

互联网+公益

全新的公益世界



过去近 30 年里，互联网逐步改变甚至颠覆了很多传统行业，并正在改变世界，互联网的迅猛发展给各行各业带来了良好的发展机遇，逐渐被传统行业作为新的驱动工具来使用，特别是近年来移动互联网的爆炸式发展，使互联网几乎渗透到我们生活的方方面面。今天，“互联网+”的时代已经到来。

“互联网+”是由互联网在人类生产、生活中的应用不断深入得以延伸出来的，互联网一开始是工具，现在变成了价值，将来还会成为社会的主流，创造出来的新价值会带动这个社会整体架构的重新调整。通俗来说，“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”，但这并不是简单的两者相加，而是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。

在“互联网+”大背景下，“互联网+公益”开始由传统公益、现代公益向新型公益转变。我们看到中国的公益行业逐渐被颠覆，从最初人们通过网站传播公益信息，到论坛时代的群组讨论，继而是公益机构和互联网巨头建立专业的公益网站，再到 2008 年汶川地震后互联网捐赠平台的相继开通，新浪微博借“微博打拐”等公益项目不断推进微博公益氛围的营造，直至时下携着“共赢、互动、透明、便捷、效率”等关键词的移动互联网公益。在不断发生的变化中，瞬间带来的不仅仅是募款及捐款渠道的多元、便捷，更是它背后一个个充满生命力与温暖的人，以及他们发出的声音、采取的行动。互联网和公益互相感召，以一种全新的链接方式，渗透在社会的各个方面，带来全民公益的群体行动。互联网提供了低成本、高便捷的信息交互和价值交换平台，网络、枢纽、去中心化、平台、众包、共享、众筹和公益 APP 等席卷整个公益慈善界，让每个人都有可能帮到每个人。

在“互联网+”的时代潮流下，“互联网+公益”，一个全新的公益世界已经到来！我们身处这个新生态中，却如盲人摸象般对其有片面的理解和解读。这个全新的公益世界到底是怎样一副图景？有哪些特征？不久的将来还会发生哪些变化？等等，值得我们全面、系统、整体地观察与分析。

一 互联网+公益，一个全新的概念

2015 年 3 月，李彦宏在谈及“互联网+”时提到，“这几年随着中国互联网网民人数的增加，现在渗透率已经接近 50%

。尤其是移动互联网的兴起，使得互联网在其他的产业当中能够产生越来越大的影响力。过去一两年互联网和很多产业一旦结合的话，就变成了一个化腐朽为神奇的东西。尤其是 O2O 领域，比如线上和线下结合。”他认为，“互联网+”是一种互联网和其他传统产业结合的模式。^[1]

2015 年 3 月，马化腾在提交给全国人大的《关于以“互联网+”为驱动，推进我国经济社会创新发展的建议》的议案中对“互联网+”给出了较为权威的定义，他认为“互联网+”是指利用互联网的平台、信息通信技术把互联网和包括传统行业在内的各行各业结合起来，从而在新领域创造一种新生态。^[2]“互联网+”的本质是“跨界融合，连接一切”，其特征为跨界融合、创新驱动、重塑结构、尊重人性、开放生态、连接一切。

2015 年 7 月 4 日，国务院《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》认为，“互联网+”是把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革，提升实体经济创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。

阿里研究院把“互联网+”定义为：以互联网为主的一整套信息技术（包括大数据、云计算、移动互联网等）在经济、社会生活各部门的扩散以及应用过程，它是在互联网能够作为一种基础设施普及应用的前提下实现的融合过程。^[3]

尽管迄今“互联网+”没有形成统一的规范定义，人们围绕“互联网+”的讨论很多，给出了各种解释和概念性描述，但分析不同的版本，我们可以发现其中存在很强的共性。即，所谓“互联网+”的真正特征并不在于新的技术，而在于技术应用的进一步深入以及对社会更加深刻的改造。简言之，“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”，但这并不是简单的相加，而是利用信息通信技术以及互联网平台，互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。这是以互联网为主的新一代信息技术（包括移动互联网、云计算、物联网、大数据等）在经济、社会生活各部门的扩散、应用与深度融合的过程，本质是传统产业的在线化、数据化。

“互联网+公益”也不例外。我们可以将其定义为：利用互联网的平台、信息通信技术把互联网和包括传统公益、现代公益在内的各行各业结合起来进行深度融合，从而在新领域创造一种新生态，是一个全新的公益世界。它与公益“+”互联网，以及互联网“+”公益有本质区别，体现在互联网本身的功能、作用，以及“+”的含义均有不同（见表 1）。

表 1 “互联网+公益”的含义

二 “互联网+公益”，一个全新的公益世界

“互联网+公益”是一个全新的公益世界，它不同于传统公益、现代公益，但包含有传统公益和现代公益。不同的是，它产生了许多新特征，这也是本文讨论的重点。就传统公益、现代公益而言，它们更注重标准化、规范化、规模化、专业化和职业化，而“互联网+公益”体现出的新特征包括需求的个性化，大众小额捐赠剧增，公益主体业余化，公益项目/产品重构，运营模式平台化、共享化，管理扁平化，治理去中心化。

1. 个性化需求彰显

在传统公益、现代公益时代，公益行业所满足的需求主要是具有一定规模的共性需求，回应的问题是普遍存在、重大、紧迫的问题。如贫困人群的温饱问题，贫困地区的发展问题，失学儿童受教育问题，外来务工人群及留守儿童面临的问题，等等。1989年启动的希望工程以救助贫困地区失学儿童为目的，通过建设希望小学，资助贫困地区失学儿童重返校园，改善农村办学条件等措施回应贫困地区失学儿童受教育的问题。希望工程启动前期，1986年团中央派人在广西柳州地区进行的调查结果显示，仅金秀瑶族自治县共和村，全村2000多人，新中国成立后没有出过一名初中生，小学辍学率达90%以上。希望工程通过标准化、规模化的方式力求扩大受益面。2004年左右微软在欠发达地区开展的“潜力无限”项目强调受益群体的覆盖率以及受益者绝对数量的增加。真爱梦想建立的真爱梦想中心，其模式在今天仍然是较为成功的发展模式——将真爱梦想中心的样本向全国欠发达地区推广，通过标准化、规范化运营、管理，实现规模化。

