



## 中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

互联网为个人参与慈善捐赠开辟了新的渠道，带来巨大发展潜力



陈吟是贝恩公司全球合伙人，贝恩大中华区公益咨询业务领导成员，常驻上海。  
韩微文是贝恩公司大中华区总裁，常驻上海。  
联络方式： [yin.chen@bain.com](mailto:yin.chen@bain.com), [weiwen.han@bain.com](mailto:weiwen.han@bain.com)。

黄本明是联合之路全球副总裁，联合之路亚太区领导人，常驻香港。  
袁家凯是联合之路全球的首席中国代表，常驻上海。  
联络方式： [ming.wong@www.unitedway.org](mailto:ming.wong@www.unitedway.org), [jiakai.yuan@www.unitedway.org](mailto:jiakai.yuan@www.unitedway.org)。

贝恩Radar 360<sup>SM</sup>是贝恩公司的服务商标。

©本册著作权归贝恩公司所有

## 目录

拥抱数字化变革 .....	pg. 1
摘要 .....	pg. 2
1. 中国慈善事业：潜力与挑战 .....	pg. 6
2. 互联网慈善：演变与特征 .....	pg. 13
3. 互联网筹款：愿景与启示 .....	pg. 23

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

# 蜜蜂学堂

## 蜜蜂内参

不要错过让你洞察整个商业世界的蜜蜂内参

如何免费入群？扫码添加谢小胖助教回复【入群】备注【城市-职务-姓名】

每日精选3份最值得学习的资料给您，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

## 拥抱数字化变革

俗话说，善于捕捉和把握机会者为俊杰。

中国慈善事业蕴藏巨大的发展潜力，对善于把握机遇的慈善组织而言，可谓大好良机。正如报告中所说，中国拥有14亿人口，但慈善事业起步较晚，仍处于发展初期。

为把握时机，慈善组织亟需掌握某种工具或者工作方式，从而扩大影响力，赋能更多的社区。

当下，数字化技术改革的浪潮席卷全球。过去人们买东西必须到实体店，依靠有限的商品信息，在货架上陈列的商品中选择。现在，人们足不出户就能在网上查到更多信息。在家就能轻轻松松地比较各种产品、了解品牌并做出选择。

数字化技术的影响也渗透到了公益慈善行业。如今，人们不一定要参加传统慈善组织举办的公益活动，也可以在网上针对自己关心的慈善领域，进行捐赠、参与活动，并了解活动进展。这正是慈善组织发展的大好良机。

这样的机遇对中国慈善事业来说机会难得，同时，这与全球联合之路（United Way）的愿景和我们正在建设的数字化能力有很高的契合度。报告显示，虽然中国捐赠者渗透率较低，但互联网渗透率持续上升，为慈善机构和公众之间搭建起一座更直接的沟通桥梁。

在几年前，我与我们的董事会就探讨过，拥抱数字化技术对联合之路慈善事业的发展有多么重要。我们决定转移战略重心，着力打造服务现代公众的工具。我们的目标是帮助人们找到自己所关心的公益话题，发展社区合作关系和合作机会。在协助人们提供志愿者服务的同时，邀请他们的亲友一同分享经历和想法，扩大他们的影响力。

为了提高效率，中国的慈善组织必须加入到数字化改革的行列中来。他们必须建立社会联系，告诉公众他们如何让这个世界变得更好，并营造捐赠文化。这正是联合之路的使命，也是中国和全球慈善组织围绕慈善事业构建信任和支持的方式。此外，随着科技创新的发展，中国的监管环境也必须与时俱进。

我鼓励大家仔细阅读并深入了解本报告中所列出的数据和结论。数字化技术能够帮助我们大规模地构建更强大的社区，而机会就在眼前。中国市场的发展潜力更是巨大。让我们一起把握良机，开启慈善新篇章。

Brian A. Gallagher

全球联合之路全球总裁、首席执行官



## 摘要

- ▶ 中国慈善事业规模达到1,560亿元，并保持快速增长，但个人捐赠仅占社会捐赠总量的20%
- ▶ 互联网捐赠金额在中国社会捐赠总金额中的占比略高于2%，但增长迅速，主要由年轻一代驱动，他们被一些慈善项目的感人故事所吸引而慷慨解囊
- ▶ 政府法规和自行申报制度亦推动了慈善事业的持续发展，确保信息公开透明，提高了公众信任度
- ▶ 为了把握机遇，慈善事业各方参与者应制定全面的数字化战略，在生态圈中找到合适的伙伴

随着中国经济在过去30年中的高速发展，中国慈善事业也经历了快速增长。但总体上，社会慈善文化才刚刚起步，公众的个人捐赠意识和参与度也开始慢慢提高。

2017年，中国社会捐赠总额达到1,560亿元，2011-2016年复合增长率为11%。中国慈善事业的发展主要由企业捐赠带动，约占社会捐赠总额的60%-70%，而个人捐赠仅占20%。中国的个人捐赠者数量在全球排名第四，2016年为9,100万，但这个数字仅占中国总人口的7%，仍有巨大的增长空间。

过去几年，中国公众参与慈善事业的积极性经历了大起大落。既有自然灾害发生后，公众捐赠热情高涨，在短时间内出现大量捐赠的情况；也有受负面事件影响，挫伤公众信任和捐赠意愿的情况发生。从2011年到2014年，个人捐赠总额减少了60%，但此后快速回升，2014-2016年复合增长率超过60%。随着人们可支配收入的提高，预计未来个人捐赠仍将保持快速增长势头，捐赠参与度和捐赠金额也会相应提高，加上互联网和手机的普及、数字支付等数字基础设施的快速发展，个人参与慈善的途径将更加多元化。

互联网，特别是互联网筹款，必改变中国的慈善事业，丰富捐赠途径，并提高捐赠透明度。对有资源和能力掌握新一代数字化渠道的各方参与者来说，这一转变将带来有利的机会。同时，一直以来慈善事业所面临的挑战仍亟待解决，最典型的例子就是新的数字化环境中，人才的竞争会更加激烈，如何发现并吸引一流人才，是各方参与者需要思考的问题。

## 互联网慈善的崛起

从吸引多样化资金来源到更好地推广和赋能筹款、优化资金利用等，数字化技术都在快速改变中国慈善事业的运作方式。本报告着重分析了其中发展最快的领域：互联网筹款。

过去15年，互联网筹款经历了三个不同的发展阶段。在2004-2013年的起步阶段，新的慈善机构和互联网渠道通过淘宝等商业平台逐渐涌现。从2013-2016年，阿里巴巴和腾讯的创新公益活动（如99公益日）标志着慈善行业进入了快速发展阶段，互联网筹款呈指数级增长。而从2016年至今，中国慈善领域第一部综合性法律《中华人民共和国慈善法》颁布并实施，强化了对互联网筹款的监管，同时也促进了该领域快速增长。互联网筹款在过去五年中实现飞速发展，参与度和捐赠总额皆创下新高。



## 中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

互联网时代，全民参与慈善的途径越来越多，激发了个人捐赠的热情。在过去三年里，个人捐赠在互联网捐赠总额中的占比超过60%，而在社会捐赠总量中仅占20%。互联网捐赠主要来自年轻人，他们对慈善事业的兴趣和捐赠能力与日俱增。如何吸引这部分人群，是各方需要思考的问题。在平台拉动和捐赠者推动的相互作用下，健康、扶贫和教育成为了互联网公益项目最受青睐的主题。

在当前互联网筹款领域，阿里巴巴和腾讯这两家互联网巨头占据了主导地位，但随着更多的平台进入互联网获取募捐资格，竞争格局将发生进一步变化。纵观互联网筹款的整个生态系统，核心的差异化优势在于吸引和提高流量的能力。在传统模式下，公募基金仍然是最大的募款主体，除此之外，互联网平台可以为非政府组织和个人提供筹款支持，提升互联网形象。到目前为止，互联网项目的资金分布呈现二八分化，前20%的项目吸引了大多数的募集资金。

目前，互联网捐赠在个人捐赠中的占比仍然偏低，不到6%，因此互联网筹款有相当大的增长潜力。在需求方面，具备公开筹款资格的慈善组织和非政府组织与互联网的对接十分有限。2017年，只有约40%具备公募资格的慈善组织和2%的非政府组织在腾讯的慈善平台发布过筹款信息。

## 对行业利益相关者的影响

互联网慈善活动在中国的迅速崛起让各方利益相关者有大量的机会在公益慈善领域更好地发挥作用。但与此同时，基金会和非政府组织需要克服一些关键的挑战，例如如何通过提高运营效率和制定规范、透明的报告标准来获取并维护公众的信任等。中国政府正在积极为慈善行业提供管理欺诈行为的相关指导和政策，并为慈善组织信息公示制定清晰的指导文件。然而，整体监管环境仍处于初期阶段，需要持续发展，才能跟上互联网筹款模式的创新步伐。

互联网也加速了中国整体慈善文化的发展，但仍需要各方明确自身目标并制定相应的战略。各方参与者应致力于带来积极、有针对性的影响，建立值得信赖的品牌，并扩大影响范围。与此同时，根据角色和定位不同，各利益相关者也将有不同的目标，需要就如何参与市场发展，形成自己独特的差异化观点。即使像腾讯和阿里巴巴这样的互联网慈善领导者，也在沿着这些方向不断改进运营方式，制定清晰、独特的价值主张，并将自身的数字化优势投入到关键领域，以便实现各自的目标。

