

筹款人大会 会议记录汇总

主题一：月捐跃增长——公益机构如何运用好月捐产品，助力可持续发展

1.会议内容

(1) 嘉宾问答

如何将线下的捐赠人服务效果转化到线上？

对满天星来说，线上活动很难替代线下活动，线下活动能给月捐人最直接的冲击和捐赠实感。我们在疫情期间也做了一场线上的月捐活动，但是效果远没有线下的来的好。我们日常在线上做的服务工作是基础、持续性的；线下的是单次性的，一年可能只有几次，但是如果项目做的好，捐赠人去过一次项目点就能成为你最忠实的持续捐赠人，长期下来维护成本反而会更低一些。

(2) 劝募技巧

- Tips：月捐劝募中的6要6不要
- 要分享，不要说教，
- 要真诚，不要套路，
- 要专注，不要太散，
- 要增进信任，不要破坏信任，
- 要关注对方，不要总说自己，
- 要提升价值，不要道德绑架。
- 所有的在线拉新活动都是万变不离其中

价值（为什么参与）、门槛（怎么参与）、体验感（获得什么）

- 做好留存可以让捐赠人生命周期更长

价值认同（为什么持续参与）、信息透明（让捐赠人可以清晰了解项目进展）

(3) 案例分享

案例1：红树林 林佳蓉——月捐拉新

①月捐拉新的常见模式需考虑

机构的筹款策略和项目、业务特点。机构的资源情况以及月捐的现阶段情况。

②常见的拉新模式

招募式、广告、数据库、社群/粉丝、品牌/名人效应等拉新方法。

③月捐的拉新频率

细水长流，和采用集中的运动式拉新活动。

④月捐拉新流程

设定月捐目标—识别目标人群—触达—创设体验—增强认同—提升转化—提高留存—维护，具体流程内容如下：

【设定月捐目标】

要考虑转化率、留存率、ROL、平均金额等。还需综合机构年度或近三年的筹款目标及策略进行规划布局。

【识别目标人群】

根据支持者模型来识别

【触达】

根据识别的目标群体画像来选择合适的触达渠道，可以是线上和线下或者二者相结合的方法，触达的媒介有：人、短信微博、短信、邮件、直线下活动等。

【创设体验&提升认同】

根据目标群体是特点，结合触方式，为潜在月捐人及其他参与者创造良好的体验过程并进行理念及价值观输出，增强其荣誉感、认同感、归属感。

【活动展示】

细节参考—候鸟护航元招募计划。

【提高转化】

建立流畅的捐赠链路。注重“三说”、显眼的捐赠入口、便捷的操作等等

⑤总结

要充分的自我认识，以参与者体验为中心、重视月捐支持者、从机构实际情况出发，及时复盘。

案例2：满天星 赖家乐——月捐维护

①月捐维护工作内容

新加入月捐维护、月捐日常维护、节点维护

注意：

A.关于维护要根据不同情况选择合适的渠道与话术，用小助手/机构关键人的手机号码来发送，比起灵析的自动发送更有真实感,建议用迎新电话和微信群进行维护。

B.向月捐人表达感谢的话术框架：

感谢

同理

使命、愿景

捐赠带来的价值

捐赠人期待看到的改变

②维护策略

分档位维护、根据生命周期采取维护行动、结合机构业务进行维护共三种策略

注意：

月捐人的解绑周期趋势分别在捐赠的第二个月，也是解绑人数最多的月份，还有第七个月和第十四个月。邀请月捐人去到项目点，直接体验项目的成效，有助于增强彼此的连结。

③建议

- 分析自己机构月捐人流失的月份，提前做好维护动作；
- 不同的劝募方式流失时间不一样；
- 捐赠满1年还是容易流失的，可以考虑给月捐人寄送一个捐赠证书；
- 和月捐人见面的方式是最好的，但是要结合机构的成本考量。
- 月捐人回访发现他们通常关注三个点：1) 公信力；2.资金使用；3.捐赠为受益人带来什么改变，每年至少做一次捐赠人的回访,捐赠都是善，让捐赠人的内心因找到了内心的祥和和自我的认可及满足 是最重要的。

