

## 附件 IV

### 投资于个人筹资

#### 背景 - 为什么现在要投资于个人筹资？

1. 在当今后大流行的世界，严重饥饿处于创纪录的水平，但人道主义资金已恢复到大流行之前的水平。在全球范围内，人道需求与可用于应对这些需求所需的资金之间的鸿沟，已经扩大到创纪录的水平。2024 年，影响整个人道主义界的充满挑战的资金形势，迫使世界粮食计划署和许多其它人道主义参与方缩减援助，重新集中精力解决最严峻的需求，同时寻求新的资金来源。来自个人的资金是世界粮食计划署多元化资金的可靠来源。为了利用个人筹资的潜力，2025 年寻求 2,000 万美元的投资，作为 2025 年至 2030 年期间 1 亿美元多年投资的第一批资金。
2. 事实证明，个人捐助者的慷慨解囊是人道主义行为者的重要资金来源<sup>1</sup>。2023 年，全球个人筹资市场的总规模为 124 亿美元<sup>2</sup>。2020-2025 年世界粮食计划署私营部门伙伴关系和筹款战略<sup>3</sup>，旨在释放个人和私营部门多元化资金来源的变革潜力。自 2020 年以来，世界粮食计划署投资建立了一种独特的模式，主要使用数字渠道直接从公众筹集资金。这一坚实的基线现在有可能在 2025 年至 2030 年期间额外筹集 13 亿美元的资金。
3. 对个人筹资的投资是世界粮食计划署的一项关键性战略转变，它使本组织能够实现其捐助者基础的显著多样化，并增加其获得的灵活资金的比例。至少 30% 的个人捐款是*完全灵活的资金*，这比世界粮食计划署传统捐助者的捐赠比例要高得多<sup>4</sup>。这项投资还将加速世界粮食计划署实地业务的动态内容的制作，有助于推动财务回报。

#### 私营部门伙伴关系和筹资策略 - 绩效

4. 自 2020 年世界粮食计划署推出私营部门伙伴关系和筹款战略以来，该组织显著扩大了与私营部门实体的接触。世界粮食计划署已经证明其有能力从私人来源获得大量、多样化和灵活的资金，同时有效地利用伙伴的捐赠来推进其实现零饥饿的使命<sup>5</sup>。
5. 在 2020 年至 2023 年期间，世界粮食计划署从私营部门获得了近 15 亿美元的捐款，其中包括来自企业的约 4 亿美元，来自基金会、慈善机构和信仰组织的 7.2 亿美元，以及来自个人捐助者的 3.5 亿美元。虽然 2021 年和 2022 年的捐款水平异常高，但私营部门资金的基线几乎增加了两倍，从 2019 年的 1.01 亿美元增加到了 2023 年的 2.7 亿美元。展望未来，预计 2024 年，私营部门的资金将达到 3.5 亿美元，到今年年底，私营部门的累计捐赠总额将超过了 18 亿美元。如图 A.IV.1 所示，自 2019 年战略启动以来，个人筹资一直呈上升趋势。

