

案例 | 验证有效的解决方案如何实现可持续、宜推广的规模化落地——以养育未来整县模式的探索为例

2021年3月

湖畔魔豆logo



本文背景

问题研究 – 解决方案探索 – 验证有效 – 落地推广，这是一个社会问题解决方案推动演进的理想过程，每个阶段都有不同的工作重心和无数难关。本文将**以养育未来项目2018年以来整县模式落地的探索过程为例，为您呈现：一个验证有效的解决方案，如何转化为可持续、宜推广的规模化落地？**

关于养育未来项目及其“整县模式”探索

- 2012年，陕西师范大学教育实验经济研究所（简称“CEEE”）等单位联合发起养育未来项目，旨在通过农村地区婴幼儿早期发展干预，促进婴幼儿健康成长，有效提升我国人力资本素质。多年来，团队围绕婴幼儿早期发展支持进行长期跟踪研究，形成了一套有效的家庭养育支持课程和服务方法。**2018年，养育未来项目开始“整县模式”探索。**
- 同年，由阿里巴巴的12位女性合伙人联合发起的湖畔魔豆基金会（以下简称“湖畔魔豆”）与CEEE、国家卫健委干部培训中心形成战略合作，共同探索服务的县域推广，并推动和支持国家及各级政府相关政策的落地和落实。**截至2020年底，整县模式已在陕西宁陕和清涧、江西寻乌3个县试点落地。**
- **本案例以湖畔魔豆的视角，介绍其与合作伙伴联合推动县域落地推广的阶段性实践。**

本文要点：整县模式落地及推广过程中的关键探索

整县模式落地及推广过程中的关键探索：

1. 利用评估研究，探索服务有效的内在作用机制
2. 为不同家庭提供分层服务，提高资源投放效率
3. 服务赋能+管理赋能+系统支持，确保服务可持续、宜推广
4. 探索可持续的成本投入与资金配比模式

总结讨论：

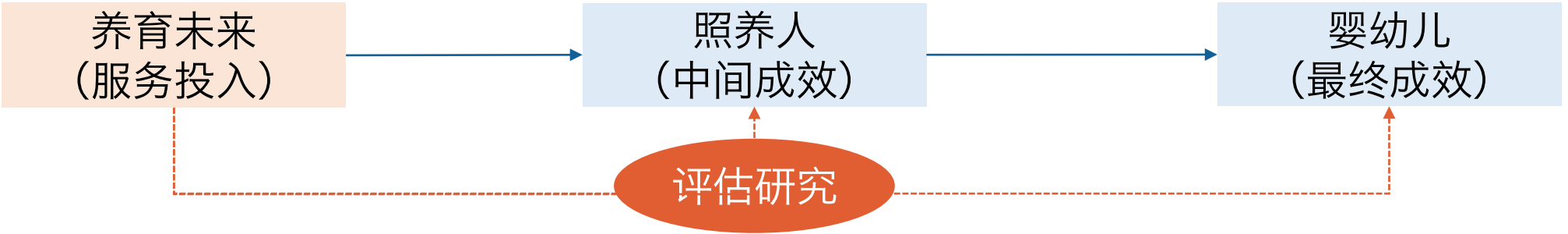
- 养育未来整县模式探索和推广过程，哪些值得我们关注？
- 湖畔魔豆创始人的企业家背景如何助力养育未来规模化？

推荐阅读

- 《打开教育政策研究的“黑盒子”——基于理论的影响评估在随机干预实验研究中的应用》
<https://mp.weixin.qq.com/s/Z6XkZfE3-99fsL73nkEJbQ>
- 《中国儿童发展报告 2017》，中国发展研究基金会 <https://cdrf.org.cn/jjh/pdf/fazhanbaogao.pdf>
- 《彭蕾：用女性的力量支持农村儿童早期发展》 https://mp.weixin.qq.com/s/xYvph_5-BNpa0J1b84eY4Q

整县模式的起点：基于已有研究，建立养育未来服务因果链

照料人婴幼儿早期发展干预中的核心角色，已经是国际共识。干预服务通过影响照料人的养育观念、知识、能力，进而影响儿童发展。



养育未来服务因果链及关键衡量指标*

服务活动

- **服务质量指标：干预强度，干预内容，关系**（养育师与家庭、家庭间关系；家庭满意度）
- 管理中心和中心运营指标

服务产出

**家庭参与指标
关系指标**

中间成效

**家长养育知识、观念和行
为**，家长抑
郁倾向，家庭养育
环境

最终成效

婴幼儿语言、
运动、认知和
社会情感能力

- 探索起点：**
- 干预内容与强度决定服务质量：上课率、覆盖率、在中心时长、依从率，均与项目效果存在线性关系。
 - 家庭与养育师、家庭间关系，和养育师背景和服务质量，决定家庭参与率。