④总结

评估维护成本、选取合适的渠道与话术、与捐赠人取得联系、选取合适的维护策略。

案例3：猫盟 巧巧——内容转化发展月捐人

①猫盟的传播定位

关键词有：自然爱好者、志愿者、接地气、公益组织等关键词。

传播是猫盟的核心业务，不仅是筹款手段。

②猫盟怎么做传播？

A.有丰富的传播元素，在海报中呈现我们想要的氛围，每月至少四条野生动物的视频。

B.想要做好传播，猫盟是真的把它当成一件有意思，好玩的事情来做的，而不是只是煽情卖惨。

C.传播到转化过程是：建立认知—增进了解—培养感情—建立信任—培育期待—完成转化

③写月捐文稿的逻辑

重点是：

- 表达机构使命
- 体现机构能力和成果
- 强调愿景和实现需求
- 月捐的必要性

*注意：

要区分月捐和劝捐文案。

要换位思考，如果你是读者，你会关心什么？

要持续输出TIPS，不要指望一篇劝捐文案能触达所有客户。

对社会议题痛点的揭示，也可以带来月捐的转化。

④月捐人的社群需求

更深的联结

-自我表达

-了解更多

-有更多的参与路径

如何实现？

营造有安全感的聊天氛围，核心成员参与日常讨论，帮助他们实现小心愿，日常发送最新工作照，保证成果第一手传递，筛选核心成员组成管委会。

社群管委会的定位是多支持核心成员，而不是管理。

⑤总结

提升用户意识，达成使命认同。

共创使命和未来无论何时，重点都是：我们自己是否真的相信。

案例4：亲友会 阿强——线下社群助力月捐增长

①线下活动的必要性

亲友会75%的月捐来自线下活动的扫码

活动是月捐动员的重要抓手。

②线下活动的挑战

面对议题，参与者在线下不好意思讲、讲不清楚和讲的难受。

解决要点

- 基于场景的月捐流程化梳理
- 提供视频作为讲述的抓手
- 为每个地方培训月捐主讲人
- 大活动要匹配合适的人讲月捐
- 真诚一定比讨论更重要！
- 培训月捐主讲人

③亲友会的月捐拉新

架构式拉新：每个分会一位月捐主管维护。

阿强：我们有2名全职做月捐，全国有30多位月捐主管，他们都是志愿者

④亲友会的月捐维护

我们会在活动现场致谢月捐人，提升荣誉感，做月捐人的专属活动和家宴活动。

出差时与大额月捐人交流，邀请月捐人出席重要活动。

迎新回访能月捐人感觉到自己受关注了，也能让机构更了解捐助人。

④劝募建议

- 找到合适的人来做分享者做面对面劝募
- 为面对面劝募的人提供相应的素材
- 加强培训
- 增强荣誉（月捐传播之星）-善用劝募大使海报

- 默认金额档位设置-月捐人通常对30或50的敏感度不高，大家真的认可这个机构/项目时，捐赠人对于30元和100元的金额敏感度是不大的。
- 通过妈妈团做挽回很值得借鉴，提高留存率

⑤总结

- 为志愿者提供月捐的抓手，如视频
- 志愿者清晰了解资金的使用
- 只有志愿者相信，他们才愿意到处讲
- 核心是信任问题，从加强信任入手
- 培训劝募团队，让你的事变成大家的事

案例5：中国扶贫基金会 丹丹——在线活动拉动月捐

700人作为月捐火炬手（劝募大使），人均劝募4人

成功的要点是：价值认同、参与便捷、荣誉做足/

A.借势发力，事半功倍

站在平台及他人角度思考对方需求，才可以追求自己的利益最大化

B.修炼内功，学会讲故事

短视频要求素材自己会说话，建议建立短视频矩阵号，更多的创作者来讲同一件事情

建社群，加强精细化管理，提升月捐人价值认同。

线下转线上活动，16场云系列活动效果倍增。

2.会议收获

- 把捐赠人内心的美好画面挖掘出来，和她一起去庆祝。——壹基金 罗海岳
- 一次好的月捐拉新活动是细致入微的，小到海报，大到传播话术
- 月捐更多的是使命认同。有多少人认同并愿意与你一起实现使命，创造价值？
- 社群需要的不是管理，而是支持。

3.会议思考

- (1) 麦田传播的关键词是什么？
- (2) 麦田在月捐推广这件事上做了什么？

主题二：公益应援能量知多少——如何与粉丝团愉快地开展合作

1.会议记录

(1) 探讨：粉丝团如何参与公益？

①参与公益的目的

- A.为自己的偶像树立公益形象
- B.收获个人满足感

②公益合作契机

偶像生日、重大自然灾害、社会新闻热点

③合作项目倾向

- A.首选偶像关注的、代言合作过的、擅长的领域
(如偶像爱养宠物，她的粉丝会倾向动物保护类项目、如偶像是歌手，粉丝会可能会找音乐类的公益项目)
- B.物资捐赠类、救灾
- C.转发类的公益接力活动（微博转发、微信转发）

④了解公益机构的途径

- A.从微博中搜索相关机构的信息
- B.转介绍，比如其他粉丝团有合作过且评价良好的机构会问他们找联系方式

⑤合作需求

- A.反馈及时且详细：比如活动中的故事、照片、进度、感恩话语这些都可以主动给他们反馈，让他们即使不能去到现场都能了解情况，也好给其他粉丝做反馈。好的反馈才能保持合作关系。
- B.活动中的照片有他们偶像一些标志性logo、可以体现是她们粉丝团支持的活动。
- C.公益活动最好是提前策划，符合偶像的力量和形象，才能引起粉圈的关注和热点，这样其他粉丝才愿意转发与宣传，达成共赢。而不是一直沿用旧模式去和粉丝团合作。

(2) 案例分享：毕业后公益基金分享——美好应援

①粉丝团对项目的需求

- A.项目必须是容易理解、成效看得见（不可太小众）
- B.与偶像的喜好、热爱相关
- C.紧跟社会热点
- D.注重服务体验：参与形式多样、注重时效要及时反馈、透明度高、定制化服务、增值服务（政府、媒体等反馈）

