

# 公益组织管理提升秘籍之一——筹款有道

美好社会咨询社（ABC）公益研究院

## 前言

俗语说，“钱不是万能的，没有钱却是万万不能的”，NGO 运作离不开资金的支持，“筹款”一直以来都是公益圈的热门话题，更是所有 NGO 的重要功课。ABC 发现，对于公益组织特别是草根 NGO 来说，“缺钱”几乎是共同的难题，那问题到底出在哪里？筹款的问题应如何解决？ABC 公益研究院集合过往多个筹款咨询案例的成果，并结合与行业筹款专家的深入探讨，一一为你展开解读。

获得资金并进行可持续的发展，不仅仅要服务好受益群体，还要花费更多的精力去思考如何打动资助方。



图 1 NGO 的筹款利益相关方模型

## 1. 筹款是什么？

“筹款”一词最初出自《清会典事例·户部·救灾》：“其委员所带司库拨银五千两，如有不敷，即由该道库筹款拨给，务令实惠均沾。”如今，筹款的意义已从救灾救急扩展到更广泛的公众和公共利益。

任何工作的设想与实现都需要资金，公益事业也不例外。NGO（Non-governmental organization）通常被称为非政府机构或非营利机构，是公益事业的主体，是独立于政府和企业外的第三方推动社会前进的力量。虽然不以营利为目的，但本身的运营和发展都需要资金的支持。

商业社会里，企业直接向消费者或者服务对象收费，但在公益界，普遍存在的却是典型的第三方（资助方）买单方式。如图 1 所示，NGO 提供产品和服务给受益群体，而所需要的资金和物资支持则来自于资助方，受益群体和资助方往往是不同的机构或人群。因此对于 NGO 来说，想要

## 2. 资金供需现状如何？

公益界每年都有大量的资金投入，体量较大，来源也多。据《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告》统计，2013 年社会各类捐赠总价值预计超过 1363 亿元<sup>1</sup>；2014 年，预期社会捐赠总价值将达到 1981 亿元，较 2013 年增长 33.5%。其中，受捐方主要集中在基金会和慈善会，吸纳了慈善捐助总额的七、八成。

形式	受捐方类别	金额与款物
社会捐赠总量 1046 亿	基金会	420 亿
	慈善会	426 亿
	民政系统	82.26 亿
	红十字会系统	26.43 亿
	其他机构	91.7 亿
其他形式	志愿服务小时折算价值	399 亿元
	预估彩票公益金社会公益使用量	535.9 亿元
总捐赠		1981 亿

表 1 社会捐赠总量及主要受捐方

<sup>1</sup>数据来源：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2014）》

特别是随着互联网的兴起，公益组织也开始借助互联网制造筹款营销事件，拓展筹资渠道，筹款的方式不断创新。数据显示，2013年网络捐赠总规模超过3亿元。116万用户参与腾讯公益平台捐赠；超过200万爱心网友参与新浪微公益平台；支付宝E公益捐款人次超过1个亿。2014年8月，“冰桶挑战”通过微博、微信等新媒体传播，在短短一周内阅读人次达45亿，筹款多达800万元<sup>2</sup>。

捐赠总额年年上升，然而，我们却仍经常听到筹款难和筹不到款的声音，特别是中小型NGO，仍陷于筹款的困境中：

“每年筹款都很难，都是惊险不断，只能走一步算一步。”

“有的项目很容易筹到款，有的项目为什么怎么都筹不到？”

“怎么才能找到适合的筹资渠道？”

... ..

我们不禁要问：为什么公益捐赠市场热情高涨，而NGO筹资难的问题并没有得到根本的改善？究其因里，筹款是在NGO和资助方之间建立起供需匹配的关系，NGO如何凭借自己的项目、品牌乃至愿景去打动资助方，是资助关系建立的关键所在。本文即从此处着眼，将站在NGO的角度，来分析和建议NGO应该如何去筹款。



