

非营利组织向社会企业转型的困境与对策

——以广州市A机构为例

何静¹，段舸²

(1. 中国银行股份有限公司珠海分行，广东 珠海 519000；2. 重庆三峡银行股份有限公司，重庆 400000)

摘要：当前我国部分非营利组织正面临资源依赖惯性、专业人才匮乏与筹资渠道单一等系统性发展困境。在探索组织可持续发展路径的实践中，社会企业模式逐渐成为非营利组织转型的重要战略方向。研究表明，转型的进程主要受制于多维度的环境约束：社会政策法规缺位、组织治理机制滞后、人力资本储备不足，以及主体意识偏差等复合性障碍，共同构成了非营利组织转型的结构性壁垒。以广州市A机构为典型案例的调研显示，该组织正处于传统运作模式向社会企业转型的关键时期，其在地域环境、公益服务和转型障碍等维度具有显著的代表性。剖析A机构的转型路径与策略创新，不仅能够丰富社会创新理论的本土化研究谱系，更能为同类组织的转型升级提供可操作的实践范式。

关键词：非营利组织；社会企业；转型

DOI: doi.org/10.70693/rwsk.v1i6.1115

1. 引言

社会福利体系对于保障一个国家或地区的公民权利与社会民生至关重要。相较于西方国家可能出现的“福利陷阱”，我国社会福利体系仍处于发展初期阶段，其覆盖范围尚存不足，诸多领域在拓展进程中仍面临严峻挑战。作为社会福利体系的关键参与者，非营利组织在推动社会福利体系发展中扮演者重要角色。因此，非营利组织的体制改革与运作模式优化，已成为我国社会学界热烈关注的焦点。现有研究发现，非营利组织普遍面临资金来源单一且总量不足的问题^[1]，组织管理中存在人才培育机制缺失^[2]，以及品牌建设意识薄弱等挑战^[3]。由于缺乏成熟的转型经验指导，多数非营利组织在转型道路上步履维艰。社会企业模式的融入则有效弥补了非营利组织在运营层面的短板，对提升经济效益、缓解财政压力及实现社会价值具有显著积极意义。本文聚焦广州市A机构，基于志愿失灵理论框架，综合运用文献研究与半结构化访谈方法，深入剖析非营利组织向社会企业转型的现实基础，系统梳理转型过程中的核心困境及其破解路径。本研究旨在探索非营利组织转型的创新模式，并为推动我国社会福利事业的可持续发展提供有益启示。

1.1 非营利组织和社会企业的概念界定

Drucker (1989) 将非营利组织定义为“改造人类的公益机构”，它能有效弥补政府和企业功能的不足^[4]。在西方国家，非营利组织包括志愿者组织、非政府组织、慈善组织和免税组织等^[5]。而在港澳台地区，非营利组织的内涵不仅有各类慈善团体，还有同乡会、文化组织或机构等形式^[6-7]。目前我国非营利组织主要表现为基金会、社会团体和民办非企业三种类型，其宗旨是服务人民，不以营利为目的，具有显著的志愿性和自治性特征^[8]。

社会企业 (Social Enterprise) 的概念在全球范围内尚未形成统一界定，呈现地域性差异。美国社会企业强调社会目标和经济目标的融合，主要体现为“非营利创业”和“社会投资”两种模式^[9]；欧洲委员会 (Council of Europe) 认为社会企业需兼顾政策、经济和社会效益三大目标，其典型类型包括“社会创新型企业”和“工作整合型企业 (WISEs)”。我国学界研究认为社会企业有三种表现形式：(1)、依托公共财政实现社会价值；(2)、借助市场化商业资源达成使命；(3)、受企业责任和企业家精神驱动参与公益事业^[10]。尽管概念界定存在差异，非

作者简介：何静(1997—)，女，社会工作硕士，社会工作者，研究方向为社会企业；

段舸(1997—)，男，工商管理硕士，中级经济师，研究方向为企业管理。

营利组织与社会企业的核心共性在于均以解决社会问题、推动公益事业发展为根本目标^[1]。在我国，非营利组织和社会企业皆具有非政府性和非营利性特点，其关键区别在于：相较于传统非营利组织，社会企业展现出更强的商业属性，即更注重对商业资源的开发与利用，在价值取向上追求经济效益与社会效益的双重融合。

