

# 社会组织间自合作成功的关键因素探讨

——以“5·12”汶川地震陕西 NGO 赈灾联盟为例\*

杨 柯

【摘 要】社会组织间自合作是社会组织发展成熟的一个重要标志,但其合作网络的构建绝非水到渠成。以“5·12”汶川地震陕西 NGO 赈灾联盟为案例研究对象,分析社会组织间自合作成功的关键因素。研究发现:基于互助关系形成机构间信任、达成广泛共识并形成共识制度化、基于优势互补形成资源供给链条、构建去等级化的弹性运作机制是成功开启社会组织间自合作的影响因素。只有上述各要素都有效实现,社会组织间自合作才能够顺利实施。

【关键词】社会组织;自合作;合作网络;社会治理

【中图分类号】D035 [文献标识码] A [文章编号] 1006-0863(2015)08-0066-05

## 一、问题的提出

社会组织间自合作是指社会组织间自发涌现形成合作网络,以实现组织资源的联结和集聚。在社会组织间自合作的过程中,参与主体的合作是基于自发性和主动性,而不是通过外力的强力推动。不同领域、不同类型的社会组织,凭借各自的社会资源,自愿加入合作网络中,被赋予权利并承担责任。系统论视角下,一个系统从无序向有序转化,是在系统各要素之间通过非线性的相互作用产生有序结构的条件基础上。<sup>[1]</sup>可以说,社会组织间自合作是社会组织发展成熟的一个重要标志。

据《2013 年社会服务发展统计报告》显示,截至 2013 年底,全国共有社会组织 54.7 万个,其中社会团体 28.9 万个,民办非企业单位 25.5 万个,基金会 3549 个,社会组织呈现蓬勃发展的趋势。那么,这些不同类型的社会组织如何能够在中国本土情境下形成自合作网络并且持续发展?为此,探索社会组织间自合作成功的关键因素就显得十分必要。对其关键因素的深入剖析可有力助推中国公民社会的发展以及社会治理现代化,这正是本文的研究旨趣所在。

本文将要考察的主要问题是:社会组织间自合作成功的关键因素有哪些?如何有效开启自合作?诚然,尽管社会组织间自合作具备理论依据和实践动因,

但其合作网络的构建绝非水到渠成,我们需要从为数不多的成功案例中提炼出有效实现它的关键因素。基于此,本文以“5·12”汶川地震陕西 NGO 赈灾联盟为案例研究对象,尝试从其合作过程中找到对上述问题的回答。

## 二、相关理论综述

在当前的制度环境下,社会组织间自合作是如何产生并有效开启呢?自 20 世纪 90 年代末特别是 2008 年起,缘于社会组织在汶川地震中联合救灾的优异表现,国内学者在社会组织间自合作问题上进行了探索性研究。徐宇珊<sup>[2]</sup>提出在合作形式上出现了“伞状结构”和“网状结构”两种典型形式,前者是指一家支持性组织支撑起其他基层组织;后者体现出组织之间松散平等的合作关系;晋军和何江穗<sup>[3]</sup>以云南水电开发民间环保组织之间合作为例,说明民间环保组织制度化的合作网络,不仅可以增强民间组织的行动能力,同时也提高了个体组织的抗干扰能力,从而加强了民间组织和政府谈判行动边界的能力;朱健刚等<sup>[4]</sup>通过对汶川地震中社会组织联盟型合作的个案研究,得出结论:合作形式与合作机会的合理安排、合作信任关系的保障以及成功的行动策略等是社会组织联盟形式能在形成一定合作成效的基础上将合作进一步扩展,使得合作保持可持续性的重要原因;董志峰<sup>[5]</sup>以怒江反坝

\* 基金项目:陕西省教育厅科研计划项目“陕西省新社会组织管理机制优化路径研究”(编号:14JK1649)

作者:杨柯,西安邮电大学人文社科学院讲师,兰州大学管理学院博士研究生,西安 710121

运动为例,通过对自然保育运动的动力机制进行探讨,提出社会组织间的松散联合越来越普遍,由此产生积聚效应,使得弱小的单个组织通过独特的联合机制而发出能够影响社会的声音;谢静<sup>[6]</sup>分析了民间组织在价值上的共意动员与具体联盟建构策略在合作领域生产中的作用。