图2 筹款供需匹配

### 3. NGO筹款的常见问题有哪些？

NGO筹款难可能是由于方方面面的问题引起的，ABC美好社会咨询社基于过往的筹款项目，从战略、战术和支撑三个层面总结了NGO筹款的常见问题。

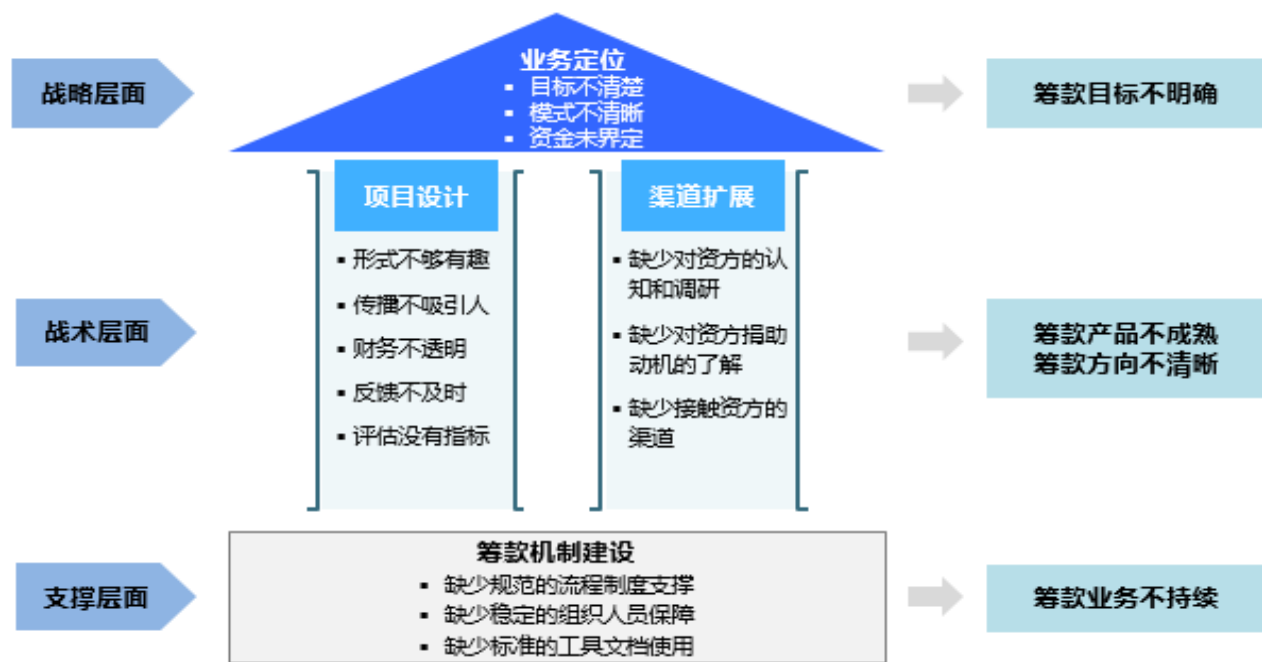


图3 NGO筹款常见问题框架

<sup>2</sup> 数据来源：公开资料

## 1) 战略层面：NGO 的业务定位不清晰，导致筹款时目标不明确

NGO 在诞生之时就怀有非常美好的创始理念，它们或是解决社会某一问题，比如倡导环境保护；或是服务于某些弱势群体，比如支持智障人士就业。但在美好的愿景下，大部分 NGO 对业务目标往往缺少定性或者定量的描述，比如要使民众的环保意识提升到何种程度，或者在未来多少年支持多少智障人士掌握就业技能。因此，NGO 对实现业务目标所需要的资源、渠道、收入成本结构等也缺少必要的分析和深入的考量，很多时候说不清自己机构需要多少资金，也难以说明资金对于机构愿景的实现能起到怎样的作用，因而很难说服资方捐赠。这是由于业务目标不清楚而导致的筹款目标不明确。

另一方面是 NGO 的业务模式不清晰。我们将 NGO 的业务与筹款的方式联系在一起，以资金来源划分成两种模式：一是自盈利项目，在服务受益方的同时产出产品，通过销售产品直接获得收入，比如孤独症儿童烘焙项目，烘焙的糕点销售给社会大众，获得持续的资金收入；二是第三方捐助项目，以项目制的方式申请第三方资金捐助，比如儿童先天性心脏病救助医疗项目，依靠大量的外部资金捐助来救治先心病患儿。当前很多 NGO 在两种模式中摇摆不定，甚至有的组织会同时通过两种方式去碰运气，哪里能获取资金就做哪一种业务，筹款顺利时就依赖资助，筹不到款时就又考虑自主创收。这就导致了 NGO 筹款的目标不够坚定，对于为什么需要钱、需要钱来做什么、要实现什么目标这些问题在内部尚且难以达成共识，更别提要说服资方了。

同样的，由于业务定位的不清晰，也导致 NGO 不清楚自身需要建设什么样的能力，例如自盈利模式需侧重设计产品、定位目标客户以及拓展销售渠道；第三方捐助型项目则更侧重于收集

项目效果数据、开展项目宣传、分析目标资方及其诉求。很多 NGO 希望获得资助，但并未针对性地构建相关能力，目标和能力错位也为筹款造成了一定的困难。

## 2) 战术层面：项目设计存在缺陷，导致筹款产品缺少吸引力

一个好的项目是机构成功筹到款的基石所在，就像是一颗健康的种子。筹款渠道的扩展、筹款机制的建设都是培育它的水分和养料，能否破土而出、生根发芽则是从种子的形成——即项目设计阶段就决定了的。有的项目在初期规划时，容易因为机构主观意识和客观条件的限制导致某些方面的“先天不足”，比如项目形式上，一个致力于智障人士社会融入的项目，邀请志愿者与智障人士一起进行趣味运动会等参与性的活动。虽然出发点很好，但因为这类活动多是“拍脑袋”临时起意，缺少系统的规划，或者仅仅是陪伴和玩耍，没能引导志愿者与智障人士进行深入而有效的交流等，导致公众不能认识到参与项目的积极性意义，从而使得项目效果和可持续性不够理想，削弱了项目对资方的吸引力。

一颗种子不仅要内在健康，更要将其最有生命力的一面展现出来才能争取到更多资源。而很多机构往往没有意识到这点，对项目也缺少有吸引力的影响描述。ABC 通过过往的专家访谈和丰富的案例研究发现，有些机构的筹款计划书在介绍自己的项目为什么需要资金时，能讲一个很打动人故事，但对拿到资金后的执行提及较少，比如缺少详实的预算表，缺少评估衡量指标和保证机制等等，资方无法判断自己的投入是否“物有所值”，这也是当下“筹资难”的一大原因。由此我们可以看出，项目的设计、执行、管理、反馈等每一个环节都对筹款产生重要的影响。

### 3) 战术层面：筹款渠道局限，导致筹款资金来源不足、筹款对象错位

成熟的 NGO 应具备多元化的筹资渠道，以抵御突如其来的风险。但现实恰恰相反，我国大多数 NGO 都过于依赖某一资金来源。一旦长期以来的资金供应中断，就会对组织的持续发展造成很大影响。

