

# 罗海岳访谈文字记录

蔡佳雯

各位听众朋友们，大家好，我是益两 300 计划的志愿者蔡佳雯，和我一起访谈的是南琴。本期访谈非常荣幸地请到了罗海岳老师作为我们的访谈嘉宾。

Haiyue Luo

大家好，我是罗海岳。

蔡佳雯

罗海岳老师是中国大陆第一位国际注册职业筹款人认证的获得者。罗老师在学生时代就在英国留学期间就创办了英国最大的一个对华支教组织——中国留学生爱心助学基金。从 2013 年开始，罗海岳任职于深圳壹基金公益基金会，担任助理秘书长兼理事会秘书。目前，罗老师在字节跳动作为公益运营的负责人。您从壹基金到字节跳动，相当于是从一个民间的公募基金会到了企业基金会工作，您在工作体验上有一些什么样的不同，能不能举一些具体的例子，让我们了解一下。

Haiyue Luo

对，这确实是比较大的一个变化，因为在公益机构前前后后加起来应该有大概 10 年的时间。然后一年半以前，然后加入到字节跳动这边，但我没有到字节跳动的基金会。我加入的是产品和运营的团队，现在负责的主要是公益平台和“抖音自然项目”这两个产品的运营的工作。这两个产品都是非常重要、非常大的字节跳动公益的新的尝试。那对于我来说这个转变的还是比较大的。虽然之前对于公益平台的情况其实也比较熟悉，但是更多的还是作为一个用户？或者说是一个比较深度的用户。也参与了别的平台的一些迭代的工作，但是到这里来，自己下场去做这些事情，然后能够看到背后的设计，很多这个设计和推敲和策略的过程。对我觉得那个那个思考的思考和角度和深度和密度都不一样的。刚来的时候还是非常的不适应，因为不管是这个工作的节奏，工作的团队的文化，包括大家这个意识，决策推进事情的这个过程。其实互联网公司的对效率有一种非常极致的追求，尤其是字节跳动这种公司吧。一开始是很不适应的，也不是单纯的节奏快，就是每天的信息密度特别大，每天的复杂问题比较多，然后绝大多数问题因为都是第一次做。没有什么太好的答案，然后也不能只是停留在看说前人是怎么做的，你就怎么做这件事情上。

应南琴

我是不是可以理解为像在字节跳动的工作，有很多是做行业内没有实践，所以可能要

摸着石头过河，或者说要做一些就是创新，做第一个吃螃蟹的人这样子的安排。

### Haiyue Luo

我觉得还没有那么激进，就是因为因为一开始一上来，其实你连最基础的建设都没有的情况下，其实还谈不上说跟别人有什么不一样的东西。因为比如说对于一个公益平台来说，你要解决这个用户怎么找到你，然后怎么付钱，怎么看到信息内容，公益项目跟公益机构怎么入驻，你怎么去做这个背后的这些工作。

其实这些工作各个平台之间没有太大的差异，但是这些工作对于字节来说是第一次干，所以他还是有很多需要去补充基础建设的事情。所以其实第一个半年很大程度上都在干这些事情。然后比如说各种标准流程文档都是从头来的。然后我觉得比较有价值的一个点是，应该说我来之前，可能在这个字节这边尤其是这个产品和运营这个团队这边可能特别资深的，有过实际操盘经验的公益人，或者说来自于公益机构的人，基本上是没有的。然后我来了以后，应该还是比较大程度上的填补了这个部分的一些技能和知识上的一些互补吧。对，当然就是身边的同事非常的棒，然后学习能力非常强，然后学习的速度也很惊人，所以就是能够比较快的他们也能比较快地捡起来很多，就是他们可能原来完全没有接触过或者说是很不熟悉的一些东西对吧？那当然我在这个中间可能就能够帮助他们更快速地去完成两个很不一样的世界的一个嫁接了。

### 应南琴

我可能还想再问一下，您作为公益的角色跟字节跳动他们的这个互联网背景的这个同事，在工作的过程中，一些就是思维的碰撞，或者说有一些这种交流上面会不会有一些不同，就是思考问题的角度，或者说有一些就是不一样的地方。

### Haiyue Luo

那还是很多的，就是我现在可能稍微适应一点了，但是就是刚来的时候，对，就是这个公益机构的同事们还是更习惯于价值导向。做事情可能很多时候想的是“这个事情对不对？这个事情好不好？这个事情该不该做？”这个可能更多的是一个决策的依据。然后可能这些事情都回答完了以后才去想说，好，那做这个事情我需要什么样的资源？我应该怎么让它发生？那这个可能是公益比较习惯的一个想问题的方法。

