

# 公益行业灵析月捐 发展报告2021

联合发布

LINGXI 灵析

每个智慧公益背后都有灵析



中国矿业大学(北京)  
CHINA UNIVERSITY OF MINING AND TECHNOLOGY BEIJING



北京七悦社会公益服务中心  
Beijing Qiyue Center for Philanthropy

合作公益平台

帮帮公益  
BangBang Public Welfare

易宝公益  
GONGYI.YEYIFAY.COM

Bai 公益

## CEO 寄语

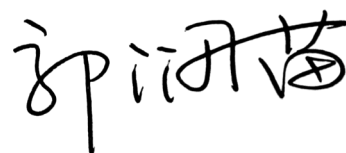
从2016年底只有3家机构的月捐项目上线至今，已有258个机构在灵析开通月捐，累计筹款额近2亿元。听到越来越多的机构把月捐规划成机构筹资战略的时候，由衷地为他们感到高兴，但同时也有一丝忧虑，月捐做起来容易，做好难，万一机构目标未实现，增长遇到瓶颈，机构是否还有热情和耐心坚持下去？当我们看到不少成功案例和不少犹豫不前的机构时，就觉得很有必要出一份报告来阐述一下这几年灵析月捐的发展情况，为伙伴们展示月捐全局情况和各维度概览，再对照自己机构的数据，以便知己知彼，更好突破。这是灵析做这份报告的初衷，希望能助力每个机构月捐项目成功开展，并更好地服务好月捐人。

关于月捐，除了我们常说的“稳定”、“可持续”、“长期价值”等特点外，还有一个更重要的关键词是“连接”，“连接”是互联网和社群关系的本质，而月捐是一个很好的“连接增强器”，月捐重新定义了捐赠人和机构的关系，通过每个月的扣款、每次的项目进展反馈、定期的互动、个性化关怀、劝募、线下活动等方式不断增强月捐人和机构、月捐人之间、月捐人和受益对象等各维度的关系，从没有连接到弱连接，从弱连接到强连接，强连接意味着各方可以长期稳定深度合作，彼此信任，彼此成就。

很荣幸这份报告能和中国矿业大学(北京)文法学院、北京七悦社会公益服务中心合作，他们的专业能力，以及对行业和筹款的理解，让报告的内容有广度，思想有深度，解读有温度，感谢他们。

写在最后的话：



正在撰写的时候，看到一家月捐机构支援吉林的公告，有不少网友留言都提到了作为基金会月捐人的骄傲，其中有一句印象深刻：“谢谢你支援我的家乡，做为月捐人，我感到无比自豪！”这句话真实而又接地气，和灵析的使命“人人皆可参与公益，且受益”的理念不谋而合。真心祝愿每个机构和每位月捐人都彼此受益，共同成长。



灵析 CEO

2022年3月 北京

# 目录

CEO 寄语	01
前言	04
导论	05
<b>数据概览：解码灵析月捐</b>	<b>06</b>
月捐筹款额	07
月捐机构与项目	08
月捐人数	08
月捐留存率	09
每个自然年的筹款表现	10
 彩蛋·灵析月捐筹资占比情况	11
<b>月捐人分析：洞察变化，发现机遇</b>	<b>12</b>
月捐人性别	13
月捐人地域	14
月捐人档位	16
 彩蛋·月捐人时间偏好	18
退捐与挽留	20
<b>月捐机构分析：知己知彼，发掘潜能</b>	<b>22</b>
月捐机构类别	23
月捐机构地域	25
月捐机构领域	26

<b>2021年影响机构月捐表现的因素</b>	<b>30</b>
机构性质因素	31
1. 成立年份	32
2. 组织性质	32
3. 服务对象	32
系统功能因素	33
月捐人维护动作	35
 <b>彩蛋·定向与非定向的月捐表现差异</b>	<b>36</b>
基本表现差异	36
领域、机构类型上的差异	37
月捐人群差异	38
<hr/>	
<b>月捐探索者</b>	<b>40</b>
北京爱它动物保护公益基金会	41
广州市合木残障公益创新中心	45
广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心	48
福建省担当者行动教育基金会	51
重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心	56
<hr/>	
<b>后记：月捐的价值与行动本质</b>	<b>64</b>
互联网时代下的月捐	65
月捐的价值：从资金到社群	66
月捐背后的加工体系	69
月捐与机构的嵌合与一致化	70
<hr/>	
<b>致谢</b>	<b>72</b>
<hr/>	
<b>声明</b>	<b>72</b>

## 前言

# 月捐繁盛生长，你准备好了吗？

这是第二份《公益行业灵析月捐发展报告》，2020年我们尝试做了第一份月捐发展报告，较为全面地梳理了使用灵析月捐的机构的月捐表现和特征，其中一些数据或许也出乎了大家的意料。2021年，灵析月捐的年度筹款金额从2020年的4229万元快速增长到了2021年的9680.35万元，增长率为128.9%，最终使得灵析月捐的总额达到了1.73亿元。在这样的增长速率之外，我们也看到了月捐背后的蓬勃之势，而月捐也成为越来越多的中小机构甚至大机构不可或缺的稳定资金来源。

或许在过去大家会觉得月捐是“看上去很美”但运作起来却不那么容易的事情，最终许多机构对月捐“望而却步”。那么，到底当前的月捐是不是仍然那么艰难，月捐可挖掘的潜力空间在哪，月捐和机构可持续发展又有着怎样的关系？基于此，我们试图通过本报告在这些方面做些贡献：

1. 洞察灵析月捐的整体表现，以此看到当前国内月捐机构的金额、人数、留存率，月捐机构的特征与具体表现等等；
2. 探索影响机构月捐表现的关键要素是什么，与机构的公信力、领域、是否定向、月捐维护行为等等是否存在关联？反思月捐过程中，真正有效的沟通是怎样的，互联网 + 月捐能够激发出怎样的潜力？
3. 通过数据分析、典型案例等方法分析研究当前中国的月捐行为和机构可持续发展之间的关系，研究月捐带来的真正价值是什么(包括资金、成效比之外的价值)，探究月捐如何更好地与机构的传播、社群运营、社会化动员以及使命回应等相嵌合，探讨月捐与机构如何更好地融为一体。

或许2021年的报告并不能完全解决上述的问题，我们会试图通过每年在这些方面的探索来不断回应。月捐是一件非常美妙且不可思议的旅途，在这个过程中，相信大家收获的不仅仅只是筹款金额，而是卷入更多的队友入伙和你一起“死磕”一件有意义的事情。当人类社会迈步到高度文明的今天，我们仍然需要去探讨为什么而活以及活着的价值等根本性的哲学话题，当人类的利他行为超越了工具理性的解释范畴时，价值理性在我们摆脱了生存困境追求共同富裕的今天有了更为广阔的舞台，创造了一个个让我们热泪盈眶的场景。事实上，月捐或许就是让你感受到背后有一群队伍支撑的感觉，让你在莺飞草长中感受到继续前行的力量与价值，亲爱的伙伴，你准备好加入我们了吗？

## 导论

# 调查方法与思路

### 数据来源与基本情况

本次数据全部来自于灵析月捐，共计258家公益组织和592个公益项目的脱敏数据，并涉及到这些机构在系统上的69.16万位月捐人。同时，本次研究还对灵析月捐的所有机构进行了问卷调查，了解各公益组织在月捐维护行为上的表现，本次发放问卷258份，由机构自愿填写，最终有效回收问卷173份，有效回收率为67.05%。

因总体样本量有限，少数维度的计算剔除了严重影响整体统计结果的特异值。若无特殊说明，则为灵析月捐上全样本的数据情况。针对公益组织的领域、机构类别等统计，因前期灵析未字段化标记，主要依赖人工筛选、询问做标记。

### 研究方法

本次数据分析主要采取基础的描述性统计分析的方法，在少数部分使用了相关分析，主要研究公益机构和月捐人的整体表现情况，不涉及每家机构和个人的具体内容。此外，本次研究还选取了5家机构进行了案例研究，通过访谈和资料收集梳理了这几家机构的月捐探索行动，力图让大家对月捐有个更为真实的认识。

### 研究团队

本次研究团队主要由三个部分组成：灵析、中国矿业大学(北京)政法学院和北京七悦社会公益服务中心。其中，灵析主要负责数据收集整理、共同讨论报告整体思路和内容，矿大和七悦团队主要负责报告的整体把握、数据分析研究和报告撰写工作。

### 研究的局限性

整体而言，目前灵析月捐上的机构以中小型机构为主，如社会服务机构和非公募基金会，部分大型公募基金会、慈善会、红十字会等机构也是灵析月捐用户。选择灵析月捐的公益组织更加注重信息化建设及社群管理，且认同月捐对于机构的可持续发展的重要作用。这些特点都将导致分析结果存在一定的选择性偏差，该数据仅代表灵析月捐用户的整体情况。

此外，本次研究也尝试使用回归分析的方法研究机构月捐维护行动对于最终月捐结果的影响，但由于问卷样本量有限，且很多机构月捐维护行为没有进行有效记录或编码，导致缺失一些重要的自变量，大多数自变量系数无法排除统计抽样误差。本次研究的数据与去年有少量出入，主要原因是数据定义、算法做了优化，影响量级可忽略不计。

这里需要说明的是，灵析月捐上的所有机构都通过与公募机构合作的方式获得了公募资格，并在互联网公开募捐信息平台上线了相关月捐项目，灵析月捐被作为月捐管理工具而使用。

数据概览

---

# 解码灵析月捐

---

月捐筹款额

月捐机构与项目

月捐人数

月捐留存率

每个自然年的筹款表现

 彩蛋 · 灵析月捐筹资占比情况

## 月捐筹款额

2016年至2021年，灵析月捐总筹款额突破1亿大关，累计筹款1.73亿元。2021年度新增筹款额为9680.35万元，较上一年增长128.9%，占历年筹款额总和的55.83%。



图1 历年筹款额变化趋势(单位 / 万元)

2021年，灵析月捐的年度单笔月捐平均额为21.61元。从历年各月捐档位的筹款总额分组来看，各个组别均呈上升趋势，30元以下的月捐档位从2016年至2021年的增长趋势相对稳定；30元以上的月捐档位从2020年至2021年之间增长快速，即使是在疫情期间也能够保证月捐的增长态势。整体来看增长最明显的是 [30,60) 元和 [200,500] 之间的档位，每年都相对集中且呈现快速上升趋势。

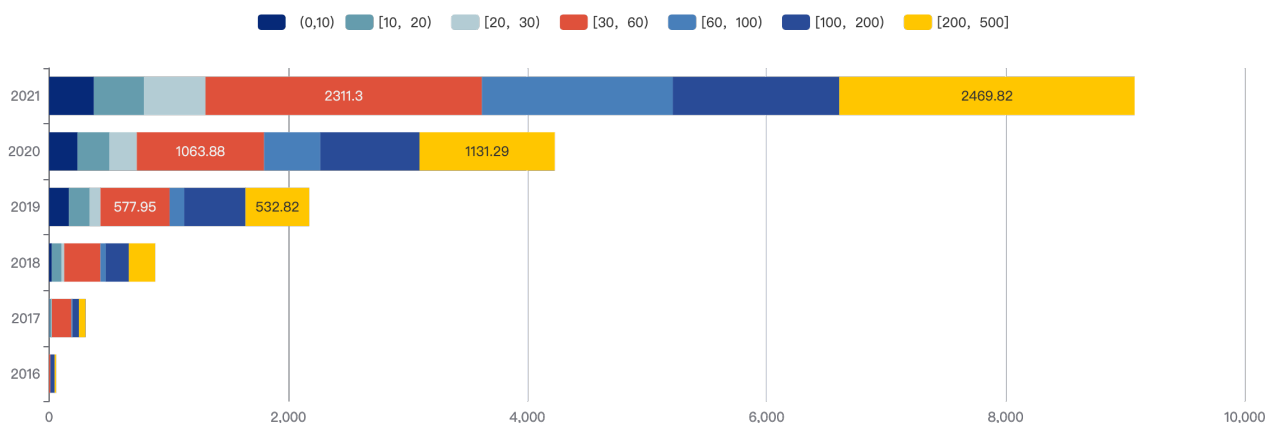


图2 历年各月捐档位的筹款额分布情况(单位 / 万元)



## 月捐机构与项目

2016年至2021年，使用灵析管理月捐的机构总数达258家。2016年起点处为3家机构，截至2020年累计开通173家机构。

2021年度新增 **85** 家 较上一年度增长 **49.13** % 占历年机构总数 **1/3**

2016年至2021年，机构在灵析累计发起月捐项目592个。

2021年度新增月捐项目 **157** 个 较上一年度增长 **36.09** %

## 月捐人数

2016年至2021年，灵析月捐累计捐赠人数达69.16万人，其中2021年度新增捐赠人数51.48万人，较上一年度增长291.18%

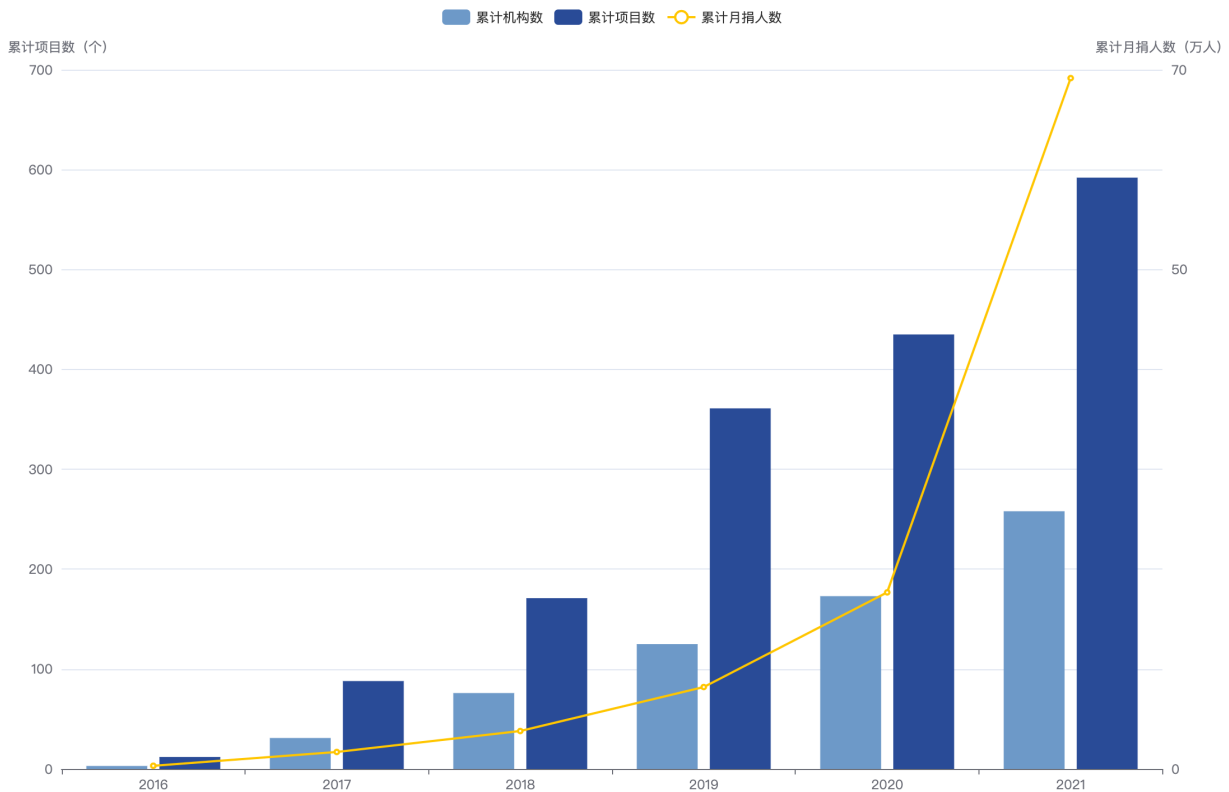


图3 历年月捐机构、项目、人数的发展趋势

## 月捐留存率

留存率<sup>[1]</sup>随着时间的推移逐渐降低，但留存率下降的速率会逐渐放缓，最终稳定在一个相对固定区间(如下图所示)。令人欣喜的是，相比2020年，2021年在各个阶段的留存率均有所提高。从机构个体来看，单个机构的留存率特征符合留存率总体特征。而留存率与目标捐赠人特征、机构对月捐人的维护、机构项目的吸引度等等有关，有些机构在留存率方面表现优异，例如机构A以及机构B，但机构C在留存率方面则表现较弱，各阶段留存率均低于平均水平。

截止2021年底

灵析月捐第三个月的留存率 **73.17%**

灵析月捐半年的留存率 **67.08%**

灵析月捐一年的留存率 **60.95%**

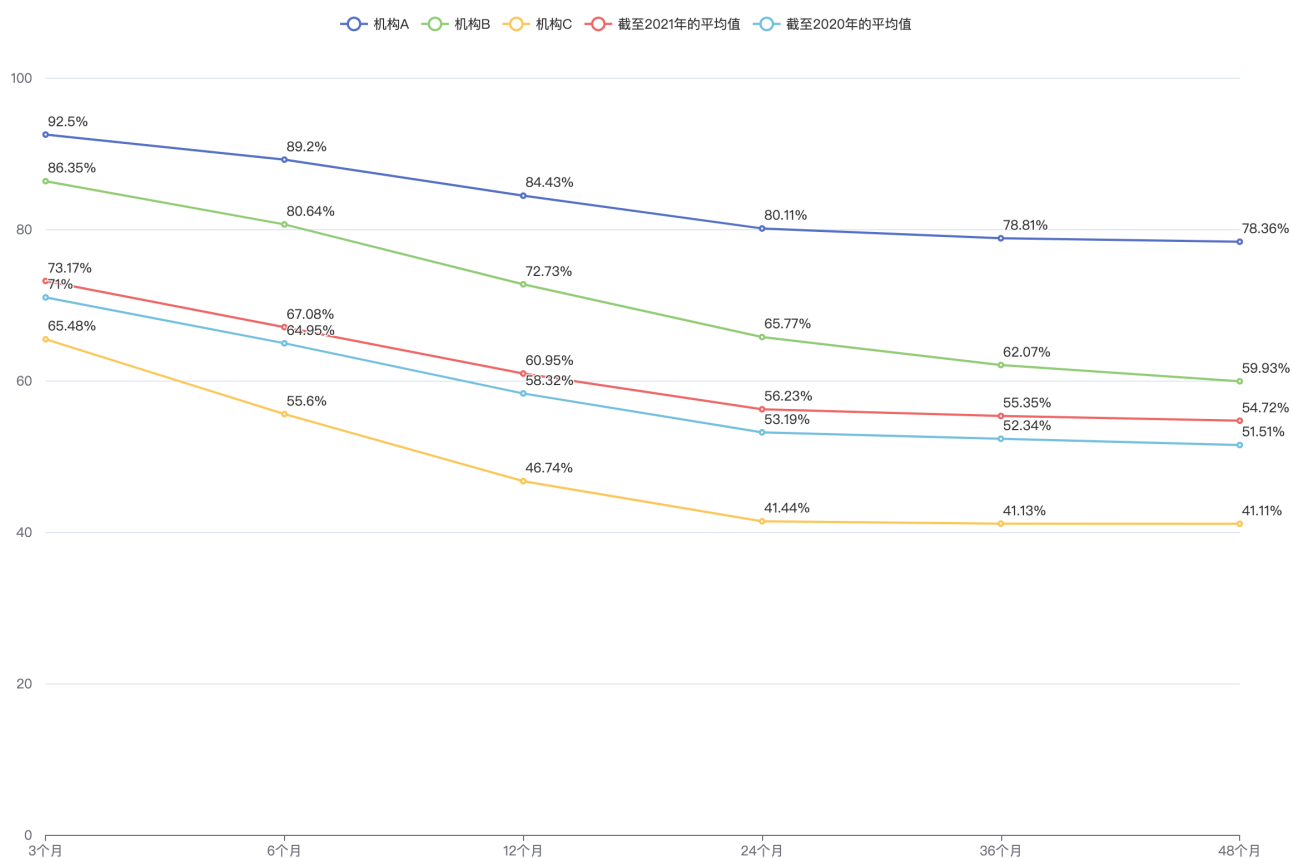


图4 月捐人周期性动态留存趋势曲线图

[1] 留存率：正在捐赠中人数 / 总月捐人数 \* 100%；第 N 个月：距离月捐人首次捐赠时间的月数；第 N 个月留存率：第 N 个月正在捐赠中人数 / 总月捐人数 \* 100%

## 每个自然年的筹款表现

总体而言，在灵析月捐中，机构月捐筹款额会随着机构加入月捐时间的推移不断增加。如图所示，加入月捐的第一个自然年，平均每家机构的月捐筹款额仅为13.24万元；加入月捐的第二个自然年，平均每家机构的月捐筹款额达到了28.08万元；加入月捐的第五个自然年，平均每家机构的月捐筹款额上升到了41.61万元。

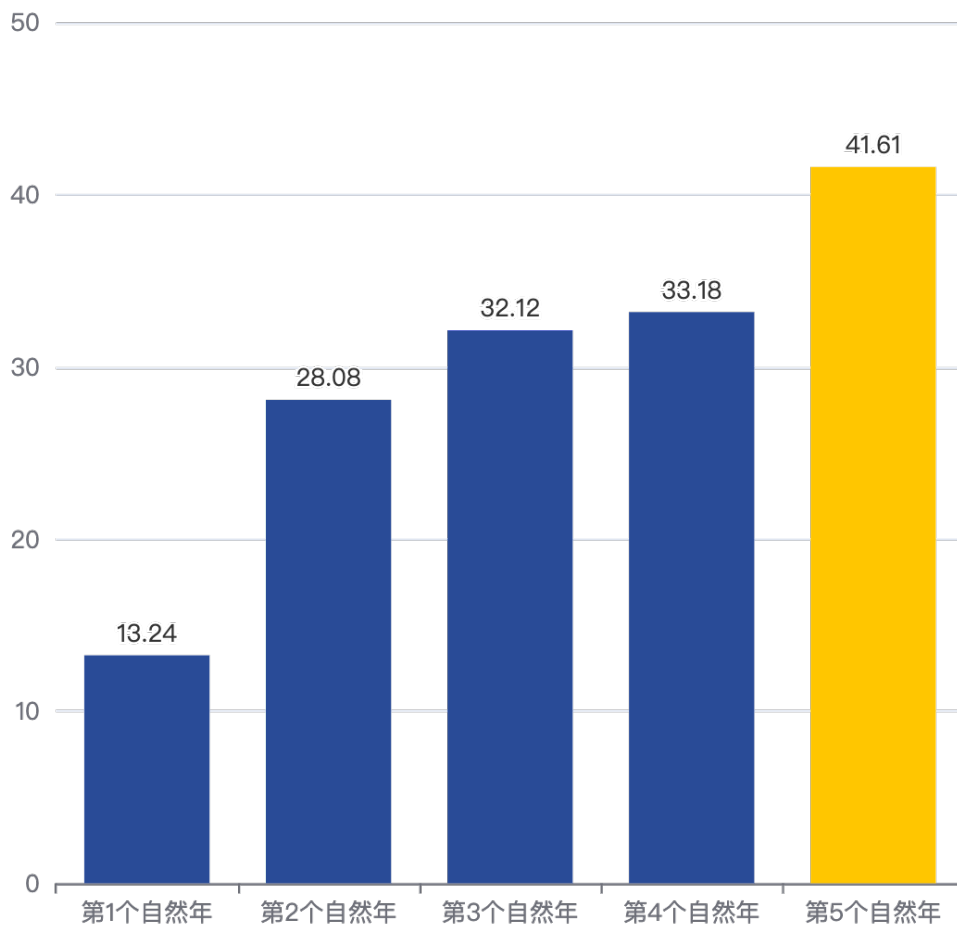


图5<sup>[2]</sup> 各自然年的年度平均筹款额表现(单位 / 万元)

