



廣東省丹姿慈善基金會
Guangdong Danzi Charity Foundation

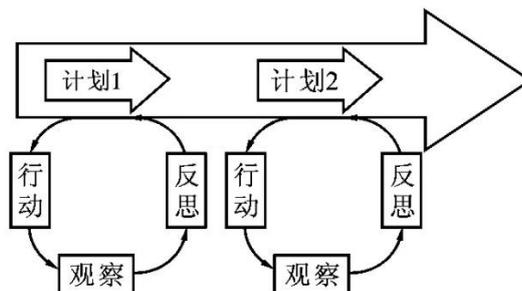
“基于现代公益视角推动企业 CSR 进程”之行动研究报告

——以广东省丹姿慈善基金会核心项目“丹姿甘霖计划”、“丹姿乡种计划”为例

前言

所谓“行动研究 (Action Research)”，是指以某些行动对组织系统的影响为主要对象的一种研究活动。实验社会心理学的一种研究方法，强调实践者在行动中为解决自身问题而参与进行的，有计划、有步骤、有反思的研究，并通过行动研究促进组织的自主发展。

就本文而言，“某些行动”指的是“组织系统—广东省丹姿慈善基金会”（本文简称：“丹姿基金会”）多年来开展的一些企业社会慈善项目，而“实践者”即为本文编者及“组织系统”的其他核心人员，文中也尽量融合了著名的“计划—行动—观察—反思”程序等行动研究的基本元素。



“凯米斯行动研究”模型图

【丹姿基金会简介】:

广东省丹姿慈善基金会（简称：丹姿基金会）是一家由广东丹姿集团捐资成立的具有独立法人的公募型慈善基金会。2007年创立于企业内部，2013年转型注册成为非公募基金会，逐步以专业视角融入落后地区教育帮扶、精准扶贫与脱贫攻坚、生态环保教育推广、灾害响应与灾后重

建、社区弱势人士关怀、公益慈善教育、基层社会组织推动、乡村振兴等领域；2017 年成功申请公开募捐资格，实现民营企业社会慈善组织模型的二次专业转型。

自成立以来，尤其是 2013 年正式完成法定注册之后，“丹姿基金会”在经历了十五年的发展后，无论从对外的企业社会责任形象，还是对内的企业文化体系打造，都已成为了丹姿集团不可或缺的战略组成部分之一，更是一张靓丽的企业名片。

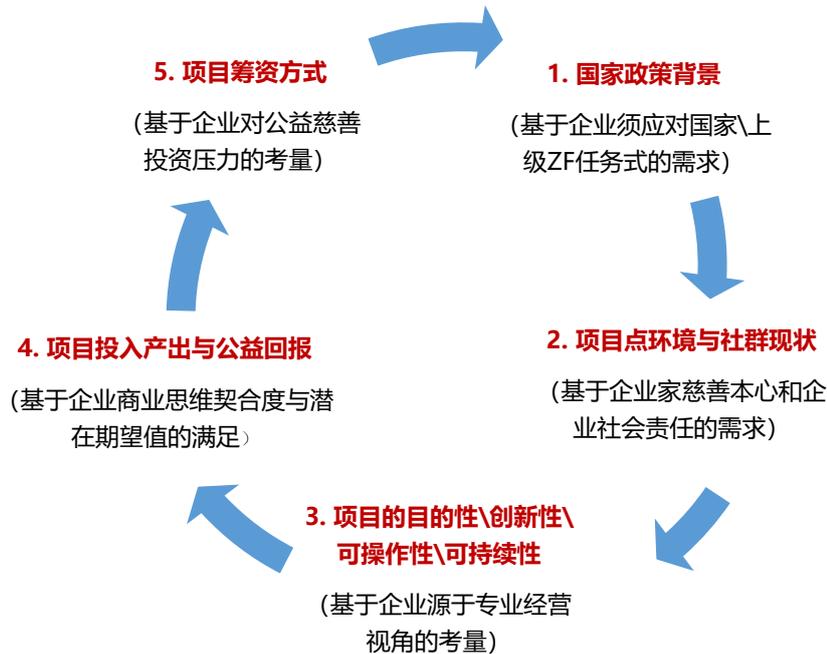


《易·系辞传上》有云：“富有之谓大业，日新之谓盛德，生生之谓易”。“丹姿基金会”之所以能取得如此“骄人”成绩，主要是源于丹姿集团高度重视下实施严谨的内部治理和专业化视角打造，从企业品牌发展和社会公益的双向需求出发，通过科学设计、专业运营，不断创新迭代，推动了丹姿集团企业社会慈善责任进程的高质量发展，也初步实现了企业社会慈善模式从过去的“1.0 传统慈善”向现在的“2.0 现代公益”转型，更是通过获得“公募资格”和“FTI100 分”一跃成为了国内企业慈善组织中的佼佼者。

那么，近年来“丹姿基金会”开发了哪些与国家倡导的社会议题相适应的社会慈善项目呢？项目的内容与企业的文化需求以及产品品牌调性有多大的契合度？“丹姿基金会”又是如何依托丹姿集团资金与行政上的大力支持，并通过不断强化自身能力建设、努力提升项目价值\效能最大化的（即：如何设计与运营项目？如何追求最佳投入产出比？如何获得超值的行业认同）？

诸上问题，也是捐资企业（资方）老板\董事会\经管层所高度在意的。值得欣喜的是，在经历了较长时间的探索与融合，“丹姿基金会”已经建立健全了社会慈善项目设计逻辑的五大结构维度，并找到了“与生俱来”之企业属性和“不可回避”之社会属性的最佳结合点：

1. 社会慈善项目设计逻辑的五大维度：



2. 企业属性与社会属性的最佳结合点：

“丹姿基金会”从企业文化体系打造、产品品牌传播视角出发，结合企业社会责任的需求，并在国家的公益慈善发展大格局下，以科学、理性、专业、务实的态度和手法，努力实现中小型民营企业社会慈善项目价值\效能最大化。

