

友成·沃尔玛 2018 年度“全国零售训练营”项目 评估报告

明德公益研究中心

2019 年 8 月



致谢

本次评估得以顺利完成，受益于友成企业家扶贫基金会工作人员做了大量的沟通、协调与支持工作，并且得到该项目合伙人甘肃慧联信息科技发展有限公司、贵州思达培训有限公司、武汉阳光职业培训学校工作人员的大力支持，培训教师、参加电商培训学员及受益农户的积极配合，明德公益研究中心向所有参与本次评估工作的人员表示感谢！

摘要

评估组通过对友成·沃尔玛 2018 年度“全国零售训练营”项目进行问卷调研和实地调研，从共享价值、项目战略、项目运作、项目效果与影响和可持续性五个维度进行评估分析。通过对各方主体的调研，评估结果表明：

共享价值方面，项目目标关注到了我国农村电子商务发展趋势和县域电商人才培养需求，同时关照贫困户脱贫、贫困地区经济发展两个维度的减贫路径探索，对核心目标“培养县域电商人才开展电商扶贫”进行了具体量化预测。各利益相关方对项目目标的知晓度较好，对核心目标非常认同。合作方作为企业和职业培训学校，以电子商务培训为核心业务，非常愿意参与公益性质的电商培训项目，参加培训的学员也有较强的意愿在电子商务领域就业/创业，政府部门工作人员对友成基金会和扶贫公益项目有较好的认知，并有意愿积极推动合作。统筹方、合作方、政府部门、受益方高度认同项目目标，整体来看，各利益相关方达成共识，为促进目标实现与项目发展奠定了良好基础。各方对于项目价值的理解具有较强共识并实现，预期项目整体目标的实现情况较好，项目各利益相关方反馈项目核心价值得到实现，有效提升学员的电商技能，并为电商扶贫、地区电子商务和经济发展助力。

项目战略方面，通过对各方主体的调研，该项目与发起机构以及主要参与机构的战略定位匹配度高，通过开展该项目能够促进各相关方的业务发展，助力跨国企业基金会、公益组织、民办职业学校实现使命愿景，满足政府部门电子商务人才培养需求，为企业实现

社会价值提供机会。对于统筹机构友成基金会而言，该项目在设计上充分调动了政府部门、合作方的优势和资源，并落实基金会的使命；对政府部门而言，该项目满足其工作需求；对于合作方而言，该项目与其自身业务有高度匹配性。整体来看，项目战略定位的匹配性较高。在中国农村电商快速发展的趋势下，政府鼓励各类社会资源合作，发挥电子商务在扶贫中的作用，本项目各利益相关方响应中央政府号召，跨部门通力合作、联合推动电商扶贫事业发展。合作各方秉持公益的理念，由跨国企业资助公益项目，社会组织与企业、学校、县域政府部门多方主体合作，形成了新的县域电商人才培养模式，社会资源与政府资源联合支持项目工作开展。本项目在设计与执行过程中，运用了各方的优势资源，有效回应针对国家电商扶贫战略和县域电商人员培养需求，这种项目模式体现了“跨部门合作，优势互补；女性经济赋权，提升社会地位；全程指导，服务到位”的特点。综上所述，该项目战略与模式具有较强的创新性，通过系统培训课程体系设计、培训并长期陪伴指导与外部资源对接的方式，回应受益群体的需求，项目模式设计精准有效。

项目运作方面，统筹方、合作方制定本项目培训对象招募标准，由合作方与当地政府部门共同决策、执行，各方对招募女性学员有高度的共识，学员选拔较为精准，大多数学员适合参加本项目培训，为项目目标实现提供了基础保障。项目投入了系统管理工具、充足的资金与人力资源，并撬动地方政府资源配套，综合建立了学员的资源支持系统，能够最大程度保障项目顺利实施，学员对项目资源支持充分性的满意度评价较高。同时，课程内容丰富，设置合理，受益人对整体课程内容的满意度评价较高，合作方提供的孵化活动和支持资源丰富多元，基本能满足学员需求，并促使学员开展扶贫行动。该项目制定了清晰的组织架构及流畅的沟通机制，友成基金会与合作方建立了良好的合作关系，合作方非常了解政府部门的需求和关注点，且内部人员分工明确。总体而言，项目制定了完备的管

理制度，项目流程设计明确；合作方在项目运作过程中按照项目流程与操作机制，同时兼顾规范性和灵活性，并十分注重与统筹方、地方政府部门的沟通；对项目文档和痕迹管理处理的很完善。

项目效果和影响方面，项目目标基本全面实现，女性学员比例、学员结业率均超出预期，帮扶贫困户增收的成效显著。并且，佐证项目产出的记录和数据资料详实，相关工作精细程度到位。无论是学员本身的感受、自我评价，还是合作方培训教师对学员的观察，以及政府部门工作人员的反馈，都能明显感受到学员的变化，在知识学习、技能掌握和能力提升、职业综合素质各方面显著成长，展示出充分的自信。受益方学员和贫困户都对培训做出了非常正向的评价，学员对培训过程中课堂教师组织能力和演讲能力的满意度评价高，地方政府工作人员对培训课程内容、讲师能力和态度十分肯定，并且对项目成效非常满意。通过项目执行与社会宣传，项目对友成基金会在项目模式创新以及基金会影响力方面发挥了一定作用；合作方在企业形象、口碑影响方面均有提升，并获得与地方政府更多的合作机会；项目对合作方工作人员能力提升、学员创业空间和机会、政府培训资源效率利用、贫困户生计改善各方面均产生了正向的影响。整体来看，项目对各利益相关方的发展均有一定程度的推动作用。通过项目执行，学员提升了对电商扶贫工作价值的认知，并且在行动中切实开展扶贫工作；扶贫工作对友成基金会、政府部门而言是核心工作，合作方也具有良好的社会关怀和责任意识，项目各利益相关方高度认同电商扶贫工作价值。

可持续性方面，通过该项目培训，直接受益人学员的变化与成长显著，间接受益人贫困户生计来源也得到了较大改善，持续影响方面具有明显的可持续性；该项目可沉淀农村电商人才培养模式经验，相较电商培训的商业服务模式，可以更好地为学员和地方政府提

供服务，合作各方均认可此项目价值，持续合作意愿较高；通过对项目目标、干预方式、项目成效和影响梳理，项目模型基本成型，具有较强的复制推广价值，能够对学员综合职业素养赋能、农村商务人才培养、政府电商培训效果改善等方面起到重要的助力作用。

综合以上评估结果，评估组对项目发展提出以下建议，包括：兼顾“授人以渔、授扶贫带头人以渔”，满足多元目标群体需求；迭代项目操作指引优化管理工具，提高项目运作效率；共创共享农村电商人才培养经验，开放合作扩大受益规模；整合资源推广复制至更多贫困地区，通过女性经济赋能促进社会性别平等。

目录

第一部分 评估概述	1
一、项目简介	1
二、评估界定	2
1. 评估目的与问题	2
2. 评估范围与内容	3
三、评估框架与方法	4
1. 评估框架	4
2. 信息收集与处理	6
3. 评估局限性	8
第二部分 评估结果	9
一、共享价值	9
1. 目标明确有逻辑，各方知晓且认同	9
2. 各方认同核心价值，附加价值有所体现	12
二、项目战略	14
1. 战略定位匹配，多方协同发展	15
2. 顺应国家政策结合实际需求，在原基础上跨界联合探索创新 ...	17

3. 瞄准受众需求，模式设计有效	19
三、项目运作	23
1. 目标学员选拔较精准，政府与合作方同决策	24
2. 项目资源充足，全面支持学员	28
3. 课程内容设置合理，全流程支持较有效	32
4. 组织架构清晰，沟通协作高效	36
5. 管理制度完善，项目执行规范	38
四、项目效果和影响	40
1. 项目产出基本实现，扶贫成果远超预期	41
2. 知识技能提升显著，视野扩展自信增强	44
3. 各相关方评价满意，认可项目整体成效	49
4. 各方均获正向影响，品牌提升合作增加	52
5. 多方提升扶贫认知，合力实现扶贫价值	55
五、可持续性	57
1. 培训有效赋能学员，效果持续发挥影响	57
2. 各方合作意愿强烈，继续助力项目发展	58
3. 项目服务模式成型，复制推广意愿较强	59
第三部分 评估建议	62
一、项目发展背景	62

1. 中国农村电商存在巨大的发展空间，县域高素质电商人才紧缺	62
2. 电商扶贫战略与乡村振兴战略结合，贫困地区发展新动能	64
二、项目发展建议	65
1. 兼顾“授人以渔、授扶贫带头人以渔”，满足多元目标群体需求	65
2. 迭代项目操作指引优化管理工具，提高项目运作效率	68
3. 共创共享农村电商人才培养经验，开放合作扩大受益规模	69
4. 整合资源推广复制至更多贫困地区，通过女性经济赋能促进社会性别平等	70

第一部分 评估概述

一、项目简介

友成企业家扶贫基金会（以下简称“友成基金会”）自 2015 年开始探索电商扶贫方向的工作，独立研发电商扶贫线上学习课程，与多家跨国企业、基金会合作探索。2016 年，友成基金会在沃尔玛基金会的资助下，实施全国零售训练营项目（一期），江西省、贵州省、甘肃省、河北省和四川省的 54 个县 11,175 人参加了培训，该项目成功帮助贫困地区的女性掌握电子商务技能，并通过增加收入提高社会地位。2018 年，在一期项目的基础上，友成基金会总结项目成功经验，同时识别出我国电子商务扶贫领导人针对性培训工作暂未开展。电子商务扶贫领导人包括本地电商企业/龙头企业负责人、电商企业负责人或骨干、有开展电商业务意愿的传统企业负责人或骨干、本地龙头企业负责人或骨干、合作社负责人或骨干、养殖大户等，他们长期扎根贫困地区，有快速学习电商技能的能力和扶贫的意愿。在一期项目基础上，本项目（二期）旨在让这些受训人员获得作为村级电子商务扶贫领导人服务的技能，重点培训村级女性领导人（其中女性学员占 70%比例），并且每名学员能够推动超过 2 个贫困家庭从事电子商务，帮助他们提高经济能力以及增加收入，同时赋予女性在经济和社会发展中的一席之地，并提升贫困地区的经济水平。

本项目自 2018 年 8 月启动，至 2019 年 5 月完成，实施周期约 10 个月时间，为甘肃、贵州、湖北三省 11 区/县的 876 名村级电商扶贫带头人提供电商培训和孵化支持，其中女性 598 人，占总人数的 68.3%。并且，480 名学员开展电商扶贫工作，带动 1082 名贫困户参与电商产业链就业创业，实现贫困户人均月增收 1000 元以上。

二、评估界定

友成基金会委托明德公益研究中心（以下简称“明德”）通过问卷调查、深度访谈、实地走访等形式对项目开展第三方评估。本项目评估属于全过程评估，评估组在项目为受益对象正式提供服务之前介入，基于评估的需求、友成基金会项目团队在项目中的角色定位，明德与友成项目团队共同探索双方联合的评估模式。

基于明德在评估方面的专业性以及友成对项目进行全过程的跟踪与监测，为充分发挥各自优势及提高资源使用率，明德负责评估有关的技术文件设计，包括评估指标体系、问卷及访谈提纲，并与友成基金会共同探讨完善。2019年2月，明德赴甘肃省进行实地调研，对各利益相关方进行访谈；2019年7月，明德远程与湖北省、贵州省合作方及地方政府代表进行线上访谈，了解项目执行、产出与效果情况；同期，友成基金会协助完成湖北、贵州两省的受益人访谈工作。友成在项目执行过程中全过程跟踪并监测项目进程，为评估提供过程信息支持。

1. 评估目的与问题

本项目评估目的为：系统梳理项目设计与执行情况，总结项目经验，分析项目对受益人产生的作用和影响，从而对项目模式进行分析，在总结和完善项目经验的基础上为项目的发展探索可能的途径，提出项目改进的建议。明德从项目预期目标达成、项目对合作方、受益人、政府的影响、受益人对项目的反馈等方面进行评估。评估问题包括：

- 项目设计和执行情况是怎样的？

- 项目的直接产出情况是怎样的？
- 项目的成效如何？即项目对受益人（受培训的学员、贫困户）产生了哪些效果和影响？是否满足受益人的需求？
- 项目的影响如何？即项目对包括机构本身在内的各个利益相关方产生了哪些影响？
- 项目的运作和管理模式有哪些优势与不足，为项目完善提出可能的路径。

2. 评估范围与内容

评估范围包括地域范围、时间范围与对象范围。本次评估的地域范围为项目的实施地域，主要为甘肃、贵州、湖北三省的十一个区/县；本次评估所涵盖的项目时间范围为2018年8月至2019年5月，时长为10个月；评估对象为所有接受友成·沃尔玛2018年度“全国零售训练营”项目培训的学员及其帮扶的贫困户，此外还包括项目资助方沃尔玛基金会，统筹方友成企业家扶贫基金会，合作方甘肃慧联信息科技发展有限责任公司（以下简称“甘肃慧联”）、贵州思达培训有限公司（以下简称“贵州思达”）、武汉阳光职业培训学校（以下简称“武汉阳光学校”），以及协助该项目执行的相关政府部门工作人员代表。针对评估问题，评估内容涉及项目设计、执行、产出、效果、影响及建议，具体如下：

表格 1 项目评估内容

评估问题	评估依据信息	信息获取
项目的设计和执行情况是怎样的？	-项目设计、管理与执行的痕迹资料 -项目受益人等利益相关方的反馈 -项目管理和执行团队的反馈	-项目管理和执行团队提供 -项目资料查阅梳理 -项目受益人等利益相关方访谈 -项目管理和执行团队访谈
项目的直接产出情况是怎样的？	-项目各利益相关方留痕资料 -项目管理和执行团队的反馈	-项目资料查阅 -项目管理和执行团队访谈
项目的成效如何？即项目对受益人产生了怎样的效果与影响？是否满足受益人的需求？	-接受培训学员的变化和反馈 -学员帮扶的贫困户生计改善情况	-3 次问卷调查（培训开始前、培训结束时、孵化活动结束后）：对全部受培训学员进行 3 次问卷调查 -受培训学员及贫困户访谈：在项目结束后每省分别选取 6-10 名受培训学员、贫困户口进行访谈
项目的影响如何？即项目对合作方机构在内等利益相关方产生了怎样的影响？	-项目对管理和执行团队产生的影响 -对资助方、合作方、相关政府部门等利益相关方产生的影响	-项目管理和执行团队访谈 -合作方访谈 -相关政府部门访谈
项目的运作和管理模式有哪些优势与不足，为项目完善提出可能的路径。	-受培训学员的反馈 -学员帮扶的贫困户反馈 -合作方与相关政府部门的反馈 -项目管理和执行团队的反馈	-受培训学员访谈 -贫困户访谈 -项目管理和执行团队访谈 -合作方、相关政府部门等利益相关方深度访谈

三、评估框架与方法

1. 评估框架

本次评估在设计评估框架过程中，将国际通行的经济合作发展组织发展援助委员会（OECD-DAC）开发的应用于项目评估的标准与明德经过实践总结出来的公益项目通用的以共享价值为导向的 5S 评估模型相结合。参考以上评估理论，同时结合该项目特点，最终形成以下评估框架：

表格 2 项目评估框架

一级指标	二级指标	指标解读
1.共享价值	1.1 培养目标明确性	项目目标是否描述清晰，且各利益相关方知悉
	1.2 核心价值认同度	各利益相关方对项目核心价值的认同情况
2.项目战略	2.1 项目战略匹配性	项目战略与发起机构、重要合作机构战略的匹配程度
	2.2 项目战略创新性	战略定位相对于发起方以往工作以及电商扶贫领域的创新性
	2.3 培养模式有效性	项目设计对受益群体需求的回应情况，项目设计活动有效达成项目目标的情况
3.项目运作	3.1 学员选拔精准性	学员选拔的标准与流程是否符合项目设计，实现精准
	3.2 资源支持充分性	线上课程系统是否便利及友好，线下培训和孵化指导和外部资源接入是否满足学员需求
	3.3 活动开展有效性	课程内容是否符合学员需求，授课以及孵化活动设置是否有效回应目标设计
	3.4 组织合理性	项目组织架构、各利益相关方职责分工和沟通协调情况
	3.5 执行规范性	项目相关机制的制定与执行情况，项目实际执行与计划的一致性，痕迹资料管理的完备性
4.项目效果与影响	4.1 产出实现情况	培训学员的数量、扶贫对象数量和相应扶贫指标的完成情况
	4.2 受益人受益情况	学员相关知识与技能掌握情况
		学员对扶贫的认知和行动意愿提升情况
		贫困户获得可持续的生计发展的情况
	4.3 项目满意度评价	各相关方对项目的满意度评价
	4.4 对利益相关方的影响	对学员就业创业、自信心等的影响
对学员帮扶的贫困户的影响		
对合作方及其工作人员的影响		
对相关政府部门影响		
4.5 对扶贫工作的价值	对电商扶贫工作产生的积极作用	
5.可持续性	5.1 效果可持续性	项目效果是否可持续发生影响
	5.2 模式可持续性	项目本身能否持续运作，各利益相关方继续合作与支持的意愿
	5.3 项目可推广性	项目运作模式可推广复制的情况

2. 信息收集与处理

本次评估一方面对项目档案、经济社会等环境信息以及相关资料进行桌面研究，另一方面通过实地调研搜集一手资料。

在与友成基金会工作人员讨论确定项目评估方案后，评估团队首先对该项目的各方主体及其角色分工进行了梳理，项目利益相关群体主要包括统筹方（友成基金会）、合作方（甘肃慧联、贵州思达、武汉阳光学校）、受益人（参加培训的学员、学员帮扶的贫困户）及政府部门（参与协助项目的政府工作人员代表）。本评估问卷调研主要以参加培训的学员为主，在培训前、培训结束时、孵化结束时三个时间节点分别对学员开展三次问卷调研，学员在培训前反馈其需求及对培训期待，在培训后反馈学习的收获及对培训的满意情况，在孵化结束时反馈就业、创业、帮扶贫困户的情况。

对合作方、政府部门以实地访谈为主、电话访谈为辅，在项目结束阶段进行一次实地调研（甘肃省），一方面与各利益相关方负责人、执行参与者进行了深度访谈，另一方面同步与各类型受益学员（覆盖未完成培训、已创业、已就业，已帮扶贫困户、未帮扶贫困户的各类学员）进行深度访谈，同时开展焦点小组了解受益学员反馈。信息收集与处理的主要方式是通过问卷调查与访谈，同时收集量化数据和质性访谈信息，并结合合作方提供的项目报告等项目资料进行综合分析。2019年2月，第一次实地调研结束后，评估组与友成基金会沟通协调贵州、湖北两省的评估调研工作开展计划，2019年7月，评估组远程与湖北省、贵州省合作方及地方政府代表进行线上访谈，同期，友成基金会协助完成湖

