



全国零售训练营项目

项目报告

2017年4月

友成企业家扶贫基金会

目 录

一、项目概述.....	1
1. 培训筹备	1
2. 培训实施阶段	2
3. 评估及影响力推广	3
二、项目成果数据展示.....	4
1. 项目培训覆盖区域	4
2. 各区域培训相关数据及图表展示.....	4
3. 学员店铺经营类目及店铺状态图表.....	5
三、项目合作伙伴.....	6
1. 全国项目层面培训支持体系的合作伙伴.....	6
2. 省级合作伙伴	6
3. 项目实施地的地方政府和企业、产业园等其他组织.....	7
四、成功个人案例.....	8
1. 项目带动让一位女大学生实现回乡就业梦想.....	8
2. 项目让残疾女性带领更多残疾人参与电商创业.....	8
3. 项目让女性承担起了家庭的经济重任.....	9
4. 项目让她用核桃开启了不一样的人生.....	9
5. 项目让农村妇女增加收入，减轻家庭经济负担.....	10
6. 项目让普通的家庭主妇提升了家庭地位.....	10
五、项目带来的改变.....	11
1. 项目对个人的影响	11
2. 项目对当地社区的影响	13
六、项目经验总结.....	14
1. 项目成功方面总结	14
2. 项目执行中的挑战	15
3. 未来调整	17
七、项目评估方法和捐赠人回报.....	18
1. 评估方法	18
2. 捐赠人回报	19
八、项目照片.....	20

一、项目概述

全国零售训练营是由沃尔玛基金会资助，友成企业家扶贫基金会结合自身经验优势，整合政府、研究机构、企业等社会各界资源，开展的妇女经济赋权项目。

该项目在河北、江西、贵州、四川、甘肃五个省 54 个县，动员班主任、讲师 137 名，开设 255 班次，参加培训的直接受益人为 11175 人，女性人数 6754，占 10000 名受益人的 67%；顺利通过结业考试并获得结业证书为 9841 人，结业率为 88%，其中女性结业人数为 4085 人。通过项目孵化，创办网店进行电商创业或参与电商产业链就业的人数共为 6978 人，其中女性人数为 4560 人。其中，电商创业为 6601 人，基本通过创办淘宝店或微店进行创业，店铺销售的产品主要为、食品、当地特色农产品、服装、家居日用品等。参与电商产业链就业为 515 人，主要参加当地电商公司、农村电商服务站站点等，职位多为客服、物流配送、产品包装等。

在达成上述项目成果的过程中，友成分为培训筹备、培训实施、评估和项目影响力推广三部分推进项目。

1. 培训筹备

(1) 形成一套系统的电商 MOOC 课程

友成项目组建立了课程专家委员会，共研发了电商扶贫基础、电商创业、新媒体营销、农村电商营销体系、电商扶贫创业案例集、农村电商公共服务体系、就业与创业 7 大章节，其中包含了农村电商与电商扶贫、电商基础知识、网店注册、产品拍摄技巧、网店美工、网店运用推广、食品安全与质量监管体系、创业计划等 20 模块，共包含 66 门课程，视频 189 节，共计 2851 分钟。同时，参与项目，并提供长期课程服务的专家多达 35 位。每节课的制作流程包括创作课件、前往北京现场录制、后期剪辑、校对、完成制作等。

(2) 搭建 MOOC 在线学习平台

所有友成录制的视频课程均可通过友成 MOOC 在线学习平台进行观看学习，网址为 www.youchengmooc.org。平台功能包括在线课程学习、在线考试、评估问卷填写、信息页面板块、受益人数据库、项目班级管理。所有受益人在平台注册成功后，即可随时登陆平台，在首页和课程板块查询相应课程，点击课程图标观看在线课程。另外，网站设置专门考试模块，测试总共有 40 题，为选择和判断，每题分值为 2.5 分，受益人点击相应试卷答题，成绩达到 60 分，视为结业。学习平台还开发了班级管理功能，每个项目省份有 1 至 2 个核心省级管理账号，可以添加班级并指定班主任。班主任登陆账号后，可查看本班级内受益人的注册

基本信息、考试成绩、评估问卷填写情况。此外，友成项目组还开发了友成 MOOC 手机 APP，安卓系统和 IOS 系统均可以使用，受益人使用相应账号登陆，即可通过手机观看课程。

该学习平台免费向公众开放，公众只需要进行注册便可通过电脑端和手机端看课学习。

(3) 建立项目管理体系

友成通过多次实地调研评估，在 5 个项目省份分别确定了地区合作伙伴，负责所在区域的执行和项目管理。并根据实际情况，制定出一套完整的项目管理体系，包括培训管理制度、项目评估制度和财务管理制度等。

为了规范项目实施，确保合作伙伴顺利开展项目，项目组于 2016 年 4 月在北京举办为期 3 天的培训师培训会，参会 47 人，对培训师进行项目管理、项目评估和培训师技能等方面的培训。

2. 培训实施阶段

该环节可以分为招生、集中培训、就创业孵化三个部分。

(1) 各地项目招生阶段。

地区合作伙伴动员当地政府发布培训信息、通过自媒体自主招生、已参训受益人宣传等方式进行招生。实施地的地方政府给予了项目大力支持，统筹多个部门向社会公众宣传动员招生，并且有的项目地政府提供了配套培训资金支持。

参加项目的受益人大致可以分为有赋闲在家的妇女、即将毕业的学生、社会待业青年、传统工作转行人员等类型。

(2) 集中培训

各地区合作伙伴根据招生情况，安排培训班次和相应的培训师、班主任，报满 50 人即可开班。班主任要完成确定具体开课时间、地点、向受益人通知上课信息、资料准备、课程安排等多项准备工作。班级课程安排形式上分为两种情况：一种为先进行 3 天的线上课程集中学习，结束后再进行 2 天的模拟实训；另一种为线上课程学习和模拟实训穿插进行。同时班主任会把每个班级分为几个小组，让组长管理小组成员，保持受益人的稳定性和积极性。

地方政府相关部门也积极参与到项目中，为培训班提供符合条件的培训场地、协助进行培训管理等。有很多当地政府部门工作人员作为班主任直接参与到培训过程中。

培训师和班主任认真负责，克服教学住宿条件艰苦、路途遥远、培训工作量等多种困难，希望能够实实在在帮助到参加培训的受益人。涌现出很多优秀培训师和班主任事迹。如四川仁寿的贺玲夏是参与项目培训的一名受益人，经过学习后，对电商产生了浓厚的兴趣，并持续学习。得知仁寿项目组招募班主任，便

积极报名，从一名受益人转变为服务受益人的班主任，认真负责，帮助了很多受益人学习电商知识、走上致富道路。

(3) 孵化阶段

每个班级都会设立一个微信群或 QQ 群，群组里，班主任、助教、讲师会持续跟踪服务，对受益人提出的问题进行在线解答。另外，班主任根据受益人后续的反馈情况，通过微信群、QQ 群或 YY 语音开设在线实时课程，进行集中讲解辅导。同时，班主任也在班级群里发布最新的电商动态和就业信息。