事实上，如果能从多维度去整理和阐述、反思和剖析一个企业慈善项目，并向企业\资方和公众传递基金会对国家政策和中央倡导的解读，以及对公益慈善发展趋势的专业判断，并最终“秀”出所取得的项目成果，这将更有利于获得理解、认同和持续的支持，由此营造一个企业基金会（慈善组织）“健康+可持续”的生态，也确保其能更好的承担责任、完成使命、实现愿景。

为此，编者试图通过“行动研究”的方法和路径，以“丹姿基金会”的两个核心项目（“**丹姿甘霖计划**”和“**丹姿乡种计划**”）为案例，分别通过**名称释义、项目起源、行动历程、成果汇总、社会影响力、不足与反思、未来计划**（共七个维度）来诠释以上问题。从深层次上看，这也是给企业慈善领域交出的一份《行动研究报告》，期待通过获得批评而推动自身更好的进步。

行动研究案例-1：丹姿甘霖计划



一、名称释义

甘霖，取自于元诗“秋日甘霖起枯朽”，意指久旱之雨，也暗喻丹姿集团主打产品（拥有核心补水技术专利）——“水密码”补水系列蕴含的滋润滋养之意。

“丹姿基金会”选择存在季节性干旱、水质污染严重现象的偏远农牧山区发起“供水及饮水安全系统援建项目”，通过援建人畜供水管网工程、捐赠净水设施设备，实现给干旱大地“科学补水”、解决当地社群及学校日常用水需求和饮水安全问题；并开办教育小课堂，向农牧民、在校师生传播饮水安全及常见病卫生预防知识。

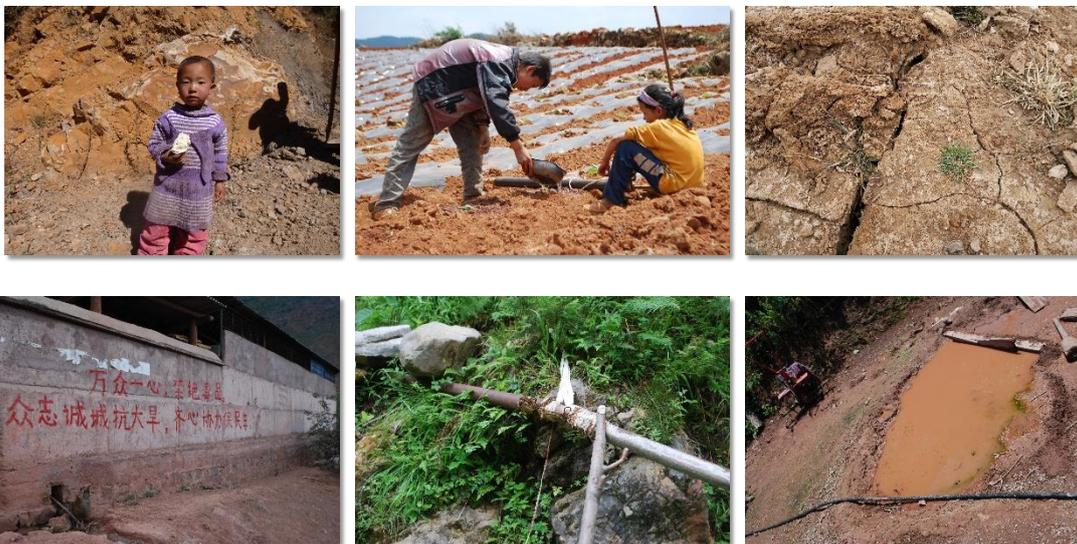
同时，与专业数字机构共建“中国水安全可视化信息平台”，以大数据导向链接企业、基金会、高校、科研机构等公共资源，延伸并推动解决方案的落地。

二、项目起源

2012年前后是丹姿集团首次高速发展的历史节点，无论是主营业务和主打产品的升级转型，还是企业内部“职业化、专业化”文化体系打造，都有了“史无前例”的突破。其中，主打产品、中国驰名商标—水密码（补水系列）全面升级，市场品牌价值和销量正处于明显上升阶段，销售网络也从原单一的商超向CS、电商等多渠道发展，“补水专家水密码”的Slogan也正在快速堆积厚度，亟需多维度的推进助力。同时，丹姿集团还制定了“节能止非，保护自然”的环保理念以聚焦“水生态、水环保”元素，既输出企业CSR形象，也为“水密码”的品牌调性打Call。



另一方面，受全球厄尔尼诺极端气候和多重因素影响，我国西部偏远山区遭遇三年春夏连旱和百年一遇的特大干旱（部分地区甚至是有气象记录以来最严重的一次旱灾），降雨量骤减，受灾面广，人畜饮水、库塘蓄水严重不足，大量坝塘干枯，农牧业生产、群众生活用水形势十分严峻，农作物受灾损失严重（部分主要农作物甚至出现 88%以上绝收的现象）。



经调研，我国典型喀斯特地貌区域水资源极其匮乏，加上年降雨量与地表水蒸发量比例极不对等，人畜饮水和农业生产用水主要依赖于农户院坝（或田间地头）修建集雨型小水窖。同时，因工业生产地下水过分摄取和自然灾害（如频发地震）导致原水源点枯竭，加上原有蓄水、输水设施设备陈旧且年久失修造成使用效率低下（甚至直接断流）等诸多原因导致百姓生产生活面临极大考验。

那么，是否能够建立一个“给皮肤补水”的产品调性与“给祖国干旱大地补水”的企业社会责任两者之间的有效链接呢？这就给正在配合集团发展而实行变革的“丹姿基金会”首次提出了“专业化”开发公益慈善项目的要求和机会。

