



美 好 社 会 咨 询 社

六和公益筹款体系搭建项目计划书

✧Team A

✧2023年6月

1

01. 机构筹款现状梳理

2

02. 筹款渠道分析及建议

3

03. 筹款产品及方案设计

团队介绍

项目团队介绍

项目经理

梁葭欣

咨询经验
本次项目框架搭建、进度
把控、调研分析

项目经理

胡小歪

HR经验
本次项目负责框架搭建、
工作推进、筹款产品设计

顾问

余奕

浙大学生
本次项目负责桌面调
研、对标分析、筹款产
品设计

顾问

刘俊妤

浙大学生
本次项目负责桌面调
研、筹款产品设计

顾问

李琼

浙大博士
本次项目负责基金会
调研及筹款产品设计

顾问

毛泽荣

外经贸学生
本次项目负责企业调
研及渠道对比分析

顾问

谭义明

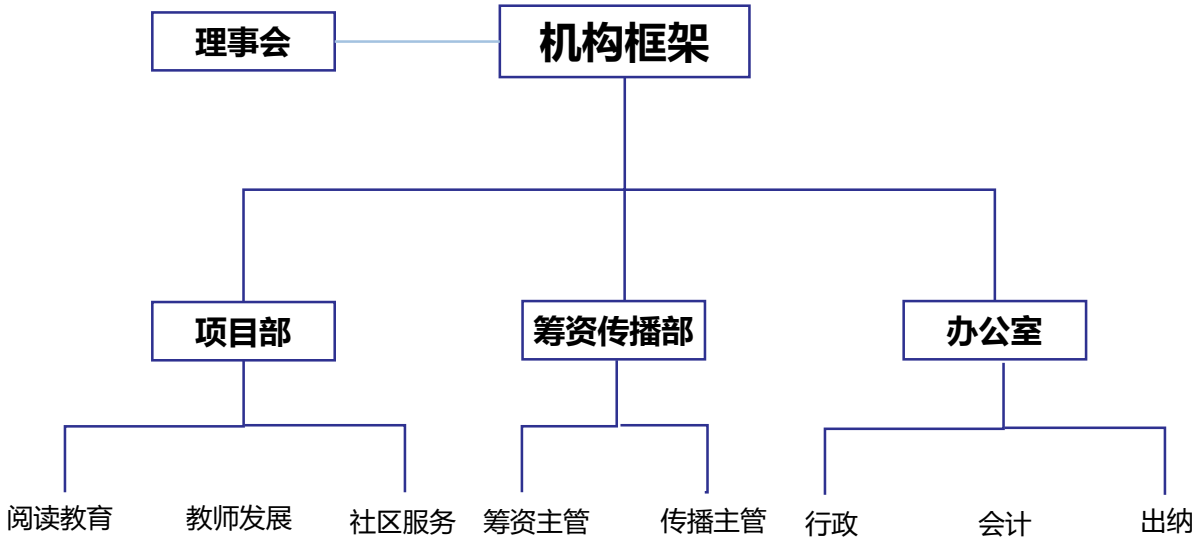
品牌+创业
本次项目负责大额捐
赠调研及现状分析

01

机构筹款现状梳理

问题一：受限于专业能力与各种成本（时间、精力、资金），筹款体系化与标准化程度较低

六和组织架构



- 根据访谈得知，目前筹款的工作任务由机构负责人承担，缺乏懂筹款的专业人员进行整体规划
- 日常繁琐的工作内容让现有的员工没有足够的时间、精力学习筹款的相关技能

// 六和公益早期就是一个纯粹的执行型的一个机构，所有的项目团队同成员都是执行型的人员，没有专门做筹款的。

// 目前是由我负责机构的整体运营和筹款方面的工作。在筹款方面本身是缺乏专业性的，再加上还有行政和项目管理上面的活，有时候会分不清工作重心。

—— 六和公益机构负责人，王卫老师

问题二:项目内容同质化较严重，且缺乏专门筹款产品设计和深度包装

筹款项目对标分析

筹款项目分析	六和公益	满天星公益	担当者行动
项目内容	阅读教育计划 教师培训计划 社区服务计划	99公益日 阅读马拉松 月捐计划	班班有个图书角 阅读专项项目 橡果科学
项目特点	<ul style="list-style-type: none">深耕县域、多而杂传播表现力不足吸引力不强，主要活动范围还是业内人士	<ul style="list-style-type: none">筹款项目精心设计、少但规模可观传播表现力强，对捐款单位和公众吸引力强	
实际效果	<ul style="list-style-type: none">非限定性收入少，导致筹款不稳定性增加形成难推广-筹钱慢-活动开展受限的恶性循环	<ul style="list-style-type: none">精品活动形成整体生态，让筹款变成精品活动的有机组成部分项目不断实现自我迭代，推动阅读教育的服务深化	

