

论社会组织商业化经营风险的应对策略

刘媛, 郭梓焱

(中南大学公共管理学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 社会组织商业化悄然兴起已成全球趋势, 如何秉承公益初衷应对风险成为亟待解决的问题。文章描述了社会组织商业化的内在动机和外部诱因, 分析了商业化蕴含的潜在风险: 慈善文化与商业文化的冲突、组织形象受损、经营失败与使命漂浮。提出了有效应对商业化经营风险的基本策略, 即明确组织使命, 树立以服务对象为中心的运作观念; 走向职业化管理; 倡导社会企业家精神; 全面实施利害相关者管理。

关键词: 社会组织; 商业化经营; 风险应对

中图分类号: C912.2

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2017)05-0129-08

社会组织不以营利为目的, 处于政府和营利企业之外, 是在扶贫济困、自然灾害救助、环境保护以及教育、科学、文化、卫生、体育事业等领域提供公共产品和公共服务的正式组织。营利尽管不是组织运营的目的, 但为了筹集到实现组织使命的运行资金, 它们需要确保组织的可持续运行, 逐步拥抱商业化经营。事实上, 对于绝大多数社会组织来说, 组织资金绝不是人们想象的仅仅来自社会捐赠, 事实上社会捐赠甚至算不上主要的资金来源。为应对社会捐赠不足所带来的窘境, 社会组织除了广泛引入营利企业的管理理念和管理方式之外, 还将组织的活动触角渗透至后者的传统领域, 开展商业活动。目前, 商业化在世界各国的社会组织运作中蔚然成风, 萨拉蒙的国际比较研究也证明了社会组织商业化的国际趋势, 在所调查的32个国家中, 服务收费、政府拨款和私人慈善捐赠平均分别占到社会组织总收入的50.9%、38.8%、10.3%, 服务收费成为各国社会组织的主要资金渠道^[1]。

与世界上很多国家相比, 捐赠不足的现象在我国尤为突出^[2]。2014年我国接收国内外社会捐赠总额达1042.26亿元, 单笔大额捐赠突破百亿。2014年我国经济由高速增长跨入中高速增长的“新常态”, 社会捐赠却没有受到经济下行压力的影响, 比上年增长5.3%, 突破千亿, 逼近2008年的峰值, 开创了我国常态化捐赠的新纪录。从捐助主体来看, 企业仍是主

要来源, 企业捐赠金额约占总额的70%, 约为721.6亿元, 个人捐赠量约为115.6亿元。与往年数据相比, 2014年企业捐赠、政府捐赠占比略有上升, 而个人捐赠占比为11.1%, 已连续3年下降^[3]。2015年, 我国接收国内外社会捐赠总额共计1108.57亿元, 较2014年增长了6个百分点^[4]。尽管捐赠总额可观, 但对于满足国内近300万的社会组织资金需求来说, 捐赠水平尤其是个人捐赠水平仍然偏低。在社会捐赠明显匮乏的情况下, 为保证组织的正常运转, 社会组织唯有另辟他途, 由此商业活动悄然兴起。根据邓国胜的调查, 我国社会组织的收入来源结构中服务收费也占到27.18%^[5]。许多社会组织自觉与不自觉地步入商业化经营轨道, 却忽视了商业化经营所带来的潜在和现实风险以及如何有效实现社会组织公共责任的问题。诚如迪斯所言: “社会组织商业化面临众多危险。在最佳状态下, 社会组织需要直面来自组织文化与经营管理两方面的挑战, 在最糟糕的情况下, 组织的公益宗旨可能被商业化运营毁于一旦。”^{[6](126)}在社会组织商业化全球趋势的背景下, 如何有效应对商业化的风险, 秉承公益的初衷变得至关重要。

对于社会组织商业化的研究, 国外起步较早, 弗斯顿伯格最早颠覆了社会组织不能从事商业活动的观点^[7], 此后, 相关研究主要围绕商业化的适用性、运行模式、运行风险与控制等主线展开。在国内, 社会

收稿日期: 2017-02-22; 修回日期: 2017-05-23

基金项目: 2014年国家社科基金一般项目“优化制度环境与激发社会组织活力研究”(14BSH099); 2013年国家社科基金一般项目“城镇化进程中区域社会组织创新路径研究”(13BSH070)

作者简介: 刘媛(1970-), 女, 湖南株洲人, 管理学博士, 中南大学公共管理学院副教授, 主要研究方向: 城市管理与社会组织治理; 郭梓焱(1994-), 男, 湖南韶山人, 中南大学公共管理学院2016级行政管理专业硕士研究生, 主要研究方向: 社会组织与地方治理

