

筹款的挑战

每个机构在筹款时都会遇到很多挑战，有的挑战是所有小组都会面临的，如整体环境的资源匮乏，有的则是机构因自己不同情况而产生的，如没有一个筹款团队、机构战略规划不明确等。

头脑风暴练习

在开始讲解筹款的技巧时，请召集机构内有参与过筹款活动的成员进行一个头脑风暴，具体步骤如下：

发给大家卡片，让每个人把自己筹款过程中遇到的挑战写在卡片上，然后贴在墙上，将贴好的卡片进行简单分类，然后带领大家把每个卡片都读一遍，遇到一些有趣的卡片，要写卡片的人和大家分享一个具体的故事或案例。在朗读完所有的卡片后，总结出一些大家都看到的挑战。

很多小型机构都会面对的一个问题即：只有一个主要的资助方。

其实这是一种非常不稳定的状况，因为：

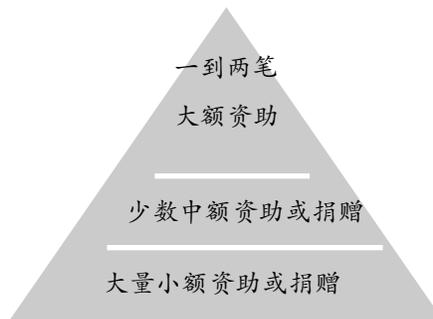
- 资助方认捐的优先次序经常发生变化，比如健康权益项目可能是某一年的优先选择，但下一年可能被气候变化项目所取代；
- 基金会的员工发生变动，因此某个对您的机构感兴趣的项

目官员可能被另一个有着不同兴趣和优先考量的官员所取代；

- 有些基金会对于支持一个特定非营利机构的最长年限有所限制；
- 基金会资金亏损（比如遭遇金融危机）而必须结束一些项目。

因此，在筹款过程中，建立一个能够让您分散资金来源的计划非常重要。筹款计划应当建立在年度预算的基础上（请参照《如何制定预算》），同时应当包含对多个资助方进行系统性和规律性的关系培养以形成一个多元化的资助方群体。

这样，即使失去一个资助方，您仍然有其他 5 个可以帮助您在持续变化的资金环境中生存。机构资金来源的一个理想情况应该是：



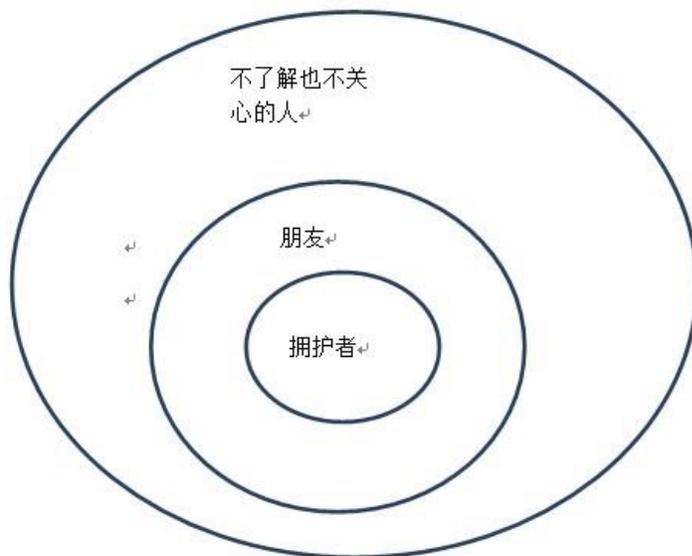
如何与资助方建立关系？

为了发展资助方群体，您需要有规律、系统地运用一些重要工具：定期通过电邮或平邮发出年报或者简报；每年举办一到两次特别活动来感谢现任资助方并培养新的潜在资助方；每年发出一到两次直接募款招募来征募个人捐赠；以及一个可以帮助您接近富有人群的团队，比如董事会或顾问团。请记住一点：同伴支持同伴。因此，如果您想接近潜在支持者，无论是基金会或公司成员还是个人，依靠他们同伴的帮忙和介绍都会有很好的效果。

您的年度项目时间表中应当有一到两行是有关募款活动的内容。内容应当包括资金申请和报告的截止日期、发出最新业务通讯的日期、举办酬谢及培养资助方的特别活动的日期，以及您与现任支持者会面并汇报工作进度的日期。比方说，当您的工

