



社会政策丛书
SOCIAL POLICY SERIES

CASE STUDY ON
NPO INITIATED
BY INDIVIDUAL

个人发起型 非营利组织研究

尚立富 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



社会政策丛书
SOCIAL POLICY SERIES

CASE STUDY ON
NON-INITIATED
BY INDIVIDUAL

个人发起型 非营利组织研究

尚立富 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

个人发起型非营利组织研究 / 尚立富著. -- 北京 :
社会科学文献出版社, 2017.4

(社会政策丛书)

ISBN 978-7-5201-0318-3

I. ①个… II. ①尚… III. ①非营利组织-研究-中
国 IV. ①C232

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 018460 号

社会政策丛书

个人发起型非营利组织研究

著 者 / 尚立富

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 任晓霞

责任编辑 / 任晓霞

出 版 / 社会科学文献出版社·社会学编辑部 (010) 59367159

地址: 北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367018

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

规 格 / 开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.5 字 数: 193 千字

版 次 / 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-0318-3

定 价 / 69.00 元

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心 (010-59367028) 联系

 版权所有 翻印必究

代 序

非营利组织：成长陷阱与“成人礼”

——一个个人发起的非营利组织正式化的案例

这是一本有趣的书，也是一本值得一读的书。

先说何以有趣。这是因为，全书讲了一个故事，一个个人发起的非营利组织——W组织（致力于西部教育的非营利组织）从酝酿、诞生、发育、成长，到最后实现正式化的完整过程。当然，它是一个学术版的故事，是在一定理论框架下的叙事。阅读中，你可以读故事，也可以看作者如何用理论工具来解读这个故事，书中理论的雨露浸润在故事的每个情节之中，所以，该书可以满足读者的多种阅读趣味。

再说为何值得一读。这是一个个人发起的新生非营利组织实现正式化的案例。它试图回答，这类组织如何避免成长陷阱而实现正式化这一问题。众所周知，这类组织能够健康成长和存续，并不是一件容易的事情。非营利组织有着自己的生命周期，在其产生、发育、发展的每个阶段，都面临着不同的挑战，没有禁得住这些挑战而最终解散的组织并不在少数，而在这些挑战中，组织正式化堪称最大的挑战。组织正式化是组织理性化的核心内容，这里的理性是一种工具理性，是指通过组织结构和规则的正式化，组织的行动能够以最高的效率达到既定目标。正式化的对立面是非正式化，正式化的过程就是一个不断祛除非正式化因素的过程，

这也是一个新生组织成长的关键一步，是它的“成人礼”。具体来说，组织正式化命题从两个方面向这类组织提出了挑战。第一方面的挑战是组织结构和规则的理性化，这时，组织的中轴由创建时同人的激情和简单共识转向组织结构化和规章制度化，因此这也是组织内角色、地位、荣誉重新分配的过程。这一转型并不轻松，需要眼界、智慧和胸襟。第二方面的挑战是创始人的能力瓶颈。个人发起的新生非营利组织的创始人，一般都具有高昂的激情和非凡的个人魅力，但不必然具备很强的管理能力。正式化过程产生的组织巨大变化，给他的管理能力带来极大挑战，由此创始人往往面临能力瓶颈的问题。因此，如何应对这两方面的挑战，顺利完成组织正式化过程，对一个由个人发起的新生非营利组织，是一个严峻的考验。这种考验是一种蝶化，但也有破茧的痛苦。不少组织就是在这个考验中摔了跤。所以我们说，组织正式化是一个个人发起的新生非营利组织的成长陷阱。也因此，个人发起的新生非营利组织如何避免成长陷阱而实现正式化，是个值得研究的问题。W 机构成功实现了组织的正式化，避免了掉进这一陷阱。

本书的作者尚立富是 W 机构的创始人。他与这个组织的关系，可以用两个五年来概括。第一个五年是 1998 ~ 2003 年，从他 1998 年暑假骑自行车对甘肃西部农村教育进行调查开始，至 2003 年建立 W 机构为止。这是他由对西部教育的关切到创建相关组织的阶段。在这一阶段，尚立富对中东西部的农村教育进行了四次调查，以对西部农村教育的调查为主。他使用最节俭的交通工具，行程 9 万多里，形成了建立组织、采取针对性措施的思路。^①当然，这与当时国家注重西部发展，以及学者的智力支持分不开。第二个五

