

[美] 罗伯特·A·勃登斯基 / 著

丁力 / 译

Innovations in Annual Giving: Ten Departures That Worked

# 年度捐赠的革新

——十项已取得成效的尝试

 复旦大学出版社

感谢上海复大公益基金会对本书引进出版的支持

[美] 罗伯特·A·勃登斯基 / 著

丁力 / 译

Innovations in Annual Giving: Ten Departures That Worked

# 年度捐赠的革新

——十项已取得成效的尝试



復旦大學出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

年度捐赠的革新——十项已取得成效的尝试/[美]勃登斯基(Burdenski, R. A.)著;丁力译.  
—上海:复旦大学出版社,2013.10  
书名原文:Innovations in Annual Giving: Ten Departures That Worked  
ISBN 978-7-309-10082-2

I. 年… II. ①勃…②丁… III. 高等学校-教育捐款-研究-美国 IV. G649.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 225996 号

Licensed by Council for Advancement and Support of Education (CASE), Washington, DC, U. S. A.  
Innovations in Annual Giving: Ten Departures That Worked © 2003 Council for Advancement and Support of Education

上海市版权局著作权合同登记号 图字 09-2013-478

## 年度捐赠的革新——十项已取得成效的尝试

[美]勃登斯基(Burdenski, R. A.) 著 丁 力 译  
责任编辑/陈 军 毛蒙莎

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

江苏凤凰数码印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 10.5 字数 129 千

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10082-2/G · 1235

定价:28.00 元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 中文版序

中国捐赠工作的同仁们，你们好！

非常高兴在复旦大学同仁的努力下，《年度捐赠的革新——十项已取得成效的尝试》(*Innovations in Annual Giving: Ten Departures That Worked*)在中国出版。于我而言，荣幸之至。在此，我谨向为本书翻译、出版付出艰辛努力的复旦大学教师们致以诚挚感谢。

我定居于美国芝加哥，在这里，为教育事业提供慈善捐助的理念已经存在了很长时间。这样的理念逐渐在北美其他地区、欧洲、亚太地区以及世界其他地域得到传播和推广。在世界上许多地区的文化认识中，人们对贫困人群、医疗保健、急救恢复、艺术以及其他值得支持领域的捐赠慷慨无私，却把给予教育资金支持视为政府的责任或者认为它可以由学校学费支持(或者两者兼而有之)。

尽管为教育提供慈善捐赠支持的理念源于美国，但是并非只有美国人才会对自己就读的中学、学院以及大学感到荣耀和自豪。尽管捐赠资金支持教育事业并不一定是(你们)熟悉的概念，但这并不意味着捐赠的理念(即帮助优秀的教育机构成为卓越的教育机构，帮助学生掌握在生活中获得成功的知识技能)不能以打动人并且鼓励他们自主捐赠的方式得以传播和推广。

所以再一次鼓励人们捐赠吧！**年度捐赠**的概念就是培养一种捐赠习惯——从感兴趣的友人中培育出持续的捐赠支持者。通过构建学校与捐赠人之间的密切联系，一所院校能够着手奠定广泛的持续捐赠支持的人

群基础,并且进而获得经常性的数额较大的大额捐赠,这些大额捐赠能够为我们的教育机构带来全新的资源支持,促进学校为取得更好的发展业绩开展变革。

我衷心期待本书的主题能够激发你们的兴趣,让我们看到更多的人愿意向各类院校“举起手”,表达支持之意。这本书汇集了10项优异的捐赠工作创意,相信能够帮助你们很好地迈出第一步。

祝你们获得成功!

