

中国科协学会学术部学会发展与改革创新项目资助

招募和保留会员的 199个金点子

美国社团管理者协会 著
伊 强 朱晓红 等译



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

中国科协学会学术部学会发展与改革创新项目资助

招募和保留会员的 199 个金点子

美国社团管理者协会
伊 强 朱晓红

著
等译

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

招募和保留会员的 199 个金点子/美国社团管理者协会著; 伊强, 朱晓红等译.
—北京: 中国科学技术出版社, 2014. 9

书名原文: 199 Ideas: Membership Recruitment and Retention

ISBN 978-7-5046-6130-2

I. ①招… II. ①美… ②伊… ③朱… III. ①社会团体—管理—研究
IV. ①C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 149861 号

Copyright © 2009 by ASAE & The Center for Association Leadership. It is translated and published by arrangement with Association Management Press, Washington, DC, USA. All rights reserved.

著作权合同登记号: 01-2011-6333

本书中文版由美国社团管理者协会和美国社团领导力中心授权中国科学技术出版社独家出版, 未经出版者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录任何部分

出 版 人 苏 青
责任编辑 单 亭 薛红玉
责任校对 王勤杰
责任印制 张建农
版式设计 中文天地
参译人员 刘 晓 于 雯 马阿美 王 艳

出 版 中国科学技术出版社
发 行 科学普及出版社发行部
地 址 北京市海淀区中关村南大街 16 号
邮 编 100081
发行电话 010-62173865
传 真 010-62179148
网 址 <http://www.cspbooks.com.cn>

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
字 数 150 千字
印 数 1—5000 册
印 张 6.25
版 次 2014 年 10 月第 1 版
印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷
印 刷 北京盛通印刷股份有限公司

书 号 ISBN 978-7-5046-6130-2/C · 151
定 价 19.00 元

中文版序

科技社团是我国社会组织中的重要组成部分。在市场经济体制改革、科技体制改革日益深入和行政管理体制加快推进的宏观环境下，我国的社会管理格局向政府主导、社会协同、多方共治的管理格局转变，科技社团的发展将迎来新的机遇和挑战。党的十八大对中国特色社会主义事业全局作出总体部署，进一步提出要“加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制”，引导社会组织健康有序发展。2012年7月，中共中央、国务院《关于深化科技体制改革加快国家创新体系建设的意见》要求“充分发挥科技社团在推动全社会创新活动中的作用”和“发挥科技社团在科技评价中的作用”。2013年国务院出台的《国务院机构改革和职能转变方案》，将科技类社会团体作为重点培育、优先发展的领域。

多年来，我国科技团体作为国家创新体系和社会建设的重要力量，团结动员广大科技工作者，为推动我国科技进步和经济社会发展做出了不可替代的重要贡献。同时，随着我国改革发展的不断深入，科技团体的发展也面临许多深层次问题，处于发展阶段的重要转折时期，大力加强科技团体的自身建设、促进转型发展亟须给予指导。

自2006年以来，中国科协联合国家有关部门在所属学会范围内开展了全国学会创新发展试点工作，相继实施创新发展推广工程和学会能力提升专项，取得了阶段性成果。近年来，中国科协在党中央、国务院的领导下，积极加强与政府部门的沟通协调，努力促进所属学会承接政府转移的社会化服务职能，大力推动学会在科技体

制和行政体制改革中发挥积极作用。

科技社团的健康发展关键是要提升服务能力，要积极探索建立和完善符合中国国情和社会团体发展规律、满足会员和社会需求的体制机制，向自主、自立、自强、自律方向发展。应该清醒地认识到，尽管在政府和社会的支持下，包括我国科技社团在内的社会团体建设与发展取得了一定的成绩，但是与党和政府以及广大会员的需求相比还有较大差距。我国社会团体发展还处于初级阶段，学习借鉴国际经验，对于促进我国社团健康发展具有积极意义。为此，近几年来中国科协学会学术部积极引导加强学会运营管理方面的国际交流与合作，立项支持引进出版了“国外社团运营管理译丛”。首批从美国社团管理者协会引进3本有关社团管理的图书，聘请专业力量进行翻译，现由中国科学技术出版社出版，其中包括《规划未来——社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战和选择》《社团管理——原理与方法》《招募和保留会员的199个金点子》。希望这套丛书在宏观层面，能为社团准确自我定位、进行战略规划提供管理框架；在中观层面，能为社团体制机制创新提供有效工具；在微观层面，能为社团内部管理提供具体手段与方法。希望该套丛书能为我国科技社团以及各类社团组织的发展贡献绵薄之力，借此助益社会组织能力建设，加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制。