组织商业化问题也引起了一定的关注。韩晶^[8]和时立荣^[9]描述了商业化现象,从理论上探讨了社会组织商业化的可行性,丁敏研究了社会组织商业化模式的创新过程与演进机理^[10],陈贝贝认为商业化模式区别于传统发展模式的特征为设立营利商业部门、提供有偿服务、购买政府服务、与企业合作、资本增值^[11]。总体观之,国内关于社会组织商业化的研究尚停留在理论分析和描述性研究阶段,个别研究涉及商业化风险问题,但研究结论的解释力不强。本文从剖析社会组织商业化的动机和诱因入手,探讨社会组织商业化的风险,并寻求有效应对风险的基本策略。

一、社会组织商业化经营的动机与诱因

(一) 社会组织商业化经营的内在动机

第一,走出资金困境是社会组织商业化的首要动力。从20世纪80年代以来的政府改革中,为了摆脱财政危机,降低行政运行成本,提高行政效率,各国政府纷纷急剧减少对社会组织的资金拨款,再加上私人对社会组织捐赠的不断下滑,这使得社会组织资金获取难度加大,大量社会组织的资金运行陷入捉襟见肘的窘境。在资金链条紧绷甚至断裂之际,社会组织产生商业化动机。罗森堡以美国为典型,基于美国独立后社会组织发展的四大阶段,提出社会组织筹资的四种范式:①民主互助模式,此模式在20世纪初期之前盛行;②慈善赞助模式,此模式在工业革命阶段位居主流地位;③人民权利模式,这是经济大萧条时期十分普遍的模式;④商业化经营模式,则专属于当代市场经济时代的运行模式^[12]。传统上社会组织的资金依赖私人互助、富人乐善好施及政府扶持。而在市场竞争全球化的当下,以往的资助模式失灵,已不足以承载社会组织的生存和发展,它们必须另辟蹊径,全力寻求资金来源上的多元化。而市场经济占据主导地位的社会使得商业化行为容易得到认同,人们相信唯有竞争和创新才能提高组织效能并推动组织变革。学界的一些先知先觉者从根本上对传统意义上的公益慈善事业的绩效提出质疑和批评,主张市场机制应该在社会领域发挥更大的作用,他们的呼吁恰好契合与助推了业界的商业化浪潮。伴随着中国改革的全面推进和深化,各类社会组织将与政府部门全面“脱钩”,新一轮政府改革无疑倒逼着社会组织自寻出路,走商

业化经营道路成为可行的选择。2016年7月至2017年2月,笔者组织的11人研究团队对广东、青海和湖南共30家社会组织领导人的半结构式访谈发现,其商业化经营的首要原因惊人一致,均意在解决资金不足的问题。

第二,创新产品与服务,克服服务对象对组织的依赖。大量研究发现:组织性的社会救助机制可能在客观上起到摧毁服务对象自尊心的效果,使服务对象萌发孤立无助与无能的感觉,进而产生自卑与依赖心理而不能自立自强。少数学者甚至认为传统的社会救助机制抑制了服务对象的创造力,造就了懒汉行为,使穷人成为永远无法脱贫的“盆栽人”。因此,许多社会组织开始寻求新的路径提供项目和服务,倡导服务对象重树自信心,克服依赖心理^{[6](129)}。一些组织则运用商业手段赋能赋权于服务对象,培养他们的自立能力,激发他们的创造能力。另一些社会组织则向服务对象收取一定的服务费,既弥补了组织的部分服务成本,又跳出了以往仅接受款物接济的局限,增强了自信心和责任心。例如,大量社会组织开设的营利性次级机构,如家政服务公司、加油站、洗车店、洗衣坊、面包店、美发店等,这不仅增加社会组织的收入,重要的是提供了宝贵的就业机会,解决了一部分弱势群体所面临的贫困和社会排斥问题。

第三,开辟稳定性财源,维护组织财务健康。越来越多的社会组织认识到自创收入作为组织的资金来源,比捐款和拨款更为可靠,更具稳定性和可预期性。一般而言,无论社会个人捐款还是政府拨款均具有资金用途的严格限制,且主要关注受益人的急迫之需,而很少考虑支持社会组织持续发展的能力建设,企业和基金会捐赠均青睐那些短期见效快且容易测量绩效的项目。在这样一种由多元利害相关者构成的筹资环境下,如果社会组织不能寻求多元化的资金来源,组织财务将面临较大的波动,甚至朝不保夕,无法与组织所担负的公益使命相匹配。收入稳定性构成社会组织商业化的重要动机。商业化筹资方法之所以倍受青睐,是因为商业化行为所筹集的资金不存在使用用途和使用时间上的限制,可以用于组织自身能力的建设、提供新项目或支持组织战略规划与创新。近三分之一接受我们访谈的社会组织领导人坦言,他们缺乏稳定的收入来支持他们的正常支出,他们渴望能自创稳定收入来支持其主营业务。