项目思考

- 如何利用好县域本土化资源，实现项目的特色化产品包装？
- 在当下如何增加与相关方的链接，提升在相关方的影响力？

问题分析

从机构本身出发：

- 机构对接以县域教育系统为起点，六和在筹款项目设计缺乏对县域教育的分类；
- 机构的品牌定位不明确，缺乏对机构核心项目的深度包装与梳理，而非广而全的项目内容，应有核心关键点内容；
- 对于机构规范化管理的缺乏。

从项目设计出发：

- 公益项目缺乏核心优势，同质化较严重
- 对于项目的参与者与资方的维系缺乏，项目的进度同步，有助于运营及提升品牌影响力，进而提升筹款。

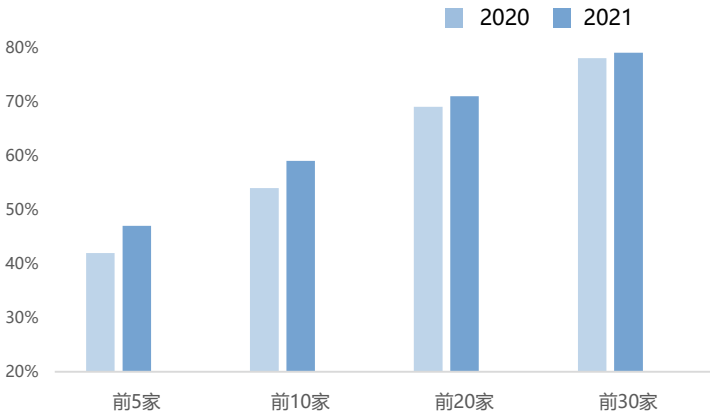
02

筹款渠道分析及建议

平台筹款现状：平台的流量、资源分配逻辑难以真正支持中小型公益机构发展

以腾讯99公益日为例

筹款总额：「马太效应」明显且差距持续增大

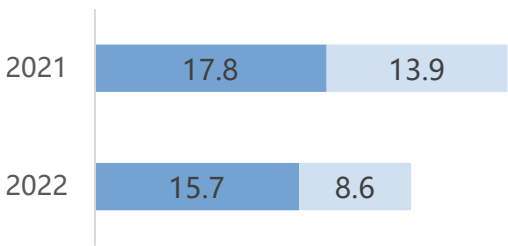


2020-2021 99公益日机构筹款总额占比¹

- 2021年，地方慈善会与大型基金会包揽近**80%**的筹款金额；
- 绝大部分的地方性、细分议题的公益机构及无法在99公益日中获得足够的筹款，也难以通过平台进行项目机构的宣传。

