

# 三圈理论视域下 激发社会组织活力的路径研究

## ——以北京立德未来助学公益基金会美丽中国项目为例

王 燕

(华东政法大学政治学与公共管理学院, 上海 201600)

[摘 要] 社会组织以实现公益价值为使命, 价值、支持、能力构成了社会组织生存、发展并发挥创造力的基础。以公共价值、能力、支持为主要内容的三圈理论是分析社会组织发展状况的理想框架。该文从三圈理论模型出发, 结合北京立德未来助学公益基金会美丽中国项目, 分析社会组织在具体项目运行过程中所依靠的价值、支持、能力要素, 并重点从明确社会价值使命、完善组织管理、构建合作网络 3 个维度探析激发社会组织活力的路径。

[关键词] 社会组织 生命活力 三圈理论

[中图分类号] D632.9

[文献标识码] A

[文章编号] 1001-9596(2022)08-0005-07

### 一、研究背景与文献回顾

党的十九届五中全会明确提出加强创新社会治理的发展目标, 充分发挥社会组织在社会治理中的作用, 全面激发社会治理的活力。激发社会组织活力, 不仅是构建“共建、共治、共享”的新的社会治理格局的重要内容, 也是新时代推进国家治理体系和治理能力现代化的客观要求。根据对社会组织的功能预设, 社会组织应该在提供公共服务、管理社会事务、整合社会资源、倡导社会价值等方面发挥不可或缺的作用。但从社会组织参与社会治理的现实来看, 其活力状态表现不一。部分社会组织在提供专业服务、提升公民认同感等方面起到关键作用, 而部分社会组织则表现为能力不

足、缺乏独立自主性, 甚至出现腐败行为。为充分发挥社会组织在社会治理中的作用, 亟须探索激发社会组织活力的有效路径。

社会组织活力指的是在复杂的社会环境中, 它能在多大程度上生存、获得自身发展, 并在多大程度上对满足人的需要和维系社会功能做出贡献<sup>[1]</sup>。本文将其内涵概括为社会组织在其所处环境中表现出的生存力、成长力及创造力。其中, 生存力指的是社会组织通过提供公共服务维持其基本运行; 成长力指的是社会组织服务能力的提升、组织规模的扩大及活动范围的扩张等; 创造力指的是社会组织灵活适应社会变迁, 通过自身的创新变革主动为社会做出贡献。在我国, 对相关社会组织活力的研究逐步迈向纵深发展阶段。现有文献研究主要

集中在以下3个方面：一是基于制度环境与社会组织发展关系的研究。不仅要关注社会组织发展所处的技术环境，更要关注制度环境<sup>[2]</sup>。国内学者在审视社会组织面临困境的基础上，分别从法律制度、登记制度、激励政策及监管制度等方面提出了有针对性的建议。二是基于社会组织内部治理的研究。首先，部分社会组织价值观念存在偏差，热衷于自我实现，追求社会声望、权力财富<sup>[3]</sup>。其次，社会组织内部建设缺失，缺乏严格的管理程序与严谨的监管程序，社会组织专业型人才匮乏<sup>[4]</sup>。最后，社会组织公信力缺失，诚信体系尚未完全建立起来<sup>[5]</sup>，公众对社会组织缺乏认同感。三是基于政府与社会组织二者关系的研究。在社会组织成长过程中，政府扮演的角色包括家长型、支柱型和伙伴型，政府角色扮演的偏差成为社会组织缺乏活力的重要原因<sup>[6]</sup>。由于资源依赖而形成的社会组织对政府的依附关系阻碍了社会组织主体性优势的发挥，并抑制了社会组织的活力<sup>[7]</sup>。

从文献整理发现，对于社会组织活力问题的研究大多集中于静态层面，缺少对社会组织如何通过自身创新管理激发活力的动态研究，而社会组织活力状态最终也要通过项目的具体运行情况来看体现。因此，本文试图从三圈理论出发，结合北京立德未来助学公益基金会开展的美丽中国项目，从3个维度探讨社会组织活力激发的内在机理，构建理想的社会组织活力激发总体性框架。

