

Special Events

*Proven Strategies for Nonprofit
Fund Raising*

(美) 阿伦·L·温德若夫 (Alan L. Wendroff) 著
周晶 刘祥亚 译

项目筹资活动 管理



机械工业出版社
China Machine Press

1200331693

大型活动管理译丛



1200331693

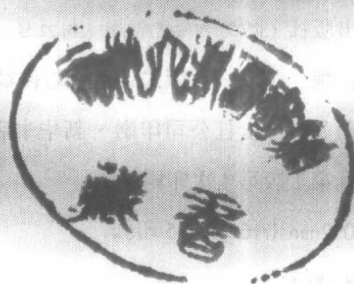
福州大学
图书馆

项目筹资活动 管理

*Special Events: Proven Strategies
for Nonprofit Fund Raising*

(美) 阿伦·L·温德若夫 (Alan L. Wendroff) 著 周晶 刘祥亚 译

C912.2
816



机械工业出版社
China Machine Press

Alan L. Wendroff, *Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*

Copyright © 1999 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized Translation for English language edition
publication by John Wiley & Sons (Asia) Dte Ltd.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1037

图书在版编目(CIP)数据

项目筹资活动管理/(美)温德若夫(Wendroff, A. L.)著. 周晶, 刘祥亚译. -北京: 机械工业出版社, 2003.1

(大型活动管理译丛)

书名原文: *Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*

ISBN 7-111-11135-4

I. 项… II. ①温… ②周… ③刘… III. 资金来源-项目管理-基本知识
IV. F830.45

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第084065号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑 魏 尔 版式设计 赵俊斌

山东尚唐印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 5印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



前言

本书面对的读者是那些为非营利性机构工作的人士，那些支撑着世界各地慈善事业的业余领导者和专业工作人员。他们想方设法在筹集资金的项目中取得成功，尤其是在他们一直举办或首次接触的专门活动中。通常，人们认为通过现有的筹资活动募集比从前更多的资金就是成功。这种说法只对了1/7，要通过专门活动成功筹资至少还要实现另外6个目标：简明易懂的最新宗旨陈述，对业余领导者和专业人士进行动员，招募新的志愿者，扩大非营利性机构的支持者网络，向公众宣传该机构，得到VIP、公众和商界领导者的支持。以上7个目标综合在一起才是非营利性机构策略性筹资计划的核心。

成功筹资的基础是当面提出请求。除了相关的技巧之外，筹资新手需要上的第一课就是与现有或潜在的捐资者交谈，这是机构中业余领导者的责任，同时要得到机构专业人士，如执行总监或筹资者的协助。这需要团队协作。没有什么能够取代面对面交谈的效果：说服者看着捐资者的眼睛，告诉他/她为什么要支持这个非营利性组织；以及潜在的捐资者为什么应该与说服者一起为该机构提供资金上的支持。即使规模最大的非营利性组织也没有足够的固定职员或训练有素的志愿者与每一位过去、现在和潜在的捐资者进行面对面的交流。通过举行专门活动可以提高机构与捐资者之间的个人交流，至少可以使机构有机会面对更大的，有兴趣进行捐助的听众群体讲述自己的故事，介绍自己的宗旨。

专门活动是让潜在捐资者来到你的地方，花钱了解该机构业绩的惟一种筹资方法。不要因为计划上的疏漏而让这个机会溜走。

19x12-85/69

本书将向非营利性机构及其支持者和专业工作人员介绍一些工具，来帮助他们更好地计划筹资活动，以实现上述7个目标。这是激发参加活动的来宾为机构提供支持的基础。

读者可以从本书的介绍部分开始，跟随每一章的讲解逐步完成一个筹资活动的始终；不过，效果最好的筹资活动在某种意义上是不会结束的，因为它将使志愿者和支持者与非营利性机构多年保持联系。

在美国，每年都有几百万人为非营利性机构提供志愿服务或捐助。你的机构为什么不能日益扩大？志愿者为什么不会敲破你的门？为什么你的机构每年收到的捐赠没有递增？原因有两个：第一，机构没有制定出一个明确、简洁而且可行的筹资计划；第二，机构没有请求人们为之提供志愿服务和捐助，因为它没有一个明确、简洁而且可行的筹资计划。

不要陷入一个循环往复的行动却得不到任何成效！把筹资活动作为机构发展计划的核心，然后围绕这些活动所构建的网络和招募的志愿者来制定其他的筹资项目。年度筹资计划包括主要以下部分：面对面地请求大笔的捐赠，计划性捐赠，信件请求和电话请求。根据筹资活动的主席和委员会提供的名单制定一份有望进行捐资的人员名单。关于非营利性机构志愿者和捐资情况的最新统计数据显示美国有70%的家庭在1995年参加过慈善活动。那些通过市场营销向公众大力介绍其社团项目和筹资活动的非营利性组织将得到这些潜在支持者和志愿者的帮助。

