

我们在行动

银杏基金会 2021



我们在行动

银杏基金会 2021

责编：何满

审校：肖希敏、叶信、林境桐

制图：陈晓霖、肖希敏、朱新新

设计：陈晓霖

本书仅供内部阅读，不可用于盈利

以此书致敬所有参与行动的人们，
及协助访谈、撰写行动研究报告的人们。

目录

I	那些生动的人 · · · · ·	9
II	希望大家有后续的行动 · · · · ·	14
1	银杏社群的网络领导力 · · · · · ——“武汉银杏在行动” 抗疫行动	20
2	组织化运作经验的行动转化 · · · · · ——“担当者行动” 抗疫行动	86
3	疫情时代的连接与重塑 · · · · · ——自然之友在疫情中的公众倡导	118
4	罕见病群体的用药援助和公众倡导 · · · · · ——病痛挑战基金会 (ICF) 抗疫行动	134
5	用行动支持行动 · · · · · ——新冠疫情下的线上服务类自组织	150
6	支持残障群体的自主行动 · · · · · ——抗疫残障义工网络	194
7	支援武汉孕妈的抗疫行动 · · · · · ——与行动者沈旭对谈录	206

8	行动价值的重新建构 · · · · ·	224
	——手牵手抗疫行动	
9	志愿者网络的力量 · · · · ·	242
	——麦田教育基金会抗疫行动的观察与思考	
10	枢纽平台下的联合行动 · · · · ·	260
	——辽宁省公益联盟抗疫行动	
11	特殊需求困难家庭紧急救助网络 · · · · ·	278
	——融合中国心智障碍者家长组织网络	
12	非常态下的行动“专业度” · · · · ·	304
	——北京春苗慈善基金会抗疫行动	
13	在商业和公益之间的“保险”之路 · · · · ·	316
	——“益宝”公益人新冠保险保障行动	
14	小额资助抗疫行动的价值 · · · · ·	326
	——2020年疫情中的快速行动基金	
15	社群行动的特殊效应 · · · · ·	336
	——爱思青年的抗疫行动之思	
16	后记：致谢同行者 · · · · ·	346

前言

那些
生动
的人

当你打开这本报告集，看到的是一串一串的数字，克制而理性的文字，以及系统性极强的流程图表，而在我的眼前，浮现出的却是一个一个生动的人。

在那特殊的76个日日夜夜里，我都有和每一个团队的负责人对话。他们有一个共同的称号叫“银杏伙伴”，这是一群在过去10年间一起成长起来的公益伙伴。翻看着曾经的微信聊天记录，我的呼吸急促起来，心跳加快，仿佛又回到了一起“战斗”的日子。

2020年1月23日，武汉封城。

我一夜辗转未眠。不仅因为我的亲人在离武汉70多公里的鄂城医院里，也因为10多年来在公益领域的训练，让我知道这一次所要面对的挑战和2008年汶川地震时非常不同：一是生命救援期，也就是最紧急的战斗状态，将会持续相当长一段时间；二是当超大规模的人群受到影响，这是一

个组织管理要面对的巨大难题，往往会有大量特殊人群的需求难以被照顾到。一场大战在即。

大年初一至初三，陆续传来银杏伙伴开始行动的消息。先是郝南（卓明灾害信息服务中心创始人）在组织志愿医务工作者和“小天使”志愿者在线上为居家隔离的患者做病情咨询和救助；沈旭（光合行动青少年教育与发展研究院联合创始人）发现武汉孕妇的特殊需求，在联系志愿者司机接送医院看诊；福建担当者行动的团队成员签署了“共克时艰”专项基金共同承诺书；春苗基金会联合重庆的志愿者在筹措口罩；银杏基金会的两位同事给我发来信息：“我们可以做什么？”

2月1日，更多的银杏伙伴扑了上去。陈丹（一公斤盒子负责人，后来成为“武汉银杏行动-制氧机项目”的负责人之一）的电话响了，“林红，我们需要钱！我们要买制氧机送到社区！”周玲（益宝创始人）在微信里对我说，“林红好，现在许多公益伙伴都参与抗击疫情行动，尤其是在社区层面，我们正筹集一批保险捐赠给参与抗击疫情的公益人。”

根据我们的工作经验，这时，公益组织不缺买物资的钱，最缺的是灵活的小额支持资金。钱，可以帮大家迅速排除一些困难，抢回一些行动时间。于是，我们当天成立了“快速行动基金”项目组，并且从银杏伙伴网络中开始了解需求。果然，很多人被卡在运费上，卡在突然坏了的电脑上，卡在了为志愿者准备的防护物资上。

其中有几个对话，在我心里种下一颗种子。

王莹（手牵手创始人）说，“我们这种线上对接捐赠需求的工作不需要钱，就是几十位志愿者没日没夜地在家拿电脑干活，战役结束后，能不能给我们一点经费开庆功会，做本志愿者证书？”

沈旭说，“这几天，我和同事看到了太多的悲剧，对年轻的同事有非常大的冲击。现在显现不出来，疫情之后，我真希望有机会能让他们回顾、诉说一下，这是一种疗愈，也是一种经验的梳理。”

接下来的10多天，我和很多伙伴一样，每天在手机上度过，抱着手机睡觉，很害怕错过每一条重要信息，或者让某个环节在自己手上多耽搁一分一秒。突然，有一家基金会工作人员来问我：“我们只能支持研究项目，你觉得我们能为抗疫做什么？”我脱口而出：“支持一线的行动者，回顾他们的抗疫经历。我最朴素的初心就是能让这些伙伴们、志愿者们可以有一个被疗愈的过程，也有一个梳理的机会，否则他们又会立刻投身到日常忙忙碌碌的工作中去了。”

“研究抗疫行动”这个主意得到了对方的热情回应，但是按照“套路”，一般会请一些专家学者根据自己的经验，比如“志愿者管理”、“NGO与政府的合作”等形成报告的主题，然后由专家带领学生去做访谈、收集资料……按这样的描述，反而清晰了我头脑中的图像：这次“抗疫”的性质，和我们已经看到那些以往的行动有巨大的不同，如果还是依靠旧有框架，一定会失去最鲜活、最前沿的发现。于是我迅速拉出了一个基于“行动研究”理论的新框架：

首先，让行动者作为自己行动的研究者，通过回顾、日记、故事等，形成案例经验总结；

其次，研究者作为行动者的协同研究者，根据自己在学术领域的研究课题对这些材料进行梳理和研究，提炼出社会组织在重大危机中的（新）价值和行动模式，并将研究成果回到行动者，对继续的行动提供参考；

最后，请资深的研究者根据上述内容形成总报告，并向各方提出建议。

这位基金会工作人员听我讲后感到有些诧异,但是几轮沟通过后,就同意了这个创新的尝试,因为相信离抗疫现场更近的人的判断。

这本册子收集的正是“形成的案例经验总结”,相信对于后来的行动者和研究者都有很大价值。它充分展示出,公益组织是如何通过自己日常工作的触手,迅速地感知到最远端、最弱势、最困难的人的需求,并且有效地把基于信任“社会资本”变成救援物资,连点成线地合作,像毛细血管一样,触达需要的人,排除了危险,挽救了生命。

令我有一些遗憾的是,读者们无法把这些“干货”还原成一幕一幕“湿货”,那些半夜里,心思缜密地推进远程配合,那些为第一台制氧机送到病人手里的欢呼,那些,“你还好吗”的问候,那些突然爆发的争吵,那些顾不上照顾家人的歉疚,那些为“离去”的人而嚎啕大哭……从后来每一个团队的回顾中,带着微笑与泪水,我们看到的是,那些细微而温暖的涟漪,在一条条的抗疫战线上蔓延开去,连结到新的力量——志愿者司机、卖制氧机的小哥、餐馆的老板、抗疫指挥部的干部、普通的市民、成功的企业家、海外的华侨和留学生……春苗基金会的一位财务人员回忆说,“帮助那些在疫情中不知道怎么发挥作用的人,为大家提供平台。我们做好摆渡人。通过‘我查账’这么一件小事,让捐款人安心(生产信任),才能汇聚起大家的力量。”另一位接400电话的工作人员说,“我觉得自己是一支手电筒。在(大家)迷茫的时候,照亮一下,让他有信心和希望。”

这场大战改变了很多人的命运,也催生出了更有抗逆力、更有“弹性”的社会。

2020年4月8日,武汉解封。

一年后,我们收到一位患者的来信:“我的身体在恢复中,尽管很慢。

我可以退还你们送来的制氧机和血氧仪吗?尽管舍不得,因它们存在,让我感受到爱。还是还了哦,让它们发挥作用,去帮助更需要的人们……我身体实在难受得受不了时,用一下,身体马上就缓解了,真好,感谢爱心人士们。身体一缓解,我马上就停用机器,非常珍惜,舍不得多用……看上去还是崭新的,我一直小心翼翼地维护着哦。”

林红
银杏基金会时任理事长

前言

希望大家有后续的行动

我有幸参与到这次抗疫行动研究中，最大的收获是认识了一群银杏伙伴，了解了一些大家所做的事，感受到银杏走过的十年，真的用心在凝聚银杏伙伴，也感受到了银杏伙伴的凝聚力。

当接到林红的邀请，让我参与到抗疫行动研究的项目中来，我觉得她的构想太好了，我一直以来都很佩服她的创新精神，我很兴奋我们一起大胆进行一项实务工作者研究自身行动的社会实验，作为督导，我参与了整个项目的设计，并分三个阶段推进这项社会实验。

在第一阶段，我的期待是，要先支持行动者，将他们参与抗疫实践的经历细致地描述出来，再进行经验性知识的提炼，然后使之上升为公共知识。同时力所能及提供一些情感上的支持。在这个过程中，不仅能使行动

者的行动经验得到提升，还能激发出行动共识，并有力量面对团队出现的问题，也使得团队“康复”。

就项目而言，我们在第一阶段推进的过程中，就碰到很多的困难，实际推动者在这个过程中产生了比较大的落差感。有些行动者由于自身的身心困境，后来未能执笔，而一些行动者的协助者，可能只做到了协助访谈，很难协助到行动者本人开启更多的思考。

刚开始，我更多地思考如何让行动研究方法“渗透”进访谈对话中，让大家学会在对话中，深度挖掘，不能浅尝辄止，而是层层推进，有了第一次对话，还要有第二次、第三次……我希望不是行动者扮演着解答者的角色，而是根据自己的选择，去还原点点滴滴行动样貌，从中剖析，推动问题的解决。协助者参与其中，就像行动者的一面镜子，有助于行动者反思。之所以需要协助对话，是我们深知，每个人都像是坐在一口井中观天，却看不到井的边界，也不知道或者不承认自己坐井观天。在协助对话过程中，让行动者看到井、跳出井。从步骤来说，第一步期望行动者完成自我书写，第二步，将写好的文本回到团队中，和相关工作人员对话，让文本回到“团队关系”中，让团队达到共识，也就是团队成员一起反省并且推进知识共构的过程。

但遗憾的是，因为种种原因，未能做到原定的设想，也感受到了大家有如举着拳头打在棉花上的焦虑感，似乎卡在了各种变化与关系中，如有些协助者说，“主要工作者描述的抗疫经验无法回到团队的关系中进行对话检验。”“我究竟要访谈多深？”“我如何可以通过访谈提供情感支持”……

尽管，我参与了多次线上会议，在线上的对话中了解协助者的种种困

境，在每次开会前，也为项目推进者妙妙和李俊就项目的进展和会议的协作提供建议。但是因为种种的限制，很难有效支持到协助者们解决遇到的难题。

我的着力点在第一阶段，在第二和第三阶段的研究中，我的角色已经变得很被动，作用也微不足道，这里就不再赘述。

在我工作的整个过程中，我和妙妙的关系最密切，直到事后，我才知道妙妙在那个过程中经历了人生中最难的时刻。妙妙没有因工作劳累还要照顾病重的妈妈而说过一句怨言，她全情投入这个项目中，那么仔细认真。有一次妙妙跟我说：“杨老师，当时你的支持对我很重要”，其实我只是做了我认为该做的，但能在这里协助到她，也算是我坚持行动研究一定要支持到行动者本身的一个表现吧。

其实，妙妙不仅是和我一起协同推动这个项目的人，同时她还是一个很用心的学习者，每次会议结束后，我和她以及李俊三人都要进行会议协同的总结。她不仅看到了我如何“进场”，还学我如何去与行动者对话。李俊，跟我一起学习行动研究很多年，他在协同的过程中，更多地是对核心内容进行抓取，让对话内容聚焦。我也协助他更精准地将看到的内容表达出来。

我很遗憾，只作为一个协助项目团队工作的角色，其实我本意更想进入具体协助一线工作者梳理抗疫经验的角色。因种种机缘，让我有机会与妙妙和李俊一起参与到跟沈旭的对话中，沈旭的抗疫工作很出色，也是一个很有想法、专业性很强的工作者，我很珍惜和沈旭对话的机会，让行动者看到自己的经验，让原来以为毫无意识的选择更清晰地找到本源。但也是出于种种原因，访谈一次之后就没有了下次……

总之，我很荣幸与大家在一起度过这样的时光。

行动研究不是生产文本知识，而是生产出后续的行动。这才是行动研究的价值所在。

实务工作者开展行动研究的目的，是为了产生出更有效的行动。因此我也特别希望，这个项目之后，能在银杏伙伴社群中产生一个学习行动研究的团队，在日常生活当中，协同团队生产自己的行动知识。同时，将这次灾害中的知识，如救灾常识、物资储备知识、情绪心理支持经验，转化为帮助更多人的素材，甚至是拿出自己血一般的教训，去教育公众，这是我们未竟的事宜。

对于这个项目而言，其一是生产出行动研究的学习社群，其二是生产出对银杏伙伴所在机构的灾害培训，即下一次你们还要不要去做，要不要整理出一些知识呢？面对灾难，你们的决策机制是如何产生，在危机来临时如何当机立断……每个人被卷入其中后应该具备怎样的心理素质？

我们很多组织也不是专业的救灾团队，在大灾面前，到底是肩负大任，还是奔着资源而去的，这是我们对自我的灵魂拷问，都应该拿出来讨论。

如果银杏伙伴没有成为学习共同体，没有进行反思，那很难维系彼此的关系，在一起仅仅是一种资源链接。这也是我们春聚和秋聚的时候应该讨论的话题……

任何一次社会行动都是社会实验，不能只报喜不报忧。这个行动研究项目，有太多需要总结和反思的东西，我们勇敢地进行了社会实验，实验不一定很成功，但我欣赏林红带领的银杏团队吃螃蟹的勇气，期待我们的行

动研究不要停留在文本上,这样就失去了实验的意义,而是产生进一步的行动。

杨静,中华女子学院社会工作学院教授,中华女子学院行动研究中心主任,北京市近邻社会工作发展中心理事长。致力于推动实务工作者的行动研究。

银杏社群的网络领导力

——“武汉银杏在行动” 抗疫行动

在非社会常态下，这是一次由一群有共同愿景、追求社会价值理想的社会创业家发起的必然行动，它存在内在的驱动力，而基于平等对话、信任关系之上，其行动模式也从去中心化，转向自我调整，并有了决策方向。依行动前期、中期与后期的效果来看，更依赖于银杏伙伴在适当的时机调动社会资本的能力，以及本身带有的行动逻辑分析能力，才营造出了这种特殊的行动范式。

每一次行动背后其实是一种价值模式的取舍，在这个过程中，无论是围绕着决策权限转移、筹集启动行动资金、捐赠物资发送、行动范式选取所处的时间窗口，还是投入社会资源的硬性要求与挽救人的生命之间的行动取舍张力，都将是合作机制、边界不断被打破与重组，凝结共识与面对挑战并存的过程。而在每次行动的投入，就是一次网络领导力的再现，其每个人的专业度、凝聚社会力量力度、判断时态变化的能力等都在背后支撑着整个行动网络的展开与配合。

在行动带来的冲突与合作并存更为必然，在不确定性的事态情境下，依事件变化而趋于行动的自我调适，这中间必然存在每个参与者判断的异同性。但又基于社群本身的特质，使每个参与者又与志愿者有所不同，在整个行动中强调了伙伴共创的氛围，又尊重于每位参与者的自身参与价值体现，也因此，因行动目标变化，展现各种“行动模型”，这背后是为资方服务还是为受助群体服务、信息不对等导致的决策权力结构转移、完全共识还是阶段性共识等理念冲突与选择，除却行动带来创伤之外，这种行动互动关系与合作对话的过程更为可贵。

银杏伙伴成长计划

银杏伙伴成长计划支持一批在公益领域中的具有社会创业家精神的青年人，突破个人和事业发展的瓶颈期，在5-10年后成为领导型的人才，能引导和催化积极的社会改变，有效解决社区（群）的问题。并在这个过程中形成一个多元的、多中心的、富有活力、相互协作的公益网络，推动社会问题的解决，发挥集体影响力。



为居家隔离的病患捐赠制氧机，直接送到社区由家属接收。
图片由“武汉银杏在行动”项目组提供

“武汉银杏在行动”发起于2020年1月30日，由将近20位银杏伙伴联合行动，并得到了众多志愿者、机构的支持，向湖北省疫情最紧急的地区第一时间发放了2321台制氧机和3731个血氧仪。

在重大疫情发生后，医疗资源挤兑、医疗救助设备供应链受到影响、众多病患需要得到紧急救助，“武汉银杏在行动”迅速建立起制氧机紧急供应链，将制氧机从货源地以最快速度送到需要的地方。这是一项面对特殊疫情而开展的筹人、筹钱、筹货源、筹运力与仓储、筹技术等的专业医疗救助行动。

“武汉银杏在行动”项目成立了由陈丹、孙海燕和蔺兆星三位银杏伙伴组成的决策小组，负责项目的决策和整体行动协调；又成立了需求调研、筹资、采购与物流、落地执行等小组来具体落实项目。同时，在北京春苗慈善基金会下成立“武汉银杏在行动”专项基金，用于项目募集到的资金管理和使用，并且得到其他基金会的支持。

在所募集的2321台制氧机中，为NCP生命支援网络提供94台，用于支持居家重症患者；另外2227台用于支持湖

北省的医疗机构提供紧急医疗救助，覆盖湖北省14个城市，62个区县，158个医疗点。

制氧机从厂家运送到武汉及湖北其他灾区城市，得到了众多物流公司和长途司机的支持。制氧机的本地发放主要通过“武汉银杏在行动”发起的制氧机需求调研、湖北地区民间组织网络、各地疫情指挥部、各地医院等方式或管道完成。

发放方式包括：有条件的地区和医院到武汉及周边地区仓库自提，本地的爱心志愿者车队协助配送。虽然因为疫情的特殊性，发放上存在难度，但整个团队依然高效地实现了物资的运输和分发。

2020年2月22日，“武汉银杏在行动”上线“湖北省制氧机捐赠信息平台”，通过集合其他制氧机捐赠方所提供的数据，对5571台公益捐赠的制氧机流向进行调查，绘制湖北省的制氧机捐赠地图，同时对应疫情分布情况提出“百名确诊患者中民间捐赠制氧机数量指数”，为有制氧机需求的医院提供支持，为计划开展制氧机捐赠的社会组织、企

业和个人提供公益信息支持服务。

2020年3月10日，由于全球疫情严峻，“武汉银杏在行动”成立了“新冠肺炎国际救助小组”，希望将此前救援行动中的第一手经验总结成为《应对新冠肺炎疫情实用建议手册》，翻译成为适合国际传播的语言，传递给各国需要的专业组织和个人，为身处疫区的人们提供救援支持。“新冠肺炎国际救助小组”联合200多位专业志愿者，制作了8种语言版本的《应对新冠肺炎疫情实用建议手册》。这本手册一共包括了9个篇章，内容来源于各个银杏伙伴参与的湖北救灾行动所积累的第一手经验，由中文编辑团队通过获得部分素材的中文授权、约稿、采访、编写，将之梳理成能应用在不同场景、针对不同人群的救灾实用建议手册。2020年4月6日，《应对新冠肺炎疫情实用建议手册》英文版（9个篇章），正式在银杏基金会官网上线¹。

一、行动缘起

1月22日，卓明灾害信息服务中心创始人郝南和几位公益人联合发起了nCoV

支援行动网络（后改名为NCP生命支援网络）。武汉出现了医疗资源挤兑（一床难求），很多人无法及时获得核酸检测，只能居家隔离。NCP生命支援网络正是在这样的背景下建立。

NCP生命支援网络汇集了全国各地的医生、在地社工机构人员及公益专业志愿者，同时联动武汉社区医院、社区社工及其它公益组织，希望搭建一个快速回应居家隔离患者需求的共同行动网络。

行动网络中的医护志愿者们，在微信群里提供“1对1（一人对一人）”远程医疗指导服务——包括医疗行为知识、护理指南、知识工具包和居家隔离治疗工具包，帮助未确诊及轻症新冠肺炎患者在专业社工的医疗支持下得到更快康复。同时，线上的医护志愿者每日监测居家隔离治疗患者的病情，确保其在病情变化时可及时获取必要医疗资源。

30岁的王力（被大家称为阿力医生），是民航总医院急诊科的医生。他在1月24日加入NCP生命支援网络，后来成为线上医疗咨询群的负责人。

¹ <https://covid-19.ginkgofoundation.org>

因医疗资源有限，武汉很多患者把求生的希望投向了线上医疗救助。最严重的一天，NCP生命支援网络收到了近1000条求助。病患和家属将病史、发病过程和治疗过程的资料一一上传，包括CT影像资料。早在1月下旬，NCP生命支援网络的医生们就用影像资料来诊断病情，以此来和患者和家属进行远程沟通。2020年2月3日，作为一线抗疫的医生，武大中南医院医生张笑春发朋友圈建议将CT影像作为新冠确诊的依据。2月5日，国家卫健委公布第五版新冠肺炎诊疗方案，要求湖北省内增加“临床诊断病例”分类，即根据临床症状和CT影像，把具有肺炎影像特征的疑似病例判定为“临床诊断病例”，并予以单间隔离治疗。这样的举措更早以前就NCP生命支援网络里发生。

对于那些昼夜在线上为病患提供远程医疗咨询的医生们，影像资料是他们用来判断病情的重要依据。医生们在审核资料时，发现有些影像资料显示病情很严重，是重症肺炎，如果这些病人得不到及时救治的话，肯定活不下去。有些病人感染以后，常常会惊慌失措，频繁

地就诊于小诊所，或是去医院里输液，其实这不利于病人休息。病情一般在一周后走向两个可能——要么好转，要么恶化。医生们在收集资料时就察觉到这一点，发现这些产生恶化的病患有一个症状，就是憋气和气促，人在憋气的时候会紧张、焦虑，越紧张焦虑就会越气促，这是一个恶性循环。

像阿力这样的医生志愿者，在线上医疗咨询群最多的时候有400多位，包括在职的医生、护士以及医学院的学生，其中医生的人数大概在100多位。

随着对线上求诊病人病情的了解，医生们开始关注到氧气的重要性。

从医学上来说，病毒感染如果没有特效抗病毒药的话，其余都是没有用的，真正有用的是自身免疫力。那也意味着唯一的治疗手段是氧疗，同时给予营养支持。新冠肺炎的传染性被大家低估了，它对医疗资源的耗费不像感冒那么小，而一般的家里都不会储备氧气。当群里的医生们提到了制氧机的救助，大家就想着如果能给呼吸困难的病人提供制氧机，也许能让这些病人活到火神山（2月4日正式收治病人）、雷神山（2月

8日正式收治病人）建起来的时候，如果没有氧气，他们连医院都很难有希望进去。

这些线上咨询群里的医生们提出了一个紧迫而切实的需求——给那些紧急需要氧气的病人提供氧气。

1月30日，医生志愿者们遇到了突发状况，两位在线上咨询的患者在家中去世，这是线上咨询组第一次遇到患者的死亡，意味着形势比想象中要更严峻。居家病患的病情突然严重的原因可能是遇到呼吸窘迫，那之前所讨论的血氧仪和制氧机这两种医疗设备的需求变得更加紧迫了。

制氧机的功能，简单来说能够提供高浓度氧气，有助于纠正呼吸衰竭，改善呼吸困难的症状。在无法接受呼吸机治疗，或者无中心氧站供氧的情况下，高浓度制氧机能发挥作用。

指夹式血氧仪可以测试患者的血氧饱和度。正常人血氧饱和度大于95%，即使老年人也在90%以上。居家观察人员一旦发现血氧饱和度下降至90-93%，意味着病情加重，需要立即前往医院就诊。如果没有低体温，正确佩戴血氧仪可以监测末梢血氧饱和度，初步筛查中重症患者，并起到疗效评价的作用。

当阿力和医生们提出这样的医疗救



向湖北医院捐赠的指夹式血氧仪，图片由“武汉银杏在行动”项目组提供

助建议时，他担心的并不是氧疗的有效性，而是不知道谁会相信这样的想法，并能紧急提供数量多、价值不菲的制氧机。

阿力医生所参与的线上救助的方式，为当时很多住不上医院的患者提供了及时的支持。与此同时，医生志愿者们管理着20个群的求助者，掌握着最前线的病患资料，依据现实情况决定志愿服务内容的变化。

阿力和医生志愿者们提出了制氧机需求，当这个需求传递到银杏伙伴交流群的时候，立即引起了很多的反应。

当时银杏伙伴郝南在做武汉和周边地区的居家隔离支持，银杏伙伴陈丹在做一些物资的募集和调配，他们在130位银杏伙伴的交流群里发出求助，需要募集指夹式血氧仪，发放给轻症患者做自我检测，需要给社区配制氧机，提供给无法住进医院的中症或重症患者，需要找到捐赠血氧仪和制氧机的资方。

这样一条简洁明确的需求，让一些伙伴迅速采取了行动。刘尚文在朋友圈发出相关的求助，袁立基金会马上回应，并与银杏伙伴建立了联系。孙海燕

也在朋友圈发布了寻找资方快速资助血氧仪和制氧机的信息。因这样的行动求助，很多人默契地共同参与到了“武汉银杏在行动”里——协助联络货源，贡献资金，或是召集运力。

当天晚上23:16，陈丹建了微信群，最初刘尚文、蔺兆星和孙海燕几位伙伴入群。建群的目标是募集设备和资金，后成为20多人的“武汉银杏在行动”的沟通群。而以“武汉银杏在行动”为群名或者因此而衍生的各种工作群，包括之后以“武汉银杏在行动”名义开展的国际救灾手册项目的工作群，大致估算超过80个，其中制氧机行动的工作群大约有50个。

二、筹款

“武汉银杏在行动”从1月30日组建设备募集和筹款小组开始，到2月17日完成最后一批物资采购，总共筹集了约820万的资金，用于购买2321台制氧机和3731台血氧仪，以及支付部分物流运费、制作制氧机信息平台 and 《应对新冠肺炎实用建议手册》国际救灾手册。

募集资金主要来自于北京春苗慈善

基金会、上海袁立公益基金会、南通市文峰慈善公益基金会、JA Foundation、上海宋庆龄基金会、中国妇女发展基金会、上海海银公益基金会、联合技术公司、支付宝公益平台爱心网友、呷哺呷哺餐饮管理有限公司、卢行者的益友、赠与亚洲、艾敬忠和姚凤、范大威、唐晓娟、夏俊荣，以及并不希望透露名字的跨国公司。

在制氧机运送过程中，“武汉银杏在行动”同时也得到了顺丰公益基金会、马士基（中国）有限公司、蓝天救援队、W大武汉紧急救援小组、ATO安提阿救援队、蝙蝠志愿车队等机构和个人的运力支持。整个行动也得到了NCP生命支援网络、湖北民间爱心志愿者、Sunners种太阳、广东省麦田教育基金会、武汉大学北京校友会、赵亦斓、David & Elaine Shen、阿芙精油公司、开封制药（集团）有限公司、江苏巨托生物科技有限公司、联合技术公司美国办公室员工等机构或个人的志愿服务和爱心物资捐助。

这次所筹集的820万资金，主要来自于跨国公司、民营企业、互联网公司公益

平台、国内外基金会，以及个人捐助。

（一）行动发端：一份医疗救助方案

1月30日，蔺兆星完成第一版筹款方案之后，银杏伙伴们纷纷通过自己的渠道发布筹款信息。在最初几天快速与潜在资方进行接触以后，大家默契地进行了分工协作。筹款的部分工作主要由蔺兆星与孙海燕来推动，与此同时，来自于北京春苗慈善基金会的崔澜馨（银杏伙伴）也通过自身平台进行了快速筹款与拨款。

孙海燕对接的资方主要来自于跨国公司与民营企业。筹款当中遇到的一个难题是，这是一个医疗救助，让资方相信这是一个有效而专业的救助方式需要双方都具备一定的信任度与专业素养。

募款小组在和潜在资方的沟通中，一方面在对方提出的问题中不断改进方案，一方面也意识到，面对有限的人力和时间，必须要对可能的资方（那些最可能最快拨款的资方）进行快速筛选。

（二）筹款策略（1）：确定重点潜在资方

图 1. 抗疫过程中的筹款重要举措



那些可能有意向，但决策机制比较慢、申请流程比较复杂的潜在资方，并不适合制氧机救助项目。在筹款的过程中，筹款小组曾遇到一家企业发过来厚厚的申请书，上面的填写内容很多与救灾项目没有太大关系。筹款小组判断，填好文书，再经过几轮沟通，即使能申请下来时间也不够了，很快将这类资方调整为次级目标。

也有一部分资方更看重项目的长久目标和系统支持，希望在满足快速需求的同时也能建立起长效机制。事实上，在与死神赛跑的路上，还是以满足短期需求为核心目标。在实际操作过程中，合

作伙伴也没有办法、更没有时间和行动组一起完成一个所有环节都被证明的严密方案。所以在筹款过程中，筹款小组也曾果断放弃过这一类别的潜在资方。

通过对潜在资方的筛选与沟通，筹款小组也意识到正在筹款的项目相比平常的项目有独特之处——面对史无前例的公共灾难，要为患者提供制氧机作为紧急医疗救助的方式，而该方式是由民间公益人听取线上的医生志愿者的意见得来，并无权威的官方背书；要让捐助方在短时间内做出捐助决策，需要一定的理解力以及深厚的信任感。同时，面对灾情和公共政策每一天都在发生变化，

救助的落地方式也在随之发生变化，这需要接受有一定弹性变化空间的资方。

在早期进行筹款时，筹款小组经常会进行及时的交流分析，从而得出了一致的判断：选择重点可以突破的资方，特别是大额捐赠方。因为无论金额多少，所需沟通时间是差不多的，鉴于人力和时间的限制，只能把有限的沟通时间放在最有可能捐助的资方身上。同时，因为这是一个相对复杂的医疗救助项目筹款，很难通过文字和信息说明来劝募，项目的落地方式也在时刻发生变化，网络的众筹方式对于这样的紧急救助项目并不是最优的选择。

因此，筹款小组决定把时间和精力放在重点潜在资方上面。因着这样的先期决策，同时在春苗基金会的大力支持下，大概一周内，筹款小组基本上完成最初的500多万筹款目标。小组最初设定的筹款目标为200万，之后根据对灾情的判断，做过一个版本为800多万，后来调整为500多万。当制氧机救助行动落地之后，筹款开始变得容易，因为更多人看到了效果，这也让最终的制氧机行动募款达到了800多万。

在和资方沟通的时候有一个重要的条件——在透明合规的前提下，资方应对资金的应用给到灵活的空间。因为前方灾情的变化特别快，行动小组做的需求调查紧跟而上，及时作出策略的调整，比如从武汉到武汉周边，从居家隔离病患到医院救助；这些如果资方在前期谈判的时候，就要求得非常死，那么很多行动是很难实现的。

(二) 筹款策略(2)：与灾情变动紧密相关

在这样的紧急行动中，筹款策略与灾情变动紧密相关。

孙海燕和蔺兆星作为筹款小组成员，同时又是决策小组成员，随时掌握项目整体的运营情况和信息，并根据前方的灾情变动情况作出相应的筹款策略和采购安排，同时通过即时产生的信息收集与分析，再次帮助调整策略。

在众多的救灾需求里，让这些潜在的资方接纳制氧机行动的救灾方案还有一个重要的因素，即整个行动组所呈现的专业度和专注度。

筹款小组在专业的医疗团队的技术



向湖北医院捐赠的制氧机，图片由“武汉银杏在行动”项目组提供

支持下，确定了“制氧机+血氧仪”搭配的供氧解决方案。采购小组也在众多供货商中确定了两家质优价廉、货源稳定的供应商。有效的供氧解决方案是整个筹款的基础，也是获得持续资金支持的重要根据。

“武汉银杏在行动”小组至始至终专注地瞄准“缺氧”这样一个需求点，并且使用一套“建立制氧机紧急供应链”的解决方案，让筹款、采购、运输和发放到医疗点并正常使用形成一个闭环。并且，这个闭环每一次都有改良，但一直没有突破这个闭环，从而让整个团队磨合出一套持续的工作方式。这个过程让筹款目标变得非常清晰，能够在有限的时间内最大限度地给到资方明确的反馈。尽管在当时交通几乎都被封锁的情况下，采购运输和发放成为巨大的挑战，但是资方依旧能够及时地看到有效的反馈，提升了资方的信心。

在制氧机行动最为紧张的18天里，筹款小组所遵循的筹款核心体系从未改变过，一直围绕呼吸系统问题所关联的缺氧快速解决方案。发生变化的只是“制氧机给谁？怎么给？”的问题。这种变

与不变的统一，恰恰让资方看到了行动组的专业以及对疫情发展的快速应对。

(三) 筹款策略(3)：快速建立专项基金

在项目初期，得益于银杏伙伴崔澜馨的信任和支持，行动组迅速和春苗合作，建立起专项基金，利用春苗的财务系统支持整个项目的推进，也为项目的合规性，以及和各个资方（特别是企业资方）的有效对接起了很关键的作用。

(四) 筹款策略(4)：制氧机信息平台助力筹款决策

到了行动中后期，当筹款变得容易的时候，募款小组会遇到另外一个问题：什么时候结束这个项目？如何对下一笔到来的捐款说——我们不需要了？一个刚刚磨合好的救灾队伍，走通了几个批次的流程，大部分人已经疲惫不堪，灾情正在被控制并走向好转，这时候应该采取什么样的筹款策略？

有感于当初非典时期呼吸机被过量捐赠，导致善款并没有被真正有效使用的教训，2月中旬，蔺兆星和孙海燕一起

商量推动“制氧机信息平台”。因为最早提出制氧机救助行动，“武汉银杏在行动”手上掌握着最多的制氧机采购与发放信息，同时，这个行动也产生了涟漪效应，带动了新阳光慈善基金会、微软ATC群友发起了各自的制氧机捐助行动。这些机构，加上其他公益机构分享了自己采购与发放的信息，这让“制氧机信息平台”最终收集到了5571台公益捐赠的制氧机的流向调查数据。

根据这些真实可靠的数据，再对比卫健委公布的新型肺炎确诊人数的地区分布信息，“制氧机信息平台”提出了“百名确诊患者中民间捐赠制氧机数量指

数”，这个指数可以为开展制氧机捐赠的组织或个人提供公益信息支持。当这个指数被清晰展现的时候，募款小组对是否接受新的捐赠，以及采购的制氧机将要流向何处，有了比较清晰的判断。在2月17日做完最后一批制氧机的采购之后，筹款小组决定，本次行动的筹款告一段落。

(五) 资方资助决策

作为资方，其资助的决策的面向也各有不同，而且所采取的行动策略也各有异同，以下为三个不同的案例。

案例 (1) 法国公司的资助策略

孙海燕在不同的志愿者群里，一边满世界找口罩和防护衣，一边帮忙翻译各种医疗物资的表格，同时加入了“武汉留守孕妇群”，以及NCP生命支援网络信息驿站、NCP生命支援咨询群。这些群都分别由银杏伙伴沈旭和郝南发起。通过这些群，孙海燕看到前方的紧急需求，并在自己的朋友圈召集可以提供帮助的医生、助产士，拉了很多孕妇、需要救助的人入群。

那一阵，孙海燕的朋友圈里基本上都是关于灾情和志愿者行动的信息，这唤起了一些朋友的共鸣，正是在这样的情况下，她接到某跨国公司CSR负责人D女士的电话。

D女士所在的法国公司成为“武汉银杏在行动”募款过程中最先承诺捐助大额捐款的企业，总额约为200多万。这对于当时的筹款小组来说，具有很大的鼓舞作用，立即能够看到项目筹款目标实现的可能性，并预测和整体项目大致的规模，也让后续的采购、运输与发放工作有了更加明确的落地性。

当这家公司作出捐助制氧机行动的承诺之后，公司内部也以史无前例的速度启动了资金审批流程，只用了1天时间就走完了审批程序，将款项从国外拨到国内的基金会账户。预先沟通顺畅的国内基金会也紧密配合，次日就将到账的资金划出，用于购买制氧机。

这家法国公司对于救灾项目的资助策略主要体现为：

定位于引领有效的社会投资

企业CSR的捐助相当于有一个商业计划，需要看到——资源如何分配、产出是什么，需要把产生的价值清晰地描述出来，并为决策层提供有效的、可供决策的信息。

D女士在灾情发生的那段时间，通过各种方式来了解救灾情况，在朋友圈看到孙海燕日常的更新，也是她获得信息的一种方式。为了更详细地了解一线的情况，她主动联系了孙海燕。她向公司决策层列出了救灾方案，并提出了优先选项，一个重要的指标是——能否产生社会价

值和社会影响力？是否解决关键的问题？同时，也会看一下过去有没有相应的经验可循，比如，对照当初非典的救灾情况，对灾情的未来走向有没有相关的预测与判断。

对于D女士所在的公司来说，另外一个考虑因素是，在流行病的疫情下，更需要关注社会公平和健康。疫情的发生加剧了社会的不公平，那么这时候，需要关注到弱势人群的脆弱性。制氧机行动最初对无法得到医疗救助的居家病患的支持方案，让D女士看到了对紧急需要救助的弱势人群的支持。

立足于一线真实的需求

D女士是企业CSR领域的资深经理人，在这之前，她做过中国最早期的有关艾滋病的公共健康项目，因此，她对公益救助项目有着深入的了解。在她看来，企业资助救灾项目，并不是为了应对公共情绪，而是解决实际问题。对于制氧机项目而言，具有一个完整的背景——在医疗资源发生挤兑的时候，有一大群没有被看到的、需要得到医疗救助的人。同时，制氧机行动的救助方式也切中了关键的需求。捐助制氧机，用来紧急救助生命，把这些真实的需求在公司内部做好沟通，让人理解真实情况和中国的国情。

及时应对：共同制定捐助战略

在灾情刚刚爆发的时候，D女士开始计划进行CSR捐助，但对于她所在的公司，这是第一次在国内开展大规模的紧急救灾项目。对于跨国公司来说，严格的合规是基本的要求，这意味着她需要在紧急的情

况下找到当地合作的基金会。

因此，她最初一边寻找真实的需求，一边寻找合适的能够紧密合作的基金会，最终她确定了两家合作的基金会。在还没有制氧机行动的时候，孙海燕为她推荐了上海宋庆龄基金会。D女士与当时宋基会的副秘书长杨晔共同合作，聆听后者提供的建议，一起制定捐助战略。

D女士与杨晔对银杏伙伴网络都有所了解，对“武汉银杏在行动”所提出的制氧机救助方案，马上就能理解行动带来的价值。因为工作的缘故，杨晔同时有着国内外的医生专家、公共健康管理专家的网络，他能与这些专家们和政策制定者们及时交换信息与意见。

资助方在判断资助的项目时，要看该行动是否有一定的格局，同时看重项目本身的落地和执行能力。D女士在制定公司的捐助战略的时候，除了看重项目本身的执行能力之外，也会关注项目的安全性和风险控制。但出于公共健康灾情随时发生变化的特点，她认为捐助应该多样化，并且根据灾情的变化留有弹性的分配方式。D女士所在的公司除了资助制氧机项目以外，还资助了支持其他弱势人群的项目，根据灾情的变化，响应前线的需求，进行及时的调整。在行动组需要长途运力的时候，D女士便马上把她认识的运力资源马士基公司介绍给孙海燕。

分阶段：具有长期的视角

整个灾情的发展是分阶段性的，有紧急的需求，也有灾后重建的需要。D女士在为公司制定救灾资助战略时，分阶段考虑是其中一个考

量因素。这样一个重大公共灾难，它带来的影响不仅仅是短期的，也有长期的。因此，在分配资源的时候，除了要符合公司的人群偏好（弱势人群、与公司长期关注的女性与儿童人群）之外，也要看到这些人群在不同阶段的需求。

同时，D女士多年在CSR领域的经验让她非常看重——将一线的经验与形成的体系总结成工具，从而能够更快地被参考、复制，将会发挥巨大的作用。正因此，她在安排制氧机行动资助时，特意留出了一部分预算，希望将这些一线的经验总结出来，供日后的公共救灾所借鉴。这种具有前瞻性的资助，为“制氧机信息平台”、《应对新冠肺炎实用建议手册》这两个衍生项目提供了宝贵的资源。

专业救助行动：联合专业的力量

蔺兆星夫人李蕾是北京大学第三医院的医生，曾经参与过非典的救灾。她在与海燕、兆星、D女士和杨晔参加的微信会议上，对目前的灾情、患者遇到的困境、制氧机和血氧仪能够提供的支持、以及对传染病灾情的未来走势作了详细的解释。

之后，蔺兆星根据微信会议上的沟通梳理出相关医学问题，以帮助行动组参与人员对这个话题的理解。通过与医生及时而专业的沟通，增加了D女士和杨晔对制氧机项目的信心。杨晔同时也去咨询了卫健委朋友的意见，此时了解到的情况是：全国各级政府已经预订了一个月的制氧机订单，制氧机列入了政府专门采购清单。这一次，D女士的公司决定资助制氧机项目。

案例（2）企业资助背后的决策机制

1月底，资深的CSR经理人R在电话里问了孙海燕几个关键的问题——作为医疗救助项目，如何证明这是有效的医疗救助，同时没有太大医疗风险？作为一个紧急的医疗器械捐助项目，整个项目将会通过什么样的流程确保落地？能否将项目执行流程清晰地表述出来？

这两个问题成为制定捐助决策的重要因素，制氧机行动所包含的其他考量因素已经满足了他当时为企业找寻捐赠项目的条件。

这些来自于潜在资方的提问，对于当时推动筹资工作很有帮助。2月2日，孙海燕决定排除各种纷扰的信息，将行动执行流程画下来，并让工作室的同事将草图画成清晰的信息图。同时，收集了线上医疗咨询群里医生们所在医院的名单，更新了一版简洁版本的项目募款方案，做成了中英文版本，发给了R。后来，这张信息图和更新过的方案被用来和更多潜在的资方沟通。

2月3日，R确定了他所在的企业捐款100万；2月4日，开始推动与中国妇女发展基金会签署合同事宜。这一批捐款后来用于购买293台制氧机、配套的鼻氧管以及一部分运费支出，提供给随州、荆州和襄阳的33家医院。

银杏伙伴的项目比较精准地反馈了当地的一手信息，执行机构比如商业生态又是CSR社区合作网络多年的合作伙伴，基于这些因素，R所在的企业快速做出了决定。

整个项目的沟通机制、追踪机制顺畅，后续信息反馈很充分。如果

说还可以再进一步改善的话，在项目阶段性报告上，或许可以考虑针对不同的灾害情形形成一定的模板，减少大家在制作模板上的工作量，同时更新更重要的数据，未来如果能机制化会更好。

在疫情间歇期，CSR的项目面对疫情所带来的一系列项目上的影响，要做策略调整。这期间是一个过渡期或者叫适应期，对企业社会责任来说，可能不是要改变原有的关注重点，而是要革新原有项目达成路径或者达成方法与手段。

案例（3）春苗：做专业高效的服务平台

1月27日，北京春苗慈善基金会理事会、秘书处召开了紧急会议，表示积极参与抗击疫情。春苗抗疫小组由此成立。刚开始是五六个人的团队，后来随着工作量的增加，不断有新的春苗伙伴加入，最后形成了14人团队。

北京春苗慈善基金会从来没有做过救灾相关的事情，既没有用于突发公共卫生事件的预算，也没有在武汉一线的人，做不了在一线的具体执行，同时也没有医疗物资的货源，没有采购这些货的专业能力。最后，春苗决定将自己定位成一个为参与抗击疫情的合作伙伴提供服务与支持的平台，协助不同的伙伴动员社会资源、募集善款、签订采购协议以及将物资及时送达需求医院和单位，帮助大家一起依法依规地做好抗击疫情的项目。

因此，在疫情最严峻的时期，春苗主要是为两种群体服务，第一种

是兼具筹资和执行能力的团队，第二种是行动能力很强但是缺乏资金支持的民间组织，春苗为后者筹集资金。在“武汉银杏在行动”这个项目上，春苗一方面为筹资组募集来的资金提供服务，另一方面，也帮助项目筹集到了部分资金。

为了提高效率，春苗抗疫小组迅速进行了分工，400电话接听、捐赠人服务、项目跟进、接受证明回收、微博更新、网站公示等等，一一落实，每一个合作项目都配了市场经验丰富的项目经理来对接。项目经理在接到合作伙伴的请款邮件后，必须在半小时内回复相关合同、资质是否合规，如果需要修改则及时沟通，无需修改则及时做同意审批，让流程进入到下一个阶段。相关的审批流程完成后，财务的划款也必须在半小时内完成。

100万紧急备用金

1月29日“武汉银杏在行动”启动时，虽然快速得到了各方支持，捐赠意愿也很快确认下来。但是从捐赠意愿确认到资金到账，再到打款采购，仍需要经过一系列流程，花费一些时间才能够实现。

但对于项目而言，迫切地需要制氧机尽快到达湖北武汉，送到有需求的患者手中。于是，在等待项目筹集资金到账的过程中，春苗拿出了100万紧急备用金，支持项目快速推进到采购环节。除了袁立基金会的那一批制氧机，“武汉银杏在行动”最早批次的制氧机的资金正是来自春苗的这笔紧急备用金。

这也是春苗在本次抗疫行动中的一次大胆的筹款尝试，筹集了一笔紧急备用金，哪个项目缺钱就马上用上，等执行的项目筹到款之后

再把相应数额的钱“退”回来，通过这种方式提升效率，让这笔钱活起来。

1月底，春苗得到了呷浦呷浦的100万非限定捐赠款。崔澜馨与对方商议决定将这笔钱用作紧急备用金，成为春苗抗疫行动中可以灵活调配的资金，如最后有剩余善款，则用于疫后重建相关项目。

事实上，这些项目后来都筹集到了自己所需的资金，100万的紧急备用金都被“退”回了，最后用于春苗在5月初发起的“公益1+1——困境儿童抗疫关爱服务项目”。

三、制氧机采购

2020年，如果要给湖北抗疫时间线标出“至暗时期”，1月底至2月上旬大概很多人不会反对，这也是“武汉银杏在行动”启动以及开展行动的关键周期。

此时，确诊人数不断爬升，拐点迟迟未现；方舱的使用效果尚未明朗；医生感染的病例持续增加，李文亮医生的逝世，举国哀戚；各种防护物资紧缺；地面运力也极度缺乏；大多数人困在家里被社交媒体上的巨量信息冲刷……

银杏伙伴刘尚文负责的采购小组快速高效地完成了大部分制氧机采购工

作——7个批次，2321台制氧机中，前5个批次的采购（70%的采购量）均于2月10日完成。采购过程未走弯路，刘尚文归结为三个关键词：专业、谨慎和运气。

（一）和医生一起确认制氧机型号

刘尚文是最早发起行动的银杏伙伴之一，在经过一两天的摸索后，他慢慢将自己的工作重心放到采购、物流和两者的管理统筹上。后来，另外两位银杏伙伴——王海和闻华晶加入，和刘尚文组成了采购物流小组。

供应链上会出现各种各样的问题，

采购不是把钱给了供应商就万事大吉了，这中间还有很多的東西。刘尚文虽然不懂，但他不断提醒自己，虽然这件事非常着急，但必须要专业地去做，必须去找懂行的人来帮做前期的行业了解和产品筛选。

1月31日，刘尚文花了一天时间，研究制氧机，确认型号，但是大半天时间过去，他发现信息非常混乱，也不知道如何判断。医生不懂产品，卖产品的人不知道机器的实际应用效果。最后，NCP医疗组志愿医生王浩和江南的加入终于让焦灼的事情有了突破。

最终确认下来的制氧机型号，选用了5升医用的国内品牌，能够24小时连续制氧，并且提供高含氧度。这个指标后来也在其他跟进制氧机捐赠的机构中共享。比如，银杏基金会的理事长林红是微软的前员工，因为她的带动，微软亚洲研究院校友群、小度互娱科技有限公司也加入了制氧机的捐助与发放的行动中，并采用了上述指标。

1月31日，上海袁立公益基金会的工作人员与刘尚文联系。该基金会由演员袁立发起，于2016年成立，专注于尘肺

病的宣传和救助。2月1日，袁立基金会的项目官员快速敲定合作，可以完成制氧机的采购并发往武汉。而在这过程中，有银杏基金会、银杏伙伴、医疗志愿者的协助，使之更加顺利。袁立基金会基于自身经验的快速响应，也使得他们捐赠的50台制氧机成为本次行动中第一批完成采购并且送达武汉的制氧机。

（二）寻找价格合理、稳定的货源

1月31日，和志愿医生确认好制氧机的型号后，刘尚文开始寻找合适的供应商。刘尚文比较了不同品牌制氧机的性能和价格，并根据志愿医生确认的指标锁定采购国内制氧机品牌——鱼跃，接下来如何找到能够提供这个品牌制氧机的供应商或经销商成为了重中之重。

2月1日，孙海燕在朋友圈发出寻找购买制氧机渠道的信息。一位和她仅有一面之缘的网友艾己晴马上找到她，并给她推荐了鱼跃制氧机的管理层，搭建了货源渠道，并且自己捐赠了15台制氧机。

1月31日至2月2日，采购组以非常高效且专业的方式确定了制氧机型号、确

定货品，并找到价格稳定、有充足货源的供应商。

2月2日之后，采购组成员刘尚文、王海、闻华晶开始根据行动组确认的采购计划，按照北京春苗公益基金会对采购的相关要求，有序地推进采购工作，以及制氧机从江苏丹阳到湖北武汉的长途物流。

3月，当国际疫情蔓延，在给“武汉银杏在行动”的国际救援项目《应对新冠肺炎疫情实用建议手册》总结制氧机挑选经验时，刘尚文对2月份采购时的各种权衡因素作了总结。他建议与熟悉医疗设备技术的医生共同讨论合适的制氧机品牌和型号。

四、“守护志愿者”行动

“武汉银杏在行动”虽然是在网络上发起的一次救援，很多核心参与者和志愿者分散在全国不同城市，但整个行动最终的落地实施，依赖的是在地执行的一线志愿者，包括在路上运送制氧机的长途司机、仓库收发物资的管理员、执行“1对1”配送的志愿司机、支持需求调研的社区网格员，等等。

行动开始后，行动组很快就发现大量武汉在地志愿者及社区工作人员实际所处的工作环境是非常危险的。他们直接面对患者，或者是与患者高密度接触，却只有简易的防护物资，甚至完全没有防护支持。如何保护这些志愿者，为他们提供防护，也被迅速纳入考虑范围。

当行动组齐心协力建立起一条输送氧气的“紧急供应链”的时候，由于新冠疫情史无前例的超级传染性，为志愿者提供必要的防护措施，成为行动中重要的考虑因素。

围绕一线志愿者们开展的所有举措，被称为“守护志愿者”行动，与“武汉银杏在行动”同时执行。该行动除了为志愿者采购和募集了一批防护物资，还通过另外一位银杏伙伴周玲发起的项目——“防控新冠公益行动者防疫保险资助保障行动”，为参与行动的一线志愿者们购买了保险。

除了面向“武汉银杏在行动”的志愿者，“守护志愿者”行动所募集的物资同时也向在武汉的其他志愿者群体开放申请。

最终统计显示，“守护志愿者”行动

“守护志愿者”行动个人防护物资募集和采购情况		
序号	捐赠(采购)方	捐赠(采购)物资
1	银杏基金会理事长赵亦澜	捐赠200套隔离服 97套外科手术套装
2	美国人David & Elaine Shen	捐赠1000只外科口罩
3	阿芙精油公司、武汉大学北京校友会	捐赠1000双一次性PVC手套
4	开封制药(集团)有限公司	捐赠10桶84消毒液
5	广东省麦田教育基金会	捐赠50套防护服
6	广东省麦田教育基金会理事陈正超	捐赠3套防护服
7	蓝天救援队	捐赠147个护目镜
8	北京春苗慈善基金会	采购护目镜 50个、隔离衣800件
9	江苏巨托生物科技有限公司	捐赠大豆糖肽产品400盒
10	美国联合技术公司(UTC)	捐赠654个口罩, 400个防护手套

总共筹集到口罩超过1600只、防护服/隔离衣超过1000套、手套超过1600个，及消毒液、护目镜等防护物资，支持了包括上海医疗队、武汉市中心医院、武汉市武昌区为先社会工作服务中心、北京绿舟应急促进中心、武汉市江岸区花桥街道长惠社区、武汉市基层卫生协会等单位，同时还有部分志愿者团队如蚂蚁爱心志愿者车队、金地社区志愿者、ATO爱心车队等，以及一些个人志愿者和社区工作人员，如硚口区协调员、湖北地区制氧机送货卡车司机等，总共十多个不同类型的单位、志愿群体、社区工作人员、

个人志愿者等。

负责个人防护用品采购的是2016届银杏伙伴闻华晶。她根据自己的工作经验判断，参与救灾的第一要则，就是给参与现场应急的志愿者提供个人防护用品。她本人快速地承担起为志愿者提供个人防护用品的募捐、采购、对接、发放的工作。

募集到的物资中，有10桶84消毒液和1000双一次性PVC手套，都是企业捐赠到武汉的大额物资的余量。双方通过各种渠道联系上后，行动小组幸运地得到了这些捐赠物资，这也免去了让行动

小组安排长途物流。

海外捐赠物资的接收也让闻华晶经历了一次“至暗时刻”。银杏基金会理事长赵亦斓从美国送了一批货到深圳，然后申请京东绿色通道寄到武汉。结果，中间找不到箱子了。但后来还是找到了。

800件隔离衣的采购则又是另一番经历。春苗慈善基金会对捐赠和采购的要求都非常高，合同、发票、标准等等，有一块不符合标准，都可能导致采购无法完成。此外，也有刚刚谈成了，厂家没货了的情况。

五、长途运力：效率·可靠·安全

2月初，行动组一边筹钱买制氧机，也一边寻找运力。如何找到可靠的运力，将物资运到所需地方，解决从外地到武汉的N公里运程，是影响行动效率和效果的重要因素。

在和不同物流公司、货代公司沟通过后，行动组很快就了解了这样严峻的事实：疫情爆发的时候，通往武汉的地面上，可能只有平常十分之一的运力。一个主要瓶颈来自于卡车司机。一是，在疫情爆发之前很多司机回家过年，被困在

了家中；二是，去到灾区也就是逆行，具有一定的风险，司机出城以后需要被隔离两周，还可能会受到歧视；三是，即使有司机愿意接活，进入湖北还需要解决官方通行证的问题。

1月23日武汉封城后，随着疫情的发展，各地陆续提高应急响应，路面限行，外地车辆进入湖北地界更是必须持有相关单位发放的通行证或者医院证明。这给制氧机的长途配送带来了极大挑战。

（一）寻找“极限物流”

在物流的效率上，行动组的共识也非常明确，那就是必须找到当时最极限的物流。因为，物流速度越快，就意味着可以更快地救助到生命。

考虑到疫情对交通所造成的影响，还有每一个批次货物的情况和一线需求的变化，定制化的物流方案是必要的，这样可以推进物资以最快的速度送到有需要的医院和患者手中。

此次行动中，除了利用顺丰、京东等企业在疫情期间开通的绿色通道，行动组还积极地和防疫指挥部合作支持跨省自提，并和具有公信力的物流企业合

作，精心安排配送路线，实现一车一司机多地配送。

事实证明，这些努力没有白费。在严峻的运力挑战下，行动组的长途配送效率一次次提升。事后，行动组了解到，其他同时期的同类救援项目长途配送的周期要三到五天，如果后期在地配送不及时，物资到达有需要的人手中可能会需要更长的时间。

（二）运力必须可靠

除了考量运力效率，运力的可靠性也是行动组进行长途配送计划时考量的另一个关键因素。因为担心哄抢、货物在

路上丢失，或者其他问题，在各个环节上，行动组都尽可能地进行风险评估，然后再作决策，在效率和可靠之间平衡。

（三）配送司机的安全

因为长途配送司机必须进入疫区，暴露的风险很高，司机的个人防护意识和个人防护装备非常重要。为此，行动组邀请志愿医生，针对进入疫区的配送司机制定了《医疗物资疫区配送志愿者个人防护指南》。除此之外，项目也尽量地为配送司机提供个人防护物资，尽最大可能降低司机在执行过程中暴露的可能性。

案例（1）黄冈防疫指挥部的高效跨省自提

随着行动的开展，行动组很快意识到，如果需求方——医院或者当地防疫指挥部能够自提，无论是在地自提，还是跨省自提，能够很好免去行动组寻找物流和申请通行证等的时间，大大加快制氧机到达有需求的医院及患者手上的速度。“武汉银杏在行动”和黄冈防疫指挥部采取的就是这样的方式，838台制氧机分为两个批次（第一批230台，第二批608台），两天之内全部到达黄冈。

“武汉银杏在行动”八个批次制氧机长途物流情况						
批次	发货时间	数量	主要驰援地方	长途物流方案	到达时间	备注
1	2月4日	50	武汉地区的居家隔离重症患者	顺丰公益基金会（空运）	2月6日晚20:00 送达武汉仓库	
2	2月4日	280	武汉地区医院和隔离点	顺丰公益基金会	2月8日开始发放	武汉地区通过医院自提和车队配送方式进行
3	2月6日	192	武汉地区医院，孝感地区	顺丰公益基金会	2月12日以后开始发放	孝感地区指挥部自提
4	2月7日	275	鄂州，咸宁，十堰，天门，宜昌，大冶等地医院	顺丰公益基金会	2月12日以后开始发放	各地区自提+二次快递的方式从武汉分发
5	2月9日	230	黄冈地区医院（武穴，蕲春，黄梅）	黄冈市协调江苏地区湖北商会车辆	2月10日凌晨抵达黄冈市黄梅县	点对点直达
6	2月10日	608	黄冈地区医院	黄冈市指挥部协调车辆	2月11日送达黄冈市应急指挥部仓库	点对点直达
7	2月12日	293	随州，荆州，襄阳地区医院	马士基公司提供物流支持，江苏直达四地	2月13日到武汉-随州， 2月14日到襄阳和荆州	点对点直达
8	2月20日	393	湖北各地市医院，含11个地市的医院	顺丰公益基金会	2月23日到武汉	各地区自提+二次快递的方式从武汉分发

2020年2月9日下午五点半，司机汪师傅拉着第一批230台制氧机从江苏丹阳出发，直奔湖北。这是黄冈防疫指挥部联系江苏地区湖北商会，就近协调来的车辆和司机。但是，在安徽省和湖北省交界处的界子墩服务区，车子被拦了下来。最后，在多方沟通下，230台制氧机转运到另一辆车上，继续接下来的配送。2月10日凌晨一点半，这批货已经到达湖北黄冈市梅山县人民医院。当天下午16:00左右，这批制氧机直接送到焱山应急院区。焱山应急院区——这个黄梅县版的“小汤山”，由黄梅县人民医院临时建立，共计320个床位，用于接收当地的危重患者。

2月10日，支援黄冈的第二批物资——608台制氧机也完成了采购，同样由黄冈防疫指挥部直接安排货车，前往江苏厂家仓库拉货。这一次碰到的情况是，货车在进入江苏前的服务站被拦住了。因为，根据当时江苏的最新规定，湖北牌照的车辆不得下高速进入江苏境内。

最后，608台制氧机，由厂家安排车辆运至服务区，动用了一批工人，蚂蚁搬家式地将制氧机一台台转移到黄冈来的货车上。从早上八点到傍晚六点，搬了一整天，才完成了18吨的制氧机的装车。这也给行动组一个提醒，制氧机有一定体积，重量较重，需要占用较大运力，因此规划物流计划时需要充分考虑这一点，并预防中间出现的各种情况。装车完成后，司机带着608台制氧机，直奔黄冈。第二天，2月11日早上9:40左右，制氧机到达黄冈，开始卸货。



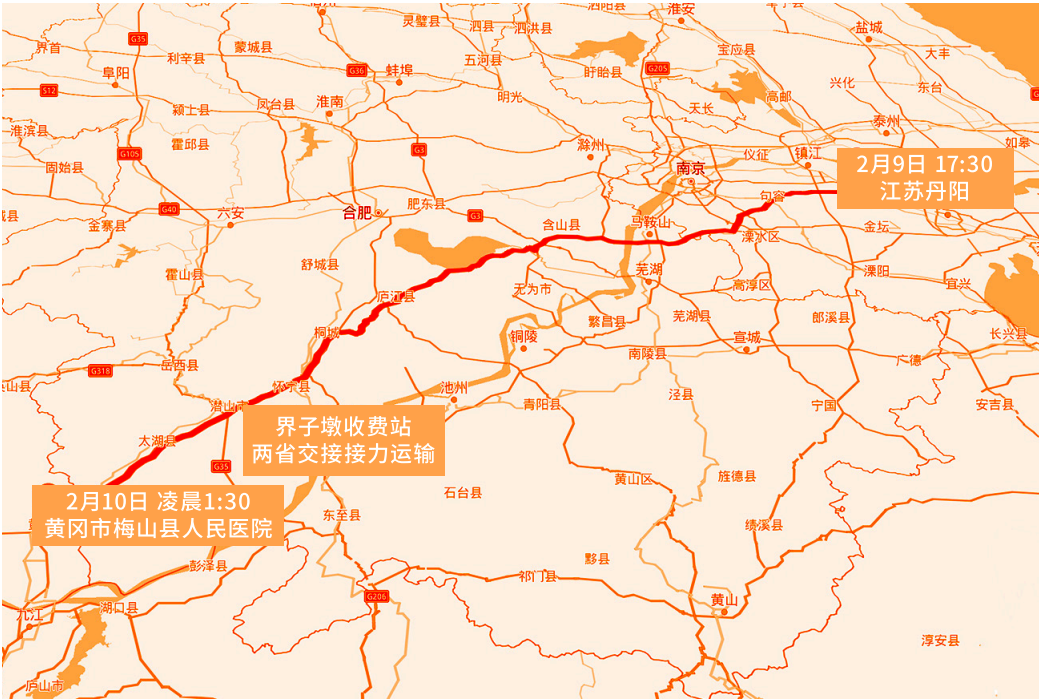
在制氧机厂家附近的高速公路服务区完成了608台制氧机装车，驰援湖北黄冈疾控中心，图片由“武汉银杏在行动”项目组提供



2020年2月10日傍晚18:00左右，608台制氧机装车完毕，准备出发



2020年2月11日早上九点半左右，608台制氧机到达黄冈



230台制氧机，500公里奔驰，爱心接力8小时送达医院。

案例 (2) 马士基支援武汉、荆州、随州和襄阳四地配送

2月11日，293台制氧机经由中国妇女基金会（UTC公司捐赠）直接向厂家付款完成采购，预计第二天发往湖北。这批制氧机计划支援随州、荆州、襄阳三地的33个医疗点（当地医院或者卫生院），物流上得到了丹麦企业马士基（中国）有限公司的支持。马士基是一家提供第三方物流解决方案的丹麦公司，和国内很多中小物流企业供应商有合作关系。

行动中，主要由孙海燕和马士基进行沟通。她表示在2月5日，

自己已经通过一位资方的介绍，和马士基取得了联系。因为这个阶段需求判断还集中在武汉，因此和马士基最初沟通的是到武汉的物流支持。但随着行动逐渐扩大到湖北武汉之外的地区，更多的物流需求开始显现。

幸运的是，马士基在评估之后接受了新的需求，并迅速地和合作供应商沟通、制定解决方案，对配送车辆的选择也由原本的集卡改为箱式卡车。马士基运营管理部的Sindy解释说，箱式卡车更方便到了不同的地方后卸货。

参与到此三地派送的物流公司是马士基的合作物流公司之一——江苏云祥国际货物运输代理有限公司。Sindy表示，除了供应商本身的意愿，在筛选适合接任务的合作供应商时，马士基也会综合考虑各方面的因素，比如避开已经支持过其他公益项目的合作供应商，给到司机休整的时间。另外，是否有相关的经验也是重要考量，云祥之前在地震、洪灾救援中曾经奔赴灾区，有救援经验。

最后前往湖北的司机是云祥物流的陈璋轩，生于1988年的江苏小伙子。司机确认车牌号后，行动组也快速地帮助申请进入湖北各地的通行证，武汉、荆州、随州、襄阳，每地一张。同时，孙海燕也将行动组制定的《医疗物资疫区配送志愿者个人防护指南》给到这位司机小哥。

2月12日下午，陈璋轩带着293台制氧机开往武汉。凌晨到达武汉郊外的黄陂仓库（中华慈善总会、湖北省慈善总会疫情防控捐赠物资联合应急仓库，蓝天救援队托管）附近后，司机开始休息。在黄陂仓库，他

需要先卸下一些随车的鼻氧管，再从仓库这里取行动组为他准备的一整套防护设备，包括手套、护目镜、防护服等。

那几天，原计划将有100套防护服送到武汉市中心的森林仓库，但是当森林仓库的管理员带着单子去和黄陂仓库交涉时，这100套防护服已经被一家医院的院长误领走了。后来，行动组从麦田教育基金会那里为司机争取到了一套防护服，并赶在司机到达前送达仓库。

2月13日早上九点，从黄陂仓库完成物资和防护服的交接后，陈璋轩开始前往随州，并在当天完成了随州的70台制氧机交接。第二天，襄阳（122台）和荆州（101台）的制氧机配送也顺利完成。制氧机通常卸在各地临时借用的仓库，与此同时，行动组也提前通知当地提交需求的医院，让他们在差不多的时间开救护车过来取货带回医院。

除了物流进度、后续的接收和本地配送事宜，司机的驾驶安全也是大家非常关心的。如果运输过程有安全隐患，对于后面整个计划的实施都是不利的。

六、仓储：关键的中转环节

救援期间，“武汉银杏在行动”驰援的制氧机在进入武汉和湖北其他地区之前，除了点对点直达的批次，都需要经过卸货、入库、仓储、出库、再流通等环节，才能到达医院或者患者手中。在这样的紧急救援行动中，仓储无可避免，救

援物资的仓储管理及高效进出就变得至关重要。

“武汉银杏在行动”主要涉及的“仓库”有三个。行动伙伴们称它们为“黄陂（大地）仓库”、“森林仓库”和“珍珠仓库”。



2020年2月11日早上九点半左右，608台制氧机到达黄冈

黄陂（大地）仓库

仓库地点：武汉市黄陂区横店街天横三路特1号

仓库情况：此仓库是经湖北省新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控指挥部同意，由蒙牛集团捐建，由中华慈善总会、湖北省慈善总会管理的疫情防控捐赠物资联合应急仓库。2020年2月2日正式启用后，主要负责相关机构驰援武汉疫区的物资接收、登记、运输和发放工作。具体的仓库管理由曾参与数千起国内外重大事件救援，在抢险救灾、物资发放、防疫消杀等方面具有丰富经验

的蓝天救援队执行。除了点对点直达的批次，“武汉银杏在行动”的医疗物资在进入武汉或者湖北其他地区之前都由该仓库中转。2020年3月25日，该仓库正式关闭。

仓库对接人：大地（张宇朴，蓝天救援国际部部长/江苏蓝天救援督导）

森林仓库

仓库地点：武汉市武昌区和平大道万达公馆

仓库情况：武汉公益组织种太阳的办公室。由蓝天救援队将制氧机送至森林

仓库，志愿者车队从森林仓库领取制氧机，然后根据医疗组提供的支援名单，进行武汉市内的“1对1配送”。除了制氧机，森林仓库也负责少量其他救援物资的调配，比如口罩、酒精、防护服、隔离衣等。

仓库对接人：森林（霍顺意，种太阳工作人员）

珍珠仓库

仓库地点：武汉市江夏区藏龙岛杨桥湖大道

仓库情况：由志愿者贡献自己的家作为制氧机在武汉市内的中转仓库。

仓库对接人：白慧冬（青润）

注：另有一个位于武汉市洪山区珞喻路华城花园的“可乐仓库”，在行动期间曾支持武汉市区内的制氧机和血氧仪分发，后由于存在暴露风险而停用。

案例（1）“黄陂仓库”的进和出

2月6日下午，上海爱拍社区公益影像发展中心创始人，2012届银杏伙伴王海正处于巨大的压力中——他找不到“大地”了。而那时，16个居家患者的家庭正在焦灼地等待据说会在当天送达的制氧机。

消失的“大地”

大地，大名张宇朴，蓝天救援国际部部长，也是江苏蓝天的救援督导，年初二（2020年1月26日）就到了武汉参与中华慈善总会、湖北省慈善总会疫情防控捐赠物资联合应急仓库的建立和运营，仓库正常运转起来后，主要负责物资的接收和发放，和不同的机构对接。“武汉银杏在行动”购买的制氧机进入这个仓库的对接人就是大地，这个仓库也因此偶尔被大家叫作“大地仓库”。

王海大约是在2月2日前后加入行动的，前期参与了采购小组的一些工作：和厂家沟通，签订合同，协调拨款等，后期主要负责跟进物流和仓库分发的工作。因此，行动小组中，王海是和大地对接的主要伙伴。

2月6日当天，按照计划，“武汉银杏在行动”的第一批制氧机（50台）应在当天下午到达黄陂仓库，然后由蓝天救援队协助送往武汉市里的交界点，再由志愿者车队送往“1对1”支援的居家患者家中。

但是，王海突然联系不上大地了，发出去的微信消息和打出去的电话都没有回应。王海清楚地记得，那天自己等了大半天，对方才给他发来了一张照片。原来，仓库当天接到来自俄罗斯一飞机的物资捐赠，有很多清关手续必须办理，大地必须得去现场完成这些程序，确保这些物资也可以尽快到达有需要的人手上。到了当天晚上，50台制氧机才由蓝天救援队送到市里，交给交接点的志愿者车队，其中有16台制氧机连夜送到16个患者的家中。10点左右，第一台制氧机送达。

从理解对方的工作开始

整个黄陂仓库从启动到关闭期间，累计接收了4000多万件物资，平均每天需要处理几十到上百万的物资进出，因此整个仓库一直处于高速运转的物资流转状态。作为仓库主要协调人之一的大地，其忙碌程度可想而知，因此的确无法及时回复所有的信息。大地回忆说，因为所有捐赠方留的都是他的电话，头一个月时，每天都是几百个电话。大地更倾向于大家给他微信留言，因为电话一个接一个，如果后面一个电话说的事情更重要，他很可能把前面一通电话交代的事情给忘了。

理解到对方的这种工作强度后，王海也摸索出和大地沟通的节奏和方式，比如每次打电话之前都会把事先要说的事情想好，打好腹稿，以便在对方接通后可以迅速将意思说清楚。王海也会把握住自己和大地沟通的节奏，避免微信轰炸或者电话轰炸大地，为此他有时候会压下执行组的一些急迫想要知道进展的需求。在库存盘点上，王海也尽量做到自己先“云盘点”清楚，尽量减轻大地的工作量，让对方只需要回答“是”或“不是”。

不过，在复盘工作坊进行回顾的时候，王海还是表示，对接仓库是夜不能寐的极致经历，核对数量和催促发货真的是又着急又无计可施。

严格消杀+快速进出

事实上，行动小组也曾经考虑在武汉招募人手，委派到仓库去做仓管员，专门看管“武汉银杏在行动”的物资。

为了避免外人带病菌进入仓库，黄陂仓库不允许外人随意进入。大地表示，黄陂仓库虽然是个应急仓库，但是蓝天救援根据自身多年的救援经验和一些国际通用原则，很快就根据这次疫情的实际情况制定出了仓库的一些基本原则，比如严格消杀、快进快出。

严格消杀无需多说，这是疫情期间的常规操作了。快进快出，是指加快物资的流转，减少它们呆在仓库里的时间，让这些生命物资及时送到需要的医院或者患者手里。为了快进快出，原则上他们不会打开入库的东西进行盘点与检查，而是整件进行发放。

大地还提到一点，虽然物资的分配计划来自于慈善总会，但是慈善总会每天可能要收到几百几千单的物资，信息往往处于拥堵状态，这个时候，仓库的管理者反而最清楚哪些物资已经到达仓库，需要及时得到分配。此时，仓库会反过来去提醒慈善总会做分配计划，且真正的分配计划要按照到了仓库的实际物资状况来执行，而不是根据最开始收到的需求。

整个黄陂仓库运转期间，总共有五六百名蓝天救援的志愿者前往服务，通常十五天、二十天一换，因此每天通常是120或130个志愿者在岗，高峰的时候达到过160多人。不过，像大地这样的管理志愿者则基本需要全程在岗。

案例（2）一个人蹲守的“森林仓库”