<sup>1</sup> 2023 年，联合国儿童基金会向个人筹集了 25 亿美元，联合国难民事务高级专员办事处筹集了 7.34 亿美元的资金。

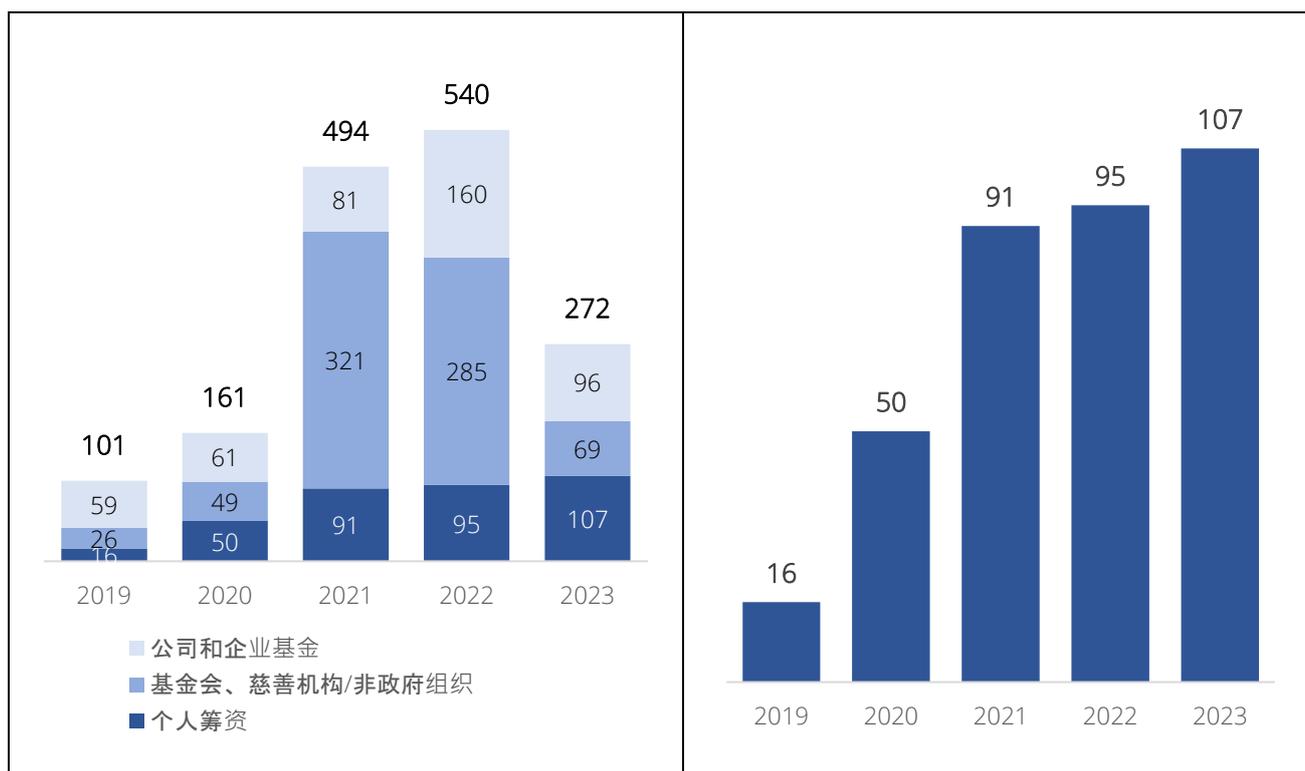
<sup>2</sup> 国际筹款领导论坛 (IFL Forum)，2024 年分析。

<sup>3</sup> “私营部门伙伴关系和筹款战略 (2020-2025 年)：与私营部门、基金会和个人合作以实现零饥饿” (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1)。

<sup>4</sup> 世界粮食计划署。2023. *灵活资源影响年度报告：2022 年的灵活资金*。

<sup>5</sup> 世界粮食计划署。2024. *世界粮食计划署 2020-2025 年私营部门伙伴关系和筹款战略中期评价*。

图 A.IV.1: 2019-2023 年私营部门和个人筹资收入 (百万美元)