北、贵州两省的受益人访谈工作；2019年7月完成评估报告撰写。综上所述，1次实地调研、2轮线上访谈的对象以及3次问卷样本量如下表所示：

表格 3 调研对象及样本量

相关方	项目角色	主要任务	调研方法	有效样本量
友成基金会	统筹方	负责项目设计、统筹项目进展、项目宣传、贵州雷山项目点活动执行	访谈&实地调研期间交流	项目人员 2 人
沃尔玛基金会	资助方	负责项目审核与资助	/	/
一所学校、两家企业	合作方	负责与政府部门对接招募学员、筛选确定接受培训的学员人选、协调培训时间和场地、学员的线下培训和线上支持、资源对接，向统筹方沟通项目进展	深度访谈 & 小规模座谈	6 人： -甘肃慧联 4 人（包含公司负责人，培训教师 2 人，项目人员 1 人） -贵州思达 1 人 -武汉阳光学校 1 人
三个项目点合作的商务局/电商办	项目协助	与合作方协作，负责招募学员、提供培训场地、硬件设施和食宿经费支持（部分）、维持培训纪律与秩序、监督培训工作开展、跟踪培训成效	深度访谈	3 人： -甘肃省庆阳市环县电商办 1 人 -湖北省咸阳市崇阳县电商办 1 人 -贵州省遵义市红花岗区商务局 1 人
接受培训的扶贫带头人	受益方-直接受益人	参加培训并获得创业/就业支持资源，开展贫困户帮扶行动	问卷调查	培训前问卷：803 人 培训后问卷：746 人 孵化后问卷：623 人 同时填写三次问卷：538 人
			深度访谈	13 人： -甘肃省实地访谈：3 人 -湖北省线上访谈：4 人 -贵州省线上访谈：3 人
			焦点小组	共进行 1 场，6 人
贫困户	受益方-间接受益人	接收培训后的学员实习/就业	深度访谈 & 小规模座谈	11 人： -座谈 1 场：6 人 -实地访问：2 人 -线上访谈：3 人

根据信息收集方式的不同，评估组使用了不同分析方法对信息进行提取和分析。其中调查问卷中的定量问题由学员在友成 MOOC 平台填写，数据提取后使用 Excel 等工具进

行统计分析；访谈、焦点小组以及调查问卷中的开放性问题，依据项目理论的逻辑进行类属分析与情景分析。类属分析是指在资料中寻找反复出现的现象以及用来解释它们的概念、术语的过程，包括类属要素，要素之间的关系和结构等；而情境分析则是指将资料放入真实自然的环境中，按照事件发生的时间顺序对有关事件和人物进行描述性分析。

3. 评估局限性

因评估经费有限，评估组拜访甘肃省项目点开展一次末期实地调研，而贵州、湖北两省受益群体访谈工作由友成基金会协调工作人员完成，贵州、湖北项目点的合作方、政府部门代表访谈由评估组远程通过线上工具完成，贵州、湖北两省项目执行情况评估以二手资料和书面报告为主。再，评估调研未能直接与资助方沃尔玛基金会沟通了解资助方的要求和期待等信息，只能通过与友成基金会工作人员沟通获得。因而，信息获取方面有一定的局限性。

同时，尽管本次评估是在项目实施周期（2018年8月-2019年5月）开展初期介入并贯穿项目执行过程，也能较为全面地呈现项目的开展对各方带来的影响，但因缺少对照组作为参考，难以通过实验法来严格地验证因果关系，因而难以说明项目对利益相关者所受影响的程度。

在上述情况下，评估组以利益相关者的主观评价进行归因分析的结果难免存在偏差，但本次评估结果依然有很重要的意义，除全面呈现项目概貌以外，还可作为今后项目复制、推广的参考。

第二部分 评估结果

一、共享价值

共享价值是指围绕项目的各个利益相关方在当中关注的价值点的契合度，即项目的价值跟各个利益相关方的价值是否相关以及价值的共享程度如何。共享价值作为各个利益相关方达成合作共同解决项目所要回应问题的基础，且作为主线之一贯穿项目始终，对整个项目的发展都起到了至关重要的作用。

本次评估主要从项目目标的明确性以及各个利益相关方对目标的知晓情况、各利益相关方对项目核心价值的认同情况两个方面来衡量项目的共享价值，指标如下所示：

表格 4 共享价值评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
共享价值	培养目标明确性	项目目标是否描述清晰，且各利益相关方知悉
	核心价值认同度	各利益相关方对项目核心价值的认同情况

1. 目标明确有逻辑，各方知晓且认同

根据项目方案，项目设计之初的预期目标为：通过对电商扶贫带头人进行电子商务技能培训与孵化支持，重点培养村级女性领导人，帮助学员在电子商务领域创业/就业，并带动当地贫困户增加收入。电商扶贫作为扶贫攻坚战十大精准扶贫工程之一，项目设计回应我国农村电子商务发展趋势和县域电商人才培养需求，采用“公益项目+专业培训机构

+政府支持”的跨部门合作模式培训县域电商扶贫人才，是友成基金会电商扶贫战略中的重要项目。

该项目一期是直接为贫困地区女性赋能，提供培训和孵化支持，在二期项目设计时将服务对象调整为电商扶贫带头人（侧重女性），通过开展电商知识技能培训培养县域电商人才，并对接就业/创业资源，鼓励学员带动贫困户增收，推动贫困地区经济发展。

项目的核心目标是为扎根贫困地区的电子商务人才赋能，培养县域电商人才开展电商扶贫，同时关照贫困户脱贫、贫困地区经济发展两个维度的减贫路径探索，对项目价值进行了深度与专业的思考，从需求调研、课程体系和培训模式更新、政府资源对接、培训对象招募与筛选、创业/就业资源对接、优秀学员案例传播、项目评估多方面进行了设计。项目目标与具体产出指标均明确且逻辑性强。

资助方沃尔玛基金会重视推动全球妇女经济赋权，关注女性零售职业技能赋能，注重使用高效的培训方式使更多妇女受益，并参与项目目标制定的过程。项目目标的具体衡量指标设定由友成基金会与合作方共同深入讨论确定。

评估组通过与项目各相关方的实地访谈和线上访谈，了解政府部门工作人员、项目受益方学员对于项目目标的知晓和认同情况。访谈结果显示，项目合作的各利益相关方对于项目目标的知晓程度较好：政府部门工作人员对友成基金会和扶贫公益项目有较好的认知，并有意愿积极推动合作；合作方负责培训的老师也会在教学中对学员进行宣传和倡导，学员对于项目总体目标有较高程度的了解和认识；接受学员帮助的贫困户了解相对少一些，但本项目也未强调对贫困农户进行宣传和倡导。根据评估问卷调研，803名参与培训前问卷调研的学员选择参加此次培训的三个主要目的为：创业开网店（55.17%）、加强自

有网店运营的能力和技巧（38.98%）、帮助贫困户销售农产品（36.36%），参加培训的学员已经或有较强的意愿在电子商务领域就业/创业，并且有 1/2 以上的学员愿意帮助贫困户销售农产品、或协助他们开网店。

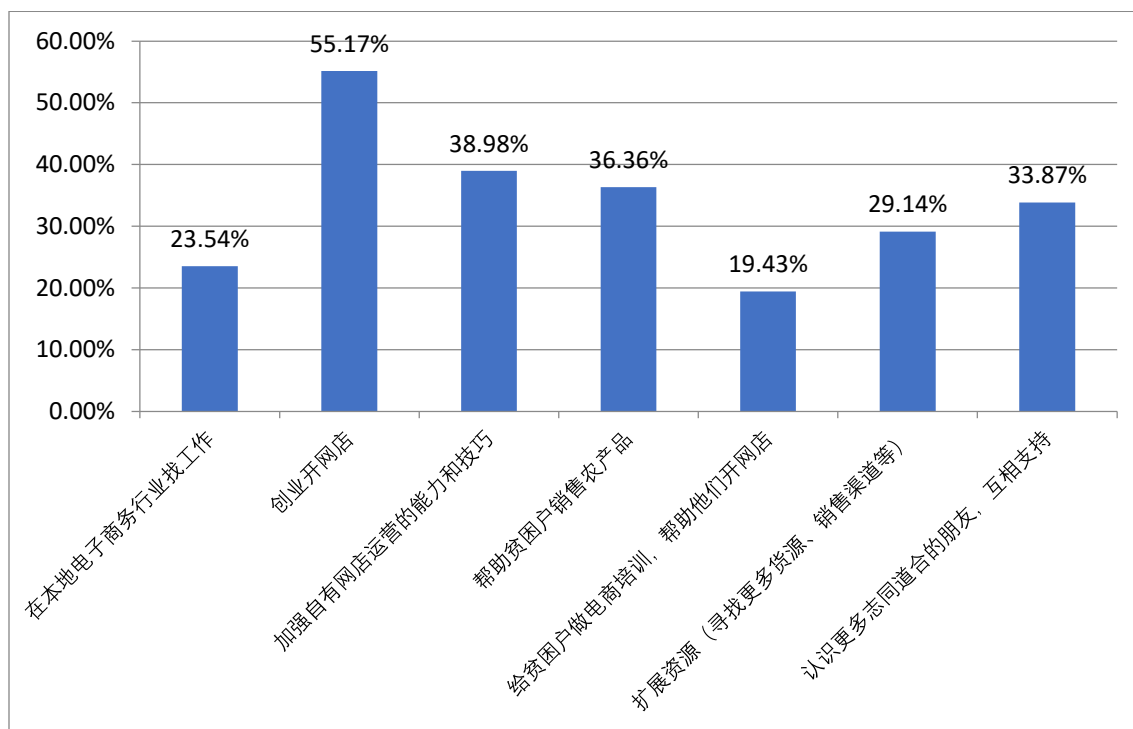


图 1 学员参加培训的主要目的

统筹方友成基金会与合作方甘肃慧联、贵州思达、武汉阳光学校共同参与了项目目标的制定，对于目标的认知较为全面，其他各参与方对于核心目标“培养县域电商人才”最为认同。其次，根据不同主体的角色分工对不同目标的了解程度各有侧重，资助方沃尔玛基金会最为关注女性学员通过培训获得零售能力成长并实现经济赋权；政府部门、合作方对学员电子商务职业技能与素质提升与运用有着更多认识 and 关注，认同电商扶贫的社会价值；学员认同农村电子商务是目前中国经济发展阶段的重要方向，对于电子商务从业能力提升有更多关注，也有意愿帮助贫困户。

综上所述，合作方作为企业和职业培训学校，以电子商务培训为核心业务，非常愿意参与公益性质的电商培训项目，参加培训的学员也有较强的意愿在电子商务领域就业/创业，政府部门工作人员对友成基金会和扶贫公益项目有较好的认知，并有意愿积极推动合作。

评估结论：

评估结果表明，项目目标关注到了我国农村电子商务发展趋势和县域电商人才培养需求，同时关注贫困户脱贫、贫困地区经济发展两个维度的减贫路径探索，对核心目标“培养县域电商人才开展电商扶贫”进行了具体量化预测。

各利益相关方对项目目标的知晓度较好，统筹方、合作方、政府部门、受益方高度认同项目目标，整体来看，各利益相关方达成共识，为促进目标实现与项目发展奠定了良好基础。

2. 各方认同核心价值，附加价值有所体现

项目相关方对项目核心价值的认同度，主要体现在他们对项目实际发挥价值的评价和反馈中。通过评估调研，各方对于项目价值的理解具有较强共识并实现。根据受访者反馈，首先，提及频率最高的是培养县域电商从业人才，项目共为 876 名学员提供了电子商务培训，学员获得/提升电子商务的基础操作技能、通过电子商务创业增收；电子商务培训作为合作方的主营业务，公司/培训学校高度认同电商人才培养的价值；政府部门关注将

培养电商人才纳入政府工作成绩，同时推动地区电子商务发展，助力农产品上行、推动贫困地区经济发展。

其次，参与电商扶贫帮助贫困户销售产品也是各方认同的关键价值，项目点选择的地区均是国家级贫困地域，电商办、商务局等部门虽未有直接的扶贫任务，但非常认同项目扶贫带动地区经济发展的价值；合作方企业/培训学校长期在贫困地区开展电商扶贫，对贫困问题也有一定程度的认知，并且合作方非常认同该项目的电商扶贫价值；学员在创业过程中有意识帮助贫困农户，虽然项目鼓励学员开展扶贫行动，但也并未对学员做硬性要求，学员可以自愿参与，最后共有 480 名学员参与电商扶贫，并且效果显著，实现贫困户人均月增收 1000 元以上。

再次，项目促进了合作方与地方政府的合作，公益项目属性使合作方便于与政府部门建立联系达成合作意向，并且公益资源撬动地方政府资源，政府部门亦有培训电子商务人才的工作任务，可提供学员招募、培训场地、培训期间食宿、培训班管理人员方面的支持（具体资源每个项目地略有不同），合作方可提供优质的培训教师和课程，双方的需求和资源匹配度高。

最后，公益项目为合作方带来多重附加价值，包括经济保障、企业&品牌形象提升、政府关系维护、项目管理能力提升。作为合作方主营业务，项目开展有助于其持续运营；并且友成基金会是国家级的公益组织，可以为合作方企业和品牌形象提供帮助，同时政府部门愿意与其保持长期合作关系，此外，部分政府部门还有意愿与合作方拓展更多的业务合作。

评估结论：

通过评估调研发现，各方对于项目价值的理解具有较强共识并实现，即培养县域电商从业人才、参与电商扶贫帮助贫困户销售产品；预期项目整体目标的实现情况较好，项目各利益相关方反馈项目核心价值实现，有效提升学员电商技能，并为项目点地区电商扶贫工作、电子商务发展助力；同时，合作方通过项目实施获得多重附加价值，包括经济保障、企业&品牌形象提升、政府关系维护、项目管理能力提升。

二、项目战略

项目战略是指项目在利益相关机构整体战略、服务领域以及服务群体整体需求方面的匹配性、创新性和有效性。即在发起机构、主要合作机构整体战略和业务当中该项目体现出的一致性和创新点，以及在服务群体面临的现状当中该项目的瞄准情况。项目战略是项目设计的出发点，是项目能否实现成效的关键因素。

本次评估主要是从项目战略定位与发起方机构战略定位的匹配性、项目战略相对于领域现状的创新性、项目培养模式设计对受益群体需求的回应情况三个方面来评估项目战略，指标如下所示：

表格 5 项目战略评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
项目战略	项目战略匹配性	项目战略与发起机构、重要合作机构战略的匹配程度
	项目战略创新性	战略定位相对于发起方以往工作以及电商扶贫领域的创新性
	培养模式有效性	项目设计对受益群体需求的回应情况，项目设计活动有效达成项目目标的情况

1. 战略定位匹配，多方协同发展

项目战略的匹配性是指该项目与发起机构、重要参与机构战略定位的匹配性，对各机构核心业务以及实现使命愿景的贡献情况。在本项目中，主要对友成基金会、政府相关部门，以及合作方甘肃慧联、贵州思达、武汉阳光学校进行访谈调研。

沃尔玛基金会，近年来在全球范围内资助女性工人和农民的从业培训，旨在提高全世界服务能力低下妇女生活的全球妇女经济赋权，在全球范围内新兴市场国家培训了 20 万名零售业从业妇女。沃尔玛基金会在各国与多个公益机构合作推动零售业职业技能培训，集中为女性、青年人提升劳动就业技能、促进其生活改善。该项目为沃尔玛基金会与友成基金会在电商培训领域的探索，在中国农村电子商务迅速发展的背景下，结合县域电子商务人才培养的需求，为农村女性创造新的创业/就业机遇，该项目与沃尔玛基金会的使命一致，整体战略的匹配度高。

友成基金会方面，友成企业家扶贫基金会以推动社会公正和谐发展为目标，以探索社会创新之路、推动人类社会更公平、更有效、更可持续发展的重要第三方力量为使命，通过研发倡导、实验孵化、资助合作、打造新公益链，推动更公平、更有效和更可持续的社会生态系统的建立。自 2015 年开始，友成基金会探索电商扶贫方向的工作，独立研发电

商扶贫线上学习课程，与多家跨国企业、基金会合作探索，探索出“线上课程学习+线下集中培训+就业创业陪伴孵化+对接农产品上行”的创新模式，获得国务院扶贫办的认可。作为电商扶贫领域的“领头羊”，友成基金会在一期项目“直接为贫困地区农村赋能”的经验基础上进行创新和突破，在二期项目调整为培训扶贫带头人（以女性为主），培养其电商职业技能，并通过学员发挥杠杆作用带动贫困户增收。该项目为农村女性职业技能赋能与电商扶贫相结合的探索，与友成基金会实现使命与愿景的方向一致，与基金会整体战略的匹配度高。

政府部门方面，因项目资金有限，友成基金会在项目设计之初即定位为“公益资源+政府资源”的模式，通过需求调研了解政府部门有电商人才培养的工作任务并认同合作方的培训能力，公益资源的进入亦有助于政府降低培训成本，政府部门有较强的项目合作意愿，并且项目设计同时满足双方需求，双方资源可以配合支持整体项目开展，有高度战略共识。

在合作方方面，甘肃慧联和贵州思达与友成基金会是第二次合作，电商培训是这两家企业的主营业务，并且在过往合作过程中对友成基金会有深入的了解和认同。本项目与两家企业业务方向完美结合，在完成项目工作的同时还可以实现企业的社会价值、履行企业的社会责任。而武汉阳光学校属于公益性质的民办职业学校，在此项目中与友成基金会是第一次合作。武汉阳光学校致力于为残疾人、下岗失业人员、困难女性等社会弱势群体提供免费创业培训和支持，本项目与学校使命高度一致，武汉阳光学校可以履行其使命，同时拓展政府合作的业务渠道。通过访谈了解到该项目虽然不能为合作方带来盈利或节余，甚至合作方还可能需要额外承担人力和交通的费用，但项目合作不仅可以提升合作企业和

学校的机构形象和美誉度，同时还有助于维护政府关系并拓展新业务，能为合作方带来更多的附加价值，合作方对项目的认同度很高。

评估结论：

通过对各方主体的调研，该项目与发起机构以及主要参与机构的战略定位匹配度高，通过开展该项目能够促进各相关方的业务发展，助力跨国企业基金会、公益组织、民办职业学校实现使命愿景，满足政府部门电子商务人才培养需求，为企业实现社会价值提供机会。对于统筹机构友成基金会而言，该项目在设计上充分调动了政府部门、合作方的优势和资源，并落实基金会的使命；对政府部门而言，该项目满足其工作需求；对于合作方而言，该项目于其自身业务有高度匹配性。整体来看，项目战略定位的匹配性较高。

