

2022 年

县域社会组织互联网 筹款模式研究

支持机构

中国乡村发展基金会 上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心

编写机构

北京七悦社会公益服务中心

县域社会组织互联网筹款模式研究

目录

县域社会组织互联网筹款模式研究.....	2
一、研究背景与研究问题.....	8
(一) 县域公益的兴起.....	8
(二) 互联网募捐平台的优势.....	8
(三) 研究问题.....	9
(四) 已有的研究情况.....	10
(五) 具体的研究方法和调研过程.....	11
1. 访谈法.....	11
2. 问卷法.....	11
(六) 研究核心结论.....	12
二、互联网视野下县域筹款模型.....	15
(一) 县域筹款四圈层结构.....	15
1. 四圈层的内涵.....	15
2. 两种起始路径.....	17
(1) 从核心圈层出发.....	17
(2) 从第四圈层出发.....	18
3. 两种不同路径的核心影响因素.....	19
(1) 核心圈层：特质与影响因素.....	19
(2) 第四圈层：特质与影响因素.....	22
(二) 圈层流动技术——县域筹款中的“破圈”如何产生.....	23
1. 如何从核心圈层扩展出去.....	23
(1) 如何吸纳志愿者.....	24
(2) 如何利用理事会.....	27
(3) 如何撬动企业.....	28
(4) 如何影响政府.....	31

(5) 如何调动在外游子.....	32
(6) 如何链接普通捐赠人.....	33
(7) 归总：筹款的两个视角.....	33
2. 从第四圈层向内发展：核心是利用好“第一桶金”.....	34
(三) 筹款的内功——回归项目，夯实基础.....	35
1. 项目发展的层级和专业性脉络.....	36
2. 如何找到和培养专业的人做事.....	38
(四) 传递项目价值的三个台阶.....	39
1. 吸引捐赠人的三个台阶.....	39
2. 三个台阶的状态.....	40
(1) 当下所处的阶段.....	40
(2) 向上成长的需要.....	41
(3) 对于社会组织内功的要求.....	41
三、现状数据分析.....	42
(一) 基本情况.....	42
1. 社团占比一半，近五年成立的县域社会组织居多.....	42
2. 一半以上的县域社会组织年收入 10 万以下，受疫情影响一半机构收入下降.....	44
3. 一半的县域社会组织志愿者人数在 30 人以内.....	46
4. 超过六成的县域社会组织得到了政府的支持.....	47
5. 72.28%的县域社会组织拥有固定项目.....	48
6. 86.13%的机构自评工作团队有活力，62%的机构认为发展前景乐观.....	49
7. 74%的县域社会组织面临的最大的挑战是缺乏稳定的资金来源.....	50
(二) 互联网筹款及平台使用情况.....	51
1. 超过一半的县域社会组织进行社会化筹款.....	51
2. 接近六成的县域组织持续采用互联网募捐平台进行筹款.....	52
3. 一半的县域组织每年互联网平台筹资额度在 5 万元以下.....	52
4. 县域社会组织进行互联网筹款最多的原因是促进机构规范化发展.....	53
5. 超过七成的机构认为公众是出于公益动机进行捐赠.....	54

6. “破圈”成为筹款的主要难点.....	54
7. 27%的县域社会组织从未尝试过互联网筹款.....	56
8. 93%的机构使用腾讯公益平台.....	56
9. 超过 90%的县域组织参与互联网筹款是通过类似“99 公益日”等活动筹款.....	59
10. 22.8%的县域社会组织开通月捐通道.....	59
四、筹款模型的应用：三类县域组织的发展状态.....	62
（一）志愿者/义工等社团具有从核心圈层出发的优势.....	62
1. 志愿者/义工协会的核心圈层特点突出，第二圈层具有一定基础... ..	62
2. 志愿者/义工协会走向专业化发展时成立社工机构.....	65
（二）官办类社团容易从第四圈层出发.....	65
1. 官办类社团成立较早，部分开始走向社会化发展路线.....	65
2. 官办类社团资源优势突出.....	66
3. 问卷所调研的官办类社团具有社会化特质.....	66
（三）社工机构较多依赖于政府购买服务获得生存资源.....	67
1. 纯社工机构活跃度相对较低.....	67
2. 社工机构相对较少参与互联网筹款.....	69
3. 社工机构以专业服务为主，志愿者较难参与进来.....	70
五、当前的挑战与困境.....	72
（一）缺乏相应视野，使得现有资源未得到最大化使用.....	72
（二）停留在第四圈层，满足于虚假繁荣.....	73
（三）缺乏品牌项目，忽略筹款内功.....	73
（四）互联网募捐平台渠道不畅通，缺乏外部资源.....	73
（五）县域里的现代公益理念不足.....	74
六、未来行动方向与建议.....	75
（一）需要有外部机构支持，开拓其视野，引导其理念.....	75
（二）促进其项目发展，夯实内功.....	75
（三）更多资源的投入和主动下沉.....	75
（四）关注和研究只是开始.....	76

附件一：访谈列表.....	77
附件二：调查问卷.....	78
附件三：典型案例.....	83
案例导读.....	83
案例 1：如何激活本地公众参与志愿服务和捐赠的热情？.....	85
——以沙湾县学雷锋志愿者协会为例.....	85
案例 2：草根型组织如何在项目运作和互联网筹款时破圈？.....	88
——以重庆市万州区义务工作联合会为例.....	88
案例 3：县域组织在资源拓展和人员培养方面的探索尝试.....	95
——以贵州省盘州市义工联合会为例.....	95
案例 4：县域社会组织如何筹款.....	99
——以交城公益顺风车协会为例.....	99
案例 5：筹款模型的应用.....	111
——以北川羌族自治县大鱼青少年公益发展中心为例.....	111

图目录

图 1：四圈层的图示.....	17
图 2：公益项目的五个层级.....	38
图 3：社会组织类型数量情况.....	43
图 4：社团中的细分类别.....	43
图 5：在不同年份成立的广义县域社会组织数量.....	44
图 6：广义县域社会组织的专职人员数量情况.....	44
图 7：广义县域社会组织的年收入情况.....	45
图 8：广义县域组织近一年收入较以往的变化情况.....	45
图 9：年收入下降的广义县域社会组织收入下降原因.....	46
图 10：广义县域社会组织的志愿者人数情况.....	46
图 11：广义县域组织拥有的劝募人数量情况.....	47
图 12：政府支持情况.....	47
图 13：政府支持的内容.....	48

图 14 : 广义县域社会组织是否有持续运作的固定项目	48
图 15 : 县域社会组织项目类型	49
图 16 : 广义县域社会组织的工作团队活力状况 (包含兼职人员)	49
图 17 : 广义县域社会组织发展前景	50
图 18 : 广义县域社会组织认为自身发展面临的挑战	50
图 19 : 广义县域组织的日常资金来源情况	51
图 20 : 进行社会化筹款的广义县域组织的筹款方式	51
图 21 : 持续用互联网筹款的广义县域组织中筹款工作人员情况	52
图 22 : 持续采用互联网平台筹款的广义县域组织每年互联网平台的筹资额 度.....	53
图 23 : 机构持续采用互联网筹款的原因	54
图 24 : 广义县域社会组织认为机构获得捐赠的原因	54
图 25 : 尝试过但未持续进行互联网筹款的原因	55
图 26 : 广义县域社会组织认为筹款难的原因	55
图 27 : 广义县域组织从未尝试互联网平台上线项目筹款的原因	56
图 28 : 持续采用互联网筹款机构的平台合作情况	57
图 29 : 广义县域社会组织对不同互联网平台的了解情况	58
图 30 : 县域社会组织认为通过互联网平台募捐难在哪里	58
图 31 : 持续采用互联网平台的广义县域组织采用的互联网筹款方式情况	59
图 32 : 开通月捐的广义县域组织月捐额度情况	60
图 33 : 开通月捐的广义县域组织的月捐人数情况	60
图 34 : 社会组织志愿者人数	63
图 35 : 三类社会组织工作团队的活跃情况	64
图 36 : 三类社会组织的互联网筹款金额	64
图 37 : 官办类社团的注册成立时间	66
图 38 : 不同类型机构的项目情况	68
图 39 : 机构工作团队状况	68
图 40 : 机构的发展前景	69

图 41 : 三类社会组织日常运作资金来源	70
图 42 : 三类社会组织是否持续采用互联网筹款的情况	70

一、研究背景与研究问题

（一）县域公益的兴起

随着中国社会公益事业的发展，县域社会组织也呈现出蓬勃之势，县域公益代表了当下公益发展的最新地带和新兴形式，也是最接近一线需求的“毛细血管”，充满了令人期待的生命力和发展潜力。在这里，从基层公众开始，从志愿者队伍做起，形成了茁壮生长的草根公益组织。他们将周围的人作为服务对象，让公益不再是发达地区走进欠发达地区的事情，而是发生在每一个小的县域单元中。在每个县域单元，不仅有公益服务对象，也开始有了公益服务的提供者。公益不再是富人的权力，而是每一个想要世界更美好的人所能触及的领域。县域公益的兴起，代表了这一种更普遍的、更规模化的、更为毛细血管式的公益事业在中国大地上扎根。但是，县域公益组织的兴起也存在着一个根本性难题，那便是如何筹集公益资金。

（二）互联网募捐平台的优势

与此同时，互联网募捐平台的兴起正在改变这一局面，为县域社会组织募集资金提供了一种可能。互联网募捐平台代表着一种新型、高效而有创造性的捐赠形式。我们可以把互联网平台的资源优势简化为以下四条：

第一，它可以让人们的捐赠更便捷，可以让千千万万的人在同一时间点上大范围快速捐赠。例如针对公益项目团队周围的社区进行筹款时，我们通过互联网筹款平台这一工具可以快速覆盖大量群体。若没有互联网筹款平台时，只能通过挨家挨户地宣传，其成本加大，效果也未必好。

第二，由于互联网募捐平台在捐赠过程中不受区域性限制，因此，可以将远在千里之外的人纳入进来，实现瞬间捐款。例如，远离家乡在外拼搏的游子们，他们虽人在外，但心系家乡，正是互联网募捐平台的出现才让众多资源的聚集有了可能性，打破了筹款僵局。比较典型的是公益宝¹互联网募捐平台，他们用了这

¹ 2020年9月4日，中华慈善总会联合全国各地慈善会启动实施了“幸福家园”村社互助工程。

一工具后，调动了更多周围的人关注和参与村庄建设。

第三，互联网募捐平台的配捐或流量配送，又让这种捐赠具有了额外吸引力，促使县域公益组织开始投入其中，学习使用，进而实现不同机构和项目之间的共享学习，提升项目运作水平。同时，随着互联网募捐平台数量的增加，各平台也在逐步分化，逐渐提供更为精细化的服务，吸引更多草根公益组织加入。

第四，互联网募捐平台使得县域公益走上“舞台”，走进大众视野，一方面使得更多的人了解基层社会治理情况，了解县域里做事的好人、能人；另一方面，让这些县域公益从业者有了更多与外界交往的机会，让远在“小地方”的人也和众多公益人士在同一个圈子里交流合作。这种因为网络筹款将大家连接在一起，在同一起跑线上开始探索和发展的机会，也使得草根公益组织快速发展。

互联网募捐平台作为一种筹款工具，对捐赠人和筹款人都有巨大的吸引力，成为促进公益社会化参与的重要方式，也重塑着中国的公益生态。对于县域公益组织，其也可以进入互联网平台开展募捐，助力自身发展和项目落实实施，某种程度上，互联网平台也让他们与大型公益机构站在了同一起跑线上。

综上，“互联网+县域”似乎已经成为当前中国公益领域发展前沿处最具有活力和潜力的领域之一，这一现象的兴起到底带来了怎样的改变，其兴起背后又蕴含着怎样的规律，那些已经前行者的经验又是什么。基于此，我们开展了本次县域社会组织互联网筹款体系研究。

（三）研究问题

互联网募捐平台具有诸多优势，但是在研究县域社会组织互联网筹款模式（即如何借助互联网筹款平台进行筹款）之前，本报告首先要探究县域社会组织的筹款模式本身（即：人们为什么会为一个公益项目捐赠？县域公益组织怎样才能筹到资金？）只有从根源处的问题出发，我们才能梳理出县域社会组织的互联网筹款模式，并厘清过程之中互联网募捐平台对县域公益发展的促进作用。如果把县域公益组织比喻成一堆堆的篝火，那么互联网筹款便像一阵大风一样席卷而

该工程是与民政部依法指定的慈善组织互联网公开募捐信息平台“公益宝”合作，帮助村社规范募集资金，动员社会各界力量，整合社会资源，致力于打造一个助力乡村振兴、强化基层治理、造福村社群众的新时代“希望工程”。

来，风到之处，火势瞬间凶猛，形成了风助火势的局面；当然如果县域公益组织自身火势较小，且没有很多燃料时，那么大风吹过也可能吹灭。因此，线下筹款和线上筹款本质上有诸多相同的点，互联网的出现具有放大效应，但是筹款的本质逻辑是不变的，“火”（县域组织）本身的条件和状态也决定了“风”（互联网）能发挥多大的作用。

故而，本报告的核心研究问题如下：互联网背景下，县域社会组织筹款是如何开展的，其中依靠哪些关键要素，具有哪些技术，当前的发展现状和挑战是什么？

（四）已有的研究情况

基于近年来国内外的相关研究成果，其主要内容集中在以下几方面：

一是从治理视角下对基层社会组织的现状问题进行分析，并提出相应的解决方案，这类研究更多偏向于理论建构或者宏观政策倡导。

二是从县域社会组织的发展脉络切入。很多学者已经意识到基层社会组织的重要性，也开始基于某些特定的地域进行县域社会组织的试点工作，并总结了一定的规律性特征。本研究团队也对县域社会组织筹款现状进行了研究，但是尚未具体到县域社会组织如何筹款。

三是从互联网筹款视角切入。当前已经进入互联网 3.0 时代，大量研究聚焦于互联网募捐平台的自身性质、参与主体、发展趋势及相关案例，但对于县域社会组织如何运用互联网募捐平台的研究较少，尤其是县域社会组织筹款的实证研究。

四是从公益慈善事业筹款形式的多元性和筹款捐赠人的影响圈层视角切入。目前国外已有了相对成熟的研究，可以在一定程度上帮助国内县域社会组织营造公益慈善文化氛围、创造更多的捐赠场景以及发展捐赠人群体。但是国外在县域层面的研究非常少，且国家性质和地理行政单元也存在划分差异，国内也尚处于起步阶段，因此，对该领域的研究具有前瞻性。

综上,随着中国社会公益事业的发展,县域社会组织的发展呈现出蓬勃之势,越来越多的县域组织也在积极探索和尝试使用互联网募捐平台,本文通过对县域社会组织筹款的实证研究,为县域社会组织的互联网筹款提供了指导意义和借鉴作用。

（五）具体的研究方法和调研过程

本次研究主要采用质性研究为主,辅之以量化研究。通过对 32 家县域社会组织进行深度的半结构式访谈,从而梳理提炼出县域社会组织的类型、特点、面临的筹款难题、典型做法等,并在此基础上辅助以问卷调查的方式,收集全国县域社会组织的整体互联网筹款现状分析,进而形成相互的印证分析,从而得出更符合当下中国县域社会组织互联网筹款的整体现状、筹款模式及其未来的行动策略。

1. 访谈法

进行半结构性访谈和深度访谈,访谈通过电话访谈方式进行,了解整体性县域社会组织发展状况、不同类型、筹款难题等共性问题。项目在开展过程中除了通过滚雪球的方式以及网络公开资料寻找访谈对象以外,还通过三家研究机构面向全国征集优秀案例,更有针对性地寻找访谈对象。最终报名案例梳理的机构有 15 家,在问卷最后留下电话希望进一步被访谈的机构有 38 家。项目在前期访谈 32 家。

最后,在 32 家深度访谈的组织中选择 5 家整体在县域层面组织发展良好、整体筹款做法有亮点的组织进行重点案例梳理,沿着节点问题的方式,梳理相关县域社会组织的典型筹款做法,以便在县域层面发展的县域社会组织(相关方)学习参考,详细案例做法请见附件案例。

2. 问卷法

本次调研主要面向全国县域社会组织。通过自主设计的线上问卷,了解县域社会组织的基本信息、机构发展情况与筹款情况等。问卷结合以往调研团队的县

域调研数据，以及访谈部分县域社会组织后，根据其实际状况进行设计。问卷由四大部分构成，分别为基本信息、机构业务与发展状况、机构筹款情况、互联网募捐平台组成。问卷收集由中国乡村发展基金会、上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心和北京七悦社会公益服务中心三家机构合作向领域推广，主要通过寻找省级枢纽组织进行滚雪球抽样。问卷自 2022 年 7 月初开始收集，合计三周的时间收集到问卷总数为 224 份，其中有效问卷为 202 份（主要剔除了非县域组织以及同一机构不同人填写的样本），覆盖了 20 个省份。

因此，对县域社会组织的样本分为了两类：一类是注册地在县或县级市的社会组织，我们称之为狭义的县域组织，样本量为 149 份；另一类在狭义的社会组织的基础上再包括非省会的地市级及其区级注册的县域社会组织的样本，我们称之为广义的县域组织，样本量为 202 份，这类组织也主要开展县域筹款和相关公益项目。实际上，这两种数据样本的差异较小，若无特殊说明，我们采用广义县域组织的样本来展示县域社会的整体状况。

在问卷调查方面，一方面是印证质性研究相关结论，同时也借助问卷调研进行整体上县域社会组织筹款现状的分析，并且对其未来整体筹款方式趋势做出一定的分析与预测。

（六）研究核心结论

当下，在第三次分配政策浪潮下，再加上互联网 3.0 时代的到来，给我国公益慈善事业发展带来了更多的机遇与挑战，尤其是互联网技术的加持，为人人参与公益提供了更多的便利性。本研究主要回答，广大的县域社会组织如何能够借助互联网技术的优势来动员基层公众的参与，点燃地方公益的热情，并借此筹款，以便于探索社会问题的解决，发展自身服务的专业能力，为公众创造更多的公益参与场景，能够更深入地了解公益，认识到公益本身的价值与美好。

1、为回答上述问题，本研究勾勒了县域筹款模型“四圈层”结构。四个圈层中核心圈层是公益组织本身或特定项目的项目团队。位于其外围的第二圈层是项目的兼职人员、志愿者团队等，他们和项目团队接触密切，切身参与其中。第三圈层是项目的捐赠人群体，这些捐赠人是基于对公益本身的理解而捐赠的，包

括使命认可、了解公益项目、通过各类筹款活动参与。第四圈层则是基于公益动机之外的其他理念而进行捐赠，最常见的有三种情形：第一，迫于人情关系压力的捐赠；第二，在政府行政动员下参与捐赠；第三，企业在一定工具性目的下进行捐赠。

基于四圈层结构，借助于互联网体系支持，县域社会组织筹款呈现出两种起始路径：一是从核心圈层出发；二是从第四圈层出发。从核心圈层出发是项目核心团队遵从他们做公益的本原理念，以及真心做公益，让捐赠人感受到做公益本身的魅力，进而从核心圈层逐步扩展出去；从第四圈层出发，其核心是项目团队利用好筹集来的“第一桶金”，夯实项目，满足核心圈层对捐款人的带动和服务要素。当然，筹款的内功本身是回归项目，通过项目专业性提升项目成效。

2、四圈层的破圈属于筹款层面的专业技术，但一个好的筹款背后还是需要回归项目、夯实内部基础。在夯实内功时，为县域社会组织展示专业性发展的方向，以及回应如何才能够培养出专业的人做事。在传递项目价值层面，第一个台阶是一般信息表述阶段；第二个台阶是进入项目现场；第三个台阶是项目价值的抽象表述阶段，而当前大部分机构都处于第一个台阶，还具有非常大的潜力去挖掘第二、三台阶。

3、互联网筹款使得县域社会组织有了更多筹款可能，实现了便捷与高效，通过配捐以少量资金撬动更多的社会资源，以及远在千里之外的人可以在同一时间点上大批量的快速捐赠，而县域四圈层筹款体系的形成也得益于互联网筹款平台的兴起。

4、研究结合访谈和问卷调研，展示了县域社会组织的基本情况和筹款现状，分析了三类县域社会组织在筹款模型中的状态，第一，志愿者/义工等社团具有从核心圈层出发的优势；第二，社工机构较多依赖于政府购买服务的资金生存；第三，官办类社团容易从第四圈层出发，但需要回归核心圈层来进行破圈。

5、县域社会组织筹款面临的挑战与困境包括：第一，缺乏相应视野利用好有限资源；第二，缺乏品牌项目，忽略筹款内功；第三，停留在第四圈层，满足于虚假繁荣；第四，互联网募捐平台渠道不畅通，缺乏外部资源；第五，县域里的现代公益理念不足。研究提出了未来的行动方向和建议，第一是需要有外部机

构支持县域社会组织，开拓其视野，引导其理念；第二，促进其项目发展，夯实内功；第三，倡导更多资源的投入和主动下沉。最后，关注和研究也只是开始，希望有更多的机构陪伴县域社会组织发展。

二、互联网视野下县域筹款模型

（一）县域筹款四圈层结构

基于以往积累和本次调研，研究团队尝试对县域社会组织的筹款模型进行构建，依据此模型可以更加深入地讨论县域社会组织如何开展筹款。

该模型既同时适用于线上和线下的情形，其原因在于，两者的筹款原理是一致的。且由于互联网平台的出现，使得更大范围、更多数量、更多类型的人卷入其中，让模型中第三、四圈层的筹款形成规模。因此，这一模型适用于依托互联网平台开展的线上+线下筹款情形。

县域筹款的核心模式可以用四圈层结构进行表达，是描述公益组织本身、他们的志愿者与外围人员、捐赠人及潜在的捐赠人群体的互动，他们四者是怎样构成一个统一系统的，以及在系统中怎样才能朝向理想方向变化和流动，实现“破圈”。

1. 四圈层的内涵

以公益项目筹款涉及的人群类型为视角，县域筹款模型包含如下四个圈层结构：

核心圈层（第一圈层）：项目团队和项目实施地。项目团队设计和运作公益项目，他们付出时间、金钱和精力，帮助项目点上的服务对象。他们既是筹款方也可能是捐赠方。之所以纳入项目地是因为项目点运作的情况和项目团队之间是互相影响的，它们共同构成了第一圈层的特点和活跃度，即项目团队本身和项目点的温度决定筹款情况。

第二圈层：项目的兼职人员和志愿者团队。他们也切身参与项目运作，与项目团队可能有不同程度的接触。受核心圈层以及自身对公益项目的投入和认可程度等影响，这类人群可能会出现为项目直接捐赠和协助组织进行筹款的行为。

第三圈层：项目的捐赠人群体。这些捐赠人是基于对公益本身的理解而捐赠

的。包括使命认可、了解公益项目、通过各类筹款活动参与。他们对于公益理解的层次可能会不同，但是对自身捐赠的行为是认可和确定的。

第四圈层：非纯粹公益动机而捐赠的群体。最常见的有三种情形：迫于人情关系压力的捐赠；第二，在政府行政动员下参与捐赠；第三，企业在一定工具性目的进行捐赠。他们的捐赠若无行政或者相关动员基本不太可能触发，也不是完全出于纯粹的公益动机进行捐赠。但这种状态也不是逼捐，其不存在着任何的强制或者直接逼迫的成分（逼捐不在模型的范畴之内）。

这四个圈层是不同的四类人群，构成了县域社会组织筹款格局。其中核心圈层的人是项目的运作方，他们是让捐赠发生的源头，往往也会自掏腰包干活，但是最重要的是他们把事情做好，让他人为其捐赠。从第二到第三、第四圈层捐赠的参与程度递降，公益带来的价值感和内在动力越来越弱，到第四圈层时往往是基于公益动机之外的其他因素而进行捐赠。

通过四圈层可以了解捐赠格局，进而把握和顺应其规律去筹款。而四圈层模型的提出，也是基于中国社会的特点，费孝通先生在研究中国乡村结构时提出了差序格局的概念，即“每一家以自己的地位作为中心，周围划出一个圈子，这个圈子的大小要依着中心势力的厚薄而定”，“以己为中心，像石子一般投入水中，和别人所联系成的社会关系不像团体中的分子一般大家立在一个平面上的，而是像水的波纹一样，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄”，这样一来，每个人都有以自己为中心的圈子，同时又从属于以优于自己的人为中心的圈子。差序格局发生在亲属关系、地缘关系等社会关系中，以自己为中心像水波纹一样推及开，愈推愈远，愈推愈薄且能放能收，能伸能缩的社会格局，且它随自己所处时空的变化而产生不同的圈子。

四圈层的筹款模型与差序格局中的“圈子”有异曲同工之妙。以项目团队的核心圈层开始，像水波纹一样推开，从参与和熟悉项目的志愿者团体，再到陌生人群，愈推愈远，愈推愈薄，越外围的圈层对项目的认同和了解程度越来越低。基于这样的一种关系和筹款模型，我们分析组织资金可以从哪里来，怎么来，以及最终如何持续获得捐赠，当然最为重要的是县域社会组织如何打造这样的圈层，如何挖掘每个圈层的价值。

以图示“四圈层”筹款模型如下：

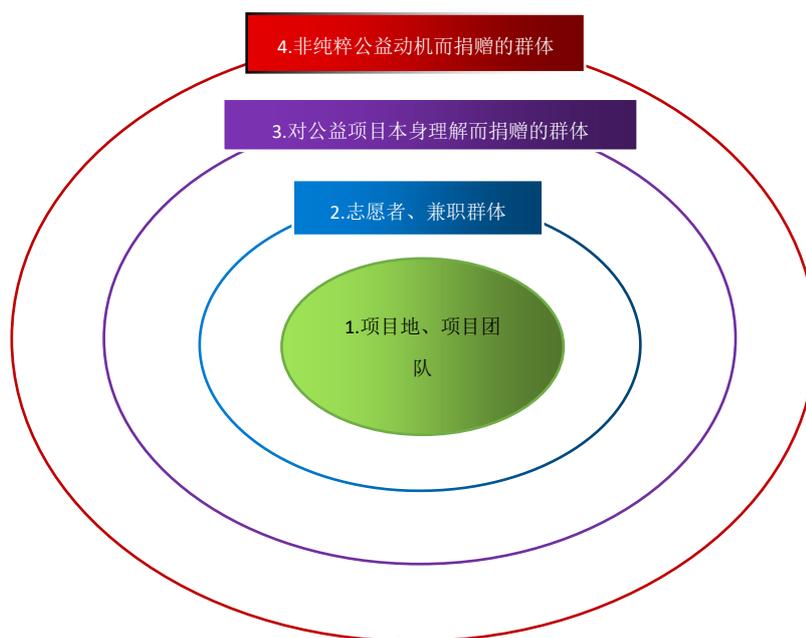


图 1：四圈层的图示

2. 两种起始路径

在上述四圈层图中，捐赠有两个起始点，一个从核心圈层出发，另一个是从第四圈层出发。往往捐赠最初始的状态是先从核心圈层或先从第四圈层出发，但是不管先有内核还是外围，都需要布满整个圈层，即从核心圈层扩展出去，或者从第四圈层深入到项目核心。

(1) 从核心圈层出发

核心圈层是项目团队和项目地本身。从核心圈层出发的捐赠是指在人们因公益项目本身的感人、价值和意义等进入到第二或第三圈层开始捐赠，是项目团队通过传播等方式，让人们看到这里社会需求，他们便参与进行捐赠，这也是内部的动力源。此时人们内在的公益动机被激活，捐赠人出于纯粹的公益理念或动机而进行捐款。

从核心圈层出发的效果是：第一，真实地影响了捐赠人，让他们也成为公益领域的一分子；第二，捐赠行为相对稳定，公益资金来源相对可持续。

从核心圈层出发，也是草根县域公益组织较为容易上手的，尤其是大量的志

愿者队伍，凭借满腔热情想要做好事便可以以此为起点行动。

(2) 从第四圈层出发

第四圈层中人们捐款的动力要么来自人际关系，要么是政府或企业相关行动营造的氛围，要么是一种功利性目的。虽然这种状态并不是逼捐，其中也可以夹杂有真实的公益动机，但占主流的可能还是非公益性的动机。这里的捐款完全可以合法合理，但却缺少了真实的起源于公益理念的捐赠动机。例如，通常社会组织在邀请身边的朋友进行捐赠时，往往很容易筹到钱，但其中不少可能是因为基于朋友关系、人情面子进行的捐赠，朋友对于捐赠何种项目或哪家机构或许不关注，只要是朋友做的事情都会表态进行支持。

第四圈层在现实中很常见且没有和第三圈层进行区分，事实上非常必要对这两个圈层进行区分。对于县域社会组织而言，很多时候也依赖于这样的资金，尤其是在互联网筹款中，可能第一次尝试时都能够取得意想不到的效果，因为此前没有让别人帮忙筹过钱，所以朋友们愿意帮助一两次。若有了配捐的激励，“开口让人帮忙”会更加理所应当。此外，对于很多县域社会组织而言，他们往往是由团委、妇联等县城里各个单位主管，这些主管单位会采用以政府购买的方式与社会组织合作一些项目，同时也通过自身的渠道帮忙给这类组织或项目进行宣传推广，在一定范围内开展劝募。对于常见的第四圈层的筹款方式我们并不是“一刀切”地完全否定，它事实上普遍存在，其的好处也很明显：可以迅速募集到钱，为公益事业提供“第一桶金”。

但从长远发展的角度看，这里存在几个方面的风险：一是，基于人情、行政动员等非公益理念的捐赠并不长久，组织会越来越难筹钱，项目可能出现资金断裂；二是，若县域社会组织长期在承接各类政府购买项目的过程中只是以相关部门的需求为导向提供服务，而不是基于社会问题本身的解决进行探索形成自己的核心品牌项目，会很容易被各个方向的资金所主导，从而失去自我的发展方向。社会组织不仅没有借此提升自身专业化解决问题的能力，还会陷入一直低水平开展活动的怪圈；三是，对于从业者而言，尤其是县域公益组织中大部分是由机构负责人筹款，不仅消耗大量社会资本，更重要的是，无法感受自身做公益的价值和捐赠人的正向反馈，也会导致大家对于公益本身失去信心。

因此，从项目长远发展、捐赠可持续性和稳定性的角度考虑，即使目前项目有较强外部行政力量等触达到更多潜在捐款人，亦不能沾沾自喜，满足眼前依托外部动员带来的捐赠，必须回归于打造内部动力源即核心圈层的吸引力，能够让进入第二圈层和第三圈层的人群增多，这里也包括让之前进入第四圈层的人向内走入第二、第三圈层，让捐赠人能回归到公益捐赠的本原动机，而不停留于表面的虚假繁荣上。

3. 两种不同路径的核心影响因素

(1) 核心圈层：特质与影响因素

从许多县域公益组织的筹款实践来看，并不是只要自身提供的服务或项目能实实在在地帮忙人就能获得社会公众的捐赠。最直接的表现就是许多有由不同组织开展的同类型项目在筹款额方面却有着明显的差异。根据调研分析，公益项目核心圈层有以下三个实质参数影响了社会公众是否愿意进行捐赠：

① 项目自身性质：感人、吸引人程度

不同类型的项目本身对于捐赠人的吸引力是不同的，有些项目非常容易感动人、抓住普通大众的心，因此，它天然具有吸引人们捐赠的优势。例如，助学类项目很容易受到关注，很多人会觉得教育改变命运，帮助孩子过渡这几年，以后他便能有更好的生存和发展机会。此外，大病救助类等项目也容易吸人眼球，生命所面临的威胁、生活所处的困境让人易生怜悯之心而捐赠。而环境保护等主题相对而言，较难筹款。这里可以理解为大众对于不同类型的项目有不同的捐赠偏好，当然，在不同的县域可能会有不同的偏好，例如一个环境极为恶劣的地区，做环保的机构也是容易筹集到钱的，因为当地人民深知环境治理的价值和意义，也期盼着有人能够改变家乡。

另外，项目与社会公众自身的关联程度也会影响捐赠。例如，如果项目或在自己的家乡甚至是自己的村庄开展，自己或家人属于项目的受益人群，也更容易撬动其捐款。

综上，不同的项目类型和内容本身影响着筹款的多寡。

② 项目团队以及运作风格：理念纯粹度和核心团队温度

谁来运作项目，以什么样的方式运作，这是一个更为重要的参数。在现实调研中发现，不同的项目团队运作风格各不一样。有些团队具有非常纯净的公益理念，有些是模糊不清或不纯粹的理念；有些团队是平平静静地进行运作，有些团队像火焰燃烧一样具有激情，不仅自己运作的热闹，还能够深度影响到他人，让别人敬佩和感慨这样一支投身公益的队伍，甚至产生人与人之间深层次美好成分相互唤醒的效果。

在核心圈层，我们格外强调项目运作团队本身原初理念的纯粹程度，这一点至关重要。当然，附加说明一点，理念并非他们在口头上所讨论的理念，或者他们写在组织使命愿景之处的语句，而是在他们心中那份真正的初心，是他们内心对公益的认可，甚至他们都未必能明确表达出来。

● 案例一：一个由志愿者队伍发起的公益项目

我们看到最朴素、最常见的一些志愿者队伍，是从最开始几个人单纯想要做点好人好事，他们就是看到身边有些老人、孩子生活特别艰难，没有人关心，他们便自己凑钱买点米面粮油去看望。看望后他们也常常在社交媒体（QQ空间、朋友圈）发布受助者的近况，志愿者们参与的一些感人故事等。从最开始就这几个人逢年过节去看望，到后面看到的人越来越多，也觉得他们做得挺有意义，便更多的人加入，他们也开始有规则有秩序地去帮助别人。借由公益产生的彼此的认可与信任、团队的氛围、讨论的价值观念等，都让大家觉得找到了“组织”。当然，团队后续的发展便是需要发起人等开始讨论与改变，这个过程中自然筛选出真正愿意深度投身公益的人才。

从一个志愿者队伍的发起成立便能够看出，一个有温度、能够感染他人的项目团队，是真心服务和帮助他人的团队，他们将其自身内在对公益的理解表达成外在的行动和激情，表现为做事的真心程度、投入程度、认可程度、理念的纯粹程度，他们真能从公益中收获价值。一旦人们怀有一份纯粹的理念，并深度认可，且以更积极、更投入、更高强度的行动方式展现出来，那么，团队做事的热情和温度便会增加，相应地这种氛围也能够感染他人、吸引他人进行捐赠。

项目团队内在热情和温度的升高往往需要两种关键人物发挥作用：一是项目团队带头人，一个项目通常有一个或几个行动发起人，他们本身的人格温度或人格魅力至关重要；二是当地颇具权威和公信力的示范者，他虽然不是组织内的实际牵头人，但却是一个可以用自身持续行动潜移默化感染他人的积极形象。上述两种有温度的带头人或示范者，他们通常是比别人更投入、更先行、更具有承担力，通过个人温度而非使用命令性质的方式调动他人，从开始感染几个人到感染一群人，使得团队整体呈现积极、高温度的行动状态。