成功并非只有一条路。根据贝恩Radar360<sup>SM</sup>框架及研究，慈善行业利益相关者在开始制定数字化战略时应首先向自己提出一系列关键问题：

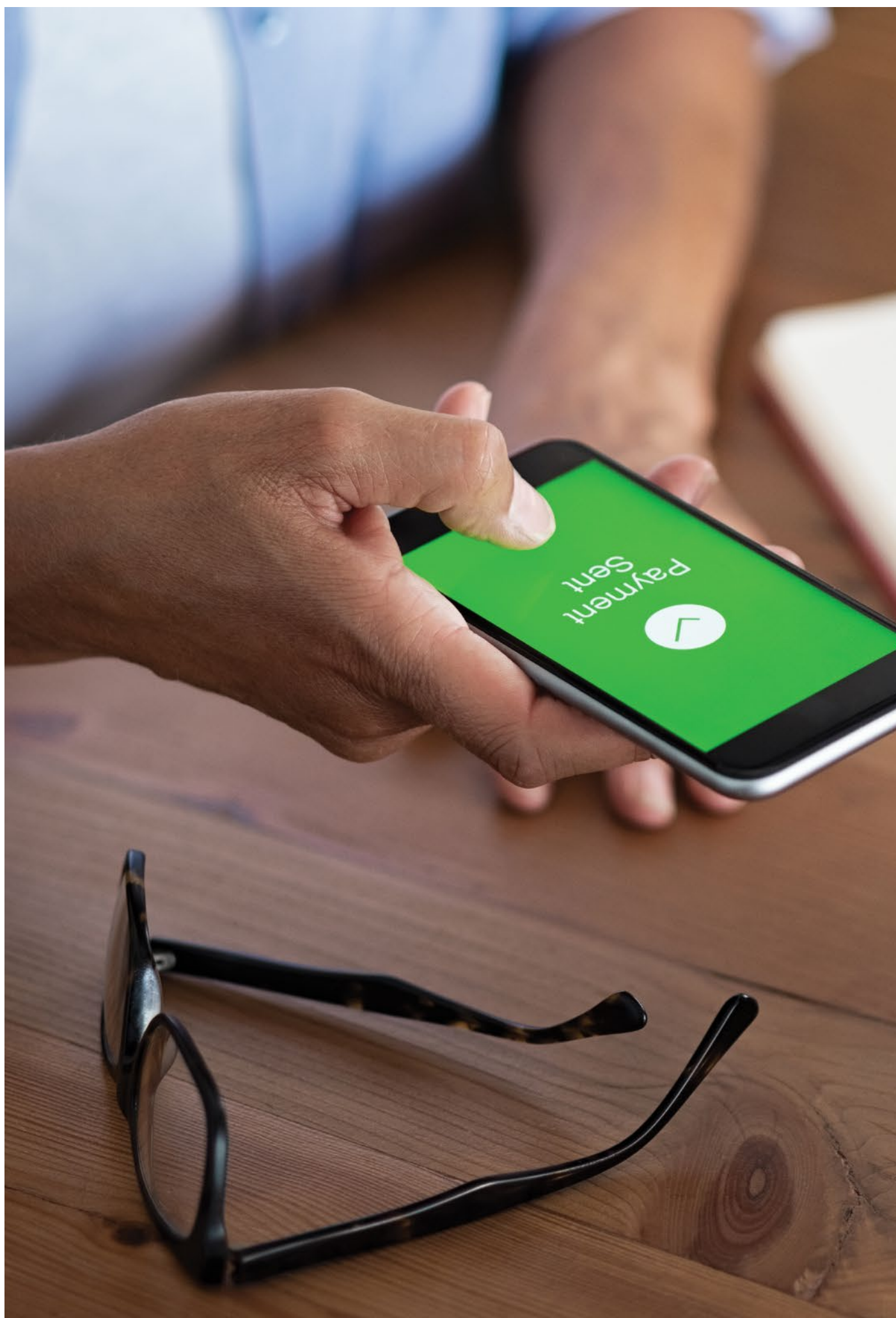
- **客户和渠道参与：**我们如何利用数字化基础设施最大程度地鼓励捐赠者参与？
- **产品和服务：**我们可以为数字化平台设计哪些捐赠方案，提供哪些捐赠服务？
- **运营：**我们如何利用新型数字化工具和能力改善内部运营？
- **数据和分析：**我们可以利用哪些分析方法来测量并跟踪重要活动，如何应用数字化工具管理各项活动？
- **运营模式与合作：**我们如何调整自身运营模式以满足数字化需求？我们是否需要生态系统合作伙伴？



中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

- **人才和文化：**我们是否拥有合适的人才和文化推进数字化战略的运转？如果没有，我们如何才能切实地弥补这方面差距？

光靠个别利益相关者的单打独斗，并不能应对全部机遇和挑战，行业发展需要更多各种形式、真正意义上的合作。慈善组织须对自身的数字化战略进行权衡和优化，以确保能够抓住未来市场机遇，与时俱进，和日益活跃的个人捐赠者群体持续互动。

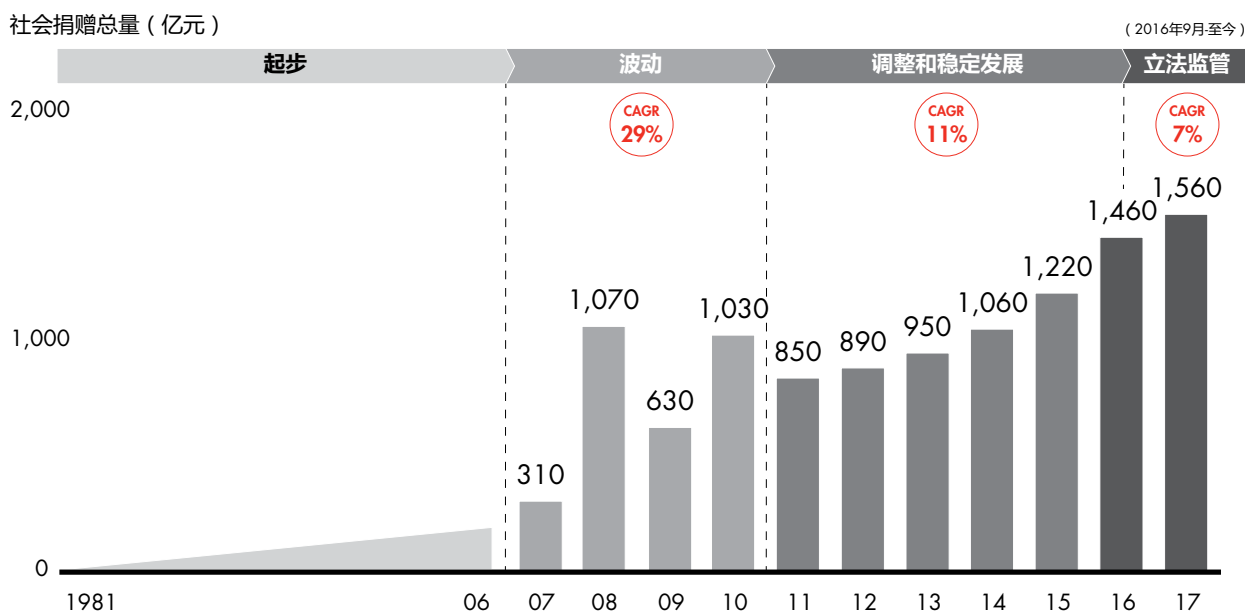
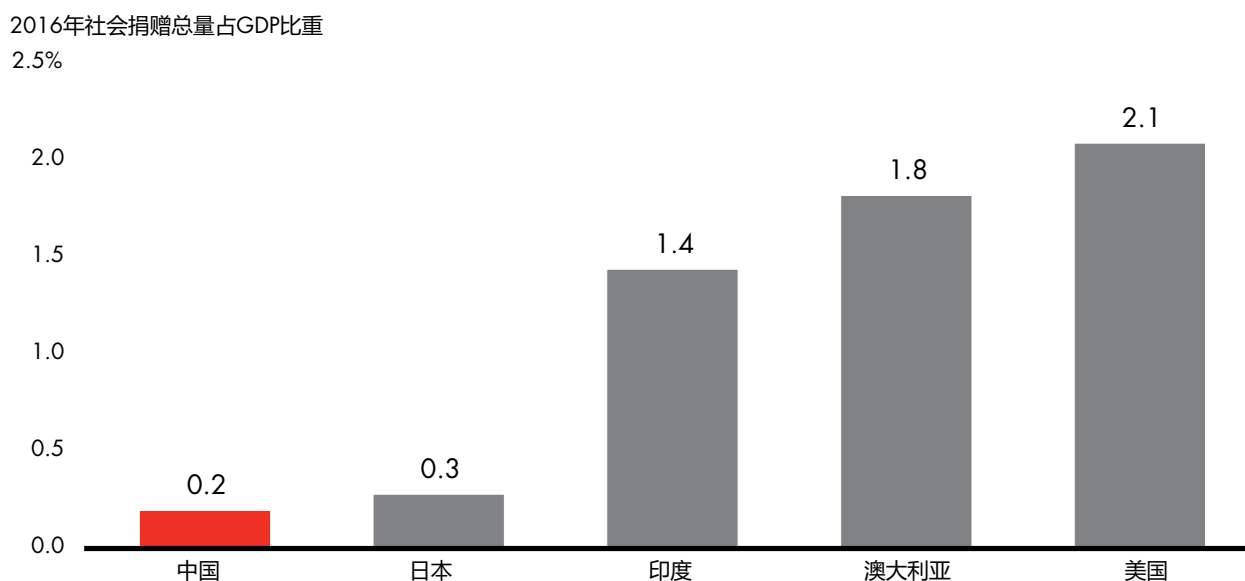


# 1.

## 中国慈善行业： 发展潜力与挑战

- 中国慈善行业历经30多年风风雨雨，由于重大自然灾害和负面事件，2007年至2011年间筹款情况曾出现大幅波动。但随着透明度的提升和政府加大监管，目前整个行业已进入稳定增长阶段
- 尽管慈善事业在中国迅速崛起，但并未跟上整体经济的增长步伐。目前，中国总捐款额仅占其GDP的0.2%
- 个人捐赠者的渗透率相对较低，仅占总人口的7%，但随着年轻一代逐渐接受通过慈善公益回馈社会的理念，参与率将保持快速增长
- 随着居民可支配收入的增加以及数字化基础设施的完善，越来越多人能够轻松地参与公益慈善。同时，政府通过制定指导方针和政策积极参与慈善事业，整个行业已经步入持续增长的成熟阶段
- 然而，慈善行业仍需应对一系列挑战，包括获得和维护公众信任，提高运营效率和制定透明的报告标准，以及招募和挽留优秀人才

## 中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

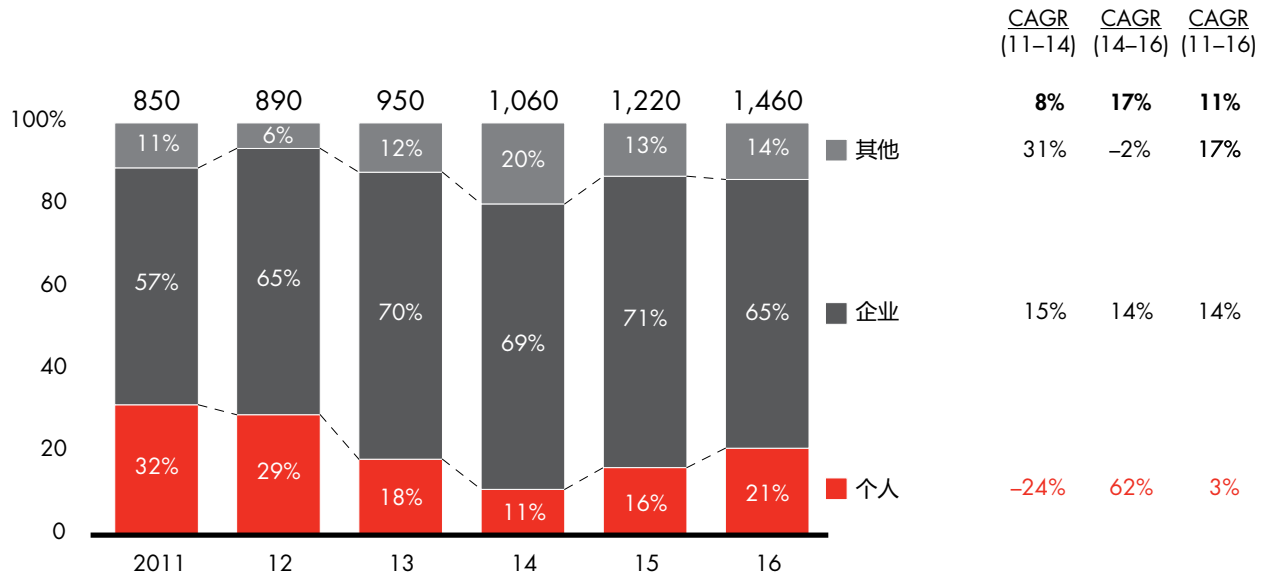
**图 1:** 经历波动和调整期后，中国慈善事业进入稳定发展阶段，汇聚强大正能量**图 2:** 社会捐赠总量仅占中国GDP极小比例，未来仍有增长潜力