第四,拓宽筹资渠道,增强组织独立性。资金是

组织运行的血液和生命线,组织筹资渠道单一往往是组织自主性丧失、组织目标置换、使命漂浮(mission drift)以及组织脆弱性的首要原因。因此,争取多元的筹资渠道,实现资金来源的多元化,成为摆脱依附地位、避免上述组织风险的重要途径。慈善性资金的争夺战空前激烈,显然,只有那些效能骄人更具商业化基础的组织能够凭借其优势争取到资金。何况,基金会的资金往往偏爱那些在短时期内能获得成功的项目,很少有基金会愿意提供资金帮助接受资助方(社会组织)增强自力更生的能力。大量研究表明,一个社会组织的运行绩效与它能够争取到政府购买合同和企业赞助的数量呈正相关关系。在政府拨款锐减、社会组织数量剧增的现实情况下,政府只能选择部分服务绩效良好、公信力高的社会组织作为财政支持的对象,此外,营利企业介入慈善活动时比以往更加注重从是否与企业发展战略契合来加以考量,能否从合作关系中实现互惠互利的双赢格局是决定社会组织能否获得资助的关键。总之,在争夺有限的慈善资源方面,具有强大竞争力的社会组织必须运营状态良好、能使资助资金得到最有效和充分的利用。藉由商业化经营扩大自创收入,在增进组织自主性的同时,社会组织将同时增强其创新性、回应性和组织诚信度。而这显然为社会组织在服务领域获得新的筹资机会,实现资金来源多样化打下基础,进而实现组织资金的良性运行。

(二) 社会组织商业化经营的外部诱因

第一,来自营利企业的挑战催生了商业化行为。

20世纪以来,全球经济滞胀,加剧了市场本已白热化的竞争,在利润空间备受挤压的情况下,越来越多的营利性企业被迫开拓传统上因利润少而极少介入的社会福利领域,而这些领域(托养、救济、救助、医疗、教育、文化等)一直由社会组织占据优势地位。营利企业的渗透导致社会组织不仅要面对社会福利领域内社会组织间的竞争,还要越来越多地面对来自营利组织在项目服务、人才和资金等方面竞争的挑战。社会组织不得不改变传统运作方式,主动接受挑战,尝试实施商业化战略,在人才、业务缺乏优势的情况下主动寻求与营利企业的短期或长期合作,那些在企业运作中已经证明卓有成效的管理方式以及蕴涵其中的商业精神不再遭到排斥反而开始被奉为经典。

第二,公共服务市场化改革为社会组织商业化创设了适宜的土壤。20世纪80年代以来,西方各国政府纷纷推行行政改革,强调政府“瘦身”、大力推行

公共服务的市场化、将部分职能推向社会,重塑国家与社会的权力关系,铸就政府与社会的合作伙伴格局,从而实现社会治理现代化。我国的国情虽与西方不同,但社会主义市场经济体制的建立和完善呼唤公共服务市场化改革,走有中国特色的公共服务市场化改革的道路同样是必然选择,社会组织作为社会治理主体由此被引入到公共服务领域,从而为承接政府职能实现政府职能转变创造条件。其具体做法就是政府主动放弃在教育、文化、医疗、社会保障体系等公共领域的大包大揽,政府将这一领域同时向营利性企业和新生的社会组织开放,使社会组织进行商业化运作有了适宜的土壤,社会组织的能量得到更好的释放,社会服务功能得到强化。