作获得重大成果或出现重要新闻，您可以充分利用这个机会来和现任资助方及支持者联系并汇报：“这个例子说明在您的慷慨支持下我们可以做出的贡献。”

我们基本上可以用三个同心圆来表示您与机构外人群的关系圈：（拥护者）（朋友）（不了解也不关心的人）：



上一页所示的就是“亲密关系圈”。最外层的圆圈代表暂时还不了解您的机构也不关心机构议题的人群。中间的圆圈代表对机构有些许了解也对议题有一定兴趣并且偶尔来参加机构活动的人群。最里面的圆圈代表拥护机构的积极支持者。

系统培养未来资助方的目标就是把外圈的人群吸引到中圈，同时把中圈人群发展到内圈。

发展个人资助方

针对个人资助方，系统培养可以采取一对一会面的方式，由机构主管或员工向个人介绍机构工作的最新进展，这种方式有助于维持他们的兴趣和参与度；或者采取每周或每月定期发出最新业务通讯的方式；也可以采取举办活动的方式，包括年度聚会、酬谢活动、小型私人晚宴或其他活动，目的是提供让资助方与机构员工和项目受益者进行交流的场合。对很多资助方来说，这种与自己支持的工作紧密相连的个人感受正是激发他们在捐款之余，也鼓动他们的朋友进行捐赠的重要因素。因此，将机构的支持者最终变成机构的募捐使者是一种非常重要的募款途径。

社交媒体的使用——随着社交媒体的普及，当下很多组织通过手机应用、社交网络等方式向公众筹款，或者通过开启一个媒体话题并进行筹款活动，机构在进行此类筹款时应该明确其中的法律问题，比如：在中国，《慈善法》的颁布限制了不具备公募资格的机构和个人向公众筹款。作为一个组织，您需要根据自己的实际情况来决定什么对于您是最实际、最优的选择，然后再决定筹资方式。而在本章，我们着重讨论了向基金会或大一点的机构筹款的策略，虽然对向个人筹款涉及较少，但一些方法也适用于后者。

发展基金会资助方

基金会官员职责

机构在向基金会筹款的时候，通常都会跟基金会的官员有所接触。他们掌握着项目申请的信息、保有申请结果的决定权。和基金会官员的接触不应该止于向他们提交申请书而已，机构往往可以主动地提问和获取有用信息，让基金会官员看到机构积极进取的姿态——这也是关系建立的方法之一，那么在与他们多层面的沟通中，了解对方的立场和思考方式能让您更游刃有余，所谓“知己知彼，百战不殆”。虽然每个人都有其独特性，但是我们可以通过一些普遍适用的基金会官员的职责和他们在乎的事来了解这一人群。

一个典型的基金会项目官员有下列职责：

- 负责很大的区域范围——全中国、全亚太地区、甚至一个很长的国家名单，这些国家分布在世界不同区域，差旅相当困难；
- 每年必须用完一定数量的资金——这是达到基金会要求以及顺利完成工作的指标；
- 把资金投向限定的领域——比如，艾滋病和政策倡导，或农民工子女服务；
- 资金使用必须提升基金会形象——成功的项目，良好的公共效益；
- 受资助机构必须可靠——这也是不少拥有多个资助方的非营利机构能够获得超额资金的原因，因为他们对于资助方来说是安全的投资；
- 处理大量文件并参加很多会议，亲自视察受资助机构的机会不多；
- 跟其他项目官员互相交流，因此，坏事传千里。

培训小游戏

接力赛：对基金会项目官员来说，什么事情是重要的？

步骤：如果您在组织一次关于筹资的培训，请将参加者分为两个小组，在教室的另一头摆放两张桌子，并且每张桌子上分别摆放大白纸和记号笔。两个小组分别在桌子相对应的另外一边准备。要求学员在音乐响起的时候小组成员轮流将答案写在白纸上。比赛结束后，算出两队分别的总分，总分高者获胜。

注意：凡信息重复、不全皆视为无效信息，不记入总分。

虽然我们都希望机构有意义的工作不会因为资金短缺而停止，希望基金会能够根据机构的需求来资助——但在阅读过他们的职责过后，您是否觉得他们在决定资助谁的时候很大程度上需要受到职责和一定评判标准的限制？那么，基于其职责要求，我们接下来看看基金会官员的思维角度。

