

卫蓝十年

中国污染防治领域 实践与观察报告

2013-2023

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费



关于 SEE 卫蓝侠项目

SEE 卫蓝侠项目由北京市企业家环保基金会联合合作方共同发起，在 2013–2023 年间，项目旨在通过资助工业污染源防治领域的民间环保公益机构，督促企业守法排放及绿色转型；组织各方社会力量，推动政策落实及效能提升，形成合作，进而在工业污染防治领域建构一个政府为主导、企业为主体、社会组织监督推进的多元参与体系，实现改善中国环境问题的共同美好愿望。

北京市企业家环保基金会（简称：SEE 基金会）成立于 2008 年，由阿拉善 SEE 生态协会发起成立，致力于资助和扶持中国民间环保公益组织的成长，打造企业家、环保公益组织、公众共同参与的社会化保护平台，共同推动生态保护和可持续发展。阿拉善 SEE 生态协会成立于 2004 年 6 月 5 日，是中国首家以社会责任为己任，以企业家为主体，以保护生态为目标的社会团体。

发展至今，阿拉善 SEE 企业家会员近 700 名，先后设立了 33 个环保项目中心，推动企业家、环保公益组织、公众深度参与在地环保事业；SEE 基金会已正式启动“一亿棵梭梭”“地下水保护”“任鸟飞”“卫蓝侠”“绿色供应链”“创绿家”“劲草同行”“海洋保护”“诺亚方舟”“留住长江的微笑”“三江源保护”等品牌项目；直接或间接支持了超 1200 家中国民间环保公益机构或个人的工作，累计影响和带动了超 10 亿人次公众成为环保的支持者和参与者。

本报告聚焦 SEE 基金会卫蓝侠项目，通过梳理政策环境和议题背景，观察卫蓝侠伙伴的行动目标、工作方法和项目产出，从而总结卫蓝侠项目在十年中的成长与挑战，分析卫蓝侠项目的发展前景，并在此基础上提出进一步完善卫蓝侠项目的工作建议。

在此感谢清华大学社会学系晋军老师团队开展此次研究评估并撰写报告！

CONTENTS

目录



寄语	01
摘要	03
1、研究方法与执行	05
1.1 研究方法	
1.2 执行情况	
2、政策环境：机遇与挑战	09
2.1 污染防治议题与公益组织	
2.2 “两山理论”：机会窗口	
2.3 国家治理：政策影响	
3、项目概况	13
3.1 项目目标	
3.2 项目设计	
3.3 项目执行	
4、“卫蓝侠效应”：成效与影响	17
4.1 对于伙伴机构	
4.2 对于基金会自身	
4.3 对于污染防治细分议题	
4.4 国内污染防治议题的“卫蓝侠效应”	
5、问题与挑战	43
5.1 内部问题与挑战	
5.2 机构微观环境带来的挑战	
5.3 外部环境变化	
6、工作建议：污染防治再出发	53
6.1 确立污染防治议题核心地位	
6.2 完善基金会制度建设	
6.3 卫蓝侠的目标与方法	
结语	59
SEE卫蓝侠伙伴名单	61

寄语



杨彪

SEE基金会秘书长

行动、改变、见证，中国污染防治十年样本：SEE 卫蓝侠

二十世纪初期，中国加入世贸组织，我们的经济发展迈入了新的快速发展阶段。与全球环境治理的进程类似，随着经济的持续高速增长，工业污染问题也日益严重，自然资源快速消耗，整体环境质量面临不断恶化的局面。同时，也是在这一阶段，公众的环保意识开始逐渐觉醒。工业污染严重影响了生态环境和人民群众的生命健康，如何有效治理与减少排放成为了我国可持续发展亟待解决的问题。

在这样的背景之下，我们开始支持国内少有的几家公益伙伴开展工业污染防治的工作，尤其是水污染治理。2012 年发起“工业污染防治项目”，成为北京市企业家环保基金会（SEE 基金会）议题战略版图的一部分；随后一年，我们联合阿里巴巴公益基金会等国内关注污染防治的机构共同成立了“卫蓝基金”，同时也将空气污染的议题纳入项目范畴。2016 年，卫蓝基金正式更名为卫蓝侠，明确聚焦水、空气、土壤三大污染问题，一直持续到现在。

SEE 卫蓝侠项目走过的十年，也是国内污染防治走过的难忘十年，在国家、市场和社会的共同努力下，我国生态环境质量已明显改善，污染物排放也持续下降。可以说，作为国内较早关注和推动污染问题解决的民间资助项目，过去十余年，卫蓝侠项目和社会大众一起见证了中国环境的改善。

SEE 基金会成立卫蓝侠项目，开创了国内基金会对污染防治议题伙伴的持续性资助。SEE 基金会的卫蓝侠项目主要通过资助工业污染防治领域的民间环保公益机构，督促企业守法排放及绿色转型，并组织各方社会力量推动政策落实、效能提升、深入合作，进而建构一个以政府为主导、企业为主体、社会组织为监督推进的多元参与体系，实现改善中国环境问题的共同美好愿望。

十年来，卫蓝侠项目通过不断转型升级，确立形成了兼顾资金支持和能力建设的“辅导式资助”模式，并持续开展公众参与、政策参与、环境数据、绿色供应链与绿色金融、公益诉讼等行动。过去十余年间，卫蓝侠联合伙伴累计带动超过 545 万公众关注环境问题，传播影响超过 2500 万人次；经由当选全国人大代表、政协委员的阿拉善 SEE 会员等相关渠道，连续 11 年提交关于生态环境综合治理与污染防治的提案、议案共计 56 份；支持 27 起公益诉讼案例的开展，填补环境保护立法公共参与及生态环境保护预防性诉讼的空白；支持的环境数据库覆盖全国 1275 万家企业，数据量超过 60.5 亿条，累计推动整改的企业及污染点 9275 个，累计撬动整改资金超 12.6 亿元。可以说，卫蓝侠项目稳固构建了第三部门依法理性参与污染治理的空间，推动建立了良性的市场竞争机制，打造了民间参与环境治理的中国样本，并形成了国际影响力。

当然，与所有致力于环境保护的民间组织一样，卫蓝侠项目在过去的十年间也面临着重重挑战与困难。这其中包括了外部宏观环境政策的变化、项目人员的变更、工作手法的迭代、筹资的挑战等等，我们在变化中不断地提升与完善项目设计，紧跟环境治理的步伐。2020 年，双碳目标发布以后，各行各业都面临着低碳发展的新机遇、新挑战，环保公益机构也不例外。2022 年 6 月，生态环境部等七部门联合印发了《减污降碳协同增效实施方案》，目标到 2025 年，减污降碳协同推进的工作格局基本形成；到 2030 年，减污降碳协同能力显著提升，助力实现碳达峰目标。可以看到，环保公益组织现如今不仅要考虑污染防治，还要考虑气候变化、低碳发展，实现减污降碳协同作用。从环境污染到气候变化的转变中，显性的污染问题越来越少，深层次的监管和产业结构问题对污染防治组织提出了新的要求。

站在十周年之际展望未来，卫蓝侠项目也应当从产业结构的顶层设计出发，用新思路参与改变，从点到面，形成系统性思考。希望 SEE 卫蓝侠在下一个十年进一步发挥优势和特色，与政府、企业、伙伴形成合力，共同推动生态文明建设走深、走实。

回顾过往十年的历程，在项目组进取的精神和不懈的努力下，卫蓝侠已经成长为污染防治领域环保组织中标志性的专业资助项目。我们相信，在未来，卫蓝侠将继续深耕气候与环境治理，联合各界多元的力量，发挥民间环保组织的作用，继续守护碧水蓝天！





寄语



曾繁旭

清华大学新闻学院教授、

清华大学气候传播与风险治理研究中心主任

这是一份具有高度的实践启示意义和研究价值的报告。报告以中国污染防治领域著名案例“卫蓝侠”的十年发展为契机，用社会学家的“深描”笔触，细致阐释案例发展的政策环境、社会效应、问题与挑战以及工作建议等多个方面，帮助我们系统地解读这个独特案例。

对我来说，报告令人印象尤为深刻的有三个方面：

首先，报告着力将案例放置在宏观结构中进行观察，充分勾勒污染防治议题的复杂社会语境，交代了卫蓝侠项目在“两山理论”和新型社会治理政策之下的机会与挑战，以及其进行目标和策略调整的内在逻辑。这一尝试让案例研究具有了开阔的视角和丰富的意涵。

其次，报告对于“卫蓝侠效应”的探讨，不局限于一时一地的某个战役，而是贯穿十年，层次分明地提炼了机构所带来的长尾效应，特别是在伙伴机构、SEE基金会和污染防治议题方面的多重积极影响。

再次，报告对于案例发展的问题诊断，涵盖了“小环境”（项目组内部）-“中环境”（机构微观环境）-“大环境”（基金会外部）等三个关键维度，既有细致入微的内部人视角，又有相对抽离和旁观的外部专家视角，这为最后的工作建议提出奠定了扎实基础。

总体而言，报告对卫蓝侠十年历史进行了深入且饱满的分析，也为机构未来的发展提供了具有可操作性的指引。

摘要

卫蓝侠项目是国内基金会持续资助工业污染防治议题内公益组织的开创者。自 2012 年起，北京市企业家环保基金会通过卫蓝侠项目共计支持全国 63 家伙伴开展污染防治工作。截至 2022 年，卫蓝侠伙伴覆盖 21 个省份，累计投入资金超过 8275 万元。近年来，随着其他国内基金会逐渐退出污染防治议题资助市场，卫蓝侠再次成为污染防治领域环保公益组织的唯一专业性资助项目。

卫蓝侠项目启动和运行的前十年，恰好是国内工业污染防治议题环保公益组织蓬勃发展的十年，机构数量不断增多，细分议题不断拓展，工作手法不断升级，行动策略也不断优化，环保公益组织的机构发展和项目成效都出现显著提升，已经初步形成了一个“高低搭配、深广结合”的工业污染防治公益组织生态系，不同活动地域和细分议题的环保伙伴，可以进行多层次、长链条的深度合作，从而初步实现议题内和地域间的有效联动。

这一变化，离不开“两山理论”所开启的政策窗口，离不开国内公益事业的快速发展，同样也离不开卫蓝侠项目这样长期专注于支持污染防治议题公益组织的资助项目。

具体而言，卫蓝侠项目通过长期而又坚定地资助污染防治议题公益组织，从三个方面推动了我国污染防治公益伙伴的发展：首先，**打造职业化前景**，持续的资助为卫蓝侠伙伴提供了一种机构运行的确定性前景，减少了伙伴们的后顾之忧，让他们更坚定地全身心投入工业污染防治事业；其次，**助力专业化升级**，通过项目的竞争性申请和辅导式资助，推动卫蓝侠伙伴的进一步专业化升级，包括细分议题的拓展、行动策略的创新、以及工作手法的升级等；第三，**培育工业污染防治公益组织生态系**，在职业化和专业化的基础上，鼓励卫蓝侠伙伴相互学习、协同行动，推动伙伴间的多层分工与深度合作，努力在污染防治公益行动中实现优势互补、事半功倍的放大效应。

在全球范围内，工业污染的治理始终都是环境治理的核心内容，也是环保公益组织出现和发展的基础动力。作为国内最早的工业污染防治议题公益组织的稳定资助者，同时也是目前国内少有的工业污染防治议题公益组织的主要资助者之一，卫蓝侠项目在 2012 年的启动，反映了 SEE 基金会和阿拉善 SEE 生态协会、及其背后的中国民营企业企业家群体的远见卓识，而卫蓝侠项目在 2023 年的坚持，更体现了 SEE 基金会和阿拉善 SEE 生态协会的勇气担当。



本报告通过梳理北京市企业家环保基金会卫蓝侠项目的政策环境和议题背景，描述卫蓝侠伙伴的行动目标、工作方法和项目产出，从而总结卫蓝侠项目在十年中的成长与挑战，分析卫蓝侠项目的发展前景，并在此基础上提出进一步完善卫蓝侠项目的工作建议。

本研究由清华大学社会学系“卫蓝侠观察”课题组执行，课题组成员包括清华大学社会学系教师（晋军）、博士研究生（刘伟伟、张震林、朱江华峰、何润、邢涵冰）、硕士研究生（潘雨欣、段凌霜）和本科生（李熙玥）。

本报告分为六个部分，包括“研究方法与执行”“政策环境：机遇和挑战”“项目概况”“卫蓝侠效应：产出与成效”“问题与挑战”以及“工作建议：污染防治再出发”。

01 研究方法

1.1 研究方法

本次评估的研究方法主要包括文献法、深度访谈以及参与观察。由于疫情影响，部分深度访谈和参与观察采用了线上方式。由于这一阶段卫蓝侠伙伴的部分活动也转为线上，因此线上参与观察也具有必要性。

1.1.1 文献法

文献法是以非介入性数据为分析内容的一种社会学研究方法。非介入性数据，是指那些已经完成、其内容不受研究者数据收集方法和收集过程影响的研究材料，包括定量非介入性数据——如统计年报、经济普查数据等，以及定性非介入性数据——如官方档案、个人书信、日记等。非介入性数据的使用，可以帮助研究者捕捉已发生的事件与行为，从而进行历史性的回溯建构以及历时性的比较分析。

课题组收集了卫蓝侠项目组和卫蓝侠伙伴的年度报告、申请、中期、结项材料等非介入性文献，整理完成卫蓝侠历年大事记与十三位卫蓝侠伙伴的大事记。

1.1.2 深度访谈

深度访谈以开放性问题为主，可以获得关于研究对象和研究问题较为深入和详细的数据，也是本次评估的核心研究方法之一。评估期间，课题组深度访谈的对象包括卫蓝侠伙伴、SEE 卫蓝侠项目人员、阿拉善 SEE 生态协会企业家会员以及行业专家。深访对象的选择标准，包括卫蓝侠伙伴的入选时间（次数）、污染防治细分议题、机构成长效果等变量，以及项目组成员的进入与离开项目组的时间等变量。根据上述选择变量，课题组与卫蓝侠项目组商议后共同确定访谈名单。

1.1.3 参与观察

参与观察是一种研究者与研究对象共同参加活动并进行观察记录的研究方法，可以获得研究对象多种行为的一手数据。深度访谈获得的数据，经过了研究对象自身的观察和理解，属于一种带有研究对象视角的主观数据，而参与观察获得的数据则相对客观，尽可能排除了研究对象主观视角的干扰。参与观察和深度访谈两种方法相结合，可以较好地覆盖研究对象的行为和态度。

1.2 执行情况

本次评估调查于 2022 年 11 月正式启动。在此之前，课题组部分成员利用其他研究机会，曾对卫蓝侠项目组及基金会其他项目以及部分卫蓝侠伙伴以参与观察和深度访谈等方式进行过调查，并获得对于此次评估非常重要的数据，因此这部分的访谈与观察数据也列入本次评估的调查。

1.2.1 深度访谈

感谢本次评估调查过程中参与访谈的项目组代表、伙伴代表、专家代表等。深度访谈名单如下：

巢博、董剑、方应君、郭永启、李飞、李鹏博、刘春蕾、刘盛、廖思难、刘金梅、李春华、赖芸、毛达、马军、孙慧、王瑛、肖开腾、徐磐石、向春、朱全、张静宁、张硕。

截至 2023 年 10 月底，共完成深度访谈 22 人，总时长约 55 小时，整理访谈记录约 56 万字。

1.1.2 参与观察

课题组对卫蓝侠项目组、卫蓝侠伙伴进行了

如下三类参与观察。

首先，课题组根据污染防治细分议题、注册地域等变量，分别以实习生身份对“零废弃联盟”和“绿色江南”、以陪伴导师身份对“绿行太行”和“天津绿领”等四家卫蓝侠伙伴进行了长期的参与式观察，连续获得关于伙伴机构、项目执行、资金分布等一手数据，深度了解伙伴与卫蓝侠项目组的互动形式、沟通效果，系统观察伙伴与各级政府、相关企业、在地公众以及同议题其他伙伴等利益相关方的互动策略与行动成效。

其次，课题组成员以嘉宾和普通参会人员等身份，针对 2022 年和 2023 年卫蓝侠年会进行了参与式观察，对卫蓝侠年会的主题分享、历程回顾、伙伴时刻、圆桌讨论、致谢行动者等环节进行观察、记录与分析。

第三，课题组成员在 2021 年 6 月至 8 月以项目组实习生的身份，参与卫蓝侠项目组的日常工作过程，细致观察并了解卫蓝侠项目组的运作、筹资、资助策略、与伙伴互动等内容。



02 政策环境：机遇与挑战

任何组织的发展路径与成长空间，都会受到组织所处的政策环境的制约，作为环保公益组织的卫蓝侠伙伴也不例外。因此，评估卫蓝侠项目对卫蓝侠伙伴的帮助与影响，就需要首先分析我国污染防治议题中环保公益组织在过去十年中所处的政策环境，具体而言，包括环境治理政策与社会治理政策两个部分。

2.1 污染防治议题与公益组织

环境污染包括大气污染、淡水污染、海洋污染、土壤污染、噪声污染、辐射污染等多种类型¹。现代社会中，工业生产和排放是环境污染的最主要来源。而工业污染问题又涉及政府、企业、社会等多方主体，污染问题的发现和解决，也往往离不开多方主体的共同努力。纵览现代环境治理的全球历史，工业污染防治扮演了极为重要的角色。自 Rachel Carson 的《寂静的春天》以降，工业污染对自然环境和人类健康造成的危害就成为了环境治理最核心的问题。而环境保护中的公共参与——特别是组织化和专业化的公共参与的兴起与发展——在世界各地大多也是肇始于工业污染防治。因此，工业污染防治议题在全世界的环境治理和环保公益组织的起步阶段均发挥了不可或缺的作用。

更值得注意的是，即便在发达国家，工业污染防治议题在当今环境治理中的地位依然重要。虽然经过半个多世纪的努力，发达国家中原有的

各类工业污染问题已大部分得到了有效解决，但由于“清洁”和“健康”的主流观念和政策标准会随着时代变迁而不断变化和提升，因此这些国家依然会不断涌现出“新的”工业污染问题。因此，对于这些发达国家而言，即便是在当下，工业污染依然是政府、企业和公众都高度重视的一个环境治理议题。

随着经济的持续高速增长，在相当长的一段时间内，中国的工业污染问题也日益严重，整体环境质量也不断恶化。在 2013 年，我国较为突出的环境问题就包括地表水总体轻度污染、部分城市河段污染较重、城市环境空气质量较差等，这些污染问题绝大部分来自工业污染，严重影响乃至危害了人民群众的生命健康²。过去的十年里，经过各方的配合与努力，我国生态环境质量取得明显改善，工业污染物排放也持续下降。水污染方面，2021 年氨氮排放量大为下降；空气污染方面，2021 年废气二氧化硫排放量为 274.8 万吨，比 2013 年下降了将近 88%³。

然而，由于工业污染的相关主体多、因果链条长、利益冲突大，因此无论在哪个社会，工业污染的治理都是环境治理最难攻克的“硬骨头”。全球污染防治治理经验表明，公众参与、特别是组织化和专业化的公众参与，是真正解决工业污染防治不可或缺的必要环节。实际上，正是对于工业污染的持续关注，也推动了环保公益组织的不断发展。

¹ <https://www.mee.gov.cn/hjzl/sthjzk/zghjzkgb/202205/P020220608338202870777.pdf> 2021 年中国生态环境状况公报。

² <https://www.mee.gov.cn/hjzl/sthjzk/zghjzkgb/201605/P020160526564151497131.pdf> 2013 年中国生态环境状况公报。其中，2013 年全国废水排放总量为 695.4 亿吨，废水中化学需氧量排放量为 2352.7 亿吨，二氧化硫排放量为 2043.9 万吨。

³ <https://www.mee.gov.cn/hjzl/sthjzk/sthjtnb/202301/W020230118392178258531.pdf> 2021 年中国生态环境统计年报。

2.2 “两山理论”：机会窗口

长期以来，中国环保公益组织始终面临一个“正当性困境”的核心挑战，即面对政府、市场和公众等利益相关方时，由于环保公益组织的行动涉及了污染制造者和污染受害者之间的利益冲突，就需要反复论证自己的组织目标和行动策略的“正当性”：组织行为对推进环境治理有益、对维护社会秩序有利。由于经济增长曾是各级政府最为关注的首要目标，而污染防治又往往被认为会影响甚至阻碍经济增长，污染防治议题公益组织因此长期面临着相关部门和主体不理睬、不支持、甚至不信任的难点和痛点。

