

# 案例 | 如何推动有效解决方案的可持续、规模化落地——以养育未来县域模式的探索为例

2021年5月

# 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年以来县域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“县域模式”探索

- 养育未来项目，由陕西师范大学教育实验经济研究所（简称“CEEE”）等单位于2012年联合发起，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，CEEE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。
- 2017年，由阿里巴巴的12位女性合伙人联合发起的浙江省湖畔魔豆基金会（以下简称“湖畔魔豆”）与CEEE、国家卫健委干部培训中心的专家们就养育未来项目达成战略合作，开始共同探索已有解决方案的县域推广，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，养育未来县域模式已在陕西安康和清涧、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：县域模式落地及推广过程中的关键探索

## 县域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+技术支撑，确保服务可持续、宜推广
4. 成本投入与资金配比分析，探索可持续的实践模式

## 总结讨论：

- 养育未来县域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](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

照料人是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、信念等得到明显改善。

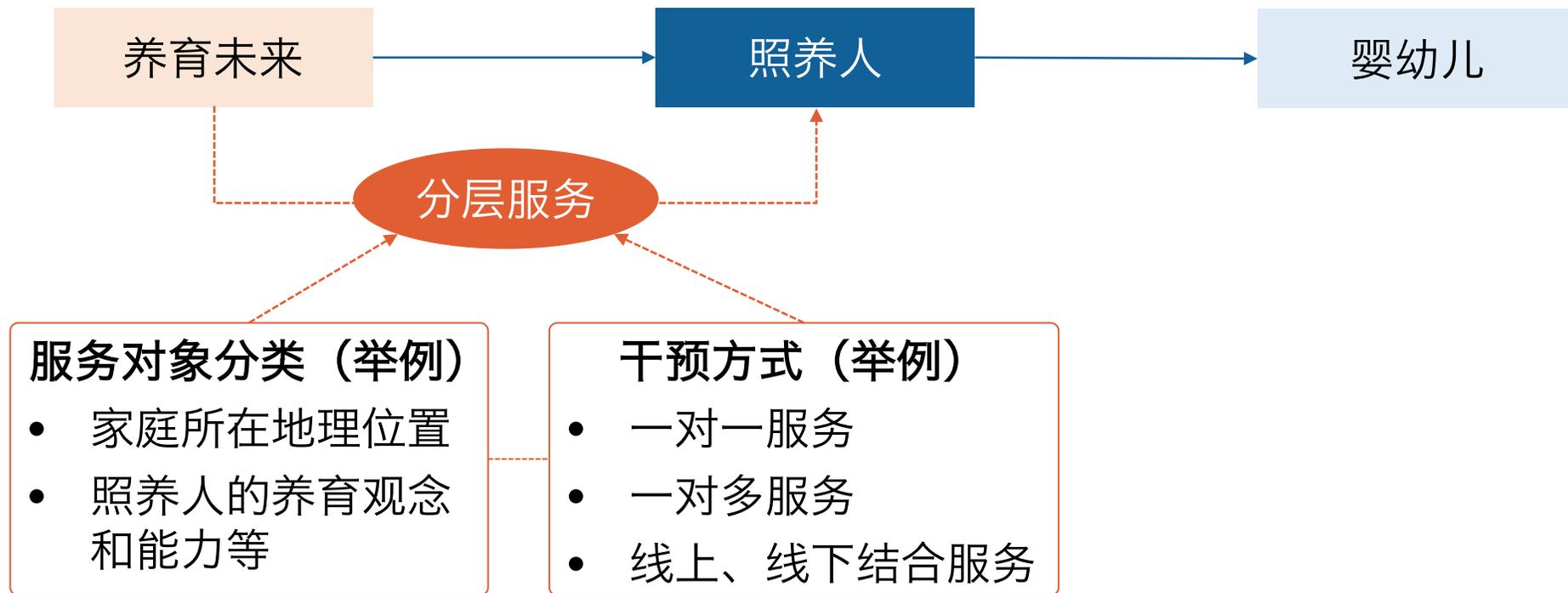
如何更有效  
(假设 启示)