### 当前战略下的成就

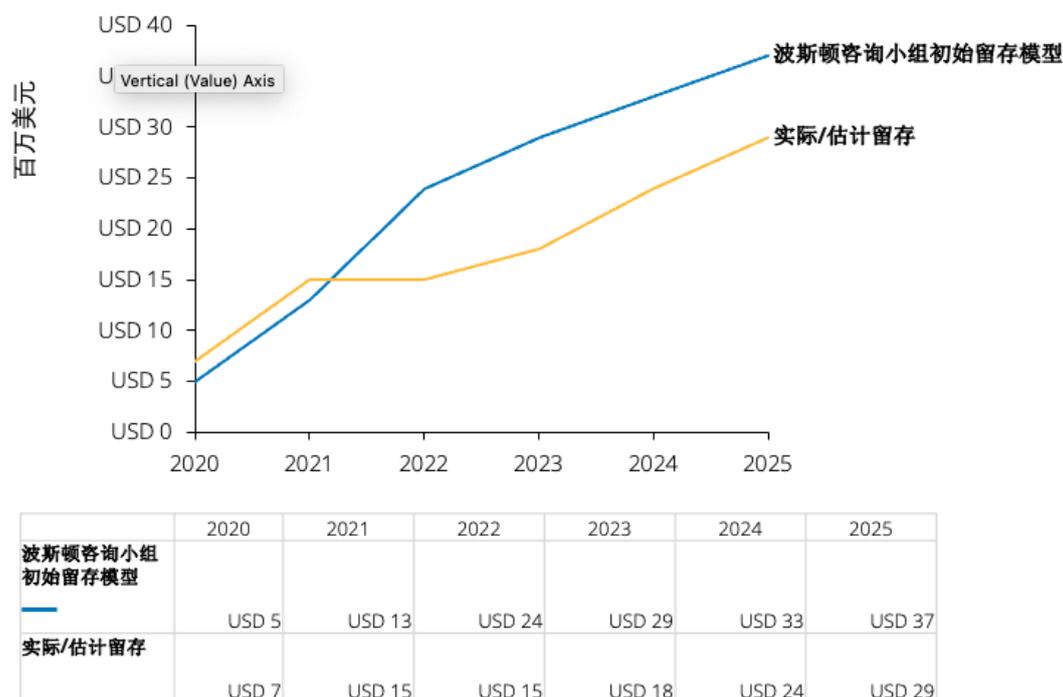
- 到 2023 年底，世界粮食计划署的个人筹资计划已实现其总捐款目标的 95%，自 2020 年以来筹集了 3.43 亿美元，而初始目标为 3.46 亿美元。在同一时期，收到的 1.1 亿美元捐款是完全灵活的资金，实现了 90% 的目标。这一初步成功证明了该计划的强大影响力。
- 个人的捐赠在 2020 年和 2021 年超过了目标。然而，2022 年和 2023 年分别下降到目标的 85% 和 80%，预计 2024 年和 2025 年的前景将略微更具挑战性。尽管存在这些波动，但该计划的整体绩效仍然取得了重大成功，预计到 2025 年底将筹集至少 5.64 亿美元的资金，即最初目标 6.84 亿美元的 80%。

表 A.IV.1: 实际或估计筹集的金额与战略目标之比 (百万美元)

个人捐赠	2020-2025 年目标	2020-2023 年目标	2020 - 2023 年实际	2020-2023 年目标的%
合计	684	360	343	95
完全灵活的资金	230	121	110	90

- 主要挑战是所有人道主义和发展组织在过去五年中所面临的艰难筹资环境。虽然在紧急状况下捐款激增，但由于大流行和支持者对做出财务承诺的犹豫，定期捐款一直很困难。尽管如此，世界粮食计划署已经建立了坚实的定期捐助者基础。
- 2022 年，世界粮食计划署的常规捐赠人数下降，长期支持者人数下降，部分原因是在系统变化后使用的效果较差的基于算法的定位方法。再加上全球生活成本危机、通货膨胀和国际危机，承诺定期捐赠的人越来越少。经常性收入的短缺阻碍了个人筹资计划，限制了再投资工作，降低了留存收入（见图 A.IV.2），并减少了可用于该计划活动的资金，尤其是在 2022 年全组织关键举措结束之后。如果不进行额外的投资，世界粮食计划署的支持者基础可能会在 2025 年萎缩，从而有可能削弱个人筹资计划此前取得成就的影响。