注：按1美元=6.7人民币的汇率计算；由于公开数据有限，日本捐赠数据为2016年个人捐赠和2015年企业和基金会捐赠加总；澳大利亚捐赠数据覆盖2015-2016年  
资料来源：2017年日本捐赠报告，日本筹款协会；联邦储蓄经济数据库 (FRED)；印度政府数据开放平台；澳大利亚慈善协会；欧睿国际；世界银行；《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2018)》；慈善圆桌会；贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

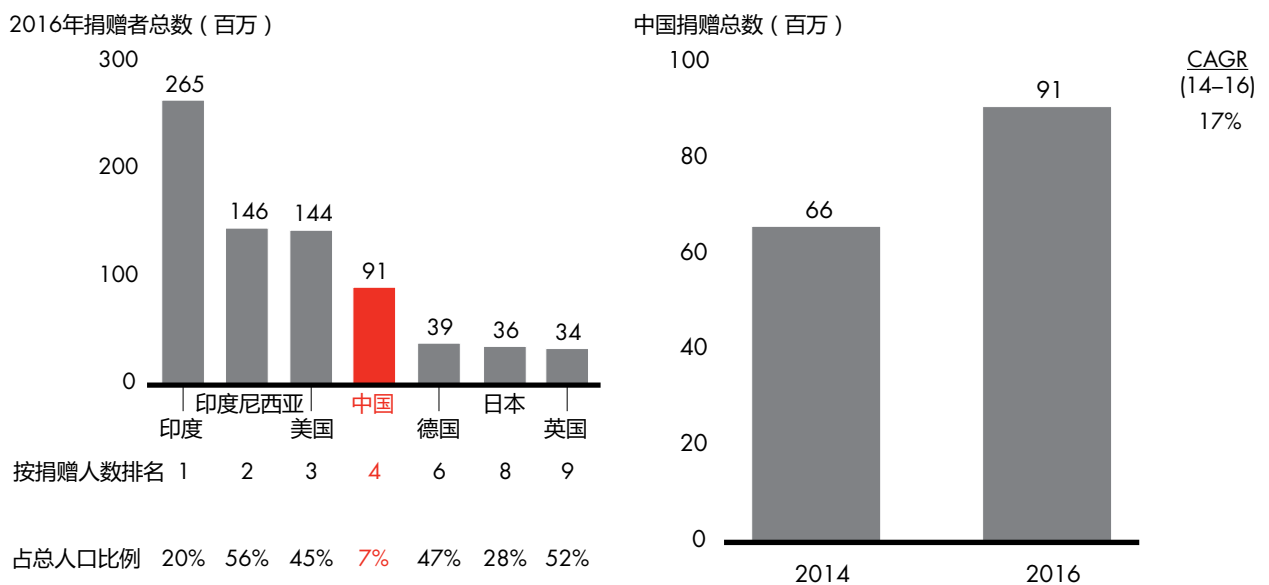
图 3: 企业一直是捐赠资金的主要来源，但个人捐款也在持续增加

社会捐赠总量和来源 (亿元)



注：其他包括政府、基金会、社会组织等；2016年数据截至2016年9月  
资料来源：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2018)》；贝恩分析

图 4: 中国慈善捐赠者渗透率相对较低，但增长迅速

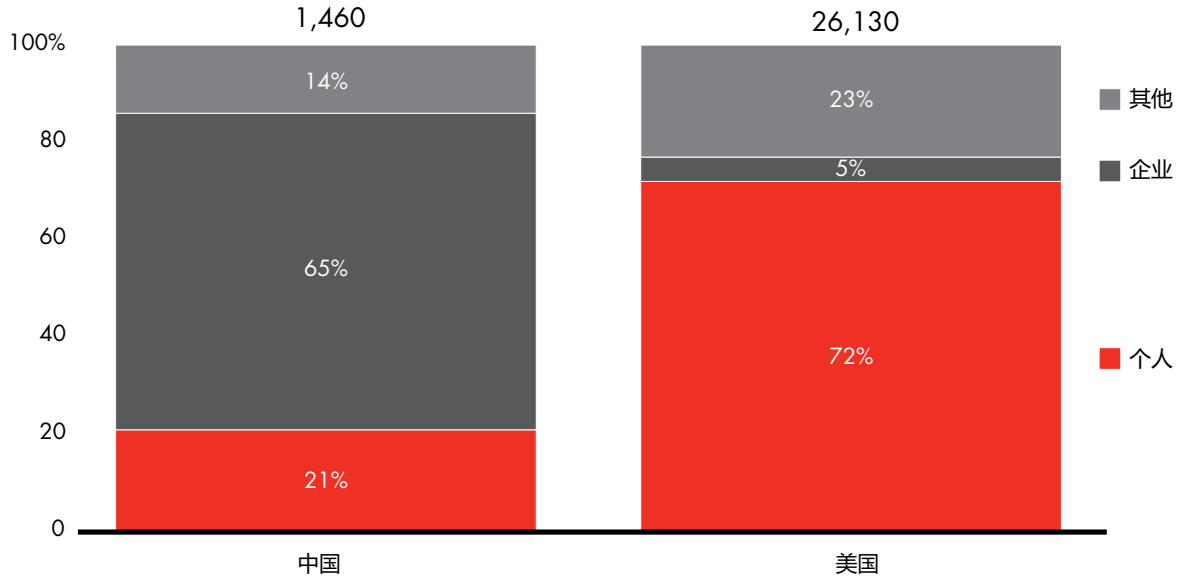


注：捐赠人数预估基于英国慈善援助基金会的调查；捐赠者是指在访谈前的一个月里捐过款的人；按捐赠人数排名，巴基斯坦和泰国分别位列第五和第七  
资料来源：英国慈善援助基金会发布的“世界慈善捐助指数”（2016-17年）；2017美国慈善事业年度报告；世界银行；贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 5: 参考美国慈善市场的情况，中国的个人捐赠预计将还有很大的增长空间

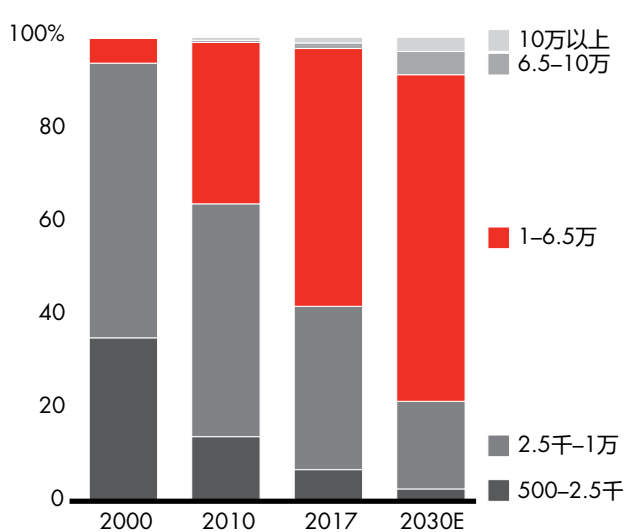
2016年社会捐赠总量和来源（亿元）



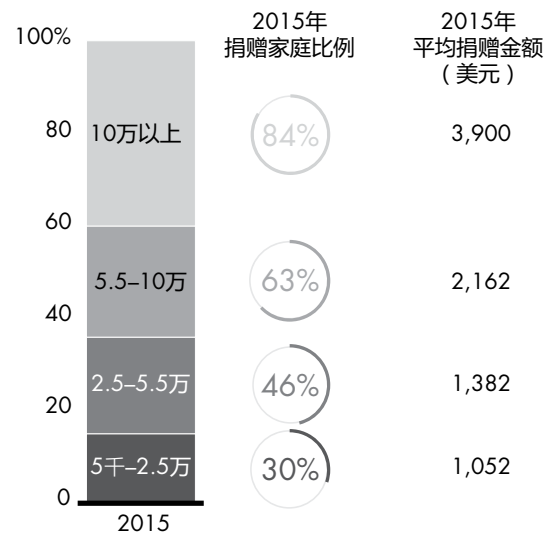
注：其他包括政府、基金会、社会组织等；按1美元=6.7人民币的汇率计算  
资料来源：2017美国慈善事业年度报告；《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2018)》；贝恩分析

图 6: 中国收入水平的提高将拉动慈善捐赠，提高公众参与度

中国家庭细分，按可支配收入划分（美元）



美国家庭细分，按可支配收入划分（美元）

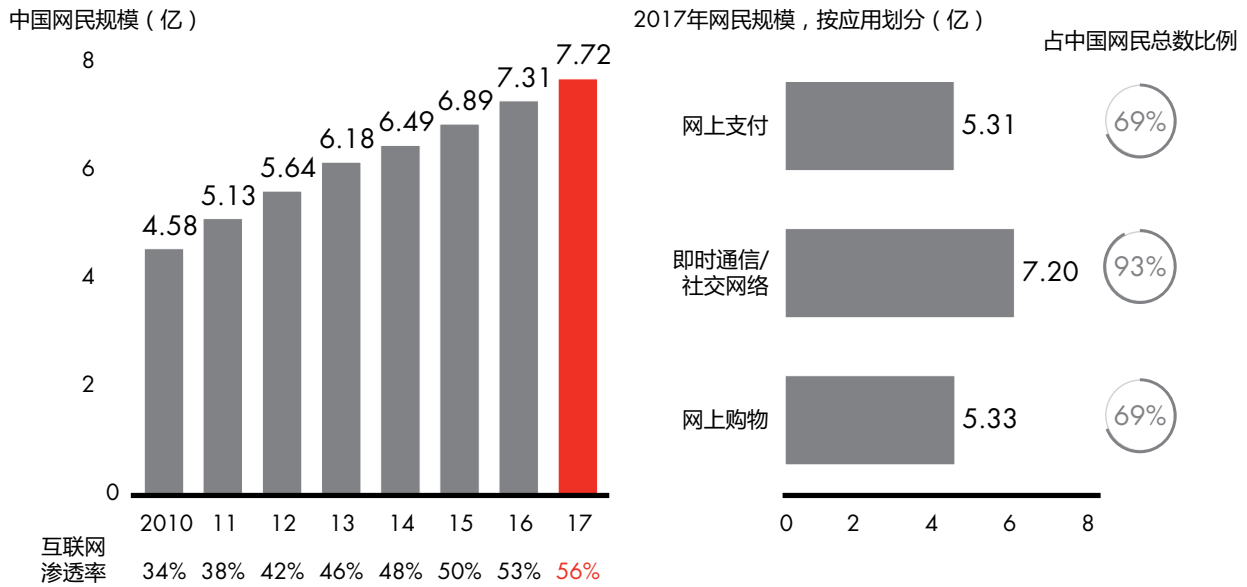


注：平均捐赠金额是以捐赠家庭为基数；慈善专题研究的收入区间分为2.5万，5万，10万和10万以上；为了与全美家庭收入数据保持一致，我们把2.5-5万收入区间的捐赠家庭比例和平均捐赠金额调整到2.5-5.5万区间，5-10万的数据调整到5.5-10万区间资料来源：慈善专题研究，印第安纳大学礼来家族慈善学院，2015年；欧睿国际；贝恩分析