国外学者在关于社会组织自合作发生过程的影响因素的问题上研究相对比较成熟。比如 Snavely 和 Martin<sup>[7]</sup>通过对美国伊利诺比和密西西比两个州的制度环境因素做对比分析,发现外部制度性环境因素对非营利组织合作关系的形成与发展有重要影响;Elliott<sup>[8]</sup>认为联盟相关的 NGO 数量、NGO 组织目标关联度以及现有的社会名誉,对联盟形成有密切关系;Botetzagias 等<sup>[9]</sup>认为成本与收益的理性考虑将成为影响 NGO 结盟的关键因素,如果联盟无法给予成员所期望的资源,那么联盟最终将走向解体;Keck 和 Sikkink<sup>[10]</sup>提出 NGO 结盟也是组织领导私人关系的拓展,组织领导之间以前的信息交换或者合作是促进组织结盟的重要因素。

尽管上述研究成果进行了有效的理论和实证检验,但是整体而言,国内对社会组织间自合作的研究还相对零散,尚未形成关于自合作成功关键因素的系统研究。而国外相关研究涉及的政治体制情境与中国本土情境有很大不同。同时,国外 NGO 也比国内同类组织的行业成熟度要高出许多。因此,对于处在起步阶段的中国社会组织间自合作,不能完全借鉴国外经验,必须基于中国本土情境深度挖掘适于我国社会组织间自合作的影响因素。

### 三、研究方法

本文采用描述性案例研究。笔者以“5·12”汶川地震陕西 NGO 赈灾联盟为例为案例研究对象,主要是基于本次社会组织间自合作的服务资质、服务方式、服务效果以及在汶川地震中的影响力等方面的考虑,具有较高的典型性和代表性。为我们探讨中国社会组织间自合作成功的关键因素提供了良好的研究素材。

本文主要采取文献研究法、半结构式访谈法和参与式观察法进行数据收集。所收集到的数据主要来源于以下两类:一是陕西 10 家社会组织联动救灾的资料收集,笔者通过访问 10 家抗震救灾发起机构的领导,获得了本次联合行动的基本概况和数据资料;二是对参与联合行动的机构领导,主要部门负责人等,进行多次半结构式访谈,尽可能准确重现当年该行动发展过程中的关键阶段和重要影响因素。最后通过整理访谈记录以及相关文件,采用归纳总结和逻辑推演的方法得出本文的研究推论。

### 四、案例背景介绍

2008 年 5 月 12 日,四川汶川大地震唤醒了全中国公民的社会责任感,举国上下发动起一场没有号召的爱心总动员。数百家社会组织自觉受命于危难之际,

发出抗震救灾行动联合声明,发挥各自专业优势,独立行动,联合公告,以最快的速度参与到紧急救援和灾后重建工作中。

在此次中国社会组织“第一次大规模集体亮相”的行动之中,陕西地区的多家社会组织敏锐地意识到了组织的使命以及各自的专业优势,机构间自发开始联合行动。5 月 13 日,陕西省妇女理论婚姻家庭研究会(以下简称“研究会”)和陕西妇源汇性别发展培训中心发起倡议,希望陕西的社会组织能够联合抗震救灾。倡议迅速得到陕西省西部发展基金会、陕西省妈妈环保志愿者协会、西安市碑林区拉拉手特殊教育中心、西安慧灵智障人士服务工作站、陕西省小天鹅艺术团、陕西省联谊贫困救助基金会蓝海豚儿童康复训练中心、陕西省农村妇女科技服务中心、陕西省青年互助网络等组织的积极响应。14 日下午,10 家社会组织负责人召开第一次工作协调会,标志着“陕西 NGO 赈灾联盟”(以下简称“联盟”)正式成立。“联盟”成立 50 天的时间里,分阶段派出 20 名赴川志愿者,印制了 3 万张宣传折页,紧急筹措了近百万元的救灾物资,运用参与式的方法与灾区群众讨论,探索搭建了“5+1 大棚社区”,解决了灾区群众做饭、洗澡、儿童活动地方、入厕难问题;灾后重建阶段,“联盟”顺应需求成立儿童活动中心,并摸索出适宜居住、环保、低廉的过渡房搭建模式。除此之外,还向社会募款,建立“灾后儿童救助基金”;利用成员中具有社工辅导和心理咨询经验的志愿者,为灾区民众有效开展心理干预;并建立了信息共享平台。“联盟”用自己的专业视角发现妇女、儿童的特殊需求并提供了个性化服务,使对灾区不同群体的服务更具有针对性和专业性。

