

# 公益行业 灵析月捐发展报告 2022

联合发布

灵析

广州公益慈善书院

北京七悦社会公益服务中心

合作公益平台

帮帮公益

易宝公益



向所有探索月捐的伙伴致敬

## CEO 寄语

很高兴，灵析新一期的月捐报告，又和大家见面了。

在过去一年里，灵析做了很多月捐相关的产品与运营活动的探索，我们始终保持与机构一线筹资人员的沟通，坚持创新研发并不断地迭代优化，以期更好地提升公益机构的运营效率，服务好捐赠人，并持续赢得捐赠人的信任。产品和运营的形式无定论，筹款效果也各不相同，我们希望通过每年的报告来逐步探寻月捐和公益社群运营的底层逻辑，踩稳一步，再迈一步。不管经济大环境如何，能协助机构稳定地、可持续地筹资，通过公益项目把公益价值带给捐赠人，推动社会问题的解决，才是机构发展的硬道理。灵析也一直相信，科学的数据积累能够帮助机构更好地衡量和评估公益的成果和价值。灵析始终坚持陪伴公益伙伴走在公益数字化的路上。

在去年报告针对月捐人、月捐筹款额、月捐机构三个数据分析维度的基础上，今年的报告首次增加了“月捐人关系质量”研究。研究团队和机构一道，历时四个月开展了一项探索性的调研和访谈，围绕月捐人与公益机构关系质量的“信任、满意度、承诺感”三个方面进行分析研究，尝试协助机构理解月捐人背后的心理机制。这些分析的过程和结论在报告中都有详细记录，相信能对每个月捐机构和关注可持续筹资的伙伴有所启发。

很荣幸今年的报告能和广州公益慈善书院、北京七悦社会公益服务中心合作，也非常感谢深入参与调研的 8 家机构和 3200 余位捐赠人，报告内容专业丰富，统计分析深入浅出，期待各位读者都能有所收获。

希望灵析的月捐报告能对中国的公众筹资提供一个新的视角。也期待在未来的一年中，灵析能与各位一道，在月捐筹款产品的开发上，运营模式的探索上继续共同努力，更好地服务好捐赠人，构建健康的、共益的社群，践行好公益的价值和使命。



灵析 CEO  
2023 年 3 月 北京

# 前言

2022 年是灵析月捐和公益机构共同携手走过的第七年，灵析月捐筹款金额突破 3 亿元。从 2016 年底只有 3 家机构的月捐项目上线至今，灵析见证了月捐成为越来越多机构不可或缺的稳定资金来源，也见证了月捐人群的逐年壮大，而月捐本身作为一种实现公益需求、与他人建立有意义连接的生活方式，开始深入人心。

透过数据，我们发现一方面灵析月捐人数呈稳步上升的趋势，另一方面不少机构面临月捐人留存挑战。这意味着，我们必须重视月捐人的维护，延长月捐人的留存时间。然而，公益机构往往缺少渠道去了解月捐人究竟在多大程度上愿意长期支持机构，也缺少衡量捐赠人长期价值的标准。我们应如何看待和衡量月捐筹款的成效？如何找到并识别出机构忠实的支持者？机构又该如何为不同类型的月捐人提供更好的捐赠体验？

为了回答这些问题，在本报告中，我们创新性地尝试多种研究方法，也提供了计算“月捐人终身价值”的工具。我们进行了行业内真实数据的筹款研究、以捐赠人为中心的故事讲述，月捐机构行动案例的总结，主要包括：

1. 洞察灵析月捐的整体表现，从数据中窥探当前国内月捐的发展趋势，理解月捐人和月捐机构的特征和具体表现等；
2. 探索月捐人愿意长期支持一家公益机构的心理动因，识别影响月捐人持续捐赠、提额和劝募的关键驱动因素；
3. 介绍“捐赠人终身价值”概念、意义、月捐人终身价值的计算方法及工具，助力机构做出更明智的决策；
4. 梳理典型案例，在情境中和实践中理解公益机构的可持续筹资。

月捐的涓涓细流不仅带来筹款结果，滋养每一位月捐人更加靠近理想的自我，拥抱认同、归属和价值。我们希望这些探索能够带来新的思考，从理解和关爱捐赠人出发，以可靠的数据为支撑，重新回头审视公益机构的月捐筹款和捐赠人维护策略的方方面面，帮助我们探索一种可持续的捐赠文化，推动公益事业可持续发展的理念传播和路径实践。

# 导论：研究方法思路

## 数据来源与基本情况

本报告的内容主要分为四部分。

第一部分（报告第一至三章）的数据来自于灵析月捐，共计 329 家公益组织和 739 个公益项目的脱敏数据，涉及到 83.1 万位月捐人。

第二部分（报告第四至五章）的数据来自于灵析、广州公益慈善书院与五家公益组织合作开展的月捐人关系质量调研，对五家机构的月捐人进行了焦点小组访谈和问卷调查，了解各公益机构捐赠人愿意长期持续支持机构的原因。在定性研究阶段，共进行 5 家机构的 9 场焦点小组访谈，共访谈捐赠人 50 人；在问卷调查阶段，共发放问卷 10808 份，回收有效问卷 3045 份，回应率 28.2%。

第三部分（报告第六章）捐赠人终身价值，简要介绍了捐赠人终身价值的概念和计算方法。

第四部分（报告第七章）月捐探索者部分，主要由北京七悦社会公益服务中心对四家机构的月捐负责人进行了非结构性访谈，了解公益机构的月捐做法，总结成优秀案例。

## 研究方法

本报告采用的工作方法包括：

- ① 描述性统计分析，以灵析月捐数据为基础，对月捐金额、人数、留存率等方面进行描述；
- ② 焦点小组访谈和质性分析，在月捐人关系质量研究阶段，主要邀请五家机构的月捐人进行访谈，了解月捐人愿意长期支持一家公益机构的心理动因、捐赠体验及意见；
- ③ 问卷调研与相关性分析、回归分析，主要研究哪些因素可能预测月捐人继续捐赠、提高月捐额及劝募的行为意向。

## 研究团队

研究团队由灵析、广州公益慈善书院和北京七悦社会公益服务中心组成。其中灵析团队主要负责灵析系统月捐整体数据的收集整理和分析，共同讨论报告及访谈、问卷的整体思路和内容，广州公益慈善书院团队主要负责开展焦点小组访谈、问卷调研、捐赠人忠诚度及影响因素研究和报告撰写工作，七悦团队主要负责对公益机构月捐案例研究工作。

## 研究的创新性

本次研究最重要的创新性在于以关系筹款理论为基础，首次在国内开展大样本捐赠人关系质量的实证研究，为月捐人管理与发展提供理论支撑和实证依据。研究开发了《月捐人 - 公益机构的关系质量问卷》，对量表进行了信度和效度测试，并对继续捐赠、提高月捐额和劝募进行了影响因素分析，帮助公益机构优化月捐人沟通和维护策略，创造更好的月捐体验。

报告还介绍了计算“捐赠人终身价值”的概念及计算方法，帮助机构做出更合理、有效的的捐赠人管理决策和筹款战略。

## 研究的局限性

本研究的数据是基于在灵析上管理月捐项目的用户的整体情况，涉及与帮帮公益、易宝公益等互联网公募平台对接的月捐项目信息，但不包含未在灵析上管理的月捐项目数据。

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），也包括大型公募基金会、慈善会、红十字会等机构，选择灵析的公益组织更加注重数字化建设和社群管理，且认同月捐对于机构的可持续发展的重要作用。因此，这些特点导致样本数据存在一定的选择性偏差，无法代表开展月捐的公益机构的整体情况。

# CONTENTS

## 目录

### 一 月捐数据概览

- 12 月捐筹款额
- 13 月捐人数
- 13 月捐留存率
- 15 机构和项目数量
- 15 每个自然年的筹款表现

### 二 月捐人分析

- 18 月捐人性别
- 20 月捐人地域
- 22 月捐人档位
- 23 月捐人留存
- 23 提额与降额
- 24 退捐与挽留



### 三 月捐机构分析

- 28 月捐机构类别
- 30 月捐机构地域
- 32 月捐项目领域
- 34 影响月捐表现的因素

### 四 月捐人说——理解月捐的心灵之旅

- 40 为什么人们需要月捐？
- 41 月捐关系发展的四个阶段
- 42 月捐人最初是如何被公益机构吸引的？
- 43 月捐人为什么会长期支持一家公益机构？

## 五 理解月捐——探索可持续捐赠的影响因素

- 50 研究背景
- 52 研究方法
- 54 研究与分析 - 北京韩红爱心慈善基金会
- 57 研究与分析 - 深圳市建辉慈善基金会
- 60 研究与分析 - 广州市金丝带特殊儿童家长互助中心
- 63 研究与分析 - 北京自然之友公益基金会
- 66 研究与分析 - 重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心

## 六 捐赠人终身价值

- 72 什么是捐赠人终身价值?
- 72 捐赠人终身价值能做什么?
- 74 计算月捐人终身价值
- 75 工具：预估你的月捐人终身价值

## 七 月捐探索者：案例分析

- 78 儿童舒缓治疗专项基金月捐探索之路
- 84 北京大爱清尘公益基金会月捐探索之路
- 92 北京韩红爱心慈善基金会月捐探索之路
- 100 广州市海珠区满天星青少年公益发展中心月捐探索之路

## 八 后记

- 110 后记
- 112 致谢



# 01

## 月捐数据概览

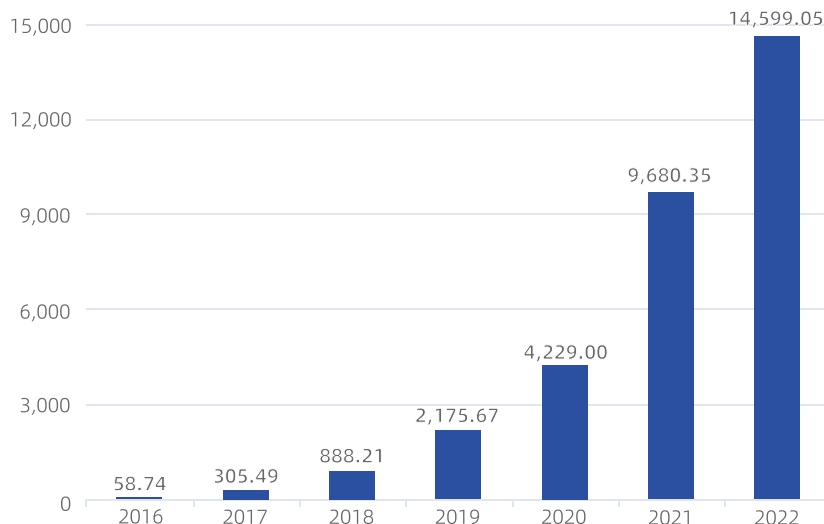
|            |    |
|------------|----|
| 月捐筹款额      | 12 |
| 月捐人数       | 13 |
| 月捐留存率      | 13 |
| 机构和项目数量    | 15 |
| 每个自然年的筹款表现 | 15 |

## 月捐数据概览

### 月捐筹款额

2016年至2022年, 灵析月捐总筹款额突破3亿元, 累计筹款3.19亿元。2022年度筹款额为1.46亿元, 较2021年增长50.8%, 占历年筹款总和的45.7%。

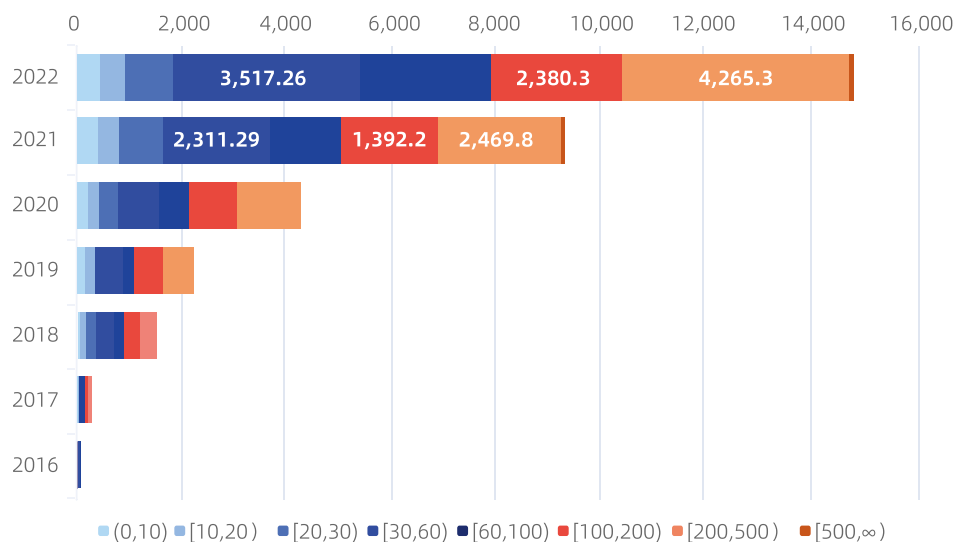
2021、2022年两年的筹款额共计2.43亿元, 占历年筹款总额的76.0%, 月捐持续呈现蓬勃发展之势。



历年年筹款额变化趋势 (单位 / 万元)

2022年, 灵析月捐的年度单笔月捐平均额为26.41元, 比上一年度增长22.2%。

从各月捐档位的筹款额分组来看, 各个组别均呈现上升趋势。其中, 30元以下的月捐增长趋势相对稳定; 30元以上的月捐档位增长快速, 即使在疫情期间也保持了良好的增长态势。2021年至2022年增长最明显的是[30,60)档位和[200,500)之间的月捐档位, 较上一年度增长率超160%, 呈现快速上升趋势。

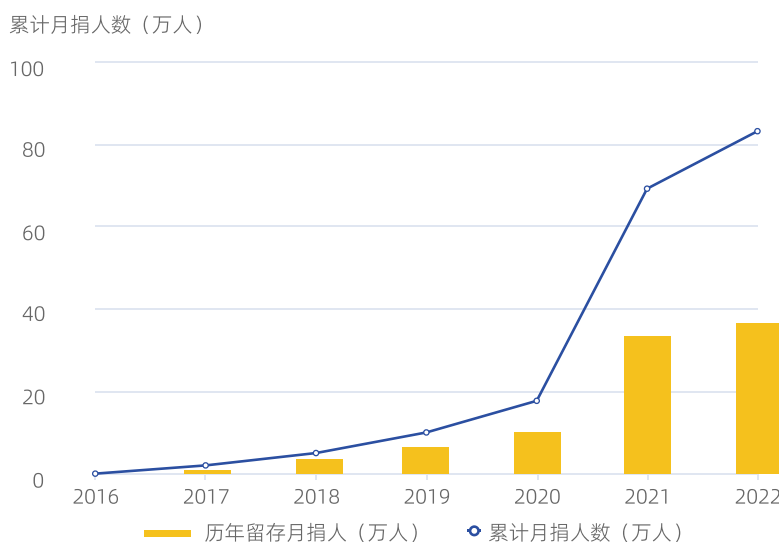


历年各月捐档位的筹款额分布情况 (单位 / 万元)

## 月捐人数

2016年至2022年，灵析月捐累计捐赠人数达83.1万人，其中2022年新增月捐人数13.9万人，较上一年度增长20.2%。

其中，截至2022年底，灵析月捐当前活跃月捐人数为32.68万人。在排除一个特异值后，2022年活跃月捐人数为22.72万人，较2021年的17.78万人增长27.8%。



历年累积月捐人数和活跃月捐人数的发展趋势 (单位 / 万人)

## 月捐留存率

留存率作为公益机构的一个重要指标，可以用来衡量月捐人对机构的忠诚度和信任程度。留存率是指在既定时期内持续签约月捐人在总体签约的月捐人中的占比。

公益机构可以理性地关注和分析留存率的变化，以了解自身在月捐人心目中的形象和评估近期维护工作的效果。公益机构可以利用留存率来衡量筹款活动的效益，进行收入与成本分析<sup>1</sup>，进而更好地实现公益事业的目标和使命。

对于灵析月捐的整体留存率方面，我们分析了自然留存率和年度留存率两种指标。

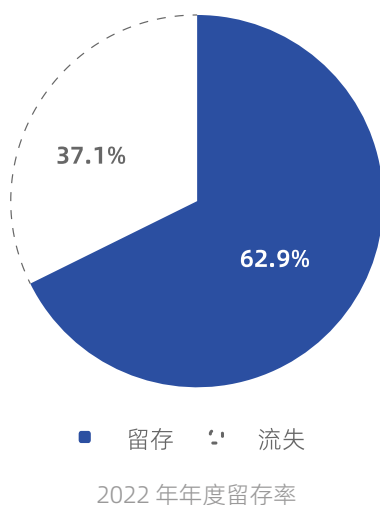
## 年度留存率

自然留存率，是指机构现有月捐人在总体月捐人中的百分比。

年度留存率，是指上一年度有过捐款的月捐人在本年度继续捐款的人数占上一年度总月捐人的百分比。

从年度留存率来看，2021年有过月捐的月捐人，在2022年续捐的人数占比为62.9%。

1: 来源：《慈善筹款原理与实践》第十三章，阿德里安萨金特与尚悦等著，方德瑞信引进翻译，广西师范大学出版社，2021



### 留存月捐人所贡献的金额占比

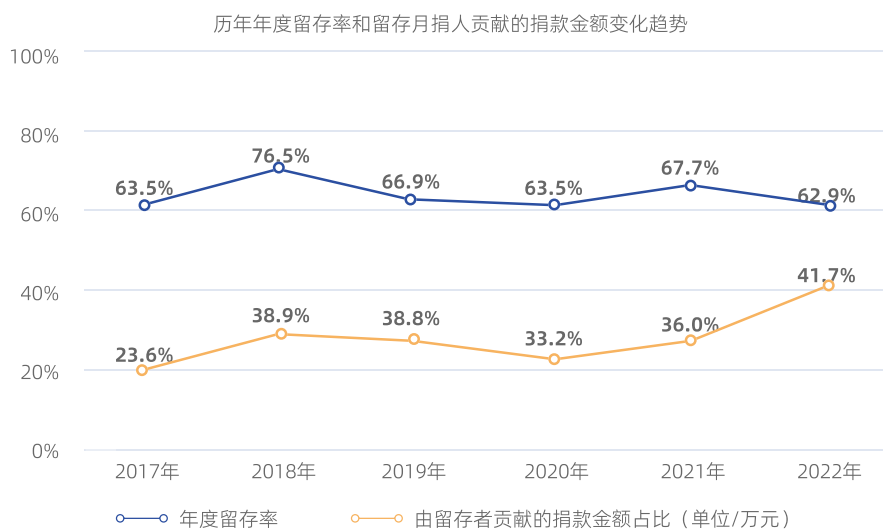
接下来，看看在 2021 年加入的月捐人在 2022 年捐款的金额占 2022 年全年月捐筹款额的占比情况。

从留存月捐人所贡献的金额占比的分析来看，2021 年加入的月捐人在 2022 年捐款金额，占 2022 年全年月捐筹款额的 41.7%。

### 历年年度留存率及占比金额变化

下图展示了近六年的年度留存率<sup>1</sup>及留存月捐人所贡献的月捐额占比的变化趋势。灵析月捐年度月捐人留存率均值为 66.8%，整体在 60%-70% 区间内波动。上一年度留存月捐人贡献的捐款金额占比均值为 36.9%，整体在 32%-42% 之间波动。

值得欣喜的是，2020 年至 2022 年，在新冠疫情和经济下行压力增大的宏观背景之下，留存月捐人贡献的捐款金额占比从 2020 年的 33.2% 逐年提高，2022 年达到 41.7%。留存月捐人贡献金额占比提高了 8.5%，印证了月捐对于机构筹款稳定性的重要作用。



1: 年度留存率: 上一年度月捐人在本年度续捐人数 / 上一年度月捐人数 \* 100%。

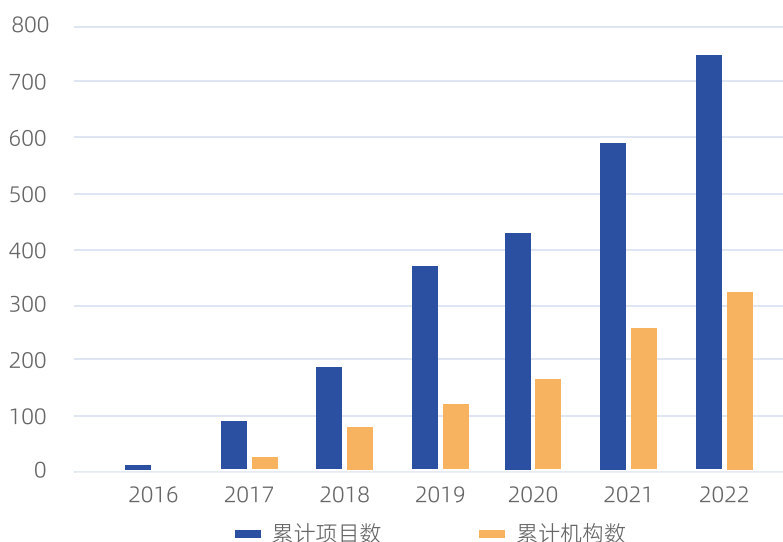
2022 年年度留存率及留存者贡献的捐赠金额占比 (单位 / 万元)



## 机构和项目数量

2016年至2022年，使用灵析管理月捐项目的机构总数达329家，较上一年度增长27.5%。其中，2022年度新增71家。

截止2022年底，2022年度新增月捐项目147个，公益机构在灵析累计发起月捐项目739个，较上一年度增长24.83%。

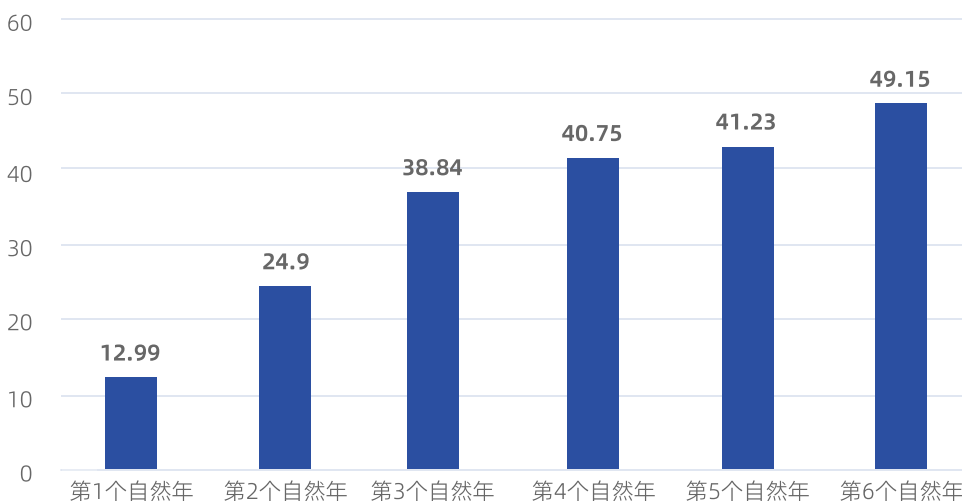


历年月捐机构、项目的发展趋势

## 每个自然年的筹款表现

2022年是灵析月捐的第六个自然年。总体而言，机构月捐筹款额随机构加入月捐时间的推移呈现出增长趋势。从加入月捐的第一个自然年，平均每家机构的月捐筹款额为12.99万元；加入月捐的第六个自然年，平均每家机构的月捐筹款额上升到了49.15万元。

每个自然年筹款额<sup>1</sup>的值会随着月捐机构的增加而动态变化，表现出平稳增长的发展潜力。月捐经过多年探索期，逐渐进入成熟、稳健的可持续发展阶段。



各自然年的年度平均筹款额表现 (单位 / 万元)

1: 排除了一个特异值



# 02

## 月捐人分析

月捐人性别 18

月捐人地域 20

月捐人档位 22

月捐人留存 23

提额与降额 23

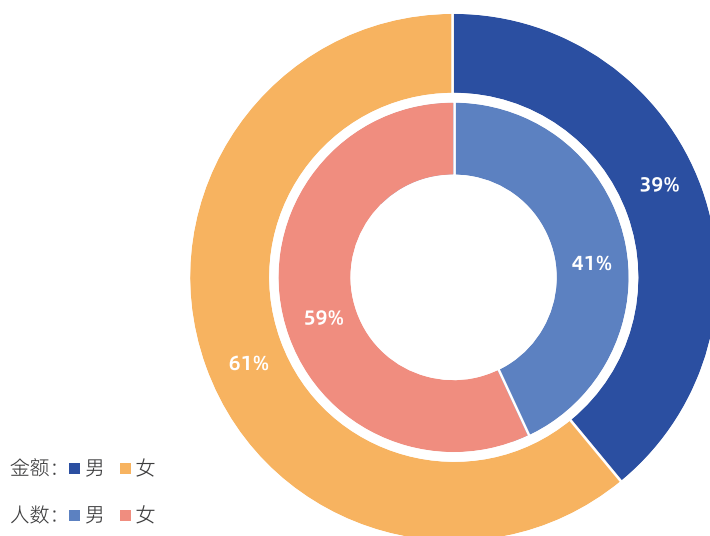
退捐与挽留 24

## 月捐人分析

### 月捐人性别

综合灵析月捐已知性别数据<sup>1</sup>，女性月捐人数总体多于男性月捐人，约占总月捐人数的 59%，比男性月捐人数多 18%。

由于人数优势，女性月捐人的整体月捐累积金额高于男性，女性累积月捐额比男性累积月捐额多 22%，相比于人数比例的差距来说更为悬殊。



不同性别月捐人的人数及累积月捐金额占比差异

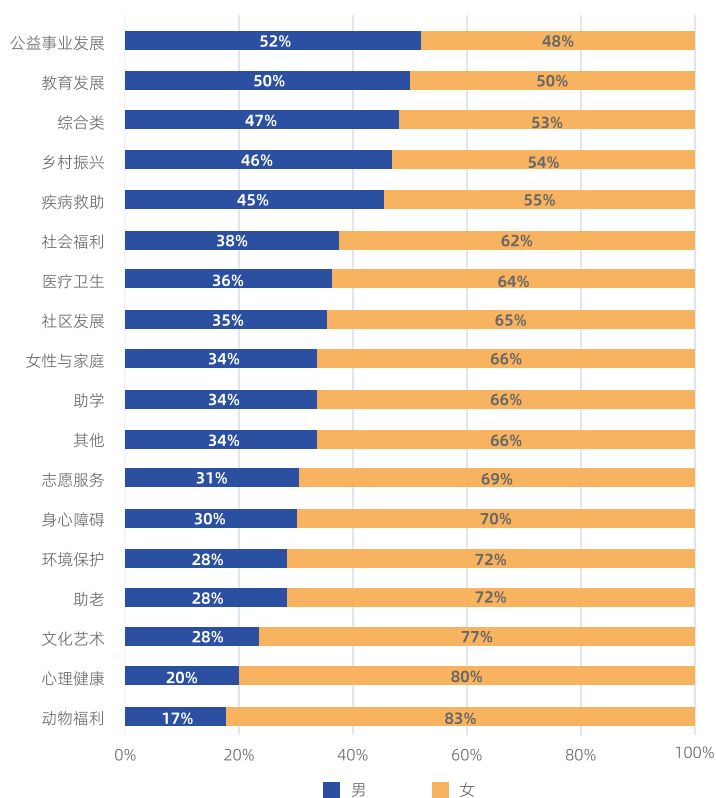
虽然女性整体捐赠情况高于男性，从单笔捐赠来看，男性单笔平均月捐额为 24.27 元，高于女性的 19.17 元，即男性单笔捐赠较为慷慨，而女性捐赠次数更多。

从月捐档位的绑定人数看，在 500 元以下的各档位中，女性绑定人数的比例都高于男性。女性累积金额最高的档位是 [30, 60)，男性月捐累积金额最高的档位是 [200, 500)。而 500 元以上档位中，男性绑定人数多于女性。

留存方面，从自然留存率看男性与女性基本持平。从 2022 年年度留存率看，男性略高于女性。

在项目领域<sup>2</sup>的选择上，男性月捐人和女性月捐人选择支持的项目类别前三位都是教育发展、医疗卫生和综合类项目，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。教育发展和综合类项目是月捐额在 [500, ∞) 的大额月捐人较为集中的项目领域。在当前的活跃月捐人中，男性在公益事业发展、教育发展类项目占比略高于女性或持平，但在动物福利、心理健康、文化艺术、助老、环境保护、身心障碍等类别的项目中，女性捐赠人数比例远超男性。

1: 截止 2021 年 10 月，微信不再返回用户性别及地区信息，之后的新用户的性别信息未纳入统计；在进行捐赠额计算时，按照已知的性别比例进行推测。

不同性别月捐人在选择项目领域时的差异<sup>3</sup>

2: 2022年, 灵析根据公益项目内容及工作手法对原有项目领域进行了重新划分, 从原有的 11 大类划分为现在的 19 大类。各类项目领域具体包括 (以下均用简称):