2012年4月，经广州市丹美化妆品有限公司（丹姿集团旗下公司）市场部同仁的联系，并在完成实地走访调研后，“丹姿基金会”与中华思源工程扶贫基金会达成了云南省曲靖市陆良县龙海乡100口“丹姿·思源水窖援建项目”合作协议，8月份完成竣工并投入使用。同年，在云南省丽江市民政局和本土民间公益组织——永宁爱心帮扶中心的协助下，“丹姿基金会”首个“山区农村人畜饮水管网”工程也在永胜县东山乡竣工。自此，以援建“新型集雨水窖”和“人畜饮水管网”为雏形的“丹姿甘霖计划”也正式拉开了公益慈善项目品牌化发展的序幕。

三、 行动历程（项目发展脉络）

自2012年起，“新型集雨水窖”和“人畜饮水管网”援建工程在云南的昆明、楚雄和甘肃的通渭、庆阳以及粤北山区陆续铺开，不仅帮助了当地扶贫工作的精准落到，还通过专业化的项目运营，使得“丹姿甘霖计划”获得了明显的社会认同（详见后续内容）。

之后，随着中央“精准扶贫、脱贫攻坚、乡村振兴”等一系列倡议的出台，以及国家财政投入和社会（企业\公众）公益慈善资源的不断叠加，阻碍农村山区百姓生产生活供水的硬件问题（水窖、管网）已渐渐得到很大程度的解决，“丹姿基金会”援助“新型集雨水窖”和“人畜饮水管网”的步履也逐渐放缓。但很快，新的社会问题又“弹框而出”，那就是日常饮水安全问题。

根据生态环境部通报的2021年全国地表水质量状况，长江、黄河、珠江、松花江、淮河、海河、辽河等七大流域及西北诸河、西南诸河和浙闽片河流水质优良（Ⅰ~Ⅲ类）断面比例为87.0%，同比上升2.1个百分点；劣Ⅴ类断面比例为0.9%，同比下降0.8个百分点。据不完全统计，我国有82%的河流受到了不同程度的污染，有42%的城市饮用水源正遭受污染，而且呈现出愈发严重的趋势。水体污染主要来源于工业废水、农业废水、生活污水及其他等，主要污染指标为化学需氧量、高锰酸盐指数和总磷。当前，部分农村地区还存在明显的水源污染情况，主要的原因在于农村居民对水源的保护意识较低，造成水源污染，如生活垃圾倒入河流中、生活污水直接排放等。

基于上述情况，“丹姿基金会”从2015年起，逐步减少“新型集雨水窖”和“人畜饮水管

网”的工程援助，将关注的视角渐渐延展到农牧社群百姓和山区农村学校师生“日常饮用水安全”议题，通过实地走访和科学评估，与资深专业机构共同发起安全饮水（净水）系统援建项目，协助解决农牧民和师生饮用水不安全的状况，并开办卫生教育小课堂，向农村妇女、在校学生传播饮水安全、口腔卫生及常见病卫生预防小知识。

同时，随着丹姿集团“美学科技”口号的提出，“水密码”品牌也在重构竞争新优势（从“基础补水”向“密码黑科技”实现转型蜕变），故“丹姿基金会”同步结合“水密码·专研”黑科技护肤“密码”的品牌新调性的传播需求，将企业的慈善理念从“给祖国干旱大地补水”向“科学提供洁净优质饮用水”实现了“精准”的迭代更新。

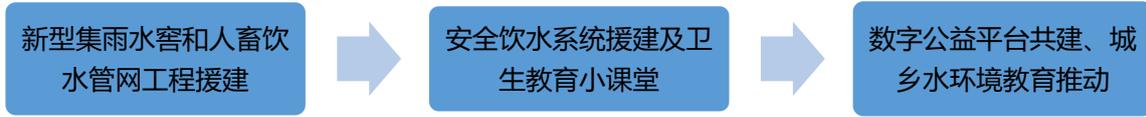


2018年起，“丹姿基金会”更是结合“数字时代公益新模式”（即：利用信息技术践行社会责任，推动社会问题解决，创新社会治理模式的总称）的发展趋势，与专业机构共建“吾水地图·揭秘乡村水密码——中国农村水安全可视化信息平台”，以大数据导向链接公共资源，并推动解决方案的落地。同时，利用大学生社团和社会资源共同开展“城乡水环境教育推动”的相关活动。



（“吾水地图·揭秘乡村水密码——中国水安全可视化信息平台”网页截图）

综上所述，自 2012 年起到 2021 年的九年时间里，“丹姿甘霖计划”历经了几次重要的迭代升级，也走过了一条“与时俱进”的品牌化发展路径：



至 2021 年底“丹姿甘霖计划”终于建立健全了全新结构模型，涵盖了“偏远农牧山区村居\学校供水及饮水安全系统援建”和“数字公益平台共建与城乡水环境教育推动”两大垂直模块，也使“丹姿甘霖计划”成为了“丹姿基金会”极具品牌特色和可持续发展的战略性核心项目，平均每年的资金投入占比也在 60%以上。



(“丹姿甘霖计划”部分媒体报道网页截图)

四、项目成果汇总

1. 新型集雨水窖和人畜饮水管网工程援建

自 2012~2021 年（共 10 年），为有效协助解决山区农村/学校因极端气候、自然灾害、设施管网年久失修等原因造成的严重缺水状况，“丹姿基金会”先后共投入资金 **457.20** 万元（含部分社会爱心资源），在云南（丽江、楚雄、昭通）、贵州（罗甸）、四川（雅安）、江西（九江）、新疆（喀什）及广东（梅州、云浮）等地发起援建农村/学校饮水管网工程 30 多项，修建水池 50 多个，总容积超过 1200m³，铺设管道近 100Km。在云南（昆明、曲靖、楚雄）及甘肃（定西、庆阳）等地援建多达 1000 口集雨水窖及集流场约 50000 m²，水窖容积共 25000 余 m³。