图 A.IV.2: 2024-2025 年实际和估计留存收入与个人筹资模式的对比



资料来源：世界粮食计划署。2024。世界粮食计划署 2020-2025 年私营部门伙伴关系和筹资战略中期评价。

## 世界粮食计划署为什么现在应该投资？

- 世界粮食计划署的个人筹资计划正接近一个关键时刻。在没有新投资的情况下，增长将趋于平稳，该计划将在 2025 年至 2030 年期间产生约 7.14 亿美元的收入。然而，随着全球个人筹款市场的不断扩大<sup>6</sup>，2025 年到 2030 年期间的 1 亿美元投资，从 2025 年的 2000 万美元开始，可能会产生额外的 6.02 亿美元的收入，使 2025 年至 2030 年期间个人筹资的累计总收入达到 13 亿美元。鉴于其高度的灵活性，额外收入可能会对较小的国家的业务产生特别重大的影响。
- 投资于个人筹资计划将维持该计划的势头，并通过弥合额外资金缺口来扩大世界粮食计划署的支持者基础。它还将提高未来回报和再投资的能力，因为筹集的部分资金将再投资于获得新的捐助者，从而创造一个持续的增长循环。
- 与联合国儿童基金会和联合国难民事务高级专员办事处等同行组织进行的持续长期投资相比，2020-2025 年的初始投资时间框架相对较短。这些组织受益于更长的时间框架，使他们能够投资于长期的收获渠道，例如电视和面对面的筹款，这些渠道通常会在较长时间内产生回报，并且需要更长的时间才能实现收支平衡。相比之下，世界粮食计划署的短期战略，加上较低的初始投资，需要专注于实现更快的短期成果，以实现近期目标。
- 最后，世界粮食计划署最近对私营部门伙伴关系和筹资战略的中期评价证实，“世界粮食计划署制定了一项创新的个人筹资计划，该计划在百分比方面展示了在该行业中的领先增长，以及财务自给自足和可持续性的潜力。从私营部门筹集资金的持续成功和进一步增长，需要长期的组织承诺和投资<sup>7</sup>。”

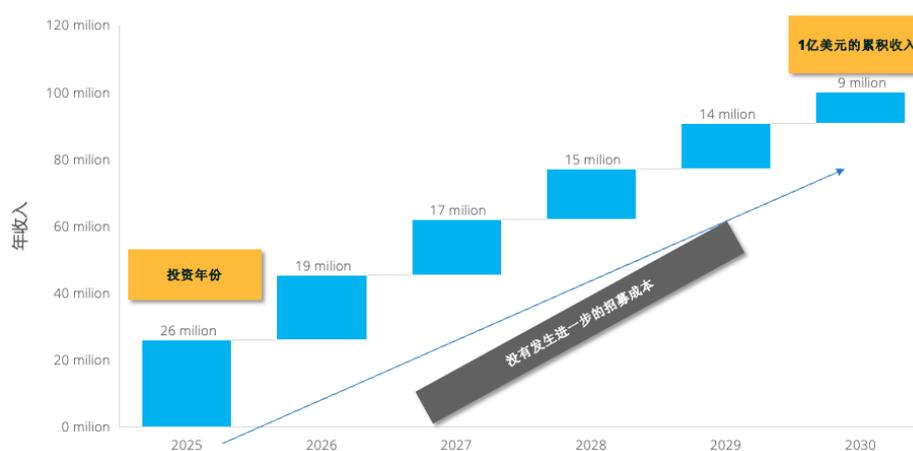
<sup>6</sup> 日内瓦研究生院。2021。为多边主义付费：2000-2020 年日内瓦国际组织融资评价。

<sup>7</sup> 世界粮食计划署。2024。世界粮食计划署 2020-2025 年私营部门伙伴关系和筹款战略中期评价。

## 投资的可持续性如何？

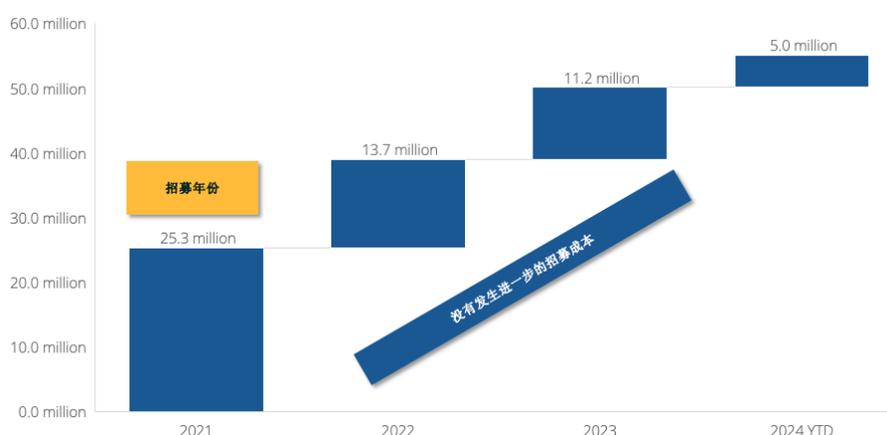
14. 个人筹资计划的增长将由现有的保留机制维持，该机制将从个人筹集的部分资金再投资于未来的筹款活动：
- 世界粮食计划署将个人每笔捐款的 29%再投资于未来的营销和运营成本。因此，个人筹款收入的增加预计将使可用于再投资的资金从 2025 年的 1.03 亿美元增加到 2030 年的 2.17 亿美元。
  - 通过这种再投资机制，该计划受益于乘数效应，支持世界粮食计划署业务的每一笔捐款也部分用于为招募额外的个人支持者提供资金。
  - 无意改变再投资的百分比。