②与艺人合作是一把双刃剑，需提前了解艺人情况，提前评估风险

(3) 探讨：怎么看待微博中开展粉丝公益？

①粉丝公益优势

人人可参与，人人可公益

②粉丝公益倾向

明星公益项目—粉丝自立项目—机构品牌项目—热点事件项目

③微博的优势

- A.粉丝应援主阵地
- B.社会热点集中，人群活跃，迅速响应
- C.平台+机构持续曝光，可全程持续关注

2.会议收获

- (1) 机构可以注册微公益
- (2) 机构要好好管理微博账号，增加微博粉丝量与曝光率

主题三：通向大额筹款之路必备技能——企业资源开发与维护

1.会议内容

本论坛由主要由上海互济公益基金会和上海第一财经公益基金会的工作人员从了解企业参与公益慈善的常见动机与模式、如何寻找合适的企业合作伙伴、拜访前后提高合作成功率的关键细节、如何低成本高效率地维护企业合作伙伴几个方面做分享。分享内容
及启发简要记录如下。

(1) 上海互济公益基金会 苏先龙分享

①筹款人所必备的技能

- A.善于倾听，了解捐赠方的想法；
- B.善于提问，了解捐赠方的动机；
- C. 善于发言，清晰阐述，机构和企业诉求互相结合。

②获得大额筹款的方法

- A.筛选潜在大额资助方，利用用5W1H的方法去筛选寻找
 - B.主动出击和潜在资助方交流，强调面对面交流的重要性。
- 在面对交流中，要有技巧和方法。以供应方模式进行。习惯性地运用需求方模式，会让捐赠方容易拒绝。

(2)上海第一财经公益基金会 彭佳分享

①大额筹款的定义

先要了解机构能力的“最大额”，然后设定出合适的大额目标，且是可以以最合理资源复制的。

②筹款人的概念的定义

能发现预算，并了解项目，了解执行，了解权益配比、了解甲方、善于利用协调并具备迎战不确定的能力的复合型人才。（什么意思？不懂！）筹款人要有基本的心里素质：

在与捐赠人沟通中明确地提出预期，对不满意的结果不要灰心，明白不是所有接触到的资源都会有合作的结果。

③大额筹款对象的定义

主要指B端：企业、家庭、高净值人群。

④企业关注公益的原因

有预算：机动预算、固定预算

内部需要：企业文化、领导要求、员工建议

外部需要：同行压力、协会任务、品牌建设、全球策略

其中同行压力是指：某企业的公益为行会影响同行同级别企业的行业。企业品牌可以让我们对企业公益行为做出推导，主动联系。创造企业公益需求和预算，促进合作。要懂得回避可能存在问题的企业。每个行业前50名的企业可以视为主动联系企业名单。

⑤了解企业的捐赠行为

不同合作伙伴的需求是不同的

⑥了解企业捐赠考量维度

见到足够的人才能对自己有足够的认知。同一个项目的不同合作伙伴的诉求也是不同的。也要尽量创造一些不给机构增加负担，让合作伙伴喜欢的捐赠体验。比如有创意的、定制化的海报和邀请函。

⑦实操中，如何找到潜在合作伙伴？

A.首先，在筹款之前收集好信息

B.见面之前理清楚：

- 见面目的

要不断确认，第一次见面，是推介产品和服务，融入客户的诉求。而非帮客户从头定制。做到认识人，说清楚事情即可。

- 谈论话题

在见面洽谈时，遇到对方不感兴趣和肯定的地方，立即换话题。如果确实不能合作，那就做朋友。要有开放的心态。合作的成功率大概只有6%，甚至更低3%，筹款是一件长期的事情。要有坚韧的心。

⑧一些简单但有效的办法

A.定期电话、邮件沟通

B.对方感兴趣的案例分享，同行合作分享

C.合适的节假日祝福，增强自己的IP

D.不断为客户思考新的方案

E.遇见合适的机会给客户推荐

2.会议收获

(1) 与意向捐款人见面之前，先对对方有个初步了解，这个人的成长经历、爱好、从事行业的状况，有没有共同的朋友

(2) 会面要准时，避免提前和迟到，去之前也要注意自己的衣着。

(3) 见面后，可以先把自己机构的情况介绍一下，注重我们机构的优势是什么，我们的目标和独到的地方。找对方的兴趣点以及合作的亮点在哪里，注意我们不是来求捐款的，是合作，与我们合作的好处是啥，必须说到位。

(4) 洽谈过程中，根据对方的实际状况，提出合作的模式路径，最好有长期的合作方案。得到对方首肯之后，立马注意跟进，不要拖延，执行的过程中要不断互动反馈。

(5) 对于优质合作方，不定期的上门介绍机构发展情况，记得多感谢，感谢的模式可以多样化，适当给予媒体曝光，包括机构的自媒体。适当的时候拉入机构名誉理事会，给予适当适当名头，增强忠诚度。

(6) 对方与我们合作下来要感觉我们是有情怀、有专业、有透明，靠谱的合作方。

3.会议思考

A.公益的圈子里和到企业圈子里寻找合作伙伴的两条路径中，麦田的似乎是前者，而麦田的公益圈子更多是麦田志愿者所聚集而构造出来的。我们要如何更深入开拓这个优势，并能触及企业圈子呢？

B.在一定程度上认同未有合作但是建立了联系的企业也要继续维护，但是维护的力度怎么匹配？能够投入多少资源做这类维护呢？

C.测算出机构能够接受的最大的捐赠额度是多少。麦田最大支出的金额是约1400万元/年，志愿者也没有从工作量上有所反弹。虽然这个指标有一定的意义，但是麦田似乎比较难做这个测算，就是麦田的团队稍微活跃一些，支出和收入就会增长上去。

D.从企业品牌和规模推测企业的公益需求和预算，从行业前50名的企业去获取联系企业名单，这两个角度能够帮助我们寻找目标开拓企业，在手头联络资源少的时候，可以尝试实践。

