编者按：

2022年，《中国益公司》项目继续推出高端访谈栏目——《致善》，以“商业向善，责任有为”为主题，走进企业，通过对话、纪实的方式记录企业的社会责任闪光瞬间；也将邀请行业内专家对公益慈善、乡村振兴、碳达峰等政策进行解读，为企业履责给出专业实用建议。

《中国益公司》与龙湖公益基金会理事长沈鹰的对话，为《2022·致善》第九篇。龙湖作为国内地产民企，在2022年上半年行业遭遇重大挑战的情形下，上半年如期交付76个项目；此外，龙湖公益基金会持续在助学兴教、关爱儿童、助老扶贫等领域开展项目，积极履行企业社会责任。沈鹰在对话中分享了龙湖公益基金会如何围绕“善待你一生”的企业使命，搭建关注全生命周期的公益框架。在老龄化日益加剧的当下，龙湖公益基金会将适老化改造作为公益战略方向。沈鹰提出，公益要做得好，一定是能与企业的核心能力结合，这样才能更高效。而对于行业发展周期，她表示，周期不见得是件坏事情，它会让企业回归本质，而能够穿越周期的企业未来将发展得更加稳健。

中国益公司：8月，龙湖集团公布了2022上半年业绩，显示龙湖上半年如期交付76个项目，在房地产行业遭遇困境的情况下，龙湖有何可以分享的经验？

沈鹰：上半年，我们交了五万多套房。龙湖的使命就是“善待你一生”，龙湖创业的初心就是希望中国人能够被善待。所以提前交房、按时交房，这是我们的底线。

我们有一个标语叫做“满意加惊喜”，交付不仅是给客户一个满意的家园，为客户提供高品质的小区，除此之外，我们还会给你一点惊喜，比如说我们的物业，一些社区的增值服务。

龙湖的责任也不只是在公益，在我们销售的产品里面，也会考虑“一老一小”人群，适儿化、适老化。比如在龙湖交付的小区会搭配一个龙小湖乐园，我们借鉴了国外的一些活动场所，设计新颖，小朋友都特别喜欢。

另外，龙湖一直坚持践行环境责任，建筑产业链整体占碳排放约20%，龙湖一直在探索如何在每个环节里面减少碳排放。龙湖的商场里有IBMS系统，这个系统可以有效提升能源利用效率。还有我们的TOD项目（以公共交通为导向的发展模式），它是一个轨道交通综合体，里面有写字楼、有酒店、有商场。重庆沙坪坝的“网红项目”龙湖光年——高铁穿楼，就是一个这样的项目，它可以助力城市节能提效，减少碳排放。

中国益公司：从2021年龙湖公益基金年度报告，我们看到在基金会的公益项目中，其中适老化领域投入金额是最多的。龙湖为何选择适老化改造作为项目重点？

沈鹰：今年我们上半年做了一次龙湖公益基金会的战略共创，确定了把万年青计划——城镇老旧小区适老化改造作为我们的战略级项目，也是我们未来的战略级方向。主要还是契合老龄化程度不断加快的国情，我国2021年，65岁及以上人口超过2亿，占比首次突破14%，部分大城市和农村地区空巢老年人比例甚至超过70%，面临环境不适老、情感缺失、精神空虚等老龄化问题。适老化改造势必成为一个大的趋势。尤其对于老旧小区来说，因老年人数多，环境老旧破损，设施设备不适老，老龄化问题更加突出。

我们也在看同行中做得好的企业公益基金会都有什么特点，我们发现一定是跟企业战略是契合的。龙湖的使命和愿景就是“善待你一生”，龙湖所有的业务也是围绕这个核心。因此龙湖公益基金会的战略也是围绕人的全生命周期，尤其是“一老一小”，给予关爱。

公益要做的好，一定是能与企业的核心能力结合。我们将适老化改造作为我们的长期战略级项目，也是考虑到这个因素。过去一年多，我们的很多适老化项目都落地了，我们从社区公共空间改造、居家环境适老化改造、社区养老服务中心改造、老年关爱服务等方面为老年人提供关爱，这些工作与龙湖的企业核心能力非常契合。因为龙湖本身也不只是硬件改造，我们也有物业服务，而且龙湖物业服务的客户满意度在行业中多年来一直保持领先。

中国益公司：适老化改造主要解决的是哪些问题？

沈鹰：我们主要聚焦城镇老旧小区“社区环境老旧及功能缺失”、“居家环境适老化程度低”、“文化环境老年友好度低”等三大问题。

一是社区的公共空间硬件比较陈旧，老年活动空间不足，没有适老化、无障碍的配套，对于老年人的需求考虑不周到，造成老年人的行动不便，且缺少老年关爱服务。

另外，城市家庭的“空心化”问题，老人留守在家里，孩子都成家出去了。这些老人独自居住，有一些房子因为年代比较长，还可能存在屋内电路老化、燃气不规范等问题，极易发生摔倒、触电等危险。

