

中国资助观察报告 (2026)

—— 基于95家资助机构的调研发现

资助者圆桌 CDR

调研背景

资助者圆桌（CDR）是中国资助机构的朋辈学习与合作平台。我们面向资源方倡导资助，协助资助机构提升成效，促进机构之间的协同合作。我们相信，资助机构在支持公益生态发展、推动社会问题的发现与解决中，有着独特的价值。

什么是资助？

资助机构的注册形式多样，不限于基金会，还包括企业公益部门、慈善信托、家族办公室，甚至一些社会组织也在做资助。资助对象也很多元，包括民间背景社会组织、政府背景社会组织、学校医院等事业单位、个人、志愿者及社区自组织等。资助手法同样多样，涵盖项目资助、组织资助、人才资助、生态资助等。

资助的多样性，是公益生态健康发展的重要保障。

尽管如此，我们认为，资助仍有一些关键的共性特征：

- **公益目的：** 资助是为了公共利益的自愿行动，旨在助力某个社会问题的解决，或推动社会某方面的进步。

- **资源配置：** 围绕公益目的，有意识地配置资源。资源包括资金、品牌、渠道、社会关系、专业能力等；配置涉及资源给谁、给什么、如何给予、如何管理等。
- **伙伴协同：** 资助机构并非自行设计方案、独立执行，而是遴选其他主体——包括个人、组织、社区、网络等——尊重伙伴的主体性，让伙伴参与方案的设计、执行和迭代调整，资助机构则主要发挥选择、支持、联结、整合的功能。

2026年，我们启动了中国资助行业观察报告。在此，由衷感谢所有参与问卷调研和接受访谈的资助机构与公益组织伙伴，感谢中民社会救助研究院执行院长宋宗合老师与基金会中心网的数据支持，感谢多年来支持与资助CDR的所有战略伙伴与成员伙伴。

本报告为完整版。可在这里下载精要版，快速了解调研核心观点：
<https://drive.weixin.qq.com/s?k=ANMAPQfpAFIVnXXsfz>

本报告为公益行业学习分享所用，转载或引用请注明出处。如您对报告有任何反馈，欢迎联系 chensiyang@cdr4impact.org.cn

调研样本

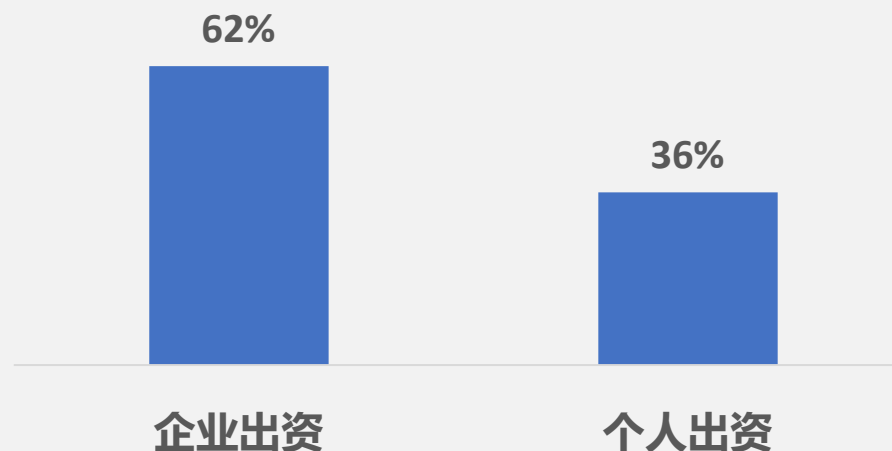
本次调研采用问卷调研方式，调研对象为CDR平台中企业出资和个人出资、并已经开展资助的资助机构，不含公募基金会、互联网筹款平台和社区基金会。问卷由资助机构的工作团队负责人（通常为秘书长）填写。我们共发出150份问卷，有效样本95份，有效回收率63.3%。

1. 出资背景

在调研样本中，62%为企业出资，36%为个人出资。

这与中国社会捐赠的整体结构基本吻合。在社会捐赠总额中，企业捐赠约占70%，个人捐赠约占30%。这一比例格局，主要由我国的税收制度与社会文化传统共同塑造。

图1：调研机构的最主要资金来源（N=95）



企业出资：企业出资。

个人出资：包括个人、夫妻、朋友、家庭、家族出资。

其它（2%），由个人和企业共同出资。

调研样本

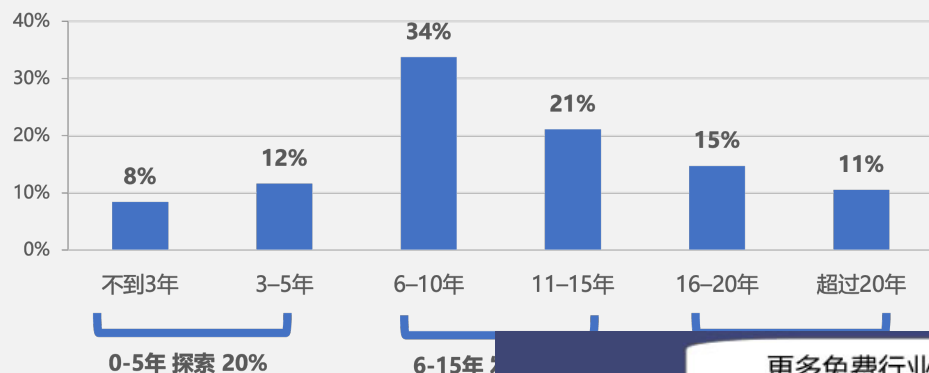
2. 发展阶段

我们以在中国内地开展第一个公益项目的时间为起点，0-5年为探索期，6-15年为发展期，16年及以上为成熟期。

在调研机构中，20%处于探索期，55%处于发展期。特别值得关注的是，有25%的资助机构已进入成熟期。

经过多年发展，中国公益生态中已涌现出一批颇具经验、见解和特色的资助机构。它们扎根本土议题，在资助理念、资助手法和资助成效上不断探索与沉淀，形成了各自的实践积累，成为中国公益生态中重要的中坚力量。

