

规模化思维议题网络出品

案例 | “群众路线”的社区垃圾分类 ——“爱芬模式”的九年推广之路

2019年12月



本文背景

出品机构：“规模化思维”议题网络

“规模化思维——资助机构如何推动影响力规模化”议题网络，由南都公益基金会、深圳壹基金公益基金会与资助者圆桌论坛（CDR）共同发起，旨在发现并研讨资助机构和社会组织在影响力规模化过程中的关键问题和初步经验，推动感兴趣的资助机构建立影响力规模化思维，找到实现大范围、可持续社会变化的路径。

本期案例：上海爱芬环保科技有限公司

上海爱芬环保科技有限公司于2012年8月正式注册成立。爱芬环保致力于成为中国社区垃圾分类减量的先锋倡导者和推动者，探索城市社区垃圾分类综合解决方案并规模化推广，推进上海乃至中国垃圾分类减量的进程。截至2018年底，爱芬环保已在上海市静安区、普陀区、闵行区的309个小区推动垃圾分类工作，覆盖超过18万户居民。

本文目录

- 经爱芬团队许可，CDR将爱芬进行社区垃圾分类的发展过程及经验与思考进行简要梳理，供公益同行学习交流。案例主要包括：
 - 爱芬社区垃圾分类模式1.0——以社区为单位的单点行动
 - 爱芬社区垃圾分类模式2.0——以街镇为单位的规模化推动
 - 新阶段的新业务：从“服务者”到“支持者”
 - 讨论：
 - 影响、改变公众意识与行动，难不难？
 - 垃圾分类全覆盖，上海做了哪些系统性工作？
 - 社会组织在政策推动中可以扮演哪些角色？
 - 基金会如何更好的推动社会组织专业化成长？

参考资料（推荐阅读）

- 《美丽中国先锋榜（27） | 上海推进生活垃圾分类的探求与实践》
<https://mp.weixin.qq.com/s/LmNyyAmedLDBzLb5-9jeuQ>
- 《爱芬模式 | 你有所不知，王石、任志强这些大佬们早就关注垃圾分类了！》 <https://mp.weixin.qq.com/s/-lZpzvuZqMV-pLTrxKzQIA>
- 《爱芬模式 | 图解爱芬推广社区垃圾分类的成功秘诀》
<https://mp.weixin.qq.com/s/X151bl0T8tAzZ5vLpQO1Ug>

1. 探索社区垃圾分类的可能性——扬波模式

- 2011年4月，爱芬在上海扬波大厦开始实施社区垃圾分类，试水成功。“扬波模式”成为上海首个以小区名字命名的垃圾分类项目模式。

正式启动——

- 小区自治程度较好，有业委会；
- 2011年7月，业委会征求业主意见，垃圾分类得到142户业主100%的同意；正式开始启动。

工作成效——

- 垃圾共分为11类，社区中80%的可回收资源得到回收；
- 居民一次性干湿垃圾分类率达90%以上；垃圾除袋率 80%以上；
- 社区垃圾减量效果极其明显，达到64%。

成果影响——

- 2012年被评为上海唯一非试点的示范小区；
- 上海社区垃圾分类成功样板，被广泛报道和多次参访；
- 多个首创工作方法被广泛推广和借鉴。

2. 爱芬社区垃圾分类模式 1.0

模式定义	以小区为单位，在街镇相关部门的支持下，联合社区三驾马车，通过系统、有效、操作性强的工作方法，建立可持续的垃圾分类管理系统。
适用场景	以小区为单位推动垃圾分类
工作周期	每个小区6-8个月
核心要素	个体参与、社区可持续垃圾管理系统、社区建设、技术诀窍

2.1 爱芬社区垃圾分类模式 1.0: 社区垃圾分类“三期十步法” (1/4)

社区垃圾分类的成功秘籍：
三期十步法

导入期

社区调研 工作小组 硬件设施 宣传动员 人员培训



3个月

执行期

正式启动 值班督促 社区激励



2-3个月

保持期

总结评估 制度建设



长期

2.1 “三期十步法” - 导入期 (2/4)

社区调研:

- 了解社区基本情况及垃圾分类工作征询

工作小组:

垃圾分类工作指导小组
(负责分类工作的策划、支持)

- 街道职能部门
- 市容所
- 居委会、业委会
- 物业
- 社会组织

垃圾分类志愿者小组
(负责分类工作的执行)

- 居民积极分子
- 楼组长
- 党员

硬件设施:

- 根据社区空间结构设置标准的分类垃圾房，配置洗手池等更加人性化的硬件设施

宣传动员:

- 践行参与式工作方法，通过“开放空间”、“社区茶馆”、“团队共创”等方法来使各个相关方达成共识，并激励志愿者和居民的热情、积极性和责任感

人员培训

2.1 “三期十步法” - 执行期（3/4）

正式启动

值班督促：

- 志愿者在社区内定点值班
- 保洁员与志愿者配合工作
- 每周一次例会，总结问题和经验
- 定期出社区垃圾分类简讯

社区激励：

- 物质激励，前期可给予适当的物质反馈和鼓励居民的投放行为
- 精神奖励，通过口头表扬、社区公告、流动红旗等方式，肯定居民参与的价值和意义

2.1 “三期十步法” - 保持期（4/4）

总结评估

制度建立:

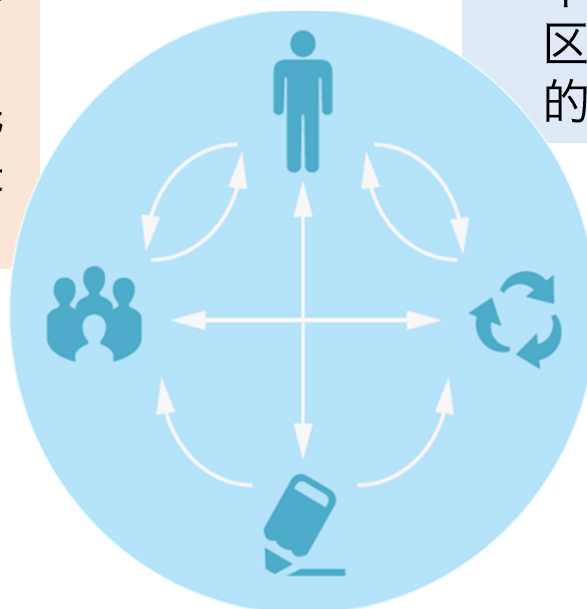
- 社区形成稳定的志愿者团队
- 业委会、物业将垃圾分类纳入社区工作，形成固定的工作制度

2.2 爱芬社区垃圾分类模式 1.0 - 核心要素

- 小区共同商议小区的垃圾分类对策，相互协作，建立起情感的连接和信任
- 通过社区自治来提升小区居民的社会参与以及自治能力，是未来中国社会的发展方向

社区建设

个体参与



- 个人主动承担起自己作为一名公民的责任——“管理好我自己产生的垃圾”，是一个社会的素质与文明的提升
- 个人通过垃圾分类连接个体行为和社区行为的公共管理事务，提升了居民的社会责任感和公共精神

社区可持续垃圾管理系统

- 联合核心利益相关方形成领导力
- 创造便利可行的硬件环境
- 教育与宣传

技术诀窍

- 社区垃圾分类推进工作的“三期十步法”的技术指导
- 专业的垃圾分类工作工具包，包含各种培训教材、教案、视频、游戏、海报等，供社区根据需要选用

3. 爱芬社区垃圾分类模式 2.0

政策背景	2016年，上海普遍推行垃圾分类制度 2017年，推出《生活垃圾分类制度实施方案》 2018年，习总书记在上海考察，提出“垃圾分类是新时尚” 2019年，颁布《上海市生活垃圾管理条例》推进全程分类体系建设实施意见
模式定义	在1.0模式基础上逐步发展（不同于1.0中逐个社区干预突破），以街镇为单位整体规划统筹管理，建立有效的运行机制，帮助辖区内小区顺利推行工作，最终实现居民自主、持续的垃圾分类。
适用场景	以街镇为单位推动分类
模式优势	长期运行成本低：依托社区和居民自组织，受外部环境影响较低 培育社区内生力量
核心要素	- 一套适用于街镇管理规模化推动的整体方案 - 长效管理机制（包括工作协调机制、宣传动员机制、培训指导机制、监督反馈机制、评估机制等） - 提升街镇垃圾分类信息的策略（示范小区打造、因地制宜的个性化创建）

3.1 爱芬社区垃圾分类模式 2.0 - 街镇规模化推动的关键工具

街道评估和系统诊断

联合复旦“可持续行为研究课题组”

1

2

关键技术支持

街镇推进的整体规划、社区管理者垃圾分类方法和技能培训、社区自治力量的发掘和建设、宣传督导志愿者团队能力建设、街道巡查走访团队能力建设和管理、示范街镇标准学习

3

街镇垃圾分类成果展示平台

“分类时尚联盟”