除了日常群组交流外，项目组织了不同形式的集中活动，举行活动共达 97 次、受益 4011 人次。这些活动包括线上集中直播课程、技能提升班、沙龙班、网销产品对接会、创业交流会、创业项目和创业指导师对接会等。项目也联合当地政府部门，为受益人提供创业支持政策、物流费用补贴、电商创业奖金奖励、提供免费创业办公场所等。

在本次项目受益人中，出现很多优秀女性，为了给家庭和身边人带去更多幸福，怀着好学、勤劳、勇敢的精神，参加了全国零售训练营，走上了电商的道路，并取得成功，切实改善着自己、家庭和身边人的境况。四川青川县患小儿麻痹症、双腿残疾的董丽琼，身残志坚，参加全国零售训练营，带领着残疾人团队稳步走在电商创业的道路上，将青川农特产品卖向全国。河北省易县的王亚娟，返乡后在家带孩子，也因为自己的身体状况无法找到合适的工作，看到全国零售训练营的宣传海报，她顿时倍感激动，“这不就是我想学到的东西吗？”，就是这样的动力，驱使着她每天骑着电动车往返 1 小时的参加培训，开启一家网店，卖本地的核桃，现在一个月平均可以卖到 1000 人民币。

3. 评估及影响力推广

友成在推进项目开展的同时，邀请第三方评估机构对项目进行整体评估。评估机构设计出整套评估问卷，通过友成 MOOC 平台发放和收集数据，并且对五个省分别进行了现场评估访谈，最终发布完整全面的评估报告。

另外，项目受到了媒体的广泛关注，共计传播 90 余次，其中在电视媒体传播方面，2016 年 11 月 28 日 CCTV17: 00 的新闻联播中“全国零售训练营”字样得到品牌露出。平面媒体及网络媒体传播 33 次，友成基金会及五省合作伙伴自媒体传播 50 余次。得到了国务院扶贫办、地方政府、社会和媒体的认可，提升了沃尔玛在五个省的品牌影响力。

二、项目成果数据展示

1. 项目培训覆盖区域

共计 5 省、23 市、54 县、181 乡镇，其中国贫县 24 个，省贫县 28 个。

江西省：章贡区、兴国县、瑞金市、宁都县、于都县、会昌县、抚州市、广昌县、共青城市、湖口县、修水县、彭泽县、武宁县、渝水区、分宜县、宜春市、樟树市、奉新县、上饶县、广丰县、玉山县、横峰县、吉安县、遂川县、永新县、丰城县、丰厚县、萍乡县、芦溪县、景德镇市、南昌市新建区；

河北省承德市滦平县；

河北省保定市易县、涞水县、阜平县、涞源县；

贵州省遵义市习水县、正安县、仁怀市、红花岗区、播州区；

四川省眉山市仁寿县；

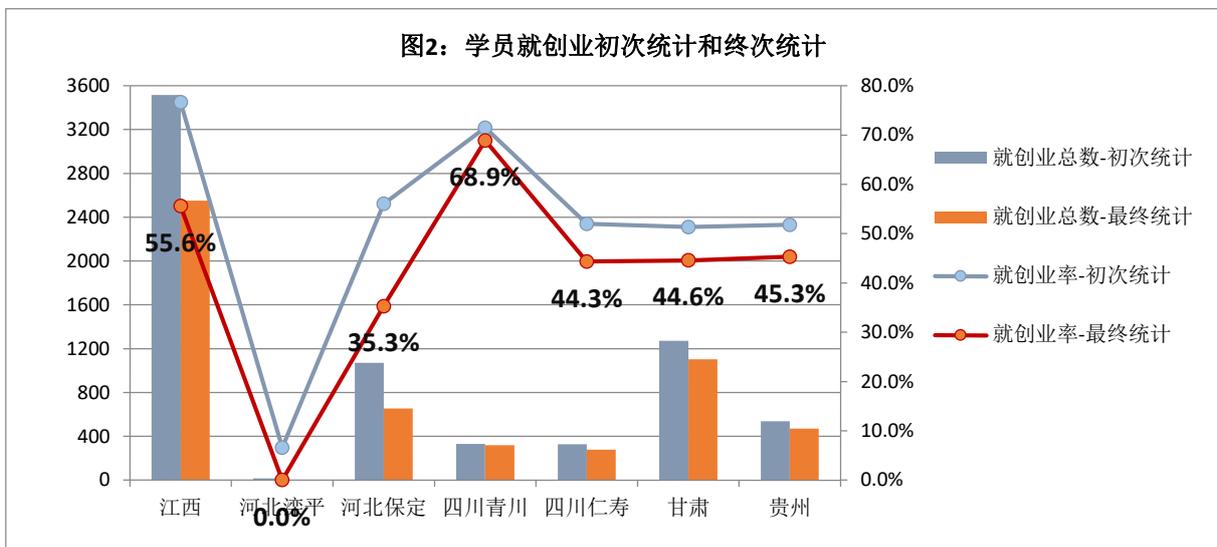
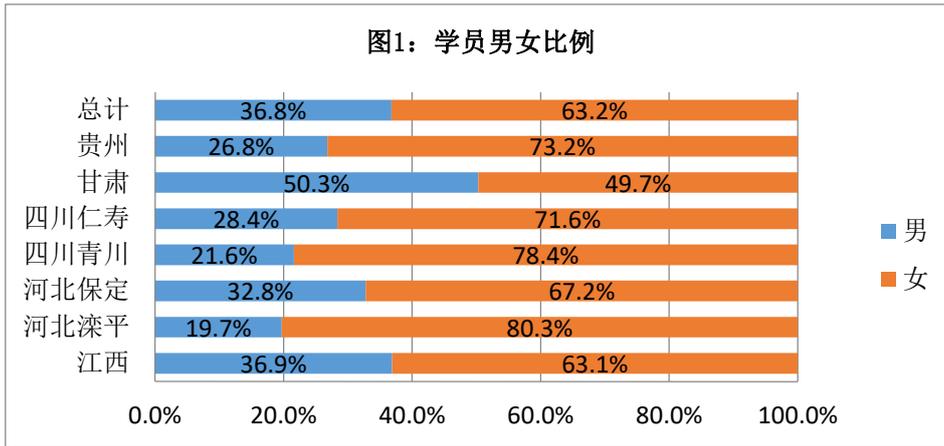
四川省广元市青川县；

