

## KaBOOM!: A Movement to Save Play

# KaBOOM!: 让“玩”变成一项事业

夏日,夕阳透过漫天的火烧云给美国华盛顿一座刚完工的儿童游乐场增添了几分喜气。场地上,橙白相间的 KaBOOM! 标志也被映衬得格外显眼。500 多名参加施工的志愿者,不顾劳作了一天的疲惫,与孩子们一起嬉戏、欢闹着。

人群中有一位女士略显矜持,但却特别引人注目,她就是美国现任总统夫人米歇尔·奥巴马。在过去十几年中,三任美国总统夫人都曾在这种由社区自建的儿童游乐场施工现场撒下她们的汗水和欢笑。就在这一天,米歇尔·奥巴马宣布这是第 2000 座 KaBOOM! 儿童游乐场的落成。

### 致力于“玩乐”的组织

KaBOOM! 可不是一家游乐场生产商的名字。它是一家成立于 1995 年、总部位于华盛顿的非营利组织,致力于协助低收入社区通过搭建儿童游乐场,保护儿童玩乐权利来培养社区建设能力。正如它名字所传递的轰鸣一声、拔地而起的气势,KaBOOM! 从创建伊始就一直是非营利组织创业精神和创新模式的先锋代表,哈佛商学院曾三度为它撰写案例。

KaBOOM! 认为,“玩”应当是儿童的自主选择,它对于儿童的身体健康、智力、情商以及社区责任感的提高都有重要的作用。

然而,这个时代的儿童玩乐的机会比以往任何一个时代都要少。由于学习压力、父母对安全的过分担心等原因,越来越多的儿童的户外活动减少了,取而代之的是室内的电子游戏。这对于儿童的想象力和健康都造成了不良影响。

为了解决“玩乐”问题,KaBOOM! 一直致力于这样三个项目:

操场改造。在美国,有 1500 万儿童生活的地方没有一个步行可达的公园或游乐场。任何的社区居民都可以通过 KaBOOM! 网站筹集资金,征集志愿者,寻求相关 NGO 以及建设方案。此外,KaBOOM! 鼓励人们建立“富有想象力的操场”,让儿童可以通过行动将自己的想象力应用于到操场的建设当中。

玩乐大行动。在这个行动中,KaBOOM! 为社区成员提供资金、灵感等支持,帮助他们把更多好玩的东西带给身边的人。KaBOOM! 承诺将为改善儿童玩乐环境的城市资助 210 万美元,提供专业的网上培训,举行全国社区聚会分享经验。

全国玩乐地图。美国暂时没有较为全面的信息说明各地操场的情况。KaBOOM! 则通过这样一个项目把这个任务交给全美国人,让他们通过移动终端、互联网等手段告知当地操场的

情况,以方便 KaBOOM! 为最需要改善的社区提供帮助。如今,在 KaBOOM! 的网站上,只要输入城市或者邮政编码就可以找到附近可供儿童玩乐的地方。

### “玩转”社区建设

KaBOOM! 认识到,游乐场的搭建和维护必须依靠社区自己的力量。游乐场工程是一个周期长、工作量大、协调头绪多的项目,这种项目的实施过程正好能促使低收入社区提升社区建设所必需的能力、知识、资源和自信。换句话说,游乐场是产品,是为孩子们服务的;游乐场的筹建是过程,能强化大人们社区建设的能力。产品和过程,两者都要“玩”得好。

那么,如何才能把以搭建儿童游乐场为载体的社区建设“玩”好呢?

为了充分利用本地资源,KaBOOM! 首先严格挑选合适的社区合作伙伴。在选址上,KaBOOM! 偏向把游乐场建在那些真正对“玩”有迫切需要的社区。80%的 KaBOOM! 游乐场建在低于贫困线的社区,而且常常选在儿童进出频繁但缺少娱乐设施的场所(比如医院、受虐妇女庇护所、戒毒复原所等)。KaBOOM! 主动与当地同样支持儿童事业的各种非营利组织合作,比如全国性儿童组织的地区分支机构或是低收入住房贷款的资助组织等。这些本地组织必须从思想上高度认同 KaBOOM! “社区自建”的理念,承诺把搭建游乐场当作是一次提升社区能力的变革机会,而不仅仅是一次简单的交易任务。

从施工前 4-6 个月起,KaBOOM! 指派的项目经理就指导合作伙伴动员社区资源。虽然很多出资赞助的企业愿意包揽游乐场建设的所有费用,KaBOOM! 却坚持要求 10-15% 的费用(约为 8500 美元)必须由社区自筹,为的就是激发社区利用本地资源的主观能动性。