E.以某一企业的公益行动推导出其同行同级别企业的公益需求而主动出打联系，创造与潜在企业沟通和合作的机会。

F.如何将资源开拓、合作和维护的整套工作做拆分和合作，让部门同事协同协作，让捐赠方获得全套、系统的捐赠体验？

主题四：如何提升资助申请成功率——写好一份项目计划书

1.会议内容

(1) 会议目的

写好项目书是筹款人面对的共同挑战，如何关注到资方视角和筹款人视角，达到筹款目标。

(2) 嘉宾分享

陈泉，澳门同济慈善会项目官员

高瑞，悦享新知联合创始人
申雅静，德勤基金会副秘书长

• 澳门同济慈善会 陈泉的分享

①讨论：在向基金会申请资助时，遇到了哪些困难？

益微青年小文：在申请项目过程中，作为项目人员写好项目书和筹款人沟通过程中，对方反馈：表达不够清晰，如果一句话表达立意，站在资方角度更希望看到哪些东西。发现：很难站在资方角度看需要哪些信息。筹款人反馈：太复杂了，能不能精炼一点。

陈泉：很常见。大家会把做什么写得特别详细。非公募的资助型基金会和公募基金会的关注点会不一样。

参与者2：申请了一个广州的流动儿童的项目，专家反馈：项目主体在番禺，合作机构不在广州，有疑虑；项目需求不够明确；项目预算，如场地费用，餐费等是否为必要支出；缺乏财务制度和财务人员资质佐证材料。

陈泉：以上内容多多少少会涉及到。没有涉及到的会有答疑环节，再进一步交流。

②讨论：捐赠人为什么愿意拿钱出来资助一个机构或一个项目？

当我们要做一件事时，要让对方理解，为什么做，双方关系是战友，然后对方才会支持这件事。

我们常常说，基金会在资助时通常是在资助人。

③讨论：你喜欢怎样的战友？

回复：价值观一致，沟通很重要，真诚我在资助时是能够感受到对方是否真诚的。最好的表达是说自己需要什么，而不是试探资方的关注点；对议题专业。如果项目书说要解决“留守儿童的心理问题”那大概率不会资助，因为国务院也解决不了这个问题；懂得服务对象处境——共情。

④讨论：如何考察潜在的资助对象？

见到资助对象前：

A.了解创始人的初心&教育理念

（注意：更重要的是理念是如何落地，是如何践行的。）

B.了解团队的发展历程和关键人物

C.初步了解核心项目

D.列出好奇的问题

⑤讨论：怎么观察团队的互动方式

跟着团队一起参加99的筹备会议，在他们互动过程，解决问题的过程中是很容易看到一个团队的特质的。负责人主要发言还是大家参与，如何决策等。参与了团队读书活动，看他们的投入程度，他们对有为的看法，有为对他们的生活带来了什么变化。以此判断项目是如何落地的，是不是真的有效的。只有确认了有效性，才能谈是否能扩散和复制。

⑥达成合作的过程

在基金会会经过三个步骤：

项目官员觉得不错，愿意推荐，会邀请写项目书，会有三-四轮磨合。一开始是模糊的项目概念，其实是通过项目书把模糊的概念变成一个足够清晰，达成共识的目标，解决方案是可行的项目。然后会在北京办公室内部做项目汇报，会准备PPT，列出亮点，收集资方团队内部的意见。同事的旁观者视角会看到项目在议题里是什么定位，进行项目的完善。再回去探讨，有些问题是否要再思考，再进行项目申请书的迭代和修改。

真正批项目的人是理事会。所有的理事是澳门人，并不是做教育的人，非常忙，对大陆情况也不了解。提交给他们的就是文本，每个人能给到每个项目可能就5分钟时间。

项目建议书会用更加精炼的语言来描述，是由我（资方项目官员）来完成的，做成思维导图，提炼出模式。最重要的不是细节，而是要让他共情项目的需求。一分钟可以讲完的话里，概括出这事为什么重要。

⑦怎么写好项目书

A.现状：有的项目书只是描述了一个现象，但没有说明现象给当地带来了什么问题。

B.项目书书写公式：

为谁-解决什么问题-提供什么价值（作为项目的开场，抓住对方眼睛，可以继续往下看）

说问题时，不是只说一个现象，而要找具体的，能想出解决方案的问题。

有了明确的问题后，要找到方式，及在项目周期内做到什么程度。

C.呈现好的项目目标

结果可预测和评估，呈现项目给服务对象带来的前后变化，团队能达到目标。

D.了解基金会的偏好

建议大家尽可能多的了解这家基金会，他们真正做决策的人是谁。我们基金会不在国内，写一个故事比较容易共情。有些理事会不喜欢故事，而喜欢数据。要了解他们的偏好和背景。本质上要了解他们关心什么。可以先找关心这个议题的基金会，比如关注儿童心理，关注儿童。并把要解决的问题细化，你打的那个点，讲清楚模式。在一开始抓住他的眼睛，让他觉得值得看下去。

