

## 新木桶理论:公益发展新模式



汤敏/文

国务院参事、友成企业家扶贫基金会常务副理事长

中国公益机构目前的发展困境是什么?是三大“不足”:资源不足、能力不足和影响力不足。

对资源不足、能力不足的问题,我们这些公益人从日常的运作中体验很深,而对影响力不足,大家往往认识不够。实际上,这三个“不足”互成因果,但影响力不足是最致命的。任何公益行动没有规模,就没有影响力,就起不了很大的作用。但任何有影响力的公益活动都需要比较多的物质资源、人力资源和资金资源。公益机构的能力不足,则难以应对国内对社会公益日益增长的且大、且多、且新的需求。但更重要的是,正是因为我们的影响力不足,满足不了企业和捐赠者的需求,得不到政府部门的关注与配合,就吸引不到更多的资源,招不到高端人才。

多年以来,公益机构只在社会与市场的边缘起到一点拾遗补缺的作用,其核心原因在于:

公益机构资源本来就不足,能力很弱,但还都在单打独斗,形不成合力。

能改变这种现象吗?不易,但有可能,为此我提出“公益新木桶理论”。

传统的“木桶理论”又称“短板效应”,认为一个木桶的容量是由它最短的一块板决定的,即如果一个机构在某领域有薄弱环节的话,就要想办法把这个“短板”做长。

“新木桶理论”则把每一个公益机构看成是一块木板,因为我们极为有限的资源和能力,与想解决的问题相比,根本不在同一个数量级上。也就是说,靠我们自己这块木板盛不了水,解决不了问题。然而,如果把一块块的公益木板有机地拼装组合起来,就有可能成为一只木桶去盛水。从另一个角度看,每个公益机构都有各种功能,把自己的最强项拿出来跟别的机构合作,即

把自己最长的那块板拿出来拼成一个木桶。不管从哪种角度,其根本是说,公益机构联合起来才能干大事。

“新木桶理论”其实不很新。国际上对此有个比较学术化的名称,叫“集合影响力”(Collective Impact)。集合影响力是一种大范围的跨部门协作的工作方法:各利益相关方在骨干机构的协调下形成一个共同的目标,在互动协作与持续性的沟通中来成规模地解决社会问题,并使用同一套评估体系衡量实践效果。

那么,如何才能让“公益新木桶理论”或“集合影响力”发挥作用呢?

简单地说,一是需要大规模,特别是跨行业、跨部门的合作。现代的社会问题往往要动员各种力量、各种资源参与,要让参与的每一个机构、每一个人发挥自己的长板作用;二是只有在一个或数个骨干机构精心协调下,一堆长板才能形成一个大木桶,好的协调机构与协调人很重要;三是项目要有顶层设计,多个机构参与要形成一个共同的目标和分工合作,项目设计要有包容性,能把各参与者的长处充分发挥出来;四是要有同一个评估指标来评估该木桶的实践效果。

“公益新木桶理论”在中国行不行得通呢?

我们自己做了一个实验,叫“青椒计划”,全名为“乡村青年

教师社会支持公益计划”。“青椒”,即“青教”的谐音也。

大家知道,阻断贫困的代际传递是当前精准扶贫最重要的内容之一。目前的教育扶贫把资源与精力都放在硬件上,放在给贫困孩子的助学补助上。但教育扶贫其根本,同时也是最难的问题,是如何提高贫困乡村的教育质量。而提高教育的核心在于老师,教育质量是靠老师传递的。

目前,全国共有近百万名35岁以下的青年教师扎根在包括乡村教学点和村小等在内的乡村教学第一线。作为乡村教育的新兴力量,他们的薪酬福利、身体与心理健康、职业发展等都需要得到政府及社会的关注。对于青年教师,特别是新教师来说,师资培训是最需要的。

“青椒计划”就是动员与整合社会力量,通过“互联网+”方式连接优质的师资培训和课程资源,探索大规模、低成本、可持续的助力乡村教师发展的新路径、新公益、新模式。在国家教育部的支持下,从2017年9月起,在全国18个省份的3491个学校中的22,804名乡村青年教师,每周三晚与周六晚两次课,在手机或电脑上参加“青椒”培训。课程是由北师大组织的最优秀教育专家提供的专业课程,由公益机构组织提供的师德课程。

“新木桶理论”在“青椒计划”中又体现在哪里呢?我们动

员了包括沪江网、洋葱数学、爱学堂、三三得玖、凯迪拉克公司等一批教育企业以及百度、阿里和腾讯的教育部门;北京师范大学、北京大学教育学院、21世纪教育研究院等一批学术机构;中国慈善联合会、中国教师基金会、友成基金会、西部阳光、弘汇基金会等一共30多个机构跨界整合资源,让每个机构充分发挥自己的“长板”作用,有钱出钱、有力出力、有资源出资源,为广大乡村教师提供免费、专业、前沿、可持续的专业培训。

“青椒计划”也可能是在中国历史上企业、学术、公益机构第一次如此大规模、如此深度地融合。目前,“青椒计划”规模正在不断扩大,培训内容也在不断深化。

这就是“新木桶理论”的力量。中国需要,也有可能形成更多的这样公益“木桶”来解决大量的社会发展“不充分、不均衡”的问题。如果教师培训可以这样做,为什么村医培训、农民工培训不能这样做?

