

公益规模化指南

为了无穷远方无数的人

序言

新中国成立后，国家百废待兴，乡村医疗状况非常落后。农民生病后很难得到现代医学的救治，人均寿命非常低。在1965年的全国人大会议上，毛泽东对卫生部工作提出了批评。卫生部立刻进行讨论，并在不久后递交了报告。卫生部设计的解决方案是在部分医学院开办三年制学习班，为乡村培养医生，但毛泽东认为效率太低。在得知当时全国有140万医疗工作者，但只有10%在乡村时非常生气。在他看来，乡村医疗不仅仅是公共卫生问题，同时也是社会主义存在的根本，于是做出了重要批示。此后十余年，中国开始了轰轰烈烈的乡村医生运动。大量乡村人员经过培训成为村医。这些村医除了坐诊，平时都照常干农活，一旦碰到问诊，立刻从田间地头跑去看病。由于他们大多光着脚，因此也被形象地称为“赤脚医生”。

1970年前后，多个医学院集体编著了《“赤脚医生”手册》，成为“赤脚医生”的标准教材。大量医院的医生也会参考学习，一些识字的农民也会购买以便自我诊治。手册后来因为卓越的实用性被翻译成五十多种语言。到1977年，随着乡村合作医疗制度的完善，全国赤脚医生数量达到150万。

与经过医学院系统培养的医生相比，“赤脚医生”的医学水平有限，只能算作接受了初级培训的医疗工作者。但在医疗资源极其缺乏的条件下，这些医生为中国5亿农村人口提供了初级医疗保健服务，且远远超过了当时乡村中原有“医生”的水平。建国初期，世界人均寿命是47岁，我国只有35岁。到了1978年，世界人均寿命提升为57岁，而我国人均寿命达到68岁。赤脚医生在其中的作用功不可没。世界卫生组织、联合国儿童基金会等许多重要的国际组织都将“赤脚医生”视为公共卫生服务的典范。

“赤脚医生”模式代表了这样一种理念：在一个社会中，当解决某种问题的资源总量远远小于社会所拥有的需求总量时，为了实现普遍的权利，并不需要采用最高的质量标准，而是选取更加适宜用户的技术与方法。在质量、规模、成本等要素之间做出一种策略性的平衡，通过组织结构创新来放大资源的使用率，从而满足大规模群体的需求和权利。不追求提高上限，而是聚焦于提高整体水平的低限。在公益慈善领域，这种思路可以被简要地概括为：规模化。

在中国公益行业，“规模化”是近年来被讨论最多的理念之一。南都公益基金会是我国公益“规模化”最主要的倡导者之一。2016年，由南都基金会倡议，多家机构共建了“中国好公益平台”，平台汇集了许多国内致力于规模化的卓越组织。此外，其他诸多机构也都参与了规模化的研究与实践，如2018年，南都基金会、三一基金会、招商局慈善基金会联合资助了全球发展孵化器开展规模化研究。但同时，“规模化”的理念也遭受了很多批评，这些批评虽各有视角，但其核心集中在由于追求“规模”而忽视了“质量”，由于追求效率和数字而忽视了良善的初心。规模化被反对者描绘为一种宏大却忽略了对于人的关怀的叙事。这些质疑可以形象地总结为一句话：规模化是“爱抽象的数字，而不是具体的人”。

但与许多公益从业者的认识相反。规模化的目的不只有效率和数字，同样包含权利。效率只是增长过程的必然。相对于动人心扉的个体案例，致力于规模化的组织的确更关注数据，公益事业常见的“故事”在这里以数学的形式被描述。但数据的背后同样是真实世界中具体的人。对于一个有愿景和使命，特别是以某种抽象理念——例如“儿童友好的”、“实现全人教育”、“促进残障者的福祉”——为愿景和使命的公益组织而言，不只要爱眼前具体的人，也需要爱在无穷的远方、无数的具体的人。这正是抽象理念存在的价值——与理念相关的每个个体，而非仅仅目光所及范围内的邻人，都是我们致力于支持的对象。增长对公益慈善的意义，不是筹款的增加、项目的变多、名声的扩大，而是有更多处于某种困境中的人被关注，他们不再继续被动等待，而是被纳入某种被公益创建的社会体系，从而实现本应享有却由于社会结构性失调而丧失的权利。此外，无论是商业领域的历史，还是本《指南》中涉及的公益案例，都在一定程度上表明，有时正是因为规模的提升，从而分摊了成本，促进了研发创新，进而提升了有效性和质量的一致性。在一些情况下，规模化可以同时实现“大”而“美”。

北京三一公益基金会长期致力于为公益行业开发优质的公共知识产品，并探索好的知识生产的方式。三一基金会已经出品了《科学公益指南》、《公益领域通识》、《公益组织发展与咨询案例库》等多种知识产品。公益慈善是基于自由意志的利他行为，规模增长并不是公益组织必然的选择和应当承担的义务。但本《指南》是为有意愿开展规模化的组织开发的技术指引，旨在提供一个相对完整的框架，便于读者更好地理解规模化的基础及涉及的技术。有关公益项目的设计、用户需求分析、干预策略制定等内容在《科学公益指南》中已有细致解释，在本指南中不再赘述，读者可以对照两本指南共同阅读，效果更佳。

致谢

·卢轲、周洋、杨丹、毛磊四位专家在《指南》开发中提供了珍贵的指导意见；

·范佩、冯丽莉、韩旭冬、刘媛、马雪娟、倪菲、孙照保、邬芷容、王鑫、危更平、杨世英、张佳琪参与了《指南》的试读并提出了诸多有效建议；

·中国好公益平台、西安市光源助学公益慈善中心（你我伙伴）、北京众一公益基金会（女童保护）、成都童萌早启教育科技有限公司（童萌亲子园）、北京十方缘公益基金会、昆明市呈贡区是光四季诗歌青少年服务中心、长沙市儿童临终关怀中心（蝴蝶之家）、昆山杜克大学环境研究中心、融合中国心智障碍者家长组织网络、中国基金会发展论坛、深圳喜憨儿洗车中心、广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心、上海百特教育咨询中心、一公斤盒子公益创新机构、贵州省为爱黔行公益服务中心、满天星青少年公益发展中心为《指南》中涉及的案例提供了数据、进行信息核对或提供了撰写思路。

三一基金会对以上人员及机构的支持表示诚挚的感谢。

多年来，中国好公益平台在实践中已经积累了许多规模化的技术资料，这些资料均可在其网站上查询。欧美国家关于规模化也有许多成熟的理论、方法与案例。本《指南》涉及的知识，与国内外已有资料比较，既有相似的地方，亦有不同之处。规模化是一种动态发展的理念，规模化的技术属于管理范畴。但无论理念还是技术都并非先于人类社会存在的自然规律，而是“做成的知识”，它们因人类实践而存在，因此并不存在唯一性。任何实践者都可以依据行动来构建和发展自己的规模化知识。希望读者不囿于本《指南》的信息，规模化在我国公益领域还处于发展初期，仍有巨大可为空间。三一基金会愿与感兴趣的同道共同探索完善，为公益事业的发展与知识沉淀贡献力量。

如果您对本《指南》有任何方面的建议，或在实践中发现问题，请发送邮件至：

project@sanyfoundation.org

愿每一份善意发挥更大价值。

三一基金会

2024年10月01日

目录

CONTENTS

01

影响力策略	05
-------	----

02

概念界定	09
------	----

03

规模化起点	13
-------	----

04

复合指标	16
有效性	18
规模	21
质量一致性	23
单位成本	27

05

协作与动员	29
组织协作	30
社会动员	33

06

风险控制	36
版权侵犯	37
伤害暴露	37
其他常见风险	38

07

其他经验	40
数字化	41
知识沉淀	41
后续策略	43

附录	45
附1 对照清单	45
附2 语言词汇	46

参考资料	48
------	----

01. 影响力策略

影响力策略

假定将一家公益组织创造的成果的总和称为“影响力”，且该组织希望其影响力能够不断增长，组织通常可以采用以下策略：

策略	解释	案例
示范中心	以稳定且高水平的服务成为示范。这类组织一般不大，且很少主动复制和拓展，但这类组织对政策、行业或是同类机构有着非常广泛的影响力，它们中的一些甚至代表了一个行业技术或服务的最高水平。有许多组织学习模仿它们，以它们为对标开展工作。	蝴蝶之家是一家为重症儿童提供舒缓医疗的公益组织，致力于提升重症临终儿童的生活质量，也为此类家庭提供喘息服务及孩子离世后的哀伤辅导，注册地在湖南长沙。蝴蝶之家在儿童舒缓医疗领域拥有重要影响。例如，蝴蝶之家和湖南省儿童医院合作开设了舒缓护理门诊，并开设护理培训基地。在南京福利院和世贸集团的支持下，南京仿照蝴蝶之家开设了“重症儿童安护中心”。又例如，蝴蝶之家发起了儿童舒缓护理国际研讨会，这是国内相关议题最有影响力的行业会议之一。蝴蝶之家还推动全国专家团队成立了儿童舒缓医疗协作组。
行业枢纽	为行业提供公共产品和基础设施。这些产品可能包括汇总的资料、筛选分析过的信息、组织的数据库，也可能是交流平台、协作机制等。行业枢纽有时会集合力量制定技术标准，为该领域从业者或组织的发展提供参考。	2008年，中国社会组织促进会与七家基金会负责人在民政部民间组织管理局举行了中国非公募基金会发展论坛第一次组委会会议。2009年，首届中国非公募基金会发展论坛年会在北京举行。其后论坛年会每年举办一届，并于2016年正式更名为“中国基金会发展论坛”（China Foundation Forum，CFF）。CFF开展了一系列行业枢纽工作，例如发布《中国非公募基金会发展报告》，签署《中国非公募基金会自律宣言》等。截至2023年底，CFF连续举办了15届年会，另组织区域峰会、思想峰会18场，提供20多份行业研究报告，并且发起了国内首个公益慈善行业综合性文献图书馆。
倡导网络	通过构建广泛的合作伙伴关系，联合政府、企业、媒体、公众等多方力量，共同推动某一社会议题或政策的改革与进步。倡导网络的核心在于凝聚共识，并	融合中国是2014年由多名心智障碍者的家长和互助小组联合发起的合作网络。经过多方努力，2017年全国两会期间，融合中国主导起草的《关于提升全纳教

	依据政府制度规范性地参与并提交政策建议，通过政策变化实现议题的进步。	育的专业能力及建设支持体系的建议案》得到10位代表委员的支持并上交提案议案，这是第一次由民间家长组织网络向全国两会提建议案。2017-2021年间，有29个省市的200多个组织参与融合中国及相关组织的调研，共形成7份以上提案，经由代表委员提交至全国人大和政协，并带动全国各地30余个家长组织，通过地方两会、政策建议书、诉求信等方式，围绕融合教育议题向地方相关部门建言献策。
人才社群	规律性（通常以年为单位）地招募人才并提供能力建设，通过社群不断吸纳并培养特定领域的人才。这类组织通常要花费至少五年逐渐形成人才网络，遍布领域诸多机构和岗位，从而具备号召联合行动或设定行业领域议程的影响力。	“蓝色先锋”是由中美多家基金会及捐赠人共同发起的针对中国本土海洋保护公益人才的能力建设项目，由昆山杜克大学环境研究中心负责执行。该项目采用了常见的能力建设模式，在为成员提供各类课程的同时，还通过小额资助促进组织发展，并为成员提供成果的传播与宣传。项目制作了一系列基于成员工作的产品，例如“蓝色先锋说”系列演讲视频、“守护一抹蓝”海洋保护公益人才专题纪录片等。项目自2016年启动以来，已有近150名成员。国内海洋环境领域的公益组织大多在项目中进行过学习交流，构建了一个完整的成员网络。
规模增长	-	-

对于影响力的增长，有时不同的策略可能产生相似的结果，但它们实现结果的路径和方法是不同的。例如，对比以下两个案例：

·喜憨儿是一家聘请心智障碍者洗车的社会企业。喜憨儿于2015年在深圳建立，随后有许多地区借鉴喜憨儿的理念建立了类似的洗车中心。到2024年，中国已有42家类似的洗车店，提供了400多个就业岗位。一些是由当地的政府部门支持建立，另一些则是心智障碍者的家长共同出资建立。

·童萌亲子园是一家致力于为0-3岁儿童及家庭提供离家近、可负担、高质量的亲子早教服务的机构。童萌自2016年成立，到2024年，童萌在营门店已经达到120个，为超过30000个家庭提供婴幼儿早期教育服务。

可以发现：

·童萌与喜憨儿一样，都是依托于线下实体机构的方式运营。但童萌的一百多家门店都使用同一品牌，并且在同一套质量标准下进行严格的监管。童萌为每个门店提供培训、宣传、信息技术、市场、团队建设的支持，还提供完整的在岗培训和认证。在收入方面也有相应的分配制度。喜憨儿则与其他40多家洗车中心没有法律关系，各地在深圳参观后可以根据自己的需要建立洗车中心，深圳喜憨儿只提供建议与部分培训，且不涉及任何财务与利益分配。因此虽然两家机构都实现了影响力的增长，但喜憨儿采用的是示范中心策略，而童萌采取的是规模增长策略。