① 如今，W 机构网站这样描绘尚立富的这一考察：“1998 年—2002 年，一个年轻人以骑自行车、步行的方式，对东西部农村教育进行了系统的考察，行程 9 万多里，经过 22 个省、自治区、直辖市，拍摄照片万余幅，写出了几十万字的调研报告，真实地记录了西部农村教育的面貌。这位年轻人就是尚立富先生。”

年，自2003年9月W机构成立，至2008年尚立富退出该组织。W机构在这五年间经历了一个“三级跳”的过程：2004年挂靠在一个教育研究机构之下—2006年5月在北京市民政局正式注册成为基金会—2008年实现组织的正式化、创始人退出W机构。经过这个“三级跳”，W机构成功避免了掉入成长陷阱。

在第二个五年的后期，W机构经历了正式化的改制：在组织内部，不仅组织规模扩大，组织的权利分配和运行规则也都有很大改变：治理权和管理权分离，财务实行了理事会管理下第三方监管的制度，设立了专门的评估部门，等等，组织快速步入正式化和理性化的进程。而在与外部互动方面，如媒体战略中，也实施了去个人化、强化组织和项目的策略。

与此同时，尚立富面临领导力的危机。他关切西部农村教育，具有激情和个人威望，也团结了一些同人，建立了个人的社会网络，但对于管理一个规模扩大、结构复杂的正式组织，面对更为多样的外部需求，他的确缺乏知识和经验的积累，感到力不从心。最后，他选择了退出。

W机构完成了自己的成人礼。经历了2008年的“改制”，它一直活跃在农村教育的领域，并且，无论是组织架构的合理化，还是项目内容，都超过了2008年的水平。

W机构案例的价值在哪里？它可以为面临成长困境的新生非营利组织提供一些经验。就组织正式化而言，这个新生组织的成人礼不是由鲜花和笑容构成，人的有限理性和人性弱点在这里会受到拷问，W机构一路走来，风雨彩虹具有；就组织的创始人而言，是抓住还是放开，又好似哈姆雷特式的问题，并不轻松。细读这一过程，看W机构如何闯过这一关，有心人可以从中总结出个人发起的非营利组织成长的逻辑。

不过，需要强调的是，对于非营利组织来说，组织正式化并非组织繁荣发展的充要条件，一个实现正式化的组织要想富有活力，还要具备另外的条件。例如，要看这个组织的目标是否与社

会需求相呼应，它的行为是否被社会所认同；更进一步，要看这一组织所处的时空是否能提供它所需要的社会经济条件。尚立富有幸处于西部大开发、国家资源向西部倾斜、发展西部教育是国家政策重要取向的时代，他的组织目标又得到多方的认同和支持，这些都是组织正常运行不可或缺的因素。

难得的是，天时地利人和，W 机构避开了成长陷阱，尚立富也因退出而开启了新的人生。书中对此过程的描述看上去云淡风轻，实际上并非易事。所幸的是，组织“成人”了，尚立富也找到了提升自己的新的途径，攻读 MSW 和博士学位，于是有了这本书。

综观 W 机构的成长，是不是会给人以启示呢？

是为序。

张秀兰

前 言

本研究关注的是个人发起型非营利组织的发展模式，任务是通过探寻引发它发生变化的主要因素——“环境－组织－人”——的互动关系，找出背后的逻辑和机制。本研究以西部阳光农村发展基金会（以下简称“西部阳光”）为案例，分析它是如何在短短的几年内，从一个个人发起的草根组织通过组织发展的“三级跳”（挂靠、独立注册、正式化变革），成了一个具有一定影响力、正式化的基金会。西部阳光的发展是一个动态的过程，在这个过程中，外部环境和组织自身不断发展变化。本研究沿着“组织外部环境”和“内部发展”两条主线索展开研究工作。“组织外部环境”不仅包括直接影响西部阳光的一般社会环境、具体工作环境，还包括西部阳光目标群体的生存环境；“内部发展”是指西部阳光的发起和组织发展的“三级跳”过程。