[2] 排除了一个特异值

## 彩蛋 · 灵析月捐筹资占比情况

根据问卷调查数据显示(样本量为173份)：

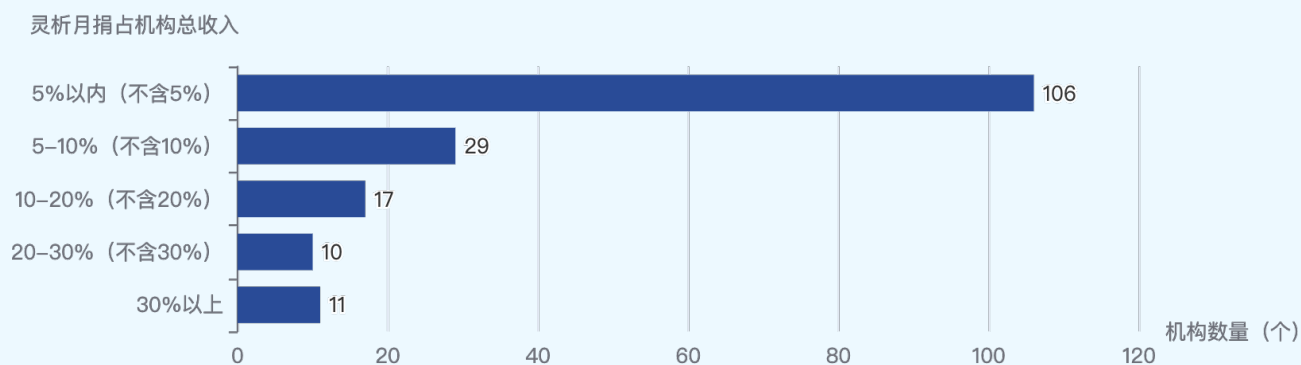


图6 灵析月捐在机构总收入中的占比情况

整体而言，2021年灵析月捐在筹款额、机构数量、项目数量及月捐人数的维度上都呈现出增长趋势，部分数据实现翻一番，表现出较大的发展潜力。月捐发展前期，普遍增长缓慢，一旦进入增长“拐点”，就会迎来较为稳健、客观的发展趋势，逐渐成为机构可持续发展的重要支柱。

## 月捐人分析

---

# 洞察变化，发现机遇

---

月捐人性别

月捐人地域

月捐人档位

 彩蛋 · 月捐人时间偏好

退捐与挽留

## 月捐人性别

在灵析月捐的已知性别数据<sup>[3]</sup>中，女性月捐人偏多，约占总数的59%，而男性比女性少了18%。

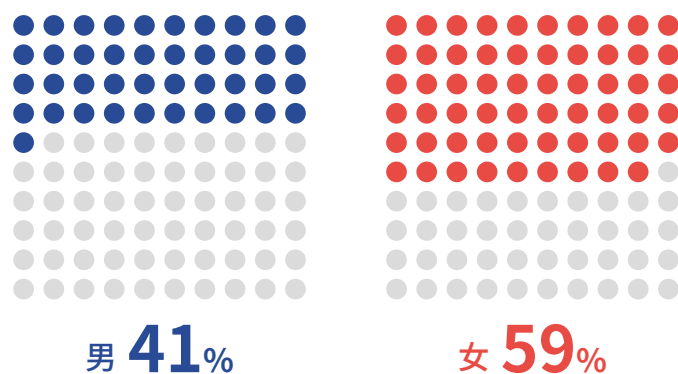


图7 不同性别月捐人的人数占比

由于人数优势，女性整体月捐累积金额超越男性，约占总额的61%，男性约占39%，女性比男性多了22%的月捐累积金额，较不同性别月捐人数量而言，差距更为悬殊。

虽然女性整体捐赠情况高于男性，但就单笔捐赠来看，男性平均单笔月捐额为24.69元，女性则为17.75元，在平均单笔月捐额方面，男性高于女性，即男性单笔捐赠较为慷慨，而女性捐赠的次数更多。

不同月捐档位的绑定人数中，几乎<sup>[4]</sup>每个档位的女性绑定人数都高于男性。而女性月捐累积金额最高的档位是 [30,60) 元，男性月捐累积金额最高的档位是 [200,500]。留存率方面，男性与女性基本持平。

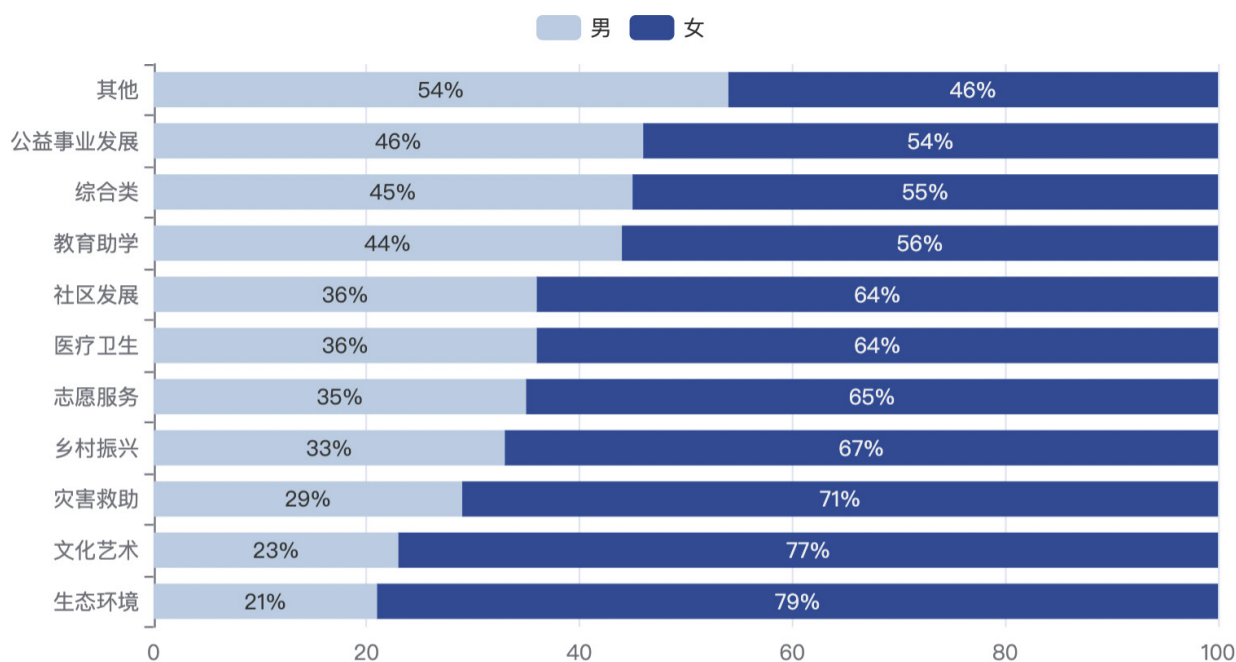


图8 不同性别月捐人在选择项目领域时的差异

[3] 排除了少量未知性别数据

[4] 截至2021年底，(500, ∞)元档位的男性月捐人数高于女性，但因大额月捐功能2021年7月刚刚开启，数据量过少，暂不具备参考性。

在项目领域<sup>[5]</sup>的选择上，男性与女性虽有差异，但“心意”基本相通。超过半数的男性月捐人和女性月捐人都选择了教育助学类项目，且男性和女性的单笔月捐平均额最高的领域，均为医疗卫生类。在“其他”类领域中，男性捐赠比例高于女性，但在乡村振兴、文化艺术以及生态环境类项目中，女性捐赠比例大幅超越男性。

## 月捐人地域

2021年，参与灵析月捐的捐赠人已遍及全国各地，具体分布情况见下图。其中，月捐人数最多的是江西省，远高于其他省份。这与当地一家公募基金会相关，该基金会积极推进月捐劝募行动，取得了优异的成绩。剔除了该家机构的捐赠人后，江西省月捐人在整体分布中处于中等水平。

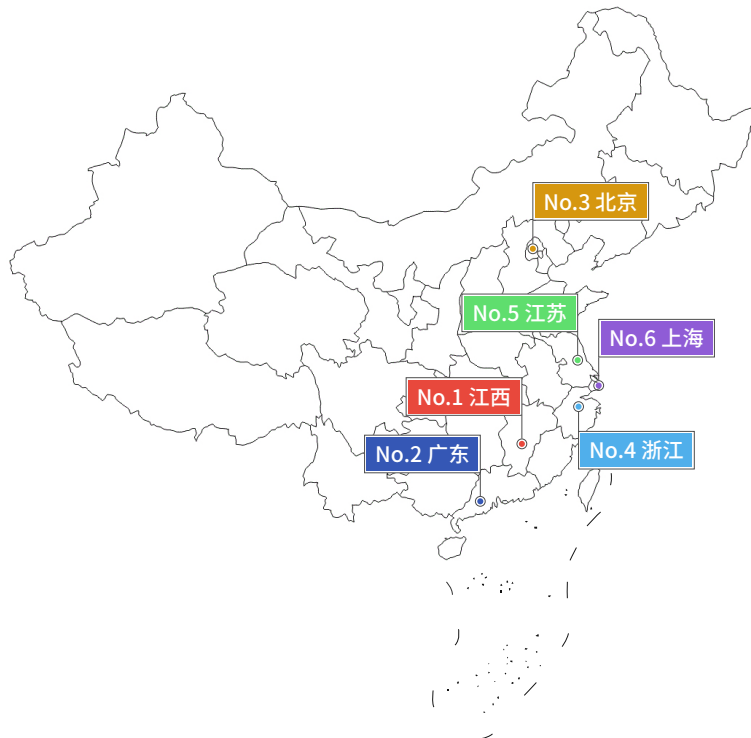


图9 月捐人数地域分布示意图

在月捐留存方面，江西省依然是2021年度月捐留存人数最高的省份，广东省、北京市紧随其后，位居第二、第三位。

[5] 各类项目领域具体包括(以下均用简称)：

综合类：可包含以下所有领域

乡村振兴：济困 / 乡村发展 / 农业农村

教育助学：教育 / 助学 / 青年成长 / 安全教育

社区发展：社区发展 / 慰问救济 / 社工 / 社会服务

医疗卫生：疾病救助 / 医疗援助 / 卫生保健 / 医疗行业发展

灾害救助：救灾 / 救援 / 灾后援助 / 减灾 / 防灾 / 突发公共事件应急救援

志愿服务：志愿服务 / 志愿支持 / 志愿发展

生态环境：环境保护 / 动物保护 / 自然倡导

文化艺术：文化 / 艺术 / 体育

公益事业发展：行业支持 / 能力建设 / 研究咨询

其他：科学研究 / 国际事务 / 就业创业 / 心理健康 / 政策倡导 / 法律实施 / 公民权利 / 宗教等

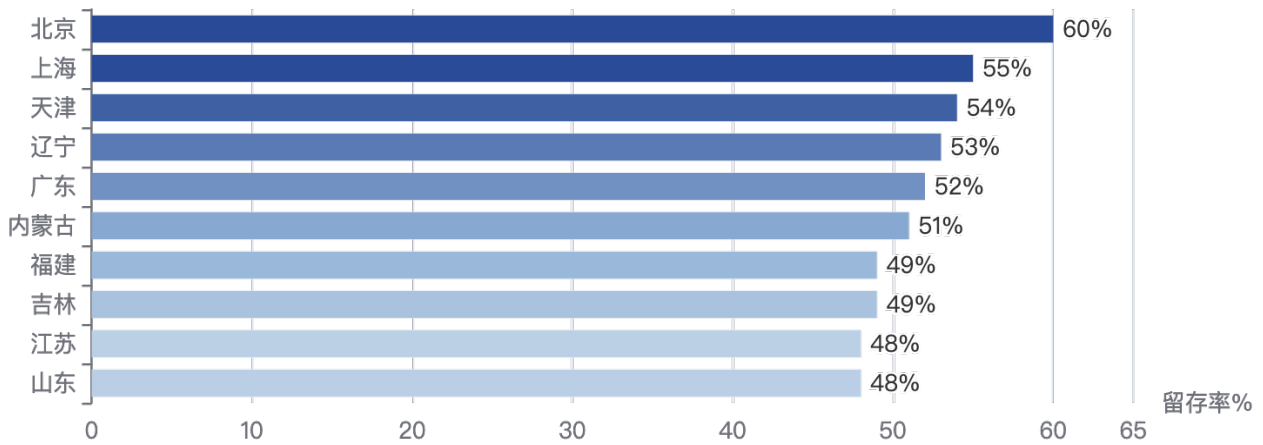


图10 月捐人所在地域的留存率 TOP10

从留存率<sup>[6]</sup>来看，最高的五个地区分别是北京、上海、天津、辽宁、广东。

总体来看，月捐的留存人数和留存率南方高于北方，东部地区高于西部地区。这与当前的整体经济形势、公益行业发展状况基本呈正相关。

广东省是所有省份中月捐累积金额最高的地区，北京、上海分列第二和第三。可以看出，北京、上海、广东、浙江、江苏等经济较发达地区的月捐累积金额高于其他地区。一方面，在个人收入和城市经济发展上更具有优势；另一方面，这些地区资源丰富、信息多元，公益机构数量较多，故当地民众拥有更多渠道或方式了解并参与到月捐中。

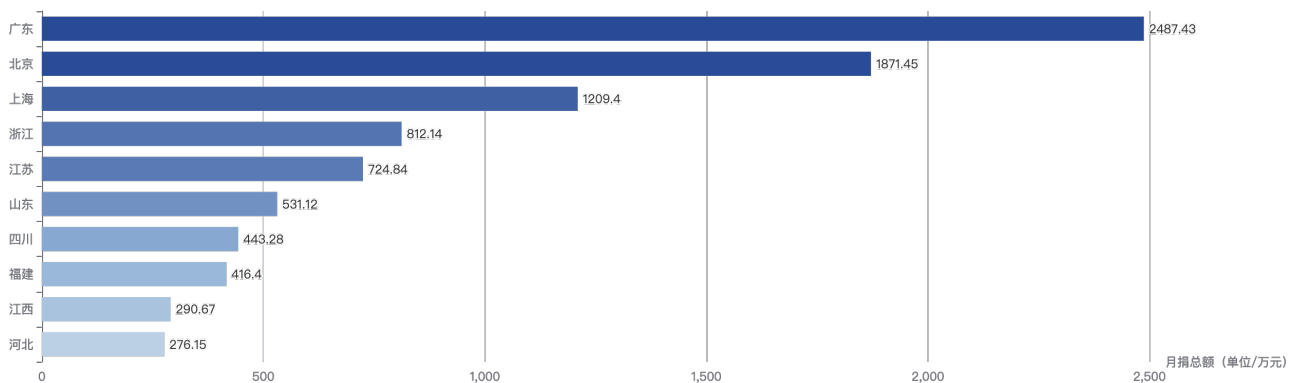


图11 月捐人所在地域的月捐累积金额 TOP10

[6] 排除截至2021年底，月捐留存人数低于1000人的地区



就单笔月捐平均额<sup>[7]</sup>方面，北京、天津、香港、上海等较发达地区较为靠前。

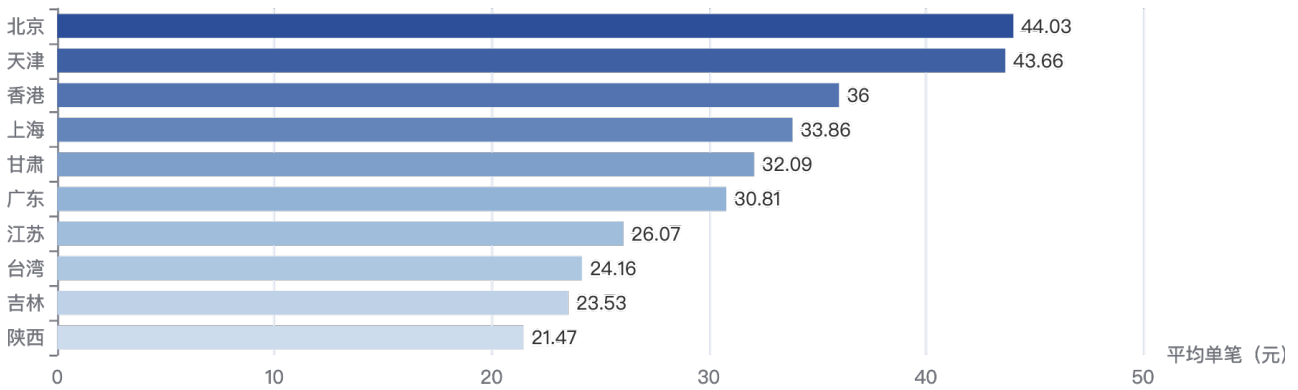


图12 月捐人所在地域的单笔月捐平均额 TOP10

## 月捐人档位

在月捐档位的选择中，约61%的月捐人选择了(0,10)元的低门槛档位，参与月捐的人数占比明显高于其他金额档位，即便排除特异值，也达到了6万人。选择[30,60)元档位的月捐人数位列第二名，占比约为15%。

截至2021年底，不同档位累积的月捐总额中，[30,60)元档位的月捐总额最高，达4600.19万元，占比26.53%。[200,500]元档位紧随其后，月捐总额达4400.89万元，占比25.38%。(0,10)元档位区间由于月捐额度较小，故即使该档位月捐人数最多，总额仍然不高。

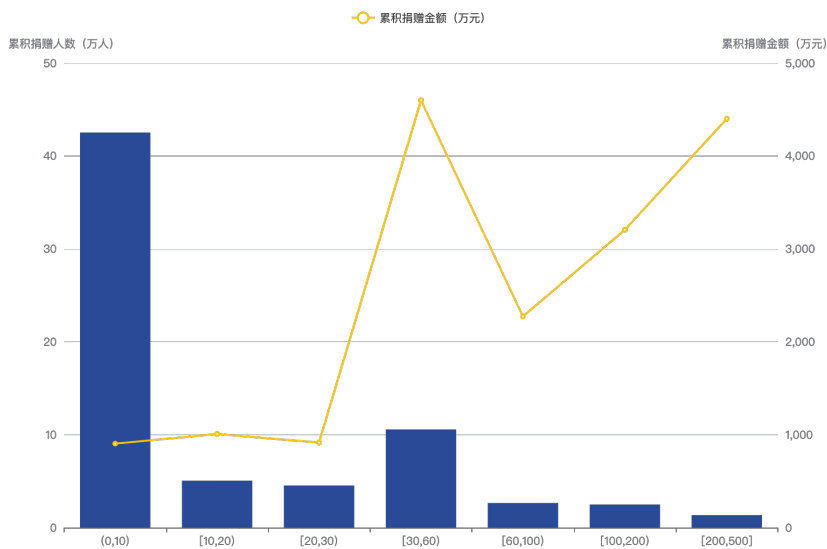


图13<sup>[8]</sup> 不同捐赠档位月捐人选择分布(档位 / 元)

[7] 排除截至2021年底，月捐人数低于1000人的地区

[8] (500, ∞) 元的档位因基数太小暂未统计

如上文所说，截止2021年底，灵析月捐一年的留存率约为60.95%，以此为参考横向对比各组档位区间的留存情况<sup>[9]</sup>。总体来看，当月捐档位 $\leq 100$ 元以内时，月捐额度与留存率呈正相关。不难看出，近百元的月捐档位更可能是捐赠人经过深思熟虑、理性决策后的结果，进而规划捐赠。但超过百元后，留存情况有所回落。

同样需要留意的是，月捐额度较小的档位并不会被月捐人忽视或遗忘。相反，10元以内的小额月捐人留存率更低，月捐人或许在绑定当下对低门槛的“入场券”更为敏感，并非慎重选择，可能会在按月扣款一段时间后选择退出。

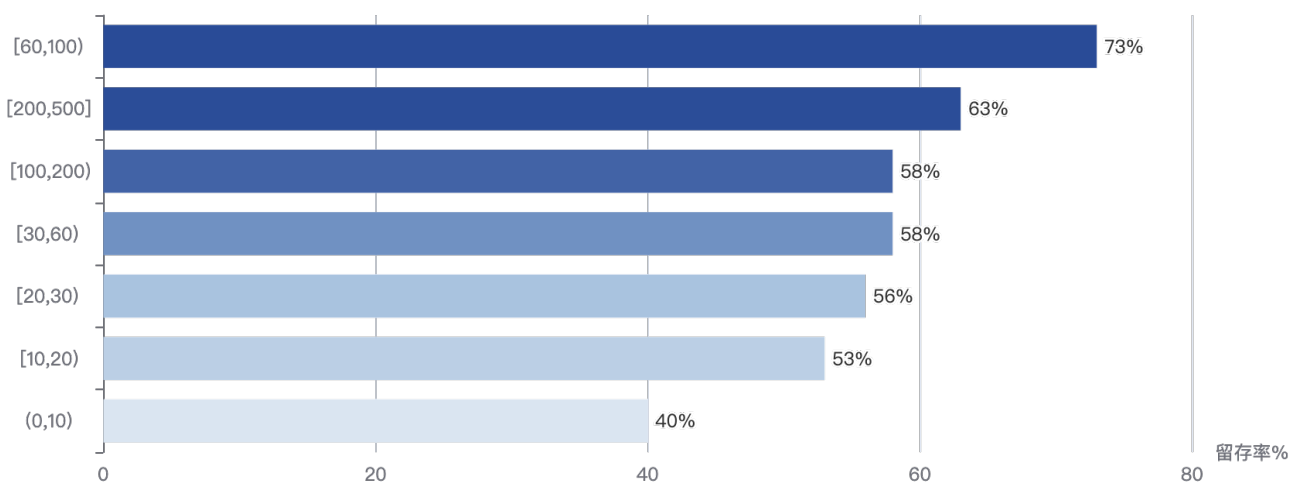


图14<sup>[9]</sup> 不同档位月捐人留存率

[9](500,  $\infty$ ) 元的档位因基数太小暂未统计

## 彩蛋 · 月捐人时间偏好

在不同时间段内，绑定人数(完成月捐绑定流程的人数)较多的时间区间主要分布在中午11点至13点和晚上17点至24点，与现代人日常休息时间大致重合。

但值得注意的是，每个时段的累积绑定金额(提交月捐绑定流程的金额)虽然与人数的高低成正比，但如果以每个时段的平均月捐额去看，则是凌晨时段捐赠额更高。例如凌晨1点时，月捐平均额为53.91元，高出灵析月捐2021年度单笔月捐平均额一倍以上。而在白天中午12点时，月捐平均额为17.79元。



图15 绑定人数与绑定金额的每日时间差异

从绑定人数来看，周三为最高峰，与周四、周五基本持平。周六、周日绑定趋势最低。从绑定金额看，周一至周五一直呈上升状态，周五达到峰值，周末开始出现下降态势。

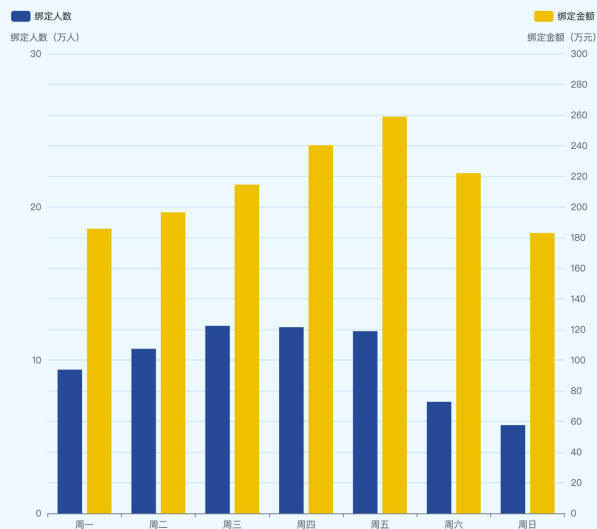


图16 绑定人数与绑定金额的每周时间差异

从2021年全年看，一月是全年中绑定人数和绑定金额最高的月份。2月至9月期间，人数和金额的波动幅度小，整体持平稳状态。11月份出现月捐小高峰，12月份又回落到原来的状态。