图2：调研机构的发展阶段（在中国内地开展第一个公益项目至今时间）（N=95）

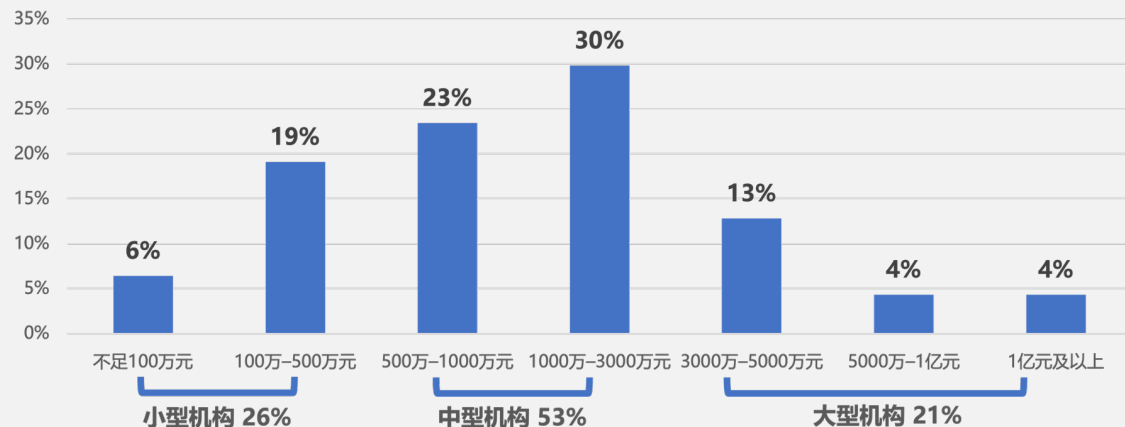


3. 机构规模

我们以2025年公益支出为标准，将资助机构规模分为三档：500万以下为小型机构，500万-3000万为中型机构，3000万以上为大型机构。

调研机构中，26%为小型机构，53%为中型机构，21%为大型机构。

图3：调研机构2025年公益支出（N=94）



报告目录：观察中国资助行业的五个维度

一、资助的数量

1. 社会捐赠总额
2. 资助机构收支状况
3. 资助状况

二、资助的多元性

1. 资助对象的类型分布
2. 资助机构的功能角色

三、资助的成效

1. 出资方与工作团队的成效共识度
2. 资助对象与出资方的成效共识度

四、资助的耐心程度

1. 资助机构的战略稳定性
2. 资助机构的耐心程度
3. 民间公益组织看资助的耐心

五、资助的协同合作

1. 资助机构之间已经开展的协同合作
2. 资助协同的价值

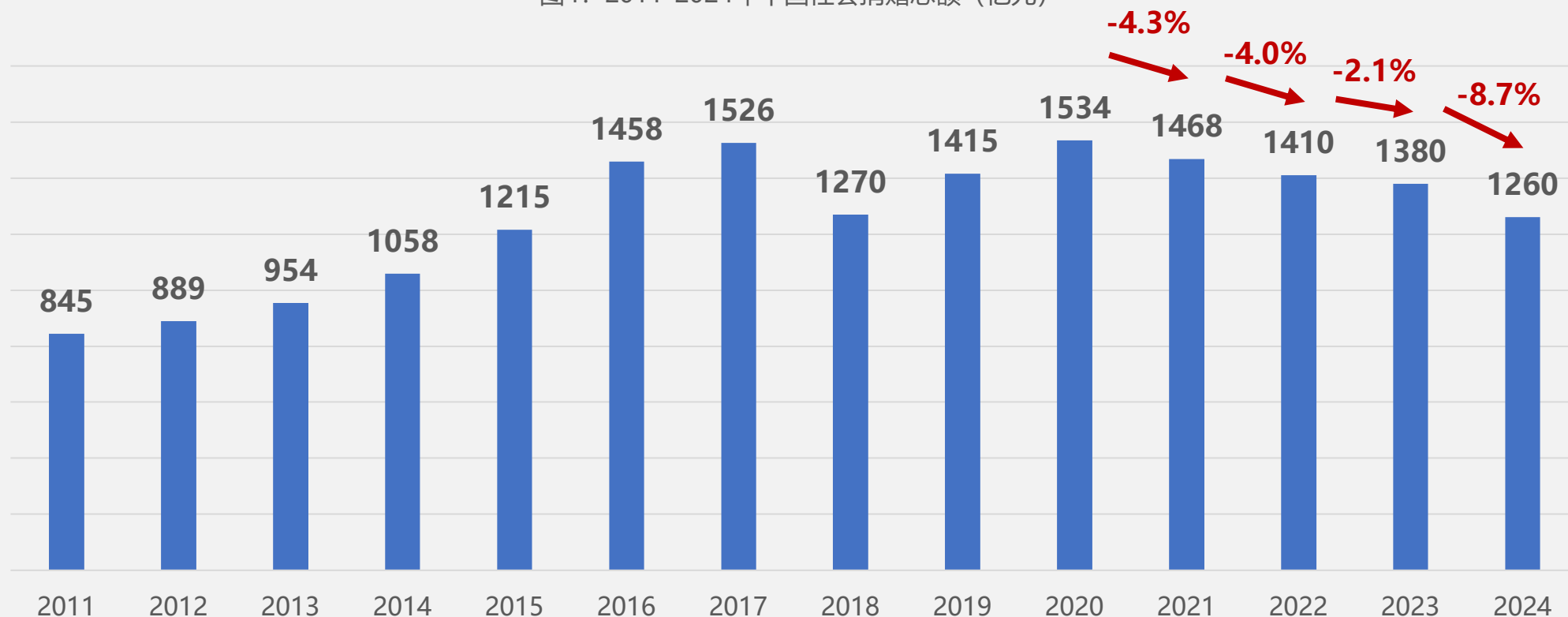
结语、面向未来，资助机构关切的话题

一. 资助的数量 | 1. 社会捐赠总额

1.1 中国社会捐赠总额连续四年下降

中民社会救助研究院执行院长宋宗合老师撰写的《中国慈善捐赠报告》显示，中国社会捐赠总额已经连续四年下降，其中2024年下降8.7%，降幅比较显著。

图4：2011-2024年中国社会捐赠总额（亿元）



*数据来源：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告》

《中国慈善捐赠报告》

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

一. 资助的数量 | 1. 社会捐赠总额

1.2 企业捐赠下降尤甚，个人捐赠的未来令人担忧

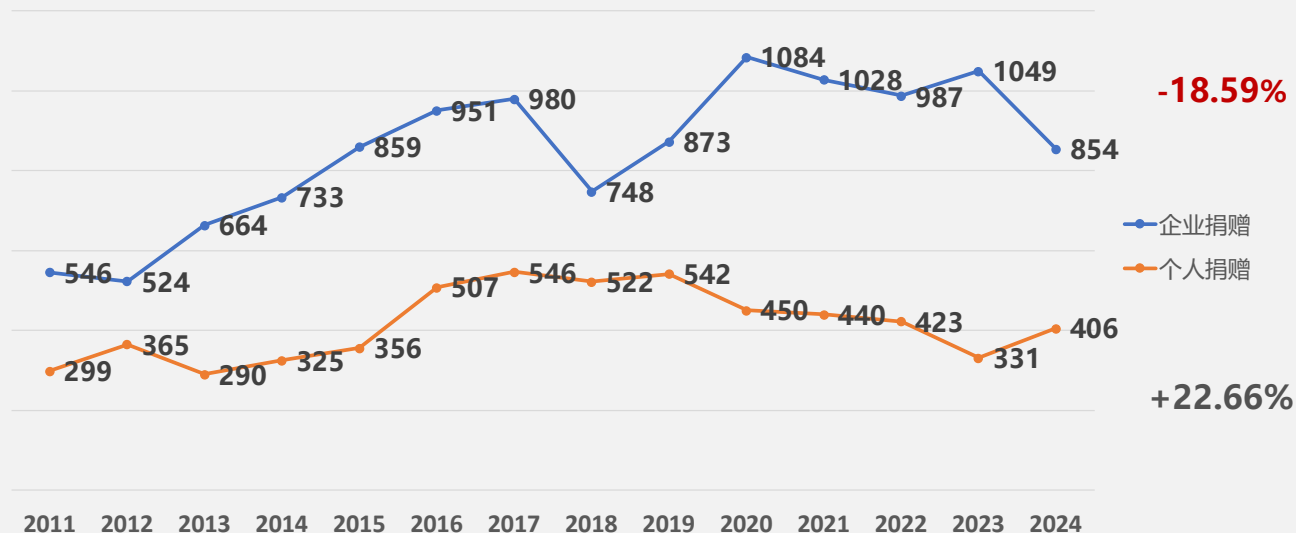
社会捐赠总额：企业捐赠 & 个人捐赠

企业捐赠：降幅更为突出，2024年下降了18.6%。综合近几年的数据，可以大致判断，2024年中国企业捐赠已回落至2019年疫情前的水平。

个人捐赠：在疫情前，个人捐赠已经连续四年稳定在500亿以上。近几年，公众筹款的疲软直接反映到数据上，个人捐赠基本维持在400亿左右。2025年初，公众互联网筹款备案号审批收紧，预计2025年个人捐赠仍可能下降。我们等待明年的数据再来验证。

通过这些数据，我们可以看到，社会捐赠总额并未随着 GDP 增长而增长。影响社会捐赠总额的变量还有很多，经济因素未必起主导作用。

图5：2011-2024企业捐赠与个人捐赠金额（亿元）



一. 资助的数量 | 2. 资助机构收支状况

2.1 资助机构年度收入显著下降，年度支出则保持刚性

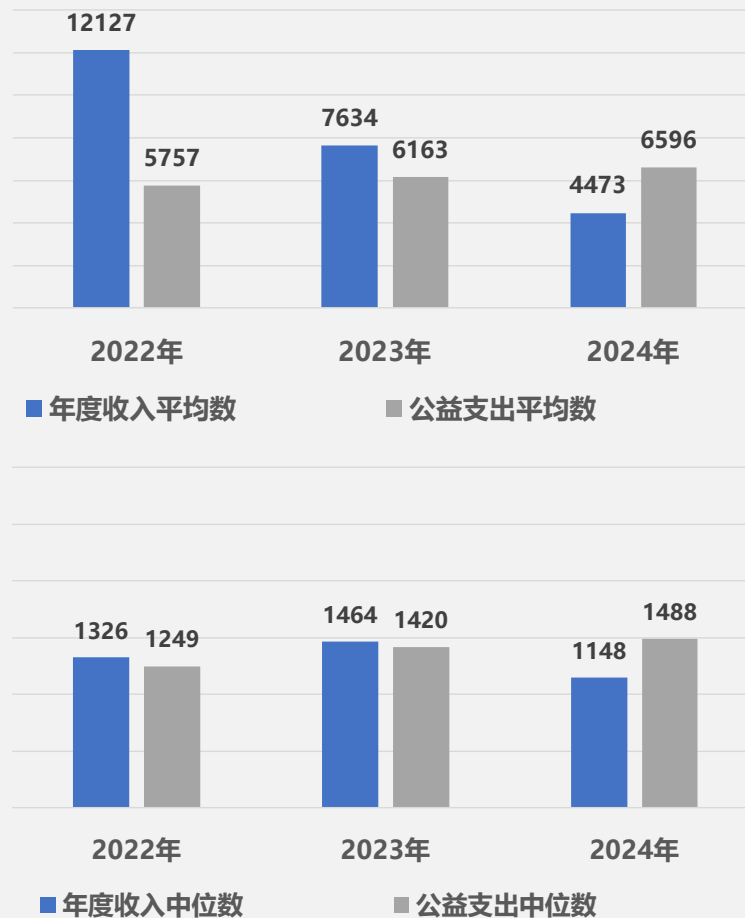
调研机构中有92家机构以基金会形式注册，我们通过基金会中心网获得其年度收支数据。

首先，资助机构的年度收入显著下滑。看平均数，2022-2024年年度收入平均每年下降39.2%。看中位数，降幅相对缓和，2024年下降了21.6%。

与之对应的，资助机构的年度公益支出则保持相对刚性。看平均数，2022-2024年年度公益支出稳步上升，平均每年上涨7%。看中位数，平均每年上涨9.2%。

支出刚性的原因，一方面是法律规定非公募基金会每年必须支出上一年净资产的8%，另一方面，战略已经制定、项目已经启动，资助机构在力所能及的情况下，尽量维持既有支出规模。