“绿水青山就是金山银山”理念（即“两山理论”）的提出很大程度上化解了环保公益组织在行动中的“正当性困境”，为污染防治议题中组织化的公众参与打开了一个前所未有的机会窗口。党的十九大报告指出，要构建政府为主导、企业为主体、社会组织和公众共同参与的环境治理体系，体现出党和政府对于环保社会组织参与解决环境问题的鼓励。国家高度重视环境问题、特别是工业污染的防治，多次修订环境污染防治政策法规⁴。同时，环境保护也成为各地政府、特别是环境敏感地区政府的核心考核指标，各地相继出台一系列法规，提升工业污染的治理目标，强化工业污染的治理手段。

这一机会窗口对污染防治议题公益组织发展

的推动主要体现在两个方面：

首先，“正当性”的获取。“两山理论”及其环境治理目标，为污染防治议题公益组织提供了一种天然的“正当性”：环境治理对社会组织和公共参与的强调，让各级政府对污染防治议题公益组织的态度变得更积极、反应变得更迅捷，配合也变得更主动、更有效。相关部门的态度转变，给予污染防治议题公益组织更大的活动空间。其次，参与机制的创新。近十年来，污染防治议题公益组织的参与渠道和工作手法中的许多重大创新，都与环境治理政策的调整密不可分。比如，2014年新修订的《中华人民共和国环境保护法》（以下简称《环境保护法》）强调，公民、法人和其他组织依法享有环境信息、参与和监督环境保护的权利。信息公开于是发展成为污染防治议题公益组织的一个极为重要的参与渠道和工作手法。

“两山理论”以来，某种意义上，我国工业污染防治议题中的公共参与进入了一个“黄金时期”。污染防治议题的环保公益组织充分利用了这一前所未有的机会窗口，在工业污染防治议题里发挥了重要作用，污染防治伙伴在机构规模、工作手法、治理成效等方面也都取得了长足进步⁵。可以说，我国工业污染问题在过去十年中的显著改善，离不开环保公益组织的积极参与，而污染防治议题环保公益组织的运作与成长，同样离不开“两山理论”所开启的机会窗口。

⁴ 环境治理的重要政策包括 2015 年《大气污染防治行动计划》与《水污染防治行动计划》、2016 年《土壤污染防治行动计划》、2016 年《“十三五”控制温室气体排放工作方案》、2017 年《中央生态环境保护督察工作规定》与《中央生态环境保护督察工作规定》、2018 年《打赢蓝天保卫战三年行动计划》等。

⁵ 根据 SEE 基金会、万科公益基金会、明善道 2023 年发布的《中国环保公益组织现状调研报告》，参与问卷调研的 500 家环保公益组织中，以污染防治为首选工作的占比 10%，多分布在华东、华中地区；在二级细分议题中，污染防治类环境公益组织的数量由高到低依次为水污染防治、固体废物管理、大气污染防治、土壤污染防治。

2.3 国家治理：政策影响

过去十年中，我国的环境治理政策不断变化的同时，社会治理政策也出现了重要而又影响深远的调整。其中，国家对社会组织的管理制度与管理方法的一系列变化，都影响甚至改变了污染防治议题公益组织在注册、筹资和行动等方面的空间与策略。

从注册方式来看，社会组织相关的政策变化大致可以划分为两个阶段：第一阶段始自 2008 年以来社会组织登记注册的放松，特别是 2013 年相关政策的出台，为一批污染防治议题公益组织的民政注册提供了可能。第二阶段是自 2017 年以来社会组织政策收紧，具体表现为政府对社会组织的管理开始加强，对环保公益组织的登记注册、年审及筹资等方面的要求不断提高。

从筹资渠道来看，自从上世纪九十年代以来，国际基金会就是国内环保公益组织的主要资金来源。随着我国经济的快速增长，2008 年前后出现了公益参与和公益捐赠的急速发展，但国际资金依然对众多环保公益组织依然非常重要。而 2017 年起开始生效的《境外非政府组织境内

活动管理法》调整了对于国际资金进入境内公益领域的管理方式，随之改变了众多环保公益组织的筹资渠道与资金结构。

从行动空间来看，随着近年来国家治理能力的全面提升，我国环保公益组织的行动空间与行动策略也出现了重要变化。由于环境问题的复杂性，国内环保公益组织曾经常利用社会动员的方式来形成舆论压力，从而推动某一环境问题的解决。然而，国家进入全面治理的新阶段后，这种通过压力来推动污染问题的发现和解决的行动策略，就可能给环保公益组织带来更多的不必要的麻烦。“压力策略”逐渐弱化，“合作策略”不断增强，环保公益组织在行动中也开始越来越多地寻求与政府相关部门的协同与合作。

综上，在过去的十年中，我国污染防治议题公益组织的成长与发展，特别是其组织目标和行动策略，都受到了环境治理政策和社会治理政策的双重影响。环境治理政策提供的机会窗口，给了污染防治议题公益组织前所未有的发展空间，而社会治理政策所形成的制度框架，又不断地影响着这些污染防治议题公益组织的机构目标、行动手法与参与成效。



03 项目概况

3.1 项目目标

SEE 基金会的卫蓝侠项目，旨在通过资助工业污染源防治领域的民间环保公益机构，督促企业守法排放及绿色转型；组织各方社会力量，推动政策落实及效能提升，形成合作，进而在工业污染防治领域建构一个政府为主导、企业为主体、社会组织监督推进的多元参与体系，实现改善中国环境问题的共同美好愿望。

卫蓝侠项目自启动以来，关注的细分议题和资助模式都在不断变化和演进，简要而言，经历了如下关键节点：2012 年 SEE 基金会成立“工业污染防治项目”，主要解决水污染问题；2013 年，SEE 基金会联合阿里巴巴公益基金会、能源基金会等国内外机构启动“卫蓝基金”，致力于空气污染的防治；2016 年卫蓝侠项目启动公募筹款，关注水、空气和土壤污染等问题；2019 年卫蓝侠项目进行战略升级，明确了“关注议题”、“专业赋能”和“舆论空间”等三种资助模式；2023 年以来，卫蓝侠项目组又针对国内污染防治政策环境和筹资市场的变化，积极探索新的资助对象和支持方式。

3.2 项目设计

卫蓝侠项目聚焦环境领域最核心的工业污染源防治问题，希望通过资助环保公益组织来推动工业污染相关问题的发现与解决，针对工业污染防治议题内位于关键生态位的公益组织，提供资金、资源和传播筹款等方面的支持，助力伙伴提升其专业化和有效性。同时，卫蓝侠项目还支持污染防治细分议题（如水污染和废弃物治理）内

部的伙伴联盟（社群或网络）及其联合行动，也支持头部伙伴的成熟模式与方法的沉淀、提炼、升级和推广。此外，卫蓝侠项目还积极支持伙伴在议题、手法和模式上的创新；在资助项目中，支持成熟项目的资金占比约为六成，支持创新项目的资金占比约为四成。

3.2.1 项目方法

卫蓝侠项目对公益伙伴的支持属于一种“**辅导式资助**”，在为伙伴提供**资金支持**的基础上，还增加了推动伙伴**能力建设**部分。虽然卫蓝侠项目主体还是项目资助（即目标为完成某一具体的行动目标），而非机构资助（即目标为推进伙伴机构的成长与升级），资金类型也是限定性资金（即资金使用有着明确的类型和比例），而不是非限定性资金（即伙伴对资金的使用有着更大的灵活性），但由于卫蓝侠项目组深度嵌入在 SEE 基金会庞大而又多样的资助和支持体系当中，与其他项目组（如行业支持板块）、阿拉善 SEE 各项目中心长期保持互动，因此卫蓝侠项目对伙伴的支持还体现在通过培训、年会等半制度化方式，推动伙伴在工作手法、行动策略、机构管理等方面的优化、创新与升级，并且在此基础上，进一步鼓励伙伴之间的学习、互助与合作。

3.2.1.1 资金支持

资金类型。卫蓝侠项目对伙伴的资助均为限定性资金，对资金使用的范围和比例有着较为明确和细致的规定。

资助周期。资助周期支持一般以年度为单位，在个别情况下（如对公众环境研究中心等头部机构等头部机构）会以战略合作的方式进行连续多

年的大额支持。当然，即便仅以年度为单位进行资助的伙伴，许多也得到卫蓝侠项目连续多年的不间断支持。

资金规模。由于伙伴的需求不同，按照资助规模，每期资助金额超过五十万元的为大额项目，低于此数的为小额项目。两者评审方式存在显著差异。其中，大额项目的资助决定和资助金额由项目组提请、经由 SEE 基金会污染防治项目审核委员会和相关阿拉善 SEE 项目中心合议后共同做出，小额项目的资助决定则由项目组、阿拉善 SEE 各项目中心和评审专家直接做出。

在实际资助中，大额项目对一个伙伴的一期支持金额可能超过一百万元，而小额项目对一个伙伴的一期支持资金可能小至数万元。如此巨大的金额跨幅，既说明了我国工业污染治理的多样性和复杂性，也说明了卫蓝侠项目在资助公益伙伴时的灵活性与针对性。

专项支持。为了集中解决特定污染问题，卫蓝侠项目曾先后发起了“清水为邻”（共两期）、“蓝天力”、“散煤综合治理”等专项支持。其中，“清水为邻”推动水污染治理中的头部伙伴，通过“巡河宝”等移动端平台建设一个覆盖多个省市、汇聚机构和个人参与者的全国黑臭水体监督行动网络。“蓝天力”为 SEE 基金会与亚洲清洁空气中心合作，关注重点行业的减污降碳行动。“散煤综合治理”为近年卫蓝侠在能源基金会（美国）北京办事处支持下开展的项目，从综合散煤治理逐步聚焦关注农村散煤使用及其新能源替代方案的相关政策与落地成效。

3.2.1.2 能力建设

除了资金支持外，卫蓝侠项目还持续推进伙伴机构能力建设与培育，具体包括：

首先，基础能力建设，包括污染防治工作方法、议题传播、筹款、项目管理、机构管理等不同层面的培训与能力建设活动；其次，多议题协同能力提升，2020 年我国“双碳目标”提出后，项目组引导伙伴从传统污染防治策略转向气候协同的工作模式，促进减污降碳的协同治理；第三，推动企业对话，面向绿色标杆企业开展系列参访与对话活动，促进污染防治议题中各个相关方之间的有效交流。

同时，卫蓝侠年会也是一个重要的能力建设平台。卫蓝侠项目组每年定期召开年会，邀请卫蓝侠伙伴、卫蓝侠项目战略委员会、资助方以及志愿者代表等参会，卫蓝侠伙伴分享项目成果，各方共同探讨卫蓝侠项目的发展。年会期间，项目组还会为伙伴提供政策法规、专业支持等板块的培训。

3.2.2 项目流程

卫蓝侠项目的流程包括前期招募、尽调、专家评审、筛选、评审会路演、资助、月报、结项等环节。卫蓝侠项目的资助周期一般为一年。

筛选规则。筛选规则主要包括如下：首先，申请质量，包括项目书是否清晰完善、议题是否具有价值、目标是否可行、手法是否具有创新或可复制、前期沟通是否顺畅；其次，申请者是否还有其他项目资助；第三，阿拉善 SEE 各项目中心的资助力度，评审会之前项目组会与项目中心进行沟通。

评审规则。在评审过程中，评委从问题分析、项目设计、预算合理性和路演表现等 4 个维度考察项目申请。评审规则也有所变化，从之前评审的打分制改为投票制。其中，项目组根据资助额度，又将项目分为小额项目与大额项目，评审规则也有所不同。

对于小额项目，个人票包括项目中心代表评委、专家评委、秘书处代表评委。项目中心代表评委和秘书处代表评委每人持有 1 票，专家评委每人持有 2 票⁶。计票结束后，将每个项目获得的“个人票”和“中心票”叠加，按票数从高到低排列，得票数过半数的项目可以获得支持，具体支持金额根据闭门评议结果确定。

对于大额项目，审批由 SEE 基金会污染防治项目审核委员会、阿拉善 SEE 各项目中心分别审批各自拥有决策权的资金；项目审核委员会审批中，参会委员一人一票投出，过半数同意即为通过审批；项目中心审批中，由各中心授权的评审代表（团），代表本中心决策是否资助以及计划资助的金额；最后由项目审核委员会与各项目中心共同协议，商定各自出资额度。该伙伴最终获得的资助额，为委员会决策资金与同意资助的项目中心出资额之和。

卫蓝侠项目每年的评审规则会根据情况变化，以上规则基础上微调。

3.2.3 项目议题 / 策略

过去十年中，卫蓝侠项目已发展出工业污染防治中的五种议题与策略：

第一、公众参与。各国经验都一再证明，有效的工业污染防治需要公众的关注与参与。卫蓝侠项目调动公益组织及媒体、学术力量，借助互联网平台，带动专业化和规模化的公众行动，直

接推动污染防治问题的发现与解决。同时，项目组还着力推动污染防治细分议题内行动网络的发展，包括河流巡护举报的全国公众监督网络、化工（工业）园区公众监督网络、大气排放重点企业居民监督体系等等。

第二、政策参与。卫蓝侠项目重点关注的政策包括黑臭河治理、长江保护等水问题、各类污染地块（垃圾填埋、尾矿库等）环境治理问题以及土壤信息公开等土壤污染问题、与健康有关的相关立法或管理办法等空气污染问题。政策参与的重点工作领域包括：建立以环保公益组织为主体的环境政策联盟；建立包括两会在内的政策推动渠道；建立各级两会提案合作体系；环境治理观察报告及研究。

第三、数据平台。数据平台属于污染防治的基础设施。卫蓝侠主导推动并全程参与了国内头部民间数据平台的搭建与成长，具体工作包括：建立民间环境数据库，整合官方不同主管单位掌握的数据和环保公益组织获取的数据；实时动态数据的捕捉；推动政府对民间数据的应用，比如黑臭水体监督及土壤数据；通过申请信息公开填补数据空白；支持基于数据获取的联合行动、联盟合作；支持基于数据的产品、解决方案开发、政策推动等。

第四、绿色供应链与绿色金融。结合市场机制，以点带面地改善企业行为，已经成为污染防治治理的一个重要手段。卫蓝侠项目支持伙伴推动绿色供应链和绿色金融建设，工作内容包括：培育关注绿色供应链议题的环保公益组织群体；推动政府、央企、国企绿色采购制度的完善落实；倡导绿色金融政策；研发绿色金融评价产品；开发用于消费决策和投融资预警的环境风险评价公共产品等。

⁶ 每个参会的中心对每个项目还有 2 张“中心资金票”，如果多个中心支持某个项目，“中心资金票”不能叠加，每个项目最多获得 2 张“中心资金票”；有资助意愿的中心，需注明中心支持该项目的金额。

第五、公益诉讼。自从 2015 年新环境保护法实施以来，公益诉讼就成为我国环境治理公众参与的一个新兴而又重要的渠道，工业污染防治领域也不例外。结合公益诉讼周期长的特点，卫蓝侠项目组以跨越多个资助周期的方式，长期支持具备公益诉讼资格的伙伴，发起和完成具有标杆意义的典型污染案例诉讼。

3.3 项目执行

截止 2023 年 10 月，卫蓝侠项目自成立以来，共支持全国 63 家环保公益组织开展污染防治工作，覆盖 21 个省份，累计投入资金 8275 万元，推动数万家污染企业整改，撬动大量配套治理资金，加速企业绿色转型进程。

以 2022 年为例，卫蓝侠项目联合各方共计提供约 616 万元的资金支持，联动 7 个阿拉善 SEE 项目中心出资 138.5 万元，在全国范围内共计支持 30 个污染防治项目，其中包括三项专项行动：首先，联合亚洲清洁空气中心开展的第四期“青鸥伙伴”项目，共支持 5 家伙伴聚焦港口空气污染议题开展行动；其次，在能源基金会的支持下，开展的“散煤综合治理”行动，共计支持 4 家伙伴针对民用散煤、工业散煤开展调研与行动；第三，联合中国涂料工业协会启动的涂料行业含铅情况研究与多场景检测。

卫蓝侠项目的直接产出，主要包括如下方面：

公众参与。卫蓝侠项目资助构建民间参与环境治理的通道，包括蔚蓝地图、巡河宝等基于互联网的公众参与产品及各省市在地行动者社群/网络；调动媒体、学术机构及民间组织的多元参与，形成来自于社会第三方的广泛持续的压力带；过去十余年间，卫蓝侠联合伙伴累计带动超

过 545 万公众关注环境问题，参与保护空气、水和土壤的行动，传播影响超过 2500 万人次。

政策参与。经由当选全国人大代表、政协委员的阿拉善 SEE 会员等相关渠道，连续 11 年提交关于生态环境综合治理与污染防治的提案、议案共计 56 份；支持多起民间污染诉讼案例，填补环境保护立法公共参与及生态环境保护预防性诉讼空白，推动国内首支空气污染公益信托的推出；参与国家、省市及行业重大法律法规的制定和实施，如修订环境保护法、大气十条、土十条、水十条、环评红顶中介等。

污染防治数据。2012-2023 年，卫蓝侠推动各省政府环境信息公开，汇总 30 多个省级平台（生态环境、水利、国图、住建、工信、发改等）数据信息；合作伙伴覆盖全国 21 个省，累计支持一线环保公益组织 63 个，环境数据库覆盖全国 1275 万家企业，累计超过 60.5 亿条数据，累计推动整改的企业及污染点 9275 个，累计撬动整改资金超 12.6 亿元。

绿色供应链与绿色金融。2016-2022 年，搭建“环境合规白名单查询平台”，白名单包含 13 个绿色采购品类，总共收录超过 130 万家企业；累计绿色采购额累计超 380 亿；在金融市场如信贷、保险、债券、IPO、税收等方向，构建企业环境风险评价产品，影响市场参与者将环境风险纳入决策。

公益诉讼。累计支持 27 起公益诉讼案例的开展，多家卫蓝侠伙伴（如“自然之友”、“绿色潇湘”、“绿色江南”等）发起或参与了多起工业污染相关的环境公益诉讼，其中不乏标杆式案例，引领了国内污染防治议题的公益诉讼新方向。

04 “卫蓝侠效应”：成效与影响

卫蓝侠项目在支持伙伴完成上述的直接产出外，还对不同的利益相关方带来了不可忽视的间接产出。这些直接和间接产出对于卫蓝侠伙伴、SEE 基金会、以及工业污染防治细分议题都产生了重要影响，可以称之为“卫蓝侠效应”。

4.1 对于伙伴机构

卫蓝侠项目实施以来，对于卫蓝侠伙伴产生了多方位的积极作用，主要表现在资源扩充、机构成长和个性化支持等三个方面。具体如下：

4.1.1 资源扩充

卫蓝侠项目对众多环保组织提供了资金方面的资助，给予了伙伴在组织初创、发展瓶颈时重要的资金援助。除了必要的资金支持，卫蓝侠项目还为伙伴提供了 SEE 基金会的其他资金以及企业、媒体、政府、公众等多方面的资源，为伙伴带来了宣传推广、社会网络扩展等重要帮助。

4.1.1.1 成长资金

卫蓝侠项目对伙伴有着较大的资金支持力度。以“绿色潇湘”为例，卫蓝侠第三期获得了“蔚蓝长株潭”项目资助，第六期获得了“安全水源计划”资助，此外还获得了“清水为邻”的项目资助。

除了项目开展期间的长期资助，卫蓝侠项目对部分初创组织也有着重要影响，例如“绿行太行”在机构成立的第一年就获得了 SEE 基金会创绿家项目支持，并链接到卫蓝侠项目，获得 4 万元的资金支持，对团队早期建设意义重大，后期卫蓝侠也一直是“绿行太行”的主要资方，目前共

资助了六期项目。

此外，卫蓝侠项目还为部分领域的伙伴提供了包容度较高的资助周期。“自然之友”聚焦公益诉讼和一线调研，认为由于国际资金难以用于法律和诉讼，而其他大部分机构，甚至公益性的机构都认为公益诉讼是一个高风险、高敏感的环保领域，因此卫蓝侠项目是国内目前仅剩的一家愿意支持法律和政策倡导项目的资助方。同时，卫蓝侠项目组也考虑到诉讼周期较长的特殊性，愿意支持延期项目，不以诉讼结案为成果要求，也不对案子数量做过多要求，并会为伙伴争取机构内部的沟通和理解。在访谈过程中，“自然之友”总干事刘金梅高度肯定了卫蓝侠项目对自然之友的宝贵作用。

4.1.1.2 资源链接

除了本项目资金支持外，卫蓝侠还会为伙伴链接 SEE 基金会的其他资金。一家伙伴通过项目组联系到了阿拉善 SEE 太湖项目中心（简称太湖项目中心）：

“XX 伙伴在申请时，卫蓝侠资金非常紧张，当时项目组就建议 XX 伙伴最好考虑一下项目中心，一是项目中心资金充足，二是项目中心有自己的资助策略，可能会支持污染防治议题……太湖中心当时有一些会员很关注卫蓝侠的污染防治工作，后来 XX 伙伴果然从太湖中心获得了比较大的一笔资助。”（专家访谈）