“森林”是霍顺意的自然名。他是公益组织种太阳武汉办公室的全职员工，也是湖北武汉黄冈人。

疫情爆发的时候，森林正在昆明出差，听说武汉封城后，他开始了自己的辗转“回乡路”。先是到内蒙古呼和浩特隔离14天，再到北京坐车去长沙，在武汉站，他选择下车。在武汉站下车的时候，森林对一个细节记忆深刻——一位列车乘务长和他的助手知道他要回武汉做志愿者，在站台上给他敬了一个礼。

回到武汉后，森林就成了蹲守种太阳武汉办公室中转仓库的“仓管员”。森林仓库位于武汉市中心，作为制氧机接力的中转站，大大缩短

了武汉市内“1对1”配送的时间，提高了效率。之后，森林仓库成为“武汉银杏在行动”中距离患者最近的前线仓库，且一直持续到3月中旬。

因为只有森林一个人，所以，森林不仅是仓管员，也是搬运工。种太阳的办公室在五楼，所以有时候，他得一个人将几十台制氧机搬上去，入库，然后再根据执行小组的信息，把制氧机搬到楼下，出库。有时候，他就带几台设备蹲在路边等候。

后来，在和配送制氧机的志愿司机熟悉了之后，一些志愿者在没有任务的时候，也会聚到森林仓库这里，和森林隔着安全距离，戴着口罩聊天。森林解释说，很多志愿者出来后当天就一定不会回去，因为进进出出也会暴露，志愿者也不想将病毒带回家中。

有一次，因为特殊原因，森林必须从武昌到洪山区送一台制氧机。但是由于没有通行证，他被交警勒令立刻掉头。不过，在森林的机智应对下，他最终还是得到了通行。

除了仓库的管理、盘点物资的进出库，森林也会支持执行小组的需求调查等一些沟通工作。

七、“1对1”：“最后一公里”的艰难与冲突

“最后一公里”指的是制氧机和血氧仪到达武汉之后再将它们送到病患手里的实现过程，这是最惊心动魄的时

刻，因而成为陈丹所带领的执行组花费最大心力的环节。同时，执行组也是参与伙伴人数最多的一个小组。随着制氧机发放范围从居家病患扩大到医疗点，这个小组的工作范畴也从把制氧机送到病

患的社区，扩大到协调更多医院及时拿到这些宝贵的机器。

早在第一批机器到达武汉之前，执行小组就已经开始规划与落实“最后一公里”的实现方式。

在“武汉银杏在行动”小组与NCP生命支援网络合作的时候，后者已经在线上招募并培训了一批“小天使”志愿者，每一个“小天使”对应一个居家病患，与病患家属保持沟通。

与此同时，“最后一公里”小组每天都会收到医疗组提供的运送名单，据此协调志愿者车队进行运送。那段时间，医疗组会提前一晚根据病患的情况定下名单，但第二天很可能也会发生变化。如果是因为病患转移到了医疗点，那是比较欣慰的情况，因为这意味着病患获得了救助的可能；但也会发生病患去世的情况，这时候，大家都感到揪心。

在那最紧急的几天里，大家在群里都神经绷紧，直接感受到前线的生死，和死神赛跑。这种压力一方面激励起大家的斗志，另一方面也会产生强大的压力，大家昼夜不息地工作，倾尽全力与死神对抗，团队成员之间也出现了因为不

同视角和判断而产生的冲突。

2月6日是令所有伙伴都难忘的一天。那一天，官方公布的湖北确诊人数为2987例，此后确诊人数不断攀升，在其他的几个救灾志愿者群里，到处可见紧急求助的消息。

那个时候，武汉市内交通系统完全停摆，患者家人不能搭乘公共交通，私家车没有通行证不能随便在市区行驶，所以，要让患者及时收到制氧机，只能通过有市内通行证许可的车队志愿者帮忙配送。这些特殊情况是执行组在设计执行流程的时候一点点发现的，彼时的武汉成了一个我们完全陌生的城市，所有过往的常规经验都没有用了。

第一台制氧机从蓝天救援队的仓库里运了出来。由于武汉市内的车队志愿者没有通行证，无法前往黄陂仓库提货，执行组只能请蓝天救援队先把物资运进城，之后再由W大武汉紧急救援小组的车队送到居家病患所住的小区楼下。

第一批制氧机以最快的速度落地武汉，并在“无接触发放流程”的指引下被送到急需的病人手里，这样一个实现过

程对于整个项目来说，相当于将一条“紧急供应链”跑通了一圈。这迈出的第一步对于整个项目小组来说至关重要。

（一）“最后一公里”：送出第一台制氧机

2月4日8:30-10:30，有一位医生在线上接诊里看着三个患者在他面前离开，由于这是非常大的心理创伤，现场咨询小组赶紧把医生撤了下来。那天伙伴们接到这个消息时都特别崩溃，从那时起，大家便发疯地去每一个环节中掐流程，催所有人快一点，再快一点。对每个环节的人都说，早一个小时都是有意义的。不同工作组的信息也不断在更新，每个人都及时更新信息，作出判断，彼此交换信息，再采取行动。

2月4日，对于参与“武汉银杏在行动”的众多银杏伙伴来说，也是一个无法忘记的日子。那一天，各个正在忙得不可开交的小组成员，在工作大群里看到了要开一次所有成员参与的会议的公告。这个会议似乎无法避免，因其事关“最后一公里”的决策——到底由谁来决定、以什么样的方式送出即将到来的第

一批货物。

最后，来自于“河流守望者”的银杏伙伴唐贺被分配去支持“最后一公里”的任务。唐贺把所有的工作梳理了一遍，看看之前到底执行了哪些动作，有哪些地方需要人，然后做了一个文档，把整个过程需要考虑的点全部列出来。同时，她又去银杏伙伴群里招了一些伙伴进来，大家又分成了很多小组去执行具体的事情，比如整理信息资料、联络车队、设计表格等等。小组通过这些细致的提前安排来实现关键的几步——与仓库对接好、做好司机的安全防护、与患者对接好，从而让制氧机尽早到达病人手中。

2月5日，顺丰物流显示，制氧机已经到达武汉总仓，大家都暗暗盼望着第一台机器在这一天能够送出。但是接下来，工作组经历了非常煎熬又无能为力的30个小时。因为全国的救灾物资都在武汉总仓汇集，需要一批一批地分发，直到2月6日上午，查询到的物流信息才显示制氧机物资开始从武汉总仓发往顺丰黄陂物流站。于是工作组开始了一小时一通报策略，负责物流的王海每一小时都

会跟顺丰小哥打电话，更新进展信息。

此时，工作组收到了一个意想不到的消息，第一批50台物资被打散，只到了5台。因为顺丰快递员在等剩下的45台，所以一直没送货。抱着早来一台机器，就能尽早救助一个人的想法，工作组要求先送5台。结果快递员刚刚送完5台机器，另外45台也到了，工作组于是决定等齐50台再一起送到市区。

当时，运力是最珍贵的，最好能一次将50台一起送，因为武汉市内的车队不能随便出城。那时，蓝天救援队不仅为工作组提供了仓储，也因为持有通行证，可以帮助把制氧机从武汉市郊黄陂运进市内，然后再由市内的志愿者车队送到



为居家隔离的病患捐赠制氧机，直接送到社区由家属接收。
图片由“武汉银杏在行动”项目组提供

患者手上。

当天晚上9点这批货物到达市区后，志愿者车队开始按照危重程度把货物送往患者手上。1号患者张爷爷是当晚10点拿到的。张爷爷的氧气瓶在下午就用完了，所以当家属被通知制氧机将被送达时，可能因为这是家属唯一的希望，他硬生生从下午5点等到晚上10点，在路边站了5个小时。送出第一批制氧机四天之后，NCP生命支援网络的志愿者得到了病患家属的反馈，获得制氧机支持的张爷爷的情况好转了，老爷子居然可以自己从房间来到沙发上跟大家一起看电视了。

（备注：“最后一公里”：送出第一

台制氧机”部分内容改写自故事FM《疫情下，公益人的“生死一线”》）

（二）艰难的选择：制氧机发放名单

“在送‘1对1’制氧机的过程中，我们一边在寻找运力，一边在催医疗组那边出制氧机发放名单。他们的速度很慢，我一直催。因为只有拿到了名单，我们才可能知道那些要发送的人住在哪里，然后还要去确认地址，再进行路线分配。”唐贺这里所指的“医疗组”就是NCP生命支援网络中医生志愿者组成的医疗组。

“最后一公里”的小组一遍遍催着的名单，对于医疗组来说，是一个非常煎熬而谨慎的工作。每一天，这些志愿者们仔细刷着提交的病人信息，来决定到底把哪个名字放在将要送出的制氧机名单上面，这是一个艰难的选择。

在送最早一批到达武汉的50台制氧机时，是最为考验的，一个是要看有没有实际的运力可以送出去，另一个是，制氧机数量有限，必须筛选出每天的运送名单。

当疫情蔓延到全球的时候，有一名

德国医生选择了自杀，因为无法承受医疗资源挤兑的时候所要做出的艰难选择——在同一时间里，只有那么多的ICU，到底应该让谁先用上？如何面对因为没有及时用上ICU设备的病人的离去？

对于身处在NCP生命支援网络中的阿力医生来说，那时候并没有医学伦理可以支持。作为第一个遭受这种病毒袭击的国家，大家对这个病毒带来的如此重大的伤害缺乏想象。

2月2日那天，“武汉银杏在行动”小组的陈志君和郝南曾经讨论过救灾伦理。志君在群里收集了一些相应的问题，试图进行回答，并分享在群内共享的石墨文档中，其中记录了以下这两个问题：

Q：为什么不可以他们自己买，而是要捐赠？

A：如果是在一个理性和有序的状况下，血氧仪和制氧机实现家庭自我满足完全是可能的。但是，在目前这样的紧急情况下，从网络供应商平台到配送

系统，都不能完全有序地开展工作。我们的捐赠能够作为一个有效的补充进入，快速聚集资源，将所需物资配送到一线的社区卫生服务中心，以支持到需要紧急生命援助的人。

Q: 怎样保证分发公平？让设备用到有需要的人那里并且循环使用？

A: 我们的目标群体是武汉一万多住不上院的重症患者，这个机器可以延缓他们的生命，他们或许能因此拖到活着进病房的那一天。而其他人在作同样的努力，这些人是我们的盟友，我们将积极与他们共享资源。我们将坚决反对、并揭发挤占资源的人和行动。

需要考虑两个不同设备的循环在目前的可行性，指夹血氧仪目前看比较可行，容易回收和消毒。制氧机的消毒需要专业评估，怎么才算安全消毒了，才不会造成交叉感染？另外，回收的渠道如何建立？目前可用的是社区医院，还有其它可行的渠道吗？

这些问题的提出，用陈志君在群里

的留言回答就是——“没有完美的答案，只有不断推敲带来底气让我们能过自己的伦理关吧。”随着行动高密度地展开，伙伴们除了往前冲，别无他法。在人手紧缺的情况下，伦理的问题暂时被放下了，直到遇到实际问题的时候，特别是要做一些艰难的选择时，才会再次回到大家的讨论中。因为如果没有伦理支持，当大家意见不同的时候，就很难达成共识，冲突便难以避免。

而当阿力医生遇到伦理困境时，也不得不作出选择，因为“武汉银杏在行动”的小组成员们正在苦苦等着那份名单，对于后者来说，他们相信医生专业的判断。在这个过程中，有病人也通过小组成员来申请“1对1”的制氧机，小组成员会将之对接给医疗组，通过医疗组的流程和筛选标准来决定是否将他们列在运送名单上。

“我最后使用的原则是——首先看病情，如果我觉得这个病人的病情有加重的趋势，我就把这个病人放在名单上，哪怕ta还很年轻；另外，也根据病人所提供的家庭情况，有些家庭已经遭遇不幸，比如有孩子去世了，或是家人已经

去世了几个，我们就把幸存的病人放在名单上。其实，我就是想让ta知道，有一些人在关注他们，在他们感到很绝望、觉得被这个世界一点一点抛弃的时候，能够给ta一样东西，或许ta未来的人生会因而有所改变，当时有这样的私心就给了。最后大概80%的制氧机分配给了因病情需要的患者，还有一些给了需要关怀的病人。所以，当时的选择还是给了那些有治疗价值的病人，但是放弃了先给爷爷奶奶这类病人。这个过程很难过。”

如果能够重新来一次的话，阿力医生觉得，可以改进的地方就是提升名单筛选速度。如果能有更多的专业志愿者共同来读取前期第一手收集的数据，比如一天有1000个患者的资料，有100个志愿者可以来帮助读取数据的话，那么一个人就能够快速地筛选10个人，这样进行初步筛选之后，再整理出名单来进行二次筛选。

“当时，我们只有3到5个人在进行筛选，每天都有新增的数据，常常昨天选好了几个病情严重的患者，结果第二天来了更严重的病人。患者病情也在发生

快速的变化，早上刚填写的病情信息，下午病得更重了，原来填写的病情程度是二级，一下子变成了三级，这些都要作及时的判断。所以，我觉得最好能有提前预案，还需要有一个人力资源丰富的团队。”

在看似艰难的选择背后，如果能有预先的伦理探讨、评估机制，有一线真实的信息数据收集、人手充足的团队，那么选择可能会相对容易一些。

等到越来越多的制氧机到达武汉黄陂仓库的时候，武汉的床位也开始增加了。对于“武汉银杏在行动”的决策小组来说，他们开始面临另外一个选择：一台制氧机如果送给卧床在家的患者，只可以救活1个人，而且当时武汉能够运送一对一的运力很有限，每天能够运送的数量也很有限；如果把一台制氧机送到医院，可以救活5个人。那制氧机到底该给谁？这也让“武汉银杏在行动”与NCP生命支援网络医疗组有了不同的看法。后者因为每天与活生生的生命保持沟通，想要尽可能地挽救每一个生命，而前者在对不断变化的疫情越来越深入的了解中，对于如何发放制氧机有了更切实际

的想法。

“武汉银杏在行动”的三人决策小组在一次深夜的讨论之后，在一些基本原则达成了共识：第一，尽量不要让货物留在仓库里——制氧机留在了仓库中，就意味着这宝贵的医疗设备没有及时发挥作用。要以最快速度将入库的制氧机发到需求的地方，最大可能保持零库存，这样才能真正发挥制氧机的作用。第二，及时响应真实的需求——也就是把制氧机送往那些正在接收之前的居家病患的医院、那些设备跟不上的隔离点医院和湖北其他疫情严重的地区。小组最后根据实际情况，为武汉地区的“1对1”预留了一部分制氧机，那部分制氧机的“最后一公里”运送由NCP生命支援网络直接去执行。

在最初落实“最后一公里”的时候，行动小组遇到了一个比较艰难的挑战，就是风险防范。面对传染性如此大的灾情，相比其他的救灾，这一次，一线志愿者面临着极大的被感染风险。新冠肺炎的传播方式主要是直接传播、气溶胶传播和接触传播。

随着对病毒传染性的认识越来越

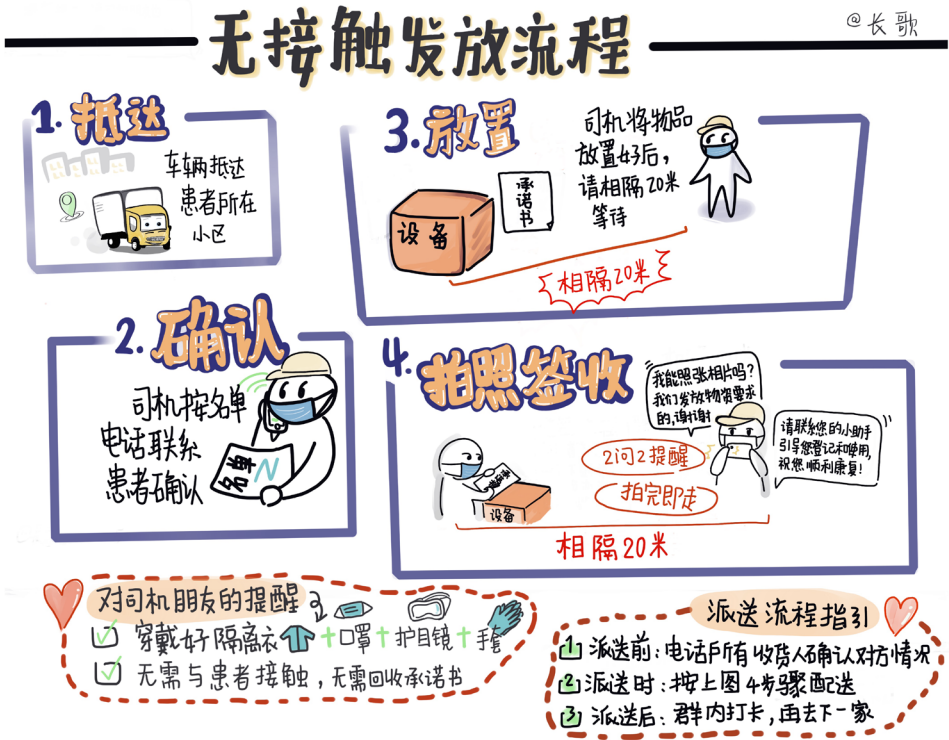
多，执行组的伙伴们在规划“最后一公里”发放之前讨论了很多办法，提出了“无接触发放流程（右图2）”，尽最大努力减少整个执行过程中的接触风险。

在采购与物流小组里，华晶除了去找合适的防护物资之外，同时还邀请专业医生志愿者制定了《医疗物资疫区配送志愿者个人防护指南》。来自善导的银杏伙伴陈志君特意请了他们的志愿者画了一幅一目了然的手绘图，提前发给司机和接收机器的病患家属。当司机把机器从车上放下来的时候，病患家属会与司机相隔安全距离，远远地拍照签收。

不过有时候，有些意外还是会发生。有些心急如焚的病患家属为了等候这台机器的到来早早地在楼下等，看到送货的车辆过来，完全忘记了之前的安全教导，迎面向送货司机走过去。当时，是整个武汉防护服最最紧缺的时候，即使有了防护服也会先捐给医生们去使用。出现这样的事故，这让行动小组对司机志愿者感到难以言说的歉意。之后司机志愿者主动做了自我隔离，万幸没有出现糟糕的后果。

事实上，在第一批制氧机被送出的

图 2. 1对1发放制氧机“无接触发放流程”



时候，就发生了这意想不到的事情。在工作小组刚刚为送出第一台机器而感到欣慰时，没过多久，群里传来意外发生的信息，大家的心都猛然沉落下去。

在“最后一公里”小组群里进行轮班协调的廖瑾，也在救灾结束后详细记录了那几天发生意外的情况：

“

2月7日，这一天的“最后一公里”群

的气氛低沉，一方面是这天醒来大家都听到了李文亮医生的噩耗，另一方面是因为派送车队的意外暴露。不少伙伴十天以来每天只能休息几个小时，连轴转了这么久都心力交瘁了，工作不顺利，也免不了相互之间有些指责。

在手机屏幕的背后，我不知道多少人焦虑，多少人哭泣。擦干眼泪，还是得面对现实。

当天我唯一的安慰是，我前几天在

某个信息群里抓到一个阿芙精油捐赠PVC手套的信息，经过几天波折，终于领取到1000双手套运到了珍珠仓库，为我们一筹莫展的防护装备问题解决了一点点困难。

2月7日全天是没有派送的蛰伏的一天。前一天珍珠仓出入库比较混乱，再加上珍珠仓所在位置也比较偏，所以大家也有了重新在市区内找一个中转点的想法。幸运的是，7日晚上终于找到一位叫森林的志愿者，他在市中心光谷的办公室里有电脑、打印机（终于可以解决打印的问题了），还有些空地地方可以堆放30台左右的制氧机，作为一个中转点真是再合适不过。

”

2月8日，我们又联系好了可乐车队，可以做“1对1”派送。不幸的是，在当天派送的过程中，因为有位患者是位老人，他的老伴儿去接收制氧机，根本无法把制氧机搬回家去，两位志愿者在明知20米无接触派送原则的情况下，仍然因为不忍于心而作出了帮老太太把制氧机送进电梯的决定。而这一天国家公布

了新的病毒传播途径：气溶胶传播。就这样，车队再次暴露，运力再次丧失（来自银杏伙伴廖瑾的记录）。

在发生了第二起发放意外之后，2月9日凌晨3点，陈丹在微信群里发出了一条希望暂停“1对1”发放的微信——“我想邀请大家明天把1V1这部分停下来，重新讨论一下。连续两次志愿者出事让我对“1对1”救助这件事产生了极大的伦理上的自我怀疑，我们真的应该利用他人的善意，让他用自己的生命去救援他人的生命吗？他们只是普通人，不是医生、军人这些特定的人。”

这在行动小组内部产生了一些争执。一方面，大家都希望把机器尽快送出去以救助他人，另一方面，也有伙伴认为有一条铁律应该遵循。这在三人决策组中很快达成了共识，也就是——在我们所获知的信息范围内，不去以牺牲生命为代价去救助生命。

在陈丹看来，除了救灾伦理之外，对于志愿者安全的考虑，也是专业的体现。专业是可以通过知识框架、寻找各个领域专业的人来共同搭建的，并且转化为选择的依据和行动。

这些意外的发生，让行动小组的伙伴们对志愿者的安全风险有了切身的感受。此后，小组一方面更加努力地去为志愿者们筹集防护用品，另一方面，在“武汉银杏在行动”进行的过程中，银杏伙伴周玲发起了“防控新冠公益行动者防疫保险资助保障行动”。“武汉银杏在行动”小组的伙伴们也纷纷支持周玲的行动，一起帮忙募捐，给参加制氧机行动的前线志愿者们买了保险。

（三）冲突和选择

虽然，在整个“武汉银杏在行动”项目中，“1对1”发放的制氧机数量是94台，占全部发放制氧机数量的4%，但是“1对1”对整个行动的意义重大。

首先，整个行动的最初发起是因为“1对1”居家病患的真实需求。随着这些居家病患因为公共医疗政策的变化而转移到医疗点，整个项目的主要发放地也转向了那些临时设立的医疗点，以及湖北其它灾情严重的地区。

第二，因为前期对“最后一公里”进行了周密的规划，行动组对前方灾情的具体情况有了非常详尽的了解，并能及

时地调整捐助策略，同时制定出志愿者安全防范的准则。

第三，通过NCP生命支援网络，行动小组能够及时获得患者使用制氧机后珍贵的医疗反馈记录，这提升了整个行动各个责任相关方的信心。

同时，“1对1”发放给整个行动组内部带来了非常深刻的影响。2月4日，因为要选择行动决策方向而导致的伙伴之间的冲突，让团队不得不停下来召开第一次、也是在救灾期间唯一的一次全员大会。它的召开有各种原因——表层的原因是，对实施路径的不同看法未能在紧急情况下达成共识，深层一点的原因是，各自掌握的信息和判断不一样、缺乏聆听与有效的沟通、没有建立起真正的信任、个体价值观的优先排序不一致、缺乏联合行动所需要的经验和能力。

这场似乎难以避免的冲突，直接促使行动组在初期模块化分工协作的架构之上成立了一个三人决策小组，形成了行动小组的决策机制，对之后的整体行动作了方向上的把握。更深远一点的影响是，一些伙伴们意识到紧急救灾过程中在伦理上达成共识的重要性，以及需

要提前有一定的准备——当小组内成员个体价值观优先排序不一致的时候如何面对？在发生小组成员冲突的时候如何设立决策机制以及推进决策？发生冲突后，如何转化冲突，同时推进紧急任务？

在深入参与这次制氧机行动的银杏基金会理事长林红看来，这次行动展示了一种适应性的领导力(adaptive leadership)，这种领导力并不是被指定的，也不是固定的，而是自发的、流动的。

“我见过很多志愿者组织在这时候就崩了，而且发生了冲突之后，真的不能再讲话了。他们的社会资本真的就瓦解了，等于是说，在这个过程里它没有变现出来，然后就迅速瓦解了。这次行动对于我们，社会资本肯定是有损耗的，这个毋庸置疑。但是你要是算进账和出账的话，我自己的评价还是进账多一些。而且我们能够做一个更好的梳理和总结，让大家都能看到发生这些冲突是自然的，如果再有下一次，大家就知道了这不是在针对谁。在那样的情况下，有人感觉有点不适感或者有情绪是正常的。未来万一冲突不得不再次发生的话，我们能接受它的发生，并更好地面对冲突。”林红

说道。

（四）志愿者的心理支持

“在我们第一个星期的工作中，有很多医生、志愿者都遭受了巨大的心理压力。有的志愿者给患者打了几个电话就打吐了。每个人的生命分量会压在这些志愿者身上，而且死亡无处不在，不是这个行业、领域的人，真的很难承受这些生命不能承受的重量，这也是一个很大的风险。”郝南在复盘工作坊上提到救灾给志愿者带来的心理压力时说。

参与救灾的每个志愿者都需要得到及时的心理支持，否则很容易在心理上受到创伤。这是因为“1对1”发放直接与一个个具体生命的生死相关，每个人的神经都充满紧张。除了有限的休息之外，志愿者又全身心地投入到救灾之中，疲惫不堪。

“回想这次救灾过程，我发现我们在心理支持上准备得不够好。不仅伙伴经历了情绪崩溃的时候，在行动中，我肯定也有情绪。但那时候我选择压抑情绪，先保持理智把事情做完。但是做完之后，我感觉我自己的意识和人是分离

的，感觉到有点抽空，好像飘在空中。虽然你看着自己在冷静地处理这种事情，但是其实你和自己已经失去了一种连接。后来我和心理咨询师作了沟通，才重新建立自己和身体的连接。”

陈丹在救灾之后，寻求了心理咨询师的帮助。她说，“救灾场景下，共同协作、一起真正推动事情需要经验。这是我们的第一次，而且一下子就撞上了这么猛烈的事情。所以我想，未来需要给其他的志愿者提一个醒——你有可能要面对各种情绪，这些情绪可能会造成团队内部的冲突；这些冲突可能并不是个人之间的冲突，而是因为在那样的状态下，由压力和情绪所造成的。这也许会有助于志愿者更好地理解那样的事情。”

八、策略转变：快速支援医疗点的氧气需求

2020年2月2日下午，陈丹正在和两位武汉当地的合作伙伴开会，一位是武汉大学的教授，一位是武汉市硚口区的社区协调员喻星星。会议主题是探讨通过社区网络给居家隔离的危重患者配送制氧机的可能性，即通过志愿者将制氧

机配送到社区，社区如有重症患者，就及时向社区领取。

“就在我们开会的时候，他们突然收到了通知，说要由居家隔离变成在各区设置隔离点。我们知道这个消息大约是两点钟的时候，然后我们马上就意识到，这肯定会给整个局势都带来非常大的变化。”陈丹对当时的细节还记得很清楚。

这一天，武汉市新型肺炎防控指挥部发布了第10号通告，这是武汉抗疫时间线上的一个关键时间点。这个政策的内容是，在前期定点隔离和居家隔离的基础上，武汉将对全市经发热门诊诊断有肺炎症状的发热病人，和新型肺炎病人的密切接触者，由各区安排车辆分别送至区集中隔离观察点进行医学观察、治疗或采取其它预防措施。

“当时，我跟两位当地的伙伴沟通，由他们去快速理解新的政策，以及这个政策会给当下形势带来什么样的变化，以便我们可能需要根据变化及时调整我们的策略。”陈丹和对方约定第二天再通电话沟通。

同时，陈丹也迅速地将这个新的变

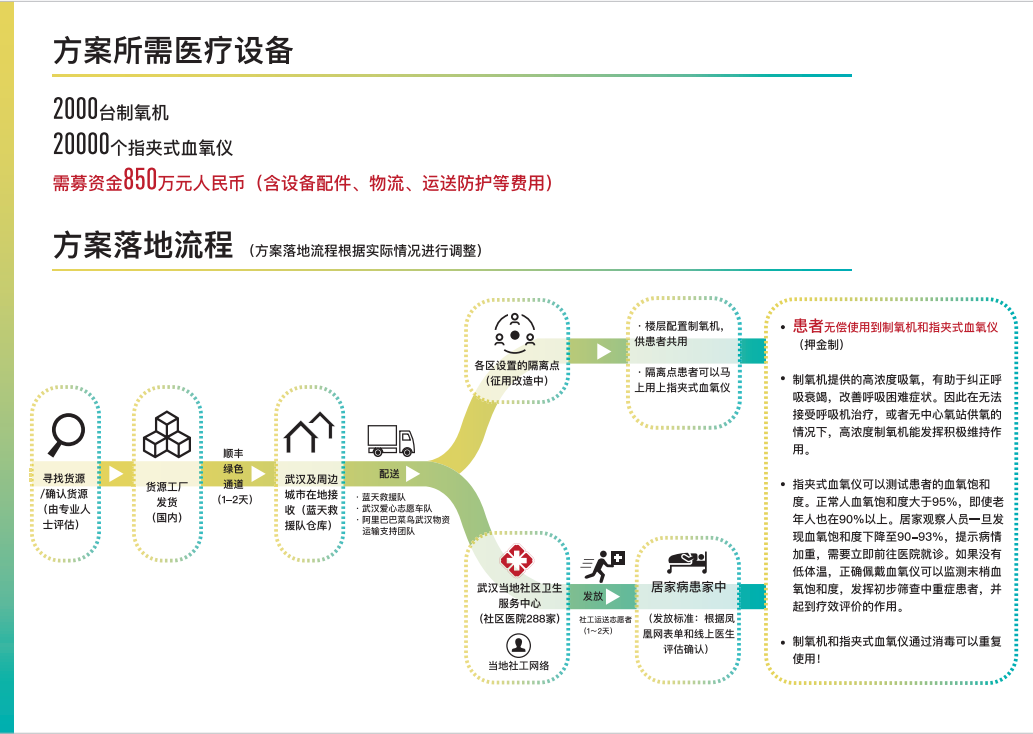
化消息分享到行动组的微信群里，这时候微信群的信息每时每刻都在更新。行动开始后的几天，孙海燕的工作重心主要在推动筹款，她时刻关注着微信群里更新的信息。在和潜在资方沟通后，她意识到，面对政策调整，需要有一张让大家信服的方案落地流程图，让对方快速明白行动募集到的资金会用来做什么事情，以及通过什么样的方式来实现。

“2月2日下午，我坐在父母家里的餐桌前，想着我如何将未来制氧机可能的

发放路径清晰地描绘出来，也就是要把这些关键节点用一张图画出来。”在了解到武汉当地的政策变化后，孙海燕也马上意识到，这个政策一旦执行，一开始为居家病患筹集的制氧机，马上要随着这些病人的转移，发放到他们所在的隔离点、医疗机构。于是，她也马上调整了自己手上正在画的草图。

第二天中午12点左右，陈丹和喻星星通了电话，对方带来了有关区隔离点、应收应治、分类隔离、分类收治等的

2月2日晚上，设计师根据孙海燕的草图完成的信息图



关键信息，并提到隔离点的建设速度非常快。事实上，2月2日政策发布后当天晚上，武汉各区都已经开始在建设隔离点，而且部分隔离点已经开始就近接收患者了。

后来的事态发展，证实了喻星星带来的消息。各区的民营医院、酒店、党校、学校等场所被征用为区集中隔离点，用于肺炎症状患者、密切接触者的集中隔离观察。在武汉抗击新冠肺炎疫情中起到关键作用的方舱医院，也在2月3日晚上连夜开工建设，2月5日开始收治病患。

2月3日，喻星星带来的消息里还包含了一个关键信息，那就是这些临时建设起来的区隔离点的设备，暂时只能是一些基础设备，不可能配置到重症患者的救治设备。“氧气设备肯定也是没有的。所以，当天快速决定我们也要支持到这样的区隔离点。”陈丹说道。这意味着，那张提前一天完成的草图，成为了行动组的共识。

后来随着疫情的发展，医疗点的支援从武汉扩大到湖北其他地区有需求的医院。

整个行动中，行动组主要采取了以下四种方式进行医疗点的制氧机需求调研，然后根据收集到的需求情况，结合各批次的制氧机数量，敲定分配方案。

（一）利用社区协调员的网络

在武汉地区，“武汉银杏在行动”主要是借助社区协调员搜集各区隔离点的需求。喻星星迅速地和各区协调员进行沟通，让各区将隔离点的制氧机需求进行了汇总，其中除了一个区已经自备了制氧机，剩下12个区都报上了相应的制氧机需求。当时，北京新阳光慈善基金会也开始启动针对武汉医疗点的制氧机捐赠工作，最后双方的支援基本满足了武汉各区隔离点的氧气需求。

（二）打通防疫指挥部这条线

随着武汉地区获得的医疗资源越来越多，行动组关注到武汉周边地区的灾情正变得越发严重，开始把注意力同时也投向湖北境内其他重灾区。2月7日，蔺兆星通过朋友知悉湖北黄冈地区也存在制氧机需求，便和黄冈防疫指挥部联系上了。黄冈防疫指挥部迅速和

黄冈下设的十个区县医院沟通联系，将制氧机需求汇总反馈给蔺兆星。当天晚上，蔺兆星就和行动组沟通，并根据黄冈的需求连夜拟定了新的采购方案，第二天便和春苗慈善基金会沟通，迅速推进采购。

在黄冈防疫指挥部的高效跨省自提的支持下，支援黄冈的838台制氧机基本在五天内全部完成了“需求收集——到达医疗点”的整个流程。黄冈的案例，既让行动组将目光从武汉地区扩大到武汉之外其他受到疫情严重影响的地区，同时也让行动组发现了和当地防疫指挥部合作所能带来的效率。黄冈和孝感是当时除武汉之外确诊人数最多的地方。因此，行动组也迅速去和孝感的防疫指挥部接触。最终，行动组通过孝感防疫指挥部，向孝感7个区县的33个医疗点输送了245台制氧机。

（三）借助其他银杏伙伴已有的网络

行动组同时也借助了其他银杏伙伴在湖北当地已有的网络和渠道。其中一位是2013届银杏伙伴、广东省麦田教育基金会秘书长詹敏。麦田本身在湖北地

区有大量的志愿者，疫情爆发后，很多麦田志愿者很快开始参与到当地的抗疫中，鄂州和十堰两地的医疗点需求调研借助的正是麦田当地志愿者的力量。另外一位是2012届银杏伙伴、上海手牵手生命关爱发展中心创始人王莹。王莹从大年初一开始，就和身边的有心人组成了志愿者团队，开始为湖北筹款筹物，特别是医护人员的物资。因此，行动组也通过王莹的团队迅速了解到了他们已经接触到的医院对制氧机的需求。

（四）线上公开征集

除了以上三种渠道，行动组在调研湖北，尤其是武汉之外地区的医院制氧机需求时，也主动挖掘更多有需求的医院。2月9日中午，行动组设置了“‘武汉银杏在行动’制氧机申请表”，一方面在社交媒体上传播，另一方面通过一些关键人/机构协助转发，主动收集湖北地区医疗机构对制氧机的需求。很快，这个表格就收到了超过项目当时所能提供的制氧机数量的申请，于是申请表很快关闭。2月18日，申请表开放了第二次，查缺补漏后，“武汉银杏在行动”配送了最

图 3. “武汉银杏在行动”制氧机发放明细

“武汉银杏在行动”制氧机发放明细			
市	区县	医疗单位	制氧机发放数量
武汉	11	22	518
黄冈	10	23	838
孝感	7	33	245
随州	3	7	80
荆州	3	21	124
鄂州	1	3	31
襄阳	7	14	146
黄石	4	6	55
十堰	7	18	85
咸宁	4	4	35
宜昌	2	3	35
天门	1	2	20
仙桃	1	1	10
荆门	1	1	5
居家患者（武汉）			94
总计	62	158	2321

后一批制氧机。最后这一批制氧机的发放，也得到了武汉当地的冯群华老师的大力支持。

最后的统计数据显示，“武汉银杏在行动”总共募集到的2321台制氧机中，有2227台制氧机（约占总量96%）用于支持湖北省的医疗机构提供紧急的医疗救助，覆盖了湖北省14个城市62个区县158

个医疗点。

在逐步推进医疗点支援的过程中，行动组也陆续从受助患者或者医院那里得到反馈：制氧机对新冠肺炎疫情的治疗和控制有帮助。

黄冈是这次“武汉银杏在行动”项目中接收最多制氧机的地区。黄冈防疫指挥部负责接受捐赠的工作人员黄纲（

中共黄冈市委统战部)在接受回访时也表示,1月下旬到2月下旬是黄冈疫情最严峻的阶段,确诊病例和发热病人爆发式增长,但是黄冈在医疗物资、医疗器械方面极度紧缺,他非常感谢“武汉银杏在行动”的迅速响应,支援黄冈838台制氧机,大大缓解了医院的供氧压力。

[案例] 中场火速入场支持医疗点救助

疫情爆发前的1月16日,马彦伟(银杏伙伴,致良田创始人)前往泰国,原计划忙完自己在泰国的工作项目后,趁着春假和同来的家人游玩一番。2月8日结束了工作后,马彦伟从清迈前往华欣——计划中的目的地,不过后面一周,明明就在海边,他却没有机会下过一次水。

因为2月8日,马彦伟决定中途加入行动。他于当天将近凌晨到达华欣,帮家人安排好入住后,就加入了执行组的会议。

马彦伟原本计划先旁观熟悉一下执行组的工作程序,慢慢进入状态,执行组也是这样的想法。但是当天晚上,马彦伟就被安排了任务。当时的行动重点已经转移到对医疗点的支援,并且从武汉扩大到武汉之外湖北其他地区的医疗机构,所以需要有人负责跟进这部分工作——迅速调研武汉之外湖北其他地区医疗点的制氧机需求,并且联系到这些医疗点进行制氧机的支援。

“第二天,没有任何缓冲的过程,就开始进入工作状态。”在马彦伟加入前,另外一位伙伴曾告诉他每天需要投入16-18个小时,从2月9日开始,他也进入了这样的工作节奏。

(一) 从做一张表格入手

事实上,马彦伟从来没有到过武汉,对湖北也知之甚少。“我自己花了一些时间去做案头工作,做了一张特别简单的表格,列出来湖北有哪些地区,每个地区有多少个县,有多少人口,还有当时的累计确诊数量。然后我就开始每天加上一列新的数据,去看它的新增确诊和新增死亡数量。透过这四个数据,我能够初步判断每个地区的严重程度。这张表格我用了将近十天。”马彦伟表示,“这当然也不能说是严谨的,但是的确看得出来,除了黄冈、孝感之外,另外还有四五个相对严重一些的地区。也能够看出来有两三个地区,比如神农架,完全没有问题,那这些地方可能就不用考虑了。”

对基本情况有所了解后,除了和詹敏、王莹两位已经在湖北开展支援的银杏伙伴联系了解她们已有的医院资源,马彦伟也开始通过自己的关系网络推进这件事情。

他首先联系了当时对武汉的情况比较了解的朋友,包括几位在武汉公益圈或武汉大学的朋友,花了些时间跟他们沟通,请他们帮忙多推荐相关的医院对接人信息。然后,因曾经在阿拉善SEE工作,马彦伟也找到了阿拉善SEE湖北项目中心秘书处的前同事,因为他知道当时阿拉善SEE的企业家们已经向一些医院捐赠物资,应该已经和一些医院建立了关系。

2月9日中午,马彦伟就在朋友圈里发了一条“求助”信息。当时行动组也做了一张医院的需求收集表,在各个渠道转发和分享。

后来,马彦伟大概评估了一下自己当时采取的这些行动的效果,“第一轮经过筛选的七、八个关键人物,起到的作用可能占到了60%以

上。后来也增加了一些人，他们也帮忙转发我们的在线表格，所以表格上也搜集到了很多信息。前面两批（制氧机）基本是依靠这样的形式积累，到了后期（最后一批制氧机），陈丹认识的一位湖北的老师（冯群华）给到了很多帮助。”

（二）筛选医院

在线的需求表格前后开放了两次。

“第一批报了可能有七八十家医院，却有上千台的需求。当然，有些医院报得有些过分，我们的表格也要求医院填写现有患者数量、设备的情况，那有的医院哪怕只有十几个病人，它也要20台机器，这明显不符合事实。”马彦伟记得，表格发出去大概不到一天，需求已经超过了行动组当时能够提供的制氧机数量，他和蔺兆星赶紧商量暂停了这份表格。“大家报完名后还是有一些期待的，我们不给人发的话，这个也很难处理。”

面对超过供应量的需求，如何从中筛选出配送制氧机的医院成为行动组面临的第二个问题。当时这项工作主要是由马彦伟和蔺兆星两人沟通协商。倾斜疫情比较严重的地区是两人筛选医院时的第一大原则，尤其是前期筛选的时候，后期再根据各个医院提供的实际情况来判断。

而当时使用的第二个依据则是基于经验的判断。因为当时的数据显示，每10个确诊患者大约有1-2个重症患者，而轻症患者还不需要制氧机这样的设备，所以两人初步判断，一个医院每10个患者大约需要1

台左右的机器。

按照“倾斜疫情严重地区”和“重症患者比例”这两条基本原则，马彦伟、蔺兆星两人同时对着电脑excel表格上所有的需求信息，完成了这一批医疗点的筛选，以及各个医院配送数量的确定。马彦伟还提到，各个医院的重症患者数量当时并没有一一进行核实，一方面是时间不充裕，另一方面是基于一个假设——医院以机构的名义来申请制氧机，患者的数字一般不敢轻易乱报，如果报的数字很大的话，医院领导可能也要担责任。

完成了第一次的医院筛选后，两人开始意识到，针对疫情严重的地区，和类似指挥部或红十字会的这样当地机构对接的话效率会更高，即通过他们先去统一收集需求提供给行动组，行动组根据实际情况再来决定具体的制氧机配送数量，然后再由指挥部派车去厂家运回制氧机，分发下去或者各地医院自提。在这个时间点上，黄冈防疫指挥部的高效跨省自提给了行动组很大的信心，因此后来随州、襄阳、荆州三地的支援基本是按照此方式开展。

2月18日，在线需求表格第二次开放，“武汉银杏在行动”准备配送最后一批制氧机。这时候，一些重点地区已经基本覆盖，疫情也逐步得到控制，这一批的制氧机捐助主要是做一些查缺补漏的工作，因此又启用了在线征集，并进行筛选。

（三）与政府合作的顺利与波折

在开始转向对医疗点的援助后，行动组很多时候是在与政府机构

打交道，比如防疫指挥部、当地的红十字会等。马彦伟表示，虽然这些机构还是有一些很官僚的工作方式，而且需要按照它们的规则来走，效率有时候也会慢一些，但从另一个角度来讲，行动也的确需要政府机构的一些资源支持，无论是运力（长途/当地），还是中转仓储。“还有通行证这种东西，我们自己去办还真办不下来，所以你还是需要依赖他们的支持。”

和湖北当地一些政府机构的合作的确极大地支持到了整个行动，不过整个过程也并不全是一帆风顺的。马彦伟提到了一个连续发生两次的棘手情况。通常，在和当地防疫指挥部合作的时候，行动组会先收到指挥部发来的各医院的需求信息，再在这个信息的基础上根据前面提到的原则和实际情况作一些调整，确认最终支援到各医院的实际制氧机数量（通常会和医院实际提交的有差别）。但是最后，指挥部可能还是会按照原本提交的表格进行制氧机发放。比如，A医院原本按照行动组的沟通可以得到8台制氧机，但是实际只领取到了5台，而B医院只确认了4台，却领到了8台。

发生这个情况后，马彦伟不得不去和指挥部商量，必须按照行动组确认的数量进行配送。这除了考虑到医院的实际需求，还因为捐赠数量记录在由工作组评估的捐赠方案中，实际操作必须按计划执行，否则项目后期审计将面临很大问题。

几经沟通，最后马彦伟对接的指挥部还是配合行动组的要求，进行了配送调整。后来，马彦伟也从某家接受捐赠的医院处了解到，当地指挥部采取的“重新分配”方式并不是“多退少补”，而是要求所有医

院将制氧机全部退回后再重新分配。对于这种操作方式，马彦伟虽然并不认同，还是表示理解。当时这些政府机构内部的工作量必然也很多，还需要对接社会各界，有时可能只能用一刀切的方式才能高速处理某些事情。

从2月8日加入行动开始，马彦伟密集工作了二十多天。在此期间，除了跟进医疗点需求调研和联络沟通制氧机的配送，他还帮助袁立公益基金会对接了有关后者捐助到孝感地区的呼吸机的事情。



鄂钢医院将制氧机用于临床
图片由“武汉银杏在行动”项目组提供



募款筹集的制氧机准备被快运到支援地
图片由“武汉银杏在行动”项目组提供

九、制氧机信息平台：还需要制氧机吗？

随着疫情抗击的进展，氧疗在帮助新冠肺炎患者改善症状、延缓疾病进程、快速降低死亡率方面的作用逐渐凸显。在无法接受机械通气，或者无中心氧站供氧的情况下，高浓度制氧机是最有效的氧疗设备，能作为现有吸氧设备的有力补充，发挥积极有效的治疗作用。随着氧疗和制氧机的相关报道见诸澎湃新闻、南方日报等媒体，越来越多的民间捐助机构开始加入制氧机捐赠的队伍。

作为这次疫情中，民间最大的制氧机捐赠行动，“武汉银杏在行动”在筹资、采购、运输、发放制氧机的同时，也持续收集着灾区的制氧机需求数据，同时也在实时关注每日更新的湖北省疫情发展情况。

2月12日之后，随着支援随州、襄阳、荆州的第七批制氧机顺利发放，行动组开始问着自己一个问题：还需要制氧机吗？孙海燕回忆，当时很多的机构，甚至成都佛教界，都开始捐制氧机了。“如果不是真实的需求，就不需要继

续了。”这是当时她和另外一位决策组伙伴蔺兆星的判断。蔺兆星对非典时期呼吸机医疗设备供过于求的情况很熟悉，他希望这次的制氧机捐赠不要出现这种状况。

于是，在陈丹推进“武汉银杏在行动”最后一批（第八批）制氧机的发放、进行查缺补漏的工作同时，孙海燕和蔺兆星两人也从2月14日开始推进一项“数据整理”工作。

“当时，我们很快意识到，我们手里掌握着最大的制氧机捐助数据。如果再联合其它参与制氧机捐助行动的机构，一起来做数据统计和分析，就可以做一个制氧机信息平台，帮助所有希望捐助制氧机的机构获得更加透明有效的信息。这将是我们这个行动所能带来的另外一个价值。”孙海燕说道。

对数据非常敏感的兆星开始挖掘数据。孙海燕则找来上海蚁城网络科技有限公司的朋友陈刚，和他的同事，加上商业生态工作室的设计师和编辑，再拉上行动组的陈丹、刘尚文和马彦伟，组建了制氧机信息平台工作群，开始推动信息平台的工作。后期，银杏基金会的段帅也

加入进来，协助制氧机信息平台的后期推广和宣传。

除了项目本身的数据，行动组同时联合其他制氧机捐赠方所提供的数据，对5571台公益捐赠的制氧机进行流向调查，绘制出湖北省的民间制氧机捐赠地图。在做数据分析的时候，蔺兆星也对应疫情分布情况提出了“百名确诊患者中民间捐赠制氧机数量指数”，即制氧机民间捐赠数量/卫健委公布的新型冠状病毒肺炎确诊人数。

当地图上显示某地的“百名确诊患者中民间捐赠制氧机数量指数”越小，说明该地区的制氧机捐赠数量越少，需要相关捐赠方重点关注。这也是快速推动建立这个制氧机信息平台的初衷之一——让制氧机的捐助更加透明，流向真正需要氧气的地方。

2月22日，“武汉银杏在行动”通过银杏基金会的官方微信正式上线了“湖北省制氧机捐赠信息平台”，开始为有制氧机需求的医院，以及希望进行制氧机捐赠的社会组织、企业和个人提供公益信息支持服务。



十、志愿者精神

“武汉银杏在行动”项目的核心参与者有两个共同的身份符号，一个是银杏伙伴，另一个则是志愿者。当一些生命受到威胁时，在救助生命这样一个共同目标的感召之下，他们放下身边的事情，全心全意、想尽一切办法投入到这场行动之中。他们身上表现出来的志愿者精神，也感染了更多的银杏伙伴和外部志愿者加入这次行动，投入自己的时间、经验、技能和资源，共同帮助整个项目有效地推进和落实。

2月16日，疫情已经有所缓和，最紧张阶段也已经过去，行动组针对志愿者的志愿时间进行了一次粗略统计。统计数据显示，从1月30日行动发起到2月16日，几位核心志愿者的志愿时间超过了200个小时。在最紧张的几天，一些志愿伙伴们一天只睡几个小时。除了必要的吃饭等活动之外，已经与电脑和手机融为一体，有时甚至连水都来不及喝上一口，或是抱着手机在沙发上睡过去了。

整个行动中，有姓名记录的志愿者就超过了60位，但是支持整个行动完成的志愿者数量远远不止这些。比如在不同环节，各个核心志愿者事实上也借助了很多自己身边朋友（圈）的力量，支持整个行动往前推。有些人也许贡献的时间并不多，但却在最恰当的时候给到了合适的帮助。他们的存在也不可或缺。

“武汉银杏在行动”是由一群志愿者共同完成的高效应急救援响应。孙海燕在回顾的时候，这样总结她在这次行动中看到的志愿者精神：“这种志愿精神，超越了我们每个个体，但同时又是由一个又一个不同个性、不同经历的个体承担的。这种志愿精神，也让我们在面对

冲突的时候，擦干眼泪，继续干活。”

（一）多元驱动的内在自觉

志愿者为什么愿意不计时间、不计精力地投入到这样一次应急响应行动中？他们的内在驱动力是什么？回访发现，一种内在自觉普遍存在于核心参与的志愿者身上。这种发自内心的主动性和态度，让他们可以持续投入参与，并在遇到困难的时候能够迎难而上，迸发出各种智慧，想尽各种办法去完成事情。

不过，深入挖掘这种内在自觉的动力源，会发现不同的志愿者的驱动有所差异，是非常多元的。有人会被无辜生命的逝去触动，有人被真实的需求打动，有人是为了抵抗无力感，也有人将之归结为一种职业公益人的自觉，还有很多志愿者将之归为个体“想要做一些大事情”、“想要帮助他人”的朴素愿望。

（二）责任感：主动承担、推动和补位

在这次“武汉银杏在行动”项目中，大部分志愿者在此之前并没有救灾的经验，一部分志愿者此前曾经参与汶川等地震的救援，但是疫情类应急救援对他

们来说依然是一个全新的领域。所以当这条面向真实需求的制氧机紧急供应链慢慢呈现出来后，志愿者身上的责任感是行动最后成功落地的关键因素之一。在整个行动中，这种责任感以不同形式互补地呈现出来。首先，对自己在做的事情认真负责落实，积极协调各种资源，主动地去推进；其次，主动发现有助于整个行动但是还未来得及开展的事情，积极去承担和推进；最后，在行有余力的时候，积极地去支持其他伙伴的工作，积极补位，让其他伙伴获得休息和喘息的空间。

（三）新现象：线上志愿者+网络协作

这次应急救援行动，由于疫情和封城等特殊原因，除了在地的志愿者，大部分的人无法前往灾区。因此，“武汉银杏在行动”的核心参与者的主要工作阵地是在线上。志愿者们通过云端协作生长出对应不同工作目标的工作群组（主要是微信群），不同的工作群组彼此合作，同时与线下的志愿者、机构同频协作，最终实现了整个行动的落地。

这种“线上志愿者+网络协作”的形

式，可以说是这次疫情中民间支援的一大特色。除了“武汉银杏在行动”，还有很多其他的公益救援行动也是通过这种形式开展的。这种去中心化的线上协作模式，为未来的应急救援、公益行动开展提供了一种新的可能性，值得深入探讨和梳理。

十一、在实践中练习网络领导力

“在这次‘武汉银杏在行动’中，我看到了网络领导力的体现，这个案例完全解释了我所看到的教科书上描述的那些事情。你可以看到在行动的过程中，决策小组的人员组成随着情况的变化而变化，伙伴们也勇于承担起决策的责任。”多年来，银杏基金会理事长林红一直致力于推动培养银杏伙伴社群的网络领导力，通过这次深入参与“武汉银杏在行动”，她对网络领导力有了更加真实的理解。

“你也可以看到参与行动的伙伴们默契站位，承担起自己的责任，相互支持。对于网络领导力来说，很重要的是要学会聆听与服从，不是怎么指挥，而是如何服从，支持其他人实现目标。

对于这些平常都是不同公益机构的领导者的伙伴们来说，真的很不容易，所以也令人敬佩。你说大家这时为什么愿意听从指挥去做？我觉得一方面是，我们这些伙伴都有非常扎实的社会工作经验和方法，另外一方面，来自于他们的志愿精神。哪怕是做一个最简单的表格，在这时候，也需要一个值得信赖的人去完成。”林红说道。

而在蔺兆星看来，在整个过程中，特别是行动最开始的一段时间里，基本上都没有任何的指挥与被指挥，完全是伙伴们自己去创造任务，默契合作，迅速补位，往前推进事情。当彼此心领神会、共同高效地为一个目标而协作时，他第一次找到一种“不可思议、又觉得神奇的”工作方式。

“其实，建立了决策小组之后，整个协作方式比起早期来说是有点降速了。但是当时如果不建立决策小组，已经没办法运作了，所以决策小组是一个历史的必然产物。另外，我觉得这次行动中，我们几个战场转换得也很快，通过一手的信息、真实的需求，很快作出判断、决策、行动，基本我觉得是一个连续迭

代的滚动工程。我们并没有站在第一个方案上不动，而是在发现了需求变化之后，马上进行了调整和行动。”

“在这次行动中，你可以看到我们这群公益人受到了很好的公益训练，这些职业素养能够让人对需求有敏锐的判断，大家也会很快达成共识。每次需求发生变化的时候，大家都能快速地聆听和理解这种需求的变化，也愿意去适应这种变化。”

回顾这次救灾行动的时候，陈丹提到了银杏伙伴们所体现的职业素养，“这种职业素养的另外一个呈现是协作精神。我们快速分工以后，你会发现每个人都彼此非常有信任和安全感，就把各自那一块做好，想办法克服困难去把那部分工作做好。当时我们每一个岗位都呈现出处理自己工作时的高效，我觉得这些其实还是会和普通的志愿者有所不同。同时，我们所呈现的去中心化的组织方式，也让每个人的发现和思考能被快速地表达，被整个团队接纳。所以，是很多人贡献的力量，最后完善了整个行动链。”

“在这次行动中，我们获得了很多

力量的支持，从资方、货源、运力，到许多志愿者……没有这些重要资源和人力的支持，这次行动是无法高效地往前推进的。在这个过程中，我们将我们平常所积累的资源、救灾时所受到的感召、伙伴们的信任和默契协作，与志愿者精神融合在一起，联合各方的力量，齐心协力，共同实现对生命的尊重和救助。”海燕提到了，这个紧急救灾行动通过一群银杏伙伴的推动，跨越了各个领域，联合了各方的力量，建立起了一条“紧急供应链”。

Senge, Peter, Hamilton, Hal, & Kania, John在2014年的《斯坦福社会创新评论》上所发表的《网络领导力的黎明》一文，对“网络领导力”进行了定义——“网络领导力是指把有不同想法、不同利益的群体联系起来，使他们互相协调、互相促进、团结在一起解决问题的能力。”

文中指出，“当今世界的许多挑战，仅凭单个组织和个人是难以解决的，因为问题的根源存在于整个社会系统。解决问题的关键，在于协调系统间各个部分的关系，调和系统不同部分相异的利

益与价值观。近十年，无数组织尝试联合起来解决问题，但大多数铩羽而归，因为它们无法构建集体领导力，促成有关方面开展协调一致的集体行动。网络领导者和某一个机构的领导者是不同的，机构领导者可以选择志同道合、利益价值观一致的伙伴，而网络领导人却必然面对不同想法和利益的人，并要把他们拧成一股绳……”

而文中归纳出网络领导人的三种核心能力——“全局观”、“促进反省以及生产性对话的能力”、“转被动解决问题为主动开创未来”，这三种能力体现在了“武汉银杏在行动”的伙伴们身上。

“我们需要不断地练习来提升网络领导力。我们可能会觉得社会创业家精神是天生的，需要我们去呵护它、激发它，那么网络领导力则是后天的，需要学习。”

正如林红所言，“武汉银杏在行动”是这样一群发着光亮的人，通过联合行动，锤炼着网络领导力，勇敢地面对真实的世界和自己，照亮彼此。

（全文完）

组织化运作经验的行动转化

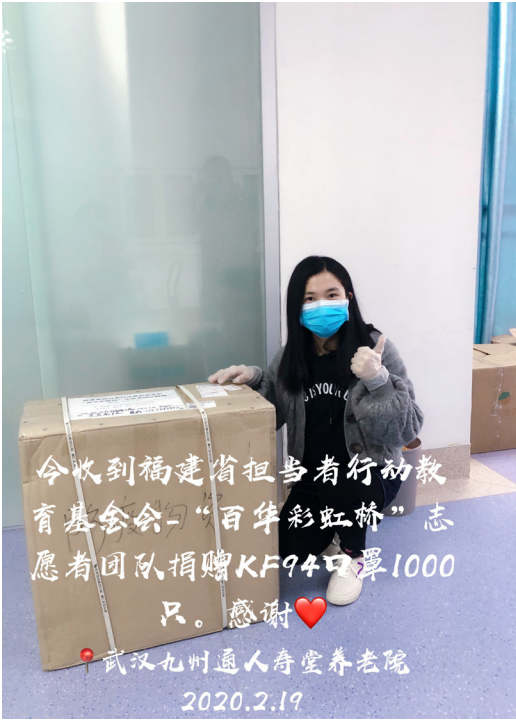
——“担当者行动”抗疫行动

一个有着严密做事逻辑、及时掌握社会趋势的组织，在公共危机面前，其原有组织所积淀的社会资源和活力，随时会将其卷入特有的场域中，从而形成与之相适应的组织形态，推动行动不断往前。

正是原有的组织模式化、工作流程的规则化、执行事务的清晰边界，原来的组织动能不断被验证，从而也发掘出新的思考。也正是在行动中，与社会形势变化的呼应，加上自身所具备的行业专业度，使其行动更突出组织特有的特征。这种特征又带有强烈的组织文化色彩，即随时强化人的主体性，这正是行动必不可少的重要支点。

担当者行动

2004年成立，以“真诚、纯粹、专业”为公益理念，专注中国乡村儿童阅读教育公益。2009年全国首创【班班有个图书角】阅读助学项目，通过【高品质的儿童图书捐赠】【乡村教师成长支持】【儿童阅读课程支持】【儿童阅读活动支持】构建起可持续的【基础服务+深度服务】助学体系，累计在30个省6000多所学校捐建近5万个图书角，为200多万的乡村孩子和5万名乡村教师提供长期、系统的高品质阅读教育服务。



一、行动缘起

2020年1月23日,武汉因为疫情而封城,次日下午,厦门大学研究生会海外部部长张榕杰接到来自武汉同学的询问,了解能否帮忙购买口罩。于是,张榕杰开始联络其他身处不同城市的同学一起帮忙。然而,当时口罩都已销售一空。

张榕杰开始意识到事件的严重性,决定不再以局外人的角度看待事件的发展,“这就是发生在我身上的事情”。于是,张榕杰开始行动。作为海外留学生的他设想了一个方案,就是联合海外留学生一起从国外向国内寄送医用防护物资,以支援武汉的抗击疫情行动。

为此,他找到了另外两位同学潘肇勤、陈临昕,三个人一起。就在除夕夜,一一拨打了发出求助信息的医院电话,确认了武汉地区医院医用防护物资的紧缺情况。

当晚11点,他们在打完全部医院的电话之后,决定以“共克时艰”为名成立抗击疫情团队。团队成立后,他们开始联系货源。一开始,他们从日本、荷兰、印尼找到了小批量的货源。这一结果,让他们确定最初的设想是可行的,决定扩大

行动规模。

1月25日,为了保证团队的抗疫行动有效、可靠、可持续地扩大,张榕杰找到了他的辅导员揭上锋老师。揭老师在了解了“共克时艰”团队的运作方式、人员组成、配合方式后,在强调了要做好“财务账目清晰,务必专人负责”的要求后,对这一行动表示了支持。随后,揭老师向学院领导做了简要的汇报,并与研究生会会长胡二毛电话沟通了“共克时艰”团队的情况,请研究生会保持关注和支持。

在揭老师的支持下,“共克时艰”团队成员开始不断增加,形成了由厦门大学 and 浙江传媒学院的学生组成的抗疫团队,团队成员由最初的6人发展到了131人。在行动过程中,团队分工也逐渐明确,形成了以刘雪琪为负责人的国际采购组,负责全球的采购与货源渠道搜索;以姜永超和董宇晨为负责人的财务组,负责从募集资金到拨款再到物资抵达医院全流程的跟踪把控;以段思竹、雷彤为负责人的宣传组,负责向大众公示资金募集情况和物资采购情况等信息;以肖华杰、葛昌兴为负责人的

清关组,负责境外物资到达国内后的清关审批工作,以及各个国家的航线营运情况、物流政策等信息的收集;以王雪楠、曾开捷为负责人的医院联络组,负责收集网上的医院求助信息,并加以核实与归档。

1月25日,“共克时艰”团队在台湾找到了第一批合规防护服,约200件,货值约1万元人民币。但是要想支付这笔货款,作为以学生为主体的抗疫团队难以自行承担。于是他们决定向公众发起募捐,筹措货款,来购买这批防护物资。

为了向公众募款,“共克时艰”团队决定使用厦门大学海外部的微信公众号“SMOSA”作为募捐信息传播的主要渠道。宣传组开始着手整理包括团队介绍、捐赠对象、采购体系、捐赠方式等需要在推文中呈现的信息。为了能够赶在1月26日发出推文,负责编辑的同学原本在乡下老家过年,但老家没有网络,当晚特地跑到县城的亲戚家完成策划排版。

1月26日凌晨3点,第一篇劝募推文预览发送到了“共克时艰”的团队微信群中。1月26日一大早,这篇旨在面向公众募集资金,用于购买防护物资的推文

正式发布,迅速地被传播,转发超过了2000次,浏览量超过了5万。意想不到的,由于团队没有面向公众募款的资质,并且接收善款的账户是个人账户。这引起了浙江传媒学院校方对“共克时艰”团队募款行为的质疑,开始呼吁学生停止转发推文。随之而来,很多已经捐款的学生开始找到“共克时艰”团队成员了解团队的真实性和募款的去向。

面对危机,张榕杰再次向揭上锋老师寻求帮助,希望联系到接收善款的合法机构,以解决资质问题。揭老师第一反应便是寻求担当者行动的支持。这主要是由于揭老师与担当者行动(以下简称“担当者”)前任总干事官文宾相识,见证了担当者行动从无到有的发展过程,十分认可担当者行动的团队和使命。

1月26日上午,揭上锋老师打通了官文宾的电话。

二、“担当者”加入行动

此时,官文宾本人正处在疫情的中心——湖北武汉。1月19日,他陪着太太和儿子从厦门返回武汉娘家。1月23日,武汉封城之后,官文宾明确意识到:“危

险来了！大事来了！”

作为一名从小读金庸武侠小说长大的孩子，文宾身上有一种因受阅读影响而形成的“侠之大者，为国为民”的精神气质，再加上在公益组织工作的12年的经验。他当时就在思考“担当者行动是否有机会可以发起紧急驰援武汉医护人员的公益项目”。就在此刻，接到了好友揭上锋老师的电话。

电话中，官文宾了解到有厦大学生志愿者发起了募捐医用防护物资的公益活动。但因为学生团队用个人账户接收善款，引发了外界质疑。揭老师认为这样操作风险很大，也没有办法大范围发动社会参与。因此揭老师和厦大学生团队请求担当者行动提供帮助，希望担当者行动可以帮忙作为接收善款的平台。

官文宾在了解了基本情况后，他向揭老师询问了五个问题，第一，学生团队是否有明确的负责人？第二，学生团队是否有明确的分工？第三，医用防护物资的采购模式是什么？第四，接收医用防护物资的医院端是如何联络和对接的？第五，揭老师是否信任这个团队？

对上述五个问题，揭老师一一做了

肯定的回答。最后，文宾提出了一个双方开展合作的机制。官文宾向揭老师说：“如果担当者行动介入，就不会只是仅仅提供一个捐赠的账号通道，而是要联合发起，形成一个联合团队的机制。即担当者行动内部发起一个公募的‘共克时艰专项基金’，学生志愿者团队是否接受这个模式？”

揭老师当即答复官文宾：“没有问题”。揭老师之所以能够马上给官文宾肯定的答复，主要是因为这些学生都是他带的，对他们比较了解。因此他对学生团队充满信任和信心，也认为他可以在与学生团队沟通之后，能达成官文宾提出的合作方案。

官文宾在揭老师那里得到明确的答复和解释之后，当即也和揭老师明确表示“可以合作”。并告诉揭老师，他会马上召开担当者行动核心管理团队会议，待跟核心管理团队形成共识后，就可以正式地把合作确认下来。

放下与揭老师的电话后，官文宾沉思了十来分钟，立即在担当者行动核心合伙人工作微信群发起了紧急语音会议。核心合伙人一共8人，分别是张同庆、官

文宾、张春亮、杨美琴、覃树勇、丁同、陈美玉、游昕。当天会议除了创始人张同庆老师和现任总干事张春亮没有参加外，其余6人全部参加。当时所有人都在家过年，官文宾在会议上向大家说明了揭老师和厦大学生团队的情况，提及了担当者行动与厦大学生团队开展合作的事情。

大家基于对官文宾的信任达成共识，整个核心合伙人一起开的会议，持续不到30分钟，共识达成，行动开始。

三、“担当者共克时艰”专项基金成立

官文宾立刻联系了机构的出纳黄吉兴，询问机构的付款U盾是否随身携带。黄吉兴告知，机构U盾已经随身携带回家，随时可以付款。在得到答复之后，官文宾继续给机构的财务总监丁同打电话，要她直接参与并负责采购决策和物资合规判断的工作。然后官文宾继续和揭老师、张榕杰联系，对双方的合作机制进行了程序设计。其中主要集中在以下五个方面（如下图1）：





福建省担当者行动教育基金会“共克时艰”专项基金共同承诺书

1. 2020年除夕，抗击新型冠状病毒感染的肺炎疫情战役拉响，武汉及周边城市无数医护人员奋战在第一线与病毒斗争，但由于患者数量庞大，时间紧迫，有限的医用物资已无法支撑。厦门大学学生志愿者和福建省担当者行动教育基金会共同发起成立福建省担当者行动教育基金会“共克时艰”专项基金（简称“共克时艰专项基金”）。
2. “共克时艰专项基金”是一个临时性、应急性、专门性的专项基金，专项基金旨在通过“福建省担当者行动教育基金会”的公募资质向社会募集爱心捐款，爱心款项“专项、专管、专用”，特定用于：购买与运输符合规定的医用物资捐赠给武汉及周边城市医院的一线医护人员。
3. 我们承诺，全程财务公开、透明、及时，建立从每一笔款项的捐赠、再到采购、再到物资接收等全程可追溯的工作流程。我们建立财务收支完整的台账，保留所有采购和运输所支出的订单、凭证、发票以及经手人签字、联系方式；在物资的接收端，保留物资接收人签字、所在单位和联系方式。项目结束之后，接受第三方的专项审计。
4. 我们承诺，建立完整的组织体系，由专项基金管委会统一决策，确保每一项工作分工有责，事事有人负责，高效运转，以最快的速度把捐款转化为紧急需要的医用物资，以最快的速度送达到抗击疫情的一线医护人员手中。
5. 我们承诺，抗击新型冠状病毒感染的肺炎疫情战役结束后（或者当整个医疗系统的医用物资供应正常之后），“共克时艰专项基金”立即停止运转，进入账务的封闭，不再接受社会捐款。项目结束后的项目余额按照《慈善法》的规定，经由专项基金管委会投票，按照“少数服从多数”的原则决策，转捐赠给与2020年抗击新型冠状病毒感染的肺炎战役相关的公益组织的公益项目。然后，向社会公告“共克时艰专项基金”从成立到解散的全程财务收支及项目过程。
6. 我们承诺所有的捐款全部用于项目本身，参与的志愿者以及福建省担当者行动教育基金会不提取任何的管理费，我们所有的行为全部是基于志愿者内心的爱和奉献。

“共克时艰专项基金”管委会成员：

揭上锋，刘雪琪，姜永超，雷彤，胡二毛，谈广言
官文宾，覃树勇，丁同，黄吉兴，任惠瑾

“共克时艰专项基金”管委会成员集体承诺签名：

揭上锋 刘雪琪 姜永超 雷彤 胡二毛 谈广言
官文宾 覃树勇 丁同 黄吉兴 任惠瑾

福建省担当者行动教育基金会
二〇二〇年一月二十六日



丁同也在核心合伙人会议结束之后，紧急联系了福建省民政厅分管基金会的工作人员，得到的答复是：“《慈善法》中是有关于‘应急性救援’的相关规定，抗疫救援超出了担当者行动的业务范围。但是在应急突发公共事件背景下，担当者行动采取应对行动，是被认可的。”于是覃树勇和丁同开始合作启动公开募捐备案号的申请。在民政厅负责的工作人员积极帮助下，于1月26日当天顺利拿到了民政厅的公开募捐备案号。

就这样，从厦大学生团队募捐遭受质疑到“共克时艰专项基金”项目正式启动，开始上线对外筹款，期间仅过去了5个小时。

1月27日，专项基金收到了厦门大学新闻传播学院同学们的5000元捐款。同一天，第一批来自巴厘岛的口罩、手套抵达厦门，并转寄往湖北孝感。

四、“百华彩虹桥紧急行动”专项基金成立

就在“共克时艰”专项基金收到厦大新传学院同学们的捐款的当天，担当者行动常务理事杨颖打电话给官文宾，

商议用担当者行动的平台发起一个面向百华协会成员的定向募款，然后在国外购买医护物资捐赠给湖北及国内抗击疫情的医护人员。

杨颖在1月27日之所以给官文宾电话询问此事，一方面是因为看到了“担当者共克时艰专项基金”项目的发起；另一方面，也是更重要的原因是，她在一个与医药相关的微信群中看到北京一家医院的副院长发出了这样一条求助信息：“谁有提供医用口罩或N95口罩的生产商的联系方式吗？医院很急缺，我们急诊更缺，求助大家。”

杨颖看到这条求助信息后，在群里回应：“有1000个KN95口罩可以提供支援。”没想到这一回复，她在短时间内被四面八方的求助信息淹没。

“我的家乡湖北应城，那里的医院目前缺少口罩等医疗用品，您那里还有余量可以提供么？”

“我这里还有湖北的医院有需求，N95口罩、医用外科口罩、防护服、医用手套，都急需，可以申请么？”

“您好，我是XX的医生，请问您那里是否还有KN95口罩？”

……

1000个口罩，就迎来了这么多急切的询问，杨颖才意识到站在抗击疫情第一线的医护人员们所面临的情况有多严峻。

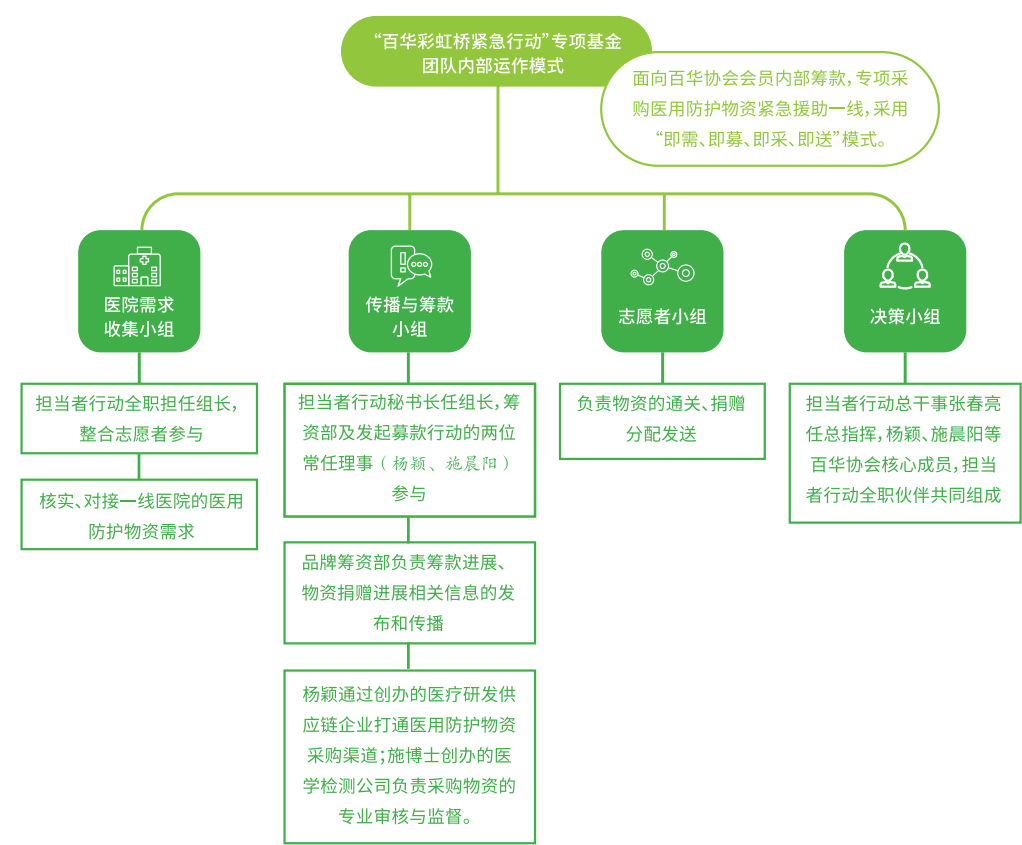
她在意识到事情的严重性之后，首先与百华协会前主席，也是担当者行动的常务理事施晨阳博士联系，提出了想要在百华协会中发动募款，从海外购

