

百个项目资助

腾讯基金会 | 腾讯公益 | 南都公益基金会

县域社会组织 互联网筹资研究报告

四川尚明公益发展研究中心



课题组成员

- 李健强 四川尚明公益发展研究中心主任
卢 毅 四川大学商学院研究员
叶颖欣 芝加哥大学教师学院博士研究生
张芝粤 四川大学灾后重建与管理学院博士研究生
李海湄 四川尚明公益发展研究中心助理研究员
黎 雪 四川尚明公益发展研究中心助理研究员

目 录

报告摘要	1
一、研究的背景、理论与方法	5
1. 县域社会组织的发展背景	5
2. 互联网筹资中的“价值链”	6
3. “嵌入性”与县域社会生态	8
4. 县域社会组织的内涵与功能	10
5. 研究现状与文献述评	11
6. 研究的问题、假设与路径	13
7. 调查方法与样本分布	16
二、县域社会组织的类型特征	19
1. 创立的三个阶段	19
2. 注册类型与层级	20
3. 组织与文化特性	20
4. 志愿性与专业性	21
5. 支持型与执行型	22
6. 共同体或联合体	22
三、县域社会组织的资源优势	25
1. 员工与志愿者	25
2. 服务与专业性	28
3. 收入及其来源	30
4. 与政府部门的合作	33
5. 与基金会的合作	35
6. 与企业的合作	36
7. 品牌与公信力	37

四、县域社会组织互联网筹资的基础	40
1. 是否参与了互联网筹资.....	40
2. 参与互联网筹资的优势.....	41
3. 筹资人员的配置及培训.....	42
4. 参与互联网筹资的方式.....	43
5. 开展月捐的情况.....	44
五、县域社会组织互联网筹资的过程	46
1. 上线的项目类型.....	46
2. 慈善组织的身份认定.....	47
3. 筹资的目标对象.....	47
4. 调动的劝募人员.....	49
5. 募捐信息的传播.....	50
6. 筹资工具的使用.....	51
7. 对捐赠人的服务.....	52
六、县域社会组织互联网筹资的策略	55
1. “社群驱动”：依靠志愿者或既有捐赠人支持.....	55
2. “关系驱动”：广泛发动朋友圈和微信群.....	57
3. “活动驱动”：线下活动场景或地推.....	58
4. “传播驱动”：自媒体传播或媒体报道.....	59
5. “受益人驱动”：服务对象及其家人参与.....	60
6. “行政驱动”：政府支持和领导带动.....	61
7. “理事会驱动”：依靠理事会成员带动捐赠.....	63
8. “企业驱动”：企业配捐及企业员工捐赠.....	64
七、互联网筹资的成效及影响因素	66

1. 互联网筹资的成效.....	66
2. 资源优势对筹资绩效的影响.....	68
3. 筹资方式对筹资绩效的影响.....	70
八、县域社会组织对互联网筹资的展望.....	74
1. 对互联网筹资发展的态度.....	74
2. 参与互联网筹资的发展规划.....	75
3. 参与互联网筹资所需支持.....	76
九、基本结论与发展建议.....	77
1. 研究的基本结论.....	77
2. 县域社会组织的发展策略.....	80
3. 县域社会组织互联网筹资的发展建议.....	82
附件 1：县域社会组织互联网筹资的优劣势及需求.....	86
附件 2：县域社会组织互联网筹资调查问卷.....	92
附件 3：县域社会组织互联网筹资访谈提纲.....	108
致谢.....	110

报告摘要

“县域社会组织”是指注册并主要活动在市县域的社会组织，他们扎根基层并主要面向社区及弱势群体提供服务。我们从公益“价值链”和县域社会生态两个角度出发，来理解县域社会组织的独特属性和社会功能。一般来说，县域社会组织具有“扎根性”、“灵活性”、“志愿性”、“专业性”等特点，并承担“直接服务提供者”、“志愿服务组织者”和“县域治理参与者”三种不同的社会角色。本报告基于对 468 家县域社会组织的调查，对其发展现状及互联网筹资过程进行了细致描述，分析了影响互联网筹资绩效的主要因素，并结合现状与需求给出了发展建议。

1. 县域社会组织的发展现状与特征

从组织类型来看：注册于市级和县级的组织比例约为 1: 2；直接服务(77.8%)和平台支持(22.2%)是主要的组织特性，“志愿精神”和“利他精神”是其基本文化属性。从事志愿服务的组织占到了 69.7%，开展专业化项目的组织占到了 84%，志愿性和专业性通常共存于一个组织之中。其中有了 23.1%的组织存在“一套人马，多块牌子”的情况，一家志愿服务组织和一家社工机构是常见的配置。

从内部资源来看：县域社会组织扎根基层，具有鲜明的“草根”属性，用较低的成本生存，但拥有很强的生命力与活力，也具有较强的抗风险能力。县域社会组织的收入规模小（超四成不足 10 万），全职人员少（近七成在 5 人以内），志愿者数量多（平均有 355 名），志愿服务是主要服务方式（70%）。同时，县域社会组织多数“以服务换办公室”，一定程度上节约了办公与活动场所的租金。

从工作领域来看：县域社会组织的服务对象多（平均 4.3 类），“一老一少”是重点，工作领域多（平均 5.2 个），教育/助学、社区服务、扶贫或乡村振兴是重点，说明县域社会组织服务的聚焦度和专业性存在不足，但也显示出服务方式和服务内容的灵活性与多元化，这可以帮助县域社会组织争取多方资源，为组织发展带来更多可能性。

从外部合作来看：县域社会组织嵌入在本地的社会关系网络之中，与各方保持着密切的联系，以获得资源的支持。政府购买服务是 45.7% 的组织的最大收入来源，其中民政局是核心支持部门，团委和妇联是重要支持部门；基金会资助是 19% 的组织的最大收入来源；企业捐赠是 10.9% 的组织的最大资金来源，73.9% 的组织与企业有合作。

从品牌影响来看：县域社会组织的品牌塑造，需要规范和透明，也需要政府或奖项的加持，但更为重要的是团队的“真诚”和“踏实”，才能更有效的获得他人的信任与捐赠，体现为组织的“口碑”。调查显示，有 36.8% 的县域社会组织获得了 3A 级以上的荣誉，14.7% 的组织获得过国家级奖项，16.2% 的组织获得过中央级媒体的报道。

2. 参与互联网筹资的过程与成效

参与互联网筹资的基础：有 14.1% 的县域社会组织认定为“慈善组织”。有 73.1% 的组织参与过互联网筹资，体现出的筹资优势有志愿者优势、理念优势、本地优势等。26.9% 的组织未参与互联网筹资，其原因主要是人员或经验不足。有 8.8% 的组织有筹资部门，52.2% 的组织有筹资的专门人员，82.1% 的组织接受过互联网筹资培训。95.6% 的组织主要参与“99 公益日”，29.2% 的组织开通了月捐。

参与互联网筹资过程：从上线项目类型来看，82.8% 的组织与基金会的品牌项目合作筹资，33% 的组织上线自主项目，但后者的筹资绩效更高；从筹资对象来看，志愿者群体（91.2%）、社会组织（61.9%）、家人及熟人（56.3%）是主要动员对象；从调动劝募人员来看，社群维护、及时反馈、参访项目、工具支持是主要的方式；从传播方式来看，96.8% 的县域社会组织主要依靠朋友圈、公众号、视频号进行传播；从捐赠人服务来看，提供捐赠证书、感谢信、捐赠发票是主要的服务方式。

参与互联网筹资的策略：县域社会组织在参与互联网筹资过程中，采取不同的筹资策略，对筹资的效果有着直接的影响。调查发现，“依靠志愿者或既有捐赠人支持”（社群驱动）、“广泛发动朋友圈和微信群”（关系驱动）、“通过线下活动场景（活动驱动）”、“依靠自媒体传播或媒体报道带动”（传播驱动）是主要的筹资策略，都接近或超过了半数。其中学校或社区带动的捐赠、机构自有资金撬动、政府部门或领导带动、企业及其员工的配捐/捐赠等策略的筹资额更高。

参与互联网筹资的绩效：县域社会组织参与互联网筹资的金额差异很大，总体数量偏少（有 41.6%的组织筹资不超过 2 万），占机构总收入的比例较低（有近七成的组织不超过 25%），仅有 11.1%的组织最大资金来源是互联网筹资。通过调查统计，341 家县域社会组织在 2021 年共产生互联网筹资金额 8243 万元（含平台和基金会配捐），平均每家组织互联网筹资达到了 24.2 万元。

3. 面临的需求与发展的建议

县域社会组织对参与互联网筹资的规划：县域社会组织大多是最近几年才参与互联网筹资，仍有 26.9%的组织从未参与过互联网筹资。对于未来参与互联网筹资的态度，69.3%的组织表示会积极参与，69.3%的组织重点参与 99 公益日，46.8%的组织将以多种方式参与线上筹资，32.5%的组织重点发展月捐。这说明虽然县域社会组织参与互联网筹面临诸多的困难与挑战，但整体活跃度较高，参与意愿较强。

参与互联网筹资所面临的需求：在县域社会组织看来，他们在参与互联网筹资方面的主要需求包括：第一，基于项目的筹资产品设计，包括本地化项目设计、项目方案设计、项目包装优化、项目品牌打造、项目传播与推广等；第二是线上筹资能力的提升，包括团队建设与能力提升，以及对筹资规则、筹资技巧、拉新技巧、社群运营、捐赠人维护等方面的学习；第三是传播能力的提升，包括搭建传播平台、传播设计、传播工具使用、曝光引流方法、媒体支持等方面；第四是

资金和资源的支持，包括机构发展资金、人员经费支持、筹资人员补贴、线下活动资金和物料等。

支持县域社会组织发展的策略：县域社会组织需要扎根在本地的社会生态环境中谋求发展：第一应采取“生存优先”的策略，以较低成本运作，谋求可持续的发展；第二，采取“融合发展”的策略，使“志愿性”与“专业性”形成合力；第三，采取“多元生计”的策略，保持业务的适当多元，发展多方合作关系；第四，积极开展“五社联动”，这是适合县域社会组织扎根社区的有效工作模式；第五，采取“框架动员”的策略，扩展价值认同，积极发展行动支持者；第六，采取“真诚策略”，这是县域社会组织品牌塑造最有效的方式。

县域社会组织参与互联网筹资的建议：在路径选择上，采取“优势视角”，识别和发挥自身资源优势探索有效筹资的路径；在盘活资源上，采取“借力打力”的策略，依托外部合作项目，来激活本地慈善资源；在培育捐赠人上，应注重“活动体验”，在开展有效服务的活动中，持续培育和发展“捐赠人”；在筹资动员上，应采取“关系驱动”，通过培育劝募员以拓展外围支持群体；在参与方式上，应充分发挥“线上”和“线下”两个优势；在“破圈”策略上，采取“借船出海”，与优势单位合作实现筹资的“破圈”效应；在筹资方式选择上，应着重发展月捐，从“游击战”走向“阵地战”和“持久战”；在能力提升上，采取“以战代练”，在行动中提升参与互联网筹资的能力。

一、研究的背景、理论与方法

1. 县域社会组织的发展背景

如果将注册或主要活动在县域的社会组织称之为“县域社会组织”，他们其实一直都广泛存在，其概念更接近于早期经常使用的“草根组织”或“草根 NGO”。

“县域社会组织”作为一个公益组织类型而被讨论，是最近十余年的事情，2013年中国社会报刊发文章第一次正式使用了“县域社会组织”的概念¹，现在越来越多的受到社会各界的关注。

我们通过梳理发现，对县域社会组织的关注与支持，大体上经历了两个阶段：在 2020 年之前，我们称之为“融合支持阶段”，主要是基金会和枢纽型组织²在开展教育、扶贫、救灾等项目中，将推动县域社会组织的发展融入其中，典型的项目有“壹基金联合救灾网络项目”、南都基金会开展“中国好公益平台”等。

在 2020 年之后，我们称之为“专项支持阶段”，出现了一批以“县域社会组织”为主题的支持性项目，突出了县域社会组织的功能与作用，典型的项目有中国扶贫基金会的“活水计划”、甘肃兴邦社会工作服务中心举办“县域社会组织‘金种子计划’”等。2021 年 5 月中国互联网公益峰会“县域社会组织互联网发展”分会在重庆举办，对“县域社会组织”概念的普及起到了重要的推动作用。

长期以来，县域社会组织因为规模较小、专业性较弱、分布非常分散、影响力不足等原因，他们很少被看见，也几乎不发声。公益行业中的研究者、基金会、专业机构很少关注到他们，相关的支持项目、研究成果和讨论也非常缺乏，他们成为了“沉默的大多数”。

1 王艳波.重视县域社会组织发展中出现的问题[N].中国社会报,2013-05-24(003).

2 枢纽型组织、平台型组织、支持型组织具有相似的内涵和功能，对县域社会组织都有支持的作用，本报告中统一称之为“枢纽型组织”。

近些年开始，对县域社会组织的关注和研究逐步增多，与互联网筹资有着直接的关系，他们作为公益资源链的最后一个环节（“最后一公里”），承担着直接服务弱势群体和参与解决问题的责任，受到基金会、枢纽型、平台型、支持型组织的重视。同时，县域社会组织数量多分布广，且拥有丰富的志愿者资源，具有巨大的带动公众参与筹资的优势，越来越受到互联网平台、公募基金会和地方慈善会的关注。

接下来，我们分别从互联网筹资的“价值链”和县域社会生态两个角度进行分析，前者注重县域社会组织参与“行业分工（纵向）”，后者注重县域社会组织参与“地域分工（横向）”，来深入理解县域社会组织的独特属性和社会功能。

2. 互联网筹资中的“价值链”

如果把中国公益组织的生态按照数量和层级分布，看作是一个“金字塔”形状，那么“塔顶”就是互联网筹资平台和基金会，“塔身”就是按主题和地域分布的枢纽型、平台型和支持型组织，“塔基”就是数量庞大的县域社会组织。从互联网筹资的角度来看，慈善资源通过互联网平台进行汇集，自上而下流动，从捐赠者到受益人，经历了一个独特的旅程，在这个过程中不同行动主体创造出了不同的价值，共同促进慈善资源顺利传递、精准匹配并发挥出更大的社会价值，从而构成了一个公益资源传递的“价值链”³。

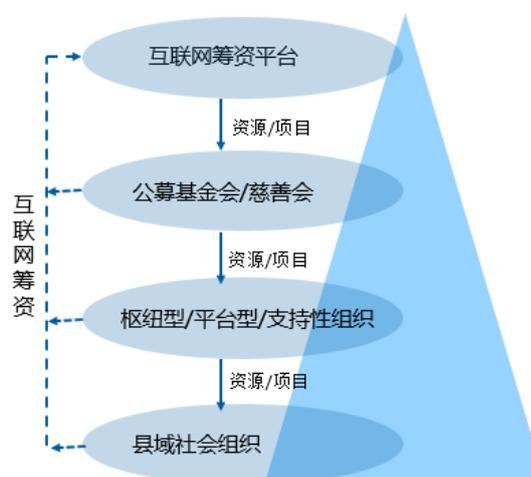


图 1 互联网筹资中的“价值链”

³ 价值链(value chain)的概念由迈克尔·波特于 1985 年提出，认为可以把企业创造价值的过程分解为一系列互不相同但又相互关联的经济活动，或者称之为“增值活动”，其总和即构成企业的“价值链”。这里用来指互联网筹资过程中各环节的链接及其创造价值的过程。

县域社会组织参与互联网筹资的价值链（图 1），可以分为六个环节：“捐赠者——互联网平台——公募基金会（公募机构）——枢纽型/平台型/支持型组织——县域社会组织——受益人”，慈善资源和专业技术主要是自上而下流动。县域社会组织在其中扮演了双重作用，既是筹款的组织者和行动者，也是将筹款资源转化为具体服务的服务者。

在早期的互联网筹资行动中，由于存在巨大的流量转化优势，平台方和基金会是行动主力，在他们完成筹资之后，再传递到县域社会组织进行执行，资金和技术自上而下进行流动。随着互联网筹资红利的减少，联动线下参与，特别是带动县域的参与，成为行业发展的重点，县域社会组织的筹资潜力就得到了重视。这就逐步形成了平台方制定参与规则、筹资工具和引流，平台和基金会提供配捐激励，基金会和枢纽型组织提供技术支持，县域社会组织参与筹资的基本格局。

（1）互联网平台：即“慈善组织互联网募捐信息平台”（以下简称“互联网平台”），主要为慈善组织开展公开募捐活动或者发布公开募捐信息提供的平台服务。截至目前，全国共有 30 家平台被民政部指定为慈善组织互联网募捐信息平台⁴。互联网平台不仅具有自带流量的优势，也开发了各种参与工具，显著提升了捐赠的便捷性和项目的透明度，同时也对推动行业数字化转型与专业化发展发挥着重要作用。

（2）公募基金会：包括基金会、慈善会、红十字会、慈善组织等具有公开募捐资格的主体（本报告统称“基金会”）。在 2022 年 99 公益日期间，腾讯平台共有 400 余家公募机构上线项目接受捐赠资金。在互联网筹资中，公募基金会主要承担项目策划与上线、筹款动员与激励、项目执行与监管、善款接收与管理、捐赠人反馈与服务等职责。

⁴ 腾讯公益、淘宝公益、支付宝公益、新浪微公益、京东公益、百度公益、公益宝、新华公益、轻松公益、联劝网、广益联募、美团公益、滴滴公益、中银公益、融 e 购公益、水滴公益、苏宁公益、帮帮公益、易宝公益、中国社会扶贫网、字节跳动公益、小米公益、亲青公益、哔哩哔哩公益、平安公益、360 公益、中国移动公益、芒果公益、慈链公益、携程公益等。

(3) 枢纽型组织：包括不同议题或地域的枢纽型社会组织、平台型社会组织、支持型社会组织等（统称为“枢纽型组织”）。枢纽型组织在互联网筹资中主要发挥两个方面的优势：一是专业优势，体现在项目策划设计、筹资的技巧方法、培训的组织实施、项目的管理行等方面；二是纽带优势，对接互联网平台和公募基金会，并招募、培育、支持县域社会组织参与互联网筹资。

(4) 县域社会组织：2022 年腾讯 99 公益日期间共有 2047 家民间社会组织上线了近 3800 个项目，其中市县社会组织上线了 2613 个项目，占有上线项目的 68.8%⁵。在互联网筹资中，县域社会组织扎根基层和一线，距离服务对象更近，主要面向社区和弱势群体的需求提供直接的服务；同时，县域社会组织数量多、覆盖广、志愿性强，也越来越成为互联网筹资的行动主体。

3. “嵌入性”与县域社会生态

“县域”这里主要是指分布在中西部地区的县级区域，也包括具有类似特征的市州，这是县域社会组织生存与发展的土壤，必须扎根其中：“‘根’有两个，一个根是扎在服务对象当中，一个根要扎在你所服务的区域，在这个基础之上长出来的组织，才是最好的。”⁶从“嵌入性”理论⁷的视角来看，县域社会组织扎根于本地的社会关系网络之中，与当地的政治、经济、社会、文化进行着互动与合作，以获取资源并服务于弱势群体。要理解县域社会组织的行动逻辑和发展策略，需要将其放置在县域社会生态中进行分析。

(1) 县域政治环境：县域政府部门在县域社会治理中扮演着主导角色，它们制定政策、提供资源和开展服务，对社会组织的生存和发展有着直接的影响。由于县域空间相对较小，政治参与者之间的联系更为紧密，政治行为更容易被观察和感知。其中社会网络在县域政治中起着重要的作用，社会组织通过主动和有

5 实际数据可能会更多，因为县域社会组织会与基金会进行合作上线项目（有时不体现为独立的主体），也会单独上线项目，因而在统计上数量会有交叉。

6 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

7 嵌入性（Embeddedness），是新经济社会学的一个核心概念，由波兰尼提出，强调经济活动是融于具体的社会网络、政治构架、文化传统和制度基础之中的。

策略的与政府部门建立关系、交换信息、开展合作，可以为组织的发展争取到重要的政策支持和资金资源，特别是县域民政部门，他们直接管理着县域社会组织的登记注册、培育孵化、购买服务等。

(2) 县域经济环境：相比大中型城市和东部地区的县域而言，中西部的许多县域在产业上竞争力不够强，主要依赖农业或自然资源，经济主体也是以小微企业为主，居民收入普遍不高，这使得社会组织从社会层面获得捐赠资源的难度比较大，募捐的成本也相应比较高。另外，本地经济的发展也影响着弱势群体的类型和需求的变化，社会组织根据需求特点来调整自身的定位和服务内容。

(3) 县域社会关系：县域社会处于熟人或者半熟人社会状态，不管你在哪个场合，都可能见到熟人，即便是不认识，也可以通过简单的交流，就会找到相互关联的中间纽带（所谓“半熟人社会”）。县域社会中注重人情往来，善于对熟人关系的使用，非正式制度发挥着重要作用。县域社会组织的生存和发展离不开社会网络的支持，建立和发展社会关系就成了组织的重要任务，其建立关系的密切程度、社会信任度和社会资本的数量都会影响社会组织的发展。

(4) 民族与宗教：宗教与慈善事业是密切相连的，国家也鼓励宗教团体开展慈善活动⁸，仅“宗教慈善周”捐款数额累计就超过 10 亿元⁹。我国有 55 个少数民族，主要分布在西北、西南和东北地区，主要信仰佛教、伊斯兰教、基督教、天主教、萨满教、东正教等。宗教大都劝人向善行善，捐款捐物是其主要方式，这构成了县域社会组织发展的重要环境因素。

(5) 县域需求特点：由于县域经济发展相对滞后，社会问题较为突出，弱势群体的需求也就更为迫切。常见的需求包括留守儿童服务、农村养老、贫困与生计、残疾人服务、性别不平等、防灾救灾等。而县域政府的财力相对有限，公

8 国务院印发的《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》（2014 年）中，明确指出“鼓励有条件的宗教团体和宗教活动场所依法依规开展各类慈善活动”。

9 国务院发布的《中国保障宗教信仰自由的政策和实践》（2018 年）中表明，“每年开展‘宗教慈善周’活动，捐款数额累计超过 10 亿元”。

共服务能力存在不足，这就需要公益慈善力量和县域社会组织发挥拾遗补缺的作用，以需求为导向，提供更加丰富和有效的服务。

4. 县域社会组织的内涵与功能

“县域社会组织”在使用情境中，是一个充满着对西部和基层的想象，也具有区域社会生态意涵的概念，但在学术上并没有一个普遍被接受的定义。一般意义上的“县域社会组织”，是指注册并主要活动在县（市、区）的社会组织，广义上的“县域社会组织”，是指扎根基层并主要面向社区及弱势群体提供直接服务的社会组织。本报告从操作层面，将“注册在市级或县级的社会组织”和“不包括一线城市和省会城市”¹⁰，作为筛选县域社会组织的标准。

县域社会组织是一个具有特定属性的组织类型，相比基金会/慈善会、省级社会组织、大城市中的专业性社会组织，他们具有以下四个方面的特点：

扎根性，大多数县域社会组织注册并主要活动在基层，直接面对社会问题与需求，并为社区和弱势群体提供直接的服务（占比约八成）。

灵活性，县域社会组织的服务对象和工作领域比较多，组织规模较小，内部治理也比较扁平，其管理方式和服务行动都具有很大的灵活性。

志愿性，县域社会组织（特别是成立早期）大多以自愿性、公益性、无偿性为主要特点，其资源来自志愿者捐赠、活动注重志愿者参加、理念注重爱心的传递。

专业性，随着政府购买服务的增多和基金会项目的下沉，县域社会组织开始有了专职人员，开展承担各类专业化项目（占比超过八成），组织的专业性得到显著的提升。

¹⁰ 省会城市的社会组织数量更多、专业性更强，其类型特征与资源来源，与县域社会组织存在较大区别，在本报告中不包含在内。但重庆作为直辖市，也是一个西部省份，在区县级注册的社会组织包含在内。

由于县域社会组织具有扎根性、灵活性、志愿性、专业性等特征，在开展公益慈善服务的过程中，也就依托其独特优势和特性，承担着“直接服务提供者”、“志愿服务组织者”和“县域治理参与者”三种不同的社会功能：

直接服务提供者，县域社会组织身处一线，面对着基层的社会问题，也更了解来自弱势群体的需求，使他们成为面向社区及弱势群体的直接服务提供者。

志愿服务组织者，县域社会组织的资源及服务人员主要来自公众，服务方式和服务内容也与志愿者的偏好高度一致，“献爱心”和“做好事”是大多数组织的文化理念，他们成为面向公众的志愿服务组织者。

县域治理参与者，随着基层政府购买服务的增多，对社会组织培育的加强，社工体系的逐步完善，以及“五社联动”的落地，县域社会组织在县域社会治理中发挥的作用越来越突出，成为县域治理的积极参与者。

5. 研究现状与文献述评

近年来互联网筹资成为研究热点，已有比较丰富的研究成果，但对县域社会组织参与互联网筹资的相关研究并不多，已有的研究多以单一或少量社会组织为案例，基于对大规模县域社会组织的问卷调查而开展的研究则很少。我们从县域社会组织及协同治理、互联网慈善捐赠行为、NGO 参与互联网筹资、社会组织资源动员理论等角度，对相关研究文献进行简要回顾。

(1) 县域社会组织及协同治理相关研究。在对县域社会组织的研究中，学者们多从县域社会协同治理的角度来切入，论述了政府在整个协同过程中对县域社会组织的影响。宋程成指出了政府公益创投对县域社会组织的影响，政府部门应给予重视与不断改进¹¹。郑志龙认为我国县级政府的社会组织培育能力滞后，监管服务流于形式，且县域社会组织较为分散，因此缺乏对社会组织参与社会治

11 宋程成.从公益创投到创造性治理——基于江南县实践的制度分析[J].公共管理学报,2021,18(01):90-101+172.