孩子全程参与是 KaBOOM! 社区建设的另一特色。施工前 3 个月的某一天,Ka-



KaBOOM! 的迅速发展也离不开美国政界人士的参与与关注。图为米歇尔·奥巴马在活动现场挥汗如雨

BOOM! 会邀请附近的孩子们参加为期一天的“设计日”,让他们闭上眼睛尽情想象心目中最理想的游乐场,然后用画笔把梦想变成草图。这些草图中的设计元素会尽可能地体现在实际施工中。这样,完工的游乐场也就真正成为每个社区里孩子们自己的乐园。而且,让孩子尽早地参与这类社区项目的筹备过程,也能从小培养他们对社区建设的感性认识。

志愿者的体验在 KaBOOM! 的社区建设中也非常重要。搭建游乐场是一个看得见、摸得着、成果直观、影响长远的志愿项目。为了进一步提高志愿者的体验,KaBOOM! 在早期改进了让不同批次的志愿者分几天完成搭建的流程设计,改为在一天(大约 6 小时)内完成施工。如此一来,每个志愿者都能有始有终地目睹游乐场从平地变成乐园的过程,这大大提高了他们的成就感。

另外,与尽量让志愿者轻松完成的任务不同,KaBOOM! 希望让志愿者体验那种甩开膀子在又累又脏的环境中为社区大干一场感觉。所以,在流程设计中,部分的工作强度反而被故意提高了。比如,施工现场不用水泥搅拌机而让志愿者自行组队拌制水泥。这些“刁难”是为了让志愿者在一天的努力后看到游乐场拔地而起时能为自己真实的付出而感到自豪,从而激发他们进一步参与社区建设的热情。

### 有钱才能“玩”得好

与那些关注特殊需求的儿童公益项目相比,“玩”这个社会问题缺乏吸引资助的眼泪指数,所以在成立之初,KaBOOM! 很难得到传统慈善基金的资助。于是,他们不得不把向企业收费作为主要的资金来源。

据 KaBOOM! 创始人戴瑞·哈蒙德(Darell Hammond)介绍,组织成立的第二年正逢某纸业集团筹备 150 周年庆典活动。该公司了解到儿童游乐场项目后,认为这个活动很适合全国各地的员工作为志愿者参与,于是爽快地与当时仅有 4 名全职员工、还没有正规办公室的 KaBOOM! 签下了价值 270 万美元的合同,承诺在一年内搭建 30 多个游乐场。当戴瑞拿着预付支票去银行存钱时,他甚至都不知道要先开一个机构账户。

这看似让大多数初创组织无法奢望的幸运,其实反映出 KaBOOM! 市场定位的准确。游乐场本身不仅是一个产值过亿的制造行业,还可以与房地产、家庭装修、财产保险等符合“建造”概念的实业挂起钩来。一天内为本地社区完成一个实体搭建,又可容纳数百名志愿者同时参与,场地可以精确到具体街区,时间可以精确到具体日期,这就特别适合各类企业的会议活动、团队建设和社区参与项

目。主题鲜明、好玩有趣、成效实在、操作可行,这样的活动谁不愿意参与呢?

果然,这种企业提供大部分资金和近一半志愿者、当地公益机构提供社区资源和另一半志愿者、KaBOOM! 提供项目管理和专业知识的三方合作模式很快获得了市场认可。在 KaBOOM! 长长的客户名单上可以看到许多家喻户晓的企业品牌,这些企业与 KaBOOM! 都有着每年数百万美元资助和数十个游乐场修建的长期合作。

KaBOOM! 还是最早采用社会化媒体技术的非营利组织之一。通过互动性的网络平台,志愿者不仅可以详细了解游乐场搭建和社区建设的每个细节,而且还能在线申请竞争性的种子基金来启动项目。而 KaBOOM! 的专职人员也不再是网站唯一的内容管理人员,众多的志愿者在这里互相回答问题并为如何推动玩乐事业出谋划策。KaBOOM! 甚至邀请咨询公司把网站建设的经验整理成开放下载的咨询报告,以帮助更多的非营利组织了解如何利用互联网增强社会影响力。

### 玩出一片天

KaBOOM! 已经发展成为拥有十几位项目经理、每年建造 100 多座游乐场的优秀组织,它甚至已经是美国最大的社区自建型游乐场搭建商。

KaBOOM! 的运营策略更是超越了游乐场的范畴。它鼓励参加过搭建活动的志愿者不要满足于一次性的志愿体验,而是担当起“玩乐制造者”的倡导角色。KaBOOM! 还鼓励每个城市成立由市长认可的“玩乐理事会”负责推进本地儿童娱乐设施的建设,并推出美国“最佳玩乐城市”的评选活动。

戴瑞心中则有更大的目标,他期待着把 KaBOOM! 搭建的游乐场与倡导影响搭建的游乐场数目之比从目前的 1:10 提高到 1:100,让“玩”成为政府和民众都放在心头的事业。

(本文作者为创业观察者容懂)



今年,KaBOOM! 与一家知名设计公司推出了“盒子里的梦幻游乐场”项目,可在室内或室外迅速建成带有喷泉和沙地的移动式游乐场。图为纽约街头的孩子们在项目现场