造成筹款渠道局限的原因有大致有两种：

- ◆ “不去找”：部分 NGO 比较被动，更多依靠身边现成的资源，对社会上众多的资方缺少主动的调研分析——大大小小几千家基金会，并不是每个 NGO 都知道他们是谁，他们会给什么、要什么，如何才能接近并影响他们。
- ◆ “不合适”：部分 NGO 尝试找过但没有找到合适的资方；或者已经找到资方，但并不是非常适合自身，只好削足适履，从而导致资方的需求得不到很好满足，同时自身的使命与愿景也无法实现。

究其本质，NGO 缺少对资方分析的技能和方法，难以清晰判断有哪些资方真正适合自己，也难以对资方的需求和能力与自身的需求和能力进行清晰的匹配，从而很难建立良性的资助关系。

### 4) 支撑层面：筹款机制保障不健全，也缺少主动筹款的意识，造成筹款不可持续

有了好的筹款产品和整体的筹款规划，也需要良好的执行落地。在日常的筹款工作中，NGO 在人员和组织、流程和制度、方法和工具上均存在一定的不足。

首先，一些机构在组织设置上没有划分出专门的筹款职能，筹款难成效果或不可持续。比如，有的公益组织以项目制开展工作，不将筹款作为日常工作，不设筹款专员。往往到了项目回款出现问题，或者开启新项目缺乏资金支持时才

会意识到要主动筹款，临时抽调人员展开筹款工作，只能从零做起。并且筹款不是独立个人的工作而需要跨部门的配合。如为某个项目筹款，不仅要了解项目内容本身，还要了解大众偏好，做好公关和宣传方面的工作，调动多方资源。临时抽调人员兼职筹款，由于缺少必要的知识和经验，往往很难得到良好收效。

其次，缺乏筹款流程和制度保障，比如机构内部没有固化的筹款工作机制、成文的筹款指导文件、筹款资源库等，大多依赖于筹款人员自身的经验和资源。当机构内部缺乏系统的跨部门合作的流程或机制时，筹款工作无法有序合理地调配项目管理、财务以及公关等多个部门和人员。同时，筹款人员卸任或交接时，由于经验资源不能有效及时传承，还会造成经验、渠道、客户关系难以维系。

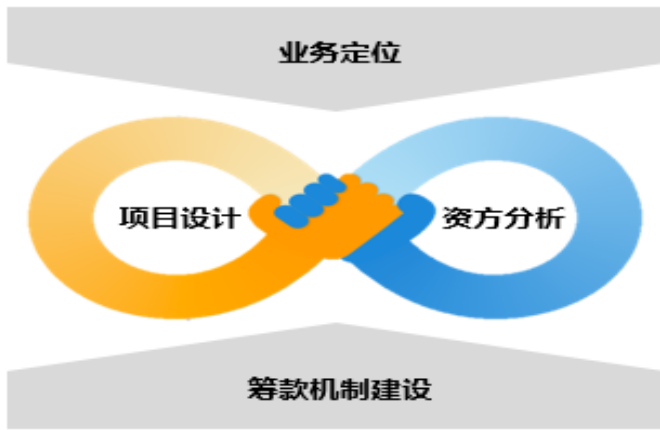
此外，许多公益组织欠缺具体的筹款方法和工具，比如预估筹款项目效果以及衡量检查其最终效果的影响力评估工具、面向不同基金会和企业的筹款项目建议书模板、筹款财务报告、包装宣传项目的技巧等等。这些具体的工作方法和工具在市面上已有的一些书籍<sup>3</sup>和公益界一些实战类讲座中可能都有涉及，而关键是公益组织能不能转化吸收，为己所用。

## 4. NGO 如何解决筹款问题？

面对以上的筹款难题，应有正确而清晰的方法，自上而下有的放矢。如图 4 所示，业务定位是前提，项目设计和资方分析是核心，筹款机制建设是保障。

<sup>3</sup> 参考资料：《资助之道》、《公益筹款》等书籍

图4 NGO筹款方法框架



1) 业务定位：一开始就思考清楚每项业务通过什么方式获取资金，而不要为了公益而公益，缺了钱才想办法

根据斯坦福大学的一项研究<sup>4</sup>，公益组织的业务筹款方式有十种：

模式	特点	捐款方	需考虑问题
1. 感同身受 Heartfelt Connector	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注有广泛社会基础的问题，容易引起共鸣</li> <li>个人平均捐款量小，基数大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>个人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>话题是否具有群众基础</li> <li>机构是否能快速高效地接触到捐款者</li> <li>划定服务范围</li> </ul>
2. 受益人回馈 Beneficiary Builder	<ul style="list-style-type: none"> <li>依赖于受益人群</li> <li>参与者忠诚度高，被服务者变为捐款者或者提供援助的人群</li> <li>集中于教育类和医疗类</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>个人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参与者的忠诚度是否源于组织的服务</li> <li>社会组织是否能够保持与社会发展趋势贴近</li> </ul>
3. 成员驱动 Member Motivator	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供的服务融入捐赠者的生活，直接让捐赠者受益</li> <li>地区性强，以社区方式居多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>个人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>服务是否直接让捐赠者受益</li> <li>组织是否有能力使成员参与捐款活动</li> <li>组织是否有财力物力持续保持服务</li> </ul>
4. 依赖主要捐款方 Big Bettor	<ul style="list-style-type: none"> <li>依赖于少数的大捐款方</li> <li>初始捐款者也是组织成立者，组织理念与他息息相关</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>个人</li> <li>企业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是否能够在可预见的时间内提出解决主要问题的方案或者实现解决问题的机构</li> <li>组织是否能够转型为利用广泛资金实现目标的机构</li> <li>组织项目是否能够持续吸引主要捐款方</li> </ul>
5. 提供公共服务 Public Provider	<ul style="list-style-type: none"> <li>跟政府合作，提供社会公共服务</li> <li>一般带有政府背景</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织能否与政府项目相匹配</li> <li>对比其他组织，社会组织的核心竞争力</li> <li>能否持续从政府取得资助</li> </ul>