⑧与利益相关方沟通

在做教育项目时，要进校，很多事不是自己，甚至也不是学校可以决定的。那要进校，需要争取上级主管单位的认可，需要争取家长的支持。

● 悦享新知高瑞的分享

①探讨：项目书的关键部分是什么？怎么做好？

项目计划书的本质：通过文本向资方呈现项目是值得资助的。

要达到两个目标：

A.清晰有效沟通

B.有说服力。帮助资方清晰看到项目的价值，产生值得资助的感受。

②怎么写好项目书？

A.说清楚具体问题，杜绝千篇一律地描述现象/引用报告

为什么会有样的问题，没有人去解决吗？负责解决的人的解决方式为什么解决不了这个问题？要说清楚就要继续往下走：为什么会产生这样的问题？再聚焦到可解决的问题上。聚焦后，资方可以很容易看出，问题是否能解决，是否是他感兴趣的。

B.建立共同可达成的目标，言之有物

做目标呈现时，要遵循的原则：项目要支持谁，帮助他们达成什么切实的，具体的改变。

C.说清楚“做什么，怎么做”

资方收到的项目书，会有很多同质性，除了在问题分析 要做到具体聚焦，在方案上也要有分析，让资方看到我们的项目，为什么选择这样的解决方案，我们背后的思考是什么，为什么我们觉得这个方案是能够更好的回应这个问题的。不说为什么，资方会以他的经验来判断，可能他看过的其他项目更好。我们是要跟资方呈现背后的决策依据和决策过程。

D.呈现能力，我们能够做好这些事情

根据项目，呈现相关的经验和能力

● 嘉宾问答

*陈泉老师&申雅静老师回答

①问：有服务伙伴提出，不知道如何把项目包装得更好，以获得资助。

申：包装这个词要看怎么理解。所谓的包装，不是包得里面是什么不知道，外表包得很好看。对包装的理解不是这样。包装的意思是怎样把实际的项目，用不同方式，让看的人抓到重点，理解到想表达的东西。

中间有两个重点：1、包装过度是有害的。不能画饼，画饼的情况会导致拿到项目后做不到，并破坏之前建立起来的信任；2、在包装时是否要迎合资方的诉求？从来没有一劳永逸的项目建议书。资方也是分门别类的，他们也有自己的诉求。我们在包装时，了解到了诉求，写进去了，后面可能做不到。我们要勇于say no。前期沟通越坦诚，给自己挖的坑越少。

②问：德勤公益主要资助方式和地域？

答：企业基金会，也做资助类项目。三个领域：教育，就业机会，软技能发展。年龄：乡村儿童和农民。

③问：想了解关注残联领域的基金会？主持人厘清：是需求，还是如何找到这样的基金会？如果要找到合适的资助基金会，要如何去找呢？

申：首先要关注这个话题，要做功课。功课如何做：

A.在这个领域，要常常关注二手资料的收集，如新闻，如类搜索引擎都要用；新媒体工具，输入关键字，如公益，残障人群，等。就会出来很多捐赠信息；

B.了解同行是谁，跟你做同样事情的是谁。我会访问同行的网站，他们会公开很多东西，比如资助方，如网站，年报，微信公众号推文。需要有人专门花时间去搜索整理；
C.要关注圈子内的大小的话题相关的论坛。论坛上会请利益相关方来的，不论是政府，企业，资方，实施者。
D.调研：作为筹款人的雷达要广一些，要不同线上的信息，花时间做二手资料整理。之后，也可以找到相关认识的人，对方是如何申请的，资方看重什么。

④问：问陈泉老师，资方是否有宣传的要求？

泉答：厘清，具体是指哪方面的要求？是在自己的平台去宣传，还是项目执行过程中的宣传？

几乎所有人花了钱都希望被看见。不同基金会和企业的诉求点不同。很多问题没有统一的办法一概而论。我觉得更好的方式是要跟对方合作以前，确认他希望得到什么样的传播？我们的合作协议会有明确的要求，现场的呈现，推文的呈现等。

申答：即便是企业，十个企业有十个不同的需求。最基本的问题要达成共识，各位机构内部是如何管理捐赠人来的？在大的基金会里，做筹资的人较多，会分配给不同人；这个人要对你负责的捐赠方的宣传方面的诉求很清楚，无论什么时候，带上捐赠方的信息（名称，LOGO，照片，文字），在发布之前要征得同意和方式的认可。我遇到很多资助方，对LOGO的使用是非常严格的。捐赠方是否希望我们在大的平台去宣传？因人而异。有些是希望配合他的宣传，比如提供相关的信息，素材；这些很可能是临时性的要求，但要做好准备。还有一些是从来不希望被宣传的。负责筹资和维护的人不同时要特别注意信息对称。

泉：我们是境外基金会，所有的项目要去报备。如果还没报备下来就被捅出去了，是一个非常严重的事情。我们会把相关VI的使用要求，宣传要求用文字提供给对方的。

2.会议思考

（1）过往的学习几乎没有。虽然我们很想从基金会拿到项目资助，但在此之前没有专门为此学习过。

（2）写项目书的过程其实也是一个梳理项目逻辑，让自己更清晰以及项目更切实解决问题的过程。但过往对此并没有足够的重视。

（3）写项目书的过程，没有多方一起讨论。通常是一个人负责写，其他人负责修改，但对于资方需求是什么，应该怎么写，我们写的项目书有哪些地方需要改进，缺少共同学习和讨论。因此一直在原地打转。