买医用防护物资支援国内医护人员的想法，这一想法得到了施博士的支持。紧接着，杨颖拨通了官文宾的电话。

官文宾接到杨颖的电话后，向她详细介绍了“共克时艰”团队的运作模式。并在随后的几次电话中，搭建起了初步的项目运作框架（如下图2）。

在担当者行动教育基金会名下发起一个“百华彩虹桥紧急行动”专项基

图 2. “百华彩虹桥”专项基金内部运作模式



金，专项基金面向百华协会会员内部小范围筹款，专项用于购买医用防护物资紧急援助一线医护人员。

与此同时，官文宾联系了覃树勇，要他和丁同一起同步启动百华项目的公开募捐备案号的申请。另外又联系了丁同，要她同步参与“百华项目”的核心决策，明确告知她会成为“共克时艰”和“百华项目”的核心枢纽，需要承担起两个团队的经验和信息的共享。

1月28日，在担当者行动品牌筹资部的紧密配合下，“百华彩虹桥紧急行动”项目筹款火速上线并在百华协会内部发布。于此同时，“百华彩虹桥紧急行动”的公募备案也在民政部获得通过。

“百华彩虹桥紧急行动”在1月28日上线后，于1月30日下午17点30分，经过共克时艰团队志愿者的介绍，（上海）生命科技有限公司（以下简称“良心泉意”）合规审核后，抢购到了1.5万只KF94口罩。

五、海外寻源

进入2月，国内医用防护物资生产商已经基本被政府管控。这意味着原本

在“百华彩虹桥紧急行动”（下称“百华彩虹桥”）中需要负责物资寻源采购的良心泉意过往的供应链采购经验和所有市场渠道全部失灵。但是自1月28日“百华彩虹桥”上线后，截止至2月6日已经募集了132万元善款，有21家企业参与捐赠。有资金却找不到货源，这让负责此事的杨颖压力倍增。

在国内医用防护物资生产厂家被政府接管后，寻找医护物资的方向就只能转向海外。事实上，在整个抗疫行动中，最大的挑战之一是医用防护物资的海外寻源，以及由此衍生出来的包括合规审核判断、跨境支付、海关通关的问题。后来，好在有“共克时艰”团队的帮忙，除了1月30日向“百华彩虹桥”提供了1.5万只KF94口罩货源信息之外，“共克时艰”团队1月31日继续向“百华彩虹桥”提供了2万只口罩货源，当晚9点，杨颖以个人垫付的方式抢购到了这批2万只口罩。

以“共克时艰”团队发起人张榕杰为中心的厦大海外生群体分头联络自己的海外资源，从而获取了部分海外的医用防护物资的生产货源信息。但是，“共

克时艰”团队的筹款量不足以支撑大批量货源的抢购，因此以丁同负责的情况作为信息共享点。“共克时艰”有货源信息但是没有足够资金支付的，就转给了有足够资金但是却找不到货源的“百华彩虹桥”。

在完成了最初几批海外物资的抢购后，杨颖和泉心泉意团队在2月10日左右开始回归自己企业的复工复产中，此后海外物资寻源的工作就落入到采购决策组成员之一的丁同身上。

2月6日，一位名叫冶青的Work-Face（一个创立于2012年的中国创业者社群的自成长组织）成员，在一个和丁同同在的微信交流群中，发了一条信息，“我这里有人可以连接到一批货源，要求是必须定点捐赠给一线医院，你们募集资金需要链接否？如果需要我可以帮助组个群。”丁同看到这条信息之后，马上回应了冶青，并且加了她的微信。

丁同之所以会和冶青在同一个微信交流群里，是因为在2月1日“共克时艰”和“百华彩虹桥”联手在澳洲抢购了4734件Force360防护服，但因澳洲对华旅游禁令，滞留悉尼。为了让这批物资

尽快运回国内，“共克时艰”团队成员之一，也是担当者行动的全职伙伴任惠瑾在微博发出了求助信息。微博上的求助信息在大家的转发传播下，同样在Work-Face社群中的盈莹联系上了担当者行动。后来为了让大家能够更好地共享支援武汉的信息和资源，盈莹建立了一个微信群，丁同和冶青被同时拉进了这个微信群。

2月16日，因为1860口罩医用防护级别最高，“百华彩虹桥”想要购买1860口罩支援在医院工作的医生。丁同将这个信息转给了冶青，冶青得知她老板的朋友知道货源，于是冶青通过老板向丁同引荐了同样想要购买1860口罩并且知道货源的常州飞翔贸易公司的老板包总。

包总知道的1860口罩的货源是在印尼。丁同在与包总的交流中，得知包总也是因为在参与抗疫行动，才要去购买1860口罩。整个洽谈的过程可以说是很顺利，但是在准备付款的时候，丁同才发现“百华彩虹桥”所收取的善款主要来自国内，无法进行境外支付。于是丁同联系了包总，请包总作为口罩的贸易代理商，由丁同把资金转给包总，再由包



总帮忙统一购买。但是又在即将购买的时候，包总告知丁同他们发现这批货源的资质有问题，最终交易破裂。后来，在包总的介绍下，丁同认识了“百万口罩小组”的吴励勤，得知励勤在物资合规把关方面做得非常专业，丁同马上联系他，请他帮忙做海外援助物资的合规审核。

同样是通过冶青的介绍，丁同在2月12日了解到在法国有一批3万只的FFP3口罩货源。于是丁同将这个信息转发到了她、冶青和同为WorkFace成员星爷三人共有的微信交流群中，巧的是，星爷知道这批货源。丁同想要了解这批货源的真

实性，便让星爷通过自己在法国的朋友去了解这家公司。

3月2日，星爷将贸易公司庄先生的联系方式对接给了丁同，丁同和庄先生的洽谈过程很顺利，也很快签订了协议。包总协助完成了境外支付，买下了这批口罩。但就在买下口罩时，法国疫情爆发了，法国政府管控了这家口罩生产工厂，庄先生告知货出不来了。丁同已经做好了这批资金打水漂的准备，因为在签订的协议中有写明：“如果遇到不可抗因素，贸易公司不承担责任。”

后来在庄先生的协调下，3月5日这批货终于从工厂运出，进入了法国机场

的仓库。不幸的是，这批货又卡在了机场报关上，法国机场不让报关。丁同又紧急跟庄先生沟通，建议转运到阿姆斯特丹。根据这个建议，一切也都准备就绪，在庄先生的协调下，这批3万只FFP3口罩终于在3月11日启程运回中国。

2月16日，在丁同寻找1860口罩的过程中，在施博士的介绍下，丁同联系上了ACCEF（全美华人文化教育基金会）。他们手上有9台AVEA有创呼吸机。2月18日，“百华彩虹桥”开启与ACCEF的合作，这9台呼吸机于2月21日从广州运往武汉。

随着信息的扩散和不断连接到新的关键人，“百华彩虹桥”从最初的“有资金但是找不到货源”的处境，开始转向“获取到越来越多的货源信息”。当有人知道“百华彩虹桥”有货源可以支援，于是就又链接到了更多的资金加入。

六、配送医护物资

就在医用防护物资海外寻源工作逐步打开缺口的同时，1月30日，“百华彩虹桥”总指挥张春亮在担当者行动全职微信群和志愿者微信群中发出两个工作小

组的成员招募，一个是“医院需求联络工作小组”，需要负责收集医院需求信息与物资分配，一个是“物资发运工作小组”，负责物资清关、发运、物流跟进与反馈。

当天，两个工作小组宣告成立，并正式组建了微信沟通群。其中“彩虹桥紧急行动·医院需求联系工作小组”的成员主要是由志愿者组成。另外，“彩虹桥紧急行动·物资发运工作小组”也同时成立，成员主要由10位担当者行动的全职伙伴组成。

在两个工作组成立之后，张春亮马上拟定了物资分配机制和原则，以及与院方进行电话沟通的内容和注意事项，并提交百华彩虹桥行动决策组讨论通过。

1月31日上午11点30分，张春亮召集医院需求联络工作组的志愿者们，召开了第一次线上会议。在此次会议上，张春亮组织志愿者们互相认识，说明分配机制和沟通原则，确定谌南为工作组的小组长。

当天下午，张春亮启程从老家福建宁化返回厦门，为计划于2月2日抵达厦

门的“百华彩虹桥”首批KF94口罩及防护服发运做准备。

医院需求联络组的伙伴们在会议结束后，马上开始联系湖北和武汉当地医院了解物资需求情况，但是一开始并不顺利。工作组的志愿者在打完第一个电话后，向张春亮反馈说：“医院对于相关运营情况（患者数量、医护数量、日耗量等）不方便透露，担心我们是记者。”在后来的几个电话中，发现这种情况在逐渐增加，有的医生在电话那头语气非常急迫，不得不很快挂掉电话。在这样的背景下，张春亮和医院需求联络组的伙伴们迅速调整，电话沟通简单抓重点。

2月1日，为了更快速地与院方确认需求、物资使用场景和合规方面的信息，

张春亮组建了院方需求联系微信沟通群，后续医院需求联络组的志愿者在与院方代表电话沟通完之后，立刻将院方代表拉入微信群中。在之后的2月3日，担当者行动橡果科学小组的李兆担任物资发运小组的组长。

李兆迅速理清了各快递公司的主营业务和主营区域、不同快递公司和地区的快递政策、物资批次的规范编号等。除此之外，由于80%的物资并不是从厦门发出，而是从不同的城市进入中国，再发去疫区。这就需要组织和协调各地的志愿者帮忙发运。

在这个过程中，离不开以百华协会的企业志愿者和各地自发加入驰援武汉的志愿者的支持。

案例（1）清关、快运

3月14日，从法国运回的口罩抵达上海后，需要在上海做清关。李兆人在厦门，无法去到上海。这时找到了一个关键人物，一家货代公司的负责人杜先生，在杜先生的帮助下，从报关涉及到的相关关系疏通，再到相关文件的准备，让这批口罩在落地48小时内就完成了清关工

作，发往湖北。而在广州和深圳，另外两批物资的清关则得到了恒申基金会的支持，因为他们有出口免税资质，并且可以快速提供支持，这从广州和深圳进入中国的这两批物资得以免去高额关税，快速送往武汉。

案例（2）给医院运送呼吸机

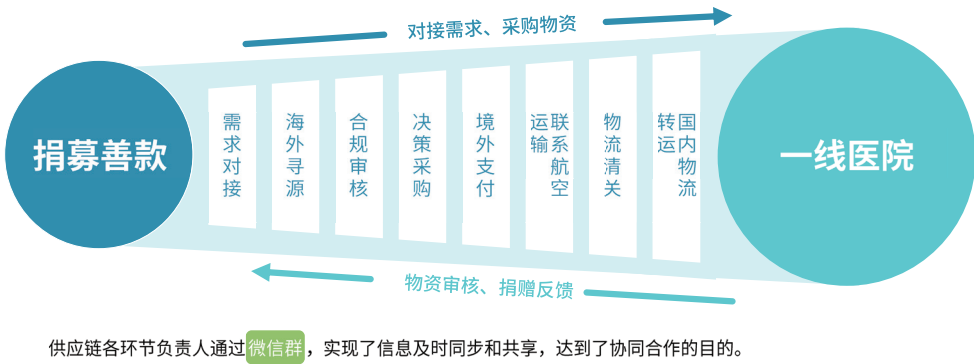
以将呼吸机从广州送往武汉的过程为例。2月21日，从广州发出之前，广东省医药集团的房总和广州美迪高生物的赖锦昌先生一大早就跑到广州仓库帮忙为每箱货物贴箱。在物资抵达武汉后，天还没亮，武汉艾迪康医学检验所的张勇就赶到武汉站去接收这批呼吸机。张勇接到这批呼吸机之后，由从山东驰援武汉的孙吉国师傅、徐师傅、熊队长等组成的“守护医者”志愿车队，分别送往武汉7家医院的重症监护室。抵达医院后，武汉卫诺信科学仪器有限公司的Amy和两名工程师将呼吸机逐一安装完毕。

为了彻底打通“募捐善款—一线医院需求对接—海外寻源—合规审核—决策采购—境外支付—联系航空运输—物流清关—国内物流转运—医院捐赠接收反馈”这一条支援武汉医用防护物资的供应链(如右图4)。

2月5日，张春亮成立了“彩虹桥紧急

行动宣传组”，从而完善了医院接收捐赠之后，将捐赠接收信息反馈给捐赠人和社会大众的闭环。2月6日，组建了“彩虹桥行动全流程协同”微信群，通过将上述供应链各个环节上的负责人拉到一起，实现了信息的及时同步和共享，达到了协同合作的目的。

图 4. “百华彩虹桥”支援武汉医用防护物资供应链



2月9日，武汉大学医院收到了“百华彩虹桥紧急行动”那批由杨颖以个人垫付方式抢购到的KF94口罩。

截止到2020年8月份，“百华彩虹桥紧急行动”最终筹得善款6547415.61元，支出6510100.37元（见下页图5）。

七、28节橡果直播课

2月3日，在“共克时艰”和“百华彩虹桥”项目还在进行的过程中，担当者行动开始了居家办公。在这一天，秘书长兼品牌筹资部负责人覃树勇在全职团队工作微信群中发了一条消息，这条消息是过往一些捐赠方看到担当者行动抗疫行动发布的消息，表达也想尽一份心意，参与到行动中。

当天下午，担当者行动创始人张同庆老师发起了核心合伙人会议。在会上，张老师分享了他自己创办的企业——启正童阅，在过去两天面向城市孩子做的线上课程反响超过预期。根据这个经验，希望担当者行动也能快速打造出精品的线上直播课，名字就叫橡果课堂。从而打造一个以“橡果”为品牌的担当者行动线上学习平台。核心决策层很快达成共识。

晚上9点，张老师再次召集所有全职伙伴在钉钉上开了全体成员大会，也是行动动员会。

在回顾完整个历程后，顺势切入到当下的疫情大背景，分析了乡村孩子们因疫情原因长期呆在家里的现实困境与

图 5. 担当者行动专项基金筹集与使用情况



学习需求, 讨论疫情中应如何给孩子们提供更合适的学习内容。

因为疫情影响, 2020年相当长时间可能无法开展线下活动。这时, 应该进行重大战略转变, 拥抱互联网+, 开展线上专业优质的服务。

最后张同庆老师提出了已经形成共识的机构发展战略, 就是担当者行动从

一个草根公益机构发展成为儿童阅读领域的专业公益机构之后, 要进一步发展成为被社会公众所了解和信赖的公益品牌。

在这一战略的指导下, 张老师提出了橡果课堂内容和形式的大致构想, 通过邀请各领域“大咖级别”的知名人士, 借助橡果课堂帮助担当者行动打造社会公

众影响力。因为当时距离预期的开学时间也不太长, 所以整个橡果课堂时间定为7天, 加上筹备期5天, 总共12天。

在这个长达3个多小时的动员会上, 大家对行动表示了支持。虽然对“是否能够邀请到大咖来参与”表示存疑, 但是大家没有争论, 都是表态先行动起来再说。

八、橡果阅读艰难的筹备过程

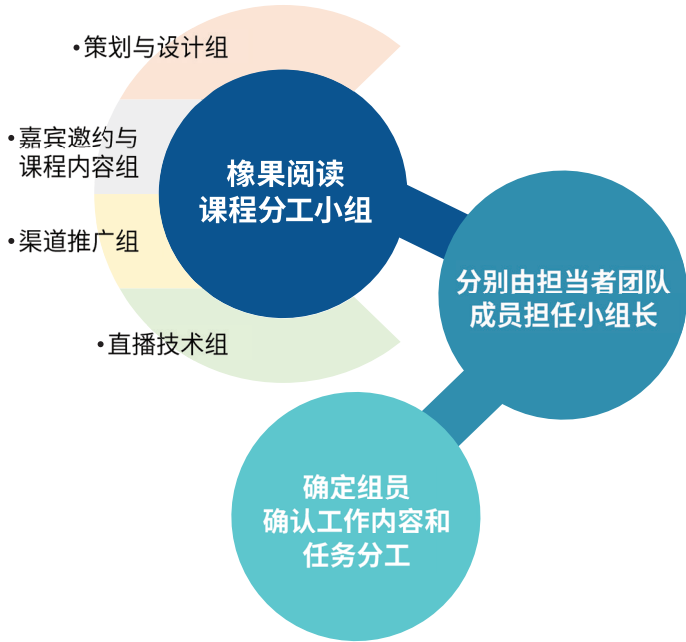
2月3日晚上, 覃树勇组建起了四个工

作小组, 分别是“策划与设计组”、“嘉

宾邀约与课程内容组”、“渠道推广组”、“直播技术组”。每组选定了组长, 其中罗诗灿为“策划与设计组”组长, 杨美琴为“嘉宾邀约与课程内容组”组长, 邓晓倩为“渠道推广组”组长, 李海河为“直播技术组”组长。后面又确定了组员、工作内容和任务分工(如下图6)。

2月4日, 各个小组开始行动。其中压力最大的是“嘉宾邀约与课程内容组”。因为按照2月3日晚上的会议决定, 邀约社会公众认知度的嘉宾到橡果课堂, 担当者行动手上所拥有的资源更多是“

图 6. 橡果阅读线上课程团队分工情况



儿童阅读”这个垂直领域里面的专业老师，对于其他行业实在是知之甚少。除了这个挑战之外，课程内容的框架怎么搭建，给孩子们讲什么内容也是极难的事情。

2月4日上午“嘉宾邀约与课程内容组”开了第一次会议。但大家并没有就嘉宾邀请和课程内容设计达成共识。当天中午，张同庆老师加入会议，建议大家针对年纪进行划分，然后看看各个年级段可以邀请什么类别的嘉宾。这在当天中午才形成了邀请嘉宾的共识。

下午，“嘉宾邀约与课程内容组”伙伴根据梳理好的方向去尝试联系，比如通过微博、公众号、邮件，或者通过认识的嘉宾老师推荐和联系，甚至直接电话联系的方式去邀约。整个过程，与医用防护物资的海外寻源工作是一样，从零开始，主动出击。

于2月5日上午，张同庆老师再次召集全体会议。对嘉宾邀约的思路进行了调整。调整后，低年级聚焦在图画书、儿童文学领域，根据孩子们的认知特点，图画书和儿童文学比较能够引起他们的兴趣。并且这是担当者行动擅长和熟悉

的领域，认识较多的嘉宾老师。高年级聚焦在百家讲坛，邀请的嘉宾除了有大众影响力外，分享的内容也是适合孩子们的，可以帮助孩子们打开认知视野。这个调整既符合了担当者行动的底层价值，也切合了机构当下的实际能力。

当天中午，在方向进行调整之后，为了能够迅速邀约到嘉宾，原本分工在“渠道推广组”的两位伙伴邓晓倩和赵友佳立刻补位。下午，张老师再次召开会议，大家一起列出了一份低年级和高年级可能邀请到的嘉宾名单，然后马上开始启动分工邀请。与此同时，此前就负责担当者行动儿童阅读课程设计的陈美玉创造性地提出了橡果课堂的课程框架。即低年级可以按照“一个故事的一生”将所有课程串联起来，而高年级可以按照“世界的创造者和守护者”把所有课程串联起来。

2月7日晚上，确定了最终的28位分享嘉宾。随着所有分享嘉宾逐渐确定下来，橡果课堂的课程框架也逐渐清晰起来，橡果课堂面向低年级（1-3年级）的主题是“一个故事的一生”，在此之下由三个模块构成：第一是故事的诞生，主

讲嘉宾是写绘本故事的人；第二是故事也有家，主讲嘉宾是出版故事的人；第三是故事要长大，主讲嘉宾是讲或者读故事的人。高年级（4-6年级）的主题是“世界的创造者和守护者”，主要也是由三个模块构成：第一是科学领域的创造者和守护者；第二是文学艺术领域的创造者和守护者；第三是经济领域的创造者和守护者。

在短短不到五天的筹备期里，大家迅速确定了橡果课堂的内容。2月7日上午11点，橡果课堂活动预告推文发布。

九、新课堂背后的传播效应

活动预告推文发布之前，张老师再次召集全体成员召开动员会，向渠道组的伙伴们下达了“死命令”，如果预告推文的传播无法达到预期，那么渠道组的伙伴们就要被钉在担当者行动的历史耻辱柱上。因为要想借助橡果课堂打开一点担当者行动的社会公众知名度，那么让更多的服务对象知道这件事情是此次行动的成败关键。

在推文发布之前的2月4日早上，项目渠道组开了第一次会议。在这次会议上

确定了教育厅、教育局、校长、老师、公益讲师、志愿分部、捐赠方、全国自媒体大号、县域自媒体大号、阅读推广同行、大学生志愿者等10个传播群体，并针对各个群体梳理出可能找到的关键联系人。

2月7日推文发布之后，渠道组的伙伴根据之前定好的分工名单，开始第一轮通过电话沟通，逐一联系在担当者行动系统中近五千所学校校长、各个县教育局的负责老师，向这些关键人说明橡果课堂是什么，什么时候开课，可以传播给谁，需要做什么准备等内容。除此之外再通过微信或者电话的方式联系其他传播渠道，让他们帮忙传播。

在这个过程中，大家对渠道组要达到的目标具有高度的共同认知，就是渠道组所有伙伴必须在2月7日结束之前，让预告推文的传播达到10万以上点击量。这对于担当者行动是有难度的，此前机构的任何一篇推文都没有达到这个传播量。因此在渠道组和机构绝大多数的伙伴们心中，这是一个绝对不可能完成的任务。但是目标既定，剩下的就是去行动。

在各方的共同努力下，到2月7日晚上11点50分左右，预告推文终于突破10万点击量，成功达成渠道组需要完成的目标。

渠道组达成目标的同时，技术组开始紧锣密鼓地测试各种直播渠道，并最终形成了一份《橡果课堂直播平台对比分析报告》，确定使用CCTalk、抖音和微博作为此次橡果课堂的直播平台。

在5天的筹备期中，大家完成了橡果课堂课程内容的设计、分享嘉宾的邀请、活动推文的设计、活动内容的传播、直播技术平台的熟悉和搭建。终于在2月8日早上9点30分正式面向全国所有的乡村孩子开讲。

截止到2月14日，总共28场直播在CCTalk、抖音和微博三大平台上累计达到了240.42万观看人数，其中CCTalk总共观看人次为29.35万人次，抖音总共观看人次为17.74万人次，微博总共观看人次为193.33万人次。

十、后续

时间进入3月份，国内医用防护物资的供应逐渐恢复，抗疫行动开始走向尾

声。但是海外疫情开始爆发，尤其是美国的疫情开始爆发，“百华彩虹桥”紧急启动了支援美国医院的募捐救助行动。

“共克时艰”则启动了“心连心”心理疏导项目，对长期隔离在家的人群和长期处于抗击疫情一线紧张状态的医护人员提供精神支持和心理建设支持。

此时部分的医院、社区短期出现了肉制品和蔬菜等生活必需品的供应不足的情况。担当者行动深圳志愿分部的负责人袁志勇提出他所在的未来生活网有蔬菜和肉制品等生活物资可以捐赠，于是“共克时艰”团队联系上了未来生活网。截止到3月25日，未来生活网团队为武汉及其周边城市送出了300吨生活物资，包括蔬菜和肉制品等，涉及18家医院和47个社区，惠及4万医护和社区居民。

在抗疫行动进入尾声的时候，学校也开始陆续开学。橡果课堂结束，但是担当者行动陆续上线了“橡果阅读课堂”和“橡果科学课堂”，线上双师大课堂的互联网+教育的模式开始在担当者行动项目运营中成为常态。

十一、团队：担当者行动最宝贵的

财富

回顾整个抗疫行动，无论是“共克时艰”“百华彩虹桥”还是“橡果课堂”，担当者行动可以不断转换工作任务，不断采取行动，并且卓有成效，最大的秘密当然在于这支名叫“担当者行动”的团队身上。

担当者行动的伙伴们常常将自己形容为“一群很‘土气’的人”，这种“土气”其实就是由浓烈的“实干倾向”引起的。在机构内部的交流中，具体表现为理论（务虚）气息较弱，实操（务实）氛围浓厚。

担当者行动的伙伴自嘲之余，却并不以“土气”而自卑，反而以“土气”而自豪，这是因为担当者行动的所有团队伙伴深知机构使命之宏大，理想之高远。

这种精神气质的形成，与创始人张同庆老师的个人精神气质不无关系。张同庆老师的个人精神气质，正是一种“知识分子+土匪+杀猪的”混合体，在他强烈的价值输出中塑造了担当者行动早期成员的精神气质。而早期成员又通过他们的价值输出和实践带领塑造了机构的其他伙伴，从而让整个团队形成了相同

的精神气质。

在担当者行动的底层价值中，人是目的而不是手段，正是从这点出发，机构内部的伙伴形成了一种尊重每个伙伴的选择、相信每个伙伴的决定、协助每个伙伴完成任务的文化氛围。在自主参与的前提下，通过实践积累经验，最终团队中的每位伙伴都锻炼出了独当一面的能力。

这一张一弛间，看似矛盾，却很好地融合到了担当者行动的团队中。其中因分享和实践而带来的对担当者行动的“理解与认同”是将两者融合在一起的纽带。

而要达到真正的理解和认同，则必须要在实践中进行。每一次的实践，看似只是在做事务性工作，实则在每一个抉择时刻，每一个合作之时，都是对机构文化、价值观、原则的实践，也是在加深对其他伙伴的理解的过程。每一次成功，表面看是任务和目标的完成，实则因胜利而带来的成就感加深了团队伙伴对机构和对其他伙伴的认同。

然而让每位伙伴都能够将“机构的事业”视为“自己的事业”，谈何容易，

事实上，重要的前提在于“选人”。在担当者行动的招聘环节中，常常会用到一个词，叫做“寻找尺码相同的人”，这里的“尺码相同”是指寻找那些在价值观上与担当者行动趋于接近的人。

十二、为何能快速参与抗疫行动

担当者此次参与抗疫行动做出决策非常快，并迅速导向行动，而且在各种不确定因素的干扰下，团队仍然能够在海外获取医护物资并将其运回国内，运到湖北疫区，支援了疫区的抗疫行动。

(一) 内部决策机制驱动

在如此重大的问题上，核心决策层之所以能够在这么短的时间内达成共识，主要基于以下五点原因：

第一，在信息如此发达的当下，担当者行动的每一个伙伴都能够迅速地掌握湖北疫情发展的最新情况。第二，担当者行动从创办至今，整个团队有一种“重实干”的文化氛围。第三，核心决策层具有高度的底层价值共识。第四，官文宾在决策达成共识导向行动的过程中起到了助推的作用。第五，外部合作条件的

成熟是行动达成共识的最后一块基石。厦大学生团队在合作开始之前所做的努力，是合作得以实现的前提之一。福建省民政厅能够对担当者行动参与抗疫行动是否合规的问题快速给予肯定的回答，并迅速提供公募备案号，这些都是让担当者行动核心决策层认为参与抗疫行动是可行的。对于大家能够迅速达成共识和采取行动提供了非常重要的前提条件。

官文宾在与核心合伙人团队达成共识之后，立刻开始行动。整个决策过程能够如此迅速导向行动，这与担当者行动的决策机制有密切关系。在整个决策过程中，有两个重要的机制发挥了作用。

1. 全职伙伴享有充分的自主决策权

担当者行动赋予所有全职伙伴在行动过程中极大的自主决策空间和权力。

担当者行动为什么愿意给予所有全职伙伴充足的自主决策空间和权力？主要有以下三点考虑：

首先是担当者行动强烈的“相信”文化。担当者行动的每一位全职伙伴都

相信同伴能够在行动中做出有利于“儿童阅读”事业的发展和“担当者行动”机构发展的决定，绝不会做出有悖于公益伦理和基本社会道德价值的事情。

其次是担当者行动的“合伙人”制度。设立“合伙人”制度的背后，是希望团队所有伙伴将最初认为“这是机构的事业”转化为“这就是自己的事业”。“自主感”和“责任感”的结合，担当者行动不再是一个组织，而是一个个活生生的个体。

最后，担当者行动的工作方式决定了需要赋予伙伴们充分的自主决策权。担当者行动工作常常面临“不确定因素”和“差异因素”的干扰。以担当者行动的“班班有个图书角”项目建设过程中为例。伴随担当者行动规模不断扩大的是图书角项目建设规模的扩大，规模扩大的背后是要求建设速度的加快。在快速的建设过程中，捐赠方要求会不断变化，图书和书架在物流过程中会出现各种意外，学校接收物资的过程中也会面临挑战。在这种快速建设过程中面临各种“不确定因素”，当然要求伙伴们要能马上快速做出决策。因此，必须授予

伙伴们充分的自主决策权。再以“班班有个图书角”的项目运营为例，担当者行动的项目地遍布全国多个省份不同的县域，每个地区所面临的教育生态都不尽相同，需要做出的应对策略也不尽相同。面对复杂的“差异因素”，伙伴们也需要获取自主决策权，在不同环境下迅速做出反应。

2. 核心合伙人会议

在担当者行动中，只要全职团队的核心合伙人会议达成共识，整个团队就可以开始行动，这主要是因为核心合伙人会议是担当者行动的最高决策部门。

担当者行动作为一家公益机构，虽然在组织架构上也有理事会，但是理事会不具有决策的权力。担当者行动的理事会的功能是荣誉性和支持性的，主要通过提供咨询、顾问和建议的方式支持全职团队的发展。

这一组织权责的划分既有历史的因素，也有实际工作的考虑。担当者行动是于2013年在广东省民政厅正式注册成立的，在这注册成立的前后，担当者行动的理事会主席和创始全职团队之间就曾

因“机构归属和责任划分”等问题发生过矛盾，最终导致第一届理事会不得不解散和改组。这一事件让担当者行动的创始成员开始思考“理事会在事业发展过程中的作用到底是什么？”

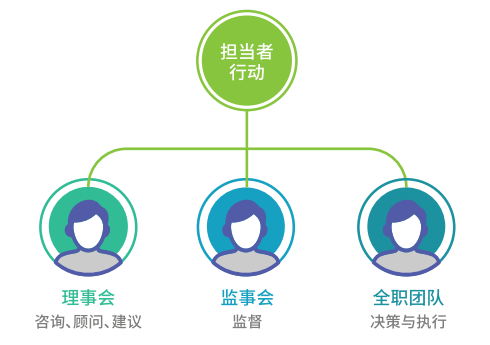
在实际工作中，全职团队是担当者行动开展的各类项目的具体实施者，他们对于担当者行动的价值理念、文化制度和发展过程中所面临的各种问题和挑战是最了解的，也是最有发言权的。因此在机构发展过程中面临的各种选择，当然也就顺理成章地应该由全职团队的伙伴们来做决定。

担当者行动理事会的理事除了少数几位属于学术界，大多数成员是企业家，没有办法像全职团队一样充分而全面地了解担当者行动开展的项目，尤其是担当者行动在儿童阅读教育领域逐步走向专业化之后，理事会想要对担当者行动开展的每一个行动做出决定就更是难上加难。但是理事会也有其优势，理事会成员多为社会各行业的参与者，他们可以给担当者行动带来新的捐赠方、合作资源和支持者，能够给担当者行动在发展过程中遇到的各种问题依据自己

的经验给出相应的建议。

基于此，在2013年之后，担当者行动确立了上述的组织权责划分机制。决策权归属于担当者行动全职团队。

担当者行动的全职团队在组织架构上分为：核心合伙人会议、部门负责人会议、各部门内部的项目工作组。其中核心合伙人会议是担当者行动的最高决策部门。核心合伙人会议目前由8名参与创办、发起和长期在团队工作的伙伴组成，他们分别是张同庆、官文宾、张春亮、覃树勇、杨美琴、丁同、陈美玉、游昕。核心合伙人会议主要针对机构发展战略、薪酬调整、部门负责人任用及机构重大行动和项目开展等议题进行讨论和决定（见下图）。



所以，当1月26日核心合伙人会议达成共识，通过行动决定之后。全职团队

就可以马上投入到了抗疫行动之中，达成的行动决议就没有再交由理事会讨论了。

(二)为什么团队可以实现有力和有效的行动？

在抗疫行动中，担当者行动团队之所以能够在极其不确定的环境中做到从寻找海外医护物资，到最终将物资送达需要的医院手上。整个过程都离不开担当者行动在儿童阅读领域长期实践积累下来的宝贵经验，也离不开众多志愿者的参与和支持。

(1)长期实践积累的经验

在担当者行动的长期实践经验中有两项直接迁移到了抗疫行动的过程中。第一项是担当者行动长期开展“班班有个图书角”的建设实践，第二项是担当者行动在“未来英才夏令营”和“教师研习营”活动中积累下来的组织化运作。

1.“班班有个图书角”的实践

抗疫行动中，从与医院的沟通、了解医院的实际需求，再到物资的发运、

物资的交接和反馈。这一整套流程其实就是担当者行动“班班有个图书角”项目建设的翻版。“班班有个图书角”的建设也是需要与学校沟通，了解学校的实际情况，图书角图书和书架的发运，最终实地到学校进行图书角的建设，并完成对捐赠方的反馈。在抗疫行动过程中，只是把担当者行动团队所熟知的服务对象，由“学校”转换成了“医院”。

以春亮在短时间内拟定的一整套与医院的沟通原则和物资分配机制为例（见下页图7）。

对外发布百华彩虹桥行动，为抗击新型冠状病毒的医护前线提供最紧急点对点物资援助。为更合理化分配捐赠物资，更好地达到援助效果，首先成立医院需求信息联络小组，负责联络医院和相关单位，并核实最新所需物资，再按标准作出轻重缓急标注。

关于捐赠物资分配，则根据可获得的货源情况。

在此机制和原则基础上，工作组与院方进行电话沟通的内容和注意事项具体规定（见下页图8）。

第一，拨通联系人电话，首先申明主

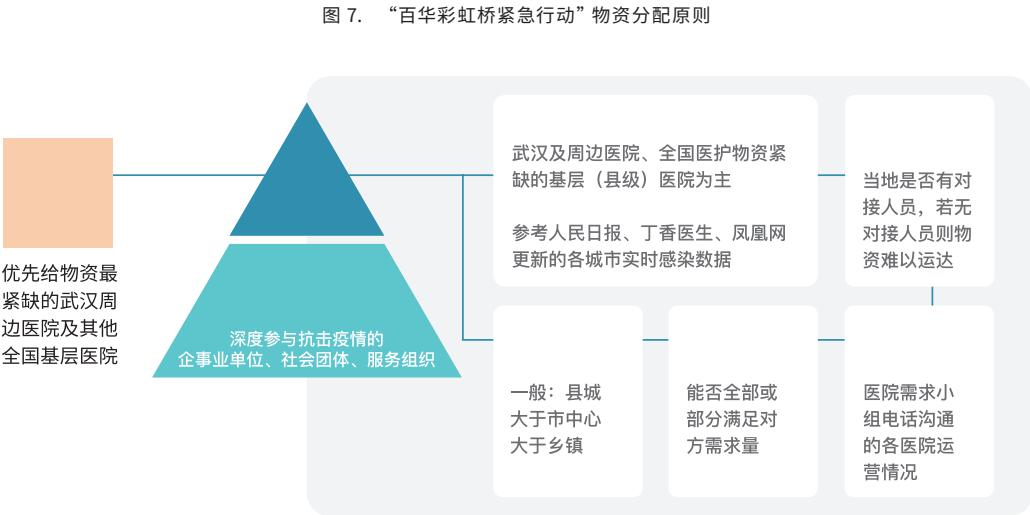


图 8. “百华彩虹桥紧急行动”院方需求沟通流程



体身份：担当者行动教育基金会，是公募基金会，以及为此次抗击疫情正在努力筹款并采购医疗防护物资，我们了解到你们院方发布的接受捐助的相关公告（或倡议书等）；

第二，确认院方公告的真实性；

第三，与院方联系人确认紧缺物资的缺口数量（重点强调是紧缺，因为资源非常有限，只供救急）；

第四，了解院方相关运营情况，包括：医护人员人数、收治感染病患人数、口罩等防护物品每日耗材量，这些数据可以为我们的做出急缓判断提供很大支持。

第五，需要跟院方表明：我们在尽最大努力去帮助，但目前整体需求远远大于供给，我们会根据货源、资金等情况按轻重缓急进行分配。这次电话会详细记录需求并纳入需求库，若资源满足了，再联系配送，也就是目前是了解需求，不给对方百分之百的承诺。但我们纳入需求，努力筹款和采购。

再来对比担当者行动是如何在一个县域选择捐赠“班班有个图书角”项目的学校名单的。担当者行动会按照“

图书资源的缺乏程度”“学校校长和老师对阅读项目的支持程度”和“捐赠规模”三个维度来进行综合考虑，最终选出在一个县域的捐赠学校名单。

第一层考虑是，“把图书资源先分配给最缺乏的学校，再分配给比较不缺乏的学校”。这个跟春亮给出的“医护物资先分配给最紧缺物资的医院和基层医院，再给到其他企事业单位”在原则上是一致的。这一种分配制度的选择，根源上与担当者行动是一家公益机构的属性密不可分。公益机构的属性决定了在任何公共物品的分配上首先要满足最缺乏也是最需要的的那一部分群体。

第二层考虑是，“把图书资源先分配给愿意积极支持阅读的学校，再分配给比较不愿意积极支持阅读的学校。”这跟“要考虑当地医院是否有愿意接收物资的对接人”在某种程度上是一致的。“愿意支持阅读的学校”，也就是“愿意接收‘班班有个图书角’项目的学校”。

第三层考虑是，“根据捐赠规模来设定捐赠学校的数量”。这跟“考虑对方的需求量，我们是否能够全部或部分满足”也是一致的。之所以有这个原则，就

是考虑到抗疫行动中募集的资金是有限的。但医院的缺口非常大，无法完全满足医院的需求，我们只能在力所能及的范围内提供支持。“班班有个图书角”在全国的需求量也是巨大的，但是我们能够筹措到的资金却是有限的。因此不得不考虑如何在服务对象的需求和自身的服务能力上达到平衡。

除了分配机制上的一致性，与医院的沟通原则，只要把其中的“医院”改为“学校校长或老师”就是一份担当者行动“班班有个图书角”项目建设之前与学校的沟通原则和流程。后来，张春亮要求医院联络组在与院方沟通完成之后，要把沟通人员拉入一个沟通群，方便后续项目沟通。在图书角建设中，也有这样一个动作，就是在确定了捐建名单之后，会把各校校长拉入一个项目沟通群。而物资的发运、跟踪、落地、反馈，这些就不再一一列举了。在担当者行动，每天会有将近50个班级图书角落地。这一系列原则、机制、流程可以说在伙伴们身上已经形成“肌肉记忆”了。尤其是值得一提的是，张春亮自加入担当者行动以来，是将“班班有个图书角”项

目建设过程中的全部原则、机制和流程搭建起来的人，对他来说，一切以了然而胸。所以他能够在接到任务之后，快速制定各项机制，采取快速行动。

(2) 组织化运作的积累

无论是在“共克时艰”还是在“百华彩虹桥”中，可以看到官文宾和张春亮在不同的链条上组建起了各种工作小组，其实这也是担当者行动在十多年的项目活动开展过程中积累下来的经验。

什么是担当者行动的“组织化”运作？

首先是项目或活动分工，理出活动开展过程中需要完成的各项工作和任务，针对每一项工作和任务，组建项目工作组。项目工作组会有明确的负责人和工作任务，并且会建立项目工作组群。其次，在有了明确分工的基础上，实现全流程的信息共享和协同。这需要组建一个各个项目组负责人的工作群，并定期召开会议确认各个环节上的项目进展。第三，在担当者行动的文化和基因中是最重要的，也是决定了组织化的成功与否。那就是所有伙伴虽然因分工加入到

了不同的项目工作组中，但是在项目或行动开展过程中，如果伙伴们看到其他伙伴们出现问题的时候，不能见死不救，要及时补位，和其他伙伴一起解决。为了达到伙伴们可以“及时补位”和“互相帮助”，在担当者行动中所有伙伴熟悉并亲身参与了机构不同板块的工作。有时化身筹资专员，有时化身建设专员，有时化身阅读推广专员。同时，一旦出现“见死不救”的情况，将会在机构内部受到严厉批评。通过上述三条的结合，担当者行动团队形成了一种“既分彼此又不分彼此”的工作形态，能够紧密地协同工作，培养了高度的信任感和工作默契。

这些组织化运作的经验，以及由此形成的信任感和工作默契成功迁移到了抗疫行动的项目中，让各个链条上的伙伴得以高效协同行动。

(3) 众多志愿者的参与和支持

没有“共克时艰”厦大学生团队的前期行动，很难说会有担当者行动的抗疫行动。在整个抗疫行动过程中，可以看到从“共克时艰”和“百华彩虹

桥”两个项目中的合作方，也可以看到包括WorkFace、百万口罩小组、百华协会ACCEF、“守护医者”志愿车队等志愿组织的参与，还可以看到冶青、星爷、包总、启斌等志愿者的身影。因为联结到这么多志愿群体，担当者行动才能获得抗疫资金、寻找到医护物资并将医护物资送达医院。

在抗疫行动过程中，为什么有这么多的志愿组织和志愿者加入？

第一，担当者行动始终保持一种组织的“开放性”。担当者行动的初心就是要联结一切致力于推动中国社会进步的理想主义者一起行动。因此在机构的基因中，“联结一切愿意行动的人”的信念就自始至终存在于每位伙伴的意识中。只要是真诚地愿意和担当者行动一起推动民族和社会进步，担当者行动都愿意与其合作。

第二，组织“开放性”的背后是担当者行动将自己定位成“平台”。在这个平台里，担当者行动作为“桥梁”，联结一切愿意行动、愿意改变、愿意推动时代向前发展的人。

比如在与“共克时艰”团队的合作

中,他们已经有了完整的供应链条和物资发运渠道,主要的需求是需要一个资金的接收平台,这个时候担当者行动充当了“共克时艰”团队的资金接收平台。比如在“百华彩虹桥”项目中,前期杨颖和泉心泉意负责海外物资寻源,但是到了后期,他们因自己需要复工复产无法继续开展这项工作,担当者行动的伙伴就顶上去继续负责寻源的工作。通过将自己化身成不同的形态,使得合作得以发生。

第三,抗疫过程中,各种资源的彼此需求促成了担当者行动和各种志愿群体的合作。最早吸引“共克时艰”寻求与担当者行动的合作,是因为担当者行动的公募资质。在“百华彩虹桥”发起早期,获得了充足的捐赠资金,但是找不到货源的时候,是WorkFace协助提供了货源信息。在“百华彩虹桥”后期逐步打开货源信息的情况下,吸引了澳门同济慈善基金会给项目捐赠资金,再到物资发运需要在地志愿者的运输支持时,担当者行动找到了武汉“守护医者”车队,各种资源的需求,最终成为了不同合作、支持。

第四,担当者行动在需要外界提供

支持的时候,以及外界需要支持的时候,都发挥了“主动精神”。所谓的“主动精神”就是不靠等别人来找,而是自己先行动起来。在澳洲防护服滞留的时候,担当者行动在微博上发出了求助信息。发出这条求助信息,让担当者行动得以认识WorkFace。认识了WorkFace之后,丁同主动加了冶青的联系方式,把行动的需求向外释放,最终获得了支持。同样当外界需要支持的时候,担当者行动的伙伴主动将自己获取到的货源信息分享给其他合作伙伴,从而实现信息的共享。

第五,在疫情发展的过程中,中国社会的志愿者精神得以激发,整个社会都充满着一种需要向疫区提供帮助的想法,在这种氛围中,就会涌现出各种不同行业、不同领域的志愿者不断地加入抗疫行动中。

(全文完)

疫情时代的连接与重塑

——自然之友在疫情中的公众倡导

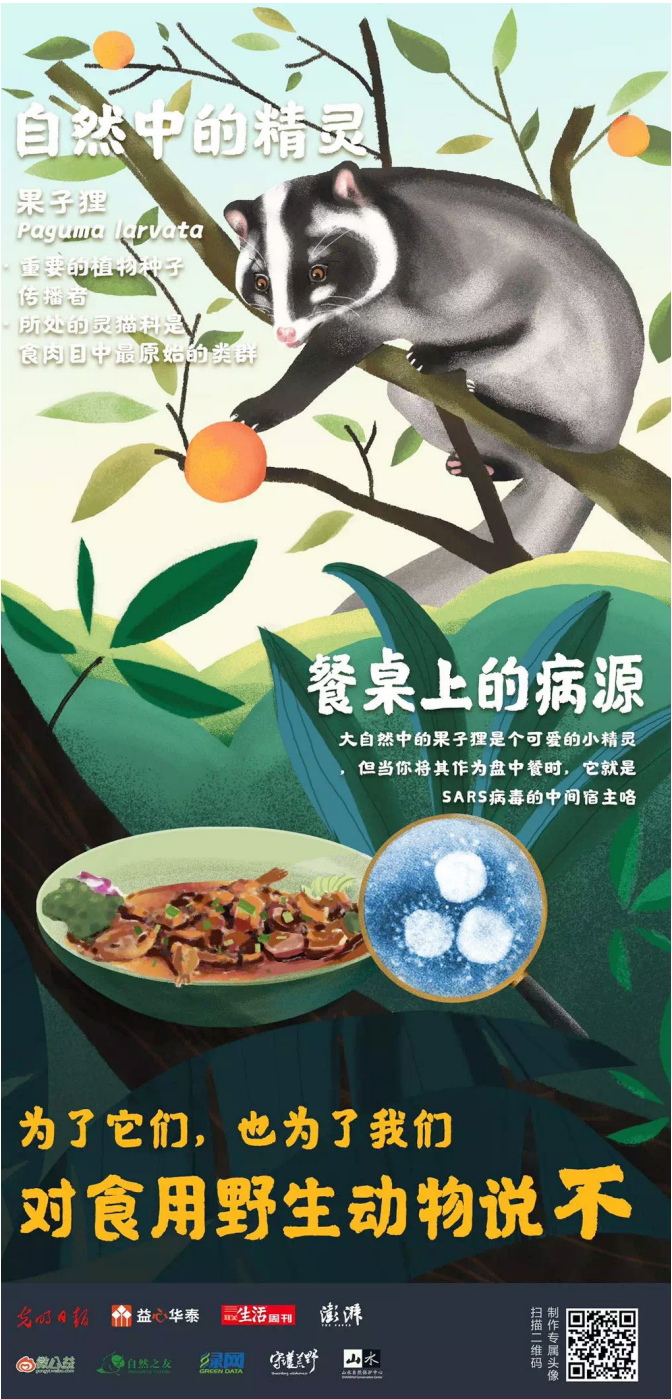
顶着疫情时期的压力，自然之友秉承机构宗旨，根据疫情期间重大政策的修法需求、公众期待、社会对自然知识的渴求等，积极尝试回应共同体的使命，活用、重用智力优势与倡导模式，连接立法机构、委员代表、媒体舆论和公众，实现了疫情时期全连接的行动模式。

全连接的行动模式之所以能实现，一是平时的积累，为疫情时代的连接创造了各种连同决策者、社会与公民的“接口”，一旦新的连接需求因势利导，即能快速接通；二是快速辨别出疫情时代官民诉求，以高效的自组织和社会动员，投入到利国利民的新任务中，并且以枢纽型社会组织的底气与认可度，将疫情时期的连接使命与自身的宗旨相结合，令输出的修法建议、网络课堂与公众倡导继续沿着既定的价值道路前行。

疫情时代无可置疑地改变了世界与中国的关系，也极大地改变了公益机构与社会人心、政策政府的连接方式。自然之友通过疫情时期的种种努力，在时代这面镜子中看到奋发有为的机构应有的样貌。疫情时期不只是检验初心的机会，也为机构重塑社会形象、重塑行动的重点与模式提供了宝贵的经验。

自然之友

自然之友成立于1993年，是中国成立最早的环保公益组织之一，全国志愿者数量累计超过30000人，月度捐赠人超过4000人。28年来，自然之友通过环境教育、公众参与、法律行动以及政策倡导等方式，运用一系列创新工作手法和动员方法，与社会各界广泛合作，重建人与自然的连接，守护珍贵的生态环境，推动越来越多绿色公民的出现与成长。



2020年1月21日21时许，自然之友工作人员听闻身在武汉的环境教育专家徐大鹏老师去世的噩耗，在辗转询问其它武汉志愿者后，从徐老师女儿处证实了这个不幸的消息——徐大鹏老师于当天下午去世，而他的夫人于1月12日去世。

徐老师有很多社会身份，与自然之友有很深的渊源，他不仅是自然之友武汉小组发起人之一、自然之友前理事，也是自然之友“绿色希望行动”地区负责人。多年来，他不遗余力地推动环境教育工作，被许多环境教育从业者视为“领路人”。

徐老师夫妇先后离世，家中只剩下女儿，出于安抚和支持徐老师家人的考虑，自然之友随即由理事和员工组成快速反应小组协调处理后事，并连夜在官网发布文章《沉痛悼念徐大鹏老师》，回应外界关注。

与徐大鹏老师家人一起面对疫情，既有同侪相望的扶助之意，也在某种意义上开启了自然之友对疫情的公共关切。

工作上，自然之友传播部门最先作出调整。计划在春节期间推送的贺岁内

容，因应猝不及防的疫情而迅速舍弃，重新组织新内容——针对当时的疫情状况，根据官方的疫情控制步骤，初期传播内容变成主要集中于野生动物保护、公众健康宣传等。

围绕早期疫情与野生动物交易市场的关联，自然之友呼吁，要切断病毒源头，应立即禁止捕猎、交易野生动物，更应彻底杜绝食用野生动物的行动。中国环境报社、北京林业大学生态法研究中心、中国政法大学环境资源法研究和服务中心、自然之友四家机构单位也联合发起立法禁食野生动物的建议，短时间内收到了百余家机构和个人的联合署名。

行动有条不紊地展开，但在疫情时期，准确找到行动的切口相当关键。为此，自然之友确立了两个行动前提：一是要与机构定位和使命紧密相关，二是效果上能发挥独特的社会价值。

显然，基于禁食野生动物的法律政策倡导，成为了疫情早期阶段的行动主线，为自然之友的倡导行动拓展了空间。

时至今日，以《野生动物保护法》的

修改为主轴，同时进行相应的公众传播与倡导，仍是自然之友的工作主线。在主线工作取得公众响应后，自然之友对武汉地区的在地支持、线上“一节课”等公开课及其它灵活的形式，也在有序推进机构的影响力。

一、《野生动物保护法》修订

自然之友拥有一个专业法律团队，其定位就是立法与公共政策的推动者。多年来，该团队持续关注并积极参与政策倡导，曾参与水、大气、土壤、湿地等领域的多部法律法规的立法建议工作。近几年，也发起了一系列关于野生动物保护的公益诉讼。

对于《野生动物保护法》，自然之友从二十世纪九十年代一直推动至今。凭借在政策倡导领域的经验和积累，疫情的爆发使其敏锐地意识到这是推动该法修订的好契机。

2020年1月下旬，与合作伙伴形成共识后，自然之友的目标是尽快推动《野生动物保护法》修订。疫情下，全国人大明确提出修法动议，自然之友与伙伴单位及时调整了目标，将更多精力放在推动

修法在禁止食用、限制利用等条款取得全面进展。

(一) 联合呼吁紧急修订法律

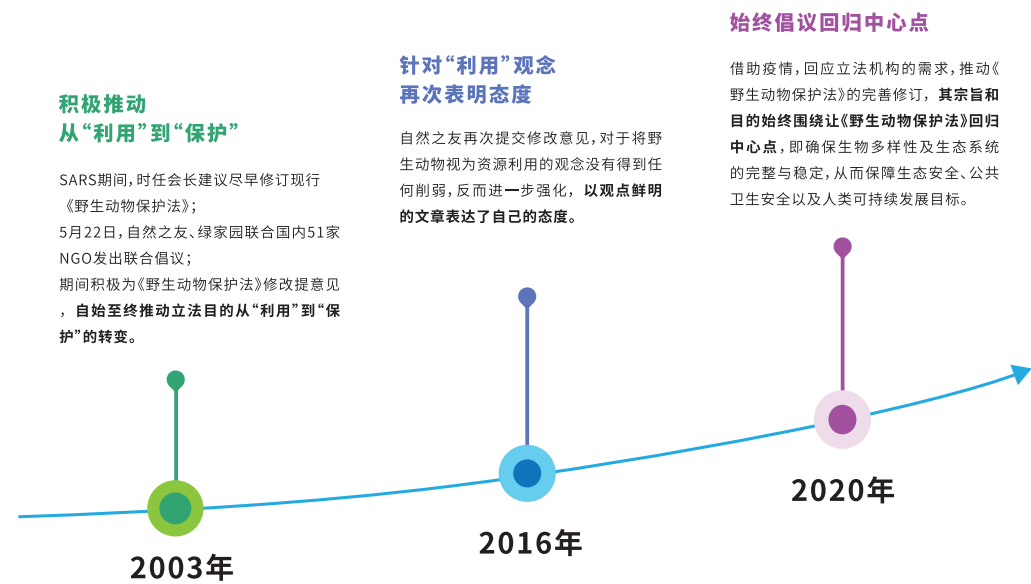
从当时中国疾控中心发布的信息看，此次新型冠状病毒疫情与2003年的SARS类似，都与野生动物非法交易和食用高度相关。

2020年1月26日，市场监管总局、农业农村部、国家林草局决定，自公告发布之日起至全国疫情解除期间，禁止野生动物交易活动。决定中明确要求，消费者要充分认识食用野生动物的健康风险，远离“野味”，健康饮食。

同时，北京大学保护生物学教授、山水自然保护中心创始人吕植教授发出了“把野生动物贸易上升为公共安全来管理”的呼吁。随后，她又牵头对呼吁内容进行了补充完善，并征集了十九名来自全国高校、科研院所的院士学者联名签字倡议，呼吁杜绝野生动物非法食用和交易。

1月27日，自然之友联合中国环境报社、北京林业大学生态法研究中心、中国政法大学环境资源法研究和服务中心等

图 1. 参与野生动物保护法立法过程



单位, 呼吁紧急修改《野生动物保护法》相关条款, 采取更严格的法律措施管制野生动物贸易和食用行为, 核心就指向法律层面史上最严的《野生动物保护法》修订。

修法建议书最终提交给全国人大环资委、常委会法工委, 为健全和完善律法提供参考。提交之前, 自然之友在机构微信公众号、微博上将其公开。几天时间内, 来自不同行业、不同地区的百余家机构和个人加入联合署名。

1. 始终推动立法目的从“利用”到

“保护”转变

保护野生动物及其栖息地、推动《野生动物保护法》的立法目的从“利用”到“保护”的转变, 这从自然之友关注该法修订这么多年来, 从未变过。

2003年SARS期间, 时任会长梁从诫先生就通过全国政协提案, 建议尽早修订现行《野生动物保护法》, 从保护自然生态平衡的科学高度出发, 打破“保护为了利用”的观念, 突出“保护第一”“维护生态平衡第一”的认识。

2003年5月22日, 自然之友和绿家园联合国内51家NGO发出《抗击“非典”,

保护生态——中国民间环保组织联合倡议书》。

后来几次《野生动物保护法》修改, 自然之友也积极参与并提交意见。但是最终通过并实施的法律中, “利用”的思路依然很明显。

其中2016年的修订, 自然之友也提交了修改意见, 对于将野生动物视为资源利用的观念没有得到任何削弱, 反而进一步强化的现象, 以观点鲜明的文章表达了自己的态度。

这次借助疫情回应立法机构的需求, 推动《野生动物保护法》的完善修订, 尽管具体细节是在探讨中逐渐成型, 但是宗旨和目的依然是让《野生动物保护法》回归中心点, 即确保生物多样性及生态系统的完整与稳定, 从而保障生态安全、公共卫生安全以及人类可持续发展目标。

2. 联合署名中的跨界和公众热情

修法建议书促成许多机构、专家通过各种渠道加入联合署名, 参与者之多、热情之高, 给人众志成城之感。参加者不止有环保、公益领域的专家和机

构, 也有时装店店主、艺术坊创始人、信息科技公司员工, 甚至有自称“孩子妈”的个人。

对于这些来自各方的热情, 一位工作人员最初有些不确定参加联署有没有资格要求。对此, 自然之友总干事张伯驹说, 不能把非环保公益机构和个人的热望挡在外面, 应当尽可能容纳。

(二) 调查公众对野生动物消费、贸易、立法的意愿

1. 调查问卷

2020年1月28日晚, 北京大学自然保护与社会发展研究中心、自然之友、桃花源基金会、阿拉善SEE基金会、昆山杜克大学、山水自然保护中心等机构联合发起了《公众对野生动物消费、贸易、立法意愿的调查》。

调查的目的, 是想了解普通公众的想法, 包括公众对食用野生动物、使用野生动物制品(毛皮、骨制品、药剂等)、人工驯养野生动物用于商业目的的等的态度, 为以后的行动提供依据。

此问卷一出, 公众参与非常积极, 填写问卷的人数之多一度让问卷系统不堪

重负而瘫痪。传播过程中，联合发起机构纷纷通过自己的微博、微信等新媒体平台积极转发。

截至2月14日0时，问卷调查收到101172份反馈。根据问卷调查分析结果，大部分参与调查的公众表现出对《野生动物修法》的关注和支持，但在不同的细则上也体现出一些不同的态度。问卷发布机构值得仔细和深入了解这些“分歧”背后的原因。

比如，对使用野生动物制品（毛皮、骨制品、药剂等）的态度方面，有79%的人不赞成使用，而有15%的人是部分赞成的，只有1%的人完全赞成。部分赞成的人主要考虑到一些野生动物制品的使用还是必须的，比如用于毛皮和中药的动物制品和材料等。

从对《野生动物保护法》中有关使用和购买野生动物及其制品的相关法律法规是否了解来看，只有12%的人选择非常肯定的“是”，其它的人要不完全没有了解，要不只是听说过一些。对于普通消费者来说，准确地鉴别野生动物制品，还是比较困难的。

调查问卷的分析结果，为接下来的

修法建议工作提供了重要依据。

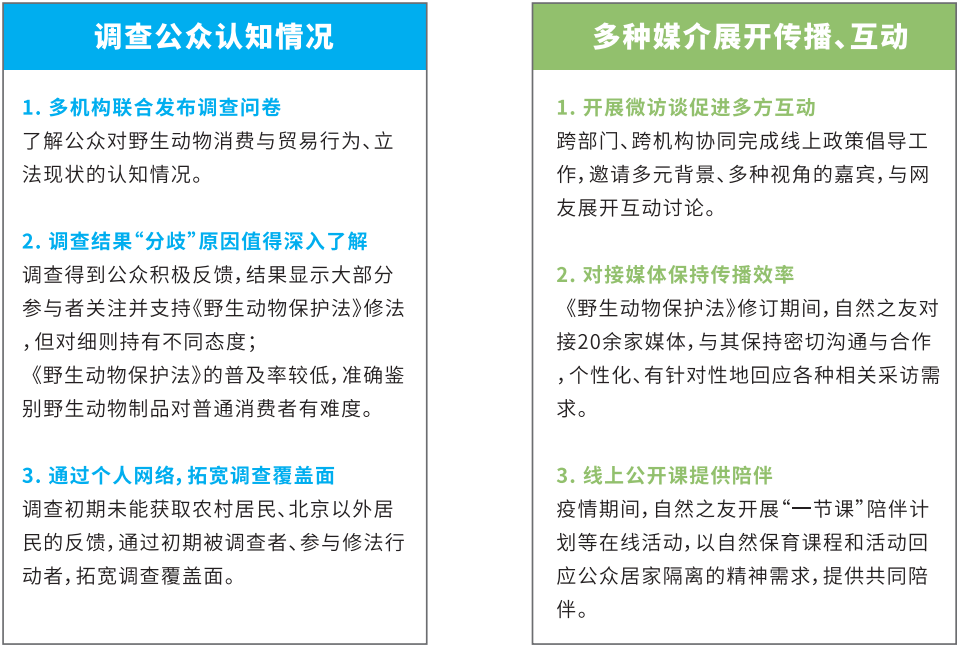
众所周知，问卷的样本越多、覆盖的人群越广泛，结果就越有参考意义。关于野生动物保护法修订的问卷调查，最开始的参与群体，主要集中于城市，农村地区的声音不够多。发起机构适时向公众反馈了阶段性进展——“从收集的数据可以看到，我们目前依然需要征集更多来自农村居民和北京以外的居民对问卷的反馈”，并呼吁大家“在关心疫情进展之余，动手把问卷转发给你更多的亲朋好友，特别是生活在农村的朋友们，使此次调查能够尽量真实、客观、全面地反映普通公众的心声。”

参与制定修法建议的行动者们，也都竭尽所能地用自己的资源去转发问卷，比如转发给自己的小学同学、初中同学，请他们再在自己的圈层中传播，力争覆盖更多的人群，让原本分属不同群体的人产生连接。

2. 传播媒介

为向公众传达自身对《野生动物保护法》修法的意见和立场，并在这个过程中了解公众态度、意见，进行普法宣

图 2. 了解公众认知情况，同时多种媒介传播、互动



传，自然之友和伙伴机构选择了微访谈这个形式。这不是最新的媒介形式，却是当时的场景下最合适的。事实证明活动效果很好，参加者众多，身份也比较多元。

(1) 微访谈

自然之友2020年的政策倡导工作计划中，包含与两会代表委员的沟通会。受疫情影响，线下沟通会无法举办，经过协商，最终改为线上。考虑到线上活动

的局限性，《野生动物保护法》修订的参与必要性，以及在公众间的讨论热潮，线上沟通会的主题选择，聚焦于《野生动物保护法》修订。

微访谈活动依然是跨部门、跨机构之间的合作——由阿拉善SEE公益机构与自然之友联合主办，整个筹备传播工作是自然之友法律团队、传播团队以及阿拉善传播团队配合微博公益团队共同协作完成。

活动邀请全国人大代表、阿拉善SEE

生态协会章程委委员蔡学恩，北京师范大学教授、阿拉善SEE基金会秘书长张立，山水自然保护中心保护主任赵翔，中国猫科动物保护联盟理事长宋大昭以及自然之友总法律顾问刘金梅为主要嘉宾——既有人大代表、高校学者，也有法律人士、动物保护NGO人士。在嘉宾选择上，活动注重背景的多元化，尽量增加看问题的视角。

活动策划中，自然之友得到了联合主办方以及各家伙伴机构、微公益的支持与协作；前期预热工作中，自然之友团队制作传播物料，与伙伴机构、腾讯公益以及几十个微博大V共同宣传，吸引网友关注。

活动中，网友们积极参与，提出了很多高质量的问题，嘉宾们热情回应，给出了许多精彩的回答。截至4月2日14点，话题阅读量已有1495.1万，讨论约两万条。

活动结束后，自然之友团队筛选精选问答，制作成海报，在访谈结束后进行二次传播，持续扩大话题影响。

疫情期间的很多公共话题，在微信、微博等社交媒体上引发了很多争

论，有些甚至形成对立。自然之友总法律顾问刘金梅关注到，在很多公共话题的辩论中，有很多撕裂的立场和观点，一方用一个立场来攻击对方，另一方又用对立的立场去回敬，但这样的立场之争大多数时候并不是公共对话或辩论，是吵架而已。

在举行微访谈之前，刘金梅还有些担忧公众参与热情不高，场面很冷清或者观点过于撕裂，将访谈变成大型吵架现场。但是结果出乎她的意料，最终讨论的效果非常好。虽然针对某些问题也有激烈的争论，但整个过程让她认识到，那些撕裂的立场和观点，也许没有想象中可怕。有人会作出不理性的行为，但是也有非常多的人愿意理性对话，很认真地探讨问题、寻找答案。

如何与见解不同者对话？她说，用理性而非立场去沟通才能弥合撕裂。

张伯驹在谈政策倡导的时机时，也从修法建议公开后会否引发争议，谈到了如何面对争议。在他看来，有争议是正常的事情，不见得是坏事。在立法层面如果没有争议，说明没有多少人关注，没有多少人觉得跟自身利益相关。一潭死

水、缺乏博弈的立法，就没有办法顾及到更多利益相关方的需求和关切。大家应该直面争议，在争议中不断将自己的观点和角色确认下来。

做政策倡导是希望影响更多的人，不仅是立法者，也是普通公众。但是普通公众距离法律有点遥远，如何让他们能了解法律，并增强意识呢？

好几位行动者都从不同角度提到了这个问题，有同事提到了“用户意识”，这个可以和流行语“破圈儿”一起来看，或许有了“用户意识”，才能破圈儿。

无论是公益领域还是商业领域，都要时刻保持用户意识，并将用户意识转化为行动策略，方能让其行动真正有效。而对于政策倡导来说，用户意识降低参与门槛，而不是提高参与门槛，打破了专业和话语壁垒，而不是加固它。

(2) 媒体传播

从徐大鹏老师去世，到自然之友联合呼吁修法，再到后面的提交修法建议、举办微访谈，中间不断有媒体提出采访要求。自然之友也和媒体保持合作，及时地将自己的立场、态度传达给更

多人。

2020年2、3月《野生动物保护法》修订期间，媒体采访需求大，并迅速汇集到自然之友这里。

《野生动物保护法》话题对接的媒体包括：人民日报海外版、法制日报、中国环境报、公益时报、中国经济导报、新京报、财新、澎湃新闻、中国新闻周刊、三联生活周刊、凤凰网、凤凰卫视、中国商报、新民晚报、南华早报、封面新闻、红星新闻等20余家媒体。继2月《野生动物保护法》话题对接20余家媒体报道后，3月，自然之友与阿拉善SEE公益机构在新浪微博联合举办“我为‘野保法’修法添砖加瓦”微访谈，邀请全国人大代表、法律专家、科学家与微博网友共话修法，阅读量达约1500万，讨论达两万多条。网友们积极参与，提出了非常多质量问题，嘉宾们也热情回应，给出了大量专业而精彩的回答，让《野生动物保护法》话题触达更多公众。

因此，与媒体保持密切的合作与沟通非常重要。且媒体有不同的调性，记者有不同的特点和情况，采访要求也不尽相同，因而个性化、一对一的沟通也非

常有必要。

(3) 线上公开课

疫情让社会运转一度变慢，也让自然之友工作人员意识到一个问题：疫情期间大家都待在家里不出门，活动空间变小；铺天盖地的疫情信息也让大家有负面情绪，莫说身体不适者，健康者一直这样呆着也会出现一些问题。

所以能不能做些什么，陪伴大家度过这段特殊的时光？包括“一节课”陪伴计划在内的在线活动应运而生。在初次尝试选择该课程的内容时，团队围绕着自然之友的业务和理念，比如自然手工、观鸟知识、亲子游戏等。这是一次由志愿者和工作人员通过在线方式合力完成的工作，也是一次在线分享知识，传递温暖给自然之友伙伴的尝试。

值得一提的是，和“一节课”先后进行、致力于陪伴的活动还有很多，比如在各地小组社群里的线上观影，比如鼓励以书写方式进行自由表达的“自由书写营”。

这种尝试也为其他社会活动的开展提供了启发和借鉴，自然之友野鸟会因

为疫情暂停公园观鸟、鸟调活动，在大家无法线下相聚的情况下，也迅速用同一个平台开始了线上活动的尝试。

关于“一节课”平台的选择，自然之友品牌传播部何苗、筹款团队金龟子等同事都分享了当时的心得体会。彭开杰是自然之友志愿者，也是家在武汉、学校在黄冈的一名大三学生，一直参与自然之友传播团队的工作，在“一节课”等线上课程中，他提供了技术方面的支持，也贡献了自己的思考。

(三) 起草修法建议

2020年2月17日，全国人大常委会委员长会议建议，提请审议关于禁止非法野生动物交易、革除滥食野生动物陋习、切实保障人民群众生命健康安全的决定草案。

修法吹响集结号。

自然之友法律与政策倡导团队在修法倡导的基础上，自然地将工作重心转向参与修法，利用此次法律修订的机会，在《野生动物保护法》立法目的、保护范围和各个关键制度修订上，发挥自身的影响力。

在起草修法建议上，机构合作一开始以北京大学自然保护与社会发展研究中心、山水自然保护中心、昆山杜克大学、自然之友为主，后来，猫盟、北京大学生态研究中心、广州绿网、守护荒野、桃花源等几家机构也加进来。各家机构结合各自在自然科学、法律、公共政策、公众倡导等领域的专业知识和一线经验，也结合大数据分析、国外野生动物保护立法政策比较研究、一线保护行动案例分析以及来自十万名公众的问卷调查结果，紧密合作。

因为在立法上有着丰富的政策倡导经验，自然之友承担了修法建议的“主笔”，即大家共同讨论、分头提意见，自然之友法律团队同事汇总各方意见，同时也撰写修法建议的总论部分。

经过一个多月的紧张工作，合作的几家机构完成了关于《野生动物保护法》修订的意见和建议，并正式提交全国人大常委会法制工作委员会。这次修法建议的关键是：一，强调以保护为目的，并将野生动物保护纳入“公共安全”目标中；二，扩大野生动物的保护范围，不再保留“有重要生态、科学、社会价值”

的“三有”概念；三，禁止野生动物的食用和贸易。

1. 修法建议中的合作经验

自然之友历次参与修法都提出建议，但这次能在一个多月的时间内提出高质量的建议，有赖自然之友法律团队的专业，也得益于多领域、跨行业人士的合作——自然之友、北大自然保护与社会发展研究中心、山水自然保护中心、昆山杜克等机构的专业人士建立了群，结合自己专业知识，多维度来讨论、分析问题。

在资料查找的过程中，有众多志愿者的付出。比如，一位毕业于哈佛法学院的自然之友志愿者，迅速组建起由哈佛法学院中国留学生组成的团队，在很短的时间内对北美野生动物保护的法律体系进行了研究，并提供给自然之友作为参考，非常有价值。

2. 着眼于未来的建议

这次重启《野生动物保护法》修订，自然之友一如既往地推动《野生动物保护法》的立法目的从“利用”到“保

护”转变。

疫情期间，禁食野生动物的呼声很高，养殖户等产业利益的声音也慢慢显现出来。基于我国现行《野生动物保护法》，如何提出既符合自然科学，又符合法律专业性和公共政策前瞻性的立法修改意见，同时也能平衡各方利益？参与制定修法建议的行动者们关注弱势群体的利益，不赞成一刀切，但是通过内部讨论也达成一致：部分人的利益，与公众安全相比孰轻孰重？作为公众利益的代表，自己不应该先妥协。

二、武汉抗疫行动支援与志愿者关怀

疫情发生后，武汉医疗物资紧缺，各方力量迅速开始筹集、运输抗疫物资。自然之友武汉湿地保护小组志愿者主要在武汉开展和湿地保护相关的工作，疫情期间他们以个人身份加入以救援为主的公益团队，如蓝天救援队等，进行民间救援物资的对接和分发，还帮助救援队筹集包括药品、维生素和水果在内的必需品。

自然之友得知武汉动物园内的动物

缺少鱼类食物，就联系武汉湿地小组及武汉地区的老会员，和大家一起通过各种渠道“找鱼”。大家组建了微信群，联系各自的资源、渠道，一起想办法。囿于道路不通等，最终费尽心力找到动物“口粮”也运不出来，没能帮上小动物。但让他们感到安慰的是，有企业提供“食物”，动物们的“口粮”有了着落。

为武汉动物园的动物寻找食物，是武汉地区的志愿者与自然之友的工作人员的协同努力。除了这件事，分散于京鄂两地的他们，还共同为需要帮助的志愿者提供精神支持。

自然之友前理事徐大鹏老师及其夫人过世，家中只剩下女儿。自然之友工作人员宁荣菊（自然名“柠檬”）和徐老师女儿保持联系，与武汉当地志愿者一起，密切关注徐老师女儿的身体、精神状态和生活需求，协助办理后事。

武汉地区志愿者L，疫情期间身患普通肺炎，无法及时就医确诊造成心理压力，于是武汉地区的志愿者为L寻找消毒液、帮忙买药，自然之友工作人员孙敬华（自然名“莲蓬”）也为L寄药并提供感情陪伴；自然之友总干事张伯驹了解到

有专业医护人员组成的在线求医群后，将L拉到群里，请医生给予专业意见。大家和L的其他朋友一起，陪伴她度过了特别时期。

刘康福是自然之友武汉湿地保护小组的发起人之一，不管是运输抗疫物资，还是为武汉动物园的小动物找“口粮”，抑或支持武汉当地的志愿者，他都有深度参与。

从访谈中能了解他做事的想法，亦可从中窥见，很多像刘康福一样的普通人，当社会机器的运转遭遇严重考验时，他们勇敢地站出来，以各种身份，在不同的位置作不同的努力，托住社会机器的“底盘”，使其“不翻车”。

