社会创新种子社区
SEED for Social Innovation

2020年2月-5月

新冠疫情下社会力量参与的观察与分析

研究报告



卷 首

2020 年初，一场始料未及的疫情打乱了所有人日常生活的轨迹。人们被感染的恐惧所包围、将自己的行动范围拘于一室。而面对惊心的确诊数字和频频传出的求助呼喊，在静待官方安排和自觉居家隔离的“本分”之外，无数的民间个体与组织站了出来，主动向身处险境的同胞伸出援手。

这些民间救助行动令人惊喜和感动。但另外一方面，对于大规模的民间自发行动，我们也有一些观察，比如：政府逐渐接管物资救助，那民间的有限力量应该投放到哪儿？信息公开与高效流动成为灾害应急前的必需品，如何借此一役积累经验？民间的自组织行动，如何能更加有序和高效？

带着这些困惑，一群在此之前互不相识的青年通过互联网迅速集结。通过研究促进就此类重大公共事件的民间合作以及能力成长，为后续应对提供经验借鉴，是我们选择的“力所能及”。

通过多场跨组沟通后，我们明确了本次研究的目标：以新冠疫情下的社会参与力量为研究对象，通过梳理其动态变化、剖析原因及演变，借助多种洞察视角，沉淀其中的经验教训，形成一份独立观察分析报告。而同时，我们关注研究过程中的志愿者赋能以及协作研究经验沉淀。

此次研究报告分为独立而呼应的四个篇章：综述篇、效率篇、信任篇及公众参与篇。

第一篇为综述篇。本篇综合运用了案例分析法与文献法，对不同主体，包括 NGO、自组织、企业、媒体、专家学者在本次疫情中的行动进行了概括式梳理。内容包括主体扮演的角色、采取的救援行动以及这些行动的特点、优势与局限。

第二篇为效率篇。本篇从社会参与的效率视角出发，分别分析了国内自组织、创新机构和企业等主体在本次疫情中的救助行动，并对国外应对公共突发事件中有利于提升行动效率的经验进行梳理。通过分析，研究发现行动相对高效的组织往往有以下特征：对受益人的需求有细致入微的体察；通过共识在短时间内完成支援者的召集和调动；能够将志愿者的能力用于清晰目标的达成上，并且给予其关怀。高效的行动路径依赖于组织或志愿者个人的能力、经验沉淀，专业化的行动以及根据需要调整行动的能力。此外，灵活的决策、问题导向的分工、搭建必要的合作关系以及借助科技手段，都有利于提高组织的行动效率。

第三篇为信任篇。本篇将从“信任”视角出发，考察此次疫情中各类组织所收获和失去的信任，洞察其背后的原因和作用机制，以期为未来突发公共事件下的组织行动提供参考。“信任”是一个牵涉甚广的概念，本篇选取了与捐赠行动相关的组织作为关注重点，从“组织内部成员之间的互相信任”、“外部个人（如捐赠人）对组织的信任”、“组织与组织之间合作涉及的信任”三个层面进行探究，抽取并分析了相关因素。本篇主要采用质性研究方法，以深度访谈为主，档案研究为辅。本篇共访谈了 9 位捐赠者，涉及 8 家组织，另外采用了新闻报道和官方微博进行辅助分析。

第四篇为公众参与篇。本篇从公共参与的个体视角出发，采用质性研究方法探索个体参与自组织的原因和参与动机，即回答“个体是如何成为疫情中的行动者的，其中的驱动力是什么”。研究者通过理论抽样选取了 13 个个案。通过访谈与个案分析，发现个体的心理动机可分为三类：以心理动机为主、以人际动机为主和以目标动机为主。结合理论分析，本篇认为，疫情的严重性、个体的生活隔离、个体拥有大量闲散时间以及社交媒体的放大作用，为促发个体加入自组织的行动提供了重要背景条件，而个体参与自

组织的行为使得他们改变了对疫情的认识，通过加入自组织的行动实践了自身功能性和主体性，感受到和国家、社会、熟人与家人的深度联结。

以上四个篇章由四个相对独立的研究团同时完成，其研究成果相互补充、相互呼应，共同实现了本报告的意图：展现一幅疫情下社会力量参与的全景式观察图景。

目 录

卷 首 1

第一篇： 多元社会力量参与综述 7

1. 社会组织 7

1.1 研究背景 7
1.2 社会组织救助内容 8
1.3 救助行动的价值和优势 11
1.4 社会组织表现反思 13

2. 企业 15

2.1 疫情下的企业支援：全方位“立体”参与 16
2.2 从“响应号召”到“自发行动”：企业参与援助的动力 16
2.3 “慈善家”到“建设者”：多元化的援助参与 17

3. 自组织 18

3.1 什么是自组织？ 18
3.2 自组织的诞生：春节期间集中涌现 20
3.3 自组织做什么 22
3.4 自组织怎么做 24
3.5 自组织面临的困难与其应对措施 28

4. 媒体 34

4.1 研究视角、对象和研究方法 34
4.2 流量助推下的自媒体：见闻资讯、评论监督和情绪倾泻 36
4.3 以央媒为代表的官方媒体：快速信息传达和正面舆论引导 40
4.4 市场化媒体：一线报道先锋和公共利益守望 41
4.5 公共事件中读者的诉求 44

5. 专家学者 46

5.1 研究背景及方法 46
5.2 参与形式 47
5.3 案例分析 53
5.4 结语 55

附录：15 个自组织团队信息汇总 57

参考文献 60

第二篇： 效率视角分析 64

1. 前言 64

2. 研究视角和分析方法 64

2.1 组织效率、社会公共效率和救援行动效率 64
2.2 研究目的和研究方法 66
3. 主要研究发现 66
3.1 社会力量参与公共应急支援的“效率”定义 66
3.2 影响社会力量参与公共应急支援的主要因素 67
4. 研究的学术局限和应用价值 70
5. 国内案例 71
5.1 物资传递 71
5.2 服务提供 74
5.3 信息传播 87
6. 国外案例 93
6.1 信息传播 93
6.2 服务提供 98
参考文献 108
第三篇： 信任视角分析. 112
1. 引言. 112
1.1 研究视角、方法和对象 112
1.2 模型 113
2. 哪些因素影响“个人对组织的信任”？ 115
2.1 人际信任 115
2.2 系统信任 130
2.3 疫情特殊背景下的“基础信任” 143
3. 哪些因素影响“组织间信任”? 144
3.1 长期信任关系使组织与组织能够高效合作、快速响应 144
3.2 “中间人”可以成为组织之间的信任纽带 145
3.3 能力互补使组织间快速建立合作与信任，甚至合流为更大的组织 146
3.4 组织背景会通过影响其他因素来影响信任 149
4. 讨论 151
4.1 “基础信任”的好与坏 151
4.2 “财务公开透明”是必须的吗？ 153
4.3 共情被滥用的弊端：共情疲劳 153
4.4 组织间的信任，与“和组织相关的人”的人际信任息息相关 154
5. 建议：给民间组织的“信任搭建指南” 154
附录 访谈对象及相关信息列表. 158
参考文献 164

第四篇： 公众参与视角分析..... 166

1. 先导故事：从“我”开始的力量..... 166

2. 背景与研究设计..... 171

2.1 研究背景..... 171
2.2 研究问题..... 172
2.3 本章结构介绍..... 172

3. 研究方法..... 173

3.1 研究设计..... 173
3.2 样本概况..... 176
3.3 分析框架..... 178

4. 人际型动机：我想为了 TA…..... 180

4.1 “尽我们的能力帮助老家”..... 180
4.2 “希望给孩子们做个榜样”..... 181
4.3 “我想要满足大家的需要”..... 182
4.4 在社会关系中形成的动机..... 186

5. 目标型动机：我能做点什么..... 188

5.1 共情：“不能光等着疫情过去”..... 188
5.2 触发：“想要做点什么”..... 189
5.3 驱动：“想要做得更好”..... 190
5.4 影响：“这就是一个启蒙”..... 192
5.5 以目标为导向的动机..... 194

6. 心理型动机：我是为了对冲这些情绪..... 194

6.1 信息暗潮下涌动的焦虑..... 195
6.2 从“我就是见不得不公”到“我就是要把这事做完”..... 197
6.3 “感觉自己也成为了一束光，将一些黑暗照亮了”..... 199
6.4 以心理调节为主要表现的动机..... 203

7. 结论与讨论..... 204

7.1 动机产生的外部条件..... 205
7.2 行动作为主体性的实践..... 207
7.3 延伸与展望..... 209

参考文献 211

致 谢 212

第一篇：多元社会力量参与综述

截至 2020 年 3 月中旬，国内新冠疫情防控已进入新阶段。经过两个月的鏖战，多个省份及地区实现在院确诊病例和疑似病例全部“清零”，疫情中心武汉的最后一家方舱关闭，企业陆续复工。但同时，疫情在世界各地陆续爆发，并有愈演愈烈之势。

回到 2020 年 1 月 24 日，面对疫情有在国内扩散的风险，中国政府下令武汉“封城”，各省医疗资源被调配至湖北援助，基层党员及公职人员全体行动以确保防控无疏漏，国民高度配合“坚决不出门”的倡议和禁令.....各类行动和力量“集中力量办大事”，是抗疫胜利重要一步。

同样值得关注的是，各类民间志愿行动在紧急事件突发时的迅速反应和协作。

巨大的灾难降临初期，所有人措手不及。各类信息散播一度引发民众恐慌与不信任；封城指令突然降临后，缺乏配套支持服务系统的城市问题频出。虽进入紧急情况，但涌动的恐慌和社交媒体上真实的呐喊与求助，敦促着民间社会力量主动参与至疫情抗击行动中，包括媒体、专家学者、企业、社会组织、自发组织……他们成为发声者、行动者、反思者。

这一股股力量是不可忽视的。同时，多元社会力量的行动折射出的问题，积累的经验和背后的价值关怀，值得更深入的思考与探讨。

1. 社会组织

1.1 研究背景

在本小节中，研究小组将对社会组织在疫情中的整体行动进行追踪分析。本研究关

注疫情初期社会组织在本次疫情防控中的实际表现，包括疫情期间社会组织的行动内容、最早响应疫情的社会组织类型和他们的行动特点。疫情有效遏制后，NGO 行业内部进行了大量反思，比如公益行业表现背后的深层次原因、相比其他社会主体的优势、价值和局限性，本文也据此做了简要概述。

本小节主要采用文献搜集和案例研究方法，搜集了不同类型的社会组织在本次疫情防控中的相关报道，并针对其中具有代表性的社会组织进行案例分析。

本小节的研究对象为“公益慈善类社会组织”——指“非官方、社会性，且具体开展的业务是公益慈善服务”的社会组织。国际通用的非政府组织（NGO）在国内较为通用的名词是政府文件中使用的“社会组织"，NGO 行业内的相关讨论普遍采用的也是“社会组织”。

另一相关概念是《慈善法》里提出的“慈善组织”概念，本研究的研究对象应该也属于该范畴，以区别于行业协会、商会、群团组织等。但由于“慈善组织”目前认定比较困难，所以行业内部还是自称“社会组织”为主。

1.2 社会组织救助内容

1.2.1 基金会是物资募集的主力

基金会本身的功能定位决定了其是社会组织中开展物资和资金捐赠的主力。本次疫情中，发挥主要作用的是企业基金会和具备公募资格的基金会。

除直接捐款之外，相当多企业通过企业基金会进行专项捐款，如腾讯基金会、美团基金会等。随着疫情的变化，除了对医院的物资捐赠外，部分企业基金也提供了其他资助计划以回应特定的疫情防控需求。

企业无需进行社会筹款即可及时调拨上亿级的捐赠资金。因此，相较于其他类型的基金会，企业基金会的资金更为充沛。同时，企业基金会能够整合企业本身的业务优势，从而迅速回应疫情需求。当然，在援助疫情的业务决策和发展方向上，企业基金会受企业本身影响较大，需考虑企业发展的经济利益和社会影响力，许多企业基金会实际行使的是企业 CSR 部门的职能。

在具备公募资格的基金会中，两个由明星个人发起的基金会颇具代表性：一个是李连杰创办的“壹基金”，另一个是由韩红创办的“韩红爱心慈善基金会”。“壹基金”在本次疫情援助行动中反应迅速且有效，因为“壹基金”自 2007 年创办以来已经在民间灾害救助领域积累了长足的经验，建立起了一套从上游捐赠到下游触及县市层面的民间公益伙伴网络。而韩红基金会的捐赠行动很大程度上依赖于韩红的个人影响力：由于韩红对捐款公开透明的承诺和相应行动，韩红基金会得到了公众的好评。

1.2.2 救助内容从物资筹集到多元服务

疫情初期，与其他行动主体一样，民间社会组织的援助行动主要是针对武汉及周边地市的医护物资筹集和发放。

公益慈善社会组织最主要和最传统的工作是物资和资金的捐赠。因此，捐赠的业务模式在本次疫情中的运用较为成熟，主要包括：1）利用合法的互联网筹款平台进行社会筹款；2）利用原业务模式中的行动网络开展物资需求对接和发放。但此次疫情中，相比于政府的宏观调控特征、企业的资源调动优势、和自组织的灵敏迅速，社会组织的资源整合力度与整体捐赠数额并不具备显著优势。

随着疫情发展，社会组织的服务内容更为多元，逐步针对全国重点疫情发生地区开

展了以下服务：

（1） 提供有效遏制疫情扩散的策略行动，如提供专项基金支持研发抗击疫情的药物；

（2） 协助社区开展社区排查、居民登记和社区消杀工作，并直接服务居家隔离的确诊病患家属和疑似病患；

（3） 支持和保护一线抗击疫情人员，如向一线医护人员、社区工作者、一线公益组织从业人员提供安全保障资金、保险、防护物资、自我保护和防疫培训课程、技术咨询指导和心理咨询支持等；

（4） 支援受疫情影响的其他弱势群体；帮助困境老人、残疾人、困境儿童和特殊家庭群体等；

（5） 后期针对社区普通居民进行防疫宣传，提供生活服务。

从服务对象来看，此次疫情中，社会组织主要针对一线抗击疫情的人员和弱势群体提供服务，并回应其原有服务对象由疫情而引发的特殊需求。针对（疑似）患者及其家属，鉴于病毒的传染性和医院与政府的监管，社会组织主要通过线上形式对其提供支持。

1.2.3 基层社会治理下的政社联动

社会组织与地方政府工作在落实到一线执行层面时，各个地区的中小型社会组织与相关基层政权及部门的合作对决定了防疫工作的最后成效。考虑到中国特殊的基层治理体系，社会组织在介入微观层面的一线工作时，往往需要与原先承担社区自治功能的居委会、村委会乃至于管辖片区的街道协调工作。协调工作既是为了保证公权力对社会组织干预的认可与知情，也是为了协助基层政权更好地根据区域内需要调配工作人手并获取专业资源。

负责一线执行各类志愿任务的社会组织与基层政权的协调主要可以梳理出三种机制模式:第一种,通过街道直接调度社会组织进行工作。一些治理工作相对先进的街道,例如南京市栖霞区仙林街道,它们拥有通过街道扶植成立的居民志愿者队伍(“黄马甲”志愿者)并有辖区内的社会组织服务站统筹资源。这些富有经验的志愿者在疫情时期就成为了应急管理的先锋队。另外,上海静安区部分街道则通过采购过服务的社会组织的私人关系来募集人手与物资。

第二种,经由地区应急管理局指挥进行部署。这种合作模式多见于一些专业志愿者队伍,例如浙江杭州大江东新希望公益服务中心 9958 救援队、安徽南陵县先锋救援队与安徽利辛县蓝天救援中心等。这些机构在应急处置与救援方面经验比较丰富,部分队员有医疗、消防或户外营救等从业背景,可以快速承担起杀毒防疫和社区医院协助工作。

第三种,通过基层党组织或各类群团组织进行号召。在基层党建团建与群团工作改革的背景下,越来越多的社会组织完成管理规范化,并在单位内设立党支部和团支部,积极接受党的领导。组织关系健全后,部分地区的党委及群团组织牵头设立区域内社会组织党总支(例如上海市静安区曹家渡街道)、团委下属社会组织联席会议等。

这些机制为社会组织之间建立起合作联系与沟通的渠道,增强了 NGO 与政府之间的合作默契,因而危机时刻当党团委发布相关号召时,大量社会组织积极响应提供志愿人手。这三类合作机制并不相互排斥,而是在不同区域的特殊情况中呈现出交错的状态。

1.3 救助行动的价值和优势

社会组织在应对本次疫情中,主要发挥了发现社会问题、设计并落地解决方案、募集并提供资源、政策倡导及推动工作等功能和价值。在这些价值发挥中,相比于企业,

社会组织具备如下特长和优势：

（一）以社会问题为导向，强烈的价值关切

社会组织以解决社会问题为使命，对社会问题更敏感。同时，社会组织提倡互助，致力于营造社区邻里彼此信任、守望相助的美好社会，这些价值坚持在本次疫情的社区基层治理过程中尤为重要。虽然在短期捐赠数量和规模上看，社会组织不比企业，但社会组织对一问题的持续关注和长期探索，更能够在深层面推动问题解决。

（二）成熟的公益服务流程

社会组织在筹款、项目设计与实施、宣传与反馈方面有较为成熟的工作流程。尤其是疫情中，颇受关注的捐赠人维护、信息公开等工作，社会组织在这方面都有标准化流程，以及时应对疫情需求。同时，相对于志愿者临时成立的自组织和部分企业，社会机构的合法性身份也为其在更能够公领域展开工作创造了空间。

（三）灵活应对复杂多变的诉求和被忽视的需求

社会组织的团队规模一般较小、组织结构较为扁平，在应对复杂突发问题时，较为灵活，能够应对疫情下复杂多样的诉求，尤其是未被媒体大众关注到的人群需求。

（四）社会动员能力强

社会组织的动员能力表现在与其他主体的紧密合作中。一方面，活跃在平时企业与政府机关难以直接触及的基层治理中，通过参与执行工作解决问题并积累社会威望，发展基层人脉，保证在危机动员中承担工作节点的作用，有效地将日常服务对象转化为危机中的工作人手。另一方面，社会组织积极与企业、自组织、专家学者合作，编织成更广泛的社会参与力量。

（五）政策倡导及推动

在紧急救援之外，推动政府建立长效的防疫机制，尤其是能广泛调动社会力量的相关社会治理体系，这也是社会组织发挥其专业特长的贡献点之一。社会组织通过联合倡导行动、广泛征集并上报意见建议、联合专家和人大代表提供议案等方式，推动相关政策完善。

1.4 社会组织表现反思

3 月中旬，随着湖北地区疫情得到控制，其他省市确诊病例逐渐清零，公益领域也进行了密集的经验交流与行业反思。社会组织在本次疫情中的表现体现出公益行业发展的时代特征。疫情在带来挑战的同时，社会组织的一些新业态与新模式也在显现：

一、由于疫情的特殊性，一些社会组织原有的优势与经验无法发挥。社会组织在日常状态中最擅长“需求评估”与“线下直接服务”的工作，而这类工作经验的优势在疫情中都没有发挥出来。由于社会组织无法提供面对面的直接服务，无法及时有效地评估需求，故而只能利用互联网转为提供线上服务，但大部分社会组织的线上服务经验与能力不足。

二、早期援助反应较慢，中后期强调理性与策略。在武汉封城之前，由于信息的不对称，加之社会组织在公共卫生领域积累的经验有限，社会组织的援助反应速度偏慢。此外，早期的救疫需求聚焦在医疗物资的补充上，但大部分社会组织并不擅长做物资和紧急援助方面的工作。

而在武汉封城之后，不同类型的社会组织依据疫情发展中的需求，结合组织的使命战略、资源与能力、外部环境支持三个层面的情况分析，最终决定了不同类型社会组织的行动策略和行动内容。相比其他主体的参与热情，疫情中后期的社会组织在疫情行动中更具“理性”。

三、理性行动与合法化要求密不可分。政府希望引导民间社会力量“有序”参与社会治理，社会组织必须“合法化”、“规范化”其行动。疫情之前，政府一方面有意识引导民间力量进行“社会组织”形态的规范化注册登记，居民自发建立的小团体也需要在街道社区进行备案为“社区社会组织”；另一方面加大政府购买社会力量的服务，除了以企业为主体的购买以外，只有合法注册的社会组织才可以参与政府购买。

注册为“社会组织”即意味着要在“业务范围”内合规开展行动和接受监管监督。本次疫情中的很多社会组织因“业务范围”不符，无法开展更多行动。

四、政社协同需要社会组织更为主动。过往，参与援助的社会力量主要与民政部门合作，2018 年国家部委改革，成立“应急管理部”之后，社会力量又改为与应急管理部门打交道。此次疫情属于突发公共卫生事件，由卫健部门统筹（基金会论坛，2020），但社会力量与卫健系统和应急管理系统都未达成有效的合作机制。协同机制的建设需要时间与多方合作，在没有灾害时往往得不到足够重视（彭燕妮，2020）。积极主动、因地制宜、下沉到县市一级、以具体事情合作为抓手，被认为是构建政社协同的行动方向。

五、有限个案表现突出，行业内部协同缺乏。本次疫情中，表现较为出色的社会组织具备以下两种特征：（1）具有资源动员优势：或借助网络劝募平台进行公众募捐、或依靠企业直接捐赠；（2）发挥了以往的资源优势：拥有能覆盖救助最后一公里的志愿者网络，或与医院熟悉，在物资运输上具备优势。

不过，这样的社会组织数量较少，分布零散，作用有限。民间公益领域内部急需建立一套协同机制。这套协同机制中，需要基金会与社会服务机构进行优势互补的合作；需要不同救援项目间进行横向信息沟通；也需要民间公益领域以整体的形式对外发声和对接资源，从而让援助行动更加有序和高效。

六、疫情对公益行业整体发展的影响：据有关学者判断，疫情将会对公益行业筹款带来整体压力，原因是疫情期间的集中捐款将对下半年其他类型的捐赠带来挤兑效应，经济增长放缓带来的企业捐赠整体降低，将会对公益行业筹款带来整体压力（蓝煜昕，2020）。

短期内，行业外部环境收紧是大的判断，这种影响会加速民间公益行业的洗牌，社会组织在此期间可以采取韬光养晦、修生养息的策略（程芬，2020）。

也有公益组织负责人（潘江雪，2020）认为，公益行业发展主要取决于以下几类因素：一是法律法规的完善程度，以及政府监管的尺度；二是经济发展的程度，尤其是财富积累的程度；三是技术发展的程度，以及社会文化的态度。因此，公益行业未来依然有厚积薄发的潜力。无论在什么外部条件下，具备专业化知识技能、治理及管理经验、核心资源网络的专业组织将更容易脱颖而出（程芬，2020）。

2. 企业

物资捐赠和员工参与是企业过往参与解决社会问题的主要方式。但此次疫情爆发，企业结合自身资源及业务优势，参与到救灾的各个方面，如配合宏观政策保障武汉、全球采购救灾物资、搭建信息平台服务公众等。随着疫情影响到社会生产生活的各个方面，尤其是与线下服务相关的行业受到巨大冲击，企业顺势升级产品服务，也在此过程中降低损失、提高收益。从公开报道中可见，企业提供的产品服务、受益对象、企业类型、行动特点等都非常广泛，难以对”疫情救助“部分进行清晰界定，因此本小节只做简单陈述。

2.1 疫情下的企业支援：全方位“立体”参与

新冠肺炎在短时间内快速蔓延，成为全国性的重大公共卫生灾害。现代社会的高流动性和精细化分工让本次疫情的“受灾区域”不仅局限于新冠疫情的集中爆发地，全国甚至全球都不同程度地被卷入其中。受灾个体也不仅仅局限于疫区人民和参与援助的一线工作人员，所有社会公众都成为了这场快速蔓的公共卫生危机的受害者。除了传染性疾病本身的威胁，制度安排的临时失灵、失当和公共治理、经济活动受阻等造成的次生灾害影响也十分显著。

在全方位受灾的情况下，民间自发的支援、协助、监督、矫正等功能支撑构建起了民间“立体”的全方位援助系统。企业的救助和支持不仅涉及了物资、服务、技术、金融等社会功能，而受众群体更是全面覆盖到了各级政府职能、各社会行动主体、企业自身的上下游链条和合作伙伴及企业内部的员工。

2.2 从“响应号召”到“自发行动”：企业参与援助的动力

过往的企业参与援助或者社会救助的动力和动机常被归纳为政府动员或党建引领。在新冠疫情支援中，国企和央企发挥了毋庸置疑的作用，但那些没有经过号召动员已经快速发起行动的民营企业群体，成为了这次疫情中更令民众惊喜的主动支援力量。自发行动的民营企业，敏锐地识别到焦点问题和紧急需求，并及时推出了有效的解决方案。

多元竞争的市场机制令民营企业能够主动、敏锐、准确地做出反应。以针对不实信息传播的情况为例：丁香医生在 2020 年 1 月 21 日就上线了疫情实时播报平台和疫情地图；腾讯新闻自 1 月 21 日起上线了“新型冠状病毒肺炎实时辟谣”专题；支付宝阿里健康上线“阿里健康医生义诊”提供免费专家诊断。这些企业的产品和服务及时舒缓了公众

恐慌，澄清了不实信息。

2.3 “慈善家”到“建设者”：多元化的援助参与

企业以多元化的形式参与了本次新冠疫情社会支援。随着疫情的蔓延，一大批有特点的企业涌现出来参与疫情援助，比如“专业对口”的医疗企业、“承包了”国民生活的科技互联网巨头、掌握各大流量入口的社交媒体软件等。

常规的企业公共援助行动通常是作为政府辅助者的“献爱心”行为。新冠疫情的规模巨大、影响深远，但也为企业的多元化参与支援以及发挥自身特点进行援助创造了可能。在本次救助行动中，许多企业主体均在自身业务的相关领域快速定位和产出细分的救助服务或产品。

从“慈善家”到"建设者“的这一公共角色转换，一方面体现出我国企业的社会责任感日益深化，企业内部 CSR 职能也日趋成熟完善。另一方面，随着社会经济的不断发展，企业经营的规模化、生态化和不断提升的管理精益程度促成了本次疫情中企业的快速反应和有效参与。

以封城初期的武汉为例，尽管当地政府针对援助物资发放和车辆通行管理等采取了紧急和相对一刀切的管理方式，造成了一些社会行动不便，但大型集团性企业和一些专业对口的当地企业凭借政企互信的有效基础和资深的资源调动和管理能力，仍然合规高效地提供了诸多社会支持。横向对比而言，在同一时间，NGO 和民间自组织等行动主体则缺乏这样更加灵活、多元的参与能力和协作契机。

综上所述，在新冠疫情的社会援助行动中，来自企业的自发援助快速、及时，服务受众广泛、多元，为社会公共需求构建起了“立体化”的支撑。参与疫情援助的大多数企

业并不仅限于置身于灾情之外，扮演“资源投掷者”，更切身参与到了整个社会公共支持生态的网络构建中。

3. 自组织

没有从天而降的英雄，只有挺身而出的凡人。”面对全国爆发的新型冠状病毒疫情，大量民间力量自发组建起志愿团队，动员亲友和人际网络，通过多种方式参与各地的疫情援助工作。

本小节的研究对象是疫情中民间自发组织和参与的志愿团队（下文简称“自组织”）。通过媒体和互联网公开信息梳理以及深度访谈，本研究希望深入了解不同自组织开展工作的基本情况，包括：自组织产生的情形、内部如何运转、面临的困境及应对措施等。同时，本研究也试图将自组织与其他社会参与力量，如企业和社会组织的行动特点进行对比。

3.1 什么是自组织?

在世界各地和不同的历史时期中，为了应对突发的自然灾难或社会危机，有部分民众选择组建起临时的志愿行动，推动群体内的互助或者开展针对特定群体的支援。

有开展灾难研究的学者将危机应对中的志愿行动分为四个种类：

（1）参与一个常规的救援类组织；

（2）临时注册一个灾难救援和危机应对的组织；

（3）基于一个平时不属于救援类的组织延伸开展救援工作；

（4）组建一个较松散、非正式的团队开展灾难救援相关的工作。（Whittaker et al. 2015, p.359-360）

结合上述分类以及我国实际，本研究对“自组织”的定义是：

（1）有超过一人开展工作，且参加的个人属于无偿、自愿参与；

（2）开展工作的主体未取得法人单位的身份（企业、社会团体等）；

（3）该主体开展与灾难援助相关的工作。

以上的定义既包括在本次疫情中临时组建的团队，也包括已有一定组织架构、非法人单位的明星粉丝团和后援会（下文简称粉丝团）、校友会、以及各级各类学校中的学生社团[1]。此外，与其他法人单位（如基金会）合作、但不受该单位统筹或管理的志愿行动，也属于本研究范畴。

自组织的工作内容灵活多元、服务范围广泛，与前文其他参与疫情援助的主体类似，**自组织的服务内容大致可分成三类：**

（1）物资援助：捐赠医疗物资（口罩、防护服、护目镜等）与生活物资（食品、安心裤、烘干机等）；

（2）服务援助：志愿提供在线问诊、心理咨询、物资与人员运送等服务；

（3）信息援助：整合、核实和传播与疫情相关的各类信息[2]。

由于时间和渠道的限制，本研究难以覆盖在全国各地涌现的所有自组织，甚至难以估计疫情中到底出现了多少自组织。为了尽可能深入地呈现自组织的工作情况，本章重点分析了 15 个不同存在时长、团队规模与服务内容的自组织，汇总信息可参考本节附录。

[1] 由于部分学校的校友会有进行注册登记、而另一部分没有，为了分析的方便，我们将所有开展援助工作的校友会纳入自组织的范畴。

[2] 实际的工作中，一些自组织可能涉及两种或三种服务内容，对于这样的组织，我们将挑选其最主要的一种工作展开讨论。

3.2 自组织的诞生：春节期间集中涌现

研究观察到，最早一批的民间自组织普遍在 1 月 23 日（大年廿九）前后三天内组建，而在 1 月 21 日（大年廿七）至 2 月 4 日（正月十一）的两周时间内，自组织成立团队与招募人员最为活跃。

长期从事公益活动的朱一龙公益应援个站在 1 月 21 日与能量中国、上海联劝公益基金会合作启动“‘居’沙成塔、健康湖北”行动，采购口罩、消毒面片、洗手液等消毒物资，投放于火车站等公共场所。粉丝团接受媒体采访时指出，朱一龙本人是武汉籍，因此粉丝对武汉的情况尤为关注，而粉丝团的行动也迅速扩展到各类医疗物资的采购与捐赠（张明萌, 2020）。

武汉大学大纽约地区校友会则从 1 月 22 号开始行动，该校友会的代表在 2 月 24 日的访谈中表示，最初是执行会长的一位医生朋友捐赠了 4000 个 N95 口罩，希望能够找到途径从美国运输至武汉，因此在校友群体内打听求助，校友会的宣传组负责人还以个人名义发布了公众号文章。该文章得到剧烈反响，很多海外华人纷纷表示愿意出钱出力、呼吁校友会组织募捐。1 月 23 号，该校友会用一天时间组建起一支援助武汉抗疫的志愿团队，当天即发布募捐公告。

在粉丝团、校友会依靠现有的组织基础快速响应时，民间临时志愿团队也迅速组建起来，许多自组织在 1 月 23 日（大年三十）至 25 日（正月初二）这三天内发起行动（详见附录）。

北大医学部口腔医学博士、卓明灾害信息服务中心创始人郝南早在 1 月中旬便从自己的朋友得知“不明原因肺炎”正在武汉蔓延。据他在 2 月 8 日的访谈中表示，他当时已意识到武汉医疗资源可能在 1 月 17 日左右就已经饱和，若疫情进一步扩散，医疗系统

将不堪重负。为了引导轻症患者居家隔离、将紧缺的医疗资源腾出给病情较重的病人，郝南决定新组建一个在线问诊和病人分流平台。在 1 月 23 日，其发起的 NCP 生命支援团队通过微博发出第一条志愿者招募信息。

另一个自组织团队 A2N（Anti-2019-nCoV 志愿小组）的发起人杨慧杰则是在武汉的一名 IT 创业者，在 1 月 18 日从好友以及朋友圈分享的论文中了解到新型冠状病毒的出现，但却发现在网上不容易找到可靠的信息。1 月 22 日，杨慧杰的大学好友找他商讨一起做一个辟谣平台，他爽快地答应了，开始组建科普和辟谣志愿者的微信群，并在 1 月 25 日进一步明确谣言辟谣及信息分辨、国外文献翻译等多项工作内容（陈志芳，2020；李云蝶，2020）。

全国各地疫情的情况各不相同，不同人群的需求也在发生变化。虽然在春节假期结束、各地陆续复学复工后，许多自组织“完成使命”、解散临时的志愿行动，但也仍有新的自组织出现。

2 月初，姜金晶（微博名：梁钰 stacey）在观看防护服复杂的穿脱过程中联想到女性生理期的不便，在 2 月 6 日于微博上呼吁关注一线女医护的需求，次日便发起了“姐妹战疫安心行动”，该行动迅速得到广泛的支持和响应。

同样在 2 月初，广西河池市都安瑶族自治县出现了大量医护人员感染的严峻疫情（广西日报，2020）。老家在都安县的杨女士在访谈中表示，该县长期贫困，她在 2 月 8 日得知医疗防护物资紧缺情况后，便决定在高中同届校友中发起募捐，在一周内完成三批了口罩和防护服的募款、采购、运输。

总体而言，春节期间是我国疫情全面爆发的阶段，也是各地民众自发行动、支援抗疫工作的高峰期。

3.3 自组织做什么

自组织作为企业和社会组织以外的另一种民间救助力量，在本次疫情中突显出两个方面的价值。一是快速响应，二是精准回应需求。

3.3.1 快速响应，解燃眉之急

在武汉和湖北部分地区实施封锁、各省陆续启动重大突发公共卫生事件一级响应的紧张局势下，全国普遍出现了医疗防护物资严重短缺的情况。1 月 23-24 日，武汉 17 家医院公开募集社会捐赠的公告在社交媒体上广泛传播（王丽娜、辛颖，2020），此后全国多个地区的各级医疗单位也纷纷通过自媒体以及当地媒体发布求助信息。

在供求矛盾尖锐、政府统一调配物资未到位的阶段，自组织是为一线医护人员雪中送炭的关键角色。

1 月 24 日，“古典战疫小组”成立，起初主要援助湖北省除武汉以外的各类医疗机构，随后迅速扩大到其他省份，在短短三天内对接了全国 73 家医疗机构，完成近 38 万元医疗物资的发放（古典古少侠，2020a）。

同样在 1 月底的三天时间内，麦特·蒲公英物资援助小组将 50 万只口罩与 1 万 2 千见防护服分发到湖北地区十余个县市医院（清江，2020a）。

规模相对更小的“口罩下乡”团队从 1 月 26 日正式运作，聚焦湖北地区县镇一级的医疗单位，在十天里为 14 家医院、卫生院提供了近 13 万元的医疗防护物资（口罩下乡，2020）。“口罩下乡”的一位成员在访谈中表示，由于县镇的医疗机构难以优先获得政府的物资配给和基金会的援助，他们的援助主要是“救急”的作用。

在 2 月初支援都安县医疗物资的杨女士也在访谈中表示：

“其实当时都安的事情在广西已经非常轰动了，所有的人都会去帮他们的，最终还是要靠政府，得靠组织协调。我们这些要起作用，一定要快，要应急，要帮助他们顶上一点时间，起到一点作用，这样才行。”

3.3.2 精准回应需求

除了“救急”，**自组织还依靠精准的需求回应，补全政府与其他民间力量的缺口，呈现较强的人群与地域针对性**。

武汉在实施封城以及交通管制的多项措施后，各类医疗和生活物资的运送乃至医务人员的出行都受到非常大的影响。从 1 月 24 日起，市民开始自发组成车队接送医护人员、配送各类物资，几个自发团队后来也联合而成了“武汉抗疫公益志愿者联盟”，更系统地开展工作（王丹妮、李晓芳，2020）。

另一方面，在武汉及周边地区服务疑似、轻症患者及其亲属的“NCP 生命支援”，为身居武汉的孕妇这一特殊群体成立了专门的援助小组，为她们打通就诊渠道、并整理出有针对性的就诊指南和防疫手册（黄昕宇，2020）。

除了聚焦疫情一线，部分自组织将关注点放在受疫情影响的其他人群。1 月 24 日，深圳外国语学校、深圳中学、深圳国际交流学院等一批在校生发起“口罩深圳”项目，主要为深圳地区的环卫工人购买口罩，该行动在此后的两周内迅速被全国其他地区的爱心人士效仿，“口罩广州”、“口罩上海”等同类机构（张馥兰，2020）。

A2N 是另一个充分体现地域针对性的自组织。A2N 内负责地方社群运营的成员在 2 月 21 日的访谈中表示，A2N 从 1 月 25 日起开始组建地方社群，在一个月内组建起 34 个覆盖全国不同地区的微信群组。这些地方群组与“总部”的团队协同运作，根据当地的

自身优势和地方需求开展活动。例如位于内蒙古的社群为了克服当地民众的语言障碍，与蒙语组织合作、将重要的疫情信息从汉语译成蒙语。

3.4 自组织怎么做

3.4.1 灵活运用熟人与陌生人网络

自组织是如何在短时间内筹集开展工作所需的各类资源，提供快速和精准的服务呢？本报告发现，得益于通讯技术和社交媒体的普及，自组织从熟人网络与陌生人网络筹措各类资源，包括人力资源、信息、物资、渠道、资金、许可和资质等。

一方面，不论团队规模大小和服务内容，**自组织的发起人和核心成员善于动用以亲缘、地域、兴趣、共同经历等为基础的熟人网络，通过口口相传、推荐引见的方式获取可靠信息、争取关键资源**。

以“口罩下乡”、“YC 医疗物资小募捐项目”以及 2 月初支援都安县医疗物资的行动为例，许多自组织团队有资金需求、但不具备公募资质，出于响应速度的考虑，他们往往凭借个人信誉，在小范围的熟人网络中募集所需款项。

除此之外，部分自组织的发起人、核心团队拥有较强的熟人网络基础。最典型的是粉丝团与校友会，它们成员众多、背景多元而且具有一定的信任基础，往往能够在成员内部就解决多种资源需求。

此外，有公益行业背景的自组织发起人能够迅速组建一个与原机构相独立、又充分利用原机构资源的团队，例如郝南（卓明灾害信息服务中心创始人，NCP 生命支援团队发起人）以及陈砺志（上海蒲公英儿童发展中心理事，麦特·蒲公英物资援助小组发起人）。

在利用熟人网络的同时，自组织普遍借助互联网和社交媒体，从更大的陌生人网络中获取资源。以人力资源为例，郝南在访谈中表示，NCP 生命支援团队在发出志愿者招募需求的一天内，就收到了超过 2 千份志愿者申请，NCP 得以建立一个约 400 人的专业医疗志愿者团队。

A2N 的地方社群负责人最初是在互联网看到编辑在线辟谣文档的志愿者招募信息，才认识了团队发起人，继而加入核心团队。A2N 还通过网络公开招募聚集了大量不同专业背景的志愿者，譬如翻译组中就有英语、日语、韩语、越南语等多个语种的志愿者，得以广泛收集海外文献和报道并进行翻译。

本研究还发现，**疫情中诞生了专门的平台型自组织，为多种类型的需求方和供给方搭建对接的渠道，减少信息不对称的同时增加信息的时效性，并通过信息核实机制降低陌生人网络的信任难题。**

1 月 24 日，一批原来互不相识的武汉籍程序员在微信群聊讨论医疗物资的紧缺情况后，在 24 小时内组队开发了“E 起支援”疫情物资供需平台[1]，医院可在该平台发布详细的物资需求信息以及联系方式，物流公司、民间志愿者等则发布运输和配送的资源（王孝武，2020）。

Wuhan2020 开源项目是另一个内容较为丰富的信息平台，收集、核实新型冠状病毒防疫相关信息，涉及医院、酒店、物流、捐赠、疫情动态等多个方面，也汇总了部分医院的物资需求信息以及物流公司绿色通道的联系信息。

由此可见，在本次新冠疫情中，自组织正是“用病毒传播相似的网络结构进行组织”来投入抗疫行动（Justin，2020）。在日常生活中，互联网、社交媒体已是公众获取和发

[1] 详见：https://onwh.51rry.com/

布信息、进行沟通交流的重要渠道。为了防控疫情，全国各地采取了不同程度的隔离和封闭措施，这使得信息技术扮演更重要的角色，帮助自组织快速利用熟人、陌生人网络解决协作、资源募集、服务开展、信息公开等需要。

3.4.2 内外协作推进，敏捷应对变化

自组织在组织结构上普遍是扁平的，较少或者没有层级，但在内部的分工方面，既有灵活型也有固定型的自组织。

采用灵活分工策略的自组织一般团队规模较小（<10 人）、开展单项服务内容，团队成员通过讨论确定和调整工作安排，即“谁在哪一段时间内做什么”，成员普遍身兼多职。为了能够及时根据工作变化调整分工，团队成员需要密集的沟通。

采用固定分工策略的自组织团队规模较大，从几十人到上千人，一般根据不同的服务内容以及服务中的不同环节进行分组，而各组之间可能是平行关系，也可能存在从属关系，个体成员的职能相对单一和固定。为了促进不同组的信息同步与协作，团队可能会进一步制定工作原则、策略和流程。

例如粉丝团与校友会这两类自组织，在疫情之前已经具备基础的组织架构。武汉大学大纽约地区校友会的受访人表示，该校友会成立于 2015 年，有 20 多人组成固定的核心团队，已有组织活动的配合经验，具体到此次募捐与物资援助行动，分为总协调、医学顾问、法律合规、财务、采购、物流、宣传、联络等小组。

本报告发现，有的自组织随着服务规模的扩大，从灵活转向固定的分工策略。麦特·蒲公英物资援助小组的成员在访谈中表示，团队内部分工在初期并不明确，很多成员身兼多职，后期随着规模不断扩张，根据物资援助的流程，逐渐形成了采购组、专家鉴

定组、运输组、医院对接组、宣传组这五个主要分工小组，部分成员同时在多个分工组内，作为沟通与协作的桥梁。

“古典战疫小队”同样经历了类似的变化，最初成立时仅有 7 人，中后期随着规模不断扩大，人数增加到了 60 多人，逐渐形成了物资组、物流组、需求组、募款组、财务组、商务组六个主要分工小组。为了促进团队内部的沟通，古典战疫小队建立了“固定动作节奏化、流程信息模块化、紧急事件打电话”的原则，并且通过定期会议和定期汇报的方式保证组织内能够及时、准确地共享信息（古典古少侠，2020b）。

自组织中还出现了较为创新的分工方式。A2N 在团队成立初期便形成了两套相互嵌套的分工系统，一方面是主要依据工作内容进行分工，包括核心团队、物资组、辟谣组、翻译组、科普组、媒体发布组、协调组以及技术组，另一方面是主要依据工作区域（服务对象所在区域）进行划分的总部和地方组，地方组包括 34 个地方社群，这些社群的群主另外组成一个群，作为两套系统的交汇点。

由于 A2N 的服务内容较为灵活，当个体成员提出新的想法后，部分地方社群成员与来自相关功能分组的成员又会新组建一个临时的小分队，聚焦如何实施这个新想法。为了加强信息流通，A2N 除了使用多种协作工具，定期举行会议外，还在 2 月初新建立了协调组，专门作为各个小组之间的沟通枢纽，进行信息统筹。

与其他自组织或单位建立合作关系，是自组织实现环节分工或资源共享的另一途径。例如，由于封城封路，麦特·蒲公英公益物资援助小组是依靠蓝天救援队打通湖北省内的物流通道，麦特·蒲公英小组将物资运至武汉或临近省份的城市，由蓝天救援队的志愿车队将物资从武汉仓库发放至市内各家医院，以及武汉周边城市的医院。前文提及的“武汉抗疫公益志愿者联盟”，正是由几批原来独立的车队志愿者所组成，也体现了自组织

在组织边界方面的灵活性。

整体而言，自组织虽然分工策略各有不同，但大部分团队采用扁平的组织结构，这使得团队具有较高的灵活性，能够随着服务群体需求以及其他现实条件的变化，快速进行工作内容与分工的调整，例如新增一个小组、解散一个小组、与其他主体开展合作或联动等等。

例如，A2N 的受访者指出，团队在 2 月 4 日的会议中决定新开设深度内容项目，鼓励团队成员根据自身兴趣与专长建立与疫情相关的小项目组，开展了征集疫情摄影作品、电影观影与书籍共读等活动。而在 2 月 17 日，古典战疫小队在总结了此前近一个月的物资援助工作后，提出希望找到“下一个项目着力点”，开始公益行动的“第二曲线”（古典古少侠，2020c）。

三月上旬，随着疫情中心逐渐转移，部分自组织开始着手海外援助行动。例如，在与团队核心成员的沟通中提到，近期麦特蒲公英公益团队计划援助欧洲疫情“震中”意大利；Wuhan2020 也在官网中开辟了新的板块，汇总、翻译相关抗疫信息。

3.5 自组织面临的困难与其应对措施

3.5.1 采购、物流、突发问题是难点

本研究多个受访者都表达过类似的感受：“一切变化得太快了。”政策、诊断标准、物资渠道、道路管制措施……由于信息在短时间内失效而且真假混杂，自组织参与者往往要长时间维持密集的、多方的沟通，不断调整工作计划。

在医疗防护物资储备与产能不足、而官方指定物资调配渠道效率偏低的情况下，**物资援助团队为了能够尽快将物资送抵医院一线医护人员，需要克服层层障碍，其中在采**

购与物流环节的突发情况特别多。

在描述采购环节时，多个受访人不约而同地用“抢”字来描述供不应求的情况，且物资价格多倍增长，出现竞价、飞单甚至销售假冒伪劣产品的现象。与此同时，各地政府陆续接管国内防护物资的生产商，也影响了货源供给。参与采购的自组织成员往往手不释“机”，密切跟踪从初步接洽到资质核验、付款、发货取货等全流程。

据支援广西都安县的杨女士回忆，当时为了快，他们选择向厂商索要收据而不是发票。而部分有渠道的自组织则积极进行海外采购（如古典战疫小队、麦特·蒲公英物资援助小组），但海外采购很快也出现了价格战的现象，也产生通关手续的行政和时间成本。

即使能够成功购得医疗物资，自组织还需要解决物流运输难题。麦特·蒲公英物资援助小组的受访者指出，各地的道路管控措施不一，在道路管控严重的地区，往来车辆均需要找防疫指挥部开通行证。为了将医疗物资运进湖北省，团队费尽周章更改运输方案（清江，2020b）。而面对省内的物流，该团队曾将物资运输环节委托给蓝天救援队，而在后期武汉管控措施更加严苛的情况下，团队只能联系周边地级市医院来武汉自提，不得不放弃对离武汉较远的地区的援助。

除了开展物资援助的自组织，服务类的自组织也需要面对突发情况快速作出反应。NCP 生命支援在成立初期，主要引导疑似和轻症患者进行居家隔离、并为他们引流就诊。据发起人回忆，凤凰网在 1 月 31 日一下子帮助对接了 3000 多名患者，其中有大量的重症患者。为此，团队马上调整工作重心，先组建小规模的医生团队实验出有效的模式，然后大规模招募医疗志愿者进行重症患者的接诊。随着部分重症患者情况的恶化，团队又新组织了一支临终关怀的队伍。

疫情中的种种变化影响着各种民间力量的参与，**而自组织普遍通过高强度的投入、**

采取临时措施灵活应变以及调整服务内容等方式进行应对。

3.5.2 临时志愿者管理问题

随着自组织的涌现，不同地区、年龄和社会背景的民众成为了这些团队的临时志愿者，对自组织团队带来了专业性、投入持久度以及志愿者心理健康三方面的挑战。

首先，我国具备专业灾难援助能力的民间团体并不多，而且普通民众对于灾难应对的意识薄弱。包括自组织的发起人和核心团队，绝大多数参与援助工作的临时志愿者并不具备灾难应对的知识和训练，许多人更是第一次以志愿者的身份参与公共事务。

本研究观察发现，自组织的应对策略之一是直接寻找具备专业素养的志愿者。如邀请具有医疗或相关背景的校友参与防护物资核验，或像 NCP 生命支援团队一样，专门招募临床执业资格和经验的医护人员作为在线问诊的志愿者。

专业性除了表现为专业救援技术外，也体现为自组织内部的团队管理与项目管理。本研究访谈的多位发起人、核心成员在他们常规的工作中已有一定的项目和组织管理经验，对于项目运营、分工协作、外部的协商与合作等方面都有不同程度的专业能力，正如古典战疫小组的发起人分享道，做好一个自组织与经营好一个企业有许多共同之处（古典古少侠，2020d），依靠核心团队成员的自身经验，自组织在运营上的专业程度与基金会、社会组织相比并不示弱。