理的引导¹²。孙健分析了欠发达地区多元主体之间的关系，可以通过资金支持、绩效评估、管理人才招揽等方式来激发社会组织的力量¹³。杨海燕梳理了社会组织参与县域教育治理的四个阶段，指出应从激发动力、完善过程、持续循环三个方面改进¹⁴。陈德顺通过个案研究，对社会组织在地方治理中的障碍及其成因进行总结，提出在多元协同过程中，社会组织内外管理应优化，教育培训应增强，整体团结性和积极性需要提升¹⁵。

(2) 互联网慈善捐赠行为的相关研究。目前主要的研究成果梳理出了五类影响个体网络捐赠行为的内在因素，包括个体的人口学特征、社交网络、对募捐者和互联网的信任和态度、网络捐赠习惯、体验及道德义务¹⁶¹⁷。除个体参与网络捐赠内在因素外，其他外在驱动因素被分为非时变因素（如 NGO 的透明程度、媒体报道的数量、信息技术基础设施、定义清晰的公益项目信息、求助者的面部表情、项目类型等）和时变因素（如过往达成率、支持人数、已筹金额、转发次数等）也会影响个体参与网络慈善的频率和持续性¹⁸¹⁹。王梦宁等从微博抓取轻松筹项目信息，进行了时序分析和相关性分析，结合新冠疫情总结了众筹项目的特点和发展趋势，同时发现疫情有效促进了捐助人的捐款行为²⁰。

(3) NGO 参与互联网筹资相关研究。针对募捐者视角的互联网筹资研究，主要有三类：第一类是分析互联网平台特征，发现不同的平台显著影响互联网公

12 郑志龙,刘潇阳.县级政府社会治理能力的制约因素与提升路径——基于河南省四县的调查与思考[J].中州学刊,2018(06):7-14.

13 孙健,朱章芳.欠发达县域社会治理多元主体良性关系构建[J].甘肃社会科学,2020(02):151-156.

14 杨海燕.社会组织如何参与县域教育共治——四方协同治理机制分析[J].教育科学研究,2020(11):23-30.

15 陈德顺,程超.社会组织参与地方治理的内在逻辑、现实障碍与应对之策[J].云南行政学院学报,2021,23(04):77-87.

16 ZHANG C, DENG Z, LI G. Moral Obligation, Fundraising Trust and Online Giving Sustainability: Evidence from China [J]. THE CHINA NONPROFIT REVIEW, 2021, 13(1&2): 3.

17 朱志超,向菲.基于面板数据的互联网医疗众筹项目筹资效果影响因素研究[J].中国卫生统计,2021,38(05):725-728.

18 黄志刚,唐旻.中国众筹成功率影响因素研究——以淘宝众筹为例[J].亚太经济,2018(04):103-110+151-152.

19 王佳鑫,闻友龙,熊诚冲.社交媒体上的公益众筹筹款率影响因素研究[J].中国集体经济,2018(34):157-160.

20 王梦宁,李孟军,谭跃进等.众筹大数据:捐款行为影响要素及转发网络分析[J].复杂科学管理,2021(01):49-67.

益筹款的结果，信任基础更深厚的平台筹款能力更强，并呼吁 NGO 根据平台差异调整其筹款策略²¹；第二类研究梳理和总结 NGO 互联网公益筹款举措、实用技巧和募捐经验^{22、23}；第三类研究则分析互联网工具在筹款过程中的作用及其优劣势。另外，部分学者对于互联网在 NGO 筹款方面的优势和劣势进行了考察，认为互联网在提供丰富的信息、促进会员招募、获得各类组织问题的反馈等方面具有优势，而劣势是减少了与捐赠人面对面接触的频率，基层的组织互联网公益筹款效用不理想、不利于获得大额捐赠^{24、25}。

(4) 社会组织资源动员理论研究。资源动员理论起源于对社会运动的研究，之后广泛应用在对社会组织筹资的研究中，以解释其行动策略与行动成效²⁶。资源动员理论在发展中形成了三种主要解释框架：一是资源动员。研究社会组织内部和外部资源有哪些，社会组织采取了哪些行动策略，以及资源动员的过程和机制有哪些；二是成员动员。关注成员（相关利益群体）是被什么机制所带动，运用了什么人际关系网络（正式的或非正式的），以及什么样的组织结构更有利动员；三是框架动员。框架指能够帮助人们认识、理解和标记周围所发生事务的解读范式，关注的是社会组织如何搭建、扩大、延伸、转换价值框架，将不同利益群体整合起来。

6. 研究的问题、假设与路径

(1) 研究的主要问题

21 尹木子. 社交媒体与网络公益众筹研究——基于微博微信两类网络公益众筹平台的研究[J]. 新闻与传播评论, 2018, 71(06): 20-30.

22 MAQBOOL N, RAZZAQ S, UL HAMEED W, et al. Advance fundraising techniques: an evidence from non-profit organizations [J]. Pakistan journal of humanities social sciences, 2019, 7(1): 147-57.

23 OLSEN M, KEEVERS M L, PAUL J, et al. E-relationship development strategy for the nonprofit fundraising professional [J]. International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing, 2001, 6(4): 364-73.

24 MARX J D. Online fundraising in the human services [J]. Journal of Technology in Human Services, 2000, 17(2-3): 137-52.

25 DI LAURO S, TURSUNBAYEVA A, ANTONELLI G. How nonprofit organizations use social media for fundraising: A systematic literature review [J]. International Journal of Business and Management, 2019, 14(7): 1.

26 许晓瑾, 关于社会组织资源动员理论的研究综述, 社会科学前沿, 2021, 10(10)

本课题以县域社会组织为主要研究对象，以资源动员理论为指导，对县域社会组织参与互联网筹资的基础、过程、策略、成效等进行调查与分析，以期为进一步推动县域社会组织参与互联网筹资提供可行建议。具体来说，本课题围绕两个基本问题而展开：

一是县域社会组织具有怎样的类型特点及内外资源？

当县域社会组织频繁进入到我们工作的话题时，我们对他们的了解却甚是缺乏，这容易导致针对县域社会组织所设计和开展的项目缺乏基础。我们从公益“价值链”和县域社会生态的角度，去理解县域社会组织的基本内涵、主要特性及其独特功能，并基于调查数据多角度分析县域社会组织的类型特征和内外部资源，进而理解他们的发展处境与行动逻辑。

二是县域社会组织是如何开展互联网筹资的？

我们把县域社会组织作为社会行动者来看待，他们具有主体性和能动性，能够针对机构的资源现状与所处环境，做出符合自身利益与需求的筹资策略。基于此，我们调查了他们参与互联网筹资的工作基础、筹资优势、人员配置、项目类型、传播方式、筹资策略等，试图理解他们是如何通过激活自身的资源优势，转化为互联网筹资的绩效，从而支持机构的可持续发展的。

（2）研究的基本假设

县域社会组织参与互联网筹资的绩效，至少受到四个方面的外部因素的影响：第一，受到互联网平台的影响，包括平台的属性、使用的便捷性、平台对上线机构及项目的要求、平台的激励政策等；第二，受基金会的公信力、合作策略和配捐政策等因素的影响；第三，受到枢纽型、平台型、支持型组织的培训、辅导与支持程度的影响；第四，受到区域性的经济发展水平及本地文化的影响。

在此背景下我们认为，**县域社会组织参与互联网筹资的过程，是其对日常积累的组织资源优势（包括内部资源和外部关系），通过有策略的行动激活后，转化或放大为互联网筹资绩效的过程（图 2）。**组织资源优势的核心是社会资本，

包括县域社会组织与个体或团体之间的关系，及其社会网络、互惠性规范和由此产生的信任。具体来说，本课题基于以下两个假设而展开：

假设 1：县域社会组织的内部资源和外部合作越丰富，互联网筹资的绩效就越高。内部资源包括员工与志愿者（人力资源）、服务与专业性（专业资源）、收入规模及收入来源（资金资源）、品牌与公信力（品牌资源）等方面；机构的外部资源，包括了与政府部门、基金会和企业三个方面的合作关系。

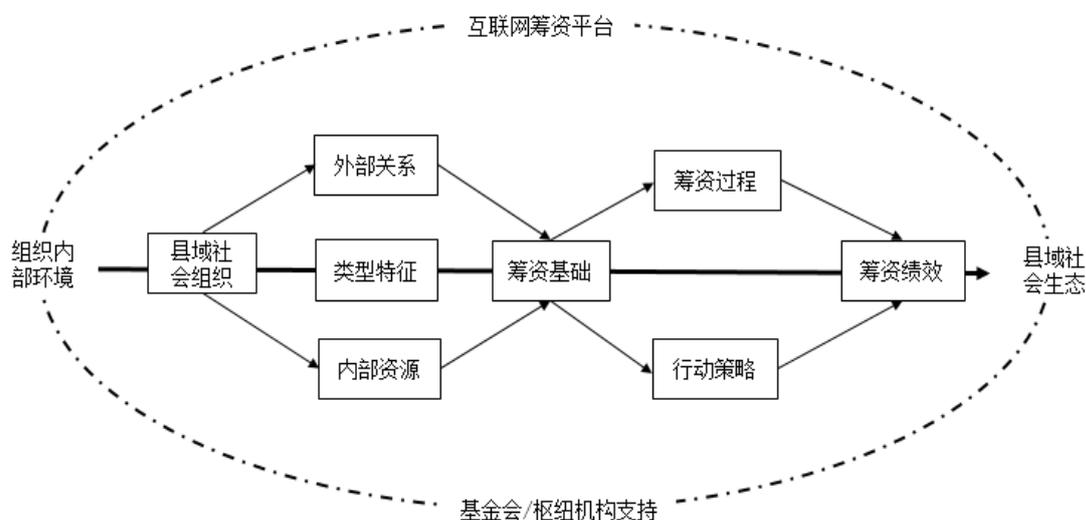


图 2 县域社会组织互联网筹资的技术路径

假设 2：县域社会组织的互联网筹资的策略越合理，互联网筹资的绩效就越高。我们将互联网筹资的策略，分解为筹资的基础、筹资的策略、筹资的过程三个方面。筹资策略的合理性，体现在两个方面，一是筹款策略是否可以充分激活县域社会组织的自身的优势（社会资本）；二是依托县域社会组织的优势，采取有效的策略从而产生“破圈效应”。

（3）研究的技术路径

在上述研究假设的基础上，我们以县域社会组织及其筹资行动为主要研究对象，建立起本课题研究的技术路径，具体包含以下五个方面：

第一，理解县域社会组织定义、特点与功能。我们基于公益“价值链”和县域社会生态两个角度，给出了县域社会组织的基本定义，梳理出县域社会组织的四大特性和三项主要功能，并依托问卷调查进一步勾勒出县域社会组织成立的历史阶段、注册类型及层级、组织及文化特征、志愿性与专业性、支持性与执行性、共同体或联合体等类型特征。

第二，总结县域社会组织的资源优势。从内部资源来看，我们从员工与志愿者、服务与专业性、收入规模及来源、品牌及影响力等角度进行梳理；从外部关系来看，我们从政府部门、基金会及企业三个方面的合作角度进行了梳理。

第三，调查参与互联网筹资的行动过程。从参与的基础来看，包括慈善组织的身份认定、筹资所具有的优势、筹资人员配备及培训、选择参与筹资的方式等；从行动过程来看，我们调查了上线的项目类型、筹资的主要对象、劝募人员、信息传播、筹资工具使用、捐赠人服务等内容；从行动策略来看，归纳了县域社会组织参与互联网筹资的八种主要策略，并认为每一种筹资策略都需要经历建立信任、激活参与、产生联动效应的过程。

第四，分析互联网筹资的成效及影响因素。我们统计了互联网筹资的规模及来源，互联网筹资所占机构收入的比例，以及通过互联网筹资所产生的“附加效应”，并进一步分析了县域社会组织互联网筹资绩效的影响因素。

第五，总结参与互联网筹资中的需求及发展思路。我们分析了县域社会组织对互联网筹资的态度、发展规划、面临的主要困难及需求等，并结合需求对如何有效推动县域社会组织发展及其参与互联网筹资提出了建议。

7. 调查方法与样本分布

本课题研究采取定量和定性研究相结合的方法，通过对县域社会组织进行问卷调查以获取定量的数据，通过深度访谈获得定性资料，然后结合起来进行分析，其中定量数据主要以 R、Python 等软件进行分析。在 2022 年 7-10 月期间，课题

组对全国 468 家社会组织进行问卷调查，并对 19 家县域社会组织和枢纽型组织进行了深度访谈，获得了本课题研究的一手资料。

(1) 对县域社会组织的问卷调查

课题组通过 18 个省的枢纽型组织和一个项目组进行问卷发放，由每个县域社会组织填写一份问卷，由机构主要负责人作答。在 2022 年 8-11 月份，共收集调查问卷 526 份，剔除不属于县域社会组织、一个机构多人填写、填写数据不完整等无效问卷 58 份，共获得 468 家县域社会组织所填写的 468 份问卷，有效率为 88.9%。

468 家县域社会组织分布在全国 22 个省（自治区、直辖市），主要分布在湖北、湖南、广西、江西、甘肃、新疆、陕西、河南、吉林、贵州、重庆、辽宁、宁夏、四川、安徽、山东等省，有效问卷在 21~39 份。另外分布在广东、浙江、山西、云南、福建、黑龙江等省的组织数量较少，均在 6 家以内。

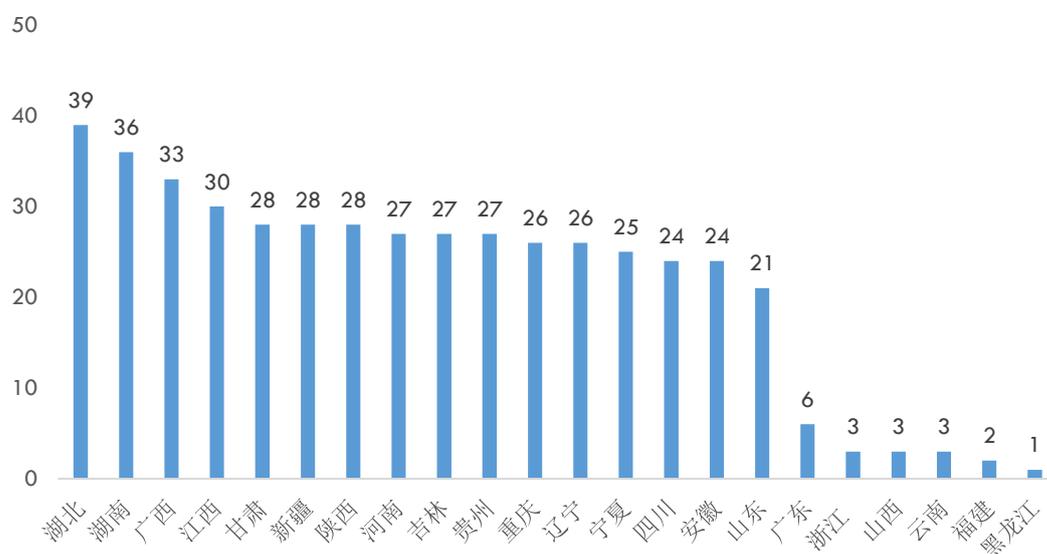


图 3 问卷调查样本的分布情况

（2）深度访谈法

课题组共对 15 家县域社会组织进行了深度访谈，主要分布在陕西、四川、湖南、贵州、宁夏、河南、湖北等省份，另外对 4 家枢纽型组织（包括一个项目组）负责人员进行了深度访谈。访谈的名单分布如下²⁷：

表 1 访谈对象的分布

省份	组织（个）	访谈对象
四川	5	北川羌族自治县大鱼青少年公益发展中心、绵阳市一元爱心协会、乐山 QQ 志愿者协会、四川原点公益慈善中心、壹基金儿童平安项目组
湖南	4	株洲晚报志愿者协会、益阳爱行志愿者协会、平江县小城微爱志愿者协会、长沙市雨花区群英公益发展促进中心
陕西	4	安康义工联合会、富平县帮帮乐公益协会、潼关县善爱儿童服务中心、兴平市城市应急救援队
贵州	3	普安县义工联合会、贵定县益路黔行公益中心、贵阳市众益志愿者服务发展中心
宁夏	1	石嘴山市希望公益服务中心
河南	1	辉县文化志愿者协会
湖北	1	汉川向日葵社工中心
合计	19	县域社会组织 15 家，枢纽组织 4 家

²⁷ 部分组织由儿童平安计划项目组和温暖包项目评估组协助访谈，在此一并致谢。

二、县域社会组织的类型特征

县域社会组织是指在市级或县级注册的社会组织（但不包括注册在省级或省会城市的组织），他们扎根基层并主要面向社区及弱势群体提供直接的服务。那么，县域社会组织有哪些类型及特征呢？我们主要从创立的时间阶段、注册的类型与层级、组织与文化、志愿性与专业性、支持性与执行性、共同体或联合体等六个维度进行描述和分析，以期多角度勾勒县域社会组织的发展形态和主要特征。

1. 创立的三个阶段

纵观中国社会组织的成长历史，是一个长期而曲折的过程，主要经历了萌芽期、起步期、停滞期、复兴期和扩展期五个大的历史阶段，其中扩展阶段为 1998 年至今²⁸。我们此次调查的县域社会组织，都是成立于“扩展期”，其创立大体经过了初步发展、快速发展和平稳发展三个阶段²⁹：

初步发展阶段：2000-2011 年，是县域社会组织的发展初期阶段，组织成立的数量逐步增多，但总体数量并不大，其中 2008 年之后成立的数量多于之前的数量。本次调查的样本组织中有 37 家成立于这个阶段，占总数的 7.9%。

快速发展阶段：2012-2017 年，是县域社会组织的快速发展阶段，组织成立的速度显著加快，每年递增，在 2017 年达到了顶点。本次调查的组织中有 174 家成立于这个阶段，占总数的 37.3%。

平稳发展阶段：2018-2022 年，是县域社会组织的稳定发展阶段，创立的增速有所放缓，但成立数量维持在较高水平。本次调查的组织中有 256 家成立于这个阶段，占总数的 54.8%。

28 何水.中国社会组织:成长历程与现状透视[J].理论导刊,2013(05):21-23+112.

29 问卷收集时间截至至 2022 年 9 月 30 日。

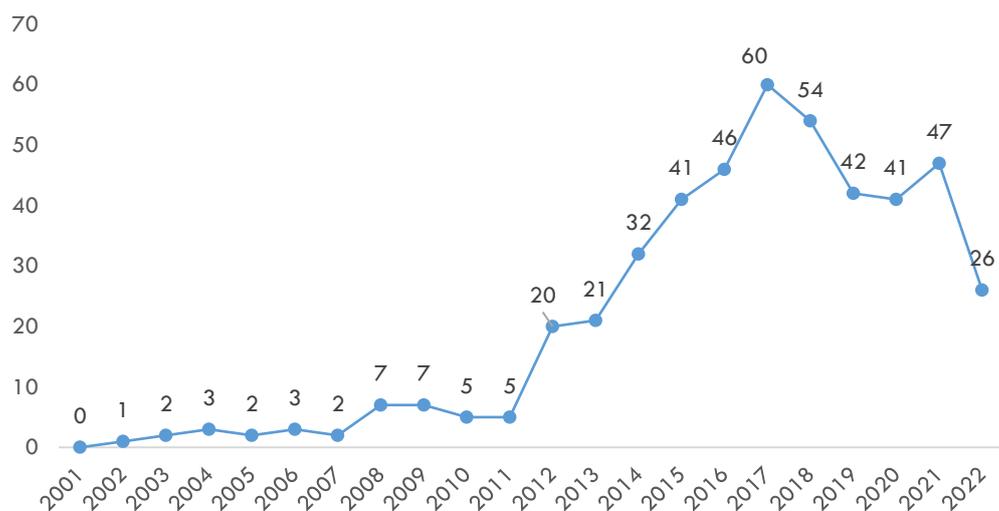


图 4 县域社会组织的注册时间分布

2. 注册类型与层级

从县域社会组织登记注册的角度来看，注册类型包括社会服务机构、社团、基金会和其它，注册层级包括市县两级，具体分布如下：

注册类型：县域社会组织中“社会服务机构”（民非）占到了 61.5%，社团占 35%，基金会仅占 0.4%。在其它类型（企业或未注册）占 3.0%，主要是爱心团队等。

注册层级：调查显示，注册于市级的社会组织为 34.5%，注册于县级的社会组织为 65.5%。实地调研发现，市级和县级社会组织，在业务类型和发展特点上具有很强的相似性，相比而言，市级社会组织的专业性相对更强，影响力更大。

3. 组织与文化特性

县域社会组织的组织特征与文化特性，最直接的表现就在组织的名称之上。在调查中收集到 468 家县域社会组织的机构全称中，分析出组织名称中的高频词，呈现出了他们的组织特征与文化特性：

县域社会组织的“组织特性”：组织名称中出现最多的两个词是“服务中心”（207 次）和“社会工作”（158 次），说明直接提供服务是县域社会组织的主

要功能；随后依次是“协会”（133次）、“联合会”（40次），说明县域社会组织同时也具有平台属性，在推动公益慈善在市县域的发展中发挥重要作用。

县域社会组织的“文化特性”：县域社会组织名称中另外一类高频词，则显示出他们的文化特性，比如“公益”（85次）、“志愿者”（71次）、“义工”（54次）、“爱心”（49次）、“发展”（32次）、“阳光”（20次）。可以看出县域社会组织的主要精神内核是“志愿精神”和“利他精神”，变现出的文化特性为爱心、奉献、阳光、发展等。

4. 志愿性与专业性

“志愿性”和“专业性”是县域社会组织的两大特征，调查数据显示，从事志愿服务的组织占到了 69.7%，开展专业化项目的组织占到了 84%。我们按照“志愿性”、“专业性”两个维度对县域社会组织进行分类，得出县域社会组织的四种类型：

志愿性组织：即以开展志愿服务为主的县域社会组织（也可以称之为“纯志愿性组织”），注册名称多为“志愿者协会”、“爱心协会”、“义工联”等，强调爱心奉献和志愿参与，全职员工较少或没有，也几乎不参与专业化的项目运作。这类组织占总数的 16%。

专业性组织：即以开展专业化项目为主的县域社会组织（几乎不开展志愿服务），注册类型多为“社会工作服务中心”，拥有一定数量的全职员工，积极承接政府购买服务或基金会资助项目。这类组织占总数的 30.3%。

过渡性组织：即从志愿性组织逐步向专业性组织转型，呈现出志愿服务逐步递减，专业性项目逐步增多的特点。这类组织占到总数的 16.9%。

混合型组织：即志愿服务和专业项目运作并重，典型特征是在机构同时设立了“志愿服务部”和“项目管理部”，注重争取两个方面的资源，发挥两个方面的优势。这类组织数量最多，占比为 36.8%。

表 2 县域社会组织志愿性/专业性分类

组织类型	组织（个）	百分比
志愿性组织	75	16.0%
过渡性组织	142	30.3%
专业性组织	79	16.9%
混合型组织	172	36.8%
合计	468	100%

