



中国大型慈善组织 数字化建设研究报告 (2022)

中国公益发展研究院



出品方：

Institute for Philanthropy Development, Shanghai Jiao Tong University

中国公益发展研究院

一 · 核心观察

二 · 研究背景

三 · 大型慈善组织数字化建设评估指标体系

四 · 研究设计

五 · 我国大型慈善组织数字化建设现状

六 · 我国大型慈善组织数字化建设创新经验

七 · 我国大型慈善组织数字化建设局限

34

38



中国公益发展研究院

腾讯基金会
TENCENT FOUNDATION

核心观察

（一）慈善事业数字化方兴未艾：数字化转型成为慈善组织创新发展的新风向

慈善组织在网络募捐等广义数字公益领域已有踊跃尝试。2021 年，我国慈善组织通过互联网募捐平台筹集善款逾 100 亿元，同比增长 52%，超 100 亿人次点击、关注和参与网络捐赠。一批慈善组织在行业支持、信息透明、公益传播和服务创新等方面探索科技与公益的有机结合。数字技术工具与组织项目运行、内部管理和外部交流等工作领域的深度融合也在大型慈善组织中初现端倪。

（二）大型慈善组织数字化多维赋能：战略部署、办公自动化、协同智能化与数据资源转化

依托研究团队编制的评价指标，对国内大型慈善组织进行定性与定量相结合的调查研究，可发现大型慈善组织在内部和外部数字化方面都已有所进展，在战略部署、办公自动化、协同智能化与数据资源转化四个层面展示出数字化转型的创新趋势。战略部署是有序、有效和可持续推进数字化的前提条件，为大型慈善组织带来明确的推进方略和充分的资源保障；办公自动化是数字技术带来的基础性效率优化体现；协同智能化展现出数字技术助力组织拓展与外部资助方、合作方和其他相关方的交流、协作与共享；数据资源转化虽然尚未在多数慈善组织内普及，但也初步显现出数据作为生产要素在慈善领域的潜力。

（三）大型慈善组织数字化面临挑战：资金、人才、内部管理和行业合作

资金投入、人才支撑、组织内部管理和行业合作四个方面的限制掣肘大型慈善组织数字化的有效推进。数字化转型所需资金投入规模较大且要求持续性，为组织带来长期压力，数字化带来的效率提升难以可视化也削弱了资助方的投入意愿。具有复合知识背景的专业人才的缺乏加上薪资和发展空间的限制，阻碍慈善组织配置数字化人员。组织架构和管理流程可能与数字化转型不相兼容，从而带来数字化利用推进上的困难。整个行业在数字化方面的交流合作也较为迟滞。

(四) 大型慈善组织数字化未来展望：战略导向、资金保障、人力支持、管理优化与行业互联

报告结合当前国内大型慈善组织发展特点与域外经验，在战略导向、资金保障、人力支持、管理优化与行业互联五个层面提出组织数字化转型的方向展望。战略导向提出事先在战略层



中国公益发展研究院

腾讯基金会
TENCENT FOUNDATION

面明确数字化工作的定位、要求、工作安排和资源支撑的关键性；资金保障强调慈善组织注重资源的合理分配和利用，借助可靠评价工具量化及可视化数字化转型带来的工作效率和效能提升，拓展数字化可支配资金规模；人力支持强调组织重视人力资源的资金保障以及员工数字技能持续性培训提升；管理优化涉及组织的内部架构以及工作流程的规范化和标准化调整；行业互联提到大型组织输出和分享自身数字化利用与创新的知识经验，与专业第三方机构就数字化工具进行合作开发，以及与研究机构共同推进实践成果向智力成果转化。