2. 顺应国家政策结合实际需求，在原基础上跨界联合探索创新

项目战略定位的创新性是指项目在整个行业或领域当中起到的探索和引领作用。

通过对中国农村电商发展和电商扶贫政策的桌面研究，以及对政府部门代表和合作方项目负责人访谈得知，近年来，农村电商整体处于高速发展阶段，2018年全国农村网络零售额达到1.37万亿元，同比增长30.4%，全国农产品网络零售额达到2305亿元，同比增长33.8%¹，农村电商在助推当地经济增长、带动当地就业等方面发挥着积极作用。

¹数据来源：2019年农村电商发展现状分析，<http://www.ebrun.com/20190524/335074.shtml>。

仅 2018 年，政府陆续发布了多个支持电商扶贫的相关政策，包括：财政部、商务部、扶贫办联合发布《关于开展 2018 年电子商务进农村综合示范工作的通知》，中华思源工程扶贫基金会与阿里巴巴、京东等 18 家单位共同发起成立中国电商扶贫联盟，十三届全国人大常委会第五次会议表决通过《电子商务法》。多项利好政策支持电商扶贫工作开展，2019 年乡村振兴战略也为农村电商带来新的发展机遇。但与此同时，贫困地区农村电商人才难以满足需要，优秀电商人才优先流入经济发达地区，并且贫困地区受交通不便因素的影响，电子商务发展的基础设施物流发展速度也相对缓慢，长此以往，贫困地区农村电商发展也可能远远落后于发达地区。扶贫攻坚是一个需要长期投入资源的事业，政府一方面投入大量资源支持贫困地区农村电商发展，同时也鼓励各类社会资源加强合作，促进农村电子商务发展，发挥电子商务在精准扶贫中的作用。

友成·沃尔玛 2018 年度“全国零售训练营”项目针对国家电商扶贫战略和县域电商人员培养需求，结合公益的性别视角，形成创新项目模式，创新性主要体现在三个方面：

(1) 跨部门合作，优势互补。基于友成多年开展电子商务培训类的电商扶贫项目，拥有丰富的线上课程资源和项目操作经验，结合合作方的专业师资资源与就业培训课程，双方讨论制定详细实施方案，优势资源强强联合，可以发挥社会组织和企业、培训学校各自的优势，同时保障项目培训内容的专业性和项目执行的规范性。并且，该项目除了与商业部门企业联合外，同时撬动政府部门的资源投入，为项目顺利开展提供了全方位制度保障，跨部门合作充分发挥了各方的优势。

(2) 女性经济赋权，提升社会地位。在中国的传统观念中，女性承担家庭照顾工作完全是女性的义务，对无报酬的家庭劳动价值认同度低，而且农村女性通常无法获得其他

工作机会，也没有经济收入来源，家庭地位低，非常弱势。该项目培训瞄准农村女性群体，为他们提供电商培训，并支持其就业、创业，通过经济赋权的方式提升女性的自信心，同时鼓励他们带动贫困户脱贫获得成就感和社会认同。弱势群体经济赋权与贫困地区电商培养人才需求相结合的探索，在电商扶贫类项目中具有鲜明的创新性。

(3) 全程指导，服务到位。项目从学员招募与筛选、学员培训、学员就业/创业全过程跟进，除了线下授课和线上课程资源分享之外，合作方在培训结束后的孵化阶段继续提供支持，同时建立线上学员社群，由授课老师随时指导，保障学员及时获得支持。

评估结论：

在中国农村电商快速发展的趋势下，本项目各利益相关方响应中央政府号召，跨部门通力合作、联合推动电商扶贫事业发展。合作各方秉持公益的理念，由跨国企业资助公益项目，社会组织与企业、学校、县域政府部门多方主体合作，形成了新的县域电商人才培养模式，社会资源与政府资源联合支持项目工作开展。本项目在设计与执行过程中，运用了各方的优势资源，有效回应针对国家电商扶贫战略和县域电商人员培养需求。整体看来，项目战略与模式具有较强的创新性。

3. 瞄准受众需求，模式设计有效

项目模式的有效性是指项目对服务群体需求的瞄准与回应情况，以及项目设计活动有效达成项目目标的情况。

培养合格的电商行业人才，不仅仅是短期培训能解决的问题。一方面，电商行业属于相对新兴行业，对人才有一定要求，包括需要具备一定的电脑操作能力，同时也要对互联网有一定程度认知，并从思想层面接受其作为职业发展/生计渠道的选择，而且要掌握基本的互联网营销和电子商务平台操作方法、网络支付方式和《电商法》。另一方面，政府部门越来越重视电商培训产生的成效，不仅仅要完成电商培训人数的工作任务和培训环节，还希望接受培训后的学员尽快就业/创业，推动区域电商发展，即提升资源投入产出的转化率。因此，对政府商务局/电商办而言，非常注重培训质量和成效。最后，贫困地区居住人群以妇女、儿童、老人为主，受地区就业机会和发展空间限制，主要劳动力中青年男性常年在外打工，女性因照顾孩子的回乡的可能性更高，本项目所服务的目标群体-村级扶贫带头人（女性为主），受教育水平、年龄等因素影响，对电子商务的了解较少，学习新事物、掌握技能的挑战比较大，需要的时间也比较长²。

考虑到上述需求与特点，为贫困地区女性赋能，以期实现就业/创业，结合县域电商行业从业人才培养需要以及响应电商扶贫战略的定位，问题的关键是：识别哪类人群最适合接受培训，如何筛选将来有意愿帮扶贫困户的学员，给学员设计加强哪些知识和技能的学习课程，合作方与政府部门沟通协商如何匹配双方资源，培训结束后学员是否愿意在电子商务领域就业/创业，并开展帮扶贫困户行动。该项目通过选定贫困地区政府部门最有合作意愿(并有电商入门培训基础)的地区作为项目点、学员招募尊重政府部门和学员的意愿，综合各方优劣经验制定培训课程体系，并提供长期、全方位的过程指导陪伴学员成长、

² 分析参考信息来源：评估组根据实地调研中合作学校老师和学生的反馈所得。

同时倡导学员在电商行业就业/创业并鼓励参与扶贫行动，较好回应了以上问题，对受益群体需求的瞄准情况较好。

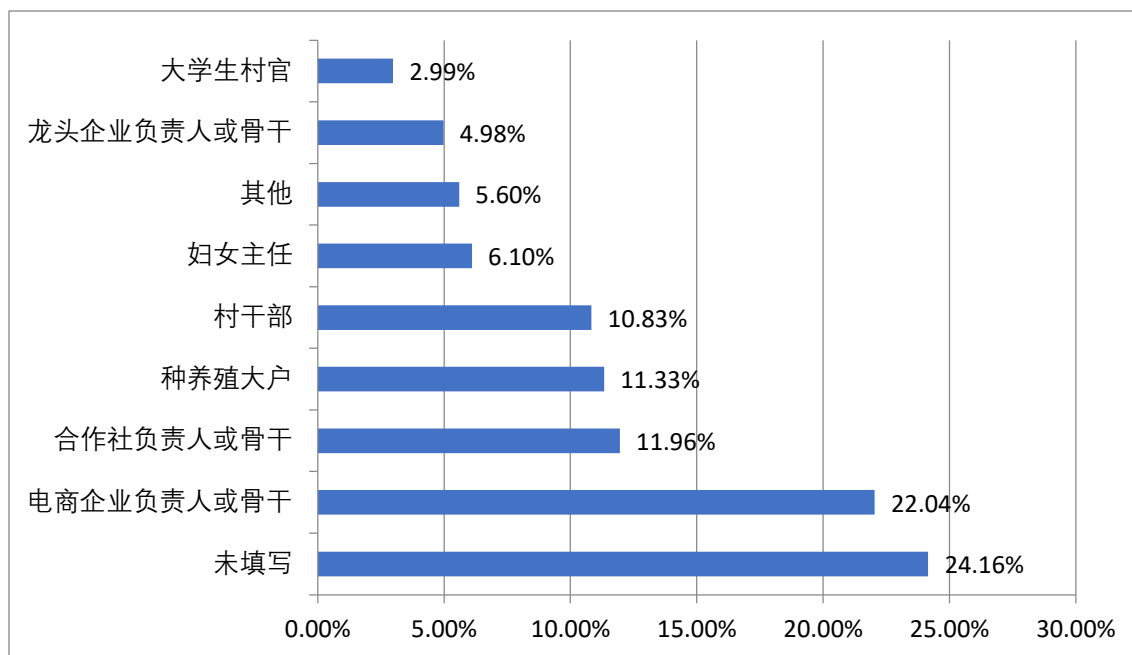


图 2 参加培训学员身份

通过对受益群体的调研，项目招募筛选的学员和目标服务群体接近。原项目设计瞄准的招募对象包括电商企业负责人或骨干、龙头企业负责人或骨干、合作社负责人或骨干、种养殖大户、村干部、大学生村官、妇女主任。如图 2 所示，在填写培训前调研问卷的 803 名学员中，目标人群共 564 人，占比达 70.24%，其中电商企业负责人或骨干类学员最多，为 177 人（占比 22.04%）。选择其他的 45 名学员（占比 5.60%）填写了其身份描述，其中农民 16 人、无业 8 人，返乡大学生 6 人、全职主妇 5 人、微商 4 人。此外，还有 194 名学员（占比 24.16%）未填写信息。

参加培训前，803 名学员在网上开店方面面临的困难是缺乏电商知识（57.53% 的学员选择此项），之后是不懂包装产品及宣传推广（占比 44.08%）和没有销售渠道

(占比 43.84%)。项目设计的课程体系可以准确回应学员面临的困难，为其提供知识和技能支持，同时也可以通过统筹方、合作方链接外部资源回应销售渠道和货源的问题。

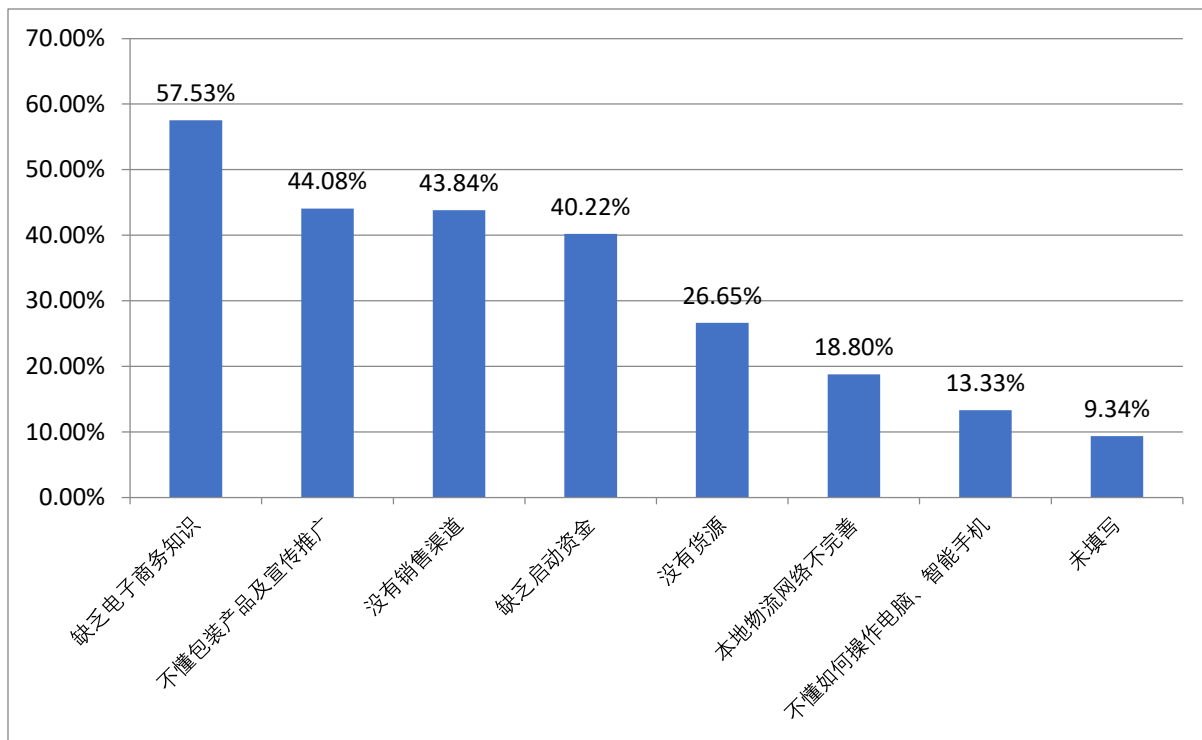


图 3 学员网上开店面临的主要困难

623 名学员回顾自己参与整个项目的过程，培训结束后针对项目模式设计进行了评价（1 分代表最差，5 分代表最好），“培训方式/模式有效性（线下培训+线上孵化）”的平均评分为 4.44 分；“扶贫方法的可行性（通过发展农村电商带动贫困户脱贫）”的平均评分为 4.40 分，反馈正向。可见，该项目选择的学员基本符合服务对象的范围，项目模式设计上较为精准地回应了受益群体需求，即为他们提供知识技能的学习和机会，同时为培训后的创业阶段提供资源支持和及时指导。

评估结论：

该项目通过系统培训课程体系设计、培训并长期陪伴指导、外部资源对接的方式，回应了受益群体的需求；培训招募筛选的学员和目标服务群体接近，项目设计的课程体系可以准确回应学员面临的困难，同时关照职业技能提升与资源支持，项目模式设计精准有效。

三、项目运作

项目运作情况包括项目团队的组织架构、分工与协作、项目管理制度的制定与执行情况以及项目资源支持情况，是项目的一系列设计安排以及相应执行情况，体现项目的架构设置、制度保障、制度执行以及资源的配备。本次评估主要从以下五个方面对项目运作进行衡量：学员选拔精准性、资源支持充分性、活动开展有效性、组织合理性、执行规范性。指标体系如下所示：

表格 6 项目运作评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
项目运作	学员选拔精准性	学员选拔的标准与流程是否符合项目设计，实现精准
	资源支持充分性	线上课程系统是否便利及友好，线下培训和孵化指导和外部资源接入是否满足学员需求
	活动开展有效性	课程内容是否符合学员需求，授课以及孵化活动设置是否有效回应目标设计
	组织合理性	项目组织架构、各利益相关方职责分工和沟通协调情况
	执行规范性	项目相关机制的制定与执行情况，项目实际执行与计划的一致性，痕迹资料管理的完备性

1. 目标学员选拔较精准，政府与合作方同决策

项目实施方案中，友成基金会与合作方计划在湖北、甘肃、贵州三省培训 800 名（70%女性）电商扶贫带头人，由项目点的区县政府部门（以商务局为主）协助招募学员。实际执行过程中，政府部门与合作方共同讨论决策招募学员类型，每个区县招收的学员类型各有不同，由合作方对候选学员进行筛选。

803 名参加培训前问卷调研的学员中，男女性别比约为 3:7，其中男性 252 人（占比 31.38%），女性 551 人（占比 68.62%）；另有 73 人未填写培训前问卷，根据项目报告统计，共培训 598 名女性学员，达到预计招收学员中 70%为女性（共 560 人）的要求。实际执行过程中，三家合作方分别在湖北、甘肃、贵州三省 11 个区县（包含国家级贫困县 8 个），与 20 个当地政府部门合作，完成所有的学员招募。

表格 7 友成·沃尔玛 2018 年度“全国零售训练营”项目实施情况

序号	省份	县域	开展日期	培训群体	培训人数	政府参与部门
1	甘肃	渭源县	2018.08.21-08.27	电商服务站点负责人	50	商务局
2			2018.11.05-11.09	电商服务站点及创业人员	30	商务局
3		岷县	2018.09.14-09.19	返乡创业及在家待业妇女	59	商务局
4		环县	2018.10.09-10.13	返乡创业人员及应往届高校毕业生	76	商务局、扶贫办
5			2018.12.27-12.31	企业负责人、务农人员	45	妇联
6		庆城县	2018.11.26-11.30	电商服务站点及返乡创业人员	58	商务局
7	湖北	巴东县	2018.09.26-09.30	驻村干部	52	商务局、扶贫办
8			2018.11.05-11.11	微商从业者	70	商务局、妇联

9	保康县	2019.02.21-02.26	合作社负责人、电商从业者、有意从事电商的贫困户	55	商务局
10		2019.02.27-03.03	合作社负责人、电商从业者、有意从事电商的贫困户	63	商务局
11	崇阳县	2019.03.16-03.21	驻村干部、返乡青年、企业员工、微商从业者、淘宝店主	72	商务局、妇联
12		2019.03.18-04.24	返乡人员、个体户、微商从业者、农村淘宝创业者	54	商务局、妇联
13	雷山县	2018.09.17-09.21	自有产业负责人	37	商务局
14	遵义市 播州区	2018.11.01-11.05	驻村干部及创业者	50	商务局
15	贵州	遵义市 习水班	驻村干部、创业者、种养殖户	51	商务局
16		遵义市 红花岗区	2018.11.26-11.30	驻村干部及创业者、待业妇女	54
合计	11 区县	/	/	876	20 部门

本项目招募的学员主要为电商企业负责人或骨干、合作社负责人或骨干、种养殖大户。虽然统筹方与合作方通过一期项目试验和二期项目需求调研综合考虑，在学员招募方面选定了清晰的目标人群，即“（1）本地电商企业、龙头企业负责人:电商企业负责人或骨干；有开展电商业务意愿的传统企业负责人或骨干；本地龙头企业负责人或骨干；（2）合作社负责人或骨干：有开展电商板块意愿，或已开展电商相关业务；（3）种养殖大户：有开展电商板块意愿，或已开展电商相关业务；（4）村干部。”但实践过程中，通过合作方的反馈，少数人群并不适合进行电商创业、开展贫困户帮扶工作，比如：“意料之外的是，与预期相反，大学生村官虽然学习力更强但是带动性较低，工作行为模式也较为僵

硬”。学员未开展扶贫工作的原因之一是因为自己工作太忙而没有时间，他们通常有全职的行政职务和工作，因此需要回顾我们的目标人群，剔除不合适的拥有全职行政工作类型的学员。在填写孵化后问卷的 613 名学员中，有 175 人未开展电商扶贫工作（占比 28.55%），其中 84 人填写了原因。84 人中，26 人反馈没有能力或自己发展也不好（占比 28.55%），26 人反馈缺乏好的产品和资金（占比 28.55%），13 人的原因为工作忙没时间（占比 7.43%），其他原因包括带孩子、缺乏资金。