·以“斧子”来做类比，喜憨儿（或蝴蝶之家）做出了一把好斧子，但更重要的是它为人们描绘了斧子的概念。其他人并不会原样照搬示范中心这把斧子，而是参照斧子的概念，根据当地情况做出了自己的斧子。这些斧子有大有小、有长有短、有单面有双面，有的还有附加功能。童萌则像一家斧子工厂，为市场源源不断地提供相同制式的好斧子，或是让更多组织加入自己，通过自身的管理和技术辅导让它们也能做出同样质量的斧子。

公益组织应当根据自身特性选择适宜的影响力发展策略。这些特性可能涉及愿望、资源禀赋、产品/服务性质、可复制的难易度、执行团队等许多要素。有时一家组织可能将多种策略相结合。但在各类策略中，规模增长是公益组织提高影响力最普遍、最常见的策略。

02. 概念界定

概念界定

语言词汇在应用时包含着个体与其相关经历的全部历史。不同个体在使用同一概念时可能指向着不同且丰富的内容。当提到公益的“规模化”时，人们对其理解亦有所差异，一些人认为规模化是产品/服务的增长，也有人认为规模化是指筹款和组织规模的增长。规模化并非自然世界客观存在的造物或规律，因此人们可以从不同角度和立场予以界定。

本《指南》将核心概念界定如下，并在此定义下开展讨论：

“规模增长”：组织的服务量相较之前有所提升。

“规模增长”描述了一组非常宽泛的状态。例如，一些组织服务量的增长是因为其口碑所带来的自然增长，随着时间推移缓慢增加。另一些组织则是有意识地在一段时间内投入全部精力以实现巨大、阶梯性的增长。又例如，一些组织因为服务规模的扩大降低了成本，而另一些组织反而提升了成本。只要组织的服务量在提升，都可以称为“规模增长”。

“规模化”：组织通过超速增长，提供跨数量级的稳定服务，且质量不低于行业平均水平。

《指南》将“规模化”视为公益组织在发展到一定程度后，结合其使命愿景，希望在限定的时间内实现规模的飞跃，因而主动开展的行动。

“规模化”的要素在于超速增长、跨数量级、稳定服务以及质量平均水平。各要素的具体解释如下。

超速增长

·超速增长指产品/服务规模的增长率大于组织规模（人员数、支出等）的增长率。随着产品/服务规模的增长，组织必然需要更多的人力与支出。但通过一系列的组织协作、社会动员、标准化等措施，规模的增长率可以远大于组织自身的增长率。国外的研究表明，当方法得当时，组织可以实现一百倍的影响力，而规模只需要增长一倍*。中国的实践也表明，在人员与支出规模增长不超过三倍时，服务规模也可以扩大数十倍。

* Bradach, J. (2010). Scaling Impact: How to Get 100x the Results With 2x the Organization.

	案例1： 广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心			案例2： 西安市光源助学公益慈善中心		
	规模化前(2016)	规模化后(2017)	倍数	规模化前(2016)	规模化后(2023)	倍数
年均服务量	398（人）*	3891（人）	9.8	25000(人次)	1047688(人次)	41.9
年度支出	78（万）	140（万）	1.8	60（万）	249（万）	4.15
团队规模	5（人）	11（人）	2.2	3（人）	9（人）	3

*为2008-2016年的平均数

跨数量级

· 规模化虽然和数量相关，但规模化之后的“数量”不存在绝对标准。由于不同机构提供的服务不同，能够形成规模效应的形态也有很大差异。在同一年内，以课程人数计算的规模化可能达到百万级，以学校为单位的规模化可能只能到万级，而一些针对特殊人群的项目，规模化达到千级就已经非常困难。例如，心智障碍青年的人际交往教育，由于该群体的学习周期很长，要教会每一个个体都需要长期的训练。心智障碍群体规模也很小，并且相对分散。该领域的组织服务量普遍以十、百为单位计算，“千”数量级已经是该领域中很大的数量。因此，不存在一个绝对数量标准来衡量某个组织是否完成了规模化。

· 公益组织采用相对标准衡量规模化的结果则容易许多，即经过规模化之后，组织在单位时间内覆盖目标对象的规模应当至少提升一个数量级（一般取十倍）。在实践中单位时间通常选取“年”。例如，A机构在规模化前每年可以为5000名儿童提供防灾减灾教育，在规模化后每年可以为60000名儿童提供教育。又例如，B机构在规模化前每年能为200名遭受校园欺凌的儿童提供心理支持，在规模化后每年可以为2500名儿童提供支持。

· 目前，并没有相关证据论证增长程度对公益组织的影响或其合理性。但在实践场景中，当某个组织要开启规模化时，往往意味着其希望通过组织变革创造更大社会价值的愿望。在组织影响力较小时，将产品/服务规模扩大数倍往往是通过努力即可达成的。因此，本《指南》建议选择十倍/一个数量级作为规模化的参考基准，但组织可以依据实际状况进行调整，设定适宜的目标。

稳定服务

· 规模化的重点应当是单位时间内提供稳定服务的计数，而不是总和计数。例如，一个组织提供某种服务的年均量是三万，它们希望通过规模化在三年之后能够达到累计服务量一百万的目标。对该组织来说，意义最重大的不是一百万，而是三年后该组织能够每年稳定提供数十万服务的能力。当然，从指标设定的角度，一百万作为文化意义上的整数，可以向组织成员和利益相关方展示组织的雄心与承诺，因此也可以作为一个重要指标。

· 规模化需要的不只是总数，而是“提供稳定服务”的能力。一位渔民，每天花6小时去湖中捞鱼，每年能捞1吨鱼。当他想扩大产量时可以有两种方式。一是可以引进新的工具，采用更科学的方法进行养殖，例如建立更好的水循环系统、捕捞措施等。两年之后渔民一共捞了6吨鱼，并且今后每年可以捞3吨。另一种方式是每天花18小时捞鱼，并且连小鱼苗也不放过，两年之后也捞了6吨鱼，但一旦回到6小时工作，每年依然只能捞1吨鱼。因此，规模化追求的并不是总和数量，而是通过规模化的过程，在未来可以稳定地提供更高数量级的服务。

平均水平

·无论在商业还是公益领域，规模并不必然带来质量降低。一些情况下，高质量甚至必须基于规模效应才能实现。公益组织一旦开启规模化工作，其工作成果与质量不应低于行业平均水平，否则就失去了规模化的意义。在序言中乡村医生的案例中，“规模化”并非要和三甲医院的医生比较，而是要和当时乡村村民治病普遍采用的“土方法”、“喝符水”、“求神拜佛”等方式比较。虽然乡村医生不能达到医院的最高标准，但仍大幅提高了乡村村民疾病的正确诊断及治愈比率，提升了乡村医疗的平均水平。

·假设市场上有100家针对6-12岁儿童开展阅读工作的公益组织，这些组织通过图书馆、图书角、流动书箱等多种方式促进儿童阅读。每种方式带来的效果不同，仅从数量上看，大多组织让项目中的儿童提高的年均阅读量都在10本左右，最好的组织甚至可以达到25本。A组织希望开展规模化工作，那么其产品/服务在促进阅读量方面的效果虽然不一定要达到25本，但应当不低于10本。

·由于我国现代公益发展时间较短，行业性或基础性数据的收集、披露与分析远远不足，许多行业并没有清晰的参考基准。因此，在实践过程中，规模化的组织一般会广泛了解其他同类组织的工作，对比国内外已有的研究，从而建立一个对平均水平“大致”的认识和感受。再通过自身的规模化为行业提供公开、可供查询的数据，补足信息缺失。但知晓平均水平依然是重要的，即使没有严谨的量化参考，也应当有充分的质性认识。

03. 规模化起点

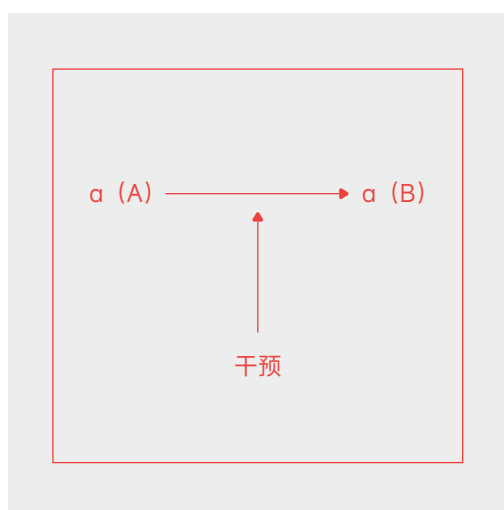
规模化起点

所有的公益项目，无论是补偿性的，例如灾害救助、减贫、反家暴，还是发展性的，例如音乐教育、艺术教育、舒缓医疗，究其根本，都是为了让目标对象实现某种程度的改变。因为公益行为，残障人得以就业、野生动物栖息地得到保护、河流水质变好……

公益组织对规模化存在的普遍误区是：规模化是在已有工作基础上的扩展，但规模化应当先界定变化。例如，一个教育组织，致力于为遭受校园欺凌的孩子提供心理支持。一直以来组织都会开展一种名为“从前时光”的营会，在营会上会通过很多心理学的工具，帮助大家集体的活动中宣泄、表达、学习并最终得以释放，从而回到曾经稳定而积极的心理状态。这种营会产生了很好的效果和反响。这个组织通常每年开20次营会，可以覆盖大约400名受欺凌的孩子。一天，组织的负责人认为，它们的使命是让每个遭受欺凌的孩子都能得到支持，现在的服务量太小，因此决定开展一项新的规模化战略。那么，这个组织规模化的是什么？是雇佣更多的人，付出更多的时间开办更多的营会吗？

虽然营会是有效的，但营会只是可以采用的手段之一。该组织的目的在于帮孩子恢复，而恢复的方式可能有许多种，例如一对一的咨询、音乐叙事、同伴支持等。当组织意欲规模化时，首先应当关注的不是自己有什么，而是希望孩子出现的“变化”是什么，并在此基础上思考，如果这种变化要大规模的产生，应当采用何种方法。因此，规模化的起点在于：界定变化。

《科学公益指南 01 纲要》提供了公益慈善的通用模型：



其中， α 是公益的目标对象，（A）是 α 当前所处的状态，（B）是希望 α 成为的状态。为了让 α 实现从（A）到（B）的转变需要进行特定的“干预”。

对比以下两种思考方式：

· 界定希望产生的变化（A-B）是什么——为了让这种变化（A-B）规模性的发生，应当做什么（干预）。

· 现在的产品/服务（干预）是什么——该做什么让产品/服务（干预）让更多的人使用。

虽然两种思考方式的结果可能是相同的——原有的产品/服务（干预）确实也适合规模化，因此依然采用原有方式，但这和未经思考而直接使用原有产品进行规模化是全然不同的。后者会排除掉许多新的可能性。

·在新一千零一夜*的案例中，歌路营长期以来都掌握着很多营会以及好的课程技术，但在考察寄宿制学校之后，该组织并没有使用既往常规开展的营会方式为孩子提供服务（虽然对团队来说这是最容易且熟悉的）。而是进行了新的设计，甚至在很大程度上削弱了原有的专家优势，转而采用了播故事的形式。对组织来说这是一个全新的产品，但它同样带来了积极的变化——留守儿童心态、人际交往能力、精神状态以及阅读、写作等相关能力都更好了。

·你我伙伴项目*诞生之前，团队做了许多年性教育，有完整的培训体系和课程。但当团队希望在三年内实现一百万儿童受益时，并不是指推广原有的产品，而是先制作了核心信息，当儿童学习这些核心信息后就会发生“变化”。为了让核心信息更广泛地被学习，团队详细分析了各种可能的产品形态，最终设计了我你伙伴的教学平台。

*以上两个案例在《科学公益指南》中都有更详尽描述。新一千零一夜是北京歌路营慈善基金会针对乡村寄宿制学校学生开发的项目，在7年之内让超过10000所学校的400多万学生受益。你我伙伴是西安市光源助学公益慈善中心开发的性教育项目，规模化后年均服务量提高了数十倍。

对公益组织来说，想清楚“变化”（A-B）是规模化的起点。

*在实际状况中，一些公益项目的发起是源于人们对苦难无法视而不见的冲动，因此立刻采取行动，但并不清晰“变化”是什么。也就是知道方向，但并不能在一开始就能清晰的描述出成果与变化。因此，在公益项目开展之初，或是试点阶段，一定时间的探索是可以的。但是，一旦组织要开启规模化，就无可回避地需要界定“变化”是什么，没有变化就没有规模化，数字增长只是过程和结果，“变化”才是规模化的起点。