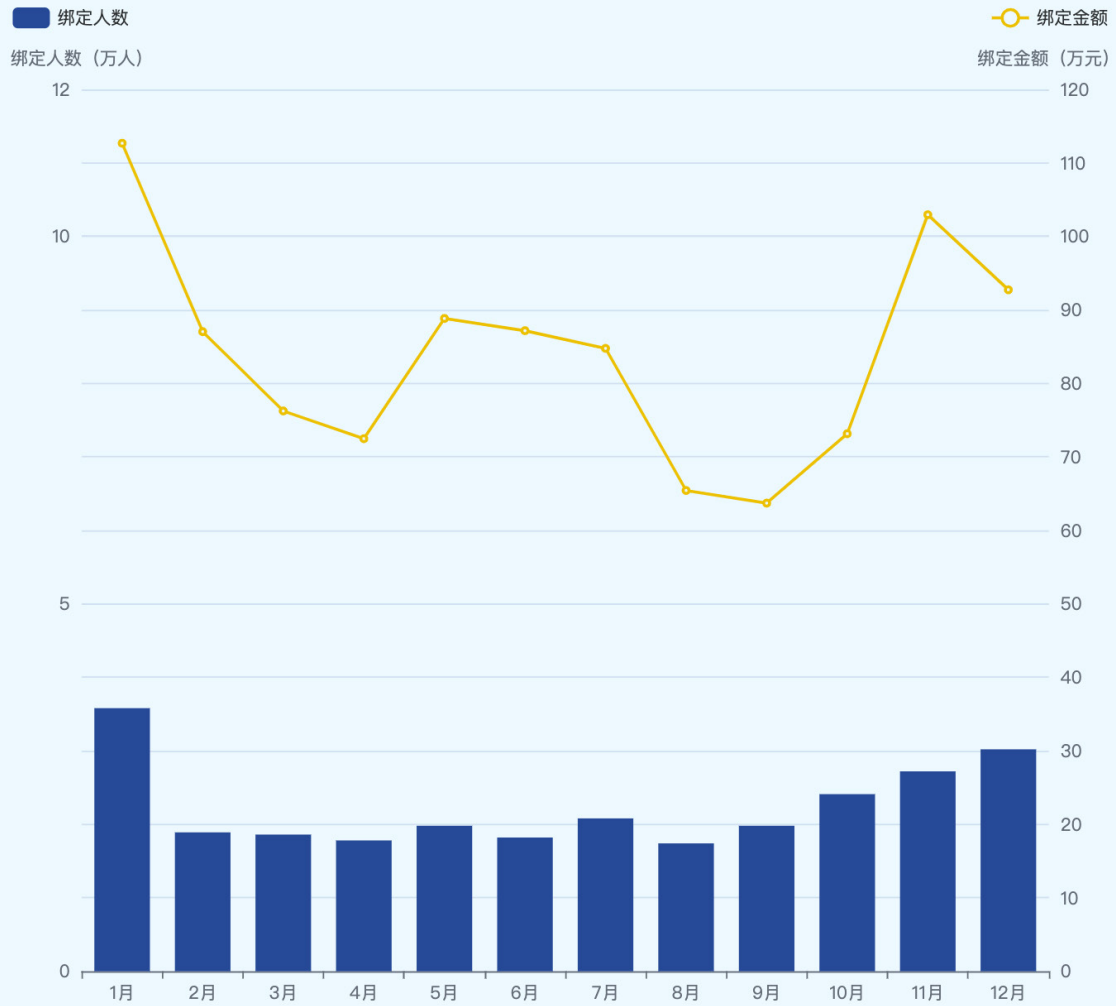


图17<sup>[10]</sup> 绑定人数与绑定金额的每月时间差异

[10] 排除了两个特异值

## 退捐与挽留

影响月捐人退捐的因素主要分为四种，第一，月捐人因自身经济收入减少，或其他因素导致了经济状况不佳而放弃月捐。这是导致退捐的重要原因，占解绑人数的30%。

第二，月捐绑定的银行卡停用或余额不足也是重要的影响因素，解绑人数占比为12%。

第三，捐赠后缺少项目反馈也会使月捐人逐渐降低捐赠兴趣或意愿，5%的人因“不了解定期捐项目进度，失去信任”而退捐。

第四，月捐人对捐赠人服务不满意也是影响因素之一。该因素导致的解绑人数占1%。

除了以上四点外，还有归为“其他”因素的解绑原因，比如：加入月捐时不了解这是一种定期捐的捐赠方式；突发事件、自然灾害等特殊情况给月捐人的日常生活带来了影响；月捐人不希望明确表示自己退捐的原因，因此选择了含义较为模糊的“其他”因素。这些林林总总的原因都成为了“其他”的退捐因素。

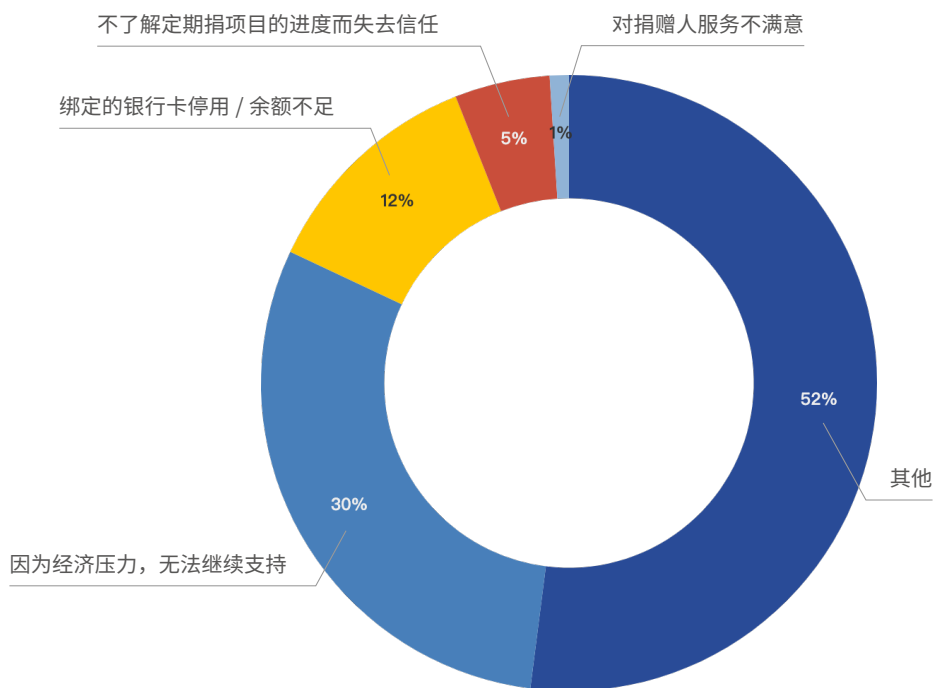


图18 不同原因解绑人数占比图



图19 2021年度月捐平均挽回率与上一年对比

根据灵析月捐挽回数据显示，截至2021年底，月捐人平均挽回率高达6.17%，较上一年有所增长。虽然挽回是一件从专业操作上来说比较有难度的工作，但还是存在挽回可能的，所以建议机构将主要精力放在月捐人维护上，退捐的问题才可能从根本上得到解决。

## 月捐机构分析

---

# 知己知彼，发掘潜能

---

月捐机构类别

月捐机构地域

月捐机构领域

## 月捐机构类别

截至2021年底，使用灵析管理月捐的机构中，社会服务机构以39.53% 位居第一，其次是非公募和公募<sup>[11]</sup>基金会。不难看出，灵析月捐仍比较受中小型公益机构青睐，以这类机构为主。

2021年的机构类型分布与2020年大致相同，社会服务机构、非公募基金会和公募基金会数量稳居前三。从变化趋势来看，社会服务机构不仅数量多，而且增长速度快。与非公募基金会相比，公募基金会占比由上一年的第二位30.06% 回落至15.89%，非公募基金会的数量增长高于公募基金会。

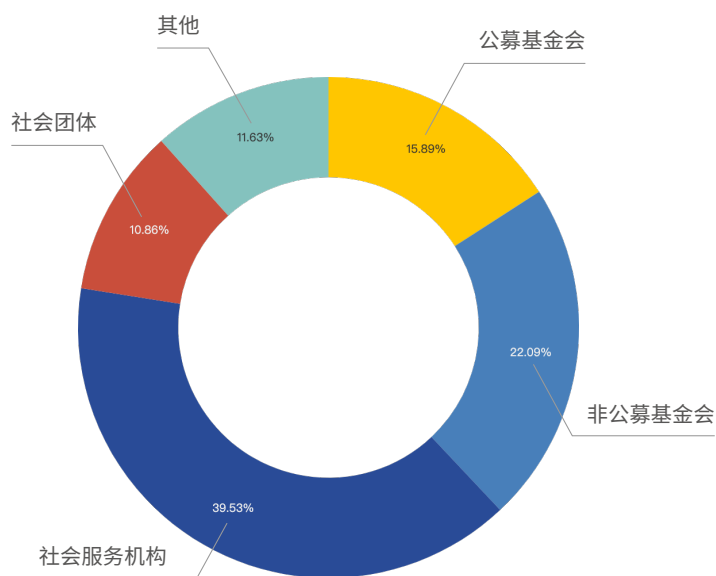


图20 不同类型机构数量占比

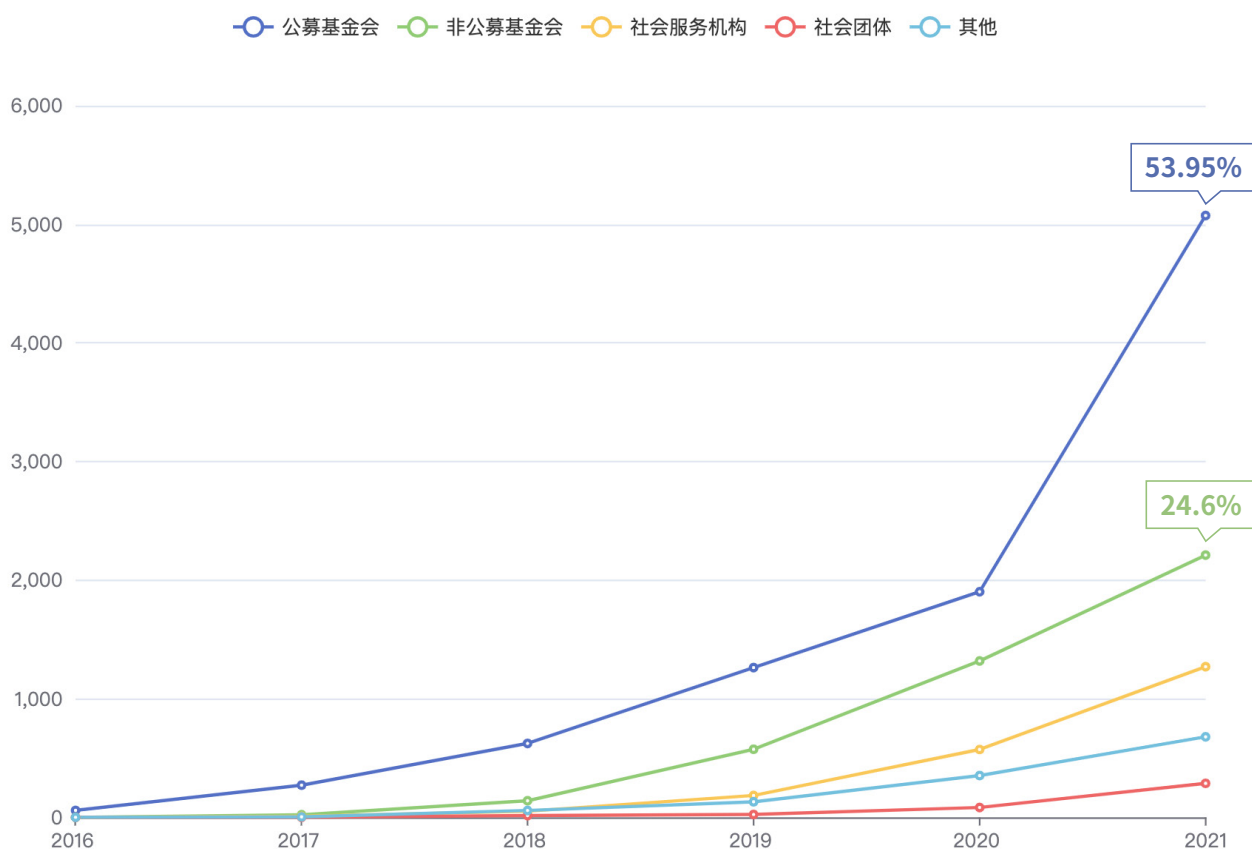


图21 不同类别机构的历年筹款额变化趋势（单位 / 万元）

[11] 专项基金 / 专项项目归类于“其他”类别中



当前，灵析月捐上的机构平均筹款额为67.2万元，较上一年(2016.10-2020.10)数据来看，整体增长率为63.5%，可见月捐的巨大潜力。其中，公募基金会的年度筹款额及其增长速度表现最为突出，虽然机构数量不是最多的，但在金额和人数上的整体表现，远远高于其他类型的机构(主要原因在于少数公募基金会的表现较为突出)。从筹款额的比例分布来看，公募基金会占比达53.95%；比第二位的非公募基金会高出29.35%。

截至2021年底，灵析月捐上的机构平均月捐人数为1268人<sup>[12]</sup>。公募基金会的年度月捐总人数及其增长速度双双第一，“其他”机构、非公募基金会、社会服务机构相差无几，分列第二、三、四名。“其他”机构替代非公募基金会，成为灵析月捐上月捐人数第二位的机构类别。位居第四的社会服务机构自2019年起，人数增长速度大幅提升，其截至2021年底的累积月捐人数与非公募基金会差距仅为2594人。从月捐人数来看，公募基金会月捐人数占比以42.73% 列居第一，较上一年没有明显变化(47.23%)，但依然远超其他类型的机构。

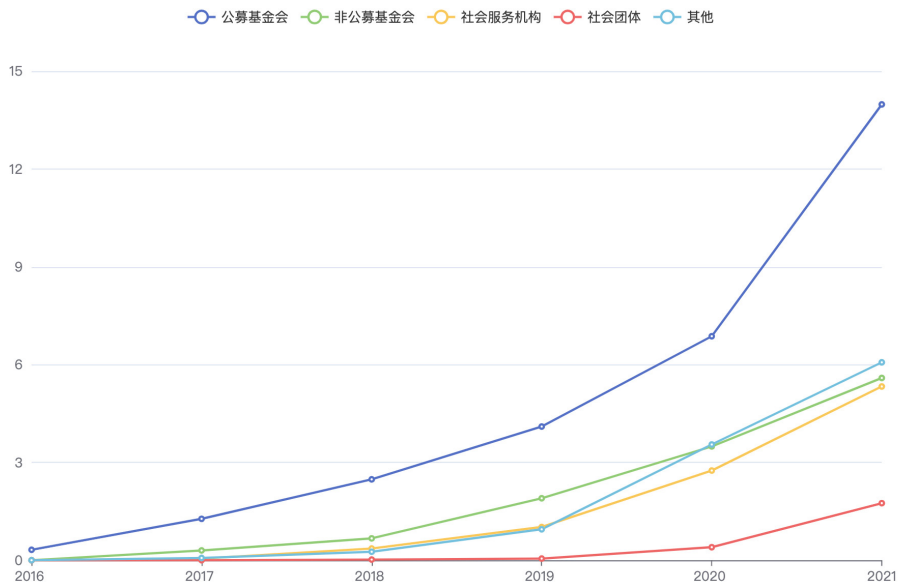


图22<sup>[12]</sup> 不同类别机构的历年月捐人数变化趋势(单位 / 万人)

从2016年至2021年整体的月捐人留存率<sup>[13]</sup>来看，排名前三的机构类型为：非公募基金会、社会团体和公募基金会。这与灵析月捐中不同类别机构的月捐人数占比前三位的排名不完全重合。可以看出，“其他”机构虽然在人数方面占据优势，但留存率仍需进一步发力。

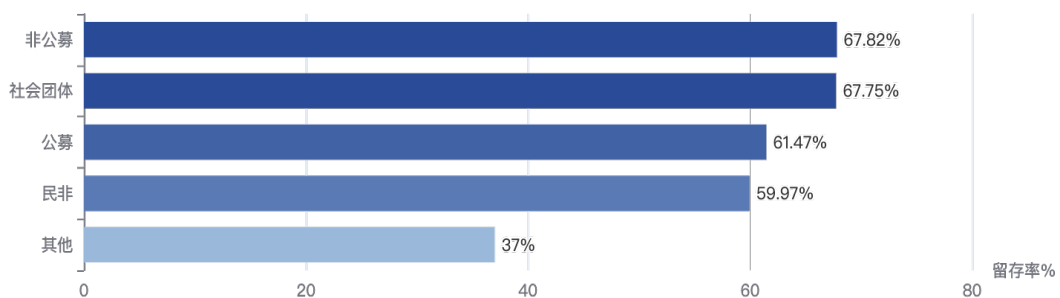


图23<sup>[13]</sup> 不同类型机构月捐人数留存率

[12] 排除了一个特异值

[13] 排除了一个特异值及部分因特殊原因关停的项目，以呈现自然发展状态下的留存情况

## 月捐机构地域

截至2021年底，使用灵析月捐的机构分布于我国28个省份。其中，机构分布数量前三的省份为北京、广东、甘肃，而福建、上海和浙江并列第四。与上一年累计数据相比，福建和浙江分别以机构数量增长130%和100%的成绩跻身进入前四。

2016年至2021年数据显示，来自江西的机构成功积累数十万月捐人，占灵析月捐总人数的54.12%。排名前五的其他四个省份为：北京，广东，江苏和浙江。

从月捐金额来看，来自北京的机构筹款总额列居第一，遥遥领先于排名第二位的广东省。除了北京和广东之外，筹款额列居前五的省份还有江苏、浙江和上海。

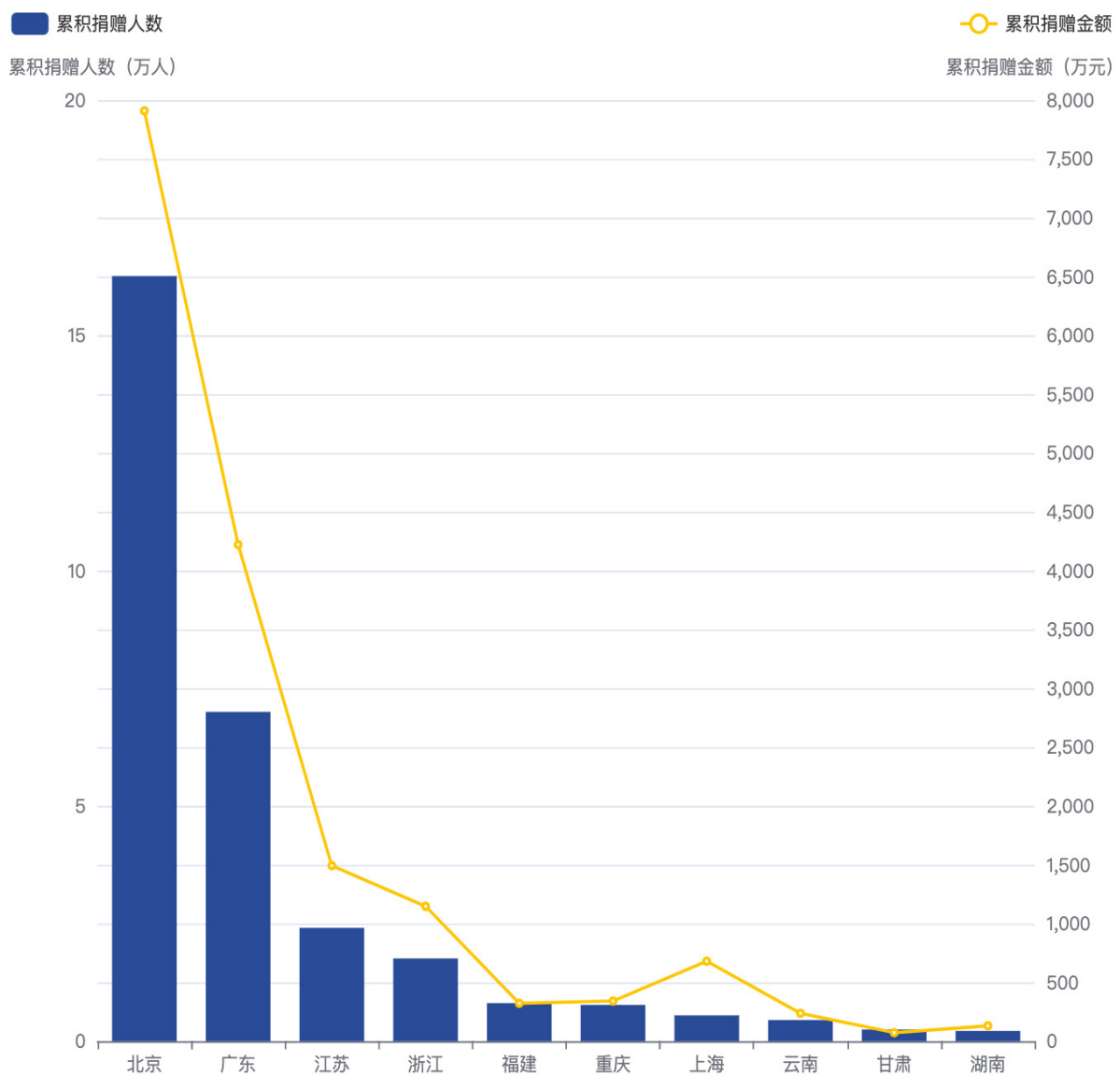


图24<sup>[14]</sup> 不同地域机构的月捐人数、月捐金额占比情况

[14] 排除了一个特异值

右图所示，单人单笔平均月捐额<sup>[15]</sup>前五的省份为上海、天津、广东、北京和重庆，且金额都在50元以上。上海是目前唯一一个单人单笔平均月捐额突破100元的地区。

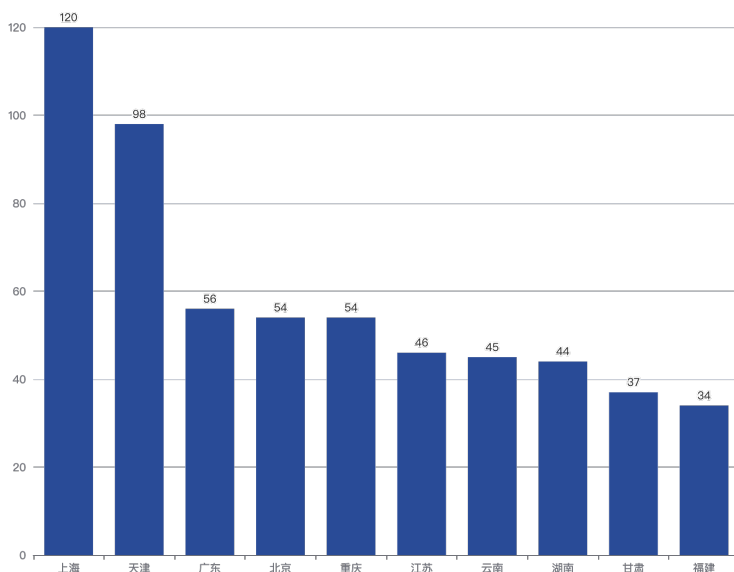


图25 不同地域机构单人单笔平均月捐额的表现(单位 / 元)