而“互联网+公益”让碎片化（个性化）的需求浮出水面。个性化需求不仅彰显在传统领域，如扶贫、救灾、教育、医疗领域，也彰显在非传统领域。较为突出的表现有四个方面：

（1）需求升级。贫困人群的需求不局限于温饱问题，还有他们的生活质量、能力、发展机会的改善。（2）需求转变。很多留守儿童现在缺的不是玩具，而是陪伴，他们从对物质的需求转向对精神、情感的需求。乡村学校从对图书馆硬件设施建设的需求转向对软件设施建设的需求，特别是有助于他们获得知识、体验、交流的软件设施的建设。（3）冷门需求渐成热门需求。如早孕、校园暴力、抑郁症、孤独者等面临的问题。（4）新需求。随着社会的发展及女性受教育程度的显著提高，女性独立意识增强，单亲妈妈、未婚妈妈等群体随之出现，她们作为特殊群体有着独特的权利诉求、发展和生存需要。

碎片化需求彰显的原因有多方面。首先，在传统公益、现代公益中，许多共性需求被关注的程度高，投入的资源多，需求在逐渐得到满足，甚至一些过去较为严重的问题在今天已经不再是问题了。2005年，中国政府开始在农村地区全面实施“两免一补”

，并逐步向城市拓展，希望工程最初针对贫困地区失学儿童提供的公益服务也由政府取代；乡村教师的工资福利待遇问题一度成为困扰乡村教育的难题，但随着经济的发展和政府的重视，国务院办公厅发布《乡村教师支持计划（2015—2020）》，在提高生活待遇、城乡教师流动、职称评聘、建立荣誉制度等方面都向乡村教师倾斜，该问题将逐渐得到缓解。其次，碎片化需求的彰显，并不意味着共性需求不需要得到满足，也不意味着这些碎片化的需求此前均不存在，而是“互联网+公益”使一些共性需求得以分化，其中一部分转为碎片化需求，并形成一定规模被社会所关注。最后，受益者本身在发生变化，他们变得更为理性、主动，关注自身价值，权利意识增强，不是给什么就要什么，再加上互联网有助于强化个体意识，增强个人的鉴别能力和判断力，他们会主动寻求帮助、救助或干预，会主动传递信息。互联网打破了信息不对称，使受益者有机会掌握更多信息，受助者不满足于传统的公益产品和服务，不满足于被动的接受，他们有机会被赋能、赋权，这倒逼公益领域去满足他们的个性化需求，公益服务的供给者与受助者的权力逐渐发生逆转。这种需求的变化与消费需求的变化非常相似。消费者对手表、自行车、缝纫机的需求转向对黑白电视机、洗衣机、收录机的需求，再到对彩色电视机、电冰箱、双桶洗衣机的需求，乃至对智能化产品的需求。不同时期人们心目中的“三大件”在变化，而消费市场的集中态势也在被打破，不同收入、不同阶层内部不断产生出符合本阶层特征的消费热点，大众市场逐渐转化为分众市场。比如，衣食住行的基本需求有了分层和分化，老百姓追求大宗商品，特定富有的消费阶层追求奢侈品。随着各类消费者的出现，其消费行为、品牌选择、媒介接触等方面都呈现不同的选择，在大众市场中分化出分众市场、碎片化市场。

碎片化市场看似没有大众市场大，但是，碎片化市场的营销成本大大降低，其获得的关注度却很高。或者，众多碎片化市场集中起来也很可观。长尾理论可以较为直观地展示这部分市场的大小和成本。随着社会经济及科技的发展，我们已进入“丰饶经济”时代。一方面，公益项目/产品在不断地细分市场，受益者的个性化需求越来越重要；另一方面，随着互联网的兴起，原来分散“营销”的公益项目/产品集中起来进行“营销”，降低了项目推广的成本。如同小商品批发市场，人们可以依据自己的兴趣进行认捐或项目认领或项目参与，可以同时涉及多个项目。这样，以前小众、冷门的公益项目就有可能获得高关注度和较多的资金支持。

例如，手机用户只要登录“十分钟不碰手机”项目（<http://tap.unicefusa.org/>）页面，点击“开始”，然后坚持十分钟不碰手机，就参与了该项目。项目发起方 UNICEF（联合国儿童基金会）会对参与这个项目的用户给予回馈：用户只要坚持 10 分钟不碰手机，UNICEF

就会为一个贫困儿童捐出一天的干净水。这样的项目设计非常有趣，通过喜欢接受挑战的小众用户接受挑战，使活动变得有趣而有吸引力。原本 UNICEF 也要向贫困儿童捐赠干净水，但通过这种方式，既能激励用户关注贫困议题，让用户了解到贫困儿童的需求和困苦，又培养了手机用户良好的手机使用习惯，不做“低头族”。

例如，中国扶贫基金会的“饥饿 24 小时活动”，志愿参与者在 10 月 16 日（世界粮食日）20:00 至 10 月 17 日（扶贫日）20:00 期间，体验一天不吃饭，同时参与微博话题（#体验饥饿#）互动、购买活动口罩、更换社交头像。该活动倡导公众对贫困议题的关注和支持。这样的挑战有一定的难度，但是，参与者数量却很可观。2014 年活动启动日至 10 月 22 日，共有 8.2 万名网友通过微博#体验饥饿#进行话题互动，有 1.6 亿人次通过新浪微博关注该活动，中央电视台等媒体原发、转发报道文章 1100 篇。该活动利用互联网轻模式，实现了人人公益的社会动员，让公益慈善走进大众生活，倡导公众在体验中关注公益慈善。

如，“404 页面找失踪儿童”项目，网友上网时如进入一个 404 页面（“Not Found”），即会看到一个失踪儿童的照片和信息。这是一个公益广告位项目，使更多人参与到这个原本小众的公益项目中来。如，“用碎片时间做小任务来支持公益”，“小题大作微公益”，参与者只需回答一些有趣的百科问题，每答对若干道题，捐赠方就会捐给某个具体公益项目一定数额的资金。如，依托腾讯乐捐平台，“岷美行动”推出了“到家了公益快车系列活动”，共有 10 个劝募项目，“免费老花镜到家了”项目共募集到 6000 多副老花镜送给山区的空巢老人；“抗战老兵免费体检”项目吸引了很多网友参与捐款，把大山里的老兵接进城市体检；网友担心独居老人在家容易摔倒，通过“空巢老人免费防滑垫”项目，使每位空巢老人可获得 5 块防滑垫……像这些比较小众的、以往很难想到也很难被关注到的公益项目，在互联网上都不再是难事了。