* 完整指标可参考《打开教育政策研究的“黑盒子”——基于理论的影响评估在随机干预实验研究中的应用》

1. 规模化中的研究评估：进一步打开因果链的黑箱子，探索服务为何有效、如何更有效，促进项目迭代

研究评估的价值不仅在于验证项目成效，更在于探索因果链的内在作用机制：
“项目为什么有效？如何能更有效？”，从而指导项目持续迭代优化。

是否有效
(基本结论)

- 项目对婴幼儿沟通、精细运动能力、早期综合发展水平有显著提高。
- 对实质上参与到养育项目的婴幼儿，影响翻倍。

为什么有效
(评估发现)

- 养育行为、养育投资、家庭养育环境等均得到显著提高。
- 然而，未发现家长的知识、态度、信念受到影响。

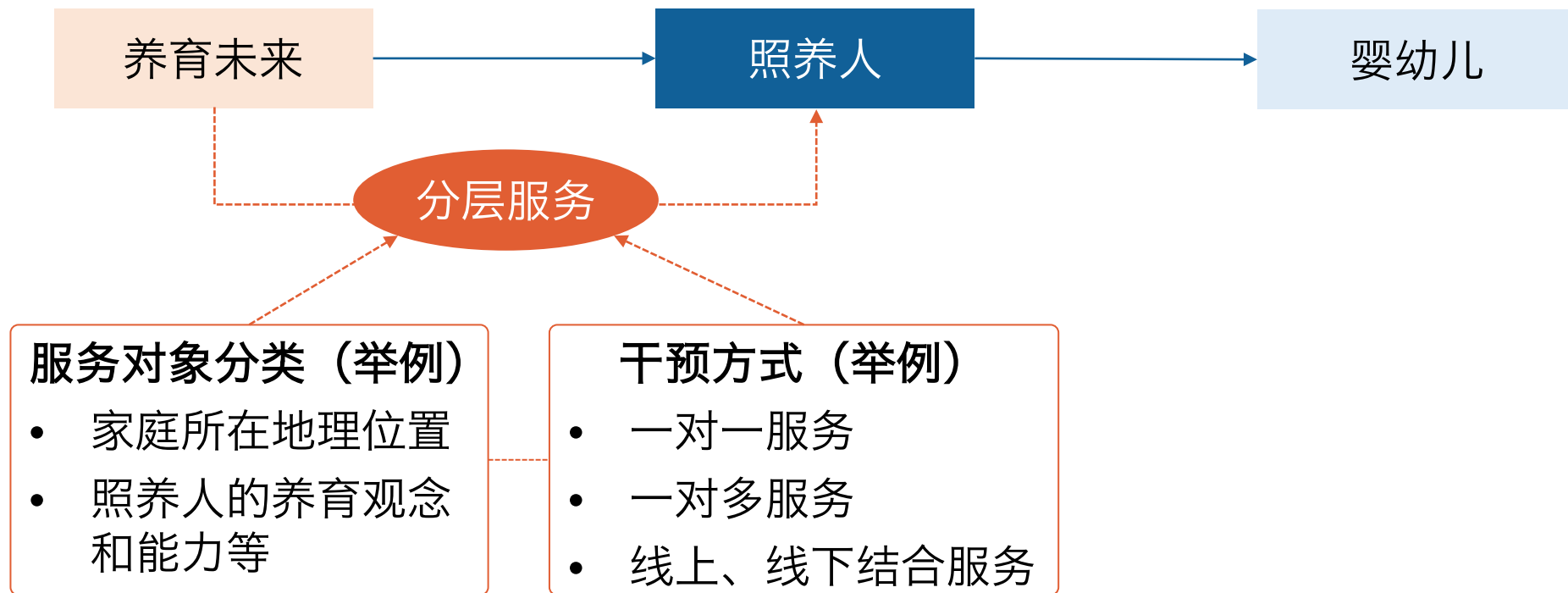
如何更有效
(假设 启示)

- 知识、态度、信念的改变需要更长时间。
- 目前课程设计以行为干预为主，对“观念”的干预不足。
- 没有改变观念，可能是国际上有的干预效果短期明显、中期消失的原因。

持续
优化

2. 用户分层，提高资源投放的效率：为不同“用户”提供分层服务，实现服务的精准递送，兼顾服务有效性与成本效益

“整县覆盖”和“规模化”，不代表用同一套方法去服务所有家庭。家庭的背景不同，达到相同干预效果所需的最佳干预方式和干预程度也不同。因此，需要**对服务对象进行细分**。



举例：养育中心 vs 入户家访——基于地理位置的服务分层

- 宁陕地处秦岭中段南麓腹地，地广人稀，多是高山低谷。
- 随着城镇化发展，大量家庭不断向县城集中，全县51%的人口集中在城关镇，其他人口则分散居住在其它乡镇和村里。

养育中心

- 集中干预，服务效率高
- 可促进家庭间关系

vs.