综合类

教育发展: 教育 / 发展 / 阅读 / 支教 / 青年成长

助学: 学业资助

社会福利: 济困 / 慰问救济 / 脆弱家庭社工

医疗卫生: 医疗援助 / 医学研究 / 医疗行业发展

环境保护: 环境保护 / 自然倡导

身心障碍: 心智障碍 / 残障 / 视听障碍 / 自闭症等

疾病救助: 疾病救助

动物福利: 动物救助 / 动物保护

助老: 医院 / 养老机构 / 临终关怀

心理健康: 心理援助 / 危机干预 / 积极心理

文化艺术: 文化 / 文物保护 / 艺术 / 美育 / 体育

志愿服务: 志愿服务 / 志愿支持 / 志愿发展

社区发展: 社区发展 / 社会服务 / 社会工作

公益事业发展: 行业支持 / 能力建设 / 研究咨询 / 政策倡导

乡村振兴: 乡村发展 / 农业农村

女性与家庭: 女性发展 / 性别平等 / 家庭成长

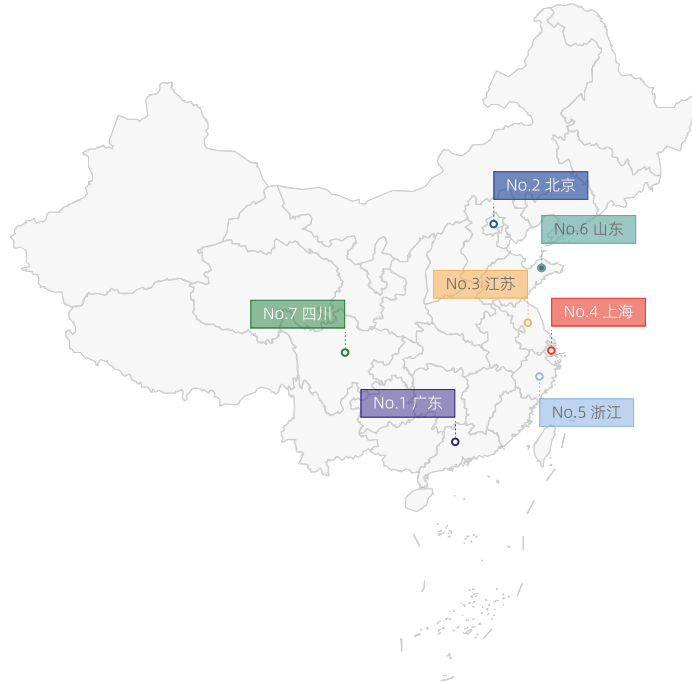
应急救灾: 救灾 / 救援 / 灾后援助 / 减灾 / 防灾 / 突发公共事件应急救援

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

3: 图表中未显示当前暂无月捐项目的应急救灾类项目

### 月捐人地域

2022 年，全国 34 个省份都有月捐人通过灵析月捐支持自己所喜爱的公益项目或机构。其中，江西省参与月捐的人数最多，远高于其他省份，这与当地一家公募基金会的积极月捐劝募行动有关。排除该家机构的捐赠人后，月捐人地域分布具体情况见下图。



参与月捐人数地域分布示意图

从活跃月捐人的地域分布来看，北京是当前活跃月捐人数排名最高的省份，上海、广东紧随其后，位居第二三位。

| 累积参与月捐人数 | 正在月捐人数  |
|----------|---------|
| No.1 广东  | No.1 北京 |
| No.2 北京  | No.2 上海 |
| No.3 江苏  | No.3 广东 |
| No.4 上海  | No.4 浙江 |
| No.5 浙江  | No.5 江苏 |

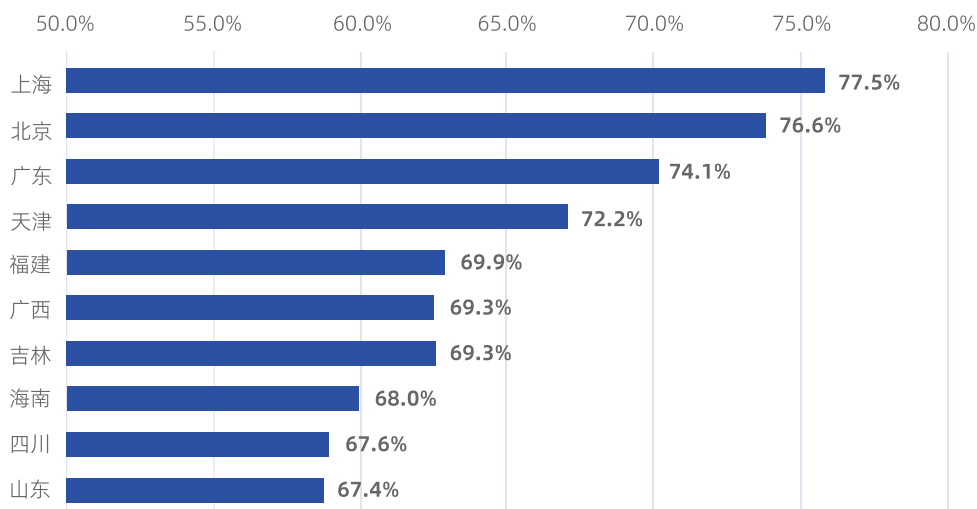
历史参与月捐与当前活跃月捐人数占比 TOP10

1: 排除一个特异值；排除截至 2022 年度，月捐人数低于 1000 人的地区

2: 排除截至 2022 年度，月捐人数低于 1000 人的地区

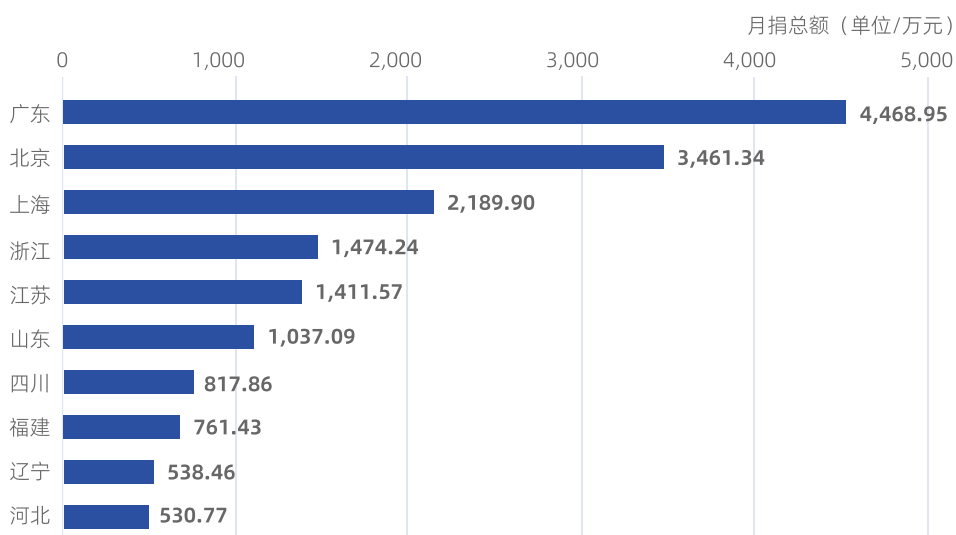
留存率方面，从年度留存率<sup>1</sup>来看，即 2021 年参与捐赠的月捐人在 2022 年仍持续捐赠的人数比例，最高的五个地区分别是上海、北京、广东、天津、福建。而从自然留存率<sup>2</sup>来看，活跃月捐人占比排名前五位地区分别是天津、上海、福建、吉林和辽宁。

这意味着，月捐人的短期留存似乎和公益行业地域发展状况和捐赠人维护有关，但从长期来看，月捐人的留存不受公益行业地域发展差异影响，无论身处何方，只要认可支持的公益项目或机构，都可能长期参与月捐。



月捐人所在地域的 2022 年年度留存率 TOP10

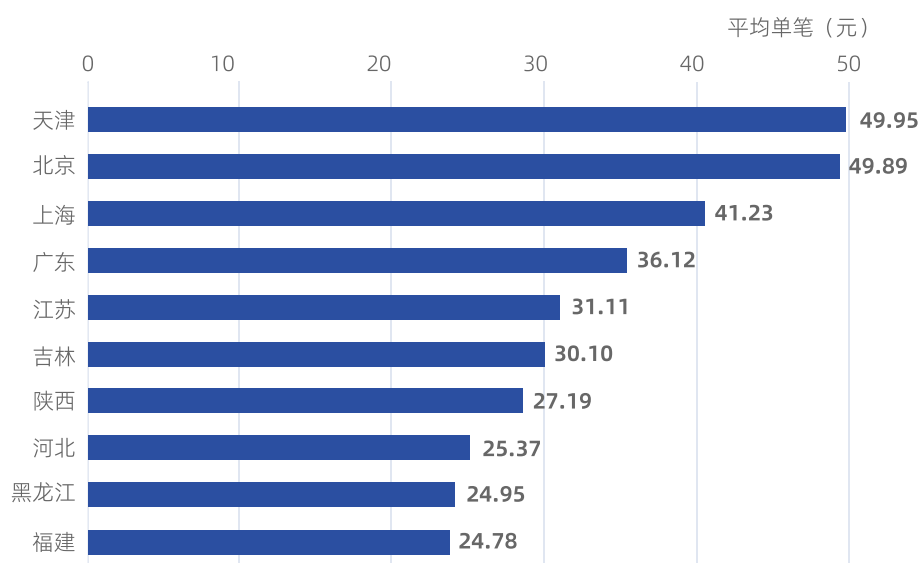
从月捐累积捐赠金额来看，广东省是所有省份中月捐累积金额最高的地区，北京、上海、浙江、江苏分列第二至五位。可以看出，北京、上海、广东、江苏、浙江等经济较发达地区的居民月捐参与人数、累积月捐金额和留存率方面更为出色，月捐参与程度较高。此外，山东、四川、福建等地居民的月捐参与也表现亮眼。一方面，这些地区在个人收入和城市经济发展上更具优势；另一方面，这些地区公益机构数量较多也更为活跃，使得月捐参与更容易在当地民众普及。



累计月捐金额最高的地区 top10

就单笔月捐平均额<sup>3</sup>方面，天津、北京、上海、广东等较发达地区较为靠前。

3: 排除截至 2022 年度，月捐人数低于 1000 人的地区



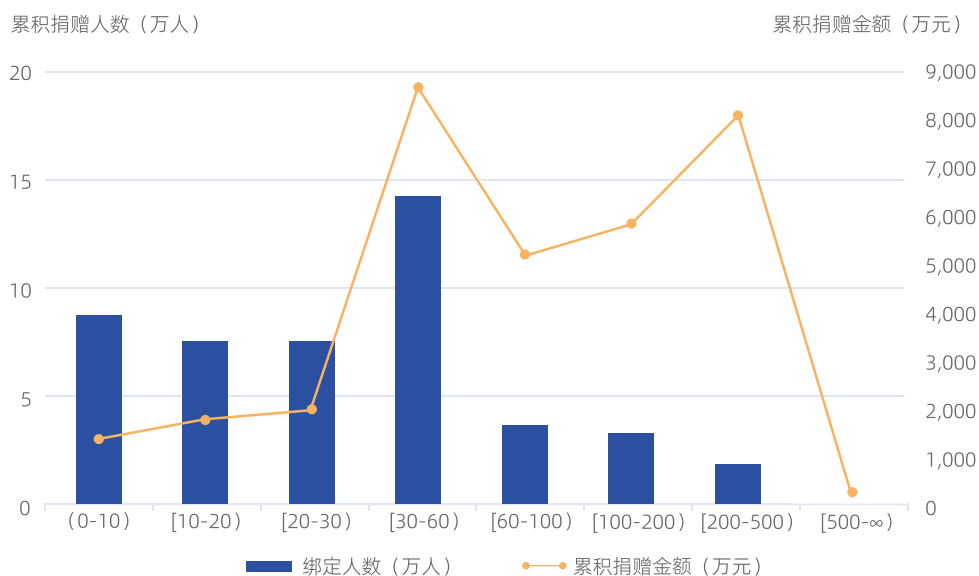
单笔月捐平均额最高的地区 top10

### 月捐人档位

月捐档位选择方面，选择 [30,60) 档位的月捐人数最多<sup>1</sup>，占比约为 33%。选择 (0,10) 档位的月捐人数位列第二，占比约为 18%。500 元以上的大额月捐在绝对人数方面较小，只有 153 人，但相较于 2021 年持续增长。

从累积月捐总额来看，截至 2022 年底，[30,60) 档位的月捐总额最高，达 8521.00 万元，占比 26.29%。30 元以下的档位区间由于月捐额度较小，尽管人数占比较大，但月捐总额不高。

总体来说，约 48% 的月捐人选择了 30 元以下的低门槛档位，小额月捐仍然是当前灵析月捐的主流捐赠方式。但值得一提的是，月捐人还可能通过其他方式（如单次捐赠、志愿服务、劝募等）对公益项目或公益机构表达支持。



1: 排除了一个特异值

2: 排除了一个特异值

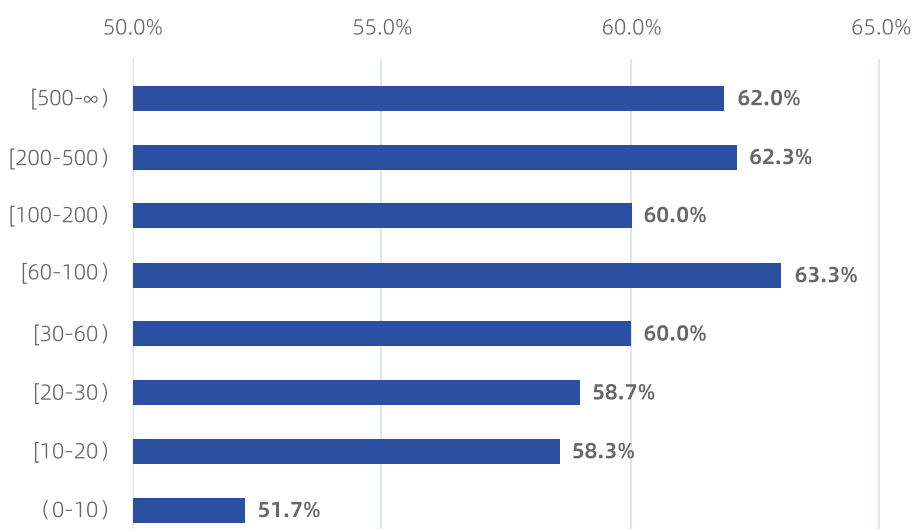
不同档位月捐人选择分布及累积捐赠金额 (档位 / 元)<sup>2</sup>



## 月捐人留存

灵析月捐近三年的年度留存率为 59.7%，以此为参考横向对比各组档位区间的留存情况。总体看来，近百元以及百元以上档位的月捐人在近三年的平均留存率更高，说明较高额度的月捐更可能是月捐人经过深思熟虑、理性决策的结果。

月捐额相对较小的档位月捐留存率略低。10 元以内的小额月捐人近三年的平均留存率更低，月捐人或许以低门槛加入月捐，但与机构或项目的关系投入较小、退出成本低，可能会在因经济状况变化或捐赠一段时间后选择退出。

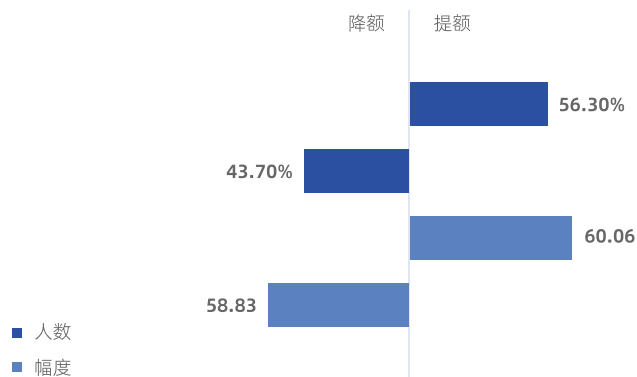


不同档位的月捐人近三年平均年度留存率（未排除特异值）

## 提额与降额

2022 年，约有 1.97 万月捐人有调整过月捐额度。其中，有提额动作的月捐人约占 56.30%，有降额动作的人约占 43.70%。我们发现，月捐人在捐赠过程中并不是“沉默”的状态，相当一部分的月捐人进行过金额的调整动作，因此机构可更多关注月捐人的反馈，积极给予提额的提示。

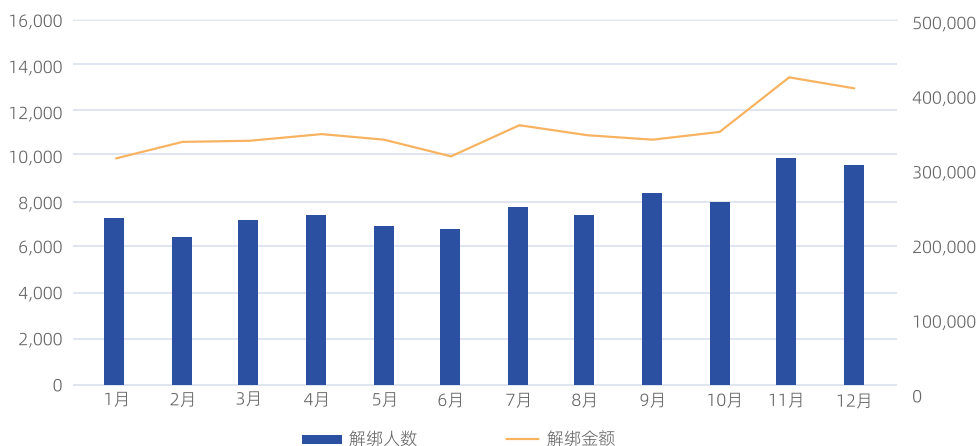
在具体的月捐金额的调整幅度方面，月捐人提高月捐额的平均额度为 60.06 元，而降低月捐额的平均额度为 58.84 元，二者的相差无几。



月捐人提额和降额的人数占比及调整额度

### 退捐与挽留

2022 年上半年月捐解绑的人数和金额变化不大，11 月略有升高，12 月回落。



解绑人数与解绑金额的每月时间差异<sup>1</sup>

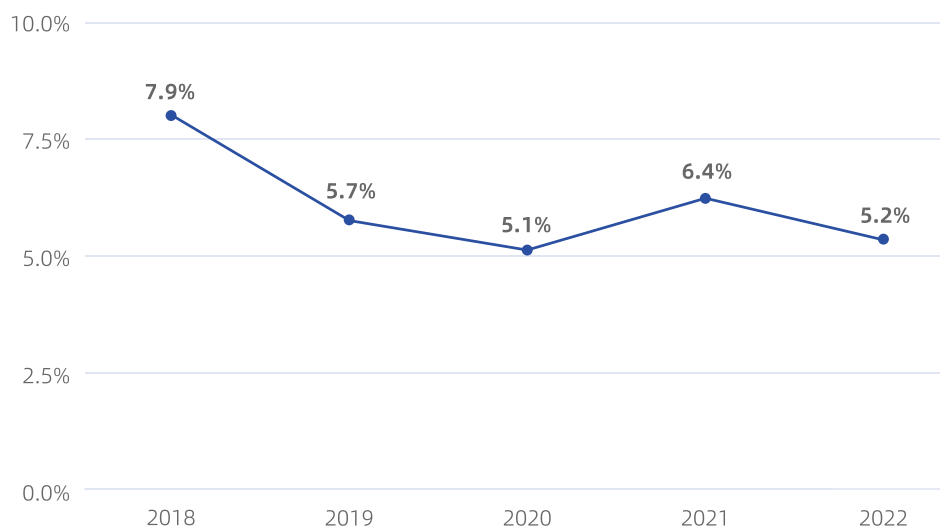
从月捐人的退捐理由来看，月捐人自身经济压力（占比 33%）、绑定的银行卡停用或余额不足（占比 11%）等个人原因是导致退捐的重要原因。不了解公益项目进度而失去信任（4%）、对捐赠人服务不满意（1%）等机构相关因素也是退捐的影响因素。

除上述原因之外，月捐人归为“其他”因素（占比 50%）的解绑原因还包括：因突发事件、疫情、家庭变故等特殊情况给月捐人的日常生活带来影响；加入月捐时不了解月捐是定期捐赠并会自动扣款；希望更改捐赠通道或以其他方式继续捐赠；有更有价值的捐赠目标；如何使用善款未被明确告知；机构的沟通不合宜；月捐金额设置不合宜；月捐功能无法满足个人意愿（如设置扣款日期、申请捐赠发票）等，也有月捐人没有明确表示退捐原因。这些原因综合构成了月捐人退捐的“其他”因素。

1：排除一个特异值和已关停项目

根据灵析月捐挽回数据显示，截止 2022 年底，月捐人平均挽回率为 5.2%，较 2021 年有所下降，与 2020 年基本持平。

从上文中提到的退捐原因可以看出，许多月捐人退捐是希望他们的捐款转换为更符合自身捐赠需要的方式，也可能转向他们认为更值得被支持的其他公益项目。这对公众参与慈善、对公益行业来说其实是好消息，但也可能给一些不太重视月捐人感受的机构予提示。月捐人会由于公益机构的沟通和服务质量不合期待而离开。因此，尽管挽回从专业操作上有难度，但如果做好月捐人的日常沟通与维护，重视月捐人的感受和体验，将能留住更多月捐人。



近五年月捐平均挽回率<sup>1</sup>

1: 排除一个特异值和已关停项目



# 03

## 月捐机构分析

月捐机构类别 28

月捐机构地域 30

月捐项目领域 32

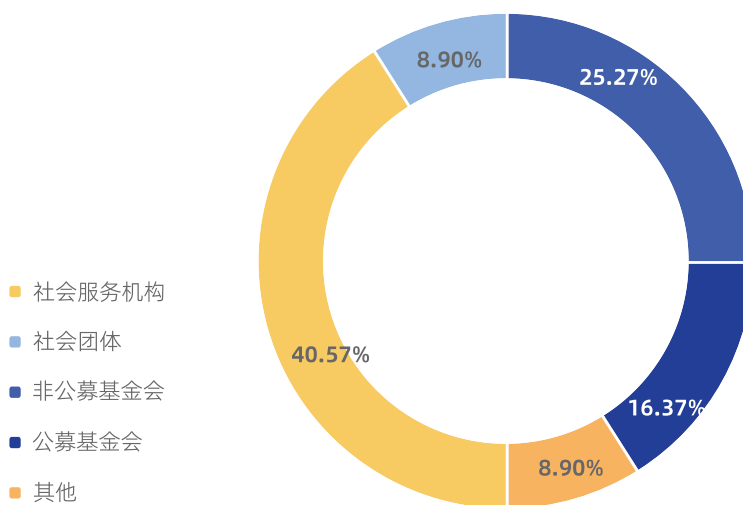
影响月捐表现的因素 34

## 月捐机构分析

### 月捐机构类别

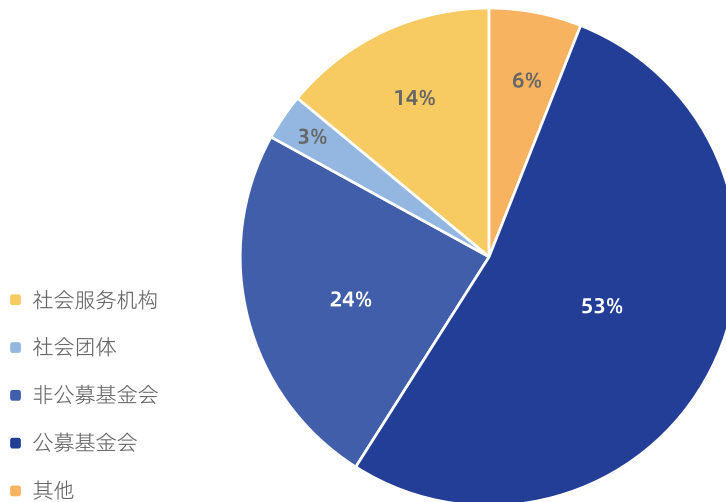
截止 2022 年底，使用灵析管理月捐的机构中，社会服务机构的数量占比 40.57%，位居第一，非公募和公募<sup>1</sup>基金会位列第二、三位。可以看出，中小型公益机构仍然是灵析月捐筹款的主力，也有不少大型公益机构逐步加入。

从变化趋势来看，社会服务机构（民非）数量增长迅速，占比由 2017 年的 23.3% 上升至 2022 年的 40.6%。从 2020 年至 2022 年底的近三年来，非公募基金会的数量超越公募基金会，占比由 22.36% 提升至 25.27%，而公募基金会数量占比由 21.74% 下降至 16.37%。社会团体和其他类型的机构数量占比稍有起伏，但总体变化不大。



不同类型机构数量占比

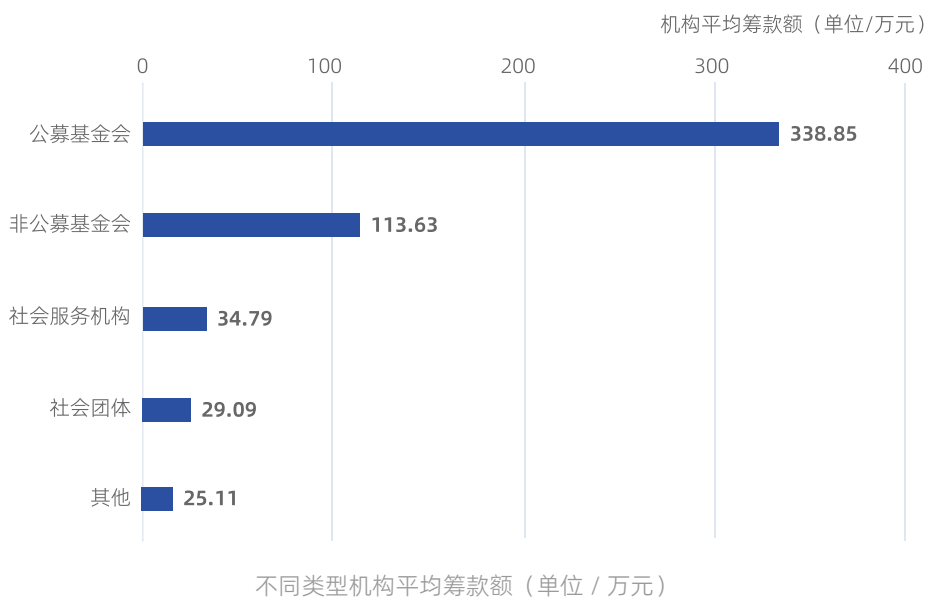
从不同机构类别的年度筹款额占比来看，2022 年与 2021 年变化不大。公募基金会的年度筹款额占比最高，约为 53.16%，其次是非公募基金会和社会服务机构，占比分别为 23.99%、14.09%。



不同类型机构年度筹款额占比

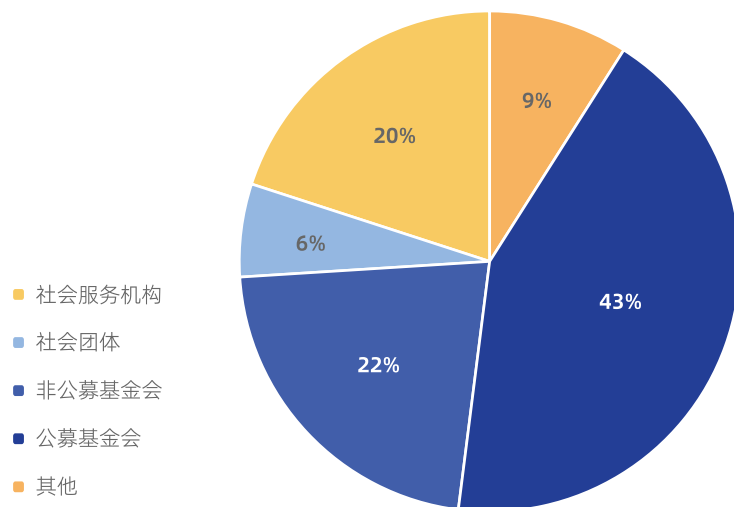
1: 专项基金 / 专项项目归  
于“其他”类别中

截止 2022 年底，灵析月捐上的机构平均筹款额为 99.997 万元，较上一年（2016.10-2021.12）数据看来，整体增长率为 48.8%，可见月捐的巨大潜力正持续释放。其中，公募基金会的平均机构筹款额为 338.85 万元，远高于其他类型的机构。社会服务机构从 2018 年起开始开启月捐，截止目前机构平均筹款额为 34.79 万元。



在对比机构平均筹款额与机构位于 75% 四分位数的平均筹款额<sup>2</sup>时发现，无论是公募、非公募基金会、还是社会服务机构、社会团体，机构的平均筹款额都远高于处于 75% 四分位值的机构的平均筹款额，表明少数机构的突出表现抬高了机构平均筹款额。

