
乡村儿童志愿服务的创新实践

——以蓝信封书信陪伴项目为例

周文华 丁如一 徐慧*

摘要：提升乡村儿童心理健康水平是国家乡村振兴战略的重要工作之一。本文介绍一个实施 14 年的志愿服务项目“蓝信封书信陪伴项目”，该项目专注乡村儿童心理支持工作，通过志愿者和乡村儿童一对一的书信来往的方式，一个月一封信，持续三个学期，以朋辈陪伴的方式，通过情感表达、认知加工、榜样作用三个作用机制，提升孩子的心理健康水平，并实现志愿者和孩子的双向成长。本报告从书信陪伴的干预成效评估、蓝信封对相关方的影响分析、项目运营迭代经验三个维度，深度论述蓝信封项目的创新实践经验，为国内乡村儿童志愿服务的开展提供探索经验。

关键词：情感表达 认识加工 榜样作用 科学公益 产品模式

一 研究背景

乡村儿童心理健康是国家和社会都非常关注的重点社会问题之一。2021 年，中国科学院心理研究所国民心理健康评估发展中心发布《乡村儿童心理健康调查报告》^①，调查显示，乡村儿童的抑郁检出率达 25.2%，焦虑检出率为 25.7%。留守儿童的心理风险更大，留守儿童抑郁检出率和过度焦虑检出率均高于非留守儿童，留守儿童的自尊水平、坚毅力、同伴关系质量显著低于非留守儿童。

提升乡村儿童心理健康水平，预防农村学生极端个案，是国家乡村振兴战略的重要工作之一。针对乡村儿童心理健康的建设工作，国家出台了多项重要措施，

* 周文华，中山大学博士，蓝信封总干事，全国青联委员，中国青年志愿者协会理事，2008 年创立蓝信封，14 年专注乡村儿童心理志愿服务工作；丁如一，香港中文大学发展心理学博士，长期担任蓝信封专业顾问；徐慧，巴黎狄德罗大学精神分析博士，长期担任蓝信封专业顾问。

① 陈祉妍：《乡村儿童心理健康调查报告》，<https://mp.weixin.qq.com/s/9Vc-j-MfXOYQphMrVc aNlg>，2021 年 11 月 23 日。

今年教育部等部门连续颁发了《关于加强学生心理健康管理工作的通知》（教思政厅函〔2021〕10号）^①、《关于全面加强和改进新时代学校卫生与健康教育工作的意见》（教体艺〔2021〕7号）^②等文件。在2022年2月，民政部和国家乡村振兴局发布《关于动员引导社会组织参与乡村振兴工作的通知》（民发〔2022〕11号）^③，支持社会组织参与乡村振兴工作。因此，民间公益机构通过积极开展乡村儿童心理健康类志愿服务的方式，可以有效参与到国家乡村振兴战略中来。

国内公益机构在乡村儿童心理健康建设中有很长久的积累，其服务类型也非常丰富，例如乡村支教、乡村夏令营、驻校社工、驻村社工、音体美教育开展、图书馆阅读推广、亲情电话、睡前故事等。在服务成效方面，例如扶贫基金会的“童伴妈妈”项目，通过“一个人、一个家、一条纽带”的模式，以童伴妈妈为抓手的干预方式，乡村孩子的性格改善、心理韧性都得到了很好的提升。歌路营的“新一千零一夜”项目，以“睡前15分钟”为切入点，以“故事疗愈”心理理论为指导，用每晚一个睡前故事，温暖留守寄宿孩子们的心灵，以此改善他们的身心健康。西部阳光的“陪伴成长驻校社工”项目，通过培训青年志愿者，采用社会工作价值原则和手法在乡村学校开展服务。以上都是行业品牌公益项目，无论覆盖规模、公众影响力、效果论证等方面均取得很大的成果。

然而，针对乡村儿童，与已经较为成熟的助学资助类、物质支持类、兜底类助残帮困公益项目相比，针对心理健康类的志愿服务公益项目，还存在着不少挑战：^① 国家乡村儿童数量巨大，志愿服务能覆盖范围还很有限，需要更多可复制、具有规模化潜力的公益项目；^② 应该尽快发展一批具有产品思维的公益项目，比如项目有良好的志愿者参与入口，捐赠人有丰富、轻便的项目体验机会等；^③ 已开展多年的成熟的，具有一定规模体量的公益机构应该尽快开展科学评估工作，这不仅是一份结果性的项目效果论证的评估报告，更应该是用来发展项目迭代思维，并深度挖掘参与相关方口碑的工作，评估是为了进一步开展项目品质控制，作为进一步规模化/产品化的基础。

^① 教育部：《关于加强学生心理健康管理工作的通知》，http://www.moe.gov.cn/srcsite/A12/moe_1407/s3020/202107/t20210720_545789.html，2021年7月12日。

^② 教育部：《关于全面加强和改进新时代学校卫生与健康教育工作的意见》，http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-09/03/content_5635117.htm，2021年8月2日。

^③ 民政部、国家乡村振兴局：《关于动员引导社会组织参与乡村振兴工作的通知》，http://nrra.gov.cn/art/2022/3/2/art_46_194251.html，2022年3月2日。

本文介绍一个实施 14 年（2008-2022 年）的志愿服务公益项目“蓝信封书信陪伴项目”，蓝信封专注乡村儿童的心理支持工作，通过志愿者和乡村儿童一对一的书信来往的方式，一个月一封信，持续三个学期，通过鼓励孩子在信件中的情感表达，通过朋辈陪伴的方式，从而提升孩子的心理健康水平，并实现志愿者和孩子的双向成长。值得注意的是，志愿者在这里的角色是树洞，是孩子烦恼的倾听者，而不是问题解决者，也不是心理干预者。该项目同时对校园极端个案具有一定的预警作用，即在书信过程中发现的自杀自残等极端个案及时报告学校，有效支持到学校的心理健康工作开展。该项目具有以下特色：① 已经具有一定的规模化水平，覆盖全国 26 省市，服务 764 所学校，孩子端的信件累计约 30 万封，来往信件合计约 60 万封；② 具有一定的产品机制，对志愿者、捐赠人都有不错的参与入口；③ 每期均进行效果层面和执行层面的科学评估。

本文为时隔五年后新的一期评估报告，相当于蓝信封项目评估报告的第二季（五年一季），第一季评估成果已经发布在 2016 年的《中国公益蓝皮书》^①中，区别于第一季学术性的心理学成效分析，本报告从书信陪伴的干预成效评估、蓝信封对相关方的影响分析、项目运营迭代经验三个维度，深度论述蓝信封项目成功经验 and 过程中的失败经验，为国内乡村儿童志愿服务的开展提供探索经验。

二 方法介绍

（一）服务群体

该项目服务群体包含了三类：留守儿童、单亲/孤儿/重组家庭、及有情感倾诉需求的其他乡村儿童，项目优先覆盖留守儿童比例高的乡镇学校，这些地区更需要心理健康类活动的开展。蓝信封项目精准聚焦青春期初期（10-14 岁，七年级为主）的乡村儿童。处于青春初期的乡村儿童，根据蓝信封项目经验描述：情绪稳定性不足，对父母叛逆，对朋辈若即若离，背负巨大的学习压力，为身体发育而困扰，开始追抖音快手，有自己喜欢的歌曲和明星，也开始有了对未来懵懂的理想。该年龄段的孩子具有强烈的被倾听和探知外面世界的诉求，需要情感倾

① 朱健刚、胡小军：《中国公益慈善发展报告》，社会科学文献出版社，2016 年，第 87-113 页。

诉的空间。因此，基于朋辈关系开展的志愿服务项目非常契合这一类群体，如蓝信封书信陪伴项目。

（二）项目设计

蓝信封的回应策略是，通过书信建立有效的长期陪伴关系回应乡村儿童情感倾诉需求，并且进一步通过公益产品的产品化，不断吸引更多的资源共同致力于其问题的解决。蓝信封的项目开展流程如下（图 1）：

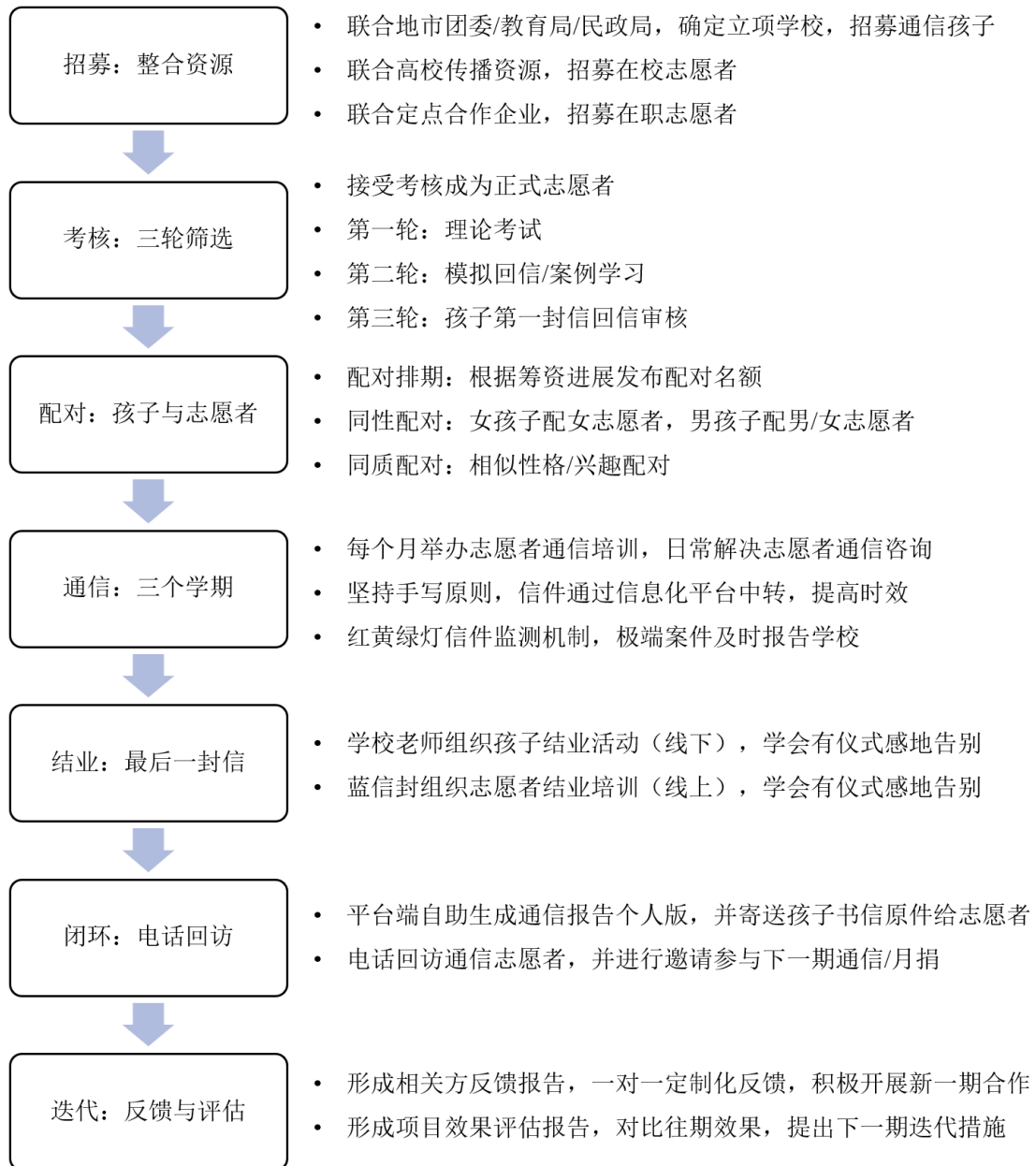


图 1 蓝信封项目开展流程图

第一阶段：招募阶段，包括“招募”、“考核”和“配对”三个步骤。广泛整合政府、高校和企业资源，触达目标群体，招募乡村儿童和志愿者；志愿者前期需要完成三轮考核才能结对通信，以此把控项目质量和项目风险；通信配对基于“同性原则”和“同质原则”，有助志愿者和孩子建立初步关系。