入户家访

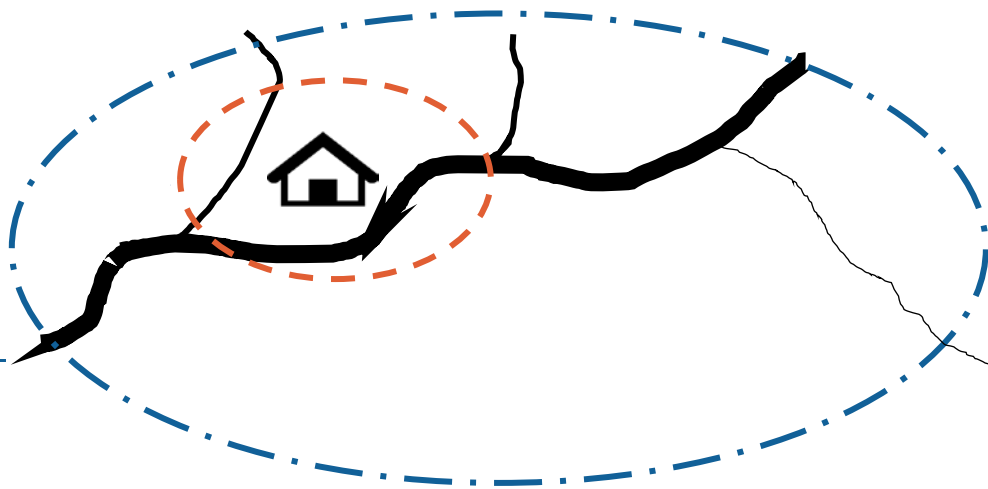
- 适合更弱势、需一对一干预的家庭
- 服务成本更高

县城及人口集中地区，养育中心为主：

以中心模式为主，同时通过入户走访覆盖难以自主参与的家庭。

其它乡镇和偏远村落，家访+家庭小组：

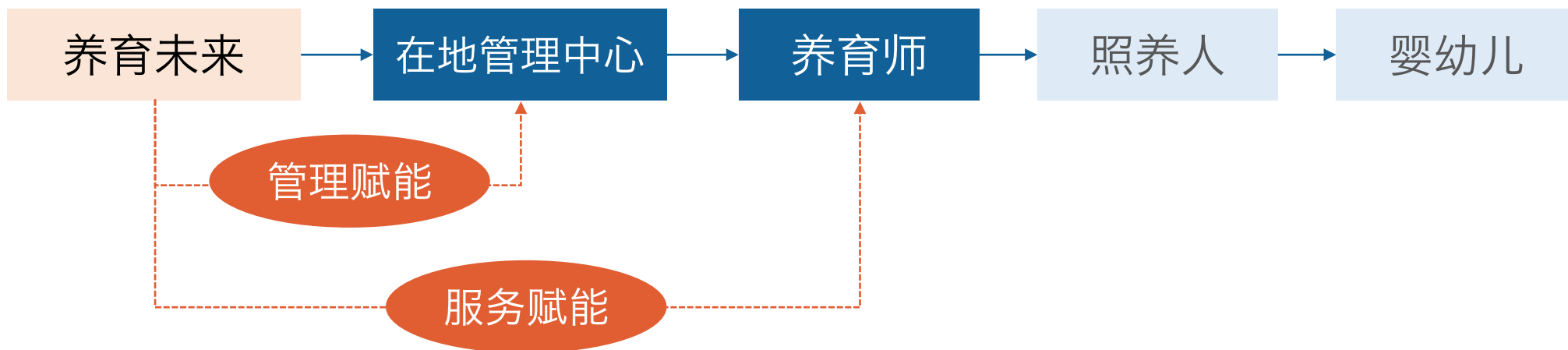
入户提供一对一亲子课程和阅读服务，并定期举行家庭集体活动，提升家庭之间关系。



3. 服务赋能+管理赋能+系统支持：确保服务可持续、宜推广

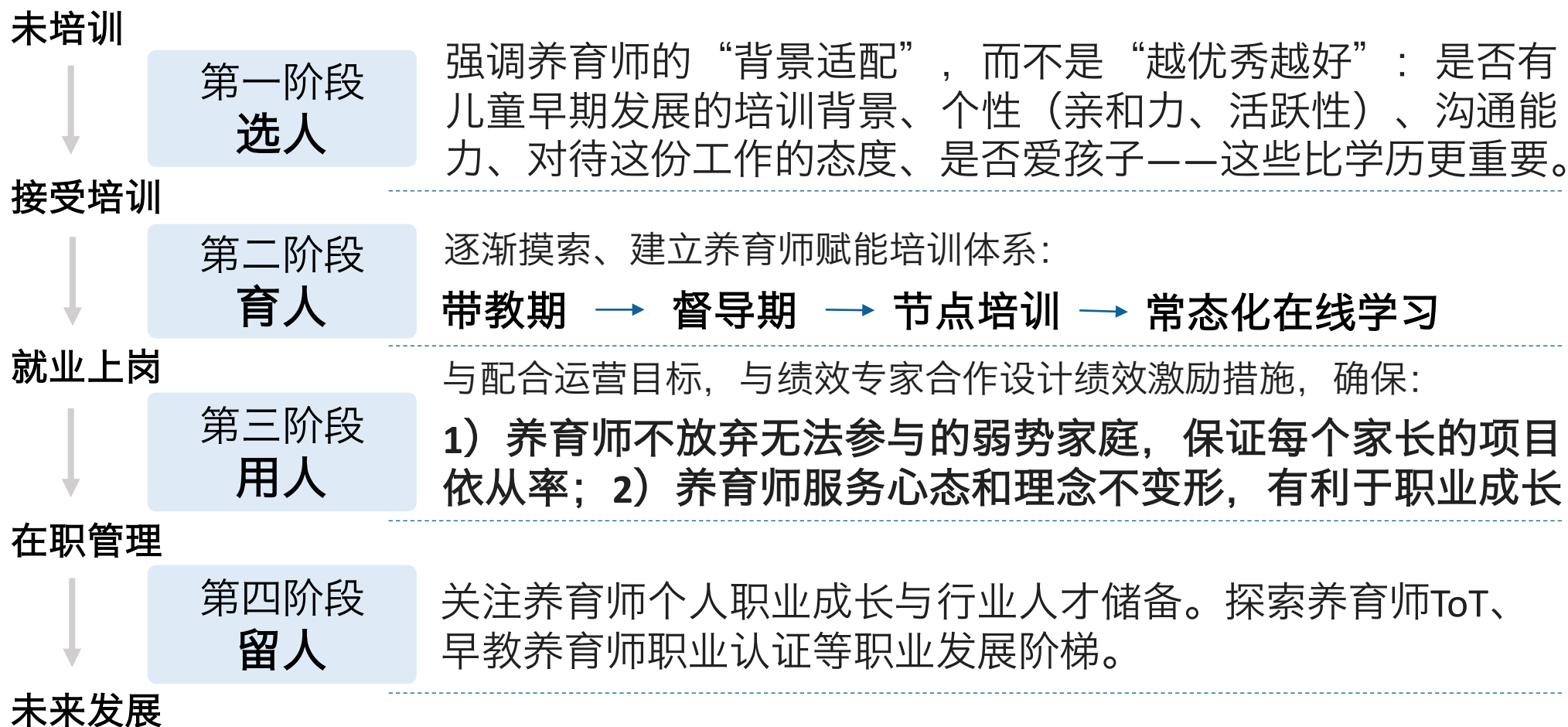
能力可持续、资源可持续（即“人”和“钱”的问题），是影响项目能否在本地持续运营的两大关键。“能力”，包括“服务能力”与“管理能力”。

- ✓ **服务赋能**：养育师，是直接为家庭提供服务的人。如何保证有能力、能够稳定提供服务的养育师，且用人模式可以在中国更多农村地区推广？
- ✓ **管理赋能**：管理机制，是服务能力以外的又一难关。管理团队能否本地生根？
- ✓ **系统支持**：支持本地服务者（养育师）和管理者，又需要哪些顶层的系统支持，确保本地的模式推广到更多地区？



3.1 （为养育师）服务赋能：搭建养育师赋能培训和绩效激励体系，为农村儿童早期发展人才储备打基础

养育师是项目核心，干预的数量、质量，均影响服务成效。在农村欠发达地区，找到足够数量、能力过硬、且能够稳定在岗的养育师，是行业面临的共性挑战。



3.2 （为在地管理中心）管理赋能：搭建“属地政府主导”的在地管理体系

要想让服务真正扎根本地，**“属地政府主导”**是关键。“政府主导”不是一蹴而就，而是慢慢生长起来的。团队在试点县很重要的工作就是“搭建”一个**政府主导的在地管理体系**：

政府领导小组

- 是政府与管理中心的链接。
- 该小组需要影响到政府的主管的县长，甚至县委书记亲自挂帅，确保在政策上的投入以及在地资金资源的投入。

养育指导管理中心

- **在地管理部门与核心执行部门。**向上对接政策支持，向下推动和管理服务。
- **管理中心主任须委派自地方政府人员，管理干事则必须来自社会招聘**（不能是政府委派）。来自政府的管理中心主任，能更好的与政府沟通、调配资源，也代表政府对项目的主导责任。
- 各试点县管理中心运营模式各有不同。