5. 支持型与执行型

按照县域社会组织是否支持其他组织发展为标准，我们可以将县域社会组织分为支持型组织和执行型组织两个类型。

支持型组织：有时也称之为枢纽型组织或平台型组织，他们会将培育孵化或支持其他县域社会组织作为机构的业务之一，这类组织的比例为 22.2%。支持型组织往往是由执行性组织发展而来，随着他们的业务增多和影响力扩大之后，就会承担起在地社会组织的支持职能。实地调查显示，支持型组织一般活动在市级，每个市一般有 1-2 家。支持型组织也会开展直接的服务活动，而且比一般县域社会组织做的更为专业，因此他们的组织规模一般会更大。

执行型组织：专注于机构自身业务的发展，主要面向社区和弱势群体提供直接的服务，我们称之为执行性的县域社会组织，这类组织的比例为 77.8%。执行性组织主要承担各类公益慈善项目的落地，但他们的专业边界感较弱，灵活性强，业务范围广泛。

6. 共同体或联合体

很多县域社会组织是从志愿服务起家，注重志愿者社群的运营与志愿活动的开展，对专业性的要求相对较低。随着政府购买服务和基金会资助的增多，对县域社会组织的专业性有了更多的要求，很多县域组织就注册了社工机构，甚至注

册了多家不同业务领域的社会组织，从而形成“一套人马，多块牌子”，或者“不同组织，统一管理”的情况，我们称之为县域社会组织“联合体”或“共同体”。这种情况的出现，既是县域社会组织在发展过程中自然裂变的结果，也是组织主动适应多渠道资源和多类型项目执行需求的产物。

调查数据显示，有 2 家以上组织形成“联合体”的比例达到了 30.8%，其中由 2 个组织构成的“联合体”占比最多，达到了 23.1%，其标配为一家志愿者组织和一家社工机构；由 3 个组织构成“联合体”的占到 4.1%，由 4 个组织构成“联合体”的占到 1.5%，由 5 家及以上的组织构成“联合体”的占 2.1%。在四川自贡市，由自贡市灵犀义工联合会、自贡市灵志社会工作服务中心、自贡市社会工作协会、自贡市格润公益环保中心、自贡市紫薇家园社会服务中心五家机构构成的“自贡市灵犀社会组织联合体”（简称“灵犀社联体”），是比较典型的社会组织联合体³⁰；在贵州省某县级市，发展出 11 家社会组织构成的协作平台，则是调查发现的县域规模最大的社会组织“联合体”。

表 3 县域社会组织的共同体或联合体数量分布

社会组织联合体	组织（个）	百分比
只有 1 家机构	324	69.2%
有 2 家机构	108	23.1%
有 3 家机构	19	4.1%
有 4 家机构	7	1.5%
有 5 家及以上	10	2.1%
合计	468	100%

“我们现在有三块牌子，我希望把它们的功能分的更清晰一些：爱心协会的定位，是做贫困儿童助学等活动，这是一个慈善的方向，汇聚众爱，这一板块是没有人工工资的，捐赠的钱全部要用到受助者身上去；社工机构主要开展儿童保

30 自贡市灵犀社会组织联合体：<http://www.zglxyg.com/web-301.html>

护、儿童家园、儿童服务站等项目，都是得到一定项目资金支持的，可以养专职人员；我们的书院，希能够成为上述两个业务的支撑点，因为我们协会很多会员都有文化爱好，比如书法、绘画、国学、朗诵、绣花等，通过这个书院得到好处，他才会掏钱来支持你，把这些人的爱好放在书院去实现。我未来的一个规划就是要把这三个板块剥离开，虽然说是剥离，但是也是相互依靠和支撑的。”³¹

³¹ 访谈资料：编码为 SCYYAX20220824

三、县域社会组织的资源优势

县域社会组织参与互联网筹资，是其对日常积累的优势及社会资本，通过有策略的行动激活或放大后，转化或放大为互联网筹资绩效的过程。所以，要理解其互联网筹资的策略及绩效，就需要先对县域社会组织的内外部资源优势进行梳理和盘点。我们主要对县域社会组织的员工与志愿者、服务及专业性、资金规模与来源、政府合作、基金会合作、企业合作、品牌与影响力等方面，进行详细的描述。

1. 员工与志愿者

(1) 负责人及任职经历

县域社会组织的生存与发展，主要依靠组织负责人的经验和能力，在参与互联网筹资中，机构负责人的经验、能力、人脉等，也直接影响着筹资的行动策略与筹资绩效。我们从县域社会组织负责人的主要职业经历中，进行了初步的调查与分析：

任职于社会组织：县域社会组织负责人一直任职于社会组织的比例最高，共有 189 人，占被调查对象的 40.4%，说明县域社会组织负责人的职业化在逐步增强。

任职于企业：“商而优则益”，在县域社会中，优秀的企业家和商人一直是公益慈善的重要参与者，贡献他们的人脉和资源，支持县域社会组织的发展。调查显示，曾经或现任职于企业(包含个体经营)的县域社会组织负责人有 138 人，占到了 29.5%。

任职于政府部门：县域社会组织负责人具有政府部门(包括群团组织)工作经验的人员有 69 人，占比为 14.7%，主要是现任或离退休公务人员，他们能够充分利用政策优势和政府资源，推动组织的发展。

任职于事业单位：县域社会组织的负责人中，还有一类是曾任或现任职在事业单位的，他们的工作和收入比较稳定，对公益慈善事业也愿意投入，因而成为了组织的负责人，包括高校或研究机构老师、中小学教师、社区工作人员等。调查显示，曾任或现任职在事业单位的有 59 人，占到了 12.6%。

表 4 县域社会组织负责人的职业分布类型

负责人职业经验	组织（个）	百分比
曾/现任职于社会组织	189	40.4%
曾/现任职于企业（含个体经营）	138	29.5%
曾/现任职于政府部门/群团组织	69	14.7%
曾/现任职于事业单位	59	12.6%
其他	13	2.8%
合计	468	100%

（2）全职工作人员的规模

全职员工是县域社会组织开展活动和互联网筹资的关键执行人，也是组织的核心资源。县域社会组织的全职员工数量近些年有显著的增加，这主要得益于社工体系在基层的广泛设立。根据民政部的统计数据，截止到 2022 年 6 月底，全国已建成乡镇(街道)社工站 2.1 万余个，5.3 万余名社会工作者驻站开展服务，七个省份实现了乡镇（街道）社工站全覆盖，17 个省份覆盖率已超过 50%，全国覆盖率达 56%³²。我们通过对县域社会组织的问卷调查数据显示：

平均每家组织有 5.9 名全职员工。调查中 454 家县域社会组织填写了有效全职人员数量，全职员工合计为 2685 名，平均每个机构有全职员工为 5.9 名。具体来说，有 389 家组织的全职员工数量为 10 人及以下，占比为 85.6%；超过 10 名员工的组织有 65 家，占比为 14.4%。

³² 中国社会报，“民政部：全国已建成乡镇(街道)社工站 2.1 万余个，覆盖率达 56%”，2022 年 7 月 13 日。

有 **2/3** 的组织的全职员工在 **5** 人以下。调查数据显示，有最多 **2** 名全职员工的县域社会组织的比例为 **34.8%**，我们称之为“小型县域社会组织”；有 **3-5** 名全职员工的组织的比例为 **33.5%**，我们称之为“中型县域社会组织”；有 **6** 名以上员工的组织的比例为 **31.7%**，我们称之为“大型县域社会组织”。三类组织的比例各占到样本总量三分之一左右，也就是说三分之二的县域社会组织全职员工在 **5** 名以内。

表 5 县域社会组织的员工规模分布（N=454）

员工数（人）	组织（个）	百分比	类型
0	34	7.5%	小型县域 社会组织
1	53	11.7%	
2	71	15.6%	
3	68	15.0%	中型县域 社会组织
4	40	8.8%	
5	44	9.7%	
6	31	6.8%	大型县域 社会组织
7	19	4.2%	
8	12	2.6%	
9	3	0.7%	
10	13	2.9%	
11-20	42	9.3%	
20-30	14	3.1%	
30-40	4	0.9%	
41-50	4	0.9%	
50-100	2	0.4%	
合计	454	100%	

（3）拥有的志愿者数量

志愿者是县域社会组织重要的资源，既参与各类服务活动，也为组织提供各类资源支持。县域社会组织整体上呈现出“全职人员少，志愿者数量多”的基本特点。调查中 **454** 家县域社会组织填写了有效志愿者数量，显现出如下特点：

平均每个组织有 355 名的志愿者。根据 **454** 家县域社会组织提供的数据显示，共有志愿者 **161394** 名，平均每家组织有志愿者 **355** 名。

60%的组织有超过 100 名的志愿者。统计发现,有 4 成的社会组织(40.3%)的志愿者数量在 100 名以内,我们称之为“小规模志愿者群体”;有五成多社会组织(52.0%)的志愿者为 100-500 名,我们称之为“中等规模志愿者群体”;还有不到一成(7.7%)的组织的志愿者超过了 500 名,我们称之为“大规模志愿者群体”。

表 6 县域社会组织的志愿者数量分布 (N=454)

志愿者数(人)	组织(个)	占比	类型
0-50	117	25.8%	小规模
50-100	66	14.5%	志愿者群体
100-200	193	42.5%	中等规模
200-500	43	9.5%	志愿者群体
500-1000	23	5.1%	大规模
1000 以上	12	2.6%	志愿者群体
合计	454	100%	

2. 服务与专业性

(1) 主要服务对象

县域社会组织的服务对象平均超过 4 类服务群体(402.1%),实现了从幼儿到老人的全龄覆盖,另有 30.6%的组织服务是全龄或不确定的人群,具体来看有以下两方面的特点:

“一老一少”是最主要服务群体。调查数据显示,县域社会组织服务于小学及幼儿园的数量最多,超过了八成(81.6%),其次是服务老人的组织超过了七成(70.1%),“一老一少”构成了县域社会组织最主要的服务群体。

服务人群整体上呈现出多样化。服务中学生的占比达到了 57.7%,是第三多的服务群体,之后是残障人士(42.1%)、妇女(37.6%)、志愿者(31.4%)、大学生(20.7%)、中青年(12.2%)、重病患者(11.8%)和婴幼儿(6.2%),服务于 0-3 岁婴幼儿的组织最少,这可能与这个年龄阶段儿童的需求特点及服务专业性要求有关系。

表 7 县域社会组织的服务对象分布

服务对象	组织（个）	百分比
小学生（含幼儿园）	382	81.6%
老人	328	70.1%
中学生	270	57.7%
残障人士	197	42.1%
妇女	176	37.6%
志愿者	147	31.4%
大学生	97	20.7%
中青年	57	12.2%
重病患者	55	11.8%
婴幼儿	29	6.2%
全龄/不确定人群	144	30.8%
合计	1882	402.1%

（2）主要工作领域

县域社会组织开展项目的领域非常广泛，平均每个组织有 5.2 个工作领域（520.7%），意味着县域社会组织很少专注在一个领域开展项目，而是根据本地的需求灵活开展活动，这符合县域社会组织主要以志愿服务为主的基本特性。

表 8 县域社会组织的服务领域分布

服务领域	组织（个）	百分比
志愿服务	376	80.3%
教育/助学	346	73.9%
社区服务	340	72.7%
扶贫/乡村振兴	277	59.2%
专业社工	223	47.7%
灾害救助	187	40.0%
公益支持/能力建设	187	40.0%
心理服务	160	34.2%
环境保护/动物保护	106	22.7%
卫生与健康	81	17.3%
文化艺术	56	12 %
其它	37	7.9%
法律服务	31	6.6%
研究/咨询	20	6.4%

合计	2437	520.7%
----	------	--------

县域社会组织服务的三大领域。调查数据显示，县域社会组织服务最多的领域分别是：志愿服务（80.3%）、教育/助学（73.9%）、社区服务（72.7%）、扶贫/乡村振兴（59.2%），其中志愿服务主要是服务方式，后三个方面是县域社会组织从事最多的服务领域。

县域社会组织服务的重点领域。随着地方政府购买服务的增多和社工站的广泛建设，近一半（47.7%）的县域社会组织在开展专业社工服务；自然灾害主要发生在中西部地区，所以参与救灾的县域社会组织达到了四成（40%）；开展公益支持和能力建设的组织数量也不少，接近四成（39.7%）。另外，心理服务（34.2%）、环境保护或动物保护（22.7%）、卫生与健康（17.3%）等也成为县域社会组织所服务的重要领域。

（3）主要服务地域

县域社会组织不仅是在注册地开展项目活动（占比 82.1%），有部分机构也会在注册地周边的市县开展活动（16%），甚至部分组织也会跨省开展项目活动（1.9%）。访谈数据显示，跨区域或跨省的县域社会组织主要以救灾或助学类项目为主。

3. 收入及其来源

县域社会组织分布于基层，尚处于发展的初级阶段，能够获取的项目资金也相对偏少，加上大多数组织的服务主要以志愿性为主，对资金的依赖性较弱，使得县域社会组织的资金规模普遍偏小。

（1）收入规模

我们调查了 468 家县域社会组织在 2021 年度的总收入。按照组织收入的多少，对县域社会组织进行规模的划分，将收入在 0-10 万的组织定为小型组织，将收入为 10-100 万的组织定为中型组织，将收入超过 100 万的组织定为大型组织。不同规模的县域社会组织呈现出如下特点：

小型组织：收入在 0-10 万元的县域社会组织。小型组织很多是纯志愿性组织，或者是创办时间不长，由于资金体量较小，往往无法聘用全职员工，因此其专业性也相对较弱。小型组织占样本总量的比例很高，达到了 41.5%。其中收入在 5 万以下的组织有 23.7%，收入在 5-10 万的组织占 17.7%。

中型组织：组织收入在 10-100 万的县域社会组织。中型组织一般有 1 名全职员工，多的达到了 5-6 名，他们主要处于从志愿性组织向专业性组织的转型过程中，往往志愿性和专业性兼顾。其中年收入在 10-50 万的组织有三分之一（33.3%），年收入在 50-100 万的组织有 14.1%。

大型组织：组织收入在 100 万以上的县域社会组织。大型组织一般都建立了专业化的工作团队和业务体系，活跃在政府购买服务和与基金会的合作中，部分成为当地的枢纽型组织，在当地的影响力很大。大型组织数量较少，其中收入在 100-500 万的组织占 10%，收入在 500-1000 万的组织占 0.9%（4 家），收入在 1000 万以上的组织占 0.2%（1 家）。

表 9 县域社会组织的收入规模分布

收入规模	组织（个）	百分比
5 万以下	111	23.7%
5-10 万	83	17.7%
10-50 万	156	33.3%
50-100 万	66	14.1%
100-500 万	47	10.0%
500-1000 万	4	0.9%
1000 万以上	1	0.2%
合计	468	100%

（2） 收入来源

县域社会组织的收入来源，我们划分为七个渠道，分别是：政府购买服务、基金会资助、公众线上筹资、公众线下筹资、企业捐赠、会费或经营性收入、其他收入。调查显示，平均每个组织有 2.1 个资金来源，说明其资金渠道还是相对单一。这里需要说明的是，不同筹资渠道之间可能会互相关联或相互促进，比如

基金会的资助与政府购买服务收入之间，可能构成彼此的“配套资金”。当互联网筹资的效益比较突出时，企业捐赠、线下公众捐赠、会费及经营性收入等，甚至是政府购买服务收入，都有可能以“互联网筹资”的方式出现，一些“有闯劲”的机构负责人，往往深谙此道。

政府购买服务：随着政府购买社会组织服务的力度加大，购买服务收入越来越成为县域社会组织主要的资金来源。调查显示，政府购买服务是 65.2%的县域社会组织的重要资金来源，是 45.7%的县域社会组织最大的资金来源。

基金会资助：这里的基金会也包括慈善会，他们通常将县域社会组织作为项目落地执行的伙伴。调查显示，基金会资助是 41.5%的县域社会组织的重要资金来源，是 19%的县域社会组织最大的资金来源。

线上公众筹资：县域社会组织通过互联网募捐的资金，属于线上公众筹资。随着互联网筹资的快速发展，以及 99 公益日的普及，线上公众筹资已经是 36.8%的县域社会组织的重要资金来源，是 11.1%的县域社会组织最大的资金来源。

企业捐赠：县域社会组织是当地企业参与公益的重要推动力量，也是协助企业承担社会责任的重要实践平台。企业资助已经成为 29.9%的县域社会组织的重要筹资渠道，是 10.9%的县域社会组织最大的资金来源。也就是说，企业捐赠对县域社会组织来说，其重要性与线上公众筹资相差不大。

公众线下捐赠：不仅是现金捐赠，也包括一对一资助时将资金捐赠给组织或个人，这是志愿性组织开展服务的常见做法。调查显示，公众线下捐赠是 20.9%的县域社会组织的重要资金来源，也是 6.8%的组织最大的资金来源。

会费或经营性收入：在访谈中发现，很多县域社会组织都在寻求自身的“造血”功能，以获得可持续的资金支持，其主要的方式就是会费或经营性收入。这已经成为 15.6%的县域社会组织的重要收入来源，是 4.5%的组织最大的收入来源。

其它收入：包括相关单位拨款、负责人自己出钱、投资理财收入等，为 4.1% 的县域社会组织的收入来源，仅有 1.9% 的县域社会组织将其视为最大收入来源。

另外，从“收入来源”与“最大收入来源”之间的百分比之差（“收入来源”减去“最大收入来源”）来看，公众线上捐赠的差额是最大的，这说明县域社会组织参与互联网筹资的比例较高，但筹资效益相对较低，其次是“基金会资助”。

表 10 县域社会组织的收入来源

收入来源	收入来源		最大收入来源		百分比之差
	组织（个）	百分比	组织（个）	百分比	
政府购买服务	305	65.2%	214	45.7%	19.4%
基金会资助	194	41.5%	89	19.0%	22.4%
公众线上捐赠	172	36.8%	52	11.1%	25.6%
企业捐赠	140	29.9%	51	10.9%	19 %
公众线下捐赠	98	20.9%	32	6.8%	14.1%
会费或经营性收入	73	15.6%	21	4.5%	11.1%
其他	19	4.1%	9	1.9%	2.1%
合计	1001	213.9%	468	100%	

4. 与政府部门的合作

政府部门是县域社会组织发展的重要支持力量，也是县域社会组织的主要资金来源。调查数据显示，65.2%的县域社会组织的资金来源之一是政府部门的购买服务，其中 45.7%的县域社会组织的最大资金来源是政府部门。在过去一年中，平均每个县域社会组织，与三个政府部门保持着密切的关系，具体表现出如下“关系图谱”³²：

核心部门：有 69.4%的县域社会组织联系与合作最为密切的政府部门是民政局。这是因为民政部门是社会组织的登记管理机关，同时也对社会组织进行培育孵化和购买服务。特别是近些年民政部门大力推动社工体系的建设和“五社联动”的落地，产生了大量基于民政部门购买服务的合作。

32 本节数据来自于问卷调查，其中我们设置了一道填空题，每个组织可以填写最多五个合作密切的政府部门名称，然后经过课题组对所填写内容归类整理而形成数据。

主要部门：调查显示，团委和妇联是县域社会组织合作仅次于民政局的部门（群团组织），与两者合作的县域社会组织占样本总量的 48.7%和 34.6%。这是因为团委重点关注青年志愿服务和志愿者体系的建设，这与县域社会组织大多（69.7%）从事志愿服务的特征一致，而妇联主要服务的妇女和儿童群体，也是县域社会组织主要的服务对象。

重要部门：调查显示，与人民政府合作的县域社会组织占样本总量的 17.2%，文明办为 15.4%，宣传部为 15.2%，教育局为 13.7%，覆盖度都超过了 15%，是县域社会组织的重要合作部门。

其他部门：县域社会组织合作较多的政府部门还包括残联（9%）、应急管理局（6.8%）、检察院（5.3%）、关工委（4.8%）、总工会（3.5%）、公安局（3.3%）、工会（2.9%）、组织部（2.9%）、统战部（2.9%）、政协（2.2%）等。

表 11 县域社会组织与政府合作的分布

合作对象	组织（个）	百分比
民政局	315	69.4%
团委	221	48.7%
妇联	157	34.6%
人民政府	78	17.2%
文明办	70	15.4%
宣传部	69	15.2%
教育局	62	13.7%
残联	41	9.0%
应急管理局	31	6.8%
检察院	24	5.3%
关工委	22	4.8%
总工会	16	3.5%
公安局	15	3.3%
工会	13	2.9%
组织部	13	2.9%
统战部	13	2.9%

退役军人事务所	11	2.4%
政协	10	2.2%
其他	141	31.1%
合计	1322	291.3%

5. 与基金会的合作

在过去一年中，平均每个县域社会组织与 1.6 家基金会建立了合作³⁴，合作密度要低于与政府部门的合作（平均 2.9 个）。县域社会组织与基金会的合作包括两种方式，一是与基金会合作执行项目，二是联合开展互联网筹资。调查数据显示，基金会是 41.5% 的县域社会组织的重要资金来源，是 19% 的县域组织的最大资金来源。具体来看，县域社会组织主要合作的基金会包括：

与壹基金的合作：接受调查的社会组织与壹基金的合作的数量最多，达到了 65.1%。这一方面是因为壹基金所支持的联合救灾网络及其品牌项目³⁵，广泛覆盖到了县域社会组织；另一方面，也是因为本次调查实施的路径，是依托与壹基金合作密切的枢纽机构和“项目组”而展开，因而数据比例明显更高。

与慈善会的合作：这里将不同地域和层级的慈善会合并统计。数据显示，有 25.1% 的县域社会组织与本地的慈善会建立了合作关系，合作比例相对较高，这与近几年慈善会系统开始积极参与 99 公益日有直接的关系。预计未来，县域社会组织与当地慈善会的合作还会进一步提升。

合作较多的基金会：上海联劝公益基金会、中国社会福利基金会、中国乡村发展基金会是县域社会组织合作较多的基金会，合作比例处于 5%~10%，说明这些基金会的业务都能够明显下沉到了基层，对县域社会组织发展起到了重要的支持作用。

34 本节数据来自于问卷调查，其中我们设置了一道填空题，每个组织可以填写最多五个合作密切的基金会名称，然后经过课题组对所填写内容归类整理而形成数据。

35 根据《壹基金联合救灾网络评估报告》的数据显示，壹基金联合救灾网络在重点覆盖的 18 个省份中，网络成员覆盖了所有市州中的 72.4%。

合作较少的基金会：上海仁德基金会、中国红十字基金会、青少年发展基金会、爱德基金会、浙江安福利生慈善基金会、中国人口福利基金会、妇女儿童基金会、上海市华侨事业发展基金会、重庆儿童救助基金会、上海真爱梦想公益基金会、中国妇女发展基金会、建辉基金会等基金会，对本次调查伙伴的覆盖度处于 2%~5%之间，为县域社会组织发展提供了有力的支持。

表 12 县域社会组织的与基金会的合作分布

基金会	组织（个）	百分比
壹基金	304	65.1%
慈善总会	117	25.1%
上海联劝公益基金会	45	9.6%
中国乡村发展基金会	42	9.0%
中国社会福利基金会	40	8.6%
上海仁德基金会	21	4.5%
中国红十字基金会	21	4.5%
青少年发展基金会	21	4.5%
爱德基金会	17	3.6%
浙江安福利生慈善基金会	15	3.2%
中国人口福利基金会	14	3.0%
妇女儿童基金会	14	3.0%
上海市华侨事业发展基金会	13	2.8%
重庆儿童救助基金会	12	2.6%
上海真爱梦想公益基金会	11	2.4%
中国妇女发展基金会	11	2.4%
建辉基金会	10	2.1%
合计	728	156%

6. 与企业的合作

除了与政府部门和基金会合作之外，与企业建立合作也是县域社会组织获取资源的重要方式。在县域社会组织的主要经费来源中，有 29.9%的组织将企业捐赠作为了机构重要的资金来源，其中有 10.9%的组织的最大资金来源是企业捐赠。具体来看，在过去一年中，县域社会组织与企业合作的情况如下：26.1%的县域社会组织与企业没有任何合作；36.1%的县域社会组织与 1~2 家企业有过合作；

