

案例 | 万科公益基金会战略规划与 旗舰项目开发



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年5月

本文背景

- 万科公益基金会于2008年成立。基金会以“面向未来，敢为人先”的理念，关注对未来影响深远的议题。成立至今，万科公益基金会已经在绿色环保、古建筑保护、儿童健康、教育发展、精准扶贫等诸多领域取得丰富成果。
- 2018年3月，基金会梳理了以往10年的经验积累与自身优势，并基于此制定了2018-2022五年战略规划。根据新的战略规划，基金会以“**可持续社区**”为聚焦目标，同时确定**社区废弃物管理**为基金会旗舰项目。通过“**研究-试点-赋能-倡导**”的工作方式，以人为本，发扬合作奋斗的主人翁精神，构建公益强生态的思维方式，联合多方力量推进公益事业可持续发展，实现人与社会、人与自然之间和谐共进的生态关系。
- 无论是基于10年的发展经历梳理和规划机构新战略，还是面对全新的议题从无到有构建系统框架并提出可行的解决方案与策略路径，都需要团队进行大量的基础调研、信息处理、和有策略的取舍决策。经万科公益基金会授权，CDR将团队从战略规划到旗舰项目策略制定的一系列工作进行梳理，希望对公益同行有所启发。本文内容分为两部分：（一）如何制定机构战略；（二）如何开发旗舰项目。
- 感谢万科团队的信任。关于基金会介绍与更多项目信息，欢迎参考官方网站 <http://www.vankefoundation.org/index.aspx> 与微信服务号“万科公益基金会”。

第一部分：如何制定机构战略

如何制定机构战略

- 战略规划的三个指导理念
- ↓
- 战略规划的逻辑框架
 - 内部扫描
 - 外部扫描
- ↓
- 议题领域聚焦
 - 机构战略领域聚焦
 - 从机构战略到旗舰项目



如何开发旗舰项目

- 领域扫描
 - 实地调研、对标研究、政策研究、相关方分析
- ↓
- 问题分析
- ↓
- 目标梳理：愿景、使命与长期目标
- ↓
- 制定项目策略及活动

1. 战略规划的指导理念

□ 理念一：价值观驱动战略

- 选择正确的事
- 坚持打磨：面对执行过程中的阻碍和诱惑，价值观是使命履行的信念和战略贯彻的强大支柱
- 万科烙印：有价值观驱动的成果一定会留下价值观的清晰烙印

□ 理念二：公益强生态的思维方式

- 联结议题上下游的伙伴，形成闭环模式；撬动资源，打造从根本上解决某个议题的公益生态圈，释放公益影响力。

□ 理念三：万科公益基金会和万科集团，在“独立精神”基础上共享成果

- 独立运作：基金会理事会对基金会事务进行独立决策；企业不参与基金会管理和运行；选择的议题服务于基金会的使命
- 资源共享：基金会与企业共享内外部资源
- 万科“基因”下的品牌传播

2. 战略规划的逻辑框架

内部扫描：基金会优势
——我们能做什么？

- 基金会核心能力有哪些？
- 有哪些优势资源可以被基金会利用？

内部扫描：核心价值观
——我们必须做什么？

- 万科基金会的核心价值观是什么？
- 对基金会的战略意味着什么？

外部扫描：公益需求与政策导向
——我们应该做什么？

- 公益市场的需求在哪里？
- 国家政策对公益投入有哪些指导？

外部扫描：同行业实践
——我们可以做什么？

- 房地产行业在公益领域做的怎么样？
- 对基金会有什么启示？



机构战略：议题聚焦

2.1 战略规划内部扫描：基金会的优势

基金会已有的积累

- 万科公益基金会成立10年，业务共覆盖6大主要领域，累计公益支出近3.2亿元人民币。6大主要领域分别为（按支出从高到低排序）：医疗健康、扶贫、教育发展、绿色环保、古建筑保护、运动健康。
- 2015-2017年间，扶贫领域受政策影响投入大幅增加，绿色环保继续是基金会业务重心，古建筑保护和运动健康成为新趋势。
- 过去10年中，基金会业务沉淀下三个突出亮点：绿色环保、运动健康、落脚社区。

