



万科公益基金会
VANKE FOUNDATION

CDR—万科旗舰项目复盘分享

以战略引领行动，以行动促进改变 ——战略规划回顾与行动跟进

万科公益基金会 项目总监 刘源 博士

2020.7.9

今日缘起



案例 | 万科公益基金会战略规划与旗舰项目开发



如何让战略复盘
更有效？



资助者圆桌论坛（CDR）

2019年5月

目 录

1. 我们是谁：万科公益基金会简介
2. 谋定而动：基金会战略规划（2018-2022年）
3. 知行合一：旗舰项目战略规划复盘及跟进
4. 跟进调整：基金会工作机制&团队能力建设



我们是谁：

万科公益基金会简介



万科公益基金会
VANKE FOUNDATION

万科公益基金会（Vanke Foundation）是由万科企业股份有限公司发起，经国家民政部、国务院审核批准，于2008年成立，由国家民政部主管的全国性非公募基金会。2017年被认定为慈善组织。现任理事长为万科集团创始人王石先生。

2008-2017，基金会支持上百家公益机构在绿色环保、古建筑保护、儿童健康、精准扶贫、教育、运动推广等诸多领域开展工作，公益支出超过3.2亿元人民币。2018，基金会制定出2018-2022年5年战略规划，以“**可持续社区**”为目标，重点推动**绿色环保**和**社区建设**两个领域的工作，**社区废弃物管理**为旗舰项目。

2019，旗舰项目——“社区废弃物管理”覆盖**31**省，在城市社区、校园、办公及乡村社区开展**17**个项目，智库等3大平台共开展**42**个项目，直接覆盖**20**多万人、联合主办“零废弃日”等系列传播倡导活动以及“社区废弃物管理”论坛影响了上千万人次。（**欢迎官网浏览2019年报**😊）