## 月捐机构领域

截至2021年底，灵析月捐的项目领域几乎涵盖了全公益领域。其中，项目数量最多的为教育助学类，达193个项目。其次为社区发展类，医疗卫生类和生态环境类。

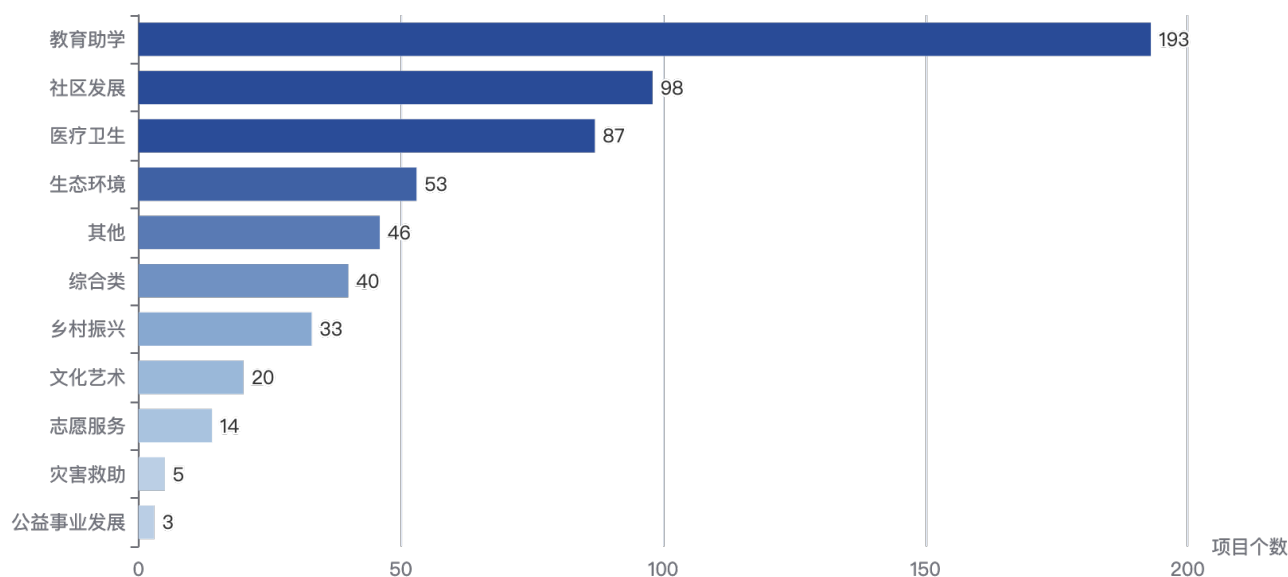


图26 各领域月捐项目数量的分布情况

[15] 排除截至2021年底，月捐人数低于1000人的地区

根据项目领域分类，月筹款总额位居前五位的是：医疗卫生类、教育助学类、综合类、生态环境类和文化艺术类。其中，医疗卫生类的项目领域主要指疾病救助、医疗援助、卫生保健及医疗行业发展等方面，其筹款额占到总筹款额的三分之一以上。

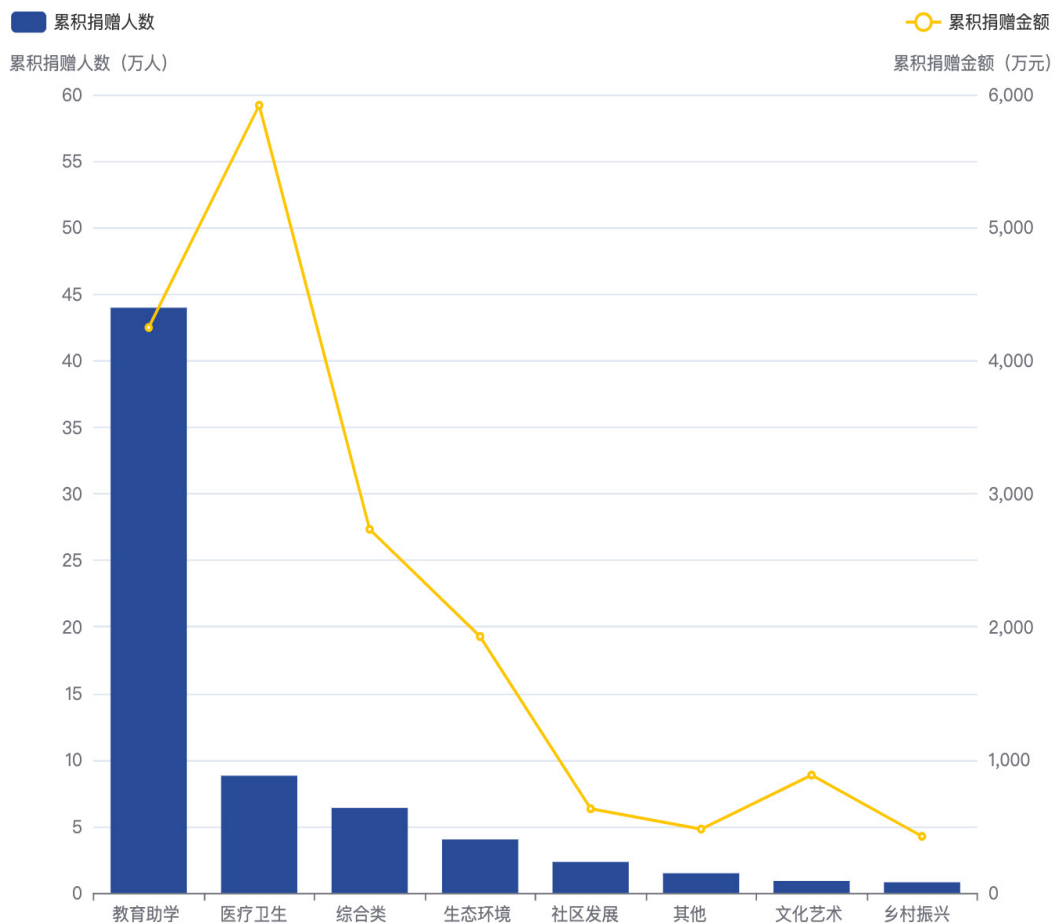


图27<sup>[16]</sup> 各领域月捐项目的月捐人数和月捐总额占比情况

在筹款额较少的项目领域中，志愿服务类占总筹款额的0.31%，公益事业发展类占总筹款额的0.19%，灾害救助类目前与总筹款额相比微乎其微。可见，还是医疗、教育等与公众日常生活相关的具体领域对于当前的月捐人来说更有黏性，而对于一些有关行业整体发展的领域，目前并不占优势。此外，灾害捐赠一般都出现在灾难发生后，当下的社会关注度最大，而日常的备灾与预防目前较难进行月捐。

从各领域的月捐档位<sup>[17]</sup>分布来看：医疗卫生类 [200,500] 元档位的月捐金额占其总额的比例最高，大幅领先于 [60,100) 元及 [30,60) 元的档位；教育助学类 [100,200) 元档位的月捐金额占其总额的比例最高，[30,60) 元和 [200,500] 元档位紧跟其后。综合类 [30,60) 元档位的月捐金额占其总额的比例最高。此外，在大额月捐 (500, ∞) 元的档位中，目前教育助学类获得的捐赠最多，其次为综合类和医疗卫生类领域。

[16] 排除了志愿服务类、公益事业发展类、灾害救助类的分布情况，因为这三类领域基数较小，不便于分析其他领域的细节

[17] (500, ∞) 元的档位因基数太小暂未统计

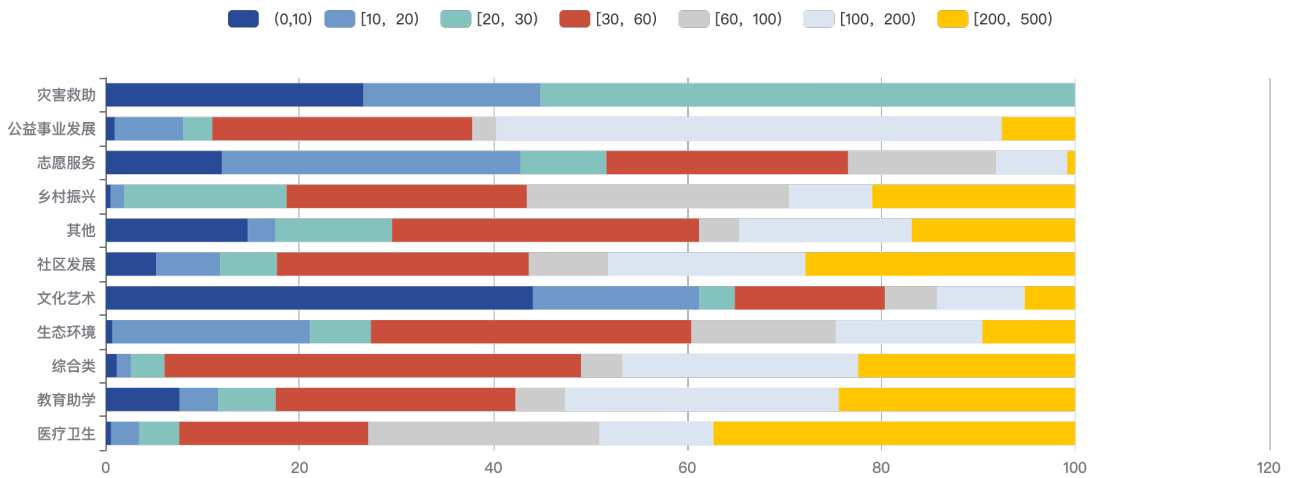


图28 各领域月捐档位的筹款情况(单位 / 万元)

从月捐人数来看，教育助学类项目的月捐人数最多，占总人数的63.59%。其次是医疗卫生类，而综合类、生态环境类及“其他”领域的月捐人数依次分列其后。月捐人数较少的领域分别为：志愿服务类、公益事业发展类、灾害救助类。

教育助学领域的月捐人数占比最高。单独来看，数十万名月捐人中，85.74%的月捐人选择了(0,10)元这一档位，6.03%的月捐人选择了[30,60)元的档位。

除了教育助学领域外，其余领域的人数分布见下图：医疗卫生类的月捐档位多为[30,60)元，其次是[60,100)元和[20,30)元。综合类的月捐档位多为10元以下，其次是[30,60)元和[20,30)元。生态环境的月捐档位最多为[10,20)元，紧跟其后的是[30,60)元及[20,30)元。

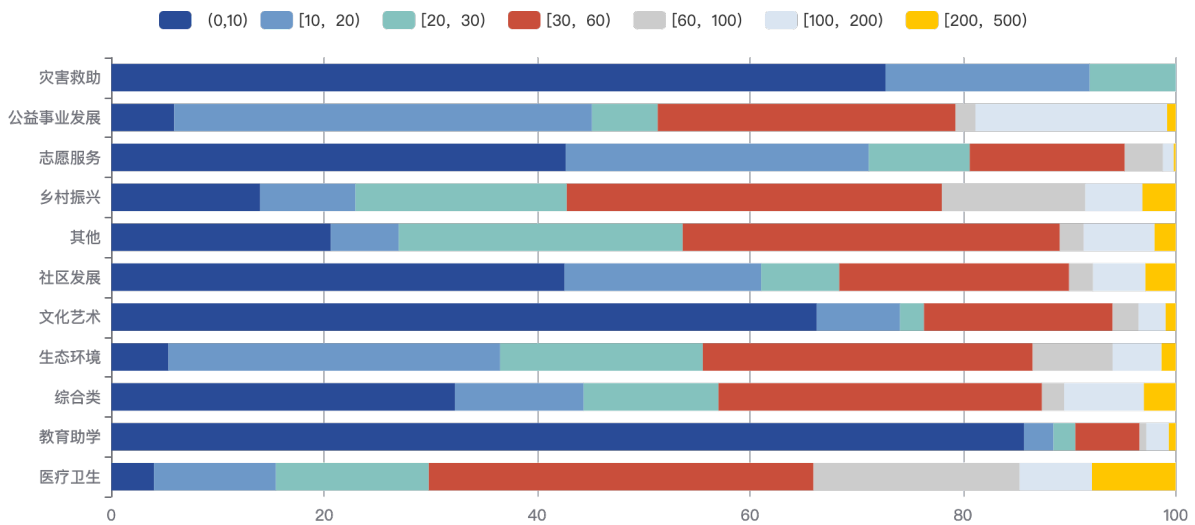


图29 各领域月捐档位的月捐人数分布情况(单位 / 万人)

乡村振兴类和医疗卫生类领域以70%以上的月捐人留存率名列前两名，其次为生态环境类、社区发展类和教育助学类领域。志愿服务类作为十类领域的中位数分界线，月捐人留存率为51%。另外，以灵析月捐一年的留存率约为60.95%为例(截止2021年底)，前四名领域的留存率都在平均数以上。

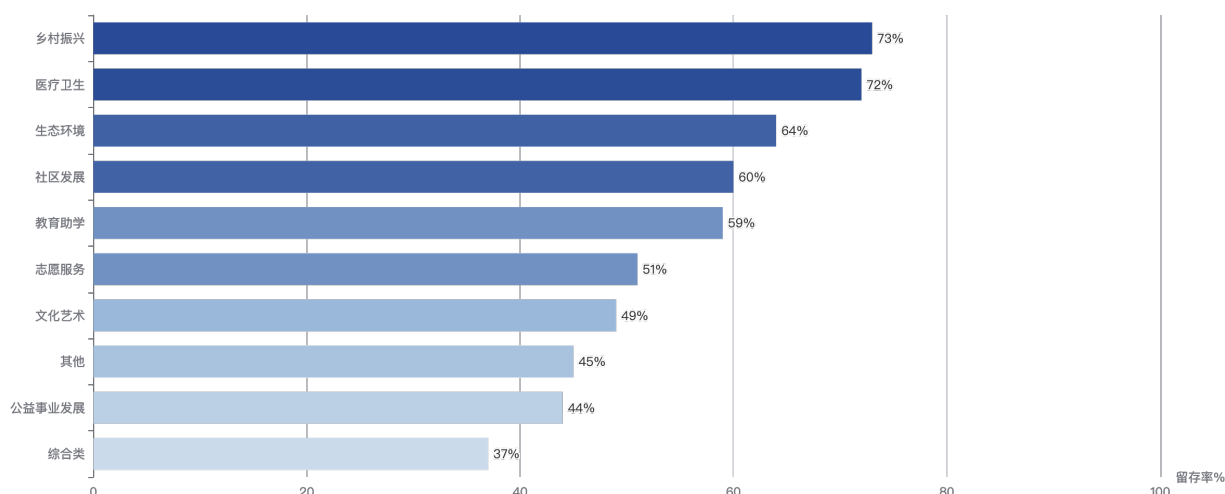


图30<sup>[18]</sup> 各领域月捐项目的留存率<sup>[19]</sup>对比

综上对比发现，各个领域的月捐表现呈现出很强的异质性。

其中，教育与医疗是两个最为典型的项目领域，这两个领域有显而易见的几个共同特点：二者的筹款颗粒度容易设置清晰，立足的社会问题属于传统上“压在中国老百姓肩上的三座大山”之二，容易获得共情。但教育和医疗领域的月捐进一步表现却有明显的差异。

教育助学领域的月捐人数占到63.59%，且遥遥领先于第二位的医疗卫生领域。但其月捐金额仅占总额的24.51%，也就是说教育助学领域平均月捐额小。更进一步观察数据发现，教育助学领域的小额月捐(0-10)元的人数占到总人数的85.74%，其留存率接近平均线，黏性不强。

医疗卫生领域的月捐人数虽然不是最多，较教育助学领域相差很大，但医疗卫生领域的月捐总额最高，月捐人留存率位居第二，并且其大额月捐[200, ∞)元的金额占比最高，黏性较强。

不难看出教育助学领域的群众基础广泛，但捐赠额偏低。而医疗卫生领域的月捐人数虽然不是佼佼者，但其捐赠的持续力很强，且出手相对“阔绰”。而较教育助学领域而言，医疗卫生领域的急迫性往往较高，项目产生的效果也更加具象，其异质性逐渐显现。

[18] 排除了灾害救助类月捐项目的留存情况，因月捐人数较少，参考价值不高

[19] 排除了一个特异值及部分因特殊原因关停的项目，以呈现自然发展状态下的留存情况

2021年

---

# 影响机构月捐表现的因素

---

## 机构性质因素

1. 成立年份
2. 组织性质
3. 服务对象

## 系统功能因素

## 月捐人维护动作

## 彩蛋 · 定向与非定向的月捐表现差异

基本表现差异

领域、机构类型上的差异

月捐人群差异

在本部分，我们将对2021年度的月捐数据进行更具体的分析，了解机构的性质与行为最终是否会对月捐表现(金额、人数、留存率)产生影响。在数据分析中，排除了2个特异值对整体数据的影响。

## 机构性质因素

从下表的相关分析中可以看出机构成立时间、启动月捐的持续时长以及机构的性质与月捐表现均呈现不同程度的相关性。其中：

- 成立较早的机构月捐人数和金额相对较大，相关系数比较高，但成立时间与留存率和单笔月捐平均额无显著关系；
- 启动月捐的持续时长与月捐总额、月捐人数和单笔月捐平均额都呈现出显著的正相关关系，与留存率无显著关系；
- 是否是慈善组织与月捐总额和单笔月捐平均额呈显著正相关关系，与月捐人数和留存率无显著关系。
- 是否为公募基金会与月捐人数呈显著正相关，与留存率和单笔月捐平均额呈负相关，与月捐总额无显著关系。

表1 机构性质因素与月捐表现相关系数矩阵

	2021年月捐总额	2021年月捐总人数	2021年留存率	2021年单笔月捐平均额
2021年月捐总额	1.0000			
2021年月捐总人数	0.7501***	1.0000		
2021年留存率	0.0976	-0.0314	1.0000	
2021年单笔月捐平均额	0.1374*	-0.0256	0.3652***	1.0000
机构成立年份	-0.2027**	-0.5550***	0.0716	0.0744
启动月捐持续月份	0.3471***	0.3092***	-0.0692	0.1573*
是否慈善组织	0.1283*	0.1050	0.0055	0.1527*
是否公募基金会	0.0694	0.1651**	-0.1814**	-0.1823**

注：P < 0.05 \*，P < 0.01 \*\*，P < 0.001 \*\*\*



## 1. 成立年份

从各年份机构的2021年月捐均值和月捐平均人数图可以看出，由于成立年份的不同，呈现出了双峰型状态和下降趋势，2010年至2012年成立的机构在月捐金额和月捐人数方面表现最好，其次为2016年至2018年的机构。而不同年份机构的平均留存率均在50%左右上下波动，单笔月捐平均额在40元左右波动，没有明显的变化趋势。

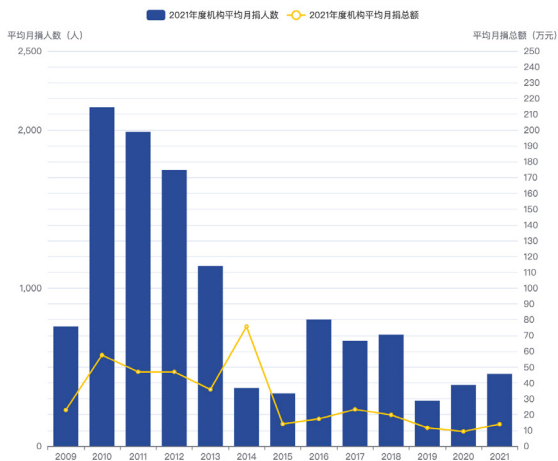


图31 各成立年份的机构2021年度月捐总额和月捐人数的均值

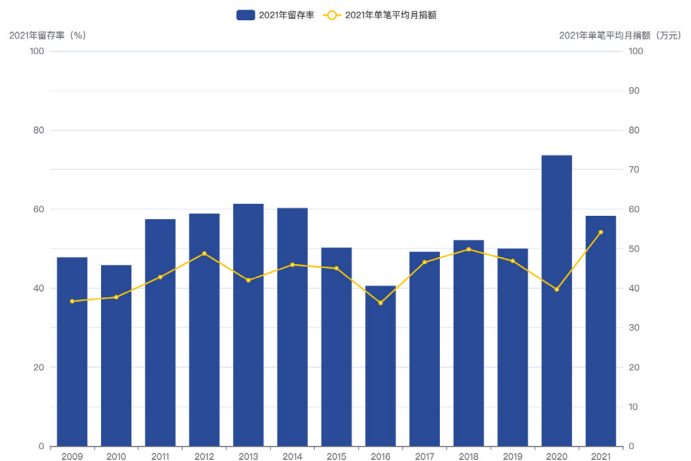


图32 各成立年份的机构2021年度留存率和单笔月捐额的均值

## 2. 组织性质

慈善组织相较于非慈善组织而言，在月捐总额和月捐人数上优势明显。慈善组织的月捐总额和月捐人数是非慈善组织的二倍多。公募基金会的月捐总额和月捐人数也高于非公募基金会，然而非公募基金会的留存率和单笔月捐平均额却高于公募基金会，这可能是由于非公募基金会在开展月捐时更加注重对于月捐人的维护和社群的建设。

从更加具体的机构类型来看，基金会整体在月捐总额、月捐人数、留存率和单笔月捐平均额上都具有明显的优势。这或许是由于基金会公信力、运营能力较强，并且往往具有比较可靠的资源依赖使其能够吸引大量的月捐人并取得较高信任。

## 3. 服务对象

在灵析月捐上以儿童为服务对象的机构最多，但他们的平均月捐总额和月捐人数远低于整体。儿童救助是当前月捐的关注热点，但月捐表现却不够突出，机构发展差距过大，部分机构的月捐金额和人数都相对较低。大病救助领域的单笔月捐平均额相对较高，这可能是由于大病救助大多需要的资助较大，受助人的疾病也会引起月捐人更强的同情心，因此捐赠额比较高。

对象为所有人和动物的机构的月捐总额、人数和留存率都表现较好。机构的服务对象为所有人，往往是系

统性地解决社会问题或者是公共性较强(例如环保)，其月捐人大多可能不是突发善心参与月捐，而是在了解项目价值之后深入地支持。而聚焦服务动物的机构，其月捐人多为动物保护者或养宠人士，他们与动物保护机构的黏性较强。

## 系统功能因素

从相关矩阵中可以看到：

- 团队捐与留存率显著正相关，对其他部分无显著关系。相比于个人捐赠，团队捐能够使团队集体成员获得参与公益的精神满足感，一方面能够使更多人参与到公益项目中，另一方面团队成员为了团体的团结和集中，也会较为持久的参与月捐。

- 使用证书能够提高留存率和单笔月捐平均额，与其他部分无显著关系。机构通过灵析月捐为月捐人发放电子证书，使月捐人能够获得捐赠后的即时反馈，从而长期参与月捐。

- 劝募大使功能和劝募大使的数量与机构的月捐总额、月捐人数呈现显著性相关关系。且劝募大使的数量与月捐金额及人数的相关系数非常高，达到了0.6以上。可见，机构劝募大使是推广月捐的关键力量，其能很好地传递机构的使命和项目价值，并带动周围人捐赠，直接促进月捐人和金额的增加，一个个的劝募大使可以说是机构重要的 KOC（关键意见消费者），以他们带来更大范围的辐射。在回归分析中，我们也发现劝募大使是最为重要的一个影响月捐总金额的变量，研究表明，月捐劝募大使每增加1人，2021年月捐额增加4683元。在当前国内的信任格局之中，我们往往是通过朋友推荐建立信任给公益项目捐款，甚至以此为起点逐渐卷入成为月捐人。如何培养月捐中的核心 KOC 便非常关键，这与月捐人社群建设密不可分。