正如专家所提到的，各地项目中心的资金比较充足，而且可以结合项目中心的资助策略给予不同

的细分议题资助，因此卫蓝侠项目组会鼓励伙伴和项目中心建立联系。卫蓝侠项目可以通过企业家提供政策倡导的渠道和资源，“深圳零废弃”的负责人毛达提到，企业家有一些渠道可以参与人大和政协的政策提案。“上海青悦”负责人刘春蕾认为：

“以前我们是推动一些企业去改变，之前对于政策这一块关注得少，没有从这个角度去考虑。后来合作过程中，卫蓝侠项目提到了我们后头各种政策建议，包括两会提案多了一些了，这也确实是这种渠道这种模式会带来更大的规模性的一个改变，这是我觉得给我们带来的改变。”（上海青悦访谈）。

对“上海青悦”而言，卫蓝侠项目促使其实现了从个案到政策的转变，提出政策建议和两会提案。

“比如说我们去证监会法律部交流，当时项目官员就跟我们一起过去的……环境现场的调研也是跟着一起去。”（上海青悦访谈）

此外，项目组还协助“上海青悦”沟通和链接了其他的政府部门，项目官员一起同伙伴去证监会法律部交流以及到环境现场调研。项目组的这些措施都帮助伙伴获得了更多类型的资源。

4.1.1.3 议题推广

卫蓝侠项目组呈现出组织化、制度化的趋势，在 2020 年新增了月报制度，但内容较为开放，不过多依赖数据，因此并未给伙伴增加过多负担，而且还有助于伙伴日后复盘工作。对此，“绿行

太行”和“天津绿领”等伙伴都给予了积极评价。“天津绿领”的沈丹阳认为：

“月报具有很好的传播作用，因为我们的领域很难出圈，外界很难了解到，所以通过项目人员采写的故事，可以吸引别人来询问，满足我们的传播需求。项目组也会用我们的图片，这会让我们感受到工作被认可。”（天津绿领访谈）

伙伴认为，项目组的月报形式对“天津绿领”的故事起到了较好的传播效用。“绿色潇湘”的负责人廖思难提到：

“我们当时想把我们这个议题推给阿拉善SEE 各项目中心，卫蓝侠是支持的，我们跟卫蓝侠各个分支的主席做沟通，把这个议题做推广。包括上海有企业想做水源地保护，卫蓝侠会积极地牵线搭桥，当我们积极主动找他们沟通，他们还是会帮我们寻找资源的。”（绿色潇湘访谈）

这位伙伴的讲述表明，项目组会为伙伴牵线搭桥，帮助伙伴推广议题，协助伙伴和项目中心沟通，从而拓展了资源获取的范围。



© 绿领环保 工作人员在小麦地里检测空气中的粉尘浓度

4.1.2 机构成长

4.1.2.1 治理完善

伙伴机构在制度上的不成熟和治理上的不完善，也是众多环保公益组织面临的核心挑战。由于机构规模不大、成立时间较短、资源有限，环保公益组织的制度化程度普遍较低，各项按照注册要求而建立的规章制度，也大多流于形式，并未在机构的运行中真正落实。“绿行太行”负责人李飞提到：

“卫蓝侠评审都是专家团评审和路演。这种评审方式比较公平，伙伴们在准备的时候也对自己项目逻辑有了进一步打磨……卫蓝侠月报制度2020年有的，流程性的东西增加了工作量，但是哪怕项目组不要求做，自己也应该做，月报让伙伴定期复盘，让绿行太行的活动更有组织化、制度化，是卫蓝侠项目组的一个进步。”（绿行太行访谈）

从伙伴的访谈中可以发现，卫蓝侠项目在项目申请、评审和执行等方面较为严格的制度要求，对伙伴机构的自身制度化、组织化起到了重要的推动作用。

4.1.2.2 业务升级

最近十年，中国环保公益领域逐渐形成了一个竞争性筹资市场，有力推动了环保公益组织的专业化——为了赢得资助，公益组织的业务能力必须具有竞争优势。环保公益组织的业务升级也就是机构生存和发展的关键因素。在此背景下，项目组能够为伙伴提供业务上的支持和帮助。“深圳零废弃”负责人毛达认为，伙伴在垃圾议题领域上可以和垃圾处理行业的企业家会员直接沟通对话，对伙伴业务发展有积极影响。

“（肖）开腾督促我利用专家资源，做了很多多方主体交流会和公开演讲培训。后面我们形成了一个新的业务模式，将信息公开和政治倡导融合在一起。我们主题更加清晰，去推动政府完善监管，推动企业更多履行社会责任，推动企业整改，推动公众更加科学地看待垃圾。”（芜湖生态访谈）

“芜湖生态”肯定了项目组在业务升级上对组织的帮助，项目组为“芜湖生态”链接了专家资源，形成了新的业务模式，帮助其明晰业务思路。

4.1.2.3 战略转型

卫蓝侠项目早期在工业污染防治领域搭建行动联盟，建立策略共识，推动伙伴在卫蓝侠学习与合作的网络中逐渐找到自己的行动路径，实现战略转型。“绿色潇湘”在推进“水源地指数”开发时，卫蓝侠项目组介绍认识的专家来为伙伴提供反馈意见。“南京绿石”从信息公开逐渐聚焦到化工园的发展历程，离不开卫蓝侠前身SEE工业污染防治项目联盟的推动。项目组还会对伙伴构建能力建设的长期框架。

“（天津绿领）关注人权公正性问题的政策，如果把它做成一个大的议题的话，这会是一个非常棒的项目。卫蓝侠帮助天津绿领找专家、进行提升，而不是说只做个案。卫蓝侠关注的不是A企业留下的东西，也不是B这个村子的问题，而是怎么做成一个国家发展之后关停并转的遗留问题如何解决的新议题。”（专家访谈）

专家提到，项目组曾帮助“天津绿领”做河北小散乱污项目的提升，希望其能达成从个案转向议题的目标，也认为从个案扩展为议题是环保公益组织必须要做的事情。

4.1.3 个性化支持

除了资金和资源的支持之外，卫蓝侠项目历任项目官员还努力向卫蓝侠伙伴提供额外的个性化支持，包括学习资源的分享、社会网络的链接和个人经验与情感支持等等。这些个性化支持对于伙伴的项目执行、机构运转乃至个人的公益价值都发挥了重要作用。比如，“南京绿石”负责人李春华指出：

“最早时，郭霞看到一些外部学习机会，或某个能够帮助议题发展的视角，她就会推荐我去参加课程，或者跟我分享内容，看看怎么提升工作手法……跟开腾聊得比较多，像知心姐姐，她可能是跑各个伙伴项目地最勤的一个……张硕行动力强，到一个地方就会张罗大家见面，把几个关键人拉在一起开会，甭管事成不成，至少聊了这个事……晓雯非常积极把我们往外推，找各种机会让更多人了解我们……大部分项目官员除了资助之外，都会积极参与我们的策略讨论，这个是很重要的。”（南京绿石访谈）

伙伴提到，个性化支持的类型与成效，与项目官员个人偏好和工作压力密切关系。虽然风格与特点各不相同，但卫蓝侠项目官员都在力所能及的范围内为伙伴提供个性化支持。

“芜湖生态”负责人也认为，持续的陪伴对自身非常重要：

“陪伴、持续支持非常重要。如果比较靠谱的话是可以获得持续支持，这是环保组织的期待，我们的项目也没有大的断裂。议题推动上有延续很重要，卫蓝侠在号召大家把这个事情做得越来越专业。”（芜湖生态访谈）

多位伙伴都认为，卫蓝侠的持续支持保证了

项目的连续性，从而具备了进一步专业化的可能。

4.2 对于基金会自身

卫蓝侠项目中发展壮大的环保公益组织，不仅补全了不同地区内部环保机构的空白，而且填补了污染防治领域的部分议题空白，并为 SEE 基金会资助的其他伙伴提供了借鉴和帮助。同时，由于工业污染防治议题在环境治理的特殊地位，卫蓝侠项目也扩大了 SEE 基金会在国内环保公益领域内的影响。

4.2.1 填补地域空白

由于区域发展的不平衡，各地工业污染的类型与程度大不相同，环保公益组织的发展也千差万别。因此，填补一个地方细分议题伙伴的空白，对于解决具体污染防治问题以及整个污染防治组织生态的发展都有着重要意义。

经过十年努力，多个卫蓝侠伙伴已经发展为各自地区的重要头部污染防治机构。比如，“绿色潇湘”是湖南省内水源地保护的重要机构，填补了水污染治理在湖南的地域空白；“绿色江南”、“南京绿石”关注工业园区的环境治理，不仅分别成为本地的头部机构，也发展成全国工业园区环境治理的重要伙伴；“天津绿领”成为河北省内污染防治的重要机构，“绿行太行”则填补了河北这一排放大省的减污降碳空白。

4.2.2 填补议题空白

与地域空白相似，污染防治领域也存在着明显的细分议题空白，需要环保公益组织的开拓与耕耘。卫蓝侠项目资助的伙伴已经在各个污染防治细分议题中发挥着引领作用。比如，公众环境研究中心（以下简称 IPE）开创了国内数据平台

这一细分领域，而数据平台的搭建与运行，又极大改变了污染防治公益组织的行动策略和工作成效。“广州绿网”和“上海青悦”都成为SEE基金会定义的“枢纽型”机构，在数据建设层面发挥着不可替代的作用，成为了重要的引领者；“芜湖生态”是垃圾焚烧议题上的重要组织，推动了垃圾焚烧的环境信息公开；“绿行太行”是钢铁行业减污降碳议题上的重要伙伴。

可以说，通过战略性、选择性的伙伴支持，卫蓝侠项目在国内污染防治细分议题的开拓与发展中扮演了不可或缺的关键角色。

4.2.3 提升基金会影响

卫蓝侠伙伴作为领域内环保组织的引领者，为很多其他环保公益组织的成长提供了分析框架。“上海青悦”在排污许可制、ESG 项目中均与多个卫蓝侠伙伴合作，带动了伙伴能力提升，某种程度上构造了污染防治领域的行业生态；同时，“上海青悦”将 ESG 的一些资源引入到基金会，譬如引入商道纵横的合作资源等，为两者建立链接提供重要的引路作用；“自然之友”同 SEE 基金会一起，联合举办面向卫蓝侠其他伙伴在政策

倡导方面的能力建设培训；“芜湖生态”与环保组织、企业、媒体、政府、居民均有不同的互动策略，涉及主体多样、互动方式多元、聚焦行业议题，构建了垃圾焚烧项目运作的新框架；“深圳零废弃”在含铅涂料产品调研方面，引入企业资源链接卫蓝侠项目，并最终获得了企业资助，推动卫蓝侠项目组设立了目前关注“涂料行业绿色行动”的专项行动，资助也覆盖到了其他的伙伴。

而“天津绿领”作为天津市重要的工业污染防治机构，也是减污降碳议题下的重要伙伴，海河流域散乱污污染防治项目、社会化推动天津港为主的船舶大气监测项目、北方港口及柴油车等大气扬尘大气污染治理都是其经典的推动项目。

“天津绿领”探索了一套与政府打交道的“绿领模式”，引领了其他伙伴的工作，并对基金会的工作梳理、对外传播都做出了贡献。

上述伙伴在各自细分议题的影响不断增加，说明了 SEE 基金会的专业性和有效性，也从侧面再一次证明了 SEE 基金会在国内工业污染防治议题、乃至环境治理领域的引领地位。



SEE 卫蓝侠项目历年资助议题下金额变化概况

4.3 对于污染防治细分议题

过去十年中，卫蓝侠项目和卫蓝侠伙伴在空气污染、水污染、土壤污染、垃圾治理、公益诉讼以及数据平台等污染防治细分议题中做出了较为突出的贡献。

4.3.1 空气污染

空气污染长期以来始终是卫蓝侠项目以及 SEE 基金会污染防治板块的重点议题。卫蓝侠项目创立至今十年来，共支持 60 余个卫蓝侠伙伴和近 100 个与空气污染相关的项目执行落地，行动遍布国内 21 个省市自治区，并着重关注汾渭平原、东北地区、长三角地区等国内空气污染重点区域。

4.3.1.1 议题特征

作为卫蓝侠项目和 SEE 基金会重点关注的议题之一，空气污染议题具有以下特征：

首先，**污染源多样且难以控制**。中国的空气污染来源多样，包括火力发电厂、工业生产、汽车尾气、农业燃烧、建筑粉尘等多个方面。空气污染物扩散性强，影响范围广且深远，不仅会对局部地区产生影响，也会对全球气候造成持久性改变。污染物特性使得大气污染的控制和协同治理工作较为复杂，对专业技术的要求也相对较高。

其次，**地域性差异显著、季节性影响明显**。中国的空气污染情况在地域和季节上有明显差异。例如，华北地区因其冬季采暖、工业生产等问题，空气污染相对严重；特别是在北方冬季，由于集中供暖，大量燃煤导致的空气质量下降，形成了严重的雾霾天气。而在春季，黄沙风尘也会对空气质量造成影响。因此，议题发展更需要地区性组织的长期深耕与持续监督。

第三，**社会影响广泛**。空气污染不仅影响人们的健康，也会对旅游、体育等各个社会领域产生影响，引发广泛的社会关注。这使得空气污染一方面成为一个具有广泛公众影响力、公众参与度较高的环保议题，另一方面该议题也面临较高社会舆论压力和政治风险。

第四，**政府高度关注**。自 2013 年国务院发布《大气污染防治行动计划》（也称“大气十条”）以来，空气污染就是中国政府污染防治工作中首当其冲的治理对象。2018 年，生态环境部启动了“蓝天保卫战”，更进一步强化了空气污染治理的力度。这一趋势在“十四五”规划中的环保目标中得到了进一步体现，持续显示出中国政府对空气污染防治的坚定决心。

综合以上特征，空气污染议题复杂且覆盖面广，需要大量的资金、人力和技术支持；涉及政府、企业、公众等多方利益，环境复杂；政策、法规变化较快、不确定性高。这对基金会的项目选择与长期投入提出了严峻挑战。卫蓝侠项目自诞生之日起就持续关注并资助空气污染议题，并取得以下几个方面的显著成效：

4.3.1.2 空气污染的监督与倡导

在卫蓝侠项目的推动下，卫蓝侠伙伴们在大气污染防治中扮演了重要的监督角色，他们大力推动大气污染防治工作的实施，确保政策的落实到位。许多卫蓝侠伙伴们“实地调研－曝光举报－公众倡导”的工作模式，对于大气污染防治具有深远影响。此外，还有伙伴积极推动空气污染数据的公开，包括空气污染指数和污染排放量等关键信息，使得公众能更直观地了解空气污染状况，也为社会公众深入探究环境问题及其影响提供了基础。以卫蓝侠伙伴 IPE 为例，他们开发

出了“蔚蓝地图”这一实时显示空气质量的工具，使得空气质量信息走进了公众的日常生活中，空气污染“抽象数据的日常化呈现”，让空气污染与个体生活的关系更加紧密，显著增强了公众对于空气污染的认知和关注。这种以数据和事实为基础的公开透明，无疑为环保工作提供了强大的推动力，同时也引发了公众对于环境保护、气候变化等议题的深入讨论和反思。

4.3.1.3 填补议题 / 地域空白

卫蓝侠项目填补了细分议题和重点地区的污染防治伙伴空白。例如，河北省作为全国钢铁产能大省以及空气污染严重省份，钢铁企业产生的污染排放问题长期没有得到当地政府、企业和公众的重视，因此成为空气污染的重点工作领域。位于石家庄的“绿行太行”一度是河北省唯一一家工业污染防治机构，填补了河北省污染防治议题公益组织的地域空白。

4.3.1.4 多重政策产出

卫蓝侠伙伴不仅在空气污染议题内推动了具体问题的解决，而且还在积极参与相关的政策制定，并且尝试开发民间的工业污染防治成效评价体系。比如，“自然之友”在2019年推动国内首支空气污染公益信托的推出；“南京绿石”开发的“绿邻指数”是首个由民间发起的关注化工

园区环境管理绩效的评价体系，这套评价指标已经在其他化工园议题内伙伴中推广；“北京磐石环境与能源研究所（REEI）”针对北京地铁空气污染问题，开展“北京地铁通勤上班族空气污染暴露水平差异及相应健康影响评估”项目，通过为期6个月的问卷调查和实地空气质量监测，形成了相关政策报告向公众发布，促进公众改进应对空气污染的行动，并为从健康影响的角度推进公共讨论及相应政策制定提供有意义的参考；卫蓝侠伙伴还广泛参与国家、省市及行业重大法律法规的制定和实施，推动环境保护法、大气十条等法规出台。空气污染领域的政策参与难度更大，对伙伴的要求也更高，但环境保护的效果也更为广泛和持久。

4.3.1.5 工作手法 / 模式的创新与推广

空气污染领域的卫蓝侠伙伴，在工作手法和工作模式方面进行了积极创新。比如，绿行太行也逐渐成长为钢铁行业减污降碳议题上的重要伙伴，探索了“政府、市场、社会”三方协同推进减污降碳工作的行动模式，从传统的“外部监督+举报”的“监督者模式”向推动政府、企业、公众三方寻求“诉求最大公约数”的“协调者模式”转变，不仅开创了国内钢铁行业减污降碳议题内新的工作手法，其“共治共享共赢”的思路也推动了国内涉及重大利益冲突的环保议题的策略创新。



© 重庆两江 陕西省某煤焦化厂废气直排

4.3.2 水污染

水污染一直是卫蓝侠项目关注的重点领域和重大问题。其中，卫蓝侠项目的“清水为邻”专项聚焦了全国 21 个城市黑臭水体问题，搭建黑臭水体公众参与监督网络，推动黑臭水体治理的公众参与。

卫蓝侠伙伴在水污染议题中，已经形成了“河流守望者网络(巡河宝)”、“安全水源计划”、“水源地评估指数”、“八百里皖江守护计划”等一系列品牌项目，在技术提升、政府合作、信息公开、公众评议、公众教育等方面形成了独有的工作模式和手法创新，并对水污染议题在黑臭水体监督、重金属污染等传统领域的继续拓展和在志愿者服务、公众教育、互联网参与等新兴领域的开创做出了贡献。

4.3.2.1 议题特征与资助难点

水污染议题一直环保污染防治领域的核心议题，但是也具有**技术难度大、见效时间长、投入经费多和涉及利益主体复杂**等难点，这对从事水污染议题的伙伴和资助的基金会都提出了更高的要求，SEE 基金会也成为国内基金会中少有的资助水污染议题的基金会。但同时水污染议题也是公众最为关心的环保议题之一，使得水污染议题的伙伴可以广泛地调动公众参与的积极性，也能在很多时候获得政府积极的回应，取得明显的产出和环境改善效果。

4.3.2.2 直接产出

安全水源计划

2014 年底“绿色潇湘”发起“湘江长沙枢纽”违规蓄水监督行动，在微信平台上发布的倡导获得了超过 30 万人的支持，成功叫停这一违规蓄

水行为。“绿色潇湘”还推动了锑污染进入公众视野，促进三个地州市出台并实施资江流域锑污染治理方案。

“2016 年下半年开始市级水源地水质调查，市级每个月都公开。我们查公开信息，发现湖南益阳水质锑超标……现场排查，在二级保护区里面发现一个冶炼厂……我们通过公众号发布，志愿者也通过公众号发布……中央环保督查当时也关注了……在双重推动下也得到了很好的处理。”

(绿色潇湘访谈)

水源地评估指数

水源地评估指数是水污染治理基础设施建设的一个关键部分。为了提高地方环保组织与团队的水源地环境问题调研能力，对各地水源地管理状况做出客观评价，推动多方参与水源地保护工作，2019 年“绿色潇湘”与 IPE 合作开发《饮用水水源地信息公开与环境管理状况评估指数体系》。“水源地评估体系”的建设，为水污染领域伙伴提供了一份扎实的数据清单⁷。

八百里皖江守护计划

“芜湖生态”在安徽长江段沿线城市及芜湖本地依托长江/青弋江、饮用水源地、黑臭水体及垃圾分类等开展提升公众参与的工作，形成了一系列公益品牌项目活动例如“青弋行者”(暑假招募志愿者，调查课题)、“黑臭小分队”(大学生社团)、“壹起分”(响应“零废弃联盟”，社区参与度高)：

“‘八百里皖江守护计划’是我们带动皖江保护……我们把皖南或者是皖江看成一个整体……想带动更多的社工组织来参与环保。”(芜湖生态访谈)

⁷“水源地评估体系(W SIC)”主要由水质信息公开、水量信息公开、管理信息公开、水质达标、水量满足、实地环境状况 6 个一级指标和 30 个二级指标组成。调查者通过 W SIC 的应用，全面掌握水源地的区划、水质、水量、管理现状等情况，系统识别问题并建立问题清单，得出量化评价结果。