村镇养育指导中心

直接负责服务的支持和管理。

3.3 系统支持（1）：成立第三方联合管理机构，为县域模式在不同地区的落地和推广提供系统保障

为了更好的支持在地团队，湖畔魔豆公益基金会与陕西师范大学教育实验经济研究所、国家卫健委干部培训中心的专家形成战略合作，**三方共同成立了第三方联合管理机构：养育未来行动研究中心（PARC）**。

□ 在功能定位上，PARC的角色包含以下几方面：

- 落地指导：服务布点、环创支持、社区推广
- 组织赋能：在地人员招募培训与督导支持
- 管理支持：配套管理策略确保项目成效
- 技术支持：数字化运营管理平台解决方案

□ 在管理上，PARC核心管理团队由发起三方共同组成，并根据不同阶段的项目需求，确定PARC的业务重心。

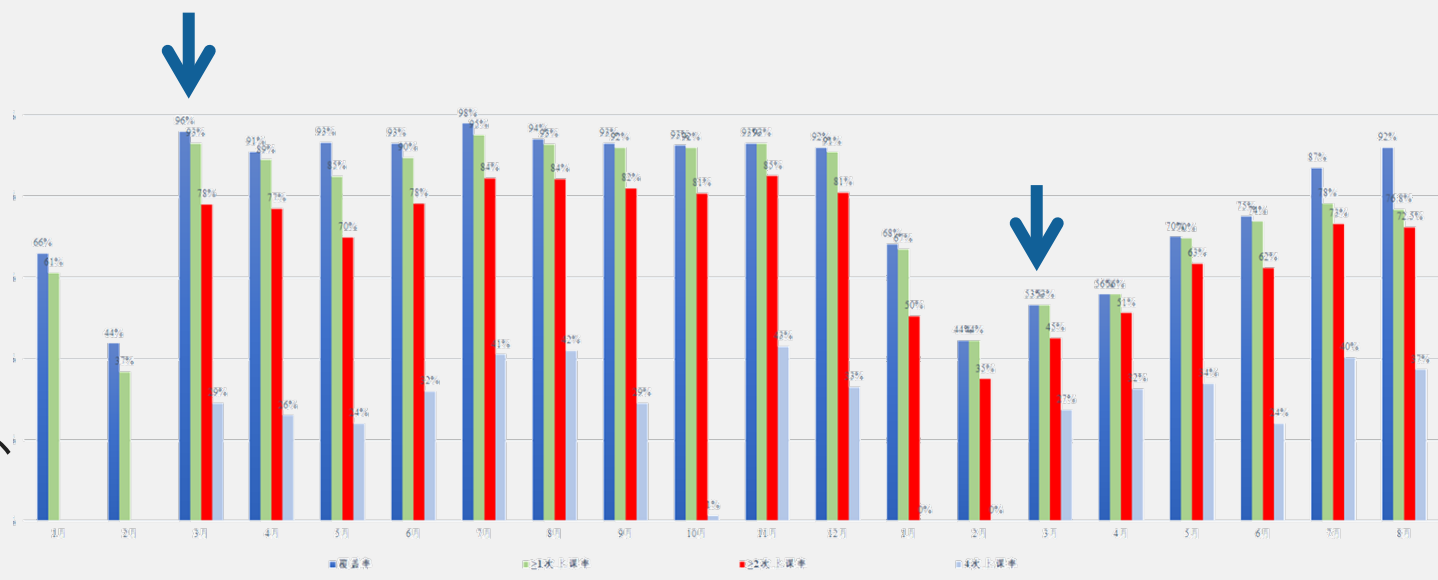
3.3 系统支持（2）：开发数字化运营管理支持系统

背靠阿里巴巴集团优厚的技术资源，养育未来项目同时打造数字化运营管理支持系统，涵盖教学教务支持、运营管理支持、养育师在线学习服务支持等功能。

- 以运营管理系统为例，数字化管理系统让项目团队和一线伙伴得以更高效、精准的监测服务运营数据并实时分析调整，同时，实现了运营数据与评估研究数据结合。

以宁陕为例：

- 运营系统每月监测服务覆盖率、上课率、2次上课率、4次上课率等关键监测指标。
- 2个拐点分别为养育师新绩效激励方案实施、新冠疫情期间持续开展服务的运营表现。



4. 探索可持续的成本投入与资金配比模式

再系统的服务设计与管理设计，都离不开可持续的资源支持。确保资源可持续，要弄清两件事：

需要多少钱

- 服务落地的成本投入？

钱从哪里来

- 谁来负担服务成本？
- 谁来负担系统性投入？

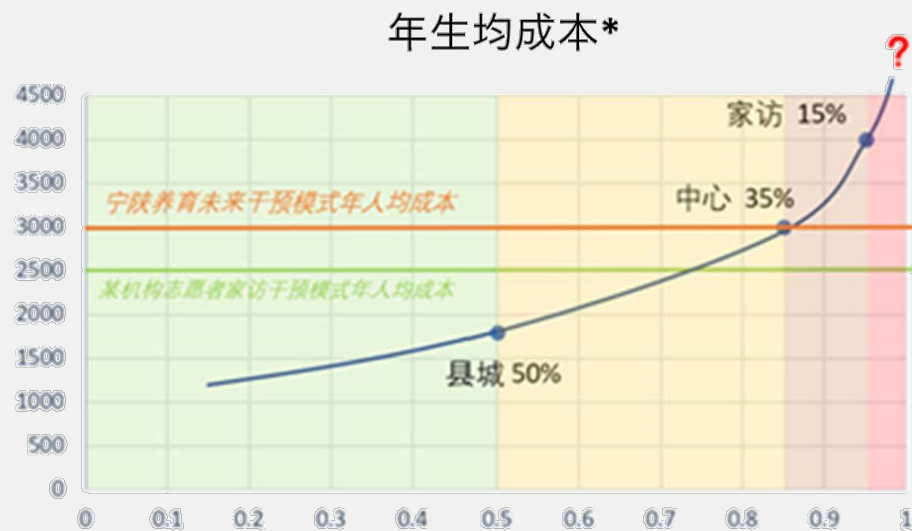
4.1 成本核算：测算不同覆盖率下的服务成本，为推动政策性投入提供指导参考

成本测算，不仅为县域推广提供决策依据，更为在地政府和国家政策性投入的倡导提供支持。

- ❑ 目标服务覆盖范围越大，覆盖越多偏远地区的家庭，生均成本（服务每名儿童的平均成本）就越高。
- ❑ “整县覆盖”意味着需要“解决服务的最后一公里”，让更偏远、更难以触达的家庭获得儿童早期发展的养育支持。

以宁陕为例，经研究团队测算：

- 通过县城的养育中心可实现50%覆盖率，年生均成本不到1800元；
- 覆盖率扩大到85%、扩展到相对聚集的偏远村镇，年生均成本为3000元；
- 当整体服务覆盖率达到95%以上时，生均成本将超过4000元。



* 数据来源：“农村教育行动计划” (Rural Education Action Program)

