

數位科技與品牌社群的經營， 如何決定募款的成敗

吳哲銘

臺灣數位文化協會執行長

大綱：

- 一、NPO 跟所有企業一樣，必須建立品牌認同
- 二、善用數位科技縮短與捐款人的距離
 - 1.別讓網站架設凍結在設計師交稿的那一刻
 - 2.善用數位影音，不見得需要高成本
 - 3.洞悉捐款行為，打造最便利的線上捐贈路徑
 - 4.判讀日積月累的數據，深度經營捐款人社群
 - 5.線上捐款與線下活動同步推進，提高捐款人參與的近便性
- 三、有系統地應用科技，將支持者留下
- 四、總結：5 大募款經營建議
- 五、延伸閱讀 & 資料來源

本文

本文以關注移工團體的年輕團隊 **One-Forty** 為例，探究在這個瞬息萬變的網路時代，要如何使用數位科技贏得捐款人信任，透過數位應用與捐款人互動。本文也將透過《2017 全球捐助趨勢報告》與「netiCRM」（NPO 專屬的支持者關係管理系統）所整理出的 2016-2017 年 NPO 支持者捐款趨勢，分析如何從確立 NPO 品牌開始，使用數位科技如影音、線上募款、線上支付工具、網站架設等方式，與捐款人建立緊密連結。最後，則探討如何透過這些數位科技，增加捐款者認同，進而持續支持 NPO。

壹、NPO 跟所有企業一樣，必須建立品牌認同

One-Forty 所關注的移工群體，在臺灣是一個相對邊緣的議題，出身商管的陳凱翔作為 One-Forty 共同創辦人之一，和夥伴都很有共識要把商管專業融入 NPO 的經營，創造更多元、更豐富的 NPO 圖像，用創新技術服務東南亞移工，也擦亮 NPO 招牌，「重新設計」大眾對 NPO 的認知。

陳凱翔創辦組織之前，也畫出了臺灣移工團體的品牌地圖，他發現為數不多的組織，大多將焦點放在移工勞權倡議，成立庇護所、陪伴被雇主壓榨的勞工打官司等，「我發現，大家認為移工議題門檻很高、很嚴肅，往往不知道、不想參與。」而這也成為 One-Forty 的催生因子，「把議題變輕鬆、簡單、有趣，並且創造議題跟大眾的連結，成為我們最開始的目標。」

於是，他藉由田野調查，發現每一位移工的故事都相當有渲染力，One-Forty 便選擇了不同於以往抗爭模式的路數，花費較大的篇幅強調移工勇敢離家、為家計打拚，同時又很期待出國的多重情緒，「用這樣的方式倡議，可近性提高了，也突顯與其他組織間的差異性。」陳凱翔說。

陳凱翔更以創立全美最大賣鞋網站 Zappos 創辦人謝家華說過的話為「品牌定位」這章作結：「你的文化，就是你的品牌。」品牌不是自己說了就算，必須由組織方方面面的細節堆砌起來，成為文化，而後造就品牌。

提及品牌，也許很多 NPO 並沒有概念，但是，在這瞬息萬變的時代，「把品牌做好」對 NPO 至關重要。陳凱翔為品牌下了一個易於理解的定義：「品牌不是自己說了算，品牌是你在別人心目中留下的印象。」而「做品牌」要實踐的，就是把「組織想要呈現的調性」與「他人真實感受到的氛圍」之間的距離拉近，越一致越好。

在實踐的層面，有 2 個方向可以著墨，一是組織「做的事情要夠清楚」，「讓別人一想到你，就知道你在做什麼。」即便規模漸漸擴張，但 One-Forty 做的每件事，都圍繞在「讓移工的這段旅程值回票價，且激勵人心」(Make Every Migrant's Journey Worthy and Inspiring)的目標 (mission) 上，他們透過教育，影響了移工、雇主、組織工作者，以及每一個觸及到的人；其二是「做的事情要和別人不一樣」，陳凱翔分享，NPO 可以利用企業常用的「品牌地圖」看見別人，也看見自己，進一步確立組織定位。

貳、善用數位科技縮短與捐款人的距離

一、別讓網站架設凍結在設計師交稿的那一刻

無論是政府還是 NPO/NGO 的網站，都十分坐實了「官網」這個詞所給人的嚴密包裝與權威印象。即使一開始花費巨資採購，請專家操刀，由設計師做出形象華麗而看似功能強大的網站，一旦使用者進場點閱，卻又很容易發現華麗的頁面並不符合機構的工作屬性。

網站視覺設計的表現，如果只是凍結在設計師製作完成、交稿的那一刻，沒有與時俱進的變化，很容易變成孤立的靜態廣告牌，而原先計劃要傳達的意義，也會被快速變化的網絡體驗沖刷改變。

例如，一個關懷弱勢族群的 NPO，不應該僅停留在各種訊息公告，或是只在臉書上貼文、直播會議實況就認為是完成了「與社群互動」。而是要用網絡將這些分散在各地，但命運緊密相關的社群連結起來，在需求與協助上建立正向的社會關係，讓這個小社會共同在大世界中，找到更好的命運航道。

但是，互動時代的網客，並不會坐在觀眾席上乖乖的收看閱聽，而是在主動提出要求與取得服務的過程中，完成對一個網站的認識。如果沒有這個滿足需求的服務過程，設計得再精美也只是與訪客無關的自畫像，而一個無法呼應最新生活脈動的網頁，無論視覺設計如何動感，還是顯得保守過時。因此，網站的傳播效果，是在訪客的使用經驗中滾動累積出來的，並非像廣告視覺設計一般，一次放送到位。

作為組織門面，所謂「好的網站」應該具備什麼要素？以 One-Forty 為例，其所具備的數位世代特點之一，就是善於爬梳資料。比起網路不發達的年代，找資料必須到圖書館翻閱實體書籍，One-Forty 汲汲營營的找尋一些「好網頁」當作典範，從中挖掘可學習的優點。透過觀摩，One-Forty 為組織架設了一個用色鮮明、立意清晰的網頁，成為跨出同溫層的第一步。

一如他們所秉持的理念，NPO 賣的是「影響力」，確立品牌調性後，必須真正的被看見，才能有效發揮影響力。陳凱翔直言，在這數位時代，首先最重要的便是「架一個好網站」。

二、善用數位影音，不見得需要高成本

One-Forty 也拍攝影片來傳遞訴求。陳凱翔分享，其實拍攝影片不一定需要昂貴的器材、高深的技術，有時候，「最簡單的方式反而最能觸動人心。」

One-Forty 曾以簡單的手機與相機為器材，在移工匯聚於臺北車站的週日，簡短訪問 4 位移工來臺的經驗與對未來的想望，剪成一支不到 2 分半的影片——「東南亞移工大哉問：嘿！你的夢想是什麼」，發布至今，累積了 22 萬次瀏覽量，「這個影片的成本很低，但重點在於，創造移工與大眾的連結點，讓大家看到，移工也和你我一樣，為生活努力，也會害怕，但也充滿期待。」

One-Forty 也利用較新穎的 360 度相機為拍攝器材，重現移工於 One-Forty 上課的真實場景，「我們也在思考怎麼樣讓捐款人更有參與感，並且看見他們所捐助的善款應用在哪裡。」360 度全景影片於焉而生，既使得捐款人彷彿親臨現場，又不致壓迫到上課空間、給移工壓力。

這個 360 度攝影機未來也會隨著 One-Forty 遠渡重洋到移工們的家鄉，拍攝移工們在印尼、菲律賓等地的生活軌跡，讓 One-Forty 的捐款人與支持者不需出遠門，也能對移工有更深一層的了解。

三、洞悉捐款行為，打造最便利的線上捐贈路徑

根據《2017 全球捐助趨勢報告》，全球第一個線上募款工具是在 20 世紀末發明的，從那時起，以個人為單位的捐助者漸漸改變捐款方式，從直接到郵局寄款改由透過網路達成捐款，這不僅使捐款變得更加容易，對捐款者與受贈單位都相當方便，也因為網路不受地域影響，使得捐款的範疇悄悄的從捐款者居住地擴及全世界，捐款的流動也前所未見的活絡。

根據報告，目前有多達 6 成的捐助者傾向使用網路捐贈，其中有 77% 的捐助者在聖誕節期間捐款，這些捐助者表示他們的捐款動機是節日所誘發的希望感與同理心，其中大約 18% 會捐款給需要協助的兒童與青少年。

有趣的是，這項研究也調查出來捐助者可能喜愛的捐款方式，其中最受青睞的是可以累積點數的手機捐款 App，簡單點擊 2 下便可捐款的功能使超過 6 成捐助者期待這項新發明；其次，19% 的捐助者希望能透過近距離（near-field）通訊技術，使手機接收大眾運輸或飛機的數位告示牌資訊，以便捐款；其他新奇、可能的捐款方式還有藉由冰箱上的觸控螢幕，以指紋解鎖的方式捐款等。

四、判讀日積月累的數據，深度經營捐款人社群

專門服務 NPO 的社會企業「網絡行動科技股份有限公司」推出專屬 NPO 的支持者關係管理系統「netiCRM」，提供 NPO 所需要的多項支持者互動功能。netiCRM 從系統資料庫中，整理出 2016-2017 年 NPO 支持者的捐款趨勢。

netiCRM 輔導 NPO 進行數位轉型時，常有一些工作者認為不需要發展信用卡捐款，理由不外乎是「支持者年紀較大，不喜歡用信用卡」等。然而，當組織決定要利用網路拓展支持者範圍時，信用卡支付已經是不可忽視的捐款方式，「信用卡付費具即時性的優點，縮短支持者捐款的時間、降低中斷付款的可能，也節省相關成本。」

技職文教平臺 Skills for U 發起人黃偉翔亦非常強調組織可以透過數據，逐步畫出捐款人愈趨清晰的「輪廓」，從而知悉支持者的喜好與行為，回頭檢視組織工作的方向是否貼合支持者的需求與期望。資深 NGO 前輩、NPOst 作者陳文良也相當同意深度經營捐款人社群的重要性：「捐款人越多，他的『臉孔』就越模糊，容易失去『精細溝通』的機會。」他說，現在正是捐款人面貌大幅轉變的節點，新生的網路世代正在興起，組織必須重視新世代的捐款經驗，跟上腳步。

五、線上捐款與現下活動同步推進，提高捐款人參與的近便性

相當多 NPOs 與 NGOs 對於利用社群媒體募款抱持懷疑態度，然而，有 75% 的捐助者贊同社群媒體是他們獲取捐贈組織第一手消息的來源，甚至有 25% 的捐助者表示社群媒體時常激發他們的捐款意願，其中又以 Facebook 最受歡迎，有 6 成捐助者接收到組織透過 Facebook 散發消息而捐款。

和社群媒體一樣會引發捐助者捐款意願的還有募款活動，有 25% 的捐助者因此捐款。此外，高達 9 成以上的捐助者贊同 NPOs 與 NGOs 對他們的捐贈傳達實質的感謝，並且時常更新組織的現況與活動。

除了臺灣，來自北京大學新聞與傳播學院的師曾志教授亦分享「社群網路」與「網路支付」如何影響公益募款的發展。她表示，每天和我們高度黏著的社群網站，背後代表的是人際圈裡帶著信任的訊息傳播方式。「人們不缺乏愛心或善念，可是『善念』必須有辦法透過『非常方便的管道』去實踐。如果捐款手續很複雜，大部分的人都會覺得好麻煩、算了。」師曾志表示，中國這兩年的網路捐款發展超快，其中「騰訊公益」平臺表現特別突出，關鍵就在於它以微信的「熟

人社交圈」為基礎、結合線上便利扣款的「微信支付」，把愛心流和資金流做了很好的整合。

大多數的捐助者重視與捐助單位的互動，因此，全球參與志願活動的捐助者為數眾多，66% 的捐助者曾經在調查期間的過去 12 個月參與志願活動，其中 44% 捐助者選擇擔任募款活動的志願者，而當中又有 85% 的捐助者也會捐款給志願服務的單位。

參、有系統地應用科技，將支持者留下

陳凱翔也分析，有了素材，下一步便是「傳遞出去」，而傳遞並非胡亂、紛雜的傳上社群就好了，「首先，你要知道組織想要溝通的對象是誰，以及對你有興趣的人是誰。」陳凱翔分享，組織可以透過量化方式分析自家臉書粉絲的動態，再搭配質性訪談捐款人／支持者等，描勾勒出溝通對象的樣貌。

除此之外，更可以使用「Persona」為工具，將廣大的支持者定義出更立體的樣貌，試著描繪「它」的年齡、背景、興趣、需求、生活型態等，類似「一位喜歡美食，關心新創品牌的中年大叔」，這樣一來，就可以更精準的投其所好，例如去協受眾形象相似的組織、共同合作、舉辦活動，然後互為推廣，提升（潛在）支持者的固著性。

陳凱翔也將（潛在）支持者依照涉入組織的程度與認同程度由淺到深，分類為無感族群、有感族群、機會族群與核心族群，組織必須有系統的針對不同群體投放素材，讓（潛在）支持者能從不關注、關注到真正付諸行動，「一步一步的提升不同群體的『轉換率』，把人留下來。」

陳凱翔以美國 NPO「Pencils of Promise」的官方網站為素材，發現這個網站的過人之處在於，小至網站頁面簡約的配色、圖像設計、易親近的氛圍，到以數字呈現一目了然的成效、方便操作的捐款流程，再介紹到組織以易懂的句子說明倡議內容、網站架構直觀且便於使用等，他藉此提醒：「不要不願意投資你的網站，網站是大家對你的第一印象。」

肆、總結：5 大募款經營建議

NPO 的支持者關係管理系統業者 netiCRM 也結合自身觀察提出趨勢報告，為 NPO/NGO 工作者整合出值得留心的 5 大重點：

一、資料挖掘與分析不能再晚：

不管是單純的倡議、議題的拓展或是募款、捐款人的招募等，利用數據分析的輔助找到下一步，已是必然的階段。

二、根據趨勢回顧自家狀況，加強某些部分的經營：

包括加強信用卡的使用信心、在對的時機募款、電子報分眾作業、逐步提高捐款定價等。

三、對照組織現況：

花玉婷強調，報告中的數字不是唯一的結果，「趨勢」更加重要，她也邀請 NPO 投入支持者關係經營系統，做更長區段的比較與判讀，「一起讓來年的數據更加精準。」

四、有膽識 (guts) 的與國際連結：

黃偉翔鼓勵 NPO 將自身耕耘的議題試著與「國際語言」連結，例如聯合國永續發展目標 (SDGs)，「將國際議題在地化。」

五、支持者關係管理是正向投資：

從趨勢報告看來，透過支持者關係管理系統與支持者對話的組織，方方面面都獲得正向的回饋，顯示數位化的支持者關係管理已經是「趨勢」本身。

參考資料

組織氛圍決定 NPO 品牌經營之路，One-Forty 以數位力翻轉公益形象

<https://npost.tw/archives/45275>

用電子報溝通最直接、線上支付最快速、積極轉換捐款人為定期支持者／解密

2017 臺灣捐款趨勢報告 <https://npost.tw/archives/44251>

不想花錢經營社群？別錯過來自全球的網路捐助者！／2017 全球捐助趨勢調查

<https://npost.tw/archives/41335>

逃避經營社群？別落入那僅剩的 5%／2017 世界 NGOs 網路社群工具應用調查

<https://npost.tw/archives/35878>

社群媒體＋線上支付＝NGO 的全新募款契機——北大新聞學院教授師曾志

<https://npost.tw/archives/23193>

作者簡介

吳哲銘

現職：社團法人臺灣數位文化協會執行長

經歷：Puncar 胖卡數位落差行動車計畫共同發起人

NPOst 公益交流站共同發起人

芒果遊戲工作室共同投資人

180DC 學生顧問協會理事

具體事蹟：

2008 年起投入胖卡數位落差行動車計畫迄今，累計超過上千場次的 NPO 資訊應用輔導培力經驗，長期與聯合勸募、企業基金會及政府部門專案合作，以創新公益為出發，第一線陪伴 NPO 改善組織服務效能。營運 NPOst 公益交流站，聚焦國內外公益創新第一手消息，舉辦公益交流聚會，期待將累積的 NPG 輔導經驗，透過「公益新媒體」的型態分享給更多關心公益的社群。