本研究采用理论研究和实证研究相结合的方法，运用组织生态、制度学派、资源依赖等理论视角考察“环境”“组织”和“人”三个变量。理论研究方面，本研究分析了大量的文献文本，目的是掌握研究对象相关领域的最新研究进展，找到科学论证的依据，深入探索。经验研究方面，本研究采用质性研究方法，包括文献资料分析、深度访谈等。

本书包括以下六章：第一章阐述了本研究的缘起与意义，并在总结以往研究的基础上进行了文献述评，同时对相关概念进行界定。第二章介绍了西部阳光“起跳”之前的外部环境以

及主要发起人和参与者的自身经历与西部阳光成立之间的联系，也对西部阳光组建之初的非正式运作特点和其与外部组织环境的互动进行了阐述，并提到了西部阳光“起跳”之前面临的困境。第三章介绍了西部阳光“一级跳”，即获得行政合法性的原因及过程，以及“一级跳”完成后西部阳光组织目标、结构、内部组织成员分工的变化，和“一级跳”之后西部阳光面临的新困境。第四章对西部阳光“二级跳”，即转变为基金会的原因和过程进行介绍，阐述了新的转变之后西部阳光组织目标、结构、组织成员分工的转变，同时也提出了西部阳光新的转变之后面临的困境。第五章对西部阳光的“三级跳”，即组织正式化变革进行了介绍，包括“三级跳”成功的原因及过程，以及“三级跳”后外部组织环境的变化，同时阐述了“三级跳”之后西部阳光组织目标、运作方式的“跳级”和西部阳光“三级跳”完成后面临的困境。第六章总结了本书的以下结论。

①西部阳光诞生并成长于中国社会转型的特定时期，整个过程都充分利用了政策资源——政策对西部农村教育的支持和对非营利组织发展的支持。

②西部阳光从个人发起的草根组织转变为独立注册的基金会，并转向正式化，其中有四个关键要素：社会合法性、行政合法性、超越自我的行动者、及时引入外部管理资源。

③本研究梳理并阐释了西部阳光从获得社会合法性到获得行政合法性的发展脉络和内在逻辑，作为一个案例，回答了一个组织在中国场域下如何获得合法性的问题。研究表明，社会合法性既是西部阳光获取资源的基础，又是其争取行政合法性的前提。

④组织外部环境的分类：机构的一般环境、具体工作环境和服务目标群体的生存环境。其中，服务目标群体的生存环境对于相应组织有重要作用。

在中国社会化大发展、社会改革深化的关键时期，中国本土非营利组织的发展机遇可谓千载难逢。随着社会的发展和政策的完善，一定会有越来越多的非营利组织产生，如何使得中国的非营利组织健康发展，更多地参与社会服务，解决社会问题，是一个重大命题。西部阳光从草根非营利组织发展成为正式化的非公募基金会，它的成功经验或可借鉴，失误教训也或可吸取。

目 录

第一章 导论	001
第一节 研究缘起及意义	001
一 研究非营利组织的意义	001
二 个人发起型非营利组织现状与发展机遇	002
三 选择西部阳光为研究对象的原因	006
第二节 文献述评	007
一 关于组织与环境关系研究的述评	007
二 关于人与组织关系研究的述评	013
三 关于非营利组织研究的述评	016
第三节 概念界定	023
一 非营利组织	023
二 草根非营利组织	024
三 个人发起型非营利组织	025
四 组织发展模式	025
五 组织环境、一般环境、人	025
六 目标群体与目标群体环境	026
七 合法性	026
第四节 问题的提出及研究方法	027
一 研究案例简介	027
二 研究问题的提出	029
三 研究方法	030
四 研究过程	034
五 研究逻辑	036