③ 项目现场：人和人之间的“唤醒”程度

这是指人们在做公益和捐赠的过程中，通过与服务对象的互动、沟通形成反馈机制。即公益行动服务了特定的对象，而服务对象在其中被“唤醒”，感受到了来自外界的温暖，内心产生了感动，并将这种感动表达出来反馈到公益项目团队和捐赠人。此时，做公益的人（包括捐赠者）看到了自身的价值，感受到了自己被别人所需要。于是，服务者、被服务者和捐赠人之间形成一种正向互馈。

我们可以称之为，人与人之间美好成分的相互唤醒，唤醒内心中善的成分，不是冷漠的成分，不是功利的成分。这里的唤醒是人性本身的美好，我们关心关爱这个世界，感受到人与人相处的愉悦，不是帮助者的施舍，也不是可怜或同情受助者，而是传递温暖，一同携手追求更美好的生活，这里会有一种希望感和力量感。这种唤醒作用又会促使项目团队、志愿者乃至捐赠人开始更深度地认可这件事情，能看到自己所做事情的价值，看到人和人之间相处和美好，更加被吸引。

要想达到这种作用，项目所做的事情必须是能够让大家看到这份价值。例如，最简单的帮助老人，公益团队定期定点看望老人，陪伴老人聊天，不仅关注老年人身体健康，也关注老年人的心理需求。老年人也真心感激志愿者，每次都盼望着志愿者来，也力所能及地给予志愿者回馈。这样一件事情可能是非常简单的活动，都不能称之为项目，但是县域社会组织可能就从关注老人这样纯粹和朴素的想法出发，一步步深入，一步步被唤醒，越做越能看到这里更多需要做的事情，也越来越有动力和使命感去解决这类社会问题。正如在访谈时很多时候社会组织说道“我们有时候累了乏了，觉得做不动时，都会想到这些老人们（孩子们），放心不下啊，他们相信我们，甚至只有我们，我们不能就这样不管了。”

● 案例二：助学过程中一个例子

很多县域社会组织都会做助学项目，这也是他们最常挖掘到的社会需求。通常都是志愿者们一起走访调研学生家庭，了解其具体需求，此时若只是将需求不断记录下来而没有及时满足时，志愿者会越做越怀疑自己。因为，他们遇到了很多困境家庭，例如妈妈生下孩子以后就跑了，爸爸外出打工赚钱抚养孩子，平时奶奶照顾，而现在奶奶重病，爸爸赚到钱都用来赌博，如今孩子都没办法上学。

志愿者面临一个又一个这类困境家庭时，会感觉到深深的无力感。而此时，若志愿者队伍在挖掘到孩子的情况以后，能够找到愿意长期资助和帮助这个家庭的捐赠人，甚至在陪伴孩子过程经历温暖愉快难忘的时刻，志愿者便会受到鼓舞和激励，他觉得自己又真正帮助到了一个家庭，这样的工作是非常有价值的。当他把这些故事和感受传递给其他人时，志愿者队伍会扩展起来，捐赠者也会逐渐增多，社会组织也会逐步规范，从活动形成项目逐步发展起来。

(2) 第四圈层：特质与影响因素

县域社会组织能否将人导入第四圈层进行捐赠，主要受以下因素影响。

第一，组织内筹款人员的数量以及个人社会资本的积累程度。若县域组织内可以对外筹款人员的数量越多，筹款人员个人的社会网络越广、与他人的关系紧密度越高，那么基于人情关系的压力可动员到的潜在捐赠人基数就越大。人情关系的捐赠人大多为朋友，捐赠一两次便很难筹到钱了。以往和本次调研中均发现²，接近一半的县域社会组织尝试过互联网筹款后没再继续做的原因是筹不到钱以及消耗熟人资源。县域社会组织将自己的项目上线腾讯平台，参加 99 公益日，然后团队工作人员将链接发在自己的朋友圈，要不筹不到钱，要不是自己的家人朋友捧场捐的钱。这便是最常见的但很难持久有效的筹款方式。

第二，组织所具有的相关政府资源基础和相关部门对组织筹款的支持方式。机构基于自身性质（例如半官方性质的组织或有主管单位的组织）或与当地有关部门建立良好互动关系的县域组织，在筹款时更容易借助相关政府资源在行政体系或相关系统内进行筹款动员。同时，相关部门所采取的动员方式也会影响“第

² 研究引自 2021 年北京七悦社会公益服务中心编写的《县域社会组织的数字化能力调研报告》

一桶金”的多少，例如，在行政体系采用号召领导干部或党员带头捐款、对于捐赠金额有一定要求甚至对捐款额度进行公开等方式进行筹款动员时，个人会因其感受到的外部行政压力而捐款。另外，只是借助行政体系通知有这样的事情，提供这样的渠道，并且匿名处理，也不会有各部门之间的比较等，仅仅只是知晓，而非借用政府威严让大家捐赠，此时个人可能并不会因为外部压力而捐赠。

第三，对于企业功利性目的的满足能力。有些企业在捐赠时会提出跟自身企业或产品相关的宣传推广诉求；有些企业希望员工能够参与公益，借此影响和培育员工等。此时，若是县域组织能在不影响项目公益性，不伤害受益人的前线下尽量予以回应，那么获得相应捐赠也是可行的。

需要说明的是，尽管第四圈层中人们可能是在带有一定“软强制”的氛围下产生捐赠，但是第四圈层内并不包括纯粹依靠行政命令或道德绑架等方式逼迫或摊派而来的捐赠。逼捐属于违反法律和违背道德了，并没有纳入模型之中。

（二）圈层流动技术——县域筹款中的“破圈”如何产生

基于上述对筹款模型的分析可以看到，在理想状态下，一个能较为持续获得稳定捐赠甚至筹款额度能不断增长的县域组织，一种是核心圈层通过内在吸引力不断将外部公众带入并稳定在第二、三圈层进行捐赠，另一种是组织将因非纯粹性公益动机进入的第四圈层的人们带入第二、三圈层甚至核心圈层。

那么对县域组织而言，有什么样具体的方法和技术能够有更多的人进入各个圈层，并且能够让其实现圈层的流动？

在这一部分，依然先从技术原理谈起，附带技术做法方面的典型案例。因为，只有明白人们为什么会捐款，会被什么样的事情所吸引，县域社会组织知道如何才能使得捐赠人纯粹的公益动机不断增强，项目参与的深入程度不断增加，才能灵活应用技巧和方法。

1. 如何从核心圈层扩展出去

很多县域公益组织能够以纯粹的理念踏实做事，但是在筹款时没有具体思路

和技术，依旧无奈筹不到钱。因此，需要从核心圈层一步步“破圈”，找到并影响更多捐赠人。实质上，“破圈”的重点是将不同类型的群体卷入，首先是能触达到不同群体，然后是影响不同群体使其了解社会组织所做的事情，再是让其进入第二、第三或第四圈层进行圈层。因此，本部分将对不同类型群体的卷入进行分析。

(1) 如何吸纳志愿者

第二圈层的志愿者群体是密切接触、切身参与项目的人。当公益组织的志愿者和项目团队一样真切感知到公益的魅力时，他们才有可能愿意投入更多的时间、精力，甚至自己的资金和社会资源支持项目发展。但现在许多公益组织面临志愿者团队不稳定、活力不足的挑战。同时，在筹款时，有相当一部分的组织也尚未意识到可以更深程度地影响志愿者，调动志愿者们一起开展筹款活动。

● 如何卷入志愿者

县域社会组织离助人场域很近，帮助的就是身边的人，大家可以走进项目地体验，同时也可以成为“见证者”，成为项目最有力的宣传者。因为，县城里大家左右一打听就知道这些人是不是真的需要帮助，也能够看到是不是真的能够帮助到受助者。

因此，县域社会组织可以利用这样的便利性，让更多的人作为志愿者进入现场体验，感知公益。当社会组织意识到需要吸纳志愿者时，剩下的便是技术问题，即如何创造机会，创造什么样的机会让志愿者参与体验。

在访谈中发现，许多志愿者协会类的公益组织在一开始便非常注重志愿者参与，其中参与有几个核心要素：**第一，门槛要低。**最开始志愿者做不了专业服务，对专业服务也不感兴趣，他们很多时候只是看重助人时他人的对自己的感激。例如，在发放物资时，能够协助把物资送给受助者，一次性的服务不需要过多准备，而且很享受这样的助人氛围；**第二，需要及时的价值反馈。**志愿者（其实也适用于员工）是需要能够及时看到自身投入公益的价值。例如，很多公益组织都会组织志愿者进行助学走访，去往学生家里调研，摸底需求。众多需求凸显出来后，一旦亟须帮助的学生没有及时获得资金和资源的帮扶，志愿者会深感无力，认为

自己的工作没有意义；**第三，要有共同体氛围。**很多公益组织会专门运作志愿者团队，甚至自身就是志愿者协会，是为了让志愿者们因为公益凝聚在一起，志愿者们在一起感受到愉悦感和价值感。即使大家最初参与进来的理由各不一样，也不影响大家对公益的认同，逐渐形成对组织发展的责任感和归属感。

在调研中也发现，除了志愿者协会较为注重志愿者或兼职人员的卷入以外，部分社工机构也开始意识到，目前自身项目的专业性要求较高，很难卷入志愿者，因此，需要创设专门的志愿者参与内容，让志愿者从体验、参与到成为核心力量。

● 如何利用志愿者进行筹款

当社会组织在发展过程中建设好了志愿者队伍，接下来引导志愿者辅助机构筹款便是一个技术问题，即很多志愿者是信任机构的，也是愿意为机构发展助力的，但是之所以未能利用好志愿者，主要是由于缺乏筹款技术。

第一，重视捐赠人次而非金额。志愿者从最初参与活动过渡到实物捐赠，并不鼓励和标榜捐赠金额最多的，避免给其他志愿者形成捐赠压力。例如，部分机构在接收捐赠过程中，会有意识地先安排小额捐赠，鼓励少量多次，并希望志愿者更多的是向他人宣传，以激活其他人的捐赠热情。因此，在志愿者捐赠方面，不仅是让志愿者参与捐赠，而且要发展为劝募者。

第二，看见和激励捐赠行为。在捐赠环节，不管捐赠金额是多少，以及捐赠的内容是什么，志愿者都为公益事业付出了自己的时间、精力与财力。此时，要针对性地及时激励，激励的层级可以有不同，但是每一个做出贡献的人都可以被看见。例如，有机构认为志愿者参与一次活动并不容易，在过程中会注重为每一个来的志愿者留下一张参与公益的照片，附赠感谢信或证书，同时也注重记录志愿者参与的时间与内容。不同于一般只给予时长记录的机构，该机构会在志愿者的工作单位、媒体或捐赠物资（资金折算出的也可以）上宣传捐赠者，将志愿者的好人好事行为放大，不只是为他记录，更是让他成为身边人的榜样。这一点在县域的熟人社会中尤为有效。

好的激励方式也会让志愿者越来越爱卷入其中。而且县域中有一群特殊的人，他们是非常有潜力被撬动为志愿者的，那便是体制内的年轻人们，在县城里他们

的收入属于中等水平而且较为稳定，也有一定的时间和精力投入志愿活动，对他们的撬动和激励也有非常精彩的做法，详见附件案例。

第三，激励一小部分人成为深度参与者和管理者。 志愿者本身需要影响和管理，社会组织要意识到需要花费时间精力维护这一群体。当核心工作人员精力不足时，可以形成志愿者自身的民主管理队伍，由深度参与的志愿者从自身视角商定如何卷入和维护志愿者，甚至可以形成多个不同类型的志愿者团队，例如，专门走访调研的志愿者队伍、专门采购的志愿者服务等。与此同时，也可以引导志愿者讨论如何开展活动筹措组织和项目发展所需要的资金等议题，借此让不同的志愿者队伍通过竞赛、游戏或分工合作等方式展开筹款。

第四，创造多样的捐赠理由。 很多社会组织希望志愿者直接为项目捐赠，但有可能志愿者自身并未有主动捐款的意思，即为项目进行捐赠的理由并不充足。因此，组织可以考虑如何从志愿者的“私利”出发撬动其进行捐赠，针对不同类型的志愿者设计其感兴趣的活动的带动其参与进来。例如，如果志愿者希望培养子女的社会责任心和综合素质能力，公益组织可以组织义卖、为与子女同一天生日的困境儿童捐赠礼物等活动，重在为其营造体验过程和提供锻炼孩子的机会。此时，志愿者捐赠并不纯粹因为支持公益项目，而是借助于公益进行儿童爱心教育或体验亲子活动。下文展示中国乡村发展基金会（原中国扶贫基金会）的典型筹款产品，让大家感受什么样的活动设计能够降低大家的捐赠门槛。

案例三：公益传播官

公益传播官社会实践活动由中国扶贫基金会发起，倡导青少年积极向身边的人宣传公益项目，动员公众以月捐的形式支持乡村儿童发展，同时，在活动参与过程中锻炼青少年自身的能力，获得公益教育。

活动设置四大公益任务，包括为爱加餐³挑战、学习公益知识、邀请关注公益项目、邀请传播官等任务，线上线下形式不限。青少年完成任务即可获得相应积

³ 针对欠发达地区儿童营养不良的现状，中国乡村发展基金会于2008年发起爱加餐项目。通过营养加餐、爱心厨房、营养知识宣教和物资援助等援助方式，改善学校供餐条件、帮助儿童提升营养摄入，持续改善儿童营养状况，助力乡村振兴。

分，不同积分给予不同层次的奖励，例如颁发纸质证书、寄送到学校的表扬信，以及一些排名更为靠前的还可以获得神秘大礼或明星签名照等。

活动参与年龄不限，大、中、小学生都可以参与，人数不限，个人或组队都可以参加。该活动截至 2022 年 2 月，已覆盖全国 34 个省（自治区、直辖市）、累计吸引超过 10 万名青少年报名成为公益传播官。

青少年参与其中不仅能够扩大公益项目的影响力，获得相应捐赠，还能够锻炼其能力，当然也能够满足部分青少年参与公益的社会实践需求。因此，这样一举多得的筹款活动设计，除了具有项目筹款的功能外，还服务青少年，让他们有机会、低门槛参与公益。

（2）如何利用理事会

理事会是县域社会组织直接可撬动和影响的群体，但有不少县域组织的理事会功能作用发挥不明显。在筹款过程中，许多机构没有意识到也没有让理事成员成为核心筹款力量。

首先，需要意识到理事会是可调动的。理事会可以作为大众深度参与公益的机会。理事会可以是劝募人、资源提供者和宣传者，并不一定是大额捐赠人。

其次是要知道如何调动理事们参与。具体做法可见下文和附件详细案例。

案例四：如何动员和管理理事

以某家机构动员了 61 位理事会成员为例，他们在成立之初便想着将理事会做成资源聚集地。于是，最早几个发起人讨论达成以下共识：第一，理事会需要有企业家加入，为组织发展提供部分资金保障；第二，需要有退休老干部加入，给予政策分析与支持；第三，需要当地德高望重、有公信力和社会影响力的人加入，提升机构公信力；第四，能够执行、开展公益活动或公益项目的人。

之后，发起人们一方面从以往长期参与机构活动、在内部具有一定影响力的志愿者中进行筛选，另一方面通过熟人朋友引荐寻找合适的外部人员。在经过逐一沟通，有的甚至是多场拜访后，最终组建起了理事会。

这么大型的理事会团队是非常难治理的，他们成立了监事会和常务理事会，

在每类群体中挑选一个人作为常务理事会成员，然后分不同小组治理，只有开会的时候碰一下。跟企业家讨论：机构资金使用、发展等。与退休老干部讨论：机构的制度管理和政策把握。项目设计等又与负责执行的理事讨论。最开始还有一个人负责总协调，但到目前为止，团队已经形成了默契，并不需要太多协调工作，通常由常务理事会汇报近期工作想法，各常务理事召集所在小组进行讨论，最后再由常务理事会共同讨论。

最后，知道如何给理事持续激励。如此大型的“资源库”，他们既参与机构发展，又可以成为社会组织筹资最重要的劝募人和宣传者。例如，设计筹款专属海报，让他们成为公益项目的代言人形象大使，给予他们荣耀与责任，让他们利用自身影响力帮助筹款，同时设置筹款游戏或比赛等。**与动员志愿者的激励原理相同，让每个参与者都被看见，凸显其参与价值与意义。**筹款即筹人，很多时候能够卷入人群关注机构、关注公益项目便成功了一大半。

(3) 如何撬动企业

对于企业而言，需要看到双方各自的诉求，企业最常见的是美誉度诉求、以及借助于公益进行内部员工建设。**而撬动企业参与核心原则是：低位领导力，即社会组织自身不要因为做公益而觉得高人一等，企业追求利益便是低人一等的**事情。****具体是指当企业捐赠时，有时会夹杂着一部分功利主义的目的，会带有一定的交换条件（例如在公益活动对企业以及产品服务进行一定的宣传，能让企业获得一定的荣誉或身份）。有的公益组织认为有社会责任感的**企业就是要在做公益时不图任何利益回报，否则就会影响公益的纯粹度。**因此，在与企业互动时，有的组织内心会抱着一种道德高尚感和优越感，怀有一种“我要想办法影响你甚至是主导你，也让你变成一个好的企业家”的想法。在此，研究团队更为提倡在撬动企业时采用一种“低位领导力”的理念。首先，是认可每个人内心都有行善的内在动机，并非是外界做了什么才让他人的善意从无到有；然后，根据自身能力以及公益项目运作的基本底线，配合企业的捐赠要求，在配合过程中让其看到公益组织和项目的难得和可贵之处；最后，对于企业提供的资源支持进行价值感谢，帮助其获得外部社会认可。“低位领导力”的关键是就是在跟对方互动时，摒弃掉高高在上的优越感，不剥夺对方应该有的自主行动空间和尊严主体地位。

每个人、每个企业都有对美好的追求，也都有助人为乐的基因，只是社会组织如何撬动或提供其参与的机会。

因此，需要把握企业需求，降低他们参与的门槛，让他们在公益活动中感受到更多额外价值。下文展示了社会组织将自身活动与企业团建相结合的典型案例（案例五），在其中可以感受到企业从最初简单地参与到活动结束后收获颇丰的过程，如果县域社会组织能够设计出这样多赢的活动，便可以轻而易举地撬动企业参与。

● 案例五：与企业团建相结合的方式⁴

以某机构组织志愿者为贫困儿童“缝被子”公益活动为例，这一活动能够勾起当地人对于过去艰苦生活的怀念，也能够将自己亲手所做的被子送给所需要的儿童。在县城里这一活动不仅吸引了大量的个人，也吸引了一些企事业单位、爱心企业老板的关注和参与。于是，该机构便借此将该公益活动与企业党建、团建活动结合起来了。

一位爱心企业的董事长了解了该机构的所做工作，深度参与了缝被子、送被子的全过程。从中她的触动很大，觉得非常有意义，提出一定要带着员工来参观参与一次。于是，机构设计安排了一整天的活动。早上，先组织员工参观协会，了解协会及其公益活动，当员工们来到档案室，看到每个孩子都有一本厚厚的成长档案，便被深深打动。中午，员工和协会会员共同就餐（就餐标准为15元/人/天，由企业承担）。下午，利用两个小时举行缝被子比赛，将员工分为两组，每组分配一名志愿者对其进行指导。比拼哪组将被子可以缝得又快又好，由企业董事长和协会工作人员组织颁奖。随后，进行分组入户，将缝好的被子和提前给孩子们购买好的物资一起入户发放。通过整整一天的活动，员工既能了解协会，也能了解到孩子和公益活动。特别是在缝被子、送被子的过程中，他们将亲手缝制的被子送给有需要的孩子，在接收到孩子的感谢同时，通过这种深度参与和切身体会，能够得到更丰富更真实的价值与情感体验。

入户活动结束后，返回机构进行座谈，分享体验和感受。在座谈时，很多员

⁴ 案例借鉴方德瑞信2020公益筹款Leader营“追月小组”团队所梳理的内容。

工提到活动后增加了对企业的认同，感受到企业的社会责任感，并对自我进行反思，不少员工也表达今后会多多参与到公益活动中。有一次，一位员工说道：参加完活动，不仅要感谢我的董事长，也要向他道歉。因为以前，作为员工我们不理解董事长为什么捐款，觉得应该把这些钱用来增加员工的工资福利和奖励待遇。如今，自己能够真心感受到企业和董事长的社会责任感，更加理解企业捐款的原因和意义，从现在开始自己也要参与其中。有的员工在参与活动后，建议公司成立一个专门帮助该机构的基金会；有的平时比较勤俭的员工，在参与活动后也被深深触动，渐渐成为公益项目的捐赠人。

很多企事业单位对机构表示感谢，通过一天的时间参与如此丰富的活动，感叹道他们所提供的免费活动甚至比企业花钱做的团建效果还要更好。因此，通过这一设计，不仅增强了企业的凝聚力，也加深了机构与企业的共建关系，在吸引企业进行捐赠的同时，并为企业提供服务。更重要的是，大家通过深度参与和切身感受，得到丰富的情感体验，更能深刻体会到公益的价值，进而影响更多的企业和个人参与到公益活动中。因此，该方式也逐渐成为该机构吸引企业资源的方式之一。

从案例六可以看出，在社会组织与企业打交道过程中，可以为企业展示出更多的公益价值，且能够满足各自诉求时，便可能留住一个持续的捐赠者。

● 案例六：在简单的助学过程中如何影响企业

现实生活中，很多企业自有一定的公益支出计划，例如为对口帮扶的地区进行捐赠以完成相关企业任务等。有些企业会选择“奖学金发放”这类执行较为简单的公益活动，通过对接有类似助学项目的社会组织为其确定资助儿童。为了避免出现资金风险以及相关对外宣传的需求，企业会提出现场参与捐赠仪式或部分项目执行过程的要求。社会组织根据其要求联系相关学校和儿童，邀请其参与助学金发放仪式后，这样一次简单的捐赠行为就结束了，县域社会也满足于此。

但是，这一过程中所包含的巨大潜力空间被忽视了，那便是企业完成捐赠任务背后可能的诉求。一方面，企业可能想要更多知名度，希望有人能够宣传或记录其行为；另一方面，企业也愿意看到自己的钱所带来的价值，以及还有其他很多可以做的事情，这些事情和价值空间的展示便是社会组织可以做的事情。例如，

在助学过程中，除了发放助学金以外，让企业人员参与到自立自强座谈中，用自身的励志故事影响学生；或者借助于这次捐赠再给学生更多的关注和服务，让企业看到自己这笔资金的撬动作用，同时也知道学生需要持续捐赠等。社会组织再将服务过程和资金使用情况反馈给企业，甚至宣传企业的捐赠和参与行为，企业便会越卷越深，一方面看到了捐赠的价值，另一方面也感受到了公益的魅力。最终社会组织利用这类机会让企业成为深度捐赠方。

(4) 如何影响政府

在县域中做事，得到政府的支持和认可是非常重要的，但是从核心圈层出发的很多草根公益组织是缺乏资源和权力的，他们往往也很难得到政府部门的关注。在影响政府部门方面，首先需要转变心态。现实中，一些社会组织主动疏远政府，且坚定地认为自身社会化运作的方式是非常难能可贵的，这本身没有问题，但是在县域中发展，得到政府支持是非常关键的，甚至是其发展壮大的决定性因素。因此，社会组织不应排斥政府，而是要主动接纳和建设政府关系。

其次，社会组织需要找到自己的定位，在诸多社会问题的解决方面形成合作，甘愿成为政府的辅助力量，甚至很多时候让政府站在台前，社会组织在幕后踏实做事。

案例七：一家在大灾大难时引起政府关注的社会组织

这是一家志愿者队伍，他们前期依靠简单的好人好事活动聚集了 50 人左右的志愿者。有一次县城发生了洪灾，该协会便快速聚集了志愿者们前往一线救援，他们分工协作，有的帮助村民抢救财产；有的在线上发动全国各地的朋友捐款；有的帮助统计受灾情况，提供物资；有的在村里支起大锅为大家提供后勤保障。整个活动中，志愿者力量成了政府当时非常有力的帮手，他们不辞辛苦，任劳任怨，冲锋在前。而且，不断有志愿者愿意加入他们的行动，一时间聚集了上百名志愿者，而且他们还在短时间内筹集到了数额庞大的一笔资金，提供给政府帮助救灾，从人力物力上都协助政府高效完成了任务。政府部门从此便注意到了县城里这家原来默默做好事、不起眼的志愿者队伍。当政府开始需要购买相关服务时，第一时间便想到了他们。

案例八：如何打动政府部门关键人物

这是一家县域发展时间较长的组织，但是早期并不被政府信任，通过多次协调，邀请一些退休的老干部加入理事会并帮助其进行对外沟通和宣传，政府的态度逐渐转变为既不支持也不反对。随后，该机构想尽办法向政府进行工作汇报，以期进一步取得政府的信任和支持。为了能够打动县委书记，该机构争取到了机会向书记进行了汇报：首先，主动申请审计局对机构进行审计审查，展示机构在运作规范性方面做出的努力；其次，在汇报工作时，将自身内容与政府工作相结合，展示出机构不仅可以协助政府开展改善民生、服务类等工作而且还在可以帮助政府“过河架桥”，利用社会资源去尝试探索一些新的发展方式与模式。同时，该机构也通过实际行动向政府传递出“帮忙不添乱”、“帮忙先探索”的信号。

例如，当地有一个村子，村民们大多会做一些具有传统特色但售价便宜的竹编制品（如背篓）。为了保护非物质文化遗产、推动产业发展，该机构通过在项目设计与执行，为部门村民提供向竹编大师进行为期半年学习的机会，之后又支持他们成立了竹编协会并自主运行该项目。随后，当地工商联从中借鉴反思，牵头成立了多家协会。

因此，该机构通过上述方式，不仅成功打动了政府部门关键人物，获得认同，也进一步取得了政府的关注、信任和支持。

（5）如何调动在外游子

县城里有很多外出工作的人，他们或许已经在外安家生活，但是心系家乡，认为自己的根就在那里。这些人往往经济条件较好，对于捐赠也不陌生，是相对很容易调动的群体。只要是家乡人民真正在做事，帮助家乡发展，他们捐赠的动机是较强的，但要想更多的人参与进来，必须做更多，而不只以关心家乡发展为捐赠理由。

第一，**建立对接渠道**。如何找到这些心系家乡的在外游子并将项目信息送达给他们是县域社会组织首先要解决的问题。有些县域组织会借助当地有关部门已经建立的人员数据信息，并通过官方渠道向其宣传；有的社会组织会依靠多年服

务执行和对外宣传，有意识的结识和拓展相关人群，通过微信、QQ等方式形成社群，并进行维护；有些组织则会通过服务本地老人联系其在外的子女。

第二，从这类群体关心的方向出发匹配相应的公益项目。一旦触达到他们以后，社会组织就需要考虑如何满足他们的诉求，调动他们进行捐赠。这类人群通常是比较关心家乡发展，如果社会组织想要做的事情跟他们的关注点吻合，那么社会组织在项目的执行过程中可以成为他们在家乡的“眼睛”，通过反馈让他们能更好地了解家乡的发展情况。其次，他们也比较关注家乡的父母和亲人，如果项目是服务他们亲人相关的，例如，帮助空巢老人的项目等，或许更容易吸引他们关注。有一家机构就是调动这类群体的家长成为志愿者，充实他们父母的退休生活，这让在外工作的游子们通过其父母看到了机构发展的价值和意义，也更愿意支持项目。

第三，呈现项目效果和价值。这类人群中有些人是受过较好教育或在大城市耳濡目染的，可能会比较关注项目的运作效果和逻辑，此时除了简单的感人以外，也考验县域组织能否向他们清晰展示项目的价值。

以上列举一些可能的做法，具体案例详见附件。

(6) 如何链接普通捐赠人

如何撬动普通群体参与，一是满足群体诉求；二是游戏化活动。其中很关键的是让大家有渠道、有机会接触和了解公益项目。在这一方面，县域社会组织需要意识到，筹款往往是筹人，是需要卷入更多的人群，在游戏式的活动中叠加社会组织所做的项目或关注的社会议题，以此进行筹款。

(7) 归总：筹款的两个视角

上述是从不同群体出发分析如何进行“破圈”，每类群体都可能处于不同的圈层，也可能在四个圈层中流动。总结来看，之所以能够实现破圈，卷入不同层次的群体，有两个筹款的视角：

第一，以项目为中心的筹款。此时，项目宣传和筹款均是以受益人为中心，核心是向捐赠人介绍项目，宣传社会组织所做的事情，得到认同获得捐赠，甚至为了让捐赠人受到影响，也会在项目中设计其参与环节和场景，比如亲临项目点，

亲身体会受益人的需求以及项目给予的帮助。这是筹款人最常用的思路，即如何让别人了解自己所做的事情，从而基于对项目认同而捐赠，但是现实中，很多捐赠人关注的并非项目或者公益的事情，因此，还需要铺设更低的台阶，吸引更多的人先关注机构，关注公益，再逐步关注到项目。

于是，筹款的第二个视角便是以活动为中心筹款。此时，更多关注的是捐赠人的需求，需要明确的是，捐赠人不只是关注公益项目透明度或深度解决问题的需求，他们只是单纯想要了解公益或贴近公益而已。社会组织需要做的是，设计出捐赠人可以参与、愿意参与的低门槛活动，满足他们的多种利益诉求。例如，中国乡村发展基金会的“善行者”活动和“饥饿24小时公益体验活动”⁵、上海联劝公益基金会的“一个鸡蛋暴走”徒步活动⁶。

以捐赠人为中心设计筹款产品背后有一个核心理念是为捐赠人创造更多的捐赠理由，让捐赠更容易发生。捐赠人并不是一开始就会被项目所打动，但是可能会因为其中的诸多“私利”而开始了解公益，有了这样的铺垫和开始，才有机会发展出更多深度认同项目的捐赠人。

2. 从第四圈层向内发展：核心是利用好“第一桶金”

一开始从第四圈层破圈并不是坏事，但若操作不当，可能于长远发展并无助益。当外圈层在一开始占据重要位置时，我们完全可以把它作为一份资源来使用，它会动员大量公益资金，让公益项目在起点处拥有富足的“第一桶金”。但此时，

⁵ 为广泛动员社会力量关注粮食和饥饿问题，同时引导公众践行勤俭节约的传统美德，中国扶贫基金会发起“饥饿24小时公益体验活动”（简称“饥饿24”）。基金会倡导18-60周岁有条件的爱心个人在10月14日8:00-10月16日24:00期间，任选24小时不吃饭，体验饥饿，关爱非洲受饥儿童。企业、高校等参与单位可组织邀请员工、学生等报名参加“饥饿24”个人体验挑战。

⁶ 一个鸡蛋的暴走是国内首个发起的公益徒步活动。它起源于联劝团队的一次春游打赌，“如果我成功挑战50公里徒步，你是否愿意为贫困山区的孩子们捐钱，让他们每天吃上一个鸡蛋？”这场赌局获得了意外热烈的回应，联劝通过微博等方式筹集到了近9万个鸡蛋，用于支持“一个鸡蛋”项目。但更重要的是，来自民间的公益活力开始通过自己的方式发声。2011年10月，联劝正式发起“一个鸡蛋的暴走”活动，并于2012年发展为平台型筹款活动，不仅支持鸡蛋项目，也为儿童营养健康、教育发展、安全保护、社会融合四个领域项目筹款。一个鸡蛋的暴走由一次自发的公益行动，发展为一个万人参与的筹款活动，联劝见证并参与了民间力量在公益领域的成长，不忘初心。

重要的是如何将这桶金用好，从而为公益项目的发展服务，为核心圈层的升温服务，只有这样才能形成内外全程的互相配合。

一种有风险的做法是，县域社会组织从外圈层开始，在这里做了大量的努力，但在“第一桶金”到了之后，社会组织并没有将其有效运用起来，而只是将其中中规中矩地用到了项目本身。这个时候，它对于四个圈层的发展则没有太大的促进作用。时间一长，由于第四圈层的相对不稳定性，就容易导致整个格局萎缩或垮塌。

因此，在第四圈层往内发展时核心是夯实项目，其发展的路径和原理便是满足核心圈层的影响因素，展示出项目团队的投入程度等。从筹人和筹款角度而言，第二三圈层的扩展和从核心圈层扩展出去都是同样的方法和道理。

● “第一桶金”的两种对待方式

从第四圈层筹到款以后，社会组织往往有两种对待方式，一种是任务式，即花钱像完成任务，按照规定的动作或项目书完成任务。这常见于政府主导的公益项目，县域社会组织自身并未认真思考如何使用这笔钱，而是按照政府或企业规划，将资金应用于单次活动，长此以往，社会组织拼凑了诸多活动，做了很多事，但是在解决某一问题方面的产出和成效并不明确，也没有借此让自身发展起来。

另一种方式是回归筹款核心圈层，社会组织借助于此，挖掘服务对象的深度需求，逐步找到相应的服务方法，先在一个社区或者一个班级能够扎下根来，进而积累和发展出自己项目的服务技术，产生切实的服务效果，让不断参与进来的各个圈层感受到核心圈层的内在吸引力，增加真正社会化筹款能力。

（三）筹款的内功——回归项目，夯实基础

以上圈层流动实现“破圈”的技术基本上属于筹款技术本身的专业性，即自身有个好东西（好项目）如何让别人知道，吸引更多捐赠人。接下来，将探讨如何练就筹款内容，即如何打造一个好东西，一个真正回应社会需求和社会问题的好公益项目模式，这是筹款内功。

内功是一个公益机构的基础和底座，不管圈层如何流动，公益组织都需要不

断追求项目发展。从最简单地讲，项目团队要真做，项目不管专业性如何，解决问题的效率如何，都能够以最朴素的方式打动别人。而在此基础上，项目需要追求专业化发展，让项目资金发挥最大化的效用，例如，助学类项目，最基本的是真心想做助学，找到真正有需求的人，把钱递送到位；而更高一层是人群选择的精准度越来越高、递送的效率越来越高、带给学生的不仅仅是钱的帮助，还能让受助者真正感受到外部的关爱和温暖，从而产生力量感。其中对公益组织的要求越来越高，但是项目是经得起任何人的考验，专业人士来看也会敬佩其运作的精细和专业程度，体现了其项目的不可替代性，甚至是创新性等社会价值。

所以，修炼内功是本质，即便很多捐赠人不那么关注项目后续效果，但是项目背后的支撑感是强的，不是经不起查、经不起推敲的。

1. 项目发展的层级和专业性脉络

很多县域社会组织停留在活动化或简单的第一层级项目上，并没有意识到项目发展是有层次的，是可以深度探索往更高层次追寻的。

我们基于实践中的观察，将公益组织提供公共服务划分为五个层级⁷。公益项目五层级就是按照项目模式中需要解决的不同节点问题、所需要的不同技术类型，以及模式设计的复杂程度等综合考虑之后划分出来的，随着项目层级的升高，节点问题越来越多，技术难度越来越高。