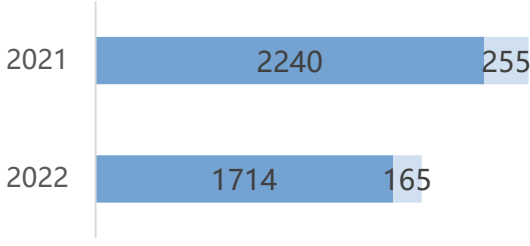
公众捐款：2022捐赠总额及人数均下降

捐赠1个与多个项目的捐款金额变化²（单位：亿元）



■ 捐1个项目 ■ 捐多个项目

捐赠1个与多个项目的捐款人数变化³（单位：万人）



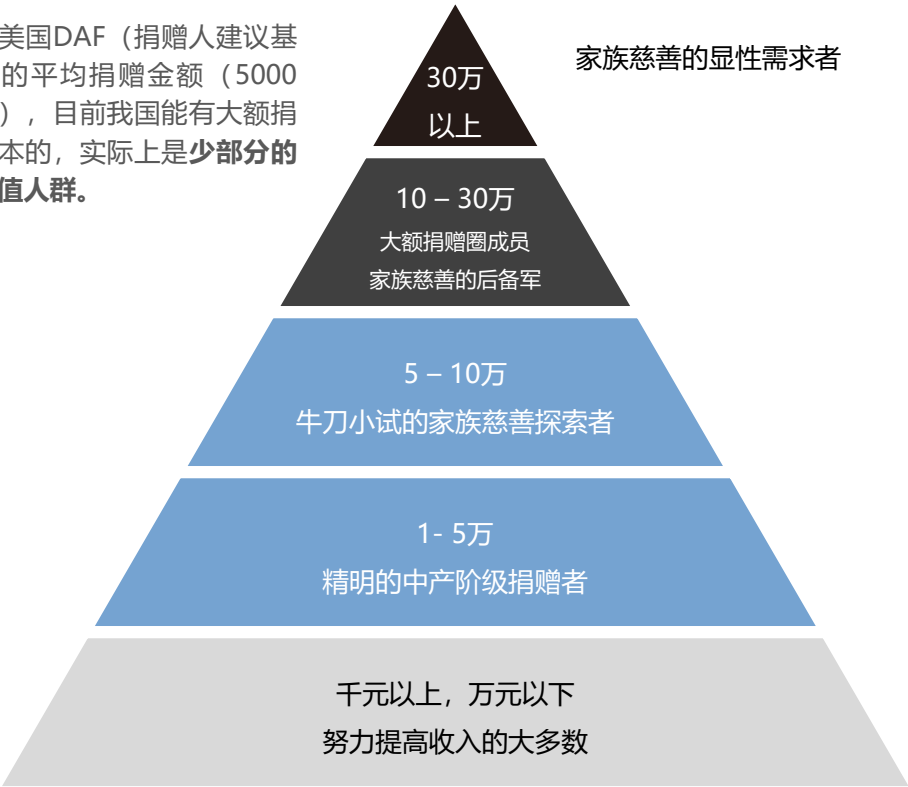
■ 捐1个项目 ■ 捐多个项目

- 2022年9月7-9日公众捐款总额（24.3亿）较2021年同期（31.7亿）下降了**23%**。
- 2022年9月7-9日公众捐款总人数（1879万）较2021年同期（2495万）下降了**25%**。
- 在平台筹款时间拉长的前提下，无论是捐款总额还是总人数都呈现的下降趋势，或反映了经济下行整体形势对于捐款市场的冲击，**大家对于「钱」的使用更谨慎了**；
- 根据互联网平台流量的分配逻辑，越多人参与的项目更可能获得较多的流量资源，而捐多个项目的人数下降，意味着与之前相比，相当一部分的项目失去了再次曝光的机会。**传播弱-筹款少的负循环加强。**

资料来源（表格1，2，3）：《2022 99公益日筹款数据盘点》，腾讯公益&方德瑞信

大额捐赠人筹款：熟人资源是接触大额捐赠人的必备「敲门砖」

• 对标美国DAF（捐赠人建议基金）的平均捐赠金额（5000美金），目前我国能有大额捐赠资本的，实际上是**少部分的高净值人群**。



- 为了解目前国内大额捐赠人的实际捐赠状况，我们区分了五个梯度进行招募。
- 最终发现捐赠额度在 1 - 10 万区间的捐赠者是最难寻找的，实际访谈发现他们累计捐赠的金额更为可观，**说明其是有潜在慈善需求待挖掘的。**

资料来源：《万向信托DAF业务模式分析》，MSC咨询

需求	渠道	沟通	成本
家族纽带	朋友推荐	捐助地越多	除家族慈
子女教育	亲身参与	对参与和沟	善需求外
真慈善	没有可信赖	通的定制化	均优先自
	的信息平台	需求就越明显	己管理

经过访谈，我们发现：

- 几乎全是通过可信赖的个人关系与公益项目产生连接；
- 公益信息平台 and 机构角色的力量非常微弱；
- **换位思考，公信力平台的缺失，也是机遇所在。**

政府渠道筹款：常出现“定向”项目支持，对公益组织的配合度要求较高

政府通过「公益创投」的方式，公开招募具有**专业性、创新性、示范性**的公共服务项目通过服务购买的方式支持公益性社会组织的发展。

目前国内政府主导公益创投的三种典型项目方式¹

	购买服务模式	协作治理模式	合作治理模式
案例选择	苏州市公益创投	广州市公益创投	中国公益慈善项目大赛(深圳)
公益投资者	政府	政府+组织自筹	政府+社会+基金会
社会目标组织	本市范围正式登记注册的社会组织	本市各级民政部门登记的社会组织	我国所有有志于公益事业的组织及公民个人
第三方支持机构	第三方审计机构(审计)、创投活动领导小组(考评)	广州市创意经济促进会(评估)	中国公益慈善项目交流展示会组委会、各类基金会、媒体支持单位等
项目服务对象	本市区域的居民群众和社会组织	本市社会组织和居民	以社会需求为项目目标，遍及全国

- 三种方式中，核心区别在于**出资方及参与方的多样性**。
- 以苏州的模式为例，政府是最主要的“输血者”，把控着主要的“资金命脉”，相对的社会“输血”力量薄弱。**政府与社会组织之间呈现为较明显的“买方”和“卖方”关系，社会力量参与的自主性受到较大限制。**