行动

在机构内开展专项的学习，促进团队在撰写项目书方面的能力

主题五：短视频筹款：看得见的风口，只给深暗内容筹款战略的机构

1.会议内容

(1) 为什么要布局短视频筹款？

①90、00后拒绝标签、道德绑架、套路，愿意为自己的价值观买单

②短视频筹款有大潜力

在短视频时代：有讲故事的能力的可以为自己呐喊、为群体呐喊，以此吸取关注度成为公益达人，是一种去中心的模式

③这是一种新型的公众参与、筹资、互动模式

(2) 需要什么样的组织和能力？

①机构leader的引领

②考核机制：短期目标结合中长期目标

③人才：要求不一样

需要重新招聘、引入外来资源或重新掌握提升自我

(3) 该如何布局短视频筹款？

①提升认知

成长型认知模式：开放心态

②孵化创新业务

③提升专业能力

年轻趋势、注意力出口

(4) 如何判断机构是否适合做短视频筹款？

短视频的难在于：我们到底清不清楚短视频的算法、怎么影响别人、怎么传播、发动起来的

①对短视频的定义

全员：项目透明度、各部门的配合

全程：光环、成效，小牧筹备、策划就开始展示，执行公示

全息：视频、图片、文字形式

全效：达人、品牌进行广告投放、带货转换

②未来的筹款模式

- 短视频账号+矩阵筹款
- 达人合作筹款
- 短视频平台合作筹款
- 广告流筹款+爱心义卖

③短视频观众更希望看到垂直、固定内容

公益圈的话术不会引起兴趣点

依托以前的筹款经验，判断是不是需要的粉丝人群，调整内容以吸引粉丝

(5) 吃透算法规则，打造爆款的短视频

①丰富多元化的平台

②算法=数据（完播率+互动率）

③抖音的黑匣子：

- 0粉丝平台也会给300-500的流量（与公号、微博的不用）
- 注意开头的黄金5S，时长建议30-40S一期
- 25%的完播率是合格线

④找到适合你的标签

A.做一个IP定位！

你的内容是粉丝愿意看的吗？不愿意的话需要做调整

B.账号形式

故事剪辑，Vlog，情景剧，知识科普，音乐、艺术呈现

C.账号类型

故事案例内容剪辑

(6)一些讨论

①短视频运营有学习的门槛和难度：

我们需要养成数据思维，这在短视频中尤其重要，可以给你理性分析

尝试会变得很重要，练习才会有经验

②抖音观众喜欢看什么？

娱乐、没有那么沉重的东西

③ 在偏娱乐化时，让大家掏钱或做有意义的倡导时会不会有障碍？

- 行为捐、游戏化捐赠这些轻量级捐赠，捐赠人并不理解或感受意义（因为便利、娱乐化）
- 这本身是一个娱乐性强的平台，根据孵化、经验，在定位时跟热点的结合会有优势（导盲犬、宠物垂类）儿童教育-有不错的土壤
- 陪伴的内容-早教内容输出（找到结合点）
- 先找到粉丝源，再输出公益理念
- 公益会击中人的第一系统，内容必须与网友有共鸣（真实的呈现）
- 器官捐赠-科普型
- 性教育的知识传播（城市家长也关心）
- 情感连接、趣味、有用（科普）、品质-根据项目定位

④抖音平台：

还没拿到牌照，但已在开发相关功能，目前会有一些限流

⑤对的人不是流量刷给你的，真实的情感连接才能成为可持续的捐赠人

⑥短视频：项目、传播、筹资一体化的形式

对项目岗、筹传岗的人来说，短视频是不可逆的趋势，这是一种我提升的好机遇，它考验的是我们是否具有开放心态、接受程度和快速学习的能力

⑦在短视频时代是否会出现赢者通吃的情况？

算法逻辑不容易出现这种情况、这是一种去中心化的模式

⑧如何规避矩阵账号的管理风险？

- 要有固定的运营模式，保证在圈内持续生产
- 内容红线：标明我们的红线，通过签订合同、制度进行法律上的保障
- 在管理风险与创新之间找出一个平衡点

⑨ 快手没有拿牌照的计划

⑩ 腾讯视频号的优势：

- 通过朋友往外圈扩散
- 未来给公益筹款的可能性大
- 直播置顶等功能可以帮助扩散圈层

2.会议思考

(1) “今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。而大部分人死在了明天晚上，看不到后天的太阳。”

(2) 短视频筹款是一个风口，这是大家的共识，但真正能够在这上面投入的机构还是少数，大部分还是会有畏难的心理。

(3) 在抖音筹款链接未上线之前，做好布局短视频筹款的准备，抢占先机
布局短视频需要有一个创业心态，首先我们需要有一个坚定的信念，再通过不断地试错和坚持才能有所收获。

(4) 视频的呈现形式：
自我感觉自己做的视频内容不够深入，没有打动人的点，需要一些更真实的元素

行动

选一个人物，把机构故事讲出来

主题六：非限定性资金筹款——如何为机构可持续发展奠定基石

1.会议内容

(1)非限定性资金的来源

- ①月捐：捐赠人每月自动向组织捐赠指定的金额
- ②大额个人捐赠：每所机构对大额金额的定义不一样
- ③配对基金
- ④企业的非限捐赠：应尽量争取企业非限捐赠
- ⑤计划性捐赠：预先计划的捐赠（认捐）
- ⑥其他非限的筹集产品：（例如机构文创）

