

# 2023: 社会组织要与时俱进, 顺势而为

徐本亮 / 文

上海卓越公益事业评估中心理事长

英国智库和咨询机构 SustainAbility 在 2003 年出版的《21 世纪的社会组织在市场中求变》研究报告提出了 21 世纪非营利组织发展的十大趋势。

**趋势一:** 社会组织在社会治理中正发挥着越来越重要的作用;

**趋势二:** 社会组织面临的挑战将会持续增多;

**趋势三:** 在开发和部署社会问题的解决方案方面, 社会组织所具备的潜能不容忽视;

**趋势四:** 以市场为焦点的新机会空间即将出现, 但是这通常要求解决方案不能仅仅基于对单一问题的思考;

**趋势五:** 采取多重角度对多数社会组织而言仍属挑战, 与公共部门的伙伴关系将会在促进变革方面发挥至关重要的作用;

**趋势六:** 在这个过程中, 新的竞争形式将会出现。同时也会有新的加入者, 包括企业、企业网络、社会组织网络、社会企业家, 传统的界限将被打破;

**趋势七:** 不管是本土还是国际社会组织, 都必须高度关注品牌效应和竞争定位;

**趋势八:** 接受问责已是大势所趋;

**趋势九:** 这一切发生在社会组织传统的筹资渠道日益狭窄的时候;

**趋势十:** 审视和开发社会组织商业模式的需求已经迫在眉睫。

趋势是事物发展的动向、趋向。进入 2023 年, 20 年过去了, 回过头再来仔细研读报告提出的十大趋势, 我认为对中国社会组织的发展仍然还有很强的指导作用和现实意义。

下面, 我对十大趋势做一个解读, 以飨读者。

第一个趋势讲的是社会组织

的“作用”。非营利组织是上个世纪中叶以来世界上发展最快的七大行业之一。社会组织的作用是不可替代的。党的十八大以来, 党和政府高度重视发展社会组织, 社会组织已成为我国社会主义现代化建设的重要力量, 是我国社会治理体系和治理能力现代化不可缺少的主体之一, 正在社会中发挥越来越重要的作用。社会组织的从业人员要有自豪感和自信心, 做社会组织是大有作为的。只要“加快形成政社分开、责权明确、依法自治的现代社会组织体制”和“实现国家治理体系和治理能力现代化”的目标不变, 我们对中国社会组织的发展要持乐观态度, 要有信心。

第二个趋势讲的是“挑战”。做社会组织同样面临挑战, 而且挑战会伴随社会组织发展的全过程。随着社会组织数量的增加, 随着变化、动荡、不确定性和复杂性的加剧, 挑战会越来越多。应对挑战的根本之道就是提高学习力。我们要清晰地认识到竞争的实质是学习力的竞争。提高学习力可以使弱者变强者, 可以后来居上; 反之则会停滞不前、落后、倒退。

第三个趋势讲的是“潜能”。社会组织的潜能是弥补政府和企业提供服务方面的缺陷和不足, 更有效解决政府和企业不能解决、不宜解决和没想到解决的社会问题。改革开放以来中国社会组织在解决各种社会问题, 化解社会矛盾、维护社会稳定, 社会创新、社会治理和解决就业, 促进良好社会风气的形成中发挥的作用和体现的价值正在被社会和广大公众所认可。未来在实现中国式现代化建设, 在实现共同富裕、乡村振兴、社会治

今年是我从事公益慈善事业的第 28 个年头。实践使我深深体会到, 做公益、经营管理社会组织要做到“三势”, 即顺势、借势、造势。顺势就是要顺势而为、与时俱进; 借势就是要千方百计整合利用社会资源; 造势就是要宣传社会组织的成果和作用, 争取政府和社会各界对社会组织更多的关心和支持。

理、实现人民对美好生活的向往中, 社会组织必将发挥更大的不可替代的作用。

第四个趋势讲的是“机会”。著名管理大师彼得·德鲁克指出: “在动荡时期, 管理层的首要任务就是确保组织的生存能力, 确保组织结构的坚实和稳固, 确保组织有能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新机会。”无论个人和组织, 必须把注意力放在对机会的把握和利用上。抓住机会也是应对挑战的有效对策之一。我们一定要把问题当机会, 把变化当机会。机会往往在未知领域, 机会往往是对少数人而言的。今天中国社会还存在各种没有解决的问题, 各种没有满足的需求, 这都是社会组织的“机会”。而且旧的问题解决了还会产生新的问题, 所以, 机会无限。我们一定要走出去, 要到服务对象中发现和了解真实的需求, 把服务对象的痛点和“急难愁盼”的问题作为服务和项目的内容。社会组织把问题解决得越好, 机会就越多。要把问题当机会, 把变化当机会, 我们的思维方式和思想观念一定要转变。不能等靠要, 不能随大流, 要主动去发现、抓住和创造机会。