- 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

“县域覆盖”和“规模化”探索，不代表是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

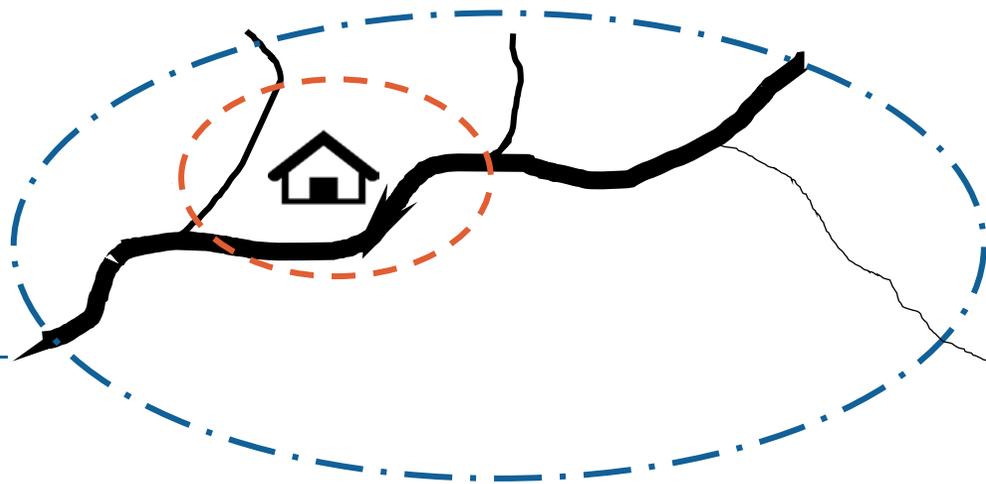
- 适合更偏远弱势、需主动服务的家庭
- 服务成本更高

### 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偏远难以自主参与的家庭。

### 其它乡镇和偏远村落，入户+家庭小组：

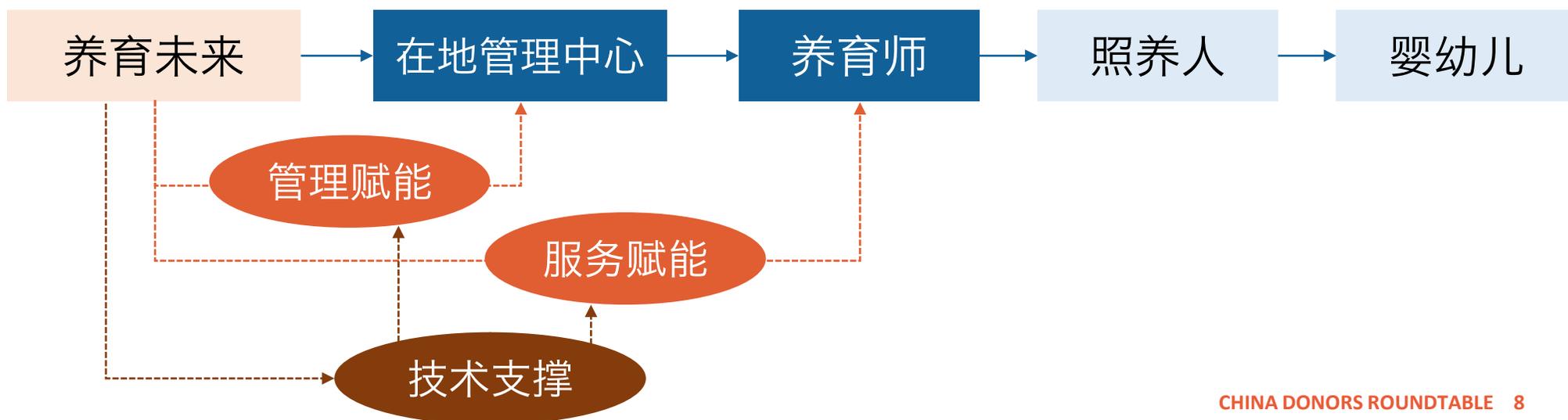
入户提供一对一游戏和阅读的亲子课程服务，并定期举行家庭小组集体活动，促进家庭和孩子之间的关系。