(2)款人要从那些方面进行跟捐赠方筹集非限资金？

- ①从组织的使命、愿景出发（重要出发点）
- ②需要了解资方是怎样工作的：资方项目官员的核心工作、主要干啥、为谁负责？找到与资方项目官员的价值观契合、方向一致等观点

(3) 在争取非限资助的路上，都有哪些拦路虎？

- ①决策能力：资方担心组织的决定能力导致运营不当
- ②过程管理：资方担心非限资金无法监管使用
- ③最终效果：资方担心资助效果无法以数据呈现

(4)非限资助，本质是对机构的战略支持

- ①清晰的使命、愿景
- ②清晰可行的1-3年的战略路径和目标
 - 是什么？
 - 为什么？
 - 如何推进？
 - 预期产生的效果？

(5) 有哪些机构在提供非限定的资助？

- ①举例：中国好公益平台
- ②关注【基金会论坛】【资助者圆桌论坛】【2020金桔奖】等

(6) 遗产捐赠“计划性捐赠”

- ①以遗产为标的物的计划性捐赠的实现方式：遗嘱捐赠、赠与合同、遗嘱信托。
- ②除了对法律概念的理解，也需要筹款人充分理解每种捐赠方式的适合场景，作出恰当选择。
- ③每种捐赠方式的实现都需要精心设计流程、需要公益组织、律师、公证员、信托公司等多个主体发挥各自作用。
- ④没有公募资格的公益组织应在相关筹款方案的宣传方面加以注意，避免构成非法公募。

2.会议思考

研究潜在捐赠企业→确定目标企业→培养目标企业→提出捐赠请求→捐赠 企业维护和拓展

主题七：DAF+捐赠图：比肩同行，进入捐赠圈层时代

1.会议内容

(1) 捐赠圈层运动

（主要是介绍捐赠圈的定义、发展情况、与DAF的关系以及结合的情况）

DAF是捐赠 工具，机构用DAF托管不同的捐赠圈，培育捐赠圈，两者不一定有必然联系。因为国内有合规性要求，所以大部分捐赠圈以DAF为主体发起。

①捐赠圈的定义

含义：一群关注共同的社会议题的人集合起来，聚集资源、资金，共同决策，更多地参与解决社会议题。

②捐赠圈的典型案例

捐赠和资助的区别

资助：与特定活动结合，涉及目标、程序，是捐赠的一种形式

案例1：华盛顿妇女基金会

案例2：慈善联结

成员对议题的学习维度—请专家、组织读书会、去资助机构做志愿者，共同探讨议题，培育新生力量

案例3：亚裔女性捐赠圈

特色：好玩，面向各个年龄层受众

案例4：影响力100

特色：大额资助为主，影响力广泛，能够收集到很多想法

案例5：关爱100

案例6：Natan基金

特色：主体是职场精英

案例8：七年级基金

③捐赠圈的优势

身处社区，动力强—积极调动非现金资源—圈内外联结强—彼此信任度高

与其他募款方式比较：

资助流程更容易

更容易带来金钱以外的支持

资助关系的维护更复杂

④捐赠圈发展对募款的启示

To公益机构：

拓展新的捐款人，增加捐款支持

获得捐赠圈成员的额外支持

(2) 联劝基金会捐赠圈的探索

①DAF的介绍

以捐赠人为中心，建立捐赠建议基金

②联劝的DAF实践

- DAF的类型

—个人发起

—家庭发起

—社群发起

- DAF的决策类型

有指令型、民主型、基于共识、参与性捐赠四种

- DAF资助端的类型

- 捐赠圈对基金会的战略意义
- 捐赠圈的成长：

从关注到自主共创，做出更多的改变

本质：促成从慈善到社会变革

捐赠圈培育：从关注到共创

- 捐赠圈的意义：

有助于机构破圈

捐赠圈参与者的公民责任感强，愿意为解决社会问题贡献更多的时间精力

捐赠圈容易形成捐赠文化，参与者之间相互陪伴，共同成长，利于推动捐赠可持续

捐赠圈针对的领域更细，更好地反馈社区的服务需求

- 捐赠圈面临的挑战

—中国的捐赠圈层更多是基于社交联结形成

- 参与者的特点：

参与者的公益经验比较少，公益与个人的联结不普遍，

人们相互认识，有一定的社群关系

- 捐赠圈的功能：

多元的参与方式让参与者能与自己、与议题联结，而不仅维系社交联结

- 基金会的职责

深入了解议题

提供多元的参与方式

形成现有捐赠人的培育体系和框架与捐赠圈的兼容性

案例一：雪启专项基金

A.发展过程：

公益自筹队—公众队—公益自筹队—捐赠人建议基金

B.理念：

为看好的项目募捐，为他人创造影响力的机会

案例二：250专项基金

以女性群体为主，发心纯粹，以细分活动吸引价值观相似的兄弟姐妹，持续积累伙伴。

2.会议思考

- (1) 怎么形成现有捐赠人的培育体系和框架与捐赠圈的兼容性？
- (2) 捐赠圈内部怎么对资助项目进行评估和监控？

主题八：如何合理设计筹款薪酬体系与激励机制

1.会议内容

- (1) 复恩法律 林文漪分享

①讨论：公益机构该不该从善款中提成给筹款人？

关键：

- A.在法律允许的框架内设计薪酬结构
- B.绩效工资应该与个人业绩紧密挂钩，科学评价人员贡献；对社会组织发展有突出贡献的从业人员，要加大激励力度。
- C.监管机关的指导精神：
 - 鼓励非营利机构将绩效奖金与募资计划的整体执行联系起来；
 - 加入募资额以外的考量标准（例如捐赠人服务、捐赠管理水平、机构整体目标实现等）；
 - 考虑将绩效与机构本身的慈善目的的进行结合。