沈爱民

2014年2月

目 录

中文版序

会员招募基础	1
协会为什么需要营销	1
树立营销理念	2
了解协会和协会的市场	3
定义你的产品线	5
应对你的竞争对手	15
主要的营销手段	16
到哪里寻找新会员	18
自己的后院	18
在竞争对手的后院	19
会议	20
新会员的其他来源	21
如何吸引潜在会员入会	23
直接邮寄	23
协会的会议	42
公共关系	53
网络	55
个性化营销	58
公益营销	59
协会活动：幻灯片展示 + 网上专题研讨	60
如何形成你自己的营销创意	63
保留会员的基本要素	66
成功保留会员的 11 个秘诀	66

会员福利样本	69
如何让会员续期	72
是你让会员难以续期吗	72
完美的会员续期行动	74
附录 1	
46 个保留会员速成法	79
附录 2	
和同事分享秘诀	91
致谢	94

会员招募基础

协会为什么需要营销

1. 为何如此费心？

如同营利性的公司一样，协会的营销就是要告诉你的客户，你的现任会员和潜在会员协会究竟是什么。但协会会员不同于一次性买家，他们正在着手开展一项投资，并很可能这是一项长期投资，所以营销的关键，是要考虑如何讲述协会的历史、现状以及运作方式并准确地阐释你所作出的承诺。

2. 发展和保留会员均需重视营销。

营销并不仅仅是招募潜在会员入会，它也是强化协会品牌形象、突出协会承诺、巩固与现任会员之间关系的过程。研究表明，吸纳一个新会员比保留一个现任会员要多花费6倍以上的成本。所以，你应该将时间和精力花费在向会员推广协会计划以及如何更能使会员从中直接受益的问题上。

树立营销理念

3. 相信你的协会。

一个有坚定信念的人才能成为优秀的宣传专家，他/她自己之所以能在会员营销方面取得成功，是因为他/她的信念是虔诚而真挚的。如果你自己都不相信协会的使命是至关重要的，不相信协会会员的权益是有价值的，那么潜在会员会感到你只是想卖一件东西给他们。你应该成为宣传专家，利用每次机会，向你遇到的每个人宣传协会的优势。

4. 切记你的会员不总是决策者。

无论经济状况如何，会员都希望自己的愿望得到满足。但是，当资金紧缺时，会费应当首先被用于业务支出。所以，有一点必须向会员声明：会员资格的价值胜过会费本身。另外，要将行业的低迷期视为协会发展的契机，因为此时可能会有更多的会员前来寻求援助……寻找那些比他们自己的专业协会更能提供帮助、更有价值的协会。

5. 建立灵感档案。

我们每天都被包围在电视、电台、互联网或邮件营销之中。优秀的协会营销人员会发现，在观察其他的协会和企业阐述其品牌价值并向客户作介绍的过程中，你就有了学习和获得灵感的机会。要知道，金点子往往都是借鉴而来的。因此，建议你准备一个文件夹：里面装有小册子、广告、随手写下好点子的小本，当你需要找到一条新路径来走出营销困境时，它们可以成为一种资源。

6. 要有前瞻性思维。

居家办公已经日渐成为社会发展的一种趋势。即使是兼职工作，也同

样如此。为了避免与外界隔离，人们往往通过因特网、社交媒体以及协会来编织自己的人际网络。要衡量一下这种趋势对协会会员发展的影响，并在此基础上制订合理的营销计划。

清单：简要描述你的会员

- 你能对目标会员定期作有效的统计研究吗？
- 你的工作人员能与你分享他们与会员之间的交流情况吗？
- 你的会员“人口统计学特征”^①是怎样的？
- 你的会员通常是哪种类型？是外向型的，急于向你提供意见和建议；还是顺从型的，只是袖手旁观坐等着你每个月给他们发邮件？

了解协会和协会的市场

7. 做一个“会员个性”分析。

要抓住每一个机会积极地去吸纳会员（也包括寻找和接触非会员，这样才有机会把他们发展成为自己协会的会员），要敏锐地观察谁将有可能成为协会会员，并且要了解他们需求是什么，协会怎样才能满足他们的现实需求。只有充分掌握会员的这些“个性”，才能更好地制订协会的营销方案及执行细则。

^① 人口统计学特征是指消费者或者人口的具体情况，通常包括年龄、性别、婚姻状况、家庭人数、家庭收入、职业、受教育情况、宗教信仰、种族、国籍等信息。人口统计的分析提供了影响会员需求的重要信息，如社会阶层的结构变化、家庭生活周期、家庭组成和年龄层次等。——译者注