无论是刘康福等武汉地区的志愿者，还是以讲师身份参与“一节课”活动的小爱、薄荷、红隼（都是自然名），或者在《野生动物保护法》修订建议起草过程中提供支持的哈佛法学院的志愿者，都可以看到，自然之友抗疫活动中有广泛的志愿者参与。

如何动员志愿者力量，平时又如何维系志愿者？我们在工作人员的访谈中感觉到，答案更多是“将心比心”。

比如疫情发生后，工作人员黄亚萍（自然名“木槿”）给湖北地区的月捐人一个个地打电话，询问他们的情况、是否需要帮助，出发点也是对大家的担心和关心；在徐大鹏老师去世后，工作人员宁荣菊一直关注徐老师女儿的状态，甚至为自己无法感同身受对方的悲痛、言语安慰苍白无力而失落、难受；工作人员孙敬华在L不方便就医时，为她寄药，和L的其他朋友一起陪伴她，但还是觉得自己所做的“在众多支持中并没有很特别”。

这些志愿者所在的武汉湿地保护小组、野鸟会等，是自然之友推动发展的绿色公民自组织社群，与自然之友并无上下级管理关系，有些志愿者甚至不属于这些自组织。和志愿者的关系维系，可能更多的是靠价值认同，以及在各种大大小小的事情中建立起的信任。

这种认同和信任，也使得在一些事情发生时，大家能迅速聚拢到一起，更好地行动。

自然之友武汉湿地保护小组志愿者，疫情期间也以个人身份加入其它公益团队从事志愿服务，比如刘康福参与

蓝天救援队的抗疫物资运输工作。

当在自然之友的地方小组内有人转发过来其它机构的需求，如从江苏丹阳运医疗物资到武汉，或需要防护服、护目镜等，工作人员也和上海、无锡等地的志愿者合作，帮忙解决。

这让人看到，很多人都在以各种身份、在各类社会组织中，参与各种类型的志愿者活动，凝聚大家的是价值认同和共同的目标。就像访谈中宁荣菊所说，“我们是不是一伙儿（是否隶属于同一家机构或组织）并不重要，我们做的是不是同样的事情才重要。”

三、后疫情时代的倡导常态

自然之友盖娅自然学校，是原自然之友环境教育团队独立出来的专业环境教育机构，主要通过各种体验式环境教育课程，协助人们重新建立人与自然的深度联结。

疫情发生后，团队出于安全考虑，取消了既定的冬令营、培训等活动。在各种线下活动深受影响、自然教育愁云惨淡时，他们通过公众号发布思考文章、疫情期间居家指引文章，和行业内一起去

思考疫情对行业的影响是什么、疫情带给人们的教训是什么、人类该如何与自然相处等，趁着这个时间“修炼内功”，提升自己。

随着疫情得到控制，线下活动也慢慢恢复。5月底，盖娅自然学校和行业内众多机构通过全国自然教育网络发起了一个公益项目：希望联动行业力量，和借自然力量，为一线抗疫工作人员提供帮助疏解压力的自然体验活动，也为自然教育同行提供互助共学的志愿者培训机会。

如她们在招募文案中所写，“我们期待通过人与人的互助合作，让更多人可以享受自然，也爱上自然，让参与行动的每位自然教育同行更有力量！”“根据目前的规划，这次活动将在全国范围内召集不少于130家机构的500位从业者和志愿者参与本次公益服务项目，服务至少1万人。”

盖娅自然学校的夏令营、各种课程也调整节奏、重新启动。不过，随着疫情的反复，又面临许多未知。生活即教育，生活和大自然有其运行规律，但也有各种不确定性，盖娅自然学校在这方面的

应对和反应，相信也是一种特别的体验式教育。

新冠肺炎疫情影响世界，也让普通人的消费意识与消费选择产生了主动或被动的转变。对此，自然之友于2020年4月22日世界地球日，在能源基金会支持下，启动了公众问卷调查，历时一个月，共计收集有效问卷 11230份。

《后疫情时代，美好生活的绿色可能性调查报告》显示，新冠疫情带来的影响，使人们的生活关注点发生了变化，也让超过98%的受访者联想到了更多其他隐形的挑战。

比如，面对“人类为了自身的生存和扩张，已经破坏了千百年来地球原有的面貌，人类不应该为了自己的利益去损害环境”这一观点，79.5%的受访者表示了认同。这预示着，更多的人更有可能持有“以生态系统为中心”，而非“以人为中心”的生态观，这样的观念是美好环境和气候安全的重要基础。

又如，调研向公众提出“低碳消费”理念，超过半数的受访者表示愿意用低碳消费行动来支持环境保护和气候安全，但同时调研也发现了公众在行动落

实上遇到的困难和疑惑。对此，报告建议通过加强宣传教育，提高公众进行低碳行为的内在动力和信心。

个人消费意识与选择的“低碳转变”能让生活更美好，这样的转变无疑需要全社会共同来促成。自然之友一直坚信“真心实意，身体力行”，也希望能共同调查促成更多转变。

（全文完）

罕见病群体的用药援助和公众倡导

——病痛挑战基金会 (ICF) 抗疫行动

面对特殊群体困境，需聚合社会之力，以系统运作的方式，快速地解决问题。而作为基金会，需要在选择助力的方向时，更好地考虑到自身的角色，以及从掌握社会资源的能力考量选择“中间角色”。这种合作中自我边界的界定有其特殊性，从中也可窥见，在行动赋予的责任之外，更重要的是行动的手段与方法。要实现这一点，就要充当各种力量的“粘合者”。

从社会能动角度而言，“用药援助”更需要的是各种社会资源的配合，而公众倡导则是一种价值观的传达，两者的勾连，也使得行动形成一种“闭环效应”，既解决了实际问题，又推动了公民思想的转变。

病痛挑战基金会

罕见病，一般指发病率低、患病人数少的疾病，在全球有约8000种，中国有数千万人受其影响。绝大多数罕见病无法治愈，有有效治疗手段的仅为5%，如不能及时就诊或停药，可能导致病情加重甚至死亡。此外，罕见病患者在医疗康复、社会融入等方面也遭遇诸多挑战，缺乏政策和制度保障。为了让社会各界能够持续关注和支持国内各类罕见病群体，2016年2月29日国际罕见病日，瓷娃娃中心和南都公益基金会联合发起成立北京病痛挑战公益基金会，简称“病痛挑战基金会”，英文缩写ICF。



工作人员与志愿者在疫情期间前往北京协和医院为病友取药

2020年，北京病痛挑战公益基金会（下称ICF）在疫情中发起的抗疫行动，主要有三种方式：一是社区服务，充分调动社会资源，为罕见病友提供医疗救援与赋能支持，保证病友的生存质量；二是行业支持，推动病友组织、医学界、政府、企业、媒体等相关方协同合作；三是社会倡导，联合病友所在社区、相关伙伴机构发动公众参与活动，让公众了解罕见病知识和病友群体的真实面貌，以消除误解和偏见。

武汉疫情爆发后，不仅是疫情患者及其家属，不同群体伙伴的工作也都停止了，罕见病病友组织及病友们也不例外。交通被封锁后，很多依赖药物治疗的病友不能外出就诊和取药，异地就诊药物的获取渠道也被阻断，面临断药后的生命危险，足见这类群体的需求被政策所忽视。

为此，ICF理应支持罕见病伙伴获得用药保障，免受生命苦难。

一、做了什么？

为保障疫情期间罕见病患者得到持续的药物治

疗，ICF联合启动了“新型冠状病毒防控期间罕见病患者用药援助项目”，通过收集患者当下急需解决的用药需求、帮助联系药物供给方，以及协调药物配送，保障患者得到持续药物治疗。2020年2月29日“国际罕见病日”，ICF又发起了“三亿个感谢，给予医生精神支持”的公众倡导活动，以提升各界对罕见病群体和抗疫期间医护人员的关注。

(一) 用药援助项目

1. 收到求助信号

1月28日左右，结节性硬化症、重症肌无力、天使综合症等罕见病病友组织陆续向ICF告知疫情期间病友用药出现困难，并询问是否有什么办法协助解决。

通过与更多病友组织及患者的沟通互动，ICF对病友所面临的问题有了大概的了解：

第一，医院就诊困难。很多病友需要到医院诊断、取药，比较突出的情况，如硬皮病患者的用药，只有北京协和医院可以提供，各地患者在武汉疫情爆发之前基本需要每隔三个月到北京复诊和

拿药。因交通封锁，且罕见病患者本身抵抗力差，去医院就诊取药对患者而言既困难又冒险，但又不能不按时复诊和拿药。

第二，交通被封锁，缺药问题凸显。许多罕见病患者所需药品只有省会城市或大城市才有，要么亲自采购，要么请亲友帮忙购买后邮寄。如天使综合征患者，需长期服药控制癫痫发作；肢端肥大症患者，需通过注射“注射用醋酸奥曲肽微球”持续控制病情，若无法用药会产生肢体疼痛等症状，十分痛苦。他们平时可从省会城市或北京、上海开药邮寄，但因疫情交通封锁，湖北地市、州的病友无法及时获得药品，一旦断药便会出现生命危险，除非在武汉当地找到药源。

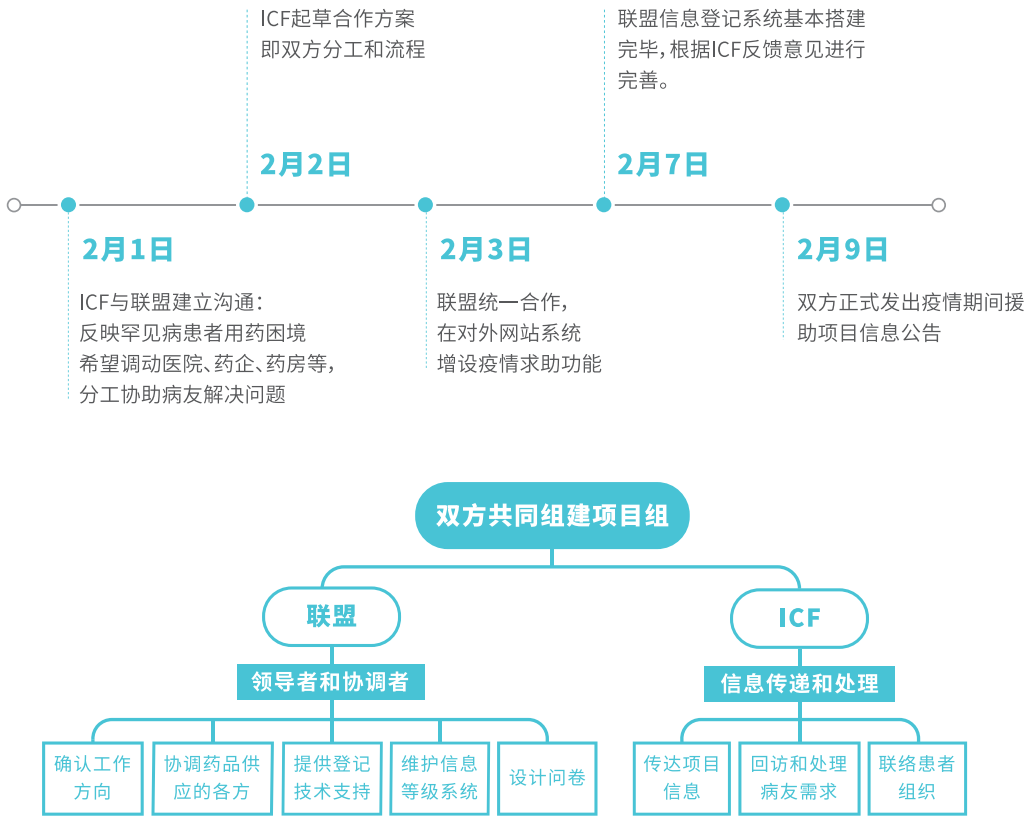
第三，药品支付问题。疫情期间，尤其是湖北地区的患者，因需避免交叉感染，且医院就诊资源有限，患者难以在医院就医，但通过普通药房拿药又无法享受医保报销，会加重其经济负担。如湖北、河南的血友病患者，医院被征用为发热定点医院后，患者无法去医院进行药品购买及输液，若出现颅内出血，会

危及生命，需要持续使用凝血八因子、凝血九因子、人凝血酶原复合物等药品。但患者很难在普通药房买到药，即使能，也价格昂贵，无法享受医保。一般来说，患者平时住院，能报销60%~86%的药费，每月平均自费承担1000~2000元左右，若在药店自费购买，根据严重程度不同，费用至少在一万元以上。

2. 行动方案的确定

ICF团队通过对问题的分析和研究发现：第一，基于ICF多年来对罕见病群体的了解，在疫情期间，尤其在封城、医疗资源紧缺之下，罕见病群体面临的重大问题绝不仅是口罩等物资的缺乏，还有复诊和购药的问题。罕见病群体到医院的频率相较普通人、常见多发病病人来讲要高很多。第二，让医院开药、发药，不在ICF解决问题的能力范围之内，必须要联合多方力量才可以解决。只有基于过往ICF与中国罕见病联盟（下称“联盟”）的合作，在联盟的指导和发动下，发挥网络伙伴中不同医院、企业及政府各方资源，才能回应患者疫情期间的购药需求，给出解决方案。

图 1. ICF与中国罕见病联盟合作时间轴



收到联盟愿意合作的反馈后, ICF才开始在基金会内部组建团队来跟进, 并把财务、行政、单病种病友组织支持的同事拉进来, 加入到援助和回应过程中。

为什么想到跟联盟合作?

“中国罕见病联盟”(China Alliance for Rare Diseases)是经国家卫健委

医政医管局同意, 北京协和医院、中国医药创新促进会、中国医院协会、中国研究型医院学会牵头发起, 由具有罕见病诊疗能力的医疗机构、高校、科研院所、企业等主体自愿联合组成的全国性、非营利性、合作性的交流平台。

自联盟成立以来, 便联合包括病痛

挑战基金会在内的各方积极回应罕见病患者问题, 谋划罕见病问题解决方案。通过联盟搭建的平台, 能动员更多的药企、物流公司、医院, 寻找关键人物进行协助, 结合病痛ICF对罕见病问题的梳理和确认, 找到问题症结, 加快问题解决速度。

3. 联合行动

2月10日, 发出项目合作信息后的第一天, 项目组就收到50余名患者的需求登记, 并开始根据实际情况进行分工合作。

由联盟的专职人员导出信息, 进行

初步整理核对, 交由ICF安排的对接专人, 对相关人士进行回访、核实, 确认病友需求。

根据信息和原因分析, 项目组提出了针对性的解决路径:

- 1. 针对患者无法正常在异地就诊的情况, 主要为硬皮症、丙酸血症、肢端肥大症等罕见病患者, 联系医院协调开药事宜, 包括北京协和医院和湖北荆州市第一人民医院; 与此同时, 积极沟通在地医药销售渠道, 提供病友就近获得药物的方法。
- 2. 针对患者身处疫区无法外出、交通封闭等情况, 联系DTP药房 (Di-

图 2. 硬皮症药物援助流程



rect to Patient, 意为“直接面向患者”），如DTP药房有存货，便争取配送，如无存货，会联系药企和配送公司进行协调。在湖北封锁最严格的时候，湖北天使综合症患者的救命药品就由DTP药房通过快递寄到湖北三个地市。

3. 针对由于疫情防控导致无法购买医保报销药品的患者，联系药企和医院，梳理出能开具医保长处方的医院信息供患者使用，并及时跟进医院是否药品充足，如为肢端肥大症患者提供全国的药店销售网络和患者所在地的医院信息。

对患者的回应原则，则是根据患者用药紧急程度安排解决进度，对于随时可能有生命危险者，优先解决，如对需要紧急跟进的重点个案进行单独标注，尽量在1个工作日内帮助解决。同时，也及时跟进所联系的机构，了解需求、解决进度和困难。与此同时，对每位患者进行回访，找到解决方案后第一时间告知患者，并进行反复核对、确认，确保不落下一任何一位患者。

项目启动后，在中国罕见病联盟、病痛挑战基金会的倡导下，从病友组织、医

院、医生到企业、志愿者等各界伙伴都全力以赴、倾力支持。截至4月8日，项目组共收集到来自29个省市自治区的444条求助申请，涵盖29个病种，其中湖北地区的用药申请40条。在多方努力下，为382名病友需求提供了解决方案。

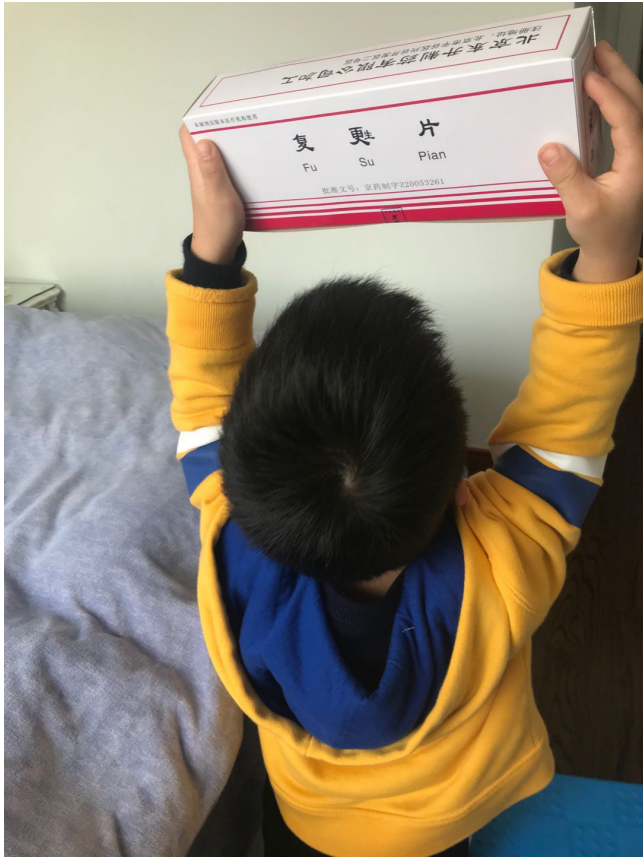
在整个项目进行过程中，项目组从多方获取渠道联系相关企业和机构，比如通过查询联盟成员单位的基础信息库，查找企业联系人信息；也有企业主动找到项目组表示愿意提供支持。虽然整个项目只涉及23个病种，但共对接了30多家企业和协会不同层级的管理人员，包括病友组织、医院、医药企业、商业公司、DTP药房、行业学协会、咨询公司，甚至是医生个人等，大家都参与到了问题解决的过程当中。

案例 (1) 集体合力寻药

湖北孝感有一位两岁的天使综合征患者，只剩不到两周的药量，另一位在武汉的六岁患者也只剩1周药量。如果无法解决药品寄送问题，两位孩子会出现生命危险。为此，联盟联系了多家商业公司的多个部门负责人，从公司集团到省区的经理，最后找到湖北武汉当地康德乐药房的王河斌总经理，王经理与患者家属联系，核对了需求，并查询到距其所在地50公里开外的药店还有数支开浦兰，于是安排司机专程取药，另外还同顺丰快递沟通，仔细询问患者所在地是否可以快递药品。在反复确认后，药师与患者沟通，告知药品情况、处方后续补充等事宜。由于这家药房地处华南海鲜市场旁，药房特地安排人员，身穿防护服，将药品在药房内按程序入库，之后安排人员亲自到快递点进行邮寄。与此同时，患者组织也发挥了重要的作用，大家互帮互助为急需药物的天使综合症家庭邮寄药物。

案例 (2) 帮病友到医院取药

硬皮病患者需要长期服用三种重要药品，分别为复甦片、复松片、复康片，其中复甦片属于北京协和医院自制药。一般来说，病友们每三个月会从全国各地来到协和医院复诊、拿药。受疫情影响，为防止交叉感染，各地实行交通管制、居民限行，病友出行受限，出现缺药、断药的情况。联盟在收到众多硬皮病患者的需求后，发现这是患者们的主要问题。随后，病痛挑战基金会与硬皮病关爱之家核实需求，中国罕见病联盟第一时间致函北京协和医院，与求助患者提及最多的张



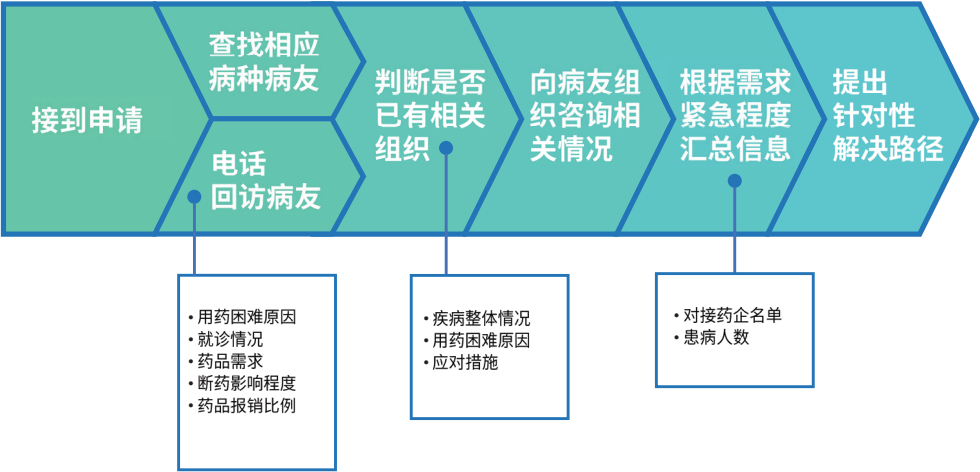
小病友收到了项目组邮寄的药品

涛医生沟通。联盟委托张涛医生在核实患者病例资料、用药需求的基础上，通过远程加号的方式，由志愿者集中为病友拿药。同时，联盟也联系北京协和医院门诊办公室以及药房皮肤科负责人、药剂科负责人进行备案，正式开通协和医院硬皮病外地病友急需用药绿色通道。2月18日第一次取药当日，中国罕见病联盟副秘书长赵琳女士也前往陪愿者们全程取药，协助张涛大夫、护士台以及各环节的沟通，保障整个流程顺利。疫情期间，联盟共取药两次，第一次成功为56名病友取药，第二次则超过100位病友。

案例（3）帮病友找到购药渠道

肢端肥大症患者需要治疗药物“善龙”，但因疫情原因无法在原就诊医院进行就诊拿药，若断药，患者会面临难以忍受的头疼和肢体疼痛。因为异地用药还会产生自费用药负担，及时且在医保范围内用药成为肢端肥大症患者最为紧迫的需求。在收到众多肢端肥大症患者的用药需求后，联盟发现问题主要出在购药渠道信息不对等上。随后，联盟联系北京诺华制药有限公司咨询“善龙”购药渠道，诺华相关医学负责人随之建立响应机制，率先提供了部分地区的紧急购药渠道，并于2月18日向联盟提供了一份全国“善龙”购药渠道信息收集表，包含全国26个省份202个“善龙”的购药渠道。联盟将该表单反馈给患者组织并进行公开，为后续的申请者提供透明化的信息和便利的购药渠道。

图 3. ICF 核实病友需求过程



硬皮病在这次药物援助项目中所反映的问题是比较集中且典型的。其患者所需的一种药物为北京协和医院自制药，只能在北京协和医院买到，我们将病友的急切需求告知联盟后，联盟非常重视，便在沟通相关医院后制定出一套完整的拿药流程。这一整个药物援助过程，让人充分感受到各方协力合作的力量。

项目过程中，当某一位病友提出药物需求，大家就会纷纷出面联系医院、药企、物流，大家始终坚信只要再努力一点点，就能带给病友希望。

（二）“三亿个感谢，给予医生精神支持” 倡导活动

为罕见病群体争取权益是ICF最重要的工作，团队希望在疫情期间，把机构最基本和最应该做的事情做好。所以，ICF希望针对患者解决紧急用药问题。同时，在国际罕见病日，ICF设计了“三亿个感谢”倡导活动，给予医生精神支持。

整个抗疫的过程中医务工作者肩负了重大责任，负重前行。于是，团队想让这个特殊日子的主角变成医生，让病友给医生加油打气。

国际罕见病日每年会推出主题活动，“三亿个感谢”倡导活动是国际罕见病的主题，也是基金会的重要工作之一，目的是让大家更关注罕见病群体。因2020年的疫情，活动倡导的内容变得有所不同。又因为29号正值疫情仍比较严重的时候，因而不能做线下活动，只能做线上。活动还带动了企业、医院、明星的参与，基本达到了当初的期待。在活动中，ICF联合了100多家病友组织，动员了6000多位病友，在抖音上发布视频，剪辑制作成了视频合集，有900多万点击量。病友的参与很踊跃，很多人之前没有用抖音，在此次活动中发现抖音是特别好的传播平台。此次倡导活动广泛动员病友和公众，同时也受到媒体关注，更推动了全球其他罕见病组织也开始录视频，表达对医生的感谢。

（三）抗疫行动的经验

（1）多方合作

中国罕见病联盟自成立以来，大力支持、指导罕见病患者组织的工作，也同ICF一起开展了中国罕见病调研，共同开展过政策研讨工作，因此本次合作的确

定过程比较顺利。中国罕见病联盟作为本次抗疫行动的领导核心，同ICF共同确定了以多方合作为主要思路的问题解决策略，这也让后续问题的解决得到了保证。

1. 做彼此擅长的部分，多一些理解

在合作过程中，角色定位和分工需明确。因为联盟在协调调动其网络成员中的医院、药企、药房等有优势，ICF在病友组织动员和深度了解病友需求方面有积累，所以，ICF主要负责罕见病组织和患者的对接工作。因此双方合作的基础就是，彼此做各自擅长的部分，也对彼此不擅长的地方有理解、包容和及时协作。

2. 合作中相互影响

合作中，中国罕见病联盟展现出来很多值得我们学习的地方，包括工作扎实、数据核对严谨等。作为患者的直接沟通人，ICF对于患者的服务态度以及对罕见病问题的梳理也深深影响了中国罕见病联盟的工作伙伴，使其在服务的过程中加深了对罕见病问题的认知和对罕

见病患者的了解。

(3) 明确以“联盟”为核心的协调机制

在与联盟及相关方共同协力解决问题的过程中，明确以“联盟”为主的工作领导核心，及时呈现联盟实际解决问题的数据和信息，增加曝光度以及服务人群和公众的认可度，所有工作方向明确、步调一致，防止多个信息源造成的信息偏差，这样做有利于项目较快开展和集中主要力量解决问题。

(4) 承认自己的局限，探索各种合作

在这次疫情面前，ICF发现自身的能力和资源太有限，很难在短时间内撬动那么多的相关方资源，如果继续以自己为主体来设计项目，将回应不了病友的需求，必须要寻求更强大的合作才有可能解决。所以团队最终决定与联盟合作，以其为主体来实施项目，同时发动多条渠道帮患者解决问题，不固定局限在与某一机构合作。

(5) 合作和关系的建立靠日常积累

在这次抗疫行动中，ICF扮演的很

重要的角色就是沟通者，跟患者沟通并核实需求，而这更多是依托病友组织完成。比如，当收到单个患者的需求，可能是缺某一种药，而缺药的原因有多种，这时团队便会跟患者组织进行确认，这除了能明确需求，也能比较客观地去看患者组织对这种需求或者困境的原因分析。同时，病友组织会一起收集病友信息，进行沟通确认，也会主动招募志愿者到医院帮病友买药。

跟病友组织建立这样的连接和信任，其实是ICF长期积累出来的工作机制。比如，此次ICF跟系统性硬化症病友组织的合作，在疫情期间促成系统性硬化症用药问题的解决，便缘于好的解决思路和行动。

从2016年基金会刚成立开始，创始人王奕鸥的很多工作精力都会放在组织连接和建设上，比如推出基金会的一个创新项目——让病友组织自己参与、看见和探索罕见病问题的解决方案。而从2017年开始，基金会就一直从事组织赋能工作，帮助一些比较松散的组织逐渐走向成熟，能够有自己的固定项目和运营模式。2019年，基金会发起首届罕见

病合作交流，其围绕和支持的核心就是病友组织。从2018年开始，针对罕见病患者救助的政策开始集中出台，虽然政策向好，但政策出台的过程很少有病友组织的声音，所以ICF也鼓励病友组织代表患者发出声音。

2. 工作中学习，提升凝聚力

药物援助项目启动后，基金会立刻召开了线上紧急动员会，初步制定执行流程和分工：由项目负责人和联盟直报数据进行对接；按照病种分配相关工作人员进行电话回访，核实病友需求的真实性和紧迫性；每天12点至18点内部线上同步援助情况。后期由于求助量加大，大家经常晚上10点还在开会更新当天信息。这次跟过往的工作最大的不同，是工作全都在线上进行，每天都在开各种电话会议、打电话沟通，这是对未来如何用不同的方式和工具进行更好协作沟通的学习。二是，基金会几乎是全员动员参与抗疫行动，包括行政、财务等支持部门的同事，这不仅有利于支持的伙伴更多了解项目及病友情况，也有利于提升团队凝聚力。三是，需要协调联络

的伙伴更多了，除了联盟，还会跟企业沟通协作。整体来说，整个项目过程虽有困难，但收获的更多是感动。

(四) 行动中的遗憾和发现

此次行动，ICF对自身的能力与不足有了更多认知，并从中有了更多的思考。

行动虽取得成果，但也有一些问题不能解决。比如湖北血友病的用药和报销问题。血友病用药属于医保支付范围内，另外即使自费购买，因为物流配送困难，患者也很难买到药品。团队联系了药企、商业公司、当地特药房以及部分医疗互联网平台，也未能找到突破性的解决办法。此外，行动过程中会有各种各样的力量和利益博弈，不同的伙伴会持不同的态度，也让人看到要解决罕见病面临的问题确实不是那么容易。解决罕见病问题是一个错综复杂的系统工程，在疫情之下，所有的问题和困难暴露得更明显了。

好在，经历过这样的挫折后，我们可以更加淡定地去看这些困难，思考机构本身的定位，以及跟不同伙伴之间的关系。比如在合作过程中，有的企业

参与动力不强，或者会更多考虑自身利益；而跟一些病友组织沟通时，彼此会有不同的期待，这需要彼此多一些理解，也需要更明确的边界。又比如这一次，ICF把一些药物的全国性资源信息分享给病友组织和患者，可能有些组织和患者会把这些信息当做用药和就医建议，进而更依赖ICF来做决定。这其实是有风险的，ICF提供的只是信息，最终还是要由组织和患者自己来做选择。

之前ICF跟某些病友组织合作时，常感觉组织的激情不高。而这一次，对于如何打破组织之间的合作顾虑，ICF有一些新的发现，尤其是和一些相对不成熟的组织。这一次行动中，一些相对还在成长期，甚至不太成熟的组织反而更能凝聚起来，可见未必非得是注册的机构、有专职工作人员的组织才能做好事情，只要想做，一个人或是仅有一位患者，都可以做挺多。这让ICF对未来跟什么样的组织合作、建立什么样的合作，有了一些新的想象。

（全文完）

用行动支持行动

——新冠疫情下的线上服务类自组织

与以往的公民行动有别，此次公民参与的方式依互联网业态的变化而呈现出新的形式，而这种形式也因其网络化的迅速发展，而不断演变，形成众多的自组织，变成了无数个行动网络。行动之间又相互依存，相互配合，形成应急情况下的“行动自我支持网络”。

而行动网络中也因行动本身又自然地吸纳各种专业人士进入，使之分散于各地的公民能在网络上聚合，既形成了分工协作，又促进了自组织的自我进化，使之探索出一套适应于疫情救助的特殊行动模式。这种网络驱动力下的公民自组织新形态有其特殊的时代特性，这种公民自组织的“内在演变”十分值得关注，它所体现出的行动特征对未来带来很多的思考。

◆ 自组织

新冠疫情下的民间社会主体自发在抗疫物资采购、医疗资源对接、疫情信息汇总、异地线上协作等领域做出快速响应，提供了一系列灵活的解决方案，与政府、企业和非营利组织等一道为社会各界全面迅速抗疫做出了贡献。

与此同时，新冠疫情下的自组织，尤其是线上服务类自组织，构建出了一幅大规模线上自发协作图景。

2019年12月底，武汉发现多例不明原因病毒性肺炎。2020年初，专家评估组初步判定此次不明原因病毒性肺炎病例的肺炎体为新型冠状病毒(该病毒后被命名为Covid-19，本文中简称“新冠”)。

自1月中旬起，新冠病毒飞速蔓延，从武汉市逐渐扩散至全国。

突如其来大规模疫情与春运人口集中流动大潮相叠加，凸显出公共卫生领域的灾难应急准备不足。前所未有的疫情规模和蔓延速度带来了巨大的不确定性，也导致了危机初期短暂的局部公共治理失灵。在局面焦灼、全民封闭的情况下，高度的社会责任感和 ICT(信息与通信技术)及移动互联网的完备技术条件下，催生了一场规模罕见的、自下而上的、由使命驱使和需求驱动的民间自组织志愿支援行动。

新冠疫情下的民间社会主体自发在采购抗疫物资、对接医疗资源、汇总疫情信息、异地线上协作等方面做出快速响应，提供了一系列灵活的解决方案，与政府、企业和非营利组织等一道为社会各界全面迅速抗疫做出了贡献。与此同时，新冠疫情下的自组织，尤其是线上服

务类自组织，构建出了一幅大规模线上自发协作图景。这一图景，为公共治理语境下的复杂结构系统，国家、市场和社会三种机制协作，自组织诞生、自组织间协同和公共卫生应急管理等诸多领域的后续研究提供了宝贵的研究田野和参考经验。

本文将自组织定义为在疫情期间自发形成并独立运营的社会群体，对于企业及公益组织等常设组织在疫情中招募志愿者开展延伸志愿服务的情况(如卓明、Bottledream、大鱼营造、映心理等)，以及在疫情之前业已存续的社群(如校友会、海归创业社群高温青年社区等)，并未包含在本文提及的范围之内。

一、共性与个性

(一) 共性和特征

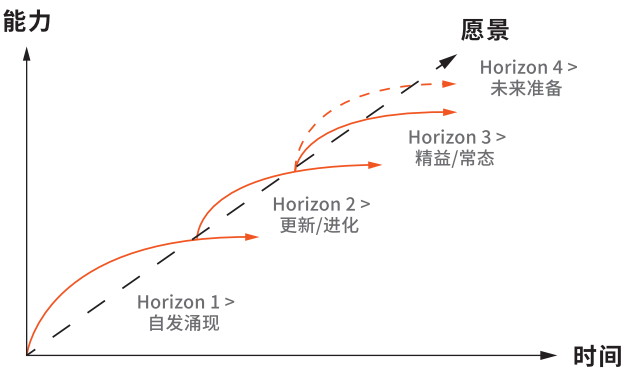
囿于时间和资源等限制，本文对信息的还原程度仍有提升空间，但通过两个自组织案例的深度访谈和以下42个线上服务类自组织的基础材料收集和分析(如下图1所示)，我们仍能较为清晰地观察到线上服务类自组织在本次疫情的自发行动中表现出了相当程度的共性和

图 1. 新冠疫情下 42 个线上服务类自组织

	线上/线下	服务类别	内容原创	团队名称
1	线上及线下	信息匹配、信息汇总及线上线下服务	部分原创	古典
2	线上及线下	信息匹配、信息汇总及线上线下服务	部分原创	NCP 生命支援
3	线上	信息匹配及信息汇总		宿志愿者团队
4	线上	信息匹配及线上/线下服务		口罩哨兵
5	线上	信息匹配及线上/线下服务		抗击疫情残障义工网络团队
6	线上	信息匹配及线上/线下服务		酒店公寓志愿联盟
7	线上	信息匹配及线上服务		E 起救援
8	线上	信息匹配及线上服务		不要红包志愿组
9	线上	信息匹配及线上服务		搞点东西
10	线上	信息匹配及线上服务		武心援团队
11	线上	信息匹配及线下服务		爱宠小分队
12	线上	信息汇总及自组织服务	部分原创	Wuhan support
13	线上	信息汇总及线下服务		武汉银杏在行动
14	线上及线下	信息汇总及记录	部分原创	A2N
15	线上	信息汇总及记录		EPU-JSV 抗疫自组织关注小组
16	线上	信息匹配		Yo! 群
17	线上	信息汇总		2019-nCoV 信息资源 Wiki
18	线上及线下	信息汇总		Academic-nCoV
19	线上	信息汇总		Bridge 床位组
20	线上及线下	信息汇总		CFW 团队
21	线上	信息汇总		湖海 UNI
22	线上	信息汇总		MP 编辑
23	线上	信息汇总		nCoV 疫情地图
24	线上	信息汇总		Simo
25	线上	信息汇总		Wuhan2020
26	线上	信息汇总	部分原创	YHM 健康小使者
27	线上	信息汇总	部分原创	你的茶馆工作室
28	线上	信息汇总	部分原创	听援团队
29	线上	信息汇总	部分原创	四十日谈×Decameron 志愿者小组
30	线上及线下	信息汇总		复旦社工志愿小组
31	线上及线下	信息汇总		布谷小组团队
32	线上	信息汇总	部分原创	新冠疾患临终及追思关怀小组
33	线上	信息汇总	部分原创	新闻收割翻译团 2019ncptoday.news.blog
34	线上	信息汇总		疫情标注团队
35	线上	信息汇总		豆瓣 Qiqi 团队
36	线上	信息汇总		豆瓣小组-全国疫情发布平台
37	线上	信息汇总		豆瓣话题团队#新型冠状病毒肺炎疫情信息汇总
38	线上	信息汇总		隔离观察小组
39	线上	信息汇总		雷火救援—雷火明书
40	线上	信息汇总	部分原创	高反台
41	线上	记录	原创	文泽尔私人图书馆
42	线上	记录	原创	童府妈妈学社

来源：卓明行动研究小组、SEED Lab 整理

图 2. 新冠疫情下线上服务类自组织的涌现和发展



较为明显的特征。

其一，行动时间推进、行动涌现、组织发展的共性和分化特征显著。

在疫情初期，自组织发起时间及行动目标和舆情发展进程中社会公共职能临时缺位的时间高度吻合。到疫情中后期，自组织行动的目标和组织管理方式等开始产生分化。我们系统地整理了两个深入访谈案例，随着时间推进和疫情发展，所采取的主要行动¹，亦尝试对随着疫情变化的自组织发展阶段进行了简单的抽象概括（见上图2）。

在疫情志愿应对的末期，因应对突发情况而产生的线上服务类自组织在退出机制上呈现如下几种状态：一是在突

发情况告一段落之后，相应地正式或非正式结束志愿工作。新冠疫情中，绝大多数线上服务类自组织均以此种灵活松散的方式退出志愿行动。二是志愿者群体解散，但由其发起人或核心参与者主导将工作经验和成果进行整理和转化。三是直接转型为长期组织，并寻求合法化路径，比如在自组织发展后期即筹划并正式成立名为“Wuhan2020”的常设组织。

其二，线上服务类自组织的产品和服务内容的共性和个性均十分明显。其共性体现在如下方面：

首先，本文所涉及的自组织样本中，有超过半数所提供的产品都包括了基于

¹ 见石墨表格《新冠疫情下的线上服务类自组织（代表）行动时间线》：
<https://shimo.im/sheets/L9kBMP0xYgiVmOqK/NlJJ5->

案头资料搜集的疫情相关公共信息汇总，其中又有大多数以支持在线实时协同编辑的石墨文档为信息搜集和信息发布的渠道（或渠道之一）。

其次，尽管我们看到了个别自组织有意识地避免信息冗余或重复行动，如在疫情早期，MP编辑小组与Simo（石墨文档）合并了双方关于疫情支援物资供需的信息；在疫情中期，床位组与EPU-JSV（抗疫自组织关注小组）的全球抗疫自组织资料库合并等，但多数自组织的线上信息输出仍因高频的互相交叉引用而存在大量的雷同信息。

此外，在疫情后期，仅有极个别的自组织选择了对不再迭代的线上文档、表单等进行删除。绝大多数的自组织仍缺乏信息保密和数据退出的意识，导致目前云端仍有大量包含详细组织和个人信息的内容存留并公开可得。

其个性方面体现在：

首先，线上自组织中涌现出一些“应急+专业”的自组织范例。这样的案例包括创造性提供线上远程医疗建议和心理支援协助，并对相关志愿者设定准入门槛的NCP生命支援，从其成立之初就拥

有设计师志愿者，始终注重信息的结构化表达，及被诸多自组织和个人认为“将石墨用到极致”的床位组。

其次，本次线上服务类自组织中有极个别案例有意识地对其他自组织群体提供支持，比如扮演信息枢纽角色的豆瓣信息小组，又如主动为自组织进行技术支援的Wuhan support小组。

再次，在研究中发现有部分自组织或其发起者拥有较为清晰的管理意识和“进化理念”，比如古典小组、Yo!群和床位组都在志愿行动中或行动基本结束后，主动展开了系统性的组织管理经验梳理、公共卫生应急相关的知识沉淀，并对这些知识和经验有意识地开展传播。

此外，除了对垂直门类服务的覆盖，还有以A2N为代表的数个自组织，在发展过程中演化出了跨越多个领域的类机构化职能。

最后，在研究范围内的多个自组织的组织发起、内部管理、工作流程和任务决策等，因发起人背景、志愿产出内容、自组织扩张的规模速度和自组织本身的管理理念等不同，呈现各自鲜明的

特点。

（二）思考和启发

在微观层面，在缺乏有效的联络、监督、制约和评估机制的情况下，自组织在内容产出和服务行动上或多或少的存在信息信度、舆论影响、传播效率、信息密度、使用效能、个人数据保密等方面的瑕疵。这些问题亦值得自组织和公共管理者关注和继续探讨。

但与此同时，“合法性”和监管力度又极可能是把“双刃剑”。尽管因缺乏群体传播和信息交换机制造成了大量重复行动和信息冗余，信息准确度偏差和间接带来的舆论发酵亦值得思考。但无论如何，整体而言，疫情中线上服务类自组织的快速行动仍然覆盖到了政策无法及时覆盖的多个公共服务领域，为本次全社会的集体抗疫行动提供了有力的支持和补充。接受访问的线上服务类自组织成员，或多或少都主动提到了对“合法性”的觉知和自我审查。由此带来的思考是，在应急情况下因为政策制定灵活性的相对欠缺，而导致临时社会行动的合

法性存疑和行动的自动叫停，会否在一定程度上限制了民间自发行动在特定领域更好发挥作用的可能性？

在宏观层面，在本次自发抗疫行动中，自组织间涌现出的很多内容产出、工作方法、工具运用和管理协作模式等，都对日常的社会公共治理有着相当的借鉴意义。尤其是通过网络和技术手段成功实现了规模化异地快速协同的线上服务类自组织，其产品输出和服务范围设定均充分展现了“以人为本”的优势，这为未来应对公共背景下的复杂问题提供了新视角。

此外，本次疫情下线上服务类自组织对社会资源动员的整体快速协同、对医疗问诊及信息技术服务等特定领域的有效补充，也为各级政府在未來医疗和信息等垂直领域的应急准备提供了参考。各级政府可以考虑根据未来应急准备的需要提前搭建相应的数据技术基础平台、构建“能促型”机制，进一步推动社会组织、自组织和公民在未来能更有效、更科学地参与公共危机管理²。

对于广泛的公共治理而言，除了提

² Cheng et al., 2020

升施政主体的治理能力，培育和发展市场、公民社会及个人的自发应对行动，或将在一定程度上弥补应急情况下国家治理能力的不足和盲点，形成对政府公共管理能力的有效补充。

二、自组织-BRIDGE床位组

BRIDGE床位组（以下简称“床位组”）是在网络中发起，以向新冠肺炎患者提供医院就诊和床位信息作为初始行动内容的线上服务类自组织，床位组亦因此得名。床位组在最高峰时拥有40余名志愿者，其中活跃参与者十余人，通过网络协同对武汉和湖北地区的医疗相关信息进行人工采集和汇总，同时也为非定向读者群体提供经过梳理整合的公共服务信息合集。在床位组的新浪微博官方账号@bridge床位组上，该自组织的自我介绍表述为“独立公益团队-有医疗信息问题/反家庭（暴力）、性暴力问题可联系我们对接”。

床位组在2020年1月底至3月底期间保持了较高的活跃度，产出了《武汉市定点医院床位医疗信息合集》（以下简称《定点表》）、《武汉市非定点医院信息合

集》（以下简称《非定点表》）等为代表，涵盖医、食、行三个大的功能板块及居家隔离、防骚扰、反家暴、海外互助、志愿者经验汇总等21项线上信息合集。到2020年6月底，床位组在其新浪微博官方账号最后一条内容的推送时间是6月13日。

本文选择床位组作为深度案例研究对象，主要基于两方面考虑：第一是其产出在内容、产品、设计和传播等多个方面均表现出高于多数志愿者自组织的专业水平；第二是床位组的线上自发行动轨迹以及与其他自组织的协同动作较为清晰并可追溯，是一个较为典型的节点性线上自组织代表。

床位组的两位共同发起者来自疫情下的另一个网络自组织Simo，最初工作内容接手自豆瓣某网友整理的一张《床位表》。尽管床位组作为自组织的规模并不大，但其在疫情期间产出丰富，且其产出均具呈现清晰、注重用户体验和重视视觉设计的特点。除了为公共读者提供有据可依的信息来源外，床位组的产出还与其他自组织和常设组织的在线信息汇总、信息展示结构等提供了参考和

图 3.自组织（BRIDGE 床位组）在活跃期的发展过程



启发。此外，床位组在疫情自愿行动期间，与A2N，EPU-JSV，NCP生命支援等活跃度较高的网络服务类自组织在协同工作、信息共享和资源传递等方面达成了协作。

（一）发展时间脉络

1. 创建于一月底

床位组由两名此前彼此并不相识的网络志愿者aa（代称）和X（代称）共同发起创建。aa和X同为另一个疫情下早期活跃的网络信息服务类自组织Simo的成

员，当时二人同在Simo第五组（亦称“医食住行群”），第五组是Simo自组织里专门分类搜集非物资相关信息的一个功能板块。

当时Simo的自发线上协同行动接近尾声，疫情处在进一步发酵阶段。尽管各方公共服务力量均已介入，但在疫情发展速度过快和公共卫生应急准备不足的情况下，信息不对称明显，武汉和湖北其他县市的居民在一段时期内仍然面临医疗资源紧张问题。彼时，X及ta的朋友注意到豆瓣上有一位志愿者在专门整理与

新冠肺炎定点诊疗医院相关的信息，便开始自己打电话核实武汉医院新冠肺炎定点床位相关的信息。

出于对公众境遇的理解和共情，也出于对X的支持，1月31日，aa和X主动联络那位豆瓣志愿者，正式从其手中接过表单权限。在共同建立围绕搜定点床位、搜集轮班制度和工作程序指引的同时，aa和X也从Simo和MP编辑微信群里邀请了伙伴加入工作。新的自组织“BRIDGE床位组”由此确立，其最初的产出即是在石墨文档上维护和扩展《定点表》这个在线表单的相关信息。

2. 活跃期（1月底-3月下旬）

这段时间是床位组最活跃的时期，其产出内容从最初的《定点表》扩展成为包括《非定点表》在内的医、食、行和其他信息合集四大板块共21种线上公共信息类产品。在这期间，床位组经历了三次明显的重点任务调整和产出内容延伸，即以下三个演变阶段（见图3）：

(1)第一次任务调整（1月底-2月13日）

从1月底至2月中旬，床位组线上志

愿行动的核心工作是多名志愿者分批轮班通过电话搜集、人工核对和汇总更新武汉新冠定点诊疗医院的床位等相关医疗信息（即《定点表》）。在2月上旬，随着政府介入力度加大和收治轻症患者的方舱医院大规模投入使用，新冠肺炎患者床位需求压力逐步缓解。床位组留意到针对武汉和湖北其他县市非新冠疾病患者的医院信息汇总需求，迅速跟进，于2月13日在官方微博推出了《武汉市非定点医院信息合集》（简称《非定点表》）。

(2)第二次任务调整（2月13日-3月底）

床位组成员在采集床位需求过程中注意到了床位信息之外的患者需求，并有意识地拓宽了采集信息的维度以迅速回应相关需求。除了《定点表》和《非定点表》两张表外，从2月13日起，床位组陆续推出了《居家隔离指南》、《心理援助信息》、《透析病人就医指南》、《肿瘤患者就医指南》等涉及医疗的新的线上信息类产出。

伴随疫情发展，出现了农产品滞销、出行障碍、居家封闭、隔离期间潜在

图 4：床位组的线上信息产出汇总



1.定点医院床位信息表

2.非定点医院床位信息表

3.如何在线帮助武汉患者找医院

4.“透析 急诊 化疗”武汉开放医院简报

5.透析患者就医指南

6.肿瘤患者就医指南

7.精神类药品购买指南

8.线上义诊包

9.心理咨询包



1.农产品滞销信息表



1.通行证指南

2.交通保障电话

3.武汉各类医院导航地图



1.居家隔离指南（此微博已被404）

2.防骚扰指南（此微博已被404）

3.反家暴援助手册

4.海外互助组织汇总

5.国内一线志愿者经验汇总

6.志愿者经验汇总【各国语言推荐语】

7.志愿者可收集的信息清单(指导工作用)

8.海外线上问诊汇总

扫码查看该网页



家庭暴力和性侵害增加等问题。为了回应这些需求，床位组有意识地选取了信息搜集、信息分享和协同传播等角度进行公共支援，以石墨文档和石墨表单为载体，建立起了包含医、食、行和其他在内的20余项服务内容，成为本次新冠疫情的线上自组织中产品视角和服务维度较为完整的典型代表。

(3) 第三次任务调整 (3月下旬)

到3月中下旬，国内情况趋于稳定，而新冠疫情在海外开始呈现规模化发展趋势。除了继续更新和迭代已有的国内信息合集内容，床位组将行动的关注焦点逐步扩展到海外，从3月19日开始逐渐发布针对海外的线上义诊资源以及中国志愿者已有的工作经验汇总文档（多语种翻译）来进行在线的协同行动。

3月22日，床位组在新浪微博官微发布了与EPU-JSV抗疫自组织关注小组共同总结的，包括英美加澳等十国在内的一定规模的海外各地民间自救组织汇总和疫情信息共享平台汇总（文档最初命名为《海外当地自组织》，由床位组与 EPU-JSV共同署名，后经与EPU-JSV的多轮协

调，最终文档由EPU-JSV署名，最终文档名称为《全球各地邻里互助小组》）。该份文档对海外中文读者提供包括当地疫情信息资源、互助小组列表、当地微信群信息、针对疫情的活动倡导、各地sns上值得关注的信息源和各类补助项目申请等在内的海外信息汇总。在此后的一段时间内，床位组持续与EPU-JSV协作，对文档进行迭代更新。

至此，床位组的最终四个大类共21项线上信息产品合集全部构建完成，其具体内容涵盖（见上页图4）。

3. 退热期及自组织的非正式退出 (6月至今)

四月下旬之后，作为主要信息发布渠道的床位组官方微博更新频次明显减缓。作为主要工作沟通渠道的床位组微信群仍然存在，但自退热期开始，群内发言活跃度明显下降。床位组的官方微博在5月和6月仅各有一次内容更新发文。最新的一次内容更新是6月13日推送的此前产出之一《心理援助包》。

据石墨文档公开可见的更新时间记录，4月以后床位组的石墨在线文档和表

图 5. 床位组的医学相关信息表述整理

bridge床位组-医院信息表使用指南

***常见病及其对应的科室**

病症及需求	科室
尿毒症/透析	肾内科
癌症/化疗	肿瘤科
白血病	血液科
心梗/脑梗等急性病症	急诊



扫码查看完整页面

确定使用下方哪类求助流程

新冠还是非新冠?

新冠患者（核酸阳）
【新冠肺炎求助】

非新冠患者（双阴）
页面最下方【新冠肺炎求助】

疑似（CT疑似，核酸阴性）
再次核酸检测

【非新冠患者求助】

1.查看求助信息，提取需求、病情和地址

情况1：如患者CT疑似，核酸阴性，即未确诊，定点和非定点都不收，需要再次安排核酸检测

情况2：非新冠患者

- CT或核酸证明非新冠
- 根据需求导诊

比如：需要透析-要到肾内科-患者在洪山区-非定点特殊需求医院信息

非定点医院信息表：<https://shimo.im/sheets/r53JWge4LsjFe3m/32n1D>

单的更新动作明显减少,但并未完全停止更新,直至6月仍有对石墨文档个别文字的编辑和修订。床位组的志愿者群体已“逐渐回归到自己的工作学习中了”,并不再开展任何有计划的线上志愿行动。“有余力的几位小伙伴继续和其他组外伙伴合作,继续提供各类内容,但不属于床(位)组内容范畴。”

(二) 专业产品的输出

床位组的线上信息内容产出始终保持了较高的质量标准 and “专业度”。其两个核心内容产出,《定点表》和《非定点表》,不仅及时地回应了社会需求,对自组织产出的“产品”本身要求也设立了较为严格的信源审查和人工核实机制。据床位组官方发布的内容表述,其所发布内容系“整合及核实来自武汉卫健委、楚天都市报、央视新闻和武汉发布等媒体的信息。文档只列出志愿者每日电话核实后,确认开放的医院”。

床位组的专业性也突出体现在其医学知识掌握的程度。床位组的多个产品都需要专业医学知识作支撑,比如医院

床位表单的制作需要熟悉医院科室设置、分诊流程;面向孕产妇、肾衰竭透析患者和癌症肿瘤患者等特殊需求的服务则需要更加专门的医学知识来进行研判。

床位组的产出专业度还体现在,兼顾快速响应和保持高产的同时,对信息结构化表达、视觉传达和协同传播等几个方面给予了高度的重视。除了注重信源和编辑留痕,床位组在线表单十分注重信息穿透及目录索引等结构化表达和用户功能实现。床位组在线表单成为了“卓明收藏夹组”³表单信息模板参考来源的具名致谢对象。在某广场型媒体上一个对床位组信息的转载引语中称,床位组“把石墨(文档和表单)用到了极致”。在床位组后续整理的《新冠疫情-国内志愿者经验总结》中,也专门提及了他们对页面设计和海报设计的建议和心得。

此外,床位组还表现出对视觉设计的重视和较高的协同传播意识。从最初的《定点表》和《非定点表》,到海报和其他指南性文档,床位组均对其线上信

³ 卓明收藏夹组是国内灾害信息援助领域较为活跃的一个常设社群主体。

息产品进行了简单但清晰明了的平面设计。由于自创立之初即拥有一位专业设计师背景的核心活跃志愿者,床位组除了拥有自己的原创logo、保持了视觉设计风格的相对统一以外,还在3月中旬接受A2N采访⁴之后设计了该自组织的吉祥物:虚拟形象“床仔”(见下图)。



床位组相当重视基于自组织间协作产出的联合传播。其官方微博的转发导语、各自组织间官微的互动、与其他自组织联合行动的发起和选题,与第一财经等多家机构联合发起并出版的mook《防灾手册》进行联动宣传等均体现了床位组的传播意识。

基于上述,床位组的内容产出一方

面获得了组织内外志愿者群体的较高认同,另外一方面也实现了较高的公众阅读浏览。据床位组自行统计,仅其《定点表》一项,自创立时起至2月中旬,即已累计拥有了近50万的阅读浏览量。

(三) 分工、决策

通过研究采访和观察,床位组内的分工主体是两位联合发起者和其他参与志愿者。

在核心志愿者中,aa主要扮演“项目经理”角色,负责组织内部协调分工和大多数产品内容的核心框架搭建,X则主要负责与其他志愿者团队进行沟通,包括与NCP生命支援小组的协作联络及与EPU-JSV的合作商谈等。

据aa介绍,在床位组的内部决策方面,多以协商的方式进行任务认领和角色划分,“没有一言堂,通常为群策群力。即便是早期的电话核实排班,也都是由大家自由选择想要核实的模块及时间,当然这有时会造成任务推进的困难(核实人数不够)”。从床位组产出和工

⁴ A2N疫情志愿组.行思路 | 我们可以做的不只是找床位——床位组. [EB/OL]. (2020-03-25). [2020-06-29].<https://mp.weixin.qq.com/s/Bxcu3DxPxngxzY-K6qMMtA>



床位组的部分视觉设计合集
来源：新浪微博账号
@Bridge 床位组

作流程角度看，组内角色包括：视觉设计、电话核实、数据录入、信息整理、翻译等。在以个人擅长领域完成分工匹配之后，组内的志愿者角色分工会相对固定下来。

床位组的工作流程具有高度的计划

性和系统性。对于产品准备、产品设计、工作执行和电话中的沟通表达等，均有相对固定标准的指引（见图6，以《定点表》的前期准备和工作流程为例）。相信这在一定程度上受到Simo第五组工作内容和流程启发，也一定程度上受发起人

图 6. 床位组产出《定点表》的前期准备和主要流程

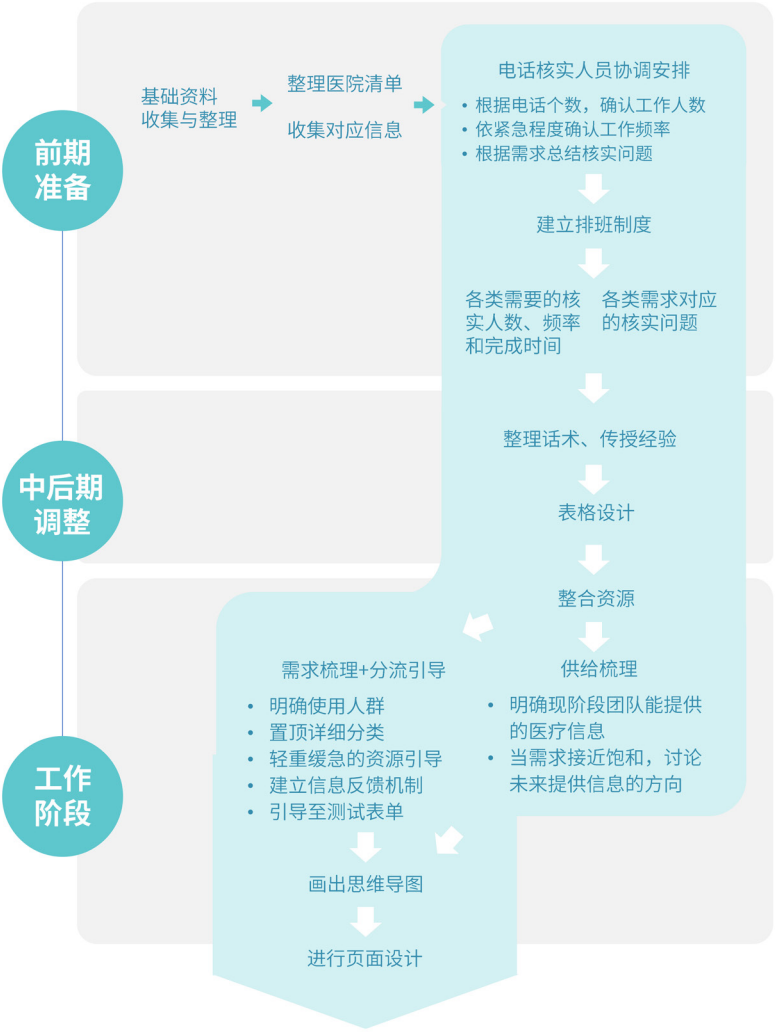
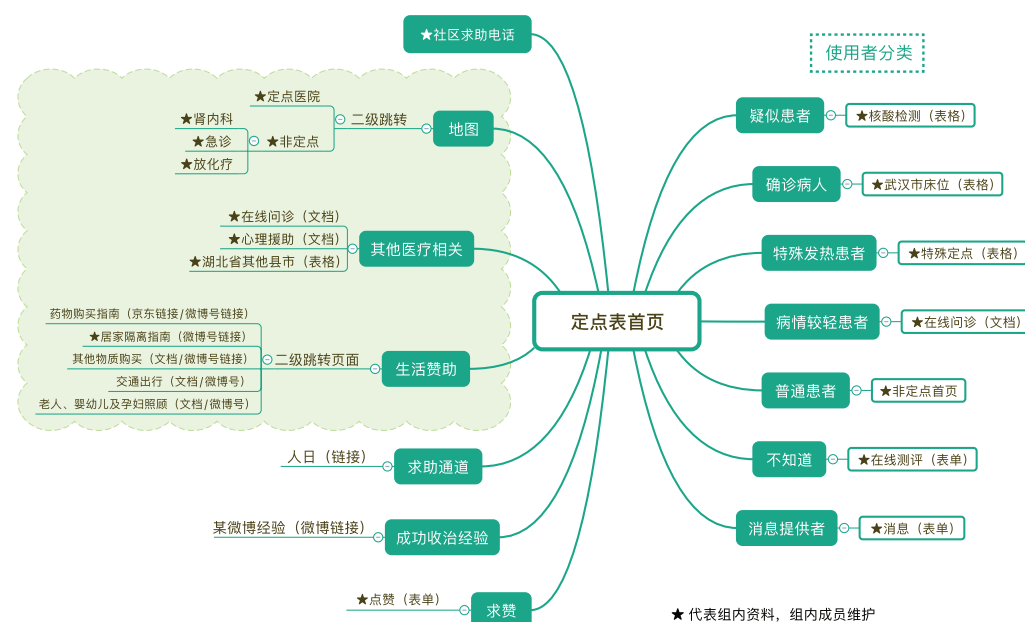


图 7. 床位组工作 - 参考流程图



之一aa的工作经验中强调效率和需求导向的影响(见图7)。

(四) 自组织演化

(1) 自组织结构演化与发起人背景

床位组源自志愿者个人行动，呈“双核”局面，即aa和X两位联合发起人和核心志愿者。其参与志愿者部分为原Simo小组成员，部分为临时对外招募，招募渠道包括疫情中较为活跃的自组织社群和豆瓣等。随着床位信息核对工作量的增加，志愿者招募也随之增加。

aa本人着重计划性、标准化和用户驱动的工作习惯对床位组的产品设计、工作流程和产出呈现等产生相当程度的影响。这从aa主笔《新冠疫情-国内志愿者经验总结》一文中涉及床位组的诸多表述,以及aa在研究组采访中对床位组总体目标的表达、对设计优先于服务的表述、和她着重强调移动端用户显示效果(“设计师石老师为此调整了很多次”)等事实中均有体现。

与此同时,通过案头及调研获取的信息,研究组认为X的个人网络在床位组

的自组织扩展,尤其是志愿者招募和外部联系方面发挥了较为重要的作用。据其它自组织的志愿者反馈,在疫情期间X本人不仅参与了多个自组织的行动,还鼓励很多身边的人也参与到疫情支援的志愿行动中来。

从访谈和直接观察得到的信息，床位组一直保持着比较松散的组织结构和组织内部关系，虽然有分工，但这样的分工主要是基于具体的工作任务。2月，人数增加并且组织边界明确以后，床位组依然没有形成清晰的层级化管理。aa在3月下旬接受A2N采访后所刊发文字中专门强调“床位组没有正式的协调层级，但沟通很顺畅”。

(2) 自组织目标演化

床位组的目标变化主要由社会需求驱动。aa在访谈中提及, Simo第五组及床位组的产出“医食行”的框架和“人的基本需求”相吻合。具体的目标设定由需求推动, 但亦会考虑“不要太过偏离志愿者的能力范围。如果内部成员可以以较高效率和质量完成的事就内部完成, 不可以就向外寻求援助或直接招

募。”

如前所述，床位组最初的任务目标是专注采集定点医院床位信息，主要动力来自新冠肺炎患者求助，这些求助信息主要通过石墨采集。2月11日后，随着国家介入力度加大，针对新冠患者的床位供给明显改善，床位组的任务重心开始转向非新冠患者的床位需求，因此开始重点采集非定点医院的床位信息。同时，在搜集床位信息的过程中，床位组注意到很多特殊的患者需求，开始把服务目标扩展到孕妇、透析患者和癌症患者等群体身上。这样的目标拓展需要建立在专业的医学知识储备之上，床位组因为有相当多的医学或公共卫生相关知识背景的志愿者而具备这样的专业储备。

推动床位组目标变化的决策信息来源,除了在自身行动中收集到的需求反馈,亦来源于权威信息渠道的即时公共信息发布、其他组织或自组织发布的信息热点追踪。前者比如卫健委的公共信息发布所反映出的公共需求焦点和难点,后者比如卓明定期发布的《湖北省新冠病毒危机卓明形势报告》等。

(3) 外部关系

1. 同其它自组织的关系

与本次案例研究中的NCP案例相比，床位组发生联结的自组织数量相对较少，但仍与多个自组织有互动。床位组同其它自组织的互动按照紧密程度可以分为三类：

一是协作和协同，即共同开展特定的志愿服务或者生产特定公共产品，并且存在比较清晰的分工和边界。协作的典型例子包括与A2N疫情志愿小组及选编小组产出《疫情下的女性合集》、与NCP生命支援在疫情总结上的信息整理协作，及与EPU-JSV共同产出的全球疫情下的自组织总结等。协同的例子是床位组为“E起支援”提供了湖北农产品滞销信息采集和对外信息发布的渠道。

二是信息共享。即床位组自行搜集信息创建表单或者设计其它可视化产品之后无偿提供给其它组织使用，比如床位组的床位信息就被NCP生命支援直接采用，用来支撑NCP自己动员的救助行动。

三是互相协同传播。床位组会运用自己的传播渠道直接转发其它自组织的

产出和信息，比如床位组转发A2N疫情小组的原创内容、转发NCP/NR临终关怀小组的产出等。与之有密切协作关系的自组织也会对床位组官方微博发布的信息和产品进行转发推送。

2. 外部协调机制

床位组同其它自组织的互动主要是通过核心志愿者来促成，X本人在床位组专门负责对外联络，成为对外信息交换和协调联络的枢纽。例如，床位组同EPU-JSV和NCP生命支援小组等自组织之间的联络和协调都是由X直接出面推动。

与此同时，在疫情下的关键节点，自组织之间亦通过一些共同社群彼此连接。如床位组早期的志愿者招募是在Simo和MP编辑小组的志愿者大群里产出。床位组与A2N的协作是在彼此共同的社群里“自然而然地达成联络”。

(五) 行动效能

(1) 前期的相对松散和后期的着力凝聚

作为自发形成的网络志愿者小组，床位组一开始并没有清晰明确的组织边

界，而是主要以共同的任务（提供定点医院床位信息）作为集体行动的动力和凝聚力来源。有更加清晰的组织身份认同，甚至连固定的组织名称都是在行动中逐渐形成的。

由于早期未注重组织边界，导致部分参与者从参与到退出床位组集体行动的整个过程中仍然认为自己是参与了Simo志愿者小组的工作延展，而非一个独立存在的自组织。在2月之后，随着官方独立微博的上线和3月中下旬“床仔”这个自组织吉祥物的发布，床位组才开始以更加正式的独立“自组织”面貌呈现。

(2) 人本主义和效率导向

从床位组的自组织目标和产品设计的宗旨和细节中，均可以看出对“人的需求”的着重强调和对“人”的要素的着重考量。床位组在其产品产出过程中有诸多推动，不断收集用户需求，并对此做出细节功能的调整，或快速推出新的产品进行回应。床位组对“人”的关注还体现在对参与志愿者反馈的重视程度上。比如在中后期，《定点表》和《非

定点表》中设置了类似微博点赞的功能表单，因为“伙伴说需要一些鼓励的能量，点赞就是为了求赞，不承载其他功能”。

床位组同时也表现出较为明显的效率导向的特征。比如，在产品功能设定和产品定位调整时，面对官方、其他志愿者组织开始着手提供相似内容时，床位组尽量做没有人做过的事，或者进行优化。或许正是基于对效率优先和知识分享的考虑，在疫情中后期，床位组主动发起了对疫情中的一些自组织经验的归纳以及对疫情之下志愿者可以协助的信息采集维度的汇总整理和公开发布。

(3) 专业化体现

在疫情中发起的自组织多因其自发性、临时性和分布式决策的特性，自愿协同实现多功能目标，无法做到需求导向以及兼顾产出的专业化水平。床位组明确的分工赋权和产品设计管控，加之任务分工强调志愿任务和志愿者“擅长”的领域相匹配，在很大程度上成功移植了志愿者的专业背景和行业经验，从而使床位组能够提供专业化产品。

(六) 反思行动

未能对床位组的案例整体呈现出尽量全面、丰富的记录视角。aa表示床位组几乎不接受媒体访谈，并未设置“发言人机制”。但在本次访谈中，研究小组能够联络到的床位组志愿者们近乎一致地推举组长aa作为该自组织的代表接受采访。尽管后续仍联络到了与床位组有协作关系的自组织核心代表、床位组“友人”及短期参与过床位组支援行动的志愿者接受采访，并有另一位共同发起人X对研究成文进行确认，但最终呈现的研究结果中，关于床位组的核心情况表述仍以aa的书面反馈为主。

囿于上述限制，本文除了得以记录床位组的组织演化、运行和产品产出等基本情况外，未能实现对于床位组涉及“人”的要素进行更加深入挖掘，比如该自组织内的人际关系、与其他自组织间的交往互动、志愿者的参与体验和评价反馈等。

此外，某位受访者及aa均模糊提到，ta们对于床位组初期床位信息核实

工作的意义曾有过自我怀疑：担心床位组善意的“代为核实并汇总床位信息”的举动从某种程度上可能对社会公共资源的配置产生影响。对于这个话题更深入系统的审视和探讨亦未能达成。

尽管如此，通过记录和分析床位组这一自组织的发展、演化和对其产出的着重剖析，能够为新冠疫情下的其他自组织或常设组织的应急支持行动提供一定的思考。与此同时，床位组所整理的《新冠疫情——国内志愿者经验汇总》⁵和《救灾信息收集指南——面向个人和面向机构的清单》⁶两项内容，更为组织和自组织在未来应对公共卫生灾害时的应急行动提供了宝贵的行动经验参考。

三、自组织：NCP生命支援（NR）

“NCP生命支援网络”（以下简称“NR”）是此次疫情中根据现实需要应运而生，提供线上医疗问诊、心理支持服务和线上线下医疗物资支援协助等志愿服务的线上服务类自组织。因其产

⁵ <https://shimo.im/docs/PwDG9wy9vwTYkqpQ/read>

⁶ <https://shimo.im/docs/RWpRqX9h8Vj3KVVR/read>

品、规模和任务交付程度，NR在疫情中的线上服务类自组织中具有较大的知名度和影响。与此同时，NR在组织目标、组织演化和管理方面也都具有较为显著的特点和代表性。

为方便读者理解，本案例中提及的人物（不一定是案例访谈对象）罗列如下图：

人物	角色
郝南	NR主要发起人之一
小刀	郝南助理，在NR内部承担大量协调工作
阿力	2月2日起担任NR医疗组负责人
Candy	NR关怀组首位负责人
玳瑁	NR关怀组第二任负责人
快快	NR关怀组第三任负责人
晨辉	1月28日起担任NR文宣组负责人
霖霖	1月28日起担任NR信息组负责人
海豚	NR孕妇组发起人和负责人

(一) 组织发展时间脉络

截止至2020年5月底，NR共实现了线上医疗问诊、心理支持服务、部分医疗物资支援协助等主要职能，并在微博上进行相应发布。在最高峰时期，NR由多达400余名医务工作者、200多名社工和心理专业志愿者等组成。NR组织发展主要受内生变革和外部需求的双重作用推动，其发展脉络大致经历了以下四个

阶段：

(1) 成立期（1月23日-1月28日，见图8）

2020年1月22日，新冠疫情已在全国呈大规模爆发之势，几名志愿者以及卓明灾害信息服务中心（以下简称“卓明”）创始人郝南商议发起救援行动。当日晚，“nCoV Relief”（后改名NCP生命支援，简称NR）官方微博上线。

在此期间，关怀组经历了一次协调人更换，NR早期核心团队中负责组织流程搭建、组织信息传播的成员也相继撤出。最终医疗组仍由郝南统筹，信息组和文宣组则由两名原卓明志愿者接手，此后各组协调人均默认郝南为发起人和“最终负责人”，就此NR组织内部架构、分工初定。

(2) 运营期（1月29日-2月5日）

1月底至2月初，全国疫情发展最为凶猛，同时也是医疗资源遭到严重挤兑的时期。在政府提倡“居家隔离”的大背景下，NR的医疗组和关怀组经历了最为忙乱的时期，也对协助社会整体抗击疫情发挥了积极的作用。

图 8. NCP 生命支援成立和初期发展过程



关于NR设想的早期受助者，一方面来源于微博及网络平台，另一方面由“下沉社区”对接而来。但由于此前社区相关合作路径未能如预想顺利打通，NR采取了另一种方式，即1月31日与凤凰网达成合作，并在此后数日内陆续对接了三千多名患者。

这是NR在本次疫情中最大的贡献之一。此举带来的短期内激增求助者人数和复杂变化对各小组工作都形成了巨大挑战，这造成了各组工作流程和志愿者管理方面的变化，也促成了关怀组内部孵化出一个新的小组——孕妇组。同时，由于前期组织流程搭建未完成或因

团队分裂难以为继，小组间协调问题显现，各组渐趋于独立运营。

在此期间，郝南将医疗组移交给急诊科专业出身的医生阿力统筹。关怀组出台工作流程，独立招募志愿者，并最终建立了小队工作制，协调人移交给表现积极的志愿者快快。关怀组与孕妇组都在小组层面开展了与外部其他组织的合作。