第二个策略则是快速地“自学”与“边做边学”，在开展工作的过程迅速掌握相关知识（如：清江，2020c），一定程度上弥补专业信息的短板。

临时志愿者管理的第二个问题是投入持久度。由于参与自组织行动的大多是临时志愿者，他们的热情、精力和可参与时间随着疫情演变、复工复学等多种情况发生改变。

一方面，许多自组织的存在时间比较短，一鼓作气在春节假期一周或十天内的时间完成项目，然后解散团队、回归日常生活。而部分运作时间较长的自组织则采用其他策略。例如，A2N 的团队在 2 月初观察到志愿者返工返学、积极性普遍降低的情况，因此对团队工作内容做出调整。另一方面，NCP 生命支援在最初招募志愿者时已设计好轮班制，减少高强度工作给个别志愿者造成过度消耗，并通过新志愿者的招募保持团队活力。

NCP 采取的志愿者轮班策略还有助应对第三个挑战：志愿者的心理健康。疫情中各种负面信息、高强度的工作以及各种突发情况为不少志愿者带来紧张、焦虑和压力，“口罩下乡”团队的一位发起人以及麦特·蒲公英小组的发起人也曾在各自的自媒体平台公开分享工作中产生的困惑、愤怒。以 NCP 生命支援为例，关怀组的心理疏导与科普除了发给受疫情影响的病患和家属，也发给团队的志愿者，并鼓励志愿者每天在微信群内相互鼓励。除了这一个例，其他的自组织团队更多通过团队成员的相互安抚以及自我情绪调节进行应对。

3.5.3 法律风险及规避手段

在我国当前的社会组织治理框架之下，自组织开展援助工作中普遍遭遇法律风险，但它们能够采取的应对方式比较有限。

首先，自组织未取得法人单位的身份，因此不具备“慈善组织”的认定，更没有公开募捐的资格，因此自组织的公开募捐很可能违反了《慈善法》的相关规定。除此之外，由于近年捐赠丑闻频发，公众对于资金用途的公开透明度也有较高的期待。

整体而言，一部分自组织选择与具备公募资格的基金会、互联网慈善平台合作，例如与能量中国合作的朱一龙粉丝团、与上海联劝基金会合作的“口罩上海”以及与宋庆龄

基金会等多个机构合作的古典战疫小队。而涉及海外物资运输的武大纽约地区校友会的团队专门设立了法律合规小组，保障各环节在中美两国的合规性。

相比而言，另一部分自组织则由于不同原因（如不认识具资质的机构、协商耗时太长、涉及金额较少），选择承担该法律风险、主要依赖熟人网络进行募捐。为了向捐赠人尽责，这些自组织通过照片、视频、对话截图、捐赠列表等种种方式，及时向捐赠人汇报善款用途与进度。

除了公众募款外，医疗物资捐赠、在线问诊服务乃至车队运送服务其实都有对应的法律风险。古典战疫小组尤其重视物资合规性，他们所整理的合规物资清单曾被多个物资援助团队用作参考，与此同时，为了规避医疗物资可能使用不当的风险，医院接受捐赠时还会签署《免责声明》（古典古少侠，2020c）。

而 NCP 生命支援的线上诊所团队虽然能够提供全流程的院前诊疗服务，但处于法律限制不做开药诊断，而是聚焦在其他的院外服务（郝南，2020）。

总的来说，寻找其他法人单位进行合作或挂靠、与服务群体签订免责声明是自组织规避法律风险的主要方式，但大多自组织团队仍暴露在较高的法律风险中。

3.5.4 自组织的相对优势与劣势

据学术研究，在 2003 年 SARS 疫情期间，中国内地民间的社会参与程度非常弱：

“几乎没有居民自发形成自主组织…居民对行政机构主导的’抗非’动员，表现出信任甚至依赖的态度，几乎没有受访者提及当时曾有自发组织参与的意向。”（耿曙、胡玉松，2011）。

这种情况在新冠疫情期间出现明显转变，民间力量通过各种方式投入到疫情的援助

和防控当中，其中不乏运作效率高、公众参与面广的自组织。与其他社会力量（如企业和社会组织）相比，自组织的援助行动体现出以下优势和劣势：

首先，自组织体现出非常强的需求导向。自组织来源于民众自发的组织和参与，为应急救助而生。面对快速变化的现实情况，其他主体的决策可能受制于机构的前置条件与惯性（如业务范围、团队的专业能力、决策流程、品牌定位），难以做出最能回应服务群体需求的决定。而自组织则更容易将服务群体的需求作为唯一考量，灵活地改变工作的各个方面，如果服务群体的需求得到满足，可以轻易解散临时的团队，没有机构存续、人员遣散等正式组织所面临的顾虑。

第二，自组织架构相对扁平、下沉到基层一线，有较强的速度优势。一方面，自组织的参与或协助者就是医院中的医护人员、车队司机等最前线，能够快速更新前线需求；另一方面，从决策到执行，团队成员自主性较高，较少经历上传下达。

因此，自组织既能够更快速地获得服务群体的真实信息，也能够更快速地执行决策、获得反馈。正如前文所述，规模较大的自组织团队在去中心化的管理中，发展出不同小组的沟通与协调机制，帮助各小组在相对独立的运作中实现信息互通。

第三，自组织动员的公众参与非常广泛。自组织为不同地域、年龄和社会背景的个人提供社会参与、贡献个体力量的机会，许多个人在此前并无志愿参与的经历。“口罩下乡”的一位发起人表示：“‘做点什么’对于志愿者们而言，不仅仅在助人，也是在做自我的灾后心理重建。”（口罩下乡，2020）

援助广西都安县的杨女士也在访谈中表示，自己是个商人，平时需要照顾一大家人，在汶川地震和本次新冠疫情初期都有进行捐款，“别人做，我们跟”。但本次在看到老家医院的紧急情况后，她决定挺身而出，事后除了感到内心非常满足，还看到自己的行动

感染了儿子与侄子，“将爱心传递下去。”

当然，自组织与其他民间力量相比也有多处局限。其一，除了少部分服务规模较大的自组织，**大部分自组织所贡献的力量较为薄弱**，尤其是与前文的企业相比，资金量和服务规模显得非常有限。其二，如上节所述，自组织由于缺乏法律身份又追求响应速度，承担了较大的法律风险，如果出现意外很可能对临时志愿者造成较为严重的后果。其三，大量临时志愿者在春节假期结束、恢复日常工作和学习后难以持续投入，造成一哄而上又集中退场的情况。最后，大量物资援助类的自组织参与紧缺物资的采购，也一定程度上加重了价格哄抬的现象，对医疗资源的调控造成负面影响，如果缺乏对医疗物资的鉴别，还可能购得不合规的产品（冯希夷，2020）。

本节最后需要再次指出的是，文中提及的自组织并不能代表此次应对疫情中民间参与的全貌。但希望读者通过本节及后续章节的分析，能够对自组织的价值、作用和局限管中窥豹。

新冠疫情下，民间涌现了一批跨越年龄和社会背景，抱着“想做点什么”的诚挚愿望而投入到志愿行动中的人。他们的行动聚沙成塔，为深受疫情影响的个人和家庭带去了切实的帮助和精神的慰藉，他们的经验和教训，都值得汲取和反思。

4. 媒体

4.1 研究视角、对象和研究方法

2019 年新冠肺炎疫情爆发时值农历新年，民众的闲暇时间增加；病毒传染性高，爆发早期形势严峻；各地都要求民众减少或取消非必要性外出；加之移动互联网近年来在国内发展极度兴盛——一系列因素的叠加，使得媒体成为本次疫情中传播信息的重要媒

介。

本章节采用档案研究和深度访谈两种方式，总结了疫情期间不同媒体的行动，并梳理了公共事件下，不同身份的读者对媒体的感受。以此为基点，本章节将以公共研究为视角来分析新冠疫情的媒体传播。

档案研究部分自 2 月 2 日起至 3 月 15 日止。

深度访谈方面选取了传统媒体人、自由写作者、融媒体从业者及媒体研究学者四个角色代表；访谈在 2 月 11 日到 3 月 12 日期间完成。其中一位受访者的访谈以笔头方式进行，其余三位受访者以电话形式接受访谈。

以下是四位受访者的背景材料 、（按受访时间顺序排列）：

杨潇，自由写作者。曾供职于《时尚先生 Esquire》杂志、《南方人物周刊》及新华社。其作品曾多次获得《南方周末》年度致敬等独立新闻奖项。2014 届哈佛大学尼曼学者。2012 年中德媒体使者。

刘宽 Kiva，《十三游》制片人、导演。原《单读》副主编及单向空间视频总监。曾任《人物》驻美国特稿记者、美国电视台（ABC）新媒体记者、哥伦比亚广播公司(CBS) Newsroom 实习记者、美国公共电视台(PBS)、世界频道(World Channel)助理制片人及上海东方卫视《东方直播室》编导。

L，中国传媒大学传播研究者，前公益从业者。

M，某央媒编辑。疫情期间一直参与重点稿件编写。曾担任央媒公开报道部门记者。

本报告按下表所示对研究对象进行分类：将媒体分为“传统媒体”和“自媒体”两类；“传统媒体”中包含官方媒体和市场化媒体两个子类；“自媒体”包含专业类网络媒体、自媒体公众号和广场型媒体三个分支类别。

表 1 疫情期间媒体传播特征分析

媒体（按主体分）		典型代表	传播介质（文本、视频、可视化数据）	角色定位/选题倾向	受众特点	语言风格	代表性选题/文章
传统媒体	官方媒体	人民日报、新华社、央视等央媒和各地方、各事业机关下辖媒体	头部央媒中的相当部分已扩展为融媒体。	信息传递、舆论引导、公共政策评论	全域	简明扼要、客观公正	
	市场化媒体	财新、三联、财经、新京报、澎湃、第一财经等	多为文本类报道，逐渐开始有视频内容，个别已开通视频号。有一些数据可视化描述。	事件报道及人物特写、公共政策评论	读者知识水平相对较高		
自媒体	专业类网络媒体	丁香医生、回形针 Paperclip、腾讯医典等	微信公众号为主，少数有网站及 app。多为文本类报道。有一些数据可视化描述。	垂直领域内容评论、基于二手素材的事件转载和评论	相对垂直，本次疫情传播中有破圈	深入浅出	辟谣与防护、疾病知识、专家解读
	自媒体公众号	知识分子	微信公众号，文本类。	基于二手素材的事件转载和评论	广泛		
	广场型媒体	个人微博账号（含 KOL)	微博	个人感想、求助信息等	广泛	情绪浓度高	

4.2 流量助推下的自媒体：见闻资讯、评论监督和情绪倾泻

本章中“自媒体”的概念界定如下：

1.“自媒体”是体制外的数字化媒体，由个体或团体兼职或全职运营，通常依托社交媒体平台建立；

2.“自媒体”发布的内容代表其自身的立场与诉求；

3. 因不具备原创新闻的采编资质，“自媒体”的发布内容以见闻、资讯和评论为主（张志安，2018）。

研究以“湖北、武汉、新冠肺炎、冠状病毒、疫情”五个词为主要关键字，在“清博大数据平台”上查阅了自 12 月下旬至 3 月 16 日止的舆情情况。结果显示，在此期间共有 166,793,908 条信息符合查询结果（不去重），其中主流媒体报道量为 5,065,145。

从信息来源平台分布看（图 1），舆情监控平台清博舆情显示，在前述疫情期间有超过 40%的信息来自微博、将近 18%的信息来自微信，近 14%的信息来自 app，其他渠道来源按来源比例从大到小分别为网页、其他、头条号、搜狐号、论坛、视频、报刊和问答。在不同话题来源的表现上（图 2），微博除信息量远高于其他平台外，话题活跃度随着疫情发展和时间递进波动较为明显。其余渠道的话题活跃度及信息量均相对稳定。

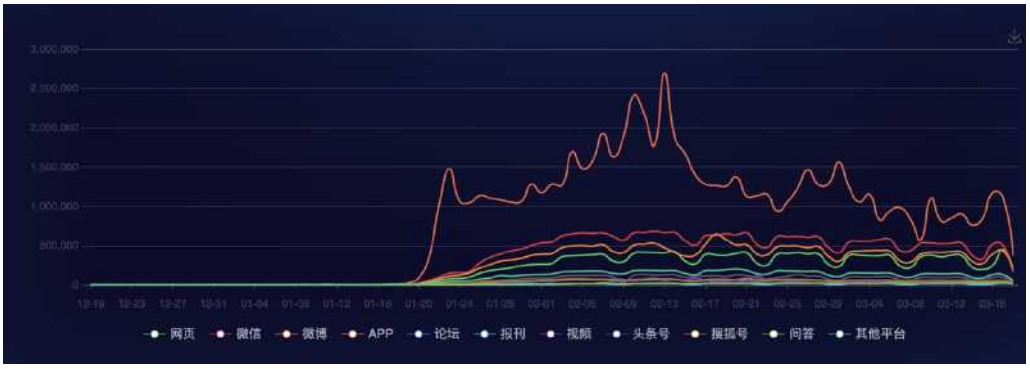


图 1：各媒体平台报道数量走势图，来源：清博舆情

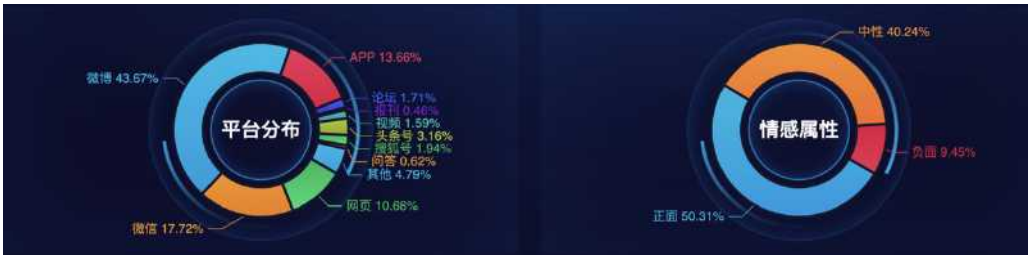


图 2：关键词平台分布、情感属性占比，来源：清博舆情

4.2.1 积极影响：影响力和信息增量

在移动网络发达的时代背景下，新媒体和自媒体在本次疫情新闻和舆情传播中不仅

贡献了最主要的点击率，更造成了巨大的影响力：

以丁香医生为代表的医学垂直领域自媒体开发了疫情查询等工具，为普通读者提供了专业信息的内容增量，成为疫情高峰期几乎人人必点的选题。

以回形针 PaperClip 为代表的新媒体对疫情相关话题进行了“轻科普”式传播，其传播载体为 5-10 分钟的视频。其中，《关于新冠肺炎的一切》、《为什么你还买不到口罩》等话题备受好评，前者的全网播放量在发布两天之内超过 1.5 亿，有望成为 2020 年全网收视率最高的短视频。

疫情早期，在微博和豆瓣这类广场型媒体上，一些 KOL 或活跃用户发布或转发疫区求助信息和隔离日志，在一定程度上协助了重症患者解决就诊问题，推动了社会舆论监督。

4.2.2 负面作用：情绪化导向和流量狂欢

整体而言，新媒体和自媒体在新冠疫情中所发挥的积极功能相对有限。作为非专业的强媒体属性传播载体，这两类主题在舆情中刻意或者无意识的引导舆论，可能起到了相当程度的负面作用。

媒体研究的四位受访者均表示：本次疫情中，自媒体中的一些意见领袖进行了冷静克制的分析，广场型媒体中也存在为疫情中遭遇困境的个体代言与呼吁的情况；但除此之外，自媒体主要扮演了情绪调动的角色。

自媒体的信息表达显著地以“我”为中心，以点击率为导向。其内容一般都预设立场，内容制作者缺乏基本新闻素养和研究方法训练。因此，在信息流产品和内容推荐算法的不断强化下，自媒体传播出的强烈情绪和欠客观的事实在人群间发酵。这种情况在乡村

读者中更为明显：某舆情平台分析显示，乡村村民接受疫情防控信息的网络途径占比中有 34%来自社交媒体，31%来自短视频平台，另有 30%来自新闻资讯平台（蚁坊软件，2019）。

传媒研究学者 L 认为在公共卫生事件中，恐慌是导致次生灾难的主要原因：

“大量的自媒体、营销号在这个时间带节奏、炮制谣言、或者立场为先、有罪推定、阴谋论都会加剧恐慌。尤其在武汉封城到春节前后，自媒体更多起到的是负面作用。”

自由作者杨潇结合自身经历和体会，认为微博这样的广场型媒体需要有一个中间层进行信息的有效整理和分发，才能更好的发挥广场型媒体的作用：

“没有一个分发层存在的话，这样的筛选机制就成了一种媒体型的纯描述的筛选机制，而不是从真正的最需要最紧急的角度出发。我觉得这样的筛选机制是有问题的。”

具有多种媒体从业背景的 Kiva 刘宽对本研究小组表示：

“大部分的自媒体作者缺乏基本的新闻素质和研究方法训练，不存在辨别信息的意识和能力。而理想的状态是大量的自媒体作者可以作为一手资料的来源，专业的媒体记者可以再对其信息做整理发布。”

刘宽对垂直领域专业媒体报道的置信程度和监督机制持有不同看法，认为这类报道本身需要监督机制。

“在这样一个事件下，腾讯就直接把自己通过这样一个行为（开设辟谣平台）树立了一个权威的角色，它成为了评判真假唯一的一个评判方。但它也是一个商业公司，谁来监督它的权利呢？根本就不存在这样的监督，没有媒体可以报道它们，那谁来评判它的权责呢？”

4.3 以央媒为代表的官方媒体：快速信息传达和正面舆论引导

4.3.1 官媒报道的信息类型

在疫情期间官方媒体，尤其央媒，以多媒体矩阵展开了多种形式的宣传报道：微信、微博、app、抖音和视频 vlog 等均成为官方媒体传播内容的载体。从传递的主要信息看，官方媒体发布的信息主要包含以下几类：

（1）时政要闻与政务信息（干部任免问责与领导视察等）

（2）疫情消息（感染人数，疑似病例人数，定点医院地址及联系方式）

（3）疫情期间的基本公共服务信息（例如铁路部门延迟退票时间、民航局有关退票改签等的消息与事宜）

（4）专家访谈

（5）抗疫人物故事

（6）辟谣信息

4.3.2 官媒的选题特征

在选题方面，官方报道题材存在较为明显的阶段性发展特征：

（1）疫情爆发初期，官方报道内容主要为提示和预警；

（2）疫情爆发高峰时，其主要对社会治理问题和舆论焦点进行积极回应；

（3）3 月以来，其报道话题转向疫情攻坚冲刺、行业奉献总结、群众士气鼓舞和国际形势发展等。

在各个阶段都有明显的正面表达和积极呼吁的倾向。这一表现应当是由于官方媒体

（尤其是央媒角色）在疫情期间的新闻选题受“规定动作”影响。

4.3.3 官媒的传播效果

在传播效果方面，部分民众在疫情早期和高峰期对官方媒体的舆论抱以较为审视的态度。原因可能是：官媒报道定调过于单一，报道内容未能及时回应和缓解民众的疑问和忧虑，以及“部分地方官员和政府机构的媒介素养偏低，不懂传播、不懂会产生什么效果，或者没办法（能力）去决策这件事”（M,受访者语）。

某央媒编辑 M 表示官媒和非官媒的角色定位截然不同，这对官方媒体而言存在优势，但也有劣势：

“官方媒体展现的更多的是消息和通报，很多时候都是正式的公文性表达以及领导决策。是不太接地气。但是反过来说，央媒信息发布及时、短平快，尽管在字数上深度上差一些。在权威专家这块（也）很突出，比如央视的专家连线，这是央媒的资源和优势。而市场化媒体，像财新，他们主攻故事性，比如说具体讲几个人遇到的遭遇，从而去影响读者的情绪。其实官方媒体除了三家央媒和地方卫视，很多时候也在用不同产品（媒介），比如说短视频，在试图去用一种柔软性的传播手法。”

学者 L 对央媒在疫情中的表现看法是：

“在突发公共卫生事件中，党媒央媒在事实层面的权威性最高，但报道框架较为单一，是了解政府态度、决策、举措的窗口。在一些重要节点上，广电媒体的作用依然很大，比如专家访谈，热点解析，都是不错的实践。”

4.4 市场化媒体：一线报道先锋和公共利益守望

此次疫情中，以财新、三联、第一财经、澎湃、第一财经等为代表，市场化媒体显

著发挥了信息披露、事实记录和公共监督等作用。

2019 年 12 月 31 日上午，“第一财经”致电武汉市卫健委后发布《独家：武汉不明原因肺炎已做好隔离，检测结果将第一时间对外公布》，此文迅速引爆网络。随后，澎湃、第一财经、新京报、中国新闻周刊等媒体奔赴武汉华南海鲜市场及武汉定点救治点金银潭医院。除发布文字报道外，部分媒体还发布了现场视频直击及图文报道。

在 1 月 20 号钟南山肯定“人传人”后，市场化媒体的疫情报道出现井喷现象。其报道选题围绕病毒来源、疫情传播趋势、公共防控能力、一线救治现状和病患遭遇等角度展开。本研究小组从海纳平台查询的结果显示（见下图）：从 1 月 20 日开始，包括快讯在内，13 家市场化媒体（插入注释：此处 13 家市场化媒体包括第一财经、《中国经营报》、财新、澎湃、新京报、界面、每日经济新闻、21 世纪经济报道、北京青年报、南方周末、三联生活周刊和财经）对于此次疫情的报道一跃升至上千篇。在 1 月 28 日一天的报道达到单日峰值 2,000 篇。

根据本报告对 13 家媒体网站和客户端的手工检索，在 1 月 20 日以后的十天时间里，澎湃、新京报、财新和界面的十日累计原创稿件量均超过 100 篇。第一财经和中国经营报更是超过了 200 篇，体现了相当的投入和重视程度。



图 3：媒体发布疫情相关信息数量走势图

疫情期间，多篇市场媒体采编刊发的现场报道和深度文章发挥了直接的舆论监督作用。比如：《三联生活周刊》1 月 22 日刊发的《现场|武汉新型肺炎：为何直到今天才引起更大注意？》采访了武汉华南海鲜城商贩患者，暴露出不少疑似患者并未住院隔离，揭示了疫情防控工作中的巨大漏洞。“第一财经”1 月 23 日的《现场视频丨武汉东大门出城通道畅通无阻》，在武汉封城当天成为爆款，文章发布后一小时，相关出城漏洞被堵。“财新网”2 月 1 日的《封面报道|37 位记者四万字全景调查：新冠病毒何以至此？》及 2 月 7 日的《新冠肺炎“吹哨人”李文亮：真相最重要》更是引发了全网范围的议论和思考。

杨潇对在钟南山表态之后市场化媒体就对这件事高度重视，并第一时间发回现场和深度报道的行动十分赞许：

“我觉得这两家媒体是非常有胆识的。很快就过去了，用窗口期发出了很多第一线的报道。非常解渴。就是一些很真实的报道。在过去的十几年间，因为网络冲击也因为一些其他原因，媒体的重要性大大降低了。从这个角度来说，（这场疫情对市场化媒体

的发展来说）是很好的一件事。你很久没有这种感觉，你会觉得硬新闻是如此的重要，你会觉得媒体是公共利益的守望者。”

刘宽也对在疫情爆发初期时的传统表现印象深刻：

“新媒体发展了这么久，自媒体现在这么发达，到最后还是只剩下了三联财新，是因为他们还是我们认知中的传统媒体，他们还是在做传统媒体在做的事情。而且几乎就算是财新你也看不到 two side story。为什么需要 two side story？因为我必须要留给读者那么一点听到双方的声音、自己去判断和思考的空间。现在基本上已经不存在了，全部都是一边倒了。”

L 从学者角度分析，认为专业的市场化媒体提供了更多微观、参与式视角，提供了以个体深入疫情的视窗。在本次新冠肺炎突发公共事件的信息传播中，他们扮演了类似“监督员”、“发布员”和“调停人”的角色：

“在疫情前期，媒体的监督虽有限但有用。随着疫情发展，媒体报道对政府应急措施的改善起了很好的倒逼作用。同时也帮助政府快速、准确传播抗疫措施，在防止恐慌中起到了良好作用。”

但值得指出的是，市场化媒体数量庞大、分布广泛，然而在此次疫情报道中能够完全发挥信息披露、事实记录和公共监督作用，被专业人士和广大受众积极关注的，仍然称得上屈指可数。从整体比例上看，优秀的市场化媒体占比仍然很低。

4.5 公共事件中读者的诉求

在疫情期间，世界卫生组织全球传染病防范主任 Slvie Briand 博士指出：伴随新冠肺炎疫情爆发，“信息疫情”（infodemic）也在爆发。“信息疫情”指过多的信息（有的正

确，有的错误）导致人们难以发现值得信任的信息来源和可靠指导。这些过量信息甚至可能会对人们的健康产生危害(易艳刚，2020)。《人民日报》也于 2 月 19 日发表评论，呼吁信息公开和透明，号召社会警惕“信息疫情”在疫情期间可能引发的次生灾害(倪弋，2020)

在采访中，我们请受访者从“专业读者”和“个人读者”两个不同视角回答了他们在疫情期间最关注的媒体和信息类型。

作为专业从业者的 L 认为，专业、审慎、实事求是和丰富形式的报道会缓解官民对立情绪。当公众的情绪难以舒缓时，对事件进展相关信息将更为渴求。应急工作非公众熟悉领域，政府工作是否到位、有何可以问责的地方、补足的地方都需要有采编权的媒体进行及时、客观、公正、详实且符合新闻传播伦理规范的报道。

他表示：“希望未来媒体能够恰当的履行舆论监督的权利，在选题上除了已有视角之外，增加更多专业视角和行业视角，进行平视角报道而非站位式报道。不能只做政治站位而不顾忌公众关切，甚至把灾难变成歌颂。”

曾经是传统媒体从业者的杨潇对从官场逻辑和政府内部视角对新冠疫情的认知和理解表示好奇，认为尽管这对媒体从业者而言是很高的要求，但这一点是现有报道中有所欠缺的重要视角之一。从专业读者视角出发，杨潇认为：

“现在需要的就是扎扎实做新闻，回应所有现在最核心的问题：比如说社区问题、红会问题、重症患者为什么没法得到收治的问题、为什么武汉政府要限定时间点进行收治、实际上做不做得到，可能最关心的是滚烫的话题。但是因为我自己是做特稿出身，我自己可能关注更长线的问题。但是这些问题不是现在有限序列上的问题，但是我觉得这些问题慢慢地迟早会突出它地重要性来的。”

出于个人读者视角，刘宽将 90 年出生、08 年上大学的自己定义为“节点性的一代

人”。“作为一个物质和精神都没有什么忧虑的年代长大的人”，刘宽认为当前媒体的表现变得保守、趋于封闭，并且程度超出想象：

“我会觉得在任何一家社会只有一家或者两家媒体在做所谓的硬新闻，实际上是一个非常危险的事情。同时这些媒体本身又被谁监督呢？这是有问题的，我不认为这是一个非常乐观的现象。”

从业以来一直在央媒工作的受访者 M 认为目前市面上没有一家媒体能满足所有读者的期待。他对个人视角的阅读期待做了如下总结：

“第一点期待，是掌握即时和可信的信息（病情的及时通报、感染路径等）。作为老百姓，除了关心数字之外，也关心官方掌握的信息深度和披露的细节。我们想要了解的是：官方到底对这件事了解多少。所以你提供越多的细节，老百姓觉得这件事你掌握的好，可信度就高。第二点期待，是对专家信息的需求。比如专家访谈，同时也是对专业性信息转为民众可以接受的具有通俗性的知识（真实化信息）的需求。第三点期待，是对精神和价值观的需要：内心情感的需求和心灵上的慰藉，和追求公平正义及寻找真相的需求。”

5. 专家学者

5.1 研究背景及方法

本章节将分析人文科学与社会科学领域的专家学者在新冠疫情下的公共参与。相比于普通公众，专家学者更有能力从更具宏观和专业性的角度参与到公共事务中。因此，本研究将专家学者作为一个特定的社会力量主体进行分析。

医学和公共卫生领域专家的对病毒的科学认识对防控疫情至关重要，但由于这一群

体的身份在本次疫情中具有较强的官方性质，因而不作为此次研究的主要研究对象。

因此，本章节主要聚焦于人文社科领域学者。人文社科领域学者不能像医学专家一样破解病毒的治疗方法，但新冠肺炎疫情不仅是一场疾病，也是一场大型突发公共事件，其发生和应对涉及到整个社会的法律制度、管理体系、经济民生、社会心态等多方面。

本章节收集了 1 月 22 日至 2 月 27 日期间，人文社科领域的专家学者及学术机构在网络上公开发表的 100 多篇文章或信息，以分析人文社科领域学者的公共参与。受调查方式的局限，专家学者如何以个人身份参与疫情援助无法得知。因而，她们是否参与捐款或志愿者服务等内容不在本研究的考察范围中。

研究小组主要观察这一群体如何以专家学者的身份及专业能力参与疫情。受调查资料的局限，本研究的结果基于网络平台的公开信息，许多专家学者在线下的行动，例如与政府的合作，是研究结果无法捕捉的。

5.2 参与形式

此次疫情中，人文社科领域学者主要通过个人微信公众号、学术机构微信公众号、新闻媒体等平台公开发表评论或接受采访。本研究搜索到最早的一篇评论文章是于 1 月 22 日发表于“复旦 DMG”微信公众号的《面对疫情，政府数据开放能做些什么？》。作者为复旦大学国际关系与公共事务学院教授、数字与移动治理实验室主任郑磊。

截至 1 月 22 日至 2 月 7 日的统计，每天都有多位学者发表疫情相关信息。人文社科领域专家学者关注的主要话题为：疫情信息迟报原因、防疫措施的合法性及有效性、疫情中的社会问题、野生动物管控等。

人文社科领域专家及学者在疫情中的公共参与主要可分为以下几个类型：知识普及、

调查研究、反思性评论、提出建议（包括原则性建议和实操性建议），和以专业知识为指导采取具体行动。（图 4）这几种类型并非彼此割离，而可以相辅相成：



图 4 人文社科领域专家学者的公共参与类型

5.2.1 知识普及

对疫情期间引发公众讨论的公共事件，专家学者进行了相关知识的普及，主要涉及法律知识和野生动物相关知识等。例如，1 月 28 日，最高人民法院公众号发文针对“谣言”的法律判定进行解释[1]。2 月 7 日后，多位法律学者对于“训诫”的相关法条进行解释，并指出李文亮医生的“训诫”处分缺乏充分法律依据（刘代华，张文明，2020）。法律出版社发布《新型冠状病毒肺炎疫情防控法规政策汇编》免费电子文本，以提供相关法律法规查询的资料[2]。 “善财志”公众号发布《突发公共事件相关法律政策汇编》[3]北京大学保护生物学教授吕植创办的山水自然保护中心通过公众号进行野生动物相关知识的普及：例如野生动物的定义、野生动物的检疫流程和标准、野生动物相关法律等。

[1] 参见“最高人民法院”公众号《治理有关新型肺炎的谣言问题，这篇文章说清楚了!》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/ETgXN6HInzlC8cxzhDdU9g?scene=21#wechat_redirect

[2] 参见“中国法律评论”微信公众号《新型冠状病毒肺炎疫情防控法规政策汇编》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/7_j6ikp4KI4aoXxytNkKxQ

[3] 参见“善财志”公众号《突发公共事件相关法律政策汇编》一文，z

5.2.2 调查研究

与疫情相关的调查研究也在进行。其可分为问卷调查和档案研究两种。

疫情期间，大量的问卷调查以网络形式发起，其中一些由媒体和学术机构联合发起。调查内容包括疫情下的社会心态、对病毒的认知及个体防疫行为、民众对抗击疫情工作的认识、疫情下中小企业的生存状况、野生动物保护法修法意愿等；其调查结果多数在网络公开。

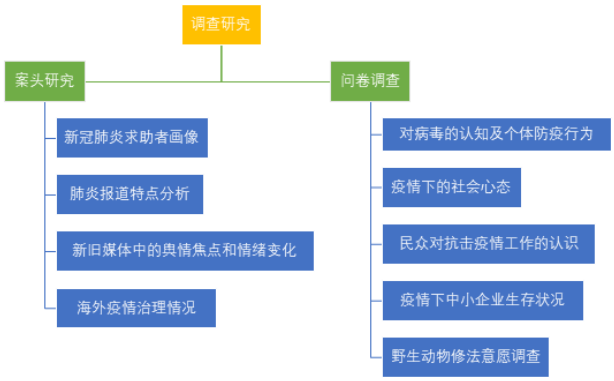


图 5 新冠疫情中的调查研究类型，截至 2020 年 3 月

例如，由澎湃新闻发起的“企业开工力”问卷调查[1]，主要分析了疫情影响下不同类型的企业对于经济政策的差异化需求，如调查报告中指出：民营企业和外资企业更期待减免税费政策的出台；民营企业和个体户更希望政府能够提供贷款、纾困等金融服务；外资企业对物流通道诉求较高；而国有企业更加期待政府能够开通更多线上政务。该调查报告旨在帮助政府出台更具有针对性的政策。

然而，一些问卷调查的科学性和应用价值也遭到了质疑：普及社会科学方法的微信

[1] 参见澎湃新闻《企业开工力调查·报告：小微企业难在资金，大中企业愁社保》，https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5862026

公众号“来点方法”批评了关于疫情的网络社会调查具有两个问题[1]：1.许多问卷调查没有明确的抽样框，且往往通过微信朋友圈传播，因而覆盖群体有偏颇、同质性太强，缺乏学术价值；2.一些问卷调查缺乏应用价值，例如，针对调查社区工作者所需物资的问卷。“来点方法”称，“所有人都知道缺口罩、防护服和消毒液”，这样的问卷不能给忙碌的社区工作者带来帮助。“来点方法”认为，一些明知有问题的调查仍在进行的原因是一些媒体要用数据博人眼球，而某些学者要借助数据发表论文。该文批评这些调查消费了社会调查的公信力。

档案研究的突出代表是中国人民大学的“RUC 新闻坊”。“RUC 新闻坊”在疫情期间主要在其公众号上发布了四份研究报告，涉及：疫情报道的信息来源偏向与情感立场分析[2]、社交网络上的求助者画像与媒体中的患者形象分析[3]、新旧媒体中舆情焦点和情绪变化的对比[4]、海外疫情治理情况汇总[5]。

RUC 新闻坊发布的研究报告问题意识明确，以影响公众为目的。例如，RUC 新闻坊对于海外疫情治理情况汇总，旨在避免偏狭的报道所带来的偏见和冲突；其利用大数据对社交网络上的求助者进行画像，目的在于避免“持续滚动的数字”所带来的“麻木”，“解码数字背后的个体”，看清“宏大叙事之下的具体的人”。

---

[1] 参见“来点方法”公众号《疫情中的这些社会调查，求求你们停下来！》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/ak9RZO_z1Gr9mwbL1j6DnA

[2] 参见“RUC 新闻坊”公众号《2286 篇肺炎报道观察：谁在新闻里发声？》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/xOUYUAZ1On3pvX7iCn1cPA

[3] 参见“RUC 新闻坊”公众号《1183 位求助者的数据画像：不是弱者，而是你我》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/0mB03Zp0jaI9uOdx5cbCkg

[4] 参见“RUC 新闻坊”公众号《议题、情绪和话语：新旧媒体交织演绎的肺炎舆情史》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/oqujRit5kWOM9ZhRTUd-rw

[5] 参见“RUC 新闻坊”公众号《那些被吐槽的国家，为抗疫“默默”做了哪些努力？》一文 https://mp.weixin.qq.com/s/tuJiC8jtti3sHhcx6L0zt

5.2.3 反思性评论

对过往事件的“反思”是学者的主要工作。1 月 28 日，《探索与争鸣》《广州大学学报》（社会科学版）编辑部发起“国家治理现代化视野下的抗击新型肺炎研究”主题征文，征文通知中邀请人文社会科学界“对包括此次新型肺炎在内的人类灾害现象进行深度反思”。[1]

疫情中，专家学者从专业角度针对重大事件进行反思，话题包含疫情信息迟报的原因，防疫措施的合法性和有效性，疫情中的社会问题等。

例如，1 月 27 日，武汉市市长周先旺接受央视专访时援引《传染病防治法》称“地方政府披露疫情通报需要获上级授权”。（邓琦，2020）法律学界与律师界针对此问题发表了很多反思性评论，分析疫情信息公开的法律制度。相关学者包括何渊，罗翔，王秋瑞，赵宏等。

此外，有学者从行政体制与治理模式等角度反思疫情迟报的原因，包括顾昕、贺东航，鞠昌华、聂日明，强世功，吕德文，田先红，张雯闻，诸大建等。

在防疫工作如火如荼地开展，多地“硬核”措施受舆论关注时，专家学者针对乡村封道、城市交通管制措施、集中隔离等防疫措施的合法性和有效性进行反思，如车浩、顾大松、林鸿潮、刘炳辉、钱军辉、任远、苏令银、王秋瑞等。

疫情的扩大暴露出一系列社会问题。诸多学者也对歧视、个人隐私泄露等社会问题进行了批评,如任远、田飞龙、王秋瑞、邹诗鹏、赵宏等；也有学者对疫情期间娱乐化的社会参与进行反思（周韧、李鑫澜，2020）。

---

[1] 参见“探索与争鸣杂志”公众号《关于“国家治理现代化视野下的抗击新型肺炎研究”主题联合征文的通知》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/LJK_RVPdMTVwA-DmpyNLvw

5.2.4 提出建议

疫情期间，专家学者的另一作用是针对防控提出建议，可分为“原则性建议”和“实操性建议”。“原则性建议”指依据原则和价值提出的建议，例如：姚泽麟提出，口罩分配应注意排除“户籍”导致的不平等；赵宏提出，紧急状态下公民的个人权利会受到必要的收缩，但权利的收缩应遵循比例原则，并保障核心权利；兰荣杰提出，警察权应尊重专业人士；车浩提出，隔离场所应按“先公后私”的原则征用，隔离对象不应无限制扩大；夏立军提出，应鼓励疫情信息的自愿性公开。

原则性建议较多由法律学者提出，这或许与其专业属性有关。正如北京大学法学教授车浩所称：“提出有效的防疫措施，或许超出了法律人的能力；但是，珍视并呼吁这些价值，不再疫措施急切前行的滚滚车轮中被漠视或碾压，也正是法律人的职业价值。”

“实操性建议”指对疫情防控工作的具体工作环节提出的行动建议。例如：郑磊检索了政府官方网站与社会化机构发布的疫情数据，在对比数据的连续性、完整性、颗粒度和可视化程度后，为政府的疫情数据公开方法提出建议。此外，他建议政府将底层的疫情数据层开放给社会机构，由市场上的专业组织作为数据的利用者把数据开发成应用，两者一起为社会公众提供信息服务，便于共同应对疫情。（郑磊，2020）

又如，薛军和沈岿呼吁武汉政府，依法紧急征用楼堂馆所进行医学隔离。[1]上海金融与法律研究院研究员聂日明建议，将疫情报告和确诊的权力下沉至由医院和基层。

[1] 参见"中国法律评论"公众号《北大法学教授呼吁武汉政府紧急征用大量楼堂馆所，进行有效医学隔离！》一文，https://mp.weixin.qq.com/s/5MnyaEunDT9tcf5Up-TRww

5.2.5 以专业知识为指导的具体行动

除评论、研究与建议外，专家学者的另一参与形式是以专业知识为指导，展开具体行动以推动事态发展，例如：律师赵庆、尚满庆申请公开对“8 名散布谣言者”进行处罚所依据的事实、法律及处罚结果；同济大学建筑与城市规划学院教师刘悦来发起“社区花园 SEEDING 邻里守望互助计划，通过无接触方式在社区分享种子，重建社区信任[1]；清华大学心理系和幸福公益基金会提供心理援助热线志愿者培训[2]。

5.3 案例分析

5.3.1 从“反思”到“行动”——学者推动《野生动物保护法》修订

随着新冠肺炎疫情的扩大，作为疫情爆发“罪魁祸首”的非法野生动物交易遭受公众广泛批评。本章节将展现在专家学者及学术机构的推动下，从“反思”走向“行动”的案例：面对疫情所暴露出的野生动物管控问题，从北京大学保护生物学教授吕植最初呼吁严厉打击非法利用野生动物，到最终九家机构联合完成《野生动物保护法》修订意见和建议，提交全国人大法工委——这一过程中贯穿了专家学者“反思”、“调查研究”、“知识普及”、“提出原则性建议”、“提出实操性建议”和“以专业知识为指导的具体行动”的各类公共参

[1] 参见上观新闻《“无接触”也能邻里相助》一文，https://web.shobserver.com/journal/article/share?id=290558&from=timeline&isappinstalled=0

[2] 参见“幸福家庭成长中心给心理援助热线志愿者的简明地图”，https://appllimfedm2602.h5.xiaoeknow.com/v1/course/column/p_5e391da20990d_yWIzRtv8?type=3&share_user_id=u_5e3be9c721ff9_7RlAaVY2M3&share_type=2&scene=%E5%88%86%E4%BA%AB&entry=2&entry_type=2001&from=groupmessage&isappinstalled=0&clicktime=1580981347&enterid=1580981347&is_redirect=1

与形式。

2020 年 1 月 22 日，国家疾控中心主任高福在国新办发布会上表示，新型冠状病毒的来源确认是武汉一家海鲜市场非法销售的野生动物。（张一川，2020）当日，北京大学保护生物学教授、山水自然保护中心创始人吕植通过“山水自然保护中心”微信公众号发起倡议，提出“原则性建议”：建议将野生动物贸易上升为公共安全来管理，呼吁严厉打击非法利用和经营野生动物；倡议全面杜绝对野生动物的非法食用。随后，吕植教授牵头在一天时间内对倡议进行了补充完善，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。同日，她提出“实操性建议”，起草了《从源头管理野生动物利用的具体建议》，向公众征求意见。

相关的**调查研究**紧随其后：1 月 26 日，北大自然保护与社会发展研究中心、昆山杜克大学、和“自然之友”展开对国内外野生动物法律政策的专题研究。1 月 28 日，多家机构联合发起问卷调查：《公众对野生动物消费、贸易、修法意愿的调查》，对大众与野生动物交易的接触、对野生动物交易的认知态度、疫情造成的态度和行为改变、法律知识了解、相关政策立法意愿等内容进行调查，并于 2 月 18 日完成分析工作。2 月 9 日，山水自然保护中心发布了其对 2019 年民间举报的野生动物非法捕猎、养殖与贸易的信息数据分析。

与此同时，**知识普及**工作也在持续进行：“山水自然保护中心”微信公众号持续发文，介绍有关于野生动物与野生动物保护法相关知识。相关文章有《或许，是到了禁止食用野生动物的时候了》、《当我们说不吃野生动物的时候，我们在说什么？》、《野生动物繁育与利用：我们在为谁买单？》、《野生动物保护名录，一把刻度模糊的卡尺》、《那些没有且无法被检疫的肉，你真的敢吃吗？》等。

最后是**以专业知识为指导的具体行动**：2 月 12 日，北京大学、山水自然保护中心、昆山杜克大学、和“自然之友”就《野生动物保护法》进行逐条研讨，并产出第一稿法律修订意见。2 月 19 日，九家机构完成了关于《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；并公开全文，进一步征求公众的意见和建议。

该修订意见与建议提出了建立在**“原则性建议”**上的**“实操性建议”**：山水自然保护中心发文提出了其修法原则：对野生动物保护的讨论不能仅停留在“吃与不吃”的层面上：“禁食与否固然重要，但野生动物保护工作是一个系统性的工作，吃作为末端消费的一种利用方式，仅占据整个野生动物保护工作的一小部分版图。”她们希望通过这次法律修订的机会，让更多人意识到“人类与自然的关系，生物多样性之美。”

2 月 24 日，十三届全国人大常委会第十六次会议表决通过《关于全面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》（新华网，2020.2）。山水自然保护中心继续发文就野生动物养殖、监管、信息公开等实操性问题进行讨论。如，《养殖技术成熟，就可以开放市场了吗》、《我们距离理想的野生动物监管有多远？》、《野生动物合法利用：需要更多信息公开》等。

可以看出，本次行动由学者发起，以生命科学和法律的专业知识为指导，联合民间环保组织、学术机构、法律机构、基金会等进行跨界合作，依托公众的参与共同促成。这是专家学者跨界合作，由“反思”走向“行动”极佳公共参与案例。

5.4 结语

结合以上分析，本研究小组发现，专家学者在新冠疫情中的公共参与和媒体的合作较为紧密：此次疫情中，诸多学者在微信公众号、澎湃新闻、财新网、新京报等媒体平

台上发表评论，或与媒体联合发布问卷调查。相比于在学术杂志上发表学术论文，这种方式的读者范围更广，时效性更强，公共性也更强。

为了避免重大灾难的再次发生，对事故原因的反思是至关重要的，学者的反思可帮助社会避免重蹈覆辙。紧急状态之下，社会中可能出现将防疫作为唯一目标而忽略其他基本原则的情况，作为专家学者有责任指出这些问题，守护衡常的价值。

面对公共灾难，学术研究应具有明确的问题意识，以促进社会进步和解决社会问题为最终目的，不应为研究而研究；学者应注重研究设计的严谨性，其研究对象不应忽视社会中的弱势群体；学者发布研究结果也应谨慎，因为学术研究并不独立于社会之外，而可能影响社会现实。此外，许多学者面对疫情反应迅速，但在热度过后，如何将这些思考延续并沉淀，也是值得考虑的问题。

从实践角度来看，上述“从反思到行动”的案例中，如果没有机构支持和公众参与，专家学者的参与或许只能停留在建议阶段。本报告倡议对以下问题深入思考：专家学者的建议与研究成果怎样更好地助力政策实践？专家学者怎样依托社会组织与媒体等机构增加公众影响力？在本次疫情中，媒体对于专家学者观点的捕捉比较及时，可以进一步思考如何以更加多样化、易理解的方式进行知识普及，从而推动社会进步。

附录：15 个自组织团队信息汇总

服务类别	自组织名称（别名）	发起日期	存在时长（天）	志愿者规模（人）	主要服务内容	主要服务成效
物资援助	古典战疫小队（新精英战疫小组）	2020/1/25	25（第一期行动）	>60	为一线医护人员捐助医疗物资	截至 2 月 16 日，募捐金额 1123.5 万元，使用率 99%,响应来自全国各地医院的物资需求共 668 院次
	姐妹战疫安心行动	2020/2/7	运营中	>70	为一线女性医护人员捐赠女性卫生与护理用品	截至 3 月 17 日，募集 253 万元善款，另对接 7 个团体的物资捐赠，为 202 家（支）医院和医疗队超过 8 万人提供女性卫生用品
	口罩上海	2020/1/28	运营中	242	为上海一线环卫工人提供防疫物资	2 月 5 日至 2 月 7 日间共募得 27,051.85 元，截至 3 月 14 号，已向上海多个上海环卫单位捐赠了十余批防疫物资
	口罩深圳	2020/1/24	35	57	为深圳一线环卫工人提供防疫物资	截至 2 月 20 日，已向环卫单位捐赠了超过 5000 只口罩及 2 吨消毒液
	口罩下乡	2020/1/25	12	<10	疫情爆发早期，为武汉周边“灯下黑”地区医院捐赠医疗物资	向 14 家湖北省内的县镇医疗机构捐助了 13 万医疗物资
	麦特·蒲公英物资援助小组	2020/1/26	运营中	核心成员 19 人	为湖北一线防疫人员捐助医疗物资及生活物资	截至 2 月 25 日，筹款超过百万，为湖北省多家防疫一线单位（医院、社区、交通队等）提供了多批防疫物资及生活物资
	武汉大学大纽约地区校友会	2020/1/23（募捐行动时间）	运营中	核心成员 20+	募捐并为湖北一线防疫人员购买捐赠医疗物资	截至 2020 年 2 月 29 日美国东部时间 18:00,目前募款总额（美元）：$1,397,456.44。已购买物资总价值：$913,371.69（含预付款），另接收的各方捐赠物资总价值（包括未送