资料来源：《政府主导下的公益创投运行模式研究》，华侨大学硕士学位论文

2021 年度市级公益创投项目拟承接单位名单²

一、社区治理和服务类²

序号	项目编号	项目名称	承接单位名称	拟资助资金(万元)
1	2021A1001	社区、业委会、物业“三方协同”能力建设服务项目	杭州市西湖区众悦社会事务发展中心	12
2	2021A1002	社区邻里亲善国际共融服务项目	杭州民生社会组织服务促进中心	18
3	2021A1003	未来社区治理场景营造项目	杭州市上城区马奶奶社会工作工作室	15
4	2021A1004A	亚运进社区服务项目	杭州市上城区浙里有街舞青年服务中心	15
5	2021A1004B	亚运进社区服务项目	杭州市拱墅区户外体育协会	14.976
6	2021A1004C	亚运进社区服务项目	杭州市环保产业协会	15
7	2021A1004D	亚运进社区服务项目	杭州市滨江区兴兴老年社区文艺社	15
8	2021A1004E	亚运进社区服务项目	杭州市滨江区美好社区治理创新中心	15
9	2021A1005	社区“微自治”能力建设服务项目	杭州下城区众睿社会工作服务中心	14
10	2021A1006	社区工作者关爱增能服务项目	杭州市西湖区之江社会工作发展服务中心	13
11	2021A1007A	杭州市社会工作站督导赋能项目	杭州芋园社会工作服务中心	19
12	2021A1007B	杭州市社会工作站督导赋能项目	杭州市上城区紫薇原点社会工作发展中心	19
13	2021A1008	流动社会工作站——青少年家庭幸福力提升服	杭州市江干区雅歌婚姻家庭咨询中心	11.97

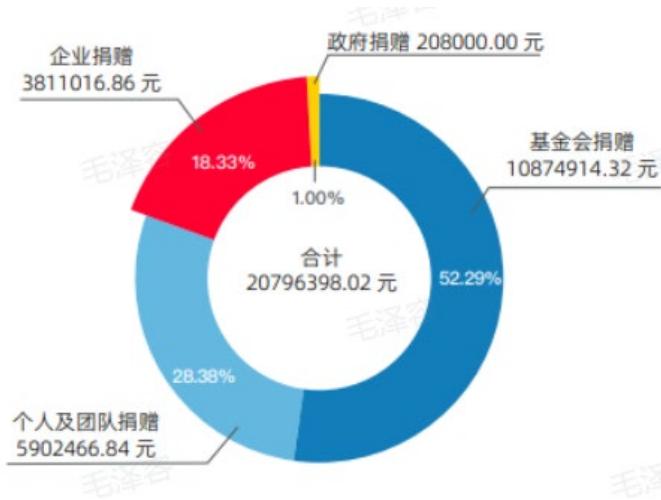
2021年杭州市公益创投部分名单

- 根据公开数据可得，2021年杭州市级公益创投方向全部为「**社区、养老**」等服务类
- 地方性政府公益创投方向需要与政策大方向保持一致，因此在项目内容的选择空间非常有限。而且，公益项目也需要视情况进行项目内容的调整或优化，需要公益组织承担额外的工作量。



基金会筹款现状：基金会资助限制较多，NGO降低对基金会资助的依赖已成为趋势

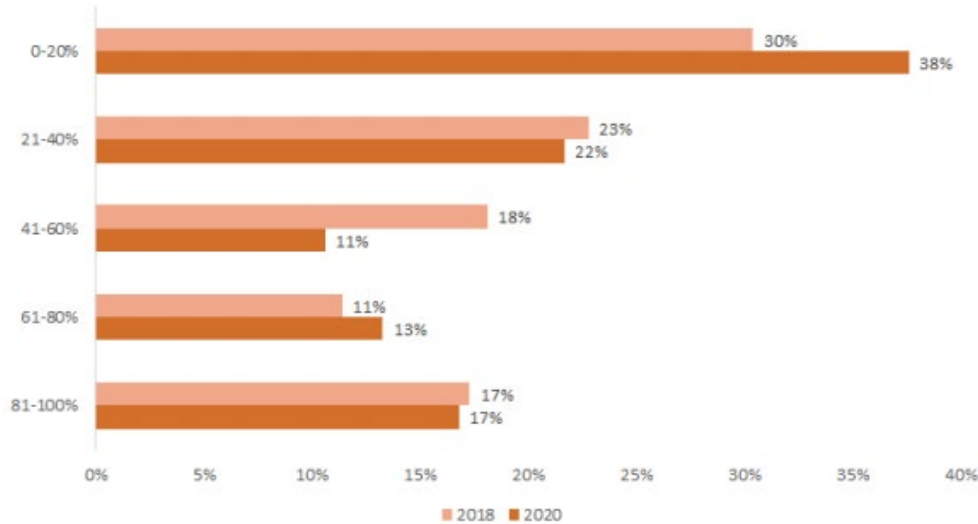
基金会更倾向于资助发展较为成熟的NGO



担当者行动2022年捐赠来源分析

- 基金会的投资越来越向**头部NGO**聚集，呈现出了NGO发展的马太效应，其逻辑是因为头部NGO运作规范、投资风险小。
- 以担当者为例，**基金会捐赠占其筹款总金额的一半以上。**