- 他们要找到从事有意义工作并且能够成功完成项目的非营利机构；
- 这些机构要能够负责任地使用资金并且准时提交报告；
- 机构要拥有良好声誉和正面的形象，使得基金会也可以拥有良好公众形象；
- 他们支持的机构不能互相攻击或攻击其他资助方；
- 机构的工作卓有成效，项目对象能确实受益；
- 机构的工作方式安全且可持续；
- 机构同时获得其他基金会的支持——如上所述，这意味着这将是一个安全的投资并且成功的机率很大，而不是仅仅依靠一个资助方来获得所有收入。

在了解了基金会官员的职责和思维角度后，反过来机构需要提升自己的意识，把基金会资助方视为机构的长期投资者（这通常也是现实的），因此您需要从以下几个方面来考虑如何发展自己：

- ✓ **机构成败：**资助方关心您的机构的项目以及整体运营是否成功；
- ✓ **未来的推荐人：**如果您能够建立一个良好的关系，他们将成为长期支持者，会向别人推荐您的机构，并且帮助您获得更多机会；
- ✓ **兴趣维持：**如果您不能维持他们对您工作的兴趣和参与度，他们下次将不再为您提供资助；
- ✓ **保持竞争力：**基金会官员总是在接触新的机构，所以您需要不断提升自己，保证自己一直充满竞争力；
- ✓ **更多资助方：**基金会官员希望您成功，拥有很多资助方，因为这使得他们的投资安全且有效；
- ✓ **合作活动：**他们希望看到您和其他机构展开合作——相比一个孤立团体，资助方更倾向于资助两个一起合作的团体。

跟资助方建立关系的关键就是要了解资助方的思考方式，下一页我们摘录了开放社会基金会的国际减害发展项目的主任丹尼尔·沃尔夫（Daniel Wolfe）的《捐助者是如何思考的》一文来了解更多资助方的思维模式。

资助方们是如何思考的¹

丹尼尔·沃尔夫

在成为一名资助方之前，我曾经在非政府艾滋病组织里工作过。还在非政府组织工作的时候，我就希望能够对资助方有所了解。也许最重要的就是了解资助方们是如何看待他们自己所做的事情的。

- 资助方希望为项目“上保险”；
- 了解资助方优先选择的关键词；
- 您的目标和期许与资助方的目标和期许一拍即合。

资助方和资助方之间有一种难以言喻的情结，他们大多持有一种“如果你要做，那么我也要做”的心理。比如一个资助方决定了要捐出资金，因为让他感到放心的是有另一位资助方也对计划方案予以肯定。此外，资助方也乐于单独地承担义务以突显他们的特殊影响和贡献。因此在很多情况下，对非政府组织来说最好是在多方面筹集资金的同时还可以突显个别资助方的“特殊”贡献。

1. 了解资助方的优先选择：

资助方希望看到您也获得其他资助方的支持，因为这样会让他们在计划项目上感到多一份保险。尤其是当人们改变了当初的想法的时候，很多人会常常这样做但又不愿承认。西方国家的医生对有注意力缺失症的儿童做出诊断后开出处方予以药物治疗。有的时候我觉得应当将资助方诊断为有“供体缺乏症”，因为资助方的优先选择经常在变。有的时候是因为资助方资金所在地的政府变更，有的时候是因为捐助组

¹ 文章可见：http://asiacatalyst.org/blog/2009/12/07/how_donors_think/

织换了新的领导，有的时候是因为一个部门被裁撤了，有的时候是因为资助方将某个国家裁判“出局”（实际上这个术语表示他们认为在那里的工作已经不再起任何作用了）。鉴于以上所述，有另一个资助方加入进来会让人感到更加保险和安全。

资助方总是有其优先的选择。您应该随时就此以书面的形式向他们进行询问，然后设法通过一种方式让您的方案在资助方看来符合他们所提出的优先选择。从资助方们的言谈话语中可以了解到他们的优先选择，其举措和变化就像流行趋势一样在他们中间漫延。一年中可能所有的资助方都在谈论“可持续性”或“倡导”或“监测”。

了解资助方对支持什么特别感兴趣，搞清楚您的项目是否符合他们的优先选择，是对您的工作进行客观评估的一半，另一半取决于您的说服能力。您的组织及其员工和支持者的奋斗目标和期许是什么？您从哪里入手？您向那个方向发展？谁在您的奋斗和发展工程中担当主要的角色？奋斗和发展的过程中会遇到什么样的挑战？达到完美的组合就是让您的目标和期许与资助方的目标和期许一拍即合。

