

未来桥筹款战略项目计划书

ABC训练营 第一项目组

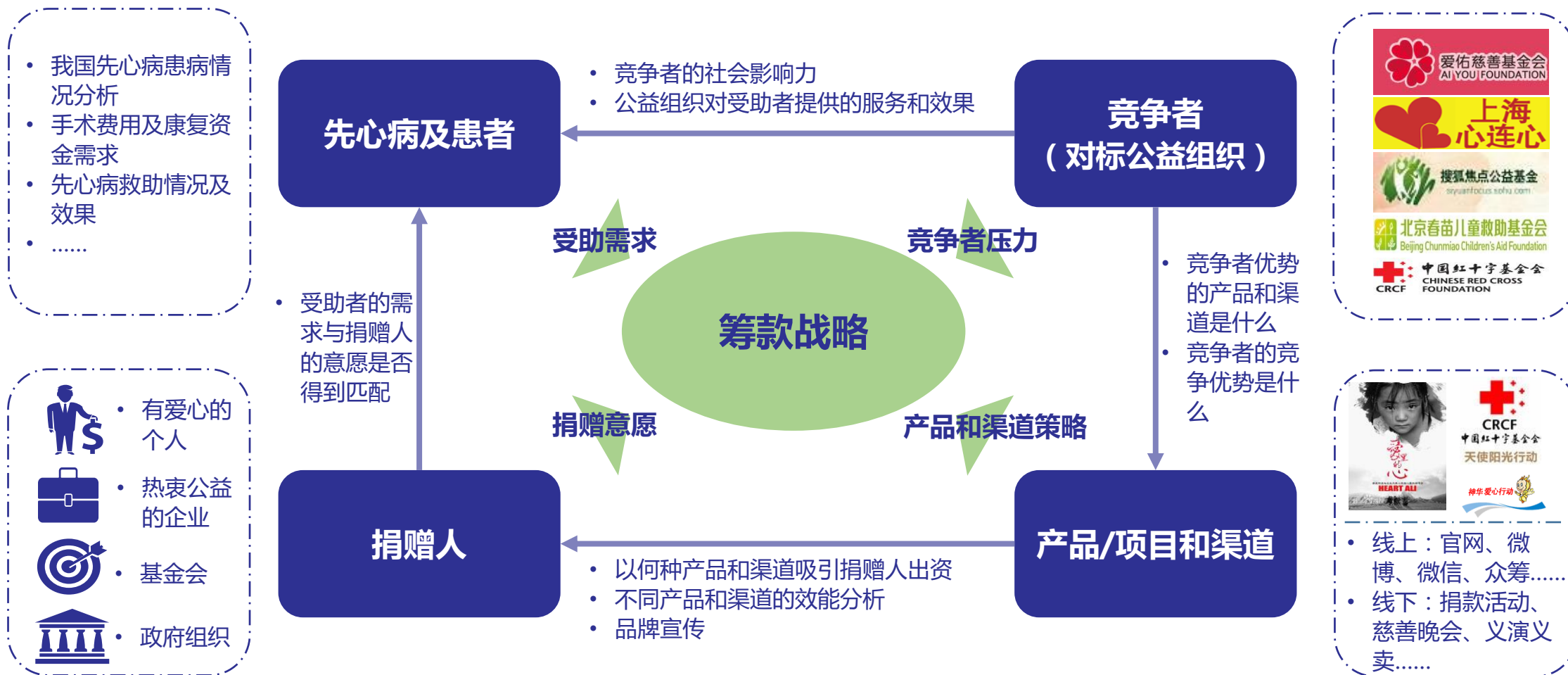
本项目工作范围：基于战略环境和机构现状，得出筹款战略

本项目将根据内部和外部分析，结合筹款战略屋模型，给出筹款战略目标以及后续保障措施

1. 战略环境	2. 机构现状	3. 战略规划
1.1 行业市场格局分析 <ul style="list-style-type: none">● 行业发展现状与趋势● 行业发展模式与竞争 1.2 行业相关政策解读 <ul style="list-style-type: none">● 非盈利组织筹款相关政策等 1.3 行业对标案例分析 <ul style="list-style-type: none">● 总体概况、筹款战略、资源能力 1.4 SWOT分析 <ul style="list-style-type: none">● 发展机遇挑战、优势劣势总结● 关键成功要素	2.1 项目研究 <ul style="list-style-type: none">● 机构现况● 项目实施现状● 