(3) 转型期 (2月6日-3月中下旬)

在这段时期，武汉方舱医院陆续建成并投入使用，当地医疗挤兑现象得到显著缓解。NR文宣组根据武汉一线医生

提供的信息，整理发布了《方舱医院/临时隔离点入院携带物品参考清单》。郝南发起并参与制氧机项目，NR信息组给予协助并持续收集疫情中求助相关信息。

鉴于凤凰网对接来的患者数量减少，医疗组将重心转向通过分诊微信群扫码进入的患者，以及对已有线上患者的持续跟踪。同时，医疗组也注意到非新冠患者的医疗问诊需求，并开辟了这个领域的工作。关怀组则以小队形式入驻各问诊群，开始与医疗组并轨工作，将对个案支援的重心从寻找床位资源等，转向提供心理支持，并孵化出针对治愈患者遭受歧视问题提供陪伴服务的“向阳同行”项目，以及为志愿者提供心理支持的相关服务。

1月12日，因新冠名称官方命名确定，nCoV Relief 正式更名为“NCP生命支援网络”。在郝南的理想中，这是一个“去中心化”的组织网络，各组相对独立管理运营，但又汇聚在NR的旗帜下。

在这一个半月的转型期内，志愿者开始出现热情下降。这一问题在医疗、信息、文宣三组表现十分明显。关怀组

志愿者则因长期持续接触一线，心理压力较大，内部管理也与NR宏观层面有差异，后期出现自治倾向。

(4) 收尾期 (3月下旬至今)

4月8日，武汉解封。这也是NR内部各组协调人此前相对一致认同的工作中止期。但由于各组尚有一些遗留工作，所以大部分仍保持有后续处理流程。唯有关怀组当日解散，交接问题未能顺利完成，部分工作文档随之删除。

4月14日，孕妇组工作结束。4月底，信息组工作停止。5月6日，医疗组工作停止。截止至6月24日，文宣组原协调人仍在坚持更新“NCP生命支援微博”，另有部分人被抽调去做本次志愿行动的纪念品设计，但其他文宣相关志愿工作已与核心业务同期停止。此时与NR相关的制氧机项目仍在收尾。

至此，NR在本次疫情中的志愿行动已基本停止。但发起人郝南认为，NR的组织愿景还未完全实现，心理支援工作应当继续坚持，并且全国和全球范围内的新冠疫情也尚在持续，NR仍有运营空间。6月中旬，NR“同行驿站”心理科普

及线上支持项目在原有NR各组工作基础上启动。

(二) 发起与共识

在NR发起过程中,核心发起人和志愿者之间普遍有参与应急援助的热情,“应该为抗击疫情做点什么”的共识成为贯穿此次自组织发起、运作和迭代过程的根本动力。这在自组织行动初期的志愿者招募中就有所体现。例如,NR招募要求中明确提出了参与组织的志愿者需满足“负责任、重承诺,有团队协作能力和共情能力”的要求。NR的组织口号“用生命影响生命”和形象标识的确立也在一定程度上凝聚了共识,在组织内部形成了一定的组织行动认同。此外,部分早期核心志愿者与郝南在此之前就彼此认识并有过共同行动经验,有基于个人关系网络的信任基础。

不过,NR早期的核心参与者展现出了两种不同的管理理念和工作方式。郝南邀请参与的成员大多具有灾难救援工作背景,习惯于应急状态下从整理信息出发,“走一步看一步”,“随机应变”,且有强烈的以郝南为工作指导中心的倾

向。另一部分志愿者则更强调清晰的目标和业务边界,希望分工协作,有条理推进完成任务,并认为组织方应给志愿者提供支持。

以NR志愿者招聘为例,1月23日清晨,郝南设计并发出志愿者申请招募表。反响远超预期,在招募表发出后,上午9点至11点两小时内,共有2,000多人报名。志愿者招募动作随之被紧急叫停。当天上午,核心团队发起第一次正式线上协作会议,初步确定了NR的组织目标和在医疗、关怀、信息、文宣、人力等方面的分工。郝南及原卓明志愿者小刀(在NR内任郝南助理)、他邀请参与的Candy分别负责线上问诊及心理支援业务。另有部分志愿者承担组织流程搭建工作,以及信息、人力和文宣等业务。

从后续组织发展情况来看,前期负责搭建组织流程工作的核心参与成员对NR的协作专业性、行动分工框架化和工作流程制度化等方面提供了有效支持。但核心团队内部的理念分歧,直接导致了组织在24日至28日期间的分裂。

(三) 自组织的运作

服务共同体为核心的社群做出了贡献⁷。

2月2日,郝南将医疗组负责人职位转交给具有急诊科医生从业背景的阿力,这确保了医疗组提供线上问诊和咨询服务的专业性。阿力也投入了巨大的热情,付出大量精力,邀请专业医生加入团队并协调工作。此外,关怀组初期的负责人(Candy、玳瑁)和孕妇组负责人(海豚)都拥有丰富的社会工作(social work)经历和经验。

在NR志愿者的招募要求中,专业背景是重要的衡量标准。例如,NR在针对医学志愿者的招募中明确提出了“具有生物、医疗或相关专业学历或经历”⁸的要求,在针对关怀志愿者招募强调志愿者要有“专业能力和志愿服务精神”⁹。

关怀组在疫情期间的各种行动亦体现出对专业性的高度重视。例如除普通志愿者外,也招募心理和社工督导,并发放岗前培训手册和NR的介绍手册。对于未必能够达到专业级别的服务,关怀组保持了谨慎态度,如对NR内部提出对专

(1) 专业性

NR的专业性在本次疫情下尤其突出,其主要原因有二:

其一,作为核心发起人之一的郝南具有丰富的灾害应急信息服务经验和资源网络。与此同时,作为前执业医师,他富有敏感的应急需求判断,这在NR的组织发起、应急行动任务的确立及调整中都发挥了关键作用。郝南的特殊背景极大程度上促成了此次NR在疫情响应中选择较为清晰的行动方向。

例如,1月23日,郝南在武汉封城前即做出预判:在疫情高发期,可能会出现医疗资源挤兑现象和公共医疗服务系统的压力,同时大众医学知识匮乏,所以专业医生的线上诊疗服务十分必要。需要开展心理关怀业务这一点,小组成员也一致认同。这决定了NR后期两大核心业务的敲定。

其二,NR的很多志愿者具备社会工作、临床与心理咨询专业背景和相关的工作经验,这为形成以专业知识与信息

⁷ 顾昕. 知识的力量与社会治理的引入——突发性疫情早期预警系统的完善 [J]. 治理研究, 2020 (2): 32-40

⁸ <https://shimo.im/forms/9rkxr8XHPyQkHV/fill>

⁹ <https://shimo.im/forms/qXqCKrWqtKGxCdjw/fill>

业要求度更高的自杀干预等服务，在没有足够专业人士加入的情况下，最终没有开展。

(2) 早期流程与机制嬗变

学术研究表明，自组织本身具有较为松散和灵活的组织特质，需要在具体的行动过程和成员互动过程中逐渐搭建起具有可操作性的工作流程，探索出行之有效的工作方式和协作工具，以最大程度地确保自组织社会支援行动的有效性。

在NR组织的运行早期，各小组之间

就工作制度和协作流程形成了初步设想：救助对象定位于轻症患者和家属；文宣组和信息组通过微博寻找求助信息，核实后将求助者拉入问诊群或推荐给关怀组提供关怀服务；医生志愿者归医疗组管理，负责在问诊群内回答求助者问题；关怀组根据实际情况也自主搜寻求助信息并核实后介入个案救助，保持工作高效。在此过程中，医疗问卷与“隔离治疗指南”不断设计完善。这一套紧急制定的机制，维持了组织的最早期运转。

尽管经历了组织分裂和管理理念分

歧，各小组在持续协调和不断磨合后，逐渐形成了较为完善的工作流程。根据受访者提供的NR救助工作流程图（见下图9），该组织遵循了患者需求信息录入、信息处理和提供分诊服务的线上援助工作步骤。与此同时，根据每个工作环节的实际需要，形成了相对应的具有不同功能和工作范围的志愿者组织分工设置，包括医疗组、关怀组、文宣组、信息组、协调组和后期特别行动、制氧机小组等。患者本人和家属的信息自愿录入，确保了自组织获得信息的及时性，志愿者和小助手通过电话等方式的信息确认和核实，增加了信息的真实性，医疗组的专业志愿者可以根据病患病情的严重程度分别按照轻症、重症和危重症的不同级别进行分诊和提供咨询服务。不同小组之间既有分工、又有协作，其中，关怀组为病患提供及时的心理支持和精神关怀，在一定程度上对医疗组的疾病问诊服务提供了有效的补充。

此外，在自组织早期内部的集体行动过程中，具有一定承诺性、协议式的工作制度也逐渐成形，这为协调自组织内部的分工与合作提供了可供参考的行

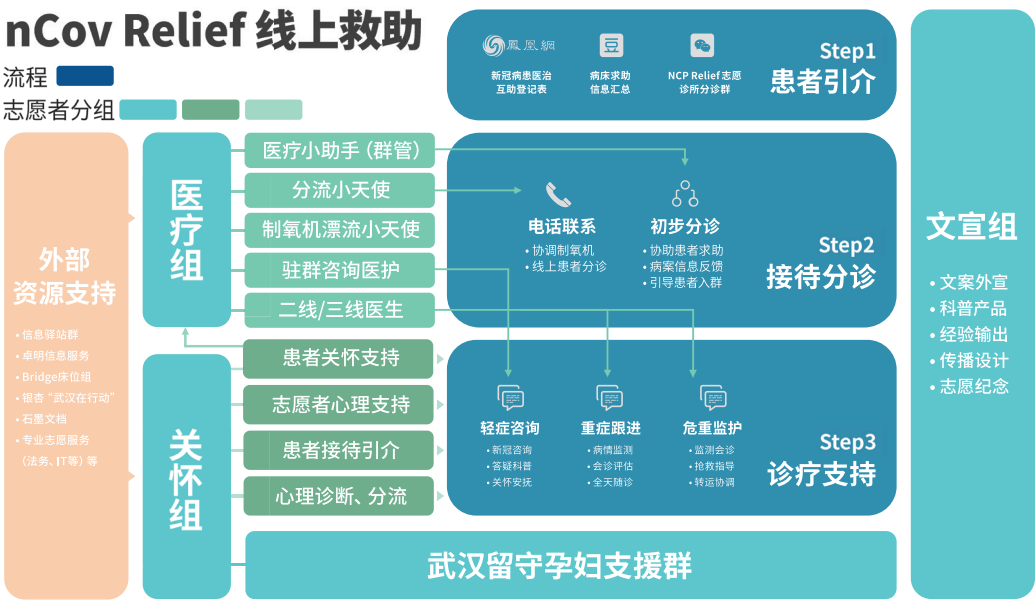
动依据，也成为了区分志愿者个体行动与NR作为自组织的组织化行为的主要依据。

但作为疫情应急情况下成立的自组织，NR也具有与其他同类型自组织相似的特点，部分制度欠缺明确共识、部分行动执行效度缺失、退出机制相对灵活松散等。对NR而言，这种组织管理层面的相对“弱点”主要体现在早期制度建立缓慢，后期延续和有效执行大打折扣，以及负责人交接流程自始至终不明晰等方面。

在成立初期，由于官方政策、地方举措、医疗资源情况等外部局势变化极快，每日信息量巨大，同时志愿者数量远超预期，核心团队一方面想要安排他们投入工作，避免因缺乏工作安排而导致志愿者流失；另一方面在急于行动而没有确认流程的情况下，各小组出现工作方式不可行、对接不畅等问题。

同时，负责组织流程搭建的团队成员与郝南在工作理念上存在较大差异，每晚例会开至深夜也很难达成一致，磨合期长达一周，并最终陆续退出。此后与工作流程、制度相关的问题，在NR各

图 9. nCov. Relief 线上救助流程与志愿者分组



小组内部开展工作的过程中不同程度地暴露出来。在医疗组负责人阿力看来，由于前期制度框架不够明晰，报名的医生最初进来后并不了解自己能做什么、如何去做，导致“十分力只用上了两三分”；在“事儿赶事儿”的节奏下很难达成全面深入的沟通，导致流程始终没有完全理顺，也找不到合适的人去了解流程和培训。

在信息组协调人霖霞的认知中，NR并没有一个确定的宗旨、目标，更近似于从一些基本方法出发收集部分信息，再加一些研判和分析，看看还需要什么，“步步为营”。2月初，信息组工作重心一度转向从医院的微信公众号、海报上汇总和整理物资需求信息，但与霖霞此前在卓明的救灾志愿经验不同，NR核心服务并非提供物资，所以他们无法直接对接到物资，收集完的信息不知能用来做什么。“看不到产出”的无力感影响到志愿者的耐心和工作热情，当天安排的任务未必能够完成，即使能够完成，效果也参差不齐。

文宣组在前期设计中承担对外传播的功能，其中之一是对公众负责，对外交

待工作进展，并塑造和维护组织形象，让政策方和外界建立起对组织的统一认知。但为公示组织工作进展而建立的工作简报制度，在流程搭建团队退出后难以为继。接手文宣组的晨辉发现，其他组成员因为时间、精力有限等原因未有效执行每日工作简报制度，各组工作成果也难以量化，进度汇总困难，文宣组与其他组的协调也很难推进。后为向公众证明“我们在干活”，官方微博曾发布不甚得体乃至掺杂个人价值观的微信截图，遭到内部人员批评。

在关怀组，1月25日，首位负责人Candy由于个人原因退出，发信息告知郝南需要找信得过的人接手，随后手机关机处于无法联系状态，郝南对此未能及时关注和回复，部分志愿者则以为关怀组负责人失踪。后郝南联系了此前关注到“nCoV Relief”行动并曾主动询问是否需要帮助的玳瑁。玳瑁由于本职工作忙碌，本意是作为普通志愿者帮忙执行具体事务，也并不清楚接手关怀组意味着什么样的工作内容，但由于情况紧急，同意接手。同时她积极寻找继任者，最终由一直积极参与组织行动的志愿者

快快接任。很短时间内，三位负责人交替，期间还出现联络空白，一度造成关怀组内部工作混乱。

此外，在关怀组解散时部分文档资料也随之删除，这在NR内部引起了对于资料管理和文档处置权责的较大争议和观点分歧。这些冲突、争议和分歧都在很大程度上显示出：在应急行动中，自发形成的自组织因缺乏有效管理和工作规范等而面临诸多挑战。

(3) 外部需求与组织演化

在自组织的运行过程中，对于行动目标和协作方式的理解与认同差异会推动组织内部细小分支的不同发展节奏，促成组织整体的演化和行动内容的迭代。在NR内部，关怀组逐渐独立运作，孕妇组则孵化成形，信息组拆分进入其他组织的应急响应，医疗物资配送需求下制氧机小组形成壮大。当然，这与自组织志愿者来自各个领域、具备不同经验背景也不无关联。

案例 (1) 为回应需求的组织迭代和“独立倾向”

关怀组在NR内部的组织结构变化和“独立倾向”最为显著。虽与其他NR小组一样，在初期的组织分工设置中逐渐成形，但在后期不断发展过程中，关怀组逐渐实现了业务的独立运作，拥有了自己的组织形象标识和微博账号，在对外传播和媒体接洽上也相对独立。

在工作方向上，关怀组最初的方向是一对一心理辅导，但经过评估后于1月31日修改了工作方案，根据一线志愿者们的思路出台第一版关怀组工作流程，主要方向是寻找信息缺口，一方面帮患者联系医院，通过床位组整理的《床位信息表》与医院沟通，另一方面帮助患者联系社区。与此同时，面向全体NR志愿者的内部心理支援工作同步开

展。在工作方式上，2月2日晚，关怀组内部建立了小队，由队长自主挑人组建团队，挑选范围包括原来的和新加入的志愿者。

这一系列行动过程中，表现积极的志愿者“海豚”在接触和了解一线信息时发现了孕妇这一特殊的脆弱群体，提出针对这个群体提供专门关怀服务的想法，并主动帮助梳理相关工作流程和机制，找来一些伙伴参与。至此，关怀组中孵化出一个新的小组——孕妇组。这是组织成员对疫情期间孕妇群体的现实特殊需求做出的回应，也形成了NR组织内部的多重演化与迭代。

(4) 行动迭代和“产品”更新

NR组织的快速演化与行动迭代，是应对现实需求变化进行的调整，也体现出其作为自组织运行的民主化、扁平化和以应对现实需求为导向的特性。从这个角度上，NR作为自发形成、自我管理的组织形态，能够根据外部环境和现实需求的变化以及组织成员间的实际互动情况，利用一定的自由空间，做出相应的调整和组织回应，为组织运作形态和行动内容拓展了更多层次。

整体而言，NR两大业务方向明确，但工作节奏和具体服务内容一直在根据

外部政策环境、需求调整。NR医疗组于1月31日在郝南的牵线下与凤凰网达成合作，并对接了几百名求助者。但令NR始料未及的是，此后来自凤凰网的需求以每天数百的速度增加，其中重症患者的比例亦相对较高。这对医疗组原有的工作造成了巨大挑战。

一方面，原本由分诊群小助手负责核查求助者信息，然后逐个添加真实求助者的微信号，将他们拉入问诊微信群。凤凰网设计的信息表虽非常详细，却不是专业分级诊疗的表格，患者分类入群工作仍然需要专门组建的“小天使”（分诊群小助手）志愿者团队电话

完成。求助者人数激增后，“小天使”工作量突然剧增。招募也很难严格筛选，最终数量最多的是最有志愿热情的医学生。然而他们阅历尚浅，部分人面临拨打电话后得知该患者已经过世的情况后，心理压力极大。针对这一情况，次日针对医疗组志愿者的心理支持培训紧急上线。

另一方面，为保证每个问诊群人数不能太多，每满120名求助者就要新建一个微信群，每个群都需要配备7-8名医生，所以医生专业志愿者人数也突然出现巨大缺口。且此前网络渠道对接求助者多为轻症，医生志愿者线上诊疗压力较小，但重症患者更需要住院治疗而非线上诊疗，导致很多医生志愿者面对患者的求助和提问不知道该如何回答，或认为回答也没有用，有的医生活跃了一两天之后，就不再继续提供问诊服务。于是，医疗组负责人阿力开始着手寻找更多医生同事加入医疗组的志愿者队伍，来扩充NR的专业队伍支持。

2月6日，方舱投入使用之后，医疗组及时转向非新冠患者的医疗需求支持。

关怀组也逐渐发现，医生忙于提供专业问诊服务，疲于应对求助者情绪安抚的需要，于是转向与医疗组对接，在问诊群里为患者及其家属和“小天使”志愿者提供心理关怀；对于比较紧急的求助案例，则一对一地按照此前设定的工作流程帮助联系医院。此后，由于有些患者在已经康复出院后仍面临歧视，关怀组又启动了“向阳同行”心理支持项目，以团体互助的方式帮助新冠治愈者。

这种外部环境和现实需求的变动，也同样影响了文宣组的工作内容迭代。在最初公共卫生系统还未能做到对所有病患应收尽收的阶段，政府倡导居家隔离，文宣组主要负责宣传医生提供的居家隔离的专业知识。武汉疫情整体情况得到控制后，文宣组关注过一段时间境外输入病例，另外也会跟进诸如武汉当地农产品滞销问题等民生需求。4月4日，文宣组发布内容为针对康复者的“接你回家了”主题，此后工作也基本停止，只留负责人运营微博。

(5) 小组间协作与沟通

NR和各小组内部主要以微信群文字

交流和线上会议的方式进行信息沟通，并使用石墨等资料整理和共享平台收集分享信息，协调工作计划及进展。根据实际行动需要，组织内部也按照收集信息和提供服务的不同任务要求，形成了一线、二线群、新冠患者群和非新冠患者群等群组，并由相关群组管理员及时汇报、更新信息。

在协作工具方面，NR主要依靠微信和石墨文档进行，对此NR的部分志愿者也经历了逐渐磨合与适应的过程，资料归属和对接问题在前期相对较乱，文档的整体统筹工作在组织运行后期才逐渐完成。

在信息同步方面，NR内部信息组的职责是收集信息，并以统一格式加以整理。整理后的内容在后台开放，其他小组成员也能看到。此外也会有信息员与其他组进行一对一沟通，由此促成信息流通。在实际操作中，前期各小组间不同程度的合作，例如上文提及的信息组、医疗组与关怀组的协作流程都建立这样的基础上。但由于设想中的工作划分和协调机制，与现实中的需要与应变调整等存在差异，各组之间的协作仍

然出现信息供需不对称等问题。

例如，信息组曾尝试过采用爬虫的方式搜寻微博求助信息，或在其他网络平台上收集求助案例，再去做信息核实。但发现此举效率较低，原本应该对接给关怀组的信息很难及时达成，关怀组也不愿每天坐等，所以也在同步根据实际服务需求自主进行信息收集。两组间协调不畅，反而增加沟通成本，最终信息组放弃了核实工作，全部交给关怀组负责。此外，信息组深度挖掘的信息主要用于判断疫情发展局势，部分信息对其他小组而言有时也派不上用场。

另一方面，信息组的工作更聚焦于外部信息向内传递，而无法顾及组织内部各小组间的沟通。这部分工作在NR内部主要通过协调组来解决。在各小组之外专门设立的协调组，负责对各组之间的信息互通、人员调配与工作内容进行协调。由于前述存在的理念差异，前期沟通很大程度上依赖于核心发起人之间的沟通。后期各组相对独立后，则由组间协调人负责从中协调。

NR各个小组的内部成员间协作方式与互动程度也存在差异性和动态变化。

这也符合自组织更大的灵活度和自我管理空间的特点，具有不同于整体单一的协作方式，对自组织扁平化和多样化的协作方式有一定的强化作用。首先，这与组织运营过程中行动目标根据现实需要不断调整所带来的协作方式的相应变化有关，尤其在后期协调组很多成员逐渐退出组织后，协作方式变得更加松散。其次，这也与各组核心业务与辅助业务的不同工作范畴、各组负责人各异的领导风格和成员互动频率有关。例如，相比于信息组和文宣组等，后期由于制氧机项目和呼吸机项目（郝南在NR之外发起的另一项目）而成立的“特别行动小组”组内成员关系更加紧密，协作氛围更好，成员交流更频繁，产出和工作效率较高，当日任务完成情况比较突出。

(6) 管理思维与组织认同

1. 郝南与卓明对NR的影响

作为长期志愿组织“卓明”的负责人，郝南同时也是NR的发起人。他的双重身份、人脉以及所带动的一些原卓明志愿者参与NR工作，都对这个自组织产生了巨大影响。

首先，影响NR的迅速响应和早期的判断。无论对郝南个人还是其他参与NR工作的原卓明志愿者而言，过往的灾害救援经验都使得“迅速响应”成为必然，这也促使NR成为本次疫情中最先涌现并开始行动的临时组织之一，同时在一开始就正确预判到医疗和心理支援两种服务值得作为关注重点。从这个意义上讲，早期的NR并不算是一个完全的临时自组织，而建立在一个既有组织及其负责人的经验基础之上。

其次，体现在团队搭建和外部资源的撬动。在NR的核心团队层面，基于原有熟人网络、信任关系和协作经验的组织成员间更容易在行动目标和团队认同上达成共识，这也极大有助于NR作为自组织的应急响应、行动目标确立和后续任务执行。在志愿者，尤其专业志愿者（医生）的招募中，郝南在公益行业十余年的影响力也起到了一定号召作用。同时，与社区、凤凰网、银杏基金会等外部资源的联络与合作，也都与郝南本人积累的行业资源密不可分，在NR自组织过程中，他几乎独自承担起了全部的外联功能。

再次，这种影响还体现在“卓明思维”与NR思维的方式切换和管理挑战上。郝南与原卓明志愿者将工作理念与方式习惯性地带入了NR团队，这对NR作为独立自组织的协作方式带来新的挑战。NR成立前期，具备企业人力资源管理背景的组织成员倾向于更流程化、规范化的管理方式，但是，在实践中，原卓明志愿者普遍更适应行动反应的及时性和中心化决策的效率，彼此之间的认同感也大大强于和其他志愿者之间的认同。

例如，小刀实际上承担了相当数量的NR内部组织和协调工作，出力甚多；但她的名义是郝南的助理，理论上也只对郝南一个人负责。这种在一个组织内部以某人助理身份出现的形式，可能导致核心团队内部难以达成“大家一起在做事”的氛围，给来自不同原有工作团队的成员间的有效沟通造成障碍。此外，原卓明志愿者也会在NR工作微信群的群昵称前标注“卓明-XX”。因此，尽管郝南一直强调NR不是卓明，是个新的组织，但在实际工作中NR部分成员身上“

卓明”的标签还是十分明显。

在工作方式上，信息组的负责人霖霞最初也是借鉴卓明采用的志愿者排班表，但NR的志愿者并没有填表习惯，很难持续执行这一方式。此后，改用微信群内报名分工形式，当日任务发布在群里，由志愿者自己认领，人力不够时由霖霞协调。由此可见，既往经验在自组织工作中尽管重要，但也并非“万金油”，仍需具体情况具体分析，并及时调整。

2. “中心化”与“去中心化”之争

受郝南及卓明的分隔影响，在“中心化”与“去中心化”的核心管理理念上，NR呈现出两者兼有而略显分裂的状态。成立初期，对熟人关系网络、既有信任基础和过往协作经验等社会资本的依赖¹⁰，在一定程度上决定并加强了NR自组织管理中以核心发起人为主要领导和决策中心的“中心化”色彩。但与此同时，郝南及其他核心成员也认同并倡导“去中心化”的管理理念与决策方式，包括“让专业的人做专业的事”。在自组织运行过程中，由于不同成员之间的

¹⁰ Putnam R.D, Leonardi R, Nanetti R.Y. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy [M]. Princeton university press, 1994

互动过程带有不同的工作风格与工作习惯等，NR内部在磨合过程中也部分实现了“去中心化”的效果。

“中心化”和“去中心化”两种力量并存的现状，在一定程度上决定了组织的权责归属和决策方式存在模糊性和交叉性，使自组织整体经历了一个不断适应和调整的探索期，这在各小组负责人的产生方式和自组织的协作规范上体现得尤为明显。

在NR各个小组负责人的产生方式上，存在两种不同的思路和途径。其一，由核心发起人选用自己较为熟悉的、有信任基础和能力认可的小组负责人；其二，通过自组织运行过程中的个人意愿与表现，自然筛选出负责人。

其中，早期各组负责人的产生都或多或少与前者相关，也再次显示出核心发起人郝南对自组织整体的权责分配和决策方式的影响力。NR两大核心业务负责人早期均由郝南邀请，同时官方微博由郝南授权原卓明志愿者晨辉注册并运营，第一次线上会议分工时，郝南又推荐原卓明志愿者霖霞在信息组任二把手。后来负责信息、文宣的原协调人退

出后，文宣组即由晨辉接任，信息组由霖霞负责。这在实际上形成了所有小组负责人默认郝南为决策者和“最终负责人”的局面。

此外，由于曾出现官方微博发布不当的情况，组织内部一度有成员建议更换文宣组负责人，被郝南拒绝。可以理解的是，对于紧急成立的组织而言，选择熟悉和信任的人搭建核心团队是必由之路，如何在无法长期考察的情况下挑选合适的负责人也确是人力工作的难点。但从团队氛围和机制上，卓明“以郝南为中心”“决策自上而下”的特点被不可避免地带入NR，与郝南自己所期望达到的“去中心化”背道而驰。

后期较为独立的关怀组负责人更替、孕妇组负责人产生，则更符合上述第二种逻辑。由于玳瑁是在明白自己无法长期负责的前提下进入关怀组，因此一入组就积极寻找合适的继任者。在关怀组成立时即已加入，有在一线与求助案例对接经验的积极志愿者快快，在互动过程中“冒头”。玳瑁了解到快快在意愿和时间上也都适合，便于1月底邀请快快共同做一些协调工作，并从旁协助过

渡，前后花了10多天。这种负责人的产生和交接模式，对后期的组织演化和组织认同与归属也产生了一定的影响。

与此相对应的，是两种对自组织协作方式的理解和选择。其一，自组织内部的协作方式要追求专业化和规范化，这在应急响应状态下也同样适用。其二，应急状态下的行动逻辑和协作方式要尊重其特殊性，形成特定的汇报负责机制。这两种不同的对协作规范的理解和坚持，都在一定程度上影响着NR的权责划分和决策方式，从而进一步影响着组织整体的规模和影响力。

3. 志愿者管理与组织

上述的理念之争，在实际的组织运作过程中，也体现在对志愿者的管理理念和组织方式上。NR在高峰时期由多达400余名医务工作者、200多名社工和心理专业志愿者组成。

不同的团队合作方式和规范化程度，让NR组织整体内部逐渐呈现出不同的协作生态，对组织后期的发展与演化奠定了基础，也在一定程度上解释了行动中后期，以关怀组独立运作为标志的

组织演化和任务迭代。

以文宣组和关怀组的工作为例分析，能够更直观地看到管理理念和组织方式的差异。

在工作流程上，文宣组被分为四个小组：私信回复，内容策划，文案，图文。在理想状态下，由内容策划组提案，群内讨论通过后，交给文案组做内容精修，最后由图文组制作。而在实际情况中，文宣组负责人提供了大部分提案的设想，想要做什么就发在群里，大家讨论一致后，措辞和文案由他最终把关。此外，他也制定了“不关注宏观而重在个体或某个群体，不关注现象本身而希望洞察背后的问题”等标准，微博内容据此决定是否最终发布。

在文宣组负责人看来，提案人的全局观念和时间节点意识非常重要，如果志愿者提出想法但没有进一步跟进，说明自下而上的方式效率不高，不如自己提案，志愿者根据思路发散，大家一起执行。同时在他的观察中，志愿者的积极性会逐渐被消耗，只能维持一周左右，能够从头坚持到尾的尚不足10人。“有全局观的人可能没这个精力，有精力的人

没全局观”，这成为工作难点。

但也有文宣组志愿者在访谈中提到，其他志愿者提案被一再否决、批评的情况会潜移默化地打击其他志愿者积极性，同时留下“负责人讲话像上级教训下级”，感觉志愿者就是“干活的”，“不太尊重人”的印象，导致志愿者退出。

相比较而言，关怀组更重视志愿者自下而上的组织。建立小队负责制时，志愿者报名表和督导信息都公开给小队长，由他们自己对接。小队进驻问诊群时会征求各队意见，不愿进驻重症群的可以去轻症群。包括后期“向阳同行”在内的很多项目，都是由组员提出共创并决策。

因此，“关怀组氛围比较好”在NR内部各组负责人层面都得到认同；相比其他各组，关怀组的志愿者积极性也相对较高。这种自下而上的管理理念和组织决策方式，也使得关怀组在NR内部显得尤为独立，并在后期导致负责人与NR追求的目标不一致。例如，在3月底，关怀组开始自主制作手册，并于手册制作完成后直接解散，部分工作文档也随之删除。这一风波直接反映出相比起其他各

组，“自上而下”的决策效力在关怀组显得弱势。

除管理理念和组织方式外，志愿者的动机和成就感也是影响积极性的重要因素。从信息组和文宣组的反馈来看，由于不负责核心业务，志愿者成就感不高，相对于医疗和关怀组而言就更难推动。医疗组前期专业志愿者们较为积极，方舱建成后整体逐渐呈现疲软状态。复工复产后，出于时间、精力等因素考量，志愿者的可持续性普遍下降。

总体来看，在NR的自组织管理和运营中，中心化与去中心化的色彩并存。在其实际的自组织行动和组内成员互动中所形成的张力，最终推动并决定了NR整体的行动管理模式。

4. 组织认同感

组织认同与效能评价是衡量一个组织凝聚力和协作效果的重要指标。在NR成立初期，来自不同团队和分工范围，具备不同工作理念和协作经验的成员之间存在较为明显的“我们”与“他们”的区分，这既是对组织内部不同协作生态的各自坚持与深度认可，也在某种程度上

妨碍了自组织整体的认同和效能感，甚至会在组织运营过程中造成沟通障碍、影响整体协作等。

在组织分工和 workflow 逐渐搭建起来之后，NR 内部协作逐渐步入正轨，此时的组织认同和组织效能也随着行动任务的完成和阶段性行动目标的达成而有所提升。不仅如此，组织内部不同管理理念和协作规范的碰撞与磨合在行动过程中逐渐明朗化，最终形成较为可操作的整体协作方式，NR 内部通过每日例会和工作汇报、信息更新与分享等机制，有助于提升组织整体的认同感和效能。

当然，在此过程中也存在对各小组的目标任务理解不同的“伪共识”，虽然搭建起了共同的行动和组织框架，但在具体行动目标上各小组之间存在不同的理解和坚持。例如，信息组负责人在提及 NR 经验时表示，“卓明很多问题（和 NR）是一样的，比如志愿者叫不动，那你别老想去薅同一拨人，这是很重要的经验。所以才要把大家吸引到卓明来做。”可以看出其作为卓明志愿者身份的认同感，可能远远强于作为 NR 这样一个临时组织的负责人。

除此以外，以郝南为代表的核心发起人和组织成员，在前期策划中期待关怀组与医疗组能实现较为完善的业务对接和密切协作，但关怀组后来的独立运作与这一行动目标和初期设想存在一定的差异。初期，由玳瑁负责时，尚且认为关怀组是 NR 的一个重要部分。后期关怀组开展了独立的志愿者招募，组内其他工作也相对独立。随着组织的演化与任务迭代，不同小组成员之间对组织认同和效能感也存在较大的差异。向阳同行小组、孕妇组等更加独立化的小组运作，使成员的小组内部认同较为显著，对 NR 整个自组织的认同和效能感则主要基于组织成立前期的初始共识、统一招募与宣传行动下的组织整体形象构建、社会关怀的长期驱动力等。由此可见，组织认同和效能存在更多的层次，也丰富了自组织的内部认同和反馈体系。

（四）成果评估与未来存续

（1）成果评估

在组织整体的成果评估上，NR 在行动后期收集了一些志愿者的参与反馈，并对组织援助的病患做了回访工作，各

小组内部也存在一些工作总结，但仍然缺乏对组织整体的成果评估，也面临着与其他志愿服务组织相似的评估难题。

比如，医疗物资的援助数据比较容易总结评估，但很多线上的问诊、咨询服务和社会倡导等影响力的评估却很难进行量化。根据质性访谈结果，NR 在组织整体层面，对初期规划设想的心理援助、线上分诊服务和医疗物资（主要是制氧机）的支援配送等核心组织业务上的完成度较好，线上诊所和关怀组的共同存在、协作，为受助对象提供专业有效的医疗知识与信息支持的同时，也提供了重要的心理关怀和精神陪伴，得到了组织的核心负责人和参与者的高度认同。

这也是核心发起人郝南在受访过程突出强调的 NR 区别于其他民间自组织的主要成果。尤其在项目中后期，当组织整体的工作重心放在为居家隔离者提供线上问诊服务以来，医疗组内部、与其他小组之间的协作都逐渐步入正轨，完成效果较好，关怀组志愿者开展了线上心理关怀服务、知识分享和心理咨询服务等业务，为组织的整体成果提供了重要

补充。

在组织的管理和决策方式上，核心发起人和主要协调人承担了重要的组织协作和沟通的角色，在应对紧急态势、确立并调整行动目标的过程中，核心发起人的个人决断扮演了重要角色。组织核心成员的专业医疗知识、救援应急经验和资源整合、组织联动能力得到了较为普遍的认可，但也暴露出对单个负责人在决策与管理上的过度依赖及不同背景的组织成员间存在的沟通协作障碍和缺乏信任等问题。但在整体组织运营过程中，去中心化和扁平化的协作努力一直充斥其中，在一定程度上促成了组织内部的正向沟通，更加注重专业化、规范化的组织分工与协调。

在自组织成员个体层面的评估与反馈上，不难看出价值感和无力感并存的情况。面对此次影响范围如此广泛、持续时间如此长久的公共卫生应急事件，坚持参与自组织支援行动的个体都投入了大量的时间、精力，倾注了热情，在看到求助对象的需求得到有效链接时，他们收获的成就感和价值感是毋庸置疑的。但与此同时，组织成员与大量求助

信息和救助对象的频繁接触，尤其在客观条件限制下求助需求不能得到及时满足和面对不断变化调整的外部政策环境时，使他们产生很强的无力感，甚至会出现精神危机，这在体力和精神上对行动参与者带来了很大的挑战。

(2) 未来存续

组织未来发展具体路径的选择，与核心参与者对组织目标的认知，在组织发展过程中的体验与认同，以及外部机遇等都息息相关。在NR的案例中，一个突出的影响因素和矛盾在于，发起人郝南对组织宗旨、目标“达成”的理解，与各小组负责人之间存在鸿沟。

在郝南看来，NR的目标自始至终没有变化，即为新冠疫情患者及家属提供服务，包括医疗问诊和心理支援。尽管武汉疫情已经缓解，但一方面疫情尚未完全结束，海外输入病例仍在增长，6月北京又出现了本土病例；另一方面心理支援应该是一项长期工作，关怀服务至少也需要再持续半年以上。总之，组织使命的完成都要以达成组织目标为判断标准。

但在各小组负责人眼中，最初为应对“医疗资源挤兑问题”而上线的问诊服务，后期工作内容和患者实际需求都已不聚焦于新冠肺炎诊断，政府和医疗系统也已经完全有能力全面处理现有病例。在医疗组负责人阿力看来，NR“迟早得解散”，四五月解散的时间点也十分合理。

关怀组第二任负责人更能理解郝南，认为在理想状态下，如果NR能够建立起线上诊疗和心理关怀的机制，无论是有独立的组织出现，还是松散的志愿团体，该紧急响应的工作机制、经验，对未来突发公共卫生事件时相信都可以发挥更好的作用和更大的价值。但在疫情缓和、复工复产的现状下，各组工作结束也没有问题。

以上种种考量，反映出NR内部在建立和运作过程中，其实都并没有建立起对组织未来发展目标和存续问题的共识。对于大多数临时自组织而言，或许这都是一个棘手的问题。

比较有趣的是，在访谈中发现，尽管文宣组早已于5月初结束，但负责人仍在持续更新NR官方微博，甚至偶尔因忙碌

而未顾及更新时还会觉得愧疚。理由十分感性：“我不更就没人更了，不能让大家觉得这个组织没了，它承载了很多人的记忆，包括志愿者的记忆，包括我个人的记忆……微博和解散是两码事，组织可以解散，微博不散。”

从组织对外传播的角度，这未必是一种专业的做法。但这种感情驱动的“组织延续感”，也反映了本次疫情下涌现出的自组织，其内部成员对组织工作及其存在价值的认可与不舍。

(3) 缺乏志愿者视角

本次针对NR的线上自组织研究在组织认同和志愿者反馈方面收集到的信息尚不全面。目前收集的访谈信息主要集中在NR的核心发起人和各小组负责人，对于普通志愿者视角的组织认同感和意见反馈比较匮乏。

一方面，NR整体作为自发形成的志愿服务组织，各小组负责人原则上带有自组织志愿者的成员身份，他们提供的关于组织认同、工作制度与流程和意见反馈等方面的信息具备一定的代表性，且对比其他普通志愿者更容易捕捉到偏

宏观视角的组织框架和管理、决策与分工层面的认知判断。但另一方面，对核心发起人和各小组负责人的访谈分析很难完全代替普通志愿者层面的讨论。对比具有管理和组织角色的核心负责人，普通志愿者在职能角色、行动体验和对组织的认同等方面都有所区别。

对普通志愿者层面的访谈完成度较低，可能会影响到研究过程中的信息采集的完整度和不同访谈信息之间的交叉验证。如果条件允许的话，增加对NR组织整体层面的普通志愿者的访谈分析，可以形成更严谨的信息交叉验证和来自不同视角的组织分析。

(4) 缺乏组织间合作的视角

本次NR自组织的案例研究对于组织内部的协作和管理着墨较多，相比之下，NR与其他外部组织之间的互动与合作谈论较少，值得进一步研究。根据目前收集到的有限信息，NR的对外联络大部分由核心发起人郝南负责，与此同时，各小组内部也存在与其他外部组织的合作。

在自组织与社区的接触与互动中，

NR曾设想除了通过微博、网络途径对接患者,也可以与社区进行合作。郝南接洽的公益组织表示与武汉政府对接了十几个街道和一个开发区,要在线上给社区居民提供服务,希望NR能够提供医生咨询服务。郝南找到相关资源后,两三次沟通无回应,最终只在1月29日下午达成过一次合作,但后续无果。NR的“下沉社区”计划遂止,“下沉社区”这一工作路线的实际达成效果有限。

在患者需求收集方面,NR与凤凰网的合作有效促成了NR及时对接到相当规模的病患需求,在信息核实后为有真正需求的求助者提供了及时、专业的线上分级问诊和心理关怀服务。郝南曾在访谈中对此予以很大肯定,称其为自组织应急支援中“改变历史”的重大成果。

另外,NR内部各小组也会有与其他外部组织针对特定需求和行动目标的进行自主合作。例如,关怀组与另外一个外部组织“床位组”之间的合作体现在解决方案落地、NR行动后期“向阳同行”心理关怀项目¹¹的开放宣传、帮助志愿者自

我保护以应对疫情同情疲劳等知识倡导¹²等多个方面。

在求助信息的收集与整理方面,NR的信息组与多个地方抗疫平台之间也存在经验分享与合作互动。根据信息组霖霞提供的线索,基于很多组内成员具有搭建“信息驿站”的工作经验,信息组曾在行动过程中为河南、湖北、海南等地方战疫信息平台提供了有关信息收集、整理的工作流程方面的建议和经验指导。但此后并没有形成彼此之间的信息闭环,对后期这种经验指导和建议是否真正在当地发挥了实际作用不得而知,也没有形成追踪机制。

本次疫情期间各类组织在不同层面的协作与合力,共同构成了疫情救援的宏观图景,值得深入探究。以上NR相关外部合作的具体情况,也值得未来研究者进一步挖掘和分析。

而从NR在本次新冠疫情中发挥的作用来看,以其为代表的线上服务类自组织行动在应对疫情实际需求的判断敏锐度和反应速度等方面要快于早期公共

¹¹ <https://shimo.im/docs/CHPDgt6pv6tvJGpj/read>
¹² <https://shimo.im/docs/H939CRyPTHKVG8GT/read>

部门的应对,这为疫情危机下社会整体的有效治理和功能角色实现了有益的补充,甚至对后续应对疫情的公共决策调整变动也提供了重要参考。以NR为代表的线上服务类自组织,及广义的疫情中的自组织行动,为完善我国重大疫情防控机制和健全国家公共卫生应急管理体系提供了重要的经验启示。与此同时,在本次疫情中自组织的志愿者管理和协作方式上所面临的诸多问题和挑战,也为今后公共卫生危机的应对与处理提供了宝贵的实践经验。

(全文完)

支持残障群体的自主行动

——抗疫残障义工网络

在疫情期间，处于更为恶劣处境中的残障群体，由于其特殊性，更需要广泛的社会关怀与支持。正是一群富有行动力的个体，首先在网络上“聚合”，有了聚合之后，并开始“行动裂变”，生发出应时应急的政策倡导与个体救助行动，也让整个抗疫行动网络不缺失对残障群体关注的一环。而此一环，更突显出它的重要性，即身处困境的社会群体不应被遗漏，而生命所享有的平等与尊严在这样的行动中随时闪现。

难能可贵的是，在疫情不断变化的过程中，除了对个体的救助之外，抗疫残障义工网络更在公共政策与公共服务层面搭建起了沟通的桥梁，这增加了互动的弹性空间以及个体行动博弈力量最大化。有了行动网络的驱动力，加上行动目标非常清晰可见，由此促进的公共诉求表达非常迫切而重要。也基于行动的有效性与公共性，让这样的自主行动有了不一样的作用，它的作用除了立竿见影之外，也更促进彼此的身份认同，富有更强烈的内在驱动力。这是自主行动本身不可替代的价值。

抗疫残障义工网络

抗疫残障义工网络是一个自发性、临时性的志愿者网络，由五十多位残障公益伙伴于2020年1月29日共同发起成立，致力于在疫情隔离期间，和在地公益机构合作，为残障伙伴提供合理便利支持，帮助残障伙伴和社区、残联之间搭建沟通桥梁。三个月内，成立了八个支持小组，共计支持残障伙伴数百人，为湖北盲人按摩机构争取到专项补贴上百万元。



在疫情中，围绕残障群体的特殊要求，以及需要广泛有效的联结，行动者们开始针对这些特殊群体而发起支持行动，包括了提供“无障碍信息”和合理便利的支持。

残障义工网络（以下简称“网络”）针对残障群体受疫情影响的情况做了调研，在调研的过程中发现，平时生活中，社区、残联以及公益组织很容易与残障伙伴建立联系，一旦遇到公共卫生危机或自然灾害时，这些组织仍然能有针对性地提供支持。但是，残障群体在无障碍方面的需求却常常被忽视。比如，关于

疫情通报的新闻发布会上没有提供手语翻译，很多即时性疫情防控信息没有做成读屏版，听障和视障伙伴在理解文字信息上存在障碍，心智障碍群体需要更通俗易懂的疫情信息解读，诸如此类。

为此，无障碍小组义工杜银玲制作了疫情防控手语视频，其播放量达到上千万次，手语者逗逗君专门为调研问卷、诊疗卡介绍和社区融入方案做了手语版，金盲杖公益组织义工将图片信息转变成可以读屏的文字信息，特教组义工和花不语piggy制作了心智障碍防疫手册。

一、疫情中的支持行动

2020年年初，面对不可预估的疫情，人们容易陷入焦虑和恐慌之中，普遍需要口罩、药品、消毒液等物资。除此之外，也强烈需要心理支持。调研组义工在访谈时，也会提供心理陪伴，倾听。

有一位在武汉的大姐填写需求时，希望能得到物资支持，但当地义工了解到，社区就可以提供。但是她一直强调，不要麻烦到社区。自封城后，很多需求实际上只能通过社区来解决。与其打了半个小时电话，大姐仍然不为所动，义工急了，用武汉话和她讲：“会哭的孩子有奶吃。”她一下子明白了，当天就给社区打了好几个电话，第二天问题就得到了解决。

肢体障碍伙伴祥斌家在武汉，妻子重病卧床，需要在家治疗，有一次胃管脱落，需要医护人员上门帮助。义工迅速帮忙编辑了求助信息，转发到相关群组，很快他就得到了当地志愿者的支持。同时以防万一，当天找不到医护人员，还为其提供了紧急援助小额资金，支持其呼叫救护车。虽然后来没有用上，但也起到了陪伴的作用。

(一) 促进沟通

残障伙伴和社区、残联的沟通，有时需要专业中立的第三方参与，增进彼此信任。同时，也可以跟进监督，在必要时问责或支持。因为每个社区、残联的工作人员不一定都有和残障伙伴交流的经验。

案例 (1) 匡匡 (残障网络义工) 自述

一位武汉残障阿姨需要口罩，我与其联系后了解此举是为了买菜，我问她菜市场在哪里，她说就在楼下。我看了一下她家住址，应该有社区网格员，我便把网格员的联系方式发给她。隔了一天，她告诉我打不通。我想，一个打不通，其他的可以吧。于是我就挨个儿给所有的社区

网格员打电话，终于，有一位网格员愿意上门送口罩，解决了阿姨多日未买菜和下楼倒垃圾的问题。

案例 (2) 回应个体的求助

2020年2月11日，一位武汉青山区的罕见病伙伴被送到隔离点。

她是头天晚上十点多从家里被接走的，当时还发烧了。接送车上有五六个人，结果到隔离点门前一直等着，直到凌晨四点才安顿好。第二天，她仍发高烧，但是隔离点没有专用退烧药，只有莲花清瘟胶囊等，也见不到医生查房。下午，她给120医疗热线打电话，救护车来了，但隔离点的工作人员不肯放人，说是没有确诊，不让住院。于是，她只能在微博上紧急求助。

义工和她联系后，先安抚其情绪，再和她父亲联络进一步了解情况，并和隔离点工作人员沟通。万幸的是，隔离点的医生很快就到，给她做了检查后，发现血氧指标不到90，处于随时可能昏厥的状况，便赶紧让她住院。之后义工一直跟进关注，了解她的康复状况和心理状况，并给予针对性支持。

(二) 社会服务和政策倡导

为社群提供社会服务，不仅可以取得相互信任，还可以联结更多的人；而通过政策倡导，可以影响政策变化，让更多

人享有平等的机会和应有的福利。在疫情期间，网络做了两项政策倡导：提供盲人按摩专项补贴和为聋人提供公共服务热线无障碍倡导。

案例（1）盲人按摩专项补贴

团队在调研时发现，按摩店的盲人老板忧心忡忡，因为一方面要承受生活的不便和疫情的压力，如有人每天仅靠泡面和一把青菜维生，另一方面还要为按摩店的房租和复工后营业状况发愁。直到2020年3月，残联才出台补贴政策，支持3个月房租。但是，只向有武汉户籍的盲人提供补贴，并要求有营业执照，而且要求已营业一年以上。根据调研，在武汉盲人个体按摩店从业者中，非武汉籍大概占了60%，怎么办呢？

几位盲人老板一起讨论，决定自救，给省市残联写政策建议信，希望补贴能覆盖所有受疫情影响的店。义工马上帮忙起草文稿，收集建议，统计信息，连续提交了两封联名建议信，还发布了一项调研报告。

4月中旬，收到市残联工作人员的反馈，次日上午九点提交法人代表、营业执照编码等，以提交个体按摩店的政策修订建议。我们用灵析统计表格，支持读屏，填写便捷，为盲人伙伴提供便利。为避免遗漏，我们还给之前参与联名和调研的盲人一一打了电话，确认他们是否填写。

5月12日，“湖北残联”公号发布通知——《中国红十字会总会划拨一千万捐赠资金帮扶湖北残疾人》。资助对象主要包括残疾儿童定点康复训练机构、托养机构、盲人按摩机构和省级残疾人就业创业品牌基地等。摘录部分内容如下：

盲人按摩机构（含保健按摩和医疗按摩）2019年12月31日前已经办

理工商营业执照或取得医疗机构执业许可证，且持续正常合法经营的盲人按摩机构（武汉市已帮扶补贴和 3 家公办盲人按摩机构除外）。

湖北籍（除武汉籍外）在汉开办的盲人按摩机构，每家帮扶补贴1.5万元；其他各市（州）的盲人按摩机构，每家帮扶补贴0.8万元。

照此计算，仅我们统计到的就有近百家盲人按摩机构，加起来的补贴已约百万。对比之前出台的政策，要求的武汉籍变成了湖北籍（除武汉籍），营业1年以上变成了2019年底办理营业执照，补贴政策的门槛已经大幅降低。

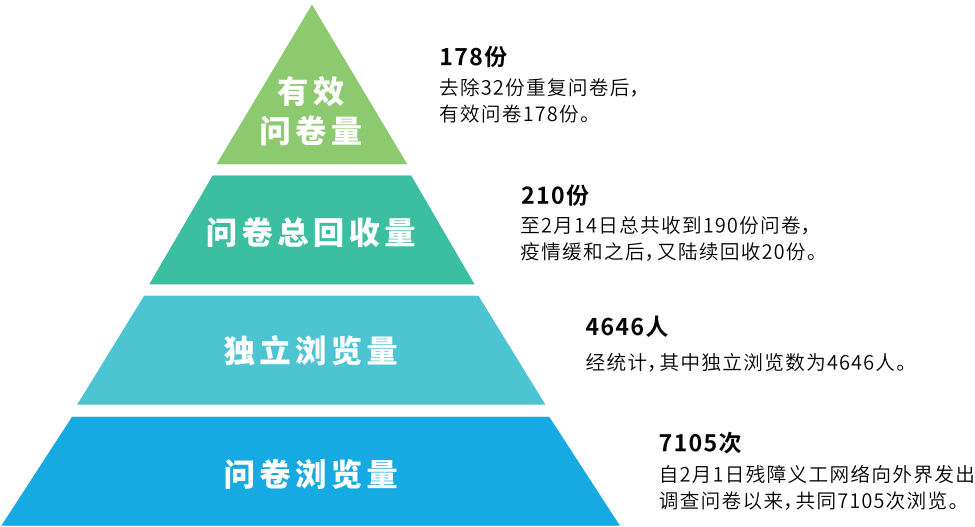
案例（2）聋人公共服务热线无障碍倡导

疫情期间，有位在武汉的盲人伙伴被困在按摩店里，只能靠一箱泡面和几把青菜度日。后来实在熬不下去，他便给市长热线反复打电话反映困难，后来残联工作人员送来了电饭煲，社区工作人员也送来了爱心菜。

其实，不少武汉市民遇到困难时都拨打过市长热线，大多也都得到政府部门的答复。但是聋人伙伴要想反映困难或者投诉举报呢？毕竟他们没法听电话。不止是市长热线，110、120、119等便民服务热线都是如此。于是，我们便发起了《聋人公共服务热线无障碍调研》，一周内收到了128份有效答卷。

调研结果显示，聋人群体在通过热线获取公共服务上存在诸多障碍，要么是依赖听人朋友（指健康听力的朋友），要么主动放弃。找家

图 2. 残障群体疫情期间调查问卷发放情况



人或听人朋友帮忙报警占比42.2% (54份)，找听人朋友拨打120热线的占比59.4% (76份)，看到火灾后找听人朋友帮忙拨打119热线或者向邻居求助的占比93.7% (120份)，愿意找听人朋友拨打市长热线的占比12.5% (16份)。

但聋人居家出行，也不能时时有听人朋友为伴。而且即便选用其他渠道，也得接听电话。有一些聋人因为困难重重选择主动放弃，觉得“报警太麻烦，还是算了”的占比9.4% (12份)，这在实际生活中可能会更高。在发现火灾时，有几位聋人伙伴选择自救，在拨打市长热线求助上，55.5%的聋人选择的是“没有想过，因为聋人无法拨打”。

图 3. 被调者疫情期间需求情况

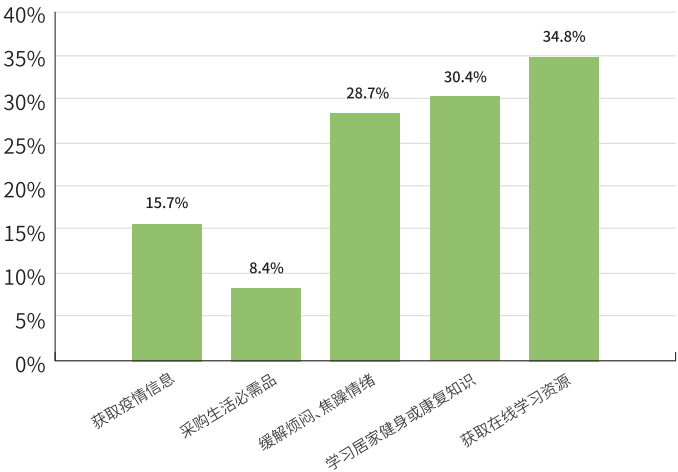


图 4. 被调者家庭成员感染Covid-19病毒情况

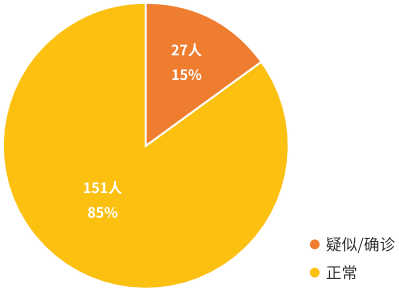


图 5. 被调者地域分布情况

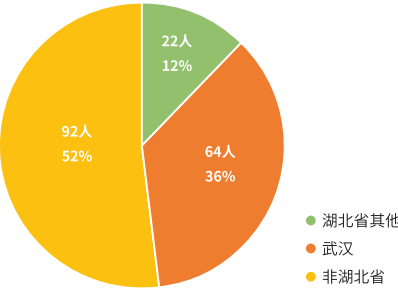
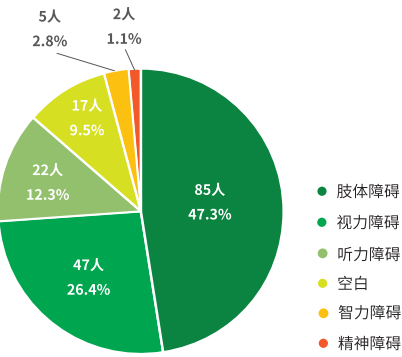


图 6. 被调者障碍类型



在拨打公共服务热线上，不少聋人伙伴都有过尴尬的经历，比如填写信息明明写了听力不好，但对方基本都选择打电话与其联系；看病时因沟通问题无法正常就诊，但大家依然不习惯和聋人写短信；有几次在广东政务平台和深圳政府在线官网上留言咨询问题，结果他们会通过电话回复，聋人朋友亟需文字交互平台。

中国聋人群体有2057万人，排在五大障别群体之首，但服务热线上的障碍，使得他们很容易成为被排斥的边缘群体。这和《残疾人权利公约》倡导的无障碍原则、支持性独立生活及社区融入原则是不符的，也和宪法、残疾人保障法的相关法条不符。公安部几年前就公开了12110短信报警平台，聋人可以在报警内容后添加L，说明障碍情况。2019年，上海市民热线也开通了聋人手语视频服务，但这些做法还没有普及。

我们在调研中也提到，聋人伙伴更习惯哪种方式？其中，选择微信手语视频服务的占比50%，其次是网络平台文字填写，占比32%，最后才是短信服务，占比18%。而在与社区、残联工作人员沟通上，大约50%的人选择通过微信文字沟通，但前提是彼此都有添加对方微信。

要将这一诉求落实，需要两方面的努力，一方面是需要各地残联、社区有一个官方的微信号，当地聋人伙伴可以添加好友，反映诉求；另一方面是通过两会代表委员向有关部门提议，开通手语视频服务、网络平台应急服务和短信应急服务。

二、行动带来的思考

(一) 关于残障公益

在残障公益领域，这是权利倡导机构和社会服务机构的第一次大融合，形成了“聚变”效应。在服务中，以权利观念为引导，以提供合理便利和支持性自主决策为主要内容。在倡导中，以服务意识为依托，强调热心、决心、公心、细心、耐心、贴心和恒心。

行动的效果，很难以数据而论。重要的是，让疫区残障伙伴和外界建立起联接，让大家知道自己并非孤立无援，而是有人关心支持，同时要一起行动。

这种“在一起“的感觉和“靠自己”的意识，就像在无边的暗夜中，每个人依次点亮起蜡烛一样。而这种温暖和光亮，可以感染、传递，哪怕只是微弱的烛光，黑夜之中，也能带给人无尽的希望，尤其是当一群人纷纷点亮的时候。

我们支持的残障伙伴，后来有不少成为网络的义工，从聚变到裂变，帮助更多的残障伙伴。

(二) 关于组织构成

在组织构成方面，残障义工网络是

去中心化的扁平结构，是一个以个人而非机构为参与主体的网络，更为强调个人的使命感和行动力，彼此之间可以自由连接，自主行动。

大家首要考虑的是，如何把事情迅速做成，而非如何把机构发展壮大。

残障义工网络由一个义工大群和若干个临时性的行动支持小组组成，通过石墨在线文档共同协作。当调研义工发现需求，自己又难以回应时，就可以抛到义工大群中寻求支持。这就类似于企业中的“小前台大中台”，或者是美军的特种兵小分队和航母战斗群。

这个网络的发起人、核心义工多由残障公益伙伴和数十位身处武汉、湖北的伙伴组成。这种基于身份的认同和舍我其谁的使命感，成了残障义工网络形成行动的第一推动力。就像无障碍组长杜银玲所说，“我们不做，谁做？”

比如，最初发起成立是因为香港视障公益人猫爷的倡议；可编辑的石墨文档作为协作工具是纪寻的提议；远红提议成立了改进组；蔡聪募集来了第一批口罩；范晓红律师引荐了媒体做报道；逗逗君建议发布手语版调研问卷；空空

帮忙联系了上千张在线诊疗卡；丁鹏、逸君提供了项目的后勤保障；奕鸥帮忙申请了银杏基金会的行动研究项目等等。

残障义工网络的每一步进展，都是大家点点滴滴的探索和努力汇聚而成。

(三) 关于行动

在行动开展方面，残障义工网络是以需求为导向，而非以项目为中心。这种需求，是通过调研访谈后发现，再通过行动快速回应。

因为需求是急迫的、潜在的和动态的，很难设计一个固态的项目来满足，行动层面也需要根据反馈不断调整。

拿调研问卷为例，就在短时间内更新了三个版本，从学术化的表述到口语化的问询，再到用福利性的吸引，同时还加上了手语版的问卷。在紧急支持阶段结束后，我们也根据残障伙伴需求的变化，调整了福利发放和盲人按摩行业补贴的政策倡导。

(四) 关于灾害救援

在灾害救援方面，通过服务残障伙伴，我们探索出了“提供合理便利，搭建

沟通桥梁“的残障抗疫模式。

因为每个个体的状况和需求不同，同等的服务和支持，不一定能取得同样的效果，这在疫情或灾害之下会更加凸显。比如，聋人伙伴和社区工作人员沟通受阻，自闭症家庭成员可能会显得更加焦虑，外卖不能上门后，重度肢体障碍伙伴更需要社区协助等等。

这时，就需要第三方专业人员/机构扮演中间人的角色，给沟通双方提供支持和协助。

为残障伙伴提供合理便利，之前多出现在工作和考试当中。比如，会议时为聋人伙伴提供手语翻译和字幕，考试时为盲人伙伴提供盲文试卷、延长考试时间等。但经过这次抗击疫情，我们发现合理便利提供的范围，也可以拓展到灾害救援和日常生活、学习当中。

三、行动中的不足

对于这次行动中的不足，团队最大的感触就是“力没有用尽”。一言概之，就是缺乏有效连接。而这，需要平时的积累。

首先，没有连接到足够多的伙伴。

总共填写文字调查问卷的也只有100多位，真正需要支持的可能不是年轻人，而是那些年龄更大的、不会熟练使用智能手机的老年人，但我们并没有连接他们。如果能有一个残障人士支持网络掌握大部分残障伙伴的信息，通过一定方式建立起信任，那么当大家有需求时，就能有较全面的回应。

其次，调研方式存在改进的空间。问卷直接询问是否需要支持，有哪些需求，但调研到的有些需求无法得到支持，而有些需求是隐藏的，比如心理需求，以及对于信息的需求。越是特别需要的人，可能越不会填写这样的问卷。

那么，有没可能采用一个更主动、更好玩的方式，而非被动等人填写呢？比如，直接和一位伙伴聊天，让他讲讲疫情期间的故事，或者采用故事征集的方式，让大家讲一两件疫情期间印象最深的故事，然后义工根据故事研判他们存在哪些需求，再做进一步沟通。

同时，残障义工需要更多精细化支持。现在的残障公益机构虽多，但在志愿者管理和动员上，可能还是和其他领域的公益机构一样，都是围着项目或机构

转。
有没有可能建立以残障义工为核心的支持网络，倾听他们的愿望，给予一定的资源和经验，陪伴和支持他们去发起或参与一个残障公益项目，并及时聚在一起，总结和分享彼此的感悟和收获？这或许是残障义工网络下一阶段的重点。

(全文完)

支援武汉孕妈的抗疫行动

——与行动者沈旭对话录

2020年1月，在武汉新冠疫情爆发之初，大量被感染的病患到医院求医，由于没有应急接诊经验，武汉医院系统不堪重负。在各大医院推出优先集中收治新冠病人的举措后，甚至连专门的妇产科医院也不例外。但对于孕妇这样特殊的群体而言，一旦产检或者到医院生产遭受阻碍，随时会产生生命危险。1月25日，银杏伙伴海豚在微博上看到武汉孕妇的求助信息，次日后成立了NCP生命支援-武汉留守孕妈支援团队，其初衷是为武汉留守孕妈服务，提供在线问诊、心理支持与陪伴、临产状态评估、紧急就医协助、新生儿养护咨询等支持。

这个项目受公益人自身思考的驱动，而使一群人聚合在一起，专门对武汉疫情中的孕妈群体提供支援。在行动背后，到底又是怎样的思想与使命在推动这个项目的发展呢？2020年4月28日，由中华女子学院杨静教授与该项目发起人、银杏伙伴沈旭进行了一次访谈对话。这次对话主要聚焦于沈旭本人对该行动的思考，以及进行个人剖析。

武汉留守孕妈支援团队

武汉留守孕妈支援团队于2020年1月26日成立，其初衷是为武汉留守孕妈服务，提供在线问诊、心理支持与陪伴、临产状态评估、紧急就医协助、新生儿养护咨询等支持。支援团队主要通过微信社群展开支持工作，2月初已建立和完善社群管理机制、各社群入群标准、群间转移流程等工作机制。一线支援社群包括（数据截止到4月8日）：2个孕早中期大群（有558人加入的35孕周以上的临产群）；2个产后支持群（一个群有518人；另一个群有293人）。支援团队自成立起至4月8日，已陪伴1300多位身处武汉的孕妈妈和她们的家人，迎来了356名宝宝的顺利诞生。对接分娩紧急用车28次，一对一心理辅导及其他个别需求服务300多次。



2020年9月27日武汉，孕产妇关爱工作坊，沈旭帮宝妈照顾宝宝



2020年12月18日，武汉部分被支援孕产妇带着疫情中出生的宝宝聚会

杨静：在这一次投疫中，我很想看看有哪些机构针对妇女提供服务，因此很想有这样的机会与你做访谈。

沈旭：很感谢有这样的机会来做梳理。

杨静：从这次武汉抗疫行动来梳理，你们是如何介入的？

沈旭：对。可以从我们在行动中人员之间的做事风格、人员关系，以及我们如何去行动倡导。但我对行动的倡导文化更感兴趣。

杨静：倡导文化？你能多说一点吗？

沈旭：比如，关于对校园欺凌的干预，我对产生这种暴力的文化更感兴趣，到底是什么样的环境与原因导致人产生了暴力行为。另外，我做心理干预，我预判在疫情发生后，人们心里一定会出现心理危机。所以，我一路都跟她们在一起。而每个群体出现的困难都不一样。我不知道大家会不会在疫情结束后进行总结，在下次疫情来时我们能提前准备？

杨静：你刚才说到两点，第一点，你自

己特别想切身地去体会疫情发生的事，而不只是当远程督导。第二点，你觉得预见的工作特别重要。如果疫情再次来了，那么我们该做哪些准备？

沈旭：这里面就凸显了一个问题是，我们的文化到底缺了什么？为何预见不到？与我们不一样成长背景、经济条件的人需要的是什么呢？

杨静：那是什么样的动机让你扑进抗疫行动中的呢？

沈旭：我父母八十多岁了，我看到新闻里很多老人发着高烧，走两三个小时的路去医院，排半天队还治不了病。我在想，要是我的家人遇到这种情况，我也没办法解决病床问题，不知道去哪里搞清楚就诊流程。

杨静：看了新闻，你怎么就会去琢磨就诊流程呢？

沈旭：是思维习惯吧……在我看到的新闻里，没有对病人就诊进行指引。当我看到孕妇求助时，就想到任何风吹草动都会让她们惊慌，任何的情绪都会影响到胎儿。我必须弄清楚就诊流程，然后

告诉她们，先做哪些准备再到医院。

杨静：所以，你一边看新闻一边在思考，然后就希望你自己的工作可以聚焦到她们身上。

沈旭：我其实没有思考，我工作时要聚焦哪些人群，完全因为郝南在银杏伙伴里发起了NPC生命支援的行动，需要招募各种工作岗位志愿者，我就加入做心理支持。刚开始没那么多心理支持要做，当我想针对孕妇提供支持时，加了她们的微信，然后又在等她们的回应，这很被动。后来我在朋友圈提出建一个专门的孕妇群，希望孕妇和妇产科医生都在里面。

杨静：妇产科医生在群里就可以给孕妇提供咨询与指导，对吗？

沈旭：是的。NPC生命支援群里有很多医生，可以在线提供问诊。但我不知道妇产科医生在哪，孕妇在哪，只能自己主动去做。很快，不到一个小时，这个群差不多就有200人了，其中有20多位志愿者和10多位孕妇。

杨静：那这时候你在思考什么？

沈旭：这些孕妇没有感染，除了在线问诊外，只是在群里提供情感交流，有时会用开玩笑的方式与她们回应。她们的情绪慢慢就安定下来了。

杨静：你觉得讲道理对她们没用？

沈旭：她们处在恐慌和焦虑中，不是不懂道理，而是希望自己的状态被别人接纳了，不是在群里被教导的。可以在群里吐槽婆婆做饭不好吃的……“我不爱吃葱，她非要放葱”、“我说我不爱吃肥肉，非要放肥肉”……被接纳之后，大家就觉得在这个群里，“我可以什么都说”。

杨静：这首先是建立心理上的安全感，不仅有支持，而且可以相互吐槽，那没有定什么群规吗？

沈旭：我们也定了一个群规——你可以吐槽，但你不能谈疫情。

杨静：可她们都在武汉疫情中，对吧？

沈旭：是的。不谈疫情的原因是，因为信息量太大了，很多人因为谈疫情产生

很多创伤。我们应该拉她们回到自身的情况里面，了解她们担心的是什么。这时，我们可以通过在线问诊帮她解决。比如有人胆汁浓度过高，身上瘙痒，但现在她又不能去医院，怎么办？那可以让她将最后一次产检单给医生看一下，了解通过什么方式来处理。而且还可以在群里和人交流，慢慢就转移了注意力。

杨静：那你对这种危机干预的辅导做过总结和提炼吗？

沈旭：还没有时间做……其实我们就是学会怎么跟大家闲聊天，让她回到生活中。它的理论框架是，“你不要聚焦在她的问题上，而是让她回到当下的生活。”

杨静：在危机期间，让大家的心回到生活中，我觉得这是非常重要的。有些心理辅导其实看起来在解决问题，实际上会加重问题。

沈旭：是的，其实我平时做心理辅导，包括面对自杀、丧亲或者性侵也好，我都不会针对她那个问题。比如说，一位

刚失去妈妈的姑娘，我打电话给她，问她在干嘛，她说在做饭，于是我们就聊做饭。接着，她就会说自己有点后悔，当时妈妈让她学做饭时，她就跟妈妈说考完研究生再学。“聊做饭”就回到了她跟妈妈的关系。在这个过程，她觉得没有被干扰，而是一点一点回顾生活的细节，让她回到生活里去看现在还能做什么。在这种时刻，她现在关注的是生活里让人焦虑的事情，我们就不跟她谈，让她放松下来了，再想想还有其他的方法介入。

杨静：你说的心理方法是让生活回到观念上吗？

沈旭：对。

杨静：很多心理辅导是让人先不要焦虑，你们是让她从焦虑的生活中先抽离出来，再来谈当下生活以纾解焦虑。

沈旭：是的，不让她觉得说她焦虑了，而是要回到当下。比如我们说这个人恐慌，其实那是对身体反应贴了标签。这就把一件事儿简单化了。我们没有让她回到细节去看，并针对细节做什么，比

如说，心跳加快，那就跟我一起做深呼吸。

杨静：你的方法与做呼吸、冥想很不同哎。

沈旭：我自己做呼吸练习，也做冥想，但是我不会一上来就要人这么做。在应激的状况下，首先要让她回到现实中。即使说创伤，也要回到现实中。但很多人没法把人拉回到生活中，不知道用什么样的话引导，用的都是一些术语。我做NGO这么多年，跟服务对象要贴近，如果我用一套话术，人家听不懂，那我要去改掉这些话术。

杨静：你好像都在说，“回到当事人的生活和文化去理解”，你总是有这种敏感性。

沈旭：如果我不这样做的话，我就会遇到挫折，事情就卡在那了。我越来越意识到，我只要推行不下去的时候，一定是我的价值观对对方有要求了。这变成我去评判他，那我就得注意不要这样……其实呼吸练习对我的作用就是，要让自己去转化，让我放下坚持的

自己，去体会对方的状态是什么。

杨静：这是你在原来的工作上积累和学习而来的？

沈旭：我不能面对接受心理治疗的人用某一种方法。这些年对我最大的影响是放下执念，我要顺着服务对象往下走，这样的放下，我在那一刻就进入与她相对应的状态。我还要放下我的价值观，观察我的情绪有没有在起伏。我这些年都在自我修炼。

杨静：就是你不讲某个学科，而是比较关注人。你不在乎用谁的理论，也不局限于哪一派，就用你的思维去聚焦，这有助于认识你自己。就以孕妇群里的心理辅导操作为例，你在其中的理念体现得非常到位。比如说，我就不谈疫情，我就谈你们的生活，这对中国的社工界、心理辅导界是非常有用的东西。

沈旭：我跟志愿者、社工聊时，一直在强调要回到生活。我在给社工与NGO青年人做培训时，经常提到，要招一个人，我可能会先让他进厨房，先看看他工作的步骤、流程，在时间限制中，他是