第五个趋势讲的是“伙伴关系”。社会组织要学会和政府打交道, 和企业打交道, 要和政府、企业建立良好的合作关系、伙伴关系。实践证明, 社会问题特别是一些复杂社会问题的解决, 单靠一个部门是不行的。必须三大部门紧密合作, 共同努力。我们讲的治理就是要发挥多元主体的作用, 要优势互补、扬长避短, 形成合力。通过和政府、企业建立良好的伙伴关系有助于社会组织更好得到政府、企业的关心、重视和支持, 有助于社会组织从政府和企业那里得到更多资金和资源, 为有需要的人服务。这也对社会组织提出新的更高的要求。

第六个趋势讲的是“竞争”。

唯有提升能力、做出成果才能在竞争中立于不败之地。过去做社会组织和做企业的界限很明显。现在, 企业也要讲社会责任, 要力所能及做公益, 而社会组织尽管是解决社会问题的也要坚持市场导向、需求导向、成果导向, 也要讲绩效。而且, 上个世纪八十年代以来又出现了社会企业这样一种解决社会问题的新的组织形式。这些都对社会组织提出新要求、带来新挑战。如何提高竞争优势已成为社会组织活下去、活得好亟待解决的问题。

第七个趋势讲的是“品牌”和“定位”。品牌讲的是知名度、美誉度和影响力。社会组织、项目、社会组织从业人员必须有品牌意识, 努力打造品牌。定位是指不做什么, 讲的是差异化, 要求社会组织有清晰的使命。德鲁克指出, “非营利组织是为使命存在的”。但是, 我们的社会组织面临的一个很严重的问题是不重视使命、没有使命或者使命不起作用。

第八个趋势讲的是“问责”。问责是指当机构或个人对某件事作出承诺后, 必须承担一定的道德和法律责任, 并且尽最大努力履行这一承诺。问责是慈善公益的核心问题, 也是公信力的问题。公信力是社会组织的生命线, 一个社会组织最大的财富就是公众的信任。遗憾且令人担忧的是, 目前的现实是“社会组织的公信力偏弱”。中国社会组织各种培训、讲座、会议、论坛也很少有专门讲公信力的。公信力虽然是无形的、看不见的, 但事实上无形的比有形的更有价值。请记住, “公信力决定有没有钱, 使命决定有多少钱!” 没有公信力的社会组织迟早要被社会淘汰。

第九个趋势讲的是“筹资”。筹资是社会组织的一项核心工作, 社会组织没有资金是万万不行的。社会组织资金来源主要有政府购买、社会捐赠、服务收入和投资收入等四个渠道。从国外

一些优秀的非营利组织经验来看, 服务收入是机构重要的来源之一。资金来源多元化是社会组织健康持续发展的可靠保证。但是, 中国社会组织普遍存在资金来源渠道单一的问题。尤其近十年来, 很多社会组织主要依靠政府购买服务的资金维持, 自身筹资能力较弱。一旦政府购买减少或停止, 有不少社会组织马上会陷入困境甚至难以生存。筹资是一种公平交换或交易, 资助方或购买方是用钱和成果交换的。但是, 目前中国很多社会组织没有成果概念, 不知道什么是成果, 项目计划书没有体现成果, 项目实施做不出成果。筹资是一项系统工程, 影响筹资的因素很多, 使命、公信力、执行力、创新、成果、财务管理、沟通、宣传等都会影响筹资。社会组织一定要做到道术结合, 大力提高筹资能力, 努力拓宽资金来源渠道, 做到资金来源多元化。

第十个趋势讲的是社会组织的商业模式。有人认为企业要讲商业模式, 我们是社会组织不需要商业模式。这种认识是片面的, 错误的。商业模式是指一个组织做到收支平衡的方式。社会组织的商业模式不是讲社会组织要赚多少钱, 而是指一个社会组织如何做到收支平衡。社会组织如果不能做到收支平衡是难以为继的, 甚至要死掉的。但是, 目前重视、研究和探索商业模式的社会组织很少, 建立了商业模式的社会组织更少。中国社会组织要想高质量发展, 尽快开发和建立自己可持续发展的商业模式同样迫在眉睫。

希望《21 世纪的社会组织在市场中求变》研究报告提出的 21 世纪非营利组织发展的十大趋势, 有助于中国社会组织认清形势、遵循规律、提升能力、创新求变、抓住机会、顺势而为, 在后疫情时代活下去, 活得好, 为人民作出更大贡献。

## 迎接公益新时代的到来