如下图所示，第一层级是散财/基础慈善、第二层级是流程化公共服务⁸、第

⁷ 内容引自陶传进、朱照南、刘程程所著的《公益项目模式》，2020年7月1日，社会科学文献出版社出版的图书

⁸ 第二层级的公益项目主要是指当所递送的物资或达到一定规模或需要经过简单加工时，对于递送过程的效率也产生了更高的要求，这时流程化的项目管理会让整个项目运作更顺畅、精细和高效，例如校舍或厨房的建筑，特定疾病的医疗服务等可以流程化设计。公益组织负责整合各种专业人士，设计出标准有效的项目流程以更好的实现项目目标。我们将这一层级的公益项目称之为“流程化公共服务”。

三层级是社会服务⁹、第四层级是公共治理¹⁰、第五层级是社会系统改革¹¹。县域社会组织中的项目往往处于第一到第三层级，其中第一层级项目居多。具体而言：第一层级的公益项目主要是指资源或物品的递送，社会组织将物品和资源递送给有特定需要的人，公益组织的主要职能就是递送物资，对他们的核心要求是确保物资安全、有效地递送到受助对象手中，不产生无谓的损耗或将物资据为己有。

县域社会组织往往是以爱心活动延伸到助学、上门慰问老人等项目，这是典型的第一层级项目，但即便是第一层级也是有其专业性的，以第一层级项目为例：社会组织在递送物资时需要考虑，第一，如何能够精准、高效地递送到所需要的人手中。如果只是简单的购买和高成本递送，或许能够实现不遗漏的精准性，但是并没有体现最为合适的价格和流程。第二，如何不对受助者“贴标签”、如何在递送物资过程中让受助者感受到被尊重甚至是力量感，而不是损害其自尊心。第三，如何在捐赠过程中不产生养懒风险。

当前，县域社会组织需要扎实走好每一个层级，尤其是在第一层级时，也要意识到和提升物资递送的专业性。与此同时，县域社会组织也需要看到更高的层级，了解其发展空间，而不能长久地停留于第一层级的项目，一方面，第一层级的项目很快会在几年内做完；另一方面，为了长远的发展，避免淘汰和落后的风险，社会组织必须触碰更深层次、更多的社会需求，相应地便会出现更高层级的项目。但需要注意的是，县域社会组织不要揠苗助长，刻意追求高层级的，而是根据自身发展脉络，从追求第一层级的专业性做起，逐步追求更深度社会问题的解决。

⁹ 第三层级公益项目是指社会组织不再将公益资金、资源递送出去，而是留为己用，将其转化为特定的社会服务再递送出去。例如为残疾人、老人、儿童等各类有特定需求的人群提供专业化的、公益性的服务。公益组织通常在哪些方面具备更加专业的技术，也可以更加高效的使用资源。我们将这一层级的公益项目称之为“社会服务”。

¹⁰ 第四层级也是社会组织将资金“据为己有”，然后转化为管理，运用于群体之中，以便协调群体的行为，达成某种有规则的、朝向特定目标的集体行动。显然通过第三和第四层级两个层级的分类，我们将服务与管理区分了开来。我们将这一层级的公益项目称之为“公共治理”。

¹¹ 第五层级则是在一个特定的社会系统内做综合性的解决社会问题的尝试，它完全可以包含第三第四层级的内容，但一定又有超越，例如做民间智库、政策倡导、社会第三部门发育的推动等，例如在一个特定地域内做教育政策的综合改革、社会治理的综合改革等。我们将这一层级的公益项目称之为“社会系统改革”。

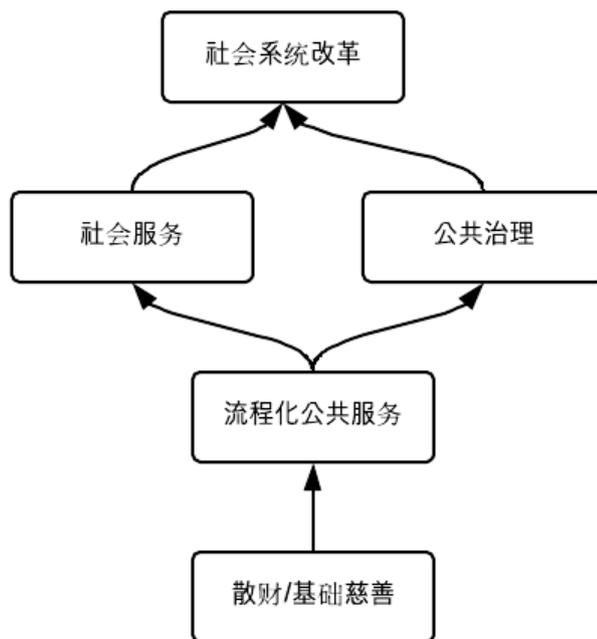


图 2：公益项目的五个层级

2. 如何找到和培养专业的人做事

既然运作公益项目是一个非常具有专业性的事情，那么县域中有专业的人做事吗？很多县域社会组织会苦恼于找不到专业的人，一方面是将社工认为是专业的人，所以县域中专业社工较少，便认为没有人可以做专业的事情；另一方面，也的确缺乏能干的人，但凡有能力的人都愿意考教师、公务员等编制，进入体制内，很多进入社会组织的工作人员都是等待着考试的年轻人或者是年纪比较大的退休人员，大家缺乏对于公益和专业的了解。

那么在这样的现状下，培养人便显得尤为重要。**第一，理念留住人。**如何才能留住人是需要从起点处让对方感受到公益的理念和热情，让他们体会到做公

益最基本的价值和意义，很多人会被这种需要感所吸引，也就是社会组织团队真心做事、感动他人的温暖行为不仅会吸引志愿者也会吸引员工。但是，这样的热情和理念只能持续几个月或一年的时间，若要继续发展，那边还需要更多的“火力”。**第二，专业性发展看到空间。**社会组织员工发展必须是能够看到专业性成长的，即这是一个有挑战但是自己可以逐步追求的事情，每成长和进步一点，都能够看到自己的价值和生活的掌控感，因为他真的能够解决问题，比如，面对一个有行为偏差的孩子，社工能够解决他的问题，让他爱上学习，改变行为问题，那么就会让他产生一种兴奋感，感受到自己专业空间、成长和自我发展空间，即便有一天他不做社工，那么他也可以成为一个很好的父母或教育者，这些经验都可以迁移到很多地方。

（四）传递项目价值的三个台阶

1. 吸引捐赠人的三个台阶

如果将四圈层筹款模型看作是一个横截面上包括不同类型人群的捐赠格局的话，那么接下来将从一个纵向视角来看，从基础向高端有哪些不同阶段或方式能让人们感受到项目价值。

第一台阶：一般信息表述阶段。即项目团队将项目的内容用文字或图片的方式介绍给潜在的捐赠人。在这一台阶上，项目的颗粒化程度（是指一个公益项目，它的动作与目标体系具体而清晰，例如递送一顿午餐、一个包裹）、项目反馈的及时性、透明度、项目团队的公信力等，都会影响到大众对于项目的认识。

项目的及时性是指从捐赠起点到项目终点的时间跨度，从原理上来讲，时间越短则激励效果越强，其中人们会看到，只要自己捐赠，就会在一个相对不长的时间内解决特定的社会问题。同时，及时性还指项目团队及时将项目进展、资金使用情况和项目成效定期反馈给捐赠人，让捐赠人感受到自己的钱在源源不断地发挥作用。

需要注意的是，通常在发达地区，通过信息传递的方式进行筹款时，会借助公众号、微博等进行项目宣传，但是对于县域而言，当地公众相对较少关注公众

号，传统的宣传渠道可能更有效，例如展板海报，宣传单页等。当然，县域社会组织也可以采用线上互联网平台进行筹款，通过自己的朋友圈进行宣传。

第二台阶：进入到项目现场阶段。进入了项目现场，就可以让捐赠人感受到这里的公益氛围，接触到受助人，从而能够被这里的公益场景所唤醒。这里强调的是参与感和趣味性，在公益筹款中，进入现场会给人提供一份更高端的信息传达能力或感染力。例如，人们或许对于某一事件没有感觉，尚未萌发出公益参与的动机，但一旦人们走到现场，由于现场的特殊感受和体验，激活便成为可能。如果社会组织开展的些瞄准受益人高端发展的项目（例如儿童心理陪伴成长的项目），通常仅依靠文字和图片，很难传递受益人真实的状态；但到了现场，当人们看到孩子们奋发向上的场景时，就会产生另外一番感受：人们开始渴望看到孩子们的成长，希望感受到他们充满活力和向上的精神。而至于基础性慈善的方面，我们到了现场，更会感受到一份不容易与不简单，所以也会提升人们捐赠的动机。所以，不管是哪个层级（公益项目五层级）的项目，现场感都会增加捐赠意愿，降低捐赠门槛。

第三台阶：项目价值的抽象表述阶段。所谓抽象表述，就是借助于专业评估把项目价值更科学、更准确地描述出来。与现场感受阶段相比，这里理性的成分更重，从而可以将公益项目的社会价值以更科学的方式表达出来，传递给捐赠人。这就意味着让公益产品的潜在“购买者”，能够更明确地意识到他们在买什么、由此所可以实现的社会价值是什么，从而在感性之上增加理性判断。

2. 三个台阶的状态

（1）当下所处的阶段

依据以上三台阶的框架中，可以看到，人们还更多地处于第一台阶的水平，这意味着筹款的潜力空间远远没有实现最大化。尤其是县域公益，它离捐赠人的距离并不遥远，筹款者完全可以引入更多的捐赠人到项目现场，接触服务对象、接触服务现场，触动和影响潜在捐赠者。当下有少部分公益组织已经做到了这一点，并且感受到了由此所产生的效果。

再往上走，上升到第三个台阶时，则会遇到巨大的挑战。第三个台阶意味着

能够用专业的视角将公益项目的项目模式描述清楚，由该模式所加工产出的社会价值也会相应地被表达出来。当下县域公益组织本身很难做到这一点，但这却是当务之急。

(2) 向上成长的需要

所有四个圈层中的群体，都可以从第一台阶朝向第三台阶，通常对于第一、二台阶是非常熟悉的，但是对于第三台阶却是比较陌生的。筹款者自己表达不出项目价值，也无法说服自己时，便很难将项目价值传递给潜在的捐赠人。一旦项目团队成员自身能够进入第三台阶，他们将更容易把项目价值以各种方式传递给捐赠人。从第一台阶向第三台阶发展，蕴含着巨大的潜力。

(3) 对于社会组织内功的要求

沿着台阶的上升，对于公益组织的项目与团队本身的起点处水平提出了更高的要求。换句话说，有的公益项目不具备引导人们上升到更高台阶的能力，或者即便走到了这里，看到的是一片贫瘠的现象，反而打击了捐赠者的信心。例如，在项目现场，如果项目团队本身的社会温度偏低，它就很难唤醒受助人内心中美好的情感，也很难在公益项目团队和受助人之间形成积极的反馈。在这个时候，人们进入到这里也不会产生太多的积极性效果。

再往前看，如果一个公益项目本身蕴含的专业技术含量较低，解决社会问题的技术层级较低，所蕴含的社会价值相对不足，那么也很难找到第三台阶，并引导人们积累。所以这样一种升级换代（上升台阶）的方式，反而对于核心圈层中项目团队的热情投入和专业能力这两个方面，都提出了挑战。当然，一个团队在其中任何一个方面具有胜任感，都是相当的了不起的成就，都可以促使公益项目走向成功。

于是，这样一个筹款格局的勾勒，实际上是在引导项目团队本身回归到初心，坚守自己的理念，同时还要追求专业化发展的轨道，要一步一步前行，进入到项目专业水平不断积累的轨道，而在这方面，可以通过专项培训，即公益组织能力建设，得以实现。同时，在这里也会看到，公益项目的筹款本身，仍然需要公益项目团队的成员去务实和真做，去用自己的真心打动别人。

三、现状数据分析

通过上述四圈层筹款模型建构，了解了县域社会组织筹款的大致路径，但是现有的县域社会组织发展状况如何，在筹款方面的表现如何，这一部分将着重通过分析调研数据，展示县域社会组织筹款状态，以便于针对性地利用四圈层模型。

本次调研问卷覆盖 20 个省份，回收 224 份问卷，其中有效问卷为 202 份（主要剔除了非县域组织），其中狭义的县域社会组织¹²（注册地在县域或县级的社会组织）为 149 份。（两类样本中各类组织数量见下表 1）。问卷数据着重展示广义县域社会组织的现状，有较大差别之处将展示广义和狭义县域社会组织的对比数据。

表 1：问卷数据情况

	广义县域社会组织	狭义县域社会组织
总计	202	149
社团	103	82
社团（志愿者义工协会）	76	57
社团（官办：红十字会、慈善协会）	21	21
社团（其他：残联、文联）	6	4
社工机构	63	44
社会服务机构	34	21
基金会	2	2

（一）基本情况

1. 社团占比一半，近五年成立的县域社会组织居多

在广义的县域社会组织样本中，社团占比达 51%，其次是社工机构，占比 31%，社会服务机构占比 17%。另外，在社团中分为志愿者义工协会、官办类社团和其

¹² 综合多方对于县域社会组织的定义，县域社会组织主要指注册在县域或县级市区的社会组织，在本次调研中，按照社会组织实际发展状况，将地级市下的区级注册的也纳入其中，这类组织也主要在县域开展项目活动，从各方面的表现来看也符合县域社会组织的特征。因此，本次研究界定的包含非省会的地市级县域社会组织的样本，我们称之为广义的县域组织，样本量为 202 份；另一类为注册地在县域或县级的社会组织，我们称之为狭义的县域组织，样本量为 149 份。实际上，这两种数据样本的差异较小，若无特殊说明，我们采用广义县域组织的样本进行分析。

他三种类型，分别占比 74%、20%和 6%。

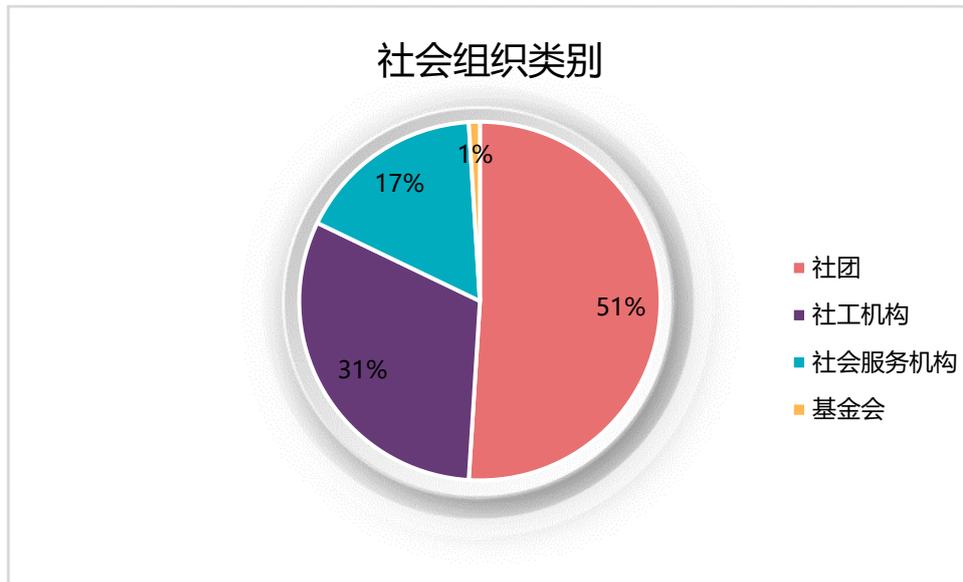


图 3：社会组织类型数量情况

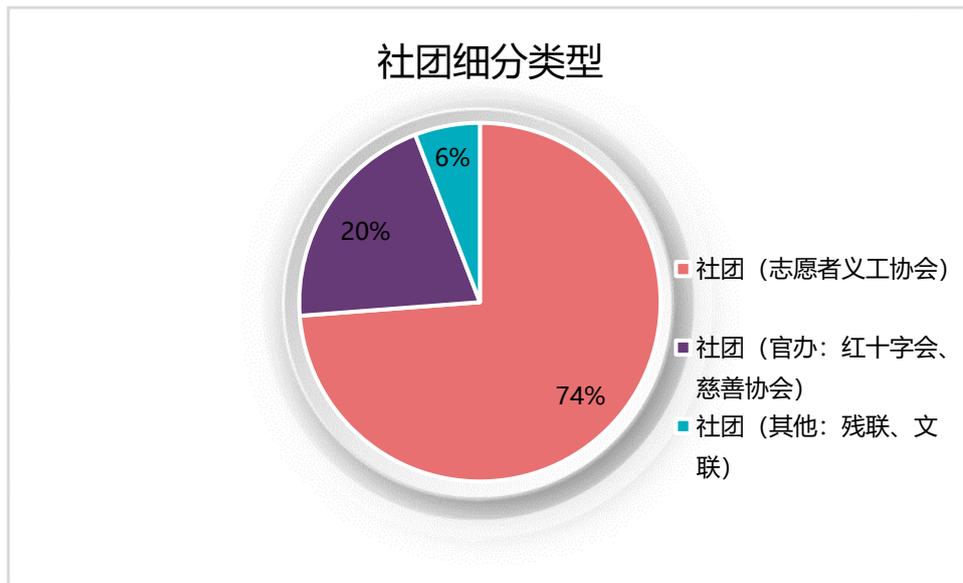


图 4：社团中的细分类别

如下图 5 所示，广义县域社会组织中 2015 年开始成立得较多，2019 年达到注册的高峰，这两年成立的数量有所下降。总体而言，近五年成立的社会组织居多，县域社会组织整体还处于起步阶段。如图 6 所示，47%的县域社会组织专职人数为 1-3 人，其次接近 30%的县域社会组织专职人数为 4-7 人。

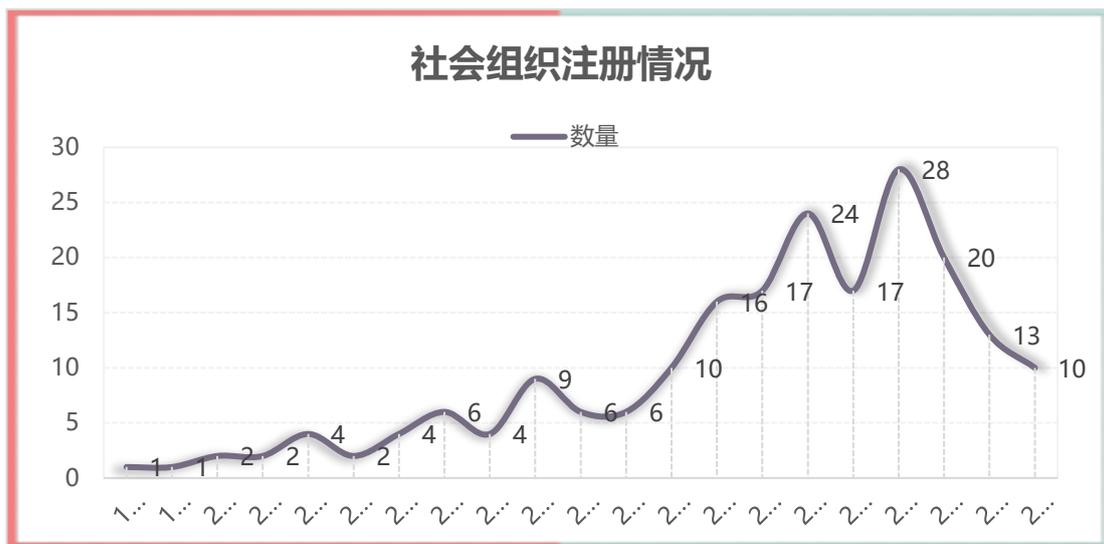


图 5：在不同年份成立的广义县域社会组织数量

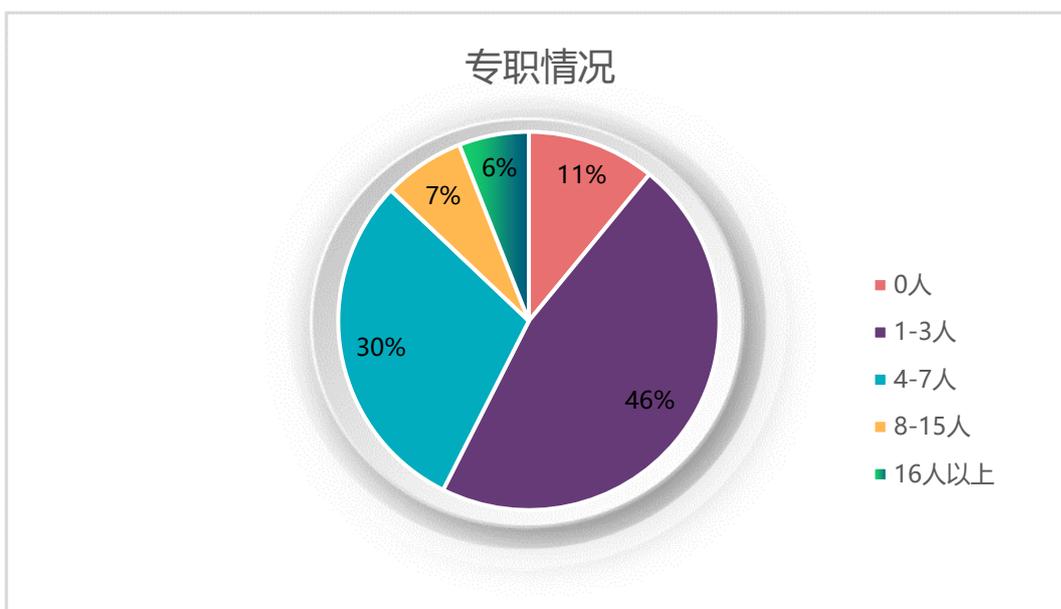


图 6：广义县域社会组织的专职人员数量情况

2. 一半以上的县域社会组织年收入 10 万以下，受疫情影响一半机构收入下降

县域社会组织间年收入相差较大，但 53.97%的机构年收入低于 10 万元。其中，年收入 1-5 万元居多，占比 21.29%；有 9.41%的县域社会组织无具体费用，每年靠企业捐赠物资；6.44%的县域社会组织无收入来源。同时，值得注意的是，有 14.36%的县域社会组织的年收入在 100 万以上。



图 7：广义县域社会组织的年收入情况

从年收入的变化方面来看，增加和下降的比例接近，其中年收入增加的机构比例为 46.04%，年收入下降的机构占比 39.11%。

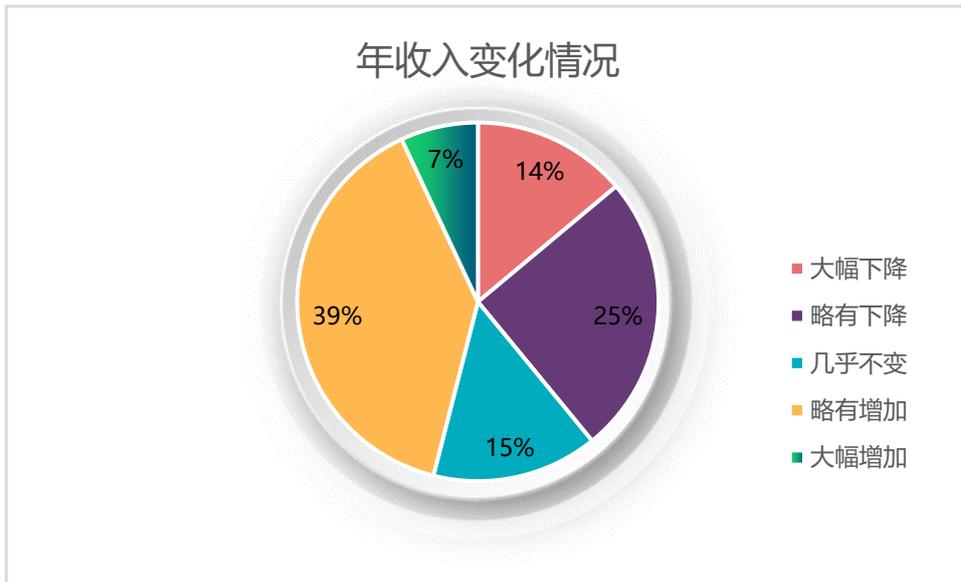


图 8：广义县域组织近一年收入较以往的变化情况

在年收入下降的县域组织中，有 80.9%的组织认为收入下降主要是受疫情影响（包括捐赠人收入减少以及无法开展线下筹款活动）。

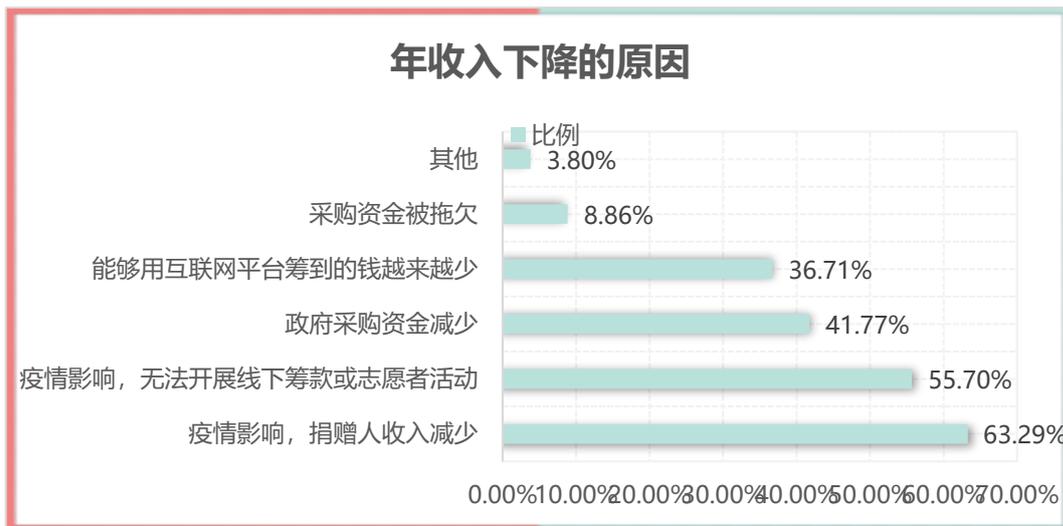


图 9：年收入下降的广义县域社会组织收入下降原因

3. 一半的县域社会组织志愿者人数在 30 人以内

在志愿者人员数量方面，50%的县域社会组织志愿者人数在 1-30 人，其次志愿者人数在 30-100 人之间的比例合计为 28.22%，在 100 人以上的占比 19.31%。

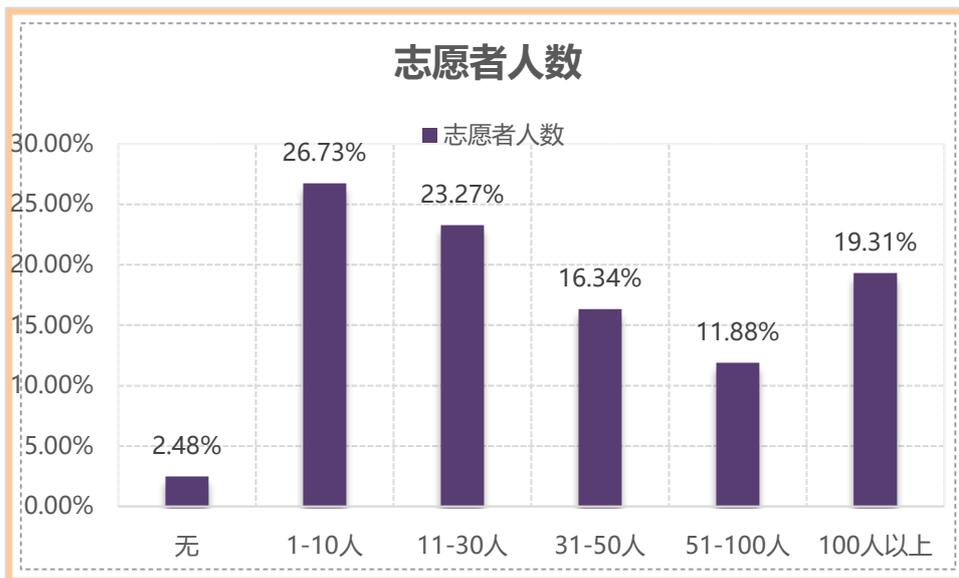


图 10：广义县域社会组织的志愿者人数情况

在劝募人数量方面，拥有 5 名以内劝募人的县域组织占比最大，比例为 34.65%；其次为能拥有 21 名及以上劝募人的县域社会组织，占比 30.20%；几乎没有劝募人的机构比例为 7.92%。

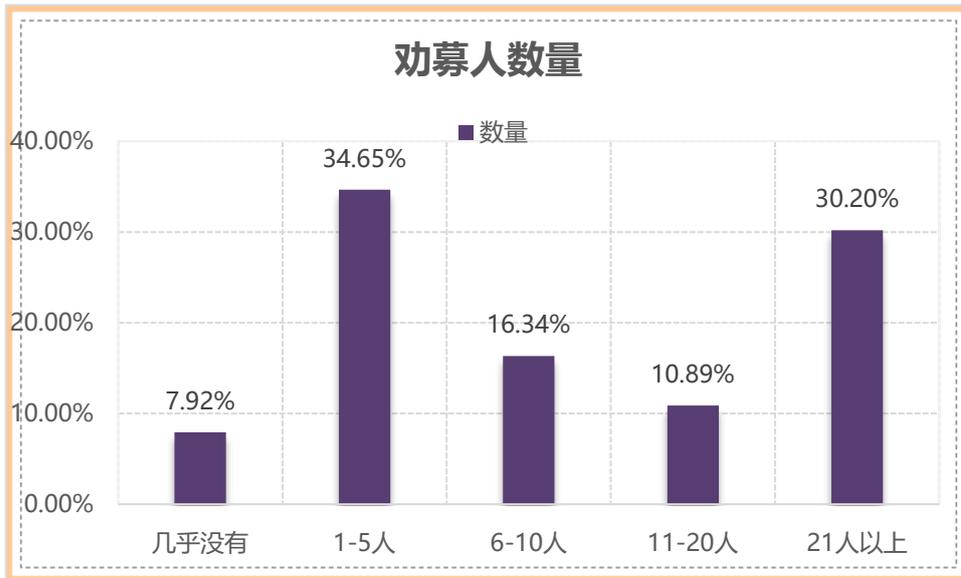


图 11：广义县域组织拥有的劝募人数量情况

4. 超过六成的县域社会组织得到了政府的支持

根据问卷，有 29.7%的县域社会组织认为政府非常支持自身的发展，其次 36.63%的县域社会组织认为政府比较支持，政府不太支持的比例为 5.45%，政府不支持的比例为 0。在支持方式上，73.82%的机构获得了当地政府给予的身份合法性的支持，比如，出席社会组织的相关活动等；其次 67.02%的机构获得了政府提供的资源对接或资金支持，比如，提供场地支持等；52.36%的机构获得了当地政府购买社会组织服务的。

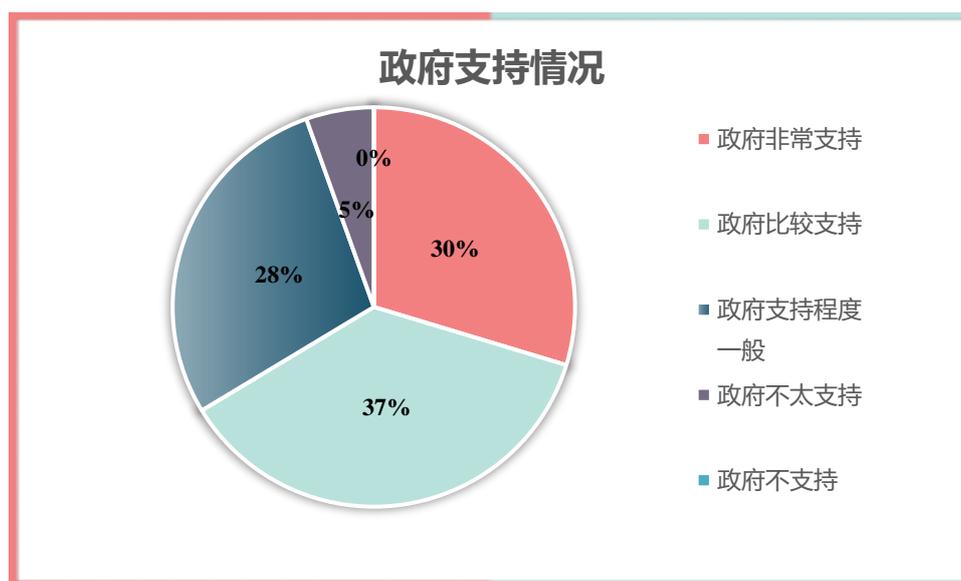


图 12：政府支持情况

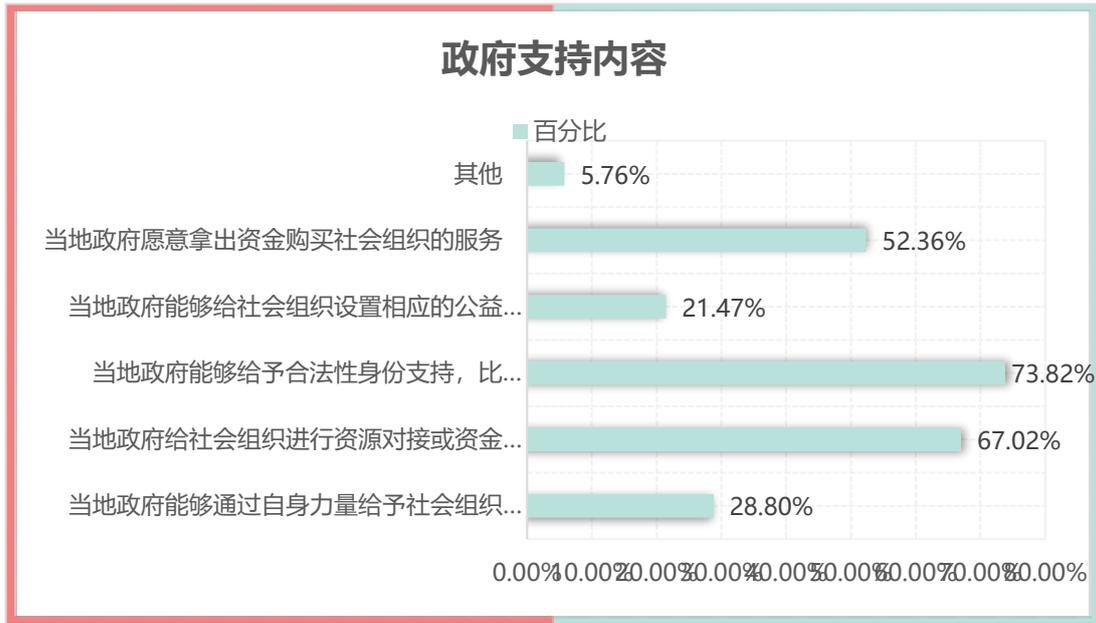


图 13: 政府支持的内容

5.72.28%的县域社会组织拥有固定项目

72.28%的县域社会组织拥有持续运作的固定项目。此外，县域社会组织的项目类型多样，58.42%的项目是政府购买服务；55.45%的是自主设计的项目；52.48%的是基金会委托的项目，其他还有和别的公益组织合作的项目。