基金会的资源优势

- 万科企业的优势资源：
 - 强大的**品牌号召力**：有利于调动企业家和公众资源；
 - 身后的**网络资源**：企业员工、遍布全国城市资源网络和优质业主群体、企业家资源、国际资源等；
 - 不限于绿色建筑的技术**创新能力**；
 - **耐心资本**：可以承担一定创新风险。
- 万科企业团队的支持：
 - **员工调研**：内部调研得出，68%的员工希望基金会聚焦绿色环保领域开展公益；
 - **高管访谈**：高管对战略慈善的态度具备高度共识，表示“基金会需要长期专注解决的是迫切、有超前性的问题，不能流于表面”。

2.2 战略规划内部扫描：基金会价值观

做什么样的事情？

1. 面向未来，敢为人先

关注对未来有深远影响，迫切性高，但当下社会认知度低的议题，勇于挑战与创新，致力于创造长远的社会效益。

怎样把事情做好？

2. 起始于人，回归于人

以“人”为出发点，通过影响人的理念，从而改变人的行为，并将其转化为生活态度，最终为实现人类长远的美好生活愿景而服务。

3. 合伙奋斗的主人翁精神

对于基金会关注的议题，积极培养议题相关方的主人翁意识，促成从“要我做”到“我要做”的思维转变，为共同目标奋斗。

4. 公益强生态的思维方式

联结议题上下游的伙伴，形成闭环模式、撬动资源，从根源上解决某个议题，打造公益强生态，释放公益影响力。

2.3 战略规划外部扫描：公益市场需求

- 2015-2016年，教育、医疗、扶贫传统三大公益领域的捐赠总额占全国公益捐赠总额近80%；基金会已有的6大主要投入领域中，其余3个领域（古建筑保护、运动健康、环保领域）在整个公益市场投入明显不足。

1. 教育	是全社会捐赠投入最高、且具有成熟细分资助模式的公益领域。
2. 医疗	儿童疾病受关注度较高，捐助量大，主要的大病病种（如白血病、先心病、唇腭裂）已有成熟项目覆盖。
3. 扶贫	政策力度大，同时国家对企业参与扶贫有一定要求。
4. 古建筑保护	大部分资源来自政府，社会投入主要专注于有商业潜力民间古建筑，较少社会资源参与该领域的公益捐赠。
5. 运动健康	常见策略为运动的推广与运动人才培养，或者把运动作为传播、筹款手段与其它公益领域相结合。
6. 环保	近几年得到重视，捐赠总体量相对非常少，环境问题严峻且往往见效缓慢，需投入大量资本对解决方案进行探索。行业数据显示，环保领域基金会近年（2014-2016年）数量较为稳定，环保项目数量增长的同时整体投入呈下降趋势。

2.4 战略规划外部扫描：国家政策导向

□ 重新定义主要社会矛盾

- 十九大重新定义当前社会矛盾是“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。

□ 强调党组织建设

- 十九大要求坚持和加强党的全面领导，加强企业、街道社区、社会组织等基层党组织的建设。

□ 促进社会组织发展

- 十九大报告与中央政府的意见将社会组织作为主体纳入基层党建、协商民主、社区治理、环境治理等方面。
- 社会组织将在社会治理、公共服务供给与党的建设方面发挥更大作用。

□ 环保、社区、乡村将是国家发展的长期聚焦领域；扶贫、治污是短期共建目标

2.5 战略规划外部扫描：对标房地产企业

- 扫描国内房地产行业，关注领域多为教育、医疗、扶贫、救灾
- 涌现出不少创新议题及具共性亮点的项目：“社区发展”成为新趋势
 - 围绕“社区”开展战略公益，提高项目可持续性
 - 强调项目的“内生性”，而不是外部力量主导，注重给社会带来根本性改变
 - 突出专业性，发挥企业资源优势
 - 多联合、广传播，在项目规模化中主动主推品牌