截止 2022 年底，灵析月捐上的机构平均月捐人数为 1437 人<sup>3</sup>。公募基金会的累积月捐人数和活跃月捐人数都占比最高。在活跃月捐人数方面，非公募基金会的占比略高于社会服务机构。从增长趋势上看，自 2019 年起社会服务机构的月捐人数增长迅速，累积月捐人数赶超非公募基金会。



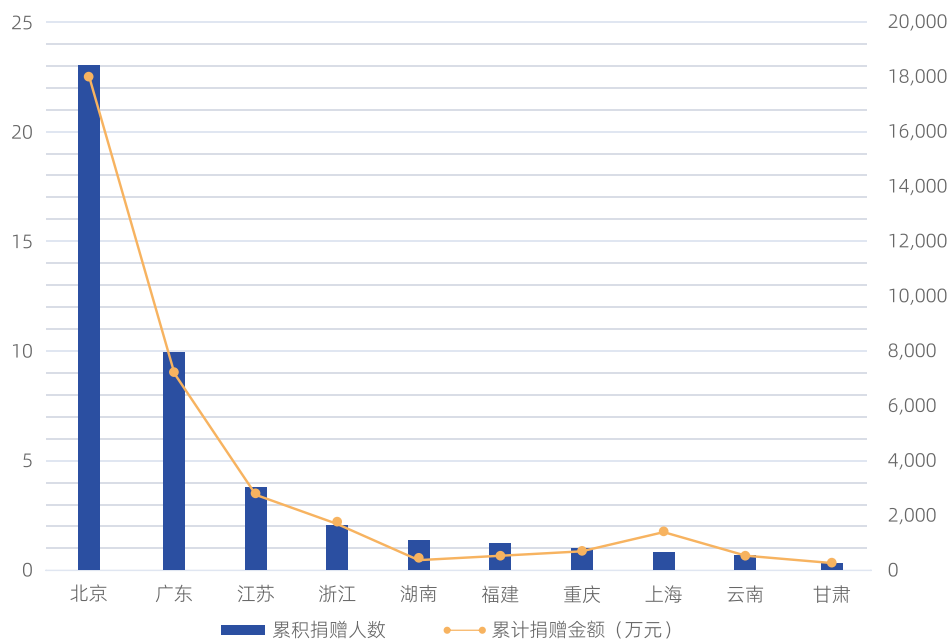
2: 第三四分位数 (Q3), 又称“较大四分位数”, 即全部机构中所有数值由小到大排列后第 75% 的机构。

3: 排除了一个特异值

### 月捐机构地域

截止 2022 年底，使用灵析月捐的机构覆盖我国 31 个省份。其中，机构分布数量前四的省份分别为北京，广东、上海和甘肃，福建、浙江并列第五。从各地域机构累积月捐人人数来看，2022 年与 2021 年情况一致，来自江西的机构累积了数十万月捐人，仍然排名第一，排名前五的其他四个省份分别为：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仍然位居第一，较排名第二位的广东省累积筹款额差距持续拉大。除了北京和广东之外，来自江苏、浙江和上海的机构累积月捐筹款金额都超过 1000 万元，分列第三、四、五位。

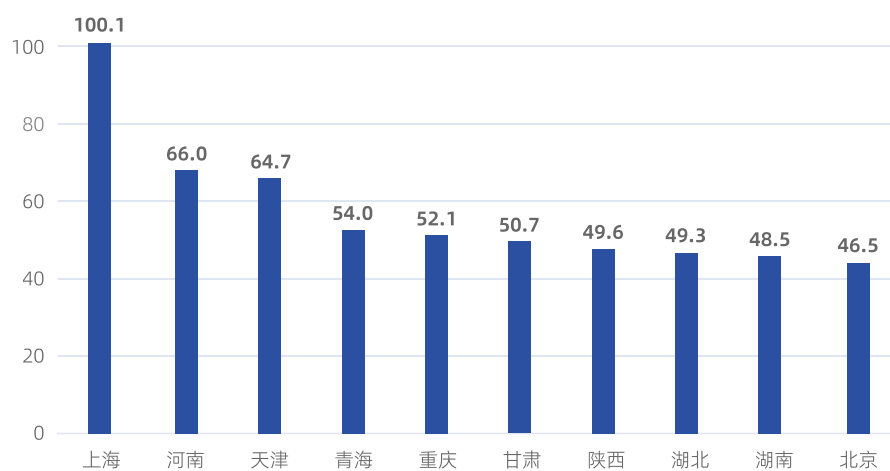


1: 排除了一个特异值

不同地域机构的月捐人数、月捐金额占比情况<sup>1</sup>



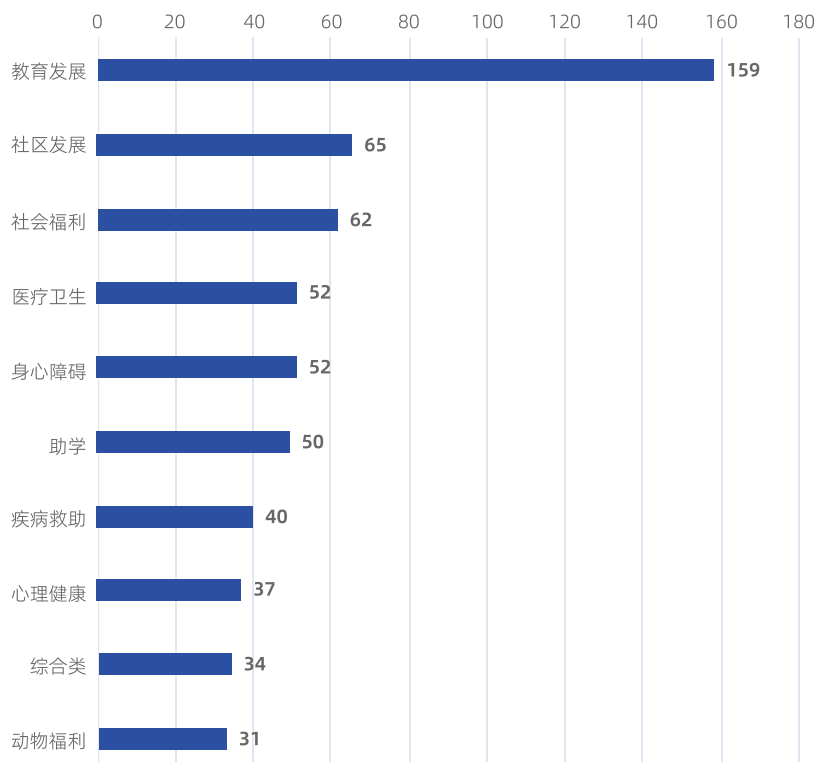
从单人单笔平均月捐额来看，上海仍然是唯一一个单人单笔平均月捐额超 100 元的地区。河南、天津、青海、重庆和甘肃紧随其后，金额都在 50 元以上。



不同地域机构单人单笔平均月捐额的表现

### 月捐项目领域

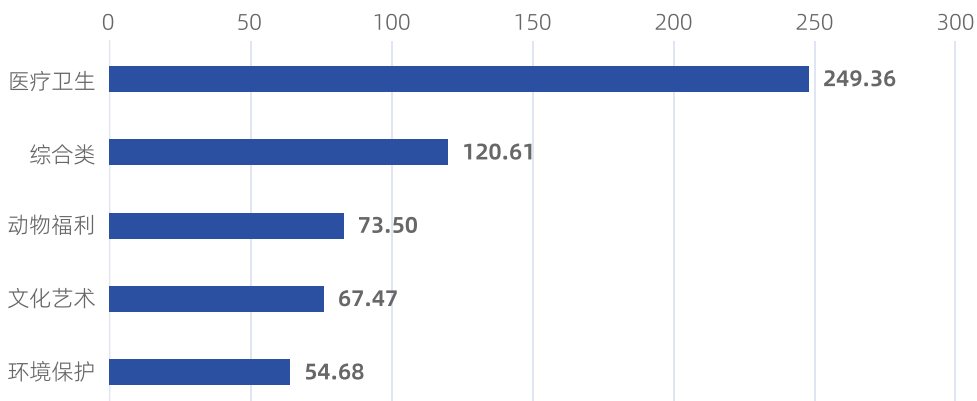
2022 年底划分项目领域后进行统计，灵析月捐的项目领域几乎覆盖了全公益领域。其中，项目数量最多的为教育发展类项目，达 159 个项目。其次为社区发展类，社会福利类和医疗卫生类。应急救援类和公益事业发展类项目在项目数量最少。



月捐项目数量

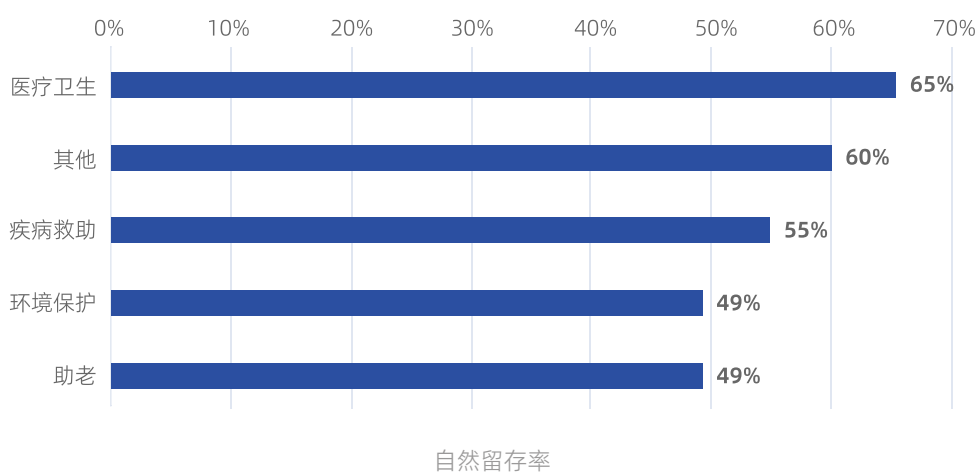
截止 2022 年底，平均月捐筹款总额位居前五位的是医疗卫生类、教育发展类、综合类、动物福利类和助学类项目。平均月捐筹款总额最少的是应急救援类项目，其月捐筹款额仅 1.1 万元。这一领域的筹款常发生在突发灾害事件的紧急时刻，仍缺少常态化筹款以覆盖日常备灾与预防，值得公益机构予以重视。

从项目平均月捐筹款总额看，医疗卫生类、综合类和动物福利类项目筹款额排名前三，其次是文化艺术类和环境保护类，这些领域与公众日常生活相关，是比较受欢迎的月捐项目领域。

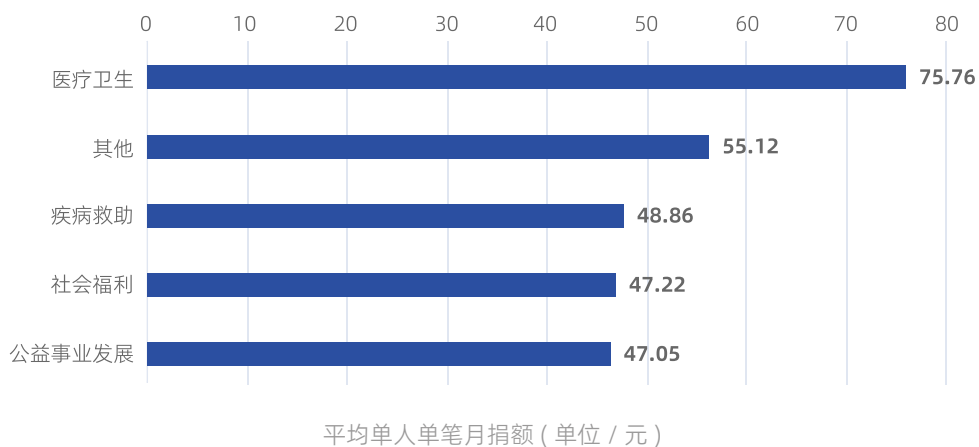


平均月捐筹款总额 (单位 / 万元)

根据项目领域分类，月捐人的自然留存率位居前五位的是医疗卫生类、其他类、疾病救助类、助老类和环境保护类。



从单人单笔平均月捐额看，医疗卫生类仍位居首位，平均月捐额达 75.76 元。排在第二至五位的分别是其他类、疾病救助类、社会福利类和公益事业发展类



## 影响月捐表现的因素

### 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不同程度的相关性。其中：

成立较早的机构月捐总额较大，月捐总人数和留存人数相对较多，相关系数比较高，但成立时间与留存率与单笔平均月捐额无显著关系；

启动月捐持续时间长与月捐总额、月捐留存人数呈显著的正相关关系，但与自然留存率、单笔平均月捐额呈负相关关系。

是否为慈善组织和月捐留存人数及单笔平均月捐额呈显著正相关关系，与月捐总额、月捐总人数和留存率无显著关系。

是否为公募基金会与月捐总额显著正相关，与自然留存率呈负相关。

机构评估等级与自然留存率呈显著负相关关系，与月捐总额、月捐人数及单笔平均月捐额无显著关系。

|           | 月捐总额     | 月捐总人数    | 月捐留存人数   | 单笔平均月捐额 | 自然留存率    | 2022年度留存率 |
|-----------|----------|----------|----------|---------|----------|-----------|
| 月捐总额      | --       |          |          |         |          |           |
| 月捐总人数     | .666***  | --       |          |         |          |           |
| 月捐留存人数    | .868***  | .773***  | --       |         |          |           |
| 单笔平均月捐额   | -0.025   | 0.091    | 0.013    | --      |          |           |
| 自然留存率     | -0.052   | .113*    | 0.089    | .196*** | --       |           |
| 2022年度留存率 | -0.068   | 0.023    | 0.032    | .123*   | .553***  | --        |
| 成立年份      | -.517*** | -.251*** | -.317*** | 0.034   | 0.074    | 0.029     |
| 启动月捐持续月份  | .144**   | -0.015   | .124*    | -.112*  | -.587*** | -0.028    |
| 是否慈善组织    | 0.102    | 0.068    | .117*    | .126*   | -0.049   | 0.032     |
| 是否公募基金会   | .147**   | 0.003    | 0.083    | -0.056  | -.211*** | -0.094    |
| 机构评估等级    | 0.077    | -0.001   | 0.098    | -0.008  | -.145**  | -0.024    |

注：p<0.05\*，p<0.01\*\*，P<0.001\*\*\*

机构性质与月捐表现相关系数矩阵\_排除两个特异值

## 系统功能因素

下表的相关分析可以看出灵析月捐系统功能与月捐表现（总额、人数、留存率、单笔月捐平均额）之间的相关性。从相关矩阵中可以看到：

使用高级证书与自然留存率、月捐留存人数和月捐总人数显著正相关。使用定制证书与月捐总额和留存人数呈正相关关系。机构通过灵析为月捐人发放电子证书，是月捐人获得捐赠后的即时反馈，从而长期参与月捐。

劝募大使功能与机构的月捐总额、月捐总人数、月捐留存人数和单笔月捐额呈显著性正相关关系。可见，机构劝募大使是推广月捐的关键力量，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，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。

团队捐与自然留存率和 2022 年年度留存率呈正相关关系，对其他方面无显著影响。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，也会较为持久地参与月捐。

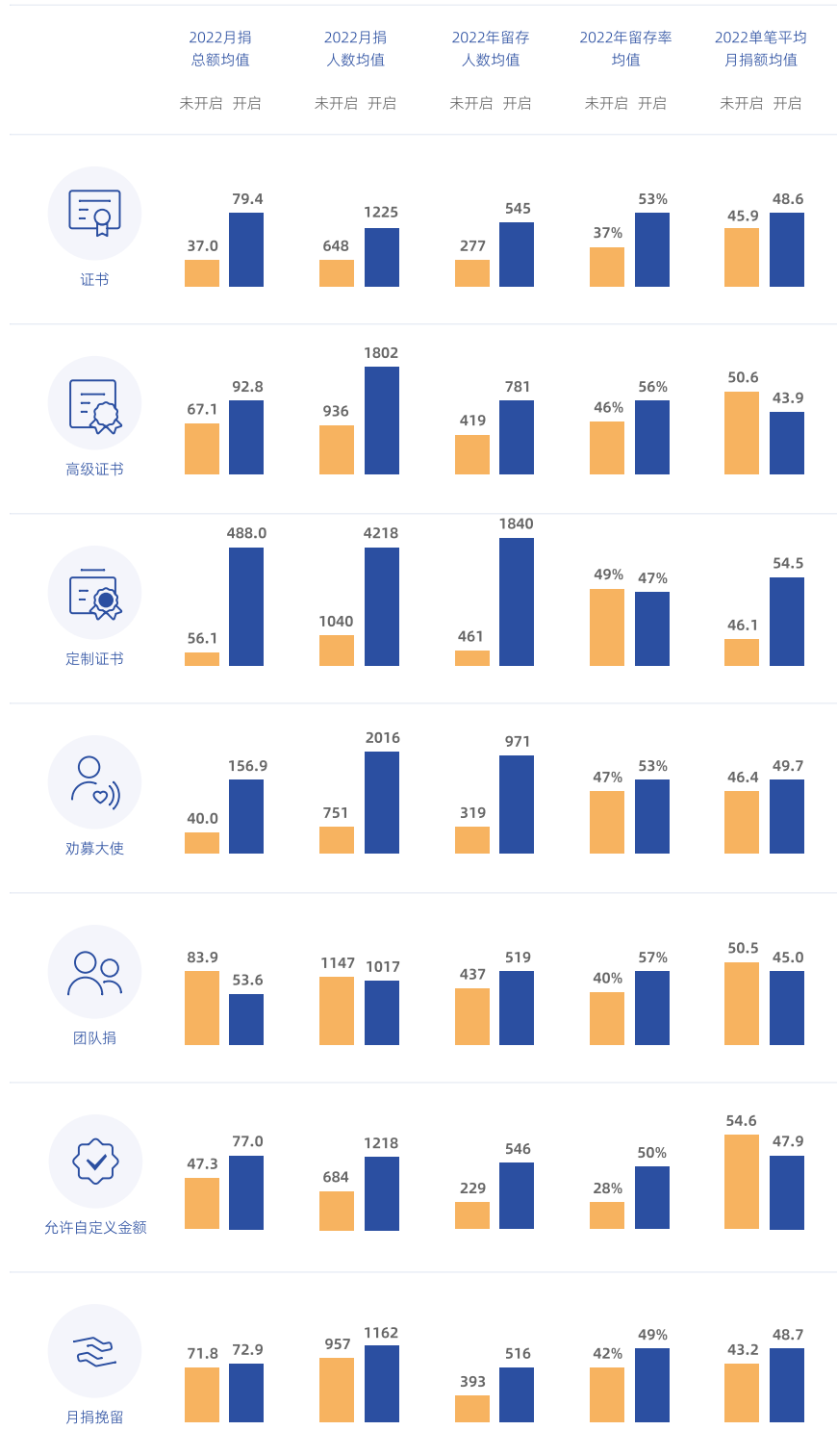
允许支持者输入金额对自然留存率有一定影响，与其他部分无显著关系。

|           | 月捐总额    | 月捐总人数   | 月捐留存人数  | 单笔平均月捐额 | 自然留存率   | 2022年度留存率 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 月捐总额      | --      |         |         |         |         |           |
| 月捐总人数     | .666*** | --      |         |         |         |           |
| 月捐留存人数    | .868*** | .773*** | --      |         |         |           |
| 单笔平均月捐额   | -0.025  | 0.091   | 0.013   | --      |         |           |
| 自然留存率     | -0.052  | .113*   | 0.089   | .196*** | --      |           |
| 2022年度留存率 | -0.068  | 0.023   | 0.032   | .123*   | .553*** | --        |
| 高级证书      | 0.056   | .111*   | .125*   | 0.027   | .207*** | 0.065     |
| 定制证书      | .324**  | 0.097   | .272**  | 0.044   | -0.044  | -0.004    |
| 劝募大使      | .179**  | .147**  | .250*** | .134*   | 0.067   | -0.037    |
| 团队捐       | 0.06    | 0.066   | 0.076   | 0.054   | .239*** | .250***   |
| 月捐挽留      | 0.037   | 0.054   | 0.046   | 0.01    | 0.096   | -0.059    |
| 自定义金额     | 0.041   | 0.032   | 0.065   | 0.049   | .221*** | 0.021     |

注：p<0.05\*，p<0.01\*\*，P<0.001\*\*\*

系统功能与月捐表现相关系数矩阵\_排除两个特异值

从机构开通灵析联系人管理系统中的一些功能与月捐筹款表现之间的关系来看，数据显示，开通证书、劝募大使、月捐挽留、允许自定义金额等功能的机构，其机构月捐总额、人数和留存率均高于未开通的机构。其中，劝募大使功能对月捐总额、月捐人数和月捐留存人数的影响尤为突出，允许自定义输入金额月捐对留存率影响明显。



各功能下 2022 年度机构的月捐均值表现

## 月捐人维护动作

问卷调研发现，提供电子证书、发送月度 / 季度简报、发送迎新节日生日祝福、邮寄小礼物、运营月捐人微信群是灵析月捐机构应用最为普遍的月捐人维护方式。

- ◆ 82%的机构为月捐人提供电子证书
- ◆ 75%的机构定期发送月度/季度简报
- ◆ 65%的机构发送迎新/节日/生日祝福等
- ◆ 57%的机构给月捐人邮寄小礼物
- ◆ 52%的机构运营月捐人微信群
- ◆ 32%的机构给月捐人邮寄实体证书
- ◆ 少于30%的机构为月捐人专门举办线上或线下活动

我们分析了以上维护动作与月捐金额、月捐人数及留存率之间的相关性，并未发现显著的相关关系。这可能是由于当前统计只能了解机构是否做出该维护动作，统计的机构数量和维度相对有限。好的月捐人维护方式可以促进月捐人与公益机构之间的关系，提升机构在捐赠者心目中的形象和认可度，提升忠诚度，从而吸引月捐人长期支持与参与。

**Tips:** 在实际操作中，月捐人维护动作的效果其实取决于机构是如何进行维护动作和月捐人对维护动作的感受的，即“怎么做”比“是否做”更重要。接下来的两章，我们将具体围绕月捐人的心灵之旅和月捐人与机构的关系质量展开分析。





# 04

## 月捐人说——理解月捐的心灵之旅

为什么人们需要月捐？ 40

月捐关系发展的四个阶段 41

月捐人最初是如何被公益机构吸引的？ 42

月捐人为什么会长期支持一家公益机构？ 43



## 月捐人说——理解月捐的心灵之旅

月捐人如何经历从初识机构到持续月捐的过程，或许对于公益机构、甚至许多月捐人自己都有点模糊。每一位月捐人在月捐之旅中的体验不尽相同，但当与月捐人深度回忆起这一经历时，你会发现它的过程和对月捐人的价值开始慢慢展现，而这样一个过程是具有相似性的。项目组通过与五家公益机构的 50 位月捐人进行了九场半结构化焦点小组访谈，深度剖析月捐人经历的捐赠旅程，看到他们如何从初识一家公益机构，到逐步信任机构、成为月捐人，再到不断深化对机构的认同并形成坚固的情感纽带，在持续支持机构的同时升华自我的生命价值。

### 为什么人们需要月捐？

社会心理学研究表明，人们渴望与公益机构建立的关系，是一种能够让他们的生命感到充实的关系。自我决定理论<sup>1</sup>所定义的“充实的生命”，指的是一个人在对他人的爱中具有很强的行动能力。马斯洛的需求理论认为，人们既有低层次的需求（例如饿不饿、冷不冷），也有高层次的需求（如与他人建立连结、实现自我价值等）。

**在筹款语境下，月捐在实现充实人生和高层次的心理需求能够起到重要作用。**

访谈中我们发现，许多月捐人本身就有参与公益的需要，他们或许因为自己生命历程中的某些原因，希望能够为自己关心的人或事提供一份支持，与他人建立有意义的联结。而月捐作为一种低成本、持续、便捷的捐赠方式，能够使人们在捐赠时感受到自己在表达对他人的爱时有一定程度的自主权，并且能够根据自身情况进行适当调整。在确定月捐额时，月捐人以不影响生活品质为前提，也不会为小额捐款而感到“肉疼”，月捐行动本身为捐赠人持续稳定地提供了对充实人生和自我价值等心理需求的满足价值。

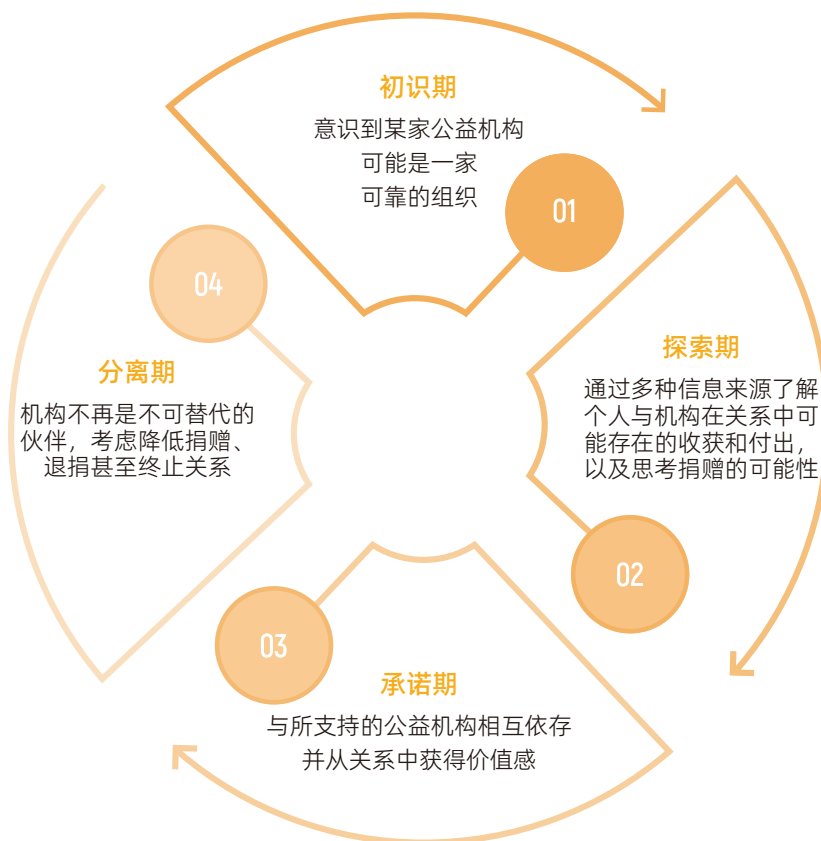
调研中也发现，社群能够给月捐人带来归属感。部分受访者认为，自己在月捐人社群中遇到了志同道合、三观一致的同行者，社群中讨论的公益议题在日常生活中可能被认为是很“小众”的话题，难以得到理解与同情，但在月捐人社群沟通互动中能够体验到其他途径难以获得的心理支撑。因此，公益机构为月捐人营造的良好互动氛围，让月捐人得到自我认同、归属和共同体的力量。

1: Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.