图6：调研机构2022-2024年年度收支平均数和中位数情况（万元）（N=92）



*数据来源: 基金会中心网

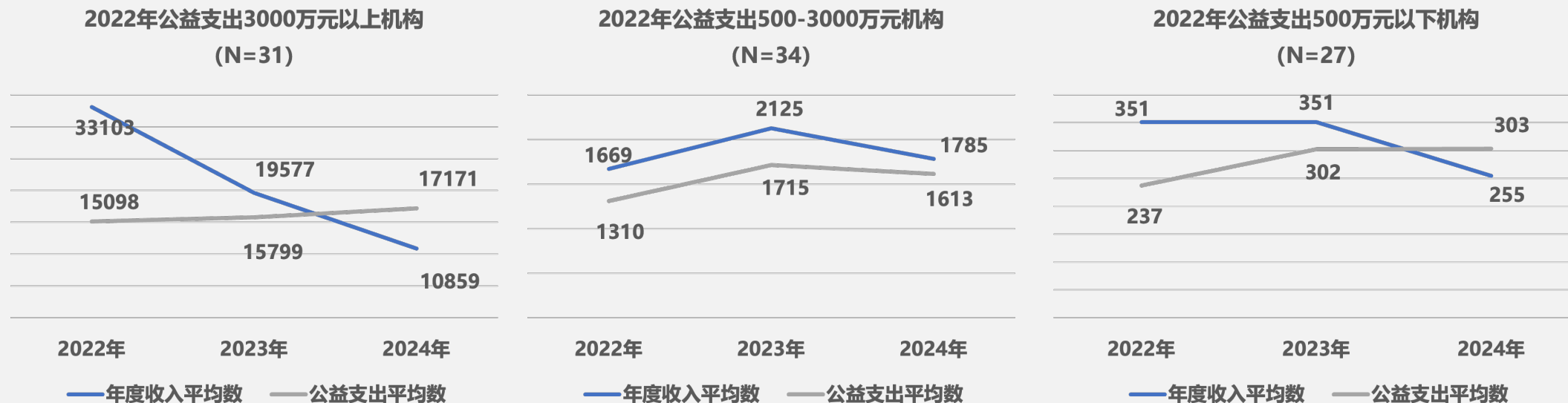
一. 资助的数量 | 2. 资助机构收支状况

2.1 资助机构年度收入显著下降，年度支出则保持刚性

中位数和平均数的差距，主要体现在大型资助机构上。大型资助机构的年度收入下降幅度更为陡峭，呈现出一条急速下滑的曲线。中型和小型资助机构的状况则总体相对平稳。

需要说明的是，此处呈现的是资助机构的总体状况。机构之间的个体差异相当显著。在过去几年里，既有收入和支出持续增长甚至翻倍的机构，也有大幅下滑甚至陷入停转的机构。

图7：不同规模的调研机构2022-2024年年度收支情况（万元）（N=92）



*数据来源: 基金会中心网

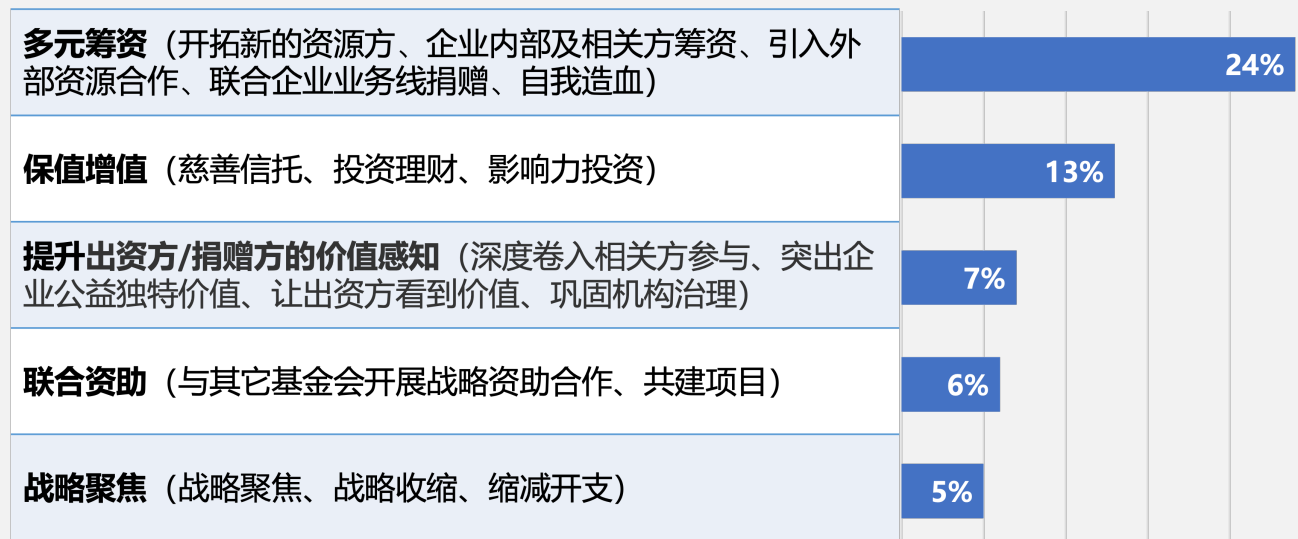
一. 资助的数量 | 2. 资助机构收支状况

2.2 确保资金稳定可持续，过半机构已开始行动

收入下降、支出增长已在资助机构工作团队中引发较大的忧虑。调研显示，为保障资金的稳定与可持续，55.8%的资助机构已开始采取行动。

资金可持续的方式，采用最多的方式是多元筹资（占24%），也就是说**资助机构也开始筹款了**。当然，这一点未必是负面信息，尤其考虑到62%的资助机构为企业出资，面向员工以及商业伙伴筹款，也是一种激活商业生态参与公益的好方式。

图8：确保资金稳定可持续，调研机构已经采取的措施（N=95）



资助机构考虑建立稳定可持续的资金机制，未必是迫于短期收支压力。我们注意到，一些资助机构——尤其是处于发展期和成熟期的机构——其发起人已开始考虑个人事业的长远安排与机构的长远规划，并将治理结构、资产传承和文化延续等机制性安排提上了日程。

一. 资助的数量 | 3. 资助状况

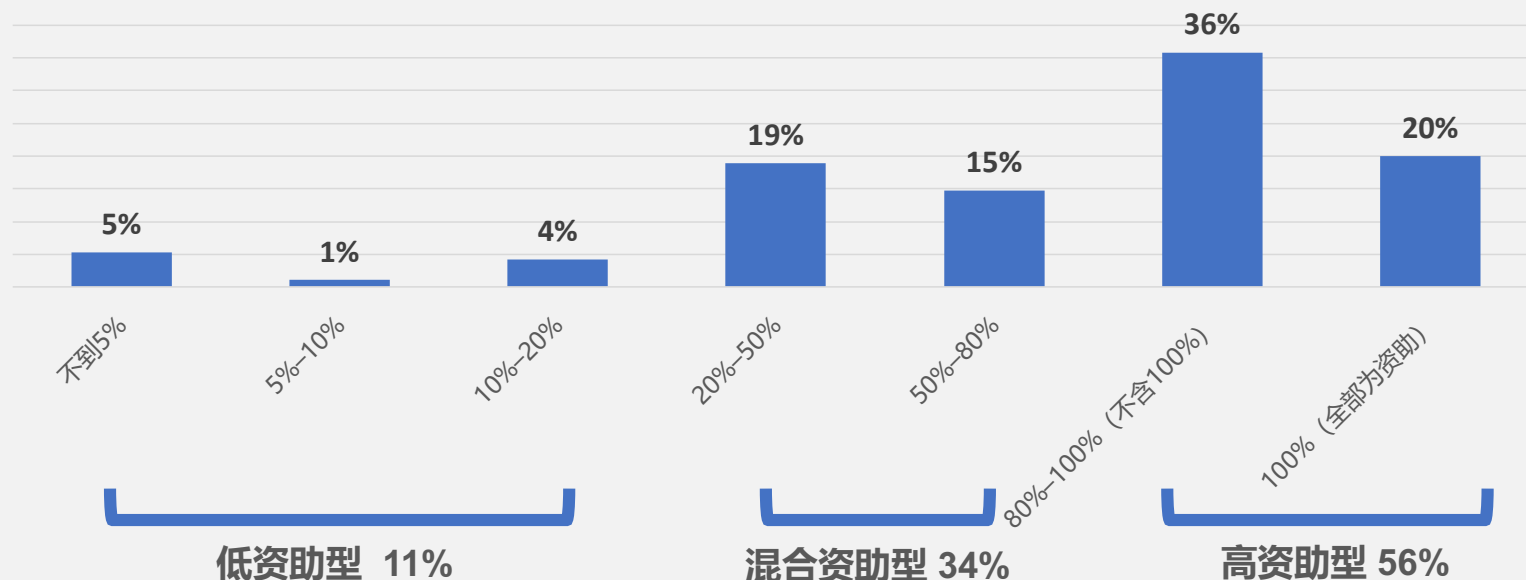
3.1 调研机构90%已经在做资助， 56%为高资助型

资助比重：资助机构用于资助其他主体开展公益项目的资金占其总体公益支出的比例。

根据2025年的数据，我们将调研机构分为三类：11%为低资助型（资助比重低于20%），34%为混合资助型（资助比重在20%-80%之间），56%为高资助型（资助比重高于80%）。

需要说明的是，这一结果反映的并非中国公益资源方的整体状况，而是资助者圆桌平台伙伴的情况。这是一批经过筛选、正在积极开展资助、在公益领域高度活跃并与资助者圆桌保持长期联系的机构。

图9：2025年，调研机构公益支出中用于资助其它主体开展公益项目的资金占比（N=95）



一. 资助的数量 | 3. 资助状况

3.1 调研机构90%已经在做资助， 56%为高资助型

哪些因素影响资助比重？

- 出资背景。无论是企业出资，还是个人出资，都不影响资助。我们的数据并不支持“个人公益比企业公益更倾向资助”。
- 发展阶段。做公益时间越长，资助比重总体越高。成熟期机构，大多是高资助型机构。当然，这很可能与我们的伙伴筛选机制有关。
- 机构规模。大型机构的资助比重相对更高。对于大型机构而言，资金是其核心优势之一，配置资金是大型机构的重要工作。

图10：资助比重与发展阶段的关系

资助比重 × 发展阶段			
	低资助型	混合资助型	高资助型
探索期	11%	42%	47%
发展期	14%	35%	52%
成熟期	4%	25%	71%

图11：发展期机构中，资助比重与资金规模的关系

发展期机构：资助比重 × 资金规模			
	低资助型	混合资助型	高资助型
小型机构	23%	46%	31%
中型机构	11%	33%	56%
大型机构	9%	27%	64%

一. 资助的数量 | 3. 资助状况

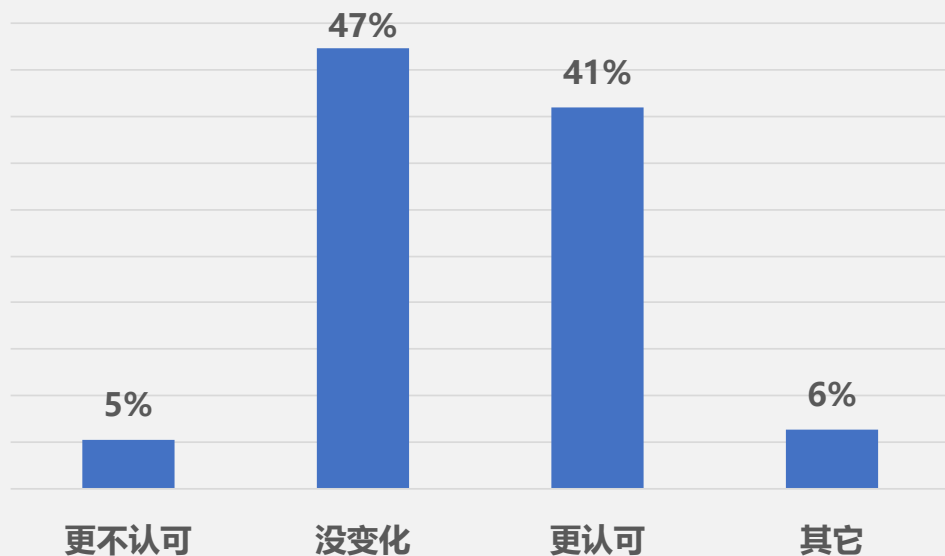
3.2 过去两年，出资方对资助的认可度更高了

在过去两年间，调研机构对资助的认可度有所提升。更加认可资助占41%，更不认可资助的仅有5%。

看发展阶段，探索期是资助态度转变的关键时期。

看资助比重，资助比重较低的机构更容易出现资助认可度提升，资助比重较高的机构则态度较为稳定。

图12：过去两年，调研机构出资方对资助的态度变化 (N=95)