4.3.2.3 外溢效应

· 公众参与

河流守望者

在 SEE 基金会的支持下，“绿色潇湘”于 2011 年开展了“守望母亲河”湘江流域民间观察和行动网络项目；2014 年将“湘江守望者经验”复制到湖南其他 3 条流域，启动“湘资沅澧”四水守望者计划，在湖南全省范围内招募在地守望者，采用“本地问题本地人解决”的策略，以志愿者组成的行动网络为基础，通过提升以守望者为核心的民间环保力量的监督和行动能力，支持、协助和推动他们应对和解决湖南四水流域的环境问题，由此构建起了一个由湖南在地环保志愿者组成的“河流守望者行动网络”。

“早期河流守望者是通过报纸、QQ、论坛各种方式招募，还有日常活动，协助组织……最初是大规模往外招，现在社群发展起来了，就在社群招。我们跟高校社团有活动，以前每年组织徒步筹款活动，对社会招募一些，更多是招募大学生志愿者。参与到整个志愿者的招募和管理中间来。”（绿色潇湘访谈）

巡河宝

近年来，水污染监测出现了专业化、技术化和采取循证方法的新趋势，“巡河宝”便是“河流守望者”响应新趋势的结果。“河流守望者”引入互联网思维，提出“公众化”和“互联网化”的核心战略——借助移动互联网，降低行动门槛，触及更多有行动意愿的守望者，促进守望行动公众化；其次，将守望者行动产生的海量行动数据及环境数据“线上化”，通过大数据分析服务河流环境议题研究及政策倡导的工作。巡河宝通过

污染防治监测的技术化给了普通居民继续参与的可能性。

“运用互联网工具，我们有一百万个守望者，‘巡河宝’杠杆性越来越强了，用巡河宝可以赋能一万个用户，撬动能力越来越强。我们的赋能能力一直在优化升级。”（河流守望者访谈）

· 手法创新和议题拓展

卫蓝侠伙伴根据自身专长、结合当地情况，在监测技术提升、政府合作、信息公开、公众评议和议题扩展等方面进行了创新尝试。

首先，技术提升。卫蓝侠伙伴“南昌青赣”开创了“鹰眼巡河”，使用专业设备进行现场水质监测，同时运用无人机+VR 眼镜技术，改接近巡河为“鹰眼巡河”，使用多光谱遥感技术，对河流进行“空中体检”，提高了巡河的安全性和便利性。这些高技术含量的专业数据也得到了地方政府、司法机关以及社会公众的重视和认可。

其次，政府合作。“成都绿氧”积极推动民间河长。“成都绿氧”参与了成都民间河长队伍的组建，承接了民间河长的培训工作，以证书形式认定志愿者为民间河长，并推荐加入政府的河长系统，推动民间河长与官方河长的信息交流和整治合作。“芜湖生态”承接了住建部门的政府采购服务，每个月提交关于黑臭水体治理的报告。

“《生态环境报》上发布了《芜湖黑臭水体治理模式》……每个月会形成调研报告反馈住建部门……我们是政府采购服务，有个微信群，直接可以向副市长反馈……比如，我们提出施工时候经常挖断管道，市政府专门出了通知，要求施工时要注意保护。”（芜湖生态访谈）

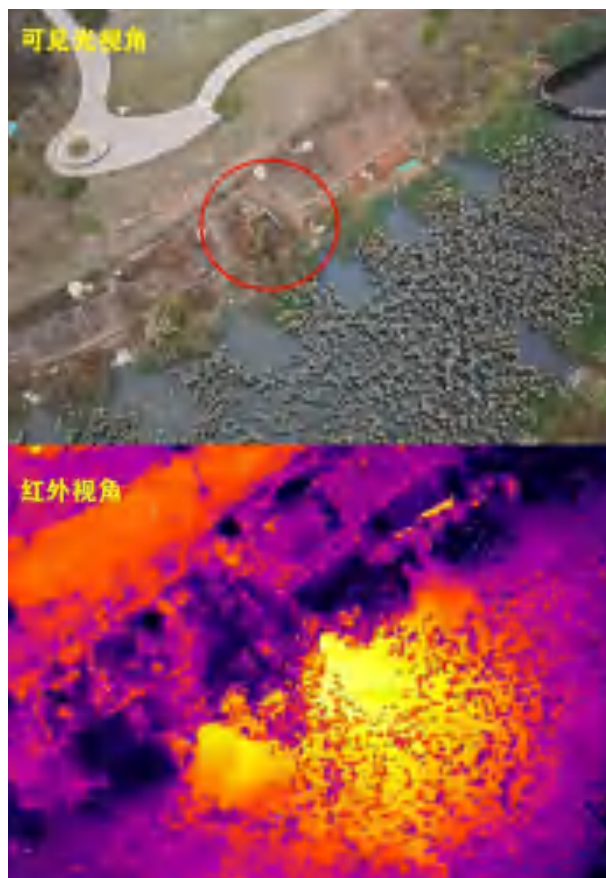
第三，信息公开方面，“南昌青赣”推动各地信息公开。“南昌青赣”联合多家水保护组织向全国 60 个黑臭水体治理示范城市申请信息公开，推动了民间机构与政府部门在黑臭水体治理方面的良性互动。芜湖生态在方法上，推进环境信息公开、运用政策工具（两会提案）来促进皖江流域水问题改善等项目的运转与突破。

第四，公众评议。“南昌青赣”开发了“六维评议体系”⁸，“合肥善水”提出了“在地公众抽样”的公众样本选取标准。治理黑臭水体的伙伴“合肥善水”选择把在水体周边活动和生活的人群作为公众评议的目标对象，选择在河流周边人员汇集的时间点进行问卷调查，避免了以往做

法中公众面目模糊、指向不准的缺陷⁹。

第五，议题拓展。“绿色秦巴”和“天津绿领”提出关注农村黑臭水体。“绿色秦巴”对陕西农村地区的 50 多条水体进行了实地调查，计划推动农村黑臭水体整治纳入政府规划，破解水体治理中的城乡割据，改善村庄的人居环境。其它合作伙伴也开始关注农村黑臭水体议题，正在逐渐形成合力。

第六，公众教育。“芜湖生态”开展了促进皖江流域水问题改善项目。该项目通过培育大学生社团等方式，围绕皖江流域的水环境、青弋江及芜湖本地黑臭水体的改善及保护开展工作。



© 南昌青赣 红外热成像技术下的污水排出口

⁸ 六维评议体系，包括水质数据、水面垃圾、水体气味、水体颜色、治理工程、群众满意度为标准，拓展了官方评议体系。

⁹ 值得注意的是，三家卫蓝侠伙伴（“南昌青赣”、“合肥善水”、“绿色秦巴”）在使用“多维指标”和“在地抽样”进行的黑臭水体公众评议中均发现，公众的主观评价比客观测量指标更为严格，这既说明了公众对“美好生活”的理解和期待，也可以部分解释污染防治问题上官方数据与居民感受存在的差异。

4.3.3 土壤污染

土壤污染是国内工业污染的重灾区之一，对农业生产、经济发展、公共健康、个人资产等方面都造成过重大损失，“工业毒地”甚至成为连普通居民都闻之色变的可怕现象。由于污染物的“不可见”、污染源在空间和技术上对公众的“隐蔽”、污染和损失之间因果链条的复杂、以及彻底治理所需成本相当高昂等因素，土壤污染通常具有发现难、取证难、归困难、治理难等突出特征。

我国早期的自发草根型环保运动也往往与土壤污染相关，甚至出现过污染者、管理者与受害者之间较为激烈的冲突。如果把这种强调底层动员、主要通过曝光、信访等方式向相关目标施加压力来解决土壤污染问题的做法称为“压力模式”，那么在相当长的一段时间内，这种“压力模式”对于污染受害者和污染防治公益组织而言，几乎就是唯一有效的行动策略。但是，随着“两山理论”开启的政策机会窗口，这种“压力模式”的必要性和有效性都出现了显著下降。土壤污染议题也不例外，出现了使用更加制度化渠道、以更温和、更常规、更少冲突的方式来寻求一个具体污染问题的解决方案的新趋势。“土壤污染的技术化处理”趋势，显著减少了政府、企业、相关居民和公益组织之间的对立情绪和冲突可能。

卫蓝侠是国内较早支持土壤污染细分议题的资助项目，卫蓝侠伙伴也进行了若干在国内具有标杆意义的土壤污染治理行动。此外，由于土壤污染的特殊性，大气、水污染、垃圾治理等其他污染防治细分议题的伙伴，其行动也可能会涉及土壤污染。

4.3.3.1 议题开拓

尾矿库是我国最典型、同时也是最尖锐的土壤污染问题之一。用来堆存筛选后的尾矿或生产后的废渣的尾矿库，由于选址或管理等问题，可能存在渗漏、垮塌等环境和安全风险。卫蓝侠伙伴积极投入到我国尾矿库的安全治理之中，开拓了不同的行动策略，提供了新的政策工具。

较为突出的案例，包括“重庆两江（志愿服务发展中心）”针对尾矿库和尾矿直排的行动以及“自然之友”对尾矿库安全管理的环境政策与法律分析报告等。“重庆两江”的行动，直接导致环保部清理数十名“影子环评师”和整顿数十家环评机构，这是国内官方首次大规模清除公职人员挂靠环保机构，被媒体誉为“促进中国环保事业进步的‘史诗级’事件”。而“自然之友”的环境政策与法律分析报告，也从尾矿库选址及污染控制要求、尾矿库安全管理、尾矿综合利用管理、尾矿库闭库及土地复垦管理以及尾矿库应急管理等不同环节，详细分析了相关法律法规，为公益组织和在地公众参与尾矿库的安全治理提供了重要的政策工具。这些行动和研究，也鼓励了更多环保公益组织和环保志愿者参与到尾矿库的监督行动中来。

4.3.3.2 手法创新

由于尾矿库多为遗留问题，涉及重大利益关系，其监督和解决都非常困难，卫蓝侠伙伴在行动中往往会面临一定风险。因此，在上述行动中，卫蓝侠伙伴不断总结和提升工作手法。在举报过程中，伙伴认真梳理相关政策规定与行业标准，在获得扎实、科学一手数据的基础上，找到尾矿

库的违法违规铁证，从而在媒体曝光和行政举报中力争做到一击必中。这种面对重大利益冲突，如何进行取证、曝光和举报的一系列手法，不仅对于土壤污染议题内的伙伴有着引导作用，对于其他污染防治议题的伙伴也同样发挥了重要影响。

从土壤污染细分议题的发展脉络来看，公益组织从传统的“压力式解决”转变为“技术化解决”，是一次行动策略和工作手法的重要创新。而这一创新又来自大量一线公益组织不断的尝试与努力，卫蓝侠伙伴在其中发挥了不可或缺的作用。这种转变，也意味着公益组织充分利用政策空间，主导寻求与地方政府的协同合作，从而减少了不必要的矛盾与冲突。在某种意义上，土壤污染防治议题卫蓝侠伙伴的工作手法与模式创新，也代表了国内环保公益组织的行动策略从“压力型”转向“合作型”的重要调整。

4.3.3.3 模式推广

“南京绿石”开发了“绿邻指数”，并将这一针对工业园的污染监督技术，主动向其他地域的污染防治公益组织进行推广和复制，推动了化工园区治理议题伙伴的协作。

“绿邻共建是卫蓝侠支持我们带动其他伙伴一起做化工园区这个议题，当时做了培训，给几个机构小额资助……我们长期支持绿行齐鲁，现

在又支持湖南株洲的鹏鹏，在化工园议题上，各种技术操作一步一步指导……问题的解决，伙伴们的联动很重要，一家组织肯定做不了……所以我们跟各种组织沟通、合作。”（南京绿石访谈）

一个卫蓝侠伙伴的成功经验，主动向其他伙伴传授，有利于形成同议题内伙伴行动的合力，从而在更大范围推动问题的解决。

4.3.3.4 公众关注

与水污染等议题相比，土壤污染往往难以发现；与空气污染等议题相比，土壤污染又往往只影响少数的特定群体，而这些特定群体又通常处于社会边缘，普遍缺乏发声的渠道和能力。经验显示，尾矿库、渗坑等典型的土壤污染问题，往往因为地点偏远、检测困难等原因而远离公众视线，难以获得公众关注。因此，如何唤起公众对于土壤污染的关注，就是议题内伙伴面临的一个重要挑战。

华北渗坑等案例表明，唤起公众对土壤污染的关注，需要扎实的一手数据、适当的传播策略、及时的政府反应等一系列条件。卫蓝侠项目通过推动土壤污染议题伙伴之间的合作与协同，努力将国内土壤污染的整体状况较为系统和清晰地展现在公众面前，从而唤起更多公众对于那些看似与自己并不直接相关的土壤污染问题的关注。



© 晚稻 化工园区长期未配套污水处理厂，园区内企业废水直排露天渗坑，严重威胁水源保护地

4.3.4 垃圾治理

垃圾治理是污染防治领域的重点板块之一，议题聚焦于工业污染源、农业污染源及生活污染源等多个污染源头，具体包括生活垃圾、固体废弃物、化学品及新污染物治理等污染物治理。由于涉及多个生产环节和责任主体，垃圾治理议题具有复杂性，需要跨越不同领域进行合作和协调。此外，垃圾治理也具有持续性，各种类型垃圾的产生量不断增加，对于垃圾的有效管理和处理也需要可持续的资源支持。随着我国环境治理进入新阶段，双碳目标对社会各行业碳排放管理提出明确要求，垃圾治理则需要朝更加低碳化、高效化的方向发展。

近年在“碳减排”的大背景下，卫蓝侠伙伴重点关注污染物的排放监管及焚烧中产生的优控化学品（二噁英、多氯联苯等）排放控制。在卫蓝侠项目的支持之下，多家卫蓝侠伙伴开展合作，聚焦焚烧与碳排放问题、提升公众认知，致力于推动公众参与、规划、环境评价、可再生能源补贴等领域深入发展。典型治理成效有：

“天津绿领”针对华北地区的固废污染问题，开展了“北方农村黑臭水体治理行动”项目，通过环境现场调研，向项目区域的县市政府部门关于黑臭坑塘、随意处置危废桶和塑料固废等问题进行环保举报，并通过法律手段，向各乡镇政府、司法局等有关部门寄送行政履职申请书，推进了区域内颜色异常且恶臭坑塘、工业固废与生活垃圾混合堆放野垃圾场等环境污染问题的治理与反馈。

“上海青悦”则针对垃圾焚烧行业部分企业绿色发展程度较低的问题，利用数据资源优势持续发布垃圾焚烧行业季度ESG评价，通过“透明

度指数”、“气候变化应对披露指数”、“减污指数”、“降碳指数”和“VOCs治理指数”五部分的评估，向相应指数得分较低的企业发出改进建议信并促进相关企业整改，推动中国的企业更加重视ESG，用信息技术驱动垃圾焚烧行业中国公司绿色、可持续发展。

“芜湖生态”对于生态环境部门在垃圾焚烧厂监管方面的问题和垃圾焚烧企业在运营、排放方面的问题，通过焚烧厂实地调研和政策倡导的方法，使用绿色供应链企业环境信息公开指数（CITI）评价、监督性监测信息公开情况简报及两会提案等手段，督促行业更好地实现污染问题整改，推动垃圾焚烧企业周边环境质量和企业员工及周边公众环境健康水平提升。

除了卫蓝侠伙伴在垃圾治理议题下的经验性产出，以“芜湖生态”和“深圳零废弃”为例，卫蓝侠伙伴在垃圾治理议题下的隐性成效对环境治理联动和议题发展产生了深远影响。

4.3.4.1 议题 / 地域的开拓

“芜湖生态”聚焦安徽省，开创了垃圾焚烧议题新的地域板块，是垃圾焚烧议题上的核心组织，也是最早聚焦垃圾焚烧环境信息公开的环保公益组织，对于垃圾治理议题中的地域拓展和议题推进均起到了带动和引领作用。

“垃圾焚烧环境信息公开就只是芜湖在做，是垃圾焚烧议题上的核心组织……这和环保组织自身定位有关，定位就是基因，年份多了有一个绑定效应，在行业中更加专业……零废弃也关注，但偏向于新污染物。自然之友也关注很多行业，主要做政策倡导，环境法治。”（芜湖生态访谈）

“深圳零废弃”在成立初始就关注化学品和农村垃圾治理。“两山理论”提出后，地方政府更为关注传统污染防治领域，“深圳零废弃”认为公益组织需要思考自身的新角色和新作用，机构战略方向不断聚焦，在 2020 年提出将“电商去毒”与新污染物治理相结合，是新的环保形势下的议题战略创新。

“现在有一个趋势，传统污染物的政府管控已经比较严格，民间组织发挥作用的空间就变小了，而更加隐性的新污染物还有很多干预空间……我们的第二期卫蓝侠——也就是去年那一期——新增了一个污染物治理的范围，结合了电商去毒和新污染物治理，我们所要做的产品和化学品都是跟新污染物有关的。”（深圳零废弃访谈）

4.3.4.2 政策参与和产出

“芜湖生态”等卫蓝侠伙伴运用两会提案等政策工具来反馈飞灰违规处置、焚烧恶臭等问题，推进安徽省内环境信息公开和区域内垃圾处理问题有效整改。

“垃圾焚烧议题和自然之友有合作……自然之友政策倡导培训……形成两会提案撰写的规则，也请两会委员来座谈。还出了一个小册子，有评价标准和范例，政府基本管理模式等等……是一种技巧和理念，理念是成为了机构的日常工作手法。在三、四年的时间里，每年都有 2、30 份提案。”（芜湖生态访谈）

同时，“芜湖生态”还通过发布《两年，我国垃圾焚烧处理能力翻一番，区域不均、超前建设现象突出》、《21 个省市垃圾焚烧中长期规划观察简报（2018-2035）》等研究报告的方式，

来提升公众对于垃圾焚烧的系统理解和进行政策参与的能力。

4.3.4.3 工作手法 / 模式创新

垃圾治理议题涉及多种利益相关方，需要公益组织的联合行动。卫蓝侠伙伴积极配合，推动伙伴之间、以及与其他相关方的联动与配合。比如，“芜湖生态”与多家环保伙伴、不同政府部门建立合作关系，例如与 IPE 开展企业官网倡导合作、与“自然之友”开展公益诉讼政策倡导合作、与“上海青悦”和“零废弃联盟”建立合作关系，推动垃圾焚烧行业清洁运行。

“我们会跟 IPE 要安徽省行政处罚信息……本地和绿满江淮合作比较多，会一起参会，它比较关注淮河流域，我们关注长江流域。我们比较关注垃圾焚烧，固废这个方面信息公开主要我们在做，信息平台超标他们在做……形成了初步的分工……我们跟民革、民建合作提案……跟城管部门也建立了一些联系……跟生态环境局也一起办过活动……芜湖市生态环境局……还邀请我们参加过两次他们的执法检查。”（芜湖生态访谈）



© 绿领环保 环境调查员在垃圾坑塘边查看垃圾类型

在安徽长江段沿线城市及芜湖本地依托长江和青弋江、饮用水源地、黑臭水体及垃圾分类等开展提升公众参与的工作，形成了“青弋行者”、“黑臭小分队”、“壹起分”等一系列公益品牌项目活动的侧重点及成效。

而“深圳零废弃”则针对电商平台化学品污染问题，将电商去毒和新污染物治理相结合，从无到有打通了同企业双向沟通的渠道，开展重点产品化学物质风险舆情搜集、整合、输出，敦促电商平台对有毒产品采取联防联控措施，形成无毒先锋产品化学物质风险数据库及公众手机查询端，并向供应链议题伙伴输送有毒产品信息、开展联合行动，在实现自身战略转型的同时推进污染物治理模式优化创新。“芜湖生态”与“深圳零废弃”在垃圾治理议题中将公众行动倡导、多方社会主体互动、政策建议与立法推动等工作中多种手法相组合，构成环保行动流程的“闭环”，形成了较为成熟的污染防治领域细分议题行动模式。

卫蓝侠项目对垃圾治理议题的支持，不仅帮助“芜湖生态”和“深圳零废弃”探索出环保行动流程的“闭环”，开创了较为成熟的污染防治领域细分议题行动模式，也带动了更多环保伙伴，形成公众行动倡导、多方社会主体互动、政策建议与立法推动等多种工作手法的“组合拳”。

4.3.5 公益诉讼

2015 年开始生效实施的《环境保护法》，确定了公益诉讼这一新的环境治理参与渠道。环境公益诉讼也就成为环境公益组织高度关注、积极参与的新领域，已形成多个标杆案例，产生了广泛影响。