但在互联网公司，有的时候，它思考的逻辑会非常不一样。比如说一个事情，他不会问说这个事情该不该做，或者说他不会只问该不该做，这个该不该做肯定是要在前面论证的。但他们会经常问我很多为什么的问题，就是为什么要这么做，而不是那么做？然后为什么要用一个更贵但是更长期的方法，而不是用一个更便宜而更短期的方法来看这个事情到底下一步值不值得做，或者说为什么一开始这个事情就要设计得这么复杂？为什么一开始这个事情不能用一种很简陋或者说很轻便的方法先上马，然后我们再来做。

因为我们之前都习惯了说，OK 你做一个公益项目也好，你设计一个公益议题也好，先做三年规划，三年规划回来了以后再来倒推说这那我第一年需要什么？那我可能我现在阶段需要什么？但是在这里的话很多时候就是想说最多两个双月，你这个事情要

是没结果基本上就没结果了。所以你要细化到说那两个双月你要达到什么目标？那反推回来，你一个双月要达到什么目标？然后再反推回来，就是你现在要干什么？在一个月后你要达到一个什么样的一个里程碑？如果没有的话，证明你前面的这个思考跟推敲可能有点问题。然后基本上如果你两周到三周耽误过去，你这这个双月的目标你就完成不了，那双月完成不了，你两个双月的目标你大概率也是完成不了。

所以除非除非你有很好的解释，说这个事情虽然 delay 了，但是其实是符合预期的，因为他也不完全说是像流水线一样的，就非得非得说按点交东西也不是这个意思。但你可能在这个前两周的过程中，你可能确实发现了你之前有一些欠考虑的地方，然后是可以快速地去迭代的，这个是 OK 的。但是至少一开始给我的感觉就是还没有准备好，还没有想清楚就已经全数前进了。

应南琴

就是我可以理解为这是一个现在互联网公司比较经常的这种情况？就是对于迭代，然后对于这个产品的发展都会要求有比较高的这种效率性的要求。没有什么时间去等一个很长期的一个安排，而是希望这种小步的迅速迭代，然后来验证这种模式。

Haiyue Luo

我感觉都是那么说的，但是我自己了解下来，好像字节确实比较极致，在这个事情上。它的速度和频次会更快。尤其是公益平台，我们就不比别的产品了，公益平台比公益平台，你会发现说字节的迭代的速度、功能演化的速度，都非常的快，甚至很多同事请了两个星期假回来，发现所有事情都不一样了，这也这也挺正常的。我感觉我感觉别的公益平台也有可能是做的时间也比较长，它不会有那么多就是试验性的东西，然后也不会有那么多就是从 0 到 1 的东西，所以表现起来相对稳定一些。但是我们这几个产品确实现在就是在在一个比较激进的节奏上，就是变化非常快。

应南琴

明白。大家可能会比较好奇，您从这个壹基金到字节跳动一个比较大的工作内容的一个转变。因为您在壹基金也做了很久，有什么就是因素促成了您这次工作领域的转变。

Haiyue Luo

我觉得几个方面，一个是自己的兴趣爱好，因为我一直对筹款和倡导的这部分的工作，就是向公众说话，然后转化资源来支持公益这个事情，我一直是比较感兴趣的。筹款也一直是我的技能点，应该这么说。所以之前的工作中，对各个公益平台都比较熟悉，也比较多参与这方面的工作。所以也有过这种想法，就是如果我去做平台会怎么样子，但是就是一直也没有特别好的时机，应该这么说。然后另外一个可能就是确实在一个地方待的时间太长，多多少少有一点需要新的刺激，需要新的机会。然后刚好那个阶段跟字节的平台的小伙伴沟通的比较多，那时候是还类似像个筹备团队。也发现说，这边可能有机会做很多开创性的、实验性的东西，然后那些东西可能是确实

跟之前的这些公益平台会很不一样。因为字节的内容生态可能是别的公益平台之前没有的，它有一些比较独特的东西可以 offer 。这些原因加起来，让我觉得说可能确实可以 move on 去做一些不一样的东西了。

蔡佳雯

刚才罗老师有提到过，就是其实是想尝试一些从 0 到 1 的公益平台的一些新尝试。然后你刚才也提到另外一个客观的原因，字节这样的一个公益平台，它允许这样的一些创新性的尝试。我不知道现在这个公益平台有没有一些和其他平台不一样的一些独特的视角，就是去怎么支持公益。