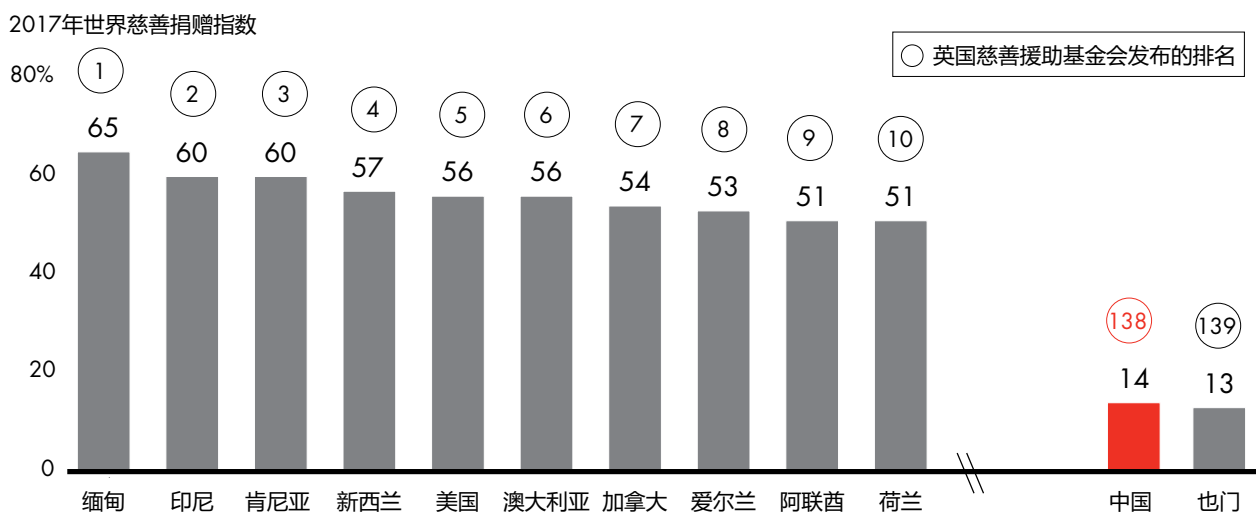
中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 7: 中国网民基数庞大，为慈善事业带来巨大的发展机会



注：网民是指半年内使用过互联网的6周岁及以上公民  
资料来源：《中国互联网络发展状况统计报告》，中国互联网络信息中心，2018年1月；贝恩分析

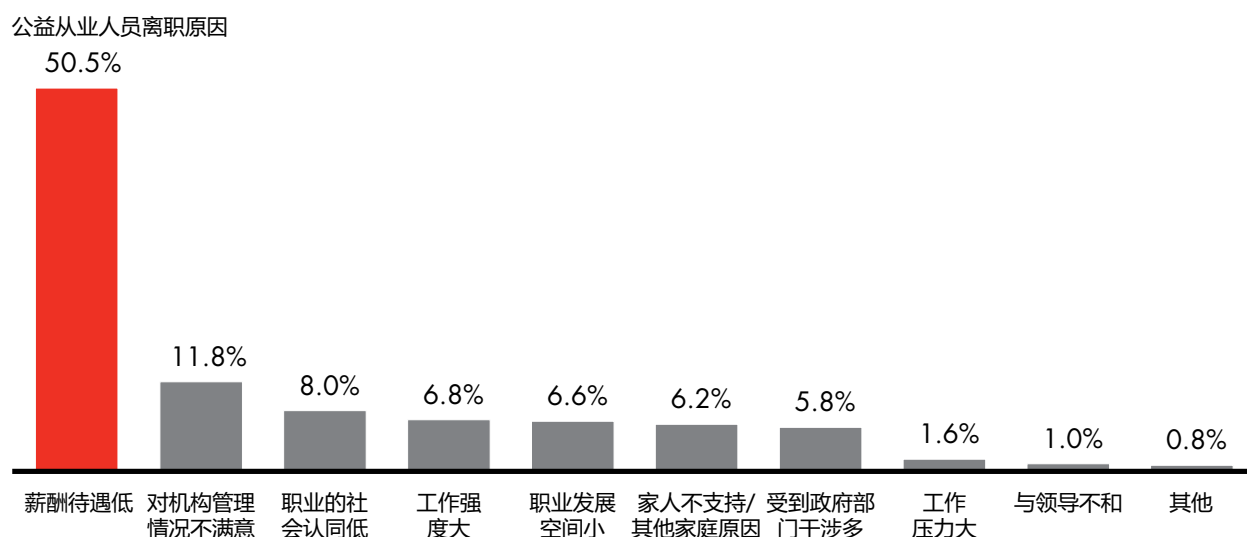
图 8: 中国慈善事业发展迅速，但慈善文化仍在早期阶段



注：“世界慈善捐赠指数”有三个单项指标，分别考察：1、过去一个月是否帮助过陌生人；2、在过去一个月是否捐过钱；3、过去一个月是否做过志愿者。然后计算出一国被调查者中有过这几种行为的比例，即为一个单项的得分。中国得分基于4373次访谈  
资料来源：英国慈善援助基金会发布的“世界慈善捐赠指数”（2017年）；贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 9: 薪酬待遇低是中国慈善组织留住人才的最大挑战



资料来源：2016年中国公益组织从业人员薪酬调查报告，中国发展简报 (n=489)；贝恩分析



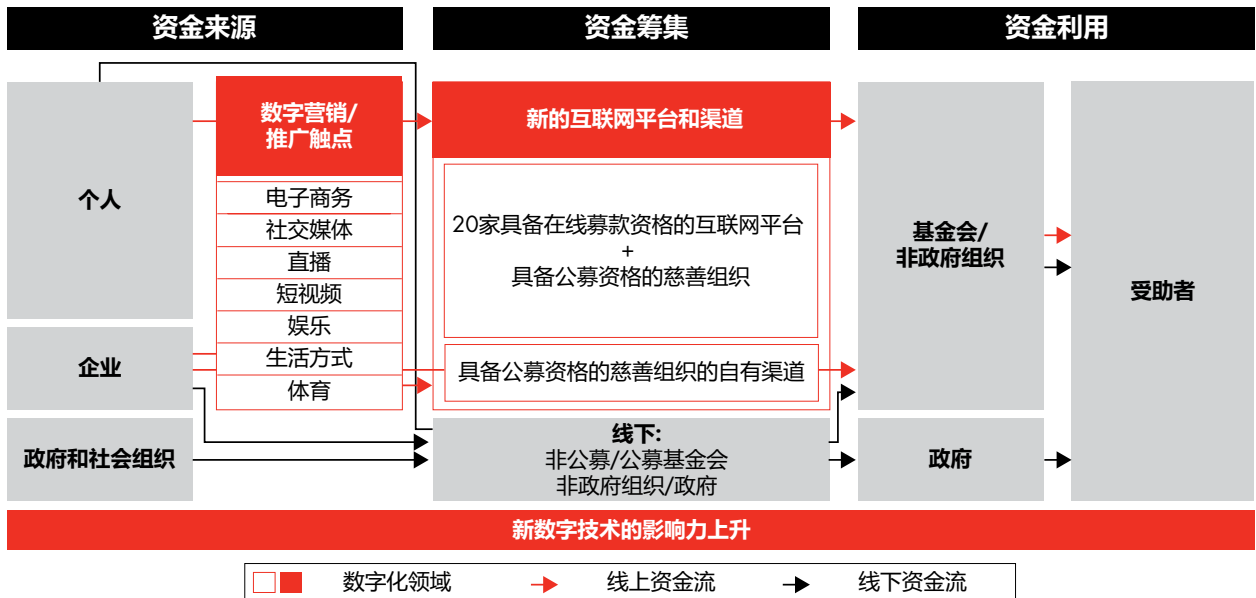
# 2.

## 互联网慈善： 发展过程与特征

- 数字化技术正在快速改变中国慈善行业的运作方式，为利益相关者建立新的联系，缩小捐赠者与具体慈善项目之间的距离
- 过去五年，捐赠总额大幅增长，参与率大幅提高。尽管如此，考虑到互联网的普及以及个人捐赠者的信心增强，未来仍有很大的增长空间
- 目前，慈善市场格局呈高度集中化；20个网络平台获得执照，能够帮助个人捐赠者直接为慈善项目捐款，但目前总捐赠额的90%仍来自阿里巴巴和腾讯。随着其他参与者获得网络募捐资格，未来捐赠额的来源或将更加多元
- 总体而言，目前中国互联网慈善事业具有几个重要特征。年轻人是互联网筹款的主体，吸引年轻捐赠者将是所有利益相关者必须赢得的重要战役。同时，目前大多数平台欢迎并鼓励各类非政府组织和个人在线筹款，但仅有一小部分项目成功获得了大多数捐款额。此外，健康、扶贫和教育是最热门的互联网慈善项目主题

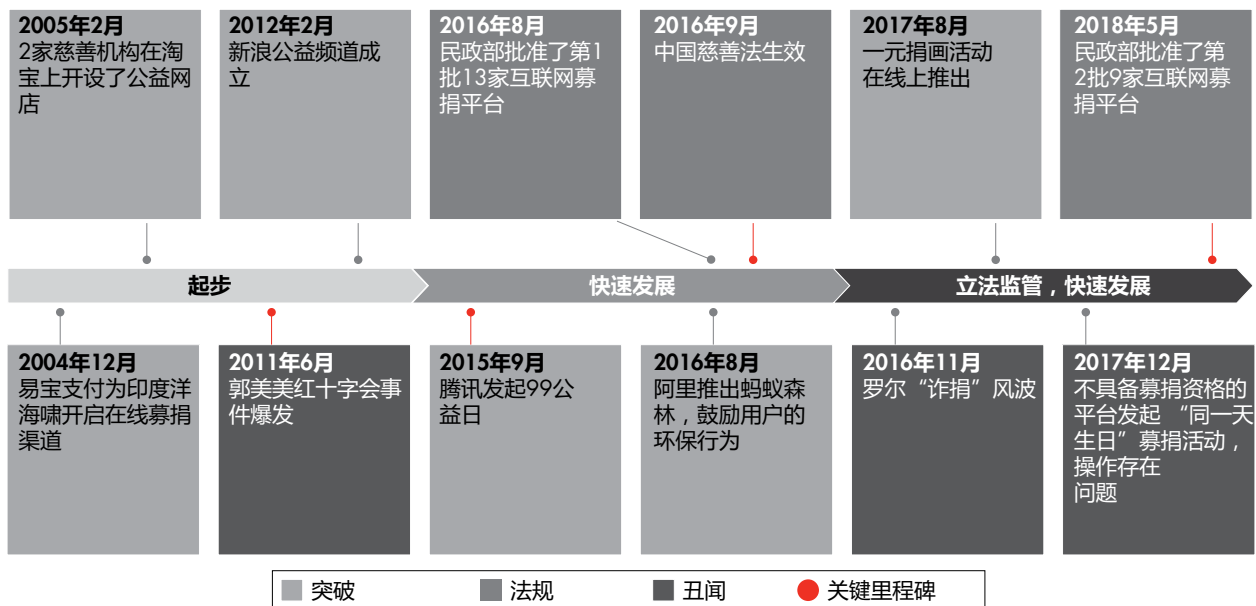
中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 10: 数字化技术正在改变中国慈善事业的运作方式