803 名参与培训的学员中，最高学历水平为初中的最多，为 214 人（占比 26.65%），其次为高中和大专（各占比 20%），大学本科及以上为 84 人（占比 10%），有 4.11% 的学员仅有小学学历，整体学员学历水平以中等教育水平为主。并且，有 107 名学员（占比 13.33%）不懂得如何操作电脑、智能手机，50 岁以上的学员 26 人（占比 3.24%）。有位学员谈到：“因年龄较大，课程内容接受起来比较困难，对于电商相关知识未来的学习意愿不大。”因而，受到学习能力、互联网操作经验、年龄等综合因素影响，电子商务培训内容对部分学员来说颇具挑战，也会影响他们的学习意愿，这一点也在对合作方的访谈中得到印证。

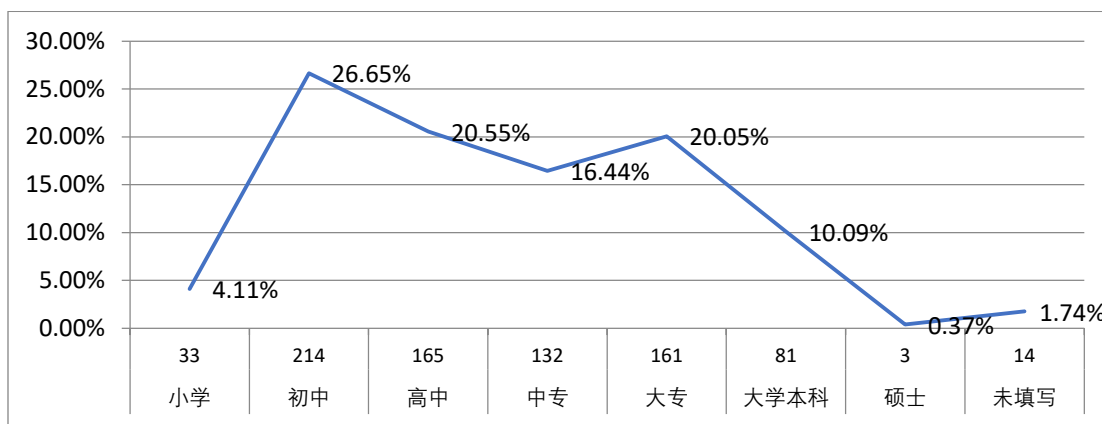


图 4 学员最高学历水平

根据学员在参加培训前对电子商务的知识和技能掌握程度自评结果，学员之间的差距较大，有 20%左右的学员对电子商务基本没有过接触，50%的学员有基本了解，30%的学员已经在电子商务行业有实践。70.49%的学员（566 人）知道国内几个主流的购物网站并使用过，但有 27.90%的学员不了解；80%以上的学员了解网上购物经常使用的支付方式并使用过，但有 18.31%的学员不了解。此外，有 1/3 左右的学员有基础的电子商务实践经验，259 人（32.25%）注册并开设过网站，181 人（22.54%）对直通车、钻展、淘宝客等推广方式有了解。

表格 8 培训前学员对电子商务的知识和技能掌握程度自评一览表

电子商务知识和技能	了解总人数	百分比	不了解总人数	百分比
我知道国内几个主流的购物网站并使用过(淘宝、京东等)	566	70.49%	224	27.90%
我知道在网上购物经常使用的支付方式并使用过	646	80.45%	147	18.31%
我知道淘宝、京东、阿里巴巴、微店、微商的区别	403	50.19%	387	48.19%
我注册并开设过网店	259	32.25%	533	66.38%
我知道直通车、钻展、淘宝客等推广方式	181	22.54%	607	75.59%

评估调研中，三个合作方均反馈按计划招募 70%的女性学员颇具挑战，受中国传统男权观念影响（甘肃省尤为明显），社会对女性的就业期待和认同低，相对男性积极报名，女性本人参与的意愿也比较低，同时难以得到家庭的支持，当地政府组织的妇女就业以家政培训为主，很少鼓励女性在创新行业发展。但是经过各合作方共同努力，反复沟通并获得政府部门官员的认同，在不同类型的学员招募过程中，都支持招收大比例女性学员并鼓励其创业，最后完成女性学员人数招募目标。

并且，学员招募的筛选环节非常关键。三个合作方都反馈，虽然在招募通知中有提出学员招募需求，但仍有多数人不符合条件仍然会报名，通过电话面试可以相对有效地控制学员符合招募条件，至少对电脑操作、电子商务有初步了解，具备一定的学习能力，并有带动贫困户增收意愿。筛选环节难以保障最后招募学员完全符合要求，有少部分学员不符合招募条件，如，45 岁以上的学员 77 人（占比 9.59%），最高学历为小学的学员 33 人（占比 4.11%）。但是，经过筛选后 90%的学员都适合参加本项目培训，三个省的结业率都在 88%以上，远超出 80%结业率的预期目标。

评估结论：

综合而言，培训对象选择方面，统筹方、合作方制定本项目培训对象招募标准，由合作方与当地政府部门共同决策、执行，各方对招募女性学员有高度的共识。并且，合作方严格把关学员筛选环节，学员选拔较为精准，大多数学员适合参加本项目培训，为项目目标实现提供了基础保障。

2. 项目资源充足，全面支持学员

项目资源支持充分性主要是指为保障项目顺利完成，各利益相关方在项目执行过程中所提供的人、财、物等资源能够支持项目的顺利实施。其中也包括 MOOC 系统是否便利及友好，项目实施过程中线上课程和线下培训、孵化活动和外部资源接入是否满足学员需求，项目资金和人力资源投入能否保障项目顺利开展。

本项目使用友成 MOOC 系统对学员进行管理，学员在 MOOC 系统上注册，每天完成 2 次签到，按计划学习线上课程，填写评估问卷，完成结业考试。746 名学员填写了培训后问卷，根据他们对 MOOC 平台（线上签到、线上课程学习、线上考试、评估问卷填写）的操作便利性的评价中，87.27%的学员（651 人）给出了 4-5 分的较高评价，少数学员（12 人，占比 1.61%）给出了 1-2 分的低评价，9.65%的学员（72 人）评价为 3 分。综合而言，学员对 MOOC 系统使用的满意度较高，但有 10%的学员认为系统还有较大的完善空间。合作方在评估调研的访谈中也反馈 MOOC 系统存在几个 bug（漏洞），会需要学员重复操作，导致时间浪费，并且会影响主办方的公信力，进而影响学员的认同度，希望系统能更完善一些。比如学员反馈：“就是手机 MOOC 很难看完，每次打开都只能看一两分钟”。

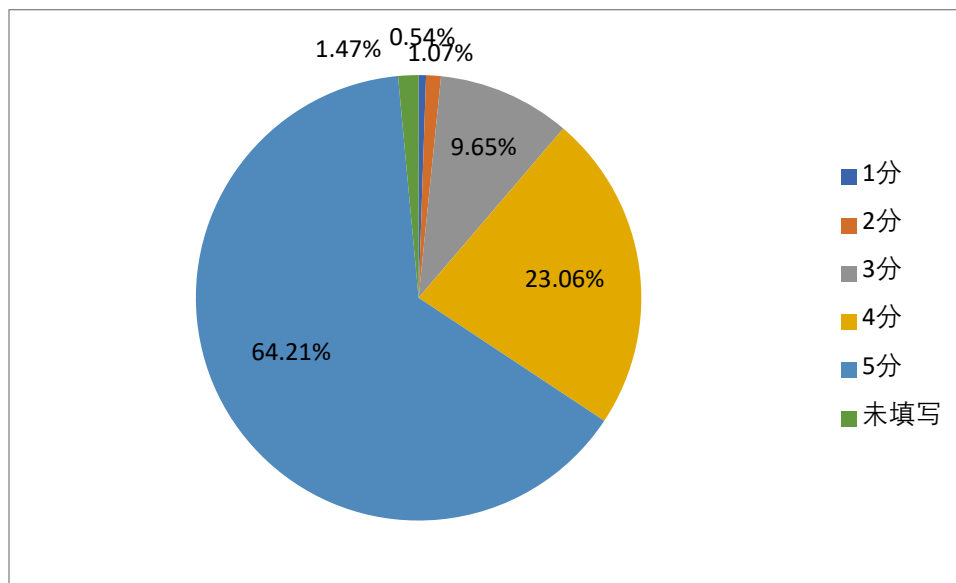


图 5 MOOC 平台操作便利性满意度评价

本项目培训包括两个阶段，第一阶段是线下培训，集中为学员讲授线下课程，为期 7 天；第二阶段为孵化阶段，为期 3 个月，为学员提供线上辅导和线下支持。培训期间，

由合作方班主任统一授课，通常由当地政府提供场地、硬件设施、食宿的支持（每个区县具体情况略有不同）。根据 746 位填写培训后问卷的学员反馈，对学习过程中“课程参与、学员服务、培训设施的安排”三个方面的反馈均较为满意，85%以上的学员评分为 4-5 分，整体满意度高。

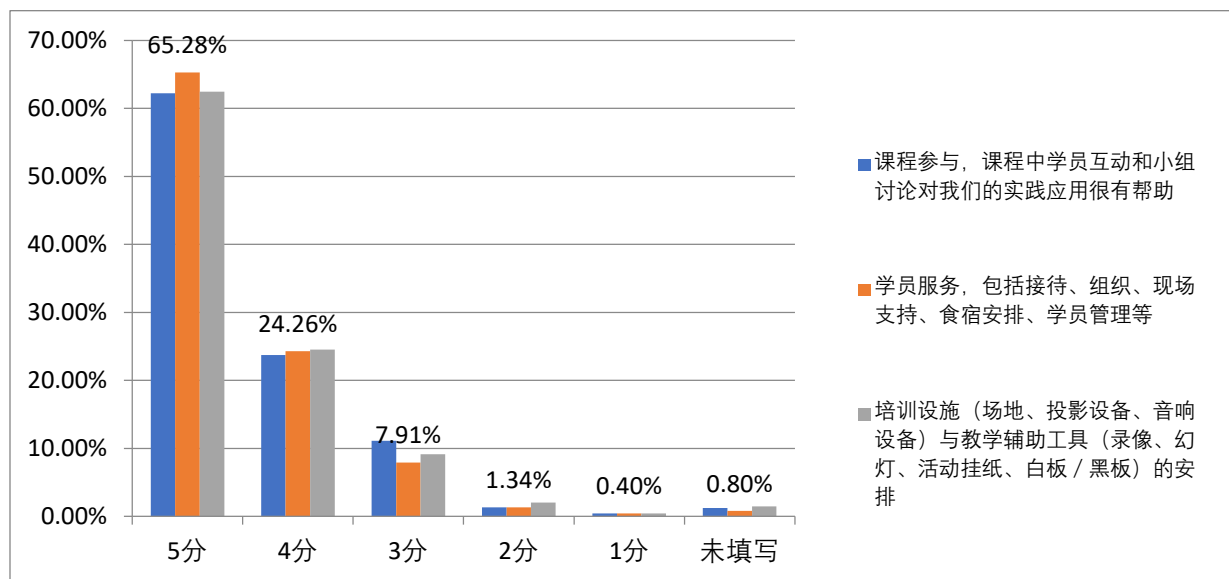


图 6 学员对学习过程的满意度评价

孵化期间，合作方班主任指导学员完成 15 小时线上课程学习、及时答疑，并组织学员开展线下活动。线上课程以友成 MOOC 学习平台为主，除 15 个小时规定的课时资源之外，包含丰富创业指导、电子商务实操和理论的更多课程，这些课程是友成自 2015 年就开始设计然后不断完善迭代的前沿课程，也开放给学员。同时合作方结合自身和友成基金会的资源优势，为学员开展电商扶贫工作提供支持：如对接农产品上行渠道、对接就业岗位（公益岗）等，提供了充足的学习资源。在评估调研过程中，学员均反馈自己所在班级有微信群，班主任定期分享培训信息，组织学员学习线上课程和分享交流，学员有任何问题也都可以在微信群中咨询，在实践遇到问题时可以及时得到帮助并解决。623 名学

员填写了孵化后的问卷，回顾整个项目的过程，其中 612 名学员对项目整体资源支持充分性进行评价，552 人（占比 85.15%）给予 4-5 分的较高评价，认为资源充足，仅 4.08%的学员评价低，认为资源不充分，10.60%的学员评价一般。并且，学员给班主任及指导老师提供的服务和支持评分平均值为 4.43 分，给予了非常正向的评价。综合学员反馈，项目提供的整体支持资源较充分，能满足大多数学员的需求。

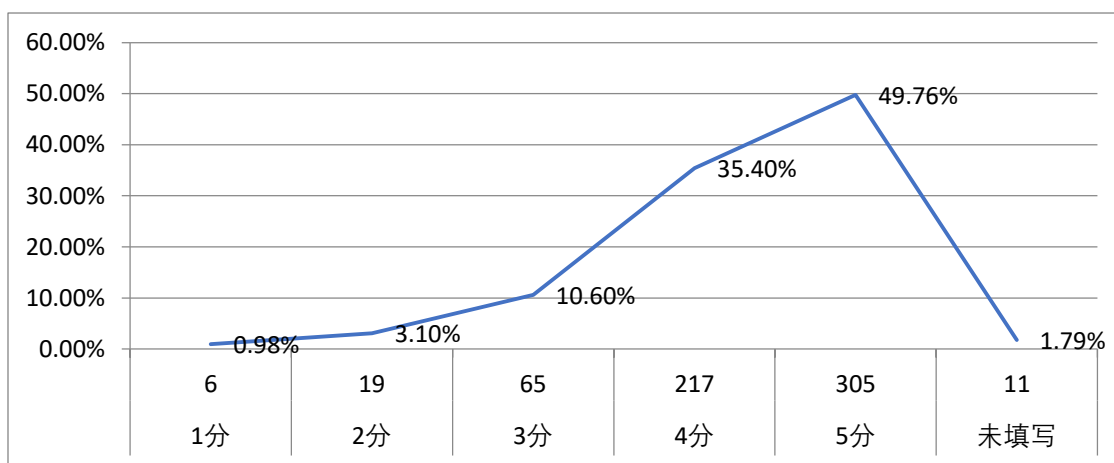


图 7 学员对项目资源支持充分性评价

本项目的资金全部由沃尔玛基金会捐赠，用于项目执行、行政管理、项目监督、宣传、评估等方面，详细资金使用情况可参考财务结项报告和财务审计报告，合作的地方政府部门会配套本项目提供线下培训的场地、硬件设施、食宿等资源，但不提供直接的资金支持。友成基金会 2 名项目人员负责项目的管理和监测工作，以及贵州雷山县的项目执行工作；三个合作方各有 3-4 名项目工作人员和授课老师负责项目执行；合作的地方政府部门会视情况为培训班级配备 1-2 名跟班工作人员，协助合作方在培训期间管理学员。地方政府部门合作联络与沟通、线下培训、孵化活动开展（包含支持学员开展贫困户帮扶行动），这三个阶段都需要集中的人力资源投入，为保障项目顺利完成，友成基金会、甘肃慧联、

贵州思达、武汉阳光学校 11 个区县的 20 个政府部门，各方都投入了充足的人力资源，能够支持项目的顺利实施。

评估结论：

评估结果表明，资助方与统筹方为项目投入了系统管理工具、充足的资金与人力资源，并通过合作方撬动地方政府资源配套，综合建立了学员的资源支持系统，能够最大程度保障项目顺利实施；学员能获得丰富的学习资源、线下培训教师指导、孵化期线上辅导、创业资源等，学员对项目资源支持充分性的满意度评价较高。

3. 课程内容设置合理，全流程支持较有效

活动开展有效性指培训的课程内容是否符合学员需求，授课以及孵化活动设置是否有效回应目标设计。

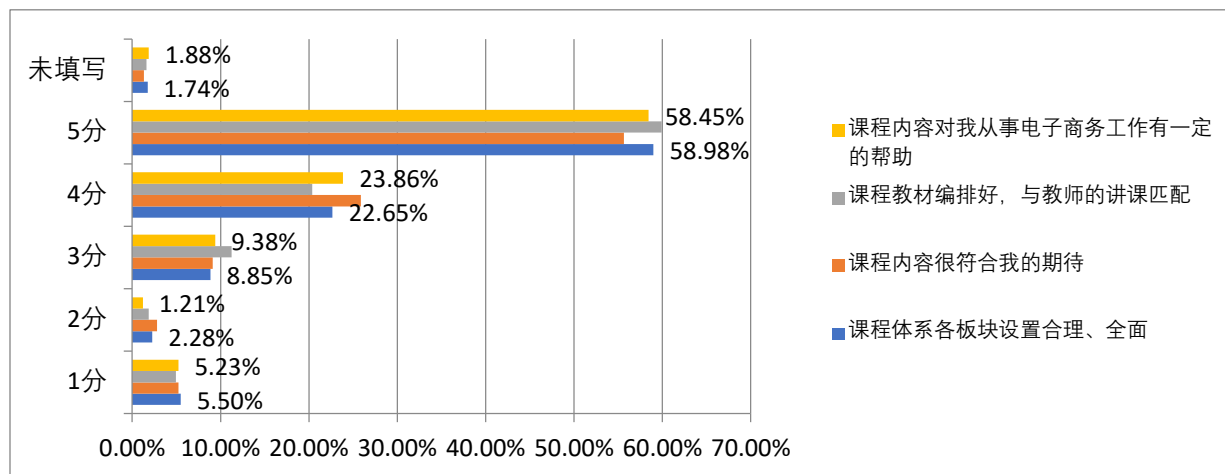


图 8 学员对线下培训整体课程内容满意度评价

如上图所示，学员对线下培训整体课程内容满意度高，从课程体系设置、授课内容、教材维度给予正向反馈，746 名学员填写了培训后问卷，80%以上的学员评价为 4-5 分，仅有极少数学员（6%-8%）给出了 1-2 分的低评价。在实地评估调研的过程中，学员普遍反馈课程内容设置合理，且能较好地回应学习的需求。学员在访谈中提到“课程内容非常实用”、“课程内容实操性很强，具体的讲解了如何从零开始开自己的网店”、“课程内容设置的非常合理，对于从零开始开网店帮助极大”，也有学员反馈“大部分学员群里缺乏相关的知识，建议适当减少专业性过强的课程内容”。考虑到学员在电子商务领域的知识和经验积累差异较大，有基础的学员认为课程内容过于基础，没有基础的学员认为课程内容过于专业，因而认为课程内容不能满足期待，满意度不高。学员对学习过程提出的改善意见和建议集中在以下几个方面：“培训时间过短，希望增加培训时间；培训时没有电脑或者网络太差，希望提供电脑练习如何操作；培训阶段，时间侧重实操技巧讲解；希望培训结束后，老师可以提供后续的跟踪辅导”。