甘肃省环县、华池县、宁县、灵台县、和政县、临洮县、岷县、成县、天祝县、临潭县、玉门市；

2. 各区域培训相关数据及图表展示

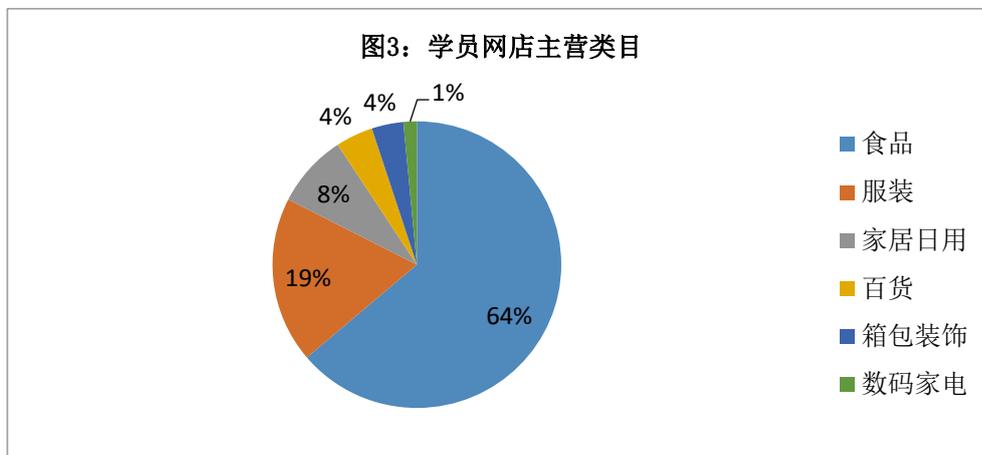
表 1 各区域培训相关数据

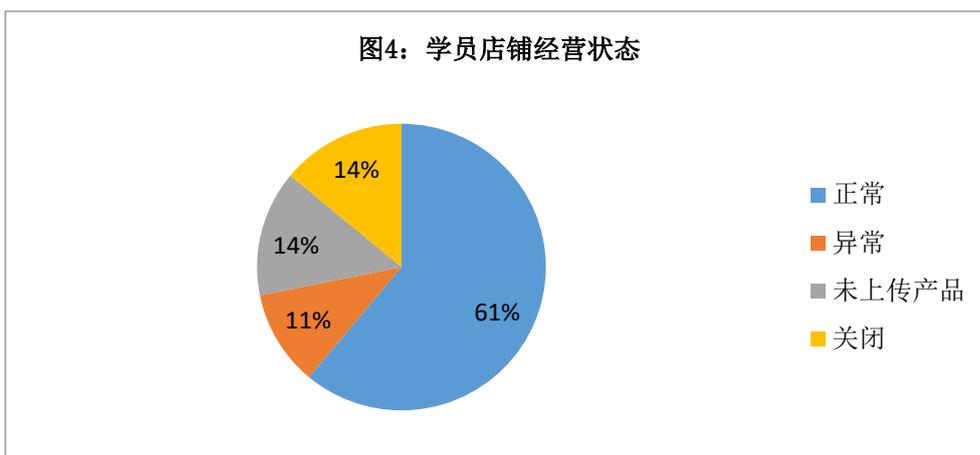
区域	培训覆盖区	学员数量	贫困户数量	总结业率	就创业率	开班数量	师资配备	每位老师服务学员数
贵州	4 市县	1037	258	87.4%	51.8%	21	12	86
江西	32 市县	4589	550	86.1%	76.6%	112	67	68
河北	5 县	1981	1386	77.5%	52%	53	24	86
四川	2 县	1090	226	91.1%	60.3%	28	20	54
甘肃	11 县	2478	675	100%	51.3%	40	14	177
合计	54 县	11175	3095	88.2%	62.7%	253	137	94



(注: 初次统计指合作伙伴将就业创业信息第一次提交上来之后进行的核查统计;
最终统计指项目结项前进行的核查统计。)

3. 学员店铺经营类目及店铺状态图表





（备注：正常指店铺上传产品且持续经营，异常指店铺上传产品且持续经营但开店日期在项目实施之前或店铺为企业店，未上传产品指店铺未上传产品，关闭指店铺关闭）

三、项目合作伙伴

合作伙伴将分为三个层面说明，第一层面是全国项目层面及培训支持体系的合作伙伴，第二层面是省级合作伙伴，第三个层面是给予项目支持的地方合作伙伴。

1. 全国项目层面培训支持体系的合作伙伴

（1）友成 MOOC 在线学习平台建设方为睢宁县电子商务协会，负责友成 MOOC 在线学习网站和 APP 的开发、维护。在项目设计阶段就协助进行 MOOC 在线学习平台建设的设计，并提出相当多的专业建议。平台最终实现了在线课程学习、在线考试、评估问卷填写、信息页面板块、受益人数据库、项目班级管理等功能。

（2）第三方评估机构为倍能管理咨询有限公司，负责对项目进行评估。项目前期和项目组多次沟通交流，设计出一套具有完整体系性的评估问卷，并在培训过程中对项目持续跟进，项目结项时期对五省进行了现场评估和友成团队的访谈评估。最终发布了关于整个项目和每个项目省份的第三方独立的评估报告。

（3）国务院扶贫办作为友成基金会的主管机构，在项目实施过程中给予重要支持。关于本项目向江西、河北、甘肃、贵州、四川五个省份扶贫办发文，通知五省扶贫办给予项目进行指导和协助。

2. 省级合作伙伴

友成项目实施地为江西、河北、甘肃、贵州、四川五个省份，经过调研，在

每个省份确定一家地区的合作伙伴，分别为：江西全城电商发展有限公司；滦平县公益扶贫服务中心；四川协力公益发展中心；贵州思达培训有限公司；甘肃慧聚电子商务科技有限责任公司。同时，还有河北冀联网络科技有限公司、杭州南亩科技有限公司和四川网贸港科技有限公司参与到项目执行中。

五省合作伙伴负责所在区域的培训执行和项目管理，具体职责包括协调地方政府等支持资源、受益人招募、班主任和培训师的选拔和培训、组织集中培训、培训后对受益人进行线上和线下的持续辅导及就业创业指导、按照友成项目组要求完成项目管理等工作。

合作伙伴在执行过程中克服了很多困难。偏远山区的受益人由于交通不便原因不能按时上课，他们把培训地点换到乡镇上，每期课程培训师和班主任都要在农村社区陪伴受益人 7 天左右；乡镇地区硬件设施不足以完全满足培训需求，班主任就动员政府帮助协调培训场地或自带电脑下乡培训；受益人电商基础整体偏低且参差不齐，同时受益人管理难度大，培训师一方面设置更切合当地受益人的课程内容，一方面采取小组制、互动活动式的培训方法，来提高受益人兴趣和培训效果；很多受益人对于课程的学习有些困难，培训师和班主任在每一个班级相应的 QQ 群和微信群中都随时回答受益人问题进行辅导，经常进行到深夜；项目受益人通过全国零售训练营后开始创业，面临资金缺乏、技能不熟等多种困难，省级合作伙伴进行陪伴式孵化支持活动，同时有的区域也动员和整合政府资源为受益人提供无息贷款或创业基金。

