



联合抗疫行动——亲爱的医护们，再忙再累，也要好好吃饭！

## 湖畔魔豆： 抗疫行动需注重“最后一公里”

■ 本报记者 李庆

一场疫情，似乎让武汉按下了暂停键。

但是，普通人的生活无法暂停，往日稀松平常的衣食住行，变得紧迫而艰难。

有一群人开始在安静的城市内穿梭，搭建起城市的临时动脉，为一线抗疫医务人员及时提供紧急医疗物资、可口饭菜，为其身后的家属解决紧急诉求。

这群疫情风暴中逆行而行的人的背后，是阿里巴巴的13位女性合伙人（以下简称“女帕”），也是浙江省湖畔魔豆公益基金会（以下简称“湖畔魔豆”）的发起人。

2月2日，湖畔魔豆正式对外宣布捐赠1000万元设立“湖畔魔豆抗疫项目专项资金”，用于支持医务人员没有后顾之忧地投入抗疫工作，陆续开展医护送餐、医护家属紧急需求响应、医护特殊关爱、紧急医疗设施捐赠、医护临时住宿支持等5个项目。

为了更多地了解疫情之下这群“逆风者”的具体行动，近日，《公益时报》记者采访了湖畔魔豆副秘书长舒敏。

面对此次突发公共卫生事件，如何有序、高效地做出反应？舒敏表示，首先要从真实的需求出发——“深入到一线，你才了解需求是什么”——也才能保证“最后一公里”的切实成效；其次要整合发挥各方的能动性和资源优势，“这些资源如果能够发挥自己最大的能动性，这是钱都买不到的”。

### 让专业的人做专业的事情

《公益时报》：湖畔魔豆捐赠1000万元设立项目专项资金，这一决策是由谁最先发起的？

舒敏：1月31日一早，我接到一位女帕的电话：女帕们在参与阿里集团紧急抗疫行动的同时，也关注到一线抗疫医务人员吃饭和住宿的困难，初步决定捐赠1000万元专门推动解决，需要马上评估决定的可行性并落实解决方案。

短短几个小时，我们紧急联系浙江民政厅完成了预备案；女帕们一起参与临时理事会快速完成立项决议；湖畔魔豆内部的6人抗疫行动小组在女帕们的支持下，与饿了么武汉团队的抗疫行动小组快速对接。当天就正式启动了联合抗疫行动——“亲爱的医护们，再忙再累，也要好好吃饭！”为确保行动的落地性和有效性，2月2日正式对外发布。

《公益时报》：在这次捐赠过程中，面临的困难与挑战是什么？

舒敏：真实而紧迫的个体后勤需求，对执行落地的行动保障，是巨大的考验——我们的几位女帕直接参与，当天迅速对接上饿了么、盒马、菜鸟物流、天猫大快消事业部等阿里巴巴的专业平台和志愿者团队，一起参与。某种程度上，我们与所有参与方的平台和志愿者一起，组建了一个相对专业的、体系化的解



2月2日，湖畔魔豆正式对外宣布捐赠1000万元设立“湖畔魔豆抗疫项目专项资金”，用于支持医务人员无后顾之忧地投入抗疫工作

决医护后勤问题的供应链系统。

当然，即便有这么多资源，要以最快的速度整合起来发挥作用，也不容易。从明确需求到找供应方，从仓储到物流和递送，我们一起在明确的共同目标的驱动下，各个环节参与的人都发挥自己最大的能动性和专业度，积极解决问题，相互理解包容，相互信任，每个环节让专业的人做专业的事情，这件事就搭起来了。

### 需注重“最后一公里”

《公益时报》：在这次捐赠过程中，收到了怎样的反馈？

舒敏：面对这次疫情，虽然有很多困难和挑战，但我觉得特别棒的是：大家心特别齐，过程中收获很多正能量。医务人员尤其让我感动，他们冲在第一线，

我们只是关心他们，做了一点，他们都非常感动。我们对接一线需求的志愿者，收到了很多医务人员以及家属的感谢，他们没日没夜地忘我投入，也毫无怨言，所有环节参与的志愿者超过500名，也被激励着，全情投入支援，甚至有些同事忙到一天就吃一顿饭。

《公益时报》：此次抗疫行动，你们是如何解决效率问题的？

舒敏：在行动过程中，第一，注重“最后一公里”。紧急救灾，重在备灾，但是预先的备灾，只能根据可能需求的预判准备以及行动体系的准备。还有更多的需求是没办法预判的，要有一个比较到位的响应，就需要深入到一线，在行动的过程中，敏锐地观察了解需求，快速跟进解决。

第二，充分的信任和授权，

发挥每一个参与方的能动性和它的专业资源优势。比如物资如何短时间从供应商那里运送到二三十个县市的定点医院？中餐晚餐如何每天按时、保质保量地送到几千名医务人员的手上？这些专业性问题，我们就交给了菜鸟物流、饿了么的专业志愿者小伙伴。

