

郝南：从“对不起，我们救不到你”到我能

■ 本报记者 王会贤



始于汶川，立于玉树

2008年汶川地震发生后，一群志愿者自发组织起来，进行信息对接。“那时候应该说是协调，就是将物资需求和供给两边搭配上，包括车辆分配、物资运输、分发、志愿者、道路情况等，虽然参与很深入，但这里边没有其他的专业性、技术性。”郝南回忆道。

当时信息小组的一两百个志愿者，有的掌握司机情况、志愿者情况、物资匹配度，有的掌握灾区村镇需求。“我在自己的大脑里构建了一个路径，就是在对灾区有了从局部到整体的了解后，再接触到救灾资源的时候，对这个资源能够到达哪里，去哪里最合适，有了一定的分辨意识，也就是现在所说的资源的可及性和匹配性，但当时没有上升到理论归纳的高度。”郝南说，“在灾情信息搜集上，怎样核实、验证一个信息的时效性、真实性、准确度，当时大家摸索出来了一些工作原则，但没有记录总结下来，也没有人有意识地去应用这些经验，在这些东西刚刚形成的时候，这次救援就结束了。”

用郝南的话说，这些经验在汶川地震救援结束后，跟随各自散去的志愿者们回到了“原子化状态”，信息处理、协调上的经验，并没有得到非常细致的总结。

这种情况让当年的志愿者们心存遗憾，也有不满。所以2010年玉树地震发生后，“我们马上意识到这个灾害可能很严重，2008年志愿者们憋着的那股劲都还在，我们第一时间就在QQ群里联动起来想做点事情。”郝南说。

2010年4月14日，还是牙医的郝南取消了下午所有病人预约，一边联络前方志愿者，一边在后方迅速组成信息协调小组，从北大招募的志愿者们很快集合在一起，2008年的经验在这时第一次以成文的方式，传递给了新一批的志愿者。

“我得教他们怎么做，于是就把之前的经验，第一次以成文的方式，用了一个晚上的时间教给他们。这是完全土生的自己总结的经验。”郝南说，“比如提炼信息的六要素，怎样核实验证，信息的细节应该具体到什么程度，确认后我们给这些信息逐条进行编号。编号时就特别注意到格式问题，那时候已经在强调信

息中包含的时间、地点、人物、联系方式、可追溯来源等，并且对有效性设置了专门标签。”

经过整晚埋头苦干，第二天一早，由这些编号信息组成的第一期简报发送到各个QQ群，这也是“简报”第一次出现。当时信息小组没有正式的名称，就叫做玉树地震援助信息小组。简报就以这个小组的名义发送了出去。为了避免在转发过程中丢失时间标签，造成时间混乱，郝南将信息作成了图片。

当时参与并坚持下来的志愿者伙伴，基本构成了卓明的创始团队。

这是卓明发展的第一个阶段，信息发布还比较原始，只是单条信息的汇总，没有更多的格式、套路。这个模式在2011年盈江地震时得到了沿用。2011年，壹基金办了“救灾行动奖”，郝南10位民间人士一同获得了“行动公民”奖。

专业化内核的形成

2010年到2012年，灾害响应较少，卓明团队的成员也都忙于各自的本职工作。“因为当时大家没有时刻准备着的意识。”郝南表示。这期间，郝南一直没有脱离公益圈，加入华夏公益，参加友成基金会的灾害研究班，第一次正式接触灾害管理，全面了解灾害救援、重建的一系列专业知识。

“2012年岷县地震，我们知道消息时已经晚了48小时，当时正在跟华夏的人一起开会，卓明与华夏的志愿者一起来响应了这次地震。”岷县地震信息发布所形成的简报框架基本成熟，一直沿用到了现在。因为两个组织的合作，人员的混合，简报的名字一直用的是“卓明华夏救灾简报”，两个机构名字并列。

2012年之后，卓明开始注重救灾演练，郝南则在地震研判上花了更多功夫。2011年从友成的培训班开始学习，在小型地震发生后练习推演，“那时候具备了地震发生后，根据震级和周围环境判断地方损失情况的能力，具备了初步研判能力。”2013年，演练和研判能力都派上了用场。

2013年4月20日，雅安地震发生之前，卓明刚做完一轮培训和演练。卓明在救援中的表现得到了各方重视、多家媒体关注。不只是救援领域，更多的公益人知道了卓明，知道了信息协调在救灾中的重要性。

对于公益人来说，已经习惯每次突发灾害，都有一个值得信赖的组织，在第一时间发布信息，告诉大家“灾情如何、最可能被忽略的地方、最需要的物资……”

这个组织就是卓明灾害信息服务中心。从2008年到现在，卓明灾害信息服务中心从一个自发形成的志愿者群体，发展成为一家正式注册的民间组织。在自身不断成长迭代的同时，也见证着国内救援领域的10年变迁。

“这可能是大家第一次大规模地了解我们做的简报，转发量还挺多的。那时候微博成为重要的响应工具，简报以长微博的形式转发出去。除了QQ、微博，还有YY。”郝南说，“简报开始出现预测性信息，我们预测到灾区会堵车，注意到救援的不均衡分布。”

在紧急救援阶段，这种判断是非常重要的。第三天，卓明简报发布了灾区需求的分布情况，比其他人工提前了至少24小时，这也让救援力量认识、认可了卓明的专业性。

2014年鲁甸地震时，此前曾出现的几家信息协调平台已经退出了，只有卓明还在继续做，并且把这件事做得更专业。鲁甸地震之后，卓明响应小规模灾害的数量在上升，将范围扩展到台风、山洪等其他类型灾害救援中，并且开始尝试响应国外的灾害。