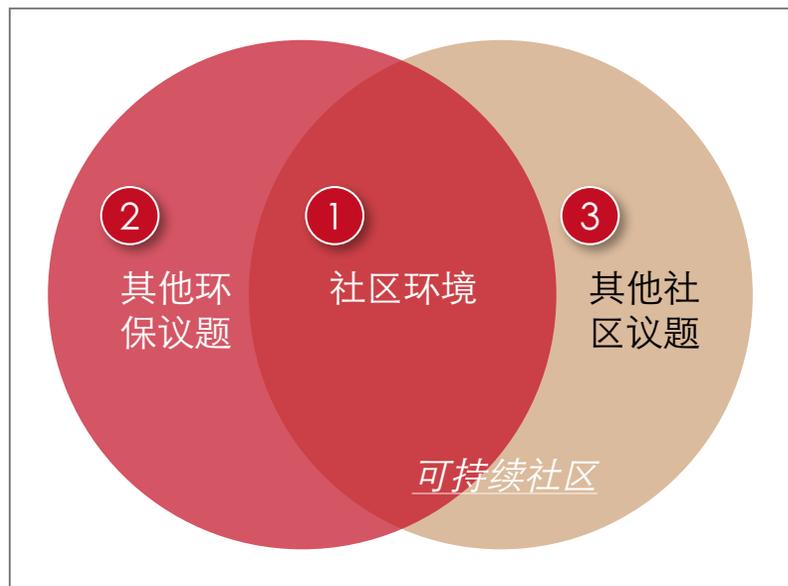
3.1 议题领域聚焦：筛选原则

- 基金会做战略选择的过程中，主要考虑以下5个筛选原则（在之后确定旗舰项目聚焦议题时，同样使用了这5项原则）：

1. 潜在需求	<ul style="list-style-type: none">• 未来影响范围广、迫切性高• 当前社会意识较低、投入较少
2. 政策导向	<ul style="list-style-type: none">• 符合近年来政策的走向或侧重点
3. 价值匹配	<ul style="list-style-type: none">• 符合基金会价值观“面向未来，敢为人先”• 符合万科企业文化、理念
4. 资源利用	<ul style="list-style-type: none">• 万科企业优势资源得以运用• 与基金会以往项目有一定延续性
5. 基金会独立性	<ul style="list-style-type: none">• 不与企业的短期业务重叠

3.2 议题领域聚焦：机构战略领域聚焦

- 在基金会现有的6大资助领域和“社区发展”中，依据5项筛选原则依次打分，经分析**环保与社区发展**两项得分最高。
- 由此决策，基金会机构层面聚焦3个领域，按优先级从高到低排序，依次为**可持续社区**（社区环境）、其它环保议题、其它社区议题。



1
社区环境

- 生活废弃物
- 其他

2
其他环保议题

- 气候变化
- 物种多样性
- 其他

3
其他社区议题

- 社区教育
- 社区健康
- 社区安全
- 社区扶贫
- 文化传统
- 其他

3.3 议题领域聚焦：从机构战略到“旗舰项目”

- 在已确定的机构核心议题的基础上，基金会需要进一步决策旗舰项目的议题领域。
- 围绕“社区环境”，共有5个项目群：建筑节能、生活废弃物、绿化、节水和绿色出行。类似战略议题选择的过程，同样依据5项筛选原则为5个项目依次打分，**生活废弃物**获得最高得分。



旗舰项目：城市社区和农村社区生活废弃物管理

聚焦领域

着力在环境保护和社区发展领域打造基金会的专业能力、影响力和品牌

聚焦方向和议题

聚焦方向：可持续社区
核心议题：社区环境可持续发展

旗舰项目

旗舰项目切入点：
社区废弃物管理

第二部分：如何开发旗舰项目

如何制定机构战略

- 战略规划的三个指导理念
- ↓
- 战略规划的逻辑框架
 - 内部扫描
 - 外部扫描
- ↓
- 议题领域聚焦
 - 机构战略领域聚焦
 - 从机构战略到旗舰项目



如何开发旗舰项目

- 领域扫描
 - 实地调研、对标研究、政策研究、相关方分析
- ↓
- 问题分析
- ↓
- 目标梳理：愿景、使命与长期目标
- ↓
- 制定项目策略及活动

4. 旗舰项目领域扫描

□ 为了解废弃物问题，项目团队进行了全方位的领域扫描；具体工作包括：

实地走访

- 两轮走访：
 - 首轮：废弃物问题的入门级通识学习
 - 第二轮：社区废弃物问题深入研究
- 深度访谈：访问专家、政府、一线实践者
- 项目学习：了解废弃物领域优秀创新项目