注：互联网平台数量截至2018年8月；某些未注册为非政府组织或基金会的个人/组织仍可以发起项目  
资料来源：专家访谈；贝恩分析

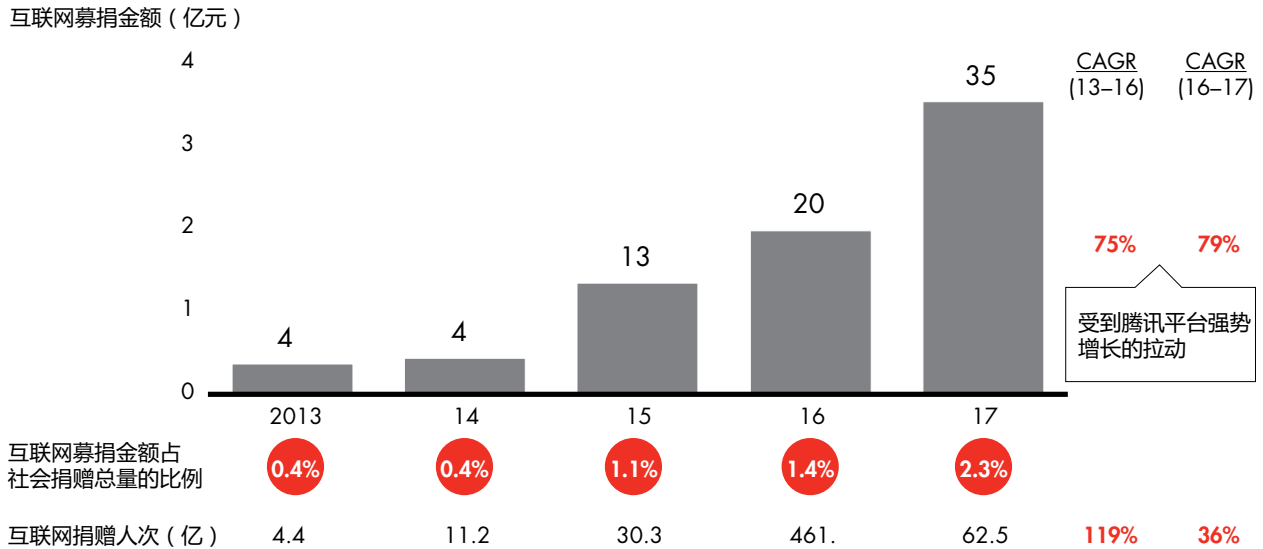
图 11: 中国互联网筹款经历了三个阶段



注：在2016年获批的13家互联网募捐平台中，目前只有11家平台开展互联网募捐活动，总计共有20家平台  
资料来源：贝恩分析

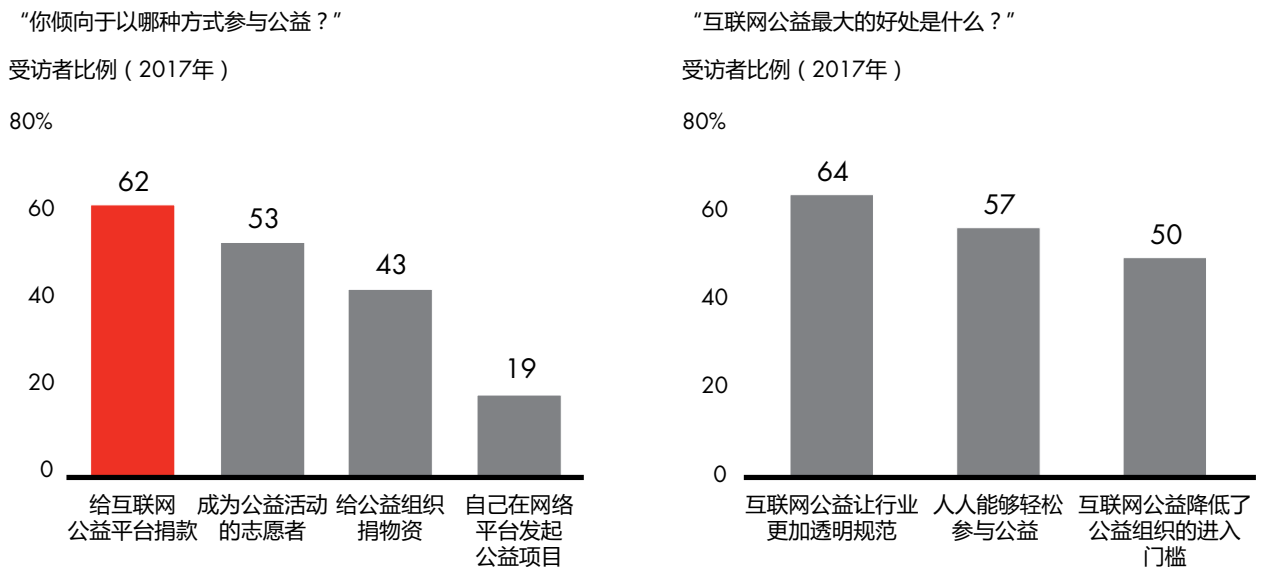
中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 12: 互联网筹款金额和参与度在过去五年一路攀升



资料来源：2017-2018年中国慈善发展报告；2014-16年度《中国网络捐赠：第三方平台研究报告》，公益筹款人联盟；公益时报；深圳国际公益学院；腾讯和轻松筹运营报告；贝恩分析

图 13: “给互联网公益平台捐款” 是公众接受度最高的公益参与方式，主要因为网络的公开透明和便利性

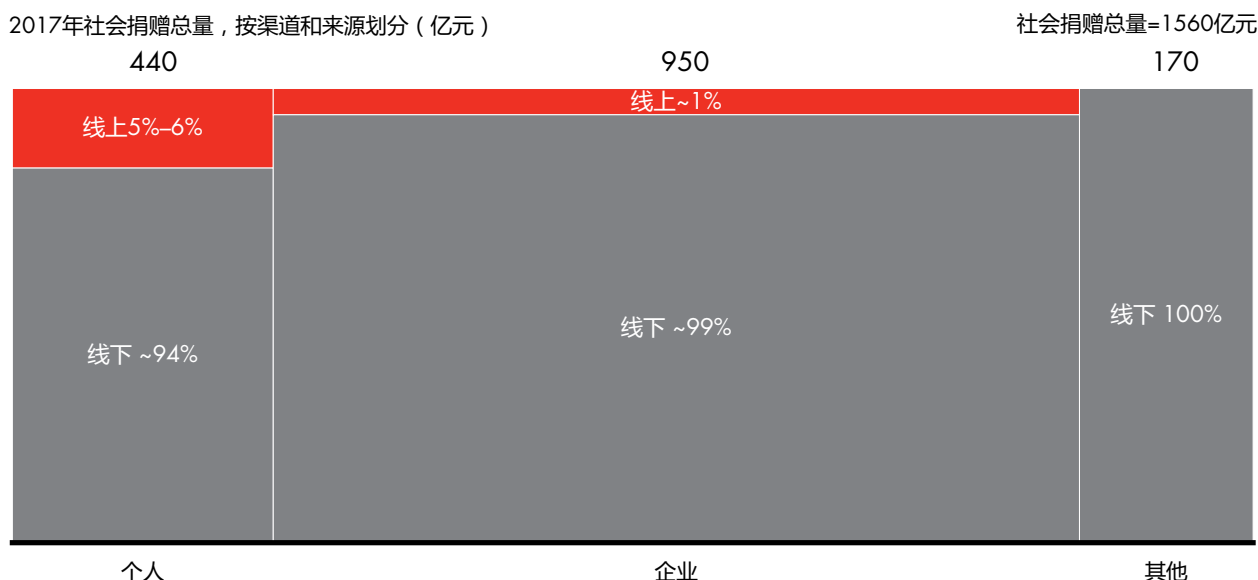


注：人民智库在微信公众号和网站发起调查 (n=11,484)  
资料来源：2017年中国公众的互联网公益观调查，人民智库；贝恩分析



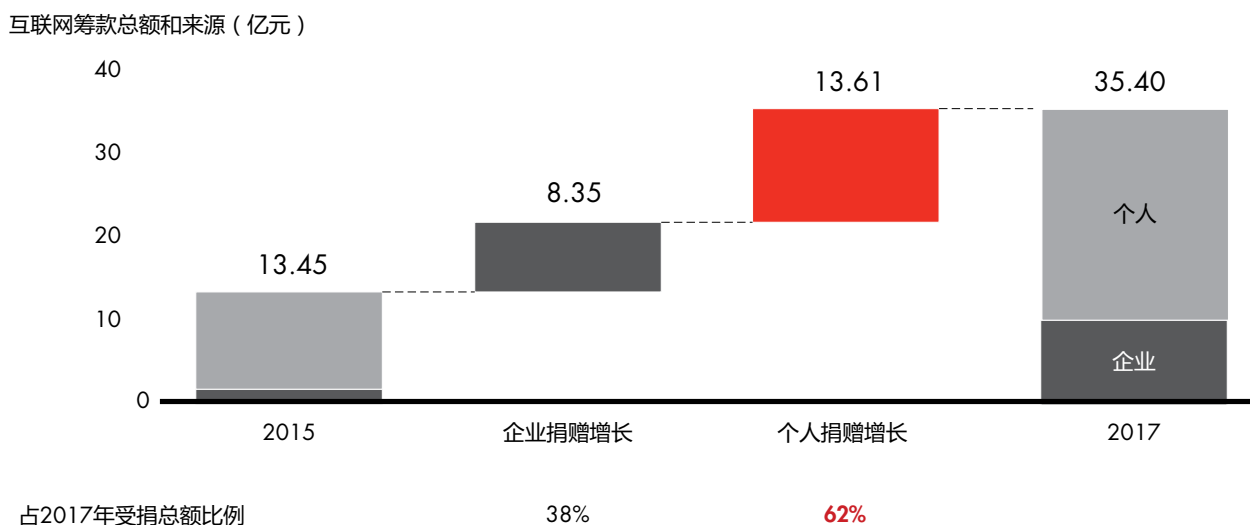
中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 14: 在各类捐赠来源中，互联网筹款都有很大的增长空间



注：其他包括政府、基金会、社会组织等；由于公开数据有限，2017年社会捐赠总量使用2014-16年复合增长率计算个人、企业和其他捐赠金额；企业互联网捐赠金额可能低估，因为蚂蚁金服未披露企业捐赠数据  
资料来源：2017-2018年中国慈善发展报告；公益时报；深圳国际公益学院；上海联劝公益基金会；腾讯和轻松筹运营报告；专家访谈；贝恩分析

图 15: 互联网激活了个人捐赠的热情



注：企业捐赠包括腾讯99公益日配捐和腾讯“步数捐赠”；2017年企业互联网捐赠金额可能低估，因为蚂蚁金服未披露企业捐赠数据  
资料来源：2017-2018年中国慈善发展报告；2014-16年度《中国网络捐赠：第三方平台研究报告》，公益筹款人联盟；腾讯和轻松筹运营报告；上海联劝公益基金会；公益时报；深圳国际公益学院；贝恩分析