第三,公益慈善领域竞争的加剧对社会组织效益提出了更高要求。由于政府福利开支大幅削减,以及稀缺的公益慈善资源,使得社会组织间的资金争夺日趋白热化,社会组织接受赞助、捐赠等收入的难度变得越来越大。就我国社会组织而言,由于政府逐步与官办型组织脱钩,逐步取消了直接拨款,政府网络与政府资源不得随意占用,它们不得不寻找替代性的资源。草根类组织囿于能力亦难以得到政府购买合同,组织收入极不稳定。以政府、企业及基金会为代表的社会组织资助方的资助行为有力提升了社会组织间的竞争性。政府资金更倾向于使用短期购买合同、竞争性招标、凭证和税收减免等,政府与社会组织之间的关系从某种意义上说很大程度上转变为市场化关系,企业、基金会等资助方往往通过绩效评估来量化社会组织的产出,对社会组织施加压力,使其在实践上采纳营利性企业雷同的管理理念和方式,从而使社会组织变得与企业更加相似。在政府、企业和社会组织的既竞争又合作的新格局中,三大主体共生互动形成了巨大的制度同构力量,社会组织嵌入其中,商业化经营便不知不觉中成为一种趋势。

二、社会组织商业化经营的基本方式与风险

(一) 社会组织商业化经营的基本方式

社会组织商业化经营基本上分为两个途径:一种是运用社会组织所拥有的资源和能力,以商业化的方式来经营;另一种是从社会组织的母体中孵化出新的社会企业^[13]。无论何种形式,必须坚持顶层设计,综

合考量组织使命、组织自身资源和能力与外部环境与机会的匹配,最终服务于发挥社会组织的功能。借鉴台湾台北大学陈金贵教授的分类方法^[14],在维持社会组织宗旨本色的前提下,通过以适当的商业化形式,获取合理利润为标准,可以将社会组织商业化分为以下几种类型。

第一,由服务使用者付费。社会组织可以举办诸如夏令营等活动,提供各种咨询,出租场地或停车位,服务特定对象,由服务对象承担基本费用。会员制组织往往要求组织的会员,以会员费的方式支付所接受的服务。在条件允许的情况下,许多服务机构为自闭症、脑瘫、学习障碍、行为异常、发育迟缓人群提供康复训练、特殊教育、生活自理服务,组织通过服务收费弥补服务的成本。

第二,销售商品或纪念品。社会组织可以设销售商店或经营部,直接销售纪念品、捐赠物品、自产产品或代理与主营业务相关产品,通过慈善商店、邮购或电子商务等方式进行销售来作为筹资手段。如香港乐施会设有乐施商店,乐施商店经营的范围非常广泛,包括书籍、服装、礼品、食品、电器、邮票、钱币乃至古董,经营盈利用于支持慈善事业。

第三,以资源回收方式筹集资金。社会组织可以将收集的物品加以整理分类,并适当加工处理,然后转卖给相关组织或企业进行再利用再循环。

第四,庇护工场对外运营。庇护工场不只是过渡式的就业培训场所,也可以对外营业,赚取费用,让受庇护者体验自食其力,适应社会,培养自信。

第五,向第三方收费。社会组织通过政府提供的经费,服务社会弱势群体,提供政府期望提供的服务,或与企业建立合作关系,协助企业办理医院、幼托、员工培训等事项,向企业收取费用。例如托养照料、康复训练等社会组织参与的困境儿童服务,政府作为付费第三方提供资金,社会组织则根据困境儿童基本

生活、教育、医疗、照料、康复等需求,实施慈善项目,提供专业服务。针对困境儿童不同特点提供心理疏导、精神关爱、家庭教育指导、权益维护等服务。例如,危地马拉一家专门服务于农村贫困人群的医疗保健组织和咖啡种植农场主签订合同,由雇佣贫民的农场主购买社会组织的医疗服务,按月付费,贫民免费使用医疗设备,只需支付象征性费用购买药品。

第六,举办营利性业务。社会组织可投资饮食、家政公司、农家乐、经济合作社等,在雇用弱势群体为员工的前提下,经营与使命相关甚至弱相关的各种营利性事业,为弱势群体解决就业问题、创造工作机会的同时,增加组织的收入。

第七,运用社会组织的声誉筹资。这是采用社会组织公益事业营销的常见方法,社会组织将社会营销与组织筹资有效结合起来。社会组织通过与企业合作来推广公益慈善和商业活动,包括建立商业伙伴关系进行公益促销活动和许可商业合作伙伴使用社会组织的名称和组织标志等,社会组织则收取认证费、赞助费、广告费或获得企业大额捐赠,实现合作双赢。