2020年9月25日 武汉 亲子工作坊，参与抗疫的武汉志愿者抱着8月刚出生的宝宝



如何有条理地去做时间分配……这其实跟思维方式有关。这跟我们去链接服务对象时，或面对混乱场景时，就是要把自己“拉”出来，脑子里形成一个图景，再考虑如何去做。

杨静：你能否讲讲在支持武汉孕妇整个过程中的心路历程？

沈旭：我跟志愿者、工作人员制定了一个工作的原则就是，由我来处理所有紧急的事情，譬如所有被感染或疑似感染的孕妇都由我来对接。我知道专业的事情需要合适的人来处理，尽量减少对志愿者、工作人员的冲击。尤其在二月，我每天花大量时间都在对接感染高危确诊的孕妇个案。三月中旬，协助梳理整个确诊的流程，做综合的在线会诊，对接医院或者社区资源，让她们尽快入院，然后直到把孩子生下来，这就是我每天的工作。

杨静：那在这个过程中，有哪些比较特别的呢？

沈旭：在最开始对接两位孕妇时，我也有情绪崩溃的时候。两位高危感染的孕

妇连续发高烧，马上临产，不幸的是全家人都感染了，一位家里有车，一位家里没车，2月5日，政府才下达政策指导文件，要求哪些医院必须接收疑似感染的孕妇。但是，医院又没有条件，接收的话可能会导致院内交叉感染。我跟别人提供的救援方式不一样的地方是，我会去跟医院讲具体发生了什么，我理解了之后再去跟孕妇解释，不是医院不接收你，而是现在存在什么样的状况，你现在要保持什么样的状态对肚子里的宝宝有利。我必须告诉她们真实的情况。那时，我真的不知道医院什么时候能开放，如果它不开放，那我也要尽力……

杨静：你怎么回过头来跟孕妇说？

沈旭：不是回过头来跟孕妇说的，而是我要面临可能家破人亡的问题。我要面对的是，我对接的孕妇有可能随时死亡，家人也可能随时死亡，而且孕妇发高烧还会导致宫内窘迫。那时，我大半夜哭一、两个小时，我一边哭一边还得在网上去给她们做支持，还得去找医生，然后我还得睡好觉。最考验我的是刚开始对接的这两位孕妇。当第二位孕

妇入院之后，其实医院的资源相对来说已经开始开放了。

杨静：这是什么时候呢？

沈旭：2月1日，我协助第二位孕妇生下孩子，这一天，武汉协和西院实际上是被指定为接收感染孕妇的医院，但是医院的防护物资也没有完全到位，因为产房必须是负压产房，否则的话也会引起大面积感染。虽说有医生援助武汉医院，但是也需要一个准备的过程。直到2月5日，产房、床位、医生全部到位，这个状况才得到缓解。如果按确诊流程走的话，那么没有床位也没办法在确诊后直接入院。其实还出现了另外一个问题，那位疑似孕妇患者要去医院生

产，结果接收孕妇的普通医院是不能待产的，在进医院前必须做CT和核酸检测，但那时具备这样的条件不多。但是这时候已经见红了，医院不收她，那她去哪？经常是在半夜来找我们，我当时就得联系产科主任医生帮忙判断见红状况。后来我就有经验了，我首先问的是，“见红了吗？胎心监护做了吗？胎动怎么样？”然后先让她们去医院做胎心监护，再等核酸结果，再帮忙联系社区。

杨静：那只能在线上给她提供帮助。

沈旭：对于疑似孕妇来说，也担心自己去了定点医院被感染了呢。

【疑似孕妇感染者的案例】

如果核酸检测没有结果，定点医院也不敢收她，担心是不是感染者，来了可能还会被感染。孕妇被夹在中间，去哪儿都不行。那些定点医院有床位可以收她，可是问题是她不敢去呀，因为她没有确诊呢，所以，对我们挑战很大的是疑似孕妇。要是孩子出生大出血怎么办？所

以我要先安抚孕妇，先去做胎心监护，数胎动。有孕妇已经慌了，不会数，我们就教她数。

有些还把社区书记联系方式给到我们，我们马上打电话，强调孕妇可能遇到不好的状况，“那你前面这么多天的辛苦工作可能就白搭了”。他就会紧张，“我也没办法，医院能否接收也不是我定的。”我说，“那您告诉我需要经过哪些流程步骤才能让她入院呢？”他就会告诉我说，“要向区政府报告啊，然后由谁来指定医院。”我说，“那您现在能不能先打电话给区政府，然后您告诉我对方回复的情况，我来跟进。”其实我是站在他的角度去理解他，让他的工作省心，这时候他们都很配合，也都会告诉我……然后还会给我回微信或电话。通常这种情况下，社区很快就能帮孕妇解决住院问题。

如果说核酸检测结果没出来之前，孩子就要生了，那哪家医院都会让她生的。这一点，我对医生有信心。我其实是让孕妇知道，没有人不帮你。

杨静：无论孕妇感染不感染，医院都会接收？

沈旭：是的。孕妇有时也会觉得社区不作为，但是她其实不知道，并不是说你给社区打电话，社区就能解决，他也要层层上报，所以这块儿我也得跟孕妇

说。孕妇知道大家都在努力，心里就踏实下来了。没有一个孕妇跟我说，“我见红了，我破水了，我真的就生在马路上了”，没有，最后都能入院。

杨静：你实际上是在孕妇、医院、社区

之间建立了特别的桥梁，那你怎么能让孕妇和医院都信任你呢？你怎么介绍自己的？

沈旭：其实我很少会打电话给医院，三月中旬之后，我才会给医院打电话说：“现在有这样的孕妇，您这边能不能收。”我为什么不给医院打电话？因为我知道当时的流程不是由医院来决定收不收，而是由社区来指定她去哪家医院。而且我不想再给医院添乱，所以，我一般情况下都会跟社区联络。我其实确保的是，让社区知道我不是来添乱，我是来帮你们的，我也帮你们考虑各种选择的结果……我在说我的身份时只能说是志愿者，然后他们一看电话是从北京打来的（我也不知道北京打来的对他们来说会不会有压力），但是我就说我是志愿者，我在帮谁，我不会说乱七八糟的话。

杨静：你说自己是志愿者是不是特别管用？

沈旭：对，但是我也会告诉他们，我为孕妇不只是打电话，还联系了医生给她做过什么，确诊她现在状况是什么，

他了解到孕妇是否见红、破水、胎动少了……起码知道一个具体的状态。我必须掌握了更多的信息，如孕妇的产检报告、CT报告。我不会让人觉得是在添乱。我也会从医生那获得很重要的信息。医生对我的安抚十分重要，他说：“这个你不要慌，她见红之后几天才生的。”那我心里就踏实了嘛。

杨静：你的方法就是很快地能跟这些人建立信任关系。

沈旭：我必须要用这个方式，这就是习惯性的思维，我必须获得更多信息才去打电话，尽可能传递更多有效的信息，不说废话。

杨静：在这些个案中，其实就是从一种思维方法开始的，你针对孕妇群中的高危人群的这套行动逻辑，列举了两个高危孕妇的案例就很有价值。对于没有感染的孕妇就是回到生活当中去，那对高危人群是一种危机干预？

沈旭：是的。

杨静：面对高危人群，真的是一种生死

抉择。你运用自己的思维，跟孕妇、医院、社区做有效的对接，让他们信任。像高危孕妇的个案，你还有什么要说的吗？

沈旭：孕妇被感染的情况是，自己一个人在医院，家人被隔离或住院，而新生

儿一般会被隔离在儿童医院。我们帮她住进了医院就完事了吗？不是，而是让她们减少焦虑。

[感染孕妇的案例]

我们支持的一位孕妇康复出院了，回到家被隔离了14天，而家里五口人，三个人都感染，分住在不同的医院里，家里只有爷爷和她两岁的女儿。当她回到家之后，新生儿突然不断地呕吐。我就帮她找在线医生会诊。当时很怕孩子脱水，大家都在犹豫是否要送医院，毕竟当时的就医环境存在很多的风险，比如亲生父母会担心孩子感染上新冠等。后来将她们送到医院后，孩子在医院十天之后被确诊。她2月1日生孩子，2月29日又得进医院陪孩子。这位妈妈一有什么事和我说些什么，我就会马上想办法去帮她解决。包括给孩子提供营养餐，我就去联系武汉市妇联一位部长，请求她去与医院说。医院马上给孩子弄了即食小米粥和营养奶粉。

为什么我还要跟市妇联一起去解决这个问题呢？因为这个家庭太特殊了，家人不是被确诊就是被隔离。在这样特殊的处境下，怎么去缓解一个人在屏幕后面的焦虑，然后能告诉她，“帮我把这个家安定下来，再等着团聚。”其实我所做的就是，怎么去减少大家的需要没被满

足的焦虑恐慌。当有一个人、一个团队帮助她们，让她们感觉到，“我一直有人陪伴”，那她就觉得一片黑暗之中，“我还是有光的”。

杨静：你做事时，真的是能看到很多人的需求，并把自己的思维方式贯穿到预防工作中。而且在做事过程中，能对整个事情的来龙去脉把握得很好，如果发现漏洞，就尽自己所能去补上。这些能力训练对于社会工作者而言，我认为现在是极度缺乏的，包括大学教育里不适用的知识灌输的做法，都特别缺你这样的思维方式。我觉得根本不是要去教他们方法，而是要改变思维习惯。

沈旭：对。我们也要看到我们自己的局限，就像您说的，它不是方法，而是思维。有了这种思维才能督导自己去做调整，有觉察是很难的。所以我也意识到，我没有只站在感染孕妇这个角度，其实我也要站在政府那个角度，所以政府来找我的话，我一点都不怕，我说我在帮你做什么，所以我一点儿都不怕政府来找我，说我做了敏感的事情。我会

讲清楚整个过程中，我在帮政府消解什么样的负面影响，如果我不做，那带给政府的负面影响是什么。因为我在这个过程中一点都不想怪政府，这是我们每一个人构建的文化制度，如果我们说政府不好，那我们自己在其中做了什么，这个很重要。我只能回过头看，说我自己从现在开始做一些什么，我去消除我不满意的负面文化也好，制度也好，那是我做培训时一直强调的。

杨静：嗯，太好了。

沈旭：还有，我们在处理高危孕妇危机时，直到现在都让我很难受，这其实是一项更为长期的工作。

〔没有感染孕妇的案例〕

有一位孕妇其实没有被感染，她是我们在做医院信息核实时对接的孕妇，她对社工志愿者说，她害怕做清宫，安抚了好几次好像不管用。这是一位做试管婴儿的妈妈，孕期大概在12周左右，但孩子已经开始出现水肿。她说，“我很害怕引产的疼痛，我心里有阴影”。我帮她联系医院，让她去医院做无创手术。结果我发现她不住在市区，而住在郊区，而当时武汉不能跨区就诊，她的通行证又用不了。我就说那去社区申请一下看看……她就跟我说，担心社区里的人知道怀的是试管婴儿，会说三道四。我突然意识到，原来试管婴儿是被歧视的，因为它属于非正常怀孕。然后她就说，“我办通行证别人就不让我办，觉得我也没看出你怀孕啊，我看你挺好的……你有什么紧急情况要去办通行证？”

后来，我还是给市妇联打电话，还给她所在的社区人员打电话，结果社区人员后来回应说：“哟，你还真有本事，你还找到北京去了。”这位孕妇特别失望，跟我说：“谢谢你帮我，我自己再解决这个问题吧。”我也没办法了，尽管我也找到相关的人了，但她仍然办不出通行证。当时，我就觉得她是不是还能坚持两天，有可能就有希望了。第二天早上醒来时，我看到她夜里给我发了短信，说拿到了通行证，但她没有去我所说的那家医院，而是去了一家更大的医院。她去的医院不给她做引产，然后她就连夜回到离家很近的妇幼保健院，不幸的是，这个胎儿已经死了。

杨静：几个月了？

沈旭：12周左右。我很难受，不知道如何去表达这种感受，女人为什么要承受这些？女人为什么要生孩子呢？

杨静：你关注她是自愿生，还是家里强迫生呢？

沈旭：她其实可能都意识不到这个问题，就去拿掉了……她之前是宫外孕，然后才做的试管。她联系我时已经处于危机当中了。前两天，我在辅导另外一位孕妇，她因为生完孩子后突然肺部感染炎症，怀疑自己感染了新冠，不抱孩子，也不喂奶，天天带着口罩睡觉。在我辅导了两周后，才摘下口罩去抱孩子。后来，她和我聊天时，我才知道她两年间怀孕了6次，做了两次清宫，最后才保下了这个孩子。她不断地怀疑自己得了新冠，她宁可自己确诊，也不要感染孩子。家人不能理解她的恐慌，说她怎么就不能回归到正常生活，如果她继续这样的话，那生活就没办法过了。大家都觉得她莫名其妙，心理有问题。所以，我就倡导另一个议题，就是关于女性的生育尊严。很多人理所当然地认为

女性要当妈妈就必须经历疼痛，你必须喂奶，你不喂奶你就不是好妈妈。我看群里很多孕妇在产后都在因为自己母乳不好而抱怨自己，然后胎儿出状况就焦虑，觉得很挫败，包括孩子哭闹，不能安抚，就很挫败，就觉得自己不是好妈妈，都快得抑郁症了……

杨静：你可能要采访一下这些妈妈们，来谈一谈生育。这里有关性别议题。

沈旭：其实，我一般不会从性别议题来看，而是到底我们对于人的标准如何界定“正常和不正常”。就是不生孩子不正常，做试管生育不正常，谁来评定这“正常和不正常”，而我感受到的痛是什么呢？我原来从来没有意识到，做试管婴儿这事不正常，虽然胎儿早就胎死腹中了，但我看到了人的冷漠。

杨静：大家的冷漠是因为试管婴儿的传言吗？

沈旭：我不知道。我跟社区人员联络，有些孕妇不是临产，而是要去做产检，很多人对此都不能理解，只有到了后期没有那么紧急的情况下，社区才安排车

去做产检，但在紧急的时候觉得这些都不重要。“我没看到你要死啊，没看到你怎么样啊”，我看不到的痛就认为她不痛，我觉得这其实也是一种冷漠。我们看不到别人的痛时就当它没有存在，这也是一种冷漠。

杨静：这里面涉及一个观念，即可能人快死了，才觉得有关照的必要性。这也是一个常态。

沈旭：是的，这真的是个常态，只要他没有表现出真正的痛和死亡，然后大家就觉得根本没什么……我们的文化也好，教育也好，我们的思维方式会有一个定论，叫有感情和没感情。

杨静：对于高危人群，你还有什么想说的吗？

沈旭：我觉得我自己有一个局限，事情做完就过了，下一个事儿马上就又来了，可能很多事情都堆在那儿。其实我也需要做一个总结，梳理出思维方式。

杨静：你还有一套思考行动的逻辑……你已经经过这么多年的累积，在你生命

中做了选择，做你喜欢做的事。

沈旭：我们团队最近一直都在讨论，如何在现有的基础，接下来往下走，我们到底要怎么做，把它变成一个更长远发展的事情。我做这件事时，一般往前看两步，我才去做。我必须有规划。但是别人可能就会觉得，你想的是不是太多了，我觉得我跟不上，不知道你在想什么，就有可能大家只是把眼前的事做好。我其实最近也在调整，可以设想有一条更前瞻性的路径，打好基础。我还挺需要有人跟我一起来做这样的梳理。

杨静：你的工作其实是受使命推动，大家未必能理解。大家更多的是看到了你是机构负责人，需要在生存中间求发展，需要不断地找项目。其实你可能在想，我不是只是为了活着，我是为了还能持续地推进事情变化。

沈旭：对，您这说的特别到点儿上。对我来说是有使命感，这也是这几年我自己的功课吧，其实我去找老师督导，就是在面对我这个问题。我的生活还蛮安逸，我不想完成那么大的使命，我觉得

太累了，我身体也没有那么好。但是这个东西又推着我，这好像就是骨子里的东西。其实就像您说的，我看到了这样的议题，我看到了比如您刚提到社会性别不平等，其实我可能关注的是人的不平等，我希望每个人都感觉到能被善待和尊重的。然后，我是leader，我要让团队感觉到有成就感，这也很重要。

杨静：你怎么在各种不同中寻求平衡和博弈？

沈旭：这次疫情其实带给我的启发是，我平时做机构，规模很小，也不会做很大的行动，但是孕妇组却聚集了170多位志愿者，我基本上也没有去管理，就是有急事儿找我，需要做决策的时候再来找我。有人是企业高管，有人是做人力资源，有人擅长做学习类辅导，大家自己在分工做事情，我就像搭了个台子，大家就自然地做事。然后，由我去找资源，让这个台子能持续稳定。我还挺适合担当这个角色的，不用我去管具体的事情，我来把握好方向和原则性的事情。这个团队的开放度在于，就是所有人都可以来“诟病”我，都可以来

说，我现在不同意你这个想法，这其实也是我们团队形成的机构文化。所以，在这样的文化下，大家都会觉得，噢，原来沈旭是可以这样被说的，那大家纷纷就开始形成了这样一种氛围，我就觉得还挺好的。

杨静：是的。

沈旭：我也在重新定位我自己。谢谢您，我觉得今天就是跟您聊完还挺清楚的。

杨静：嗯，所以我希望是借着有这个项目，你也能达到你想要达到的目标，通过这次疫情让你看见自己身上的一种思维逻辑，它如何影响了你的行动。在疫情中，你针对不同的孕妈，你的方法是什么？你谈到了你处理的三个案例，其实都可以引发很多自己的思考。

（全文完）

行动价值的重新建构

——手牵手抗疫行动

在抗疫行动中，从物资救助转向与临终关怀（生死教育）结合，再通过正念生命研讨会进行深度反思；从对医院的援助，转向社区、社群和公众，不拘于提供物质的援助，也使生死教育理念在行动层面得以传播，手牵手抗疫行动始终聚焦在其“本源”，即在人的心理需求层面上进行行动倡导。

在整个行动过程中，手牵手也基于机构本身的价值主张，即生死教育中的人性感召力，使行动显现出特殊的一面，即在行动中始终主张个人价值感，参与其中的志愿者也强调彼此信任关系。虽然行动起源于创始人的发心，但很快就有了新的行动建构，和其中的开创性举措，使得团队重新认识机构的未来发展，这恰恰是行动带来的珍贵思考。这完全是依托于行动精神的指引，才能共同创造出行动价值。

上海手牵手生命关爱发展中心

上海手牵手生命关爱发展中心成立于2008年，国家4A级社会组织，是中国临终关怀和死亡教育领域的先锋探索者和支持性组织；通过陪伴志愿者社群发展、安宁之家城市赋能、生死教育启蒙倡导，以协助临终者及家属获得适切之安宁照顾，以促进社会各界之关怀互助为使命，并透过多元的生死教育活动，影响公众正面讨论有关临终、死亡和居丧的议题。



2月，宜昌市中心医院接收清点寄过去的捐赠物资



一、具体行动

(一) 紧急动员

大年初一零点三十五分，陪家人过完温馨的除夕夜后，王莹与二十来位志愿者连线通话。

因从事临终关怀生命教育工作12年，和医界关系密切，上海手牵手生命关爱发展中心（下称“手牵手”）创始人王莹早在2020年12月就开始了解湖北医院的需求；而春节前几天，她再次与武汉的志愿者张琼联系，开始琢磨援助疫

区的可行性。

连线通话结束后，王莹的好友、资深志愿者刘涛及遨翔公司员工组成团队，马上行动起来筹款，志愿者胡妈妈联系德国朋友跟进国外采购，王莹分别与位于武汉、宜昌、黄冈的7家医院联系，了解医院的具体需求，并为此成立了一个工作组。

一开始人不多，分工尽量明确。刘涛负责筹款购买物资，王莹和几位志愿者负责对接医院并跟进捐赠物资到位。后

来，他们通过医院医生又认识了几位志愿者，很快建立信任关系，开始联络其他医院。其中，李萍来自湖北中医药大学，她在校友群发动湖北各医院的校友参与；还有一位病友，拉上了网友东东，在武汉组织车队送货，后因家人确诊去世才不参加了。

刘涛团队很快筹集了100万元，王莹便开始对接医院需求，随着工作量加大，手牵手另一位创始人黄卫平也参与进来。参与行动的志愿者组建了四个小组分工协作，即物资组、采购组、物流组、医院组。

这四个小组迅速展开三方面工作，一是动员个人捐款；二是寻找物资购买渠道，包括口罩、防护服、消毒液和手套等，鉴别不同采购渠道的中间商情况；三是与湖北多家医院对接（从数家慢慢发展到后来的100多家），通过对接直接救治病人的医护人员，了解医院的真实需求。

在此过程中，团队内部及跨团队的协作也相应进行，例如，为了解决物资采购工作上的困难，黄卫平动员和带领志愿者团队加入物资组；后来加入的还有

丁赵孚真堂团队也随之加入，并开始与社区英雄基金、春苗基金会、联劝基金会等多家企业合作。很快，抗疫行动的参与者从20人拓展到100余人，最多时近400百人。

2020年6月下旬，手牵手启动疫后心理重建生命教育以及专业人员培训，即生命研讨会—正念工作坊，面向数百位医护人员、社工群体及公众。至此，应急行动开始转向了日常化的倡导，从物资援助逐渐转向心理疏导。

(二) 物资救援

第一阶段，个体志愿者行动。

刚开始，大家以个人行动者的身份参与，基本处于24小时不停息的状态，工作连轴转。但提前介入行动，为后续的工作开展积累了不少经验。当越来越多团体也开始参与，大多数人搞不清到底应该买什么类型口罩和医院急需的物资，此时手牵手已经积累可供分享的经验了。

起初，王莹作为总指挥，志愿者分为外联组、采购组、物流组、海外志愿者，分头对接跟物资需求和采购相关的工作。

作，并逐步进入角色。

外联组联系医院，确定真实需求后，用表格汇总和整理需求。王莹会把握需求端的情况，确定真实需求后，采购组第一时间启动去采购，期间不仅要判断购买物资渠道是否靠谱，还要鉴别货源的信息，有时不仅与厂家打电话，甚至还派志愿者到厂家查看确认；物流组负责物资寄送，并实时跟进、了解每个站点的运输情况。其中物资滞留时间最久的一次，有一批物资运输途中延误了8小时，因为武汉交通混乱，物资运到武汉后就没有更新信息了，打电话也没人接，按照手牵手与医院约定相互配合的4/8原则，即4小时物流和8小时原地不动的话，手牵手就要采取行动。海外志愿者在筹集到物资后，想办法寄回国，比如通过回国的旅行团帮忙携带物资，若实在找不到，则专门买票单独托运物资，或托人亲自带回。最后，就是信息的确认与反馈，医院是否收到物资以及接收物资数量等，并拍照和开具相关凭证。

王莹说：“刚刚建立工作组时，给最初对接的一家武汉医院寄去物资，他们很开心，医院当时各种物资匮乏，持续

有两周拿不到国家调配的物资，我通过视频看见他们用塑料袋做成口罩，院长带头叫大家穿四层工作服，这根本没有用，让人心疼。”

其中，还面临对防护用品了解不够的困难，医院联络人不仅是物资接收者，还要协助物资运送相关的各项工作，包括跟进物流、甄别物资规范等。而医院的情况特别严峻，很多医护人员平时工作在二线，此次却不得不直接到ICU一线工作，因此被感染、被隔离的医护人员也逐渐增多。这让手牵手团队意识到除了满足物资需求外，还要为医护人员提供情绪疏导服务。

第二阶段，从个体行动者转向团队行动。

2月8日，手牵手对接的医院已经有60多家，并逐步发展到100多家。此时，手牵手陆续受到一些委托，尤其是基金会的合作洽谈，如捐资购买医用防护用品、个人防护服和眼罩等，乃至救护车和医疗设备。这时候，就需要将所掌握的医院情况，转化为文书提交基金会作立项审批。有了基金会的支持，抗疫行动

很快转向了流程化运作。

每当找到物资，或是有企业愿意捐赠，手牵手先将情况汇集给医院，根据各家医院物资出入库统计，了解医院的需求，再由手牵手进行下一步统筹。

从不同城市发货的物资，由手牵手统一收集快递单号，由志愿者追踪运输进度，一旦卡在哪个地点，就立即联系客服咨询，并将信息与医院同步，院方也由专门联系人协同跟踪物流进程。

第三阶段，海外援助。

在支持湖北地区抗疫的初期，一些海外的华人朋友会主动捐款，后来海外疫情爆发，很多在当地医院工作的华人朋友向手牵手发出求援信息，于是也增加了海外物资援助的工作，在此期间为海外华人筹集了16000件防护服和500个口罩。

(三) 心理援助

1、提供居家垂危离世准备建议

在疫情中，很多人还没有做好准备，家人就被隔离了，或由于医疗资源紧张，无法及时将家人送医而在家里离

世，面对家人的离开、面对遗体不知如何处理。为此，手牵手开始为这类人群分享临终关怀的经验。

由于医院床位不足，部分家属的哀伤里往往充斥着愤怒，同时还要担心其他家属被感染，内心夹杂着恐慌。在社区和家庭层面上，对临终关怀以及心理援助的需求越来越迫切。出于此，手牵手着手团队编写30条“家属如何应对居家离世的安排”建议，面向病人家属、志愿者团队、医院、海外地区发放。

这30条建议从六方面进行描述，后来扩充为55条建议，仍然围绕着六方面来写，并增加了如何布置环境、防控感染等内容。

2、为志愿者提供心理援助

2020年2月，银杏伙伴郝南联合一批医生及公益人，发起了NCP生命支援网络，其中专设有关怀小组。这个关怀小组大多数成员是社工专业的学生，只有个别别人有从事心理咨询师的资历，小组成员心理压力特别大，在电话里听到求助者面对家人生命垂危的伤感时，既不知如何回应，又无法化解对方传递的悲痛

情绪，便产生了应激反应。为此，手牵手的王莹提供相关知识辅导，以在线语音或视频形式与大家互动。银杏伙伴沈旭发起“武汉留守孕妈群”，通过志愿者24小时不间断为孕妇提供支持，也请王莹为志愿者们提供心理辅导。

3、为合作伙伴提供支持

2月下旬开始，面向社区和志愿者的专业支持增多，其间穿插临终者家属支持，如提供咨询、辅导、医院介绍等。3月份，手牵手开展生死教育活动以及专业支持（线上培训、工作坊）的次数越来越多，对象涵盖了媒体（含自媒体）、公益伙伴（机构）、基金会、医院、社工协会、寺庙等。

手牵手与上海浦东社工协会进行一系列合作，包括面向（湖北襄阳等地）创伤家庭、家属、哀伤服务者提供哀伤辅导课程；为协助殡仪馆发放骨灰的义工们提供支持；参与探讨降低和分散武汉殡仪馆压力的措施；为殡仪馆的社区工作者提供指导意见。社区工作人员在打电话通知家属领骨灰时，针对可能发生的冲突，手牵手就参与讨论并提供指导

意见，王莹还编写了哀伤陪伴的社会应对指南——丧亲家属篇。

4、后疫情时期的行动延续

6月下旬，手牵手启动生命研讨会——正念工作坊，面向医护人员、志愿者与公众，推动疫后心理重建。正念工作坊，从医生和正念实践者的跨界视角，共同探讨正念在医护、安宁疗护、生死教育中的理念融合和实践探索，特别是从自助到助人的转化；生命研讨会则从身心灵角度设计，回应疫情带来的情绪、社会关系、生活的冲击，有正念、美食、金钱关系3个主题。

考虑到疫情后大家对心理辅导的需求，很多社工和心理咨询师没有接受过关于哀伤创伤、死亡教育的训练，本身也承受着很大压力。除了丧亲者的哀伤，参与支援的工作人员和志愿者也会产生替代性哀伤，或称慈悲哀伤，内心也会受到触动和冲击。所以，手牵手除了直接支持个案家庭之外，也支持在线心理援助、疏导小组和团队的心理需求。

二、行动策略

根据疫情的变化，手牵手组织的抗疫行动是从物质救助到心理援助，从医院到社区的过程，依循生理——物理——伦理——心理的服务逻辑框架。行动所支持的对象主要是医护人员和在线心理疏导团队。

行动遵循4项行动原则，一是保护医护健康原则，只有保护医护人员，才有力量保护患者；二是需求导向原则，医院确定需求，在线团队确定需求；三是动态更新原则，及时更新需求动态信息、物流动态信息、价格动态信息、交货期动态信息；四是实干信任原则，用实干互助，建立信任关系。

从抗疫行动的调整和演变可看出，整个目标和策略的制定很清晰，同时又很灵活，比如，物资支援迅速调整的多元化方式，当供方出现问题时，开始去了解口罩厂。同时，策略的实施和变化需要团队支持，哪怕面对不可预测因素，也要共同承担风险和试错的城市。手牵手抗疫行动都是针对人，并不是直接面向医院系统或者红十字会系统，而是从支持人的角度出发。

(一)需求导向而非机构理念导向

此次手牵手的抗疫行动重点即给予人陪伴和关怀，进而是生死教育的倡导。行动的本身指向对别人的苦难和需求感同身受。虽说抗疫行动中大部分提供的是物资，但手牵手还是对生死意识和临终关怀做了很多的倡导。心理援助在此次疫情中尤为重要，当整个社会舆论充满着情绪，并且需要表达时，人的内心是非常躁动的，思想当中容易出现矛盾冲突，此时需要互相聆听。手牵手所关照的疫情中“助人者”的心理支持，其减压与支援显得非常必要。

(二)行动中的主导者

从提供物资救助，到临终关怀和心理援助，王莹把握着手牵手团队的总体行动策略和方向。最初，以志愿者身份投身抗疫行动的她，很多流程都要自己好好走一遍，积累经验；建立了体系之后，她转为统筹，促使行动从一个中心到双中心、再到多中心发展。

后来，王莹在提供临终关怀和心理援助时，不断地去支持和付出，因为经验和经历使然，不管面对病人家庭还是志



2月11日，在德国的中国朋友购买物资后，在机场托回国的旅行团带回捐赠物资



4月，将医疗物资捐给意大利医院



2月5日，手牵手志愿者按医院所需用量打包快递，准备发送

愿者的负面情绪，乃至各种错综复杂的情况和诉求，对王莹而言，却并不感到压力。

死亡教育是生命教育的一部分，教育可以从出生一直讲到死亡。医护人员在跟生命、疾病、死亡打交道，但不代表从事这份职业的人就可以理解死亡，特别是与自身有关的部分。像教育系统里，如果已经面临临终再来重新学习就有点晚了，应该从小就开始，让小朋友迎接生老病死的过程，从小朋友的视角去谈论生命话题。

2020年4月4日是全国哀悼日，举国哀痛。疫情之下，不能开追悼会来完成与死者告别的仪式，哀伤会随着时间而加重，如果被压抑或延迟，自然哀伤的反应就会变得更复杂，如果没有外界支援，很容易就会显现出病态。这不仅是精神上的问题，有可能体现在身体层面，同时也是整个社会的问题，这是王莹所担心的。

王莹带着对他人苦难的深切人文关

怀，对生死的领悟，同时又能以实干精神来解决具体问题，因此才促使她在抗疫行动中选择了不一样的行动策略。

(三) 行动空间

行动核心一直没有变，首先就是将物资最快交到医院手里，让他们用上，会根据细节和物资综合判断合规的东西，以及考虑运输问题，但后来有了各种各样需要考量的因素，行动空间越来越小。

从民间救急的必要和被需要，到政府强力进来之后，对民间救援的需求减少。当时有理性的判断，也有情感的受挫，行动者也判断不了当时谁急需谁不急需了，那时还曾经想把物资转给火神山，跟捐赠人联系了，捐赠人也很高兴，结果一问，火神山、雷神山都不要了。在行动后期，国家应该能给到的资源也都给到了，民间行动空间自然就小了。

(四) 民间行动的价值与困境

[案例] 购买捐赠物资过程中的挫折

有一单物资在仙桃，厂家是专门做出口的，生产符合欧洲标准的防护服和口罩，非常便宜。当时，仙桃的工厂都将被当地政府接管，手牵手赶在此之前运出来，连夜在遨翔平台筹款，发动周围朋友。后来付了钱，就开始等着运口罩，但终究没办法运出来，想了很多办法，甚至托军车运送，但关卡一路上特别多，运出仙桃也进不了湖北省其他市，全部被卡住了。其中一个地方说可以放行，但要扣留部分物资。手牵手有多个合作方，有一方的负责人说不行，因为说不准会被扣多少。

厂家的人也很好，同意退货，但是退货就要退捐款，手牵手去解释，像购买口罩这笔钱直接退回给个人。像购买防护服那一笔钱，因为有成功的捐赠案例，所以大家比较信任，基本没有什么人要求退款，而是同意手牵手把钱用在其他地方。从运输到最后处理，整个过程让人提心吊胆，运输一般是半夜三四点出发，一路借着军车运输，还派人跟车，最后还是没成，这让手牵手的另外两方合作者感到非常气馁。

公益机构难以适应这种处境和动态变化，抗疫捐赠结束后，直至同年6月，手牵手负责财务的同事偶尔还会被基金会的审计所困扰。其中很多工作经验需要被梳理，比如各种利益相关方，包括需求相关方、捐赠方、合作方的角色定位和

配合方式。

社会力量存在有其必要性，最初响应非常快，但通常14天内能发挥作用，之后，政府开始站出来了，物资都必须走红十字会的渠道。但是，红十字会的渠道并没有很好运作起来。后来发现，捐赠物资的物流和分配系统无法支撑起需求。

因此，手牵手的负责人才慢慢考虑回归主业，开始讨论怎么做心理支持，将重点从医院转向社区，这又显现了民间组织的灵活性。

(五) 内心失落

在团队要退出时，大家的内心是失落的，看着手上一大堆名单，有些小地方还急缺物资，但那时候已经送不过去了，因为武汉运输的情况天天在变，成本越来越高，物价也越来越高，物资运输线路也更加周折，突然发现这样做没有意义，而且也不是必须的。

(六) 流程化后，空间变窄

基金会投入拨款极大地支持了物资捐赠，但部分基金会的流程化要求，使

得民间行动空间和自由弹性收窄，运作效率也越来越慢。

像牡丹江地区，有一段时间很需要医疗物资，有企业愿意提供捐赠支持，但因为中间有很多审批手续，捐赠人又有自己的捐赠意图，手牵手需要反复沟通具体执行方案。当第一批物资终于开始往外发货时，牡丹江那边的机构说，感染病例已经清零了。最理想的状态是，在对方最需要的时候，能把东西递到手上，但因为各种标准，很难实现上述的理想状态。

(七) 由机构接手

实际上，抗疫项目从2月中旬开始，就由机构接手，不再是志愿者的个体行动，这中间有一个渐变的过程，但是后面就已经转变为程式化地操作了，那种想该出手就出手的空间也没有了。国内基金会对于像临终关怀、死亡教育等前瞻议题态度保守，而国外基金会的项目支持则需要面对严格的审查（得通过国家安全部门审查）。所以，后面的调整是服务于社区，作为辅助者和协助者参与救援和生活秩序的维护。

图 1. 物资救助工作组织模式的变化过程



三、资源动员及民间联动

(一) 精准分析，“需求”导向

王莹摸索出来的行动模式，进一步精细化和完善化，等手牵手团队全参与

到抗疫行动之后，部分工作交由员工夏夏负责。王莹主要和医院及医护人员保持沟通，然后统筹几个关键志愿小组的工作。

具体实施并不容易，看似容易的“接收捐款、采购物资、捐赠发放”流程里，有太多需要专业化的操作。购买物资环节要辨别物资的资质、认证和规格；医院需求可能因疫情变化而随时改变；分发及打包务必耐心细致；物流发货也要时时追踪等等。

(二) 志愿服务与分工协作

将有章法的工作整理成手牵手抗疫的原则性文件，然后专门召集会议，供大家了解和讨论，再开始分工，不同人跟不同团队，对应不同负责人，会给专门的文件相对应指导需要具体注意什么、有哪些经验可以用。

这样的带动和示范，团队行动起来，各自在工作中碰撞，从单中心到双中心，再到多中心（见图1）。随着工作量增加，复杂度越来越高，整个团队从中积累更多经验，开始能承接更多的项目。

双中心的分工：王莹负责筹款（个人/社群/基金会筹款），并且统筹各方特别是与接受援助方——跟进医院的对接等（后期的受援助方，包括病人家庭、义工医护人员中需要心理支援疏导者），

黄卫平负责采购物流渠道，甄别采购运输打包等，并与越来越多的医院互动，另外，王莹还要承担手牵手所有的媒体访谈和对外发声。

从个体到动员手牵手员工，形成组织行为，第一时间发挥的是个体作用，但是组织的作用也慢慢显现出来，当筹款面越来越广时，由公益组织出面，别人才愿意捐赠。

(三) 志愿者网络

成员的参与没有固定界限，也不会单向依赖某一位领袖“发号施令”，这也让更多志愿者主动去推动行动的展开，参与也呈现出平民化、日常化的特点，具有开放性。甚至还能不断地在各自的社交网络（包括不同微信群等）分化下去，覆盖更多本土（武汉、黄石、襄阳等）社会网络，涵盖政府部门，形成更多松散灵活的行动群。正是需要潜在参与者，才能够更快速地接触圈子和形成共同体，并行动起来。

此次抗疫行动的志愿者全部是招募而来，通过提供更畅通的参与方式，吸引人们参与到行动中。而很多志愿者也

因手牵手平台、和两位发起人的感召，有着天然的人与人之间的信任感，在行动的过程中进行沟通和磨合，产生行动共识，从而更好地维系着关系。在这个过程中，有很多人是从完全陌生到再熟识，到成为核心志愿者，比如在上海工作的湖北人姚晓晴，是一位医生介绍参与进来，但她当时完全不知道手牵手，通过和王莹在线上交流，逐渐产生了很深信任感。

姚晓晴说，“做志愿者，要面对众生百态，在这个过程当中，人性往往不能直视，有些人会贪小便宜，所以在物资接力过程中，深感无奈。要去开拓市场，尽量帮到更多人，这就必须让自己像孙悟空一样擦亮火眼金睛去甄别。当时，我跟在政府工作的朋友们紧密配合，因为我老师是当地的‘父母官’，依这层关系从上往下走，一般没有人敢坑我，认识政府官员，做起事来，后面就顺了。”

(四) 社会网络资源及动员

“武汉银杏在行动”是由银杏基金会支持的多位银杏伙伴们于2020年1月30日发起的联合志愿行动，在2月初湖

北疫情最严重的时期，迅速应对疫情中患者的缺氧需求，进行制氧机和血氧仪两项重要医疗物资的筹资、采购、落地执行等工作。王莹在银杏社群里沟通信息，也为行动提供了很多医院需求信息和相关救助渠道。

2020年3月10日，“武汉银杏在行动”成立了“新冠肺炎国际救助小组”，着手将此前救援行动中的第一手经验总结成为《应对新冠肺炎疫情实用建议手册》，翻译并传递给各国有需要的专业组织和个人，王莹参与其中临终关怀篇的撰写。

因为信任，基金会、企业、专业协会（临终关怀、社工）、专家学者、殡仪馆、社区组织和手牵手连接在一起，在抗疫行动中，除了物质上的，还会定向提供专业性支持。由手牵手参与推动的民间联动里，将持续催生更日常化和平民化的公共行动平台。

(五) 行动理念传播

行动得以产生的一个重要面向，就是看行动者怎么产生行动意识，如何建构自己参与行动的认同，这是推动行动

者和志愿者参与行动的关键因素，而行动团队和机构带头人也要帮助志愿者和行动者，去建构共识和集体认同，通过对价值观和意义的表述来动员。手牵手团队和志愿者在行动上有极高共识，对王莹有极高认同，对临终关怀、生命教育理念和救助行动的结合十分认同，这对行动起到了非常好的推动作用。

手牵手的行动信息、抗疫故事及相关理念主要通过人际传播、微信群、公众号、朋友圈、传统媒体、网络媒体等进行传播。从大年初一的物资救援动员，到目前仍在延续的日常化心理支持，手牵手经历了许多波折，但始终在倡议联合行动。正如王莹接受凤凰网采访中提到：“在病毒面前，没有人是一座孤岛。”

（全文完）

志愿者网络的力量

——麦田教育基金会抗疫行动的观察与思考

行动发端于志愿者网络，麦田抗疫行动为重要一例。志愿者所在地域分布之广，且有组织承载着平时的运作，一旦面临危机事件，志愿者网络内部诉求与天然行动力必定驱使组织做出反应，麦田深入此次抗疫行动中，有其必然性。也因其有着广泛的志愿者网络，和其行动范围之广，行动之高效。志愿者网络带来的效应，不仅因其成员分布于社会各领域，也因其内在的价值感驱动。

但行动本身同样会带来挑战，如果一味地守旧或固守常态，不仅会带来对组织本身的冲击，也可能打破边界，引来麻烦。可贵的是，麦田在行动过程中，依然围绕着“组织”的功能，快速地推动着整个志愿者网络有序地参与抗疫行动，使之成为了既集中又分散、既快速又有条不紊的整体行动。整体行动所展现的不仅是快速的行动力，还有自我调适与自我创新的内在运作逻辑，以及避免内外力相互拉扯而导致矛盾的能力。

正因为其行动的“整体性”，使麦田在抗疫行动中更注重分工协作、权力归属、决策流程不断优化，而这样的创新尝试带来的不仅是对志愿者网络的考验，也更能从中窥见其志愿者网络的生命力。

广东省麦田教育基金会

广东省麦田教育基金会（简称“麦田”）作为向乡村儿童提供教育服务的慈善组织，在2020年的初抗疫行动中，依托分布地域广泛、人员数量众多的全国性志愿者网络，积极动员社会资源，重点支援湖北疫区。



麦田志愿者到鄂钢发放物资

一、抗疫行动背景

2019年12月，武汉首次发现多例新型冠状病毒(COVID-19)感染导致的肺炎病例。为防止肺炎扩散，2020年1月23日凌晨起，武汉机场、火车站离汉通道暂时关闭，武汉进入“封城”状态。

1月25日（春节），麦田组建了“临时应急小组”，并在线上正式召开第一次应急会议，讨论麦田要不要参加抗疫、怎么做、如何分工。

最后组织决定，一方面，由在湖北医院工作的麦田志愿者去跟医院领导沟通，收集医院需求，再整理成文档；另一方面，由湖北以外地方的志愿者、所在团队及志愿者所在的单位组织筹款筹物；最后，由湖北在地志愿者接力，将物资运入疫区发放，并反馈信息。

采用如此的行动响应方式，依赖于麦田的“工作网络”模式，即不同团队以不同形式参与，如募集资源，或负责执行，再由基金会¹统筹协调。平时，麦田的分工协作不太明显，而且协调时间周期很长，但应对紧急事件中，分工协作很快能突显出来。

麦田志愿者能分工协作形成“行动网络”，缘于麦田自身的发展特点。麦田于2005年6月发起，工作以贫困地区助学为主，由各地方志愿者带头，建立在地团队，通过宣传筹集资源、走访、发放资助款等来参与助学，让贫困学童能够“有学上”并“上好学”。2010年9月，广东省麦田教育基金会注册，继续在全国各地建立志愿者团队，联合社会各界力量，打造“泛麦田共同体”，改善乡村儿童的教育环境。目前，全国有87个麦田志愿者团队，为1000多所乡村学校的儿童提供超过100万人次服务。

由志愿者组织发展来的公募基金会参与抗疫，不仅履行了社会责任，也再次激活志愿者网络的力量。

二、抗疫行动

(一) 零散志愿者行动

麦田成立“临时应急小组”之前，在贵州、苏州、东莞的志愿者已以个人名义发起募捐，有的在企业里筹款，有的直接捐赠物资。常熟麦田的一位企业捐赠人看到麦田未有整体抗疫行动，通过常

熟麦田志愿者，将20万元捐款转捐给当地慈善总会用于应对黄冈疫情。一些麦田志愿者，也在直接采购物资后将其寄至湖北当地的慈善会，或者直接捐赠给当地机构。

(二) 发起抗疫行动前的顾虑

此时，麦田理事会也在积极探讨是否要参加抗疫行动。时任秘书长种子心里非常犹豫，她看到在麦田统一行动之前，已经有志愿者行动起来，以个人名义在朋友圈发起了捐款，响应者很多。湖北在地志愿者跟基金会联系，提出需要物资支持，这促发了理事会开始在微信群讨论麦田是否要参与抗疫，然而大家的意见并不统一。

最开始，种子跟麦田发起人莫凡私下沟通了几次，认为麦田擅长于提供教育服务，不适合参与抗疫行动。另外，种子也担忧行动内容不符合业务范围，也没有进行抗疫项目的公募备案，行动后反而会受到处罚。而为何没有项目备案？一是基于对此事有抗拒，没去了解备案的相关规则；二是怕因为业务范围不

符，备案下不来，等到申请通过，有可能疫情过去了。而且，如果把人动员起来，一不小心“事情搞大了”，有可能还影响了麦田的定位，比如年度筹款中抗疫筹集资金量超过了其他正常业务的资金量，而执行需求又没有那么大，钱花不掉。

但随着疫情发展，已经不能单纯地用业务范围去限定，说谁应该参与，谁不应该参与。而且，麦田在湖北有8个团队，有上千名志愿者，还有众多的学校、孩子都处在疫情严重地区，所以，大家开始改变想法，希望能够从关心麦田志愿者的角度出发开始行动，再辐射到他们所在的医院，以及他们医院服务的病患。

(三) 管理者的思想转变

1月25日，麦田“临时应急小组”成立，成员除了麦田发起人莫凡、时任秘书长种子、兼职副秘书长一十，还有湖北几个地方团队的召集人及几位资深“麦友（志愿者）”。小组先是了解湖北在地团队的想法和需求，基于他们强烈需要基

¹基金会：一定程度上可以认为是指麦田教育基金会秘书处的管理和服务功能的总和。

金会的支持，决定启动麦田统一抗疫行动，对接地点主要为武汉之外的黄冈、十堰、鄂州、孝感等地方。然后简单地讨论了操作方式，即基金会和外围团队负责资源募集、采购，在地团队负责了解需求、收货、跟进发放反馈。

有了“临时应急小组”在麦田志愿者网络中发布的抗疫指引，随即不断有人加入应急小组的微信群，他们既是医护人员又是麦田志愿者，其所在医院的联络人也加入，使得需求和资源可以直接对接起来。

此时，麦田还未完全投入参与抗疫入，前期工作更像是“顺应形势”的试探。麦田很快建立了捐款渠道，但又不能以开展公募为由，将捐款通道对外去发布，于是将捐款二维码、提醒捐款的文字做成图片，发给主动要捐款的人。同时还提醒说，在抗疫行动中，麦田没有取得公募资格，所以捐款二维码不能发群，不可以发朋友圈；且由于采购困难，很难保证能够及时将捐赠款购买的物资送到医院，捐款有可能会用在疫情后期的项目。

2月1日，北京大学非营利组织法研

究中心主任金锦萍老师在《重大突发公共卫生事件中，慈善组织的变与不变》中指出了社会组织如何参与抗疫行动——备案可以后补，及时救援才最重要，规则可以灵活处理。这让大家更加明确了，当突发事件发生时，做事不要太局限在业务范围里，踌躇不前，像麦田这样具有在地优势、完善网络的组织，正好可以积极地参与其中。

二、抗疫项目的发展

(一) 从应急小组到决策小组

应急小组人数的发展非常快，从刚开始的十来个人，很快发展到了一百多人。每天群里都有大量信息和讨论，一开始内容涉及范围也比较宽泛。

前期，应急小组作用比较大，主要是让愿意参加抗疫的志愿者集合，然后收集医院需求，用腾讯文档建立收集链接，让新增加的医院通过文档提交需求信息。但到后期真正分配时，要由负责分配的志愿者核实情况，应急小组更多只是负责信息传达，比如今天给哪些医院发出什么物资、提醒注意查收等等。只是这样也容易引起矛盾，未收到物资的医

院会有意见，所以后来也不在群里公布信息了。

在应急小组承担不了决策功能后，我们建立了“物资分配群”，主要是由在地团队推选代表来参与抗疫物资的分配决策。再后来，团队把采购也纳入到了物资分配群，因为在操作的过程中发现，采购的决策其实也需要在地人员的参与，他们才能确认采购的物资是否符合标准。因此，“物资分配群”最终成为了整个抗疫行动的“决策指挥部”，大部分的决策工作都是在群里完成的，而应急小组也依然在运作，但仅用于发放和反馈信息的发布。（见图1）

(二) 抗疫之初的混乱

刚开始，每个人都在应急小组群里提出需求，尤其在医院工作的志愿者及其朋友、亲人等，提出非常多的想法。同时，有资源的人会直接对接，或者看到有资源会私下联系争取，因而没有达到统一规划目的，资源也不能发挥最大效益。这也是后来新建“物资分配群”的原因。

另一种混乱是，一开始大家对防护物资不了解，各种资源信息满天飞，需要花时间去判断信息真实度，每个人都在群里提问题。过了大约一周时间，这种情况才开始转变，大家开始有判断力，发到群里的信息也经过了初步判断，觉得可

图 1. 抗疫项目的发展历程



以继续了解和沟通采购的信息才发到群里。

当时正值春节，大家都在放假，发布信息的频率非常频繁，此中讨论和咨询非常多。而在麦田专职团队中，除了秘书长和另一名兼职副秘书长，其他全部是志愿者，工作被动且紧迫。

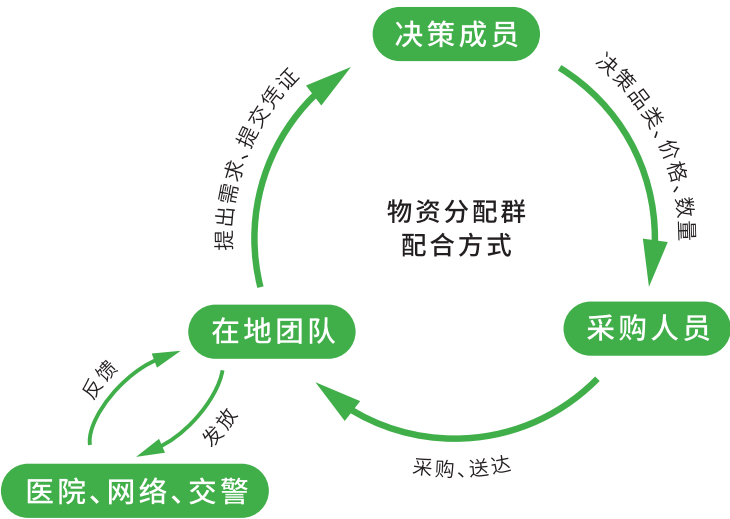
(三) 逐步建立顺序

“物资分配群”建立后，加入其中的成员来源就变了，大家都变得非常理性和克制，理智地分享并分析疫情的形

势，积极地寻找资源，讨论资源需求是否符合标准、如何调配资源等，也增加筹资、筹物、采购和运输等细分项目。

“物资分配群”主要成员包括了麦田发起人莫凡、现任执行理事长云舒、时任秘书长种子、副秘书长一十、苏州麦田志愿者小七、黄冈麦田志愿者棱角、十堰麦田志愿者唯一、鄂州麦田志愿者爱拼等。人员配合的方式是，三位在湖北当地的志愿者负责物资需求的提出、物资运输、物资发放的调配和反馈；云舒和小七主要负责引入资源、了解采购和

图 2. 物资分配群人员分工与决策机制



运输渠道；一十负责整体资源的对接、筹资和采购；种子负责项目的统筹和传播；莫凡负责设计传播海报；而意向捐赠的物资是否接受、调配至哪里、采购什么物品、在哪里采购、如何运输等则由群里成员共同投票进行集体决策。（见图2）

但是，疫区志愿者提交的需求，如口罩、防护服、手套、帽子都属于消耗品，这些物质又极度短缺，麦田也没有大量资金能满足医院全部需求，因此不做特别需求收集，尽量引导志愿者和社会公众捐赠符合使用标准的物资，或者捐赠善款，由决策小组统筹采购和调配。

信息收集和资源统计则归口至决策小组统一进行调配，因为在平时的工作中，麦田是以基金会统筹、团队配合、共同执行的模式开展各项活动。一批捐赠物资一到位，马上做调配和运输，尽量分配给多家医院，并按麦田原来的反馈方法尽快向公众或捐赠人作反馈。

此外，工作中还是存在不严谨之处。由于前期分工不明确，导致云舒需要参与到每一个工作环节中，每天只休息3-4小时，有点力不从心。因此，以后面

对类似的事情，要有更细的分工。

(四) 抗疫行动项目化

麦田在湖北省内共有8个团队，分别是武汉麦田、十堰麦田、黄冈麦田、鄂黄麦田、麻城麦田、英山麦田、大悟麦田、襄阳麦田，疫情发生后，大家都希望能够为处于疫区的志愿者提供相关的支持和保护。同时，志愿者也是麦田抗疫物资输送的关键力量。

2020年1月31日，第一批物资4000件防护服送达湖北十堰、黄冈等地多家医院。此运送过程十分曲折，由湖北当地的志愿者用货车从仓库拉出来，运到十堰，然后又转运到各城市。当时，货车不能开下高速路，必须要派车去高速路口接。这其中也因为麦田志愿者来源本身构成丰富，能对接到交警、防控相关的管理单位，拿到行驶通行证，而且志愿者能到现场参与工作，所以才能保障及时运送物资。

后来从医院反馈回来的信息说明，第一批接收的物资就是由麦田送来的。这过程十分不易。麦田抗疫行动一开始就避开围绕武汉展开，就是因为资源都

图 3. 抗疫项目的管理流程



往武汉倾斜，导致其他城市被忽略了，但这些地方的形势一样严峻，一样需要得到支援。

随着第一批物资的送达，我们跑通了“物资筹集—按需调配—运输递送—捐赠反馈—公众公开”的流程（见图3），这促使麦田开始推进项目设计和项目管理的相关工作。

2020年2月11日，麦田启动抗击疫情项目备案和疫后建设工作。项目内容的设计包括了疫时支援和疫后建设两个阶段内容，设计的依据除了实践之外，也有来自公益同行的启示，以及对疫情所带来的短期、长期影响的评估。最终，项目的服务内容以抗疫、防疫物资筹集、发放和支持，公众防疫教育、心理健康教育

和心理咨询支持，以及受疫情影响儿童青少年学习和生活改善为主。确定了项目内容后，麦田向民政部门提交了公募备案的申请。而在具体工作中，麦田也开始为疫后建设工作寻找着力点和资源。做公募备案的另一个原因是，麦田不希望为了做抗疫支持私下筹款，这背后存在更大的风险。

(五) 抗疫项目获得公募备案

2020年2月17日，“抗击疫情·麦田同行”项目通过公募备案。项目依托麦田志愿者链接多方力量，为筹集防疫防护物资、抗疫人员生活物资提供支持，并开展公众防疫教育、心理健康教育、心理咨询支持、受疫情影响儿童青少年学习

等，受益对象包括受新冠肺炎疫情影响的医护人员、社区工作人员、志愿者、普通居民等。

项目行动内容分为两阶段推进，第一阶段为，提供疫时支援工作，为抗疫一线缓解医护物资和生活物资紧缺情况；第二阶段为，进行疫后建设，专注于提高防疫意识、健康教育、心理援助和学习生活条件改善等。

在有了明确的项目设计之后，团队的筹资效率明显提高。2月17日当日，筹集物资款价值合计还不足100万元，到了3月6日，仅17天，这数字已经接近700万元，其中现金捐赠金额超过100万元。

2月中旬，麦田专职团队全面复工，由专门人员承担了项目工作，也使得项目在财务、传播等方面有了专业协作。在备案之后，麦田开始定时向广东省民政厅报送麦田疫情防控的相关数据。

(六) 抗疫复盘及进展汇报

2020年3月6日，抗疫决策小组在线上做了抗疫复盘会议，参加人员是来自“物资分配群”的成员，会议内容主要是将每个人主要负责的工作进行小结，检

查还有哪些工作未完成，反思有哪些地方做得不好等等。

在会上，大家有种“劫后余生”的感觉。确实，灾难是在未知中忽然出现的，在未来麦田应该更具备应急的意识和能力。

那时国内疫情得到缓解，但是国际上疫情形势十分严峻，因而还探讨了麦田要不要做国际救援。

随后，麦田启动了第二阶段以防疫意识、健康教育、心理援助和学习生活条件改善等为主的疫后建设工作。2020年3月19日，团队发布“抗击疫情·麦田同行”项目进展汇报，向社会公众完整地汇报了项目的内容和进度，向所有支持麦田抗疫行动的人致谢。

(七) 抗疫行动的传播

从内部动员的角度来看，莫凡的积极参与让整个传播的内容更打动人，从他的设计到他写的文字，都有很好的动员效果。

负责发放物资的志愿者会回传很多照片，有些照片会被莫凡做成海报。比如因为防护服没有口袋，鄂州妇幼保健

院护士为医生制作了专门的口袋，为了感谢麦田的物资支持，就在口袋上画了麦田的LOGO，然后拍了一张照片，莫凡用它做成了海报；还有一张照片是，志愿者穿着麦田的风衣，扛着一箱物资，背对镜头，面向医院而行，同样被莫凡做成海报。志愿者主动参与转发，有的还会非常有创意地自创内容，比如手绘志愿者的人物形象、女儿写妈妈的抗疫经历，等等。



护士为医生制作的包包

从外部传播的角度来看，麦田抗疫行动分别被信息时报、新浪广东、阿里正能量、新华网、新浪广东、中国慈善

家、社会创新家采访报道，在地志愿者也获得了当地媒体的报道。有志愿者反馈，因为麦田积极地参与，与医院、社区、交警等部门建立了良好的关系，扩大了当地影响力。

(八) 麦田与外界的合作

(1) 与供货商的合作

防疫物资的采购非常不容易，首先是物资标准的判断，其次是价格的洽谈，再者是运输。

刚开始一两周，小组都在学习各种物资的标准和规格，一边查找资料，对比检查，一边判断捐赠的物资能不能要，要了是送去一线部门还是用于后勤人员防护，或是一边和厂家辨认商品的真假，对比市场价格。因为当时管控比较严格，要想很多办法解决运送问题。

小组也很快涉及国外采购，要看各种外文文件，又不能全都看得懂，到处找人翻译，用来和国内标准作比对。如果能用，又得了解怎么运输发货、清关接关、比价、运费支出等，但是经常遇到还没有弄清楚能不能买，对方就说已经没货了。甚至，也遇到了付款后没有货被退款

的情况。

虽然遇到很多困难，但小组都会先讲明采购用途、资金来源和支付能力。有的供货商也想出一份力，在做不到全捐时就低价销售，还有的供货商会帮忙一起寻找货源、协助清关等。

采购隔离防护服时，小组几经辗转找到江西的一家厂家，同样规格的隔离防护服市面叫价百元以上，而这厂家了解到麦田行动之后，给了含税价50.85元，并以非常快的速度生产和交货。后来，因为医院接收后反馈很好，我们又采购了第二批，价格才40元。

除了要考虑货源和价格，还要担心会不会被骗，害怕钱付了之后收不到货物，那真不知道怎么向公众和捐赠人交代。有一段时间，几十、上百条信息里只有一两个真正可以采购的货源。

小组也会将可以信任的厂家介绍给其他有需要采购的同行或者朋友。这样，麦田和一些优质的供应商也发展起了长期的合作关系，比如前面提到的生产隔离防护服的工厂，就向麦田捐赠了现金和两批羽绒服，合计价值超过10万元。

(2) 与资源方的合作

这里所指的资源方主要是提供现金、物资和物流捐赠的合作方。在抗疫期间，在行动传播的带动下，除了麦田志愿者和志愿者所在的单位的参与，以及一些主动对接的资源，也有很多新的资源方加入一起行动。

和这些资源方的合作，需要较快的行动反应速度。其多数是直接捐赠，然后由麦田来接收、提供接收凭证和证书，再然后执行，提供执行反馈和汇报，以及向公众公开；也有的指定用于某一个地方，或是一起探讨如何执行，确定好再捐赠。一位公益资历比较久、在佛山的志愿者，将他所熟悉的南海沙头崇胜寺千手慈善功德会的一笔比较大额的善款直接捐入麦田帐户，同麦田统筹采购抗疫物资并捐赠至湖北疫区。

上海一家企业发起了“千秋公益”，与副秘书长一十联系合作。当时，麦田正好启动了抗疫第二阶段工作，其中一项内容就是筹集资金帮助湖北偏远地区的受疫家庭。这家企业与麦田一起设计好资助标准、发放流程、反馈方式等，在执行过程中，也保持了非常紧密的联系。截

至4月，这家企业为十堰120个家庭提供了帮助，后来也成了麦田的一个长期合作方。

还有防疫消毒喷雾器等消毒设备的捐赠，是由我乐益平台整合发起，要获得设备的捐赠，首先要在乐益平台上抢红包，数量够了就会获得捐赠，用于生活小区的消毒。麦田大概有超过200个小区参与并获得了捐赠。

此外，银杏基金会也提供了现金捐赠，也有像制氧机设备的物资捐赠。

现任执行理事长云舒除了个人捐赠之外，也引入很多资源对接。例如顺丰公益基金会的免费物流，提供了大批量的物资快递，估计费用达到80万元，而且操作也不复杂，填写运输申请表，提交给顺丰公益基金会，他们就会按写好的时间、地址上门提货。

三、麦田抗疫成效

(一) 资源筹集和发放的基本情况

根据不完全统计，截止至2020年5月30日，麦田抗疫项目的物款捐赠人次超过4000人，捐赠单位超过50家，参与抗疫的麦田团队超过26支，合计获捐物

款价值约8902813.192元，其中现金捐赠为1256079.25元，对接捐赠的现金230280元。

获赠抗疫物资类型包括防护服、口罩、护目镜、护面屏、制氧机、有创呼吸机、无创呼吸机、紫外线消毒车、测试盒、消毒液、酒精、手套、手术帽、隔离衣、保暖衣、羽绒服、暖宝宝、水果、面包、饮料、鲜花等。

物资接收单位类型包括医院、卫生所、小区物业、救援组织、公安、村委、卡点、志愿者组织等。其中湖北地区物资接收单位数量合计约356家，其他地区包括东莞、上海、扬中、甘孜、合肥、萍乡约25家单位，在全国范围内覆盖超过200个地方的小区，合计约700家单位接收到麦田的物资。

在抗疫期间，十堰、黄冈、鄂州、英山、麻城、大悟的麦田团队承担了接受单位对接、需求收集、抗疫物资发放及反馈等工作，武汉麦田也组织志愿者参与到当地的防护物资保障和综合应急当中。

对接捐赠现金为230280元，分别捐赠至：一，常熟市慈善总会，并指定用于

图 5. 抗疫物资筹集与发放情况

麦田防疫物资整体筹集与接收情况			
物资筹集情况		物资接收情况	
捐赠人次	超过4000人	湖北接收单位数	合约356家
捐赠单位数	超过50家	其他地区接收单位数	约25家 (东莞、上海、扬中、甘孜、合肥、萍乡)
捐赠物款价值	合约8902813.192元	覆盖小区数量	超过200个
其中直接捐款	1256079.25元 (此外麦田协助对接捐款至慈善会或其他机构，共230280元)	接收单位数量	合约700家
抗疫物资类型	防护服、口罩、护目镜、护面屏、制氧机、有创呼吸机、无创呼吸机、紫外线消毒车、测试盒、消毒液、酒精、手套、手术帽、隔离衣、保暖衣、羽绒服、暖宝宝、水果、面包、饮料、鲜花等	接收单位类型	医院、卫生所、小区物业、救援组织、公安、村委、卡点、志愿者组织等

全国各区域物资接收情况		
地区	对接单位数量(个)	发放物资价值(万元)
十堰	98	380
黄冈	142	110
鄂州	104	100
孝感	6	20
武汉、荆州、钟祥、襄阳	6	6
上海	9	28.5 (合计)
东莞	1	
扬中	3	
甘孜	2	
合肥	4	
萍乡	6	
此外：发放消杀设备至超过200个地方小区，总价值约44万元。		

黄冈地区；二，腾讯公益，指定用于湖北地区；三，英山慈善总会，指定用于英山地区，由资金接收主体完成资金的实施。

而在受疫情影响贫困学生资助方面，项目为分布于十堰12所学校的120名学生及其家庭，和分布于恩施、利川的7所学校50名学生及其家庭提供了一次性紧急资助。近百名志愿者分别从调查分析、资料整理、资助评审、财务管理等方面参与了该受疫情影响贫困学生资助的工作，根据相关资料显示：“中国大概有一半的城镇家庭，积蓄最多只够维持三个

月的生活”，此次疫情爆发到这些家庭接收资助，正好大约经历了3个月时间。同时，根据麦田基金会长期的助学经验和对乡村儿童及其家庭的观察和了解，这批受助学生及其家庭非常及时地获得了必要的帮助，生活状况获得了改善。

因为疫情反复，学校迟迟不能开学，居家隔离的人们也开始出现各类心理障碍和情绪冲突。为此，在心理援助方面，麦田麦客中心在理事长云舒和志愿者康宝老师的支持下，开设了《连线湖北麦友，麦田与你积极心理防疫》和《家庭教育公益线上课》两个线上分享课专

栏，累计推出课程23节，收听达到42287人次。

（二）麦田团队获得成长

抗疫工作在探讨和启动时，麦田处于混乱和观望的状态，随着疫情的发展和工作的深入，团队和团队之间、志愿者和志愿者之间、理事会和秘书处都有了更好的配合，从中学会掌握主动性，在用好现有资源的同时，也积极开拓和整合新的资源。

黄冈麦田的一名志愿者在完成了大量的抗疫工作之后说：“在黄冈，我们先做一件事，就是把每种物资分门别类，以专业的程度分配到不同的社区、医院当中。发现物资不适合发到医院时，就会调整物资的等级，然后分配到更合适的单位去。物资不会放在仓库里等待使用，而是最大化、最快速地投入到使用中。”

十堰一名志愿者，同时也是决策组的成员，其父亲因肾病需要定期去医院洗肾，时间久了，该志愿者和医生护士都变得非常熟悉。就着这个关系，她摸清了很多医院、卫生院的需求，搭了一张区

域性的需求网，然后以麦田为依托去拓展资源圈，结合自身流程管理的工作经验，前后对接了英雄基金会、三枪内衣等单位近300万元的物资，分配给几十家单位。

四、反思和经验沉淀

（一）行动中的不足

（1）初期行动过于保守

项目一开始时没有非常明确推进，在最紧急时并没有去做全面的资金筹集，而仅是私下沟通，导致捐赠人维护反应不够迅速。

（2）专业财务人员介入较晚

负责收支信息记录的人员缺少财务专业知识，所做表格非专业的财务表，团队活动的数据在对应处理上无法明晰。专职人员也迟迟未复工，一直到需要定时向民政提交数据，由于数据展示不专业，也增加了沟通成本和核对工作量。

（3）捐赠人维护工作开展不及时

捐赠人维护工作反应不快，而且在反馈内容上没有明确的约定，所以不能

一并启用多个捐赠渠道，全面、系统、持续触动所有捐赠人，也没有沉淀所有的捐赠人资料。

（4）统筹工作未能全面涉及

在资源对接方面，麦田显得很被动，没有系统的认知。拿三枪内衣捐赠举例，麦田未考虑到这不是一线防护物资，就把它转发到应急群，让团队和医院自己去申请。只有十堰的志愿者唯一非常认真地去做这事，她帮几十家医院提交了申请，最终获得了价值150多万元的捐赠。如果麦田教育基金会能够有统筹意识，就会在这方面筹款上发挥很大的作用。

（二）行动经验总结

（1）麦田应急模式出台

麦田在本次的抗疫行动中，结合过往的工作经验和积累，参考相关规定和其他机构的操作方法，初步建立麦田的应急模式，包括对突发事件的级别划分、应对方式、应急启动机制、应急分组和 workflows 等。

8月份，麦田在这个应急模式的基础上，经过召集人²会议的共创，完成初稿，再经秘书处讨论通过了《突发事件的麦田应急响应机制》。

（2）志愿者网络的运作

麦田在全国拥有90支志愿者团队，在抗疫行动中，能够借助网络的优势和力量，迅速有效开展工作，及时将抗疫物资送达有需要的医护人员、抗疫人员手中。

1. 在这次行动中，麦田做到了更注重理念倡导和行业内外的互相配合和支持，推出近30篇与疫情相关推文和近100份海报，激发了公众同理心，吸引公众加入后，使其能与麦田保持相同的认知和公益热忱。

2. 一线人员和后勤人员紧密配合。麦田拥有长期活跃的多支湖北志愿者队伍，在抗疫项目的筹备和启动实施中，湖北疫区的麦田志愿者既是疫情即时信息和需求的收集者和传递者，又是物资的接收者和输送者，与分布在全国各地的后勤志愿者紧密配合，让麦田能够在短

² 召集人：麦田团队的主要管理人员之一，通常是团队的负责人。

时间内，筹集合适的物资，并快速运送到疫区相关的人员手中，同时，又能快速地向捐赠人和公众做出物资流向和款项去向的公示。

3. 向志愿者提供合适的支持。虽然志愿者的行动更多地是从社会情怀出发，由内心驱动，但同样需要有合适的支持才能激发更多持续参与。这次行动就有志愿者的执行费用，如发放物资自驾时的油费补贴、寄发物资时的快递补贴等。

4. 发挥志愿者的专业能力。医疗行业的志愿者成为分辨抗疫物资的“专家”，负责讲解物资的基本知识，判断物资的标准级别等；拥有工作流程管理经验的志愿者为繁复、紧急的抗疫工作作指引；引入心理专家作指导，包括上海政法学院心理学咨询中心的康宝老师、中国心理卫生协会的心理专家张军等；在防疫意识健康教育的工作中，麦田爱好手绘的志愿者，将防疫的常识手绘出来，并结集印刷成防疫小册子。

5. 看到更需要被看到的地方。麦田在启动抗疫行动时，将目光聚焦在武汉之外其他疫情严重的地区，避免资源过

于集中在武汉，而其他疫情严重的地区却得不到资源的情况，也让存在同样需求的地方及时得到回应和支持；

6. 规避了个人或企业行动存在的问题。个人或者企业参与公益，普遍存在没有持续性、没有后续跟进的情况，甚至会出现错漏或者违规。如有一名志愿者私下筹款十多万元去采购了口罩，发到医院以后，却发现完全不符合标准，不能使用。麦田的专业性和团体性，使其避免了上述问题的产生。

（全文完）

枢纽平台下的联合行动

——辽宁省公益联盟抗疫行动

在日常救灾防灾枢纽平台的作用下，聚合行动所撬动的本土参与力量，其创新模式一直是推动区域公益组织发展的重要途径。当面对公共危机事件时，民间组织除了快速响应之外，更重要的是在原有的行动网络之上，如何开创出新的应对模式，其组织、决策、参与等环环相扣的行动模块，又是如何再次产生新的效应？“联合行动”的魅力就在于其有非常弹性的探索空间，而“枢纽平台”背后更重要的是“人”，以及一个随时可以行动起来的“网络”。

这个网络中的各方力量，随时可以由“联合行动”整体部署，重新组合、重新聚合、重新配合，这就是“联合行动”的生命力。而在新的行动模式之下，再次重建了新的信任，以及找到新契机进入新的领域，这种行动带来的不仅是社会问题的解决，也是新的社会关系的建立，以及有备于未来的行动准备。我们有理由相信，分散的个体力量一旦有了平台，将变成无数行动的原点，开始培育具有本土特色的公益精神。

辽宁公益联盟

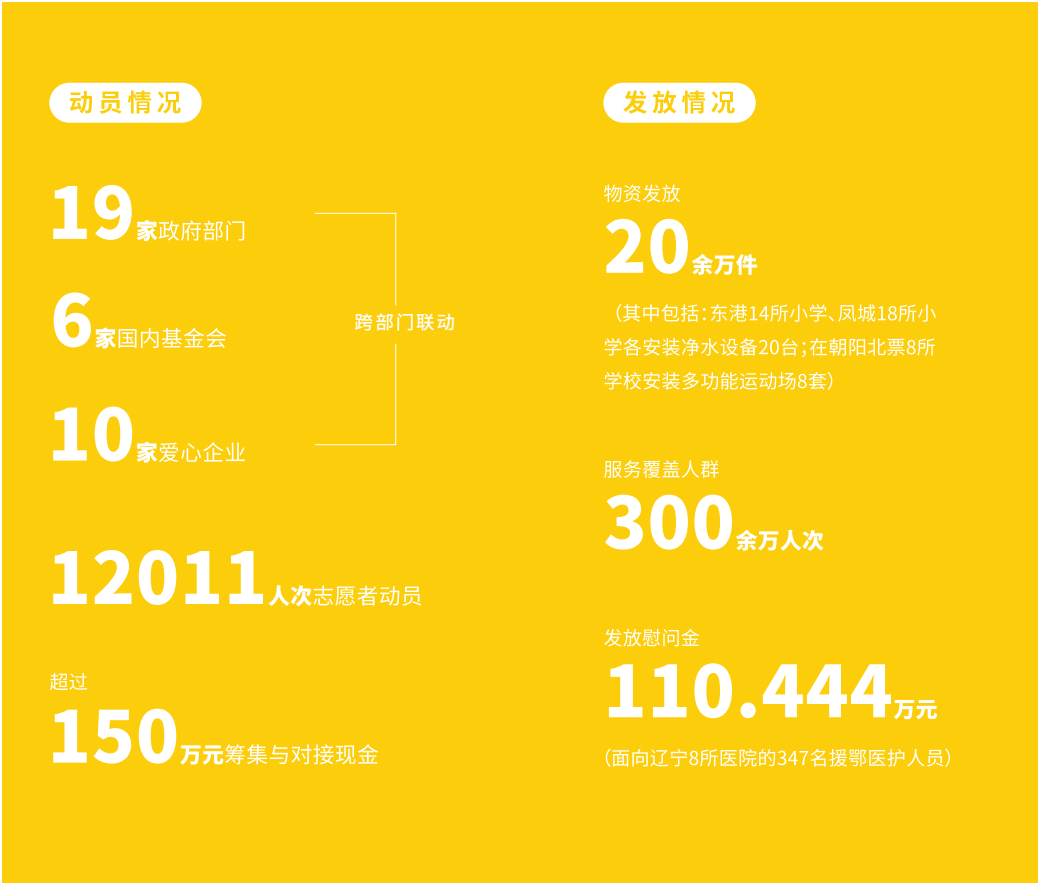
辽宁公益联盟的成立缘起于2013年抚顺清远水灾。辽宁省不是灾害多发地区，关注灾害议题、相关专业积累的社会组织甚少。为了及时回应灾情，作为省内成立较早的社会组织，沈阳市利州公益事业发展中心寻求救灾指导，因壹基金在全国范围内建立救灾网络，利州公益成为壹基金辽宁地区的网络枢纽。由利州公益筹备和牵头，组建壹基金辽宁省省级响应网络平台。为吸引成员伙伴加入、拓展网络的议题领域，发起成员单位决定以辽宁公益救灾联盟命名，并招募成员，后称“辽宁公益联盟”。