- 允许支持者输入金额对留存率有一定的正向影响，与其他方面无显著关系。

- 月捐挽留功能由于大部分机构都默认开通，所以目前无显著关系。

表2 系统功能与月捐表现相关系数矩阵

	2021年月捐总金额	2021年月捐总人数	2021年留存率	2021年单笔月捐平均额
2021年月捐总金额	1.0000			
2021年月捐总人数	0.7501***	1.0000		
2021年留存率	0.0976	-0.0314	1.0000	
2021年单笔月捐平均额	0.1374*	-0.0256	0.3652***	1.0000
团队捐	0.0655	0.0493	0.3905***	0.0771
证书	0.0967	0.0770	0.3269***	0.2488***
劝募大使	0.3390***	0.2462***	0.0933	0.0883
劝募大使人数	0.6043***	0.6690***	0.0324	-0.0239
允许支持者输入金额	0.0653	0.0646	0.2396***	-0.0010
月捐挽留	0.0214	0.0311	0.0955	-0.0815

注：P < 0.05 \*，P < 0.01 \*\*，P < 0.001 \*\*\*

机构开通灵析联系人管理系统中的一些功能能够有效提高月捐水平，从数据中可以看到开通团队捐、电子证书、劝募大使等五项功能均能提高机构月捐总额、人数和留存率，其中劝募大使功能对月捐总额和月捐人数上的影响尤为突出。

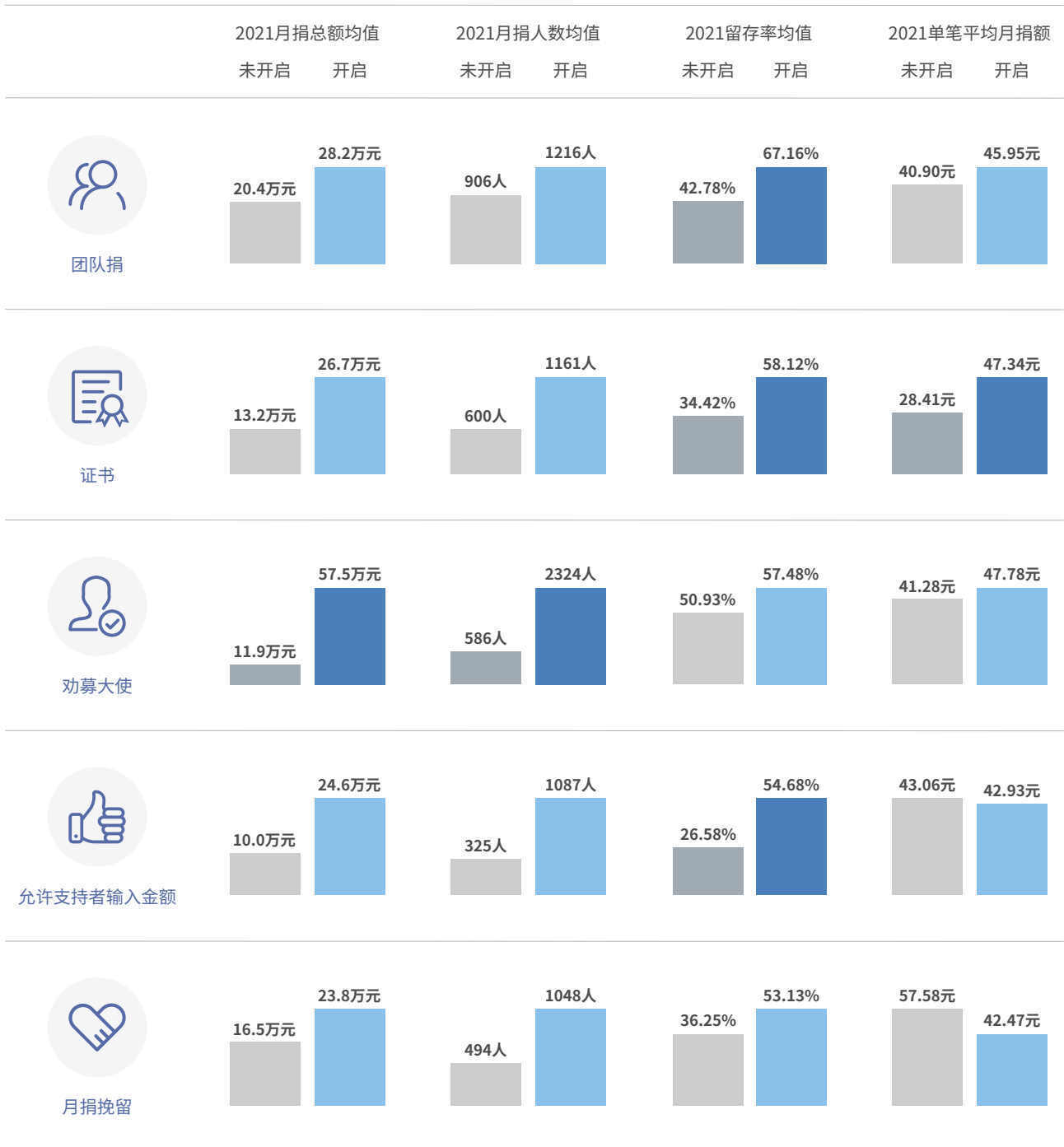


图33 各功能下2021年度机构的月捐均值表现

## 月捐人维护动作

从相关矩阵来看，大多数维护动作与月捐金额和月捐人数无显著相关性，这可能是由于各维护动作当前统计中只分为了“是”和“否”两个层级，当前统计的机构数量和维度相对有限。

表3 维护动作与月捐表现相关系数矩阵

	2021年月捐总金额	2021年月捐总人数	2021年留存率
2021年月捐总金额	1.0000		
2021年月捐总人数	0.7501***	1.0000	
2021年留存率	0.0976	-0.0314	1.0000
发送问候邮件	0.1374	0.0991	-0.0021
邮寄实体证书	0.0718	0.1923*	-0.2292**
邮寄小礼物	0.1214	0.0636	-0.0441
举办线上活动	0.1361	0.1500*	-0.0419
举办线下活动	0.0644	0.1068	-0.0587
每月发送月报	0.1234	0.0968	-0.0183
微信客服	0.1641*	0.1587*	0.0659
月捐人微信群	0.0474	0.0138	-0.0030

注：P<0.05\*,P<0.01\*\*,P<0.001\*\*\*

从下图可以看出，几乎所有【有月捐维护动作的组别】都比【没有对应月捐维护动作组别】在平均月捐总额和平均人数上表现更好，即有月捐维护的机构还是占据一定的优势。虽然相关系数目前大多不显著，但从整体来看，机构维护月捐人的动作会不同程度地提升月捐总额和人数上的表现。不过增加月捐人维护动作对于留存率和单笔平均月捐额没有特别明显的提高。

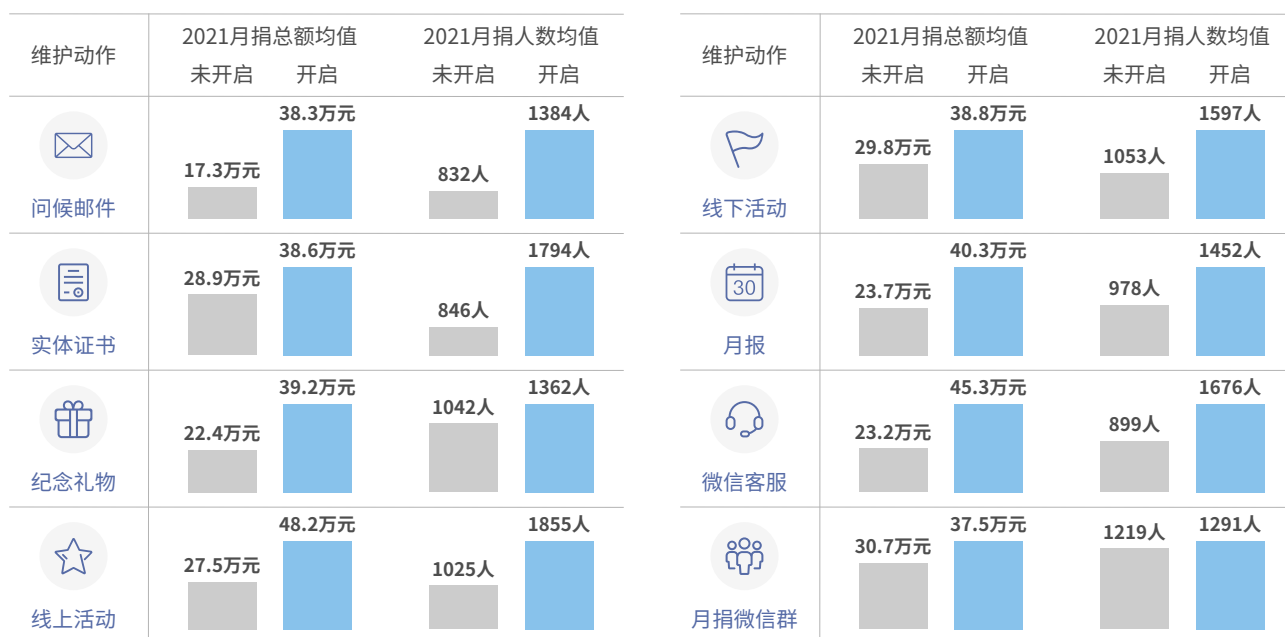


图34 维护动作下2021年机构月捐总额和月捐人数平均值差异

## 彩蛋 · 定向与非定向的月捐表现差异

### 基本表现差异

从月捐金额和月捐人数来看，定向月捐与非定向月捐的差距较大，非定向月捐的总金额和总人数是定向月捐的将近4倍。在月捐项目的平均筹款额和平均人数上，定向与非定向的差距有所减小，但非定向依然是定向的3倍以上。

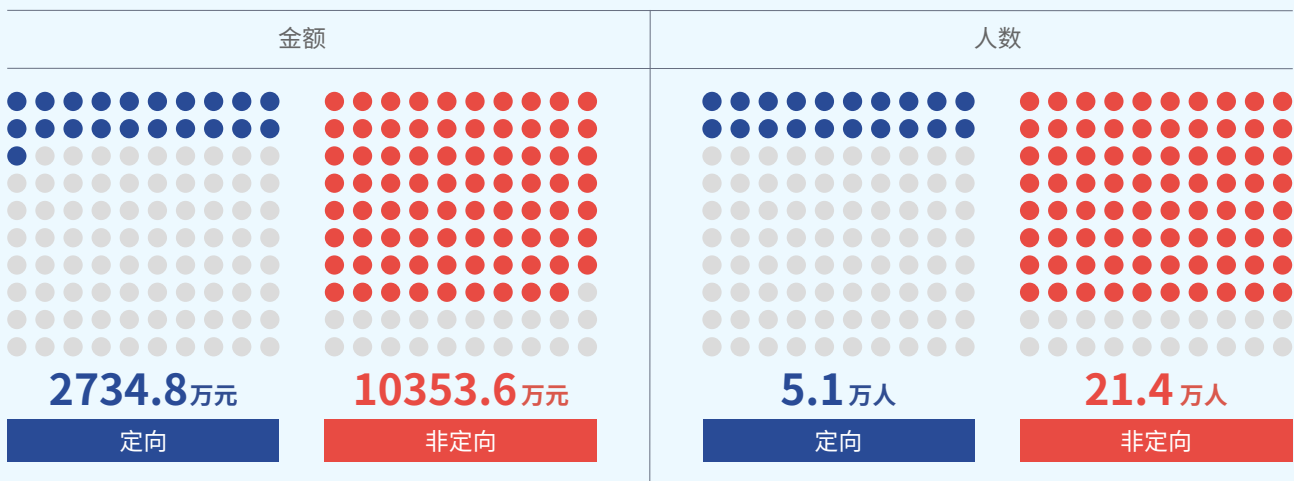


图35 定向和非定向的月捐总金额与总人数差异<sup>[19]</sup>

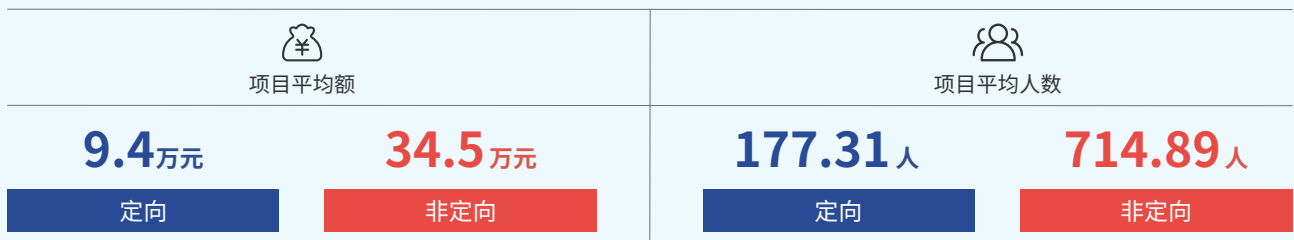


图36 定向和非定向的月捐项目平均额与平均人数差异<sup>[20]</sup>

伴随着月捐项目的不断增加，历年的月捐留存率呈现出逐渐降低并趋于稳定的趋势。在留存率方面，定向与非定向没有显示出特别明显的差异，目前情况非定向月捐的留存率略高于定向月捐。

因此，总体来看，非定向的基本月捐表现要优于定向。这或许与我们之前对于国内捐款的一些认知产生一定的偏差，我们容易认为捐款人喜欢项目具体、善款流向为定向的公益项目。但事实上，在月捐中，捐款人的信任并不因定向而变高，相反，捐款人在月捐中建立的是长期的信任关系，这意味着月捐需要机构可持续地与月捐人沟通联系、建立联结，产生基于机构整体的信任，认为机构能够把月捐人的资金花到“刀刃上”，进而通过月捐为机构带来更大的自由度和稳定性。

[20] 排除了两个特异值

### 领域、机构类型上的差异

基金会和社会服务机构这两类机构中，非定向月捐都要远多于定向月捐，只有专项基金 / 专项项目类型中由于是开展某类专项公益活动而导致定向月捐数量相对持平。

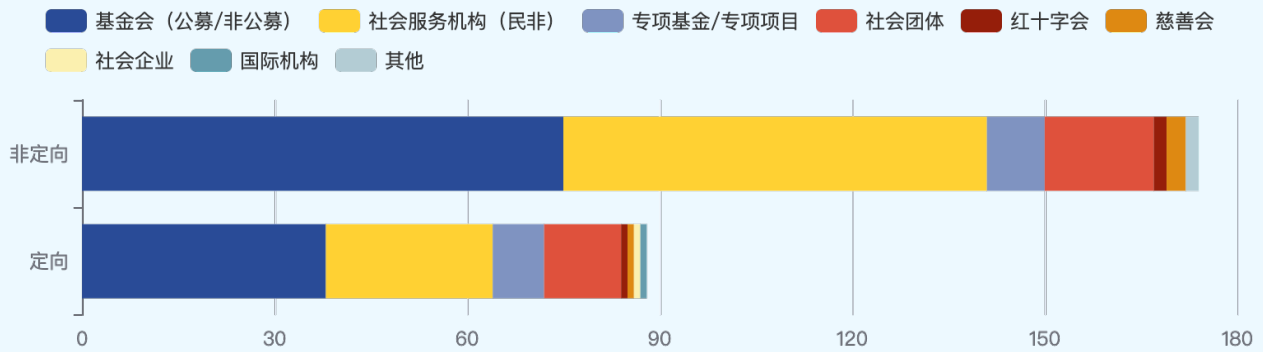


图37 定向与非定向的月捐机构类型差异

在大多数项目领域中，定向与非定向的项目数量基本持平。但在生态环境类和综合类项目领域中，非定向月捐的数量远远超过定向月捐，这是由项目领域的特征所导致。生态环境领域的项目大多很难定向开展活动，而综合类项目的关注领域更为广泛，因此这些项目领域中定向月捐的数量很少。

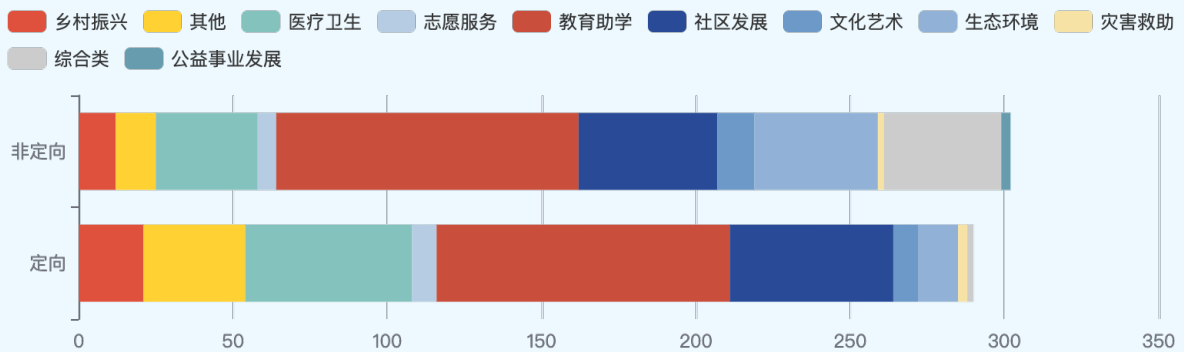


图38 定向与非定向的月捐项目领域差异

## 月捐人群差异

前文提到，男性的单笔捐赠额高于女性，而定向月捐中男性平均单笔月捐额比女性高5.14元，非定向月捐中这一数值为12.01元。

单人月捐总额上，男性并没有与女性产生较大差距，这间接说明，男性往往在捐赠时出手大方，但却不如女性能够更加稳定的参与月捐。

在留存率上，定向月捐的男性留存率高于女性，而非定向月捐的女性留存率高于男性。

定向和非定向的月捐人数和月捐金额在地域分布上呈现一定的同步性没有特别明显的差异。

不同地域的平均单笔月捐额差异巨大，且定向与非定向的平均单笔月捐额在地域上也存在较大差异。从图中可以看到，大部分地区的非定向平均单笔月捐额要高于定向，而在辽宁、宁夏等地则是定向平均单笔月捐额更高。






 北京	平均单人捐赠额 <b>970.15元</b>	平均单笔捐赠额 <b>35.54元</b>	平均单人捐赠额 <b>770.30元</b>	平均单笔捐赠额 <b>38.88元</b>
	定向		非定向	
 上海	平均单人捐赠额 <b>1135.15元</b>	平均单笔捐赠额 <b>39.66元</b>	平均单人捐赠额 <b>937.15元</b>	平均单笔捐赠额 <b>27.33元</b>
	定向		非定向	
 辽宁	平均单人捐赠额 <b>589.54元</b>	平均单笔捐赠额 <b>24.24元</b>	平均单人捐赠额 <b>536.57元</b>	平均单笔捐赠额 <b>12.90元</b>
	定向		非定向	
 甘肃	平均单人捐赠额 <b>261.39元</b>	平均单笔捐赠额 <b>23.40元</b>	平均单人捐赠额 <b>391.89元</b>	平均单笔捐赠额 <b>34.45元</b>
	定向		非定向	
 宁夏	平均单人捐赠额 <b>427.31元</b>	平均单笔捐赠额 <b>32.13元</b>	平均单人捐赠额 <b>350.64元</b>	平均单笔捐赠额 <b>13.11元</b>
	定向		非定向	

图39 定向和非定向的单笔平均月捐额及单人平均月捐额的地域分布情况

上海地区的定向和非定向单人平均月捐额为全国最高，其次是北京，这两个地区的定向单人平均月捐额都比非定向高约200元。在所统计的34个地域中，大部分地域的定向单人平均月捐额都高于非定向。



# 月捐探索者

北京爱它动物保护公益基金会

广州市合木残障公益创新中心

广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心

福建省担当者行动教育基金会

重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心

## 北京爱它动物保护公益基金会

### 案例价值点

月捐可以给机构带来什么价值，或许大家是从筹款为出发点来开展月捐，但一旦深度卷入之后，你会发现它的价值开始慢慢展现，而这样的价值是很难从一个漂亮、规整的月捐页面的展示中看到的。在它基金的案例里，我们将深度剖析月捐为它基金带来了什么样的变化，看到月捐如何从筹款、到社群，最终抵达机构的核心价值。除了在它基金的月捐历程上看到月捐渐次打开的价值之外，我们也能够从它基金月捐发展过程中看到他们是如何结合月捐人社群的特点探索出一条自身的“月捐”行动体系。

北京爱它动物保护公益基金会(以下简称“它基金”)，成立于2011年5月19日，是中国大陆第一个动物保护公益基金会，发起成员以媒体工作者为主。成立10年，不断探索中国本土化的动物保护公益解决方案。从解决城市现有流浪动物问题的需求出发，它基金通过对大批量流浪动物救助基地的粮食救助、医疗救护(疫苗、绝育)、冬季保暖这三个方向的帮扶，保障现有流浪动物的基本生活，减少流浪动物的无序繁殖，同时为全国范围的救助者提供线上领养平台“宠安家”(小程序)，引导救助者加强领养工作，构建从救助到领养的闭环，再通过项目故事的传播，完成对大众动物保护理念的启蒙及教育，从而减少家养宠物的遗弃，最终形成解决城市流浪动物问题的项目模式。同时它基金借助着一线工作经验与传播优势，持续推动相关立法进程。

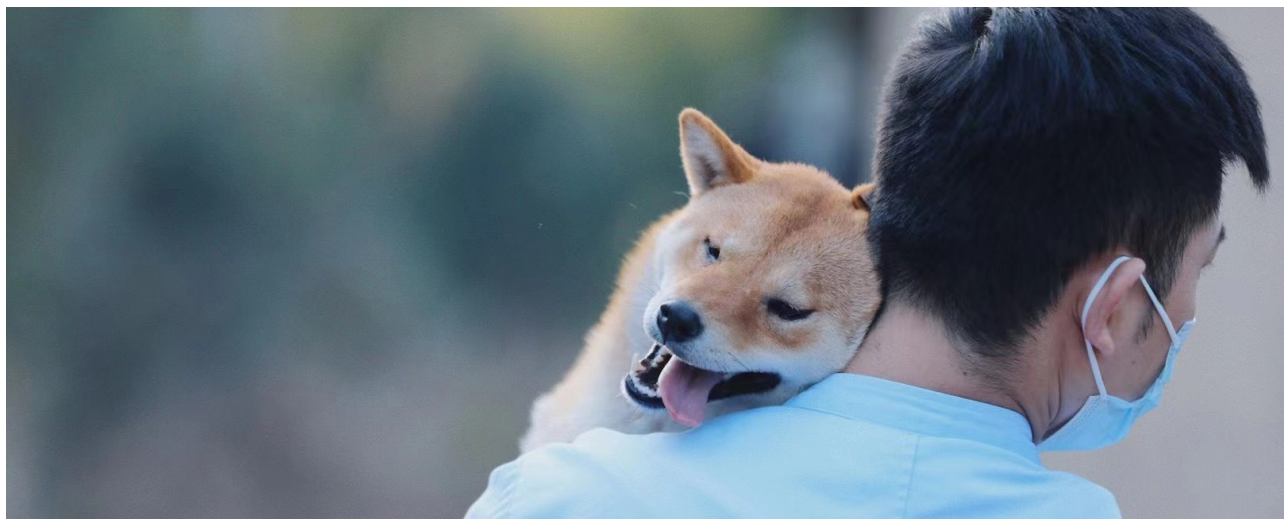


图40 它基金动物医疗车项目执行现场

它基金从2017年6月开始探索月捐，2017年10月就发现了可以结合自身优势的“有效发展路径”，探索期仅用了4个月，此后4年的月捐发展，都围绕着这个“有效路径”不断进行复制、验证、迭代，让它基金的月捐保持着稳定增长的态势。与此同时，机构的整体发展也随着月捐的蓬勃接近了理想状态。