根据长尾理论，善于抓住尾巴上那部分群体的需求，注重个性化产品需求，一样可以获得成功。网络时代是关注“长尾”、发挥“长尾”效益的时代。事实上，个性化需求一直存在，但是在“互联网+公益”下更为凸显，这是因为传统公益市场的受益者需求主导很难得到真正的实现，大多数受益者都是被动地接受公益组织所提供的批量化的产品和服务，在标准化的项目运作方式下个性化需求被淹没。在新环境下，每个受益者都能够被真正地当作一个独立的公益市场，越来越多的受益者基于个性化需求开始在互联网这个大市场主动寻求帮助，寻求自我的心理认同，公益组织也开始为个体受益者提供个性化产品和服务，个性化公益项目越来越多地登上中心舞台。比如，公益众筹如同一个“爱心大超市”，网友可以在成百上

千个公益项目里自由选择。有人喜欢保护动物，他就可以认捐动物保护项目；有些人不认为保护动物最急切，他还可以选择助学和免费午餐项目；有人关注疾病治疗和生命健康，他可以在大病救助项目献出爱心，在这里，不论金额大小，不论何种项目，都可以让助人者体现出自我价值。

2. 小额捐赠剧增

2010年以前，公益组织，特别是大型公募组织的捐赠中，大额捐赠占主导，“互联网+公益”下，尽管大额捐赠并未消减，但小额捐赠的占比开始剧增。如中国扶贫基金会近年公众捐款占比在逐年增加，2013年有4570万人次个人和5000余家机构向中国扶贫基金会捐赠爱心款物，2014年有28347.58万人次和2970家机构向中国扶贫基金会捐赠爱心款物，2015年个人捐赠有了很大突破，全年共有117170万笔次的个人捐赠，合计21239万元，占全年捐赠总收入的43%，实现中国扶贫基金会个人捐赠金额占比首次突破40%。又如，中国扶贫基金会与联合国世界粮食计划署在腾讯平台开展的“手护生命，抗击埃博拉”公益活动，以105803次捐赠一举打破“24小时内单一网上平台最多次个人捐款”的纪录。

壹基金的公众捐赠比例更高，壹基金2015年年报显示，壹基金有近500万人次的个人捐赠和580家的企业与机构捐赠，超过20万人通过每月持续捐赠的方式支持壹基金，其个人捐赠占总筹款额的78%，而网络平台捐赠占总捐赠额的65.1%。2015年，壹基金收到壹家人的爱心捐款共计人民币148057007.65元。

与此同时，发布公益项目信息的渠道也很多元。机构网站、腾讯、淘宝等门户网站、线下二维码引流的海5页面，微博、朋友圈等均成为发布公益项目信息的渠道。从捐赠通道到信息互动平台，发布信息提供的服务都不收取任何费用，增强了网民捐赠的积极性。如，腾讯公益慈善基金会形成了以“腾讯月捐”为核心，以“腾讯乐捐”、“腾讯微爱”等系列产品为辅助的公益平台，将腾讯各产品与公益联系起来。又如，支付宝“聚公益”，旨在缔造一个“聚集商家、用户共同参与”的互联网公益平台。相比线下捐助渠道，网上捐赠覆盖面广、反应迅速、透明公开，这些都更能调动人们的积极性。人们可以在支付宝救助云南旱灾的捐赠页面上，直接看到中国扶贫基金会出具的前期捐款使用说明，包括灾民领取捐款的全部签名表，以及基金会下一步的工作计划。

小额筹款及捐款渠道的出现，使全民参与不受地域和时间的限制，参与无门槛。捐赠者只需点击按钮，进行在线支付的简单操作，无须去银行或邮局排队支付。在移动互联网发展的浪潮下，通过微信支付和支付宝钱包能即时进行爱心捐赠。如，支付宝钱包中二级页面为爱心捐赠，微信“我的银行卡”

中有腾讯公益入口，这些都方便用户利用碎片化的时间献爱心。今天，通过网络公益平台实现的网络捐赠方式，已成为除线下慈善捐助点、银行汇款、邮局汇款等之外的新型捐助渠道，越来越多的网上支付平台和公益组织正加入其中，每个人都能在网上随时随地提交小额捐赠。

小额捐款的方式也层出不穷，如众筹、团购、义卖虚拟商品、朋友圈转发、微博点赞、微信打赏、知乎值乎、运动步数捐赠（企业配捐）、淘宝公益宝贝、腾讯勋章会员等。捐赠者的捐赠体验变得“随意”而感性。捐赠者可以因朋友微信群里对某个公益项目的评价而把钱捐给某个患白血病的孩子，也可以因微博中的一个参与公益活动的体验日记而冲动地也去体验一回，还可以因腾讯公益平台上某个公益项目的一个差评而放弃该项目。以前完整的募捐设计—募捐渠道投放—募捐推广行为被拆解得七零八落，而捐赠款额的剧增可能只是因为某个明星在微博上转发了一下。

2014年3月22日9时8分，“免费午餐”发起人邓飞在微信朋友圈转发了一条消息，标题为“腾讯公益，救助患癌首席记者”。邓飞写道：“已捐十元，请帮助我们这个记者同行，拜托大家！”不到一个小时，9点56分，邓飞再次转发了这条消息，告知大家可以“修改和增加捐款”，自己再为这位记者捐款500元。邓飞转发的这条消息来自中国扶贫基金会在腾讯乐捐上发起的一个线上公益项目，点开消息，跳转至捐赠页面，即会显示包括对受助者，《南方都市报》首席记者之一过国亮的简介、简明的“我要捐款”功能、项目详情及中国扶贫基金会的简介。以10元为基准，捐款人可以10元的倍数递增设定捐赠额，轻触“我要捐款”按钮，页面跳转至微信支付页面，输入与微信支付关联的银行卡密码，短短几秒，便完成整个捐赠流程。这条捐赠消息以媒体人为主力，在微信朋友圈内不断得到转发，在各个微信群里也被广为推介，截至2014年3月29日上午6时，仅在腾讯乐捐平台便募得314432元善款。此外，新浪微公益、支付宝love平台也为受助人开通了捐赠通道。^[4]

