

大学募捐十六讲

左成慈 著



南京大学出版社



大学募捐十六讲

左成慈 著



南京
大学
出版
社



图书在版编目 (CIP) 数据

大学募捐十六讲 / 左成慈著. —南京: 南京大学出版社, 2015.6

ISBN 978-7-305-15168-2

I. ①大… II. ①左… III. ①高等学校—学校管理—研究—中国 ②慈善事业—组织管理—研究—中国
IV. ①G647 ②D632.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第101727号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路22号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 大学募捐十六讲

著 者 左成慈

责任编辑 田 甜 杨金荣 编辑热线 025-83593947

照 排 南京新华丰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司

开 本 787×960 1/16 印张 15 字数 162千

版 次 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

ISBN 978-7-305-15168-2

定 价 98.00元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025) 83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

目 录

上篇 大学募捐的基本概念

第一讲 大学募捐释义·····	002
第一节 大学募捐的内涵·····	002
第二节 教育募捐的意义·····	008
第二讲 教育募捐的伦理基础·····	012
第一节 捐赠双方的伦理关系·····	012
第二节 教育募捐的伦理维度·····	016
第三节 教育募捐行为的伦理原则·····	020
第三讲 大学募捐的基本路径·····	027
第一节 大项目·····	027
第二节 年度捐赠·····	029
第三节 募捐运动·····	032
第四讲 大学募捐的基本用途·····	035
第一节 募集教育基金·····	035
第二节 募集建设资金·····	037
第三节 募集研究经费·····	040
第四节 募集奖助学金·····	043
第五讲 大学募捐的组织形式·····	047
第一节 组织架构·····	047
第二节 专业队伍·····	051
第三节 志愿者和志愿者组织·····	064

第四节 知名人士和捐赠者·····	067
第六讲 教育募捐的目标选择·····	069
第一节 建立最广泛的捐赠者群体·····	069
第二节 基金会·····	071
第三节 自然人·····	072
第四节 企业·····	074
第七讲 教育募捐的基本原则·····	075
第一节 尊重捐赠者的意愿·····	075
第二节 诚信为本·····	076
第三节 主动服务·····	077
第四节 注重细节·····	078
第五节 创新工作·····	082
第六节 持之以恒·····	084
第八讲 大学募捐的相关法规·····	086
第一节 基金会管理条例·····	086
第二节 关于捐赠抵扣所得税·····	087
第三节 香港捐赠规定简介·····	088
第四节 内地的税务规定和捐赠配比·····	091

下篇 大学募捐的基本步骤和技巧

第九讲 构建募捐目标·····	094
第一节 为学校的发展规划服务·····	094
第二节 为学校重点项目服务·····	095
第三节 有配套措施和配套资金·····	096
第十讲 制订募捐项目书·····	098

第一节	对撰写者的要求·····	098
第二节	撰写原则·····	099
第三节	基本格式·····	102
第十一讲	寻求捐赠人·····	107
第一节	建立捐赠者资料库·····	107
第二节	分析资料：施主还是财主·····	109
第三节	寻找兴趣点·····	111
第四节	确定可能的捐赠人·····	112
第十二讲	请求捐赠·····	114
第一节	强有力的介绍·····	114
第二节	先成为朋友——建立信任·····	115
第三节	开口的技巧·····	118
第四节	捐赠协议·····	125
第十三讲	对捐赠者的承诺与鸣谢·····	127
第一节	感谢的重要性·····	127
第二节	感谢函内容·····	129
第三节	鸣谢的形式·····	130
第十四讲	实现捐赠人意愿·····	137
第一节	重在实施·····	137
第二节	保质保量·····	139
第三节	高效及时·····	142
第四节	信息沟通·····	143
第十五讲	寻求再次捐赠·····	146
第一节	再次捐赠的基础·····	146
第二节	再次捐赠的效率·····	147
第十六讲	募捐者的注意事项·····	149

第一节 通信畅通·····	149
第二节 接待工作的注意事项·····	151
第三节 穿着打扮·····	158
第四节 举止得体·····	161
第五节 礼品·····	164
 外一篇 香江明珠——我最崇敬的捐赠者	
仁厚长者陈曾焘·····	169
重礼重情赵安中·····	177
始终低调的方铿·····	181
克己为善左涤江·····	184
心比天宽田家炳·····	187
用情至专朱恩馥·····	190
严肃诙谐蒙民伟·····	193
热心公益方润华·····	197
亦师亦友周伯英·····	201
青年才俊林健忠·····	205
坦诚专注伍沾德·····	208
 附录 募捐工作剪影·····	 211
 后 记·····	 228