我们也感受到，资助这一话题在公益行业内开始显性化。

在此之前，行业内常见的疑问是：中国还有机构在做资助吗？资助还重要吗？而近两年，各类行业会议和媒体报道中，探讨资助、分享资助案例的内容明显增多。

这一变化，很可能源于中国公益资金环境的整体转变。政府采购服务资金大幅缩减，公众互联网筹款趋于疲软，公募备案号审批收紧又使月捐这一重要资金来源受到限制，资助的重要性由此大幅提升。

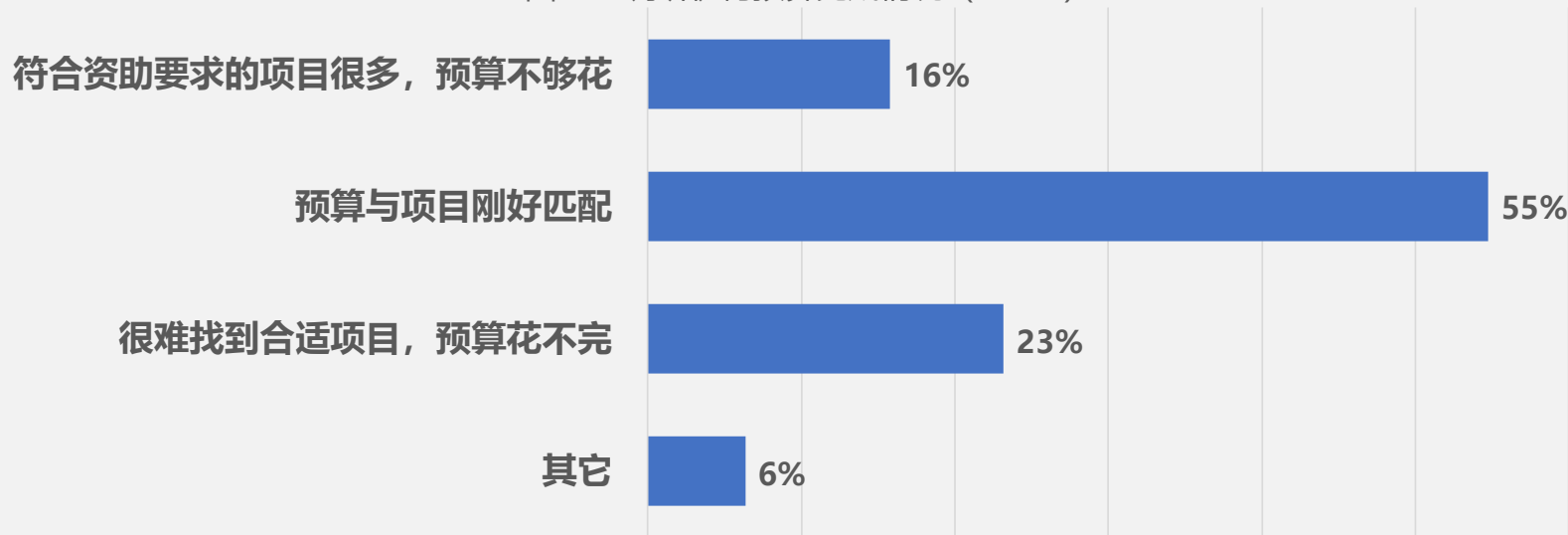
一. 资助的数量 | 3. 资助状况

3.3 “花钱难” 大于 “不够花”

前面提到，资助机构之间的收支差异很大。在调研中，我们问了大家一个问题，资助机构是预算不够花，还是预算花不完。

结论是，23%的资助机构预算花不完，高于预算不够花的比例。这意味着，**近四分之一的机构在财务上足以支撑更多支出，但这部分潜力没能得到充分释放。**这样的结果，可以从两个层面理解。一方面，部分资助机构可能在治理结构、资助战略、团队配置与团队能力等方面已经触及瓶颈——要进一步释放潜力，组织能力需要新的突破。另一方面，它也提示我们，公益领域的挑战不仅是资金总量的多少，更在于资金供需之间的匹配：一边是花不出去的资金，一边是找不到资助的行动者。

图13：调研机构预算完成情况（N=95）



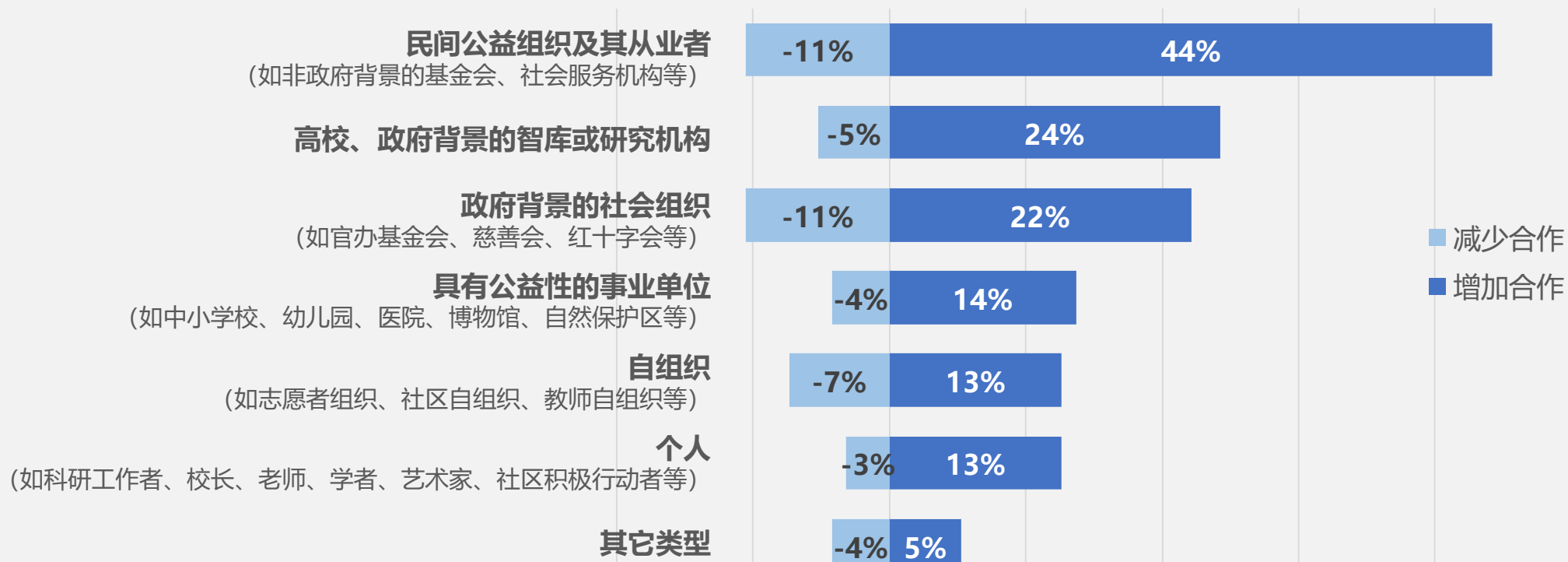
二. 资助的多元性 | 1. 资助对象的类型分布

1.1 资助对象类型更加多元，资助机构布局在扩展

在过去两年间，资助机构的资助对象类型更加多元了，几乎每一家都增加了资助对象的类型。

其中增加最多的是民间公益组织及其从业者，其次是高校、智库及研究机构，然后是政府背景的社会组织。减少最多的也是民间公益组织和政府背景的社会组织。增减相抵之后，民间公益组织仍然是净增最多的类别。

图14：过去两年，调研机构增加/减少的资助对象类型



二. 资助的多元性 | 1. 资助对象的类型分布

1.2 不同类型的资助对象有不同功能

同时，不同类型的资助对象之间并不存在结构性的替代关系 —— 不是说资助机构多支持了这一类，就不再支持另一类了。不同类型的资助对象，对资助机构来说功能很不一样，很可能不是相互替代，而是相互补充的关系。

高校干的事公益组织干不了，公益组织干的事高校也干不了。具体把资源给谁、用来干什么，取决于资助机构自身的目标和策略。

资助对象类型	功能
民间公益组织及其从业者	• 更加扎根、在地、灵活地回应政府和商业未能覆盖的社会需求。 • 社会服务、社会创新、社会发声、社会韧性等。 • 尊重人、支持人、激发社会善意等。
高校、智库或研究机构	• 基础研究、研发转化、政策研究、政策倡导。 • 人才培养。 • 品牌背书。
政府背景的社会组织	• 能够大量联结到学校、医院等事业单位。 • 联结政府，强化政府关系
公益性事业单位	• 受益人集中。
个人、自组织	• 与超级个体合作。 • 进社区

二. 资助的多元性 | 2. 资助机构的功能角色

2.1 “设计者”是主流，“生态建设者”是趋势

洛克菲勒咨询集团提出了慈善运作的八个角色模型，我们结合中国的语境略作修改如下。

在工作过程中，我们越来越发现这个概念非常重要。很多资助机构在讨论战略定位时，不仅要考虑为什么人解决什么问题，还要考虑机构自身的功能角色是什么。没有哪一家机构能独自解决所有问题，我们的工作边界是有限的。很多资助机构的发起人在谈到组织定位时提到，“不缺位、不越位”。不缺位，是说我们要积极有作为；不越位，是说要找准自己的角色，有些功能应该由政府、企业、资助伙伴甚至受益人自己去完成。

角色	释义
播种者	• 在一个议题领域或地理地域支持大量的初创公益项目或机构，不以其中一家产生巨大影响力为目标
风险投资者	• 寻找有潜力的项目或机构，提供灵活资助，期待其能够产生较大影响力
财务赞助者	• 挑选成熟的项目或机构，支持其常规运转或者扩大规模
设计者	• 自己设计或者邀请专家设计项目模式，寻找或邀请其它机构负责一线实施
人才支持者	• 寻找、支持以及联结能够促进社会变革的人，关注其潜力而非具体的项目目标或策略
研究倡导者	• 资助研究或者自己参与研究，为政策制定者、企业或社会组织提供干预理念和干预模式
召集者	• 围绕一个明确议题或行动目标，组织跨部门的多元相关方，协同推动复杂社会问题的解决
生态建设者	• 在议题领域、地理地域、公益行业等范围内，识别生态与理想状态的差距，资助生态建设