1.2 志愿失灵理论和相关逻辑梳理

志愿失灵理论 (Voluntary Failure Theory) 由美国学者 Salamon (1980S) 提出。该理论指出非营利组织在提供志愿活动过程中，因面临多种问题而导致服务难以有效开展的现象。Salamon 将志愿失灵的主要原因归纳为四个方面：(1)、慈善供给不足，即慈善资源匮乏；(2)、慈善特殊性质，表现为服务对象或领域的局限性；(3)、慈善家长主义，指资源提供者具有家长式作风以主导服务决策；(4)、慈善业余主义，反映在专业能力与管理的欠缺。同时，他强调非营利组织和政府组织在提供公共物品方面存在互相依赖：非营利组织凭借灵活性提供具体服务，而政府则提供资金支持，双方基于比较优势形成互补合作的关系^[2]。

后续研究从不同学科视角深化了对志愿失灵的理解。社会学视角聚焦组织结构和系统层面，将失灵根源概括为：组织结构不完善、体系功能不健全，以及因角色定位模糊引发的权力争议与成员利益冲突等^[3]。管理学视角则侧重组织内部运作与管理实践，认为志愿失灵主要表现为：(1)、核心驱动力弱化，即志愿精神的日渐式微与组织使命的模糊不清；(2)、结构与管理缺陷，指科层制的组织设计倾向，以及管理者的家长制作风阻碍信息沟通与决策效率；(3)、机制僵化与成熟度错位，受外部环境压力影响，志愿组织的运行原则与机制趋于僵化失效，导致组织整体成熟度与成员个体成熟度之间出现显著落差^[4]。

1.3 非营利组织和广州市 A 机构发展现状

非营利组织的运作分为慈善模式和社会企业模式，从我国非营利组织发展趋势来看，有部分非营利组织正尝试走社会企业道路^[5]。截至 2024 年第三季度末，全国登记在册的社会组织总量为 87.9 万家，其中社会团体 38.0 万家 (占比 43.2%)，社会服务机构 48.9 万家 (占比 55.6%)，基金会 9700 余家 (占比 1.1%)。社会组织集中于教育和公共服务领域，合计近 41.0 万家，占比约 46.5%。位列前三的省份分别是江苏、广东和浙江，总的地理分布特征以东部沿海发达地区为主。

《广东省社会组织数据统计报告 (2024 年第三季度)》显示，全省有超 7.3 万家社会组织，其中广州市和深圳市的数量位居前列。广州市社会工作于 2007 年启动试点，2010 年全面推广，A 机构恰好成立于这一关键发展阶段，并迅速在两年内成长为行业佼佼者。A 机构业务具有综合性，曾涵盖司法禁毒、家庭辅导、未成年人教育等专业服务，并于 2016 年拓展至社区食堂、超市、帮扶和养老四大公益项目 (受 2020 年新冠疫情影响，食堂与超市项目于 2020 年关停，目前仅寸帮扶与养老项目，且整体效益欠佳)。A 机构在业内拥有较高的知名度和影响力，然而，当前正面临资金、管理等多重挑战，亟需进行组织转型。因此，将 A 机构作为研究对象，能够有效折射当前我国非营利组织普遍面临的生存与发展困境。基于此案例提出的转型对策，不仅有望助力 A 机构自身，也可能为其他寻求向社会企业转型的非营利组织提供有价值的参考路径。

2. 方法

2.1 数据来源

本研究采用访谈法 (interview) 收集数据。访谈法作为一种通过获取受访者答复来收集客观事实的研究方法，广泛应用于社会学、心理学等领域。本研究具体采用半结构化访谈形式。访谈对象为广州市 A 机构的 18 名员工，采用分层抽样策略以确保覆盖不同管理层级，具体包括：负责机构战略决策与整体运营的 3 名高层管理者 (编号 G1-G3)、负责部门管理与执行高层决策的 4 名中层管理者 (编号 Z1-Z4)，以及直接参与一线服务的 11 名基层员工 (编号 J1-J11)。在获得所有受访者的知情同意后，笔者依据访谈提纲与每位受访者进行了一对一深度访谈，并全程录音。访谈内容随后被逐字转录，形成文本资料库用于后续分析。

