

非营利组织管理系列

非营利 创新管理

CPR FOR NONPROFITS

CREATIVE STRATEGIES FOR SUCCESSFUL FUNDRAISING,
MARKETING, COMMUNICATIONS, AND MANAGEMENT

〔美〕阿尔文·H. 赖斯 著

潘若琳 赵家珍 译

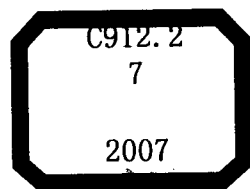
江明修 审订



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

非营利组织管理系列

非营利 创新管理



CPR FOR NONPROFITS

CREATIVE STRATEGIES FOR SUCCESSFUL FUNDRAISING,
MARKETING, COMMUNICATIONS, AND MANAGEMENT

〔美〕阿尔文·H. 赖斯 著

潘若琳 赵家珍 译

江明修 审订



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2005-5025

图书在版编目(CIP)数据

非营利创新管理/(美)赖斯(Reiss, A. H.)著;潘若琳,赵家珍译;江明修
订. —北京:北京大学出版社,2007.1

(非营利组织管理系列)

ISBN 978-7-301-09614-7

I. 非… II. ①赖… ②潘… ③赵… ④江… III. ①公用事业-管理 ②社会
团体-管理 IV. ①C912.2 ②F294.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第100045号

简体中文版由智胜文化事业有限公司(台湾)授权出版发行

《非营利创新管理》,江明修订,2003年9月第1版,ISBN:957-729-3212

CPR for Nonprofits: Creative Strategies for Successful Fundraising, Marketing, Communications, and Management

Copyright © 2000 by Alvin H. Reiss, 100 Riverside Drive, Suite 4E, New York, New York 10024.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass,
Inc., a John Wiley & Sons, Inc.

书 名: 非营利创新管理

著作责任者: [美]阿尔文·H.赖斯 著 潘若琳 赵家珍 译 江明修 审订

责任编辑: 陈露蓉

标准书号: ISBN 978-7-301-09614-7/F·1189

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: www.pup.cn 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 9.5印张 113千字

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

定 价: 18.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

内容简介

本书介绍了非营利组织如何表达组织需要、传达信息，如何使组织的活动与众不同，如何募款，如何使董事会有效运作，如何寻求企业的捐助，如何用商业模式运作非营利组织，如何获得社区对组织的资源投入等内容。

本书的特点在于通过案例引导读者解决所面临的问题，同时也提出了一些问题让读者根据自己的经验作答，借此提高读者应对挑战的能力。最为可贵之处是本书不仅仅限于理论上的探讨和论述，而是提供了实际可行的操作策略。

本书图文并茂，形式优美而富有章法，语言生动活泼，适合于公共管理相关专业的学生学习与教师教学参考之用，同时也非常适合大众阅读，是一本融思想性、原创性、实用性和通俗性于一体的书籍。对于国内非营利组织而言，本书提供的具有建设性的经验甚可借鉴。

作者简介

阿尔文·H. 赖斯

Alvin H. Reis

阿尔文·H. 赖斯是艺术和非营利领域的先驱者、教育家、作家和资深咨询人士；担任美国职业艺术管理中心的主任以及《资金筹措管理杂志》中“关于艺术”专栏的专栏作家，编辑并出版了《艺术管理》等六部著作并发表了近百篇有关艺术和旅游方面的文章。

丛书主持：何耀琴

责任编辑：陈露蓉

封面设计：丛巍

审 订 序

自1987年以来,台湾地区的非营利组织蓬勃发展,也有越来越多的志愿者投入服务工作,从“九二一”大地震到“纳莉”风灾,再到SARS风暴,非营利组织均提供了许多协助与支持,对社会大众贡献很大。然而,全球性经济的低迷,使得政府补助以及社会捐款大量缩减,许多非营利组织陷入了前所未有的财务困境之中。大部分非营利组织通过减少服务活动或人力精简的方式来降低开支,但此举往往只能治标不能治本,且对社会发展影响巨大。因此,非营利组织逐渐体会到,需要改变过去的经营形态,思考新的管理模式,将创新理念引入非营利组织,进行组织再造工程。如此,才能增加持续经营与发展的机会。

为了更进一步地了解上述课题,我很高兴邀请到潘若琳及赵家珍二位学术新秀,来参与本书翻译,成果实堪“信雅达”之誉。他们负责翻译章节分述如下:

