

最近几年，“产品化”“产品思维”“规模化”“效率”等商业名词开始越来越频繁地出现在公益人的眼前。公益产品化似乎成为一种潮流，随之而来的是一系列争论与困惑：

公益项目真的需要产品化吗？公益产品又该如何打造？公益产品和项目之间是什么关系？团队架构需要调整，规模需要扩充吗？如何避免失败，失败了如何应对……

在产品化的路上，不免有许多“坑”在等着公益人，如何能够躲过、跳出这些“坑”？我们来听听有过产品化经验的公益团队是如何解答的。

## 趋势初现

2013年以来，随着社会组织支持政策的不断出台，公益行业迎来了一个快速发展期。募集的资金在增多，项目规模在增大，越来越多的公益组织期望扩大项目覆盖范围与人群，大规模地解决社会问题。

以教育公益为例，“由最初传统的资金和物资的援助，慢慢地发展到以助学扶智为主要目标，并且呈现出一个多元化的教育公益项目的态势。”佰特公益执行总干事陈潇斐表示。为了实现扶智的目标，很多教育公益项目开始研发课程、教材、工具，并推广到学校中。

“一开始我们其实没有想过规模化。因为规模化其实跟我们当初创立歌路营的初衷是不太吻合的，规模化所需要组织能力和资源其实在当时是我们远远不能承担的。但是为什么后来又做了呢？当我们看到三千万留守儿童的心理需求的时候，我们还是想放手一搏，勇敢去做。”北京歌路营慈善基金会产品经理李进表示。

“从解决社会问题的角度来看，产品化是有必要的，在公益行业里面其实是一个趋势，它可以一些好的项目迅速地规模化，有效地解决社会问题。”中国扶贫基金会项目合作部主任汤后虎表示，“但并不是说每一个机构都要去尝试。”

2016年，南都公益基金会更是推出了“中国好公益平台”，通过资源链接、能力建设、品牌推广、经验分享和落地对接的形式助力公益产品进行规模化。

“我们对公益产品的界定，主要是针对特定的深度问题和人群需求提供具有较高标准化程度、可复制并且有可持续资源模式的解决方案。”南都公益基金会秘书长助理杨丹表示。

“佰特公益、歌路营、童萌等都是从各自服务的对象出发，运用产品化思维不断打磨和迭代各自的项目，同时不断吸引更多的资源共同关注并致力于其服务对象所面临问题的解决。”杨丹强调。

## 遍地是“坑”

虽然趋势已经显现，但要实现从项目到产品的转变，对公益组织来说并不容易。实际上，掉



# 公益项目产品化有多少“坑”？ “避坑”指南来了

■ 本报记者 王勇

进“大坑”里的机构不在少数。

佰特公益成立于2009年，一直致力于推动青少年财经素养教育。他们研发了“阿福童”财商课程，并一步步从城市推广到乡村。

“走过的路径和一般的教育公益项目是一样的——开始要做教师培训，然后学校去开课。培训了大量的老师，但转化率不到10%。”佰特公益儿童事业部总监唐薇回忆道。

随着人们对财商教育的认识慢慢改变，愿意接受“阿福童”课程的人越来越多。为了普及财商教育，让更多合作伙伴参与进来，佰特公益开始了公益产品化的探索。

为了让孩子们能够通过自主游戏体验财商知识和技能、提升财商意识，同时不增添老师的负担，2017年，一款名为“阿福童奇乐小鸡”的桌面游戏被开发出来，原本想着能够大规模快速推广，结果却出现了一系列问题——筹款部门认为需要增加培训、课程等配套内容，以便筹款；项目执行人员需要安排相关课程的教师培训；而项目学校老师把这个课程当成负担，并没有足够的需求；第三方评估水土不服……

结果，为了推进各自的目标，部门之间常常会产生争议，“吵架的记录历历在目”。唐薇表示，这个产品研发的初衷是符合产品思维的，但在筹款、执行等步骤时又变成了项目思维，也就是当“阿福童奇乐小鸡”这个产品变成项目去做时，大家更多去关注投资方需求、项目指标，而用户——老师学生真实的需求就被忽略了。

## 须转变思维

问题出在哪儿呢？

中国扶贫基金会项目合作部主任汤后虎认为，公益组织在进行产品化的过程中面临着三个方面的挑战：

一是产品是商业概念，迁移到公益领域，要有一个知识体系转化和能力建设的过程；二是机构需要明确是把产品化作为工具还是理念，以作出相应的调整；三是产品的作用是有限的，要设定阶段目标，不能把终极目标作为当前目标。

那么，如何去打造优质公益产品呢？悦享新知创始人高瑞表示，要有产品思维，一是要识别用户真问题正需求，是在什么场景下的什么问题；二是匹配用户需求的产品价值主张，用什么方案为用户创造什么价值；三是假设验证，进行效果衡量，了解用户没用，用了有没有效果；四是数据指引下的优化和迭代，持续更新用户认知，进行优化改进。

有了产品并不意味着就能够大规模推广，“一个好的产品不是投放市场就天然可以获得成功，还需要有一套运营支持的体系。”一公斤盒子公益创新机构联合创始人、CEO陈丹强调。