2.2 访谈提纲概述

访谈问题设计围绕社会企业转型的五大核心维度：社会政策与法律，通过社会企业建设与社会企业监管访谈主题解析制度性约束与外部驱动力^[6]；组织内部管理，围绕社会企业运营和社会企业项目主题剖析资源整合与治理转型的内生路径^[7]；人力资源管理，基于招聘与配置及薪酬与福利问题解构专业化程度与职业发展瓶颈^[8]；资产运营效能，通过资金管理和投融资决策主题评估财务可持续性与经营风险；社会认知建构，聚焦社会文化和社会心理主题探查文化嵌入性与品牌影响力形成机制，访谈资料主题及概念解释如表 1 所示。

3. 结果

3.1 社会政策与法律

在探讨社会企业建设路径时,受访的三位高管均聚焦于组织性质“定义模糊”这一痛点。他们指出,当前社会企业缺乏明确的法律身份与政策支持,其发展路径与模式界定尚不清晰。这种法定身份的缺失与性质界定不明,对机构转型构成了显著障碍。值得注意的是,其中一位高管进一步清晰描绘了其对社会企业发展的目标定位,强调应构建以解决特定社会问题为核心、兼具财务可持续性的组织模式,为转型方向提供了重要参考。

表1 访谈资料主题及概念解释

主题	一级概念	二级概念
社会政策与法律	社会企业建设	性质界定、注册规范
	社会企业监管	行业政策、法律制度
组织内部管理	社会企业运营	分工与协作、矛盾与冲突
	社会企业项目	项目管理
人力资源管理	招聘与配置	员工背景、人岗匹配度
	薪酬与福利	行业待遇、尊重与自我实现
资产运营效能	资金管理	资金来源、资金占用
	投融资决策	投资渠道、融资通道
社会认知建构	社会文化	文化观
	社会心理	价值观

“社会企业的发展还在摸索阶段,各方面的配合都不是很好,很多地方都比较模糊。我觉得首先要解决这样一个命题,就是什么是社会企业,要用什么方法让社会企业的性质更浓,……这些都需要由法律去制定相关标准,若没有法律作为后盾,光是一些政策作为指导,想要发展起来还是十分吃力的。”(G1 访谈数据)

“现在社会上有很多质疑我们转型社企的声音,认为一个非营利的、搞公益的组织怎么能像商业公司一样想着赚钱。我觉得这是一个错误的思维,因为社会企业本就是一边做公益一边挣钱,我如果不赚钱,我根本没必要搞这些。”(G2 访谈数据)

在注册规范层面,高层管理人员达成了明确共识:当前社会企业注册面临双重障碍,其一,注册标准与受理部门不统一,缺乏清晰、统一的注册标准,且受理部门依据各异,导致组织在注册时陷入选择何种法人身份的困境。其二,注册流程繁琐低效,由于社会企业兼具社会与商业属性的特殊性,其注册手续较普通企业更为复杂,审核流程更为严格,致使注册周期显著延长,甚至普遍超过一个月。这反映了现行注册体系在适应社会企业特性方面存在的制度性障碍与效率短板。

“我支持立法工作,起码可以做到有法可依。现在我们做这些项目其实是没有一个专门的法律去支持的,你看注册形式就知道,走的是工商形式,但其实社企和商业机构的性质并不一样。”(G3 访谈数据)

在社会企业监管问题上,高管们指出一个关键矛盾:尽管存在诸多支持性政策,但法律指引与保护的缺失仍然使社会企业建设仍处于“制度真空”状态。他们一致强调,政策不等同于法律,非营利组织若想转型成为社会企业,必须取得法律的授权。高管们进一步阐释了法律约束的核心价值,他们认为在法律监管下,组织在提供社会服务时能更坚定地恪守公益导向,有效防止并减少偏离社会使命的越轨行为。这不仅有助于塑造组织良好的公信力形象,更能确保其社会责任的切实履行,从而为社会企业的健康发展提供坚实的制度保障。