如果“变化”（A-B）得以跨数量级发生且组织具备提供稳定服务的能力，这种规模化的实现必然会产生一种需求：重新打造工作体系，而非以原有的方式继续。

一名厨师开了一家西餐店，由于菜品很好有越来越多的顾客光顾，厨师可以通过雇佣更多的人，投入更多的时间来满足客户需求。但如果要同时在全国开三十家分店，那厨师就不能只是拼命做菜和培训更多的厨师，而是要对原材料订购、物流配送、财务系统等等进行统筹安排，用全然不同的方式工作。

规模化的重点并非更加拼命和雇佣更多的人，而是需要对管理、服务方式、人员配置进行多方面的调整，重新塑造组织的体系。因此，规模化涉及一些关键要素：复合指标、组织协作、社会动员、风险控制等。

04. 复合指标

复合指标

超速增长、跨数量级、稳定变化及平均水平作为规模化的要素，可以被细化成四项可被测量的指标，这四项指标是：有效性、规模、质量一致性和单位成本。各项指标既相互独立，又可以互为影响。

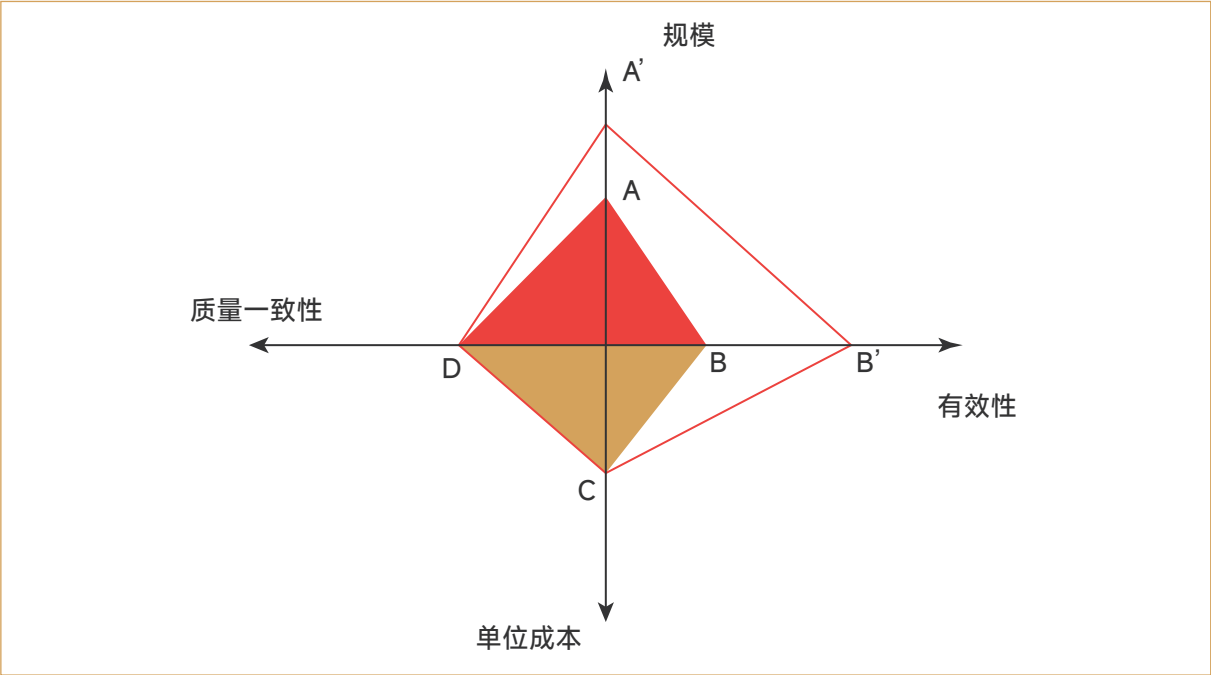
例如，有效性和质量一致性有时互不关联：

案例	有效性	质量一致性
A组织研发了一套心理健康教育的动画视频课程。教育部门在当地中学中大规模播放。由于课程均为经过专家审定的视频而非许多教师讲授，因此不存在出现错误的情况。但研究发现，学生观看视频后，虽然了解了知识但并没有对心理健康有正面促进作用。	低	高
B组织研发了一个心理健康教育的营会。当地教育局组织学生参与了营会，营会后学生心理状况明显提升，随后的研究也验证了这点。因此教育局让B组织培训了一批教师为学生大规模开展培训，但由于营会技术复杂，许多教师都无法良好地开展营会，与B组织的示范营会不同，这些营会的效果大打折扣。	高	低

又例如，规模的增加对单位成本的影响也有差异：

案例	单位成本
C组织是一家提供在线教育平台的公益机构，主要向农村地区提供远程英语教学服务。随着服务规模的扩大，C组织能够批量采购教学设备和软件许可证，同时通过优化课程内容和教学管理系统来提高运营效率。随着用户数量的增加，固定成本（如服务器维护费、软件开发费）在更多的用户之间分摊，导致每位学生的单位成本下降。	降低
D组织专注于为低收入家庭的儿童提供免费的营养午餐。起初，D组织在小范围内运营，能够利用现有的厨房设施和志愿者资源高效地准备和分发午餐。随着服务规模的扩大，D组织需要租赁更大的厨房和仓库，聘请更多的全职厨师和配送人员，同时还要应对更复杂的物流和食品安全管理要求。这些额外的成本增加导致了每位受益人分摊的成本上升，即单位成本增加。	提高

组织可以结合自身情况，在各项指标中挑选适宜的优先级。规模增长是几项指标协同推进的过程，任何一个单项指标都难以独立完成规模化。为了更清晰地界定，也可以借用数学模型的方式来表达：将四项指标变成数轴的四个方向。公益产品/服务可以在数轴上标出坐标并组成一个四边形。由于下方的单位成本对项目来说是负值，因此如果存在一个指数，应当是上方三角形面积与下方三角形面积之差。当产品/服务发生变化时四边形的形状也会发生变化，指数也会变化。因此，规模化在数学模型上，是指相较既往或同类，新产品/服务的整体指数实现了正值增加。最理想状态的规模化，可以同时实现有效性、规模、质量一致性的提高及单位成本的降低。



（上图中，A'B'CD相较ABCD，在质量一致性和单位成本不变的情况下，增加了规模和有效性）

有效性

有效性指产品/服务对于目标对象的效果。这种效果可以通过科学方法进行测量。在《科学公益指南03评估》中，对于证据等级已有详尽介绍，不同的测量方法可以对产品/服务与目标对象“变化”的因果性提供证据：

弱证据	中级证据	强证据
· 讲故事、零散的评论/反馈 · 案例报告/系列案例报告 · 专家意见/观察性研究 · 设计不良的I型或II型研究	· 设计良好的I型研究 · 设计良好的II型研究	· III型研究

I型研究	按“基线-干预-终线”逻辑开展，未加入对照组和随机化的研究。
II型研究	按“基线-干预-终线”逻辑开展，加入对照组且随机化的研究，或更高级别的荟萃分析。
III型研究	按“基线-干预-终线”逻辑开展，加入对照组且随机化的研究，或更高级别的荟萃分析。
设计良好	按照专业研究方法和原理设计的研究，在关键逻辑上设计合理，例如参考了成熟或认可度高的问卷、开展预调研、数据分析前进行处理等。
设计不良	随意或由非专业人员设计的研究，在关键逻辑上设计不合理，例如自行构思的问题、随意的样本选取、未经处理的数据的分析等。

一般认为，当一个项目规模化之前，需要先行验证有效性，否则规模化没有意义。但规模化的过程普遍与原型测试存在差异。规模化的组织通常都会在内容、方法等方面不断优化做出调整，按照严格的有效性评价的方法论，这些调整可能导致有效性的改变。此外，有效性验证通常需要大的样本量和资金，在规模化前期很少有组织能够募集到这些资金并具备开展的条件。然而，若是在规模化完成后再开展有效性验证，如果验证结果无效，就浪费了大量的精力与时间。

规模化项目应当且实际倾向于（由于影响力的增加，组织需要更可靠的证据让公众认可并通过专业评价）采用更高证据等级的研究方法，但并不是在最开始就采用，而是随着产品/服务的发展逐步递增的。以下三个案例可以作为参考：

案例1：是光诗歌注册成立于2018年，通过诗歌促进儿童进行自我表达。自成立伊始团队就使用终基线测试来了解学生的变化。这些研究是由机构的顾问和志愿者共同设计。研究内容相对简单。在最初的研究中，结果虽然显示有效，但变化幅度很小。2018-2020年间，是光每年都会开展同类研究，定期了解课程效果并进行迭代。2020年3月，是光开始正式梳理组织的变革理论。此前，是光虽然开展了许多工作，但没有系统地梳理过相关内容。随着机构服务的群体越来越多，内容也不断增加，是光需要更好地回答项目背后的设计思路是什么、为什么选择诗歌作为干预媒介、课程能够为学生带来哪些影响等问题。当变革逻辑梳理完成后评估内容也随之修订。2021年底，由三一基金会支持，是光邀请了北京七悦中心为项目开展了一项系统性评估，除了终基线对照外，还进行了非常详细的访谈调研，更好地介绍和发掘了机构的价值链条和工作模式。

年份	研究方法	研究执行方	研究成果
2018	终基线研究	外部顾问开展	研究成果
2019	终基线研究	外部顾问开展	研究成果
2020	终基线研究	外部顾问开展	研究成果
2021	终基线研究	外部顾问开展	研究成果
2022	终基线研究	三一基金会支持， 外聘评估机构开展	评估报告，对外公开

案例2：北京歌路营慈善基金会在2013年发起了新一千零一夜项目。歌路营团队在项目开始不久后就启动了评估。第一年试点结束后，通过简要评估发现，97.1%的学生都喜欢睡前故事，而孩子们听故事后显著减少了哭闹等情况，老师的睡前管理压力大幅降低。此外睡前故事还给孩子带来了其他正向影响，例如79.7%的学生爱上宿舍生活，88.4%的孩子爱上阅读等。2015年，项目学校突破了1000所，播放需求也开始成倍增加。于是，歌路营邀请北京大学中国教育财政科技研究所为项目进行了为期两年、覆盖5县137校17000多名学生的随机干预实验评估，并证明与对照组相比，项目确实对学生产生了多方面积极的改善。2019年，机构开展了一项对照研究。2021年，歌路营新开发了幼儿故事会的技术，为了了解故事会效果，歌路营在一个月的时间内为48所乡村幼儿园的近3000名幼儿开展了故事会。随后进行的专项定性研究发现，故事会对幼儿习惯改善、个人情绪调节、同伴关系改善和语言表达方面均有显著积极影响。目前项目正在持续推广中。

年份	研究方法	研究执行方	研究成果
2013	终基线研究	自行评估	内部报告，部分数据对外公开
2015	随机对照研究	多机构支持，北京大学中国教育财政科技研究所	论文发表
2019	对照研究	德勤基金会支持，外部专家	评估报告，对外公开
2021	定性研究	德勤基金会、蚂蚁金服支持，外部专家	评估报告，对外公开

案例3：你我伙伴正式成立之前，团队在职业学校中开展了为期三年的性教育，项目末期团队自行开展了评估，发现虽然也有成果，但距离期待很远。在这份报告的基础上团队重新进行了规划，并且设计了我伙伴项目，于2017年下半年正式上线。大约半年后，已经开始有一些学校定期开展课程，于是你我伙伴联合成都市疾病预防控制中心开展了一项研究，研究发现课程有效，并以学术论文的方式发表了结果。2018-2019年间，随着你我伙伴规模的扩大，课程和配套的支持体系流程一直在迭代，因此团队在不同时期聘请外部专家分别进行了三次研究，得出了相似的结果。这时有效性已经得到了一定的证明，到2019年初，课程已覆盖了25万人次，相较项目发起前扩大了10倍，而按照计划年末人数将扩展到50万。因此团队认为是时机开展更严谨的实验，因此邀请清华大学公共卫生学院的专家进行评估。2020年，你我伙伴在原有的基础上上线了新的直播课课程，因此又单独为新课程开展了评估并初步验证了有效性。

年份	研究方法	研究执行方	研究成果
2016 (项目开始前)	终基线研究	嘉道理基金会支持，自主开展	评估报告，对外公开
2018	终基线研究	与成都市疾病预防控制中心联合开展	论文发表
2018	终基线研究	外聘专家开展	评估报告
2018	终基线研究	外聘专家开展	评估报告

2019	对照研究	外聘专家开展	论文发表
2019	随机对照研究	多组织联合支持， 清华大学公共卫生学院开展	评估报告
2020	终基线研究	针对新的直播课程。联合国人口 基金支持，外聘专家开展	评估报告

实践表明，规模化项目的有效性验证通常遵循着这样的思路：有效性验证并非一蹴而就，而是长期持续的过程，其严谨程度随着影响力的扩展而增加。在原型验证和规模化初期，通常采用一些小型、证据等级不高的方法开展验证，通过结果进行修订改进，继续推进规模化。当规模发展较大时，采用更高等级的方式进行验证。