品牌/社会影响力● 筹款能力现状 2.2 经营管理分析 <ul style="list-style-type: none">● 人力资源管理● 财务管理● 网络与信息化建设● 风险控制	3.1 总体定位 <ul style="list-style-type: none">● 愿景使命，发展定位 3.2 发展目标 <ul style="list-style-type: none">● 筹款目标 3.3 发展业务 <ul style="list-style-type: none">● 呼吁信息 筹款目标群 筹款渠道 3.4 资源能力与保障措施 <ul style="list-style-type: none">● 筹款团队● 筹款工具包（筹集工具与管理工具、保障体系）● 效能分析

外部环境分析：通过四大维度明晰战略方向

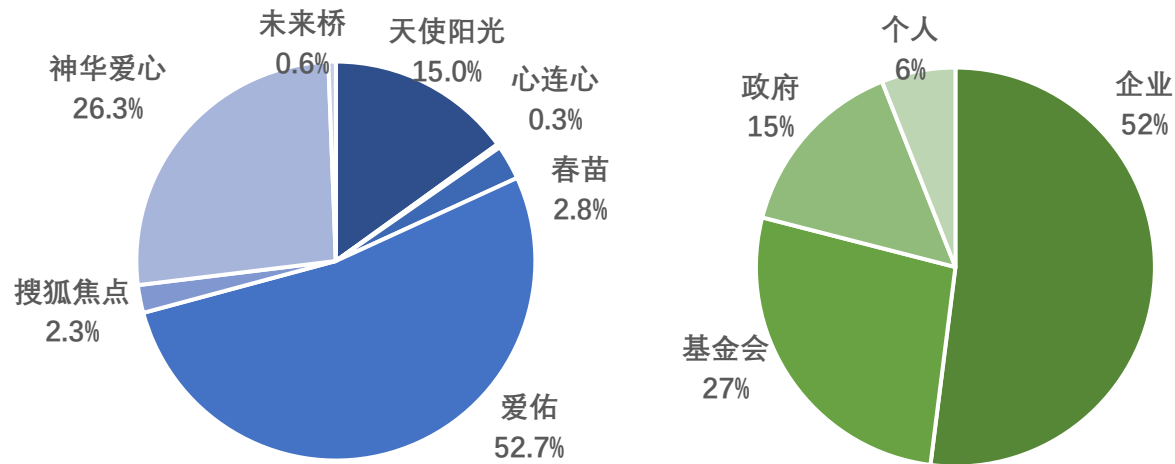
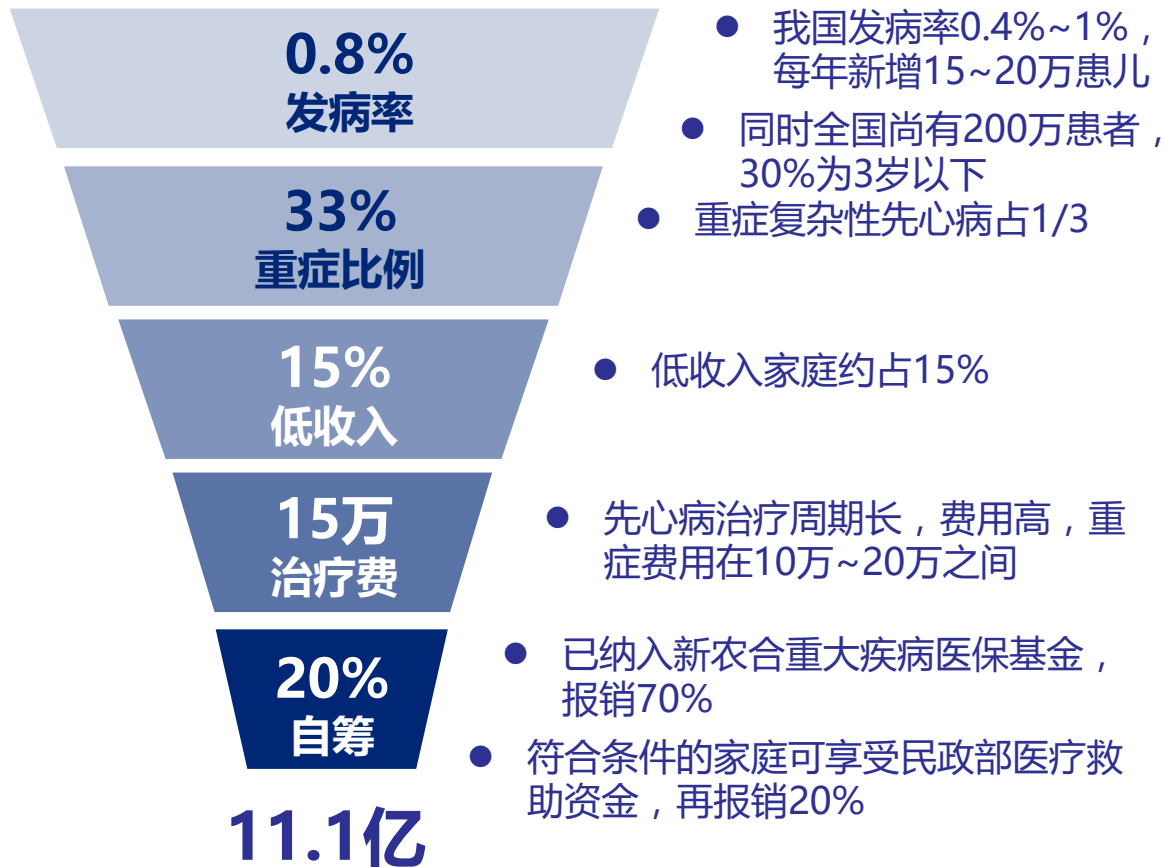
从四大维度以及其相互的作用关系，对未来桥所处的外部市场进行分析，进一步明晰筹款战略