3.2 组织内部管理

访谈结果显示,超过半数受访者反映其工作职责存在界定不清的情况,一些受访者甚至身兼多职。有受访者指出,组织转型非但未能缓解工作压力,反而使部分工作内容趋于细化。加之组织成员数量有限,导致个体需投入更多时间精力处理本职工作,已无暇顾及协作事宜。

“做的事情非常杂,有些时候分工不是很明确,一会这儿,一会那儿,大家推来推去,导致有时候项目根本无法落地。就我们自身而言,真的需要明确每个岗位该做的事情,太多、太乱真的会影响到其他人的效率。”(J2 访谈数据)

有基层员工指出,职责边界不清是与其他同事在工作方面产生矛盾与冲突的根本原因。他们反映:部分成员需同时牵头主导当前项目并参与其他项目,致使团队人员流动性居高不下;更有部分成员仅负责项目特定环节,环节完结即行退出。由此引发的频繁更替,迫使后续接任者须重新审视前期成果,甚至持续追踪相关流程,因组织风险一旦显现,全体成员均面临潜在的责任追溯。

“政府会根据项目来补贴,这就要看我们做的事情和政府的利益是否一致了,我们现在做的养老项目是政府提倡的,所以政府会根据我们设立的床位和医疗人员数量来进行补贴,……所以我们在做一个项目时,还是会根

据政府的立场去做，我想这也是限制我们成为社企的一个原因。”(G2 访谈数据)

“某种程度上可以说是以政府为主，开展其他的像没有政府支持的项目真的很难，非常考验我们员工寻找外界资源的能力。”(Z3 访谈数据)

当前，机构项目普遍面临资源整合能力薄弱与外部依赖性显著的双重困境。管理者指出，其症结在于社会企业项目普遍缺乏清晰战略定位，且社工服务模式相对固化，加之有效的宣传推广手段缺失，导致引入的商业模式仅能实现有限盈利。值得注意的是，非营利组织通常高度依赖与地方政府的合作，其项目设置亦主要围绕政府关切的社会议题展开。这种深度的资源依附性意味着一旦政府关注的核心问题得以解决，组织便将失去其核心支持来源，同时面临多元化资源渠道开拓受阻的困境。

3.3 人力资源管理

在人才选聘方面，受访者强调组织倾向于招募兼具商业思维与社会工作实务经验的复合型人才。一位负责招聘的管理者阐释其渠道选择时指出，基本规避校园招聘，原因有二：其一，机构对单一高学历背景人才的需求相对有限；其二，组织亟需的是具备复合知识背景的从业者，尤须兼具社会工作、公共管理等跨学科知识者方属其目标人选。

“应聘者基本分为两类，一类是有社工专业背景，这类人大多是校招生，他们学习的内容都是社工理论、社工实务之类，很难见到兼有商业管理知识的。另外一类就是非社工背景，这部分人来自各个领域，有在政府出来的，有在医院出来的，有在银行出来的，都有很丰富的行业经验，但对社工体系的了解还不够深入，需要一些时间去适应。”(G3 访谈数据)

在人岗匹配度层面，多名受访者指出，当前岗位对系统理论知识储备的需求度相对较低，服务过程中的沟通表达与实践操作能力更为关键。负责招聘的受访者补充道，部分成员虽拥有企业或事业单位的丰富从业经历，但因缺乏本行业特定知识，其岗位胜任力仍显不足。此外，另有部分成员过度偏重实务技能，对相关理论框架掌握严重匮乏。此种知识结构的失衡，常在关键节点引发执行障碍，进而对团队分工协同效能产生负面冲击。

“员工最常和我抱怨的事就是加薪问题，因为我们的员工总感觉这行的幸福感太低。负责的事多，工资又跟不上，我很能理解他们内心的想法。”(Z1 访谈数据)

“不怎么满意。我的工资在广州应该属于比较底层的，福利也很一般，餐补、交通补助这些钱也给得比较少。……以前还挺有成就感的，但我现在明白搞公益不能光靠一腔热血，因为毕竟要先解决生存问题。”(J8 访谈数据)