<sup>4</sup> 《斯坦福社会创新评论——公益组织的十种筹款模型》

模式	特点	捐款方	需考虑问题
6. 创新性策略 Policy Innovator	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 依赖政府资金，有稳定的融资渠道</li> <li>▪ 支持性为主，弥补政府现有资源无法覆盖的领域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 政府</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 服务的创新是否符合政府的需求</li> <li>▪ 如何向政府证明机构的执行能力</li> <li>▪ 是否愿意依赖政府，与决策者保持过于紧密的关系</li> <li>▪ 现阶段政府有没有改变现状的压力</li> </ul>
7. 竞争性服务 Beneficiary Brokers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提供的服务与官方机构提供的服务相同</li> <li>▪ 提供的服务一般免费</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 基金会</li> <li>▪ 企业</li> <li>▪ 个人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 如何向政府证明有能力提供服务</li> <li>▪ 提供服务的质量</li> <li>▪ 是否能够在政府的管制下开展项目</li> <li>▪ 筹资难度较大</li> </ul>
8. 资源回收 Resource Recycle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 收集企业或者个人捐赠者提供的物资，运送到需要物资但无力购买的地区</li> <li>▪ 集中在食品、农业、医药级营养品领域</li> <li>▪ 国际性强</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 企业</li> <li>▪ 基金会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提供的物资确实是受益者所需要的吗</li> <li>▪ 企业或者基金会是否可以保证稳定的物资供给</li> <li>▪ 如何吸引运营资金</li> </ul>
9. 市场创造者 Market Maker	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 服务不得买卖或者由市场控制</li> <li>▪ 法律限制只有特殊机构有权进入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 政府管制（国内）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 法律规定</li> <li>▪ 非营利组织提供此项服务的优越性</li> <li>▪ 社会影响力和信任度</li> </ul>
10. 区域化筹资运营 Local Nationalizer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 服务范围区域化，筹资运营在同一区域完成</li> <li>▪ 专注于政府单独无法解决的问题</li> <li>▪ 地区规模相对较小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 个人</li> <li>▪ 社会企业运营收入</li> <li>▪ 企业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 机构专注的领域是否是地区领导所关注的问题</li> <li>▪ 拓展服务区域是否符合组织的愿景</li> <li>▪ 社区服务模型是否可复制</li> <li>▪ 在每一个区域服务的的人员都是专业的</li> </ul>

表 2 十种筹款方式及其特点

以 NGO 的业务定位视角来看，我们将以上十种模式归并为三大类：

- ✓ 以组织影响力和品牌来筹款，对 NGO 来说获得的筹款用途比较自由；
- ✓ 业务自身可以获得资金，即上文提到的自盈利项目，有利于业务自循环；
- ✓ 以项目方式申请第三方资助，也是 NGO 最为普遍的筹款模式。

对于国内广大草根 NGO 来说，最常见也是问题最多的当属“项目第三方资助模式”。如前文所说，这种模式下，搞清楚“为什么筹款”，是明确“向谁筹款”以及“怎样筹款”的前提所在。