## 二、激发社会组织活力的理想分析框架：三圈理论

三圈理论由哈佛大学肯尼迪政府学院教授

马克·莫尔在《创造公共价值：政府战略管理》一书中提出。莫尔认为，公共管理的终极目标是创造公共价值，这是政策制定或实施的首要因素；其次，需要考虑政策实施的资源及执行者的能力是否具备；最后，为顺利达成政策目标，需要征得多方利益相关者的支持。目标的实现需要同时具备3种要素，3种要素分别以价值圈（V）、能力圈（C）、支持圈（S）表示，构成了一个基本的分析模型（见图1）。

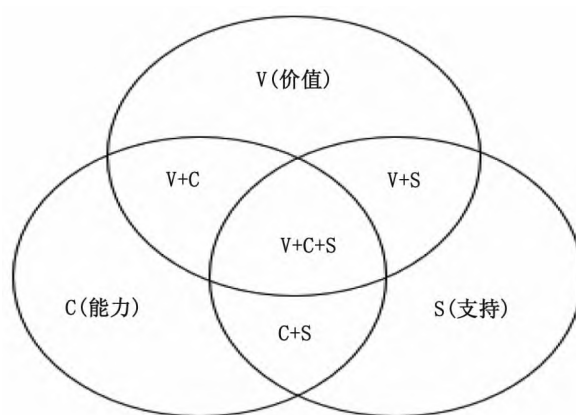


图1 三圈理论示意图

价值、能力、支持三要素之间并非彼此独立运行，三要素共同作用于公共政策或项目的实施。3个叠加的圆圈构成了7个区域，代表了政策或项目实施过程中可能出现的七种情况。其中，三圈重合的部分称为耐克区（V + C + S），该区域的政策方案既有价值，组织也有足够的能力去管理，同时还有相关利益者的支持，这时候只需要放心大胆去做即可。价值与能力重合的部分为梦想服务区（V + C），处于该区域的政策或项目有一定的公共价值并有足够的能力去实施，但由于缺乏支持，暂时无法实施只能展示计划。价值与支持重合的部分称为风险项目区（V + S），处于该区域的政策或项目具备公共价值，也得到了多方支持，但是组织缺乏足够的的能力，项目实施的时机还不

够成熟。能力与支持重合的部分称为噩梦区 (C+S), 处于该区域的政策或项目得到了广泛的支持, 组织也有一定的能力去实施, 但是政策或项目缺乏公共价值, 因此该区域的项目是最有危害的, 如果实施会给社会带来负面效果。剩下的三个区域分别为梦想区 (V)、空想区 (C)、别人的梦想区 (S), 因政策的执行仅有单要素支持, 故缺乏可操作性。可以说, 项目的顺利实施需要 3 种要素的共同作用, 三要素的不同组合也会给项目带来不同的影响。

用于公共管理领域的三圈理论所构建的价值、支持及能力 3 种要素的分析框架对公共决策及公共项目的执行具有分析与指导意义, 公共管理者可以据此理性作出决策。而社会组织的成立与公共管理的终极目标具有一致性, 即都是为了解决公共问题、实现公共价值。社会组织运行的项目本质上也可以看作是公共项目, “三圈重合”的耐克区无疑是所有社会组织所追求的理想效果, 由此可见, “三圈理论”模型适合作为分析社会组织发展的理论工具。一个社会组织要想具有活力, 实现可持续发展, 必须要考虑价值、能力与支持三要素的统一。

### 三、基于“三圈理论”的美丽中国项目实践分析

美丽中国支教项目是北京立德未来助学公益基金会下设的非营利项目, 自 2008 年开始运行, 为我国教育扶贫事业做出了巨大贡献。与其他社会组织相比, 北京立德未来助学公益基金会的发展目标从追求高速发展逐渐转变为追求高质量发展。通过分析挖掘较具影响力

的典型案例, 从微观视角即社会组织项目的实际运行状况呈现社会组织活力激发的实践全貌, 可以对研究问题有更深刻的理解。

#### (一) 价值因素分析

杜拉克认为, 社会组织以服务人类为目的, 以实现自身价值使命为先<sup>[8]</sup>, 拥有强大的责任感与使命感。公共价值是由政府或社会组织创造, 以供公民享受的公共物品或服务, 满足公民的共同需求<sup>[9]</sup>。可见, 社会组织以公益价值为根基, 组织愿景及使命是其生存发展的基础。北京立德未来助学公益基金会作为一家公益类社会组织, 美丽中国项目在实践中不仅创造了公共价值, 而且实现了志愿者的个人价值。