第八,开发各种营利项目。针对组织在长期运营中积累的专有知识及核心能力,实施相关方案,实现盈利,格莱珉银行就是一个典型例子。1983年,默罕默德·尤努斯创立了孟加拉格莱珉银行(Grameen Bank),主要面向以妇女为主体的贫困人口,为她们提供无抵押的小额信贷业务,帮助她们通过个体创业脱离贫困。格莱珉银行藉由商务模式创新,成功实现社会价值与经济效益的统一^[15]。商业化的不同类别不同程度地映射着社会组织涉足商业化的广度和深度。社会组织商业化的航程中不免迷失方向,如何让组织坚定正确的方向,避免商业化与组织的公益使命背道而驰常常令社会组织的决策者(理事会)和管理者迷茫与纠结。这时可以运用社会组织商业化光谱(见表1)作为参考,光谱的一极是纯粹公益慈善性社会组织的特征,另一极

表1 社会组织商业化光谱

动机、手段和目的		利他主义	复杂的动机	满足组织利益
		使命驱动	使命驱动和竞争压力	市场边际利润最大化
		社会价值	社会和经济价值	经济价值
主要利益相关者	服务对象	免费	折扣价或者介于免费和付全价之间	市场价格
	资本提供方	捐赠和拨款	低于市场利率的资本或捐赠与市场利率资本的混合	市场资本
	劳动力	义工	低于市场的工资或志愿者和专业人员的混合	市场工资
	供应方	无偿资助与服务	优惠或者非货币捐赠与货币形式捐赠的混合	市场价格

是纯粹营利性企业的特征, 中间则是社会组织商业化的运营特征^①。一般而言, 获取资金、提供产品或服务以及政府、企业与社会组织合作共生构成的制度环境等多重因素决定一个社会组织的商业化程度。一个组织越依赖于社会捐赠, 其商业化程度越低, 反之, 则越高。

(二) 社会组织商业化经营的风险

人们通常容易走进的认识误区是既然社会组织不以营利为目的, 那么营利就必须被排斥在组织运营的考量之外。这一误区导致组织的财务能力不足以支撑社会组织的良性运行, 最终不免陷入债台高筑或组织休眠的困境。当社会组织管理层意识到营利是任何组织的正常运行的必备条件时, 社会组织的商业化运营作为摆脱困境的重要途径被普遍接受。然而, 社会组织的商业化运营意味着社会组织运营的转型, 意味着社会组织驶向一个全新的领域, 其本身蕴含着潜在的风险。值得强调的是社会组织在商业化运营过程中往往容易从一个误区走向另一个误区。有些社会组织不能坚守使命, 忘记公益慈善才是社会组织的终极目标。一旦社会组织商业化运营这一实现组织使命的手段被置换为组织目标, 组织将面临失去存在依据的风险。当然, 社会组织商业化运营的风险绝不仅限于此, 归纳起来, 突出表现在四个方面。

其一, 慈善文化与商业文化的冲突。社会组织的志愿性质和慈善文化在社会组织商业化中遭受严重考验。志愿机制是社会组织精神的灵魂, 私人捐赠和志愿服务则是其灵魂体现, 但是商业化运营把非营利部门推向了与其相对的市场力量的方向, 限制了志愿性质和慈善活动领域。在商业化的项目运营模式中, 公益和私利之间构成了矛盾, 追求利润的诱惑使得一些社会组织实际上滑向了营利性一边, 导致了志愿精神及慈善理念与利润追求矛盾的尖锐化。社会组织与营利组织的合作与联盟很容易对公益目标造成负面影响, 甚至使社会组织受控于营利组织而沦为营利组织的工具。中华医学会在 2012—2013 年召开的 160 个学术会议中, 用广告展位、医生通讯录和注册信息等作为回报, 以 20—100 万元价格公开标注不同等级的赞助商资格, 收取医药企业赞助 8.2 亿元。作为社会组织最重要的一点是要在会员和公众之间保持中立性、公益性、公正性。社会组织可以接受赞助, 但不能不考量组织的使命和声誉。中华医学会虽收获了巨额赞助, 民间对其评价却日渐狼藉^[16]。

其二, 玷污组织形象。大多数反对社会组织商业化运营的人认为, 社会组织商业化经营是向商业文化的屈服, 是与社会组织的目标南辕北辙。社会组织经常被作为公益慈善理想的实现场所, 人们愿意在共享使命的召唤下合力推进公益事业。但当社会组织在商业化道路上越走越远时, 社会组织的公益形象受到玷污, 他们有可能因违背公共价值观而受到公众的质疑和抵制, 而组织的公益形象在很大程度上决定着组织能否接受政府拨款和私人捐赠以及捐赠量的多寡。由此, 社会组织有可能在商业化的过程中, 得到了一定的商业收入, 却可能因此损失了政府拨款和私人捐赠, 最后得不偿失。我国残疾人基金会及其所属的康华公司内部财务混乱, 治理结构不畅, 理事会和监事会监督不力, 内部监督机制形同虚设, 致使残疾人基金会备受质疑和诟病^[17]。