4.3.5.1 公益诉讼议题的特殊性

与其他污染防治领域内的细分议题相比，公益诉讼具有四个特征：一是议题出现时间晚，伙伴运用公益诉讼手法的经验积累不足；二是项目周期比较长，一个诉讼项目持续多年是普遍现象；三是专业化程度高，需要专家队伍和律师队伍的紧密协作，伙伴运用公益诉讼手法的门槛较高；四是社会舆论影响大、政治风险高，一些标杆性案件在专业司法程序和媒体报道的影响下容易引起伙伴与被告方（地方政府、大型企业）之间的冲突和张力，甚至威胁到伙伴的自身生存。

4.3.5.2 卫蓝侠资助成效与伙伴产出

针对上述公益诉讼的特殊性，卫蓝侠项目对伙伴公益诉讼项目的坚定支持具有极为重要的意义，主要表现在《环境保护法》生效前对民间法律参与的支持和《环境保护法》生效后对伙伴公益诉讼的资金资助，并产生了一系列直接与间接成效。

· 推动民间法律参与

《环境保护法》生效之前，卫蓝侠项目就支持了公益组织的法律参与尝试。比如，2012 年与 2015 年卫蓝侠项目先后资助了两期“自然之友”的“大气污染源信息全面公开推动项目”。“自然之友”联合“重庆绿色志愿者联合会”就《民事诉讼法》修正案中公益诉讼条款的修改致信全国人大法工委，呼吁将主体资格放宽到“有关组织”，使更广泛的环保组织可以参与公益诉讼；并举办《环境保护法》修改研讨会。随后，依据

研讨会专家意见及实践总结，“自然之友”又向全国人大常委会法制工作委员会提交公开信，呼吁立法程序中引入听证会，在法条中明确公众参与和社会组织参与，同时纳入公益诉讼、排污许可证、按日计罚等制度。这些参与，有效推动了环境公益诉讼的立法进程。

· 支持环境公益诉讼

卫蓝侠项目对通过公益诉讼改善环境污染问题的议题的推动作用还体现在资金支持上。卫蓝侠分别在 2019 年与 2021 年资助“自然之友”的环境公益诉讼行动。同时，“绿色潇湘”也发起了包括湖南省第一例环境公益诉讼案件等数十件环境公益诉讼，期间获得地方政府环境部门、检察机关等的参与与支持，有效推动了矿山山林保护、废渣合规处理、水产合法捕捞等环境问题改善与解决。

细分来看，以“自然之友”为例，卫蓝侠项目对公益诉讼行动的资助具有两方面特征：资金资助的唯一性与资金资助的灵活性。

· 公益诉讼的“卫蓝侠经验”

在《环境环保法》确立卫蓝侠伙伴参与公益诉讼的主体资格之后，卫蓝侠项目为伙伴的公益诉讼项目提供了大量的资金支持并取得了丰硕的资助成效。近年来，随着国内社会组织政策与资助市场的变化，卫蓝侠项目对环境公益诉讼资助的重要性越发凸显，集中体现在两个方面：资助的唯一性与资助的灵活性，而这也是在公益诉讼方面卫蓝侠资助取得突出社会成效的重要原因。

首先，**资助的唯一性**。环境公益诉讼曾经得到国内外基金会（国内基金会如阿里巴巴公益基金会、万科基金会、险峰基金会和 SEE 基金会，国外基金会如能源基金会、自然资源委员会、世界自然基金会等）的资金支持。然而，出于多种

原因，在目前“（SEE基金会）卫蓝侠是国内仅剩的唯一一家愿意支持法律和政策倡导的项目的资助方。”（自然之友访谈）

“自然之友”刘金梅总干事这样形容卫蓝侠项目对公益诉讼的资助的重要性：“我自己是保持一个非常感激的态度的，卫蓝侠的特殊性在于他愿意支持诉讼，对于我们来说太宝贵了。”，具体而言，这是两方面力量推动形成的：其一，卫蓝侠是来自国内基金会的资助，具有合法性；其二，卫蓝侠能够提供其他国内基金会所不具备的议题资助。“其他大部分的机构，包括公益性的机构都认为公益诉讼是一个风险太大、过于敏感的策略”。因此，在“自然之友”看来，卫蓝侠“是我们唯一仅剩最为宝贵的、可以直接支持我们去做诉讼和一线调研的资金和机构。”

其次，**资助的灵活性**。与其他工业污染防治的细分议题相比，一个环境诉讼项目的周期往往具有更大的不确定性。

例如，“自然之友”认为：“别说结 10 个案子，我提 10 个案子也是不确定的……单笔资金可能金额会非常大，一个鉴定费用就可能十几万、几十万的……可能还没办法按部就班地跟着（项目资助周期）走。”（自然之友访谈）

这种项目完成周期与项目资助周期之间的潜在张力，也直接导致了基金会在给予公益诉讼议题项目资助时需要更加灵活。而卫蓝侠项目的一个关键贡献，则是通过结项与资金拨付两个方面的灵活性弥合了项目周期与资助周期之间的部分张力，为公益诉讼项目的开展提供了有力支撑，具体表现在以下两方面。

第一，项目组会放松对公益诉讼项目的结项要求。

“成果上面不以结案作为成果，在这个周期之内，也没有一个数量的要求，资助官员都比较了解这些工作的一些特性。”（自然之友访谈）

第二，在资金拨付和结项答辩等环节，项目官员主动为公益诉讼项目提供必要的沟通与“翻译”，争取合理延期。

“项目官员发挥了很大的一个作用，是帮助伙伴们去跟基金会的财务官员、审计官员沟通……这非常重要……因为财务官员可能不太理解公益诉讼项目的特殊性……诉讼费用是跟着诉讼进程走的，而诉讼进程又不是由我们来控制……2022 年的诉讼程序都特别慢，所以我们上一期就延到了 2023 年 6 月。”（自然之友访谈）

卫蓝侠项目对于公益诉讼的支持，不仅帮助“自然之友”这样的先行者，开创了国内的环境公益诉讼这一全新的细分议题，而且也支持“绿色潇湘”等其他陆续获得公益诉讼资格的卫蓝侠伙伴进行公益诉讼，有效推动了环境公益诉讼细分议题的发展，使之成为越来越多的在地伙伴可以熟练使用的一个参与方式。

4.3.6 数据平台

在持续支持污染防治领域传统的细分议题的基础上，卫蓝侠项目还大力资助了多个数据平台项目，不仅为污染问题的发现和解决提供了更为有效的数据支撑，而且还推动了数据平台这一新兴细分议题的发展与壮大。

其中，影响最大、开拓性最强的项目，就是 2012 年开始的 SEE 基金会对 IPE 长达五年的

战略支持。从污染数据公开、到评价体系建立、再到绿色金融的推动，IPE已经成长为国内首屈一指的环境信息公开和环境治理数据平台，为众多在地伙伴的污染监督和举报提供了扎实的数据基础，有效推动了各个污染防治细分议题在全国范围内的发展。此后，卫蓝侠项目又连续大额资助“上海青悦”和“广州绿网”¹⁰，分别支持它们搭建上市公司ESG数据库和企业全生命周期环境管理数据库，进一步推动了国内工业污染防治数据平台的细化与提升。

4.3.6.1 议题特征与资助难点

与污染防治领域的其他细分议题相比，数据平台更类似于高速公路这样的基础设施，**其需求具有一定阶段性**，只有在环保公益组织的规模和能力发展到一定程度时才会出现；**其发展具有建设周期长、前期投入大**的特征，技术型人才的人力成本和数据库的维护成本都较高；**其产出外溢效应显著**，在解决具体污染防治问题的基础上，还可以帮助更多公益组织在多个地域、多种议题中推进污染防治治理。简言之，数据平台的建设具有**前期风险大、后期收益高**的突出特征；其中，前期风险主要由资助者承担，而后期收益则主要由各地公益组织来分享。

数据平台议题这样投入与产出的特征，与基金会正常的资助周期、考核标准形成了明显的冲突。对于数据平台的长期投入，也就对于资助者、特别是启动阶段的资助者，在眼光和勇气方面都提出了很高的要求。现在回顾，SEE基金会当初可以力排众议，克服各种困难，毅然决策为IPE提供长达五年的战略支持，从而开创了国内污染防治治理数据平台这一全新细分议题，可谓有胆有识。

4.3.6.2 直接产出

IPE、“上海青悦”和“广州绿网”均已发展为行业内具有较大影响力的平台，核心工作均为污染数据的自动爬取、整合与可视化，辅助具有针对性的线下调查，推动政府排污数据信息公开，以数据为原材料产出报告或指标，开发可直接用于促进环境问题改善的产品，推动污染相关责任方进行整改。但其具体聚焦方向、工作手法、产出产品等方面存在差异。

IPE从水污染地图，再到污染地图、蔚蓝地图，打造环境地图，开发绿色供应链CITI指数和CATI指数，建立绿色数据库，并基于大数据和数据评价开发企业全局责任地图以实现数据的全球联动。

“广州绿网”则主要通过基于数据抓取和分析提出政府工作建议，并同金融平台、信贷平台、互联网平台合作以绿色金融、绿色信贷等方式推动企业环境问题改善，其网站月度调用数据超200万条，已经成为中国建设银行、中国农业银行等多家银行对企业贷款评估的必经环节。

“上海青悦”则针对企业环境行为，持续深入推进ESG信息披露，对重点行业进行深度分析，发布评级报告，落实排污许可制，并提供定制化的数据服务。

以上多个数据平台共同构建起我国民间污染防治数据支持网络，初步形成了相互配合、各有侧重的数据平台发展格局。

4.3.6.3 外溢效应

除去显性、直接的项目产出外，卫蓝侠数据平台型伙伴带来了更加深远的影响，形成了不可

¹⁰ 卫蓝侠项目自启动以来，先后资助了多家环保组织，其中“上海青悦”和“广州绿网”是其中最具代表性的两家。

忽视的外溢效应。具体而言，外溢效应包括公众参与意识和能力的提升、公益组织工作手法与模式的创新，以及公益组织生态的改变。

· 公众参与

这种影响首先体现在对公众环保意识的推动，高德绿色地图、蔚蓝地图的上线，将污染数据可视化后直观展示在公众面前，使得非污染直接受害者群体也可以清楚感知到污染严重程度，在日常生活中激发公众环保意识，带动环保的公众参与。事实上，这也是他们创立此类环保组织的初衷之一。

“在社会层面，依靠一个大流量的互联网产品，能够带来一定的公众触达。我们最终的目的是希望能够带来变化，这才是真实的价值，比如说有多少人通过高德地图去了解环境数据和相关的信息，增强自己的意识，最终能够转到行动层面。”（广州绿网访谈）

“在中国，我认为环境的保护需要广泛的公众参与，并且参与的引入方式需要调整过来。我们只有用一种颠覆性的这种公开的水平，才能够克服我们在其他方向上所固有的那些问题。”（IPE访谈）

数据平台不仅收集数据，而且让数据更广泛、更直观地出现在人们日常生活中，利用数据可视化手段增加了数据可读性，借助高德地图等互联网平台大幅度降低了公众参与环保行动门槛，让微小而广泛的公众日常化环保参与更加可能。

· 手法创新

IPE、“上海青悦”和“广州绿网”从工作手法、组织生态两方面推动了污染防治议题的发展。一方面，它们创新了议题内工作手法，开创形成同其他责任主体合作的新形式，创立较早的 IPE 更是对后来者起到示范作用。其典型工作手法为推动政府依法进行污染信息公开，收集和处理污染数据，将数据开源，同金融机构、互联网平台、研究机构进行合作，利用绿色金融的方式倒逼企业进行整改。如，“广州绿网”负责人向春在访谈中介绍，绿网的开源数据使用主体主要为四个方面：政府部门、金融机构、互联网平台、其他环保组织。同时，针对重点问题，环保组织同政府、企业进行直接沟通，经过汇总和标准化的数据为其提供依据，IPE 推动污染防治过程中便同政府关系得到改善，地方环境主管部门与环保组织形成合力撬动大型企业的变化。

· 组织生态

数据平台型环保组织同其他环保组织进行合作，发挥各自比较优势形成问题解决的合力，将数据资产切实转化为环境价值。环保组织间合作方式十分多样，比如，在定位系统不够完善的早期阶段，在地组织为数据平台型组织收集和验证数据；双方针对同一个具体问题共同发声、共同完成报告和建议；数据平台型组织提供数据、分析方法和指标体系，其他组织进行在地实践等。

“环保组织这方面，也是需要形成良好的合

力，特别是形成一个良好的生态系统，大家可以和而不同，在各自的专业方向上去自主发展，形成相互配合的机会。”（IPE访谈）

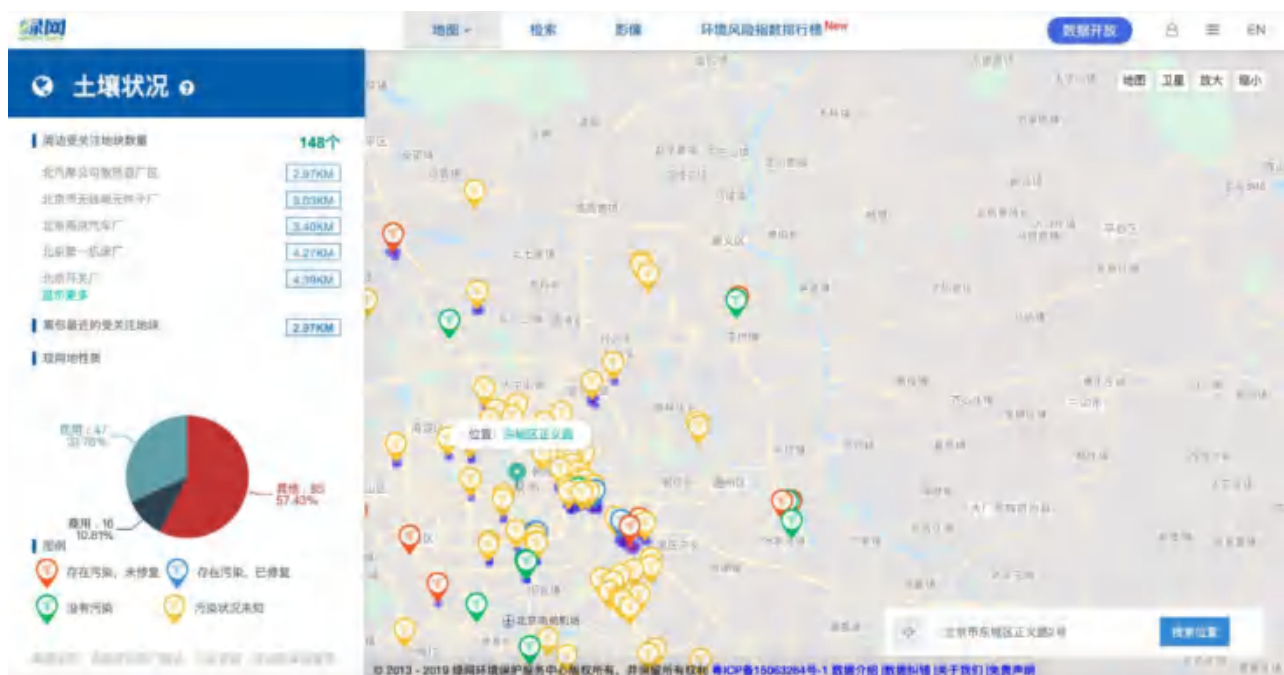
随着公益组织专业化程度的提高，组织之间的比较优势逐渐凸显，彼此合作的必要性和有效性也进一步增加。IPE 就与全国范围内的公益组织有着长期合作，认为各方都从中获益匪浅。

“我们与 IPE 之间也有合作，他缺数据我们给他，和绿网之间也有这种合作。这是数据层面的合作。第二，在一些议题上我们可以一起发声，比如说环境披露办法等，大家可以一起去互相支持一下。今年的项目我们会带着青岛清源、兰州绿盟一起推动行业方面的 ESG 的披露和进步、减污降碳的进步。目前我们也向一些环保组织提供一些公益诉讼的案源，因为我们这输入了大量处

罚数据。我们跟山水一起出ESG、生物多样性评价指标体系等等。”（上海青悦访谈）

数据平台的出现，特别是在此基础上逐渐形成的公益组织之间长期、密切、互补的合作关系，已经在一定程度上改变了国内环保公益组织的生态系统，不仅合作的范围不断扩大，而且合作的方式也出现了显著变化，从原来加法式的“**堆积型合作**”（伙伴地域不同但手法类似，合作更多是壮大声势），发展为现在乘法式的“**啮合型合作**”（伙伴在地域、议题、手法等方面都有互补关系，合作关系带来了治理方式和治理成效方面质的飞跃）。

虽然 SEE 基金会的卫蓝侠项目并非国内数据平台唯一的推动力量，但其眼光和决断依然令人敬佩。



广州绿网数据平台展示 * 以上为数据库截图，仅供示例

4.4 国内污染防治议题的“卫蓝侠效应”

卫蓝侠项目启动和运行的前十年，恰好是国内污染防治议题环保公益组织蓬勃发展的十年，机构数量不断增多，细分议题不断拓展，工作手法不断升级，行动策略也不断优化，环保公益组织的机构发展和项目成效都有了显著提升，已经初步形成了一个“高低搭配、深广结合”的工业污染防治公益组织生态系，不同活动地域和细分议题的环保伙伴，可以进行多层次、长链条的深度合作，从而初步实现议题内和地域间的有效联动。

这一变化，离不开“两山理论”所开启的政策窗口，离不开国内公益事业的快速发展，同样也离不开卫蓝侠项目这样长期专注于支持污染防治议题公益组织的资助项目。

具体而言，卫蓝侠项目通过长期而又坚定地资助污染防治议题公益组织，从以下三个方面推动了污染防治伙伴的发展：首先，**打造职业化前景**，持续的资助为卫蓝侠伙伴提供了一种机构运行的确定性前景，减少了伙伴们的后顾之忧，让他们可以更坚定地全身心投入工业污染防治事业；其次，**助力专业化升级**，通过项目的竞争性申请和辅导式资助，推动卫蓝侠伙伴的进一步专业化升级，包括细分议题的拓展、行动策略的创新、以及工作手法的升级等；第三，**培育污染防治公益组织生态系**，在职业化和专业化的基础上，鼓励卫蓝侠伙伴相互学习、协同行动，推动伙伴间的多层分工与深度合作，努力在污染防治公益行动中实现优势互补、事半功倍的放大效应。

4.4.1 推动污染防治议题发展

卫蓝侠项目长期致力于资助污染源防治领域的民间环保公益机构，链接了政府、企业和社会组织等多方力量合作，是国内污染防治议题的战略引领者，带动了污染防治伙伴在细分议题的发展和手法与模式的进步。

4.4.1.1 打造良好的组织生态

公益发展的国际经验表明，工业污染防治这样的环保议题中，既需要“大树”这样头部机构，也需要“小草”这样的尾部机构。大树挺拔、小草茂盛，才能构成一个良好的组织生态。中国的工业污染防治同样需要这样的组织生态。过去十年中，卫蓝侠通过项目资助，不仅培养了大量污染防治议题中的“小草”组织，而且帮助了细分议题中的若干“大树”的快速成长。

多家卫蓝侠伙伴成为了地域和细分环保议题的开创者和引领者，其规模优势影响和带动了伙伴间在工作模式和业务领域的拓展和革新。例如“自然之友”开启了国内的环保公益诉讼领域，并致力于帮助伙伴从传统污染防治的行动策略和关注议题向双碳目标的新议题转移。IPE 开启了国内的环保公益数据平台，推动了环保民间参与从“肉眼观察”到“数据核对”新阶段的产生。“绿行太行”是河北省内工业污染防治的重要机构，一度是河北省唯一工业污染防治机构，也是钢铁行业减污降碳议题上的重要伙伴，填补了地域和议题空白。“天津绿领”是天津市重要的工业污染防治机构，也是减污降碳议题下的重要伙伴，实施了海河流域散乱污污染防治项目、社会化推动天津港为主的船舶大气监测项目、北方港口及

柴油车等大气扬尘大气污染治理等一系列具有影响力的项目。“绿色潇湘”成为了湖南省内水源地保护的重要机构，并聚焦于以水源地为核心的河流保护议题，在地域和议题上具有引领作用。

“深圳零废弃”和“芜湖生态”等伙伴持续合作，在垃圾治理议题发挥了创新工作手法、整合不同治理主体的带动作用。“上海青悦”是ESG领域的重要引领者，与多方结合，带动了多个领域的污染防治伙伴共同参与，推动ESG与中国环境治理体系相结合。