首先, 从实现公共价值的目标出发, 美丽中国支教项目的愿景是让所有孩子, 不论出身如何, 都能享受到同等优质的教育。通过开展教育扶贫工作, 积极调动社会资源, 选拔优秀教师在农村地区承办小学的方式, 试图快速、全面地改变农村地区落后的教育面貌, 使处于义务教育阶段的孩子享受到高质量的教育服务, 改善了教育资源分配不均的问题。其次, 对于实现员工个人价值而言, 美丽中国支教项目的志愿者是一些名牌高校的优秀大学生, 而这些大学生参与的动力就是教育本身, 他们的志向就是改变偏远落后地区的教育问题, 项目的实施为志愿者提供了实现自身价值的平台, 同时为社会培养了一批具有高度社会责任感的优秀青年人才。

#### (二) 能力因素分析

美丽中国支教项目实施初期, 由于身份定位不清晰, 社会认可度不高, 导致其在人力、财力及资源整合等方面都非常薄弱。对此, 美丽中国支教项目使出浑身解数致力于提升自身

能力。

首先,在组织管理能力方面,北京立德未来公益助学基金会的全局性工作由总部领导班子负责,总部领导和总监分别下设运作团队和项目团队。运作团队负责财务管理、设施建设、市场运作、人员调配等内容,项目团队负责人员招聘、教职工培训、师资建设等内容。各部门在明确总体目标的基础上彼此独立运作,积极负责支教大学生的培养与培训工作,并负责协调当地政府与相关部门的关系。其次,在资金募集能力方面,美丽中国项目积极拓展资金来源渠道。于2014年与中国少年儿童基金会签署合作协议,建立专项基金账户。此外,美丽中国支教项目也与马云基金会、腾讯基金会、中国平安、携程、Bilibili等建立了稳定的合作伙伴关系,定期接受资金捐助。再次,在人力资源管理能力方面,项目结合自身的人才招聘、培养、管理以及培训优势,形成了稳定的招募—选拔—培训—派遣—管理—长期支持模式。支教老师要经过层层严格的选拔,招聘兼具克服困难与良好沟通能力的优秀人才,选拔出来的志愿者要接受严格的入职培训,以帮助志愿者成功完成身份转换。最后,在宣传能力方面,基金会也在积极探索创新,旨在吸引更多的社会支持与关注。借助学校这一平台,在校园建立专业化的公益队伍,积极推广美丽中国支教项目的公益形象,多次举办校园公益活动,呼吁更多的青年学生积极投身公益事业。

### (三) 支持因素分析

帕特南认为,社会组织最容易产生信任、互惠及合作行为,从而降低风险。为获得项目发展所需要的资源,减少社会组织发展过程中的不确定性,基金会积极争取政府、企业、高

校及志愿者的支持。

首先,从政府层面来看,在美丽中国支教项目立项、实践过程中基金会始终与云南省政府及当地教育局保持良好的互动关系,在优秀教师选拔及资金补助等方面得到了大力支持。帮扶学校的选择由当地教育主管单位以及学校负责人辅助项目团队作出决定,帮扶学生的选择也是在当地政府与社区的共同配合完成的。其次,从企业层面来看,华为、腾讯、VIP-KID等知名企业积极践行社会责任,对在美丽中国支教项目中当过支教的志愿者抛出橄榄枝,拓宽并保障了志愿者的就业渠道,也体现了企业对公益事业的认同感。再次,从高校层面来看,2016年,基金会与云南大学合作建立“云南大学—美丽中国农村教育研究中心”,该研究机构聚焦中国农村教育问题,集人才培养与培训、学术研究为一体,在培养长期从事农村教育的优秀人才、创新人才培养机制的同时,开启了社会组织与高校进行合作的先河。最后,从志愿者层面来看,在成立14年的时间里,项目老师有2763名,受益学生达884386人次。从2020~2022届项目老师招募情况来看,申请人数有4815人,包括71%应届生、29%职业白领及6%有留学经历的申请者,项目的运行吸引了大批优秀志愿者的加入。

回顾14年的发展历程,该项目同时兼顾价值、能力与支持三要素的影响,开创了专业做教育的先例,成为教育扶贫领域的行业典范,实现了质的跨越。创立初期,为实现组织生存,基金会着眼于创造公共价值,根据我国面临的教育资源分配不均的现实问题循序渐进开展业务,以实现组织身份的合法性。面对成长长期的能力制约,基金会通过规范治理结构、

