

博世中国慈善中心资助

在地 深耕

县域社会组织 生存与发展现状调查报告

四川尚明公益发展研究中心



项目资助	博世中国慈善中心
项目支持	成都市武侯社区发展基金会
项目执行	四川尚明公益发展研究中心
报告撰写	李健强/李海湄/谢雯/王荣玉

目 录

一、研究的问题与方法.....	1
(一) 研究的基本问题.....	1
1. “对不齐”现象.....	1
2. 研究的主要问题.....	2
3. 县域社会组织的界定.....	2
(二) 理论基础与分析框架.....	3
1. 资源依赖理论及应用.....	3
2. 县域社会组织的分类.....	4
3. 研究的逻辑框架.....	6
(三) 调查方法与对象.....	8
1. 调查的方法.....	8
2. 调查的对象.....	9
二、创建：从行动者到组织的蜕变.....	12
(一) 原生型：以志愿服务为起点.....	12
1. 商业人士的志愿服务.....	12
2. 公职人员的志愿服务.....	13
3. “专业性不足”的困境.....	15
(二) 创生型：以专业服务为起点.....	15
1. 公益从业者的返乡创业.....	15
2. 大学毕业生的返乡创业.....	16
3. “在地性不足”的困境.....	17
三、嵌入：在县域互动中“落地深耕”.....	18
(一) 志愿服务：围绕志愿者进行互动.....	18
1. 志愿者就是资源来源.....	18
2. 低成本运作的纯粹性.....	19
3. 受益人牵引的持续性.....	19
(二) 政府合作：围绕政府和政策互动.....	20

1.专业服务与价值创造	20
2.非项目化的关系互动	23
3.依靠项目撬动政府支持	24
4.政治身份与政绩服务	25
5.组织布局和条块适配	26
(三) 社会筹资：围绕社群和企业互动	27
1.政府关系的社会延展	28
2.熟人关系与社群圈子	29
3.实地探访与场景互动	31
4.“熟联善引”与企业捐赠	33
(四) 市场营收：围绕受益人付费互动	34
1.县域组织的“造血梦”	34
2.空间资源的市场转化	35
3.扎根社区的职业培训	36
四、转型：夹缝中生长的“模式变项”	38
(一) 志愿服务型→社会筹资型	38
1.转型动因：回应受益人需求	38
2.转型过程：在承接项目中蜕变	39
(二) 志愿服务型→政府合作型	39
1.转型动因：获取组织合法性	40
2.转型过程：政府部门孵化支持	40
(三) 社会筹资型→政府合作型	41
1.转型动因：基金会的支持减弱	41
2.转型过程：政府购买服务增加	42
(四) 政府合作型→社会筹资型	42
1.转型动因：政府购买服务出现困难	42
2.转型过程：把握机会链接社会资源	43
(五) 政府合作型→市场经营型	44
1.转型动因：政社资金双重缩减	44

2.转型过程：依托空间开展服务收费	45
（六）未转型的组织及特点	45
1.志愿服务型：坚守初心与独立性	45
2.政府合作型：依附政府资源生存	46
3.社会筹资型：负责人的路径依赖	47
五、发展：面临的生存困境与突围	48
（一）县域社会组织的生存困境	48
1.战略无奈与生存第一	48
2.筹资依赖与自主性弱	49
3.人才“招育留”难	51
4.业务分散与专业积累	53
（二）县域社会组织的发展思路	54
1.战略：聚焦一老一小领域	54
2.资金：探索多元筹款渠道	55
3.项目：强化专业服务能力	55
4.人才：力推专业人才培养	56
六、赋能：支持县域社会组织的行动策略	58
（一）县域社会组织的行动逻辑	58
1.生存优先下的实用主义策略	58
2.在嵌入与自主之间来回切换	58
3.负责人特质的组织化放大	58
4.关系经营决定的营收结构	59
5.多元业务中的渐进专业化	59
（二）与县域社会组织合作的策略	59
1.项目类型需要适配组织类型	59
2.用项目激活县域资源的参与	60
3.谨慎推动县域组织专业化转型	60
4.人员经费是县域组织的刚需	60
5.项目设计预留在地创新空间	60

（三）对县域社会组织赋能的策略	61
1.基于县域生态位的战略梳理	61
2.低成本运行的组织生存能力	61
3.组织转型的路径识别与规划	61
4.县域社会组织专职的规划与发展	62
5.县域社会组织负责人的能力提升	62
（四）对县域社会组织赋能的课程框架	62

一、研究的问题与方法

（一）研究的基本问题

1. “对不齐”现象

在当前的公益生态中，已经形成了“公募基金会—枢纽组织—县域社会组织—受益人”的价值链，承担着公益慈善资源向中西部基层进行传递与转化的重要职能。其中县域社会组织承担着资源传递“最后一公里”和直接面向弱势群体的“服务提供者”双重角色。近些年来，在基金会和枢纽组织的推动下，对县域社会组织的关注开始增多，相关的项目、培训、交流开始涌现，但却广泛存在着一个“对不齐”现象。

所谓“对不齐”现象，是指基金会、枢纽型组织等外部支持机构，在与县域社会组织合作过程中，双方在项目目标、管理要求、培训赋能等方面，因所处语境、资源条件、行动逻辑的不同而出现的错位现象，导致部分项目或培训无法达成预设目标。

“对不齐”现象的背后，是“专业优先与生存优先之间的张力”（见图 1）。主要表现在两个方面：其一，项目合作层面的错位。外部资源方与县域社会组织的项目合作中，更加看中项目的规范性与专业化，强调严谨的项目设计、标准化流程与可量化的成果产出；而县域社会组织扎根于地方情境，其行动更多依赖志愿精神、人情网络与非正式沟通，体现出较强的灵活性与在地适应能力。其二，组织赋能方面的错位。外部资源方主要依托来自城市的经验，基于互联网筹资的产品思维，基于高度分工下的专业思维，来赋能县域社会组织；而县域社会组织是嵌入乡村社会的，以线下场景进行互动沟通，基于生存优先的思维进行运作。