2020年3月15日，东港爱心志愿者协会慰问一线环卫工人



2020年2月15日，利州公益志愿者在沈阳搬运爱心企业捐赠物资



2019年12月，武汉发现新型冠状病毒肺炎(COVID-19)，为防止肺炎扩散，1月23日凌晨起，武汉机场、火车站离汉通道暂时关闭，武汉进入“封城”状态，自此全国范围内也进入了紧急状态。辽宁省于1月25日启动重大突发公共卫生事件Ⅰ级响应。

辽宁省公益联盟（以下简称“联盟”）作为由民间发起，拥有46家社会组织成员的网络平台机构，于1月24日（大年三十）晚，紧急成立联盟肺炎行动宣传防疫小组，并联合11家联盟内的社会组织启动响应机制。通过联盟平台向基金会、省内的爱心企业和个人筹款，用于采

购紧急救灾物资，开展抗疫服务。服务内容包括政府防疫政策的宣传、送达；防疫物资采购和发放；公共场所防疫消杀、防疫感染人员的排查、普及防疫知识以及心理疏导与援助等。服务地点涵盖沈阳、大连、鞍山、本溪、阜新、朝阳、丹东、铁岭、营口、抚顺等辽宁省大部分城市的老旧小区、农村、公共场所等，多为设有防疫服务卡点，但居住或出入人员比较密集、抗疫信息可达防疫力量相对薄弱的区域。服务人群除了社区居民，也会关注到一线志愿者、社工、救援队，以及有心理需求的困境人群、老人、环卫工、乞讨人员等群体。

联盟作为辽宁省本土社会组织参与抗疫行动的力量之一，为何能够快速响应并动员众多民间机构和志愿者参与？跟联盟自身优势及过往的行动积累有什么关联？通过这次抗疫行动，又为联盟沉淀出哪些经验教训？2020年3月初，由联盟伙伴和外部协同研究者共同讨论确定，经过近3个月的时间，通过联盟伙伴书写、关键人物访谈、小组访谈、团队抗疫经验总结复盘会等共同工作的方式，产出了这份报告。

一、联合行动

辽宁公益联盟的成立缘起于2013年抚顺清远水灾。辽宁省不是灾害多发地区，关注灾害议题、相关专业积累的社会组织甚少。为了及时回应灾情，作为省内成立较早的社会组织，沈阳市利州公益事业发展中心（简称“利州公益”）寻求救灾指导，因壹基金在全国范围内建立救灾网络，利州公益成为壹基金辽宁地区的网络枢纽，并筹备和牵头，组建壹基金辽宁省省级响应网络平台。为吸引成员伙伴加入、拓展网络的议题领域，发起成员单位决定以“辽宁公益救灾联盟”命名，并招募成员，后称“辽宁公益联盟”。

（一）四人工作小组成立

1月24日，利州公益负责人江菲和辽宁公益联盟常委、救灾专岗时振坤商量，并联合其他两位常委，即有多年救援经验的营口博爱救援队队长王永玲和沈阳守护者应急救援队队长周松组成“四人工作小组”。在响应时，没有上升到更广泛的联盟常委去讨论，一是碍于疫情紧急，江菲担心决策人多，面对不确定的

疫情，行动会变慢；二是大家对事情的活跃度不一样，不是联盟内的所有伙伴机构都愿意冲到一线。

四人很快形成共识——组建辽宁公益联盟肺炎行动宣传防疫小组，启动联盟内部应急响应机制。联盟轮值主席、协调人江菲担任组长，负责统筹协调防疫物资、对接政府和媒体；时振坤担任副组长，负责信息收集、伙伴对接以及向政府和基金会等部门报送防疫行动信息、媒体宣传和防疫物资的采购及出入库；疫情防疫工作总协调由王永玲和周松担任，主要负责防疫宣传、消杀工作技术指导，同时评估联盟伙伴实际日常工作情况及机构的特点、对接最合适的防疫宣传工作，并凭借多年救灾经验，开始准备筹集口罩、消杀用品等物资来支持一线伙伴的消杀工作。

形成四人行动小组后，1月25日，辽宁省启动了重大突发公共卫生事件Ⅰ级响应，联盟也随即启动应急响应机制，召集更多联盟伙伴参与行动，共享省内疫情信息及行动建议，比如公益组织在哪些居民社区、高速路口可以守护，也提及联盟可能提供支持的资源。1月26日后，

愿意响应和参与的伙伴机构陆续加入并行动。

(二) 合作筹资

在伙伴响应并行动的同时，江菲也开始了对外筹集资源、与政府对接的工作。联盟先后和6家基金会建立了合作，最开始跟第一家基金会筹资时，联盟不知道抗疫行动能走到哪一步，所以项目申请书写得较简单，内容跟基金会支持的方向也不太符合，筹资比较困难。后来，在申请时会更多考虑需求如何跟资源方关注点契合，1月31日获得第一笔10万元资助款，用于紧缺物资口罩的采购。

推动社区发展是该基金会关注的重要议题，因此再向该基金会申请10万元资助款时，江菲提出了用这笔钱支持做社区发展工作的伙伴们，也获得支持。此外，联盟也从不同的基金会获得了非限定资助，用以给成员机构和志愿者购买盒饭、发放补助和保险，甚至还有支持抗疫行动研究的资金。

除了资金，还有筹集物资。比如联盟对接了一家企业向武汉捐了50吨苹果，

招商局慈善基金会也通过宅急送免费承运。另外还收到本地企业的慰问物资，比如沈阳一家本土企业，捐了几百箱牛奶给志愿者。此次行动也调动和激发了联盟伙伴成员的筹款能力，因为辽宁很多社会组织是从志愿者团队转变而来的，志愿者团队本身的志愿自发性就强，他们发起的项目和筹款活动更容易链接公众。

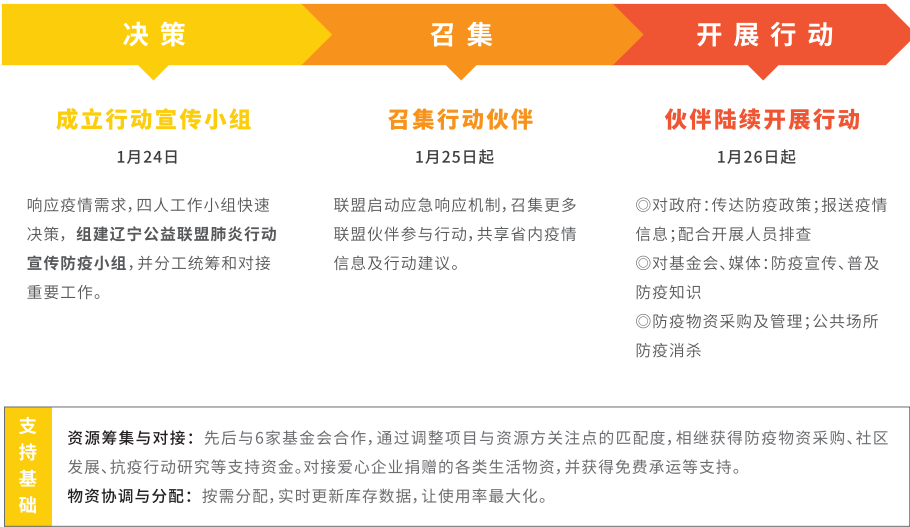
资金和物资是抗疫行动的基础，筹集到资源，如何协调和分配也至关重要。联盟物资分发和对接，是根据库房现有物资，根据伙伴们的行动需求进行分配的。比如参与第一批行动的11家联

盟伙伴，会每天上报行动内容、物资需求，物资发放会根据每天的实时数据来做调整和更新，最大化提升物资分发和使用的合理性。

(三) 行动内容

联盟伙伴们的行动主要包括及时传达政府防疫政策；与伙伴对接并及时向政府部门报送信息；对接基金会、新闻媒体，做好防疫宣传；防疫物资的采购及出入库；公共场所的防疫消杀；配合社区两委进行人员排查；普及防疫知识。行动内容及服务情况如下表所示：

图 1. 联盟发展与行动过程





2020年3月8日，朝阳社会组织志愿者在为汽车消杀

2020年2月4日，营口博爱志愿者为车站消杀



二、联合行动效应

(一) 以行动为契机，不断拓延内涵

因为联盟参与抗疫行动，使官方与民间有良序互动，并获得信任，政府会指定利州公益为防疫物资接收单位。行动后期有人想捐款，政府会推荐跟利州公益联系。因为疫情，营口成立了以市委书记带头的志愿者联合会，在很多城市，志愿者联合会不可能是市委书记做名誉会长，这其中能感觉到政府与社会组织的关系变化。因行动，政府态度转变，疫情后期区应急局、民政局一直主动找联盟成员协调合作。

(二) 公众联结

在此次抗疫行动中，联盟成员的志愿者在小区内站岗，刚开始站岗排查时，未很快得到居民的理解，后来慢慢有了很多的互动交流。而于2019年9月，曾支持121名社工在社区开展工作，始终融不进社区。疫情之后，情况完全改变了。这次抗疫行动，变成社区主动来找，政府来找，小区物业来找公益组织去支持，而不是像以前我们要“厚着脸皮”去找对方。

三、联合行动中的专业支持

(一) 行动前的培训

联盟抗疫行动能够第一时间提供服务救助，得益于联盟伙伴的扎实行动，跟联盟在行动过程中给到伙伴们的大力支持息息相关。紧急物资供应、持续的项目化落地、专业化的支持服务、对风险因素的把控、联合行动带来的影响力和关注度等，是伙伴普遍提及联盟在这次抗疫行动中发挥的作用。

在口罩最急需时，联盟给行动者予以口罩的支持；在疫情防控期间，联盟有持续的项目给予行动者支持；还有专业的培训指导，如向沈阳守护者应急救援队资助了三套防护服，一个喷雾器。刚报名参加消杀的志愿者使用物资上有误区，也不知道如何做防护，于是，请周松帮忙在当地招募144名志愿者，并做了两小时的线上培训，主管的副局长也被拉到群里听。“怎么准备，怎么消杀，怎么结束，怎么回到营地，回到营地后再怎么做，比如消杀的过程中必须要有人配合，必须穿防护服等”，周松都讲得非常清楚，很多伙伴从中获得了专业支持的价值。

(二) 避免风险

没有联盟支持，抗疫期间各个伙伴可能更多的是凭借一片热情，行动中的伙伴面临很大风险。有了联盟的存在和支持，首先就强调了要尽可能规避风险，保障志愿者安全。像铁岭的伙伴们，就在高速公路上拦截车辆做排查，被感染风险很大。所以，一方面，联盟会通过网络给志愿者们普及防范知识。一方面，会给志愿者们买保险。期间有两个志愿者上医院看病花了一千多元，保险理赔就用上了。关注志愿者安全、提前做相关风险的预判，周松当时对外招了35名志愿者，从可控风险角度，他以严格的

标准最终选出了8人参加行动，还要记录每人每天的行动轨迹，量体温、全身消毒等，尽可能降低有人因参加行动被感染或传播病毒的几率。

(三) 参与公共事务

如何找准联盟在应对灾害及参与公共事务中的角色定位，发挥自身优势，这是联盟自成立伊始就一直在摸索探讨的课题，也在这次抗疫行动中得以比较全面呈现，具体体现在快速动员社会组织对接政府、整合各方资源保障抗疫行动。



2020年2月19日，铁岭开原志愿者在高速路口做登记

图 2. 联盟迅速联动伙伴的机制



四、快速联动伙伴参与行动

(一) 枢纽平台效应

辽沈地区社会组织发展相对缓慢,机构间发展不均衡,社会服务能力不强。因此,在联盟内部,使联盟成员统一到一个平台发展,能有效缩减各机构间的发展差距。值得注意的是,虽然联盟设有轮值主席和枢纽机构,但平等互助、民主协商、共谋发展一直是联盟建设的重点。

利州公益作为联盟的发起机构和枢纽机构,在抗击新型冠状病毒肺炎疫情中,被政府指定为防疫物资的指定接收单位,购买防疫物资。利州公益因此对外承担联盟与政府职能部门、国内多家基金会、企业与各界爱心人士间的沟通协调工作。对内成为协商建立应急响应机制等内部管理制度的倡导者,同联盟伙伴们共同商定联盟内部管理制度,促进联盟内部成员间的深度融合,构建内部联

谊机制。

在抗击新冠肺炎疫情行动中,辽宁公益联盟还紧急成立肺炎行动宣传防疫工作小组,指导联盟伙伴们在确保各自团队工作人员及志愿者自身安全的前提下,合理安排防疫工作任务。

(二) 属地化管理的制度设计

各地抗击疫情的行动和重视程度不一样,实际情况也比较复杂,各伙伴的行动力、项目管理和资源整合能力也都不一样。联盟支持的资源力度有限,为了支持不同地区的同伴,这几年联盟也在发展地区属地化枢纽机构,并支持属地化枢纽机构也能扮演类似联盟的角色。随着这些年的发展,每家伙伴机构也在当地推动社会组织联盟和网络建设。支持各地属地化发展是联盟持续要推动的一个方向,也是这次能够联动这么多各地社会组织联合抗疫的重要原因。

(三) 多年救灾经验的专业积累

联盟的成立缘于救灾,为当地提供防灾、减灾、备灾、救灾的能力建设。这类能力建设活动是由壹基金支持,覆盖

全省。近三年,联盟开展了一系列更具实操性的模拟场景救灾演练和,如2017年9月在喀左开展的辽宁、吉林、黑龙江三省的演练,其所用的角色模拟,给此次抗疫行动的11家伙伴机构提供了重要参照。这些年,联盟伙伴成员也不同程度地参与了省内不同地区的救灾行动。这些储备提升了联盟伙伴对灾害的敏感度和快速响应能力,是伙伴们面对此次疫情发起行动的底气。

比如王永玲的博爱救援队能在第一时间响应,走上街头去做消杀,正是因为平时有应灾预案和灾害应对经验。为应对每年到来的一些灾害,他们会经常储备起装备,在很多灾害现场,也要进行3-5天的消杀防疫工作来防止次生灾害,所以每年在三四月份都会采购消毒液。灾情发生时,这些日常的预案、物资储备,使得像王永玲这样的伙伴能在灾情来时第一时间响应并深入一线。

(四) 公开透明与资源共享

江菲认为信任很重要,不仅要让别人相信你,你还得愿意相信别人,且承诺了就一定要做到。在行动最初,江菲和



2020年3月20日，利州公益志愿者联合企业慰问沈阳柳岸社区一线社区工作者



2020年3月5日，利州志愿者在沈阳慰问一线公交司机

大家说要给每个团队发两千个口罩，初一买的口罩，初六到，那个时候筹资局面并不明朗，买口罩就是要个人拿钱垫，反正答应了就得做到。此外在行动中，信任的建立是相互的，要一碗水端平，以公开透明和资源共享为基础。比如，基金会的所有资助都是利州和伙伴们一起使用，物资发放上，所有计划参与的伙伴，只要行动都会获得联盟的支持。

(五) 链接对外资源

社会组织获取社会资源的能力决定了其在抗疫行动的参与度。联盟能够在疫情期间筹集到物资，保证抗疫行动有序进行，跟过往与不同资源方打交道及获取资源的经验积累有关。

(1) 与政府部门对接

联盟认同社会组织需要在党委政府统筹规划下有序参与和配合政府部门开展防灾减灾救灾工作，才能让受灾群体得到更专业、更有效的援助和救助。联盟参与本土救灾行动已有8年，无论是地震、台风、水灾、龙卷风等自然灾害，还是人为灾害、社会安全事件，联盟成员

机构与志愿者都会第一时间赶赴救灾现场，协助当地政府完成抗灾救灾工作。

多年坚持参与救灾和联合行动的实践经验，让联盟可以迅速获取灾害一线需求信息，这有利于同辽宁省各级民政、团委等政府部门建立比较顺畅的信息沟通渠道，获得政府部门的信任。因此，此次抗击新冠肺炎疫情的行动，利州公益被政府指定为抗疫物资接收单位，并作为联盟发起机构代表承担着与辽宁省、沈阳市各级政府部门沟通、承接政府部署抗疫任务的工作，进一步推进形成了全省统一、分级响应、网络健全的联盟应急响应体系建设。

(2) 与基金会对接

多年来，联盟已与国内众多基金会建立联系，基金会也是联盟伙伴机构重要的资源支持者。在过往本土灾害救援的经验中，联盟作为接受基金会援助物资的平台，会第一时间将灾区情况如实反映给有捐赠意向的基金会，并按基金会要求足额及时将援助物资发放到受灾群体手中。本次抗疫行动，联盟比较快速地与中国社会福利基金会、壹基金公

益基金会、南都公益基金会、银杏基金会、沈阳市志愿服务基金会、招商局慈善基金会等6家基金会对接。

(3) 与社会救援力量对接的经验

社会救援力量由爱心企业、团体组织和社会各界人士构成，也是社会组织乃至国家应急救灾体系不可或缺的组成部分。联盟在多年抗灾救灾过程中，与许多国内、省内爱心企业建立了联系，对企业的捐赠意向比较了解并能为企业提供合理捐赠建议，并开展救灾物资捐赠合作。在本次抗疫行动中，联盟积极发动挖掘的企业资源，有“饿了么”在线平台、光明乳业、招商局外运物流、沈阳西鼓压缩机有限公司等10家。

(4) 与服务对象和志愿者对接

根据联盟实践经验来看，掌握一线基础数据信息尤为重要，这样才能保证在最短时间内找到最恰当的联系

人，建立有效的信息联络通道并快速锁定服务目标，达到援助目的。此次抗疫行动中，联盟在政府部门支持下，通过社区委员会和志愿者途径与服务对象建立了

沟通，缩短了与服务对象的对接时间，保证了行动服务质量。

联盟在多年的救灾援助行动中，不断吸纳志愿者作为机构的重要合作伙伴，并通过培训提高志愿者的专业化服务和自我保护能力。据不完全统计，本次抗击疫情行动，有3000余名志愿者直接或者间接参与了联盟组织的联防联控、消杀防疫、心理援助等活动。

五、反思“联盟”的身份

(一) 合法注册

“联盟”没有注册，平时基金会的资金往来由基金会和联盟的伙伴机构直接对接。这次防疫行动比较特殊，属于集体行动，需有机构来牵头筹资和整体部署，所以，基金会的资金和对接的资源（包括政府和社会资源）都先集中在联盟的枢纽机构利州公益，再由利州公益按照伙伴机构的实际需求分发资源。

这对利州公益而言，在程序上其实不合规，相当于利州超过了其服务的区域范围，在全省内做事。虽然这次事出有因，而且有基金会合作协议作说明，风险能够被利州公益很好化解，但未来如

果再有类似的集体行动，是否需要联盟有一个自己独立的账户和合法身份来接受资源、推动行动，还有待于进一步研究。

事实上，联盟尚未注册不在于以“辽宁公益联盟”的名称和身份去省厅难以注册，而是卡在联盟的定位、如何延续及谁来接盘的问题上。首先，联盟是一个开放的网络，由大家轮值做主席和管委会成员，实现共治共建。由影响力比较大的联盟内伙伴机构，去牵头发展本地区的辽宁公益伙伴，让资源方也主动与伙伴联系，相当于省级网络下的各地市又组成了一个个子网络，让网络遍地开花。

其次，联盟不是要不要注册的问题，而是如何支持更多伙伴，让伙伴们有能力和意愿来接盘，担任轮值主席。同时，也需要进一步去理清联盟未来的规划，能力建设计划，伙伴关系等一系列的问题。

(二) 支持伙伴

如果让联盟内同质性强的机构，比如做救援的，把各自的经验、救援资源和

能力摸摸底，在联盟层面有一些共享，让这些经验流动起来，可以更好地协调和产生影响。这也是对联盟各家优势和经验做一些基础性的梳理，整合成为联盟的优势和经验。

(三) 正视专业化程度不足

联盟过往虽然做了很多的救灾演练和培训，但通过这次抗疫行动，我们仍然看到很多机构的专业性不足，也看到很有经验的联盟伙伴在救援行动和支持伙伴开展行动方面发挥着重要作用。这让我们反思，我们可以在能力建设方面多做些什么和如何提升每次能力建设活动的效果。

(全文完)

特殊需求困难家庭紧急救助网络

——融合中国心智障碍者家长组织网络

抗疫行动缘起于一起特殊的公共事件，虽然发起者有着天然的情感渊源，但是回至自身群体的社会环境中思虑，这一起事件又非单一的特殊事件，而是一次群体的自我救赎。因为唯有行动才是抵抗颓势的唯一路径。此次行动以应对危机始，却在后续的行动中更加意识到社群网络自身的赋能变化，从中获得的思考是，仍信守自上至下的行动谋略，还是基于社群内在驱动力，而实现自下而上的自我赋权，这将是未来需要思考的行动脉络。

因有着彼此的情感唯系，在针对服务对象所提供的行动支援中，更多地倾向于支持与陪伴，以及对个人困境的纾解提供更多的保障，尤其是看得见危机背后的“潜在危机”，这是此次行动给予社群最大的支撑力量，也因此使行动本身有了更深层次的意义。

每一次行动的背后都应是对组织未来的一次考验，尤其是在看似有着紧密联系的“社群网络”中，但仍然被各种力量推动着组织网络内在的变革。有幸的是，在行动中也预见这样的变化，即如何挖掘组织网络未来的生命力，以及能撬动社会结构问题的突变。但这仍任重而道远。

北京市晓更助残基金会

成立于2018年7月，为传承心智障碍者家长王晓更女士倡导社会融合的遗志，由多家关注残障公益领域的基金会和公益组织，心智障碍者家庭和家長组织共同出资发起的非公募基金会。基金会的愿景：中国心智障碍者可以实现权利平等、机会平等以及地位平等。晓更基金会支持的融合中国心智障碍者家长组织项目网络是触达全国100多个城市包括接近300个家长组织或家长志愿服务小组的支持心智障碍者家庭的行动共同体网络。



给融合东京心智障碍者家长组织捐赠口罩

2020年1月29日,在和被隔离的父亲鄢小文分隔七天后,湖北红安县16岁的脑瘫少年鄢成在刚被送往集中安置点之后离世。这七天里,四肢瘫痪的他先是独自被留在家中,未得到其他亲属的及时照顾,村里人则因为缺乏防护服而护理不足,而在被送往镇卫生院之后,又因为“尚不构成留院观察”的条件而被送回家中。心急如燎的鄢小文不断向外界求助,希望儿子能得到照料。

一直致力于该群体服务的融合中国(心智障碍者家长组织网络)很快介入其中,协助找到中残联、中精协等,还联系了红安县残联,及鄢成所在的华河镇及鄢家村的卫生院、村委会。生前的最后几天,鄢成在疫情最严重的湖北省鄢家村度过,融合中国的救助行动只能在外围展开。最后,没有防护服,找不到可以提供照料的鄢成的临时监护人,一切都被搁置了。

一、紧急救助网络行动的缘起

(一) 回乡和死亡

鄢小文一家三口原先住在湖北省黄冈市红安县鄢村,大儿子鄢成出生时被

诊断为脑瘫,有微弱的语言能力,但基本没有行动能力;小儿子鄢宏伟自小被诊断为自闭症。几年前,为了孩子能接受到更好的康复治疗,鄢小文带着两个儿子到武汉生活。鄢小文一边在学校打工,一边带着两个儿子在身边照料,并做康复治疗。

在这里,他们认识了武汉当地的特殊家庭互助组织。

2020年1月17日,鄢小文带着两个儿子返回老家红安县过年。1月23日,新冠肺炎爆发,武汉封城。同一天,鄢小文因为出现疑似症状,和小儿子一起被送去医院隔离,而没有生活自理能力的鄢成则被独自留在家中。当天,鄢成的二姑来到家中给他喂了一顿饭,换了干净的纸尿裤。

1月24日,也就是大年三十的下午,二姑又来给鄢成喂了一顿饭,鄢小文听村主任说村里也给鄢成喂过一顿饭。与此同时,鄢小文和小儿子被转移到了当地的定点隔离医院。

1月25日,大年初一,鄢成的二姑身体不适就没去看望鄢成,而村里的医生来到鄢成家门口看了一眼就先离开了。这

一天,鄢成没有得到任何照料。

次日晚上,镇卫生院和村里的领导到家中给鄢成喂了水、量了体温,并安排了车辆送鄢成去镇卫生院体检。由于镇卫生院床位不足、担心鄢成的护理问题等,鄢成没有住进医院。此时已经是半夜,众人给鄢成喂食了蛋黄派,并拍下了照片,照片中的鄢成露出了温暖的笑容。

过了一天,鄢小文和所有人没有收到鄢成得到任何照料的消息。

1月28日,鄢小文拜托二姐再去看看鄢成。鄢成的二姑进门看到鄢成头边和身上有呕吐物,被褥都湿透了,此时,鄢成“哇哇”地叫起来。二姑给鄢成清理干净后,给他喂吃的,但是鄢成只吃了两口粥。二姑觉得孩子的状态不太好,便与鄢小文商量,十分着急的鄢小文希望多方能照料孩子。下午,村里的医生和护理人员上门给鄢成喂了两杯氨基酸。晚上九点,一行人又给鄢成喂了两杯氨基酸。

第二天上午,护理人员又给鄢成喂了氨基酸,没有换纸尿裤。中午,鄢成被送往隔离点进行隔离安置,鄢小文这才松一口气。但是,到了下午两点,他却接到村主任电话,说鄢成去世了,死亡原因

不明。

(二) 援助和担忧

很多人参与到对鄢成救助的过程中,但每个人的反应则与身份、介入程度和常态工作职责等有着密切联系。

身处其中,各方的情绪反应,是一个逐渐上升直到爆发的过程。最初,鄢小文在被隔离后迅速反应,联系了武汉当地认识的家长组织负责人ZWQ和ZW寻求帮助。而这信息也很快传递给了融合中国网络的工作团队。这些特殊家庭一直以来都像是“后天的亲人”,家长们一听闻,便放下所有事情寻找资源、参与救助。在为鄢成寻找安置方式的48小时里,大家一直试图寻找各种可能的途径。

两位武汉当地的家长组织负责人ZWQ和NM全程跟进。1月23日,这两位妈妈也处在疫情爆发的中心武汉,还要照料自闭症的孩子,却几乎时时刻刻守在电话前,不断联系着能帮忙的人,希望鄢成能得到监护和照料。

长期以来,心智障碍者家长最担心的就是,一旦自己无力照看孩子,心智障

碍子女的生存如何得到保障？鄢成的离世让社群家长看到了最坏的结果。这两位妈妈的心态似乎发生了一次深刻的转变——从利他（救助鄢成）到关于自身处境的恐惧和焦虑。

由于工作性质，武汉家长L被单位安排在社区承担值守排查的工作。然而，由于自己的孩子需要全天监护，L认为自己没法担当这份工作。L在融合中国几百人的微信大群中不断寻求帮助，要求融合中国出面与社区交涉，改变这安排。即使融合中国提供了与社区沟通的书面文字和方法，她拒绝尝试，始终要求融合中国替她出面沟通。文字间每句都出现的感叹号让大家很明显地感受到她的焦虑感。

ZWQ也表现出同样的焦虑感。她们在深度介入和付出后得到的仍然是鄢成离世的结局，同样身处湖北疫区、同样是心智障碍孩子的家长、又与鄢小文父子熟识，这其中的因缘际会让她们产生了无力感。当鄢成走后，家长群内充满着“哭脸”的表情，有家长说道，“很害怕下一个会是自己的孩子”。

在鄢成去世前的七天里，鄢小文在

隔离病房里只能通过手机与外界联系，他虽然焦急而且担忧，但极力保持着克制。在鄢成去世后，他决定将鄢成的遗体捐献，希望孩子能以不同的形式留在世间。鄢小文在接受采访时说过：“如果我是一个有能力的父亲，我就能给鄢成更好的康复和照料，或许他就能够有一些自主的能力，可能他就会在这场灾难中存活下来。鄢成的离开让我明白了，如果不发声，是不会有人支持你的。”

虽然鄢成父亲在尽量保持克制，但是ZW和ZWQ的呼求被更多的家长听到，家长社群的情绪迅速升温。

（三）介入和思考

针对鄢成的救助行动是一个从自发到组织化的过程。刚开始，家长的求助和救援行动是自发的，在鄢成生前的最后七天里，晓更基金会和融合中国的团队作为个案支持者和资源链接者全程参与在其中，此举推动了救助行动向组织化转变。这种组织化体现在相关方的对接、内部相关人员商议策略，以及专业化志愿者资源的引入，等等。

1月23日中午，当融合中国工作人员

被告知鄢小文被带走隔离的消息后，就与武汉当地的这两位妈妈保持着联系。晓更基金会的理事长LH也一直牵挂着此事，每天追问事情近况。一直到第五天早上，当融合中国工作人员得知鄢成的事情仍未明确解决，融合中国网络家长代表DR便出面协调，将鄢成事件紧急向中国残联、中国精协和中国智协汇报，并组建了“援助湖北红安鄢爸”微信群。

这一次，大家相比几天前才更清醒地意识到问题的严重和急迫程度，也才意识到事件缺乏清晰的评估，要从亲属到社区，再到基层组织，调动起家庭的社会支持系统。

融合中国负责社群建设的项目总监和负责个案支持的专干开始对接，并引入专业志愿律师，以备解决鄢成的临时监护委托问题。地处红安县的鄢村，属于湖北防疫物资最匮乏、统筹最混乱的地区，只有通过政府渠道才可能有效解决问题。

尽管武汉家长希望通过媒体动员社会资源，但融合中国管理层经过商讨不予支持。因为考虑到，在当时交通、物资匮乏的情况下，依靠当地政府解决村里

的问题最有效，在如此关键的节点上，不希望媒体的报道带来其他负面效应，担心影响推进动力。

二、紧急救助网络行动的开端

紧急救助网络行动的开端源于悲剧事件——河北省黄冈红安县17岁脑瘫儿鄢成因父亲被隔离独自在家7天后去世。融合中国心智障碍者家长组织网络（以支持和推动心智障碍者家庭的行动，来促进社会改变，进而实现心智障碍者获得更有尊严生活的组织）全程参与其中的救助工作，认识到心智障碍者及家庭在疫情中面临的挑战，不仅仅是常规服务缺失，更有可能是生存和基本需要受到威胁。融合中国团队于鄢成去世的第3天召开紧急会议，决定在全国范围内发起特殊需求困难家庭疫情期间紧急救助网络。

此项行动把晓更基金会、融合中国网络团队推向了紧急救助和服务个案的第一线。从面对组织到面对个人，从按部就班的组织赋能到疫情重压之下的紧急行动。这绝不是一次简单、轻松、没有风险的调整。

图 1. 管理委员会决策过程的特点



DR作为融合中国网络的召集人,她和融合中国团队积极介入到鄢成救助的过程中,主动与多方沟通,但仍未能改变鄢成的命运。作为一位心智障碍者家长,DR在鄢成去世的当晚失眠了,悲伤和压抑的情绪无法缓解,她说如果不做点儿什么,她可能永远也恢复不了。

DR召集融合中国网络的管理委员会成员召开了紧急会议,一致认为推动紧急救助网络行动十分紧迫。以家长为主

体的决策层,于1月30日推动管理委员会作出决议,决定尽快行动,发起紧急救助网络行动,以个案救助需求回应为主导,同时,逐步探索在疫情期间对特殊家庭的陪伴与支持(见上图1)。

2020年2月2日,特殊需求困难家庭疫情期间紧急救助网络对外公开招募网络伙伴,以期在疫情期间回应心智障碍者家庭(特别是特困特需家庭)的紧急援助需求(见图2)。

图 2. 2月2日发布的紧急救助网络成员招募中关于网络工作的描述

特殊需求困难家庭疫情期间紧急救助网络招募贴

建立【特殊需求困难家庭疫情期间紧急救助网络】,网络秘书处将积极协作各方联动,进行资源整合。同时,我们将根据需求,在疫情期间提供必要的心理支持、相关居家课程和其他资源支持。

因此现面向全国招募有意愿加入本救助响应网络的家长互助组织或相关社会服务组织,省、市、区、县级均可。

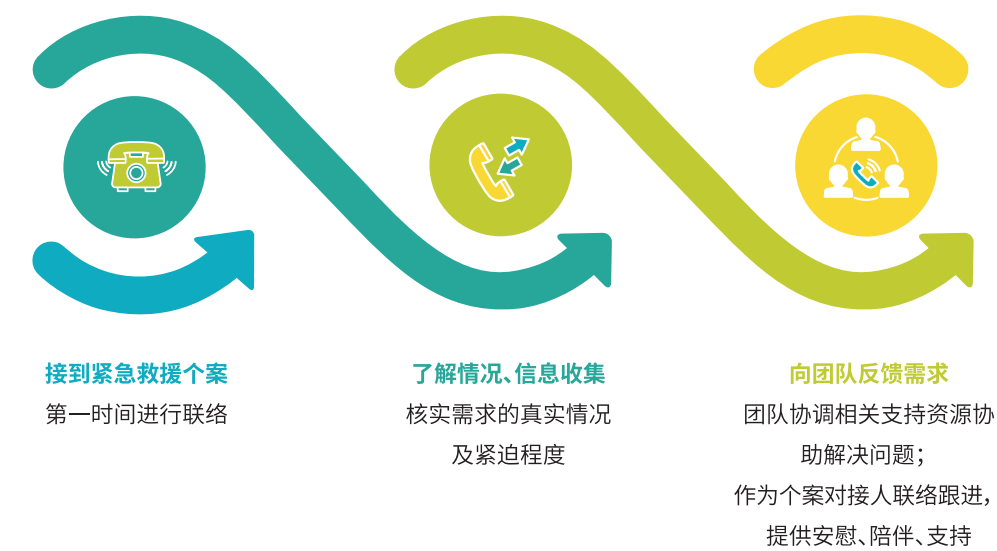
- 加入本网络的成员需自动承诺:
- 1、面向本地心智障碍者家庭提供紧急联系人及联系方式;
 - 2、在疫情期间跟踪并关注所在地区有潜在需要紧急救助的心智障碍家庭;
 - 3、如出现紧急救助需求,根据机制及个案情况,第一时间提供相关支持与服务;
 - 4、关注本地社群家庭需求,及时反馈需求。

本网络在疫情解除之后将形成常态化机制,一旦有危机发生,可以迅速响应,对心智障碍者家庭提供紧急救助。

有意愿加入本的组织请填写下列表单,疫情紧急,秘书处将迅速反应与大家取得联系。

北京市晓更助残基金会
2020.02.02

图 3. 个案紧急救助的联络员职责



三、紧急救助网络行动的内涵与延伸

因为是紧急行动，为了减少沟通成本，采用了轻量化、中心化的行动方法。所谓轻量化，即基于出现紧急需求的具体情况联动响应。所谓中心化，即网络伙伴之间没有直接打通，而是由融合中国网络秘书处作为总枢纽，如果从地区伙伴收到紧急救助需求，就协助联络相关资源；如果是其他渠道收集到的救助需求，就根据所在区域直接链接在

地伙伴。

紧急救助响应网络对参与伙伴的基本职责和优先响应对象作出一定界定，详细参照招募微信号发布的招募信息。并通过网络覆盖各地行政区，当紧急情况出现时，可联动村、县、市、省至全国的响应渠道，高效打通信息和资源链接壁垒，对有紧急救助需求的家庭提供必要的支持，确保心智障碍者及其家庭的安全和基础生活保障。

(一) 个案救助

从启动到4月，紧急救助网络共接到并处理了21个个案，求助内容可以归纳为三个主要方面：第一类，由于疫情隔离封闭、停工停产等政策导致的家庭经济来源中断，家庭生计受到严重影响的；第二类，由于家庭成员接受隔离造成心智障碍者无人照料的；以及第三类，癫痫儿童“最后一公里”送药困难的。

在对接处理紧急个案的基础上，执行团队还建立了紧急事件通告机制，并

基于社工基础和接案经验开发了紧急救助个案接案流程、家庭应急照护信息统计表、心智障碍家庭应急突发事件操作指引、以及家长组织危机事件处理指引等工具，为各地的紧急救助联络人员开展救助工作提供支持和指引（见图3）。

(1) 真实感和价值感

个案救助工作虽然并非晓更基金会和融合中国的常态工作，但这项工作给负责个案的人员带来了极强的价值感。

社工小D：关注本身就是价值

个案救助从2月2日开始，到4月初差不多结束。团队一共经手了21个个案求助，其中包含12个来自湖北省的个案，还有一个个案是群体求助。3月12日，我接到最后一个个案的求助信息。

在对接了几个个案之后，我发现最有效的方式是，先找当地的紧急救助网络成员、当地的家长组织问一下，“是否认识求助的这个家长”。因为在地的组织对于当地的心智障碍家庭了解比较全面，先从侧面求证个案信息，这会让我们对于下一步的工作有更客观的评估。我也把这一点写进了整理的个案接案流程中，分享给我的同事和志愿者。

对接个案救助工作时，我一直处于24小时在线的状态，每天对接

的信息量也非常大，工作非常紧张，因为这关系到家庭及个人的生命、生活安危。

个案救助的工作是直接与人沟通，我从中感受到更多的真实感和价值感。疫情带给人们的焦虑和恐慌，以及作为一个有特殊支持需求的家庭，他们有时就想在焦虑状态下找到一个出口；有些个案的问题似乎没有“解决”或者不需要解决，但是能够被关心、关注和回应，对于求助者也有价值和意义。我也由此更多地接触到这些特需家庭，从中积累了不少沟通的经验。

(2) 组织赋能

晓更基金会融合中国网络是一个连接全国各地家长组织的平台型网络，通过各类平台服务赋能和支持各地的家长组织，使它们能够更好地服务当地的心智障碍家庭，因此我们的常态工作内容基本上是围绕着组织赋能开展的。

常态工作由各类面向组织的项目、培训活动和咨询组成，按内容分类为组织建设、筹款、项目管理等专业化内容，

而对于家长组织如何服务个案介入得比较浅。所谓介入，即对于家长组织服务当地个案的方法和成效的了解，又包括对家长组织的实际支持。这样由所服务的组织提供个案救助比我们独自承担更好。

那如何让我们地方的合作组织具备能力看见和支持到具体的个案？以下为对个案救助提供者的访谈实录：

问话人： 项目主任 小蔡 答话人： 社工小D

问：你如何理解我们的常态业务模式？

答：我们是平台，通过项目及产品递送到B端，也就是各地的组织，再通过组织去服务C端，也就是心智障碍者及其家庭。

问：这样的业务模式在工作中带给你什么样的经验和困难？

答：这种对B端的工作让我更加了解一个组织的发展，例如通过与组织的接触中了解到组织的发展、能力建设及服务家庭的需求。当你只面向B端的时候，有时候很难真正摸清C端的需求，设计服务很怕“我们以为他们需要”这种想法。

(3) 工作成就感

那我们做组织工作时的成就感又来自哪里呢？只有团队想清楚这个问题，我

们回归常态工作后的内驱力才会更加持久或有所增强。

社工小D：在故事中找到成就感

在为数不多且可以直接接触服务对象的特需加油站项目中，我“潜入”了第一期服务的家庭和老师的群里，当看到家长表扬孩子有进步，孩子说很喜欢和老师上课时，以及有家长重新审视他与儿子之间相处的方式，我就特别有成就感，因为看到有人因为这个项目获得改变和喜悦。

而在紧急救助网络行动中，通过服务三四线B端组织，提供陪伴、赋能，看到B端组织稳步发展，以及收集到C端的变化或个案故事，可以通过“潜入”B端组织的家庭服务群（会员群）中，在其中获取项

目执行的照片、视频记录或是活动日常，在云一线体验服务对象的快乐，从中收获成就感。

由于个案服务的深入，反推着融合中国的团队去思考常态工作模式对于团队产生持久动力的来源。在今后的常态工作中，构建针对家长组织服务个案的影响评价体系将会是团队在常态工作中寻找成就感的途径之一。

在疫情紧急行动中，我们看到的是鲜活的人和生命，清晰理解他们的需求，但是常态工作中面对“组织”、“社群”、“倡导”这些抽象又专业的课题，我们的工作开展缺乏现实感，方向感也很模糊。

(4) 个案救助的影响

1. 外部影响

在紧急情况下，探索了心智障碍家庭个案救助的可行性，这种类似110应急指挥中心的模式，充分授权一个接案人，直接向指挥部直线汇报。该个案救助的工作和管理模式或许也可以为其他残障

类别的伙伴借鉴。在多个个案中，同事都对接到了当地残联系统、社区、家长组织、以及个人关系在内的相关方。

2. 内部影响

决策层在秘书处团队中指定了一位同事作为个案救助工作的对接人，这也是首次在秘书处内部探索个案救助的工作。在访谈相关同事的过程中，有同事表示通过这次个案救助服务工作的探索增加了常态工作中的信心，因为家庭资源中心项目中家长组织也在探索个案服务，秘书处也会偶尔从公众号后台或邮箱等渠道接到个案的求助信息，而在这些工作中，工作人员都是凭借自身经验为家长组织提供指导，和处理“主动上门”的个案，但是缺乏以实践经验为基础的工作手法和资料。通过紧急救助网络的个案救助工作，负责者总结并梳理出个案的接案、紧急需求判断方法、沟通话术

等经验和工具，可提供给团队同事以及紧急救助网络中的紧急联络人和组织使用。

(二) 线上融合陪伴

疫情期间，大部分家庭因为孩子不便外出，情绪焦躁，家长在其中承担了巨大的压力。2月3日，紧急救助网络建立的第二天，晓更基金会融合中国项目秘书处开始在微信群（融合中国项目有3个全国家长大群，人数约1500人，若干项目群，人数约1000人）内转发线上课程的链接。在初期，转发的信息多半来自优质的专业服务机构、行业专业的线上课程，如心理疏导等，目的是帮助大家转移注意力，摆脱焦虑感。

渐渐地，心智障碍者及其家庭的社交需求显现，我们借鉴了国外的best-buddies项目，开发出线上老友项目，招募志愿者和心青年，通过微信语音、视频的形式进行线上融合陪伴行动。同时，将线下活动线上化，提供线上服务指南给到项目里的家长组织，为疫情期间线上活动的开展提供指引和保障。

随之，各种线上资源蜂拥而来，我们根据经验筛选一些优质产品给到家长组织，渐渐才搭建出一些体系，比如对家长的心理支持、线上康复、自主生活、科普讲座等。

在疫情中，心智障碍家庭希望我们协助心智障碍者建立外界联结，于是执行团队结合场景，充分考虑各个环节，充分做好志愿者的培训，一对一的对接，志愿者和心智障碍者匹配等等。这中间收获了特别多温暖的故事。

(三) 对湖北地区的专项支持

为心智障碍群体提供服务，只靠网络自身是不够的，还要寻求专业合作方的支持。在疫情爆发之时，我们主要将资源投入到湖北地区，支持疫区的家庭。联合公益部门的两位同事，专职负责开发湖北地区不同家长社群小组的联络工作，希望覆盖尽可能多的地区。经过我们主动的推动，联系到了湖北武汉以外更多县市的家长社群小组。

我们进行了疫情期心智障碍家庭需求调研，共收到问卷3898份，其中需求聚焦在一对一线上居家康教或自主生

活能力等主题系列指导；免费的线上理论培训课程；提供阶段性线上评估和个别教育/康复计划/支持计划(IEP/ISP)评估、制定、执行、跟进、指导；针对孩子的线上文化娱乐互动活动。

基于此，我们与相关合作方开展了一些线上服务。

在大龄孩子服务层面，我们联合全国具有知名度的服务机构——北京利智，开展大龄孩子自主生活线上服务，与武汉当地的家长组织合作，服务于湖北省内15岁以上的心智障碍青年，开展主题培训和家庭活动。

在小龄孩子康复层面，我们联合北京海豚乐乐，在全国招募特教老师作为志愿者，为家庭提供一对一的在线指导，包括个案在训练中出现的问题及改进策略咨询或一些心理问题的疏解。这种志愿者一对一的线上服务效果不错，家庭和志愿者体验感都很好。

在艺术疗愈方面，我们联合WABC特别设计了居家艺术疗愈活动，帮助家长减压的同时，也增加孩子在家的活动内容。整体内容包括线下的艺术材料包和在线的艺术课程以及社群活动。

在这个过程中，我们接收到的反馈显示，家庭对这些服务还是比较满意的，遗憾的是，没有能和这些家庭展开深度交流，仅做了一些线上沟通和询问，未成体系地进行评估。这是本次紧急救助网络行动的遗憾之一。

(四) 关注疫情中的特困家庭

我们申请了北京新阳光慈善基金会的“心心相应 共同战疫”项目，为25家家长组织申请了小额资助用来买防疫物资和排查区域内的特困家庭情况，及时掌握家庭动态，预防极端事件发生。在物资方面，携手北京星星雨，为网络内的特困家庭送去400份蓝色书包，为2-6岁初诊自闭症家庭提供科学的干预理念和认识引导。

在日常服务方面，网络下的组织在当地开展了一些关注特困家庭的人性化服务。比如在广州，紧急救助网络帮扶了三十多户自闭症家庭，自闭症子女的父母都是老年人，对手机、互联网等工具显然不是很熟悉，志愿者们就帮他们通过APP申领口罩等等。

[小故事] 送温度计

2月底，一位自闭症儿童家长在朋友圈发布一条信息，说自己的孩子因为对接触敏感，不能配合使用水银温度计，接二连三摔坏多个温度计，非常迫切寻找电子温度计。这条朋友圈被一位公益伙伴ZL看到，转发到自己的朋友圈，又被她的一个朋友关注到。于是这个朋友发动自己孩子日常联谊的若干北京家庭，鼓励大家自主捐出自家的电子温度计。结果，几十个家庭捐出自己储备的温度计、口罩、维生素，并寄到有需求的武汉家庭。每一份捐赠都是一对一寄送，收到防疫物资的同时，还会收到北京家庭孩子的画与祝福语。大家因此联结到一起，温暖着彼此。

(五) 援助国际伙伴

在国内疫情趋于平稳的同时，国际形势开始严峻起来。如同国内疫情高发时期，我们收到了国际友好伙伴的问候一样，晓更基金会融合中国网络也第一时间向融合国际、融合日本等发去问候。于是，我们接到了东京家长组织的求助信，期待我们能够提供一批口罩支持，缓解一些在集中式日间照料机构的需求。晓更基金会迅速动员了北京狮子会和广东智协，捐赠给融合东京伙伴2万

个口罩。

四、行动反思

刚介入鄢成事件时，我们只面对鄢小文和武汉的两位家长代表，我们考虑的更多是如何解决鄢成无人照料的问题。但是随着鄢成事件逐渐被社群和公众关注，我们面对的不再是直接利益相关方，而是增加了既是利益相关方又是围观者身份的家长社群。

很多家长都在担心，“如果我被隔离

了，那我的孩子该怎么办”。这个问题对于我们来说既陌生又熟悉。陌生，是因为我们第一次面对疫情；熟悉，是因为家长向来最担心的就是，“我走了之后，我的孩子该怎么办”。我们从前就被这个终极问题困扰，不知道应当如何应对。

疫情压缩了时间，似乎这个大问题暗示的后果马上就会来到每个人面前。在这样的背景下，执行团队被代入到社群的忧虑当中，这或许是后来紧急救助网络成立的另一个推动因素。

（一）决策过程中的缺位

在多方的努力和协调下，鄢成仍然离开了我们，这样的结果让同样身为心智障碍者家长的融合中国网络理事长DR和其他家长一样有着强烈的代入感，家长领袖的身份赋予她在焦虑和无助之余迅速行动起来的动力。决策层面的理事们也大部分都是这样的双重身份，这对第二天迅速召开紧急管理会议，达成共识建立紧急救助网络起到了重要的影响作用。

紧急救助网络成立前的管理会议定位了紧急救助网络可能承担的角色，

但决策的基础没有完全基于对团队能力和经验的客观评估，更多从社群需求和呼声出发作决定。在决策授权不明的状态下，一位理事代表以自身视角出发判断形势，相对强势指挥整体工作部署，对执行层的协作对称也产生一定负面效应。决策层的许多重要决定，并没有与执行团队达成充分和有效的沟通。

（二）没有影响当地的行动力量

“可联动村、县、市、省至全国的响应渠道，高效打通信息和资源链接壁垒”，是我们希望做到而没有做到的，我们试图通过中国精协、中国智协、中国残联等全国性的力量自上而下去影响到当地的行动力量，但是达不到预期的效果，这让我们再一次反思，民间网络的优势在哪里？如何打通信息和资源链接壁垒？作为民间网络的我们，如何做才能达到毛细血管一样的效果？

（三）反思初心

通过行动复盘，我们认为救助鄢成以及后来鄢成的不幸离世是行动的起点。建立紧急救助网络的初心有很大一

部分源自挽救生命的强烈愿望。

鄢成去世带给我们的精神资源大于思想资源。所谓精神资源，是鄢成用生命带给社群和行动者的危机感、焦虑感和愧疚感，这些感情都转化成改变社群处境和命运的行动动力。所谓思想资源，是指鄢成事件中暴露的各种具体问题，以及围绕这些问题的具体分析、持续讨论并最终形成解决方案。

鄢成一家因鄢成和弟弟的残障东奔西走，直至成为进城求医、求康复的流动人口，在社交、经济多方面处于困境中。多年的弱势处境加上持续的流动，让这一家人并没有在城市里扎根，农村本就薄弱的支持体系似乎也逐渐将他们从原有系统中剥离。这一切，曾经在晓更基金会融合中国执行团队内部引起零星讨论和思考，但很快被快速行动的压力取代。直至今日，这些问题似乎也没有得到与生命相称的重视。

因为鄢成事件，在媒体报道推动下，政府出台了一份为特殊情况下监护缺失儿童提供临时监护的官方政策文件。这份文件解决的是鄢成与其他社群家庭面临的共性威胁——监护人可能因

疫情这类紧急情况无法照护残障的被监护人。鄢成个案暴露的其他问题，如农村和流动残障家庭缺乏支持体系的问题，还没有获得足够的重视。

（四）反思管理

在紧急情况下，整个组织快速决定要从常规工作转入紧急救助网络的发起和运营，这在管理方面是一个巨大的挑战。经过多次复盘，我们从四个角度形成了对于此次紧急救助行动中管理成效的初步思考。这四个角度分别是价值观、决策机制、行动原则和日常沟通及协作。

（1）行动价值观

融合中国网络的副主任FD明确表达，促使我们开展行动的基础底色是我们的信念，也就是组织核心价值观。从管理层到执行层，所有人都认为组织价值观描述的社群状态、权利和整个社会的环境不应该只是常态下的图景。无论出现怎样的状况，人类的生活在继续，这些价值观以及它描述的图景就应该被尊重和落实。

虽然每一位同事都高度认同组织价

价值观，但在行动之初似乎缺乏对于行动出发点的共同、深入讨论。在过程中，组织（管理层和执行团队）也没有创造机会明确组织价值观究竟应当如何指导行动。尤其是考虑到紧急救助网络与常态工作之间的跨度和差异，理顺组织价值观如何指导不同的工作内容是一个十分必要的步骤。

团队对价值观的认知理解越清晰一致，在突发动作中沟通成本越小。

一个组织的生命力体现在内生动力，这种内生动力和价值观息息相关。每一个参与行动的人，因为在常态中Ta的角色和身份被尊重，Ta的行动被赋能，所以Ta感受到自己常常被信任，由此激发出内生自主性，主动推动事情发展，而非等待指令？甚至能够自主链接资源，不随意或无条件接受“领导”的要求，而是能够表达出不同意见？在存在分歧时，又能促进共识，推动切实的融合性决策？这些问题其实从对行动的观察来看，都产生过内部张力及沟通成本，尽管大家还是最大限度保持了步调一致面对挑战。

(2) 决策机制

决策层一位理事代表提出，在紧急行动下，一切遵循“执行优先”的原则，没办法也不需要保留那么多“讨论空间”。所谓执行优先的原则，是指执行层面在不了解全貌的情况下要绝对执行，不要考虑太多。

这样的思路导致的结果是在团队内部有越来越明确的“决策层”和“执行层”的分别，似乎决策就应当由决策层做出，而所谓的“执行团队”主动思考、参与讨论和提供建议的愿望降低。在一些极端情况下，“执行优先”是有一定合理性的管理思路，但如果没有共同的底色铺垫，以执行优先作为行动粘合的法则未必能够长期有效。而如何在常态工作中不断夯实这种底色基础，把共同的信念确立在日常团队建设和工作推进中，这可能是需要我们不断提醒自己的。

关于授权，在所谓决策层的复盘工作坊中，一位核心理事，也是整体行动的关键领导和管理者，提出“充分授权”的原则。他认为授权分为决策授权和执行授权。

从事中和事后的观察看，执行授权相对清晰，而决策授权并不清晰，这也导致了后续管理中的不顺畅。例如一位核心理事在群中承担领导者的角色，并代表管理委员会公开指定了一位同事作为整体行动总指挥。然而，这位核心理事又在每天的日常管理中实质推动工作及发号施令。这位核心理事扮演了总指挥的角色，导致承担总指挥角色的同事在管理中缺少摸索和理顺管理工作的空间。决策授权的不清晰，导致执行团队产生一定的混乱感。在遇到困难和卡点时，团队不知道应当如何开展有效沟通。

(3) 行动原则

行动的原则是价值观的具体体现，原则也是组织在解决社会问题过程中应当遵循的行动指南。在此次行动研究引领的复盘过程中，管理委员会的关键成员提出了几项原则，分别是：

紧急情况充分授权原则——在紧急情况下管理层应当给执行层面清晰的授权，给予权力并指定直接负责人。

以结果为导向的原则——要有“追”的

精神，要破圈也要锲而不舍，要寻求各方资源来解决问题，直到这个问题真正被解决。

面对社群需求采取接案模式并积极回应的原则——我们深知精力和人力有限，无法与紧急救助网络中的294家成员组织都展开互动，在疫情最紧急的时期我们不进行大规模摸底调查，而把精力用于主动向我们寻求帮助的紧急个案。在疫情常态化防控阶段，紧急救助网络可以暂停，在当地进入三级以上响应机制时，紧急救助网络则在相应地理区域启动工作。

(4) 沟通区隔

在常态工作中，一般只有秘书长保持和管理委员会的沟通。本次行动特别建立了特殊时期跨层级沟通群，沟通群中既包括理监事代表、也包括来自晓更基金会关联的两个主体单位的骨干同事，以及部分枢纽单位派来提供支援的工作人员。从1月底到3月底，为了推进行动开展以及其他重要工作，团队上下召开过多次会议，包括所有参与骨干以及理监事代表。执行团队中密集参与到行

动的大概有8-10人。

意外的是，在第一次复盘工作坊中，大家用了很多时间了解彼此担任的角色，分享彼此具体做了什么，体会了什么，发现了什么……这8-10人在1-2个群保持60天左右的密切沟通，再加上7-10天一次工作会议。但是，直到行动研究的第一次线下复盘，每个人才清晰了解其他每位成员的具体工作内容。

这个现象值得我们反思。是线上办公带来的“隔阂”？还是各自格局太小，只关注自我任务？还是管理过程中不够清晰透彻？可能这些因素都造成了一定的影响，但是想要在将来避免类似情况的出现，或许需要更认真、深入地检视我们的日常沟通和管理方法，以及团队成员的分工和能力建设。

在一定程度上来说，我们的团队在这样一个特殊时期发挥了基础组织动力，但是没有突破或生长出新的组织发展神经，这点和决策过程、组织文化以及管理艺术有很大关系。

在这点上，晓更基金会融合中国网络的团队还面临很多挑战。本次行动过程已经留下一些“内伤”，因为决策层之

间深度共识的角色定位不清晰或者不合理，加上紧急行动中议事不足或无效，导致遗留了一些问题，这些问题目前还在面对和逐步解决中，后续还需要更加坦诚、向内的思考和对话才能最终完全解锁。

五、下一步行动

(一) 与294家紧急救助网络成员的沟通

对于加入到紧急救助网络中的294家成员（家长组织、家长小组、服务机构、公司、志愿服务团体等），需要就网络的定位和之后的规划与大家达成共识，并希望建立起高效的沟通机制，确保一旦有危机情况，紧急救助网络可以迅速响应。

在疫情期间，网络成员之一的大连市爱纳孤独症障碍者综合服务中心基于自身使命定位，制定了紧急救助预案，为包括孤独症障碍者在内的心智障碍者及家庭提供人道主义支持，以及基于社区的专业性紧急救助服务，帮助特殊需要家庭走出困境。预案清晰界定了紧急救助对象的范围和救助内容，确定了基

图 4. 紧急救助网络行动指南(1)



图 5. 应急救助网络行动指南(2)

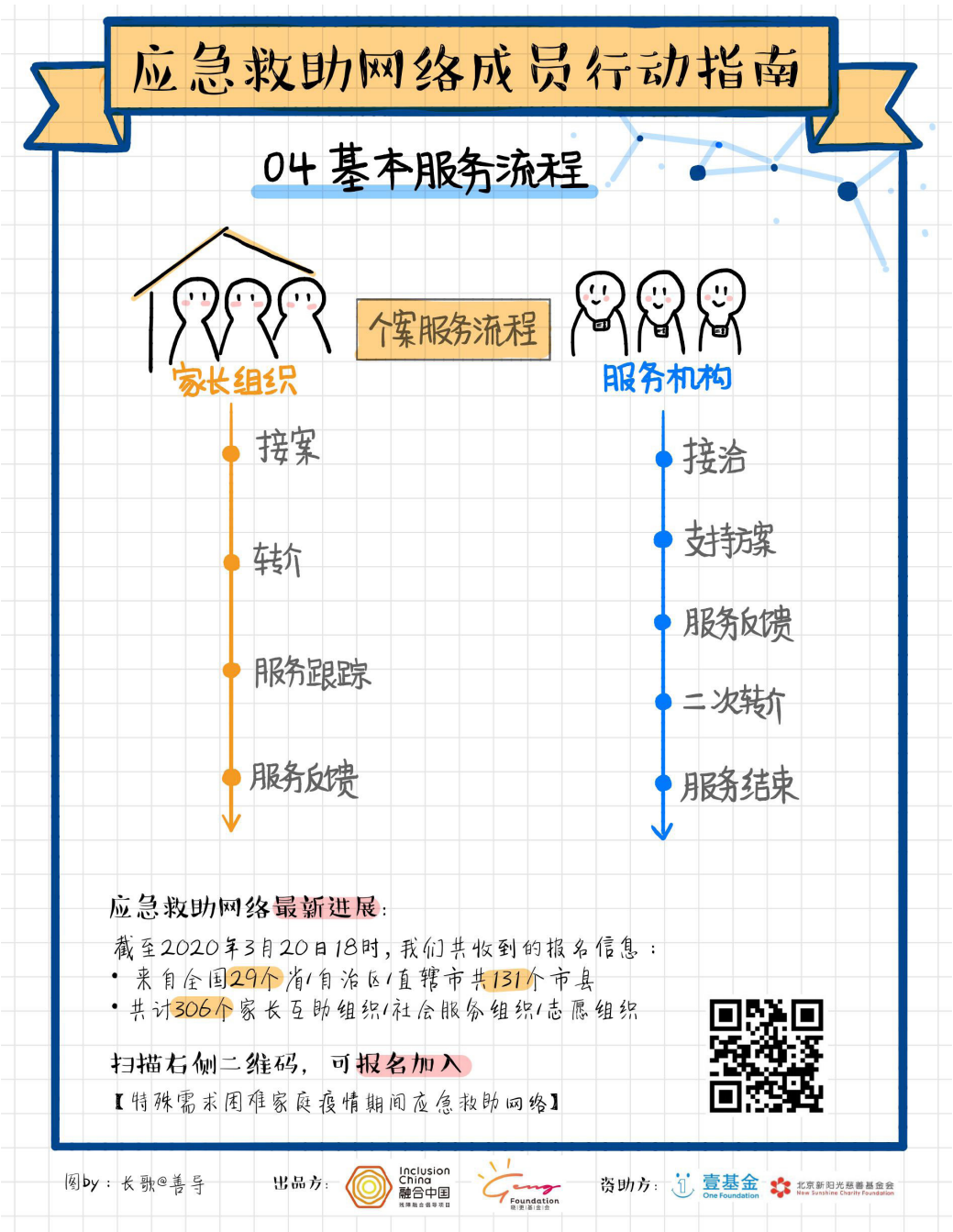
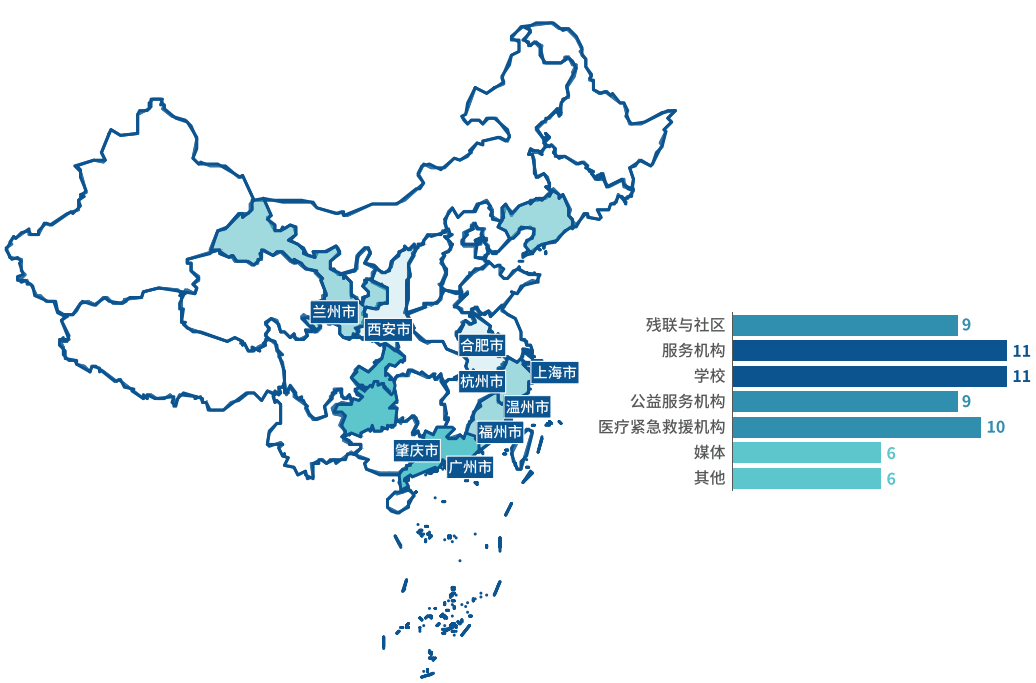


图 6. 水滴资源中心现整合成的资源库



本原则和工作目标,建立了应急救助工作的管理机制,明确了个案救助的基本流程,并整理了一系列应急救助相关清单文件,确保做好区域内的紧急救助工作。

为了清晰和明确紧急救助网络的行动路径,于2020年3月邀请了广州善导社会工作服务中心在深入了解特需家庭紧急救助网络行动之后,视觉化呈现出紧急救助网络行动指南(见图4,图5)。

(二) 在地实体资源中心

在紧急救助的行动中,我们看到了危情所在地的资源使用的重要性。通过自上而下的推动有时会很难触达基层,基层的情况往往复杂,没有在地力量参与会影响行动的开展。我们将以水滴心智障碍者家庭支持计划项目为依托,与项目中覆盖不同区域的25家资源中心一起,梳理当地的残联资源、社区资源、学校资源、服务机构资源、医疗及紧急救助机构资源、媒体资源以及其他一些资

源，建立起区域和全国的资源库，壮大民间紧急救助的力量。

在25家资源中心的资源库进一步完善之后，我们会支持294家网络成员一起来建立起这样的在地资源库，争取将在地资源盘活，时刻做好迎接紧急情况的准备。（见图6）

（三）应对危机的工作小组

通过本次疫情，我们看到了心智障碍群体在特殊时刻的弱小和无助，也认为紧急救助网络应该是常态化的。网络中的294个成员组织覆盖了30个省级行政单位134个县市，这是一个庞大也蕴含力量的网络。我们通过设立紧急救助网络常态化机制的工作小组，确定常态化工作机制，提升紧急救助网络应对突发状况的能力，尽最大努力阻止悲剧的发生。在未来，除紧急救助网络本身的行动之外，我们也将有针对性地为网络引入一些资源，比如特殊儿童防走失、夏季防溺水、多灾害地区的自救常识等，真正负担起紧急救助网络的常态化工作。

（全文完）

非常态下的行动“专业度”

——北京春苗慈善基金会抗疫行动

2020年，在抗疫行动中，最重要的一环是资金的筹集，北京春苗慈善基金会（下称“春苗”）在重要时刻担负起这样的责任，借助于互联网平台、社群助力，以及原有的社会资源网络，快速地发动募款。

在这个行动过程中，有了多方信任的加持，加上自身调动资源的能力，以及社会资源所能触达的方面，都在有序之中不断为行动者提供更多的资源，也为行动创新提供了试验空间。如果没有“紧急备用金”等创新模式，以及合作者之间的信任背书，也未必能使各种行动落地开花。春苗在此次抗疫行动中，改变了原有的资金筹措方式，有其特殊的机构文化背景，也有外部特殊的信任关系网络，更有快速认定行动的有效性，并全力支持行动者的魄力。其行动的创新范式更像是来源于自我革新的力量，以及在危急时刻突显出的快速行动力，以及全力服务于“行动”本身的思维与运作方式。

北京春苗慈善基金会

北京春苗慈善基金会（简称：春苗基金会）于2010年10月份在北京市民政局注册成立，是个人发起的具有公募资质的民间慈善组织。2013年、2018年连续获评北京市5A级基金会。2017年荣获2015-2017年度先进集体荣誉。

春苗自主品牌项目秉承“爱与专业”的服务理念，为患有先天性疾病的困境儿童提供全人多元的社工服务，遵循以“儿童为中心”的原则，建立躯体、心理、社会的儿童社会服务模式。春苗通过10年的公益实践，逐渐形成一套“产-教-研”为一体的慈善服务体系。从2010年10月创办至2020年12月春苗基金会总筹款4.1亿元，总支出3.4亿元。春苗自主项目救助并服务患有先天性疾病的困境儿童累计达31737人次。



河南中医院援鄂医疗队收到捐赠医用防护服



给防护服再套层隔离

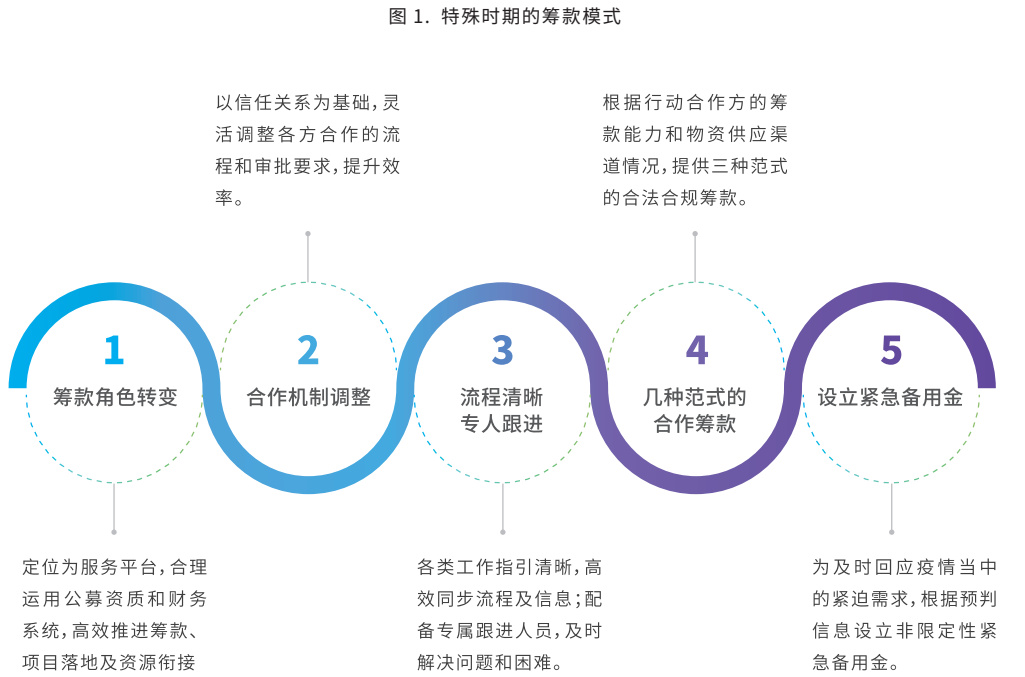


一、特殊时期的特殊筹款

作为一家成立十年、为患有先天性疾病的困境儿童提供社工服务的具有公募资质的基金会，如何在疫情不确定期间能够利用自身优势链接资源、快速为民间行动提供资金池，成为春苗基金会（下称“春苗”）在此次疫情期间值得被看到和探讨的议题。

春苗过往并没有参与公共卫生事件的经验，当疫情刚开始时，春苗并没有立马加入抗疫行动。后来因为情势的变化，使春苗快速地投入其中，正是这样的投入，使春苗从专注一线服务的基金会向拥有号召力的募款平台转变。

(一) 筹款中的角色转变



疫情期间，突然涌现医疗资源短缺的情况，如核酸检测试剂、口罩、防护服等，在春苗平时的支持网络中，很多行动需求的信息不断汇集，很快打破了其只作为一个参与者的角色，快速响应其中。在“抗击疫情”项目中，春苗坚信专业的人做专业的事，将自身定位为服务平台，发挥公募平台作用，支持大家合法且高效地参与慈善。

针对疫情，互联网平台只允许具备

公募资格的基金会进行筹款，春苗为此与两个合作伙伴设计了两个可马上执行并自主管理的项目，做了380万元的预算，递交文案进行备案。北京市民政局分管领导快速地批准了备案号。项目于1月28日上午9点左右上线，一个小时就筹满了380万元。紧接着第二次调整筹款目标至500万，基于互联网的快速流量，也很快达到了目标。

此时“武汉银杏在行动”仍处在项

目初期，行动组迅速和春苗合作，加入“抗击疫情项目子计划”，利用春苗的财务系统支持整个项目的推进，对项目的合规性以及和各个资方（特别是企业资方）的有效对接起到了关键作用。

（二）合作机制的变化

过去，春苗与政府合作，合作协议需要彼此盖章，时间比较冗长与缓慢，但此次与政府沟通合作，各方都以信任为基础进行沟通，特事特办，反应很快。例如，政府需要核酸检测试剂仪器时，需要政府先行发一个需求及同意接收函，由于春苗工作人员都不在办公室，春苗回函时无法盖章。经沟通，政府同意春苗秘书长签字同意即可，然后再签订捐赠协议。在这个过程中，效率明显提高了很多，也避开了很多条条框框。

（三）流程简化使筹款快速

“抗击疫情项目”中，春苗与近20个子计划伙伴合作，每天会接收来自各方、各种形式的捐款，与各方签协议、开具票据、完成采购、回收发票等。初期，春苗做了各个环节的工作指引，让多个

参与方同步了解流程及信息，做到了高效沟通，快速地完成执行和反馈。同时春苗为不同的子计划合作伙伴配备专属项目经理，负责具体沟通工作。每个伙伴在合作过程中遇到问题及困难，都可以得到及时的反馈和指导。如针对在腾讯公益平台的筹款反馈，每天先由“抗击疫情”子计划负责执行小组反馈信息给春苗，至晚上九点左右，春苗将反馈总结生成文本，再在腾讯公益平台上向网友公示。长江商学院的学员希望与春苗合作作为环卫工人募捐，春苗立刻给出合作建议，协助完成筹款文案及接收善款的独立通道，上线后立即在春苗官方网站公示。根据以上案例，春苗会基于不同子计划合作方的具体情况，来提供不同接收善款的方案（如使用灵析收款工具或腾讯公益一起捐功能），满足合作伙伴在网页上有专属页面，并能及时跟进项目进展的期望。