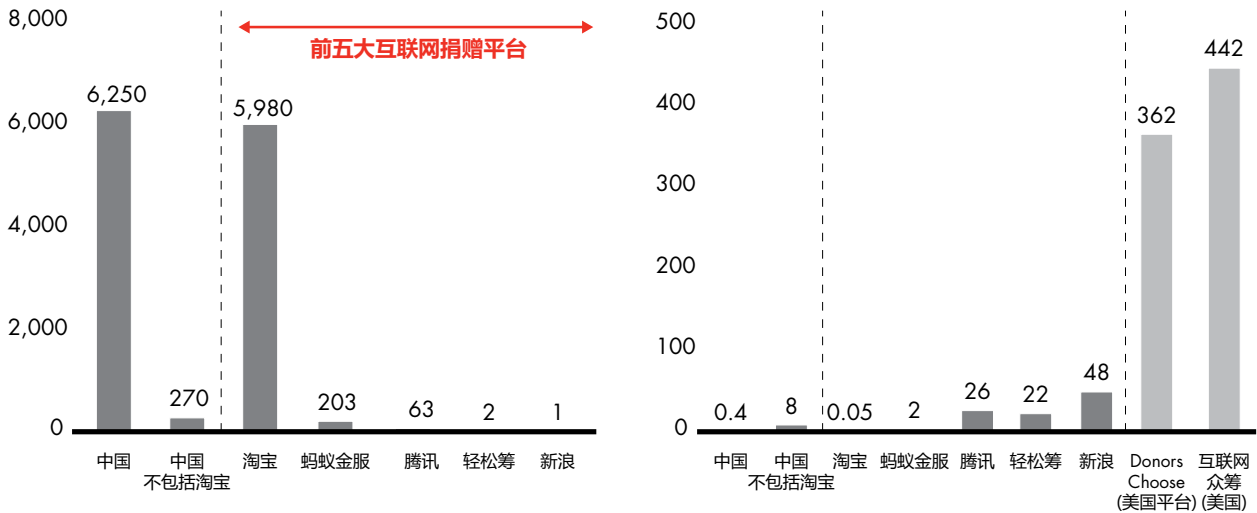
中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

**图 16:** 互联网筹款平均捐赠额较低，来自个人捐赠的网络筹款仍有较大增长潜力

图16：平均捐赠金额较低，说明个人网络捐赠还有很大的发展潜力

2017年互联网捐赠人次（百万）

2017年平均捐赠金额（元）

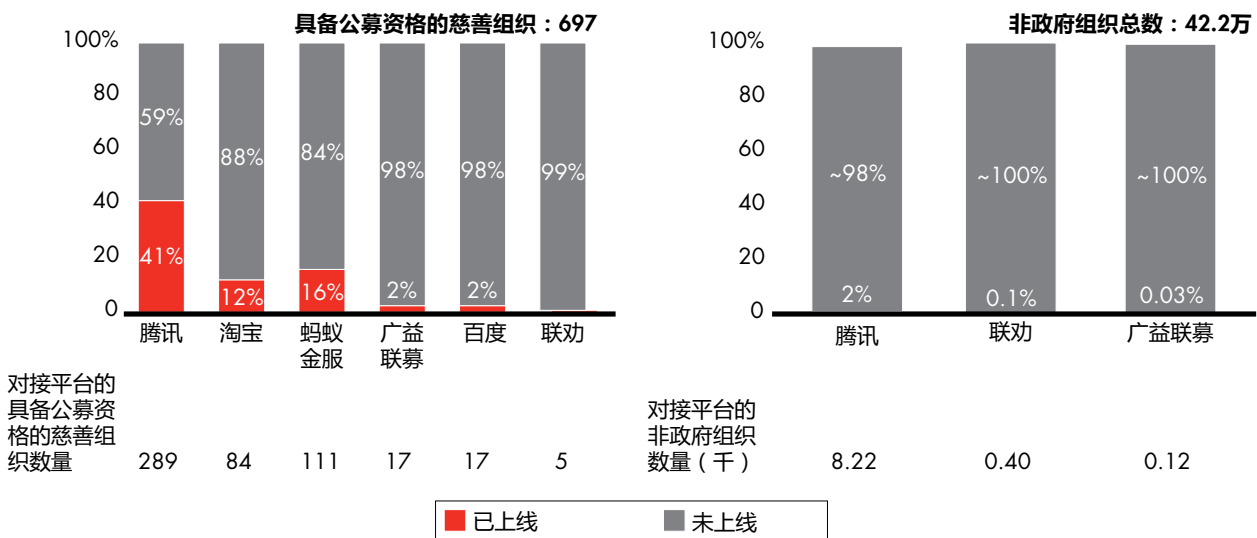


注：DonorsChoose筛选和推出互联网教育募捐活动；DonorsChoose的平均捐赠金额只反映了首次捐赠者  
资料来源：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2018)》；公益时报；Nonprofitsource.com；DonorsChoose.org；贝恩分析

**图 17:** 大多数非政府组织和具备公募资格的慈善组织尚未参与互联网筹款平台

具备公募资格的慈善组织在互联网平台上的渗透率（2017年）

非政府组织在互联网平台上的渗透率（2017年）

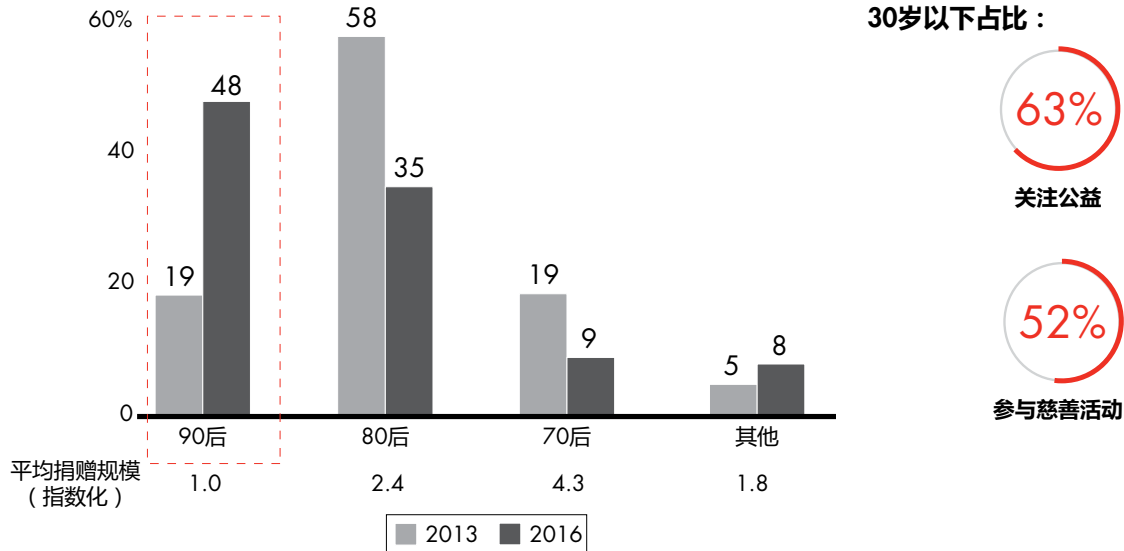


注：非政府组织是指社会服务机构（过去称为民办非企业单位）；某些未注册为非政府组织或基金会的个人/组织仍可以发起项目  
资料来源：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2018)》；腾讯、淘宝、蚂蚁金服、广益联募、百度和联劝的运营报告；新华网；贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 18: 中国年轻一代对公益表现出强烈兴趣

互联网捐赠者比例，按年龄划分

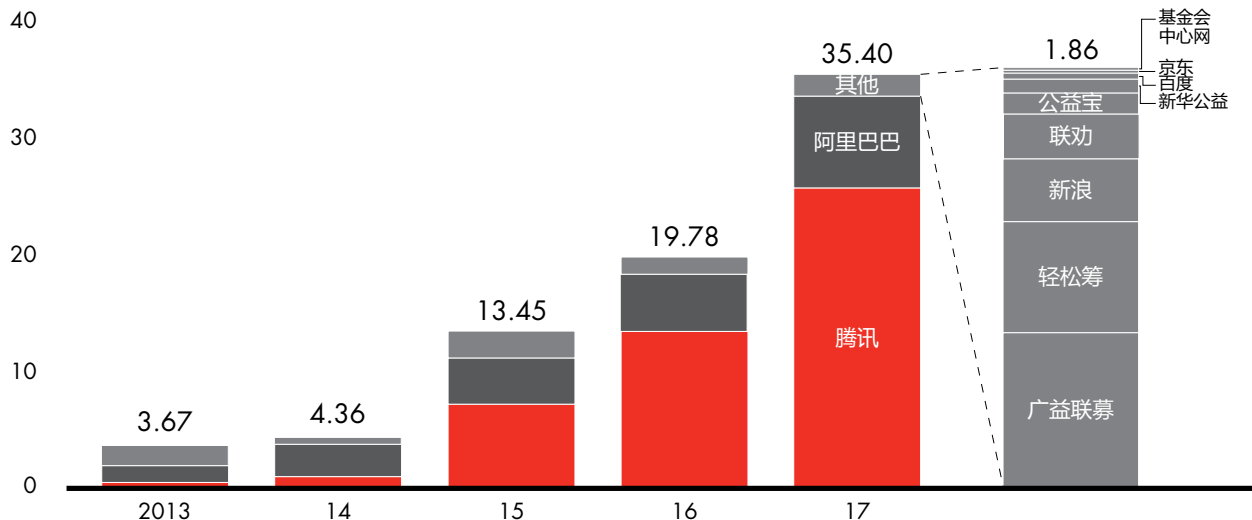


注：捐赠规模指数化，90后捐赠规模=1

资料来源：2017年青年公益态度调查，凤凰网；2013年中国网络捐赠研究报告；蚂蚁金服；贝恩分析

图 19: 腾讯和阿里巴巴目前在互联网筹款平台中占主导地位

互联网捐赠者比例，按平台划分（亿元）



注：2014-16年互联网募捐总额来自《中国网络捐赠：第三方平台研究报告》；2017年互联网募捐总额是每家平台数据的总和；阿里巴巴数据包括蚂蚁金服和淘宝；阿里巴巴数据可能低估，因为蚂蚁金服未披露企业捐赠数据；腾讯数据包括个人捐赠、“步数捐赠”和99公益日的企业配捐；由于公开数据有限，2013年其他仅包括新浪平台资料来源：2017-2018年中国慈善发展报告；2014-16年度《中国网络捐赠：第三方平台研究报告》，公益筹款人联盟；腾讯和轻松筹运营报告；公益时报；深圳国际公益学院；贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 20: 依托庞大的流量，腾讯和阿里巴巴的表现远超其他平台