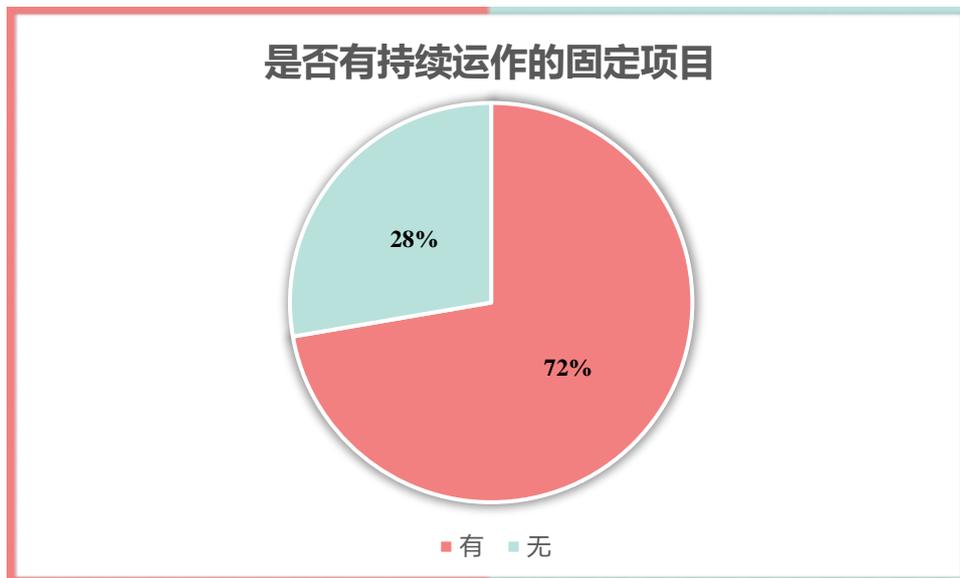


图 14: 广义县域社会组织是否有持续运作的固定项目

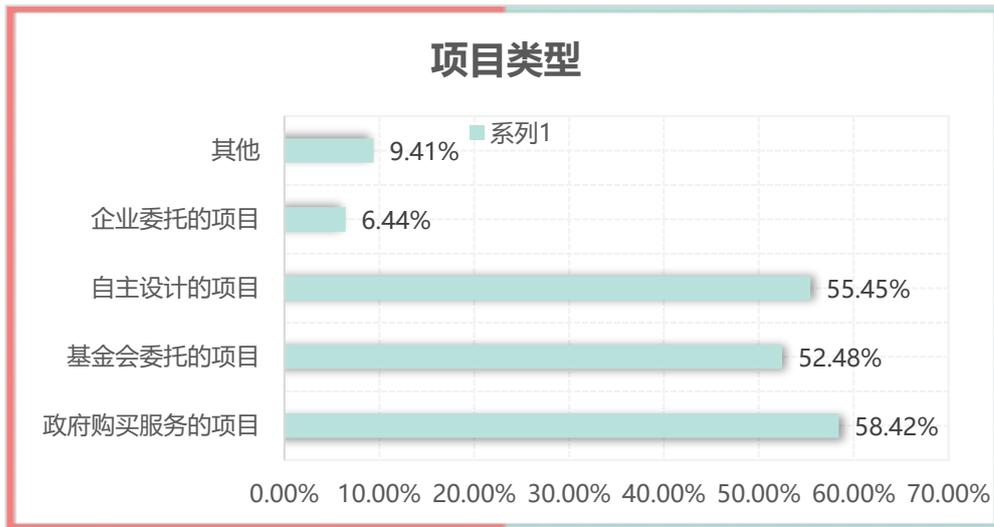


图 15：县域社会组织项目类型

6. 86.13%的机构自评工作团队有活力，62%的机构认为发展前景乐观

根据问卷，86.13%的县域社会组织自我评价工作团队有活力，其中 44.55%的机构认为工作团队非常有活力，大家都能够齐心协力一起发展。在发展前景方面，62.38%的县域社会组织对于自己未来发展前景乐观，短期内不用担心生存问题；有 13.37%的机构还处于生存艰难期，认为自身发展不乐观。

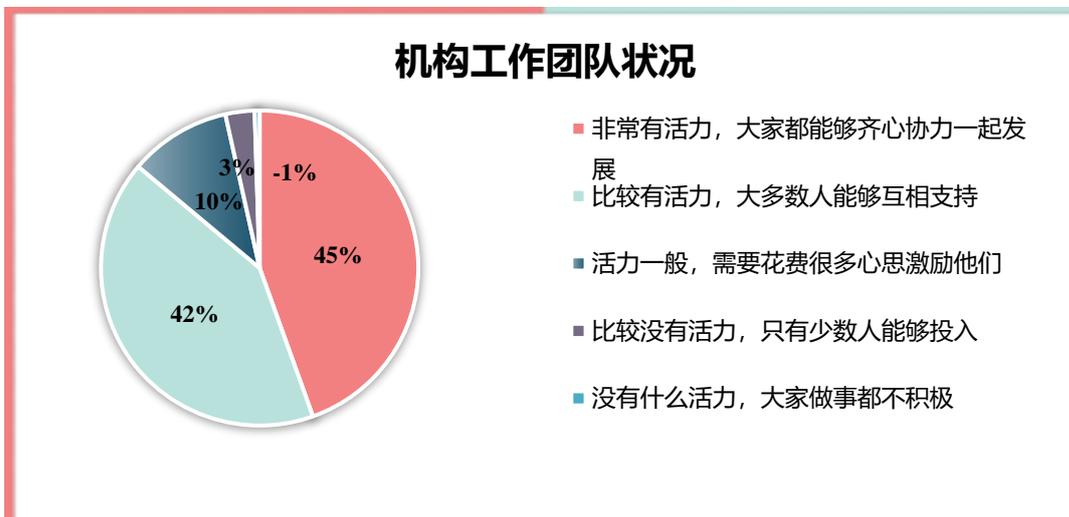


图 16：广义县域社会组织的工作团队活力状况（包含兼职人员）

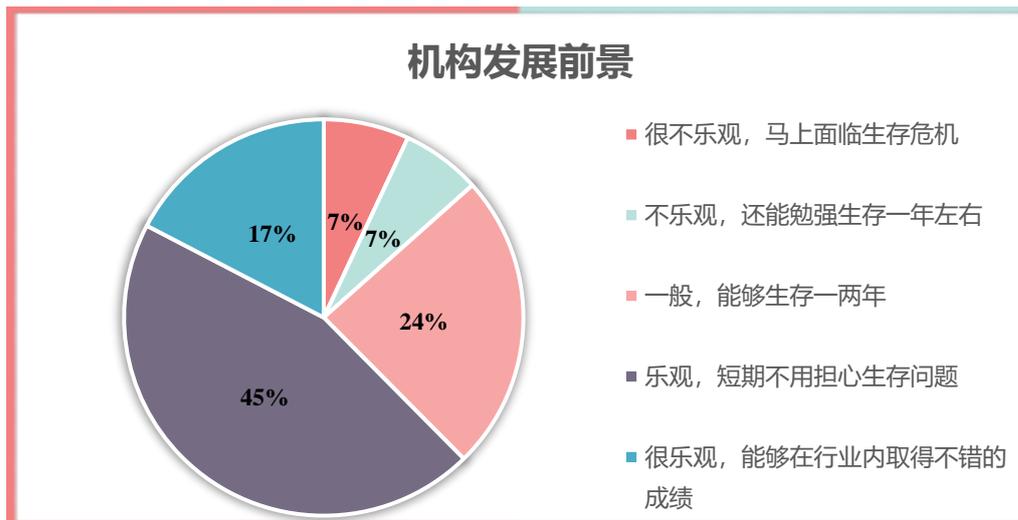


图 17：广义县域社会组织发展前景

7. 74%的县域社会组织面临的最大的挑战是缺乏稳定的资金来源

根据问卷，县域社会组织表示未来发展仍面临诸多挑战，其中 74.26% 的机构认为缺乏稳定的资金来源，其次一半左右的机构是没有专业人才和稳定的项目。另外，值得注意的是，42.57% 的机构认为疫情对于机构项目和筹款的影响均比较大，这也与上文年收入下降的原因相同，可见疫情对于县域社会组织发展都产生了不小的影响，这与整体行业趋势相同，尤其是服务类的机构在项目执行方面颇为受限。

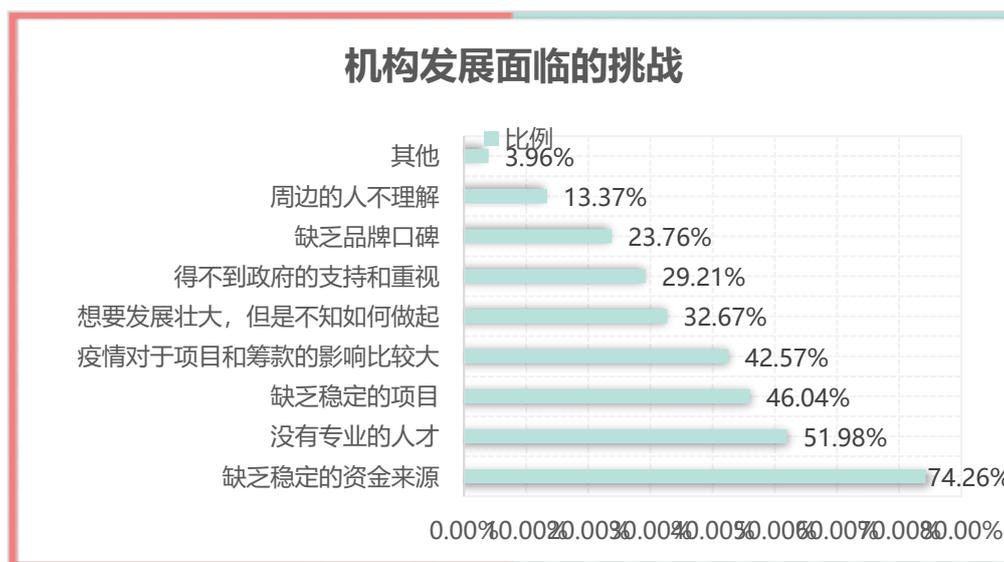


图 18：广义县域社会组织认为自身发展面临的挑战

（二）互联网筹款及平台使用情况

1. 超过一半的县域社会组织进行社会化筹款

有 57.43% 的机构将个人或企业捐赠（包含互联网渠道）作为日常运作的资金来源之一。在这些社会组织中，有 65.52% 的机构会借助志愿者社群进行宣传筹款，55.17% 的机构向特定的个人和公众发送筹款信息，43.97% 的机构会举办线上线下捐赠人可参与互动的筹款活动，34.48% 的机构向企业或基金会定向筹款。

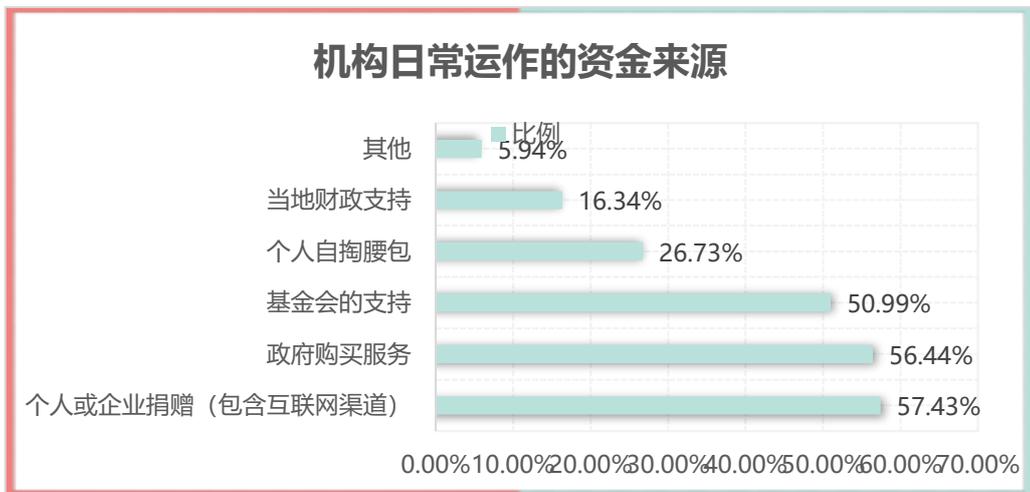


图 19：广义县域组织的日常资金来源情况

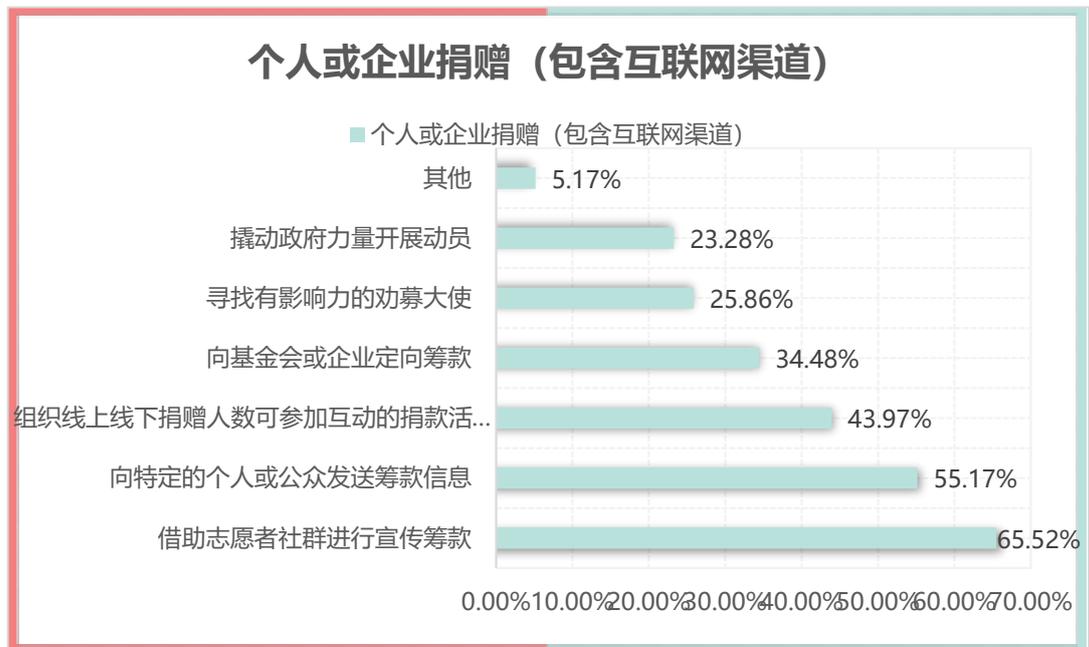


图 20：进行社会化筹款的广义县域组织的筹款方式

2. 接近六成的县域组织持续采用互联网募捐平台进行筹款

有 58.42% 的机构近年来持续采用互联网募捐平台进行筹款。在这些机构中，只有 11.86% 没有人专门筹款，有 44.92% 由机构负责人负责具体的筹款工作，其次是项目团队兼顾筹款，占 20.34%，而有专职筹款人员的仅占 6.78%。

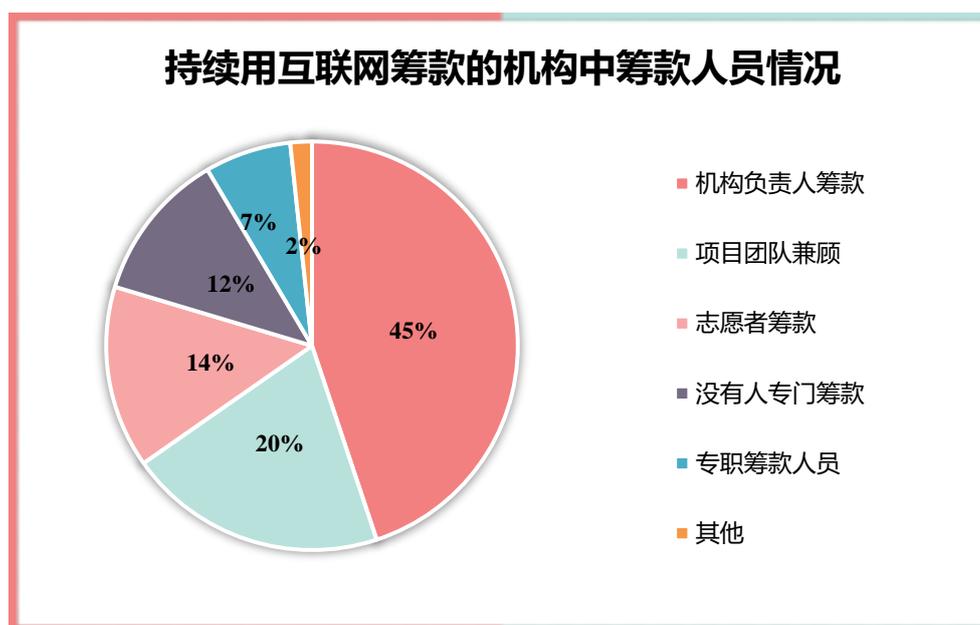


图 21：持续用互联网筹款的广义县域组织中筹款工作人员情况

3. 一半的县域组织每年互联网平台筹资额度在 5 万元以下

在近年持续采用互联网平台筹款的组织中，33.9% 的机构每年互联网平台筹资额度为 1 万~5 万；其次是每年筹款额度在 6 万~10 万间，占比 18.64%；筹款额度在 2 万以内的占比 17%。因此，可以看出接近 70% 的机构每年互联网筹款量在 10 万以内。

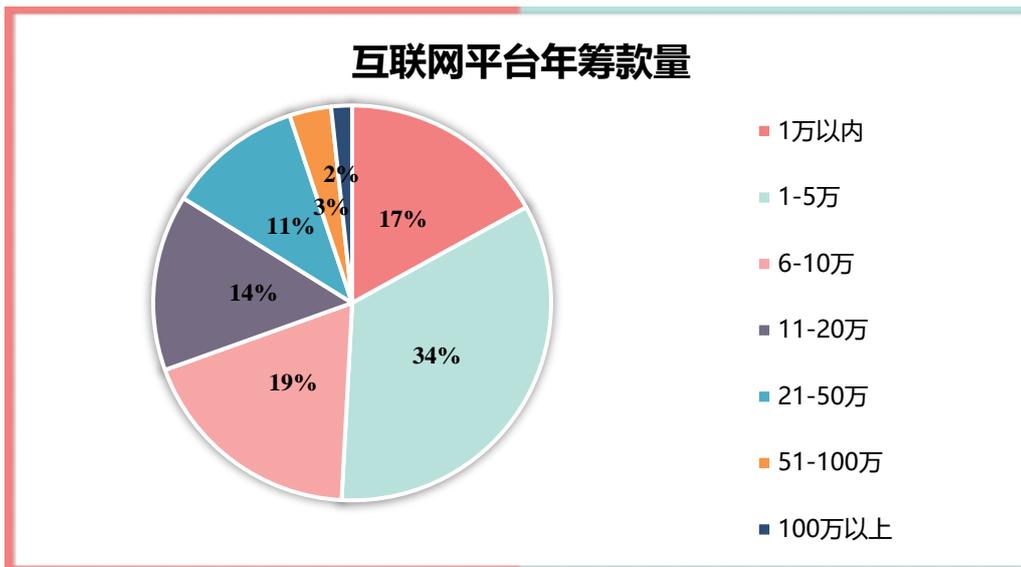


图 22：持续采用互联网平台筹款的广义县域组织每年互联网平台的筹资额度

4. 县域社会组织进行互联网筹款最多的原因是促进机构规范化发展

机构持续采用互联网平台筹款涉及多种原因：第一，筹措资金。在持续采用互联网平台筹款的组织中，45.67%组织认为能够得到互联网平台的流量支持，42.37%认为能够和多家机构一同联合筹款，24.58%认为能够快速获得项目资金，14.41%的组织因为从其他渠道筹不到钱而选择互联网平台筹款。第二，提升自身发展和扩大影响力。55.08%组织认为够促进机构不断规范化发展，50.85%认为能够保持自身与外界交流、提升自己。结合其他数据可以看到，当前互联网筹款平台对于县域社会组织而言，更多的是借助筹款规范自身发展，获得对外交流的机会，真正需要借助平台筹措资金维系以维系组织生存的机构占比较少。

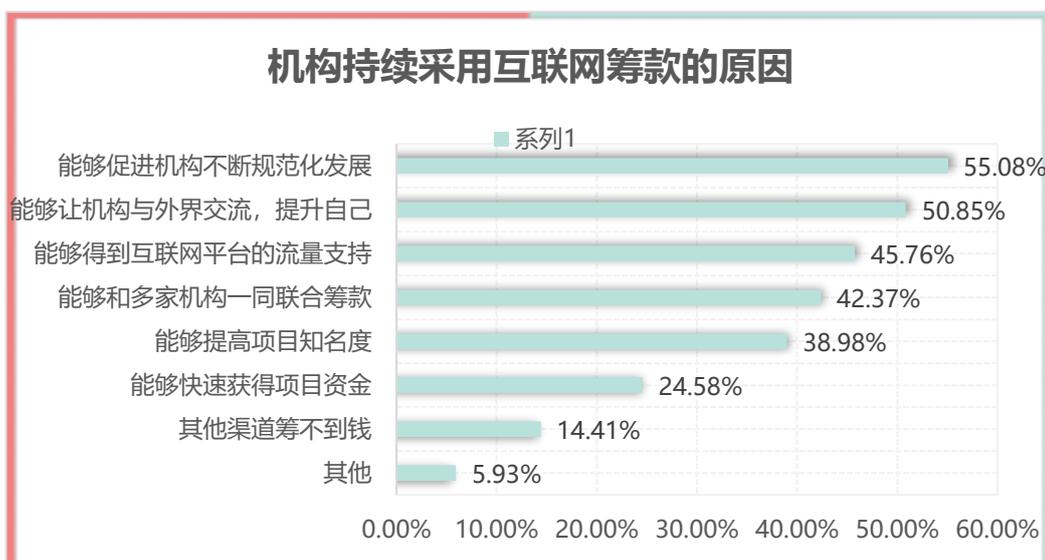


图 23：机构持续采用互联网筹款的原因

5. 超过七成的机构认为公众是出于公益动机进行捐赠

机构获得捐赠的原因多样。首先，基于纯粹公益动机的捐赠占比较多，其中有 72.28% 的县域社会组织认为捐赠人是基于对机构做事和项目的认可进行捐赠；52.97% 的组织认为捐赠人是由于参与筹款活动，认为有意义而捐赠；48.02% 的机构认为自身获得捐赠的原因是公众参与现场活动，感受到服务对象的需求和困难从而进行捐赠。其次，基于非纯粹公益动机的捐赠占比接近一半，其中有 62.38% 的机构认为是捐赠人基于对发起人的认可进行捐赠；52.97% 的机构认为是熟人朋友基于人情关系进行捐赠。

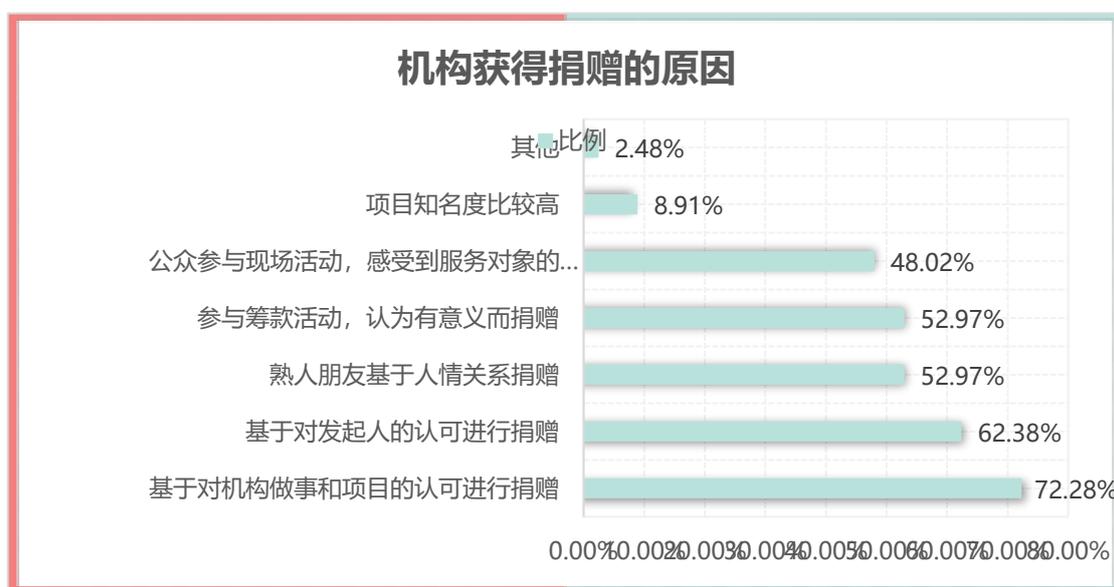


图 24：广义县域社会组织认为机构获得捐赠的原因

6. “破圈”成为筹款的主要难点

14.35% 的县域社会组织尝试过在互联网平台上线项目筹款，但没有持续做。其中，51.72% 的组织是因为不想在朋友圈杀熟，消耗自己的社交资源；48.28% 的组织因为“上线项目太麻烦，没有精力去做”和“怎么努力也筹不到钱”；44.83% 的组织因为没有广泛的动员能力来组织人员协助筹款。从以上数据可以看出，如果社会组织未能实现“破圈”学会社会化筹款，则很容易不再采取相关尝试。

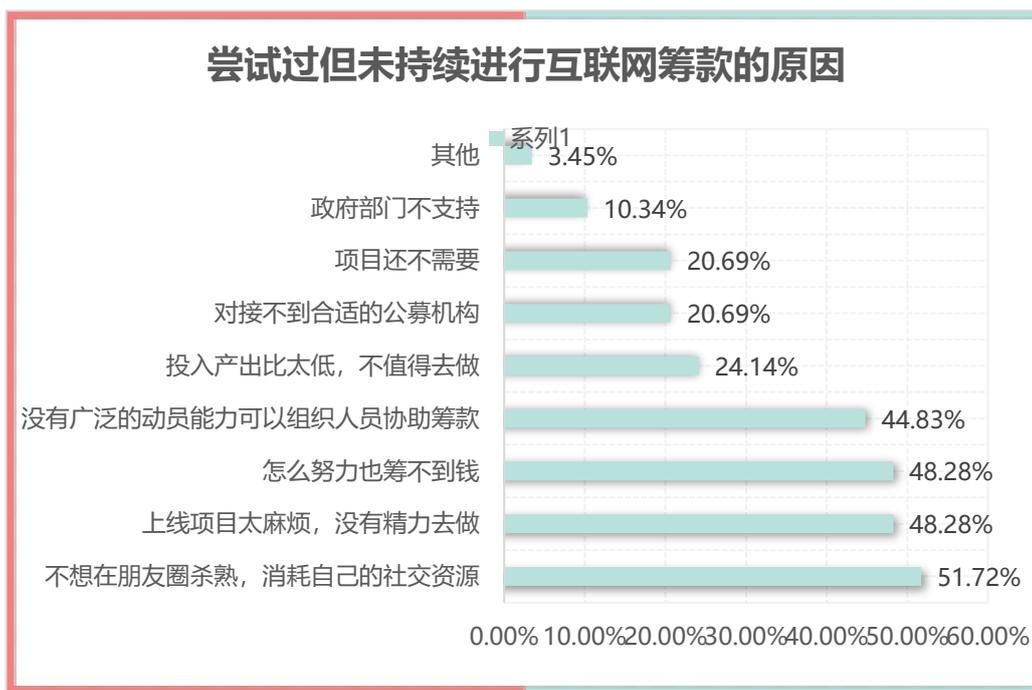


图 25: 尝试过但未持续进行互联网筹款的原因

对所有县域社会组织而言, 48.51%的机构都是认为筹款难在难以突破当前的圈子, 其次是认为大家的捐赠意识还较为薄弱 (占比 47.03%), 以及他人也无法认同和理解机构所做的事情 (占比 31.19%)。

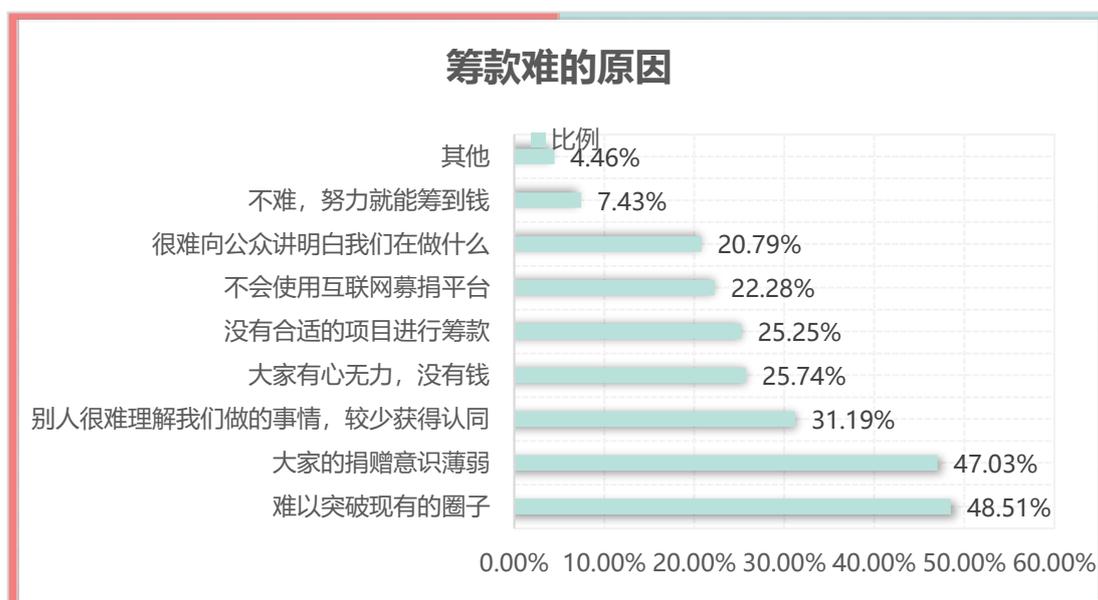


图 26: 广义县域社会组织认为筹款难的原因

7. 27%的县域社会组织从未尝试过互联网筹款

根据问卷调研,27.22%的机构从未尝试过在互联网平台上线项目筹款。其中,有54.55%的机构是因为缺乏专业人员,27.27%的机构是对接不到公募机构,没有合适的项目可以用于筹款以及完全不知道如何上手去做的机构分别均为21.82%。

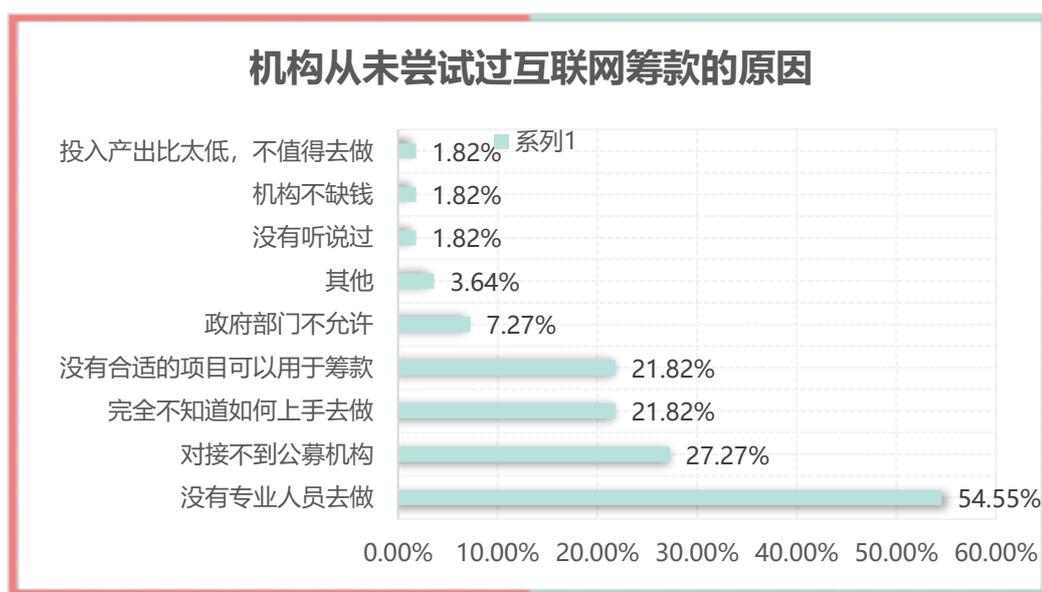


图 27: 广义县域组织从未尝试互联网平台上线项目筹款的原因

8. 93%的机构使用腾讯公益平台

根据问卷,在持续使用互联网平台筹款的县域社会组织中,93%的组织正在和腾讯公益合作,明显高于其他公益平台的使用比例;其次有38.14%的机构采用支付宝公益。

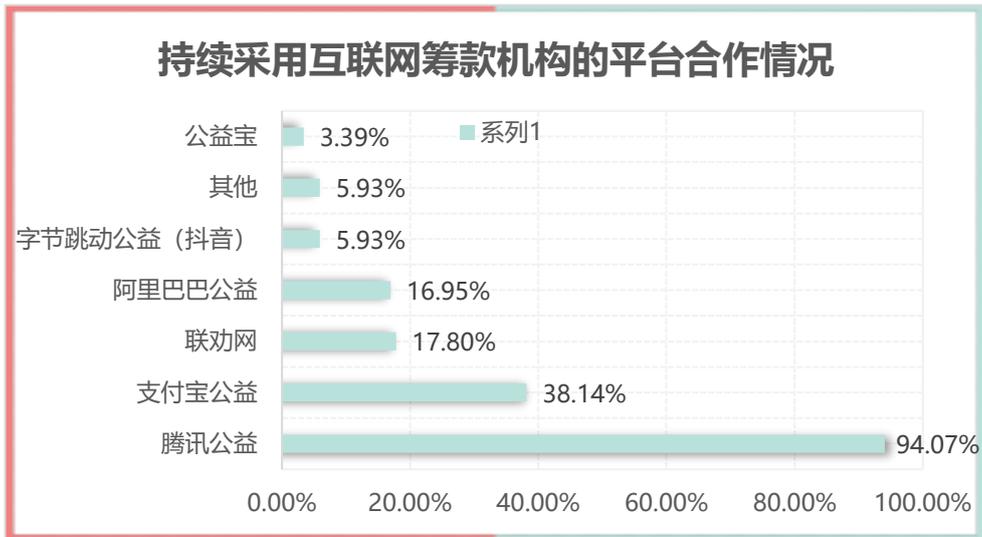


图 28：持续采用互联网筹款机构的平台合作情况

在访谈中县域社会组织反馈使用腾讯平台的主要原因如下。第一，对于腾讯公益平台的了解程度较高。在问卷调研中，也显示出了解腾讯平台的社会组织的比例要远高于其他平台，84.16%组织了解腾讯平台，了解支付宝公益平台的组织占比 50.5%，位居第二；第二，便于面向熟人网络筹款。进行线上筹款的县域组织首选面向自身的熟人网络进行劝募，腾讯平台更便于组织成员在自身微信朋友圈的扩散传播以及社交好友直接捐赠。第三，受所合作基金会的平台选择影响。很多机构是为所承接的基金会项目进行筹款，基金会选择腾讯公益平台上线项目，并负责跟平台对接、完成上线项目的前期基础工作，机构只要转发相关筹款链接即可。