又如，风靡美国的呼吁公众关注肌萎缩侧索硬化（ALS）的“冰桶挑战”游戏传至中国，在IT界大佬捧场、明星的助推下，短时间内吸引超过44.4亿人次点击，募集善款800多万元，一举成为2014年社交媒体最热的公益活动之一。

3. 公益主体业余化

传统公益、现代公益的主体主要是公益领域的从业者和公益资源的提供者，而在“互联网+公益”中，新的公益主体涌现出来，并且主体与主体之间的界限变得模糊。原来的非公益从业者、非公益资源提供者，今天成了公益主体，甚至是不可或缺的主角。他们不需要依赖或通过专业公益组织参与公益，而是借助互联网的力量以专职或业余或生活化地参与到公益

中，甚至是生活在公益之中。更让人意想不到的是，有时候“业余”做公益的做起公益来甚至比专业公益组织还要专业得多。

(1) 企业

今天，我们看到企业“业余”但专业地做公益。

公众对企业投身公益给予了相当高的评价，而且通过互联网平台开展的公益活动，也调动了公众的积极参与，不少企业对公益事业乐此不疲，投入到公益事业的精力和资源，甚至不亚于企业公关的投入和用心。如，2015年4月2日“世界自闭症日”期间，壹基金“海洋天堂”计划联合英菲尼迪、滴滴出行、腾讯公益、招商银行推出了跨界创新合作，滴滴出行向其微信服务号粉丝、APP用户推送主题互动H5，号召公众支持自闭症儿童。当天共有超过200万人次用户点击H5页面，超过26万名用户通过腾讯公益平台进行捐赠。如，腾讯主导发起的“99公益日”彰显其虽“业余”但极其专业。

“99公益日”是由腾讯公益联合数百家公益组织、知名公益组织、明星名人、顶级创意传播机构共同发起的一年一度的全民公益活动，旨在用移动互联网化、社交化等创新手段，用轻松互动的形式，发动全国数亿热爱公益的网民通过小额现金捐赠、步数捐赠、声音捐赠等行为，以轻量、便捷、快乐的方式参与公益。腾讯公益致力于成为“人人可公益的创联者”，成为公益组织和广大爱心网友、企业之间的“连接器”，用互联网核心能力推动公益行业的长远发展。截至2016年，“99公益日”共举办两届。2015年9月7~9日三天，腾讯公益收到205万人次爱心网友捐款，共筹善款1.279亿元；2016年9月7~9日三天，腾讯公益收到677万人次的爱心捐款，共筹善款3.05亿元，共有超过120家拥有公募权的公益组织、近4000个不同类型的公益项目参与，而没有公募权的公益组织可与拥有公募权的公益组织联合参与活动。

腾讯公益扮演的角色绝不只是方便公益组织发布项目信息，方便捐赠者捐款，作为平台，它链接网友、公益组织、企业，实现了平台化、“小而美”及共享化的完美结合。

一方面，腾讯作为平台主导者和活动推动者走向前台，第一届“99公益日”，网友每捐1元，腾讯基金会配捐1元，每人每天最高配捐上限为999元，单个项目最高配捐上限为999万元。同时，走路也能做公益。网友每捐1万步，腾讯基金会及其爱心伙伴将配捐2元。在此期间，腾讯基金会总体配捐金额最高达9999万元。第二届“99公益日”，腾讯公益配捐金额为1亿9999万元，且有近百家爱心企业贡献捐赠近2亿元，为十余家公益组织发起的数千个公益项目进行1:1配捐，用户一天内最高可获得腾讯基金会配捐、企业1:1配捐、“惊喜时刻”1:1配捐3份配捐，单天最高可获得金额为2997元。“99公益日”期间，腾讯还整合微信、手机QQ、腾讯新闻、电脑管家、QQ空间、QQ邮箱、腾讯视频等强势渠道，以及滴滴打车、大众点评、微店、同程网等合作伙伴，共同为“99公益日”进行引流推广，掀起全民公益的热潮。

另一方面，在这个平台上，公众还可以因对某个公益项目感兴趣，可以以项目“筹款人”或“代言人”的身份作为网络“劝捐者”、“倡议者”、“动员者”和“推广者”来推动公益项目的传播和募款。腾讯的理想是让公益成为人们的生活方式，而自己发挥连接一切、跨界融合的作用。它是公益生态系统的构建者，也是公益生态系统中的重要一员。

再一方面，腾讯把关系链、社交能力、支付能力作为最原始的工具开放给合作伙伴，在这一天，企业、公募基金会、草根组织、项目发起人、捐赠人是主角，大家合力共建网络公益捐赠平台欣欣向荣的生态圈。对于其他企业来说，全国数亿网民可通过轻松互动的方式参与这场“公益盛会”，这种吸引力是巨大的，包括肯德基、国美、必胜客、联合利华、顺丰速运、有范APP、京东、可口可乐、沃尔玛等知名企业利用自己强大的营销渠道（线上及线下）参与“99公益日”。以肯德基为例，“99公益日”期间，肯德基推出“99感恩桶”，以此感谢每一位长期关注和支持公益事业爱心人士。消费者通过扫描餐厅相关海报或感恩桶上的二维码可以登录“99公益日”在线平台，为“捐一元”公益项目捐款，实现线上线下的公益联动。而公众“关注+行动”的高度合成，使得人们对公益慈善的关注度持续加强，并引起共鸣，大家动动手指，就可以选择腾讯公益网络平台上数千个公益项目，以不同的方式参与公益，如进行一次对抗雾霾的游戏，便可支持一棵新树苗的种植等。

腾讯一直在思考如何利用互联网的公开高效、连接互动的特性，如何利用平台和生态圈的力量来让公益运转得更为顺畅，将公益的影响力辐射开来，激发更多友善美好的互动。腾讯公益发起“99公益日”，希望利用腾讯自身产品和平台的优势，以及众多合作伙伴的力量，连接受助人、捐助人、公益组织及项目、知名公益组织、明星名人和数亿用户，通过移动化支付、社交化场景和趣味化互动，唤起社会各界关心、参与公益的热情，打造一个全民参与的超级公益日。“99公益日”看似只有三天的时间，但前后引起的震动却是长久的。新媒体的传播力量就在于让更多的人从未知到知晓，从知晓到关注，从关注到行动，这是一个坚持、循序渐进、良性循环的过程。

腾讯公益已成为腾讯企业实现企业战略（商业目的）的一个重要选项，腾讯“连接一切”的公司战略和“成为受尊敬的互联网企业”的企业愿景通过这次公益活动得到了淋漓尽致的表现和实现。对其他企业来说，这也是一次示范：除了政府，商业机构也有能力在公益领域发起（组织）一场全国范围内全民自愿参与的公益活动——绝大多数参与者都是自愿参与，而不是被捐款。其意义之深远、影响之大，远远超过某些省市通过“强捐”、“逼捐”搞的慈善日。

传统公益、现代公益部门主体单一，专门为公益组织提供服务的组织少之又少，所需的

IT、技术开发、电商运营、活动策划、平面设计、物流等服务，往往无处可寻，也拿不出钱。今天，专门为公益组织服务的企业在增加。如，在淘宝平台上，公益组织可以免费开设店铺并获得认证，可以筹集资金、展示项目和理念。但是，对于缺乏电商经验的公益组织来说，运营、传播都是难题。作为在电商领域拥有丰富经验的服务供应商，悦维互动为多家公益组织提供了公益网店策划及运营支持，包括壹基金、免费午餐等。

(2) 个人

个人参与公益已不局限于传统公益、现代公益领域，也不受限于传统的科层结构。个人在偶然或专职或长期地参与着公益。

如，很多意见领袖能随时化身为公益人参与公益项目，有的项目复杂，有的项目简单易行、短平快。他们运用自己的影响力，带动更为广泛的个人参与公益。如，由民间自发组织与传播的“冰桶挑战”，目的是让更多人关注肌萎缩侧索硬化症患者，同时也为患者募款。参与者最初主要来自美国体育界，而后扩散至美国政界、IT界、娱乐界的名人明星中。IT界大佬比尔·盖茨、“脸书”（Facebook）创始人马克·扎克伯格，政界肯尼迪家族成员、小布什以及娱乐界的众多明星大腕纷纷加入进来并完成挑战。来自36大数据网的统计显示，北京时间2014年7月10日至8月20日，在Twitter、Instagram、Facebook三大全球社交工具上共有79356人完成了冰桶挑战。^[5]2014年8月17日，活动游戏环节未被点名的一加科技CEO刘作虎主动浇下了“冰桶挑战”在中国的第一桶冰水，次日，小米科技董事长雷军回应俄罗斯投资人尤里·米尔纳的点名，完成了冰桶挑战。自此，“冰桶挑战”正式传入中国，并迅速掀起了一场公益与挑战的热潮。当众多公益组织尤其是民间公益组织苦于资源、资金捉襟见肘而对项目设计与慈善筹款一筹莫展时，“冰桶挑战”却以几乎零成本的资源投入获得了巨大的公益效果，以势如破竹的态势博得了全世界对肌萎缩侧索硬化症患者的精神关怀与物资支持，它的成功为公益领域树立了业余化公益新典范。

个人偶然参与公益的贡献不可小觑，而专职或长期参与公益的贡献也难以衡量。他们的理念、行为容易通过某种说服而影响认同者。当这种倡议与人们的共识发生连接时，便容易引起团体/集体行动。较为典型的例子除了上述“冰桶挑战”中的偶然参与者外，还有媒体人士邓飞。他2011年转身公益，利用移动互联网工具，先后发起微博打拐、免费午餐、中国乡村儿童大病医保、暖流计划、儿童防侵、让候鸟飞、中国水安全计划等多个公益项目，并创建“e农计划”社会型公益组织，动员和组织社会各界投身公益，在乡村儿童、乡村环保和乡村经济三个板块致力于帮助中国乡村儿童获取基本公平和保障，支持乡村有尊严地成长，尤其是免费午餐影响中央政府每年投入160

亿元改善乡村儿童营养状况。在邓飞的倡导和实践下，“透明公益”、“人人公益”等理念深入人心，有力地推动了中国公益慈善事业转型，自下而上助力社会成长，并联合政府、公益组织持续有效地解决了一个又一个重大的社会问题。

这是一个新公益时代，人人可以做公益，每个人都有可能帮到每个人，所涉及的公益慈善领域已遍布社会生活的各个层面，如国家层面的赈灾救灾、社会层面的福利保障、群体层面的法律维权，以及个体层面的救助需求等，覆盖范围广，数量大。而个体参与公益的形式也多种多样，既可以捐款捐物，做志愿者，也可以参与传播公益信息或做慈善文化宣传，还可以发起成立公益组织，发起公益项目，组织公益活动，等等。越来越多的个体发现，公益就在身边。比较多见的例子是，人们本来准备扔掉一些旧衣、旧书，突然发现有人在网上为山区孩子筹集这类物品，然后就随手做了公益。或者，在网上看到有人在自家小区号召小区居民垃圾分类，自己也尝试这么做。又或者，看到一篇报道，就用微信打赏方式帮助了一个素不相识的癌症患者。个体参与公益变得更阳光、“好玩”、“有趣”。2016年在明星与粉丝圈刮起的“奔跑吧，兄弟”计跑里程公益风，以及大量各行各业的人参与中国扶贫基金会发起的“善行者”、“饥饿24小时公民公益活动”，就是例证。

个体参与公益有的与自己的专业、专长无关，也有利用自己的专长为公益服务的。互联网的互动性、无地域限制性是其在团结和凝聚个体参与公益活动方面具有的天然优势，低门槛、透明化、方便快捷且高效互动的网络公益大平台正逐步搭建起来，个体参与公益越来越平常。如IT人士利用自己的专长做公益视频。摄影师通过照片向社会发出倡议，或为留守儿童或流动儿童提供摄影培训，还有摄影师行程上万公里，免费为冀东地区近百名抗战老八路拍照和制作光盘。或者，医生利用节假日免费为社区老人体检。

2012年10月，钢子开通了微博。不久，他发现微博上有一名山东农村2岁的先天性心脏病患儿家长在求助，于是捐款14814元，为患儿补齐手术费用。由此钢子开始了他的网络慈善之路。网友送给钢子很多外号。如“傻捐者”，有一段时间，对于求助者他几乎来者不拒，甚至被人恶意骗捐，有人讥笑他是“傻捐者”；如“补齐哥”，一有空，他就在微公益的平台上查看需要救助者所获捐款的进度和金额，将那些还差钱的捐款补齐……很快，他成为新浪微公益平台第一位单次捐款超过100万元的人，这也让他获得了大量“粉丝”。早在2013年3月，在新浪微博上风生水起的钢子成立了基于网络的“钢丝善行团”，并发起“壹起捐”的号召，每人每天捐出1元，用最简单的方式行善劝善，用不会影响自己生活的1元钱去改变和温暖世界。目前，经过近4年的发展，钢丝善行团现在已经拥有20多万实名会员，遍布全国100多个城市。钢丝善行团以每天每人捐1

元钱的方式不间断地捐款救助，目前已经帮助和救助了 5 万多人。在 2016 年新浪微公益年度颁奖典礼上，钢子获得“微博 2016 十大影响力公益大 V”荣誉。新浪微公益爱心墙发布的官方数据显示，钢子已经影响了 997 万人开始关注公益，带来 1000 多万元捐款。

（3）网络社群

今天，大量产生的网络社群偶然或专业地参与公益。

信息技术不断侵入传统社会生活之中，社会结构在虚拟的空间得以拓展，并出现了新的组织形式。网络社群就是依托于信息技术和互联网技术发展出来的新型组织形态，它们都是基于互联网数字技术，利用社交媒体为沟通与交流手段，以某个共同的目的所形成的类组织形式，也被称为虚拟社群、互联网社区、虚拟组织等。

信息社会中各种虚拟性的网络社群不断涌现与壮大，这类网络社群包括 QQ 群，“百度贴吧”中基于地名/机构/职业和兴趣爱好等关键词聚集的人群，基于博客、微博、微信形成的讨论圈，BBS 论坛中网友的“版聚”等。尽管这些网络群体的名称不同、形式各异，但它们都有一个共同点：虚拟空间中以群体结构展开，强调群体意志，有领袖和组织者，强调网络效应，强调群体的规范，自愿聚集，自由交流。艾媒咨询发布的《2016 年中国网络社群经济研究报告》显示，预计到 2016 年底，中国网络社群经济市场规模将超 3000 亿元，中国网络社群数量将超过 300 万个，网络社群用户将超 2.7 亿人。艾媒咨询分析师认为，中国网络社群用户数量占中国手机网民比例接近 40%，网络社群发展仍处于初期扩张阶段。

在网络社群中，成员的组织公民行为相较于传统组织的公民行为出现了变化，比如出现更多的利他行为，更加乐于帮助其他成员，使得网络社群较多地开展公益行动。这种公益行动既有偶然的、一次性的，也有持续的、年度性的，甚至整个网络社群就是为公益而生的。尽管网络社群的很多公益活动与线下公益活动类似，也不一定有新意，但网络社群能够让更多的不同职业、不同背景、不同年龄的人聚在一起共同参与公益活动。在大多数情况下，网络社群的公益活动均是在某次临时的活动后，成员之间由陌生变得互相熟悉，形成了某些共识，一些历史和习惯被传承下来，向常态化公益发展。

当下火热的小米手机的“米粉”们所在的小米论坛，便是基于同一兴趣而形成的虚拟组织。小米手机论坛是小米科技公司的小米手机的品牌虚拟社区，其成立甚至远远早于该款手机的面世，经历了原始社群—社群成长—社群成熟及深化的过程，“米粉”们通过论坛进行对等而广泛的交流，并进一步延伸到其他社交媒体如新浪微博等。在小米社区中有一个专门的板块“小米公益活动”，其中既有小米公司组织的公益活动，也有“米粉”自发组织的公益活动。如，2013 年 10 月、2014 年 12 月，“米粉”

大连同城会连续两年走进了一群被好心的姚阿姨收养的猫猫狗狗的生活，帮助姚阿姨照顾流浪动物，帮忙打扫卫生、喂狗粮，帮助将生病的小狗带到市内的宠物医院进行治疗，以及掩埋由于寒冷和营养不良而死亡的流浪动物。同时，参与现场活动的“米粉”也在网络上呼吁：冬日也有阳光，一起来伸出援手，帮助它们度过这个寒冬，尽一份力量，给它们送去一丝温暖，也许，我们能温暖、挽回一条生命。

2006年在浙江安吉成立的滴水公益，是由杭州滴水公益服务中心运营的民间公益网络社群，其组织形式包括微信公众账号 hzdsgy001、滴水公益论坛、义工 QQ 群，如今在全国已有 42 家线下+线上滴水公益组织，目前有四大公益板块——助学支教、应急救援、海豚（心理）热线、社区服务。10 年来，滴水公益累计组织公益活动 1000 多场，累计接受善款 1000 多万元，累计接受物资捐赠价值 2000 多万元，帮助学生 10 万余名，安置灾区灾民 16 万余名，援建爱心图书室 15 所，海豚心理热线接听 2000 多人次。为了凝聚社区，滴水公益建立了完善的义工激励体系：（1）普通网友可以及时关注滴水公益活动发布，如有意愿参加的活动可直接向活动负责人报名，即可参与某项公益活动；（2）网友参加五次及以上有项目编号的公益活动，认可滴水公益文化理念，即可向管理员报备申请参加新义工培训，而后可获得义工编号及义工证，成为滴水公益的中坚力量；（3）滴水公益对每次参与活动的义工的成果都会在群里公布，如“AA1455 长空（6 小时）、AA1156 小李子（1 小时）、AA1102 追风客（9 小时）”，这大大激发了义工们参与的积极性。在滴水公益上，除了各类公益服务，倡导类的公益活动也有很多，如 2017 年滴水公益将发起资源再生环保项目——角落计划，通过系列的环保活动，让公众更加正确地认识垃圾、处理垃圾，通过垃圾分类、垃圾减量，让垃圾经由我们的双手，由“废物”转变为宝，转变为资源，力求资源的循环再利用，并减少环境的污染。项目的第一步是“征集您身边的垃圾故事”，请社区网友晒出“你身边被垃圾包围的照片”、“你出游时拍下的垃圾照片”，以及征文“你看到的因为垃圾带来的危害，垃圾给你带来什么烦恼？”，如果网友的故事被选中，将会运用在之后“角落计划”的宣传中。

什么值得买（SMZDM.COM）成立于 2010 年 6 月 30 日，是一家集导购、媒体、工具、社区属性为一体的消费领域门户型网站，在其网站上网友们不仅可以与广大网友分享购物经历、交流选购心得，同时也能获得关于网购教程、购物窍门、选品技巧以及生活百科等诸多知识和经验，形成了一个购物兴趣社群。该网站自 2011 年起多次介绍并推荐信天助学的长期公益活动——信天猪肉捐款，从第一次推荐到现在，已经有 5 年时间，每次活动都获得社群成员的广泛支持。比如，有网友捐赠后留言说：“已支持一桌，希望小朋友吃得开心。

truelove_knot，跟进好像有三年了，楼主记得给我送锦旗。”