						达的）：$502,546.64，共计$1,415,918.33，合人民币￥9,899,959.41。
	杨女士物资援助行动	2020/2/10	9	<5	为广西省都安县一线医护人员提供防护物资	采购并捐赠价值 8 万 5 千元的医疗防护物资
	YC 医疗物资小募捐项目	2020/1/29	7	<5	通过海外采购为湖北省一线医护人员提供防护物资	采购并捐赠价值 6 万元的医疗防护物资
	朱一龙公益应援个站	2020/1/21	运营中		为湖北一线医护人员及防疫人员捐赠医疗物资	1 月 21 日至 2 月 17 日，分三批向湖北地区捐赠 30 万口罩、9 万消毒棉片、2000 瓶洗手液、2000 套防护服、10 吨消毒液、800 箱纸尿裤
服务援助	NCP 生命支援（nCov 支援）	2020/1/23	运营中	>1000	线上问诊，医疗资源对接，心理援助，临终关怀、抚慰	建立线上诊疗体系，不完全统计 2 月 8 日-2 月 17 日服务线上咨询患者 814 人，至 2 月 20 日援助群内受服务孕妇人数>1200 人，至 2 月 23 日关怀组有效帮助不同需求求助者 128 人。
	武汉抗疫公益志愿者联盟（武汉志愿者车队）	2020/1/23	运营中	小型车队 20-40 人不等，大型则数百人	在武汉市内运输医疗和生活物资、接送医护人员以及回应其他市内运输需求	未有系统记录
信息援助	A2N（Anti-2019-nCoV 志愿小组）	2020/1/22	运营中	>3500	针对全国各地提供各类信息服务及武汉在地服务，后开展深度内容项目，且及时增加海外信息板块。	原创文档《关注新型冠状病毒的可靠信息与谣言》三天内阅读量超一百万，在全国三十四个省/自治区/直辖市设立地方社群开展志愿服务。
	“E 起支援”疫情物资供需平台（51rry）	2020/1/25	运营中	>1000	搜集、验证及整理医院物资需求信息以及运输信息	

	Wuhan2020 开源项目	2020/1/25	运营中	>4000	初期收集经过审核与确认过的新型冠状病毒防疫相关信息，建立一个医院、工厂、采购等信息实时同步的数据服务，同时召集各类志愿者在开源的社区中以自组织协作的方式开展工作。	

参考文献

1. 包志明，萧辉，高昱，丁刚.(2020,2.24). 武汉火线救人 50 天现场全记录. 来自 http://weekly.caixin.com/2020-02-22/101518920.htm
2. 车浩.(2020,2.5). | 三问疫情隔离：场所？对象？方式？中国法律评论. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/Ctgkc2m2AYMK7IKD5Y1Baw
3. 陈志芳. (2020, 2). 此后如竟没有炬火 我便是唯一的光：一周组建落地的网络志愿者们. 南方都市报. 来自 https://m.mp.oeeee.com/a/BAAFRD000020200212263061.html
4. 冯希夷. (2020, 1). 记一次胎死腹中的捐物活动——兼谈此次疫情中社会援助的作用和问题. 无隅微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/kcuCkoUTL3Rq_pnRpuRE1A
5. 耿曙、胡玉松. (2011). 突发事件中的国家—社会关系——上海基层社区“抗非”考察. 《社会》, 31(6):41-73.
6. 古典古少侠. (2020a，1). 古典：联系 73 家医院发了 38 万货以后，总结出给捐助者的 8 条攻略. 古典古少侠微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/d_UhFsikxGbm2u8TZi980g
7. 古典古少侠. (2020b，2). 古典：都在关心武汉谁在甩锅，谁来操心怎么做饭？.古典古少侠微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/cCFcOKh2KJ2aYqNb55CRDQ
8. 古典古少侠. (2020c，2). 再多一个人救小鱼！古典战疫小队 25 天公益行动报告. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/vN83JEl3XVzhpKn2qC3Byg
9. 古典古少侠. (2020d，3). 古典：疫情过后，如何重启组织，打造敏捷团队. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/O98NAmt-PQj-YrH90USfEg
10. 顾大松. (2020,1.29). 村道封路，不宜断论“违法”.财新网. http://opinion.caixin.com/2020-01-29/101509317.html
11. 顾昕.(2020,3). 假借“地位低”而想让疾控体系再行政化，恐怕南辕北辙.探索与争鸣. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/wI3Fdf57Sk1x2uyiKbkvlA
12. 广西日报. (2020, 2). 都安疫情严峻！医院紧缺医用防护物资，接受社会捐赠！. 澎湃新闻. 来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5878965
13. 郝南. (2020, 2). 郝南：铺开线上线下的生命线. 国际公益学院（音频分享）
14. 贺东航.(2020,1.30). 重大公共政策“政治势能”的优劣利弊分析 ——武汉新型冠状病毒性肺炎疫情引起的思考.公共管理研究.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/aZd2Ahaz1UgxysRkH7t5fg
15. 何渊.(2020,1.31).如果无权公开疫情信息，地方政府可以公开什么.财新网.来自 http://china.caixin.com/2020-01-31/101509889.html
16. 胡璐，白阳.(2020, 2.24). 全面禁止非法野生动物交易革除滥食野生动物陋习——全国人大常委会法工委有关部门负责人答记者问. 新华网.来自 http://www.xinhuanet.com/2020-02/24/c_1125620750.htm 疫情发布
17. 黄昕宇. (2020, 2). 一个武汉志愿者的焦灼：孕妇就诊流程到底是怎样的？. 在人间微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/kFLdftkXXFvBOEdFqBWFu
18. 基金会论坛. (2020a,2).战疫联访 | 基金会秘书长 x 学者：疫情大考，行业会重新洗

牌吗？来自 https://mp.weixin.qq.com/s/HNfnX7cVZ8HkHoCAXwATi
19. 基金会论坛. (2020b,2). 灾害应急下的反思：“政社协同”真的存在吗？来自 http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-23877.htm
20. 基金会论坛. (2020c,3.9). 战疫专访 | 王振耀谈政社协同：民间社会要主动一些，哪怕碰几鼻子灰.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/6xHRuqATGrFULMgRL1RVD
21. Justin. (2020, 1). 超级传播者与自组织网络. 混沌巡洋舰知乎专栏. 来自 https://zhuanlan.zhihu.com/p/104225548
22. 口罩下乡. (2020, 2). 口罩下乡结业汇报：募集了 13 万物资支援了 14 家县镇医院，但我们仍旧充满困惑和歉疚. Voir 微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/exm5cdUh3CGDFt7PTg17I
23. 兰荣杰.(2020, 2.7).对专业人士应谨慎动用警权.财新网. 来自 http://opinion.caixin.com/2020-02-07/101512496.htm
24. 李云蝶. (2020, 2). “90 后”网络辟谣小分队：粉碎谣言、消弭恐慌. 新京报. 来自 http://www.bjnews.com.cn/feature/2020/02/03/683655.htm
25. 林鸿潮.(2020,1.28).法治的细节丨什么样的疫情防控措施是适度的?来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5660410
26. 刘炳辉.(2020,1.30).大流动中国的“暂停时刻”: 一个集体反思的难得契机.澎湃新闻. 来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5687006
27. 刘代华.(2020,2.7).披露疑似疫情属于义务冲突下的正当化行为.中国法律评论.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/525fKPI4Qx0lwHAjzZ9jlg
28. 罗翔.(2020,1.22).法治的细节：新型肺炎防治的刑法对策.澎湃新闻.来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_559919
29. 吕德文.(2020,1.29).“无人统治”的系统：武汉疫情防控问题何在. 探索与争鸣. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/DstJhsUgDKbMAQ6dJ2coP
30. 倪弋.(2020,2.19).警惕“信息疫情”引发“次生灾害”.人民日报.来自 http://opinion.people.com.cn/n1/2020/0219/c1003-31595142.htm
31. 聂日明.(2020,1.31).厘清职责权限，让基层成为疫情防治主体.财新网.来自 http://opinion.caixin.com/2020-01-31/101509775.htm
32. 彭艳妮. (2020.3). “抗疫”中，公益组织暴露出哪五个关键问题？.社会创新家. 来自 http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-23930.htm
33. 钱军辉.(2020,1.31). 安泰问政丨四名经济学者建言肺炎疫情. 澎湃新闻. 来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_569735
34. 强世功.(2020,2.14). 我们为何不敢承认，大疫背后的小农心态？.文化纵横. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/KabJ1gQmiXpmJ_t1f2Hyj
35. 清江. (2020a, 1). 三天搞到 50 万口罩 1.2 万件防护服，并全部运输发放到湖北十几个县市. 人生并不砺志微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/4uMCkzuKQUaudoX8xW5zn
36. 清江. (2020b, 2). 疫情/拐点还没来，我已经被进湖北的物流整崩溃了！. 人生并不砺志微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/SeKuRuhyspuivsggIV4F-
37. 清江. (2020c, 2). 几千万捐赠物资背后，是菜鸟到口罩专家防护服专家的成长历程. 人生并不砺志微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/lXo1aY-rYoP7SKbb7h1LJ
38. 任远.(2020,2.2). 疫情防控中的特大城市人口流动性管制和人口数据应用.澎湃新闻.

来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5721348
39. 山水自然保护中心.(2020a,1.29). 或许，是到了禁止食用野生动物的时候了.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/Ko7aFaZePua4HVxtqWIivw
40. 山水自然保护中心.(2020a,2.2). 当我们说不吃野生动物的时候，我们在说什么.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/LNf3iuoVcsenWV1OfVhMVg
41. 山水自然保护中心.(2020a,2.28). 我们距离理想的野生动物监管有多远？来自 https://mp.weixin.qq.com/s/Cu2uxxbODZSma9P6JhjZ6
42. 山水自然保护中心.(2020a,2.27).养殖技术成熟，就可以开放市场了吗?.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/HuguwEKlm35qO80sWpCCwg
43. 山水自然保护中心.(2020a,3.3). 野生动物合法利用：需要更多信息公开.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/Ap4hO3BwuyjFFmBTjx87sA
44. 山水自然保护中心.(2020a,2.5). 野生动物繁育与利用：我们在为谁买单？来自 https://mp.weixin.qq.com/s/ggojRGzp4atIgNHx37jB3
45. 山水自然保护中心.(2020a,2.12). 野生动物保护名录，一把刻度模糊的卡尺. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/0SmzSmdjIRE_wI-jv9jc-
46. 山水自然保护中心.(2020a,2.20). 那些没有且无法被检疫的肉，你真的敢吃吗? 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/VPVDCrpd3IfKonYVl1xuhA
47. 苏令银.（2020,2.5）疫情防控应靠科学，不靠“硬核”. 探索与争鸣. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/Et3PelRWilbDCMa4SH1jg
48. 田飞龙.（2020,2.5). 危机时刻的平等互助是社会文明的黄金尺度——对武汉新型肺炎疫情的多重反思. 探索与争鸣. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/VzPGgyxZEkvhisLF-hvTd
49. 田先红.(2020,2.2). 对武汉疫情迟报的追问与思考. 探索与争鸣. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/_8-6tB2wCYc1xuYnMLTlN
50. 王丹妮、李晓芳. (2020, 1). 武汉“封城”后，志愿者车队故事. 新浪网. 来自 https://k.sina.com.cn/article_7045146245_1a3ec668500100qyw1.htm
51. 王丽娜 、辛颖. (2020, 1). 武汉疫情升级，医疗物资募集七日实录. 财经杂志. 来自 https://k.sina.cn/article_1684012053_645ffc1501900tj21.html?cre=wappage&mod=r&loc=3&r=9&rfunc=28&tj=none&wm=3236
52. 王孝武. (2020, 1). 武汉现“网上小汤山” 哪里缺医疗物资如何捐赠一目了然. 大楚网. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/e3WxRYOmno09AWO4Rljg1
53. 王秋瑞.(2020,1.29). 当前疫情防控工作中应注意的几个法律问题. 澎湃新闻. 来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_567218
54. Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International journal of disaster risk reduction*, *13*, 358-368
55. 夏立军.(2020,1.31).安泰问政：四名经济学者建言肺炎疫情. 澎湃新闻.来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_569735
56. 新华网.(2020,2.24).全面禁止非法野生动物交易 革除滥食野生动物陋习——全国人大常委会法工委有关部门负责人答记者问. 来自 http://www.xinhuanet.com/2020-02/24/c_1125620750.ht
57. 蚁坊软件.(2019). 新冠肺炎疫情防控信息的乡村传播.来自

https://www.eefung.com/daily-report/2020021211445
58. 易艳刚. (2020,2.21).社交媒体时代的“信息疫情”.青年记者.来自://mp.weixin.qq.com/s/c_Yxl9kTrSznE_NZIAX42
59. 张帆.(2020,1.29). 曾光：武汉行动慢有科学认识问题，也不排除决策犹豫.财新网.来自 http://china.caixin.com/2020-01-29/101509404.htm
60. 张馥兰. (2020, 2). 深圳高中生的口罩志愿行动，如何席卷北上广等城市. 南都观察家. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/9dlJWGaUqdUWquw8aZhFm
61. 张明萌. (2020,1). 当饭圈遭遇疫情：做就是全部，公益无攀比. 南方周末. 来自 https://www.infzm.com/contents/17543
62. 张雯闻.(2020,2.1). 对武汉疫情迟报的追问与思考.探索与争鸣.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/_8-6tB2wCYc1xuYnMLTlN
63. 张文明.(2020.2.8).李文亮医生被训诫有无法律依据？微信公众号“明律师刑事特区”.来自 https://mp.weixin.qq.com/s/Wt9a3imQrq4RWq-KfO1tVw 张一川.(2020,1.22). 新型冠状病毒来源确认为野生动物.新京报.来自 http://news.bioon.com/article/6749446.htm
64. 张志安. (2019). 新闻生态系统中的应用新闻传播创新[J].新闻战线,2019(17):42-44
65. 赵宏.(2020,1.31). 法治的细节：“未授权不得披露”背后的信息公开制度与问题.澎湃新闻.来自 http://m.thepaper.cn/newsDetail_forward_570013
66. 赵宏.(2020,2.5). 法治的细节：疫情防控下的权利收缩与尊严保障.澎湃新闻.来自 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5796374
67. 郑磊.(2020,1.25).治道丨面对肺炎疫情，政府的数据开放还有很大空间.澎湃新闻.来自：https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_563111
68. 周韧,李鑫斓.(2020,2.9). “饭圈化”反思——灾难中需要太多自我感动和集体狂欢吗？探索与争鸣. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/TeXoQ8Worc5kzoCcK3KBO
69. 诸大建.(2020,3.5). 新冠疫情与专家失灵.微信公众号“诸大建学术笔记” .来自：https://mp.weixin.qq.com/s/vFNFsGCBdZSNk-EeWBGrxQ

第二篇：效率视角分析

1. 前言

2020 年 1 月以来，新型冠状病毒感染肺炎（以下简称“新冠肺炎”）在全国范围内快速蔓延，对社会生活造成了巨大影响。在此期间，企业、非营利机构、民间组织和社会团体等不同社会主体都快速响应，积极参与疫情的救援，在物资传递、服务提供和信息传播等方面发挥作用。疫情期间的社会力量参与对政府管理提供了有效补充，为社会公共治理贡献了相当的力量。

本研究小组通过案头研究和访谈，对国内社会力量的高效行动案例进行了较为系统的归纳分析，并对国外类似案例进行了扫描和总结，期待能为未来有效应对类似公共突发事件提供借鉴和参考。

在国内案例章节，本研究小组分析了乡村社区伙伴、跨地区民间自组织、创新型小企业和大型集团化企业的行动效率。在国外案例章节，研究小组选取了五个公共突发事件：H1N1、抗击埃博拉、美国飓风玛丽亚、澳洲山火和东日本大地震，通过研究这五个事件中提供公共服务和信息传播支援的社会力量主体，分析其参与公共应急事件的行动效率。

2. 研究视角和分析方法

2.1 组织效率、社会公共效率和救援行动效率

一般意义上的效率（劳动效率）包括宏观和微观两个层面。宏观劳动效率主要取决于资源配置与劳动分工的合理性及各部门比例的协调性。微观劳动效率主要是基于个人

和企业对劳动的投入产出比的计算、考虑和自主负责精神，从而使得既定的劳动投入获得最大的产出（王宁，2009）。现有文献中存在针对救援行动效率的研究，但其研究对象多为国际组织或公益机构，针对自组织的公益行动或社会整体应对公共突发卫生事件的效率探讨尚不多见。

在现有的针对救援行动的英文文献研究中，”效率是什么“是一个关注的重点。比如有研究关注机构人力资本，即机构在人力有限情况下人均产出服务的能力（productivity）（Malki,2008）。也有研究关注组织在运作过程中涉及的后勤（logitics）问题（Abidi, Klumpp, 2013）。还有学者用评估企业效率的 DEA（Data Evelopment Analyses, 数据包络分析）模型来评估人道主义救援组织的效率（Vincova, 2005）。

在中文语境的效率相关研究中，研究视角多为”是什么影响了效率“，而非对效率本身定义的探讨。比如，有研究者从灾害累计伤亡数量的变化速率来评估医疗救援行动的效率（蹇华胜、马剑飞 ，2014）。大部分中文研究都集中在对红十字会的研究上，主要关注其内部控制环境是否完善、预算管理机制是否健全、内部监督的效果以及风险管理几个方面（胡锋娟，2017；刘益君，2014）。亦有学者从政治、文化、地理位置三个外部维度评估救援项目的效率，认为影响救援项目效率的三个重要因素为：是否有完善的物资储备体系和应急机制、是否有科学的效率评估系统以及是否建立起了救援信息平台（王飞、冷晴、魏玖长，2019）。

上述研究从人员、内部制度、物资/服务送达的体系、救援人数和伤亡人数的减少以及真实信息发布情况等角度，为公共应急事件的社会行动主体效率分析提供了一些基本的指引。但考虑到其研究对象基本为高度机构化的既有组织，这些研究成果对于在疫情中临时、自发形成的行动主体缺乏建设性的理论指引。

2.2 研究目的和研究方法

由于目前针对非官方组织应对突发事件的整体效率评价缺乏理论框架和评价体系，本章节力图通过深度访谈和案例分析相结合的方法，发掘不同的非官方行动主体在物资传递、服务提供以及信息传播等功能环节发挥的作用。以下是案例受访者的基本信息：

表 1 案例受访者信息

组织	受访者信息
咕咚海外救援	大魏，咕咚海外救援发起人
NCP 生命支援	郝南，NCP 生命支援发起人
黔桂深度游村寨联盟	张传辉，深度游村寨联盟盟主
腾讯	J 老师，腾讯 CSR 部门工作人员
BottleDream	蔡延青，BottleDream 创始人

3. 主要研究发现

3.1 社会力量参与公共应急支援的“效率”定义

通过研究，研究小组发现，非官方的社会行动主体参与公共应急支援通常具有如下特点：

· 组织特点：自发组织、决策机动、行动迅速；

· 关注对象：范围广泛，尤其以弱势群体为关注重点；

· 功能定位：除应急支援外，通常会有意识地对政府职能和公共服务的暂时性缺位进行补位。

本研究小组认为，对于应对突发公共事件的社会行动主体而言，“效率”的含义不仅在于狭义上的“组织行动效率”，即通常管理学视角下所关注的时间和资源的投入产出；

更在于广义的“社会公共效率”，即是否对社会公共职能提供了有效补充、是否主动编织或辅助形成了更加完整的社会支援和公共服务肌理、是否令多个社会主体之间形成有效协作或为其他主体提供行动加速度。

3.2 影响社会力量参与公共应急支援的主要因素

在系统梳理国内外案例之后，本研究小组发现：首先，公共应急事件中社会力量参与支援的情境主要涉及人、组织、行动、工具和合作关系这五个主要方面（见下图 1-5）；其次，通过质性研究，小组总结出影响和促进社会参与组织行动效率和社会公共效率的十五个主要影响要素（图中红色字体）。除此之外，研究小组还发现，在前述五个主要情境中，工具和合作关系的影响要素对人、组织、行动这三个方面或能起到进一步推动作用。



图 1 社会力量参与公共应急支援的影响因素

3.2.1 以人为本是一切“效率”的出发

“人”是一切社会支持行动的核心要素和出发点。无论是接受援助的潜在需求对象，还是发出援助行为的志愿者，若能在人员管理和组织决策时充分考虑到不同经济状况、社会支持、文化习惯、个体需求和地理区位等因素造成的个体间差异，则能为提升支援行动的速度和效果起到积极的促进作用。

在国内抗击新冠疫情的案例中，NCP 支援的组织管理快速迭代、“咕咚海外救援”招募有特定经验的志愿者；在国外的防疫案例中，应对加拿大的甲型 H1N1 的在地化个体社区抗疫方案和应对美国飓风玛丽亚的当地及全球志愿者协同支援——这些案例都证明了通过注重人本主义和从个体差异视角出发，能够顺利推动组织建设和有效促进行动目的达成。

3.2.2 目标导向的组织模式是提升组织效率的关键要素

基于行动关键环节搭建组织构架、以问题解决为导向进行人员分工、目标清晰地推进行动路径，是提升应急情况下临时社会主体机构管理和执行效率的三个关键要素。

NCP 支援高度还原了三甲医院的管理流程，成功地在没有任何过往经验参考的情况下及时呼应需求，并快速搭建了高度可持续发展的专业志愿服务主体。而对于腾讯这样一个规模可观的企业主体，在分散决策下的快速行动和顶层协调下的资源配合，使其在疫情中得以充分发挥自身的技术特长，为各种社会需求提供了规模化和行之有效的快速响应。

在其他非常设、完全临时和自发形成的行动主体中，无论是咕咚救援的小规模团队运作，还是黔贵深度游村寨联盟的理事会-执行团队管理机制，都印证了符合行动服务特

点的组织架构能让决策和行动提速、提效。

3.2.3 专业化援助和产出迭代是社会支持行动的亮点和难点

从诸多案例看，行动内容的专业化很大程度上决定了行动是否能够有效回应社会痛点。比如在新冠疫情期间，腾讯向公众和各行动主体提供的成熟和系统化的技术支持；NCP 支援对患者和家属提供具有专业水准的医疗咨询协助等，都是高效、快速响应的案例。

在国外应对 H1N1 和埃博拉疫情的过程中，社会媒体不仅有关注到疫情本身信息的准确传递与教育引导，同时也关注到了长期的预防性教育建设和受众的认知提升及需求变化，有效且主动地实现了公共服务的产品迭代。

然而，也正由于专业化的门槛，类似腾讯和 NCP 支援这类案例的服务内容和支援模式难以在短期内被其他组织或团体所复制。如何鼓励和帮助未来的社会支援行动实现管理意识进阶和服务产品迭代，提升社会支援的整体专业化程度，这是本研究小组从效率视角收获的一个重要启示和思考话题。

3.2.4 科技工具是信息传递和沟通提效的有力支持

充分利用科技手段能够高效支持信息传递和沟通协作。在本次新冠疫情中，许多社会支援行动得以有效实施，本身就出于其互联网特点或者科技属性：比如作为网络协作平台的 BottleDream、腾讯的数字化助手角色、回形针的多渠道传播和受众破圈、海外案例的众包服务数字志愿者等。也有一些案例是在疫情中主动选择和逐渐适应了科技潮流，比如黔贵深度游村寨联盟通过微信开展行动联络，组织线上的分享会，在联盟成员的社

群内开展情绪互助等。

3.2.5 注重资质、调度资源令社会支持更加及时有效

在国内外的公共应急支持中有多个案例因为着重资质并适时、充分地调度资源，成功使得社会支持更加及时，行动结果更加有效。比如新冠疫情中，咕咚海外救援通过协助三会（红十字会、慈善总会、青少年发展基金会）引导捐赠，与政府和三会形成高度信任的关系，让海外援助物资的匹配和送达沟通高效畅顺。NCP 生命支援在成立早期通过和凤凰网的合作，迅速对接了 3,000 多名患者需求，一方面解决了其自身渠道患者不足的问题，另一方面加速推动了其配套管理和后续服务的升级迭代。应对埃博拉疫情中，塞纳利昂本地机构通过与联合国教科文组织、BBC Media Action 等知名机构展开合作，得到快速、专业的资源和信息输入，及时有效的形成了适应本土需求的行动方案。

4. 研究的学术局限和应用价值

从学术角度看，本研究试图展开思辨性的实证研究，但受时间和资源等条件制约，其严谨程度和理论贡献相对局限。研究采取了质性研究方法，采用目的抽样选取研究案例，存在一定程度的样本选择偏误。此外，由于国内外案例的研究方法不尽相同，样本选取并非平行展开，导致无法有效地在国内外案例之间形成比较，这也是本研究的遗憾之一。

从应用角度，尽管本研究在设计方面存在诸多不足，但研究参与者在进行案头研究和半结构访谈时尽可能遵照了学术规范，最大程度确保了研究内容的客观性，对新冠疫情下公共力量参与进行了及时、有效的记录。这为未来开展系统性的学术研究提供了研究视角建议和一手素材积累。除此之外，尽管国内外案例在研究方法和制度差异方面不

可比，但国外案例所展现出的有效社会分工、社会公共需求和一些具体的操作方式，对国内未来应对大规模公共危机具有相当的借鉴和参考意义。

5. 国内案例

5.1 物资传递

5.1.1 咕咚海外救援：协调 900 万海外物资的 10 人小组

在疫情快速发展呈全国蔓延态势的一月中下旬，地处疫情中心的湖北省武汉市无论医务人员还是普通民众都面临口罩及防护服等医疗和防疫物资极度紧缺的情况。为尽快缓解这一局面，海内外涌现出多股民间力量自发参与到医疗和救援物资的跨境采购和传送当中。

咕咚海外救援就是其中代表之一。由来自武汉和北京的 10 人自发组成海外救援物资支持小组，在 2020 年 1 月 30 日至 2 月底一个月时间内，协调了来自北美、南美、欧洲、大洋洲、亚洲多地对湖北武汉、黄冈和孝感当地医院和非医疗机构的抗疫物资捐赠，并成功解决了多起大宗医疗物资的落地工作。

通过国际旅客“人肉”搬运物资和跨国采购是咕咚救援小组物资传递的两种方式。其中个人旅客携带物资入境的方式存在人和货物匹配的高度不确定，应用场景相对有限。救援小组在更多的情况下选择通过借助医院既有采购职能中的医疗器械进出口公司或其他采购渠道，以“形式上的国际采购”方式来解决公益救援物资的入境通路问题。

“我们做的工作，是让国外的物资，无论通过何种方式，最终能够安稳的到达受助机构。 咕咚好比是货物落地的声音，咕咚一声。”—— 大魏，咕咚救援发起人

尽管团队规模不大，但咕咚海外救援的志愿工作成效颇丰：截止 2020 年 2 月底，

支援小组经手的捐赠物资价值折合人民币约 900 万元。以下是研究小组对咕咚海外救援工作的经验总结：

一、小规模、快节奏，吸纳专业能力强、资源丰富的志愿者加入

在咕咚救援成立之初，团队的行动是被“问题”推着走的：比如如何获取医院的准确需求信息、如何与国内的三会协调、如何处理进出口贸易涉及的法律程序等等。在最初的零散、随机应对之后，团队发起人魏律师逐渐了解并明确了海外物资捐赠对接所涉及到的各种环节和问题。在此情况下，他认为无须盲目扩大团队规模，而应当注重成员思维方式的问题导向和志愿者本身的专业能力和社会资源。最终咕咚团队的 10 名成员多是通过魏律师自身的资源链接和社会网络吸纳加入的。

魏律师表示：“当遇到这个（某个特定）问题的时候，我才通过我身后的资源，去找与这个问题能够匹配的人，让他出现。这个效果是非常好的。然后到后期就把这个人也吸纳，成为我们这个组织的志愿者。”“你想这么紧急的疫情，哪有人专门去从事什么招募啊、什么筛选啊，不可能的。”

一方面，由于团队规模精炼，节省了许多人员管理的时间成本，团队决策流程也因此更加简洁。另一方面，志愿者与发起人的熟悉程度节省了较多陌生人之间互相磨合的机会成本，使得创始人能够更多专注于整体统筹和工作方法输出，而志愿者则能充分发挥各自的优势和专长。这些都极大地提高了组织的整体管理效率和推动了问题的快速有效解决。

比如，咕咚团队中海外贸易运输协调组的职能是跨国贸易的采购，由三名志愿者构成。这三人本身就是专门从事进出口工作的，同属一家公司。他们来到“咕咚”的时候自然携带了已经形成的分工，分别负责运输，对外联络等环节。 在涉外沟通当中，海外贸

易运输协调组的志愿者原本就具备用英文处理进出口贸易的经验，在这次疫情中也能很好地运用工作中的常规技能。

二、明确分工、精简流程，主动参与多方协作提高效率

咕咚团队最初的分工并不明确，较多工作主要集中在创始人魏律师一个人身上。但随着海外物资的对接需求增大，团队需要解决的问题随之大幅增加。魏律师开始思考如何对不同功能的需求进行分工和人员匹配，不断调整和增加分工职能，最终形成了综合行政组（2 人）、海外贸易运输协调组（3 人）、三会及政府公共事务组（4 人）以及翻译组（1 人）的结构分工。

为保证团队行动的效率最优，咕咚在工作中有意识地对各项流程进行主动梳理，并为各协作相关方主动输出操作指引。比如，在对接三会时，魏律师通过朋友主动联系到了当地红会一个专门负责捐赠的领导，并向其详细了解了涉及海外捐赠的全部流程。在与捐赠方进行资源对接时，咕咚小组会主动打包提供包括三会所需流程在内的整体捐赠流程指南，并就涉及捐赠的具体问题联络确认了三会的固定经办人。在货物落地的物流“最后一公里”环节，咕咚在武汉当地志愿者车队中发展了几个固定合作的队伍，保障了货物落地后的及时、快速送达。随着捐赠物资数量的增多，为提升涉及各方主体的工作速度，咕咚团队还主动安排了团队成员进行经手物资的统计工作。

三、清晰定位促进对外合作效率

咕咚海外救援从最开始就将自己定位成“政府力量的民间补充”。他们在团队介绍信息中这样表述：“咕咚海外救援机构始终秉承为党和政府分忧，为民服务的原则方向，积极参与到新冠肺炎救灾活动中……我们作为国家力量的民间补充将继续努力。”

咕咚团队对海外救援物资传递所涉及的各个利益相关群体均抱以主动协助和共同

合作的态度。比如主动协助完成多方沟通、协助承运人与物流方联系、主动减轻三会的工作压力、不断优化整体对接流程等，为所有相关方节省了时间和沟通成本。“政府力量的民间补充”这一定位的清晰表达也令团队在处理政府关系、与政府部门沟通上相对顺利。

作为政府职能的主动协作者，也作为海外捐赠方的主动支持者，咕咚团队在海外物资支持的过程中扮演了类似“隐形承运人”（魏律师语）的角色，令抗疫物资的海外捐赠、传递和分发等各个环节环环相扣。咕咚团队针对不同的协作主体提供特定的支持模式，极大提升了海外防疫物资入境分发的匹配和传送效率。

5.2 服务提供

5.2.1 互联网医疗专业化救援：以 NCP 生命支援为例

NCP 生命支援网络（以下简称“NCP 支援”）[1]是由卓明灾害信息服务中心创始人郝南于 2020 年 1 月 22 日发起的公益性专业线上医疗关怀服务型自组织。NCP 支援组织了一批具有临床执业资格的医生、社会工作者和心理咨询专业人士担任志愿者，综合运用微博、微信、豆瓣和电话等线上和远程工具展开网络协作，为新冠肺炎患者及家属提供远程医疗关怀服务。

“NCP 支援”的志愿团队在高峰时期由多达 400 余名医务工作者、200 多名社工和心理专业志愿者组成（陈慧娟, 2020）。他们比照三甲医院流程，为无法住院的患者提供线上的跟踪式医疗服务和居家隔离指导，并帮助危重病人联系医院。此外，NCP 支援还联

[1] 该自组织最初创建时名为 nCoV Relief，2 月 12 日因新冠名称官方命名确定而更名。

合公益伙伴对疫区发放制氧机，为患者争取更多时间。随着疫情发展，NCP 支援后期的工作重心逐渐转向为非新冠患者提供援助。

与本次疫情中其他自发形成的民间救援主体相比，NCP 支援有很大的不同，主要在于其双重的专业性：一方面，它为公众提供医疗咨询这一高度专业化的公共服务内容；另一方面作为自发形成的自组织，NCP 支援团队在极短的时间内完成了组织架构的搭建和快速迭代，并在提供服务的初期即已经考虑到了志愿者心理支持等因素，在组织发展层面也展现出高度的专业性。

一、专业判断需求和痛点，为疫情响应提供清晰行动方向

NCP 支援的发起人郝南是一名灾害应急信息服务领域的资深公益人。他创建和领导的卓明灾害信息服务中心（以下简称“卓明”）诞生于 2010 年玉树地震期间，是一家专业处理灾害信息、协助救灾资源对接、促进救灾效率的志愿者组织，由深度参与过汶川地震等地震救援工作的信息志愿者组成。在创立后的 10 年间，卓明共响应了超过 100 次自然灾害。

作为一名前执业医生，郝南在本次疫情中放弃了在第一时间启动自己熟知和擅长的灾害信息处理，带着卓明的骨干和一些公益伙伴发起了 NCP 支援网络——因为这是一件“需要有人做但是没有人（能）做的事情”。

“（我）时时刻刻想的都是，如果再有一次汶川地震，我们应该怎么办。”多年应急支援的专业敏感度和曾经从医的背景，让郝南第一时间判断出：疫情高发地在医疗资源饱和、透支的情况下，最紧急的是要缓解医疗压力。同时，医生的专业素养，也让他准确地设定了 NCP 志愿服务的核心要素：专业。一方面 NCP 支援以专业三家医院的标准为患者提供线上专业诊疗和身心支援的系统性医疗专业援助；另一方面，NCP 支援自建

立之初即考虑到需要对照料者、家属和志愿者团队本身提供心理和情绪关怀。除了新冠疫情的线上问诊和线下资源协助，随着疫情的发展深化，NCP 生命支援团队内还自发孵化出定向救助武汉留守孕妇的孕妇支援团队。

二、人道主义与专业精神并行，提升运作架构的有效性

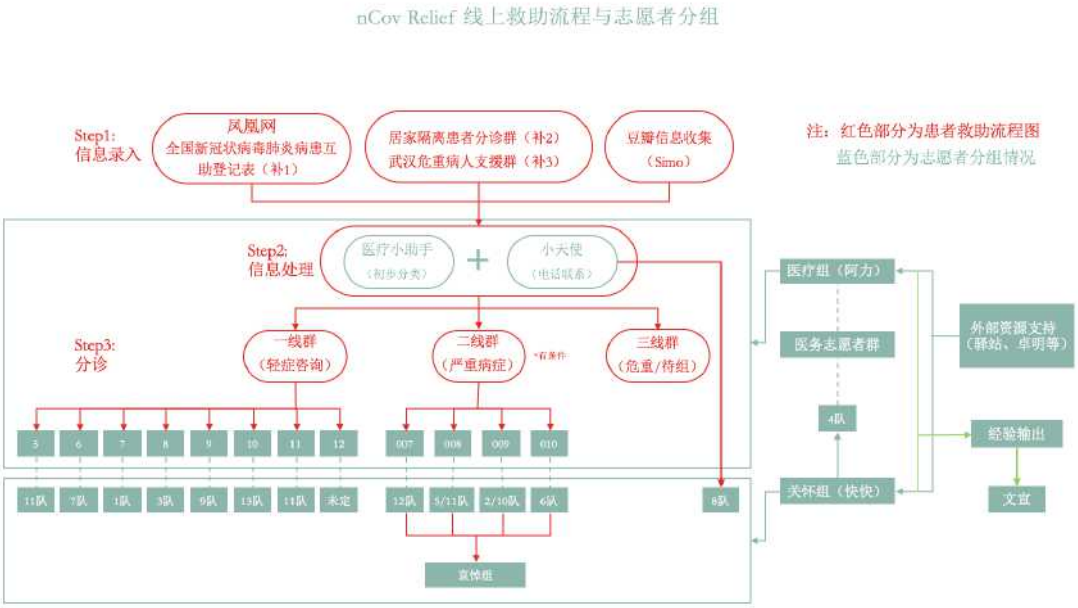
在服务流程的设置上，NCP 生命支援最大程度模拟了三甲医院的运作体系（如下图所示），使得医生志愿者能更好地提供服务：

首先，本人或家属录入患者信息；

第二步，由 NCP 的志愿者进行电联确认，并由医疗小助手进行初步分类，邀请入群；

第三步，患者视病情会被转入一线轻症群、二线重症群或三线危重群。

每个群内都有医生提供咨询、跟进情况。关怀组同步为一线群和二线群的病人提供情绪与心理关怀。



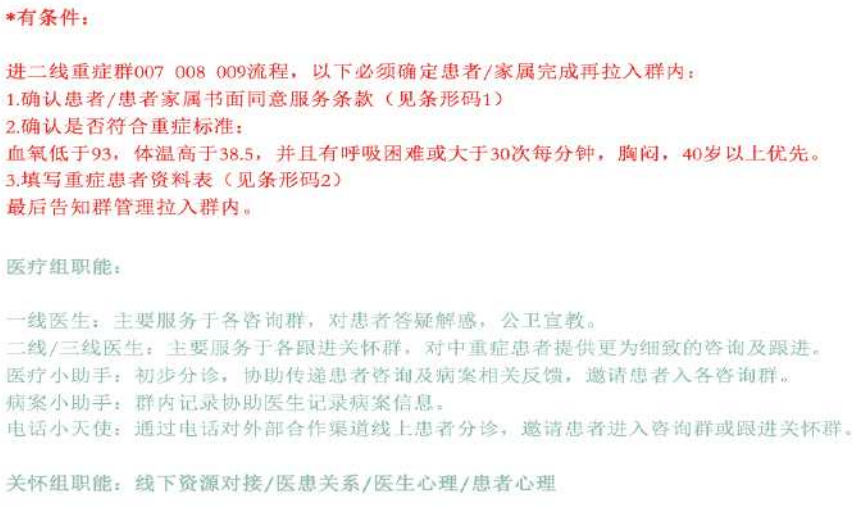


图 2 NCP 支援线上救助流程与志愿者分组

“NCP 支援”行之有效的组织框架是整个团队不断碰撞、摩擦的成果，并非一蹴而就。郝南承认，在搭建团队的初期，组织成员的两种行事风格产生了碰撞、甚至冲突。这些冲突的本质在于，到底是以应急为优先，还是以管理为优先。郝南表示，单纯追求管理思路跟不上应急响应的需求速度，因此对于 NCP 的组织管理，最重要的是平衡好传统管理思维和应急思维：“我仍然感谢那些离开的伙伴，因为他们用管理的思维补全了我的短板。我也得到了锻炼，所以我们现在每个人都可以独当一面。”

在经历了一次创建初期的团队重大分裂与无数次试错之后，NCP 生命支援的团队逐渐稳定，从前七天只能服务一百位病人进化到高峰期一天能照顾到四百到五百位病人。在消化吸收了管理思维和应急思维的冲突之后，NCP 支援的组织管理也趋于稳定。之后郝南把 NCP 支援的管理全权交给了一位人脉广阔的执业医生，他表示这位新任 CEO 比他更加熟悉如何与一线医生打交道。

郝南把 NCP 支援能够在瞬息万变的疫情中成功做到”顺势而为“这一点归因于对人道主义的集体信仰和基于共同价值观念的清晰的组织路线规划。早期的轻症”安心“辅导、中期向重症支援调整、随后根据疫情期间的需求展开特定人群（比如孕妇）的支援。随

着疫情在全国和全球的不断发展，NCP 支援网络展开了与卓明的深度合作，后者更于2020 年 3 月 12 日启动了对意大利和伊朗 COVID-19 疫情的灾害响应。

三、组织的规范化减少人员高强度损耗，支撑疫情响应的持久战

新冠疫情爆发势头凶猛且持续时间长，在高强度且长期持续的疫情期间持续提供专业、有效的志愿服务并非易事。NCP 支援从团队组建，志愿者支持，到沟通机制和团队管理都进行了深入的思考和有益的尝试。

“志愿者的热情一般就是七天，我们做过很多项目，我们知道这个（周期）。”郝南自己长期参与应急支援和公益志愿者项目。出于亲身经历，他认定要长期参与支援工作需要坚定的信念，但这不是所有人都能做到，更不是单凭个体一时热情能够做到的。因此，NCP 支援将如何协调、支持和调动志愿者，让他们能够更可持续和科学的参与工作视作团队管理的重点之一。

从工作安排角度，NCP 支援的志愿者工作采取了轮班制，让参与者不至于在短期内透支自己的热情和精力。出于工作内容特殊性的考量，NCP 支援设立的关怀组也实时关注自身志愿者团队的心理状况和承压能力。组织在对志愿者给予心理支持的同时，在任务分配上也根据专业背景和患者需求的匹配程度进行动态调整，确保危重症患者是由专业社工或医生进行心理援助，最大程度地减少志愿者出现心理创伤的情况。

四、重视广义应急救援力量建设，为下一次灾害做好准备

自汶川地震以来，我国的社会灾害应急救援取得了长足的进展（邢宇宙，2019），据报道，我国目前已有约 1200 个社会应急救援组织 (黎梦竹，2019)。自 2018 年国家应急管理部成立以来，应急管理体系也逐渐走上综合化发展和多元主体参与的方向（张海波，2020）。但此次新冠疫情中暴露出的公共卫生应急管理短板（人民日报，2020），体现了

目前我国在除了自然灾害和事故灾难以外的广义应急管理方面还出于能力相对薄弱的状况。

更为重要的是，郝南在访谈中多次提到，每年发生在我国的各类灾害远远高于一般人的预期:“我们现在就要开始为下一次的灾害做好准备了。”对此，研究组认为，为了更好应对未来应急救援机制整体面临的挑战，至少有三个方面需要更多的政策关注和公众参与:

首先是心态（mentality）准备。灾难若不是发生在眼前，很少有人会想到投入时间精力去“以防万一”。在访问中郝南提到，救援（rescue）和救助(relief)是两个有所区别的专业领域，前者侧重于灾害应急，后者偏重物资和现金援助、支持。作为社会公益组织的一个门类，发展程度相对较高的社会应急救援尚不主流，许多组织缺乏有效的资金支持，社会救助更是只有少部分基金会和专业组织在执行相关职能。这也与我国民间应急救援和救助组织的社会基础薄弱、民众普遍认知和重视不够有关。

其次是人才准备。专业型的民间救援组织对成员的专业要求高，目前明显缺乏人力资源。”就地就近“作为一大救援原则，需要有足够多的人员参与到救援中才可能实现。如长江船舶事故的专业救援人员，由于缺乏资金、达到生理年龄上限等原因，出现了后继无人的情况（经济参考报，2016）。鼓励培育更多的救援专业人才，不仅仅要在宣传上重视， 也应当在物质上有所激励。

最后是制度准备。民间救援应急组织，尤其公共卫生相关的救援应急组织的发展，仍缺乏完善的制度环境（institutional environment）作为支持。目前我国在事故灾难和自然灾害应对上已经形成了一定的政府和民间协作机制。但公共卫生相关的应急管理目前归口国家卫健委，该部门并没有深度参与灾害救援和应急医疗救助的系统性机制和实际

协调经验，我国现有的医学救援体系主要以医院为主[1]。民间应急救援组织的救援行动缺乏制度合法性（legitimacy），容易导致组织在行动中“名不正，言不顺”。而缺乏常态的合作演练，会使得”政府主导、社会参与“的方针难于落到实处，在具体操作中政府主导的救援与社会救援力量难以协调，有时甚至可能发生冲突。

在访谈中，郝南对本研究小组表示，社会力量在这次公共卫生危机中处境尴尬是值得关注的话题。 “居安思危”不应该仅仅是政府要考虑的问题，社会也应该对可能发生的公共危机有所警惕和准备。在新冠疫情中的活跃表现已经充分证明，民间力量完全可以成为政府之外的有力补充。公众参与力量和社会组织应被允许和鼓励承担更多的责任、站上更大的舞台。

5.2.2 社区伙伴有效支持乡村疫情响应：以黔桂乡村深度游村寨联盟为例

“黔桂乡村深度游村寨联盟”（以下简称“联盟”）成立于 2018 年 4 月，由贵州和广西两省区的 15 个村寨联合发起，以乡村深度游为载体，希望支持村寨自组织成长，推动村寨可持续发展。疫情爆发后，联盟发起“为护寨人送温暖”的倡议，村寨核心团队带动村民支持政府防控设卡，做志愿执勤和后勤补给。此外，联盟成立“护寨人公益基金”，接收社会捐赠资金和物资，并用于联盟村寨和有需要的周边村寨执勤点的后勤补给。

从 2 月初至 2020 年 3 月 20 日，“护寨人公益基金”共筹到资金 73,878.45 元，额温枪一个。共 18 村的疫情防控检测站接收到善款分配，医疗物资发放至 2012 户，有 10,000 多名村民受益。在疫情下成千论万的民间组织行动中，他们为农村志愿抗“疫”提供了可供借鉴的模式样本。本研究访谈了“盟主”张传辉，进一步探讨乡村高效志愿行动所需的

[1] 参见中国医学救援协会简介：http://www.caderm.org/Files/100204/20100204093917.html

有益经验。

一、深耕乡土沉淀的伙伴关系和工作方法，为疫情快速响应提供基础

联盟自创立至今举办过村寨资源评估、团队建设、深度游活动设计工作坊等项目，支持各村寨自主开展实践行动。还在联盟驻地——贵州省黔东南自治州从江县高增乡高增村，连续两年举办音乐节，试图用艺术的方式凝聚联盟和村寨成员的联系。这些项目工作，使联盟和 15 个村寨之间建立了不同层面的联系。

此外，用张传辉的话说："除了项目也很关心大家的生活状态，会建立一种不是上下级，而是伙伴的关系。另外（也有）个人层面的这种心灵对话。"个性化层面的生活、精神交流，更好地增进了彼此信任。

联盟还设有理事会，成员包括村寨代表和外部顾问，负责协助、支持、监督联盟的工作。伙伴网络的搭建，加上过往管理经验，为联盟在疫情爆发后迅速开展新的行动奠定了基础。

疫情发生后，由于信息的传达和响应速度在不同地区有细微差别，一些村寨首先行动，在镇、县防控监测点设立之后，积极响应了政府招募自志愿者的需求。在这些乡镇，除了核心团队成员参与外，也发动了其他"父老乡亲"。

张传辉感叹："一定是本村的人有人脉基础、（相同的）文化背景，比外人去做要便利太多了！"乡村本身是一种广义上的"群居关系"。一方面，这使得同村寨的人互相之间更有认同感，对村寨也有很强的归属感，在突发公共事件背景下更容易"一呼百应"；另一方面，大家"沾亲带故"，人脉相连，也具有相似的背景，更容易互相沟通、理解，为行动的真正铺开提供了条件。

因此，本次疫情中，具体行动的执行都下放在各个村寨。这也得益于联盟的既往经

验，例如联盟驻地在高增村，在乡里文化站“挂牌”，核心成员是村里的妇女主任；其他村寨的核心团队成员中，也都有和政府进行对话、沟通、联系的人。这样，在执行层面上，比联盟出面更加有效。

二、定位“平台”负责激励、引导，利用“故事会”促进感情维系，保障行动村寨主体性

各村寨前期行动时，联盟本身并未介入。团队在思考“哪些该做，哪些不该做”，他们的结论是：“（联盟）是一个平台，不是到每个村实际去操作实践的机构，是支持联盟成员（村寨）核心团队各自做活动的角色。”

基于这一定位，联盟主要开展了四项工作：

一是动员激励。高增村是所有村寨中最先行动的，联盟执行团队将行动记录下来，进行线上的信息发布，向其他村寨传达了“已经有村寨在行动”的讯号。此外，张传辉明确表示，发起“护寨人基金”并发放第一笔善款，也是为了激发各村寨的人各自行动：“这是一种刺激——外人都给我们支持了，我们更应该去支持我们自己的志愿者。要激发大家的认同和热情。”

二是组织互相帮助。由于高增村存在口罩短缺问题，村寨成员在线上根据网络视频学习了自制简易口罩。在交通可及之处，例如高增村周边几个联盟村寨，联盟组织运送了自制口罩，进行“资源共享”；对较远的联盟村寨，他们进行了“经验共享”，将自制过程记录下来并线上分享。

三是提供心理支援。张传辉说：“（我们）没有专业资源，但是大家都是在一起的，有一些分担，可以把各自的感受、压力、惊喜分享。”

所有联盟成员及外部顾问、合作者等有一个大群。疫情期间，大群每天发布一些动

态、视频。联盟每周还组织线上“故事会”，定向邀请各个村寨的成员，以语音聊天或在线会议的方式做分享。除非分享者制定小群内部分享，否则“故事会”也都在大群进行。张传辉称之为“情感的维系、交流、分享，让更多人可以参与。”

此外，每个联盟村寨都安排了一个人专门负责与联盟沟通，所有负责人拉了一个微信小群，群内主要分享需求类信息。由此，信息可以有针对性地直达。针对具体执行和管理层面的两套沟通机制，保证了组织运作期间，重要信息能够迅速直达负责人，同时也照顾到非核心人员的信息沟通、情感维系的需求。

四是进行指引、倡导。鉴于联盟成立的一部分初心是“推动村寨可持续发展”，在善款分配到各个村寨之后，联盟也进行了一些倡导。例如给志愿者的后勤支援中，食物方面尽量不要买方便面，而可以购买村民的红薯、南瓜、糯米，来做东西给大家吃。