2. 为进行倡导筹措资金：

目前我的组织（开放社会研究所(OSI)，现为开放社会基金会(OSF)）公共卫生项目里流行的一个词就是“倡导”。将这个词翻译成正在实施我的计划项目的那些国家的语言总是有些词不达意。但如果要我给它定义，我会说这意味着以行动来改变那些有凌驾于他人权力的法律，政策和措施。（我所知道的一个教员展示了一张有一只手放在电灯开关上的照片，他告诉人们倡导的意思就是让那些放在开关上的手如何掌控“开”或者“关”。问题是，谁能够做到这个呢？要以什么来说服他们呢？要由谁来说服他们呢？如何才能做到改变和带来光明呢？）

- 您要想着在年底展示您所得到的捐款是否带来任何的变化。
- 捐助者希望看到他们捐助的活动带来了什么具体的，或正在进行中的变化。

开放社会基金会（OSF）不像很多资助方那样注重评估，部分是因为我们是一个私人基金会（就是说我们捐款的主要来自私人的捐助而不是来自政府机构）。总的来说，政府的拨款意味着更严格的评估，更多的批文以及

较少获得小额赠款的可能性。但即便是宽松灵活如开放社会基金会，也要对倡导工作带来的影响进行评估。当您为服务计划筹措资金时，鉴定其结果并不难。这就是为什么有那么多人用干净的针头就能做出成就来，这就是为什么有那么多人得到了律师的帮助，等等。

说到倡导，由于政策的改变需要很长的时间，因此很难在一个年度末就能够知道捐款是否带来任何的变化。作为非政府组织，这意味着在您要想着在年底展现您所得到的捐款是否带来任何的变化。当然，资金总是会引起一些差异。如果您举办了12次过去没有举办过的会议，这有些说得过去，但最好是能够让资助方看到那些会议的结果带来什么具体的变化或正在进行中的变化。

3. 着眼于“小”的变化：

作为一个与经常获得两万美元以下捐款的组织合作的资助方，我的建议就是以小为佳。有的时候，审阅方案让我感到非政府组织善于提出自己的理想抱负，就像要“改变将毒品使用者视为罪犯而不是患者的处罚措施”那样。但是作为资助方，我真正期许的是小规模但实实在在的变化。

- 捐助者希望看到小规模但实实在在的变化；
- 切勿为了筹资而粉饰项目。

不要指望用我手中的一万美元捐款就能够消除政府投入数百万美元和数千小时的宣传而成就的歧视性社会结构。比较实际的是，当地的非政府组织可以争取让当地的社会福利机构或艾滋病治疗单位不再公布毒品使用者的名单，或者帮助说服当地卫生部门允许向在妇产医院的孕妇提供美沙酮。虽然不那么令人注目但都是能够让资助方感到骄傲的实实在在的成就。您面临的一个更大的挑战就是您如何让人相信您能够给您组织以外更多其他的人在省一级乃至国家一级层面带来积极的变化。

最后，劝您不要妄图将您的组织打扮一番来筹集资金，而是决定您应当做什么并且尽力为此去筹措资金。有时实用主义很有必要，例如与人权和毒品政策相比，将更多的资金用于制定世界范围的艾滋病工作。但是，如果为一个您的组织并不真正关切的项目去争取资金，那么您会得到资金而失去您的道德和良心。从长计议，应该尽力去为您力所能及的计划项目筹措资金。

丹尼尔·沃尔夫是开放社会基金会（前开放社会研究所）国际减害发展项目的主任。开放社会研究所国际减害发展项目在 23 个国家展开保护毒品使用者健康与人权的工作。

如何寻找基金会资助方？

在讨论了通过从资助方的角度来思考从而和资助方建立联系之后，您也许会问：那么实际操作中，我从哪里找到这些资助方呢？找到了之后我改做些什么呢？接下来，我们会着重介绍如何寻找基金会的资助方，以及实际的沟通技巧。（本章节主要关注向基金会筹资的方法，若读者想了解向个人或公众筹款的话，可视此章节为参考内容）。