2. 安全饮水系统援建及卫生教育小课堂：

从 2015 起，“丹姿基金会”先后共投入资金 **475.78** 万元（含部分社会爱心资源），在粤、桂、湘、甘、宁、新、云、贵、川、藏等饮用水不达标、改水难度过大的地区发起 30 多个“偏远农牧山区村居\学校饮水安全系统援建”项目，通过捐赠直饮水设施设备近 2000 台\套，解决当地社群农牧民及学校师生日常用水需求和饮水安全问题，并开办教育小课堂，向农牧民、在校师生传播饮水安全及常见病卫生预防知识。同时，与专业机构共建“中国水安全可视化信息平台”，以大数据导向链接公共资源，延伸并推动多个解决方案的落地，为中西部乡村地区共 14 个村庄带去健康饮用水。



五、 社会影响力（规模化）

项目社会影响力规模化并非专指某个机构自身组织规模的扩大，机构规模扩大只是实现影响力规模化的路径之一。对于慈善投入有限的企业基金会而言，我们的理解是：如何通过扎实和专业的项目运营，既追求项目价值最大化，更为企业带来积极的、正向的、足够的品牌影响力。这也应该是企业型基金会不可规避且义不容辞的责任和担当。

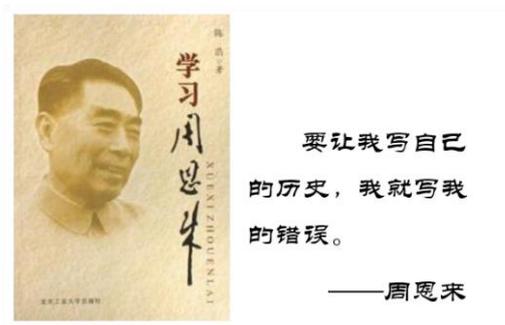
以下所列举的，正是“丹姿基金会”通过“丹姿甘霖计划”为丹姿集团带来的一系列的升华影响力，这与广告投入、媒介公关等商品化传播所获得的影响力是不能相媲美的（如下图）。



（“丹姿甘霖计划”部分社会影响力实例）

- 2015 年，以“丹姿甘霖计划”为核心内容，推进丹姿集团 CSR 入编《中国民营企业社会责任蓝皮书》；
- 2016 年，“丹姿甘霖计划”荣获“中国水环保公益人物奖”、“广东省社会组织服务国家战略优秀项目奖”；
- 2017 年，以“丹姿甘霖计划”为核心内容，推进丹姿集团企业社会责任入编《金蜜蜂 2017 责任竞争力案例集》；
- 2018 年：发起“水密码·珠江水环保计划（百万行动）”，并开设“水密码一百名女性公益人才培养计划”公益项目，正式涉足公益行业推动领域。
- 2019 年，“丹姿甘霖计划”被广东省人大列入“内参”提交给全国人大，并纳入全国民政工作会议专题报告；同年，推动丹姿集团荣获中国香料香精化妆品行业“最具社会责任企业”大奖；
- 2020 年，“丹姿甘霖计划”入编《新时代慈善大格局：慈善力量参与脱贫攻坚》（中国出版社）；
- 2021 年，“丹姿甘霖计划”荣获“南方公益传播·创新奖”。

六、观察与反思（自我评价）



截止至 2021 年，“丹姿甘霖计划”已漫过了 9 年的芳华岁月，尽管也取得了一定的品牌影响力（毋论对企业还是社会），这对于一家小型企业基金会无疑是难能可贵的。但在项目的发展历史中也存在着诸多的不足，中间的跌跌撞撞、磕磕碰碰同样值得书写留痕，尤其是所“遭遇”的一些失误。我们唯有通过客观全面的分析问题出现的深层原因，才能有效指定改进方案。

【失误案例】:

(一) 昆明市寻甸县某镇“山区农村人畜饮水管网”工程:



1. 项目简介:

该工程将解决某村 158 人，大小牲畜 470 余头的饮水困难。引水工程从最近的水源点管引 6800 米，并在起点和终点分别新建两个水池，起点水池不小于 8 立方，终点（村内）水池不小于 100 立方，两个水池均为出土封闭式。

工程总预算为 8.5 万元，由“丹姿基金会”支持 6.5 万元，其他由当地政府统筹解决（事实上，据当地政府之前提交的申请报告描述：“已自筹资金 2 万余元，缺口资金 6.5 万元”）。协议签订后“丹姿基金会”支付 50% 首款。

2. 项目责任部门（协议执行方）:

- 1) 项目总承接部门：该县某镇政府扶贫办；
- 2) 项目跟进\监督方：当地某系统背景基金会辖下某公益组织。

3. 项目问题:

- 1) 协议签订后该县某镇政府扶贫办擅自将“丹姿基金会”支持 6.5 万元视为上级的扶贫项目全额财政拨款，并取消了《协议》约定的当地政府自筹部分，严重违背了社会力量参与公益性援助的原则与道义。
- 2) 工程竣工时间比《协议》约定时间延迟两个多月；同时，工程规模大幅度压缩：起点水池的实际规格仅有 2 立方（原标准为：不小于 8 立方），终点（村内）水池的实际规格仅为 50 立方（原标准为：100 立方）；另有 1578 米管道没有使用新的 DG32PE 水管，而是

继续使用老旧管道。

3) 协议签订后，当地某系统背景基金会完全未尽到项目资金和工程结果的监管责任。

4. “丹姿基金会”应对措施：

1) 严正向协议执行方（该县某镇政府）提出质疑和抗议，要求对“擅自变更协议”及工程规模对原项目方案（结果）所产生的影响做出合理解释。

2) 以实际发生的工程款对照原协议约定的各方出资比例，扣除部分工程尾款。

3) 向当地某系统背景基金会书面反映真实情况，并从该项目结项后起，以“未尽到监管责任”为由，终止与当地某系统背景基金会继续合作。

（二）丽江市宁蒗县某乡“山区农村人畜饮水管网”工程：



1. 项目简介：

通过前期调研，决定修建取水坝和净化池各 8 个、3 立方水池 21 个，实现从水源点引水管沿山坡引水至集中水池，再引至用水点（分水入户）。工程预算总投资为总投资 50.1 万元，其中建筑工程 36.22 万元（含管线开挖回填工程中，土方的开挖和回填由群众投工投劳的 6.92 万元），安装工程 13.84 万元。受益人口为 520 人，日可供水量为每天 96 立方米，引水流量为 1.1L/S 。