第二阶段：通信阶段，包括“通信”和“结业”两个步骤。通信的可持续和仪式感是这个阶段的关键问题。搭建志愿者培训课程体系、信息化信件中转平台、红黄绿灯监测机制是回应通信的可持续性；坚持手写原则、最后一封信的结业活动是回应通信的仪式感。

第三阶段：评估阶段，包括“闭环”和“迭代”两个步骤。这个阶段的关键问题是通过反馈和评估更加了解精准服务对象和相关方的需求。通过通信报告个人版和电话回访，给志愿者提供一个完整的通信体验，进一步加深对项目的认同，邀请参加下一期志愿者或成为月捐人，体现志愿服务的延续和传承；项目相关合作方的一对一反馈为新一期合作打好基础，体现口碑传播的闭环；项目评估报告用来对比往期效果，提出下一期迭代措施，体现“评估是为了改进项目”的原则。

（三）项目成果

蓝信封项目已累计为全国 26 省市服务 764 所学校，合计为 4.5 万名乡村儿童（图 S1，带 S 的为补充材料的图表，见文末）提供了服务，参与通信志愿者 3.8 万名（图 S2），孩子端的信件累计约 30 万封，来往信件合计约 60 万封。我们看到了孩子数量比志愿者数量多 0.7 万人，原因在于接近 20% 的志愿者是陪伴了多个孩子的，最多的一位连续 6 年陪伴了 4 位孩子。项目通过朋辈陪伴的方式，鼓励孩子在信件中的情感表达，并引导其健康快乐成长。在心理参数层面，该项目有效提升孩子的亲社会行为和支持利用度，该评估成果已经发布在 2016 年的《中国公益蓝皮书》中。在问题解决层面，对信件中暴露的家庭暴力、校园暴力、自残自杀等极端情况，及时报告学校，起到极端事件的预防性作用。

三 结果与分析

本报告从书信陪伴的干预成效评估、蓝信封对相关方的影响分析、项目运营迭代经验三个维度，对蓝信封的项目成效及实践经验进行分析。

对于书信陪伴的干预成效评估,通过三个心理学参数(情感表达、认识加工、榜样作用)的量化评估,分析书信陪伴项目干预过程的作用机理及对心理健康的影响结果,同时,也通过典型书信案例的分析,包括作用机理案例、青春期烦恼案例及行为改善案例,对干预结果进一步分析,最后提出一个蓝信封项目的干预模型,从“干预动作-作用机理-干预结果”的框架去总结书信陪伴对孩子的干预效果。

关于蓝信封对相关方的影响分析,包括书信志愿者、地方政府部门、项目学校老师、月捐人、企业合作伙伴等相关方,蓝信封以信息化技术为基础,开展各类定制化反馈服务,口碑传播是蓝信封规模化发展的抓手。在这个模块中,分别展开对不同相关方的具体影响案例的分析。最后综合这些案例,蓝信封提出了“1+1+1”(一个孩子 + 一个月捐人 + 一个书信志愿者)的项目模式,通过对相关方的有效联合,引领项目的可持续发展。

关于蓝信封的项目运营迭代,蓝信封项目虽然是三个学期的写信周期,但蓝信封是半年开展一期招募的,意味着同一时间将有三个项目周期在进行,这大大加快了蓝信封项目迭代效率。蓝信封从2008年发起至今已经开展28期,即迭代28次项目,本模块阐释了其成功和失败的迭代经验。最后蓝信封根据多次迭代经验,提出了“产品迭代五步法”(目标-减法-优化-加速-自动化),该迭代方法很好回应了“公益不是一个人做很多,而是很多人做一点点”的志愿服务理念。

(一) 书信陪伴的干预成效评估

1、量化分析

在量化分析中,我们把通信效果定义为以下三个参数评估的总和,包括情感表达能力(Exposure Theory)、认识加工能力(Cognitive Processing Theory)、和榜样作用(Social Learning Theory),其理论基础来自美国心理学教授彭尼贝克的《书写疗愈力量》^①一书,该书系统讲述了关于书写疗愈的数个科学实验,包括社会学实验、心理学实验和生物学实验,并发表数篇高水平论文,系统提出

^① [美] 詹姆斯·彭尼贝克、约书亚·史密斯:《书写的疗愈力量》,机械工业出版社,2018年,第19-57页。

了书信影响心理健康的理论模型。

我们通过分析信件内容，抓取关键词，以算法为初筛，结合人工评价的方式去评估每一个通信关系的三大参数，为了降低人工评价带来主观性误差，通过随机样本控制的方式（样本随机分发给不同的评价人员），通过考核校对的方式（设定标准评价样本，考核后上岗，类似化学实验中的拟定标准曲线），最大限度减少主观性所带来的偏差。在评估工作中，每个大的参数都细分为3个小的更容易评价的子标准，以提高操作可行性。

值得注意的是，该评估属于“满意度原则”的评估，是基于项目改进、效能提升、应用推广的评估，而不是学术研究的评估。每期项目结束后均在官微公示一次整体评估数据，并把每对通信关系定制化数据反馈给对应志愿者，作为志愿者参与通信结束后最为重要的反馈。

本次评估的总体样本为2021年结业的志愿者，即25-26期的志愿者，合计8229对通信关系，总计15.9万封信件。所有数据均先脱敏后再参与分析，本文图表呈现结果为平均值。每个参数均采用五分制，分别从志愿者端和孩子端分别评价，故有六个参数“孩子情感表达能力”、“孩子认知加工运用”、“孩子获得榜样作用”、“志愿者情感表达能力”、“志愿者认知加工运用”、“志愿者给予榜样作用”，合计总分最高为30分，总分为干预效果分值。在图2中，各项对应分值为4.0，3.4，3.6，4.1，3.6，3.9，总分为22.6分。

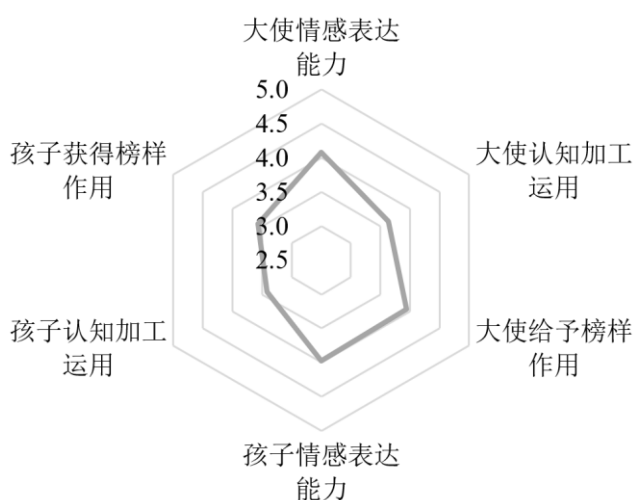


图2 蓝信封项目成效雷达图

在图 3a 中，总的趋势是，通信 2-3 次成效很差，第 4-5-6 次稳步上升，第 7 次及以上的通信成效趋于稳定，具体分类如下：① 3 次及以内的通信定义成失败通信，指并没有建立有效通信关系，三大作用机理难以影响孩子；② 通信 4-5-6 次定义为潜力通信，即已经建立一定关系，处于升温期，但是各种原因终止了；③ 通信 7 次及以上定义为有效通信，即成功建立一段关系，三大作用机理将在这段关系中逐步发挥作用。

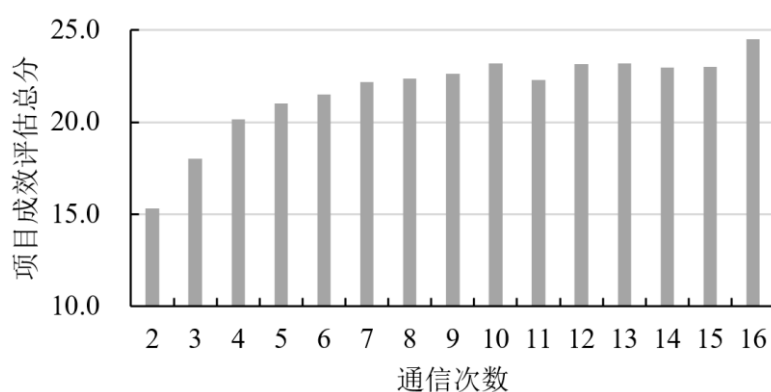


图 3a 不同通信次数的项目成效

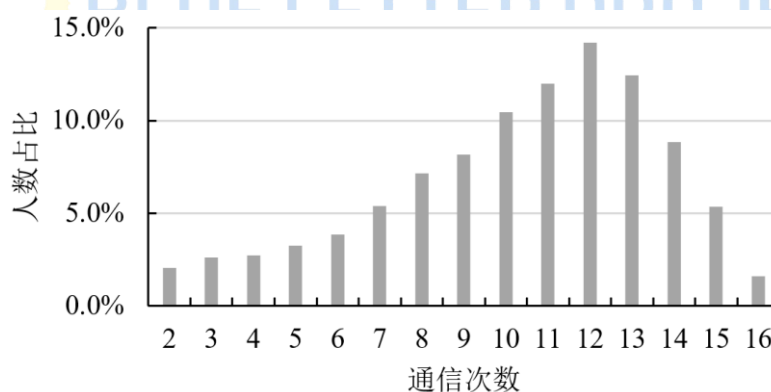


图 3b 不同通信次数对应人数占比

在图 3b 中，失败通信占比为 4.6%，潜力通信占比为 9.8%，有效通信占比为 85.5%。失败通信的原因有很多，一个是客观原因如转学等，一个是主观原因，如孩子主动放弃，也存在志愿者主动放弃的原因，但比例极少（少于 5%）。通常来说，蓝信封项目已经有一套应对机制回应失败通信和潜力通信，即在通信中

断的情况下，对双方均有清楚的说明，让双方知晓不再通信的原因。同时，对于还希望通信的一方，可以配对另外的孩子/志愿者，“不伤害”是蓝信封运营项目的基本原则。

在图 4 中，根据干预效果雷达图的六个参数，设立算法把通信关系分为十大类型，其中：① 类型“自由表达-主动分享-真情实感”以情感表达维度为主，其他维度为辅；② 类型“认识多元-逻辑清晰-梳理启发”以认识加工维度为主，其他维度为辅；③ 类型“共同成长-榜样模仿-正向影响”以榜样作用维度为主，其他维度为辅。这些类型的划分的主要目的在于形象向志愿者描述对孩子的影响，虽然有一定的心理学理论基础和算法依据，但还不具备完整的模式论证，仅供志愿者参考使用。各大类型中，共同成长、正向影响、榜样模仿、自由表达这四个类型比例最多（除潜力进步型外），结合蓝信封对通信志愿者的回访经验，是非常匹配的，更加论证了这是一个互相作用、共同成长的志愿服务类型。

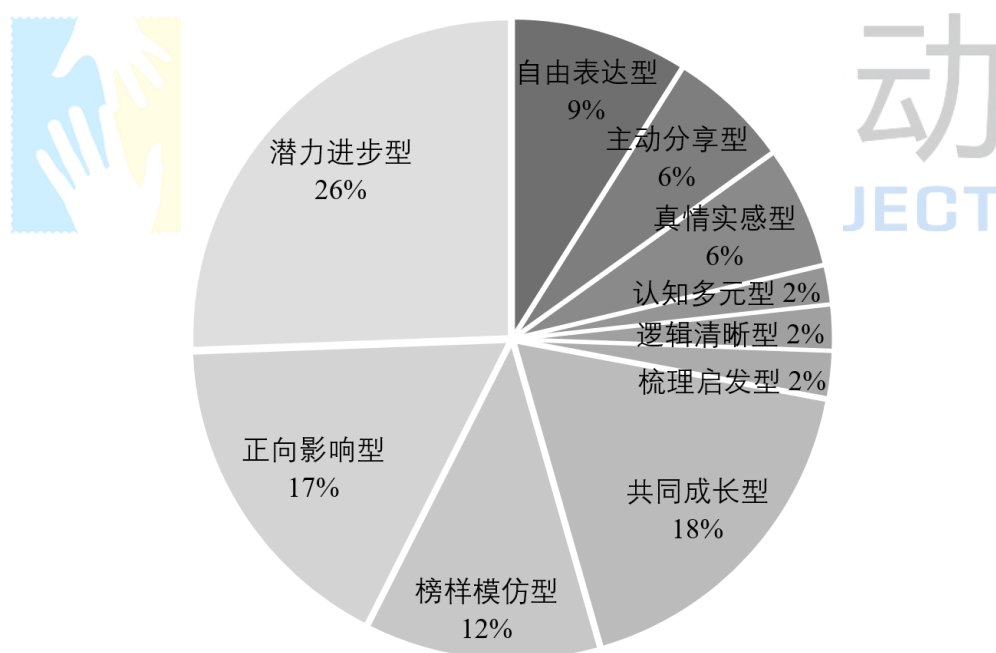


图 4 十大通信类型人数占比

在图 S3a、图 S3b 和图 S3c 中，进一步论述了共同成长的作用模式，通过回归分析看到，一位主动表达情感的志愿者会影响孩子积极表达情感，志愿者在信件中对故事描述的结构化也会引起孩子的模仿。同理，志愿者给予了孩子榜样作