“ESG 第一步就是推信息披露，第二部分就是减污降碳的指数。我们认为 ESG 里面分污染物和气候变化，减污降碳的指数我们去算。我们后面的一些项目，也整合为 ESG 下面的子部分，不仅要评价企业的表现，还要考虑‘能耗双控’这样的政策推动。ESG 是一个市场化的工具，但实际上又跟政府监管有着非常紧密的连接。ESG 跟环境信用的区别在于，环境信用主要是政府在用，ESG 主要是市场在用。我们现在的一个工作，就是推进 ESG 跟中国的环境治理体系的结合。”（上海青悦访谈）

污染防治议题中的公益组织成长为头部机构，在规模、手法和影响上的“上台阶”，是需要特定条件的，从地方组织到全国平台、从解决个案到规模化方式、从普通介入到专业手段，是政策窗口、资助资金、组织成员、议题视野等“事件”的共同合力，每一次上台阶都需要这些“关键事件”的激活。污染防治领域中头部伙伴的出现和成长，当然离不开环境的变化、自身的努力，但同样离不开基金会和项目组长期而又坚定的支持。

培育“大树”伙伴具有如下意义：首先，推动环境治理，“大树”伙伴可以引领行业议题、

形成公益破圈、建立社会福祉；其次，提升资助者声望，近年来国内环保公益领域的资助市场逐渐形成，国内基金会在环保公益领域出现了“抓大放小”的新思路，基金会“竞争型”资助市场逐步形成，竞争的核心标准在于某一议题或地域的头部机构数量与质量，关系到基金会的声誉与影响；第三，对于SEE基金会而言，企业家会员更多参与进卫蓝侠项目，同时也带来了“可复制、选尖子”这样具有明显商业思维的资助思路。于是，诸如打造IPE、清水为邻计划、卫蓝侠项目的大额资助都成为项目组乃至基金会培养“大树”的努力。

与此同时，“大树”另一端的“小草”，那些位于金字塔中层、甚至底层的小组织、小伙伴，对于工业污染防治议题内健康的组织生态同样重要。培育“小草”的意义，一方面延缓污染防治组织的断代，让有动力、有能力、有情怀的伙伴组织得以继续深耕污染防治工作，另一方面也是打造头部机构的中层组织力量，头部机构与小伙伴在过程中搭配合作，利于高效执行与成果扩散。作为国内目前唯一一家长期的、明确战略支持污染防治组织的基金会，SEE 基金会在三个资助层面承担“兜底”的职能，即在**议题上做加法**，既支持传统的水、空气、土壤、数据等议题，也支持新兴的双碳议题；在**地域上做广度**，尽可能地铺开覆盖至全国的每一省份；在**工作手法上做深度**，手法和模式的创新，既可能来自头部伙伴，也可能来自腰部和尾部伙伴。卫蓝侠项目组引导头部机构与小伙伴的合作学习（诸如数据建设、政策倡导层面），形成了头部机构带动小伙伴发展的良性互动局面。因此，一些小伙伴坦言卫蓝侠项目组本身的陪伴与长期支持就是最大的帮助。

* 以上为 2012 年起，卫蓝侠项目资助的公益伙伴；上述议题分类以卫蓝侠项目支持其开展的项目议题进行分类。

可以说，卫蓝侠项目第一个十年中的代表性成就，就是**积极把握了政策窗口，打造了一个有层次、有流动、有合作的工业污染防治议题内的组织生态系统**。SEE基金会不仅有胆识、有魄力，敢于打破资助常规，长期、大额支持若干伙伴，助其成长为工业污染防治细分议题内、甚至整个环保公益领域内的引领者，从而推动了若干“大树”的快速发展，同时还帮助了更多扎根当地的“小草”的发芽与成长，从而培养了一个良好的组织生态系统。

4.4.1.2 工作手法的创新与突破

在卫蓝侠项目帮助之下，卫蓝侠伙伴逐步探索出独特的策略与方法，推动国内污染防治领域环保机构工作手法的优化。例如“深圳零废弃”向生态环境部提出政策建议和信息公开申请，通过人大、政协委员提案推动议题内政策的推出与施行，并直接或间接同主管部门沟通，对主管部门施加影响，积极推动垃圾治理问题的解决。“芜湖生态”与环保组织、企业、媒体、政府、居民均有不同的互动策略，涉及主体多样、互动方式多元、聚焦行业议题，构建了垃圾焚烧项目运作的新框架。以“南昌青赣”为代表的卫蓝侠伙伴，也通过无人机空中测绘等技术创新，改变了水污染公众监督中“徒步走、肉眼看”的工作手法，努力应对粗放式排污逐渐消失后水议题公共治理

的新需要。

4.4.1.3 行动策略的完善与扩散

由于工业污染常常涉及尖锐的利益冲突，因此世界各地的污染防治类公益组织也往往采用激烈的、甚至冲突性的行动策略，通过公众舆论、司法渠道等方式向污染制造者施加压力。我国环保公益组织在起步之初，也采用了同样的行动策略，并取得了一定成效。然而，随着国家治理体系的建设和治理能力的提升，对抗式的行动策略的有效性已经大打折扣。因此，在新的行动空间中，如何找到最有效的行动策略，就变成近年来卫蓝侠伙伴的一个核心挑战。

“天津绿领”从明确问题、政府激励、多方参与反馈的视角，推动农村散乱污治理。在方法上，以监督为主，坑塘治理是其工作手法的典型映射。地方政府能够快速地对“天津绿领”举报的问题做出反应，通常几小时内会作出简单回复并在之后几天内出示正式调查报告，并且随后地方政府会采取动员治理，治理的期限由双方协商（一般是几个月），“天津绿领”会对坑塘治理的效果进行回访监督。在农村散乱污治理中，“天津绿领”利用环境政策窗口，将地方政府从原来的旁观者甚至对立者，转化为合作者和支持者。这套“绿领模式”引领了其他伙伴的工作，并为基金会的工作梳理、对外传播做出了贡献。



© 绿领环保 河北沧州某村工业固废坑塘治理前后对比

4.4.2 引领工业污染防治议题资助

卫蓝侠项目是国内基金会对污染防治议题伙伴的持续性资助开创者。自 2012 年至 2022 年，卫蓝侠项目共支持全国 63 家环保公益组织开展污染防治工作，覆盖 21 个省份，累计投入资金 8275 万元。近年来，随着其他基金会逐渐退出污染防治议题资助市场，卫蓝侠已成为了污染防治领域环保组织的唯一专业性资助项目。正如“芜湖生态”项目总监张静宁谈到，“卫蓝侠是专门支持污染防治的，这点是比较大的差别，卫蓝侠是一个品牌。其他机构没有明确支持污染防治的定位。”根据《2022 中国环保公益组织现状调研报告》，国内基金会的资助是当前以污染防治为首选工作领域组织的首要资金来源。对于难以通过政府、众筹、月捐等渠道获得稳定资金的污染防治类伙伴（如“绿行太行”、“芜湖生态”、“天津绿领”等）而言，卫蓝侠项目提供的资金扩充有时就像雪中送炭，不仅对机构的发展尤为重要，甚至还可能影响机构的正常运转。

“因为在创绿家的时候，碰见卫蓝侠项目官员，说也可以申请，那个时候还是一个人，担心顾不过来，对于资金规模、项目运转也没有经验。但是申请完创绿家，卫蓝侠申请也就过了，这个资金从开始 4 万，加上后边 10 万，规模就上来了，开始去建团队了。刚开始申请是机缘巧合，后来卫蓝侠一直是我们主要的资助方。”（绿行太行访谈）

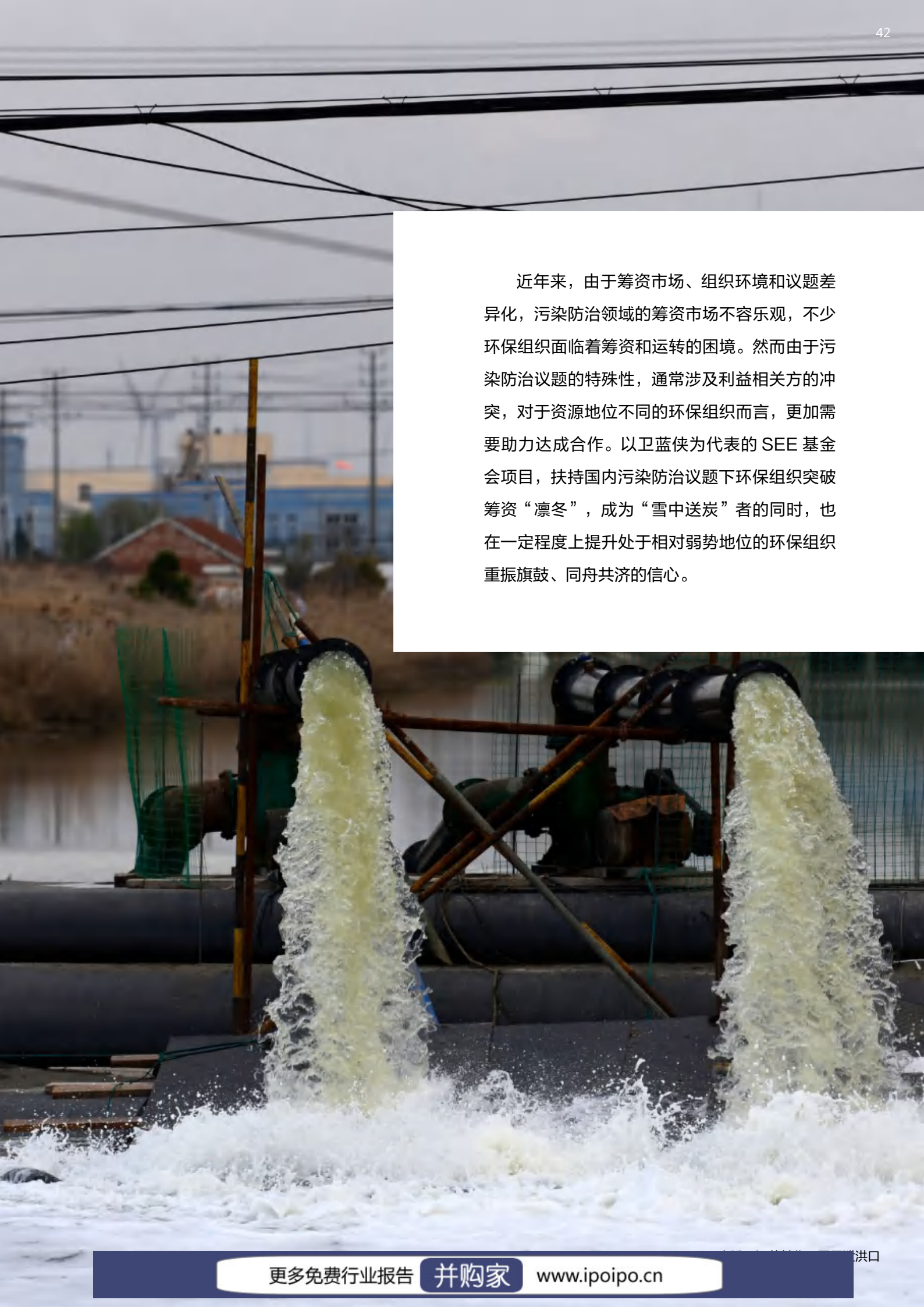
除了卫蓝侠项目资助外，项目组还为许多伙伴链接了阿拉善 SEE 各项目中心的其他项目与资金，对伙伴发展起到了关键作用。如资金紧张之时，项目组也曾为“绿色江南”链接到项

目中心的资源。

4.4.3 助力污染防治议题民间参与

污染防治议题是现代环保运动的核心议题。纵观现代社会的环保运动，无一不是起于工业污染，所有国家都面临着不同程度和类型的工业污染问题，这是现代国家环境治理不可忽视的一个领域。污染防治伙伴组织化的民间参与，在污染防治议题中的持续行动，激励了更多公众的关注和参与。卫蓝侠通过多方平台，带动规模化的公众关注，帮助构建民间参与环境治理的渠道，包括蔚蓝地图、巡河宝等基于互联网的公众参与产品及各省市在地行动者的社群网络，对于提升公众环保参与发挥了关键作用。例如 2019 年，“绿色潇湘”在新的路径探索中，将河流守望者引入互联网思维，提出“公众化”和“互联网化”的核心战略——借助移动互联网，降低行动门槛，触及更多有行动意愿的守望者，促进守望行动公众化。此外，将守望者行动产生的海量行动数据及环境数据线上化，通过大数据分析服务河流环境议题研究及政策倡导。

总体而言，卫蓝侠是国内仅有的持续资助污染防治的项目，秉持着构建既有“大树”，也有“小草”的理想行业生态，在为伙伴提供资金、资源和传播筹款的同时，更为伙伴的议题专业性和有效性赋能。通过稳固支持细分议题联盟及联合行动，卫蓝侠对推动污染防治机构成熟模式和方法的沉淀及推广起到了重要作用，并拓展了公众规模化参与的覆盖面，形成了环保机构不同角色下污染防治民间公益行业生态的雏形。



近年来，由于筹资市场、组织环境和议题差异化，污染防治领域的筹资市场不容乐观，不少环保组织面临着筹资和运转的困境。然而由于污染防治议题的特殊性，通常涉及利益相关方的冲突，对于资源地位不同的环保组织而言，更加需要助力达成合作。以卫蓝侠为代表的 SEE 基金会项目，扶持国内污染防治议题下环保组织突破筹资“凛冬”，成为“雪中送炭”者的同时，也在一定程度上提升处于相对弱势地位的环保组织重振旗鼓、同舟共济的信心。

05 问题与挑战

卫蓝侠项目在十年的发展过程中，也面临着不同的挑战与困难。具体而言，根据问题和挑战的来源，卫蓝侠面临的挑战可以分为来自项目设计的挑战、来自基金会的挑战以及来自社会整体环境的挑战等三种类型。

5.1 内部问题与挑战

5.1.1 存在张力：目标和设计

访谈和观察数据显示，卫蓝侠项目在战略与方法设计中，可能存在以下三对张力：“拔尖与兜底”、“创新与守成”、“伙伴与伙计”。需要强调的是，这三对张力并不仅仅只存在于卫蓝侠项目和 SEE 基金会，而是广泛存在于国内环保资助项目和环保基金会当中，具有相当大的普遍性。对于这种共性问题的分享和梳理，将会推动卫蓝侠项目的进一步发展。此处就其中两对张力展开分析：

5.1.1.1 拔尖与兜底

基金会“拔尖（大树）”与“兜底（小草）”的资助战略存在一种潜在的张力。“拔尖”与“兜底”的张力是随着卫蓝侠的项目发展与外部环境变化而逐步形成的，大致分这样三个阶段。

第一个阶段，2012 年卫蓝侠成立之初。从资助者角度而言，国内基金会之间还未形成“抓大放小”的培养头部机构的策略，资助市场的竞争强度并不高；从环保组织角度而言，两山理论之后污染防治伙伴获得了空前的政治机会，行动获得了充足的合法性，污染防治伙伴的数量、类型与规模都在扩张。

第二个阶段，到 2018 年。国内资助市场的“抓大放小”策略出现，培育头部机构成为基金会之间竞争的重要目标；伙伴层面，“两山理论”进入运动式治理阶段，污染防治伙伴虽然行动上具有合法性，但是由于地方政府有着考核与晋升的激励结构与污染防治伙伴的利益并不一致，地方政府的反应更为及时与灵活，污染防治伙伴的行动空间反而可能出现变化。此时伙伴的工作手法整体趋于从“压力”到“合作”，工作手法也变得更为多样。

第三阶段，到 2020 年后。双碳目标提出之后，对污染防治伙伴而言面临来自多方的困境，一是受到疫情防控与经济放缓的影响，地方政府对经济就业的需求在增加；二是一些污染防治议题（水、土壤治理）不再成为国家环境治理的核心，地方政府对这些议题的治理敏感度也随之降低，因此污染防治伙伴的行动受到了较大制约。不容忽视的是，资助市场受到国家污染治理需求的变化影响，对一些污染防治议题的资助也大幅削弱，筹资的艰难直接诱发污染防治组织的生存问题。可以判断：污染防治议题曾经出现过一个较为短暂的“窗口期”甚至“黄金期”，但“两山理论”为污染防治伙伴带来的机会窗口已经逐渐关闭，污染防治的资助市场也进入“寒冬”。

在第三阶段的资助层面，SEE 基金会“拔尖”与“兜底”张力就更为突出。首先，部分污染防治议题的机会窗口已近关闭，这些议题上“拔尖”与“兜底”并举的资助效果减弱。其次，基金会针对污染防治议题的资金总体盘子有限，在有限

的资金下如果两端兼顾，既难以培养出IPE那样的头部机构，也难以帮助众多的小微型污染防治机构度过难关。第三，项目官员的注意力有限，既“拔尖”又“兜底”需要项目官员不同的议题知识、判断能力、培育伙伴的方式，在目前人员数量受限的条件下很难执行。所以，基金会可能需要做出抉择，究竟是“拔尖”还是“兜底”？

“基金会应该重点提升的是处于中间这一层的环保组织……具体应该如何判断资助什么类型的组织？首先要去识别这个议题所处的一个发展阶段……如果判断卫蓝侠资助是要做组织培育，那么就要把漏斗的口放得大一点，相关的环保组织可能都要纳入进来……但是卫蓝侠现在所处的这个阶段，需要更有针对性地去提出问题而不是将组织全都纳入……实际上基金会要有一个引领，卫蓝侠应该承担这种引领角色。”（专家访谈）

正如专家所言，卫蓝侠的资助战略更需要有灵活性与针对性的改变，需要在识别议题所处阶段的基础上来做资助。现阶段的卫蓝侠更需要针对性地提出问题、做出资助的判断，而不是将组织全部纳入，卫蓝侠应当具备资助战略“引领型”的功能。所以究竟以培育“大树”为核心，还是以养活“小草”为重点，需要项目组在梳理议题、伙伴发展的基础上更为明确与谨慎地判断。

5.1.1.2 创新与守成

伙伴机构的创新一般被看作是衡量资助成效的一个重要标准。在项目组看来，技术创新、工作

手法创新比只沿用一套技术或手法来做不同的项目更有价值，因为创新是一种根本性的跃升，对污染防治领域工作的贡献超过重复单一的移植。

所以，项目组希望伙伴创新，也鼓励那些积极创新的伙伴。但创新需要条件，而且创新也有风险。与头部机构的培养类似，创新需要人才、技术等一系列积累和储备。这就要求资金与人员的保障。如若没有一个资金的“基本盘”，人才和技术储备对于许多伙伴就是空中楼阁。同时，创新的风险在于，尝试可能失败，即便最终成功，也可能在相当长的一段时间内，拿不出可测量、可评价的成果。创新的失败、甚至“滞后的成功”，对于人员不多、资金紧张的小机构而言，可能就是灭顶之灾。

因此，与创新相对应的“守成”，其作用和价值，就需要基金会重新判断。守成并不等于简单重复。在特定条件下，如果“机构存活”就有意义，那么守成也可能是一种成就。在污染防治领域，伙伴的坚守本身就是一种成功。困难时期，坚守也难能可贵。

对于污染防治议题而言，伙伴的“守成”可能具有三重意义：

一是**问题解决**。即便外界看来的“重复”动作，对于每一个被解决的具体环境问题和利益相关方而言，也都具有不可替代的意义。而且，随着时间推移，同一类问题在不同地域的陆续解决，本身就是对细分议题的贡献。

二是**机构存续**。草根伙伴重复进行那些行之有效的、在解决新的具体问题之外，还可能获得持续资助，进而保证机构自身的生存。

三是**局部创新**。守成在一定条件下也能推动局部创新。比如，“天津绿领”在应对不同县域农村散乱污问题上，工作手法已整体成形，但实际过程中还在不断微调和完善。“绿行太行”的钢铁企业减污降碳调查，也是工作手法不断摸索、试错与改良的过程。因此，守成并不全是简单重复，在外部环境不断逐渐收紧的条件下，守成对于部分草根伙伴可能具有难以忽视的意义。

5.1.2 项目运行的挑战

项目组的尽调过程有着较为充分的设计，根据多年的经验积累出一套“书面+沟通”的尽调模式，最大可能地精确把握机构、人员、项目、资金等基础情况。但这套尽调模式，还存在以下问题：一是尽调材料过于复杂，耗费机构较高的时间与人力成本，对伙伴应该实行差异化尽调，即对熟悉的伙伴而言可以减少尽调材料的提供，对新伙伴则进行更深入的调查。二是尽调流程中缺少伙伴反馈的环节，换言之，伙伴缺少申诉的渠道。三是尽调对伙伴的了解是浅层的，伙伴的诉求是增加实地探访的环节，但囿于项目官员的时间分配难以全部现场尽调。

尽调之后项目组需要筛选伙伴项目，一般分为两轮：第一轮是由项目组初筛，大部分的项目被淘汰，剩下的优质项目进入第二轮；第二轮需经历专家评审、路演汇报、投票遴选的过程。在这两个评选过程中也出现了一些问题：