一旦以目标为导向的计划成为你机构策略的一部分，好的局面就会渐渐打开，因为你对此已经做了充分的计划。

阿伦·L·温德若夫
加利福尼亚州旧金山



目录

前言

引言 筹资活动——序幕	1
关于筹资活动的一些概念	2
成功筹资活动的7个目标	2
心灵盛宴——一次富有创意的筹资活动	8
目标1: 筹集资金	8
目标2: 向支持者发布最新的宗旨陈述	16
目标3: 动员理事会成员和主要捐资者	16
目标4: 招募新的志愿者和理事会成员	17
目标5: 扩大组织的网络	17
目标6: 向公众宣传该组织	17
读者对象	18
如何使用本书: 概述	19
引言部分METT列表	19
小结	23
第1章 主要活动时间表	25
METT	26

本周工作：操作METT	27
心灵盛宴的主要活动时间表	32
小结	32
第1章METT列表	33
 第2章 选择筹资活动	35
非营利性机构是否应该举办筹资活动	36
举办筹资活动的11个关键因素	37
选择一种筹资活动	40
筹资活动的5种模式	42
面向全体公众的筹资活动	42
拍卖	43
剧院演出或艺术画廊开幕聚会	47
体育活动	47
表彰活动	48
紧急排练	53
第2章METT列表	55
小结	55
 第3章 资金目标和预算	57
引言	58
组织筹资活动时应考虑的关键因素	58
预算策略	59
筹资活动的定价	62
核算收入渠道	62

估算参加人数：核算最低收入	63
参与筹资活动的影响因素	66
使用图表3-3：估算参加人数	67
定义图表3-3当中的项目	70
总收入的组成部分	70
将嘉宾席与广告结合在一起	71
承办商和赞助商	72
以货代款的捐赠	73
小社区中活动的收入考虑	74
主要收入和支出项目	75
收入	75
支出	77
综合	79
电子表格和数据库：如何利用这些工具跟踪活动和	
预算执行过程	82
小结	83
第3章METT列表	84
 第4章 为你的活动招募志愿者领导	 87
首先招募股东	88
管理董事会的机构	89
组织发展委员会	89
反向网络构建	90
活动主席和组织中的专业人员	94
副主席的职责	95
谁是第一	98

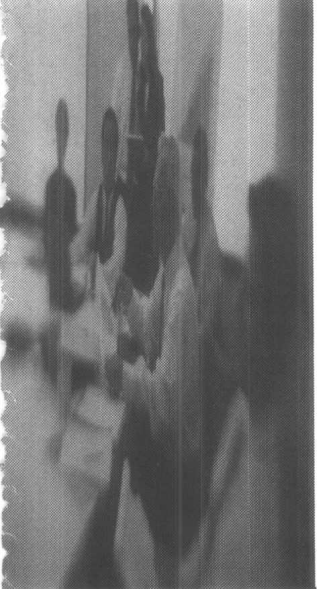
VIII

社区范围内的活动委员会	98
荣誉主席	99
志愿者和沟通	100
筹资活动的案例陈述	102
第4章METT列表	103
小结	103
 第5章 团体中的网络构建	105
团体范围内的活动委员会——营销团队	106
活动委员会候选委员	106
一些基本项目	108
委员会信息箱和委员会会议日程	110
承办活动：企业赞助商	119
列表管理	119
第5章METT列表	120
小结	121
 第6章 营销	123
筹资活动营销的定义和介绍	124
确认市场	125
主要营销口号和行动	126
身份	127
评估	127
项目	127
沟通	127

培训	127
公关	128
实施	128
一份筹资活动的营销计划	128
一份筹资活动营销计划——样本	130
利用因特网	133
向媒体传达你的信息	134
第6章METT列表	135
小结	136
 第7章 筹资活动管理	 137
引言	138
首先要考虑的问题：地点、食物和服务	138
重要人士	142
合同中的谈判点	142
活动人员要求	143
不要在服务人员数量上小气	144
布置现场：桌子和讲台的位置	147
海报的重要性	151
保险	155
印刷和印刷厂	156
其他问题：装饰、娱乐和志愿者待遇	159
其他的管理问题	159
第7章METT列表	160
财务问题	161
小结	161