### 3. 服务赋能+管理赋能+技术支撑：确保服务可持续、宜推广

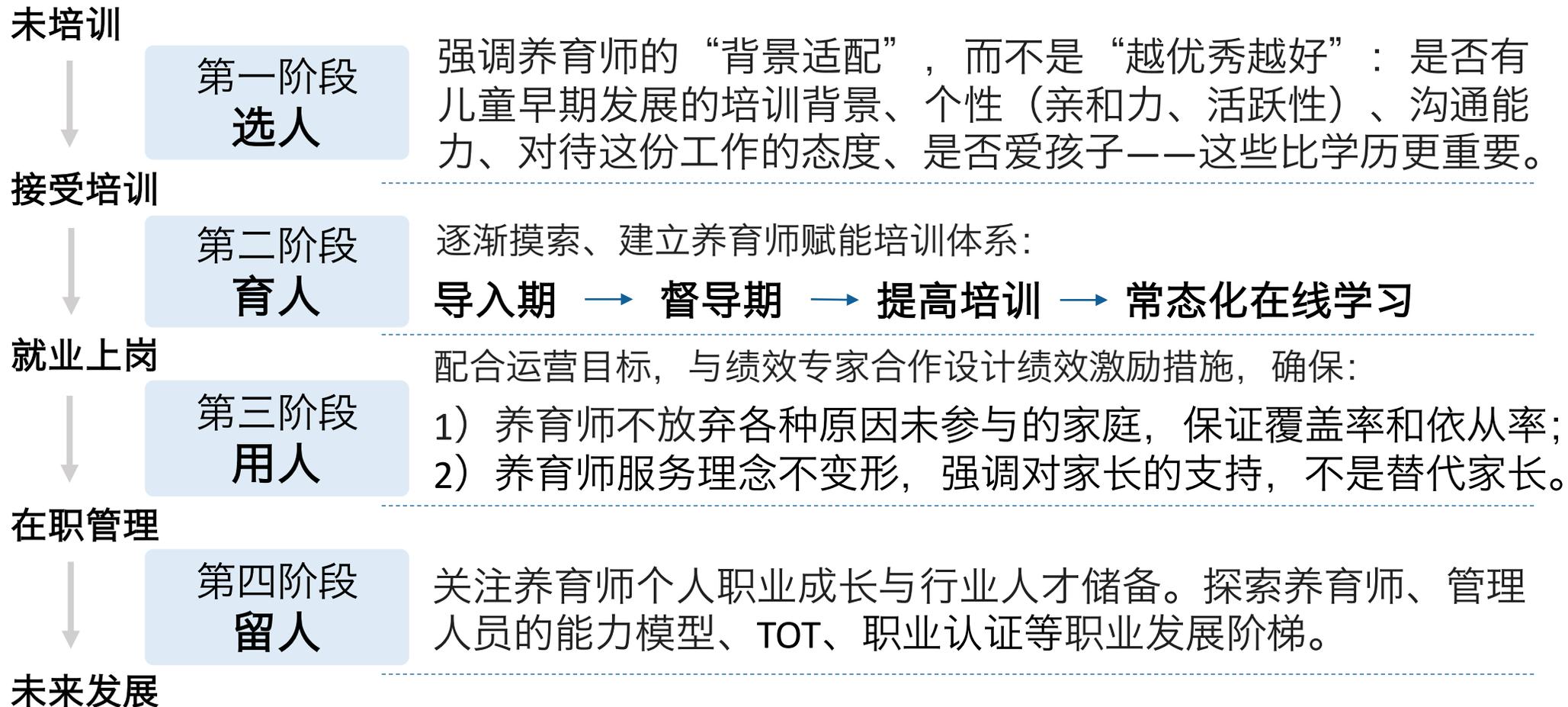
能力可持续、资源可持续（即“人”和“钱”的问题），是影响项目能否在本地持续运营的两大关键。“能力”，包括“服务能力”与“管理能力”。

- ✓ **服务赋能**：养育师，是直接为家庭提供服务的人。如何保证在地有养育师，且有能力并能稳定提供服务，同时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，是服务得以有质量、可持续发展的重要保障。在地如何建立管理团队，且有相应的管理能力，决定了服务能否本地生根？
- ✓ **技术支撑**：本地服务者（养育师）和管理者的服务和效率，又需要哪些顶层的数字化技术支持，且技术应用如何确保模式能复制推广到更多地区？