项目由丹姿集团捐资 35.0 万元（占总预算 70%，特指用于建筑工程费用），其余部分（总预算的 30%，特指以安装工程费用为主）由项目总承接部门负责向相关部门或其它机构筹集（按项目总承接部门负责人介绍，该县某政府职能部门已经筹集到一部分资金）。

2. 项目责任部门（协议执行方）：

1) 项目总承接部门：该县某政府职能部门+项目点所属乡政府；

2) 项目跟进\监督方：当地某公益组织。

3. 项目问题：

1) 协议签订后该县某政府职能部门跳开项目点所属乡政府，直接授权某工程队执行施工，并擅自变更协议标的（以丹姿集团捐资额度充当项目整体预算，取消了安装工程费用预算），导致项目规模（水池大小和数量）大幅度压缩。

2) 原承诺的自筹资金“不见踪影”。

3) 当地某公益组织仅指派一线义工负责跟进项目实施进度，由于该名义工缺乏协议（合同）意识和基本专业技能，在项目跟进过程中对该县某政府职能部门和项目点所属乡政府主管部门处于完全失控和被动状态。

4. “丹姿基金会”应对措施：

1) 严正向协议执行方（该县某政府职能部门+当地某公益组织）提出质疑和抗议，要求对“擅自变更协议”及工程规模对原项目方案（结果）所产生的影响做出合理解释。

2) 拒付原协议约定的 30%工程尾款和当地某公益组织 50%的项目管理费（首款已付），并明确要求该县政府某职能部门履行“向相关部门或其它机构筹款”的法定协议义务。

3) 终止与当地某公益组织继续开展同类项目的合作。

【失误总结】：

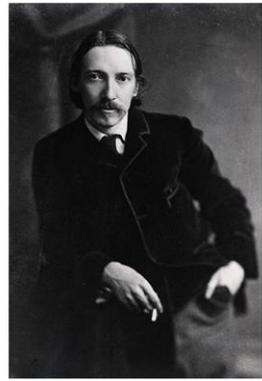
通过事后的检讨和反思，我们发现了核心问题的所在：1. 缺失与合作方（当地县乡一级管理部门）对等的契约意识和事前防控措施；2. 忽视对合作方（在地公益组织）项目执行人员的能力判断和相应技能的基本培训。

PS：在经历了上述两次失误后，“丹姿基金会”有针对性的对此类项目的协议书文本进行了修订，尤其注重了关于“擅自变更协议”的争议性处理办法，为后期项目立项和执行做好防范。正如莎士比亚所言：知错就改，永远是不嫌迟的。“丹姿基金会”在后期此类项目的多次开展中已再无出现同类失误。

七、项目未来计划

只有知道了通往今天的路，我们才能清楚而明智地规划未来。

——苏格兰·斯蒂文生



纵观上文，只是把“丹姿甘霖计划”的发展脉络和项目的社会成果做了一个简单扼要的叙述，但内在的跌宕也一直在提醒着这项行动研究的“实践者—丹姿基金会”及其核心人员勿忘思考：未来“水密码”品牌的调性发展是否会再度变更？“丹姿基金会”是否继续以专业态度持续深化“丹姿甘霖计划”品牌厚度？抑或是到了“未来某时”便该“终止”其慈善使命？

通过近年的持续实地考察和项目执行，以目前广袤的山区农村社群和学校师生日常饮水安全状况为判断依据，我们不难发现“丹姿甘霖计划”依然还保留着“继续行动”的价值和意义。那么，我们又该如何再接再厉、踵事增华呢？

或许以下两个方向，将是作为一项企业社会慈善行动研究的“实践者”需要考量的要素：

1. “水密码”品牌发展方向：

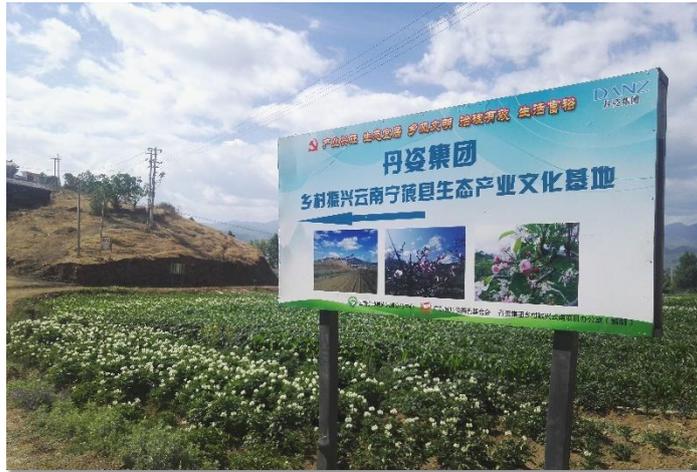
——继续配合丹姿集团核心产品调性的迭代升级需求，并不断提升自身业务能力，以推动企业发展为“己任”，进一步夯实企业产品的形象基础，为企业提升市场竞争力助力。

2. 公益项目需求及筹款方向：

——通过完善实地调研的组织系统和在地执行机构的选择，继续谨慎而科学的研判项目需求，并继续以“配资”的方式，既积极推动在地执行机构的筹款能力，也减轻自身资金压力，扩大项目总体规模。

[上篇完]