价值观

面向未来，敢为人先

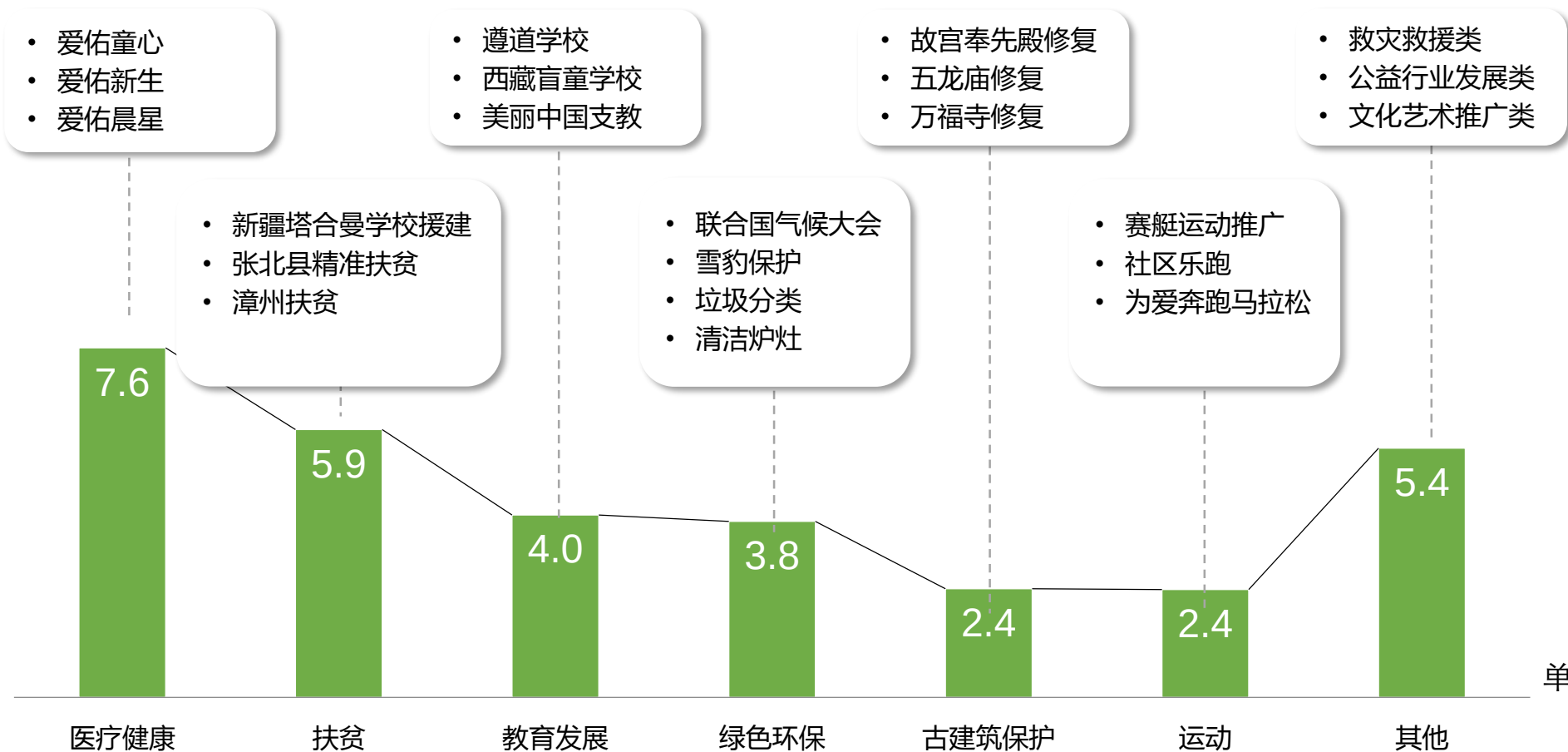
使命

可持续社区，美美与共的未来家园



成立10年（2008-2017年），多领域发力——六大主要领域+1

各领域历年累计公益支出近3.2亿人民币



单位：千万（元）

**谋定而动：
万科公益基金会战略规划（2018-2022
年）**

2018再出发：战略规划（2018-2022年）

战略聚焦

- 基金会涵盖儿童疾病、扶贫救助、绿色环保、教育发展、运动健康、古建筑保护六大公益领域，**如何进行聚焦以实现资源利用和影响力的最大化？**

目标设定

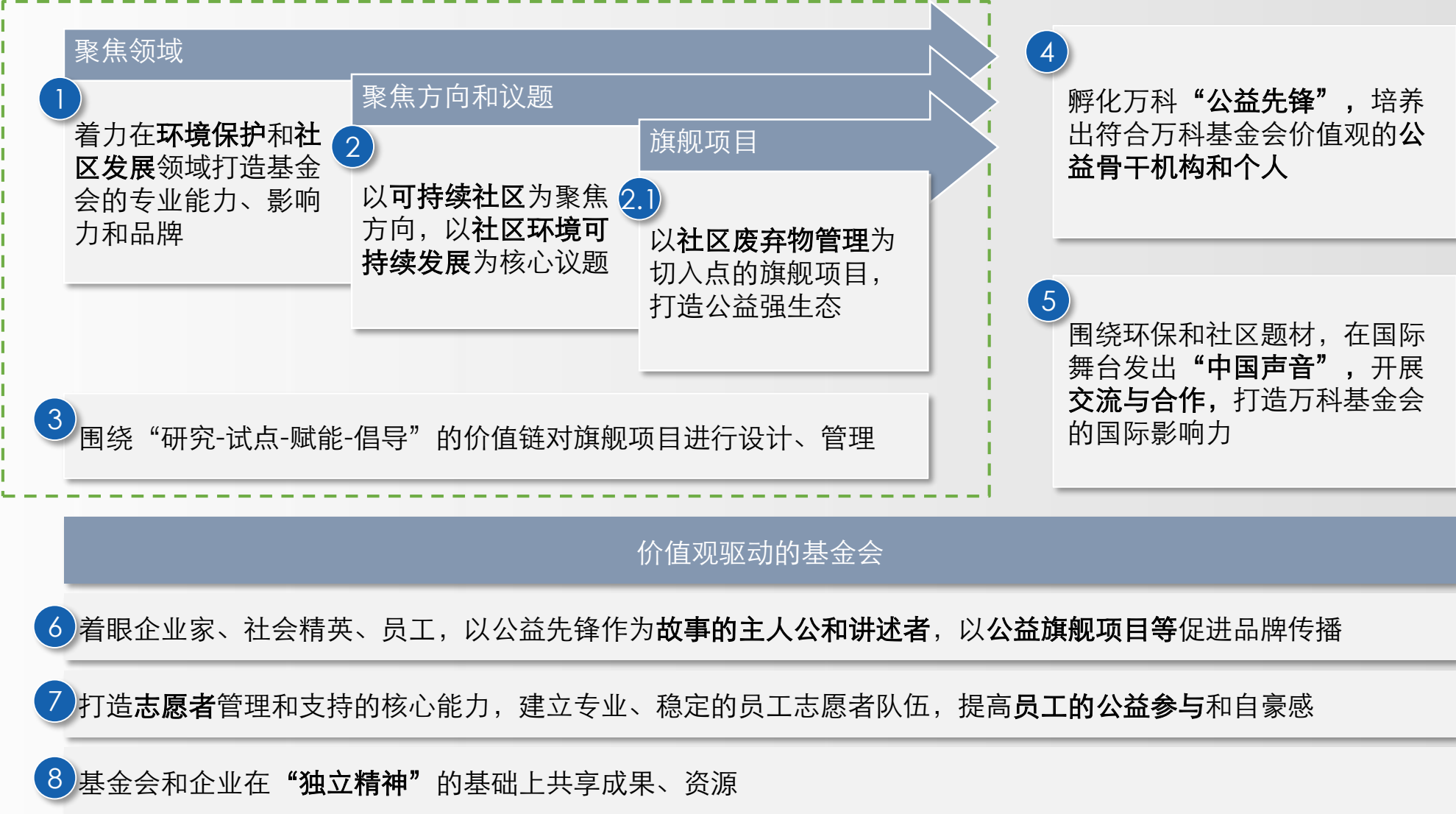
- 基金会**设定怎样的影响力战略目标**，并具有明确、可量化、可实现，同时与万科企业密切相关的特点？
- 如何让王石先生的理念**通过基金会平台，对国内乃至国际的行业可持续发展起到引领作用？

实施路径

- 万科基金会的旗舰项目应**如何设计？**
- 品牌推广策略**是什么？
- 比较理想的**治理架构、组织架构**是怎么样的？
- 如何**理顺**基金会和万科企业公民办的战略定位？