第8章 活动日的最后几个星期	163
主要活动时间表介绍	164
活动委员会成员的激励技巧	164
特别有希望参加的客人	165
委员会成员的激励技巧	166
座位安排	167
接待和报到	169
文件	170
把握活动的节奏	173
PDQ列表	173
人员	174
文件	174
排队	174
第8章METT列表	177
小结	177
第9章 最重要的一天：成功就在于对细节的关注	179
引言	180
倒计时	181
活动日——时间安排	185
第9章METT列表	186
小结	187
第10章 致谢，再见	189
引言	190

一定要致谢	190
如何致谢	190
财务	193
评估	195
评估开支过程中的注意事项	197
对评估流程进行评估	199
对志愿者进行评估	200
对活动气氛进行评估	201
对节目进行评估	202
对其他项目进行评估	202
第10章METT列表	202
小结	202
特殊资源	205



引言

筹资活动——序幕

“筹资者在一次晚宴中要达到7个目的。”

——温斯顿·丘吉尔爵士

关于筹资活动的一些概念

成功筹资活动的7个目标

心灵盛宴——一次富有创意的筹资活动

目标1：筹集资金

目标2：向支持者发布最新的宗旨陈述

目标3：动员理事会成员和主要捐资者

目标4：招募新的志愿者和理事会成员

目标5：扩大组织的网络

目标6：向公众宣传该组织

读者对象

如何使用本书：概述

引言部分METT列表

小结

关于筹资活动的一些概念

非营利性筹资活动是一种特殊的筹资项目，它不但在公众中强化该机构的形象，而且同时招募新的志愿者；¹它不仅要筹集资金，而且要结交更多的朋友。²筹资活动要将业余领导者、志愿者和非营利性机构的支持者聚集到同一个社交场合中，以轻松愉快的方式向他们介绍该机构的工作情况。筹资活动围绕该机构的志愿领导者展开，他们是非营利性机构理事会或委员会的成员，或者只是因为赞同该机构的宗旨而伸出援助之手。通过这种方式，筹资活动就可以将非营利性机构的宗旨更为生动地展示出来了。

筹资活动可以以捐助项目或奖励项目（早餐会、午餐会、晚餐会或招待会）、年度理事会会议、网球或高尔夫球大赛、1万米跑步或竞走比赛、拍卖会等形式出现，这些活动可以“挑战热情志愿者的创造力”并“加强他们与组织之间的联系”。³

大多数筹资活动的目的都是筹集资金，但是筹资并不一定是直接伸手要钱。活动可以向有望捐资的人士介绍机构理事会的情况，或者结交他们成为朋友。通过富有创意的计划，筹资活动可以在轻松有趣的气氛中有效地向来宾介绍非营利性机构的工作，并最终筹集到足够的资金。这是一种创意营销！

筹资活动应该作为非营利性机构整体发展计划中的一部分。设计和组织筹资活动的原则和方法同样可以适用于该机构的其他项目中：为得到大笔捐资而进行的游说，理事会年会，年度筹资项目，方式包括信件、电话和面谈等。

成功筹资活动的7个目标

1. 筹集资金
2. 向支持者发布最新的宗旨陈述

3. 动员理事会成员和主要捐资者
4. 招募新的志愿者和理事会成员
5. 扩大组织的网络
6. 向公众宣传该组织
7. 争取支持

非营利性组织的理事会和专业工作人员常常疑惑自己投入到筹资活动中的时间和精力是否值得。如果计划和组织得当，筹资活动就能达到预期的筹资目的以及其他一些目的。筹资活动的特殊之处就在于通过设计和实施一个能够影响到所有参与者的策略来实现多方面的目标。理事会成员常常说他们只在每年的筹资活动中与机构的支持者见面交谈，得到对方捐资的支票来充实机构预算，但是为什么不简单地通过电话与这些支持者联系，让他们把捐资汇到机构办事处，这样岂不更省事？但是，实际上，只有很少一部分人会在接到电话之后把支票汇过来，而这些捐资加在一起可能还不够支付机构进行这个项目所投入的成本。最重要的一点，也是经常被许多非营利性机构的理事会忽略的一点，那就是筹资活动可以创造私人面对面交流的机会，而电话和信件都不行。

人们之所以需要与组织进行直接交流，是因为他们的群居本能：他们喜欢聚集到一起进行社交，如果有机会与高层人士、业界领袖或名人在一起参加社交就更好了。而且如果他们还能通过支持非营利性机构为公众提供一些帮助，那么何乐而不为呢！不过，等客人们来到之后，非营利性机构又应该如何应对呢？

筹资活动中7个目标的最终目的就是使来宾成为机构的支持者。这些目标说明了一个非营利性机构为什么要举办筹资活动；至于如何举办筹资活动将在本书的其余章节中讨论。这7个目标是非营利性筹资活动的基础，而本书第2章中介绍的关键因素是建筑在这些基础之上的执行任务，此外，事件日程表则是筹资活动的蓝图。筹资活动的7个目标包括：