多名涵盖中层管理者与基层员工的受访者表示，对当前薪酬福利水平不甚满意。他们指出，其薪资在当地处于中下水平，缺乏市场竞争力的薪酬或将诱发离职倾向。在福利待遇方面，受访者反映，组织提供的餐饮、交通、节日及加班津贴等，普遍低于当地行业基准，总体水平未达预期。值得关注的是，在职业尊重与自我实现维度，受访者展现出较强的职业认同感，少数受访者表示已在社工服务中达成个人价值实现。然而，多数人坦言工作成就感较低，究其原因，主要在于待遇偏低，加之社会偏见的影响，进一步削弱了其对职业回报的期望。

3.4 资产运营效能

A 机构的运营资金主要来源于个人捐助、政府财政补贴，以及当地基金会与社会捐赠。其管理层坦言，组织收入结构单一，高度依赖政府购买服务。在资金使用机制方面，管理层明确表示，除支付人员薪酬外，所有获取的资金及盈余均不作分配，而是全额投入于组织规模拓展与公益项目开发。

“我们获得的所有资金，包括政府补贴、项目收益和一些固收理财等，都是将它们集中起来当作组织的‘资产池’，有的用来完善办公环境，有的用来开办服务项目，还有的用作银行投资，以保障部分资金的安全。”(G1 访谈数据)

“食堂项目是我自己出资的，当时得到了一些补贴和捐赠，社区帮扶有政府和基金会的参与支持，效果都还不错。……疫情使资金链出了问题，为了维持运营我们又去和公司谈合作，但人家嫌我们差，说项目周期长还不挣钱，吃了很多闭门羹。”(G2 访谈数据)

在投资策略上，高管层申明组织严格遵循安全性原则，旨在实现资产保值与稳健增值。他们指出，当前组织投资渠道较为单一，配置标的仅限于金融机构发行的低风险理财产品。尽管投资收益相对有限，但整体发展态势尚属稳健向好。关于融资实践，管理层强调，组织主要通过向地方政府及基金会合作获取服务项目。同时，虽积极拓展与商业公司的合作渠道，然因项目盈利能力有限，部分企业对投资意愿不高，致使合作关系稳定性不足。转型进程中，部分存量资源已难以适配社会企业项目发展需求，亟需探索新型融资路径。多重因素叠加下，组织在多数合作中议价能力薄弱，往往处于被动接受状态。

“国外的融资模式值得肯定，但现在主要是我们没法得到社会的认可，有的受益人都认为我们组织容易倒闭哩。别说社会企业，非营利组织很多人估计都弄不明白，以为只有医院、学校这些才是，所以谁会愿意投资我们呢。虽然社会企业这一概念提十多年了，但我认为还是太超前了，真的有很多人不了解这个行业，用哲学观点来讲就是物质发展了，意识却没有跟上”。(G2 访谈数据)

论及诸如受益人建设模式 (Beneficiary Builder) 和受益人代理模式 (Beneficiary Broker) 等新型融资渠道时，管理层指出，相较之下，我国社会企业的发展成熟度仍显不足。他们表示，多数社会企业脱胎于非营利组织，目前仍需依赖基金会资助与财政补贴维持运营。加之公众认知度及社会认可度不足，多重因素制约下，这些组织尚不具备探索创新融资渠道的相应能力。

3.5 社会认知建构

相当数量的受访者指出，组织在融合公益文化与商业逻辑的进程中曾遭遇公众质疑。部分公众秉持非营利组织应恪守公益至上原则的立场，认为引入商业手段牟利背离其组织宗旨，即便转型为社会企业，其核心使命亦不容更易。有员工反映，许多服务对象将非营利组织认知定位为纯粹的慈善机构或政府下属部门，难以接受服务项目中包含商业元素——例如收取服务费以支持组织能力建设。此类现象折射出深层次的社会认知偏差，尤为显著的是，引入商业资源后，相当比例原本稳定的受益群体选择了退出服务。

“我们对七十岁以上的老人一直是免费开放食堂的，大家都特别开心，疫情期间我们也坚持在做，只是变为外卖形式。有段时间菜太难买，我们就开始每户收十元，很多人就认为我们在赚‘国难财’，一个接一个退出了，但殊不知确实是采购不易。……需要被正确看待，非营利真的不是做慈善，不要觉得收钱就是搞腐败。”(J3 访谈数据)