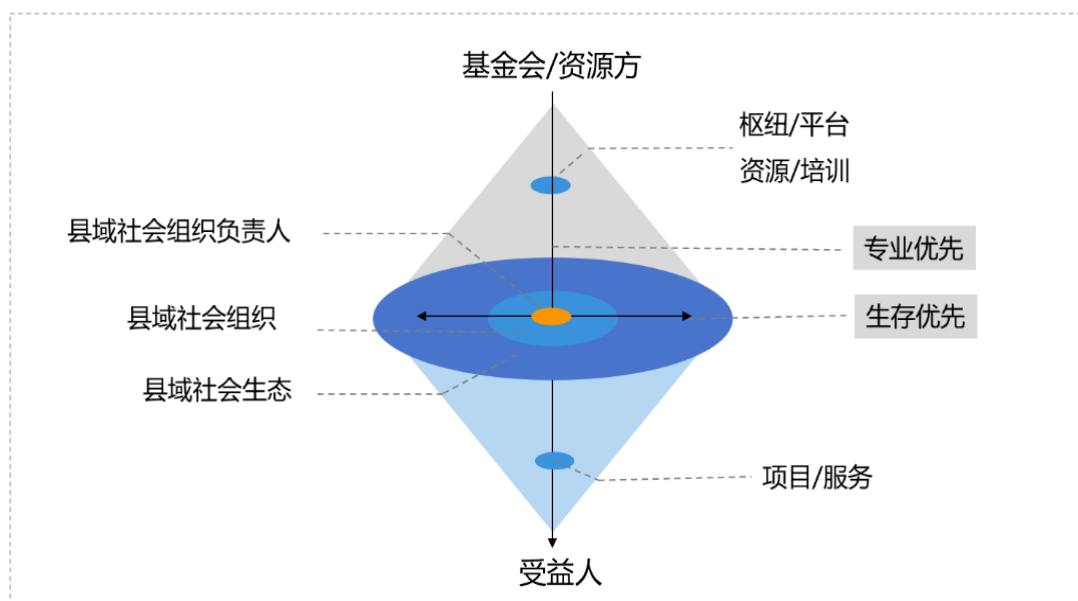


图1 “对不齐”现象逻辑图

2.研究的主要问题

为了更加深入的理解县域社会组织的生存处境与行动逻辑，为基金会、枢纽组织等资源方提供参考，促进“对不齐”现象的减少，让公益慈善资源在中西部县域更加有效的落地，也能借助这些资源促进县域社会组织健康发展，在博世中国慈善中心的支持下，我们开展了本课题的研究。本课题研究的主要问题是：**县域社会组织的生存处境与发展逻辑是什么？资源方如何才能与县域社会组织在合作中“对得齐”？**

3.县域社会组织的界定

“县域社会组织”已经成为理解公益生态的一个重要概念和维度，但目前行业与学界尚未对此有非常清晰的定义。广义上的“县域社会组织”，是指扎根基层并主要面向社区及弱势群体提供直接服务的社会组织。本报告从狭义角度，将县域社会组织定义为：在县级部门注册并主要活动在县域的，以面向社区或弱势群体提供直接服务的社会组织。为了行文简洁，有时也简称为“县域组织”。

县域社会组织承担着三种重要的社会功能：由于扎根基层和直接面对受益对象，大多数县域组织都是面对社区和弱势群体的“直接服务者”；由于其志愿属性强，“献爱心”和“做好事”是多数县域社会组织的基本文化，使之成为面对公众的“志愿服务提供者”；随着基层政府购买服务的增多，对社会组织培育的

加强，社工服务体系的逐步完善，县域社会组织在县域社会治理层面所发挥的作用越来越突出，使之成为“基层治理的专业服务者”。

（二）理论基础与分析框架

1.资源依赖理论及应用

资源依赖理论（Resource Dependence Theory）是理解组织行为的经典框架，其核心观点认为：任何组织都无法实现资源自足，其生存与发展的关键在于从外部环境获取必需资源，由此形成的依赖关系，成为影响组织战略和行为的核心因素。该理论强调发展组织的主动性，即为了管理依赖、降低不确定性，组织会采取各种策略与外部环境互动。具体来说，本报告应用资源依赖理论三个基本观点，来对县域社会组织的行为逻辑进行理解。

（1）组织依赖外部资源。为了生存与发展，组织必须与其所处环境进行交互，从外部获取诸如资金、信息、技术以及合法性等关键资源。因此，组织活动的根本目的，就是与环境中控制这些资源的其他组织进行交换，从而获取资源以实现自身的目标。这种与外部资源方的互动关系，是影响组织行为和战略的决定因素。对于县域社会组织而言，必须深度嵌入到县域社会生态中，与县域的政府部门、社会公众和市场主体建立合作关系，开展政府购买服务或社会筹资，从而获得组织生存与开展服务活动所需的资源。

（2）依赖关系产生权力。由于资源对组织生存至关重要，控制关键资源的外部组织，便拥有了对其依赖者的权力。这种权力依赖关系迫使依赖方不得不遵从资源控制者的要求，甚至改变自身的结构、目标或行为，从而导致组织自主性的丧失。组织的战略核心在于管理这种依赖性，以减少外部不确定性对组织的影响。对于县域社会组织而言，随着组织增多和竞争加剧，公益慈善资源就显得更加稀缺，从而产生资源依赖关系的加强与自主性的减弱。

（3）组织主动管理依赖。尽管受到外部资源的约束，但组织并非一味地被动接受。为了寻求更大的自主权和稳定性，他们会采取一系列的策略来管理其资源依赖，包括适应与遵从资源方的游戏规则、建立组织联盟（如建立多组织矩阵）、拓展多元化的资源来源等。对于县域组织而言，为了应对自身所处的资源困境，主动寻求业务模式的转型，都是以增强组织“自主性”为核心策略。