# 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，业务主管部门负责人负责，确保在政策上的投入以及在地资金资源的投入保障。

### 养育指导管理中心

- **在地业务管理与核心执行部门**。向上对接政府领导小组，向下推动和管理服务。
- **管理中心设全职主任，须委派自属地政府系统内，管理干事则自社会招聘**（不建议政府委派）。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。
- 各县管理中心的性质和实际对接机制因地制宜略有差异。

### 村镇养育指导中心

养育师根据中心周边婴幼儿数量配比设置，就近招募，中心设置组长。中心对约定服务范围内的家庭和婴幼儿的养育服务的执行和中心运营管理负责。

### 3.3 技术支撑（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

为了更好的支持县域模式落地，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，三方共同成立了专业服务机构：浙江省养育未来儿童早期发展行动研究中心（PARC）。

- 在功能定位上，PARC主要承担以下几个方面的发展和落地工作：
  - 落地指导：服务布点、环创支持、社区推广等
  - 组织赋能：在地人员招募培训与督导支持等
  - 管理支持：配套管理策略确保项目成效等
  - 技术支持：基于数字化技术的运营管理平台支持等
- 在管理上，发起三方形成联席会议共同参与，并根据不同阶段的项目需求，确定PARC的业务重心，并确定具体管理体系。

## 3.3 技术支撑（2）：开发数字化运营管理系统

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

- 以运营管理系统为例，数字化运营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，指导运营策略跟进；同时，也实现了运营数据与评估研究数据的匹配和分析。

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、新冠疫情期间开展线上服务的运营表现。



## 4. 成本投入与资金配比分析，探索可持续的实践模式

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？

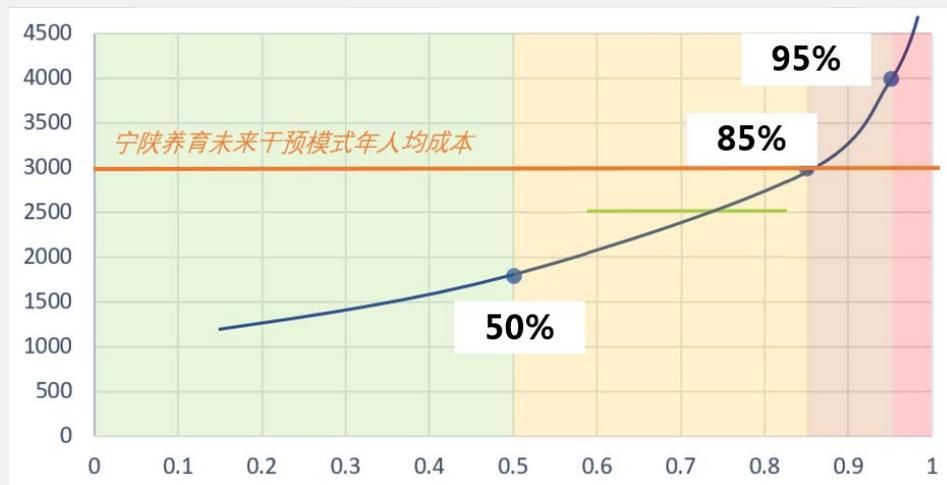
## 4.1 成本核算：测算不同覆盖方式下的服务成本，为推动政策性投入提供指导参考

成本测算，不仅为县域服务的预算投入提供决策依据，更为在地政府和国家政策投入的方向、方式、方法提供参考依据。

- 服务目标分散程度越大、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。
- “全覆盖”意味着需要确保“服务的最后一公里”和“一个都不能少”，越偏远越不重视的家庭孩子滞后风险越高，需确保服务的覆盖。

以宁陕为例，经研究团队测算：

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



## 4.2 推动&投入资源：推动政府投入资源支持本地服务，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。
- 目前试点的项目县，属地政府已经在考虑在项目人员经费上的配套投入，并已有县域探索先行了。