上篇

大学募捐的基本概念

第一讲 大学募捐释义

第一节 大学募捐的内涵

1. 大学募捐的定义

教育募捐，是指教育机构争取和动员社会各方，包括法人/实体、自然人等向教育机构捐赠财物的行为。大学募捐是教育募捐的一个特别分支。

募捐对应的是捐赠。捐赠是指捐赠人根据自己的信仰、理念，自愿将其所拥有的财产的部分或全部赠予受益人处分或管理使用的行为。大学募捐的过程中，捐赠人包括社会法人实体和自然人；而受益人就是大学。

捐赠给大学具有无偿性、非交易性、非行政性、自主决策性、社会受益性和社会目的性等特点。

2. 大学募捐的基本特性

(1) 长线长效性

对大学募捐活动所付出的努力与其获得捐赠所需要的时间的关系不是确定的。因为教育事业本身是一项长线事业，对教育的投入不能立即看到它的效果，需要经过长期的努力，消化吸收以后才能见到效果。同样地，大学募捐也是一项长线事业。这就是说，募捐者今天开始进行教育募捐，决不能期望明天就收到钱，后天事情就做成了，然后再继续募捐继续做。不是这样的！大学募捐需要长期的积累，大学募捐工作者通过不懈的努力，经过长时期的耕耘，才能收到较好的效果。因此，大学募捐目标的实现，有着时间的不确定性。假如募捐者期望某一个捐赠项目在预期时间内一定完成的话，募捐者的期望难免落空。因为捐赠项目的实现是由各方面的因素来决定的，不可能一蹴而就，不是简单地说花了多少时间就一定能做成的。

(2) 投入产出的非线性

大学募捐的投入和产出不是一个线性的关系，至少说它不是一个直线比例关系。作为常理，一分耕耘一分收获，有投入必有产出，当然是正确的。但是大学募捐有它的特殊性，它是非对等性、非强制性的，不是做生意，不是一种交换。对教育募捐的投入不是一种投资，只能说是一种投入，投入和产出之间不成比例的原因，就在于大学募捐是长线长效的。常常会出现“有心栽花花不发，无意插柳柳成荫”的现象，有些时候，花了比较多的力气，做了很多努力，到最后什么也没得到；

反过来，有时候，碰到一些机会，可以很快得到捐赠，甚至花了不多的力气，却能得到很多捐赠，这就是机缘是否巧合的问题。这反映在大学募捐的过程之中，就是投入产出呈非线性关系。有些时候，募捐者投入了大量的人力、物力、财力，去争取某一项捐赠，结果由于种种原因，可能是对象选错了，可能是项目不对路，也可能是捐赠者的情况突然发生一些变化等，这些都具有不确定性，这种不确定性导致了投入产出的非线性结果。由于大学募捐的投入产出是非线性的，因此，任何组织和个人不能期望投入了多少万资金，投入了多少人力，就一定能够争取到多少捐赠。其不确定性在于，教育募捐的获得并不仅仅取决于直接投入的人力和物力，而且由很多因素决定，包括争取捐赠的学校本身的素质（如科研、教学水平，师资队伍、学生来源，等等）和在社会上的地位（如排名、美誉度，等等）如何，派出的募捐者的素质和努力程度如何，所提出的目标是不是符合社会上有捐赠潜力人士的喜好，所要做的事情在捐赠者的角度判断有多少成功的可能性，等等。这些都是能否获得捐赠的重要因素，也就决定了大学募捐投入产出必定是一个非线性过程。

人们常常会计算募捐活动的成本，有时候学校、募捐者会举行一些大型的活动，比如说慈善晚宴、慈善演唱会，等等。有时候这些活动由于场地、人员等费用比较高，所以即使募捐到不少善款，扣除掉募捐成本却所剩无几。对于这样的活动我们应该怎么看？这样的活动如果纯粹是为了单项募捐，那么它是得不偿失的，是没有多大意义的。但是对于学校（募捐者）扩大影响、建立基金会、建立基金会的品牌