在访谈中，有个别县域组织会通过以下形式在支付宝平台上进行筹款：第一种是通过动员本地小商户以消费捐的形式来为上线平台的公益项目筹款；第二种是开展一对一项目筹款。组织自身感觉相比于其他平台，“支付宝平台更容易获得流量支持”，“尽管有相对严格的规则要求，但不需要过多精力进行项目的营销，只要做好项目的执行和反馈”。

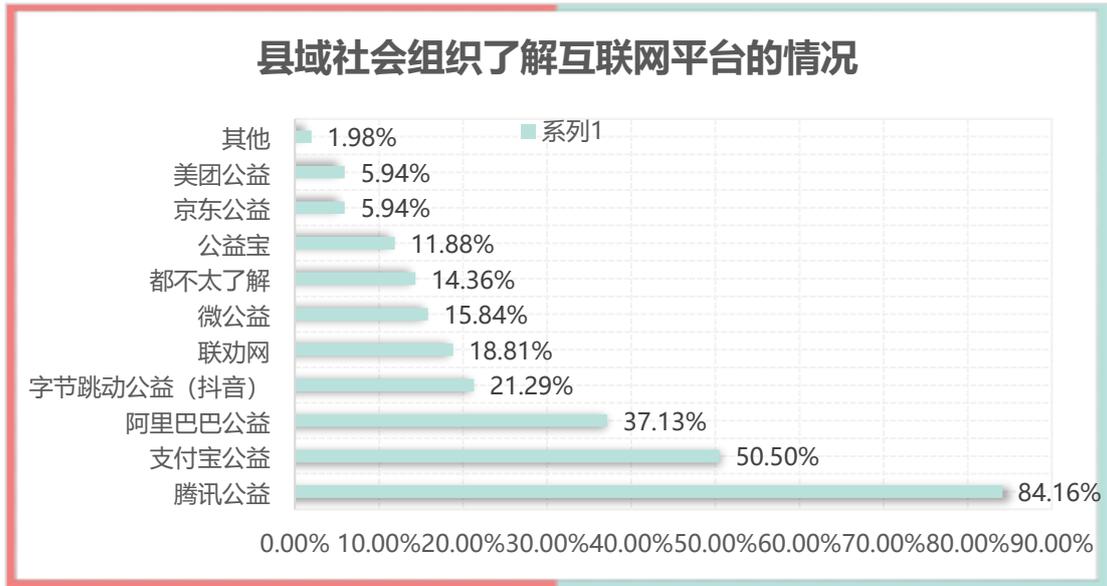


图 29：广义县域社会组织对不同互联网平台的了解情况

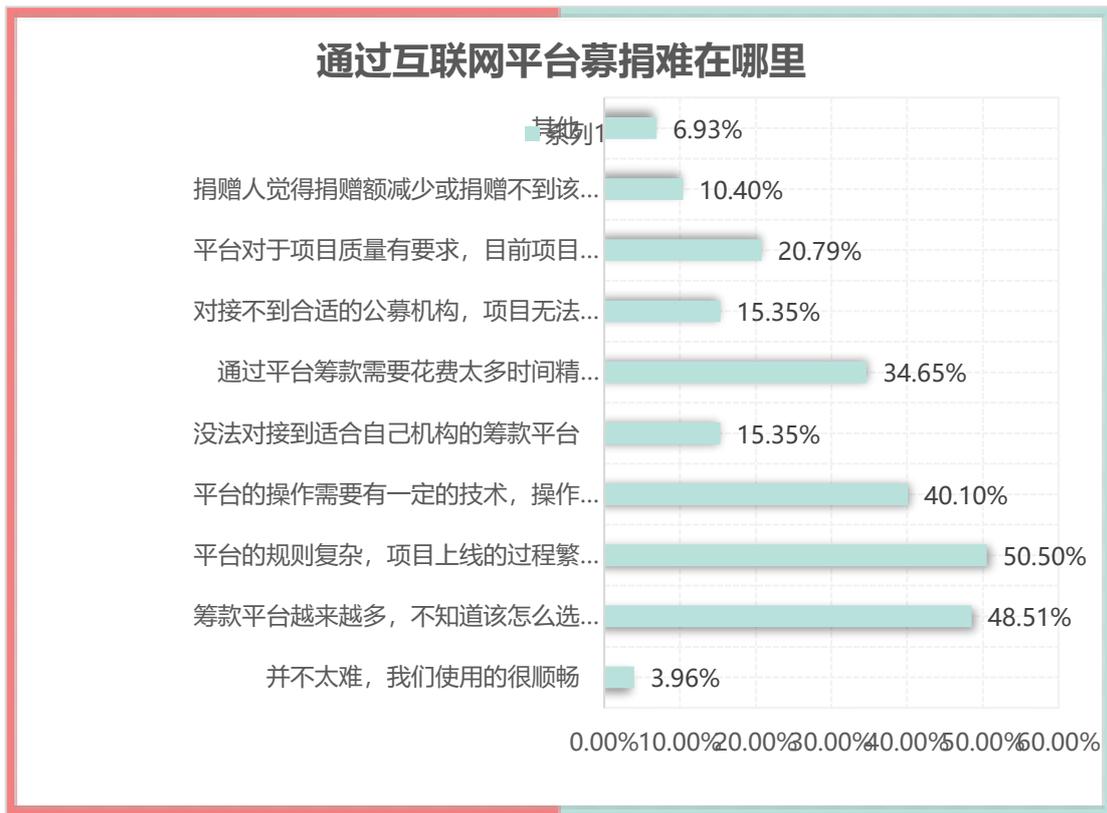


图 30：县域社会组织认为通过互联网平台募捐难在哪里

9. 超过 90%的县域组织参与互联网筹款是通过类似“99 公益日”等活动筹款

近年来持续通过互联网筹款平台进行筹款的组织中，91.53%的机构会参与类似“99 公益日”等活动筹款，开通月捐通道的占 22.8%，和互联网平台合作上线长期筹款项目的比例的机构占 19.49%。

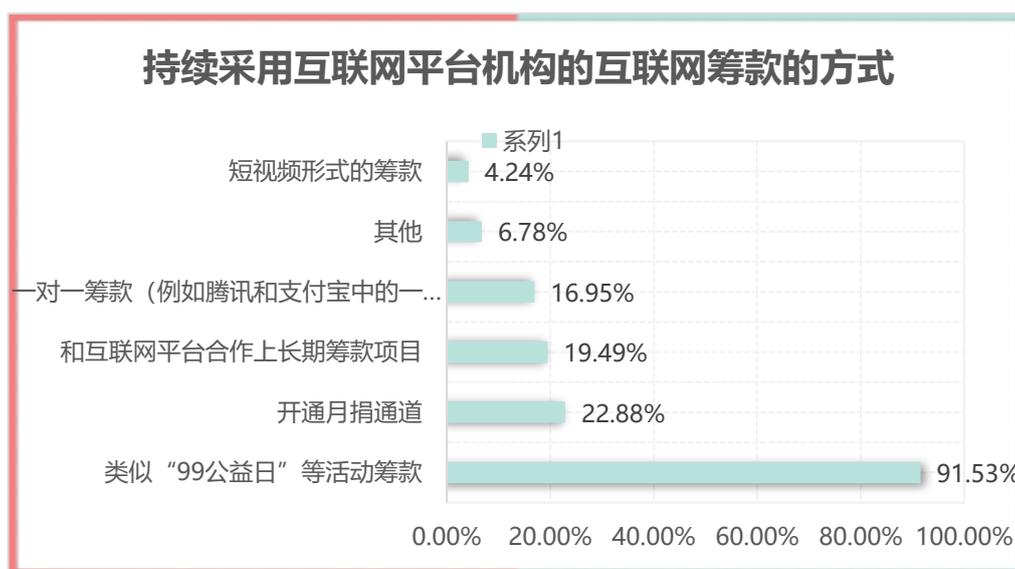


图 31：持续采用互联网平台的广义县域组织采用的互联网筹款方式情况

在调研中看到，县域社会组织开通月捐通道和上线长期筹款项目比例较低的主要原因如下：第一，对于可以使用的互联网筹款形式了解较为不足；第二，月捐和长期筹款对于机构项目操作规范性、人员精力投入有较高要求，对于组织自身执行能力和项目质量都是较大的挑战。

10. 22.8%的县域社会组织开通月捐通道

近年来持续通过互联网筹款平台进行筹款的县域组织中，22.8%的组织开通了月捐通道。在月捐金额方面，70%的组织通常收到的月捐额度不高于 30 元，其中，33.33%的组织通常收到的月捐额度在 21-30 元之间，29.63%的组织在 11-20 元之间，7.41%的组织在 0-10 元之间。考虑到目前有的平台的月捐额度可以月捐人自主设定，有的平台的额度由机构设定不同档位再由月捐人选择，因此该数据只能较为粗略的勾勒出月捐人的金额偏好。

需要提到的是，根据 2022 年灵析发布《公益行业灵析月捐发展报告》显示，2021 年灵析平台上约 61%的月捐人选择了 0-10 元的低门槛月捐档位，选择 30-60 档位的月捐人位列第二名占比约为 15%。基于不同月捐金额占比数据，可以看出目前已经开通月捐的县域组织获得的单笔月捐额度相对较高，从一定程度上反映出县域社会组织的月捐人捐赠意愿更强。

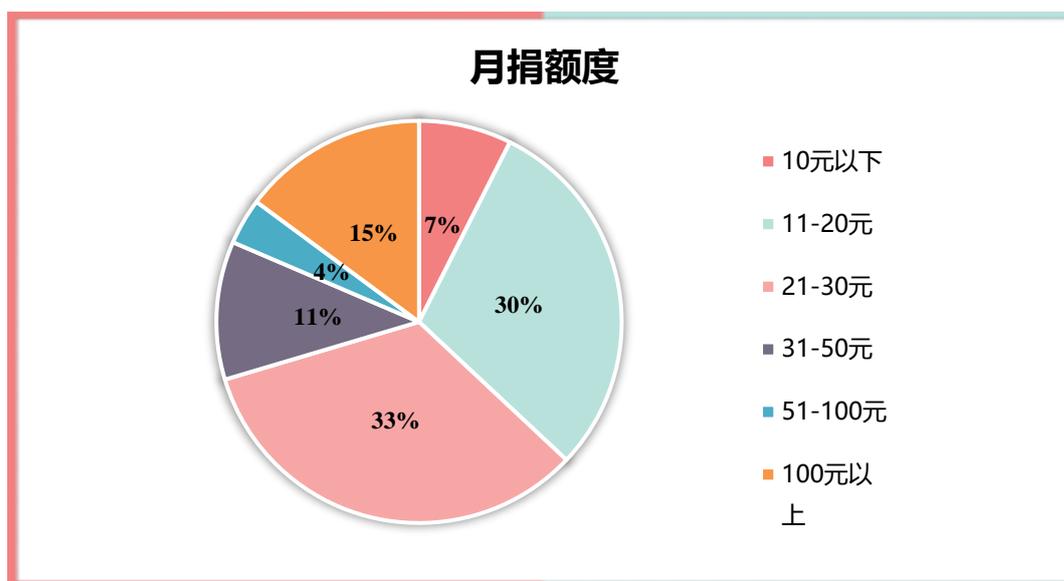


图 32：开通月捐的广义县域组织月捐额度情况

在月捐人数方面，此次问卷调研显示，在开通月捐通道的机构中，37%的机构月捐人不超过 30 人，40.7%月捐人在 30-100 人之间，有 22.3%在 100 人及以上，其中人数较多的两家机构为万州区江城公益慈善发展中心和庆阳志愿者协会，分别为 851 人和 251 人。

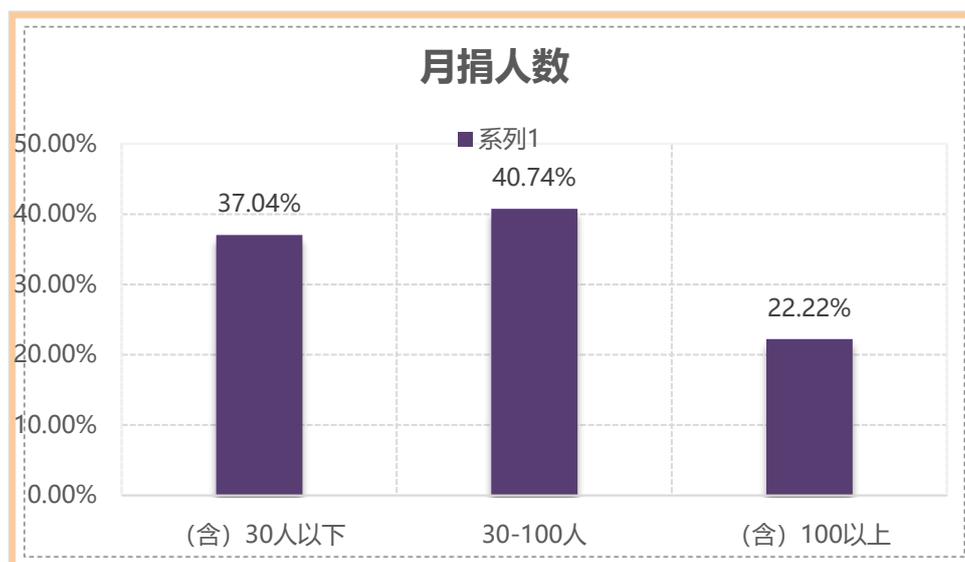


图 33：开通月捐的广义县域组织的月捐人数情况

四、筹款模型的应用：三类县域组织的发展状态

县域社会组织可以分为社团、社工机构和社会服务机构，在我们所调研的202家机构当中，社团共103家，占比达51%，其次是社工机构，有63家，占比31%，社会服务机构占比17%。

（一）志愿者/义工等社团具有从核心圈层出发的优势

县域社会组织中的社团可以分为两类，一类是志愿者/义工机构；另一类是红十字会、慈善会等官办型社会组织。

1. 志愿者/义工协会的核心圈层特点突出，第二圈层具有一定基础

在县域公益组织中，志愿者/义工协会数量占比较多，当前数据中共有76家，占社团总数的74%。通常情况下，机构的创始人或团队在看到县域当中急需帮助的人群后，因为善念和纯粹的公益初心开始对其进行帮扶。由于个人的帮扶力量有限，于是便通过组织志愿者服务活动号召身边更多的人参与。在县域里比较常见的志愿服务活动有，一对一助学、大病儿童救助、孤儿院/敬老院慰问、捡垃圾等等。随着参与的人越来越多，在当地形成了具有一定规模的志愿者团队，为能够让志愿服务能够持续、合规开展，创始人或团队正式注册成立志愿者/义工协会或是联合会。

由此，志愿者/义工协会这类县域组织的核心圈层都不缺乏公益初心，核心骨干的自主投入意愿强，团队活力相对较高。同时，因为协会在服务活动的开展已经卷入了一定数量的志愿者，第二圈层中沉淀出一批相对稳定的志愿者。但如果志愿者/义工协会在开展筹款活动时缺乏动员意识或相关手法技巧，使得核心圈层的优势无法全部发挥，同时本身对团队或项目具有较高认可度的第二圈层也可能处于“休眠”状态或低水平消耗状态。

另外，需要提到的是，通过访谈发现目前有些志愿者/义工协会尽管已经形

成具有一定温度的核心圈层，第二圈层也初具规模，但是由于还停留在简单奉献爱心、组织热热闹闹活动或是单纯以政府购买服务为导向的服务思路中，尚未进入到系统化解解决社会问题的轨道，因此对于持续探索更大范围的社会化筹款和筹集资源的动力不足。

如下图所示，志愿者/义工协会人数在 100 人以上的最多，从线性斜率来看，其志愿者人数也较多，其次是社会团体的志愿者人数。社工机构和其他社会服务机构的志愿者人数情况相似，总体 1-10 人区间内的较多。

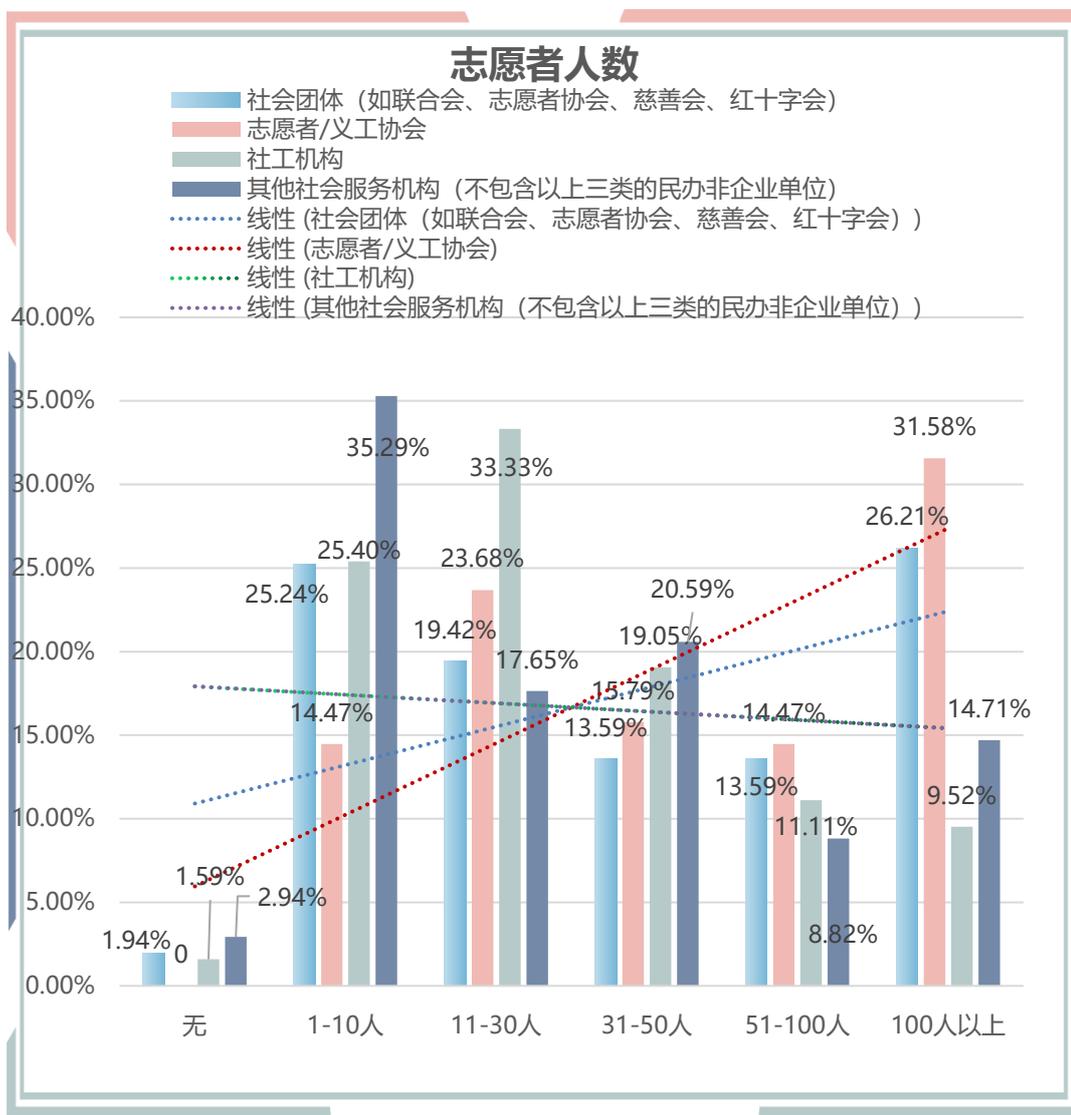


图 34：社会组织志愿者人数

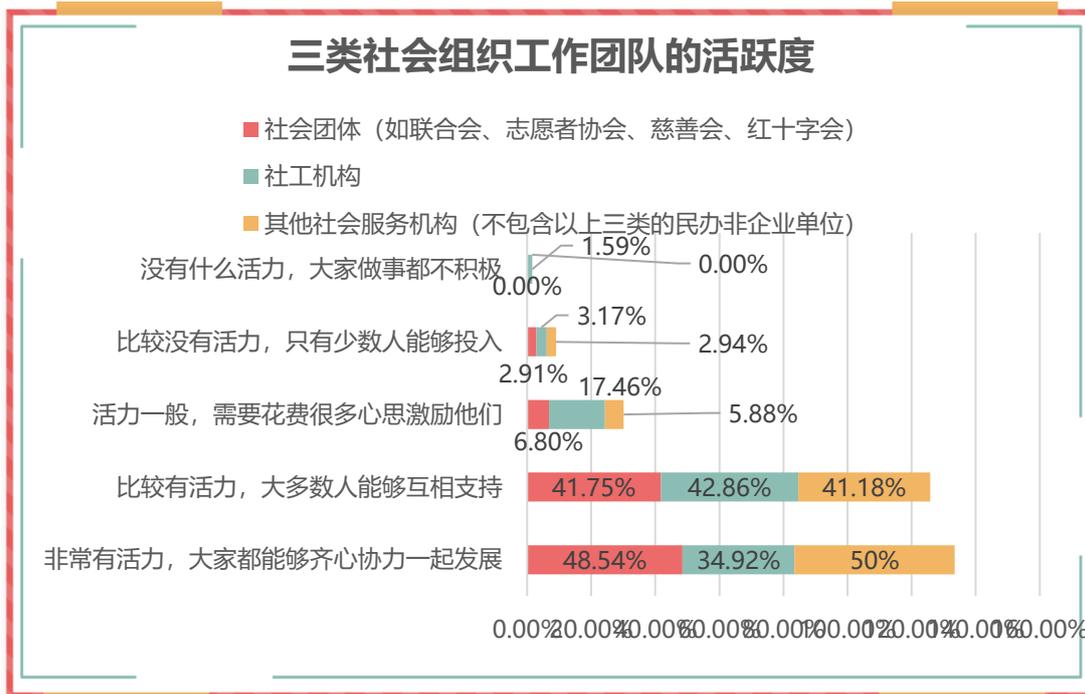


图 35: 三类社会组织工作团队的活跃情况

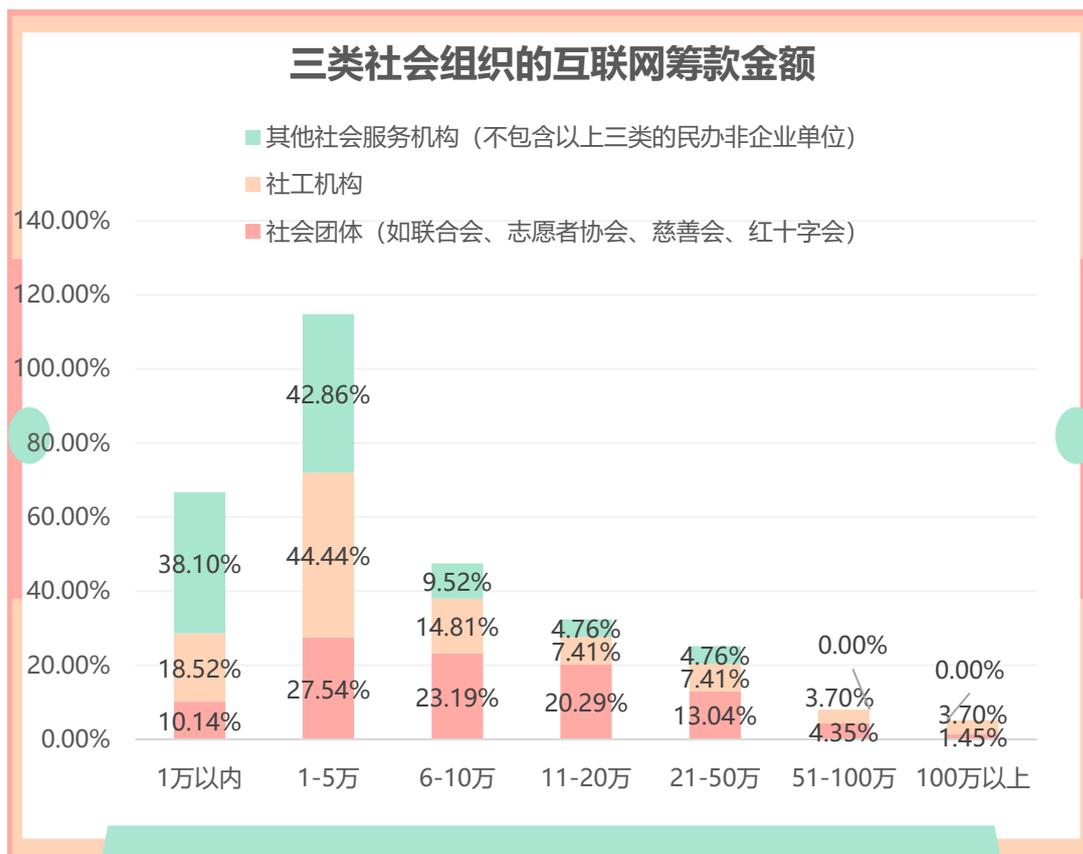


图 36: 三类社会组织的互联网筹款金额

2. 志愿者/义工协会走向专业化发展时成立社工机构

在问卷中，县域社工机构共有 63 家，其中有 40 家组织在注册成为社工机构之前是以志愿者团队志愿者协会的形式开展活动。这表明，约三分之二的社工机构都具有志愿者协会的基础以及相应特点。

在访谈中，也有不少县域社工机构的发起人和相关志愿者协会的发起人是同一批人。最初这些团队的核心成员是通过志愿者活动聚集起来的，出于以下两个核心因素在后期发展过程注册成立社工机构：一是核心团队自身萌发出追求专业化、职业化发展的诉求，希望通过单独成立社工机构的形式招聘更多的专职社工，将以往零散活动转化为具有更强目标性、体系性的项目，通过募集项目运作资金和执行维持专业团队长期运转；二是在县域中社工机构在承接政府购买服务更具有身份优势，于是很多志愿者/义工协会注册了另一个社工机构，但实质上是同一批管理和运作人员。通过问卷数据可以看到有志愿者和义工协会发起背景的社工机构在团队活力和志愿者人数方面也具有一定的优势。

（二）官办类社团容易从第四圈层出发

在本次调研数据中，社团总数为 103 家，其中红十字会、慈善会、以及政府牵头成立的扶贫开发协会等官方背景的社团有 21 家，占比 20.38%。

1. 官办类社团成立较早，部分开始走向社会化发展路线

这一类型的县域社会组织主要是由政府部门牵头，来募集社会资源解决民生问题，如下图所示，他们大多注册成立时间较早，大部分在 2015 年以前成立。近几年部分社会组织开始活跃起来，走向社会化发展的路线，例如，其中 95% 以上的机构已经在持续运用互联网募款平台筹款。这跟互联网募捐平台推动官办机构下场有一定的关系。

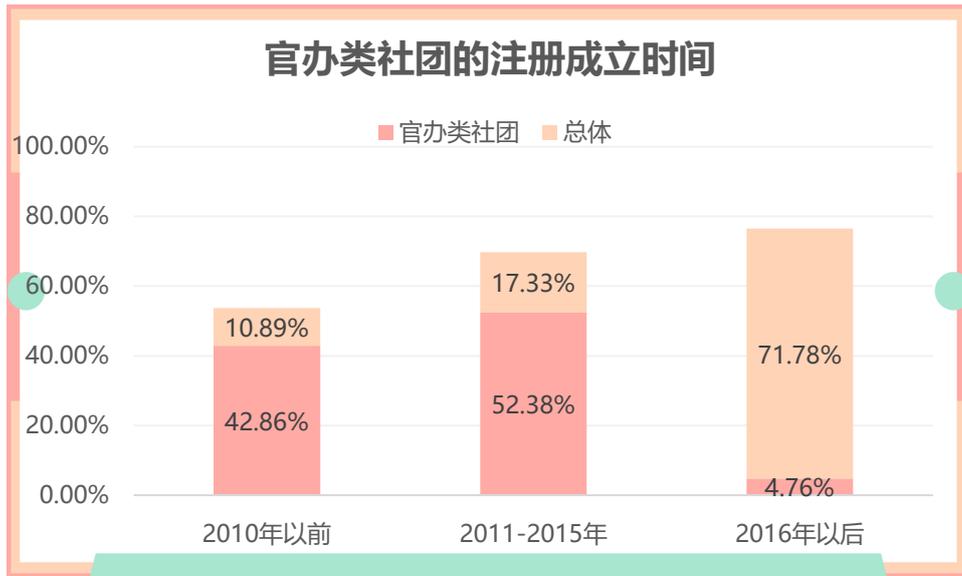


图 37：官办类社团的注册成立时间

2. 官办类社团资源优势突出

这类组织一旦开始发展，其自身优势非常明显，例如能够借助政府网络，动员政府官员、当地企业家、乡贤等参与捐赠。与此同时，因其带有的官方背景的性质、具备公募资格等等，在当地也具有一定的公信力，是早期公众参与公益捐赠的平台。因此，官办类组织自身具备资源和渠道优势，能够将捐赠人卷入到四圈层当中。如前所述，即使能将捐赠人卷入到四圈层，也要从一圈层能力夯实，逐步向二三圈层拓展。通过调研，我们也能发现一些官办类型的组织不再是单纯地运用自身优势和资源在四圈层发力。而是从一圈层逐步拓展，项目运作能力和专业性提升，充分进行社会化的动员。

对于大部分官办类社团而言，虽然其具备天然优势，能够借助政府网络与当地各个部门建立筹款渠道，但其也面临着社会化转型。需要将公信力转化为专业能力及动员能力，建立与社会公众互动的机制，来获得社会持续的更多的捐赠。与此同时，机构要面临来自社会的公开监督，这对机构自身来说，项目的专业度、有效性和社会价值能够让社会公众获得信任，这是对机构专业性发展提出的挑战。

3. 问卷所调研的官办类社团具有社会化特质

在本次调研中，志愿者协会共有 76 家，占社团总数的 74%。从数据对比来

看，志愿者社团和官办类社团在项目、筹款等多方面的表现并无太大差异，其主要原因可能是收集数据时会出现系统偏差，即填写问卷的官办类社团已经走向社会化¹³。

从访谈来看，大量县域里官办类的社团还处于“沉睡”状态，并未做很多事情，但是也有一些官办类社团从省级便开始注重调动和盘活县域社会组织，以四川省红十字会和云南省红十字会系统为例，这两个地区的红十字会系统设置了相关机制，比如微创投项目比赛等，调动县一级的社团活跃起来，真正发挥作用。因此，当前收集到的社团类社会组织从数据来看，都具有典型志愿者协会类的特点。

（三）社工机构较多依赖于政府购买服务获得生存资源

除了志愿组织外，近些年逐渐兴起的是社工机构，其主要基于政府的政策支持和扶持。如上文所言，在注册为社工机构时没有前期志愿者活动基础的机构只有 23 家，占社工机构的 36.5%。

1. 纯社工机构活跃度相对较低

社工机构其成立的背景不同，组织的状态也存在一定的差异。其中，一种类型是从已有的志愿者、义工团队发起，有较好的社会群众基础，在机构发展的过程中看到提供社会服务的社工机构形式，从而注册成立了社工机构。而另一种类型则是个人发起注册的社工机构，就是以提供社会服务、开展政府购买为主。因社工机构发起背景不同，其在组织的状态上有所差异。

社工机构的项目和资金来源多以政府采购为主。两种不同发起背景的社工机构对比，前者政府采购占比相对较低，如下图所示，纯社工机构（没有志愿者团队的发起背景）政府购买服务比例为 95.65%，而所有社工机构的政府购买服务比例为 85.71%，明显高于平均水平。但在基金会支持与社会化筹款方面更强，这跟团队早期开展的志愿服务类活动所积累的社会资源有关。

¹³ 从数据收集情况即可判断，因为本次问卷收集是面向所有县域社会组织，且未通过官方渠道发布，因此，能够填写问卷的社会组织往往是活跃的社会组织，至少不是县域中的“僵尸型”官办机构，所以，总体而言，数据可能会出现系统性偏差，即数据中的官办类社会组织可能已经偏社会化运作，非典型的官办类县域社会组织。

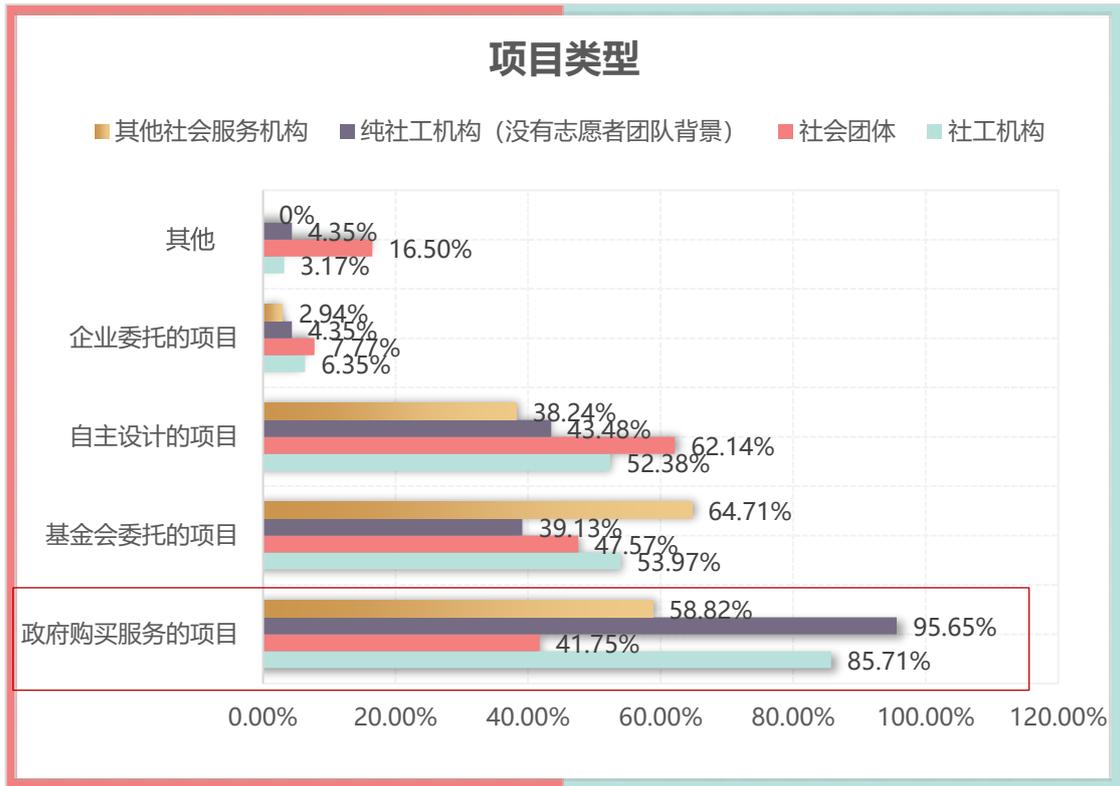


图 38: 不同类型机构的项目情况

如下图 39 所示，两者对比来看，以志愿者团队发起的社工机构更有活力，85%自评有活力的；而非志愿团队发起的社工机构，比较有活力的占 65.21%。而机构的发展前景受团队活力的直接影响，如下图 40 所示，与之相应的纯社工机构的发展前景乐观度小于志愿者团队发起的社工机构。