二. 资助的多元性 | 2. 资助机构的功能角色

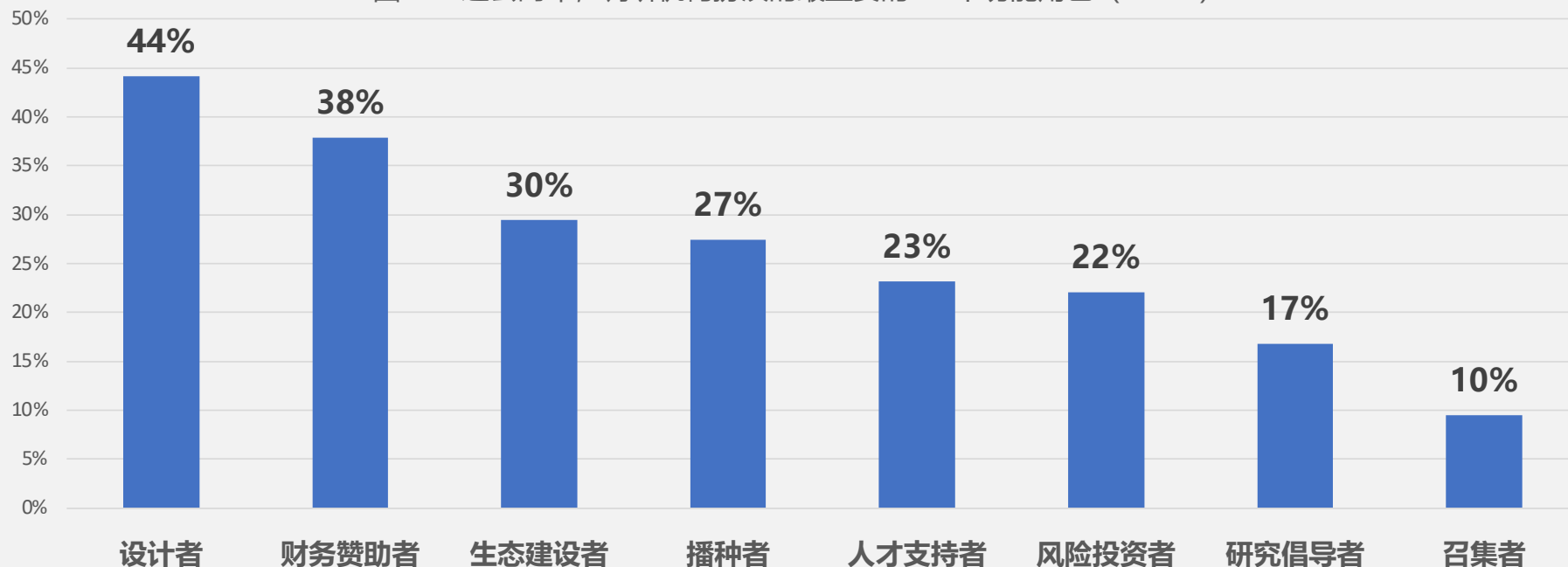
2.1 “设计者”是主流，“生态建设者”是趋势

大多数资助机构是混合形态，也就是兼具2-4种功能角色。

中国资助机构最多的角色是设计者（占比44%），主导设计项目模式。其次是财务赞助者（38%），主要起到提供资金的作用。

最少的角色是召集者（10%）和研究倡导者（17%）。中国的研究型基金会数量相当有限，大部分资助机构是在开展项目之余，略微资助一些研究。召集者虽然近年涌现了一些案例，但数量仍然最少，因为这一角色对战略能力和协同能力的要求很高。

图15：过去两年，调研机构扮演的最重要的1-3个功能角色（N=95）



二. 资助的多元性 | 2. 资助机构的功能角色

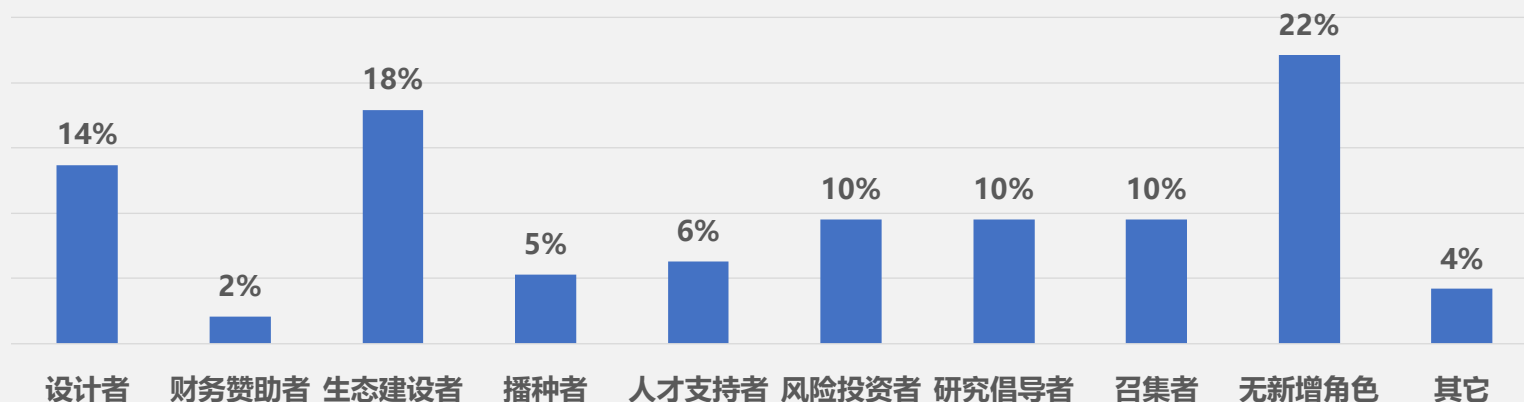
2.1 “设计者”是主流，“生态建设者”是趋势

未来两年，资助机构希望新增的角色最多是生态建设者（18%），其次是设计者（14%）。

设计者过往数量多，未来还将继续增加，这是中国资助机构一个不能忽视的特点。

值得关注的是，生态建设者现在已经有一定数量，未来增加意愿排在第一位（18%）。

图16：未来两年，调研机构最希望新增的1个功能角色（N=95）



看到资助机构的角色分布，我们不由地想，哪些思维在影响着资助机构。

- 产品思维。资助机构的出资人，包括企业以及企业家个人，大多有商业背景，不少人做的是实业，产品思维早已深入骨髓。
- 生态思维。现在很多企业也讲生态，企业不是在孤立发展，企业越来越把自己的利益相关方、供应链理解为一个生态系统。尤其是不少企业是平台型企业，生态思维更为突出。
- 投资思维。不少出资人是投资公司背景，或者自己有丰富的投资经历。资助机构中的风险投资者、播种者、人才支持者都有投资思维在起作用。

虽然从数据看设计者比重最高，但我们不必把产品化视为中国公益的唯一特征，也不必把设计者视为中国资助机构的唯一角色——生态思维、投资思维同样在影响着资助机构。

二. 资助的多元性 | 2. 资助机构的功能角色

2.3 出资背景、资金规模、发展阶段均会影响资助机构的角色选择

哪些因素在影响资助机构的角色选择？

出资背景。前面提到，出资背景并不影响资源方是否做资助，但是出资背景影响资助机构如何做资助：

- 企业出资的资助机构，高频角色是设计者和财务赞助者，其中设计者与企业出资的相关性统计显著。
- 个人出资的资助机构，高频角色是人才支持者、播种者和生态建设者，其中人才支持者与个人出资的相关性统计显著。

资金规模。召集者、生态建设者更多出现在资金规模较大的机构中，且统计显著。

发展阶段。随着机构成长，人才支持、研究倡导和生态建设的占比整体提升，其中人才支持者与发展阶段的相关性统计显著。

我们在和资助机构互动的时候，曾问一家机构：“这个项目非常复杂，你觉得要想做好，关键成功要素是什么？”对方回答说，“人”。人选对了，项目方案可以边做边调整；项目所需要的政府关系、社区关系，也都要靠人去调动。只有负责实施的人有了主动性，事情才能真正推动起来。在相对成熟的资助机构看来，人，可能比方案更重要。

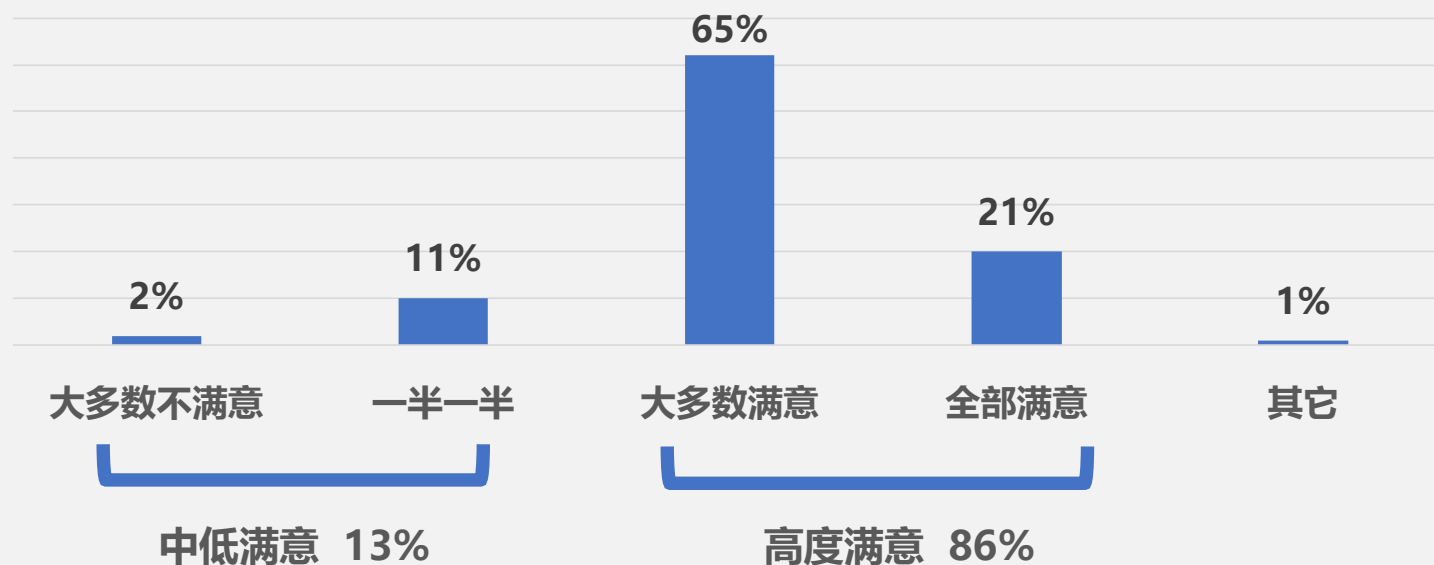
三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.1 出资方对资助成效基本满意