表格 9 学员对 MOOC 时间安排的反馈

MOOC 时间安排	人数	百分比
线上 MOOC 课程时间安排较少，可以适当再增加一些	115	15.42%
时间安排正好，线上 MOOC 课程和线下课程时间分配合适	549	73.59%
线上 MOOC 课程时间安排过多，占用太多线下培训的时间	66	8.85%
未填写	16	2.14%
合计	746	100%

填写培训后问卷的 746 名学员对线下培训过程中课程板块进行了反馈，73.73%的学员认为收获最大的课程为网店、微店创办及运营技能课程，其次 56.97%的学员选择电商基础知识与农产品基础课程，47.59%的学员认为农产品品牌建设及营销方法课程很有帮

助。女性领导力与生命关怀课程是本项目的特色课程，旨在为农村女性赋能，增强自我认知和自信，但受缺乏师资等原因影响，遗憾未能对所有女性学员开设此项课程，但有 86 名参加该课程的女性学员反馈非常有帮助。电商扶贫案例课程也对 1/3 的学员有启发，助力于学员开展扶贫行动。同时，学员反馈网店、微店创办及运营技能课程（52.82%），农产品品牌建设及营销方法（43.43%）两门课程板块的知识学习难度最大。结合学员对课程意见的反馈，“难度大的课程讲解时间不足”，这两个课程板块需要合作方在培训过程中特别关注学员的接受情况，根据学员学习的节奏适当调整课程时间分配计划。

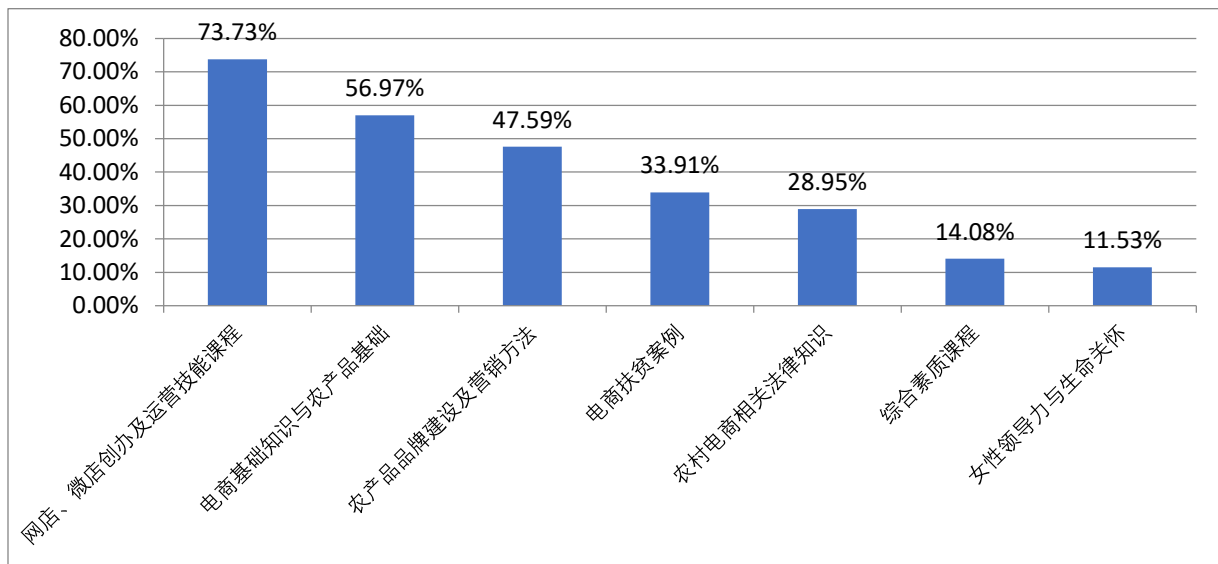


图 9 学员反馈在线下培训中收获最大的课程

根据培训后问卷调研数据，对于线上课程 MOOC 时间安排，73.59%的学员反馈时间分配合适，15.42%的学员认为课程较少，8.85%的学员反馈时间过多；对线上课程内容质量的评价，52.14%的学员认为课程内容很好，37.40%的学员认为课程内容好，极少数学员反馈课程内容不好、很不好。

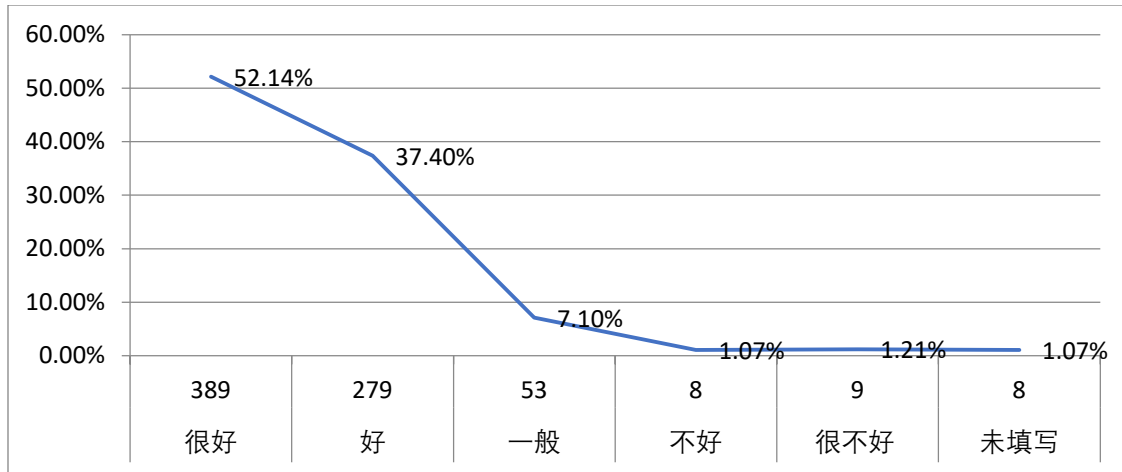


图 10 学员对 MOOC 课程内容质量（实用性）评价

623 名学员填写了孵化后问卷，50-60%的学员反馈“线上 MOOC 平台学习”、“参加学员分享会”、“线下课程培训”是对他们最有帮助的活动，41.57%的学员认为教师指导非常有帮助，约 20%的学员认为参观活动、渠道对接与岗位推荐最有帮助。问卷的数据客观呈现出三家合作方均开展了多类型的孵化活动，并且有效支持学员电子商务事业发展。以甘肃环县为例，根据评估组实地调研了解，学员在 3 个月孵化期内，可以到县电商办提供的固定教室进行电子商务创业实践，并且有疑问或者实操遇到困难可以随时获得老师的帮助，学员反馈孵化期间的支持对他们非常重要、很有帮助。由于培训项目在全国 11 个区县开展，不能保证每个区县都有环县这样的硬件条件支持，但环县的经验可供合作方参考，尽可能为学员争取稳定的培训场地和硬件设施。

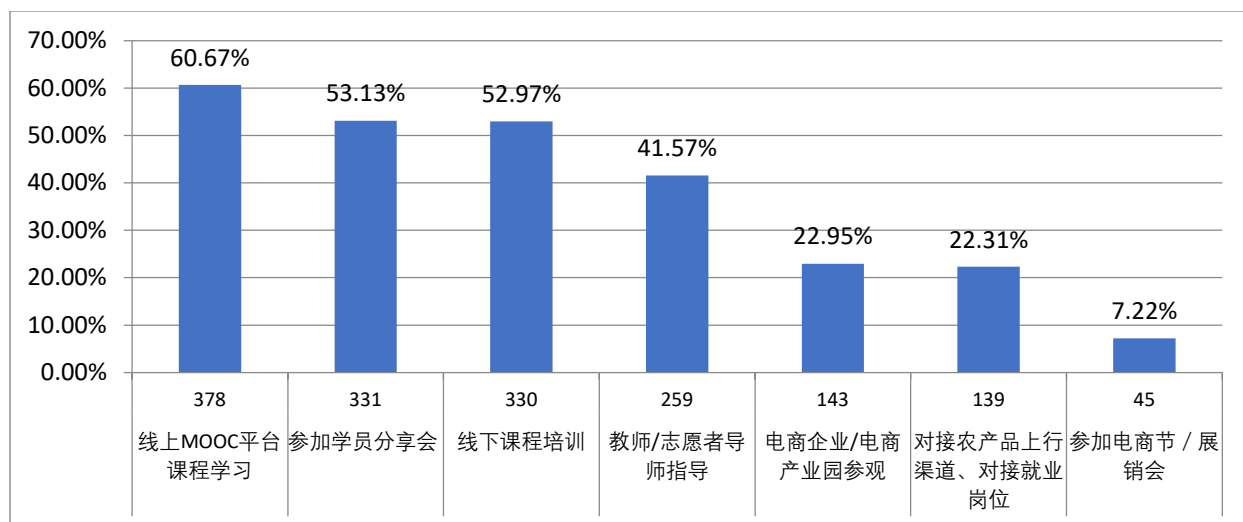


图 11 学员反馈最有帮助的孵化活动

此外，在实地调研的访谈过程中，多位学员谈到培训课程内容十分丰富、信息量大、实操性强，而且在孵化阶段学员可以自己在电商平台上开店进行线上交易的操作，由合作方教师全程为学员提供辅导和支持，全力支持学员开展扶贫行动。

评估结论：

评估结果表明，课程内容丰富，设置合理，受益人对整体线下和线上课程内容和时间分配的满意度评价较高，合作方提供的孵化活动和支持资源丰富多元，包括线上培训教师辅导、资源对接等，基本能满足学员需求，促使学员开展扶贫行动，有效回应最初目标设计。

4. 组织架构清晰，沟通协作高效

项目组织情况是指项目的组织架构、各利益相关方职责分工以及沟通协调情况，项目组织的合理性是项目顺利执行的基础保障。

项目运作主要由友成基金会、甘肃慧联、贵州思达、武汉阳光学校协作把握项目进展，合作方与各地方政府部门沟通，确定合作意向和愿意提供的配套资料，然后由合作方与当地政府部门协作开展培训活动。友成基金会与三个合作方共同制定项目实施方案，依据《全国零售训练营项目培训指导手册》和《项目管理制度及附件》指导和要求，依照相关流程指引，利用各类项目工具（如学员筛选文件），开展落实各项目活动。合作方定期汇报项目进展，友成基金会通过定期线上会议、实地访点等方式跟进项目监测与管理。

整体团队的协作管理模式，体现出明显的项目型组织架构的特点，对项目管理过程和项目实施过程进行相对标准化的设计与分配，在《项目管理制度及附件》中有充分的体现。合作方工作包括招募受训学员、挑选和培训培训教官、培训监督事项等。内部分工明确，分别担任政府关系维护与沟通、课程培训、孵化指导三个环节工作，同时由合作方项目负责人进行统筹管理，把握项目目标、及时推动项目进展，保障项目运作效率。友成企业家扶贫基金会主管项目协调与统筹，负责开发项目实施计划、监督系统、评估方法、评价程序，以及负责课程开发、培训课程的发展、专家团队的挑选，确保课程的质量，以及参与受训人员筛选、受训人员评估、孵化周期追踪，跟进项目评估进展，并与评估组交流。基于清晰合理的职责分工与协作模式，各方之间沟通顺畅。通过对各方项目负责人的访谈，在项目整体流程中，能够做到充分沟通、有效协作，评估实地调研中，受访者均表示沟通顺畅，并对其他方的工作表达了价值认同。此外，合作方与当地政府部门之间的沟通也很顺畅，政府部门代表对合作方的工作表示高度肯定和赞赏。

“我们几乎每周都会与合作方沟通了解工作进展情况，形式不限，可能是线上沟通或者书面邮件，沟通项目进展，同时按照项目管理制度要求提交项目报告和相关资料，并且在不同的阶段针对项目开展遇到的问题与挑战，共同讨论解决方案。”

——友成基金会工作人员、甘肃慧联项目人员

“我们基本上从 2015 年开始与县电商办合作，2016 年在友成的支持下也开展了合作的培训，建立了长期合作的关系，这次合作我们和他们沟通学员招募要求后，他们会下发通知，也会要求电商办工作人员和当地的合作社、企业对接，在培训过程中电商办工作人员也会全程参加并协助，双方合作沟通很顺畅。”

——贵州思达项目人员

“沃尔玛项目在我们县做了两期，我们与友成基金会、甘肃慧联三方共同沟通达成共识，2015 年友成基金会的理事长、秘书长参加了合作的签约仪式，合作很愉快。项目实施过程中我们定期沟通，同步了解开班仪式、课程培训阶段学员的情况，学员很积极。”

——甘肃省地方政府代表

评估结论：

评估结果表明，项目组织架构清晰，沟通协作高效。友成基金会与甘肃慧联、贵州思达、武汉阳光学校建立了良好的定期沟通机制，合作方工作人员与当地政府部门建立了良好的合作关系，非常了解对方的需求和关注点，并且合作方内部人员分工明确。该项目制定了清晰的组织架构及流畅的沟通机制，为实现项目高效运作奠定了重要基础。

5. 管理制度完善，项目执行规范

项目执行规范性是指项目相关机制的制定和实际执行的情况，在本次评估中主要体现在两个方面，一是项目执行的规范性，二是项目服务流程的有效性，三是项目痕迹资料管理的完备性。

通过对《项目管理制度及附件》、项目实施方案、项目报告、学员案例等资料以及对核心相关方的访谈得知，项目有非常完备的管理制度，并且制定了完备的实施方案，由友成基金会、合作方联合地方政府部门为项目实施提供全面保障。

一方面，项目执行过程中，由友成基金会工作人员与合作方工作人员每周定期沟通，及时根据实际情况对项目执行进行调整，并定期访点进行项目监测、跟进项目进展，确保项目按计划执行。

另一方面，项目服务流程设计明确，与政府沟通、学员招募、后勤安排、培训管理、学员孵化、扶贫行动跟踪与资料收集，合作方培训教师培训全过程陪伴，为学员提供持续支持。通过评估组对项目执行过程的跟踪观察以及对受益人和相关方的调研得知，各职能机构在执行过程中基本按照项目流程与操作机制，规范性较强。同时，合作方有丰富的地方政府合作机会，在学员招募方面能平衡政府部门的意愿与项目设计的招募标准，同时能争取尽量多的配套资源，有效减轻项目执行的资金压力。

最后，项目痕迹资料管理方面，友成基金会和合作方在项目实施方案、项目进展汇报与总结报告、项目案例总结和宣传资料做得非常完备。合作方反馈“项目方案与友成工作人员沟通过很多次，友成基金会执行计划制定的十分成熟全面，我们可以向友成学习的地方很多。”学员信息表格全面、丰富，包括学员签到、线上课程学习情况、结业成绩记录、学员开展电商扶贫工作情况，带动贫困户情况等过程记录和资料，以上重要资料非常完备。项目文档和痕迹管理方面，项目管理制度中包含许多项目管理中的实用表格，有助于合作方记录项目过程资料，同时有效规范项目开展各环节工作和活动落实，而且友成基金会对项目管理要求严格，学员电话回访记录都需要上传到 MOOC 平台，学员带动贫困户情况

的证据要求也非常严格，包括收购和转账记录、贫困户手写纸质证明等多种方式呈现。整体而言，项目痕迹资料管理非常完善。

评估结论：

评估结果表明，项目制定了完备的管理制度，项目流程设计明确；合作方在项目运作过程中按照项目流程与操作机制，同时兼顾规范性和灵活性，并十分注重与统筹方、地方政府部门的沟通；项目文档和痕迹管理也做得很完善。

四、项目效果和影响

项目效果主要是指受益人在项目周期内的受益情况，包括受益人知识技能改善情况、各相关方对项目的满意度评价，基于指标整体设计考虑，这里也将直接受益人和间接受益人的数量等产出情况纳入；**项目影响**是指项目对直接受益人的长远影响以及其他利益相关方所带来的相对间接的影响，以及对各利益相关方及扶贫工作的价值，各方如何看待扶贫的效果，结合本项目目标与特点，本次评估从项目对学员、合作方、地方政府各方带来的影响视角开展调研，评估指标详见下表：

表格 10 项目效果评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
项目效果与影响	产出实现情况	培训学员的数量、扶贫对象数量和相应扶贫指标的完成情况
	受益人受益情况	学员相关知识与技能掌握情况
		学员对扶贫的认知和行动意愿提升情况
		贫困户获得可持续的生计发展的情况
	项目满意度评价	各相关方对项目的满意度评价
	对利益相关方的影响	对学员就业创业、自信心等的影响
		对学员帮扶的贫困户的影响
		对合作伙伴及其工作人员的影响
对相关政府部门影响		
对扶贫工作的价值	对电商扶贫工作产生的积极作用	

1. 项目产出基本实现，扶贫成果远超预期

本项目预期的目标和衡量指标包括以下六个方面：

一是在湖北、甘肃、贵州三省培训 800 名（70%女性）电商扶贫带头人，80%以上的学员顺利通过结业考核，并获得结业证书；

二是在 3 个月孵化期内，60%以上的学员在当地开展电商扶贫工作；

三是开展电商扶贫工作的学员，每人至少带动 1-2 名贫困户参与电商产业链，所有学员将带动至少 1000 名贫困户，并实现贫困户月均 100-500 元的增收；

四是每个省发掘 10-15 名典型学员案例，并进行传播推广；

五是对项目进行项目评估，形成《项目评估报告》。

产出实现方面，首先，友成基金会与合作方在湖北、甘肃、贵州三省开展线下培训 16 班次，共培训 876 名电商扶贫带头人，其中女性 598 人，占总人数的 68.3%，相对项目目标人数 800 人，占比 74.75%。788 名学员顺利完成 7 天线下培训并通过结业考核，结业率 90%。

第二，通过 3 个月的孵化支持，480 名学员开展电商扶贫工作，占学员总人数的 54.79%，相对项目目标人数 800 人，占比 60%。

第三，截止 2019 年 5 月，480 名学员带动 1082 名贫困户参与电商产业链就业创业，并实现贫困户人均月增收 1000 元以上，其中 442 名学员通过收购贫困户产品的方式带动 889 名贫困户人均月增收 854.09 元；26 名学员通过带动贫困户电商创业的方式带动 46 名贫困户人均月增收 830.46 元；12 名学员通过带动贫困户就业的方式带动 173 名贫困户人均月增收 2188.13 元。以上数据统计和相应的证据和凭证由合作方收集，友成基金会工作人员进行审核，评估组抽查部分凭证文件，数据真实。在产出数据真实性方面，友成基金会的要求比较严格，合作方反馈证据和凭证的收集工作难度非常大，遭遇了各类挑战和问题，项目工作人员投入了大量的工作时间和精力。经过双方沟通，友成基金会同意对凭证的提供方式做一些灵活处理，核心围绕可作为扶贫行动和增收成效凭证，可以是截图等多种方式。虽然比预期的挑战大很多，但合作方均表示认同友成基金会的要求，愿意尽最大的努力收集相关凭证，并且通过细致梳理呈现的项目成果显著，电商扶贫发挥了强大的杠杆效应，通过收购农产品、电商创业/就业等多种方式帮助贫困户实现增收，远超出月均增收 100-500 元预期。