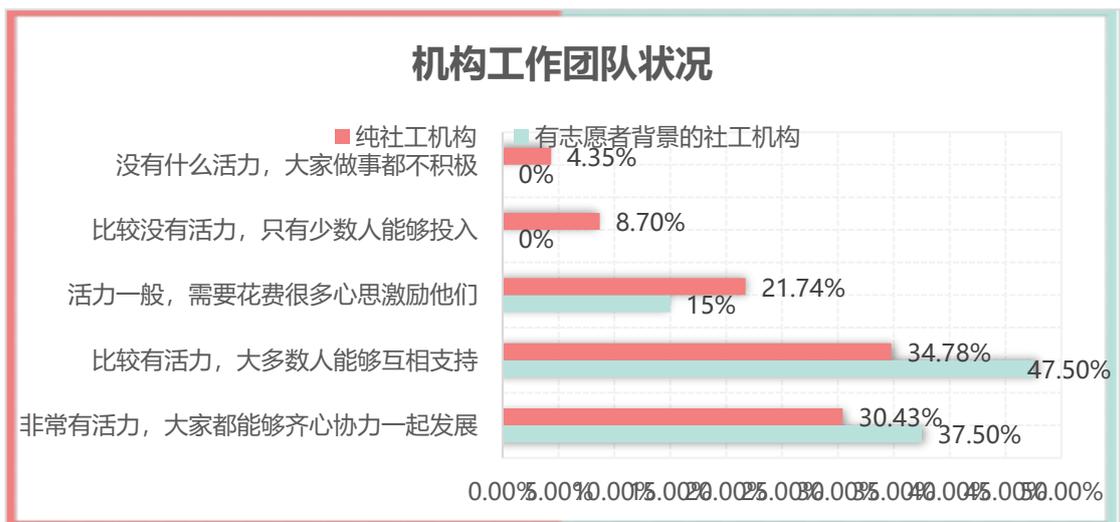


图 39: 机构工作团队状况

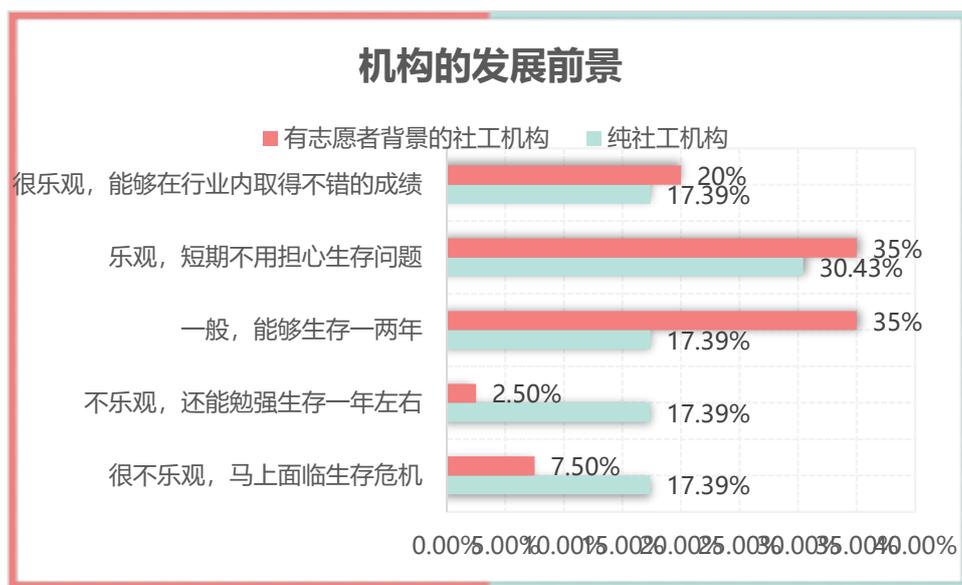


图 40：机构的发展前景

综上所述，非志愿者团队发起的社工机构在核心圈层吸引力有很大提升空间，而有志愿者背景的社工机构在第二圈层的优势非常明显，可以动员志愿者参与筹款。

2. 社工机构相对较少参与互联网筹款

通过调研发现，参与互联网筹款的机构多因承接大型基金会的公益项目，或是基于自主设计的公益项目进行互联网筹款。虽然社工机构以承接政府购买服务项目为主要发展方向，如下图所示，其政府购买服务的资金来源占比 87.3%，但在为特定群体提供帮助的时候，也同样感受到政府采购的局限，还需要通过社会力量解决一些问题。近年来，社工机构也开始利用互联网平台尝试筹款，但也能看到，纯社工机构因为缺少前期的社会资源的积累，以及专业的人负责，在互联网筹款方面参与的机构相对较少，持续采用互联网筹款的机构比例为 42.86%，远低于另外两类社会组织。

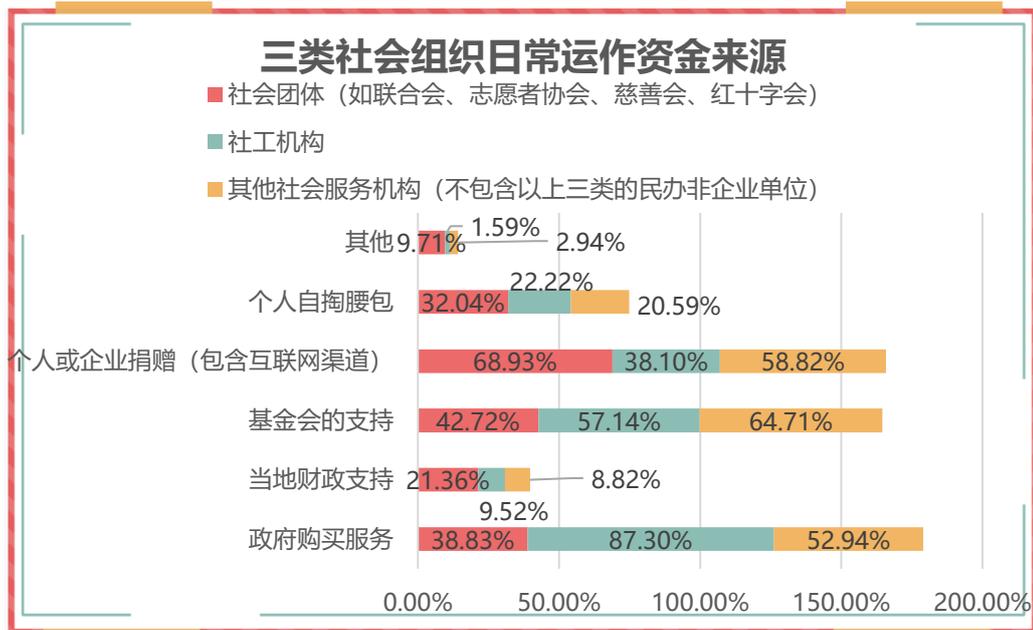


图 41：三类社会组织日常运作资金来源

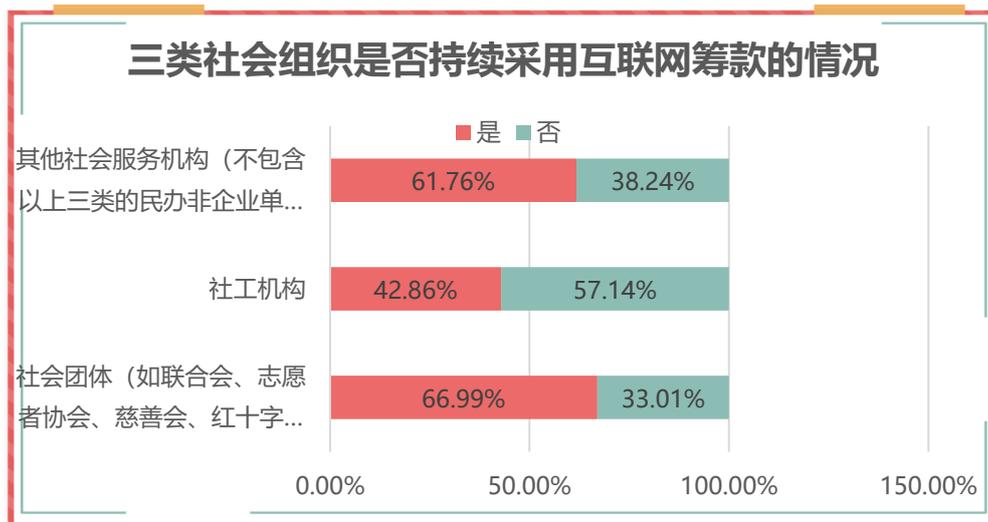


图 42：三类社会组织是否持续采用互联网筹款的情况

3. 社工机构以专业服务为主，志愿者较难参与进来

不论对于哪种社工机构而言，社工机构的项目与志愿者协会所做的事情有很大不同。

社工机构成立的核心业务以承接政府采购项目为主，其项目目标以达成政府的目标为主，也无法兼顾到如何为志愿者提供参与志愿服务的平台。此外，其项目更多是将资金转化为具体的服务递送给服务对象，项目特点一是不易看到直观效果，且效果也不容易衡量；二是因为需要相应专业技术，志愿者难以参与到服

务活动中。

志愿者协会本身就由志愿者发起，所做的事情往往是递送物资，受助对象接收到物资即意味着服务达成，项目效果突出且大量志愿者可以无门槛参与。

因此，基于两种不同的特点，社工机构从核心圈层扩展出去有较大挑战，但是也有部分社工机构意识到需要专门设计志愿者可以参与的活动，以此扩展到第二圈层。

五、当前的挑战与困境

（一）缺乏相应视野，使得现有资源未得到最大化使用

县域中资源的确不够丰富，但是对于很多县域社会组织发展而言，仍然有诸多可以利用的资源，例如，存在一定数量的志愿者资源，有良好的社会人际网络基础，且政府在一定程度上也会给予认可或支持（政府不太支持的比例仅为 5.45%。）。

但是由于大部分县域社会组织缺乏本报告中四圈层筹款模型的视角和社会化动员的技术，以一种“竭泽而渔”的方式在简单、粗暴的消耗资源，丧失了资源能够获得延展和增加的机会。其中有相当一部分组织因为不断消耗而感到筹款难度增加，甚至有的因为感到难以“破圈”而选择不再使用互联网筹款。

问卷显示，县域社会组织在最初参与互联网筹款时，超过 90%是从腾讯 99 公益日开始的。而腾讯平台筹款本身的特性也是从微信朋友圈面向熟人开始，大家的筹款方式只有请朋友帮忙转发、捐赠，这使得很多人在筹集一两次后便不愿再“杀熟”。问卷数据也表明，51.72%的县域社会组织尝试过互联网筹款后不再使用的原因是不想在朋友圈“杀熟”，消耗自己的社交资源；以及有 48.51%的社会组织认为当前筹款难在难以突破当前的圈子。

此外，不会筹款便难以意识到需要专门筹款，更不会朝筹款专业化、专职化方向努力。当前县域社会组织中，只有 6.78%的机构有专职筹款人员，接近一半的机构筹款是由机构负责人开展。很多时候大家会将筹不到款归因于没有专人筹款，不会专业技术。例如，没有尝试互联网筹款的机构其 54.55%的原因是没有专人去做。而县域社会组织也认为当前没有资金供养专职筹款人员，甚至在访谈中有机构已经表明互联网筹款是大机构的专属，作为县域社会组织的他们已经放弃。基于此，县域社会组织互联网筹款便会陷入困局。但实际上，是他们未了解筹款的逻辑，如果其知道如何利用当前有限的资源，专职用于做什么样的事情，人才便会创造性的供给。这里也需要特别说明，一方面，不是倡导当前县域社会组织需要培养专职筹款人员，而是需要有筹款意识，专门筹款；另一方面，筹款不仅仅是学习筹款技术，而是了解筹款思路，进而逐步提升机构筹款能力。

所以，综上所述，缺乏资源也不能简单地只看见环境，缺人不能简单地只看见表象，同样在资源有限的条件下，总有很多县域社会组织已经突出重围，那便是已经掌握了筹款的逻辑和思路。

（二）停留在第四圈层，满足于虚假繁荣

县域社会组织往往很容易从第四圈层出发，不管是基于人情面子，亦或是政府关系，很多社会组织最初都从第四圈层得到了“第一桶金”。但是很多组织却满足于此，长久地停留在筹款的第四圈层。当然，最终会导致第四圈层资源耗尽，社会组织的运作也未进入到核心圈层。同样，很多县域社会组织停留于此有两个原因，一是没有意识到需要往核心圈层发展；二是不知道如何突破圈层。

（三）缺乏品牌项目，忽略筹款内功

通过访谈，发现目前县域组织的项目方面在很大程度上存在两个短板。**第一，缺乏清晰的问题意识，项目可积累性差。**很多县域社会组织是从志愿者活动做起，停留在好人好事的活动中，部分还未意识到解决社会问题的专业性，进而也缺乏夯实项目的尝试与探索。同时，许多组织的服务活动缺乏连续性往往都是今年这个主题，明年那个方向，主要围绕着资源而转，项目可积累性差。**第二，在自身服务技术的梳理和积累方面面临巨大挑战。**大部分组织在访谈中都表示自身缺乏对于已有项目执行经验梳理的能力，对于已有服务专业技术和项目价值的提炼存在困难。这在很大程度上制约了自身项目模式的形成，项目价值和效果的稳定输出。

总的来说，尽管目前通过问题显示有 72.5% 的县域社会组织拥有持续稳定的项目，但是在实质上能够拥有品牌项目的组织仍占比较低。

（四）互联网募捐平台渠道不畅通，缺乏外部资源

超过 90% 的县域社会组织利用腾讯平台筹款，且一半以上的只了解腾讯公益平台和支付宝公益平台，其次只有 37.13% 的机构了解阿里巴巴公益平台，以及 21.29% 的机构了解字节跳动公益平台。

县域社会组织并不了解平台，且了解的渠道大多是通过募捐平台的官网、公众号等公开渠道自行联系（例如打电话、发邮件或发微信等）。他们认为通过互联网平台筹款较难的原因主要也在于平台的规则复杂，项目上线的过程繁琐，以及筹款平台越来越多，不知道该怎么选择不同的平台。同时，有接近 30%的县域社会组织不去尝试或不持续使用互联网筹款平台的原因是对接不到合适的公募机构。

总之，县域社会组织作为相对较弱势的一方，互联网募捐平台离他们较远，渠道还不够畅通。

（五）县域里的现代公益理念不足

县域社会组织往往是从志愿活动做起，凸显出做公益的人士也是极具公益初心，在本次所调研的数据中，从事公益行业最多的原因是热爱公益，喜欢做好事，占比 73.76%。但是也有很多县域里的志愿者纯粹地认为公益便应该自我奉献，有些志愿者在转为专职人员开始拿薪资以后，都可能会受到周围人的不理解、不认可，甚至是被鄙视、低人一等的。

而这样的理念会产生很重要的影响，那便是阻碍团队专业化、专职化发展。县域社会组织满足于、停留于好人好事阶段，不愿意往前发展，更不会涉及筹款，如此一来便会停滞或逐步不被需要，因为扶贫济困的事情会越来越少，社会服务的需求在逐渐增加，这需要更为专业的人员投入足够多的精力，探索解决相应社会问题的方法。

此外，县域里人们整体对于筹款和公益的认识也是不足的，有接近 30%的机构认为筹款比较难，难在于别人很难理解他们做的事情，较少获得认同。这也在一定程度上会影响到县域社会组织的筹款现状。

六、未来行动方向与建议

（一）需要有外部机构支持，开拓其视野，引导其理念

县域社会组织依靠自身探索和发展是远远不够的，对于外部机构而言，开拓其筹款视野，了解筹款格局，让其意识到如何利用有限资源是非常关键的。例如，在本研究中，提及如何破圈以及如何利用志愿者筹款等内容，对于县域社会组织而言是非常迫切的。

而这需要诸多大型机构深度投入、持续给予、陪伴成长才能够实现。

（二）促进其项目发展，夯实内功

对于县域社会组织而言，夯实内功一方面需要引导思路，另一方面需要手把手培训。在进行能力建设时，需要注意的是，不能只有“规范性”忽视专业性发展。这是当前对县域社会组织支持时常出现的问题，其原因是，第一县域社会组织看上去极不规范，缺乏很多基础知识；第二，培训规范性最容易出效果；第三，培训组织自身没有项目运作等方面的专业能力。因此，即便已经给予能力建设了，也停留在补足规范性，缺乏项目专业性的探索和发展。

所以，一是需要对县域社会组织进行能力建设，助力其夯实内功；二是注意能力建设中，沿着县域社会组织的发展脉络给予支持，切勿让规范性成为其发展“底座”，而非“天花板”。

（三）更多资源的投入和主动下沉

目前，投入在县域的资源总量太少，质量有待提升。对于县域社会组织而言，他们参与互联网筹款的主要原因是认为这能够促进机构不断规范化发展，以及让自己保持与外界交流、提升自己。从这也能看出县域社会组织的迫切需求，以及当前大型机构或互联网筹款平台主动下沉的程度还不足。

因此，还需要更多的资源投入县域，不管是走进来亦或是走出去，都需要带动更多县域里的公益人才发展起来。

（四）关注和研究只是开始

最后,本次研究团队作为行业内的共建方,对其关注和研究也只是一个开始,也呼吁更多的机构关注县域社会组织,支持其发展,让研究继续下去,更让支持与陪伴深入人心。

附件一：访谈列表

序号	访谈机构	访谈时间
1	沙湾县学雷锋志愿者协会	3.4-19:00
2	沙湾县学雷锋志愿者协会补充访谈	3.6-18:00
3	交城公益顺风车协会	3.6-10:00
4	叙永微公益	3.6-14:00
5	慈弘遂川县社会组织	3.8-20:00
6	曹县志愿者协会	3.9-9:00
7	云南武定县正心社会工作服务中心	3.10-10:00
8	贵阳市众益志愿服务中心	3.11-14:00
9	黔东南州天柱县进德社工	3.14-9:00
10	黔西南州普安县义工联合会	3.15-19:30
11	盘州市义工联合会	3.16-16:00
12	瑶山善行联合会	3.17-8:00
13	陕西仁爱儿童救助中心	3.18-14:00
14	山东社创	3.18-16:30
15	云南昭通彝良禾心社工机构	3.18-9:30
16	普安县义工联合会	3.19-9:00
17	贵州黔西南州中和社工服务中心	3.22-9:00
18	广西百色中和社工服务中心	3.21-10:30
19	泗水微公益	3.30-16:30
20	泗水微公益第二次访谈	4.19-14:30
21	宿松世纪网公益协会	4.14-10:00
22	万州义工联合会	4.21-14:00
23	昆明市五华区阳光公益爱心盟	4.21-19:00
24	云南省红十字备灾救灾中心志愿者服务队	4.22-15:00
25	潼南同诚爱心志愿者协会	4.22-10:00
26	北川大鱼高队访谈	4.26-8:30
27	北川大鱼王雪梅老师访谈	4.28-13:30
28	北川大鱼月捐人张老师访谈	5.6-9:00
29	云南昭通穆青社工服务中心	6.30-16:00
30	温县爱筑社会工作服务中心	7.11-14:00
31	四川省红十字会秘书长访谈	7.12-9:00
32	三明市沙县区山水环保服务中心	7.29-17:00

附件二：调查问卷

县域社会组织筹款情况调查

尊敬的社会组织负责人：

您好！我们正在对中国县域社会组织的筹款情况进行调研，希望能够了解县域社会组织相关的发展情况，在未来助力县域社会组织发展。

希望您能在百忙之中填写本问卷，您的反馈非常重要。本问卷预计花费 15 分钟，非常感谢您的支持。本问卷收集相关数据仅用于研究，我们将会严格保密，请放心填写。

注：仅限县域社会组织填写，县域社会组织是指在区县正式注册的社会组织，其中包括社会团体、慈善会、基金会、红十字会、民办非企业。

北京七悦、方德瑞

信和中国乡村发展基金会研究团队

2022 年 7 月 4 日

一、机构相关信息

1. 贵机构全称为：[填空题]
2. 贵机构注册成立时间：[填空题]
3. 贵机构的注册省份城市与地区：[填空题]
4. 贵机构的性质 [单选题]
A. 社会团体（如联合会、志愿者协会、慈善会、红十字会） B. 社工机构 C. 基金会
D. 其他社会服务机构（不包含以上三类的民办非企业单位）
5. 贵机构在注册成为社工机构之前是否以志愿者团队（或志愿者协会）形式开展过活动 [单选题] 依赖于第 4 题第 2 个选项 A 是 B 否
6. 贵机构专职人员情况 [单选题]
A. 0 人 B. 1-3 人 C. 4-7 人 D. 8-15 人 E. 16 人以上
7. 贵机构工作团队状况（包含兼职人员） [单选题]
A. 非常有活力，大家都能够齐心协力一起发展 B. 比较有活力，大多数人能够互相支持
C. 活力一般，需要花费很多心思激励他们 D. 比较没有活力，只有少数人能够投入
E. 没有什么活力，大家做事都不积极
8. 贵机构日常志愿者数量 [单选题]
A. 无 B. 1-10 人 C. 11-30 人 D. 31-50 人 E. 51-100 人
9. 有多少人可以成为机构筹款活动的劝募人 [单选题] 劝募人指能够在活动中利用自己的影响力号召动员他人参与筹款

A. 几乎没有 B. 1~5人 C. 6-10人 D. 11-20人 E. 21人以上

10. 贵机构是否得到了当地政府的支持 [单选题]

A. 政府非常支持 B. 政府比较支持 C. 政府支持程度一般 D. 政府不太支持 E. 政府不支持

11. 具体支持的内容有哪些 [多选题] 依赖于第10题第1;2;3个选项

A. 当地政府能够通过自身力量给予社会组织支持, 比如, 动员体制内工作人员参与筹款活动等

B. 当地政府给社会组织进行资源对接或资金支持, 比如, 提供场地支持等

C. 当地政府能够给予合法性身份支持, 比如, 出席社会组织的相关活动等

D. 当地政府能够给社会组织设置相应的公益岗位

E. 当地政府愿意拿出资金购买社会组织的服 务 F. 其他 _请填写支持的内容

12. 您选择从事公益行业的原因 [多选题] *

A. 工作安排 (因工作调动或其他不可抗力的影响从事公益行业) B. 热爱公益, 喜欢做好事

C. 想要解决社会问题或使社会中的其他人变得更好 D. 偶然机会接触到, 觉得有意思和价值

E. 丰富生活, 结交朋友

F. 不清楚

G. 其他 _请说明

二、机构业务与发展状况

13. 贵机构的主要业务方向 [多选题]

A. 灾害救助 B. 教育 C. 环保 D. 卫生与健康 E. 乡村振兴与发展 F. 社区/社工服务

G. 残障 H. 志愿者服务与发展 I. 行业支持/行业枢纽 J. 儿童/青少年服务 K. 性别平等

L. 文化/艺术/体育 M. 老年与生命教育 N. 暂时没有区分主要业务方向 O. 其他

14. 贵机构当前是否有持续运作的固定项目 [单选题] A. 有 ___ B. 无

15. 贵机构的项目类型 [多选题]

A. 政府购买服务的项目 B. 基金会委托的项目 C. 自主设计的项目 D. 企业委托的项目 E. 其他

16. 贵机构每年的平均收入情况 (单位: 万元) [单选题]

A. 无收入来源 B. 无具体费用, 靠企业捐赠物资 C. 1万以内 (不包含1万) D. 1万~5万

E. 6万~10万 F. 11-30万 G. 31-60万 H. 61-100万 I. 101-200万 J. 200万以上

17. 近一年的收入较以往的变化情况 [单选题]

A. 大幅下降 B. 略有下降 C. 几乎不变 D. 略有增加 E. 大幅增加 _请填写具体原因

18. 收入下降的原因有哪些 [多选题] 依赖于第17题第1;2个选项

A. 疫情影响, 无法开展线下筹款或志愿者活动 B. 疫情影响, 捐赠人收入减少

C. 政府采购资金减少 D. 采购资金被拖欠 E. 能够利用互联网平台筹到的钱越来越少 F. 其他

19. 贵机构日常运作的资金来源 [多选题]

A. 政府购买服务 B. 当地财政支持 C. 基金会的支持 D. 个人或企业捐赠 (包含互联网渠道)

E. 个人自掏腰包 F. 其他 _请说明

三、机构筹款情况

20. 贵机构谁来负责具体筹款工作 [单选题] 请在相应横线上填写投入筹款的精力, 例如 20%、50%。

A. 没有人专门筹款 ___ B. 项目团队兼顾 ___ C. 志愿者筹款 ___
D. 机构负责人筹款 ___ E. 专职筹款人员 ___ F. 其他 ___ 请填写具体的人员身份和投入精力

21. 通常机构怎么做筹款 [多选题]

A. 组织线上线下捐赠人可参与互动的筹款活动 (例如线上捐步、线下游戏体验类活动)
B. 向特定的个人或公众发送筹款信息 C. 寻找有影响力的劝募大使 D. 向基金会或企业定向筹款 E. 撬动政府力量开展动员 F. 借助志愿者社群进行宣传筹款 G. 其他 ___ 请填写具体的方法

22. 贵机构近年来是否持续采用互联网募捐平台筹款 [单选题] A. 是 B. 否

23. 贵机构平均每年的互联网平台筹资额度为 [单选题] 依赖于第 22 题第 1 个选项

A. 1 万以内 B. 1 万~5 万 C. 6 万~10 万 D. 11-20 万 E. 21-50 万 F. 51-100 万 G. 100 万以上

24. 通常采用哪些形式进行互联网筹款 [多选题] 依赖于第 22 题第 1 个选项

A. 开通月捐通道 ___ 请填写具体渠道, 例如灵犀、腾讯
B. 类似“99 公益日”等活动筹款 C. 和互联网平台合作上长期筹款项目
D. 短视频形式的筹款 E. 一对一筹款 (例如腾讯和支付宝中的一对一筹款方式) F. 其他

25. 当前贵机构正在和哪些互联网募捐平台合作 [多选题] 依赖于第 22 题第 1 个选项

A. 腾讯公益 B. 支付宝公益 C. 字节跳动公益 (抖音) D. 阿里巴巴公益
E. 公益宝 F. 联劝网 G. 其他 ___

26. 通常收到的月捐额度为 [单选题] 依赖于第 24 题第 1 个选项

A. 10 元以下 B. 11-20 元 C. 21-30 元 D. 31-50 元 E. 51-100 元 F. 100 元以上

27. 当前的月捐人数有多少 [填空题] 请填写具体的整数 依赖于第 24 题第 1 个选项

28. 贵机构持续采用互联网平台筹款的原因是什么 [多选题] 依赖于第 22 题第 1 个选项

A. 能够得到互联网平台的流量支持 B. 能够和多家机构一同联合筹款 C. 其他渠道筹不到钱
D. 能够快速获得项目资金 E. 能够提高项目知名度 F. 能够促进机构不断规范化发展
G. 能够让机构与外界交流, 提升自己 H. 其他 ___ 请填写具体的原因

29. 贵机构是否尝试通过互联网平台上线项目进行筹款 [单选题] 依赖于第 22 题第 2 个选项

做过, 但是不打算继续去做, 算作尝试过; 尝试去做, 但是最终没有去筹款, 也算尝试过;
只有一次也没有接触过互联网筹款的, 算作没有尝试过。

A. 没有尝试过 B. 尝试过

30. 没有尝试的原因是什么 [多选题] 依赖于第 29 题第 1 个选项

A. 没有听说过 B. 完全不知道如何上手去做 C. 没有专业人员去做 D. 机构不缺钱
E. 投入产出比太低, 不值得去做 F. 对接不到公募机构 G. 没有合适的项目可以用于筹款
H. 政府部门不允许 I. 其他 ___ 请说明

31. 尝试过但是没有持续或具体去做的原因是什么 [多选题] 依赖于第 29 题第 2 个选项

A. 上线项目太麻烦, 没有精力去做 B. 怎么努力也筹不到钱 C. 投入产出比太低, 不值得去做
D. 不想在朋友圈杀熟, 消耗自己的社交资源 E. 没有广泛的动员能力可以组织人员协助筹款
F. 政府部门不支持 G. 对接不到合适的公募机构 H. 项目还不需要 I. 其他 ___

32. 你认为大家给你们机构捐赠的原因有哪些 [多选题] *

A. 熟人朋友基于人情关系捐赠 B. 基于对发起人的认可进行捐赠 C. 基于对机构做事和项目的认可进行捐赠 D. 公众参与现场活动, 感受到服务对象的需求和困难, 进行捐赠 E. 参与筹款活动, 认为有意义而捐赠 F. 项目知名度比较高 __G. 其他 __请填写其他原因

33. 你觉得筹款比较难的原因在哪里 [多选题] 线上线下筹款都包含

A. 不难, 努力就能筹到钱 B. 不会使用互联网募捐平台 C. 没有合适的项目进行筹款
D. 很难向公众讲明白我们在做什么 E. 大家有心无力, 没有钱 F. 难以突破现有的圈子
G. 大家的捐赠意识薄弱 H. 别人很难理解我们做的事情, 较少获得认同
I. 其他 __请填写具体的原因

四. 互联网募捐平台

34. 你比较了解哪些互联网募捐平台 [多选题] 请选择你较为熟悉和了解的, 只是听说过名字的不算

A. 都不太了解 B. 腾讯公益 C. 阿里巴巴公益 D. 字节跳动公益 (抖音) E. 支付宝公益 F. 公益宝
G. 联劝网 H. 微公益 I. 京东公益 J. 美团公益 K. 其他 __请填写具体的名字

35. 你了解当前互联网募捐平台能够给机构提供哪些具体服务 [多选题] *

A. 能够提供流量支持, 增加更多的捐赠人 B. 能够让项目在当地区县有更多影响力
C. 能够帮助改进和升级项目 D. 能够帮助“破圈”, 让更多人了解机构和项目的情况
E. 能够得到更多外部信息, 让机构获得参与行业学习的机会 F. 能够认识同类型的机构, 深入了解项目所在的领域
G. 能够帮助改进和升级项目, 提升项目的质量和专业性
H. 不太了解各个平台, 无法回答 I. 其他 __请填写您认为的其他服务与功能

36. 您认为可以通过哪些行动或者渠道, 获取到这些服务与功能? [多选题]

A. 可以通过募捐平台的官网、公众号等公开渠道自行联系 (例如打电话、发邮件或发微信等)
B. 可以通过行业内的朋友对接到平台 C. 可以通过我合作的公募组织来对接到平台
D. 可以通过参加一些平台组织的主题活动, 来获得这些机会 E. 可以通过在平台上线项目, 然后就能获得这些机会 F. 可以通过外面的培训或者行业交流活动获得这些机会
G. 不知道如何获取 H. 其他 __请填写具体的渠道或行动

37. 您认为通过互联网平台募捐难在哪里 [多选题]

A. 并不太难, 我们使用的很顺畅 B. 筹款平台越来越多, 不知道该怎么选择不同的平台
C. 平台的规则复杂, 项目上线的过程繁琐 D. 平台的操作需要有一定的技术, 操作各项功能比较难
E. 没法对接到适合自己机构的筹款平台 F. 通过平台筹款需要花费太多时间精力, 机构没有专人去做
G. 对接不到合适的公募机构, 项目无法上线
H. 平台对于项目质量有要求, 目前项目达到上线标准比较难 I. 捐赠人觉得捐赠额减少或捐赠不到该机构, 不想通过互联网平台 J. 其他 __请填写具体原因

38. 贵机构希望学习互联网募捐平台的何种内容 [多选题]

A. 暂时不需要学习 B. 需要学习各家平台提供的不同的功能与技术, 以便更好地使用平台
C. 需要了解项目上线平台的具体操作方法 D. 需要了解如何能够将项目扩展到多个平台上, 并利用平台的差异优势为机构筹款
E. 需要学习互联网募捐平台背后的项目筹款与运作思路 F. 需要学习更多平台日常运营以及各类活动的规则
G. 需要学习如何更

好地设计公益项目 H. 深度拆解规则，制定具体行动方案 I. 需要学习如何借助平台拓展自己的项目和机构影响力 J. 其他 ____请填写其他需要学习的内容

39. 贵机构当前的发展前景如何 [单选题] *

A. 很不乐观，马上面临生存危机 B. 不乐观，还能勉强生存一年左右 C. 一般，能够生存一两年 D. 乐观，短期不用担心生存问题 E. 很乐观，能够在行业内取得不错的成绩

40. 贵机构发展面临的挑战有哪些 [多选题]

A. 缺乏稳定的项目 B. 缺乏稳定的资金来源 C. 得不到政府的支持和重视 D. 疫情对于项目和筹款的影响比较大 E. 周边的人不理解 F. 没有专业的人才 G. 缺乏品牌口碑 H. 想要发展壮大，但是不知如何做起 I. 其他 __请填写

41. 如果贵机构在互联网筹款方面有相关经验愿意分享，非常欢迎填写关键点并留下联系方式。 [填空题]

如果您机构对互联网平台募捐有任何想法都可以留下联系方式，我们将通过电话进一步了解和协助您，如果没有，可以填写无。

附件三：典型案例

案例导读

阅读完县域社会组织互联网筹款的总报告以后，相信大家有很多想法，欢迎随时与报告的撰写方积极交流与沟通。我们基于对实践领域的把握，希望能够呈现出适用于县域社会组织的筹款模式。因此，报告内容并没有着重分析讨论互联网筹款的传播手法或是一些筹款活动设计的技巧，而是基于县域这一地域单元，试图将县域社会组织的筹款格局梳理分析清楚，让县域社会组织明白自身的特点与优势。

当前，县域社会组织的整体发展还比较初级，许多组织从献爱心的小事做起或基于当地政府的需求发起，对于公益的理解也较为简单纯粹，对专业地做公益还一知半解，甚至很多人顶着不被家人朋友理解的状态在奉献和付出。因此，我们希望展示出筹款的格局和路径，借此打开县域公益组织对筹款的认识，帮助其拓宽思路，能够朝向更专业，也更为轻松的方向发展，不用担心筹款只是“杀熟”和消耗社会资源，而是将筹款作为公众参与公益所提供的一种方式，从而让更多的人参与进来。