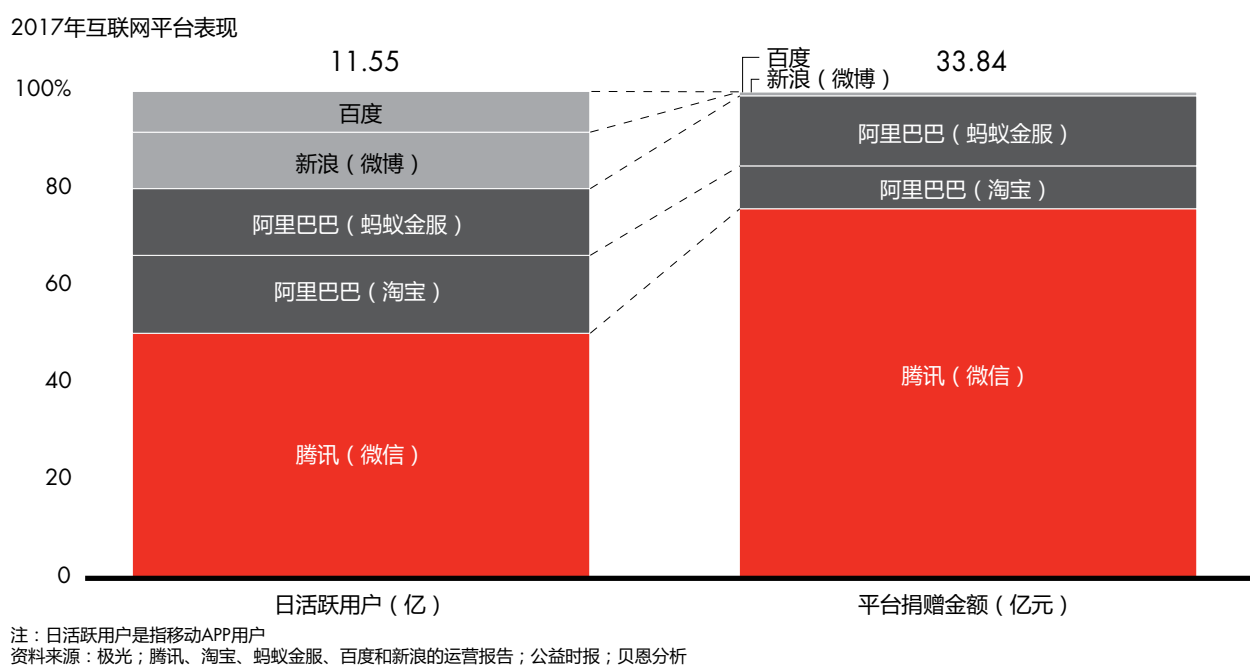
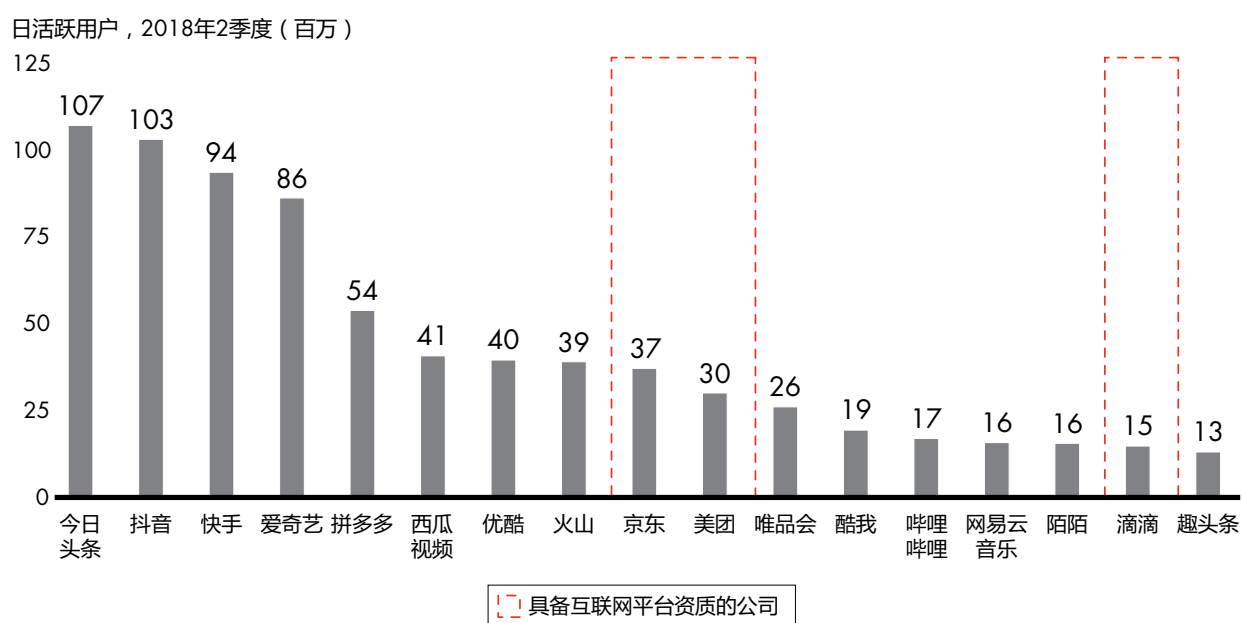


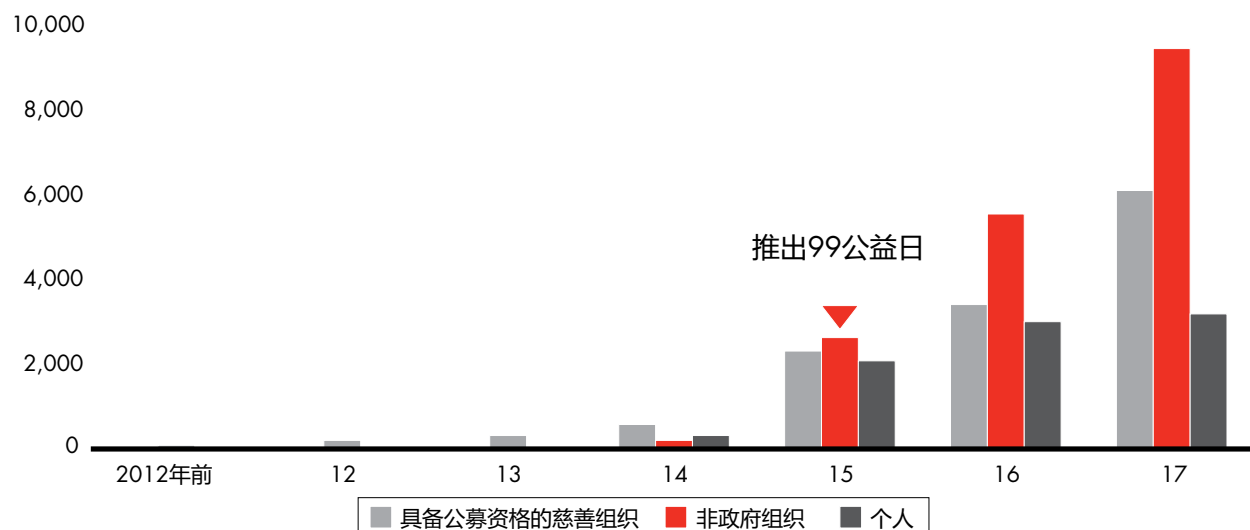
图 21: 其他互联网平台也可更好地利用流量建立创新的公益模式



中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

**图 22:** 互联网平台为非政府组织和个人打通新的募款渠道，非政府组织和个人在互联网平台的筹款表现日渐增强

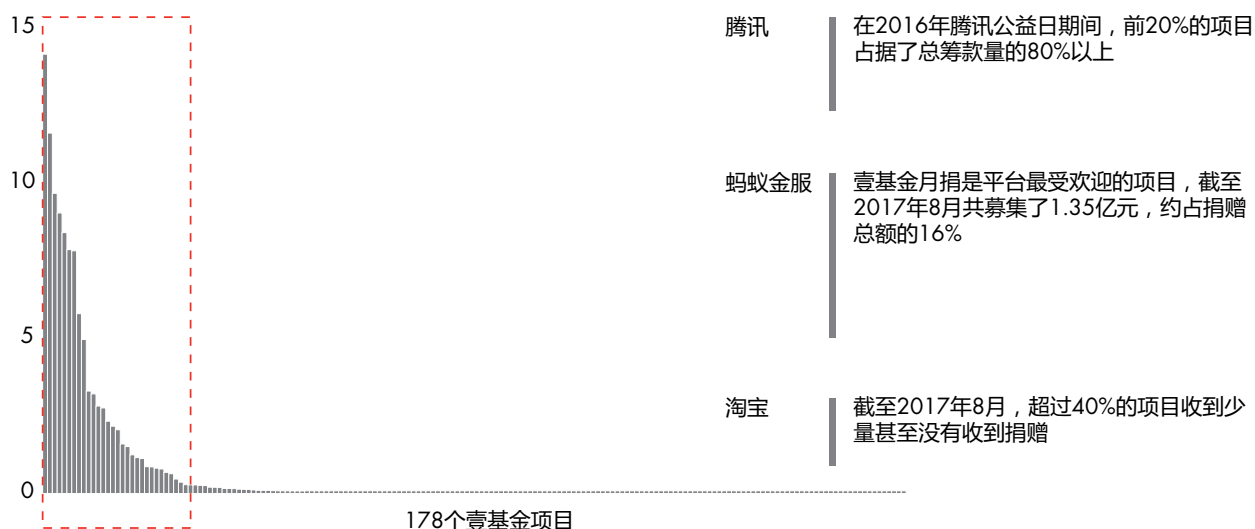
腾讯平台上线的募捐项目数量，按发起方类型划分



资料来源：腾讯报告；贝恩分析

**图 23:** 少数主要筹款项目占据了互联网捐赠资金的大头

腾讯平台上线的壹基金项目资金分布，2018年7月（百万元）



资料来源：中国发展简报；腾讯运营报告；专家访谈；贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 24: 目前有四类互联网筹款项目

	“长尾”项目	“幸存者”项目	“明星”项目	“高影响力”项目
表现和重要特征	● 没有明确的差异化亮点	● 由基金会发起/大力推广	● 网络平台最成功的项目之一；声誉和媒体曝光度高	● 引起较高同情心的话题；由于平台大力推广，公众认知度高
历史记录	● 相对较新	● 有出色的线下记录	● 获奖或者广为报道	● 获奖或者广为报道
品牌建设和营销能力	● 有限	● 有专职团队	● 有专职团队和公关专业人士	● 平台提供强大的IT和线上支持
资源（线上/线下）	● 非常有限	● 强大的资金来源	● 强大的资金来源；与媒体和线上机构广泛合作	● 强大的资金来源；与媒体和线上机构深入合作
平台参与/支持	● 定期支持	● 定期支持	● 被定位为线上营销活动的重要流量入口	● 全权负责；品牌联合推广活动