汶川地震中“陕西 NGO 赈灾联盟”展示出了社会组织在应对紧急事件及特殊人群需求时的灵活优势;同时,“联盟”搭建了一个陕西民间机构合作的平台。“联盟”行动结束后陕西地区的社会组织在联合救灾中进入了更加多元的基于专业分工的合作阶段,合作中单个社会组织的服务领域和社会资本均得到了深度拓展;最后,通过此次联合行动,社会组织在行动中学习联合,在实践中成功摸索出切实可行的社会组织间自合作的“游戏规则”,有力促进了社会组织间自合作逐步走向成熟。

### 五、关键因素

#### (一) 自合作认知:基于互助关系形成机构间信任

社会组织间自合作的前提来自机构间的相互信任。“信任恰如润滑剂,它能使一个群体或组织的运转变得更加有效”。<sup>[11]</sup>没有信任,合作很难达成,更不用说相互磨合的协同状态。在合作网络中,没有社会组织间通过长期的机构交往和互利互助所形成的认同感,以及由此产生的信任感,那么,社会组织间的自合作将无从谈起。需要强调的是,社会组织间自合作的信任应当是来自机构与机构之间全面的相互了解而认可,

不能过度依赖于机构负责人之间的单线联系和私人信任。

陕西赈灾联盟中 10 家社会组织自合作的认知基础恰恰就是基于互助关系形成的机构间信任。这种机构间的互助关系源于共同学习、行动和成长的经验。“联盟”中的发起机构——“研究会”在 2003 年就提出成熟 NGO 如何带动区域草根 NGO 发展的战略构想,随后开始实施陕西 NGO 能力建设项目。2007、2008 两年里,“研究会”搭建的陕西 NGO 能力建设网络平台,帮助当地年轻的社会组织迅速成长,发挥各自的优势,开展了不同领域间的合作项目,为社会组织间的交流互动合作进行了有益的尝试。正是借助于“研究会”建立的这一区域性社会组织的学习交流平台,“联盟”中的成员机构在工作交流和项目合作中开始得以互相了解,逐步熟悉彼此的工作能力和工作领域,在不断了解中得以逐步认可,从而建立起社会组织间良好的信任关系。可以看出,这种关系生发于共同的学习成长经历,形成了机构之间整体的信任。这种组织层面上的信任关系较之机构负责人私人信任关系而言更加稳固可靠,能够有效保证社会组织间自合作的顺利开展。正如“联盟”中一位成员负责人所言,此次联合救灾中各个机构的沟通合作成本大大降低,这要归功于机构之间平时建立起的信任关系。

在案例中,我们还可以看到,联盟中社会组织间的相互信任与发起机构的能力和声誉密切相关。在合作网络中,参与主体并不处于完全同一的地位,发起机构作为支持型组织在联盟的形成中发挥了相当重要的引导作用。发起机构必须具备出色的专业能力,以及有效服务和协调其他机构的组织能力,这样才能赢得其他参与机构的信赖与支持。“研究会”自 1986 年成立以来,成功执行过大大小小的发展项目上百余个,内容涉及减灾防灾、生计、健康、教育、环境、社区组织等多个领域。多年的历练使得“研究会”逐步具备了丰富的紧急减灾和灾后重建经验,以及应对突发紧急事件时调动资源的能力。丰富的救灾经验和出色的协调能力为“研究会”积聚了良好的组织声誉。

(二) 自合作意愿: 达成广泛共识并形成共识制度化

在社会组织的自合作实践中,因为各个机构的工作领域、关注群体、合法身份、社会地位等千差万别,因此,要想把社会组织有效聚拢在一个合作网络中,必须基于共同利益达成广泛共识。共识意味着合作网络中参与主体在实现组织目标、达成组织使命的过程中面对复杂动态的环境形成了相互合作的共同愿望,愿意将某些自身利益相关的事务托付给对方。<sup>[12]</sup>广泛共识的达成有力保证了合作网络中不同的参与主体朝着相同的目标努力。需要特别指出的是,社会组织之间达成广泛共识之后不能就此了事,还应当将共识明晰化、具体化。在合作过程中,只有将共识制度化,以规则作