### 月捐关系发展的四个阶段

从月捐人的视角来看，一个人并非从一开始就决定长期支持一家公益机构，也不是机构只要实实在在开展服务和项目，捐赠就会持续。最直接的表现就是，机构的月捐人在捐赠一段时间之后，一些人可能对机构更加忠诚，通过各种方式（如志愿服务、活动参与、劝募）支持机构；而另一些人却退捐、甚至流失了。从月捐人的视角来看，与公益机构的关系发展会经历四个阶段：



## 月捐人说：我为什么长期支持公益机构？

关系筹款理论中对捐赠人与公益机构之间的关系发展观点，借鉴了营销学中将消费者关系与婚姻关系进行的类比。公益机构需要认识到，月捐人在关系发展的各个阶段的需求会有所不同。

(C, 女, 36岁)



"小时候我是看动物世界长大的，家里也养过各种各样的宠物。在国外生活十年，我捐了很多环保机构，知道其实国外环保机构是不差钱的，但是在国内，环保其实还是比较小众的领域，而环保工作是非常需要资金支持的。于是，我就主动去在知乎上搜了一个问题，问国内有没有什么靠谱的野生动物保护机构，当时排第一名的关于<猫盟>的文章。看了文章后，我也不敢全信，因为一篇文章不能说明机构是靠谱的。后来我又关注了机构公众号一段时间。

让我有第一次捐赠想法是看到“给豹子买牛排”项目。我当时想象，像这样的机构一是可能很多人知道（因为搜索时比较靠前）应该有很多人支持，二是想当然觉得野保背后有很多政府的资金支持，可能是一个半官方的机构，所以没有觉得它缺钱。因此我当时没有捐很多。后来我再看到一些文章，讲猫盟的一些在地保护工作，了解到猫盟内部的一些情况后，才发现跟之前想象中的猫盟还是挺不一样的，它真的是需要这笔钱。然后我才开始了月捐。

直到现在，我已经月捐两年多、提高了三次月捐额，觉得猫盟是一个值得付出的机构。”

可以看出，人们对于公益机构从认识到理解，再到发展捐赠关系的过程中，机构传播起到非常重要的作用。此外，公益机构需要格外重视捐赠关系建立的过程。首先，谨慎地选择目标群体，找到最有可能与机构发展更深层次关系的潜在月捐人；其次，设计月捐关系建立过程，重视营造首次月捐及捐赠初期的捐赠体验；第三，投入必要的时间和资源来发展和深化与月捐人之间的关系；第四，确保与月捐人畅通的沟通渠道；第五，建立信任关系并用心维护。

### 月捐人最初是如何被公益机构吸引的？

通过访谈分析，人们之所以会被公益机构吸引，主要是由于三个原因：一是个人与公益机构存在某种个人关联；二是机构外在形象所表现出的专业的品牌形象；三是在受到机构信息触动的时候伴随情感唤醒。

1. 个人关联。出于某些原因，月捐人可能与公益机构存在某些个人关联。例如，为癌症患儿及家庭服务的公益机构广州金丝带获得许多癌友的家人/朋友的捐赠支持；为青海捐赠救护车的韩红基金会获得了在北京工作的青海籍人士的支持。个人关联在关系建立之前很难被察觉到。因此，建立和传递广泛关联是公益机构吸引潜在支持者的途径之一。

2. 机构外在形象。媒体报道、品牌VI、行文风格等也是一个重要的因素。在调研访谈中发现，当人们开始对一家公益机构感兴趣时，会主动搜索机构的公开媒体报道，浏览机构网站或公众号、微博等社交媒体，以此来判断机构是否具有与期宣称相匹配的团队、工作风格和专业程度。潜在支持者的专业背景会影响他们在进行信息搜索时对公益机构的判断。例如，一位从事财务工作的潜在支持者会格外关注机构的财务披露，当她看到机构传播中清晰呈现了捐赠使用情况时，更容易形成对机构的好感，从而愿意继续了解这家机构。此外，机构传播时行文风格会影响潜在支持者对机构的感受。一篇口语化的、幽默的公众号推文与一篇深情款款的推文，带给人们的感受是不一样的。通常，机构传播文案中的工作细节和情感流露更有利于引发共情并建立信任。

3. 情感唤醒。这是指人们在接触机构信息的过程中被唤醒了对于公益机构的情绪体验。一些潜在支持者在看到公益机构的文章时感到被鼓舞、被激励，理解机构在达成公益使命时的纯粹和坚持，看到公益行动所产生的实实在在的价值，从而产生了与机构继续互动的愿望。这也使得与公益机构关系有进一步发展的可能。L 讲述了这种情感唤醒的瞬间：

(L, 女, 33岁)



"我曾经编辑过自然之友张伯驹的一篇稿子。当时他提到了一个场景，有一个使他回归初心的点，是在长白山的晚上一个人不开灯走到林子里去。这个尝试非常震撼，因为其实你走不了多久，最长的时候也不过就是不到 100 米，就会被巨大的恐惧攫取住，然后就会跑回来。我被那个场景完全打动了。我自己就在山边上长大的，完全理解他在说什么。后面知道他在为自然之友而努力，在那一刻觉得与自然之友建立起了一些感情上的、单方面的连接。"

基于以上分析可以看出，被吸引是潜在支持者转化为月捐人的第一步。调研发现，许多受访者在开启月捐之前会经历数月甚至数年时间。例如一位受访者表示，最初关注机构是因为大学室友推荐并关注了机构公众号，但之后几年都并没有捐赠，直到他交完购房款的首付、觉得经济压力得以缓解才开始决定开启月捐。因此，公益机构在持续做好传播的同时，保持顺畅沟通机制持续传达工作进展及行动价值，并采用捐赠人操作最简便的捐赠方式，对于潜在支持者向月捐人的转化尤为重要。

### 月捐人为什么会长期支持一家公益机构？

当月捐人被公益机构吸引之后，会面临许多信息处理过程和个人选择，进而影响他们是否长期捐赠支持一家公益机构。通过访谈发现，月捐人长期捐赠主要基于个人公益需求、机构的表现和议题使命达成三个方面的考量。

#### 1. 个人的公益需求

以往研究中关于捐赠动机的讨论许多集中在捐赠究竟利己还是利他上，而我们在实证分析的过程中不难看出，当月捐人在谈到长期支持机构的原因时，他们更多谈到的不是机构表现如何，而是个人的经历与感受。从捐赠人视角来看，长期月捐支持一家公益机构的首要原因似乎是个人的公益需求。

第一，月捐人的个人生命故事不同程度地影响着他们持续公益参与的选择。比如，受访者中，儿时因贫困而接受过帮助的人会在成年后选择支持扶贫济困类的项目，“因为自己淋过雨，也想给别人撑把伞”；一些热爱自然的人会选择支持环保或动物保护类的公益机构，延续自己儿时的热爱，或是弥补童年父母不允许自己养小动物的遗憾；还有一些特殊的生命故事很难被机构了解，但月捐可以为他们带来某些深层次的情感连接。

(Y, 男, 44岁)



"我来自中国台湾，在大陆已经生活 6、7 年的时间，这几年其实都在找归属感，但不知为什么就觉得一直没办法沉淀下来把大陆当家，觉得自己是一个过客。然后因缘机会，我意识到，没有办法把这里当家的关键原因并不是我不够深入生活，而是我觉得我没有足够的付出在这片土地上，所以对对这个地方的连接才不会那么深刻。成为自然之友的月捐人，其实是我想要更多的去跟家乡整合在一起。"

第二，月捐人希望通过持续捐赠对他人产生影响，或改变他人对自己的看法。许多月捐人持续捐赠是希望通过自身的行动对身边人产生正向的影响，不仅是从认知上理解公益行动产生的价值，而且从行动上寻求改变。这是许多月捐人同时也扮演倡导者或劝募大使的角色。对子女产生积极影响是许多作为父母的月捐人持续捐赠的重要动机。正如 B 所说：

(B, 女, 28岁)



"其实有点自私，出于一个妈妈的心理，摆在第一位的是希望我的小朋友以后可以成为一个善良的人。我是以孩子的名义捐的，捐出去的钱都经过她同意，捐赠之后我也会每天跟她分享机构发出来的图片、视频，公益机构的叔叔阿姨在干什么，那些生病的小朋友怎么了。"

另一方面，人们也希望通过持续捐赠获得自我肯定和他人认同，影响他人对自己的看法。

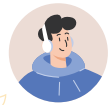
(D, 女, 50岁)



"我 2012 年退休之后，基本上没有什么为社会做什么贡献。我想身体力行践行低碳的生活，成为素食者，我觉得这也是对社会的贡献。但是因为克服不了别人对你的眼光、议论，很多事想做又做不了。加入月捐是希望被这样一家公益组织带领，让我可以更坚定。"

第三，持续捐赠是一种自我认同和自我价值的表达途径，能够获得情绪价值和心理满足。对于许多月捐人来说，月捐之所以持续是因为他们看到，公益机构因他们的支持而给受益方带来了实际的改变，让月捐人感到自己被需要，只要公益机构用心做事、持续提供专业服务，自己的价值也能得到体现。此外，月捐人也能够从受助方汲取情感能量，当他们看到他人获得帮助，也会产生对自己生活的掌控感和希望。

(S, 男, 20岁)



"我也觉得这是一种幸运。可能我确实是会帮助到那些患癌小朋友的人。可只是我在帮助他们吗？支持我坚持下去还有内心的另一种声音，就是如果自己一直帮助别人，自己也很开心。那是一种能在孩子们脸上看得到希望的感觉。"

值得一提的是，对于不同月捐人来说，与公益机构之间关系的重要程度是不同的。一些月捐人认为自己与机构之间只是普通的捐赠关系，并不会给自己提供太多的情绪价值。而也有少部分月捐人非常在意他们与公益机构之间的关系，会下意识地甚至主动关注机构的表现，机构成功带给他们的满足感也更强烈。

## 2. 机构自身的表现

月捐人在考量是否一家公益机构值得被长期支持时，一般会从机构的绩效、机构的服务、以及机构给自己带来的价值方面考量。

**一是机构的绩效。**月捐人愿意持续捐赠支持一家公益机构的主要原因有以下几点：一是机构所坚持理念和使命与自己高度契合；二是看到公益机构给受益方带来的实际改变，确认机构具有长期运作能力，值得被长期支持；三是认同并理解公益机构选择解决某一社会问题的工作手法，让月捐人有参与感，且在关键时刻从不缺位；四是机构捐赠信息和财务状况披露充分，公开透明；五是机构工作人员的工作风格踏实、真诚，确实在实实在在做事；六是机构与月捐人之间的沟通互动较为充分，能够满足月捐人对信息的需求，也体现出机构对月捐人的重视。

(J, 女, 46岁)



"每次遇到重大灾难，都能看到基金会的身影。"

(Y, 女, 37岁)



"这个项目深入人心，让我们看到好人有好报。每次节日陪伴和走访慰问行善者，我都带着团队去走访慰问他们，有的行善者因为确实家里比较贫困，刚开始的笑都是苦笑，后来因为长期陪伴我们都像亲人一样，现在拍照起来笑都好看得很。"

需要提到的是，月捐人对公益机构的信任源于两种途径，一种是了解机构过往表现而逐渐产生信任，另一种是因为选择支持机构而对机构抱有信心。尽管二者都关乎对机构的信任，但在月捐人对机构的现实期待却有不同：前者对机构的沟通需求更高，更在意机构是否清晰传达项目做得好不好、是否公开透明、是否履行承诺；而后者对机构的沟通需求较低，更在意自己的选择和支持机构当下的感受，因此更有可能站在机构的角度，心甘情愿地追随和支持。L表达了因为信任机构、对机构和工作人员有信心而愿意持续地支持机构的感受：

(L, 女, 33岁)



"因为接触过机构负责人、相信他的为人和追求，也了解机构在做什么，才会觉得整个组织里面的所有工作人员，如果为了钱或是什么，根本不会来做。因为我本身不在公益组织，对所有从事公益的人还是非常敬佩的，他们其实牺牲了很多自己人生的可能性，去试图改变、为其他人做一些事情。我自己做不到，但是希望能在其他行业争取为他做一点什么。"

**二是机构的服务。**月捐人会通过与机构互动中的点滴细节形成对机构服务质量的认知。例如，机构善款使用是否告知，是否恰当地表达感谢，机构的捐赠反馈是否即时，沟通方式和语气语调是否恰当，是否给月捐人提供足够的参与选择等。当然，并非所有服务对每一位月捐人来说都同等重要，月捐人会基于对机构服务的满意度以及服务的重要性，做出是否持续捐赠的选择。因此，公益组织一方面需要关注月捐人看待机构服务的感受和必要性，另一方面要考量提供服务所投入的必要成本。

(D, 女, 50岁)



"在我接到机构打来的电话时，我觉得自己就做了特别小的一件事情，但感觉特别重视我，所以很满意对他们的服务。"

(C, 女, 36岁)



"我挺心疼他们，因为我知道他们人员很少，工作又比较繁杂，可能要花很多时间做一个周边的策划到设计，再到做出产品，上架销售发快递都需要他们亲力亲为，要花大量的时间。这可能是他们不得不做的一个工作，但是从我个人来说，对于月捐人服务的量可以控制在合理的程度，毕竟他们主要的精力和资源应该投入到他们最想做的事情里面去。"

值得一提的是公益机构给月捐人的回礼。访谈中发现，月捐人会对这几种公益机构回礼感到满意：一是价格适当并超出期待的实用型礼品；二是认可月捐人身份的定制化礼品；三是能够建立起与受助人之间的连结、带有美好祝愿的象征性礼品。不同月捐人对于机构回礼的感受可能不同。因此，公益机构应该根据不同月捐人心理感受机构和项目自身的性质，挑选最有可能提升满意度的方式进行感谢，给月捐人创造“惊喜”。

**三是机构的价值。**并不是所有的公益机构或项目都能让月捐人增加知识、拓展视野、使个人价值升华。例如，环保相比于普通救助类公益项目更能够让月捐人意识到自己的收获。而这需要公益机构在项目设计与意义构建方面做出努力。

(F, 女, 37)



"遇到这么多有趣的观点，聊到这么多新的一些知识，我就觉得真的超级开眼界。月捐的这点钱简直是物超所值。"

(X, 女, 55岁)



"他们的故事如果让更多的知道人知道的话，能焕发出更多人人本性本善的东西。这就是善的集结、能量的释放和力量的传承，它会形成一个良性的溶洞，让我们生活的生态更加友善，让不幸中的人感到更多的温暖。我所能做的就是积极地向他们看齐，选择做月捐并终身月捐。"





### 3. 议题使命达成

月捐人在考虑持续捐赠时，还会从公益议题和使命达成的角度出发去思考是否长期支持一家公益组织。尽管一家公益机构可能只是解决某一社会问题众多链条中的一环，而且可能力量有限，但月捐人意识到机构存在的必要性，看到机构在解决这一问题上探索一条可能的路，愿意为了社会的改变而长期陪伴一家公益机构的成长与发展。

(L, 女, 33岁)

"我自己猜想，比起其他的环保组织，自然之友选择的道路更加的专业和生僻一点，也觉得是一条很好的探索的道路，所以还是需要支持。"



(D, 女, 39岁)

我希望这项服务能够在周边地区也能开展，我们那里的医院有很多重病的儿童就没有这么好的服务。我希望支持这家机构存活下区，能让更多的人发现并也许也愿意去做这样的事。"





# 05

## 理解月捐 -- 探索可持续捐赠的影响因素

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 研究背景                     | 50 |
| 研究方法                     | 52 |
| 研究与分析 - 北京韩红爱心慈善基金会      | 54 |
| 研究与分析 - 深圳市建辉慈善基金会       | 57 |
| 研究与分析 - 广州市金丝带特殊儿童家长互助中心 | 60 |
| 研究与分析 - 北京自然之友公益基金会      | 63 |
| 研究与分析 - 重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心 | 66 |

## 理解月捐行为——探索可持续捐赠的影响因素

本节我们将从关系筹款理论视角探索可持续捐赠行为背后的心理动因。报告团队携手五家公益组织，历时四个月开展了一项探索性的“月捐人关系质量”研究，试图理解月捐人的心理感受和态度如何影响其持续捐赠、提高月捐额和劝募行为。我们相信，了解月捐人对机构的感受和态度是机构是精益化开展捐赠人维护的前提。在日常的筹款工作中，由于机构其实很难直接观察和了解到月捐人的想法，这时专业的问卷调研作为一种有效工具，帮助公益机构了解并记录月捐人的态度及变化，并结合过往捐赠行为进行观察、记录，采用科学稳健的方法进行预测推断，有助于机构做出合理的决策。

### 研究背景

月捐作为一种规律性的、小额为主的新型捐赠方式，使得越来越多的公众持续关注和支持公益行动。灵析月捐中一些公益机构的月捐筹款收入占机构总收入的比例达到60-70%，成为机构稳定且不可替代的资金来源；一些机构正在努力让月捐成为机构稳定持续发展的底气。正因为此，许多公益机构视月捐人为机构忠诚的支持者，因为从行为维度来看，忠诚似乎体现在持续的月捐行为上。然而一方面，灵析月捐数据表明，不同机构之间的留存率存在较大差异，部分机构面临着月捐人数据库更新速度加快的紧迫现实；而另一方面，一些机构正在培育一批默默关注机构、也许会在未来做出大额捐赠的支持者，即便他们当前只是小额月捐人甚至近期内不会做出捐赠。此时，对于这家机构来说，识别真正忠诚的捐赠人就显得尤为重要。那么，怎样的捐赠人才能称得上是真正忠诚的捐赠人？

从捐赠人发展视角来看，公益机构在招募一位捐赠人之后，可以通过持续的培育来提升其对机构的贡献，比如一位小额月捐人完全可能“升级”为机构的大额捐赠人，或者成为机构的核心志愿者或倡导者，以此增进关系的深度并提升价值。**关系筹款理论提出，捐赠人感知的与公益机构之间的关系质量感知由三个核心的心理要素构成，即信任、满意度和承诺感，这些因素会影响其捐赠行为及忠诚度，进而影响留存率。**

### 信任



信任是捐赠人与公益机构关系的核心，即捐赠人对公益机构怀有信念，相信它会按其宣称的方式合理使用资金，为受益方提供服务并产生积极影响。然而，大多数捐赠人并不一定能够真正地验证公益机构是否如他们所承诺的那样使用善款，在缺乏支撑信心的基础时，一些捐赠人会“选择相信”他们所支持的公益机构，并驱动他们对机构的持续支持。

### 满意度



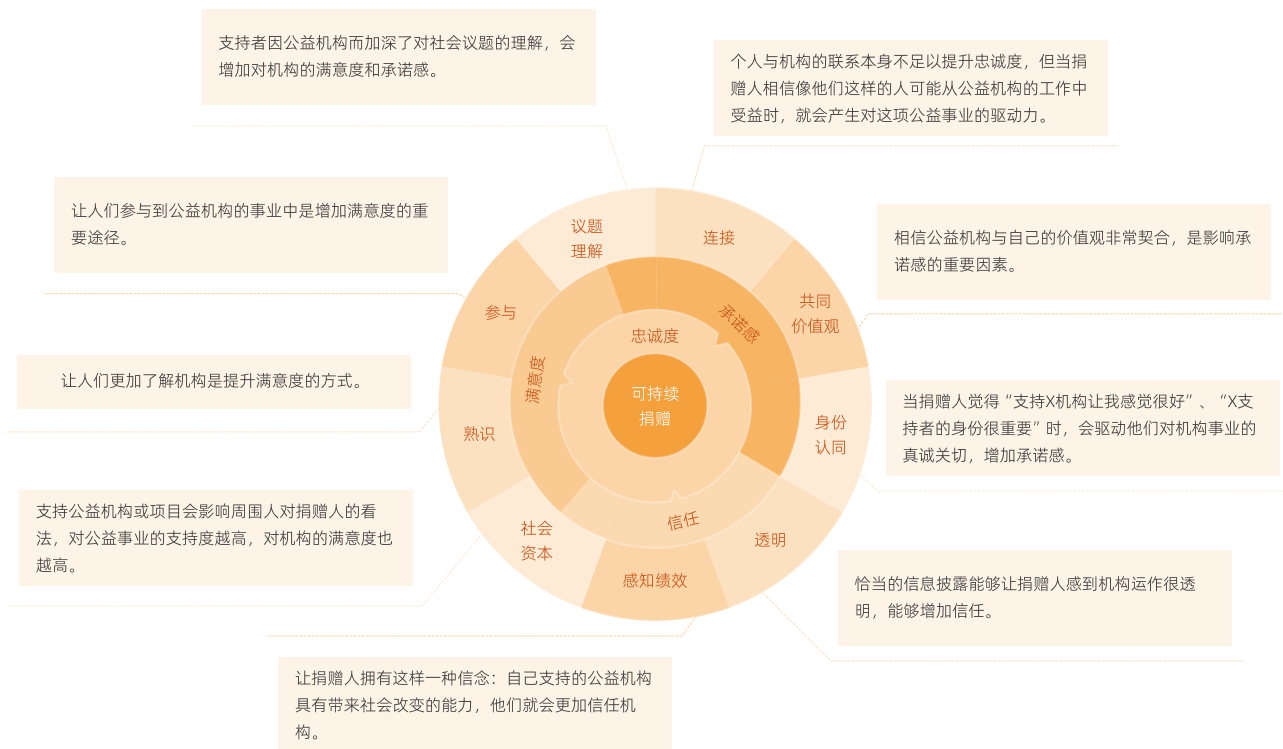
满意度是捐赠人对公益机构现有沟通模式、沟通内容、行文风格和语言基调、与捐赠人之间的互动方式、对问题和投诉的处理方式、以及对机构感谢礼等各方面服务的总体评价。过往研究证实，捐赠人对机构筹款团队提供的服务质量的满意度是对机构忠诚度的最重要的单一驱动力。而满意作为一种主观感受，只有当月捐人觉得自己获得的服务超出期待时，才会感到是满意的。因此，公益机构有必要评估月捐人对机构全方位服务质量有何感受，并提供超越期待的服务。

## 承诺感

承诺感代表了捐赠人真正关心一家机构能否达成目标，愿意与机构在未来维持关系的一种真诚意愿。对于许多开启月捐的机构来说，机构的月捐人事实上往往有两种类型的承诺感：积极承诺与消极承诺。具有积极承诺感的月捐人对机构所做的工作抱有极大热忱，而消极承诺的月捐人对机构长远发展并没有太多兴奋感，月捐仅是满足自己的公益参与需求，当他们面临财务压力或是收到不太适当的沟通提醒，他们可能无痛地随时取消捐赠。



过往研究发现，信任、满意度和承诺感是捐赠人留存最重要的情感驱动因素，这三种因素同样也受到捐赠人与机构的连接、身份认同、感知绩效、共同价值观等驱动因素的影响。公益机构在进行捐赠人维护和发展时也应当思考，如何通过改善月捐人的捐赠体验从而实现更好的募捐效果。



### 研究方法

为了实现上述目标，我们对来自五家不同领域公益机构的 50 位月捐人进行了焦点小组访谈，试图理解捐赠人视角下的月捐人 - 公益机构关系质量和影响捐赠人愿意长期支持公益机构的深层原因。

随后，我们对五家机构的月捐人进行了问卷调研，利用灵析表单制作问卷，再由机构将问卷发放给月捐人。问卷中，我们询问了月捐人以下 12 个可能影响持续捐赠行为的驱动因素：

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 信任    | 相信公益机构会遵守其承诺，对受益方产生影响       |
| 满意度   | 对机构现有服务的总体满意程度              |
| 承诺感   | 愿意面向未来与机构维持关系的真诚意愿          |
| 透明    | 了解所捐赠钱物去向符合捐赠意愿             |
| 连接    | 与机构之间的个人关联                  |
| 感知绩效  | 公益机构能够在多大程度上有效达成使命          |
| 身份认同  | 对捐赠人身份的感受及对这一身份对自我概念的重要性    |
| 熟识度   | 对机构所及其公益事业的了解程度             |
| 参与度   | 多种沟通交流方式与机构进行双向互动           |
| 议题理解  | 在与机构的互动中所获得的某一社会议题相关知识和深入理解 |
| 共同价值观 | 捐赠人与机构对实现公益愿景及其实现方式有一致信念    |
| 社会资本  | 通过捐赠支持公益所获得的他人信任与关联资源。      |

此外，我们还测量了共情倾向和公益倾向这两种个人特质，看其是否会影响可持续捐赠行为。

|      |                                |
|------|--------------------------------|
| 共情倾向 | 个体能够辨别他人状态、了解其感受并调整自身言行        |
| 公益倾向 | 个体能够识别公共利益问题、热心公益事业并有自发参与公益的需要 |

以下是我们在问卷中使用的部分量表示例。

|            |   |
|------------|---|
| <b>信任</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我相信 &lt; 机构 &gt; 会履行它对受益人的承诺</li> <li>2. &lt; 机构 &gt; 总会做正确的事</li> <li>3. &lt; 机构 &gt; 总是值得信任的</li> <li>4. 我相信 &lt; 机构 &gt; 会合理地使用善款</li> </ol>   |
| <b>满意度</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 给 &lt; 机构 &gt; 的任何捐赠，我都会得到适当的感谢</li> <li>2. 我觉得 &lt; 机构 &gt; 尊重我的捐赠意愿</li> <li>3. &lt; 机构 &gt; 的沟通或反馈能满足我对信息的需要</li> <li>4. &lt; 机构 &gt; 的沟通在风格和语气上总是恰当的</li> <li>5. 总的来说，作为捐赠人，我对 &lt; 机构 &gt; 对待我的方式非常满意</li> </ol> |
| <b>承诺感</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我觉得自己是 &lt; 机构 &gt; 大家庭的一分子</li> <li>2. 我非常关心 &lt; 机构 &gt; 正在做的事情</li> <li>3. &lt; 机构 &gt; 从事的乡村医疗援助和应急救灾是我非常关心的事</li> </ol>  |

这些指标的测量均采用了从心理学、市场营销和慈善研究文献中已有量表，并结合月捐人访谈内容，经过项目组成员讨论和专家评估的方法对量表进行了优化，通过 7 分制李克特量表进行测量。所有进入回归分析的量表均通过信度检验（克隆巴赫系数  $\alpha > 0.7$ ）。

随后，我们询问了关注公益机构非常关注三种持续捐赠或支持行为的意愿，探索究竟哪些因素能够预测这些行为：

**继续捐赠：**您有多大可能在 2023 年继续支持这家公益机构？

**提高月捐额：**您有多大可能在下一年提高对这家公益机构的月捐额？

**劝募：**您有多大可能在下一年帮助这家机构进行劝募？

为了更深入地分析影响不同机构月捐人继续捐赠、提高月捐额、劝募的影响因素，我们分别对五家机构的问卷数据进行了分析。



### 机构一：北京韩红爱心慈善基金会（以下简称“韩红基金会”）

韩红基金会成立于2012年5月，由韩红女士发起，是一家以“专注乡村医疗援助，守护生命健康”为使命的地方性公募基金会。自2020年开通月捐以来，截止到2023年1月，韩红基金会累计月捐已超过116万人次<sup>1</sup>。

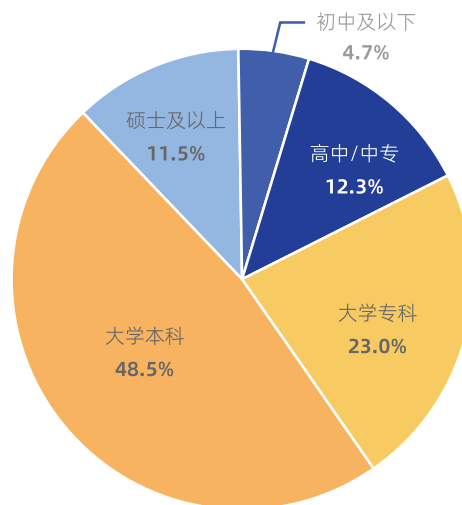
为系统化地开展月捐服务，维持月捐稳定发展，韩红基金会设立专岗由专人负责日常维护及服务具体工作。通过丰富多样的激励机制、公开透明的捐赠报告、及时有效的反馈处理，稳定现有月捐人的留存；同时，以项目活动为纽带，实现月捐人、项目与机构的强关联，让月捐人不只是机构的捐赠者，更是共同实现使命的重要责任人。

### 受访月捐人画像

1：数据来源：根据韩红基金会截止2023年1月31日在月捐筹款页面的公开数据（显示）。

2022年12月，我们通过邮件向韩红基金会月捐人发放调研问卷，回复率为28.2%。经数据清理，回收有效问卷2187份。

从受访者月捐人画像来看，受访者平均年龄36岁，58%的受访者为女性，来自全国34个省份，其中相对集中的地域排名前五为北京市、广东省、山东省、江苏省和上海市。





### 月捐行为影响因素分析

从均值来看,在7分制量表中,继续捐赠的意愿的得分为6.82分(标准差=0.52),而提高月捐额、劝募的得分分别为4.96(标准差=1.40)和5.03(标准差=1.55)。这表明整体来说,受访的韩红基金会月捐人持续捐赠意愿强烈,而相比之下,提升月捐额和参与劝募方面考虑则更加矛盾,有较大提升空间。



为了更好地预测哪些因素会影响三种捐赠行为,我们使用逐步回归分析各预测因素与三种行为意愿的关系。下表中展示了影响继续捐赠、提高月捐额和劝募意愿的关键因素。

| 预测因素 | 均值   | 继续捐赠<br>(Mean=6.82) | 提高月捐额<br>(Mean=4.96) | 劝募意向<br>(Mean=5.03) |
|------|------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 信任   | 6.17 | 1.6%                |                      |                     |
| 满意度  | 6.17 | 1.0%                |                      |                     |
| 感知绩效 | 6.50 | 0.8%                |                      | -3.5%               |
| 公益倾向 | 6.17 |                     | 5.9%                 | 7.7%                |
| 透明   | 6.15 |                     | 2.4%                 | 3.6%                |
| 议题理解 | 5.84 |                     | 3.0%                 | 6.2%                |
| 共情倾向 | 6.34 |                     |                      | 2.2%                |
| 身份认同 | 6.17 |                     |                      | 2.3%                |

\*数据中第二、三、四列中的百分比表示,如果预测因素从目前的平均得分提高到最大值7,相对应的行为意愿将在目前的均值水平上会增加多少。例如,当信任从当前的均值6.17提高到7时,继续捐赠的意愿将提高1.6%。

## 回归分析结果显示：



**信任：**相信公益机构会遵守其承诺，对受益方产生影响

**感知绩效：**公益机构能够在多大程度上有效达成使命

**满意度：**对机构现有服务的总体满意程度

### 继续捐赠

按照影响程度从大到小，影响继续捐赠意愿的主要影响因素是：**信任、感知绩效、满意度**，均与继续捐赠意愿呈显著的正相关关系。

从受访者整体来看，决定韩红月捐人持续捐赠的最重要的影响因素是月捐人对机构的信任，在机构与捐赠人的日常沟通或社交媒体等多方信息源感受到机构在解决社会问题（如乡村医疗、应急救援）方面的效率与成效，以及机构对于捐赠人在日常沟通、感谢和其他需求方面的良好服务。

### 提高月捐额

**公益倾向：**个体能够识别公共利益问题、热心公益事业并有自发参与公益的需要

**透明：**了解所捐赠钱物去向符合捐赠意愿

**议题理解：**在与机构的互动中所获得的某一社会议题相关知识和深入理解

影响提高月捐额意愿的主要影响因素是：**公益倾向、透明、议题理解**。

公益倾向代表了一个人个体关心公益或某公益议题的倾向水平；透明指的是捐赠人感知的公益机构的透明度；议题理解指的是捐赠人在与公益机构的沟通互动中加深了对该社会议题的理解，或是捐赠人增长了该议题某一方面的知识。

从受访者整体来看，韩红月捐人在提高月捐额时，除了考虑自身的财务因素之外，还与机构的透明度和因支持韩红基金会而获得的对某社会议题更深一层的理解有关。更重要的是，本身就更为关注公益或机构所从事的社会议题的月捐人，更有可能在未来提高月捐额。

因此，机构希望提高月捐提额劝募的成功率，那么就应该在做出请求之前主动识别那些更加关注公益、关注机构所从事的社会议题的捐赠人，来进行捐赠升级的劝募。

### 劝募

**共情倾向：**个体能够辨别他人状态、了解其感受并调整自身言行

**身份认同：**对捐赠人身份的感受及对这一身份对自我概念的重要性

影响提高月捐额意愿的主要影响因素分别是：**公益倾向、议题理解、透明、共情倾向、身份认同、感知绩效**。

其中，公益倾向、议题理解、透明、共情倾向、身份认同都与提高月捐额呈显著的正相关关系。整体来说，韩红月捐人在进行劝募决策时心理活动更复杂，除月捐人对于自我的身份认同、对议题的知识与理解以及感知的机构透明度之外，个人特质中的共情倾向和公益倾向也对劝募意愿产生积极影响。也就是说，具有更高共情特质、更热心公益的月捐人，更有可能帮助韩红基金会进行劝募。

值得一提的是，韩红月捐人对机构的感知绩效与劝募意愿呈负相关关系，也就是说，当月捐人认为机构无法有效地达成使命时更有可能劝募。这可能因为，在机构项目不断拓宽的过程中，月捐人也许认为机构缺乏足够资源因而无法彻底有效地解决问题，因此更有可能邀请他人与自己一同支持该机构或项目。

"项目一直在增加，关注的群体也越来越多，从最开始只有急救包，后来到急救车，再后来医疗诊室，再到后来的阿尔兹海默症的老人。项目越来越丰富，每一个也都做到了。"（Z，女，40岁）



扫码捐赠，成为韩红爱心月捐人



### 机构二：深圳市建辉慈善基金会（以下简称“建辉基金会”）

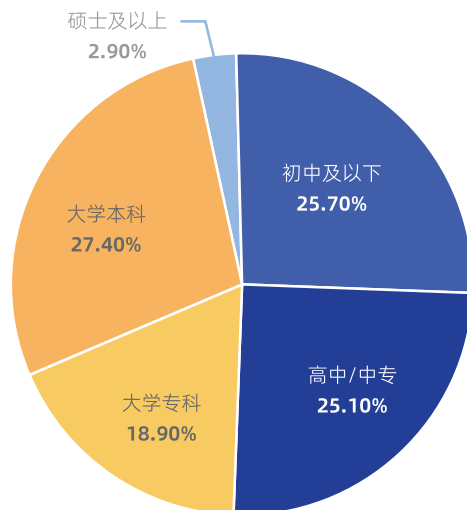
建辉基金会成立于 2016 年 8 月，以“致敬行善者，让好人有好报”为使命，资助全国 23 个省份的 50 余家志愿者团队，为行善者提供致敬礼金、生活补助、节日慰问、长情陪伴、心愿支持等服务。

2020 年，建辉基金会开启月捐尝试，月捐筹款伴随在机构宣传、项目执行等各项工作中同步进行。其中不少的月捐人本身就参与本地关怀行善者的志愿服务中，也有认可机构理念并默默追随的长期支持者。截止 2022 年 12 月 31 日，建辉基金会累计月捐人数达 3000+ 人，累计月捐筹款金额超过 140 万元，平均单笔月捐金额为 28 元。

### 受访月捐人画像

2022 年 12 月 - 2023 年 1 月中，我们通过邮件、短信向建辉基金会的月捐人发放了调研问卷，回复率为 49.1%。经数据清理，回收有效问卷 175 份。

受访者平均年龄 46 岁，男性与女性几乎各占一半，约七成已婚，约 30% 具有大学本科及以上学历。从地域看，受访者来自全国 24 个省份，其中相对集中的省份排名前三是江西省、湖南省和广东省。



### 月捐行为影响因素分析

在7分制量表中，受访的建辉基金会月捐人的继续捐赠意愿平均得分为6.65分（标准差=0.77），说明持续捐赠意愿强烈。提高月捐额和劝募的得分分别为5.30（标准差=1.48）和5.83（标准差=1.55）表明，受访月捐人有积极意愿希望提升月捐额和参与劝募，仍存在一定的提升空间。



下表中展示了影响继续捐赠、提高月捐额和劝募意愿的关键因素。分析结果表明：

| 预测因素 | 均值   | 继续捐赠<br>(Mean=6.82) | 提高月捐额<br>(Mean=4.96) | 劝募意向<br>(Mean=5.03) |
|------|------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 透明   | 6.39 | 1.8%                |                      |                     |
| 连接   | 4.79 | 18.5%               | 8.6%                 |                     |
| 身份认同 | 6.34 |                     | 8.8%                 |                     |
| 议题理解 | 6.29 |                     |                      | 4.5%                |
| 社会资本 | 5.98 |                     |                      | 8.2%                |

\*数据中第二、三、四列中的百分比表示，如果预测因素从目前的平均得分提高到最大值7，相对应的行为意愿将在目前的均值水平上会增加多少。例如，当连接从当前的均值4.79提高到7时，继续捐赠的意愿将提高18.5%，提高月捐额意愿将提高8.6%。

## 继续捐赠

影响继续捐赠意愿的主要影响因素是：**透明和连接**。

从受访者整体来看，决定建辉基金会月捐人持续捐赠的最重要因素是捐赠人感知的机构透明度。透明度维系着机构与月捐人之间的信任关系，有助于提升捐赠人满意度、增强机构的公信力，进而促进继续捐赠。

另一个重要的影响因素是连接，代表月捐人对自己与机构之间距离的衡量。当月捐人感觉与机构的心理距离越近，更有可能继续捐赠。

**透明**：了解所捐赠钱物去向符合捐赠意愿

**连接**：与机构之间的个人关联



## 提高月捐额

影响提高月捐额意愿的主要影响因素是：**身份认同，连接**。

身份认同衡量了建辉基金会受访者对月捐人身份的感受和重要性。从平均得分来看，建辉基金会月捐人的身份认同水平（M=6.34）高于其他四家机构，表明对于建辉基金会的月捐人来说，这一身份让他们对自我的感觉更好，且对自己很重要。

身份认同和连接显著影响提高月捐额的意向，可能因为虽然受访者作为建辉基金会的长期支持者，希望尽自己微小的努力成为行善者、帮助行善者，通过提高月捐额获得对自我价值的提升。

**身份认同**：对捐赠人身份的感受及对这一身份对自我概念的重要性

## 劝募

在预测劝募意愿时，主要的影响因素是：**社会资本、议题理解**。

社会资本衡量的是月捐人通过捐赠支持公益所获得的他人信任与关联资源（如自己支持公益会影响别人的看法，让他人知道自己正在捐助公益项目很重要）。从受访者整体而言，社会资本与议题理解是建辉月捐人在决定是否劝募时考量的重要因素，这可能是因为他们认同建辉基金会通过“致敬行善者”项目、帮助在困境中的好人，希望在传播好人好事的同时，以自己的行动影响更多人。如一位月捐人在访谈时说：

**社会资本**：通过捐赠支持公益所获得的他人信任与关联资源

**议题理解**：在与机构的互动中所获得的某一社会议题相关知识和深入理解

“我觉得(建辉)基金会区别于其他公益组织扶弱助弱，他们更是一种扶强助强。我被行善者的大爱深深触动了。因此，我也参加了月捐，并作为一个公益慈善大使每天分享行善者的故事，希望我身边的亲戚朋友们也更多的参与进来。（女，55岁）”



扫码捐赠，善待行善者，让好人有好报



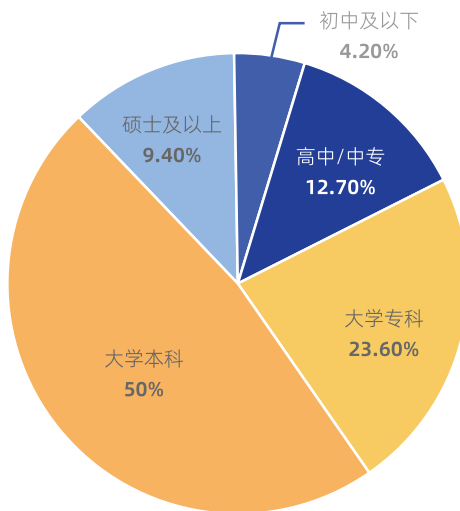
### 机构三：广州市金丝带特殊儿童家长互助中心（以下简称“广州金丝带”）

广州金丝带是一家由患癌儿童家长发起、为癌症患儿及其家长提供多种服务的民间非营利组织。通过关爱服务（如游戏、家长辅导等）减轻癌症患儿住院期间的焦虑和恐惧，使其拥有适应住院环境、应对医疗程序的能力，积极配合治疗，争取更快、更顺利地完成任务。广州金丝带从2022年1月开通月捐，主要通过捐发项目吸引公众参与，特定节日节点传播和社群维护来发展月捐人，2022年全年累计月捐人数达3000+人，累计月捐筹款金额超过74万元，平均月捐金额为32.8元。

#### 受访月捐人画像

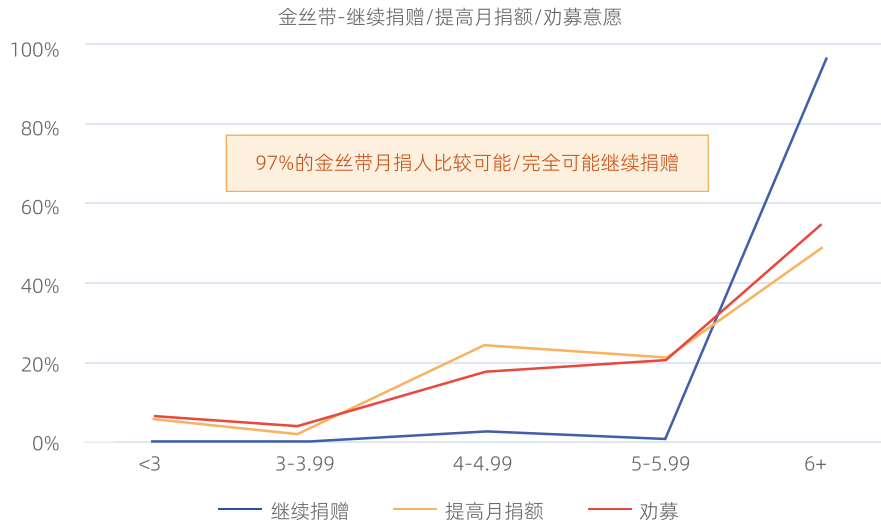
2023年1月，我们通过邮件、短信和社群向广州金丝带月捐人发放了调研问卷，回复率为30%。经数据清理，回收有效问卷212份。

从受访者月捐人画像来看，广州金丝带受访者平均年龄32岁，女性比例远高于男性（女性约占90%），超过60%未婚，约一半具有大学本科学历。受访者的地域分布高度集中，超过一半受访者来自广东省，其余分布在其他26个省区。



### 月捐行为影响因素分析

在7分制量表中，广州金丝带的受访者继续捐赠意愿的平均得分为6.79分（标准差=0.56），提高月捐额意愿和劝募意愿的平均得分分别为5.27（标准差=1.42）和5.53（标准差=1.48）。整体来说，金丝带受访者的继续捐赠意愿强烈，对提升月捐额和劝募意愿仍有提升空间。



下表中展示了影响继续捐赠、提高月捐额和劝募意愿的关键因素。分析结果表明：

| 预测因素   | 均值   | 继续捐赠<br>(Mean=6.82) | 提高月捐额<br>(Mean=4.96) | 劝募意向<br>(Mean=5.03) |
|--------|------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 熟识度    | 6.27 | 3.3%                | 12.3%                | 8.7%                |
| 满意度    | 6.53 |                     | 6.9%                 |                     |
| 感知绩效   | 6.58 |                     | -8.5%                |                     |
| 公益倾向   | 6.27 |                     |                      | 7.1%                |
| 议题理解   | 6.36 |                     |                      | 4.4%                |
| 共同的价值观 | 6.63 |                     |                      | -7.0%               |

\*数据中第二、三、四列中的百分比表示，如果预测因素从目前的平均得分提高到最大值7，相对应的行为意愿将在目前的均值水平上会增加多少。例如，当月捐人对机构的熟识度从当前均值6.27提高到7时，继续捐赠的意愿将提高3.3%，提高月捐额的意愿将提高12.3%，劝募意愿将提高8.7%。



熟识度：对机构所及其公益事业的了解程度

### 继续捐赠

影响广州金丝带受访者继续捐赠意愿的最主要因素是：**熟识度**。也就是说，整体而言，受访月捐人对金丝带的了解程度越高，继续捐赠的意愿也就越强烈。

广州金丝带日常通过微信社群，向月捐人进行及时生动的项目反馈和理念传达，对维持月捐人留存具有至关重要的作用。分析中其他因素对继续捐赠影响并不显著，这或许表明机构依赖社群关系来维系月捐人的程度较高；一旦机构露出频率降低，可能带来月捐人流失。

但是，这一分析也局限于多数广州金丝带受访者是通过月捐群填写的问卷，据广州金丝带负责人透露，约60%的月捐人并没有加入微信群，因此分析结果可能存在选择性偏差。而实践中，广州金丝带给月捐人提供的个性化礼物如月捐人专属卡片、患癌儿童制作的勇气珠子、晴天娃娃等，能够连接月捐人对患儿群体的理解；许多月捐人通过捐发认识到机构，也体现出对广州金丝带的价值认同。

### 提高月捐额

感知绩效：公益机构能够在多大程度上有效达成使命

满意度：对机构现有服务的总体满意程度

影响广州金丝带月捐人提高月捐额的主要因素是：**熟识度、感知绩效、满意度**。

分析结果表明，熟识度和满意度与提高月捐额呈正相关关系，说明从受访月捐人整体来说，金丝带月捐人对机构所做工作的了解程度和对机构整体沟通、服务的满意程度增加他们提升月捐额的意愿。

值得说明的是，感知绩效与提高月捐额呈负相关关系。即月捐人对机构的感知绩效越低，提高月捐额的可能性反而越高。这可能是由于月捐人认为机构在帮助患癌家庭改善生活品质方面做得还不够，希望通过提高月捐额提供更多资金支持，帮助机构更有效地达成使命。访谈中也印证了这一点，有月捐人表示，目前金丝带对于患癌儿童和家庭的服务集中在广州的部分医院，希望类似的患病儿童和家庭关怀服务能够扩大覆盖范围，惠及更多群体。

### 劝募

公益倾向：个体能够识别公共利益问题、热心公益事业并有自发参与公益的需要

共同价值观：捐赠人与机构对实现公益愿景及其实现方式有一致信念

议题理解：在与机构的互动中所获得的某一社会议题相关知识和深入理解

回归分析结果显示，影响金丝带月捐人参与劝募的主要因素是**公益倾向、熟识度、共同的价值观和议题理解**。

其中，公益倾向、熟识度和议题理解与劝募意愿呈正相关关系，表明当金丝带月捐人本身更热心公益、对金丝带的了解程度越高，越理解金丝带所做工作带来的社会价值，越有可能参与到转发、劝募中去。

值得注意的是，共同的价值观与劝募意愿呈显著负相关关系。从平均得分来看，金丝带的受访者对于机构价值理念认同度非常高（均值=6.63），但微妙的是，认同金丝带对癌症患儿和家庭关怀，反而会降低劝募的意愿。这可能是由于，支持金丝带唤醒了他们自己过往的脆弱经历和感受，因而潜意识地选择回避分享。一位月捐人在访谈中就谈到：

"我能感受到孩子们那种异样眼光，那时候心里是特别不舒服的。我也经历过那种感受。所以我就想捐头发、捐钱。这也算是治愈了自己。"（Q，女，21岁）



扫码捐赠，和生命一起努力





#### 机构四：北京自然之友公益基金会（以下简称“自然之友”）

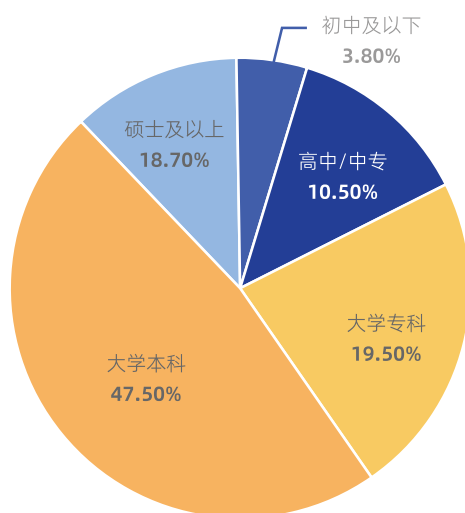
自然之友成立于1993年，是中国成立最早的环保社会组织之一，通过环境教育、生态社区、公众参与、法律行动以及政策倡导等方式，致力于重建人与自然的连接，守护珍贵的生态环境，推动越来越多绿色公民的出现与成长。自然之友从2018年就开始了月捐尝试，截止2022年12月31日，自然之友累计月捐人数达4000+人，累计月捐筹款金额超过300万元，平均月捐金额为40元。

自然之友一直积极和月捐人保持畅通联系，工作方法包括月捐人迎新电话、“大然子和朋友们”微信群运营、自然之友服务号运营、月捐人专属线上活动（云观影）、各地月捐人线下见面会等等。在月捐人拉新方面，自然之友全员联动，通过绿色公民行动、自然之友公益宣讲等各个面向公众的场合推广月捐；同时，自然之友与灵析保持紧密合作，参与节日节点运营，上新如亲密捐等捐赠产品。

#### 受访月捐人画像

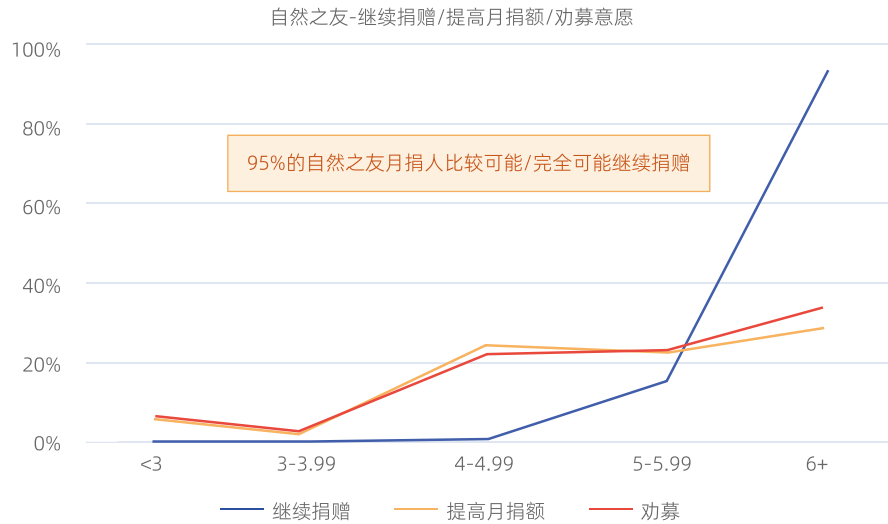
2023年1-2月，我们通过邮件、短信和社群向自然之友的月捐人发放了调研问卷，回复率为19.6%。经数据清理，回收有效问卷137份。

从受访者月捐人画像来看，自然之友的受访者平均年龄为42岁，女性的比例高于男性（约占68%），超六成受访者已婚，80%具有本科及以上学历，主要分布在北京、广州、湖北、湖南、山东、浙江等省市。



### 月捐行为影响因素分析

在7分制量表中，自然之友受访者继续捐赠意愿的平均得分为6.70分（标准差=0.80），提高月捐额意愿和劝募意愿的平均得分分别为4.69（标准差=1.56）和4.96（标准差=1.51）。整体来说，自然之友受访者的继续捐赠意愿比较强烈，但在提升月捐额和劝募方面的意愿会有更多犹豫，存在提升空间。



下表中展示了影响继续捐赠、提高月捐额和劝募意愿的关键因素。分析结果表明：

| 预测因素 | 均值   | 继续捐赠<br>(Mean=6.82) | 提高月捐额<br>(Mean=4.96) | 劝募意向<br>(Mean=5.03) |
|------|------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 身份认同 | 6.17 | 4.1%                | 13.5%                |                     |
| 公益倾向 | 6.18 |                     |                      | 11.1%               |
| 社会资本 | 5.17 |                     |                      | 15.2%               |

\*数据中第二、三、四列中的百分比表示，如果预测因素从目前的平均得分提高到最大值7，相对应的行为意愿将在目前的均值水平上会增加多少。例如，当身份认同从当前均值6.17提高到7时，继续捐赠的意愿将提高4.1%，提高月捐额意愿将提高13.5%。

## 继续捐赠 / 提高月捐额

**身份认同**是影响自然之友月捐人继续捐赠和提高月捐额的最主要的影响因素。月捐人对于自己“自然之友月捐人”身份感觉越好、越重要，越有可能持续捐赠或是提高月捐额。

**身份认同：对捐赠人身份的感受及对这一身份对自我概念的重要性**

在心理学中，“身份”一词经常用于描述个人与众不同的独特品质或特征。而我们对自我的感觉可以通过自我感受、我们与谁相关联来定义。从筹款的角度来看，这表明随着时间的推移，公益机构其实能够塑造其捐赠人对于自我的定义。

对自然之友月捐人而言，机构名称“自然之友”就是一种自我身份的表达。一个人可以自我定义为“自然”的朋友，也可以自我定义为“自然之友”这家机构或机构品牌的朋友。同时，这两种身份会彼此强化，进而加深月捐人对自我的认同和对机构的承诺感，从而影响持续捐赠和提高月捐额的意愿。访谈中许多月捐人也表达了明显的对身份知觉，当谈及自己时经常会将“热爱自然”或“机构的支持者”作为自我定义的重要组成部分，而月捐成为自我认同和自我价值的行为表达。

“自然之友月捐人的身份是亮明我的一个标签，我是一个热爱自然的人。我总觉得我有责任和义务，推广自然之友的理念，也希望周围的朋友来监督我。”（女，52岁，来自上海）

“关注自然之友这么多年，我觉得自己成长了很多，包括跟自然的关系，天-人-我的关系。想到这个关系时就感觉自己特别渺小，好像有劲使不出来。如果自然之友需要我做点什么，或者我能做点什么，我都想积极加入。”（女，50岁，来自河北秦皇岛）

## 劝募

回归分析结果表明，影响自然之友月捐人劝募意愿的影响因素是**社会资本**和**公益倾向**，二者都与劝募意愿呈正相关关系。该模型能够解释 35.5% 的劝募意愿。

**社会资本：通过捐赠支持公益所获得的他人信任与关联资源**

这表明，月捐人希望影响身边的人，也希望他人认同的环保理念，会增加其劝募或倡导的意愿。

**公益倾向：个体能够识别公共利益问题、热心公益事业并有自发参与公益的需要**



扫码捐赠，做大自然的合伙人





### 机构五：重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心（以下简称“猫盟”）

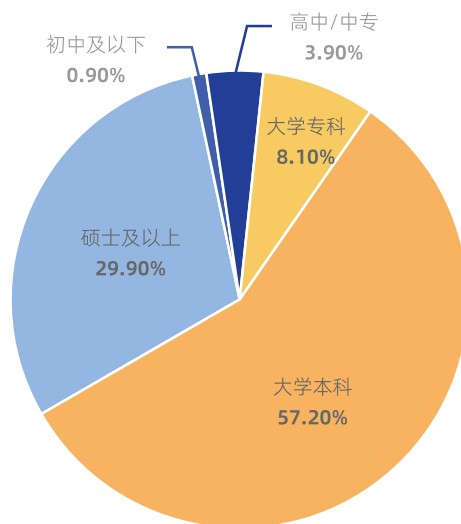
“猫盟”是一家由生态爱好者和科学家共同发起，专注于中国本土野生猫科动物保护的民间公益机构，成立于2013年。猫盟致力于通过对中国野生猫科动物的科学研究及在地保护，推动人与自然的和谐永续共存。自2020年开通月捐以来，截止2022年12月31日，猫盟累计月捐人数达5500+人，累计月捐筹款金额超过600万元，平均月捐金额为63元。

猫盟于2020年5月8日在微信公众号推出月捐，通过活跃的自媒体传播（包括微信公众号、微博、B站、小红书等），向公众分享保护故事，吸引更多的关注者。同时猫盟为月捐人群体开展线上科普讲座、线下科普活动等，并让月捐人亲自参与到猫盟的保护工作中来，以带动越来越多的关注者、爱好者群体加入保护的队伍，共同助力中国本土野生猫科动物的保护。

### 受访月捐人画像

2023年2月，我们通过公众号、短信和社群向猫盟捐赠人发放了调研问卷，回复率为44.7%。经数据清理，回收有效问卷334份。

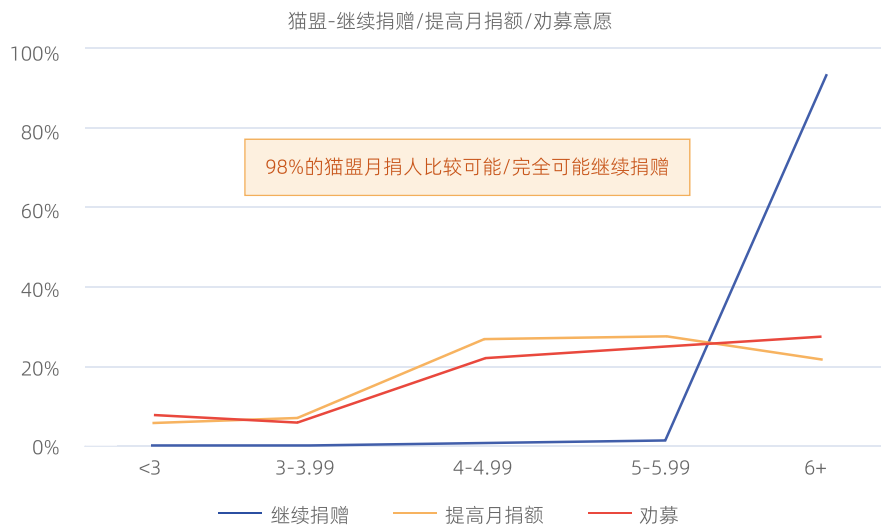
从受访者月捐人画像来看，猫盟受访者平均年龄为33岁，女性占比约80%，57%未婚，87%具有本科及以上学历，受访者地域分布在24个省市，但主要集中于北京、上海、广东省、江苏省。



### 月捐行为影响因素分析

与前四家机构不同的是，我们根据过往研究及猫盟月捐人访谈，从自变量中减去了**熟识度**、**参与度**、**社会资本**和**连接**，增加了**共生关系**（即捐赠人在多大程度上愿意牺牲自我利益来满足他人需求或实现他人的目标）和**员工信任**（捐赠人在多大程度上认可机构工作人员）两个新的变量作为预测变量。

从均值来看，在7分制量表中，猫盟受访者继续捐赠意愿的平均得分为6.86分（标准差=0.49），提高月捐额意愿和劝募意愿的平均得分分别为4.49（标准差=1.39）和4.68（标准差=1.56）。整体来说，猫盟受访者在下一年度愿意继续月捐的意愿强烈，但提升月捐额和参与劝募意愿略显犹疑，存在提升空间。



下表中展示了影响猫盟月捐人继续捐赠、提高月捐额和劝募意愿的关键因素。分析结果表明：

| 预测因素 | 均值   | 继续捐赠<br>(Mean=6.82) | 提高月捐额<br>(Mean=4.96) | 劝募意向<br>(Mean=5.03) |
|------|------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 信任   | 6.30 | 1.3%                |                      |                     |
| 感知绩效 | 6.41 | 1.4%                |                      | -4.6%               |
| 共生关系 | 5.06 |                     | 14.5%                | 30.0%               |
| 承诺感  | 6.06 |                     | 6.18%                | 5.75%               |
| 公益倾向 | 6.01 |                     |                      | 4.6%                |

\*数据中第二、三、四列中的百分比表示，如果预测因素从目前的平均得分提高到最大值7，相对应的行为意愿将在目前的均值水平上会增加多少。例如，当共生关系从当前均值5.06提高到7时，提高月捐额的意愿将提高14.5%，劝募意向将提高30%。



**信任：**相信公益机构会遵守其承诺，对受益方产生影响

**感知绩效：**公益机构能够在多大程度上有效达成使命

**共生关系：**捐赠人在多大程度上愿意牺牲自我利益来满足他人/机构的需求或实现他人/机构的目标

**承诺感：**愿意面向未来与机构维持关系的真诚意愿

**公益倾向：**个体能够识别公共利益问题、热心公益事业并有自发参与公益的需要

### 继续捐赠

影响猫盟月捐人继续捐赠的因素是**信任**和**感知绩效**。

访谈中猫盟月捐人提到，愿意长期支持猫盟并非出于对猫或猫科动物的喜爱，真正让他们机构建立认同和长期承诺的，是通过文字、视频等了解猫盟实地科考和保护工作，理解猫盟工作者的切身感受。月捐人对猫盟公众号的文章的评价是“他们会写自己到底都做了什么”、“不太讨巧的”、“文笔很好也很有趣”，并据此形成对机构绩效的感知、建立更深的信任，并愿意长期捐赠与机构同行。

### 提高月捐额

影响猫盟月捐人提高月捐额的影响因素是**共生关系**和**承诺感**。

共生关系对于提高月捐额和劝募都有显著的正相关关系。共生关系代表了捐赠人愿意牺牲掉自己的一部分利益，用来支持猫盟的事业。承诺感代表了月捐人愿意与猫盟在未来发展良好关系的真诚意愿。研究发现，共生关系与对机构的承诺感会显著影响月捐人的提额和劝募行为。而这种建立在共生关系和承诺感基础上的月捐人 - 机构关系的质量更可能是更深层次的、牢固且持久的。

### 劝募

影响猫盟月捐人劝募的影响因素是**共生关系**、**公益倾向**、**感知绩效**和**承诺感**。

除了共生关系和承诺感，月捐人自身的公益倾向和对机构绩效的感受也会影响其劝募行为。当月捐人本身的公益倾向更高，认为猫盟在保护中国野生猫科动物及栖息地方面的行动更有效，则更有可能进行劝募。



扫码成为猫盟月捐人，守护中国猫的野生世界

## 小结

本研究聚焦影响月捐人继续捐赠、提高月捐额和劝募三种行为意愿的影响因素，通过访谈和问卷调研，首先识别月捐人长期支持公益机构的原因，有助于公益机构去理解月捐人行为背后的心理机制。

首先，我们发现了一些影响月捐人行为的共性因素。例如，月捐人对公益机构的感知绩效增加继续捐赠的意愿，但是却抑制劝募意愿。也就是说，月捐人会因机构工作卓有成效而选择继续支持，在机构因某些原因无法达成使命时更可能为机构劝募。此外，公益倾向更高的月捐人，更有可能参与劝募，因此公益机构在发展劝募大使时，应关注对公益事业抱有热情的人。

其次，我们发现不同机构的月捐人在三种行为意愿背后心理动因存在异质性，带有明显机构特征，且符合机构与其月捐人的互动方式。例如，广州金丝带许多月捐人的捐赠缘起是捐发或家人有患癌经历，因此更能理解金丝带为癌症儿童提供关怀服务的价值所在；机构通过月捐人社群每日发布机构服务信息，维护了长期的信任关系。自然之友将机构品牌嵌入机构项目与捐赠人沟通之中，通过不断加深身份认同实现月捐人对自然之友和环保事业的承诺；猫盟月捐从吸引“爱猫人士”为起点但又不止于此，通过传递科学、专业的动保知识和脚踏实地的实践，营造有趣有爱的月捐社群，产生对机构及社群的信任和归属，提升月捐人的捐赠价值，最终抵达机构的核心价值。

值得特别说明的是，尽管报告给出了预测自变量的对继续捐赠、提高月捐额、劝募意愿的影响程度的参考值，这些数字的绝对值并不重要。真正重要的是，公益机构应该真正理解本机构月捐人对机构的捐赠动机和驱动因素是什么，理解月捐人行为背后的原因。我们可以通过了解焦点案例机构的月捐人为什么捐赠、提额和劝募，来反观哪些捐赠人感受是本机构在捐赠人关系发展和维护中需要被重视的，从而有针对性地针对招募和维护策略做出调整。

公益机构可以尝试从以下视角分析和思考：捐赠人为什么会被机构所吸引？为什么会支持你和你的公益事业？捐赠人对机构表现和服务有什么感受？什么是捐赠人更看重的？机构应该如何做才能提升捐赠人的捐赠体验，使捐赠价值增值？准确回答这些问题会帮助机构在制定捐赠人维护和发展策略时，找到更为有效的、更打动人的方法，从而大大提升筹款效果。





# 06

## 捐赠人终身价值

- 什么是捐赠人终身价值? 72
- 捐赠人终身价值能做什么? 72
- 计算月捐人终身价值 74
- 工具: 预估你的月捐人终身价值 75

## 捐赠人终身价值

提高留存率意味着月捐人捐赠得更久、黏性更强。但是，留存率对公益机构筹款表现究竟有何影响？留住月捐人的价值体现是否可以测量？了解留存率等关键指标能够如何指导筹款决策？本节我们介绍捐赠人终身价值的概念，阐述其对月捐筹款的重要性，并基于灵析月捐数据提出了一种计算月捐人终身价值的方法。

### 什么是捐赠人终身价值？

捐赠人终身价值（Donor Lifetime Value，简称 LTV）指的是捐赠人在与机构关系存续期间所贡献的净收入总额<sup>1</sup>。

试想一位 30 岁的女性月捐人以起始金额 30 元加入某公益机构的月捐后，机构与她保持适当的沟通并维持良好关系，使得她持续月捐 5 年，且每年年初都将月捐额提高 10 元。她的捐赠过程可能会是这样的：第一年共捐赠 360 元，第二年共捐赠 480 元；第三年共捐赠 600 元；第四年共捐赠 720 元；第五年共捐赠 840 元。此后因个人原因停止了月捐，但在第八年又捐赠了 1 万元的大额捐款。公益机构在八年间共花费 600 元的成本与这位曾经的月捐人保持沟通、递送年报、节日问候等，这使得机构在她开启月捐后的第一年中实际上是“亏本”的，但从长远来看这笔投入非常值得，因其捐赠人终身价值达到 12550 元。

尽管如此计算捐赠人能带来多少净收入似乎显得有些功利，但从筹款专业视角来看，当我们以捐赠人的整个生命周期来衡量终身价值时，考量捐赠人招募和维护成本的尺度可能会发生变化；相比于直接计算某场筹款活动的投入产出比，以捐赠人终身价值为基础的筹款决策可能更为长远也更加明智。

### 收入与成本考量

计算捐赠人终身价值时通常从收入和成本两方面考虑。一方面是收入。事实上，许多月捐人对机构的价值贡献不止于捐钱。访谈中我们发现，不少月捐人提到他们除了月捐以外，还在智力、行动和倡导等方面支持机构（如进行探访、协助海报设计、提供专业咨询等）。如果将这些志愿服务、劝募等转换为货币价值的话，他们相对于只捐款的月捐人对机构的贡献价值则会更高。

另一方面是成本，如果可以拆分出机构对于筹募和维护捐赠人所花费的成本，那么衡量捐赠人价值时就应该考虑筹款成本因素。这些成本可能包括招募月捐人时的拉新渠道费用，以及后续投入的维护成本，如月捐投入的人力成本、活动成本、物料及感谢礼的制作费、信息系统费用、通讯费、快递费等。

机构可以用“捐赠人价值金字塔”来呈现不同层次的捐赠人价值。

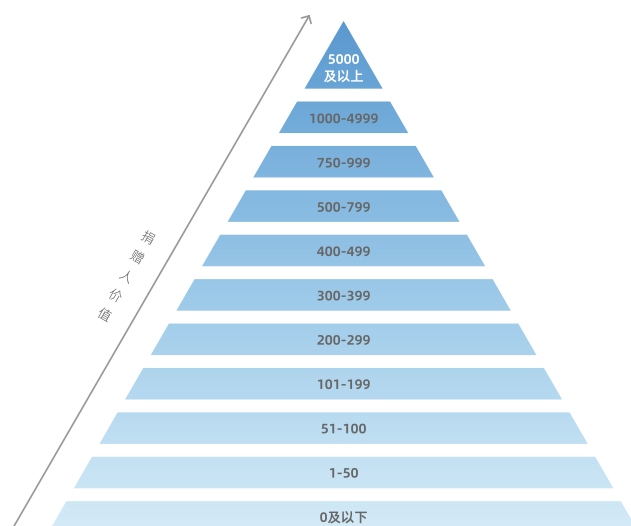
### 捐赠人终身价值能做什么？

捐赠人终身价值是辅助公益机构进行筹款决策的一项重要指标。终身价值分析的意义在于，公益机构能够更好地评估捐赠人或细分捐赠人群体的捐赠潜力，更有效率地分配有限的慈善资源并计划未来的筹款活动，以此提高公益机构的整体收入能力，从而更有利于达成公益使命。

在计算捐赠人终身价值之前，首先要明确计算它的目的，进而决定该使用哪些指标来计算。

① 通常 LTV 分析用来决定数据库中某一捐赠人细分群体是否比其他群体具有更高或更低的价值。如果我们对不同细分捐赠群体的终身价值进行分析并进行排序，则不难看出哪些类型的捐赠人值得机构投入更多时间和资源去维护。

1: 《慈善筹款原理与实践》第十三章



捐款人价值金字塔（考虑成本因素）<sup>2</sup>

② 例如，如果女性捐赠人比男性捐赠人的终身价值更高，或是企业招募的捐赠人比微信招募的月捐人终身价值更高，那么筹款资源可以往相应方向倾斜。对于终身价值更高的细分群体，可以开发相应的、最适合他们的沟通策略，一起实现最高可达到的捐赠人忠诚度。

③ 由于终身价值分析的目的不同，对于不同机构、或计算不同细分领域的捐赠人终身价值的方式可能是不同的，需要考量的收入和成本因素应相应调整。

计算捐赠人终身价值可以帮助机构决策，包括：

#### 合理分配捐赠人招募资金预算

如何确定招募一位月捐人的合理成本是多少？

机构是否应该在招募月捐人上投入更多？

#### 选择捐赠人招募渠道

哪种媒介招募而来的月捐人可能会带来更高的捐赠价值？

当前的月捐人招募方式能否给机构带来健康的未来收入流？

#### 制定捐赠人发展和沟通策略

机构应该扩大目前的月捐人社群吗？

值得在某一细分捐赠群体的维护上投入更多的时间和资金吗？

#### 确定激活流失捐赠人上的投入

是否值得对已流失的月捐人开展一轮电话回访以挽回他们？

哪些类型的流失月捐人挽回的几率更高？

当我们能够量化地预估不同类型捐赠人的终身价值时，以上这些问题就能够在一定程度上得到解答。捐赠人终身价值分析能够帮助机构进行筹款决策时做出更明智的选择，用更低的成本带来更高收益，使慈善资源尽可能实现高效利用。

2: 考虑机构的筹款成本因素（机构为每位捐赠人提供服务所花费的费用及筹款成本）。

## 计算月捐人终身价值

基于灵析月捐数据，我们提供了一种相对简化的计算月捐人终身价值的思路，以期帮助公益机构预测月捐人终身价值。计算方法如下：

灵析月捐人 LTV 的计算方法是：

$$\text{月捐人 LTV} = [\text{年平均支付金额} - \text{平均维护成本}] \times \text{预期捐赠时长}$$

计算 LTV，我们需要以下数据：

1. 平均月捐额
2. 年留存率
3. 平均维护成本（机构估算）

计算步骤：

1. 确定计算目的，如计算特定招募渠道的月捐人的终身价值，或机构月捐人整体终身价值。
2. 查看年度留存率。

$$\text{年度留存率} = \frac{\text{上一年度月捐人在本年度续捐人数}}{\text{上一年度月捐人数}} \times 100\%$$

3. 计算年度流失率。

$$\text{年度流失率} = 1 - \text{年度留存率}$$

2: \* 维护成本指机构为每位月捐人提供服务所花费的费用及筹款成本，可能包含：负责月捐工作的人力成本，招募渠道成本，月/年报、筹款信/感谢信、感谢礼的制作成本，活动物料、回访、邮费/电话费成本，信息化系统成本等。

4. 计算预期捐赠时长。

$$\text{预期捐赠时长} = \frac{1}{\text{年度流失率}} = \frac{1}{1 - \text{年度留存率}}$$

5. 根据机构实际情况，估算机构月捐人平均维护成本<sup>2</sup>
6. 计算月捐人终身价值

计算示例：

以下是我们使用示例数据进行的计算。假设 2022 年某公益机构的月捐数据如下：

1. 年平均支付金额：282.5 元

2. 年度留存率：60%

3. 平均维护成本：50 元

→预期捐赠时长  $=1 \div 0.4 = 2.5$  年

→终身价值  $= (282.5 - 50) \times 2.5 = 581.25$  元

如果留存率从 60% 提高到 70%（从而将流失率从 40% 降低到 30%），那么

→预期捐赠时长  $=1 \div 0.3 = 3.3$  年

→终身价值  $= 282.5 \times 3.3 = 767.25$  元

综上，如果机构月捐人的留存率提高 10%，月捐人终身价值将提高 32%。机构可以通过调整对不同捐赠价值月捐人的沟通策略，降低高价值月捐人的流失率，将会给机构带来丰厚的回报。



扫码预估你的月捐人终身价值



# 07

## 月捐探索者：案例分析

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 儿童舒缓治疗专项基金月捐探索之路         | 78  |
| 北京大爱清尘公益基金会月捐探索之路        | 84  |
| 北京韩红爱心慈善基金会月捐探索之路        | 92  |
| 广州市海珠区满天星青少年公益发展中心月捐探索之路 | 100 |



## 北京新阳光慈善基金会 儿童舒缓治疗专项基金月捐探索之路

### 案例价值点

北京新阳光慈善基金会儿童舒缓治疗专项基金（以下简称：儿童舒缓治疗专项基金）是北京新阳光慈善基金会下设的一个专项基金，主要服务于血液及肿瘤疾病的儿童和家庭。经过近 8 年的发展，已形成了完整的项目体系。为了获得稳定的捐赠从而服务于更多受益群体，自 2022 年 04 月起，儿童舒缓治疗专项基金开始尝试月捐。其月捐工作开展时间虽然不长，但已凸显出自己的特色和价值。

第一，儿童舒缓治疗专项基金的月捐并不是以“苦穷惨”为基调做儿童大病支持，而是传播希望和对生命的看法。

第二，这种深度价值的传递难度较高，儿童舒缓治疗专项基金结合自身的项目运作特点，以核心志愿者为载体逐渐向外圈层辐射。

第三，核心志愿者在传递核心价值时，以生命的价值意义为依托。此过程中，打造的现场感和参与感起到了非常正向的推动作用。



## 项目及其月捐简介

### 项目简介

2014年8月，首都医科大学附属儿童医院血液病中心医生周翹与北京新阳光慈善基金会共同建立了儿童舒缓治疗专项基金，旨在缓解血液肿瘤儿童和家长的身体和精神痛苦。专项基金下设儿童舒缓活动中心和雏菊之家儿童临终关怀病房。其中，儿童舒缓治疗活动中心通过开展活动、心理咨询和相关讲座，并且提供舒缓疗愈等服务，使长期治疗中的孩子及其家长心理和精神得到放松，为孩子顺利回归社会提供支持。

雏菊之家于2017年10月正式启用，是全国唯一一个家庭式儿童临终关怀病房。此项目旨在为患儿最后的人生阶段给予舒缓治疗，缓解各种不适，使他们无痛、安详、平静地离开。同时，专业社工和志愿者对家庭进行全程的陪伴与安慰，共同度过哀伤时刻。

### 月捐的初次尝试

儿童舒缓治疗专项基金成立以来，主要资金来源于稳定的企业捐赠和小额次捐。现有的企业捐赠虽然稳定，但也不足以覆盖机构的所有开支；再加上项目工作人员将主要精力放在项目执行方面，项目的服务对象有限，和项目开展活动场域的特性，项目也未做过大规模的传播，故而外界对项目的知晓度不算高。在这种情况下，筹款渠道较单一，筹款金额有限。为了能够向受益人提供更加丰富和高质量服务，通过向同行活动学习，儿童舒缓治疗专项基金于2022年4月借全国抗癌日启动了月捐项目，希望收获更加稳定的公众捐款。启动月捐的10个月以来，儿童舒缓治疗专项基金的月捐主要借相关的节假日和宣传日，通过公众号和微博联动的方式进行推广，目前已收获1536名月捐人。

儿童舒缓治疗专项基金的日常传播工作以公众号为主要途径，月捐起步时，对于公众号和自己的项目未开展大规模的对外宣传；初次尝试月捐显得没那么自信。没想到的是，首月收获896名月捐人，平均月捐额约37元。经项目工作人员复盘，新增的月捐人应该对儿童舒缓专项基金的项目早已了解，而且关注大病儿童，甚至对临终关怀这件事也有不同程度的认知。



结合儿童舒缓治疗专项基金公众号订阅者的特点，月捐人画像大约为认知程度较高的女性居多，三四十岁，经济条件尚可。

### 月捐的关键做法

儿童舒缓治疗专项基金的月捐工作从最开始的不自信，到为首月 896 名月捐人而倍感惊喜，再到一年内积累 1536 名月捐人，成绩斐然。能够取得这样的成绩，儿童舒缓治疗专项基金的月捐工作一定有诸多闪光点。在此，选取三点进行阐述。



用微网页制作月报，第一时间向月捐人反馈项目进度

### 深挖项目价值，传播“正能量”

月捐，作为较为稳定的筹资渠道，备受公益组织的青睐。月捐人的数量和忠诚度是衡量月捐工作成功与否的重要指标。吸引更多的月捐人并获他们对项目的忠诚需要依靠传播的辅助，传播内容直接影响传播的成效。

儿童舒缓治疗专项基金致力于为患有血液及肿瘤的儿童及家庭提供服务。面对身患大病，甚至生命即将走到尽头的儿童患者，往往会被无力感和对生命即将逝去而深度悲伤的情绪所充斥。以“卖惨”来博公众眼球的传播内容是能够快速发展月捐人群的捷径，但是，这样的传播内容与儿童舒缓治疗专项基金的核心价值背道而驰，也很难获得月捐人的忠诚度。

现实情况是，儿童舒缓治疗专项基金将尊重生命，发掘生命的色彩的核心价值贯穿于整个项目



执行和传播内容中。在月捐文案和月报撰写中，儿童舒缓治疗专项基金着重捕捉受益家庭的动人瞬间，比如，小朋友的康复信息，小朋友在与病魔抗争的过程中表现出为他人着想和善解人意的行为等。将这些表现生命韧性的内容传递给公众时，想必他们也定能感受到生命的力量，从而增强为小生命打 call 的意愿。

### 以“铁粉”为核心，逐渐向圈外延伸

儿童舒缓治疗专项基金将生命价值的意义贯穿于项目的整体运营，这种深度价值很难准确并且高效地进行传递。儿童舒缓治疗专项基金则巧妙地利用了“志愿者”向圈外逐步传递。

儿童舒缓治疗专项基金有 200 名志愿者长期提供服务。根据儿童舒缓治疗专项基金的特点，对志愿者的要求不仅在于服务受益人群所需的专业知识，还包括对生命历程的正向理解。这些志愿者接受过临终关怀的专业培训，大多数与儿童舒缓治疗专项基金合作长达 7 年。

深度参与项目的志愿者们，不仅对儿童舒缓治疗专项基金的执行操作非常了解，而且对专项基金的价值以及生命的理解感受颇深。作为项目的“铁粉”，志愿者们充当儿童舒缓治疗专项基金月捐大使的角色，推广此月捐项目。基于信任的关系，志愿者身边的亲朋好友便成为了首批月捐人。这种信任感像涟漪一样逐渐向外圈延伸，从而触及更多的潜在月捐人。因此，在儿童舒缓治疗专项基金月捐工作开展初期，也是从吸引最忠实的支持者起步；首月获得的 896 位月捐人主要依靠这 200 名志愿者吸引而来。

### 打造现场感和参与感为传递核心价值起到了推动作用

正如上文所述，儿童舒缓治疗专项基金的核心价值体系在传递过程中难度较高，除了巧妙的将“志愿者”作为传播载体之外，打造现场感和参与感也使公众能够更好的感受和理解生命的意义。

首先，工作人员对所传递的核心价值有深刻的理解。除了项目发起人以外，儿童舒缓治疗专项基金目前有 5 名全职员工，他们不仅保证项目的顺利执行，还要负责项目的传播和筹款等工作。月捐工作从准备阶段开始，他们积极向同行学习经验，叠加他们对项目价值的深度理解，进行月捐工作的规划，包括传播文案把关，推广形式，月报内容的输入等。同时，为使捐赠人获得更好的体验，他们建立了微信群，希望能够紧密的链接捐赠人；为捐赠人准备纪念品，如月捐人新人礼包中由舒缓中心孩子画的画儿定制的口罩（如下图所示）和明信片；以及组织捐赠人隔空活动等。

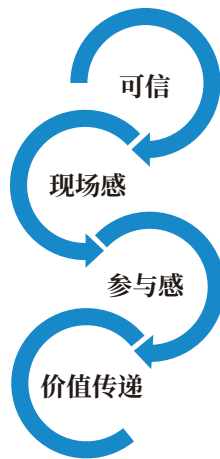


为了拉近公众和患儿的距离，营造参与感，儿童舒缓治疗专项基金的工作人员组织适合公众参与的活动，其中，举办的为患儿织帽子的活动成效甚好。接受治疗的患儿由于头发脱落，帽子可以起到保暖和美观的作用。收到帽子的患儿，通过视频录制的方式对参与活动的公众表示感谢。参与活动的公众能够切身体会到患儿的需求，也因自己能够为患儿提供帮助而获得一份真实的参与感。



### 总结

儿童舒缓治疗专项基金属于内在价值非常高的项目。服务于身患重病的“小天使”，对于每位志愿者都是巨大的挑战。服务过程中，一定会产生太多的情绪，有不忍，有心痛，但一定也少不了赞叹；赞叹生命的坚韧，多彩和美丽。公益领域不乏此类高价值的项目，当此类项目开展月捐时，能否将项目的价值理念传递给公众是月捐成功与否的关键。在达成最后的一关（价值的传递）之前，对于搭建月捐体系，首要有几个重要节点需要机构完成。（如下图所示）。



#### 1. 可信：主要指要让月捐人信任项目或机构本身

儿童舒缓治疗专项基金主要通过月报的形式，记录每个月所做的事情并发送给月捐人。其目的就是主动告知月捐人项目的运作情况；同时，也让月捐人了解他们捐赠的产出。

发送灵析邮件和短信，尽可能多渠道触达月捐人

#### 2. 营造现场感：将想要传达的价值理念放在某个场景中，抽象的概念以生动的形式表现出来，为价值传递做铺垫。

比如儿童舒缓治疗专项基金将小天使们的生命故事生动地记录下来，放在月报或传播文案中，向月捐人传递更加真实的感受。

#### 3. 打造参与感：让月捐人和公众参与到项目中来，通过切身体验感受项目的价值

儿童舒缓治疗专项基金开展的为患儿织帽子的线下公益活动，为的是让活动参与者感受到患儿的真实需求。同时，参与者从活动中获得为患儿贡献自己一份力量的体验感。还有，儿童舒缓治疗专项基金会将患儿画的画儿做成明信片送给月捐人，以这种形式向月捐人表示感谢。

#### 4. 价值传递：将凝练的项目价值以生动的形式表达并传递出来

价值的传递贯穿于以上的每个环节，但前提是工作人员对项目价值的统一认知。儿童舒缓治疗专项基金的工作人员和志愿者们都受过专业培训，对受益人群有着深刻的认识。在服务过程中，获得的生命感悟成为治愈自身的利器。据工作人员讲述，儿童舒缓治疗中心的很多孩子都特别让人感动。“他小小年纪，化疗那么痛苦，没有胃口吃东西。他爸爸给他买来他唯一想吃的小饼干，他还愿意在中心分享给我们。”这位工作人员感受到孩子的不易，和生命中的美好。如果将这个案例以故事的形式记录并传递给公众，一定能感受到儿童病房中的美好。

儿童舒缓治疗专项基金的月捐工作仍处于起步阶段，无论是项目价值中能量的正向传递，还是工作人员和志愿者努力达成的统一认识，都有效地帮助项目吸引和留住更多月捐人。接下来，儿童舒缓治疗专项基金沿着月捐体系发展的递进，夯实每一层级的动作，期待他们收获更好的月捐成绩。



扫码捐赠，惟愿生命有晴空



## 大爱清尘月捐探索之路

### 案例价值点

截止到 2023 年 1 月，北京大爱清尘公益基金会（以下简称“大爱清尘”）的月捐项目已经上线 8 个月了。大爱清尘一边在学习掌握各类月捐服务工具，一边在探索适合自身的月捐发展路径。

作为成立时间较长，且深度嵌入社会议题领域的公益组织，大爱清尘在月捐思路设计方面体现出对社会议题长期改进的追求，其中突出的行动价值点包括：

大爱清尘直接救助对象诸多，不乏“眼泪指数”很高的故事。但在月捐中大爱清尘并没有以将尘肺病患者个人的故事作为筹款导向，而是将“大爱清尘月捐计划”设为非定向捐赠，为尘肺农民及家庭的救助、预防、政策推动等整体解决方案而筹款，凸显长期主义。

大爱清尘在月捐的信息反馈中尝试更有颗粒度的反馈机制，避免把复杂的项目效用直接抛给月捐人，而将“捐赠价值换算”作为项目成果颗粒化的方式，如捐赠资金等于“尘肺病患者可以自由呼吸的时长”等具象描述。避免月捐人对捐赠价值产生空洞的感受。

大爱清尘在月捐价值倡导方向带有强烈的公共责任色彩，尤其月捐的服务思路上，信息反馈、月捐报告等是公益组织公开透明的承诺。但在这个承诺之上，**月捐信息传递的目标是想让公众共同意识到尘肺病与我们生活的联系，以及公众应对尘肺等职业病的共同责任。**

在此，即便只用了8个月时间来探索的月捐，大爱清尘这个过程思考中的思考和体会仍有必要展示出来，可为同样想开月捐但心存犹豫的机构带来启发。即大爱清尘的月捐起步是怎么做的？他们的月捐要走向何方？



## 基金会以及项目背景 🗣️

### 大爱清尘是做什么的？

大爱清尘包括多个行动主体，其中主要包括：

北京大爱清尘公益基金会，在北京市民政局登记注册的公募基金会。基金会始终秉承着“扶助尘肺家庭，消除粉尘危害”的使命，为最终实现“天下无尘，自由呼吸”的愿景而努力。

北京大爱清尘尘肺病服务中心，致力于推动预防和制度性解决尘肺病问题的社会组织。

中华社会救助基金会大爱清尘基金，源自2011年6月15日由著名调查记者王克勤联合中华社会救助基金会共同发起的“大爱清尘·寻救尘肺病农民兄弟大行动”。

总体而言，大爱清尘的行动体系围绕尘肺病农民家庭持续开展帮扶救助，帮扶范围覆盖患者本人的医疗救治与康复、子女的助学、家庭成员创业增收等各类需求，开展各项公益服务。

### 大爱清尘为何开展月捐？

大爱清尘的行动发起于2011年，在致力于推动预防和最终基本消除尘肺病的道路上，大爱清尘的项目运作体系锚定社会问题程度较深，不仅面向尘肺病的患者直接提供救助和服务，还面向尘肺病的防治不断进行政策倡导。

在当下，尘肺病的防治和救助工作正在走向更深的地带，大爱清尘的项目也不能只停留在“事后救助”的阶段。如何减少尘肺病的发病环境？如何通过政策与社会倡导的形式让更多人关注尘肺病的防治、关怀和生计问题？

面对这些长期规划，大爱清尘认为：月捐能够真正触达公众，预留大爱清尘和捐赠人沟通的时间和空间，在筹款等层面建立更长久可持续的联系，为机构战略使命的实现创造多种自主可能性<sup>1</sup>。

最终，在 2022 年 3 月大爱清尘启动了月捐计划，希望邀请更多善心人一起用“持久战”的方式守护自由呼吸。

目前，大爱清尘的月捐从 16~500 元有多个档位。截止到 2023 年 2 月份，已有 9 千人次月捐，并累积到 38 万余元的月捐资金<sup>2</sup>。大爱清尘将月捐的主要入口放置在微信公众号的二级菜单中，在其他新媒体传播通道中（例如微博等）也都放置了月捐的入口与介绍。