图 A.IV.3：2025 年通过 2,000 万美元投资招募的支持者的终身价值估计（美元）



15. 一旦被招募，支持者的“终身价值”，即个人在支持世界粮食计划署时捐赠的总金额，将在几年内显著增长，而赢得支持者的成本仅在第一年发生。
16. 例如，2025 年的投资招募的支持者，可以通过几年的捐款到 2030 年产生高达 1 亿美元的综合金额。

图 A.IV.4：2021 年至 2024 年 6 月通过投资招募的支持者年初至今的实际价值（美元）



17. 历史数据反映了每个支持者价值增加的趋势，这表明投资的价值远远超过投资的年份。例如，通过 2021 年投资 1,600 万美元招募的支持者，迄今已捐赠超过 5,500 万美元，这表明世界粮食计划署的支持者多年来不断在捐赠。

## 预算

18. 申请的大部分投资将用于通过投资商业广告来加强经过验证的全球数字模式，重点是圣诞节和斋月等关键捐赠季节的主要广告活动。
19. 其余投资将投资于四个增长领域：市场和渠道、产品和技术、创新和伙伴关系。世界粮食计划署目前的筹资方式完全数字化，使该组织能够专注于回报的最大化，并使其能够通过点击鼠标来增加或减少不同市场的投资水平。预计增长将来自成熟市场和新的招聘渠道，例如电视。现有市场包括日本和美国的朋友协会，以及澳大利亚、加拿大、欧洲和韩国的支持者；新兴的筹资市场，如中国、印度和中东的筹资市场，将通过适应当地需求的现有方法进行测试；最后一层市场是那些具有强大未来潜力的市场，例如巴西和印度尼西亚，这些国家的繁荣程度正在增长，但进入壁垒很高或潜力尚未得到证实。
20. 这项投资将加强世界粮食计划署资金流的多元化，产生灵活和长期的收入，并可能解锁额外的创新资金流。

表 A.IV.2：2025-2030 年预算要览（百万美元）

	2025 年	2026 年	2027 年	2028 年	2029 年	2030 年
<b>总投资</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
运营预算（包括员工成本）	2	2	2	2	2	1
创收预算（非员工成本）	18	18	18	13	13	9