22.9%的组织与 3~5 家企业有过合作；7.3%的组织与 6~10 家企业有过合作；7.7%的组织与 10 家以上企业有过合作。

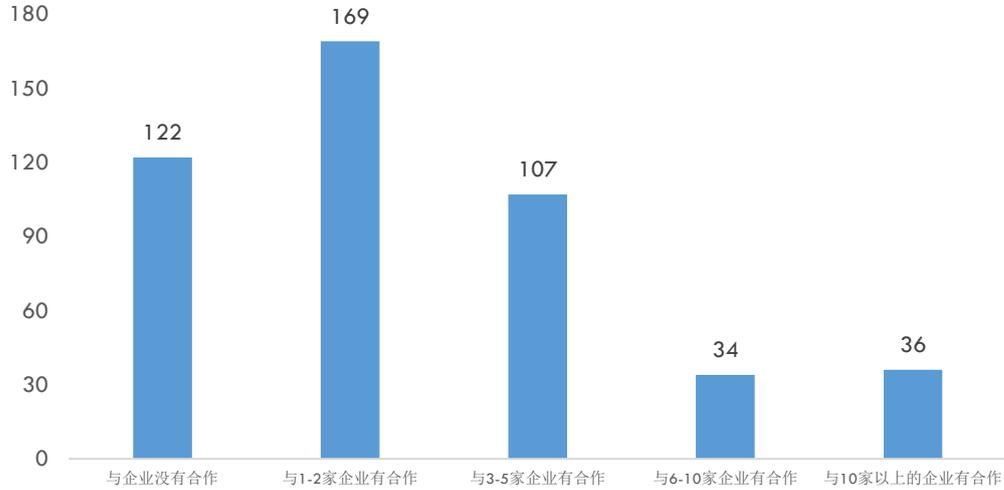


图 5 县域社会组织企业合作数量分布

7. 品牌与公信力

品牌就是公信力，也就是公众信任的力量，代表社会对一个组织的认可及信任的程度。对于县域社会组织而言，主要的资源来自社会捐赠，品牌与公信力就对组织的资源动员起到至关重要的作用。“品牌的主要特点，就是能感受到，把钱用得实在。更多是让大家觉得踏踏实实，不花哨，很用心，没有负面消息，特别是财务上要规范。”³⁶我们从社会组织的评级、所获奖励、媒体报道三个维度，对县域社会组织的品牌与公信力进行描述。

(1) 参与等级评估情况

自从 2011 年 3 月 1 日民政部实施《社会组织评估管理办法》以来，各级民政部门每年都会组织开展社会组织的等级评估，获得高级别的等级认证也被视为社会组织的最重要的荣誉之一。调查显示，有 36.8%的县域社会组织获得了 3A

36 访谈资料：编码为 SCYYAX20220824

级以上的评定，63.2%的组织没有参与评估或拿到了3A以下认证，具体分布如下：

5A级社会组织：共有45家县域社会组织获得了“5A”评级，占总数的9.6%；

4A级社会组织：共有55家县域社会组织获得了“4A”级认证，占总数的11.8%；

3A级社会组织：共有72家县域社会组织获得了“3A”级认证，占总数的15.4%。

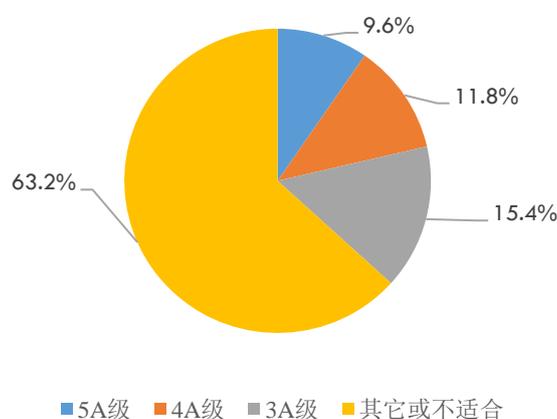


图6 县域社会组织的评级分布

（2）获得不同层级的奖励

针对社会组织的各类评奖很多，有各级政府部门、全国性社会组织、知名基金会、知名媒体等主办的评奖活动，奖项也有针对组织、针对项目、针对个人等不同类型。在县域社会组织的办公室中，一般都有专门的奖牌证书展示墙，少则几个，多则数十个，这些都是机构的荣誉，也是组织公信力的重要证据。我们将这些奖励分为国家级、省级、市级和县级四个类别，有82.3%的组织获得过各级奖项，没有获得任何奖项的组织为17.7%。

国家奖项：有69家县域社会组织获得过国家级奖项，占比为14.7%。

省级奖项：有210家县域社会组织获得过省级奖项，占比为44.9%。

市级奖项：有 271 家县域社会组织获得过市级奖项，占比为 57.9%。

县级奖项：有 239 家县域社会组织获得过县级奖项，占比为 51.1%。

基金会奖项：有 177 家县域社会组织获得过基金会奖项，占比为 37.8%。

（3）获得媒体报道情况

获得媒体报道也是县域社会组织的品牌与公信力的重要依据，在本次调查中，我们对县域社会组织是否获得媒体报道进行了数据收集，发现有 93.2%的组织都有过媒体报道，具体的表现如下：

中央级媒体的报道：有 76 家县域社会组织获得过中央级媒体的报道，占到 16.2%。

地方媒体的报道：包括省级、市级和区县级媒体的报道过的县域社会组织有 407 家，占到了 87%。

网络媒体的报道：获得网络媒体报道（不含自机构传播）的县域社会组织有 308 家，占到了 65.8%。

表 13 县域社会组织所获媒体报道分布

未参与的原因	组织（个）	百分比
中央级媒体的报道	76	16.2%
地方媒体的报道	407	87.0%
网络媒体的报道	308	65.8%
没有过媒体报道	32	6.8%

四、县域社会组织互联网筹资的基础

互联网筹资是县域社会组织的资金来源渠道之一，其重要性仅次于政府购买服务和基金会资助。县域社会组织决定是否参与，以及如何参与互联网筹资中，需要一定时间的谋划和准备，仓促上线或抱着试试的态度，往往不能取得良好的筹资效益。这里，我们从“慈善组织”的身份认定，决策是否参与，判断自身的优势，选择参与的渠道，配备执行的人员等角度，进行梳理和分析。

1. 是否参与了互联网筹资

随着互联网筹资平台的增多，99 公益日的普及，互联网筹资在县域社会组织中已经有了非常广的覆盖度。调查显示，有 73.1%的县域社会组织参与过互联网筹资行动，有 26.9%的县域社会组织未参与过互联网筹资。对于为什么没有参与互联网筹资的原因，很多伙伴给出了不同的看法，比如“99 公益日配捐的规则和特质与我们的项目特质不吻合，因为我们需要的不是碎片化的捐赠，需要的是更牢固的关系，其前提是基于对我们所做事情的认同感。”³⁷

整体来看，接受调查的组织对于未参与互联网筹资的原因选择如下：56.4%的组织认为，主要是“人手不足，或缺乏线上筹资经验”；27%的组织认为，主要是“没有适合的项目或达不到上线要求”；25.4%的组织认为，主要是“机构的业务性质不适合线上筹资”；25.4%的组织认为，主要是“没有适合的基金会合作”；21.4%的组织认为，主要是“平台规则复杂，筹资太过繁琐”。12.7%的组织认为，是“线上筹资成效不大，不划算”；15.1%的组织认为，是其它方面的原因。

表 14 未参与互联网筹资的原因

未参与的原因	组织（个）	百分比
人手不足，或缺乏线上筹款经验	71	56.4%
没有适合的项目或达不到上线要求	34	27.0%
机构的业务性质不适合线上筹款	32	25.4%
没有适合的公募基金会合作	32	25.4%

37 访谈资料，编码为 SCDYGY20220824

平台规则复杂，筹款太过繁琐	27	21.4%
线上筹款成效不大，不划算	16	12.7%
其它	19	15.1%
合计	231	183.3%

2. 参与互联网筹资的优势

县域社会组织在互联网筹资方面，具有哪些方面的优势呢？如果能够充分调动这些优势，就可以在筹资绩效方面取得更好的成绩。通过问卷调查，县域社会组织参与互联网筹资的主要优势体现在以下几个方面：

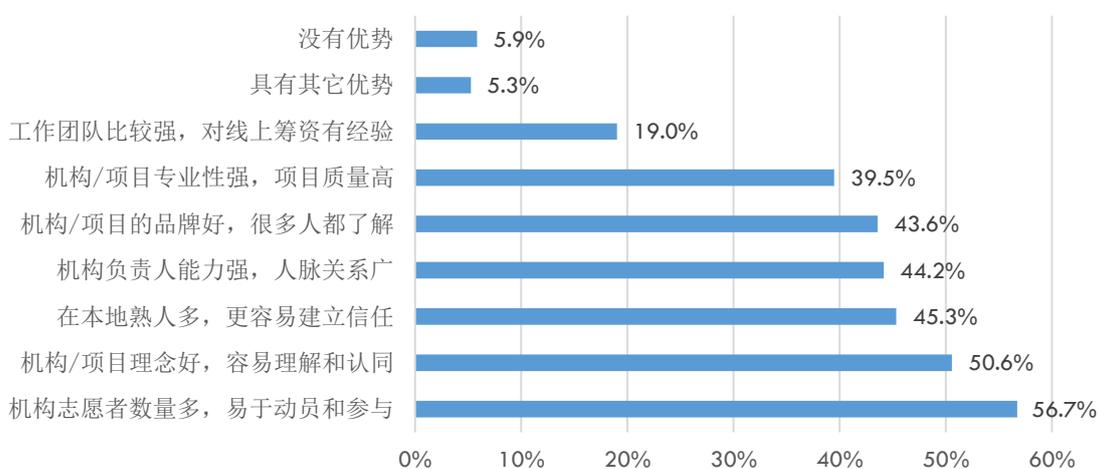


图7 县域社会组织参与互联网筹资的优势

志愿者优势：有 56.7%的县域社会组织认为，机构的 志愿者数量多，易于动员和参与筹资，这是县域社会组织参与互联网筹资的最主要优势。

理念优势：有 50.6%的县域社会组织认为，是机构的理念和项目的理念好，容易让捐赠群体理解和认同。

本地优势：有 45.3%的县域社会组织认为，其优势在于本地熟人多，更容易建立信任。

负责人优势：有 44.2%的县域社会组织认为，其优势在于机构的负责人，并具有比较广的人脉关系。

品牌优势：有 43.6%的县域社会组织认为，自己的优势在于机构品牌或项目品牌好，很多人都了解。

专业优势：有 39.5%的县域社会组织认为，自己的优势在于机构或项目的专业性强，很多人都了解。

团队优势：有 19%的县域社会组织认为，自身优势在于工作团队较强，对线上筹资具有经验。

3. 筹资人员的配置及培训

县域社会组织在互联网筹资上的成效，离不开合理的人员配置和专业的培训，以了解筹资规则、明确具体打法、执行筹资计划。调查显示，县域社会组织的筹资人员安排，还是以机构负责人牵头和全体员工参与为主要方式。

专门的筹资人员：有 8.8%的县域社会组织成立了的筹资部门，13.9%的组织有专职的筹资人员，二者的比例占到 22.7%。

机构负责人筹资：有 53.2%的县域社会组织是由机构负责人进行筹资，这是最主要的筹资方式，比例超过了一半。

全体员工参与筹资：38.5%的县域社会组织为全体员工参与筹资，筹资是机构每一个人的责任。

临时筹资小组：有 36.3%的县域社会组织会在 99 公益日这样的活动期间，组建临时性的筹资小组。

调查显示，在过去一年中，参加过互联网筹资专门培训的情况还是比较普遍，只有 16.9%的组织没有参与过相关培训。在参与培训的组织中，有 22.9%的组织参与过 1 次培训，有 24.2%的组织参与过 2 次培训，10.7%的组织参与过 3 次培训，有超过 25.4%的组织参与过 4 次及以上的相关培训。

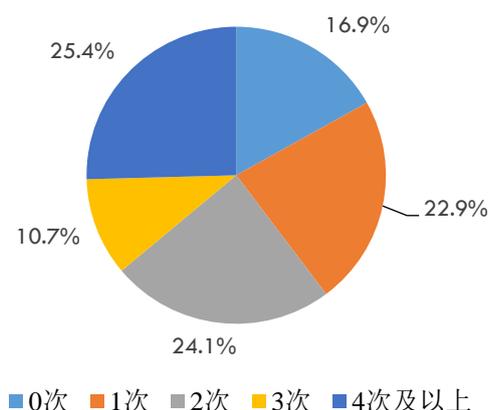


图 8 县域社会组织筹款人员接受培训的数量

4. 参与互联网筹资的方式

全国共有 30 家网络平台,被民政部指定为慈“善组织互联网募捐信息平台”,不同平台都有不同的参与方式和筹资特点,这为县域社会组织的参与筹资提供了多样化的选择。通过问卷调查发现,县域社会组织参与互联网筹资的方式如下: 95.6%的组织参与了腾讯主导的“99 公益日”,这是县域社会组织参与互联网筹资的最主要方式; 29.2%的组织“开通了月捐”; 21.9%的组织参与了支付宝开展的“95 公益周”的筹资活动; 11.7%的组织在线上开通了“长期项目筹资”,将互联网筹资日常化了; 11.4%的组织参与“一对一筹资”,包括大病救助、助学等方式; 5.3%的组织“进行短视频筹资”,所占比例并不高; 另有 3.2%的组织采取“其它方式”的线上筹资。

表 15 县域社会组织参与互联网筹资的方式

参与方式	组织 (个)	百分比
参与“99 公益日”(腾讯)	327	95.6%
开通月捐	100	29.2%
参与“95 公益周”(支付宝)	75	21.9%
“一对一”筹资(如大病救助)	40	11.7%
上线长期筹资项目	39	11.4%
进行短视频筹资	18	5.3%

其它方式	11	3.2%
合计	610	178.4%

5. 开展月捐的情况

月捐是互联网筹资中的重要方式，具有稳定性和长期性，因此也受到互联网筹资平台和基金会重视。县域社会组织由于其处于“半熟人社会”和拥有数量较多的志愿者群体，在发展月捐方面具有天然的优势。因此，一些互联网筹资平台和公募基金会开始专门针对县域社会组织推出了月捐支持计划，县域社会组织的月捐获得了比较快速的发展，但仍存在开通比例不高、月捐人数不足等局限。

开通月捐：调查显示，有 106 家县域社会组织开通了机构的月捐，占被调查组织的 31%。

合作渠道：不同的县域社会组织在不同的互联网筹资平台开通了月捐，有 50 家组织在壹基金的“壹起月捐”平台上线，有 27 家组织在“腾讯公益”上线，有 10 家组织在“联劝平台”上线，有 6 家组织是在“易宝公益”上线、有 5 家是在“灵析”上线、有 2 家组织是在“中国乡村基金会”的平台，有 3 家组织是通过微信群开展月捐。

月捐人数：根据对于 106 家填写了月捐人数的伙伴的数据显示，不足 50 位月捐人的组织有 53 个，占比为 50%；有 50-100 月捐人的组织有 25 个，占比为 23.6%；有 100-200 月捐人的组织有 14 个，占比为 13.2%；有 200-500 月捐人的组织有 10 个，占比为 9.4%；有超过 500 月捐人的组织只有 4 个，占比为 3.8%。

“2020 年去长沙接受了培训，回来开始做了月捐，每个月大家都捐钱，晒月捐记录，培养月捐人群。现在有月捐人 50 多个，捐赠 300 多人次，每个月捐 30 元。也没有非常重的推月捐，就是群里发了下，做了海报，50 多个月捐人也都是认识的，只有少数几个是间接影响的。”³⁸

38 访谈资料，编码为 HNYYZQ20221105

“2022年5月上线了月捐，在灵析上开通的，捐赠人有300多人，目前筹资10060元，都是长期的志愿者，长期关注机构和项目的公众，但月捐的传播和维护，还是不理想。”³⁹

³⁹ 访谈资料，编码为SXAKYG20230819

五、县域社会组织互联网筹资的过程

由于不同互联网平台的筹资规则和参与方式有很大差异，本次报告主要以“运动式”互联网筹资（特别是参与 99 公益日）的一般流程，来梳理县域社会组织参与互联网筹资的行动过程。县域社会组织参与互联网筹资大致可以分为四个环节：一是筹备阶段，重点是制定筹资计划并上线项目产品；二是备战阶段，重点是社群与企业的提前动员，以及人员和物料的准备；三是冲刺阶段，重点是开展线上传播与线下活动，以完成筹资目标；四是收尾阶段，重点是项目执行与捐赠人反馈。基于此，我们分别从上线项目、确定募捐的目标群体、组织和调动劝募人员、传播募捐信息、参与互联网平台的具体玩法、对捐赠者进行服务与反馈等环节进行描述。

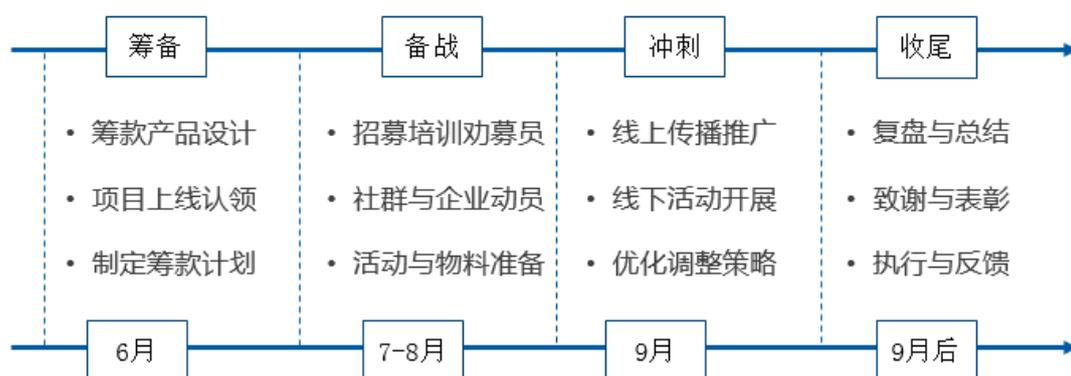


图 9 互联网筹资的一般流程（以 99 公益日为例）

1. 上线的项目类型

上线筹资的项目类型和项目质量直接决定着互联网筹资的成效。对于县域社会组织而言，开发适合互联网筹资的项目存在一定的难度，所以多数县域社会组织会选择与基金会或其他组织的品牌项目合作，开展联合筹资，并能获得他们在资金、技术和品牌上的支持。

对于项目的选择，他们比较看重的是项目的颗粒度和以及是否能够支持人员工资的开支：“什么是好项目？就是对伙伴有利益的项目，有利的项目他就上，

没利的项目他就不上，就这么简单。什么是有利的项目？一个是配捐，另一个就是能支持机构发人员工资的项目。”⁴⁰但从项目的拥有感与匹配性来说，有些组织更倾向于自主开发项目：“基金会所推的项目，也并不完全是伙伴想要的，当我不想做基金会项目的时候，我就必须要自己研发项目，而且研发项目我是经历过的，因为一些原因，这些项目我后来放弃了”⁴¹

调查数据显示：**82.8%**的县域社会组织，会与基金会的品牌项目进行合作；**27.8%**的县域社会组织，与其它类型机构进行品牌项目合作；**33%**的县域社会组织，会上线机构自主开发的项目进行筹资。

2. 慈善组织的身份认定

社会服务机构在申请认定为慈善组织之后，就具有了定向募捐的资格，也可以依法申请公开募捐资格。认定为慈善组织对希望积极参与互联网筹资的县域社会组织来说是一个重要的基础。调查显示，有**14.1%**的县域社会组织申请并认定为“慈善组织”，有**85.9%**的县域社会组织则未申请或申请未成功。实地调查中发现，“慈善组织”的认定流程比较繁琐，对组织的管理要求高，直接影响了县域社会组织参与“慈善组织”身份认定的积极性，同时，“慈善组织”身份在参与互联网筹资中的作用发挥也不够很突出。

3. 筹资的目标对象

组织开展互联网筹资不能无的放矢、没有清晰的目标群体，只有根据机构的资源优势和外部可能影响的群体，扫描并框定筹资目标群体，进行有针对性的动员，才能更好的提升筹资的效率。比如：“我们着重跟镇上的每个学校合作开展互联网筹资，每个学校都希望资助自己的学生，校长也重视，联系比较多的学校有**10**家以上，而且老师作为志愿者的好处，就是带动学生参加。”⁴²县域社会

40 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

41 访谈资料，编码为 GZPZYG20221028

42 访谈资料，编码为 HNXCWA20221105

组织筹资所针对的目标群体较多，平均每家组织有三类筹资目标对象，具体表现如下：

志愿者群体：志愿者群体是县域社会组织的核心资源，也是县域社会组织动员捐赠的主要群体。调查显示，有 91.2%的组织通过动员志愿者群体进行捐赠，其中 42.7%的组织最善于动员该群体。

社会组织：随着“一起捐”等筹资工具的普及，县域社会组织之间合作筹资也越来越普遍，这对参与组织来说有助于降低筹资产品研发和上线的成本，特别是对于具有枢纽型的组织更是如此。调查显示，有 62%的组织会与其他社会组织合作筹资，其中 17.3%的组织最善于动员社会组织。

家人及熟人：这是社会组织最亲密和最具信任感的群体，也是参与互联网筹资中的核心支持群体。调查显示，56.4%的组织通过动员家人、朋友及熟人开展互联网筹资，其中 14%的组织主要通过亲朋好友开展筹资。

企业及员工：企业不仅是具有大额捐赠能力的支持者，还能带动员工及其家属参与。调查显示：有 39.8%的组织比较擅长动员企业及员工的捐赠，其中 7.3%的组织最擅长动员企业的捐赠。

政府及领导：动员政府部门及领导的支持，不仅能够带动更多人员的捐赠，也形成公信力的背书，这是县域社会组织希望实现的。调查显示，争取政府部门及领导的捐赠，是 32.8%的组织开展筹资的方式，其中 7%的组织主要通过政府及领导的支持带动筹资。

学校或社区：26.3%的组织主要通过学校及社区带动筹资，其中 3.2%的组织最善于动员学校或社区，所占比例不高。

大学生群体：15.8%的组织主要动员大学生群体进行捐赠，但只有 1.2%的组织最擅长动员大学生群体，所占比例很低。这应该与县域社会组织周边高校资源较少有直接关系。

自有资金撬动：有 17.6%的组织会通过机构自有资金来撬动捐赠，有 6.7%的组织最主要的筹资方式是自有资金撬动。

表 16 县域社会组织互联网筹资对象分布

筹资对象	组织（个）		最善于动员（单选）	
机构志愿者群体的捐赠	312	91.2%	146	42.7%
社会组织带动的捐赠	212	62.0%	59	17.3%
家人及熟人带动的捐赠	193	56.4%	48	14.0%
企业及其员工的配捐/捐赠	136	39.8%	25	7.3%
政府或领导带动的捐赠	112	32.8%	24	7.0%
学校或社区带动的捐赠	90	26.3%	23	3.2%
机构自有资金撬动	60	17.6%	11	6.7%
大学生群体的捐赠	54	15.8%	4	1.2%
其他	2	0.6%	2	0.6%
合计	1171	342.4%	342	100%

4. 调动的劝募人员

县域社会组织参与互联网筹资的有效经验之一，是建立机构自己的劝募团队。这些人员被称之为“核心志愿者”、“劝募员”或“爱心大使”。他们以志愿者的方式参与，接受专门的培训与支持，通过发起“一起捐”，号召他们熟悉的朋友或社群参与捐赠。

县域社会组织在组织调动劝募人员的主要方式包括：**84.5%**的县域社会组织，通过组建和运营社群的方式进行维护支持；**43.6%**的县域社会组织，会及时提供项目进展信息，让他们以了解项目的运作情况；**37.4%**的县域社会组织，通过邀请其参观机构与项目，以增强认可和信任；**36.6%**的县域社会组织，会设计劝募话术及操作指引，以支持劝募人员更好地动员捐赠；**23.1%**的县域社会组织，会建立劝募员的激励机制，以激发他们参与的热情和动力。

“筹资志愿者的招募很关键，需要非常认同机构和项目的人员。招募之后会开展培训，包括理念培训、项目培训、话术培训、应对特殊情况的预演培训等。”