3.2.1 从1.0到2.0的规模化探索： 规模化过程中的问题

- ❑ 政策环境和规模化趋势下快速增量，在闸北区、普陀区、闵行区、静安区探索**全城范围的规模化**，铺开试点小区229个、总户数137548户
 - 试点阶段，跨区、跨街镇推广，管理成本高，难扎根深入
 - 数量激增，质量难保证



- ❑ 干预范围收回至静安区，集中街镇，做静安区4个街镇的全覆盖，并在此基础上总结提炼**街镇集中规模化**推广和管理的经验

讨论：上海进入垃圾分类快速规模化推广阶段后，爱芬如何应对规模化的节奏？

- 爱芬模式中，进入社区前三个月的“导入期”很必要；这样的项目模式决定了“快不了”；
- 需要结合项目规律，合理安排规模化节奏，例如完成“100个社区”的指标，要分批次、分级别设定目标；
- 在规模化推广过程中吸取教训及时调整，通过更加科学的项目路径（如改变选点、采取集中街镇的策略）和管理方法，避免规模化过程中对项目质量的影响。

3.2.2 从1.0到2.0的规模化探索： 根据各街道情况制定解决方案

静安区实现4个街镇全覆盖

北站街道

- 2015年开始服务，2018年底实现垃圾分类街道全覆盖
- 2017-2019年在社区打造多个“可回收物微空间站”进行宣传教育

共和新路街道

- 2015年开始服务，目前垃圾分类覆盖完成74/77个小区
- 形成较成熟的“街道-市容所-爱芬-社区”四方共治形态
- 打造线上一站式宣传互动平台“分类时尚联盟”
- 多类型社区推进模式

共和新路街道

- 2015年开始服务，2018年底实现垃圾分类街道全覆盖
- 爱芬与街道协同，探索建立“一体六制”工作法
- 一体：由社区值班督导、志愿者巡查走访、垃圾分类宣传讲师团队形成服务整体并实践统一的还志愿者管理制度
- 六制：定时定点、分类投放、系统宣传、注重实效、有账可查、严格督查

宝山路街道

- 2011年开始垃圾分类服务
- 截至2018年底，已实现垃圾分类全覆盖，并在“扬波模式”基础上不断打磨创新，力图突破“高层撤桶”、“定时定点投放垃圾”、“建立长效管理”等难题，成为上海市备受关注的垃圾分类街镇。

4. 新阶段新业务：从“服务者”到“支持者”

- 爱芬作为社会服务组织，已初步完成了第一阶段的本地社区垃圾分类模式的探索和推广，在政策全覆盖后，也在探索新的业务类型，从“服务者”拓展到“支持者”，承接垃圾分类相关的咨询、培训服务。
- 爱芬社区支持垃圾分类工作的五个关键步骤（“五步激活法”）及对应的核心产品有：



讨论一：

影响、改变公众意识和行动，难不难？(1/2)

- “群众路线”的社区参与垃圾分类耗时、耗力，为什么爱芬要选这条路径？
 - 爱芬对“垃圾问题”的价值观：垃圾分类问题的本质是社区管理和公共治理问题，个人通过垃圾分类连接个体行为和社区行为的公共管理事务，提升了居民的社会责任感和公共精神。爱芬多年的实践也证明，垃圾分类工作的有效开展可以推动社区自治，而社区自治可以最大地保障垃圾分类的成果。
- 上海数百个社区的垃圾分类落地，实践证明“群众路线”的垃圾分类并非不可实现。但公众倡导不是一味的宣传教育，需要有科学的方法和技巧：
 - 爱芬与学术机构（如复旦大学人类可持续行为研究小组）合作，从知识-技能-信念-激励-反馈-提醒等角度，去认知和理解居民分类垃圾的行为改变的动因，合理设定在社区的传播手法和方式，激发居民参与的热情和兴趣。
 - 公众意识和行动的倡导，要有适当的产品和服务设计，让大家不知觉、没有道德压力的前提下，去做这件事，最后意识到原来这样的小事是可以产生成效的（未必是意识影响行动，也可能是通过行动带动反思和意识改变）。

讨论一： 影响、改变公众意识和行动，难不难？(2/2)

- 在“三期十步法”中，最关键的是“导入期”，要在社区内搭建行为改变的所有硬件软件系统。除了使用参与式工作方法以及专业的“公众参与会议技术”，科学人性化的硬件设置、给力的物业等相关方支持也同样重要。
- 为避免“运动式”垃圾分类，要抓“关键人”（社区垃圾分类工作小组）——社会组织只是支持性的角色，从带领、协助到放手，在3-6个月内，期待工作小组能够掌握垃圾分类的工作所有要领，自主的带领小区维持既有工作成果；哪怕目前小区很难形成独立的志愿者小组，也依然要培育小组的团队力量和引领作用，在外部专业组织撤离后，担负起持续行动的责任。