在价值认同层面，超半数受访者指出，当前社会对社会企业的组织身份仍存普遍疑虑，“标签效应”导致部分公众对其抱持疏离态度。他们强调：社会企业与非营利组织虽共享公益使命内核，即致力于运用公益力量化解社会问题，然而，因公众认知不足引发的概念混淆，致使两者独特的发展内涵被混为一谈。在此认知偏差下，部分引入市场化运作机制的公益项目极易招致非议，被质疑偏离纯粹公益轨道。

“我们现在办活动都要和人说我们是和政府有合作的，因为很多人误认为我们是受政府管理的组织，只有强调一下政府他们才会相信我们。如果不讲这些，别提商业，就连公益活动的参与度都很低。”(J5 访谈数据)

部分受访者指出，公众信任缺失在一定程度上衍生出负面偏见。究其根源，在于群众普遍默认公益服务应仅由政府或基金会提供且完全非营利化，而社会企业的介入则打破了这一传统认知框架。由于公众对社会企业的运作模式缺乏了解，个别服务项目的合理收费举措常被曲解为借公益之名行敛财之实。此外，受访者补充道，仍有少数受益人固守“公益即无偿”的迷思，据此将社会企业形态本身视为应受道德谴责的对象。此类根植于认知惯性的偏见，构成了组织转型进程中难以逾越的障碍。

4. 讨论

研究基于志愿失灵理论，通过对广州市 A 机构 18 位受访者的深度访谈数据分析，系统揭示了影响非营利组织向社会企业转型的关键障碍因素。调查发现，转型困境主要源于五个相互关联的层面：其一，制度环境薄弱，体现为社会企业法律体系尚不完善、政策支持体系相对脆弱，难以为转型提供稳定保障；其二，内部治理失范，表现为组织运营管理规范性不足，存在显著的“路径依赖”与“吃老本”现象，创新动力匮乏；其三，人力资源困境，即组织专业人才储备不足，综合薪酬竞争力较低，难以有效吸引和维系核心人才；其四，财务可持续性挑战，根源在于资金来源渠道单一，投融资渠道受限，严重制约了组织的发展活力与韧性；其五，社会认知壁垒，组织难以摆脱传统社会认知思维定式带来的误解与偏见，导致其公众认同度与社会公信力亟待提升。这些因素共同构成了非营利组织向可持续社会企业转型所面临的多维挑战。

法律身份的模糊导致社会企业陷入法律困境。相关调查显示，近半数社会企业被迫采用工商注册形式，其余则主要选择在民政部门注册为社会团体、基金会或民办非企业单位，缺乏专门的社会企业注册通道。与此同时，社会企业的认证体系亦不健全，目前主要依赖如社会企业服务平台 (CSESC) 等非官方认证渠道，这直接导致了其法律地位不明确、社会公信力严重不足。因此，亟需加快立法进程，明确社会企业的法律主体地位，完善与社会创业相关的法规体系，降低注册登记门槛，明确监管标准，使社会企业的运行获得充分的法律保障，从而有效提升其公众认可度与社会信赖度。

内部创新机制的缺位是导致组织陷入管理困境的重要因素，具体表现为成员分工不均、协作效率低下引发的沟通冲突，以及过度依赖外部资源可能引发的组织资源可持续性危机。针对此，已有研究建议借鉴公益与商业交叉融合的模式以扩充组织资源池。具体而言，可在现有公益项目之外，创建与其具备关联性的商业项目，通过业

务协同创造经济效益，反哺组织发展。进一步地，组织需进行战略选择与转型：一方面，可选择融合模式，将公益与商业深度整合，旨在整体转型为社会企业或具备商业可持续性的组织，以更主动地获取市场资源；另一方面，可选择分立模式，即保持公益核心与商业运营的相对独立，设立非关联性商业项目，如慈善商店、网络募捐平台等，其根本目的是为公益项目提供稳定、可持续的财务支持^[19]。