3. 项目实施地的地方政府和企业、产业园等其他组织

全国零售训练营项目在 5 个省内的 54 个县开展，每个项目实施地都得到了当地政府和组织的大力支持，这些单位包括妇联、扶贫移民局、商务局、供销社、共青团、青年网商协会、本地电商企业等。

当地政府部门配套支持该项目时，提供了如配套培训资金、向社会公众宣传动员招生、配合提供符合条件的培训场地、协助进行培训管理等。有很多当地政府部门的工作人员作为班主任直接参与到培训过程中。

在受益人就业和电商创业阶段，政府部门提供相关创业支持政策、物流费用补贴、电商创业资金奖励、对接就业资源、免费的创业办公场所等。参与到项目中的企业提供实习岗位、直接吸纳受益人进入企业就业。

四、成功个人案例

1. 项目带动让一位女大学生实现回乡就业梦想

唐尧，四川省仁寿县的一名受益人。大学毕业后的她一直在外地的一家公司上班，一直以来她都希望能回到自己的家乡工作、生活，同时也可以照顾家人。但一直没有找到让她满意的工作。

全国零售训练营培训项目为她带来了新的机遇，她通过县政府宣传得知了这次培训，于是伴随着返乡热潮回到了自己的家乡。作为一名年轻的大学生，她对电子商务学习是如鱼得水。在课堂她经常很热情地帮助学习进度较慢的同学。通过对电商各方面的系统了解，唐尧掌握了淘宝开店运营等相关知识。

目前唐尧凭借自己的实力找到了一份电商相关的工作，在一家电商公司做客服工作。她很高兴有这样一份工作，她告诉我们：“电子商务给我带来了许多机遇和机会，让我有机会在自己热爱的家乡工作，照顾家人，我对未来农村电商的发展充满信心。”

现在的唐尧回到了家乡也与男朋友结束了两地分居的生活，现在也结了婚，她说这只是幸福生活开始，她会一直努力。

2. 项目让残疾女性带领更多残疾人参与电商创业

董丽琼，四川省青川县人，但因为小时候一场高烧她得了小儿麻痹症，双腿失去行走的能力，但好强的她并没有对生活失去信心。18岁那年她开了一家小裁缝店，并与一位健康年轻帅气的小伙子相爱，2000年所有亲友的祝福下结了婚。然而就在董丽琼女儿四岁那年，一场突然的车祸永远地夺走了她的丈夫，留下了一大堆债务。

看似又一次跌入生活谷底的她再一次战胜困难，一方面运营者自己的裁缝铺，一方面努力学习新知识，寻找着新的商机。经过几年的了解和积累，加之依靠着小县城特色的野生山货，董丽琼萌生了组建网商团队的念头，不同的是，她希望她的团队可以吸纳更多的残疾人，解决他们的就业困难。于是7人的小团队逐步组建起来。在全国零售训练营的培训中，她学到了更多关于电商创业的知识。

网店的经营也不是一帆风顺的，随着订单的越来越多，她们团队的店铺在一次恶意差评后被淘宝关闭了，团队所有人的生机都面临着考验。

在全国零售训练营的后期跟进孵化中，她的班主任卢老师持续为她指导，并分析出了店铺存在的一系列问题，他们的小店也重新开起来了。

董丽琼说：“在培训班上，我还学习了很多有关电商发展的各种知识和技能，为团队发展提供坚实的基础。通过友成 mooc 电商学习平台，随时学习了解自己

所需要的知识,不断进步。通过与培训讲师的沟通开阔眼见,各种推广方式等等,受益良多。”如今的董丽琼,已经将将自己的创业团队带的有声有色,月收入增加 1000 元以上。

3. 项目让女性承担起了家庭的经济重任

周平是全国零售训练营江西省第 24 期的一名受益人,她结婚之前,家里经营了一个小超市,一家人的生活还算能够保证。后来她结婚了,她的老公家是贫困户,一开始两个人生活清贫,但是日子过得很快乐。

后来发生了一场事故改变了他们的生活轨迹,老公在外地打工出了事,下肢行动不便,只能借由轮椅,丧失了大部分的工作能力,这意味着家里没有了最重要经济支柱。没有技能的她,最多只能接点零工补贴家用。主要还靠着村里的低保的钱过日子。但现在孩子也长大了面临上学的问题,上学的钱也只能靠他和老公到处借。

后来,经过朋友的介绍知道了全国零售训练营是免费的电商培训,她就积极报名了。打算尝试一下电商这条路,加上之前自己在老家有经营超市的经验,争取能够自给自足。

周平说:“刚开始上课的时候我还是有些的自卑,因为我不是懂电脑的操作,只会简单的点击几下鼠标。经过老师的细心教导,我已经会一些的操作了,虽然学习的时候很吃力,但是我能够坚持下去。想想自己之前什么苦都吃过,这些在我眼里根本算不上什么。另外,我发现自己很喜欢和顾客聊天,让我暂时地忘记生活的压力,这对我来说是做淘宝有趣的一面!我一定会加油!”

4. 项目让她用核桃开启了不一样的人生

“小核桃”,是王亚娟给自己起的昵称,她是全国零售训练营项目河北易县的一名受益人,今年 31 岁的她也是一个 4 岁孩子的妈妈。由于她身患小儿麻痹,身体上的障碍为她的学习和工作都带来了一定困扰。但她凭借自己的毅力取得了医学检验专业的大专学历,并在保定市的一家生物药业公司就业。对她眷顾的命运,让她也拥有了自己的爱情,并于 07 年结婚,之后有了自己的孩子。孩子出生后让她不得不重新选择。她辞去了生物药业的药监工作,回到了易县的父母家中,担负起照顾家人的重任,生活似乎又艰辛起来。易县的核桃全国都出了名,王亚娟家里也种着几颗核桃树,随着电子商务在农村的普及,她开始动起了心思,想把家里的核桃通过网络卖出去,2015 年她的网店就这样开起来了。但是如何去为自己的店打广告,如何去打包自己家里的核桃,她又开始犯愁了,网店的生意也一直稀稀落落地没有气色。

2016 年 9 月,“全国零售训练营”项目河北易县的培训吸引了她,看到了项

目的宣传海报，她顿时倍感激动，“这不就是我想学到的东西吗？”，就是这样的动力，驱使着她每天骑着电动车往返 1 小时的参加培训。现在她的核桃最远已经卖到内蒙古、新疆，最让她有成就感的是，现在村里有 8、9 户村民的核桃也是由她帮忙在网上卖掉的。王亚娟说：“朋友圈营销、微店装修、产品拍照，这些我以前都不知道怎么弄，全国零售训练营项目让我学到了怎么去在淘宝、微信朋友圈卖核桃，现在一个月平均可以卖 1000 块，我真的很感谢这个培训，感谢培训师的耐心指导。”