它基金的月捐发展，主要经历了三个阶段，之后借助月捐深入公众，并完成了机构价值层面的进一步实现：

## 1、为了摆脱生存困境，基于筹款需求，踏上月捐探索之旅

### (1) 它基金是如何下定决心做月捐的？

2017年3月，机构面临生存困境，恰逢灵析开放月捐功能，经过3个月的筹备后月捐项目正式上线。它基金能在公益行业的月捐发展初期意识到月捐的可持续性，并且快速决策、筹备、上线，一方面是筹款需求所致，另一方面是早年间与国际动物保护机构交流中了解到，月捐是国际机构筹资战略中的重要组成部分，持续的善款来源，解决了筹资难题，稳定了机构的运行，还能保持机构的独立性，不被大的资方左右发展方向。一题多解的效果给了它基金灵感与思路，从此决心在有机的情况下必须做月捐。

在月捐筹备阶段，它基金也并没有停留在撰写文案的基本工作层面，而是基于灵析联系人数据库，对过往单次捐赠人进行了一次捐赠习惯摸排调查，结果发现单次捐赠人的复捐率高达68%，主要原因是它基金的传播优势，保证了官方微信公众号的推文质量，间接培养了关注者的复捐习惯。加之品牌形象良好，捐赠群体以宠物主居多，同理心强，让它基金从内部收获了良好的月捐发展土壤。最终，它基金以机构的名义发起全项融合的月捐，为善款的有效使用及项目模式的优化迭代奠定了基础。

### (2) 它基金是如何找到核心月捐人的？

2017年6月-10月，它基金基于官方公众号成功拉新近200人，随后进入增长疲态。同一时间开始探索新的发展模式——渠道合作，意为机构借助合作伙伴的用户流量场域推广月捐。第一次渠道合作效果显著，共成功拉新2000-2500人左右，转化率接近10%，复盘后发现成功的主要原因有二：机构与合作伙伴同为垂直领域；合作伙伴前期调研了用户的敏感捐赠档位。这次探索给了它基金更清晰的思路：借助媒体资源优势，对“渠道合作”模式进行复制、验证、迭代。

基于前期的探索，它基金开始有意识的开发、积累类似的渠道，一旦达成合作意向，便开始推广复制，为自己积累更多实践经验。与此同时，机构开启了月捐人维护流程的优化。通过实践，它基金发现“多而密”的维护流程，不仅会占用较多的工作量，对于他们的捐赠群体而言，维护效果也并不显著，反而会对一部分月捐人造成打扰。因此它基金做了取舍，仅保留了自身擅长的、适用的维护环节：月报、证书、年度小礼物，并以办公室收养的流浪猫作为创作原型打造月捐 IP 形象，通过以上三个环节反复营造办公室的有爱场景，拉近机构与月捐人的距离。这种“不选多的，只选对的”维护策略，不仅节省了维护工作量，将更多精力留给了项目执行，也让它基金的月捐留存率一直稳定在70%以上的成绩。



图41 它基金月捐人捐赠证书

这种“不选多的，只选对的”维护策略，不仅节省了维护工作量，将更多精力留给了项目执行，也让它基金的月捐留存率一直稳定在70%以上的成绩。

### (3)月捐给它基金带来了什么长远改变？

经过1年的发展，2018年中旬，它基金的月捐逐步取代原先以企业捐赠为主导的筹资结构，成为了新的“生命线”，也给它基金带来了巨大变化。第一，月捐很大程度上减轻了机构的筹资负担；第二，工作时间被有效释放。机构终于可以将原先分散在筹资上的精力全部集中到了公益项目的梳理、开发与执行中，比如，案例开头介绍的项目模式，便是发展月捐之后逐步完善、产出的。第三，全项融合的设计，让机构可以有效使用善款，做更科学的调配。比如原先离大众感知较远且众筹效果不佳的立法推动项目，在全项融合月捐的设定下，也有了执行预算；第四，月捐给予了它基金探索的底气，对外合作时也有了更成熟的项目模式可以去介绍、洽谈，而对于项目发展、机构发展无意义的捐赠，也有了拒绝的底气，逐步建立起公信力。



图42 它基金“爱它暖冬会”线下活动

在经历以上探索步骤后，机构终于可以“深呼吸”，抬头看看未来5-10年的战略发展规划了。

## 2、它基金借助月捐搭建了一个“爱它”泛社群

基于以上工作逻辑，社会大众加入它基金月捐之后，一方面是参与了动物保护公益行动，另一方面则是进入了“爱它”群体的世界。月捐人可以通过它基金的自媒体渠道了解项目进展、学习动保知识，并且有行动意愿，有表达诉求。虽然机构没有很直接的通过建立“微信群”的方式搭建社群，但我们仍可以通过以下细节看到社群的痕迹：

首先，月捐人会通过它基金的各个渠道留言、互动、给予建议、反馈想法，比如，有一位任职于某政策推动单位的月捐人，会及时向机构传达政策动态，机构借助这位月捐人的力量，通过各个渠道向“爱它”社群传递消息，形成特有的信息获取及同步路径。同时，机构观察到各渠道留言里，社群个体常常会表明自己的月捐人身份以及捐赠时长，并为这个身份感到骄傲自豪。

诸如此类的社群构建与维护，它基金会通过多种方式做有策略的引导：通过公众号文章输出专业、科学的

动保理念及行动指导，鼓励大家留言表达自己的观点，让处于中立的群体看到“爱它”社群的精神面貌。也会用不同的方式给予“爱它”群体回应：在月报中设置“读你的信”板块，定期将月捐人对月度报告的回信展示给其他月捐人看，增强社群联结；赠予月捐人的爱心礼物也会选择更贴近生活的实用物品（纸巾盒、口罩、帆布包），让月捐人可以借助小礼物在日常生活中“晒”出自己的公益态度，更方便的发声；最后，还会通过对热点事件的发声、追踪，强化月捐人与它基金价值观相同的社群标签，进一步实现社群共鸣等等。

它基金给予月捐人专属的称号“爱它合伙人”，并通过以上形式，有策略地发挥自身优势，将月捐变成“爱它”人群的纽带，让每一位“爱它合伙人”成为动物保护公益事业的“搭档”，拥有独一份的归属感、认同感、参与感，并持续为精准人群输出精准的服务内容，完成社群的搭建及运营，最终形成一个平台，让“爱它合伙人”去表达、去行动。



图43 李佳琦参与它基金线下动物保护项目

### 3、回归传播

经过4年多的发展，它基金利用月捐完成了发展战略的构建。月捐价值的实现，也让它基金再次回归——利用自身优势，用传播影响社会、影响公众。至此，它基金的行动策略已变得清晰具体：借助月捐调动资源优势、持续扩大社群，并对社群进行动保理念的传播。让“爱它”事业不再局限在公益领域，而是融入大众的日常生活，成为日常习惯。让“什么才是对动物友好的行为？”的答案，不只限于捐狗粮、打疫苗、做绝育、找领养，而是让大众意识到人与动物的关系，作为人类，我们应该如何对待动物，对待地球上的其他生命？——这将是真正意义上的价值输入，而不仅仅是理念的单项传播。

结合以上，月捐对于它基金的意义是借助月捐召集一群人，陪伴、培养他们变成更专业的动保搭档，继而向社会辐射，当收获了足够多的月捐人时，社群就能拓展，在社群中每个人都是发声者和行动者，并卷入越来越多的社会力量关注和参与，最终形成长远的社会影响。

## 广州市合木残障公益创新中心

### 案例价值点

广州市合木残障公益创新中心(以下简称：合木)以创新赋能残障人士的方式，运用公众参与的技巧通过让双方“互相看见”以实现相互平等和融合。合木的月捐工作虽然刚起步，但其整体设计都是基于机构的使命与价值观；同时，将月捐作为面向外界进行价值理念倡导的通道，并且，将其作为和更广大的公众平等互动、增进相互理解的纽带而运作。

广州市合木残障公益创新中心成立于2018年12月，是一家以为残障人士提供医疗康复、艺术赋能、文化娱乐、就业辅导、无障碍出行、社区融合等服务为基础，并积极探索和发展残障服务创新模式的慈善组织。以赋能和创新的方式，促进残障人士的自我成长、自主就业和社会融合是合木的机构使命。



图44 邀请视障正念按摩师带领身体放松

以此为中心，合木设计和发展了“合木有学”、“手心咖啡计划”、“买时间正念按摩”和“别装 unfold”四大品牌项目，为残障朋友开设能力建设培训及就业支持，树立积极的生活态度，提升自我接纳度，执行力和创造力；并在此过程中增强社会公众对于残障人士的理解从而减少来自社会的漠视并实现社区融合的最终目标。目前，合木已经培养出若干合格的咖啡师和按摩师；对于一些还未能走出家门的残障人士，帮助他们可以自我照顾，独立生活。

2020年7月份，合木开始探索月捐。起初，是一个自然生长的发展状态，月捐人数从0-100-300主要靠“杀熟”。很快，他们认识到300-500的人数增长将是一个门槛，不能只依靠简单的拉熟人而需要独特的技巧来辅助。2021年起，合木借助灵析开始深入发展月捐。借助2021年5月全国助残日，拍摄短片进行传播；通过邮件推送的月报改为周报，并对内容进行了升级，再通过公众号等渠道进行发布；第三，灵析的月捐功能为社会组织提供的管理工具以及设计的“良性竞争”氛围，为合木月捐人的增长提供了支持和“沃土”。月捐人数提升至600+，截至目前，稳定留存人数为570左右。

在此过程中，合木意识到月捐不仅能够提供灵活的资金，也是内外部联动的纽带。因此，机构认为想要做好月捐，就需要从战略、业务和理念出发，激发组织自身的优势，让月捐成为推动组织发展的工具之一。总结起来，经过一年的发展和梳理，合木的月捐主要呈现下面两个重要特点：

### **1、通过月捐进行价值理念的倡导：为残障人士赋能，并倡导平等接纳**

合木倡导以实现平等接纳的社区融合，这不仅需要为残障人士赋能，同时还需要对公众进行一定的社会倡导，让双方能够“互相看见”。2021年起，合木将月捐作为一个与公众链接的工具进行设计。首先，合木开始思考要将月捐与机构使命打通，希望通过月捐实现对外传播和链接的作用。其次，借助契机宣传机构自身的项目和理念。合木自身在做的项目主要是围绕为残障人士赋能设计的，比如培养专业咖啡师并开设实体咖啡厅为其提供直接就业机会。借助2021年助残日之际，合木与第三方合作将现有特色项目拍摄成视频进行传播，微博传播量达200万。借助一个个契机，合木和公众产生了互动，也吸引了一部分月捐人，跨越了杀熟之后从300-500递增的门槛。

接下来，就是如何留住月捐人，即月捐人维护。合木采取了多种方式，如以邮件发送感恩周报，内容不仅包括项目的进展，还增加了感恩名单，即工作人员会将本周帮助过机构的人员名单列出发送给月捐人。另外，合木开通了视频号，让月捐人“走进”残障人士的生活，看到他们支持的人现在怎么样了；合木还尝试通过同理心游戏的方式，让月捐人和残障人士交换生活场景，并组织参与者进行线上分享，深入体验对方的生活。2021年父亲节期间，合木在月捐人群中倡导“以父之名”支持一名残障人士为其父亲买一份礼物。这样一个带有很强同理心的项目同时为月捐人及残障人士增进与其父亲的关系提供了机会。这些尝试都是合木从机构理念出发，与机构愿景的实现相结合设计的月捐人维护活动。

### **2、基于机构自身的项目：将倡导“互相看见”和维护月捐人贯穿于整个设计之中**

合木自身的项目就是基于为残障人士赋能，实现社区融合设计的；为残障人士与公众能够“互相看见”提供了机会。合木将这一特色运用于月捐人维护过程。通过月捐人电话回访，合木工作人员发现成为月捐人的原因主要有两种。第一种源于想做好事；第二种是希望突破自我，有希望通过参与社会服务进而扩大固有生活圈的

意愿。针对第二种类型的月捐人，合木顺势为其提供志愿者的机会。

合木利用融合理念设计的赋能培训，目前开启5门课程，以正念厨房为例。尝试让月捐人作为学员与残障人士一起学习。这里打造的是一个平等的学习环境。正念厨房是通过在厨房的场景下，互相交换关于食材营养价值 and 烹饪技术的经验。月捐人不仅自己在学，还要帮助一位残障人士学习。这样的设计是为了以同学的身份增进双方的了解。



图45 融合课程 - 正念厨房

不难看出，合木的月捐探索是基于机构理念且立足于自身项目发展起来的。2021年开始借助灵析的月捐功能后，合木将月捐与机构的战略更加紧密地结合起来。月捐成为打通内外部的纽带，第一，月捐作为输出机构使命的载体，链接更多公众。第二，月捐作为输入外界资源和认知的通道，为合木项目的推进和愿景的达成增色。第三，将月捐融入社群管理，并将其作为表达参与者情感的工具服务于组织发展。虽然合木的月捐工作刚刚起步，但立足于机构使命和项目的设计为其月捐及其自身的发展起到了锦上添花的作用。



## 广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心

### 案例价值点

月捐如何能够真正地与机构业务深度嵌合，探索属于自身发展之路的月捐服务模式？蓝信封经过近4年的探索，从月捐起步走到了月捐占据机构筹款总额的55%，月捐人数5128人，其不仅仅是在金额上的增加，更主要的是他们真正深度地将机构运作体系和月捐尝试融为一体，期间他们走过一些弯路，摒弃了一些“功利化”做法，并逐步找到月捐与项目深度结合的恰当做法。

广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心(以下简称“蓝信封”)创始于2008年3月，并于2012年正式注册，是一家专注于乡村儿童心理帮扶的专业公益机构。从满足乡村儿童心理倾诉需求出发，乡村儿童的书信笔友项目通过招募通信大使，以每月一封书信往来的朋辈陪伴方式，鼓励孩子在书信空间中的情感表达，并引导其健康快乐成长。对信件中暴露的家庭暴力、校园暴力、自残自杀等极端情况，及时报告学校，起到极端事件的预防性作用。

蓝信封从2018年4月开始做月捐尝试，一直想要找到适合机构发展的月捐与项目相结合的月捐模式，经过近4年(2018年4月-2022年1月)的探索，蓝信封的月捐发展经历了基于传统朋友圈的杀熟模式、通信大使成为月捐劝募大使、探索月捐与项目相结合却选错时机导致大量退捐，到月捐与项目深度结合找到对的发展路径四个发展阶段，前三个阶段的不断探索，走过一些弯路，最终让蓝信封找到适合自己的发展路径。

蓝信封由于项目本身的特点机构有大量的志愿者，目前活跃且正在写信的志愿者3.5万人。大量的志愿者基数既是蓝信封的优势也是蓝信封做月捐最大的难点，整体使得一段时间的月捐留存率(以12个月计算)只有30%。因为蓝信封志愿者的基础画像非常清晰，其中82%的志愿者都是在校大学生，他们的捐赠周期不足半年，这就极大地影响了留存率，只有18%是在职工作并且只有1-2工作年限的年轻人。但是在经历第四阶段的发展探索之后，经过一年的服务之后，蓝信封的月捐留存率达到了41%（其中学生端达到32%，在职端达到63%，均有大幅提升）。其中，蓝信封83%的月捐人都来源于参与服务的通信大使，他们愿意成为月捐人很大的原因在于在这一年半的通信期间的通信体验不错，认可项目的价值，从而实现通信大使到月捐人的转化。

蓝信封整体的月捐发展探索之路，主要经历了以下四个阶段：

#### 第一阶段：基于传统朋友圈的杀熟模式

2018年4月—2018年底，机构面临筹款难题开始做月捐，基于朋友圈的社群力量进行传播筹款。这个阶段主要是基于传统的朋友圈杀熟模式，更多是熟人关系，主要是基于人与人之间的信任，对蓝信封团队中人的坚持和认可，可能并不是基于对机构本身行动的信任与认可，这时月捐人主要保持在600人左右，较难实现进一步人数上的增长，筹款仍然比较艰难。

## 第二阶段：通信大使成为月捐劝募大使

2018年下半年到2019年上半年，蓝信封基于项目本身的特性，主要志愿者是高校大学生，第一次尝试让通信志愿者成为月捐劝募大使。通过蓝信封在全国高校的核心志愿者社群，基于高校志愿者本身是社群资源进行线下线上的通信大使招募，招募到更多的通信大使然后再让他们成为月捐劝募大使，这个阶段也是通过月捐劝募大使的朋友圈进行杀熟的模式，只是多了月捐大使作为传播的载体，月捐人认可的是月捐劝募大使，并不是蓝信封本身。发现这种模式确实能够带来快速的月捐人数的增长，但是在1-3个月内又会快速地流失掉，流失率非常高，一整年月捐人基本保持在1200人左右。

## 第三阶段：探索月捐与项目相结合，却选错时机导致退捐

在基于前两个阶段的探索，蓝信封发现直推社群效果不明显之后。2019年下半年开始瞄准自身已有的社群资源，尝试月捐与项目的结合，选择在项目的关键节点环节中露出月捐信息，“在招募通信大使的前期露出月捐，由于当时排队的志愿者非常多，成为月捐人可以优先进入一个配对和减少排队等候的时间，我们并没有强调一定要成为月捐人但是却给志愿者传递了一种成为月捐人才能成为通信大使的误解。”这种方式能够快速带来月捐人数的上升，一下子就增长到2400人多，但是同时带来月捐留存率的快速下降。

在这个阶段月捐人快速增长是因为很多通信大使误认为成为月捐人是优先成为通信大使的必要条件，很多大学生志愿者为了成为一对一的通信大使愿意成为月捐人，更多就像是购买通信大使的VIP服务。但是在成为通信大使之后，就会退捐，从而导致月捐留存率大幅度下降。这种误解使通信大使并不一定是因为认可蓝信封项目本身的价值，而成为愿意追随蓝信封的月捐人，而只是成为一个功利化的工具。

蓝信封也发现这种方式带来的月捐人更多是基于想成为通信大使并不是认可和愿意追随蓝信封。他们及时快速的做出调整，更加强调一年半书信服务后的后端转化，开始思考如何去做深度的月捐人服务与产生深度链接，让月捐不带有交换属性或者是强迫属性的行为，而是基于内在自发认可后的一种行为表达，这样才能真正的认可和追随蓝信封。

## 第四阶段：月捐与项目深度结合找到对的发展路径

在经历第三个阶段的误解之后，2021年蓝信封做了快速的调整，主要通过一年半通信服务结束后的一对一精准反馈，并结合通信电话回访的方式来做月捐，第四阶段实施一年后，效果明显，目前月捐人再翻了一倍，达到5128人。

首先开展一对一精准反馈，在通信大使结业时寄送结业包裹(孩子所有的纸质信原件和志愿者结业证书)，制作一对一专属书信回忆录，在此基础上再电话做项目回访，引导通信大使回顾与孩子通信的这一年半期间带

给孩子的改变与项目价值，从而鼓励通信大使继续与孩子保持写信联系，若要结束孩子的写信关系，会再次邀请他们成为新的通信大使或者是成为月捐人，以这样的身份能够与蓝信封再保持一段联系。这种方式能够让通信大使看到自己的价值与贡献，从而更加地了解与认可蓝信封，并愿意继续与蓝信封保持相应的联系，成为一段美好的回忆或旅程。因而，通过这种方式有33%的人愿意继续成为新的通信大使，有22%的人愿意成为月捐人。蓝信封既做了项目的闭环回访工作，也做了新志愿者报名传播工作，顺便做了月捐劝募工作，可以说是一举三得。

我们来看一个例子，通信大使在收到项目回访电话，是如何被打动成为月捐人的。

工作人员拨出电话后，会跟通信大使确认是否收到了孩子的纸质信原件及一对一书信回忆录。接着开始去问通信大使跟孩子平常通信的感受，以及有无一些印象比较深刻的事情，引导通信大使一起回顾，去感知通信从开始到孩子发生的变化点，从而引出项目价值。这个过程中通信大使也会抛出通信中一直存在的疑问，比如通信大使提到通信一个月一次的书信往来频率太慢，关心一下孩子提到的烦恼或情绪问题，都已经过去一个月了，不能及时帮助孩子解决问题或回应到孩子的情绪。

这时候工作人员的回应非常重要，引导通信大使看到孩子其实有一定解决问题的能力，孩子的核心需求是去倾诉。孩子在跟通信大使表达这个问题的时候，孩子当下其实是有这样的困惑的，然后他希望有一个人听他去说，但这个困惑讲完了这件事情就告一段落了，之后他是可以自己去梳理和回应这个问题，如果他不能的话，那他可以求助通信大使，通信大使在下一封信中会给他回应。如果说，他可以自己解决，那其实就是孩子自己在慢慢成长的过程。

通过这样的对话，再结合蓝信封给通信大使的通信评估雷达图，让通信大使看到其实在这段通信关系中已经很好地做到倾听与引领孩子，通信大使能够更进一步理解这个项目及其价值。在此基础上，再去邀请通信大使成为月捐人，说明月捐人对机构持续稳定地开展这个项目的重要性，通信大使基于自己的通信体验会更愿意月捐，支持到像她的通信孩子一样的乡村儿童有通信的机会。

从上可以发现：蓝信封月捐产品的特点，实际上是有大量的志愿者，每年招新都会有大量的志愿者，然后有大量的志愿者跟孩子产生连接。但是如何让大量的志愿者在跟孩子产生连接的时候，更进一步的了解蓝信封，然后愿意跟蓝信封一起走的这段旅程会更长一点，或者是说这段写信的回忆，能够给他的人生带来更多的收获，相互之间带来更多的收获，以及能够在他的未来的旅途里面愿意成为月捐人。

## 福建省担当者行动教育基金会

### 案例价值点

担当者月捐目前在机构筹款格局中所占份额并不大，那么月捐给这样的基金会能够带来怎样的价值，该如何权衡其中的“性价比”，并和机构整体的筹款行动和其他方面相结合？担当者有着多年的志愿者和乡村教师基础，其基于自身的服务群体特点，进行IP化的月捐产品打造与发布，从一开始的运动式月捐筹款逐步开始向有规模、有节奏的社群参与体系打造。从其转型之路来看，机构开始思考月捐与机构的深度嵌合，注重月捐人的参与感、成就感、链接感，探索一种适合月捐人服务与机构使命深度互动的模式。

福建省担当者行动教育基金会(以下简称“担当者”)于2016年在福建省民政厅正式登记注册为非公募基金会，首次筹款额超过1200万元。其前身是担当者行动，创立于2004年，长期专注于乡村儿童阅读助学领域，扎根县域乡村基础教育一线，通过高品质的儿童图书捐赠、乡村教师成长支持、儿童阅读活动推广和儿童阅读课程支持构建起可持续的服务体系，联合当地政府主管部门、教育局、校长、成长起来的种子校长/种子老师的共同力量，为项目服务学校提供长期、系统的高品质阅读教育办学服务，支持学校打造高品质的书香校园儿童阅读环境，共同致力于让每一个乡村孩子都能享有高品质阅读。