其三, 经营失败。商业化经营能够给社会组织筹集到大量的运营资金, 但商业化经营的潜在风险问题也总是如影相随。有创造收入的希望, 也会有亏损和破产的可能。研究表明, 70% 的社会企业在开张 8 年之内就倒闭了^[18]。商业化经营需要占用社会组织巨量的时间和精力, 加上任何主体包括社会组织都不具有资格享有对组织资金的所有权, 因为它来自政府补助和私人捐助, 并享有减免税特权, 一旦亏损, 造成资源浪费, 就可能面临来自社会各方面的责难。再则, 以社会组织极少的人员和有限的资金, 亦很难承受商业化运营失败的风险。

其四, 使命漂浮。商业化经营最坏的可能性在于它有可能埋葬社会组织的公益使命。商业化使社会组织在公益与私利, 或者说慈善性和商业性两极之间做出艰难选择。当社会组织商业化氛围过浓而丢掉慈善性的时候, 他们就会丢弃自己的社会宗旨, 丢弃社会组织的非营利性之根本特征, 转变成成为名副其实的营利企业, 本应该具有的扶助弱势群体、维护公平正义的神圣光环被销售、收费及与营利组织结盟等商业行为玷污了。一句话, 社会组织将过多的精力放在商业性经营活动上, 在潜移默化中偏离了社会组织的公益使命, 终极使命被商业化经营这个手段所置换。例如, 广东韶关新丰县练溪托养中心在运营政府购买流浪乞讨人员临时安置服务项目时, 盈利目标完全替代了社会救助服务的公益使命, 内部管理混乱, 挪用特定款项、骗取国家补贴, 服务品质低劣, 存在虐待托养人员行为, 最终受到严厉问责。

三、应对社会组织商业化经营风险的策略

许多学者针对商业化运营的风险提出了可资借鉴的建议,期望社会组织领导人在复杂的商业环境中制定一条既能降低组织对捐赠和拨款的依赖性,又能确保实现组织的使命的理想路线。这些建议包括经营与组织主要服务项目有关的、存在市场需求的产品、聘用优秀的管理人才、谋求理事会支持、提倡社会企业家的精神、与营利组织合作经营,学习营利组织的经验等^[19]。但这些零散的建议尚不足以为社会组织在现有复杂制度环境中实施商业化经营提供有效的指导。为防范社会组织商业化运营的风险,社会组织需要在盈利目标和社会目标间找到均衡点,关键在于有效控制目标替代问题,或者说使命漂浮问题。因此,我们认为社会组织需要遵循以下基本策略。

一是界定组织使命,树立以服务对象为中心的运作观念。营利性企业在长期残酷的市场竞争中积累了大量行之有效的管理理念、技术和方法,如目标管理、精细化服务、品牌理念、绩效管理、战略理念、风险管理、标杆管理与流程再造等,然而对于社会组织而言,商业化毕竟属于一个全新的领域,如果能将上述理念引入到商业化实践中,更新社会组织的管理思想,可以帮助社会组织自主开辟财源,提升组织效能与活力。顾客中心是一系列管理理念的核心,对于社会组织而言,顾客即受益人或服务对象,唯有顾客中心的理念与组织使命相契合。因为明确的组织使命,清晰的顾客(服务对象)定位,乃是组织成功运营商业化的前提和关键。社会组织在构思商业化战略时,需要回答以下几个最基本的问题:① 我们的顾客是什么?② 我们的顾客在哪里?③ 我们顾客的需求是什么?④ 我们的顾客对我们的服务满意吗?⑤ 我们需要开发新的项目或以新的方式服务我们的顾客?⑥ 我们的使命是否需要作出调整?总之,高举公益使命的大旗,树立以服务对象为导向的运作理念,把握外部环境的脉搏,充分发掘并运用自身的资源禀赋能力,实施全面质量管理,不断提升组织服务的品质,并根据服务对象的需求,采用新的服务方式和技术,进一步提供新的服务项目,采取有效营销战略推广组织服务,形成不可复制或难以复制的核心竞争力。