是有它的意义的。虽然举行慈善晚宴、举行演唱会，会耗费募捐者的人力、物力、财力，但是适当的时候举行这样的活动也是有意义的。

（3）对募捐工作者的依赖性

募捐工作有它的特殊性，它是人与人之间交流、沟通的过程，它不是一个法律的过程，不是一个交易的过程。教育募捐工作的成功，很大程度依赖于募捐工作者的基本素质、工作主动性、积极性、责任心，等等。所以，募捐工作者素质的高低，对这项工作认识的多少，对这项工作真正投入的多少，是教育募捐能否得到回报的重要因素。因此，教育募捐对募捐工作者个人的素质、能力、水平有很高的依赖性。

在海外，募捐工作者都被视为专门人才，是专业人员，与会计师、律师地位相同，他们经过专门的训练，社会对他们有一定的要求。对于中国内地的大学来说，目前从事募捐工作的人员，多数在这方面还没有经过专门的训练，不是专业人员；内地还没有培养这类人才的专门学校或专业，甚至相关的书、相关的文章都不多。这个缺失对大学募捐工作是一个很严重的挑战。同一所学校，同一个项目，为了实现同一个目标，去找同一个可能的捐赠者，由不同的募捐者去做，所产生的效果往往是不一样的。坦言之，教育募捐工作者能不能得到潜在捐赠者的重视和信任，对募捐能否成功有很大的影响。

我们常常会说募捐者和捐赠者之间有没有“缘”，其实，所谓缘分很大程度取决于募捐工作者的个人能力和素质。募捐工作者能不能吸引捐赠者的注意、取得捐赠者的信任和尊重、根据捐赠者的情况及时调整方式方法，是募捐者与捐赠者之间有没有“缘”的关键。因此，

我们认为教育募捐对募捐工作者有相当的依赖性。

（4）二八、八二定律

二八、八二定律的意思是，20% 的捐赠者捐赠的数额要占到总捐赠数的 80%，而 80% 的捐赠者捐赠的数额只占了总捐赠数的 20%。有些时候，甚至会出现一九、九一现象。也就是说，大多数的捐赠者乃至绝大多数的捐赠者捐的钱只占到很小的一部分，而少数捐赠者的捐赠可能占到了整个捐赠的很大的一部分，这是一个基本规律。

整个社会不同阶层的人数是一个宝塔形的，募捐者发动教育募捐是面向全社会的，特别是面向大学的校友。校友的面广、量大，他们对学校有感情，他们愿意捐钱，但是他们力量有限，所以不可能一下子捐很多，但是集腋成裘，聚沙成塔，就是二八、八二定律所表现出来的现象。这就是说，广大的校友捐赠了，他们也尽了自己的努力，却只占到捐赠总额的 20% 或者更小的一部分，而绝大部分主要是要靠一些重点的捐赠对象，他们的捐赠能够占到捐赠总额的大部分。事实上，海内外教育捐赠的实践中，二八、八二定律具有普遍性。

（5）捐赠后续工作比争取捐赠更重要

争取捐赠是一项系统工程，要花的力气很多，从项目的设计，到项目书的筹划，到直接面谈，到签约，到最终捐赠实现，是一个长期的、艰苦的工作。当一项捐赠项目完成的时候，我们无论如何不能够认为该项募捐工作结束了，这个项目工作就此完结了。因为，虽然这个项目是完成了，但是它的后续工作，在我们的实践当中，是比前期争取捐赠更重要的工作。根据国外的统计，假如一项捐赠所需的投入

是 100% 的话，那么从同一个捐赠者那里获得第二次捐赠所需的投入应该少于 70%。为什么？原因在于，我们前面的捐赠工作做好了，还要完成后续工作。

什么是后续工作？就是捐赠款到账了，相关项目完成了，并不代表该捐赠项目结束了，还必须要向捐赠者提供这个项目各个相关活动的照片、音像资料、文字资料，让捐赠者存档。这个项目如果是一栋楼，你要不断地反映这栋楼的重要性，有哪些人在这栋楼里工作，这栋楼保持着一个怎样的状态，每年都要给出报告，让捐赠者觉得，他做的这件事情确实有意义，确实是对大学有帮助的。

同样，如果是一个讲座教授职位，学校在收到捐赠款、聘请了教授、举行了仪式后，还必须每年提供该讲座教授取得的工作进展、科研成果等报告，向捐赠者证明聘请该教授的重要意义。