图46 志愿者在给孩子们讲故事

2019年底基于机构长远可持续发展的需要开始做月捐，进行月捐产品IP化打造“担当者橡果月捐”<sup>[1]</sup>，2020年初借助音乐会首次发布月捐产品，吸引了100多位的月捐人加入，2020年7月上腾讯乐捐发布“登月计划”，

[1] 担当者橡果月捐：2020年担当者行动推出“担当者橡果月捐”品牌，橡果是比水稻、小麦还古老的粮食，象征着潜力、耐心、沉淀的力量，希望月捐人的每月一捐，1元、10元、20元，点滴坚持，聚少成多。担当者坚信：每一颗小小的橡果里，都藏着一整株茁壮的橡树。

借助于运动式的筹款，月捐人一下由100人达到2000人左右。之后，月捐人的流失率比较高，虽然流失数量高但其整体的月捐额度在增加，截至2021年12月底，月捐人稳定在1400人左右，每月月捐额平均接近3万。



图47 登月计划劝募海报

在担当者两年的月捐探索过程中明显地呈现出这样的转变过程：从运动式月捐筹款爆发性的拉新到注重有节奏有规划地去服务和反馈月捐人，并且将投入更多的人力和精力来做月捐人服务。

### 1、运动式月捐，带来爆发性的月捐人增长

担当者一开始的月捐并不是细水长流的模式，而是爆发性的运动式月捐，其借助于音乐会或者登月计划进行大规模的传播，导致其能够在一次活动之后就能由100人达到2000人的月捐人，如此快速的拉新速度是很多公益机构难以达到的，而且两年后能够保持在1400人左右，留存率达到70%左右。

担当者月捐拉新能够如此快速且留存率高的原因有如下两点：

一是带有一定的策略性进行月捐筹款。其一是月捐产品 IP 化形象且具体。担当者行动打造的“担当者橡果月捐”是一个形象化且具体的产品，橡果赋予了月捐产品独特的内涵价值，更显高级感。同时，有专门的橡果月捐专员(有相应的联系电话及微信号)负责跟月捐人的沟通联络工作，在日常能够跟月捐人进行朋友圈点赞互动，具有了社交互动属性。其二，运动式筹款，借助于音乐会等比较有传播力和影响力活动，而且把月捐叫作“登月计划”具有创新性，通过活动本身的吸引力和感染力带来的月捐人，让活动承载月捐能够实现快速拉新。

二是整体的服务基数大，以深度卷入的教师和大学生志愿者为核心利益相关方的月捐为主。担当者自2004年成立以来，长期聚焦于乡村儿童教育领域，截至2021年7月31日，整体覆盖县域累计达到546个县，服务约260万乡村孩子，整体的服务基数大。比如其2020年乡村孩子成长支持，走进了24个省，73个地级市，162个县，1076所学校，给300000+<sup>[2]</sup>孩子送去图书。其次，是从担当者本身的月捐人构成来看，主要是项目受益学校的老师、大学生志愿者、学生家长、企业员工等。担当者具有了一定的社群基础，而通过活动能够把核心利益相关方卷入进来，其最核心的月捐人是参加过担当者乡村教师支持培育后的种子老师和参加过夏令营的大学生志愿者，这两类群体都是跟担当者有比较深度的卷入和认同其价值观、使命，从而通过月捐的方式服务或者是反馈于担当者，甚至与担当者产生进一步的连接。



图48 2022年初举办的担当者行动志愿者年会

## 2、如何借助社群运营维护让捐赠人成为合伙人？

在运动式月捐实现快速拉新之后，从2000人降低到1400人，能够明显地发现如果不维护捐赠人的流失率是很高的。首先，担当者自身在前两年的月捐上主要是借助机构本身要开展的活动顺带做月捐，并没有专门的

[2] 数据来源于：担当者行动2020年度报告

人在运营和维护。其次，担当者发现只要做了相应的维护服务，无论是线上还是线下的活动，能够明显地发现有月捐人提高捐赠额度，也会有新的月捐人进来。同时，跟月捐人进行二次服务能够产生再次的连接，加深人与人之间的联系，增加情感的黏合度，建立更稳定的关系，增加对担当者更深的了解。

因此，从2022年开始，他们开始有1名专职的人员投入60%的精力来做月捐人的服务和维护，不再将月捐人只是当成一个捐赠人，而是让月捐人具有主人感，甚至是合伙人。其将从以下几方面重点探索维护月捐人的服务：

一是注重月捐人的融入感与社交属性上的连接感。基于月捐产品的社交属性，增加与月捐人的互动性和反馈的及时性。IP 化打造的月捐产品橡小果，由专门的人负责运营，在微信群的基础上，对捐赠人进行朋友圈互动点赞、生日问候，建立像朋友一样的生活关系，让人更能感受到橡小果的温暖感；同时，也及时发布一些担当者活动的相关信息让大家知晓。比如，在项目地出差时，会在群里主动问一问有空的捐赠人，邀请一些项目地的捐赠人进行小范围的线下交流活动，增强与捐赠人的连接感。还有基于社群的联系，大家会觉得自己找到了一群价值认同的伙伴，有一种情感的归属感和温暖感。



图49 担当者月捐伙伴线上见面会的活动海报

二是注重月捐人的价值感和成就感，月捐表面是一个劝募，看似是劝一个人持续地捐一笔钱来做这个事情，其实换个角度来看，每个人都很想在社会中有一些价值或者参与月捐，这种连接成为参与公益事业非常重要的一个稀缺机会。月捐不仅仅是机构可持续发展的一个资金来源，也是月捐人持续参与公益事业的一个重要渠道和深度了解公益的机会。月捐人通过参与担当者的活动，也能够从其服务活动反馈中看到乡村孩子的改变，进而认识到公益能够做什么，担当者做了什么，自己捐赠的钱发挥了什么样的作用，从而产生一种成就感和价值感。

三是注重月捐人的参与感。将捐赠人的捐赠体验和反馈服务与项目做一些结合，也会让捐赠人亲自参与到担当者的图书角建设当中，让捐赠人对项目、担当者和包括乡村孩子教育有更进一步的了解，回来后会在群里做一些分享，又再次激起群里的互动性和活跃度，形成闭环影响，从而增强捐赠人的参与感。比如，他们未来也会让捐赠人能够参与担当者的活动，进行出谋划策和行动。

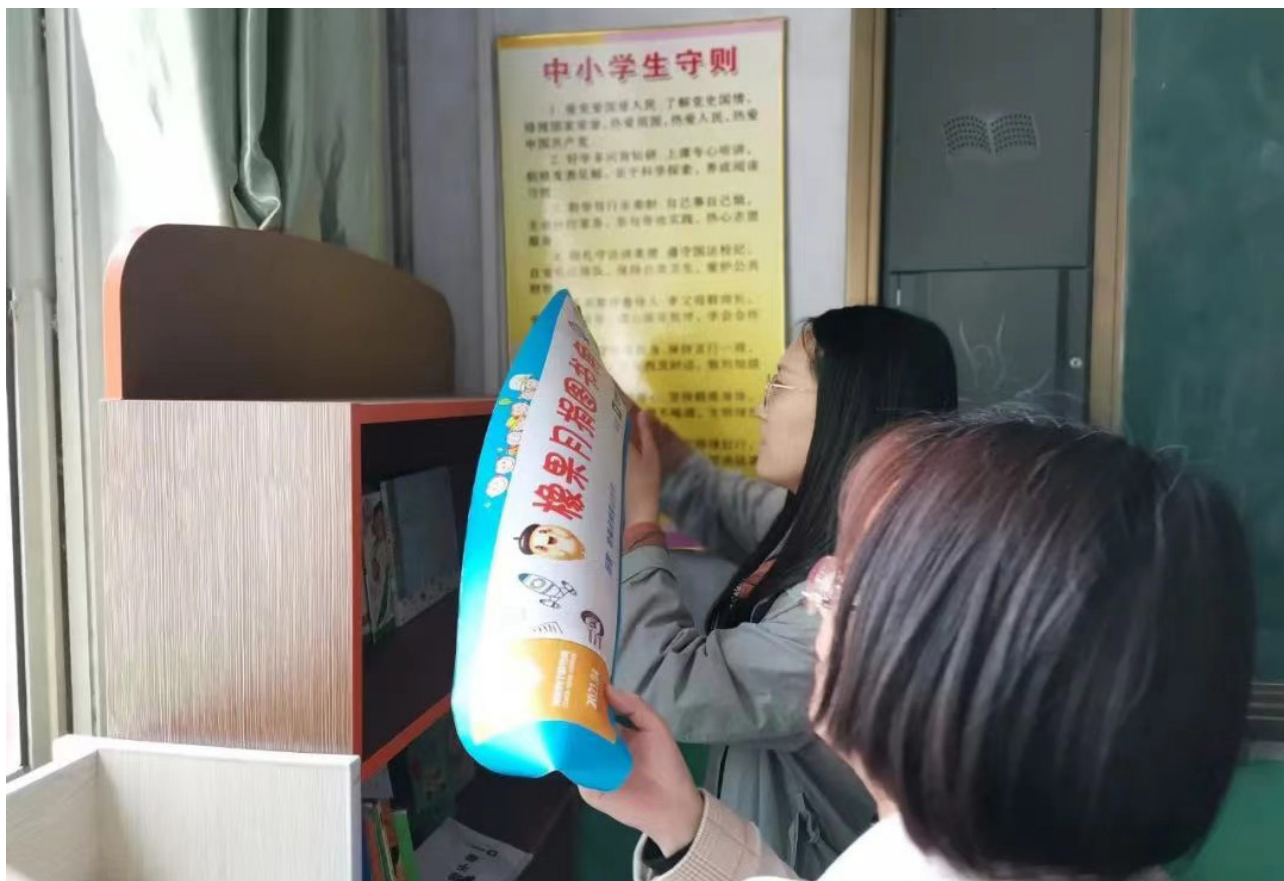


图50 橡果月捐伙伴在参与图书角建设(河北邢台)

目前，担当者从运动式筹款走到了有规划有节奏地注重月捐人的运营与维护服务，虽然还没有完全做出来，但是其已经意识到，未来将继续基于社群运营的基础，注重月捐人的参与感、连接感、价值感，从而增强其月捐人的成就感。



## 重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心

### 案例价值点

猫盟在月捐活动的起点与大多数机构相似，希望通过月捐的非限定收入帮助机构长期可持续运营。但猫盟的月捐做法却从技术投入、捐赠人动员与价值转换方面探索出来一条基于业务内容的独特路径，具体包括以下价值点：

- 猫盟基于公众参与的环境保护理念，结合自身猫科动物保护和自然探索的业务特性，通过大量的专业传播，建设了持续触达月捐人的能力；

- 猫盟重视为捐赠人提供表达和参与的空间，构建以兴趣为中心的捐赠人舞台，促进了月捐人社群的自我建设；

- 猫盟适时的将月捐重心，从业务内容的传播逐渐走向与月捐人共享公益捐赠的价值。通过开放参与入口和使命共享，既让公众看到猫盟保护工作专业性，产生信任。也将捐赠人的单次价值，转换为对猫盟事业理性贡献的长期价值。

那么，猫盟在这个过程中都做了哪些关键事项？这些价值是如何落地的？则是本案例关注的问题。

#### 1、机构及其月捐简介：

猫盟(Chinese Felid Conservation Alliance)，以保护中国本土野生猫科动物为使命的民间公益机构，以猫为抓手，推动陆地生态系统生物多样性的保护和修复。金钱豹是其使命物种，持续的科学调查和保护已近10年，核心项目是“修复荒野，带豹回家”。

“不煽情，不炒作，不玩悲情”是猫盟机构想要与支持者达成的共识。而在此共识的基础上，通过科学的调查，指导科学的保护，则是猫盟一贯的工作理念。

猫盟目前开展的项目可以分为以下几类：

- 科学评估野外猫科动物的保护现状，确定优先保护区域，协助政府及其他保护者制定保护策略。
- 选取受胁猫科关键的优先保护区域，开展在地保护实践，包括建立长期的保护地(例如和顺华北豹保护地)。
- 进行公众倡导，推进人与猫科动物共存的社会意识和保护行动，包括线上的自媒体传播以及线下主题活动，以及对应的自然教育合作等。

猫盟为何开展月捐？一方面是，猫盟在基金会筹款、政府采购服务中筹集的资金，大多为限定性收入，只能用于业务活动，组织发展受限。更重要的方面是，月捐能让猫盟可以更独立、稳定地开展填补空白的调查和

保护工作，实践使命。

2016年，猫盟开始面向公众做项目披露，做公众筹款的项目管理，包括如何设计项目、制定预算。同年12月，猫盟第一次办大猫分享会，这也是未来猫盟品牌线下传播活动的原型。在当时北京银河 SOHO 的泓芷咖啡馆，猫盟邀请相关的研究者，汇总和展示了云南、四川、山西的豹踪，形成了一场内容密度非常高，但是也与参与者兴趣高度呼应的交流会。



图51 猫盟第一次大猫分享会

这场交流会带给猫盟很多收获，也启发了猫盟做公众参与的思路：

- 猫盟发现那晚在场的许多人后来都成了机构的长期志愿者。
  - 通过线下活动结构工作成果的方式，猫盟在向公众展示大量专业保护行动的同时，也传递了自然保护的
- 理念。

另一个里程碑事件是，2017年，猫盟的使命项目建立了志愿者团队，第一次集众人之力，形成保护力量，

感受到了“公民科学”、“志愿者”的有效支持。



图52 2017年“带豹回家”的志愿者年会

猫盟于2020年5月8日启动月捐，目前已经形成4000余人的规模，占机构全年收入的50% 以上。

## 2、猫盟月捐的关键做法

### (1) 同行学习的过程中，猫盟储备了月捐的基础能力

猫盟启动月捐的时间较晚(2020年)，但在此前猫盟的团队就通过同行学习的方式进行过月捐的能力储备，例如在险峰基金会所发起的关注筹款与传播的资助项目中(险峰行动)，猫盟就与满天星、蓝信封等月捐活跃机构有交流，通过观察同行经验，建立了对月捐平台现状及行业水平的认知，也对月捐成果有了明确的预期。后续，就技术层面的交流，险峰伙伴社群和扶贫基金会组织的交流，也增强了技术和判断上的能力储备，包括月捐用户画像、流失率、维护手段等。

### (2) 活跃的公众传播，成为猫盟月捐的快速增长点

根据猫盟对自身价值的定位，搭建起公众参与保护的桥梁是其重要的业务线索，为此猫盟匹配了大量的传播工作，包括线上的自媒体、线下的科普活动，都在这个框架之内。

而在媒体传播的能力上，猫盟的确要超越于大多数公益机构。这体现在：

- 高度活跃的传播频率，以2021年猫盟微信公众号为例，其文章产量非常高，日更(非新闻稿)。并且面对较高的阅读量，猫盟的传播人员还能尽可能的回应大家在微信公众号的各类留言。

- 传播内容有深度的同时保留了可读性，相比较于很多公益组织“粗糙”的发布项目活动内容的新闻稿。猫盟在新媒体传播方面的人员与精力投入，使其文章内容上能够将科普内容的深度与趣味程度维持在良好水平，穿插着猫盟保护地调查项目中拍摄到的各类猫科动物照片，使得阅读轻松愉悦。

- 运用了多种提升与读者关联度的技巧，这些存在于社群运营中的技巧也贯穿在猫盟的信息传递过程中。猫盟会对具体动物起外号(例如祁连山荒漠猫“文丑”)，并会逐渐积累自己和读者社群间的“黑话”、“暗语”，再通过加工其中的热点话题，以“玩梗”的形式不断引起一波一波的传播小高峰(例如胖出圈和蛋蛋的故事)。对于读者而言，这就使得持续关注猫盟的消息不再是一种枯燥的消息阅读，也不仅仅是容易审美疲劳的摄影展。而是在多个故事线索下，读者们能够有与猫盟团队一同行走在(保护猫科动物)路上的感觉，体验新鲜事并形成情感上的同步。

- 覆盖多种的渠道传播路径，猫盟多年的传播能力建设中的一大成果就是覆盖了多种传播渠道，而且这些渠道大多处于活跃状态而非休眠状态，包括公众号、知乎、B站、一席、蚂蚁森林等等，渠道的汇合而成的影响力自然不可小视。

最终，传播做成了猫盟的公益产品之一。这种现象下，是猫盟将公益产品与传播作为手段和目标结合在一起的效果。猫盟的传播内容含量丰富，也跟猫盟的业务定位密切相关。

### (3) 公众参与的理念，促进了猫盟持续触达月捐人的能力

基于良好的传播态势，猫盟与广泛的关注者建立了初步联系，如何能够继续触达月捐人？

当大多数公益机构还在把电话联系、邮件发送和推送公众号文章等作为触达手段时。猫盟除了做好这些动作，还在关注一件事，如何将公众对于保护野生猫科动物的热情，转换为对于猫盟事业的参与热情。

从关注和热情的角度出发，猫盟在吸引公众关注度上有两个优势：

- 大量在城市中被工作内卷的年轻人想要“逃离城市，渴望荒野”，而猫盟大量野外调研的工作和记录，无疑是对于户外和大自然感兴趣的人群观察野外一扇窗户。

- 大量的养猫或爱猫人群，其对于野生猫科动物天然的触动感，使其非常愿意刷到猫盟拍摄的各类野生猫科动物的照片视频，满足其自称“重度吸猫者”的爱好。



图53 猫盟野外调研

转换这些热情，挑战在于这种自发的兴趣或感触，距离野生动物保护的专业性尚有一段距离。如何让大家顺畅的走过这段距离？猫盟从社群维护入手，以科普分享为载体，主要涉及了两种模式：

模式一：社群中的公益课程与社群培训，包括猫科动物保护故事的分享，都成了猫盟开展社群维护活动的内容，提升了社群的活跃度。

模式二：吸纳关注者成为猫盟志愿者，与志愿者以及月捐人，共创猫盟的品牌线下的科普活动“豹爱你”巡回交流活动，该活动已经在国内多个城市设立站点，通过现场干货满满内容分享，再加同城的二手交换、美食、美物、纪念品活动，成了猫科动物爱好者之间的一项重要兴趣主题。

到了这一步，猫盟已经开展了重要的月捐人持续触达的转换动作，大量的关注者一步步转换为志愿者以及月捐人。此时月捐人所面对的触达动作，也不再是一份份冰冷的邮件，也不是无感的电话，而是变成了一场场精彩、趣味的线上或线下互动，并在活动中认识了大量的同兴趣群体。

### 3、猫盟如何促进月捐社群的自我建设？

#### (1) 构建一个个以城市和兴趣为中心的捐赠人舞台

猫盟的月捐人，常常表达出收获到超越公益捐赠价值的回报。

这些回报是什么？

首先，是提供一个有安全感和有共鸣的社群，这种机会对于猫盟潜在的月捐人(通过用户画像观察)是稀缺的。同样热爱自然，从自然中获得治愈的人们很多，但这些人如何能够相遇？谁来为促成相遇而努力？

猫盟做出了这些努力，通过在许多城市组建起以自然保护为枢纽(亦或者说是大自然有广泛兴趣)，形成

一个个志愿者、爱好者、资深从业者、研究者等组成的交流社群，并匹配小规模的城市活动、中等规模的主题交流会活动(例如豹爱你城市活动)、大规模的年底聚会，来让这个社群活跃和流动起来，实现同好群体的大规模相遇。

这部分的价值，既是吸引月捐人的窗口，也是月捐回馈的重要开端。

其次，猫盟搭建了一个热爱自然和保护大猫的舞台，却将舞台的中心让了出来，让月捐人自己组织，在舞台上不断探索和开展自主活动的可能性。

在上述的活动中，大多数时候并不是由猫盟完全主办，而是由月捐人来更多参与、负责活动策划、内容主题的选取、设计活动周边等工作，可以概括为：

- 猫盟会选择很多城市作为社群活动点，每个城市社群会成立核心志愿者与月捐群。这些群会既有自发活动，也会有猫盟的品牌活动，设计与主导的权限会与大家一同分享，猫盟会与月捐人们开展协商讨论。

- 具体活动的发起和管理，则是授权给每个城市的核心志愿者与月捐人的。大家会在这个过程中找到自己乐意发挥价值的部分，例如一些月捐人就对设计猫盟周边纪念品情有独钟。

并且会随着志愿者对于猫盟工作的熟悉程度，还有机会参与到野外保护的实地调查和保护等工作。猫盟给月捐人的舞台设计了一个参与的梯度，月捐人在这个舞台上都有机会找到属于自己的角色，而对于那些有着更深度参与动力的月捐人，也会有更具挑战的角色等着他们。

而猫盟在一旁做的是将月捐人参与项目的一系列服务办法梳理清楚，形成规则，并建立线下的活动秩序，同时添加猫盟的品牌要素和科普内容，最终形成一种以城市为中心和以兴趣为中心的月捐人舞台。



图54 猫盟志愿者活动

但仅仅有参与的主人翁感还不够，如何能够让月捐人在猫盟的内容层面也有参与感和主人翁感？这就呈现出猫盟在公益价值构建层面的做法潜力。

## (2) 让月捐走入公益价值构建

猫盟在猫科动物保护方面的做法让公众看到专业性，产生信任。

走向深处，月捐到底寄托了猫盟何种期待与价值？如何实现这种寄托和回应期待？

这个时候，月捐的发展就不再是传播的技术了，而是对于猫盟业务愿景的回应，即让公众认知更充足，促进保护行动的社会基础。这需要的是参与和共享的技术，将一次性的价值(例如参加猫盟年会时的瞬间感动)转换为对猫盟事业理性贡献与支持信任的长期价值。

这项技术的导向是猫盟的事业成为了月捐人实现自己内心中独特价值的一面“镜子”，即每个月捐人都能找到在猫盟事业中对应自己的窗口，来这里看到自己对于猫科动物保护的价值。

为了让这项技术落地，猫盟做到了很多月捐人代入工作，其关键线索是让月捐人从业务的外围活动开始参与设计，随着月捐人专业能力的提升，逐步进入到更加靠近猫盟业务核心内容的过程(实际上猫盟目前的主力全职员工也是如此一步步进入的)。

猫盟应用参与和共享技术一项关键工作机制是，猫盟给月捐者提供的参与、定制化和共创的空间非常充分，参与感十足。这体现在：

- 主题与内容的边界扩展，猫盟的主题一定只能有猫科动物吗？其实不然，猫盟乐意看到月捐人和支持者们按照自己的兴趣，来逐渐扩展对于自然保护的认知(只要合法合规并且有助于形成公众自然保护的科学认知)，好玩也行。猫盟月捐人的衍生社群就有植物群、观鸟群、美食群等等。

- 工作岗位的边界扩展，一些猫盟的重要工作岗位节点，并非只有全职人员担任。猫盟的很多月捐人都拥有很好的专业能力和职业素养，他们有的成为了个体识别、野外调查的志愿者；有的成了社群管理、周边策划的主理；还有的会参与到猫盟业务决策的过程。



图55 猫盟观鸟社群绘制的插画

这其中要考虑的不是投入产出，或者志愿者岗位管理的成本效率。而是月捐人深度发展问题，就是如何将猫盟所在业务空间，作为公益空间开放出去，让更多人能够进来从而共享。

### (3) 回归初心，月捐是猫盟与所有人再创使命的过程

随着月捐人对野生动物保护专业认识的提升，以及对猫盟业务做法的理性程度提升，深度参与会产生共鸣，会不断影响猫盟内部的价值归属与认同。

在这个阶段，月捐人还会以角色互换来帮助推动猫盟机构的战略与业务规划。

一些人会担心过多的人对业务指手画脚，会不会反而让业务杂乱起来。但实际上在上述猫盟培育月捐人的过程中，月捐人对待业务的理性程度早已经过训练，甚至不亚于全职员工，或者干脆变成全职员工。