表格 11 各省学员带动贫困户增收统计表

省域	总人数	开展电商扶贫学员人数	带动贫困户总人数 (人)	带动人均月收入 (元)
甘肃省	318	190	446	1,367.86
贵州省	192	106	245	480.46
湖北省	366	184	391	1,085.79
总计	876	480	1082	1,064.99

第四，学员案例传播方面，三个合作方各整理编写 10-15 个学员案例，由友成基金会进行案例优化并编辑成册传播，案例覆盖多种学员帮扶贫困户的不同方式/类型，包括直接收购贫困户农产品、代卖贫困户农产品、指导贫困户生产产品、订单牲畜养殖/农作物种植、成立合作社、开设电商服务站点等多种方式，结合评估组的调研分析，案例具有较强的代表性。

第五，明德作为第三方评估机构对项目进行评估，评估组设计培训前、培训结束后、孵化结束后调查问卷，由友成基金会和合作方协调参加培训学员在 MOOC 平台中填写，友成基金会回收问卷数据并交由评估组进行数据整理和分析；同期，明德于 2019 年 2 月派出 2 位专业评估人员到甘肃省环县进行 1 次实地调研，为期 4 天；评估组织收集样本数据信息可参考本报告“表 3 调研对象与样本量”，评估组根据量化数据与访谈资料综合分析形成本项目评估报告，供项目统筹方、合作方参考。

评估结论：

评估结果显示，项目目标基本全面实现，女性学员比例、学员结业率均超出预期，帮扶贫困户增收的成效显著。并且，佐证项目产出的记录和数据资料详实，相关工作精细程度到位。

2. 知识技能提升显著，视野扩展自信增强

学员受益情况方面，经过线下培训，746名学员反馈获得知识技能提升、拓展了交际圈：包括71.05%的学员（530人）学习到了电子商务的知识；64.48%的学员（481人）提高了自己的学习能力与知识素养；58.98%的学员（440人）获得了或提高了创办、运营网店的技能；56.84%的学员（424人）认识了更多志同道合的朋友，彼此分享信息和资源，51.34%的学员（383人）对贫困和扶贫工作有了深入的理解。

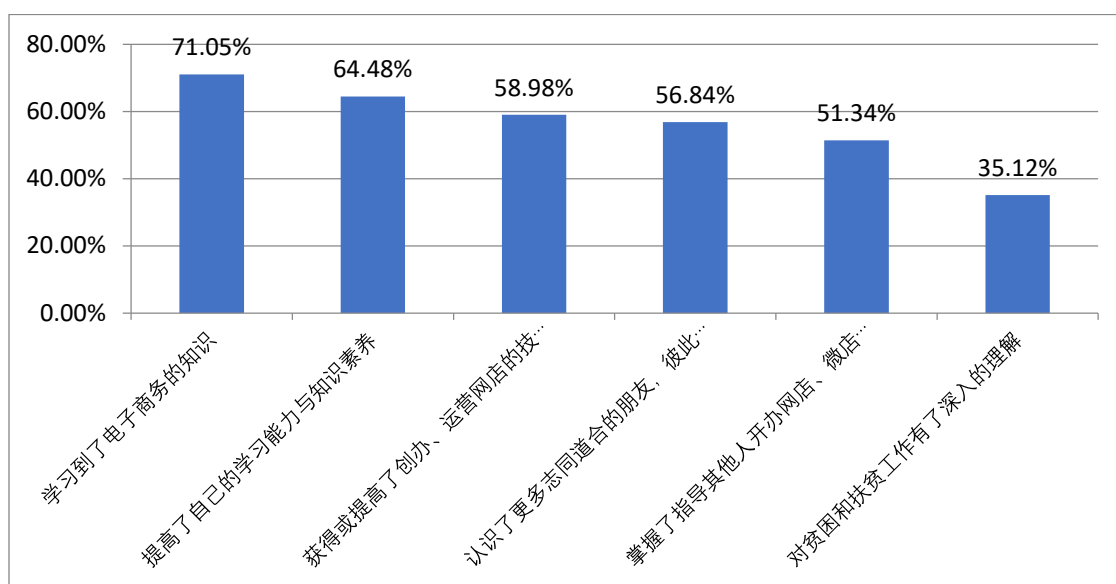


图 12 学员参加线下培训课程的收获

孵化阶段结束后，623名学员反馈在线下培训基础上掌握了知识技能，获得了相关资源，并提升了自信心。62.60%的学员（390人）掌握了更多电子商务的知识、技能；43.18%的学员（269人）反馈提高了自己的学习能力与知识素养；30.02%的学员（187人）获得了相关资源；27.93%的学员（174人）增强了自信心；25.36%的学员（158人）提升了职业综合素养；20.22%的学员（126人）提升了对扶贫的认识。

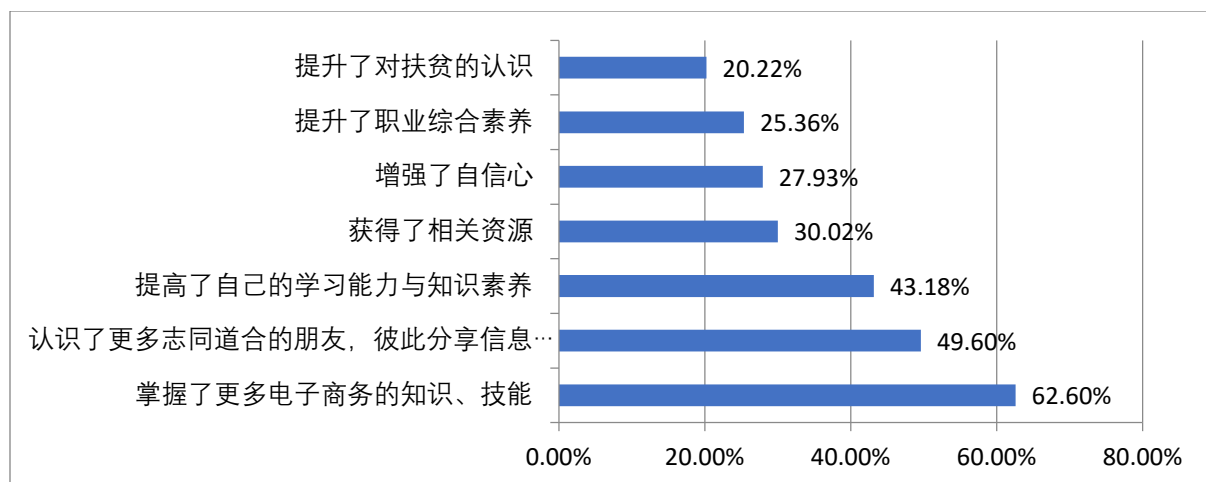


图 13 孵化活动对学员的帮助

评估组在学员参加培训前和孵化活动结束后，请学员填写问卷对电子商务知识和技能进行评价，综合对同时填写两个问卷的 579 名学员反馈信息分析，如以下两个图所示，培训前后学员的自评结果有显著差异，学员对相关知识和能力的理解或掌握情况自我评分数据也体现了充分的自我肯定和自信心。培训后 70%以上学员对各项知识都有了解。培训前有 65 名学员（11.23%）完全不了解线上交易和线下交易的区别，结束后仅 1 名学员完全不了解。培训前 280 名学员（占比 48.36%）不了解淘宝、京东、阿里巴巴、微店、微商的区别，培训后不了解的学员仅 19 人（占比 3.28%）。培训前仅 23 名学员（占比 3.97%）开设过网店并且非常熟悉，培训后学员人数达 118 人（占比 20.38%）；培训前 178 名学员（占比 30.74%）开设过网店并且有基础了解，培训后学员人数达 331 人（占比 57.17%）。培训前有 142 名学员（24.53%）了解直通车、钻展、淘宝客等推广方式，培训后了解的学员人数达 406 人（占比 70.12%）。

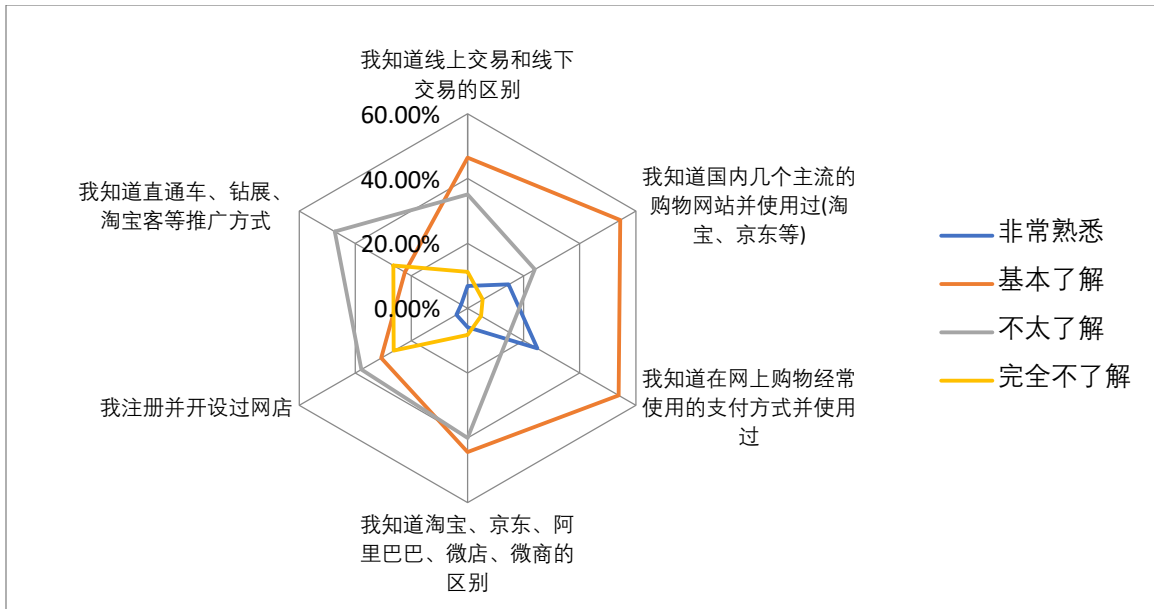


图 14 培训前学员电商知识和能力自评

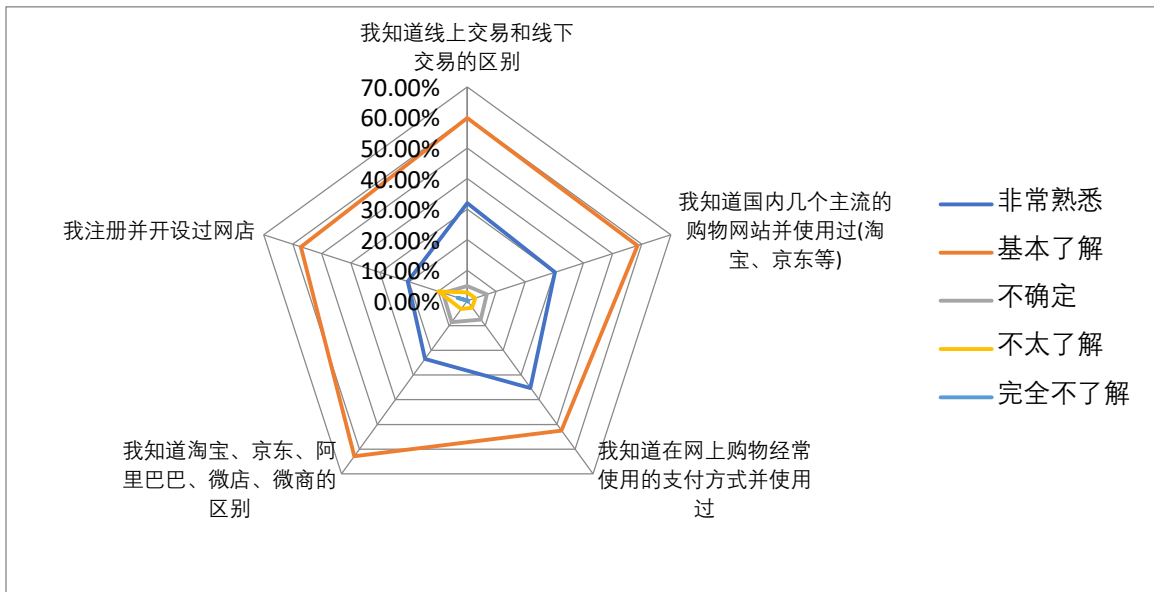


图 15 培训结束后学员电商知识和能力自评

此外，在学员填写的培训后问卷中，对以下表格中相关知识和能力的理解或掌握情况进行自我评分，各项知识和能力的自评结果平均分数几乎都在 4 分以上（满分为 5 分），学员对电商知识和能力的自评分都比较高。

表格 12 学员对知识和能力掌握情况自评结果平均分

知识和能力	平均分	填写人数
对电子商务的认识 (概念、方式、形式、渠道等)	4.01	733
电子商务的发展沿革、现状和发展趋势	4.09	738
对电商平台的认识	4.14	735
对电子商务在农村的发展及其发挥的作用	4.2	736
网店、微店创办及运营技能	3.97	738
农产品品牌建设及营销方法	3.94	735
农产品安全及相关法律的认识	3.96	740

根据培训后、孵化后问卷中学员对掌握电商核心知识和技能信心程度自我评价的相关数据，75%以上的学员都给出很有信心、比较有信心的评价。并且从下图可以看出，两次问卷测试结果基本一致，无太大差异，反映出学员在线下培训期间和孵化期间均得到了合作方的支持。

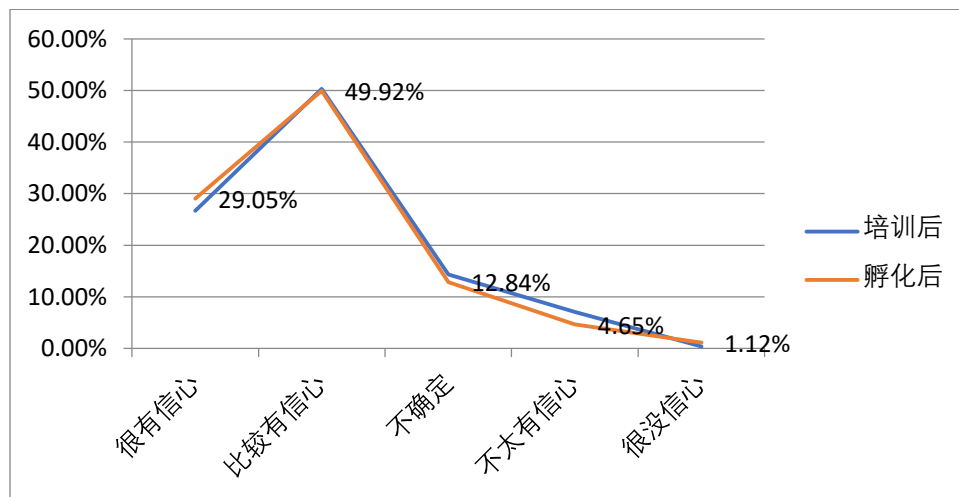


图 16 学员掌握电商核心知识和技能自信程度

除以上问卷数据之外，评估组在项目结束后通过实地调研和线上访谈开展深度访谈，合作学院的负责人和老师（特别是跟班老师）能直观感受到学员的成长和变化，学员们也反馈自己收获成长很多，他们都给出了非常正向的反馈。学员开店后也发生了很大的变化，侃侃而谈如何推广自己的产品，并且尽可能地帮助同村的贫困家庭销售农畜产品。学员普遍反馈培训课程中学到的内容在实际过程中可以学以致用，同时意识到刚踏入电商行业的大门，未来计划继续深入学习，优秀的学员还邀请同时参加培训的学员一起组建店铺团队。评估组访问的另外几名学员，培训后在电商领域找到了心仪的工作岗位，而且在工作过程中帮助家乡农户销售苹果等。但也有部分学员未能坚持在电商领域创业，但表示仍然在培训过程中受益良多，未来还可能继续努力尝试在网上销售家乡的绿色生态食品。

“培训赋能学员效果明显。特别对于乡村女性自信的建立，家庭地位的提高、以及在子女教育观念中的改变等方面帮助很大。”

——贵州思达项目人员

“通过参加这次的公益培训，我在淘宝、拼多多等平台开店，通过学习课程把我自己养殖场的猪全部卖出去了，还收购了贫困户养殖的猪，现在对未来更有信心，而且请贫困户养殖猪仔，养大之后我再继续收购。”

——甘肃女性学员

“参加培训后，我了解了农产品商品化和品牌化相关知识，看好农村电商的未来发展方向，并且积累了网店相关操作经验，为未来种植的农产品成熟后开店做准备。”

——湖北女性学员

“学员参加培训的积极性挺好，学员听得认真，并且参加培训后豁然开朗，掌握了相关知识技能后，创业的积极性非常高，来电商办问有哪些扶持政策。”

——甘肃环县电商办负责人

评估结论：

评估结果显示，无论是学员本身的感受、自我评价，还是合作方培训教师对学员的观察，以及政府部门工作人员的反馈，都能明显感受到学员的变化，在知识学习、技能掌握和能力提升、职业综合素质各方面显著成长，展示出较为充分的自信。

3. 各相关方评价满意，认可项目整体成效

通过评估调研，评估组收集了受益人对公益服务的评价和反馈信息。问卷数据方面，除了本报告前文提到的学员对课程内容和孵化活动的满意度较高之外，学员对各课程板块的授课老师的课堂组织能力、授课老师的讲演能力评价都很高。