为保障合作网络的根基才能使合作行为落到实处。同时,共识制度化建设的过程也利于充分体现尊重和平等的工作原则,以强化合作行为的真正价值和工作意义。

震后“联盟”召开第一次工作协调会,其首要会议内容就是商讨联动目标。经过民主讨论之后,各个机构达成广泛共识,即创建一个为救灾而开展联合服务的高效载体。在确定行动目标之后,又进一步明确了实现共识的具体形式:一是确定联合行动的规则,以避免在救灾应急过程之中,因制度缺失而导致的服务失序现象发生;二是确定“联盟”的最高决策机构为联席会议,大的事项均由所有机构或者核心组织的主要负责人在一起讨论决定,讨论议题包括联合行动组织管理、分工协作、项目进展汇报、下一步行动的计划、经验交流、财务公示等。在上述共识下,为了将共识明晰化和具体化,“联盟”制定出了《陕西民间组织联盟合作规则》。该合作规则的主要内容是:自愿联合,共同行动;一切重大活动,均由工作联席会议讨论决定;因此项目而筹到的项目款要做到专款专用,筹集到的基金的支出/分配,必须由十家机构共同决定;项目中的工作费用由各机构承担;参与统一行动的志愿者的保险和进入项目点的工作费用由项目承担,法律关系和责任由各派出单位承担;信息通畅、公开,必须及时回复。该合作规则由各家机构负责人及参与本项活动协调的代表人签字生效。合作规则体现了联合行动中各个机构高度参与、积极分享、共同决策的特征,并将共识制度化。通过对广泛共识的规则制定,各个机构强化了制度建设的意义和价值,强化了彼此的信任和交流,强化了机构在联合行动中的优势和挑战,也强化了在服务过程中对服务群体的尊重意识。

(三) 自合作空间: 基于优势互补形成资源供给链条

不同类型、不同领域的社会组织由于以往发展路径各不相同,这就造成了组织之间差异化的资源禀赋。合作有利于消除或缓解资源分布不均和资源匮乏所带来的社会弱点。<sup>[13]</sup>在社会组织间自合作的网络中,社会组织间的资源通过建立在平等基础上的“交换”行为,从而形成联合集聚,最终达到优势互补。对于任何两个或两个以上具有资源互补的社会组织来说,与自身资源形成资源匹配的其他社会组织合作联动有利于组建一条资源供给链条,改善需求与资源对接。在该供给链条中,分散的社会组织间资源经过协同整合,能够出现最佳配置效应。在资源合作上,社会组织间可形成持续性、高效性的服务提供。同时,在已有资源的互换下,新的资源自动生成。新资源既可以通过共享来发挥作用,也可通过独立运用来实现组织目标,从而有效扩展了社会组织的社会资本。

在长期工作中针对自己的服务群体,“联盟”中的 10 家社会组织形成了各自专业化的特色服务。如社区



发展、心理健康、健康教育、扶贫、可持续生计、社会性别、儿童教育等。上述 10 家社会组织具有清晰的资源优势,经过汲取、整合,形成了一条抗震救灾与灾后重建完整的救援资源供给链条。该资源供给链条的显著特点就在于多领域的资源调动与跨专业的服务模式之间高效对接,同时也实现了参与主体社会资本增殖。10 家社会组织的资源供给链条如图 1 所示:

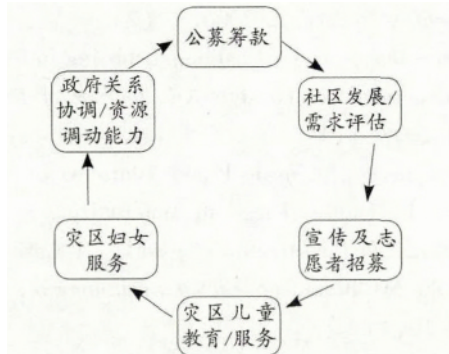


图 1 “陕西赈灾联盟”资源供给链条

资料来源:高小贤主编《我们的集结号:陕西 NGO 联合赈灾纪灾》,陕西省妇女理论婚姻家庭研究会内部刊物,第 39 页。

#### (四) 自合作方式:构建去等级化的弹性运作机制

有效的运作机制是社会组织间自合作成功的保障。为了确保合作网络中每个参与主体都能够高度参与、积极分享、共同决策,社会组织间自合作应当实行去等级化的弹性运作机制。只有这样,才有可能让每个参与主体拥有广阔的合作空间。“联盟”所构建的去等级化弹性运作机制主要表现在以下 3 点:

第一,“联盟”中的重大活动均由联席会议讨论决定。联席会议是 10 家联合行动的最高决策机构,列席成员为所有机构或者核心组织的主要负责人,以保证联席会议的动员和指挥能力。重大活动均由联席会议民主讨论决定,讨论议题包括联合行动组织管理、分工协作、项目进展汇报、下一步行动计划、经验交流、财务公示等。“联盟”从 2008 年 5 月 14 日到 10 月 9 日一共举行了 8 次联席会议,每次会议的重点决策都不相同。合作中平等尊重是前提,重大活动均由联席会议讨论决定的这种形式充分体现出联合行动中参与性的议事规则,确保了每家机构都有平等的参与和自主权。

第二,根据灾害治理阶段的不同采取灵活多样的联合行动方式。随着外部环境的变化和发展,陕西 10 家联合救灾工作采取分阶段制定不同的联动形式策略,做到了有分有合,灵活机动。有大而统,有小联合。比如在紧急救援阶段中,灾区情况变化非常快,为适应外部环境这一特点,10 家机构统一行动,采取任务导向型联合行动方式。成员机构专业能力的差异化,与因救灾工作的需求而产生的相应任务形成有效对接,整合出总负责、宣传组、公共联络组、志愿者招募组、培训

技术支持组、后勤联络组等 6 个任务小组。这种工作组织和协调安排体现出了社会组织间功能互补的资源优势;在随后的灾后重建阶段中,10 家机构由大联合走向小联合,行动方式转为项目导向型。根据成员机构特点既可独立负责,也可自由结合做事,同时又拥有合作网络中的相互支持。概言之,10 家社会组织根据灾害治理阶段的不同,采取相异的工作手法,这种灵活多样的行动方式体现出了合作网络的灵活性和柔韧性。

第三,建立了信息共享平台。信息共享平台为联合行动的开展充当了服务性的角色,即通过单个参与主体对整个合作网络提供信息支持,确保合作网络中参与信息的公开、畅通,以达成联合行动过程中局部整合与合作。“联盟”以“陕西民间组织携手支援四川灾区行动”为内容,编印简报 7 期;网上开设赈灾专题,发布文章 138 篇,陕西 10 家社会组织原创 84 篇,文章点击率共 6246 人次。信息共享平台的建立不仅有效保障了合作网络中的参与主体信息公开畅通,也便于公众及时了解“联盟”的赈灾进展情况,扩大了合作网络的社会影响力。

#### 六、结论与展望

本文分析表明,社会组织间的合作较为容易,有政府主体推动即可,但这种合作具有引导性、强制性或应付性,往往是形式重于内容,其动力往往是外生性的。但社会组织间的自主合作不容易,这种合作具有自愿性、自主性和自约束性,其动力往往是内生性的,这就是社会组织间自合作的优越性所在。自合作需要合作主体目标的高度一致性,需要有对合作的强烈共识性感受,需要有来自合作主体间的文化认同,需要有从每一个合作主体自身利益出发的愿望,需要有一套包括激励、共享、互补、约束的合作机制作保障。

通过案例分析发现,社会组织间自合作成功的关键因素为:(1)基于互助关系形成机构间信任;(2)达成广泛共识并形成共识制度化;(3)基于优势互补形成资源供给链条;(4)构建去等级化的弹性运作机制。形成机构间信任是自合作成功的前提,缺乏信任的社会组织间自合作根本无力生成;达成广泛共识并将其制度化是总纲,它保证了合作各方朝着同一个方向努力;形成资源供给链条是基础,保证了合作各方有序行动且合作网络高效运行;构建去等级化的弹性运作机制是保障,只有有效的运行机制,才有可能确保资源供给链条的完善畅通,形成信任的情感交互,最终实现参与主体的广泛共识。只有上述各要素都有效实现,社会组织间自合作才能够顺利实施。社会组织间自合作成功的关键因素之间的关系如图 2 所示。

随着我国公民社会的逐步发育以及社会问题的日益复杂,可以断定,当单个社会组织无法解决问题的前提下,社会组织间自合作必将成为社会治理创新的有效路径选择。那么,标志着社会组织行业成熟的自合作行为,在未来如何能够助推中国公民社会的发展以