研究背景

（一）数字化与慈善组织

近年来，国家层面对于数字化重视程度日益提升。2015 年 7 月，国务院颁布《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》，提出“互联网+”战略，并要求互联网的创新结果与社会服务领域深度融合，推动组织变革，提升组织效率，重塑和创新公共服务模式。这项国家政策为互联网与公益界的融合创造了支持性制度环境。2016 年多个中央部委发布落实“互联网+”行动计划，提出制定实施创新驱动发展战略纲要和意见，使创新驱动发展战略持续推进，互联网与各行业加速融合。同年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《国家信息化发展战略纲要》，要求“将信息化贯穿我国现代化进程始终，加快释放信息化发展的巨大潜能，以信息化驱动现代化，加快建设网络强国。”2021 年发布的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》中提出，迎接数字时代，激活数据要素潜能，推进网络强国建设，加快建设数字经济、数字社会、数字政府，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革。可见，国家在政策层面将数字技术的发展应用提到较高优先级。

实践中，数字化与网络技术的应用已深入经济发展与社会生活的方方面面。技术发展驱动各类产业深度变革，重塑组行业生态与组织运作逻辑。数字化为产业发展和企业管理模式带来了深刻转变，成为经济增长新动能。数字化转型促进企业信息孤岛打破增强市场资源的有效配置，促进柔性生产模式采用，从而极大提升生产效率和智力资本价值。同时，数字经济模式下企业内部管理也随之变革，企业战略目标调整后，组织架构、营销、研发模式与生

产模式随之转变¹。政府治理领域的数字化转型使政府内外部治理流程发生了变化，为发挥政府职能产生积极的效果。可见，无论在企业还是政府层面，数字技术都催生出组织结构与行

¹ 戚聿东，肖旭．数字经济时代的企业管理变革[J]．管理世界，2020，36(06):135-152+250.



为的深刻转变。对于组织而言，数字技术不仅发挥着提升效率与便利的工具性作用，并且其本身已经成为新的增长点并带来了根本性的范式变革。在这一时代背景下，慈善组织的数字化转型势在必行。

组织数字化可以从两个层面加以理解。第一个层面主要指组织在产品、服务、流程和模式等不同层面使用数字技术以实现业务改进的过程。数字技术涉及信息、计算、通信和连接技术，可为组织带来从战略层面到组织能力，以及产品、服务、业务流程和模式等各方面的转变¹。第二个层面强调数字化转型概念。针对企业的数字化转型被定义为“基于技术的业务流程、业务模型和客户体验改进”，并被视为提升企业效率的重要工具²。

针对社会组织的数字化转型定义则指出，数字化即通过将社会组织的所有功能整合到一个有凝聚力的数字生态系统中，它有助于进行高质量的研究，设计优秀的项目，改进运营，并为受益人提供更好的服务数字转型或数字现代化。这一过程不仅涉及日常活动的转变，还涉及整体组织文化、以及组织创造价值并向利益相关者传达价值的方式转变³。而公益慈善领域的研究则指出，公益慈善数字化是指公益慈善主体运用数字技术实现公益慈善宗旨或目的、创造经济社会价值的一种状态，是公益慈善网络化的升级，是经济社会发展到网络、数智阶段，数字技术在公益慈善领域的深度应用。⁴综合已有研究，本报告将慈善组织数字化定义如下：慈善组织借助信息与通信等数字技术，改变组织项目运作、业务流程、相关方沟通和协作等内外部管理模式，从而提升组织自身建设水平和服务供给能力的过程。慈善组织数字化是数字社会建设的重要组成部分，对解决当前慈善行业运作的痛点，帮助行业实现可持续创新社会价值具有深远意义⁵。

（二）慈善组织数字化的宏观制度环境

近年来接连出台的法律法规、标准和规范厘定了慈善组织数字化，尤其是互联网募捐、慈善组织信息公开相关领域的基础性制度框架。2016年《中华人民共和国慈善法》（以下简称《慈善法》）主要从募捐和慈善文化传播角度厘定互联网等数字媒体的角色。《慈善法》第二十三条指出，慈善组织可以通过互联网等媒体发布募捐信息，还特别要求“慈善组织通过互联网开展公开募捐的，应当在国务院民政部门统一或者指定的慈善信息平台发布募捐信息，并可以同时在其网站发布募捐信息”。该条对慈善组织互联网公开募捐的信息发布平台予以明确。《慈善法》第二十七条规定网络服务提供者“应当对利用其平台开展公开募捐的

¹ 朱秀梅，林晓玥．企业数字化转型：研究脉络梳理与整合框架构建[J]．研究与发展管理，2022，34(04):141-155.

