

筹款困局背后:公益劝募如何在市场化与善意间寻求平衡?

■ 本报记者 张明敏

“每月10日扣款短信准点送达,一周接到3个以上提额电话,还有‘多捐就能多救孩子’的道德劝说。好心帮扶,现在却成为负担。”微信留言中,一位网友的吐槽引发广泛共鸣。

近期,关于邮件轰炸、资金不透明等问题的讨论,将联合国儿基会月捐项目推至舆论焦点。这一争议并非个例——当月捐成为社会组织核心筹款方式,市场化运作的效率诉求与公益的善意本质产生碰撞时,机构筹款压力容易转化为对捐赠人的过度营销,月捐模式正陷入劝募惹人反感、公众信任持续消耗的发展困境。

如何平衡劝募效率与捐赠人体验?市场化路径是否适配公益月捐?经济周期波动下,月捐模式如何实现良性发展?这些问题亟待行业回应。

水土不服: 商业化筹款模式

“公益的首个触点是共情,而非转化。每一次电话都被量化为触达、提额转化率,捐赠人被异化为营销体系的一串数字,人们自然会选择远离。”北京瑞森德社会组织发展中心联合创始人、瑞森德公益筹款人训练营主任岩松谈及月捐项目时表示。

联合国儿童基金会1979年在北京设立驻华代表处,2011年正式启动月捐项目,是国内较早开展月捐业务的机构之一。其官网显示,连续三个月参与月捐可获得纪念戒指和捐赠证书,这一设置曾吸引大量年轻捐赠人。

结合网友反馈,该项目的争议主要集中在三个方面:一是沟通体验不佳,婉拒提额建议后收到的回应易让人产生压力;二是联络频次过高,单日可能接到多个劝捐电话、短信或邮

“目前,行业内尚无明确的月捐筹款标准,关于市场化运作的边界、劝募行为的规范、筹款成本的界定等关键问题,缺乏行业共识和监管依据。”

件;三是资金使用透明度不足,每月仅收到扣款提醒,未收到年报等关键信息。

“我认为问题根源在于他们用一套商业化的收益转化评价体系来主导公益成效。”国内某大型公募基金会筹款合作部负责人李辉表示,月捐模式植根于长期、持续捐赠文化,月捐工作绩效与筹款增长、捐赠留存、额度等提升直接关联,形成了捐赠人拉新、跟进触达、转化提额等标准工作流程。

这种以结果为导向的营销模式在商业领域无可厚非,但移植到公益领域容易水土不服——公益的核心基础是信任与自愿。广州满天星青少年公益发展中心(简称“满天星公益”)创始人梁海光补充说,国外公益机构普遍采用的广告投流、高频沟通等市场化手段,与其本土文化背景适配,但与国内捐赠人的接受习惯存在显著差距。

“经济波动周期中,捐赠人对捐赠善款的使用效率和透明度的要求更高,劝募重点应从‘说服捐款’转向‘展示价值’。”李辉透露,基金会的公众捐赠沟通始终围绕项目成果与公益价值展开,例如向捐赠人推送灾区物资发放视频、受益儿童感谢回馈内容、项目进展数据等,而非单纯的提额劝说。“当捐赠人清晰地看到善款带来的改变时,切实感受到公益参与价值,捐赠留存会大幅提升,不少人还会主动增加月捐额度,这种提额更显得水到渠成。”

梁海光也分享了满天星公益的实践:“我们会设计详细的意愿勾选清单,让捐赠人自主选择是否接收项目反馈、偏好的反馈频率、是否参与活动、是否需要回礼、能否接受劝募沟通等,根据选择提供个性化服务,既避免骚扰,也让关注项目的捐赠人获得全面信息。”

募捐成本上限: 市场化与纯粹性的双重考验

联合国儿基会月捐争议,让公益月捐是否该市场化的行业争论再度升温。支持者认为,市场化能提升筹款效率,帮助公益机构抵御经济波动,实现可持续发展;反对者则担忧,市场化会让公益背离利他初心,损害行业公信力。而对国内慈善组织而言,募捐成本上限,成为月捐项目推进中需要应对的最现实的课题。

2025年11月,民政部发布《关于慈善组织开展慈善活动年度支出、管理费用和募捐成本的规定(征求意见稿)》,明确慈善组织年度募捐成本不得高于当年募捐收入的3%,这一要求让国内慈善组织的月捐项目面临挑战。

有机构提出,募捐活动离不开人力、设备、场地等基础投入,这些都是必要成本。但不同公益机构的规模、资源、业务范围差异巨大,统一3%的比例难以适配全行业。

瑞森德社会组织发展中心2024年募捐成本专项调研数据显示,

2023年仅有45.65%的社会组织进行了募捐成本核算。这意味着,募捐成本的规范核算在行业内尚未普及,在此基础上推行刚性比例限制,实操难度较大。

“合法合规前提下的适度市场化值得提倡,核心价值是扩大公益项目触达范围,提升筹款规模化效应。”梁海光表示,不少国内大型公益机构曾尝试广告投流筹款,投入1元能筹得3至5元善款,效率可观。但投流成本的透明化问题、定向捐赠资金用于投流等争议,正是民政部门出台募捐成本上限的政策背景。

岩松则提醒:“经济波动周期,机构应避免广告投流等高额成本的市场化手段。尤其对中小机构而言,缺乏大型机构的品牌和资金优势,盲目跟风投流,大规模营销只会导致成本高企、难以为继。”

精细化服务: 维系信任的核心密码

精细化服务是维系捐赠人信任的关键,核心在于尊重捐赠人的个体差异——高频电话轰炸、缺乏个性的沟通只会引发反感。每个捐赠人的需求和偏好各不相同:有的希望频繁了解项目进展,有的偏爱安静捐赠,有的在意的回礼,有的更看重参与感,机构需根据这些意愿和需求提供个性化服务。

据了解,满天星公益2024年月捐金额达350多万元,占年度总筹款额的25%,其核心竞争力正是持续的透明化反馈。梁海光介绍,满天星公益通过捐赠人意愿调查,将捐赠人分为三类:对静默型捐赠人,仅在其主动咨询时提供服务,不主动打扰;对关注型捐赠人,按季度推送项目进展报告;对参与型捐赠人,邀请参与线上读书分享会、线下公益活动等,让不同需求的捐

赠人都能获得良好体验。

“精细化服务既要把握沟通频率和内容的平衡,也应包含友好的退出机制。”梁海光强调,捐赠人可能因经济状况变化、需求改变等取消月捐,机构应尊重选择并提供便捷取消通道,此时需控制沟通频率,避免造成额外负担。即便捐赠人取消月捐,机构也可保持适度联系,比如每年发送一次项目成果报告,为未来可能的再次捐赠预留空间。

上述某大型公募基金会的轻量化市场化实践也为行业提供了参考。“我们为月捐项目建立专属的服务反馈体系,捐赠人可通过手机号查询捐款记录、项目执行进度等信息。”李辉介绍,对于月捐人,会定期组织发布线上线下参与活动,比如线下公益项目探访活动,邀请实地考察项目执行。这种透明化参与式的服务反馈能有效提升捐赠人的信任度和粘性。

该基金会的月捐运作聚焦服务效率提升和精准触达,侧重精细化运营带动捐赠人的持续参与,同时通过数据分析捐赠人偏好,提供分层分级服务:按照捐赠期限、额度设定不同的服务标准,可获得定制化电子回礼、线上活动邀请等,同时持续丰富和优化基础捐赠反馈,并结合机构项目等活动,有效降低运营成本。

李辉表示,“对于基金会自有运营的捐赠平台,比如官网、微信服务等自建系统的月捐项目,我们为捐赠人建立了专属的服务反馈体系,捐赠人可通过手机号查询捐款记录、项目执行进度等信息。”

此外,数据显示月捐存在明显的

关键周期。岩松透露,瑞森德通过服务多家公益机构的实践发现,月捐第7个月是捐赠人取消率最高的节点,这一阶段后,留存率会显著提升,不少人会成为长期稳定捐赠者。

“这一阶段的核心是建立信任,而非急于提额。”岩松强调,前6个月是捐赠人对机构的考察期,重点观察项目执行力、反馈及时性和透明度,若此时频繁提额劝说,只会让捐赠人觉得机构只看重资金,进而选择退出。

自律监管协同: 划定月捐发展边界

目前,行业内尚无明确的月捐筹款标准,关于市场化运作的边界、劝募行为的规范、筹款成本的界定等关键问题,缺乏行业共识和监管依据。“有规矩按规矩办,没有规矩立规矩照规矩办。”岩松表示,行业规范的建立是月捐模式良性发展的重要保障。

上海方德瑞信社会组织服务中心推出的《中国公益筹款人行为准则与实践指南》已迭代多个版本,其中明确禁止道德绑架式劝募、保障捐赠人的知情权和选择权,规范筹款成本披露等内容,为行业提供了重要自律参考。岩松补充说,要让规范真正落地,需要行业组织、公益机构、监管部门共同发力,形成协同治理格局。

梁海光建议,监管部门应尽快出台针对月捐模式的专项管理规定,明确市场化运作的边界、劝募行为的红线、筹款成本的核算标准等关键问题。

“行业自律推进缓慢的主要原因是共识不足。”李辉认为,出现负面事件后,行业缺乏深度探讨和反思,难以形成共识性认知。未来,行业组织应搭建沟通平台,组织机构围绕关键问题深入讨论,逐步强化行业共识。

梁海光强调,经济周期波动是挑战,也是行业转型的契机。“机构要明白,捐赠人是公益事业的合作伙伴。只有真正尊重他们的意愿、回应他们的需求,让他们看到善款的价值,才能让月捐成为可持续的善举。”

每人捐款不少于1000元? 再评“强制捐款”

■ 本报记者 皮磊

近日,多位湖南网友在社交媒体爆料称,湖南省常德市芷兰实验学校要求家长向学校教育基金会捐款,每人不少于1000元,引发关注。

网友发布的截图显示,此次捐款主要用于优秀学生及优秀教师奖励。其中提出,要备注好学生名字,否则捐款不好查询去向,捐款后需把证书截图发到家长群。记者注意到,该截图中还提到,本次捐赠以1000元为参考标准,家境宽裕的家庭可自愿多捐。

另有网友发布的截图显示,群公告要求在“保证底线1000元”的情况下,家庭条件好的可多捐,可分几次捐款,数字可包含985、211,寓意满满。

对此,有媒体联系了常德芷兰实验学校,该校相关负责人表示,学校未设定捐款标准,群公告为家委会自行发布。常德市教育局工作人员则表示,常德市很多学校包括教育局都有自己的教育基金会,用于学校奖励、困难师生救助等用途,但是不能设定捐款金额,否则就违规。目前教育局已叫停常德芷兰实验学校的募捐活动并进行调查。

就此事件,常德市教育局于12月24日发布情况通报。通报称,经初步调查,该校依托常德市教育基金会开展募捐活动,部分班级在宣传发动中违背自愿原则,设定捐款额度,严重损害家长权益,造成不良社会影响。教育局已责令学校暂停募捐活动,对募捐款项逐一核实,开展违规募捐款项清退,并对学校相关责任人严肃追责。

下一步,教育局将举一反三,开展全市教育系统募捐活动排查整改,对违规行为“零容忍”,违规募捐活动一律禁止、违规募捐行为一律制止、违规募捐金额一律清退、违规募捐责任一律追究,坚决维护学生家长合法权益。

按照该通报解释,此次“强制捐款”事件似乎是一场乌龙,其根源在班级或者家委会“善意的劝捐”,但由此引发的舆论也值得我

们再次反思。《北京晚报》评论认为,此次事件“表现在家委会,根子还在学校”,“让家委会主动回绝甚至举报学校的各种不合理要求,不太现实;也只有学校不敢乱伸手、乱摊派,家委会才不会乱张罗”。

事实上,近年来打着自愿旗号的“强制捐款”“摊派捐款”“逼捐索捐”事件频频发生,其根源是对于慈善理念的粗浅理解,认为“为慈善事业可以暂时放下或牺牲部分个人利益”“舍小我成大我”,以至于频频以道德绑架式说辞给目标对象施加精神压力。这种情况在学校、机关单位尤为明显,甚至常见于红头文件。

“不捐怕被穿小鞋”“不捐就是不配合工作”“捐款会进行公示,谁没捐一目了然……”在重重顾虑和权衡之下,很多人不得已参与捐赠,但对善款用于何处并无过多关心。

早前,为迎接50周年校庆,信阳师范大学针对往届毕业生发起“千班万元”捐赠倡议,对业班级“倡议捐赠目标数额不低于1万元”。因对捐赠设置明确金额,此次活动也引发诸多诟病。

过度重视捐款数字,而忽略慈善捐赠的本质,于慈善事业而言并无益处,甚至在一定程度上会引发公众反感,降低公众支持、参与慈善事业的主观积极性。

我国慈善法明确规定,慈善捐赠是指自然人、法人和非法人组织基于慈善目的,自愿、无偿赠与财产的活动。违背“自愿”原则的劝捐,无疑与慈善事业的发展南辕北辙。

今年8月,民政部等七部门发布《关于开展慈善文化“进机关、进企业、进乡村、进社区、进家庭”活动的通知》,旨在提升社会慈善意识,普及慈善知识。回头来看,此项活动意义不言而喻。

当然,透过上述事件不难看出,很多捐款倡议的发起方并无主观上的恶意,也不存在打着公益或慈善名义为自己牟利的现象,但事与愿违的背后,是深层逻辑和认知层面的缺失,这一课,必须要补上。

京妍基金会十年:以母爱之名,改写地贫儿童命运



12月18日,北京京妍公益基金会成立十周年纪念活动在北京大学举行

的公益力量却寥寥无几。“地贫可防可治却负担沉重,很多公益力量已聚焦先心病、白血病等领域,地贫防治成了公益洼地。”宋妍说,家族做事向来专注,与其泛泛施救,不如聚焦一点做深做透。

就这样,一颗家族播种的善意种子,在地贫救助领域逐渐成长为联结万千力量的参天大树。

系统:从“救急”到“暖心”,让幸福具象化

“作为母亲,我大懂为孩子担忧的心情,地贫可防可治却少人关注,我们必须站出来填补空白。”这份共情让地贫防治成为京妍基金会核心战略,一场在南方打响的地贫攻坚战就此展开,也契合了中国社会组织从广谱覆盖向精准聚焦的转型方向。

十年来,京妍基金会走出了一条从“救急”到“系统”的实践之路,这背后是无数个家庭被照亮的故事。在贵州和基金会一起走访患儿家庭时,有人感慨“苦难具象化了”——地贫孩子的面相因疾病改变,家庭被沉重的负担摧残;而京妍团队的介入,让“幸福也具象化了”。

宋妍记得那些坚韧的母亲:“有的要照顾两三个患病孩子,丈夫去夜深独自撑起整个家,她们的力量深深激励着我们。”

这种双向的触动,让基金会的服务不断延伸。十年来,京妍基金会建立起覆盖全国的救助网络,与35家医院达成合作,累计投入8780万元,帮扶2774名患儿,其中1735名地贫患儿获得超6400万元

救助资金。从最高5万元的造血干细胞移植手术资助,到术后3万元的异体感染补贴,从7天内审批放款的简化流程,到定制“京妍包”提供康复物资,每一项举措都精准对接家庭需求。

关怀不止于医疗:启明星计划为患儿及兄弟姐妹提供助学金,私域群助力受助家庭农产品出山,病房探访与研学营让孩子们感受温暖、重拾信心。“救助一个孩子是挽救一个家庭,防御一例重症地贫儿童出生则是守护几代人的未来。”宋妍始终坚信,公益不是单纯的资金捐助,而是构建“治病、暖心、扶志”的完整支持网络,这也是公益专业化、规范化发展的生动实践。

更可贵的是,京妍的善意如同磁石,吸引着各方力量加入:2000余名医生通过专项培训提升地贫防治能力;政府部门积极联动,在云南、贵州等地推进“零地贫计划”试点;企业、公益同行与社会公众纷纷响应。“我们只是发起者,真正的成就源于患儿家庭的坚持、医务人员付出、同行伙伴的助力。”宋妍在十周年活动上感慨,这条公益路从“一人独行”变成“众人同行”,印证了中国社会组织“政社协同、多元共治”的发展格局。

生态:从攻坚疾病到构建生态,让公益精神传承

这十年,京妍基金会完成了从攻坚一个疾病到构建一个生态的升级,彰显了社会组织在社会治理中日益凸显的创新引领作用。在扎实实践基础上,基金会提出“零地贫”愿景——这并非空想,而是源于十

年积累的底气。“前五年我们把根基做扎实,第七年才敢大胆提出这个目标,这是可实现的。”宋妍说。

如今,京妍基金会已构建起“救助、防控、科研、教育、国际合作”的生态体系:线下开展1150余场科普活动,触达20万人,线上通过直播与短视频普及防治知识;与北大联合编写《中国地中海贫血防治蓝皮书》,以大规模调研数据提供科学指引;参与国际慈善对话,既吸收全球智慧,也分享中国实践。

北京大学副校长董志勇直言,京妍基金会构建了全国乃至世界上第一个全方位多层次的地贫防治公益体系,用专业与担当阐释了社会组织在健康中国战略中的独特价值。

而在宋妍心中,还有一份更长远的期许——打造具有中国特色的百年家族基金会,让公益精神代际传承。十周年庆典上,她特意与基金会同龄的孩子们向学校请假,让她亲身感受这份庄重与温情。“这不仅是机构发展的里程碑,更是家族公益精神薪火相传的关键节点。”宋妍说,上次去贵州时发现,物质丰富的孩子有时不知感恩,于是设计了公益夏令营,让他们接触不同的世界。“孩子的潜能超出预期,他们对困难儿童的认知和共情能力,让我们看到了传承的希望。”

她曾为10岁的儿子准备了一份特殊的生日礼物——一个公益项目基金,让他自己设计、架构、执行。“下一代的传承不是突然加强,而是给他们平台让其发展。”宋妍期待,未来孩子们能承接起基金会的使命,让这份大爱在家族血脉中生根发芽。

站在新十年的起点,宋妍的愿景清晰而坚定:短期实现“零地贫”,长期打造可持续传承的家族基金会,甚至将公益力量延伸到国际领域。“公益是共通的语言,利他是治愈焦虑的最好方式。”宋妍说,最初做公益只是纯粹的“施助者”,如今却收获了认知的提升与心灵的滋养。

京妍基金会的十年步履,不仅书写着“零地贫”愿景下的公益答卷,更证明了一份朴素的母爱与善念,终将汇聚成改变世界的力量,让每一个孩子都能在健康的阳光下自由成长。(徐辉)