### 领域发展可持续

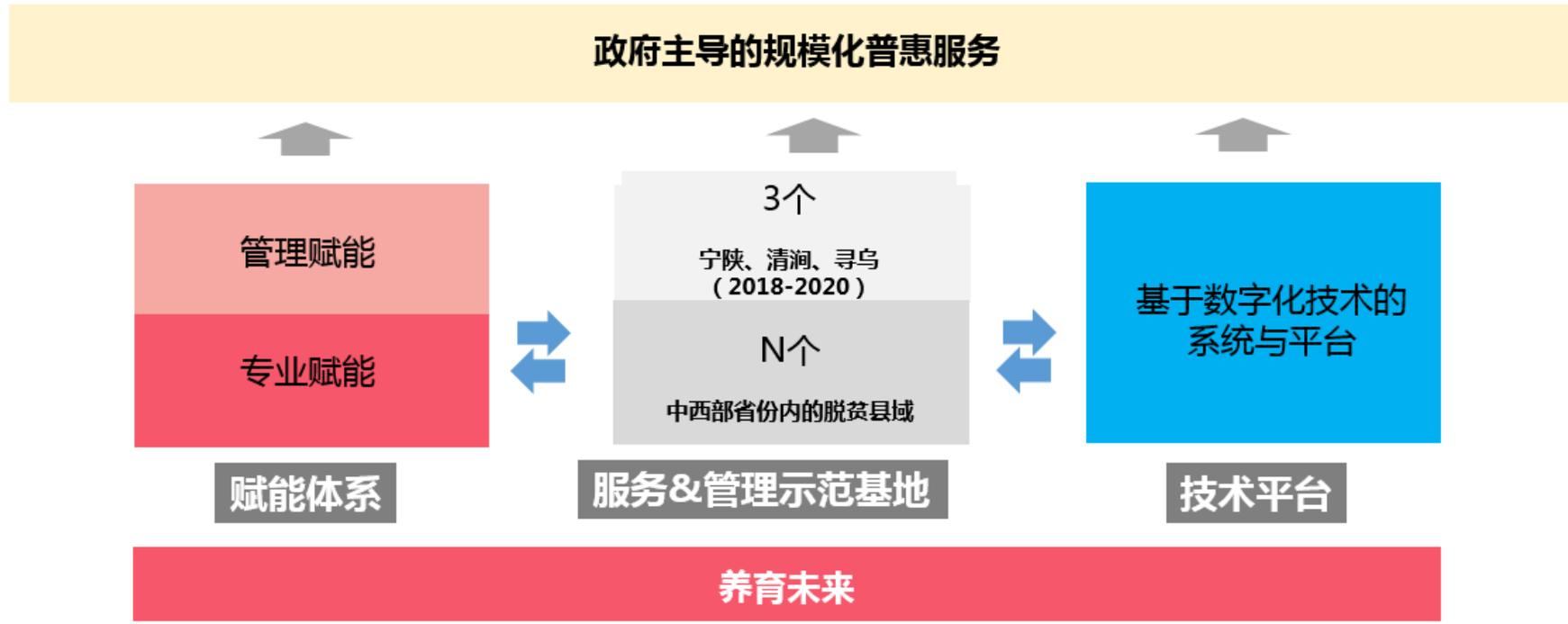
公益资源为领域发展的系统性支持提供长期稳定资金

- 系统性支持，目前由湖畔魔豆基金会支持。
- 基金会做为委托人投入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。



# 小结：沉淀服务管理支持的核心能力，为支持未来政府主导的规模推进所需要的能力支撑打基础

- 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”争取匹配的资金与人力。

## □ 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、属地政府、部委政府的战略合作，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、确定了养育未来项目目标：“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）的项目底线的时候，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，需要有格局的策略性布局，也是决定组织目标实现成败的关键——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长期的、层出不穷的挑战，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：浙江省湖畔魔豆公益基金会**

湖畔魔豆公益基金会于2017年9月由阿里巴巴女性合伙人联合发起，关注困境中的母亲和儿童，致力于陪伴农村家庭践行科学养育，实现农村儿童的平等发展。2017年底湖畔魔豆基金会与陕西师范大学教育实验经济研究所等伙伴达成战略合作，通过资金投入、管理赋能、技术支撑，推动“养育未来”探索农村婴幼儿照护和家庭养育的普惠服务模式和经验。

### **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。