“筹资过程中会不断播报团队的筹资额，整个PK，激发他们的好胜心，内在驱动力促使他们完成筹资任务。”⁴³

“我们重点培育领捐人、爱心大使，都是能量比较高的人，这些人的产生，主要是持续在捐赠的人。我们会给他们一张海报，建立一起捐的专属链接，然后由他们去动员捐赠。”⁴⁴

“我们每个县是一个片区，每个片区都有一名核心志愿者作为负责人，他们是最早一批参与机构的，也负责动员当地的其他志愿者。筹资时，就以片区负责人为主，与捐赠人对接，他们经常有互动，保守一年捐赠两次，并会安排捐赠人访点。片区负责人，没有补贴，开车吃饭有补贴，很多时候都AA了。”⁴⁵

“在协会内部找一群特别热心和有能力的会员，把他们集中起来进行99筹资培训。培训内容包含要做些什么？怎么样去宣传？在得到我们的指令以后怎么做工作？然后他们就会去影响他们的社会关系，朋友、同学、业主等，他们就会不遗余力地去给你推广。”⁴⁶

5. 募捐信息的传播

募捐项目信息的有效传播，可以扩大项目的影响，带动更多人次的捐赠，这是开展互联网筹资的主要方法。对于县域社会组织而言，能够掌握的传播方式与渠道比较有限，主要依靠机构和员工的渠道来传递募捐信息，有媒体动员能力的组织，会借助媒体的优势进行信息传播。

募捐信息的传播主要是通过个人的关系和组织的粉丝来展开：**96.8%**的县域社会组织，主要依靠朋友圈、公众号、视频号进行传播；**31.6%**的县域社会组织，会通过新闻媒体进行募捐信息传播；**28.4%**的县域社会组织，会通过机构的网

43 访谈资料，编码为 HNHXWH20221008

44 访谈资料：编码为 ZQAYTD20221022

45 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

46 访谈资料：编码为 SCYYAX20220824

站进行传播；28.1%的县域社会组织，会通过抖音进行传播；15.8%的县域社会组织，会采用微博进行传播；8.5%的县域社会组织，会通过快手进行传播；采取小红书、B站、电商平台等其它方式传播的极少。

表 17 募捐信息的传播方式

选项	组织数（个）	百分比
微信朋友圈、公众号、视频号	331	96.8%
新闻媒体	108	31.6%
机构网站	97	28.4%
抖音	96	28.1%
微博	54	15.8%
快手	29	8.5%
网络直播平台	5	1.5%
B站	2	0.6%
电商平台	1	0.3%
小红书	0	0.0%
网络游戏	0	0.0%
其他	16	4.7%
合计	739	216%

6. 筹资工具的使用

在互联网筹资过程中，如何获得平台的流量支持和配捐十分重要，互联网筹资平台也设置了很多新的游戏和玩法，这些被称之为“筹资工具”。特别是腾讯99公益日，这些筹资工具可以帮助组织吸纳普通公众的关注和参与。县域社会组织拥有志愿者的社群优势，这些更侧重体现“人次”的功能，会受到他们的关注和使用。

调查显示，县域社会组织对筹资工具的使用情况是：89.8%的县域社会组织会使用“一起捐”功能；80.4%的县域社会组织会有意识的开展小红花的收集；64.3%的县域社会组织会参与每日答题；40.6%的县域社会组织会参与运动筹资；15.5%的县域社会组织会参与筹资小游戏。

“我们主要是收集小红花，这需要年轻的志愿者，年长的不会操作。我们专门组建了小红花团队，建立了一个专门的群，每人捐赠 60 朵，才能进群。这 32 人我们都认识，在年底的年会上会邀请参加，进行感谢并颁发证书。”⁴⁷

“在 99 公益日之前，我们组织志愿者积累了 4-5 万朵小红花，有时候几百人都助力在同一个链接上。”⁴⁸

“每天都有 30 多人积累小红花，去年有个志愿者积累了 600 多朵，我积累了 300 朵花，行走超过 6000 步，就有一朵小红花，已经成为我的一种习惯。很多人也乐意参与，主要在志愿者群里互动，群里的人大部分都参与过项目走访，很多参与应有 4-5 年了。”⁴⁹

表 18 县域社会组织的互联网筹资工具

筹资工具	组织数（个）	百分比
一起捐	307	89.8%
红花	275	80.4%
每日答题	220	64.3%
运动筹款	139	40.6%
筹款游戏	53	15.5%
其他	23	6.7%
合计	1017	297.4%

7. 对捐赠人的服务

仅仅依靠组织和项目的魅力来吸引捐赠人是不够的，还需要有采取一些更为直接的方式，以对劝募人员及捐赠者进行服务、激励和反馈，才能建立更深的信任，获得他们持续的捐赠与支持。县域社会组织对捐赠人员的服务，具有三个方面的特点：第一是真实感，让捐赠人可以直接看见和感受到组织的行动和项目的成效；第二是真诚感，因为有了面对面交流的机会，让捐赠或参与公益中得到了

47 访谈资料，编码为 HNXCWA20221105

48 访谈资料，编号为 HNZZWB20221102

49 访谈资料，编号为 HNZZWB20221102

更强的真诚感和人情味；第三是增值感，让捐赠人除了获得来自受益人的反馈外，还会得到来自政府认可、参与的成就、社群的认可、子女的教育等价值；

调查数据显示，县域社会组织开展捐赠人服务的主要方式如下：76.9%的组织会为捐赠者提供证书或其它捐赠荣誉；61.4%的组织会对参与积极或捐赠较多的人员提供感谢信；54.4%的组织会协调基金会或自己为捐赠者提供捐赠发票；28.7%的组织会提供代表机构和受益人的小礼物；23.4%的组织会通过提供项目报告以感谢捐赠；21.6%的组织会组织劝募员或捐赠者参与项目的实地探访；18.1%的组织会在完成募捐之后举办捐赠人答谢会。

表 19 县域社会组织对捐赠人服务的方式

服务方式	组织数（个）	百分比
捐赠证书或其他捐赠荣誉	263	76.9%
感谢信	210	61.4%
赠发票	186	54.4%
送小礼物	98	28.7%
提供项目报告	80	23.4%
探访项目	74	21.6%
举办捐赠人答谢会	62	18.1%
其他	6	1.8%
合计	979	286.3%

“我们给这些捐赠单位做了证书和牌匾，拿证书去教育局和团委盖了公章，这些就可以让捐赠单位在公司里面进行展示。同时，我们组织了捐赠仪式，让捐赠单位的人讲个话，也是给企业做宣传，对企业的公益观念做了宣传嘛。”⁵⁰

“我们把项目的一些图片和活动资料打印出来，做了一个小册子，我去当面送给这些捐赠企业，告诉他们你的捐款我用到哪里了，项目的图书捐到哪里了。”

51

50 访谈资料，编码为 NXSZS202201106

51 访谈资料，编码为 NXSZS202201106

“我们成立了资助人委员会，我是觉得我们比基金会的那种反馈要好，他们全是套话，没有任何情感，我们的助学项目是通过资助人委员会的参与，通过微信群交流，他们都能直接看到孩子的变化，孩子的成长。”⁵²

“每年我们至少会向捐赠人发3次邮件，会把小孩子们一年的变化，比如家庭经济、学习成绩、升学情况、生活状况、小孩写的信、发放捐赠款的签收表以及续捐通知等，以邮件的方式反馈给他的捐赠人，让捐赠人看到我们做的事情是真的。”⁵³

“对于公众而言，他们参与筹资最大的期望是能参与到我们项目中来，或者说我们项目实施过程中给予他们的反馈，这就是‘互动成效’，比如我们设计活动时可以让他们能带孩子来参加，让他们知道我们的公益服务是怎么样的状态，可以博取他们的信任。”⁵⁴

52 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

53 访谈资料，编码为 SXAKYG20230819

54 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

六、县域社会组织互联网筹资的策略

县域社会组织参与互联网筹资，要获得来自企业及公众的资金捐赠，并不是一件不容易的事情。特别是在 99 公益日期间的筹资，需要在三天完成筹资的目标，有时甚至需要按具体的时间点精准捐赠以获得更高配捐，同时还要与其他组织的很多项目展开竞争。所以，制定有效的筹资策略，开展有步骤的打法，就变得尤为重要。通过调查和访谈，我们将县域社会组织参与互联网筹资的策略，归纳为“八大驱动策略”，每种策略都需要先激发核心人员的支持，通过信任的传递，再带来扩大的群体捐赠。

表 20 县域社会组织互联网筹资的主要策略

筹资的策略	主要的方式		最重要的方式	
	组织数	百分比	组织数	百分比
“社群驱动”：依靠志愿者或既有捐赠人支持	226	66.1%	119	34.8%
“关系驱动”：同事们广泛发动朋友圈和微信群	218	63.7%	78	22.8%
“活动驱动”：通过线下活动场景（或地推）	165	48.3%	37	10.8%
“传播驱动”：依靠自媒体传播或媒体报道带动	162	47.4%	37	10.8%
“受益人驱动”：带动服务对象及其家人参与	69	20.2%	6	1.8%
“行政驱动”：通过政府支持和领导带动	53	15.5%	19	5.6%
“理事会驱动”：依靠理事会成员力量带动捐赠	53	15.5%	18	5.3%
“企业驱动”：通过企业配捐及企业员工捐赠	51	14.9%	13	3.8%
其他	57	16.7%	15	4.4%
合计	1054	308.2%	342	100%

1. “社群驱动”：依靠志愿者或既有捐赠人支持

拥有志愿者社群是县域社会组织的主要优势，平均每家组织有志愿者 355 名，他们活跃于微信群、QQ 群里，关注或参与组织开展的活动，所以他们是县域社会组织最易调动并产生捐赠的社群。社群驱动，就是激发志愿者群体参与，然后再带动其亲属、朋友、同事等参与，逐步扩大捐赠的范围。

基本特点：由平时的项目活动建立和拓展志愿者群体，他们对机构的运营和治理比较熟悉，也有很多的了解机会和接触受益人，因而成为了县域社会组织的忠实粉丝。

实践路径：开展项目或志愿活动——运维志愿者社群——开展线上捐赠——辐射志愿者的“朋友圈”。

覆盖范围：“社群驱动”是县域社会组织普遍采取的筹资策略，有 66.1% 的组织通过志愿者和既有捐赠人来启动筹资，也是 34.8% 的组织的核心策略。

“我们在次捐过程中，将为捐赠人建立一个微信群，对这些捐赠人要好好的维护，并将他们发展为月捐人”；⁵⁵“捐赠人转成我们的核心志愿者，这些核心志愿者明年会帮你拉新的志愿者进来。”⁵⁶

“在微信群里我们会发所有活动的照片，向大家展示我们近期开展的活动情况，这个微信群算是我们最核心的支持群体，每年的几十万捐赠也是来源于这个群，群里大概有 240 多个人。”⁵⁷

“我们最大的优势是在于拥有一群忠实的会员。因为他们就是想做一些好事，如果他们捐了个钱，我们没有用好，他们会心寒，也会造成会员流失。我们真正的能够帮助到一个人或者一个群体，用受助人的声音来回答会员所有的捐赠都是值得的。”⁵⁸

“我们机构的志愿者分为两种，一种是注册志愿者，需要缴纳会费，有 118 人，每人每年交 300 元。另外一种是社会志愿者，就是经常参与到我们的活动，微信群里有活跃的 200 人左右。注册的志愿者其实是我们在日常活动中发展过来的，在参与到我们活动中觉得有意义，认同我们的做法，才慢慢注册进来，或者是通过熟人介绍熟人带进来的。”⁵⁹

55 访谈资料：编码为 SCYYAX20220824

56 访谈资料，编码为 HNHXWH20221008

57 访谈资料，编码为 SXFPGY20221023

58 访谈资料，编码为 SXFPGY20221023

59 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

“之前登记的是 5000 多志愿者，其中核心志愿者有 30 人（这些是要承担任务的）。我们按照管理层、核心志愿者、骨干志愿者、普通志愿者进行管理。”

60

2. “关系驱动”：广泛发动朋友圈和微信群

县域社会组织的负责人及核心员工，一般都有比较广泛的社会关系，这些关系少则数百人，多者数千人，包括家人、亲戚、邻居、同学、同事、同业、同乡、同好等，他们彼此成为微信好友，不定期进行交流互动，有较高的了解程度和信任关系。在开展互联网筹资时，机构负责人及员工会在不同的微信群、朋友圈中发布筹资信息，甚至一对一的发送给对方，从而产生捐赠。

基本特点：由机构负责人及员工个人建立的个人关系，彼此比较熟悉和了解，容易产生连接和捐赠行为。所以这是将“私人关系”转变成捐赠的模式。

实践路径：个人关系建立——日常关系维护——开展线上捐赠——辐射微信群及家人。

覆盖范围：调查显示，有 63.7%的县域社会组织所采取“关系驱动”策略，并成为 22.8%的组织最主要的筹资方式，其应用范围仅次于“社群驱动”。

“也是所谓的熟人筹资，真正的公众捐赠我觉得是没有的，或者说极少，我对公众的定义，就是完全陌生人。公众筹资太少，有还是有一点的，因为你总会遇到有情怀的人，但那都是可遇不可求的，不是你计划内能做得到的。”⁶¹

“我这边筹资主要都是熟人群体，比如发动我们微信群里的志愿者，这部分群体主要是 30-40 岁左右的家长，他们会对残障儿童这类项目有捐款冲动，因为他们初为人母为人父，对孩子本来就有较强的同理心。”⁶²

60 访谈资料。编号为 HNZZWB20221102

61 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

62 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

“最有效的筹资，是熟悉的、参与过的、了解的人，有一定的信任度，完全陌生的捐赠人，还是非常少的。”⁶³

3. “活动驱动”：线下活动场景或地推

所谓线下活动，就是在筹资当天组织或吸引尽可能多的人员来现场参加，有对机构和项目的展示讲解，也有文艺活动、实地探访、专家讲解、领导站台等有吸引力的内容设计。其中比较典型的是“地推”，组织劝募人员进入街道、商场、学校、社区等，进行筹资项目的推介，从而产生捐赠行为。地推中有一种被伙伴叫做“扫街”的做法，就是劝募人员在街道或写字楼中挨家挨户的推介筹资，其筹资效果一般来说并不明显，但需要劝募人员有相当的勇气和胆识。

基本特点：在筹资的特定时间中，创造公益组织及项目与商家或公众的见面的机会，并通过主动的项目展示和推介来产生捐赠行为。这种筹资策略的优势在于能够产生“破圈”效果，但难点在于需要快速的建立信任关系。

实践路径：活动策划与人员邀请——机构与项目展示——建立信任——产生捐赠行为——后续维护。

覆盖范围：调查显示，有 48.3% 的县域社会组织，会将“活动驱动”作为机构参与互联网筹资的重要方式，其中只有 10.8% 的组织作为最主要的筹资方式。

“线上筹资你看不见捐赠人，就发一个朋友圈让人家捐钱，我觉得不好把控，这类无直接接触的线上捐款，他们参与的概率很低，你根本就没有跟捐赠人沟通。我就想着一定要面对面，去线下做一对一的筹资。”⁶⁴

“我们连续做了四年的地推，投入的人力一般在 20 人左右，会划分为七八个小组，每个小组在三四个人，一般会开展 2-3 天的筹资，三天下来会有上千人次的捐赠，募集款项在两万多元。”⁶⁵

63 访谈资料，编号为 HNZZWB20221102

64 访谈资料，编码为 HNHXWH20221008

65 访谈资料，编码为 GZZYXH20221022

“我们会在人流量大的地方，去门店、广场、体育场、菜市场，进行地推，做地推的时候没有固定的人群和目标群体。我个人理解的是，爱心人人都会有的，不管是小孩、家长、年轻人、老年人，都有爱心。”⁶⁶

“义卖是我们经常采取的筹资方式，通过线下向线上导流。义卖的商品有两个方向，第一是孩子他们自己的产品，让他自己拿东西来卖，就像有些学校搞的跳蚤市场，包括小玩具、书这一类；第二个就是我们协会的产品，也包括安全教育、研学活动、环保类的活动”⁶⁷

4. “传播驱动”：自媒体传播或媒体报道

筹资与传播是密切关联的，有效的传播不仅让目标受众了解公益组织及项目，并产生认知和行为上的改变，触发对项目的捐赠支持。特别是在互联网筹资的背景中，传播与筹资具有更强的融合性。所以“传播驱动”，也成为县域社会组织的重要筹资策略之一，他们主要采取的传播方式包括公众号、朋友圈、视频号（96.8%）、新闻媒体报道（31.6%）、机构官网发文（28.4%）、抖音（28.1%）、微博（15.8%）等。

基本特点：以筹资为目的传播主要面向订阅读者，以及可能影响的不确定对象，是以媒体品牌为媒介来建立信任，通过对传播内容的关注和认可而产生捐赠行为，这对传播内容的质量要求很高。

实践路径：内容策划设计——媒体/渠道发布——产生认同——触发捐赠——后续维护。

覆盖范围：调查显示，有 47.4%的县域社会组织，会将“传播驱动”作为机构参与互联网筹资的重要方式，其中只有 10.8%的组织作为最主要的筹资方式。

“传播驱动”与“活动驱动”的覆盖度基本一致。

66 访谈资料，编码为 HNHXWH20221008

67 访谈资料，编码为 HBHCSG20220910

“与晚报一起主办筹资活动，通过报纸发动募捐，去年在 99 上设立了 5 万的额度，很快就满了，大部分是个人捐款。”⁶⁸

“我们做了媒体矩阵，包括公众号，微博、今日头条、百家号等，但浏览量和粉丝都还不够，内部的人很在乎，圈子以外的，不怎么感冒。公众号有 3000 多粉丝，是重要的影响对象。”⁶⁹

“我们要把一部分观众引到我们自己的账号中来，然后通过我们的视频直播，把这部分人逐渐转为我们的月捐人，甚至于成为以后购买我们产品的客户。”⁷⁰

“你现在的公众号都是自媒体，你以为你能影响很多人，很多人实际上压根就影响不了，或者说影响极少，但是不代表没有。”⁷¹

“比如上海一家中控保险公司就给我们做了很大的宣传，他们的很多客户也会给我们做捐赠，这个捐赠以前每学期一次，现在是每年一次。”⁷²

5. “受益人驱动”：服务对象及其家人参与

服务对象是项目的受益人，在某些时候也可能会成为项目的捐赠者，甚至会带动其亲朋好友进行捐赠。最典型的是个案救助类项目，受益人会广泛动员其人脉关系来开展捐赠；面向社区和学校的项目中，也会激发起相对优势的成员来帮助支持相对弱勢的成员。

基本特点：以受益人与其家庭、社区、学校的信任为基础，依托共同生活与学习的环境所建立起的认同，进而激发出的捐赠行为。但对于贫困家庭或弱势群体而言，因为其较弱的社会资本和经济能力，“受益人驱动”的效果就会较弱。

68 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

69 访谈资料，编码为 HNYYZQ20221105

70 访谈资料，编码为 GZPZYG20221028

71 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

72 访谈资料，编码为 SCDYGY20220824

实践路径：受益人的困境——受益人的社会关系——事件或活动的激发——产生捐赠行为——后续维护。

覆盖范围：调查显示，有 20.2%的县域社会组织，会将“受益人驱动”作为机构参与互联网筹资的重要方式，其中只有 1.8%的组织作为最主要的筹资方式，比例非常少。

“我们在一个县做助学做了 15 年，那边有我们的志愿者，他们曾经也是我们的受益人，现在已经大学毕业回到自己的家乡，他们中有公务员、有老师、有自主创业的，让他们去传播和筹资，我们也会着重呈现项目的成效，比如讲述某个孩子在我们做的资助下上了大学、考了研究生，后来又回到了自己家乡考取教师，用这一类的例子去打动捐赠人。”⁷³

“现在有 3000 多公益小天使，活跃的有 1/3，可以用来做游学，可以拓展。希望从娃娃抓起，带动家长，但需要时间的沉淀。一个小天使收费 188 元，从寒暑假到周末，提供课外活动，但疫情三年影响很大。”⁷⁴

6. “行政驱动”：政府支持和领导带动

在互联网筹资中，如何获得政府部门和领导的带动支持，也是县域社会组织的重要筹资策略之一。调查显示，平均每个县域社会组织，与三个政府部门保持着密切的关系，且政府购买服务是 65.1%的组织的资金来源之一，这些日常沟通与合作所建立的信任，都可能转换成他们对互联网筹资行动的支持。其中最直接的方式是以政府通知或动员会的方式，号召下属街镇或事业单位积极参与互联网筹资，并且领导自己的捐赠也具有很强的示范带动作用。

73 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

74 访谈资料，编码为 HNYYZQ20221105

基本特点：依托政府部门的权威性和影响力，以及领导的示范带动，来撬动下辖部门或事业单位人员的捐赠。其优点是公信力有保障，动员范围也较广，但缺点是容易产生“强捐”的嫌疑。

实践路径：政府及领导的认可——发布通知或开展动员会——下属部门及单位人员的捐赠——后续维护。

覆盖范围：调查显示，有 15.5% 的县域社会组织，会将“行政驱动”作为机构参与互联网筹资的重要方式，其中有 5.6% 的组织作为最主要的筹资方式。其覆盖范围与“理事会驱动”相当，效率略高于“理事会驱动”。

“我们给教育局和团委为做了汇报，详细介绍了与基金会合作的项目，希望他们能够配捐一部分，但这条路没有走通，2020 年的时候，教育局和团委联合发了一个文件，要求我们所在市的小学参与儿童安全教育项目，这就为学校捐赠（配捐）奠定了基础。”⁷⁵

“我们是去年与退役军人事务管理局合作，今年与残联合作。我们当时准备上线项目时是明确告知残联，我们机构会动员志愿者参与筹资，比如我们项目筹集 10 万，其中部分筹资是政府部门这边承诺后来筹集，不是我们来筹，我们只是做执行。去年退役军人项目实际筹资 3 万元，目标筹资 5 万；残障儿童今年筹资是 113800 元，现在还正在筹集。”⁷⁶

“在项目启动会上，当时邀请了县委宣传部部长、县教育局局长、县团委书记来站台，一些企业参与和支持，后来我们项目找公司筹资，他们就很爽快地为我們提供了两万的捐赠，还有另外一家企业给了 3 万资金。在这样的大型活动中，与我们合作良好的企业或者商家，无论是否涉及到捐赠，我们也会为这些企业拉横幅。”⁷⁷

75 访谈资料，编码为 NXSZS202201106

76 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

77 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

“前年本地的扶贫协会依托与基金会的合作，筹集了 290 多万，其体量在全国的筹资体量是第二名。当时是政府的宣传部牵头，将捐赠任务摊派到下级单位。作为社会组织要撬动政府来支持筹资，社会组织首先要具备公信力和透明度，以及机构负责人在当地的口碑，才能打动政府，政府的财政资金是不会拿出来捐赠的，但是会发动他们的资源来参与筹资。”⁷⁸

7. “理事会驱动”：依靠理事会成员带动捐赠

理事会的一个重要功能，就是支持机构进行筹资，所以每个理事都应该是本组织的“劝募大使”。县域社会组织的理事会成员，很多是在本地有知名度和影响力的人士，包括退休领导、专家学者、民营企业、商人、媒体人、资深公益从业者等，在参与和带动筹资方面具有优势。很多社团类组织，设计多个理事单位、副会长（单位）等，本身就是一种基于资源动员的考虑。

基本特点：依托理事的个人品牌、专业优势、资源优势等，与捐赠人之间建立信任并动员其捐赠。“理事会驱动”往往具有很高的筹资效率，其不足在于，有些组织的理事并非基于资源动员而设计。

实践路径：理事会的设置——激发理事的积极性——理事动员其资源捐赠——后续维护。

覆盖范围：调查显示，有 15.5% 的县域社会组织，将“理事驱动”作为机构参与互联网筹资的重要方式，其中只有 5.3% 的组织作为最主要的筹资方式。“理事会驱动”相比“受益人驱动”而言，覆盖面相对较小，但比“受益人驱动”更多当作机构的核心策略。

“机构的法人是一个保险代理人，现在的年薪大概是 60-70 万，她丈夫是做工程建筑的，他们的经济基础比较好且人脉资源广，我们机构理事会的 7 个成员都是来自各行各业的人才，或者说经济基础比较好的，有企业高层领导、或者有自己的公司，因此我们资源主要是来源于管理层的人脉资源以及核心志愿者的

78 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

人脉资源，带动他们身边的人。比如筹集温暖包项目，最好的时候自己能够筹集二十几万，加上腾讯和基金会的配捐，大概就有 50 多万，这二十几万就是靠着机构管理层的人脉关系。”⁷⁹