这种支持也让越来越多的云贵偏远山区的孩子在“六一”儿童节或元旦吃到了猪肉，虽然只是一顿对城里的孩子再平常不过的猪肉炖粉条，但对山里娃来说，这就是一年之中最幸福的滋味了。

与传统组织的重视程度及严格管理不同，网络社群通过信息技术灵活地协调各种活动，并把各种工作技能与资源结合起来。也正因为有信息技术的参与，网络社群能够快速自我建构，但与实体组织相比，常常出现不稳定。

4. 公益项目/产品重构

互联网时代最重要的是产品，与传统公益、现代公益相比，公益产品的成本结构与性能属性都发生了重大变迁。产品本身新增了连接、中介的属性，产品过去承载的具体功能，现在很多都承载了情感。此时，公益产品不仅仅是以往的项目执行，还是集执行、倡导及传播于一体，将关注者（粉丝）、捐赠者、执行者及受益者捆绑在一起，社会价值不只是通过产品本身实现，而是通过多种重构来实现。这是大众需求、分众需求和碎片化需求引导的结果。

例如，“今日头条”本身不“生产”新闻，但它对新闻素材或信息进行重构，却在新闻媒体行业占据了重要地位。又如，“滴滴打车”重构了交通行业，重构了出租车公司、出租车司机和乘客之间的商业关系。其中，重要的特点是它们把原来完整的事物打碎成零散的部分，再重新组织构建成新的事物，打破一元推动多元，打破完整关注局部，打破经典、权威、传统、成见，解放思想。从字面上理解就是：碎片化与重构。

2015年1月29日，中国扶贫基金会出资100万元，成立了北京中合农道农业科技有限公司，同时注册“善品公社”品牌商标，借助合作社的组织化载体，把农民组织起来参照“善品公社”严格的品控体系、生产规程进行生产，并以统一价格向农民收购产品，与淘宝、京东、苏宁等电商平台合作，通过在各个平台开设的“善品公社”网店向消费者销售果品。

“善品公社”项目不是纯粹卖农产品，而是构建合作社，为农户提供种植绿色产品并能有效融入市场的相关培训，影响消费者消费理念，并改变消费者对农产品本身的认识，建立消费者与农户之间的互信、互惠关系。“善品公社”推动建立的合作社将农户组织起来，把分散的生产要素整合起来，实现规模化，解决市场规模与生产效率问题；通过合作社建立社员之间的利益制约和激励机制，解决生产质量和利益分配问题；以中国扶贫基金会的品牌为农产品背书，提高合作社农产品的附加值，帮助农户增加收入。消费者购买农产品本身就是参与公益，以相对市场较高的价格来支持农户增加收入并支持农户采用可持续的环保理念种植作物，消费者成为绿色消费主体。这种模式整合了公益和商业的逻辑，重构了消费者与（贫困）农户之间的关系，也重构了（贫困）农户与捐赠者之间的关系，打破了“单纯”的扶贫

项目模式，并在整个社会范围内创造和分配社会价值和经济价值。

2011年，演员陈坤发起“行走的力量”公益项目，倡导人们通过本能的行走，内观自我，打造正能量的心灵生活方式。“行走的力量”每年5月、6月针对不同人群进行10~20人的志愿者招募，每年7~8月，陈坤会带领志愿者队伍在山区进行为期一周左右的止语徒步行走，让志愿者们在感受历史车轮印记之时，在极端环境中思考自我，寻找内心释放的途径。除此之外，“行走的力量”以“行走”为题，举办了各种慈善艺术展览、慈善演唱会、慈善义卖、支教等活动，甚至进行同步网络直播以吸引更多人关注，用多种方式传播行走精神，并将筹到的善款交由公益组织执行项目。2014年12月，“行走的力量”与北京三里屯太古里联合举办“爱·分享”系列活动，活动期间三里屯太古里摆放的行走小人、行走logo成为倡导象征，活动同时配以线上有奖游戏，将自有设计产品进行慈善义卖，共筹得善款10万余元，捐赠给大爱清尘、瓷娃娃、西部助学、关爱老兵四个慈善机构。该项目与其他筹款类项目的很大区别是，更关注情感传递，倡导人们找寻内心的坚定，并对生活进行反思，它吸引了一批个性化需求强烈的人群，再加上明星自身的影响力，将所倡导的扩散开来，向全社会传播正能量。

金华一批90后创业者，研发了一款“约时间”的APP，鼓励年轻人将自己的“碎片化”时间交换出来再利用。APP上有红心标志的“公益”是其主打项目，可以说是志愿服务的一种新形式。举例来说，原本“前往山下洪村爱心摘橘”的活动并没有什么新意，但此款APP通过设置“约时间”，一周内引来2000多人抢单，集合了高校学生以及校外人士共500名志愿者，帮山下洪村的橘农摘橘子，两个多小时里采摘了4500斤橘子，既解决了橘农丰收季人手不足担心橘子因秋冬降雨频繁而霉烂的风险，又使志愿者们把零碎时间用起来，体验志愿服务过程中的快乐。小小的重构，使得一次普通的志愿活动变得富有趣味，通常死气沉沉的志愿者招募方式因“约”、“抢”变得很有吸引力，志愿者们因为抢到了做志愿者的机会，感到高兴。

5. 业务模式平台化、共享化

(1) 平台化

在“互联网+公益”的新生态系统中，一些公益项目借助平台功能将公益组织、公益项目的信息披露、项目的执行者、捐赠者及最终受益人有效链接起来，使原本操作起来非常复杂、烦琐的事情变得简单易行。而且，这样的平台建构了一种优胜劣汰机制，由网友自行选择，公开、开放、透明。如，淘宝“公益宝贝”计划，将公益组织的筹款、项目筛选、信息披露等放在平台上。

淘宝“公益宝贝”计划发源于2006年的“爱心宝贝”