罗伯特·A·勃登斯基

2013年9月

## 译者序

如何实现更好的发展,是世界上每一所大学所面临的共同问题,甚至也是大学所在的国家和社会关注的问题。回答好、解决好这一问题需要付出艰辛努力,需要针对一系列具体问题给出合适的答案。其中一项值得重视的工作就是:探索出汇集社会力量促进大学发展的有效路径,使大学捐赠工作真正发挥促进高等教育发展的作用。

从事相关工作的几年来,从初学者到“貌似”的专业工作者,我经常思考这样的问题:“对学校而言,大学基金会工作(捐赠工作)在哪些方面、在多大程度上促进了学校的发展?”;“类似的管理工作的专业化水平需要达到何种程度,或者是否亟需培养一批专业人才?”;“能否从工作中总结出符合中国实际的经验甚至探索出一定的科学规律?”……

带着这些问题,翻译出版这本《年度捐赠的革新——十项已取得成效的尝试》(以下简称为《年度捐赠的革新》),就是希望通过介绍美国大学院校在捐赠工作方面的经验,鼓励借鉴、启发思路、深化思考,为推动中国高校捐赠工作的开展献上一份书香,略尽绵薄力量。

本书的作者罗伯特·A·勃登斯基(Robert A. Burdenski)是一位有着丰富的实践经历和教学经历的非营利性组织捐赠工作专家。他为美国斯坦福大学商学院、加州大学伯克利分校、卫斯理学院等多所著名教育机构提供捐赠工作咨询服务。他曾担任美国克利夫兰州立大学的捐赠工作主管官员。勃登斯基的成就获得了美国大学捐赠界的公认,他是美国教育促进与支持委员会(The Council for Advancement and Support of

Education,全球最大的由教育机构组成的协会组织)中广受好评的培训中坚。作为一位有着深厚实践积累的专家,他的著作读起来少了所谓“理论专著”的繁文缛节、言不及义,多了一份务实的清新和清醒。这本著作并非玄奥理论的“宏大叙事”,而是基于美国大学成功实践的思考分析,通过分析实际案例,使读者在豁然开朗之余有所收获,读起来颇有兴味,而且很能“解渴”。

《年度捐赠的革新》在介绍美国大学院校捐赠工作成功经验的同时,也向中国的同仁介绍了“年度捐赠”(annual giving)这一新的概念。年度捐赠是指:学校每年面向大学校友(以及学生家长和高年级学生)募集(并不绝对)不限定用途的捐赠资金。这个概念具有以广泛性、持续性、基础性等特点。“广泛性”是指年度捐赠募款对象广泛,捐赠起点资金数额不高。“持续性”是指年度捐赠是美国大学院校捐赠工作的常规项目,每年都会开展相关活动。“基础性”是指年度捐赠构成了美国大学院校多层次捐赠体系的基础部分,是学校整个捐赠体系的根基所在。

《年度捐赠的革新》这本著作聚焦于美国十所大学院校的成功案例(也同时补充介绍了其他国家地区大学的成功经验)。统观这些大学的经验之谈,“创新”成为持续提高年度捐赠工作水平的核心思想。其具体内涵包括:

1. 年度捐赠工作“市场化”。在本书中,年度捐赠上取得成功的学校大多借鉴、植入了一系列市场营销和企业管理的理念和举措。它们并不拘泥于陈腐观念,而是大胆探索把市场营销与高等教育机构募款有效结合的路径,合理借鉴商业理念,在年度捐赠过程中充分利用市场调查、媒介宣传、捐赠项目创意、人力资源建设等手段,推陈出新,有效提升了年度捐赠项目的吸引力与说服力。

2. 年度捐赠工作“现代化”。这里的“现代化”是指年度捐赠工作与俱进,及时应对外界环境、捐赠人(潜在捐赠人)群体特征的变化,主动利

用互联网等现代化传播媒介。本书中取得成功的院校,无一不是以敏锐、灵活、开放的状态开展年度捐赠工作。

3. 年度捐赠工作“科学化”。《年度捐赠的革新》在介绍成功案例的叙述中,蕴含着深刻洞察。在年度捐赠工作上取得成绩的学校,必定把年度捐赠视为一项有规律可遵循、由科学指引的工作。“科学精神”已经渗透到美国大学院校年度捐赠领域乃至整体捐赠工作体系的各个环节。它们针对年度捐赠工作制订战略规划。它们借助专业的社会科学研究工具开展捐赠人(潜在捐赠人)群体调查,从中发现规律,找到问题症结,进而探索出科学的解决方法。它们在科学研究的前提下,设计捐赠项目,制订工作措施。