我们可以通过以下方式寻找基金会资助方：

- 执行主任应当持续寻找资助方——把百分之五十的时间放在筹资上；
- 其他组织或网络的非营利年度报告，通常机构的年度报告里面会提到本年度的资助方、资助金额和资助项目；
- 基金会的官方网站——这或许需要一定的英文功底，因为许多国际基金会的网站提供的都是英文信息；
- 邮件组——非营利组织工作者往往都在许多邮件组里面，很多时候资助方招募的信息会通过邮件组发出，请确保密切关注邮件组的动态；
- 咨询您的同事或同伴组织——好的公民意识在于跟同事分享资助方信息并为他们介绍牵线，这种做法也会给资助方留下良好印象；团队精神和配合协作会给他们留下好印象，而争夺资源则会留下坏印象；
- 向现任资助方咨询建议——上一节我们讲到基金会官员会跟其他基金会官员相互沟通，所以通常他们定有广泛的人脉和资源待您挖掘；
- 董事会成员应当时刻为您留意——董事会的职责之重就是帮助机构高效的运转，许多机构或许有个董事会，但却形同虚设，我们建议机构能充分利用董事会的资源；

- 所在地的大使馆，通常当地大使馆会有资助项目，同时他们也会定期举办社交活动，在如此场合您可以为自己筹资打通人脉；
- 基金会中心 (www.foundationcenter.org)，这里汇集了全球大多数基金会的实时消息，但您需要缴纳一定的会员费用；除此之外，还有很多其他类似的信息综合的网站，在每个国家可能会有当地语言的相似网站；
- 同伴支持同伴——如果您看到对您的朋友有帮助的机会，记得要告诉他/她。

除了上述的一系列途径以外，您也许还会根据自己的情况来发掘一些适用的方法，比如在搜索引擎上输入关键字、直接发邮件询问基金会等等。在寻找资助方的阶段一定要保持积极主动的心态，机会才能伴随您而来。

资助方背景调查

前面我们介绍了和资助方建立联系的关键——站在他们的角度思考，以及在实践中如何寻找资助方，但在找寻之际，您需要明确自己行动的目的是什么？那就是最终向他们获取资助，所以您应该避免似无头苍蝇一般乱碰乱撞，因为每个资助方都有其不同的定位和关注点，假设您是关注儿童权益的组织，那您花大量时间在资助生态环境保护项目的基金会就不大合情。我们建议在您迈开主动联系基金会或申请项目的第一步之前，请做好资助方的背景调查，评估自己是否在他们的资助范围内。具体可以通过：

- 向同伴组织和同事咨询他们的经验；
- 最基础的查询方式：浏览资助方的网页，着重关注下列内容：
 - 他们的使命及使用的语言（这主要是判断该资助方的偏好，如一个资助方反复使用“健康”“倡导”或“权益”等词汇，您就能基本判断其喜好用倡导来确保某人群的健康权益相关的项目。）

- 他们捐赠的资金数目（这里请回顾一下上一节补充阅读中提到的申请数额的问题；若您是的项目计划只需要1万美元，那么去向一般都提供资金10万美金以上额度的基金会就不符合自己的实际情况。）
- 他们资助过的其他项目——因为他们会再次资助相似的项目；
- 他们只接受获得邀请的申请，还是您可以直接申请？（有的基金会不对公招募申请，而是主动给指定机构放出申请的邀请。）

主动跟资助方联系

有时候，即便资助方还没有发出申请邀约，主动出击建立关系仍然是一个可取的做法。那具体的步骤即：

准备

在跟潜在资助方见面前，您需要：

1. 通过电邮请求会面，介绍您机构的工作，并了解他们的工作；如果有熟人为您介绍会更加理想；
2. 准备一个五分钟推介：您团队的重要性、成功经验、计划和项目清单。在下一节我们会通过一个练习来学习五分钟推介的方法和技巧。
3. 准备一套资助方装备：年度报告、传单、出版物、战略规划、新闻报道和名片；

跟资助方的会面清单

五分钟推介
整齐着装
笔和笔记本
机构年度报告
传单
出版物
战略规划
新闻报道
名片

注意：所有宣传资料一定要是资助方能读懂的语言！

4. 材料要用他们的语言，如果他们不说中文，不要给他们一叠中文材料！最多只能有一件外文材料。

会面

若成功地获得了一次见面的机会，请确保您已万事俱备，并给对方留下良好的印象；同时，请好好利用这次机会去了解资助方的观点和资助意向。在会面过程中，您一定要表现地很专业：