提升筹资与宣传能力、建设人力资本等方式加强自身综合能力,以提高自身对环境变化的适应能力,突破组织发展的瓶颈。同时,社会组织积极与政府、高校、企业开展合作,积累组织发展所需要的各种资源。在此过程中,项目的自主性不断增强,面对教育扶贫类公益组织如雨后春笋般迅速涌现,但缺乏经验与技术的现实环境,美丽中国支教项目不仅为其他公益组织提供专业知识与实践经验,还积极促进教育扶贫事业发展,使教育贫困问题成为大众关心的问题,进而影响了整个行业与社会,倡导全社会关注中国的教育扶贫问题,为我国扶贫事业做出了巨大贡献。美丽中国支教项目的发展过程,是事业从无到有的开创与历练过程,其迸发出的强大生命活力,实现了组织的生存、发展与创造。

#### 四、激发社会组织活力的路径选择

北京立德未来助学公益基金会开展的美丽中国支教项目,是三圈理论适用于社会组织项目运行的成功典范,其既满足了偏远地区农村的教育需求,又取得了相关利益者的大力支持,还凸显了自身的运行管理能力。位于三圈理论耐克区的美丽中国支教项目是我国公益组织创造公共价值、开展扶贫公益活动的有益启示,体现在:以坚持公益价值为使命,以提高自身能力为根本,以争取利益相关者的支持为关键,社会组织才能不断激发自身的生命活力。基于此,本文从公共价值、能力和支持3个层面构建了激发社会组织活力的理想框架(见图2)。

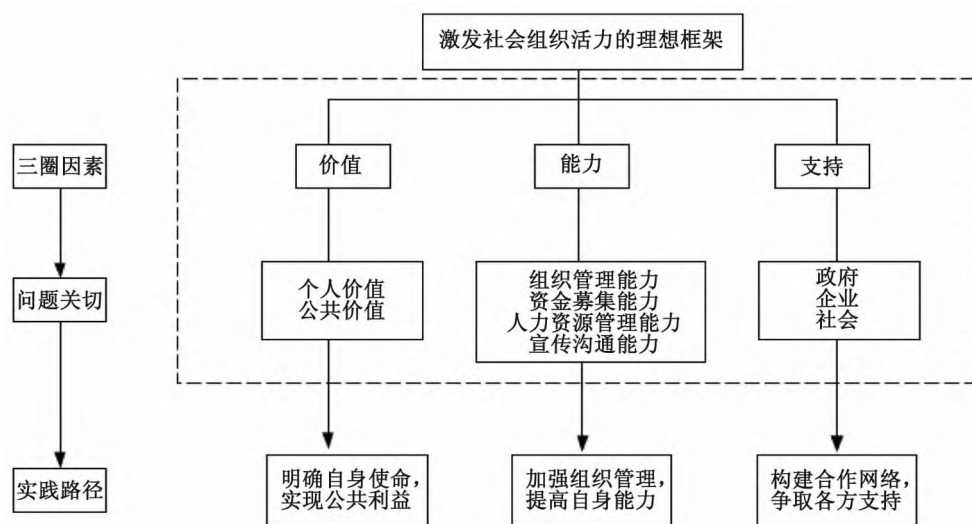


图2 激发社会组织活力的理想框架

##### (一) 明确价值使命，实现公共利益

使命是社会组织的灵魂，社会组织要牢记组织的使命，明确所从事职业的意义，从而在实践工作中围绕价值使命展开工作。菲利普·科特勒认为，社会组织的使命是实现公共利

益，从而满足受众群体的期望<sup>[10]</sup>。社会组织应根据自身所掌握的资源及优势对社会发展环境进行分析，以精准定位自身发展策略，设计开发具有公共价值的项目。社会组织应时刻秉承专业理念，提供优质的公共服务，以获得政