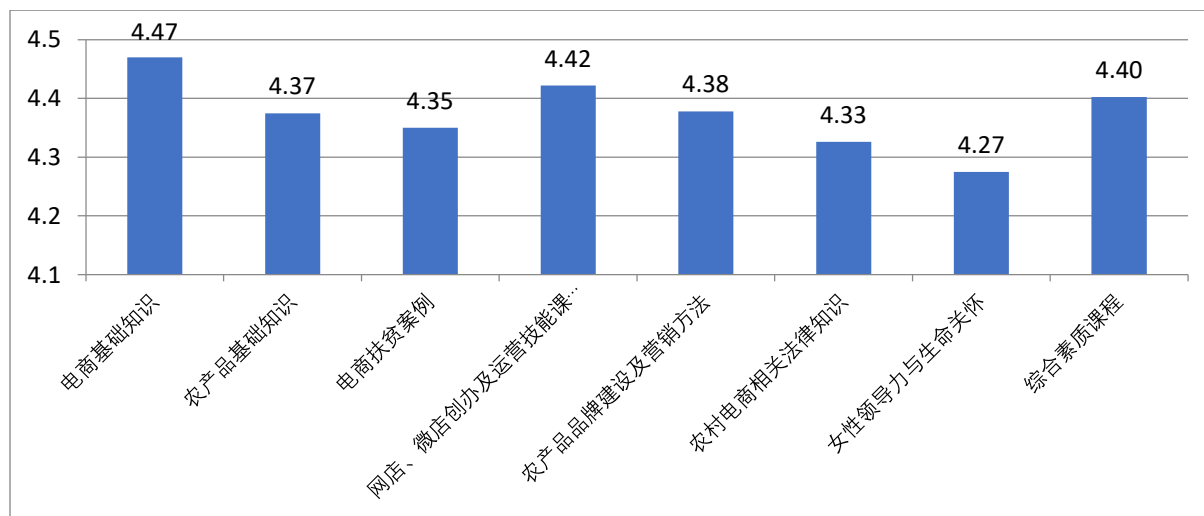


图 17 各课程板块的授课老师的课堂组织能力评分情况

如上图所示，特别是“电商基础知识”、“网店、微店创办及运营技能课程”、“综合素质课程”3个课程板块得到的反馈非常好，不论是授课老师的课程组织能力评价还是讲演能力，学员均给出了4.4分以上的平均分（满分为5分），这3门课程两门是偏实操、应用的内容，另一门是侧重培养学员的综合素质课程，在实地评估调研中，多名学员也都给了非常正向的评价，非常肯定培训老师的专业能力和态度，并且在创业就业过程中应用到这些知识和技能。

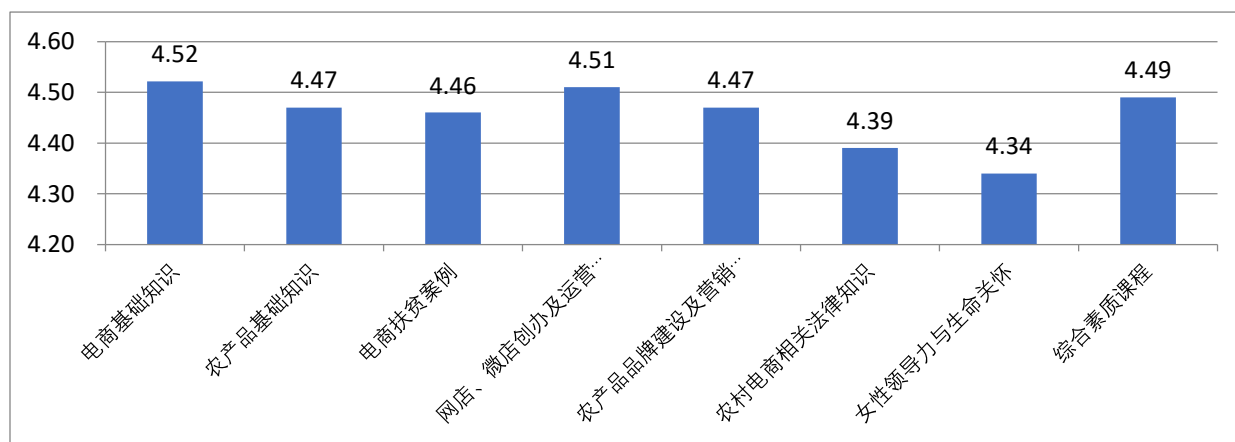


图 18 学员对各课程板块的授课老师的讲演能力评分情况

合作地方政府部门方面，通过对甘肃庆阳市环县、贵州遵义市红花岗区、湖北咸宁市崇阳县三地电商办/商务局负责人的访谈，均反馈注重培训质量与产出的培训方式是合作的基础，项目正好为政府培养地区电商人才提供了帮助，并且确定合作阶段就通过详细讨论确定了培训招募的对象、课程内容，根据每个地区电商发展实际情况灵活确定学员招募对象。同时，公益项目与政府以往开展的培训不同，线下培训结束后仍督促学员继续学习线上课程，在电子商务行业创业/就业，并且还期待学员帮扶贫困户。注重项目培训后续效果，并且产出可见可衡量，是政府部门关注的重点。此外，不少区县政府部门电商培训的预算有限，也希望公益项目的资源进入。因此，此次项目合作的区县政府部门对引入社

会资源协助当地开展电商人才培训有较强的需求，并且对项目产出各方面满意度高，均愿意继续与友成基金会、合作方继续合作，希望本项目可以持续运作。政府部门代表对合作方开展的线下培训课程给予了高度评价，对授课内容、讲师能力和态度都表示肯定，也观察到了学员激发的学习动力，并通过培训有所收获与成长，带动贫困户增收，推动当地经济发展。

贫困户方面，虽然对本项目的了解程度有限，但帮助他们的学员几乎都是本村的年青人，他们对学员有较强的信赖感，同时在学员的帮助下得到可观的经济收入，并且，有的贫困户还学习了养殖的经验、技术，包装农产品的方法。尽管学员无法在短期内教会贫困户在网上开店，但只要学员的店铺能稳定运营，他们所帮扶的贫困户也是学员产业链条上重要的供货源，并且可以实现长期可持续的帮扶效果。

“友成是我参加过的电商培训里面做的最好的，为期7天，淘宝的所有问题都能解决，将问题消化在萌芽中。当时参加培训的有50多个人，大家评价都是很好的。”

——甘肃省学员代表

“帮助我的学员是58同镇的县域负责人，他会在每个村找站点负责人，是他主动找到我，挺有耐心教我怎么操作。现在我每天转发一些帖子，比较自由，只要浏览人数达到一定次数之后，每月也能拿到几百元。我现在生活也发生了改变：自己挣的钱花的也踏实，能支撑家里的基本生活费，同时也能照顾孩子。”

——甘肃省贫困户代表

“我们与友成几乎每天都有联系，随时汇报项目进度、政府对接状况、学员状况、项目环节遇到的问题等，以电话形式为主，沟通基本顺畅，双方合作愉快。而且与友成基金会的项目合作增强了我们公司在当地的信誉度，并且加强了与政府方的合作。”

——贵州思达工作人员

“公益项目帮助解决了当地农村妇女的就业问题，她们消除了对新兴电商行业的畏惧感，为家庭创收，并且增强了自信，项目成效很好。”

——湖北省崇阳县电商办代表

评估结论：

评估结果显示，受益方学员和贫困户都对培训做出了非常正向的评价，学员对培训过程中课堂教师组织能力和演讲能力的满意度评价高，地方政府工作人员对培训课程内容、讲师能力和态度十分肯定，并且对项目成效非常满意。

4. 各方均获正向影响，品牌提升合作增加

除报告前文的讨论之外，根据评估组对各相关方的访谈，该项目执行对各利益相关方均产生了正面影响，分析总结如下：

对学员生计方面的影响，项目为未接触过电子商务的学员打开了进入电商行业的大门，他们通过培训学习掌握了电商的知识和技能，尝试开设网店，为自家农畜产品增加销售渠道，提高收入；或者为已经在电商行创业就业的学员提供系统的学习支持，帮助他们提升店铺流量和销量，实现店铺可持续运营。并且，学员们可以通过参加培训项目获得政府政策的支持，如免费的办公场地、未来持续的创业辅导等资源，得到了创业阶段的系统支持。

对开展扶贫行动的学员和他们帮扶的贫困户的影响，经过学员筛选、线下培训和孵化活动三个阶段，学员培养了帮助贫困户的意愿和责任感，他们对电商扶贫带头人的身份有

认同，而且认同“先富带动后富”的价值观，他们通过帮助困难家庭，收获帮助他人的成就感，学员通过改善自己和贫困户的生计的实际行动，提升了他们的社会地位，并建立了自信心。对得到学员帮助的贫困户，最直接的影响是增收的资金额度，可以减轻家庭的支出压力，间接地影响是贫困户也在学员的启发和帮助下，有意愿提升自己的生计能力，学习电商知识，希望和学员一起联合创业。

对贫困地区的女性学员的影响，这方面需要特别强调。该项目给女性学员们进入热门农村电商行业的创业和就业机会，同时通过职业技能提升实现经济赋能，使女性学员不断强化性别意识，增加自信心并且自我肯定。因为有了公益项目的支持，在男权文化强盛的中国农村地区，他们得到了“优待”，同等条件下女性优先，并且学员招募信息由地方政府部门发布，具有完全的合法性，女性学员通过报名参加培训，能获得家庭的支持和社会的认同。如果有余力，女性学员也非常乐于帮助贫困群体，他们在帮助别人的过程中进一步获得认可与自信。

对合作方及其工作人员的影响，通过项目运作，合作方均获得了当地政府部门工作人员的高度肯定和认可，企业、学校的品牌知名度得到了提升，并且获得了更多与地方政府合作的机会，有助于企业、学校的进一步发展；同时，项目人员反馈自己获得了项目管理方面的能力成长，更重视项目管理规范的工作，理解细节工作的重要性，也加强了项目资料管理等方面的工作意识。而且，对企业而言，他们通过项目合作重新理解“公益”的含义，尽管招收女性学员困难重重，但仍然坚定执行，并且认识到农村女性群体十分弱势，应将更多的公益资源和机会提供给他们。

对地方政府部门的影响，公益项目合作中地方政府部门的需求得到合作方的重视，同时合作方的服务使政府工作人员认识到以往培训方式不足，培训结束后未跟进支持学员开展实践，无法评估培训效果。并且，地方电商办、商务局的培训经费有限，高质量的公益项目资源进入，通过双方合作、资源配套，区县电商人才培养成效显著，使政府工作成绩增彩。此外，地方政府部门有意识将高效的电商培训模式纳入工作体系，未来将继续与合作方进行合作，政府部门未来的资源利用效率和培训成效将得到提高。

对统筹方的影响，友成基金会连续两年开展本项目，不仅积累了农村电商人才培养的模式和经验，并且积极探索“培养扶贫带头人的模式”，相关经验梳理可以作为未来项目模式推广的重要基础，也进一步夯实了友成基金会在社会力量参与电商扶贫领域“领头羊”的战略位置；同时，通过此项目开展，有更多学员、地方政府部门了解友成基金会的工作，肯定友成基金会在电商人才培养领域做的大量工作，提升了友成基金会的公众认知度。

“对于友成在项目执行的逻辑性、严谨性、数字性展现以及推进过程中的细则方面，学到了很多经验。与友成基金会的项目合作增强了执行方在当地的可信度，并且加强了与政府方的合作。”

----湖北阳光学校工作人员

“我们的办公楼 5 楼以下都是县电商企业，2-3 楼是注册成立的企业，4 楼长期提供 100 个工位供创业者使用，并且设有培训中心，也是由甘肃慧联支持。培训结合后，我们可以给创业学员提供企业的工位，给希望就业的学员介绍求职机会。”

----甘肃环县电商办代表

评估结论：

通过项目执行与社会宣传，项目对友成基金会在项目模式创新以及基金会影响力方面发挥了一定作用；合作方在企业形象、口碑影响方面均有提升，并获得与地方政府更多的合作机会；项目对合作方工作人员能力提升、学员创业空间和机会、政府培训资源效率利用、贫困户生计改善各方面均产生了正向的影响。整体来看，项目对各利益相关方的发展均有一定程度的推动作用。

5. 多方提升扶贫认知，合力实现扶贫价值

对扶贫工作的价值方面，在填写培训前问卷的 803 名学员中，只有 116 人（占比 14.15%）参加过扶贫相关的工作或项目，并且部分学员曾经是扶贫项目的受益人，但项目结束时，有 423 人（占比 67.90%）已开展电商扶贫工作，带动贫困户脱贫。并且，根据学员的综合反馈，对电商扶贫的工作价值有了充分的认同，如下图所示，在填写孵化后问卷的 623 名学员中，79.78%的学员（497 人）认同在带动贫困户增收的过程中实现了自己的价值，84.59%的学员（527 人）反馈在项目结束后，仍会继续支持扶贫工作。学员通过项目培训和参与电商扶贫工作，切实增加了对扶贫的认知，并体现在他们的行动中，并将发挥持续影响。

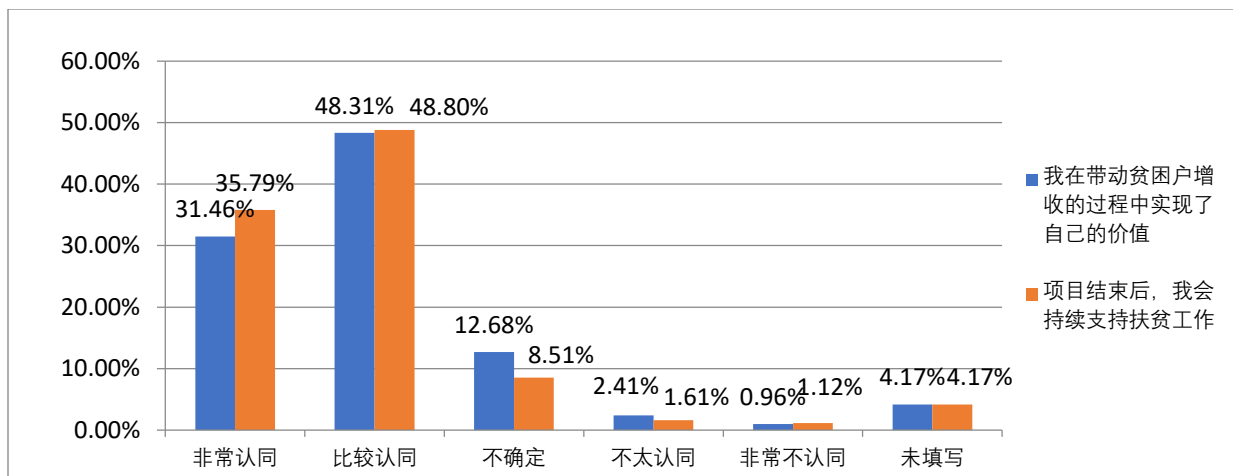


图 19 学员对扶贫工作的价值认同

根据评估组对各相关方的访谈，友成基金会在国务院扶贫办指导下开展工作，电商扶贫是基金会核心工作手法之一，进行项目模式创新，从第一期直接培训乡村贫困女性到第二期调整为培训扶贫带头人以发挥其杠杆效应间接服务更多贫困户，进一步将项目价值和资源使用效率扩大化，对友成基金会而言，项目探索电商扶贫的多策略经验可供未来的推广工作做重要参考；合作方也在项目工作开展过程中，深入了解项目点区县贫困现状，非常认同电商扶贫理念，希望能通过自己的工作切实为当地减贫工作贡献力量；政府部门代表均反馈扶贫是核心工作，高度肯定本项目在电商扶贫工作方面发挥的价值。

评估结论：

通过项目执行，学员提升了对电商扶贫工作价值的认知，并且在行动中切实开展扶贫工作；扶贫工作对友成基金会、政府部门而言是核心工作，合作方也具有良好的社会关怀和责任意识，项目各利益相关方高度认同电商扶贫工作价值。

五、可持续性

项目的可持续性主要是对服务效果、服务模式的可持续性以及可推广性的评价，评估指标如下：

表格 13 项目可持续性评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
可持续性	效果可持续性	项目效果是否可持续发生影响
	模式可持续性	项目本身能否持续运作，各利益相关方继续合作与支持的意愿
	项目可推广性	项目运作模式可推广复制的情况

1. 培训有效赋能学员，效果持续发挥影响

效果可持续性是指通过本项目提供的服务对直接受益人和间接受益人带来效果的可持续性。

该项目的直接受益人为学员，接受项目培训后，学员相对其他未参加培训的电商创业者，在专业知识和技能方面持有优势。并且，大多数学员树立了正确的从业态度，并有意识不断提升自己能力，主动学习网店团队建设，在原来业务模式上创新的意愿也进一步得到加强，由此可能产生一系列正向连锁效应，实现“蝴蝶效应”，可见，培训效果明显并能够持续发挥影响。同时，对贫困户而言，学员提供的销售渠道也可以成为他们每年稳定持续的家庭收入来源，减少农畜产品在销售环节中的利益损失，并且节约他们的时间精力投入。

“收获比较大的是知道怎么利用公众号自媒体平台发布消息引流，如何去做，现在有了自己的想法也打开了思路，以后我会结合我们村合作社运营，把农村闲置资产和产品通过平台发布运营起来。”

——甘肃省学员代表

“我们两个老人要负担两个孙子孙女的学费，而且为儿子还赌债，家里地很少，烟草种植收入少，其他的小杂粮都用来自己吃或者喂猪。我们养的猪如果拉到市场上卖，可以卖 9-10 元一斤，但需要先请人杀猪，再租车把猪拉去市场，第一天卖不完还得再拉回来，第二天再去，去年老头卖猪还冻病了。不去市场的话，其他猪贩子来收购才 5-6 元一斤，最低时 4 元一斤。学员收购我们的猪，我们自己不用杀猪，也不用给运费、摊位钱，不用承担猪肉斤数的损失。并且全部算下来，10 元一斤的整猪，价格也很合适。去年她收购了我们养的 3 头猪，今年她免费给我们 4 头小猪，将来养大了她还会收购，给我们减去了很多麻烦，收入也有保障，很感谢！”

——甘肃省贫困户代表

2. 各方合作意愿强烈，继续助力项目发展

模式可持续性主要评估项目本身能否持续运作，各利益相关方继续合作与支持的意愿。

通过对相关方的访谈了解到，项目持续运作情况良好，本次项目合作方甘肃慧联、贵州思达都是曾承接第一期项目的伙伴，有较丰富的项目执行经验，按项目实施方案计划时间内完成所有项目工作，只有第一次与友成基金会合作的武汉阳光学校因为合作政府部门负责人换届等原因延迟了三个月，但也很好地完成了项目活动并实现项目目标。三个合作各方都非常注重沟通协作，友成基金会的项目负责人也投入了大量的时间和精力，紧密跟进项目进展，及时回应项目执行过程中遇到的问题并及时做出调整。并且，合作方与地方政府部门的关系维护工作做得比较好，为项目持续运作奠定了坚实的基础。在项目资源稳定的情况下，合作各方可以保障项目持续运作。

项目结束后，评估组调研发现，参加培训的学员认可项目价值，愿意推荐朋友参加项目培训，本人也希望获得更多的持续支持和指导；合作方工作人员认可此项目社会意义和价值，继续与友成基金会合作的意愿很高；地方政府部门作为重要的合作方和配套资源提供者，均表示愿意继续与合作方、友成基金会合作开展更多培训项目。并且，合作方已经是或者有可能成为当地政府的长期服务商，非常有意愿进一步与各方继续合作并探索新的业务。