1. 准时到达并整齐着装，不要穿T恤和牛仔裤、夹克衫；
2. 准备纸笔并做笔记——每次与资助方会面都要做好记录，包括您需要跟进的事项；
3. 关闭手机；
4. 多听少言——您是在收集一个未来资助方的情报。

请注意，这是您了解资助方资助意向的良机，一定要仔细聆听对方的话语，在会面中，您可以关注：

5. 他们的表达方式是怎样的？在适当的情况下，尝试和他们使用类似的语言表达方式；
6. 提出问题——哪些项目他们认为是成功的？他们觉得业内存在哪些挑战？趋势是什么？
7. 他们的兴趣点在哪里？

如果对方看起来您的工作领域和他们的领域有共通之处，就抓住机会推介项目。在下一节，我们会专门介绍如何准备您的推介。

会面跟进

会面结束以后，您的工作还尚未完成——不管会面结果如何，请确保在第二天进行跟进：

1. 通过电邮对他们的会见表示感谢；
2. 如果您在会面中提到任何材料或资源，马上发给对方；
3. 如果他们同意接受申请，那么尽快申请——如果他们没有同意，就不要申请；
4. 通讯录和未来活动——持续邀请他们参加，并定期向他们汇报最新工作进展；
5. 如果他们是一个潜在的重要资助方，您可以每隔三至四个月主动给他们打电话汇报最新工作进展。

如果资助方决定资助您，是不是就大功告成了？——不是，您的工作应该说才即将开始！您要努力让资助方对您的工作怀抱兴趣并能参与进来，因为既然他们已经资助您一次了，就还有下一次资助的可能。所以，请确保：

1. 定期汇报！除了提交资金报告之外，还应该每隔几个月给他们打电话及拜访：“这是在您的慷慨支持下我们可以作出的贡献。”
2. 公开向他们致谢，如在发布由某资助方资助的调研项目报告时，写上“这份报告得到弗里克基金会的慷慨支持”；
3. 确保准时提交资金报告：诚实守信是合作的基石，事前答应到的事请努力做到；况且往往在得到资助的时候您需要签署合同，一旦合同得到双方同意，就产生了法律效益；
4. 如果预算将出现百分之十或以上的变化，您应当事先打电话征求他们的同意并解释原因——永远不要在资金报告中出现令他们意外的情况；
5. 向他们咨询建议——我们打算开展 X，您觉得是否可行？
6. 向他们报告好消息。

如果有坏消息，确保他们首先从您这里得到消息！记住，资助方会互相交流，即便您不告诉他们，他们也会很快从别人那里得到消息。报告的时候您应当采取合适的方式，同时强调消息中正面的部分！

报告坏消息示例

“我们的执行主任挪用了所有资金潜逃到泰国去了，但这件事给了我们机会来提拔一位很有才干的副执行官，并且制订了更有效的财政管理制度。我们从这件事上得到了很大的教训，虽然经历这样的困境，我们却觉得机构因此变得更加坚强。我们希望第一个让您知道这件事。”

无论是否得到他们的支持，您应当对他们展开持久的、有规律的、系统性的培养：

- 在您的时间表上创建一行备忘，提醒您每隔几个月要联系现任及潜在的未来资助方（包括那些现在婉拒但将来可能有兴趣的人），通过电话或会面来向他们汇报机构的最新信息；
- 每年举办一次关系培养活动，让潜在资助方与项目受益人见面来了解机构所做的贡献；
- 如果没有现成的业务通讯，可以制作一期通讯月报，通过电邮将机构的最新信息发给现任和潜在的未来资助方；
- 每年举办一次酬谢活动，感谢在过去一年中支持机构的每一个人——目的不是筹款，而是单纯酬谢。

与资助方建立关系要点

资助方有必须使用的资金，而您的任务是让他们用得其所；
非营利组织需要会分享资助方信息并为他人介绍牵线；
无论潜在资助方是否支持您，都应当通过长期的、系统的培养来建立关系；
在会面之前做好资料查询的工作；
与资助方会面的职业化要求，注重倾听与提问；
娴熟地进行五分钟推介，同时准备一些候补项目以防万一；
发感谢信，系统性地保持跟进——报告好消息和坏消息；
在预算调整之前，一定要先征求资助方同意。