二是走向职业化管理。志愿者参与是社会组织人

力资源的显著特征并凸显了社会组织的公益慈善性,但大量非专业人员的参与无疑降低了运行效率和服务品质。如果社会组织期望高效率地实施商业化经营,就必须改进人力资源管理,实行职业化管理,通过职业经理人制度来推动专业化服务水平的提升以及运行绩效的改善。随着个人需求的多样化以及中国前所未有的贫富分化、阶层固化现象,社会组织所参与的领域越来越广,人们对社会组织员工的专业知识、综合素养和能力等提出了更高的要求,服务对象也越来越追求服务的高品质以及服务的柔性化和个性化,这不能不在客观上推动社会组织的粗放型管理向职业化管理转型。职业化管理意味着社会组织管理的专业化和规范化,作为高层管理者的职业经理人需掌握先进有效的管理技巧、熟悉与擅长项目管理、财务管理、市场营销与人力资源管理、全程风险管理、资本运营等。当然社会组织职业经理人市场有其自身的特色,其薪资水平可基本保持在所属行业中等或稍稍偏下水平,如果薪资水平过低则难以吸引高素质人才。在商业化运营绩效管理方面,建议在一个充满正能量的氛围下按绩效考核员工,绩效评价应该鼓励团队合作。在员工激励方面,宜综合运用物质薪酬与精神激励,以最大限度地激扬员工士气。

三是倡导社会企业家精神。与社会组织商业化运营相衔接,社会组织领导人通过践行“社会企业家精神”,在面临复杂状况时将呈现出一种均衡判断能力,保持目标和行动的一致性,既擅长发现机会和利用机会,运用市场的力量创造社会效益,又牢记组织自身的内在使命。他们深知创造了多少收入或是否保持了组织运行的稳定绝非组织成功的充分条件,自然也不能成为判断商业化成功的唯一标准。评判社会组织商业化成功与否的唯一标准是是否推动了组织的使命的达成,因而他们能够将社会组织的商业化业务和慈善性业务进行有机的结合,而非简单的叠加。他们拒绝将经营收入用于效率低或无效益的公益项目上,他们不仅仅限于增加资金来源,也努力寻求创新性方法将资金支出与提供服务质量紧密联系起来。正像弗斯顿伯格所说:“现代非营利机构必须是一个混合体:就其宗旨而言,它是一个传统的慈善型社会组织;而在开辟财源方面,它是一个成功的商业组织。当这两种价值观在社会组织内相互依存和谐共处时,该组织才会充满活力。”^[20]为使志愿精神和商业精神和谐共存,相得益彰,需要社会组织领导人完成向社会企业家的

身份切换。社会企业家精神蕴含在商业化行动中, 应包含以下几方面的基本特性: ① 社会企业家在商业化运行中坚守公益慈善使命, 坚定创造并维护社会价值; ② 社会企业家能敏锐发现并始终不懈追求新的机会以推动使命的达成; ③ 社会企业家能不断地创新、变革和学习; ④ 社会企业家能创新性地提出解决社会问题的方案并基于组织的实际采取行动而不被现有的资源所限制; ⑤ 社会企业家忠诚于所服务的社会组织并对其服务对象和获得成果高度负责^[21]。

四是全面实施利害相关者管理。信任不仅是社会组织商业化运营成功的关键, 更是商业化战略可行性的源泉。应该清醒地认识到, 社会组织商业化的风险是天然存在的, 但这种风险必须降到最低的程度。由于风险归根结底来自于各利害相关者的行动, 因此利害相关者管理对于恢复和增强信任, 有效化解风险具有深远的意义^[22]。建立和维系信任的首要任务是识别利害相关者, 全面掌握和领悟各利害相关者的期望和需求。一般而言, 政府期望社会组织严格遵守法律, 遵从党的领导, 积极开展社会组织党的建设, 恪守公益使命, 完善治理结构; 捐赠者期望以最有效的方式使用资金, 实现资金指定用途, 担忧商业化造成对组织公益宗旨的背离; 服务对象期望个性化和高品质的服务, 合作方期望组织良好的声誉和公益形象; 公众期望社会组织实现商业价值和公共价值的均衡, 内部利害相关者则关注积极向上的工作氛围和良好的内部管理。识别组织的利害相关者只是建立信任的第一步, 行动才是建立信任的关键, 因此建立和维系信任的第二步便是及时、精准、充分地向各利害相关者报告组织的资源使用、项目实施与组织运行状况。藉由组织行为确保他们相信商业化的必要性、可行性及其对使命的贡献度, 以诚实可靠与良好回应性积极应对商业化挑战; 如果利害相关者之间的需求存在冲突, 组织的商业化行为将以使命作为决策和行动的最终指南。一以贯之的工作作风和良好的沟通有助于增进公众对组织商业化的理解, 消除利害相关者对组织的认知和心理障碍, 有效预防和化解商业化进程中的各种风险, 这样才能确保公众的信任, 推动商业化经营的成功和组织公益使命的达成。最后, 需要特别强调理事会在利害相关者管理中的角色定位。社会组织理事会作为团队领导和边界扳手, 必须在商业化中充当领导者、沟通者、风险管理者、职业经理人的支持者和监督者等角色。