4.2 撬动&投入资源：撬动政府支持服务成本，公益资源为项目长期发展所需的系统支持提供稳定资金

在地服务可持续

撬动属地政府与国家政策性投入在地服务成本

- 目前，政府承担服务中心的空间及空间的硬件改造和场地运营费用。
- 下一步，项目团队将（在宁陕试点）推动政府在人员经费上的投入。

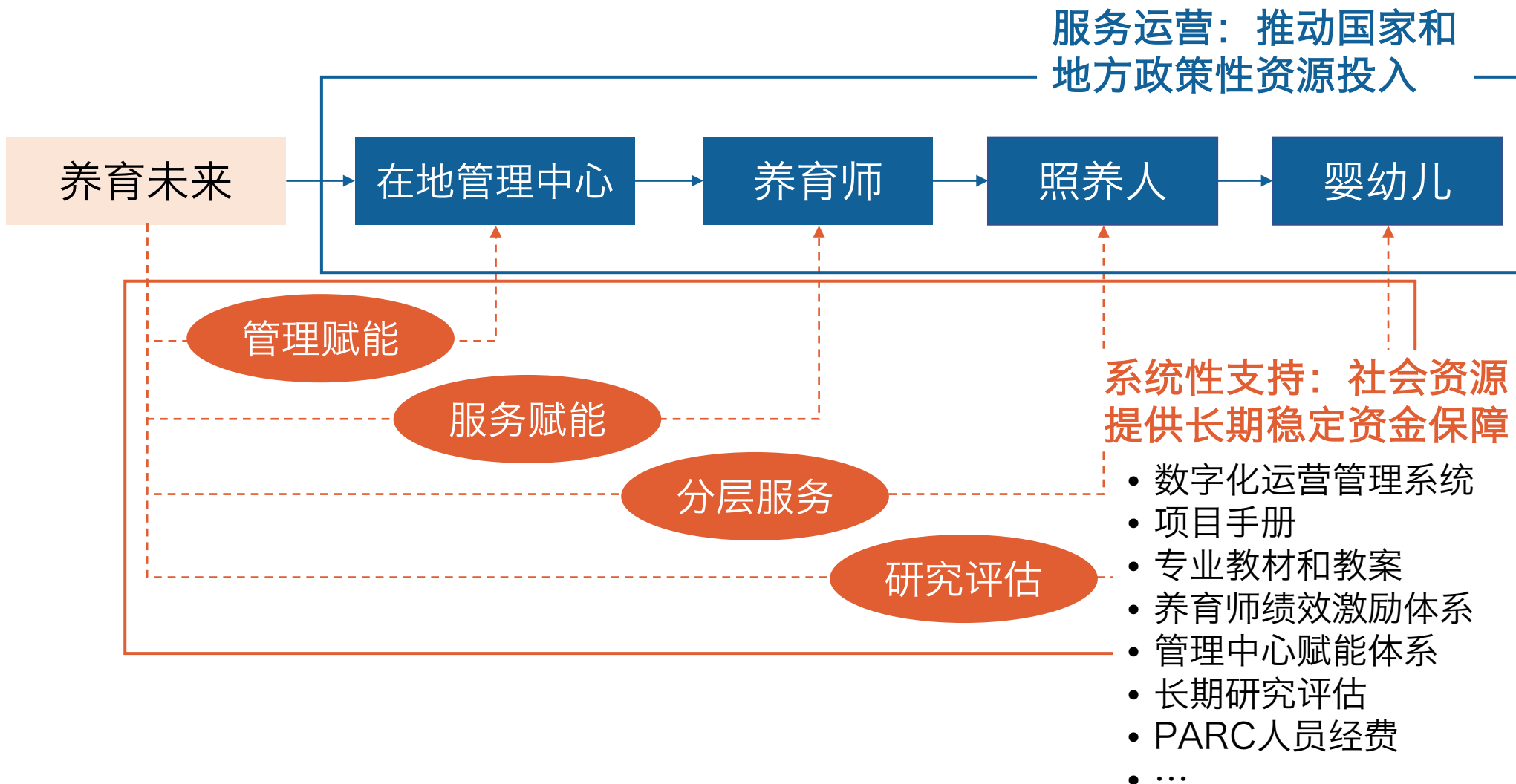


领域发展可持续

公益资源为领域发展的系统性支持提供长期稳定资金

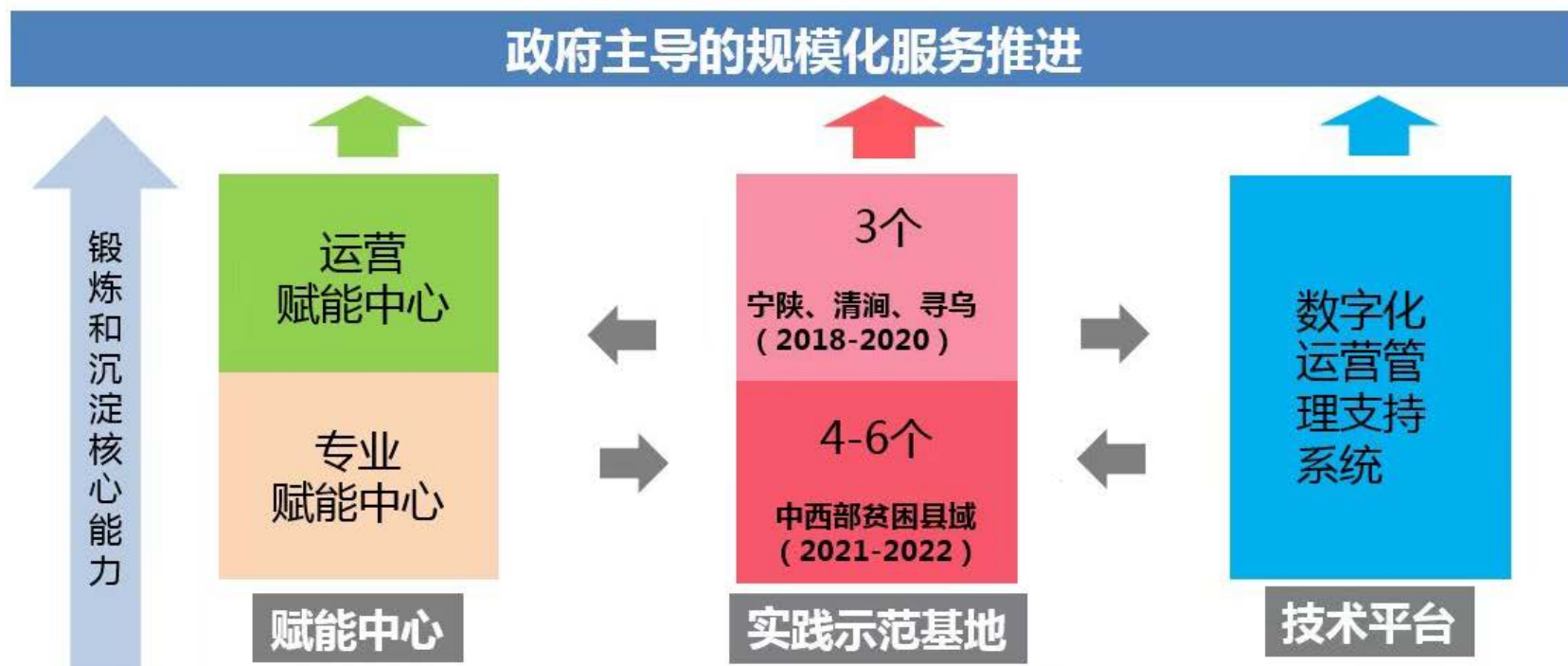
- 系统性支持，目前由湖畔魔豆基金会支持。
- 基金会以委托人投入2.66亿设立“湖畔魔豆慈善信托”，为领域发展提供长期稳定资金保障。