府与民众的支持与认可,保证自己的价值理念与政府所倡导的价值观相对接。具体来说,可以从以下两个方面入手。

一方面,社会组织项目开发应寻求创新性。目前,我国社会组织项目的运行大多集中于扶贫、健康、养老、教育等方面,因此社会组织在开发项目时可以向科技、环保、应急等领域拓展。如果结合自身独特优势依然选择传统领域,则应在运行模式及受众群体上加以创新。这样既可以保证我国各类社会组织数量上达到均衡,又能避免项目趋同的弊端。美丽中国支教项目围绕当前我国城乡教育资源发展不均衡这一热点问题开展,既呈现了公共价值的特性,也在扶贫的受众群体上有所创新。

另一方面,社会组织的项目开发应具备可操作性。社会组织应该根据自身情况及所具备的资源,评估所开发项目的可行性。与政府和企业相比,社会组织有自身的特性,即非营利性、志愿性等特点。因此,社会组织在开发项目时应结合自身特性,目标设定切勿宏观宽泛,而应细微精准。考虑自身所具备的资源,设计出公共价值突出、受众群体集中、可操作性强的项目。

## (二) 加强组织管理,提高自身能力

社会组织实现生存、发展,进而发挥创造性是建立在其自身能力得到充分发挥基础之上的,自身能力的大小成为项目是否可以顺利实施的关键。具体来说,社会组织应该在治理结构、资源汲取、人力资源及宣传沟通等方面提升自身能力。

在治理结构上,社会组织应加强制度化建设,完善内部治理结构,规范项目运行的流程。管理人员、决策人员、监督人员应权责分明,人员配置科学合理。尤其在项目实践过程中,各部门要保持沟通交流,积极向决策层汇

报项目进展,监督人员履行好监督工作,确保项目在保持相对灵活性的基础上按既定方案运行。

在资源汲取能力上,实现项目筹资途径多元化。社会组织应拓宽面向市场、社会的筹资渠道。在此过程中,社会组织需建立项目的评估机制,定期对项目的进展情况进行评估,并将评估结果置于各主体的监督之下,以提升项目质量。

在人力资源发展规划上,需要建立一套成熟完善的人才管理模式。在许多情况下,如果社会组织创造条件为成员提供一份具有自我成就感的工作,组织成员就会表现出敬业和奉献精神。因此,社会组织应坚持“以人为本”的理念,给予组织成员充分的安全感与归属感,提高组织成员的忠诚度,从而推动社会组织的发展。此外,做好每个成员的职业发展规划,明确组织与员工各自的发展目标,做到社会组织与成员的发展目标相互匹配,最终实现共赢。

在传播沟通能力方面,重视组织项目的宣传。在大数据时代,信息流动加快,新媒体支撑起了现代社会的舆论空间。要增强社会影响力与品牌意识,社会组织必须借助新媒体进行传播,通过媒体传递自身所表现出的正能量,赢得社会的支持与拥护并获得社会的认同感,证明自身存在的正当性与合理性。组织品牌的打造与传播不仅是隐性的筹集资本的技能,还是提升社会组织影响力和公信力的重要手段。

## (三) 构建合作网络,争取各方支持

三圈理论认为,当社会组织的项目具备公益价值,且组织完全有能力实践时,获得利益相关者的支持则成为关键。资源依赖理论认为,组织生存与发展的关键因素在于其筹资能力。但由于社会组织非营利性的特点,很难实

现资源的自给自足,也无法对资源实现完全控制。因此,为获得组织发展所需的资源,社会组织不得不与外部环境进行交流,形成组织间的相互依赖关系。这不仅可以保证组织运行所需要的资源,而且有助于培养合作伙伴关系,增强公益项目的公共价值及影响力。具体来说,建议从以下几方面入手建立合作网络。

首先,寻求政府的支持。社会组织开展的公益项目同样属于公共服务的范畴,而公共服务的提供正是政府的职责所在。在一定程度上说,社会组织公益项目的实践分担了政府的压力,满足了社会公众对公共服务多元化、差异化的需求。从这一点来说,政府应该视社会组织为合作伙伴,为社会组织提供资金、政策上的支持。据萨拉蒙调查研究显示,世界各国社会组织发展所需要的大部分资金都来源于政府。因此,寻求政府的支持是各国社会组织发展的普遍模式,这种模式不仅保证了组织发展所需的资金来源,也有利于提升政府资源配置效率。