NGO正逐步降低对基金会资助的依赖

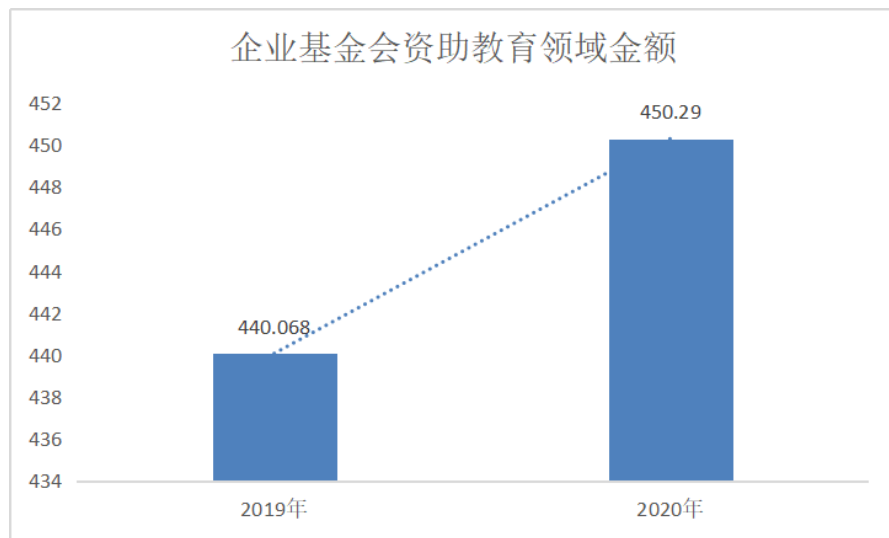


2018年与2020年基金会资助金额占NGO总支出情况对比

- 38%的NGO接受基金会资助的金额占总支出的20%及以下，与两年前相比**增加了8%**。
- 基金会对于NGO的项目限制较多，资助项目需符合基金会关注领域或战略发展方向，也会在项目实施过程中提出诸多要求。因此，NGO对基金会资助的依赖正在**逐步降低**。

企业筹款现状：教育领域成为企业资助新趋势，民营企业成为捐助助力

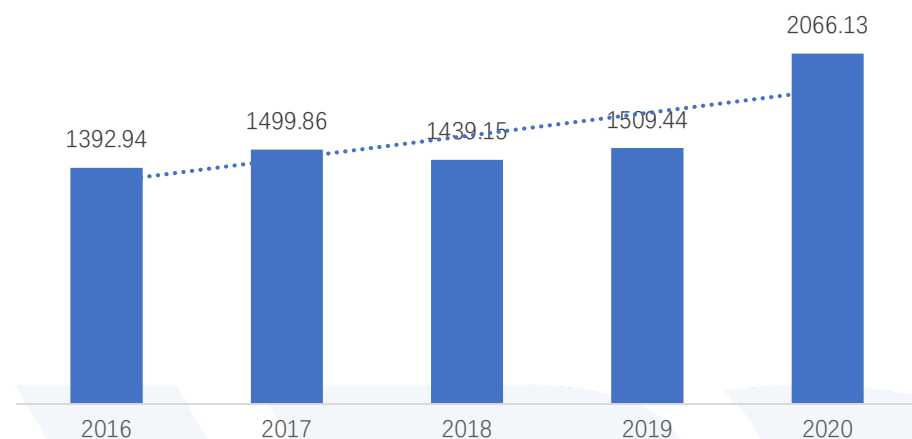
教育领域成为企业履职重点



- 数据显示，近年来教育领域捐赠依然踊跃。2020 年，我国教育事业接受捐赠总额达 450.29 亿元，同比增长 2.27%；多家高校教育基金会接受的捐赠超过 1 亿元；大额捐赠多以企业和企业家群体、企业基金会为主，校友捐赠也成为高校重要捐赠来源和发展资源。
- 但企业以盈利为根本目的，讲究资金的有效使用和项目绩效。绩效导向的企业更愿意投资实体运作的慈善机构，因为有可以量化的考核标准。