②筹款伦理

筹款符合使命
捐款来源
筹款成本
筹款人薪酬

(2) 墨德瑞特联合创始人 刘晓雪分享

政策支持通过薪酬激励工作

①案例：

某基金会的筹款部某天接到一个电话，有企业打电话有意向提供 100 万捐赠，秘书长和筹款经理与企业谈了三轮后确定了捐赠资金 100 万用于基金会的某个项目。
这个案例有几个产生业绩的要素：长期积累的项目口碑、秘书长、筹资经理、项目团队

②薪酬设计的难点

什么水平的薪酬是合理的？
《慈善法》中管理费不超过 10%；
人员平均工资不超过同行业工资的两倍的条例
重要的不是筹款人薪酬，而是机构的薪酬制度是否完善

③薪酬功能：长期视角

吸引功能（加入机构）；
激励功能（人员怎么发挥更好）；
导向功能（向机构希望方向发展）；
保留及效率功能

④如何基于岗位价值分析确定基本薪酬

	筹资经理	项目经理
工作难度	主要沟通对象是潜在捐赠方，不确定性大	主要工作对象是服务对象、处于有利位置
工作责任	为提供服务、团队持续运营提供资金保障，对机构	机构存在的基础，对机构存在的必要性影响大

	发展的影响和重要性大	
对外联络的难度/频率	发现线索，寻找捐赠机会，对外沟通联络量大	针对特点服务对象，服务深度深
工作环境	主要在市内活动	经常到山区长期出差

⑤筹款能力包括什么

捐赠方视角—捐赠服务是否到位；
资源动员、链接与整合的能力；
影响他人；
受益人视角；
与人协作能力；

⑥如何平衡个人、团队、机构贡献

个人绩效等级*奖金系数
部门/团队绩效等级*奖金系数
机构绩效等级*奖金系数

⑦小结

A.建立基于职级、岗位、能力、绩效的综合薪酬体系；
B.保证基本工资水平具有一定的市场竞争力，能体现不同职级人员的市场价值；
C.根据绩效水平和能力表现决定绩效奖金
绩效是为了激励，但并不见得提升了薪酬就能达到激励效果，有可能出现反效果，要了解实际激励效果是什么。

(3)咨询互动

A.管理费 10%，会计制度有筹资成本，是否包含在管理费里？

筹传成本：筹款人员拜访产生的费用，宣传所产生的费用，应离开管理费范畴
管理费囊括的是筹款人员、行政人员的工资，独立第三方的报酬

B.项目预算里，是否可以包含项目人员执行成本，如果可以，比例是在多少呢？

项目人员执行成本属于业务活动成本，可以独立于管理费以外的部分

C.筹资人员工资如何与绩效相关链？

筹资人员工资与筹资计划结合评定，完成率转化为绩效等级

D.这些考核一般是主管测评、自评、还是其他评测形式呢？

除了目标、结果，对人员的行为和能力进行综合评估，360 度考核比较好，OKR 管理需要清晰目标（有 50%可能达成的，需要基础数据），达成目标的行为落实率。
目标：A.维持既有项目运行的费用；B.场地、水电等费用，总额作为目标下限
上限：明年的大市场环境分析，整个团队有多少精力放在筹款，共同商量提升比例是 10%—20%，让团队共同参与，而不是最高领导直接拍板决定。

E.机构必须要专职筹款人？

一般1千万以上的机构需要专职筹款人，大部分机构需要做好捐赠人维护工作。

a.找B端养，养的过程中做好项目品牌，然后往平台铺项目；

b.没有B端支持，直接上平台公开募捐，4个工作人员，1个人管项目，3个人都需要放在公众筹款的工作中，才能让公众筹款工作做好。

筹款是机构高层（理事会、负责人）的必然工作，如果没有努力和支持，在整个机构层面没有配合，这个事请是做不了的

理事会3个G，给予、筹款、离开

F.机构设置

筹款不是一个人的事请，需要整个机构重视起来。项目经理有了筹款思维，将能获得更多的项目细节让捐赠人更有感动。设置KPI的指标可能会让项目和筹资部门产生分裂，互相觉得是对方的工作，而导致最终内耗。

G.公益性的筹款人员和商业性的销售有什么区别呢？

销售是商业，且大部分的企业比较大，有更多的资源进行

H.项目和筹资的配合

a.筹资与捐赠方基本沟通完，需要简单让项目负责人了解资方背景，沟通项目信息后，筹资人员对接后面的具体合作

b.项目人员比较会说，表达故事能力强，让项目负责人主说，讲好故事后，筹资人员提供捐赠平台

资源和项目的价值互相认可

I.招聘描述

工作价值，工作中可能遇到的挫折，能力的发展和拓展
情怀渲染，福利待遇

2.会议思考

(1)制定筹款目标要有数据根据（每年对筹款数据进行盘点），并在全体大会上一起讨论明年投入情况和期待；

(2)项目和筹资传播部的张力是存在的，直面这个张力是机构发展的必要环节，项目同事更清晰项目的整体逻辑，细节，筹资、传播负责所有渠道的打通、维护、捐赠方开发