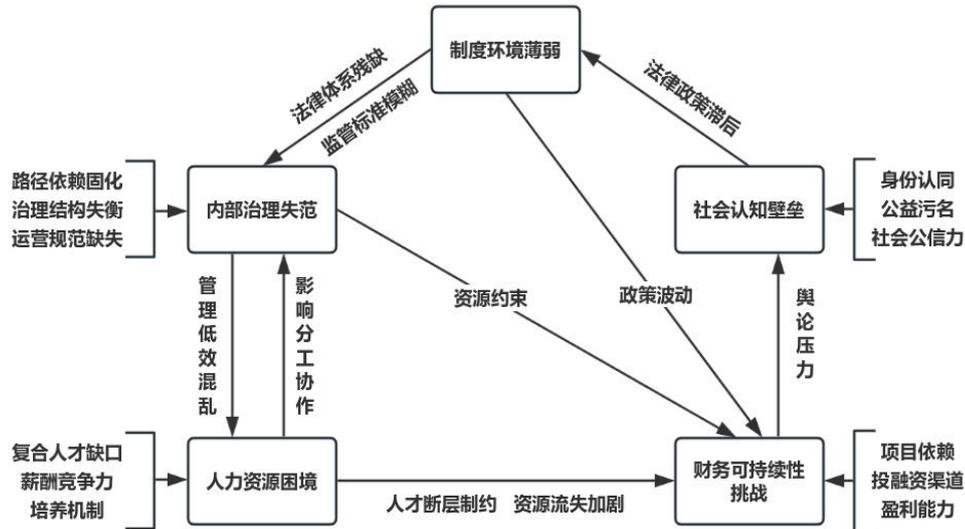


图1 社会企业转型五维困境交互机制

薪酬水平偏低与人才流失率高企已成为制约非营利组织向社会企业转型的关键瓶颈。既有研究表明，我国社会工作者的薪酬普遍存在资金来源单一、给付标准僵化、整体水平偏低等特征^[20]。为破解这一难题，研究建议：政府层面应牵头完善社工薪酬保障体系，重点健全政府购买社工服务的制度设计，同时协助社工机构搭建资源对接平台，拓宽其资源获取渠道。组织层面，机构内部需着力构建学习型组织，关注成员的成长性需求，在优化薪酬结构与晋升通道的同时，引入多元化的非物质激励，以增强内部凝聚力并提升社工职业的吸引力与竞争力。

资金短缺与支出结构不合理严重制约了非营利组织向社会企业转型的进程，而社会关系网络的薄弱则进一步削弱了其筹资能力。因此，组织内部亟需建立标准化、信息化、公开化的资金管理制度，以强化资金管控效能。在拓展投融资渠道方面，除配置金融产品外，创业者应积极对接公益创投机构及ESG投资者，寻求股权投资或社会影响力资本的直接注入。待相关法律框架逐步完善后，可探索引入国外“公益基金+私人资本”模式，通过整合慈善资产与社会资本，持续壮大公益基金规模，从而减少政府依赖，构建更具韧性的资本池。

当前，社会企业尚未成为主流组织形式，部分群体仍对其持怀疑态度，认为其在解决社会问题与创造社会价值方面贡献有限。针对社会意识与社会存在发展的不平衡性与不同步性，社会创业者应秉持“公益为主，商业为辅，以公益引领商业”的原则发展社会事业，在公益实践中塑造形象、打造品牌价值。同时，需积极拓展外部合作网络，重点引导高校、慈善机构以及追求可持续发展的商业机构成为推动社会企业文化的核心力量，通过持续的社会倡导与公众教育，系统构建公众对社会企业责任与价值精神的认知框架。

5. 结语

社会企业发展模式很大程度解决了非营利组织面临的慈善资源不足、家长式作风以及专业化程度低等难题。这种模式同时创造了显著的社会价值与经济价值，对于非营利组织自身的可持续发展及其社会服务能力的提升具有积极意义。广州市A机构的转型困境，正是中国非营利组织转型之路艰难的一个缩影。非营利组织的成功转型仍需漫长探索，亟需政府、高校、志愿组织及商业组织等多方力量的共同参与与协作。诚如徐永光所言，“社会的痛点便是社会企业的靶心”，尽管社会企业模式目前仍面临“公益商业化”的质疑，但不可否认的是，它已深刻改变了传统的慈善观念，有效推动了公益项目创新与社会影响力投资的发展，最终惠及更多弱势与边缘群体。

参考文献

- [1] 王洛忠.中国非营利组织筹资困境及治理对策[J].内蒙古社会科学(汉文版),2012,33(03):112-115.
- [2] 高培.浅析中国非营利组织人力资源管理发展问题及对策建议——以上海市大学生科技创业基金会为例[J].中国经贸,2015,(24):39-40.