外部环境分析：救助需求潜力巨大，公益机构羽翼未丰

我国现有民间公益机构无法满足重症先心病患儿的救助需求，筹款能力与待筹资金之间尚存较大缺口

先心病治愈率达**98%**，却是5岁以下儿童的**第一致死原因**



- 我国目前有红十字“天使阳光基金会”、北京春苗儿童救助基金会、爱佑慈善基金会等10余家专门针对儿童先心病设项目的民间公益组织，每年可救助2800余名重症患儿，筹款9000余万元
- 未来桥每年平均可救助20余名重症先心病患儿，筹集治疗款60万元，在全行业占据较小份额
- 分析以上先心病项目的捐款来源，企业捐款份额最大，其次是基金会捐款

内部运营分析：运营、筹款、管理均有待强化和规范

从整体运营、筹款能力、管理能力三方面对内部状况和问题进行分析，制定符合运营现状的筹款战略

1

整体运营绩效



救助情况

- 主要救助重症先心病儿童，面临符合资质医院少、风险大、康复期长、费用高的难题
- 截至目前已资助100多名先心病儿童进行手术治疗，平均救助费用3万元



资金情况

- 可以得到的捐助款非常有限，规模小，不稳定。最近1年为历年最多，达80多万元
- 管理费用十分有限，机构自身发展受限



品牌/社会影响力

- 机构愿景：为贫困儿童架起希望的桥梁，成就心中的梦想
- 宣传不足、品牌效应不强，未建立长效可持续发展机制

2

筹款能力现状



筹款目标

- 缺乏明确的筹款目标
- 筹款前没有规划，有救助需求才发布筹款信息，缺乏主观能动性



筹款来源/渠道

- 筹款目标人群单一，不具长期性与稳定性。仅靠富有个人，且主要靠基金会成员个人交际圈
- 筹款渠道单一，仅依靠朋友和微博微信传播，缺乏主动开拓渠道意识，信息反馈不畅通