**2) 项目设计：以项目管理全流程为框架，每个环节都要加入筹款关注点**



如图 5 所示，NGO 需在公益项目的设计、执行、传播以及反馈等各个环节都考虑到资方的关

注点。其实，这些要素不仅有利于筹资，对于 NGO 自身理清思路也大有好处。

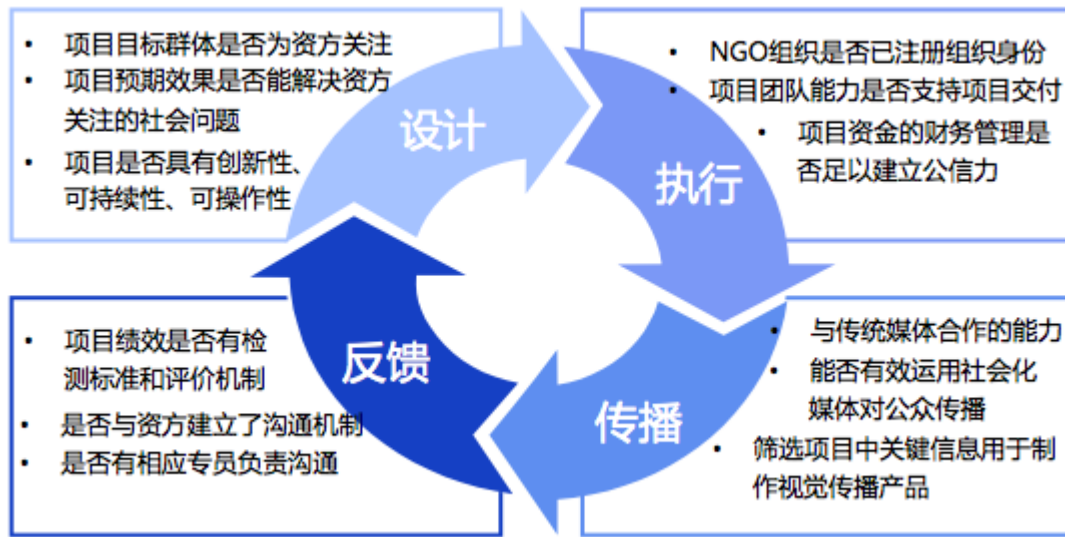


图 5 NGO 项目管理全流程筹款考量要素

### 3) 渠道拓展：洞察不同类型资方偏好，投其所“好”，匹配筹款需求

NGO 外部筹款资方主要包括政府、基金会、企业和个人四类。NGO 想拓展筹资渠道，就要充

分了解不同类型的资方的特点，做到知己知彼。以下是 ABC 公益研究院综合分析各类筹资渠道，总结出的各类资方的特点和对项目的要求，可供 NGO 作为资方选择的参考。

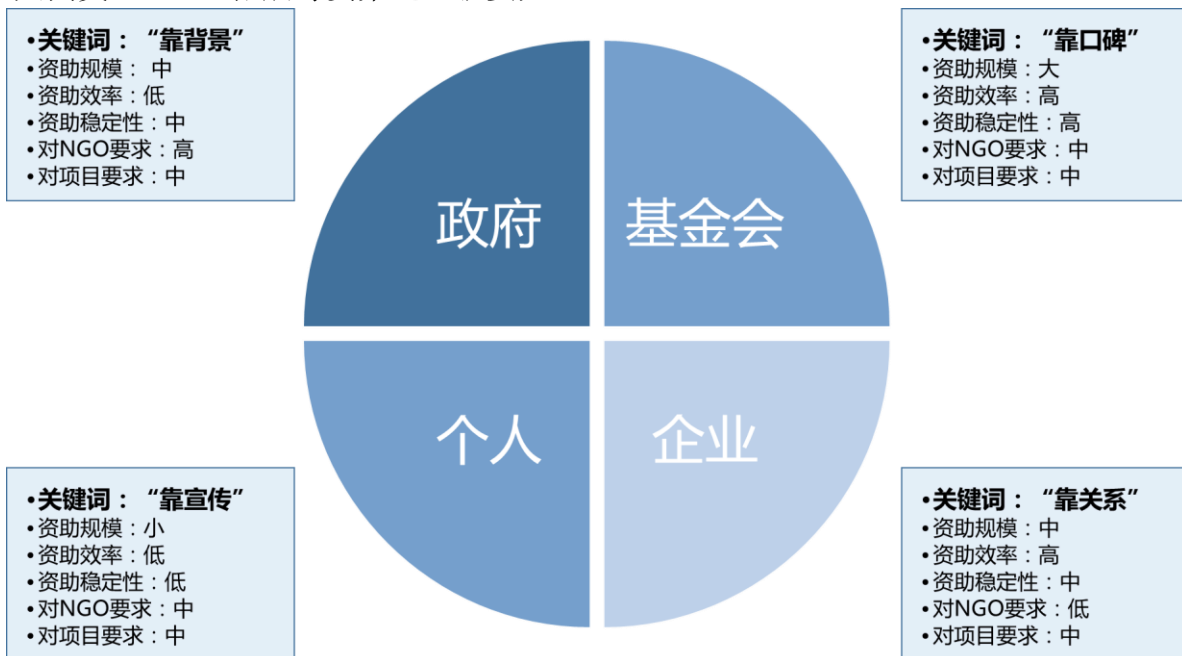


图 6 NGO 筹款渠道分类

## A) 资方之一：“政府”

在国内，政府既是 NGO 的管理者，又是 NGO 所需资金的主要提供者之一。政府主要通过资金

补助与购买服务的方式资助民间慈善机构，完成本年工作计划、工作重点和支出预算。近年来政府购买服务的力度正逐渐增大，对 NGO 来说是很大利好。

政府资助的特点				
资助形式	资助规模	资助稳定性	信息接触渠道	限制条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>直接支持：资金支持、非资金支持（场地、减免税、贴息贷款等）</li> <li>间接支持：购买服务、政策偏向</li> </ul>	资金预算充足，资助总额度在几十万到百万元级别	项目多以年度为单位，稳定性较强。但由于款项到位速度慢，需 NGO 能承受一定时间的垫资	<ul style="list-style-type: none"> <li>公开招标</li> <li>邀请招标</li> <li>竞争性谈判</li> </ul>	政府购买只限于项目经费，不包含行政费用，因此仅依赖政府渠道无法满足 NGO 日常运营需求
政府资助的要求				
对 NGO 的要求		对项目的要求		
<ul style="list-style-type: none"> <li>门槛较高，更倾向于在民政系统注册、时间较长、成熟度较高、有一定规模和资质的 NGO</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>符合政府相关政策、年度工作要求与指标</li> <li>主要是民生类项目，面向群体为低收入家庭成员、灾区群众、大重病患者、老年人儿童、残疾人等</li> </ul>		

表 3-1 政府资助的特点及要求

## B) 资方之二：“基金会”

基金会成立的目的是为了支持公益和慈善事业的发展，其通过向 NGO 提供资金、服务等支持，帮助 NGO 提升运作能力、扩展项目规模，从而更好地发挥 NGO 的专业优势、扩大项目影响及