第五节 研究局限与不足	038
第二章 西部阳光的发起及“起跳”之前	039
第一节 西部阳光发起前的外部环境	039
一 西部阳光发起之前的社会经济和宏观政策环境 ...	039
二 目标群体的生存环境及其状况与发起西部阳光的关系	041
三 中国非营利组织行业的组织群落环境	046
第二节 “人”与发起西部阳光的关系	049
一 发起人的自身经历与西部阳光的发起	049
二 主要参与者的参与与西部阳光的发起	057
第三节 新“组织”起来的西部阳光：非正式运作及特点	060
一 组织价值追求和目标建立	060
二 组织结构和管理的非正式特征	061
三 非正式的沟通与决策过程	063
四 成本约束下西部阳光的运作	063
第四节 西部阳光与组织环境的互动方式及效果	065
一 对政策环境的利用	065
二 获取社会合法性的途径之一：直接与社会公众互动	066
三 获取社会合法性的途径之二：充分与媒体互动 ...	068
四 初期资源获取的过程	071
第五节 “起跳”之前的困境	072
第六节 讨论与小结	073
第三章 西部阳光的“一级跳”：获取行政合法性	075
第一节 西部阳光“一级跳”与变化的外部环境的关系 ...	076
一 社会经济和宏观政策环境的变化与西部阳光的关系	077
二 目标群体环境与西部阳光工作环境的关系	078

三	非营利组织行业生态环境与西部阳光“一级跳”的关系	080
第二节	西部阳光“一级跳”的原因及成功过程	082
第三节	“一级跳”后西部阳光目标和结构变化：提升对制度环境的适应性	084
一	组织目标具体化	084
二	组织结构的正式化趋向	085
第四节	组织成员分工的正式化趋向	087
一	管理者决策过程的正式化趋向	087
二	组织成员更替与分工细化	088
三	可持续性发展意识显现	091
四	项目设计与组织技术的发展	093
第五节	“一级跳”后西部阳光与环境的互动方式	097
一	与政府互动的方式和技巧	097
二	与媒体互动：战略更明晰，提升社会合法性	100
三	加强同社会公众互动及可持续关系“网络”的拓展	104
四	加强同其他组织的关系：获取资源并拓展网络	109
第六节	“一级跳”后的困境	111
一	组织身份的困境	111
二	组织管理方式的困境	111
第七节	讨论与小结	112
第四章	西部阳光“二级跳”：转变为基金会	116
第一节	西部阳光“二级跳”与变化的外部环境的关系	117
一	社会经济和宏观政策环境与西部阳光的关系	117
二	目标群体的教育环境与西部阳光的具体工作环境的关系	120
三	政策环境的变化与西部阳光转变为基金会的关系	122

四	非营利组织行业生态变化与西部阳光“二级跳”的关系	124
第二节	西部阳光“跳级”为基金会的原因及成功过程 ...	126
一	争取转变为基金会的原因	126
二	西部阳光社会合法性与行政合法性的关系	127
三	“变通”破解行政合法的“双重管理”要求	128
第三节	“二级跳”后的目标和结构的变化：对制度环境的妥协及现实操作	130
一	组织目标的变化：对制度环境的妥协与现实操作	130
二	制度环境下西部阳光的“正式化”结构框架	131
第四节	“二级跳”后西部阳光的运作	134
一	组织发展理性化与内部分工科层化	134
二	决策程序的变化：治理权和管理权博弈显现	137
三	项目设计与组织技术的理性化发展	139
第五节	“二级跳”后西部阳光与环境互动技术	142
一	与政府合作的技术	143
二	媒体战略技术提升：由简单宣传到创建品牌意识	143
三	探索非营利组织参与解决农村教育问题的技术 ...	144
四	获取资源的技术创新	146
第六节	“二级跳”后的困境	147
一	成员心态和需求的变化与组织发展速度失调	147
二	管理技能与机构发展速度失调	148
三	治理权和管理权的冲突	148
第七节	讨论与小结	149
第五章	西部阳光“三级跳”：组织正式化变革	153
第一节	西部阳光“三级跳”与变化的外部环境的关系 ...	154
一	目标群体环境的变化与西部阳光的关系	154