项目，淘宝、天猫卖家在上架商品的时候，自愿设置一定的捐赠比例，在交易完成之后，系统将自动扣转商家承诺的捐赠金额，捐赠给指定的公益项目。2015年，在2.7亿网民和150万淘宝、天猫店家的共同参与下，实际产生捐款的公益宝贝超过3090万件，向中国扶贫基金会、爱德基金会、壹基金等540余家公益组织资助了超过1.9亿元的善款。阿里巴巴公益平台，成为唯一一个单年度参与人次突破亿次的线上捐助平台。2016年4月6日，阿里巴巴联合中国扶贫基金会、中华儿慈会、爱德基金会三家公募基金会，宣布启动“阿里巴巴联合公益暨公益宝贝2.0计划”，希望通过协作参与的互联网公益模式，引入更多优秀的公益项目，提升公益组织互联网能力，用商业思维打造可持续发展的公益模式。在联合公益的工作模式下，阿里巴巴通过严格的流程和规则控制，筛选出真正优秀的公益项目，并帮助这些机构一起为网民提供公益价值。三家合作的公募基金会可以接受公益机构申报公益项目，并为满足条件要求的项目组织专门的评审会进行项目评审。而评审通过的项目，阿里巴巴会安排第三方监测机构，对发布筹款需求的公益机构进行尽职调查，通过之后项目就可以进入公益宝贝平台开展筹款工作。

平台化使得各参与方实现互联和共赢，颠覆以往“以产品为核心”的传统思维，通过汇集数据，开发数据价值，为各方带来收益。例如，公益慈善论坛将公益实践者、研究者，以及对公益感兴趣的人链接起来，推动知识与实践的双向互动。

公益慈善论坛创建于2006年12月5日，论坛采用“网站+微博+微信+QQ群”联动的运营模式，通过发布各类公益慈善资讯，组织话题讨论，向个人、企业和公益团队提供咨询顾问服务等方式，积极传播现代公益慈善文化，普及公益慈善常识，让公益组织自我反思及相互学习与交流。经过多年发展，公益慈善论坛已成为国内有影响力的公益传播与交流平台之一。目前，新浪微博@公益慈善论坛有粉丝13万多人，曾入选2011年中国十大民间组织微博；微信公众号loongzone2006拥有粉丝2万多人；同时拥有10多个全国性及区域性的QQ群，成员以全国各地公益组织专职人员及志愿者为主。网站的版块包括公益新闻、公益智库、公益专栏几大部分。公益新闻涵盖地方新闻和全国新闻，公益智库涵盖公益智慧、公益资源、公益百科，公益专栏涵盖一起学行善、公益组织专栏、NGO信息公开平台、DMEL每周一问。这些丰富的资源是由论坛的粉丝们贡献并共享的。网名为“草堂闲人”的网友在论坛留言说：“我也是浙江省诸暨的一个NGO，我们刚成立才几个月，有好多东西要向老师们学习，为了有更多的NGO的发展，我们相互帮助，利用资料，谢谢！！”

互联网还推动各组织或个人之间形成共同行动的联盟。通过网络平台，联盟成员第一时间分享信息，采取行动，各司其职，节省成本，效率提高。

如, “4 · 20”

芦山地震后，为了更有效地救灾、协同合作，社会组织之间形成了大大小小的联合体或救灾平台，有壹基金的救援联盟和联合救灾两个网络、中国扶贫基金会的人道主义救援网络，还有中国社会福利基金会和友成基金会的救援网络等，大家有意识地形成统一对上的需求，拧成合力与政府沟通、寻求更好的合作。芦山地震后四川政府专门成立社会组织服务中心，为参与救援的社会组织提供办公场地、信息集纳等后方支援，双方初探合作互动模式。联盟成员间信息及专业能力的互动，有助于灾情初发时救援力量的推进和各方及时获取灾民需求变化，帮助外来救灾者判断灾情，进行决策，避免误判。

前身为卓明地震援助信息小组的卓明灾害信息服务中心，是一家以专业处理灾害信息、协助救灾资源对接、促进救灾效率为工作内容的志愿者组织。与其他冲往第一线的救援团队不同，卓明灾害信息服务中心的成员是借助手机和电脑参与灾区救灾。他们系统化地收集、处理、传递灾情数据、次生灾害风险、灾区地形及人口分布、民族宗教、风俗习惯、路况信息、天气预报、援助动态、政府应对及相关政策、物资需求、物资运输渠道和接收点、民间组织行动等相关信息，与民间多数救灾组织建立类似联盟的行动伙伴关系，为各类一线救灾团队提供有针对性的行动参考建议及信息服务。灾害发生后，卓明灾害信息服务中心就会对灾情和物资形势进行综合分析，将经标准化处理的救灾简报在各个救灾 QQ 群和新浪微博（卓明震援通讯社）发布；同时，进行灾情研判及研判报告发布，如，在芦山地震中，卓明在远程灾情研判中指出本次地震“灾大害小”，为民间救灾组织的行动决策提供了有效参照。为了核实关键信息，卓明“线上线下联动”，成立专门的灾情核实小组，发展出“村村排”的工作方法，邀请当地志愿者以方言优势和本地知识为优势，主动地从网络发掘尚未得到关注的偏远村组的消息，并对之进行详细全面的模式化信息深度核实。各个小组分工合作，在虚拟空间里连接在一起。如，在鲁甸地震时，卓明信息挖掘组从灾后第二天开始工作，信息员对定点灾情线索和其他需求、资源类信息进行了深度挖掘、单向核实和适时跟进；云南本地志愿者加入了信息挖掘，以方言优势和本地知识发挥了积极推动作用；信息协调和传递组在不同的信息群组、平台、一线队伍和个人之间进行信息的即时定向传递，促进资源与需求的对接；简报制作组对每个周期的信息进行全景汇总、整理和简单解析；文案组在信息员的协助下，在鲁甸地震救灾期间共制作救灾简报 12 期，救灾专题简讯 2 则。而 2015 年后，卓明开始走出国门，在厄瓜多尔地震中，卓明灾害信息服务中心在地震发生 2 小时内启动响应，随即发布灾情通讯及研判报告，发动救灾行业与在厄华人响应。在结藤社及微西语等西班牙语社群及学习平台的支持下，卓明人道翻译组伙伴突破了语言不通带来的障碍。两周内，卓明召集大部分具备西班牙语技能的 400 余名信息志愿者，实时制作简报、地图、厄瓜多尔政府及联合国报告翻译等信息产品，供前线

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/208023075070006127>