巧用“劝募大使”功能，为大使生成二维码，可单独统计个人号召力，劝募成功即时向大使发送激励短信

### 大爱清尘开展月捐的关键做法

#### 用月捐留住长期积累的志愿者和支持者

志愿者是大爱清尘公益行动的重要组成，截止到目前大爱清尘在全国各省区共有 120 个志愿者团队、1.3 万多名志愿者，这与大爱清尘的项目模式密切相关，也是对大爱清尘此前在志愿者服务与管理方面的结果。

这些志愿者是大爱清尘的长期支持者，并且与大爱清尘有良好的信任关系。而仅靠项目参与能够吸纳的志愿者是有限的，此时组织志愿者通过线上线下的形式来开展筹款动员、筹款邀请，或者让志愿者成为长期月捐人，也成为了大爱清尘用于留住长期支持者的重要办法之一。

#### 通过“月捐大使”的身份认定，形成月捐传播的结构网络

赋予骨干志愿者“月捐大使”的身份，可以很好地帮助月捐项目吸引到前期支持者。大爱清尘在初期进行小范围月捐人服务测试中，就积极的使用这个“荣誉称号”。当月捐人达成一些条件之后<sup>3</sup>，便可以大爱清尘“月捐大使”的身份参与月捐，并对月捐工作进行测试和意见反馈，在测试初期，大爱清尘就有 70 位捐赠人成为了月捐大使。

而与月捐大使身份相伴的就是专有权利和工具（详见下图），主要包括：

参与大爱清尘工作决策；

分享月捐人个人专属海报；

参与月捐大使专属活动。

### 大使的权利

#### 参与大爱清尘工作决策

作为月捐大使，您将对您的捐赠款项及您所带动的捐赠人负责。切实参与到大爱清尘的实际工作中。对制度变更、项目更新、战略规划表态、提供建议；对涉及到机构使命的活动 / 事件进行讨论。

1：引用自《南方周末》2022 年 4 月对大爱清尘副秘书长张璐璐的访谈。

2：数据来源：大爱清尘月捐项目公开信息，截止到 2023 年 2 月 11 日，共计 9092 人次月捐，资金总量为 380661.58 元。

3：大爱清尘月捐大使的身份条件：第一，在朋友圈转发月捐海报，或一对一邀请亲朋好友加入月捐。第二，邀请 2 位爱心伙伴加入月捐，即有机会获得月捐大使称号！添加大爱清尘的客服获取专属身份凭证与月捐大使编号。



## 分享个人专属海报

作为月捐大使，您将可以利用个人专属海报对外进行劝募。大爱清尘将为您制作个人劝募海报与节日 / 节点专属劝募海报。



## 参与月捐大使专属活动

作为月捐大使，您将可以参与各类月捐大使专属活动。在这些活动中，您将进一步参与大爱清尘的实际工作，了解您与朋友们的善款都用在了哪；同时，您也将与志同道合的大使们沟通交流，分享见解，共建美好社会。



这种能够深度参与的机会吸引了一些大爱清尘志愿者更为深度地参与大爱清尘的项目与传播工作。例如，大爱清尘的志愿者王大飞就是其中一员，他也在为改善尘肺农民兄弟的生存状况不断奔走。作为制片人的他，拍摄的纪录片一经发布便在网络上获得了极大反响，其中一段名为《一个靠 25 块钱一筒的工业氧气瓶维持呼吸的尘肺农民》的视频，在 B 站的点击率高达三百余万。这些年来，王大飞一直积极参与大爱清尘的各项活动，亲眼看到了大爱清尘的成长与发展。

这些骨干志愿者见证过大爱清尘从一开始工作的举步维艰，到如今获得人们的交口称誉，对大爱清尘这个组织以及这份事业都充满感情。在成为月捐大使后，不仅自己会捐赠，也会动员身边的朋友来关注大爱清尘。许多个像王大飞一样的志愿者，如同树状图展开一样，形成了大爱清尘最初的月捐人网络节点。



### 重视月捐价值的具象化，与项目成果密切相连

大爱清尘在最初上线月捐时便组建了相对完整的月捐人服务体系，包括月报、捐赠证书、个性化的祝福、纪念礼物等等，这些与一般月捐工作差异不大。

但在月捐价值的表达上，大爱清尘考虑较多，与其他月捐形成了一定的差异。在这里其主要做法是将每一层的月捐金额都换算成具体的项目价值。以开通月捐 50 元为例，相当于每年可以为一位尘肺病患者提供赖以生存的氧气，而其他月捐档位也有各自的具象化价值。

【内容示例】和我一起开通月捐 30 元，每天 1 元。3 个人坚持一年就可以帮助 1 名尘肺家庭孩子一年的安心读书；5 个人坚持一年就可以为尘肺农民提供 1 台制氧机，确保他们的顺畅呼吸。（大爱清尘在月捐传播中对于参与效用的具象化描述）

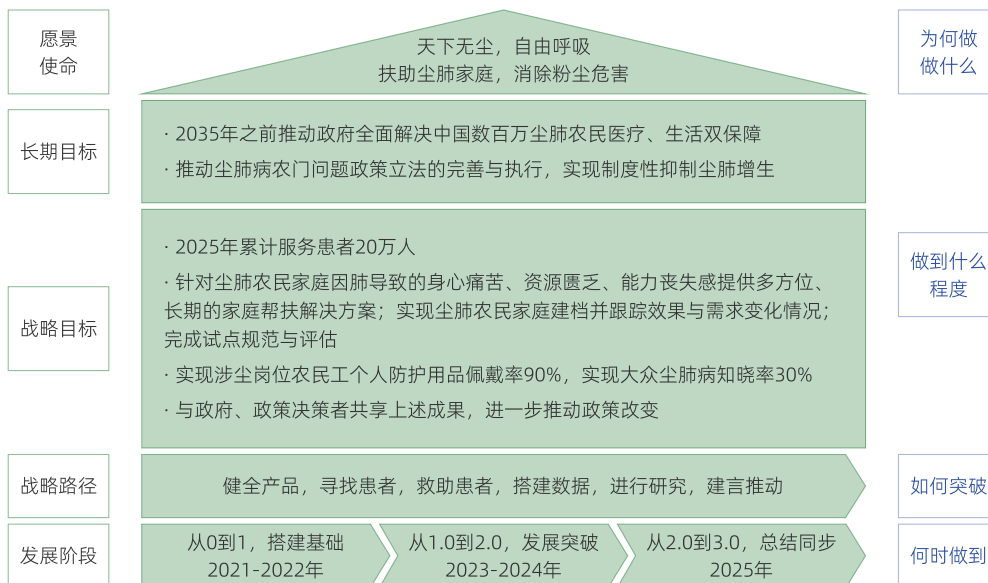
这种设置为月捐人在最初选择捐赠档位的时候，提供了一个直观具体的价值描述方式，并且减少了月捐人在金额选择上的困惑，将捐多捐少都有各不相同的具体价值描述给了月捐人。

- **每月月捐 16 元**  
每年可为 1 户尘肺家庭提供一个基本物资助困包
- **每月月捐 30 元**  
每年可帮 1 位尘肺家庭女性承担 10 天小微创业成本
- **每月月捐 50 元**  
每年可为 1 位尘肺病患者提供一年赖以生存的氧气
- **每月月捐 100 元**  
每年可帮助 1 位尘肺家庭子女完成小学阶段一年的学业
- **每月月捐 300 元**  
每年可支持志愿团队开展一次尘肺病预防科普活动

为每一个月捐档位，提供一个具象化的描述



但这种具象化并没有简化项目的价值，也不等同于项目设计的颗粒化。前者为了让公众易于理解，颗粒化项目执行方案的过程中也在压缩项目的社会价值。但大爱清尘所选择的具体化，只是在价值表达方面选择更多具象化、现场感的描述方式，并没有简化项目中解决社会问题的体系化思路，甚至在每次月捐传播中也尽可能的展示大爱清尘的这种解决方案体系（如下图）



### 不断探索尘肺病防治的公众参与价值及责任

尘肺病是一种在生产活动中长期吸入过量粉尘，从而造成肺部不可逆转病变的职业性疾病。具体来说，由于长期暴露在缺乏必要防护的工作环境中，吸入呼吸道的粉尘颗粒在末梢支气管下的肺泡中沉积，引起肺组织弥漫性纤维化以致肺功能低下并由此引发的全身性疾病。

身患尘肺病、生活在绝望中的尘肺病人，患者肺部机能日趋衰弱，呼吸变得艰难，以至最后只有跪着呼吸才能让自己稍微感到舒服一点。目前，尘肺病缺乏有效的治疗手段，患者只能眼睁睁看着自己的生命一点点流失而无能为力。而尘肺病患者的家庭经济情况较差（这也是大多数患者此前去粉尘环境打工的主要原因），一旦发病大多没钱进行长期治疗。对于这一困境，大爱清尘在月捐表达中经常以讲故事的方式说出来，例如：

他们来自农村，是城市的建设者，却只能在患病后独自背负伤痛艰难前行

1992年，年轻的孔大哥进了铅锌矿冶炼厂做炉工，厂里满是粉尘，但当时干的正起劲儿的孔大哥没在意。2005年，冶炼厂被取缔的同时，一个感冒让孔大哥生活不能自理，平地走路走不了20米。医生给出了诊断：尘肺叁期。在之后的几年，他病情愈发严重，只能闷在家里整天整天地吸氧，家里什么忙也帮不上。着急的他对妻子说：“你别管我，让我死了多好”。妻子知道他难受，也不和他吵，悄悄地抹眼泪，问：“你走了，我跟孩子怎么办”……（来源：大爱清尘月捐项目介绍内容节选）

讲故事作为引子，牵出了大爱清尘开展尘肺病的救助、防治等服务，但在大爱清尘的讲述中不会停留在把尘肺病防治作为慈善组织针对一个特定的弱势群体的公益帮扶，而是会讲述尘肺病不同于一般的因为个人原因或者政策原因导致的困境（例如儿童大病救助），因为尘肺病群体代表的是工业现代化过程中的代价承受者。





此时的月捐也就不仅是慈善行为的表现了，而是公众承担责任的方式，这种责任承担得越具体、真实、连续，大尘肺病救助的社会价值才能有效实现。

### 大爱清尘月捐探索的启发

如果单纯追求筹资金额高的话，“尘肺病救助”项目相对容易获得筹款。但大爱清尘想做得更多。他们深知，尘肺病的救助与防治是一项系统性工程，需要的是长期可持续的关注，以更积极的视角将尘肺病患者的生存空间打开，让活下去的希望照进现实。所以他们积极邀请月捐大使构建月捐人网络，重视月捐人对捐赠价值的感受，注重项目反馈。

而从某种意义上说，大多数公众都是工业现代化的受益者。因此在这种语境表达中，大爱清尘的服务就不仅仅是慈善行为，而是带有强烈的公共责任色彩，尤其是需要更多公众共同意识到这个问题，并愿意通过公益捐赠等行为来为自己所享受到的“现代化工业”发展的红利而付出。

在这个过程中，大爱清尘希望月捐人能将对尘肺病的关注从某个事件、某个患者身上，转变到对一个社会议题中普遍关系的关注，也希望通过月捐吸引更多的公众参与。在这种关系中，尘肺病进入公众视野，所有公众都成为尘肺病救助行动中不可缺少的参与者与责任人（如开展寻救尘肺农民兄弟、尘肺病预防宣传、推动相关政策研究），也成为行动的最终受益者。

此时，月捐讲出的故事，就不再只属于尘肺病患者或者大爱清尘，而是如大爱清尘创始人王克勤老师所言一样，是属于所有中国老百姓在为生活奔波的真实故事。



扫码捐赠，愿天下无尘，自由呼吸



## 韩红基金会月捐探索之路

### 案例价值点

北京韩红爱心慈善基金会（以下简称“韩红基金会”或“基金会”）在月捐管理方面成效显著。从2020年6月上线月捐，截止到2023年1月，累计月捐已超过116万人次<sup>1</sup>。

韩红基金会用3年将月捐这种可持续捐赠做到如此规模的确不易，既得益于韩红基金会在明星公益方面的良好影响力，也有基金会后台在项目价值表达与捐赠人体验方面的一系列投入，其中突出的价值点包括：

在面对公众时，韩红基金会选择用更短的行动叙事链条来表达项目的做法与成效，使公众既能够“看得到”项目，也能够“看得懂、敢于捐”。

相较于慈善营销中将捐赠人作为客户来服务的思路，韩红基金会更倾向于将捐赠人作为公益项目的参与者来看待。基金会的月捐人获得的不仅仅是被服务的权利，还有在“乡村医疗与健康发展”议题下参与共建的机会。基金会为月捐人搭建起数个有“真实感”的志愿服务场景，让月捐人有机会亲身体验韩红基金会的项目具体做法，让医疗援助这个抽象话题，从模糊认识变为具体感受。

韩红基金会在月捐人服务中引入了更多促进月捐人情感表达的做法，并希望将月捐打造成一种

1：根据韩红基金会截止2023年1月31日在月捐筹款页面的公开数据显示。

能够让不同背景、地区、年龄的人群，都可以自由选择的情感表达通道。通过月捐人故事等形式，让传统慈善中对受助人的短暂共情，转变为常态化对月捐人自身群体价值的共情。在整个群体身份加持下，逐渐达到对乡村医疗发展的理解与共情，从而实现韩红基金会愿景与月捐人情感之间的双向奔赴。

那么，韩红基金会在这个过程中都做对了什么？这些价值是如何落地的？

## 基金会及月捐项目背景 ☆

### 韩红基金会是做什么的？

北京韩红爱心慈善基金会由韩红女士发起，成立于2012年5月9日，是具有独立法人和公开募捐资格的5A级地方性基金会（慈善组织）。

基金会业务方向聚焦于基层医疗与健康发展，以“专注乡村医疗援助，守护生命健康”为使命，持续为基层医疗机构提供支持性的系统解决方案，助力其提升医疗卫生服务能力。同时，韩红基金会也投入精力在响应重大自然灾害和公共卫生事件，助力受灾地区卫生防疫、特殊群体关怀和医疗秩序的恢复等等。

目前，基金会的主要公益项目有：

“韩红爱心·驰援武汉”等应急救援类项目；

“百人医疗援助系列”公益行动、“韩红爱心·乡镇急救室”等医疗援助类项目；

“记忆包裹”、“医务社工体系建设”等社会关怀类项目。

### 韩红基金会为何开展月捐？

在2019年成为公募组织后，韩红基金会便开始筹备各类公众捐赠的活动。

通过月捐产生稳定的捐赠，帮助机构实现长期可持续运营，是公益慈善机构对于月捐的共同需求。但此外，韩红基金会对月捐还有其他构想，即如何能够发挥好公募基金会的角色，在做好项目之余，让更多公众有公益参与感。在该思路下，基金会日常就重视志愿者与捐赠人的发掘与培育。

在2020年初新冠疫情爆发时，韩红基金会积极采取各类医疗及防疫物资递送等援助行动，并在短期内收到大量公众捐赠，此时基金会意识到这些捐赠需要被转换为更稳定的形式，于是将月捐工作列入了基金会的筹款规划中。

### 韩红基金会开展月捐的关键做法

#### 1. 因地制宜，搭建起更适合基金会的月捐管理架构

转为公募组织初期，韩红基金会就感受到了公众捐赠需求的多样性。

为能够及时响应捐赠人的需求，提升筹款服务能力，基金会在此期间开展了一系列行业调研和学习，直接做法就是邀请业内经验丰富的机构分享其案例体会，来快速提升韩红基金会的月捐设计能力。

#### 2. 知己知彼，传递月捐信息时也摸底捐赠人需求

2020年5月，韩红基金会通过官方自媒体账号（微信公众号、微博），面向关注者发布了调

灵析表单：收集信息、开展调研的好帮手



查问卷，以了解大家对于月捐的看法，例如是否知晓月捐、是否有公益捐赠习惯、主要关注月捐服务的哪些内容等。

通过问卷调查并结合现实访谈情况，基本摸底清楚了公众对于韩红基金会开展月捐的期待及服务需求，同时也完成了对潜在捐赠人的信息传递，即韩红基金会月捐的推出。

2020年6月，基于此前的方法学习和问卷调查铺垫，基金会最终在6月12日上线了月捐入口，主要入口放置在【韩红爱心慈善基金会】微信公众号菜单栏中。

### 3. 理性先行，培养长期支持者成为月捐人

韩红基金会的月捐不以单个项目内容为导向，而是将基金会的整体业务发展与探索型内容整合打包。因为基金会想要形成以机构整体影响力为主的捐赠方向，而非以单个“眼泪指数”更高的项目为导向。

基于这种定位，韩红基金会对月捐人设立了一定的门槛，希望沉淀下关注基金会品牌、认同基金会业务领域和做法，并且相对理性的捐赠人。

这种筛选的考虑也结合了韩红基金会另一个特质，即明星公益效应下，粉丝是能够受到感召一起参与到公益活动中的。但如果缺少筛选机制，基金会月捐人群体的理性特质就难以培育。

为此，韩红基金会希望以公益引导为主要策略，在日常月捐维护机制中，通过传播强化对机构使命及价值观的输出，如开展线下活动时，融入对机构及项目的介绍，提供沉浸式的公益体验，从而潜移默化地将关注度转移，将其参与公益的初心，由始于追星，过渡到终于追“益”，有效建立起一种新的“理性公益与长期支持”的关系。



定制捐赠证书，可个性化设置证书编号

同时，那些原本公共议题里就有表达兴趣的人群也会脱颖而出，进而不断巩固韩红基金会月捐人群体“理性选择”的中心特质。

### 4. 精益求精，用多样化的方式为月捐人提供服务

在成为正式的月捐人之后，韩红基金会主要的服务内容包括：前期为每位月捐人增加以“HHAX”开头的专属捐赠证书编号，作为其在韩红基金会捐赠的身份标识；中期为月捐人发送月捐报告等公开透明信息；后期则通过月捐小助手，为其提供更有针对性的服务。更为具体的工作方法也体现在以下几个方面：

#### ①丰富的激励机制：

基金会将捐赠金额划分为四个档位，对不同的档位匹配不同的月捐人权益，其目的在于维持月捐工作的投入产出比以及鼓励持续捐赠。每个月捐人都会收到正式严谨的月捐报告，作为基金会对捐赠人公开透明承诺的落实，但此外每个档位获得的额外激励有所不同。例如高额档位将获得优先参与志愿服务、文艺活动等机会，这些都将在月捐生效前明确告知月捐人。

#### ②“内外兼修”的月报内容：

韩红基金会以月度项目案例、季度项目进展、年度项目总结相结合的方式，将月报内容以时间维度划分，同时精选强关联性的配图，并活用视频等新媒体形式，以增强月报可读性。例如，通过项目团队对受助人进行访谈，尽可能在月报中展示受助人的项目感受、想法、现状等。除了丰富的月报内容外，基金会也对月报排版进行了精心设计（下图示例），如定期调整月报色彩与样式，并灵活应用灵析邮件模板工具等。而在“赏心悦目”的前提下，与内容“双管齐下”，让月捐报告化为信息桥梁，将理性内容与感性体验传递给月捐人。这些努力既是为了让月捐人愿意打开月报以提高阅读率，也是为了让月捐人感受到基金会公开透明的诚意。





③更有温度的月捐人反馈机制：

韩红基金会重视对月捐人的疑问解答，基金会通过邮件、电话、短信等月捐人便于沟通的渠道，并按照月捐人要求的时间范围，对月捐人提出的意见反馈<sup>1</sup>予以处理。对于沟通中的一些共性问题（例如项目执行环节、跨年度捐赠发票开具等），基金会将在月报中进行统一回应，并为此在月捐报告中设立专门的栏目。

而对于月捐人的个性化需求或意见，会由专人反复沟通直到问题解决，并对问题进行持续关注。在这里，专人服务并不意味着“基金会对月捐人”是“客服对用户”的态度，而是基金会重视与月捐人之间的理性沟通，希望通过双方的共同努力来解决现实问题，而非基金会单方面的无条件应答。例如面对月捐人退捐的情况，基金会不会强行挽留，也不会反复恳请，而是在沟通过程中力求彼此理解，以尊重的态度让每位月捐人都感受到公益领域中的平等关系。

④官方账号的友好互动：

基金会对各个社交媒体平台上的外部评价情况保持关注，如果能够及时捕捉到月捐人的一些自发传播行为，基金会将会以官方名义与其互动，鼓励月捐人在社交媒体上持续自发地为基金会进行传播。例如在 2022 年月捐两周年纪念日时，许多月捐人自发在微博、抖音等平台上分享韩红爱心月捐人周年限定证书及纪念品，此时基金会便以官方名义与这些月捐人进行互动，如点赞评论等，这也在一定程度上促进了月捐的拉新。

灵析“周年证书”功能上线，欢迎定制

收到了来自组织的关爱 @韩红爱心慈善基金会 尊好看、nice



转发 0 评论 0 赞 3

韩红爱心慈善基金会 北京韩红爱心慈善基金会是由著名歌手韩红...

@韩红爱心慈善基金会 今天突然接到快递电话，真是太惊喜了。虽然捐款也不是为了要礼物啦，但是收到礼物依然很开心，包包很漂亮，我会背出去让更多人加入韩红爱心月捐计划！做好公益文化传播也是作为月捐人的贡献哦~重要的事情说三遍，每个月都收到月捐报告，看到善款被花在有价值的地方，很感谢，最后，做好事就是要大声说出来！加油！



转发 0 评论 0 赞 3

韩红爱心慈善基金会 北京韩红爱心慈善基金会是由著名歌手韩红...

1: 韩红基金会意见反馈：该功能为灵析开通月捐时自带的功能，韩红基金会在灵析系统表单基础上，为月捐人增加了两个选项，一是月捐人“方便联系的方式”（电话 / 邮箱 / 短信），二是月捐人“方便联系的时间”（可自填），便于对月捐人提供更具有针对性的反馈服务。



### 5. 实地共创，让月捐人体验到责任主体的角色感

韩红基金会通过不定期邀请月捐人对项目进行参观和实地走访，例如邀请月捐人参加在线下举办的捐赠仪式，仪式现场有月捐人捐赠的救护车，能够加深月捐人的自豪感。再例如，基金会还开展线下月捐人见面会<sup>1</sup>，并邀请受助地区的代表来到现场，与月捐人进行现场互动。同时，基金会也鼓励月捐人将自己参与活动的感受进行分享，带动身边的人共同参与。



1: 韩红基金会月捐人见面会：2022年，韩红基金会尝试在项目地开展活动，见面会为其中一种形式。基金会在见面会上为月捐人对机构进行系统介绍，同时邀请月捐资助项目相关方（如乡镇卫生院院长）亲临现场，分享项目对他们实际工作带来的改变，也鼓励月捐人积极与基金会交流，反馈建议。

实地项目参与是韩红基金会月捐人服务的特色做法，这并非是一种“实地参访”。而是将月捐人视为项目的责任主体，将项目中一些重要工作环节拆分打包，变为月捐人专属的工作内容。这些工作内容具体且真实，不会交给其他人员承担，月捐人在实地参与过程中也会发现自己就是这些工作的“主力队员”。

例如在2021年度医疗援助项目中，交付给西藏、青海等地乡镇卫生院的定制化“乡村医生巡诊包”作为其中一项重要内容，其医疗物资的拆解、分拣及打包，就作为必要环节交给月捐人来进行。基金会组织月捐人来到物资仓库现场进行工作，且时间紧、任务量大、对体能要求高。但到达

现场的月捐人都能够全情投入工作，也能够真实体验到医疗物资是如何通过自己的打包、装配最终到达乡村医生手上的。



这种苦活累活”也并非每个月捐人都有机会，基金会会对参与者进行筛选，既有身体素质、参与时间的条件，也需符合捐赠金额、捐赠时长的活动参与标准，综合考量后进行邀请。“高门槛”并没有吓退月捐人，相反月捐人会更重视活动，将其视为一次宝贵的机会。同时，筛选机制保障了参与到活动的月捐人整体能力和素质符合活动要求，从而更好地保证活动开展的质量。

### 对韩红基金会促进月捐人深度参与的思考

#### 1. 月捐人信任：从建立抽象关系到项目具体价值的演绎

公众想要参与捐赠，基金会首先需要为其提供参与的入口，其次要让捐赠人理解项目内容和价值，随后通过公开透明的项目公示与捐赠人之间形成信任关系，最终才能留住捐赠人以维持长期月捐。面对各种各样的公众，如何将其留住是月捐运营中的重要问题。其中，确保月捐人充分了解所捐赠项目的具体社会价值，是关键之一。

**韩红基金会选择的做法，是通过短链条项目行动的叙述方式，促进月捐人对项目内容的理解。**解决复杂的社会问题，的确需要更加复杂立体的项目方案，但对于捐赠人而言，穿透层层复杂的公益行动，再去理解项目价值的难度颇高。

一旦捐赠人在项目理解上有困难，初期建立信任和关注度就会更加困难。对于韩红基金会而言，**短链条项目行动的叙述方式能够降低项目理解难度，将复杂的项目链条演绎为直观的“投入-产出”过程，便于捐赠人理解月捐资金的产出，促进信任形成。**

韩红基金会的大部分项目都使用这种方式来进行直观演绎，避免不必要的复杂度或道德价值的凭空拔高。例如，在“基层医护人员专科培训”项目中，培训课程有很多复杂的医疗专业术语等。但基金会在向月捐人传播时则会弱化过于复杂的内容，重点描述边远地区医生通过培训而带来的能力提升和想法的改变。

但需要说明的是，短链条项目行动的叙述方式并不适用于所有项目。一些处在第二层级的，如物资递送类公益项目较为适用这种描述方式，且能够避免过度拔高价值或浮夸宣传。但随着项目专业层级的提升，位于第三层级的社会服务以及第四层级的社会治理类公益项目就不能直接

套用这种叙事方式，避免造成项目内容的过度简化或专业降级。

## 2. 月捐人感知：捐赠服务中的形式逻辑与实质逻辑的结合

再好的线下活动只能邀请部分月捐人参与，而对于其他更多月捐人，参与感的来源就是一份份月捐报告，包括项目进度以及财务披露等等。通过公开项目信息的形式联络捐赠人，各个机构的服务形式相差不大，但最后结果却大相径庭，其原因在于捐赠服务中实质逻辑的区别。

目前行业中的捐赠人服务联络与反馈有两种模式：

第一种是**以规范化的公开透明信息为主的捐赠反馈**。这一模式内容上全面且详细，大多为财务数据报表、项目时间表等。但由于缺乏捐赠人视角，其内容更像写给作者自己看的小说，无法形成与捐赠人的对话。

第二种则是**基于月捐人和受助人的视角，对项目内容进行质性描述**，这一视角不再要求内容大而全，更多是考虑**让月捐人看到项目的“现场感”**。例如从受助人出发，将其真实想法、现状等内容提炼出来传递给月捐人。在这种捐赠反馈的逻辑中，强调的是月捐人与受助人之间要有情感联系。

**韩红基金会的做法是将二者进行结合**，在月报的形式逻辑上，注重每一次信息反馈的美感和严谨度。而在实质内容上，更重视捐赠人视角下的感受和反馈，在月报内容中以讲故事的方式将项目的点滴努力与受助人的变化传递给月捐人。通过月捐人故事（月捐人漂流瓶）<sup>1</sup>、项目案例（项目地的一封信）等形式，促进月捐人和受益人在基金会的社交媒体账号上互动交流，加强了基金会、月捐人、受益人之间的情感沟通。

1：韩红基金会“月捐漂流瓶”：2022年底，韩红基金会在公众号上新增这一板块内容，优先邀请了参与过活动的月捐人分享他的公益初心及公益故事。同时，基金会也在推送底部“阅读原文”中增加“故事投稿箱”，让更多月捐伙伴有分享的机会。



### 3. 月捐人体验：从被服务的客人到参与公益的主人

传统的慈善营销思路侧重强调捐赠人有获得服务的权利，这一思路将月捐人看作是提供资金物品的客户，尝试借助市场营销的策略和手段将月捐人作为客户留下，这使得在捐赠人反馈的内容与服务上容易进入形式化，长久以往容易让月捐人“审美疲劳”。

而从月捐人参与权利的视角出发，即让月捐人成为所捐项目的主人后，会发现**月捐人愿意连续花时间和金钱到公益项目中，是因为其本身对项目有参与和共建的需求**。若慈善组织忽略月捐人这一需求，就更加无法激活月捐人持续进行公共参与的潜力空间。

在韩红基金会，月捐被视为所有对医疗援助等议题感兴趣的人共同的行动空间，月捐人是共同解决社会问题的伙伴，这是一种心态上的转变，同样也对基金会捐赠管理人员提出更高的能力要求。基金会以实现项目整体目标和愿景为线索，引导月捐人参与到社会问题的解决当中。由此形成了一个公共价值的共同体，满足了月捐人参与公共问题的需求，促进了公益成果产出和价值共享，并且在公益项目中开放了更多月捐人表达的空间。