注释:

- ① 社会组织商业化并没有一个统一的定义, 与之相关的还有“社会组织的企业化”“社会组织的市场化”“社会企业”等概念, 从事商业化经营的组织常被称为社会企业。

参考文献:

- [1] 莱斯特·M·萨拉蒙. 全球公民社会[M]. 贾西津译. 北京: 社会科学文献出版社, 2002.
- [2] Charities Aid Foundation. World Giving Index 2013-A global view of giving trends[EB/OL]. https://www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2013_1374AWEB.pdf.
- [3] 彭建梅. 2014 年度中国慈善捐助报告[R]. 北京: 中国社会科学出版社, 2015: 15-47.
- [4] 杨团. 中国慈善发展报告(2015)[R]. 北京: 社科文献出版社, 2016: 38-51.
- [5] 邓国胜. 非营利组织评估[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2001: 58.
- [6] 格雷戈里·迪斯. 非营利组织的商业化经营[C]//非营利组织管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2000.
- [7] 弗斯顿伯格. 非营利机构的生财之道[M]. 朱进宁译. 北京: 科学出版社, 1991: 9-23.
- [8] 韩晶. 非营利组织的“盈利”趋势与税收规制[J]. 黑河学刊, 2004(1): 46-49.
- [9] 时立荣. 非营利组织运行机制的转变与社会性企业的公益效率[J]. 北京科技大学学报(社会科学版), 2003(12): 1-7.
- [10] 丁敏. 社会企业商业模式创新研究[J]. 科学经济社会, 2010(1): 94-97.
- [11] 陈贝贝. 非营利组织的商业化发展模式探究[J]. 经营与管理, 2015(5): 133-138.
- [12] 萧新煌. 非营利组织与运作[M]. 台北: 远流图书公司, 2000: 6-9.
- [13] 陆道生, 王慧敏, 毕吕贵. 非营利组织企业化运作的理论与实践[M]. 上海: 上海人民出版社, 2004: 75-220.
- [14] 陈金贵. 非营利组织社会企业化经营探讨[J]. 新世纪智库论坛, 2002(19): 39-51.
- [15] 傅鸿震. 社会企业的商务模式创新研究——基于格莱珉银行的案例分析[J]. 上海商学院学报, 2012(1): 32-37.
- [16] 李迎春. 中华医学会“敛财”为何让人反感[DB/OL]. <http://www.chinanews.com/sh/2014/07-02/6343773.shtml>, 2014-07-02.
- [17] 岑伟伯. 外电评我清理整顿康华[DB/OL]. 中华人民共和国史网站 http://www.hprc.org.cn/wxzl/bksl/zt/cjgks/200906/t20090616_10778.html, 2015-07-01.
- [18] Eikenberry A M, Kluver JD. The Marketization of the

- Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?[J]. Public Administration review, 2004, 64: 132-140.
- [19] 刘春湘. 社会组织运营与管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2016.
- [20] Dees J G. Meaning of Social Entrepreneurship[M]. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University, 2001(5): 95-104.
- [21] Dennis R. Young, Jesse D. Lacy. Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors[J]. Voluntas, 2014, 25: 1307-1332.
- [22] 刘春湘, 郭梓焱. 当前我国社会组织公信力危机及重构[J]. 湘潭大学学报(哲学社会科学版), 2016(4): 43-46.

A study of strategic responses on risks of nonprofit organization commercialization

LIU Yuan, GUO Ziyang

(Public Administration School, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: Nonprofit organization commercialization has quietly emerged as a global trend. Therefore, how to cope with risks of nonprofit organization commercialization becomes a problem to be solved. This essay describes the internal motives and external incentives of the commercialization of nonprofit organizations, and analyzes the potential risks of commercialization: the conflict between the voluntary culture and the commercial culture, the impaired organization image, the business failure and the mission floating. Based on these we put forward the effective strategies to deal with the risks of commercial operation: clear organizational mission, establishing a customer-central concept of operation, introducing professional management, advocating the spirit of social entrepreneurship and implementing stakeholder management.

Key Words: nonprofit organization; commercialization of nonprofit organization; strategic responses

[编辑: 胡兴华]