战略形成过程中，引导利益相关方充分表达观点；也听到他人声音，达至共识

万科公益基金会五年战略规划体系



递进聚焦而生成的旗舰项目

领域

教育发展

环境保护

扶贫

儿童疾病

运动健康

古建筑保护

社区发展

方向

可持续社区

议题

社区教育

社区环境

社区扶贫

社区健康

社区文化

社区传统

社区安全

- 未来垃圾问题会愈演愈烈，国际竞争将在垃圾的容纳空间上激烈展开
- “普遍推行垃圾分类制度”已经颁布，为政策重点
- 缺乏政策落地的有效途径，投入的社会资源也不足，需要敢为人先的领头羊

项目群

建筑节能

生活废弃物

绿化

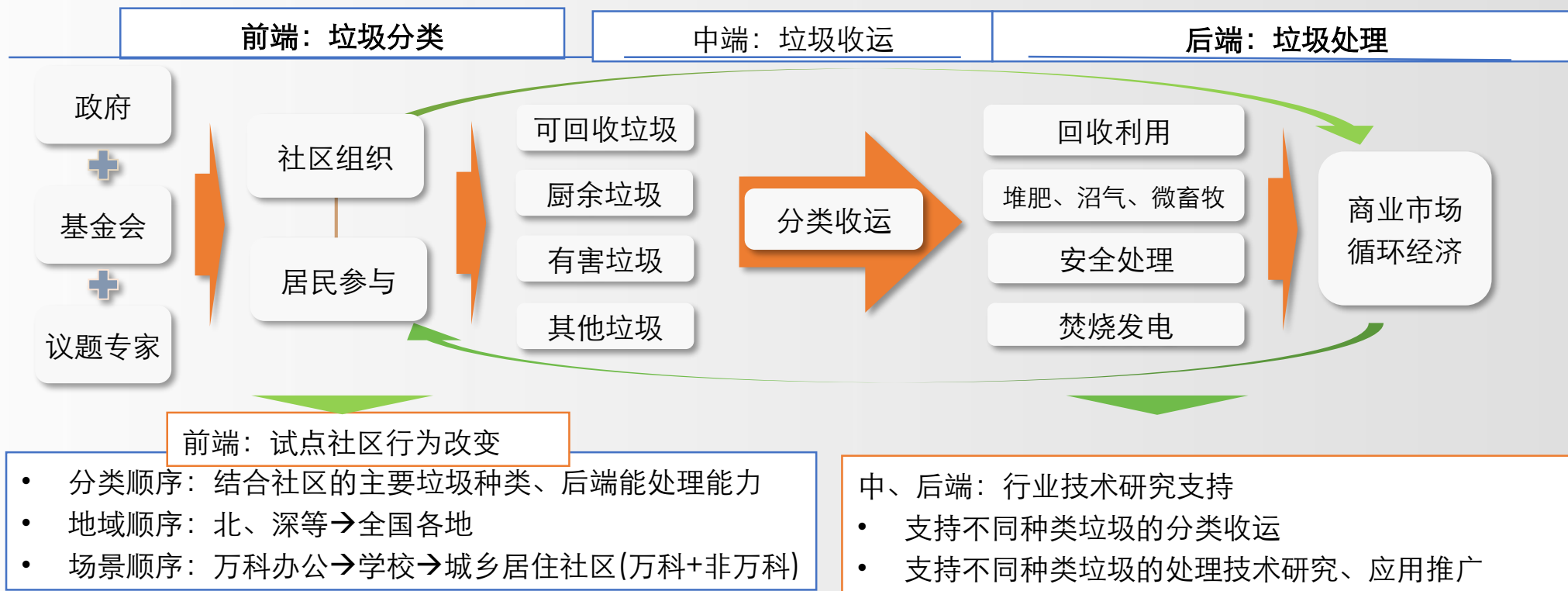
节水

绿色出行

旗舰项目

城市社区和乡村社区生活废弃物管理

旗舰项目生境辨识



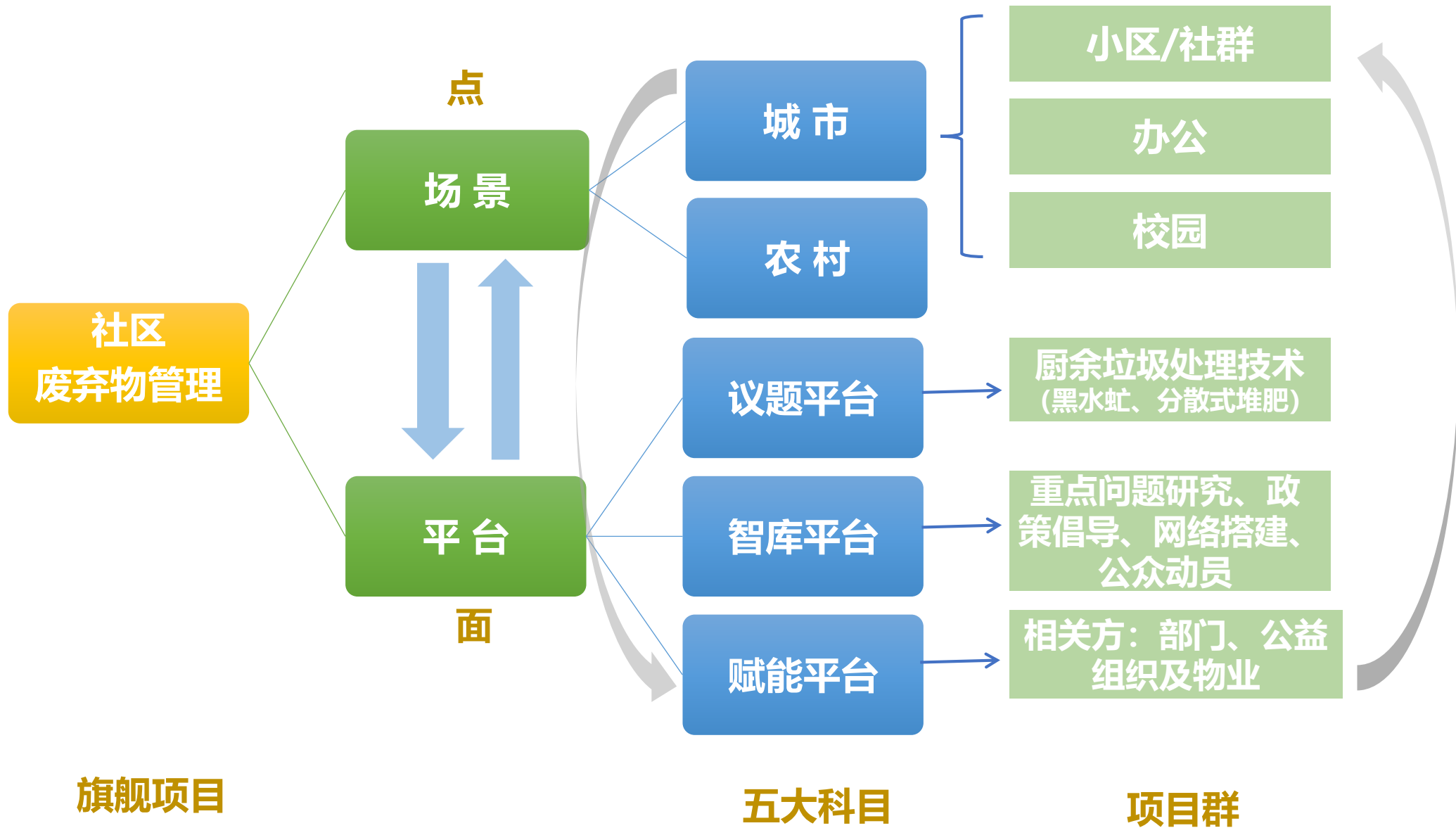
前、中、后端：社区行为改变与大众传播结合

- 线上线下比赛

成功要素

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”；议题聚集厨余
相关方：主动寻求党组织领导，激发社区内生动力，联合社区组织和志愿者等广泛持续社会参与
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

旗舰项目整体架构





知行合一：

旗舰项目——“社区废弃物管理”复盘



旗舰项目复盘概要：过程

复盘基本情况

• 旗舰项目实施情况

2018.07-2019.08，一年间
1063万元；**20**个项目；**30**个
伙伴；**城市小区场景资金最多**、
智库平台次之；