潘若琳:负责第二、三、七章。

赵家珍:负责第一、四、五、六章。

本书共分七章。第一章“传达你的信息”,说明组织如何运用传播媒体、语言文字、视觉影像等,正确清晰地表达组织的需要;第二章“使你的活动与众不同”,指出组织如何设计满足特殊需要的活动,来吸引支持者的关心与注意;第三章“钱从哪里来”,阐明组织如何募款,包括由谁去募款、向谁募款、何时募款以及为何要募款等;第四章“深入接触你的董事会和支持者”,分析组织如何获得董事会

的支持,以及如何使董事会有效地运作;第五章“寻求企业的捐助”,陈述组织如何寻求企业赞助,并且和企业建立伙伴关系;第六章“用商业模式运作”,提出组织如何削减花费、有效花费,以及如何发展创造收入的活动;第七章“极大化你的基层实力”,阐述组织如何获得社区资源的投入。

本书是探究非营利组织管理最实用的参考书籍之一,对于面临一定经营危机的非营利组织而言,本书可提供具有建设性的经验与做法。本书不但值得非营利组织领导者及其成员深入阅读,而且也为学术研究者提供了相当丰富的研究成果,对于关心非营利组织持续发展的大众而言,本书也是非常合适的入门书籍。

李美萱小姐协助审订工作,郑胜分先生担任本书执行编辑,他们和翻译团队都非常辛苦、任劳任怨,确使本书呈现最高品质,特此敬致最深的感谢。对于智胜文化事业有限公司所有参与本书出版工作的同仁,谨致上最高谢忱。

江明修

2003年5月

作者序

许多年以前，在一场针对文化事业管理者的闭幕会议上，其中一名参加者问我，到底是什么原因使我如此热爱我的工作？毫不迟疑地，我回答道：“因为有着无法预期的可能性。”我的回答并非故意要特立独行，只是想表达出事实而已。因为我的工作内容并不会牵涉到一些例行性公事——虽然从许多方面看起来它像是例行性公事——然而大部分时候，会有许多有趣的和刺激的事情发生，且毫无预期地出现，例如它可能是一通电话，邀请我去做一场巡回演讲，或者是一封信，要求我去参与一个我感兴趣的特殊领域中的一项重要研究。

不久之后，我了解了一件事，同时也印证了我的回答，就是当我对我所做的事情越投入时，我从工作过程中所获得的快乐就越多，而且没有什么事情是真正出乎意料之外的。用棒球的术语来说，这支“左外野”的安打，实际上是来自于“我的挥棒一击”。然而，在我工作生涯中的某些时候，虽然所做的努力常是没有结果的，但还是会有获得实际响应的时候。

在本书中，我所谈及的非营利组织，很明显地都有非常好的挥棒机会。在这些团体中无私奉献、有才能的每个人，他们都广泛且深入地参与组织的活动。他们不仅仅成功地响应挑战，有时当情况（或极可能）不太乐观时，他们也可能从中获得良好的响应，例如获得从未出现过的巨大金额捐赠，或是支持群众的增加，包括新的或是在预期中的支持者等。对他们而言，这些表面上非预期状况的出

现,是让他们在所关注事务上更加专业的方法。

在寻找不同种类的组织并且尝试去作介绍时,即是所谓的最佳挥棒时间。我所考虑的并非是组织规模的大小或者是处理事务的范围,反而最重要的是概念,我们可以从某些例子中获得证明。以书中的某所大学为例,它募得某位捐赠者高达80亿美元的资助,而这所大学之前最高募得的金额也只有4亿美元而已。在戏剧院的例子中,它所募得的金额较少,只有3笔1亿美元的资助。然而,这些捐赠都是在极短的时间内募集到的,且戏剧院还是第一个募集超过1亿美元的组织。

同样地,虽然都是募款,非营利的全国性宣传竞选活动的主要目的是在给几百万人传递信息,并且赢得支持,相信它也会非常成功,但是如果一个活动只是要赢得某些少数群众的积极响应,又该如何考量、设计呢?从本书的某些例子来看,如果活动符合组织的特别目标,只要通过一个好的计划来吸引少数群众,它还是可以相当成功的。因此,书中某个小型郊区图书馆的例子,它借由一个特别的活动计划,第一次成功地吸引父亲们在星期六的下午参与了图书馆所举办的亲子活动。