8. “企业驱动”：企业配捐及企业员工捐赠

企业及员工捐赠是 30%的县域社会组织的重要资金来源之一，也是 10.9%的县域社会组织最大的资金来源。访谈中发现，很多组织也会把日常谈好的企业捐赠，在参与 99 公益日期间进行线上兑现。由于县域社会组织所处的地区，很多属于经济欠发达地区，县域社会组织能够连接和动员到的企业其实并不多，捐赠的资金也相对较少。

基本特点：依靠企业本身的资源进行捐赠，并依托企业带动其员工进行捐赠，关键在于企业负责人的认同和支持。“企业驱动”的优势在于捐赠方式灵活，可扩展性强，但难点是很多中小型企业自身的生存也比较艰难，县域社会组织难以提供有增值的服务。

实践路径：与企业建立信任与合作——完成企业捐赠——动员员工捐赠——后续服务。

覆盖范围：调查显示，有 14.9%的县域社会组织，会将“企业驱动”作为机构参与互联网筹资的重要方式，其中有 3.9%的组织作为最主要的筹款方式。筹资效率略低于“理事动员”和“行政动员”，但也说明未来的可拓展空间很大。

“我们市的企业我都去，我甚至是一天走访十多家企业，每个企业去了之后只要见到老板，我就跟他们聊，见不到老板就电话聊。我一般的话术是马上就要过六一了嘛，要给孩子送一份特殊的礼物，你看有没有做公益的打算或者想法。”

80

79 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

80 访谈资料，编码为 NXSZS202201106

“（对企业）我不会说你给我捐三千或五千，我只告诉他我接受 15 元以上的捐赠。其实我们接受捐赠最多的也就两千或三千，有几个稍微大一点的企业捐了两万，一个月时间我们筹集了 38 万。”⁸¹

“我们真的是依托会员企业这一块，我们登记的会员企业最多的一个状态是 10 家左右。现在支持我们的还是有个五家左右，就一直坚持每年都在给我们项目给钱，而且资金是固定的，不会改动，他拿出他利润的部分出来支持，那怕最近经济不好但依旧在坚持。”⁸²

“线上筹资主要是本地的企业和商家，从事的是房地产公司、房产中介、保险公司、汽车维修连锁、幼儿园等，合作最好的企业有 4-5 家。”“比如参与 99 公益日，前期会告知这些企业，我们会上哪些项目，他们的操作模式是会自己内部筹现金，筹集之后给到我们，我们再安排捐上线。还有就是幼儿园，我们合作的幼儿园有 5 家，我们给他们举行‘爱心义卖’活动，所有小朋友卖玩具以后就把钱给我们（现金），我们就安排筹进去。”⁸³

81 访谈资料，编码为 NXSZS202201106

82 访谈资料：编码为 SCYYAX20220824

83 访谈资料，编号为 SCLSSC20220901

七、互联网筹资的成效及影响因素

我们对县域社会组织参与互联网筹资的收入规模进行描述，再分析互联网筹资占机构总体收入的比例，从而比较清晰的勾勒出县域社会组织的资金盘面。在此基础上，分析其内外资源及筹资策略是如何影响到互联网筹资的绩效。

1. 互联网筹资的成效

(1) 筹资成效差异大，平均筹资为 **24.2 万元**（含配捐）。通过对县域社会组织在 2021 年度所开展的互联网筹资金额的调查，收集到 341 家组织的互联网筹资数据。经过统计发现，341 家县域社会组织共产生互联网筹资金额 **8243 万元**（含平台和基金会配捐），平均每家组织筹资达到了 **24.2 万元**。但县域社会组织的互联网筹资金额存在非常大的差异，有 **41.6%** 的组织互联网筹资平均只有 2 万元。筹资最多的前 10% 的组织（34 家）平均筹资额为 143 万元，剩余 90% 的组织平均筹资额就只有 11 万元。

表 21 县域社会组织互联网筹资的金额

筹资区间 (万元)	伙伴数量		互联网筹资金额		平均筹资额 (万元)
	伙伴数量 (个)	百分比	金额 (万元)	百分比	
0-5	142	41.6%	284	3.4%	2.0
6-10	66	19.4%	529	6.4%	8.0
11-20	47	13.8%	749	9.1%	15.9
21-30	25	7.3%	660	8.0%	26.4
30-40	13	3.8%	486	5.9%	37.4
41-50	14	4.1%	674	8.2%	48.2
51-100	15	4.4%	1135	13.8%	75.7
101-200	14	4.1%	1996	24.2%	138.2
201-500	5	1.5%	1730	21.0%	321.7
合计	341	100%	8243	100%	24.2

(2) 互联网筹资占机构收入比例整体偏低。如前所述，线上公众筹资已经是 36.8% 的县域社会组织的重要资金来源，是其中 11.1% 的组织的最大资金来源。

那么通过互联网所产生的资金，占到机构总收入的比例是怎样的呢？我们根据互联网筹资占机构总收入比例，来分析互联网筹资对于县域社会组织的影响。

没有参与：即县域社会组织本年度未参与互联网筹资行动，这样的组织占到调查总数的四分之一（26.9%）；不可或缺：有 43.2%的县域社会组织，其互联网筹资收入占机构总收入的 0-25%；重要作用：有 14.7%的县域社会组织，其互联网筹资收入占机构总收入的 25-50%；举足轻重：有 8.3%的县域社会组织，其互联网筹资收入占机构总收入的 50-75%；至关重要：有 7.9%的县域社会组织，其互联网筹资收入占机构总收入的 75-100%。

（3）产生的“附加效应”。社会组织的互联网筹资行动，总是伴随着价值观和专业性的输出，并与潜在捐赠群体发生交流与互动，这会给组织带来捐款之外的“附加效应”，主要表现在三个方面：第一，获得了其他资源的支持，包括获得活动场地、物料等支持（33.9%）、获得了政府的支持（33.6%）、新增固定的捐款人（31.3%）等；第二，扩展了机构的合作关系，包括招募到新的志愿者（66.7%）、新增加了合作伙伴（36.6%）、将大额捐赠人吸纳进机构（21.6%）；第三、提升了组织的品牌与影响力，包括获得较好的口碑与认可（50.6%）、扩大了组织网络（45.6%）等。

表 22 县域社会组织互联网筹资的“附加效应”

筹资的“附加效应”	组织（个）	百分比
招募到新的志愿者	228	66.7%
获得较好的口碑与认可	173	50.6%
扩大了组织网络	156	45.6%
新增合作伙伴	125	36.6%
获得活动场地、物料等支持	116	33.9%
获得政府的支持	115	33.6%
新增固定的捐款人	107	31.3%
将捐赠人吸纳进理事会	74	21.6%
其他	11	3.2%
合计	1105	323.1%

2. 资源优势对筹资绩效的影响

(1) 每增加 1 名志愿者，互联网筹资增加 68 元。县域社会组织的一个主要优势，是拥有数量众多的志愿者群体，这会和组织参与互联网筹资带来直接的帮助。我们对拥有志愿者的数量与互联网筹资额进行分析，结果显示⁸⁴拥有志愿者的数量与互联网筹资金额呈正相关关系（相关系数为 0.127）。通过回归分析发现⁸⁵，每增加一名志愿者，互联网筹资额度平均增加 68 元。

(2) 每增加 1 名全职人员，互联网筹资增加 0.92 万元。我们对全职工作人员数量与互联网筹资额进行分析，全职工作人员规模与互联网筹资金额呈正相关关系（相关系数为 0.170）。通过回归分析发现⁸⁶，每增加一个全职工作人员，互联网额度平均增加 0.92 万元。对于这一结论，在深度访谈中伙伴给出了很清晰的解释：

枢纽型组织负责人认为：“项目颗粒的金额增加，加上 1:1 的配捐，就能够养人了，伙伴的积极性就被激发出来，甚至产生‘质变’；所谓‘质变’，就是社会组织可以招聘全职，有了专职就可以走专业化的路了”⁸⁷。县域社会组织负责人说道：“我的判断很简单，对参与筹资项目的选择，就是让机构活下来，能够留住员工，这是我们的基本目标”⁸⁸。

(3) 有筹资专岗的组织，平均筹资额高出 14.2 万元。对机构筹资人员的配置与互联网筹资金额进行分析发现，有专门的筹资部门或专职筹资人员的机构，其平均互联网筹资额度比没有的更高。其中有筹资部门的机构的平均筹资额比没有的高 25.51 万元，但两者的中位数相差只有 1.5 万元；而有专职筹资人员的机构的平均互联网筹资额度比没有的平均高 14.2 万元，两者的中位数相差 9 万元。

84 其中一个组织填写的志愿者数量为 40000 人，本分析去除了该离群值。

84 由于本研究部分样本违反了推断分析的独立样本假设（样本之间存在相关性，不是完全随机抽样样本），该结果无统计学意义，不用作推断性分析结果，只用作相关性分析。

86 同上。

87 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

88 访谈资料，编码为 HNYYZQ20221018

这其中的原因是，有筹资部门或筹资专岗的组织，其规模往往更大，全职人员更多，因而在互联网筹资中绩效也更突出。

(4) 曾获奖的组织互联网筹资金额平均高出 7.21 万。对县域社会组织所获奖项与互联网筹资金额进行分析发现，曾获得奖项的机构的平均互联网筹资额度比没有获奖的机构高 7.21 万元。其中获得国家级奖项和基金会的奖项的机构的互联网筹资额中位数比没有获得过这些奖项的机构高。我们认为，能够获得国家级奖项的组织，说明他们的专业性和影响力得到了政府部门的认可，而获得基金会奖励的组织，也说明他们在与基金会合作更为密切和专业，这些优势在互联网筹资中得以显现，转化成了筹资的绩效。另外，从平均筹资额来看，获得省级、市级奖励、区县级和其它奖项的县域社会组织比没有获得该奖项的组织高。

(5) 有过媒体报道的组织互联网筹资平均高 12.2 万元。对县域社会组织获得的媒体报道与互联网筹资金额进行分析，有过媒体报道的机构的平均互联网筹资额度比没有的高 12.2 万元，说明媒体报道和互联网筹资绩效有一定关联。对比媒体报道的层级，其中曾获得中央级媒体报道的机构的平均互联网筹资额度比没有的高 16.14 万元，中位数也为最高，这说明县域社会组织在获得中央级媒体报道后，其品牌和影响力得到加持，会进一步转化为互联网的筹资绩效。

(6) “志愿性与专业性并重”的机构筹资额更高。我们从志愿性/专业性角度将县域社会组织划分为四种类型，并计算出每种类型组织的平均筹资额后发现：“志愿服务和专业服务并重”的机构筹资量最高（30.82 万元），之后依次为“以专业项目为主”（25.67 万元）、“从志愿性向专业性转型中”（20.25 万元）、“以志愿服务为主”（10.73 万元）。我们认为，“以志愿服务为主”的组织由于缺少专业化的项目设计和基于专职团队的筹资运作，因此在筹资绩效上最低。而“志愿服务和专业服务并重”的组织，可以兼具“志愿性”和“专业性”的双重优势，因而在互联网筹资中获得了更高的绩效。

表 23 县域社会组织分类筹资金额

序号	组织类型	平均互联网筹资（万元）
1	志愿服务和专业服务并重	30.82
2	以专业项目为主	25.67
3	从志愿性向专业性转型中	20.25
4	以志愿服务为主	10.73

3. 筹资方式对筹资绩效的影响

(1) 参加筹资培训次数越多，筹资绩效越好。对县域社会组织参加互联网筹资培训次数与互联网筹资额的关系进行分析显示，无论是筹资额平均数还是筹资额中位数，随着接受培训次数增加，互联网筹资额的整体趋势为增加。这说明县域社会组织在参与互联网筹资培训中，总体而言是接受培训次数越多，筹资效果会更好。

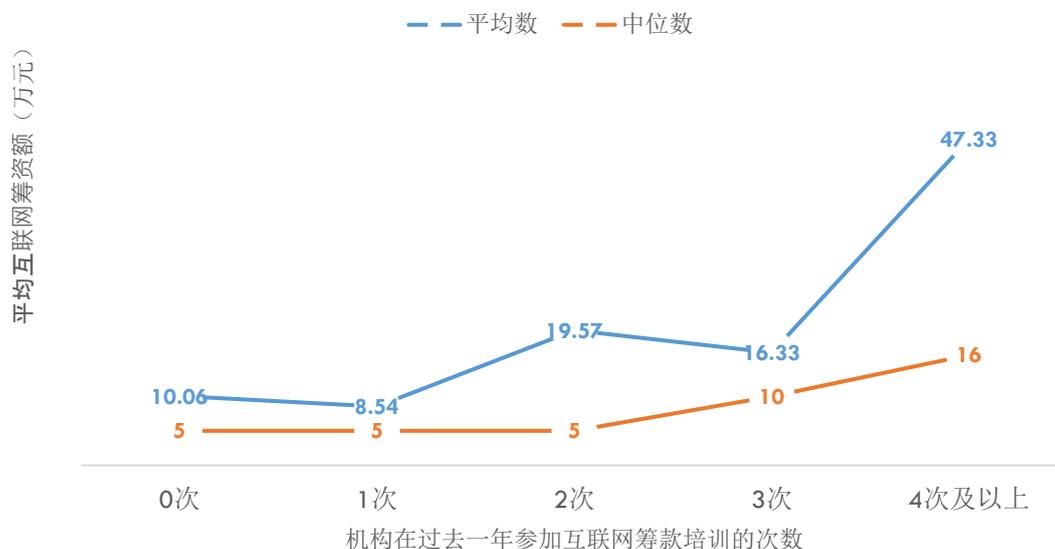


图 10 参加互联网筹资培训与筹资绩效的关系

(2) 参加月捐的组织平均筹资额更高。对县域社会组织参与互联网筹资的方式与互联网筹资金额的关系进行分析发展，参加了月捐和次捐的机构的互联网筹资额度（平均数和中位数）比没有参加的更高。对比次捐，参加月捐的机构的互

联网筹资额的平均数和中位数更高，说明月捐相较于次捐和行为捐的互联网筹资绩效更高。

(3) 参加“一对一筹资”的组织平均筹资额更高。对比各种互联网筹资活动，参加 99 公益日的组织比参加了其他互联网筹资方式的组织，其互联网筹资额度平均值和中位数都为更低，但同时参与 99 公益日的组织占比 95.6%，说明参加 99 公益日是县域组织互联网筹资的基本盘，有余力或机会参加其他互联网筹资的组织，说明有更强的互联网筹资能力，其筹资绩效也相对较高。但值得注意的是，参与“一对一筹资”的平均筹资额最高，说明有明确资助对象和需求场景有助于提高筹资绩效。

(4) 自主开发项目的筹资绩效更好。对比各种项目类型，机构用自主开发项目筹资的平均额度比其他项目类型的要高，但各类型项目的互联网筹资额中位数基本一致。项目类型和筹资绩效有一定关联，但有可能是由于少部分有能力自主开发项目的机构，具有更强的综合能力，其互联网筹资的绩效也更好，把该项平均值拉高了。

(5) 不同筹资对象对筹资绩效的影响。通过对筹资的目标群体与互联网筹资额进行分析，选择不同的筹资目标群体，县域社会组织所获得的筹资绩效也存在具体的差异。分析发现，不同的筹资对象所产生的筹资绩效由高至低依次为：学校或社区带动的捐赠>机构自有资金撬动>政府或领导带动的捐赠>企业及其员工的配捐/捐赠>大学生群体的捐赠>社会组织带动的捐赠>机构志愿者群体的捐赠>家人及熟人带动的捐赠>其他。从中位数来看，企业及其员工的配捐/捐赠和大学生群体捐赠最高。

表 24 互联网筹资中动员不同群体的筹资情况

主要动员对象	主要动员该群体机构的平均筹资额（万元）	善于动员该群体机构的平均筹资额（万元）
大学生群体的捐赠	26.54	55.25
政府或领导带动的捐赠	33.69	49.08
学校或社区带动的捐赠	40.49	47.68
机构自有资金撬动	35.03	39.21
社会组织带动的捐赠	26.50	34.77
企业及其员工的捐赠	33.05	17.44
机构志愿者群体的捐赠	23.83	15.61
家人及熟人带动的捐赠	21.51	14.28
其他	0.48	0.75

(6) 组织劝募人的方式对筹资绩效的影响。县域社会组织在开展互联网筹资的过程中，大多都会建立“劝募人”的机制，以实现筹资的“破圈”，但不同机构对“劝募人”的组织和激励方式存在不同。通过对组织劝募人员的方式与互联网筹资金额之间进行分析，邀请“劝募人参观机构及项目”、“建立劝募人的激励机制”、“及时反馈筹资进度”的机构的互联网筹资额度平均值和中位数都比没有的高。“组建、运营社群(微信群、QQ群等)”的机构的互联网筹资额度平均值和中位数都低于没有的机构，这或许是因为这是县域社会组织的普遍操作方式。

(7) 筹资工具使用对筹资绩效的影响。在参与互联网筹资过程中，县域社会组织都会根据筹资平台所提供的工具，开展各种不同的筹资玩法，特别是腾讯 99 公益日期间，具体包括“小红花”、“一起捐”、“运动筹资”、“每日答题”、“筹资游戏”等。对筹资工具使用与互联网筹资金额进行分析，筹资游戏比其他玩法的平均互联网筹资额要高，但各玩法的互联网筹资额中位数基本一致。这说明，在本研究样本中，不同的互联网筹资玩法和提升筹资绩效关联较低。

(8) “行政驱动”的筹资比其它方式效果要好。对县域社会组织互联网筹资的主要策略与互联网筹资金额进行分析，主要以“行政驱动”的机构比比其它筹资策略的绩效要高。具体来看，依靠“行政驱动”策略的互联网筹资绩效最高，之后依次为“企业驱动”、“传播驱动”、“社群驱动”、“理事会驱动”、“关系驱动”、“活动驱动”、“受益人驱动”等。

表 25 不同筹款策略所带来的筹款效果

主要筹资策略	平均筹资额（万元）
“行政驱动”：通过政府支持和领导带动	71.05
“企业驱动”：通过企业配捐及企业员工捐赠	29.02
“传播驱动”：依靠自媒体传播或媒体报道带动	28.13
“社群驱动”：依靠志愿者或既有捐赠人支持	24.43
“理事会驱动”：依靠理事会成员自身力量带动捐赠	18.64
“关系驱动”：同事们广泛发动朋友圈和微信群	17.10
“活动驱动”：通过线下活动场景（或地推）	15.79
“受益人驱动”：带动服务对象及其家人参与	14.52

(9) 不同回馈形式对筹资绩效的影响。在筹资结束之后，对捐赠人采取合理的服务或回馈行动，有助于维护捐赠人的热情和积极性，也更能体现出捐赠人服务的专业性。通过对捐赠人的激励方式与互联网筹资金额进行分析，提供“探访项目”作为反馈形式的组织的平均互联网筹资额度比其他反馈形式的更高。这说明县域社会组织依托捐赠人与项目服务对象较近的优势，更有助于提升筹资的绩效。

八、县域社会组织对互联网筹资的展望

互联网筹资已经是大势所趋，也是公益筹资的重要增长点。自 2016 年我国互联网公益筹集资金规模仅为 20 亿元，2021 年已经跃升至近百亿规模。8 年来，累计超过 510 亿人次参与互联网慈善，募集善款 350 亿元，增长超 4 倍。以腾讯公益平台为例，2016 年，该平台注册公益组织数为 4300 家，8 年时间，这一数字猛增至 1.7 万家，线上筹资的公益项目也从 2 万个增加到 8.5 万个。至 2022 年，该平台的用户捐赠数额从 8.1 亿元增长到 56 亿元，8 年间翻了将近 7 倍⁸⁹。在此背景下，我们调查了县域社会组织参与互联网筹资的基本态度、发展思路及所需要的支持。

1. 对互联网筹资发展的态度

县域社会组织对互联网筹资的发展趋势有比较清晰的认识，并希望积极参与和把握。调查显示，有 69.3% 县域社会组织对于互联网筹资持乐观态度，只有 27% 的县域社会组织持比较谨慎的态度，具体表现如下：

非常乐观：有 25.2% 的县域社会组织持非常乐观态度，将全力参与互联网筹资；

比较乐观：有 44.2% 的县域社会组织持比较乐观态度，会将互联网筹资作为机构的重要筹资策略和主要的资金来源。

比较谨慎：有 23.4% 的县域社会组织持比较谨慎的态度，将互联网筹资只是作为机构筹资的补充。

非常谨慎：有 3.5% 的县域社会组织持非常谨慎的态度，认为暂不会投入精力参与互联网筹资。

有 3.8% 的组织没有清晰的态度，认为尚不清楚或没有规划。

89 北京日报，袁璐：公众募款超 350 亿，互联网公益筹款规模 8 年增 4 倍，2023-05-21

2. 参与互联网筹资的发展规划

县域社会组织对于未来如何参与互联网筹资，有着不同的规划思路。整体来看，超过 2/3 的组织将重点参与 99 公益日，近 1/2 的组织将采取更加多样化的参与方式，近 1/3 的组织将着力发展月捐，具体表现如下：

69.3%的县域社会组织，将主要参与 99 公益日的筹资活动。

46.8%的县域社会组织，将采取更加多样的互联网筹资方式。

32.5%的县域社会组织，将建立或大力发展机构的月捐。

31.6%的县域社会组织，将重点培育自己的社群，增强基于社群的自主筹资能力。

31%的县域社会组织，将围绕基金会的策略开展互联网筹资活动。

19.9%的县域社会组织，将重点打造自己的品牌项目，并基于品牌项目进行筹资。

12.9%的县域社会组织，计划探索基于短视频或直播的互联网筹资行动。

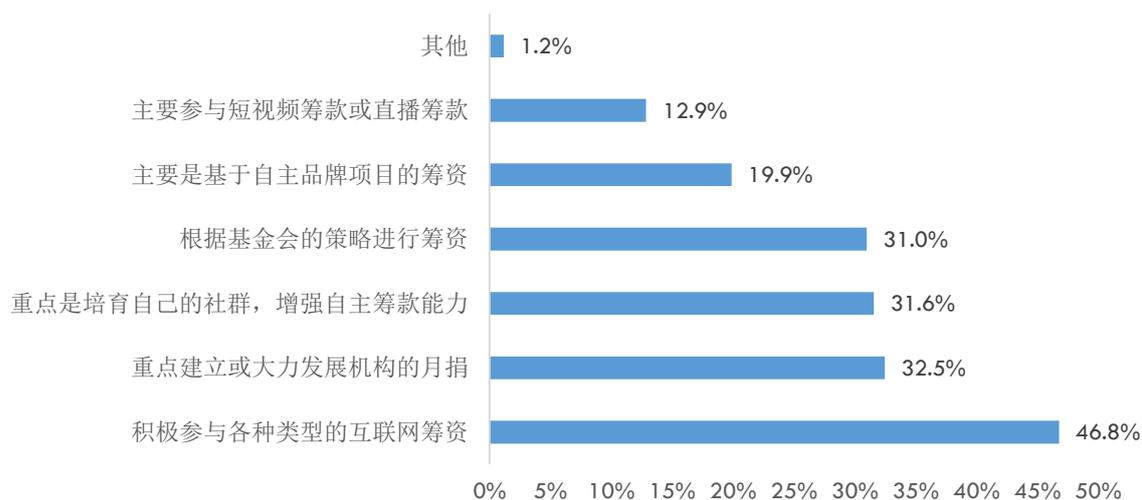


图 11 县域社会组织对参与互联网筹资的规划

3. 参与互联网筹资所需支持

县域社会组织在参与互联网筹资中，也存在着诸多的困难与挑战，期待互联网平台、基金会、枢纽型/平台型/支持型组织能够予以支持。我们通过调查问卷收集到了 300 余条需求，归纳为以下五个方面：

筹资产品设计方面：包括本地化项目设计、项目书撰写、项目的设计完善、项目介绍优化、项目包装、品牌项目打造、项目推广等；

筹资技术培训方面：包括筹资政策/规则解读、筹资规则培训、更优的政策支持、激励机制、配捐等；筹资技巧、筹资话术、拉新技巧、劝募技巧、社群运维、社群拓展、捐赠人维护及反馈工具等；

筹资团队与学习方面：团队培训、筹资专职培训、传播人才支持、筹资人员培训、短视频制作人员培训等；

筹资传播方面的需求：包括传播工具指导、曝光度增加、传播引流、传播设计能力提升、搭建传播平台、媒体传播支持等方面；

资金与物料方面的需求：包括机构发展资金、人员经费支持、筹资人员补贴、线下活动资金或物料、资源链接等方面。

九、基本结论与发展建议

1. 研究的基本结论

(1) 公益“价值链”和县域社会生态，是理解县域社会组织的两个基本视角。从互联网筹资的角度来看，公益资源的流动形成了“互联网平台——基金会（公募机构）——枢纽型/平台型/支持型组织——县域社会组织——受益人”的价值链，县域社会组织处在资源传递的“最后一公里”，承担直接服务者的角色；从“嵌入性”理论来看，县域社会组织扎根本地社会关系网络之中，依托“熟人关系”发展“捐赠关系”，在与政府、企业、公众密切互动中获得组织发展的资源，也同时重塑了人与人之间的连接和信任。

(2) 县域社会组织承担直接服务提供者、志愿服务组织者、县域治理参与者三重角色。县域社会组织是指注册并活动在市县级的社会组织（但不包括注册或主要活动在一线城市和省会城市的组织），他们扎根基层并面向社区及弱势群体提供直接服务。“扎根性”、“灵活性”、“志愿性”、“专业性”等是其特点，并承担着面向社区和弱势群体的直接服务者、动员企业和公众参与志愿服务的组织者、协同政府参与县域社会治理的参与者等三种社会功能。

(3) 县域社会组织扎根基层，以较低的成本生存，具有很强的活力与韧性。县域社会组织的收入规模小（超四成不足 10 万），全职人员少（近七成在 5 人以内），志愿者数量多（平均有 355 名），志愿服务仍然是县域社会组织的主要服务方式（7 成）。同时，县域社会组织多数“以服务换办公室”，一定程度上节约了办公与活动场所的租金，这使得他们可以用较低的成本得以生存。从专业化发展来看，县域社会组织处于发展的初级阶段，但从县域社会生态来看，他们具有很强的“草根”属性，拥有很强的生命力与活力，也具有较强的抗风险能力⁹⁰。

90 一个相反的例子是，“有一个机构，承接了政府购买服务的项目 280 万，就招募了 28 人来，项目结束后就直接流失到只剩 6 个人了。”（访谈资料编码为 HNYYZQ20221105）

(4) 服务的灵活性和领域的多元化，是县域社会组织开展服务的主要特点。县域社会组织的服务对象多（平均 4.3 类），“一老一少”是重点，工作领域多（平均 5.2 个），教育/助学、社区服务、扶贫或乡村振兴是重点，说明县域社会组织服务的聚焦度和专业性存在不足，但也显示出服务方式和服务内容的灵活性与多元化，这可以帮助县域社会组织争取多方资源，也能为组织发展带来更多可能性。

(5) “志愿性+专业性”的融合发展，是县域社会组织发展的主要方向。县域社会组织互联网筹资的绩效，受到机构的专业性的直接影响，以志愿服务为主的组织筹资较低，志愿服务和专业服务并重的组织筹资最高。“光靠志愿者动不了，有社工的支持会更好些，志愿者归口到社工总站，也在新时代文明实践中心下建立了志愿服务总队，两条线会同时向下走。”⁹¹由此可以看出，仅有志愿者和社群基础是不够的，这需要通过专业的项目与人员进行激发，志愿性与专业性的结合，才能产生更高的筹资绩效。

(6) 线下社群优势明显，线上技术优势不足，是参与互联网筹资的基本特点。县域社会组织在参与互联网筹资中的优势，在于志愿者的社群基础良好，机构和项目的理念容易理解和认同，本地化的熟人圈子及更容易建立的信任等。也就是说，县域社会组织的主要优势体现在线下社会关系方面，但通过互联网进行传播、营销和筹资方面的优势并不突出。

(7) 县域社会组织的内部资源和外部合作越丰富，互联网筹资的绩效就越高。研究显示，县域社会组织的志愿者数量、员工数量、服务专业性、媒体报道、获奖情况等，都与筹资绩效有着直接的关系。这些都是组织的“硬实力”，有赖于平时的经营与积累，表现为组织的社会关系网络、团队的专业性和品牌影响力。也就是说，县域社会组织参与互联网筹资，就是将社会资本转化为货币资本的过程。

91 访谈资料，编号为 HNZZWB20221102

(8) 依托“熟人关系”筹资，是县域社会组织参与互联网筹资的核心策略。县域社会组织参与互联筹资，主要依靠志愿者或既有捐赠人（“社群驱动”），以及朋友圈和微信群（“关系驱动”），主要筹资方式是发起“一起捐”，信息传播主要依靠朋友圈和公众号，这说明县域社会组织参与互联网筹资的基础仍是“熟人关系”。在“熟人关系”中形成的连接和信任，应用于公益慈善的场景，这是县域社会组织擅长的，也是他们的主要优势和核心筹资策略。

(9) 对捐赠人真诚、真实和具有增值性的服务，是获得稳定和长期捐赠的原因。在县域公益生态中，捐赠人、受益人、县域社会组织三方处于相同或相近的时空环境中，具有了面对面沟通与参与的独特优势，这使得县域社会组织可以为捐赠者提供独特的服务，这可以让他们之间建立更加深度信任和持久的捐赠：第一是真实感，让捐赠人可以直接看见和感受到组织的行动和项目的成效；第二是增值感，让捐赠人除了获得来自受益人的反馈外，还会得到来自政府认可、个人的参与、子女的教育等有价值的服务；第三是真诚感，因为有了面对面交流的机会，让捐赠或参与公益中得到了更强的真诚感和人情味。

(10)“资源上线”撬动配捐，是县域社会组织参与互联网筹资的有效经验。所谓“资源上线”，就是将县域社会组织在线下达成的项目合作或资金捐赠意向，再通过互联网平台完成线上捐赠，以获得来自平台或基金会的配捐的方式。这是将线下资金导入线上的过程，常见的包括政府合作项目、学校或社区的配套资金、企业捐赠资金等，也有将组织自有资金或负责人个人资金导入线上的做法（所谓“套捐”）。

(11) 县域社会组织参与互联网筹资，尚处于发展初期，具有很大的发展前景。县域社会组织大多是最近五六年才参与互联网筹资，仍有 26.9%的组织从未参与过互联网筹资。已经参与的组织其互联网筹资的金额差异很大，总体数量偏少（有 41.6%的组织筹资不超过 2 万），占机构总收入的比例较低（有近七成的组织不超过 25%），只有 11.1%的组织最大资金来源是互联网筹资。另一方面，69.3%的组织计划积极参，69.3%的组织重点参与 99 公益日，46.8%的组织将以

多种方式参与线上筹资，32.5%的组织重点发展月捐。这说明县域社会组织参与互联网筹资尚处于起步阶段，虽然也面临诸多的困难与挑战，但也说明未来还有巨大的发展空间。

(12) 线上能力不足与支持缺乏，是制约县域社会组织参与互联网筹资的主要障碍。县域社会组织认为，他们在参与互联网筹资方面的主要需求包括：第一，基于项目的筹资产品设计，包括项目方案设计、项目包装优化、项目品牌打造、项目传播与推广等；第二是线上筹资能力的提升，包括筹资专员/团队建设能力提升，以及对筹资规则、筹资技巧、拉新技巧、社群运营、捐赠人维护等方面的学习；第三是传播能力的提升，包括搭建传播平台、传播设计能力、传播工具使用、曝光引流方法、获得媒体支持等方面；第四是资金和资源的支持，包括机构发展资金、人员经费支持、筹资人员补贴、线下活动资金和物料、购买服务支持、资源链接等。

2. 县域社会组织的发展策略

县域社会组织应该向专业化发展，似乎是行业共识，大势所趋。但实际情况会更复杂。县域社会组织认为自己是专业性组织只有30.3%，有16.9%的县域社会组织正在进行专业化转型，有16%的组织仍以志愿性为主，有36.8%的组织是志愿性和专业性发展并重。我们从县域社会生态和公益“价值链”的角度，来理解县域社会组织的定位与功能，也在此基础上提出县域社会组织的发展建议。

(1) “生存优先”：以较低成本运作，谋求可持续发展。县域社会组织的发展，不是只有专业化一个发展维度（大城市中的“标杆”往往如此），也不是一味追求“筹资的最大化”（基金会的诉求往往如此）。而是应该结合县域社会生态特点和组织发展处境，进行合理定位，兼顾“安全”与“效率”，权衡“当下”与“长远”，坚持以低成本的方式运作，走可持续发展之路。具体来说，就是以组织生存优先，以较低成本运作，不轻易放弃志愿服务，不忽视社群资源，不透支支持者的信任，着力构建和发展在地社会关系网络。

(2) “融合发展”：使“志愿性”与“专业性”形成合力。县域社会组织的发展，应该走志愿性与专业性的融合发展之路，通过志愿性经营社群资源，拓展社会关系网络，以满足基层多样化的服务需求，并降低服务成本；通过专业性的发展以获得基金会和政府的项目支持，也能更有效的参与县域社会的治理。“相对理想的县域社会组织，它既要有一定的政府关系和政府购买服务，同时它又有很好的志愿精神和志愿服务。”⁹²从参与互联网筹资的绩效来看，志愿性与专业性并重的机构，互联网筹资的绩效更高。

但志愿性与专业性之间存在工作理念、管理方式、服务类型等方面的不同，会产生管理上的张力，甚至是矛盾与冲突。通过调查发现，有两种基本的融合方式，一是内部结合，即在组织内部设立两个部门或团队，分别开展志愿服务与专业项目，这有利于形成合力，但对组织及负责人的管理要求较高；二是外部结合，即成立志愿者组织和社工组织两个机构，进行分开管理，但在公众动员与互联网筹资中进行配合作战，产生行动的合力。

(3) “多元生计”：保持业务的适当多元，发展多方合作关系。在县域社会生态中，公益资源相对较少，资源的稳定性也较弱，聚焦单一领域或单一项目的专业化发展模式，更具有脆弱性，不是县域社会组织的优选策略。县域社会组织在发展中，要保持服务领域的适当多元，服务对象也有更多类型，使机构可以与多方进行合作，形成“多元生计”的格局，在保持组织的灵活性的同时，增强组织的韧性。但“多元生计”也需要适度，否则也会因为人员的不足拖垮组织的节奏⁹³。

(4) “五社联动”：适合县域社会组织发展的社区工作模式。“五社联动”是以社区为平台、以社会组织为载体、以社会工作者为支撑、以社区志愿者为辅助、以社会慈善资源为补充的社区工作模式，受到国家和各级政府的重视与支持

92 访谈资料，编码为 SCYDGY20220823

93 访谈中有伙伴表示，“他们去年执行了 27 个项目，但只有 4 名全职工作人员，让组织产生了巨大的压力，团队一直是疲于应付状态。”（编码为 HNYYZQ20221105）

94。在“五社联动”工作实践中，县域社会组织需要立足社区，发挥组织与社工的专业性，培育社区志愿者的参与，开展慈善资源的募集等，这能够有效提升组织的多维度工作能力，以及多主体联动、多要素互补的统筹能力，对促进县域社会组织发展有着重要影响。

(5) “框架动员”：扩展价值认同，积极发展行动支持者。从资源动员理论来看，框架(Frame)是指通过价值、话语、符号、宣传、情感等方式，帮助人们认知、理解和标记周围所发生事物的解读范式⁹⁵，“框架动员”关注的是社会组织如何搭建、扩大、延伸、转换价值框架，将不同利益群体整合起来。具体的做法包括，梳理组织的公益理念表达，建立行动的符号体系，强化对服务对象及组织的情感共鸣，开展基于真实和真诚的传播，从而逐步扩大基于相同认知“框架”的支持群体。

(6) “真诚策略”：这是县域社会组织品牌塑造的有效方式。县域是一个“半熟人社会”，注重人情往来，注重对熟人关系的使用，非正式制度发挥着重要作用。县域社会组织的品牌塑造，需要规范和透明，也需要政府或奖项的加持，但更为重要的是负责人及其团队“真诚”，即真心实意，坦诚相待，从心底重视或感动他人，才能获得他人的信任与支持。“不管是做助学，还是做月捐，更多的是用真诚、甚至笨拙的方法做事情……我每天都会朋友圈发一些事情，合作就自然来了”⁹⁶。

3. 县域社会组织互联网筹资的发展建议

从行业健康发展和组织可持续发展的角度来看，县域社会组织参与互联网筹资的过程，应该少用“套路”，更不应该是“套捐”，虽然这在现实中已屡见不鲜。依托“熟人关系”筹资，是县域社会组织参与互联网筹资的重要策略，但

94 中共中央 国务院出台的《关于加强基层治理体系和治理能力现代化建设的意见》（2021年）中提出，要“创新社区与社会组织、社会工作者、社区志愿者、社会慈善资源的联动机制”。

95 石大建，李向平.资源动员理论及其研究维度.广西师范大学学报：哲学社会科学版，2009(6)

96 访谈资料，编码为 SCGD20220827

也不能过于透支，更不能“杀熟”，容易涸泽而渔。也就是说，要提升互联网筹资的绩效，关键还在平时的经营和积累。

(1) “优势视角”：识别自身资源优势，发展有效筹资的行动路径。 每个县域社会组织都有自己的独特优势，比如志愿者群体、熟人关系、线下活动、传播资源、受益人社群、理事会成员、政府关系、企业合作、伙伴网络等，每一种资源优势都可能撬动更多人员参与，从而形成筹资的绩效。县域社会组织需要对自身的优势进行识别分析，日常进行维护和发展，开展互联网筹资时进行合理调动。路径设计的关键，是“信任”的传递，基本范式是“A信任B，B信任C，所以A信任C”。县域社会组织的筹资可以是一条路径，也可以是多路径的组合策略。

(2) “借力打力”：依托外部合作项目，激活县域慈善资源。 县域社会组织作为公益价值链中的“最后一公里”，直接面对弱势群体提供服务，有机会承接来自外部基金会或公益组织的落地项目。这些公益组织多为知名机构，其项目也具有很强的专业性和影响力。县域社会组织可以充分借助外部合作项目的优势，通过“借力打力”，来激发本地政府部门的重视、媒体的报道、企业的支持、志愿者的参与等，从而盘活县域慈善资源，积累社会资本，建立组织生存与发展的社会基础。

(3) “注重体验”：依托项目活动持续培育“捐赠人”。 在县域社会生态中，（潜在）捐赠人、受益人、县域社会组织三方处于相同或相近的时空环境中，具有“眼见为实”和“触手可及”的独特优势，这更容易建立连接、产生信任和开展捐赠。“捐赠关系的建立和稳固一定要有参与，捐赠人只有参与进来他们才会有认同感和融入感。”⁹⁷ 具体来说，发展捐赠人大致有两个步骤：第一，通过组织的品牌吸纳更多的公众成为志愿者，来参与项目及活动；第二，通过了解弱势群体的需求，见证参与带来的改变，让志愿者不断成为“捐赠人”。也就是说，

⁹⁷ 访谈资料，编码为 SCDYGY20220824

普通公众变成捐赠人的机制是，因“看得见的组织”而产生信任，因“看得见的需求与服务”而激发捐赠行为。

(4) “关系驱动”：通过培育劝募员和信任传递以拓展外围支持群体。制定有效的互联网筹资策略，是为了发展核心的支持群体，通过信任传递，带来捐赠的连锁反应。核心支持群体以志愿者群体和既有捐赠人为主（“关系驱动”），也包括家人、亲戚、邻居、同学、同事、同业、同乡、同好等不同社群（“关系驱动”），这些群体与县域社会组织之间有较高的信任基础，也是培育和发展劝募员的主要对象，通过调动他们的认可和参与，能够有效的拓展外围支持群体的捐赠，提升互联网筹资的绩效。

(5) “上下联动”：充分发挥“线上”和“线下”两个优势。在互联网筹资成为大趋势的情况下，县域社会组织需要通过学习和掌握互联网筹资的规则、方法与技巧，将机构的项目与服务转化为线上可见、可信、可支持的筹资产品，才能更好的获得捐赠，但县域社会组织的主要优势在线下，包括志愿者资源、需求场景、服务活动、熟人关系等，这就需要将线上和线下两种方式进行结合，才能激发出更大的筹资潜力。具体结合的方式是，通过线下活动及场景来带动线上的捐赠，同时通过线上活动引流至线下的参与体验。

(6) “借船出海”：与优势单位合作实现筹资的“破圈”效应。县域社会组织参与互联网筹资的基本特点，是线下社群优势明显，线上经验技术不足，这使得要通过自身的能力产生线上捐赠的逐级扩散从而产生广泛影响，是非常有难度的。要想获得更好筹资效益，就需要与政府部门、基金会、企业等优势单位，建立合作筹资计划，“借船出海”，发挥自己的线下社群及落地执行的优势，借助优势单位的品牌、技术和影响力，产生筹资的“破圈”效应。

(7) “月捐优先”：从“游击战”走向“阵地战”和“持久战”。对于县域社会组织而言，由于组织规模较小，社会动员能力较弱，线上营销经验不足等，参与次捐为主的“运动战”优势不多，想要“出圈”更是不易。但在县域的“半熟人”社会中更容易建立信任，也更容易让捐赠人触达服务现场，因而发展月捐

具有独特的优势。“‘月捐’是我们的重点突破方向，现在大部分公益组织存活时间短，开发月捐人的速度慢，存在市场危机，所以我们现在赶紧在做月捐。”⁹⁸县域社会组织应该通过线上的传播与次捐，以及线下的志愿服务活动，不断引流至机构的月捐之中，从而获得更加长期和稳定的资金支持。

（8）“以战代练”：在行动中提升参与互联网筹资的能力。县域社会组织参与互联网筹资是最近几年才逐步兴起的，虽然有 73.1% 的组织参与过互联网筹资行动，但普遍存在经验不足和能力较弱的问题。那么，如何才能有效积累经验并提升互联网筹资能力？除了参加各类专项培训之外，最主要的方式是要实战，“以战代练”。县域社会组织应上线至少一个互联网筹资项目，并进行培育和维护，以熟悉平台规则，了解捐赠人诉求，掌握筹资技巧，并根据捐赠和反馈情况不断优化，在获得一定捐赠资金的同时，也逐步建立起互联网筹资的能力和工作机制。

⁹⁸ 访谈资料，编码为 SCDYGY20220824

附件 1：县域社会组织互联网筹资的优劣势及需求

说明：在问卷调查中，县域社会组织对于自己参与互联网筹资的优势、劣势与所需支持进行了填写，我们从中选择 100 条列举如下，以供基金会和枢纽型组织对于促进县域社会组织参与互联网筹资进行参考。

序号	参与互联网筹资的优势	参与互联网筹资的劣势	所需要的支持
组织 1	组织项目品牌优势	筹资平台大量数据处理工作	流量引导
组织 2	机构凝聚力强、机构信任度高	自媒体传播效能低	自媒体引流培训
组织 3	志愿者数量多	部分捐款人对互联网捐赠形式不接受（捐赠人直接将钱交付机构，再由机构进行互联网代缴）	希望能同时获得捐款人次、筹资金额和配捐金额
组织 4	组建社群，志愿者数量多	只有小额个人捐款，没有企业参与大额捐款	增加公募基金配捐的支持
组织 5	线上+线下相结合、支持力度大	策划完整的筹资方案较难	希望提供专业的筹资活动方案
组织 6	发动朋友圈和微信群	难以解决“月捐解绑”	文案撰写的培训与支持
组织 7	通过直播、自媒体、网课等渠道开展募捐	当地参与网络捐款的人数少	优化筹资方案中的项目内容
组织 8	志愿者队伍庞大、人际网络力量大	机构转型晚（以前从事志愿者服务），对于互联网筹资不太了解，不懂如何策划	筹款策划、文案策划的培训与支持
组织 9	能精准把握意向捐赠群体，组织捐赠人进行筹资	意向捐赠群体较少、欠缺宣传，大众对于网络筹资存在顾虑或不理解；地区发展限制，筹资难度较大	项目设计、筹资文案撰写、筹资宣传的培训与支持
组织 10	机构成立早，因长期开展各类公益活动在当地影响力较高	捐赠人关系维护	筹资能力建设及捐赠人关系维护
组织 11	专职筹资人员能力强、人脉广，能够很好地完成筹资任务	频繁的筹资，缺乏造血功能，一直在吃筹资人员的老本	资金支持
组织 12	机构与当地企业联动比较多，容易获得大额捐赠	筹资规则、筹资流程的学习	筹资规则与流程培训

组织 13	利用 99 公益日发起捐赠	捐赠的信息鱼龙混杂，大部分人是基于人脉才捐	如何让陌生人相信并为之捐赠
组织 14	能真实有效的将捐款支出情况反馈给捐赠者	不懂互联网筹资规则	希望获得基金会支持
组织 15	本地资源丰富，得到政府和社会大众的一致好评	因疫情的影响，经济不景气，企业和个人捐款缩水严重	捐赠人回馈支持
组织 16	机构项目执行经验丰富	外部资源链接能力弱；人员分工不清晰	筹资技巧培训
组织 17	机构成立时间早，在本地具有影响力，志愿者队伍基础好	缺少专职筹资人员	劝募话术及筹资技巧支持与培训
组织 18	有自己的自媒体平台	捐赠转化率低	曝光支持（流量支持）
组织 19	人员结构偏年轻，拥有很强的动力和学习能力	经验匮乏，人脉网络欠缺	筹资能力建设
组织 20	人脉丰富	筹资面比较窄，方法单一	传播和设计能力提升的支持
组织 21	有特色项目	宣传力度不够	能找到有意愿支持项目的支持方
组织 22	动员志愿者	缺乏新颖的互联网筹资方式	互联网筹资方式方法解读
组织 23	具有比较熟悉的人际关系	如何将募捐需求与捐赠资源进行链接	筹款体系的搭建
组织 24	协会工友 85%积极参与	传播途径比较少	希望有更多的人来帮忙传播正能量
组织 25	在本地的社会影响力好	团队工作人员的筹资技能缺乏	与基金会定期开展互通互联
组织 26	作为本地社会组织的广泛影响力	受政府部门（如慈善总会）的强制摊派	物料支持
组织 27	机构和项目理念容易被认同	团队以志愿者为主，没有专人运营筹资事项	学习互联网筹资的流程和筹资技巧
组织 28	利用机构平台，能够带动更多人参与	让更多的人参与进来	提高配捐
组织 29	积极学习、了解规则	没有筹资人员，劝筹能力弱	筹募能力提升支持与培训
组织 30	广泛的志愿者资源和人力资源优势	捐赠人的关系维护工具缺乏，无法便捷地开展捐赠人关系维护	希望获得便捷的捐赠人关系维护及反馈工具
组织 31	与学校合作建立社群	机构没有专人全职运营	人力资源缺乏

组织 32	专业的执行队伍、品牌打造有效	缺少专业筹资官	筹资培训、社群培养技巧培训
组织 33	发动志愿者积累小红花	人才培养机制不完善	筹资方案的支持
组织 34	通过微信朋友圈或者抖音宣传，带动更多人参与捐赠	政府部门支持力度不够	希望获得经验和资金的支持
组织 35	获得政府支持	地方企业少，且企业实力不强	基金会项目得到政府认；基金会管理层能与政府对接
组织 36	有长期稳定的捐赠人群体	拉新困难，难以发展月捐	线下筹资案例的培训
组织 37	多次线下活动，在本地有一定知名度和美誉度；线上筹资时，有公信力	刚开展互联网筹资，还不太了解筹资规则，还需要更多的学习	需要对筹资的专业性指导；学习筹资案例
组织 38	机构在当地的公信力好	地域整体经济滑坡	人脉支持
组织 39	机构负责人的人脉	全靠负责人去动员，参与面太小	希望发包项目的基金会提高配捐
组织 40	参与的群体类别广泛	资金（捐赠人）不稳定、不持久	需要好的公益项目支持
组织 41	机构品牌影响力广泛	参与筹资的单位越来越多，筹资压力大	挖掘并聚焦机构的优势
组织 42	志愿群体和捐赠人群体比较多	所依靠的群体筹资金额有限	资金，社团的组建
组织 43	在本地，本机构信誉度比较高	小县城资源不多，僧多粥少	需要政府的支持与宣传
组织 44	核心人员和志愿者凝聚力强，参与公益的意愿强	互联网募捐经验少、宣传不到位	适合县情的公益项目设计；筹资策划和组织的支持
组织 45	机构志愿者众多，易于动员	筹资范围小，大家都有顾虑	互联网筹资方面的培训
组织 46	志愿者踊跃参加	老年人不会在互联网捐款	需要政府的支持与互动
组织 47	本志愿者组织人数多	线上捐赠者信任度不高	将本机构的捐赠链接在互联网平台推广（通道支持）
组织 48	执行能力强，有公信力，有群众基础	推广自然流量很少，平台机构的策略往往和大基金会深度绑定，机构被迫不断的适应互联网筹资平台的要求	流量推广的支持
组织 49	具有人数优势	捐助人难以持续捐赠	筹资能力的培训