• 旗舰项目评估情况

抽样**18**个项目，让**40**万人
认识了垃圾分类，其中**8.4**万人
践行垃圾分类；

100余吨厨余（易腐）垃圾
以“**分散式**”处理方式实现
“厨余垃圾不出社区”；

旗舰项目复盘流程

项目总结评估（2019.09-11）

工作背景：外部政策
变化、旗舰项目成效
反思、公益伙伴反馈；

评估成员：独立第三
方-深德公益+内部全
体成员；

复盘内容：项目成效、
资助管理、项目经验
梳理.....

评估专题汇报会（2019.12）

专题讨论：就项目
总结评估的调研
发现、经验结论
和工作建议做全
员沟通讨论；

评估跟进行动（2019.12）

倒果为因：基于前阶段
发现问题+5年战略成效
期待，整体策略梳理；
（集体）

逐个击破：各项目分别
论证策略合理性、成果
及应用计划；（同事）

项目策略调整 （2020.01-02）

公开陈述：经沟通共
识后，团队间公开陈
述；**看见彼此；**

落实实施：结合2020
年工作计划，进入指
标设置

复盘/评估调研问题

- 1.旗舰项目希望解决什么问题、如何解决问题、实现什么**目标/改变**？
- 2.各科目的资助设计解决什么问题？如何组织实施落地？目前的**工作成果**是？各科目资助的**经验与教训**是？
- 3.目前垃圾分类**政策趋势**是什么？外部环境对科目、对旗舰项目的影响？

主要结论&挑战

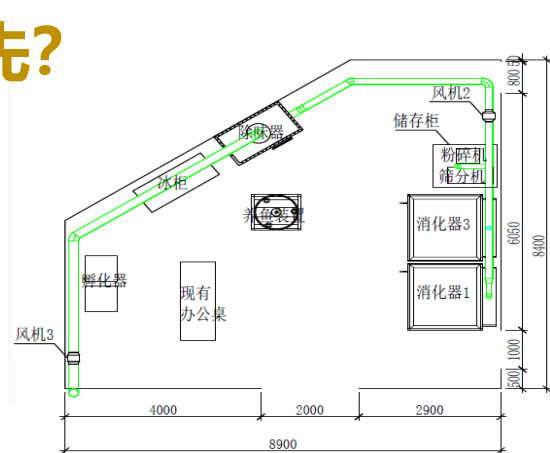
- 1.旗舰项目搭建了**“横向”**（如公益伙伴、政府等）和**纵向**社区废弃物管理链条（“前端动员-减量分类-后端处理”）实现了平衡布局框架；
- 2.旗舰项目在**国内创新性**探索了厨余垃圾的**“分散式”**处理方式；