当然,在《年度捐赠的革新》这部著作译介的过程中,我始终强调“中国意识”,希望通过翻译这部著作,发掘出它对于中国高校捐赠工作发展的价值和意义。我认为,勃登斯基的这本书可供中国大学借鉴的地方主要有:

从一个方面展现了美国大学的管理治理经验。美国的高等教育较为发达,这已经成为了一项共识。国内介绍美国大学情况的专著、译作等可谓“汗牛充栋”。但是,通过具体实例揭示美国大学管理层提高大学管理治理水平经验的书籍似乎不多。《年度捐赠的革新》尽管只介绍了美国大学在年度捐赠方面的成功经验,但亦可收“管中窥豹”之效,帮助国内高校打开眼界,从新的角度认识美国大学的管理运作过程和机制。

深刻揭示了“以捐赠人(潜在捐赠人)为中心”的理念。近年来,国内高校的捐赠工作呈现出蓬勃发展的面貌。随着高校捐赠工作的深入开展,各所大学或多或少地认同了“以捐赠人(潜在捐赠人)为中心”的理念,通过筹集资金服务学校中心工作。但是,如何将这样的理念落实,如何从这样的理念出发推动捐赠工作更上一层楼,这些问题还需要我国的大学不懈努力。这本译作的可贵之处在于介绍了美国大学把“以捐赠人(潜在

捐赠人)为中心”的理念落到实处的实践经验。相信这样的书能够为国内高校提供有益的借鉴。

**倡导“捐赠文化培育”。**从目前国内高校捐赠工作的整体情况来看,绝大部分学校对于大额资金捐助给予高度重视,而“捐赠文化培育”仍有待努力“破题”。何谓“捐赠文化”?实际上是给予母校(大学)捐赠支持的主动意识。我们常说“大学学生和毕业校友是学校的宝贵财富”。那么如何发掘这笔宝贵财富的价值,如何让这笔宝贵财富真正发挥作用?在校学生群体和校友捐赠人群体中培育“捐赠文化”应当成为解决问题的一个基点。尽管当前中国高校的捐赠文化氛围还不够强烈,但若没有悉心培育,没有长远目光,被动地等待捐赠文化成熟局面到来,终非解决之道。

**重视捐赠工作的科学研究。**尽管国内高校捐赠工作处于起步发展阶段,但是我们已经积累了一定的成功经验,许多大学已经初步建立起较为稳定的捐赠群体,积累了丰富的捐赠人数据信息。要实现捐赠工作的纵深发展,就必须重视捐赠工作研究,重视用科学的方式开展研究,重视发掘捐赠人数据信息内含价值,力争取得能够有效指导实践的研究成果。美国大学对于捐赠工作科学研究给予了充分重视,而且它们的研究能够发挥实效。其中的原因和机理值得我们认真体悟。

当然,也要承认,在今天看来,此书中所介绍的相当一部分内容在飞速发展的中国已经算不上新概念、新技术了。或者,从技术层面审视,因为文化和国情的不同,必然会产生异域经验在中国的适用性问题和普遍性问题。

如果一定要试图归纳这样的普遍真理,那就是**定力和执著**。

**定力和执著意味着登高望远。**在追求高度与速度的现实中,不可因为得益于一笔大额捐赠就沾沾自喜,也不要因为短时期内某些数据徘徊不前就停止或放弃对那些基础工作的重视,更不能因为毫无捐赠传统或因为某些政治生态而自陷困扰,无所作为。相信科学的战略规划和持续

的培育将结出捐赠工作的丰硕果实。

**定力和执著意味着朴素理想和科学的态度。**朴素理想是指在工作中坚守大学精神的底蕴,努力促成大学与社会的良性互动,为实现大学更好的发展汇集支持资源。而科学的态度要求从业者理性看待事物,不要盲目地被各类“创新”所左右,而要充分利用“大数据”的背景寻找时代的机遇。