规模

提到规模化时，人们的第一反应通常是“数量”的增长。但是“数量”指代什么？公益规模化时有不同的计数单位。除了单位本身的科学性，也应当结合公众和捐赠者是否易于理解、是否便于统计等多个要素做出综合决策。

案例：假设A组织通过一套八节课的课程促进青少年理解认识青春期生理、心理各方面的变化。每节课程涵盖一个主题，虽有相关性，但都可以独立开展。A组织至少有以下三种计数方式：

技术单位	解释	优点	缺点
人	每1个人参加课程计为1人。	最为公众接受	科学性欠缺，课程类项目通常是一些人参与部分课程，参与2节课和参与7节课都计数为1不合理，也难以精准衡量社会影响。
人次	每1个人完成一节课计为1人次。	方便计数、易于理解。	一些资助者认为人次计数过于简单。希望有更“深度”的成果与影响力。
标准/高质量单元	每1个人完成一节课作为1个标准单元，同一人完成8节课作为1个高质量单元。	计数最科学，能够有效统计完成了多少标准单元的课程，每个标准单元的比例，以及完整接受课程的数量。	计数复杂，公众和捐赠者可能都不易理解。如果因为迭代课程数量增加，高质量单元计数口径无法和之前一致，且导致计数变少进而可能对筹款产生影响。

在规模化过程中，组织通常要统计多种数据，例如，最常见的课程类产品，可能涉及人数、人次、课程节数、教师数、学校数等。但组织应当设置一个基本计数单位，最能够反映成果，其他数据都围绕基本单位进行统计。下表为不同项目的基本计数单位：

项目/组织	基本计数单位	解释
班班有个图书角（担当者行动教育基金会）	班级	为学校捐书，在班级里建立图书角，以班级为单位。
新一千零一夜（北京歌路营慈善基金会）	学校	在寄宿制学校安装广播设备，统一在学生睡前播放故事，以学校为单位。
你我伙伴（西安市光源助学公益慈善中心）	人次	面向中小学、社区等多样场景中的儿童青少年，课程体系复杂，以人次为单位。
女童保护（北京众一公益基金会）	人	以小学生为主，提供一节防性侵标准课程，人次与人不存在差异，人数更为直观，因此以人为单位。
童萌亲子园（成都童萌早启教育科技有限公司）	亲子园	提供早教服务的实体空间，以空间为单位，依托线下实体连锁运营。
玛丽斯特普国际组织（MSI）	伴侣保护年（CYP）	详见《科学公益指南》P46，是MSI依据机构的服务特点建构的影响力评价指标。

*一些情况下，组织可能会专门建立基本计数单位，上表中MSI的“伴侣保护年”即是代表。

由于计数单位的差异，不同规模化的组织服务量可能分别是5万人、40万人次和1000所学校，但实际服务规模可能相当。这也是为什么规模化并不只是与其他组织横向对比绝对数量，亦是相对自身的历史比较，通过重新塑造组织将成果实现跨数量级的提升。

在规模化的过程中，计数精度应当逐步达到个位，而非笼统的约数。精确度反映了数据化程度。“约50000人”、“超过40万人次”、“近6000所学校”可以作为口语笼统的总结，但在正式文件、报告中，都应当有准确的数字描述规模。例如：

- 截止2023年12月31日，合计服务163254人次老人，培训义工255854人次，参与服务义工281226人次（十方缘）。
- 2024年7月，全国开课448节，14335儿童受益（你我伙伴）。
- 在项目开展过程中，日慈为37938人次的广东省清远市英德市青少年儿童提供全年的心理健康课程（日慈公益基金会）。
- 截止2023年，担当者在全国682个县的9648所乡村小学建设了73542个“班班有个图书角”（担当者行动）。

精确的数据除了能够建立用户对信息来源的信任外，也能够帮助组织更好地在特定情境中决策，并进一步增加数据信息的使用价值。

质量一致性

产品/服务的标准化，是规模增长的前提。标准化也可以称为规范化、流程化、工序化。虽然这几个词所指代的内容都各有差异，但它们共同的核心是关于建立质量一致性的过程。“标准化”是商业领域的常见方法，在大型商业实体中甚至是必要方法。但在公益领域，“标准化”有时并不是受欢迎的词。特别是当公益项目与人相关时，标准化容易触发联想，让人们想起流水线上一刻不停息、被当做工具的工人。出于对人的关怀和尊重，“标准化”通常会受到批判和质疑，这其实是对标准化的重要误解。

案例：当人们生病时，普遍会选择去医院看病。一名医生如果没有行医执照，没有人会找他问诊。几乎没有什么比病人的多样性更多了。每个病人不光有各自的症状，还会有各种各样的感受，在面对医生时用不同的方式叙述，很多时候病人在讲述病情时还掺杂着被隐藏的信息甚至谎言。医生需要敏锐的察觉，通过病人的神情、表达甚至陪同人员的反应来做出综合的判断。如果将目光转向住院的病人，情况会更加复杂。每天医生都需要查房记录病人的状态，每个病人都有不同的病例，许多时候医生需要会诊，根据病人的状况制定针对性的治疗方案。如果病人同时患有几种疾病，医生们需要小心翼翼地商量优先级和不同的治疗策略。除了医学技术，还需要考虑病人的经济条件、价值观甚至家人的想法。对于目标对象的多样性来说，还能比这些更复杂吗？

公益慈善项目所面临的对象和提供的服务，无论是绘画治疗、思辨教育、减少浪费、低碳生活，还是保护土壤、自然教育、养老服务、民俗文化继承等，目标对象的多样性毫无疑问是存在的。然而，纵使人类疾病呈现出了极端复杂的多样性，其解决方案——现代医学体系却是高度标准化的。医生接受统一的学习培训，药物需要经过严格的测试，医疗器械也依赖于严密的生产。如果在多样性如此复杂的领域，解决方案都以标准化为基础，在其他领域为什么不可以？

人们抵制的应当是坏的标准化，而不是标准化本身。任何一个组织都会认可（虽然有时实际并不如此）自己要提供高质量的服务，而高质量就隐含着标准，当公益组织开发教材、教具，开展培训、考核，都是在进行标准化。标准化是一个广义的概念，标准化随着目的和功能的不同呈现不同的形态。

案例：当人们想吃一顿饭时，不同的餐饮类别的技术门槛有所不同。方便面和自助锅是技术门槛最低的食物。每个人只要添加开水就可以吃到味道一致的泡面。一些自助锅或自助饭不需要任何其他材料，所有材料在产品中都准备齐全，只需要按顺序操作就可以吃上一顿不错的午餐。因此方便面和自助锅销量非常大，因为对用户来说非常便捷。相对而言，麦当劳的技术门槛就要更高，麦当劳有很严格的培训体系，每名店员都需要严格按照操作手册来制作食物，炸薯条时必须翻固定的次数，面包一旦超过特定时间就需要销毁。但相较一般餐饮店，麦当劳的技术门槛相当低，作为餐饮企业，麦当劳甚至不需要厨师岗位，任何人经过短暂的培训都可以在任何一家麦当劳店里做出味道一致且质量有保障的汉堡。但这种去技术化的方式，需要强大的支持系统才能做到——麦当劳必

须有成套的设备、研发中心、物流配送体系才能支撑起每个店的去技术化。相比之下，一般的品牌餐饮店技术门槛就要更高。这些店里需要专门的厨师，虽然店也采用统一的物流配送采购，但还是能够感受不同地区菜品的细微差异。如果是米其林手册上的私房餐厅就完全不同了，一家私房餐厅得以存在的根本就在于它的厨师，只有有足够好的厨师这家餐厅才可能长久立足。因此技术门槛也最高，相应培训并具备这种能力的时间也更长。

虽然公益领域与餐饮领域不能完全进行类比，但关于技术门槛和标准化水平的道理是相同的。公益行业的标准化技术至少存在四个不同的类别：

类别	特点	组织/项目(泛公益领域)	产品(细分公益领域-性教育)
I类	对使用者要求高，只给出抽象的原则和理念，有充分的空间发挥创意。	十方缘	爱之年华（手册、MSI）
II类	对使用者有要求，通常给予一些标准模块，使用者根据情境选择模块组合。	阿福童财经素养教育	成长之道（手册，中国计划生育协会）
III类	对使用者要求低，给定非常清晰明确的内容，使用者创造空间相对较少。	一公斤盒子	儿童防性侵课程（课程，女童保护）
IV类	对使用者几乎无要求，只需要按步骤操作就能很好完成。	新一千零一夜	爱之年华（动画视频，MSI）

当一个组织开启规模化时，需要想好适宜为使用者提供哪种标准化的辅具。从I类到IV类，标准化程度逐渐增加。如果IV类的标准化是提供“26摄氏度”的环境，那么I类的标准化就是提供“舒适的温度”，可以根据对象的需求，热的时候提供风扇，冷的时候寻找暖气，从而让对方能够“舒适”地生活。因此相较IV类项目，I类标准化适合为某种群体提供综合类的照护或是照护。以下是不同标准化的案例：

十方缘

十方缘是一家为临终老人提供专业心灵呵护服务的机构。十方缘管理着数十万志愿者，这些志愿者需要为上万名老年人开展临终关怀。老年人在临终时会有非常多样的表现和需求，显然十方缘不能提供完全相同的服务内容，而要根据老年人的需求来酌情调整。但如果缺少标准化，如此庞大的队伍难以为如此数量的老年人提供优质服务。因此对十方缘来说，应当采用的标准化不是方便面式的标准产品，而是像医院培养医生一样的标准能力。当志愿者具备这些能力，就可以依据情况为老人做出适宜的服务。十方缘将这种标准能力定义为“心灵呵护的十项技术”，包括祥和注视、用心倾听、同频呼吸、经典诵读、音乐沟通等等。这是典型的I类标准化，通常是针对某种理念或是抽象能力，这些理念和能力可以应对多样性的需求。十方缘通过对比试验和临床试验，发现可以通过对服务老人前一天、前一个小时及服务后一个小时的过程控制有效保障服务品质，在2014年通过了国际ISO9001质量认证。

阿福童财经素养教育

佰特公益是一家致力于推动困境儿童及青少年财经素养教育的组织，佰特目前已为全国255个区县近961.6万人次的困境儿童及青少年提供了财经素养教育服务。阿福童是佰特公益的品牌项目。项目主要为社区和学校两种场景提供支持。与十方缘不同，开展阿福童项目的教师并不需要面对复杂多样的需求。与其他学科的教育相似，无论每个个体学生状态如何，都可以接受相对一致的教育。阿福童的课程都是标准化的，无论社区还是学校，都有一系列的教具、手册、视频课程构成。但相关的人员需要经过佰特的培训。例如，对学校教师来说，通常要进行为期一年的培训，其中包含10次线上培训和一次3天的线下培训，佰特会通过培训帮助教师更快地开展课程并在过程中提供督导。阿福童所采用的标准课程（产品/服务）+培训的方式是II类标准化的代表，也是一般教育组织最常见的标准化方式。

一公斤盒子

一公斤盒子是一家专注于乡村教育创新设计的组织。一公斤盒子设计了一系列针对欠发达地区孩子成长需求的素养课程工具包。截至2022年，一公斤盒子为9000多所乡村学校和社区机构近78万人次的学生提供了素养课程，其核心产品是各种主题盒子，涵盖阅读、美育、生活、社会四大主题，包括美育、绘本阅读、交通安全等多种盒子。每个盒子的设计都由三部分组成：1本可视化的教案、1套课程辅助的教具以及1套课程所需的物料包。一公斤盒子将儿童参与、游戏化和情境化的学习方式融入在课程内容设计里，教师依据流程即可上出孩子喜欢的课。可视化的教案相对文字教案更容易阅读和学习，降低了教师理解的难度。与阿福童不同，虽然一公斤盒子也有针对教师的培训，但盒子的设计理念是，在没有额外培训支持的情况下，教师也能通过自行学习开课。这种设计允许在极端条件下，一个有教学经验的教师花十五分钟浏览教案，也可以上一堂达到基本教学水准的课。当然，如果有更多准备时间，教师可以为孩子们准备一次高质量的学习。这是III类标准化的代表，所有课程内容都设计完善，对使用者的要求相对低，使用者靠自行学习也能完成相应操作，但也因为这种设计，课程改动空间就很小。有经验和创新意识老师可以灵活利用这样的工具，根据自身和孩子情况进行创新调整。

新一千零一夜

新一千零一夜项目则是IV类标准化的代表。新一千零一夜针对寄宿制学校，在学校安装广播设备，每天晚上睡前为学生播放故事。在长期的故事影响下，学生的人际交往能力、语言表达沟通、自尊自信等多种能力和状况都有所改善。新一千零一夜的标准化将技术门槛降到了零。在一公斤盒子的设计中，虽然可以将培训环节省略，但仍需要有基本教学能力的人才可以胜任课程教学。但对新一千零一夜来说，只要设备到位，剩余的工作就只有每天晚上熄灯后的一个动作：“拉一拉开关”。任何岗位的人都可以无障碍完成。IV类标准化将个体技艺完全转化成了体力劳动，相关人员因此有更多的时间用于其他创新、研究或是理解和回应用户需求的工作。