讨论二： 垃圾分类全覆盖，上海做了哪些系统性工作？

垃圾分类是一项系统工程。爱芬模式的阶段性成果与上海市整体政策、投入、宣传倡导不无关系。（全面梳理请参考看《美丽中国先锋榜 | 上海推进生活垃圾分类的探求与实践》）

- **政策基础：**上海自 20 世纪 90 年代开始推进生活垃圾分类工作，历届市委市政府高度重视生活垃圾分类工作，开展该项工作具有良好的基础。
- **政府多部门协调协同推进：**需要发展改革、房屋管理、生态环境、城管执法等多部门协同推进；同时，需要市、区、街镇三级政府落实属地管理责任。上海采取了“市级统筹、区级组织、街镇落实”的思路，系统推进垃圾分类管理。
- **党建引领“三驾马车”确保分类落地：**形成社区党组织 - 居委会 - 物业公司 - 业委会四级垃圾分类联席会议制度，强调发挥居民自治功能，调动居民参与垃圾分类的积极性主动性。
- **通过全方位高密度的宣传动员，提升居民垃圾分类的感受度、参与度、满意度：**
 - 居委或楼组干部“百分百入户”宣传、定时定点指导监督，为居民提供更加方便的知识查询和信息获取渠道，加强宣传的针对性和有效性。
 - 市委宣传部牵头，加大媒体宣传力度，提升知晓率、支持率。
 - 通过宣传手册发放、区长专题访谈、垃圾分类进学校等形式，加强公众教育。
- **坚持垃圾全生命周期管理，推动源头减量：**在垃圾生产、流通、消费、回收、处置等全面布局干预。

讨论三： 社会组织在政策推动中可扮演哪些角色？

社会组织可以在政策的推动与落实中起到补充的作用：**在实践空白的时候做试点 → 以服务影响政府政策相关部门的关键领导者 → 逐渐积累专业能力和口碑、获得信任和认可 → 获得更多政策参与空间**

- **成功案例是最有说服力的：**例如，早期讲居民参与式垃圾分类没人信，直到“扬波模式”做出来，大家才愿意给空间；“扬波模式”是上海三大垃圾分类模式（其它两个模式为：保洁员模式、农村模式）最不被看好的一个，但现在被写到了政策里。
- **多年有效模式的探索成果，直接影响上海垃圾分类关键性政策：**上海市绿化市容局推出的《上海市实施生活垃圾定时定点分类投放制度工作导则》参考爱芬环保社区垃圾分类三期十步法的工作流程及核心内容。
- **政策推动垃圾分类全覆盖后，社会组织可以持续做政策影响：**例如在规模化推广过程中在微观层面暴露出的问题（如志愿者的培训如何更加有效到位、定时定点怎样落实）可以持续的完善和改进。
- **同时，爱芬作为社会服务组织，已初步完成了第一阶段的本地社区垃圾分类模式的探索和推广，在政策全覆盖后，也在逐步拓展自身角色定位，从“服务者”拓展到“支持者”，承接垃圾分类相关的咨询、培训服务。**

讨论四： 基金会如何更好的支持社会组织专业化成长？

经过近9年的探索，爱芬作为垃圾问题的专业社会组织，已经完成从“0”到“1”的成长。在接下来的阶段，**将面临更加聚焦、深度的专业化成长挑战**。除了传统项目资助，更需要资助方在议题专业、组织成长等方面提供支持：

- ❑ 除了社区服务，围绕垃圾议题支持更多维度、深度的行动，如：**研究、倡导、服务开发**等。
- ❑ 支持团队在议题专业性上的成长，包括**增加具备更加丰富专业背景的全职/兼职团队成员的人员资助、支持现有团队获得外部专业陪伴和指导**等。
- ❑ 资助伙伴（一线社会组织）与基金会应该是“为议题发展协力合作”的同行者，而不是简单的甲/乙方、服务采购/供应的关系。对资助伙伴的团队成长**给到充分的时间和空间**，对项目产出有合理的期待和允许试错的心态。
- ❑ 基金会的资助团队可以更加贴近资助伙伴，**了解资助伙伴的现实生存压力和在议题专业成长上的真实需求**，在议题专业相关的判断上充分听取伙伴的反馈和意见。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归上海爱芬环保科技咨询服务中心及CDR共同所有，如引用本报告内容，请注明出处。