本书的译介获得了各方的支持与帮助,在此致以衷心的感谢。感谢美国教育促进与支持委员会授权翻译这本著作。感谢作者罗伯特·A·勃登斯基先生给予的鼎力支持。感谢复旦大学出版社在本书编辑出版方面作出的努力。感谢所有为本书出版发行提供帮助的人们。

最后,诚挚欢迎一切诚恳认真的批评指正。

2013年7月盛夏

于复旦园

## 致 谢

在过去的几个月中,特利·费舍尔(Terry Fischer)、德波拉·波乔诺(Deborah Bongiorno)和 CASE<sup>①</sup>丛书的编辑对本书的编撰提供了许多有益的见解,给予了充分的耐心。在过去的几年中,瑞切尔·波拉克(Rachel Pollack)以及 CASE《动态》(CURRENTS)杂志的编辑对于我的写作工作给予了高度信任。他们的热忱和支持一开始就令我出版论著的想法具备了可行性。

在我深入体认卓越的资金募集举措的过程中,许多人作出了贡献。他们是:亚历克斯·帕特斯(Alex Petrus)、巴巴拉·帕特森(Barbara Patterson)、小奥古斯特·拿波里(August Napoli Jr.)、杰米·威廉姆森(Jim Williamson)、杜安娜·贾斯帕(Duane Jasper)、艾迪斯·福克(Edith Falk)、马克·希尔顿(Mark Hilton)、弗兰克·赫萨(Frank Huszar)、布鲁斯·福莱斯纳(Bruce Flessner)、鲍比·斯特兰德(Bobbie Strand)、比尔·蒂比(Bill Tippie)以及威廉·罗维博士(Dr. William Lowery)。

---

<sup>①</sup> 教育促进与支持委员会(The Council for Advancement and Support of Education,简称CASE)是全球最大的由教育机构组成的协会组织,它为45个国家的3200余所大学、学院、中小学以及相关机构提供服务。CASE已成为在教育基金募款、社会沟通以及校友关系方面能够提供专业化发展规划、丰富信息以及公认标准的主流组织。

# 前言

每年面向大学校友(以及学生家长和高年级学生)募集不限定用途的捐赠资金自然而然地被许多人看作各类院校基金筹资的“基石”。募款金额和校友捐赠率是衡量这项工作成功与否的标志。成功的年度募捐被大家视为增强“大学机构忠诚度”的举措之一。对于许多募款工作者而言,从事年度募捐是他们职业生涯的起点,由此开始的职位提升取决于他们成为“真正的资金募集者”(诸如大额捐赠官员之类)的速度。当然,需要看到年度募捐很容易受到外部环境因素的影响,这些环境因素包括当地以及国家的经济情况、劳动力市场的变化趋势、消极的国家和国际事件等。同时,这项工作也面临着来自其他非营利性组织日益激烈的竞争。因此,年度募捐工作者始终高度关注其他学校的捐赠工作动态。

由于年度募捐不像大额捐赠和“资金运动”那样,可以带来隆重仪式和更大的管理权力,因此,许多院校满足于年度募捐能够在不利因素影响下取得突破,在有利条件下取得增长。

如果上述看法好像是你某所学校经历的准确评价,那么你会认识到鲍勃·勃登斯基(Bob Burdenski)<sup>①</sup>论述观点的突破创见。他不仅倡导创新性和高度专业化的年度捐赠工作路径,而且揭示了年度捐赠工作的理念逻辑,并提供了许多实例。勃登斯基指出,成功的实践者和缜密的分析是这些学校年度捐赠工作取得成绩的关键。他赞赏以长期战略规划和