以下案例可以看到，在不同的技术产品中，一个更加细分领域——性教育的标准化是如何呈现的：

·《爱之年华——青少年性教育参与式培训手册》是由MSI中国开发的技术手册。这本手册的适用对象是具备一定培训能力的培训师。手册的设计是开放式的。手册第一章是核心信息，列出了性教育无论采取什么方法和活动，都需要传递的重要信息。其后列出了各类活动方法、培训技巧和可以直接使用的热身游戏，以供匹配和传递信息。接着提供了不同的课程案例、课程组合和点评。手册的逻辑是，培训师可以依据条件灵活地设计课程。优势是弹性空间非常大，适用范围广，但劣势是对人员要求非常高。

（I类）

·《成长之道》是由中国计划生育协会开发的技术手册。相较《爱之年华》手册的技术门槛要低，适合更广泛的培训人员使用。《成长之道》划分了七个标准单元，每个单元的主题、活动方法都相对固定。培训人员可以根据状况来进行单元的组合。既有一定弹性空间，又不用重新设计，非常方便。这份材料已经使用了约二十年，几经修订，但都采用了模块组合的思路。（II类）

·儿童防性侵课程（儿童版）是“女童保护”的品牌课程之一，与《成长之道》模块化的课程（可以组合成2小时至2天不等的方案）不同，“女童保护”对课程有着极其严格的标准限制。为了实现高标准化，“女童保护”儿童版课程《爱护我们的身体》固定为40分钟。每位讲师都需要进行严格的学习和考核，甚至需要背诵课程稿件。考核时有60余个打分项，考核人员会对讲师逐项打分。（III类）

·《爱之年华——青少年性教育动画视频课程》是MSI中国开发的一套每集10分钟，共10集的动画视频。女童保护的课程标准化程度已经很高了，但仍需要依赖人员的学习和严谨的考核。而本套视频课程只需要依托MSI与许多组织合作，面向学生定期播放。在个别地区，甚至由检察院介绍和安排，当地的学校会大规模集体观看视频学习。（IV类）

这些设计各有特色。与其说标准化的程度不同，不如说是标准化的目的和内容不同，因此带来了标准化难易程度的差异。在赤脚医生的案例中，最初卫生部规划的在医院开办三年制学习班同样是标准化，但相比赤脚医生有着更高的单位成本，既包括时间成本也包含经济成本。从I类到IV类，标准化更加容易，但并不代表质量的逐次降低。以IV类，也就是无需任何专业能力，只需要简单的人工操作的标准化为例。针对新一千零一夜的研究证据显示，项目对儿童和青少年的诸多能力都有显著积极影响，反而I类中一些常见的营会，质量并不比新一千零一夜更高。但对《爱之年华》的动画片的评估显示，虽然观看动画片的学生知识水平提高了，但他们对“性”的态度并没有显著变化，依然无法自然大方地讨论这些问题。看似同样的做法为何会有不同的结果？因为在新一千零一夜项目中，学生长期聆听故事之后，会经常讨论故事内容，寄宿的特点也有助于谈论这些话题。但“性”对儿童来说通常是敏感的，没有教师引导学生很难公开大方、并且以学习的方式进行讨论。因此变化只能体现在知识方面。如果要产生态度甚至行为的改变，就需要配以其他辅助性的活动。

单位成本

单位成本是指开展每个标准单位服务所需要的投入。单位成本是公益组织比较容易忽略的要素，但也是管理效能的直接反应。当一个组织要开展规模化工作时，首先要计算基数，之后设定规模化的目标，最后计划如何改进工作体系。新一千零一夜、阿福童等项目都能够相对精确地计算单位成本，例如每一所学校从申请到开课的平均时间、每一名儿童接受一节课的花费。下表是光诗歌的单位成本核算：

年份	资金规模(万)	机构全年支出(万)	服务儿童数量(人)	课程数量(节)	单节课程生均成本
2016	无	无资料	约1500	无	无资料
2017	无	无资料	约6000	18	无资料
2018	54.53	25.04	约35000 (包含网课约20000)	30	约1.4
2019	84.05	87.79	约18800	36	约3.8
2020	255.69	116.71	约22000	50	约2.1
2021	293.56	147.84	约27000	88	约2.0

*本表摘自由三一基金会支持，北京七悦中心对是光诗歌的评估报告。课程成本算法：全年总支出/（服务孩子数量×单个孩子参与课程数量），以2018为例，每个学生上半年6节课，下半年6节课，故全年参与12节课，因而单节课程平均成本为254000/（15000×12）=1.4。（网课学生除外）

探客教育是三一公益基金会的核心业务之一，旨在提升儿童的科学、技术与工程素养。探客教育以普惠性的定位开放全国申请，主要在学校、社区及公教场所进行教学实践。下表是探客教育的单位成本核算：

年份	项目全年支出(万)	服务儿童数量(人)	开放课程量	学期要求用课量(节)	单节课程生均成本(元)
2022	69.16	1915	52	10	36.11
2023	82.39	24539	66	8	4.2
2024	78	18146	96	14	3.07

*探客教师关注教师的成长变化，以学期为单位提供课程资源，每学期提供14课时课程内容。完成完整1学年探客授课者可申请进阶课程获得更多主题内容。自2023年秋季启动评估以来，项目认为8课时为一学期内学生使用课程能够实现干预影响的最小课时数，14课时为完整一学期主题内容设计课时数，课时数与干预影响成正比例关系。

在实际工作中，单位成本的精确核算是非常困难的。例如，是光诗歌2020年及2021年成本的快速降低，一方面是因为服务群体数量的增加，另一方面是在原有课程外上线了新的口袋诗歌活动课。同样，你我伙伴的单位成本原本是依托线下标准课程的，但在使用了直播技术后，也影响了单位成本的一致性。因此单位成本核算可以有多种方法、口径和解释。但是无论如何，计算单位成本仍然是重要的。

05. 协作与动员

协作与动员

公益组织受资金来源及运作方式的天然限制，无法像商业一样可以相对灵活地大规模招募和辞退全职成员、通过利润分享机制发展各类经销商来拓展客户。虽然规模增长时组织通常会雇佣更多的人，但数量是相当有限的。规模增长的过程中，相比产品/服务的增长率，组织规模的增长率要低得多。例如，是光诗歌在建立时全职员工只有3人，三年后的2021年增长至5人，2022年为8人，年预算大约300万。规模化完成后的组织大多数全职团队维持在5-15人之间。但这些组织普遍都有着庞大的非全职团队，它们通过建立一个广泛的合作网络，将许多人和组织纳入到一个共同目标之下进行协作。建立这种网络涉及两种技术：组织协作与社会动员。

组织协作

组织协作可以有效地拓展需求端。公益组织希望服务更多的用户，但仅凭自身的力量难以触及到大规模的用户，需求端无法通过大量资金进行营销和拓展，因此需要通过倡导并缔结合作进行。

规模化产品的形态多样，因此协作渠道差异很大。例如，一个教育产品在选择主要协作对象时，既可以以学校为单位，也可以以教育部门为单位。和大量小机构（学校）的协作，谈判总时间长，因为每个机构都需要经历相同的步骤，但风险分散。和少量大机构合作，谈判总时间短，但风险可能更高。如果一个地方谈不成，就是重大损失。因此在拓展协作时要考虑清楚具体策略。规模化常见的协作类别包括单级协作、多级协作、区域代理、领域嵌入。

方式	解释	案例
单级协作	可以直接覆盖目标人群的合作点，常见学校、工厂、社区等。一般通过公开招募或报名找到。	途梦教育长期公开招募愿意参与途梦课堂的学校。校方可以直接通过途梦公众号的入口报名，经审核满足条件后即可开展课程。
多级协作	经过多级合作覆盖目标人群。常见政府部门。一般通过介绍、主动拜访找到。	是光诗歌和一些地方教育部门合作，教育部门会协调学校参与，学校参与后会选取教师参与培训并开展课程。
区域代理	在某一区域选取一个有资源与影响的核心合作伙伴作为代理，负责该地区的合作拓展。代理既可以是关键个人也可以是有影响力的枢纽组织。	新一千零一夜会在地区选择代理，代理会通过在地的人脉资源拓展合作。这些代理在项目从3000到10000所学校的拓展中起到了非常关键的作用。
领域嵌入	通过嵌入某种常规进入目标人群的形式进行覆盖。	每年夏季都有大量的志愿团队去乡村支教，三一基金会的探客教育项目与支教团队合作，为这些团队提供相关的课程资源与技术支持，让支教团队可以在支教过程中面向乡村儿童开展科学与工程思维教育。

对大多数组织来说，在规模增长的过程中都不会只采取一种协作拓展方式，而是在不同时段使用多种手段混合开展，且协作是动态调整的。新一千零一夜和是光都长期接受学校的直接报名合作，途梦和探客教育也会和教育部门主动联系。这些方式共同构成了规模增长的成果。以下是你我伙伴在2020年不同合作渠道为当年总服务量贡献的数据。

渠道	方式	占比
单级协作（一般客户）	公开招募到100余个社会组织，直接在当地开展课程。	9%
单级协作（大客户合作）	体量很大的2个长期合作的组织。	15%
单级协作（直播课）	学校直接申请，远程开展的直播课程。	15%
多级协作	通过教育、卫健部门开展的多级合作。	8%
区域代理	与四个地区的枢纽组织代理合作，每个组织在所在省的范围内开展课程。	45%
领域嵌入	通过支教带上性教育开展的课程。	8%

在组织协作中，有三个关键要素会决定协作的形态和效果：品牌、资金与技术。每个要素通常有三种不同的协作方式，规模化组织会依据目标和产品/服务特点选择不同类型的组合。

品牌		资金		技术	
类型	解释	类型	解释	类型	解释
独享	只能使用规模化组织的品牌，一般表述为在组织内或当地引进某产品/服务。	供给	由规模化组织直接提供活动资金，有相应指标等要求。	专有授权	规模化组织享有完整的知识产权，协作组织只能根据技术标准使用相关资料，或在约定的条款下修改内容信息。
共享	可以使用自有品牌与规模化组织品牌进行联名。	配比	规模化组织提供部分资金，需要协作机构自筹一部分，或和其他项目配套共同开展。	联合开发	规模化组织在产品体系下，和协作组织共同开发特定类别的产品，产权为双方共有。
开放	协作组织可以使用自己的品牌，在工作中得到授权使用相关技术，但需要提交相关数据与反馈。	自筹	只授权技术或品牌，协作机构需要在当地自筹资金。但规模化组织一般会配套相应的筹款资料和能力建设。	平台收录	规模化组织除自有产品体系，会提供一个产品平台，设定标准，符合标准的产品可以搭载在平台上向用户提供，规模化组织统一管理运营。产权归协作组织所有，但一般只授权规模化组织使用。

案例1：三一基金会开发了“科学公益通识”系列课程。在品牌、资金与技术方面分别采用了开放、自筹、专有授权的模式。基金会每年会公开报名渠道，任何开展能力建设的组织都可以申请课程授权。合作过程中，协作组织不需要露出三一基金会品牌，并可根据情况选择对当地用户免费或收费服务。课程可以单独组织学习交流活动，也可以嵌入已有的能力建设项目中，但不能对课程内容进行修改。

案例2：“大山里的音乐课堂”是由贵州省为爱黔行公益服务中心发起的公益项目。项目通过捐建音乐教室、赋能乡村音乐教师和引导开展项目音乐课程，为偏远地区乡村儿童提供系统地学习乐器的机会，促进乡村地区音乐等美育教育均衡发展。项目已为贵州省32个县的180余所偏远乡村学校开展乐器音乐课26097节。该项目在品牌上采用了独享策略，协作组织不能修改品牌名称。资金方面采用配比策略。但为爱黔行会提供区域资源开发、筹资培训、明星达人及媒体的资源联动。

案例3：你我伙伴在与湖南李丽心灵教育中心合作中，选择了品牌共享策略。李丽中心为了建立组织的专业性、品牌及筹款能力，发起了“青柚课堂”项目，得到了你我伙伴的专有授权，使用相关资料。在传播材料中，使用的品牌名是“青柚课堂x你我伙伴”。你我伙伴会为其提供一部分资金和技术支持，李丽中心在湖南省范围内与更多当地组织合作开展性教育，并可以使用青柚课堂进行筹款。此外，在与广东绿芽乡村妇女发展基金会的合作中，你我伙伴选择了平台收录的方式，由绿芽开发儿童性教育课程（包含动画视频及课程资料），你我伙伴进行管理与运营。