现在，她的生活已经有了翻天覆地的变化，她的产品已经从单一的核桃丰富到了蜂蜜、鸭蛋等，月收入也增加到了 15000-20000 元。未来她将计划，带领全村人通过电商致富。

5. 项目让农村妇女增加收入，减轻家庭经济负担

万明素是贵州省的受益人，今年 28 岁，已是三个孩子的母亲。在小儿子出生前，家里经济还算小康。然而小儿子的出生给家庭带来了一场巨变，小儿子一出生就患肺动脉扩张，刚出生就在医院抢救，花去了家里六、七万元，之后又因为病情的病情复发，来回住了两次院，前前后后花了将近二十万元，这对于一个农村家庭来说是巨大的一笔花销，家里房子也卖了、车子也卖了，还负了债。

万明素和老公感觉压力非常大，老公在镇上打理一个批发店，每个月房租好几千，除去各项成本也落不下几个钱，而她在农村家里开始搞养殖，养了几千只鸡，每年卖鸡和蛋还有个五六万元收入，除去还债和补贴家用还要给小儿子准备下一次手术的费用，大女儿、小女儿都到了上学年龄，每年的花费也不少。

为了给三个孩子提供更舒适的成长环境以及更多的机会，万明素也一直在找寻能够进一步增加收入的方法。通过此次友成-沃尔玛全国零售训练营的培训，她对电商有了更深刻的认识，坚定了她通过电商来销售鸡和蛋的想法。

后来她还申请成为习水县农村淘宝合伙人，打算帮助村民在网上代购一些产品，帮助别人的同时还能给自己带来一些收入。同时打算利用农村淘宝这个平台将自己的鸡和蛋销售到更大的市场。现在，每月收入将近 5000 元。她说：“虽然现在事情比较多，既要带孩子，也要搞养殖，还要看店，人也很累，但很充实。为了孩子，做这些，值！”她希望还能有下次机会能参加这种电商培训。对电商知识有进一步的学习。

6. 项目让普通的家庭主妇提升了家庭地位

甘肃省受益人付云霞，是一名 80 后的家庭主妇，之前就是一个做微商的，靠卖自己的手工艺品养活一家十口人的弱女子，她是这样讲述自己的改变：

我是付云霞，是一个宝妈，我在 2016 年 6 月份参加了全国零售训练营项目，

在短短的一个月的学习时间内，学到了好多的知识，在培训师的精心辅导下，我算是成功创业了，对我这个大字不识几个的农村人，把我的心愿了了。

学做了电子商务，开了淘宝店改变了我许许多多，不管是生活上，我的家庭上，有了很大的帮助，在学电商前，我是我们家十几口人的顶梁柱，我靠做微商支撑一个家，在这么艰难的生活里我过了整整5年，现在我终于改变了，我从此不过以前的生活，做微商我圈子太小，我自己学开淘宝店，被别人骗去一部分钱，那个时候心都碎了，现在不用愁了，我的月收入都好几千了，把我的产品放在淘宝店了，每天都有意想不到的惊喜和收入，另外我的杂粮店铺早已上钻，非常好。没有想到我们村曾经送人都没人要的豆子，谷子，至今在我这里都变成金了，看到乡亲们拿着这些杂粮赚来的钱高兴的笑容，我心情美美的。在我曾经辛苦付出的家庭里还是捞不下好，如今的我在家里地位身份不用说，因为我有好的收入，家庭工作两不误，这样的生活谁见谁羡慕。我非常高兴，我一个没文化的老实人也有这么好的一份收入。我会再接再厉干好我的事，不会辜负政府以及各位辛苦的老师。在接下来我要带动更多的农民，更多的宝妈，和我一样的生活条件的家庭，让他们也有意想不到的生活和收入，我希望在大家的帮助下能把这份事业干到最好，到任何时间我都要坚持，我不想被社会淘汰，在互联网的趋势下只要肯努力，坚持，我们永远是社会前沿上第一步奔跑的人。

五、项目带来的改变

1. 项目对个人的影响

(1) 接受培训，获得电商知识和技能，培养线上学习习惯，改变学习心态

友成研发了电商扶贫基础、电商创业、新媒体营销、农村电商营销体系、电商扶贫创业案例集、农村电商公共服务体系、就业与创业7大模块在线课程。受益人通过五天的线上与线下的培训，不仅学习到了什么是电子商务、如何参与电子商务、开设网络店铺等多种知识，还为培养了受益人在线学习的习惯，更新了他们的学习观念，开拓了他们的眼界。

四川的受益人董丽琼说，她通过友成在线学习平台，能够随时了解自己所需要的知识，随时学习随时进步。

项目培训结业考试后，还能在毕业典礼上获得证书。学习知识并得到别人的认可，都使参训受益人心态更为积极。在五天集中培训过后，受益人可以通过项目的就创业孵化支持活动，继续得到辅导和帮助。

在中国乡镇农村，人们居住较为分散，每一个培训班中的受益人都来自教室附近的各个地方，其中很多每次上课的路程都需要花费一个多小时。受益人们也

都客服种种困难参加培训。自己的坚持也更大激发了自身的拼搏心态。

例如受益人周慧身体残疾，她每天骑一小时的电动车参加培训，通常第一个到达教室，中午也不回家，坚持学习，熟练掌握开设网店的基础知识。也有参加江西培训的宋静，是一名普通的家庭妇女，带着六个月大的孩子坚持上课，没有一天缺勤。参加完培训后，她自己说：“培训的几天很辛苦，但是收获很大。”

(2) 通过培训，实现就业和创业增收

通过项目的五天集中培训和就创业孵化支持，大部分受益人都能够通过创办网店进行创业，部分受益人进入企业实现就业，经过自己的努力，获得收入。如四川受益人董晓维，身患白血病，但依然充满激情地坚持学习，开设起自己的网店。刚开始很困难，在朋友和老师的帮助下，坚持了下来。第一个订单来自西藏，随后订单越来越多，第一个月增加了 500 元的收入。再比如河北受益人马素平，参加了培训后，她在河北易县的电商中心工作找到了一份稳定的工作，负责物流打包，同时她还在学会了淘宝客的代购，还可以增加一部分收入，目前每月的收入达到 2500-3500 元。

(3) 结识更多的朋友

每一个培训班人数为 50 人左右，培训师通过小组式教学并在教学中穿插游戏，活跃课堂氛围，促进受益人之间互相认识。每期培训班结束之后，班级受益人从不相识到好朋友，很多受益人也会在课后结伴聚餐。在培训班结束之后，受益人们还在 QQ 群和微信群中互动聊天。同时，受益人也都和每个培训师和班主任成为好朋友，在 QQ 和微信中，时刻回答受益人提问，帮助辅导他们。