2. 县域社会组织的分类

以往对县域社会组织的分类，主要按照官方认定的基金会、社团、民办非企业单位（社会服务机构）分类，或者按议题或功能分类，但这些分类对县域社会组织生存与发展逻辑的解释力较弱。本报告中，我们尝试从其资源的主要来源及行动逻辑角度分类，以更好的理解县域社会组织的生存处境。我们从“政府—社会—市场”三个部门视角出发，将县域社会组织的底层逻辑分为“行政性逻辑”、“社会性逻辑”和“市场化逻辑”，并由此延展出台县域社会组织的五种类型（见图2）。

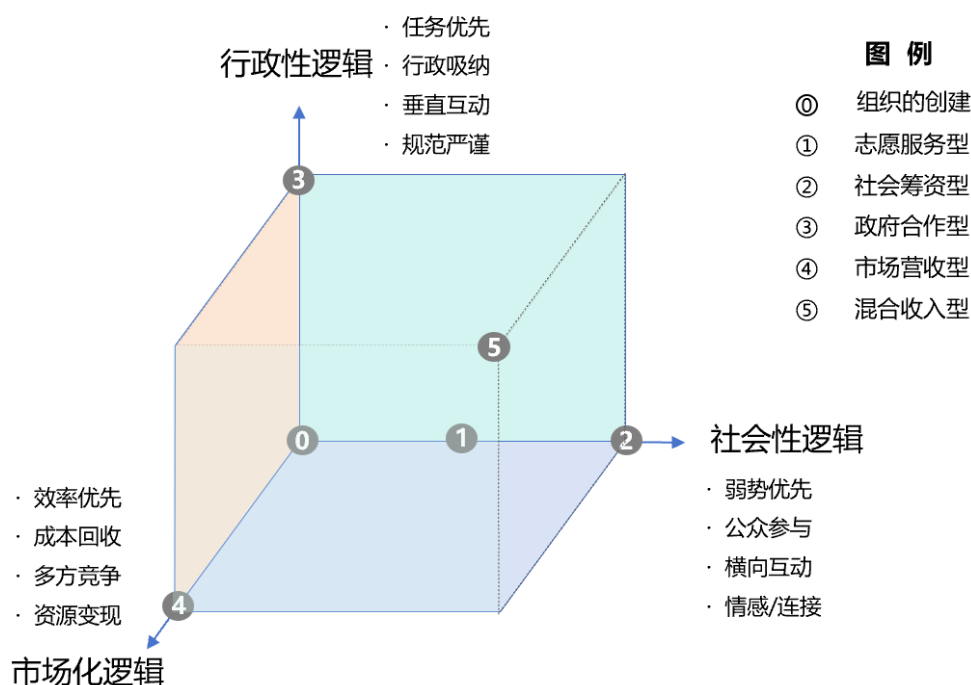


图2 县域社会组织的行动逻辑

（1）县域组织的三个逻辑

县域社会组织的生存与发展，必须深度嵌入其所处的县域社会生态之中，这一结构性特征直接影响到组织的资源获取与组织发展方向。我们将县域社会生态从“政府—社会—市场”三个角度区分，由此延伸出行政性逻辑、社会性逻辑、市场化逻辑三种行动逻辑，构成理解县域社会组织的逻辑框架。

行政性逻辑：主要体现在社会组织与政府部门的互动中。在这一逻辑下，组织遵循任务优先原则，通过“行政吸纳”的方式，承接政府转移的职能，其运作

高度依赖政府购买服务。因此，县域社会组织格外注重对中央到地方相关政策的理解，注重与县域政府部门（领导）的互动，注重项目过程的痕迹记录与合规，以符合体制内的考核与审计要求，这是获取政府资源的前提，也是维持合法性的重要基础。

社会性逻辑：主要体现在县域社会组织与企业、志愿者及捐赠方等社会力量的互动中。该逻辑强调价值驱动与情感联结，核心在于激发公众参与和回应弱势群体的需求。组织通过营造信任、共享价值和建立社会关系网络，来动员社会资源，关键在于构建并维系一种“情感/价值共同体”，从而实现社会资本的积累与资源转化。

市场化逻辑：主要体现在组织与服务对象之间的交易情境。强调服务的产品化、专业性与可持续性，要求组织在部分领域进行成本回收与资源变现，以减轻对外部资助的过度依赖。其行为特征体现为对供需关系、服务效率及竞争环境的敏锐洞察，组织必须在多方竞争中，探索出一种兼具社会效益与经济可行性的运营模式。

（2）社会组织的五种类型

根据上述三种逻辑，我们将县域社会组织可划分为五种主要类型（见图 2）：依赖志愿者奉献的志愿服务型、以社会募捐为核心的社会筹资型、主要承接政府资金的政府合作型、探索自我造血的市场营收型，以及综合多种收入渠道的混合收入型。每种类型在资源稳定性、服务专业性和发展自主性方面各有特点，但也面临不同的脆弱性或挑战。

志愿服务型：遵循“社会性逻辑”。此类组织主要依赖志愿者无偿奉献的时间与精力来运作，其核心资源是社会的爱心与志愿精神。他们通常扎根基层，从解决受益人的具体需求出发，具有很强的灵活性和亲和力。然而，由于其运营资金和资源相对有限，在服务规模、专业性和可持续性方面面临较大挑战。

社会筹资型：同样遵循“社会性逻辑”。这类组织将主要面向基金会、企业或公众进行募捐，作为其生存和发展的生命线。他们非常注重项目成效的透明化和公信力的建设，通过讲述动人的故事和展示切实的成果来吸引社会捐赠。其特

点是服务内容能较好地回应真实需求，但生存状态与筹款能力紧密挂钩，容易受到经济环境和公众关注度变化的影响，资源稳定性是重要挑战。

政府合作型：遵循“行政性逻辑”。这是当前县域社会组织最常见的发展模式，其核心业务和资金来源于承接政府购买的服务项目。在与政府合作的过程中获得资金支持，也容易赢得官方背书和行政资源支持。但其服务内容须契合政府部门的工作要求，自主创新的空间相对较小，对行政性资源的依赖性过强。