我们调研出资方对资助项目/机构成效的满意度。将"大多数不满意"和"一半满意一半不满意"合并来看，属于中低满意状态，占13%；"大多数满意"及以上，属于高满意状态，占86%。

86%的满意度意味着是什么呢？一般来说，满意度打分，90%及以上可以理解为优秀，80%-90%可以理解为及格，80%以下应该理解为不及格。86%的满意度，落在及格区间，说明出资方对资助成效整体认可，不算亮眼，但说得过去。

图17：调研机构目前资助的项目/机构成效，出资方满意的比例（N=95）



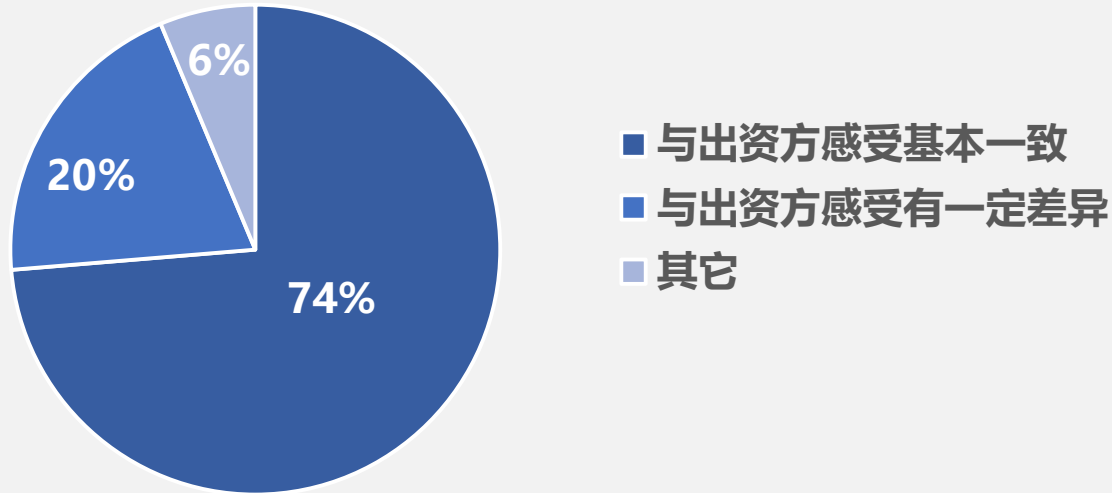
三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.2 工作团队与出资方的成效认知仍有一定张力

我们再来看，工作团队和出资方的成效满意度的一致性。工作团队与出资方感受一致的占74%，感受不一致的占20%，这意味着一致性不高，双方对成效的认知有一定张力。

当然，张力本身是一个事实，不能简单判断好坏。有时候，张力恰恰是推动创新和改变的来源。

图18：调研机构目前资助的项目/机构成效，工作团队满意度与出资方的异同（N=95）



三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.2 工作团队与出资方的成效认知仍有一定张力

差异的主要来源，是双方的公益期待有很大不同，比如：

- 有些出资方希望工作团队充分调动出资方的资源，包括员工参与、企业品牌、商业伙伴及其他社会关系，而专业团队则顾虑目的的公益性和专业性。
- 工作团队对受益人需求和干预方案的判断，和出资方的想法存在分歧。
- 工作团队希望从援助型公益深入到赋能型公益或系统改变型公益。
- 工作团队能够感受到工作过程中的价值，而出资方更看重最终受益人的最终结果。

差异还来自沟通层面，比如：

- 工作团队和出资方之间缺乏足够频次的直接沟通。
- 缺乏有效传递成效信息的方式，报告、数据、案例等素材往往很难真正传递成效，出资方究竟花多少时间读报告，本身就是个问题。

我们和出资方交流的时候经常说，工作团队和出资方，两种角色非常不一样。出资人可以说“这是我的钱，我想怎么花就怎么花”，可以说“只要帮助到一个人，就值了”——这是出资人的视角，也是出资人的特权。工作团队是受托人，是专业人士，工作团队要讲原则和方法，要做受益人调研、行业调研、要设计战略，要用系统的方法做出效果，对出资方及受益方负责。

这两种身份的差异，如果处理得好，有可能发展成为一种互补的建设性关系，有人强调初心、同情、感性的因素，有人强调专业、理性、系统的因素，共同把资助做得更好。

三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.2 工作团队与出资方的成效认知仍有一定张力

当出资方对合作项目成效满意时，他们/她们满意在哪些地方？

选择最多的是认可执行过程，占47%；其次是认可项目效果，占30%；第三是认可影响力，占20%。

这是一个层层递进的关系，首先保证把该做的事情做了，该沟通的沟通了，然后再说效果的事，直接的效果有了，再说影响力的事。这是出资方看待成效的视角。

图19：调研机构出资方对合作项目成效满意的原因（N=94）



三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.2 工作团队与出资方的成效认知仍有一定张力

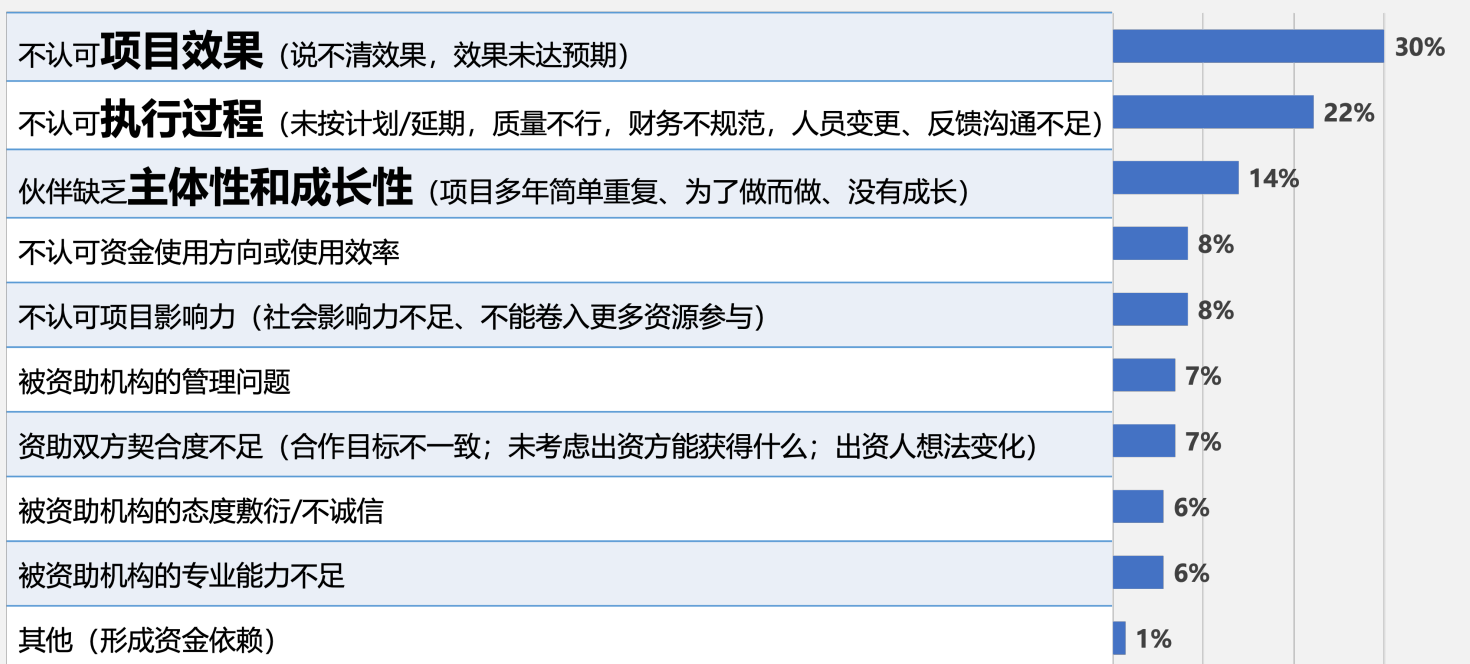
当出资方对合作项目成效满意时，不满意的地方又是什么？

最多的是对项目效果不满意，占30%，受助方说不清效果或者效果不达预期。

其次是不认可执行过程，占22%，包括反馈沟通不足、未按计划推进、项目质量不高、财务不规范、人员变更等等。

第三是资助对象缺乏主体性和成长性，占14%，主要表现包括项目规划缺乏主动思考、一味的资源导向或者依赖惯性工作等等。

图20：调研机构出资方对合作项目成效不满意的原因（N=72）



三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.3 对成效满意，是出资方认可资助的基础

能否让出资方感受到资助的成效，是出资方认不认可资助的关键变量。

- 高度满意的出资方中，对资助更加认可的占48%，不认可的只有4%。出资方对效果满意却不再做资助，这种情况我们也遇到过，但很少见。反观中低满意的出资方，对资助更加认可的只有10%，更不认可的则达20%。

图21：调研机构出资方成效满意度与资助认可度的关系

满意度	对资助更认可	对资助态度持平	对资助更不认可
高度满意	46%	46%	6%
中低满意	8%	58%	17%

另外值得关注的是：当工作团队与出资方对项目的评价不一致，会放大出资方对资助的不认可。

- 换句话说，如果双方对公益效果的判断一致，就不会影响出资方对资助的态度——无论满意与否，判断都不会因此改变。但是，一旦双方看法出现分歧，就会加剧出资方对资助的不认可。有些出资方会感觉工作团队和自己不是“一伙的”，反倒是资助对象跟工作团队更近。这种不一致感，会加剧双方的分裂，进而加深出资方对公益组织乃至整个公益行业的负面印象。