在我先前的《拼现金!基金募集和促进艺术》(*Cash In! Funding and Promoting the Arts*)一书中,曾提及过一句话,并且一直在我的工作生涯中不断地被重复使用,这句话是:“要主动调适,不要被动接受。”我想值得在此重申一次,因为这是我最希望传达的信息。在本书中,我所提及的例子并非都是组织规模庞大或是很有声望的,也不仅仅是因为该组织办了一个成功的活动而选出它作为例子。虽然,在我作选择时,一个组织目标的完成是一个很重要的因素,但同样重要的是要明白这些例子中所呈现出的重要概念,以及如何使用这些概念来达成组织的特殊需求。这些概念,就是我所谓的主动调

适,尤其当每个组织所面临的挑战非常相似、组织在决定要采用何种方法时,仍必须针对组织的特别需求来作调整才行。当然,每一个例子并不能及时地应用在不同的非营利组织上,但是我相信应该有足够的例子,能够唤起读者的兴趣和挑战,去处理自己面临的情况。

另一个值得强调的重点是,虽然本书的焦点是在组织如何成功地面对挑战,然而这都要归功于组织中每一个参与的人,包括专家和义工们,他们能够通过计划和改变,成功地达成组织的最终目标,这就是书名中 CPR 的含义。近几年来,关于非营利组织的研究发展非常迅速,而且它也深深地影响着社会的每一个角落,这都要感谢投入其中的人们,这是他们的热情和专业所缔造的成果。本书中所提及的非营利组织,包括健康的、社会公益的、教育的、文化的、宗教的,以及其他领域的组织,它们的例子可以作为非营利组织创新管理的模范;它们的表现,就像领导这些组织的领导者一样,是如此完美且专业。感谢所有非营利组织的贡献,是他们的贡献才有本书的诞生。另外,对于试图从事非营利组织研究的人们而言,本书中的观念也是非常重要的。

阿尔文·H. 赖斯
于纽约州纽约市
2000 年 7 月

目 录

第一章 传达你的信息	(1)
一个含泪的提醒者	
——挖掘具有说服力的有效信息	(2)
我们信赖他	
——重要关系的操作	(5)
媒体的力量	
——发动有效的倡议活动	(8)
我以前曾听过那首歌	
——强化熟悉的影像	(11)
大猩猩在你们之中	
——利用营销策略开展新的活动	(14)
物超所值	
——借由慈善服务机构的支持进行推广活动	(17)
困境中的“时代”	
——当好的宣传并不够好时	(21)
第二章 使你的活动与众不同	(25)
醒目图像	
——利用知名人士的关系	(26)
跳舞吗	
——大学生加入募款者的行列	(29)
小猪拯救 YWCA	
——寻找资金以满足即刻需求	(32)

眼见为实

- 选择事件所在的据点 (35)

正中目标

- 重新聚焦于推动更重要的事件 (38)

特殊据点

- 在基金积累的同时唤起环保意识 (41)

一项重大的活动

- 利用特别的活动来提高知名度 (44)

女士们的午宴

- 选择社交活动以反映组织特性 (47)

主要事件

- 计划创新的事务 (50)

第三章 钱从哪里来 (53)

你是最顶尖的

- 将主要捐助者推向资助的新高峰 (54)

为慈善而“投”

- 让知名人士决定如何参与基金募集活动 (57)

一声巨响

- 使基金引擎运转加速 (60)

共同的成就

- 开展联合劝募活动 (62)

第一个一百万美元

- 响应挑战的机会 (65)

捐助计划

- 激励停滞中的计划性捐助方案 (68)

内部交易	
——与主要捐助者分享内部信息	(71)
第四章 深入接触你的董事会和支持者	(74)
高度风险	
——在关键时刻寻求董事会和主要支持者的支持	(75)
改变是为了更好	
——改造董事会	(77)
有时沉默是金	
——在公开之前先募集大笔资金	(79)
红色警戒	
——使董事会议步上轨道	(82)
读者的选择	
——改变方案的形式以达到较好的结果	(84)
承诺的达成	
——扩大方案,服务更多的对象	(87)
小鸡要横穿马路	
——让你的成员阅读并回复关键信息	(89)
第五章 寻求企业的捐助	(92)
木屋热潮	
——与企业相互配合	(93)
正确的关系	
——制定一套捐助的评估指南	(95)
联盟式的捐助关系	
——通过合伙方式促进捐助关系的发展	(99)
走入市场	
——寻找替代的企业捐助者	(101)

销售观点

- 发展互利的企业合伙关系 (105)

第六章 用商业模式运作 (108)

用自己的方法

- 挑战方案 (109)

促销活动

- 通过合作活动降低成本 (112)

令人满意的购买

- 发展邮购生意 (114)

食物的思考

- 寻求受你帮助的人的协助 (118)

希望赚钱

- 发展创造收入方案 (120)