对标研究

- 国外经验：理想的废弃物管理模式（对标欧盟）
 - 欧盟的固废处理理念
 - 法国《促进绿色增长的能源转型法》
- 国内示范区（垃圾分类社区）：南京志达、成都根与芽的堆肥社区、上海爱芬的杨波模式等

政策研究

- 2017年《生活垃圾分类制度实施方案》
 - 在全国46个城市实施垃圾分类
 - 到2020年底生活垃圾回收利用率达到35%
- 各地出台细则，推进垃圾分类立法
- 2018年《关于在学校推进生活垃圾分类管理工作的通知》
 - 2020年底生活垃圾分类知识普及率达到100%

利益相关方分析

- 政府：城管、住建（住房和建设）、街道、社区党建
- 社区：物业、业委会、绿化、环卫
- 社会组织
- 商业部分：互联网公司
- 市场化市政公司
- 分类投放一线：个人、群体

5. 旗舰项目问题分析： 废弃物处理全链条

- 根据领域扫描，梳理垃圾分类从投放、收集、运输、处理全链条流程，进而全面、系统的分析问题，以判断未来可干预的空间。
- 具体来讲，目前中国城乡废弃物问题的现状为：
 1. 废弃物产生量大，增长迅速（消费多、浪费更多）。
 2. 现有政府废弃物问题技术路线侧重末端，并未强制要求前端分类，随之产生很多末端处理的问题，造成严重污染和浪费。
 3. 生活垃圾中，厨余垃圾占比（按重量计算）50%以上，可回收物比例35%，其它垃圾仅占10-15%。厨余末端设施不足，可回收处理行业萎缩且二次污染严重。
 4. 废弃物管理只重视末端处理，轻视前端减量和分类，缺乏系统思维和解决方案。

主要症结：我国废弃物产生量大，缺乏有效的控制；长期末端处理思维占主导，填埋、焚烧为目前采用的最重要的技术路线；厨余垃圾生化处理设施严重滞后；可回收处理行业萎缩；有害废弃物处理是盲区；分类没有实质性进展。

6. 旗舰项目目标梳理：项目愿景、使命与长期目标

发现问题

解决方案

实验

可持续

复制推广

产生变革

愿景

一个零废弃的中国

使命

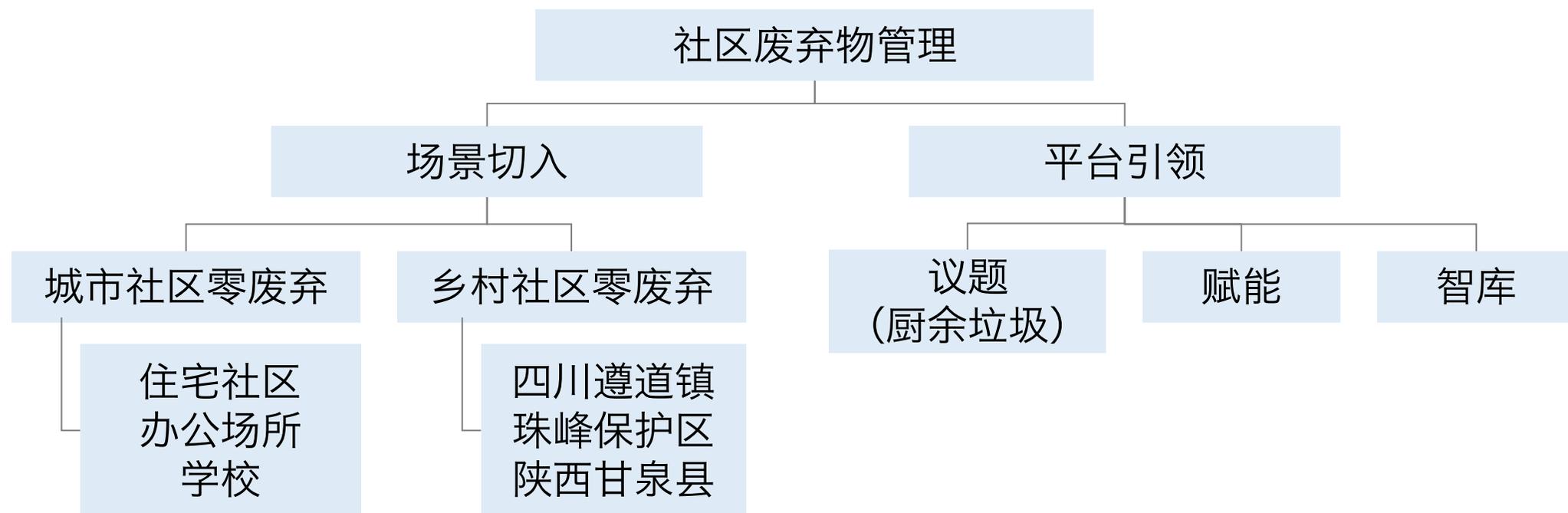
通过资助研究、场景实践、赋能、倡导等活动，致力于探索可规模化的城乡社区生活废弃物管理模式并加以推广，使零废弃在中国每个社区成为现实，也成为每个人的生活方式。