三. 资助的成效 | 1. 出资方与工作团队的成效共识度

1.4 让出资方直接参与项目是协助其感受资助成效的最好方法

有哪些方法能够有效协助出资方更好的感受资助成效？

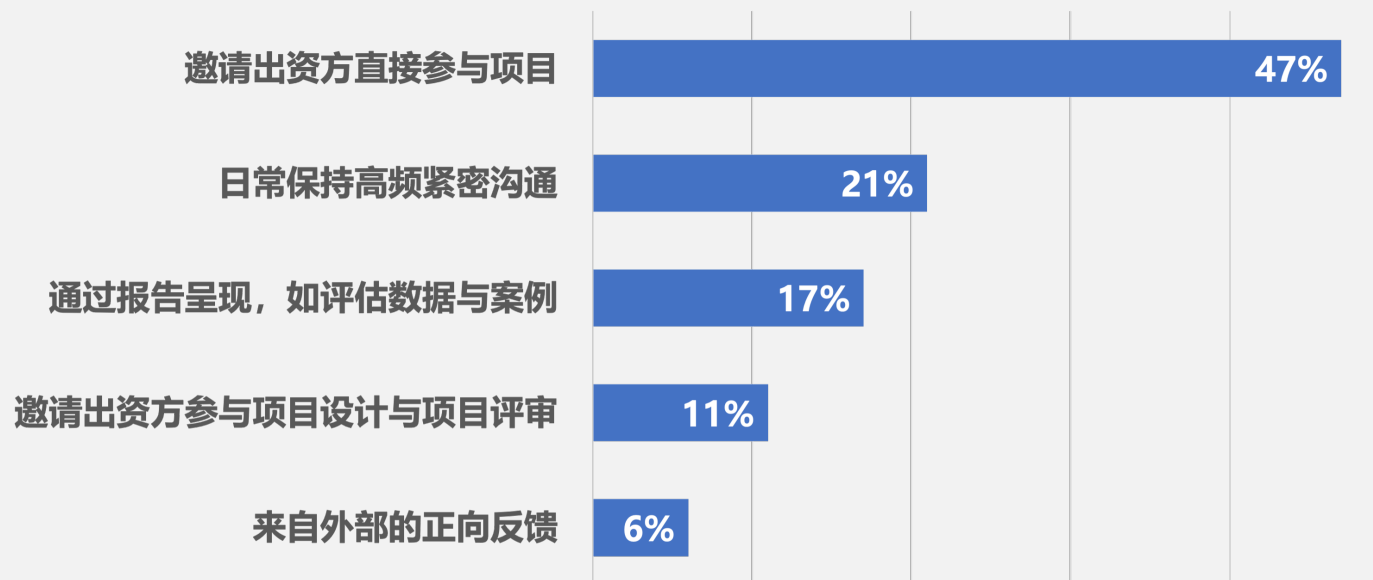
遥遥领先的是让出资方直接参与项目。前面提到，满意度的来源其中之一是体验和参与。出资方有现场参与和体验的需求，哪怕组织一次并不容易，工作团队也要有意识地创造这种机会。

其次是日常工作中保持高频紧密沟通。

而我们最容易想到的，**通过报告——如评估数据和案例呈现——只能排在第三位。**在资助工作流程中，报告当然不可或缺，但其效果只能排在第三位。

资助工作者是专业人士。但专业并不只是把理论、方法、数据搞清楚，还包括帮助出资方、执行方、受益方彼此增进理解。这些非标准化的、非分析性的工作，同样是资助工作者需要习得的技能。

图22：调研机构的工作团队，有哪些方法可以有效协助出资方更好的感受资助成效（N=95）



三. 资助的成效 | 2. 资助对象与出资方的成效共识度

民间公益组织是资助机构最主要的资助对象类型。我们访谈了20家民间公益组织，它们主要是已经有十余年历史的成熟机构。

这些机构看待工作成效的维度非常丰富。我们把大家的成效视角归纳为六个维度。**这六个维度，包含了效果朝着深度、广度以及系统影响等不同层面的扩展。**

1. **受益人维度。**包括受益人的认可，受益人的问题改善，受益方的主体性发展——从受助者变成自助者和贡献者，以及个体命运的改变等。
2. **受益人周围环境维度。**比如家庭关系、师生关系、社区氛围、学校氛围的改变等等。
3. **社会参与维度。**包括带动更多人了解议题，或参与捐款、参与行动、参与议题发声等。
4. **行业推广维度。**项目理念、模式、方法被其它机构借鉴参考，从而服务更多受益人。
5. **议题维度。**在做好项目的基础上，贡献于学界研究，推动政策和管理方式的改变，带动公众意识和认知的提升。
6. **社会氛围维度。**公益在总体上促进了社会融合、建立了社会信任，协助人们相信并追求更美好的生活和社会等等。

三. 资助的成效 | 2. 资助对象与出资方的成效共识度

在民间公益组织看来，不同的资源方看重的成效也不一样。政府采购服务更加注重项目活动和产出、看重管理留痕。互联网平台筹款，注重颗粒度、透明度和成本效益。

相比其它类型资源方，民间公益组织与资助机构的成效共识度是非常高的。但是，双方的成效认知也有差别。

- **很多公益组织可能忽视了执行过程的汇报、沟通和参与。**

公益领域常常呼吁基于信任的资助，也非常重视成果管理，但信任主要来自于紧密的沟通与工作的交付，活动和产出层面的管理与报告，同样不能忽视。

- **资助机构可能忽视了社会参与、社会动员的维度。**

很多资助机构关注最终受益人，希望看到受益人的改变，但对过程中社会参与的关注要少得多。社会参与是公益组织的核心价值之一，它大大丰富了公益的效果维度。

- **资助机构可能低估了成效衡量的难度。**

资助机构、专家和外部观察者，很容易问："你的成效是什么？你带来了什么改变？"但对实际执行的机构来说，要回答这个问题，实属不易。当我们把自己放到做事者的位置，才能真正感受到成效衡量有多难。

当然，这并不是想否定成效衡量的必要性，而是资助机构要更加设身处地地理解成效衡量，并且给公益组织一些必要的资金和技术支持。

四. 资助的耐心程度

我们之所以把耐心单独拿出来当做一个讨论问题，是因为它和资助机构的目标紧密相关。资助机构的目标往往不是花多少钱、做多少活动，而是人的改变、组织的成长、社区的改变、政策的改变等等，这些改变都不是短周期的简单线性过程，都需要一个长周期的曲折成长过程。

资助耐心，我们主要关注两个维度。

1. **资助机构自身的战略稳定性与迭代能力：**在战略上锚定一个方向，保持长期主义，同时又能在过程中不断试错、调整和优化。这是对自己的耐心。
2. **是资助实践中的持续性与灵活性：**做相对长期的资助，给伙伴成长的时间，也允许伙伴在实践中试错、调整、优化。这是对资助对象的耐心。

四. 资助的耐心程度 | 1. 资助机构战略总体稳定

当下的外部政治、经济、社会环境都很强的不确定性，我们在调研之前，预计资助机构的战略会有很强的变动性。然而，调研发现，**90%的受访机构战略相对稳定**，只有10%左右的机构在过去和未来会发生较大的战略变化。整体而言，资助机构相比于民间公益组织而言，生存保障相对较好，对外部环境变化的冲击具有较强的韧性。

战略变化较大的机构主要有两类。第一类是初创期机构。它们在前五年通常还在寻找战略定位，所以变动会比较大。第二类是成熟期机构，也就是成立15年之后的机构。到了这个阶段，组织往往需要做一次比较系统的战略复盘和调整。

大致说来，对资助机构来说，5年是一个比较关键的节点。从第一次开展公益项目，到逐渐找准战略定位、搭建起初步团队，通常需要5年左右的时间。之后，机构大概率会进入10年左右的相对稳定发展期。等到成立15年左右，组织往往已经积累了一些业务挑战或治理挑战，也就可能进入新一轮调整期。

当然，这是发展比较顺利的情况。也有一些机构，可能长期处在战略变动或治理调整之中，始终很难真正进入一个稳定发展的阶段。

图23：过去5年，调研机构的资助战略稳定性（N=95）

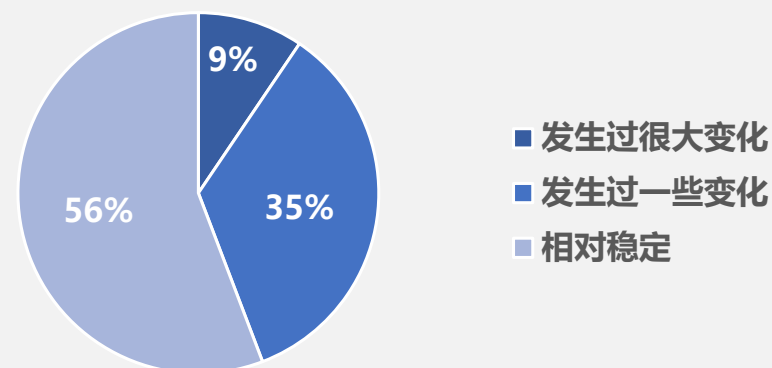
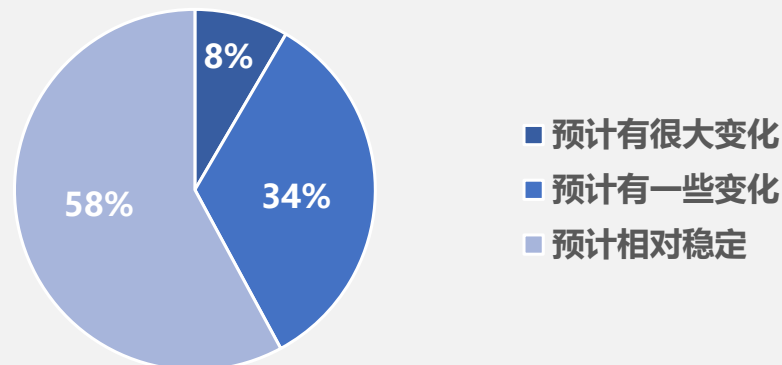


图24：未来5年，调研机构预计的资助战略稳定性（N=95）



四. 资助的耐心程度 | 2. 资助机构的耐心程度不容乐观

我们邀请调研机构分别评价自己机构和整个资助行业的耐心程度。自评方面，**81%的机构认为自己比较有信心**，约20%的机构认为自己耐心不足。行业评价方面，**只有38%的机构认为资助行业比较有信心**，约60%的机构认为行业耐心程度一般及以下。总体说来，大家认为中国资助机构的耐心程度是不足的。

哪些因素影响资助机构的耐心？

- **出资背景。**出资背景会显著影响机构的耐心。**个人出资的资助机构，耐心自评总体高于企业出资的资助机构。**我国资助机构以企业出资背景为主，而企业通常更希望项目按照计划推进，也更期待较快看到成果，这对资助对象的成熟度提出了更高要求。
- **资助者角色。**资助者角色与耐心自评也有显著相关。**耐心自评最高的三个角色，分别是人才支持者、播种者和生态建设者。**