有了这些“木桶”,公益人就可以逐渐地走出碎片化的运作模式,成为主流社会的一部分;有了这些“木桶”,公益机构就可以参与解决一些重大的社会问题,而不仅是在边缘上拾遗补缺;有了这些“木桶”,起步很晚的中国公益就可能跟我们的高铁一样,后来居上,走到世界的最前列。

## “您懂得,别忘了”——去青岛看看公益广告



于博文/文

青岛市志愿服务学院网络信息部干事

今日中国,参与公益活动已渐成民众生活之时尚,公益宣传亦为受众所熟知。

应该说,我国公益广告从数量和覆盖度上是充分的。然而,就其实质内涵与传播效应而言,恐怕又是欠平衡、欠充分的;训诫性强,人性化弱,形式单一,难接地气;更有甚者,惰于创新,公然抄袭,深悖公益之宗旨。新时代的公益广告不单需要“高大上,严与密”的宏观定位,更需要探寻“精且准,新且特”的微观创新及适以相成的宣传手段。

2017年,“您懂得,别忘了”文明礼仪提示语从5200余条应征作品中脱颖而出,成为青岛市民文明细节提示语的“代言词”。短短六字之言,何来如此魅力?细究成因,其来自于对人性的精

妙把握,来自于匠心独运的传播手段。

传统公益广告大多呈现出两类情况,一是采取“自上而下”的视角,强制性地唤起民众心中的回应;二是利用明星效应,试图淡化传播过程中的宣教意味。然而,它们的共同点,都默认了受众是缺乏某种文明品行,郑重地提出了“勿、不、禁”的警示,不断地进行着“要、须、应”的灌输。这种“先声夺人”,湮没了受众尚存的自省,使其自感陷入“被批评,被教育”的状态,在心理上引起一定的抵触情绪,难免令“好初衷”成了“耳旁风”。而“您懂得,别忘了”这句提示语内在具备的三个特点,令公益宣传一改故辙,春风拂面。

第一,受众心理上的平等感

理。“您懂得,别忘了”先敬了受众一步,它默认受众“已知已会”了所要宣讲的内容,只是“忘了”而已。“忘了”属于人之常情,可予以理解与宽容,不必涉及任何素质评价;它既不要求受众“幡然醒悟”的反省,也不嘉许“浪子回头”的可贵,只需彼此间适时给予一些善意的提醒,便可使受众“望文生义”欣然接受。更在平等尊重的氛围中,使提示内容内化成受众的理念,转变成一种自觉行动,达到最优的传播效果。

第二,语义语法上的巧妙转化。“您懂得”是由流行语“你懂的”转化而来的,后者早为大众耳熟能详,语义属话语标记语,具有含蓄的语言特点,其内涵多为“知而不言”或“心照不宣”。而“您懂得”在语法结构上巧妙地由“后补”转换为“前置”,这就在语义上明确肯定了对方的认知能力,并具备了触发共情的效果预期。而且,这一提示语在传播实践中,还常搭配“其实……,只是……”这一转折词组使用,令句式演变为“其实您懂得,只是别忘了”,更加弱化了提示语中的训诫意味;同时,又使得该提示语能够广泛地与多种文体或提示内容相适宜。

第三,接受习惯上的自然感

受。在汉语交流中,“别忘了”三字用在某句话的开头或结尾,可谓屡见不鲜。它有着传递亲情、叮嘱提醒等多重含义,是一句地道的“家常话”。即便说成“你可别忘了!”,也仍带有平多愠少的意味。不难想象,当人们听到或看到“别忘了”时,惯性的思维逻辑,使人很自然地会联想到“别忘了什么?”,紧随其后的提示内容在瞬间完成了从“入目”到“入脑”的传达,整个过程顺畅自然。

整合传播途径,令提示语永远弗届。

如何将一句走心入脑的提示语“广而告之”呢?公益宣传普遍倾向采取电视广告和海报的形式,媒介渠道、受众分布不均衡的问题普遍存在。事实上,精神文明更多地体现在人与人、人与社会之间的日常交流中,需要细致入微的观察和推陈出新的设计,才能获得宣传实效。

在推广策略上,率先发力于新媒体平台。推广伊始,在“文明青岛”微信公众号上开展LOGO评选活动。最终评出的一等奖作品,借助传统的篆刻艺术形式将提示语呈现在印章上,并将“懂”与“忘”两字突出显示,烘托出提示语的历史传承感。

在推广步骤上,由点到面,

步步推进。先期推出20条“您懂得,别忘了”文明有礼青岛人提示语和15条传统礼仪,如“您懂得,送客说‘慢走’,别忘了,道别称‘再来’”等;这些内容均深植于民众的传统意识中,不存在观念变革的困难,易于推广普及。随后,又紧扣主题,加强部门联动,把文明提示语拓展到了旅游、交通、餐饮、环保、社交、诚信建设等多个领域中,如“您懂得,路怒伤人害己”“您懂得,点餐不浪费”“您懂得,小草有生命”“别忘了,远亲不如近邻”“别忘了,公共场所注意穿着”等。

在传播手段上,多措并举,互补互动。利用微信公众号、沿街LED屏、地铁(公交车)内外广告以及传统纸媒、电视、有形广告牌等载体,让提示语出现在岛城各个角落,充分融入到民众日常生活中,成为处处可见的文明镜鉴。同时,有关部门在该提示语的框架下,不断进行内容创新的征集活动,激发民众对“文明使用手机”“节能减排”“移风易俗”等内容的创作热情。

“懂得”就去做,“忘了”就提醒,一行六字真言,唤起自省功能;小句意蕴大,字字见真章,创造公益广告新界面,呈现城市文明新视觉。