项目目标

创造零废弃的生活方式和环境

7.1 旗舰项目策略设计：确定项目策略（1/3）

- 在“社区废弃物管理”项目领域下，基金会将支持“场景切入”和“平台引领”2个门类以下共5个科目的联合创新行动：**城市社区零废弃**、**乡村社区零废弃**、**议题（厨余垃圾）**、**赋能**、**智库**，以实现干预城市乡村社区废弃物问题、促进同业及跨界伙伴网络共享式学习、合作、创新，打造中国社区废弃物管理问题强生态解决系统。



7.1 旗舰项目策略设计：确定项目策略（2/3）

（以城市社区为例的项目价值链）

□ 同时，在城市和乡村以“研究、试点/干预、赋能、倡导”的方式完成旗舰项目的价值链。

研究

社区生活废弃物管理相关研究

- 如何影响居民的可持续观念、行为以及社区营造的相关研究

试点/干预

社区生活废弃物管理创新实验

- 挑选试点万科办公室、万科学校开展垃圾分类
- 将垃圾分类融入物业管理工作，树立物业管理新标准

赋能

社区生活废弃物管理产业链支持

- 针对社区能人、环保事业先锋开办垃圾分类、循环利用培训班
- 对接导师资源和后端垃圾处理网络

倡导

社区生活废弃物成功模式的推广以及政策倡导

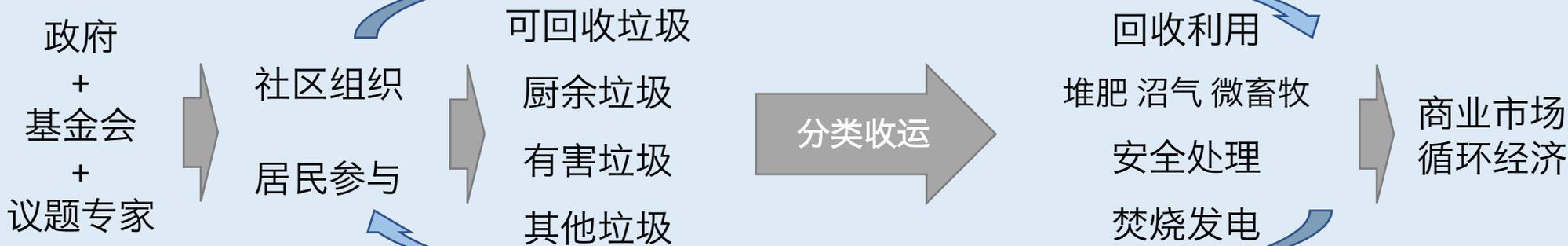
- 线上线下比赛
- 厨余垃圾处理技术推广和政策倡导

7.1 旗舰项目策略设计：确定项目策略（3/3）

前端：垃圾分类

中端：垃圾收运

后端：垃圾处理



前端：试点社区行为改变

中、后端：行业技术研究支持

- 场景顺序：万科企业→学校→万科/非万科居住社区
- 分类顺序：结合社区主要垃圾种类、后端处理能力
- 地域顺序：北、上、广、深 → 全国各地
- 支持不同种类垃圾的分类收运
- 支持不同种类垃圾的处理技术研究、应用推广