市场营收型：遵循“市场化逻辑”。此类组织积极探索自我“造血”机制，通过向服务对象提供低价有偿服务，或开发市场化产品来获得主要收入。他们具备较强的企业家精神和经营意识，自主性强，能有效减少对外部资金的依赖。其提挑战在于，要找到公益与营收之间的平衡点，对经营管理能力要求较高。

混合收入型：是上述三种逻辑的结合。这是许多组织追求的理想模式，在志愿者资源、捐赠资源、政府资源、市场资源中，进行组合并达至相对平衡，避免对任何一方资源形成过强的依赖。多元化的资金来源，使县域社会组织的收入更加稳定，抗风险能力显著增强，并具有创新和自主探索的空间。但这种业务类型对组织的能力要求非常高，很少有组织能够实现。本次调查的 30 家县域社会组织中，没有一家属于这种类型，因而在本报告中将不再进行讨论。

3.研究的逻辑框架

本课题研究以“如何理解县域组织的生存处境与行动逻辑”为核心问题，旨在回应公益生态中普遍存在的“对不齐”现象，即外部资源方与县域组织因资源条件、行动逻辑差异导致的合作错位，导致合作效率不高。在第一章中，我们通过梳理问题、引入理论、划分类型、建构研究框架，并详细介绍调查的方法与对象，从而奠定研究的基础（见图 3）。

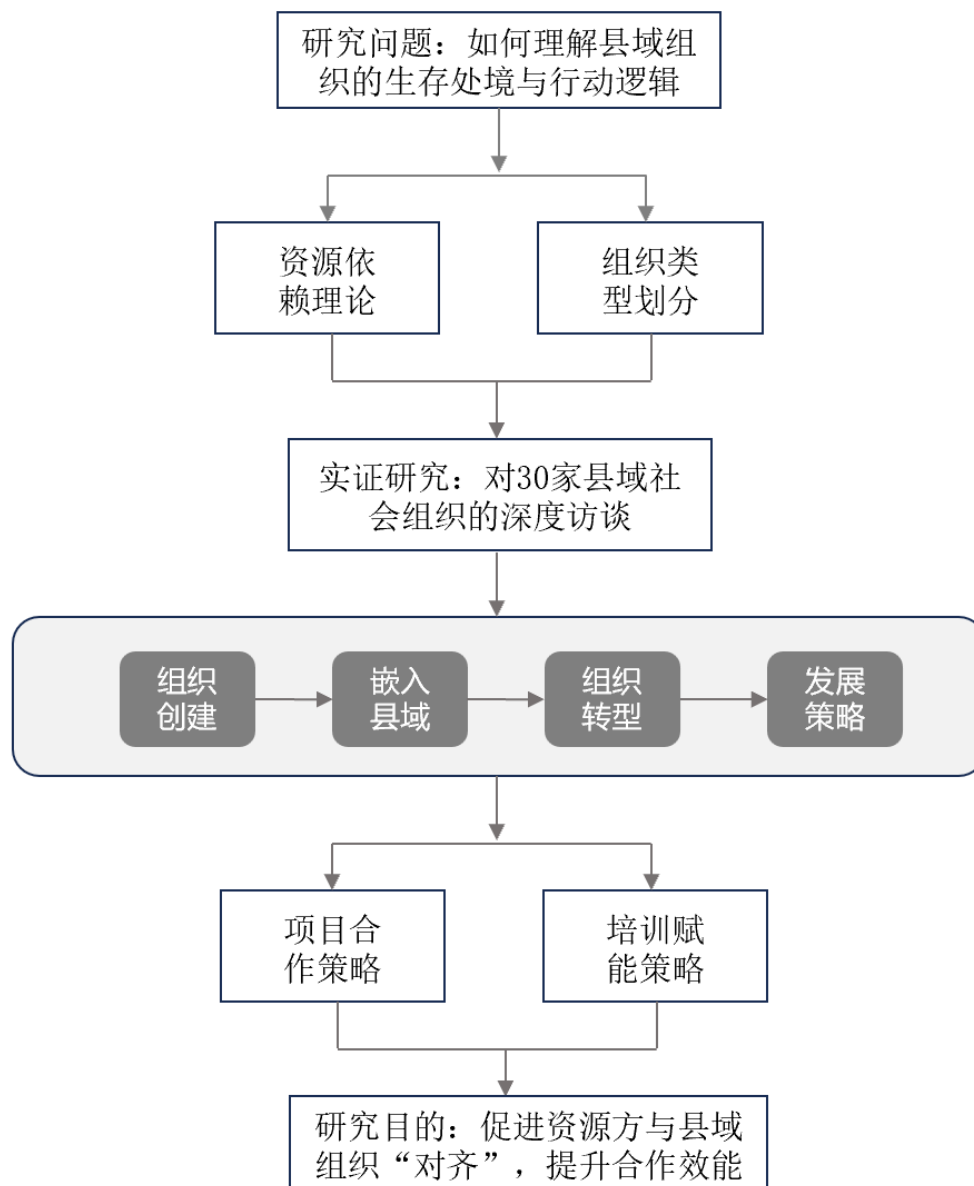


图3 研究的逻辑框架

第二章聚焦县域社会组织的创建路径，将其划分为“原生型”与“创生型”两类。原生型组织多由本地商业人士、公职人员基于志愿服务发展而来，体现出较强的在地性与情感驱动，但存在专业性不足的问题；创生型组织则多由公益从业者或大学毕业生以专业服务为起点返乡创业，更强调专业化与组织化运作，但存在在地化不足的问题。两种路径在创办人背景、资源动员方式及行动逻辑上呈现明显差异。