该项目将原本不认识的人汇聚在一起，结成电商创业就业路上的朋友，互相鼓励支持，共同创造美好未来。

(4) 妇女通过培训改变自己的家庭地位

乡镇农村妇女在结婚后，基本就在家相夫教子，慢慢地减少了和外界的联系、放缓了成长，在家庭里不被重视的现象还很多。妇女通过项目学习到新的知识、扩展眼界并且能够创收，这种奋斗努力和带来的成果，提升了参训女性受益人在家庭中的地位。如参加项目培训的女性受益人中，就有在家庭中遭受家暴的，听到有免费的电商培训，就排除万难来参加，希望获得一技之长，改变自己的家庭地位。比如甘肃的受益人付云霞，在参加项目培训后，在淘宝上开了杂粮店铺，曾经她在家里辛苦干活，家人也不会对她报以谢意。如今，淘宝店铺让她一个月收入好几千，在家里说话的分量、家庭地位也越来越高。

(5) 培训班讲师、班主任在教学中实现了自己的社会价值

由于培训班很多都是在乡镇里开展，集中培训时间也比传统的电商培训时间长，培训师和班主任都需要离开城市，住在乡镇上，这就让讲师们深入体验到了

受益人的生活环境，也创造了与受益人长期接触的机会。同时此次项目的培训模式在传统的线下培训基础上增加了 6 个月受益人就业创业的孵化期，这一让每位讲师、班主任与受益人之间的互动更加的频繁，同时受益人与培训师之间的感情也亲近了许多。很多讲师反馈说通过这次的项目培训，受益人对于培训师的那种信任感是前所未有的体验，让他们体会到了自己对于受益人是多么重要。贵州的讲师曹文萍说：“我的爱人当时已经怀上了我们的第二个宝宝，但是一听说是电商扶贫培训，我还是义无反顾的接受了培训邀请，在乡镇上培训，吃住条件都相对艰苦，但是能够贴近受益人生活，感受他们的生活状态，让我也确实认识到了电商对于他们的重要性，我会坚定的继续在电商扶贫培训的路上走下去。”

2. 项目对当地社区的影响

(1) 通过在农村社区的招募将电商技能学习的话题带入农村社区中，吸引了社区人群对这个话题的讨论和交流

我们在招募过程中，在本地新媒体社群中发布招募信息，在农村社区张贴招生海报，项目人员走进社区对项目进行招生宣讲，对社区中的超市进行走访发放招募传单，吸引社区人群对项目的关注。社区中的女性聚集在一起聊天的内容由原来的家庭琐事，变为了电商培训的话题，讨论是否参加培训。已经参加培训的受益人相互之间会分享培训后的感受，以及就业创业后的成果，并鼓励社区中更多赋闲在家的女性参加全国零售训练营项目的电商培训。

乐化镇是江西南昌市的一个乡镇，受益人周平就是通过镇上的人推荐来参加全国零售训练营培训的。镇上已经参加培训的受益人经常组织在一起分享开店创业的经验，并讨论如何鼓励更多的女性也加入创业的队伍中。周平是镇上的贫困户，丈夫身体残疾不能外出打工，生活很拮据。大家就找到了周平，告诉她镇上有免费的电商技能培训，推荐她参加，这样周平就可以一边照顾身体残疾的丈夫，一边通过网店创业增加家庭收入。乐化镇有很多这样的案例，电商技能培训的话题一传十，十传百，镇上的大部女性都在讨论电商创业的事情，积极报名参加培训。

(2) 改变了农村社区中女性的日常生活方式

大多数农村社区中赋闲在家的女性，在完成家务或农活后，都会通过看电视、打牌、聊天等方式消磨时间。参加过电商技能培训后，她们会利用闲余时间继续进行线上学习，打理自己的网上店铺，走出门推广自己店铺中的产品，与其他受益人和培训师交流如何更好的运营管理网上店铺，分享自己就业创业后的成果和感受。社区中女性聚集打牌、聊天的活动逐渐减少，集中在一起学习、讨论电商创业的活动越来越多。

三锅镇位于四川省青川县，距离县城约 80 公里。镇上大部分的女性在家中

都承担照顾孩子、老人的家务。由于地处山区，并无大量的土地需要耕种，因此女性的闲余时间较多。她们大部分时间都是在镇上的茶馆中打麻将、喝茶、聊天。看到了受益人招募海报后报名参加了全国零售训练营培训，学习了电商技能，都开了自己的网店创业，销售本地野生的食用菌。之后，她们的大部分时间都会在一起交流如何在网上卖出更多的产品，如何为产品拍出好看的照片，如何向更多的人推广自己的网店。有时 3-5 个受益人还会相约到县城的社区中，为他们的网店做推广传播。

(3) 改变农村家庭女性思想，行动能力

原来种植都是去市场卖，现在懂得了去网上卖。受益人中有农村社区中的致富带头人，他们在社区中有较高的名望。这些人在通过全国零售训练营的培训后，会率先创业开网店。社区中其他人看到他成功创业并收入提高时，会主动来报名参加项目培训，为社区营造了整体的电商创业环境。因此，项目在农村社区中带动了一批愿意从事电商创业就业的人，让受益人的家庭收入和社区整体经济发展有所提高。

甘肃环县由于降水少，日照时间长，土壤特殊造就了生产小麦、燕麦、黄豆等优质天然的小杂粮，被评为“中国下杂粮之乡”。但是当地人生产的粮食一般都通过当地的市场销售，或留存在家里。赵丽萍，环县环城镇耿家沟村人，是全国零售训练营项目甘肃地区的受益人。她家庭困难很早就辍学外出打工，在村妇联主任的推荐下参加了电商技能培训。通过培训，她才知道原来家乡的这些杂粮可以通过网上卖出去，而且可以卖到很高的价钱。在培训师的指导下，她开创了自己的网店，还带动了村里的其他女性一起开网店创业。在她的带领下，村里每月最高可以卖出 500 单杂粮，收入 10000 元左右。

六、项目经验总结

1. 项目成功方面总结

(1) 项目成功的应用“线上+线下+陪伴孵化”的创新培训模式

此模式的应用验证了慕课技术对于农村人口技能培训的有效性。在线学习的方式，大大减少了农村大规模培训的成本，让贫困地区人口也可以享受到与城市相同的电商技能教育资源。参加全国零售训练营项目的受益人都表示，在线学习可以让自己的学习时间更灵活，可以学习到很多知名专家的课程。