用，尤其在于其大学生形象激发起孩子内在学习动机，而志愿服务的形象给了孩子正能量，孩子在长大后积极参与志愿服务。蓝信封项目的很多大学生志愿者就是六年前写信的孩子。在这里可以看出，除了志愿者给了孩子榜样，孩子同时也可以给志愿者榜样作用，很多孩子因为是留守儿童，比较早熟，能理解家人，这些态度对正处于考研压力下的大学生，或者 KPI 下的互联网大厂员工以鼓舞。在后期很多孩子都表示想为志愿者解决困难，希望志愿者提出他的烦恼。

进一步看孩子性别（图 S4a）对书信效果的分析显示，男孩子书信效果远差于女孩子，而看志愿者性别（图 S4b）的分析显示，男志愿者的书信效果也显著低于女性志愿者，这跟男孩子更喜欢线下活动比如足球爬山建立的友谊，而女孩子更喜欢闺蜜的唠嗑有关。从年级影响来（图 S5）看，低于五年级的干预效果差，五年级和七年级都具有显著效果，服务对象大部分集中在七年级（50%）和五年级（25%）。遗憾的是本文并没有设置精准的前中后测（比如把第 1-4 封，5-8 封，9-12 封信件分为三个阶段评测），所以关于这些区别如何发生，还需要进一步分析。

2、案例分析

在案例分析中，蓝信封项目从干预作用机理、对青春期烦恼的干预结果、对行为改善的干预结果三个层面呈现案例：① 作用机理包括情感表达、认知加工、榜样作用，其中情感表达作用最为明显；② 青春期烦恼包括家庭矛盾、学业压力、朋辈关系、梦想探索、青春期特有烦恼，其中青春期特有烦恼最为明显，这个特有烦恼是区别于其他四个方面的，指孩子在青春期经历身体巨变同时，面对自身复杂多变情绪的应对能力，是其他烦恼的基础问题；③ 行为改善包括极端问题行为、写作表达能力、正向价值观。蓝信封项目将从每个子因素中选出典型案例，通过因素分析、案例列举、信件原文三个模块，去分别展开书信对服务对象的不同影响方式。

（1）干预作用机理

① 通过情感表达作用机理提升孩子心理健康素养

情感表达作用指孩子愿意倾诉，积极表达自己的情绪和感受，而非压抑。当情绪无法被倾诉时，将过度消耗孩子的身心能量，甚至影响其社会关系。“活着好累，但想到父母我又不伤害自己”，这样的感受一直存在通信孩子小晴（化

名)的心里。因为不敢和别人表达,她总是要用全力压制这些情绪。但亲近的通信志愿者给予她进行情感表达的勇气,让她感受到一种释放的感觉。以下是孩子在第四封书信中表达的感受:

“因为‘信’我说了不少烦恼,也因为‘信’心情才好点。每次写完信我心上压着的一块大石头就好像没了,轻松了不少。”

——四川省叙州区商州学校七年级小晴

② 通过认知加工作用机理提升孩子心理健康素养

认知加工作用指孩子能够完整有逻辑地书写经历,形成自己对事情的多元认知。认知视角单一片面,将可能使孩子陷入困顿,甚至错误归因。被要求承担更多家务是乡村儿童常有的经历,通信孩子小诺(化名)因此一度认为爷爷奶奶不爱自己,但通过3次书信往来,与通信志愿者共同梳理此事的细节与想法,小诺收获了更积极的新视角:爷爷奶奶侧面给了她锻炼的机会,而且也是一种享受。以下是孩子在第三封书信中表达的感受:

“听了姐姐这么说,我也才发现平时打扫时,自己也有一种享受,看着房间变整洁,心情自然也是很高兴。以后也会努力用一种好心情去面对爷爷奶奶安排的任务的。”

——河南省镇平县晁陂学校七年级小诺

③ 通过榜样力量作用机理提升孩子心理健康素养

榜样作用指孩子愿意亲近志愿者,将其视作学习模仿榜样,产生积极的内驱力。榜样的存在让孩子对未来、目标及实现路径产生具象认知和向往,从而激发行动的内驱力。对于通信孩子小星(化名)来说,老师只是个家长说好的职业,但经过通信志愿者的分享,她的好奇心被激发,开始意识到老师的魅力和价值,也从而产生更加明确的目标。以下是孩子在第三封书信中表达的感受:

“姐姐在信里讲了老师这个职业的由来和你想当老师的原因,让我受到启发。对于老师这个梦想,我也越来越有信心啦。”

——湖南省沅陵县枫香坪九校六年级小星

(2) 对青春期烦恼的干预结果

① 提升孩子应对家庭矛盾焦虑的能力

随着青春期孩子自我意识的发展,与父母的冲突增加,同时由于经济等压力,

家人关系易紧张。乡村儿童在书信中与志愿者表露焦虑，得到对方的理解与经验分享，不仅能够缓解焦虑，同时将有机会模仿对方经验，勇敢应对家庭矛盾。通信孩子小燕（化名）一直与妈妈关系紧张，感觉彼此间有隔阂。但在志愿者的鼓励下，她尝试模仿其经验，向妈妈发出谈心邀请。以下是孩子在第十封书信中表达的感受：

“姐姐，之前一直和你说我和妈妈的关系不好。这次放假，我和她谈了一次心。”

——河南省社旗县朱集中心学校八年级小燕

② 提升孩子应对学业升学压力的能力

学业是青春期儿童的重要课题，同时乡村孩子被家人给予较高的“改变命运”的期待，因此他们面临着较大的学业升学压力。通过向志愿者倾诉压力，请教方法，通信孩子能够找到更合适的学习方式，提升应对学业压力的能力。通信孩子小丽（化名）在志愿者的分享下，开始模仿着制定适合的学习计划，并尝试执行。志愿者的鼓励加上付出行动后的“胜任感”，让其对学业重新拥有信心。以下是孩子在第三封书信中表达的感受：

“我在老师和同学的帮助下完成了一份新的学习计划，是为我量身定做的。我重新有了信心，继续好好学习下去。”

——河南省唐河县桐寨铺学校七年级小丽

③ 提升孩子应对朋辈关系困惑的能力

青春期作为孩子与家庭分离的过渡期，朋辈作为一个保护罩，能够满足其归属感、安全感及探索外界的需求。但在交往中，他们会经历不同的困惑。孩子在书信中与志愿者交朋友的过程，能够帮助他们找到自己喜欢的朋辈关系“模样”，了解人际交往技巧，进而运用到身边的关系中。通信孩子小月（化名）在与志愿者的探讨中，理解朋友不在多而在合适，矛盾是难免的，但她可以选择解决或说“再见”。以下是孩子在第五封书信中表达的感受：

“姐姐，我现在和被‘她’欺负的其他同学成了好朋友，我们无话不谈，感觉很舒服，我也不再孤单。”

——安徽省明光市女山湖小学五年级小月

④ 提升孩子与青春期特有烦恼相处的能力

青春期是身心巨变时期，孩子面对自己复杂多变的情绪等青春期烦恼，会发展出不同的应对方式，甚至极端行为。在书信中倾诉，能够帮助孩子释放情绪，更重要的是作为朋辈，志愿者会与孩子解释其状况的正常，以及分享应对方法，让其感觉安心。小垚（化名）十分烦恼自己因为情绪波动大总是无法与人沟通。志愿者与她分享自己让心情平静的方式后，她也开始试着做些自我调整。以下是孩子在第七封书信中表达的感受：

“我会去河边吹吹微风，散散步，或者把烦恼说出来，让身边人理解我为什么这样。这些方式真的能够让我情绪平静下来。”

——四川省彭山区谢家一中七年级小垚

⑤ 提升孩子对梦想的探索的积极性

青春期的孩子开始产生对外探索欲，但在这个过程中会遭遇来自家人、老师等大人管束的冲突，来自内心不知自己能做什么的迷茫。在书信中，志愿者会主动与孩子分享自己的成长经历、外面的风景等，无形中激发孩子的向往并开始了解梦想的多元，以及自己实现的可能性。小杰（化名）收到通信志愿者分享的北京各个名胜古迹的风景照片时，他冒出了一股冲动和向往，他希望自己能够考上理想高中，未来去看看志愿者看过的风景。以下是孩子在第三封书信中表达的感受：

“我长大有条件，一定会去首都北京玩，现在最重要要好好学习，考上想去的高中！”

——湖南省溆浦县大华学校八年级小杰

（3）对行为改善的干预结果

① 预防极端个案，尤其是抑郁引发的自杀自残的行为

青春期的孩子自残现象、自杀意念频发，其背后是一种“痛苦上瘾”，是因为孩子的内心需求没被看见和满足，感受身体的痛苦（如自残行为）成为一种表达“需要被看见”的沟通方式，并容易成瘾（如压力大就会反复自残，宿舍集体的自残行为）。孩子的内心对安全感归属感的需求，通过在书信中的表达，被志愿者满足与疗愈。小雨（化名）曾因为思念外出打工的父母而通过自残来宣泄情绪。在通信志愿者的鼓励下，小雨尝试向妈妈表达自己的思念，同时也开始找一些自

己喜欢做的事情来健康地疏解情绪。以下是孩子在第二封书信中表达的感受：

“我和妈妈讲希望她回家，她答应了！姐姐你也会为我高兴吧。我现在还会像你说的，做些自己开心的事情，这样不会觉得累，你写的信解开了我一个心结。”

——河南省淮阳县第一高级中学初中二部学校七年级小雨

② 提升写作表达能力，养成书信习惯，项目结束后会和好友/老师/家人用书信表达沟通

书信作为一种深度表达方式，能够让表达者更好地梳理想法表露情感。一年半的书信往来，让孩子们喜欢并习惯书信方式交流，在面对说不出的话，没有长时间深度交流等情况下，他们想到了书信。小佳(化名)以前和妹妹有许多小矛盾，学业压力增加后更是无法好好与对方沟通。这时她选择了书信来表达。以下是孩子在第九封书信中表达的感受：

“我开始给妹妹写信，把见面时解决不了或者说不出的话都写在信里了。没想到还收到她的回信，曾经的许多矛盾，感觉都被修复了。”

——广东省连平县内莞中学七年级小佳

③ 形成正向价值观，对考上大学、成为志愿者有强烈向往

在志愿者的角色的影响下，乡村儿童对自己的未来、自己能够做的事情产生新的目标与向往。他们会愿意学习志愿者，树立考上大学、成为助人的志愿者等正面积积极的目标。小乐（化名）在蓝信封项目中感受到志愿者的温暖，从而产生了将温暖传递下去的助人想法，期待自己创造美好的未来。以下是孩子在第八封书信中表达的感受：

“长大了，我想我也要成为通信志愿者，去帮助孩子们。我还想努力考上好大学，做喜欢的工作，享受生活和工作。”