主要挑战

- 3.旗舰项目的战略目标在**“人的改变”**与**“环境的改变”**的关系上如何更明确；
- 4.旗舰项目在**“点”**和**“面”**之间的逻辑关系和路径设计如何更清晰，实现**场景做点与平台**做面相互支持；
- 5.旗舰项目的协同设计在目标设定、机制设计上存在不足，如何**提升协同效应**；

1. 成果衡量，以“人”为先还是以“技术”为先？

- 分散式处理模式究竟是要解决垃圾的问题，还是为了行为改变？



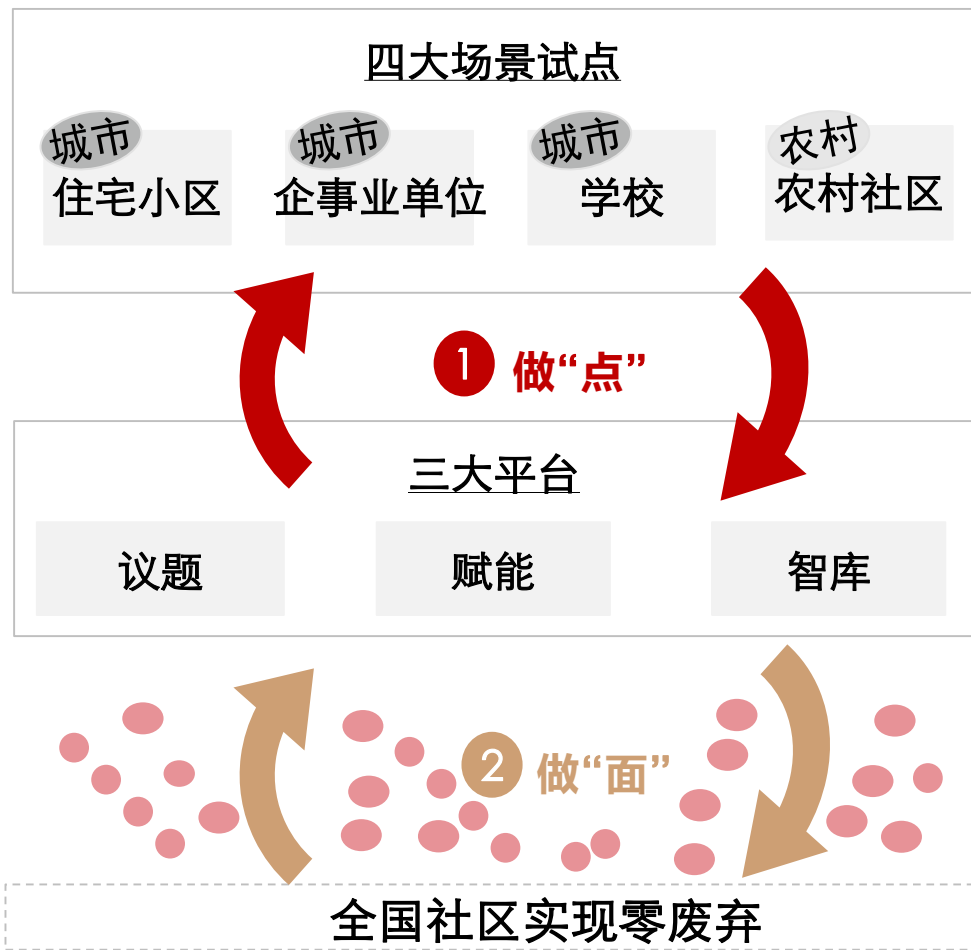
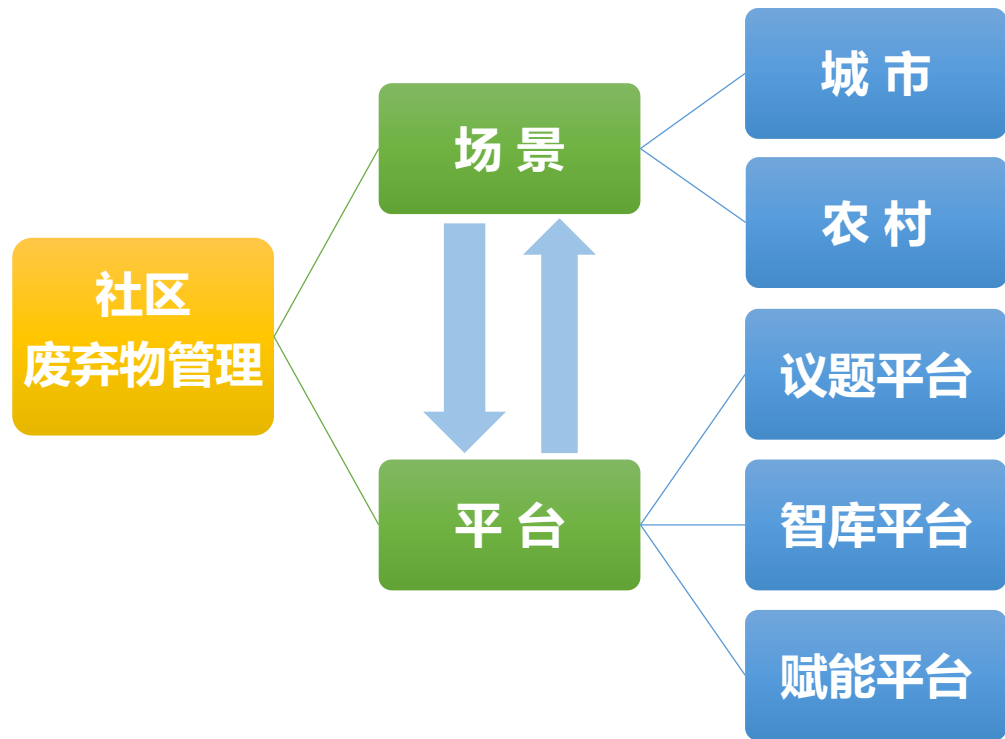
【北京万科·西山庭院黑水虻生物处理】