首先，项目评审规则、评委构成未能事前明确公布，评审信息的匮乏阻碍伙伴参与评选项目时的针对性表述。

其次，由于细分议题较多，项目官员无法对每一个细分议题有充分的了解，在选择项目时，多依据项目书质量高低、合作经历好坏等角度来评选，也赋予了项目官员较大的选择权力。

“卫蓝侠跟别的项目组不同，很明显的一个点就是卫蓝侠伙伴做的东西比较复杂。像其他项目，比如任鸟飞，大家做的东西比较一致……但卫蓝侠伙伴做的事情一致性就没有那么高……伙伴做的这些议题比较发散一点……这就导致尽调过程中，有很多需要项目官员自己去把控的地方，因为细分议题很多……这其实也很考验项目官员。”（专家访谈）

专家访谈中就提到，卫蓝侠项目组与其他项目组有非常明显的不同，在于卫蓝侠伙伴从事的细分议题非常多样，做事情的一致性不高。因此在筛选时需要项目官员自行把控，这也给项目官员带来了更多的压力与考验。

第三，评选中的答辩过程大部分是不公开的，评审流程本身放大了项目组与伙伴之间的关系不平等，伙伴建议以沟通制代替评审制，同时评审答辩流程可公开共享。

评选之后，项目组拨款给入选伙伴，伙伴按照既定规划完成一个年度的项目周期，中间的重要节点是中期报告与结项报告。项目组在拨款与结项这一流程中也存在如下几个问题：

第一，结项的财务要求相当严格，过高的财务标准给伙伴工作带来困难。

“基金会财务的要求和实施对象之间差距过大（因为实施对象主要是中、小、微型机构），但基金会的财务标准是按照大型企业的财务要求，这就会给伙伴机构带来困难……”（伙伴访谈）

有伙伴就指出，基金会的财务标准对标的是大型企业而非中小微企业，这就为伙伴的执行带来困难。同时伙伴也没有议价的空间，基金会未能了解伙伴财务要求执行的困难。然而，对于基金会而言，面临着来自社会公众的监督、来自公募平台的财务披露要求等，财务管理高标准是目前国内公益行业运行的现状。

第二，项目财政周期与执行周期并不匹配，

财政周期以年度为单位，执行周期通常要超过一年，可能造成伙伴项目执行的割裂，也可能引导伙伴去追求更容易测量的短期产出，甚至导致对彻底解决问题的长期方案的忽视。

第三，现在的评选与结项是“严进宽出”，结项的审核要求低，可能挫伤部分执行优秀伙伴的积极性，可以考虑加码结项的要求与提高审核标准。

第四，预算体量的准备和估计层面，项目组和伙伴之间的信息并不对称。在项目组对预算进行较大削减后，伙伴通常缺乏对最终预算的消化和连带的工作时间调整，因此伙伴申请时需要采取更加保守的策略。



© 芜湖生态 工作人员在长江安庆段某企业排污口取样

5.1.3 项目组更迭

卫蓝侠项目组在十年内出现了多次的人员更迭¹²。这种人员更迭，对于 SEE 基金会以及国内的其他基金会而言，也属于普遍现象。然而，项目组人员的频繁更迭，毕竟会影响项目运作的连续性和稳定性。访谈数据表明，项目组在数据管理和人员交接中，还存在以下问题：

首先，**项目衔接**。不同的项目官员资助理念、对议题的认知、对伙伴项目的判断存在差异性，所以项目的“是否连续”可能与“官员任期”密切挂钩，当官员任期较短，那么项目的连续衔接也就更难保证。

第二，**数据管理**。项目组数据管理有两个层面问题。一方面，卫蓝侠项目生产了大量数据，但数据管理的制度和流程尚可优化。由于缺乏标准化、全流程的数据管理系统，信息的收集、分类、保存和调用，不仅占用了项目组官员的大量时间，而且还给伙伴带来了较为沉重的填报压力。另一方面，项目组工作记录的制度化不高，尚无详细的卫蓝侠项目手册。一份包括项目组的历史变迁、工作记录、战略规划、评审规则、资助伙伴与成效、筹款与财务、术语表等内容的手册，可以有效提升伙伴、项目组和基金会的工作效率，对于梳理资助成果、明晰项目战略、提升资助成效也大有裨益。

第三，**议题梳理**。议题的梳理工作是项目组数据建设的关键产出，既可以澄清项目组在议题上的前期资助努力，还可以明确议题的阶段、议题下伙伴的发展情况、针对议题涉及到不同主体所运用的手法、未来的议题战略规划。但由于种种原因，议题梳理进展不大。

“气候变化一定会涉及到减排，减排的话要么靠过程，要么在前端末端，每个过程都需要和各个部门的大量沟通和博弈……伙伴运用的手法太硬太软都不行……其实这个过程中各个污染防治伙伴都积累了大量经验，非常值得对这些手法经验进一步地比较、提炼和总结。”（专家访谈）

在专家的访谈中提到，在气候变化的议题当中减排是核心要点，减排又涉及到不同的环节，每个环节中伙伴都需要和各个部门进行沟通、博弈，这也让各个伙伴累积了大量的不同手法经验，项目组需要对这些经验进行比较、提炼与总结。

5.1.4 议题复杂性与项目专业度

卫蓝侠项目有着诸多的细分议题，每一种议题下的制度环境、工作手法也各有特征。这种议题的复杂性就对项目组、企业家和项目评审专家都提出了更高的专业要求。

首先，**项目官员的挑战**。由于细分议题众多、彼此差异较大，项目组官员很难深度浸入每一个议题，就可以形成一种“非标准化”的资助思维。

“非标准化”的一面是项目官员经验式的判断作为权宜之计，另一面是陷入官员认知与伙伴实际工作的“断点”。“断点”在于：一是对于伙伴认知的惯性，过往与伙伴互动的经验、声誉构成认知的主要指标。二是对于一线工作的强调，过于重视一线调查而忽视伙伴项目运作的整体过程。三是现有风险评估，也许会放大某些伙伴机构与企业、政府沟通时的风险。

“如何和政府座谈，拿捏这个分寸很难，太重太弱都不好。但现在项目组往往放大了中间的调查、座谈环节，对于我们在调查、座谈前后所做的工作都没有很重视。项目组还有一个认知误

¹² 十年时间里，卫蓝侠项目组成员也经历了一系列变更，成员包括郭霞、郑玉、肖开腾、于平、董剑、胡珊珊、卢之遥、张硕、孙慧、郑晓雯、王梦思玉等。

区是高估我们和政府沟通的风险，项目组认为我们机构不太懂如何控制与政府沟通的风险，但实际上这个风险是可控的。”（伙伴访谈）

这一案例表明，该伙伴对与政府沟通可能存在的风险，与项目组的判断并不一致。

可以看到，各方都希望卫蓝侠发展出一个“专家型项目组”：在每个议题上有充分的探索，对每个伙伴有深入的沟通，同时还能有项目组自身的科研产出。然而，在现实中，项目官员并非全能，人数的限制、注意力的分配，种种问题难以在短期内解决。此外，项目官员的专业性积累、延续与升级，也值得关注。阻碍卫蓝侠项目组的积累的原因，除了议题复杂之外，还有两种可能：一是项目经验的积累与传递不足，前后任项目官员之间缺乏一种“传帮带”机制，后任官员更多依靠自己摸索；二是项目环境的显著变化，政策环境、资助市场、连带伙伴的议题、工作手法都发生了较大的变化，项目官员需要不断更新知识与经验。

其次，评审专家的挑战。专家的审核意见是评审环节中负责把关的重要一环，就目前项目组邀请的评审专家来源分布看，包括阿拉善 SEE 各项目中心的企业家会员、高校教授、政府官员、其他基金会人员等，来源广泛知识分布相对均衡。但即便是这样的评审专家组合，也难以完全覆盖污染防治领域的所有细分议题，专家也只能依据项目设计与自身领域的经验来大致判断，难免会产生误差。议题细分要求专家对污染防治议题有更深刻的把握，与伙伴有更多的互动沟通，在此基础上形成系统性详细的意见，而这些评审意见也可与伙伴共享，从而对入选和未入选伙伴都起

到学习和提升的作用。另外，项目组也可考虑邀请不同议题下资深的专业伙伴来做评审，形成“专家评审+伙伴评审”的评审顾问团队制度。

5.2 机构微观环境带来的挑战

5.2.1 不同资助方的资助偏好

目前，卫蓝侠项目组的筹资渠道主要由国际基金会、阿拉善 SEE 各项目中心和腾讯公益、支付宝公益等互联网公众筹资平台构成。相关各方的目标和偏好均会影响卫蓝侠的项目战略和执行。比如过往卫蓝侠项目官员提到，有的捐赠方在资助策略上会希望 SEE 基金会能够吸引更多企业家会员的参与，从而带动环境问题的解决。因此，“卫蓝侠项目组本身也不是完全独立地去做事，也受到上级、包括资助方的影响，尤其是大的战略上（如资金额度和方向调整），影响会更大。”（伙伴访谈）

5.2.2 资助周期

卫蓝侠项目以年度为资助周期。部分伙伴担心，一年一期的资助周期过短，会限制伙伴的行动和成长。有伙伴认为，为了适应一年一度的项目申请和结项考核，伙伴们可能会追求更容易测量的商业性产出，而搁置不容易测量的公益性产出成果（如工作手法等）；可能会追求短期见效更快的问题解决方案：

“这么多年伙伴成长慢，工作方式单一，问题没有得到解决，可能也跟资助策略会有一些关系……在这一年的项目里面，你要推动企业的多少整改，这些指标压着你去下一步开展……每一次跟企业的沟通都像打仗一样，打得都太匆匆……只能顾及眼前的某一个目标……如果把项

目执行周期放长一点，看到一个更远的变化……这时就有一些（新的）可能性会出来。”（伙伴访谈）

另一家伙伴也指出，一年周期会切断伙伴项目执行的完整度，回访等一些工作都还未进行，繁缛的申请材料也加重了机构人力成本与运营负荷。

“执行上，一年制从年终到第二年年终，比如卫蓝侠 8 月份结项，项目案例卡在开始和结束的点上，还没有回访，或者没有很好的时机去回访（自然环境或政策发生变化再去观察是有效的）。个人认为，三个月或半年去观察比较好……长时间去对接，需要很多沟通成本……人力成本和机构运营成本都在运行，需要项目去摊。”（伙伴访谈）

国内基金会的资助周期多以年度为单位。因此，资助周期对伙伴行动和机构成长的影响，其实是国内环保公益组织普遍面临的一个问题。

5.2.3 组间合作

根据项目官员访谈，卫蓝侠项目组与其他项目组的合作较少，大部分的交流以筹款与讨论共同资助的伙伴为主，集中在筹款、评审等一些工作节点。

“之前跟别的项目组的合作并不多，可能跟‘劲草同行’和‘创绿家’有一些合作，因为其

他项目组都是生态议题，差别有点大……交流也以筹款为主……除此之外，（各个项目组之间）确实也没有什么交流。”（专家访谈）

在日常的工作流程中，卫蓝侠项目组与基金会筹款部门、传播部门的协商效率还可进一步提升。比如，基金会内部各部门的工作流程还可优化，努力做到“少开会”、“开短会”，减少项目组用于各种内部协调的时间和精力。

“如果有一个比较好的工作流程……比如我要做一个什么级别的传播活动，机构内部有这个级别传播活动的固定要求和办法，大家按照流程走就好，这样就可以少开会了。”（专家访谈）

作为国内头部的环保资助者，SEE 基金会在资金规模、议题范围、资助方式、社会影响多方面都处于引领地位。作为工业污染防治议题资助的开创者，SEE 基金会对于我国工业污染治理公众参与的职业化、专业化等方面的发展更是功不可没。然而，由于基金会的自身特征以及国内基金会发展所面临的共同问题（如项目官员的高流动率）等多重原因，卫蓝侠项目也还面临着上述内部制约与挑战。因此，更好地打造卫蓝侠品牌，更好地支持卫蓝侠伙伴，还需要 SEE 基金会内部针对上述制约与挑战进行自我完善、自我升级。



© 刘海威 2016 年，曾经排放污水的竹埠港已复绿

5.3 外部环境变化

5.3.1 环境治理政策的调整

最近十年，污染防治议题相关的国家与地方政策调整出现前后三个重要变化，这些变化对卫蓝侠伙伴和卫蓝侠项目的影响是深刻而复杂的。根据时段划分可以大体分为三个阶段性的变化及影响，具体如下。

5.3.1.1 “两山理论”：

污染防治议题的政策窗口

在 2015 年前后，随着各方对环境保护的高度重视，为污染防治议题的项目开展和伙伴行动提供了一个全新的政策窗口期。在此之前，由于污染防治议题往往涉及污染制造者和污染受害者之间的利益冲突，环保公益组织在行动中通常会面临一个“正当性困境”，需要首先证明自身的“有用无害”。而“两山理论”的提出以及《环境保护法》的实施，标志着环境保护成为各级政府的重要考核指标，这不仅增强了地方政府对污染防治的重视程度，而且在很大程度上缓解了环保公益组织在行动中的合法性问题，卫蓝侠伙伴随之获得了空前的行动空间。

卫蓝侠前项目人员肖开腾认为，“两山理论”提出后，污染防治议题的行动空间逐步扩大，卫蓝侠伙伴介入环境保护和气候变化议题的机会与角度变多。她指出：

“SEE 基金会在 2011 年规划环境治理或者叫工业污染，当年大家的工作方向、工作手段、工作空间其实是不那么大，NGO 更多都是在这一个角度记录问题，然后引发政府和公众的重视……直接污染源都放在工业环境，这个角度其实都比较窄……随着政府的政策越来越多，包括‘两山理论’之后，我个人认为 NGO 介入环境保护的空间是增大了的。”

众多卫蓝侠伙伴都表示，“两山理论”之后，地方政府对待工业污染问题的态度发生了显著变化，不仅解决问题更积极、更主动，对于环保公益组织的行动也更理解、更配合。这一变化，明显提升了卫蓝侠伙伴的行动效率。比如，“绿色江南”借助这一窗口期，开展大量对地方政府环境工作的监督行动，积极发现和反映地方政府的政策执行偏差，推动地方政府履行环境保护责任。

“自然之友”也强调，2015 年《环境保护法》的实施，开通了环境公益诉讼的制度化渠道，使得非直接利益相关方的环保公益组织也可以发起公益诉讼，极大拓宽了环保公益组织的行动渠道和行动策略。

5.3.1.2 议题变化与伙伴升级

随着政府对污染防治的重视程度提升，政府在环境保护中更为积极的行动也引发了卫蓝侠伙伴在行动策略和专业能力等方面的变化。这种变化整体上呈现“从污染问题发现和监督者到问题解决推动者、解决方法和有价值的服务的提供者的转变”（IPE 访谈）。

在政府对环境议题的重视程度转变后，“零废弃联盟”认为民间组织的环境问题揭露和督促疏导价值下降，更多需要考虑如何“在政府既有的框架下”发挥辅助作用；“南京绿石”认为他们从过去需要“激活政府力量”，到需要凸显其行动的重要性，从而争夺政府解决相关问题的注意力。

在政府大力度参与到环境保护问题后，工业污染治理得到明显好转，但也有部分污染排放变得更隐蔽、更分散，肉眼观察、手机拍照等传统监督手段往往失效，这就要求伙伴升级技术手段，使用更专业的方法来进行污染观测与监督。针对这一变化，有伙伴使用了“大石头”和“小沙子”

的生动比喻：

“以前工业污染很严重，现在至少主干流不会有了，找到大的问题挺难了。大家对环境问题的期待也在慢慢提升，要求和问题不一样……有点像大石头解决了，里面还有小石头和沙子。”（绿色潇湘访谈）

“芜湖生态”也表示：

“现在的调研发现不了特别大的问题了……行动空间有变化，原本在于反馈问题，现在在于树立第三方角色，打开多方合作的渠道，搭建多元、多方主体参与的平台。但在这一块，环保组织做得还不是那么好，还在摸索，空间还没有打开。政府不重视环保组织的建议，也有这些建议不那么有价值（的原因），怎么去变得更加专业。”（芜湖生态访谈）

因此，这一变化有力推动了卫蓝侠伙伴的专业化升级。例如，“南昌青赣”、“绿色江南”也不断引入更先进的污染防治监测技术，呈现更高精度的污染点图像、更专业的污染物成分分析等，从而取得政府的更多注意力、提升政策倡导的说服力。

同时，普通志愿者的参与方式和规范也发生了显著变化。随着环境意识提升、政府提倡、环境保护移动端（比如卫蓝侠伙伴“绿色潇湘”发起并主导的巡河宝、IPE 主导推出的蔚蓝地图）的普及，更多普通居民成为了污染监督的志愿者，个人巡河、随手拍已成为他们日常生活当中的一部分。污染监督的“日常化”与“个人化”，也成为污染防治中公众参与的新趋势。

5.3.1.3 污染防治政策新窗口

伴随双碳目标的提出与双碳行动的推进，又一个“新”政策窗口可能已经出现，这也为伙伴

行动提供了新的机会。

卫蓝侠前项目人员肖开腾表示，双碳政策出台以后，污染防治议题更多地转向于碳污协同层面，如何在碳污协同角度下推进项目工作是需要思考的问题。公众环境研究中心主任马军认为，双碳目标作为（延伸的）政策窗口，提供了一种（未来）从根本上去解决污染问题的可能。过去十年，空气和水质都有了重大改善，但是产业结构的调整并没有完成，而双碳目标提供了从根本上进行结构调整的可能，政府、企业、公益组织共同探索高效率、低成本的“green transition”、“low-carbon transition”道路。

然而，面对双碳行动提供的政策窗口，并非所有的伙伴都做好了准备。部分伙伴还缺乏对双碳政策的了解、工作的行动基础的薄弱以及经验积累的不足。

“我觉得从 2022 年开始，双碳这块有一个明显转变。之前还是以污染为主，那时也没有双碳概念。伙伴们基本还是在做污染防治，工作手段大多还是监督，缺乏对于双碳问题的积累。”（专家访谈）

因此，双碳背景下，卫蓝侠伙伴也对卫蓝侠项目乃至 SEE 基金会提出了新的期待。

“我们又面临一个新的节点……减污降碳是一个自然的延伸和协同。之前是以减污带动降碳，现在要用降碳带动减污，两者形成双轮驱动……因此如何更多发挥企业家的作用，这就是 SEE 基金会责无旁贷的任务。”（IPE 访谈）

伙伴们认为，SEE 基金会不仅要支持和帮助伙伴更好地准备和利用双碳窗口，同时还应该发挥企业家会员群体的潜力，从企业管理的角度来推动减污降碳，从而最终实现产业结构的绿色升级和低碳转型。

5.3.2 社会治理政策的挑战

国家的社会治理政策在过去十年中也发生了较大调整，对于环保公益组织的登记方式和行动策略都产生了明显影响。

2013 年，《国务院机构改革和职能转变方案（草案）》出台，卫蓝侠伙伴迎来社会组织注册的窗口期。据不完全统计，多家卫蓝侠伙伴在此期间先后抓住政策风口、社会组织孵化指标要求等地方政策利好完成了注册。

“2013 年就开始跑注册了，我们是 2014 年 6 月份才注册下来的，当时有个政策风口，注册也是有风口，那个时候刚刚放开双管制，比如说社会组织注册不需要主管单位了，你可以注册。”（天津绿领访谈）

“2013 年注册，有一些契机，当时国家也有政策，注册不需要业务主管单位。芜湖生态没有业务主管单位，直接注册，整体还算顺利。优势是市级注册，有公益诉讼资格。对筹款有积极的影响。社团注册比企业注册开展互动很方便。现在注册污染防治社团几乎不可能。”（芜湖生态访谈）

但是，社会组织政策的变化在全国范围内具有差异性，不同地区的政策执行程度受到地方性因素的影响。

在经济社会相对不发达的地区，社会组织政策的窗口期具有一定的滞后性，环保公益组织依然面临注册困难、活动受限的问题。



© 张刚 绿行太行环境数据采集

06 工作建议：污染防治再出发

近年来，国内环保公益组织的政策环境和资助环境都发生了明显变化。在政策环境方面，“双碳目标”为卫蓝侠伙伴提供了新的政策窗口，但全面治理又约束了伙伴们的行动空间。筹资环境方面，后疫情时代经济增长的放缓，也可能影响国内基金会的捐赠目标与捐赠能力，从而改变卫蓝侠伙伴的资金结构与资金规模。此外，经济形势的变化还可能影响地方政府对于工业污染防治的重视程度，进而影响到卫蓝侠伙伴的行动策略与空间。

因此，身处这一新的外部环境，污染防治议题伙伴将会面临更艰巨的挑战，也需要资助者更坚定的支持。为了帮助伙伴更好地应对这一挑战，进一步推动污染防治领域的公众参与，卫蓝侠项目还可进行如下方面的提升与改善。