——湖南省桑植县澧源镇中学八年级小乐

3、干预模型

（1）项目干预模型

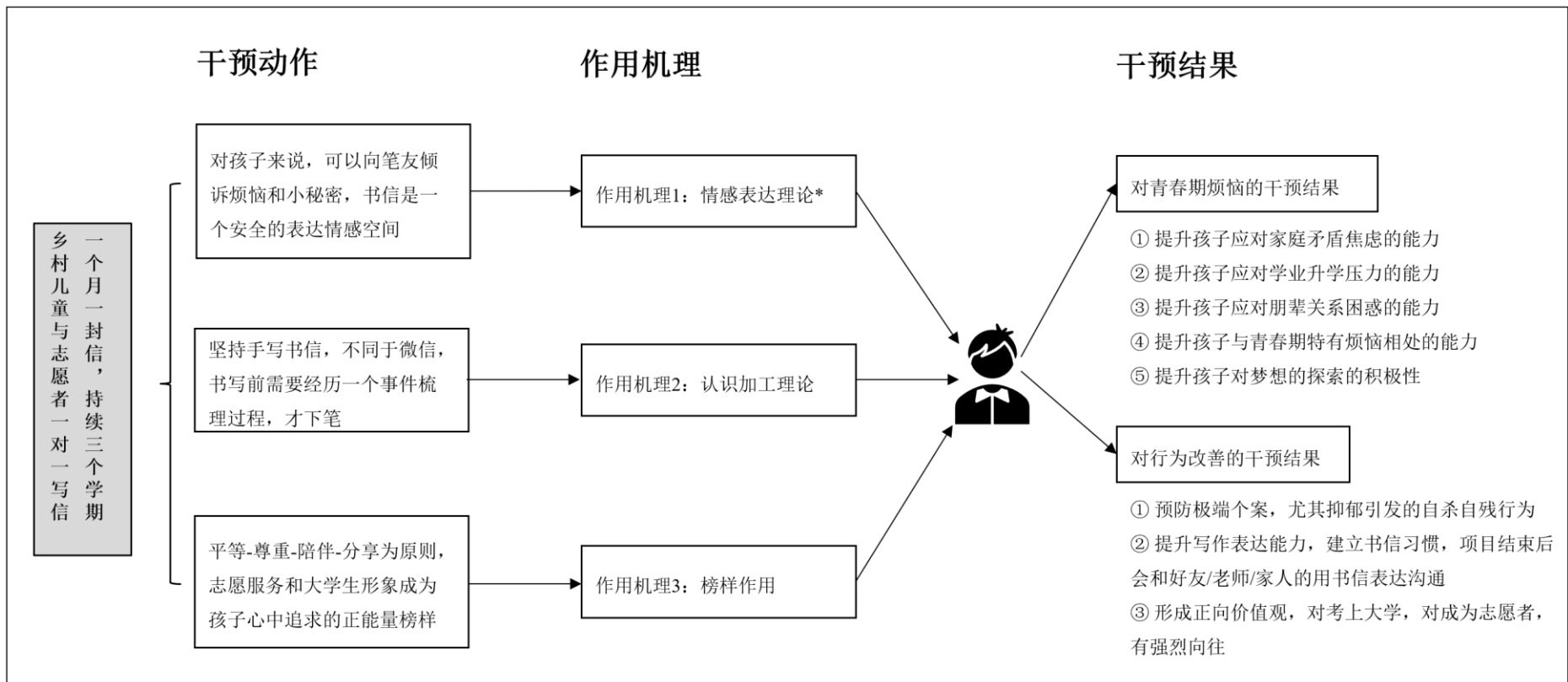
我们把上述的量化数据和案例分析融合，得出项目干预模型图，以下我们从干预动作、作用机理、干预结果三个模块去解读（图5）。书信作为一个整体的干预动作，可以细分为三个子动作：① 书信是一个情感表达的过程，根据情感表达理论，积极地表达情感有利于心理健康的建设；② 书信是一个梳理自身故

事经历的过程，根据认知加工理论，这可以有效提高孩子逻辑梳理能力；③ 书信是一个交互的过程，在这个专属的一对一空间中，尤其是一位来自远方的大哥哥大姐姐陌生人，可以赋予孩子安全感和归属感，通过“榜样作用”理论形成正向价值观。

青春期孩子日常面对的具体心理困惑包括家庭矛盾、学业压力、朋辈关系、青春期特有烦恼、梦想探索等，书信并非直接解决这些问题，书信在于提高孩子和这些问题相处的能力。因为这些困惑是所有孩子经历青春期必然的过程，蓝信封项目并非去彻底解决这些问题，而是让孩子在和这些问题相处的过程中逐步长大，或者说成熟（定义为走出青春期）。在《青少年的利益》^①中，对走出青春期的定义是：当父母的焦虑不再对孩子的选择产生压抑的时候，孩子就走出了青春期。蓝信封项目对青春期乡村儿童的干预思想，大多来自于这本书的理念构想，就是帮助孩子去和这些问题相处，要给倾诉的空间，要有自我思考的过程，并有一个远方大哥哥大姐姐的正向榜样作用。在书信通信结束后，这些影响会持续，表现在孩子依然会跌倒、会迷茫、会遇到伤心的事，但是在遇到这些事情的时候不再那么惊慌，形成了一个自我调整的机制。

在行为改善层面，最重要的就是对极端个案的预防，具体通过及时发现，报告学校的方式实现，这个可以帮助到学校的心理健康工作开展。但值得注意的是，蓝信封项目比较少参与具体的极端个案干预，因为个案干预都需要在地化进行的，而蓝信封项目的定位是预警和报告，起到预防的作用。这些极端案例类型很多，包括自杀自残、家庭暴力、校园暴力等，这些问题都是极其隐蔽的，学校老师无法盯紧每一个学生。定期开展大规模的心理评测是一个好办法，作为筛查机制，费时费力，另外就是孩子填问卷的质量，是堪忧的，因为孩子都不希望被发现自己有问题，存在虚假的数据填报。在这样的心理健康工作推动困境中，蓝信封项目就成为一个重要突破口，或者是重要的助力。蓝信封在整个心理健康建设链条中处在一个关键环节，就是起到心理支持作用。蓝信封项目对志愿者的定位是树洞是倾听者，不是问题解决者，不是心理干预者。对学校开展该活动的定位是，一个心理健康方向的第二课堂活动，一个交笔友活动。

① [法] 弗朗索瓦兹·多尔多：《青少年的利益——学会理解青春期的孩子》，上海社会科学院出版社，2010年，第3-12页。



* 情感表达理论（Exposure Theory）：积极主动倾诉和表达情绪感受的能力。孩子愿意倾诉、表达自己的情绪和感受，而非压抑。
 认知加工理论（Cognitive Processing Theory）：透过书写梳理自我经历和叙事的能力。孩子能够通过完整有逻辑地书写经历，形成自己对事情的多元认知。
 榜样作用（Social Learning Theory）：打开视野，了解更广阔的世界，给孩子带来生活的目标和动力，孩子将其视作学习模仿榜样，产生积极的内驱力。

图 5 蓝信封项目的干预模型

书信提升孩子的表达能力，更重要是让孩子形成一个新的沟通习惯，就是书信习惯。具体表现在，孩子在第一封信通常只有半页纸，错别字百出，很多的涂改，部分孩子写不动了就画画凑字数，甚至通过把志愿者名字抄一页纸表达渴望通信，经过不少来回，后期都达到一页纸的内容，错别字少了，字体工整了，画画更多了。更重要的是孩子在这个过程的自我表达能力不断进步，同时也给予志愿者极大的鼓励。项目虽然有红黄绿灯监测机制，但是最大限度保证孩子和志愿者的自由通信，让双方在书信中自由表达情感不受打扰，是蓝信封项目坚持的基本原则。正是如此，双方都在活动结束后养成了一个特殊技能，就是学会用书信和身边朋友亲人表达自己，尤其孩子，很多会给父母、给家里的姐姐哥哥弟弟妹妹去写信，去表达离别的不舍、想念、不被理解的委屈等。

书信也给孩子形成正向价值观，具体表现在，志愿服务的形象给予孩子感恩的心，很多孩子在长大（六年后）考上大学后成为蓝信封项目的志愿者，这样的志愿服务传承正是此项目亮点所在。另一个是大学生形象可以给予孩子内在的学习驱动力，这个驱动力不在于大学生分享具体的学习方法论，而在于，大学生在孩子心里成为一个正面的喜爱的形象后，孩子渴望成为这个形象，于是形成内在学习的驱动力。

（2）孩子在通信过程的心理变化

结合干预模型，我们进一步分析孩子在通信过程的心理变化（表 1，图 6）。一个标准通信周期是三个学期，寒暑假不通信，一个学期四个月，一个月一封信，意味着一个标准理论通信周期的书信数量为 12 封。在图 6，我们以通信封数为横坐标，以孩子通信活力为纵坐标，描述孩子在不同通信阶段的心理变化。该曲线根据蓝信封项目案例经验描述，其中通信活力的定义为字数数量、孩子对书信期待、信件情感流露的综合因子总和，该曲线并非完全量化，是概念性的。

总结各通信阶段（表 1，图 6）特点如下：① 书信始于好奇心，包括对外面世界的好奇、对志愿者开盲盒的好奇、对有人倾听的好奇，这个阶段在收到第一封信的时候会进一步激发极大的书信兴趣；② 书信会经历任务式回信的无趣阶段，好奇心快速褪去后，孩子会有纠结要不要回信的想法，因为发现写信也不过如此，不过想到活动开始时有约定要坚持的，想到大哥哥大姐姐都写那么长回信了，基于不好意思，还是继续回信；③ 重新逐步升温的过程，开始发现趣味，

用心对待的阶段，在这个过程中，一段信任的关系逐步建立，书信成为孩子倾诉最好的空间，远方的大哥哥大姐姐成为那个鼓励和陪伴孩子的人；④ 出现共同成长的苗头，即孩子会主动关心志愿者的烦恼，志愿者也开始和孩子袒露自己的困难，在这个阶段，双方都会特别期待对方的来信；⑤ 最后两封信会开始面临告别，离愁别绪，这里学会会有仪式感地告别对双方都是一个成长的过程。孩子端会通过老师举办结业活动，给孩子颁发成长证书，鼓励孩子说出自己的通信成长，并在最后一封信中努力向志愿者表达。同理在志愿者端，蓝信封会有培训，也会组织回访，协助志愿者梳理这一段通信历程，肯定志愿者一年半的坚持，同时回应志愿者这个过程出现的困惑，其对应的志愿者活力曲线还在论证研发中。

表 1 孩子在通信过程中的心理状态的变化

活力阶段	通信封数	心理状态描述
阶段1 好奇心	1	谨慎地自我介绍，表达认识新朋友的开心； 困于写不出更多文字，有些孩子开始画画表达期待。
	2	收到信件时感觉像在开盲盒，兴奋又好奇； 不敢相信真的有人给他回信，还写这么长。
阶段2 任务式回信	3	好奇心下降，开始索要照片，开始攀比谁的姐姐更漂亮， 谁的哥哥更帅气。
	4	学习又忙碌起来，会以忙为借口草草结束回信，但是又 不好意思不回信。
阶段3 发现趣味	5	开始倾诉朋友家庭小秘密。
	6	收到了正向回复，开始认可这段通信关系，当大哥哥姐 姐是一位好朋友。
阶段4 用心对待	7	开始分享生活中喜怒哀乐，信件成为最安全倾诉的场所。
	8	开始分享快手明星游戏，成为无话不说的好兄弟好闺蜜。
阶段5 特别期待	9	开始探索职业，理想，希望像大哥哥大姐姐那样成为大 学生而努力。
	10	开始关心志愿者，希望为志愿者分担烦恼，并表达长大 后也要参与志愿服务。
阶段6 告别	11	开始伤感，珍惜只言片语。
	12	参与培训，学会会有仪式感地告别。