Haiyue Luo

有几个层面可以看这个问题。

首先就是字节的公益平台，它是一个内容驱动的公益平台。对，所以一切的资源释放，或者说是资源的获得都跟这个内容的质量有很大的关系。当然，这个这个内容质量、内容效率不等于内容精美，也不等于内容成本高。那对于但是对于大多数的公益机构来说，大家可能已经或者说之前没有太多的机会去深度地思考自己的内容和公众倡导和筹款之间的关系是什么样子的，然后大家可能也没有过多的在这方面有尝试积累和投入。所以现在这个平台对于大家来说门槛肯定是略高一些。但是从去年 11 月上线到现在，我们也能看到，现在平台上有 800 多个项目，其中我们觉得可能有两三百个项目还是找到了一些门路非常不错的，那 ta 们能够做出来一些新的内容。

公益的内容是让大家看到说，原来公益的一线，然后原来公益里的这些跟大家原来想象的都不一样。因为可能之前更多大家在了解公益的时候，要么是机构的那种宣传片、广告片，那要么是可能一些公益平台上的这些图文的进展，但是这这两种东西不可避免的就是它的分发范围都会很有限。对，是不那么容易被看见的。但是我们现在的做法是，我们希望说把这个公益的内容当做正常的内容生态里的一个品类去做分发。所以那并不是说有特定的一群人说 ta 很喜欢公益，所以我们把这个内容给 ta，而是说公益本来就是跟生活的方方面面是结合的。比如说公益跟体育、跟艺术、跟文化、跟非遗、跟妇女、跟儿童，它本身都有不同的结合，对吧？这些结合点背后本来就是一个海量的内容，比如说有一些用户 ta 就是很喜欢看小孩子，可爱的孩子，萌娃，对吧，或者说是 ta 很关注一些母婴的东西。那这个时候 ta 如果看到了一个跟母乳喂养，或者说是早龄的孩子相关的公益项目，ta 可能也会非常感兴趣。

所以字节的公益内容的分发逻辑，就不是说去找哪些人喜欢公益，而是去找说，公益的这个题材更适合哪些人群。这些人群平时的消费习惯和 ta 的内容浏览习惯可能能给我很多信息，让我知道说这个人群是会关注这个议题的。可能 ta 从来没有在 ta 的信息流里看到过公益的内容，但是当 ta 第一次看到的时候，ta 应该是舒服的、流畅的，ta 不会觉得 ta 的信息流里乱入了一些奇怪的东西。

应南琴

我是否能够理解为，字节跳动这平台的公字节跳动公益平台在跟公益组织合作过程中，其实会给公益组织一定的引导，希望它们去挖掘自己的公益项目的筹款方向，然后找到自己合适的受众，包括怎么讲好自己的这个公益故事。

### Haiyue Luo

我觉得有几个吧。之前，可能公益机构想的更多的是怎么样 B2C 地去做自己的内容传达。我是一个机构，我怎么向公众说话，对吧。甚至是我是一个机构，我怎么向平台说话，而不是直接地向公众说话。那平台只要 get 到了我的 message，它可能就会给我安排一些资源，作为对我的认可，对吧？这也是一种资源的安排方式，这个本身也没有问题。但是在字节我们能看到几个比较特别的东西。

一个是，很多“个人”，ta 出现了。比如说一线的志愿者老师，山区学校的校长，大山里的这些护林员……以公益的工作链条上最小颗粒度、最底层的人员，以一种短视频或者直播的方式直接出现在了捐赠人面前。ta 从一个非常个人、非常单点的角度给大家看到说，你们的钱在这里发生了什么事情，或者说我为什么需要你们的帮助，或者说我所处的工作环境是什么样子的，这里跟你们想的可能有一点不一样。所以但是像这种传播的角度，相当于我们之前都是在，宽泛的了解。现在是突然间一盏聚光灯给你打到了这个公益项目最深的那个地方，然后让大家拿着放大镜能够看到说，“哦！原来我平时在月捐，然后我每个月这 100 块钱到底到学校里发生了什么事情？”很具体的就是，这个老师 ta 能给你看到说，我们的孩子在吃什么，孩子们今天上课的新的操场或者新的教室是这两年刚起的，因为某某项目来了，然后这里的孩子在这些项目下 ta 发生了什么样的变化。而这个变化可能很多都不是说你们来之前孩子没饭吃，现在有饭吃，不是这种简单的变化。而是 ta 能够让你看到说原来孩子可能课间的时候 ta 不知道去哪里玩，现在 ta 有了一个很好看的操场，孩子们比以前开心多了，安全多了。