为了便于县域社会组织更好地理解报告中的相关筹款思路，我们在附件中选取了5个案例，进一步阐述筹款四圈层在县域社会组织的具体做法中是如何展开的。再次说明的是，虽然我们研究的是互联网筹款，但是我们认为互联网（包括互联网募捐平台）能够让我们的筹款格局扩散开来的渠道和工具。筹款的本质是如何让更多的人参与，参与的过程中感受到自身的价值与公益的美好，才能实现持续筹款。因此，我们更多地展示的是如何持续筹款，而不是使用互联网进行传播的具体方式。

另外，此次呈现的案例是基于我们的调研情况，从中选择出较为有效的做法展示给大家以供参照。由于调研范围有限，我们选择的案例可能无法代表所有县域社会组织的筹款发展情况，也无法囊括更多其他优秀县域组织的优秀做法，同时也基于篇幅和时间有限，选择的案例数量并不多。对于案例的梳理或许只是开始，期待县域社会组织更多更精彩的做法不断涌现。

最后，我们希望大家在阅读过程中也能够批判性地思考、建构性地交流。如果能够让大家恍然大悟或有所思考，那便是我们最期待的事情。

案例 1：如何激活本地公众参与志愿服务和捐赠的热情？

——以沙湾县学雷锋志愿者协会为例

一、案例价值点

在县域内，许多自下而上发起的志愿者/义工组织最初都是通过募集物资和资金的方式对困境人群进行帮扶。组织发起人和最初凝聚起的志愿者们不仅会贡献自己的时间精力而且往往还是直接的捐赠人。但随着志愿服务不断持续，如何能扩大志愿者范围并且激励其多次捐赠，是以物资和资金递送为主要服务的组织所面临的挑战。经过长期的运作和实践，沙湾县学雷锋志愿者协会在激活本地公众参与志愿服务和捐赠的热情方面有了一定的积累，希望对各类型县域组织的志愿者和捐赠人互动和维护起到一定的启发借鉴价值。

二、组织简介

沙湾县学雷锋志愿者协会（以下简称“沙湾志愿者协会”）是新疆塔城地区沙湾县的一家志愿服务组织。2004 年开始，协会的发起人和身边三五好友对身边的困境儿童和老人进行资金和物资帮扶。2012 年协会正式登记注册成立。随着帮扶行动的持续进行，不仅带动本地公众参与志愿服务并进行捐赠，而且还获得了当地政府有关部门的支持。目前，协会日常仍以物资和资金递送类服务项目为主，较为稳定的志愿者不低于 300 人，其中相当大一部分会持续稳定的为协会发起的项目捐赠。

三、如何扩大志愿者范围并激励其多次捐赠？

（一）建立基础的信息公开机制，与志愿者或捐赠人建立信任关系

在进行资源筹集时，协会较为注重基础信息的公开工作，清楚告知公众和志愿者具体资金使用标准、预算和采购情况。同时在信息渠道的选择方面，尽量确保捐赠人对于信息的可触达性。在进行互联网筹款平台上进行公开募集时，不局限于平台所提供的反馈平台，而是借助自身跟公众和志愿者建立的直接联系渠道，促成信息反馈的有效性

案例 1：协会根据福利院需求计划为其捐赠 500 提卫生纸，预计筹集资金 8000 元。协会在通过志愿者社群筹集资金的同时，招募志愿者成立询价小组，其中 3 个人负责采购询价，1-2 个人负责信息公示，确保在购买和发放过程中向所有志愿者和捐赠人同步相关信息。

案例 2：自 2014 年开始参与壹基金的温暖包项目筹款，协会将相关项目资料和捐款人名单都及时进行保存，供有需要的志愿者或者捐款人查阅。另外，针对捐赠且额度达到一个温暖包（365 元）的捐款人，协会将捐赠人姓名打印出来后贴在包裹上，拍照后一对一定向捐赠人反馈发放情况。

通过基础信息层面的公开透明，让公众、志愿者或捐款人信任组织是真做事，每一个笔款都用到了受益人上。信息公开工作也在一定程度反映出了组织运作的规范性，在与当地有关政府部门合作推动项目落地时，能为组织赢得一定的印象分。

（二）降低捐赠参与门槛和捐赠压力

为了扭转以往大家认为“捐款是有钱人干的事”的想法，带动更多普通公众进行小额捐赠，组织进行筹款时会采取如下策略：发起捐赠后，组织会先提醒以往大额捐赠意愿较为强烈的志愿者或捐赠人暂不捐款，而是由核心骨干成员先开始进行小额捐赠并带动更大范围的志愿者和社会公众进行捐赠，当捐赠额度不够时，再邀请大额捐赠人补齐。

同时，组织在对捐赠人进行感谢时不会因捐赠金额的大小而有所差异。按照负责人的话，“人家的爱心在我这儿，五块钱和 500 块钱是一样的，你哪怕捐一分钱，我过去也是一个拥抱。”

（三）形成对志愿者和捐赠人价值的认可记录机制

在运作过程中，组织通过多种方式向志愿者和捐赠人表达对于其贡献的记录和认可。第一，在志愿者参与服务期间，组织通过照片、感谢信等形式表示对志愿服务的认可。在服务活动时，有专门的工作人员为每个志愿者拍照，并在活动结束后会一对一地发给志愿者留念。组织发起人表示“我们也让别人知道，我们看得见他，即使他就来一次，也会留下印记和印象。”。第二，邀请志愿者参加组织年会，在轻松的氛围中大家共同回忆分享参与志愿服务的过程中的收获和

成长。第三，为志愿者提供志愿服务的证明材料。目前志愿者协会内吸引了较多体制内公职人员参与志愿服务，当这些志愿者需要向单位提交有关志愿服务的资料或参与相关荣誉称号的评选时，协会给予积极配合。

需要说明的是，该组织日常所开展的活动绝大多数属中小规模的资金和物资递送项目，在组织运作和服务开展基本也以志愿者为主体，人员支出极低，每年所需资金体量并不是很大。从本案例中可以看到，具有一定规模人数和较强捐赠意愿的志愿者圈层对于这类县域志愿者组织的日常服务运作需资金起到了较好的支撑作用。

【案例小结】

在该案例中，我们能够看到激发志愿者参与和捐赠的一些具体做法。不管是每次活动中对志愿者拍照纪念，还是事后的感谢信和年终会，志愿者在其中都能感觉到自己被尊重、被看见、被重视。有些做法看似简单，也的确足够细心便可以做到，但是不可忽视的是该协会背后对待志愿者的理念，那便是尊重每个人，尊重不同的参与动机，不以捐赠额度、捐赠次数论英雄。并且在激励时，既有公益价值层面的激励，也有功利性的激励，比如单位评优证明等。基于这样的理念，其他机构可以借鉴并完善其做法。

案例 2：草根型组织如何在项目运作和互联网筹款时破圈？

——以重庆市万州区义务工作联合会为例

一、案例概述

万州区义务工作联合会最初是一个本地结核病人及家属自发组建的线上互助社群，后来发展成了一个志愿服务团队。随着志愿服务团队在本地持续地开展环保、助学、养老等各类志愿服务活动，在当地逐步积累了一定的口碑和影响力。为了能够为当地弱势群体提供更专业的社会服务，该骨干团队于 2019 年成立了江城社会工作服务中心，并通过互联网平台为相关服务项目进行筹款。在为儿童项目开展的筹款中，机构不仅面向普通社会公众进行动员，并且能够进入当地多所学校，卷入校长作为核心志愿者和劝募大使参与服务项目的执行和资源筹集。

在该组织的发展历程中，我们可以看到一个在成立之初，几乎没有政府资源的草根型组织，如何获得普通公众以及相关政府部门工作人员的关注和认可，以及在公益项目的运作和筹款过程中如何破圈、提升参与者对于公益组织的认可度以及公益项目参与和捐赠的热情。

二、机构发展背景

（一）成立之初：通过基础环保志愿活动，奠基纯粹、踏实的团队服务风格

该志愿服务团队的前身是一个结核病人及热心人士的线上互助社群。社群希望通过走出去做一些积极的事来吸引外界对结核病人的关注和支持，于是在 2015 年开展了“进山行动”、“进滩行动”等活动，在徒步的同时进行垃圾捡拾的志愿服务。社群以亲子活动的方式带动成员参与志愿服务，还利用中途服务休息的时间安排团建游戏和互动活动。这样的活动形式，不仅能带动参与的小家庭养成良好的环保行为习惯，而且还营造了轻松愉快的社群氛围。

在志愿者经常前往的河滩、山林等地，附近的一些商户原本以为志愿者只是来“玩玩、看看、作个秀、拍个照”，经过长期观察，被团队纯粹、踏实的

行动所感染，主动表示对其的认可，并开始有意识的维护当地环境卫生。在 2 年的持续服务中，团队沉淀下来 20 多名稳定参与的骨干成员。活动引起了当地媒体的关注，同时当地民政部门也对其服务开展情况有了一定的知晓。

尽管成立之初，团队只是依据自身简单的公益初心开展技术难度不高的志愿服务，尚未深度思考发展目标和方向，但是团队成员在服务过程中展现出的利他、无偿行为给民政等相关部门留下了较为深刻印象。2017 年，在相关部门的指导下，团队正式注册成立万州区义务工作联合会。环保志愿服务延续至今。

（二）儿童服务探索：多途径破圈筹集资源

随着各类基础志愿服务的开展，团队开始重点向儿童助学领域进行拓展，并于 2019 年成立了重庆市万州区江城社会工作服务中心。同年，团队设计并开展了“守护成长爱心接力”项目，该项目是通过组织志愿者入户走访，发现了解因病致贫或者家庭遭遇重大变故的困境儿童，对这些困境儿童进行资金和物质资助，并通过重庆市慈善总会将该项目上线到腾讯公益平台进行募款。

针对项目的募款，除了依靠自身熟人关系网络发动捐款外，机构还组织志愿者在本地重点商圈进行地推和宣传，从而吸引陌生公众关注项目，另外还尝试通过民政和慈善会的对接，与当地教育局工会建立联系，希望通过其力量发动当地学校，在老师和学生家长群体中进行线上募捐。经过几番联系，组织负责人以支持本地困境儿童、培养在校学生公益慈善理念为切入点打动了教育局工会部门工作人员，促使其在各校工会人员联络群中转发了项目信息，告知学校自愿参与。

三、如何进行互联网筹款

（一）初次线上捐赠：将校长、老师、学生和家長卷入第三、四圈层

在发布消息后，有个别学校主动联系，愿意参与筹款活动；同时团队也主动线下拜访学校的工会老师介绍项目执行和经费使用计划，手把手演示如何编辑筹款说明和进行网络链接转发。根据该组织回忆和被访学校反馈，主要出于

以下一种或两种愿意协助筹款。第一，学校自身有意识引入公益资源更好的惠及本校学生，第二，响应上级领导的推荐。在此可以看到，在最初参与的学校中，不乏一小批愿意尝试与外部公益机构对接帮助困境学生的校长和老师，项目自身的助学性质刚好与其内在的公益参与意愿呼应起来。但是初始阶段，这些学校对于项目和团队尚未形成深度的认可或触动，大部分采用线上简单转发捐赠链接的形式号召本校老师、家长和学生捐款。另外，根据受访校长的观察反馈，基于项目自身属性，周边许多的学生家庭在经济水平尚可的情况下，家长对困境儿童的帮扶也有一定意愿，进行单笔小额捐赠并不困难。在 2019 年 99 腾讯公益日的活动中筹款金额超过 38 万，筹款人次 30378 人次；其中至少有 39 所学校和幼儿园通过平台参与一起捐活动，筹款人次大约 16869 人次，筹款金额大约 10.9 万元。¹⁴

综上，在此阶段，通过跟部分学校建立初步的对接，增加了基础信息传递渠道，开始有一部分本身跟组织或志愿者没有相关性的普通公众被项目自身性质所吸引而进行小额捐赠。但学校和绝大多数捐赠人整体对于项目和团队的认知大多数停留在基本项目信息层面，处于筹款圈层中的第三、四圈层，学校是否愿意长期为组织提供支持、捐款人能否对项目进行持续长期持续捐赠都存在较强的不确定性。

（二）项目执行：将学校引入第一、二圈层，带动第二年捐赠人群的增加

考虑到捐赠的老师、家长和学生后期不一定通过腾讯公益平台关注项目进度或执行披露情况，很可能因缺乏对项目和团队的进一步了解和关注而仅停留在一次性捐赠行为上。因此项目团队在执行阶段有意识的通过多种形式影响学校和老师加入核心志愿者团队，深度参与服务，为项目进一步面向更大范围群体的持续宣传打基础。

首先，根据相关学校提供的基础困境学生名单，组织邀请有意愿的校长和老师作为志愿者一起对学生家访和信息核实；在全方面了解学生生活和学习情况之后，与相关学校进行信息反馈，确定具体资助方式；另外同有相同公

¹⁴ 数据来源腾讯公益平台“守护成长、爱心接力”（2019 年）项目捐赠数据

益理念、参与积极的 10 多名校长定期见面，将其作为组织的核心伙伴，梳理学校共性和个性问题，链接其他基金会或资源解决问题。

调研团队通过访谈了解到，学校在与机构共同开展服务、频繁沟通的过程因为如下原因加深了对该组织及其项目的认可。

第一，被细致、纯粹、不求回报的工作风格所感染。在和该组织一起入户走访、复盘儿童生活学习情况，有些校长和老师亲自感受到了公益组织如何与儿童进行交往，有的学校校长发现该组织对自己学校学生的困难程度比学校老师了解的还清楚，甚至儿童的一些情况班主任老师都不一定知道。这在一定程度上感染了部分学校，萌生出意愿跟公益组织一起开展儿童服务工作，有些学校甚至安排老师对在校学生进行家访，全面深入了解学生情况。另外，该团队**不求名利、不图回报的行事风格，也让学校增加了对其的信任。**

“和以前我们所接触到的其他的一些公益组织可能相比来说，那我就觉得比较单纯，没有什么太多的这种功利性的。志愿者来了之后，我们会安排稍微丰盛一点工作餐适当地表达一下我们的一点心意，但是他们基本上都拒绝，都直接和我们的孩子、老师一起吃食堂，食堂有什么就跟着吃什么。从一些细节的地方，感到他们基本上就不会去考虑个人的一些享受，只是（追求）过来把这个事情来做好就可以了”

——某校长

第二，被困境儿童的艰难处境所触动。通过参与走访，部分校长和老师有机会在真实的场景中真切地感受到儿童生活的不易，在学生情况复盘时，有些老师和志愿者“哭的稀里哗啦”。由此点燃了一些老师对于特定学生成长的持续关注。

第三，开始感受到因组织的陪伴儿童产生的变化。在按照筹款项目的计划对帮扶的儿童进行基础物资和持续资金的递送的同时，该组织还安排固定志愿者对儿童进行长期陪伴，不仅在生活中志愿者和儿童的关系日益熟络，有些儿童因为志愿者的鼓励和引导在学校内也有了积极的变化，部分老师和校长在感受到也因此感到欣喜，对于项目又增加了一份价值认可。

第四，感受到该组织对学校作为责任主体的尊重。根据某校长反馈，近几年本校比较关注如何将师生关系、家校关系、学校和社会关系进行统筹协调，汇聚多方力量办学。因此在对接不同外部社会资源时，上级主管部门和学校自身对于外部资源进入校园开展学生服务活动都会比较谨慎，观察和筛选适合保持长期互动的组织。而该公益组织在日常互动中，比较注重以学校自身需求为出发点对接资源，配合学校日常管理安排开展活动；同时，在通过学校确定帮扶的学生后，后续资助人和学生的互动也会经由学校开展，避免直接联系产生学校无法预估的风险。

综上，在捐款结束后，该组织通过让学校深度参与项目执行的方式，激活了部分校长和老师内在公益参与的热情，在一定程度上使得部分学校也成为公益项目开展的责任主体，不再只是公益项目执行的“配合方”。

随着深度卷入项目执行，当2020年项目再次上线腾讯公益平台的99公益日活动时，学校再次动员师生参与捐款。项目总捐款额为39.3万元，捐款人次325556次；参与一起捐的学校超过75所，筹款人次超过2900人次，筹款金额大约31万元。较上一年，学校参与数量、捐赠人次和金额明显增加。¹⁵在访谈中，有校长反馈除了通过家长委员会和家校联系群将信息宣传项目和筹款活动外，还会向家长介绍以往学校得到公益组织帮助和支持的情况，“让老师和家长们能够看到、感受到我们的孩子确实是实实在在的受益了，而不用担心捐赠没有到学生身上”。

（三）尝试月捐：面临激活学生和家长长期捐赠意愿的挑战

随着儿童服务项目的探索，该组织和壹基金展开了较为深度的合作，持续在万州合作学校内开展“温暖包”、“儿童服务站”、“平安小课堂”等项目，至2021年平安小课堂已覆盖40所学校、成立儿童服务站2个，发放温暖包2951个。为了保证服务有长期、持续、稳定的资金支持，该组织2021年通过壹基金在易宝公益平台上线将多个服务项目打包开展月捐筹款。通过与核心伙伴小组商议，有多所学校愿意自主在校发动师生和家长参与月捐。根据该组织反馈最多的时候月捐人突破1400余人，根据统计/粗略预估项目有**%的月

¹⁵ 数据来源腾讯公益平台“守护成长、爱心接力”（2020年）

捐人是来自学校的师生家长。通过整体调研可以看到，目前该组织属于县域组织开始尝试月捐的先行者，整体月捐人群也较为庞大，但是机构也坦言目前自身也在面临不少月捐人解绑的挑战。

由于目前大部分月捐人员是学校师生和家长，该组织并未直接进行捐款动员和日常维护。因此，研究团队主要是通过对2名参与月捐发动的骨干校长志愿者访谈探究在动员家长成为长期稳定的月捐人是有何种做法。其中1所学校的情况和做法具有较强的启发意义。以下将重点进行呈现和分析。

（四）典型案例：一所做月捐的学校

该校属于较为典型的乡村学校，2021年全校大约300名学生，在疫情发生前大约有80%的家长外出务工。通过访谈了解到该学校本在日常办学过程中有如下特点：**第一，注意调动对接社会各界资源支持学校办学，并定期向家长进行反馈介绍。**本身学校基础设施条件较差，留守儿童比例大，该学校引入多种类型的公益资源，不仅改善了学校硬件条件，而且为学生对接物资、助学金和课外兴趣特长活动。校长每学期向家长提供专门设计和填写的学生素质报告书反馈学生情况，并在其中专门设置“感恩铭记”板块，呈现公益组织、社会爱心人士对学校和学生所做的支持和帮助。**第二，校长自身带有一定的“社工”特质，学校师生氛围良好。**从其描述的日常工作片段中可以看到在与学生交往中带有一定的平等、接纳、尊重、温暖、善于发现儿童优点并提供展示空间的特质。在校长的带领下，学校老师对于儿童的个人家庭生活情况较为熟悉。**第三，近年来在整合、调动当地资源围绕农事体验、劳动教育进行“校园+田园”的教育实践探索的过程中，与当地社区居民和学生家庭有一定的互动基础。**基于整体学校教育氛围的底色，学生家长对于学校整体教育工作都较为认可。而正好在项目开展月捐期间，有家长主动表示自己在外务工，看到学校常常引入多种外部资源关爱学生，希望也能够出一份力，因此而促使学校开始在学生家长群体中推动月捐。

在进行项目月捐推广的过程，学校有如下具体做法：首先，在内部与所有老师/班主任形成对项目月捐的共识，老师率先全部加入月捐，了解月捐操作方式，并通过已有班级联络群向家长告知信息。全校80%左右的学生家长开通了

月捐。然后，当家长将一次性单笔捐赠和月捐混淆，对连续扣费表示疑问时甚至解绑月捐时，及时对家长进行解释，使得一部分前期对于捐赠方式不清晰而解绑的家长又开通了月捐，同时在每月扣款日期之前在家长群中友情提醒大家。另外，学校在由月捐项目所支持的、落地在本社区的儿童服务站内设置月捐墙，展示所有月捐人名单。这样一种对捐款人贡献的记录机制在之后还激发了其他外部人员参与月捐和参与公益的热情，其中当地乡镇领导进行学校考察时，因为看到墙上的人员名单而向学校了解公益项目服务情况并加入了月捐，并后来带动该乡镇所有公职人员参加月捐。最后，学校在和该组织开展面向学生家庭的亲子活动中，让家长感受服务内容和氛围，并抓住机会自然向家长月捐资金所支持的服务项目。

从该校的相关情况有如下启发。第一，如果从筹款模型的视角来看，当学生家长作为潜在捐赠群体，学校在某种程度上成了筹款模型中的核心圈层，校长和老师的工作风格、学校自身的教育特色和公益项目本身的自身属性、家长对于孩子在校变化和公益项目受益程度的感受都会影响家长是否愿意捐赠。第二，学校内部形成了一种长期的公益行动和捐赠人的记录机制（包括每年的素质报告书和月捐墙），对于在师生群体中形成持续的公益认知、公益和捐赠氛围有一定促进作用。第三，目前不同学校在发动师生开展月捐时做法可能各具特色，县域社会组织可以从中提炼关键环节的有效技术手段，在线下对各个学校形成一定的技术支持，并和学校共同合作探索对于提升月捐人自身参与公益价值感的影响机制。

【案例小结】

该案例展示了一家草根组织从最初的环保志愿活动做起，因为其扎实认真、坚持不懈的做事风格，在当地获得了口碑。而后组织又开始尝试为儿童服务，寻找到政府部门的工作人员推荐项目进入学校，再初步进入学校以后，又因其为儿童服务的细致认真以及产生的效果，将部分校长从普通传播者和捐赠人转变为深度志愿者，并带动更多学校的加入。之后，在和学校的合作下，尝试月捐撬动家长群体，使得机构有了一批稳定的捐赠人。在机构整体发展过程中，都展示出了其核心圈层的典型特质，同时，也注重夯实项目，让大家看得

见服务成效。虽然目前在月捐的道路上也遇到了挑战，但是他们作为先行者的经验依然能够给到我们诸多启发。

案例 3：县域组织在资源拓展和人员培养方面的探索尝试

——以贵州省盘州市义工联合会为例

一、案例价值点

一直以来，专业人才匮乏是公益组织面临的普遍“痛点”问题之一。尤其是在县域层面，绝大部分所有县域组织面临的人才困境是：一是，招不到专业的人才；二是，因为资金紧张、能力有限，能够给团队成员的专业提升机会有限；三是，好不容易培养起来员工，后又因收入和发展前景限制而离开组织进入企业或体制内，组织始终缺乏持续稳定发展的根基。

贵州省盘州市义工联合会通过充分发挥理事会等资源力量，通过创业孵化的方式探索出一条推动组织资源拓展和人才培养及留存的发展路径，希望该探索模式给其他县域组织一定启发。

二、机构简介

盘州市义工联合会（以下简称“盘州义工联”）发起于 2008 年，最初是以松散的志愿者团队形式开展基础志愿服务活动，积累了较多的志愿者参与人群，在当地有一定的知晓度。2013 年在民政部门登记注册。目前专职人员达 60 人，并且支持培育的十余家机构超过，其中不仅包括公益领域的社会服务机构，还包括广告传媒公司、财税公司等商业公司。

三、如何进行资源拓展和人才培养？

（一）借助理事会吸纳各领域资源

在筹备组织的正式注册成立阶段，核心骨干成员商定除了以往热心参与公益活动的志愿外，需要向外动员吸纳一定数量的企业家作为理事会成员，为组织未来持续的发展提供较为稳定的资金来源。同时，为了能够提升组织在本地的影响力和对于政策的把握能力，理事会还对外联络了一部分德高望重的本地人士和退休干部邀请其加入理事会，最终形成了 61 人的理事会规模。在初期，组织还未大量承接基金会项目和政府购买项目时，理事会为组织提供了主要的发展资金。

（二）借助理事会成员资金孵化员工创业，实现个人发展和组织发展的双赢

组织正式注册成立后开始招聘专职人员，但面临着员工陆陆续续流失的问题。尽管有一部分员工对于团队或者公益都有较高的认同感，但是由于需要返乡或者现实生活的收入压力、个人原有专业发展等原因而选择离开了组织。组织发展面临致命的打击。同时，15 年有企业家理事提出，如果长期以固定少数几个企业每年捐款为主要资金来源，当企业运作面临困难、发展不景气时，组织运作也出面临较大的风险。

结合多方面要素，理事会经过讨论后初步明确了内部孵化员工创业的思路。由理事会成员为工作时间较长、相关专业能力获得内部认可、创业计划具有一定可行性的员工提供创业启动资金，同时包括商业创业和公益创业。

1. 商业创业支持

义工联不仅为商业创业的伙伴提供资金支持，而且也会对其创业计划的可行性进行把关，并帮助其链接相关商业资源。对于伙伴个人来讲，让其有机会获得跟自身特长相匹配、可以获得更高收入的职业发展机会，而且在一定程度上提高了创业成功的概率，这也让伙伴个人对于义工联有了更高的情感链接度和价值认可度。同时，整个组织内对于个别创业失败的伙伴也有较高的包容接纳度，曾有一名伙伴在经营不善后，又回到义工联继续工作。

对于义工联而言，商业孵化让其获得如下益处。第一，获得创业企业的反哺，增加自身运营资金。创业伙伴在企业运营稳定后，每年给义工联提供一定的物资、行政办公经费、人员工资等方面的支持。第二，降低自身运作成本。

案例：义工联理事出资支持原协会会计人员成立财税公司。该伙伴不仅通过公司市场化的运作提高了的个人收入，而且在带企业团队的过程提升了自身综合职业能力。同时，义工联的相关财务工作在交由该公司托管后，获得了稳定的高质量专业服务，而且降低了相关成本费用。如果没有这套机制的话，义工联很难提供较高薪资留住优秀会计人员。

2. 公益创业支持

义工联为返乡后仍有意愿持续从事公益事业或希望在特定细分服务领域深耕的伙伴提供公益创业支持。在新组织运作初期，除了资金外，义工联还提供机构管理和项目运作规范性等方面的指导。

在公益孵化的过程中，义工联发展新孵化的公益组织的资金和项目来源不稳定，无法持续负担专职人员工资，面临人员流失的挑战；同时，在执行专业项目时，缺乏有经验的工作人员。因此，除了为各个组织对接项目资源外，义工联还在网络内建立起了人员联动机制，根据各个机构的项目需求，灵活协调调配工作人员，支持新组织度过初创期，避免员工流失，降低人力成本。

同时，为了让网络内的小伙伴更有意愿跨组织甚至跨区域建立支持网络，义工联还建立了内部伙伴成长计划，定期组织各个地区的小伙伴进行培训，进行专业交流和团队建设。

另外，在疫情期间，企业经营普遍不景气，对于公益组织的费用支持较为有限，部分地区政府购买服务资金也出现拨付不及时的现象。义工联开始考虑通过发展公众筹款的方式为组织发展补充资金，并于2021年组建筹资部门，推动网络内相关组织进行互联网平台筹款的探索。目前，网络内组织正在借助义工联的公募资质在各自所在区域为自身项目进行月捐筹款。

综上，义工联通过公益创业孵化，不仅为有志于在公益领域发展的人员拓展了发展通道，而去推动了相关地区的专业化和生态化发展，自身开始更多地发挥平台枢纽组织的功能

（三）借助外部成熟组织提升员工专业能力

13年雅安地震后，义工联核心骨干进入扶贫基金会作为志愿者参与公益同行项目将近一年时间。通过跟大型基金会的深入接触，骨干成员开始对项目设计和执行有了更多的认识，促使义工联从以往的零散的基础服务活动朝着项目化服务方面进行探索。并且，组织发现这样一种在成熟组织内部工作的方式对于县域公益从业者视野的打开和个人专业能力的提升具有非常明显的促进效果。因此义工联结合自身发展需要和员工个人专业发展意愿，陆续将多名本地县域员工送往外地的大型基金会和专业社会服务机构进行工作式学习。外出学习人员的工资由义工联的理事企业和创业企业进行负担。

【案例小结】

盘州义工联在发展早期通过撬动当地一定数量的企业家资源为组织发展提供了初步的资金保障，后续又以类似商业投资的方式对员工进行创业孵化。孵化出的商业企业进一步为组织增加了企业捐赠来源，尤其是极大地补充了公益组织较难向外部公众筹得的行政办公经费和内部培训经费。需要提到的是，相比于一、二线大城市，在县域层面的创业支持资金成本较低、竞争激烈度不高，创业失败的试错成本在可接受范围内，因此该方式具有一定的可行性。同时，义工联通过公益创业孵化的方式，不仅为具有公益理念的县域人士提供了更广阔的自主发展空间，对当地公益从业者数量的提高和留存有一定的促进作用。另外，该探索也在一定程度上体现出义工联内部整体较为开放、尊重、鼓励创新、相互信任的工作氛围。

案例 4：县域社会组织如何筹款

——以交城公益顺风车协会为例

一、案例价值点

2015 年，山西吕梁市交城顺风车协会¹⁶（下文简称“顺风车协会”）是从免费搭车这样一件好人好事做起，逐渐成为一家具有活力的志愿者组织，再到 2020 年成立了独立的社工机构——交城县成溪社会工作服务中心¹⁷。

这家身处小县城的机构在短短几年时间内，从几个人的好人好事发展到一群人两个机构的专业化服务，并且在 2021 年尝试互联网线上筹款，调动成百上千名志愿者参与劝募，4.6 万人参与捐赠，筹得 46 万元。

他们的发展路径与本研究中提及的“四圈层”模型如出一辙，也体现出了只要方式方法正确，筹款并不是一件难事。但是，他们是如何做到的呢？本案例将展示其运作方法，以及解读其相应的技术原理。

二、核心圈层的温度

在报告正文中核心圈层是指项目地和项目团队，他们是让捐赠发生的源头，往往也会自掏腰包干活，但最重要的是他们能把事情做好，让他人为其捐赠。所以，项目团队所展示出的运作风格，即**理念纯粹度和核心团队温度是至关重要的**，

¹⁶ 交城公益顺风车协会自 2016 年正式成立，是山西首家经民政部门注册登记成立的公益顺风车社会团体。最初以微信公众平台为载体，旨在为社会大众提供免费搭便车、搭顺风车、拼车信息以及其他公益服务。后续发展中，协会汇集社会各界资源与力量，致力于帮扶老、幼、病、残、困等特殊人群，开展宽领域、多层次志愿服务。协会在 2018-2020 年经历了一个快速发展的阶段。在 2020 年注册了成溪社会工作服务中心后，开始逐步将政府购买服务、基金会委托以及自主设计的专业性项目转向社工机构。

¹⁷ 由于顺风车协会和其社工机构人员重叠，虽然可能会用到两个不同的身份进行筹款，但是筹款思路是一致的，因此，在本文中用顺风车协会为主体展示其筹款情况。

决定着筹款的基础。从顺风车协会的发展历程中可以看出他们核心圈层的扎实程度。

（一）起点：顺风车的互助行动

交城顺风车协会是一名在政府部门任职的退役军人发起的，当时由于发起人自身的工作原因，需要往返于周边县市区。但交城拥有私家车的家庭和个人很少，因此每当往返于其他地区时，会有同事帮忙捎带上人或物，形成免费搭乘顺风车的爱心行为。在搭乘顺风车的过程中，志愿车主与搭车的乘客会相互交流。最开始，考虑到风险防控，搭乘是从周边熟悉的人开始，后来逐渐扩展到朋友的朋友等陌生人。由于县城并不大，大家聊一聊便都能够聊到共同的朋友或共同认识的人，车友志愿者在过程中也会倡导的传播互助的理念。逐渐地搭乘的人越来越多，微信群从五六个人到几百个人，也有车友加入进来，有机关干部、有企事业干部，还有做生意的，聚集了各行各业的人。

（二）从爱心活动到扎实的公益行动

随着搭乘的人数增多，发起人和他的两位同事便成立了顺风车协会，吸纳爱心车主作为志愿者。大家也从简单的相互搭乘、捎带东西，到以协会的形式倡议低碳出行、绿色环保、互帮互助的理念。截至目前，会员和志愿者共 698 个人。

随着陌生乘客越来越多，也有很多乘客想为车主分担油费和过路费，但协会规定不允许收费，如果大家真的非常想要贡献，则可以成为志愿者一同帮助他人，为困境群体捐钱捐物。协会组织大家一同关注山区的困境青少年、留守老人、留守妇女和儿童，还有残疾人群体。

在发起人等协会核心成员正能量的号召下，更多的志愿者投入到了协会志愿服务中，大家利用自己的业余时间做一些公益活动。他们通常会挨个走访调研各政府部门推荐的困难人员数据，了解他们的实际情况以及帮助解决当前的燃眉之急。例如，他们走访了县域所有学校的困境学生、所有的残疾人，以及易地扶贫搬迁地的困难老人，这是非常耗时耗力地工作，但是人多力量大，协

会有上千辆志愿者车主，每次走访调研都是志愿提供车辆。而且每一年都会对上年度帮助的群体进行跟进，关注其需求变化情况。

他们做事的真心程度、投入程度、认可程度、理念的纯粹程度，都能感染到更多的人投身志愿活动。

（三）协会内部秉持公开透明、务实好学的精神

在开展活动过程中，协会一直要求自身做到捐赠人、志愿者有交代，一方面对于资金使用情况保持透明，珍惜每一笔钱；另一方面，不断自我追问项目效果，提升服务质量。

首先，在资金使用方面，协会内部要求随时保持公开透明，无论捐多少钱，都要开具捐赠票据。此外，在递送物资慰问时，也会保持透明以及让捐赠人看到资金的使用情况。他们会随机抽取一名车主、随机抽取一名志愿者，车主和志愿者相结合，和财务和出纳人员一起，用大家筹回来的钱购买物资。志愿者货比三家买东西，不能高于市场价，还能买上好东西。回来后爱心车主、志愿者、会计、出纳都需要签字，向协会所有人员公示。不仅仅是向捐赠者公开，而是面向所有人，每个人都有权利知道这样的活动中大家捐了多少钱，谁花的钱，花在哪里，东西买的贵不贵等。他们认为，这样一直坚持公开透明，慢慢地就会有更多人信服。

其次，对于发放的每一笔资金以及服务的每一个对象，他们都要追问是否带来改变，应该如何改进。并且，他们会经常组织内部员工一起讨论，鼓励每个人积极提问，甚至是质疑项目效果。因为，他们秉持着不怕员工不专业，也不怕起点低，但是要多思考、多学习的理念，追求自我不断成长、做事逐渐专业，不追求表面荣光。在这样扎实的运作过程中协会也发现了更多的社会需求，他们通过各种资源的调动，以及向各方学习，将需求设计成公益项目，招募和培育专职人员，真正解决社会问题。