我们从硬件上面来说，一是改善小区的公共空间，二是改造老年人自己的居住空间，为老年人提供更安全、更舒心的居住环境。从软件方面，我们提供适老化服务，目前真正能够提供适老化服务的社区是非常少的，我们通过组建社区志愿服务队、引入社工服务等方式，举办健康检查、安全知识讲座、情感陪伴等活动，为老年人提供主动关怀。

中国益公司：龙湖公益基金会万年青计划现在有哪些落地的案例？

沈鹰：仅一年多时间，我们已投入超过1.7亿元，在全国12个城市、近50个社区落地，为约25000名老人提供了支持和帮助。

譬如我们在重庆的社区公共空间改造，我们充分利用小区地形，有的小区有一颗特别大的树，但是周边原先非常杂乱，我们会将其改造成一个类似公园的场景，安装长椅供老年人休息，座椅上设置了放置水杯及拐杖的卡槽，座椅前还设置多个供老人起身的拉手及挂包和菜的方便挂钩等等，也设计了健身、广场舞等锻炼的地方……有了这个空间以后，老人会特别愿意过来坐一坐。经过多地试点和产品打磨，我们已经形成了标准化的功能场景和产品模块，更突出了34项人性化的细节。各地的小区都可以根据自身公共空间面积大小、地形条件及老人需求等，进行菜单式的选择、组合。

社区公共空间改造后，出现了很多令人惊喜的变化：在家当了20年“闷葫芦”的老大爷，现在每天组织老伙计们下棋、摆龙门阵；社区阿姨们自发成立了文明纠察队，维护社区环境；硬件改造的供应商也积极参与到公益行动中来，为项目进行配捐，或组织员工在节假日上门陪伴、慰问困难老人……

对于居家环境适老化改造，同样面临缺乏行业实操标准、老人居家环境及生活需求因人而异、老人及子女居家适老化改造认知不足等挑战。对此，我们将适老化改造产品化，根据有老人的家庭可能遇到的问题，形成颗粒度很细的产品化解决方案，包括无障碍类、防跌倒类、便利类、安全类等4大类28项产品。通过“一户一表”的方式，老人可根据自己的身体条件、生活习惯等，菜单似地勾选想要的服务，形成量身订造的服务包。

这个需求清单来自于我们的客户研究团队，多次入户走访调研老年人需求后，再由我们的设计团队根据需求清单，研发、试点、打磨适老化产品。同时，我们供应链团队、工程团队也会提供招投标、施工等环节的专业支持，这些恰好都是龙湖所擅长的。在短短一年多时间内，“万年青计划”已完成近4000户困难老人居家环境适老化改造。

除了硬件改造，我们会根据老人实际需求，筛选、引入优质社区助老服务资源，包括火灾及燃气保险、生活维修服务、专业社工服务等，并协助社区建立志愿服务团队，为社区老人提供健康科普、社团活动、情感陪伴、义诊筛查等服务，助力社区治理及社区文化提升。比如在苏州相城区，我们就与相城区元和街道合作，以社区社工服务站为基地，通过“公益微创投”方式，评选、引入8个社区服务类项目，为社区提供老年情感陪伴、残疾老人照料等社工服务。

中国益公司：我们之前有看到一些老旧小区加装电梯，会遇到很多的阻碍，可能高层住户愿意，但是低层住户反对。龙湖的这种适老化改造中有遇到过什么障碍吗？

沈鹰：阻碍肯定是有的，这种改造涉及的面很广，相关方也很多，一是需要将项目流程标准化，明确各方在不同节点的权责分工；同时建立多种不定期的、跨部门的沟通方式，确保各方充分参与、信息对称，有效推进落实。

另外就是刚才提到的，每一户的需求都不一样，那怎样去满足每一户的特定需求，这一点给我们的产品提出了很大的挑战，但基于以往开发建造方面的丰富经验，这恰恰也是龙湖的优势所在。

还有就是老年人可能不是很了解什么是适老化，起初他会抗拒，这就需要我们联合街道、社区，通过集中宣讲、上门动员等方式，为老年人详细介绍每项产品的功能；并打造适老化改造样板房，让老人可以亲身体验各项适老化改造的产品，意识到适老化改造的好处，口耳相传。很多老人后来看到我们的精细化产品方案以后，都比较满意，他们会发现这个方案可能比子女想的还周到。

中国益公司：结合龙湖公益基金会的这些项目，对于企业投身公益，您作为龙湖公益的负责人，您有哪些经验可以分享？

沈鹰：龙湖其实从成立开始就在做公益，但是之前更多是以捐赠的形式，由专业机构去做。直到2020年，武汉疫情爆发，我们正好有员工的家属是武汉某大型三甲医院员工，当时他在朋友圈发出求助消息，我们看到了以后就希望能够帮助他，但是他们不要钱，需要的是物资。当时全社会都在采购物资，我们就发动海外同事去帮忙采购，再想办法通关运输，最后由我们当地的员工亲自去送，我记得特别清楚，2月14号那天下着雪，他们开车一家一家地把物资送到医院。