6.1 确立污染防治议题核心地位

污染防治议题在我国的环境保护中依然处于核心地位。无论环境治理、还是环境正义，污染防治议题同样都不可或缺。然而，随着国家在环境治理中对于“双碳目标”和“双碳行动”的重视，以及国家在社会治理中对社会组织管理的加强，一部分污染防治领域公益组织的议题空间和行动空间都会面临收窄的趋势，甚至可能影响个别机构的生存前景。

因此，作为国内污染防治议题资助的开创者和引领者，SEE 基金会有责任、有条件继续支持污染防治议题。同时，与十年前相比，在这一政策窗口调整期，继续支持污染防治议题和污染防治领域的公益组织，也更需要资助者的眼光和勇气。同样，对于污染防治议题的坚定支持，也可

以继续巩固和提升SEE基金会在国内环保资助中的引领地位。具体而言，SEE基金会可从以下三个方面继续支持污染防治议题：

首先，对于行业，在污染防治议题保存一支公益组织的核心专业队伍。工业污染的发现、监测和解决都变得更加复杂。污染防治议题的社会参与，其组织和技术门槛也都显著提高。缺乏相关知识储备和技术手段的普通居民，已经很难进行有效的工业污染的监测与监督。**污染防治议题的社会参与，必定进一步呈现出技术化和组织化的发展趋势，污染防治公益组织也就变得更加不可或缺。**同时，公益组织单打独斗的可能性也越来越小，不同机构之间的协同与配合也越来越普遍，复杂问题的监测与解决往往需要多个地域、多个细分议题的公益组织共同努力。因此，**保留有着一定数量、规模和地域分布的污染防治公益组织，对于我国工业污染治理中的公众参与而言，也就成为一个不可或缺的组织基础。**

其次，对于企业，结合双碳目标、推动产业升级，获得主导话语权。由于我国积极的环境治理政策，工业企业面临着巨大的减污降碳压力。如何平衡经济发展与环境保护、企业利润和政策目标之间的关系，也将成为众多企业在可预见的将来所面临的巨大挑战。卫蓝侠伙伴的经验表明，**污染防治公益组织不仅在扮演污染监督者的角色，同时还可以发挥减污协调者的作用，发现并反映企业在减污降碳中面临的技术难题和经营压力。**毕竟，运动式治理更注重短期成效，往往难以形成稳定的长效机制。工业污染防治的防治也不例外。因此，一个利益格局大体均衡、各方利益得到足够尊重的工业污染解决方案，才可能真正形

成有效治理的长效机制。这一过程中，污染防治公益组织将扮演更为重要的角色。

第三，对于政府，从源头化解工业污染可能带来的社会风险。对于政府、特别是对那些位于环境敏感地区的地方政府而言，需要认识到这一事实：发现污染问题、推动解决方案的环保公益组织，并不是工业污染的生产者，也不是社会问题的制造者，而是污染问题乃至次生社会问题的一个化解者。工业污染涉及环境正义与社会稳定。随着生活水平的提高以及人们对美好生活的向往，居民对于健康的需要会日益增加。**工业污染带来的社会问题，也可能发展为各种潜在风险，甚至可能影响正常的社会秩序。**因此，积极推动污染问题有效解决的污染防治公益组织，就成为一支主动探测各种潜在风险、并积极寻找化解之道的队伍。正确认识这支队伍的作用，充分发挥这支队伍的潜力，就会帮助地方政府更好地降低甚至消除环境污染可能导致的社会风险。

6.2 完善基金会制度建设

项目在执行中遇到的问题，部分可以通过制度优化有所改善。根据访谈与观察发现，基金会还可有序推进如下制度建设。

6.2.1 实施伙伴全流程管理

SEE 基金会目前缺乏一个统一的项目组数据管理系统，多个项目组的数据都存在“口径不一、调用困难”的情况。整合过的数据多以资助年度为单位，而非以伙伴为单位，而且数据也往往过于简略。查找某一伙伴在一个资助期内的信息，都要打开多个文件。这种伙伴数据管理和使用的

不足，既影响了项目组的工作效率、不利于历史数据的整理与分析，也增加了获得资助的环保公益组织的运行成本。

为了解决这一问题，可考虑在 SEE 基金会层面，设计一套伙伴的全流程管理系统，以伙伴为单位，录入每个伙伴的申请、尽调、评审、月报 / 季报、中期、结项等环节的信息，从而提升数据的完整性、准确性以及使用的方便性。当然，需要注意的是，数据库建设首先要关注对伙伴隐私的有效保护。伙伴全流程管理系统的建设方案，可以参考和借鉴国内其他基金会（如万科基金会和质兰基金会等）相关制度的优化与完善。

6.2.2 打造项目组合作平台

SEE 基金会有着众多业务板块和项目组，许多项目组也都有着共同的资助对象。项目组之间的有效合作，可以进一步提升环保公益组织从项目组和基金会获得的各种支持与帮助的水平。然而，目前板块之间、项目组之间的沟通与配合还可提升，从而进一步优化项目运行与管理。

可考虑搭建一个制度化的“跨组合作平台”，在不同业务板块和不同项目组之间，形成定期沟通与协作机制，结合全流程管理系统，推动项目组之间的信息与资源共享，从而在基金会层面实现资源利用的最大化。比如，卫蓝侠项目能够与“劲草同行”、“创绿家”等项目形成一个合作平台，“劲草同行”、“创绿家”作为行业部门对污染防治伙伴的新生和成长都有细致了解，能够为卫蓝侠伙伴的筛选、培育做出参考。为了推动跨项目组、跨板块合作，可考虑出台制度化的激励方式。

6.2.3 把握新窗口，勇于战略决策

进一步协调 SEE 基金会的“参与基因”并把握窗口期的战略决策。阿拉善 SEE 生态协会自成立起就具有了鲜明的“参与基因”，强调规则、强调共治，治理团队的定期选举与规律更迭更是成为了 SEE 基金会的核心特色。这一“参与基因”也是 SEE 基金会可以长期保持活力的重要基石。

然而，污染防治议题中项目周期与资助周期存在不同步的可能。严格以年度为单位的资助周期，不仅可能影响部分项目的执行，还可能影响部分伙伴在手法、策略和议题方面的积累与创新。而 SEE 基金会跨年度、甚至多年度的战略支持，有力帮助了 IPE 这样的伙伴在数据平台这一全新细分议题中的开拓与创新。

因此，为了打造下一个 IPE 和下一个新细分议题，也为了更充分地利用“双碳目标”等新出现的政策机会窗口，SEE 基金会可以考虑针对特定议题内的机构和项目，打破年度资助周期的限制。而对于具有战略突破潜力的伙伴和项目，还可以进一步考虑超越基金会治理团队的选举周期，形成更长时间的战略合作与资助方案。当然，这就需要不同界别治理团队之间更大的信任与更深的合作。

6.3 卫蓝侠的目标与方法

下一个十年，卫蓝侠项目在目标、方法和执行等方面，可考虑在如下方面进一步调整与完善：

6.3.1 目标：从创新成长到坚守阵地

污染防治议题的环保公益组织是我国污染防治领域公众参与的基石。当部分污染防治公益组织的生存面临挑战时，卫蓝侠作为目前国内唯一一家稳定支持污染防治议题的头部项目，其目标就要考虑从原来鼓励伙伴创新成长，扩大为在鼓励伙伴创新成长的同时，也要支持伙伴坚守污染防治这块重要阵地。项目的资助策略也需进行相应调整，从污染防治领域公益组织生态系统生存与发展的角度，进一步思考“拔尖”与“兜底”、“大树”与“小草”的复杂关系，在原来的工业污染防治治理的项目目标之中，纳入组织生态培养的新内容。换言之，面对新的外部环境，卫蓝侠在保持“做项目”、解决污染防治问题的同时，还可考虑增加“做机构”、帮助伙伴成长的工作内容。

同时，在力所能及的条件下，卫蓝侠还可尝试“大污染防治”概念，适当扩大支持的伙伴：从传统的机构化伙伴，扩大到广泛存在于我国城



© 芜湖生态 工作人员于垃圾填埋场调研焚烧厂飞灰填埋情况

乡社区中的那些社群式的、甚至个体化的污染防治议题的公共参与者，从而努力扩大污染防治议题的参与队伍与参与力量。

6.3.2 方法：创新与升级

支持污染防治公益组织坚守阵地，并不意味着卫蓝侠就要放弃对创新与升级的追求，而是要重新审视局部创新的作用与意义。同时，政策环境的改变，意味着污染防治公益组织的专业化门槛会进一步增高，只有具备了一定技术能力和工作手法的机构，才可能实现狭小空间的辗转腾挪。因此，专业化升级将是所有污染防治公益组织在近期内的迫切需求。项目组应当响应这一需求，为污染防治公益组织提供相应的资源与技术支持。这意味着卫蓝侠从单一项目支持到项目 / 组织双支持的新阶段。具体而言，可进行如下尝试：

首先，**社群营造。打造卫蓝侠伙伴社群，推动SEE基金会污染防治生态圈的制度化。**如果说，在卫蓝侠的前十年，项目组对伙伴的帮助主要体现在资金支持，那么在新十年，卫蓝侠的投入就应该扩展到**伙伴的能力建设与社群营造**。SEE基金会的“劲草同行”等项目在伙伴社群营造上已形成了丰富经验，劲草伙伴在社群中可以增强信息沟通、可以推动议题“交叉”和产品“扩散”，同时还可以强化伙伴认同、提供情感支持。

因此，卫蓝侠可做两方面的制度化建设：一方面，增加定期的细分议题研讨会，帮助同一议题内（如水污染议题、空气污染议题等）的卫蓝侠伙伴总结经验、分享信息，形成制度性的文字总结，推动伙伴间的互帮互助；另一方面，定期举办能力建设工作坊，针对筹资、动员、倡导等关键环节，提升卫蓝侠伙伴的战略意识与业务能力。

其次，**个性服务。建构伙伴类型划分，推动个性化服务。**在新的外部环境下，如“双碳目标”与“双碳行动”提出后，不同的污染防治细分议题中伙伴面临的政策机会和行动空间都将出现更大的分化。因此，卫蓝侠项目应当在条件许可的情况下，通过伙伴机构实地走访等方式获取第一手资料，及时观察和捕捉这些分化，**根据政策机会和行动空间等标准，建构卫蓝侠伙伴的类型学划分**。在此类型学划分的基础上，项目组可进一步瞄准不同议题中伙伴的新机会、新空间，以及面临的新难点、新痛点，从而提供更有针对性的个性化服务。

第三，**专业升级。专业化升级是新形势下污染防治伙伴求生存、谋发展的关键环节。**项目组应整合相关力量，推动卫蓝侠伙伴的专业升级。例如，针对空气污染议题，在伙伴既有的工作基础上，项目组可以帮助伙伴进一步总结工作模式，寻找机构战略与“双碳行动”的结合点，梳理有关于双碳的政策脉络，分析更为有效的结合路径，探索新的政策环境中空气 / 大气污染治理的公众参与途径。再例如，针对水议题，卫蓝侠项目组可以进一步梳理近年来水议题伙伴的成效、不足之处，分析为部分水议题项目如何持续深入，抑或是工作手法的陈旧，能否帮助伙伴去开拓新的工作手法，结合既有的政策去挖掘新的着力点，实现“老议题”结出“新果实”。

第四，**协同运作。**推动卫蓝侠项目组与其他项目组、其他部门的合作，帮助卫蓝侠伙伴专业化升级。部分卫蓝侠伙伴也获得了其他板块和项目的支持，还有部分伙伴也得到了阿拉善SEE各项目中心的持续支持。为了提升多个项目资助共同的效率，卫蓝侠项目组还可进一步加强

与其他板块和相关地方项目中心的合作与联动，起到项目资助“1+1>2”的作用。

第五，**多元筹资**。由于“双碳目标”等外部环境的变化，以及“项目中心在地化”等阿拉善SEE生态协会和SEE基金会的内部变化，卫蓝侠的项目筹资将面临更大挑战。与栖息地保护等易于“包装”和“推广”的议题相比，污染防治议题因为种种原因而更难以直接面向企业和公众筹资。同时，项目中心的资金也出现了不断在地化使用的趋势，项目组的可支配资金也会随之减少。因此，卫蓝侠的资金结构与资金规模都可能受到显著影响。如何确保资金的稳定，将是项目组在新十年面临的一个核心挑战。

为了应对这一挑战，项目组可考虑通过深化与卫蓝侠伙伴在筹资方面的合作，共同探索污染防治议题面对企业与公众的筹资新渠道与筹资新方法。

企业层面，瞄准部分头部企业，将支持污染

防治议题纳入其社会责任。卫蓝侠项目组需要将企业纳入一个核心的筹资新渠道，可以通过卫蓝侠伙伴的纽带，**与部分头部企业达成项目合作，将两者的“对立博弈”关系变为“合作共赢”关系**，并借用公众的力量约束企业的行为。通过多方发力，促使企业更好地履行其社会责任，从而也引领带动下游企业对污染防治工作的重视。

公众层面，基金会内部探索联动筹款的新模式。污染防治议题存在故事叙述难、逻辑链条长、公众难以了解项目成效等困难，导致平台公众筹款难。然而，**直接面向公众，获取月捐等形式的资助，将是大部分卫蓝侠伙伴解决资金问题的必由之路**。因此，项目组应鼓励和帮助伙伴梳理全新的传播理念，寻找更好的传播口径，针对年轻受众的信息获取偏好，重点关注社交媒体、视频平台等渠道，梳理和打造污染防治议题新形象，明确污染防治与日常生活的新关联，革新平台传播的方式，从而更为有效地直接动员公众资助污染防治议题。



结语

从2009年开始，北京市企业家环保基金会（SEE基金会）开始关注水污染，后来正式成立“卫蓝侠”项目，到现在我们已经拓展到了水、空气、土壤等污染防治领域的方方面面。

站在十年的节点上，回顾过去，我们有累累硕果，也曾有种种挑战。展望未来，政策在变、社会环境在变，面对环境问题的不断演变，我们的工作手法又该如何迭代？我们的工作重点该如何调整？

带着诸多的疑问，卫蓝侠项目在2022年底与清华大学社会学系晋军老师团队合作开展此次评估，从社会学视角展开，分析环保公益机构在政府积极介入环保领域后的行动策略，以及他们如何在新的政策环境下重新定位自身的角色，从而更有效地推动环境问题的解决，并对卫蓝侠未来的项目方向有更加明确和专业的指引。

通过十年的回顾，我们看到国内参与污染防治议题的环保公益组织蓬勃发展，机构数量不断增多，细分议题不断拓展，工作手法不断升级，行动策略也不断优化，环保公益组织的机构发展和项目成效都有了显著提升。这其中，项目的行动从最初关注单一点位的污染监督调研逐渐转向与政府联防联控的方向；从前期的污染监督逐步演变到运用无人机等科技手段，这种技术手法的升级使得监测更为全面、精准，为环境治理提供了更多的可操作性。

卫蓝侠作为一个资助型项目，其项目设计也在不断发生变化。在支持方式上，卫蓝侠为伙伴提供多层次的支持，从资源扩充、机构发展到个性化支持，全方位助力伙伴更好地履行环保使命；在资金支持上，从带动伙伴开拓公募平台筹款，到联合阿拉善SEE项目中心共同出资，项目不断整合各方资金以更好地支持伙伴项目的开展。

当然，不可否认，卫蓝侠还有很多地方需要提升和完善。

污染防治的议题繁杂多样，我们的项目人员无法做到样样精转，难以做到各议题兼顾；我们对项目管理和财务管理都有着较高的要求，复杂的申请与汇报流程也曾让大家头疼；项目人员的更替、专家团队的构成、评审流程、组间协作的壁垒等等，我们站在现在的节点上通过过去看见未来的路。

除此之外，我们和伙伴一起也面临着来自社会环境多方面的困难和挑战。其中，资金筹集趋势的变化、政策环境的变化以及伙伴成长所遇到的瓶颈都是亟需应对的问题。如何从过往的十年实践和外部反馈中汲取经验和教训，并在产生反思的基础上展开改变的行动，对于卫蓝侠项目未来的工作至关重要且具有难得的价值。

目前，SEE 基金会正在积极推进全流程管理的建设，致力于构建整体的项目流程管理和成效管理，以打破项目组之间的信息和数据壁垒，更加高效地管理项目产出及成效。同时，卫蓝侠项目也将在议题上更加聚焦，在庞杂的污染防治议题中找到“重点”、“难点”进行突破。未来，我们会不断完善项目设计，优化项目管理模式，与伙伴一起迎接未来的挑战。

回顾过去十年，我们与 63 家伙伴紧密合作，共同守护了环境的绿水青山。2023 年，卫蓝侠项目以过去十年的丰富经验为基础，坚持“守护碧水蓝天”的初心，优化项目策略，未来将以促进环境治理为目标，聚焦关注影响空气、水、土壤及人身健康的污染风险。新的项目行动将会在未来陆续和大家见面。

未来，让我们携手同行，共同守护清洁、健康、可持续的未来，SEE a better future !

SEE 卫蓝侠项目

2024 年 2 月

本报告根据项目历年资料及访谈资料整理形成，如有不足之处还请谅解，也欢迎和我们联系：weilan@see.org.cn。

SEE 卫蓝侠伙伴名单

北京市朝阳区公众环境研究中心（IPE）
 重庆两江志愿服务发展中心
 广州绿网环境保护服务中心
 安徽绿满江淮环境咨询中心/合肥市庐阳区深蓝环境保护行动中心（绿满江淮）
 北京市丰台区源头爱好者环境研究所（好空气保卫侠）
 陕西省妈妈环保志愿者协会
 北京市朝阳区自然之友环境研究所
 西昌市生态与环境保护研究所
 西政西部生态法治研究中心
 镇江市绿色三山环境公益服务中心
 天津滨海环保咨询服务中心（天津绿领）
 济南市绿行齐鲁环保公益服务中心
 广州市绿点公益环保促进会
 绍兴市朝露环保公益服务中心
 盘锦市大洼区环境科普公益协会（绿色盘锦）
 某机体（北京）科技传媒有限公司
 上海闵行区青悦环保信息技术服务中心
 亚洲清洁空气中心
 河北省邯郸市橄榄绿青年志愿服务团（邯郸市环境文化交流促进会）
 苏州工业园区绿色江南公众环境关注中心
 北京鸿芷空间文化咨询有限公司
 广州清气团
 北京市朝阳区能源与交通创新中心（iCET）
 成都市锦江区绿氧生态环境保护中心
 南京市建邺区绿石环境教育服务中心
 芜湖市生态环境保护志愿者协会
 福建省绿家园环境友好中心（福建省绿行者环境保护公益中心）
 武汉行澈环保公益发展中心（原行澈荆楚）
 陕西绿色原点环保宣教中心
 北京市朝阳区达尔问环境研究所

中关村汉德环境观察研究所
 北京科莱美特信息咨询中心（CYCAN）
 道和环境与发展研究所
 兰州市西固区鑫磊商务咨询服务部（甘肃绿盟）/西固区绿萌空间环保咨询服务部
 广州市越秀区鸟兽虫木自然保育中心
 蓝丝带海洋保护协会青岛农业大学志愿者服务社
 金华市绿色生态文化服务中心
 北京全景智通环境咨询有限公司（磐石环境与能源研究所）
 深圳市绿源环保志愿者协会
 长沙市曙光环保公益发展中心
 石家庄印渝环保科技有限公司（绿行太行）
 西安市同大环境污染防治研究所
 陕西省安康市绿色秦巴环保公益服务中心
 昆明环保科普协会（绿色昆明）
 南昌青赣环境交流中心
 十堰沧浪绿道环保服务中心
 零废弃联盟
 广州市新生活环保促进会
 湖南省创意环境科技传播中心
 北京合一绿色公益基金会
 咸阳市生态环保志愿者协会
 深圳市零废弃环保公益事业发展中心
 青岛市黄岛区清源环保公益服务中心
 北京自然田科技有限公司
 株洲市清蓝环保志愿者协会
 宁夏环保志愿者协会
 长沙绿色潇湘环保科普中心
 中国政法大学环境资源法研究和服务中心
 北京守望者环保基金会
 贵阳黔仁生态公益发展中心
 广州珠湾人和生态环境科技服务有限公司
 西安空气侠环保科技有限公司

* 注：以上名单根据历年卫蓝侠项目伙伴入选情况整理形成，无先后次序。



北京市企业家环保基金会

地址 北京市朝阳区朝来科技产业园创远 36 号院 3 号楼 4 层

电话 010-57505155 | 传真 010-57505128 | 网站 www.see.org.cn



扫码关注 SEE 基金会



扫码关注 SEE 卫蓝侠

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn