

# 公益数字化

## 研 究 报 告

—— 2021 ——

# 目录 Contents

02	■ 核心观察
04	■ 研究方法
05	■ 调研样本
09	■ 背景：公益数字化的内涵和演变
	公益数字化的研究范畴
	公益数字化发展呈现“四浪叠加”
	公益数字化的必由之路
17	■ 现状：本土公益数字化发展“任重道远”
	公益组织数字化程度：理念不清晰、应用不均衡、基础不牢固
	公益组织数字化差异：大机构持续发力不足，小机构初期起步困难
	公益数字化生态：资方支持少、市场不成熟、人才不匹配
	公益行业数字化期待：驱动机构持续成长，打造行业融合生态
30	■ 蓝图：重塑公益数字化价值链，实现可持续社会价值创新
	公益数字化价值
	公益数字化蓝图
	数字化公益服务：精准革新可评测
	数字化公益组织：高效透明可信赖
	数字化公益生态：普惠共享可持续
52	■ 面向未来的公益数字化倡议
54	■ 研究团队

## 核心观察 ▾

### 公益数字化的必由之路： 传统公益的痛点正在成为数字化的起点

全球已经步入数字社会，互联网、人工智能、大数据、云计算等数字技术，逐步深入社会生产和大众生活，不可逆转的数字化浪潮，已经成为当前社会的基本面。

公益数字化是公益组织应时代之需，解决长期以来公益运作的痛点，以科技助力社会问题的解决和社会价值实现的新路径。公益数字化势必将成为公益各方思考下个十年发展的核心命题。

### 公益数字化深入内核： 四浪叠加，回归以社会价值为中心

历经二十余年发展，公益数字化围绕着“传播 - 捐赠 - 服务”呈现出四个阶段的螺旋式演进。站在 2021 年展望未来，公益数字化正在回归以社会价值为中心，步入“公益服务创新”内核。意味着公益数字化从散点式突破，逐步进入深水区。

### 公益数字化任重道远： 有意愿但投入不足，面临资金、人才、供给等多重掣肘

调研显示，虽然近七成公益组织负责人表示对于数字化有需求，但矛盾的是，66% 的公益组织投入数字化的金额仅在总募资额的 1% 以下。有想法但不投入，究其原因可以归结为：人才、资金、产品等多方掣肘。例如公益组织仍未找到“如何做数字化”的答案，负责人和团队成员对于数字化理解有限，缺乏专业技术人员支持。同时也面临着数字化资金不足、数字化产品不适配等问题，都限制了公益数字化发展。

## 公益数字化蓝图广阔： 以向善为准则，数字化助力 可持续社会价值创新

数字化与公益的融合发力点，主要体现在三个方面：提升专业度、深化信任感和加强敏捷性，走出公益发展速度与发展质量并行之路，最终在科技向善的理念引导下，助力公益行业在数字社会创造更大、更广和更为创新可持续的社会价值。

数字化能够创新公益服务运作模式，在需求识别、执行与评估等环节优化服务链路，链接更广泛的社会参与方，重构社会问题的解决思路 and 效果；数字化能够帮助公益组织与人建立更加粘性和归属感的信任关系，提升人、资金、项目的运营效能。并通过重塑整个公益协作网络的效率，促进公益理念和文化在数字社会静水流深。

## 公益数字化始于足下： 机构为本、平台互连、 跨界共振

公益组织要以终为始，始于足下。一方面积极拥抱公益数字化，以开放的心态和生态各方合作，另一方面要保持理性，以解决社会问题和提升社会价值为出发点，以向善为精神内核，寻找组织适配的数字化路径，提升数字社会的全新竞争力。

平台正在塑造相互连接的全新公益数字化生态。依托于平台的基础设施和资源开放，“独立”的产品和服务提供者能够更低门槛的成为公益数字化生态一部分。平台生态在推动公益数字化普惠、共享、可持续方面意义非凡。

外部跨界的专业机构和个体正在成为共建公益数字化生态的重要力量，技术服务商需要保持耐心与公益组织共同成长，资源支持方同样需要重视数字化对于公益事业的长期红利。

## 研究方法 ▾

本报告综合采用调研问卷定量分析与定性访谈、案头研究方法，立足当下、着眼未来，由表象深入到本质，提炼当前国内公益组织数字化的需求、痛点、期待，洞察发展现状和未来趋势。

### 定量研究： 公益组织问卷调研

腾讯基金会与腾讯研究院于 2021 年 4 月 22 日 -4 月 30 日联合开展调研，共回收 308 份问卷，其中机构问卷 270 份，覆盖国内 28 个省市以及 14 个公益服务领域，触达不同规模和发展阶段的公益组织。

### 定性研究： 行业专家深度访谈

2021 年 4 月 -5 月期间，项目组共开展 15 场专家访谈，访谈对象囊括一线公益组织负责人、公益数字化产品供应商负责人、基金会秘书长、IT 负责人、项目负责人以及公益平台负责人等。访谈致力于与行业专家进行深度沟通，听取并传递行业相关方的声音，力求更准确地洞察公益数字化现状和未来趋势。

## 研究样本 ▽

### 调研公益组织 基本情况

从参与调研的公益组织基本情况来看，类型以社会服务机构为多，公募基金会次之。从成立时间来看，主要集中在 2013-2021 年间。调研主体以公益组织中的法人 / 理事长 / 负责人、秘书长 / 主任和项目负责人居多。

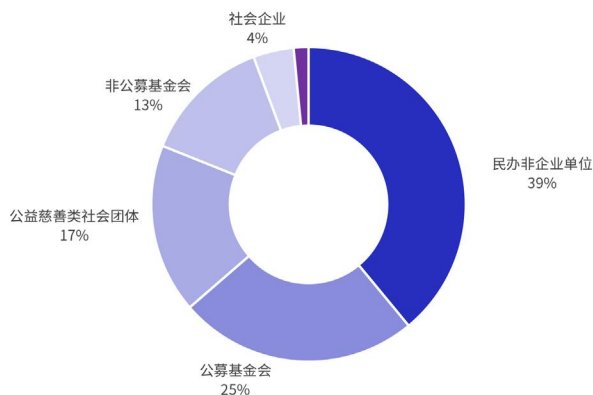


图 1 调研公益组织的类型分布

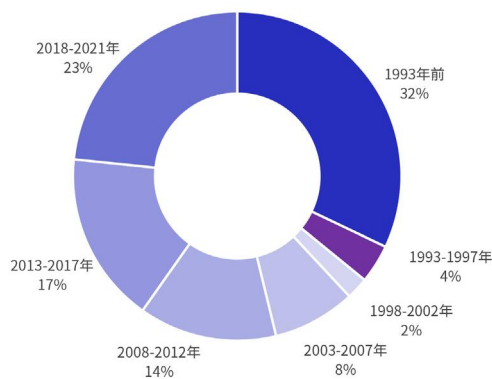


图 2 调研公益组织的成立时间分布

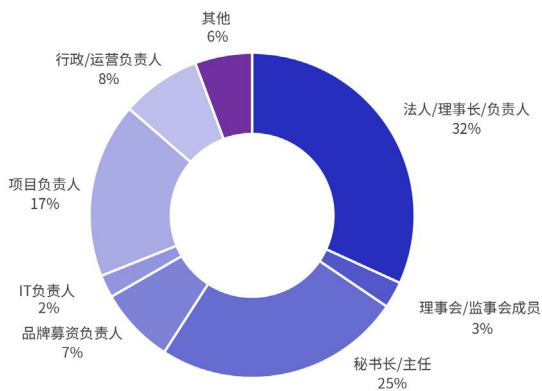


图 3 调研参与者的主要职位（含副职）分布



调研公益组织的地域及领域分布情况

从调研公益组织的地域分布来看，全国性机构（业务范围分布全国各地）占比达到 35%；区域型机构（业务仅在单一、固定区域开展）中，排名靠前的省份是广东、四川与湖南。在公益组织的运营领域方面，教育领域占比最高，其后是助残、妇女儿童、扶贫与农村发展。

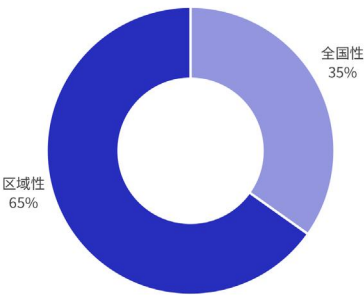


图 4 调研公益组织的运营区域类型

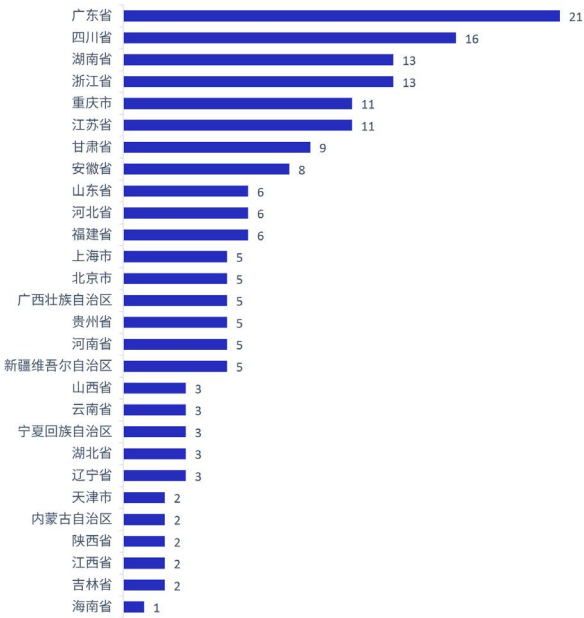


图 5 调研公益组织的地区分布<sup>1</sup>

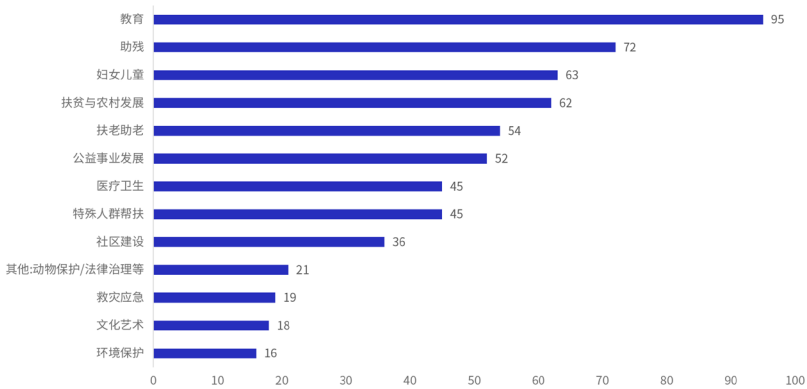


图 6 调研公益组织的领域分布<sup>2</sup>

1 176 家区域型公益组织地区分布  
2 每个公益组织可重点覆盖 3 个及以下运营领域

## 调研公益组织的 募资及项目 开展情况

从调研公益组织的年募资金额来看，募资金额区间的分布差异较小，募资小于20万元与募资超过5000万元的机构占比相对较高。从项目开展数量来看，绝大部分机构一年开展的项目数量集中在10个以内。

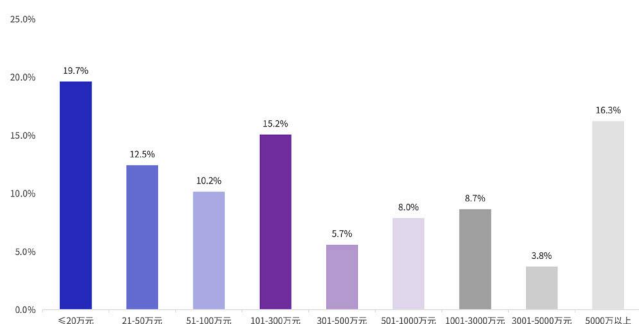


图7 调研公益组织的年募资金额分布

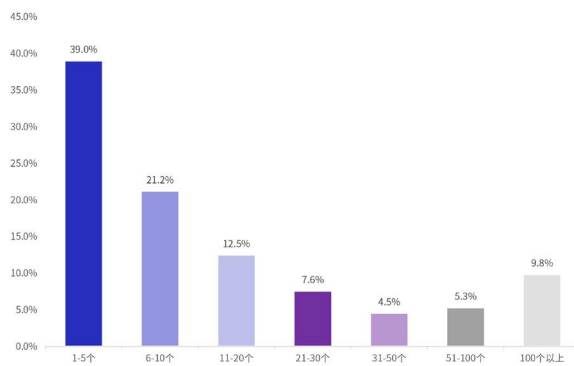


图8 调研公益组织的项目开展数量分布



调研公益组织的  
员工及志愿  
者情况

从调研公益组织的员工规模来看，全职员工为 1-5 人的机构相对较多，近八成的组织全职员工规模小于 20 人。近五成的公益组织兼职或志愿者团队小于 30 人，也有 31% 的组织能够拥有 100 人以上 的兼职或志愿者团队。

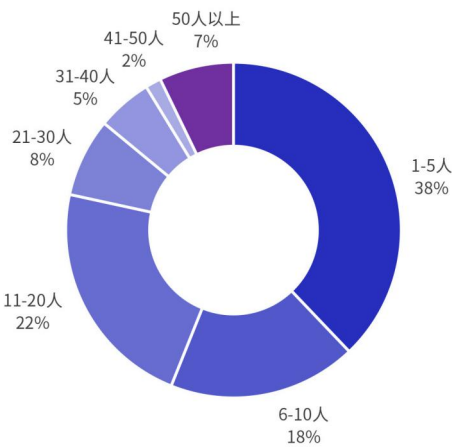


图 9 调研公益组织的全职人员数量分布

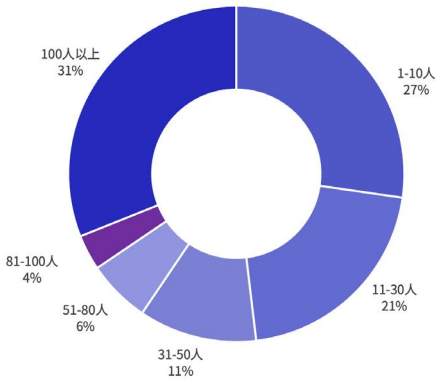


图 10 调研公益组织的兼职 / 志愿者数量分布

# 背景

公益数字化的内涵和演变

—

# 公益数字化的研究范畴

在本次研究中，公益数字化的概念界定为“公益组织和相关方，利用数字化技术和工具，创新公益服务模式，提升公益组织的运营效率，重塑公益事业价值链和协作网络，以更好地解决社会问题，创造社会价值”。

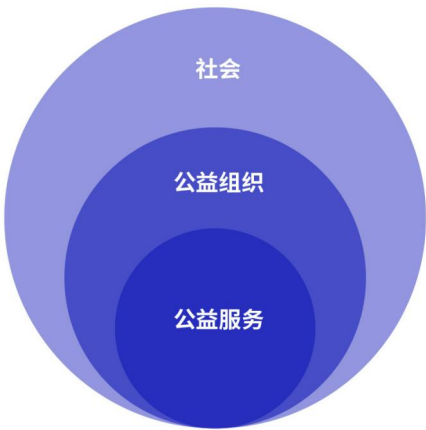


图 1-1 公益数字化的三层视角

## 谁在用？

公益数字化的使用主体为公益组织<sup>3</sup>和公益人，并通过数字化链接更广泛的社会力量，共同推动面向受助群体的社会问题解决和社会价值创造。

## 哪里用？

公益数字化的载体为数字技术和工具，典型应用场景围绕公益组织的价值链开展，核心为公益组织面向受助者群体提供的数字化服务，及公益组织自身运作的数字化转型。并通过数字化建立公益上下游和内外部协作网络，服务整个社会价值的创造。

## 怎么用？

公益数字化并不仅是数字化产品的简单应用，而是要实现从数据积累到价值创造的有效转化。同时公益组织的组织运作、管理决策、流程标准、人员思维与技能等要素需要同步融入数字化变革。

## 为什么用？

公益数字化是为破解公益运作痛点，帮助公益行业用数字科技可持续创新社会价值。在这其中，改变的是传统社会问题解决思路 and 方案，不变的是公益人的公益理念与担当。

3 本报告探讨的公益组织主要包括基金会、志愿服务类社会团体、民办非企业单位和社会企业。

对于业内常提到与“公益数字化”类似的“技术公益”概念，在本次研究中认为二者各有侧重，不尽相同。

公益数字化以公益组织为主体，强调公益组织主动应用数字化技术的转型过程。包括技术应用、文化塑造、组织重构、人员适配、业务流程重组等一系列的变革管理，具有系统性和持续性等特点。

技术公益以信息技术为主体，强调技术在公益项目及服务的具体应用场景带来的创新成果。主要指将技术应用于公益领域的领先实践，往往具有颠覆性和独立性特点。

## 公益数字化发展呈现“四浪叠加”

当前中国正在步入数字社会，数字技术与实体经济深度融合，相互促进，一体化发展，创新驱动着中国经济向高质量发展阶段迈进，数实共生正在成为当前中国社会不可逆的发展潮流，数字化也正在成为众多传统产业的时代命题。

公益数字化是数字社会发展浪潮在公益领域的延伸和独特实践，当前公益数字化主要围绕“传播、捐赠与服务模式”演变发展，呈现为四个阶段相对清晰的螺旋式发展路径。除此之外在公益组织其他的运作环节，数字化发展也在同步迭代前行。

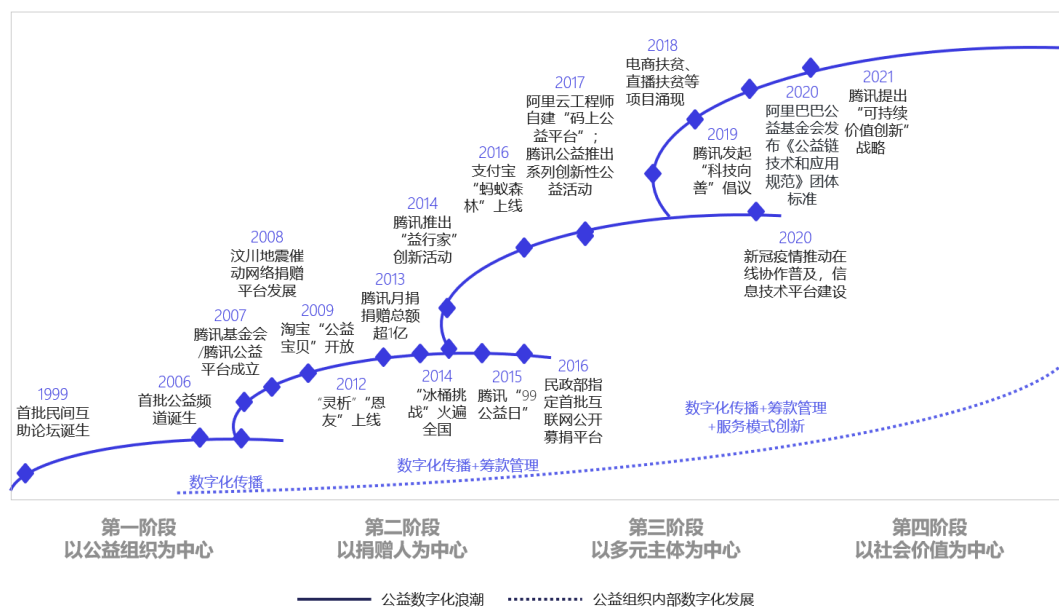


图 1-2 公益数字化发展呈现“四浪叠加”

## 第一阶段：以公益组织为中心，数字传播塑造品牌影响力

主要体现为网络求助信息和门户公益频道扩大公益信息的传播范围、提升传播效率。该阶段的代表事例：

- 1999 年：天涯论坛开设天涯互助板块，首批民间互助论坛诞生；
- 2006 年：各大门户网站相继开设公益频道，首批公益频道诞生；
- 2007 年：腾讯公益基金会成立，为首家由互联网企业发起的非公募基金会。

## 第二阶段：以捐赠人为中心，数字化“传播 - 筹款”促进公众筹款普及

主要体现为社交网络和移动支付构建数字化“传播 - 筹款”场景，而越发普及的线上公众捐赠也对公益组织的财务透明度和捐赠人管理水平提出更高要求。该阶段的代表事例：

- 2007 年：腾讯公益平台成立，成为首个互联网募捐信息平台；
- 2008 年：汶川地震后网络捐赠平台迅速发展，公众捐赠首度超过企业捐赠；
- 2009 年：“公益宝贝”计划面向商家开放，为电商公益的典型模式；
- 2012 年：公益数字化通用产品“灵析”、“恩友”系统上线；
- 2013 年：腾讯月捐平台捐款总额突破 1 个亿，公众捐赠成为主流；
- 2015 年：腾讯打造“99 公益日”全民公益日，成为线上公众筹款标杆；
- 2016 年：民政部指定首批互联网公开募捐信息平台，公众筹款规范化。

## 第三阶段：以多元主体为中心，泛行动激发“传播和筹款”模式创新

主要体现为平台流量和创新模式深度融入各类公众生活场景和企业业务场景，推动了泛公益行动的多元参与。该阶段的代表事例：

- 2014 年：冰桶挑战赛火遍全国，社交裂变引发公众参与；
- 2014 年：腾讯公益率先探索出益行家活动，创新参与形式；
- 2016 年：“蚂蚁森林”公益平台上线，公益泛行动创新模式发展；
- 2017 年：阿里云工程师自建“码上公益”平台，为首个技术公益服务平台；
- 2017 年：腾讯公益联合腾讯超过 20 个产品推出创新性公益活动，跑步、听音乐、扫码支付等都可以做公益，公益逐渐成为一种生活方式；
- 2020 年：新冠肺炎疫情救助期间，从物资筹集到多元服务，在线协作平台、疫情信息平台等数字化力量凸显价值。

## 第四阶段：以社会价值为中心，新兴技术步入公益“服务创新”内核

主要体现为公众数字化产品使用习惯养成，公益组织效率提升和规模扩展需求增加，新兴技术开始回归公益服务的初心，围绕解决社会问题推陈出新，推动公益数字化朝着快速发展的良好势头前进。

该阶段的代表事例：

2018 年：在国家脱贫攻坚的号召下，“幸福乡村带头人计划”、“乡村振兴官计划”、“福苗计划”等直播扶贫、电商扶贫项目涌现；

2019 年：腾讯公司使命愿景升级，发起“科技向善”倡议，成为行业共识；

2020 年：阿里巴巴基金会发布《公益链技术和应用规范》团体标准，首个公益区块链行业标准诞生；

2021 年：腾讯战略升级迈向“可持续社会价值创新”，持续推动公益数字化发展。

# 公益数字化的必由之路

## 数字化是公益行业与数字社会接轨的关键路径

回望过去二十年，互联网作为一种新技术与自由平等精神的代表横空出世，以超乎寻常的速度、广度与深度，介入了全球半数以上人口的日常生活，将人类社会带入数字社会。

从消费端，人们享受前所未有的效率与便利：从社交到娱乐、从网购到出行、从信息获取到个人发展，人们日常生活的方方面面都被深度数字化，数字技能和数字素养已经成为数字公民的基本标签，极大地改善生活效率，对增进社会福祉作用巨大。

从产业端，人工智能、大数据、云计算等数字科技的价值应用于实体经济，既直接推动产业生产力的提升，带来“技术效应”，又优化产业资源配置，提升产业链运转效率焕发“配置效应”。在当前我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，运用数字化技术推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革是经济发展的必经之路。

对公益慈善事业而言，回顾过去互联网公益的发展，信息流转加速、传播链条缩短、社交圈层打穿，有价值的公益项目借助互联网平台直接诉诸大众，互联网正在重塑公益网络生态，也给公益组织带来巨大的影响和无限可能。

站在历史的节点上展望下个十年，未来的数字技术力量，如何更有效的作用于公益事业，借助数字红利实现高质量持续发展；未来的公益组织，如何以数字化、甚至智能化方式开展工作，构建数字世界的新生产力和竞争力。无疑是数字社会发展浪潮下，值得公益组织和公益各方思考的未来方向。

## 数字化是破解公益痛点的核心思路

公益行业面临的生存、壮大、可持续发展的挑战，如悬在公益组织上方的“达摩克利斯之剑”，牵动人心。积极推动数字化转型可以帮助公益组织和公益行业实现更高质量的发展，传统公益的痛点正在成为数字化的起点。

### 获得更广泛的社会价值认可

公益服务的社会价值难以评测体现，当前公众对于公益的认知度更多停留在感性的“同理心”层面，对于公益服务背后的专业性、价值性和对社会发展的推动感知度较低。其本质原因在于，公益解决方案创新度低、服务效果缺乏必要的支撑和清晰的展现、价值传递缺乏有效的传播手段和互动机制，难以获得进一步的价值认同和社会影响力。这些信息不对称的情况容易造成信任危机，使得投入的社会资源价值不能充分释放。公益数字化可以帮助公益组织提升服务质量、驱动项目创新、提升组织透明度，更好地呈现和传递社会价值，使公益组织获得更广泛的社会价值认同。

### 破解公益资源瓶颈

公益组织面临人、财、物等资源限制，很多挣扎在生存的“生死线”上，难以扩大服务规模。数字化技术突破物理空间的限制，带来服务范围扩张、服务对象的扩展，帮助公益组织扩大服务规模。同时提升了信息传递和内容传播的效率，使得公益活动触达人群更广、招募志愿者更多、链接捐赠人更高效。数字化平台对公共资源的再分配使得公益组织有机会获得可持续发展的捐赠流量和扶持资金。

### 改变传统粗放运作模式

公益从业者通常身兼数职、琐事缠身，导致公益服务人效比低，公益人才流失率高，流程缺失不标准，知识生产无沉淀，严重限制组织运营效率。公益数字化能够帮助组织建立标准化操作流程，归档沉淀于知识库、并固化于项目协作工具，可使组织管理水平大幅提升，使得大型复杂项目得以有序平稳开展，临时小型项目也可以快速响应、灵活应变，从而帮助组织降本增效，提升员工体验。



## 公益数字化不是目的，而是手段

虽然数字化是公益的必由之路，但数字化并不是公益的目的，而是手段。公益数字化需要探索技术与公益之间的均衡。

技术的应用需要价值引导，应做到可用、可靠、可知、可控，从而让公益组织和个体可以信任技术。

无论技术怎样发展和在公益领域应用，都应当根植于公益理念，服务于公益的初心。数字化需要构建和谐的人机关系，保障公益人和公益相关方的数字福祉。数字化不是减少面对面服务或深入一线的“挡箭牌”；更不能成为人为制造的“数字鸿沟”，造成诸如受助对象去“适应数字化工具而不得”的窘境。

科技是一种能力，向善是一种选择。技术可以成为一股向善的力量，帮助公益组织解决可持续发展挑战，助力美好社会。

# 现状

本土公益数字化发展  
“任重道远”

当前中国公益数字化发展缓慢，在公益组织运作的不同环节呈现差异化的数字化程度，不同规模的机构有不同的数字化发展诉求。虽然行业整体面临数字化支持困难、市场规模局限、专业人才缺乏等挑战，但公益组织仍期待借助数字化实现机构可持续成长，推动行业生态建设。

## 公益组织数字化程度：理念不清晰、应用不均衡、基础不牢固

### 数字化理念不清晰：重要性未提升到战略层面，投入信心不足

公益组织的数字化需要在机构负责人的带领下大胆实践、迭代改进。数字化理念与机构发展的战略结合程度，以及机构愿意投入的试错成本是影响数字化成功与否的关键。

### 机构负责人数字理解有限，具备转型需求但缺乏战略思考

公益组织的数字化转型是“一把手工程”，不仅要求机构负责人对数字化有清晰的认知和预判，能够结合机构发展制定数字化战略，同时需要有充足的决心来“自上而下”领导机构转型，实现数字化在一线工作的落地。

调研发现，尽管近七成公益组织负责人（法人 / 理事长 / 秘书长）迫切地想提升机构数字化程度，但其中 46% 的负责人表示仍未破解“如何做数字化”的难题，不知道怎样将数字化建设融入机构发展规划中。

“

现在很多公益组织都开始使用数字化工具，比如在线文档、腾讯会议等等。但是机构只把它们当作好用的工具，不会使用‘数字化’这种说法，因为负责人对于数字化的了解也不深入，不知道怎么搭建数字化的框架，怎么进一步推进数字化与业务的结合或者数据与战略的结合。”（某一线公益组织负责人）

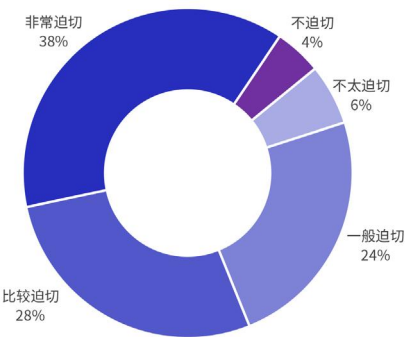


图 2-1 公益组织负责人对于数字化迫切程度的看法

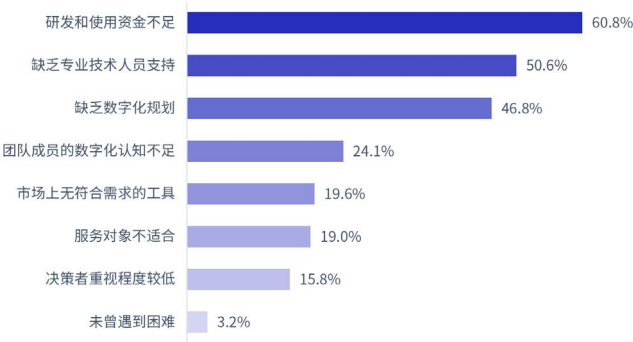


图 2-2 公益组织负责人眼中数字化遇到的困难

机构数字化投入有限，保守观望，谨慎进场

公益组织希望“把钱花在刀刃上”，而数字化带来的成效并非一蹴而就。公益数字化尚未取得业内的广泛验证和推广，不少公益组织处于观望状态，在成本投入上有所保留。调研显示无论募资规模多少，66% 的公益组织投入数字化的比重在募资总额的 1% 以下，行业整体投入信心和力度不足。

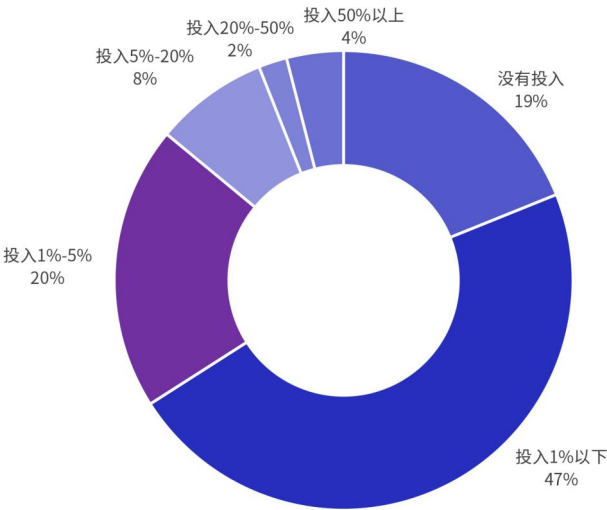


图 2-3 公益组织数字化投入金额在募资总额占比情况

## 数字化应用不均衡：传播和筹款环节领先，核心项目环节滞后

公益组织的数字化程度，取决于机构对数字化产品依赖性的高低，和能否基于数据驱动业务发展。在数字化热点环节，公益组织已对数字化产品有所依赖，有目的性地将产品使用与业务发展结合，升级运营流程，指引业务决策。

传播和筹款作为公益数字化的热点，历经数年发展，接受度和普及度较高。调研显示，85%的公益组织已实现互联网平台筹款，88%已开通社交媒体账号，如微信公众号、短视频账号等。成熟度高、使用难度低、流量大的互联网传播渠道和公众募捐平台，帮助公益组织“搭台唱戏”，不断创新品牌传播和筹款模式。

而在“解决社会问题”等“深水区”环节，如项目管理，公益数字化的发展速度明显减缓。由于该环节的行业和项目属性较强，个性化程度高、研发难度加大，市面上难找到符合要求的产品，限制了项目环节的数字化程度。因而，在需求调研、项目执行和评估环节，Word/Excel/微信等免费、通用型、基础型工具仍是公益组织的首选，远高于其他数字化产品。但同时调研显示，公益组织对于项目环节的数字化需求较高，还存在较大未满足的功能缺口。

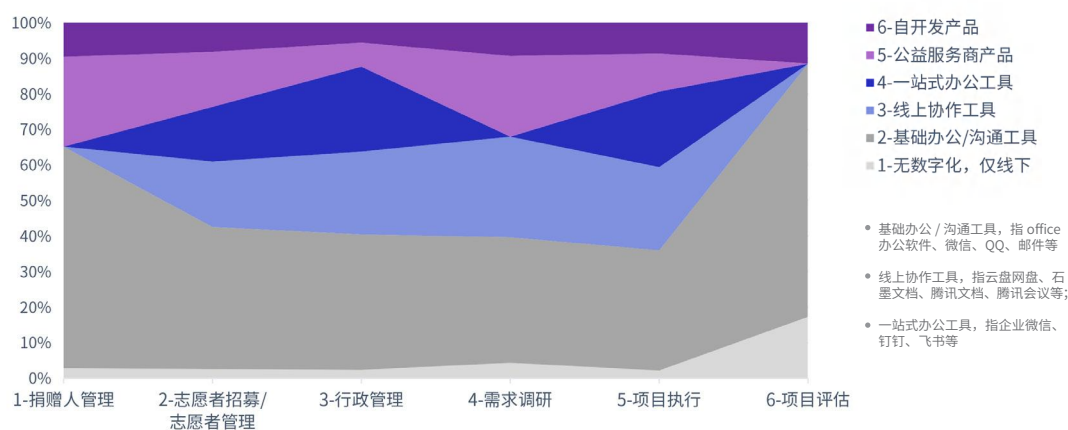


图 2-4 公益组织在内部管理 / 项目环节的数字化应用情况

## 数字化基础不牢固：“沉睡数据”与“数据孤岛”制约发展

公益行业普遍存在数据收集规范性不足、数据分析能力弱、行业数据分散独立等问题，使公益数字化面临“根基不牢”的发展隐患。

### 机构内部数据利用程度低，沉睡的数据价值无法释放

在公益组织的不同运作环节，通常使用多种平台的工具，使得内部运营数据分散在各平台中，且数据留存的标准维度不统一，容易造成公益组织不同部门之间、各业务环节之间的数据连接不畅。调研发现，40% 的公益组织没有统一的数据收集和存储标准，87% 仅能实现部分数据的管理，造成公益组织内部数据切割的局面。

访谈中一家平台型机构提出“目前组织内部只是信息的沉淀而非数字资产沉淀”。数据分散沉淀且缺乏价值转化，一方面阻碍了公益组织站在一体化的全局视角审视机构数据情况，规划和提升自身数字化应用能力；另一方面影响了公益组织的综合决策，工具使用越多数据越分散，既看不到成效又增加工作负担，从而降低机构对数据信息的认可。



草根组织数据分析的意识不强。数据分析一般有三个目的：一向公众或受益方披露，二用于研究，三用于决策、指导开展服务。很多公益组织局限在第一、二阶段，而业务的决策一般通过访谈、反馈或者拍脑袋决定，而不是通过数据分析。

（某公益数字化产品供应商负责人）

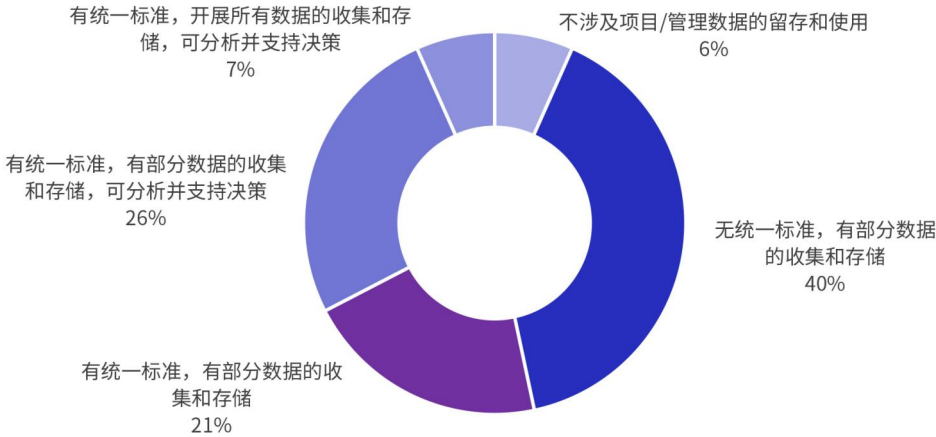


图 2-5 公益组织的数据使用与管理情况

## 行业间数据互通难度大，数据的孤岛困境有待消除

由于服务对象的个人信息较为敏感，跨机构、跨平台数据共享存在信息安全隐患。而公益组织对数据保护和合规使用的经验不足，更希望“由政府相关部门牵头建立行业垂直数据库”，规避安全风险并增加权威性。加之不同公益组织的项目数据留存维度不同，阻碍了数据的联通和整合。

行业数据缺失限制了公益领域的深度研究和洞察，进一步造成资方和公益组织的信息不对称，难以基于社会问题的现状实现高效精准的供需匹配。同时更长远来看面对同一社会议题的长期资源投入，由于数据量不足、质不够而无法实现跨项目、跨机构的通盘分析，难以引导社会资源投入的配置优化和理性决策。



对于某些公益领域，建设行业垂直类的数据共享平台或数据库是有必要性的。因为公益组织都是在解决社会最基础的社会议题，很多商业机构并不能涉及。数据库搭建对于国家政策的制定与指引，包括公众的认知和参与，都有重要的引导作用。”  
(某基金会数字化相关业务负责人)

## 公益组织数字化差异：大机构持续发力不足，小机构初期起步困难

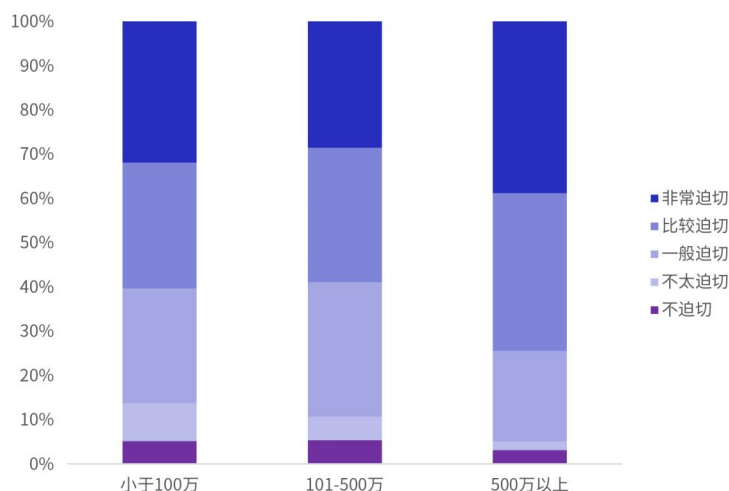


图 2-6 不同募资总额的公益组织对于数字化的迫切程度



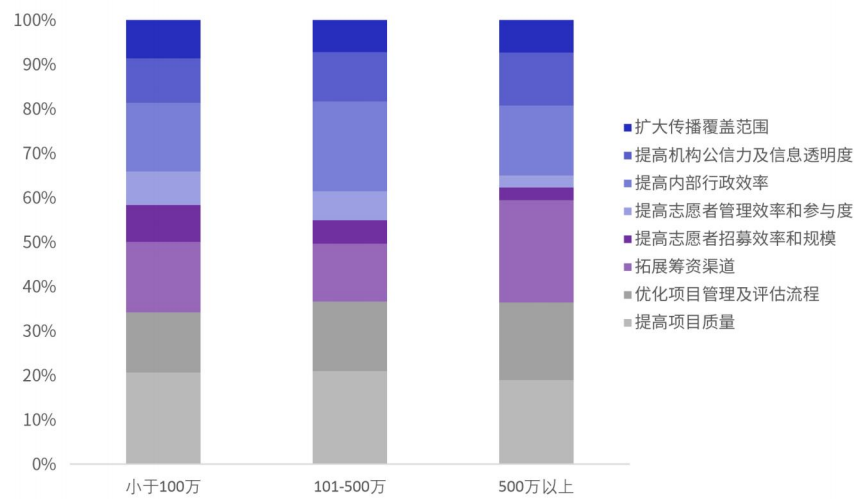


图 2-7 不同募资总额的公益组织眼中的数字化价值

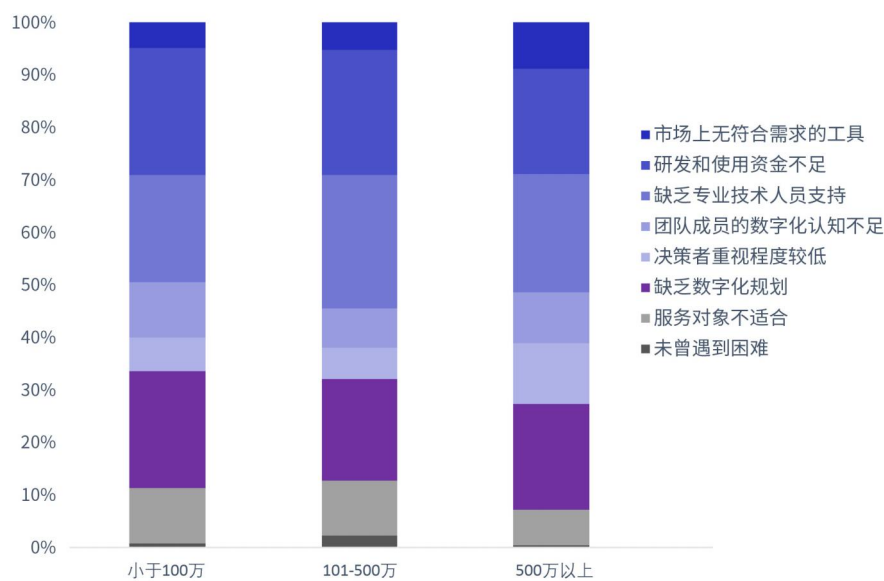


图 2-8 不同募资总额的公益组织面临的数字化困境

### 大机构“影响”驱动，数字化持续动力不足

在本次研究中，基于调研样本分布情况，将年募资金额多于 500 万元，或全职人员数量多于 50 人的公益组织，定义为相对“大型”的公益组织。

从图中可以看出，大机构出于业务规模化和影响力提升的需要，对数字化的着力点在于增加筹款的数量和质量，提升对外公信力和透明度，以及加强项目管理和评估的规范性。因此，近八成的大机

构将数字化视为迫切的发展需求。

目前大机构在数字化投入的精力和成本相对多，但在数字化长期运用上面临挑战。数字化转型需要人、财、技术的持续驱动，调研发现，大机构面临决策者重视程度较低、缺乏符合需求的数字化工具等困境，限制了机构进行持续研发、应用、迭代数字化工具的动力和能力。

### 小机构“服务”驱动，数字化初期难以起步

同样在本次研究中，基于调研样本分布情况，将年募资金额小于 100 万，或全职人员数量少于 20 人的公益组织，定义为相对“小型”的公益组织。

由于筹资规模和业务范围有限，小机构更关注如何保障自身发展的同时更好地服务受助者，期待通过数字化提升项目质量，扩大志愿者管理和招募效率。因此，也有近六成的小机构有数字化的迫切需求。

小机构的难点在于期待数字化起步但不知从何入手，“我们草根组织要推动数字化，主要有资金和技术两方面的困难”。不仅面临资金成本的短缺，还有团队成员对数字化认知的不足，使得众多小机构面对数字化望而却步。

### 中型机构千人千面，数字化程度各有千秋

年募资金额在 100 万至 500 万之间，全职人员数量在 20 人和 100 人之间的公益组织，定义为“中型”公益组织。调研发现，由于运营模式和发展情况不同，中型机构的数字化发展路径各不相同，对数字化需求、急迫程度和遇到的困难也较为分散。

## 公益数字化生态：资方支持少、市场不成熟、人才不匹配

公益行业的资源壁垒体现在：行业相关方投入不足，无法引领行业发展；公益数字化供应商数量有限，产品供需不匹配；通晓公益与 IT 的复合型人才稀缺，数字化后备队伍缺失等，种种因素导致公益数字化生态缺乏持续“供血”能力。

## 资方支持少：数字化推动不力，资金支持普遍缺位

资方在公益行业中扮演着“引领者”的角色，但调研发现，目前国内仅不到五家资助型基金会将公益数字化作为重要的资助方向，缺乏明确的扶持数字化信号。

同时在筛选资助对象时，公益组织的数字化水平并不是资方的考核指标。“对于以政府、企业和基金会为主要资方的公益组织，数字化程度不影响资金来源，所以没有动力”一家枢纽型组织如是说。既没有数字化转型的迫切需求，又难以独立支撑研发费用，使得本来就处于观望地带的中小型机构更加没有动力开始数字化进程。



数字化工具的推广要想好成本由谁承担，因为资方不太可能为公益组织的数字化买单。”（某地区枢纽型组织负责人）

## 市场不成熟：供应商数量少、产品不适配、增值服务缺失

公益数字化供应商分为产品供应商和服务供应商，前者为行业提供针对性的公益数字化产品，后者帮助公益组织进行数字化规划等服务。截止 2019 年底，全国民办非企业单位总量超过 48 万家，基金会近 8000 家<sup>4</sup>，但公益数字化供应商仅十余家，公益数字化服务面临“僧多粥少”的局面，市面上公益产品数量少且质量欠佳，难以满足机构的个性化需求。



图 2-9 公益数字化产品分布

<sup>4</sup> 数据来源：2020 年《中国民政统计年鉴》

## 供应商数量少，公益产品供给不足

公益数字化的市场需求和供给难以相互促进。本次调研显示，只有三成左右的公益组织会使用公益供应商提供的产品 / 服务，而由于公益服务的应用场景存在特殊性，产品需求的个性化强，专门为公益组织提供的数字化产品，往往难以应用于商业市场中。单纯依靠公益市场吸引力不足，而又无法在商业市场复制变现，公益产品的市场空间遭遇瓶颈，无法吸引更多供应商进入，加剧公益产品供给不足的趋势。



市场增长取决于机构量，虽然民政部登记的公益组织有 80 多万家，但活跃的机构大打折，总体体量不大，市场增长空间有限。”（某公益服务商负责人）

## 公益领域差别大，标准化产品难适配

公益行业议题多元，垂直领域众多，其间的服务模式、传播渠道、上下游产业链都存在较大差异。调研显示，随着机构对于数字化迫切度的提升，认为“市场上无符合需求的工具”的机构就越多。而在使用了公益数字化产品的机构中，仍有六成认为基本不适用或仅部分功能适用。这些强个性化的需求难以被公益数字化供应商提供的标准化产品所满足，机构自身也无法具备相匹配的研发能力，对于面向公益领域的数字化产品多样性提出了更高的要求。



公益的垂直领域很多，而且每个领域的差别非常大。目前市面上的产品无法满足需求。尤其是项目管理环节，非常需要个性化定制。”（某公益数字化供应商负责人）

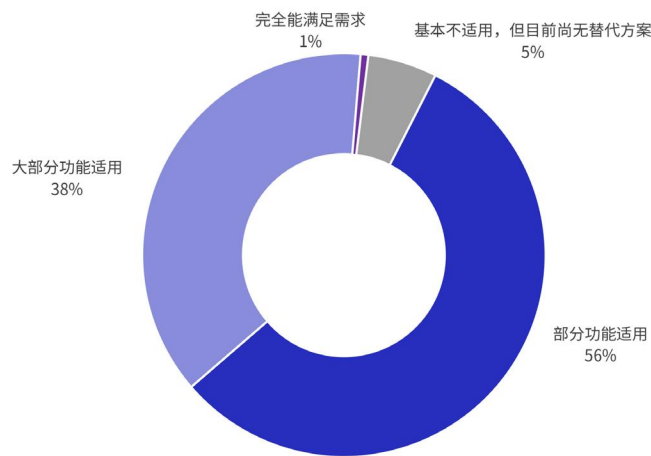


图 2-10 公益组织使用公益数字化供应商产品的满意情况

外部智囊团缺位，数字化增值服务缺失

公益数字化服务供应商的数量屈指可数，对于数字化这类新型议题，公益行业的相关沉淀较少，需要有“智囊团”增加对相关议题的研究，同时将理论应用于实践，帮助公益组织诊断业务发展问题，设计数字化转型路线图，协助设计数字化产品研发和实施方案等，帮助进行数字化市场培育。



需要服务商引导公益组织，提醒他们什么发展阶段需要进行流程标准化和数字化，帮助机构识别真 / 假需求。”（某一线公益组织负责人）

人才不匹配：数字化专业人才缺乏，技术门槛难以逾越

调研分析显示，公益数字化的人才有三类来源——公益组织自有 IT 人员、外部数字化供应商和来自企业的专业志愿者，目前都未发挥最大效能。

公益组织的薪酬水平限制行业对新技术人才的吸引力，难以找到通晓 IT 与公益的复合型人才。而公益数字化供应商由于人力和规模有限，无法为数量庞大的公益组织注入足够的外部支持。来自企业的专业志愿者人数庞大，但与公益组织的对接存在障碍，比如由于志愿者对公益的了解程度有限，导致无法产生较好的支持效果，机构的数字化诉求和志愿者的专业能力无法有效链接和匹配。

“

目前公益组织的数字化技能严重不足，主要是研发能力和工具操作能力。像区块链等技术的使用，需要公益组织具备较高的数字化水平基础。但公益行业的薪酬和职位都不太有竞争力，难以吸引人才。”（某基金会 IT 负责人）

## 公益行业数字化期待：驱动机构持续成长，打造行业融合生态

产业数字化转型在商业环境中已有众多成功案例，面对公益数字化现状与期待的鸿沟，公益组织期待生态中的相关方共同参与，不仅局限于各自为营、单点尝试，而是进一步的互动合作和创新融合。

### 从“人”到“组织”的价值发挥

根据对公益数字化价值的调研发现，现阶段数字化为公益组织带来的成效聚焦于“人”：一是服务对象，通过优化项目流程，提高项目质量，更好地服务受助者；二是捐赠方，由于筹款渠道的拓展，公益组织触达捐赠方的形式和渠道不断创新，增加机构募款成功率；三是组织成员，在提高管理规范性的基础上，提升机构成员工作效率，实现内部高效运作。

除了见效快、已实现的短期价值，公益组织也期望数字化能带来长期且核心的改变，落脚于“组织”层面，通过数字化助力公益组织的可持续发展：项目方面，以贯穿生命周期的项目效果追踪和评估，及时发现问题，验证和迭代现有业务模式；筹款方面，以精细化的捐赠人管理和维护，增强捐赠人对机构的归属感，建立更有粘性的捐赠关系；影响方面，以多元的传播内容和形式，塑造机构品牌文化，展示可信赖的机构形象。

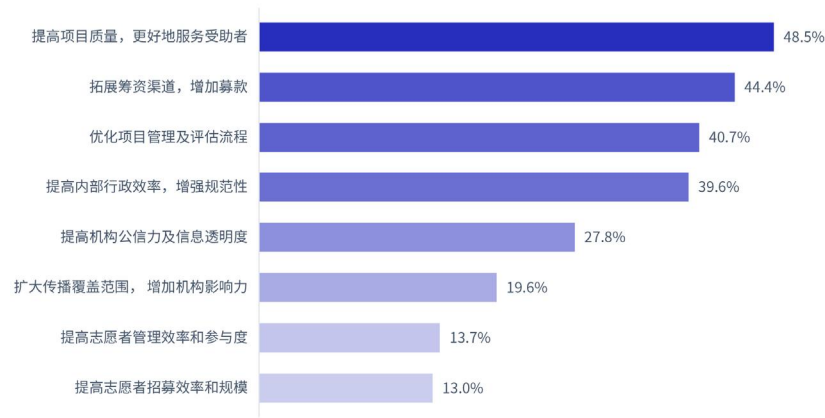


图 2-11 数字化为公益组织带来的价值

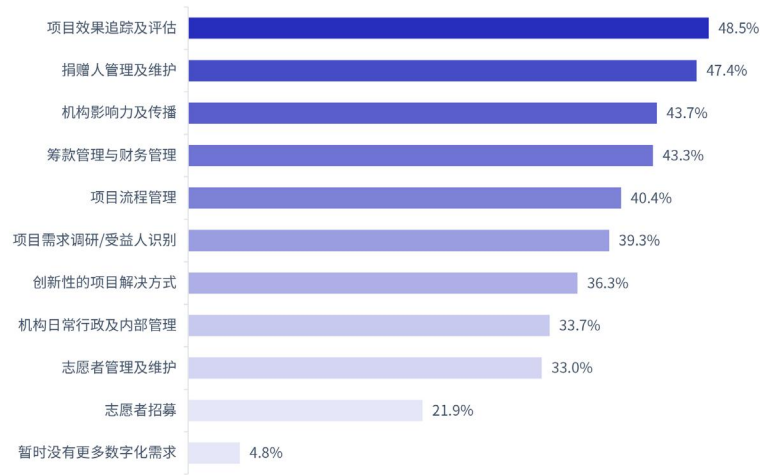


图 2-12 公益组织期待数字化满足的需求

## 从“各自为营”到“开放互助”的生态模式

巨大的发展潜力和需求背后，公益数字化仍面临着技术和资源上的局限，公益组织期待生态各方能够打破“孤立”的状态，共同发力。

54% 的公益组织期待完善自身数据库和数字化基础建设，48% 的组织期待搭建行业数据库，实现同领域的信息互通共享。

43% 的公益组织期待数字化供应商在软件、硬件及系统开发上持续发力，研发出更多高适配性、高落地性、低使用难度的数字化产品。



57% 的公益组织期待筹款平台开放数据共享，帮助公益组织获得捐赠人信息和有效反馈，四成机构期待企业在数字化资金和专业人才方面施以援手，调动相关资源进入公益行业产生链接和助力。

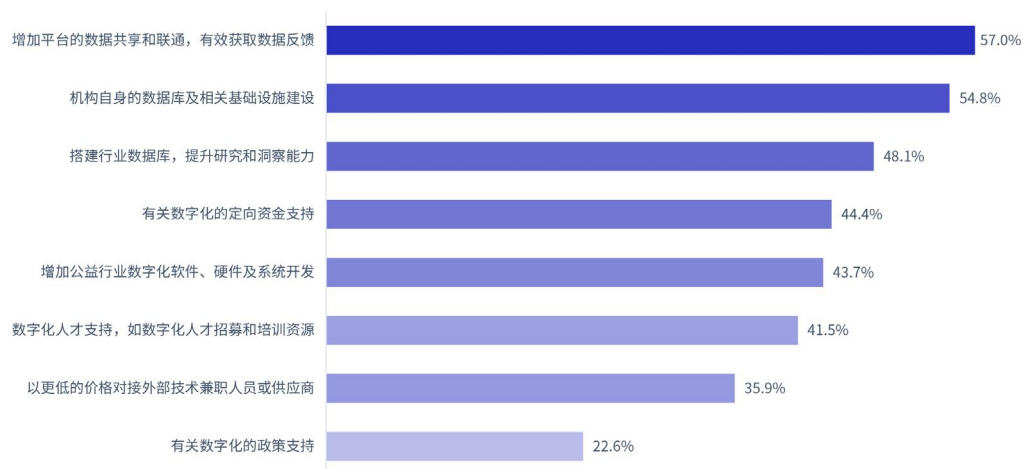


图 2-13 公益组织在数字化发展方面期待的支持

# 蓝图

重塑公益数字化价值链，  
实现可持续社会价值创新

—

## 公益数字化价值

公益数字化的大幕已开启，数字化与公益的融合发力点，主要体现在三个方面：提升专业度、深化信任感和加强敏捷性，走出公益发展速度与发展质量并行之路。最终在科技向善的理念引导下，助力公益行业在数字社会创造更大、更广和更为创新可持续的社会价值。要实现可持续社会价值创新，这并不是一蹴而就，而是需要持续的生长与进化。



图 3-1 公益数字化价值

### 公益服务更具“专业度”，数字化助力公益组织更有效的解决社会问题，创造更广阔的社会价值

数字技术赋能公益组织服务能力提升，在项目执行的核心环节，前沿技术有望再造服务场景，突破线下规模化瓶颈，为社会问题解决提供“从无到有”的新思路。未来在行业数据共享、监测手段完善基础上，也会进一步增强项目需求和效果评估的数字化能力，实现公益投入资源的更加理性决策和更优化配置。

数字化公益服务，能够最大限度发挥科技的社会公共价值，链接更多社会资源提升公益服务规模，也帮助公益组织实现更广阔的价值空间。

## 公益认知更多“信任感”，数字化助力公益组织更有效的构建对外公信力，实现组织与人的更深层次链接

无论是对公益组织还是公益行业而言，公信力都是持续发展的基石。从技术创新上，基于区块链等前沿技术的探索应用，有望实现善款流进、项目支出等全流程的信息透明和可追踪。从模式优化上，基于捐赠人数据的获取、分析和决策，能够开展捐赠人千人千面的个性化维系，实现更具粘性和信任感的信任关系。

从传播到筹款的线上化，互联网推动实现了公益组织链接人的广度，而数字化技术的进一步深化，将组织与人之间的链接加深加固，人人公益从筹款深入到项目内核，公益文化在数字社会深化发展。

## 公益网络更趋“敏捷性”，数字化助力公益组织更有效的提升内部运行效能，并实现与外部协作网络的高效协同

在 2020 年过去的疫情中，凸显公益组织决策和协作的效率价值。数字化将进一步加速公益组织与上下游、公益行业与商业领域之间形成更加互联互通的开放生态。通过数字化，不仅帮助公益组织内部提升运作效率，而且能够促进不同公益组织之间、公益组织与志愿者、商业机构等主体之间实时直连和沟通、协作，提升整个公益网络对于人、资金、项目的资源承载和服务能力。

只有通过提升每个公益组织数字化的能力水平，才能形成合力和网络效应，提升整个公益协作网络的运转，更高效的与外部数字化商业网络进行交互和对接。

# 公益数字化蓝图

从公益数字化的应用方向来看，未来公益数字化发展包含两层核心逻辑：

通过数字化助力传统公益服务的模式创新及体验升级，并助力传统公益组织的运营效能和信任度提升，从而打造数字社会的数字化公益服务及组织。

数字化公益服务及组织的打造，离不开数字化公益生态力量，需要以机构为本、平台互联和跨界共建等各方力量形成合力。

整体上从内涵到外延，从内核到衍生的层次，形成公益数字化发展的未来蓝图。

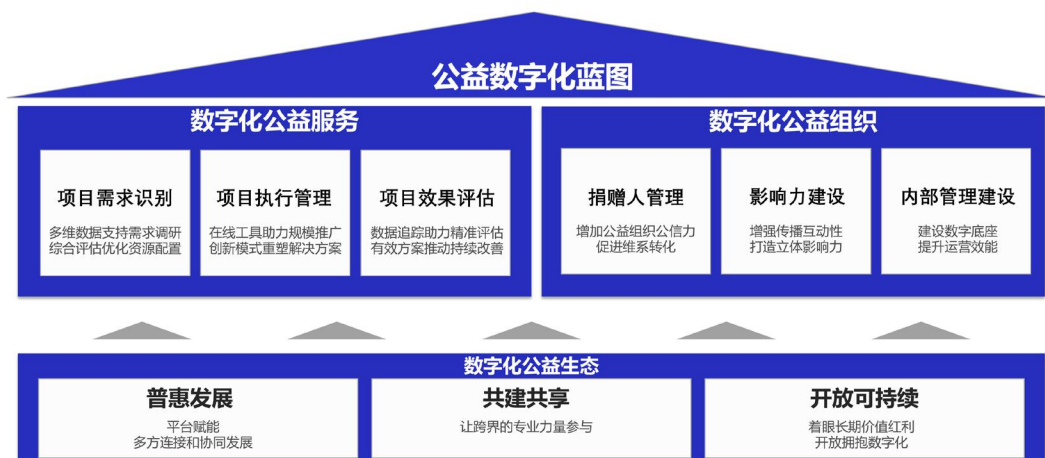


图 3-2 公益数字化蓝图

## 数字化公益服务：精准革新可评测

从需求调研、项目执行到项目评估，基于数据的洞察分析，应用数学建模、AI 算法、信息系统等数字化方法与工具，打破传统公益项目的桎梏，实现资源投入的优化配置，推动公益服务的规模化与创新，以及项目闭环评估优化，从而创造可持续、有影响的社会价值。

### 需求识别：多维数据支持需求调研，综合评估优化资源配置

传统公益服务囿于基础设施与人员配置，调研阶段只能选取有限的影响因素进行分析，无法充分识别问题的根源所在。但随着编程等技术成熟度提升，以及数据积累日益充足，机构能够对全维度数据进行收集和分析，实现高效识别社会“真”问题，指导项目方案设计，充分发挥社会资源投入的杠杆效应。

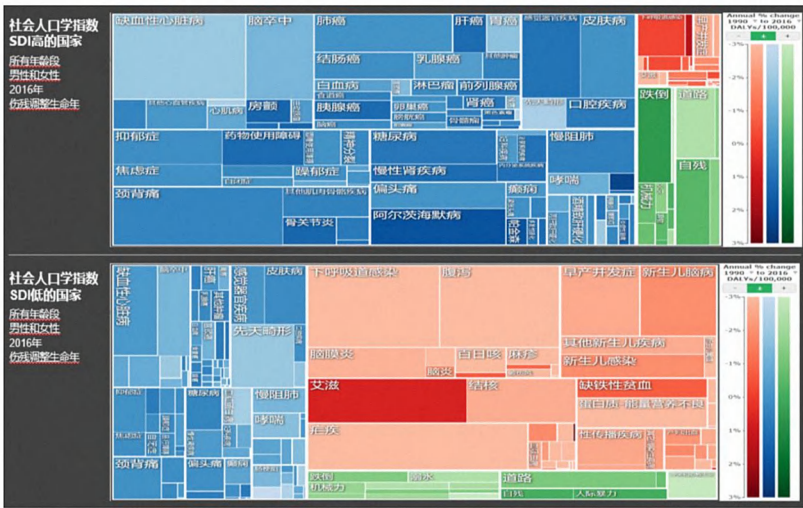
#### 案例：健康指标与评估研究所 (IHME) 通过数学建模支持盖茨基金会决策<sup>5</sup>

IHME (Institute for Health Metrics and Evaluation, 华盛顿大学健康指标和评估研究所)，通过精准计算得到世界健康状况全景图，致力于回答：世界上最严峻的健康问题是什么？社会如何解决这些问题？需要如何投入资源以最大程度地改善全球健康状况？

5 IHME. Global Burden of Disease (GBD). <http://www.healthdata.org/gbd/2019>

**解析多维数据，降低决策成本。** IHME 通过跟踪 195 个国家的 300 多种疾病和 50 个风险因素，基于 1990 年至今的数据建模，对比发展中国家与发达国家的健康数据，发现前者的主要致死因素为传染病。风险因素与历年数据都被融入了分析模型，通过科学建模，分析全维度数据，从而降低了调研环节的决策成本。

**识别最佳方案，优化资源配置。** 全维度的数据分析能够帮助机构辨别“真”问题所在，而如何将资源用在“刀刃”上，则对机构提出了另一层挑战。识别出亟需支持的健康领域后，IHME 下属 DCPN 项目（Disease Control Priorities Network，疾病控制优先顺序计划）<sup>6</sup> 基于各医疗项目的投入与产出进行项目优先级评估，找到资源配置最优解，为盖茨基金会健康领域的项目筛选提供支持，降低无效或低效投入。



注：上半部分为发达国家致残 / 死相关因素，下半部分为发展中国家致残 / 死相关因素，红色部分为传染病。

图 3-3 发达国家与发展中国家致残 / 死相关因素统计

6 <http://www.healthdata.org/dcpn>

## 执行管理：在线工具助力规模推广，创新模式重塑解决方案

### 线上线下双轨并行，突破属地化公益服务瓶颈

传统公益服务主要通过线下场景触达受助群体，线下服务的核心优势是切实了解在地情况，实现情感陪伴，但“线下”场景需要的人力成本高、耗时长，限制了服务的规模化。传统服务的线上化可降低成本，拓展服务边界，丰富服务场景。线上应用模式为传统公益服务加入创新元素，能够集合多方资源，规模化地解决社会问题。

#### 案例：歌路营“新一千零一夜”——线上播放器为儿童带来情感陪伴<sup>7</sup>

《农村寄宿制学校学生发展报告》指出，许多寄宿的留守儿童因为无法得到有效的陪伴而面临严重的心理健康问题。面向留守儿童的传统公益服务模式在专业人才及地域分布上较为受限，儿童心理热线，法律热线，个体心理辅导以及专业社工干预等形式难以为留守儿童提供可持续的有效陪伴，且规模化效应较弱。

歌路营“新一千零一夜”通过线上播放器的形式为孩子提供专业且长期的有效情感陪伴。通过收集孩子成长阶段的经典故事，再组织专业主持人志愿者录制成音频，通过在线系统播放成长故事，为农村寄宿留守儿童开展心理情感教育，提供情感陪伴。

**操作简易，接受度高。**“新一千零一夜”为项目合作学校采购播音喇叭并提供睡前故事和起床音乐，向乡村寄宿学校提供硬件软件双配套的服务。由于操作简易，学生的接受度高，项目逐步进行了规模化推广。截止到2019年底，项目共覆盖29省9538所学校，服务学生达383万人次。

**多端协作，事半功倍。**从文本故事到专业录制，再到线上播放，各方的高效协作保证项目的优质效果。一方面，通过低成本的方式，学校能够有效地管理学生睡前的时间。另一方面，播放睡前故事也能为孩子们带来相对高质量的情感陪伴。项目实施后，寄宿留守儿童的抑郁增长速度减缓了63.6%，睡眠好的学生增加126.5%，学生被霸凌的情况减少11.8%，寄宿生抗逆力提升3.6%。

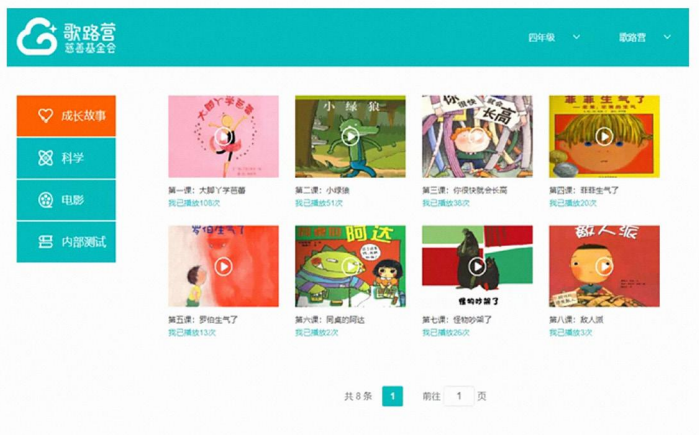


图 3-4 “新一千零一夜”播放器界面

<sup>7</sup> 歌路营：新一千零一夜项目介绍。 <https://www.growinghome.org.cn/project/story>



技术融入开放解决思路，创新范式重建服务场景

面对突发性和复杂性问题的，传统公益服务难以突破时间和地域上的瓶颈，给予受助对象全方位、全流程的方案支持。通过合理“移植”前沿科技，公益服务能够打破枷锁，重新定义解决方案，高效智能地满足受助群体的多样化需求。

案例： 腾讯智慧养老，前沿科技创造安全有温度的数字服务<sup>8</sup>

意外事故严重威胁着我国老人的健康状况，据第三方数据估算，我国每年约有 4000 万老人跌倒，跌倒已成为 60 岁以上老人死亡的头号杀手。基于此背景，腾讯银发科技实验室立足于“可持续社会价值创新”，联合腾讯云微瓴产品部和 TEG 安全平台部共同孵化 AI 智能养老监护系统，经过系统综合处理，判断视频画面中的异常事件，及时通报相关人员采取应急预案。

**算法模拟，重建服务场景。**腾讯团队基于 AI 算法，制定了跌倒检测、火灾检测、隐形护栏等多种老人看护方案，在 AI 的帮助下，可对老人不同场景的活动进行实时的检测与分析；同时，产品也无需用户使用其他可穿戴设备进行配合，使用便捷，满足老人和家庭对于养老的现代化以及人性化需求。

**实时监测，实现全天看护。**AI 技术可以突破居家养老、社区和机构养老的时空瓶颈，作为“24 小时隐形护工”，AI 能在老人起夜或独自活动时能起到看护作用，让子女放心的把老人安置在家中或托付给院方，从而更好地分配人力，为老人提供更贴心的服务。



图 3-5 腾讯智慧养老示意图

8 中国信息技术公益联盟·中国信息技术公益发展白皮书 V4.0

## 众包模式链接社会资源，服务广度实现规模升级

传统公益服务通过有限的路径实现资源链接，但单一的链接路径无法实现供需端口的有效平衡，需求与资源难以实现同步扩张。数字化平台能够通过去中心化手段，链接多方资源，推动“人人公益”从筹款深化到公益服务环节，也进一步推动公益理念和公益价值的体验式传播。

### 案例：Be My Eyes 众包模式将光明带给视障人士<sup>9</sup>

Be My Eyes 是一款集结全球志愿者资源解决视障人群生活不便的应用程序。视障用户需要帮助时，会在应用程序社区内发起求助电话，最快接通求助电话的志愿者将为视障用户提供支持，协助他们解决因视力不便而带来的生活障碍，例如识别过期牛奶，阅读公交时刻表等。迄今为止，已经有 4,688,411 名志愿者通过 Be My Eyes 帮助了 303,527 名视障用户，覆盖了超过 150 个国家的使用者。

**去中心化促进资源共享。**相较于传统公益服务“自上而下”的资源分配模式，Be My Eyes 通过数字化平台实现了资源自发性的网状连结，通过移动端注册报名，人人皆可成为志愿者，视障人员也能够接受来自全球各地志愿者的帮助；同时，用户也可随时在应用程序的“社区”板块分享自己的志愿经历或受助经历。

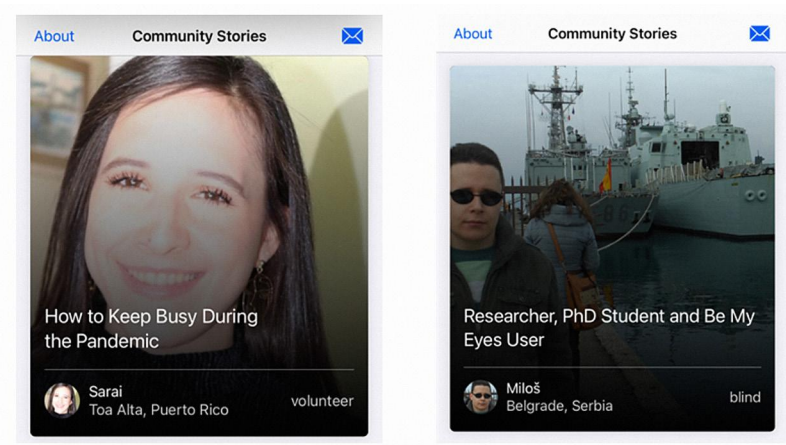


图 3-6 志愿者及受助者故事分享

**众包模式实现规模升级。**受公益组织动员能力的限制，传统视障服务团队通常由小规模志愿者组成，无法满足大规模的视障受助需求。Be My Eyes 通过创新众包模式，调动了全球范围的志愿者参与，实现了志愿者数量的规模化升级，受惠人数更多，覆盖范围更广。

9 Be My Eyes. Bringing sight to blind and low-vision people. <https://www.bemyeyes.com/>

## 效果评估：数据追踪助力精准评估，有效方案推动持续改善

数据分析被看作是公益项目数字化评估的核心环节，但机构往往因为数据缺位而无法开展有效的项目评估，而线上信息系统能够帮助机构实现数据的便捷收集与追踪。通过对项目常规数据的系统性追踪，线上信息系统可助力机构实现项目的精准检测与评估并从中获得有价值的洞察。

### 案例：健康信息管理系统——数据分析支持服务有效性评估<sup>10</sup>

PATH 是一个国际性非政府组织，致力于加强和改善全球的卫生系统。通过对非洲当地 HMIS（健康信息管理系统，Health Management Information System）健康数据的定期追踪与报告，PATH 评估了不同防治措施的有效性。

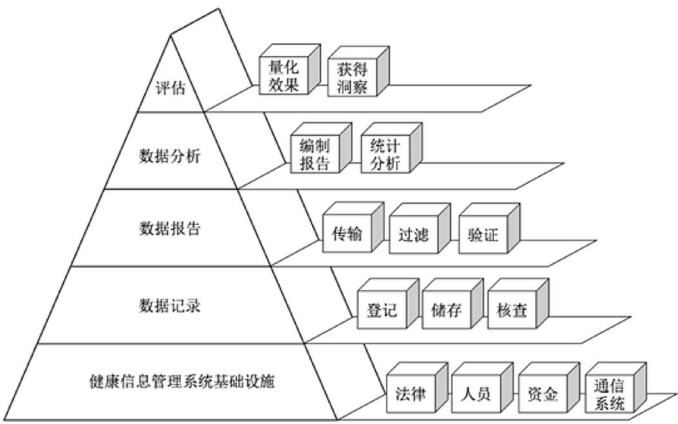


图 3-7 健康管理信息系统架构图

**信息系统支持数据收集。**HMIS 以一种低成本、可迁移的方法进行数据收集。统计了本地诊所、健康中心及医院的门诊总人次，疟疾诊断测试以及确诊疟疾病例总数后，HMIS 会按月汇总生成地区性报告。HMIS 的基础设施并不复杂，但其广阔的覆盖面能够为 PATH 的评估提供扎实的数据支持，提高项目评估的有效性。

**长期追踪获得有效洞察。**对健康数据的长期追踪与分析，能够帮助公益组织获得有价值的洞察。PATH 持续追踪了 HMIS 上 2016 年至 2019 年间各地区健康数据，通过对比不同 IRS 产品（滞留喷洒计划，Indoor Residual Spraying Program）的防治效果，发现旧 IRS 产品的撤出将导致疟疾感染率将上升 400%，而新旧产品的平稳过渡在不同国家均能够有效降低疟疾感染病例。因此，有关当局意识到需要推动新旧产品的平稳过渡，从而实现疟疾的防控方案的有效迭代。

10 PATH. Harnessing the power of routine data to eliminate malaria. <https://www.path.org/articles/harnessing-power-routine-data-eliminate-malaria/>

## 数字化公益组织：高效透明可信赖

对于公益组织来说，项目及活动是组织对外开展公益服务的窗口。良好的服务运行需要坚实而高效的机构运营作为基础，涉及捐赠人管理、筹款及资金管理、影响力建设、日常行政及内部管理等环节。数字化技术及工具可以有效提升人、财、事的运营效能，促使公益组织 workflow 提速，从而为项目或活动运行提供更强有力的资源支撑。

### 捐赠人管理：增加公益组织公信力，促进维系转化

#### 以透明度改善为基本准则，前沿技术助力打造信任基石

随着公益行业的发展与进步，公众不再仅仅依赖直觉、感性进行捐助，而是对公益进行更多的理性审视。当前主流的公益组织透明度反馈主要以汇总性数据、财务支出类数据反馈为主，对于大众捐赠人感知度较低。随着数字化技术发展，有望细化过程环节的反馈，覆盖捐赠流程、项目执行、款项使用全流程，涉及财务透明度、执行透明度及效果透明度，减轻传统公益中的“信任黑盒”问题。当前部分公益组织已引入区块链、人工智能等技术，变革信息公开、数据溯源模式，提升透明化水平 and 可信赖程度。

#### 基于数据共享建立私域关系，精准洞察促进复捐与粘性

目前，公益组织的捐赠人触达渠道具有局限性，反馈形式单一，捐赠人感知较弱。未来，在符合用户隐私保护的基础上，数据共享可帮助公益组织建立与捐赠人的私域关系，推动捐赠人维护从简单标准化的推送信息到个性化的精细维系，实现捐赠前的广泛触达与捐赠后的价值服务，缓解捐赠人流失率高、复捐率低等维系难题。

**数据沉淀：**在符合用户隐私保护原则的基础上，公益组织能够了解捐赠人画像、追踪捐赠旅程行为轨迹等数据，实现精准识别目标捐赠人的数据基础。

**精准洞察：**公益组织可以通过智能标签等数字化技术，分层分类标记各个捐赠人的特征，实现分层运营和精细管理。同时对于用户行为的关键节点，如捐赠额波动、潜在流失等可以分析识别，助力更有效决策。

**自动触达维系：**通过平台功能支持或者建立公益组织的直达渠道链接，实现对于目标捐赠人的定制化和自动化内容触达，促进复捐及更具归属感的信任关系。维系触达时需考虑用户体验，并保留捐赠人取消推送的选择权。

案例：爱佑慈善基金会应用区块链及虚拟台账，实现信息透明及数据打通<sup>11</sup>

**数据上链，确保公开透明：**爱佑慈善基金会专设信息公开版块，使用区块链实时图等工具，可按月记录不同捐赠人的项目善款流向，建构数字化信息披露机制。



图 3-8 爱佑慈善基金会区块链：数据上链，确保公开透明

**专户台账，随时查询进展：**爱佑慈善基金会重视捐赠人的精细化管理。每一个拥有 ID 的捐赠人，无论是大额捐赠，还是只捐一分钱的捐赠人，都有一个专属爱心账户。专属爱心账户清晰记录捐赠金额及善款轨迹，并支持随时查询。



图 3-9 爱佑慈善基金会台账：专户台账，随时查询进展

11 爱佑慈善基金会·信息公开：http://www.ayfoundation.org/cn/info/24

## 影响力建设：增强传播互动性，全方位打造影响力

### 传播主体泛化，人人可为公益发声

数字技术助力公益传播主体破圈，从单一的公益组织扩大到每一位相关方，解决公益组织传播主体少、集中度高的问题。传统公益传播主体限于公益组织及其员工，辐射范围有限，面临耗时耗力但转化率低的困境。数字技术促进公益组织的传播成本降低，人人可成为公益的发起者、支持者及传播者。

社交网络的便捷性及高使用率给予公众更多选择与表达的空间，活动参与者、项目受助者、组织志愿者等公益相关角色均可成为“新公益传播者”，实现频次高、范围广的自来水式传播裂变。同时，捐赠人的捐赠海报、志愿者的服务证明等仪式感内容均可成为个人的“公益名片”，公益组织需要设计合适的传播内容及传播形式，增强每一位“新公益传播者”的参与感和传播意愿，激活社交关系链的连锁反应。

#### 案例：中国扶贫基金会“爱加餐”评论区，生活分享与爱心接力

中国扶贫基金会“爱加餐”捐赠评论区成为捐赠人的“笔记本”和“心情树洞”。在“好好吃饭”的朴素祝愿之上，许多捐赠人分享快乐、倾诉生活。随着“爱心评论区”在社交网络的扩散，更多人被评论文字吸引，加入日捐、月捐的队伍中。

弟弟妹妹要好好吃饭哦平安健康快乐长大 最近姐姐心情好像有点不愉快 像只无头苍蝇一样乱撞 等我有钱了 我一定捐好多好多钱 让弟弟妹妹吃好的 弟弟妹妹们要好好学习 闪闪发光 给你们看看我在学校里拍的余晖吧 我们都是星星 但是我们要努力成为那颗最亮的 加油 你们是最好的也是最棒的 嘻嘻66

五月快乐哦小朋友们！姐姐趁着假期逃离来杭州啦，人好多啊，但杭州真的是一座很美妙的城市，在这里能什么都不想，所有的一切都可以暂时忘掉，是很棒的体验。希望你们五月也能好好吃饭，好好睡觉，慢慢成长，以后拥有自由与广阔，飞向你们向往的地方。我们六月再见啦

学校里可爱的小蜗牛 给小朋友们看呀 希望小朋友们吃泡泡饭 好好学习 将来能见到更远更美的风景🐌



图 3-10 某电商平台中国扶贫基金会“爱加餐”评论区



## 传播形式创新，体验式互动引发共鸣

数字技术加速公益传播渠道更迭，从传统图文单向传播走向多媒体视听的双向交互，解决公益组织传播打开率低、共鸣不足的问题。一方面，借助直播、短视频等流量红利平台，公益传播参与方式及叙事模式发生转变，视频内容生动直观，互动性强，提升用户代入感和共情感，更具说服力，也容易激起转发分享。另一方面，公益活动也可设计成为创新的游戏类数字化产品，增加互动性和体验感。例如首款公益主题微信小游戏《灯山行动》，聚焦于江西山区留守儿童在黑夜中上学的问题，玩家冒险闯关从而引发互动，分享和捐款。上线 3 天体验人数超 128 万，获得捐款超过 134 万元，可帮助 22.5 个偏远村落建设路灯<sup>12</sup>。

## 传播内容多元，长效助力行业透明度

数字技术助力公益传播内容多元，从简单的项目介绍变化为有血有肉的品牌建设，解决公益组织传播同质化高、重复叙事的问题。当前公益传播内容从传统的项目推介、筹款倡议和成果展示，逐渐多元化扩展到公益知识科普、公益带货销售、公益组织筹款、项目执行过程等方面。

**公益知识直播，实现叙事新形式：**关爱乡村儿童的公益项目“我在”通过线上训练营的方式<sup>13</sup>，开展“父母如何学习与孩子沟通”系列直播课程，帮助父母改善与孩子的沟通方式，累计已有上万名父母报名参加。

**公益带货直播，将流量转为爱心：**2020 年，央视新闻举办“谢谢你为湖北拼单”公益带货直播活动，帮助湖北地区经济复苏与复工复产。直播由中央电视台新闻频道主播朱广权和淘宝主播李佳琦搭档，许多产品一上架就被网友迅速抢光，销售额超 4000 万元，1000 多万网友在线收看，累计观看人次达 1 亿 2 千多万<sup>14</sup>。

**公益项目直播，打造透明新方式：**2019-2020 年，美丽中国支教项目先后开展五大项目地区乡村课堂直播、“农村路不滑，遍地可爱娃”项目地实拍直播等活动，展示吟诵课、音乐课、动态观察作文课等真实课堂和真实生活场景。还会发布支教日常、美丽合唱团、项目故事等主题的短视频，以生活片段和校园掠影等内容展示支教项目<sup>15</sup>。

对于公益组织来说，未来数字化时代的传播及影响力建设，不仅意味着获取更多公众关注度及筹款机会，更是传播对社会议题的关注、解决问题的视角以及项目背后的价值，这也将助力公益行业的透明度进一步提升。

12 腾讯广告《4200 万人参与的一场科技融合公益的创意“实验”》

13 “繁星公益计划”：

[https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MzU4NjMyMDQwOA==&mid=2247508079&idx=2&sn=0077342aaf06483dd3d6dca40b3c8b19&scene=21#wechat\\_redirect](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzU4NjMyMDQwOA==&mid=2247508079&idx=2&sn=0077342aaf06483dd3d6dca40b3c8b19&scene=21#wechat_redirect)

14 新浪财经：央视新闻“谢谢你为湖北拼单”公益直播销售额超 4 千万元 <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1663318235100239247&wfr=spider&for=pc>

15 美丽中国：美丽中国乡村课堂直播 | 发现最美支教新青年 <https://3g.163.com/dy/article/ED7TT03G05169KV4.html>

## 内部管理建设：建设数字底座，提升运营效能

公益组织数字化核心能力包括业务管理、组织治理、业务支持 3 个层面。公益组织需要建立自身业务适配的“数字底座”，减少高重复、耗时长、价值低的日常流程及内部管理工作，实现跨部门流程协同与数据共通，最大化运营效率和体验。

**数据驱动，支持业务降本增效：**公益组织业务管理数字化依赖于高质量的数据录入和分析，不仅需要组织管理在线，更强调员工意识在线。按照系统化思维，借助数字化工具实现行政、IT、财务等内部流程的数据积累和沉淀，通过数据清理达到完整、准确、一致的数据收集标准，继而通过数据分析更精准地分配资源、支持决策，实现相同管理效率和运转效果下的运营成本最低。

**体验优化，组织治理弹性发展：**公益组织更广泛的链接，意味着不仅内部管理数字化涉及公益组织内的多方人员，包括职能线、业务线等多部门、及在全职员工之外数量众多的兼职志愿者，同时也涵盖公益协作网络的相关上下游组织方，均需要通过数字化工具提升业务流畅度和协作流程，助力公益组织服务和管理方式的弹性化升级。

而且建设基于云服务的数字底座，使应用弹性化、信息互联化和 IT 普惠化，实现更低成本高效率的互联沟通和合作。

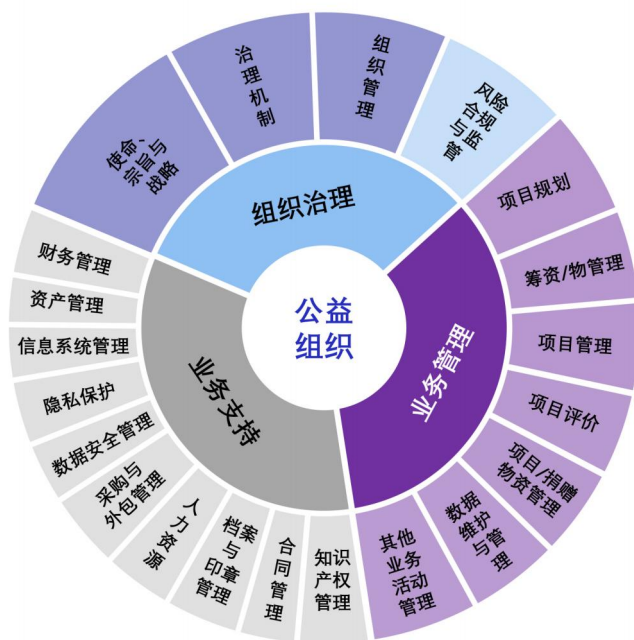


图 3-11 公益组织内部管理数字化适用内容示意图<sup>16</sup>

16 普华永道：《助力公益行业提高公信力——风险控制工具分享》



案例：上海真爱梦想公益基金会“运营在地化，业务数据化”

**数据打通，提升业务表现。**真爱梦想基金会打通内部管理与捐赠人、受益人两大相关方之间的信息流，并建立规范格式的数据指标体系，减少信息不对称及沟通成本，提高捐赠人的信任感和受益人的获得感。在数据存储的基础上，真爱梦想基金会使用数据中心聚合账号和数据，包括数据查询、数据报表和数据看板等模块，减少数据孤岛现象，更高效利用数据资产。

**便捷使用，流程体验加分。**真爱梦想基金会基于在线办公系统泛微 OA 进行深度定制，支持资产管理、流程管理和项目管理等，有效提升办公系统使用体验和员工内外部协作效率。同时，真爱梦想基金会整合业务数据、打通工作模块，内部员工可通过企业微信一键访问 CRM、知识、流程、人事等的应用。

**提效保质，运营成本降低。**在德勤 UiPath RPA 的支持下，真爱梦想基金会应用公募捐款平台自动化对账系统，定期下载支付宝、微信支付、财付通和腾讯基金四大支付平台的对账数据，分类对账并生成报表。自动化对账系统节省 80% 的人工对账时间，基金会人员可以将更多精力放在核心工作上。



图 3-12 数据打通，可视化呈现

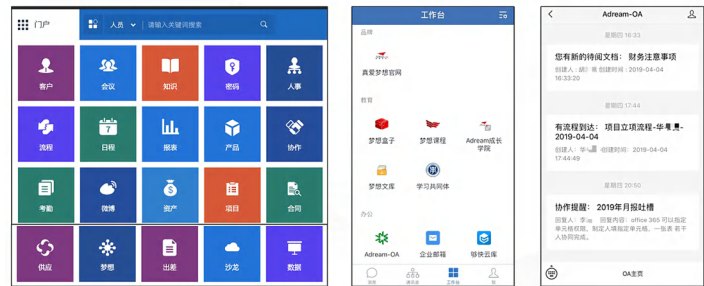


图 3-13 便捷使用，高效化运营

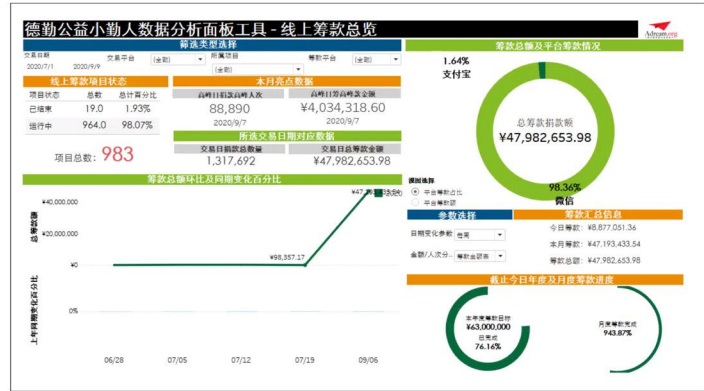


图 3-14 提效保质，自动化对账

## 数字化公益生态：普惠共享可持续

生态系统开启全新的伙伴关系。在当前中国公益数字化生态图谱中，数字化产品供应商和数字化服务供应商为公益组织带来专业的数字化技术和服

务供应商为公益组织带来专业的数字化技术和服

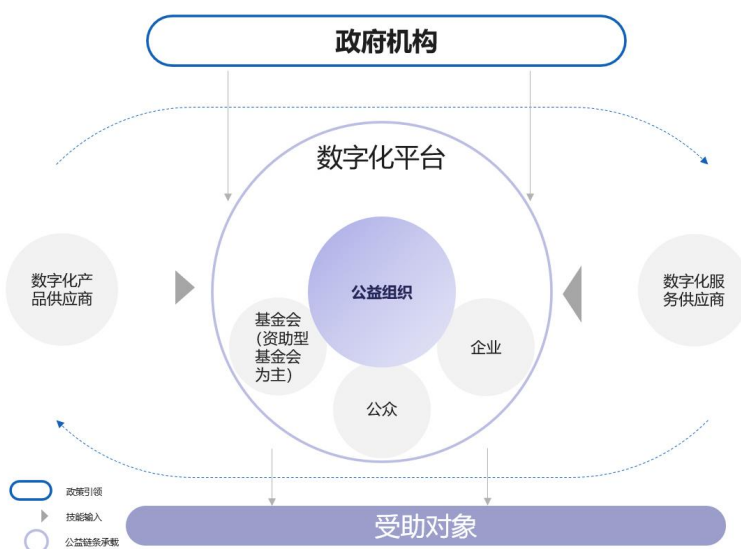


图 3-15 公益数字化生态图谱

## 普惠发展，推动生态繁荣公平

### 平台赋能，降低公益数字化门槛

平台正在将公益行业重塑为相互连接的生态系统，过去“独立”产品和服务的提供者，现正成为公益数字化建设的一部分。平台机构的实践在推动公益数字化普惠方面有深远意义。

技术赋能，规模化提升中小型公益组织数字化水平

平台能够有效整合软硬件服务商，用模块化的产品和服务方式提供公益数字化解决方案，减少中小

型公益组织在新技术使用时面临的复杂性，并能够借助平台及时获得能力的迭代与更新。同时可以通过开放开源等方式聚合外部合作伙伴，形成丰富、便捷的公益数字化工具体系，规模化满足中小型公益组织需求，降低部署和应用难度。

#### 机制引导，营造去中心化的公益数字化繁荣生态

公益数字化的行业发展与机构发展相辅相成，平台需要以“去中心化”的理念，降低数字化带来的公益组织发展差距，保障公益生态的多样化繁荣。一方面，平台可以通过算法等规则设定，给予大量中长尾公益组织“更多被看见”的机会。另一方面，平台也需要建立更加精细化的管理规则体系，实现基于多维数据指标，进行更加理性有效的资源分配。

#### 能力开放，打造公益数字化创新的开放平台

以平台型组织为核心，能够整合各类数字化资源支持方，结合自身优势，联合向中小型公益组织输出数字化扶持能力，包括技术能力、传播资源、IT 志愿者资源、流量资源、服务资源、培训资源等，形成各方力量的协同互补，共同助推小型公益组织数字化转型。

腾讯公益慈善基金会、企鹅伴成长、腾讯优图、腾讯云 AI、腾讯云云开发联合发起腾讯 Light·公益创新挑战赛，并联合联合国儿童基金会、深圳市信息无障碍研究会、桃花源生态保护基金会三大公益机构，设置“未成年人网络保护”、“适老化”无障碍设计、“野生动植物保护”三大赛题。在本次公益创新挑战赛中，腾讯优图联合腾讯云面向参赛者开放 AI 能力和平台资源，吸引众多开发者和热心公益的有志之士加入，与腾讯一起用科技的力量解决社会痛点。

#### 解锁数据，释放合规规则下的数据价值

在政府主管部门的支持下，在符合用户隐私保护的准则下，平台型组织可以与平台生态链接的公益相关方一同探索数据标准的统一、数据共享的机制等议题，推动更多公益组织进一步实现“数据驱动决策”，长远来看推动整个公益行业因“数据价值”获得更有效发展。

### 头部公益组织引领，探索数字化先行范式

公益行业的头部机构，如全国 / 地区级枢纽型组织、垂直领域先行组织、行业支持型 / 平台型组织等，需要明晰自身在数字化生态中的角色占位。以自身需求为始，率先试水，探索组织管理和业务运作的数字化模式；后续也可以探索以行业需求为终，将已应用的数字化产品开放给公益网络合作伙伴

或商业化方式推广，带动中长尾公益组织的数字化发展。

恩派公益（NPI）是支持性公益组织，在十余年深耕社区公共空间托管的过程中，恩派发现面对极大的存量市场和不同人群多样化的需求，传统的依赖于人力和线下模式的空间管理方式已显不足。因此，恩派结合多年实践总结经验，自主研发了一套公共空间运营管理工具，通过内部使用不断优化迭代，逐步实现了公共空间管理的线上集成化服务体系，并正式面向公益行业开放使用，以更低廉的价格和更贴合公益行业的使用习惯，在保障数字化产品使用体验的同时，降低使用门槛，带动更多公益组织实现数字化共赢<sup>17</sup>。

## 共建共享，让跨界的专业力量参与

在公益数字化生态的建设历程中，行业应该积极引入外部新鲜血液，鼓励更多“圈外”的专业参与者进入公益领域，注入资金、技术 / 产品和人才等多元力量，共同推动公益行业整体的数字化发展。

从公益数字化技术 / 产品的跨界参与来看，由于公益细分领域服务场景纷繁复杂，通过数字化满足服务需求的技术复杂度高，单纯依赖公益行业自身努力很难实现多数公益服务需求，因此需要引入更多跨界的专业技术提供商参与其中，“散点开花”才能实现公益数字化的共建共享。

## 体察公益脉搏，适配公益需求

对于公益数字化的跨界参与者而言，进入公益领域的首要问题，是如何将参与者的跨界专长与公益服务需求更好地结合在一起，才能获得公益组织的市场认可。

跨界参与公益数字化的产品供应商和服务供应商在产品研发和设计方面，同样需要采纳以用户为中心的设计理念，从设计初始便将公益组织的切身需求摆在首位，才能提升公益产品的适配性。例如在设计环节可引入诸如设计思维（Design Thinking）之类的体验设计工具，与数字化工具的实际采购者（公益组织），甚至是实际使用者（受助对象 / 工具操作员）进行参与式共创，并进行灰度迭代，不影响整体用户体验的小步快跑。

17 恩派·有空：公共空间运营管理工具 <https://www.npi.org.cn/info/build?id=1194181848222543872&tabIndex=2>

2020 年初，新冠肺炎疫情来势汹汹，来自医院、酒店、工厂、物流、捐赠、捐款、预防、治疗等动态信息亟待统一收集，统一发布，以便各方之间进行信息互通，有效调配社会资源。Xlab 开放实验室发起 Github 开源项目 Wuhan2020《武汉新型冠状病毒防疫开源信息收集平台》，成立仅仅三个月，就已经从项目发展成社区，从社区发展成去中心化的全球协助网络。该项目吸引了来自不同国家的 3000 多名志愿者，通过建设信息系统、数据分析预测等为抗击疫情做贡献，最大化发挥技术防疫的价值。社区后续孵化裂变出 10 多个开源项目，一些医疗信息服务平台通过该项目了解疫区需求，提供了价值数百万的医疗物资援助<sup>18</sup>。



图 3-16 Wuhan2020 医院急需物资的信息发布情况

从 Wuhan2020 的案例不难看出，专业数字化公益志愿者的加入实现了对公益行业的跨界补强；同时，不能忽视的是其产品本身的设计贴合当下社会的核心诉求，能够切实解决社会问题，这是该平台获得成功的关键因素之一。

从产品到服务，陪伴公益数字化转型之旅

公益数字化的认知鸿沟是横亘在公益组织面前，阻碍其理解数字化目标、决定数字化方向、落实数

18 Github. 新型冠状病毒防疫信息收集平台 <https://github.com/wuhan2020/wuhan2020>

数字化行动的一道门槛。与大多数公益组织的认知不同，产品部署仅仅只是数字化的其中一步。专业有效的数字化咨询服务是消弭这一信息差的关键途径。技术服务商要有耐心陪伴公益组织的数字化成长，帮助公益组织适应并解决数字化发展过程中技术和运营模式变革所面临的种种挑战。

梳理组织战略规划、业务流程、人员能力匹配等多维条件，然后对数字化方案设计、产品开发与采购、产品部署进行筛选考量，以适配组织需求，实现业务模式的数字化。其中需要公益数字化产品供应商延伸提供增值服务，及跨界或公益数字化咨询服务提供商进行生态位的积极补充。

Blackbaud 是美国一家云软件服务供应商，创立于 1981 年，客户遍布超过 100 个国家，涵盖 80% 全球最具影响力的 Top 50 非营利组织，推出了超过 40 种数字化应用。立足于识别公益组织核心业务环节的数字化机会点，打造了端到端的全产品线以满足公益行业不同客户、不同需求的产品矩阵。其中，围绕公益组织在用户触达、数据分析和用户转化的核心链路上，产品形成能力闭环。为客户提供募资、捐赠人管理、会员管理等多领域的数字化工具，有效地帮助他们达成目标。例如，帮助 Umpqua 银行进行员工和公益组织匹配，从而识别并重点支持有紧急需求的公益组织；帮助 Code Life 吸引到了来自 94 个国家的 1000+ 队伍参与其活动。此外，Blackbaud 还开展了年度技术会议，吸引超过 37000 人参与；提供了 100 余个免费的 COVID-19 资源以支持社区<sup>19</sup>。

## 开放可持续，坚持长期主义

### 资源支持方重视长期红利，建立数字化能力评价

在整个社会的数字化转型和公益数字化发展浪潮中，数字化助力解决社会问题的前景可期。公益行业资源支持方（以下简称资方）需要看到支持公益数字化，对于公益行业发展的长期红利价值。并在公益行业数字化整体水平较低，行业独特性普遍存在的客观事实下，在心态上做好长期陪伴行业成长的准备。

19 Blackbaud 年报：<https://www.blackbaud.com/docs/default-source/default-document-library/2020-social-responsibility-report.pdf>



“

有资金不断投入是公益组织可持续地解决社会问题的基础。而让公益组织看到数字化转型带来的效果，是打消其顾虑的良方。资源支持方需要长期陪伴，帮助公益组织走过整个数字化历程。”——某公益组织负责人

资方有理由重新审视其对公益组织或项目的评价体系——是否立足当下，放眼长远发展。

对公益组织数字化能力的评价，需要将对公益组织数字化转型的成效评价纳入到对公益组织整体评价中。例如可以对公益组织内部核心业务数字化比例、相关方对数字化触点的认可度、员工使用满意度等维度进行评价。通过科学设定的数字化指标，实现对公益组织数字化建设成效的反馈。

	核心模块	子模块	关键维度（举例）	关键指标（示意）
公益组织数字化能力评估指标	优化成本开支	提升运营效率	提升业务在线率 提升管理自动化水平	% 内部核心业务数字化比例；# 内部业务流程标准化程度 # 业务流程缩短时间
		降低运维成本	节省固定资产投资 降低系统维护成本	% 云或SaaS类服务占有所有服务系统比例 # 系统累计无故障运行时间；# 线上系统业务连续性
	提升机构募资	资方关系维护	提升资方捐助意愿 增加资方投入 实现资方长期留存	# 年度线上筹款金额（资方数量*资方平均捐款额） % 流失/低互动资方召回比；# 长期资方数量
		扩大资方数量	获得资方线索 精准触达资方/捐赠人群体	% 潜在资方转化率；% 新捐赠人中通过线上渠道触达的占比 # 新增月捐人数量
	改进用户体验	内部员工	提升业务流畅度 提高工作质量	# 员工新系统学习成本；# 员工使用满意度 # 内部办事流程时长；% 员工误操作率
		外部相关方	提升合作认可度	# 外部相关方对数字化触点的认可程度 # 外部相关方对合作流程满意度

图 3-17 公益组织数字化应用评价体系示意图

针对公益数字化项目能力的评价，资方应从自身做起，引导公益组织追求合理的数字化项目指标。例如公益组织投入资金开发自研系统，短期应该考虑追求提升注册用户数和活跃用户数等有助于发展的过程性指标，也要意识到变革中可能会面对如员工不理解、暂时性效率下降等阵痛，对长期的业务价值指标保持耐心。

警惕追求数字化达成过程中可能出现的“不确定”，数字化应用可能产生诸如技术滥用 / 误用（如侵犯用户隐私）等负面效应。在数字化实践中不仅要考虑上文所述的能力评价体系指标，也要将用户隐私、数据安全等伦理因素纳入更高阶的评价指标体系，推动数字化应用向着更高的社会效益目标前进。资方在对公益组织数字化能力的评价中，要尤其重视这些问题。

## 公益组织着眼未来，开放拥抱公益数字生态

公益数字化的发展前景广阔、潜力巨大，公益组织面临的问题不是要不要进行数字化转型，而是要往哪里转，怎么转。



重要的是让机构觉得数字化这件事和与他们有关，再教如何去做。要有架构、细化指标和日常工作融合的方向。让小的组织看到他们可以成为这个神经网络中一个有用的神经元，这就是数字化的开始。”——某基金会数字化相关业务负责人

为获取生态模式带来的数字化发展红利，公益组织首先需要改变的数字化理念层面，在思考发展方向的时候，数字化也会成为一个核心因素和战略基点，以积极心态、张开双臂去拥抱公益数字化的未来。

在本次研究中，受访数字化水平较高的公益组织负责人普遍对数字化有过较为深刻思考，或推动公益组织体系适配数字化发展，并重视开展人员数字化能力培训，这充分证明了数字化战略和人才对公益组织数字化发展的重要意义。

其次需要提升自身认知，基于生态合作的数字化模式，对自身业务和数字化的结合点有清晰且独到的理解，了解数字化领域谁能帮手、谁是榜样。

最后要主动拥抱合作伙伴，借力技术服务商或者专业志愿者的能力，积极处理数字化引入过程中可能出现的问题，重塑自身在数字社会的新生产力和新竞争力。



# 面向未来的 公益数字化倡议

---

# 公益数字化 倡议书

数字技术的飞速发展，为公益事业打开了新思路，我们迎来了公益数字化的发展浪潮。无论是大数据应用于大病筛查，区块链服务于筹款透明，人工智能助力于养老助老，公益数字化的不断创新和融合，为其服务模式、组织方式和生态系统都有望带来深刻变革。数字技术在公益行业的落地范式需要全体参与者共同探索，力求“科技向善”，使公益行业数字化能够成为代表人类社会长远利益的最佳数字化实践。我们所期待的公益数字化未来，旨在打造透明可信、专业高效、普惠开放的公益新面貌，更有效的解决社会问题，实现可持续社会价值创新。

在此，我们倡议：

**公益机构、基金会、公益数字化产品 / 服务供应商、科技企业等公益数字化合作伙伴们！一起携手共建公益数字化！**

大步起跑，拥抱数字化理念。  
公益从业者需要以积极心态拥抱公益数字化理念，提升自身数字化技能，理清数字化价值。

从业者

机构

小步试跑，借力数字化技术发展。不同领域、体量、类型的公益组织，都需要明确自身数字化定位，寻找适配的数字化路径，用好数字化杠杆。

带头领跑，助力数字化整合。  
科技平台可以发挥自身生态优势，推动流量、技术、数据等多方资源注入公益领域，推动资源的整合、协调和创新。

平台

生态

持续长跑，促进数字化变革。公益数字化不仅需要汇集公益组织上下游生态力量，还要更多依靠科技界、企业界、学术界等跨界专业力量，通过打造开放共生的公益数字化生态，实现公益数字化的可持续发展。

我们正穿行在一条“公益数字化的幽谷”中，它漫长而曲折，美好的愿景及现实的困境都将投影在我们的行动和抉择之中。让我们一起将决心付诸行动，共拓公益数字化的开阔天地！

# 研究团队

## 总顾问

陈一丹 郭凯天 陈菊红

## 总编

葛燮 司晓 杨健 刘琴 黄子光

## 研究团队

腾讯基金会 张帆 张艺竞

腾讯研究院 孙怡 刘琼 徐岸汀 袁媛 吴朋阳 陆诗雨 徐一平 康薇

ABC 美好社会咨询社 汪婷 周婉宁 王腾绪 孙碧希 徐厚朴 洪靖旖 林小叶 吴嘉宁 杨铖灵

## 调研机构（按机构名称首字母排序）

爱佑慈善基金会 丛志刚 张瀚宇 罗忠富

安徽益和公益服务中心 蒋倩

北京感恩公益基金会 周健

恩派公益 刘永亮 叶小于

盖茨基金会 郝睿禧

广州公益慈善书院 朱健刚

贵阳市众益志愿者服务发展中心 王树

灵析（佳信德润（北京）科技有限公司） 郭润苗

玛娜数据科技发展基金会 张唯

NGO2.0（深圳市图鸥公益事业发展中心） 谢栋

轻流（上海易校信息科技有限公司） 薄智元

上海真爱梦想公益基金会 夏腾飞

SEED 社会创新种子社区 希瑞

易善（北京易善信用管理有限公司） 陶泽



腾 讯 基 金 会



腾 讯 研 究 院

## 原创声明

本报告中所有的文字、数据均受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过腾讯基金会与腾讯研究院书面许可，任何组织和个人，不得将本报告中的信息用于其它商业目的。

---