把项目做到最专业，才是服务月捐人的最佳方式，这是长线条的，也是走向最终价值的梯子。在这个基础之上，像猫盟一样的机构才可以显得对待公众筹款有很佛系的态度。但实质上是因为月捐人的深度卷入，所以筹款与筹人发生在业务内容的每个环节，早已形成与月捐人的深度绑定。

此时，月捐不再是一个人或者一个机构的职责。而是变成了所有热爱保护野生猫科动物公众的职责。



后记

---

# 月捐的价值与行动本质

---

互联网时代下的月捐

月捐的价值：从资金到社群

月捐背后的加工体系

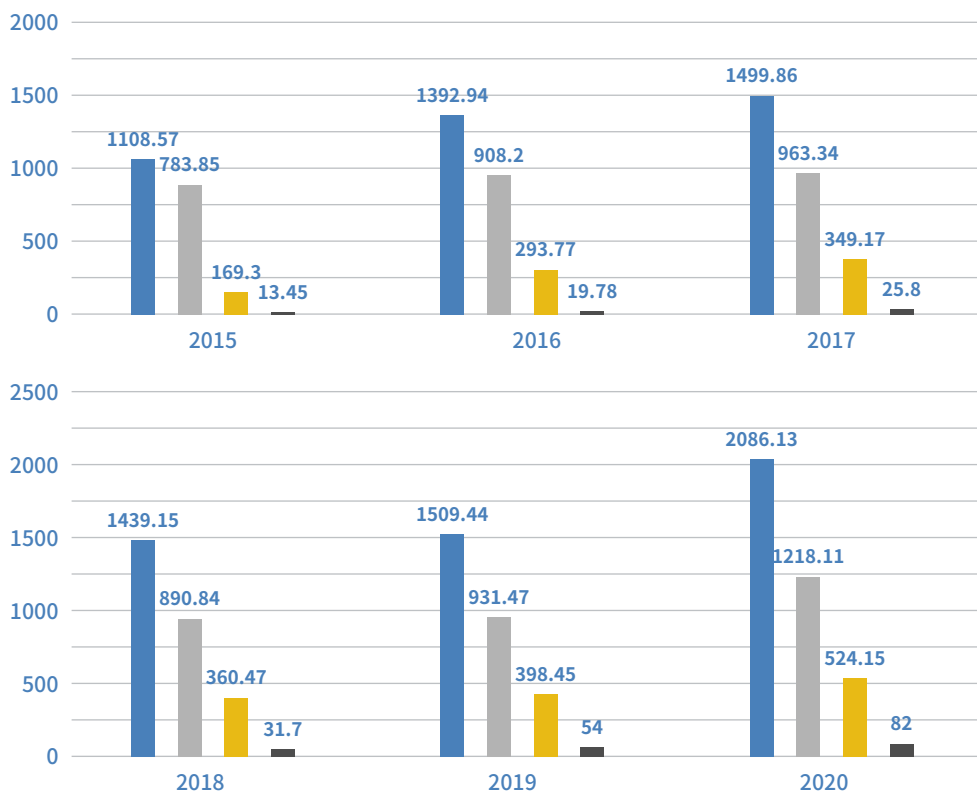
月捐与机构的嵌合与一致化

## 互联网时代下的月捐

2015年之后，中国的互联网公益快速发展，成为当前公益慈善领域最为活跃的领域。尤其是在2020年之前的五年，当整体国内慈善捐赠总量增速明显变缓，互联网平台捐赠呈现出截然不同的风貌，并开始塑造出新的公益生态。

2015-2020年慈善捐赠总各类主体捐赠情况

■ 慈善捐赠总量 / 亿元    ■ 企业捐赠 / 亿元    ■ 个人捐赠总额 / 亿元    ■ 互联网募捐平台捐赠总额 / 亿元



年度	筹款总额(人民币：亿元)	参与人次(亿人次)
2014	4.36	1.18
2015	13.45	30.33
2016	19.78	46.09
2017	25.8	62.49
2018	31.7	84.61
2019	54	108.76
2020	82	>100

在互联网公益的发展初期，公益组织在平台做公众筹款的过程，实质上是按照不同平台的逻辑和体系来进行的，最终形成了对应不同平台的捐赠体系，并使得公益组织对头部平台产生了资源依赖。

除了资源依赖以外，公益组织也很难借助于平台触达到真实意义上的公众捐赠人。即使有时候公益组织能够触达到捐赠人，也是借助于平台流量而引入的。这时，公益组织能够很好地留住这些捐赠人吗？能够将平台的引流固化为自身的持续捐赠体系吗？

月捐可以说是其中“特立独行”的一股力量。月捐也是借助于互联网和便捷的移动支付发展起来的，但月捐人的卷入则是公益组织自己“开荒拓土”的成果，但月捐代表的是独立、稳定、持续的支持。月捐不仅仅是真正意义上的公众捐赠，让公益组织真实落地到公众层面，还能够帮助我们在资源依赖陷阱中尽量跳脱出来。

大家或许对月捐的印象还停留在“投入产出比低”的印象中，甚至觉得月捐收入还无法覆盖人员成本，何必费时费力。但从长远和根本的角度来看，月捐的“收益”可能会超越你当前的认识，成为许多公益组织能够独立、稳定发展的重要支撑。

在灵析月捐中，有的组织可能通过短短一两年的行动就实现了月捐占总收入比达到60-70%；有的组织可能资金比例并不高，但却能够在每个月获得一笔非限定资金，这笔资金成为机构稳定且不可替代的资源，花在机构发展的“刀刃”上；有的组织即使比例和金额都不高，但却因为有着月捐人的坚实后盾，有了发展的底气和度过机构生存困境的力量……

## 月捐的价值：从资金到社群

我们往往从获得稳定资金的角度进入月捐，但进来之后，你会发现其中的美丽图景远远超越于资金，甚至有些组织资金已经成为月捐最末端的需求。那么，除了资金之外，月捐还能给机构带来怎样的价值呢？

### (1) 社群和志愿者支持

月捐的本质是做社群运营。这个社群运营是基于机构本身的价值理念和公益行动，去做链接和卷入，就像漩涡一样，把大家给卷入进来，形成机构的社会化动员。于是，我们既能看到前面猫盟的月捐人在各自城市自发行动起来，做成了一个有爱又专业的同城“云吸猫豆瓣小组”；也能看到残障者和健全人在合木的月捐群里面相互认识和理解对方；看到担当者受益的老师很骄傲地通过橡果月捐表达自己对其的感激认可和一起同行的态度。

这个时候对于机构团队来说，月捐社群就成为机构前行过程中重要的“后台支持方”，让机构团队有个陪伴同行者和共同使命社群，感觉“不是一个人在战斗”。月捐人社群不仅仅挖掘出掌握各种技能的志愿者（例如“是光诗歌”很多具体的工作都是月捐人和志愿者完成的），还可以联结各自资源和讯息，更可以成为一个家人般的

温暖陪伴的存在。

### (2) 传播倡导的深度卷入

月捐往往与传播密不可分，两者相互促进、相互成就。月捐不仅仅联结的是一个可持续的资金来源，而是联结了一个个鲜活的人。这些人是与机构距离最近的支持者，也可以说是机构使命行动的认同者、同行者。做月捐的过程也是真正意义上做机构的有效传播与倡导。例如前文案例中的猫盟、合木，他们的月捐社群不仅是机构想要影响带动的群体、也可以借助于这些月捐人的参与和行动，将相关的内容和理念传递到更广阔的社会层面。月捐中的传播不仅仅是让人们看见、知晓或者了解机构的使命和行动，还可以包括传播其对社会问题的关注、传播项目行动背后所干预的社会问题的价值、逻辑和专业的技术手法以及带动月捐人本身对社会议题的投入。

### (3) 项目的专业性提升

一个良性的月捐是能够不断推动机构在项目专业体系升级的，因为这时候机构需要更好地卷入和服务月捐人，最佳的回馈便是将项目做得更加有效专业。月捐可以让机构不必为了迎合某个平台或者大额资方的要求来设计项目，而是营造了一个相对自主的空间，可以从受益人和社会问题的根源处与长远的视角考虑问题，去发展自己的专业性。



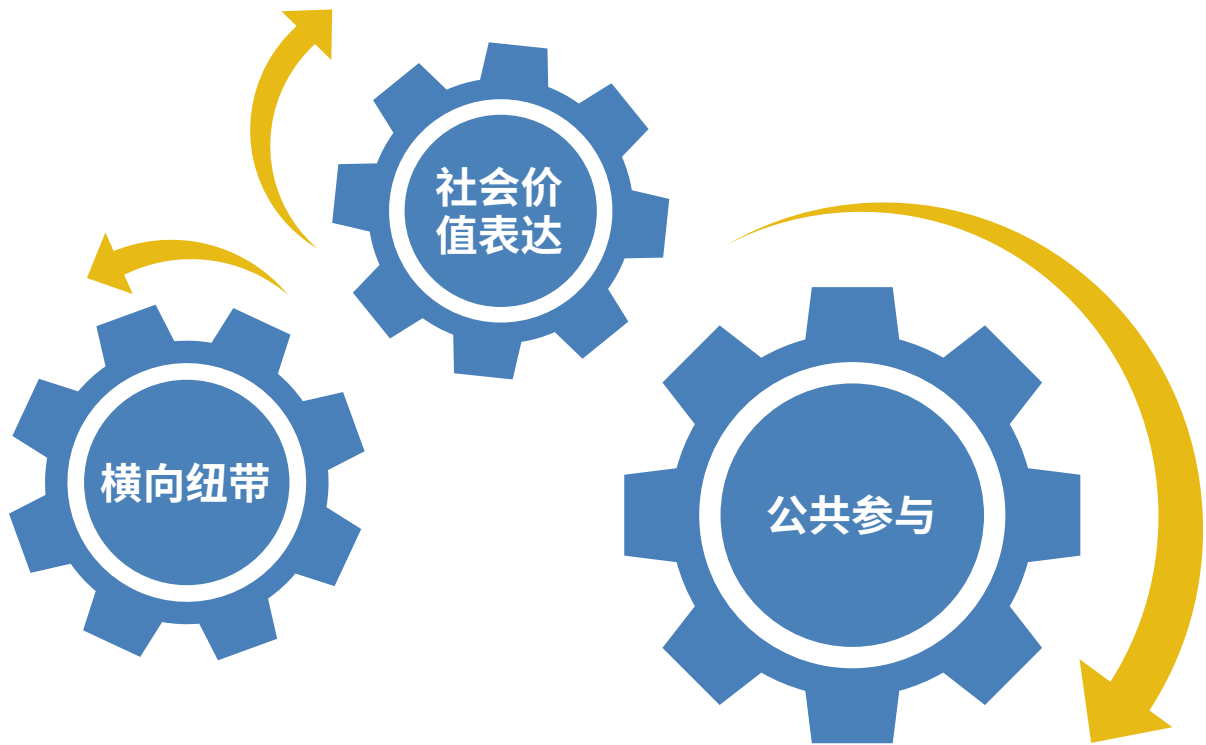
### (4) 价值使命的触达

公益组织的价值使命的实现并不仅仅在于自身募集到了多少的资金投入到公益项目，另一方面而是其带入和卷入怎样的社会参与，带来社会中包括政策、社会观念与认知、行业行动等等的改变，后者都不是通过简单的资金规模化可以实现的。

所以，月捐也往往能够发挥超越筹款本身的价值，做得好的月捐本质上是机构理念和价值倡导传播的一个过程，也是机构实现社会动员和运作的一个过程，更是机构实现战略使命的一个过程。

上面提到的是月捐对机构自身的价值，但在一个更为广阔的视野范围之内，我们能够看到月捐带给社会的整体价值，它是月捐对机构价值的延伸，但又超越于公益机构本身的边界。通过公益层面上人们的联结参与，

形成月捐人社群(共同体)本身就是当前社会中非常稀缺的价值。从一个宏观的视角,我们能看到月捐能够产生一些新的社会建构包括:



首先,月捐让人们进入到公共领域,以公益的方式实现了公共参与。在月捐筹款过程中,我们也关注其是不是实现了可持续的社会参与,即吸引和带动更多的人从私人生活的领域出发,进入到“公共生活”层面。例如我们是不是通过月捐让更多的人成为对环境有责任的绿色公民等等。公益不是一项“义务”,而是一项“权益”。它给每个人建构了一个可以去触达、去绽放、表达自我价值的平台,公益是“共益”也是每个参与者的“自益”。甚至在共同参与的公共领域,大家可以逐渐形成契约意识、规则意识,在公共领域内相互尊重、学会包容,成为一个更有公民责任的人。

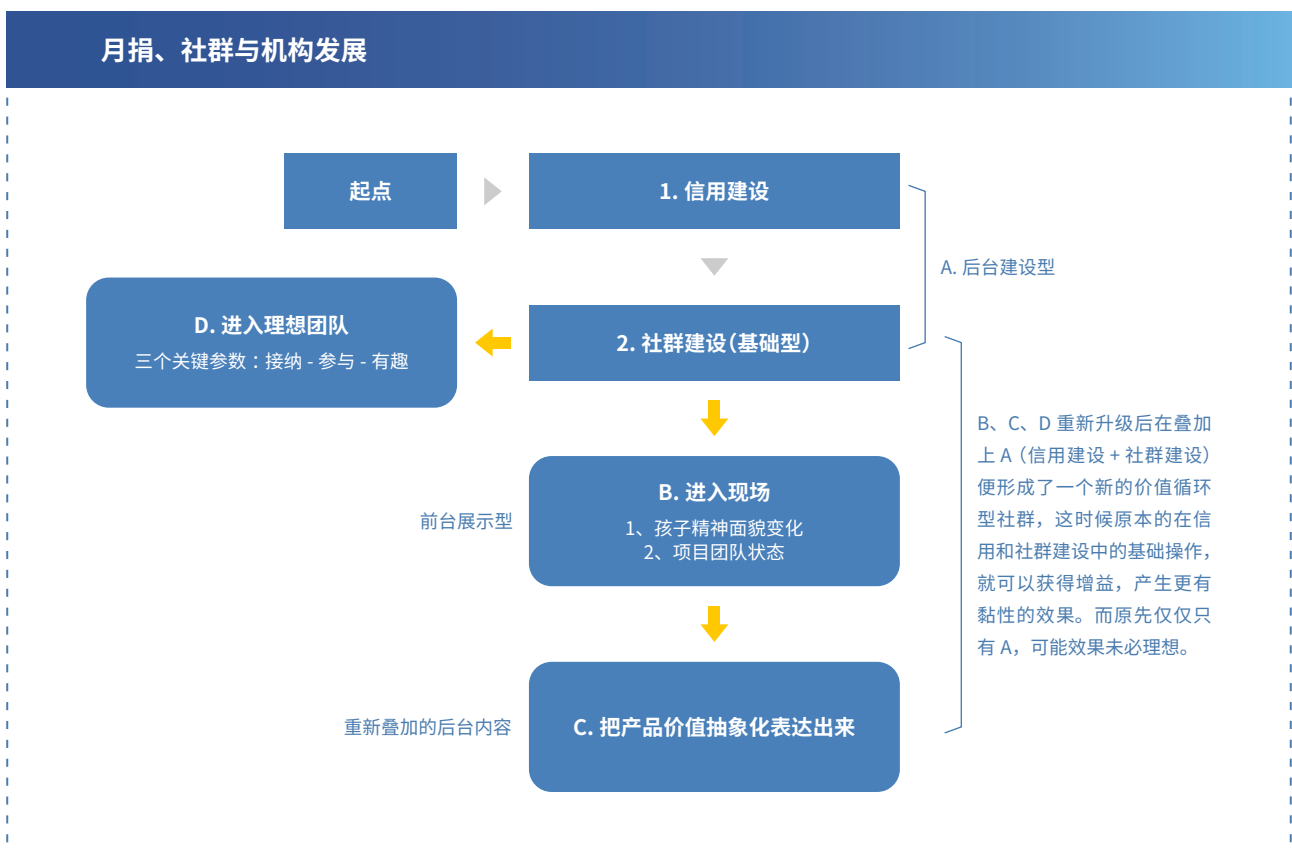
其次,月捐也让大家基于共同价值建立起信任友好的横向纽带。我们过去经常是纵向纽带(政府体系)或者是基于特殊关系建立的信任纽带,如血缘、亲缘、地缘。实际上公益让我们有了新的共同体组建内核,大家在对某一件事情的共同追求上来建立横向纽带,并以此传递信任与友好、温暖与感动,收获人与人纯粹交往的美好和共同前行的力量。

最后,月捐也是每一个个体的价值表达。我们的社会非常需要更多的共同体去凝聚美好和表达价值,让我们在物质资源足够丰富的体系中通过这样的共同体去做个体的价值表达。这种个体表达超越了传统的威权社会,或者说超越了传统的上下层级关系,让每个人的生命都能有一个表达。

## 月捐背后的加工体系

我们看到月捐可能带来的美好图景，但更重要的是关注到当下的行动，该如何做，才能够实现这样超越于筹款的价值，机构有没有能力让月捐人卷入进来后，给他们带来非常好的体验。这背后涉及到机构月捐背后的“加工体系”，需要把月捐和项目、社群、机构之间做一个系统化的打通。

下图大体勾勒出从月捐起点处，可以搭建的行动体系：



我们从起点出发，实际上现在很多的月捐机构小伙伴，进入到“A- 后台建设型”阶段，在这个阶段的月捐行动主要有两个方面：

①信用建设：通过各种各样的方式增加月捐人和机构之间的信用，包括月报、机构项目进展、财务公示、发邮件等等；

②社群建设(基础型)：在这个阶段的很多月捐社群只是做到了基础型的维护。例如建立微信群、电话互动、给月捐人做品牌识别、设计相关月捐礼品、线下见面等等和月捐人互动联结的行动。这些行动不是社群建设的“天花板”，只是一个地板、一个起点。

在“A. 后台建设型”后面还可以有三个发展脉络：

B（进入行动现场）：即将月捐人带入更为真实的现场情境，让他们更为深度的参与进来，捐赠人可以在社群的基础之上进入到更真实的项目现场。例如教育领域的项目反馈孩子精神面貌的变化、项目团队的状态，通过短视频也好、图片也好、实地走访也好，通过各种方式打破社群跟项目现场之间的障碍。

C（进入抽象表达）：这里需要把公益产品的价值进行一个专业化的，甚至是抽象化的表达，向公众展示公益产品的价值点到底在哪里。例如心目影院这样的项目，给视障者讲电影，大家可能觉得这是给残障者的文娱项目，但它本质上来说是一个以视障者增能为核心的社会融合类项目。通过看电影视障者领入之后，将这个空间做成视障者是主人的地方，让他在社会里表现自我，并配套一系列的行动使得这个群体得到增能和社会化。而增能才是社会融合的基础，视障者有了自我能量感，才能更好地进入到社会体系，而不仅仅是依靠健全人这端的理解和接纳。所以，我们要洞识出公益产品的价值点在哪里，这种价值又是如何通过一套专业化的“加工过程”实现的，机构到底创造了什么样的价值。

D（进入理想团队）：这里有三个关键性的参数：接纳、参与、有趣。有了这三个组份则会使得社群逐渐从分散的个体形成一个整体，有了共同目标感、社会价值感、公共参与感和社群温暖感。

B（进入行动现场）让社群进一步走进，C（进入抽象表达）是更具有思考性、专业性和科学性的内容传递和提升，D（进入理想团队）是让基础社群本身叠加更多内容。当有了这三个叠加之后，我们便可以将A从基础上面进行升级，逐渐开始让社群有了更深的卷入和更多的自主投入，这样又将使得该社群的卷入人群数量和深度进一步加深最终形成可持续的资源和力量来源。机构在这些力量的支持下进一步往这个体系里面叠加更多的技术、互动、真诚和更专业的服务等等，这些叠加都是有效的增进循环流动的过程，最终实现一个机构真正的发展。

## 月捐与机构的嵌合与一致化

目前，大部分的月捐机构还处于基础的信用建设和社群建设阶段。那在这个基础阶段，月捐维护工作是不是有着标准化的模板呢？

事实上，我们初步的数据探索表示并不是所有月捐维护动作都能够带来月捐额、月捐人数和留存率上的提高。当然由于目前灵析月捐上可以识别到的月捐动作比较少，很多维护动作哪些是有效的、哪些是无效的，还没有一个统计上严格的因果关联（目前已有的数据里面，最明显的是发现月捐劝募大使和联系人的数量与月捐成效有着非常大的关联关系）。但从已有的现实案例可以看到，每家机构的特质不一样、月捐人构成也是不一样的，有不同的解法。

在月捐的情境里，我们或许可以通过筹款策略、营销技巧等带来一些短期效应，但可能不会产生一个持续

性的月捐人维系和留存。我们需要基于机构的背景、资源、社群基础、项目类型等各方面的情境，去思考到底怎样留住月捐人，如何和捐赠人深度互动，并在这一过程中赋能机构本身的发展。月捐做得好的机构都是在不断探索把月捐和机构很好地融合嵌入到一块，而不是把月捐作为单一化的筹款版块。

所以，月捐真正内涵不仅仅在于筹款技巧或者服务本身，它是机构的一个系统工程：一方面，月捐提供了可持续的资金来源；另一方面，月捐真正在锻炼公益组织的核心能力——如何吸引和卷入更多的支持者，建构一个共同体。我们能够看到它是穿透进入机构核心的，不仅仅要求好的公益产品，还要有很好的互动和捐赠服务，同时还需要把月捐人社群激活起来。



## 致谢

本报告的完成得益于258位灵析月捐用户，感谢你们为公益可持续发展做出的贡献。

感谢173位参与问卷调研的公益机构。

感谢北京爱它动物保护公益基金会、广州市合木残障公益创新中心、广州市海珠区蓝信封留守儿童关爱中心、福建省担当者行动教育基金会、重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心对我们研究的支持，感谢你们真诚的分享与讨论，并愿意将月捐的做法与实践分享出来，为我们的研究提供丰富的事实资料与优秀做法。

本报告由灵析、中国矿业大学(北京)文法学院与北京七悦社会公益服务中心三方共同完成，许多内容来自于团队的分析与思考。其中卢玮静、孙闻健、马莎、孟甜、张欢欢、赵琼、郭润苗、朱莎、叶科忠、劳铃茜、孙宣、薛藤、方汉文等参与了本报告书写与修改校对。

本报告的写作比预想中晚了3个月，春节与冬奥的喜悦、各地反复的疫情，大量的讨论工作都只能在云端进行，带着探索与发现的目标，我们的数据分析与校对工作带来的挑战比预想中也多了一些，但这就是最让人兴奋的地方，就像做一款产品，不断地优化、迭代，才能更加完整、真实的呈现。

作为第二份月捐数据报告，仍有不足之处，但这也将成为我们研究分析的新起点。未来将会有更多的月捐项目、月捐伙伴、月捐场景和需求出现，我们充满期待，为促进行业整体意识提升而努力，为一个更可持续的捐赠文化的出现而努力。

## 声明

本报告著作权归灵析、中国矿业大学(北京)文法学院所有，请在征得任意一方同意后引用，并注明出处。灵析与中国矿业大学(北京)文法学院对报告内容的准确性、完整性或可靠性拥有最终解释权。



期待您的反馈

欢迎申请线上 / 线下独家交流分享会





400-007-1509

<http://www.lingxi360.com>

北京市朝阳区西坝河南路1号金泰大厦1505