第三章详细描述了县域社会组织在县域场域中的四种嵌入策略：围绕志愿者互动的志愿服务嵌入、围绕政府与政策互动的政府合作嵌入、围绕社群与基金会

互动的社会筹资嵌入，以及围绕客户与服务对象互动的市场营收嵌入。每一种策略都对应特定的资源获取方式与互动机制，体现出组织为获取公益慈善资源所作出的适应性行动。

第四章进一步识别出组织在发展过程中的转型现象，提炼出五种主要转型路径，如从志愿服务型转向社会筹资型或政府合作型。转型动因多源于资源环境变化与组织生存压力，主动寻求“模式变项”，从而获得组织发展新的动能与资源；而未转型或转型不成功的组织，则往往因资源依附或路径依赖陷入发展停滞，体现出县域组织在“夹缝中生长”的战略无奈。

第五章系统梳理了县域社会组织面临的四大生存困境：战略上无奈选择“生存第一”导致的业务分散、资源上过度依赖单一来源造成的自主性弱化、人才“招育留”难题，以及专业能力积累不足。相应地，组织也在聚焦“一老一小”领域、拓展多元筹资、深化服务能力及推动人才专业化等方面，为突破困境作出努力。

第六章回归到如何破解“对不齐”现象的方法，提出资源方应摒弃“专业主义”优越感，要理解县域社会组织依赖资源又渴望自主，业务分散又寻求专业，非常务实又具有理想，具有韧性又非常脆弱的多重张力。需要通过精准匹配组织类型来激活其优势，依托项目来撬动本地资源，并为“养人”与“创新”预留空间，才能建立可持续的合作关系。

（三）调查方法与对象

1.调查的方法

本课题于 2024 年 8 月正式启动后，通过文献资料的梳理和分析，拟定了调查的技术逻辑和访谈提纲。在 2024 年 12 月-2025 年 6 月期间，共对 30 家县域社会组织进行了深度访谈。访谈采用实地调查和线上访谈相结合方式进行，其中实地调查了 10 家组织，线上访谈了 20 家组织。每次访谈约 2 个小时，并取得访谈对象的知情同意后，进行了录音。访谈内容主要包括机构基本情况（组织背景、团队情况、志愿者、项目服务等）、机构资源及优势（资金规模、政府关系、基金会合作、企业合作、在地生态等）及发展瓶颈及需求（包括战略、资源、项目、人才等）。每次访谈结束后，对访谈录音进行深度转译，形成访谈资料汇编。

2.调查的对象

本次调查所覆盖的 30 家县域社会组织。从地域分布来看，主要分布在中西部欠发达地区的 9 个省份，其中四川省 8 家，江西省 5 家，陕西省 5 家，云南省 4 家，甘肃省 3 家，贵州省 2 家，广西壮族自治区 1 家，新疆维吾尔自治区 1 家，山东省 1 家。

从组织类型来看，在 30 家机构中，有 20 家属于民办非企业单位，10 家社会团体。其中社会工作服务中心/社会组织服务中心 12 家，主要承接政府购买的社工服务项目。公益协会/促进会/联合会/支教助学协会/义工协会 10 家，这类机构以志愿者为核心力量，服务范围更广泛，涵盖支教、助学、扶贫、志愿服务等。公益服务中心/发展中心/公益中心/服务中心 8 家，兼具专业服务与公益属性，部分机构同时开展专业服务与志愿活动。

从成立时间来看，在 2008-2015 年期间注册的机构有 10 家，这一时期的机构多由“民间自发发起”，成立背景与重大社会事件或地方需求相关，如汶川地震、少数民族地区帮扶等。2016-2020 年期间成立的机构有 14 家，受国家层面《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》（2016 年）等政策出台，降低了社会组织登记门槛；政府推行购买社会组织服务，以及全国社工站建设浪潮也是重要原因。2021 年至今成立的机构有 6 家，大部分为社工机构。

从组织规模来看，所调查的县域社会组织团队规模普遍偏小。其中，全职人数为 0 人的机构只有 1 家，处于纯志愿者无全职人员的状态；1-2 人的机构有 2 家，均为初创期的机构；3-5 人有 13 家，所占比例最高；6-10 人的有 8 家，这些机构大多进入了“运营成熟期”；11-20 人的有 5 家，属于县域社会组织中规模较大的组织；21 人以上的仅 1 家，该机构为社会工作服务机构，成立于社工站建设初期，通过承接社工站迅速扩大了团队规模。

从负责人的背景看，县域社会组织的职业经历非常多元。第一类是商业人士，包括商人、个体户和企业管理者，共有 7 家机构，这类负责人资源整合能力比较突出；第二类是公职人员，包括公务员、事业单位工作人员、教师，共有 6 家机构，这类负责人在地资源较好，也容易获得政府和公众的信任；第三类是社会组

织从业者，从国际机构、基金会、社工机构、义工协会离职后创业，共有 14 家，这类负责人具备比较扎实的专业知识，项目运作比较突出；另外还有 2 名大学毕业生和 1 名编导，在大学毕业或辞职后返乡成立机构。