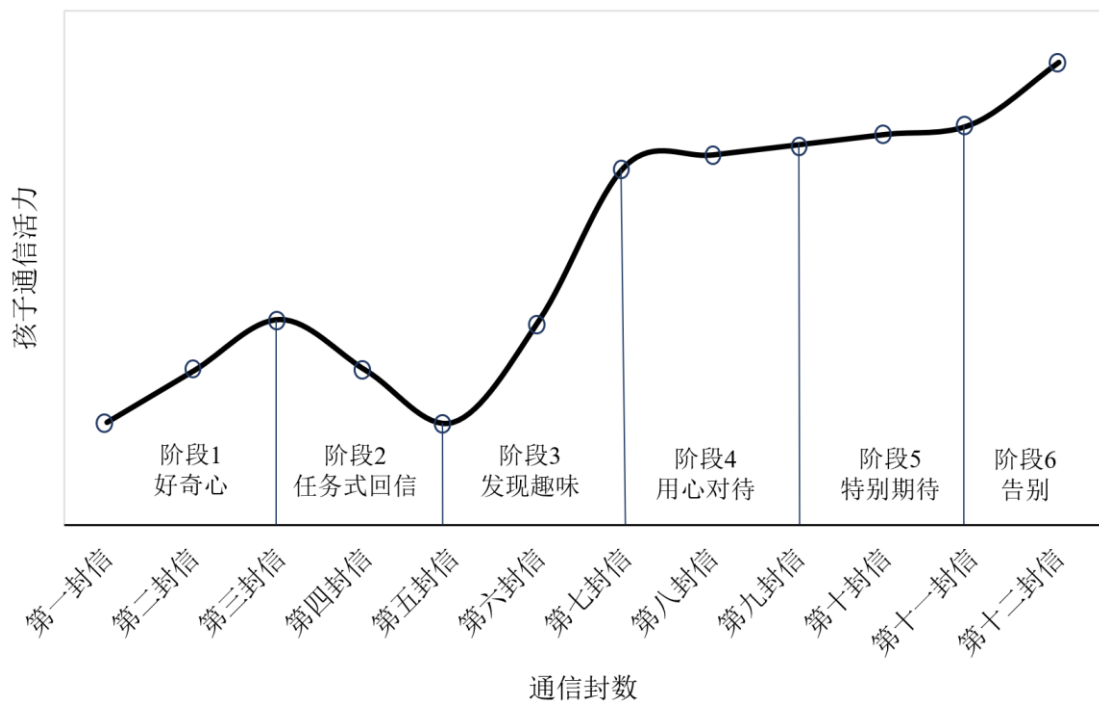


图6 孩子在通信过程中参与活力的变化

(二) 蓝信封对相关方的影响分析

1、蓝信封项目对通信志愿者的影响

(1) 在校大学生志愿者：在志愿服务中审视自己，学会同理他人

在校大学生作为青年人的主体，一直是多年来书信志愿者的主体人群，占比达到 82%。通过书信，大学生志愿者不仅给予乡村儿童心理陪伴，还在书信过程回顾自身经历，和孩子的成长，孩子和志愿者都处于校园环境，有着更多的共同话题。更重要的是，这个志愿服务经历，帮助大学生走出校园，真正地深度了解乡村儿童这个群体，并用同理心与他人，与世界发生连接。

“每一次写信不仅是在照顾妹妹的情绪，也是对我自己情绪的审视，与妹妹交流的过程我也在反思自己的行为，我和妹妹共同进步，这也是对我自己心理的治愈过程。”

——志愿者陈* 来自 HNSF 大学

(2) 在职企业员工志愿者：繁忙工作中的难得平静，实现个人价值

自 2019 年蓝信封项目开放在职志愿者报名渠道以来，来自社会各行各业的爱心人士参与到书信志愿服务中来。目前合作方式是通过“定点合作”的方式，

即蓝信封与企业人事部门/社会责任部分/志愿服务队负责人对接后，再以企业名义号召企业员工参与志愿服务。通过企业员工参与志愿服务的方式，企业也参与到国家乡村振兴战略中来。在职志愿者，尤其来自互联网大厂的白领精英志愿者，系统显示，回信时间一般都在凌晨，他们在与孩子的互动中收获治愈，缓解压力，同时也收获勇气，更勇敢地应对工作生活挑战。

“工作再忙，我也坚持回好每次孩子来信。回信时，也是我繁忙工作中难得的平静，不参杂任何利益与杂念地投入其中，让我感到治愈。”

——志愿者张* 来自某大型互联网企业 ZJTD

(3) 国企党员团员志愿者：发挥党团组织的力量，体现先锋模范作用

合作的企业以互联网企业、大型国企、大型外企为主，这里有一群来自国企的特别志愿者，就是党员团员志愿者。在国企志愿服务的开展中，书信活动由企业党团组织联合蓝信封共同发动，作为党员团员的员工主动参与志愿服务，这是企业单位通过联合公益机构，参与到国家“乡村振兴”事业很好的路径之一。

“作为一名党员，我想尽自己的力量为社会做点有意义的事情，书信陪伴一位乡村儿童成长，我想是一件值得做的事。”

——志愿者朱* 来自某大型国企 GSYH

2、蓝信封项目对在地相关方的影响

(1) 当地政府：寻找一种可以大规模应用，回应学生心理健康的活动方式

最近几年，国家部委陆续发布关于未成年人保护、学生心理健康、留守儿童帮扶等政策指导文件意见，尤其 2019 年四川的连续几个学生跳楼事件在社会媒体发酵之后，从学校到家长，都越来越重视学生心理健康建设。地方开展的相关措施通常包括建立留守儿童活动室、聘请专业心理老师、开展学生心理评测摸底工作，及定期举办不同形式的心理健康活动（如各类文体活动、音体美活动等）。当地政府也在努力寻找一种可以大规模推广，又可以精准回应学生心理的促进学生心理健康活动，并特别希望可以持续开展，而蓝信封项目能够一定程度回应这些需求。

自 2019 年到 2022 年三年期间，蓝信封项目陆续受到地方政府非常强烈的关注，其开展合作的路径通常有两个，一个是当地开展了 1-2 所学校的活动后（前期校长通过网络报名参与），看到学生有明显变化，于是介绍到周边学校并带动

地方政府，再由蓝信封接洽地方政府后，通过发布公文的方式，实施全县覆盖。另外的方式是地方年轻的领导通过介绍了解到蓝信封项目，和蓝信封工作人员座谈后决定全县覆盖。比较有趣的一个案例是某县团委副书记一直苦于寻找有效的促进儿童心理健康活动方式，了解蓝信封项目后先做了一段时间书信志愿者，然后再把项目介绍回来本县实施全覆盖。目前 76% 的项目学校均是县域覆盖模式，未来比例有望进一步加大。

(2) 当地学校：助力学校德育工作，预防极端学生个案

蓝信封项目采用“红黄绿灯”的监测机制，对校园极端个案具有一定的预警作用，而极端学生个案一直都是学校德育工作中最关心的内容。项目合作的每所学校有一名项目联络老师，一般由学校德育副校长或校团委书记担任，日常负责统筹信件收发工作（具体工作由一位乡村写信学生担任组长执行），遇到极端个案时老师就是关键的联络人。蓝信封项目在学校开展多年以后，孩子的哥哥姐姐参与蓝信封，就会叮嘱弟弟妹妹，到了一定年龄也要来参与，意味着蓝信封项目也在孩子家庭获得传承，也意味着蓝信封在学校长期稳定的开展，尤为重要。

(3) 当地老师：老师负荷工作量很小，蓝信封还可以作为校团委活动/主题班会课的抓手

蓝信封活动为教师开展学生心理健康类的第二课堂活动提供有效抓手，可以通过校团委活动、主题班会课的形式开展，广受老师欢迎，新媒体平台“美篇”上有着大量的来自老师自主发布的活动图文资料。老师们也经常面临一个有趣的“困惑”，走在路上，经常被孩子拉住问“信来了没有”，可见活动的受欢迎程度，老师也在这个过程中观察孩子通信前后的变化。

蓝信封项目开展一个重要特色是对老师的工作负荷很轻，毕竟回信工作及整个信件管理是由蓝信封团队完成的，老师在三个通信学期的主要工作是参加两次的项目培训（立项培训和结业培训），及举办两次学生活动（招募孩子和孩子结业）。通过培训，老师充分了解蓝信封项目为学生提供情绪疏导和心理陪伴的意义。同时，每月一次的书信往来，营造了积极的关注心理健康的校园氛围，拉近学生与老师的距离，孩子遇到困难更加主动找老师求助。

蓝信封的项目经验是，乡村学校志愿服务的开展，应尽量减少对老师日常教学时间的占用，也不能过于依赖老师开展，尤其在初中，老师们都有繁重的教育

升学任务。同时，志愿服务项目最好能助力老师本身已有工作的开展，比如作为校团委活动/主题班会课抓手等，这样的项目就会很受欢迎，并可以规模化地实施县域全覆盖。

3、蓝信封项目对捐赠人的影响

(1) 月捐人：深度参与项目，给予一个实现价值的空间

蓝信封项目的月捐人同时也是深度的项目参与者（月捐人的 83%来自于书信志愿者转化，由 61%的考核通过志愿者和 22%的考核落选志愿者共同构成），他们大多经历“参与感-体验感-荣誉感”三个阶段：第一个阶段，是心怀爱心参与志愿者角色写信；第二个阶段，是通信结束后，在看到定制化通信评估报告时，得到一个帮助到别人的结果性的体验感；第三阶段，部分志愿者在活动结束后选择转化为月捐人/新一期志愿者，用另外的方式支持蓝信封项目。在这个时候，月捐人会产生荣誉感的心态，即通过蓝信封项目平台，他们也可以参与到解决社会问题，助力国家乡村振兴的工作中来，这个荣誉感同时给志愿者带来在学习/工作上更大的动力。有意思的是，22%的月捐人来自于考核落选的志愿者，经过访谈得知他们的心态是“不拘泥于写信，月捐也是支持到这个群体的方式”，这样的群体是最为宝贵的，他们是理性的捐赠群体，是充分理解解决社会问题必要性的捐赠人。

同时，月捐也是实现个人内在价值的路径，这也体现在蓝信封开展月捐工作的主旨“传递价值为主，劝募为辅”。对他们来说，蓝信封项目的月捐是一种表达对乡村儿童心理关爱的方式，有月捐人留言“我曾经也是留守儿童，是许许多多善良的人的帮助使我健康快乐地成长，这是我参与月捐的理由”。

(2) 企业捐赠人：以员工参与志愿服务的方式，参与到乡村振兴来

响应乡村振兴国家战略，实现社会责任，是很多大型企业的重要工作。很多企业都在发展员工参与公益的模式，但随着疫情的原因，大企业员工繁忙的工作局限，员工参与公益的空间不容易开拓，而蓝信封的线上公益项目模式正好契合这个需求。

最近两三年，蓝信封快速发展企业员工志愿者参与模式，逐渐形成“志愿者参与-企业捐赠-蓝信封运营”的“企业员工公益”合作模式。该模式基于企业购买服务的方式，由企业组织传播招募工作，由蓝信封独立负责考核和运营工作，

这是一个双赢的工作，因此蓝信封也为乡村儿童连接一批优质的企业志愿者。值得注意的是，哪怕是企业购买服务的方式，三轮考核一视同仁，这也是蓝信封对企业活动负责的体现。

(3) 政府捐赠人：结合国家政策，开展服务采购

对于可以县域全覆盖类的志愿服务，地方政府是有一定的采购意愿的，尤其是乡村儿童心理健康这样的关键工作上。但蓝信封合作的学校区域多处于山区及贫困地区，地方政府购买力有限，蓝信封通过地方政府限定比例采购的方式，其缺口由蓝信封通过月捐人/企业付费的方式补充，这样的联动方式很好促进了项目的可持续性。通常来说，已经进行服务采购的政府部门，哪怕比例较低，政府会更关注、更主动落实项目。

在未来，来自当地政府的采购（限定比例采购）非常重要，外部输血加内部供血的联合才是可持续的项目类型。服务采购后，如何向政府方提供有效的成效报告，并回应到当地政策需求，让采购可持续，是蓝信封需要琢磨的功课。

4、蓝信封“1+1+1”项目模式

蓝信封志愿服务的闭环体现在“1+1+1”项目模式，就是一位需要帮助的通信孩子，加一位写信的志愿者，再加一位支持项目开展费用的月捐人/捐赠人。基于书信的志愿服务，形式更偏向学生课外活动，不同于兜底类助残扶贫型的公益项目，是比较难通过常规的政府/企业/公益基金会的筹集，形成稳定的资金流的。因此，在多年面临生存困境的探索之后，在坚持志愿服务数年后蓝信封活下来了，并发展出自己独特的资金闭环模式，目前60%的资金体量来自月捐人（每个月定期捐赠的深度捐赠人）。通信志愿者转化为月捐人的阶段包括前端、中端、后端阶段，核心在于后端转化，即志愿者在参与服务一年半之后，在通信回访中，基于对项目的认可，通过月捐的方式支持更多的乡村儿童得到服务，据统计，其转化率达到15-20%。