三、如何从核心圈层扩展出去

（一）如何调动更大范围的、更多种类型志愿者

该协会从最初免费搭乘顺风车的爱心活动中聚集了很多信任协会的志愿者，这是能够筹集来资金很重要的条件。但是如何让志愿者持续投入和信任机构，并且能够发挥不同志愿者的优势呢？以下展示顺风车协会动员不同类型志愿者的具体做法：

1. 链接山西籍的公益人士

顺风车协会选择动员的人群中有一类是非常容易动员、具有专业优势但却往往很容易被忽略的群体，那便是在外地工作的本地籍公益人士。很多县域社会组织会想到动员本地籍在外的成功人士，因为他们通常心系家乡也有能力支持家乡发展，相对筹款也容易。本地籍的各地公益人士虽然不会进行大额捐赠，但是他们有资源、懂公益，同时也对家乡公益事业发展有期待。所以，在寻找和动员这类人群时，往往是很容易的，一方面，公益圈中的人本身很容易理解公益的话语体系，对于捐赠和支持县域社会组织无需过多解释；另一方面，他们可以给予协会专业支持，帮助其分析当地情况、设计项目、链接外地资源，甚至帮助对外筹款。

该协会发起人便建立了一个山西籍基金会，组织了一个涉及慈善和公益事业领域人士的大群，群主是基金会论坛的秘书长，他本身在公益领域就有影响力，可以带来很多资源，其他还有微笑明天、英雄种子计划¹⁸等项目负责人，一些基金会的负责人和员工，甚至还有公益学院的人才，这对于该协会而言，相当于找到了诸多免费的专家。当然，该协会发起人也会维护这些专家资源，协会会定期分享当地发展情况，以及每一位公益人回家时都会相约见面沟通，他们不仅仅是有共同语言的同仁，更是聊得来的好朋友。

2021年该协会第一年筹款用五天时间筹了46万，在山西省是最快的。其中离不开政府支持，也离不开各地公益人士的技术支持，例如指上线哪个平台，如何准备平台所需资料，如何筹款以及如何造势等。

2. 动员在外游子及其父母成为志愿者

¹⁸ 专门支持县域社会组织发展

很多在外地工作的年轻人，他们接受过高等教育，正奋斗在大城市立足，但是他们的父母大多还在家中，通常已经退休，平时休闲多是以跳广场舞为主，较为清闲。

于是，该协会便思考如何动员这些人，他们先从对方的需求出发，思索协会可以为他们做些什么，发现他们的父母在家需要呵护和陪伴。于是在社区开展居家养老服务，招募志愿者陪老人下棋，甚至招募他们的父母成为志愿者，让这些老年人拿出跳广场舞的半天时间服务小区，寻找到另一种价值，丰富晚年生活。比如，有退休老年人是医生，他可以做医务志愿者或医务社工；还有以前在司法部门工作，他可以做司法社工；还有退休教师，他们也可以辅导儿童教育等。这些志愿者作为专业力量辅助社工，有些甚至可以成为督导和导师。

招募专业志愿者是多赢的事情，对于机构而言，能够有专业力量加入提升服务成效；对于老年志愿者而言，能够再次感受到自己的社会价值；对于志愿者的子女而言，看到父母能够老有所乐，找到自己的生活圈子，且有协会帮助照顾父母，也能让他们在外安心工作。此时，这些在外的游子们一方面通过自己的父母了解了协会所做的事情；另一方面，也逐渐地认同家乡公益行动的价值，于是协会有捐赠需求的时候，他们自然愿意捐赠。

3. 为在地大学生创造假期实践机会

很多大学生需要假期实践时都会犯难，一方面是家乡没有什么可以实践的机会；另一方面，去外地打工或实习又很难回家陪父母。于是常常有大学生为了应付这一任务，托人找关系盖章。

而该协会也是看到大学生这一有利资源，想到可以设计一些活动，调动他们参与，通过公益活动让大学生认识社会。以残联项目为例，协会让志愿者带领寒暑期返乡大学生志愿者走访摸底残疾人的数据。在这个过程中，大学生能够学习到相关政策知识，看到群众需求，也能够满足自身社会实践的需求，一举多得的事情自然大家都愿意参与，并且这些大学生志愿者也因为亲临现场，感受到公益组织扎实做事的风格，在筹款时也愿意尽自己的一份力。

（二）如何利用志愿者开展互联网筹款

该协会一直秉持着筹款便是筹人的思路，尤其是通过互联网筹款，他们希望借助互联网募捐平台上的项目，让更多的人看到各种公益项目，不仅仅是他们自己所做的事情，还有很多机构很多人在用不同的方式帮助各类困难群体。因此，他们通过互联网筹款也不一定是只是期盼公众捐赠，而是传播一种公益精神，让每个人都可以力所能及地做好事。

基于这样的理念，他们在筹款时考虑的是如何触达更多的人，他们会请志愿者宣讲机构过往所做的事情，筹到的钱将用于做什么，以及和当前的筹款对象有什么样的关系等。2021年筹款时，他们联合了交城县新时代文明实践中心，借助政府的力量发倡议书，并且通过当地媒体、志愿者等各个体系进行宣传。需要特别说明的是，虽然政府给予了大量的支持，但政府的角色只是给项目做合法性背书，因为县域中有很多人不了解公益也不了解互联网募捐平台，他们会有担心线上捐赠不够安全等顾虑。而通过各政府部门以及媒体宣传，有助于解除公众疑惑，至少使他们愿意听志愿者讲述筹款项目。

1. 估算筹款人数和筹款金额

虽然2021年是第一年筹款，但是他们准备充分。在筹款之前，他们多方请教也得到了各类公益人士的支持，协助他们设计了筹款项目，估算出了筹款目标。他们根据县域总人口数量（20万），预判相对有捐赠能力的人数（企事业单位、公务员等公职人员），估算可能捐赠的人员比例（大概20%左右），设定出第一年的筹款目标为30万。

他们设计的筹款项目是困境青少年帮扶项目，项目总预算为69.8万元，预计两年时间筹够。

2. 制定和执行筹款计划

在具体筹款时，他们以各乡镇社区、学校班级等为目标进行重点走访宣传，动员了协会600多名志愿者对这些可能的捐赠主体逐个沟通拜访，向他们宣讲99公益日是什么，为何通过线上捐赠，以及自身没有公募资质需要借助哪

个公募平台。当然，协会此前在这些地方都开展过项目，尤其是学校层面，几乎每个学校都有被帮扶的困境学生。志愿者在讲述时，也会展示此前帮助的效果，以及未来的帮助计划等。

此外，志愿者也会告知大家可以怎样参与，什么时间参与，例如，2022年的99公益日，公众可以通过收集小红花的形式参与捐赠，他们会细化到，让大家错峰在每天早上哪个时间段进行捐赠，因为这个时间段配捐最多。

3. 不过度筹款

2021年捐赠时，机构筹款目标为30万，由于过程中可以临时提额，而且项目筹款效果比较好，他们五天筹集到46万，有4.6万人参与捐赠，其中80%的捐赠人是本地人。2022年，原本机构筹款目标为剩余的23.8万元，（69.8万减去46万）由于上一年度筹款效果较好，他们通过测算决定增加18万，即总目标为41.8万元。但是在实际上线筹款时，由于工作人员操作失误，筹款目标设定为23.8万且今年无法提额。于是，机构按照23.8万元的目标进行了筹款，结果在筹款开始的三小时内就完成了筹款目标。这个筹款速度一方面是由于总结了去年的筹款经验，今年的筹款劝募思路更加明确，准备工作更扎实；另一方面，去年已经动员起来了一批人，今年筹款相对就是更容易的。

虽然，机构筹款看上去是比较容易的，效果也比较好，但是机构一直秉持着需要多少筹集多少的思路，不过度进行筹款，而且秉持筹来的每一笔钱都负责任的态度，确保资金使用效果。

四、如何夯实内功

（一）如何设计专业项目真正解决社会问题？

很多县域社会组织都是以做志愿活动为主，而从活动转为项目化运作时都会面临诸多挑战。一方面，他们能够看到需求，例如，有老年人、残疾人、困境儿童需要帮助；但另一方面，他们除了慰问关心以外，并不知道如何以项目的形式深入解决他们的问题。

1. 从政府部门寻找到精准的服务对象

该协会最初也是从民政、残联以及关心下一代工作委员会等各个政府部门找到服务对象。政府部门通常是不愿意对外透露人员数据的，一方面考虑隐私保护；另一方面也不了解社会组织拿到数据做什么，会有诸多担忧。而该协会是协助政府对人员进行二次核对，即招募志愿者们深入走访困难人员，了解他们困难的原因以及是否已经享受到当前的国家政策。

这相当于是为政府办事，因为从省市到县域，有很多国家政策规定下有关部门应该做的事情，但是无奈县域里有关部门没有足够的精力和人力，且政府本应购买服务的内容也没有专业的人来承接，所以，凝聚青年志愿者协助政府做好工作，是他们愿意看到的事情。此外，发起人以及协会志愿者都很了解政府的工作风格，他们首先会研读国家或县级相关政策，找到鼓励社会组织积极参与社会治理等相关文件，并且基于此提交申请报告，写明社会组织会做什么、需要政府配合什么以及将会给政府带来什么等。最终，展示出这样的事情对双方都有利，政府自然不会拒绝。

当然，调研走访对于志愿者而言有一定的挑战，需要志愿者们了解国家政策，比如大致判定残疾人的残疾情况，以及可以享受哪些部门的政策。志愿者们了解的也不只是一个部门的政策，是各个部门的政策情况。而针对未享受到相关政策的人，协会便会帮助其到各个部门申请，或者链接更多的资源给予帮助，甚至有针对性地设计项目。如此通过实地走访调研，筛选出的服务对象必然是政策兜底过后依然需要帮助的人，其精准度和针对性大大提升。

2. 走出去学习

大多数机构不会设计项目时，要么是去各种培训班学习项目设计；要么是直接运作基金会的成熟项目。该协会也是每年出去参加慈展会以及和外面的机构交流。他们通过慈展会开拓视野，了解有什么样的基金会，别人在做什么样的项目。看到有解决类似问题的项目，他们便向对方基金会请教。发现适合当地的好项目后，他们便大胆尝试，改成适合本地模式的项目。当然，他们也会加入各种学习社团，以及对接一些沿海发达城市的社工机构，结对帮扶，持续学习。

需要说明的是，虽然很多机构都是通过向其他机构学习提升自己的专业水平，但是学习的成效确实是不一样的。可能的原因有两个：

第一，**不断反思和自我追问项目成效**。项目团队本身并不满足于把事情简简单单、热热闹闹地做完，而是始终保持务实的态度，追问自己对服务对象带来的改变。这在一定程度上会避免大家只学习了其他项目的外在形式，至少，他们可以时时察觉项目是否在真正解决问题，在不断反思之下也让他们丰富了服务内容，没有停留在简单的助学或物资递送等活动上。

第二，**抓住一切机会利用周边的资源**。项目发起人和其团队十分珍惜外部公益资源，尤其是山西籍的公益人士，他们敬佩这些在外的公益人士，认为他们既有理念初心，又有专业能力。于是，一旦有机会交流便能够将这些公益人变成他们的督导和资源。他们会定期内部讨论，汇总出无法解决的问题，积攒一批后便向这些免费的督导求教，秉着不麻烦对方但也要高效率解决自己问题的原则，他们和这些公益人都保持着良好的关系。遇到如此好学还真心做事的家乡的机构和公益同仁，相信这些在外具有能力的公益人，只要在自己能力范围内都愿意给予帮助。

3. 以公益一亩地项目为例

以“公益一亩地”项目为例，这是解决易地扶贫搬迁问题的项目，其灵感也是来源于慈展会上看到的城市年轻人周末带孩子去农村种地的公益项目。

2018 年根据国家政策，交城县山区 300 多户贫困户搬迁到了县城居住，政府为农户提供了保障住房，但是老百姓还是不愿意居住，因为很多农户丢掉了土地以后没事做，幸福感并不高。该协会为了让农民有归属感，住得舒心，便发动志愿者入户了解居民需求。他们几乎一户对应一个志愿者，发动 345 个志愿者进行走访。通过走访他们了解到，对于多年从土里刨食的贫困户来说，地就是他们的命，特别是对于没有技能、年龄大、身体欠佳的、留守的、独居的、空巢的贫困户，他们到了县城后没有工作，也就没法挣钱，这类群体的想法就是想要在居住的地方找点地，能够种一些时令蔬菜，满足日常生活所需。

于是，他们看到慈展会上年轻人带孩子周末去种地体验生活的公益项目后，

通过借鉴，换了一个思路，在社区周边找到大概 20 亩土地整合在一起给贫困户们种植。当然，种植的土地也是协会通过志愿者寻找的。同时他们也组织志愿者利用业余时间，清理杂草，翻犁整平土地，施农家肥。经过一个月的辛勤劳作，整成了一块土壤深厚松软、肥力充足且结构良好的 20 亩无公害种植场地，平整好的土地被划分成 16 个区块，由贫困户自由认领并注册登记。

在种植过程中，他们还招募到科技志愿者解决贫困户种植土地时面临的农作物病虫害等问题，提升他们的种植技术，并且倡导分享带来温暖，让贫困户们将种植的菜分享给更多没办法种植的困难群体。从项目中可以看出，协会招募了诸多志愿者，其中最巧妙的做法是，让贫困户也成为志愿者。贫困户们进入城市后没有事情做，很多人也没有技能，但是他们会种地，也有一些劳动能力。该协会希望社区实现自治，于是招募了贫困户做志愿者，如果加入协会还可以减免会费（协会成员每年要缴纳 50 元会费）。

这一项目寻找到了搬迁户亟须解决的问题，政府在看到相应的成效后，也每年给予了 20 万的资金支持。其他所用的农家肥、水管铺设、机器、种子等都是链接到了不同的资源进行捐赠或购买。

其中得到政府资金支持也是有技巧所在的，该协会深知政府也需要业绩，在做事过程中都体现出政府关心群众，扎实做事的形象。比如他们在上门走访时，收集详细住户信息的同时，也在门口贴了志愿服务信息，告知居民有困难找志愿者，还会告诉对方虽然他们是社会组织，但是离不开政府的支持和帮扶。他们也会给贫困户发一个门口用的脚垫，上面写着“做文明人，当文明户”，称这是县里捐的钱，给群众定制的东西，诸多这样的细节体现出好像这是政府脱贫攻坚、扶贫帮扶的新举措，提升了政府形象。后期政府四套领导班子带头捐了钱。

（二）如何找到专业的人？

该协会最开始也只有三位发起人，他们都是以志愿者身份做事，并没有报酬。协会在 2018 年开始承接政府购买服务后能够用得起专职，才逐渐有了专职社工岗位。

1. 搭建核心骨干梯队

发起人自身是退役军人，身边有很多战友和同事，在日常和朋友交流沟通过程中，都会分享和传播自己做志愿服务的理念和想法。目的便是寻找和吸纳志同

道合的人。他深知在县域中也是有很多愿意做事的人，只是需要将人才凝聚在一起。而且，他很注重吸纳党员，因为自身是老党员的缘故，他们也鼓励党员发挥模范带头作用。最终，协会吸纳了 24 个骨干成员，这一梯队中包含 60、70、80、90 后，有公务员、教师、事业单位、民政领域、公安领域、电力领域等诸多职业类型，同时鼓励选用年轻人做管理者。之所以这样安排是考虑到不同年龄不同职业的人群可以汇集不同的想法，而年轻人更有干劲和活力，尤其是刚刚进入体制内的大学生们，他们有做事的想法和冲劲，协会可以在体制外提供这样的平台。

2. 如何吸引和选拔适合的人

协会选择骨干成员不只是看对方的身份背景或自身愿意投入的情况，更多的是依靠志愿活动中自主凸显出来特点判断。因为，一开始大家互相之间并不熟悉，每个人说的和做的可能也不一致，尤其是人数较多时，比较杂乱。协会大概用一年半的时间组织了不同形式的活动吸引志愿者参与，在不同的活动中有意识地发掘出不同的人才，并在过程中和对方深入交流。在活动和实际行动中看到志愿者的真心和投入情况，这样筛选出的人既有能力又愿意投入时间精力，是非常适合的人选。

在这个过程中，协会还发现有一类人是非常适合的，那便是青年干部，他们刚刚毕业并考入体制内，还没有太多社会实践经验，每天接触的工作圈子有限。而志愿者活动对他们而言，可以接触更多的社会问题和积累社会实践经验，对他们的工作有所帮忙；对于社会组织而言，也正好需要能够参与到社会治理中的青年才俊。这是双赢的事情，因此，有很多人愿意投入其中。当然除了这类人群以外，还有很多专业志愿者，协会本着让每个人发挥自己的特长的想法，力图寻找找到双赢的局面。

目前，该协会的工作人员各司其职，有负责写稿宣传的、有摄影的、有后勤保障人员，也有对外联络和财务人员，这些工作都是志愿者居多，同时也在各类社工站和基金会项目中逐步补充进来了专职人员。

【案例小结】

该案例展示了协会核心圈层的温度以及从核心圈层扩展出去的具体做法。他们从核心圈层扩展时关注的三类不同群体给人留下深刻印象，对其他社会组织

而言，完全是可以借鉴学习的。尤其是利用志愿者们进行筹款时，他们追求的是让更多人知晓项目，了解公益，而不是简单的筹款量。也正是因为其核心圈层扎实，具体表现为项目团队做事认真、理念纯粹，项目地筹款的“温度”高，所以筹款时往往能够获得他人的关注和信任。而且，他们再往其他圈层扩展时也有独特的视角和技术，使得他们取得不错的筹款效果。

此外，在夯实筹款内功方面，该机构也表现出了勤奋好学所带来的优势，他们将自己定位于政府的协助者，将荣誉光辉留给他人，自己埋头做事，积累和提升服务专业性。如此注重自身成长和发展的团队，一定能够越走越远。

案例 5：筹款模型的应用

——以北川羌族自治县大鱼青少年公益发展中心为例

一、案例概述

北川羌族自治县大鱼青少年公益发展中心（以下简称“北川大鱼”）在 2008 年汶川地震后便发起了公益项目，主要资助一些受伤、受残的孩子或他的家庭。北川大鱼随着对受助对象需求的不断挖掘，项目也在不断生长，基于对孩子需求的不断挖掘和深入探索，逐步发起了远眺计划、驻校社工、种子计划等，还有针对妈妈帮扶的社会企业模式，如探索妈妈农场等一系列公益项目。

截至目前，北川大鱼多个项目已累计筹款超过上千万元。北川大鱼的筹款成果之所以能够如此丰硕是在于其核心圈层吸引了大量具有纯粹公益动机的志愿者和捐赠人，同时部分被深度影响的志愿者和捐赠人成为了北川大鱼公益项目的传播者和劝募人，带动更多的人卷入进来。

二、筹款模式分析

根据筹款四圈层格局，我们能够清楚地看到北川大鱼在筹款中最为凸显的是核心圈层的能量非常之高，为项目卷入更多圈层的人提供了坚实的基础。第二圈层的志愿者因为第一圈层的高能量被深度卷入成为捐赠人；第二圈层志愿者的扩展又卷入了更多基于对项目和公益的认可而捐赠的第三圈层群体。

（一）第一圈层的高能量

一个公益项目并不是真的能帮上人就能影响别人为其捐赠，其内在吸引力取决于第一圈层本身的几个参数值。

1. 项目本身

2008 年的汶川地震造成的伤害举国震惊，很多人的家园、学校都毁于一旦，不管是经济还是心理层面都面临着严重损伤。全国各地的人也都在关注着灾情，有很多人的公益热情也被这一重大灾害事件激活，为受到灾害的人群捐资捐物，甚至到现场去做志愿者，帮助进行救援及灾后重建。

北川大鱼发起的品质助学项目，就是资助在地震中受伤、受残的孩子及家庭，以及因地震造成经济困难的孩子。项目通过和当地学校对接及志愿者家访等，将需要帮助的人群筛选出来。其目标是要能够真正的帮助受灾的孩子，不让他们因为地震而无法正常上学及生活。而一对一的资助模式则能够让有爱心的捐赠人与其资助的孩子精准对接，让他们所捐赠的资金切实提供帮助。为了能够实现项目目标，项目通过家访、跟学校定期了解情况、组织活动等方式给孩子支持的同时，了解、观察受助孩子的真实情况，并及时反馈给捐赠人，让捐赠人能够清楚的知道自己资助的孩子情况，同时看到被资助的孩子不断向好的变化。

即使是较为简单的捐资助学项目，其项目模式和执行效果也存在差异。北川大鱼的品质助学项目在 2008 年的时候，项目设计较为简单，让捐赠人直接将资金打到受助家长的账户，但是却发现部分家长并没有将收到的钱用到孩子身上。为了解决这一问题，机构改为让所有捐赠资金先进入北川大鱼的账户，再由北川大鱼递送给学校，将资金全部用在孩子的身上，过程中北川大鱼不断跟踪孩子的情况，确保资金用途。另外，虽然捐赠人所捐赠的资金中还增加了志愿者家访及项目管理的费用，但这样的项目筹款模式并没有受到捐赠人的质疑，因为捐赠人能够通过项目反馈看到每一笔资金用到了哪里，发挥着什么样的作用。

与品质助学项目同期发起的还有帐篷学校项目，2010 年改为成长营。该项目是在为困境孩子满足基本生活的基础上，进一步关注孩子的心理需求。让因为地震失去家的孩子能够在帐篷学校度过美好的时光。项目之所以从帐篷学校改为成长营，也是意识到孩子们需要的不仅仅是简单的陪伴和作业辅导。而是要通过一系列的活动，让孩子们能够在这样一个温暖、有爱的环境中将自己封闭的内心打开，从而获得人格的成长与发展。项目团队在开展过程中，将这一理念传递给来参与项目的志愿者和捐赠人，并尽可能发挥大家的主观能动性，让每个人都能充分参与，共同思考与探讨，设计各类活动为营会的孩子提供支持。

北川大鱼最初的两个项目不仅让需要帮助的孩子得到了基本生活的支持，还使他们在被服务和支持的过程中，人格得到打开和发展，自身能量感获得提升。项目给孩子带来的切实改变能够通过反馈传递给捐赠人，让捐赠人对项目的价值产生认可，从而愿意持续的捐赠。

2. 项目团队

通常一个公益项目的团队要能够具备很纯粹的公益理念，且能够通过身体力行所呈现出的精神感染到他人，让公益精神像火一样在这个团队中燃烧起来。这种感染力是由负责人和执行团队的气质共同决定。

第一，是来自负责人个人的温度。北川大鱼的负责人高队是这个团队的灵魂人物。志愿者在访谈中提到，“高队与大家相处的各个细节都能让大家感受到他对孩子的无私与专注，为了让孩子们能获得更好的支持，绞尽脑汁。他常常为如何办好营会，让孩子受到更大的帮助等，跟团队伙伴、志愿者们不断地交流，听取大家好的意见和建议。不仅如此，也让大家感受到这不是高队一个人的事情，是大家共同努力的目标，这种精神影响着团队和志愿者们也像他一样放下私心，纯粹、无私地为孩子们做些事情。”

第二，是团队整体的认真细致。不仅有负责人，北川的执行团队也同时让接触到他们的志愿者和捐赠人们感到信任。执行团队的工作认真细致，对资金的流向和使用明明白白，档案也很齐全，资助人所需要的信息都能及时到位的反馈。志愿者通过执行团队的接触，能够看到他们的工作多且繁重，尽管细碎但执行到位，能够做到如此非常不容易。

好的项目加上好的团队能够让志愿者和捐赠人对其产生强烈的信任，愿意为其捐赠。不仅如此，志愿者和捐赠人还很可能受到团队成员的感染而加深对公益的认识和感知，从而让其公益参与行为变得更为持续和长久。

3. 项目地的温度

在北川大鱼成长营的项目地，不论项目团队、志愿者还是参加活动的孩子，每个人都在其中扮演着不可或缺的角色，呈现出彼此之间是相互需要及相互支持的状态。就是这样一份相互的作用，让项目地的温度变得极高。

北川大鱼的成长营项目，从项目设计到执行和评估，志愿者们全程参与，并作为核心力量进行辅助。志愿者们分成教学组、评估组、家访组、后勤组和传播组，每组都有机构工作人员进行督导和支持。用这种分类的方式做服务工作的行动主体是志愿者，在这里，志愿者们并不是一个等待被安排、不知所措的状态，

而是能够将自己作为主人深度参与进来。这样的方式让志愿者们充分释放自身的能量，全身心投入到服务工作中。

尤其在灾后重建还没有完成的时候，志愿者们住的房子还是震后的危楼。这些志愿者大多是大学生，都还是刚长大的孩子，他们不远千里而来，有些人自身家境条件也不是很好，来到这么艰苦的地方，很多志愿者被虫子咬后中毒，脚肿起来；洗桃子、洗水果手都起皮了，洗碗洗的腰酸还在坚持着做各种事情。他们身上不怕吃苦、认真服务的精神相互感染和鼓励着彼此。现在的项目执行条件跟震后相比虽然改善不少，但是志愿服务工作开展的模式依旧是分组协作进行。志愿者们依旧能够被彼此的认真所感染和影响，全情投入，认真细致地做好每一份工作。

与此同时，志愿者在和服务对象也就是孩子们的互动过程中，孩子们自身展现出的美好特质也让他们感受到人和人相遇的美好。一位受访的志愿者提到，自己平时不喜欢喝汤，吃完饭就直接坐下了。但是每当她一坐下来，就会有孩子给她把汤打上来。孩子们对志愿者的关爱同样能够感染到他们，让他们看到虽然震后给孩子们带来了很严重的心理创伤，但他们身上的质朴、善良、纯真也极大地感染到志愿者，让志愿者们觉得要去帮助他们，他们值得被帮助，帮助他们自己也很荣幸。

就是这样一个情感的互动，让志愿者真正感受到自身的价值，体会到自身的被需要感。于是，服务者和被服务者之间就会形成一种正向互馈，有人称此为一种人格之间美好成分的相互唤醒作用。唤醒，又会促使项目团队成员乃至志愿者开始更深度地认可这件事情，他们能看到自己所做事情的价值，看到人和人之间美好成分唤醒的那份吸引力。

（二）志愿者到捐赠人的转化

北川大鱼品质助学项目的捐赠人大多是志愿者，捐赠资金至少有 800 万，加上其他附属的资金早已达上千万。其中一部分志愿者已持续捐赠了 14 年。还有的捐赠人在做志愿者期间还是大学生，在自己工作之后也成为了北川大鱼的捐赠人。为什么他们的志愿者到捐赠人的转化率这么高？

我们从筹款四圈层格局中看到，志愿者位于格局中的第二圈层，他们与项目

团队接触密切，到项目现场活动，项目地的温度能够自发传达到志愿者的身上，志愿者就很容易感受到其中满满的能量感，从而被感染、影响。

很多县域公益组织，尤其是从志愿者活动做起的公益社团，在对公益的认识上，常常会认为志愿者能参与公益做志愿活动就很好了，不应该再找志愿者筹款。而捐赠与志愿服务，都是参与公益的一种方式。北川大鱼能够更为广泛地为大家参与公益提供平台，不论是捐赠还是做志愿者，都是通过自己的能力在为项目给予支持，都能切实帮助到需要帮助的人。

让每一个参与的人，在对项目和团队认可的同时，能够对自己价值认可，很多时候捐赠人就会因为一时被感染而产生捐赠行为。北川大鱼的成长营项目能够使志愿者深度参与其中，充分发挥自己的能力，让自身价值在志愿服务的过程中被发挥出来。当捐赠人能从公益中感受到自己的那份价值，就会萌生出使命感，尽可能使这个项目也因为自己的那份价值而对他人有所帮助和产生改变，从而使其产生更强的且更持续的帮助别人的意愿和动力。

（三）志愿者作为劝募人吸引第三圈层

当第一圈层的参数值足够大、能量足够高时，不仅位于第二圈层的志愿者能够被转化成为捐赠人，还可以成为公益项目的劝募人或是传播官，向外进行能量的传递，吸引身边的人对公益项目关注甚至捐赠。很多志愿者在项目地被感染后，不仅自己捐赠，还会带动家人和亲戚进行捐赠，甚至有的还在自己的工作单位中带动相关群体参与公益活动。

志愿者张老师是某中学一名普通老师，在 2011 年作为志愿者为成长营儿童服务后，便一直持作为项目志愿者和捐赠人支持组织和项目发展。2020 年北川大鱼为了能够帮助乡村儿童开拓视野，设计了远眺计划，希望带领乡村儿童进行城市和相关高校参访和游学，以支持其开拓视野，树立未来发展目标。尽管该项目整体金额不大，但由于与目前普通捐赠人的偏好有所差异，向公众筹款难度较大。于是北川大鱼与张老师联系商量后，决定在其工作的学校开展月捐活动。

月捐活动的宗旨是既要帮助别人，又能有利于自己的成长，于是项目团队让孩子每天通过实际行动向父母争取 30 元的零花钱。比如学习好了，妈妈可以奖励你；每天为家里倒垃圾，或者说买一些常用的简单的生活用品，去小店里买瓶

酱油、米醋；或者说每天整理好房间，奖励几块钱；洗一次自己的袜子，奖励几块钱等等，都是很简单的力所能及的事。这个内容非常丰富，每个家庭可以根据自己的实际情况来个性定制，对孩子来说也很有趣，这样做不只是为了自己，还能帮助别人。月捐活动自开展以来，有进入也有退出，但一直有 200 多个孩子参与。

与张老师一样的志愿者有很多，不仅自己参与捐赠和志愿服务。同时还将自己工作的学校的老师、学生及家长都卷入进来。让很多原本对公益很陌生的人也因此对公益产生认识以及得到参与公益的机会。

三、筹款的外功

筹款对于一个组织来说意味着要将自己的好项目传播出去，让更多的人看到并能够为其捐赠。互联网的快速发展以及互联网募捐平台的出现，让公益组织能够将自己的项目信息传递的范围更加广泛，参与的人群更加丰富多元且数量庞大。这就需要公益组织学会运用互联网，将渠道作用发挥出来，同时能够将线上线下相结合，将捐赠人和志愿者更加深度的卷入。

（一）借助互联网渠道广泛发布信息

北川大鱼在互联网募捐平台还未出现之前，已经借助互联网社交渠道面向全国发布项目募捐和志愿者招募信息。最初是在 2008 年的冬天，北川大鱼在网上发起了冬季捐衣活动，为北川的孩子募集过冬的衣服，同时开通账户，募集了冬衣的运输费用。募捐信息当时通过 QQ 社群、空间等吸引了大量的人关注。北川大鱼也开始借助各个互联网渠道发布家访、活动、孩子情况等项目信息及志愿者招募等。经过多年的积累，北川大鱼拥有了一批信任度非常高的志愿者和捐赠人。他们来自全国各地。而与受助对象，虽然相隔很远，北川的孩子们依旧是志愿者和捐赠人们的牵挂。

（二）线下捐赠活动设计与开展

除了信息的发布，如何让捐赠人以一种更有趣味性或是更具有教育意义的方式参与，则是能够影响捐赠人持续参与的关键要素。如前文所述的张老师在学校里开展的月捐活动，该活动是面向学生家长做募捐，但为了激发其参与的意愿和

让公益同样能够支持到孩子自身。就将做公益捐赠与培养孩子社会责任感和良好的习惯做挂钩。

活动的开展，也需要相应的动员。要动员班主任能够在家长群里做更广泛的动员，通过学校活动向学生传递活动信息，从而将其吸引，初步参与进来。为了能够让学校里的孩子和家长有更深的体验和感受，北川大鱼则通过录制视频的方式让月捐活动学校里的孩子了解北川的情况，并且让两边的孩子通过写信交流，使参与捐赠的孩子也能感受到项目的实际进展，对公益产生感知，从而激发出更多参与的意愿与积极性，让孩子自身也能够在参与公益的过程中变得更好。

四、筹款内功

筹款的内功在于项目的专业性，多大程度能够解决受助对象的问题，满足其需求。从北川大鱼的项目发展脉络也能够得出同样的结论。起初受助对象最急需的满足是自身生活的物资，随着基本物质生活的满足，更需要的是深层次的服务与支持。随着对受助对象从基础需求到发展性需求的深度把握，北川大鱼从最初的品质助学项目逐渐生长出一个完整的项目体系。成长营和助学是同步开始与发展，之后又衍生出来远眺计划、种子计划、驻校社工等公益项目。

除了品质助学是直接的资助项目外，其他项目都是通过为受助对象提供服务来满足其发展性的需求。两者对比，最大的不同就是，资助类项目对于资金的使用和结果链条非常清晰，在筹款的时候，对资金使用情况及效果的反馈可以清晰地呈现。但服务类项目则是将捐赠的资金转化为认定的服务内容，例如，成长营是通过志愿者为孩子提供陪伴、作业辅导、活动等。远眺计划，是把山区的孩子带出大山，去看外面的世界，从而让他们对自己未来的规划有更为广阔的想象空间。这一类项目则很难用简短的信息表达清楚项目整体的全貌及产出的成效，如果用于资助项目同样地呈现逻辑，难以让捐赠人感受到强烈的需求，筹款也就变得较为困难。

北川大鱼则是能够通过志愿者参与的方式让很多捐赠人参与其中，到现场去感受项目的价值。每年暑假的营会里都会有一批捐赠人参与，甚至带着自己的孩子来体验，感受与理解公益项目的真正价值。

五、三台阶上的潜力空间

我们按照公益项目的项目模式将公益项目分成五个层级。北川大鱼项目团队本身的成员（一圈层），常年运作项目，对于品质助学这样第一、二层级项目价值的表达已经驾轻就熟。但即便如此，对于第三层级社会服务类的项目价值该如何表达对他们来说通常也是陌生的。他们自己能够通过不断的探索和尝试将项目的价值做出来，但其所面临的困境则表达不出来，无法说服自己，也很难传递给潜在的捐赠人。

这也是我们在报告中提到的在公益项目专业性发展的纵深领域，一旦项目发展到带有较高的服务技术的项目模式，虽然捐赠人能够到现场感受，但却仍面临着局限，一是能够到现场参与体验的捐赠人较少，二是捐赠人若没有专业引领或带动，很难感受到其中的价值量大小。在进行传播的时候则会面临无法将项目价值传播清楚的困境。

北川大鱼可以在不断探索中对社会服务类的项目价值进行梳理，若能把其中产生的价值总结出来，将具有巨大的潜力。他们可以与捐赠人对话，一方面能够让捐赠人对项目的真实价值产生认可，另一方面也能够引领捐赠人，让捐赠人的捐赠偏好发生转变，不再仅仅是关注贫困、急需等物资递送型项目，也能看到社会价值很大的发展型项目。

【案例小结】

该案例依照报告主体框架呈现了其互联网筹款的情况，从其四圈层模型的应用到筹款的内外功，北川大鱼的案例都能够很好地体现出筹款要点。正是这些筹款技术的实现使得机构资金发展方面呈现较好的前景，也使得机构发展欣欣向荣。本研究希望借助于这样一个完整的案例分析，能够更清晰地展示报告筹款模型以及使读者学会如何应用模型。