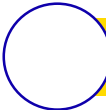
政策环境利好指引企业履责，民营捐助占比逐渐提高

2016-2020中国民营企业捐赠总额（单位：亿元）

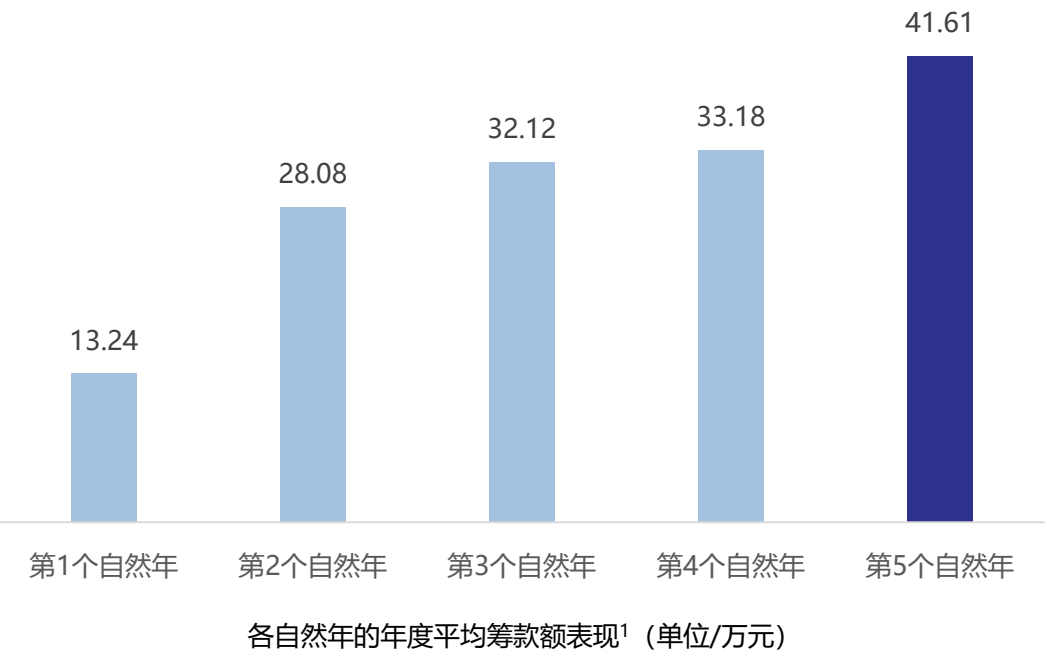


- 据《2020 年度中国慈善捐赠报告》统计，2020 年我国企业 and 个人的捐赠总额分别为 **1218.11 亿元**、**524.15 亿元**，企业捐赠首次超千亿元，仍为捐赠主力。
- 2021年12月8日，中央经济工作会议指出，支持有意愿有能力的企业和社会群体积极参与公益慈善事业。党的十九届五中全会进一步阐述，提出要“发挥第三次分配作用，发展慈善事业，改善收入和财富分配格局”。

月捐作为一种自造血的筹款模式，是机构保持长期可持续运营的必要抓手



以灵析平台为例



- 如上表所示，开始月捐的第一个自然年，平均每家机构的月捐筹款金额仅为**13.24万元**。随后逐年上升，加入月捐的第五个自然年，平均每家机构的月捐筹款上升至**41.61万元**；

资料来源：《公益行业灵析月捐发展报告2021》，灵析平台

截止2021年底

灵析月捐第三个月的留存率 **73.17%**

灵析月捐半年的留存率 **67.08%**

灵析月捐一年的留存率 **60.95%**

灵析2021年平台留存率统计²

- 根据灵析数据统计，平台留存率随着时间的推移组建降低，但下降的速率会逐渐放缓，最终趋于一个较稳定的区间（平均表现为50%~59%）。
- 相比2020年，2021年各个阶段的留存率均有提高。从机构个体来看，单个机构的留存率特征符合留存率总体特征。但**留存率本身与目标捐赠人特征、月捐人维护及项目吸引力等关键内容息息相关。**

03

筹款产品及方案设计

筹款目标实现的组织保障



机制建设突破重点-志愿者体系搭建

热心公益学生/社会人士

双向奔赴

需要帮助的小微公益机构

前期招募

高校

- 公众号招募
- 校内信息发布渠道，校园公众号
- 往届影响力传播
- 实习僧、校友圈、小红书、B站、豆瓣等网站

社会

- 社区/企业等公众号招募
- 其他已注册网络平台渠道招募
- 中国社会组织动态公众号招募信息发布

- 规模达百人
- 可分地域建立志愿者联系网络，有助于志愿者协助县域活动开展

中期运营管理

职责及资源

职责

1. 宣发推广
 - 活动引流
 - 项目故事挖掘
 - 筹款联络
2. 活动支持
 - 落地支持
 - 大区推广活动策划支持
3. 志愿者招募
4. 调研
 - 乡村阅读机制
 - 回乡现场走访

运作支撑

1. 工具包
 - 志愿者工具手册
 - 合作联络工具包
2. 激励
 - 公益工时与证书
 - 公益人员交流机会
 - 现场走访机会
3. 骨干社群
 - 经验交流和问题解决
4. 六和
 - 相应志愿者管理人员