---

<sup>①</sup> 鲍勃·勃登斯基即为本书作者罗伯特·A·勃登斯基。鲍勃(Bob)是对其昵称。

稳定的组织领导推进捐赠工作。值得肯定的是，他在深刻理解组织（大学）文化作用的同时，指出组织文化是可以塑造和改变的。同时，他给出例子证明自己的观点。勃登斯基还指出捐赠数据采集和数据分析的重要性。正因如此，年度募捐工作能够进一步发展，而不仅仅是“填满漏桶”（这是他最喜欢的表述之一）的忙忙碌碌。

在这部出色的著作中，针对 10 个年度捐赠实例所作的研究也揭示了“学校高层支持”的重要性，无论这样的支持来自斯坦福大学的校长还是菲利普斯埃克塞特中学的理事。其实，学校高层参与推进本身就是向捐赠人的构成群体——未来的校友（在校学生）和现在的校友——传递重要信息，而这些人将在人际交往中形成最为关键的“同属母校”身份认同。

另外，来自学校高层的支持能够消除学校内部的行政部门藩篱，不致形成降低捐赠工作成效和效率的障碍。成功推进年度捐赠需要与以下因素结合起来，包括学校发展、资金运动、校友关系、学生事务、信息服务、公共关系、市场营销以及较为独立的学术单位。只有当捐赠工作者设计出一个出色的年度捐赠项目，并且成功地使募款号召成为大学各项工作的重点，大学校长的支持参与才能在这一精心设计的全面市场推广计划中展现出重要作用。

每年《美国新闻与世界报道》(U. S. News & World Report)公开发布的“全面最优大学”排行榜已成为广受认可的调查成果。这份榜单已明确将“校友捐赠参与率”作为评价大学发展水平的标准之一。通过关注校友完成年度募款捐赠的百分比，《美国新闻与世界报道》的调查在对美国林林总总的高校机构的评估中，创设了一项重要的指标导向，那就是“大学应注重提高年度捐赠人数量”<sup>①</sup>。当然，大学院校机构预算的压力也是促进捐赠金额增长的普遍动力。

<sup>①</sup> 此处原文为：“Thou shalt increase the number of annual giving donors.”借用了《圣经》的语言风格。直译应为：“你应当提高年度捐赠人的数量。”——译者注

本书通过实例研究,为各所院校提供了满足高要求的成功的捐赠工作模式,并说明了以下具体工作目标的重要性:

- 确保把握住首次捐赠人(最好在他们毕业前就完成)
- 保有现有捐赠人
- 发掘“无效”捐赠人中的机会
- 鼓励提高捐赠额,提高捐赠人价值

勃登斯基的论述提醒我们,真正成功的年度捐赠项目能够将小额捐赠人成功地转变为主动给予学校资金支持的人,同时也能将小额捐赠培育成为大额捐赠。当这些目标实现时,年度捐赠就能在一所学校中获得认可,具备影响力,并且达到完全不同的境地。

(艾德丽安·A·罗尼克,教育博士,  
美国纽约大学学校发展与校友关系高级主管)

# 目 录

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 致谢 .....                              | 1          |
| 前言(艾德丽安·A·罗尼克) .....                  | 1          |
| 绪论 .....                              | 1          |
| <br>                                  |            |
| <b>第一篇 他们发出更有力的号召 .....</b>           | <b>11</b>  |
| 第一章 艾奥瓦大学——创新的直邮信件 .....              | 13         |
| 第二章 堪萨斯州立大学——历久弥新的志愿者电话<br>募款活动 ..... | 33         |
| 第三章 罗切斯特大学——整合互联网力量 .....             | 45         |
| <br>                                  |            |
| <b>第二篇 他们营造出更具感染力的文化 .....</b>        | <b>59</b>  |
| 第四章 斯坦福大学——使学生了解捐赠 .....              | 61         |
| 第五章 里德学院——旅鼠的启示 .....                 | 69         |
| 第六章 菲利普斯埃克塞特中学——志愿者团队的成功<br>管理 .....  | 79         |
| 第七章 卡内基梅隆大学——提升高端捐赠人价值 .....          | 92         |
| <br>                                  |            |
| <b>第三篇 他们拥有更深刻的认识 .....</b>           | <b>101</b> |
| 第八章 密歇根大学——通过数据挖掘维护捐赠人群体 .....        | 103        |
| 第九章 加州大学伯克利分校——了解校友 .....             | 116        |
| 第十章 南加州大学——年度捐赠的战略规划 .....            | 124        |
| <br>                                  |            |
| <b>参考文献和推荐阅读 .....</b>                | <b>138</b> |