受益范围。近年来基金会受捐助总额和比例以及基金会数量处于增长趋势，资助方向覆盖面也很广，发展势头良好。

基金会资助的特点				
资助形式	资助规模	资助稳定性	信息接触渠道	限制条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>产品采购式</li> <li>项目支持式</li> <li>标准服务式</li> <li>联合劝募式</li> </ul>	取决于不同资助形式，从几万到几十万不等	受组织使命及法律约束，每年具有相当数量的捐赠预算，稳定性很高	<ul style="list-style-type: none"> <li>公益项目公开招标，基金会官方网站、行业公开网站等</li> <li>基金会慈善晚宴等</li> <li>行业活动，如慈善会、行业论坛、公益项目交流展示会等</li> </ul>	基金会对项目的每一步都会包含诸多要求，需要 NGO 在项目中建立可执行的项目质量管控机制
基金会资助的要求				
对 NGO 的要求		对项目的要求		



<ul style="list-style-type: none"> <li>合法注册的公益组织，具有较强的执行能力和有效沟通能力，并且有良好的诚信度、透明度及健全的治理结构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目范围需要符合基金会的关注领域或战略发展方向</li> <li>项目设计合理高效，有可量化的产出</li> <li>项目执行能够解决基金会关注的社会问题，并且按时反馈结果</li> <li>项目要具备可持续性、可复制性和推广潜力</li> </ul>
--	---

表 3-2 基金会资助的特点及要求

### C) 资方之三：“企业”

对于自身资源并不丰富的草根 NGO 来说，与企业合作一方面可以获得所需要的资金、物品、人力等资源；另一方面也可借助企业的品牌，达到宣传的效果，增加了组织的公信力、知名度，扩大了组织的影响力，并为组织的发展开辟了新的道路。而且，现代企业之间的竞争已经不只是

市场领域的经济竞争，同时也展开了社会公益竞争，为了塑造良好的企业形象和企业文化、打响“软广告”，他们也会主动与 NGO 合作。

一般的大企业即使没有一个专门的 CSR 部门，也会在各自的网站上公开自己的 CSR 政策。所以，认真地了解和解读企业的 CSR 政策，对于任何想从企业筹集款项的 NGO 组织都是非常重要的。

企业资助的特点				
资助形式	资助规模	资助稳定性	信息接触渠道	限制条件
除了直接捐赠、义卖、培训指导、物资捐赠、硬件支持等，还可以提供专业服务、媒体公关、志愿者等潜在资源	企业资助预算通常有限，单个筹款规模较小	大部分企业还在探索阶段，资金稳定性会受企业 CSR 战略的影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业合作伙伴、基金会合作伙伴等推荐在行业活动等场合寻找，如慈善会、行业论坛、项目交流展示会等</li> <li>企业 CSR 的网络论坛，企业慈善年会等</li> </ul>	大部分企业只提供资金用于公益项目，很少用于 NGO 机构自身发展
企业资助的要求				
对 NGO 的要求		对项目的要求		
<ul style="list-style-type: none"> <li>与企业 CSR 战略目标、企业业务性质高度匹配，但对 NGO 本身的资质、年限、专业能力等要求相对不高</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>项目能够凸显企业自身在公益活动中的利益诉求，即：企业究竟为什么想要参与公益以及他们想要从公益活动中获得什么</li> <li>项目设计要有可量化的产出，有助于企业对外宣传</li> <li>项目设计能够考虑企业员工的参与，起到增强员工的企业归属感与凝聚力的效果</li> </ul>		

表 3-3 企业资助的特点及要求

### D) 资方之四：“个人”

随着近年来人民收入水平提高不断提高，社会大众参与公益的意识逐渐觉醒，使得个人捐款占据社会总捐款比重越来越大。但由于绝大多数 NGO 并没有公募资格，因此个人捐赠对象主要为

基金会，由基金会实现二次分配，极少直接捐赠给 NGO。

近几年，互联网微公益等创新筹资形式的发展，降低了面向个人筹款的门槛，使得捐赠人数不断增加，成为 NGO 获取资金的一种重要形式。NGO 需要通过自身品牌的建设与推广，增强公信

力，获得社会公众的认可，使个人捐款成为自身重要的收入来源之一。

个人资助的特点				
资助形式	资助规模	资助稳定性	信息接触渠道	限制条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>线上捐赠</li> <li>线下捐赠</li> </ul>	目前国内个人慈善捐助的规模相对较小，平均捐助金额很少	主观意志强，存在波动性与事件性等特征，稳定性较差	网络公益平台、传统媒体、大型事件及活动	对于大多数非知名 NGO，需要投入较多精力进行机构和项目的宣传，逐步建立品牌，尤其几次负面新闻使得 NGO 尤其要提高项目的透明度和组织的公信力
个人资助的要求				
对 NGO 的要求		对项目的要求		
<ul style="list-style-type: none"> <li>注重 NGO 的品牌和公信力，包括较高的信誉度、较强的能力和公开透明的款项使用信息披露</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>项目目标明确，具有感召力，能够引发同理心，宣扬责任感，体现自我价值</li> <li>满足社交心理需求，塑造社会形象，加强社会联系</li> <li>捐款易于操作，劝募信息清晰，捐款方式便捷</li> </ul>		

表 3-4 个人资助的特点及要求

政府、基金会、企业和个人等主要资方诉求各不相同，说到底，NGO 要根据机构自身情况、项目的类型等因素，找到适合自己的资方，同时也满足资方的要求，实现双方“供需”匹配。