筹款工具/宣传

- 缺乏筹款宣传的工具，包括宣传文案、配图、视频等
- 筹款形式和内容比较单调，无法很好地激发潜在捐赠人的捐助意愿

3

管理能力现状



人力资源管理

- 全职人员数量少，并且缺乏专业性；被杂事缠身，无法专注最重要的工作
- 志愿者常态化管理缺失，对志愿者的招募、筛选、培训等不足



财务管理

- 财务不透明，财务公开信息和数据不够完善
- 财务管理能力亟待提升。包括内部账务的管理、财务分析、资金的合理运用等

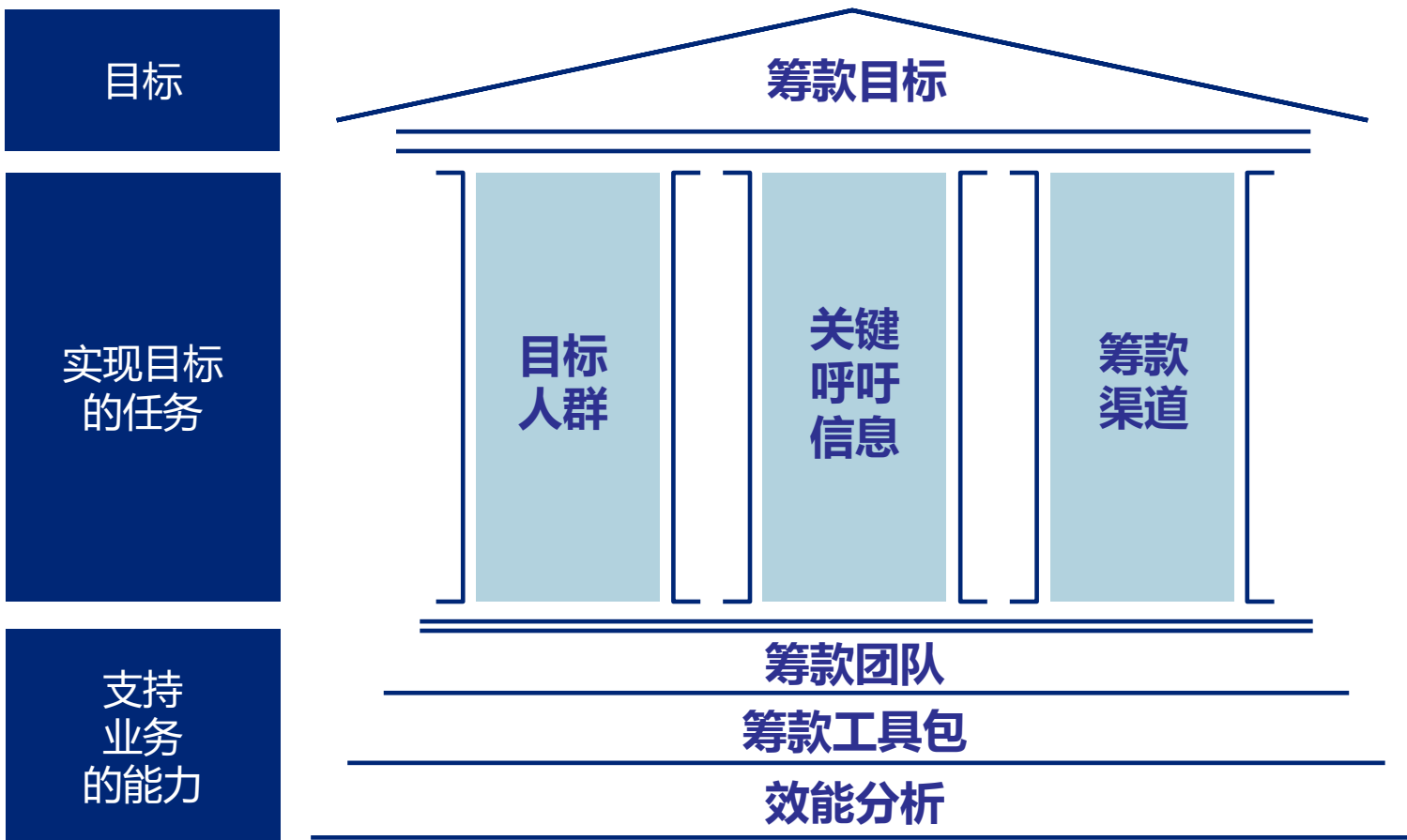


IT管理

- 信息化管理能力亟待提升。捐款信息、救助信息、财务信息的记录和跟踪
- 信息化宣传平台的搭建和日常运营，加强对外部的宣传推广

筹款战略屋：目标、任务、能力三步紧扣筹款关键

利用战略屋模型确定筹款战略的关键环节，通过对未来桥基金会现状的了解进行需求梳理



- 筹款目标是战略制定的方向和依据，依据对基金会目前现状的梳理，确定量化的、可执行的筹款目标是战略制定前期的工作重点
- 为实现筹款目标，利用战略屋模型对筹款的关键环节进行梳理，确定每个环节的优化方案。结合基金会目前运营现状，制定短长期战略目标
- 实现业务目标的能力是整体战略的支撑。从根本上决定了战略的实施效果
- 战略屋作为本项目的重要方法论和理论框架，将贯穿整个项目的各个环节。以下将对各个具体的环节进行详细分析

筹款目标：短期着眼救助增量，长期注重组织发展

1-3年短期规划中，未来桥需达成200万以上的筹款额；3-5年长期规划中，需达成500万以上筹款额

1-3
年
短期
规划

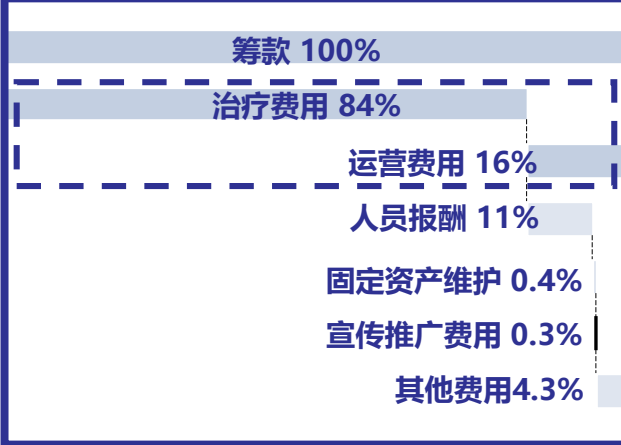


3-5
年
长期
规划

行业分析发现，未来桥短期
需要达到年救助50人的目标



对标分析发现，治疗费用/运营
费用合理比例为85：15