从逻辑上看，规模化发展需要详尽的规划，特别经过前期调研选定优先开展的工作区域。但在实际操作中，成功的规模化往往不是严格按照规划进行的。许多规模化的实践表明，最初的增长并非源于严格的规划，而是通过动员现有一切资源和渠道，广泛传播信息，吸引有意合作的各方参与。由于市场的巨大潜力，组织应保持灵活性，不局限于特定的学校或社区。如果一个合作机会未能实现，应迅速转向其他可能的合作伙伴。应优先考虑那些表现出强烈合作意愿的个体或团体。与这些对象的协作可以作为规模化的起点，为后续的发展奠定基础。当组织积累到一定规模的协作和影响力时，这种影响力将自然扩散，吸引更多潜在的协作伙伴加入，形成良性循环。过分依赖单一的分析结果或特定的合作对象可能会导致灵活性不足，增加规模化失败的风险。在规模化过程中，组织应持续评估和调整策略，以适应不断变化的环境和需求。

社会动员

在通过组织协作拓展需求端的同时，想要实现规模化，还需要增加供给端。规模化的产品/服务中，许多环节都要靠人来实现。社会动员可以有效增加供给端的人力资源。社会动员是指通过一系列的手段感召、鼓励、发动他人辅助自己开展工作，而这种工作性质以志愿参与为主，不涉及或只涉及少量的经济补贴，但权责分明，并且通常需要一定程度的考核，以此分解工作，降低成本。

与正式雇员不同，通过社会动员加入组织的成员通常没有或只有少量的劳动报酬。即使一些组织会和成员签署公约或协议，也难以在其中设置严厉的退出条款。总体来说，组织对社会动员的对象的法律约束效力很低，不具备实质强力约束的能力和认同基础。因此，社会动员需要建立一个更加广义且良好的激励系统和利益分配机制，让参与方能够共赢。

规模化的组织一般涉及两种类型的社会动员：

类型	解释	要点
服务型	作为项目产品/服务提供者的一部分，直接面向用户开展工作。例如课程类项目中的教师、服务类项目中的社区人员。这类志愿者通常会持续一段时间，例如一学期、一年甚至更久。	通常人员数量较多，组织应建立完整的阶梯制度，通过服务人数、时长等要素衡量，或累计积分，或划分星级，让所有人能明确了解不同阶梯对应的权责关系，并通过定期开展的专题会议进行表彰与激励。
职能型	为规模化组织提供特定职能的志愿服务，例如评估、咨询、传播、数字化建设等。持续时间可长可短，也可以根据任务临时性地参与。	通常为少量关键人员，组织应当针对性地给予激励，根据这些人员的特点定制相关的礼物、荣誉纪念品等，并定期向其更新组织信息，让对方感受到自己的工作或作品在持续发挥作用，从而有更强的意义感。

由于服务型志愿者数量较多，背景多元且通常分布在多个地域，因此组织要制定完善的流程与机制，帮助其更好地提供服务。在制定流程的过程中，可能存在两种思维：

- 设计者思维：以设计者的角度设计流程，按照逻辑推理划分出所有步骤，按步骤完成设计。
- 用户思维：以用户的视角设计流程。假想自己是一名用户，在实际过程中如何体验每一步流程，进而完善设计。

案例：A组织为中学提供法治教育，设计了一个名为“模拟法庭”的产品。需要大量的教师作为志愿者参与，在学生中开展。A组织需要为志愿者提供一系列的培训、考核等，志愿者需要完成信息提交、数据填写、反馈评估等工作。两种流程设计思路如下：

- 常规思维：撰写招募信息、制作信息收集表；筛选人员、发放通知、约定培训时间、发送相关资料；收集反馈、追踪数据、举办志愿者活动、发放奖励等。

·用户思维：将自己想象成一名教师，从教师的角度，在什么场景下可能看到招募信息，信息中以读者视角读到了哪些内容，一旦决定参与应当通过什么链接或扫码进入哪里；报名信息填写后多久会有人联系我，添加微信后对方说了什么，如何指导我，我通过链接进入了哪里，看到了什么；上完第一次课后我如何提交信息，提交后一段时间是否接到反馈或互动，参与完成一学期工作后我会接到什么活动邀请，如何参与表彰等。

在用户思维下，组织得以从用户视角设计流程。虽然两种思维在结构方面差异不大，例如都需要制定招募信息，但站在用户的角度能够更好地设计细节体验。例如，当对方看到报名表添加“我”的微信时会说什么，当“我”通过好友时对方会怎样介绍自己和项目，“我”在填写授课计划时是否觉得这一步是不必要的进而随意填写。这些体验都是规模化组织进行社会动员的“关键时刻”。

詹·卡尔森是瑞典知名的企业家，曾经帮助两家瑞典的大型企业由濒临破产转为高额盈利。卡尔森在46岁撰写完成了管理学著作《关键时刻》。卡尔森曾经执掌北欧航空公司。他指出，公司每年运载1000万名乘客，平均每人接触5名员工，每次15秒钟。也就是说，这1000万乘客每人每年都对公司产生5次印象，每次15秒，全年共计5000万次。这5000万次“关键时刻”决定了公司未来的成败。因此，公司必须利用这5000万次关键时刻向乘客证明，搭乘北欧航空公司的班机是最明智的选择。

职能型志愿者通常有更强的专业能力，许多时候，公益组织很难以市场化的价格邀请到专业人员提供支持，因此会动员专业人士进行志愿服务。例如，对许多公益组织来说，开展严格的学术研究作为评估是有困难的。一方面组织缺少必要的知识，一方面开展研究与评估的费用和精力都不少。较高证据等级的方法，例如随机对照实验，可能耗资超过百万。但有效性验证不但能为优化工作提供重要参考，还可以为组织的筹款、资源拓展背书。因此，一些公益组织会采取与研究人员合作来开展评估。这类合作的要点是建立一个良好的利益分配机制，让参与方能够共赢从而降低成本。以评估为例，公益组织和研究者的特点和利益如下：

·公益组织：有大量一线的实践，其中包含许多重要的、但未经收集、分析与转化的数据，缺乏研究能力。希望有更专业的、符合学术要求的、能够经得起检验的评估，通过评估可以获得更高的合法性，既可用于改进项目，也可以用于筹款。

·研究者：有研究能力，但经常缺少一线的、务实的研究对象，缺少数据和信息来源。希望能够找到可以研究的优质对象，申请相关课题获得经费，同时获得一手数据发表论文，奠定学术声望。

案例：探客教育

探客教育通过为申请教师提供全套课程资源与入门教师培训，降低教师用课门槛，通过教师的探客实践让儿童运用生活中常见材料完成工程探究任务。探客教育在规模化的过程中，为了解课程为学生带来的核心变化效果分别和两个专家团队开展合作。其中一个团队由三名海外在读博士组成，团队对国际相关教育类项目和评估方式了解之后，帮助业务设计了专用的评估工具，指导业务开展评估，在分析数据后撰写了评估报告。另一个团队是国内高校教师，主要研究通过社会动员参与课程的教师在项目中的变化。两个团队除了支持业务开展评估，也将相关数据用于自己的博士课题及其他学术研究与论文发表。

三一基金会与公益行业评估支持平台合作，探索通过规范性的机制促进公益组织与评估人员合作，为许多组织提供了评估服务。以下是这类社会动员合作中双方签署协议的要点，规模化的组织可以参考借鉴：

甲方（组织方）的权利与义务	乙方（研究者）的权利与义务
· 甲方有权要求乙方根据评估方案的质量和时间内要求完成评估； · 甲方应向乙方提供为使评估顺利进行而涉及的相关资料，包含课程资料、既往评估信息、学校学生信息等； · 评估过程中产生的数据甲方享有所有权； · 合作过程中，甲方应承担为使评估顺利进行而涉及的组织协调费用，包含调研团队差旅、问卷印刷、调研设备租赁等； · 合作过程中，甲方不向乙方支付任何形式的劳务费用； · 甲方在未来使用相关论文、报告及评估成果时应通过引用、提及、标注等方式说明乙方贡献； · 如甲方中途结束研究，视为放弃所有上述权利，乙方有权拒绝提供评估报告，并获得已调研数据的所有权和使用权。（本条内容和乙方最后一条一致，都是关于中途退出的保护。一些甲方即便退出也不愿让渡数据权利，因此可以根据情况修改为经济赔偿，根据付出的时间或方案的复杂程度，具体金额可酌情考虑）	· 乙方应按照评估方案（附件）的质量和时间内要求完成评估； · 乙方有权要求甲方为乙方顺利开展评估提供必要的便利，包括查询了解评估涉及的资料、按乙方质量要求开展培训调研等； · 评估过程中产生的数据乙方享有使用权，乙方有权使用本合作中涉及的调研数据和相关信息发表学术论文，并拥有论文署名权； · 乙方应确保合作中所使用的研究方法完全符合相关的伦理要求； · 合作过程中，乙方不向甲方收取任何形式的劳务、人员经费； · 乙方在未来使用相关论文、报告及评估成果时应通过引用、提及、标注等方式说明甲方贡献； · 如乙方中途退出研究，视为放弃所有上述权利，甲方有权使用研究方案、已产生的数据等继续开展研究。

对职能型志愿者来说，比起少量的补贴，精心准备的礼物以及长期的互动与反馈更能对这类人员起到激励作用。这些做法的核心是让对方感受到被重视，规模化组织要以真诚和用心来回报对方。以下是一些案例：

·A是一名公益行业的资深专家，A帮助X组织开展了战略工作坊，并在战略落地的过程中多次提供咨询。出于对X组织工作的认可，A表示不收取任何费用。X组织于是选取了四张A的照片，照片包含了工作、生活的不同场景。X组织找到泥塑店，根据照片做了四个泥人雕塑，并定制了一个花园场景将泥人摆在上面，构成了一个雕塑组团，又制作了一个精美的玻璃外罩，送给A作为纪念品。

·X组织举办了一系列重要资料的发布，在发布中邀请到数位资深的嘉宾。X组织根据嘉宾特点制定了不同的礼物，例如一位嘉宾收到了定制的纪念银币，正面是嘉宾的名字，背面是组织的标识和活动名称，另一位嘉宾正巧结婚，X组织定制了一瓶葡萄酒，酒瓶上以镂金方式刻着两人的合照。

·B以大约10%的市场价格为X组织制作了一系列动画视频，帮助X组织节省了费用并完成了重要的技术资料。X组织每年都会向B寄送年报，让B看到组织服务的人数每年都在增长，自己的作品发挥了重大价值。此外，X组织在重要行业会议上隆重为B颁奖，感谢B的付出。

组织协作与社会动员是规模化过程中的重要技术。但除了拓展需求端和增加供给端之外，它们还有更深的价值和意义。组织协作通过促进不同组织间的交流与行动，不仅拓宽了服务的覆盖面，也提升了对社会问题的全面理解，使得解决方案更加精准和有效。这种多角度的参与有助于揭示问题的复杂性，并集合多方智慧共同寻求更好的解决方案。同时，社会动员不仅仅是增加人力的手段，它本身就是一种赋权的过程，能够激发社区成员的潜能，增强他们的参与感和归属感，从而体现公益慈善的核心价值——通过集体行动促进社会的共融与进步。因此，在规模化实践中，组织协作与社会动员既是技术策略，也是价值观的体现。

06. 风险控制

风险控制

慈善项目规模化的过程中会伴随许多风险，这些风险大多不是规模化独有的，但却因为规模化而放大。当组织服务对象的规模从几十、几百扩大到成千上万甚至十万、百万时，各类问题就会随之显现。

版权侵犯

版权遭到侵犯是规模化项目常见的问题。一些同行会通过下载、复制、摘抄等方式使用相关内容。一些极端情况下还可能将资料更换logo后全套复制。因此规模化的组织应当在初期就建立版权意识。以下是不同组织版权保护的经验和

- 对重要的资料、文件等申请知识产权；
- 在相关技术资料、课程包、课件前后等都标注版权声明；
- 只通过自行开发的系统提供在线使用的版本，不提供下载版本；
- 下载版本需要授权码、时间或次数限制。一些课程包资料可以进行加密，使用者在打开一定次数或一定时间后就会自动失效；
- 对可以下载的电子版本文件设置打印保护，只能浏览无法打印；
- 为品牌起独特的名字并申请商标，一些公益组织的规模化产品/服务的名字过于普通和常见，无法申请商标，增加了品牌风险；
- 发现涉及侵权问题时，一般建议先及时、主动、友好沟通。国内相关领域发展时间较短，规模化项目版权侵权时有发生，但大多数人并非恶意侵权，而是没有建立良好的版权意识。公益从业者想法往往比较朴素，觉得好于是拿去直接参照。因此友善沟通后通常就会解决，对方也会表示歉意。但如果沟通不顺利，就可以以正式告知、要求、发布公告甚至通过法律诉讼的方式维护权益。

伤害暴露

随着规模的增加，在提供服务时很可能发现目标对象正在遭受伤害事件，例如妇女遭受家暴、儿童遭受性侵等。这时组织既不能坐视不管，也不能随意处置。此外，由于组织协作和社会动员，这些利益相关方的不当行为也可能牵连组织，带来一系列风险。在规模化组织的实践中，这类风险可能包括：