蓝信封“1+1+1”项目模式基于把公益项目比作一座桥的设计（图7）：①孩子在桥的一端，志愿者在桥的另一端，他们都想走到对岸；②捐赠人则代表这座桥的付费方，其费用用于购买建桥物料，及支付施工队费用；③蓝信封则是搭桥的施工队，蓝信封跟随国家乡村振兴大计，由地方政府发布具体建桥任务，蓝信封认领建桥任务，然后受付费方（捐赠人）委托建桥，并对桥梁的持续运营

负责。目前蓝信封收到很多乡村学校的参与申请，同时也收到了很多志愿者的申报，意味着桥两端都有很多人在等着，蓝信封一直在控制发展节奏，那么建桥的数量和速度的瓶颈，实质取决于付费方的购买能力（蓝信封对捐赠人的动员能力）。因此，蓝信封一直很重视信息公开、重视捐赠人反馈等的工作，就是基于这个“1+1+1”项目模式。

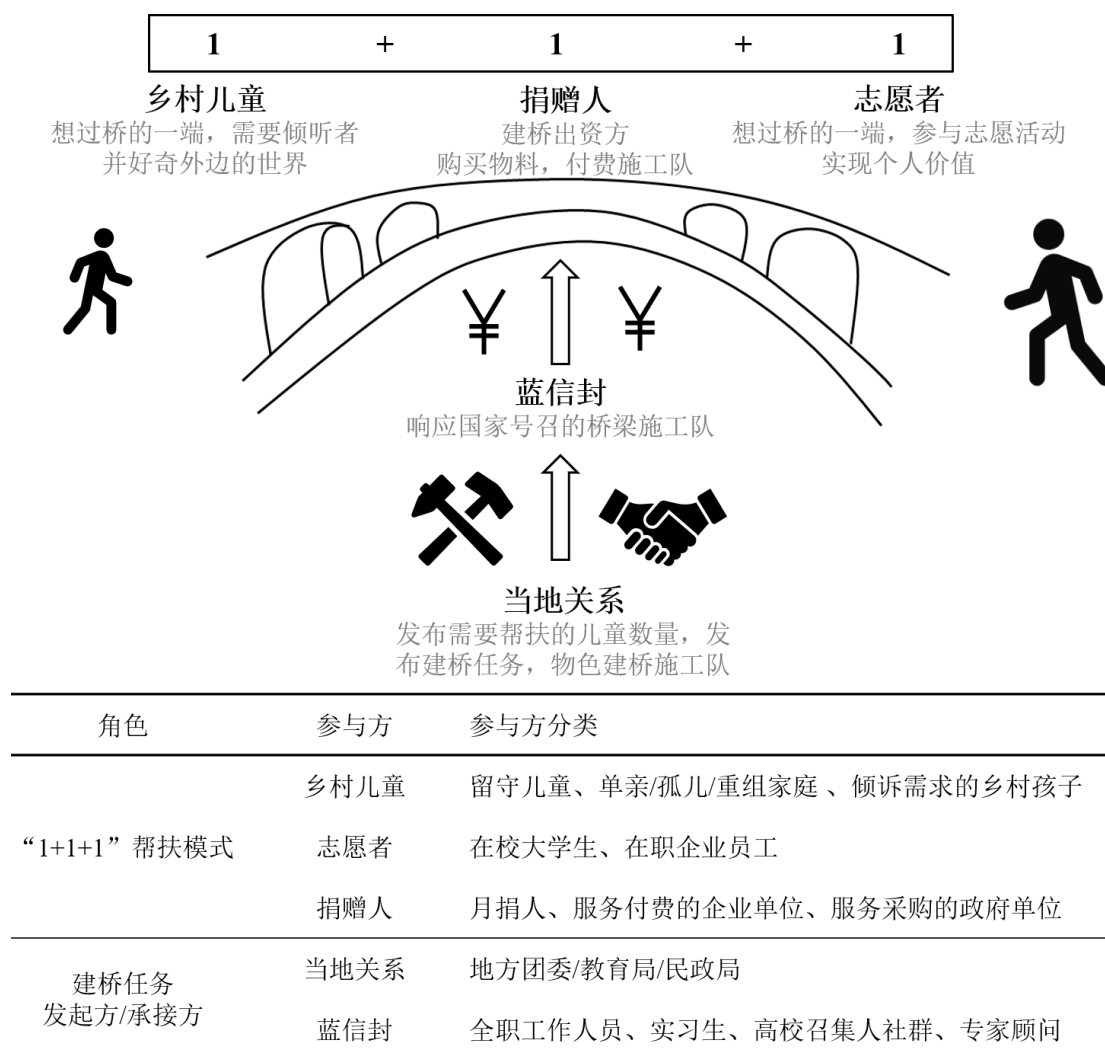


图7 蓝信封“1+1+1”项目模式

（三）项目运营迭代经验

一个持续有生命力的公益项目，一个需要规模化复制的项目，需要逐步迭代出自己的产品化模式，我们不过于区分商业的产品概念，或者公益的项目概念，

在这里，我们把持续有生命力、具有复制潜力、形成资金闭环的公益项目模式定义为好的公益产品。并非每个公益项目都需要往产品化方向发展（尤其一些兜底类扶贫救助项目），但是志愿服务类的公益项目往产品化方向发展则是非常有价值的尝试。蓝信封经过 14 年发展，逐步总结出自己独特的产品化经验。虽然蓝信封体量还没有足够大，也经历过很多摔跤的经验，其产品化经验还在学习中，其机构入围 2021 年中国好公益平台产品，相信其产品化进程将会加速。



图 8 蓝信封产品迭代五步法

蓝信封的产品化历程中，其迭代经验总结如下，分为五个步骤（图 8）：① 确定项目的目标；② 聚焦项目的服务群体和干预路径；③ 优化项目的各个环节；④ 加速项目的规模化进程；⑤ 自动化，指的不是机器替代人，而是通过资源整

合、社会动员，当然也含技术迭代，建立一个这样的产品规模化模式：项目全职人数翻一倍，服务对象数量翻十倍，项目影响力翻一百倍。以下是对蓝信封产品化迭代过程中在每环节的关键经验总结。

1、每一个决定一定要回顾项目的目标是什么

说到目标就必须说起使命、文化、战略，在这里最重要的其实是文化，文化是机构的基因。对于蓝信封，其科学公益的发展模式取决于其“反思与追问”的项目文化基因，其广泛的志愿者动员力来源于“起而行之，方乃青年”的志愿者文化基因。蓝信封的志愿者文化又来自蓝信封项目缘起，就是 2008 年一群中山大学学子发起的公益社团，逐步发展成具有影响力的专业公益机构。

2、减法在优化之前，优化时遇到的瓶颈通常是因为减法没有做好

减法是蓝信封产品模式中最突出的地方，具有以下特点：① 跳过减法做项目优化是极其危险的，因为资源永远是有限的，面面俱到将让产品失去核心竞争力；② 不理解机构的目标做优化也是非常危险的，就算是同样的项目，不同的机构使命-文化-战略，其优化方向也各尽不同。但事实上，蓝信封也经历过做加法失败的过程，比如 2014 年开展珠三角工厂农民工亲子教育活动，2015 年农村驻校社工项目，及 2017 年的学校家长团培项目，分别从城市家长、农村学校老师、农村家长三个角度去干预留守儿童的相关方，均以失败告终。表面上是机构专业度不足所致（意味着在错误的方向上去打磨专业性是没有价值的），其实是没有看到社会问题的本质，就是农村社会结构和文化的固定性，要打破这个循环，需要强大的在地动员力量（比如广东省蓬勃开展的“双百计划”），蓝信封作为一个志愿服务项目不具有强大的在地化力量，也是无法去撼动这个循环的。但这些失败对于蓝信封很重要，2017 年蓝信封重新聚焦书信，走到规模化发展的道路上。

3、优化的结果是项目核心竞争力的打造

可做可不做的优化基本默认不做，要把 80% 资源和精力，投入在 20% 的关键刀刃环节，这些精心打造的环节，就是这个产品的核心竞争力了。蓝信封项目作为一个拥有大量志愿者参与的志愿服务类公益项目，其核心竞争力定位在对各参与方的定制化反馈，做到了精准、定制、快速三个特点，比如：① 学校微网页，为每所学校单独定制，每月更新，项目学校的老师和校长，及当地的政府部门可

以及时知晓项目进展，蓝信封发展了一批支持项目运营的老师群体（实质上老师都成为了给孩子收发信的在地志愿者了），更有部分老师通过成为月捐人/通信志愿者的方式参与到项目中；② 一对一定制化的志愿者通信评估报告，更是回应了志愿者长期困惑的一个重要问题“我写了三个学期的信，我也不确定我是不是帮到了孩子，要结束的时候，其实我很希望有一个官方的反馈”；③ 回访每一位书信志愿者，在志愿者系统端自助生成报告基础上，蓝信封电话回访每一位通信志愿者，数据显示，这些已经结束通信的志愿者中，31%成为了新一期的志愿者，15%志愿者成为了月捐人，另外 30%大学生志愿者表示将在毕业工作后成为月捐人。

蓝信封分析这些案例发现这样的规律，在通信过程中实现志愿者个人的自我成长，他们感受到这种成长后，就会有很强的意愿来反馈社会，比如通过蓝信封这个平台成为新的志愿者或月捐人。可以看到，定制化反馈之所以有效推行，它的基础是书信项目实现了志愿者和乡村儿童的双向成长，所以蓝信封项目的宗旨又叫“同一片蓝天下，我们共同成长”。

4、加速是借用现成的技术/模式，快速试错，并快速复制

蓝信封项目加速复制的抓手是信息化建设，由三个核心系统（表 S1）组成：

① “蓝信封邮筒”是整个信息化系统的核心，由蓝信封委托第三方“全思科技”（华南地区优秀的专注公益机构的信息化技术供应商）独立开发，前端是志愿者“报名-培训-写信-评估反馈”的平台，后端是“配对算法-信件管理-咨询管理”的管理系统，该平台打破了地域限制，推动全国各地更多的志愿者可便捷地线上参与志愿服务，大大提升蓝信封项目的服务数量；② “灵析”是志愿者招募传播和互动管理的平台，相当于企业的 CRM 系统，同时灵析也具有在线筹资和捐赠人管理的功能，由蓝信封向第三方佳信德润（北京）科技有限公司（全国专业的志愿者和捐赠人管理服务信息化技术供应商）购买标准化的服务所得，借助成熟的志愿者管理系统，推进对志愿者更好的通信服务工作，形成口碑传播；③ 校内智能硬件“云邮筒”（试运营阶段），由蓝信封和“艾道信息”（国内优秀的教育信息化产品服务提供商）联合开发，该设备放置于农村学校，孩子在遇到困惑时，可以随时把书写好的困惑通过“云邮筒”传输到蓝信封，实现快速的通信配对和书信交流工作。

除了三个核心系统，还有三个辅助性系统（表 S1）。学校微网页和企业微网页是利用“灵析”已有的功能服务，用作学校端和企业端的定制化反馈工具，实现信息公开的精准、定制、快速反馈。Udesk 系统是一个客服咨询系统，回应数万志愿者书信过程中的各类咨询，目前蓝信封每天咨询量在 250-300 条间。

5、自动化的本质是“公益不是一个人做很多，而是很多人做一点点”

为了实现这样一个规模化模式“人数翻一倍，服务数量翻十倍，影响力翻一百倍”，只靠科技力量、流程化、第三方外包等的这些手法，是远远不够的。公益机构，区别于商业机构，尤其志愿服务类公益机构，公益的理念应该是“公益不是一个人做很多，而是很多人做一点点”，在这里蓝信封把这句理念的践行用了“自动化”的话术。

