



当代公益慈善译丛

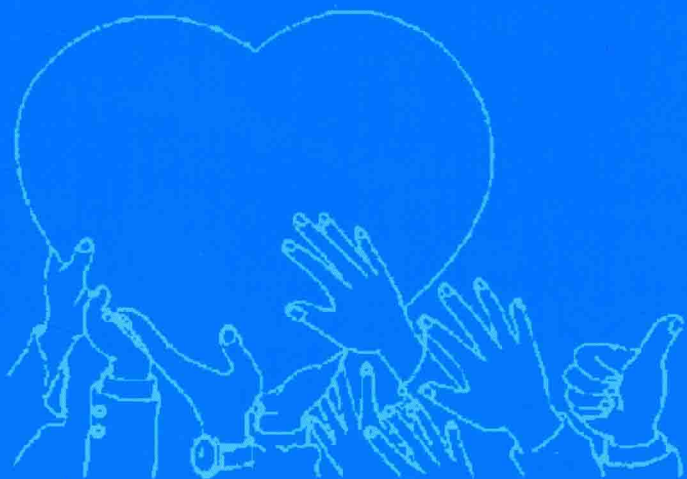
教你如何口到钱来

59分钟教你如何成功募捐，慈善组织志愿者及员工的必备宝典

[美]杰罗德·帕纳斯◎著
(Jerrold Panas)

曾记 陈岑◎译

陈峰◎译校



ASKING

A 59 minute Guide to Everything
Board Members, Volunteers, and Staff
Must Know to Secure the Gift

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社



当代公益慈善译丛

教你如何口到钱来

[美]杰罗德·帕纳斯(Jerold Panas)◎著

曾记 陈岑◎译

陈峰◎译校

59分钟教你如何成功募捐，慈善组织志原者及
员工的必备宝典

ASKING

A 59 minute Guide to Everything
Board Members, Volunteers, and Staff
Must Know to Secure the Gift

SPM

南方出版传媒

广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

教你如何口到钱来 / (美) 帕纳斯 (Panas, J.) 著; 曾记, 陈岑译; 陈峰译校. —广州: 广东人民出版社, 2016. 10

(当代公益慈善译丛)

ISBN 978-7-218-10525-3

I. ①教… II. ①帕… ②曾… ③陈… ④陈… III. ①慈善事业—集资—研究 IV. ①C913.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 261986 号

著作权合同登记号 图字: 19-2014-142

ASKING by Jerold Panas

Copyright© 2014 by Jerold Panas

Chinese Simplified Characters Copyrights© 2014

By Guangdong People's Publishing House

All rights reserved

教你如何口到钱来

(美) 帕纳斯 (Panas, J.) 著

曾记 陈岑 译 陈峰 译校

版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

特约编辑: 黄洁华

责任编辑: 卢雪华 黎捷

责任技编: 周杰

封面设计: 李桢涛

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 广州市怡升印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 5 插页: 2 字数: 100 千

版次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240

序 言

你有过这样的遭遇吗？在某次董事会议上，因为资金缺乏，不得不将激动人心的想法搁置。

你有过这样的遭遇吗？眼睁睁地看着满载 CEO 创意的航船因财务困难而无法扬帆起航。

你有过这样的遭遇吗？有人邀请你为你所信任的慈善组织筹款，但你却因为害怕向人开口要钱而婉言谢绝。

如果你有过上述某种经历，那么这本书就是为你量身打造的。

一旦你开始读它，开口要钱这桩事就不再让你局促不安。我保证！为什么呢？因为杰瑞·帕纳斯（作者杰罗德·帕纳斯的昵称——译者注）是一位能让募捐化繁为简的高手。他甚至让募捐变得有趣！他会让你发笑，很快你就会相信：我能办到！

事实上，正是他的话激励我发起了妇女领袖募捐运动，迄今已筹得善款逾 5 亿美元，而这仅仅是个开头。有了杰瑞作为你的导师，你也能做到！

在《教你如何开口要钱》这本书中，杰瑞会一步步教你如何筹得善款。他告诉你在电话里该说什么，如何写信才能得到见面的机会，拜会可能捐款的人时该说些什么。没人能做得比他更好。他还为你准备了既实用又幽默的回答，以应对那些你难免会听到的推诿和拒绝。

作为美国红十字会的董事会主席，我见过杰瑞授课，亲眼目睹了董事

会成员们在他的鼓舞之下，如何变得信心满满、跃跃欲试。最重要的是，我还看到杰瑞如何教会他们最为关键的一课：捐赠是一项“特权”。捐赠改变他人生活，拯救他人生命，捐赠使艺术获得资助，使穷人得以温饱，使儿童得以求学，使家庭得以安居。募捐带来的功德难以估量。

最后再打个比方。你曾有过这样的经历吗？你欣赏了一场音乐会，它如此精妙绝伦，让你忍不住逢人便说。这就是我读了这本书的感受。它实在是太棒了。一旦读了它，你也会爱上募捐，爱上杰瑞·帕纳斯。同时，你也将改变他人的生活。

期待这本书改变你的世界，改变我们的世界。

邦尼·麦克尔文－亨特

北卡罗来纳州格林斯博罗市

编者注：邦尼·麦克尔文－亨特是美国前驻芬兰共和国大使、佩斯通讯公司的出资者和首席执行官。佩斯通讯被《职业女性》杂志评选为最优秀的 175 家女性掌控企业之一。邦尼现任美国红十字会主席，她是该组织 100 多年历史中的首位女性主席。她曾任“仁人家园”（Habitat for Humanity）的国际董事和“托克维尔协会”（The Alexis de Tocqueville Society）会长，并曾联合发起“联合劝募协会国家妇女领袖十亿美元募捐活动”（United Way Billion Dollar National Women's Leadership Initiative）。

目 录

序 言	001
1. 募捐之福	001
2. 谢谢你做我的朋友	002
3. 永不言弃，你就永不失败	004
4. 光给奶牛写信，得不到牛奶	006
5. 热情会感染他人，让它蔓延吧	008
6. 开明的捐款人能感受生命的欣喜	011
7. 获捐不易，约见更难	013
8. 成功者“能人所不能”	015
9. 行动起来，秘诀才能奏效	018
10. 只说不听，募捐不灵	022
11. 理念的魔力，使人慷慨解囊	024
12. 射箭中靶，全赖张弛有度	026
13. 不问不知道	029
14. 坚持不懈是成功的酵母	031
15. 成功者能瞄准别人看不到的目标，并一发即中	034
16. 有的人不需刻意瞄准，却能正中靶心	037

17. 自己有没有先捐，是募捐成败的分界线 039

18. 成功就是不断尝试加上不懈坚持 041

19. 眼睛偏离目标，就会看到阻碍 043

20. 拒绝是苦果，别吃下，就不苦 046

21. 机遇就在你身旁，只是披着“拒绝”的外衣 048

22. 前台危机四伏，绝非募捐佳处 052

23. 不问就不知道的事，才有意思 054

24. 不必一开始就出色，但必须开始变得出色 059

25. 每一步都要自信满满，仿佛绝不可能失败 061

献辞 062

后记 063

附录 065

编后记 075

1. 募捐之福

筹款人伫立天堂门前，
苍老的脸上布满伤疤。
他站在命运裁定者面前，
等待上帝的羊群接纳。

“你做过何事？”圣彼得问，
“能让你被这里接受？”
“先生，我一直是筹款人，”
“做了很多很多年头。”

天堂的大门豁然开启，
圣彼得为他摇响铃铛。
“进来选你的竖琴吧，”他叹息，
“你已在地狱走过一趟！”

2. 谢谢你做我的朋友

祝贺你！

你已成为最伟大、最尊贵的人之一。你将从事的这份事业，正如萧伯纳所说，乃是“服务于世人公认的崇高事业，带给你真正的喜悦”。

你已经表明了意愿，要去号召人们参与一项意义非凡的事业。接下来你会和你的朋友，你的商业伙伴，甚至你不太熟悉的人打交道。

于是，募捐这桩事，以及你做这桩事的过程，就变得至关重要，也极为有趣。

你的工作至关重要。没有你的努力，你的慈善组织将难以为继——它会入不敷出，无力提供服务，无钱建造各种设施。有了你，才有了它的一切善举。

同时，你的工作也充满乐趣。没错，非常有趣。因为你的每一个募捐对象对捐款都会有不同的感受，对你的组织也会有不同的看法。

每个人的经济状况都有别于他人，各自都有不同的压力和限制，其满足感和捐款动机也不尽相同。

每一次项目宣讲都不会完全相同。我可以向你保证，事情的走向几乎总会有别于你的预期。

但是，这些并不重要。多年的募捐经历告诉我，你如何开口并不是最重要的（尽管我会在书中给你提供一些窍门和建议），真正重要的是：你

要开口。所以，尽管开口吧。

只要开口就不会错。也许你开口的方式还不够高效，不够巧妙，或是不够老练。但关键是你开口了，这才是最重要的。更何况你是带着热情和使命感去做这件事的。

我还发现，无论你的项目宣讲多么精彩绝妙，结果都是：并非每个人都会慷慨解囊，或是募得的数目没能达到你的预期。

这会令人失望。这种失望感造成的痛苦如此巨大，会使你嗟叹不已。但只要你尽心尽力，就能愈挫愈勇。

做好准备，加入这场伟大的冒险吧。通过你的慈善组织，凭借你和你所筹得的善款，你将改变他人的人生。正是你掌握着这一切，正是你带来这些改变。

词曲作者安德鲁·戈登写过一首歌，名为《谢谢你做我的朋友》。他这首歌本该献给你这样的人。

3. 永不言弃，你就永不失败

对我来说，最大的满足莫过于：邀请人们为动人的事业和无畏的梦想而投资。这种满足你也会有。

我发现，募捐过程中真正困难的不是让人们“掏钱”。那其实很简单。对许多志愿者而言，最难的是“开口要钱”。

但是，读读这本书，你就会发现募捐本不应让人心惊胆战。它不是搞推销，也不是靠忽悠，更不是强人所难，只不过是让人们做正确的事情而已。

记住，没有人会白白给钱。他们希望投资的是伟大的事业，是无畏而动人的梦想。他们希望感受到自己在改变他人的生活，拯救他人的生命。你的工作就是帮助他们了解，他们的钱可以让这一切成真，只要由你来稍加帮助。

别担心技巧不足，方法不灵。比技巧和方法更重要的是准确的直觉。让你的“天线”保持灵敏，全功率开动，好的结果就会随之而来。

别担心自己不是这方面的专家。别忘了，沉没的泰坦尼克号就是专家造的，而拯救生命的诺亚方舟却是十足的门外汉所建。

迈克尔·乔丹曾说，他在整个职业生涯中有近 10000 次投篮不中，有 3000 多场比赛失利，并数十次错失本可逆转比赛结果的投篮。他说：“我的生命不断上演着失败……但正是这些失败造就了我的成功。”

当你筹不到钱的时候（这种情况在所难免），未必是由于你表现不佳。你尽力了，你开口了，你为了事业努力了。你没有结结巴巴，没有说错话，也没有忘词。你什么错都没犯。

有些人就是不肯捐钱。这不是你的失败，是他们的失败。

4. 光给奶牛写信，得不到牛奶

我刚刚做完演讲。可以说，这次表现还真不错。听众们非常配合，让每个笑点都得到了发挥。我的结语洪亮有力，就像柴可夫斯基的《1812 序曲》一样激荡人心。

听众们起立鼓掌，掌声雷鸣、经久不息！多么幸福的时刻！正如剧作家田纳西·威廉姆斯所说的：“感觉像是刚刚继承了整个天空。”

出席会议的大约有 500 人，都是基督教复临派的教友、该教派在世界各地各机构的高层以及教会医院和教会学校的负责人。对我而言，他们算得上是自己人。我主持过该教派的许多项目，感觉自己就是该派教友（若不是他们的教规禁饮咖啡，没准我早就加入这个教派了）。

掌声平息下来，大会主持人米尔顿·莫瑞起身向我致谢：

“杰瑞，你为我们教会这么多机构做了那么多事情，所以我们决定也为你做件特别的事。我们将用你的名义来冠名一把椅子。”^①

一把椅子?! 一个冠名的席位?! 以我的名义?! 我惊呆了。我知道我必须有所回应，但挪开椅子站起身时，我的大脑一片空白，毫无头绪。我能想到的就只有那句告诫：“别惦记奶酪了，快想想怎么逃出这个陷阱吧。”

① 原文 Chair 一词有“椅子”和“专门席位”的双关意义，如“教授席位”。

我走向演讲台，准备接受这项殊荣，米尔顿继续说道：“呃，严格来说，它不是‘椅子’。”他从桌后变出一张凳子，高高举过头顶。

我看看米尔顿，又看看凳子。（“天哪，搞什么名堂？”）

“杰瑞，你没看花眼，这是张不折不扣的挤奶凳。上面有块黄铜铭牌，是为了表彰你而特地做的。我们把这个凳子送给你，因为你教得实在太好了。”

这时，我已走上了演讲台，米尔顿在一边向我道贺，一边握着我的手狠狠摇了一阵，然后把铭牌上的字读出来。那是我们这一行中的元老西·塞摩尔的一句名言：“光靠给奶牛写信或者打电话，是得不到牛奶的。要想从奶牛身上得到牛奶，唯一的办法就是坐到它身旁去挤奶。”

希望你能从塞摩尔的名言中有所收获。要牢牢记住这句话。靠寄信是筹不到钱的，即使筹到了，也是微不足道的；靠打电话也是筹不到钱的，至少筹不到你想要的数目。

要想筹到所需的数目，你必须亲自拜访募捐对象。

坐在奶牛身旁，去挤奶吧！

5. 热情会感染他人，让它蔓延吧

要做一个成功而高效的筹款人，必须具备哪些条件呢？

莫非是靠推销技巧，也就是用雄辩的口才和华美的言辞来说服对方，使之认同项目的价值？或者是靠人情练达，和潜在出资人混得很熟，让他无法对你开口说“不”吗？

我一度需要弄清楚：要成为一个优秀的筹款人需要哪些素质？

于是，我组织了几场小组会议，对一些刚刚捐出了大额款项的人士进行了访谈。我们要弄明白的问题归纳起来就是：

- 关于向你募捐的人，你记得些什么？（不管他/她是你的朋友、同行、泛泛之交，还是完全陌生的人）关于他/她，你脑海中最先想到的是什

- 成功的募捐者，要有哪些品质？诚然，这个项目和这个慈善组织想必对你很重要，但对于这个募捐者个人，你最欣赏他/她哪个方面？给你印象最深的是什

我把我的发现归纳为英文中 3 个以 E 开头的词：共鸣（Empathy）、活力（Energy）和热情（Enthusiasm）。这 3 个 E 是捐款人都会提及的三种品质。

人人都需要得到倾听，这是人性中最强烈的动力之一。我们访谈过的捐款人都对募捐者的认真倾听大加赞赏。通过倾听，募捐者能够以某种方

式进入捐款人的世界，了解他的经历。

不久之前，一件小事又让我意识到倾听和共鸣之间的直接联系。当时，我正在翻阅一个旧文件夹，偶然看见多年前收藏的一张剪报。报纸是1933年的。

那是富兰克林·罗斯福的一张照片。他拄着手杖，身体大幅前倾。拦在他面前的是两个衣衫褴褛的人，看似无家可归的样子，而罗斯福正专注地倾听他们的诉说。照片下面配的文字是：“他懂得如何倾听。”

倾听！作为一名筹款人，最重要的就是“倾听”。这也是参加座谈会的捐款人对“共鸣”给出的定义。他们需要得到倾听！研究结果清楚表明：人们对于能够倾听他们的人更有好感。

3E中的第二个E是活力（Energy）。在座谈会上，捐款人一再谈及见面过程中筹款人身上迸发的活力。他们说，这样的活力仿佛火种。

世上最有力的武器，莫过于被某种火种点燃的人类灵魂，即诗人罗伯特·弗罗斯特所说的“巨大的生命活力，能点燃熊熊火焰”。

我发现，所有筹款成功的人都是如此。他们身上充满了活力。在他们面前，你会感觉自己被这种活力包围，就像身处龙卷风的风眼中。

真正优秀的筹款人，体内就像有一座水库，能够产生发电的洪流，势不可挡，永不停止。

捐款者们说，他们最喜欢的筹款人似乎都是活力四射的演奏大师。他们所说的活力，不是那种躁动不安的力量，而是那种能迸发出热情和欢乐的能量。

3E中的第三个E是热情（Enthusiasm）。在小组会上，人人都提到这一点。或许可以说，“热情”是募捐技能组合中最说明问题、最行之有效的要素。

热情（Enthusiasm）源于两个希腊单词。它的词根“theos”意思是“上帝”，而前缀“en”指“在你心中”。热情（Enthusiasm）的意思就是：上帝在你心中。而这似乎正是所有受访的捐款者从募捐者身上所感受

到的。

无羁、无畏、无穷的热情——是它驱动着卓越的筹款人。没有热情，华丽的展示和绚烂的言辞都无足轻重，伟大的事业也无从谈起。拥有热情，才能“贴近事物的核心”。

共鸣、活力、热情。你的任务就是把这些品质带到募捐工作中去。

还有最后一个要素。受访的所有捐款者都提到这一品质，并感觉到它的存在。它会渗透到募捐者言谈举止的每一处。它就是：诚实。你绝对不可以拿真相当儿戏。

在募捐者的军火库中，诚实是最强大的武器。可以说，诚实比宣传材料或任何口述的东西都更加重要，它具有无坚不摧的威力。

仅凭诚实不能保证获得捐款。但如果没有它，你甚至无法迈上征程，你就会像一门大炮，准备开火，却没了弹药。