线下的集中培训，让受益人在线上学习的基础上进行电商就业创业的实操训练。电商就业创业的能力，在短时间内不能很快提升，集中培训后的陪伴孵化起到了非常重要的作用。

实践证明，后期的孵化对于结业后已经就业创业的女性来说，提供了持续的，有针对性的技术指导。受益人在就业创业中遇到的问题，都可以从培训师那里得到专业的解答。

目前，很多贫困地区的电商培训还只停留在线下的短期培训，缺乏线上、后期孵化系统的学习模式，导致了很多受益人参加完培训后依然回到原来的生活状态，生活、收入没有得到有效的改变。因此，全国零售训练营线上+线下+陪伴孵化的创新培训模式得到了当地政府和受益人的高度好评。

(2)项目的创新模式得到政府的大力支持，探索了一套与政府合作的工作模式。

全国零售训练营项目得到了国务院扶贫办的大力支持，在友成的努力下，国务院扶贫办向河北、四川、甘肃、贵州、江西五个省的扶贫办下发了“关于支持友成沃尔玛全国零售训练营项目”的文件。

因此，项目在五个省的开展非常顺利，由于有各省扶贫办的下达文件，项目所在的各县都积极配合项目的执行工作，友成也探索了一套与政府合作开展项目的模式：国务院扶贫办发文到省级扶贫办，省级扶贫办接待友成项目团队，友成提出项目需求及意向实施地区，省级扶贫办对接各县扶贫办，县级扶贫办召集商务局、人社局、农业局、妇联、共青团等职能部门与友成、友成省级合作伙伴开协调会。协调会根据全国零售训练营项目需求，为各个政府部门分配工作，如提供培训场地、协助招生、给予创业优惠政策、提供配套资金支持等。全国零售训练营项目在全国 54 个县开展培训时，都是通过这样工作模式与当地共同合作，保证了项目的顺利进行。

各地政府对全国零售训练营项目的大力支持，是因为项目对于提高贫困女性家庭收入具有重要的作用，与政府的扶贫工作目标一致。项目有效的补充了政府对于贫困女性技能培训的部分，为当地政府开展扶贫工作提供了新的思路和方法。

(3) 全国零售训练营项目 2016 年在河北、江西、贵州、甘肃、四川培训了 11175 名受益人，在五个省产生了非常大的影响力

一方面项目在 5 个省的 54 个县开展项目，区域影响范围大；另外一方面参与项目的受益人、培训师、合作伙伴、各地政府等持续的对项目进行传播。同时，国务院扶贫办收集了全国零售训练营项目资料，并参考了“线上+线下+陪伴孵化”的创新培训模式，肯定了项目通过为女性赋能的方式，辅导她们参与电商就业创业，提高贫困地区女性经济收入的做法，并写入了《关于电商精准扶贫的指导意见》中，推向了全国。

2. 项目执行中的挑战

(1) 10000 名受益人的培训管理难度大

项目分别在河北、江西、贵州、四川、甘肃五个省实地开展，大规模实地培

训，如何进行有效的项目监控、保证项目质量较有难度。受益人数量大，分布广，需要对每个受益人的线上学习时长，成绩，就业创业信息准确统计，对项目管理具有很大的挑战。

项目组根据项目实际情况，分别制定了《项目管理手册》、《培训指导手册》、《项目监测制度》，同时和省级合作伙伴保持了紧密的联系，每个班级的班主任和培训师都严格按照友成的要求进行受益人学习管理，实时线上沟通、项目组多次实地督导等，都有效保证了项目质量。

(2) 课程开发需要持续更新

由于中国电商发展迅猛，持续发生变化，所以电商培训是一种时效性和操作性很强的培训，讲师需要根据电商领域的新变化教授受益人新的知识及营销技巧，这种情况也就要求课程需要持续更新。项目组需要根据新的变化和受益人新的需求，录制相应课程，向受益人提供该领域最前沿最有实效的课程，以便受益人随时能够通过友成 MOOC 平台可以持续的学习到有用的知识。

(3) 偏远农村地区硬件设施不能完全满足培训需求

电商技能培训对硬件设备如电脑教室、网络有一定的要求。但是培训过程中发现，很多偏远贫困农村地区没有可以使用的电脑培训教室，没有稳定的网络，对项目开展造成了一定影响。项目组通过协调乡镇政府有关部门、乡镇学校、自行携带笔记本电脑和无线网络设备等方法，创造条件保障培训的顺利开展。

(4) 农村地区受益人的培训时间不稳定

不同于传统的学校教学，“全国零售训练营”项目培训属于成人业余职业教育，并且该项目是全国范围内首次在乡镇进行为期 5 天的集中式电商培训的尝试，存在着生源不好组织、受益人不好管理、受益人程度参差不齐等多种情况，开展难度较大。很多受益人每天下午需要接孩子放学照顾老人做晚饭，6、7、8 月是农村的农忙季节，也只能上半天课，或者需要请假。

项目组采取了多种方法来尝试保证培训效果。联合当地政府部门，协助招生和受益人管理；切实根据受益人实际需求，调整教学内容和教学方法，解决受益人的实际问题，吸引受益人参加；通过一些课堂组织技巧，如每天上午培训 4 个小时，下午放假，连续培训 10 天，班主任把每个班级分为 5 个组，让组长管理小组成员，奖励全勤的受益人，这样可以保持受益人的稳定性和积极性，减少受益人流失。

(5) 部分培训师不适应线上+线下培训模式

由于线上+线下的培训模式在中国是比较创新的方式，大部分培训师已经习惯了线下的培训，对于线上+线下的混合培训模式不适应。项目组需要提前对培训师进行培训，让培训师认识到线上+线下培训模式的重要性，以便培训师能够

掌握这种全新模式的培训技巧。

(6) 培训资金紧张

目前中国农村电商培训的平均成本为 1000-1500 元人民币/每人，偏远山区由于路途遥远，食宿等原因培训成本会高达 2000 人民币/每人。本项目的人均实地集中培训成本约为 500 元人民币/每人，因此项目组需要在培训过程中通过减少住宿受益人的比例，减少培训师数量等方法节约成本。但是这样会流失了一些偏远地区希望参加培训的受益人。另外，培训后期的就业创业孵化指导的培训依然会有很大的支出。

友成项目组及省级合作伙伴一方面积极争取当地政府的配套资金，一方面节约培训中的各项开支，保证项目的顺利进行。

(7) 就业创业孵化支持所需投入超出预期

电商创业虽然成本低、门槛低，但挑战不小。个人网络店铺的成功，离不开优秀产品、运营技巧、照片拍摄、文案撰写等专业技能的支持，这些技能在五天的集中式培训过程全部掌握难度较大，因此项目组还需要投入大量精力在后期孵化环节，比如投入更多的培训师进行后期在线指导、组织进行线下回炉培训，投入更多的精力对接当地电商企业帮助受益人就业等。另外孵化人员后期跟踪变化情况复杂，不少受益人工作不稳定性、联系方式（电话）更换，受益人后期跟踪难度超出预期。

友成项目组及合作伙伴在每期培训班结束后，都建立微信群，班主任跟就业创业的受益人保持沟通联系，一方面持续的给予辅导孵化，一方面完成受益人就业创业信息的跟踪记录工作。