此时，别人眼中的“脏活”、“累活”，就成了月捐人参与项目时，**在这个表达空间中与公益项目具体真实的连接，而非过去宏大抽象的公益叙事，月捐人的自我价值感和成就感也就由此产生**。此时，基金会辅以更多捐赠仪式、月捐人见面会等线下活动，加强月捐人身份的露出，也能够起到强化作用。

综上所述，一位初期可能慕名而来的月捐人，在体验到一系列真诚的捐赠人服务后，再参与到项目表达与共建空间中去，最后就形成了对韩红基金会以及这个公共事业的情感纽带。

这也实现韩红基金会开展月捐的初心，让更多人走向对乡村医疗援助与发展的理性支持之路。



扫码捐赠，成为韩红爱心月捐人



## 满天星公益月捐探索之路

### 案例价值点

满天星公益作为一家纯草根性质的公益组织，从机构成立之初就开始探索可持续的月捐之路，其月捐的探索发展对于满天星公益本身以及对整体行业中想要推动月捐的机构，所产生的价值及借鉴意义是很具有启发性的，具体价值点如下：

第一，满天星公益借助月捐人星友徽章体系的打造，设计有台阶升级的月捐人服务体系，通过仪式感、荣誉感、陪伴感和承诺感来影响月捐人的卷入，逐渐实现月捐人的向上分层级的增长，这为其整体月捐人的稳定增长带来了持续性的价值；

第二，在没有过分突出的明星资源、粉丝社群等独特的“外挂”资源优势的情况下，探索基于熟人社交关系逐步过渡到普遍关系的月捐人卷入之路，逐步实现月捐人的深度参与；

第三，从机构创始人、全体成员在机构战略层面形成整体的共识，营造一个共同的重视月捐工作的文化氛围与共同体，共同探索机构的月捐人服务之路。

## 机构及其月捐简介 ☆

### 机构简介

满天星青少年公益发展中心（以下简称“满天星公益”）是一家专注于乡村儿童阅读推广的教育类公益机构，致力于提高乡村儿童的阅读品质。于 2012 年 1 月在广州市海珠区民政局注册登记（粤穗海民政字第 110001 号）。2018 年，满天星公益被民政局评为 4A 级社会组织。2020 年 8 月，满天星公益入选第五批广州市品牌社会组织。2021 年 2 月，满天星公益被民政局认定为慈善组织<sup>1</sup>。

### 月捐探索之路 📖

满天星公益的月捐探索之路，可以划分为三个阶段，即原始探索阶段、初步发展阶段和稳定发展阶段。

#### 1.2012-2016 年原始探索阶段

满天星公益早在机构成立之初，受香港乐施会发展稳定月捐的启发<sup>2</sup>，开始初步探索机构月捐。2012 年机构成立之初通过原始的方式让月捐人填写捐款单每月自动转账，有 30 多位月捐人的加入，但受支付技术的影响，一年后陆续退捐；2013-2014 年其通过机构基本账户在工商银行开通了工行支付代扣，仅限广东地区，增加了 100 人左右；2015-2016 年，受到支付渠道和地域限制，后找到了银联支付，且需要刷卡和拿着 POS 机找相应的月捐人刷卡，整体的限制也非常大，但当时的月捐人也增加了 100-200 人。



#### 2.2016-2017 年初步发展阶段

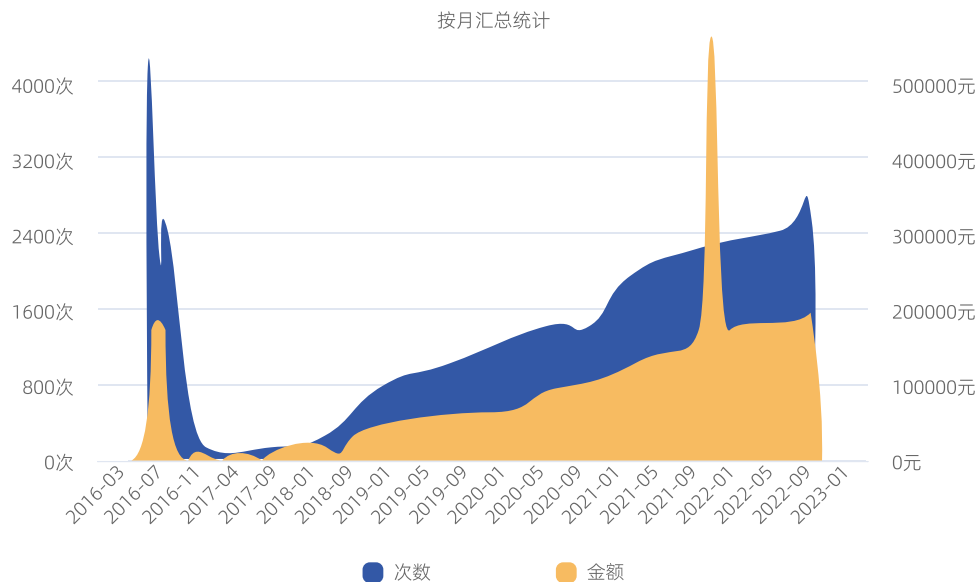
满天星公益在灵析发起了月捐项目，主要是在灵析发起表单，通过公众号发出推广，月捐人填写表单，直接用银行转账的方式给机构进行月捐。2017 年在灵析开通了月捐筹款功能，大大提高了月捐人捐赠的便利性。

#### 3.2018 年至今稳步发展阶段

满天星公益从 2018 年在灵析系统上线稳定的月捐项目，发起“月捐计划 /- 做一名未来投资人，帮助乡村孩子在阅读中发现出色自我”项目，其每年实现稳步增长。累计至 2022 年 12 月 31 日在捐人数达到 1863 人，从项目发起至今累计筹款额超过 425 万元。尤其是 2022 年年末，进行周年月捐人答谢后，在 2023 年 1 月新增了 171 位灵析月捐人。近年来，灵析的月捐在捐人数每年增长幅度约为 10%-20%。

1: 满天星公益机构官网，机构简介 - 满天星公益 | 专注于乡村儿童阅读推广的公益机构年，满天星公益被民政局评为 4A 级社会组织。2020 年 8 月，满天星公益入选第五批广州市品牌社会组织。2021 年 2 月，满天星公益被民政局认定为慈善组织。

2: 2011 年机构创始人去香港乐施会拜访了解到，香港乐施会一年有上亿或者数亿的捐款收入，绝大部分都来自于稳定的月捐。



### 月捐的关键做法

如上所述，我们能够看到满天星公益分阶段实现月捐的稳步增长，在其整体的机构战略和筹款中的重要性越来越凸显。那么，满天星公益在整体月捐探索中有哪些关键的做法和有效策略，能够逐步实现月捐人的稳步增长和不同层次的卷入呢？接下来，将对满天星公益月捐模式中的价值点是如何产生的，对其中的一些关键核心做法和要点进行分析：

#### 月捐人星友徽章维护体系，激励月捐人长期参与

满天星公益在 2022 年机构成立十周年之时，借助月捐人星友徽章服务体系，营造整体月捐人参与的承诺感、仪式感、联结感和荣誉感。

##### 1. 建立月捐人星友徽章体系，传递十年之约的承诺感

满天星公益通过月捐人星友徽章体系打造与月捐人订下十年之约，给月捐人传递“接下来 10 年我们还要一起走，共同推动乡村儿童阅读的目标”体现一种仪式感与承诺感。满天星公益在每年的年终答谢都会给月捐人精心设计月捐礼物，如 2022 年参考业内伙伴的徽章体系，满天星公益结合阅读和星球的概念，设计了一套面向周年月捐人的星球徽章。如此一来，每年月捐人会收到不同星球的徽章，坚持月捐十年，能够集齐 10 个星球，分别是月球、水星、金星、地球、火星、木星、海王星、天王星、土星以及太阳（如图 3）。星球徽章体系不仅代表着长期月捐仪式感与承诺感的建立，还推动了月捐人成为月捐大使。月捐人通过社交平台分享月捐计划，影响身边人加入月捐。这最终有利于提高月捐人未来与满天星公益加深连接的意愿，彼此共同努力助力乡村儿童阅读。

星友徽章体系：第一周年：阅读一小步，成长一大步；第二周年用阅读探索宇宙之浩瀚；第三周年：阅读是照亮未来的启明星；第四周年：用阅读撬动地球；第五周年：阅读是滋养生命的力量；第六周年：用阅读拓展思维的边界；第七周年：阅读让我们同频共振；第八周年：用阅读充盈我们的内心；第九周年：阅读让我们发现生命的独特；第十周年：阅读是冲破黑暗的光，最终实现把阅读的力量带去浩瀚的宇宙。





专属月捐纪念品设计与申领，瞬间拉近月捐人与公益机构的距离，提升捐赠体验



## 2. 月捐迎新维护，激励月捐人参与，营造仪式感

满天星公益很注重月捐人参与的仪式感，月捐人加入后会收到迎新电话的问候，加入月捐满2个月还会收到迎新包。月捐迎新包内有月捐证书、孩子手写感谢语的明信片、满天星公益的感谢信以及一份定制的礼物（如图4、图5）。月捐感谢信中会介绍机构项目的整体成效和一些项目故事等。满天星公益还会通过线上社群对月捐人表示欢迎和感谢，这是对月捐人加入真诚的欢迎，也是营造相应的仪式感，让月捐人更加了解满天星公益。



满天星公益月捐人迎新证书



满天星公益月捐迎新礼物

### 3. 注重月捐人的深度参与，增加联结感

满天星公益在月捐人参与月捐的过程中，注重营造一种参与的陪伴感来增加与月捐人的联结。注重月捐社群的维护，除了给月捐人定期发送相应的月报外，还定期面向所有月捐人组织相应的阅读活动，机构员工也会定向邀请一些感兴趣的月捐人深度参与。相应的线下活动包括项目地探访活动以及线下月捐人城市聚会等，为月捐人创造各种可以参与满天星公益的渠道和途径，给月捐人搭建了参与平台，营造一种可以参与的陪伴感与联结感。



月捐人阅读沙龙活动



月捐人项目地探访活动

#### 4. 月捐年终维护，尊重与肯定月捐人，建立荣誉感

在每年年终答谢，满天星公益会设计一些定制化的礼物表达对月捐人的感谢，2022年邮寄了星球徽章、月捐证书、孩子手写的明信片 and 感谢信。月捐证书会呈现月捐人参与的时间以及对乡村儿童阅读的贡献与价值。整体上，年终答谢礼物看似不贵重却很用心，传递出月捐人与满天星公益共同在阅读领域的探索与贡献，是对月捐人的一种肯定，尤其是证书上呈现月捐人参与的信息能够给月捐人带来一种荣誉感，很多的月捐人愿意在朋友圈晒自己获得满天星的答谢礼物与徽章，传递着成为满天星公益月捐人的一种荣誉感。



满天星公益年终月捐人证书



满天星公益年终月捐人证书

灵析新款联名捐赠证书上线，家庭捐、伴侣捐、亲子捐成为可能

”



满天星公益月捐人晒出的朋友圈图

#### 月捐人影响基于熟人关系逐渐过渡到普遍关系

月捐发展之初，相比其他公益组织而言，满天星公益并没有过分突出的明星资源、粉丝社群、官方渠道或者是特定社群等“外挂”资源。那么，在这样的起点处满天星公益是如何一步步借助其基于熟人的特殊关系逐渐过渡到普遍关系，让月捐人从基于对朋友、个人的信任逐渐过渡到对机构、项目的认可，达到目前近 2000 位灵析月捐人的月捐规模呢？满天星公益整体的做法如下：

##### 1. 满天星公益有真诚、踏实、靠谱的文化气质与基因

满天星公益从机构创始人到项目团队整体给行业伙伴传递的是一种真诚、踏实和靠谱做事的文化气质。这也是为什么部分月捐人在起点处是基于对满天星公益创始人或朋友的信任与认可而加入月捐，并且愿意在朋友圈晒相应的月捐人徽章与荣誉证书，还愿意向朋友推荐给，这是由机构整体层面的文化基因和所传递的文化气质所决定的。这与中国传统社会交往中的差序格局一致，即通过熟人关系逐渐影响周围的人，逐步向外扩散，产生相应的涟漪效应。

## 2. 金字塔型的月捐人社群培育体系，培育深度参与与认同的月捐合伙人

满天星公益基于自身机构和项目的特点，致力于提高乡村儿童阅读品质，其超过半数的月捐人年龄是 26-35 岁，各个年龄段都有人参与月捐。阅读本身是一件相对私密的事情，月捐推广更多是结合线上月捐大使分享和线下星友阅读沙龙活动等场景进行。满天星公益的月捐人社群培育呈现金字塔结构，大致可以分为四层，具体如下：

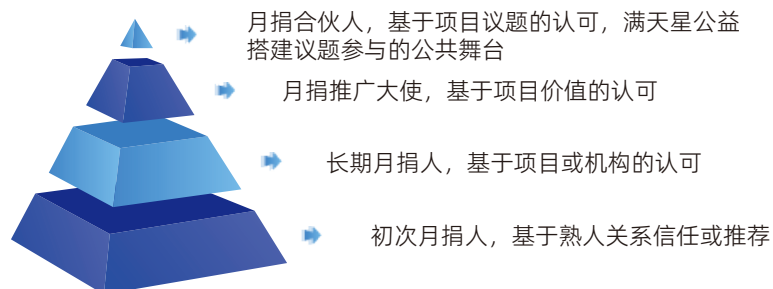
**第一层，初次月捐人，主要是基于熟人关系的信任或推荐而加入月捐。**据统计满天星公益的月捐人有 60% 是朋友推荐加入。这部分人主要是在初期阶段的时候比较多，大多数是因为信任朋友的推荐，或者是看到朋友晒出的满天星公益的星球徽章体系而加入，本身相信阅读的力量，自己是阅读的获益者，且看重捐赠的仪式感、荣誉感和氛围感。因此，鼓励月捐人分享月捐证书或者是徽章，有利于推动初次月捐人成为长期月捐人，甚至是月捐大使，增强月捐人与机构的联结，增强月捐人的影响力。

**第二层，长期月捐人，是基于对机构或者项目的认可而持续月捐。**比如其 2019 年满天星公益通过跟微博的一位 KOL 合作，一场活动下来增加了 30 多位月捐人，并且月捐人留存至今，这进一步说明其月捐人刚开始可能对 KOL 的信任，但 3 年没有退捐意味着对满天星公益项目的认可或者是机构的认可。2022 年，满天星公益与这位 KOL 继续合作，新增月捐人 80 多人。因此，在第二层级上更多是通过朋友的推荐或者 KOL 的推荐，有了更多的陌生群体加入月捐，而能持续月捐的背后更看重的是对项目本身的认可，也体现其捐赠人服务的重要性；

**第三层，月捐推广大使，能够较为深度参与满天星公益的项目或活动，并且能够认可项目（阅读）的价值进行推广宣传。**在月捐推广大使的培育方面，满天星公益的所有活动都坚持向所有月捐人开放的原则，而且针对一些长期关注且积极参与活动的月捐人，会定向发出活动邀请，包括线下项目地探访活动或者是星友城市聚会活动。随着月捐人逐渐深度了解机构，更容易成为月捐推广大使。整体上符合二八原则，满天星公益的工作人员发现“部分月捐人就很有号召力，能够带来很多的月捐人”。比如，其中一位 A 月捐人是一名书法老师，刚开始是被满天星公益的信息公开、及时反馈，以及能够实地考察项目情况所吸引，而加入月捐。通过参与线下星友聚会、项目地探访活动后，感受到满天星公益的真心，看见了阅读带给孩子们的影响，活动结束后，他和太太都成为了月捐推广大使，至今已持续月捐超过 3 年。

**第四层，月捐合伙人，基于对项目议题的认可，满天星公益为其搭建议题参与的公共舞台。**月捐人能够运用自身的资源或渠道等多种方式推广乡村儿童阅读，深度参与其中。在这个层级中，月捐人并不仅仅是捐赠人，更是深度的参与者。月捐人关注乡村儿童阅读品质的议题，而满天星公益搭建了月捐人实现自我价值与成就感的公共舞台，使得月捐人成为主人。月捐人甚至愿意调动自身的资源和渠道来支持满天星公益的发展，正式成为满天星公益的月捐合伙人。比如，某月捐伙伴 B，已经参与满天星公益月捐两年了，然后在 2022 年的时候联合其所在的企业，以企业的名义在灵析上面发起了一个月捐的子计划，在企业内部社群中开展月捐推广活动。内部社群是亲子社群，社群内的宝爸宝妈持续关注孩子的成长。月捐伙伴 B 在社群内开展以阅读为主题的直播活动，影响了超过 30 个宝爸、宝妈成为月捐人。

巧用灵析“劝募大使”功能，让大使的劝募人数和劝募金额看得见



满天星公益月捐人社群培育体系

## 机构整体战略、团队共识对月捐的重视与投入，营造共同的文化共识与共同体

满天星公益对于月捐的整体探索之路更体现出从机构创始人到团队对月捐筹款的重视，月捐嵌入到机构的业务体系中，从而形成机构层面的整体共识与共同体。其主要体现在以下几方面：

### 1. 从机构发展层面重视月捐，并投入相关的全职人力进行月捐服务支持

满天星公益从成立之初就开始月捐探索，说明其将月捐纳入到机构持续发展的战略之中。同时，满天星公益从机构创始人到团队都很重视月捐人的服务与维护，机构创始人亲自抓月捐。而且，有3名全职人员负责执行筹资工作，月捐、平台和企业各1名人员负责。三者之间紧密联系，月捐发展所需要平台支持的部分，月捐工作人员会和负责平台的伙伴有比较紧密的沟通，结合平台的活动节点，共同实现月捐增长。若企业有长期捐赠支持的意愿，筹资人员会结合企业的需求定制月捐计划。

### 2. 机构层面实现筹款与项目团队紧密结合，打造和传递整体内部价值

筹款本身是为项目服务的，而项目又是筹款的关键产品。在满天星公益内部筹款与项目是紧密相连的。可持续的月捐还得通过项目价值的传递，让捐赠人了解和认可项目价值，从而实现持续捐赠。满天星公益最注重的就是让捐赠人深入了解和切身感受项目的价值，包括让捐赠人拥有与项目支持的孩子们和老师交流的机会。比如“我们有一些线上的直播活动，我们会邀请项目的伙伴或者项目的老师参与，由老师们（受益人）更直接为捐赠人讲述项目支持的孩子们通过阅读发生了哪些改变。”从而将项目的价值传递给捐赠人。

### 3. 通过多渠道多形式的探索，为月捐人搭建参与的渠道与平台

满天星公益为了能够让月捐人有更深的参与感与体验感，除了通过朋友圈、公益真探、公益股东大会等形式向捐赠人传递和讲述满天星公益的项目和价值外，还借助线下星友聚会、线下项目探访等活动为月捐人提供深度参与的方式，从而借助项目的现场感和真实感真正打动和影响月捐人，看到项目真实产生的价值。此外，满天星公益也在探索借助KOL等有影响力的明星代言，拓展整体的影响力，实现月捐人的新增。

目前，满天星公益的月捐整体上朝着稳步发展的方向迈进。通过月捐人星球徽章维护体系，激励月捐人长期参与，注重营造月捐人参与的承诺感、仪式感和荣誉感，增加联结感；月捐人的影响基于熟人关系逐步过渡到普遍关系，从而逐步卷入月捐人，打造金字塔型的月捐人社群培育体系，培育月捐合伙人；从机构整体战略、团队公司对月捐的重视与投入，营造共同的文化共识与共同体。未来满天星公益将把更多的策略重心向项目价值传递和月捐人深度参与上倾斜，这其中的潜在发展空间巨大。



扫码捐赠，帮助乡村孩子在阅读中发现出色自我



# 08

## 后记

后记 110

致谢 112

## 后记

### 回归本源，重新理解月捐

过去十年间，互联网为中国公益慈善事业发展注入了前所未有的加速度，极大地推动公益慈善走向大众化、平民化和日常化。许多公益机构也纷纷发力月捐，希望在充满不确定性的大环境中，逐渐形成独立、稳定和可持续的发展方向。

在上一年度的灵析月捐报告中，我们探讨了月捐对于公共参与的独特价值，公益机构通过做月捐，传播机构理念并进行价值倡导，不仅实现了公众参与和项目运作，也是实现机构战略使命的过程。月捐超越了筹款本身的价值，使人们能够进入到公共领域，以公益的方式实现公共参与，让大家基于共同价值建立起信任友好的横向纽带，并通过个体的价值表达，让每个人的生命都能够凝聚美好和表达价值。

今年我们希望往前一步，思考如何让月捐更可持续。要理解这一关键问题，我们在盘点灵析月捐数据的基础上，从月捐人的视角出发去捐赠场景，探索月捐究竟能带给捐赠人哪些价值，并反观月捐机构哪些动作让捐赠人感觉更好，哪些动作对持续捐赠有效的。

因此我们看到，有的月捐人偶然读到机构一篇推文时激起个人回忆而深受触动、产生共鸣，有些人因为机构负责人在月捐群与他们亲自交流而感到被重视，有的人因为收到意外被投喂的礼物而对机构服务感到惊喜、满意，也有人从机构多年倡导中受益良多而改变了自己的生活。

正是这些真实的体验支撑了可持续月捐，在互联网平台以机构传播和筹款为主要功能的今天，搭建社群、实时反馈、回访沟通等月捐人维护动作的重要作用更加凸显，筹款之后的“服务”正在成为月捐人越来越广泛且被重视的诉求。

### 月捐与机构的价值互嵌

我们看到关注捐赠人感受可能带来的影响，但在良性、长久的月捐人关系中公益机构希望能让月捐人收获哪些价值？这不仅涉及到许多技巧，更重要的是从价值观和机构理念出发，将“增长爱”的基因嵌入在捐赠人沟通、项目设计、社群运营和机构战略中。机构能够从这些方面帮助月捐人体验到价值感：

#### ① 拥有一份专属的慈善事业

尽管绝大多数的月捐是小额捐赠，但月捐人仍然能够觉察到自己的捐赠带来的自主感和拥有感。月捐人会不断地感受到自己捐赠带来的一系列连锁反应：我在与谁建立关系，我的捐赠会产生何种影响，最终会引发什么社会效应。无论捐赠额的大小，这些心理过程都会发生，且每个人的感受都与他人不同，这都符合个体对自我行为的解释。

这一过程对每一位捐赠人来说都非常有意义。因为每一次的感受，都是月捐人对只属于自己的慈善事业的一次确认和肯定。公益机构如果能够有意识地在长期沟通中帮助月捐人确认这一点，有利于将捐赠关系培育为“一荣俱荣”的共生关系。

#### ② 更接近理想中的自己

月捐并不仅在于投入多少资金在某一个公益项目或议题上，也不只是做好事或回馈社会。更重要的是，月捐人通过行动确认自己的价值判断和道德信念、与自己认为“正确”的事情保持一致，并在此过程中体会到个人价值和意义。

这种保持自我一致性的心理是一种非常强大的力量，会驱使着人们主动寻找各种方式，来使现实自我与理想自我无限靠近。而月捐正是其中的一种方式。



在这一层面上，公益机构能直接回应月捐人的地方不多，但如果能有回应，月捐人往往能够从中感受到机构工作人员的纯粹与初心，并反观自己。通过支持公益机构，我们有机会超越日常中的权威束缚与时空限制，自由地根据自己的价值观构建个人社会关系，从而接近理想中的自己。

### ③ 与他人建立有意义的连接

月捐人渴望通过月捐建立与他人有意义的关系，其关系建立的对象可能是受益人，也可能是机构某位杰出的工作人员，还可能是机构品牌，或是在月捐人社群中找到连接与归属感。

这种关系的存在往往是隐性的，公益机构很难直接观察到，但如果机构能够强化月捐人与他人关系，帮助月捐人体验到更高幸福感，就会放大捐赠的价值并使捐赠更持久。

因此，我们建议机构主动了解月捐人的捐赠兴趣、动机的相关信息，并通过改变与捐赠人沟通的语言，帮助月捐人体察到这种连接带给自己的意义。

可以说，公益机构在做好项目、追求公共利益的同时，还需发自内心地真诚关爱捐赠人。只有两者兼备，可持续的捐赠才可能发生。

### 可持续捐赠的行动逻辑

很多月捐机构伙伴在进入月捐或月捐行动中，都面临传播内容选择、信息加工方式和情感价值传递方面的挑战。在发展可持续的机构筹款中，需要以加深信任、增加满意度和加深承诺感为目标，并将其落实在机构不同层面的工作中：

① 战术层面：合理选择沟通内容和互动方式，建立良好的捐赠人维护和管理的流程设计，如捐赠人沟通包、月捐人手册等等；

② 战略层面：以建立更深层次、更高质量的捐赠人关系为目的，识别不同捐赠人细分群体并与他们保持联系，确保他们能够在与机构互动的过程中得到他们所需要的服务或关怀。

③ 价值层面：从机构使命价值出发，不断创造并更新机构存在的意义，让捐赠人的价值感并不单纯从机构项目或服务中获得，而是直接从关系本身的存在中获得价值。

我们需要基于机构的背景、资源、社群基础、项目类型等方面，去思考到底怎样让捐赠人的感受被接纳，让捐赠人的价值被看见，如何让捐赠人感到被关爱，如何为捐赠人增添更广阔的意义，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在不断地拉近与支持者的距离，与他们形成更亲密、更长久的关系。月捐，成为了机构和捐赠人共同的慈善事业并让双方紧紧相依、携手向前。

因此，我们希望更多的公益机构在专注项目、解决社会问题的同时，也为广大捐赠人做好服务，使他们更容易感受持续捐赠带来的愉悦和人生价值；另一方面，期待更多的公益机构和公益项目能够离开浅层，打开思路参与到更加宏大的社会发展大潮之中，做更“深”的公益项目，挖掘更深的公益价值并传递给支持者，为一个共同的良善社会做出最大努力。

如果公益机构在阅读这份报告之后，能够创新地优化项目、与捐赠人的沟通策略及方式，我们相信你会看到更多人的吸引和卷入，支持者对机构更满意、更忠诚，而这些改变也将体现在机构的筹款上。

星星之火，可以燎原；涓涓细流，可以成川。期待每一份捐赠背后的善意都被用心对待，灵析愿与大家一同努力，让公益慈善成为汇聚爱并增长爱的共同事业。

# 致谢

本报告的完成得益于 329 位灵析月捐用户，感谢你们为了公益事业坚持不懈前行。

感谢北京韩红爱心慈善基金会、深圳市建辉慈善基金会、广州市金丝带特殊儿童家长互助中心、北京自然之友公益基金会和重庆江北飞地猫盟生态科普保护中心对月捐人关系质量研究的支持，感谢你们的信任、开放与全力配合，让我们有机会走近月捐人的安全心理空间。

感谢来自以上五家公益机构的 50 位月捐人，谢谢你们参与访谈时的真诚分享，让我们了解月捐人生动、丰盈的内心世界。感谢 3200 余位参与问卷调研的捐赠人，愿意将你们对机构的真实感受告诉我们，为研究提供丰富而详实的实证数据。

感谢北京新阳光慈善基金会儿童舒缓治疗专项基金、北京大爱清尘公益基金会、北京韩红爱心慈善基金会、广州市海珠区满天星青少年公益发展中心的无私分享，愿意将你们的月捐做法和经验告诉我们，感谢案例的作者孟甜、孙闻健、马莎，感谢卢玮静对案例内容的倾情指导。

本报告由灵析、广州公益慈善书院、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。其中孔德洁执笔报告主体部分并负责研究设计，劳铃茜负责项目整体协调，朱应雯、孙宣、薛藤、郭润苗、祝润峰等参与了本报告的写作与修改校对，张宇晨完成了相关的排版和设计。

本报告从构思、研究设计、访谈、问卷调研到数据分析和写作，历经了四个月时间。这期间从疫情尾声到全国逐步放开，不断恢复的不止有健康的体魄，更有对未来公益事业的可持续发展的信心。我们庆幸，在与公益机构和月捐人的对话中，感受到坚持慈善事业和公益使命而获得的归属感、个人的生命价值，也激励我们始终不渝地为创造一个可持续慈善文化而努力。

月捐人关系质量研究是灵析的一次探索和尝试，其中仍有不足之处，我们期待读者批评指正。我们期待，未来会有更多的沟通和研究发生，发挥数据的价值，带着更多的洞察与智慧开展公益慈善事业，让善款使用更有效，让公益事业更长久。祝愿大家爱得更好，筹得圆满！

## 声明

本报告著作权归灵析、广州公益慈善书院、北京七悦社会公益服务中心所有，请在征得任意一方同意后引用，并注明出处。灵析对报告内容的准确性、完整性或可靠性拥有最终解释权。



每个智慧公益背后都有灵析

灵析

<https://www.lingxi360.com>

地址：北京市朝阳区西坝河南路 1 号金泰大厦 1505

邮箱：[hi@lingxi360.cn](mailto:hi@lingxi360.cn)

电话：400-007-1509



扫一扫，关注公益数字化最新动态