每日医院新增需求确认、每日送餐量的更新、送餐商户的开发、送餐视频品质与营养的搭配标准、送餐递送等，都是由饿了么武汉抗疫行动小队作为项目执行志愿团队主要来支持，我们每天晚上1次复盘会，当晚更新行动情况和送餐数据和财务数据，并对第二天的工作做分工部署，非常的高效。我们在一个月里，完成了175362份爱心餐的递送。

关于医务家属的紧急响应项目，卖好车公司员工志愿者团队，帮助我们搭建了一个完善的工作流程：

第一环需求收集入口，他们帮助设计开发了不同医院专属的线上收集需求的入口，由我们和童心缘义工队与定点医院的医护对接人沟通，支持其在医院内部实现最精准最快速的收集。

第二环电话中心，由5~10个同事组成机动小组，最高一天可以打150个人的电话，负责完成需求和递送信息的确认，并跟进此后每一单配送环节的实时沟通以及相关凭据的收集。

第三环是供货端，在武汉封城的情况下，盒马扛着人手不足的巨大压力，为我们开通绿色通道，每天保证至少30单的供货量。

第四环是递送环节，点我达专门安排了7名骑手，一直支持全城志愿递送，还有蜂鸟、盒马、通达以及志愿车队的实时补位。

一个月内完成近800个医务人员及家属的个案响应。这些专业平台和志愿者资源，发挥出自己最大的能动性，这是钱都买不到。无论是判断需求还是解决行动，以专业作为基础，是效率和效果的重要保障。

### “双轮驱动”推动管理与发展

《公益时报》：湖畔魔豆是由阿里巴巴13位女性合伙人发起，这些合伙人对湖畔魔豆有怎样的期待？

舒敏：湖畔魔豆主要关注困境女性和儿童，核心项目是“养育未来”，致力于推动我国贫困农村0-3岁婴幼儿早期发展和家庭养育。女帕们的期望就是全中国的孩子都能得到普惠支持，特别是贫困地区的孩子和家庭。为此，我们需要非常有耐心地投入和推动，哪怕需要5年、10年，甚至20年。

目前这个议题，在我们国家还处于非常初步的阶段，整个社会都还没有意识到它的重要性，从零开始做到普惠，无论是资金投入还是专业能力肯定都有非常大的挑战。

《公益时报》：13位合伙人对湖畔魔豆的管理有怎样的影响？

舒敏：这次抗疫行动，我们的关注视角是具体而微的，做实

实在在的、落地的小事。务实、注重实际成效、关注人……

13位女帕在推动阿里巴巴这个大经济体发展的过程中，有着非常丰富的实战经验，特别强调落地性和专业度。

在我们的管理和发展部署上，“双轮驱动”——这是我们“养育未来”项目推动过程的特色，其中一个轮是“运营”，强调落地的组织能力和执行力，我们背靠阿里的商业运营智慧，有女帕的深度参与和支持，这一轮我们有信心会成为优势；另一个轮是“评估研究”，保证专业性，用专业的运营数据和评估研究数据来指导运营的发展，同时也为政策落地提供有价值的实践经验研究和评估研究证据。

### 中间层缺失的挑战

《公益时报》：你如何看待“用商业思维管理公益慈善组织”？在湖畔魔豆，这一点怎么体现的？

舒敏：湖畔魔豆是个新的机构，一个新机构，如何在一个新的议题上做推动，如何从管理和运营出发，落实到结果与成效，是一个不小的挑战。

我们注意到，在新的社会问题的推动过程中，有一个很突出的现象——Missing Middle，也就是中间层的缺失。我们会发现，通常的公益机构，主要在两端做事情。一端是做宏观层面的推动，比如行业的支持、赋能等；另一端是相对微观层面，在具体的地域为具体的群体提供具体的服务上，有相当数量的草根机构在行动。

但是，这两端的打通，却相当的有挑战。宏观着手的，由上而下，往往差在接地气、确保最后一公里上；微观着手的，由下而上，具体的服务做好了，在向上影响和推动时，资源和能力的准备又不足。

如果我们看一个做得好的商业机构，往往就是在中观层面做得好，在政策推动、行业孵化、市场培育、组织能力、产品打磨……这些联结宏观和微观的至关重要的工作上，不断投入和升级迭代，需要非常多的沉淀和积累。

Missing Middle是公益行业普遍面临的状态。湖畔魔豆就是想从中观层面着手，需要兼具宏观视野和微观视野，向上、向下去做推动。这非常考验我们自己的组织能力，也考验我们推动服务落地运营的专业能力，考验我们社会资源的影响和整合推动能力。

要推动贫困农村的0-3岁婴幼儿发展和家庭养育这个新的社会议题，我们有很多的东西都需要先在商业沉淀和验证的智慧中学习。“双轮驱动”对我们而言，就是这方面非常重要的体现和指导。和此次疫情行动所表现的一样，我们以一贯的风格做事情，先扎扎实实地去了解农村，在行动中更进一步地澄清需求和沉淀产品，我们期望聚焦做一个基本的东西出来，有专业度的保证，再去更大范围地发声，影响更多人的智慧和资源加入，一起行动。

(MID 蜜得创投对此文亦有贡献)