1. 当时筹集预期资金，过后筹集更多的资金。筹集资金是任何非营利

性筹资活动的一个非常直接而合理的目标。筹资活动可能会改变获得捐赠的形式，因为筹集资金只是其7个目标中的一个。筹资活动也可能改变未来捐资者与机构整体发展计划之间的互动方式。

筹资活动采用“入场费用”的形式，其中既包括不可退还的费用（食品、竞价资格等），也包括给非营利性机构的捐资。其假设前提是至少有一定数量的来宾会付钱参加聚会，这样就可以减少一些人均间接成本——当地租赁、装饰和拍照的费用。如果这些费用总计1 000美元，而参加聚会的来宾有100人的话，那么人均间接成本就是10美元。但是，如果有350名来宾参加聚会，那么人均间接成本就只有2.86美元。这可是一大笔节约！食物的成本是固定不变的，它是根据预期的来宾人数计算的。在上面的例子中，如果有100名来宾参加聚会，人均饮食成本为45美元，加上10美元的间接成本，就得到了人均成本55美元。如果有350名来宾参加，那么人均成本就是47.86美元。如果筹资活动的每个席位收费100美元，那么每售出一个席位，机构就会得到一些回报。（本书第3章详细讨论了预算的问题。）

筹资活动是组织发展计划的一个主要组成部分，其他还包括：大笔捐赠、计划性捐赠和基金捐赠，所有这些都是针对那些与该组织保持相对较长时间关系的捐资者。年度筹资和信件筹资是非营利性机构解决在短期内筹集资金的方式。许多人喜欢以一种“远距离”、半匿名的方式捐款，他们更容易接受朋友或熟人通过电话或私人信件提出的捐款建议。因此，争取这些人来参加投资聚会可能会得到双重的结果。一旦这些坚持每年捐资的支持者被说服来参加聚会，他们可能在活动中对捐款和参与志愿服务做出更积极的反应。

对于新的来宾或对机构了解很少的捐资者来说，参加筹资活动就是他们对该非营利性机构及其宗旨的第一次亲身了解。筹资活动是走向未来计划性捐赠和大笔捐赠的第一步。

个人捐资者和赞助组织可以自行选择是否参加聚会，说服他们参加就像吸引他们读完信件的第一段一样富有挑战性。

2. 向公众宣传非营利性机构的宗旨。这个目标将筹资活动的过程提高到一个新的水平上，使之成为一个解释机构宗旨和报告该机构服务业绩的论坛。

筹资活动为来宾和非营利性机构提供了一个宝贵的交流平台。在宴会、高尔夫球比赛、拍卖会或戏剧演出等主要活动开始之前的招待会期间，可以设立一个接待台，由组织中的高层专业人士和志愿领导者一起在那里回答问题。接待台处应该安排一些吸引人的东西，如照片、影片放映或海报等，提醒来宾注意这里除了小群体之间的谈话之外，还有一些其他的活动。在这个交流区域中要准备足够的机构宗旨宣传册（如果该机构正在为将来的筹资活动做计划，则还要对该活动进行介绍）、当前的新闻简报和邮寄给潜在支持者的宣传手册等。

另一个主要的宣传形式是在聚会开始时用8~10分钟的时间由机构的执行总监和/或知名的志愿领导者（例如理事会的主席）向来宾介绍机构的工作情况。一定要严格遵守时限——8~10分钟；来宾在筹资活动上能够集中注意力的时间是十分有限的。在这个总体发言之后，各桌上的志愿领导者可以与来宾就发言的主题展开讨论。

3. 动员理事会成员和主要捐资者。加入理事会的条件之一就是进行筹资。苦恼的筹资执行人员和发展总监常常抱怨说：“我就是没法张口向朋友或是陌生人要钱。”筹资活动的气氛是友好的，而不是令人望而却步的。出售筹集聚会的入场券是一个很好的训练方法，可以使那些害羞和持消极态度的理事会成员和志愿者在筹资方面得到锻炼。

如果计划举办的是一次机构内部的年度筹资活动，这些持消极态度的人员有了熟人的保护，会抱怨得更厉害。然而，当这些牢骚满腹的人成为筹资活动委员会——由大型公司的代表和其他杰出的公民组成——的成员之后，他们就不大抱怨了。相反，他们在委员会会议上会受到其他同伴的影响，也不再害怕请求人们为“他们的”非营利性机构进行捐资了。而且，当他们得到积极的回应，售出第一张入场券时，他们就会在下一次打电话