## 绪 论

围绕年度捐赠有着以下一些难解之题：

1. 开展一个项目包含了许多细节内容,包括设计信件、学生电话运动、发送电子邮件和制作网页、数据分析、市场调查以及志愿者培育。
2. 招募专职人员学习并且管理这些具体工作流程,希望他们不会逐渐感到厌倦,并且祈望没有求才若渴的大额捐赠部门吸引他们离开校园(更有可能在学校内)从事新的工作。
3. 努力确保年度捐赠项目有足够的预算资金支持,并且希望战争、经济萧条、炭疽、校园丑闻或者其他意外事件不要成为你精心设计的计划的障碍。

考虑到上述实际问题,多年来一直开展的年度捐赠实在是让人惊讶的事。毫不夸张地说,年度捐赠号召**发出**之际,就已经取得成功。捐赠号召获得**较好**回应,就是胜利。当一定程度上实施了新的战略,以至捐赠项目使资金募集具备更大可能性,那就完全是**非同凡响**了。

### 困惑的凝视

近几年来,通过访问学院、大学以及私立中学的年度捐赠专职人员,我已经发掘到他们在推进年度捐赠项目中所尝试的新创意。(当然,与世界上其他生物相比,年度捐赠主管们更乐于互相交流好的募款创意。)

然而,很久之前我就发现,尽管在与其他机构分享新创意时(经常与教育促进与支持委员会分享。当然,长久以来,这个组织以其教育促进管

理人员热衷“抄袭与窃取”而闻名<sup>①</sup>),创意本身总会获得好评,但与此同时,如何使一所学校的创意在其他学校真正落实的方法同样使人兴味盎然。年度捐赠管理人员经常为如何在自己的学校内发挥新创意的功效而困惑。他们往往关心:如何生成新的创意;如何激发分管副校长或者校长乃至董事会成员的积极性;如何制订项目计划;如何评估创意实施的成效。

面对他们困扰的表情,本书介绍了10所学校的年度捐赠工作实例,这些案例提出了促进捐赠工作的更好办法,并且分析了这些学校如何制订和实施这些举措。

与瞬息万变的商业领域一样,年度捐赠管理人员也面临着同样的“循环车轮战”:今天的年度捐赠工作与20年前“使用复写纸与索引卡”的时代只有些许相近之处。同样的道理,当下推介的“前沿做法”在不久的将来也将毫无疑问地变得“古色古香”。

## 本书的主要观点

经我的观察,年度捐赠项目的目的是把意向捐赠者由“感兴趣的旁观者”转变为“热情的慈善家”。很久以前,我的从事大额捐赠募资的朋友就绘制出一张“捐赠金字塔”的概览图(图0-1),它部分地描述了上述转变的具体过程。这个过程一开始是处于金字塔底端的“年度捐赠”(小额捐赠),伴随着(捐赠人)参与加深和(募捐工作者)加大工作力度,经过一段时间,捐赠人的出资额将沿着金字塔向上运动——逐步达到单笔大额捐赠、经常性捐赠(大额)以及定期捐赠(大额)。在金字塔顶端的则是难得的达到6—7位数(甚至更大)的“巨额捐赠”。成功的捐赠项目把捐赠人发展成为位居金字塔顶端的捐款者。

<sup>①</sup> 此处原文为:“with CASE, of course, long celebrated as the organization for advancement staff who love to Copy And Steal Everything.”这句话用幽默的方式调侃教育促进与支持委员会(CASE)名字的首字母。——译者注