这个可能不是什么特别高级的公益理念，说我给你修个球场，对吧？但是当你从视频里看到这些孩子们快乐地玩耍的时候，你的感觉是说这就是你想要支持的，你想支持的其实是孩子们背后的这份快乐。至于说 ta 这份快乐是怎么获得的，不同的机构可以有不同的设计，但是你可能真的不必跟我讲太多背后这些所谓的很严密的，科学性的，或者说教育学的，心理学上的这些东西。你只需要让我知道说孩子们从不快乐到快乐，从没人陪伴到有人陪伴这个过程是什么样子的，然后这中间有我的一份力，那这就可以了。

其实这个公益圈里，或者说公益机构里并不乏这种非常有感染力的个体，但 ta 们之前其实是缺少一个媒介的，就怎么样让 ta 们的声音能够不加修饰地能够直接呈现到捐赠人那里去。所以我们现在会发现说这是一个对于某一种机构或者说某一种项目来说就非常高效的一种信息触达和转化筹款的方式。因为大多数的公益机构你背后都是有这种很有能量的小伙伴，甚至有的时候有一些奇怪，就更好了，对吧！这大家还是喜欢看这种很多元的东西。所以在这种情况下，我觉得这种以点到带面的这种大效果我们是能够看得到的。这个是其中一种方式。

然后另外一种就是，比如说有一个项目叫“一个母亲”，ta是做单亲妈妈的心理疏导和心理帮扶的。那对于ta们来说，这个项目虽然非常的有必要，但是一直有一个问题，就是这种服务类的，尤其是这种心理辅导服务类的这种项目，有一个问题就是它的服务半径是非常有限的，非常依赖线下的这个一对一或者一对几的这种服务。因为有时候牵涉到隐私什么的，你还不能说我一群人一起来做这个事情，很多时候就是要这种义务的，或者是专业的这种社工，或者说是咨询师，ta必须一对一地去做，那就意味着ta的人力和能够覆盖的受益人范围非常的有限。然后我就跟ta们说，可以有一个思路，就是如果这个中间有一些家长或者说有一些母亲，她是比较认可ta们的价值和ta们的工作的，尝试着把这个咨询的过程搬到线上。

一开始可以是一个录播的形式，把一些比较关键的环节能够展示出来，甚至可以去尝试直播的方式。因为并不是每一个有需要的母亲都愿意站到前面来跟你聊，但是你让她在就是暗处听，她也能得到很多的支持。那这个时候我对一个人的服务开放给几千人看，这个中间可能有很多我根本服务不到的人，但是因为这一次的互动，或者说她收看到了这个信息，她得到了很多鼓励，甚至是她以后也愿意来找这家机构，或者说她也愿意为了这家机构来做一些自己力所能及的事情。所以把这个服务场景搬到线上了以后，你的服务半径就变大得多了。然后因为你这个内容相对比较专业，然后也相对比较稳定的情况下，这个内容的分发也能帮你找到非常合适的听众和有需要的人。所以这个机构在做这个在展示ta们的线上的咨询的环节的时候，ta同时完成了几件事情。一个是给捐赠人看到了我的项目是怎么做的，这个在之前的环境中是不大可能的，因为这个过程可能非常的隐私。那也不是每一个受益人都愿意说，我站在捐赠人面前来跟你讲讲我家里出了啥事，这个是一个很难得的一个过程。然后第二个是ta把ta的服务半径在网络上扩大了。当然这里边有直接服务，有间接服务，但ta的服务半径肯定是扩大了。然后第三个就是ta吸引来了潜在的捐赠人和潜在的受益人，所以ta同时办到了这四件事情。

像类似这种有服务场景的机构其实还挺多的。有一些可能是跟健康医疗相关，有一些可能是跟心理疏导相关，有一些可能是跟别的事情相关，比如说像焦虑症、抑郁症等等，可能很多服务场景和一对一的咨询相关的(项目)，都可以用类似的这种情况来实现这种互动。所以我就简单先说这两个逻辑的不同吧，因为它还是给我们之前怎么做事情带来了很不一样的一些改变。