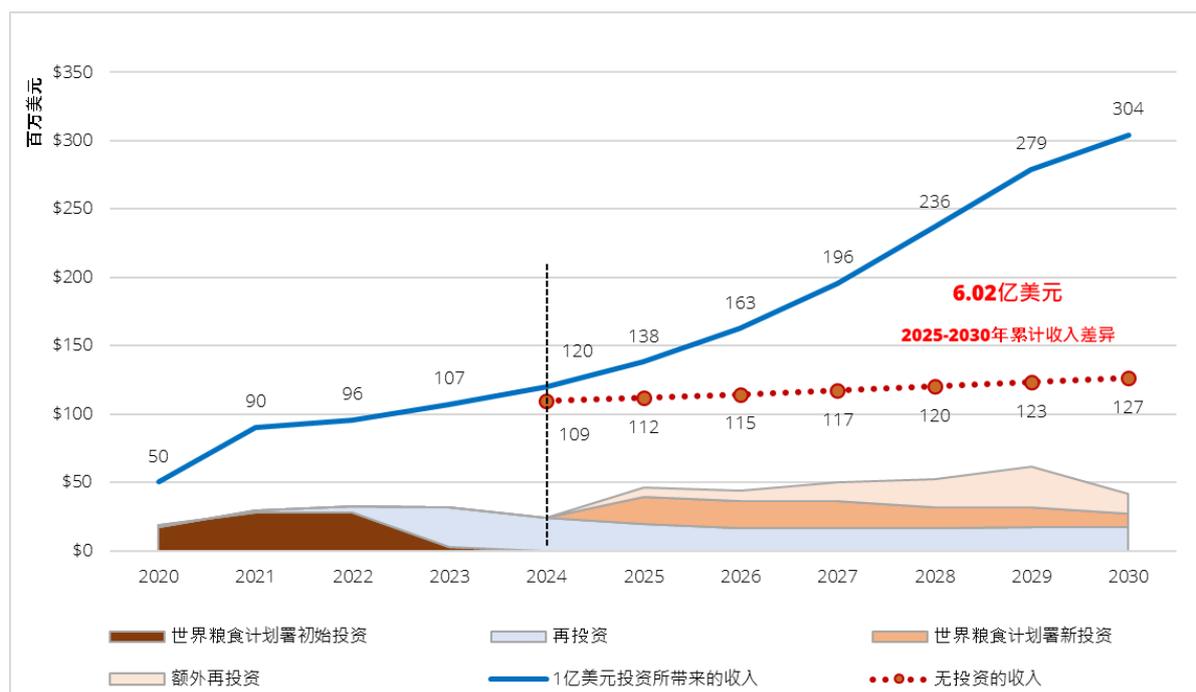
运营预算：与人员、技术、世界粮食计划署与支持者的关系、捐助者的保留、专业机构和其它行政费用相关的成本。

创收预算：媒体和广告投放包括数字广告支出，以及相关成本，例如战略媒体投放专家和合作代理商的费用。

## 投资回报

21. 如果不进行额外投资，个人筹资模式预计在 2025 年至 2030 年期间将产生 7.14 亿美元的资金，其中，在同一时期，1.03 亿美元将进行再投资，4,400 万美元将用于间接支持费用，5.68 亿美元将用于世界粮食计划署的方案；至少 30% 的个人捐赠是完全灵活的资金。
22. 相比之下，同期投资 1 亿美元，从 2025 年的 2,000 万美元开始，根据个人筹资计划的上一阶段结果，将额外产生 6.02 亿美元，从而使总收入达到 13.16 亿美元。其中，2.17 亿美元将进行再投资，8,000 万美元将用于间接支持成本，10.18 亿美元将用于世界粮食计划署的方案。随着对个人筹资的 1 亿美元投资，世界粮食计划署的收入流预计将稳定在每年约 3 亿美元。

图 A.IV.5：个人筹资计划：2020-2030 年增加投资与现状的预计影响的比较



### 如何衡量成功？

23. 世界粮食计划署针对单个筹资计划的关键绩效指标（KPI）侧重于每年筹集的资金总量。这些指标对于评估世界粮食计划署筹资工作的有效性和扩大其支持者基础至关重要。2025 年申请的 2,000 万美元投资，作为多年投资的第一期，预计第一年的总收入将达到 1.38 亿美元。其次是 2026 年的年收入为 1.63 亿美元，2027 年为 1.96 亿美元，2028 年为 2.36 亿美元，2029 年为 2.79 亿美元，2030 年为 3.04 亿美元。总体而言，预计 2026 年至 2030 年期间的年度投资将超过 10 亿美元。战略投资还将帮助世界粮食计划署建立更强大的支持者基础，为未来几年建立坚实且可持续的收入来源：

- KPI I：筹资收入 - 2025 年 1.38 亿美元。
- KPI II：完全灵活的资金百分比 - 至少 30%。

表 A.IV.3：2025-2030 年个人筹资计划、关键绩效指标目标

KPI	2025	2026	2027	2028	2029	2030
个人筹资收入 (百万美元)	138	163	196	236	279	304
完全灵活资金的百分比	30	30	30	30	30	30