- [3] 王轲.非营利组织的管理之道——基于两部经典著作的思考[J].劳动保障世界,2018,(32):61-63.
- [4] Drucker F P.Managing the Non-profit Organization[M].HarperCollins,1989.
- [5] 蔡宁,田雪莹.国外非营利组织理论的研究进展[J].重庆大学学报(社会科学版),2007,(02):38-42.
- [6] 郑南,庄家怡.社会组织发展的新形态——中国台湾地区社会企业的发展与启示[J].学术研究,2015,(09):44-49+159.
- [7] 王名.现代社会组织体制的国际比较及中国的战略[J].中国机构改革与管理,2015,(04):28-29.
- [8] 时立荣.转型与整合:社会企业的性质、构成与发展[J].人文杂志,2007,(04):181-187.
- [9] Young D R.Organizational identity in nonprofit organizations:Strategic and structural implications[J]. Nonprofit management and leadership,2001,12(2):139-157.
- [10] 官有垣.社会企业组织在中国台湾地区的发展[J].中国非营利评论,2007,1(01):146-181.
- [11] 王晓莹.非营利组织向社会企业转型的可行性研究[D].辽宁:东北大学,2014.
- [12] Salamon L M.Of Market Failure, Voluntary Failure[J].Third-Party Government Journal of Voluntary Action Research,1987,16(1):39.
- [13] 戴维·波普诺.社会学[M].北京:中国人民大学出版社,2007.
- [14] 胡德平.志愿失灵:组织理论视角的分析与治理[J].理论与现代化,2007(2):52-54.
- [15] 王世强.非营利组织向社会企业模式转型研究[J].中共天津市委党校学报,2015,(03):83-88.
- [16] 吉雅.我国社会企业发展困境及其对策研究[D].北京:华北电力大学(北京),2016.
- [17] 马园园.我国社会企业发展过程中的政策困境及对策研究[D].北京:首都经济贸易大学,2015.
- [18] 王定宁,王忠平.我国社会企业发展面临的问题及对策建议[J].中国商论,2020,(22):179-180+191.
- [19] 苗莉.社会企业:非营利组织发展的新模式[N].光明日报,2013-3-1
- [20] 杨发祥,叶淑静.社工薪酬的结构性困境与可能出路——以珠三角地区为例[J].江苏行政学院学报,2016,(05):48-53.

Dilemmas and Countermeasures in the Transformation of Non-profit Organizations into Social Enterprises —The Case Study of A Organization in Guangzhou

He Jing¹, Duan Ge²

¹ Bank of China Co., Ltd. Zhuhai Branch, Zhuhai, Guangdong, China

² Chongqing Three Gorges Bank Co., Ltd., Chongqing, China

Abstract: At present, some non-profit organizations (NPOs) in China are facing systematic development difficulties such as resource dependence inertia, lack of professional talents and single financing channels. In the practice of exploring the sustainable development path of the organization, the social enterprises (SEs) model has gradually become an important strategic direction for the transformation of the non-profit sector. Research shows that the transformation process is mainly subject to multi-dimensional environmental constraints: the absence of social policies and regulations, the lag of organizational governance mechanism, the lack of human capital reserves, and the deviation of subject consciousness, which together constitute the structural barriers to the transformation of NPOs. Based on a case study of Organization A in Guangzhou, this research reveals that the institution is undergoing a critical transition from traditional operational models toward SE transformation. It exhibits distinctive representational value across multiple dimensions including geographical context, public welfare services, and organizational transformation barriers. Dissecting Organization A's transformational pathways and strategic innovations will not only enrich the localized research pedigree of social innovation theory, but also provide operational practical paradigms for the upgrading of analogous organizations.

Keywords: non-profit organizations ; social enterprises ; transformation