² Ihm J, Kim E. When nonprofit organizations meet information and communication technologies: How organizational culture influences the use of traditional, digital, and sharing media[J]. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 2021, 32(3): 678-694.

³ 资料来源：<https://atlascorps.org/why-digital-transformation-is-absolutely-essential-to-your-nonprofit-success/>

⁴ 谢琼．公益慈善数字化的现实审视与未来发展[J]．人民论坛·学术前沿，2022，254(22):86-99.



慈善组织的登记证书、公开募捐资格证书进行验证”；第八十八条则提出互联网等媒体“应当积极开展慈善公益宣传活动，普及慈善知识，传播慈善文化”。2022 年底提请修订的《慈善法》则进一步完善网络慈善有关规定，尤其强调由国务院民政部门建立健全统一的慈善信息平台，提供公开募捐方案备案、慈善信息发布等服务，慈善组织的互联网募捐项目也需要同步在该平台发布。

民政部门通过遴选慈善组织互联网募捐信息平台来进一步规范网络募捐环境。民政部分别于 2016 年 8 月、2018 年 4 月和 2021 年 11 月指定三批慈善组织互联网募捐信息平台。截至 2022 年底，民政部指定互联网募捐信息平台总数达 30 家。民政部 2017 年 7 月出台《慈善组织互联网公开募捐信息平台基本技术规范》《慈善组织互联网公开募捐信息平台基本管理规范》两项推荐性行业标准，为互联网公开募捐信息平台的标准化建设提供技术和管理规范支撑。

相关领域配套文件的出台进一步支撑慈善组织互联网募捐与信息公开的有序开展。互联网募捐涉及慈善、网络安全以及移动支付三个领域，除上述《慈善法》与两项标准，《中华人民共和国网络安全法》（2017）和《非金融机构支付服务管理办法》（2010）、《互联网信息服务管理办法》（2011）、《公开募捐平台服务管理办法》（2016）、《慈善组织公开募捐管理办法》（2016）、《慈善组织信息公开办法》（2018）、《“互联网+社会组织（社会工作、志愿服务）”行动方案（2018-2020 年）》（2018）等法律法规与政策文件也对互联网募捐活动进行了相应规制。但对上述政策进行简单梳理，可发现其规定的内容基本只涉及募捐、信息公开等方面，对组织项目运作和内部治理等层面的数字化并没有任何规范或促进措施。这使得慈善组织的数字化建设更大意义上是一种自发行为。

（三）慈善组织数字化实践概况

1. 互联网募捐

对于具有公开募捐资格的慈善组织，开展基于互联网平台的募捐活动是其最主要的数字化实践形式之一。民政部 30 家互联网募捐信息平台近年来成为慈善组织发布公开募捐项目信息、吸引社会捐赠的重要渠道。数据显示，2021 年度，我国慈善组织通过互联网募捐平台共筹集善款近 100 亿元，相较 2020 年增长 18%，超 100 亿人次点击、关注和参与了网络捐赠¹。2020 年上半年，中国有近 5000 万网友通过互联网为抗击新冠肺炎疫情作出捐赠；在 2021 年河南洪涝灾害中，慈善组织借助互联网，仅用两周时间就募集资金超 15 亿元²。

据腾讯公益公布的数据显示，2021 年全年，共有 1.5 亿次爱心网友在该平台上捐出善款 54.46 亿元，比 2020 年（38.5 亿元）上涨 41%，比 2019 年（28 亿元）上涨 94.5%³。截至 2020 年，腾讯公益平台累计为 1.5 万家机构、11 万个公益项目提供募捐信息，获得 4.9 亿