表 1 调查对象的信息简表

序号	省份	县/市/区	机构名称	负责人	成立时间	团队规模	负责人职业经历
1	四川省	青神县	青神县少儿发展促进会	刘艳林	2017 年	10	教师
2	四川省	北川县	北川羌族自治县大鱼青少年公益发展中心	高思发	2008 年	19	商人
3	云南省	大理市	大理汇泽公益服务中心	陈泽应	2023 年	1	社会组织从业者
4	云南省	峨山县	峨山县嵒峨为民社会工作服务中心	矣 靖	2021 年	7	编导
5	四川省	昭觉县	昭觉县凉善公益促进会	杜一鸣	2013 年	16	商人
6	江西省	南昌县	南昌县和合公益 社会工作服务中心	谭宇凌	2019 年	2	社会组织从业者
7	江西省	青原区	吉安市青原区晨光社工服务中心	尚发超	2022 年	3	社会组织从业者
8	江西省	柴桑区	九江市柴桑区巾帼志愿服务联合会	李春兰	2018 年	4	企业从业者
9	江西省	信州区	上饶市信州区社会组织服务中心	钱 慧	2020 年	5	社会组织从业者
10	江西省	南昌县	南昌县国仁公益服务中心	黄国仙	2013 年	17	社会组织从业者
11	山东省	泗水县	泗水县微公益协会	杨 斌	2016 年	13	商人
12	四川省	昭觉县	昭觉县荞麦花开支教助学协会	董 芸	2016 年	3	企业从业者
13	云南省	彝良县	彝良县禾心社会工作服务中心	唐启云	2017 年	7	社会组织从业者
14	陕西省	石泉县	石泉蓓蕾天使公益协会	胡贝贝	2017 年	6	大学毕业生
15	云南省	武定县	武定县正心社会工作服务中心	阎云华	2015 年	10	国际组织从业者
16	陕西省	潼关县	潼关善爱儿童服务中心	丁 博	2019 年	7	教师
17	陕西省	合阳县	合阳县爱心飞扬公益服务中心	王 莉	2015 年	3	公职人员
18	陕西省	汉滨区	汉滨区浩睿社会组织服务中心	唐 颖	2020 年	3	社会组织从业者
19	陕西省	佳县	佳县至爱公益协会	张羽羽	2020 年	3	教师
20	广西壮族自治区	田东县	田东县晨曦社会工作服务中心	黄翠粉	2008 年	6	国际组织从业者

21	四川省	理县	理县湘川情社会工作服务中心	王海莉	2009 年	3	社会组织从业者
22	甘肃省	泾川县	泾川县阳光义工协会	史龙	2017 年	3	公职人员
23	甘肃省	通渭县	通渭县向阳社会公益服务中心	刘升亮	2022 年	4	社会组织从业者
24	四川省	汶川县	汶川县启创社会工作服务中心	高开明	2011 年	5	军人-个体户
25	新疆维吾尔自治区	疏勒县	疏勒县蒲公英公益联合会	张 宁	2007 年	0	公职人员
26	四川省	阆中市	阆中市知行公益协会	罗佳明	2016 年	8	大学毕业生
27	甘肃省	靖远县	靖远县春风雨露公益发展中心	李和武	2015 年	20	商人
28	四川省	康定市	康定市邑美社会工作服务中心	索瑞瑞	2021 年	4	社会组织从业者
29	贵州省	贵定县	黔南州贵定县益路黔行公益中心	刘雅馨	2021 年	4	社会组织从业者
30	贵州省	天柱县	天柱县进德社会工作服务中心	周昌菊	2020 年	28	社会组织从业者

二、创建：从行动者到组织的蜕变

县域社会组织的创建，是由“行动者”在某个时刻所做出的重要决定，从而让个体的行动者或松散的社群，蜕变成为一个具有法人资格的组织。研究县域社会组织的“创建”，不是关注其登记注册程序，而是观察本地志愿者或返乡青年，在政策环境、社会需求与个人发展之间，如何平衡和取舍，有助于深入理解县域组织的行动逻辑。根据我们的调查分析，可以将县域组织的创建分为“原生型”与“创生型”两种类型。

（一）原生型：以志愿服务为起点

所谓原生型县域社会组织，是本地商人或公职人员，基于个人经历、职业特点或价值追求，自发开展志愿服务活动，在实践中逐步聚集资源与伙伴，最后从零散行动走向了组织化运作的过程。原生型组织的核心特征是“行动先于组织，情感先于专业”，具有很强的草根活力与在地的适应性，但在发展过程中会逐步面临专业性不足的问题。

1.商业人士的志愿服务

在县域开展志愿服务，起步于上世纪九十年代，在新世纪初的十年开始盛行，这其中本地企业家和商人是主要的行动者，他们具有一定的财富积累，行动也比较自由，在有了对工作的反思和社会需求的觉察之后，成为了县域最早一批的志愿者，后来也发展成县域社会组织的负责人。

“那个时候的工作，就是每天晚上唱歌跳舞、吃饭喝酒、洗脚什么的，我觉得这样下去人就颓废了，虽然企业的利润率在不停的增加，但是你的人品和身心健康是越来越下降的，所以我当时来搞志愿服务，也有一种想逃避那样的生活。”

（访谈资料 20250111）

“一眼已经看到头了，看不到希望，就是这个企业不垮，你将来会是什么状态，有啥意思啊，不能一辈子就这样过了。我 25 岁，管全厂的生产调度，到了领导岗位的时候，这些事就看得比较清楚了。当时厂长不同意我走，官也让你当了，党也让你入了，你小子还有什么想法？我说我想换个活法。

当时电视台有个网站，是网站发起的拍客团，在每个县市区都发展他的会员，

我们是那一批人，就通过摄影而延展到做的公益。摄影不是拍照这么简单，通过镜头记录，就可能改变一个孩子的命运了。我们觉得这个事比单纯摄影有意义，所以我们当时那批人就这样慢慢的开始做公益。

2015 年，我们县老领导看了我们这帮人的拍客团，那时候我们就帮扶了 500 多个孩子。所以那个时候，县里一些领导说，你们既然已经做到这个规模了，那你们自己注册一个机构不就完了。所以 2015 年的时候，我申请注册的机构。”（访谈资料 20250516）

2. 公职人员的志愿服务

这里的“公职人员”是泛指，包括党政工作人员和事业单位工作人员。他们有长期稳定的职业和收入，在当地也具有较高的社会地位。基于工作内容的延展，或者相同的兴趣爱好，他们发现了本地弱势群体的需求，逐步走上了志愿服务之路。

第一种类型是教师。他们在工作发现了学生的需求后，利用课余时间，凭借自身的教育资源与身份优势，从身边细微的需求入手，做“力所能及的分内事”。开始进行个别或临时性的帮扶，逐渐对身边的人员产生影响，就带动更多的人员参与。“由内而外、由近及远”的朴素实践中，公益的种子开始生根发芽。