行动研究案例-2：丹姿乡种计划



一、名称释义

乡种，首先释义为“种(zhǒng)子”，是丹姿云南乡村振兴项目（首个三年规划）的设计理念（乡村振兴种子计划），拟通过实践寻找经验，以搭建平台、寻找社会资源合力为目的，为乡村留下文化的“种子”；另释义为“种(zhòng)植”，是该项目第二个“三年规划”的核心解读，即重点开展新品种推广和人才培养，务求实现“春种一粒粟，秋收万颗子”之愿景。

二、项目起源：

2017年，习近平总书记在党的十九大报告中首次发出了“实施乡村振兴战略”的号召。2018年中央正式发出一号文件《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》；9月，中共中央、国务院印发《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》。



2020年10月29日党中央发布《国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，其中第七条明确提出：优先发展农业农村，全面推进乡村振兴。2020年底中共中

央、国务院发布了《关于实现巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接的意见》，明确规定“在打赢脱贫攻坚战后，要巩固拓展脱贫攻坚成果，全面推进乡村振兴”。

随着国家的全面发展和“乡村振兴”、“十四五”规划等战略的推出，传统思维中的山区农村“慈善扶贫”已经成为“过去式”，尤其是爱心企业已经不适合再继续以“扶贫济困、助学帮扶”作为履行企业社会责任的行动方式，需要迅速提升认知，通过更专业的思维（城乡融合）、手段（技术引进）和资源（注重回报）等投入，结合企业文化与品牌发展需求，以三农、生态、大数据等发展议题融入到国家各项倡导中。

PS: 2019 年之前“丹姿基金会”在“扶贫济困、助学帮扶”方面的行动历程（如下图）



另一方面，基于历史的原因和固有思维，欠发达地区百姓对新型农业知识的掌握、自然环境的变化和市场经济的发展态势都缺乏足够的认知，无法确保合理的劳作收入，更无法应对自然灾害、重大疾病、子女高等教育、交通和养老等日常困难。

作为依附于企业的慈善组织，在新的历史发展时期，既可以借助企业相对成熟的商业意识、专业技术、市场渠道、互联网、大数据等优势资源，也可以充分发挥“公益思维”、项目运营及资源撬动能力，通过积极宣传教育，协助农民大胆突破传统农耕思维，树立新型小农产业效益观，并通过可持续的环境水土改良、生态优种养殖、乡风民俗进步等，争取以相对有保障的经济收入，确保应付家庭各种开销和生活的和谐美满。

“丹姿基金会”正式遵循这样的理性逻辑，于 2018 年下半年开始，积极响应中央“实施乡村振兴战略”号召，针对农村产业滞后、环境不良、文化断层等社区现象，从社会学、人类学、乡村社区营造之“人文地产业景”等理论视角出发开展详尽的田野调查，并最终运用农村社会工作逻辑与手法，通过联合乡村建设、环境改良、人文艺术、市场营销等专业机构和当地慈善组织，撬动社会组织、公众资源，以“硬件开路+乡建导入”的切入方式，发起**“丹姿乡种计划——云南乡村振兴创新探索项目”**，由浅及深地开展环境、生态、人文、农耕、营销等农村社区公益实践。

三、 行动历程（项目发展脉络）

社区不仅是人的聚集，也是组织制度的汇集；社区与其他社会群集的根本区别是组织制度而不是人。社区治理的基本逻辑就是参与、协商与自治。（美国社会学家：帕克和伯吉斯）



（一）立项前（2018 年下半年）：

1. 从“人文地产业景”五个维度完成社区资产盘点：

1. 基本情况：

宁蒗彝族自治县是国家扶贫开发重点县，是全省 27 个深度贫困县之一。永宁乡隶属于宁蒗县，俗称“小凉山”，居住着彝、摩梭人、纳西、藏、普米、汉等 8 个民族，全乡耕地面积 4.5 万亩，水稻种植平均海拔 2670 米，是全球低纬度最高海拔水稻种植最高产量地区，被称为水稻种植的**“世界屋脊”**。

当地每年农历 7.25 有传统的“摩梭转山节”。

2. 人口状态：

村民总人数 564 人（大小户数 130 多户），其中汉族约 450 人（**约占 80%**），摩梭人约 100 人；60 岁以上老人约 80 人。



文

3. 地域文化特征:

① 母系氏族部落: 泸沽湖摩梭文化; ② 农耕文明史: 稻作文化; ③ 地理地域: 茶马古道文化;
④ 古代军事史: 开基河、开基桥史实; ⑤ 普米族传统文化: 韩规文化; ⑥ 地方宗教: 达巴教和喇嘛教。

地

4. 土地收成及人均年收入状态:

① 水田700多亩, 高原水稻(红米)亩产超600公斤, 出米率较高(65~68%); 沟沿旱地500多亩。
② 人均年纯现金收入: 不足1000.00元, 日常以简单农耕(水稻、苞谷、洋芋)为主、家庭小型养殖(猪、鸡)为辅, 农闲时打小工。

产

5. 基础配套与产业现状:

① **基础设施建设:** 2019年政府计划启动乡道(水泥路)建设, 总长度3.5Km, 宽3.5~4m; 村道无路灯。
② **种植方面:** 近年政府提供良种和复合肥, 加强推广高原水稻(红米)种植, 2016年创下了全球低纬度高海拔水稻种植单产最高纪录(亩产607.4公斤), 并大力推广洋芋新品种种植, 2018年已完成120亩;
③ **养殖方面:** 2018年政府扶持2户稻田养鱼推广, 计划2019年增加至10户。

景



2. 完成社区问题调研与村民意愿调查:

农业经济	<ul style="list-style-type: none"> • 高原水稻(世界水稻屋脊), 但缺乏有效包装推广 • 农产品与经济作物品种丰富但销售价格低
环境状况	<ul style="list-style-type: none"> • 无进行垃圾分类和开展环境教育, 农家肥无有效利用 • 农业垃圾及废弃的农药瓶随手遗弃
公共空间与传统文化	<ul style="list-style-type: none"> • 原文化站功能单一、面积有限、使用率很低 • 传统民族歌舞兴趣强烈, 常自发聚集跳舞, 原手工艺日渐式微
社群利益及知识结构	<ul style="list-style-type: none"> • 各群体利益有碰撞, 村两委意见不合 • 村干部文化程度不高, 缺乏农村社区现代治理概念, 易受政府宏观牵引
经济发展与文化传承	<ul style="list-style-type: none"> • 引入高利润品种; 希望大学生或务工青年返乡发展 • 组建专业舞蹈队、合唱团; 建立村级传统文化博物馆
环境改变与美化村庄	<ul style="list-style-type: none"> • 加强垃圾处理及农药瓶遗弃教育 • 绿化三座小山包(含村文化室所在山包) • 增加村道照明路灯

3. 确定项目愿景设定和完善项目拼图:

1) 项目愿景:

①加强环境绿化、水安全、垃圾处理、化肥农药地膜合理使用，激发村民自治活力，实现人居环境整治和农耕生态美化。②通过开展人文艺术、传统美育等社区工作，挖掘和修复乡土文化，实现优秀传统文化的断代恢复。③通过开展乡建、农科人才培养，发展多元化产业帮扶（优种植、新渠道营销），让农民增加收入，实现生活富裕。

2) 项目拼图：



(二) 立项后 (2019~2021 年)：

1. 基于“社区公共服务需求”，由“丹姿基金会”提供太阳能路灯，村民骨干形成议事小组，通过入户征询、商决，确定数量、位置、认领及管理机制，并自主完成黑瓦落村道光亮工程安装（共 75 根），使 700 多年古老的黑瓦落村（宋末建村），夜晚从此不再黑暗，不仅村民（包括周边村落）改善了夜间出行的安全性，也为当地政府新农村建设做了良好的补充。

2. 基于“乡土文化传承的公共空间营造”需求，由“丹姿基金会”出资，利用原文化站场地，援建乡建培训基地（多媒体课室）、村史人文艺术展览室、村民议事活动室、打跳空间和活动舞台，支持文化教育、农科技术培训、阅读、节日文娱+公益活动等。项目期间，坚持组织村民、回乡青年在严冬及春节期间开展“让老人温暖一点——老人慰问活动”。

3. 基于“可持续发展”的愿景，在村道、田埂边、溪流旁、垃圾焚烧炉侧增设环保宣传栏，加强饮用水源和土壤保护、化肥农药地膜污染防范教育；并推动完成两个小山包绿化林培育（村民义务植树近 1200 株）、400M 环山毛路修建。同时，由村小组干部组织村民定期（每月 1 次）开展村庄环境卫生清洁活动，并由在地公益机构组织寒暑假回乡学生义务植树（补栽苗株、施肥除草），加强基地苗木维护，确保成活率。

4. 基于“产业兴旺、生活富裕”的目标，努力尝试发起优种养产业帮扶工程，成功引进广州某农业公司，与该村高原经济种植专业合作社签订省级总代理协议，并在 9.9 公益日期间开展直播带货；在重庆某生物科技公司的支持下，选择部分农户在水稻、玉米、蔬菜栽培上使用生物有机肥料。2021 年起尝试仿野生环境开展高净值经济农产品—赤松茸人工栽培。

5. 基于项目传播与模式推广的目的，“丹姿基金会”在项目点以外的地区，多次利用各种高峰论坛、专题沙龙、各类专业展览向同行与公众宣传本项目，并利用线上平台和线下活动（迎春花市、读者沙龙）展开项目筹款，链接社会资源\资金。



四、项目成果汇总

除上述项目执行过程中直接带来的成效外，项目本身还衍生了如下成果：

- 2019~2020 年，通过孵化村级“乡建妇女协会”、开展文化教育（妇女识字班）、带领村民骨干外出云贵粤桂湘等地参访学习（20 余人次）、引入资深乡建公益机构参与社区培育等方式，成功拓宽村民学习成长路径。



- 2021 年起，将项目点绿化林工程升级改造为“丹姿集团碳中和生态公益林”基地，有效配合了丹姿集团“碳中和项目实施初步规划”的工作部署，预计通过 5~6 年的培育，能为丹姿集团实现碳减排 300T/年。



- 2021 年起，与广州市三家企业基金会合作，仿野生环境，开展高净值经济农产品——赤松茸人工栽培，并为其建立“乡村振兴项目基地”，也为下一步撬动更多社会爱心企业开展“乡村振兴”项目输出了很好的示范作用。



五、 社会影响力 (规模化)

- 2019 年 3 月，中央统战部光彩事业专题研讨会在广州召开，与会领导对丹姿集团提前参与乡村振兴的前瞻性举措给予高度认可和表扬。
- 2019 年 5 月，中共广东省第十二届委员会委员李森同志亲临黑瓦落，参访调研“丹姿集团云南乡村振兴种子计划 (三年规划)”项目的执行情况，并在返穗后组织志愿者在广州街头发起募捐，为该项目筹款。
- 2019 年 10 月，广东省第十三届人大代表吴秀兰同志亲赴项目基地，为黑瓦落“妇女乡建协会 (项目孵化的自组织)”开展全员“生态农业种养殖专题培训”，并传授乡村妇女参与村落公共事务技能知识。
- 2020 年 12 月，“丹姿乡村振兴项目”荣获“南方公益传播奖·创新奖”殊荣，2021 年，

荣获“2021CSR 环球创新榜·优秀项目奖”和“广东省民营企业优秀公益实践案例奖”。

- 2020~2021 年，共发起 3 次互联网平台公开募捐，筹得款项近 13 万元，并成功引入两家慈善基金会和一家社会企业共投入 27 万元为该项目助力。加上“丹姿基金会”直接投入 50 万元，整体项目三年（2019~2021）仅 90 万元（含零星捐款）。