8. 研究会员的人口统计学特征。

建立会员数据库是非常有价值的，它会把调查所得的数据进行数量分析，帮助你描绘出不同会员类型的真实概况，如性别、年龄、受教育程度、接受过的专门培训、入会原因、会员使用最多的服务或协会福利、所属行业、职位概述等。只有深入了解协会会员的特征，挖掘他们的价值，掌握他们在协会中扮演的角色，才能使得协会营销取得更好的效果。一旦你掌握了每个潜在会员的情况，你就应把精力聚集到他们身上，因为他们可能加入协会，成为注册会员或协会志愿者。放眼全球，如果你的协会关注某个专业或行业在其他国家或地区的发展状况，那么就要充分了解这个国家和地区是否已经有了可与你构成竞争的组织。如果没有，那么这可能是一个开展跨国会员营销和服务营销的好机会。

9. 评估协会的市场地位。

你的协会在竞争中处于何种地位？一个协会应当知道谁是它的竞争对手，以及对方与自己在实力上的对比关系。协会会员们关心的是谁提供给他们所需要的服务更便宜、更便捷。如果像鸵鸟一样把头埋进沙子里，逃避现实，忽视这些力量，无论它们是有竞争力的协会、以营利为目的的商业公司，还是使会员更容易获得信息的新兴技术，你的市场份额都必然在不知不觉中被蚕食掉。如果你不能确定协会主要的竞争对手是谁，不能掌握哪些协会与自己的活动范围相重叠并构成竞争，那么，你就可能会陷入那些始终重视并寻求在市场竞争中立于不败之地的竞争对手的包围中。

10. 努力争取市场调研预算。

总结你自己过去所做的正确（或错误）的事情，将会为你下一步决策指明方向，这是一个非常明智且有效的工作方式。如果你的协会没有把市

市场调研工作排在优先位置，那么你的大部分时间可能花在“救火”上。为什么这么说呢？因为如果你没有着手预测和评估会员未来的需求（而市场调研将会告诉你这种需求是什么），那么终有一天这些问题会像不速之客一样出现在你的家门口。仓促地应对出现的危机，不仅徒劳且压力极大，而且危机处理势必也将以付出极其昂贵的成本为代价。

定义你的产品线

11. 像做生意一样进行会员营销。

无论你承认与否，你都处于推广与销售会员资格的商业关系中。这意味着，协会会员资格是一种产品，这种产品的形式多种多样，或是提供某种令人满意的服务，或是满足会员某个重要的需求。会员资格（即你的“产品”）的卖点是其提供会员权益和服务（工具和资源）的种类，如果潜在会员决定加入协会并缴纳会费，那么他就能享受到这种权益和服务：你应该不断调试“产品”以保证其适销对路，并保持协会的偿付能力。

12. 理解基本福利和衍生福利之间的主要区别。

基本福利通常是指诸如参加协会提供的培训、获得协会出版物以及出任立法机构代表等。衍生福利或称为“亲和方案”^①，则是指提供了诸如入住酒店享受折扣、低息信用卡等个性化的附加福利。一个潜在的会员，一般不会因为协会能提供“亲和方案”而决定加入该协会，除非他在其他任

^① 亲和方案（affinity programs）是商业领域常见的一种联合促销方式，如航空公司常常用这种方式奖励频繁旅行的顾客以建立品牌忠诚度。他们同连锁旅店、汽车租赁公司、长途电话公司和信用卡公司建立合作关系，一起推销服务。协会也可以采用这种方式与其他企业或非营利机构合作进行联合促销。——译者注

何地方都不能得到（或无力支付）该种“亲和方案”。不过，尽管人们或许不会仅为获得诸如汽车租赁、信用卡折扣权而成为协会会员。但是，一旦加入了协会，他们就可能会因为“亲和方案”而成为对协会满意度较高的会员。

行业性协会和专业性协会的会员基本福利

- 国际的、国内的、区域性的以及地方性的会议和展销会
- 专题研讨会与讲座
- 在线学习（网络研讨会、播客……）
- 在线社区
- 定期出版物
- 调研和统计报告
- 会员通讯录
- 供应商/服务提供商的通讯录
- 资格认证/继续教育
- 与业内的专家/机构建立联系
- 立法/监管机构的代表
- 公共关系资料
- 保险

13. 利用多种反馈渠道。

要经常关注你的协会所提供的项目、出版物以及协会的服务，并评估其价值。但是，绝不要依靠单一的调查或借助与一个会员偶尔的交流来评

价某个项目。要采用例如焦点小组座谈^①、调研、与会员们的电话交流等专业方式，并且收集会员和理事会提出的建议。对协会“产品线”进行多视角分析，同时要确保你的决策制定是自下而上、而不是自上而下进行的。有这样一个关于会员主管的故事。一位女主管每月都要为协会会员印刷一个彩色的宣传册。但实际上，会员们对这个小册子并不太感兴趣，如果不再印刷，协会每年可以节省 11000 美元的费用。但理事会认为这是件好事，所以她仍然在做着这项花费很多的工作。