二	具体工作环境的变化与西部阳光的关系	155
三	非营利组织行业发展与西部阳光发展的关系	157
第二节	西部阳光“三级跳”的原因及成功过程	161
一	“三级跳”的原因	161
二	“三级跳”的过程	162
第三节	组织运作方式的“跳级”	162
一	组织目标的“跳级”	162
二	组织结构正式化的“跳级”	163
三	决策程序的“跳级”：理事会治理权下的职业化管理	166
四	管理方式的“跳级”：减少对非正式结构的依赖	167
第四节	“三级跳”后与外部环境互动技术变化	170
一	与政府合作方式更为广泛	170
二	对媒体互动战略的继承与拓展	171
三	与企业合作战略的全面拓展	172
四	加深同高校科研机构的合作	173
五	全面深化与其他非营利组织合作	174
六	品牌效应产生对组织的影响	177
第五节	“三级跳”后的困境与挑战	178
第六节	讨论与小结	179
第六章	总结与讨论	181
第一节	研究结论	181
第二节	展望与建议	187
参考文献		189
附 录		198
后 记		214

第一章 导论

第一节 研究缘起及意义

2003年9月，笔者结束了历时5年以骑自行车和徒步的方式对全国22个省、直辖市的农村教育考察后，在北京高校举办了“中国农村教育纪实图片展”，受到了社会各界的广泛关注。“农村教育问题”及笔者个人“行走西部”的事迹打动了许多人的心，唤起了无数高校学子志愿服务西部、服务农村的热情。在社会各界力量的支持下，笔者作为主要发起人，北京17所高校学生社团共同参与，成立了W行动（后来的西部阳光）。10年来，西部阳光从一个草根非营利组织逐步发展起来，目前已成为一家在农村教育领域具有影响力的非公募基金会，其间步履维艰，几经周折。西部阳光的创建及成长历程诠释了一个草根非营利组织在中国的生命轨迹，映射中国非营利组织生长的土壤环境及现实困境。而笔者个人也随其在不同阶段的发展，经历了从最初W行动的发起人，到成立W基金会后的理事兼任秘书长，到最后离开西部阳光，以至目前“研究者”的身份转变。笔者从攻读硕士学位时便开始倾心研究中国非营利组织，撰写了相关的硕士论文，博士3年更是选定了非营利组织的研究方向，致力于把非营利组织的丰富实践抽象为科学知识。

一 研究非营利组织的意义

中国共产党十六届六中全会以来，党和政府逐步认识到非营

利组织在社会建设中的作用，肯定了它们在缓解或解决社会问题，推动中国社会整体发展过程中重要的现实意义与战略价值。党的十八大对发展非营利组织提出了新的要求，在此背景下，以改善民生为重点的社会建设、社会管理创新和社会服务体系建设都不约而同地对非营利组织发展提出了更高的要求，因此系统深入地研究非营利组织将及时回应这一要求，促进政府和非营利组织积极互动，为实现十八大提出的“依法治理”非营利组织的政策设计提供参考。在中国当前的政治、经济、社会和文化背景下，非营利组织如何能够健康发展，肩负起应有的社会功能一直是困扰学界、政府和非营利组织自身的命题。

目前我国对非营利组织的研究尚处于初级探索阶段。国内外学者对中国非营利组织的研究热情高涨，运用社会学、政治学或管理学等理论分别研究了非营利组织的社会功能、宏观政策、机构治理等几个独立方面，回答其存在的必要性、自身建设、发展出路等问题，而对非营利组织系统发展模式的研究严重不足，完整微观系统地考察非营利组织发展过程中人、组织、环境三者之间的互动关系方面的研究则更是匮乏。

二 个人发起型非营利组织现状与发展机遇

（一）个人发起型非营利组织的现状

20 世纪 80 年代以来，一场全球性的“社团革命”悄然兴起，^① 非营利组织成为一种全球范围的制度性现象。在我国，随着社会、经济、政治等多种体系及文化制度的转型，政府逐步放松了对民间领域的管制，使得基于各种不同背景的个人发起的非营利组织成长、活跃在社会的各个角落，成为非营利组织领域一支不可忽视的力量。尤其是 20 世纪 90 年代以来，中国民间社会由个

① 萨拉蒙：《非营利部门的兴起》，转引自何增科主编《公民社会与第三部门》，社会科学文献出版社，2000，第 243 页。