- 获得粤、云、川等地多家社会组织赴丹姿云南项目地参访考察，籍此链接到更多社会爱心人士资源，实现项目的“种子计划”意义目标。



- 获得丽江市农研所、永宁镇农科站、重庆及广州等涉农科研及产业公司的技术支持，大力推广生物堆肥、无公害种养殖等新型农业知识的应用，有力推动了农户传统种植习惯的改变和项目框架下“产业兴旺”模块的有机农业种植推广。

六、观察与反思（自我评价）



“我们始终都要明晰：中国社会从来都是一个乡土社会，而乡土文化则是中国文化的本源，任何背离这一本源的作为都将注定失败。”（中国“三农问题”专家温铁军教授）

子曰：学而不思则罔，思而不学则殆。首个“丹姿乡种计划——云南乡村振兴创新探索项目”

(2019~2021 年度规划) 至目前已经结束, 回首已走过的路, 在三年总投入仅 90 万元 (含 “丹姿基金会” 自有资金 50 万元和 “外部筹款” 40 万元) 的前提下, 项目综合成绩是 “斐然” 的。但由于经验和专业度的不足, 项目在执行过程中也出现了多项失败, 尤其是在 “传统乡土文化助力”、“妇女参与乡建事务”、“绿化苗木存活维护” 等方面的问题。

香港理工大学应用社会科学系的古学斌老师在其《文化、生计、妇女与农村发展》一文中就明确指出: 为了农村可持续发展, 我们的首要关注不应只是增加生产效率, 增加农民收入, 而是强调能力建设和赋权的工作。我们应努力在经济赋权的过程中重建在地民众的文化自尊和信心, 达到文化赋权和性别赋权。

由此, 我们展开了对项目不足及以下诸问题的深度反思:

1. 如何吸引原籍大学生、外出务工青年回乡?
2. 如何在各种权利版图下, 有效改善和巩固村级自组织的生存、发展机制?
3. 如何在解决利益和市场效益的前提下, 推动社会多方资源参与小农经济发展?
4. 如何激活农户个体与村集体共赢的乡村专业合作社发展?
5. 如何在 “坚持政府主导” 的背景下, 争取当地政府、媒体的关注、推动和资源协助?
6. 如何为社区、社区自组织制定一个长远的目标与蓝图?
7. 如何改良公益组织参与下的熟人村社多元治理机制, 有效激活社群内生动力?
8. 如何有效导入乡建、环教、文化等外部优秀 NGO 参与乡建协同, 形成合力?

客观的说, 至目前为止, “丹姿基金会” 对上述不足与问题尚未能有一个妥善有效的解决和提升方法, 这和我们自身的专业能力有关, 我们将会在第二个三年规划 (2022~2024 年) 内通过不懈的学习和探索去寻求解决和提升的方法与路径。

七、项目未来计划 (2022~2024 年度)

还是回到中国 “三农问题” 专家温铁军老师的观点: **实施乡村振兴战略, 需要乡村在生态、生活、生产、文化和治理五个方面进行创新。需要改变农业粗放式发展模式, 以 “乡村振兴战略”**

为指引，从合作农民（权益）、环保农村（可持续）、生态农业（安全）出发，切实解决好“三农”发展问题。

以此，“丹姿基金会”在 2022 年初制定了“丹姿乡种计划——云南乡村振兴创新探索项目（2022~2024 年度规划）”：

（一）指导思想：

继续围绕中央的“乡村振兴 20 字总方针”要求，坚持以“产业兴旺”为主要关注和支持方向，辅以“生态宜居、乡风文明、治理有效”等方面的支持，推动项目点受惠人群最终实现“生活富裕”。

（二）项目方向：

1. **产业帮扶：**以经济合作社为试点，扩大人工栽培云南菌面积；通过引入外部农商公司、商协会，开展高原红米\高山核桃\苹果\花椒种植和购销合作，并引领村民通过“走出去+引进来+互联网”方式学习新型农业科学及农村社区发展知识；
2. **环境治理：**与在地公益组织合作，扩大开展“碳中和生态公益林”建设；增加村庄照明、绿化、环境卫生等设施，并籍此带动村民及回乡青年投工投劳开展植树、清洁等公益活动，并导入“田野营调研”、“大学生下乡”等活动；
3. **乡风文明：**进一步激活村庄文化站（乡建培训基地）的有效使用，导入外部公益资源，开展节令式（春节、摩梭小年、中秋重阳、转山节等）扶老济困、文化宣传、娱乐体育，丰富村民及周边群众健康文娱生活；
4. **撬动资源：**通过结合国家战略发展的趋势和倡导，以及捐资方的“利益”诉求，设计并着力推动“创新型高净值农产品种植助农项目”和“碳中和生态公益林培育项目”，既撬动更宽展的社会资源，同时实现捐资方多元需求的有效呈现。

[下篇完]

【结束语】:

“丹姿甘霖计划”和**“丹姿乡种计划”**的实践证明,一家企业慈善基金会不仅仅可以做“1.0 版本”的传统慈善,也可以向“2.0 版本”的现代公益升华;不仅仅可以从“面”上助力企业解读“社会慈善需求”、高效履行 CSR,更可以去伪存真、慎思笃行,有效兼顾其“社会属性”和“企业属性”,追求企业社会慈善和公益事业效能与价值的最大化。



未来,我们将从三个方面发力:第一是改进实践 (practice), 其次是提高“实践者”对实践的理解 (understanding), 第三是改进实践的境况 (situation), 坚持从做中学, 从实践中习得理想结果, 努力实现“丹姿基金会”的愿景:**创造中小型民营企业社会慈善责任效能最大化。**

谨以此《**“基于现代公益视角推动企业 CSR 进程”之行动研究报告**》拙文, 献给广东丹姿集团董事会、“丹姿基金会”理事会及所有中小型民营企业社会慈善事业的“实践者”。

广东省丹姿慈善基金会 理事长 黄志勇

2022 年 5 月 20 日