在三个自动化进程中，最为成功的是对高校志愿者的招募计划“高校召集人计划”。蓝信封搭建了一个核心志愿者（蓝信封叫做召集人）的公益参与体系。蓝信封的大学生志愿者多覆盖在大一大二，在三个学期书信结束后，不少书信志愿者成为高校的青年志愿者协会或红十字会的部长或者会长，他们基于对蓝信封项目的认可，通过朋友圈、协会公众号、校园摆摊等线上线方式自主传播，号召更多人加入蓝信封陪伴乡村孩子。蓝信封作为一个曾经公益学生社团发展起来的公益机构，通过自身经验积累，开发了一套“青年公益领袖课程”（表 S2），用以支持青年参与公益实践的方法论训练，支持这些志愿者骨干在校开展更多元的志愿服务，推动志愿者文化的校园发展。该课程以公益理论中的“服务学习”为理念，即鼓励志愿者一边参与志愿服务，一边通过学习提升自我能力，实现自我成长，所以该课程非常受高校召集人欢迎。另外，蓝信封受高校团委、团市委、团省委等的邀请，通过课程引进的方式，支持到在地大学生志愿服务队的工作。

蓝信封另外一成体系的核心课程“书信志愿者高级培训课程”（表 S3），通过“书信典型个案分析”、“情感表达”、“青春期孩子心理”、“书信疗愈”四个系列合计 12 节课，每个月底直播授课（60mins 一节），把原先的志愿者线下培训转移线上，并录制了对应的视频自主学习课程（15mins 一节），满足志愿者学习的“自主性”和“自助性”，这些实用性的课程，通过短视频加直播的运营方式，大大减轻了蓝信封的培训工作量，提高了培训效率，也是“自动化”的一种方式。

四 讨论

（一）一个传统书信项目是否离现代信息化社会越来越远了

传统书信的确离现代社会越来越远，社会上写信的人也少了，但是情感表达的诉求却是现代快节奏下社会人士所追求的。所以很多书信志愿者在通信结束后表达了自己也被治愈的反馈，一方面当然有孩子关心志愿者激发的治愈，但更重要的是，志愿者在与孩子书信往来中也可以大胆安全地表达自己的情感，这就是一个自我梳理和疗愈的过程。在情感表达诉求的满足层面，就效率而言，书信较之微信、微博、邮件、视频等互联网渠道，反而是高效的，因为碎片化的东西无法很好表达情感。同时，家书和书信，作为中国文化精髓之一，随着国学逐步被年轻人所喜欢，书信愈发展示巨大魅力，受年轻人喜欢，尤其零零后、一零后。

在信息化技术使用层面，一个运营传统书信项目的公益机构，却通过信息化技术的应用实现项目管理和运营层面的高度数字化，开发了项目六大信息化系统。这些系统的费用并不高，核心系统“蓝信封邮筒”1.0版（2017年3月投入使用）的费用仅5万元。目前，蓝信封已经实现所有志愿者一对一定制化反馈的能力，该机构已经初步完成全面数据化布局的阶段。下一步，通信数据安全问题、隐私保护问题及信件引发的伦理问题，将是该机构非常重视的地方，目前也陆续建立相关保障机制。总的来讲，蓝信封已经实现所有信件的全电子化，开展集中管理和监测工作，这为持续提升风险管控能力打下坚实基础。

（二）孩子愿意参与书信吗，能坚持三个学期的完整通信吗

在抖音快手、互联网游戏和追星全民化的时代，乡村儿童还愿意写信吗？就算觉得好玩写了第一封，一个心智还不成熟的孩子能坚持和志愿者约定的三个学期通信吗？这些都是蓝信封多年来一直被提及的问题，这些问题的确真实存在，以下，我们尝试换作孩子的视角去理解这些问题。

对于“孩子愿意参与书信吗”的问题，在孩子视角，这是学校组织的一个课外活动（很可能是在校期间最有趣的课外活动之一），名称叫做“蓝信封书信笔友活动”，可以建立和外面世界的连接，可以有一个专属倾听你的人，还有一种开盲盒配对大哥哥姐姐的憧憬，所以书信项目受孩子欢迎，也和蓝信封在这里的各种有效细节处理密不可分，在学校端的孩子招募活动中，通常报名率在80%以

上。

对于“孩子能坚持三个学期通信吗”的问题，因为公益行业内也有很多助学类项目邀请孩子给捐赠人写感谢信的情况，一般停留在 1-2 封信就没了，同时感谢信中客套话居多，这是真实存在的情况。这里的孩子对信件定位是不一样的，在资助环境中，可以想象构成信件往来的条件中，最看重的自由表达情感这一项是受限的，这样的关系环境下进一步开展长期书信来往对双方都是压力，因为有顾虑而难以真实。当然也有把这个做得很好的公益机构，但是据了解投入管理成本是很高的，规模量也很少，难以复制。另外，无论五年级的孩子，还是七年级的孩子，心智已经开始成熟，对是否作出承诺是有自己的判断力的，他们通常呈现出重感情讲义气的一面。尤其对于留守儿童，单亲/孤儿/重组家庭的孩子，是特别看重朋友关系的。当然这也意味着在招募时项目老师（或蓝信封工作人员）需要反复强调三个学期承诺的重要性。有趣的是，书信还有一个帮助孩子实现承诺的心态机制，就是“不好意思”，即孩子收到来信了，不好意思不回信，当然，对于某些少数的孩子（少于 10%），还是需要老师主动的干预叮嘱回信的。统计显示，坚持三个学期通信周期的孩子在 80%以上。

（三）如何筛选志愿者，志愿者能坚持三个学期吗

前期志愿者质量控制一直是蓝信封最关心的环节，数据显示蓝信封志愿者报名录取率一直稳定在 25-30%左右，这在志愿服务领域可以说是非常苛刻的，蓝信封项目在志愿者报名阶段，通过三轮考核（理论考试、模拟回信/案例学习、孩子第一封信回信审核）严格筛选，帮助志愿者完成理念认同、角色认同和规则认同的过程。

关于志愿者能否坚持三个学期的问题，因为前期考核艰辛，志愿者通常经历一个月考核，外加一个月等待才配对到孩子（该速度每年在迭代加快），所以都非常珍惜通信机会，轻言放弃的比较少，通常控制在 5%以内。但是蓝信封也面临着志愿者写信拖延症的困惑，11%的志愿者超时回信（要求是七天内回信），蓝信封通过组建线上实习生团队打催信电话的方式去解决，80%以上的志愿者在催信后可以按要求回信（所以蓝信封有时被戏称“专业治疗拖延症”）。蓝信封后续正在通过建立黑名单机制解决这个问题，即连续两次不回信拉黑名单，换其他志愿者接力写信，已经取得一定成效。

（四）蓝信封作为心理类公益项目，其风险系数如何，有哪些控制措施

不给孩子带来伤害，一直是蓝信封项目的基本守则。总的来说，蓝信封项目通过 14 年探索出一套比较完整的风险控制措施：① 书信中是不允许加微信也不允许留地址的，双方的信件都是先通过蓝信封中转，对于一个没有见面的项目类型，较之需要见面的线下公益，毫无疑问风险发生率至少降低 1-2 个数量级，属于低风险公益类型（低风险系数）；② 确定孩子通信的边界，对于孩子来说，这是个笔友活动，他知道有告别的时刻，知道只是聊天不能索要礼物等，这些边界的确定系统上规避了对孩子造成的伤害。其实笔友活动，在七零后八零后是很流行的，可以理解这只是一个延续；③ 确定志愿者通信的边界，志愿者是树洞是倾听者，不是问题解决者，不是心理干预者，在前期志愿者考核过程就需要背诵蓝信封八字真言“平等-尊重-陪伴-分享”，这些措施都能帮助志愿者明确边界，这些边界的确定大大减轻了志愿者心理负担，为更广泛的志愿者参与埋下基础；④ 基于信息化建设的推进，给蓝信封带来更强的信件管控能力，更精准极端案例报告能力，在这方面蓝信封项目潜力很大，随着“文本挖掘”、“情感分析”、“交互分析”等科技的发展，蓝信封需要进一步提高在信息化的投入，一者进一步规避风险，二者进一步起到极端案例的预警作用，三者系统可以更高效响应志愿者的反馈定制需求。

五 建议

（一）基于减法的产品迭代策略

我们对公益产品的界定，主要是针对特定的深度问题和人群需求提供具有较高标准化程度、可复制并且有可持续资源模式的解决方案。蓝信封提出的产品五步迭代方法“目标-减法-优化-加速-自动化”，对于以下类型公益项目有一定借鉴意义：① 中小型公益机构，公益项目已经打磨多年逐步成熟，希望进一步实行规模化覆盖；② 没有大额稳定的资金来源，依靠社会筹资，需要通过整合社会资源去推动项目发展；③ 项目团队具有专业主义精神，希望在规模化过程实现项目的深度挖掘；④ 接受在迭代过程中的大量重复性工作，不惧怕失败，具有复盘的习惯，快速迭代的能力。

在面对一个资源有限的环境里，我们认为，公益项目产品化在明确目标后，需要做减法，跳过减法做项目的优化是极其危险的。公益项目产品化更加要坚持“减法策略”，即通过简单和专注构建核心竞争力，从而呈现专业性。减法的核心是，需要明确要解决的问题是什么，问题的关键突破口在哪里。如果要同时兼顾三者（资源整合、项目需求和机构能力）开展项目，起步阶段会很快，但是后续发展乏力；如果只盯着社会问题本身，找到核心关键突破口（这里一般经历加法探索的过程，是无法回避的），再围绕它构建资金能力和机构专业性，机构发展的前期很慢，后续会很顺。当然两个路径都是不错的公益项目发展方式，取决于我们看到社会问题的态度，还有就是对“长期主义”的理解。

（二）捐赠人高度参与的项目模式

近年来，公众的慈善捐赠热情持续上升。公众的捐赠行为从“冲动捐赠”向“理性捐赠”发展，例如对财务透明度的追求、对项目成效可视化的要求、希望进一步理解受益群体的需求等。根据本报告中的蓝信封项目经验，把月捐人发展成为志愿者，或者是把志愿者发展成月捐人，有效回应了捐赠人参与项目的过程闭环。蓝信封抓住了志愿者通信结束后的关键节点做回访，通过机构专业化能力，给每一位志愿者定制化制作通信评估报告，大大提升其体验感，并让志愿者了解项目运作理念和方法，从而发展为理性捐赠人。让捐赠人高度参与是未来公益项目的趋势。

志愿服务中非常重要的理念，就是“公益不是一个人做很多，而是很多人做一点点”。在这里，蓝信封所搭建“1+1+1”项目模式（一个志愿者给一位孩子写信，由一位月捐人负责其项目费用），很好地阐释了这个理念的具体实施模式，该模式同时适用于以下公益类型：① 具有很强的志愿者参与，熟知社群运营的公益机构；② 具有较强信息公开能力，财务运作非常规范，具有一定的信息化可视化数据化能力，能做到及时准确的反馈（最起码有一个完整建设并及时更新的官网），因为每一位月捐人都是一双监督的眼睛，尤其是经过训练（这个训练就是公益参与的过程）的理性月捐人；③ 机构成员具有服务意识和职业化素养，愿意担任搭建桥者的角色，把要过桥的服务对象和志愿者，把捐建这座桥的捐赠人，都当作重要相关方去对待。

（三）基于效能提升的科学评估

作为一线机构，而非枢纽型机构或者研究型机构，项目评估的核心在于提高效能。提升效能是未来公益行业重点关注的方向性议题。公益项目的有效运营，其背后就蕴含了如何遵循科学价值、应用工具和方法提升公益实践效能的逻辑。尤其在面对较为复杂的社会问题时，运用科学的思维方法尤为重要，可以使我们更好地制定实践方案、预测未来、减少冲动和盲目，更有成效地解决社会问题。