由此可见，在各村寨执行具体行动的前提下，联盟起到了辅助、指导的作用。这一方面保证了各个在地社区的主体性，以各地社区的需求为行动驱动，而非外部资源为驱动；另一方面也为各村寨间建立联系、借鉴经验、互相支持提供了帮助。在整个过程中，联盟最基础也是最重要的优势，就是充分发挥了沟通协调的功能。

此外，在整个疫情期间的行动中，联盟持续收集各个村寨的反馈 ，并及时根据变化中的需求，调整工作重心和方向，保障了社区需要的有效回应。张传辉说：“过程中要做观察和思考……不是给钱就够了，需要了解他们的困难，建立流畅的沟通机制。”

联盟和成员村寨的行动，最开始仅限于发动志愿者执勤，和提供一些基本的后勤保障。后来从执勤点反馈发现“后勤物资不缺了，但后勤质量没有改善”，志愿者可能会冷、饿，也缺医疗物资。所以提出将冷水、泡面升级为有热水、有本地食材的宵夜。

善款本来首先供应执勤点，用于采购消毒水、酒精等。后来发现村民的自我防控不

到位，也很需要医疗物资，又把重心放到村民防控去。此外，“除了联盟成员，还有周边村寨的需要，就把资源又分享给非成员的村寨。”由此，各联盟村寨也得到了更多村民的支持和认同。

三、 制约团队效率的因素：“各种各样的审批”“不知道怎样合规去做”

访谈中张传辉提及，在联盟行动的时候，相关基金会是被较被动的状态：“等着你去申请，要做各种各样的审批。”在一般情况下，这样的流程没有问题。但疫情这样的突发背景下，他期待“资方”可以更主动去了解志愿组织的需要。如果有及时的资金支持，组织行动会更顺畅。

在没有及时资金支持的情况下，联盟自主发起了一笔基金众筹，但张传辉知道，这个完全为此次行动而临时设立的筹款行动“没那么正规和严谨”。他们只能尽量做到发放有序，并计划在所有行动结束后，在联盟的官方公众号上发布所有资金使用情况，供大家监督。

这是此次疫情中众多非“官办”、无公募资格的社会组织共同面临的问题。他们的行动从道义上、实际上都是有所助益的，但法律上却存在很大的风险。张传辉说：“不是我们想不合规做事，是我们也不知道怎么样合规去做。……希望这次（疫情）之后（相关规定）能有改善，我们也想知道怎么样去规避风险。”

5.2.3 科技企业的全方位协作：腾讯的疫情支援行动

位居全球科技企业市值前列的腾讯是我国近年来互联网和科技蓬勃发展的代表性企业之一，其业务深入民众日常生活和社会公共职能。在抗击新冠疫情期间，腾讯在物资传递、服务提供和信息传播等各个方面均发挥了积极的作用。

一、立足专业优势，担当“数字化助手”

腾讯的不同业务部门在新冠疫情的公共支援中采取了多项行动（见下表，仅罗列了部分代表性行动），充分发挥了自身作为科技企业的优势，为个人、组织、机构、高校、政府等多元行动主体的疫情应对提供了多样化的技术支持。腾讯所充当的“数字化协作者”的角色，为疫情期间的公共管理提供了全面的便利支持和效率提升。

表 2 腾讯参与新冠疫情救助行动梳理

领域	不同业务板块的代表性行动
信息	“全国新型肺炎疫情动态”，由腾讯健康、腾讯医典、腾讯新闻、腾讯地图等多个腾讯团队协同，集合了权威医学科普、来自国家卫健委的权威 24 小时实时疫情统计、发热门诊地图等功能
媒体	腾讯新闻与中国医师协会健康传播工作委员会联合开辟“较真查证平台”
医疗	为医院提供医疗设备及技术支持；联合丁香医生等五大平台开办综合在线问诊服务平台；开展海内外医疗和抗疫物资采购
科研	腾讯云向清华大学、中山大学两个研究团队免费提供云超算能力、运算集群支持以及基础云计算能力
公益	腾讯公益互联网募捐平台协助慈善组织及个人进行在线捐赠；腾讯设立 15 亿元“抗击新型冠状病毒感染肺炎疫情综合保障基金”，计划根据疫情情况投入在物资支援、技术支援、人员关怀、科研与医疗事业等领域
技术	由腾讯基金会提供资金，腾讯云和微信设立 2 亿元资金池，发起“战疫开发者公益联盟”，邀请服务商、开发者为政府、医疗机构开发战疫相关小程序；腾讯云为中小企业提供抗疫帮扶计划和远程办公解决方案；微信 AI 团队推出对话开放平台，公众号、小程序、APP 及第三方 Web 可以获得疫情知识科普和权威回应机器人能力

注：表格并未完全罗列腾讯在本次疫情中所采取的行动

谈到疫情期间“数字化助手”这一自我角色定义，J 认为腾讯的“‘数字化’在于它是一个科技的公司，它是一个数字科技的企业；而‘助手’是指它真的是把自己放在很多事物的协助者的这样一个角色，来践行社会责任，回应国家、社会和行业伙伴。”

二、内部决策灵活高效，疫情倒逼外部协作提速

腾讯企业内部“自下而上”的新冠疫情公益支持行动推进远早于 2020 年 1 月 20 日，

钟南山院士表示存在人传人这个关键时间点。这得益于科技企业产品开发的自主和灵活特性，也受益于企业内部倡导的分散化决策机制。以腾讯医疗相关团队为例，基于信息及时和专业敏感，腾讯医典和医疗健康团队在 2019 年 12 月中旬就已经迅速针对新冠疫情推出了多项公共产品和公益性的技术支持，并在之后进行了多轮快速产品迭代。

从 1 月 20 日开始，由总办牵头，腾讯在集团内部设立了专门负责新冠疫情应急工作的微信群组，企业社会责任部和战略传播等部门作为职能线参与支持。随着疫情迅速发展，腾讯的核心决策者迅速加入应急工作组，开始自上而下地在物资、服务援助行动和产品开发方向等各方面给予相应引导和快速响应。自此，自上而下和自下而上的两套机制在腾讯企业内部并行，这样既兼顾了决策高效，又保障了一线业务部门的敏锐洞察能够得到快速、充分的回应。

在疫情期间腾讯提供技术支持和协作的外部伙伴很多本身已经与腾讯有业务往来。疫情之下合作自然延伸，但受客观条件限制，许多操作被迫转移到线上。J 认为这从某种程度上“倒逼了彼此间更加高频和紧密的联系，推动和强化了合作伙伴的数字化提速”。

三、立足企业长期可持续发展目标，构建更加广阔的公共和公益支持生态

疫情期间的公益和公共支援也令腾讯对自身企业的社会责任界定和未来更可持续发展计划深有触动。腾讯将“用户为本，科技向善”作为企业的使命。但身兼企业社会责任和战略传播两项职能的 J 坦言，尽管在疫情期间的各种决策方面腾讯都在留意把握科技服务提供的公益性和商业性之间的尺度，对于如何更好的结合及平衡商业和公益在不同情景下的逻辑和语言表达、如何对商业伦理进行制度化指引等方面，腾讯仍有相当的未来思考和行动空间。

腾讯是为数不多将在集团治理结构中将企业社会责任（CSR）部门单列的大型互联

网企业。无论传统企业还是互联网企业，CSR 部门通常被设立在大型企业的品牌或行政职能之下，并因此具有较强的宣传和营销目标导向。J 表示，从集团治理层面，腾讯对社会责任是鼓励放手探索的，并未设定硬性的 KPI 评价指标。在谈到对于对于未来腾讯公益的立意和范畴时，他表示腾讯公益可能会突破目前常规公益的边界去提供“生态化的支持”，甚至有可能“会超越目前的企业构架，将公益扩大到‘公共’的界限，将政府、非营利机构甚至营利性机构也纳入公共和公益服务对象的范畴。”

本研究小组期待在疫情过后，各企业能够对企业社会责任、公共服务和公益支持进行审视、讨论、构想和实践，更希望在后疫情时期的经济恢复、教育支持和环境治理等各方面看到更多更成体系的企业社会支持行动。同时，也期待企业公益行为能够向常规化、企业可持续发展目标的方向继续推进。

5.3 信息传播

疫情中的公共信息平台和视觉化“轻科普”：以 BottleDream 和回形针 PaperClip 为例

随着科技的发展和消费者阅读习惯的变化，移动互联网时代的信息传播形式发生了巨大的改变。在新冠疫情期间这一特点显露无疑。公共意识的提升和网络协作的便利使得疫情中涌现出一批如 A2N 疫情志愿小组、BottleDream 和复旦大学社工系全国抗疫服务信息平台等为代表的公共信息平台。阅读习惯的改变和公众阅读的需求也成就了以回形针 PaperClip 等为代表的一批新媒体。

本研究小组选取 BottleDream 和回形针 PaperClip 为代表，通过一手访谈（BottleDream）和案头研究(回形针)，从效率视角对疫情中的信息传播特点进行简要分析，期待为提升未来公共事件中的信息传播效率和准确性，提高需求对接的时效性等提供有益经验。

5.3.1 BottleDream: 提供快速信息发布和资源对接的“信息平台型组织

BottleDream(以下简称 BD)是一家社会创新企业，前身为“博客”形态的网站， 后以可持续生活和商业向善为主要方向，开发了自媒体内容创作、意义营销、行动社区等业务。在此次疫情中，BD 作为“信息平台型组织”提供了“湖北籍同胞全国住宿搜索”和“美好行动志愿平台”两个平台型产品，主要功能定位是实现快速信息发布和有效对接。

一、依据专业优势甄别需求，发挥所长

在蔡延青看来，疫情之下，前线的需求是最强、最迫切的，但 BD 未必具有这样的能力。他们选择了 BD 最擅长的领域：内容整合和信息转播，即“知道团队和组织最擅长、最被需求，而别人最不具备的能力、优势是什么，应该充分地去发挥这些优势。”

1 月 27 日，BD 上线“湖北籍同胞全国住宿搜索”，通过线上文档整合了能够接待湖北籍人员入住的酒店信息。此前从开始搜集、信息核查到完成发布，整个过程只用了 4-5 天。文档发布后三周内，总曝光量超过 300 万。

二、积极开放合作，减少重复工作

“湖北籍同胞全国住宿搜索”上线后，蔡延青与数字营销咨询机构 Nplus Digital 的朋友合作，不到 30 个小时内，将搜索文档做成独立网页上线，极大地提升了移动端信息查询的效率。

这既有赖于参与方 Nplus 本身在产品设计和技术开发上的能力，也是双方积极合作的成果。BD 从一开始就对文档数据信息进行了开放共享，为此后许多其他第三方组织提出的聚合型平台方案，提供了有效的数据对接。

蔡延青事后回顾：“这时使用者的需求已经在往下滑。这个合作如果更早会更好些，能给使用者带来更多便利。……在这样的公共事件挑战下，开放共创、资源共享非常必

要，不做无用功、重复的工作，才能在同一个成果的前提下能够提升效率。”

组织协作、优势互补以达成“1+1＞2”，是可供民间组织借鉴的优秀经验。

三、及时收集反馈，根据需求变化调整方案

“湖北籍同胞全国住宿搜索”项目后期，需求逐渐弱化。但在项目过程中，BD 团队已经招募了近 40 名志愿者，同时发现很多民间组织有一个共同需求：缺乏一个找到志愿者、组建团队的平台。

做志愿平台的想法应运而生。两天后的 2 月 1 日，“抗击疫情·美好行动志愿平台”上线，汇集了超过 50 个志愿行动的信息。两周内，平台信息转发量超 8 万次，曝光量超过 100 万，志愿者报名人数超过 500 人。

从“湖北籍同胞全国住宿搜索”到“美好行动志愿平台”，前后不过一周时间。BD 团队从 1 个信息传播的小行动，扩大成了面向 N 个类似行动的人力资源需求对接平台。

四、利用长期团队为核心，根据问题导向做规划，志愿者工作标准化、协作“数字化”

“美好行动志愿平台”搭建过程中，核心团队仍是 BD 本身的成员。“毕竟是自己的团队，配合起来也高效。”蔡延青说。

团队内部进行了重新评估，首先梳理出问题需求，然后规划行动步骤，列出所需信息、资料、资源，预估工作量、参与人数，后期维护节奏等。“会先进行决策规划，再去寻找志愿者加入项目，进行分工，比如运营类、编辑类、开发类……”在这个过程中，BD 往期项目运营的经验发挥了巨大作用。

前期参与过第一个项目的 30-40 名志愿者，经过重新组织也成为行动力量。项目开始一段时间后，大家逐渐需要远程办公，许多志愿者是上班族，时间也没有春节假期那么充裕。志愿者更替、重新安排成为挑战。对此，BD 的解决方案是：“减少每个单元、

工作的时长，将工作进行标准化，颗粒度也稍微小一点，这样新接手的志愿者可以马上上手工作。”

同时，云端协作成为主要工作方式。“大家所拥有的信息是一致的，能够时用到的工具是完整的，沟通互动是非常及时、没有任何障碍的。”由此，数字化协作达成了内部信息的公开透明、快速流通。

五、反思：需要更多的行动入口，更聪明的算法对接

整个行动过程中，BD 团队总共收到了超过 600 份来自不同领域的志愿者申请，但志愿平台上有志愿者需求的行动不到 30 个，且难以完全与申请匹配。

“线下其实有很多的需求没能帮得上忙……志愿申请很难完全消化到我们收集到的各种各样的行动中。”蔡延青反思。

这反应出 BD 本身的平台力量仍不足以解决所有的信息和资源不对称问题，也映照出当下应急救助平台协作网络的缺失，未能有效凝聚具有共同愿景的社会力量。对此，蔡延青的建议是：“需要更大的平台、更多的行动入口，用更聪明的算法对接，精准匹配。”

5.3.2 疫情下的轻科普：回形针 PaperClip 夹住科普与流行

回形针 PaperClip（以下简称“回形针”）团队在 2020 年 2 月 2 日发布了一条名为《关于新冠肺炎的一切》的科普视频，讲述病毒的感染、传播和防护等知识。视频发布之后迅速成为全民刷屏的热播内容，仅两天内全网播放量就已经达到 1.5 亿人次。回形针 PaperClip 的这个科普短视频节目是本次疫情期间数字化媒体传播的一个典型索引，以专业视角切入，通过短视频的形式和深入浅出地叙事风格向公众传递热点，并引发广泛

关注和讨论。

一、专业能力保障内容敏锐和紧急响应

在 1 月 20 日钟南山院士宣布新冠病毒出现“人传人”现象之后，互联网上陆续出现了关于病毒传播的各种谣言，比如“吸烟、喝酒可以有效抑制病毒感染”，“病毒为实验室泄露”等。这一视频以其专业的内容很好地击破了谣言。视频运用美观的图表，搭配信源可靠的关键数据，有力反驳了新冠肺炎爆发期间的一系列谣言。

在疫情下，可以做科学普及的内容繁多，团队成员多数具有理工科背景的回形针准确及时地抓住了病毒传播机制的这个切入点。“回形针 PaperClip”账号运营者吴松磊在接受 Tech 星球采访时表示[1]，起初他们在众多选题中，最先想到的是做“口罩”相关的内容，但查了一圈资料下来，发现口罩并不是最重要的，“更有必要去解释下完整的传播机制，才能去解释怎样去防护。”在确定选题之后，团队将正常需要三周的制作时间压缩到了五天之内。

《关于新冠肺炎的一切》视频时长约 10 分钟，内容中的许多资料来自国家统计局报告、疾控中心文件、央视新闻专家采访，以及《柳叶刀》和《新英格兰医学》期刊论文等权威渠道。在尽量确保内容专业的基础上，从制作手法角度，“回形针”从早期视频制作时起就已经开始大量参考国外的优秀数据可视化案例：“我们最初会参考大量的信息可视化和技术可视化的视觉呈现案例。国外有不少数据新闻，除了数据以外，也有很多相关的视频内容。比如我们看过很多 Vox 的视频，他们就是非常典型的解释类视频，在视频中就以数据可视化去呈现。另外一个就是 3B1B ，他们是做数学可视化的。”（腾讯网，2020）

[1] 参见 Tech 星球针对吴松磊的访谈，https://tech.ifeng.com/c/7uBuX7A5BsH

二、用大众语言传播硬知识拓宽受众

在内容上保障专业性的同时，“回形针”着重将专业知识转化成大众化的语言。一方面是在视觉上，采用动效视频的方式整合串联相关知识，视觉观感上更加生动活泼。信息密度大，从而有效帮助观众理解各信息点之间的关联。另一方面强调的是将专业内容通过一个有利于公众理解的叙事线索来进行展示，而不仅仅是简单信息堆砌：吴松磊表示“我们的经验就在于如何基于事实研究，再去推理得到一条信息密度高的叙事线索，这对我们的视频相当重要。我们的目标并不是要观众能吸收到 100% 的信息量，而是观众能有自己所理解的部分。”（腾讯网，2020）

除了内容表现外，回形针的视频传播立意也充分考虑到了与观众的情感链接。与诸多自媒体“带情绪“的选择相反，回形针团队在传播内容设计上不仅试图让公众在情绪上“冷”下来，同时还鼓励大众克服疫情之下的消极心态——恐惧病毒、人际隔阂，或者不信任。《关于新冠肺炎的一切》不仅用冷静清晰的科学传播鼓励对病毒不甚了解的观众产生了更多的理性和勇气，也在视频结束时进行了共情和升华。回形针团队用这样的一段话做为《关于新冠肺炎的一切》的视频结尾：

“我们之所以赞颂勇气，是因为我们人类总是在明知风险的时候，仍然选择做我们该做的事情。最后，我们看一眼这场肺炎的主角，这个直径在 0.1 微米左右的畸形圆球。可怕吗？……其实也没那么吓人。如果我们被这个吓到，吓到要锁死来自武汉的邻居，吓到要攻击陌生的求助者，吓到要以谣言的名义让大家不敢说话，那才是真的吓人。人类的赞歌就是勇气的赞歌。”

本研究小组认为， 回形针的火爆有其客观因素，比如视频类内容在疫情期间足不出户的情况下，更多地给人们带来了精神慰藉的作用。其他的短视频平台如快手、抖音，

在疫情期间下载量也飞速增长，分别超过了 690 万和 530 万（腾讯网，2020）。回形针的新冠肺炎科普视频之所以能从同类科普视频当中脱颖而出，并成功实现破圈传播，关键在于团队对于高浓度信息可视化的长期实践经验积累、对社会热点的迅速反馈，以及有效的实现了严肃内容高密度整合和轻量化传播、恰当平衡了内容专业和娱乐、迎合了高共情等受众偏好。

6. 国外案例

6.1 信息传播

6.1.1 H1N1 疫情下的公共信息传播：市场化媒体和社区自治团体的案例

甲型 H1N1 流感最初于 2009 年 3 月在墨西哥发现，并逐渐向美国、加拿大、欧洲、中国、日本、澳洲等国家及地区蔓延（“2009 年 H1N1”）。世界卫生组织于当年 4 月 25 日宣布这场疫情为“国际关注的突发公共卫生事件”，于 6 月 11 日宣布全球进入流感大流行期(Chan，2009)。截止 2010 年 8 月 1 日，共有超过 214 个国家和地区报告了确诊病例(World Health Organization, 2010)。据估计，这场全球性的流感疫情导致共计约 15 万至 57 万人死亡(Dawood, Iuliano, Reed, et al, 2012)。本研究小组选取了美国和加拿大的媒体和社区的两个案例，分别从宣传渠道和社区自治的两个角度展示社会行动主体在应对 H1N1 疫情蔓延中的作用。

一、市场化媒体的公共角色：非定向科普和定向网课

为积极应对防疫，美国疾病控制与预防中心（CDC）从疫情初期便开始着手研发疫苗，在当年 10 月起开始向各州陆续投放疫苗供民众接种。尽管政府持续、广泛地发布了疫情监控、防疫指南等信息，但网络上仍流行着种种有关疫情的谣言(Jones, 2011)，有

一部分舆论甚至认为接种疫苗会导致自闭症等疾病(Harris, Maurer & Kellermann, 2010)。

在公共防疫信息的传播方面，《纽约时报》(The New York Times)从 4 月 24 日起在其纸质及网络出版物上开始对疫情进行跟踪报道，内容包括国内外疫情发展情况、防疫措施及历史疫情等科普信息、官方举措等。5 月 1 日，《纽约时报》旗下名为 Learning Network 的网上教学平台以流感疫情为主题，发布了教案供教师使用 (Brown & Mahoney, 2009)，通过观点核查、阅读报道、角色扮演等教学活动引导学生深入认识流感。教案中还附有丰富的视频、图片、新闻广播、相关文章、官方平台链接等资料供读者参考。

针对有关疫情的谣言，《纽约时报》等市场化媒体陆续发布了若干有针对性的报道进行澄清。Learning Network 这一平台也在 10 月中旬发布了与疫苗接种相关的主题教案，供教师参考引导学生科学认识疫苗、面对谣言(Hutchings & Ojalvo, 2009)。

一些研究成果表明，通过媒体传播准确的防疫和医疗相关信息，对疫苗接种有促进作用。一项针对 65 岁以上老人的研究表明，包括 H1N1 在内的疫苗接种率的上升与媒体相关正面报道的增多有关(Chen & Stoecker, 2020)，可见媒体的正向引导对推广疫苗接种能起到一定作用。此外，信息从媒体到教师形成了传播接力，而 WHO 公布的某项研究证实，教师这一群体能够影响民众对疫苗安全性的认知(World Health Organization, 2019)。

市场化媒体通过新闻报道、电子教案等方式对疫情知识进行传播和科普，增强了信息的可读性与互动性。这不仅有助于快速地粉碎网络谣言，同时也形成了可供回溯和传递接力的知识沉淀。 但也有关于 H1N1 流感的经验总结指出，如果能更多地运用推特等社交网站，或许能更好地达到信息传播及辟谣的效果(Jones, 2011)。

二、社区营造的力量：高度定制的 H1N1 社区防治方案

公共卫生危机不仅威胁着都市人群的安全、检验着城市管理者的信息收集和管理能力，也对原住民社区和非都市人群公共管理和公共服务的提出了考验。在 H1N1 的疫情期间，加拿大出现了一个由社区委员会推动，以契合特定人群特质的传播手段和管理方式服务原住民人群的定制化社区防疫案例。

加拿大安大略省亚北极区居民的居住社区除了物理环境拥挤凋敝之外，还存在缺乏自来水、医疗保健措施等基础公共设施的局限。这些因素往往极易导致传染病集中爆发。此外，受制于偏远的地理位置和相对闭塞的交通条件，亚北极区原住民社区在信息联动、外部物支援等方面也面临各种困难。由于防疫计划忽略了地方差异，加之政府机构的作用和责任界定不清，因此，在 2009 年的甲型 H1N1 疫情爆发初期，该区域防疫工作进展缓慢。

为了应对上述问题，2010 年 2 月，学界和社区自发组成了社区大流感委员会，在滑铁卢大学的伦理监督下组织和推动了利益相关方代表的集体研讨。由卫生健康中心、省医院、护理站、社议会（原住民的地方政府，由一名酋长和数名社议员组成）、教职与神职人员、连锁商店、水处理厂和急救中心的相关责任人构成的代表主题通过多次会议讨论和验证了原有社区一级大型流行病计划的内容（表 1），并制成了防疫计划手册和 DVD，供各相关方了解防疫的动态计划。

表 3 定制化社区疫情应对方案的迭代过程

初代计划“流产”	根据社议会和卫生健康中心人员的代表参加防疫会议和桌面演习，修订了关于以社区为基础的成员在防疫期间的角色和防疫相关的特定地点（如替代性护理场所和疫苗投放点等），计划较为空泛。
二代计划“升级”	在防疫的每个阶段都加入了“供应”条目，在原有模块中增加了社区特有的细节，如增加大型流感有关供应物资的信息渠道，更新医疗机构进行流感类疾病筛查的详细资料和指引等。

三代计划“建模”	根据数据模型和经验增加了包括监测和药物使用方面的更多的社区特定细节，并强调了普及各社区对流感普遍认知的重要性。
最终版计划	在最终版中，又添加了基于各社区的地理因素制定的备用防疫场所选择指引，包括季节性调整和文化考量等。

为了在防疫的过程中兼顾到少数人群和特殊社区的需要，往往需要通过建立在地化的社区联动机制来了解特定社区面临的困难，并基于实际需要和社区已有的资源，如社区成员等，来制定相应的计划。准确详实的信息渠道能够更好地协助社区成员，通过在地联动了解获取物资和药物的方式，选取最佳的防疫场所。

亚北极区的定制化疫情方案就是这样一个成功的案例。在讨论制定防疫方案时，充分考虑到人群代表性和地域差异性，令省内定点医疗站的地点选取更加高效和有针对性。在地联动和地理差异因素的纳入也为后续防疫措施的季节性调整、需求计算和信息传播提供了宝贵建议，同时还为社区服务覆盖和联络提供了重要参考。

6.1.2 欠发达地区抗击埃博拉疫情：有效利用传统渠道实现信息全面覆盖

埃博拉（Ebola）是一种高致死率热带传染病，几内亚、利比里亚和塞拉利昂这三个西非国家是埃博拉疫情的重点疫区。2014 年 8 月 8 日，世界卫生组织（WHO）将埃博拉疫情判定为“受国际关注的突发公共卫生事件”。40 天后，联合国安理会召开了史上第一次专门讨论公共卫生议题的紧急会议，认定西非爆发的埃博拉疫情已经“对国际和平与安全构成威胁”。防疫信息覆盖和疾病防治宣传成为疫情期间的核心任务之一。

在疫情爆发时，社交网站被广泛应用于疫区国家的信息披露和病毒防治宣传。然而由于塞拉利昂等地的互联网普及率较低，电台广播仍然是人们获取埃博拉防控知识等信息的最重要渠道（中央电视台，2014）。根据 BBC 的调查，塞拉利昂的广播使用率高达 81%，是当地唯一可以有效触及农村地区居民的信息传播方式（BBC，2016）。因此，分

布广泛的广播成了塞拉利昂对抗埃博拉病毒信息披露的舆情传播一线（王莉兰，2014）。

为了确保广播电台对全部区域的覆盖，并确保广播时长（UNESCO，2014），在疫情期间，联合国教科文组织通过其国际通信发展计划（IPDC）向塞纳利昂 Koinadugu 区唯一的社区广播电台 Bintumani 电台提供了 20,000 美元的资助。世卫组织塞拉利昂的社会动员团队负责人 Zainab Akiwumi（WHO，2015）表示：“我作为社会动员者的工作是传递重要信息，说服人们停止对埃博拉蔓延推波助澜的文化和传统实践。我在广播里告诉听众，你们现在正在听我广播，请带走这个信息，并且把这个信息告诉那些没有听广播的人。”

在英国政府的资助下，BBC Media Action 作为社会动员行动联盟（SMAC）的成员，也与塞拉利昂当地广播电台展开了密切合作。BBC Media Action 向当地广播电台提供了包括生产设备、财务支持、培训课程和在职指导等在内的支持，共协助了 42 个当地或社区广播电台工作人员，以提升疫情信息传播的有效性。通过与当地电台的合作，BBC 能够更有效地制作与本地问题和居民疑虑的传播信息，并推动信息有效触达到无法阅读英语或克里奥语的当地群众（BBC，2016）。

除了专业媒体外，在政府资助之下，民间组织和一些个人也在商店等地循环播放电台广播。这样确保了每周一到周六每日早上 9 点到下午 6 点间对公众的不间断疫情相关覆盖。实习药剂师班古拉在接受采访时表示自己会在在药店循环播放（中央电视台，2014）广播内容：“这些信息是指导人们如果家里有人生病应该怎么办，或者说他们在等待医疗队帮助和支持时应该做些什么，以及人们应该如何进行安全的殡葬活动。还包括这种病什么时候能结束等信息。”

在塞拉利昂的国情之下，广播这一传统的媒体渠道为埃博拉疫情期间信息准确披露

和高效传达做出了重要贡献。这也为其他国家应对类似公共卫生危机时，准确、恰当的选择适合的信息传播渠道提供了一个参考案例。

6.2 服务提供

除了及时透明、因地制宜的信息传播，服务提供也是公共突发事件应对过程中的重要一环。在以下案例中，不同参与主体通过自发参与或协调机制充分发挥自身特长，为应对公共危机提供了充分有力的资源支持、信息整合、应急管理和修复机制。

6.2.1 多元主体的公共职能补充：澳洲山火危机下的学界与民间参与

澳大利亚一直饱受山火困扰。自 2019 年 6 月以来爆发的山火灾害是自澳洲 2009 年黑色星期六山火以来近几个世纪最为严重的一次(Chang, 2020)。在受灾最严重的新南威尔士州和昆士兰州(Chang, 2020)，山火导致的过火面积超过 11 百万公顷，死伤人数创下记录，居民的生命安全及财产遭受了巨大损失。

在此次澳洲山火危机中，参与这一重大公众事件的社会力量众多。尤其在事件早期，在澳洲政府投入不足、对问题的关注度不够时，各民间组织便已开始积极参与公共事务，对危机期间公共职能的盲区和弱点进行了主动补充。这为其他国家和地区的重大和突发公共事件应对提供了良好的示范。

一、澳洲红十字会：透明化募捐操作

澳大利亚红十字会（ Australian Red Cross）是经澳大利亚政府认证的民间非盈利组织，遵循非营利组织的运营标准(Department of Foreign Affairs and Trade, 2020；Australian Red Cross, 2020)。澳大利亚红十字会自 2019 年 7 月开始接受公众针对澳洲山火的捐款

活动，截至 3 月 10 日已收到捐款 1.8 亿澳元。自 2020 年 1 月 1 日起，已有超过 1.72 亿澳元在分配过程中，已有 2,780 位受灾群众收到累积超过 5,000 万澳元的现金救助(Australian Red Cross, 2020)。澳洲红会在澳洲山火中的高透明度披露、财务规范和资金有效利用等方面的专业表现得到了社会和民众的认可，为机构筹款的相关操作提供了良好示范。

·提前规划资金使用，透明公开发放过程

募捐初期，澳大利亚红十字会即已在其网站上公布了详细的资金使用规划。该规划作为资金后续分配的重要指引，包含短期服务计划及长期服务计划等内容。资金使用规划内容详尽，具体到每人每户根据房屋受损情况不同可能收到的具体援助金额，透明之外，也能有效避免日后操作中可能出现的纠纷与矛盾。

在资金分配对象上，澳大利亚红十字会的支援对象包含”受灾者“及”志愿者和相关工作者“两个大类。除了详尽罗列和更新迅速的捐款用途计划外，澳洲红会每周都会上传详细的工作简报，信息涵盖每周捐款、总计花费等，并时常随附受助者运用捐款的具体案例。除及时按周更新工作简报外，澳洲红十字会在其官网明确备注将最大程度降低其行政总费用，并明确表示该费率上限为捐款总额的 10%。

·优化资金分配方式，确保捐款利用效率最优

除了下表 1 中的资助方式以外，澳洲红会的紧急援助资金均须通过网站申请并通过审查。在失去网络的灾区，澳洲红会安排志愿者携带 ipad 为直接为受灾居民申请资金资助。这两项举措确保了资助款项流向获得精确核实，也保障了受灾群众的受助时效。

据披露，在澳洲红会捐款发放的实地考察中，众多灾民反馈“受灾房屋本身还在，但是需要结构性修缮，使其恢复安全性来用于再居住”，因此便及时提升该类救助的资金

划拨比例，并对受助需求实行级别评定分级发放，以最大化救助资金的使用效率（Australian Red Cross, 2020）。

表 4：截至 2020 年 3 月 10 日的澳大利亚红十字会受灾者援助款信息披露

短期服务	灾区应急服务	$500 万-7 天 24 小时在灾区提供应急服务，包括紧急撤离、提供物资（水、食物、救援物资）、安排救助中心及转介服务、紧急寻人服务、心理评估及实施心理急救（psychological first aid）以降低心理创伤(trauma)等等。
	紧急援助资金	$3,000 万（计划更改增加至$5000 万）-提供给灾情中房屋被彻底烧毁的居民 $1,000 万（计划更改增加至$2,000 万）-修补受到结构性损毁的房屋，确保其可以再次被居住(每户$5,000) $100 万 （计划更改增加至$1,500 万）-丧葬费(与政府进行名单审查，为受难者家属提供$20,000)。截至 3 月 10 日更新，所有确认名单的受难家属已收到此笔救助金。 $50 万（计划更改增加至 200 万）-帮助在山火中住院 2 天及以上的伤者（每人$7,500）-包括物理伤害和精神健康伤害。
中期至长期恢复服务		$4,250 万-应对后续可能会有的紧急及长期的山火援助，帮助家庭和社区预防未来的类似灾难 $1,800 万-最短三年的社区恢复计划，针对每个受灾社区，因地制宜。尤其是对居民心理创伤方面进行长期的心理健康服务。项目内容可能涵盖对接长期的谈话者、心理创伤恢复诊疗、精神健康支持、社会关系重建、衔接到好的信息与服务以及社区联系。 这些项目会从介入和评估社区需求开始，同其他社区、政府部门及其他服务组织进行合作，并由尽职的职工和志愿者来落实。 2 月 20 日新增$2,550 万准备金，用于应对潜在的未来新增需求（“过往应对灾害的经验告诉我们，灾害后伴随着时间，会有各种各样新的需求出现。后续计划会在人们重建社区时陆续公布”[1]）。

此外，澳洲红会还为近 3，000 名志愿者的培训和工作人员提供了实地支持费用、必要的交通运输、办公、财政及 IT 系统资金等(Australian Red Cross, 2020)。对志愿者和工作人员的资金分配旨在提供有效协助，一方面能紧急援助资金最快速安全的送到灾民

[1] 详见：redcross.org.au/news-and-media/news/bushfire-response-20-feb-2020

手中，另一方面也能防止信息诈骗和方便数据信息的采集和分析。

根据 2020 年 2 月 13 日发布的简报，从 2019 年 7 月开始，澳洲红会共回应超过 20 处山火灾区，超过 2,800 名工作人员及志愿者帮助超过 110 处救助中心的受灾人群，并帮助寻人服务注册和进展，为超过 65,000 人提供服务(Australian Red Cross, 2020)。其间，澳洲红会共组织了超过 2,800 名澳洲红会志愿者进行电话关怀与家庭实地探访等救助活动。

二、高校：推动灾后心理援助和灾害应急研究

资金援助、助学贷款、紧急住房及法律服务协助等是澳洲高校在此次山火中为学生提供的一系列物理援助。除此之外，澳洲多所高校还推动开展了一系列针对学生和社区的灾后心理援助。

维多利亚大学除提供经济和法律援助外，将其服务重点放在为受灾学生及教职工提供精神健康及心理治疗服务，包括贡献一个紧急心理治疗团队，以提供灾后心理急救（Victoria University, 2020）。维多利亚大学还准备推出一项“商业带动社区恢复项目”，即计划日后在受灾区域举行商业相关的活动和教职工旅行，来推动这些受山火影响的社区进行区域经济恢复，并以此增强社区民众的安心感和对社区的信任感 (Victoria University, 2020)。

墨尔本大学在为学生和教职工提供山火救助服务的同时，正在重启此前该校牵头开展的山火相关的心理研究项目。该校启动这项研究，目标是为后续开展灾后心理援助实践确立更清晰的目标，比如在资源有限的情况下，哪些人群应该优先获得灾后心理急救和长期心理支持 (University of Melbourne, 2020)。

在 2009 年黑色星期六山火后，由墨尔本大学领导，由该校与另外 14 个具有影响力

的社区和学术机构共同发起和协作开展了一个跨度为期十年的科研项目：《山火背后的十年：社区、恢复力与痊愈》。项目侧重考查山火对社区及个人造成的中期至长期的精神健康与社会关系方面的影响 (Gibbs L, et al.,2016)。该项目的第一期时长为 5 年，其于 2014 年提交的研究结果已经广泛用于澳大利亚和国际应急心理援助计划。研究成果还被联合国采纳，用于降低国家级的灾害风险 (University of Melbourne, 2020)。

三、本地 NGO：有效回应弱势群体需求

Hearing Australia 是受澳大利亚政府资助的 NGO，已有超过 70 年的历史。其服务内容是为有听力障碍的各年龄人士提供听力相关的各项服务，服务人群涵盖儿童、26 岁以下成年人、具有复杂的老年人及退伍军人等 (Hearing Australia, 2020)。

在山火事件爆发后，Hearing Australia 宣布计划在 2020 年 2 月 14 日至 28 日半个月之内为受灾区域进行 8 次援助支持。其支持方式是运输巴士前往新南威尔士州和维多利亚州灾区，车上调配听力专家，并载有听力检查设备和工具，包括人工耳蜗、微声器、电池、螺旋管及其他维修设 (Hearing Australia, 2020)_。该组织的拟服务内容主要是呼应受到灾情影响的听力残障人士的需求，为他们进行人工耳蜗的修复与置换，并在能力范围内为有需求的受灾社区群众进行听力健康方面的帮助 (Hearing Australia, 2020)。

6.2.2 集体行动创造集体智慧：美国飓风玛丽亚的众包模式

2017 年 9 月 20 日，飓风玛利亚登陆了加勒比海边缘的美国波多黎各岛，一个生活着 310 余万人的美国西南部自治州 (Central Intelligence Agency, 2020)。在飓风登陆后，多地出现 15-16 级狂风，整个岛屿设施遭到严重破坏，岛屿大范围停电，80%-90%的房屋受到较大程度损坏 (Humanitarian OpenStreetMap Team, 2017)。美国哈佛大学的一项研

究指出，飓风玛利亚袭击可能造成了 4,600 多人死亡。相比之下，2005 年水淹美国新奥尔良造成美国史上最严重损失的卡特里娜飓风死亡人数仅有 1,833 人。

2018 年 7 月，美国海洋大气管理局（NOAA）的国家环境信息中心和国家飓风中心联合将玛丽亚列为美国损失第三高的飓风。波多黎各和美属维尔京群岛的损失总计 900 亿美元。平均计算，波多黎各的家庭停电时间达到 84 天，停水 64 天，失去通讯 41 天。这样的复杂局面对灾后人员展开抢救工作十分不利。在救灾与灾后重建的过程中，美国政府因资助有限及对波多黎各的救灾工作消极反应，遭到当地民众和官员的质疑和不满。

相反，波多黎各当地政府及众多民间组织在救灾过程中发挥了积极作用。根据 Red de Fundaciones de Puerto Rico 在灾后一年对慈善组织在飓风玛利亚后的角色的研究中提到，飓风后大量慈善组织尤其是基金会在岛上涌现，波多黎各的岛民和岛外的波多黎各后裔迅速成立了大量的基金会以持续救援工作。

由于停电和风暴造成的广泛破坏，灾害损失计算非常复杂。一大批数字志愿者（Digital Volunteer，又称数字人道主义者 Digital Humanitarian）、数据公司和公益机构形成多股民间力量，克服灾后通讯中断、停水停电等挑战，主动为国际组织、各级政府和其他民间非营利机构收集、分析、梳理和提供及时、高质量且有针对性的灾情信息。这些数字志愿者的行动极大提升了救灾物资和社会服务资源的分配效率，并保障了救灾人员和灾民的生命财产安全。

这些数字志愿者和机构不仅限于美国波多黎各岛上的当地志愿者、公益机构和数据公司及波多黎各当地灾民，也包括同为灾情数据使用方的灾区一线救援机构，以及遍布全球各地的线上志愿者和支援机构。在地的志愿者往往是灾情信息的收集者和使用者；而远程支援的志愿者则往往承担数据处理、分析、可视化等技术性工作。相较在地志愿

者，远程志愿者通常时间更充沛，技术能力更强，网络条件也更加通畅，并且能够快速有效地制定出线上协作流程和数据标准。

这种通过众包模式（Crowdsourcing）线上运营的民间力量被称为志愿者和技术社区（Volunteer and Technical Communities，即 V&TC，又称数字志愿者网络 Digital Volunteer Network，即 DVN）(FEMA's National Response Coordination Center, 2019)。每个志愿者和技术社区往往都具有各自的数据收集使命，包括但不限于收集并实时更新地理位置信息、医疗资源信息、灾民受灾信息、需求等级、人口流离失所或基础设施破坏情况等(Weinandy)。它们的最终目标可以总结为：1）确保物资以最快的速度、安全运输到最急需的地点，包括灾民营、医院和学校，或 2）找到受灾最严重的社区，以提升社会服务机构进驻的效率和效果。

飓风玛利亚期间，有来自至少 6 个志愿者和技术社区的至少 6,000 多名志愿者参与了数字支援行动，行动亮点突出，成效显著:

开放街道地图计划（Humanitarian Openstreet Map，即 HOT） 为救援组织提供免费的、实时更新的地图，包括 140 余万栋大楼和 4 万 5 千多公里的道路损坏信息。灾情期间，有 5 千 4 百多位志愿者参与，平均每天的活跃志愿者数在 300 人左右 (Liu, 2018)。

后勤特别行动小组（Standby Task Force）的至少 55 名志愿者，在 36 小时内众包绘制了当地医院运营情况地图（Hospital Status Map）。这些志愿者浏览并核实灾民在 twitter 或 facebook 等社交媒体上分享的定位、医院照片和文字信息，整理并制作了包括 71 家医院和 44 家医疗机构的地图。这一行动极大地提升了医院物资投放规划设计和医疗志愿者分配的效率 (The Humanitarian Data Exchange, 2017)。

总的来说，在宏观层面，受制度环境差别的影响，对于数据公开有关的公共合作意

向，不同政府主体会对数据隐私、使用权限、合作目标和诉求差别等抱有不同考虑。从这个角度而言，这个案例未必能被全盘照搬。

但从微观层面来看，类似上述由民间（个人、企业、机构）、国际组织和各级政府三方协作的数字众包，已是一种相对成熟和高效的公众应急支持模式。具体而言，在协作意向上，各个参与方能在主观意愿、内部管理和能力构建上达成一致，主动并实时地分享和使用数据，而非各自为营。从工作流程看，志愿者和技术社区已有一套较为成熟的流程体系：包括但不限于对接数据需求方、汇总数据需求、建立数据标准、制定数据分享协议和志愿者协作流程、组建数字志愿者团队、线上管理志愿者、总结数据结果、数据可视化呈现等等。因此，就微观操作层面看，这种多方参与数据众包的现代公共应急支持模式值得我国借鉴。

6.2.3 网络型组织助力敏捷应对疫情管理：东日本大地震中的自发救灾网络模式

东日本大震灾是日本在 2011 年 3 月 11 日发生的东北地方太平洋近海地震、及其伴随而来的海啸与余震所引发的大规模灾害。不仅如此，巨大的海啸还导致福岛第一核电站事故的发生，这些状况使得该震灾成为日本历史上伤亡最惨重、经济损失最严重的自然灾害之一。根据截至 2017 年 3 月 10 日日本警察厅发布的公告显示，该场灾害一共造成 15,893 人确认死亡、2,553 人通报失踪、6,152 人受伤， 此外还有 15.4 万人受海啸和核泄漏影响疏散到日本各处(Wikipedia ,2011)。

本文以“东日本民事救灾网络”（下文简称 JCN）这一大震灾的重要参与主体为对象，分析其参与公共健康危机事件的干预方向和方式、行动逻辑和合作模式。而之所以选择 JCN 而非其他民间自发组织主要是由于其在灾害中独特的网络作用和面向其他组织的

赋能。

一、清晰的定位：救援机构的服务者、总协调

东日本民事救灾网络（Japan Civil Network，简称 JCN）是由日本 NPO，NGO，CBO 和提供灾难救济的私人企业组成的全国性联盟，旨在支持受 2011 年 3 月 11 日东日本大地震影响的人们。截至 2012 年 3 月，共有 762 个组织加入该网络（JCN ,2011）。不同于大多数危机中发挥显著作用的知名机构和企业，JCN 完全是应灾害的需求而建立起来，这一方面带来 JCN 的灵活性，不受原先组织的主要业务、组织形式影响而能应灾害需求随时调整组织功能，另一方面也导致 JCN 无既有组织架构、组织内部志愿者管理松散等问题。

JCN 自诞生之始（灾后第 3 天）就是一个应急的网络型组织：最开始以各机构组织间的信息传递为起点，确保每个组织对灾区情况信息传递给公众和其他组织（JCN ,2014）；机构间资源调配确保每个受灾区域都有组织支持），从而形成一个信息共享、服务高效、资源对接的慈善应急救助生态，避免了各组织各自为战或者重复工作的情况。

二、服务内容明确：5 项重要服务

JCN 对其会员组织机构提供的主要是服务而非管理，而这些服务多通过信息互通、知识指引、资源对接、议题倡导和政府合作支持等方式为其会员提供价值。具体表现在，JCN 定期在岩手，宫城县和福岛举行会议。这些会议被称为“Genchi-Kaigi”，许多 NPO，NGO，政府和私人公司通过会议共享灾害救援相关的信息、探讨各种问题。

通过信息互通和协商，各个组织根据各自的资源和擅长来分工和相互支持，例如在事业型环保 NPO 中有实力直接深入灾区的，马上就派了先遣队进入灾区调查，之后开始救援工作(JCN，2014) 。一些比较弱小的机构或者呼吁捐款，或者开始建立联合体，

一起商议救灾活动。

JCN 在信息传播和知识沉淀上也为其组织成员各机构组织提供了诸多宝贵信息。JCN 有专门的信息团队收集灾区一线的信息和相关应对措施的整理，梳理了针对灾害的 20 多篇指导手册，包括《东日本大地震灾难志愿者活动指南》（2011 年 3 月）、《夏季活动安全指南》（2011 年 7 月）、《东日本大地震疏散》（2011 年 9 月）等等（JCN，2014）。

在政府互动层面上，JCN 在政府和援助组织之间举行理事会，他们在平等的基础上讨论重建问题（Bank,2012）。

另外值得一提的是，JCN 也没有忽视边缘社会人群的需求，在其组织架构中（一共 9 个小团队）其中一个就是性别/多样性团队，并于 2011 年 7 月发布文档《发生灾难时性别/多样性领域的问题和对策是什么？”》（JCN，2014）。

三、现实问题和建议

JCN 作为一个民间自主发起的、完全应灾害兴建的网络型组织，其角色和作用的发挥并不局限于传统的物资救援善款捐助等形式，而是作为一个信息平台促成资源有效对接(蔡成平,2011)。这为新冠疫情中民间参与大量兴起，但资源扎堆、功能重复、信息繁杂的情况提供了一个良好的参考。

参考文献

1. Abidi, H., & Klumpp, M. (2013). Performance measurement in humanitarian logistics: a literature review. *Proceedings of the Nordic Logistics Research Network*.
2. Australian Red Cross. (2020). Australian bushfires: how we're using funds. Retrieved from https://www.redcross.org.au/news-and-media/news/australian-bushfires-how-we-are-using-funds
3. Australian Red Cross. (2020). Our response to the bushfires: 6 Feb 2020. Retrieved from https://www.redcross.org.au/news-and-media/news/bushfire-response-7-feb-2020
4. Australian Red Cross. (2020). Our response to the bushfires: 13 Feb 2020. Retrieved from https://www.redcross.org.au/news-and-media/news/bushfire-response-13-feb-2020
5. Australian Red Cross. (2020). Our response to the bushfires: 20 Feb 2020. Retrieved from https://www.redcross.org.au/news-and-media/news/bushfire-response-13-feb-2020
6. Australia Red Cross. (2020). What is Red Cross: About Us. Retrieved from https://www.redcross.org.au/about
7. Brown, A. C., & Mahoney, K. M. (2009, May 1). Pandemic Panic. Retrieved from https://learning.blogs.nytimes.com/2009/05/01/pandemic-panic/?searchResultPosition
8. BBC.(2016, May) .Communication in sierra Leone: An Analysis of Media and Mobile Audience.Retrieved from http://downloads.bbc.co.uk/rmhttp/mediaaction/pdf/research/mobile-media-landscape-sierra-leone-report.pdf
9. BBC.(2016,February).How BBC Media Action helped tackle Ebola by supporting local radio stations in Sierra Leone.Retrieved from https://www.bbc.co.uk/mediaaction/publications-and-resources/research/summaries/africa/sierra-leone/local-radio-stations-ebola
10. Bank T W (2012). The great East Japan earthquake: learning from mega disasters - knowledge notes, executive summary. Retrieved from https://books.google.com.hk/books?id=J2YJBAAAQBAJ
11. Chan, M. (2009,4). *Swine influenza*. Retrieved from https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/h1n1_20090425/en/
12. Chan, M. (2009,6). World now at the start of 2009 influenza pandemic. Retrieved from https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/h1n1_pandemic_phase6_20090611/en/
13. Chen, W., & Stoecker, C. (2020). Mass media coverage and influenza vaccine uptake. Vaccine, 38(2), 271-277.
14. Charania, N. (2011). *The 2009 H1N1 Health Sector Pandemic Response in Remote and Isolated First Nation Communities of Sub-Arctic Ontario, Canada* (Master's thesis, University of Waterloo).
15. Charania, N., & Tsuji, L. J. (2011). Government bodies and their influence on the 2009 H1N1 health sector pandemic response in remote and isolated First Nation communities of sub-arctic Ontario, Canada. Rural and Remote Health 2011; 11: 1781. Available: www.rrh.org.au/journal/article/1781

16. Charania, N., & Tsuji, L. J. , (2012). A community-based participatory approach and engagement process creates culturally appropriate and community informed pandemic plans after the 2009 H1N1 influenza pandemic: remote and isolated First Nations communities of sub-arctic Ontario, Canada. *BMC public health*, *12*(1), 268. https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-268
17. Charania, N. A., & Tsuji, L. J. (2012). A community-based participatory approach and engagement process creates culturally appropriate and community informed pandemic plans after the 2009 H1N1 influenza pandemic: remote and isolated First Nations communities of sub-arctic Ontario, Canada. *BMC public health*, *12*(1), 268.
18. Chang，C （2020，January 8). How the 2019 Australian bushfire season compares to other fire disasters. Retrieved from
19. https://www.news.com.au/technology/environment/how-the-2019-australian-bushfire-season-compares-to-other-fire-disasters/news-story/7924ce9c58b5d2f435d0ed73ffe3417
20. Central Intelligence Agency. (2020, March). The World Factbook: Puerto Rico. Retrieved from https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rq.html
21. Dawood F.S., Iuliano A.D., Reed C., et al. (2012). Estimated global mortality associated with the first 12 months of 2009 pandemic influenza A H1N1 virus circulation: a modelling study. *Lancet Infect Disease*,12(9), 687–95.
22. Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government. (2020). List of Australian accredited non-government organisations (NGOs). Retrieved from https://www.dfat.gov.au/aid/who-we-work-with/ngos/Pages/list-of-australian-accredited-non-government-organisations
23. FEMA's National Response Coordination Center (2019, April). Crowdsourcing Support for Disaster Response. Retrieved from https://www.nysgis.net/wp-content/uploads/2019/04/FEMA-Crowdsourcing-Unit-One-Pager_508.pdf
24. Gibbs L., et al. (2016). Beyond Bushfires: Community Resilience and Recovery Final Report. November 2016, University of Melbourne, Victoria, Australia. Retrived from https://mspgh.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0008/3043187/Beyond-Bushfires-Final-Report-2016.pdf
25. Harris, K. M., Maurer, J., & Kellermann, A. L. (2010). Influenza vaccine—safe, effective, and mistrusted. New England Journal of Medicine, 363(23), 2183-2185.
26. Hutchings, C. & Ojalvo, H. E. (2009, October 16). Shot in the Dark? Debunking Myths About Swine Flu Vaccine. Retrieved from https://learning.blogs.nytimes.com/2009/10/16/shot
27. Jones, B. (2011). Mixed uptake of social media among public health specialists.
28. Hearing Australia. (2020). Hearing help for bushfire affected communities across Australia. Retrived from https://www.hearing.com.au/About-Hearing-Australia/Hearing-news/Hearing-help-for-bushfire-affected-communities-acr
29. Humanitarian OpenStreetMap Team. (2017). Disaster Activation: Hurricanes Irma, Maria, Mexico Earthquake, Bangladesh flooding. Retrieved from https://www.hotosm.org/projects/hot_activates_for_multiple_disasters_hurricane_irma_and_maria_mexico_earthquakes_and
30. JCN (2011).JCN Annual report.Retrieved from https://www.jpn-

civil.net/2014/about_us/docfiles/JCN_2011_Annual.pdf
31. JCN (2014).Introdction of organzition structure (JCN ,2014) , Retrieved from https://www.jpn-civil.net/2014/about_us/
32. JCN (2014).Manuls on the disaster relief of Tōhoku earthquake and tsunami .Retrieved from https://jpn-civil.net/2014/blog/2020/02/313_1.html
33. JCN (2014).Manuls on the disaster relief of vulnerable groups.Retrieved fromhttps://www.jpn-civil.net/2014/activity/government/
34. JCN (2014).Collaboration between different teams within disaster relief work of Tōhoku earthquake and tsunami .Retrieved from https://jpn-civil.net/2014/archive/
35. Liu. (2018). Science for a change world.Crowdsourcing for Disaster Response and Emergency Movement. Retrieved from https://www.slideshare.net/crowdsourcingweek/crowdsourcing-for-disaster-response-and-emergency-movement
36. Malki, E. (2008). A benchmarking model for measuring the efficiency of a humanitarian aid program: a case study of an international NGO. *Available at SSRN 1288206*.
37. The Humanitarian Data Exchange. (2017). Map, Hospital status, Puerto Rico, Sept. 28, 2017, SBTF. Retrieved from https://data.humdata.org/showcase/map-hospital-status-puerto-rico-sept-28-2017-sbtf
38. UNESCO.(2014,August).UNESCO-supported community radio plays major role in fighting Ebola in Sierra Leone.Retrieved from https://en.unesco.org/news/unesco-supported-community-radio-plays-major-role-fighting-ebola-sierra-leone
39. University of Melbourne. (2016). Original Beyond Bushfires Study. Retrived from https://mspgh.unimelb.edu.au/centres-institutes/centre-for-health-equity/research-group/beyond-bushfires/research/original-beyond-bushfires-study
40. Vincova, K. (2005). Using DEA models to measure efficiency. *Biatec*, *13*(8), 24-28.
41. Victoria University. (2020). Supporting people recovering from bushfires. Retrived from https://www.vu.edu.au/about-vu/news-events/study-space/supporting-people-recovering-from-bushfires
42. World Health Organization (2010，August 6). *Pandemic (H1N1) 2009 - update 112*. Retrieved from https://www.who.int/csr/don/2010_08_06/en/
43. World Health Organization (2019，July 12). *Communication about the safety of human papillomavirus vaccines*. Retrieved from https://www.who.int/vaccine_safety/committee/topics/hpv/July_2019/en/
44. WHO.(2015,February).Sierra Leone: Increasing community engagement for Ebola on-air.Retrieved from https://www.who.int/features/2015/radio-messages-ebola/en/
45. Weinandy. (n.d.). 托马斯•魏南迪.志愿工作者和技术方群体在人道主义应急中的作用——数字人道主义应对台风海燕的经验教训. 联合国纪事. 来自 https://www.un.org/zh/chronicle/article/20843
46. Wikipedia (2011).Tōhoku earthquake and tsunami.Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/2011_T%C5%8Dhoku_earthquake_and_tsunami
47. 陈慧娟.(2020,3,7). 公益，要热情还要专业. 光明日报：http://epaper.gmw.cn/gmrb/html/2020-03/07/nw.D110000gmrb_20200307_1-11.htm
48. 蔡成平(2011). 地震助推日本 NPID/NGO。世界博览(18):70-71.