这个过程让我们感受到，作为一个企业要承担社会责任，光是做捐赠是不够的，我们决定成立龙湖公益基金会，去做更多可以帮扶的项目。成立公益基金会以后，我们也调研了很多其他企业基金会，集团管理层也反复讨论基金会的定位是什么——是通过慈善扩大公益影响力，还是聚焦解决社会问题？

最后我们达成了共识，社会问题第一，企业影响第二。所以我们就以这个为原则，围绕着“善待你一生”的企业使命，去寻找公益切入点。

在执行过程中，我们有几个原则可以分享，第一是透明化，借助龙湖集团数字化能力，我们把项目及财务管理都实现线上化、透明化，可以追踪到每一分钱、每一个项目。

第二是专业化，用专业团队、以专业的项目管理能力，抓住受助对象的“真需求”，从项目立项，到项目执行，再到回访验收成果，确保每个项目能够落地。

第三是赋能，赋能就是把企业的管理理念、数字化工具、项目管理的能力进行输出，希望可以为更多伙伴提供一些经验和方法。

企业公益基金会最大的优势在于我们有一定的资源，有组织能力，有影响力和品牌认知度，所以一定要发挥企业的能力去做公益，这样才能做的更好。用企业的能力做公益，可以实现“1+1>2”的效果。

中国益公司：龙湖公益目前公益项目的决策流程是怎样的？

沈鹰：首先我们还是从受助方的需求出发，比如说我们教育方面的一个项目叫“湖光计划”，我们请客研团队做了非常多调研走访，去看乡村教育的需求是什么。因为资源是有限的，我们不可能什么都做。所以我们当时选择项目的原则，一个是需求真实存在，而且是非常迫切的需求，二是项目所能产生的价值和影响。所以我们选择了比较贫困的县，在县域里面去寻找最需要帮扶的学校。

很多公益组织更愿意关注最末端的直接受益者，比如说贫困的孩子，或者需要治疗的孩子，直接资助一个贫困生上学或者资助一个生病孩子做手术。其实从业者也是需要帮助和支持的，我们希望去帮助那些可以充当放大器的人，比如说医生、护士，如果他的能力提升了，他有可能帮助更多的人。

后来我们发现对一个学校影响最大的是校长，所以我们就聚焦帮助校长提升管理能力，更高效带领教师团队。我们将龙湖的人才培养体系、绩效考核等方法，全部教给校长。

当然我们也会找合作方，比如专业的公益基金、公益机构，他们在某些专业领域有积累，比如心理健康或者其他领域等，由他们来做落地，我们做整个项目的设计、规划、把控，这是我们更擅长的部分。

中国益公司：企业对公益越来越重视，未来企业公益的发展趋势是什么？

沈鹰：一是企业肯定会选择某一擅长的领域去深耕，因为解决社会问题还是要跟企业的能力结合。另外还是需要借助专业团队，通过分工合作去做公益。更多企业会将公益上升成企业的整体战略，而不是为了做而做。

中国益公司：龙湖公益基金会未来有怎样的战略规划？

沈鹰：龙湖公益基金会从成立至今，一直秉承龙湖集团“善待你一生”的使命，也一直在不断探索自身战略目标和实践路径。从“对外捐赠”到“躬亲入局”，从“公益营销”到“战略慈善”，随着企业对于公益的认知不断迭代更新，我们也发现，越来越多的企业更加关注公益的有效性、差异化、参与度及可持续。

因此，龙湖公益基金也会确立了“充分发挥自身优势，聚焦‘一老一小’友好社区建设，激发社区的公益热情，参与、助力乡村振兴“的战略目标。同时，拟定出了这一战略目标的实现路径，主要包括三个部分：“一老一小”友好社区建设、公益社区打造及乡村支持。

最终我们希望通过专业、高效、透明的旗舰项目，便捷、深度、广泛的公益参与，真实、有趣、协同的传播倡导，不断激发社会善意，助力公益发展。

中国益公司：最后，您谈一谈企业如何实现可持续发展？最重要的因素是什么？

沈鹰：第一个就是创造价值，回归商业本质，不断审视自己到底为社会、为客户创造了什么价值，这是一个企业基业长青的根本。

另外就是企业组织和人才的竞争力，要保证组织是能够适应外部环境的变化，而且能够不断迭代和生长。

还有就是企业的使命和愿景，像龙湖就是以“善待你一生”为使命的，如何保持初心、更得人心，如何激励优秀的人跟你一起往下走。

腾讯新闻出品内容，未经授权，不得复制和转载，否则将追究法律责任