ABC 结合自身多年筹款类项目的咨询经验，针对资方分析匹配的实际需求，原创设计了“NGO&资方供需匹配模型”：



图 7 NGO&资方供需匹配模型

作为 NGO 既要清楚自己的需求和能力，即“我需要什么”，如：包括资助形式、资助金额、资金到位时间等；“我能为资方提供什么”，如：共同的愿景、高效的项目执行、服务技能等；也要了解资方的能力和需求，即“资方能为 NGO 提供什么”，与 NGO 的需求对应；“资方需要 NGO 提供什么”，与 NGO 的能力对应。

如果左右两边需求与能力恰好能够匹配，那么接触资方申请项目就顺理成章。如果不能匹配，就说明 NGO 与资方有不能相互适应的地方，需要 NGO 针对未能匹配的方面，加强机构建设或调整优化项目设计，或者选择其他更适合自身的资方。

模型的应用方式多种多样：可以做成表格，也可以做成小卡片，通过头脑风暴、资方访谈等方式补充完善相关内容，再进行匹配。总之万变不离其宗，只要抓住“NGO 的能力和需求与资方的需求与能力要相互匹配”这一核心，NGO 就能够找到真正适合自己的资方。

#### 4) 筹款机制建设——人员、制度和工具是 NGO 可持续开展筹款的必要条件

首先，要把筹款工作放在机构的核心战略位置，无论是专员还是团队或者是兼职人员来负责筹款工作，都要明确筹款的职责：

- ✓ 制定年度筹款计划，并完成筹款任务；
- ✓ 拓展和各个筹款渠道的关系，根据不同筹款渠道的要求，提供满足资方的不同需要的解决方案，包括利用理事会的人脉关系，维持资助、维护关系；
- ✓ 与项目工作紧密结合，共同开发具有筹款吸引力的产品；

- ✓ 借力品牌传播，对资方关心的项目成果进行推广；
- ✓ 提出捐赠请求，筹得款项后，开展项目并记录款项运作明细；

同时，筹款也并不只是一个人或部门就能完成的工作，它需要整个机构的配合。故而，公益组织需要建立明确的工作流程和制度，帮助筹款人员调动机构内其它部门的力量。ABC 综合文献及案例研究发现，提出筹款工作流程模型<sup>5</sup>：



图 8 筹款工作流程

**1. 研究潜在资方：**初始阶段，公益组织可以广泛调研潜在资方的意向、偏好、要求。研究行业筹款动态，梳理适合的筹款实践库，通过调研、参加会议、会面等方式扩展机构潜在资方；

**2. 确定目标对象：**结合机构自身情况，在资方长名单中选择合适的资方，并积极联系；

**3. 培养有意资方：**基于前期调研，在该阶段拜访资方，积极接洽十分重要；

**4. 介绍业务：**带领潜在资方走访或进一步了解项目，深度对接，陪同现有及潜在资助方参观项目点；

**5. 提出捐赠请求：**确定资方的捐赠意向，按照要求准备相应材料，签署协议；

**6. 落实捐赠协议：**开展项目、进行相关信息记录；

<sup>5</sup> 参考资料：《公益筹款》，作者卢咏

**7. 认可与问责：**维护与资方关系，定期沟通，实现资方目标，同时也争取更多合作机会。培育和维持与现有资助方的关系并定期对其进行汇报及更新。

此外，NGO 也需将日益积累的经验形成标准化文档、工具等，以备传承。比如筹款计划书，方便面向不同资方可快速完成项目申请。筹款计划书模板一般包括：

- ◆ 机构介绍：机构的宗旨、核心理念、愿景及组织架构等，便于资方了解机构主要情况，明确初步合作意向；
- ◆ 项目介绍：包括过往及进行项目的背景、目标、意义、时长、受助人、项目产出等，便于与资方沟通匹配程度。也可以举例说明过往的项目案例，以供资方参考；
- ◆ 发展计划：阐述机构发展路线，使资方进一步明确捐赠意愿及捐赠形式；
- ◆ 影响力评估：根据不同资方的特点，尝试从资方看重的角度可能获得的价值，已便于资方匹配的捐赠意愿和要求；
- ◆ 合作方式：基于对资方的了解，提出可能的合作方式，如支持资金、智力、人员等。

当然 NGO 在筹款中有很多经验可以积淀，比如资方信息获取渠道，资方过往资助的项目等等。这些都需要 NGO 不断的完善，只有当经验固化成知识，方法流程形成工作机制，那么 NGO 就少了很多没有“专业人”的烦恼，“新手”也可以快速上手。

## 5. NGO 筹款案例分享

### 1) 丰台利智

创立于 2000 年的丰台利智康复中心是一所主要服务于学前智障儿童与 15 岁以上智障人士的非营利福利机构，然而与很多 NGO 一样，该机构常面临资金入不敷出的尴尬局面，而却不知如何下

手，因此丰台利智希望通过 ABC 美好社会咨询社的咨询服务来扩大机构收入来源，突破生存困境。

“明确业务定位、构建供需匹配、加强机制支撑”，ABC 美好社会咨询社以上述的 NGO 筹款方法框架为指导，对丰台利智的问题进行全面的诊断和建议。在前期调研中发现，丰台利智的主要问题出现在项目设计中，虽然具备丰富的受益人案例与良好的行业口碑，但碍于服务领域小众，项目设计缺少新意，评估流于表面，传播力度不足，项目对资方缺少吸引力。此外丰台利智将主要精力放在对过往渠道的维护，极少主动拓展新的资金来源，这也导致了当主要资方资金不足时出现的筹款困境。多年来其特教学费收入占比始终高于 50%，政府购买约占 30%，捐赠收入仅为 15% 左右。前两项变动空间有限，而捐赠收入一直难有明显增长。