49. 2009 年 H1N1 流感大流行.(n.d.). 于维基百科. 来自 https://zh.wikipedia.org/wiki/2009%E5%B9%B4H1N1%E6%B5%81%E6%84%9F%E5%A4%A7%E6%B5%81%E8%A1%8C
50. 胡锋娟. (2017). 浅析我国非营利组织内部控制问题——以红十字会为例. *财会学习*, (2017 年 02), 225-229.
51. 蹇华胜, & 马剑飞. (2011). *玉树地震与汶川地震医疗救援效率的比较* (博士论文).
52. 经济参考报 (2016,2,2).长江救援社会力量加速萎缩：http://finance.eastmoney.com/news/1365,20160202591885878.html
53. 刘益君. (2014). *我国非营利组织绩效审计评价研究*（硕士论文，北京交通大学）.
54. 黎梦竹.(2020,9,19). 应急管理部：已有 1200 余支社会应急队伍. 光明网：https://www.sohu.com/a/341894178_162758
55. 人民日报 (2020,2,15).完善重大疫情防控体制机制健全国家公共卫生应急管理体系.http://politics.people.com.cn/n1/2020/0215/c1024-31587980.html
56. 腾讯网，2020：“专访回形针吴松磊：一条疫情科普视频全网播放 1.5 亿，他们是这样炼成的”：https://new.qq.com/omn/20200216/20200216A0DYP800.html
57. 腾讯网，2020：“专访回形针吴松磊：一条疫情科普视频全网播放 1.5 亿，他们是这样炼成的”：https://new.qq.com/omn/20200216/20200216A0DYP800.html
58. 腾讯网，2020：疫情期短视频 APP 迎下载量高峰，“宅”内容播放量以数十亿计：https://new.qq.com/rain/a/20200214A0HVMA00
59. 王飞, 冷晴, & 魏玖长. (2019). 国际人道主义组织自然灾害救援效率评价研究. *中国科学技术大学学报*, (5), 8.
60. 王莉兰.(2014,08).塞拉利昂 60%民众系文盲 广播成抗埃博拉“利器.中国新闻网.来自 http://www.chinanews.com/gj/2014/08-25/6527109.shtml
61. Weinandy. (n.d.). 托马斯•魏南迪.志愿工作者和技术方群体在人道主义应急中的作用——数字人道主义应对台风海燕的经验教训. 联合国纪事. 来自 https://www.un.org/zh/chronicle/article/20843
62. 邢宇宙. (2017). 协同治理视角下我国社会组织参与灾害救援的实现机制. *行政管理改革, 000*(008), 59-63.
63. 张海波. (2019). 新时代国家应急管理体制机制的创新发展. *人民论坛·学术前沿, 165*(05), 8-17.
64. 中央电视台新闻频道《新闻直播间》.(2014,11).塞拉利昂：防治埃博拉 民间在行动.爱奇艺.来自 https://www.iqiyi.com/w_19rs7ml6o1.html?weixin_platform=friend
65. 中央电视台新闻频道《新闻直播间》.(2014,11).塞拉利昂：防治埃博拉 民间在行动.爱奇艺.来自 https://www.iqiyi.com/w_19rs7ml6o1.html?weixin_platform=friend

第三篇：信任视角分析

1. 引言

1.1 研究视角、方法和对象

2020 年 1 月 23 日，武汉封城。形势急转直下，“举国抗疫”大幕拉开，公众对捐赠和参与疫情救援投入了空前热情。除了“官办”背景的慈善组织，各类基金会、海内外社会团体和临时自发成立的民间组织也加入到捐赠、救援相关行动中，极大地发挥了其公共治理价值。

本章将从“信任”视角出发，考察新冠疫情中上述各类组织所收获和失去的信任，洞察其背后的原因和作用机制，以期为未来突发公共事件下的组织行动提供参考。

“信任”是一个牵涉甚广的概念，与承诺（Rotter, 1967）、期望（Lee, 2001）、公开透明（吉登斯, 2000）、收益与成本（Coleman,1999）、制度与规范(（Luhmann, 2005）、基于过往表现的判断（Zucker, 1986）等都有密切关系。本章在此不做具体学术定义，但会在文中涉及相关因素时加以阐释。

鉴于此次疫情中各类组织行动所涉范围甚广，无法逐一考察，本章选取了与捐赠行动相关的组织作为关注重点，抽取并分析了相关因素。

报告采用质性研究方法，以深度访谈为主，档案研究为辅。从个人视角出发，本章共访谈了 10 位捐助者，涉及 9 家组织。从组织视角出发，共计 9 个组织的 11 名发起者或主要参与者接受了深度访谈。另有关于中国红十字会、湖北红十字会、武汉红十字会、武汉慈善总会的档案研究，包括其官网信息和相关新闻报道。除此之外，部分组织的官方微博也被用于参考。

访谈对象列表如下，相关背景信息详见本章末《附录：访谈对象及相关信息列表》。

表 1 访谈对象列表

个人视角
武汉慈善总会/大学校友会的捐助者 Z
韩红基金会的捐助者 C
华科校友会的捐助者 S
A2N 捐赠的捐助者 Y
A2N 捐赠的捐助者 G
电竞选手应援站-Pentalkill-JKL 的捐助者 P
云次方粉丝后援会捐助者 A
红十字会 联劝公益基金会 捐助者 W
王一博粉丝后援会的捐助者 捐助者 L
朱一龙某粉丝站捐助者 Q

组织视角
抗击新冠疫情社会组织协作网络（以下简称“组织网络”），组织网络传播员陈仲偉。
A2N 管理团队，沟通负责人蛋清，志愿者 F 老师。
姐妹战役安心行动（以下简称“姐妹”行动），媒体负责人 Sappho.
“新加坡学子”，发起者 H，主要参与者 R（负责医院对接）。
一家北美留学生组织（以下简称“北美留学生组织 B”），公关负责人 J.
澳洲学子意向捐赠物资（以下简称“澳洲学子”），主要参与者 M.
“守护医者爱心组织” “野路子” “奇妙能力姑娘”，捐助者、参与者 T.
朱正廷某粉丝站（以下简称“朱正廷粉丝站 B”），组织者 X.
.“能量中国”公益梦想传播项目，工作人员 K.

1.2 模型

根据研究分析得出的影响信任的因素，本报告总结模型如图 1。简述之，本报告认为:

个人对组织（例如捐助者对募捐组织，或志愿行动的组织内部成员对该组织本身）的信任可以从“人际信任”和“系统信任”两方面进行分析。其中，人际关系和个人的情绪感受影响到个人之间的信任，并进一步传导至对相关组织的信任。“系统信任”主要受四方面因素的影响，包括组织的“来历”及其是否有效运转，组织的历史表现、透明度和沟

通机制，以及行动达到的成果。

此外，针对组织与组织之间的相互信任，报告发现这与它们的长期关系，是否有“中间人”作为纽带，是否能力互补，以及合作组织背景有密切关系。

除此以外，疫情等特殊背景还导致了一种“基础信任”的产生。即对临时成立的组织，在其开展工作初期，付予“基础信任”以给予其尝试的机会。

需要指出的是，这样的分类和总结是基于本次研究中抽象出来的洞察，希望以更清晰、结构化的方式帮助读者理解，而并非建构了一个能够解释所有信任相关因素的完善学术框架。图中涉及的具体影响机制，将在本篇中的第二节、第三节中进一步阐释。

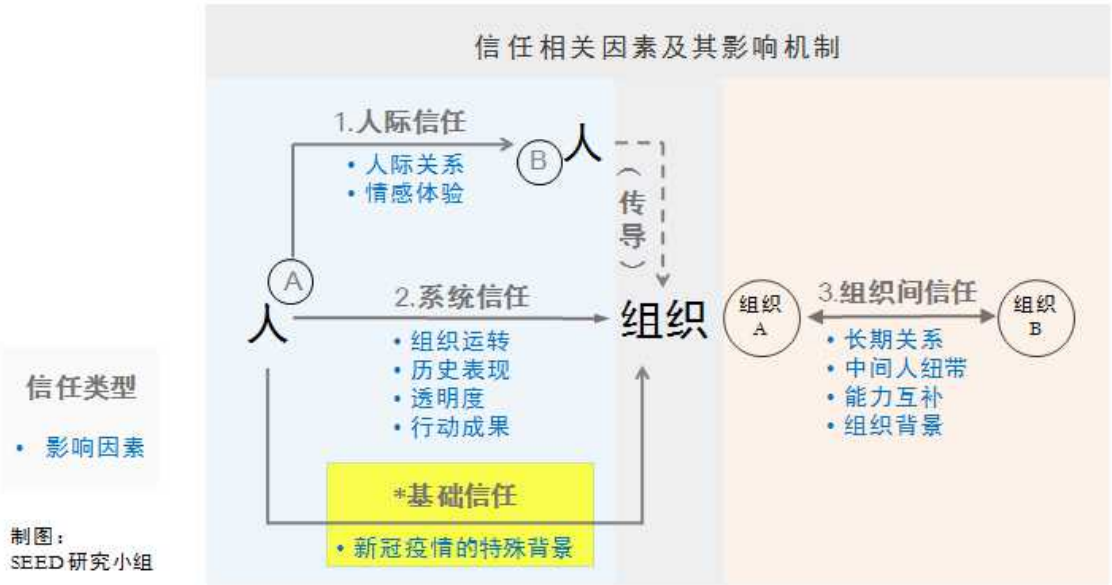


图 1 信任的相关因素及其影响机制

2. 哪些因素影响“个人对组织的信任”?

2.1 人际信任

2.1.1 人际关系影响信任

从信任的影响因素和作用机制出发，本节和下一节将着重讨论“人际信任”这个大的概念范围下，个人对个人的信任受何影响，又如何传导至对后者相关组织的信任。

熟识的人之间，更容易产生信任

多份访谈表明，当募捐团队并不知名甚至是临时组建时，初始信誉的快速建立很大程度上依赖“互相熟识”的关系；影响力也是通过“口口相传”的方式，从熟人圈逐渐扩散。举例而言：

“我们每个人在朋友圈都发了一个加群二维码……一开始（募捐群里）四五十个人，基本上都是我认识的，要不就是组织者里面其他人认识的。有些人进来后，他们也把这个消息扩散出去，然后再加进来的就不认识了。”——H，新加坡学子

本次研究的多份访谈案例都体现出类似情况。尽管信任的作用机制十分复杂，其他因素也有一定作用，后文中会具体提及；但这种普遍存在的现象，或可借用 20 世纪 40 年代费孝通在《乡土中国》一书中的“熟人社会”来解释。费孝通认为，中国传统社会中的人际是一张庞大而复杂的关系网，血缘、地缘、姻亲等构成人与人之间的联结，人们通过“熟人”织就的网络沟通关系、打通关节、解决问题。

本报告认为，中国在进入现代社会尤其是城市化加速之后，宗族、血缘等关系的作用有所衰减，逐渐发展向“陌生人社会”的特征；但因“亲朋”“熟人”关系而结成的社会差

序格局并未完全改变。这次疫情中，就突出体现在人们“更相信熟识的人”这一点上。

不过，“熟识”是一个笼统的概念。从此次疫情的各方表现来看，它具体通过三种方式发挥作用：

一、熟知背景，或有直接交往的可靠经验，会增强个人对个人的信任，进而影响个人对组织的信任。

在捐赠活动中，具体体现为捐助者/参与者在接收该组织相关信息时，如果是由自己了解的人传达的，就会被认为可信度较高；如果该组织的发起者、参与者是自己接触过的，那么相比起其它组织，人们也更倾向于向这些组织捐赠或参与其中。例如：

“捐赠一般是在微信、公众号上看到，主要是朋友圈，看到认识的发起人或者是朋友就会捐一点。”——W，上海联劝公益基金会

“当有我直接认识的人在组织这件事情的时候，我的信任可以说是比较高的。”——R，新加坡学子

在对华科校友会捐助者访谈中，这一点也得到了印证。该捐助者表示，信任的是老领导、老同学等转发消息的人：“我知道这是真实发生的，可触碰的。”但例如韩红基金会，由于不认识韩红，心理距离远，就比较难以交付信任。

由此可见，无论对于官方公募基金会，长期存在的社会组织，或临时组建的民间组织，都有部分捐助者/参与者是出于“认识某个相关的人”而付出行动。在这个层面上，募捐机构本身的背景尚未发挥作用。同时，这一点在临时建立的组织内部，也有明显体现：

“看到澳洲的一个同学发了‘澳洲学子’捐助的一个群的二维码……因为我们之前是一个剧团的，觉得是至少可以相信这个人。”——M，澳洲学子

“一开始大家都是熟人，所以他们不会说去多想多问，（我）一开始也想的都是大家

都认识了，就不用怕说出来不信了。”——H，新加坡学子

因此，对临时成立的组织而言，这种负责人团队成员之间“熟知背景”而自然产生的信任，对团队组建初期达成共识、形成凝聚力起到了巨大作用。A2N 内部沟通负责人蛋清称，一些 A2N 成员在私下交流后发现有共同好友或圈子，也会增强两人之间的信任。

反过来说，“新加坡学子”的发起者 H 举例称，曾由于工作任务重而吸纳不认识的人成为组织者，但反而导致了工作的混乱：你（要求）24 小时在线，有的人就一个小时在线，一整天不在线。”他由此总结经验：“团队里一定要是认识的、信得过的人。”

二、当“熟识”意味着能了解到对方是“专业的”，且这种专业性有助于达成自己所期望的目标时，信任会得到增强，并进一步传导至对组织的信任。这时候，起到作用的不仅仅是“认识”这个概念本身，还暗含了对“专业性”和“能力”的考察。

例如，M 因为她熟识的朋友本身是社工专业而捐了款，她表示自己信任这些朋友“本身的身份和专业度”。她表示：“如果他不是社工，只是一个普通朋友，我可能会看一下他发的消息信源是哪里，是不是比较可靠的组织发的，是谁在做这种征集。”

出于类似的考量，韩红基金会的捐助者也在一个武汉校友会组织捐了款：“看到一个比较相信的朋友转发了武汉一个校友会组织的捐款，因为可以直接对接到医院，觉得比较靠谱，也捐了。”

“姐妹安心战役”团队的媒体负责人 Sappho 则认为，团队中宣传组的工作得益于组长的媒体经验和专业能力。

在上述案例中，尽管信息通过捐助者/参与者认识的人传达，但如果对方或相应组织的背景中不具备相关专业、能力的体现，信任可能也是不完整的。尤其在疫情的突发情况下，“专业”和“有能力”意味着救援路径的增加和救援效率的提升，这也是促成信任的

重要因素，本报告将在后文中具体阐述。

三、“熟识”本身还意味着有共同的“人际圈”，也隐含着一种假设，即对方需要考虑“破坏信任”在共同人际圈中可能产生的后果。**这种潜在的威慑作用，让人们倾向于相信对方不会轻易“做坏事”，因而更加信任对方**。

上海联劝的捐助者 W 是某基金会的负责人，他强调了“公益圈”这个共同人际圈对提升信任的重要影响：“我们公益圈其实比较简单，就是互帮互助，一般我愿意捐款，就意味着我信任这个项目的发起人。”

理性选择理论（Coleman，1999）认为，人们作出是否信任他人的决定时，必须衡量两件事：一是潜在收益和损失相比孰轻孰重；二是对方失信可能性的大小。从这个角度讲，在有共同人际圈的前提下，失信的成本更高（如个人声誉受损，乃至身败名裂），失信的可能性更小，因此信任的付出也相对更容易。 例如，"新加坡学子”发起者 H 就表示：“（团队负责人之间）互相都知道是谁，都跑不掉的。”

同样，对捐助者而言，失信成本的威慑作用，也可能进而增强对募捐组织的信任。例如电竞选手应援站捐助者 P 就表示：“公司多要脸啊，发一个朋友圈就那什么（谁都知道）了，我们公司是上市公司，不会搞那种（募捐造假的）事情。”这里同事之间的朋友圈，上市公司的背景，都具有潜在的威慑力。

需要注意的是，以上“熟识——信任”发挥作用的三种机制，从本质上讲都不是捐助者对募捐团队的直接信任，或团队成员对整个组织的信任，而是从“个人 A——个人 B——个人 B 相关组织”的传导过程。

换句话说，是发起者/参与者在以个人信用为团队“背书”。与此相关，本节得出推论：

四、组织者个人真实信息的适当暴露，有助于增强捐助者/其他参与者对组织的信

任 。在以网络为基础的募捐行动中，这一点体现得尤其明确。个人真实信息（如姓名、学校、职业、社会地位等）的暴露，意味着组织者不仅在网上、也在现实中愿意为整个组织的行动承担责任。在访谈中，有受访者表示：

“校友会秘书长是一个有身份的人。他会用个人声誉去担保清廉，我觉得（他）会尽本分地做到。”——华科校友会捐助者

这呼应了“个人为组织背书”的机制对促进信任的作用。同时，这种暴露也的确有效。

在“新加坡学子”访谈案例中，发起捐赠后不久，有捐赠群成员向组织者之一 R 反映，被人私加好友并要求把钱转进其提供的收款二维码中。R 紧急核实后确认其为“冒名顶替”，随即在群中澄清，并告诫所有人“绝不会私下要求转账”。

经此一事，该组织确立了新的规则：所有组织者的姓名、学校、年级全部公开，发在捐赠群和组织者个人的朋友圈中；此外，在捐赠群里，组织者姓名前都要标注“管理员”身份。此后，捐助者的质疑少了很多，该组织的运转风险也得到了一定控制。

另一方面，个人信息的暴露除了能够促进“认知型信任”（即以理性为主的信任，该概念由 Lewis 和 Weigert 在 1985 年提出），也对促进“情感型信任”（以情感为主的信任）有一定作用。

在“澳洲学子”的访谈案例中，受访者 M 提到：“跟大家说他（群主）的想法，也有分享他自己私人的事情……比较像私人交流的这些内容，我是可以感受到这个人做事的真诚的，对方愿意暴露这些东西给到你。”

“姐妹安心战役”发起者梁钰的微博，也被其组织成员形容为频繁、细节化：“听到一个故事，或物流志愿者的某个反馈，就有可能发一条微博。”受访者 Sappho 称，这其实代表团队不是冷冰冰的，而是非常生动的：“每一个人都有种姐妹的感觉。”

可以说，“暴露”本身是一种有诚意的态度，有助于在情感上赢得他人的好感与亲近，并由此促进双方的信任。 尤其当捐助者了解到发起者个人是出于良善的、义务的动机时，也会更愿意以同样的善意去理解、信任他的组织。

以上分析的“个人对个人的信任”传导至“个人对组织的信任”，揭示了人际信任"空间上的传递性"（吴悦 等，2015）。本节开头时提到的组织影响力在初期的扩散，也是通过同样的机制，如同石子投湖后的波纹般，一圈圈荡漾开去。

据此，本研究作出进一步推论：

五、当发起者/参与者有良好的信用形象，广泛的人脉资源，同时愿意积极以募捐团队的名义发起捐赠时，有机会赢得更多的信任，达到更好的募捐效果。

一个可供参考的案例是，一位电竞选手应援站的捐助者 P 在访谈中表示：“我之所以更相信粉丝站，是觉得大家对一个选手的喜欢是不会骗人的……追电竞选手都还能开站的就是用爱在发电，（我相信站长）他真的是不图钱的，因为他没有任何钱可赚。”

在这个特例中，与影视明星的应援站不同，发起者长期运营的是一个很难由此“赚钱”的电竞选手应援站，这为他塑造了良好的信用形象；应援站本身拥有的“粉丝”，在疫情中转化为潜在的捐助者资源；加上发起者的积极行动，促使应援站在暂时“转型”为募捐组织时获得信任。

据应援站 2 月 13 日微博公示，其筹集总金额逾 8 万元。与很多其他组织达成的最终捐赠数额相比，这个案例并不是“更好募捐效果”的完美例证。但考虑到其他组织可能涵盖的其他因素，本案例至少支持了这样以上推论的可能性，并可供读者进一步思考。

在分析了“熟识”这一因素如何将信任从个人传导至组织后，本节需要在最后指出这种作用机制存在的隐患。访谈中发现如下观点：

“只要不是有意的，做的不好都可以原谅，所以我不会有意监督（或）要求他们有反馈。觉得他们很不容易。”——华科校友会捐助者

“我其实也不太知道校友会他们的行动力和执行力怎么样，……具体这个善款他们要怎么用，说句老实话，我自己也会忘掉去跟进，他们可能发了我瞄一眼，他们不发我也就不会去追问。”——Z，武汉慈善总会/校友会捐助者

“我就说靠自己的良心，对吧？要是你加入我们组织是为了自己赚点钱，我现在查不出来，但是你良心……我就不相信他们良心能过去了。”——H，新加坡学子

这说明：

六、由个人而起的信任，可能有一部分最终也更偏向“人情”和个人道德因素的考量，而忽略更规则化的流程。当然，不同类型组织有不同规则，我们将在后文中具体探讨。

本报告认为，如果过度依赖这种信任模式而缺乏外部监督，长远来看对组织的影响是不利的。至于组织内部，监督需要人力和成本，成员之间的互相信任是开展高效合作的基础，因此“信任程度” 的把握可能是平衡效率与透明度的关键。本研究案例中尚未有极佳的经验总结，希望未来研究可以就“具体如何平衡”进行更深入的探讨。

泛泛之交的“网友群”加强沟通互动，增进信任

在本次疫情救援中，有大量临时救助是在各类网友群中集结力量，通过群中的一线知情人传递信息、承接捐助物资。相比于陌生的社会组织，捐助者更加倾向于相信这些“网友群”中的信息及救助行动。

“我是 1 月 23 日在微信朋友圈看到（信息）。几个发起人是之前就互相知道，但不是很熟，只能算是网友吧。”—— J，北美留学生组织 B

不可否认的是，互联网正在模糊人际关系的线上与线下界限；如上节所述，“熟识”的人可能也是网友。但与“熟识”关系不同，本节重在强调“泛泛之交”的网友们之间的信息沟通、触达能力，及其对信任的作用机制。

当社交网络极大地拓展了社会交往范围时，人们开始拥有大量非紧密联系，也没有很强情感因素维系的“泛泛之交”。这种网友同质性不强，但涉及的人来自各行各业，信息渠道多样，常常更能帮助个人达到行动目的。 同时，本次疫情中，人们被迫隔离在家，有大量闲暇时光可供消磨，“宅家”的状态激发了各类网友群的活跃度，潜水网友纷纷加入各路讨论，大大增强了网友关系中的信息沟通。

在此情况下，“泛泛之交”的网友关系在以下三个方面促进了捐助者的信任：

一、捐助者利用网友群的渠道获取消息，到达一线

在形形色色的网友群中，有不少医生、记者、社会组织工作者等在一线的亲历者。通过他们，捐助者可以更生动、详细地获知一线的具体情况和需求。

“我们有一个网友群，平时在里面瞎扯。群里有一个咸宁的医生，在爆出物资短缺时，大家就在群里问那个医生的需求。”——A2N 安心裤捐助者

“武汉人”、“医护”等一线人员的身份本身就能为他们带来短期内的无条件信任。这种来自一线的、非正式的情报网络，让外界公众可以不仅仅依靠官方消息的单一渠道获知信息。如一位受访者表示，自己父母在武汉医护系统，有许多朋友向她了解情况。

二、捐助者在网友群中获得密集的人际互动

网友群中负责传递信息和对接物资的，是一个个活生生的“人”，而不是冰冷的组织。在网友群中，能获得更密集的信息更新、实时的互动、即时的进度推进。例如：

“我和它（A2N）一联系以后就进入了一个群……有一个人专门跟我联系，帮我一直

联系方舱的人，一直跟踪运输上的问题。我觉得他们真的做的不错，很感谢他们。”——G，A2N 羽绒背心捐助者

“一开始信任肯定是没有的，但就是通过大家一点点参与进去，看其他人怎么做事。因为大家都在云端。谁做了什么都能看得很清楚。”——A2N 安心裤捐助者

在人与人的密切互动中，形成、巩固了对这个群体的信任感。

三、捐助者通过网友群提高行动参与度

由于捐助组织过程在网友群中实时发生，网友群常常能卷入捐助者承担组织工作，如信息确认、物资对接等。捐助者本身同时也作为组织者，参与到捐赠工作的全程。亲自参与，能显著提高捐助者的信任感。

“朋友圈有人转发了梁钰的安心裤的文章，但当时梁钰团队已经不接受物资的捐赠了。我们就在自己朋友的群里，问当地的医院是不是有安心裤的需求。当天就对接到了，好几家医院确实有这样的需求。于是就在这个群里开始筹款，我帮忙对接了一些信息，自己也有捐款在里面。”——A2N 安心裤捐助者

本次疫情中涌现的大量临时救助组织，在组织捐助的过程中，通过微信群、在线协作文档、开源社区等工具都多多少少地卷入捐助者本人的跟踪参与。如 A2N 将用实时更新的石墨文档分享一线医院需求物资。捐助者在表格中自主认领，但需要自行联系商家解决运输问题。在运输对接过程中，A2N 志愿者也会提供协助。捐助者通过亲身参与的过程，建立起对临时组织的信任。

2.1.2 情感体验影响信任

人的情绪和理性都影响信任

人们面对大规模的突发公共事件，会产生相应的情感体验，具体因各人的背景、当下处境而不同。本报告发现，情感体验可能影响到人们的下一步行动，但这种影响并非单一而固定的。“认知信任”和“情感信任” (Lewis 和 Weigert, 1985) 通过不同的组合,构成不同类别的信任。因此，对社会组织的信任产生，是一个情绪感受和理性思考相互交织的过程。

围绕社会组织的舆论评价，会影响到捐助者的情绪感受，构成对社会组织信任感的第一印象。譬如对于历次公众信任危机中的红十字会，公众获知了负面的舆论评价，在情绪上直接影响了个人对其信任程度：

“之前红十字会出过一些丑闻，说他们机构有贪污的情形，所以我从来没有想过找他们。”——G，A2N 捐助者

以红十字会为代表的官办慈善机构，因为其负面新闻，也跟着在情绪上受到了被访者的质疑。电竞选手应援站捐助者 P 就提到，自己没有给红十字会捐过款：“从一开始汶川的时候好像就隐隐有一点这种了，看到第一条这种新闻的时候我就没有去捐……再加上不断有些红十字会这样那样的新闻出来，他们去年春蕾计划的那个，我对他们信任度其实挺低的。”

报告发现，捐助者往往会跟随主流意见，缺乏对具体组织的进一步了解：

“微信微博看到，韩红公开透明，大家都这么说。我也没深究，还是受社会共同讨论中形成的认识的影响，当然不排除也是一种偏见。红十字可能也还不错，因为他的资源

是其他组织无法比拟的。但我不会有时间去了解，在公共讨论中，我会下意识地跟随讨论。”——华科校友会捐助者

这里除了情绪对信任的影响，也可以看出受访者同时存有一定理性，但没有再花精力去验证。也有一部分捐助者在面对情绪煽动式的新闻时，会刻意提醒自己避免情绪的影响，主要关注理性分析指标，通过有依据的事实来判断是否信任该组织，譬如项目本身的捐助目标、过往执行能力等。

“网上关于红会有很多负面的东西，会受到影响。但是影响的只是情感的部分，在情感上的不信任。但在理智上，还是会根据一些真实的证据去判断，不能凭情感做决策.”——G, A2N 安心裤捐助者

韩红基金会的捐助者也表示，如果一个机构口碑不好，会去看媒体报道并就具体事情进行判断：“比如说红十字这次就是真的积压了物资，确实很着急，别人捐的东西确实没有用到该用的地方。”即便如此，在看报道时，也会自己判断组织是否有公信力，是否有调配资源的能力。难得的是，她还保留了交付信任的空间，认为组织即使过去或现在有问题，也不代表所有都有问题。如其所言：“要以客观事实来想问题，不是用情绪思考的。”

总而言之，产生实际捐赠行为的公众也会理地批判分析，根据事实依据来判断是否信任相关组织。

共情能够增强信任感

在访谈中，许多女性捐助者都为“姐妹战役安心行动”项目慷慨解囊。“女医护生理期”这个捐助切入点，让身为女性的她们更能体会一线女医生的不易。在采访中，参与者

这样描述这种共情：

“听一个医生朋友说……确实前线的医生为了省防护服，不吃不喝，这（生理期）对女性就更难受，所以看到安心裤的活动就捐了，是冲着这个活动去的。”——韩红基金会捐助者

类似地，“姐妹”媒体负责人 Sappho 也表示，就算不通过朋友，也相信前线女性医护人员经期的需求：“这几年关于女性话题的讨论是增加了很多，……有一些话题女性敢说了，之前没意识到这个是一个问题的，现在大家也会觉得这确实是一个问题。”

从这样的描述中可以看出：

一、共情促进了捐助者对组织的短期信任。

达尔文曾指出，共情可以激发利他行为。当项目内容唤起了捐助者的共情时，他们会急切地希望自己“能做些什么”，因此会暂时放下对组织的信任疑虑，冲着活动内容本身进行捐助。云次方粉丝团捐助者提及，自己出于关注性别平等的议题，也捐赠了“安心裤”项目。武汉慈善总会/校友会捐助者 Z 也表示：“（安心裤项目）为女性医护嘛，我觉得这个出发点特别好，我就也捐了。"

此外，基于共情体验，捐助者也更加可以谅解组织工作出现的一些问题，选择继续信任捐助的社会组织。

“大家都去买口罩买防护服，就知道买那些东西有多难。就觉得去找物资就已经非常累了，他现在都找不到了可能就是真的找不到了。所以我都能理解。”——P，电竞选手应援站捐助者

二、共情让组织成员快速行动起来

共情也往往是临时组织成员集结的行动起点。在姐妹安心裤的案例中，组织相应捐

赠的临时组织成员大多基于对“月经”需求的理解和共情加入协作。对目标的理解，促进了团队凝聚力，他们快速达成成员间的信任，展开协作。对此，“姐妹”媒体负责人 Sappho 说：“（来月经不但）是女性的亲身经历，而且如果男性对月经有了解，也会对这个（安心裤）的‘需求’产生认可。（对这个需求的认知）会帮助大家产生对‘回应需求’的行动的信任。”

A2N 的内部沟通负责人蛋清在回忆自己为什么在短时间内就能对 A2N 产生信任时，也提到了这种基于共情的快速行动：“小组里一开始接触到的人，就可以感受到他们真的想在疫情中去为武汉也好，为普通老百姓也好，做一些能做的事情，有这样一颗可以说是赤诚的心……当时看到群里大家都很活跃积极，然后有一种人头攒动、互帮互助的感觉，你会想起那句话‘没有人是一座孤岛’。”

认同感：拥有共同的身份背景/价值观，更容易获取信任

祖克尔（Zucker，1986）曾提出，信任产生的机制之一是基于特征的，即根据他人与自己在某些特征如家庭背景、价值观等方面的相似性来决定是否给予信任。本次疫情之中，校友会、粉丝团等组织的志愿行动都迅速且积极。捐助者选择通过粉丝团/校友会进行捐赠，一方面是由于组织中的身份认同；另一方面，组织中共同的价值观，如粉丝团热衷公益和财务信息透明的文化等，也使得他们更加信任这个组织。

一、身份认同

在饭圈文化中，为偶像做公益已成为一个整体趋势。通过“粉丝”这个共同身份捐赠，不仅能为疫情做贡献，还能为自己的偶像树立正面形象、争取更多的宣传资源。

在公益机构的角度，能量中国的工作人员 K 表示“公益行动有传统，在疫情之中，

变现醒目。粉丝团一直有做公益的心，并且应该来做公益。他们有这个意识，疫情是催化剂，粉丝团有能力和基础来实现”。而作为粉丝站负责人的 F 亦认为，粉丝为偶像做公益“涉及到一种饭圈常态”，在对于偶像来说的重大或特殊日子（如生日、纪念日），正能量的举动能为偶像带来正面的影响。

作为捐助者的粉丝一方，云次方粉丝团的捐助者 F 则有表示在本来就有捐赠意愿的情况下，觉得以粉丝团为渠道捐赠“可以放大粉丝团的正能量，放大我的捐赠意义”，同时也希望让自己喜欢的明星因此让更多人认可。

除了“以偶像之名”的粉丝行动，还有众多校友会组织也在对疫情进行支援。作为校友会一员参与行动，身份认同带来的除了信任感，还有荣誉感。

例如北美留学生组织 B 的公关负责人 J，对于其他的留学生组织基本给予了全部信任，认为留学生之间天然有着信任感；澳洲学子组织的主要参与者 M，则因为“澳洲学子”这个身份认识了其他一起进行志愿行动的人，并且信任他们；作为给校友会捐款的捐助者 Z 提到，虽然不知道校友会的行动力和执行力如何，但依然选择信任，因为“觉得对自己母校，还是会有这么一点荣誉感，或者说是信任度”。

对于捐助者来说，粉丝团及校友会属于熟知背景、接触过的组织。同时，基于对过往的了解，如粉丝团的账目公示等操作惯例，也会令捐助者更为信任该组织。

“很多粉丝都会时刻关注你发布的动态，（通过）日常经营的积累，你想要号召他们进来的时候他们就会很信任你。”——F，朱正廷粉丝站 B 负责人

综上来看，因身份认同而获取的信任，与前文的“人际关系”的信任影响因素有部分重叠及呼应。捐助者可能与粉丝站/校友会曾有直接交往的可靠经验，即同属一个“熟人圈子”，在志愿行动中通过“相信熟人”的方式指向了对组织的信任。更进一步，通过有身

份认同的组织捐赠，能给捐赠行为带来如“为偶像获得正面宣传”“作为校友的荣誉感”等附加增益。

二、价值观认同

对于不熟悉的对象，拥有相同的价值观可以有助获取信任。相同的价值观可能包含宗教信仰、对于疫情支援行动的立场或者（在粉丝群体中）参与该组织的初衷等。

“因为这个祷告群我是刚认识的，那里面所有的人我其实都不认识。当然有一样可以值得信赖的就是，基督徒都是有信仰的人，都是比较值得信赖的，相对来说是比较容易相信他一些。”——G，A2N 捐助者

例如 A2N 的捐助者 G，被拉进了宗教教友为疫情组建的祷告群，虽然 G 其实不认识该群的人，但认为有（该宗教）信仰的人比较值得信赖，所以相对更容易相信他们（从而部分的信任传导至了群内发布的 A2N 募捐信息）；另一位受访者蛋清，在 A2N 负责内部沟通，认为“一些成员会发现彼此有相同的价值观，或者说一些基本态度，这样的一致性会增强互相的信任感”，如“翻译组内部有共识性的学术理想和学术态度……把事情的真相传达给大众，这是翻译组一直的学术理想和学术坚持”；为电竞选手应援站捐款的捐助者 P 表示，应援站中的人平时“都是免费服务、免费设计、做手幅，都是一种用爱发电”，所以会更加信任他们。

当然，在价值观认同的情况下，信任只是相对变得更容易些。部分受访人也表示，后续还对募捐的组织进行过理性查证来衡量其可信度。

三、启示：信任之外的凝聚力

认同感能为组织带来捐助者的信任，还能让组织者、主要参与者和捐助者作为这个身份/价值观共同体，一起为了获取更多的外界认同而齐心协力。

“如果以后再有这种大型的活动，饭圈都可以进行合作，合作可以把影响力扩大，各家粉丝都会知道、集中关注在这意见事情上面，所以它的影响力会扩大，我觉得会逐渐改变大家对追星女孩的看法。”——F，朱正廷粉丝站 B 的负责人

如果组织者能发挥先天的信任优势，合理引导捐助者共同对“一举两得”或“一举多得”的目标效果响应，那这类组织也会形成高效的协作。

2.2 系统信任

报告行文至此，信任的作用因素已不仅囿于“人际信任”的框架之下，而开始有更复杂的外延出现。本节将超越对个人的人际关系、情感信念的讨论，转向组织本身的相关因素，即开篇综述图 1 中的“系统信任"部分，考察它们的具体作用。

2.2.1 相比起组织“来历”，“有效运转”对信任的影响更长远

在访谈中，有受访者专门提出，“组织名称”对初期获取捐助者信任可能有很大影响：

“一开始有的捐助者在群里面说，你们这是一个什么样的组织，你们有什么证明？……可以看得出来对我们很不信任。

……我觉得他们最不信任的可能就是我们这些人不够‘官方’。‘新加坡爱心学子’这个组织名称相当于跟匿名差不多了（笑）。我觉得如果你是一个听起来名字就很正经的组织，肯定会在获取信任度上面占很大的便宜。”———R，新加坡学子

本报告认为，与其说捐助者关注组织名称是否正经，不如说：

一、人们在意组织是否“来历不明”，临时成立或不知名的组织在这一点上尤其容易遭受质疑。

社会学家吉登斯曾提出“人际信任”和“系统信任”的区别：前者的基础是对他人道德

品质的信赖，后者则是对系统原则的正确性的信赖（董才生,2005）。可以想象的是，当捐助者/参与者不认识组织内部成员，也没有直接了解组织信息的渠道，而完全从一个纯外部的视角来接触时，是很难通过“人际信任”来达成对组织的信任的。这时候，“系统信任”更容易发挥作用。

这也解释了为什么通常情况下，人们对“来历正规”的组织有更深的信任。相比起自组织，官方背景的组织在这一点上有天然优势。

但需要注意的是，在“来历正规”这个模糊的整体概念之下，真正起作用的是内部的具体因素。比如它可能意味着对信息真实性、即时性的保证；也暗示着内部运作流程是规范的、不被私欲干扰的，等等。用吉登斯的理论来说，即“人对系统的信任，不是信任系统本身，而是信任系统的有效运转。”因此本报告认为：

二、一旦内部因素遭到破坏，“系统的有效运转”就会被打破，“来历正规”的内涵也被消解，人们将产生对组织本质上的不信任。

无论他们是否意识到这一变化是如何发生的，或者“官方”的外壳是否还存在，都无法阻挡这一点。甚至此时的“来历正规”，可能引发对授予其正规性的“官方”系统的质疑。在访谈中，有受访者提出：

“如果慈善机构被一家垄断，一定会带来腐败。……有害的东西不是暂时的，是有制度性根源的。……只有通过市场力量的冲击，让参与主体多元化，形成良性生态。”——华科校友会捐助者

在这里，捐助者对组织的信任和不信任都已上升到系统层面；暂且不论意见合理与否，其建议也确实是从“系统的有效运转”角度提出的。

此次疫情之中，湖北地区红十字会的表现及民间的反应或可提供更进一步的参考。

理论而言，红十字会是官办的“民间慈善组织”，属国务院直属的副部级单位，每年可以得到政府近 3 亿补贴，自成立以来就拥有国家公募的牌照；此次疫情中，湖北省红十字会和武汉市红十字会也各为民政部指定的 5 家接收机构捐助之一。可以说，从“来历”和“名义”上，它们拥有任何非官办组织都难以企及的正当性。

但在本研究的多个访谈中，捐助者、参与者和民间行动的组织者都提到了对本次疫情中两家红十字会的不信任。涉及其它具体因素的，下文会再详述，这里只从系统层面来分析。在这一层面上，本报告认为，“官办”背景带给红十字会无可争议的正当性，但同时也是其“行为缺位”和“行为越位”的动因。

“行为缺位”是指其依托于政府支持，由财政供养，因此在组织管理、资金募集、人员组成等方面都由政府掌握主导权，导致在行事作风上也不可避免地导向“向上负责”，而非“向捐助者和公众负责”。具体表现为，既没有主动募款的压力和动力，也不具备有效使用善款或使善款保值增值的动机；在披露公示善款物资去向方面，对捐助者和公众的要求、监督懒于回应和反思，只有上级指导组和政府指挥部门的督促才可能起效。

“行为越位”是指，红十字会掌握大量政府资源，这给权力寻租提供了可能。在诸多对红十字会表示不信任的言论中，“郭美美事件”是常被提及的因素。回溯当时的相关报道和评述可见，红十字会与大量商业机构建立联系， 关联组织腐败现象丛生、人员膨胀，是“郭美美事件”发生的根本原因。后来虽然中国红十字总会和警方调查都显示“郭美美”与红十字会无关，红十字会自身也做了针对性改革，但由此造成的公共信任危机，影响至今未消。

由此可以借鉴的是，对于有官方背景的组织来说，要树立“正规”的形象，获得捐助者和公众的信任，只靠一个“官办”外壳是不够的。需要通过实质性改善，确保系统的有

效运转，并积极展现给外部，才能让公众真正承认其正当性，并交托以信任。

另一方面：

三、无官办背景的自组织可以反过来，通过确保系统的有效运转，来消除外部的不信任，逐渐建立起自己的可信形象。访谈中有受访者表示：

“其实不会看其到底是不是官方的基金会，但是会不信任刚成立的基金会，一定会关注这个组织的执行力、项目本身关注的议题、危机应对能力等。”——云次方粉丝团捐助者

“不管是什么机构一开始的信任都是 0 分，非得我自己看过了才会根据自己看到的去判断。有没有背景无所谓。”——A2N 安心裤捐助者

这是挑战，也是机遇。尽管“来历”在部分情况下发挥作用，但要最终赢得人们的信任，还需要从确保组织的有效运转方面下功夫。

2.2.2 组织的历史表现影响人们对组织的信任

对陌生组织的信任主要依靠过往"制度绩效"

当捐助者无法通过个人渠道获取陌生组织信息时，他们会通过组织过往的制度绩效的优劣来选择是否信任该组织。所谓的制度绩效，是指救援效果、财务透明程度等指标。

在逐步接触的过程中，“且走且看”然后再“有始有终”是一种建立起组织互信的方式。比起空口承诺，落地执行的效果更有利于培养信任。北美留学生组织 B 在访谈中提到：“有些组织一开始跟我们承诺得特别好，但实际上一落地就不行，所以更多的是看执行，如果他们真的能 deliver 他们的 promise 我们会更合作更好。”