通过蓝信封项目的经验，会看到效能的提升有几个方向：① 首先是公益有效性方向，蓝信封已经在 2016 年发布基于心理学的成效报告，值得注意的是，证明有效即可，不必纠缠过于深入的理论机制，那是交给研究单位干的事情，在学术界，这个研究，通常要落后实践经验至少 10 年；② 其次是具体各环节效率的提升，包括降低单位服务成本，提高单位全职人均服务人数效能，提高全职人均筹资效能等方面，在这里要密切回应建议“基于减法的产品迭代策略”，通过叠加人力投入的项目复制模式是危险的，最理想参考模式应该是：项目全职人数翻一倍，服务对象数量翻十倍，影响力翻一百倍，当然这里要经历一个艰难的原始积累和试错的过程，也仅仅适合部分公益项目；③ 一个特别容易被忽略的是提升相关方的口碑，这要求评估的时候重视这些相关方的意见，需要深度访谈，而不是只看到冷冰冰的数据。

好的评估最好结合口碑提升工作，既做了评估，又做了口碑维护，即有筹资/传播转化，在这里蓝信封通过高度信息化的策略做到了每一位参与志愿者的定制化回访的服务。一对一定制化回访，对于资源和人员捉襟见绌的公益机构极具挑战性，这更要求我们掌握项目的核心环节，同时彰显深度建立志愿者长期参与项目的重要性，这将大大降低回访成本，至少志愿者对于这个回访电话是非常期待的态度，而不是拒接。

蓝信封认为，“我想做好事”的时代（这里更关注个人精神诉求的传统慈善主义），正在迭代成“把事情做好”（更关心项目成效）的现代公益模式。因此，科学公益鼓励公益从业者跳出个人自我陶醉的情怀，追求客观理性和实事求是的科学精神，倡导公益行业将科学，尤其是社会科学/自然科学的成熟理论、方法和工具应用到公益问题的识别、项目设计和评估环节中，以此达到提升公益效能的目的。但值得注意的是，科学公益应该追求“满意度原则”而非“最优化原则”，

即满足参与方的需求原则，让口碑传播成为规模化复制的动力，让相关方来评判效果；相反，过于极致（比如最优化原则容易提高专业门槛）的公益项目产品反而会降低公众参与的门槛，不符合“公益不是一个人做很多，而是很多人做一点点”的最基本志愿服务精神。

致谢

该报告由蓝信封（广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心）全职团队参与信件量化分析及案例评估的基础工作，参与成员包括杨玛丽（中山大学社会工作硕士）、陈彩娇（华南师范大学政治学与行政学专业）、梁惠婷（香港中文大学社会学硕士）、陈一馨（台湾辅仁大学心理学硕士）、黄宇恒（华东理工大学社会工作硕士）、黄艳礼（中国青年政治学院社会学硕士）、陈畅（广东外语外贸大学社会工作硕士）。其中信件评估工作量巨大，感谢蓝信封实习生及助理们参与了初步的信件评估工作，搭建初步数据收集工作，为蓝信封高级项目专员团队进一步校正及分析，打下基础。



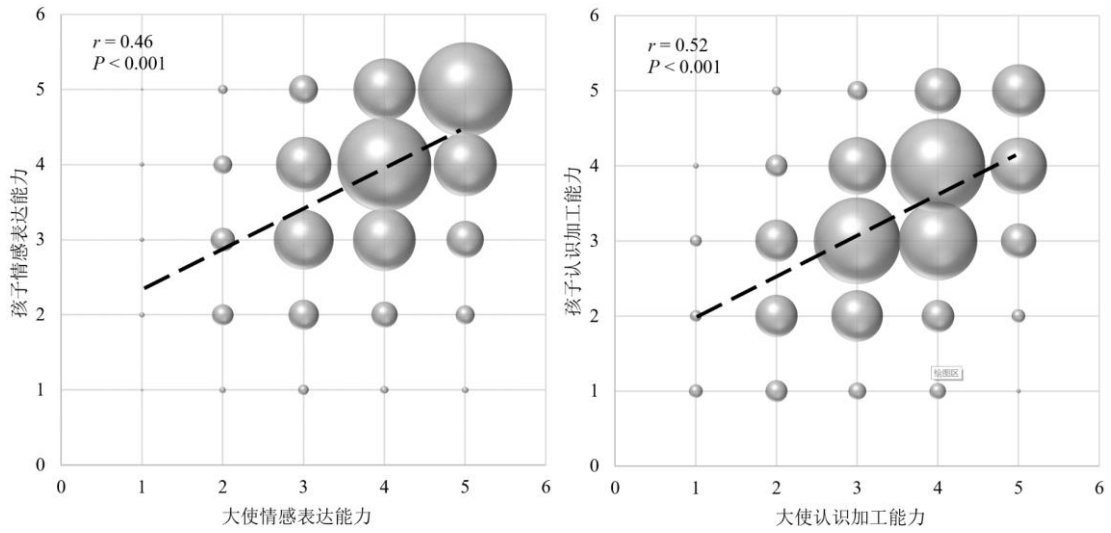


图 S3a 志愿者给孩子带来情感表达能力

图 S3b 志愿者给孩子带来认知加工能力

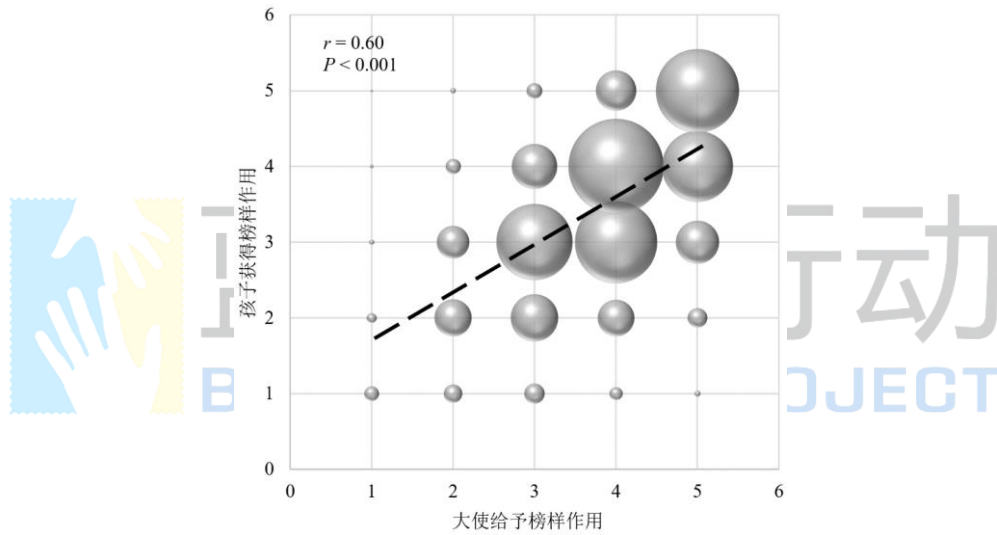


图 S3c 志愿者给孩子带来榜样作用

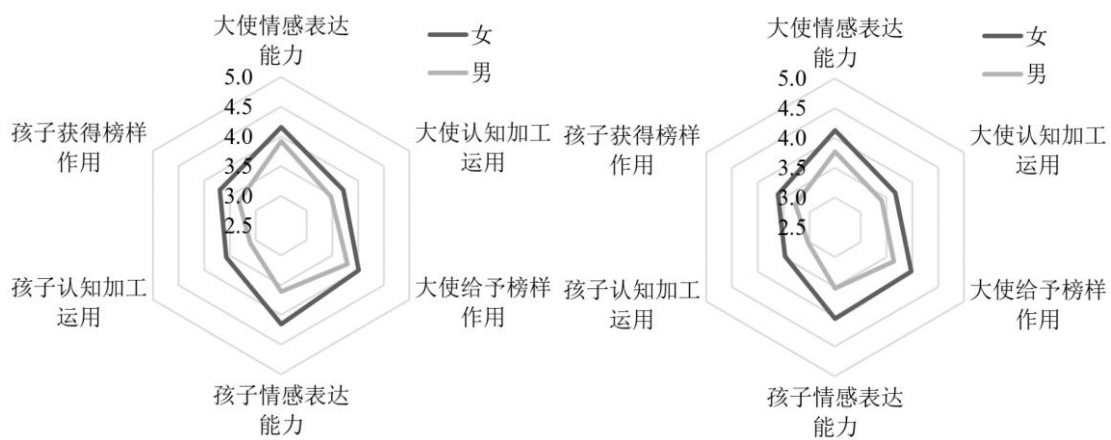


图 S4a 不同孩子性别的项目成效

图 S4b 不同志愿者性别的项目成效

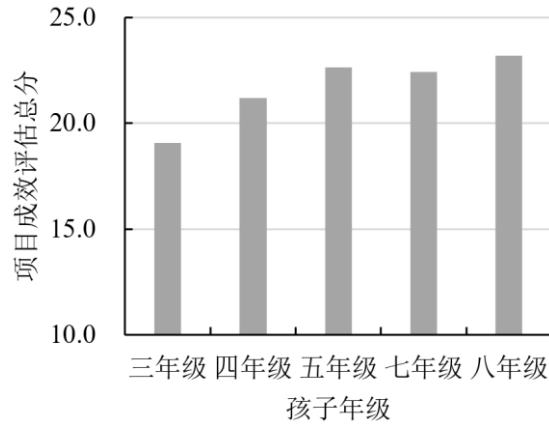


图 S5 不同年级孩子的项目成效

表 S1 蓝信封项目信息化的六大系统

系统名称	系统描述	回应问题	效果呈现
蓝信封邮筒	自主研发的项目通信服务平台	信件管理、信件审核、信件监测、收发信管理、学校管理	收发信系统信息化，志愿者可以通过手机收发信
灵析	第三方志愿者管理服务平台	志愿者的通知系统、反馈表单收集系统，及信息管理系统	提供个性化志愿者/月捐人支持服务，社群运营的基础
云邮筒（硬件）	第三方乡村学校通信硬件（试运行）	学校孩子端的信件通过仪器读入系统，直达志愿者的手机端	乡村孩子在学校寄信更轻便，提高孩子参与度
学校微网页	用于项目学校的定制化反馈的微网页	学校、志愿者、月捐人对通信进展的需求，精确到每个学校	定制、精准呈现项目动态及每笔款项的使用
企业微网页	用于合作企业定制化反馈的微网页	企业作为捐赠方，对项目落地进展的信息需求	定制、精准呈现项目动态及每笔款项的使用
Udesk	第三方在线客服咨询平台	志愿者在报名端和书信来往过程中的客服咨询需求	快速、专业响应志愿者的咨询需求

表 S2 蓝信封青年公益领袖课程

日期	课程内容	课程系列	讲师介绍
11月	如何和孩子建立联系	个人专业度提升系列	周文华 蓝信封理事长 中山大学 博士 蓝信封创始人
12月	公益项目中的心理学参与		
1月	科学公益项目设计		
2月	精准画像助力社群开拓	校园志愿服务队管理能力提升系列	孙德寿 某投资公司总经理 清华大学博士在读 蓝信封创始人
3月	分层管理赋能社群运营		
4月	信息化建设提升社群口碑		
5月	全国公益实习推介	公益实践探索与职业规划系列	曹尹南 某投资公司投资总监 中山大学 博士 蓝信封创始人
6月	公益实践中的自我察觉		
7月	公益是否能成为一个职业		
8月	我与蓝信封		
		一年成长历程复盘	陈彩娇 蓝信封志愿者主管 八年社群运营经验 广州公益慈善人才班



表 S3 蓝信封书信志愿者高级培训课程

日期	课程内容	课程系列	讲师介绍
1月	典型家庭矛盾个案分析	书信典型个案分析	徐 慧 蓝信封顾问专家 巴黎狄德罗大学 精神分析博士
2月	典型学业压力个案分析		
3月	典型朋辈冲突个案分析		
4月	留守儿童的情感倾诉需求	情感表达	丁如一 蓝信封顾问专家 香港中文大学 发展心理学博士
5月	留守儿童的家庭样貌		
6月	留守儿童的自卑与超越		
7月	青春期-至关重要的时期	青春期孩子心理	陈一馨 蓝信封高级项目专员 台湾辅仁大学 心理学硕士
8月	防止青少年学业失败		
9月	青少年自杀意念与防治		
10月	情感表达实现自我疗愈	书信疗愈	梁惠婷 蓝信封高级项目专员 香港中文大学 社会学硕士
11月	认识加工促进认知发展		
12月	榜样作用对人的正向影响		
			黄艳礼 蓝信封高级项目专员 中国社会科学院 社会学硕士