其次,寻求企业的支持。正如迈克尔·波特所言,企业的公益行为不仅会产生社会效益,同时能优化企业的竞争环境<sup>[11]</sup>。因此,社会组织应寻找与自己价值理念一致的企业,通过加强沟通交流,获得企业的认同,与其建立战略伙伴关系。这既可以为社会组织带来资金与技术支持,又可以使企业在消费者心中树立一种良好的形象,提升自身竞争力,最终实现双赢。

最后,寻求社会的支持。帕特南认为,以信任、规范、网络等为重点内容的社会资本是社会组织的重要资源,可以通过促成合作以提

高效率。社会组织必须利用社会资本构建合作网络,汇集各方资源,共同促进公益价值的实现。新闻媒体、志愿者等社会主体也是社会组织的潜在合作伙伴。擅长与媒体合作,借助媒体进行公益项目的宣传,无疑会提高大众的认同与支持,吸引志愿者参与公益项目运行,从而节省大量成本,并促成公共价值理念的提升。

### 参考文献

- [1] 关信平. 当前我国增强社会组织活力的制度建构与社会政策分析[J]. 江苏社会科学 2014(3): 83-89.
- [2] 周雪光. 组织社会学十讲[M]. 北京: 社会科学文献出版社 2009.
- [3] 许小玲. 社会组织活力激发的新问题及政策思考——基于社会治理的视角[J]. 内蒙古社会科学(汉文版) 2014, 35(3): 163-168.
- [4] 罗雨晴, 周晓航. 激发社会组织活力的实然困境及应然之策[J]. 中共乐山市委党校学报(新论) 2019, 21(6): 105-109.
- [5] 贾志科, 罗志华. 新时代社会组织治理: 面临的问题与路径选择[J]. 学术交流 2020(3): 134-143.
- [6] 苏曦凌. 激发社会组织活力的政府角色调整——基于国际比较的视域[J]. 政治学研究, 2016(4): 81-90, 127.
- [7] 孙发锋. 依附换资源: 我国社会组织的策略性生存方式[J]. 河南社会科学 2019, 27(5): 18-24.
- [8] 杜拉克. 杜拉克管理思想全书[M]. 北京: 九州出版社 2001.
- [9] 胡敏中. 论公共价值[J]. 北京师范大学学报(社会科学版) 2008(1): 101-106.
- [10] 艾伦·R·安德里亚森, 菲利普·科特勒. 战略营销——社会组织的视角[M]. 北京: 机械工业出版社 2010.
- [11] PORTER M E, KRAMER M R. The competitive advantage of corporate philanthropy[J]. Harvard Business Review 2002, 80(12): 56-68, 133.

(下转第 20 页)

## Practical Obstacles and Realization Path of Social Organizations' Participation in Community Public Space Governance

Chen Xiaoyu

( College of Philosophy , Law & Political Science , Shanghai Normal University , Shanghai 200234 , China)

**[Abstract]** The participation of social organizations in the governance of community public space is of great significance to improve the level of community governance and create a pattern of community building and sharing. Field theory reveals the inevitability and necessity of social organizations' participation in community public space governance from three aspects: field , capital and habit , which provides theoretical guidance for social organizations' participation. In response to the problems of small scale , low credibility level and weak discourse power of social organizations at present , social organizations should adhere to the realization path of enhancing governance capacity , oriented to residents' needs , focusing on cultivating social capital and aiming at gathering public spirit to take up the heavy responsibility of participating in the governance of community public space.

**[Key words]** social organization; community public space; field theory; community governance

---

( 上接第 11 页)

## Research on the Path to Stimulate the Vitality of Social Organizations from the Perspective of the Three Circles Theory: Taking the Beautiful China Project of Beijing Lide Future Scholarship Foundation as an Example

Wang Yan

( School of Political Science and Public Administration ,  
East China University of Political Science and Law , Shanghai 201600 , China)

**[Abstract]** The three-circle theory with public value , capability and support as the main content is an ideal framework for analyzing the development of social organizations. Social organizations take the realization of public welfare value as their mission , value , support , and ability form the basis for social organizations to survive , develop , and exert their creativity. Starting from the three-circle theoretical model , taking the Beautiful China Project of Beijing Lide Future Scholarship Foundation as an example , this paper analyzes the value , support , and capability elements that social organizations rely on in the operation of specific projects , and focuses on clarifying the social value mission , improve organizational management , and build a cooperative network to explore the path to stimulate the vitality of social organizations.

**[Key words]** social organization; vitality; three circles theory