对个人而言，也有韩红基金会的捐助者提到，他本人曾持续关注韩红基金会，发现

韩红在没有被热点关注时就一直在从事公益活动，可以推测她的动机是真的愿意为公益奉献。这促成了捐助者在此次行动中的积极捐赠。因此，本报告认为：

信任是一个逐步积累的过程，这个过程除了包括一次次接触、循环、累积信任，还通过历史制度绩效表现来构建公信力。

反言之，当救援效果、财务透明等方面工作持续令人失望时，公众会上升到对该组织的制度绩效的怀疑，组织也会因此丧失长期公信力。如彼得·什托姆普卡（2005）指出的，信任的破坏是“关闭了未来有利交易的可能性”。

在本次疫情中，爆发初期的 1 月底至 2 月初，武汉、湖北红十字会历经“手续费”风波，“截捐”传闻，“寿光蔬菜”事件，“医院拿介绍信可领取物资”谣传，“口罩分配去向”质疑，“央视记者到仓库采访被赶出”事件，“男子提走口罩放进公务车”丑闻……一系列情况引发舆论热议，并最终导致中国红十字会总会派出工作组赴湖北武汉指导、督促。

在整个过程中，民众不满逐渐累积，信任逐渐崩塌。同时，红十字会也缺乏财务公开机制，捐款人在官网只能查询善款是否到账，而没有善款流向、使用情况的告知。信息的封闭性造成社会大众尤其是捐助者的怀疑，严重影响到民众捐款的积极性。

在此前十多年，中国红会层层上缴的会费就曾引发捐助者的质疑和不满。2018 年内部改革后，情况有所好转，当年中国红十字基金会总收入 6.96 亿元，当中社会捐赠收入为 4.47 亿元，创造了除 2008 年汶川地震和 2010 年玉树地震两个特殊年份的常态化募捐筹资最好记录。

另外，由于红十字志愿者的申请门槛不高，因此吸引了广大群众的积极参与，这一方面保证了志愿者队伍的庞大，但也造成志愿者素质能层次不齐、人员冗杂、难于管理的问题。而红会领导层均由政府任免，虽然在能力上毋庸置疑，但与下级红会组织及民

众接触过少，提出的决策缺乏实效性，无法真正满足民意，决策失误或者滞后现象在红会救援过程中屡见不鲜。

种种情况表明，通过制度绩效产生的信任需要长期积累，而红会财务公开和决策机制的不透明，引来了对其公信力的质疑和不满，又由于一系列负面新闻进一步让民众产生信任危机。

长期组织历史事件积累的信任，可以发生“经验转移”

当组织的历史表现令人满意，或有一个被认同的机制时，新情况出现时发生“经验的转移”，容易建立信任。

这一点突出体现在长期存在的组织中，例如校友会、留学生群体、粉丝团等。尽管在过往历史中，这些组织并不从事募捐行动，但其他活动的组织、举办，为这些组织建立了良好的信任基础。

例如，北美留学生组织 B 的组织者之一 J 就在自己的校友会也捐了款，因为此前校友会已经做了一部分医疗器械的捐助，自己也了解到相关商家确实是报了底价。“我觉得是靠谱的，所以我才继续做。”

在新加坡的留学生中，“新加坡学子”发起者 H 此前也做过一些活动：“之前在新加坡就举办过一届春节联欢晚会，给刚来到新加坡的留学生组织过迎新活动，然后还有就是在新加坡刚刚曝出有第一例确诊肺炎的时候，买了几千只口罩，然后分给新加坡对口罩有需求的留学生。”这些行动，为他们在本次疫情中开展募捐打下了基础。

此外，经验的转移不仅包括个人对组织，也有组织成员之间的双向信任。“澳洲学子”的组织者之一 M 提到：“大家沟通的时候我提问，他们反馈的内容和效率，包括在

阐述自己工作的时候给到的产出，（能让我）去判断这个人做事好像还是认真负责的，观察到这一点的话还是会有一定的信任。”

而对“饭圈女孩”们来说，受常年应援活动“训练”，反应迅速、公开透明已成为一向的行事风格。

朱一龙某粉丝站捐助者 Q 表示，出于对“爱豆”的支持，粉丝们在以朱一龙为名号的募捐活动中，捐出了大笔资金：“上限 16 万，第 20 分钟已经超过 16 万。”这部分得益于“做公益”在圈内也有传统，例如她参与的另一个项目就已持续三年，总额超一千万。

长期经验使账务公开在粉丝团日常的活动中成为常规操作。“（如果）需要大家把钱给你，大家肯定就有权力知道你这笔款项的用处。所以只要是公开筹款了，就要公开。”朱正廷粉丝站 B 的负责人 X 说。同样，王一博粉丝后援会的捐助者 L 也表示：“因为后援会平时也有组织一些有和金钱相关的活动，账目和资金去向都做的比较透明专业，所以还是比较信任的。”

L 参与的后援会募捐主要在 owhat（粉丝团进行类似周边众筹的平台）上进行，操作流程与淘宝类似，拍下链接即可，捐助者能够看到一共卖出了多少份，也可以知道一共筹集到多少钱。

这些“饭圈”长期积累的操作方式、信任经验，都成为疫情下的紧急行动奠定了基础。为了保持粉丝们的信任，在选择合作机构时，组织者也会很看重专业和透明。

朱一龙某粉丝站捐助者 Q 称：“（粉丝站）会选择大的机构，关注前后项目、信息公开与否、采购是否透明、物资质量是否过关。”在物资的后续对接中，也会进行监督；在疫情中，则会尽力做线下核实，“可能会让当地粉丝去查看确认。”

总体而言，信任的建立是一个长期博弈的动态过程。公众可以通过制度绩效为判断

依据从零开始，信任起一个陌生组织。而一些特定的人群如校友会、留学生等群体，可以通过过往积累的信任成功转移信任经验到另一些新的组织行动中。

2.2.3 信息透明度和沟通机制影响信任

财务公开透明更易在短期内获取信任

上述“粉丝团”的经验已经提及，财务透明公开是建立和维护捐助者信任的基础。但对于疫情中临时集结的社会团体，不少在初期会专注救援行动忽视财务信息公开，受到公众特别是捐助者的质疑。好在多数社会组织会在第一时间回应质疑，进而促成财务公开机制。

“全民募捐的东西我们会做披露，哪些东西去了哪些医院，医院的返函，都会公布。…大家问得比较多的问题，我们会提供 daily update（每日更新）。”——J，北美留学生组织 B

除了为答疑而被动建立的财务公开外，也有部分组织（特别是有运营经验的管理者）了解捐助者对财务信息透明度的需求，会主动披露相关信息换取信任。

“发起人和群管理者会在群里说我们现在大概做到什么程度了，我们在做物资统计表还是说医院统计表什么的，在群里跟大家大概讲一下情况。”——M，澳洲学子

因此，本报告认为：

一、财务公开机制的建立对于刚起步的社会组织来说也许增加了不少工作量，但却可以减少组织后续的信任成本和与捐助者之间的沟通成本，提升捐助者和参与者的信任感。

对不少捐助者，特别是因疫情临时组成的社会组织捐助者而言，公开的财务信息显

然是衡量社会组织可靠与否的关键。

“我们没有公开（财务）前，很多人会质疑——你们到底是谁？这个帐会不会有明细？……我们把流程账目和组织者公开后，基本上没有人再过来问了。即使有，我们（把账目）发过去，他们基本上不会再问。”——H，新加坡学子

不过，并非所有的捐助者都会关注社会组织的财务公开：

“通过校友会的捐款，其实都没有明确的反馈，去了哪里都是不知道的。我也没有时间专门去了解监督。我捐的不是大头，到后面具体给了谁不太在意。我不会追究因为嫌麻烦。”——华科校友会捐助者

“捐的这几家都没有关注财务公开。因为我捐的金额其实占比很小，关注的成本又很高。我没有办法很好地监控。”—— 韩红基金会捐助者

有学者认为，捐赠行为更主要是为了图心安（Ribar & Wilhelm 2002）。但从访谈内容来看，不关注财务流向的捐赠行为更多发生在过往口碑良好或已经建立信任基础的社会组织中。究其原因，或因疫情期间公众每天接触大量相关信息，处于“信息过载”状态，而自己捐赠的钱款物资与社交网络不断传来的救援需求相比显得杯水车薪。

此外，受限于医疗物资紧缺等现实制约，救援行动经常会卡在某个环节，社会组织只能不定时地在取得阶段性成果更新相关信息。而信息的碎片化传播，让捐助者后续跟踪需要花费很大的精力。

王妮丽（2004）、 游春晖等（2015）等学者关于社会组织财务信息透明度与筹资效果正相关已有论述。本次疫情中，微博、微信和石墨等 APP 的普及让社会组织和捐助者的距离被不断拉近，捐助者也拥有了更多、更便捷的发声渠道。

对于社会组织而言，财务信息公开不应只是例行公事，而是善用民众和捐助者习惯

的发布渠道和可视化工具，在最短的时间内形成口碑传播。

及时沟通和反馈有助于增强信任

在志愿行动中，各类信息如何流通，质量如何，影响着志愿行动各方之间对彼此的信任。这首先体现在直接互动上，即一手信息的传达与获取。因此：

一、如果组织内部能够分配时间和精力在信息的“上传下达”上，成员对组织和对彼此的信任度都会得到加强。

举例来说，A2N 的内部沟通负责人蛋清强调基于一手信息（以内部谈话形式出现）的信任：“各个组我们都有过一次内部的谈话，谈话过程中是发起人、我、小组负责人以及小组成员一起 lead 主动召开的，主要是为了传达(我们的初心)，以及解释新开的项目制要做什么，怎么做，这样(才能)更好得调动积极性……”在她看来，信息互通并且持续交换是会增加信任感的。

此外，一手信息不但能够增强收发双方对彼此的信任，甚至可以转换为二手信息吸引更为普遍的信任。 这很好理解：普通公众很少能够接触到第一手信息，大部分需要依靠第二手信息来判断是否给予信任（张祖平，2015）。

在“新加坡学子”的案例中，组织者之一 R 表示：“虽然我们有的人之前甚至根本没有见过，但是因为大家都比较真诚，我也是武汉的，当医生给我单独发来感谢或者聊天之后，我有时候也会把截图和聊天记录发给所有的管理者。……感谢信我也把它转到捐助者群里。……这个可能让他们比较信任我的。”

更外围的信任，即捐助者对组织的信任，主要还是来自二手信息研究发现：

二、捐助者可通过组织者的转达，获取物资的商家信息、快递单号、医院接收函、

抵达现场照片等，这些都可以有效加深捐助者对组织的信任。

R 特别提到了这种信息传达的“时效性”：“这段时间那些（捐赠）人是怎么说的……就得在具体的一段时间之内及时处理掉，就要求我们得有空，能及时回复，能够有效处理这件事情。”她认为在募捐完之后要及时更新信息，即便捐助者不一定频繁查看。在她看来，这种措施“应该让组织更加的有信任度了，并且增加社会影响力。”

类似的，A2N 内部沟通负责人蛋清也认为，持续传达二手信息能够增强公众信任：“物资组发的东西一定是有医院的公章或者受捐函……我们一定会保证它是真实的.....而且我们持续了一个多月都这么做，得到医院的信任，政府、地方志愿者、捐助者的信任。”

另一方面，更易获取的经验及信息媒介，即二手信息的来源，是新闻及社会舆论。本报告发现，疫情中：

三、当公众产生捐赠意向或已进行捐赠后，会通过新闻及社会舆论来判断组织是否真的值得信任，并有机会对相关信息进行二次传播。例如：

“很看重舆情，一般会看新闻报道和朋友圈。但新闻报道会被屏蔽，还是更看重公益圈同行的朋友圈。”——W，红会 联劝捐助者，某基金会负责人

“转发了红会的信息。不仅转发，还朋友圈怒骂。”——P，电竞选手应援站捐助者

新闻及舆论会随时间变化发展，所以它们对于信任的影响也是持续的、呈阶段性的。比如在捐赠后，如果捐助者看到组织的负面新闻，就有可能将对组织的信任转变为不信任。

“有讨论（公益组织爆出的丑闻），我和我弟弟妹妹有个群，当时大家都很生气。觉得白捐了，太难受了。——Z，武汉慈善总会/校友会捐助者

张祖平（2015）认为，对于普通公众而言，大部分依靠第二手信息来判断慈善组织

是否应给予信任，而公众拒绝给予信任依据的信息也主要是二手的。这其中，媒体扮演了关键角色。

据《2019 年爱德曼全球信任度调查报告》显示，人们越来越多地希望“被告知”，对新闻咨询的关注和互动越来越多。传播者（每周至少浏览一次新闻且每月多次分享）由 2018 年 47%上升到 2019 年 65%。在网络发达、信息传播迅捷的今天，公众也是信息的传播者。能影响公众对组织信任的，不仅是当下的新闻舆论，还包括过往的所有的报道及记录。

在本次疫情中，1 月底接连曝出相关新闻时，武汉和湖北红十字会未能及时回应负面信息，或者由当地政府出面回应（例如“公务车领走口罩”事件），措辞复杂模糊而姿态高高在上，都引发了公众对其进一步的不信任感受。

2.2.4 行动成果是开启良性循环的关键

正如前文所言，信任是一场重复博弈，不论是无条件信任或是有条件信任，博弈主体（捐助者）都将根据上一轮结果决定是否进行下一场博弈。

在本次疫情中，救援成果无疑是最直观的反馈，特别是行动的响应时间和救援效果。例如武汉封城后官方命令禁止违规捐赠行为，导致部分民间组织只能将对医院的捐助转变为针对医院工作的某位医护人员私人捐赠等“灰色路径”，例如：

“为了避免违规捐赠，我们只能以个人名义向个人捐赠，比如给指定的护士。我们会拍护士的身份证明（在群内公示）。”——守护医者爱心组织捐助者 T

但这样的做法却得到了捐助者的好评和广泛认可。由此可见，成果导向可能极大提升民众信任，从而进入“捐赠→成果→捐赠”的良性循环。但相应地，如果成果不佳，就

会遭到严重质疑：

“在这种重大疫情面前，你不争分夺秒就是谋财害命。你把口罩多在仓库里屯一天，就是成千上万人得不到救治。效率就是人命，现在是所有医院都要物资，不能允许你不全力对待。”——华科校友会捐助者

不难看出，**在突发事件甚至是灾难面前，公众看待行动效果的优先级是高于其他因素的**。只要能在第一时间达到救援目的，不论名义是否合规，都会收到民众的认可；反之，拘泥形式规范或制度要求导致行动迟缓，这样的行为在民众心中并无正当性，组织会也会很快消耗民众的信任感。

更进一步，原本可以达成的“官办”与“民间”的合力行动也会受到影响，很多民间自组织甚至会刻意绕开合作：

“觉得给红会不太靠谱……红十字会他们有很多物资，放在一个仓库里面，根本没有人来运。……（而且）他们要对接医院的话需要很多公文，很多手续，这个东西造成了非常多的人力资源的需要，然后这个东西他们现在没有。”——H，R，新加坡学子

另一方面，由于与事先承诺的行动成果不符而失去信任的社会组织，也希望利用后续的救援成果挽回公众的信任。相比通过文字澄清、回应外界质疑，有组织者表示更倾向于“把事情做扎实了，最后拿做出事情的结果来争取大家的认同。”

在重复博弈的过程中，可信任的回报行为将直接影响参与主体（actor）的博弈策略（Berg & Dickhaut & McCabe 1995）。而捐赠行为本就处于所有者（捐助者）、控制者（社会组织）和受益者（救援对象）分离的状态（注：虽然鉴于社会组织的终极使命将反哺全社会，所有者也是广义上的受益者，但普遍还是会将所有者和受益者区别看待）。

在疫情这样突发、周期较短的有限次博弈中，一旦出现破坏重复博弈中主体间利益

和行为相互制约关系的行为，极易被受损方主体（捐助者）视为终期游戏，从而失去可信性，退出博弈。在这样的情况下，留给另一博弈主体（社会组织）的容错率和修正机会并不多。

2.3 疫情特殊背景下的“基础信任”

鉴于本次疫情的特殊背景，本报告发现：

在这样大规模的突发公共事件中，人们容易产生同理心和同情心；而互联网以及社交媒体平台的飞速发展，也使人们在此次疫情中更容易了解到疫情相关信息，从而感受到他人的状况和情绪。

这促发了人们行动的愿望，使人们想要为受到疫情影响的人做些什么。但受到资源、地域、专业能力等因素的限制，许多人无法找到提供帮助的渠道。

例如，为武汉慈善总会和 A2N 进行捐款的 Z 和 G 就表现出了这种情绪：

“觉得自己天天闷在那边接受一些负面的消息很难受，看到了武汉那边的新闻又觉得还是得做点什么。但若不是在湖北的话，其实想要做些什么都挺难的。”——Z，武汉慈善总会/校友会捐助者

“看到他们的无助、彷徨、恐惧，我就很想为他们做事情。但是我可以做什么呢？我就想了很多方法，第一我又不是医务人员，第二我也不能去那个地方，就算我去了也不知道能做什么。”——G，A2N 捐助者

随着疫情愈发严重，人们不断接收负面消息，却依旧找不到提供帮助的渠道，于是“愧疚感”不断堆积，导致有部分人迫切地想要找到提供帮助的渠道，亦可说是情绪发泄的出口。在这种情况下，当人们发现互联网上参与救援行动的组织时，便会抓住机会积

极捐款捐物。

这种由于没有其它选择或因为来不及事前验证，而对自己发现的组织付与的初期的信任，本报告概括为“基础信任”。这也是此次疫情中，临时组织大量涌现并良好运转的重要条件。

此外，除了捐助者对组织的基础信任外，组织成员之间也存在这样的基础信任。例如，守护医者爱心组织的参与者 T，就在对组织成员没有了解的情况下先行动起来，给予了一定的信任：“我们的信任是被动的、被迫的信赖，我们不得不信任每一个个人的能力。”这在客观上促进了组织成员之间的交流，帮助达成组织内部的直接沟通和高效运作，使组织得以维持“低沟通成本，高合作效率”的运转。如 T 所言：“这份信任也会在工作和成果中加强，有一定的成果导向。”

3. 哪些因素影响“组织间信任”?

报告第二章讨论的是个人对组织的信任。与之类似，组织与组织之间信任的建立，也受到“关系”、“能力”等因素的影响，本节将做具体讨论。

王通（2018）指出：“信任和合作均以互动双方在资源交换和协作行动中的良性关系为目标走向。”本报告在访谈中发现，无论是组织与组织间，还是组织与政府之间，信任的基础都源于“救灾”这个共同目标，以及合作双方在资源方面的优势。

3.1 长期信任关系使组织与组织能够高效合作、快速响应

信任与合作具有同构性，信任是合作的前提和基础，而合作又反过来促进信任（王通，2018）。在这次疫情中，基于长期合作关系，一些基金会联合一些地方上的社会组织，成立了“抗击新冠疫情组织网络”，以更高效地进行信息互通和资源调配。

基金会与地方组织的合作方式主要为：（1）基金会将筹集到的物资送到地方，由地方组织进行运输、发放；（2）地方组织也会根据当地抗疫需求，成立不同的项目（例如关怀特殊群体，关怀支援湖北抗疫的医护人员等），向基金会申请项目经费。

“抗击新冠疫情组织网络”采用推荐制的原则，第一期区域协调机构均为基金会的长期合作机构，而后一期的区域协调机构则由前一期的机构推荐产生。而推荐制的目的，正是保证信息协同的可信性。（基金会救灾联合会，2020）

基于各类机构间长期协作积累起来的信任关系，组织网络在对外发布各个机构行动信息时并不会进行信息筛查，从这个角度来讲，长期的信任关系可以提高社会组织在紧急情况下应急响应、协同救灾的效率。

值得一提的是，早在 2011 年，壹基金就设立了“壹基金联合救项目”，联合社会各界力量（社会组织、媒体、企业、志愿者、公众等），采取“提前备灾、联合行动、快速救援”的策略，鼓励社会组织在灾情时“在地响应”，开展紧急救援工作，为受灾群体提供物资和专业服务。没有灾害时，该项目也会协调多方资源帮助社会组织提升专业能力。此次疫情中，壹基金能够动员全国 798 家伙伴机构（截止至 2020-02-05）共同参与疫情防控，也离不开长期信任的积累。（壹基金，2018）

3.2 “中间人”可以成为组织之间的信任纽带

在此次疫情中，组织和组织间的合作形态之一即一方筹集善款、寻找货源，另一方在疫区发放物资，只有两者建立了顺畅的合作，物资才能最终送达疫区医院或社区。

然而，由于疫情的突然性，这种合作关系往往需要临时建立，甚至存在物资筹集方筹集到物资后，发现原有发放渠道受阻，不得不立即寻找新渠道的现象。在这种情况下，

两方如何快速地建立信任关系呢？ 中间人可以帮助双方建立关系，成为双方的信任纽带。

“XX 基金会我之前在那儿待过嘛，他们有一个物流仓储方面在湖北需求，我刚好有认识在湖北那边做这一块儿的公益组织，其实是我个人给两边做信任背书。当时 XX 基金会有一些物资要进湖北，有物流仓储方面的需求，就发了朋友圈。我有一个公益圈的朋友，在一线做仓储物流，我对他比较信任，而且他们有一个群，每天会发工作简报，包括每天采购的物资和发放情况，我看到这些，对他们的信任就更强了，我相信他们的工作能力也是可以的，自然就去做了这样一个搭桥，对于我自己也是一个力所能及的事情，我自己也比较信任这两方”——组织网络传播员

在这个案例中，由于中间人在 XX 基金会工作过，所以对于基金会有一定信任。而人际关系纽带和信息披露的及时性又让他建立起了对于另一个组织的信任。可以看出，信任纽带的建立，需要中间人对于两个组织有足够的了解和信任，亦需要组织做好能力建设和信息披露等工作。

3.3 能力互补使组织间快速建立合作与信任，甚至合流为更大的组织

在这次救灾行动中，最重要的组织能力包括筹集善款、寻找货源、运输物资、发放物资等，而各个组织在这些方面的能力是不均衡的，例如，有的组织有很强的筹款能力，但由于信息渠道有限，无法及时找到货源，这也是许多组织被质疑效率低下的原因之一。在这种情况下，一些组织被迫寻求与其它组织的合作，以形成合力，避免资源的浪费。

例如，澳洲学子组织就在筹集到了捐款，却无法找到合适货源的情况下，与另一个

组织合作，完成了物资的采购。

“第 2 波捐款我们是跟另外一个（组织）在做，对方那边有大概 30 万左右的物资，我们可以补充他们那边的零头，大概几万块钱，就跟他们一起做的。”——M，澳洲学子

在这个案例中，基于合作组织在货源搜集方面的能力，以及“救援灾区”的共同使命，澳洲学子组织选择信任对方，同时，他们也通过信息披露的方式，积极培养捐款人对于合作组织的信任，为后续的合作建立基础。

“（和另一个组织共同捐赠后）群主就会在群里面更新一些那边做事的视频，比如说他们运物资的视频，包括一些情况，然后也跟大家说明了我们第 2 波的捐款很难对接到合适的物资，然后所以选择了在慎重考虑之下，选择了跟他人合作这样一个行为。”——M，澳洲学子

在这次疫情中，除了组织之间的合作与信任建立，也有一些临时自发成立的民间组织凭借自己的行动力和执行力，获得了政府的信任。例如，北美留学生组织 B 自发寻找货源，运输捐赠物资，随着影响力的扩大，发改委联系到了他们，希望建立合作。

“我也不知道他们是怎么知道我们的，可能也是因为新闻闹得很大，大家知道我们了，也跟大规模媒体（报道）有一定关系吧。然后我们物资过海关的时候他们能看到，全国的海关会把物资情况全部汇总到国家那边，发改委这边就直接打电话过来。我觉得他们是给了我们信任。”—— J，北美留学生组织 B

在北美留学生组织与政府的合作中，前者负责货源的寻找和捐赠物资的运输，而后者会根据灾区需求，提出物资需求。在合作过程中，北美留学生组织对于政府的信任也逐渐建立起来，这份信任来源于政府传达需求的时效性、准确性和全面性，对此北美留

学生组织 B 的成员 J 表示：“……他们作为一个信息源告诉我们缺什么东西，而且他们的消息会比外面快大概一个星期到 10 天，因为他们对全盘的统筹，消息会比我们更加准确，所以我个人还是比较信任他们的。……也帮我们很多忙，尤其是一些信息的沟通，比如哪个防护服已经不需要了，我们可以不用花精力再去找这个级别的防护服之类的，我觉得这个还是非常有用的。”—— J，北美留学生组织 B

在这个案例中，政府与北美留学生组织都展现出了己方的能力，以及己方资源的“不可替代性”：政府需要更多的货源渠道，以保证物资的供应，而北美留学生组织远在美国，需要可靠的信息渠道，以了解灾区当地的需求变化。

能力互补不仅能使组织快速建立合作和信任，有时，也会促使零散的组织合流为更大的组织。在疫情发展初期，一些个人和志愿团队开始自发性地进行信息整理和辟谣工作，例如 1）MP 2）Simo 3）A2N 等。然而，由于这些志愿团队的信息都是以文档，而非网站可视化的方式进行呈现，访问量受到了一定限制。

于是，“1 月 27 日开始，MP、Simo、A2N 等志愿团队和 wuhan2020、E 起支援（湖北物资需求平台开发团队）建立了合作，以志愿团队整理的汇总文档作为数据来源，再以开发团队的后台程序作为技术支持，让信息和咨询能出现在更多的应用场景之中。”（御寒，2020）

由此可见，专业的平台型组织能对接到更多资源，升级技术和交互，使产出更加专业实用。而这次志愿团队（以信息汇总为主）与开发团队的合作，也是能力互补促发合作，合作的成功又进一步推动组织间信任关系的例证。

3.4 组织背景会通过影响其他因素来影响信任

志愿行动也需要组织之间的合作，而在选择与什么样的组织合作时，对方组织的性质会对“合作与否”产生影响。奥斯本（in 王通，2008）指出：社会组织区别于政府与企业的组织形态，以志愿制为核心的组织机制是相对于官僚和市场制的比较优势，因而‘在责任感和同情心、个性化服务、问题解决全面化和衍生信任等社会资本等方面’具有政府和企业无可比拟的优势。

本次疫情中的志愿行动在多方面印证了上述说法。在“个性化服务、问题解决全面化、衍生信任”三方面，一些志愿行动在表现上也是相互促进的。

一、公益背景的组织相比起商业背景的组织（商业公司）更能在志愿活动中取得信任

“姐妹”媒体负责人 Sappho 表示，在选择合作对象的时候，更信任有公开程序的基金会，而商业性质的企业或品牌，他们会心存芥蒂：“梁钰本来是有两个选择，一个是跟拼多多合作，就是做购买链接，然后大家上去买，就像淘宝之前的链接。最终考虑和基金会合作，是因为基金会程序公开透明，包括之前经历的红会的一些问题爆出，基金会它接受的监督应该会比之前更多。”由此可见，组织背景而产生的“衍生信任”在“姐妹”行动中有直接的体现。

其次，就“个性化服务”来说，“姐妹”志愿行动的媒体负责人 Sappho 表示：“前期会遇到医院领导或负责，如果是男性的话，不太了解这个（安心裤）需求到底有多重要。在对接上需要去问真正有需求的人（一线女性医护）的意见，而不是一个发言人或代表的意见，所以我们在对接时会说‘可不可以让女性工作者接电话’，或直接问‘你们有多少女性，然后需要多少这个东西（安心裤）’，这个是最重要的”。

这体现了“姐妹”行动考虑了“真正的受助对象是谁，以及如何个性化得达成对她们的帮助”这些问题。同样的，在选择合作的宣传媒体上，“姐妹”会选择本身就在性别平等领域涉猎较深的组织，对此，Sappho 说：“比如在选择宣传媒体时，流量是一方面，我们考虑对方的选题是否有，是否合适，慢慢得会选择性接受一些。”

在实际合作中，“姐妹”选择了本身就涉猎性教育领域的“莓辣”，以及也有考虑过和做儿童性教育的“保护豆豆”合作（不过后者的合作筹款在一夜之间完成，非常顺利，所以未来得及）。

同时，“问题解决全面化”体现在志愿行动的具体内容处在一个不断完善的过程中，A2N 就经历过这样一个过程。A2N 的内部沟通负责人蛋清说：“内部沟通的工作最开始是协调各组工作，后面慢慢演变成各组负责人遇到问题或困难，都会主动来找我沟通”。

随着疫情情况的不断变化，蛋清的工作范围也不断扩大和完善着，“因为返工复学，出现了人手问题。（我的工作）又变成帮招人，同时也急需理清整个 A2N 的内部架构，当时的局面对小组来说是很危险的，如果再持续多几天或一周的话，A2N 可能我个人认为会面临重组或者解散的风险。所以后来我做了一个各组的总览加招募需求的 PPT，这个也成为我的工作内容之一。后来还有对外的媒体沟通，后来只要是涉及到组与组之间的内容，大家都会把我拉进去，不知不觉成为这样一个连接点。”

随着 A2N 涉及的工作范围越来越广，蛋清提议：“开展项目制度去做深度内容，也就是说通过反思、回顾和流程记录的方式来，反思跟疫情相关的东西，把这些东西当作一种经验保存下去”，而关于这些深度内容对成员间关系产生的影响时，蛋清表示：“我觉得大家会成为好朋友，所有人（都成为朋友）是强求，但每个人会在自己的小组或工作中找到自己的朋友。我的意思说这个人，可能在小组里是一起工作的志愿者，但疫情

结束后，每个人都可以在 A2N 里面有属于他们自己的好朋友。”

由此看出，A2N 在内部沟通问题的解决上一步步得全面化，这种“问题解决全面化”又一步步加深着组织成员间的彼此信任。基于此，可以说：**虽然“个性化服务”与“问题解决全面化”不直接与信任相关，但也是影响组之间和组织内部间接因素**。

4. 讨论

在上述两个章节中，本报告集中呈现了本次疫情中的信任相关因素及其影响机制。但在访谈中，本研究也发现了其他一些很有意思的相关点，特呈现给读者，以供进一步讨论。

4.1 “基础信任”的好与坏

如上文所言，疫情中有部分人的捐助行动，是出于“应该做些什么”的感受。研究中有受访者表示：“作为武汉人，我们知道武汉的现状有多惨烈，我们已经不在乎救援物资具体流向哪，不关注钱具体去哪。我们是一种‘被动信任’，或者说无条件信任，哪怕这样的捐款只是给自己的安慰。”——T，守护医者爱心组织

相似地，A2N 捐助者 G 也说：“我抱着一个心态，无论怎么样，起码（如果）成功，我就有机会为大家出了一份心。如果不成功，骗了就骗了，有什么大件事呢，做了总比不做好。”

但这样的心态，也隐含了另一个问题的存在：捐赠成果对他们而言则是次要的，所以他们不会在捐款捐物前，过多了解组织过往表现和能力，以确认自己捐赠的物资可以成功送达。同时，部分人捐赠的数额较小，信任成本较低，所以也不愿花费时间成本来确认捐赠方的可信性。

从正面效果而言，这种"基础"极大地提升了疫情期间的公众和社会组织的效率，减少了沟通成本和信任成本。一些救援组织，也在这种情况下，在较短时间内募集到了大量善款。

“有的人可能真的是无条件的信任……真的有大佬就直接就说把你银行账户发过来，我要给你们捐 11 万……想帮我们一把。”—— R，新加坡学子

然而，这种“基础信任”也可能给打着救援旗号的不良个人和组织提供可乘之机。澳洲学子 M 在筹款中就遇到了这样的问题，有人以她所在的团队的名义发布筹款信息，“当时有一个参加第一批捐助的同学，在自己的朋友圈发了第二批捐助信息。但是管理员已经提前提醒过说，大家不要把这些信息发到朋友圈，我们在群里捐过款的人知道就行了……”

M 怀疑此人或许用这个方式骗钱：“……说他也有帮忙对接车队、对接物资什么的，但其实我们的筹款当中他并不是工作人员之一。”该组织由此怀疑这个人会不会自己建了一个群，将信息挪去让别人给他捐款。

尽管本案例未获最终证实，但此次疫情中“诈捐”等新闻层出不穷，足以作为警戒。如果捐助者没有在捐款前了解组织的过往表现，且在捐赠后不进行追踪和核查，诈捐者极易从中获利。

因此，筹款的发起组织可以为捐助者提供追踪物资状态的渠道，培养捐助者的维权意识和责任意识，利用各种方式（例如为捐款到达一定数额的人开具捐款票据等）提升捐助者的信任。这样做的好处是，当捐助者形成了解组织过往表现和能力、追踪物资和善款的习惯，则更容易分辨心怀不轨的个人和组织，从而进一步提升捐款捐物的效率。

4.2 “财务公开透明”是必须的吗?

根据我国现行管理办法，仅《基金会管理条例》要求基金会对社会公示财务状况，而基金会以外的民办非企业、草根组织等社会组织并无相关要求。

（注:《民间非营利组织会计制度》提出“民间非营利组织被要求对外提供中期财务会计报告的，应当在规定的时间内对外提供”，但这点并非对社会公布，且也与民众普遍认为的实时公布有不少偏差）。

信任的基础在于共识。如今，财务信息公开，甚至是实时公开，已经慢慢演变成为民众对社会组织的明确期望，即使这份单向期望已经超出了法律要求的范围。从这个意义上讲，公众对于社会组织的信任前提可能是过于严苛的。

当然，在操作层面上，不论是简明的查询渠道带来的信任成本降低，或者是财务公开带来的专业性和规范性，又或者是实时更新对捐助者带来的参与感和达成感，无疑会极大增强社会组织的公信力。对于经得起检验的社会组织而言，财务公示显然利大于弊。

但另一方面，并非所有社会组织都有充足的时间和人手，完成财务信息实时跟进。特别是在疫情之类的突发公共事件背景下，公众对此也应多一份宽容和耐心。

对于民非、草根组织等广泛存在的社会组织，我国目前实用性和可行性较强的制度要求和考核标准缺位，或许是宏观层面需要考虑的问题。

不过在此之前，已拥有对社会公开财务信息义务的基金会，为何依然频频收到来自这方面的公众质疑，则是他们需要考虑的更紧迫的问题。

4.3 共情被滥用的弊端：共情疲劳

在“人际信任”章节报告提到，共情会驱使人们行动。许多慈善机构、社会组织也会

将“共情”作为促进人们行动的催化剂。

但“共情”也可能带来一些问题。如过于聚焦特定对象，为照顾一个人损害更多人的利益。正如 Paul Bloom 在《摆脱共情》一书中警示的：“人的道德决策和行为受到共情的严重影响，但这种影响常常事与愿违，把世界变得更糟”。

在实践中，各类项目如果滥用共情，也可能引发捐助者的“共情疲劳”。共情被耗尽后，当人们看到类似项目第 N 个求助者时，常常难以再唤起共情。社会组织如果过分依赖共情唤起，可能会让捐助项目难以长久获得持续支持，只能不断通过新的项目尝试唤起捐助者的共情。

4.4 组织间的信任，与“和组织相关的人”的人际信任息息相关

在第三章讨论到“组织间信任”的时候，本报告自然而然地将“组织”作为主体。但访谈中也发现，组织之间的信任，离不开组织内部人士或相关人士之间的人际信任。例如对合作组织背景的考察和长期协作积累起来的信任关系，很多时候都是由内部人士来发出或建构的。“中间人”的存在更说明了这一点。

因此，尽管现代社会有对绝对理性和“非个人化”的追求——例如组织的代表就必须由“法人”概念替代“自然人”——但很多时候，机构之间的互信并无法完全通过机构/法人的关系来获取，最终还是通过最传统的人与人之间的信任来实现。

5. 建议：给民间组织的“信任搭建指南”

一、无公募资格的组织，可以预先调整组织行动方向，主动回避风险。

具体体现为不直接开展募捐，与善款、物资切割。一些民间自组织为保证“清白”，也会强调作为“组织者”参与志愿活动，不经手任何善款和物资，以获得捐助者的信任。

A2N 内部沟通负责人蛋清说：

“一方面我们是个没有实体的小组，经手（钱款物资）的话，是有法律风险的；另一方面，我们认为经手财务不符合志愿小组的定位。我们会告诉捐助者哪里有可能找到货源，再让 ta 自己去沟通。我们不插手沟通过程，也不会强求捐助者一定要买什么。”

这样清晰的权责划分，可以帮助没有实体的志愿小组免去法律风险，也同时免除了捐助者在“谁经手”这点上可能存在的任何疑虑。可以说，这是一种通过主动回避风险因素以换取信任的做法。

二、已经确立以募捐善款、物资为目标的民间自组织，可以选择与基金会合作，或缩小募捐对象范围而避开“公募”概念。

从规避法律风险角度，与基金会合作更为稳妥，同时也比较容易增强公众对组织的信任。在无法迅速建立合作的紧急情况下，也可以缩小募捐范围至某个群体内部，尽量绕开“公开募捐”的概念，例如校友会发起只面向校友的募捐等。在长期存在的组织内部，也更容易建立信任。

三、（临时成立的组织）起一个较为正式、清晰易懂的名字。

对应本章报告 3.4.2 和 3.5 的分析，较为正式、清晰易懂的名字能给第一印象的信任加分，也能让人们对组织的行动目标一目了然，甚至基于共情而积极参与，例如“守护医者爱心组织”和“姐妹安心战疫”。

四、组织的募捐项目，应该有一个明确的受捐对象/捐助用途。

在上述“姐妹安心战役”的案例中，项目明确聚焦“女医护生理期”的痛点，精准激发了许多女性捐助者的共情。梁钰团队的相关项目获得巨大成功，随后中国妇女发展基金会的类似项目，同样在这波舆论热潮中收获诸多捐助者的信任。

五、吸纳信誉良好、人脉广泛、有专业背景的人，让他们利用线上、线下社交网络积极发动周围人关注、参与和转发。

对应本章报告 3.3.1 的分析，此处不再详述。

六、对执行核心任务的参与者需要认真挑选，尽量避开不熟知、无共同人际圈的人。如果限于时间、资源等无法做到，就需要根据情况随时动态反馈，迅速调整。

此处以访谈案例中一个反面的教训作为参考：在大众认捐项目中，由于资方需要看到货才出资，在一次紧急验货中，北美留学生组织 B 需要寻找一名仓库当地的志愿者。鉴于报名者之一的身份是“某校友会的董事，而且是国内一个挺著名大学的校外董事”，他们选择了这个人。

没想到抵达工厂仓库后，该“志愿者”直接提出要自己购买货物，导致这批物资最后涨价 33% .这直接致使该组织声誉受损，且从此不再公开找到的物资信息。其公关负责人表示:“公开就会有人来抢，你不知道他是什么人……人家有商业的这种（倒买倒卖的意图），就真的不会在意成本价多一点少一点，一下子把价格就抬上去了。”

因此，从风险控制的角度，本报告建议组织发展内部成员，尤其是涉及重要工作的临时人员时，尽可能选择有足够了解、信得过的人。如果一时无法做到，也要尽快根据情况调整。例如，“新加坡学子”在招募第二批核心团队成员后，发现有人无法保证工作时间，发起人就迅速采取措施，更换了人选。

七、在保护隐私前提下，尽量公开组织者的背景信息，并建立自己的“官方”发布渠道，做好相应的打码、防止被冒名的措施。

在上述“新加坡学子”和“守护医者爱心组织”（注：该组织最早以此名义参与救援活动，但该组织名称被抢注）中，都出现了外部‘’冒名顶替”以图私利者。因此，建立专门

的“官方”渠道，以及技术上的预防措施干预都是有必要的。公开发起者和主要参与者的背景信息，除了本身能够增进捐助者的信任之外，也有助于他们辨别“非组织者们”，并有可能向组织发出提醒。

八、在临时发起的紧急募捐行动中，组织者可以先自己走一遍整个流程，并进行公示。

由于募捐行动中，组织不可避免地涉及到善款使用、物资分配等问题，这也正是容易让人产生戒心、难以获取信任所在。可供参考的建议是，团队成员可以不仅作为“组织者”，也作为“捐助者”，通过自身的捐赠行动增强其他捐助者对这个自组织的信任。

举例来说，新加坡学子 H 提到：“有些人开始也不信，以前根本没有听说过我们。我们第一批的钱好多都是我们自己垫的。我就先给你下个单。”“如果是想从头就开始搞，最好自己先买一批，这样的话基本上一下子质疑会少很多。”

一方面，即使在“想做同一件事的人”这个群体内部，也存在“组织者”和“捐助者”的分野。组织者通过亲自参与捐赠，对自己的立场进行了转换及合并，与其他捐助者处在“同一阵营”，更快地将他们从外部观望的状态转变为“自己人”状态，增强信任感。

九、合理引导捐助者的认同感，提高信任。

校友会、留学生组织以及粉丝团的案例表明，拥有高度认同感的自组织中，成员更容易信任组织的志愿行动，成为捐助者。

十、主动公开财务信息，即使现行法律和制度并无如此“苛刻”的要求，但这更接近公众的期望。

民间非企业和社会团体并无财务公示的制度要求。但在“守护医者爱心组织”等社会团体的实践过程中不难发现，组织的财务透明度，特别是捐赠物资的使用情况、物流去

向等信息极大地影响着捐助者和民众对该组织的信任。

因此，本报告建议社会组织积极主动公开财务信息。但在紧急情况和人力无法满足的条件下，也不必勉强，尽力而为即可。

另一方面，本报告也建议基金会、公益组织等主动做长期倡导，引导公众对信息公开在法律要求上的正确认知。

十一、突发紧急情况下考虑灵活变通，调整捐赠形式。

为避免违规捐赠，“奇妙能力姑娘”、“守护医者爱心组织”等组织以“个人对个人捐赠”的形式，向受捐医护人员所在的医院捐赠医疗物资，并收获了大量信任。

本报告不鼓励在日常行动中采取这样的方式。只是在疫情这样公共突发卫生事件的大背景下，出于“人命关天”的考虑，可以事急从权。

十二、对长期运作的组织，在资源和能力允许的情况下，可与其它组织建立合作关系，并提前进行防灾减灾方面能力的培养。

壹基金的“壹基金联合救灾网络项目”包含 19 个省级联合行动网络，由致力于防灾减灾救灾的社会组织自愿成立、自主管理。在响应灾害时，该网络与地方政府、企业、媒体以及志愿者等多方有效协同救灾；灾害发生后，网络组织学习救灾经验以提高救灾专业水平；没有灾害时，该网络协调多方资源实现网络专业能力的提升和可持续发展。专业能力的持续提升，有助于增强公众对组织的信任。

附录 访谈对象及相关信息列表

·武汉慈善总会/大学校友会的捐助者 Z:

1 月 23 日，根据《武汉市新冠肺炎防控指挥部通告（第 4 号）》的要求，武汉市慈

善总会设立“新型冠状病毒防控专项基金”，负责接受捐款和通用物资。Z 于 1 月 23 日及 24 日通过微信向武汉慈善总会捐款。

·韩红基金会的捐助者 C：

捐助者 Y 向韩红基金会捐赠 500 元。与此同时，通过腾讯公益为姐妹安心裤项目捐赠 200 元，通过朋友圈参加了对武汉某高校校友会的捐赠（本人非该高校校友）。

·华科校友会的捐助者 S：

捐助者 S 本人系华中科技大学校友，向华科校友会的筹款活动捐赠 200 元。同时也参与了单位组织的捐款。

· A2N 捐赠的捐助者 Y、G：

A2N 小组（Anti 2019-nCov）是因本次疫情临时成立的协作组织。是一个以科普和辟谣为主要工作内容的民间志愿者小组，同时会整理发布医院需求物资的相关信息。

Y 通过 A2N 对接医院需求，并参与了纸尿裤的捐赠。G 在 30 分钟内通过电商平台下单 200 件羽绒服背心，顺丰速运 3 天内送达武汉，由 MICE 战役突击队送达江汉方舱医院。

·电竞选手应援站-Pentalkill-JKL 的捐助者 P

为支援疫情中作为第二疫区的湖北黄冈，该应援站于 1 月 25 日晚在微博开通了一个 24 小时链接筹款，以 JackeyLove 粉丝名义进行捐赠。

因顾虑物资采购困难，筹款链接在两小时后下架。据应援站 2 月 13 日微博公示，该次募得的善款总额为 81,233.88 元，采购的物资包括：医用防护服 2400 件、医用一次性乳胶手套 5000 双、医用紫外线消毒车 10 台及医用防护面屏 500 个。

·云次方粉丝后援会捐助者 A

捐助者 A 通过“云次方”超话关注到“We'll cover you"湖北支援项目，随后通过 QQ 群参加了“云次方”粉丝后援会举办的筹款活动。根据公示，该项目供筹款 477010.96 元人民币，向湖北省 25 家医院捐赠 16 类物资。

·红十字会 联劝公益基金会 捐助者 W

疫情发生后，身处公益圈、上海某公益基金会的负责人 W 通过朋友圈、微信群等渠道，向上海红十字会、联劝公益基金会平台下的社会组织及辖区街道数次捐款。与大部分捐助者不同的是，W 因为不了解湖北情况，并未向疫情最严重的武汉捐赠，其所捐款项全部用于上海本地的防疫工作。

·王一博粉丝后援会的捐助者 捐助者 L

2020 年 1 月 23 日，面对突然爆发的新型肺炎，王一博粉丝后援会经过紧急商讨，决定以购买物资的形式支援前线。1 月 23 日开启募捐的一小时内筹得善款共计¥31,2780 元，共 2717 位人士参加。截止 2 月 9 日，所有物资已发往前线，结余善款共计¥942.62 元全部捐入腾讯公益抗击疫情项目（收款机构为陕西慈善协会，所得善款将用于购买新型冠状病毒检测盒）。

·朱一龙粉丝站捐助者 Q

2020 年 1 月 21 日晚，朱一龙某粉丝站与能量中国、联劝公益、湖北省慈善总会等组织共同发起公益募捐，用于购买口罩和一次性消毒棉片、洗手液。募捐信息发布后 20 分钟内达成 16 万筹款目标，五小时后公布善款总额和参与人次。Q 参与了捐赠活动。

·抗击新冠疫情社会组织协作网络，协作网络传播员陈仲偉

“组织网络”是由深圳壹基金公益基金会、爱德基金会、南都基金会、招商局慈善基金会、正荣公益基金会、中国社会福利基金会、北京平澜公益基金会、中国扶贫基金会、

北京师范大学风险治理创新研究中心、国际志愿机构理事会（ICVA）发起的协作网络。

工作目标为发布社会组织行动信息、支持一线社会组织响应本地行动、抗击新冠疫情的公众倡导和行业倡导。工作内容包括资源调配和线上交流活动。资源调配方面，基金会与地区协调机构联系，由地区协调机构进行善款和物资发放。线上交流活动方面，主要围绕相关主题进行线上分享，例如“物流管理”、“志愿者管理”等，探讨应急专业化和有效性路径。

· A2N 管理团队 沟通负责人蛋清，志愿者 F 老师

蛋清从 2 月 4 号开始负责 A2N 的内部沟通工作，内容包括协调各小组合作与分工，与各组负责人共同解决面对的问题，协助理清和调整 A2N 内部框架，与外部媒体沟通，开发促进沟通的深度内容项目等。

F 老师一直参与 A2N 的志愿者，同时邀请和介绍了自己的许多朋友加入 A2N 的志愿工作。

· 姐妹战役安心行动， 媒体负责人 Sappho

2020 年 2 月 7 日，“姐妹战役安心行动”发起者梁钰在个人微博表示，应该关注一线医护的“卫生巾安心裤”需求。这一呼吁得到大量转发支持。2 月 8 日，志愿者加入并承接对接厂商、医院物流等工作，共同努力解决医护女性生理期用品短缺问题。

2 月 11 日开始，“姐妹”行动与无锡灵山慈善基金会合作。2 月 13 日至 3 月 7 日期间，共计采购安心 32 万条，一次性内裤超 30 万条，配送 156 次，覆盖 123 家（支）医院和医疗队的近六万人。其中除 21 条一次性内裤因交接疏忽，不慎损坏、遗失，其余均全部顺利送达。

· “新加坡学子” 发起者 H，管理团队成员 R（负责医院对接）

“新加坡学子”由一群新加坡高中生临时组建，主要面向新加坡留学生和家长，通过网络筹款——淘宝购买物资——直接对接医院/社区医院形式发起捐赠活动。H 同时是一个在新加坡注册、有公募资格的基金会成员。R 是武汉人。截至 2020 年 2 月底，“新加坡学子”共发起过三轮募捐，累积数额约人民币 50 万元。

·北美留学生组织 公关负责人 J

一个由北美留学生自发形成的组织（以下简称“北美留学生组织 B”），主要做“全民募捐”和“大宗项目认捐”。该组织不接收捐款，只负责货源的寻找和捐赠物资的运输。货源找到后，零散的由“全民募捐”项目公开购买链接，捐助者自行购买并寄送到组织收货地址；大宗货源由组织寻找认捐方，认捐方自行购买或出资委托该组织购买。该组织负责联系物流，并对接国内清关、免税手续。

·澳洲学子意向捐赠物资，主要参与者 M

“澳洲学子”由一名身在澳洲的留学生发起，面向朋友圈做小范围募捐。第一批筹集资金 17,523.04 元，用于购买医用手套和 3M 护目镜；第二批筹措资金 14,244 元，用于和其他组织一起购买物资，捐助湖北医院。

·守护医者爱心组织，野路子，奇妙能力姑娘 捐助者、参与者 T

“守护医者爱心组织”是一家因武汉疫情，特别是面对武汉封城后出现的武汉社会自组织，主要负责募集医疗物资并运往武汉和湖北其他周边城市医院。T 作为捐助者被拉入微信群，后参与物资调配等工作。

“野路子”是部分守护医者爱心组织参与者因理念问题退出，利用手中的演艺圈资源自发成立的社会自组织，同样负责医疗物资的募集和输送。

“奇妙能力姑娘”由北京高校教师等女性志愿者组成，利用 T 的人脉将当时武汉紧缺

的消毒凝胶等医疗设备送入武汉当地医院。

·朱正廷粉丝站 B，负责人 X

该粉丝站在微博拥有 14.1 万粉丝，疫情期间通过“能量中国”与其他明星粉丝站共同为湖北捐赠物资。据微信公众号“FUNJI 种瓜基地”的阶段性统计，1 月 24 日至 2 月 10 日期间，朱正廷的相关粉丝组织对疫情进行支援行动 20 次。

·能量中国 工作人员 K

“能量中国”公益梦想传播项目由共青团中央网络影视中心、中国妇女发展基金会、中国青年网等权威机构联合指导，中国社会福利基金会、中国扶贫基金会、国家重点网络新闻媒体支持的公益梦想传播项目。其中的“能量偶像”栏目，与粉丝进行共建，对明星、名人及其粉丝团的公益、慈善行为进行报道及鼓励。疫情期间，能量中国多次作为募捐媒介，与多家粉丝团合作对疫情作公益支援。

参考文献

1. 董才生.(2005).中西社会信任的制度比较. [J]. 学习与探索，(1):114-117.
2. 费孝通.(2006).乡土中国.[M].上海人民出版社. ISBN: 9787208062153
3. 王妮丽. (2004). 信任、捐赠与非营利组织的信息披露.[J]. 学术探索. (8): 50-54.
4. 王通.(2018).起点信任与过程信任: 政府与社会组织合作治理的双阶逻辑.[J].治理体系与治理能力现代化. 20-25.
5. 吴悦，顾新，王涛 (2015). 信任演化视角下知识网络中组织间知识转移机理研究.[J].科技进步与对策 . 31:132-135.
6. 游春晖, 厉国威. (2015). 慈善组织财务信息透明度、筹资类型与筹资效果. [J]. 财经论丛. (5):58-66.
7. 张祖平.(2015). 慈善组织公信力的生成、受损和重建机制研究.[J].上海财经大学学报. 17:21-29
8. 基金会救灾协调会.(2020.2).“抗击新冠疫情社会组织协作网络”正式启动.基金会救灾协调会微信公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/9vMK8CMIzZFgJ6x3EegOGA
9. 御寒.(2020.2).疫情中，那些来自民间的「谣言终结者」.刺猬公社公众号. 来自 https://mp.weixin.qq.com/s/ScsnRgDPk--3uP3r4033mQ
10. 壹基金.(2018.7).壹基金联合救灾网络项目评估.壹基金.来自 http://www.onefoundation.cn/index.php?m=info&a=show&id=966
11. [加] 保罗·布卢姆.徐卓 译. 2019. 摆脱共情[M].浙江人民出版社.
12. [英] 安东尼·吉登斯. 李惠斌，杨雪冬译. 2000. 超越左与右——激进政治的未来[M].社会科学文献出版社.
13. [德] 尼古拉斯•卢曼. 瞿铁鹏译.2005.信任：一个社会复杂性的简化机制[M].上海人民出版社。
14. [波兰] 彼得·什托姆普卡. 2005.信任：一种社会学理论 [M]. 程胜利译. 中华书局，2005.pp.143
15. [苏格兰] 詹姆斯•S•科尔曼.邓方译. 1999. 社会理论的基础[M].社会科学文献出版社.

16. Berg, J., Dickhaut, J. and McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity and Social History. Games and Economic Behavior, 10: 122-142.
17. Lewis J. D. & Weigert A, (1985). Trust as a Social Reality [J]. Social Forces, 63(4): 967–985, https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967
18. Mark S. Granovetter(1973). The strength of weak ties. The American Journal of Sociology,78(6): 1360-1380.
19. Ribar D. C.,Wilhelm M. O. (2002). Altruistic and Joy-of-Giving motivations in charitable behavior[J] . Journal of Political Economy.
20. Rotter J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality, 35: 651–665.
21. Zucker ,L. G. (1986). Production of Trust :Institutional Sources of Economic Structure ,1840 - 1920. ”In B. M.Staw & L. L. Cummings (eds.) , Research in Organizational Behavior 8 , Greenwich , CT:JAI Pres

第四篇：公众参与视角分析

一场流行病的爆发打乱了所有人日常生活的轨迹。人们被感染的恐惧所包围、将自己的行动范围拘于一室。面对惊心的确诊数字和频频传出的求助呼喊，无数普通人站了出来，主动向身处险境的同胞伸出援手。

相较于已有的、成熟的组织，民间个体参与新冠疫情支援的行动更加敏锐也更加灵活。他们迅速发现问题，快速聚集资源，采取行动解决（罗家德，2014）。由民间人士自主发起的行动在这次疫情中编织出了前所未见的救助网络，将社会中千千万万的个体自动、自发、自愿地连结在了一起。

在疫情最为严重的地区，有人从大年三十开始就冒着生命危险志愿接送医护人员；有人为无法得到住院治疗的新冠肺炎患者送上呼吸机；有人在菜价高昂的武汉为医护人员无偿提供餐食长达两个月；有人自发组织在小区里进行消毒杀菌，也有人为女性医护人员筹集捐赠生理卫生用品；而在疫情相对缓和的地区，有人日夜整理提供最新疫情信息，进行防疫科普；也有人日夜值班为人们提供心理援助。在重重困难之中，有人捐款购买防护物资，承担繁复的对接工作，源源不断地将其从境外运回中国；也人日夜兼程、免费为本地防疫一线送去口罩、防护服、蔬菜和粮食……

在本次疫情中，这些普通人的援助行动令人惊喜和震撼。在历史的宏大叙事里，普通个体的行动容易被淹没。而正是这些普通人，以他们的温暖关切和自发担当形成了一股社会互助的强大力量。

1. 先导故事：从“我”开始的力量

2020 年 1 月 24 号是大年三十，同时也是宇航的 25 岁生日。原本打算做个生日轰

趴庆祝一下，却因为疫情原因放弃了这个计划。在 24 号那天，宇航在朋友圈记录了和妈妈在家过的一个简单又温馨的生日，评论区里却是他将要组织的“班子”的初版招募信息。这一天他暗下决心，新一岁不能跟以前一样。

那个除夕夜的生日似乎已经是个遥远的事了。此刻，他正戴着口罩，坐在一辆小轿车的副驾，身旁的主驾驶上坐着他在自己组织的“班子”里幸会的“大哥”。这辆车有好几个目的地，行驶在空荡荡的武汉街头，车上装着的是要送达的各式物资。他时不时摆弄一下手机导航，偶尔转过头来和大哥用武汉话说笑。手机屏幕那端是准备了好些问题，准备采访他的我们。

从为自己到为大家

到了第一个目的地，宇航拿着东西下了车，和老板热切地打了招呼，也不忘热络地向屏幕里的我们介绍。这一趟，他和老板订了 300 杯奶茶。到访谈那天，医院最稀缺医用物资和应急食物的灰暗日子已经过去，车队需要运送的东西也略有不同。

医生护士们想喝奶茶，也是他在朋友圈偶然看到的。一路看着医务人员的辛苦付出，觉得心疼，于是宇航在朋友圈轻车熟路地做起了物流。“你们满怀期待的奶茶老子给你们定下来了！”，这是那天宇航发的朋友圈，话尾还有一个戴着墨镜的酷表情。宇航说自己平时就喜欢发圈记录生活，这一杯杯奶茶是怎么“谈”下来的，从盛杯、塑封、装箱到分发给医护人员，他都一条条地记录在圈。

再次上路时，他又讲起了疫情刚开始的那段时间。起先，宇航根本没有料到疫情会这么严重，只想着出自己的一份力，通过个人力量号召，让武汉早点好，他也好做自己的事情。凭借着这份心愿并掂量了当时手头的资源，宇航开始了行动，对疫情的参与他

抱有明确的目标——尽快解决问题，让日常生活可以继续进行。

但疫情的突然发生意味着日常生活的断裂，对重疫区武汉来说更是如此。随着疫情的迅速发展，宇航的参与渐渐深入，眼看着“解决问题”已经不是短期内可以期许的了。实际问题终究会被解决，但疫情造成的创伤却不可逆转。宇航的想法产生了变化：“刚开始我是想为自己，现在想为更多的人去做这件事。”

这个转变不仅仅是因为疫情的迅速加重，更是因为宇航在一线参与、组织抗疫行动的过程中看到和听到了许多事情。在数不清的微信群里，大量的武汉人在求助，各种悲惨的故事铺天卷地地扑向宇航：有的人吃了几个星期的稀饭和面条不敢出门；很多医护人员穿着跟纱一样的防护服；身边很多人在家里天天哭，很多朋友的家人被感染。

大概是那些画面还历历在目，在用普通话讲述后，宇航偶尔会转过头来用方言把自己的话再和大哥讲一遍。这些收到的信息、脑海中的画面、近处与远处的哭声，都伴随着宇航实实在在的情感，而这情绪与感触又返回到他自身，促使他做出一步步的抉择。

每描述完一些画面，宇航会反问：“当你这种消息跟你说的时候，你是什么心情？”对话就会进入片刻停顿或心照不宣的沉默。在停顿与沉默间，宇航咀嚼着自己的情绪，这片刻的沉默也好似他在向电话那头的我们发出邀请：“你们不妨也来想象一下在这样的情况中，我会怎么感受？我能做些什么呢？”最开始他还会发一些正能量的东西开导大家；但到了二月底，在一线看到的东西多了，他没法把自己心里的东西排出去，开始”疯“了，后来也没忍住。在他看来，别人的安慰、鼓励和自己的切身体会是两码事。在宇航对这些人与事细腻的诠释与他的沉默中，可以瞥见他与人们共通的情绪与情感，而这些流动在他心里的东西也鼓励着他：不管多难也要继续做下去。

宇航的“班子”：从一个人到一群人

因为喜欢自己做事，宇航最开始都是自己行动的：给社区捐钱、捐物资，直接捐东西到十几家医院的二三十个科室，也没留凭证；自己在医院检验科工作的朋友 28 号被发现感染，欧阳起草了一封信发到朋友圈，筹了一些钱，当天就拿着物资去了朋友家…… 在宇航的印象里，这样的个体行动省时省力，可以避免和别人一起做事的冲突和问题。

在前线参与得越深入，他发现需要自己做的内容越多，扛不住了，“可看到那么多可怜人，觉得很难过”，问题还是要继续去解决。于是通过朋友圈友人的介绍，宇航联系到了一家“颇有门路”的养老院，开始以其名义组织起车队，让想帮忙的志愿者们一起来分发物资。宇航把自己的车队叫作“班子”。在宇航的认识里，他的“班子”是松散且自由的，愿意就愿意，没有任何利益捆绑。对接物资需要经过许多繁杂的流程，包括准备文件、要签字、要盖章，班子里有人愿意处理这些内容，最后可以帮助到其他人，宇航渐渐尝到了一起做事的甜头。

从一个人有明确目标地展开行动的一个人做事，到因为内心的情感而顾及起其他人的为他人行动，组织自己车队还是为了达成可以更有效地解决问题的目标。由此看出，不同的动机类型并不相互排斥，当它们作用在一个有着具体情感与生命历史的个体时，多方面动机往往是共存的。

送货到达下一站，接应的人是宇航十分佩服的“娘子军”。宇航说自己虽然喜欢单打独斗、不怎么相信别人，但看人很准，这个姑娘就是她比较相信的人。说着话，他把口罩往下面拽了拽，露出了鼻子。回到车上后，宇航接着列举了几个在“班子”里结识的伙伴，比如“大哥”。

“大哥”是个普通公务员。疫情发生后一直在做类似救援车队的事情，因为一个活动结识了宇航。“受他感召，从此就跟着他混了”，大哥有些羞涩地说到。“我们俩一见如故，大哥是个特别好的人，”宇航接过话，“有些人做这事为了钱、为了物资，但有些人就踏踏实实做事，也没有接受采访、受到关注。”他转头看了看大哥，大哥依然专注地在开着车。

在抗疫前线接触到了很多人和事后，宇航变得更加谨慎，不轻易相信别人；遇到事情会收集多方面信息去了解，再决定是否相信。对人也是如此。从组织上来看，班子里一半以上的成员是之前就认识的人。

宇航更倾向于信任并与熟人网络中的人一起组成班子。这信任一旦被建立，他就会像个江湖大哥一样，罩着每个人，“管吃管喝”——虽然他才 25 岁。浏览宇航的朋友圈，你会被他每天细致的记录震撼：除了记录搜寻物资的信息和后续情况，还有很多他和伙伴们工作的日常，当班子里有人过生日了他还会准备惊喜，朋友圈里还贴上了大量对志愿者和工作人员的感谢。朋友圈中的他也像一个大哥一样，嘱咐着武汉家乡人民要好好待在家，苦的累的交给他们来扛。

宇航对于他人的责任感使他不只身体力行地在做事、照料着一起做事的人，也推动着他持续地做事，尽量顾到每个细节。他讲述了学传媒时老师教他的一个词，叫“灯下黑”，这个词他一直记着。“不要只关注光照到的部分，灯下其实一片黑暗。”这让他敏锐地察觉到主流关注点外不被重视的需求。当所有人都在关注医护的时候，他去关注病人，去关注在疫情中还留在养老院的老人。宇航认知中需要照顾的“他者”不是一个可以在他自己社会网络中的追溯到的人，而是他有责任与义务去为之承担的许多人。

“我们不帮谁帮？”

对于我们来说，那真是一段十分特殊的旅程——让我们见证了一个人开始，集结一群人的力量。但也许在宇航无数个没日没夜的旅程中，它只是最普通的一个。

作为一个土生土长的武汉人，宇航从上学到后来创业，基本没有离开过家乡。这多少能解释他在这个关头“作为武汉人”的义不容辞。“我们不帮谁帮？武汉人不帮武汉人，指望外人能帮？在我眼里啊，虽然大家都是中国人，但你作为武汉人不想自救，等着别人来救，你觉得这样好吗？虽然这话很难听。”

这样的“义不容辞”不免夹杂着几分无奈与苦涩，但联系到宇航本身不太容易信任别人的性格，他对武汉人需要自救的认知似乎也可以理解。对于宇航来说，与其等待其他人伸出援手，不如自己行动。因为他身上的不安分与责任感使他不会坐以待毙。虽然他并没有寄希望于他人，但正如我们一路所看到的，这样的个体行动实际上也感召到了更多的武汉人，于是个体的力量聚集，成为群体的希望。

2. 背景与研究设计

2.1 研究背景

先导故事中性格豪爽、乐于助人的宇航是我们其中的一位受访人。这个研究正是始于对宇航这样的志愿者的敬意与好奇。在共同兴趣下，通过互联网，十三名调研志愿者结成了这个关注疫情下个体行动的公共参与研究小组。

虽然我们在有限的条件下尽力地按照社会学的研究范式来设计研究与执行，但这篇报告还不能被称为一篇学术报告。在文献综述、样本选取、访谈资料处理等方面还有诸多不足之处。我们以探索地姿态进行着研究，并期待这篇报告能够抛砖引玉、使人们对

自组织与社会参与的话题产生兴趣，催生更多的讨论。我们的目标读者也不是学者专家，而是所有关心社会参与、关心自组织的公民。因此，我们保留了叙事风格的卷首语与先导故事，先向读者展现了我们开展研究的“感性动机”。为了与一般更为严谨的学术报告做出区别，在接下来的报告中，我们不会以“笔者”或“本研究”自称，而是以“我们”代表全体研究团队成员的知识共创。

2.2 研究问题

在本次疫情中，像宇航这样的志愿者还有很多。这些普通人的援助行动令人惊喜和震撼。在历史的宏大叙事里，普通个体的行动容易被淹没。而正是这些普通人，以他们的温暖关切和自发担当形成了一股社会互助的强大力量。基于这样的感受与认识，在组织行为之外，我们也将目光对准了疫情中的普通志愿者。

以往关于民间力量救灾的学术研究往往从体制建设、治理模式（林闽钢，战建华，2010）、组织架构（刘蕾，2011）等结构性的角度出发，较少聚焦于“个人”及其参与动机。我们认为，个人的参与动机是救援行动得以展开的出发点，也是政府及社会组织在调动社会力量时需要重点考虑的问题。因此，我们将研究问题聚焦于**疫情中的普通个人参与自组织志愿行动的原因与动机，个体如何从观察者迈出关键一步而成为行动者，怎样在行动中获得了持续的动力**。

2.3 本章结构介绍

本章由背景与研究设计、动机机制展示与分析以及结论与讨论等三大部分组成。

第一部分是研究问题与研究设计。 我们聚焦于普通公众参与自组织的动机，通过分析他们加入自组织过程中的情绪和行为，展示各种动机如何在事件中推动了个体。

研究方法部分则详细介绍了研究设计、样本概况与分析框架。研究设计包括了数据来源、样本选取、访谈方式和研究伦理。样本概况则包括了总体特征、人口特征和不足之处。根据我们对于不同志愿者参与的动机分析，我们发现动机可以归纳为三类：心理型动机、人际型动机和目标型动机。分析框架将会介绍三个动机机制的定义与关系。

接下来是三种动机机制的具体展示与分析部分，将对三种不同动机进行分类讨论，以较为典型的案例为分析材料，通过对案例与理论分析的结合，对于不同类型的动机进行细致的主题式展现。

最后是结论与讨论部分。在这一部分我们对三种 动机的分析框架进行了进一步讨论，阐释三类动机产生的外部条件和运行机制。

3. 研究方法

为了回答“疫情下，人们为什么要参与自组织”这个探索性问题，我们主要采用质性研究方法。具体来说，我们小组先用理论抽样（theoretical sampling）选择合适的样本，然后在征得访谈对象的同意下进行一小时到两小时的半结构式访谈。在深度访谈资料的基础上，结合理论研究，找出人们参与自组织的多种动机机制。本节将先简要介绍研究设计，尤其是选取样本的方法，接着会对所有样本做一个总体的描述性介绍。

3.1 研究设计

数据来源：

我们分析的数据主要是来自半结构式访谈，同时辅以访谈对象提供的、或与访谈对象相关的组织资料、朋友圈资料与新闻文本。

样本选取：

质性研究最适合回答的是“多样性”的问题而非“代表性”的问题，即研究探索的问题并不是”人们主要参与自组织的原因是什么“，而是”都有什么机制/原因使人们做出参与自组织这一行动“。根据初步的研究假设，且为了获得尽量多的“可能原因”，在选取样本的时候考虑到了三个层次：一是参与自组织的方式；二为有无公益背景；三是人口特征。

首先，根据理论（Feldmann，2014），假设个体有五种参与公益慈善的方式，且不同的参与方式与其加入自组织的动机相关：

Time-单纯投入时间，无技能等要求；

Treasure-捐赠财富；

Voice-做政策倡导、发声呼吁等；

Network-个人网络、人脉资源等支持。

Talent-贡献智慧，专业技能等；

其次，样本选取将个体的公益参与背景纳入考虑。如果所有样本皆为参与过公益的人，那么结果是不言而喻的：有过公益经验的人当然更容易在疫情中参与志愿活动。因此，一定要保证相当数量的无公益背景的样本。基于以上两点，我们构建了初步样本表格，并找到第一批样本（每一位志愿者可能有多种参与方式）：

表 1：样本建构表

	Time	Treasure	Talent	Network	Voice
公益从业者或有相关经历	紫霞	Vivian	时伦	二师兄	唐岚岚
无公益背景	小光	宇航	小于	杨女士	君君

第二步，上述维度之外加入四个人口特征与一个地理标签：性别（男/女）、城乡背景（城市/农村）、年龄（90 后/80 后/70 后）*、教育背景（初中及以下/高中/中专/大

专/本科/研究生及以上），以及与中心疫区距离（武汉/湖北/其他）。

我们力求性别与年龄的分布尽量均衡，城乡、教育背景与中心疫区的距离保证都有涉及。设置这五个特征的目的是让样本在人口特征上尽量多元，不涉及理论假设，此处不做进一步罗列。在此基础上，补充了四个案例。最终十三个样本的特征描述会在下节展开。

样本来源有三种：通过研究团队成员的个人关系联系，以”滚雪球“方式联系，以及根据研究设计限定条件之后在互联网上搜索联系。

访谈操作和研究伦理：

我们采用了半结构式访谈提纲，基于访谈对象的意愿在 Zoom 或微信群上进行线上语音或视频访谈，每次时常在 60 分钟到 120 分钟不等。部分访谈对象接受了多次访谈。

每位访谈对象都签署了《知情同意书》。所有的录音、数据的保存与处理都按照《知情同意书》中的要求严格执行。遵照个人意愿，部分访谈对象在报告中以化名出现。

*尽管本次疫情中也观察到 00 后在自组织领域的活跃表现。但基于研究伦理，不涉及未成年人，因此把绝大多数的 00 后排除在样本之外。

3.2 样本概况

我们最后采用的十三个样本的基本情况如下表：

表 2：样本特征总表

序号	昵称	参与形式	自组织概况	性别	年龄	公益背景	教育程度	地点	与疫区关系	职业
1	紫霞	Time Network	物资筹措、信息平台、心理支持	女	95后	资深公益志愿者	本科	上海市	身边朋友来自黄冈	自由职业者
2	杨女士	Treasure Network	物资筹措（县镇医院物资急缺）	女	70后	无	本科	广州市	捐赠地为其老家	民企老板
3	二师兄	Treasure Network	物资筹措（县镇医院物资急缺）	女	90后	公益从业者	本科	广州市	身边朋友来自武汉；曾旅居武汉	公益从业者
4	于同学	Talent	信息平台	男	95后	无	硕士在读	西安市	无	学生
5	小玥	Talent	科普辟谣	女	90后	无	本科在读	西安市	无	学生
6	君君	Voice Treasure	信息平台、社区支持、物资筹措	女	80后	无	研究生	武汉市	武汉人	全职妈妈
7	Vivian	Treasure Network	物资筹措	女	90后	公益志愿者	研究生	海外	无	自由职业
8	熊妈妈	Time	社区支持	女	95后	无	大专	武汉市	武汉人	家族企业
9	小光	Time Talent	协调床位、为患者提供心理支持	男	90后	无	研究生	北京市	无	电影导演
10	时伦	Talent Network	物资筹措（县镇医院物资急缺）	男	90后	公益志愿者	本科	上海市	湖北黄冈英山县人	医疗行业销售
11	宇航	Treasure Time Network	物资筹措、车队运输	男	90后	无	大专	武汉市	武汉人	创业者
12	唐岚岚	Talent Voice	物资筹措	女	95后	资深公益志愿者	本科	柳州市	无	学生
13	大魏	Network	物资对接与运输	男	80后	无	本科	武汉市	武汉人	律师

我们的样本总体情况如下：

在 13 个样本中，超过一半的访谈对象（7 人）是通过个人网络、人脉资源等（Network）方式参与救援行动，其次是以单纯投入时间、无技能要求的方式和捐赠财富的方式，各

有 4 人。其中，捐赠财富的访谈对象不仅参与了一次性的捐赠，还具有一种或以上的其他参与方式，这意味着他们投入整个疫情支援的程度较高。在为本次研究寻找个案的过程中，参与政策倡导、发声呼吁的志愿者比较罕见。但这并不代表很少志愿者在这方面有所行动。以“Voice”方式参与救援的访谈对象仅有两位：一位呼吁关注女性权益，另一位呼吁关注残障人士。

就访谈对象参与的自组织类型而言，8 位访谈对象参与的自组织与物资相关，其中大部分的捐助地区是湖北，尤其是武汉地区。有一位访谈对象参与的是向广西某贫困县医院捐赠物资的自组织。绝大多数访谈对象都使用线上协作的工作方式。线上沟通之外，线下工作主要是直接为本地需求服务，如为所在社区服务的君君、熊妈妈和为本地养老院服务的宇航。

我们中的 13 个样本性别与年龄的人口特征分布如下：

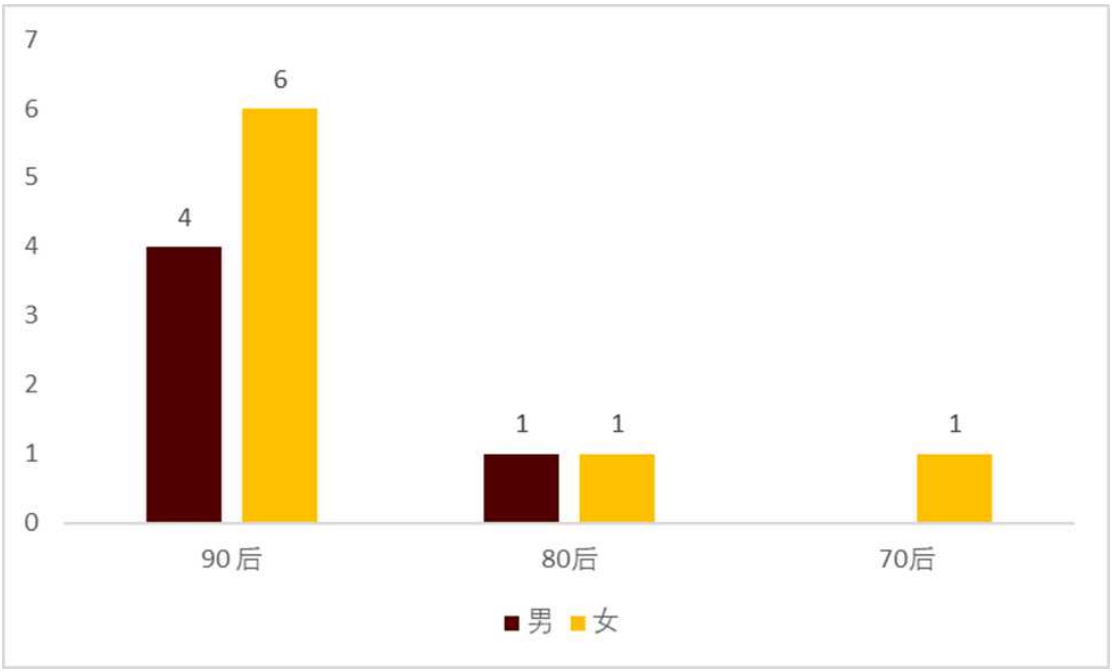


图 1：样本年龄与性别构成

样本中，男女比例为 5:8，但年龄集中在 21-30 岁（90 后），其中四分之一是 95 后；

80 后两人，70 后一人，没有 60 后。研究曾在第二阶段访谈前努力寻找更多 80 后、70 后和 60 后的样本，但在有限的时间里可以找到的自组织成员主要还是以 90 后为主。这样的年龄构成可能是因为：其一，我们主要通过线上开展、线上联系，更容易接触到 90 后；其二，除去在疫区能够开展救援的线下自组织，大部分自组织都是在远程参与救援，因此自组织本身的参与主体有可能主要是年轻人。我们中的样本有以下的特点：

我们的样本的教育背景全部是大专或本科以上，受教育程度较高。

在样本中，在疫情之前没有公益经历背景的样本有 8 人。这意味着我们能较好地反映没有公益经历的普通人在此次疫情中参与自组织的原因。

此外，样本也有以下几个局限性：

本次研究中，在三个志愿者参与的组织专门服务于县镇一级的医院，但是仅有一名来自农村背景的访谈对象（时伦）。我们非常想扩充更多农村背景的个案，但很遗憾最后只能联系上一位合适的志愿者，这可能会使得我们的研究分析有局限性。

在年龄结构上，我们缺乏 60 后及更大年龄的样本。

3.3 分析框架

在完成 13 位志愿者的访谈后，结合理论，我们提炼出三种普通人参与自组织救援的动机：作为心理调节的动机、在社会关系中产生的动机、目标导向的动机。

我们认为，“共情”是志愿者们开展行动的首要机制。根据 Davis（1995）提出的同理心组织模型并结合数据分析，“共情”作为“助人”和“亲社会行为”（Prosocial Behavior）的重要心理前提，在访谈对象身上的普遍存在。“共情”分为“共情过程”和“共情结果”，前者我们可以简单地理解为“动机”，后者则是“行动”。在面对疫

情时，共情过程大抵可以分为两个步骤：

（1）源自新闻和社交媒体的疫情信息带来了强烈情感冲击

（2）从个体层面感知到受害者与自己相似性，在认知和心理上建立了与受害者的联结（Davis，1995，p.14-15）。

然而，共情引发行动的路径却有三种不同的方式（如图 2）。



图 2: 共情行动链条

这三种路径链条从左至右分别对应三种不同的动机类型：以心理调节为主要表现的动机、在社会关系中形成的动机、以实现目标为导向的动机。这三种动机类型并非互斥关系，而可交错出现并同时存在。有时候，在一个人的活动中并非只有一种动机发生作用，甚至在同一个人参与自组织的历程中，不同动机会发生了变化。一些志愿者的行动同时由三种动机所驱动，并且随其行动的展开而产生变化。但为了更好地呈现每一种动机类型的具体表现形式，在接下来的第四、五、六节，我们将按主题式分别阐述三种动机。

4. 人际型动机：我想为了 TA…

4.1 “尽我们的能力帮助老家”

因为疫情，身在广州的杨女士第一次没有与广西老家的家人共度春节。被困在家里的时候，一条来自老家的坏消息出现：疫情在都安县爆发了。

都安是广西著名的贫困县，也是杨女士母亲的老家。都安所属的河池市是她从小长大的地方：“你们不知道哦，那个地方太穷了。” 看到都安县人民医院收治了十几个确诊病例、医疗资源枯竭的消息，她坐不住了，决定主动去找找物资。

2 月 10 日，杨女士的闺蜜答复她，他们公司之前有一批防护服，杨女士思忖片刻，“一件二百二，我一个人可以买多少呢？所以只犹豫了十分钟，我就在群里跟大家说了。”这个群是她的高中同班同学群。她曾就读于河池最好的高中——河池地区高中。毕业几十年了，班上的同学感情还是十分要好。这次又是为共同的老家买物资，她自然而然地首先选择了这个班群。

决策非常简单，事情一说，群里一商量，同学们都响应了。“当时，都安是真的什么都没有。因为我们都安有很多同学在那，都是在基层的同学，非常地苦。我们看到他们都流泪了，哎呀太惨了。你们可能都想象不到。他们穿很简陋的东西去设卡、上门、做各种事情。我们一看都很危险。必须赶紧地。”

一起筹资买防护服的事情很快地在班群中推进着，由一位主任医生同学把关防护服的型号与质量。很快，同年级的其他三个班也加入了募捐的队伍。在接下来的 30 个小时中，四个班一共筹集到了 85285 元。

在杨女士和其他同学的共同努力下，他们一共向都安县捐赠了三批物资：1780 个

kn95 口罩、一批护目镜和一批医用手套,缓解了当地的燃眉之急,还获得了官方的表彰。看到同学们积极参与的成果，杨女士感叹：“我觉得非常了不起。我真的很骄傲。”

家乡的纽带同样体现在来自湖北黄冈英山县的时伦身上。时伦 200 年从英山到上海读本科，毕业后在上海一家医药企业做销售。在外地生活的他一直心系着家乡的发展，也一直关注着支持英山县本地教育的社会组织。疫情发生之后，他首先买了 200 个 N95 口罩寄回英山县的医院。在一位英山县的老乡发起了救援家乡疫情的自组织之后，他迅速地加入。时伦主动负责医疗物资的寻找和鉴别，提前预判物资需求，抢在物价暴涨前把合适的资源推荐给县政府集中采购。

在志愿工作的前期，他每天都要花十几个小时在支援家乡的自组织中，但对此他觉得甘之如饴：“大家都想尽我们的能力帮助老家的人或事”。

4.2 “希望给孩子们做个榜样”

如果说与家乡的纽带、对在基层工作的同学的担忧是触发杨女士行动的一个开关，那么家人就是她的原动力。在高中班群的同学响应之后，杨女士马上进入了采购物资、协调物流的重要角色。疫情发生前，她的大儿子正好从新西兰回国过年，马上加入了行动。侄子也一起投身其中。同学们笑称他们为“最美三人组”。

聊到大儿子,杨女士语气很欣慰：“他从小衣食无忧,也没有见过大灾大难。就‘贪生怕死’，我觉得挺好的。但我跟他说要做这件事（筹集物资给都安县）时，他就马上乐意跟着去。”

纷繁复杂的口罩型号、质量信息、厂家背景让人眼花缭乱，两个孩子通过查阅文献甚至翻墙去寻找信息，确认口罩是否合用。第二天，敲定厂家并与群里的主任医师同学

确认之后，他们迅速买下了一批口罩。

这批口罩需要杨女士自己去提货、打包、寄出。两个孩子也一起出发了。2 月 12 号晚上，9 点已过，杨女士和孩子们拿完货才想起没吃饭。在路边看到一家亮着灯的麦当劳，饥肠辘辘的几人如获新生。

“那一顿真的很好吃。”杨女士津津有味地回忆道，她转头问大儿子“是不是觉得特别好吃？”得到了大儿子一个肯定的回答。对于他们来说，这顿饭不仅仅是充饥，更重要的是，它让杨女士感受到了与家人一起为疫情努力、一起付出的成就感与喜悦：“（吃那顿饭时）当时真的觉得，真的好开心。好有意义。谢谢儿子。”

大儿子在这次参与行动的过程中责任心强了不少，让杨女士很安慰，她强调这是本次行动中最惊喜的收获：”我和儿子说，这个疫情来的时候，你在我身边。全家在一起平安。这个很重要。然后，我们还能一起去帮助别人。”

回忆起过程中的种种曲折，她也忍不住吐露：“挺累的。比工作辛苦。工作是随心所欲的，但这个（救援）是推不掉的，你要全心地投入。” 但是如果不幸再次发生这样的事情，杨女士还是会选择行动，因为这是在为她的孩子们树立榜样、传递善心：“我是做给我的孩子看的，因为我觉得可以把爱传递给他们，也希望有一天 他们能把爱传递给别人。”

4.3 “我想要满足大家的需要"

“你做这个志愿者的时候，哪个时刻让你最有满足感？”

——“当周围的人需要我并且我能满足大家的需要的时候。”

——“当他们对我说谢谢、你辛苦了的时候。”

熊妈妈，95 后，武汉姑娘，有只爱犬叫熊小檬。虽然疫情以前，除了喂养小区的流浪猫狗，她并没参与过别的公益活动。然而处在疫情最严重的武汉，在自己居住的小区封闭后，她担任了小区的超市物资采买志愿者。

责任非常繁重，需要组织自己小区的住户线上接龙团购，在小区门口拿到团购物资，统一消毒，再与车队志愿者协作配送到各家各户。同时，她也帮助小区的住户们进行超市散单子的采购，线上统计好，自己再前往超市挨个儿采买，然后统一运回小区送至各家各户，“少的时候一天七八十个散单子，多的时候有一百多”。晚上 10:20，最后一位小区住户来取走日用品，熊妈妈一天的志愿工作才结束。

志愿动机起源于她对社区中邻里的需求的关注。“武汉封城之后一周，我们小区彻底封上了。大家发现出不去的时候，每天群里面每天各种吵架，担心没有吃的。”日常用品和食品的购买 都成了问题。很多居民似乎也滋生了“嫉妒”：家里没有囤够食物的，嫉妒其他囤了粮的，发愁自己家没有。群里整天争吵不断。就是在这样的情况下，熊妈妈产生了“我也许可以为小区居民做些什么”的想法。

在很多封闭的社区，采买责任往往是由基层政府和物业协作来完成的。然而在熊妈妈所在的社区，这项职能“似乎在最初的沟通和交流中出了问题”。在多方无法解决的情况下，社区只能期待于小区内具有志愿之心的居民来主动承担起这个任务。

“我平时可能就是爱多管闲事，别人有问题就帮一下。所以之后我看到业委会群里在招募志愿者，但好几天都没有人回应，我就报名去了，就开始做了。”熊妈妈说。这里的动机体现的非常明显，她看到了自己社会关系中成员的需要，为满足这些需求产生了参与行动的想法，且在后面将这种想法实践于具体行动。

最开始的时候，她带着一百多家住户的单子前往超市。原本超市是答应可以帮她配

货的，但是突然得到了上面的通知，这个操作违规。“我当时就崩溃了。一百多个单子，我要一个一个买齐”。

从线上群里住户接龙提出所需的物品（最开始她不知道小程序就可以接龙，还曾手抄所有单子），到统计，收款，采购，运送，发放到各家各户，很难想象在最开始孤军奋战的时候，她是如何完成的。但幸运的是，她的家人随后都加入了帮忙的行列。“小区里也有其他好心的叔叔阿姨来帮我了，还主动有车队的人来加入我”，她说。

她对自己志愿行为的诸多描述，都带有非常明显的基于认知上的利他主义情怀。

因为想要帮邻里而开始——“习惯吧，喜欢管闲事儿呗。就是习惯。一开始真的没想过只有我一个人去报名超市志愿者。不过我还是觉得应该会有很多人跟我心里想的一样，想要去帮别人。”

因为满足不了邻里的需要而难过——“大家都想要麻酱，但是超市的麻酱一共只有七瓶了，所有人都在说给他们留，我真的做不到，也怕大家一起过来抢。心里特别难受。”

也因为帮助了邻里，得到了“谢谢”、“别人的笑容”这种正向的来自人际关系的反馈，在非常困难的情况下坚持下来——“推动我继续做下去的是听到别人说谢谢的时候，一开始遇到了连谢谢都不讲的人，我和家人都很生气。但是慢慢的，基本上每次送货之后，他们说谢谢啊、非常感谢、辛苦了。听完之后你会觉得，累不累都无所谓，能帮一点是一点。”

对比起用金钱，用时间和精力来帮助别人的行为更贴合熊妈妈的价值观。这是她认可“利他主义”，并用行动展现了自己相应的人格特点。

“我想要对得起身上的纹身：及时行乐。”她解释说，在别人需要你的时候，你能帮的时候就要帮，如果能做而不去做，这也不叫及时行乐了。

小区居民的感激与道谢是最有力的正向激励，与此相对，反对与误解就是负面情绪的主要来源。"志愿者也是人，你不能因为我不能满足所有的需求就来骂我。" 她提到，在志愿服务最初的时候，还有小区的居民说她是贪钱，但实际上都有超市机打的小票。“别人不理解你，误会你，这是我觉得最难受最想哭的事情。”她说。

但即使是遭到了误解和提出无当要求的服务对象，例如半夜加单，突然加单等等，她也对服务对象产生出了极高的包容度。即使遭遇到了不遵守群规则的成员，她也没有从志愿服务内容上对其作出任何惩罚，比如把这些单子放到最后采买。利他主义、想要服务于他人的想法，就是她行为的动机。

当问及自己如何评价自身在疫情下志愿活动的经历时，熊妈妈说，从个人角度上说，她尽力满足了周围人的需要，对得起“及时行乐”这几个字。对社区的意义是，帮助大家在困难的时期满足生活上对食物为主的日用品需求。对社会的意义，是她“作为武汉人，尽了一份力”。

她也学到了如何让一个自组织的效率更高。如果之后有机会，她会更主动地去带领一个更专业化的组织。“下一次，我会找人统计，找人收钱，找人配送，把整个过程变成一个稳定的流程。” 在未必遥远的将来，她也希望能成立流浪猫狗救助站，为小动物做些什么。

“如果将这次行动中的自己比作一个事物或一个人物，你觉得自己是什么？”

——“绿巨人。他力大无穷，一生气就会变大，变大就很厉害，但平静下来就是一般人。我也是一样，当大家需要我的时候，我就是力大无穷的。不需要我的时候，我就还是我自己。”

杨女士、熊妈妈都是以人际关系为导向，满足身边人（家人、社群、家乡）的需求，

以利他主义来履行自己性格特点中向善的部分，投身于志愿工作。在行动中，她们的情绪也更容易被人际关系中的正面与负面反馈所影响。与此同时，也有一些公众参与到志愿活动中是出于非常明确的目标，为实现具体目标为动机。在下面一个小节，以上案例会得到更为详细的理论阐述。

4.4 在社会关系中形成的动机

“社会关系”的定义很广泛，在本章中主要指“存在直接并较强联系的人际关系”。本节中的案例和先导故事的案例都体现了这点：熊妈妈参与购买食品物资的行动来帮助同一社区的成员。她帮助的是身边的个体，而非陌生群体；杨女士与家人共同行动，为家乡都安筹集医疗物资；宇航和自己的“兄弟们”在武汉四处助人。这些案例都体现了人际关系的作用。

根据对理论的理解和案例的洞察，本报告梳理出两种可能的方式来理解社会关系对动机的促进作用。

首先，人们的自我认知是在社会关系中构建出来的(Petri & Govern, 2012, p.268)。比如，一个人认为自己是个“好人”，在社交中也以“好人”形象展现自己。于是，在看到他人有需求的时候，为了实现行动和意识上的一致性，这个人会更倾向于去做善事。当人们认可“利他主义”并将其作为自己的人格特点时，这种自我认知会迅速使人们产生助人行为 (Petri & Govern, 2012, p.268)。此外，人们常会尝试着让自己的行为与自己的信念、态度、观点保持一致。(Petri & Govern, 2012, p.271)。

像是熊妈妈在访谈中的叙述，她将“及时行乐”的信念在助人行为中贯穿始终：“我想要对得起身上的纹身——及时行乐…在别人需要你的时候，你能帮的时候就要帮，

如果能做而不去做，这也不叫及时行乐了。”对熊妈妈来说，“帮助他人”是暗藏于“及时行乐”理念中的重要含义。在她阐释“及时行乐”的信念时，提到了“别人需要你的时候”，这意味着实现信念于她而言并非一个孤独的过程，而是需要和他人交互并产生影响力。因此，在面临决策时，遵循自己的人生信念也就意味着自己要果断地出手帮助他人。

其次，在看到他人需要帮助时，人们还会观察社交场合他人的行为决定是否行动(Petri & Govern, 2012, p.268)。例如，对杨女士来说，持续行动的动机起源于自己的家庭。

此次疫情中，杨女士和她的儿子与侄子一同投入到筹集医疗物资的救援行动中。儿子的加入让杨女士惊喜，她笑着说:“他从小就贪生怕死，我觉得挺好的。但我跟他说要做这件事时，他就马上乐意跟着去。”看到小辈们的行动，杨女士强烈地感受到援助行动的情感意义:“做这事其实也是想做给孩子们看，把爱心传递下去，最惊喜的收获也是儿子的成长。”这个意义的重要性体现在杨女士对”有什么收获“的回答，她一直期待着与我们分享在行动中她和儿子的经历:“我很高兴你问了这个问题，这也是我很想分享的。”有个深夜，杨女士和儿子从工厂拿到要寄到医院的货品后，两人一起去吃麦当劳。她告诉我们，那一顿麦当劳真的很好吃。她转头问儿子“是不是很好吃？”杨女士通过参与捐赠，尤其和家人在一起参与捐赠，所获得的满足，感受到的辛苦，都凝结在这顿饭里。起初，她是因为对都安有强烈故乡情怀而开始行动，后来却是在与亲人的互动支持中获得继续行动的强大力量。

杨女士和熊妈妈加入自组织的最大动机都是基于自己的社会关系——家乡、家人、朋友与邻里。其中，杨女士的动机更多来自于于家乡的纽带，同时还展现出了希望给孩

子传递善良与社会责任感的深层次动机，而熊妈妈则更多是源于“想做点什么”、对社区朴素的责任感。先导故事中宇航的经历，也充分表现了人际型动机的影响。他的行动体现出了与武汉这一城市的牢固纽带。这种纽带具体来说是一种基于人际的心理机制。“我“与”他者“相关，”他者“与”我“相连。这些故事都体现出了人际的纽带在人们抗击疫情中发挥重要作用。

5. 目标型动机：我能做点什么

“所有志愿者都是黑暗中光的种子。”小光在朋友圈写下的句子，见证了这个 26 岁的中国青年为抗击疫情而付出的行动，他说：“它很激励我，能看到在这样的情况下就有人站出来，在这些人身上就能看到希望。”

面对突如其来的疫情，总有人站出来，去行动。在我们的案例中，小光“想做点什么”，大魏不断“解决问题”，小玥“做得越来越好”，都展现了行为背后一种带有强烈目标导向的动机。

5.1 共情： “不能光等着疫情过去"

由于出行受限，电影专业学成归国的小光工作停滞，取消聚会，赋闲在家。本是难求的清闲时光，但他很快发现，不仅仅是不能外出这么简单。社交媒体上此起彼伏的讨论，朋友圈里源源不断的信息，无数武汉病患的呼救声，四面八方的声音，印证了日益严重的疫情——“而我还在看书玩游戏消磨时光”，小光感到汗颜。

身边好友志愿加入抗疫行动。小光在洛杉矶电影学院相识的一位好友，因具备一定的医学背景而加入了 NCP 生命支援，同时也在另一个床位资源对接组织服务。“（他）干了好多事儿，同时做了好多志愿者组织的活儿”。小光看到身边越来越多的朋友都加

入了志愿行动，而自己却在玩游戏，他对自己的表现很不满意，也愈发急躁。

无独有偶，社交媒体上实时更新的新冠肺炎消息与疫情感染数据也令小玥有些不知所措。看着攀升的数字，她不知道自己可以做些什么。也曾想去一线支持，可惜她不是专业学医出身，做不了什么，只能干着急、忐忑不安。

远在北京的小光和身在西安的小玥是通过社交媒体对疫情感同身受，在武汉土生土长的大魏则是“看到新闻里报道第一例有人因新冠去世的事情，开始想要去推动一些事情”。社交媒体穿透了隔离的空间和空闲的时间，快速实时传递疫情资讯。新闻报道实时更新疫情确诊数据，朋友圈高效分享并推动讨论，亲友群转载着一线信息。在当时，围绕着疫情的话题是生活里唯一的背景音，也成了鼓舞许多人加入行动的号角。

5.2 触发：“想要做点什么”

小光意识到“想做点什么”时，正在跟好友聊天。他正准备说“等疫情过去“，猛然觉得越看越别扭：“为什么大家都在等？如果都等的话，疫情永远过不去”。就想做点什么——他开始问身边好友，有没有能帮上忙的地方。

小玥也是通过相熟的好友发布的招募海报，简单了解自组织情况后就联系管理员，确定可以在自组织中承担工作。〞当确信我找到自己可以做点什么的时候，真的很高兴〞。

大魏则是被动开始的。来自英国的朋友请求大魏帮忙把捐赠物资落实到武汉当地的医院。大魏一口答应：“行！我来帮你联系”。大魏与武汉本地志愿者车队的顺利合作不仅使来自英国的物资成功捐赠武汉中心医院，还因为同样“想去做这样的一些事情”组建了“咕咚国际救援”。这个组织作为幕后的承运人对接捐赠要求和受捐赠机构，帮

助海外物资捐赠方精准对接武汉地区的受捐赠医院，并协助物资的顺利落地。大魏解释说:“咕咚是货物落地的声音”。

“想做点什么”仅仅是个开始，而这样一个简单的开始，这样一个朴素的念头，事情便越做越多，事情便越做越好，事情便越做越大。

5.3 驱动：“想要做得更好”

不仅“想做点什么”，还“想多做点什么”。小光投石问路，辗转了加入了多个自组织。一开始他在 Wuhan2020 的协调组发通知，但当时的协调组已有七八十人，网站建设几近完工，小光能干的事情不多。在这个自组织中所贡献的工作时间也就 2 个小时左右，而他还想再多做点事情。随后加入 NCP 生命支援的文宣组帮忙制作海报和视频，但是他仍然觉得这份工作“也没多少活儿，就一直觉得做的不够多，就一直在找（别的）志愿者组织”。最后，他终于找到了一个通过私人渠道解决呼吸机和床位需求的自组织，这才觉得是“真正地干事儿”。

在这里，小光主要工作是打电话核实患者信息：根据指引和患者确认病症和身体情况，将信息登记下来之后，上传给负责联络医院的伙伴。若是要呼吸机的病患，就去和相关组织联络协调或申请资源。