也就是在2014年鲁甸地震救援进行中，郝南辞去了他的牙医工作，将职业的未来方向完全放在灾害救援上。

“我的个人信念发生了改变，机构也做了调整。那年我们响应了大概十次灾害，年底总结时，7个创始人决定卓明要走组织化发展的道路。”郝南说，“第二年我们就申请了南都基金会的支持资金，开始谋求注册。在我专职参与进来之后，就有大量的时间去接触专业的知识，不管是公益行业的还是机构管理方面的。2015年，我开始学习环球计划，接触国际上的东西。环球计划的内容非常好，2015年初的目标就是把它学好，然后再推广给大家。”

国际灾害响应

2015年初卓明自己承办了一次环球计划培训班，这是卓明第一次正式组织项目式活动。随后就是2015年在日本仙台举办的第三届联合国世界减灾大会，这也是中国民间组织首次以代表团的形式参加联合国世界减灾大会。

“仙台大会对我来说是特别重要的一个节点，这是我对世界人道救援体系的第一次近距离接触。”从仙台带回来的东西，郝南消化了很久。

在把这个体系摸索得差不多时，尼泊尔大地震发生了。“我们内部已经在2011年就制定了灾害响应流程。但一级响应是空

缺的。我有把握，有20-40人的志愿者团队，二级响应没有问题。但能不能进行一级响应，尼泊尔地震我们打算试一下。”

当时卓明内部对此也存在不同的声音，有人认为应当主要关注西藏灾区，有的认为外语能力不足以进行国外灾害响应。最后卓明兵分两路，一部分关注国内灾情，一部分响应尼泊尔地震。郝南参与尼泊尔救灾还有一个特殊因素，他当时在基金会救灾协调会，协调会把这个工作交给了他。

尼泊尔地震响应的志愿者招募异常顺利，300个志愿者迅速到位。“我最大的苦恼是300人怎么管，我没管理过这么多人，这是件非常头痛的事。志愿者都没有经验，还各有各的主意，个性比较强。志愿者团队的理顺用了比较多时间，所以我们实际工作的节奏慢了。”郝南表示。

“有一天真的蛮崩溃的。崩溃完之后，我心里有底了。”郝南对这次海外灾害响应的总结是，“从应急响应的目标来看，这次是失败的，我没有真正帮助到很多灾民，很多工作做到位了，但时间节点常常晚半天，而起不到预期的作用。另外，我们的产出更多是中文，但国内的组织在国际救援中的执行能力还不够强大。”

“但是这次国际救援给了我们很大的信心，就是在连英语都不通的地方，我们还能招到懂尼泊尔语的志愿者，甚至是尼泊尔人。我发现在灾害发生时，只要运用方法合理，平时找不到的资源，救灾时都能变成现实。而且这次救援验证了我们在国内演练成熟的方法。”郝南强调。

2015年之后，卓明响应国内外灾害的次数开始爆发性增长，每年20次左右，包括厄瓜多尔地震、意大利地震等海外灾害救援，也包括台风、水灾、滑坡等多种类型灾害。技术上，卓明已经由简报转向地图，在传播效果上更优秀。

郝南表示，现在可以很自信的说从专业性来讲，卓明不比任何国际机构差。

众包低门槛 核心专业化

在运作层面，卓明是以众包的形式来进行操作的。内核需要高度专业化，但众包给每个人的一小部分前端工作，一定是低技术门槛的。这也是郝南从国际上学来的经验。

低技术门槛容易做到，但是核心的专业化却面临瓶颈。近两年，部分核心志愿者因为家庭、工作等原因离开，但补充新人的速度却变慢了。专业化对核心志愿者的要求也在提高，也会特定招募一些地震、灾害管理等相关专业的志愿者。

郝南在内部培训时强调最多的两点，一是救灾的目的性，一定要以灾民为中心，理解灾民的苦难，这是出发点。二是团队要让参与的人有所成长。“没有人是完全无私奉献的，付出要有收获才能平衡，不管是心理上的收获还是其他方面的。要找到这个平衡点。”郝南希望所有卓明的志愿者都能获得成长。

对自己的专业性要求，换来的是救援机构和政府的认可。“政府比民间组织更认可我们做的事情的价值，对于简报的准确性，我们是引以为豪的。”郝南说。事实上，除了应急响应机制，卓明还建立了保密机制，在发现涉密信息后，都要按流程处理。

郝南认为，与国际相比，国内还缺乏就在专业性的NGO，卓明以信息传播为专长，而在卫生用水、心理援助、灾害社工等方面的组织也数量较少，救灾是一个综合门类，如果这些都比较萎缩，只有救援队和基金会数量偏大，是不良发展的状况。

十年后最好的纪念就是——现在，我能

回忆起2008年一起救灾的伙伴，郝南表示，那是一群特别执着的人。“它给了我们一种信仰。这对于我们来说很神圣，让所有人放下分歧去做同一件事情。不管这个人平时怎样，品行如何，在汶川救灾时，那个东西是跨越日常的，只有在现场的人能感受到。”郝南说，“2008年之后再也没有一个时刻，接近那种状态。”

十年之后，这个影响在大家身上在逐渐消退，但还是能看到影子。“2014年年初的时候，我再到北川，觉得自己可以放下了。我现在做的事情，跟2008年没有关系。我的债还清了。”

2018年5月11日，纪念5·12抗震救灾志愿行动十周年的“全国社会救援力量技能竞赛”结束后，郝南在朋友圈发了一段话：十年以前最大的痛就是“对不起，我们救不到你”；十年以后最好的纪念就是——现在，我能。