“我们把公益产品送到服务对象的时候，不应该是一个结束，而应该是一个开始。什么是好的公益产品？我们应该把公益产品作为一个窗口，用户使用这些产品不仅能解决问题，还等于接受新的方法，并感受新方法背后新的思想，最后他/她可以去运用这些新的方法、新的思想，尝试解决自己更多的新的问题。”慢学校创始人安猪强调。

对于公益机构来说，在这一过程还不断面临着取舍的问题。西安市光源助学公益慈善中心（你我伙伴）董事长兼中心主任张耀华表示：

第一，对于目标要有取舍。是为了机构筹到更多的钱还是让更多人受益，是要机构规模不断扩张还是让合作伙伴影响力更大；选择了其中一个目标之后，就要让渡一些非核心目标利益。

第二，是产品方面的挑战，要

平衡标准化和专业质量之间的矛盾。规模化要求产品简单、便捷、易上手，但合作方会不断提出专业质量方面的要求，而且需求在不断变化，产品需要不断迭代。

“产品不仅指产品本身，还要包含用户使用流程中的一整套服务方案，包括产品利益相关方的倡导和说服话术、教辅和周边材料、培训服务数据服务、监测评估服务、客服……”张耀华强调。

## 新生与未来

2020年，新冠肺炎疫情的暴发让很多线下公益项目无法实施，这引起了行业的反思，也重启了佰特公益等机构的产品化之路。

“疫情开始以后，孩子都回家了。我们的课程是通过老师给孩子的，当我们够不着用户时怎么办？”唐薇反问道。

在这种背景下，2月，佰特公益的运营部开始牵头，“因为他们能抓住老师，开展了需求调研，询问可以给到什么样的课程，能够支持孩子在家探索。”唐薇表示。

3月，佰特公益的产品部成立。“我们做了整个部门架构的调整，开始慢慢形成产品部规划整个产品节奏，分析产品走势，运营部提供数据，根据这些来协同整个部门的发展。”唐薇强调。

部门架构的调整改变了以项目为中心的业务流程，开始以产品为中心。产品部负责市场研究、产品定位，定出一系列的市场策略。根据市场策略决定运营、渠道、研发、项目、筹款部门的工作。

在看到公益机构纷纷推出针对儿童的抗病毒课程后，佰特公益迅速分析各家课程的优劣势、明确自己的核心竞争力、找准产品定位，随即研发推出了“阿福童大战病毒”的三期课程，并在第二期把财商元素融进去了，引起了很多人的关注。这个课程在第三期推出前，用户数量

开始减少，产品部判断该产品生命周期有限，就及时终止了这一产品。但这个产品为后续的长线产品探索出了一条可行之路。

在终结“阿福童大战病毒”产品后，紧接着于3月又推出了新的产品——“阿福童农场保卫战”，这是一款以故事、游戏、实践等多元形式帮助学生改正不好的行为习惯，引导学生习得自我管理能力的产品。

这个产品推出时反复研究了孩子停课在家的状态，分析家长、老师的心态，同时与教育系统铺天盖地的网课打了时间差，再经过运营部精心策划的线上发布会，产品一经推出，就受到了孩子们甚至家长们的喜爱。相关课程视频发布后，“我们的公众号从之前一二百的点击量一下突破至上万。当时疫情期间整个部门全部在家办公，但是大家像打鸡血一样天天加班。这个产品让整个团队都很有成就感，那种市场的突破让我们感到意外，产品准确地击中了一些老师和家长的痛点，这个产品的市场定位是非常准的。”唐薇回忆起当时的情形仍然十分激动。

与之相伴的是各种运营活动——组织线上party、线上交流会、进行线上答疑、“六一快闪”等，促使老师去督促学生继续这个课程。

每周一期课程结束后，后台的大量数据就产生了——多少人参课、多少人打卡、哪个区域的打卡率高、哪个区域的打卡率低……都会进行统计分析。

“根据用户数据，我们再调整市场策略，设计新的运营活动。”唐薇表示。例如，5月，根据一些地区学校恢复开课而一些学校没有开课的情况，就研发了从家庭版到学校版的衔接版本。

目前，佰特公益的阿福童课程已经形成了从桌游、挑战包、网课、线下课程，到行为银行、概念学校逐层进阶的产品矩阵。同时，用户运营的步骤被进一步明确，首先是在用户调研的基础上进行用户分层，再通过活动设计增加粘性，对用户进行激励以增加其成就感，更进一步是推动自主机制的形成，帮助用户持续成长，同时降低运营部门的成本。

产品化的路径已经被佰特公益初步摸索出来，但要继续深化并不容易。唐薇表示，两大难点需要克服，一个组织架构的调整，对每个机构来说都是大动干戈。“佰特公益建立了产品部、运营部，研发、培训等融入了产品思维，但尚未实现品牌、筹款部的打通。”另一个是人才缺乏，需要懂教育、公益、商业……“把产品思维融入到我们的大脑去做事情，可能我们离产品化就更近一点了。”唐薇强调。

尽管公益项目产品化的推进还面临着种种挑战，但已经看到一定成效的公益机构不会止步。在佰特公益等机构的推动下，一个开放、平等的交流共创平台已经初步建立起来——分享推进产品化工作的经验，取长补短，共创更好的产品化模式。只要不断跳过那些“坑”，公益项目产品化的进程将不断加速。