“作为一位老师，希望在课余时，想给孩子一些陪伴和帮助，现在看来就是志愿服务，以前就叫活动，比如带他们进城参观大学、体验城市活动。实验小学是进行托管的，我就把同年级的同学与家长组织起来，进行家庭结对，然后开展活动。我们那时还每家都家访过，在当时觉得这些事情只是作为老师能做的一些力所能及的事情。”“2016 年，县上由妇联牵头开了一个座谈会，我们以幼儿园班级亲子团、家委会名义做一些分享。后来妇联和团委就说，你们成立一家机构吧，你们开展活动，我们还能支持你们。所以就这样，我们就晕晕乎乎的在部门的指导下，就把机构成立了。”（访谈资料 20241205）

“我在农村教书，农村有很多的离异家庭，没有母亲照顾的孩子，穿的可旧了，看着怪可怜的。我们买新的没那么多钱，就问学校的老师、我同学、朋友，我周围的人募集他们孩子穿过的旧衣服。他们了解了怎么回事，他们说我们可以加入，后来他们又发动他们周围的人，还有企业，就这样志愿活动就开始了。后

来人家看到我们发的朋友圈，看到我们做的事，就不断加入，就是这样开始发展的，需要帮助的人越来越多，加入的人越来越多。”“后来就认识了 P 老师，P 老师从几个孩子助学，后来到几十个孩子助学。因为项目要求，我们后来就注册了。”（访谈资料 20250527-1）

“我在 D 县某小学当老师，一开始是一名普通的志愿者。一次偶然的的机会，妇联说要一个人去市上参加一个家庭教育的讲座培训，去了以后一个教授在讲家庭教育对孩子的影响。我印象最深的是他说一句话，幸福的童年治愈一生，不幸的童年需要一生治愈。我在会上，当时就哭得稀里哗啦，我就觉得家庭教育很重要。”“回来我就写了一个 1 万多字的讲稿，开始给一些家长讲这些事。我每次讲都觉得家长收获很大，因为这边的父母可能需要教育方法。这样做了大概有一年多的时间，一直做不起来，还是我一个志愿者。有一次无意中，我认识了 P 老师。我就咨询他，我做了一两年时间，很多人都说这个事是好事，但是他们最后还是不愿意和我一起来做，应该怎么办？P 老师就说应该成立一家机构，有一些自己的伙伴，要能够自己筹资，才能够去推行你的理念，才能把你想做的事做起来。于是就这样子，我们就注册一家机构。”（访谈资料 20250524）

第二类是公务员或事业单位的工作人员。他们源于“做点好事”的发心，利用自己的业余时间、本地人脉和职业赋予的独特视角，来发起志愿服务行动，因事聚人，由近及远，最后从松散的志愿服务，走向有序的组织化运作。

“我之前是户籍警……最早跟着 H 老师做第一场活动，是脑瘫儿童的联谊会，做完之后我觉得自己深有感触，就觉得这是一个很有意义的事情。我们当时通过做公益活动，认识了不少志同道合的好朋友，H 老师去世之后，我们就一起就觉得想把 H 老师的这条路继续走下去，当时是这么想的，一直走到现在。”（访谈资料 20250610-1）

“我是一位标准 70 后，在 H 县城市园林绿化管理处工作。我们当时是有一群热爱户外的朋友，我们想着服务我们当地的社会，为老人、儿童等做一些有意义的事情。我们当时目标也不是太明确，只是有这个发心，就是想做一些好事，就这样子我们成立了这样一个组织。”（访谈资料 20250526-1）

3. “专业性不足”的困境

原生型县域社会组织在持续发展过程中，普遍面临“专业性不足”的困境。这并不是行动者主观意愿的欠缺，而是其特定的生成路径与运作模式所导致的系统性结果。其组织运作的核心在于，高度依赖个人情感与非正式网络的模式，难以形成支撑组织迈向专业化的支持体系。具体表现为：在项目管理上，缺乏系统的需求评估、成效监测与迭代优化机制，服务多停留在“做好事”层面；在资源动员上，过度依赖负责人的社会资本与在地关系，未能建立起稳定的多元资源渠道和符合资方要求的财务透明体系；在人力发展上，志愿者的高流动性与管理松散，使得经验难以沉淀，知识无法有效传承，导致服务品质难以持续提升。这使其在应对外部复杂的政策环境与日益专业的竞争要求时，显得力不从心，组织往往面临转型的难题。

（二）创生型：以专业服务为起点

创生型县域社会组织的形成，大多是具有公益从业经历或专业教育背景的行动者，他们对于家乡有着深厚的情怀，对公益职业有着较为清晰的认识，在某些政策机遇之下，成立了以专业服务为主的社会组织。创生型县域社会组织核心特征是“组织先于行动，专业引领情感”，从外部带着经验或资源回来，逐步扎根本土并提供专业服务，但在发展中可能面临融入在地资源网络的困难。

1. 公益从业者的返乡创业

他们多是在外地或城市从事公益工作后，主动回到家乡创业。之所以创办组织的动机是难以割舍的故乡情怀，也怀揣着实现专业抱负的愿望。与本土自然生发的组织不同，他们通常在外地组织积累了项目管理和机构运营经验，在捕捉到家乡的政策窗口或资源机会时，回归家乡成立社会组织。因此，他们的行动从一开始就更具组织性和专业性，以回应本地需求。

“我觉得 G 州是一个比较特别的地方，我其实算半个 G 州人，我是在这边出生的，在长大的过程当中，因爸爸妈妈的工作就到了 C 市。但是一直有亲戚在这边，我也是很喜欢这里。我之前是在 C 市做社工，2021 年的时候，知道省厅要建 100 个社工站，G 州就有两个名额，在那个机缘之下，就回 G 州来做社工，回来以后就一直留在这边儿了。”（访谈资料 20250614）

“一方面是情怀，当初想要走出去，就是为了能够更好的返回家乡做一些事情，还有生活层面的考虑，就是我们家小朋友到了要上小学的年龄了，我常年在外和他分开，其实对于他成长不是很有利的，所以基于这些考虑，最终还是选择回来。”“从个人的角度来讲，我希望出去接受一些更专业的学习，真正学有所成之后，再回到家乡来成立一个机构会比较合适，所以我先后到了 L 基金会和 C 基金会工作。在这个过程当中，就积累了比较扎实的项目管理和机构运营的经验。”（访谈资料 20250616）