4.2 撬动&投入资源：撬动政府支持服务成本，公益资源为项目长期发展所需的系统支持提供稳定资金



小结：沉淀服务、管理核心能力，为未来政策主导的规模推进打基础

- 2012年底，养育未来启动秦巴山区试点研究
- 2018年4月，养育未来宁陕县启动整县模式试点；一年后完成全县覆盖
- 2019年-2020年，整县模式先后落地陕西清涧县、江西寻乌县
- 2020年7月25日，卫健委人口家庭司与湖畔魔豆签署合作备忘，鼓励支持养育未来为国家探索中国模式



总结讨论 | 养育未来整县模式落地和推广过程，哪些值得我们关注？

□ 规模化的过程，重在建机制、打基础，不追求短期内快速复制：

- 规模化的难题是：确保在地服务落地生根，确保关键之处不变形，确保可持续的资源支持。
- 相比短期快速扩张，养育未来县域探索，更需要着眼长期、打好基础，搭建让服务可推广、可复制的“系统”，并为“系统”匹配充足的资金与人力。

□ 建立角色清晰、有效互补的跨部门战略合作：

- 湖畔魔豆、CEEE、国家卫健委干部培训中心的战略合作，是公益、商业、学术、政府不同背景的跨界合作。
- 各方得以发挥优势，建立有边界、有共识的合作机制（例如PARC的建立），是有效合作的重要基础。项目团队与不同相关方对话的能力也至关重要。

□ 团队共识达成目标，并以目标指导项目行动：

- 2020年湖畔魔豆全员共同讨论、确定了现阶段项目目标：“**有限的投入下，通过影响和改善照料人的养育观念和养育行为，最大程度的降低欠发达地区0-3岁婴幼儿早期发展滞后的风险。**”——该目标中的关键字都是经过反复讨论和谨慎取舍的结论，这些关键字直接指导项目策略”。

总结讨论 | 湖畔魔豆创始人的企业家背景如何助力养育未来规模化？

□ 在跨部门的战略合作中，发挥商业背景优势，有的放矢的投入（举例）

- 商业领域对资源投放效率的看重，促使团队格外重视“如何在有限资源下最大程度趋紧目标”，在确保服务有效与教育公平（服务全覆盖）的项目底线的同时，通过服务对象分层服务等方式，提高资源投放效率。
- 企业背景带来的运营管理经验、技术背景与资源优势，为项目提供了更多基础性（系统性）投入。例如：在绩效管理专业团队支持下建立养育师绩效激励体系，为领域人才的可持续发展探索解决方案；利用优厚的技术背景，开发数字化管理平台，提高整个项目的运营管理和监测评估效率；等。

□ 认准目标，坚持长期、耐心的战略性投入：

- 一个好的服务或“产品”，从试点成功、到被市场广泛接受，是一个长期和艰难的过程，也是决定企业成败的关键——来自商业领域的底层逻辑和认知，让湖畔魔豆团队更了解服务推广过程中可能遇到的挑战，也做好了长期投入的准备。

影响力规模化系列案例 由南都公益基金会资助，旨在搜集、记录、传播国内外致力于有效、可持续、系统性解决社会问题的优秀行动案例，借此推动中国本土资助机构找准自身战略定位，与公益组织共同探索从根本上解决社会问题的行动方案。

本案例相关方介绍

案例方：湖畔魔豆公益基金会

资助方：南都公益基金会

南都公益基金会成立于2007年5月，是经民政部批准成立的全国性非公募基金会。南都基金会始终坚持“支持民间公益”的使命，积极建设公益行业生态，致力于为中国公益行业发展提供公共品。在整个公益产业链中，南都基金会通过提供资金和资源，推动优秀公益项目和公益组织发展，带动民间的社会创新。

出品方：资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特贡献。

版权声明：本案例版权归湖畔魔豆公益基金会、南都公益基金会与CDR共同所有，转载或引用请注明出处。