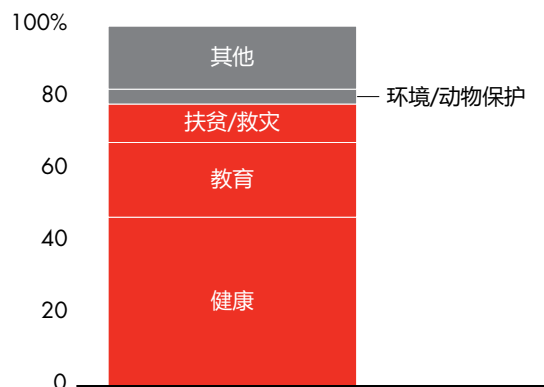
能力水平 低 ● ———→ ● 高

资料来源：贝恩分析

图 25: 健康、扶贫和教育是最热门的互联网慈善项目主题

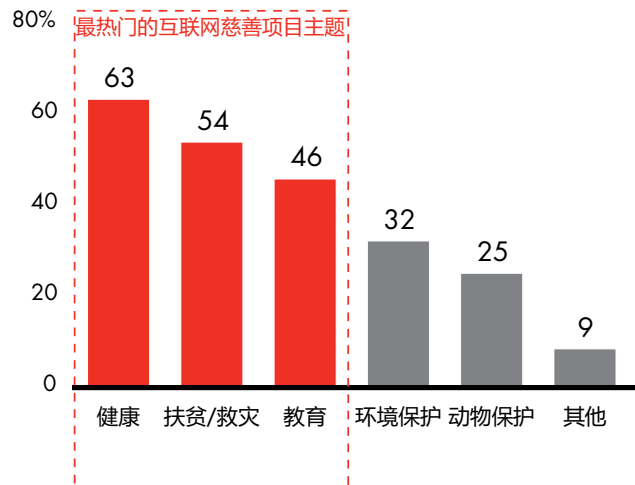
网络平台关注能激发公众同情或者支持政府倡议的项目

腾讯平台上的主题，2017年



捐赠者对健康、扶贫/救灾和教育主题最感兴趣

各类主题的捐赠者占比，2017年



备注：健康类公益项目不包括亲朋好友发起的筹款请求

资料来源：中国公众的公益观调查报告，人民智库，2017年；腾讯报告；专家访谈；贝恩分析





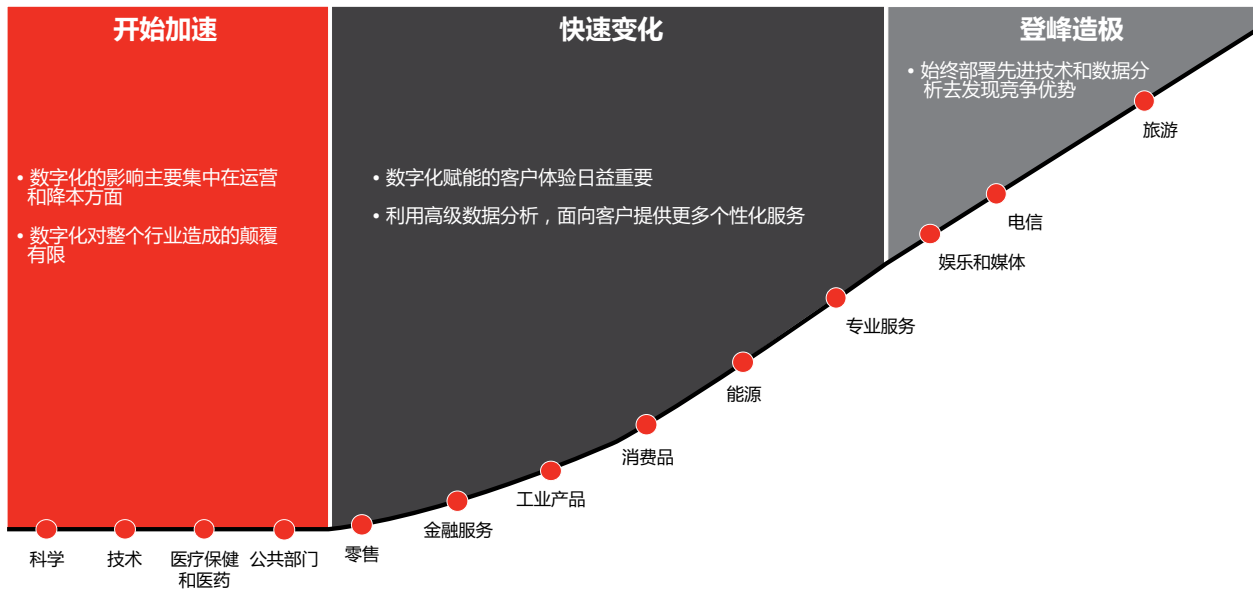
# 3.

## 数字化筹款： 愿景和影响

- 随着数字化重塑众多行业，精通数字化的用户与大型生态系统参与者集合发力，中国慈善行业在创新方面注定引领世界
- 中国慈善行业可以利用数字化加速整体慈善文化的发展。为此，利益相关者必须明确自身目标并制定相应战略
- 中国的互联网慈善仍处于萌芽阶段，取得成功的模式尚未定型。在利益相关者评估机会的过程中，首先必须向自己提出几个问题，例如如何吸引客户参与，如何管理运营，如何更好地利用数据和分析，以及如何培养与赋能内部人才
- 即使对于最成熟的组织来说，这些工作也并非易事，对非盈利机构而言更是极大的挑战。找到合作伙伴弥补能力缺口是制胜战略的关键之一

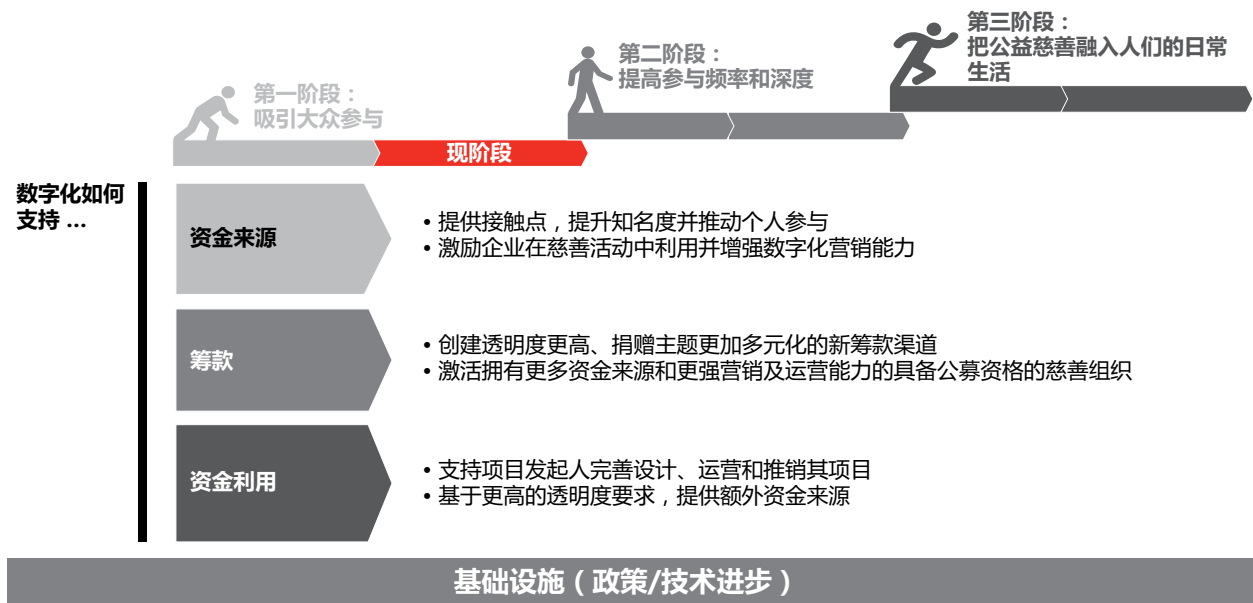
中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

图 26: 各行业的数字化演变进程可以为中国慈善行业的数字化发展历程提供启示



备注：基于在市场营销活动中数据管理平台的普及、预测性建模的使用以及多变量和A/B测试的采用情况确定行业所处位置  
资料来源：贝恩全球市场营销领军者和落后者调查 (n=487)

图 27: 中国慈善行业可以利用数字化提升自身影响力并培育捐赠文化



资料来源：贝恩分析

中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

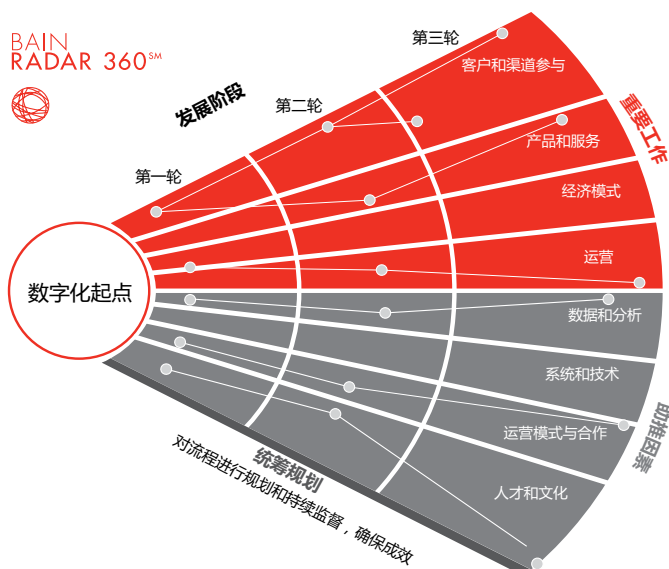
图 28: 慈善行业利益相关者必须明确自身的数字化目标并制定相应战略



资料来源：贝恩分析

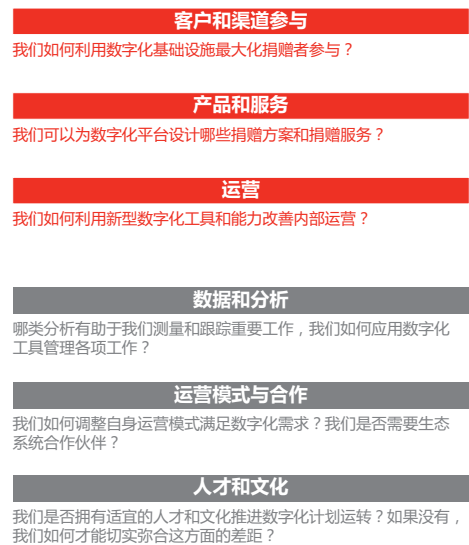
图 29: 利益相关者需通过一系列重要问题的提出和解决攻坚并制定数字化战略

贝恩Radar 360帮助组织明确自身的数字化转型历程



资料来源：贝恩分析

慈善行业利益相关者可以关注相关因素指导其慈善投入



中国互联网慈善：激发个人捐赠热情

**图 30:** 为了实现自身的慈善数字化目标，利益相关者应当识别出最需发展的关键领域

目标	重要问题	需要培养的能力
客户和渠道参与	我们如何利用数字化基础设施最大化捐赠者参与？	投资于拥有强大流量基础的可信品牌 营造吸引人的数字化营销/故事讲述推广活动 嵌入一流的客户关系管理流程
产品和服务	我们可以为数字化平台设计哪些捐赠方案和捐赠服务？	将慈善事业与核心业务战略整合在一起 搜寻并管理聚焦领域内的优质项目 开发创新的模式（例如游戏化）和可持续性项目设计
运营	我们如何利用新型数字化工具和能力改善内部运营？	在数字化的支持下，嵌入运营效率方面的最佳实践 标准化报告机制并增加信息披露
数据和分析	哪类分析有助于我们测量和跟踪重要工作，我们如何应用数字化工具管理各项工作？	利用数字化工具开展数据分析
运营模式与合作	我们如何调整自身运营模式满足数字化需求？我们是否需要生态系统合作伙伴？	建立数字化就绪型运营模式 培养与适宜的生态系统利益相关者合作的能力
人才和文化	我们是否拥有适宜的人才和文化推进数字化计划运转？如果没有，我们如何才能切实弥合这方面的差距？	基于清晰的职业发展故事获取并培养数字化人才

资料来源：贝恩分析

## Shared Ambition, True Results

**贝恩公司是一家全球领先的管理咨询公司，致力于为全球各地的商界领袖提供咨询建议。贝恩公司专注于为客户提供战略、运营、组织、兼并收购以及信息技术等方面的咨询服务。**

我们针对每个客户的自身问题度身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。贝恩公司成立于1973年，目前在全球36个国家设有57个办事处。我们具备深厚的专业知识，客户亦来自各个行业和经济领域。贝恩公司客户的业绩超出市场平均水平四倍之多。

### **是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出**

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

### **贝恩公司大中华区**

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已近两百人，兼具丰富的国内及国际工作经验。





欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或在以下平台关注我们：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福  
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·  
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔  
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