“建议以后长期持续的关注每个学员的成长，长期交流，提供系统化支持。”

——甘肃省学员代表

“已经确定与地方政府继续合作，未来计划为项目学员们建立孵化器性质的电商运营中心，为学员、学校提供更多的支持。”

——湖北阳光学校工作人员

“电子商务宣传与农产品上行一直是电商办面临的最迫切的问题，这次电商办借助项目在地区宣传了电商行业，并且对农产品上行起到了很大的帮助，符合我们的工作方向，希望未来继续合作。”

——湖北省咸阳市红花岗区电商办代表

3. 项目服务模式成型，复制推广意愿较强

项目经过近两年的实践与不断优化，形成了一套完整的操作流程与管理机制，友成基金会、合作方与地方政府关系的良好合作关系，形成了“公益机构+专业培训机构+地方政府”的项目服务模式，各方均在评估调研中反馈希望持续合作，有较强的复制推广意愿。

在农村电商人才培养方面，近年来得到政府大力支持，商业模式的服务商也非常多，商业模式的服务多由提供培训服务的企业直接与地方政府部门对接，对政府部门负责。而本项目探索了一套公益属性的重视培训效果和产出的人才培养模式，兼顾学员的需求和政府部门的期待，重视培训效果和产出。相比而言，本项目的培养方式资源利用效率更高，并且项目成效和产出真实可见，可衡量可统计。不同于完成政府工作任务和要求的商业培训，本项目重视受训学员的改变和政府对于产出和推动地区电子商务发展的需求，并且有完善成熟的培训和课程体系支撑，不断完善项目战略和管理制度，体现了独特的优势与社会关怀。并且公益项目的合作，可以推动区县提升对服务商的要求，也有意愿继续购买本项目合作方的服务，持续支持接受培训的学员。在梳理项目流程的基础上，对这些关键性的做法进行总结，能够对模式推广与复制起到非常重要的作用。

项目在目标实现路径上体现了系统性和专业性，短期内实现了受训学员电商知识和能力成长，并为贫困地区培养电商人才；长远来看，项目还将有助于提高政府部门培训质量和资源利用效率，帮助学员连接地方优惠政策和政府支持资源，同时培养了学员带动贫困户脱贫的责任和意义，提升了学员和合作方对公益的认知和理解，有更深远的社会影响。

农村电子商务发展至少在近 5 年内有持续的人才培养需求，本项目的跨部门合作模式获得了合作方的肯定，专业的培训机构认同公益项目的价值，地方政府部门认可项目培训效果，本项目的推广复制会吸引更多的专业培训机构、公益机构和地方政府部门愿意参与。同时，友成项目团队非常注重项目模式的创新的经验梳理和评估，在第一期项目的基础上积极创新，并及时进行总结和反思，梳理项目成功经验和模式，将项目向外推广与复制的意愿高。

评估结论：

通过该项目培训，直接受益人学员的变化与成长显著，间接受益人贫困户生计来源也得到了较大改善，持续影响方面具有明显的可持续性；该项目可沉淀农村电商人才培养模式经验，相较电商培训的商业服务模式，可以更好地为学员和地方政府提供服务，合作各方均认可此项目价值，持续合作意愿较高；通过对项目目标、干预方式、项目成效和影响梳理，项目模型基本成型，具有较强的复制推广的价值，能够对学员综合职业素养赋能、农村商务人才培养、政府电商培训效果改善等方面起到重要的助力作用。

第三部分 评估建议

结合本项目发起的初衷、目标以及实际产生的影响，本次评估参考项目团队在项目初期做的调研报告项目，对中国农村电商发展与电商扶贫背景进行简要分析，在此基础上对项目发展提出建议，供各相关方参考。

一、项目发展背景

1. 中国农村电商存在巨大的发展空间，县域高素质电商人才紧缺

2018 年我国电子商务市场交易规模约 28.1 万亿，网络购物行业发展日益成熟，电商企业在不断丰富产品品类，提高物流及售后服务质量外，也在积极发展农村电商。近些年电子商务快速发展，经营范围已经触及农业、农村和农产品，这为中国农村电商进一步的发展奠定了基础。

中国农村电商存在巨大的发展空间，未来五年我国农产品电商交易额将占到农产品交易额的 5%，涉外农产品电商交易额将占 1%，农产品移动商务交易额将占 2%，农村电子商务发展的前景非常广阔³。但同时受经济发展滞后，教育程度偏低等因素影响，农村电商发展的挑战较大。但在甘肃等贫困地区，农村电商也已经成为脱贫致富的重要途径，并得到政府部门大力扶持和推广。为推动农村电子商务深入发展，国家先后出台了一系列政策，2014—2018 年连续五年中央一号文件均明确提出发展农村电子商务，国务院及

³ “农村电商会是下一个亿万级市场吗？”，<https://zhuanlan.zhihu.com/p/24878376>。

各有关部委出台多个文件，制定一系列政策措施支持“农业、农村”的道路交通、网络宽带、物流设施、信息服务等基础设施建设，为电商在农业、农村发展创造有利条件。推进了“电商”法制建设，逐步规范市场秩序。《食品安全法》《电子商务法》明确网络食品安全管理责任，推进了网上电子商务法规和相关标准建设，逐步创造良好营商环境。2019年财政部、商务部等联合发布《关于开展2019年电子商务进农村综合示范工作的通知》，政府鼓励各地引导带动社会资本共同参与农村电子商务工作，积极在农村物流网建设、电商人才培养方面投入资源，使物流网络体系完备。

相对巨大的发展空间、政府大力扶持政策的出台和快速的基础设施建设，县域高素质人才紧缺是更为紧要的问题，人才培养的速度无法匹配中国农村电商整体的发展速度。农村人才匮乏，我国农业生产者文化教育水平主要集中在小学和初中，对于生产经营新理念的认知、接受相对缓慢，对于新技术应用能力较弱，大多数农业生产者自身条件很难满足电子商务对人才的要求。农村电商人才“难育、难引、难留”，不少专业、有能力的优秀电商人才更多倾向于留在城市发展，受工作环境与薪酬等多方面条件限制，不愿意来到农村发展，伴随着农村电子商务的蓬勃发展将带来大量农村电商人才的缺口。清华大学刘鹰教授深入分析农村电子商务发展与人才高质量培育的常态化发展措施，提出农村电商的发展需要专业的带头人，需要有市场的产品还要有政府部门的支持与推动。充分发展社区的功能，利用集体的力量，实现社区现代化，提高农村电商民众的幸福感、获得感以及归属感。⁴

⁴ 培养农村电商人才，助力乡村振兴农村电商扶贫与乡村振兴研讨会，
http://www.sohu.com/a/240981055_99970278。

2. 电商扶贫战略与乡村振兴战略结合，贫困地区发展新动能

2019 年，电商依然是中国消费增长的主力军。2019 年前 5 个月，我国网上零售总额达到 3.86 万亿元，在社会消费品零售总额中占比超过 1/5。得益于社交电商的流量效应，电商用户持续增加。截至 2018 年 12 月，中国网购用户数量达到 6.1 亿人，网购渗透率超过七成。

中国社科院财经战略研究院互联网经济研究室主任李勇坚指出，未来中国将建立电商扶贫的长效机制⁵。第一，政府电商扶贫的支撑体系逐渐完善，差不多 90%的贫困县都进入电子商务农村示范点，政府支持力度非常大；第二，电商扶贫出现很多新业态，比如短视频、比如直播，比如反向定制，极大丰富了电商扶贫的手段；第三个方面也是今年最大的变化，经过这么多年电商扶贫以后，贫困地区的农产品，或者一些产品已经形成品牌，它的品牌化建设对电商扶贫未来的长效发展是一个很重要的基础，我们扶贫的农产品不是标准化、没有品牌，人们不敢买；第四，很多贫困地区产业链正在逐渐成型，这里面又分两个部分，一个是基于电商业态的产业链，也就是包含了包装、快递在内的一条龙服务；还有一个是贫困地区基于产品的产业链，也就是发展哪些产品适于在网上销售，而不是等到卖不动才去网上卖。这都是对未来影响深远的变化。

随着信息技术向农业、农村领域渗透，互联网配套设施完善，互联网在农村普及率将大幅度提升，互联网将逐步成为激励农民生产经营的新工具，提升农业组织化程度的新平台，促进农村全面发展的新载体。电子商务作为“互联网+”的重要组成部分，结合面临

⁵ 2019 中国电商半年报：国人前 5 个月网购近 4 万亿元，<https://tech.sina.com.cn/i/2019-06-19/doc-ihytcitk6337590.shtml>。

的问题与挑战，可以全面对接乡村振兴战略中的“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”，促进城市和乡村资源要素的双向流动，初步形成农村电商新型业态，将农村电商渗透到乡村的全面振兴中。大力发挥电子商务在促进县域经济发展的重要作用，实施精准扶贫优惠方案，建设农村电商基础设施，鼓励市场主体的发展，加快贫困地区经济发展，实现乡村振兴。

2019年，电商平台拼多多与中国农业大学宣布达成深度战略合作，未来5年内，双方将倾斜资源、优势互补，共同培养10000名新农商人才，携手探索以农户为产业链核心利益主体的创新模式，有效助力精准扶贫和乡村振兴。

二、项目发展建议

基于本次评估调研的结果，并结合当前相关领域的发展背景，同时听取了各方意见与建议，从不同角度思考项目完善路径。为完善项目设计与执行，提供项目发展的更多思路，评估组从项目策略、项目管理、模式总结及推广复制四个方面提出以下建议：

1. 兼顾“授人以渔、授扶贫带头人以渔”，满足多元目标群体需求

本项目作为第二期，受资金量影响，项目模式最大的变化是，项目策略选择用直接受益人带动间接受益人的方式，以培养“扶贫带头人”为核心目标，并且对项目招募的目标群体做了比较详细的分析和识别。总体而言，目标群体识别相对准确，特别是返乡的大学生、青年女性，他们拥有较强的学习能力，愿意接受新事物，同时有家乡的关怀和参与扶贫行动的意愿。但受项目执行过程中诸多不可控因素影响，还有约30%的学员不符合期

待，并且也与未开展扶贫行动的学员比例（29.05%）相当。综合分析未开展扶贫行动的原因，主要为学员自身能力缺乏、学员有全职行政工作，自身能力欠缺的学员无法通过 4 个月的培训时间掌握充足的电商知识和技能，或因为年龄太大，或因为学习能力较弱，无法解决自己的就业/创业，更无法帮助其他人；而后者，他们参加培训的作用在于拓展他们的眼界，他们了解农村电子商务行业的知识和发展趋势后，可能在未来的本职工作中提供支持，但他们本身在短时间内直接在电商领域中创业并且实现项目期待的扶贫行动可能性很小。综合而言，本项目招收的学员具有明显的异质性，差距较大。

中国农村电商在高速发展，政府项目和电商企业都在大力支持农村地区电商人才培养工作，大量的资源进驻已经吸引了大量的电商培训企业服务商进入市场，特别是在国家电子商务示范项目地区相应的资源非常丰富，但是政府部门对这类培训服务却不满意，问题在于过往的模式大多是以培训人数、次数为交付的主要衡量指标，少有对培训后的长期辅导及跟踪，培训过后地区的人才培养、电子商务发展没有太多的改善。不同于纯商业模式的政府购买服务，公益项目的培训资源向弱势群体倾斜，并且为培训对象提供相对长期辅导，注重培训的成效和电商扶贫的社会价值。

项目策略层面，到底是否“授扶贫带头人以渔”优于“授人以渔”呢？这一问题，虽然无法通过项目第二期数据和第一期对比分析，但可以回归到项目所回应的社会需求看，贫困地区的电子商务人才培养的需求是多元的，并且大多数地区已开展过不少的基础的电商培训，也建立了村级电商服务站。合作方贵州思达及当地政府部门代表在评估调研中谈到，项目点所在地区，观念普及阶段的电商培训基本做完了，但进一步发展挑战很大，需要培育推动农产品上行的力量。地方政府部门，特别是商务局和电商办，非常了解近年内

政府在电商人才培养方面做的工作以及电子商务发展面临的问题，他们会对培训的对象有明确的建议。另一方面，资助方沃尔玛基金会资助的主要方向为女性群体，而且贫困地区女性群体相对男性确实也相对更难获得资源，地方政府为其提供的职业培训多是家政工方向，可能的选择很少，电子商务为她们提供了在家兼顾家庭照顾又能增加收入的方式，是可持续的。但并不是每一位女性学员都有潜力成为“扶贫带头人”，受中国传统文化观念、资源分配等各方面因素影响，往往“带头人”还是以男性居多。在电商扶贫领域，确实可以通过能人的杠杆效应辐射没有能力在短时间内学会电商创业的贫困户，这可以通过本项目的统计数据呈现。因而，综合而言，项目策略的选择从回应不同层面的需求和定位考虑，可以考虑兼顾两种策略，首先，我们要保留培育直接培训贫困群体（特别是有潜力的女性）的策略，这是公益项目的资源分配和弱势群体基础关怀，也是这部分目标群体获得资源重新分配的机会；其次，扶贫带头人的培养对贫困地区经济发展有重要促进作用，他们的发展一方面可以带动更多本地农产品的上行（即帮助贫困户增收），同时也可以为当地提供更多电子商务领域的就业机会。最后，两类项目的目标群体规模的比例控制，要根据项目点的实际需求确定，要在项目设计阶段了解清楚该地过往电子商务培训情况、政府对电商培训的需求，再对接相应的资源，努力实现最优配置。

并且，同时采取两种策略，可以更精准地根据项目目标群体能力进行分类和设置相应的课程体系，形成两种人才培养模式，解决学员反馈的因异质性产生的内容学不懂或内容太简单的问题。

2. 迭代项目操作指引优化管理工具，提高项目运作效率

随着信息技术的发展，在项目协同管理以及数据采集分析方面有越来越多的专业工具，大数据理念深入人心，数据运用日益多元化。数据分析对于公益项目同样重要，可以利用数据跟踪服务对象的变化，也可识别服务对象的需求，从而实现更智能的项目活动/服务调整，高效的运营，获得更好的项目效果。

友成与时俱进，开发了独立的 MOOC 平台，并在该项目中结合项目管理制度充分地运用起来，本项目涉及到受益对象在培训各环节均需要在线上进行操作，完成注册、评估问卷填写（3 次）、线下培训签到、线上课程学习、线上结业考试，并且合作方也需要将项目管理的信息上传到 MOOC 平台，评估方需要利用 MOOC 平台收集的问卷数据进行分析。但 MOOC 平台部分功能不稳定，使用方的熟练程度对操作也有一定影响，MOOC 平台和项目工具在项目执行过程中给各方仍带来挑战。

建议未来规模化推广此项目之前，详细梳理项目管理的工具和流程，收集各方在使用遇到的问题，并和技术开发团队合作更新迭代管理平台，与合作方对项目工具和设计达成共识。这样，既能保持项目管理方面信息化工具的优势，有完备、高效的管理系统进行项目数据采集，形成规范、完整的项目痕迹资源，同时各方使用的友好程度和便捷程度得到进一步的提高。并在此基础上，完成项目操作指引的迭代，为下一步的项目模式输出和推广做好准备。

3. 共创共享农村电商人才培养经验，开放合作扩大受益规模

本项目通过两年实践与不断优化，已形成了一套有别于商业电商培训服务的富有成效的运作模式，并且不论是直接培训贫困群体，还是培育扶贫带头人，都可以有效回应县域电商人才培养的社会需求。对第一期项目和第二期项目的经验进行总结提炼，有利于项目的复制和推广。建议项目团队在操作指引迭代基础上，进一步提炼工作机制和经验，通过案例分享、开放合作等方式扩大项目影响，指导其他组织与地方政府合作，共同推动农村电商行业和贫困地区经济发展。

首先，随中国农村电商的发展，全国各地区普遍都长期存在人才培养的需求，特别在贫困区县，资源链接能力相对弱，电商发展的挑战大（特别是物流方面），尤其需要参考类似地区发展的成功经验才能避免资源浪费（少走弯路），本项目的经验公开分享有利于加速贫困地区农村电子商务发展；其次，县域农村电商的发展逻辑与城市的消费品下行不同，更注重农产品上行，因此除了电商运营从上而下的实操技能之外，还需要在推广复制的过程中，增加从下而上的创业案例和经验，即本项目第一期、第二期学员开展小规模农产品销售创业的成功经验；最后，公开分享项目经验并开放合作，可参考好公益平台的“项目产品”模式，提供一整套解决方案与标准项目工作流程及工具，以点带面，拓展更多社会资源（企业和社会组织）投入贫困地区女性的电商职业培训中，实现项目推广的规模化效应。

4. 整合资源推广复制至更多贫困地区，通过女性经济赋能促进社会性别平等

本项目第二期项目受益人主要分布范围为甘肃省、贵州省、湖北省的贫困区县，与第一期项目相比覆盖的范围和规模缩小，但是探索了新的“女性扶贫带头人”培养的模式，通过学员开展扶贫行动覆盖了更多数量的贫困人群，并且女性目标群体在这一过程中获得当地社区居民的尊重和认可，提升了自信心和社会地位。

建议统筹方整合更多潜在资源，除上文提到的公开分享经验、开放合作以外，考虑在下一阶段开展项目时筹集更多社会资源，扩大项目辐射范围，提升资金的使用效益，让更多贫困地区的女性受益。女性是贫穷人口中主要的人群，性别不平等造成资源分配不公，是妇女贫穷的根本原因。受中国传统观念影响，农村女性获得的教育资源相对男性少，导致受教育程度低，职业竞争能力弱，在外务工的职业多以家政工、育儿嫂、保洁等为主，各地政府部门为他们提供的职业培训多是这类培训，其他行业的职业培训机会十分有限；农村女性多在生育后返回家乡照顾孩子和老人、承担家务劳动，同时还要承担农活等工作，并且农村女性从事的无报酬的照顾和家务劳动、农业生产劳动都是“理所当然”的义务，这些劳动获得的经济报酬低，相应的社会地位也低。

本项目为农村女性提供电子商务培训，通过公益资源重新分配，使女性获得更多元的职业培训机会和资源，并可能通过电商创业实现经济赋能，改善生活状况并提升其自信心。建议将项目资源尽量向西部贫困地区倾斜，特别是女性地位低、缺乏职业培训机会的地域，

从性别平等和关注弱势人群的理念出发，通过经济赋能推动社会性别平等，提升妇女地位，使项目资金发挥更大社会价值。