- 协作组织成员或志愿者在重大社会事件中的不当发言或行为引发舆情；
- 协作组织成员或志愿者对目标对象实施侵害；

- 志愿者在服务过程中遭受当地人员的侵害；
- 志愿者在服务过程中发现目标对象遭受侵害；
- 特定人员为获取利益而采取的行贿、索贿行为。

因此，组织应做好相应的措施。这些措施通常包括：

- 熟悉相关法律法规，知晓一般的报警、取证、作证等司法流程；
- 收集典型案例，建立培训制度，对所有协作组织及志愿者进行统一的培训；
- 事先与一些专业组织（例如救助、心理支持等）建立联系，一旦出现问题可以迅速进行转介；
- 建立组织签署协议与公约时附带的标准文本，这类文本通常以公约、声明等方式签署，一些组织称作“反不当行为”，一些组织称为“尊严制度”，其中通常包含反对性骚扰、贿赂、腐败等内容的条款。

其他常见风险

· 地图使用。规模化组织为了展示工作成果，通常会在地图上标注出开展工作的区域。但一些公益组织使用了错误的地图，例如漏绘台湾岛、南海诸岛、钓鱼岛等岛屿，错绘藏南地区国界线等。公益组织应当使用国家正式发布的标准地图。

· 隐私保护。规模化组织在传播中经常拍摄大量素材，在公开使用这些素材时需要注意取得当事人同意并签署相关授权文件，特别是涉及到儿童，应注重保护儿童隐私。此外，在社会动员工作中，需要收集志愿者个人身份信息，也应注意这些信息的保密性。在一些项目中，组织会提供一个页面让所有志愿者填写身份证号、邮寄地址等信息，虽然外人无法查看页面，但志愿者之间可以互相获取，同样违反了隐私保护原则，会为组织带来风险。

· 信息混乱。由于规模化涉复杂的数据统计、指标换算、成本核对等，组织在对外呈现数据和信息时可能出现不一致的情况。这种情况不一定源于数据造假，而可能是由于统计口径和计算方式的差异，或是由于相关人员的粗心。但这种不一致可能让捐赠者产生质疑，进而影响到组织的公信力。因此，规模化组织应特别注意信息与数据对外口径的一致性。

· 伦理抉择。公益组织在开展工作中，由于真实世界的复杂性，常会面临一些无法完美协调的矛盾，甚至是伦理抉择。组织需要排列伦理及风险的优先级，权衡利弊并做出决策。

案例：蓝信封留守儿童关爱中心是一家专注留守儿童心理陪伴的公益组织。蓝信封通过志愿者和留守儿童的一对一书信陪伴，来促进留守儿童的心理健康。蓝信封至今已通过75万封手写书信陪伴了近7万名儿童。一般来说，书信是通信者之间的交流，应当进行充分的隐私保护。但是考虑到在社会动员过程中，有大量志愿者参与信件来往，因此如果不进行把控，有可能在信件中出现恶意表达，或是有关政治、色情、教唆等不可控风险，从而对儿童产生负面影响。因此蓝信封设有专人对信件内容进行审核，确保信件不会对儿童带来伤害。但考虑到隐私性，只有少数被授权的人才有限浏览信件，且儿童和志愿者会被事先告知原因及其中涉及的步骤。这是一个典型的两难问题，一方面要保护儿童不受侵害，另一方面又要顾及通信的隐私，很难同时兼顾，因此蓝信封权衡利弊后以儿童安全为优先级进行决策。

07. 其他经验

其他经验

数字化

规模化组织普遍会建立数据系统，并通过协同办公等数字化工具提升组织效率。有关规模化组织数字化的经验如下：

- 在规模化初期，组织一般倾向使用市场上已有工具的组合收集数据。一方面因为不需要付费或只需要付少量费用。另一方面产品/服务模式需要验证，过早开发独立系统存在较高风险。当流程和模式较为成熟时，会开始独立开发数据系统。

- 独立系统开发无法一步到位，普遍需要不断迭代更新。系统一旦开始建设，需要长期投入。组织应当对此有充分认识，且准备相应的资金。数字化系统投入通常以百万起步。满天星公益的系统前期投入大约400万，建成稳定后每年数字化投入占每年预算的8%-9%（年均总支出约1000万元），包含第三方研发及人力与服务器维护。你我伙伴系统前期投入约60万，建成稳定后每年投入占年预算的5%-10%（年均总支出约250万），不含人力。

- 建立数字化系统的过程中，需要执行团队和技术团队紧密合作。执行团队需要帮助技术团队理解系统希望实现的功能。一些情况下，规模化组织会通过用户视角画出整个网站或页面的示意图，技术团队进行搭建。在与技术团队沟通时，需要考虑未来两至三年系统能承载的最大量。规模化的组织曾经出现过由于后台大量访问系统过载而停用的情况，组织花了很多时间修复，期间对用户造成了严重影响。

- 在许多规模化组织收集数据的过程中，普遍会面临部分数据流失的情况。可能的原因包括：数据反馈流程复杂，参与者没有动力填写；参与者只是希望拿到资料。目前没有相关证据准确统计流失率，据一些规模化组织估算，如果流失率能控制在20%以内，说明数据收集体系质量很高。

- 规模化组织很难以市场价格寻找到第三方开发数字化系统，因此通常通过与专业人员建立良好的关系，让其以远低于商业市场的价格参与开发。例如，满天星公益曾经租赁办公室房东的孩子是一名技术专家，机缘巧合下了解到满天星公益的数字化需求，花费了一个月时间帮助建立了第一代系统界面。后在满天星公益负责人的鼓励下成立了一家公司，专门为公益组织提供数字化支持，并为满天星公益建设数字化系统至今。又例如，你我伙伴在制作课程时得到了一名专业志愿者的支持，后经对方介绍，另一位系统开发的专业人员开始帮助你我伙伴建立数字化平台，并长期支持系统升级。

知识沉淀

知识沉淀既是规模化的成果，也是其催化剂。它涉及收集、整合和创新组织内外的知识与信息。这意味着将项目经验、用户反馈和创新解决方案转化为可复制、可扩展的信息，从而为组织内外部提供参考。

通过系统化的知识沉淀，组织能够优化资源分配，提高项目的可持续性和适应性。知识生产还有助于提升公益组织的透明度和公信力，吸引更多的支持者和合作伙伴，为规模化提供必要的社会资本和资源基础。此外，由于公益组织在快速发展期人员流动性较高，良好的知识沉淀也可以帮助新成员快速学习并掌握相关能力，对于组织的长期发展至关重要。以下是组织普遍可以梳理记录的知识类别：

类别	内容与做法	案例
经验	组织协作和社会动员过程中会产生大量的经验，这些经验可以帮助组织优化迭代流程、升级技术并有效促进组织发展。但许多组织只通过日常工作零散地了解这些经验，无法转化成更加规范性的组织能力。组织应当建立定期、系统性的经验收集机制，并通过细致的筛选和整理形成自身的知识体系。	你我伙伴自建立起就非常注重经验总结，并在多年中构建了自己的知识体系。出品了《联结向善》政社合作案例集、《性教育工作者通识》等资料。发布了一系列规模化经验的文章，涉及产品研发、超组织协作、数字化等不同主题。
故事	规模化过程中往往会产生很多动人心扉的故事，这种故事可能涉及项目教师、照护者、志愿者等等。组织应当记录典型的故事并进行传播，这些故事有助于激励其他相关人员，并吸引更多伙伴加入。组织也可从故事中提取关键信息，形成组织文化，用于协作及社会动员的分享培训。	“麦客旅途”是麦田教育基金会重要的倡导活动，包含了麦田志愿者近二十年在山区和乡村的助学经历。麦客旅途对志愿者、捐赠人以及乡村儿童都能产生不同价值，吸引了无数伙伴加入麦田，成为员工或志愿者。
数据	许多组织缺少规范性的数据记录，在回顾时不能使用同样的口径看到连续的变化，进而难以进行准确分析。组织应当制定完善的数据统计方式，特别是关于规模、单位成本、协作方、志愿者等关键数据，通过仪表盘或其他数字化工具统一管理，并可以通过年报等方式发布部分数据。在初期缺乏数据集成系统时应当至少以年为单位仔细统计和核对数据。	满天星公益建立了完善的数据收集与信息公开体系。在满天星公益的网站上，可以查到自2012年起每个月的财务报告、自2016年起每个月的工作报告、自2017年起每个项目的年报，这些报告中都有详细且规范的数据信息，其他如理事会记录、管理制度等都公开可查。
思路	一些组织能够很好地整理记录经验，通过规范流程也能让新的同事快速上手开展工作。但这些知识属于成果，工作人员只能看到是什么，不了解为什么，不了解相关历史过程的利弊权衡与决策思路。组织应当让关键岗位的人员有序记录重大决策的过程，以会议记录、工作笔记/手记/札记等方式留存。这些思路对于组织长期发展非常重要，也可以作为后来者决策时的重要参考。	三一基金会能力支持业务每年都会撰写长篇札记，详细记录和解释业务发展思路、决策原因及经验反思，这些历史过程与业务产品手册相结合，可以让相关人员充分理解业务状况。 玛丽斯特普中国在规模化前期发布了多篇文章，对我国性教育领域的现状、实践、范式、挑战做了详细的回顾与分析，并讨论了可能存在的新的发展模式。这些思路的记录对后续回顾规模化和作为领域分析的样本提供了详实材料。

组织在进行知识沉淀时需要具备三个关键要素：

- 专门的人员。规模化虽然会产生大量知识信息，但这些信息大多是未经整理的零散信息。组织需要有专人对其进行分类归纳，提取抽象，进而形成经过整合的、有逻辑体系的知识。大型组织中通常会设置专人甚至专门的业务部门，但当人力不足时仍可由业务骨干兼任，并将相关工作变成工作指标的一部分，配以考核机制。

- 规范的机制。许多人员都有经验，但没有固定的渠道和机会分享。因此组织应当针对性地设置机制，例如定期举办交流会议，或在历次复盘中进行总结。同时，组织应对成员进行适当培训，了解学习如何在经验中提取关键信息，必要时可以为大量一线人员设置固定反馈格式，例如必须符合SBI格式（详见《科学公益指南 06 职业发展》）的描述。经过培训可以大大增加经验与反馈的质量和效率。

- 激励机制。由于知识分散在大量个体和机构之中，通常人们不会主动记录、整理并反馈这类信息。因此组织应当花费时间与精力培养知识沉淀的文化，通过年度评选、设置高级别荣誉、提供外出学习机会、发放重要纪念品等方式鼓励成员参与。也可以建立知识贡献积分制度，将员工、志愿者及规模化过程中涉及的一切利益相关方的知识分享行为与积分挂钩，积分可以兑换各种福利，如额外的休假时间、健康检查、文化活动门票等。积分制度能够将知识分享转化为可见的、即时的回报，从而提高积极性。

后续策略

按照逻辑-设计（详见《科学公益指南 02 项目》）的经典理论，组织规模化之前应当先分析目标对象的总体数量，对比现有数据，逐步规划工作进程，将规模化等同于实现组织愿景。

但从中国实践来看，还没有迹象显示公益组织具备从宏观上解决社会问题的能力。一方面由于我国广土众民，任何社会问题涉及的数量都极其庞大。无论从供给方（捐赠资源）还是执行方（能力），都不足以应对。另一方面，在我国社会中，一旦某个社会问题的社会影响达到一定程度，政府就会介入。我国民众也普遍认为关键性的问题应当由政府应对。这与一些国家的治理方式不同。国际上一些知名的非营利组织，例如全世界最大的非营利组织孟加拉农村发展委员会，每年服务约1.1亿人，实质上是承担了政府职能。如果我国出现了这种替代政府功能的组织，说明政府治理已经失灵，社会很可能出现极大动荡，民众也无法接受。

从现实来看，截止2020年底，新一千零一夜项目（2017年）服务共约380万儿童，女童保护（2013年）服务464万儿童，你我伙伴（2017年）服务217万人次儿童与青少年，免费午餐（2011年）累计惠及39万人。当然，由于服务类型、技术、目标各不相同，规模化数量不能直接用来对比。但总体来说，我国目前由民间发起的公益慈善项目，规模化的累计数据上限约为500万，年均服务上限为百万。只有极少量机构在特定情况下可以超过上限（2023年底女童保护覆盖儿童960万人）。

虽然公益组织应当对整体状况有所了解，但想要如商业般实现“市场主导”（例如70%或80%的市场规模）是极其罕见的。因此，本《指南》将规模化视为组织通过重塑工作机制以实现跨数量级稳定服务的过程，而非彻底解决社会问题的模型。无论从外部政策、资源供给，还是内部能力，公益组织在达到一定规模后都增长乏力。不少公益组织也都困惑于未来道路。一些组织做出了不同方向的尝试，其中一些采用了其他影响力策略，另一些则在探索更多的可能。以下是一些规模化组织在规模化之后的演进策略：