- 旗舰项目究竟应该衡量“垃圾”，还是“人”或“社区”行为改变？

【杭州万科·良渚文化村社区花园堆肥】

2. 旗舰项目的场景“点”与平台“面”，如何更加有效彼此助力？

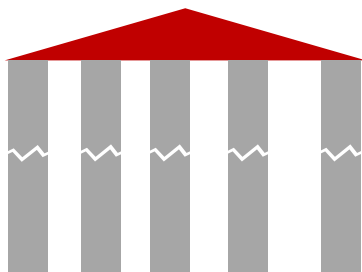


平台对场景试点的智力支持有待提高，场景行动经验没有充分为平台沉淀提供“养份”，如何更好相互支撑？

3.五大科目（项目群）如何更好地协同、相互助力，形成有机整体？

- 总目标之下，五大科目分目标互相独立，实施中与总目标关联度不强，难以相互助力；

总目标：创造零废弃的生活方式与环境



五大科目分目标

科目1



科目内伙伴

科目2

- 不同科目间缺乏双向地互动机制，公益伙伴间难以催生有效、深入的协作关系；

2大场景（城市&乡村）、3大平台（赋能&智库&议题平台）

复盘后→（内容、机制、策略）有延续&有调整

- 旗舰项目**平台定位、横向、纵向**战略布局得以继续深化；
- 旗舰项目**前瞻性**地探索**厨余垃圾技术创新解决方案**得以延续；

1

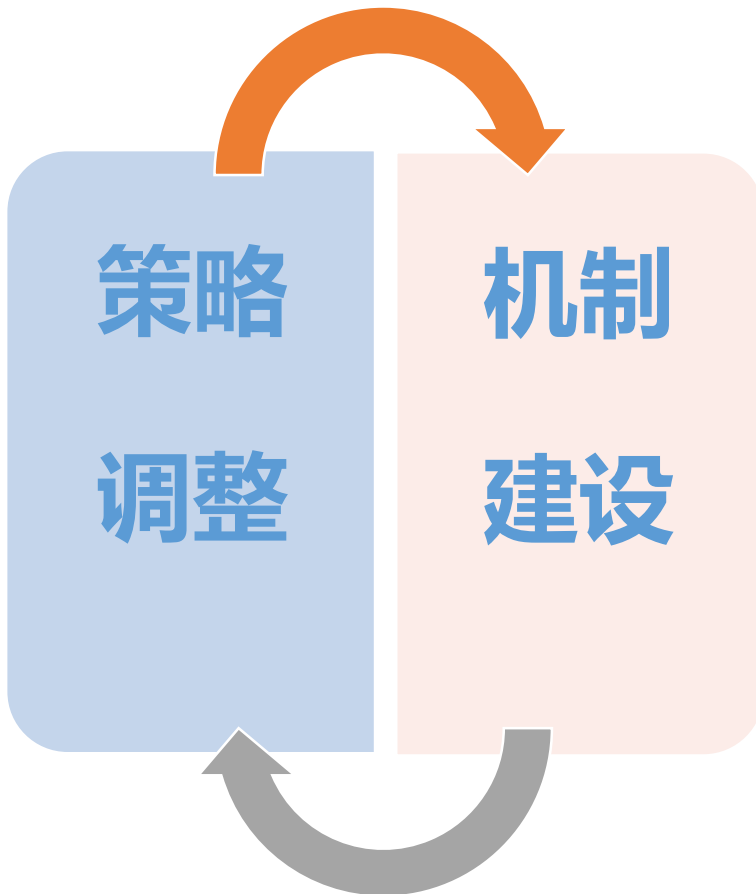
- 明确“以人（社区）为本”的战略逻辑，围绕“人”和“事”树立目标；

2

- 明确“以点带面”的战略路径，厘清科目关系、积淀基金会核心竞争力；

3

- 明确项目之间、伙伴之间，横纵协同关系；



4

- 增强项目立项要求、精细化项目管理要求及IT软件工具应用

5

- 招兵买马补强基金会团队（项目&传播），并确立团队相互补位协同机制；

6

- 以项目总监统筹，横纵管理跨项目、跨伙伴及多年项目；



跟进调整： 基金会工作机制 & 团队能力建设



旗舰项目复盘概要：跟进调整

复盘基本情况

• 旗舰项目实施情况

2018.07-2019.08，一年间
1063万元；**20**个项目；**30**个
伙伴；**城市小区场景资金最多**、
智库平台次之；

• 旗舰项目评估情况

抽样**18**个项目，让**40**万人
认识了垃圾分类，其中**8.4**万人
践行垃圾分类；

100余吨厨余（易腐）垃圾
以“**分散式**”处理方式实现
“厨余垃圾不出社区”；

旗舰项目复盘流程

项目总结评估（2019.09-11）

工作背景：外部政策
变化、旗舰项目成效
反思、公益伙伴反馈；

评估成员：独立第三
方-深德公益+内部全
体成员；

复盘内容：项目成效、
资助管理、项目经验
梳理.....