因此 ABC 美好社会咨询社以资方需求为导向，明确丰台利智未来主要拓展的筹款渠道，并给出与资方匹配的项目建议。

经过大量的资方分析，ABC 建议基金会与企业捐赠是未来机构应努力争取的募捐方向。以主要资方偏好为输入，利智需要完善自身项目结构以匹配资方的需求。通过对基金会与企业的访谈，ABC 建议：以 NGO 能力建设为基础，整合社会资源，争取基金会研究型项目；以基金会平台为资源，设计参与体验式项目，争取企业资金支持。在具体项目设计中，应当注重特教理念的渗透；执行过程中强调受益人与潜在捐赠者的直接接触；传播时重在借助公众平台最大限度扩大目标群体，引起资方价值共鸣；在项目反馈过程中实现产出可量化，满足资方的捐赠诉求，并建立良好的信息互通机制，实现双赢。

当下，丰台利智正沿着研究型与参与体验式项目的方向前行，与多家企业的 CSR 部门建立了

长期合作关系，也集聚了更多的参与者帮助残障人士融入社会，实现价值。

## 2) 真爱梦想

真爱梦想是致力于推进中国素质教育发展的公益组织。2007 年至今，已在全国 30 个省份建立了超过 1648 家梦想中心，为经济落后地区的孩子们实现素质教育提供支持。

由于创始人均来自金融界，具有丰富的从业经验，因此，将商业化的管理方式运用到基金会的日常运营成为真爱梦想的一大特色。机构发起人之一刘蔓认为，“当下中国的慈善资本潜力丰厚，但由于缺少值得信托的公益机构，导致对接不畅。只要真爱梦想坚持公开、透明、助人自助，获得捐赠就是水到渠成。<sup>6</sup>”故自 2010 年四月，真爱梦想连续四年以上市公司的标准披露年报，并召开年报发布会，向政府、捐赠方、媒体、志愿者代表发布年度财务报告、项目详情及未来一年工作计划。除此之外，“梦想中心”的建设、运营、实施各个环节均设置数量化的评估指标、建立完善的评估体系以方便捐助人获取信息。真爱梦想的公开裸报，在社会引起了广泛的关注，也取得慈善界的一致认可，多次在中国基金会透明指数排行榜中名列第一。

**版权声明：**本文为原创内容，由 ABC 美好社会咨询社志愿者时黎、汪婷、陈滢、何懿、詹媛媛、李匡媛、王靖泽、潘佳丽、王娇君等共同撰写完成。ABC 上海分社社长孙彦萌、专家王毅、曲元瀛老师对本文亦有贡献。如需转载或授权发布，请与 ABC 公益研究院（ABCacademy@163.com）或 ABC 官方微信公众号（明天美好-美好社会咨询社）联系。

### ■ 关于 ABC：

美好社会咨询社（ABC）成立于 2008 年底，是中国公益界首家完全由志愿者组成、向公益组织提供免费公益咨询服务的组织。ABC 致力于通过整合职业人士与高校师生的优质资源，为公益组织在战略、市场、运营、管

以理念吸引关注，以透明获得信任。真爱梦想的成功，亦与其成熟的项目设计、完善的筹款机制密不可分。在项目设计层面，梦想中心的项目模式产出清晰，可复制性强，对资方具有较大的吸引力；借助微信、微博等新媒体进行项目的传播推广则增强了项目整体的社会影响力；而极其透明的财务管理、及时的项目反馈与完善的评估指标使整个项目能够长远可持续进行。在筹款渠道层面，除传统的基金会、企业、政府外，真爱梦想还凭借创始人的金融行业及上市公司管理背景，发展了独特的个人捐资体系，建立了紧抓高净值人群的高效筹款渠道。在机制保障层面，对资金负责的理念及一系列标准化的管理工具，让每一分筹款都有迹可循，为吸引潜在资金打下坚实基础。

多层面的优异表现，为机构的筹款扫清了障碍。成立至今，真爱梦想已收到来自 4.6 万多家机构与个人的捐款，累计金额超过 2.36 亿元，梦想中心覆盖 180 余万师生，培训教师近 4 万人次<sup>7</sup>。对于一个年轻的公益组织来说，取得这样的成绩实属不易，而这背后，是真爱梦想的负责人以专业、坦诚建立起的慈善公信力。

<sup>6</sup> [http://gongyi.qq.com/a/20130808/014692\\_3.htm](http://gongyi.qq.com/a/20130808/014692_3.htm) 腾讯公益  
《刘蔓：超级公益劝募人》

<sup>7</sup> 资料来源：真爱梦想 2014 年年度报告

理、筹资、品牌、人力资源等方面提供专业的分析研究与解决方案，从而突破中小型组织的时间、能力与资源瓶颈，促进 NGO 持续、有效和健康的成长。

■ 关于 ABC 公益研究院：

成立于 2015 年，是 ABC 美好社会咨询社的所属研究机构，作为 ABC 的智库和桥梁，研究院致力于以观点输出、方法论研究、定义探讨、ABC 过往项目案例总结等方式，建立公益咨询行业理论框架，服务更多 NGO，成为 NGO 成长助推器。