其它方面，资金规模和发展阶段对资助机构的耐心自评影响不显著。

图25：调研机构认为本机构的资助耐心程度（N=95）

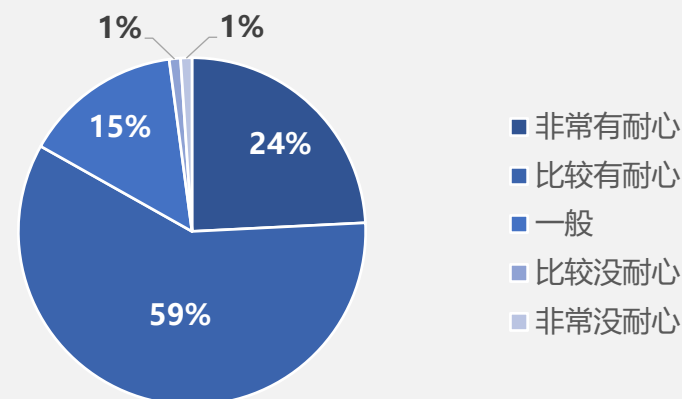
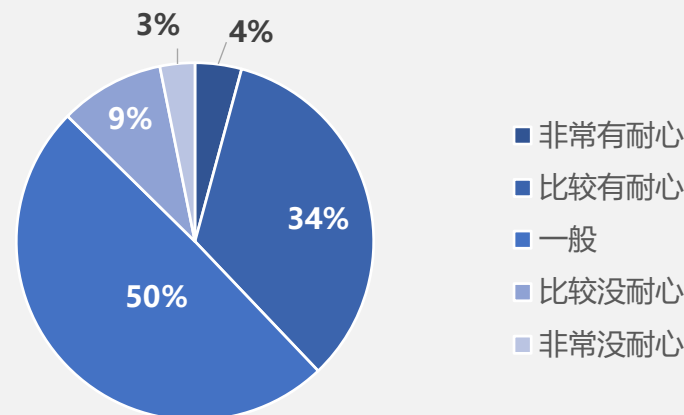


图26：调研机构认为资助行业的资助耐心程度（N=95）



四. 资助的耐心程度 | 3. 关于资助耐心，民间公益组织怎么说

我们访谈了民间公益组织如何看待资助机构的价值。

在这些机构看来，一个有较高价值的理想资方，通常有几个特点：

- 使命导向，战略稳定，同道中人。
- 长期主义，能够提供相对稳定的资金。
- 资金有灵活性和试错空间。

这些资方，都为公益组织提供了底气资金，让公益组织不必为了生存，去做太多偏离战略的事情。这些特点，其实都和资助的耐心程度有很大关系。

资助机构很少提到弊大于利的资助，访谈中伙伴们提到的主要有两类，

- 只关注活动留痕、任务完成式的资助。
- 短期大额资助。资金量很大，但支持周期没有保障，很容易导致公益组织后续收入出现断崖式下降。

本质上，它们都是资助方极度缺乏耐心的表现，不仅无法达到资助方预期的效果，还可能对资助伙伴或项目发展产生负面作用。

虽然资助机构对自身耐心程度的评价并不算高，但总体来看，民间公益组织仍然认为，相比政府采购和公众筹款，资助机构的资金支持更具长期性和灵活性。

尤其是在公众筹款备案号政策影响下，公益组织的非定向月捐收入受到限制，资助机构的资金就更加重要。它不仅是项目资金，也是公益组织开展战略探索、研发创新和组织发展的重要资金来源。

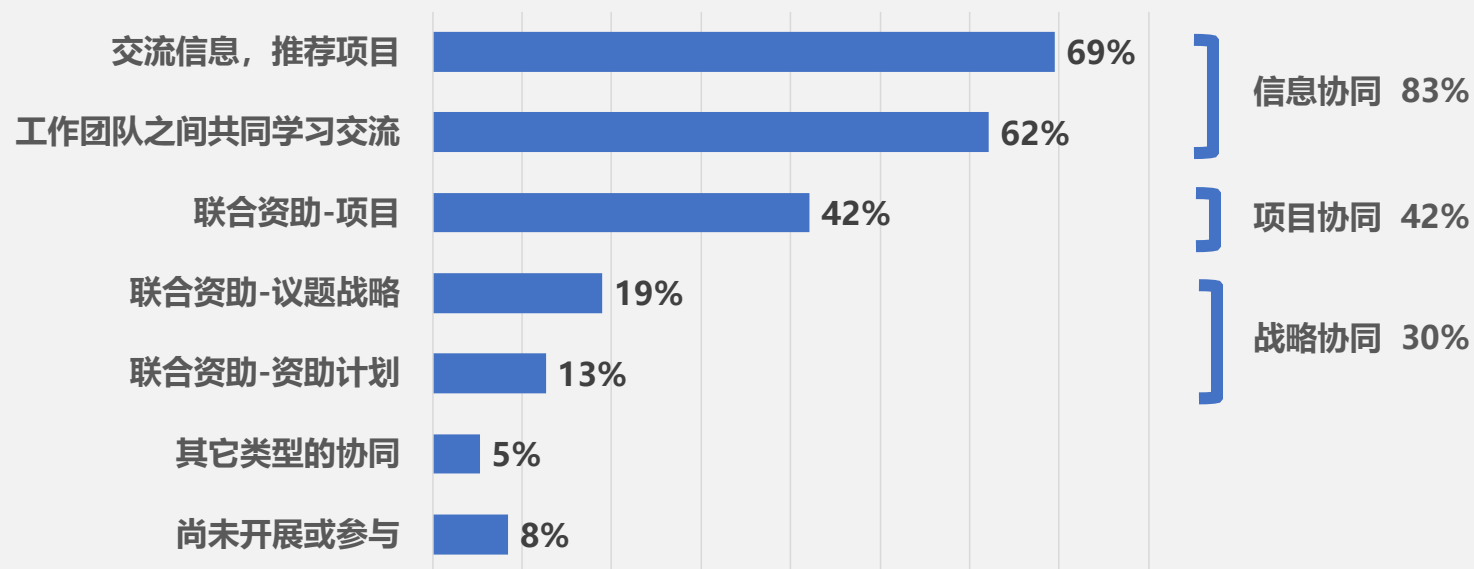
五. 资助的协同合作 |

1. 资助机构之间协同合作的广度和深度超出预期

资助机构之间的协同，不只是交换信息、推荐项目、工作团队之间共同学习，也包括更实质性的资金合作。比如联合资助一个项目，联合支持某个议题领域的发展，联合资助一个资助计划，或者共同发起一个平台等。**在调研机构中，57%的机构已经参与过这类实质性的资金合作。**这个比例远远超出了我们的预期。

在和资助机构的互动中，我们也发现，一家资助机构往往不只和一家同行合作。很多机构都有三到五家比较紧密的同行伙伴，彼此之间会以不同方式开展合作。

图27：调研机构已经在实践的不同类型的资助机构协同行动（N=95）



五. 资助的协同合作 |

2. 90%调研机构认为资助协同对机构战略有必要

资助机构之间的协同合作有很多好处。根据调研对象的反馈，我们把这些好处分成两类：一类是对资助机构自身的好处，另一类是对外部生态的好处。

对资助机构自身的价值：

- **相互学习与信息交换。**包括共享行业信息、交流经验教训、帮助自己看到更完整的图景，避免陷入信息盲区。
- **分担成本和风险。**包括分担资金压力、共同承担风险、降低试错成本。
- **形成资源和能力的互补。**不同生态位、不同能力和资源条件的资助机构，可以一起拼出一个更大的战略图景。
- **帮助资助者找到自己的生态位。**通过协同合作，一家资助机构不必承担所有角色，而是更好地找到并坚守自己的位置。

对外部生态的价值：

- **让资助对象得到更好的支持。**比如减少资助对象的重复沟通，帮助资助对象拓展资助来源，让支持更加稳定、可持续。
- **扩大整体行动的影响力。**通过资源整合放大成效，提升项目或行动的影响力。
- **推动议题领域或地域公益生态发展。**在合作中凝聚行业共识，让生态中的资源更加多元、丰富。
- **形成合力，推动复杂问题解决。**多元主体可以从不同切入点理解和干预复杂问题，通过协同行动形成更大合力。

五. 资助的协同合作 |

2. 90%调研机构认为资助协同对机构战略有必要

哪些因素会影响一家资助机构参与资助协同的深度？

- **资金规模与发展阶段。** 资金规模越大、发展越成熟的机构，越倾向于开展联合资助。特别是在发展相对稳定的大型机构中，参与战略协同的比例明显更高。
- **资助角色。** 不同资助角色也会影响机构是否参与联合资助。整体来看，风险投资者、财务赞助者、生态建设者、播种者和人才支持者，更倾向于开展联合资助。
- **耐心程度。** 深度协同和机构的耐心自评之间存在明显关联。已经开展项目协同或战略协同的机构，耐心自评显著更高，尤其是自评“非常有耐心”的比例明显提升。

六、面向未来，资助机构关切的问题

我们询问了资助机构当前的担忧与未来的考虑，从中梳理出中国资助机构在近期普遍关切的七个议题。

1. **资金机制：**资助机构自身的资金来源如何保持稳定、可持续，从而支撑组织的长远发展？
2. **组织能力：**资助机构的战略能力、治理能力和资助能力如何持续提升？若未来出资方将更多资金委托给资助机构，机构能否承接得住？
3. **变革力量：**优秀靠谱的合作伙伴仍然有限，初创公益力量的成长相对缓慢，如何持续激活中国公益生态？社会变得越来越多元，还有哪些潜在的促进社会变革的力量？
4. **资助角色：**政企社之间的关系日益动态，资助机构在社会问题中的定位是什么？如何做到既不缺位，也不越位？
5. **成效共识：**如何推动出资方与专业团队之间、资助机构与合作伙伴之间形成更充分的成效共识？
6. **生态协同：**资助机构已开始主动追求协同、共创与生态建设，我们的工作思维需要发生哪些变化？这里的生态协同，既包括公益行业内部的协同，也涵盖跨部门、跨领域的协同行动。
7. **AI时代：**AI时代正加速到来，AI将如何重塑我们面对的社会议题、资助方式与组织形态？在这一浪潮中，资助机构需要做些什么？