应南琴

这边的话我想追问一个问题，就是对于这种就是吸引公众的注意力的形式，那是否会在一定程度上造成当我需要用更劲爆的这个点或者说更劲爆的内容来吸引公众的注意力，公益组织在做这种筹款的过程中，它的点就会有一些偏移，偏移到是我要去吸引大家的注意力。然后在这个过程中会不会有一些价值倡导的部分，会有相应的偏移，就是在这个过程中我不知道您这边是不是对这个点有过一些考虑。

Haiyue Luo

我明白你说的是什么意思，但是其实我觉得大家多虑了。公益机构利用热点，甚至是造热点的能力，其实是非常弱的，就哪怕它想干，它不一定能够很好地做到。至少现在这个阶段并不用太担心说它做过了会怎么样，它能合理地利用好这个话题和热点来实现一些高资源的、高效的传播和高效的这个专业表达，其实这个是我们希望能够看见的。

比如说在出现一些跟未成年人保护相关的热点的时候，这些做儿童的机构你能不能及时地、快速地出来做一些恰当的反应，让大家知道说这个事情到底是什么样子的。有一些人可能觉得说怎么在蹭热点，你能蹭上，我们鼓励你多蹭。问题是这个大多数的机构你能不能反应那么快，拿出一个有质量的东西来蹭这个热点，这本身是没有那么容易的。所以我倒是觉得现在的公益机构并不是说我们会担心它跑偏，而是说现在太板正了，它连跑偏的这个能力和跑偏的思路都没有。

说极端一点，这个其实就是一种不善于和公众和社会去去做交互或者说去做沟通的这么一种特点，就是长期可能处在自己的话语环境里，讲一些专业的东西。然后这个专业的东西不出圈，得不到公众的理解和支持。然后有的时候反过来又觉得说大家为什么不能支持我这个这么有意义的事情，然后觉得这个事情很难。但是很多时候其实就是因为这个话没有说好。

当然并不是每一个项目都需要得到公众的认可。你可以去筹基金会的钱、政府的钱或者企业的钱，那个可能你要说服的对象就会变得相对的明确和固定。有一些机构可能是更擅长干那件事情了。对，但是如果你要利用比如说微博、抖音，甚至是别的一些传播媒介来做筹款和倡导的话，那你确实必须要想，我怎么样让公众理解我，我怎么样以最快速的方式让公众理解我？

应南琴

明白。您刚刚也提到，我们有一些公益组织的项目可以不去筹这个公众的钱，可以使用原来的一些就是在互联网公益出现之前的一些传统的，政府的钱，公募基金会的钱。像原来壹基金也是公募基金会，就是您觉得对于就是公募基金会，通过这种资助传统的结构，就资助公益组织去开展公益项目。在这个过程中，公益组织主要是对公募组织负就是公募机构负责，然后以及对它的受益人负责和现在这一种公益组织，它如果是面向公众筹款，他可能是面向就是公众负责她的这个项目。然后包括对说有负责这两种形式，您觉得有什么区别？或者然后以及说会更推荐什么类型的项目使用哪一些就是筹款形式。

Haiyue Luo

我觉得它不是一个就是非黑即白的事情。不是说哪个项目就一定适合公众筹款，哪一个就一定不适合。我觉得有几个角度来思考这个事情。一个是团队的能力，就如果我的如果我的团队或者说我这个机构的基因就一直是一个 ToB 或者是 ToC 的一个基因。那我有的这些人就是会干这件事，就有非常好的企业的资源，然后有很强的政府的关系，那我通过这些方式也能很好地获得发展的资源。

那其实很多时候也没有必要勉强自己非得要去筹公众的钱，因为你会发现说这个事情对你来说会非常的不适应，或者说是性价比会很低，对吧？那对于有一些机构来说，它希望要做更大程度上的规模化，比如说像乡村发展基金会、壹基金，这种大的机构，它希望说他的社会议题是能够公众能很好地理解的，得到公众的支持的。也是希望说这些议题是能够尽可能地去规模化解决方案的。那这个时候可能就是你什么钱都得去想办法筹。那这个时候你确实就要操心，在不同的资源方之前之间，你的 message 要变。可能你的内核是不变的，但是你怎么去说清楚这个事情，其实是挺重要的。