这就是后续工作！

通过这样的后续工作，让捐赠者树立一种信心：这所大学做事是认真的，是负责的，把钱捐给他们，他们能够把它花在捐赠者指定的项目上，而且是完完全全地用在这方面，并且保持得很好。在这样的前提下，如果该高校再向捐赠者争取第二次捐赠，甚至第三次捐赠，要比争取第一次捐赠容易得多，所花的力气要少得多，所占用的资源也少得多。

为什么呢？

因为捐赠者与募捐者之间不再需要一个熟悉的过程，因为大家都熟悉了，而且建立信心、建立信任的过程也都已经有了。如前所述，

捐赠工作是一个长期的、长效性的工作，把捐赠后续工作做好，对于把募捐工作长期、高效地进行下去是很重要的。

第二节 教育募捐的意义

1. 教育经费的重要补充

众所周知，我国是一个发展中大国，底子薄、人口多、负担重，各方面欠债很多，教育欠债尤其多。近年来，国家经济迅速发展，虽然政府的财政状况有很大的改善，国家在逐年加大对教育的投入，但是中央政府需要安排的财政支出太多，对教育投资的增加幅度受到客观条件的限制，国家对教育投入的增加跟不上教育发展的速度，远远不能满足教育高速发展的巨大需求。因此，发动社会各方面支持教育，也就是用教育募捐的形式为教育筹集资金，是教育经费的重要补充渠道。

从 20 世纪 90 年代以来，海内外有识之士纷纷慷慨解囊，支持我国内地教育事业的发展，大大补充了教育经费。仅“希望工程”，从 1989 年到 2004 年共收到各方面捐赠的人民币约 12 亿元。内地的高等教育也获得了巨额捐赠支持，为高等教育的事业迅速发展提供了物质基础。

● 2. 社会财富再分配的一种形式

教育募捐是社会财富再分配的一种形式。我们知道，社会财富的再分配有多种形式。国家通过设立不同的税种来调节社会不同阶层、个体、单位之间社会财富的分配，赋予不同阶层、个体、单位应尽的社会责任。税收是一种强制性的分配形式，教育募捐是一种非强制性的分配模式，基本上是根据自愿原则进行社会财产再分配的。企业家通过努力经营，从社会获得大量财富，这些财富的得来，除了个人努力外，还有全社会的贡献，包括国家的产业政策、自然资源的占有和使用、广大员工的劳动、全社会对产品的消费和支持，等等。获得财富后，企业和企业家在照章纳税后，除了继续投资再生产和集体与个人消费以外，仍然有大量盈余，需要社会提供合适的渠道进行社会财富再分配。

事实上，任何一种税制都不是绝对公平的，要实现公平的财产再分配，需要其他方式作为社会财富再分配的补充形式，教育募捐就是这类补充形式之一。

通过教育募捐这种方式，企业家盈余的财富能够得到合理的再分配，得到合理的使用；从社会可持续发展的角度来分析，再分配主要是支持社会长期发展的需要。众所周知，教育、科学、文化是整个社会发展的基础，教育募捐实际是把社会财富通过再分配的形式吸引到对国家、社会发展都有意义的教育领域来，使社会财富得到比较合理的再分配。

经济学家厉以宁从经济伦理学的角度提出了“三次分配”的理论。他认为，为了实现分配的公正，在市场经济中，一般要进行三次收入分配。第一次分配是指人们向市场提供生产要素所取得的收入，第一次分配只关注市场经济中的主体，而忽视其他非经济主体，会造成社会的贫富差距，因此还要进行第二次分配。

第二次分配是指政府把人们从市场取得的收入，用税收政策或扶贫政策进行再分配。这时每个人所得到的是可支配收入，就是纳税以后的收入。政府干预下的二次分配，修正了第一次分配中的不公正，但也无法做到完全的公正。在这之后还存在第三次分配。

第三次分配是指人们完全出于自愿的、相互之间的捐赠和转移收入，比如说对公益事业的捐献。这既不属于市场的分配，也不属于政府的分配，而是出于道德力量的分配。第三次分配是对前两次分配中没有顾及到的地方进行补充，其作用是扶弱济贫，维护社会的公正。教育捐赠就属于第三次分配的范畴。

3. 提升全社会的道德素质

教育募捐不仅仅是物质上、经费上对教育的支持，更重要的是对全社会道德素质的一种提升。

一方面，捐赠的过程对于捐赠者也是一种道德的实践和探索，通过捐赠，捐赠者的优秀思想、高尚品德在全社会得到了弘扬，树立了榜样。另一方面，受助者本身也体验到了全社会捐赠者的高尚品德。