自运营机制

1. 教师培养项目支持
2. 现场走访活动支持
3. 调研活动组织与对接

学校/企业/基金会/KOL
合作联络



1. 内容设计
 - 项目新闻
 - 视频推广内容设计
 - 公众号内容
 - 活动引流
2. 推广策划
 - 大区高校六和项目推广及月捐推广

招募志愿者

筹款方案设计（产品优化概览）—— 统一管理公益项目与筹款项目

针对现状：六和公益目前尚未较好区分公益项目和筹款项目，缺乏对筹款项目的**统一化管理**

目标：优化六和公益目前的产品项目体系，明确筹款**项目职能和运行机制**，并做好**可持续维护**

产品优化框架



落地方案1：月捐筹款产品设计 —— 儿童、教师、学校三位一体，形成完整体系

项目名称：月捐计划 | 青芽守护——让乡村儿童读好书

聚焦的问题（价值点）：解决乡村儿童阅读资源不够优质的难题，帮助乡村儿童养成读好书的习惯

项目内容：儿童、教师、学校三位一体，形成完整的月捐主体链路，提升活动成效

项目名称	一本好书·有声阅读计划	县域教育小课堂	春风化雨·读书分享会
主体	乡村儿童	结对学校	乡村教师
实现方式	定期举办好书有声阅读活动，通过社群平台以及公募平台投送订阅链接，引导公众关注乡村儿童阅读	提取每个县域举办的阅读教育计划的核心活动进行故事化宣传，让公众了解不同县域乡村教育的状况以及进步状况	将教师的定期培训活动改造为定期的教育心得分享会，用故事分享、读书记录的方式增强感染力
价值点	引领全社会关注乡村儿童阅读现状，让童声激起公众支持教育公益的热情	跟踪县域教育现状和改善状况	增强教育内容的感染力
所需资源	线上社群渠道、公募平台客流资源对接	活动宣传志愿者、线上社群渠道	线上社群渠道（尤其是教师社群）
公众参与机制	通过核心价值点引发议题讨论引入全民共创公益交互机制，通过多主体连结和社群互动，提升公众参与感		

落地方案1：加强月捐运营，广开源、重维护、善借力、强修身

月捐对比分析	六和	蓝信封	担当者	满天星
月捐金额	小于32万	979万	117万	494万
月捐人次	2万	20万	5万	7万
项目启动时间	2012年12月1日	2021年5月31日	2019年12月31日	2021年5月28日
月捐详情	缺乏核心价值树，详情页面文字过多	以图片为主，详情页面美观	以图片为主，详情页面美观	价值树串联各项目，突出核心
	项目执行详情部分描述笼统，钱的具体去向无从得知	定向捐赠，去向清楚	月捐所用于项目分块，展示清晰	月捐计划精细分类，项目制特色明显
项目推广	官网捐赠入口不够直接，电脑端无法操作	官网捐赠入口清晰，持续运营	官网捐赠入口清晰，持续运营	官网捐赠入口清晰，持续运营
	微信公众号捐赠入口不够直接	微信公众号设有自动回复功能，入口一目了然	微信公众号设有自动回复功能，入口一目了然	微信公众号设有自动回复功能，入口一目了然
	无劝募大使	劝募大使起到辐射性作用	劝募大使起到辐射性作用	劝募大使起到辐射性作用
捐后反馈	无回馈	公益海报、捐赠证书及礼包	公益海报、捐赠证书	公益海报、捐赠证书
捐后维护	无维护	参与周年庆和答谢会；探访活动机会；月捐人社群	答谢与迎新仪式；月捐软文	周年庆活动和月捐人答谢会；满天星活动参与机会

现状

项目启动早，但单笔捐助金额低，年捐助人次非常低

强推原因

其他渠道壁垒难打破，但月捐人的资源容易实现金额高，长效稳定

优化关键

强化月捐运营

优化建议

广开源

加大宣传推广

重维护

捐后维护，建立社群，增强互动与反馈

善借力

抓好劝募大使和志愿者队伍。人人都是KOL

强修身

机构产品优化，机构宣传及形象升级，月捐页面优化，加大官方渠道月捐宣传，提升公众号入口转化

落地方案1：月捐推广渠道扩展，抓住重点触达人群，参与感式维护，提高留存率

内部

外部

推广渠道	推广对象	推广形式
微博，小红书等自媒体平台	潜在月捐人	<ul style="list-style-type: none">建立官方号，定时发表图文视频联系公益类/知识类KOL合作
抖音	潜在月捐人	<ul style="list-style-type: none">公益短视频/图文筹款功能公益直播筹款
学校	学生群体	<ul style="list-style-type: none">对接学校志愿者/公益协会举办形式丰富劝捐活动，如一对一读书
KOL	公益明星/粉丝团 知名博主/UP主	<ul style="list-style-type: none">联合文字发布联合视频发布
企业	企业团体/个人	<ul style="list-style-type: none">企业团队月捐企业联合公益活动转化个人月捐
社会	社会公众	<ul style="list-style-type: none">和当地政府对接举办形式丰富劝捐活动，如阅读马拉松