前、中、后端：社区行为改变与大众传播相结合

- 切入点：“后端能处理什么，前端就分什么”，循序打造试点“社区以城为主，先同城后多城”；议题聚焦厨余
- 相关方：主动寻求党组织的领导，激发社区内生动力，联合社区组织和志愿者广泛持续参与
- 规模化：梳理产出可复制、可规模化的指南与资源包，实现试点推广

7.2 旗舰项目活动设计：项目目标、活动及产出指标 (以住宅社区零废弃为例)

具体目标

- 以零废弃或减少废弃物为理念目标，通过支持合作伙伴开展在社区废弃物分类减量项目，提高居民对废弃物再利用和分类的认知水平，提升垃圾分类参与率与准确率，促进习惯养成，改善项目社区生态环境，培育社区环保自组织。

活动内容

- 研究：**系统分析城乡社区废弃物领域现状及症结；政府、商业部门、社区、社会组织等各相关方及其作用、影响；全球优秀创新模式学习及在本地适用性研究；社区专题和综合调研。
- 干预/试点：**在深圳、北京等城市打通2-5个废弃物收集、清运、处理后端链条，打造10个“城市零废弃先锋社区”和10个“创新社区”，并带动10个城市住宅社区将零废弃管理列入工作议程。
- 赋能：**在地培育社区力量，组织引导居民投入垃圾分类活动中，并影响带领其他人参与，通过辐射效应帮助所在地居民养成废弃物减量和分类习惯。
- 倡导：**探索政府主导、居民行动、专业机构支持的模式，实现废弃物“减量化、资源化、无害化”目标。进行社区宣传教育，达到居民意识提升、知识技能掌握、行为改变、影响和带动的目的。

衡量指标

- 探索出2-5套可持续的基础干预模式。
- 试点示范区居民总数不少于10万人，平均垃圾分类参与率80%、分类准确率90%、垃圾回收利用率达45%，住宅社区混合垃圾清运量减少30%以上。
- 开展社区垃圾分类技能培训：对社区居民、物业、保洁、督导等岗位进行培训宣传不少于100天次，并对工作成效进行评估。培育或者赋能至少20个社区社会组织或社区自组织。
- 完成专题研究报告2-5份；标准文件1-3份；有关文件和咨询指导意见2-5份；评估报告2-3份。

7.2 旗舰项目活动设计：项目目标、活动及产出指标 (以议题引领为例)

具体目标

- 厨余垃圾占垃圾总重量比例约50%，但该问题目前暂无稳定可持续的前端收集和后端处理解决方案。基金会计划未来3年时间内，重点关注厨余垃圾前后端处理议题，探索有效解决方案，并进行宣传推广，推动厨余垃圾管理研究，鼓励处理链条上的企业之间良性互动，整合资源，催化问题解决进程。同时关注“场景切入”项目中面临的共性问题，催化变革。

活动内容

- **研究**：聚焦厨余垃圾，探索稳定可持续的前端收集和后端处理系统解决方案。重点研究家庭厨余就地处理的模式。厨余垃圾处理经验交流平台，形式不限。
- **干预/试点**：探索家庭、小区、甚至城市的厨余垃圾处理方案。
- **赋能**：通过培训、游学、技术研发支持等方法提高议题研究能力及研究对接产业的能力。
- **倡导**：提升促进社会对于厨余垃圾分类和处理重要性的关注度。促进厨余垃圾处理全链条协作配合。引导厨余垃圾处理产学研结合。倡导健康、环保、生态、循环的可持续生活方式。

衡量指标

- 研究家庭厨余就地处理的可持续模式，按场景、技术方法、地域形成不同的产出。
- 召开全国范围内厨余垃圾技术和行业交流专门主题会议。
- 为至少5个城乡社区政府厨余垃圾清运体系规则进行咨询。
- 厨余减量和社会化产业化处理研究有出版作品。
- 全国范围厨余垃圾议题宣传倡导。



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：本报告版权归万科公益基金会与CDR所有，引用本文内容请注明出处。