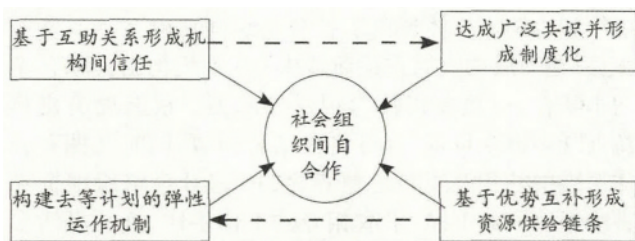


图2 社会组织间自合作成功的关键因素之间的关系及公共治理质量的提升,首先有赖于政府如何定位以及制度如何进行容纳,同时,也取决于社会组织自身如何进行合作网络及其机制建设上的创新和探索。最后,必须指出的是,本文只选取了汶川地震中陕西 NGO 赈灾联盟作为研究对象,没有涉及其他地区或其他类型的社会组织间自合作,研究对象方面存在着一定的局限性。因此,后续研究应当利用合适的经验数据,对本文的结论进行佐证或反驳。

(致谢:本研究受到陕西省妇女理论婚姻家庭研究会会长高小贤老师的支持,在此表示衷心感谢!)

[参考文献]

[1]王秀山. 复杂系统演化过程的有序性和无序性[J]. 系统辩证学学报 2005(1).  
 [2]徐宇珊. 中国草根组织发展的几大趋势[J]. 学会, 2008(1).  
 [3]晋军,何江穗. 碎片化中的底层表达——云南水电开发争论中的民间环保组织[J]. 学海 2008(4).  
 [4]朱健刚,王超,胡明. 责任—合作—行动:汶川地震中 NGO 参与个案研究[M]. 北京:北京大学出版社,

2009. 88.  
 [5]童志峰. 动员结构与自然保育运动的发展——以怒江反坝运动为例[J]. 开放时代 2009(9).  
 [6]谢静. 公益传播中的共意动员与联盟建构:民间组织的合作领域生产[J]. 开放时代 2012(12).  
 [7]Snively, Keith and B. Tracy Martin. Collaboration among Rural Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2000, 11(2).  
 [8]Elliott-teague G L. Coalition Lobbying in Tanzania: the Experience of Local NGOs. *Journal of Public Affairs*, 2008, 8(1).  
 [9]Botetzagias I., Robinson P and Venizelos L. Accounting for Difficulties Faced in Materializing a Transnational ENGO Conservation Network: A Case - Study from the Mediterranean. *Global Environmental Politics*, 2010, 10(1).  
 [10]Keck M and Sikkink K. Transnational Advocacy Networks in International and Regional Politics. *International Social Science Journal*, 1999, 51(1).  
 [11][美]弗朗西斯·福山. 大分裂——人类本性与社会秩序的重建[M]. 刘榜离等译. 北京: 中国社会科学出版社 2002. 48.  
 [12]刘春湘,谭双泉. 非营利组织合作网络及其联结机制[J]. 求索 2008(8).  
 [13]李晓翔,刘春林. 自然灾害管理中的跨组织合作——基于社会弱点的视角[J]. 公共管理学报, 2010(1).

(责任编辑 陈 飞)

The Key Factors of Successful Self-organizing Cooperation between Different Social Organizations —Based on the NGOs' Alliance during the Wenchuan Earthquake Relief in Shannxi Province

Yang Ke

[Abstract]The self-organizing cooperation of social organizations is becoming a significant symbol of their growth and mature, however the construction of their cooperative network cannot be easy to achieve. In the article, I choose a NGOs' alliance during the Wenchuan earthquake relief in Shaanxi province as the case of study, to analyze the successful factors of this kind alliance. Then I drew some conclusions such as the mutual trust of different organizations, the common view and its institutionalization, the chain of resource-supply based on complementing each other, the construction of elastic operation mechanism and the elimination of hierarchy. So long as the factors above can be achieved effectively, the self-organizing cooperation will be coming true.

[Keywords]social organizations, self-organizing cooperation, cooperation network, social governance

[Author]Yang Ke is Lecturer at College of Humanities and Social Science, Xi'an University of Post & Telecommunications, and Doctoral Candidate at School of Management, Lanzhou University. Xi'an 710121