（四）几种合作筹款范式

一种是行动合作方没钱，让春苗帮忙找钱，于是使用私人关系筹款与互联网流量筹款。另一种是自己能筹到钱，并

且能找到医疗救助产品，春苗提供筹款平台服务。还有一种是能筹到的金额巨大，但是担心筹到钱后，买不到救助医疗产品，便联合其它机构一起筹款及采购。这三种范式都要依法依规完成。

（五）紧急备用金模式

基于春苗从腾讯平台、支付宝平台陆续筹到钱，而各个子计划使用的速度也很快，但当春苗在评判参与行动者的行动策略时，也有一个准确的预判，例如“武汉银杏在行动”项目刚启动时，考虑到制氧机在疫情当中的紧迫性，以及医生对疫情的预判，春苗立即跟捐赠方沟通，设立了100万的紧急备用金，“武汉银杏在行动”是该笔紧急备用金的第一个使用者。同时为项目发起筹款，然后将筹到的款退回至捐赠方原本捐赠的项目中。对于一个机构而言，紧急备用金的使用在紧迫启动的项目中起到了关键性作用，而对基金会而言，也是在重要时刻促进了自身的发展。这种资金也可称为“抗击疫情项目非限定紧急备用金”。对于捐赠该笔资金的企业而言，不一定得到及时的反馈，但运送制氧机、婴

儿生物救援设备至武汉社区疫情物资的发放，全是用这笔紧急备用金来垫付完成的。在这过程中，它起到了重要的杠杆作用，正是由于这笔资金的有效使用，使项目在推进中，再引进了将近三千万的捐赠款。当然，这里边最关键的因素仍在于捐赠方、基金会与项目执行组的信任。

二、抗疫行动的反思

（一）非常态事件下的行动专业度

春苗在突发公共事件下，表现出另一种非常态形式，即在疫情发展的推动下快速反应。个体、机构的新型合作模式都创造出新的社会价值，这种社会价值本身就随着社会问题的解决而不断被发现与优化的。

北京春苗慈善基金会联合创始人、秘书长崔澜馨在被问到春苗参与抗疫行动的缘由时，多次提到“先干了再说”，这种“先干了再说”既是澜馨个人的直率性格使然，也反映出春苗基金会对于突发事件的快速应对能力，以及公益机构的使命感和灵活性。

从行动中可以看到很多灵活的腾挪

和不断的沟通：平台技术、政府需要的文件、捐赠人的钱。也可以看到对原则的坚持和对“不可做”的判断，如听上去不太靠谱的国际采购。还可以看到变化，从早期的不买货（疫情急需的医疗用品）到后面的买货，从原先不参与到后面积极搭建平台。

如何看待春苗伙伴在此次抗疫行动中展现出来的“干了再说”的公益担当和能力？“干了再说”在某种程度上很能代表公益组织在抗疫行动开始时的心态——面对突发事件，跳出传统业务，在未知中摸索，在行动中总结的快速应变能力。根据2020年3月中国发展研究基金会与南都公益基金会、中国社会价值投资联盟等机构针对民间组织发起的专题问卷调查。结果显示，受访机构中，只有12.1%有应急救灾的常规业务，更多的机构是跳出了传统业务领域，加入到疫情应对工作中的。正如春苗跳出以往熟悉的医疗救助领域，加入应急救灾的筹款业务中，在此次疫情行动中先“干了再说”。

从专业的角度来说，“干了再说”带有随机色彩的机动行为，充满冒险和博

弈，会被质疑不够具备专业的谨慎。以往我们对于专业化的界定，往往就是有一套严谨的流程和规范，在工具主义和科学主义的影响下，专业化会和客观、科学制、工具性、流程化、标准化相挂钩。而春苗在此次疫情中表现出来的专业化并非如此，春苗伙伴在此次疫情中显示出了快速行动、与各方的沟通协调技能以及灵活性与敏感度，还有公益热情和使命感，这是否能够称之为“专业度”？在突发性的疫情背景下，公益组织和公益人的专业度体现在什么地方？是不是只要做好项目和审计就能够称之为“专业”？像使命感、灵活性、与政府的沟通技巧、“个人”的展现以及偏后台的支持与网络串联之间的关系是什么？“摸着石头过河，没有石头就跳过去”、“在不专业中做到专业”、“人脉资源”和“人情关系网络”等这些是不是都是专业度的表现？这些点在以往的传统公益行为中可能并不会单独提出来，只是通过在疫情非常态下的“干了再说”，这些点无疑都被放大并引发我们的思考。

在非常态的公共事件中，专业度也许不一定与流程化、规则化、标准化划

上等号。相反，流程太规范可能会带来一些限制，高效和灵活被摆放在更加突出的位置，如果只是照搬照抄常规流程，常规流程的实际作用能发挥多少？这次建立的流程能不能用到下次的非常态下？或者说至少与流程互为表里？从春苗在此次疫情中的行动表现中似乎可以拓宽对这些问题的讨论和理解。

(二) 抗疫行动中春苗扮演的角色

(1) 资源链接整合平台

在与参与者的访谈中，大家对春苗在此次抗疫行动中的角色和功能做了很多有趣的比喻，从这些比喻中可以窥探出春苗伙伴对春苗在此次抗疫行动中的定位与角色认知。

“树根”作用，春苗在此次的抗疫行动中，起到的作用是滋养了其他公益组织，为那些在疫情中不知道怎么发挥作用的人和机构提供平台，让他们发挥自己的力量，让社会更好。同时，春苗起到了串联的作用，很多捐款人想做事，但对很多机构没有信任，需要找到一个信任的平台——执行力强，拨款速度快。春苗的定位和规划一开始就特别清晰——

做资源连接整合平台。

银杏基金会理事长林红对春苗的角色阐述如下：“春苗在此次疫情中比较像是‘新基建’、‘enabler’，春苗基金会通过腾讯上线牌照、通过路条捐赠接收牌照，促成了很多民间自组织（长江商学院、中欧商学院、清华校友会）开展工作。春苗与厂家签合同并确认资质，收取反馈。从而不断放大这些自组织的功能，如从清华电子系校友参与到生物系校友参与。在这次抗疫中，春苗接收了8800多万善款，它类似“C型结构”，它是一个框，支持自组织运营。”

春苗原先提供的是一线社会服务，而在疫情中春苗的角色有转换，更多的朝向资源提供者和串联者（例如树根、串联平台、新基建等），是什么让春苗做了这个角色的转变？秘书长崔澜馨认为，似乎是出于偶然，重庆的志愿者朋友发现没有公募资质，不能做项目，于是春苗就尝试开始做线上募捐的项目。但是背后也暗含着某种必然趋势，春苗基金会从2018年就开始尝试“幕后升级”，2018年“北京春苗儿童救助基金会”更名为“北京春苗慈善基金会”，对外是名称的

变更，对内是一次战略升级，从原先单一的儿童救助扩展到多元的公益慈善领域，包括横向、纵向地联合更多合作伙伴，一起参与救助。

这次疫情的“平台型”幕后角色，在疫情后会不会延续下去？如果将机构发展看成一个人，这次抗疫无疑是春苗生命发展中非常重要的历史事件。那么，春苗未来会走哪条路呢？是回到原先的服务导向还是更多的往募款方向转变，这对于春苗的发展是一个思考。

这个思考既需要立足于春苗团队对春苗自身发展的定位，同时也要结合国内目前的公益募款的行业生态。春苗一直带着一种服务的心来做募捐，认为服务是基金会安身立命的基础。春苗的募款是为一线服务而服务的，累积的服务经验会更让人了解到哪些资源更适合。正是因为有了专业服务的背景，春苗以“专业和信任”作为背书来获得更多的募款。所以，一线的专业服务帮助春苗获得公募的口碑，其后续的公募又能够回馈到一线的专业服务，形成了“服务”与“募款”、“前台”与“幕后”的良性互动循环。

(2) 流程化与专业化

在抗疫行动之后，带给基金会的思考是，如何建立重大公共事件下的专业流程规范体系，既包括每个业务的专业深度，也包括全方位技能点的广度。

在疫情特殊时期，基金会团队需要迅速变身以适应新形势，大致可以分为以下两类：已经摸索出完善流程，可以直接整理经验的，如短期大批量开具荣誉证书、捐赠发票等非常多细致的工作；公示信息的收集与对接、公示的重要性与改进方向；立项、指引；海关办理，与厂商的沟通和验货等等。需要改善流程，提高专业性或工作效率的，如物资采购，平台型机构与志愿者、审计对接。

(3) 物资捐赠和行动决策方式的改善

许多春苗伙伴提到了物资捐赠的决策方式，背后折射了资源分配时的决策方式，也会对春苗此后的工作有所借鉴。从整体上考虑，资源过度倾斜是不合理的，若发生紧急需求，能够及时调配资源，共同抗疫。

虽然在此次疫情中，春苗团队伙伴表现出了“战时”非常态的凝聚力和团结



捐赠湖北负压救护车



直升机送口罩

度,包括临时性被派遣任务,不计工资代价的超长工作,处于灵活随机的服从性位置等,但是如何在未来更好地实现团队动员与参与?在早期发出志愿邀请是可行的,而线上办公时分工协作并照顾好情绪等都是必要的。

从2010到2020年,春苗已经走过十个年头,从原先的单纯医疗救助服务,到这几年的多元合作平台建构,再到此次疫情期间的突出表现。

经过这次疫情,春苗也逐步意识到需要从原先“会做”到慢慢开始“会做也会说”,从只关注自身到开始关注周围,再到影响行业的转变和提升。就如同春苗基金会的创始人刘东医生所说“春苗发展的四个台阶”。

第一,做个案、做救助,做最基础的基层一线工作。等救助量达到一定程度,再根据救助中的经验制定统一的流程和标准,这可以大幅提升就医效率,让患者更好地得到救治。这借鉴了我们临床医生的思路,临床的规范都是患者的鲜血和生命换来的。比如,每一个病例都要留档讨论,然后再吸取经验。春苗基金会每救助一个孩子,就把资料留

下来。达到一定量时,就开始总结一些模式和规范,总结其中成功的经验、失败的教训,这样工作就非常有条理性了。

第二,流程规范阶段,是从实践提升到理论的阶段。

第三,从理论回到实践,指导实践并从中吸取经验,因为这个阶段救助量巨大,所以需要更多的机构参与,联合救助。这样就需要引领其他机构共同完成,是行业引领阶段,也是理论完善阶段。这种引领是我们从实践中总结的经验,又到实践中去调整修改,再次提升为经验理论。现在春苗就处在第三阶段,在引领慈善和救助行业如何更好的为孩子们服务。

第四,是要产生新的思想,在符合社会主流价值观的领域去影响社会的思想,那是基金会的最高境界。

这次疫情加快了春苗在第三阶段发展的速度,春苗恰逢在十年发展的关头遇到了社会治理大考的疫情,也提出社会组织如何参与社会治理的更高挑战。正如陶传进老师认为:“基金会通常被认为是社会组织领域最具活力、最具有引领作用的机构,但在这次防疫期间我

们除了看到他们捐钱捐物之外,并没有太多地看到他们在社会服务与社会治理方面的成果展示。他们中的多数已经打造出了像爱心、奉献、慈善这样的标牌性标志,但在公益项目的更高层级上,尤其是在社会服务和社会治理工作的推进方面,表现出的却是力不从心。”

对于春苗来说,在短期内筹集到了大量善款,形成了快速行动的能力。但与此同时,如何成为行业引领性的组织,真正迈向第四台阶,成为参与现代社会治理不可或缺的力量;如何从仅仅捐钱捐物的授人以鱼层面,迈向战略治理的授人以渔层面,更加注重观念倡导、社会影响力以及社会成效;如何在“服务”和“筹款”、“一线”和“幕后”、“专业”和“平台”、“务实”和“发声”之间找准自己的定位,迈向下一个茁壮发展的十年,这些是这次疫情留给春苗基金会的思考议题。

(全文完)

在商业和公益之间的“保险”之路

——“益宝”公益人新冠公益保险保障行动

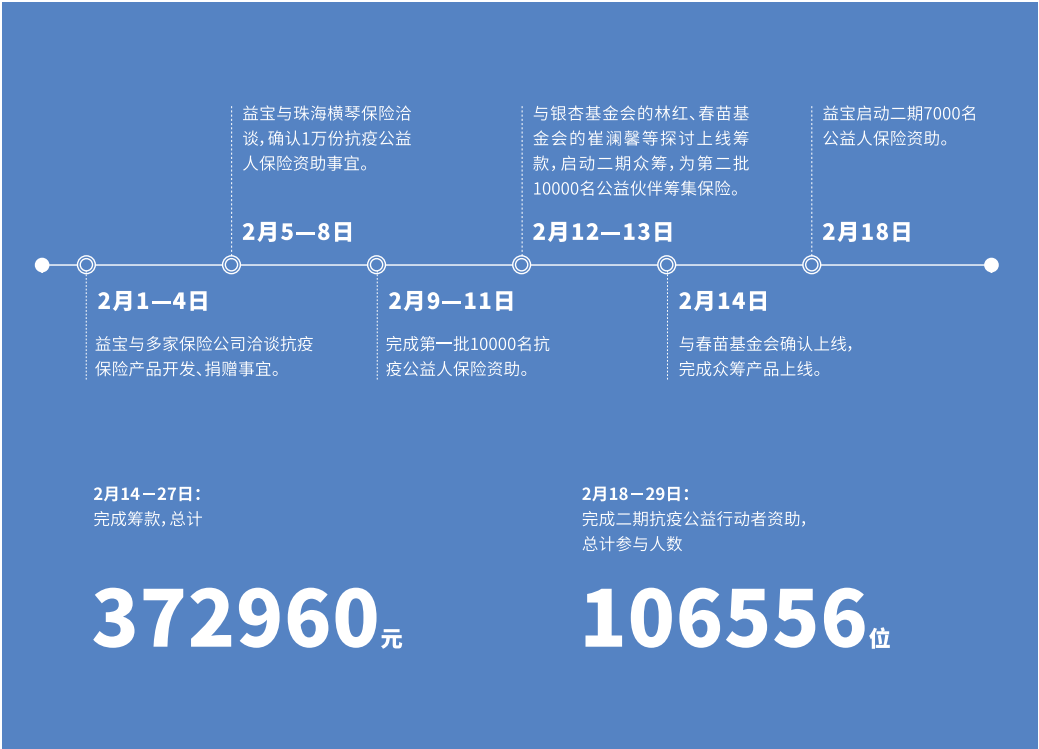
益宝既不是直接服务型的公益机构，也不是支持型的募款平台，但在这次抗疫行动中扮演了“保险”的防护型角色，这种“保险”提供了抗击疫情必不可少的保障。而“新冠保险”的产生，也意味着原先的保险内涵得以扩延，并在行动中，不断拓展“普惠保险”的内涵。正是肩负着社会责任的社会企业，才会在商业与公益之间找到个人保障利益最大化，益宝在此次抗疫行动中，开创出一套自身独特的行动范式，即突破了商业的行为框架，放大了社会效应，也从中找到了新的社会角色。

以“保险产品”介入一场公共安全防护的行动中，这样的行动范式，不再局限于“个人保障”，彰显的是该行动带来的社会价值，即风险社会下的平等、公平。抵抗不确定性的风险，是“新冠保险”在特殊时期下的功能，而在后疫情时代，它带来的思考不仅限于行动本身的价值，而是如何使普惠保险的保障普惠更多的人群，追求机会公平和可持续普惠，将是其在未来有益的探索。益宝在此次行动中所获得不仅是一次有益的尝试，更是一次全面再思考其未来定位的新起点，更有可能促使其发起跨界行动平台的新行动。

益宝

响应普惠金融国家战略，益宝作为获北京市、中国慈展会双认证的社会企业，定位于智库型、科技型的整合服务平台，基于公益领域，专注研究和服务各类弱势和特定人群的普惠金融需求，通过研究倡导、人才培养、产品研发、公益金融项目合作四大业务，积极跟政府部门、金融机构、公益组织、科研机构等建立广泛合作，服务金融普惠的新阶段发展，助力我国巩固脱贫成果和实现社会保障向生活质量型发展。

2015年成立以来，已联合保险公司开发公益人保险、心智障碍者保险等多款特定弱势群体普惠保险产品，服务人群超过90万人次，发布《中国社会组织保障状况调研报告》、《中国商业保险的残疾人可及性评估》等研究报告六份，获得大都会保险基金会全球普惠金融大赛中国区冠军和瑞士再保险基金会全球企业家韧性奖等国内外多项普惠金融领域大奖。



2020年2月初起，“益宝”作为一家为公益从业者提供保障服务的社会企业，关注到医护人员之外一线志愿者和社区工作者的抗疫需求，迅速与各大保险公司研发保险产品，参与到为公益人筹集新冠保险的行动中，为公益人、社区工作者免费提供新冠保险。

不同于其他参与的公益组织，定位于“为公益行业提供保障”的益宝在此次抗疫行动网络中有其特殊位置。益宝如何能够快速响应此次抗疫行动？此次抗疫行动和益宝自身经验和过往的行动积累有何关联？在此次抗疫行动中，益

宝积累了哪些经验教训？希望对此次抗疫行动的梳理，在呈现抗疫成效和经验的同时，亦能促进自身反思。

一、抗疫行动中的困难与解决

（一）产品开发过程波折，筹资保险捐赠反复被拒

提到这次抗疫行动过程中遇到的困难，益宝创始人周玲说到：“自疫情发生后，2月初，我开始与保险公司洽谈合作，看是否可以给公益组织参与者捐赠保险，至少洽谈了5家，均没有积极反应；我后来跟他们探讨，哪怕不能捐赠，

可以考虑设计出一款针对公益伙伴的抗疫保险。”

洽谈过程中波折不断，主要是受到银保监会对保险公司推出新冠保险产品不断变换的政策影响，从不允许到鼓励再到有限度的允许和禁止并行，由此导致益宝跟保险公司在洽谈产品开发中的反复沟通。

最初没有一家保险公司愿意承保，最后找到一家保险公司，但保额不够，价格也超出心理预期，无奈下只能如此选择；后来其它保险公司可以承保，给出了更好的方案。

筹资期间，益宝与几家基金会洽谈，在筹集资金里是否可以安排一部分用于抗疫公益人保险保障，但没有一家有这方面的预算。后来找到两家有部分灵活资金的基金会，赶紧填写了申请书提交，一家过了几天后回复说那笔资金已经被使用完了；另外一家说还要考虑，最后以“认为这方面的紧迫性没有物资采购那么重要”拒绝了益宝提出的资助申请。

(二) 时间紧张、信息收集不对称

在保险资助项目中，同样遇到多个挑战。第一，疫情相对严重时期，大部分机构负责人都非常繁忙，几乎每天投身在一线，因此电话拨打一次就接通的机率很小。就算接通，在核实参保信息时往往有延迟，这就需要我们不断跟进。第二，这次保险资助在时间上非常紧张，一般都是机构负责人清楚保险资助申请，但工作人员并不清楚，信息不对称。因此，在进行电话确认信息时，也有人把益宝工作人员当成“骗子”、“推销人员”，最后在不断解释下，与负责人验证后才放下了疑心；第三，虽然益宝工作人员只是用电话联系，但也分辨出有些机构在申请保险资助时没有清晰合理地说明他们的工作内容，针对这些机构，需进一步核对，最后确定是否资助。

此外，益宝需要在短时间内处理大量资助数据，其中不少申请机构的人员名单信息存在错误，益宝工作人员只能反复跟申请机构及工作人员联系、修改。还有不少申请机构重复提交信息，期间益宝每天平均需要处理约3000人的资助数据，工作量非常巨大。

(三) 保险资助名额配比“旱涝不均”

工作过程中，遇到较多的困难是名额限制的问题，第一批参保人员的名额不够，但还是有许多机构不断提交申请。由于武汉是疫情的重灾区，保险公司担心风险过于集中，对于灾情严重地区的资助名额有一定限制，需要和社区人员解释清楚，其实是有困难的，毕竟划分资助区域相对于公益机构和公益组织来说有点不太公平。另外，在传播过程中，有些机构甚至把邮箱留错了，导致需要的人没有参保，提交名单中有人不符合投保，因此无法通过邮件回复具体的原因。

二、益宝在抗疫行动中的定位与角色

益宝在此次抗疫行动中并非冲上一线提供直接服务，而是免费提供“保险”保障的方式参与。如何看待在此次抗疫行动中益宝所扮演的角色，以及和其他抗疫公益组织的区别？

1、支持者角色，客观上为一线的工作者提供新冠保险保障；心理层面上也是为一线抗疫人员提供一份心理支

持。2、守护者角色，为一线公益行动者提供一份安心保障，提高其公益组织及家庭的抗风险能力。3、兜底角色，为特殊人群提供兜底支持。4、提供行动的防御机制及保护机制，为行动者提供防御性保护。

三、益宝在抗疫行动中的经验与成效

(一) 保险的价值获得认可与重视

在中国，人们对于保险的认知比较粗浅，往往将保险等同于理财的工具，普通大众的保险意识也相对薄弱。其实，保险作为人们抵御灾害事故的方法自古有之，例如春秋时期孔子的“耕三余一”、17世纪德国火灾救灾协会等。到了之后海上保险和工伤保险的出现，保险开始逐步成为人们分摊风险、互助救济的方式。只是随着保险行业的不断发展，保险的资金流通功能被放大，而最原始和最核心的经济补偿和互助互济功能被忽视甚至出现一定程度的扭曲。益宝在此次抗疫期间所获得的经验和成效可以有助于打破了大众对于“保险”的偏见，让“保险”的价值重新被看见。

在这次疫情中，一线工作人员基本上是24小时轮班，工作内容包括走访、送慰问品、疫情查岗、体温检测、消毒等，他们因防护物资不足而面临感染风险。尤其在疫情刚开始时，不少一线社区工作人员表示：“我们几个人只有一套防护服，一周才能更换一次”，本次参保资助中这类人员居多。

（二）疫情应急中的流程设计与改善问题

作为保险项目，数据信息的准确核实非常重要，但在前期，尤其在一期筹款时，由于缺乏经验、时间紧急、人手不足等因素，益宝前期项目流程和安排出现一定程度的混乱，反映出益宝工作团队在第一次应对重大公共事件中处理经验的不足。此外，整个项目执行的流程仍然比较粗糙，规范程度不够，出现了一些问题，导致增加了额外的工作。因此，第二批资助时建立清晰规范化的工作流程，成为益宝团队在此次抗疫行动中的经验反思。益宝工作人员郑渝提到：“通过清单和清晰流程来改进，跟随清单内容去审核，用清晰的流程来指导每个同

事快速地处理工作进度，节省了大量的重复工作内容，效率也提升很多。”

另外，此次抗疫也提升了益宝应对重大公共事件的能力，包括成立应急组，按日常各岗位（按岗位不按人，人有流动，但岗位一直都有人）工作职责安排负责相关的工作等。大家平时各司其职，重大突发事件就按应急组的岗位职责行动起来，以及提升了团队协作精神和工作能力。

（三）公益机构“讲故事”的能力

一直以来，益宝团队小伙伴并不是一个会“讲故事”的团队，只会讲述自己做了哪些事，常以目标导向来分析事情在背后如何推动。而这样一种叙事方式也许与益宝的服务领域相关，“保险”需要高度的精密计算和理性思考，哪怕是尝试自我书写，也缺乏“深入”。

“讲故事”的能力是不是公益机构发展的能力？“做实事”与“讲故事”之间并不是彼此分裂和单向选择的关系，“讲故事”提供了大众认识公益机构的一种途径，也是机构向大众交代的方式。同时“讲故事”可以作为一种连接，

和公益机构的沟通能力密不可分。回观益宝的抗疫行动，前期35万元的筹款速度没有达到预期，影响了项目的效果。这其中益宝需要反思的是，是否因为缺乏“讲故事”的沟通能力而限制了公众对于益宝的认同度？如何使得公益机构在做好服务和产品的同时也能够让社会大众更多地知晓？这是这次疫情留给益宝需要解答的问题。

四、益宝的价值和未来发展

（一）社会企业：用商业手段实现社会价值

益宝自身定位为社会企业。何为社会企业？在西方，社会企业的浮现与福利国家的式微，地方经济发展的改变，弱势团体衍生的社会排斥以及公民社会多元面貌的发展趋势有很大的关联性。社会企业运用市场机制和商业模式，重新整合社会资源，除了经费能够盈余之外，也达到社会公益的目的，创造经济和社会效益。中国的社会企业近几年开始得到发展，但是目前来说仍然是新兴的领域。而益宝作为一家发展中的社会企业，通过公益小额保险的方式来弥合商

业和公益之间的距离，将市场的需求和供给很好地连接起来，并用商业手段来实现社会价值的最大化和公益生产的持续化。

社会企业价值观上是在寻求某个社会问题的解决方式，但是方法论上与企业仍有区别。保险公司会通过自己的渠道获得数据，并经过精算的方式，考虑最大的成本，即理赔率，例如100元的报价中可能有50元的理赔风险，再加上15元的运营费，20元的推广成本等。而益宝的参保人群相对于普通人群有些特殊，比如救援队的公益人，可能风险会更高一些；心智障碍者，意外和发病的概率和普通人会有一些差异，所以保险公司报价就会趋于谨慎。益宝所做的，即是通过行业的资源，通过专业调研分析特定人群的风险特征和保险保障需求，降低保险公司对于风险的顾虑。这种方式能降低保险公司的成本合算，更加真实客观地定价，这是益宝的价值所在。

益宝和保险公司的第二个区别，就是用商业的手段去实现社会的价值。利益最大化的商业决策可能会影响社会效益，但益宝实现利润的策略，恰好就是

能更好实现社会价值目标，这两者其实是统一的。益宝只有把重心放在公益从业者、低保障者身上，围绕他们做好产品的设计和开发服务，才能实现自身利益的最大化。一家社会企业，一定不是走纯商业的路，需要与政府、社会组织和商业公司、社区积极合作，一起构建有机的生态。

（二）用保险创造社会平等

疫情中，医护人员面临着巨大的风险，其防护物资和保险拥有来自国家的制度性保障（在最开始时暂时会短缺），行政和市场力量都会向他们提供资源（包括保险捐赠、定向捐赠），而同样在服务一线的社区工作者、公益组织从业者、志愿者的行动尚未获得来自社会各界的了解和支持。在很多人看来，保险是商业性市场行为，属于“有钱人的专利”。益宝肩负的核心使命之一就是在社会层面解决社会问题、推动社会公平，让弱势群体免于被商业保险排除的困境，让“人人皆可参保”，从而创造接纳、平等和公平的社会。如果说商业和公益的结合是益宝的发展特色，这种“公平平等”的

价值感则是益宝安身立命的所在，亦是其传递给社会大众的价值使命。

在疫情中，处于社会不同阶层的人面对的风险是完全不一样的，什么才能让我们消除不安全感呢？那就是相对可依赖与相对公平的机制，提供保险保障是这种机制化的设计。

另外，我们不需要依赖别的资源，就能获得公平感，就是机会的公平。其实保险是一种金融产品，同时为人们提供了机会公平。例如我们访谈心智障碍儿童的家长，他们会觉得受到很多不公平的对待，因为残障孩子所面对的一系列的压力，孩子成长过程会面临更大的风险。许多保险公司不愿意为这样的孩子承保，那这个群体就会被边缘化，如果这样的孩子也能参保而且出险、理赔，那残障孩子和正常孩子就有了同等公平的机会。但公益行业的受服务对象获得的关注和资源依然太少，尤其是特殊弱势群体。

（三）让普惠保险成为应对现代风险的基石

这次新冠疫情具有不确定性、全球

性和现实性的特征，与此前的SARS疫情、非洲埃博拉病毒、各类流感疫情等一起再次给人类敲响了警钟，自然以及人类活动本身生产出了人们不得不面对的新的社会样态——“风险社会”。风险社会正如德国著名学者贝克在《风险社会》里所说，“风险常以阶层或阶级专属的方式来分配。在这个意义上，阶级社会和风险社会存在着很大范围的重叠。风险分配的历史表明，风险同财富一样附着在阶级模式之上，只不过以颠倒的方式：财富在顶层积聚，而风险在底层积聚……阶级社会和风险社会中的不平等既互相重叠，又互为条件，其中的一种不平等可以制造另一种不平等。社会财富的不平等分配，为风险的生产提供了坚不可摧的防护墙和辩护理由。”而在风险社会中，个人应对风险的能力具有差异性。在疫情期间，对风险信息的掌握程度和分析能力、面对风险时的选择能力可以造成不同人面临风险程度的差异；其次，我们可以看到疫情后，拥有国家资源的从业者受到影响很小（最多是生活中一些不方便），但是以自己的劳动力进行市场交换的从业者，一旦市场

机制因为疫情发生中断，他们的生计和生存会受到极大影响，往往也难以从失业保险这样的制度性机制里获得风险不良后果的补偿。

尤其是弱势群体，往往会面临更大的风险挑战，出现“双重脆弱性”，例如儿童、老人和身心障碍者。而大量的低收入人群受到的负面影响更大，他/她们的就业机会大量减少，收入金额骤减，但家庭的支出不减。在这次疫情中，媒体报道了许多个体经济遭遇风险的例子：为了避免收入断流，劳务工人冒着被传染的危险复工；蜂农因防疫措施无法转场追花逐蜜而经济损失惨重；养殖业主在疫情过程中因为交通中断无法为家禽提供饲料；各种私营业主（工厂、餐馆、酒店、服装、种植、零售、娱乐）因为疫情停止了业务，导致现金流中断而陷入困境；城市白领夫妇失去了工作，面临着生活消费和房屋按揭的巨大压力。对于许多小私营业主而言，家庭和企业的经济金融资源通常都高度重叠的，他们整个社会的经济停滞中遭遇更大的经济不安全风险。该如何回应这种普遍增加的不确定风险和及生活施加的脆弱性

(vulnerability)呢?

普惠保险为个体、家庭和社群的稳定与安全(Stability and Security)提供重要保障, 可以成为对抗和分担不确定风险的基石, 这是保险的最初使命, 也是在这个充满风险的现代社会应该被弘扬的互助精神价值。经过这次疫情, 益宝接下来也在探索是否可以拓展服务对象, 比如帮助外出务工的农民工友提升抗风险能力; 也探索是否可以为罕见病群体等特定人群提供保障服务平台, 构建可持续发展的普惠保障模式。

五、社区、多元和合作平台

(一) 后疫情时期, 社区成为重点的发展市场

在此次疫情中, 社区是发挥阻击、联防联控的重要力量。需要思考的是, 在后疫情时期, 公益组织如何参与到社会治理的格局中, 更加精准地捕捉到社区里各类群体的保险保障需求, 如何能够助力在社区层面将居民所需的普惠金融产品和服务真正落地成为益宝未来发展的突破口?

中国未来几年, 人员和资金都会往

社区流入, 益宝未来的市场重点, 还有产品开发的方向都会往社区倾斜, 把普惠保险保障往社区内的相关人群中延伸。

(二) 为边缘群体提供多元化产品和服务

益宝从原先针对公益人的保险, 逐步扩展到满足不同的边缘群体的保险需求, 例如最近益宝联合保险公司设计推出了“心智障碍者第三者责任险”, 益宝在不断尝试将更多有需求的边缘人群纳入到服务范围之中。益宝仍然会围绕着公益保障服务的核心, 设计和推动推出更多弱势群体和特定场域保险, 如信托制物业责任险、视障群体保险等等。

(三) 跨界合作, 打造普惠保险保障的综合服务平台

对于未来的发展, 益宝将不单单只是一家社会企业, 而且更有可能是一个社会各界跨界合作的平台, 将政府部门、公益组织、企业、个人等不同的资源连接起来, 达到合作性的发展。

益宝创始人周玲说: “益宝作为独立

第三方, 专注于低收入群体小额保险领域, 出身于公益但不囿于公益, 切实立足于公益人和低收入人群的保障需求, 且不隶属于商业保险公司, 这样非常有利于同社会各界达成合作。” 益宝不仅可以推动和保险公司的合作, 推出大量公益人和低收入人群专属的小额保险产品, 还可以真正成为一个社会各界合作的平台——政府部门、公益组织、企业、个人等, 都可以到益宝平台上来获得自己需要的产品和服务, 同时贡献自己的资源和智慧, 各界一起合作, 探索实现每个小额保险产品的可持续运作。

(全文完)

小额资助抗疫行动的价值

——2020年疫情中的快速行动基金

“快速行动基金”的意义在于抓住重要的时机、敏锐地发现需求、快速地沟通、“有效率”地协助行动者解决社会问题。这种抱着“主动走出去，勇于承担风险”的做法，体现了在重大危机面前，更注重的是解决问题过程中，与行动者同行，并以点滴之力，聚起众人之心，以促成共举。

从实施的过程来看，“快速行动基金”聚焦于“行动”二字及其背后带来的社会价值，更指向支持脚踏实地、胸怀天下的行动者们。这些行动者不仅抱有天下同忧之心，更有着理想先行，解社会之困为已任之担当，才迎难而上，成为先行者。一个社会，除了要有公民担当之外，还应有社会力量加持，互相守望，才会有不断追求美好的可能性，“快速行动基金”想成就的正在于此。

北京市银杏公益基金会

北京市银杏公益基金会（简称“银杏基金会”）是一家公益机构，我们不种树、不扶贫、不救灾、不建学校。我们找人，我们要找到能把这些事情做好的人，他们可以是民间公益机构的领导人或创始人，可以是能用行动推动公益事业发展的学者、媒体人，可以用奇思妙想解决社会问题的行动者，只要是在面对社会问题时立即采取行动，勇于承担责任与风险，注重长期效果并且百折不挠的人，就是我们一定要找到的具有社会创业家精神的青年行动者。



2020年，新冠疫情爆发，多位银杏伙伴投入到抗击疫情行动中。从1月24日起，银杏基金会就关注着银杏伙伴的响应行动。

自1月23日武汉封城后，湖北疫区医疗物资十分缺乏，行动者及所在机构都在筹集资金，用于购买医疗防护设备。而这些银杏伙伴与所在机构全职员工、

志愿者全心投入其中，却均无工作经费支持，还需承担部分行政运营费用。

基于此，银杏基金会理事长林红、副秘书长张雪珊及两位项目总监雷静、张燕于2月1日下午紧急召开线上会议，决定为行动者们提供及时、灵活、应对实际需求的非限定性小额资金支持，正式成立“银杏快速行动基金”。希望该笔

资金用于在紧急救助行动中所必需的交通运输费用、食宿费用、打印通讯费用、志愿者补贴、全职工作人员工资补贴、小额物资采购及相关的公众教育传播费用等，不建议用于大量物资和硬件设备的采购。“银杏快速行动基金”一次申请一次拨付，申请金额1至3万元。

一、具体实施

项目组通过不同渠道汇集抗疫行动信息，并与部分行动者进行一对一电话沟通后，决定将第一笔资助资金用于支持三位行动者，分别是2015届银杏伙伴郝南、2012届银杏伙伴王莹、2011届银杏伙伴沈旭，每人各1万元。

2月2日，银杏基金会向银杏伙伴社群发布了快速行动基金项目，当天即有银杏伙伴开始申请。银杏伙伴在开展抗疫行动过程中，一般都是与所在机构同事并联动志愿者社群一起参与，因此，银杏快速行动基金也从支持个体行动者转为主要支持机构抗疫行动。

2月7日，银杏基金会与敦和基金会签署资助协议，敦和基金会支持20万人民币用于“银杏快速行动基金”，并优

先用于疫情严重的湖北省及周边地区。同期，一位捐赠人支持50万人民币用于抗击新冠疫情的行动，包括但不限于“银杏快速行动基金”，随后的半个月内，还有一些小额的捐赠款陆续注入，形成了一个多方支持下资金量为50万的项目。在特殊的情况下，银杏基金会一边推动项目执行，一边筹款。

2020年4月起，疫情开始在全球蔓延，部分伙伴开始驰援国际行动，将中国抗疫经验进行梳理，并翻译成8种语言分享。银杏快速行动基金支持了该项目的部分行政成本，也是21个项目中唯一一个援驰国际抗疫行动的项目。

(一)快速行动基金的执行

第一阶段，支持个体行动者。

银杏基金会提供10万元储备资金启动项目，支持了三位银杏伙伴。为何选择了这三位银杏伙伴？主要原因在于信任关系，以及非常了解其行动带来的社会价值。银杏伙伴王莹基于自身专业性以及业务工作中积累的社会资源，她与武汉及周边城市的医院有着密切关系，因此会快速了解到医院的需求，使行动快

速覆盖了需求端；郝南作为唯一一位在救灾领域行动的银杏伙伴，其专业性非常强，而且快速聚集了一批参与者；沈旭则从自身心理咨询的专业性开始介入，为疫情中受困的孕妇提供支持。

银杏伙伴都是经过银杏计划的甄选，并在三年资助期内，银杏基金会一直支持银杏伙伴的个人成长，同时在春秋聚社群活动、海内外考察活动以及社群内部的沟通交流中，都有助于彼此即时情况的了解与沟通，也让银杏基金会对银杏伙伴的行动抱负知根知底。正是基于银杏伙伴本身的身份认同，以及对其行动带来的社会价值的考量，而做出的选择。

第二阶段，从支持个体行动者转向支持机构。

在支持了三位个体行动者后的第二天，银杏基金会向银杏社群发布了“银杏快速行动基金”申请通告。2月7日，该行动基金来源于敦和基金会的资助，共20万元。2月8日，敦和基金会在官方微信上公布了快速行动基金项目后，项目组成员意识到可能会有除银杏伙伴以外的机构进行询问和申请。项目组临时召开

紧急碰头会，做出了以下的决定：1. 以双方最低解释成本为主，不做公开招募，更多依靠推荐及主动发掘，用银杏基金会官网的公开邮箱接收项目咨询；2. 迅速梳理快速行动基金的流程，包括信息收集渠道、反馈、申请处理的流程、每个关键节点的对接人等等。

紧接着，一位捐赠人资助50万元，部分资金用于快速行动基金，并且捐赠人本人参与对申请项目的讨论，但没有决策权。无论是敦和基金会还是个体捐赠人，都希望支持武汉本地，或者湖北的机构。银杏伙伴成长计划实施十年，但在湖北没有一位银杏伙伴，这也从另一个侧面反映湖北公益组织发展的现状。项目组通过很多渠道了解湖北的公益组织，一位银杏顾问还提供了武汉抗疫机构信息表，林红也了解到在湖北开展工作的公益组织主要有三类（见图1）。

所有的组织都是在经费不足的情况下运作，但在这时给钱，尤其是志愿者团队或救援队这类的，最大风险是反而容易瓦解团队成员间的信任而产生矛盾。因此，项目组确定了对项目的审批方向：一是行动面向湖北疫区；二是行

图 1. 武汉参与抗疫行动组织的类型



动与全国抗疫工作相关，并对其他地区有借鉴意义。

这两笔主要资金的支持，使快速行动基金形成一个资金池，后面也吸纳了一些小额捐赠人用于抗疫行动的捐赠款，相应的支持工作迅速开展，不到1个月内资助了14家正在行动的机构。

（二）快速行动基金的优势

除了资金的支持，快速行动基金设立的出发点其实是基于人，也就是行动

者。在大量捐赠都用于物资采购时，快速行动基金给予了行动者鼓励与关怀。另一个优势就是启动快速、流程简单，灵活准确地把握到需求。

二、快速行动基金价值所在

经过对行动的风险评估后，在人力成本和资金有限的条件下，项目组需要找到公平与效率之间的平衡。面对抗疫，速度就是生命。因此最初快速行动基金采用非招募式，着力点在效率上，在最好的时机给予最适当的资助，而往往时间和速度恰到好处的资助数额都不会很大。那么避免或减少错误的唯一判断方法是了解做事情的人以及在行动中遇到的问题。

快速行动基金提出了几个关键词——及时、灵活、应对实际需求、小额非限定性。从资源分配上，项目组也有自己的思考。在公共安全事件中，政府会深度介入，并提供大量的物资援助。而银杏基金会作为非公募基金会，一年资助额在2000万左右，很难做到直接救助，需要寻找间接的、非显性的需求。

“以人为本”一直是银杏基金会的

底层价值观和工作原则，让更多的人看到“人的成本与价值”。人的主体性是具有价值增值的能力，人能推动产生各种各样的社会效应。为此，项目回归原本立意，为“人”解决在行动中遇到的困难和阻力，支持行动者在行动中付出的成本，让他们减少后顾之忧从而投入到行动中，不必为交通费用、通讯费用、快递费用等而发愁。

当绝大多数资源快速集中到湖北和武汉的时候，通过银杏伙伴在地的工作了解到其他地区面临的问题和困难：连接湖北省的其他省市严峻的防控；云南横断山腹地村庄的物资短缺和卫生意识的薄弱；特殊人群日常用药和基本生活受到严重影响；各种信息在少数民族地区传递的障碍等等。而在全国抗击疫情的状况下，这些地区和人群就像是毛细血管或者神经末梢，那么不起眼，但在复杂的社会体系中，又能看到存在的价值，项目组决定支持看似边缘的、又非常重要的行动者。

而银杏基金会历来的资助理念即是尊重“人的主体性”，以行动为载体，始终是围绕“人”来支持行动。虽然捐助款

不多，但时机恰当，项目也勇于承担创新带来的风险，而捐赠人也深度参与，多方视角能互补。

三、执行中遇到的问题

（一）权责的问题

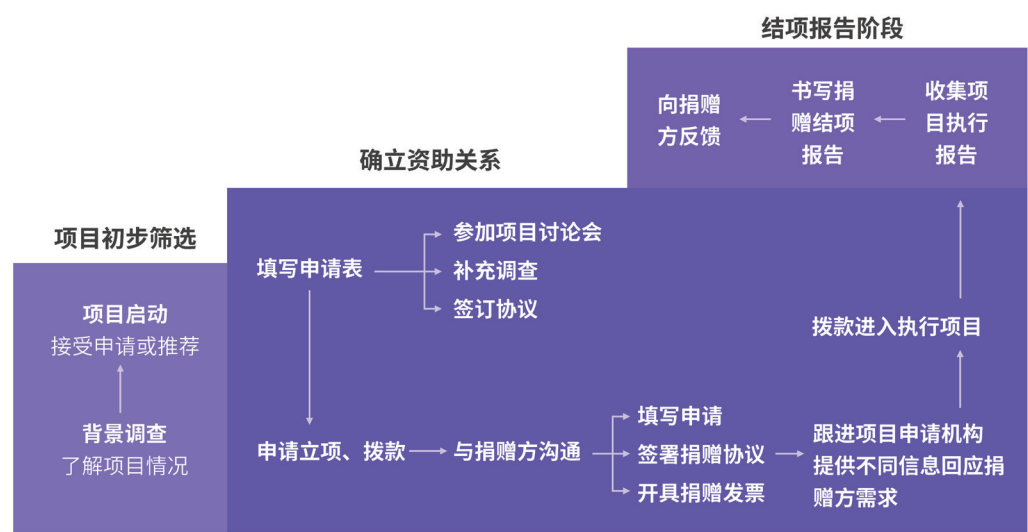
从快速行动基金项目资助流程（图2）可以更直观的感受到一个资助项目执行中的各个环节以及工作量。

截止至4月20日共收到25份申请，资助了21个。25个项目中仅有3个项目由其他的同事做了背景调查及补充信息，在项目组中几乎没有任何分工。这个项目因为设定为快速、灵活，所以整个流程尽量简化，并在特殊时期线上审批。更重要的是作为所有事情的执行人到底需要对哪个环节负责任？这非常模糊。

（二）存在分歧

项目启动之后，一开始就决定简化流程，但随着申请者增多，需要收集与了解项目相关信息的工作量也增多。随着社会环境的变化，所面对的社会问题的方向也有所变化，申请资助的行动内涵越来越“多元”，判断行动边界也变得模

图 2. 快速行动基金项目资助流程



糊，为此，也增加了项目组的沟通成本。而对项目的工作量介定，以及项目资助的内涵标准，项目组成员产生分歧。

(三) 协调沟通

在疫情最严重时，每天涌现大量有关疫情的信息，银杏基金会作为独立第三方，秉持着相对客观中立的态度，与公益组织、资源方、政府、企业、个人沟通协调，让信息在彼此之间共享，起着沟通桥梁的作用。

(1) 内部沟通

从核心项目团队到整个秘书处再到理事会，以及从外围支持这个项目的实习生和顾问，项目信息在团队中共享，同步了解行动进程，了解受资助机构在非常时期的工作决策，确保在大的方向节奏一致、传播口径一致。

对于项目组而言，在项目集中执行的将近一个月里，银杏基金会团队所有成员那段时间都在线上办公，每天开会了解项目进展，在项目执行时随时协助拨款，准备行动简报。从项目的申请到调查、讨论、决策，签署协议和拨款完成，大部分都可以在48小时内完成。

快速行动基金项目是在应对紧急公共卫生事件的情况下临时发起的项目，并未在年度计划及预算中。首先需要理事会了解银杏基金会新的思考与定位，以及在权责范围内对项目知悉，并由银杏基金会正式向理事会发起立项申请。

银杏基金会的实习生会参与项目的背景调查，以分担核心项目团队的工作量。基金会的顾问虽对项目执行细节了解不多，但是有对湖北地区公益组织比较了解，会为项目组提供参考意见。

(2) 外部沟通

外部各个相关方需求有很大差别，在与外部沟通中特别需要保持合适的距离感及信息传递的合适度。

北京市民政局是银杏基金会的主管部门，要求对每一笔抗疫捐赠资金与物资都要公开透明。从2月12日开始，银杏基金会就开始回应政府提出的一些问题。

而自2月初起，在启动项目时，林红便向不同基金会及大额捐赠人或潜在捐赠方分别沟通，为项目筹款。2月7日，正式向敦和基金会申请，并就协议进行沟通。

2月8日，完成了线上电子签署，敦和基金会也第一时间将资助款拨付，一切都非常高效。

有一位捐赠人很深度地参与到项目中。采用DAF模式（即捐赠人除了捐赠资金外，还可以在专业人员的支持下参与捐赠决策），一方面增加捐赠人的参与感，保持与银杏基金会的互动，而资助人的参与也会影响讨论和决策。另一方面，希望可以让捐赠人更了解社会组织在解决什么样的问题。就快速行动基金的项目，捐赠人以顾问的方式参与讨论，确实也增加新的视角。

(3) 与银杏伙伴的沟通

银杏伙伴在这个项目中扮演着不同的角色，即行动者、受资助机构负责人、申请者、项目推荐人、提供背景信息者、被资助者、观察者。银杏伙伴们之间的信息交互也促使更多的申请和推荐。

受资助机构一旦获得快速行动基金支持，就进入到正常项目流程中。尽管是小额资助，但也确保符合基金会项目资助的基本流程要求，包括签署协议，开具发票或捐赠收据等。项目执行中，有不少

机构主动说明项目的进展。而通过快速行动基金，也看到了一些机构在后疫情时代可持续行动的可能性。

在这个项目中，有很重要的两类推荐人，一是银杏伙伴，一是银杏基金会团队成员。银杏伙伴在自己的工作领域中，有很多合作伙伴，有的帮助项目组看到特殊人群所面临的困难，以及为他们提供支持的价值。通过这样的推荐，获得资助的可能性非常高，申请通过后，推荐人也有一定的成就感。

此项目申请人大部分为银杏伙伴，只有约五分之一是非银杏伙伴。来自银杏伙伴的申请，只需要了解正在做的事情，以及遇到的困难，判断是否在快速行动基金的资助范围内；非银杏伙伴的申请，需要投入更多时间去做背景调查，以及从相关方中了解更多的信息。

(4) 与公众互动

快速行动基金项目本身几乎没有对公众做任何直接传播，但是从看到和支持银杏伙伴的行动后，在微信公众号上高频率地发了很多期行动简报，得到很多反馈。这也让捐赠人看到了银杏伙伴

所负责机构做的事，愿意拿出一部分资金去支持后续工作。

四、资助抗疫行动的风险管理

既要快速提供灵活的资助，同时也需要进行风险管理和评估，两者之间会有张力，但又非常必要。

那在不同的执行环节上会面临怎样的风险呢？哪些地方需要对风险做出规避与预案？

无论是从机构还是个人，都要具有承担风险意识和勇气。但风险需要分为几个层次，一是没有做事底线；二是较大的风险，如果一旦发生，可能对机构造成较大影响，并且需要投入大量人力去处理；三是可接受的风险，是在容许犯错范围内的。

关于底线，即基金会、社会组织的资金管理办法要合法合规，从法律的要求上来说，哪些条款需要写到项目协议中，对捐赠人、政府和公众都要有交代。关于敏感性问题，比如境外基金会的项目管理要求，或者项目内容涉及宗教问题、政治底线的。

关于项目目标的成效，面对其他相关

方的问责，与捐赠方沟通周旋等，是在容错范围内的。

而在各种关系的对待与处理上，不单是基金会与被资助方，也包括基金会与捐赠方的关系，比如什么样的项目适合捐赠人的参与？参与的边界在哪里？与各方的沟通和协调也是非常大的挑战，如何让各方理解为什么这么去做，也颇为重要。

而面对不同媒体的采访需求，既要谨慎对外发声，但又不能不对外传播，其中的衡量标准要稍加谨慎，尤其是在疫情当中，其内容输出上更讲求平衡，以及更让人关注到行动背后的意义所在。各个相关方相互分享大量信息，以促及彼此共享充分的信息后做出相应的紧急回应。

银杏快速行动基金作为创新项目，其创新的过程必然伴随着风险。由此，在不断摸索、尝试、执行、调整、完善中，我们也增加了风险管理的意识，积累更多的经验。

（全文完）

社群行动的特殊效应

——爱思青年的抗疫行动之思

依社群原有的行动文化氛围以及彼此的信任关系，在疫情期间快速对薄弱地区与弱势人群提供援助的行动，有着“人对人”编织着救助网络的承载效应。这种行动模式完全建立在松散的社群基础上，基于价值观认同，从需求到接力募款，再到配送等，都把“社群”做为流转的中心，将社群的人聚合成行动中的支点，以让参与者各司所职，保证信息透明、行动补位，形成了一次基于社群而发起的行动。

行动本身具有灵活性的特点，也出于参与者的意愿，整个行动既着重于一事一议的原则之外，也有很多与人为善的弹性调整措施，使得行动的落脚点更着重于对人关注的初心，而不被严苛的制度框架所束缚。在行动过程中，也有一些试错与自我博弈的过程，都可在沟通的基础得以化解，这有赖于社群原先就积淀的沟通文化。这一行动范本所聚焦的点虽小，但因为行动是促进人与人之间参与链接的桥梁，参与行动本身才是社群追求的效应。

爱思青年

爱思青年（全称：成都爱思青年公益发展中心）是一家专注青年成长与社会创新的民间公益组织，于2013年1月正式在成都市民政局获准无主管单位注册，致力于为城市青年搭建开放的交流与实践平台，从“多元发声”“价值传递”到“行动实践”，助力青年成长，推动社会创新。



爱心接力 助力道孚

2020年2月，爱思青年发起“为道孚接力”、“为孩子们接力”两项公益活动，通过社群的力量分别为四川省甘孜藏族自治州道孚县和四川省人民医院周晨燕医生照顾的白血病儿童家庭筹集急需物资。

(一) 抗疫行动

(1) 发起行动

2月4日晚，在有500人“爱思青年的朋友们”微信群里蹦出一条消息，来自上海的社群召集人老潘，代甘孜州道义县当地急需物资的朋友发出求助，希望成都的朋友能支持。紧跟着又发送了一则由甘孜州政府新闻办下属媒体康巴传媒当天发布的疫情速报，显示道孚地区疫情危急。群里纷纷回应，并开始转发“甘孜州人民医院目前防护服仅剩13套，N95口罩仅剩余60个，急需社会各界人士捐助。请扩散并附上了接受捐助联系人和联系电话。”截至5日12:31分统计完毕，一共有50位群友接力，累计接龙捐资购买5175个口罩。

当晚22点54分，爱思青年理事长周玉亮在群里发接龙信息：号召大家支持

购买医用口罩。同日，周玉亮单独组建20人的“道孚接力群”，群成员构成主要为道孚在地医院工作人员和基层决策人员以及物资运输对接志愿者、成都爱思青年工作团队、关注道孚接力行动并且已经表现出强烈行动意愿和能力的朋友们。

当日得到“(道孚)医院反馈信息是有一人在成都可以解决运输问题”的关键信息，周玉亮继续发布原创文章《相信每一个微小的力量，我们持续为道孚接力》，面向公众开启对道孚的接力倡导，公开已经募集到的物资和主要捐赠人、需求清单、物流保障和参与渠道。

接力开始了，从5日开始，陆续有个人或公司寄送口罩、护目镜、手套、消毒液、酒精等物资到道孚驻成都物资接收点，爱思青年工作团队承担起信息枢纽功能，进行多方的信息筛选、处理和跟进，同时持续在“爱思青年的朋友们”群召集有相关资源的朋友进入“道孚接力”群。

至2月11日，爱思青年的朋友们已经为道孚捐赠了消毒液39桶，医用酒精10斤装50桶，医用手套3000个，持续接力

中。愿意小额捐增加入道孚接力的欢迎扫码进入“持续为道孚接力群”。

由于疫情期间许多物资必须大量采购，零散个人的力量很难达到起购线，“持续为道孚接力”群目标更加聚焦，采用接龙众筹的方式为特定数量的某一类物资发起接力。群内发起的第一笔众筹是50桶酒精，然后是2000个N95口罩，4000个普通医用口罩以及50把额温枪的接力，以上物资采购均采用爱思工作团队发起接龙的方式完成（见图2）。

整个接力流程大致为需求筛选、渠道比货、拍板发布、捐赠接力、采购发货、公示更新的循环，在“道孚接力群”确保需求真实有效和物流畅通的前提下，爱思青年的社群主要完成渠道推荐和捐赠接力的环节，其他环节主要由爱思青年工作团队完成。

爱思青年工作团队由周玉亮、熊惠洁、黄巧三人组成。以周玉亮为核心，熊惠洁做捐赠和接收方的跟进，黄巧做信息的整理和公示。当有需求出现，周玉亮

图 2. 爱思青年发起“接力道孚”抗疫行动流程图

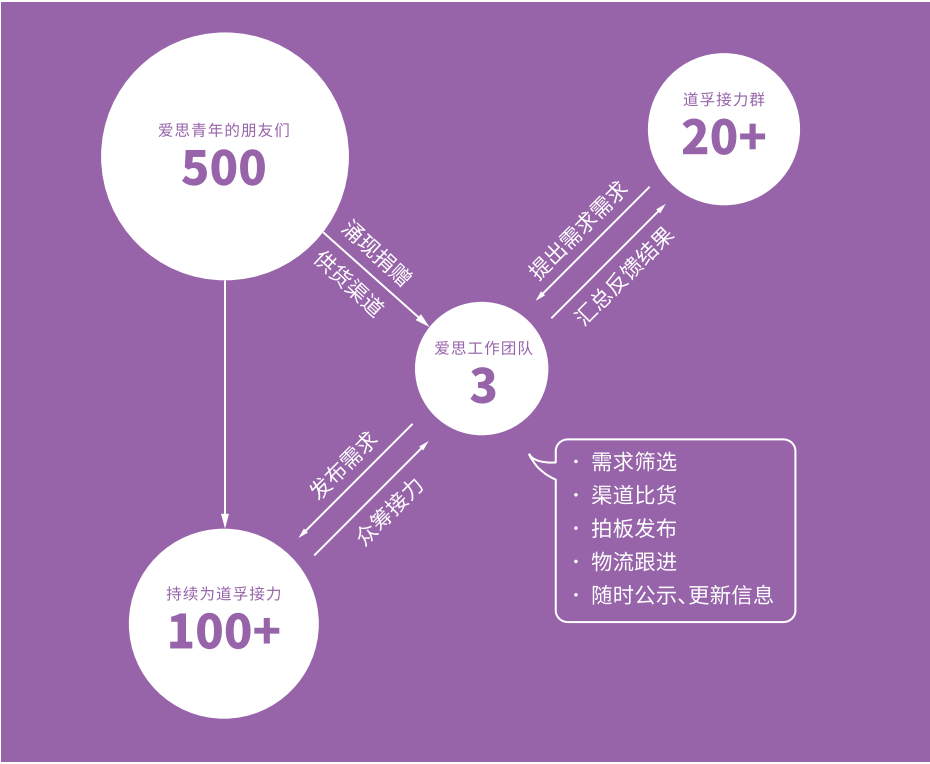


图 3. 社群接力行动发展过程



会在群里征集捐赠物资或者可采购的渠道。如果有直接捐赠物资人出现，确认他们下单后，熊惠洁负责收集他们的物流公司、发货地、单号、物资明细、捐赠对象等信息并汇总统计与道孚驻成都办事处联系人多吉同步。一旦涌现采购渠道，熊惠洁负责马上跟进，确认资质、价格以及到货时间，在道孚方面确认产品可用的基础上，按照价格合理、品质保证和运输时效性进行比对，最后团队拍板采购，这个过程通常在一个小时内可以完成。黄巧会随时登记群里已经捐赠或者已经在路上的清单并整理发布在各个群里，公示没有固定的时间或频率，但基

本上只要有物资更新就会公示一次。

为白血病儿童筹集口罩的流程简单了许多，首先因为需求单一，只需要儿童口罩，其次出现了稳定可靠的供货渠道，接收人周医生也直接就是物资分配人并且自己完成了每日公示动作，所以仅仅组建了一个“为孩子们接力群”，便轻松实现了接力过程（见图3）。

（2）社群力量

疫情发生后，有一种“世界大乱”的感觉，作为个体，做出任何行为或者筹集任何物资，在当时情境下都显得微不足道。作为不解决某一个具体人群问题

的“非专业”组织，爱思青年社群可以承担类似“补缝”的功能。如果一开始对行动目标的定位就是“解决道孚的疫情”或者“解决白血病儿童的生活困难为题”，那行动将很难开展。道孚接力行动刚开始的时候，正好爆出了西南某市征用疫情防控物资的负面新闻，在这种时刻，做具体的事情能给人带来力量。

其次，必须聚焦真实的需求。爱思青年团队从开始加入道孚接力行动，就一直回应当地真实的需求，例如，采购额温枪，缘于2月12日某乡书记在群里说，“现在县上最缺的是测温计，这几天我们去给老百姓测体温都用的老式水银温度计，速度慢，而且不卫生……更害怕二次传染”，因此才立刻决定采购。2月17日，又因道孚环卫工人急需口罩，赶紧下单购买500个口罩。

在互联网上，人们对女性医护人员生理期用品的紧缺性关注很多，爱思青年也考虑到道孚地区应当也会面临这个问题，但是当工作人员在群里传达出有在关注这方面需求，并向道孚县医院院长询问，但均未得到回应之后，便没有再推进。

聚焦真实的需求，其必要性在于只有真实紧迫的需求才能迅速确认采购的数量，加快响应速度。当出现不属于抗疫常用物资的需求时，也快速响应。当时道孚县城全部封闭，县域范围内所有乡村也都封锁，当地想要分发粮食蔬菜的时候才发现，缺少可以反复使用的分装粮食的编织袋。了解这个情况后，爱思青年团队马上响应，确定了尺寸、材质数量需求后，下单购买了20000个。同样，当医院反馈说，因为高海拔地区气温比较低，缺乏取暖设施，团队立即筹款采购100台取暖机。

除了物资之外，在环境混乱、情况复杂的背景下，更需要聚焦到人。

以援助道孚为例，发起快速行动得益于直接对接当地基层提出的需求都与个体相关，而白血病儿童口罩的援助对接人是周医生。疫情期间，许多人都有捐赠物资给医院，也联系好了货源，但是找不到接收方，直接去找相应科室的医生或者主任，绕开机构，减少流程和手续，很快就能促成行动。

另外，不是所有的需求都能在社群里找到解决方案，找准定位、量力而行，

很重要。

(3) 即时反馈

一个微信群聚焦一个主题，这也是爱思社群一贯的做法。

当道孚接力行动从“爱思青年的朋友们”的微信群发酵，就迅速裂变出其他微信群。除了以上三个群，还有各种以购买特定物资为目的的口罩、额温枪购买群，当爱思青年找到靠谱的渠道，也会随时分享给其他可能存在潜在需求的人。

“持续为道孚接力群”聚焦筹款，所有人都非常清晰行动的进度，不存在同时为两项物资筹款的情况，也不存在没有目标物资只筹款的情况。

一事一议的好处是，群里的每个人接受到的信息都是与自己相关的，如果一个群功能太多、行动摊得太大、碎片信息太多，就会削弱群原本的功能。

信息透明，所有信息在群里交流，明确向大家说明不要私信，减少中间环节，一次性沟通到位。庞大的社群里每天有非常多信息，比起信息的传递，更多的是信任的传递，其他的让供需双方的专

业人士去对接行动，尽量不造成任何信息的损耗。无论是捐赠人、接收人、经手人，信息均第一时间共享，所以也不需要单独再为任何事情解释。当所有的供货渠道都在群里报价的时候，大家都能看到，一把额温枪的价格可能从300元到500元不等，还有物流资质等情况也都在群里随时更新。

行动中，做到及时、丰富的反馈颇为重要。接力的相关信息迅速编辑成微信文章推送传播，群聊天里的接龙快速整理成共享文档、排版成简单明了的图片，捐赠到达道孚和白血病儿童家庭的物资照片也都是马上发在群里，让行动者可以马上看到效果。除了持续的反馈，快速的响应也是专业的体现。在此次接力行动中，爱思青年工作团队做到了所有人实时在线同步，有外部消息马上跟进回复，内部也是随时语音通话交流。每个环节中出现团队都会马上想办法解决，比如，捐赠给道孚50桶酒精在新津一直没有车辆运输到成都，还有周医生急缺分发口罩的保鲜袋，都是爱思工作团队马上响应解决问题。

(4) 接受变化

涉及到多人、多方的行动，只有充分信任和授权，行动才会有序进行，否则每一个细节都要反复确认，给多方“交代”，会让行动变得很繁琐。在为白血病儿童筹集口罩时，接收人周医生说她们医院有医护人员到湖北支援去了，他们的孩子和家庭也没有口罩，是否可以将一部分口罩也转送给他们？道孚县银恩乡的书记问，“可不可以把大家捐赠给银恩乡的物资分配到各乡？”这些都可以支持接收人变通处理。

疫情期间，也会出现一些不得人心的新闻，捐赠人本来很谨慎，所以很容易被一些意料之外的变化挫伤信任和行动的意愿。比如，社群也有人提到自己捐赠到某地的物资被拦截，希望捐赠的物品一定要到达接收人手里，并给出了很多方法建议，但最后还是会有物资没有送到位的情况发生。特别像道孚县，缺乏经验，又是少数民族地区，那么多物资进去，难免会手忙脚乱出现差错，因此，要信任各方，接受不完美，行动才能继续，否则很多时间耗在细节上。比如，一开始，道孚医院提供了一位可以在成都

做物资接收人，结果大量物资发出后，接收人未接应，也有人质疑道孚医院对待捐赠的诚意，但工作团队的处理方法是，敦促道孚在地接收人马上提供新的成都对接人联系方式和地址；当筹集好的额温枪资金最终涨到离谱，大家一致同意转为购买白血病儿童需要的口罩。在行动中，一定要随时接受变化。

接受变化的同时也包含理解差异性，才能促进不同文化、地域、角色间的沟通和协作。

(二) 行动机制

爱思青年扎根成都十年，而且社群足够多元。“爱思青年的朋友们”群里好多都是已经和爱思青年认识十多年的朋友，来自政府、商业、公益、媒体等各个领域，而且分布在世界各地，不仅仅局限在成都，大家都有自己所专注的领域并且已经积累了相当的资源，但彼此之间的交流是平等去标签化的，基于对爱思价值观的认同聚在一起。

在这样的价值观氛围里，行动就非常容易产生，也很快能得到响应。爱思青年的朋友们群一直是“有求必应”，需

求和回应随时涌现，而且爱思社群还具有很强的在地性，如果是在西南地区落地的行动，爱思青年社群能提供在地支持。

爱思青年的愿景是“让青年成为世界的行动者”，倡导人人参与，共创共享。

爱思行动的逻辑是关心、倾听，最后再行动。当大家预设有问题，却一下子没有看到解决方案，中间会出现盲区，需要做事的人要有耐心，采用网络式共创的方法就是让真正的需求呈现出来。当提出了真正的需求，之后再谈具体提供满足需求的方案，进行下一步的行动，否则行动者的压力会很大。

在疫情期间，有很多留学生面临无法出境开学又在家没事可做的状况，于是也在社群里发起号召，组建成都留学生群，先把人聚集起来，然后再看能不能共创一些行动。但并没有收获太大的反响，于是就没有继续行动。

爱思青年认为公益非常重要的目标是培养参与者的公共素养与公民意识，提升社会整体福祉，推动社会文明进步。培养公民意识很重要的一个途径就

是service learning，在公共服务中去学习知识、习得公共视角。

爱思青年社群的活动都是“爱思发起、青年参与”。由爱思青年挖掘青年人的需求并引导青年人自己参与到各种活动中去，培养青年人的行动力和行动意识。在一个既有价值观认同也有共创行动的氛围里，就会持续滚动，形成有行动力有生命力的社群。

(三) 组织形态

爱思青年社群有魔力更有特殊性，它是少数不依赖于政府购买和基金会捐助而存在的公益机构，它真正地做到了面向公众并构建起了社会资本，以有价值的行动为导向链接更多元的资源，才能创造更广泛的社会价值。

在此次疫情中，看到与爱思青年完全不同形态的、更年轻的社群在行动。比如，大四女生桃子发起的“沙粒小队”，为抗疫一线女性筹集卫生用品行动。这是一个毫无社会经验并临时组成的团队，从发现需求到成立组织、设计logo、联系基金会立项，宣传公示，每一步都做得非常专业和规范。这个社群在

募集资金遇到困难时，便找到了爱思青年，为此做了一期直播节目，帮她们超额完成了筹资。这些年轻人本身也在影响更多年轻人。爱思青年也希望可以帮助更多这样的年轻人。

(全文完)

后记

致
谢
同
行
者

这份报告选集里每一个字都源自曾在抗疫一线工作的行动者。大家共同学习“行动研究”，与协作者、学者、编辑合作，历时一年半完成。作为研究项目的负责人，我组织并见证了绝大部分工作，并在用行动研究的方式回溯这一次行动研究的过程。它并不完美，但很少见。

愿意跳进来走过这段未知之路的人，大多与我一样，相信行动者同样可以做研究，并发布自己的成果；相信研究议题除了源于理论兴趣外，还可以与行动者的工作密切关联，相互推动。我希望以这篇后记致谢同行者，并简要回顾整个尝试，特别是其中出乎意料地困难的地方，以期为怀揣同样信念的人借鉴。

本次行动研究开始于2020年2月下旬。当时，紧急援助工作已告一段落。时任银杏基金会理事长林红从银杏伙伴处得知，很多参与抗疫行动的

团队希望有机会回顾行动过程。一周内，此项目便启动了，一共有18家公益组织参与。大家在繁忙工作中，专门抽出时间写自述、接受访谈、与同事对话、集体举办工作坊。行动报告的书写，没有固定的主题、模版供参照，也不能由擅长写作的人直接搞定。所有参与了抗疫工作的人共同复盘整个行动，再通过不断对话，梳理每一次行动选择背后的工作逻辑，与自己秉持的理念对照，进行“灵魂拷问”；接下来，团队选择对自己来说最重要的主题，用自己的语言书写出来；最后，大家一起对文本内容输出形成共识。

为支持行动者团队的工作，银杏基金会邀请了杨静老师作为全程指导，并组建了由林红、裘水妙、我、李俊、朴河、张婷婷、杨海萍、施旦旦、陈焯宏、盛欣、雷静、段帅、李盈共13人的研究协作者团队。协作者团队的任务是进入有需要的行动者团队中，全程陪伴他们的反思、对话与书写。最重要的是不能“喧宾夺主”，一定要保持行动者的主体性。如果协作者太主动，容易变成“项目官员”，“拉着行动者走”；如果站得太靠后，行动者又可能感受不到想要的支持，或是进展停滞。在工作最密集的三个月里，协作者们开了11次线上讨论会。

为了了解大家的困难与进度，在我的印象里，项目经理裘水妙几乎每两三天就会和所有行动团队通一次电话，并与协作者在会议上的反馈相互对照。当项目进行一个多月后，她意识到每个行动团队都是与一两名协作者单点接触，既不了解研究的全貌，也少有机会和其他团队交流。大家都是第一次做行动研究，很多共性的问题可以相互借鉴。这就促成了两次线上的行动者沟通大会。18个行动团队中，所有对行动研究感兴趣的伙伴都可以参加。协作者们也会一起到场。第一次会议有53名伙伴共同在线，其中包括若干名残障伙伴。因为对他们的工作充满敬佩，会务组带着些许亢奋联络到了可以提供支持的志愿者。在整个会议的后半程，我们将大家分成

三人小组自由交流。这也迎来了一个意料之外的收获——当不同机构的伙伴互相分享时，不少人发现对自己来讲非常简单的一件事，对他人而言可能并不简单。这个差别背后，就是每个人、每个团队在实务工作中积累下来的经验、思考。以此为起点，即可形成每个行动团队自己的行动理论。当行动者从理论的听众变成书写者时，行动研究所期望的赋能便已悄然发生。

从春到夏，大家的初稿陆续形成了。为了更有针对性地与国内外学术界和公益同行传播倡导，5名青年学者程远、王筱昀、谭静远、高琳、胡明和此前的研究协作者朴河、张婷婷一起组成了新一阶段的研究团队。有关政策性研究也同步启动，由北京师范大学的陶传进老师担纲。大家以行动报告初稿作为素材，从实践中生发选题，力求形成理论。在青年学者们的工作会议中，“研究成果要回到行动者检验”这个行动研究特有的标准就引发了好几场激烈争论。传统社会科学范式里，研究者具有最高的权力；而行动研究则要求研究者描述行动者的每字每句都必须得到行动者的认可。至今，部分研究工作仍在继续进行。这一阶段的工作成果发表在期刊或单行本中。为保持体例统一，未收入此本报告集。

本报告集的编辑由何满及其团队完成。她们力图将每一篇报告中的行动经验凸显出来，用利于传播的方式表达，使其从个人知识转变为公共性知识；从应对2020年疫情这一特定事件的行动经验，转化为富有时代意义的记录范本。

行动研究启动至今的一年半里，核心负责小组前前后后有林红、裘水妙、杨静、李俊、卓玛、张燕、刘杏、何满和我一共九人参与，共同撑起了这个远远超出立项既定的时间与人力投入的工作。实习生李莹莹、孔祥宁、李祺、陈姿琦逐字校对了访谈录音稿。银杏基金会的法务、财务和行政同事提供了及时有效的后勤支持。捐赠方不仅给予了及时的资金保障，还理解

并支持这个“生发性”项目的各种新情况、新变动，让研究团队得以放心大胆地探索。

当我翻看近20余万字的工作会议记录时，两点颇为突出。一是所有参与者，无论来自一线还是学术界及其他，都期望打破目前公益行业内研究与实践之间存在的藩篱。每一个人都愿意投入自身努力，让行动者的声音得到更多的表达；二是在“行动研究”所勾勒的美好的愿景下，研究参与者承受了不确定与困惑，付出额外的精力与时间，不断经历不同体系的思维方式之间的分歧。我们恐怕无法通过这一次实践就克服这些挑战，但坦诚记录它们，以此更新自己的行动思考，在下一次行动中继续推动改变，正是行动研究教会我的工作方法。谨以此自勉。

最后，再次感谢参与这次行动研究的所有参与者。人数众多，无法一一列举。有些抗疫行动本是由疫情时期紧急集结的志愿者们完成，他们并不一定隶属于研究发起机构。有些行动研究是由多名行动者及其机构同事共同完成，又邀请其他研究者和伙伴参与后续研究。在此，我谨用研究立项时的行动名称或机构名称来称呼每个团队，排名不分先后。恳请谅解任何不妥与疏漏。

感谢“武汉银杏在行动”团队及负责牵头行动研究的上海循商文化传播有限公司、福建省担当者行动教育基金会、北京市朝阳区自然之友环境研究所、北京病痛挑战公益基金会、卓明灾害信息服务中心及其发起的“新冠疫情下的线上服务类自组织”研究团队、抗疫残障义工网络、武汉留守孕妈支援团队、上海浦东手牵手生命关爱发展中心、广东省麦田教育基金会、辽宁公益组织协作网络、北京市晓更助残基金会、北京春苗慈善基金会、益保（北京）科技有限公司、银杏基金会“快速行动基金”项目组、成都爱思青年公益发展中心、上海浦东新区塘桥蒲公英儿童发展中

心、成都恩果健康咨询服务中心、陕西纯山教育基金会。因报告集成书时间与体裁所限，部分研究报告进行了节选或未能收录。有些报告有独立的发表计划。愿行动者发声与分享的渠道越来越广，并广为人所知。

愿此本报告集成为新的行动起点。

张雪珊
银杏基金会时任副秘书长—代理秘书长

本书集纳了15份行动研究报告，集纳了不同类型的行动模式，
反映出了2020年抗疫行动中新的行动思想。