组织 50	多次参与互联网筹资，经验丰富	人员不是很充足，能发动的捐赠人比较少	拓展捐赠途径
组织 51	可以很快速发动当地兄弟伙伴团队一起参与	筹资困难	希望加强对机构专募专职人员的能力建设
组织 52	专注服务且扎实推进	机构文案撰写的专业能力缺乏	文案撰写及短视频剪辑的培训
组织 53	志愿者及爱心人士多	前期信息核实、后期面对面资助的成本（时间，费用）较高	执行费用的支持
组织 54	机构长期稳定，发展状态良好，全体员工愿意且积极参与其中，能够充分发挥和撬动社会资源	疫情对企业的冲击，导致企业的捐赠能力又有一定程度上的削弱	筹资技巧的相关培训
组织 55	专业性强；组织口碑好	扩大宣传，让社会了解项目	宣传和传播
组织 56	机构负责人能力强	社会动员能力弱	媒体矩阵的支持
组织 57	身边人的信任和认可	本地大型企业少，经济发展欠佳，公益理念缺乏	机构能力的建设、未来发展方向的指引与指导
组织 58	志愿者人数多	很多人愿意一次捐，也不愿意月捐	关于月捐的策划和话术支持
组织 59	机构团队年轻有干劲，活力无极限	本地捐赠资源有限	筹资工作人员的岗位补贴、筹资渠道的打开
组织 60	利用自有资金撬动更多社会力量参与	宣传不到位、参与人数少	宣传和技术支持
组织 61	地方小，社群熟悉	地方小，参与人少	公众号功能拓展及完善的支持与培训
组织 62	参与互联网筹资时间比较长，有一定经验	专业性不足	专业指导
组织 63	群众基础好，支持者比较多	捐款的破圈与吸引新人较为困难	需要筹资的创新
组织 64	在本地有较多传播途径	人员有限，难以做好捐赠人维护	捐赠人关系维护的工具支持
组织 65	机构志愿者人数多	捐助意愿普遍不强烈，参与热情不高	宣传能力提升，捐助人获得感和社会价值感的提升
组织 66	会员多	官方机构与公益组织都在参与互联网筹资，竞争大、筹资困难	筹资策划

组织 67	志愿者多，传播链广	筹资项目不够有代表性	专业的项目指导、资金支持
组织 68	通过项目执行让社会看到项目效果，得到社会认可，参加捐赠人不断增多	没有过硬的推广技术	筹资宣传
组织 69	劝募志愿者团队数量大	机构没有公募资质	机构没有可合作的有公募资格的基金会设计专项基金上线项目
组织 70	公众对项目的认可	政府支持力度不够，传播面太窄，传播渠道单一	政府部门支持
组织 71	团队年轻，有冲劲	资源有限，筹资渠道单一	提供新思路新方法、引荐筹资资源
组织 72	当地志愿者多，可以带动身边人群的积极性	在互联网筹资中，没有人指导	具体筹资方式的指导
组织 73	志愿者人数多	能支持项目的公募基金会少	平台流量的支持
组织 74	可以通过互联网力量让更多的爱心人士加入	抖音无法发动捐款	抖音支持
组织 75	参与便利，易传播，参与人数多	拉新困难	破解当前筹资杀熟的瓶颈
组织 76	作为本地公益组织，群众认可度较高	地方经济条件差，筹资难	政府机构大力支持
组织 77	机构品牌得到本地的认可	筹资力度不够，参与人数少	媒体宣传
组织 78	本地志愿者支持	运营难度大	筹资人员工资支持
组织 79	机构人员信任度高	缺乏外界支援	筹款扶持与指导
组织 80	通过政府支持或者领导带动（发文件）、发朋友圈公众号等带动捐赠	没有自己的筹资通道，只能参与其他活动通道筹资	开拓筹资通道
组织 81	依托政府机构扩大影响力	人员参与的积极性主动性需要加强	各种项目及机构宣传支持
组织 82	有社群支持	捐赠人反馈太少	募捐技能提升培训
组织 83	志愿者多、人员多、项目多	动员企业捐款、加强与基金会的联系合作、开创抖音快手等筹资新方式	月捐引导
组织 84	捐款人数多	筹集的资金少	如何拓展爱心企业参加捐款
组织 85	志愿者积极配合，通过广发朋友圈积极募捐	不清楚如何撬动更大的资源	技巧指导

组织 86	志愿者发动身边家人与朋友	规则不够清楚与熟练	基金会的支持
组织 87	捐赠人的认同	官方组织下场，筹资空间被压缩	筹资人才培养
组织 88	志愿者多	不会发动陌生人捐款	线下氛围营造
组织 89	志愿者参与度高	捐赠人员的不固定	平台推广
组织 90	项目有品牌优势；机构诚信度高	政府参与度低	如何开展筹资传播
组织 91	利用政府资源	捐赠人维护	筹资的流程化标准化
组织 92	多年的坚持，有口碑，有人脉	项目对接少，筹资人缺	缺少筹资人才
组织 93	和基金会有良好合作	自身无公募资质	公募资质
组织 94	负责人喜欢学习	政府筹资背书缺乏	给予技术支持
组织 95	机构的志愿者比较多	因为经济原因，大家都很难，导致很多以前有能力捐赠的人现在只能少量捐赠，筹资难度增加	需要当地政府部门的支持
组织 96	因长期从事公益活动，有执行公益项目与募捐筹资经历，在筹资中，能熟练地为捐款人阐述公益事业的理念与意义	大多数人公益理念淡薄，导致筹资困难	人人参与公益的广泛宣传
组织 97	积极参与	找不到捐赠者，难开口	劝募人培养
组织 98	在筹款方面没优势	捐款的人少	如何拓展我们捐款人群
组织 99	项目专业	筹款难	扩大筹款面
组织 100	志愿者群体参与多	资助人的开拓和维护	专业的筹款能力提升

附件 2：县域社会组织互联网筹资调查问卷

尊敬的机构负责人，您好！

为了更好地推动县域社会组织的发展，在“千百计划”的支持下，我们启动了此次调研，请您据实填写，所填信息将做匿名化处理，感谢支持！

填写说明：1.问卷共有 55 题，预计用时 10-15 分钟；2.我们将邮寄本研究的报告 1 份，供您参考；3.有任何疑问，请联系对接人。

四川尚明公益发展研究中心

2022 年 6 月 30 日

1.贵机构符合以下哪一种描述： [单选题] *

- 注册在省会城市 (请跳至第 57 题)
- 注册在省级（直辖市市级） (请跳至第 57 题)
- 注册于市州级（非省会城市或非直辖市市级）
- 注册于区县一级

2.请填写贵机构的名称（请填写全称）： [填空题] *

3.请选择贵机构所在的办公地点： [填空题] *

4.贵机构正式注册于哪一年（例：2022）： [填空题] *

5.贵机构的注册类型： [单选题] *

- 社会服务机构（民非）
- 社团
- 基金会
- 社会企业（认证）
- 未注册
- 其他

7.贵机构的主要服务对象是： [多选题] *

- 婴幼儿
- 小学生（含幼儿园）
- 中学生
- 大学生
- 中青年
- 老人
- 妇女
- 残障人士
- 重病患者
- 志愿者
- 全龄/不确定人群
- 其他 _____ *

6.贵机构的主要业务领域是： [多选题] *

- 灾害救助
- 扶贫/乡村振兴
- 教育/助学
- 环境保护/动物保护
- 法律服务
- 心理服务
- 专业社工
- 社区服务
- 卫生与健康
- 文化艺术
- 志愿服务
- 公益支持/能力建设

研究/咨询

其它

8.贵机构的全职工作人员数量：（单位：人） [填空题] *

全职：是指领取工资，且 80%以上时间参与工作的人员

9.贵机构持证社工的人数是：（单位：人） [填空题] *

10.贵机构的志愿者数量为：（单位：人） [填空题] *

志愿者组织填写注册人数，其它填写经常参与活动的志愿者人数

11.贵机构负责人的最主要的职业经历： [单选题] *

曾/现任职于政府部门/群团组织

曾/现任职于事业单位

曾/现任职于企业（含个体经营）

曾/现任职于社会组织

其他 _____ *

12.贵机构筹资人员的安排是： [多选题] *

有专门的筹资部门

有专职的筹资人员

由机构负责人筹资

所有员工参与筹资

组建临时筹资小组

其他 _____ *

13.贵机构在过去一年参加互联网筹资培训的次数： [单选题] *

0 次

- 1 次
- 2 次
- 3 次
- 4 次及以上

14.贵机构 2021 年全年资金收入为（不含物资）： [单选题] *

- 5 万以下
- 5-10 万
- 10-50 万
- 50-100 万
- 100-500 万
- 500-1000 万
- 1000 万以上

15.贵机构获得民政部门的评级为： [单选题] *

- 5A 级
- 4A 级
- 3A 级
- 其它或不适合

16.2021 年度，通过互联网筹资的收入，占机构总收入的比例为： [单选题] *

- 没有参加
- 0-10%
- 10%-25%
- 25%-50%
- 50%-75%
- 75%-100%

17.贵机构的主要资金来源为： [多选题] *

- 公众线上捐赠

- 公众线下捐赠
- 政府购买服务或政府资助
- 企业捐赠
- 基金会资助
- 会费或经营性收入
- 其他 _____ *

18. 贵机构最大的资金来源为： [单选题] *

- 公众线上捐赠
- 公众线下捐赠
- 政府购买服务或政府资助
- 企业捐赠
- 基金会资助
- 会费或经营性收入
- 其他 _____ *

19. 贵机构开展的项目的地域分布： [单选题] *

- 注册地范围内
- 省内但跨出注册地
- 跨省开展项目

20. 贵机构目前处于以下哪个发展阶段： [单选题] *

- 以志愿服务为主
- 以专业项目为主
- 从志愿性向专业性转型中
- 志愿服务和专业服务并重

21. 贵机构属于： [单选题] *

- 支持型/枢纽型/平台型组织
- 执行性组织

22.请依次写出与贵机构合作密切的基金会/慈善会的名称（据实填写）：[矩阵文本题]

*

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

23.请依次写出与贵机构合作密切的政府部门名称（据实填写）：[矩阵文本题] *

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

24.贵机构拥有“姊妹机构”或“一套人马，多块牌子”的情况：[单选题] *

- 只有 1 家机构
- 有 2 家机构
- 有 3 家机构
- 有 4 家机构
- 有 5 家及以上

25.在过去一年，贵机构与企业的合作数量：[单选题] *

- 与企业没有合作

- 与 1-2 家企业有合作
- 与 3-5 家企业有合作
- 与 6-10 家企业有合作
- 与 10 家以上的企业有合作

26.贵机构曾获得的奖项情况： [多选题] *

- 国家级奖项
- 省级奖项
- 市级奖项
- 区县级奖项
- 基金会的奖项
- 获得过其它奖项
- 没有获得过奖项

27.贵机构在过去一年，曾获得媒体报道的情况： [多选题] *

- 中央级媒体报道
- 本地媒体报道（包括本省市州区县级媒体）
- 网络自媒体报道（不含机构传播）
- 没有过媒体报道

28.贵机构是否被认定为“慈善组织”，拥有“公开募捐资格”： [单选题] *

- 有
- 没有

29.贵机构是否参与过互联网筹资： [单选题] *

没有参与过 (请跳至第 30 题)

参与过 (请跳至第 32 题)

30.贵机构为什么没有参与互联网筹资: [多选题] *

机构的业务性质不适合线上筹资

线上筹资成效不大, 不划算

没有适合的项目或达不到上线要求

没有适合的公募基金会合作

平台规则复杂, 筹资太过繁琐

人手不足, 或缺乏线上筹资经验

其他 _____

*填写完该题, 请跳至第 31 题。

31.是否计划未来参与互联网筹资: [单选题] *

是

否

*填写完该题, 请跳至第 56 题。

32.在 2021 年度, 贵机构通过互联网筹资的金额 (含配捐) 为: (万元) [填空题] *

33.贵机构参与互联网筹资的方式: [多选题] *

开通月捐

参与“99 公益日” (腾讯)

参与“95 公益周” (支付宝)

进行短视频筹资

“一对一”筹资（如大病救助）

上线长期筹资项目

其他 _____ *

34.贵机构是否开通月捐： [单选题] *

是 (请跳至第 35 题)

否 (请跳至第 37 题)

35.贵机构有多少月捐人：（人） [填空题] *

36.贵机构在哪个平台开通了月捐：[填空题] *

37.贵机构参与互联网筹资的平台： [多选题] *

腾讯平台

支付宝平台

抖音

阿里巴巴公益

联劝网

其他 _____ *

38.贵机构上线筹资的项目属于： [多选题] *

机构自主开发的项目

与基金会合作的项目

与其他机构合作的项目

39.在互联网筹资中，贵机构主要动员了哪些群体的捐赠： [多选题] *

- 机构志愿者群体的捐赠
- 政府或领导带动的捐赠
- 企业及其员工的配捐/捐赠
- 社会组织带动的捐赠
- 学校或社区带动的捐赠
- 大学生群体的捐赠
- 家人及熟人带动的捐赠
- 机构自有资金撬动
- 其它 _____ *

40.在互联网筹资中，贵机构最善于动员哪些资源： [单选题] *

- 机构志愿者群体的捐赠
- 政府或领导带动的捐赠
- 企业及其员工的配捐/捐赠
- 社会组织带动的捐赠
- 学校或社区带动的捐赠
- 大学生群体的捐赠
- 家人及熟人带动的捐赠
- 机构自有资金撬动
- 其他 _____ *

41.贵机构如何组织劝募人发动更多人进行捐赠： [多选题] *

- 组建、运营社群(微信群、QQ 群等)

设计劝募话术模板或操作指引

邀请劝募人参观机构及项目

建立劝募人的激励机制

及时反馈筹资进度

其他 _____*

42.贵组织主要动员了哪些媒体资源进行线上筹资:[多选题]*

新闻媒体

微信朋友圈、公众号、视频号

机构网站

微博

快手

抖音

小红书

B 站

电商平台

网络游戏

网络直播平台

其他

43.贵机构在参与互联网筹资方面, 具有的优势包括: [多选题]*

机构/项目专业性强, 项目质量高

机构/项目理念好, 容易理解和认同

- 机构/项目的品牌好，很多人都了解
- 机构志愿者数量多，易于动员和参与
- 机构负责人能力强，人脉关系广
- 工作团队比较强，对线上筹资有经验
- 在本地熟人多，更容易建立信任
- 具有其它优势
- 没有优势

44.贵组织采取何种方式回馈或激励捐赠者： [多选题] *

- 捐赠发票
- 感谢信
- 送小礼物
- 捐赠证书或其他捐赠荣誉
- 举办捐赠人答谢会
- 提供项目报告
- 探访项目
- 其他 _____ *

45.贵机构利用捐赠人数据，优化筹资的情况符合： [多选题] *

- 建立了捐赠人数据库
- 通过捐赠人数据，了解捐赠人“画像”
- 通过捐赠人数据，了解捐赠人的偏好
- 通过捐赠人数据，优化筹资行动策略

- 利用捐赠人数据，针对性拓展新捐赠
- 利用捐赠人数据，开展了其它分析
- 以上都没有

46.贵机构参与互联网筹资，主要的动员方式是什么？ [多选题] *

- “活动驱动”：通过线下活动场景（或地推）
- “传播驱动”：依靠自媒体传播或媒体报道带动
- “社群驱动”：依靠志愿者或既有捐赠人支持
- “关系驱动”：同事们广泛发动朋友圈和微信群
- “行政驱动”：通过政府支持和领导带动（包括发文件）
- “企业驱动”：通过企业配捐及企业员工捐赠
- “大V驱动”：依靠筹资大使（劝募员），或与大V合作
- “受益人驱动”：带动服务对象及其家人参与
- “伙伴驱动”：与社会组织合作联合劝募
- “理事会驱动”：依靠理事会成员自身力量带动捐赠
- 其他 _____ *

47.贵机构参与互联网筹资最主要的动员方式（单选）： [单选题] *

- “活动驱动”：通过线下活动场景（或地推）
- “传播驱动”：依靠自媒体传播或媒体报道带动
- “社群驱动”：依靠志愿者或既有捐赠人支持
- “关系驱动”：同事们广泛发动朋友圈和微信群
- “行政驱动”：通过政府支持和领导带动（包括发文件）

- “企业驱动”：通过企业配捐及企业员工捐赠
- “大V驱动”：依靠筹资大使（劝募员）或与大V合作
- “受益人驱动”：带动服务对象及其家人参与
- “伙伴驱动”：与社会组织合作联合劝募
- “理事会驱动”：依靠理事会成员自身力量带动捐赠
- 其他 _____ *

48.贵机构参与互联网筹资的主要形式： [多选题] *

- 次捐
- 月捐
- 行为捐
- 其他

49.贵机构参与互联网筹资的主要玩法： [多选题] *

- 小红花
- 一起捐
- 运动筹资
- 每日答题
- 筹资游戏
- 其他

50.贵机构对参与互联网筹资的看法是： [单选题] *

- 非常乐观，全力参与互联网筹资
- 比较乐观，互联网筹资是机构资金的来源之一

- 比较谨慎，将互联网筹资作为机构筹资的补充
- 非常谨慎，暂不会投入精力参与互联网筹资
- 不清楚或没有规划

51.贵组织参与互联网筹资，还产生了哪些附加效益： [多选题] *

- 将捐赠人吸纳进理事会
- 新增固定的捐款人
- 招募到新的志愿者
- 扩大了组织网络
- 新增合作伙伴
- 获得较好的口碑与认可
- 获得政府的支持
- 获得活动场地、物料等支持
- 其他 _____ *

52.贵机构对于互联网筹资的发展具体规划是： [多选题] *

- 积极参与各种类型的互联网筹资
- 重点建立或大力发展机构的月捐
- 主要以参与“99 公益日”为主
- 主要参与短视频筹资或直播筹资
- 主要是基于自主品牌项目的筹资
- 根据基金会的策略进行筹资
- 重点是培育自己的社群，增强自主筹资能力

其他 _____ *

53.贵机构在互联网筹资中，最大的优势是什么，至少写一条：[填空题] *

54.贵机构在参与互联网筹资中，面临的最主要困难是什么，至少写一条： [填空题] *

55.贵机构在参与互联网筹资中，最需要哪方面的支持，请写一条： [填空题] *

感谢您的填写，我们将为您邮寄 1 册本课题的研究报告，请您提供联系地址：

手机： _____

附件 3：县域社会组织互联网筹资访谈提纲

1. **组织理念：**贵机构的公益理念（使命、愿景、初衷）是什么？贵机构在运用网络进行筹资坚持了何种原则和价值基础？
2. **联合体：**请介绍一下贵机构的姊妹机构的线上筹资情况，你们在参与互联网筹资时是否动员姊妹机构参与其中？
3. **筹资培训：**贵机构是否接受了互联网筹资培训？培训的主要内容是什么？
4. **品牌影响力：**贵机构长期开展的筹资产品或项目是哪一类、选择这类产品或项目的原因是什么？你们打造自主筹资产品是基于什么样的考虑？
5. **劝募关系圈：**贵机构是否组织核心团队进行劝募？如何找到筹资劝募人？劝募人的身份主要是（理事会、管理层成员、志愿者、组织员工、主要捐赠人、一般捐赠人等）？贵机构是怎么动员他们加入到劝募队伍的？
6. **动员对象：**您在线上筹资中一般会选择动员的对象有哪些？主要动员了哪些社会关系？通过什么方式/途径动员他们为线上筹资服务？动员他们做了哪些事儿？有哪类群体是你们想要动员但是不太好动员的？您认为不太好动员的原因是什么？
7. **社会资本：**您认为您过去的从业经历和背景对于机构筹资有何助益？您认为熟人关系对筹资效果的影响是什么？
8. **政府/基金会动员：**你们与哪些政府部门及基金会开展筹资合作？你们是怎么建立起信任关系的？合作过程中获取了什么资源（政策、资金）？你们如何发动他们进行筹资的？在合作过程中有没有遇到一些问题？最后是怎样解决的？
9. **企业动员：**贵机构与哪些企业有合作？这些企业的性质？是本地还是外地的？贵机构最初是怎么接触到这些企业的？在合作过程中他们提供了哪些支持（资金、场地、技术）？你们是如何动员他们筹资的（资源交换）？你们是如何与企业建立服务反馈机制？

10. **公众动员:** 在 99 公益日中, 通过什么方法动员公众筹资? 如何将筹资目标额分解? 哪些人员或群体承担了筹资的任务?
11. **配捐:** 你们是如何合理分配人力、物力和时间以争取更多配捐额度? 获得了哪些方面的配捐? 配捐额度或比例如何?
12. **月捐:** 贵机构在哪个平台上线了月捐项目? 为什么会选择这个平台? 月捐上线了哪些项目? 你们是如何找到月捐人的? 现在有多少月捐人? 为月捐人提供了哪些服务?
13. **筹资过程:** 贵组织在策划互联网筹资中存在哪些过程 (前期、中期、后期)? 不同阶段的资源动员方式是怎样的? 筹资结束后的开展了哪些工作?
14. **筹资成效:** 贵机构近三年每年的筹资目标是否都实现了? 您认为影响筹资成效的主要因素有哪些?
15. **经验模式:** 您认为贵机构在线上筹资工作上有何独特之处? 有哪些先进的经验或者成熟的模式分享?
16. **筹资优势:** 您认为县域社会组织在互联网筹资过程中具备什么样的优势? 如何发挥这些优势?
17. **未来规划:** 您是如何看待互联网筹资的未来发展的? 你们为此做了哪些准备或者规划?
18. **筹资困境:** 您认为贵机构在线上筹资方面存在哪些困难? 外部的陶展有哪些? 内部的需求有哪些?
19. **发展建议:** 对于互联网筹资的未来发展给一些建议? 需要政府部门做什么? 需要基金会做什么? 需要枢纽型组织做什么?

致谢

“百个项目”由腾讯基金会出资并与南都公益基金会合作，通过资助捐赠与筹款研究类、行业支持类和数字化应用类项目，以进一步提升公众对互联网公益的参与度，提升一线公益组织能力和筹款项目质量，从而推动公益慈善事业专业、高效、信任、可持续发展。本课题属于“百个项目”第一批资助课题，在此感谢腾讯基金会和南都公益基金会的资助，使得本课题得以顺利完成。

课题组通过各省的协调机构对全国 468 家县域社会组织展开了调查，在此一并致谢：孝感市义工联合会、长沙市雨花区群英公益发展促进中心、广西安典公益文化交流中心、江西益心益意文化发展中心、甘肃一山一水环境与社会发展中心、壹基金新疆区域公益项目、陕西仁爱儿童援助中心、吉林省华益爱心志愿者协会、贵阳众益志愿者服务发展中心、重庆九龙坡区黄桷树青年社工发展协会、利州公益事业发展中心、宁夏公益慈善事业促进会、四川原点公益慈善中心、合肥市善水环境保护发展中心、潍坊市领航社会工作事务所英德市志愿者协会、山西天龙救援队、云南众益志愿者服务中心、黑龙江省同心公益组织发展促进中心等，以及壹基金儿童平安计划项目组。

本课题由四川尚明公益发展研究中心主任李健强统筹管理并撰写报告，四川大学商学院卢毅研究员提供技术指导与支持，芝加哥大学教师学院博士研究生叶颖欣提供数据设计与分析，四川大学商学院博士研究生张芝粤开展了文献分析与调研支持，四川尚明公益发展研究中心助理研究员黎雪提供调研与行政支持，四川尚明公益发展研究中心助理研究员李海湄提供了文字与数据的修改校对等工作，对各位的参与表示感谢！

本课题的实施正值疫情期间，调研工作多次受阻，部分实地调研未能实现。在撰写报告过程中，也深感对县域社会组织的理解尚浅，调研素材仍有不足。所呈现出的报告，难免有不当不准之处，还望读者能够交流与反馈：lijianqiang2019@126.com



地址：四川省成都市武侯区科华北路65号世外桃源广场A座1709（A4办公室）

邮箱：smgy@shangminggongyi.com