尤其我来平台之后，这感觉特别明显。就是有的时候跟一些行业专家或者说之前我经常参加一些行业专家的一些会，会聊公益机构的治理、伦理、项目的评估，或者说是一些更偏专业一点的东西。专家们和公益机构的小伙伴们聊得热火朝天。但是你会发现说大家纠结的东西跟公众纠结的东西完全不一样，大家关注的东西可能也不是这个广大的网友关心的东西。当然这个中间没有对错，就各关心各的呗，没有问题。但是大家也很少去思考说，我怎么样像大部分中国人去解释，而不是这一小撮人去解释，对吧？什么样是一个好的项目，什么样是一个靠谱的项目，一个公益机构怎么样叫做“负责”，你怎么把这个感觉很好地给到公众，我觉得这个都是探索得非常不够的话题。

应南琴

我觉得我可能会有一些类似这种偏见，会觉得说公众在接受一些公益项目的信息的时候，ta 可能会更在乎这个项目的即时性效果。就是说我想看到我的钱立刻就是对受益人产生了一些变化。那可能对于孵化，或者说长期培育的，或者说基础设施建设这一类型的，公众可能就是就不是那么就是感兴趣。

Haiyue Luo

有很多种角度可以分析这个事情，但是我觉得最简单的就是不同的模式，它的理解成本肯定不一样。有一些相对复杂和精妙的设计，可能确实不是一两句话能够讲清楚的，但是，为什么讲不清楚？有的时候也是因为讲错了东西。比如说，不管你这个项目如何的复杂和后面如何的专业，我觉得应该要找到一个很好的办法，告诉大家说我这个事情带来的改变，直接的改变是什么？你哪怕是个五年的改变，三年的改变，一年的改变。这个改变是什么？但是大家经常花更多的时间去讲说我这个东西为什么厉害和为什么我要这么去设计，而没有把那个改变很好地呈现出来。如果我们说的是倡导和筹款的话，这个真正有力量的东西其就是你对改变的感知。但是对改变的感知的这种渲染或者说是包装，很多时候并不是我们项目上的这些专业的人士屑于去做的事情。他们会觉得说“我这东西真正厉害的，是我这背后的多少年的研究和我的这个方法论，我给你讲讲这个”，对吧。然后这个大家不听。这个项目不在于它高级与否，而在于说我这东西就算再高级，如果我要走进大众市场，我得让大家理解说我东西的高级，它的效果到底是什么？对吧！就比如说，我经常跟他们说就是一个维 C 的药片，你可以找到那种就最原始的包装的，可能 12 块钱一瓶，里边有好几百片，你也可以找到几百块钱一瓶，里边就几十片。你说它的这个核心成分有什么区别吗？没



有。但为什么人家一个只能卖十几块钱，一个能卖几百块钱？那它背后给你渲染的故事和让你想象的效果是很不一样的。你要为了那点区别，你就愿意给更多的钱。我说其实都一样，其实都一样，但是你愿不愿意花更多的精力去想说我如何把这个故事讲好？我觉得这个可能确实是大多数公益机构可能之前也没什么机会做。然后另外一个就是项目上的同事可能不是很屑于做这个事情。

应南琴

您提到就是说可能很多项目人员不愿意去做。我在想的是不是因为可能大家其实之前没有受过这种训练，那可能包括公益组织招募的很多的，项目人员他其实更在行的是这个项目的设计，项目的执行。那对于这个项目的筹款，然后宣传这一块，ta 可能之前没有这样子的，就是受过这样子的训练。

Haiyue Luo

几个方面，一个是我觉得有一部分的这个公益的同事肯定是很有专业理想的。就 ta 希望做专家，对吧？ta 不管是农村发展的专家，还是儿童发展的专家，ta 喜欢做专家，那他可能读的是这个专业，出来了以后干的是类似的工作。那对于 ta 来说，ta 的目标不是筹款，ta 的目标也不是说 ta 要变成个网红。那对于 ta 来说，就是你给我足够多的资源，让我能在我这个专业上有积累有实践，ta 就很开心了。但是可能到了一个公益机构之后，ta 发现这个组织对 ta 的要求在变化。之前可能 ta 就安安静静地做一个专家就可以了，但后来发现说筹款、倡导和项目的专业之间这个边界越来越模糊，然后需要越来越多的这个内容的直接输出。然后 ta 就发现说可能好像对 ta 的期待不一样了，然后这个时候肯定会有一些不适应的地方。我觉得这个是一方面。