第七章 极大化你的基层实力 (124)

凝聚焦点

- 融入地方专家的热情 (125)

游戏、规则、竞赛

- 将基金概念融入现实中 (127)

无论你要什么,就是别要钱

- 以实物代替现金的资助 (130)

深入核心

- 锁定特定民众 (132)

严正警告

- 通过基层参与来发展计划 (135)

第一章 传达你的信息

在一个非营利组织向外寻求支持之前,必须先确认自己的任务,并且将焦点集中在它服务的对象及希望接触的对象上。此时,沟通能力不仅是必需的,也是最基本的要件。

对非营利组织而言,沟通最主要的角色是明确且清晰地表达组织为何存在,以及组织为了要达成它的任务,有哪些需求是必须满足的。另外,沟通更进一步的角色是关注与组织每日活动相关的议题。本章中所呈现的个案是不同形式和规模的非营利组织如何处理沟通的问题,其中包括使用媒体来接触大众:它利用一种使人信赖的声音来明确表达重要的信息,促使一个概念或事件的形成,并找出证据支持一项重要的主张,甚至对抗不正确或不完整的信息。

尽管有这么多个不同点,仍然有一个共同点贯穿所有个案:当出现重大挑战时,每一个组织都会发展出一套思虑周密的解决途径。例如在一些个案中,文字是其中一种武器;而在其他个案中,视觉影像——例如戏剧,也被用来传达信息。在上述这些实例中,最重要的就是组织明确地意识到其需求而努力沟通,找出满足这种需求的最好方法。

一个含泪的提醒者

——挖掘具有说服力的有效信息

背景

美丽美国组织(Keep America Beautiful)成立于1953年,其宗旨在于防止乱丢垃圾和促进社区美化的工作。借由数百家全美顶尖企业的支持,几年下来,它发展成一个拥有数百个社区组织和会员遍及全国的网络,并且每年都有数百万名义工参与活动。

○ 挑战

美丽美国组织成立将近二十年,它推动了许多公共服务和计划,因此赢得了相当正面的形象。尽管该组织随着公共方案的进行和许多大企业持续的支持而不断成长,但仍有许多美国人民没有注意到它的信息。显而易见,该组织需要发展一个简单且有效的方法,使美国人民了解到废弃物对美国环境的严重破坏性。

○ 计划

1971年,美丽美国组织获得广告协会(Advertising Council)的赞助,向位于纽约市的火星(Marsteller)广告公司求助,请它们想出一个清晰且戏剧性的方法来传达该组织的信息。火星广告公司在研究后,认为美丽美国组织所强调的不仅是在废弃物的议题上,还包括整个的污染问题,因此火星广告公司说服它采取另一种途径来警

告全国民众污染的危险。火星广告公司认为,对于美国环境的污染,没有任何一个团体比美国印第安人的感受来得深刻,于是,该公司选择 Cody 这位美国印第安人演员来扮演这样的角色。过去 Cody 也曾亲自参与环保的工作,在他确定这项活动确实是为了拯救环境而努力时,Cody 同意担任这个角色。在这个公益广告中,Cody 划着一艘独木舟,在一条受到浮油和垃圾污染的河流上,经过一间向空中排着废气的工厂。然后,镜头转向另一个场景,Cody 站在一条公路旁边,当一台汽车经过时,车上的乘客从车窗丢出垃圾。当这包垃圾掉到 Cody 的脚边时,他流下了一滴眼泪。这个广告的标语写着:“人们制造了污染,人们也能停止它。”

● 结果

在 1971 年的世界地球日,这个广告首次公开发表。除了在电视播放外,也以平面媒体与广告看板的方式呈现出来。这个哭泣的印第安人对数百万名身在污染危险中的人们而言,是一个充满戏剧性、具有影响力的警告。同时,也成为一个非营利组织在传递它的信息时,最有效的宣传方法之一。这个影响是相当深远的。事实上,这个广告被《娱乐周刊》(Entertainment Weekly)评选为广告史上前五十名的广告之一,并且为创造它的火星广告公司赢得克莱奥奖(Clio Awards)。这个信息是如此的有效,甚至在宣传活动结束之后,也令人难以忘怀。1988 年,在世界地球日二十八周年的庆祝活动中,美丽美国组织向新的、也许是更广大的观众重新播放了这个广告。一个新的宣传活动以 30 秒的电视广告为特色,重新显现 Cody 的影像,这次是在一个公车亭中,他流下眼泪——当人们搭上公车时,却将废弃物丢在他们的身后。Cody 的复活引起新闻、电视