14. 告诉会员：协会产品是如何满足其需求的。

协会应当围绕下列内容来凝练营销信息：与协会最大受众群体相关的产品或服务（也就是协会的招牌产品），协会帮助会员的方式——让会员在行业内有更好的发展，让会员们具有竞争优势、并能节省费用和时间等。如果你能向会员完整地描述出协会所做的每一项工作以及持续开展此项工作的愿景，你或许能凭借为会员提供的多种选择而满足会员。要不断地向目标群体阐明协会提供的核心会员权益。随着时间的推移你会发现，凭借这些核心的会员权益越来越多的人渴望加入协会。

15. 哪个项目最有潜力？

当一个项目准确聚焦于怎样满足会员需求，而不是仅仅追求营利的时候，该项目的价值便会产生——随之而来的可能就是项目增值。只要你能设计出一些能极大满足会员需求的新项目，那么这些项目就可能成为真正的财富创造者。而最大的挑战，莫过于创造出协会独有的、其他任何组织都不能提供的项目。如果你正试图在福利选项单上增加一些内容，最稳

^① 焦点小组座谈（Focus Group）是由一个经过训练的主持人以一种无结构的自然的形式与一个小组的被调查者交谈。主持人负责组织讨论。小组座谈法的主要目的，是通过倾听一组从调研者所要研究的目标市场中选择来的被调查者，从而获取对一些有关问题的深入了解。这种方法的价值在于常常可以从自由进行的小组讨论中得到一些意想不到的发现。——译者注

妥的选择是增加一个能针对协会会员特定需求的项目。

行业性协会的特别福利选择

- 销售和营销的服务
- 行业经营指导
- 行业基准数据，行业发展趋势研究，行业薪酬调查
- 协会的品牌——不是告诉会员如何真正“贴上标签”，而是向会员提供协会的标志，允许会员在其单位的网站、市场营销材料等上面使用协会标志，以提高协会在消费者心中的信誉度
- 集团福利计划（以满足规模较小的公司的需求，通过团购提高公司的购买力等）
- 有关政府政策信息的发布
- 获得相关法律信息
- 影响行业市场政策变化的途径

会员需要什么？协会是否要设计一个新的福利项目？

16. 不同类型的协会会员需要的会员权益相同吗？

无论你是行业性协会还是专业性协会，会员们都有着许多共同的需要。一些协会属于“小本经营”，负担不起福利清单中的诸多项目。但最起码应该能提供两个项目：①编辑出版某种形式的协会出版物，以帮助会员能够分享一些公共话题并始终与时俱进；②举办实地的或网上的聚会，以便能使会员们可以相互见面，彼此交换意见并获得更多与公共话题相关的信息。

专业性协会的特别福利选择

- 职业规划服务（工作信息发布、履历审查、指导等）
- 教育/参考材料
- 书籍、播客、视频教程、在线研讨会
- 健康/生活/伤残保险
- 医疗事故/责任保险
- 团购折扣
- 移动电话折扣
- 航空服务升级/折扣
- 酒店/租车折扣
- 邮寄折扣
- 相关出版物订购折扣
- 特定商家提供的折扣
- 办公用品、商业表格用纸和印刷折扣
- 自我提升研讨会
- 二手设备交易
- 专有定制软件
- 退休计划

17. 怎么才能知道协会还能提供什么福利？

最好的方法是调查研究。通过对现有会员的数据库进行分析来选定你认为最关键的客户，然后通过调查、焦点小组座谈以及一对一访谈等方式了解他们最喜欢什么，他们不喜欢什么，什么是他们想要的但协会目前还没有提供的。

18. 看它能否与现有会员需求相契合。

在建立任何“亲和关系”之前，协会都要进行一次全面的评估。如果一个项目获得成功，那就说明你已经正确认识了会员的需求并正在满足这种需求。而不是因为你想出一些福利项目，然后就得向会员“卖出”这些项目。

19. 目标明确。

在设定目标时，要与“亲和方案”的供应商进行磋商，然后持续关注这些目标以判断项目实施的进展状况如何。一旦开始运行，这些新项目可能需要适应时代需求而不断加以变革和完善。随着时间的推移，甚至也许永远不再需要这些项目了。你正在兑现你曾经对会员许下的承诺吗？如果没有的话，那么重新调整协会管理体系，以确保你能够兑现当初的承诺，否则协会可能将无法继续生存下去。

20. 做个快速测试。

当你认为自己有了一个好点子时，就做个快速测试，回答下面方框中的问题吧。

21. 从小处着手。

一方面，要努力提供给现有会员最需要的产品或服务。一旦你已经做到这一点，你还可以继续拓展开去。另一方面，你要不断挖掘协会所能提供的特色产品或服务。

特殊会员分类

22. 你是否应该对特殊会员进行分类管理？

会员的多样性并无好坏之分，关键是取决于协会自身的性质与特点。