那你说 ta 有没有得到培训？我觉得几个方面，一方面是有些人 ta 在表达上是有天分的，ta 只要愿意去做这个事情就能做。那还有一部分人是非常排斥的，如果 ta 是非常排斥的，那可能就不要让 ta 干这个事情就好了（笑）。我觉得也没有办法。对，然后我觉得这是一个，就是大家对专业性和专业分工的一个理解的问题。另外一个就是，确实公益机构的生存环境不一样了。以前，至少我自己的感觉，非定向的资助，非限定的资助会比较多一些，然后资助型的基金会也会多一些，包括一些国际机构的钱也会多一些。在这种情况下，可能确实很多机构日子过得还不错，它也不用太担心“粮食”的问题。那在这种情况下，就是 ta 也可以确实安静地做一个专家或者做一个专业的机构，ta 只需要操心自己怎么执行，怎么做传播就好了。但是包括现在的国际机构也是一样，就是经济情况不一样。那大家都要开始想说要开源、要节流，对吧。那开源怎么办，在中国，你不做互联网筹款好像又说不过去，对吧。就是你得做一下互联网筹款。然后就会发现说自己可能碰到了一系列这个不适应的事情。对。

应南琴

罗老师您其实还有一个身份是一直是做这个筹款相关的工作。然后当然这个工作也跟现在您从事这个字节跳动的一些这个产品研发相关。那因为其实在这个筹款这一块，

在国内据我所知就是比较就是大家关注这件事情也可也是近年来的事情。那就是您觉得像就是特别是现在职业筹款人这个概念其实在国内还是比较新的一个概念，但是在国外其实已经发展很久了，您觉得作为这个职业筹款人，她可能会是将来的一个就是就业方向，或者说这个职业筹款人的这个工作会是一个什么样的新的体验？对于就是国内的伙伴来说。

### Haiyue Luo

我觉得还是很有机会的，因为对于国外的非营利组织来说，高级的项目官员、高级的筹款官员和高级的资助官员，其实都是非常顶尖的人才。可能这三种人对于一个公益机构来说，可能是最重要的专家。对，但是你在国内你会发现说项目上的这个专家挺多的，资助上的专家很少，然后筹款的专家几乎没有。这个跟这个大多数机构历史上演变下来的这种资源获得方式也有关系的。以前就可能很多机构不需要有这种专家，它也能把款筹得比较好。因为中国有中国的特点。现在是因为说越来越多的机构要靠自己的双手去打粮食了，自己要想办法来钱。然后大家才开始想说，好像我需要有一个专门的做筹款的团队和人，就相当于以前是包产包销，你现在突然间自己要做销售了，那你才发现说原来我这个团队里是没有销售人才，你就得自己去建立这种销售的网络，或者说是这种能力的培养。那对于大多数机构来说，她就只能从现有的人上面去做转型了不管是传播的人还是项目的人，所以他不会，所以一开始肯定都会有点不专业。那我以后我觉得我觉得因为筹款这个事情做专业了以后它的门槛还是蛮高的。那我觉得以后在这个事情上专业化发展有很大的一个机会。对，当然这个这个职业的发展和行业的发展也是这个一荣俱荣的事情，因为筹款人也是这种最容易出事的地方。

应南琴

具体会指什么。

### Haiyue Luo

你有很多你有很多道德风险，确实是有很多道德风险。所以为什么要做这个职业认证，或者说这个职业化的这个推广，或者说这个行业或者说职业的一个资质，很大程度上其实是为了保护自己，也要保护行业。就如果没有人出来说什么是好的，什么是不好的，或者说没有人出来就是形成这种自律的这个氛围和机制的话，那大家就都 freestyle 然后 freestyle 就开始乱搞，然后而且而且很容易最后就是以这个数字来论成败，那这个时候是很容易出问题的。

应南琴

的确。像方德瑞信，我记得从 19 年就一直在推这个中国公益慈善筹款伦理行为的一个这个实操指引。我理解也是因为中国其实本土没有这个就是没有这个职业化的过程，所以它也就缺少了这个伦理这一块培育。但是它确实当大家不重视这个伦理这一块，最后会伤害的是整个行业这样子的一个情况。

您这边的话就是我们也之前有看到说像在壹基金的时候有做一个就是联合公益网络的

筹款的案例。因为其实联合筹款这件事情在国外其实比较常见，但是国内的发展还是？没有看见很多这种案例出来，就是您能介绍一下，像这一种就是联合公益的筹款。在中国的一种就是发展以及当时在壹基金的一个就是发展情况。