引流官方渠道

运营推广基调

享受、体验、参与感

劝募大使

企业

爱心个体

KOL

重点触达及转化人群

月捐推广

痛点：月捐人无法从六和获得参与公益的实感

- 仅每月提供金钱捐助，参与度低
- 捐助缺少回馈

方案：让月捐人真正参与公益，而并不只是月捐的款项

- 捐赠证书，公益海报，月捐致谢推文和周年庆
- 提供优先参与六和活动机会，亲身卷入公益

痛点：月捐人无法长期跟进项目进展

- 了解项目进展路径较长
- 缺乏月捐和热心公益的氛围，月捐主体分散，持续性差，坚持动力

方案：建立月捐微信社群

- 微信是当下使用频率最高的社交工具，时刻推送项目动态，让月捐人被动随时同步六和活动进展
- 集合同样爱好公益的群体，让月捐人捐助动力由自驱力到他驱力到群体驱动

痛点：项目运营缺乏信息化统一管理

- 缺少对付款人的分析和维护
- 传播方式较单一，缺少信息化手段支持

方案：推荐使用灵析平台

- 提供数据支撑，进行付款人维护，丰富筹款方式
- 邮件、短信、微信传播方式广泛，生成个性化定制内容

维护关键基调

参与感、更多权利

月捐维护

落地方案2：企业筹款方案-财+物，标准化作业方案，广开源



目标企业：当当、京东

推广及维护

反馈

- 项目进展反馈
- 财务反馈
- 一线情况反馈
- 年度报告
- 结项报告

宣发

- 企业捐助六和平台宣发
- 落地学校一线故事推文

后续联动

- 进校互动
- 员工月捐

运行机制

一套标准方案材料

企业触达

项目落地

- 陌拜（敲门话术、简版方案）
- 合作洽谈（合作方案）
- 两套方案（捐钱企业/捐物企业）
- 合作地教育局/政府对接方案
- 合作学校对接方案
- 合作学校筛选方案
- 图书角/图书室建设流程

一个融合运营团队

方向	内容	六和	志愿者
企业合作	陌拜		√
	企业筛选	√	
	企业深度合作沟通	√	
学校合作	学校初步沟通		√
	学校及教育局合作深度沟通	√	
项目宣发	企业端宣传模板+素材提供		√
	项目现场反馈，故事挖掘		√
志愿者	项目进展、学校现场反馈、企业声音反馈 (提高志愿者价值获得感)	√	

一个三方合力班子

企业

政府/教育局

六和



落地方案3：基金会筹款方案-口碑敲门 品质取胜

基金会要求	当前的优势	当前的不足	提升的途径
针对性与真实性	对象为小学阶段的儿童，而且细分出各年龄阶段的阅读需求，比较清晰。	阅读当中出现的问题缺乏有效的总结和提炼	持续跟踪服务的儿童，深入挖掘影响儿童阅读背后的多重因素，并设计应对方案。
目标可实现性	已有项目评估的框架和阶段性指标。	指标偏重于数量方面的统计，对服务效率和服务质量等方面尚未有衡量标准。	根据实际工作，列举关心的指标，以及分析检测这些指标的关键渠道。再进一步分析哪些关键动作可以影响这些渠道，通过采取动作最终达到目标。
项目落地性	与项目实施地的学校保持良好的合作关系。	存在部分引导孩子阅读的教师积极性不高的现象。	通过走访调研，深入一线了解儿童在阅读方面对教师的需求，适当调整教师陪伴模式和培训体系。
预算合理性	拥有多年的实践经验，预算较为精准。	成本核算比较简单，成本管理缺失。	按照实际情况，通过使用智慧管理平台等手段，设计成本管理指标，建设成本管理体系。
可持续性	有成熟的理论和研究团队支持。	还未形成完整的、资金筹划与服务供给相自治的自主运作体系。	整合机构资源，形成一套可持续的、各部分相互增能的项目运作体系。
团队能力	有比较清晰的组织架构和专职人员。	专业人才还不足够。	通过参加培训等途径提升机构人员专业素养，建设外部专业人才的志愿者团队和专家团队。
管理规范	有专门的行政和会计人员，已有标准化管理的雏形。	项目管理和机构管理的标准化建设尚未完成。	参考行业标杆以及标准化管理工具、分阶段、分板块落实管理标准化建设。

潜在的资助型基金会与六和的契合度评价:

北京慈弘慈善基金会 使命愿景:★★★★★ 资助项目:★★★★☆

中华少年儿童慈善救助基金会 使命愿景:★★★★☆ 资助项目:★★★★☆☆

北京三一公益基金会 使命愿景:★★★★☆ 资助项目:★★★★☆☆

周大福慈善基金会 使命愿景:★★★★☆ 资助项目:★★★★☆☆

资料来源：CDR资助指南-如何做项目分析、CDR资助指南-如何做机构分析、六和官网、六和访谈记录、四家基金会官网

感谢聆听

Thank you for your attention