¹ 资料来源：<https://new.qq.com/rain/a/20220616A0B5G600>。

² 资料来源：<http://www.infzm.com/contents/218810>

³ 资料来源：<https://finance.ifeng.com/c/8CYWR03uHAq>



次的爱心网友捐助，筹集 130 亿的善款¹。其他平台方面，2021 年全年有超过 5 亿网友通过淘宝天猫上 228 万商家购买公益宝贝，这些消费产生的公益捐赠帮助到了 214 家公益机构的 2450 个公益项目，变成了对留守儿童、困境妇女、孤独老人等群体的爱心帮扶。在阿里“人人 3 小时平台”上做公益献爱心的网友也超过了 6 亿人次，人均公益时达到 2.5 小时。4300 家公益机构为爱心网友提供了丰富多样的公益内容，其中社区服务、扶弱助困、敬老爱老、阳光助残、儿童关爱、环保动保属于参与人数最多的细分领域²。

2. 数字化传播

数字化转型对于传播中的媒体格局、舆论生态、传播技术、受众都产生深刻影响，也重新形塑慈善组织的传播方式。公众参与公益捐赠、志愿服务、公益行走等活动时，会产生海量的非结构性的公益数据，包括公益用户数据、内容数据、效果评估数据等。掌握海量数据的可能激发企业、媒体等主体参与公益的积极性，从而改变公益传播模式。传播主体能准确把握对谁说、说什么、在哪儿说、怎么说，以及手中的反馈，从而及时调整沟通策略并制定针对性的筹款或倡导方案。借助数据与数字技术，慈善组织可以高效匹配公益信息，也能采取更为有效的公益解决方案，传播的精准度和有效性大大提升。

大数据促进多媒体融合，使慈善组织传播手段更加多元，内容和表现形式更加丰富。智能化、跨媒介、互动式、体验式成为大数据时代的慈善组织传播新特征。图片、视频和文字联合推送，为公众呈现出一个更加立体、生动的公益项目；5G 直播让更多公众走进公益项目一线，还能实时进行线上捐赠。而 VR 的虚拟现实体验，为受众创造出身临其境的全新体验。此外，新的内容形式也改变了慈善组织传播的叙事方式。通过对大数据挖掘，形成可视化、动态化的数据图表或视频，不仅丰富公益传播的表达形式，也能让公众理性了解公益，直观读懂公益。根据公开数据汇总分析，截至 2021 年 11 月，抖音平台公益话题下，短视频数量已突破 29.1 万条，总播放量已超过 94.2 亿次。快手平台公益话题短视频已超过 5.8 万个、播放量达到 13.5 亿次，微信视频号公益话题下也有 2.3 万个短视频作品。政府、企业、慈善组织与普通网民一同参与公益话题的短视频录制，已成为公益传播的重要形式³。

数字化媒体平台与智能化技术帮助慈善组织构建与其受众的双向可持续沟通。数字时代的传播不再是调研、策划、执行和评估的线性传播模式，而是通过大数据和智能化技术，与受众在动态交流和互动中不断评估和优化的个性化信息沟通，从而获得受众关注与认可，触发受众的公益行动。以公益参与者为主要传播对象时，不管参与者是主动交流，还是被动接收公益传播主体发送的活动信息、回馈表彰（证书、感谢信等）和项目反馈，公益传播主体都可以与参与者建立持续的双向关系，并通过智能化大数据工具对互动信息进行收集、分析，调整互动内容、方式和目标，提升参与者的参与体验和满意度，促进其对项目理念和价值的

¹ 资料来源：<https://www.163.com/dy/article/GILR2E7N05376Z33.html>

² 资料来源：<https://www.163.com/dy/article/GU5PMB4K0519QIKK.html>

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一部分内容。如需下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/407111134156006145>