未来桥短期需年筹款200万元

- 未来桥短期重点在于救助更多的重症先心病儿童
- 未来桥需要保持差异化优势，为每个重症患儿提供深度的、彻底的、个性化服务
- 未来桥需要通过优化筹款渠道、细分筹资对象、完善资金管理制度等措施达成筹款目标

基于行业35%左右的年筹款增长率，未来桥5年后具备年筹资500万元的筹资能力

- 5年后未来桥需要达到重症先心病救助领域的民间公益机构平均水平，年救助200人左右
- 5年后未来桥基本形成完善的财务管理制度、筹款制度及筹款团队
- 5年后未来桥可以更多关注“治疗后”领域的资金投入，如患儿康复、孤贫儿童助学等

关键呼吁信息：3万元就可能挽救一个生命

提出差异化呼吁信息，重点是“重症先心病”的社会呼吁，在基金会的宣传上突出其社会责任



筹款目标人群和渠道：力争多元化，拓展企业和基金会合作

筹款对象需企业和基金会拓展，筹款渠道结合线上线下，做深做大，积极与企业和基金会沟通接触

筹款目标对象

短期



富裕个人

通过救助案例反馈宣传，扩大在富裕捐赠者中的影响力



企业捐助

寻找合适的企业CSR项目，积极谋求企业合作



长期



基金会

- 与公募基金会合作，设立专项基金，获得公募权，如中国儿童少年基金会的“心”声项目
- 申请非公募基金会的的项目，如爱佑慈善基金会的“爱佑益+”，获得资金支持的同时提升管理水平，进而将筹款目标扩大到企业、基金会、个人和政府

筹款渠道



公众活动

捐赠人参加义诊、入院探访、术后回访等，增加公众认同



网络媒体

微信微博，众筹平台，邮件等渠道，定期信息披露

短期



开拓企业和基金会联系渠道

- 关注相关基金会官网和慈善晚会，接触大型的基金会并取得项目支持
- 组织合作企业员工志愿参与先心病筛查等活动，提供捐赠人的项目参与度和项目实施质量
- 关注政府关于重症先心病患儿的救助政策，及时申请政府补助