评估专题汇报会（2019.12）

专题讨论：就项目
总结评估的调研
发现、经验结论
和工作建议做全
员沟通讨论；

评估跟进行动（2019.12）

倒果为因：基于前阶段
发现问题+5年战略成效
期待，整体策略梳理；
（集体）

逐个击破：各项目分别
论证策略合理性、成果
及应用计划；（同事）

项目策略调整 （2020.01-02）

公开陈述：经沟通共
识后，团队间公开陈
述；**看见彼此；**

落实实施：结合2020
年工作计划，进入指
标设置

主要行动

明确目标 (2019.12.)

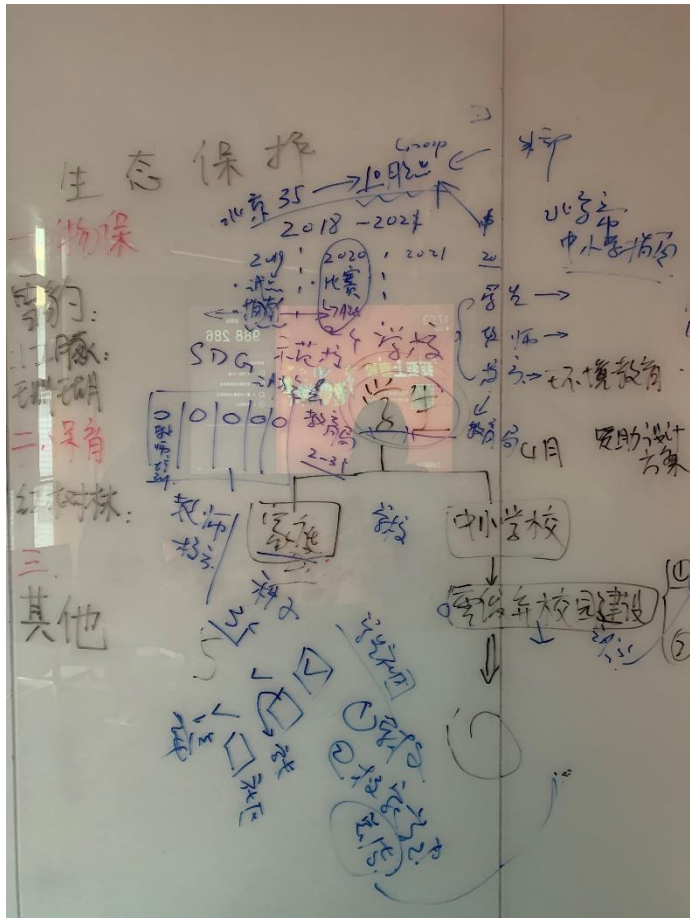
- 秘书处团队梳理2018—2022年战略规划结果，逐一分解到各项目集/群

各项目 策略论证 (往复多次、 用时1月)

- 各项目负责人跟项目总监**逐一辩论**，回应如下问题：
 - ✓ 本项目策略以及与旗舰项目的关系？
 - ✓ 本项目已有的工作成果、应用计划？
 - ✓ 本项目与其他项目之间的联系与区别？

明确调整 变更思路 (往复多次)

- 项目总监与项目同事逐一反馈调整思路，辨析如下问题：
 - ✓ 为什么如此调整？调整思路方向是？工作职责变动是？
 - ✓ 基于调整思路，现有项目变更是？2020年计划项目？
 - ✓ 基于调整思路，对内团队间沟通，对外反馈沟通是？