3. 未来调整

(1) 协调部署需要注重整体性并考虑地方特点

发掘项目所在地的实施优势，寻求与政府重点扶植工作的契合点，争取政府硬件、资金、生源等资源支持。

在开展培训前与当地政府、妇联、共青团、电商办等单位对接沟通招生、培训场地等各项事宜，加强与各方的协作关系，使得项目能更为顺利的完成。

结合当地实际情况，提前制定项目实施规划，例如避开农忙时间等。

充分挖掘当地合作方的经验与优势，全方位投入项目实施。

(2) 关于课程的调整

线上课程部分，需要根据电商发展情况保持持续更新。

线下培训方面，原计划统一的课程计划不适用现实情况。受益人报名后，培训师会根据受益人不同需求和基础水平来定制线上+线下的课程内容。这个调整让我们学习到，要根据受益人需求制定课程计划，这样的培训才会有成果。同时

由于电商发展迅猛，项目开展之初设定的框架，需要根据实际情况进行更新。并且在之后的课程中，要更加注重结合当地案例。

(3) 集中培训安排要灵活多样

由于项目开展深入到乡镇，人口分布广泛、交通不便，招生和组织较预计困难，并且遇在7至9月份正是农忙季节，所以培训阶段较原计划延期至12月份。

每一个班的具体培训计划，也需要根据当地参训人的具体情况安排，可以采取每天进行半天，但是拉长培训天数的形式进行，如从每天八小时培训五天，变更为每天四小时培训十天。在有的项目地区，由于培训内容较多，所以培训师不得不把5天的培训延长至6天或7天，帮助受益人更好的创业。

过程中，我们学习到农村的培训有很多农村特有的情况，以后项目需要考虑到这些现实情况调整培训时间。

(4) 继续完善线上+线下+陪伴孵化培训模式

经过实践，该模式收到了受益人、当地政府的欢迎，取得了良好效果。友成在以后的培训过程中，也会坚持采用这种模式。同时，该模式还需要持续完善。

线上部分，将会继续保持课程研发，从内容和形式上都进行更新；线下部分，将会对培训过程进行总结，提炼出有用的培训技巧，并进行进一步规范。

陪伴式孵化，将会有效提升培训效果，不过开展难度也大。友成将会继续对这一阶段进行探索，利用互联网工具和手段，开展多层次线上教学；探索和链接更多有助于个人电商创业和就业的资源，以期能更好的帮助到目标受益人。

七、项目评估方法和传播

1. 评估方法

对于项目的评估主要分为两个部分，一部分为项目内部通过项目管理对项目进行管理和监测。另外一部分为第三方评估机构进行评估。

(1) 项目内部管理和监测

项目制定出《全国零售训练营培训指导手册》，其中规定每一个培训班需要收集受益人相关信息、签到、受益人考试记录、受益人就业和创业信息、班级培训照片等。项目组要求每个省级合作伙伴每个月向项目组提交一次本月份培训资料，项目组专人对资料进行整理和核查。该机制使得项目组能够完成对受益人培训情况的监测，并且对各省的项目实施情况进行评估。同时，项目组多次进行实地督导和电话回访，对直接受益人情况进行跟踪。

(2) 第三方评估

项目执行方友成基金会委托第三方评估机构北京倍能（capacity building）

管理咨询有限公司进行，旨在评估项目实施效果，考察项目各方受益人满意度；评估项目管理体系的有效性，总结项目执行的经验，探寻项目优化模式；评估项目的示范作用及持续影响力。

本次评估将采用资料分析法、问卷调查法和访谈法，在项目不同阶段，面向项目各参与方收集基础数据。考虑到项目覆盖 5 个省，直接受益人达一万人，评估数据的收集除对项目管理机构的评估采用现场评估外，其余数据采集均选用 MOOC 平台在线填写方式进行，另外将选取其中一个项目实施点进行现场评估。

关于影响力评估，将从农产品打造、众筹、地方人才培养、农村社区发展、脱贫等维度进行评估。评估方法为：向合作伙伴和培训师发放问卷，并访谈合作伙伴、培训师和各方专家，另辅以相关文献研究。在专家组指导下，在评估报告中陈述对上述影响力的评估。

评估内容包含两大部分：项目实施过程和效果评估，以及项目管理机构评估。对项目实施过程和效果的评估包括对直接受益人即受益人的评估、地方培训师、省级执行机构和地方执行机构的评估，具体评估内容涉及个人收益、对培训内容、授课方式方法以及后勤服务等各方面、对慕课平台的评价和学习感受。

对项目管理机构的评估则是从项目管理的规范性出发，并综合评估该项目对项目管理机构带来的影响，以及项目团队的收获和成长。

第三方评估报告详见附件《友成全国零售训练营项目评估报告》

2. 捐赠人回报

(1) 通过统一的项目名称对捐赠人回报。全国五省项目名称统一为“友成一沃尔玛全国零售训练营项目**省培训班”，在所有项目活动、媒体传播、对外往来信件中都使用统一名称，以此对捐赠人回报。

(2) 通过统一的项目海报、受益人胸贴、活动背板、项目管理手册、MOOC 平台、课程大纲等传播材料对捐赠人回报。项目传播材料中都会使用统一项目名称，沃尔玛标识，以及全国零售训练营项目介绍。

(3) 在培训教室中悬挂统一的项目条幅对捐赠人回报。带有友成一沃尔玛“全国零售训练营项目**省培训班”字样的条幅，会悬挂在每个培训教室中。

(4) 项目对外发言人友成基金会副理事长汤敏在对外活动中鸣谢沃尔玛对捐赠人回报。汤敏先生在对国务院扶贫办、五省政府领导、阿里巴巴、京东等所有重要的国内国际交流活动中，公开口头对沃尔玛的捐赠表示感谢，并会介绍全国零售训练营项目。

(5) 在项目媒体传播中对捐赠人回报。全国零售训练营项目的媒体传播中，都会提及沃尔玛对项目的捐赠，以及双方合作开展的项目背景。

八、项目照片

图 1：沃尔玛·友成“全国零售训练营”项目培训师培训会在北京举行



图 2：中国国务院扶贫办领导、沃尔玛华中区事务总监、友成基金会秘书长等出席沃尔玛·友成“全国零售训练营”江西省启动大会。



图 3：王雪莲老师在录制线上课程



图 4：友成基金会副理事长、国务院参事汤敏考察沃尔玛·友成“全国零售训练营”项目实施情况



图 5：贵州省培训师曹文萍老师辅导受益人进行线上实操



图 6：河北省培训师陈亮向受益人将胸贴如何使用



图 7：四川省受益人唐尧成功就业，她正在做客服咨询工作



图 8：甘肃学员付云霞在线经营自己的杂粮网店