策略方向	案例
行业	满天星公益在自身规模化的基础上，将行业支持作为机构新的战略重点之一。行业支持包含三个方面：行业合作，机构将现有的项目体系和服务内容输出，其他组织可以参与共建；行业基础设施建设，建立阅读资源网，实现行业信息共享；赋能在地组织，通过能力建设帮助这些组织梳理战略、搭建业务体系、培养人才。
技术	你我伙伴在规模化的同时希望成为性教育领域的技术中心，为此开展了一系列与技术相关的活动。这些活动包括组建专家团，通过人民卫生出版社出版了针对6-18岁儿童的性教育丛书；参与制定国际性教育技术指导纲要的本土化版本，出品性教育指南，设计教师学习、考核及认证体系；探索针对残障青少年的细分领域技术，发布手语性教育词典等规范性文件。
文化	是光诗歌巧妙地借用了诗歌的文化特性，和许多知名商业品牌合作，产生了巨大的社会文化影响力。例如，与茶颜悦色联名出品了印有儿童诗歌的杯子；与手机支架品牌及游戏工作室合作设计手机支架和小游戏；与支付宝合作将诗藏进年度账单里。是光还将孩子们的诗集结出版成《大山里的小诗人》，登上当年的豆瓣读书年度（中国文学）榜单第六名。这些文化产品不但能促进公益文化，同时帮助是光找到更多的捐赠者、志愿者及愿意加入的学校。
政策	2012年，十方缘服务741位老人，经过规模化，2021十方缘服务的老人达到4万人次。目前，我国已有相关政策明确了安宁疗护的建设标准，但对心灵呵护的标准/职业建设尚不明确。十方缘在规模化的基础上希望提炼良好的解决方案，因此启动了专项工作，与高校智库合作，组建专家委员会及专业人才职业培训交流平台，撰写社会政策建议。

附录

在规模化的过程中，如何理解用户需求并针对性地设计产品/服务、如何评估效果、如何制定战略、如何进行组织管理对规模化的成败都至关重要。由于这类内容在《科学公益指南》及相关课程均有详细说明，因此本《指南》未涉及这些内容。此外，中国好公益平台也收录了许多相关技术资料，特别是在中国实践规模化的组织案例及创始人的思考。但考虑到读者可能单独阅读本指南，因此附录1提供了一个对照清单，有助于读者建立规模化的产品/服务的简要框架。此外，在谈论规模化时，人们常使用“产品”、“服务”，或提到“从项目到产品思维”，也有相应的产品工作坊等培训资源。本《指南》主要采用了“产品/服务”的表达，但个别地方使用了“项目”一词。附录2解释了概念差异及语言词汇的选用。

附1 对照清单

- 某类对象，在某个场景下，因为某种原因，目前的状况是_____
- 造成这种状况的原因是_____，我们希望他们的状况变成_____
- 市场上已有的解决方案包括_____，它们的优缺点分别是_____
- 在此问题上我们做过的尝试及其结果包括_____
- 我们希望开展规模化的原因是_____
- 我们提供的解决方案是_____，相比其他产品，这种方案的优势是_____
- 这种方案有效的相关证据是_____，它的（单位）成本是_____
- 我们设定的规模化目标是_____（复合指标），这个目标的完成时间是_____
- 什么类型的协作方可能和我们合作，他们合作的主要诉求是_____，我们对他们的要求是_____，我们能对他们提供的利益是_____
- 对于协作方我们在品牌方面选择的模式是_____，我们在技术方面选择的模式是_____，我们在资金方面选择的模式是_____
- 什么类型的志愿者可能和我们合作，他们合作的主要诉求或获得的利益是_____，我们对他们的要求是_____，我们能对他们提供的利益是_____
- 对于规模化我们还需要做的关键储备是_____

附2 语言词汇

请判断以下案例是产品还是项目？

案例1：A机构长期面向青少年开展心理健康教育，随着工作深入，他们发现残障青少年群体心理健康状况很糟糕，希望未来开拓残障青少年心理健康服务，因此开展了一项调研，旨在详细了解残障青少年的心理状况、特点及面临的挑战。

案例2：B机构长期面向儿童开展防性侵害的教育工作，在服务过程中发现很多家长都不知道如何和孩子沟通这个主题，于是计划开发一个盒子，里面有绘本、常见问题答疑手册、特别制作的认识身体的游戏道具等。

案例3：C机构发现许多公益从业者都面临着职业发展的困惑，因此希望开发一本公益人职业发展指引。

通常认为，案例1是项目，案例2是产品，案例3既可以是产品也可以是项目。这些案例揭示了两个要点：

· 项目和产品并不绝对独立，无论概念还是实践都有一定的重合性。有时项目是产品的一部分，有时产品是项目的一部分，另一些情况下两者概念可以通用。

· 一般来说，项目是为了创建特定成果而进行的临时性活动，有明确的目标、周期、预算限制，产品则相对长期，可以持续性地满足某种需求。持续性是项目和产品最为常见的差异。虽然项目也注重可持续，例如一个乡村女性赋能项目结束后，当地建立了女性纺织的经济循环，可以持续带来收入，但是项目的发起方不再进行运营，而是交由当地，项目会随周期结束关闭。但产品一旦完成，普遍是由发起方长期运营的，面向特定对象使用。

有时产品可以包含项目，在以下两个案例中，项目的成果共同构成了持续性的产品：

案例1：三一基金会长期致力于为公益行业提供公共知识产品，因此希望建立一个新的产品：公益组织案例库。案例库希望收录一些有代表性的组织的发展历史，每个案例大约3万字左右。案例库公开，任何人都可以随时登录了解查询案例。为了打造这个产品，基金会在2023年4月启动了第一期试点项目。项目周期6个月，招募了18名志愿者，完成了6个案例。第一期项目结束后，10月又开启了第二期项目，同样在6个月时间内，招募了27名志愿者，完成9个案例。2024年还会继续开展两期项目。

案例2：南都基金会长期致力于帮助公益组织实现影响力规模化，因此建立了产品——中国好公益平台。平台会筛选有潜力的机构，提供一系列能力建设、资金、咨询、渠道等支持。这项产品

持续建立多年，用户从最初的几个机构发展至上百个机构。在平台建设中，有许多独立的项目。例如，南都基金会资助一个项目进行研究，在大量调研的基础上开发了规模化的工具包和技术材料，这些材料用于平台的能力建设课程。又例如，南都基金会资助了一个项目，建立了信息收集系统和数字化平台，用于收集记录用户的工作成果，展示信息等。

有时项目可以包含产品，在以下两个案例中，一个项目可能产生一个或多个产品，这些产品是项目的一部分：

案例1：A机构申请到了一笔200万的资助，用于在重庆和陕西两地的职校开展校园欺凌干预。项目包含三个目标：1.制定校园欺凌防治的技术资料；2.对两地10所学校的10000名学生开展相关教育并建立相关预防干预机制；3.在两地提交政策建议，促进相关制度的完善。其中，目标1下有一项材料是开发10集校园欺凌的科普动画片。A机构希望借助本项目开发一套制作精良的动画片，除了用于职校项目，未来还可以作为基础材料用于机构其他项目，成为该机构在行业内的专业代表作，作为校园欺凌防治的拳头产品。

案例2：B机构在上海地区的小学开展了一个试点项目，项目要为20所小学的学生开展财商教育，同时进行评估，了解财商教育对儿童财务行为的效果。B机构在项目设计中要开发两套绘本及一套桌游，这些材料被制作成一个“财经盒子”。除了用于项目，还单独进行售卖，任何家庭都可以购买，由家长带领孩子开展活动。

一般来说，公益组织会通过具备周期性的项目来打造长期可持续的产品。以便逐渐积累专业性，在项目结束后产品仍可以长期为用户提供服务。此外，一些时候，由于公益组织开展具体行动的类型，不适宜用“产品”描述，例如某组织专门提供老年人的照护，并成功进行了规模化，将“照护”作为“产品”不符合一般认知和语言习惯，而“服务”可以更合理地进行描述。因此，“产品/服务”是一种常见组合。解释这些差异一定程度上有助于加深理解和认识，但在实践中“项目”、“产品”、“服务”有时可以互相替换。在本《指南》中三者皆可以用来描述规模化的对象，没有本质区别。

参考资料

- [1] Global Development Incubator (2018).《影响力规模化研究报告》
- [2] 社会特许经营国际中心，中国好公益平台（2017）.《社会规模化复制工具包》中文版
- [3] 童萌亲子园（2020）.《童萌亲子园规模化策略》
- [4] 周文华（2018），《让效果评估为规模化发展引路》
- [5] 杰弗里·韦斯特(2018).《规模：复杂世界的简单法则》.北京: 中信出版社.
- [6] 北京三一公益基金会（2023）.《科学公益指南》
- [7] 北京三一公益基金会（2023）.《公益组织发展与咨询案例库》
- [8] 西安市光源助学公益慈善中心历年年报
- [9] 微信公众号“北京十方缘老人心灵呵护中心”信息公开数据
- [10] 微信公众号“你我伙伴性教育”信息公开数据
- [11] 微信公众号“日慈公益基金会”信息公开数据
- [12] 微信公众号“担当者行动”信息公开数据
- [13] 北京七悦社会公益服务中心（2022）.《是光诗歌项目评估报告》

结语

1900年，物理学泰斗开尔文在英国皇家学会发表了专题演讲。演讲中提到，物理学的大厦已经建成，剩下的只是一些修饰工作。但在这晴朗的天空之上，仍有两朵乌云飘浮。开尔文所说的两朵乌云之一，就是用当时的物理学体系无法解释的黑体辐射，也就是关于光的性质。

物理学界对光的性质的争论历时已久，牛顿和拉普拉斯都认为光是一连串的粒子，达芬奇、惠更斯、菲涅尔、泊松认为光是波。19世纪不断增加的实验证据使得人们越来越确信光是一种波。直到1905年，爱因斯坦用光电效应确凿无疑地证实了光的粒子性，人们终于意识到粒子和波这两种性质是有可能调和的。新的视角极大冲击了人们的思维，量子理论随后开始发展，并在不久的将来和爱因斯坦的相对论一起，推翻了整个经典物理的大厦，重写了近代物理学的教科书。

光的波粒二象性，是今天中学物理课本中的内容。在当下的学生看来这似乎是一件非常寻常的事情，但是在100年前的传统物理学认知里却难以理解。人们认为波和粒子是决然独立的两种性质，如果一件事物是波，它就不会是粒子，如果一件事物是粒子，它就绝不会是波。这其实是人类思想史进步过程中屡见不鲜的现象：那些看似独立甚至对立的两种事物，其实只是更广泛维度（思想）的两种投影。它们不是割裂的、对立的、矛盾的，而是一个连续的整体在不同环境、不同阶段的不同表现。

公益慈善规模化的理念亦是如此。人们在谈到“规模化”时经常以“小而美”作为对照，这种想法的预设是：事物只有小的时候质量才是可靠的，才是有人文气息的，才是关注到个体的。规模意味着大，意味着冰冷，意味着将个体抹杀抽象成枯燥的数字。这种预设将连续发展的整体分割成了二元对立的形态。“大”与“小”并不是“美”的前置条件。规模化并不是让一顿营养丰盛的晚餐变成一包压缩饼干，而是在只有少量优质学校和医院的前提下，通过乡村教师和医生让数以亿计的人口得到基础的教育和卫生服务。温暖和关

怀不只是存在于小的、松散的、以兄弟姐妹相称、像家一样美好的传统慈善机构。那些管理严格、注重结果的大型组织同样可以充满人文气息。技术和数据也并不天然冰冷，它取决于技术和数据的目的。

人类行为会推动世界变化，而理念可以塑造行为。规模化的基本假设是：一个成熟运作的管理与技术体系，在效率和效能上会远超于拥有高超技艺的个体。当资源总量远远少于需求总量，如何通过科学的方式放大有限资源的能力就显得尤为重要。公益慈善发源于良善之心，但在复杂的社会结构之中，职业工作者如果经过专业训练、理性启蒙并运用科学方法，就能对“公共的善”提供更有效的支持。规模化正是建立在这样一种信念之上：大规模、高质量、低成本、保障权利这些要素是可以共存的。规模化并非要放弃什么，而是致力于在所有方面都得到提升。在此过程中，或许会历经挑战与争议，但正如物理学的发展一样，正是这些过程推动了人们对世界更深层次的认识。规模化的探索是领域不断进步和完善的体现。

理念是重要的，没有理念的争锋，社会就会失去创新和变革的源泉，期待规模化能与其他理念共同在我国公益画卷上绘出壮美辽阔的河山。



三一基金会
SANY FOUNDATION



北京市昌平区北清路8号,
三一产业园太阳谷
Sun Valley, Sany Industrial Park, No. 8 Beiqing Road,
Changping District, Beijing
www.sanyfoundation.org