基金会项目策略讨论图

复盘后，落实于同事们2020年度计划中

年度计划

➤ 整全视角（项目、传播、沉淀）；

➤ 尊重相信团队；

➤ 项目负责制；

项目管理

➤ 可行性讨论——立项；

➤ 项目讨论会；

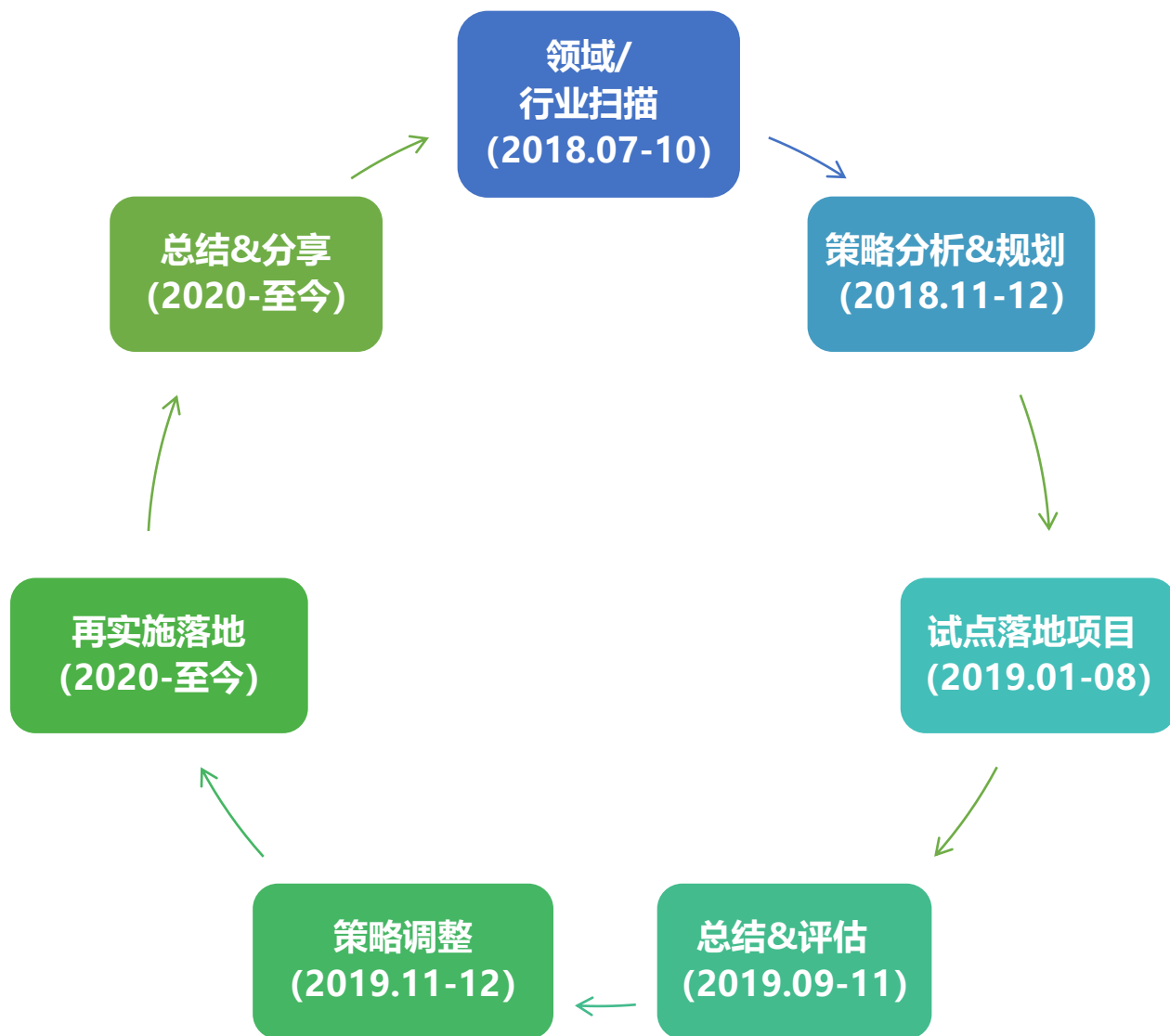
➤ 出差；

➤

旗舰项目—赋能平台：星河计划

培育具备可持续理念、能向社区居民推广可持续生活方式的力量

2018-2022 五年战略目标	2020-2022 三年行动计划	2020年目标&活动	产出指标
建设居民拥有环境友好的生活方式，社区能够可持续地、自发地满足居民多元需要的可持续社区。	星河计划：通过行星计划、恒星计划和银河计划三个项目，为在城市社区内专注于可持续生活理念倡导和实践领域，处于不同发展阶段的团队提供全方位的培育，为基金会和行业实现可持续社区输出更多的专业团队。	行星计划：为在城市社区内专注于可持续生活理念倡导和实践领域，处于初生或成长等不同发展阶段的社区行动团队提供全方位的支持和培育。 恒星计划：挖掘和培育具有可持续发展视角，且在社区内持续推动可持续生活理念倡导和实践的可持续社区领袖，提升个人及所在团队的能力，提升社区居民的可持续生活意识和能力。 银河计划：打造集研究、教育、倡导为一体的支持平台，为行星计划和恒星计划提供支持的同时，也为行业输出优秀的课程、案例等	行星计划：资助10个试点社区项目；搭建和维护1个同伴学习交流网络；1次国内/外实地交流学习提升机会。 恒星计划：资助10位可持续社区；整合和开发一套可持续社区领袖学习的系统课程；搭建并维护1个同伴学习的交流网络；1次国内/外实地交流学习提升机会。 银河计划：搭建1个综合的课程研究、案例开发和宣传倡导为一体的平台；针对于行星计划和恒星计划，匹配专项赋能模块的开发。



战略规划→复盘→调整落实

工作原则

- 更具整全视角（项目、传播、沉淀）；
- 更加尊重相信秘书处团队；
- 更坚定贯彻项目负责制；

基本内容

- 遵循基金会秉持的“研究-试点/干预-能建-倡导”工作价值链；
- 强调战略规划设定的目标引领作用，以实践行动修正战略目标，并积极向行业贡献共享经验；



团队能力建设

能力建设

- **在干中学**：边干边学、集体学习（eg.项目讨论会）；
- **在干中教**：日常工作，赋能伙伴，管理伙伴；
- **互帮互助**：相互补位、成就事情；

团队建设

- ↗运动健康；
- ↗读书小组；



基金会羽毛球运动天团

一点点个人心得

- (战略规划) 有用
- +用好 (战略规划复盘)
- =基金会对内提升 “战斗力”
- 对外提高 “影响力”



基金会羽毛球运动天团

向未来，再出发：怀愿景，知方向

谢谢各位！

E-mail: liuy436@vanke.com

Mobile: 19879167581