这样的工作常常会持续一整天，有时遇到孤独无助的患者，电话往往会持续两个小时之久，“当时有很多患者就是感觉被抛弃了”，小光回忆道：“她打电话就是一直跟我哭，哭了大概有两个小时左右。她家里所有人都感染了，然后就她一个人来回串，要扛起一个家，自己还有各种基础病。”小光叹了一口气:“大部分人(患者)都是这个样子”。

这个组织能解决 100%的呼吸机的需求，以及 6%-7%的床位需求。由于能切实解决问

题，常有患者发信前来感谢。小光回忆收到其中一个患者的感谢邮件时说:“看完邮件之后让人特别开心。那个患者感谢语气强烈，用词比较夸张，就看了就让人特别开心”。

小光更上心的是私人床位组织，觉得这是真正在做事儿的组织。他更认同这个自组织所作的事情。“虽然我自己是学电影的，但是我不相信这种文艺工作在疫情期间对患者有很大意义的。如果让隔离在酒店的患者看书、听歌,看电影(享受生活、调节心理)，那种感觉特别精英主义，也听起来特别不可思议" 。小光又说“这不是因为责任义务，知道有这个事情，就是想做点事儿，得跟自己过得去”。小光认为在疫情危机之时，能切实解决医疗资源帮助一线病患和医护人员才能解决真正的核心问题，才能促使疫情真正过去。

小光在参与自组织的过程中“想做得更多”，而小玥则是“想做得更好”。小玥所在的 FightcoVID 通过制作视频宣传国内疫情医学科普视频和抗击疫情现状，以此对抗外网对疫情的歧视和污名化。小玥最初是机动管理员，负责新志愿者的社群管理和部分宣传工作。

在工作过程中，小玥发现人员混乱的问题很明显，于是提议设立招募组并负责人员招募流程和人力资源分配。随着工作的深入，小玥又发现朋友圈转发的宣传模式操作繁琐、内容不全面，又提议设立公众号运营组，并主要负责公众号运营管理和宣传策略。

小玥说:“我基本就是每次遇到问题，都会优化一下流程”，她每天志愿服务时间长达 14-15 个小时，总是非常主动的去解决问题，也积极发挥其他志愿者的主动性，把事情做得更好。

大魏在访谈中，提到了 52 次“解决”，“解决问题”是他和他的自组织的心路历程的写照。由于海外捐赠组织对国内的信息也不了解，无法判断捐赠的有效性。大魏发

起"咕咚国际救援"正是作为国内与海外信息的桥梁，不断解决捐赠过程中的难题——时间紧、任务重、变化多，我们不难想象海外捐赠的困难重重，但正是这些困难（问题）一步步推动大魏不断解决问题，一路升级打怪。

最初，只是一个加拿大多伦多的捐物组织请大魏帮忙提供受捐赠医院的准确信息，后来出现了运输问题，在大魏的帮忙下被顺利解决。经此，大魏涉入解决海外运输事务的“深水区”，也表明了他从被动解决问题转变为主动迎战困难。

难题接踵而至，大魏带领“咕咚”将困难各个击破，一路过关斩将。起初在英国的一批捐赠物资由于没有三证且货量小，只能靠人肉带回，但短时间寻求有意愿帮忙带货的人操作难度很大。大魏关注到问题的焦点在于“人”，四下找寻，最终委托在欧洲从事旅游行业的朋友，动员其分属于欧洲不同国家的同事以及旅客，将货物成功运回。遇到实在找不到人的情况，大魏只能帮忙联系包机，协助物资运回国内。每一次问题的成功解决都激励着大魏，但困难还在继续。国外禁飞之后，原有航空运输路线被切断，海外物资运输受阻，大魏因为无法解决问题而整晚失眠。在百思不得其法的时候，大魏受到一个从事进出口贸易的朋友指点，建议捐赠方通过贸易采购的方式，用国际段中转，这才将物资运送回国。在咕咚的运营过程中，团队过关斩将解决问题带来的正反馈，促发了在解决问题和提升效率方面“滚雪球”式的良性循环。大魏感叹：“每一个困难，在我们后期，都逐步地突破了“。

5.4 影响：“这就是一个启蒙”

访谈中发现，当人们以目标导向加入自组织救援中，积极的自我驱动行为使得他们更容易收获积极的结果。随着疫减缓解，人们的行动可能停止，但内心公益的种子却悄

然生根发芽。

小光：“这就是一个启蒙”。

“原来对公益的理解，就是有钱人捐钱”，小光有些不好意思地说 ：“我一直在搜索公益组织，哪方面的公益组织都在搜，我还是对一线的工作更感兴趣一点。现在我对公益和政治都更感兴趣了。留学的时候在洛杉矶，他们使用政治权利比较积极，我当时还觉得特别傻。我现在是觉得有意义，因为你一直不去行使你的政治权利，就会默认没有权利了。之前身边的朋友也并没有在做这些事情，这此的事情比较启蒙”。被问及“不幸再这之后又发生了一次这样的重点公共危机，你还会加入自组织志愿救援吗”，小光坚定的说：“我肯定会。我还是想参与那种直接能帮助到人的自组织。”

小玥：“这唤醒了青年人的责任“。

小玥心中公益的种子发芽了。她在参与自组织后感受到：“大家更团结了，也唤醒青年人的参与和责任意识，（自组织所做的视频）确实在海外产生了一定影响。”她并不担心自组织被解散，反而信心满满说的“将来还会出现类似的组织，而我还会参与在其中”。

大魏：“其实做公益是很快乐的事情“。

大魏因积极解决问题而体会到个人价值感、责任感、使命感，最终汇成了快乐。在运营“咕咚”的过程中涉及到“自己拿钱出来买物资捐赠”的开支，大家为了解决问题，在可承受范围之内，不计一切代价，都因做了一件有意义的事儿而感到快乐。大魏说：“未来如果需要我们的话，我们肯定还会（参与）。大家不管是使命感、责任感，还是工作的效率，就会很快的进入到这种相应的状态。即使遇到困难，也能迅速基于先前的经验知道怎样解决。”

三月上旬，国外疫情形势变得严峻。“原来救援我们的那批人，他们现在遭受了当

地的这样一个疫情。”大魏说:“我跟他们沟通,说需不需要帮助,在力所能及的范围之内,需要的话,我们再对你们进行救援。”

他是这样说的,也是这样做的。现在,咕咚发起的对国外的一系列救援正在进行中。

5.5 以目标为导向的动机

在上述三个案例中,目标导向的动机十分明显。小光加入过很多个自组织,辗转来辗转去,就是因为他一定要实现自己的目标——去帮助到最需要帮助的人。

小玥不断发现问题并优化工作流程,让事情变得更好是她努力的目标。

大魏谈到统筹物资的困难时提到:运送物资时,有些突变的政策把所有人打得措手不及。为了实现物资运输的目标,他尝试了“不得已而为之”的手段:“只是形式上的采买,不是真正的采买……当时没有办法,货过不来,又禁飞,你怎么办?那我用商业购买行不行?我买东西可以吧?是不是?你不能阻止我进行国际贸易吧…这属于不得已而为之。所以这是没办法,真是没办法……总算弄回来了。”为了实现目标,大魏尝试了几乎所有的可能性。而明确的目标就是他行动的重要推动力。

目标对个体来说具有激励作用。有了明确的目标导向,个体即使在缺乏资源和手段时仍然愿意穷尽所能以实现目标。出现问题便解决问题是他们通常采用的行动逻辑。当实现目标成为动机,实现目标就是最大的意义。

6. 心理型动机:我是为了对冲这些情绪

无论是出于人际关系导向,为满足身边人的需求、以利他主义来投身志愿工作,还是出于明确的目标,为实现具体目标而行动,自组织参与者都有着丰富的心理活动。对于其中一些志愿者来说,在疫情期间产生的强烈情绪成了他们行动产生和持续的主要动

力来源。

离疫情中心湖北更近的自组织参与者都承受着的巨大心理压力。有时他们面对的是周围人经历生离死别而得不到任何救助的状况，有时他们用尽全力做事却还要承受他人负面的情绪甚至谩骂。

对于另外一些远离湖北的自组织参与者来说，他们也经历着信息缺失带来的焦躁，开始行动后奋不顾身的亢奋，面对受助者崩溃哭泣时的手足无措，看到特殊群体受歧视的愤慨和组织自救后的成就感。焦虑、愤怒、悲痛、绝望……各种情绪在短时间内交织涌动，而类似经历的记忆也一股脑地涌出来，这些强烈的情绪催促着他们去做些事情，或许只为消解那个负面的自我。

而在行动中，这些情绪并非是独立存在或一成不变的，有时候会逐渐转变为理性、具体的行动目标，或是成为与他人更深层次的连结，使他们在自发行动的道路上坚定前行。

6.1 信息暗潮下涌动的焦虑

12 月中旬开始，武汉出现非典病例的小道消息四处流传。生活在洪山区的全职妈妈君君说：“这些消息给我带来了一段时间的小恐慌”。她素来忧患意识较强，习惯性地往最坏处想， 03 年非典的记忆更让她产生了警觉。12 月下旬，协和医院的医生朋友告诉她：“医院门诊在中山公园地铁站附近的大门在夜间封闭了。”君君当天就给家里买了 200 个口罩。一月初，她又给长住医院的一位长辈紧急办了出院接回家。之后不到十天，那所医院就传来发热门诊爆满的消息。以往灾难的记忆和新近恐慌的情绪在她的心里埋了一颗种子，很快她和她的朋友们开始了筹集物资的行动。对于亲历疫情者而言，恐慌可

能是最为普遍的状态，而对于后知后觉的人们来说，是求助信息给她们带来了更多的抑郁和焦虑。

生活在上海的紫霞就是如此，刚大学毕业的她在 1 月 23 日看到同济医院的求助信息后才开始关注疫情。 面对未知传染病，她选择宅在家，几天出门买一次菜:“我一开始状态非常不好，大年夜（24 日）前后几天有些失眠，最严重的的时候近 6 点才睡，10 点就醒了。”同时她觉得:“自己又不能做什么，很难过、很无奈，有些丧。”她能做的只有把一些存活不久的负面信息做本地备份，权当“给自己做个留念”，以此让自己觉得好受一些。持续关注疫情信息给紫霞带来了严重的负面情绪，在一个再次失眠的夜晚，一条招募志愿者的朋友圈，让她加入了志愿者的队伍。后知后觉的唐岚岚在看到事态发展越发严重时也感到十分失望、悲观。她也想为一线医护人员做些事，但很难找到相关信息，直到半月之后，她加入到给女性医护人员捐赠卫生用品的活动之中。

当焦虑和抑郁无法被抑制，绝望就爆发成了怒火。从澳大利亚回到西安的 Vivian 说她早在八人被训诫的新闻出来时就隐约觉得这是个大事儿。但直到回国后，“第六感很准”的她才突然变得十分焦虑:“有史以来第一次回国前一晚到凌晨 3 点都睡不着觉。”到了国内当天，中央便发出了指令，她知道果然出了大事。仅仅三天之后，武汉八家医院发出公开求助信。回忆此前疫情并不严重的新闻，Vivian 充满了愤怒:“这就是人祸！很想帮帮这些医护人员，要不然他们怎么办呢？ 看到不公，看到人间惨剧，我不忍心，必须要参与去解决一些问题。要不然太惨了！”不同于紫霞和唐岚岚的无力感，Vivian 的情绪则更加激烈，她的愤怒燃起了她的斗志，很强烈的想要去做一些事情，而很快她就行动了起来。

君君的恐慌与回忆、紫霞的难过与无奈、唐岚岚的失望与悲观、Vivian 的焦虑与愤

怒，呈现了大众面对疫情冲击时最真实的种种不同的心理反应，他们多数有着柔软而细腻的内心，随着在外的变化，心里也会泛起涟漪亦或掀起惊涛骇浪。正是这样的心理变化促使了志愿服务的发生。为了改变自己心里的痛苦，有人选择了逃避，有人选择了观望，也有人像他们一样用行动对外界发起挑战。

我们方才提到的这些志愿者，都是强烈的情绪使他们迈出了第一步，但在遇到实际困难的境地下，最初促使他们去行动的心理动机是否仍能支撑他们继续行动下去？当发现现实状况与最初想象的不一样，他们会是怎样的情绪反应？在这个情况下，其他两种动机是否有显现出来，并与心理动机相互结合，对他们后续的行动起到了驱动的作用？困难不是阻碍，其带来的心理变化也许会产生更大的动力。

6.2 从“我就是见不得不公”到“我就是要把这事做完”

早在媒体报道之前，“一线的防护用品紧张在民间已经是很流传的了”，1 月 16 号开始，在武汉的君君和几个朋友一起自发筹集防护物资准备捐给医院，他们以比较优惠的价格抢到了武汉旁边一个工厂仓库里的最后一批存货，2 月 1 日到货后，他们又迅速将物资零零散散的送到了医院、防疫站、工商局和社区等基层一线。

在西安的家中充满愤怒和焦虑的 Vivian 也决定为医院筹集防护用品。她素来“见不得不公，见不得草菅人命”。除夕夜武汉八所医院发出求助公告，她带着“必须要参与去解决一些问题”的念头，开始协助妹妹所在的英国某大学中国学联组织捐赠，最初负责联系武昌医院，后来又加入了“澳美非志愿者群”。

意料之外，她开始了长达半月挫折不断、状况百出的志愿工作。她负责为陕西赴武汉医疗队筹措护目镜的任务，在短短的几天内经历了找货源、筹款、厂家变卦、追加筹

款、货被人从厂家用现金“抢走”等事件，等到她们好不容易把货送到上海，医疗队早已到达武汉进入了火神山医院。Vivian 感到挫败，“太难了！想要弥补国家物资到达前的空隙，结果环节太多，赶不上。”

在物资筹措的过程中，令 Vivian 记忆深刻的是工作的不确定性，“一直在变，时时刻刻都在影响”的政策，让 Vivian 觉得这“一直是就升级打怪”，而很多搞假冒伪劣、发国难财的人更让她愤怒不已，“有很多物资不达标、用不成，在那种情况下，拆快递都是浪费时间，但还要花时间鉴定、处理。我们负责鉴定的志愿者半夜 11 点在群里崩溃了，边哭边鉴定”“另一位志愿者喝了点酒，半夜在群里骂的话那都不能听了，还带着让人崩溃的哭声"。一线情况亦不容乐观，医院医护人员工作量之大，让人难以想象，Vivian 在访谈中七次提到“太惨了”，“大家都忙的一塌糊涂，心理科的医生护士都要加入战斗去接诊，好几个医院的感染是相当相当之严重，太惨了。有个医院的物资好不容易到了，然后说拍片医生倒下了，没医生了”。沟通过程中的艰难和目睹一线医护的处境，带给 Vivian 和伙伴们强烈的愤怒和悲伤。

在应急情况下，自组织在短时间内要满足急剧增加的需求非常困难。为了保证物资群 24 小时运作，大家接力着连轴转。在另一个物资筹措自组织内做志愿者的紫霞提到，自己拉来一起做志愿的一个好朋友甚至“因为太累想要买肾上腺素来打，这样干活更有劲”。后来她竟然真的看到这位朋友在朋友圈发了一张买到肾上腺素的照片，她当时触动很大：“因为认识很久，心疼他，被疫情搞得这个样子，把身体弄成这样”。短时间高强度的工作，让大家都到了“精疲力尽的地步”。

面对现实的困难，短短半个多月，很多志愿者就经历了从干劲十足到无奈收场的巨大心理落差。Vivian 也意味深长地说道，“我知道过程纠结但是没想到会这么纠结。很

多人想做什么，没有办法做”，半个月后“大家都太累了，累的继续不下去”。Vivian 也不是没有想过放弃，但骨子里不服输的韧性，一次次把她从情绪失控的边缘拉回来，“事情不扫尾怎么能结束呢，我就是要把这事做完”她抱着做完并且做好这件事情的决心，在布满荆棘的道路上愈挫愈勇，直至访谈结束的二月底，她还在积极联系英国有关方面进行海外物资的交涉。

纵观 Vivian 参与志愿活动的过程不难发现，她的志愿行动由强烈情绪激发的心理动机开始，过程中遇到的挫折又激发其产生新的强烈情绪，而随着工作开展后对目标设定的逐渐清晰，负面情绪又被完成目标的强烈动力所疏解和消化，最后，完成“扫尾”的目标成为支撑她走下去的重要力量。

6.3 “感觉自己也成为了一束光，将一些黑暗照亮了”

对君君和唐岚岚来说，身边发生的事情和让她们揪心的社会现象给她们带来了巨大的心理冲击。但随着情境的变化，她们在叙述自己情绪的不安和失望时，透露着对某些现实状况的愤慨，当这些情绪无法再持续有力的支撑志愿者们前行时，社会网络的作用就愈发的突出了。在行动中，这些情绪带来的“副产物”——和伙伴共同行动时收获的“鸡血”，却给她们提供了撬动世界的力量。

2 月 11 日，武汉防控指挥部发布通告，要求所有小区进行封闭管理。君君所在的社区一直没有发放防护物资、爱心菜等防疫物资。业主群里积攒的情绪也在越来越突出，“有很多人关在家里不出门，了解的都是各种群里的小道消息，也信这个，觉得外边都是病毒，抱怨业委会、物业不作为。”失望与愤怒的情绪蔓延在人际网络之中，君君也感受到了这些情绪的存在，更因这弥漫的怨气而感到不安。

社区共有1100多户居民，但物业工作人员却只有20位。人手不足时有些工作难免会做不到位，君君理解他们从1月20日起就没歇过，“他们真的很辛苦，如果有一个人生病，整个小区就会瘫痪”。小区面临的困境和小区工作人员的艰难状况摆在君君面前，“人家很困难人不够用，不能把人往死里逼”。厘清了周围人的情况，君君选择了正视眼前的问题，既为了给工作人员减轻一些工作量，也为了自己和邻居们的安全。“只要力所能及的，能多做就多做”，刚结束物资筹措的君君很快开始在小区业主群里号召并组织大家“自救”。

君君和其他一些业主一起帮大家团购生活物资，协助门岗执勤、巡逻和消毒工作，同时帮一些不方便的残障人士、老人送药和物资上门。在这些日子里，君君遇到过许多让她印象深刻的人。虽然有人会“一边在要求别人的帮助，一边还在指责”，但不多数人还是给了君君感动的力量。在为空巢老人上门买菜卖肉时，老人感恩道：“都累、都忙，实在不好意思，麻烦你们了。”君君很感动。也正是这份感动，也让君君坚定了自己的内心。

最开始的时候，他们的行动并没有得到很多业主的认可，“站出来的人真的很少”。然而随着工作的开展，越来越多的人看到他们的辛苦，因为不忍心或许也因为感激，终于决定要一同参与到行动中来。到3月1号，小区的志愿者数量已稳定在20多位。在君君眼中，这些“善良”和“有大爱”的志愿者们又一次激励了她，决心继续战斗。当时的强度已经让她晚上得工作到3点，第二天早上6点就要起床，付出大量精力，然而君君却不抱怨：“我们现在只想自救。要安抚民心，不能让大家乱，否则就什么都没了。”不安的情绪使得决心行动起来，但在过程中君君找到了同样热心的伙伴，感到温暖和感动。在心理驱动的动机之外，我们还看到了人际互动与人际网络对行动的塑造和影响。

尽管张君感受到了群体性的负面情绪蔓延在人际网络中——但她依然选择了为了”大家的利益“而行动，并在行动中不断从人际支持网络中得到正向的反馈，从而维系着行动。

与君君相似，对唐岚岚来说，经常“与社会对抗”的她，只有在积极介入社会的过程中才能获得对冲焦虑与愤怒的良药，而在这个过程中，来自志同道合的伙伴的回应也成为了她行动力量的源泉。

2018 年，考上大学后，一向关注女性及性少数群体权益的唐岚岚加入了一个性教育组织。2 月 7 日，在这个组织的群里，她看到有人在帮一线的女性医护人员筹集卫生用品。因为疫情而感到焦虑和不安的唐岚岚在此刻感受到疫情中的女性和自己的连结，“因为不能更换卫生巾，血流到了防护服上……买不到卫生巾，用保鲜膜捂住”，这些真实的求助信息让她感觉这些事情仿若发生在自己身上，这让唐岚岚感觉到内疚：“一直以来，自己作为一个女性主义者和性教育从事者，竟然没有想到这么重要的事情。”她开始反省，自己作为女性，在灾难发生后“这么迟钝，没有想到她们的需求……”，唐岚岚反思过自己的“疏忽”而感到了“负罪感”，又或许是看到存在于社会层面的月经羞耻带给女性的深重负担，她觉得她必须要参与到这件事情中来。参与这个行动，“某种程度上来说是一种自我救赎。”唐岚岚这样说。

最初，唐岚岚以志愿者个人身份为“姐妹战役安心行动”帮忙，她主要负责核实医护人员需求的任务。一通通电话打到湖北，听到对面的惊喜与期待，她感觉自己似乎不再那么无力了，至少自己所做的一点点事情在让这个世界变得越来越好。2 月 13 日，通过所在性教育组织创始人的牵线搭桥，她们整体加入了“姐妹战役安心行动”。在这个有着更大的活动和影响力的项目中，用价值倡导打造社会的理性认同逐渐成为一项重要

议题。基于自身经验，唐岚岚选择承担公众号运营和写作的工作。

在这段旅程中，唐岚岚觉得这些并肩作战的伙伴们是“很可爱”的一群人。不仅如此，每次在公众号后台看到那些感谢志愿者的读者留言，她都会觉得心里一暖，这世界还是美好的，那么多人觉得这件事情是值得的。这些温暖的人的存在，是她坚持下去的理由，也正是这些温暖，驱赶了她心里的那些阴霾，给了她继续战斗的勇气——她觉得“自己也成为了一束光，将一些黑暗照亮了”。

从伙伴们身上汲取的能量，驱散了唐岚岚心中的阴霾，她也希望让更多的女性和她一样获得力量。她说，社会很多不平等都是从歧视开始的，月经羞耻其实也是一种对女性的歧视，这些歧视环环相扣，最后成了笼罩在普通人身上的阴霾。只有行动，才能带来改变，“无论打破哪个圈层，都对破除歧视有积极的影响的”，在她看来，这次筹集女性卫生用品就有着重要的启蒙价值。从动机的视角来看，唐岚岚或许是在情绪（心理型动机）的触发中选择行动，但却又在伙伴的激励中（人际型动机）决心坚持，在最后，她回顾自己的行动，意识到到“打破对女性的歧视”（目标性动机）才是引领着她前进的核心动力。

在感受到疫情和各种事件中凸显的社会对个体的压抑时，无论是君君，还是唐岚岚，她们的心里一开始都充斥着各种焦虑和不安的情绪。情绪的力量使得她们投入行动中去，她们将心里的情绪糅合进各自在自组织的工作中，逐渐在与他人的协作和连结中厘清行动的价值，这个价值就是——要让身边的人和这个社会变得更好。每收获一个微笑，她们就多了一份安心。当一束光与另一束光相遇，更多的人就被照亮了。

6.4 以心理调节为主要表现的动机

在上述的四个案例中，我们发现，强烈的情绪/心理反应促使人们迈出行动的第一步。在行动中，人们对治负面情绪，并逐步转向在人际网络和目标导向中赢回了安稳的内心世界。

同理心理论认为，在共情的过程中产生的认知可引发三种情感性的情绪结果（Affective Outcomes），这就是上文所提到的与"共情结果"，包括同理心上的担忧、生气和抑郁焦虑。我们的许多案例中，人们就是在此类情绪的直接促使下加入自组织行动(Davis, 1995, p.13, p16-19)。

这样的直接效应可以被动机理论所解释：在动机中，需求是个体身上最为常见的内部直接原因，如生理上的需求——饥饿时人们会去吃东西，亦如心理上的需求——案例中十分常见的，在抑郁和生气的时候想要通过助人对治自己的负面情绪(Petri & Govern, 2012, p.8)。一位访谈对象紫霞直接提到，她参与自组织是为了“对冲自己在疫情下的焦虑和负能量”。

为什么“助人”与“亲社会行为”可以缓解抑郁？参与妇女生理用品筹集活动的唐岚岚的案例或许可以给出答案。年仅 20 岁的唐岚岚，在尚未采取任何志愿行动时，她的认知中外界的疫情总是变化的：一会儿好，一会儿坏。她的情绪也跟随她认识的世界而变化：一会儿开心，一会儿难过。这个或好或坏的世界并不一定是真实的世界，而是她所建构的主观现实世界。当她试图通过帮助别人来为他人创造更好的世界，真实地去改变他人生活时，她也在试图为自己创造更好的主观现实世界。自组织的行动撬动了原本变动不居的外界:当唐岚岚行动时,她自身是创造者,创造出她认知中的美好世界。创造力”使她感受到自身的力量，面对焦虑和抑郁，更成为她成长中的重要一环。

志愿者是这样评价自己的行动的:

“我们都是平民老百姓，也没做啥大事，谈不到社会价值那么高。对自己来说，做这些事都是凭良心，说大了就是为自己和家庭积累福气。”

“做这些事就是图个心安，我就不信邪，小人物就不能干大事了么？都就不能救人了么？哪怕救一个人也行！”

时代的尘埃落到每个人身上，每个人都可以成为自己的主角和英雄。

7. 结论与讨论

在上述案例的篇章中，我们展示了三种普通人参与自组织的动机及其机制：以心理调节作为主要表现的动机、在社会关系中产生的动机、目标导向的动机。

回到理论，我们不难发现，以心理调节作为主要表现的动机经共情过程中的认知产生了感性的情绪结果，进而由“对治负面情绪”的动机激发产生“助人”或“亲社会行为”。

然而共情中产生的行动对部分人而言具有更多理性色彩。共情可以跳过情绪结果抵达行为，也可以引发不带情感色彩的判断结果(Non-Affective Outcomes, Davis, 1995, p.13, p.19)。也就是说，在部分人身上，“共情”会跳过心理需求而直接引发行动。具体而言，“理性”体现在行动中对他人的准确评估（Interpersonal Accuracy），对事件的判断和对他人经历归因的判断。在自组织行动中，人们的“理性”体现于对受助者的需求与和自身资源能力水平的准确定位。在准确判断的基础上产生了“目标导向的动机”（Schmid Mast & Hall, 2018）同时，因为时刻观察并评估他人，部分案例中也出现了更为结构化、与外在环境相关联的动机，即在社会关系中形成的动机。

如果我们说心理导向的动机如同饥饿一般从人的内部驱动行动，那么目标和社会关系像一个外在的“物体”，刺激人们产生动机并开始行动(Petri & Govern, 2012, p.8)。如将心理动机的机制类比于身体机能需求，那么人际和目标则是更为外在的动机源头。

接下来，我们继续沿着理论的线索，从“背景环境”和“行动”两个角度分析动机的外部因素；最后用”实践主体性“的框架将志愿者的整个行动逻辑链串联。

7.1 动机产生的外部条件

从动机产生的外部条件而言，新冠肺炎疫情的特殊背景强烈影响了自组织行动的形态。

在疫情下，许多的自组织行动是为了应对来自疫情严重地区的需求和来自全国各大医院的医疗物资需求。部分这些需求是由疫情带来的隔离和封锁引发的，这些需求通过社交网络的广泛转载或个人朋友圈及人脉资源的流动带来了引发了大众层面的大规模关注。而同时，疫情导致的延迟复工带来更多闲暇时间；居家隔离和城市封锁导致面对面的社交活动的缺乏；因此，网络社交媒体的使用更为频繁，促成了各类信息的更大规模的传播。由此推论，一切与疫情相关的需求在信息不断传播的情况下产生了放大效应，并引发大批爆发力极强的自组织在短时间内迅速出现。



图 3：动机产生的的外部条件

对于个人，在自组织中的救援行动也是在与时间赛跑的过程。拥有对口的资源、技能和更多闲暇时间的人迅速调动起自己的优势并投入到行动中去。没有参与自组织的人是否因为没有资源而不去参加救援行动，这一点无法得知。但在案例中可以明显发现，参与者或多或少都拥有着物质资源上的优势。甚至，信息本身也作为一种资源发挥着特殊作用。

紫霞参与自组织的方式正是如此，她在不同的群内以自己拥有的人脉和信息连结需求方和供给方：她帮助宁夏菜农解决卖菜的问题，还为湖北黄冈妇女用品的输送对接资源。各种物理意义上的个人资源都为参与自组织的人们扫平障碍，成为他们行动中的第一剂强心针。

依据 Latane 和 Darley 所提出的紧急情况下的助人干预模型，人们需要在认知上通过四重考验才能抵达动机并最终产生行动：

（1）察觉到当下的形势 （2）将当下的形势定义为紧急状况（3）认为自己有责任帮助别人（4）决定以怎样的方式来帮助别人

最终导向助人动机及行为（Petri & Govern, 2012, p. 293）。

与前三个考验相比，第四个考验显然对人有着更高的要求，各式各样的环境与资源因素在此刻或许起到了助推自组织行动的决定性力量。

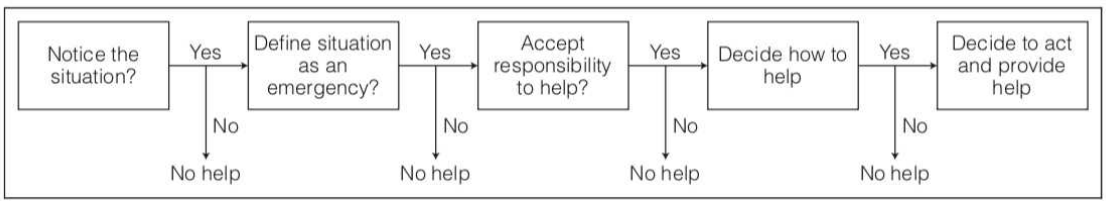


FIGURE 9.8 Schematic diagram of Latané and Darley's model of the intervention process. Data from Latané & Darley, 1970.

图 4：Latane 和 Darley 提出的助人干预模型(Petri & Govern, 2012, p.293)

在使用理论抽样方法时，本章假设了参与形式和公益背景会与个体的行动动机有关。结合图 4，个体的参与形式（Network/Voice/Treasure/Talent/Time）在第四步（助人方式）有起到重要的导向作用，每个人的参与方式可能会不同，但至少有一种方式去参与，想法才能转化为行动。例如，于同学在参与 wuhan2020 时是基于自己的能力认领任务的。而对小玥来说，人力资源管理是她能力所及的事。获得机会做擅长的事是她行动的动机，也是支持她持续行动的原因。

7.2 行动作为主体性的实践

本节对动机的案例叙述遵循“背景-动机-行动”的链条，在案例展示 4.4，5.5，6.4 节分别讨论了不同类型的“动机-行动”链条；7.2 节讨论了”背景-动机”链条。这一节提出这两个小链条是大链条——实践主体性的一部分（见图 5）。实践主体性（Agency）是一个背景-个体-自组织-行动-影响力-背景-个体的闭环，是一个过程（process）。人们参与自组织时，就是在帮助他人的时刻，每一位参与者也在积极地帮助自己实践主体性。本节将回到参与自组织的个体本身，阐释行动对于她们自身的重要意义。

“主体性”作为社会心理学概念”最早出现于上世纪 80 年代。随着时间推移，心理学家 Bandura （2006)提出主体性视角的社会认知理论，将人们视作社会系统的创造者，通过创造来塑造自己的生活，通过个体行动和集体行动来实践影响力。社会认知理论将人视作“以主体性朝人类发展、适应和改变目标前行“的人。社会认知理论中，成为一个“主体”是在有意地参与到自己的生活中，而不是遭遇各种生活事件后将自己视为受害者(Bandura, 2006)。

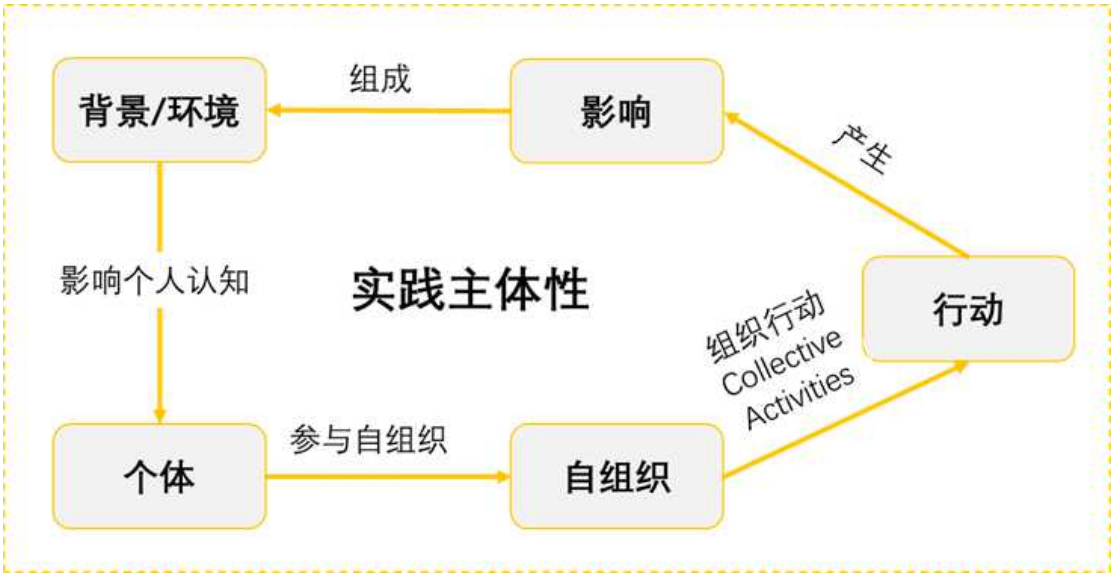


图 5：实践主体性

从本章的案例中可以看出，几乎所有访谈对象都实践了他们的主体性——当世界遭遇不幸时，他们有意地用自己的行动参与其中，并且在与他人结为自组织时，对他人和社会产生深刻的影响。

如图 5 所示，人们实践主体性的方式是在认知疫情与同理他人经历的共情过程中形成多样的动机，在动机的驱使下参与自组织行动，以集合行动和集合相应（Collective activities and impact）以行动对社会产生影响，影响的结果扎实地构成了社会的一部分（或者说主体性的社会心理学本身就拒绝将社会与个体视为双重结构，认为人本身就是构造社会的存在，Bandura，2012，p.349）——人们的心理需求得到了满足，对外界负面认知的语言被行动改写。

这样的影响反馈到参与自组织的个体身上，重新塑造了她们的认知：例如，唐岚岚对自己的未来有了更多的美好期许，杨女士与儿子建立了更深的情感联结。这个积极参与外界事件和改写个体认知的过程，就是人们实践主体性的过程。

在不同的人身上，主体性以不同面貌呈现。对于杨女士来说，行动的意义在于家人

的认可和亲人间的连结，对唐岚岚来说，参与自组织代表着对性别教育实践探索的延续与个人的成长。每个人是不一样的，其主体性也是不一样的。但对于所有受访者来说，救援行动都意味着在面临疫情时实践自己作为人类的功能性（Human functioning）与主体性(Petri & Govern, 2012, p.358-359)。与国家、家乡、亲人、朋友深深连结时决定积极地行动。实践主体性，是动机的驱动力，亦是行动的重点。

综上所述，本章节将普通人参与自组织的动机分为三类：心理、目标和社会关系；并从这三种类型出发来理解动机的表现形式和产生机制。就动机产生的背景而言，新冠疫情的危险性，假期带来的闲暇时间，封锁隔离的社交状态，求助信息在社交媒体上的大规模传播——这些重要的背景条件在都在一定程度上促使个体的行动和自组织的涌现。最后，从社会认知理论和主体性概念的角度出发，个体通过参与自组织救援的行为消除负面心理，增进人际联结、实现个人目标，都可理解为是个体完成自我成长重要环节。但这不意味着志愿者所作的行动不是基于利他主义。实际上，志愿者们在讲述自己的心路历程与动机的时候，展现的大多是一种纯粹的、为他人考虑的审慎动机。

7.3 延伸与展望

我们的研究对于现实具有一定的参考意义。首先，我们发现参加抗疫的志愿者行动初期，或多或少存在心理情绪型动机。对于表现出强烈的情绪的志愿者来说，行动虽然是自我调节的一种方式,但效果往往不尽如人意。因此,自组织必须关注志愿者的情绪，给予及时的情感支持。其次，我们发现目标型动机与人际型动机驱动的行动较主要以心理型动机驱动的更为持久。此外，心理型动机很可能会转化为另两种动机。 因此，一个好的团队、清晰的组织目标应该有助于志愿者更持久的行动力。

而在关于公众参与志愿行动的研究领域，仍有许多可能的研究方向。首先，延续我们的研究思路，可以进一步探索心理型动机转化成另外两种动机的机制与条件。此外，还有很多有趣的方向有待探索。例如，通过比较研究检验在重大公共危机下志愿者的动机有无共性，可以比较汶川地震中志愿者的参与情况与本次疫情下志愿者的情况。还可以对志愿者进行跟踪研究，探索志愿者本次的行动与未来可能的公益行动的关联。希望本研究能起到抛砖引玉的作用，让相关领域产出更多优质的研究。

参考文献

1. Feldmann, D (2014). HOW MILLENNIALS ARE CHANGING THE DEFINITION OF "PHILANTHROPY" Case Foundation, https://casefoundation.org/blog/millennials-changing-definition-philanthropy/
2. Bandura, A. (2012). Social Cognitive Theory. Handbook of Theories of Social Psychology Volume One by Paul A. M. Van Lange, Arie W. Kruglanski, E Tory Higgins, Chapter 17, 349-374.
3. Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. Perspectives on psychological science, 1(2), 164-180.
4. Davis, M. H. (1995). Empathy: A social psychological approach. Routledge.
5. Petri, H. L., & Govern, J. M. (2012). Motivation: Theory, research, and application. Cengage Learning.
6. Schmid Mast, M., & Hall, J. A. (2018). The impact of interpersonal accuracy on behavioral outcomes. Current Directions in Psychological Science, 27(5), 309-314.
7. 罗家德, 孙瑜, 谢朝霞, & 和珊珊. (2013). 自组织运作过程中的能人现象. 中国社会科学(10), 88-103+208.
8. 林闽钢, & 战建华.(2010). 灾害救助中的 ngo 参与及其管理——以汶川地震和台湾 9·21 大地震为例. 中国行政管理, 000(003), 98-103.
9. 刘蕾. (2011). 志愿者组织参与灾害救助研究. (Doctoral dissertation, 暨南大学)

致 谢

这是一群流落各方但仍葆有“青年感”的人们，在主流研究视野之外做的一份民间记叙。它未必是遵照严格的学术研究规范在做，但它的信息量和对疫情事件的关注视角是非常丰富的。历史长河里，水滴汇集，浪潮涌动。在这场特殊的公共危机之下，记录这些民间行动，是研究所需，更是责任使然。

首先感谢参与本次研究的 40 多名志愿者，分成了四个研究（综述、效率、信任与公众参与）小组、一个为统稿成立的编委会、三个功能（统筹、评估和传播）小组。志愿者们查阅及收集了数以千计的文献与新闻，集中撰写历时 60 天，前后共投入约2000+小时。每一位志愿者都投入了相当的心力，并且将自己对研究的理解融入到最终的报告中。

同时，我们也要感谢 40 多名受访者。他们是新冠疫情下民间参与力量的代表：无论是一次转发或捐赠、还是物资信息收集与核查、或是某个救助行动的组织，他们都力所能及地投身其中。在救助行动之余，感谢他们抽出时间接受我们的访谈，让我们有幸记录他们的参与和想法。

最后，我们要感谢报告撰写过程中给予修改意见的伙伴：汪婷、识芥、卢珂、程远、陈颖雷、刘上、李素庆。当收到长达数页、直戳重点的反馈时，我们除了佩服学者的专注严谨外，更是珍视这难得的对话契机，不断深化研究过程中的思考。

表 1：本研究受访者名录（部分应要求化名）

篇章	组织名称	受访人	受访人角色
综述篇	蒲公英成员为基础形成的自组织	海霞	核心参与者
	前期个人参与物资联络，后期回归 iWill 服务社区	晓媛	参与者/组织者
	NCP 生命支援	牟芝颖	核心参与者
	自由作者，前媒体人	杨潇	媒体观察者
	《十三游》制片人、导演，前《单读》副主编	刘宽 Kiva	媒体观察者
	中国传媒大学	LJF	媒体观察者
	某央媒编辑	M	媒体参与者
	腾讯	J	CSR 及战略咨询，行动记录者
效率篇	BottleDream、一起开工社区	阿菜	发起人
	黔桂深度游村寨联盟	张传辉	联盟盟主
	NCP 生命支援	郝南	发起人
	朱正廷粉丝团	X	组织者
	朱一龙粉丝团	T	站长
	能量中国	高正	/
	南通农村志愿者	YYJ ,HZH	核心志愿者
信任篇	红十字会/ 联劝公益基金会	王伟立	/
	个体	邹邹	武汉市慈善总会捐赠人
	个体	曹媛媛	韩红基金会捐赠人
	华科校友会	大圣	华科校友会捐赠人
	抗击新冠疫情社会组织协作网络	陈仲偉	组织网络传播员
	云次方粉丝团	Angelina	云次方粉丝团物资捐赠人

	王一博粉丝后援会	Circle	捐赠人
	个体	匿名	电竞团捐赠人
	新加坡学子与 Young 基金	黄磊珂	募捐发起人
	新加坡学子与 Young 基金	温鞣旖	募捐负责人之一
	A2N	yilin	/
	A2N	关太	捐赠人
	守护医者爱心组织/奇妙能力朋友/野路子	T	捐助者/参与者
	姐妹战役安心行动	Sappho	媒体负责人
	澳洲学子意向捐赠物资群	M	主要参与者
	新加坡学子	H	发起人
	新加坡学子	R	管理团队成员
	北美留学生组织 B	J	公关负责人
	A2N	蛋清	组内沟通
	姐妹战役安心行动	Sappho	媒体负责人
	A2N	F 老师	志愿者
公众参与篇	咕咚国际救援 Gudong Overseas Rescue	魏律师	发起人
	武汉一线某小区超市采购志愿团队-暴走小分队	熊小檬的妈妈	组织者
	海外留学生物资采购曲线救国行动	VivianS	组织者
	河池地高校友向都安捐赠物资行动	杨女士	组织者
	Wuhan2020	于同学	普通志愿者
	武汉某小区团购组织者	君君	组织者
	姐妹战役安心行动	肚肚	核心志愿者
	英山 nCoV Relief 科学防疫志愿中心	时伦	小组负责人
	众志成城，资源对接等多个线上小组	紫霞	参与者
	口罩下乡	二师兄	参与者
	NCP 、床位组织	亮哥	参与者

	武汉当地车队	欧阳宇航	组织者
	FightCOVID	小玥	核心志愿者

表 2：本研究志愿者名录

效率组

丘慧巧 | 杨　佳 | 刁励玮 | 金路亚 | 陈金言
石书麒 | 彭桥杨 | 茅雨薇 | 滕　笑 | 关宣鹤
毛瑜晨 | 龚雨嫣 | 路培贤 | 付珺优 | 滕雨玫
钟嘉盛 | 成丽姣 | 梅奇绮

信任组

小 安 | 小 毛 | 小章鱼 | 徐小大 | 小 白
长 头 | 菁 斐

综述组

Hudi | 江其霖 | 张汉玉 | 高　扬 | 杨思思
董金格 | 王　向 | 张孜伟 | 李炜玮 | 乔　琳
韩宛容 | 陈紫阳 | 陈　默 | 燕　操 | 倪朱仪
曹智诚 | 石　宇 | 何雨蔚 | 王聖博 | 识　芥

公共参与组

杨铖灵 | 于　莲 | 鄢灵珊 | 滕　笑 | 何正波
刘培晟 | 陈琬玥 | 皮明丽 | 高　鹏 | 陈　默
彭桥杨

编委会

储 丹 | 小章鱼 | 杨 佳 | 杨思思 | 陈琬玥

表 3：志愿者感言节选

Kate：很开心认识这么多“各式各样”的小伙伴。好羡慕大家在这么年轻的时候就有参与这样活动的经验！最大的收获是发觉自己真的很喜欢做研究，超级享受这种成就感。还有一点强烈感受：每次访谈完，整个采访小组都很心灵震动，而且是集体共振的那种。SEED 真的是把一些相似的灵魂聚到了一起~

叉烧：石墨的排版真的很好看，就算不是论文写作，多看文献对于思路也有很大的帮助。和大家交流也是发现自己的过程，不过发现参与的男生数量真的不太多，这个也是一个可以研究的点。我自己在定量方向做惯了，有时候思考方式和偏定性的小伙伴不一样，感觉就写不出来比较深刻的分享

刘菁斐：很高兴能遇到这么多同样对社会组织感兴趣的伙伴们，让弱小的我们去守护更弱小的群体吧 233

小桥：好的交流、分享、学习的平台（本次调研团队就是一个很好的平台）

小大：中国还是熟人信任社会，通过自己信任的人推荐的组织，甚至不会去管后续财务公开的状况。只对不熟的组织才看财务公开情况，而且看了也不一定信。关于做好研究：团队里融合不同背景的人真的很重要，要有：会定性、会定量、会写、会查文献、会美工。做线上研究，虽然每个人都有自己的专业和坚持，开放心态和适当妥协很重

小毛：最惊喜的是认识了一群充满想法、充满活力、志同道合的小伙伴，最印象深刻的是亲身参与的几次访谈，那种撕裂又重构的感受很难通过文字恰切地形容出来。我在团队里收获的远远超出了最初加入时所能想象的，我尤其想要感谢耐心地给我帮助建议和指导的哥哥姐姐们！希望以后还可以有机会和大家一起，尝试并不宏大但充满意义的事。

阿牛：很开心能参与这项研究，发现了很多厉害的人，也了解到很多优秀的社会组织，给我很大的启发和鼓励去继续提升自己以及发光发热。这次我真切感到研究也是认识世界的一种方式，并将过去所忽略的事情纳入了关切的视野中。我们需要更多理性的观察和思考，相信研究的过程已经给参与者们带来深刻的影响，希望这份研究能发挥更大的影响力。

陈金言：感谢一起合作的小伙伴，继续加油！

笑笑：在受疫情影响博士入学受挫研究工作受阻还见不到我猫儿子的时候遇到大家其实是我的幸运，从来没有在这么短的时间内完成过这么多的访谈，听过这么多的感性也好理性也好的故事。说实在的这次对我自己来说也是一个赋能的过程，更重要的是见到了善良而优秀的你们。"这个世界会不会变得更好"一直是我的天问。而基于见到你们后的事实，我现在想给出的的回答是：是的，它会好的。宇宙山河浪漫，生活点滴温暖，不用担心天下没有不散的宴席，因为人生何处不相逢。已经相遇，会一直相遇。

正波：很高兴遇到这么多优秀而志同道合的同伴。于我而言，与优秀的人一起共事，这本身就是一种福利；与志同道合的人们聚到了一起，更是莫大的幸运。我们怎么看待这个世界，决定了我们怎么走下去。希望我们的观察，我们的记录，我们的一丁点想法，能抛砖引玉，带来更多人的行动和思考吧。

燕操：第一次报名做志愿者就感觉是参与了一个“高端局”。疫情发生后，相信大家的情绪也都随疫情发展几经波折。在家隔离的日子里，定期参加咱们研究小组的线上会议和努力搜集资料贡献观点倒是成了我应对焦虑、转移情绪的最佳方式，这也是做志愿者的真谛了吧，发挥了自己的价值并让自己受益，而且接触到这么多优秀的年轻人，我这个青壮年惭愧又荣幸。愿我们可以继续都摆脱冷气，只是向上走，不必听自暴自弃者

流的话。能做事的做事，能发声的发声。有一分热，发一分光。就令萤火一般，也可以在黑暗里发一点光，不必等候炬火。

丘丘：谢谢这次研究让我认识了许多有趣有料，爱心浓度和思想浓度都高的新朋友。我也没有想到一次会议，一个小小的研究发起，会发展成为一个超大的研究团队和层次丰满的研究。当然，在这其中，也和大家学了不少团队管理的小诀窍（窃喜）。

书麒：作为一个经历过冰灾的湖南人，每次大灾大难面前，我交付给这个世界的，好像都只有无尽的泪水。那些因为买不到口罩急哭的老人们、小区门口 24 小时执勤的卫士、奋战疫情一线的医护人员…无数个体的生命让我动容。我不想再“袖手旁观”，于是加入了这次研究行动当中。

社会创新种子社区
SEED for Social Innovation

版权声明：

本报告为原创内容，由 SEED 组织志愿者共同撰写完成

如需转载或授权发布，请与 SEED 联系：communication@seedabetterchina.org

如需引用，请标注来源：SEED 社会创新种子社区

微信公众号：SEED社会创新种子社区（SEEDaBetterChina）

微博：SEED社会创新种子社区

网站：www.seedabetterchina.org

合作联系：partnership@seedabetterchina.org