长期

筹款团队：明确筹款职责，逐步组建团队

细化现有人员的工作职责，建立明确工作制度；寻找或培养筹款人，逐步构建专业筹款团队

短期（1年内）

设立筹款岗位，寻找或培养专业筹款者



- 明确筹款职责，将筹款作为一项专门的任务设置到基金会日常工作中
- 前期由成员兼任筹款岗位

长期（3-5年）

筹建筹款团队，完善组织架构和用人制度



筹款负责人：制定年度筹款计划，设计出既符合客户群体价值取向，又可解决社会问题的筹款方案

项目专员：负责企业和个人筹款项目，负责搭建线上筹款平台以及组织线下筹款活动

渠道专员：负责线上宣传以及媒体对接

评估专员：采集筹款数据，制作报表并公布项目结果

志愿者：筹款活动执行

筹款工具：筹集工具与管理工具并重

筹集工具由易到难，逐级深化；引入管理工具使筹款趋于流程制度化，加强财务管理和信息公开

筹集工具

管理工具

短期

筹款信息

- 未来桥整体介绍，筹款战略和筹款文案，宣传视频
- 加入线下联系方式
- 要求现实化，语言精炼化

第三方筹款工具

- 社交媒体；腾讯公益等在线公益平台
- 京东众筹等众筹平台
- 账号管理、文案模板、数据收集等

筹款机制建设

根据财务情况与筹款需求，预先进行筹款，防范资金短缺

财务管理系统

公开财务状况与每笔财务变动，详细记录收支并据此决策，保证财务透明与可信度

短期

长期

自有平台

- 完善基金会网站
- 搭建未来桥基金会线上筹款平台

筹款者数据库

- 记录潜在捐款者详细信息
- 定期定向发送筹款邮件、短信等

捐款追踪反馈

记录每一笔善款的使用过程和结果，通过多元方式反馈给捐款者，保持长远关系

长期

效能分析：设立量化评估指标，用最少的精力筹最多的款项

ABC
美好社会咨询社

对不同筹款工具及应用场景从投入产出比，可持续性，覆盖范围方面进行效能评估，保障筹款效率

筹款工具	1.直接联系	2.社交网络	3. 筹款活动	4. 自有网站	5. 筹款系统
筹款团队	1.创始理事	2. 兼职筹款者	3. 专业筹款者	4. 筹款团队	5. 资金管理团队
效能分析	评估指标	目标人群	关键呼吁信息		筹款渠道
		捐款人数 平均捐款金额 人均捐款次数	不同呼吁信息点击率 浏览量不同呼吁信息吸引人群量 采用不同呼吁信息时活动的反响度		渠道分布 覆盖范围与持续性 不同渠道的平均捐款人次与金额
		量化人均/机构捐款额 量化不同人群捐款频率 制作高频率捐款人群画像 与筹款渠道交叉分析	按照各指标排序不同呼吁信息 优化高排名信息并加大投入 通过呼吁信息对捐款者群体进行宣传		量化 使用频率 量化反响度（例如参与人群数） 人工投入工时/吸引目标人群数 渠道成本/获得金额
	评估结果	低效 不持续 覆盖窄	金额小 不持续 覆盖中	金额大 不持续 覆盖较广	金额中 很持续 覆盖广
			金额较大 很持续 覆盖广		

短期和长期筹款战略汇总

短期（1-3年）

筹款目标200万元，年救助50人

呼吁信息

- 差异化呼吁信息
- 专注“重症先心”
- 3万元就可能挽救一个生命

目标人群

- 深度挖掘富裕的个人捐赠者
- 与企业争取CSR项目合作

筹款渠道

- 举办公众活动，增加公众认同
- 充分利用线上渠道和社交媒体

筹款团队

- 明确设立筹款岗位
- 寻找并培养专业筹款者

筹款工具

- 宣传材料完善
- 第三方筹款工具熟练应用
- 制度及财务管理

效能分析

- 对目标人群、呼吁信息、筹款渠道分别设立评估指标
- 量化每阶段效果

长期（3-5年）

筹款目标500万元，年救助200人



加强基金会合作

筹款对象逐步转向基金会，开拓更多与企业和基金会的联络通路



丰富筹款工具

搭建自有平台，完善捐助者数据库，完善捐助反馈机制



团队和机制建设

形成专业筹款团队，细化分工职责和管理制度