### Haiyue Luo

对，因为因为这样子就是对于对于中国来说，大多数的机构都在闷头地做自己的事情。然后把机构做大和规模化其实不是那么容易的事情，可能放在全世界也是一样。就是一个机构要做把一件事情做好其实还是比较容易的。但是如果你想把一件事情持续地、规模化地做好，还是挺难的。尤其是有一些社会议题，它不容易产生特别大的机构。比如说像自闭症和一些罕见病的网络，它不容易出现一些特别大的机构。因为它的核心的志愿者和人员是病患的家属和身边的人，那 ta 们的服务半径也是很有限的，比如说就是这个社区或者说就是这个行政区，可能都到不了这个城市。在这种情况下，这种议题呈现出来的特点就是它在全国会有很多小的自组织。然后这种小的自组织各有各的困难，各有各的特点，然后也各有各的资源。那对于大家来说，要做好筹款，一方面是发动自己身边的资源去做。另一个选择就是看看能不能形成合力。形成合力有几个好处，一个是成本会有极大的节省，不用每个人去做一套东西；另外一个就是声量会变大，因为每年你都可以有一个就是大家能够协同的或者说大家都能够认可的一个聚焦的传播点，或者说一个公众沟通的点。那这个点大家共同行动，然后也都是共同认可的去做集中的突破，可能跟每个人自说自话的效果要好得多。第三个就是如果这个议题里面刚好有“带头大哥”，就是比较有能力的机构，它也愿意说我把这个议题给张罗起来，让大家能够形成合力，共同的来做这个倡导。那共同的筹款就是个水到渠成的事情。我就拿壹基金举例子，“海洋天堂”这个网络就是自闭症、脑瘫、罕见病的这个网络。对于大多数的家长来说，可能从一开始只是为了给自己的孩子找到帮助和服务好自己的孩子，照顾好自己的孩子。后来可能在自己的城市里找到了一些背景类似的家长、需求类似的家长，攒到了一起，一起来解决这个问题。后来甚至是有有一些家长更有能量一些，ta 变成了当地的康复机构，但是你要 ta 走出这个城市去，其实是非常困难的。因为 ta 的出发点也不是我要把机构做成一个多大的商业模式，ta 的出发点其实还是照顾好自己的孩子。所以在这种情况下，把全国的这种组织拉到一起，给 ta 们来提供一些资源服务，让大家能够相对统一地去做一些倡导上的突破。不管是孩子的这个上学也好，就业也好，出行碰到的障碍也好，它的效率是更高一些的，也能更好地对接资源。比如说“海洋天堂”这个网络，你可以去链接一些媒体的资源、明星的资源、平台的资源，来共同推动这个议题的共同倡导。但是如果你链接的对象是一个特别小的一个机构的话，对于资源方来说，它可能也使不上劲，或者说有一些浪费，因为 ta 明明可以做有更大规模影响力的事情，所以这是一个效率的一个考虑。一方面，然后另外一个就是影响力方面的考虑。

### 应南琴

现在其实可能像联就是如果中国这个联合筹款这一块可能还是像自闭症或者这些罕见病大家的一些联合然后进行的这个合力筹款，扩大这个影响力。我不知道在中国是否

有可能会发展像这种国外的就是就某一个社会议题，然后把这种类型的社会组织都联合起来，然后去公众筹款。因为我最近看一个文章，它是有提到其实很多社会议题的解决，它可能是需要就是不同的这种就是社会不同类型的社会组织，它可能因为如果是一个环境问题，它可能涉及到其他各个领域的内容，都需要一起来做这种筹款在中国是不是有可能因为现在中国可能遇到的很多的社会问题，也已经是一些系统性的社会问题，不是一家就是可能公益组织能够解决的这样子。

### Haiyue Luo

我觉得比如说像海洋天堂，像救灾、像阅读环保，其实都有这个趋势，就是会有一些行业的里边的可能议题带头人，他会行动起来，把大家张罗在一起，去集中地去跟就一起去跟社会做沟通，一起去跟利益相关方做沟通，一起去跟政府做沟通。我觉得这个趋势肯定是有的，只是说这个组织有多紧密，和它存在的价值有多大，可能跟每个议题的潜在的诉求有关系。如果这个议题里的这些人人都很强，他们可能也不怎么需要这个网络。然后反过来如果都很弱，可能他们也贡献不了给这个网络。所以这个还是一个挺微妙的事情，就是你需要在这个议题里，刚好这个天时地利人和，有合适的伙伴在攒这个局，这个事情才做得成对。

### 应南琴

好，那今天就是访谈基本完成了，非常感谢您这边的分享。然后您这边有任何问题可以随时联系我们，我们会再跟您这边交流。那我现在就先这个结束这边录音。