“原来的老东家面临着机构的转型，主要从事专业的野生动物保护板块了，这时候我就遇到人生挑战了。因为我要做的，机构没办法去做，机构要做的，我的能力不匹配。这个情景之下，我就回到了我家乡 T 县，开始公益创业。刚好那时候有好多机遇，比如我们县民政局，一直在做社工站，但是没有一个做得好的，想着说有一个本地的力量成长起来，去把这件事情做了。这边抛橄榄枝，不然我自己跑上门注册，没有个三五年，是注册不下来的。”（访谈资料 20250604-2）

“当时在这个机构工作的时候，从来没有想过要去办机构，机构的另一个同事，她说，我们既然做的这么不开心，那我们就自己做呗，我们就自己去把它注册下来了。”（访谈资料 20250418）

“我自己开始是给一个社工机构打工，说是在打工还不如说是在学习，因为那时候的工资比较低，就是一两千块钱，只能说劳务补贴。后来成立这个机构是因为我想要提升自己的能力，我也有自己的抱负，我就注册一个机构。”（访谈资料 20250526-2）

“我本来就是 Y 县人，2014 年大学毕业，毕业后成为全职公益人，在 L 社会组织工作了两三年后，2017 年回到了家乡。”“我们是有社会捐赠了，才成立机构的，当时东西协作帮扶我们县，这家基金会想通过自己在当地培育一个社会组织，来承接合作项目，当时没有找到合适的组织，机缘巧合就联系到了我。”（访谈资料 20250517-2）

2.大学毕业生的返乡创业

返乡大学生则怀揣服务家乡的情怀与个人发展的需求，在政府提供的资金、政策或机会的触发下，将公益理想转化为组织化行动。大学生返乡创业，积极参

与县域公益事业的发展，缓解了县域公益人才不足的难题，也为年轻学子提供了实现自我价值的平台。

“我大学毕业刚好应该是 2016 年 5 月份，回来之后，因为跟 L 市本地的政府单位碰巧谈了一个合作，他说支持我们一部分经费，但是支持经费，得由一个法人组织来承接，我们当时就注册了机构。”（访谈资料 20250610-2）

“我是念艺术学院的，毕业之后，我不喜欢大城市的工作氛围，我觉得不太适合，所以在短暂工作后就回到了家乡。我们县城很小，城区人口就五六万，大家没有太多身份上的隔阂。政府工作人员和我们距离是很近的，团委又是负责青年工作的，像我们这种学习文化专业的，自然而然的会得到他们的一些关注，就和他们建立了联系。”“有了一个基础判断以后，就和我们的书记说，‘行，我愿意做，我愿意去尝试。’因为我觉得始终还是服务家乡，这个和我回到家乡的初衷是不违背的，我愿意去尝试。”（访谈资料 20250109）

“在上大学期间，我和送水哥一起在大学里成立了支教团，寒暑假组织大学生去贫困山区支教，我们也去 S 县支教，去关爱留守儿童，单亲儿童。”大学毕业后回到家乡，有次“我去民政局办事，领导就问我，你读了几年书，吃了民政几年低保，也享受了国家脱贫攻坚的政策，你毕业后想干什么，当时没什么想法，领导就给了一份文件说，你看我们现在要创建这个示范，因为我大学也在做一些公益活动，毕业之后又不知道干啥，犹豫了好久，总感觉当老师不是自己的选择，不甘于安逸和平凡，然后我就干了这个。”（访谈资料 20250522）

3. “在地性不足”的困境

创生型县域社会组织虽具备明显的专业优势，但其发展初期常受困于“在地性不足”的挑战。这主要因其“自上而下”或“由外而内”的建构方式，导致组织的专业逻辑与本地的非正式规则之间存在隔阂。具体表现为：在信任建立上，返乡青年虽也是本地人，却很难以快速融入基于血缘、地缘和长期交往形成的本地熟人关系网络，在社会化资源动员方面效率不高；在资源对接上，其专业项目经验与表达方式，与地方政府注重政绩显现，及非正式互动之间存在张力；在服务落地上，凭借外部经验设计的项目方案，容易忽视深嵌于本地文化习俗、权力结构及民众心理中的“地方性知识”，容易出现水土不服的情况。

三、嵌入：在县域互动中“落地深耕”

“嵌入”是一个社会学概念，是指经济行为和个体决策都不是孤立发生的，而是深植于并深受其持续存在的具体社会关系与社会结构的影响和制约，这里用来理解县域社会组织的行动逻辑与县域社会生态之间的关系。我们将县域社会组织与县域的互动，分为志愿服务、政府合作、社会筹资、市场营收四个维度，以洞察其如何“落地深耕”，并获取可持续的资源。

（一）志愿服务：围绕志愿者进行互动

为在县域生态环境中扎根并开展服务，超过七成的县域社会组织会围绕志愿者及志愿服务进行互动，以保持组织的低成本运行和可持续服务。他们的行动策略体现在：将志愿者本身视为核心资源，通过内部互助与社群网络动员，实现服务成本的内部消化；坚守低成本运作，将有限的资源尽量无损传递至受益人，有效构建出组织的公信力；形成受益人牵引的持续性，使服务回应真实需求，并与受益人建立起情感联结。

1. 志愿者就是资源来源

志愿者不止是服务的提供者，其自身及所拥有的关系网络，就是志愿服务的资源来源。他们通过内部互助、社群动员与自发筹资等方式，将志愿者的时间、金钱与社会关系，转化为服务所需的物质资本与人力资本，展现出一种“资源内生于行动”的特征。

“志愿服务可能是这样，大家没考虑过钱的事，觉得孩子有的需求，我们就先干，自己掏钱也干，一开始不都是自己掏钱干，哪有费用。有时候还是大家凑凑钱，把兜里钱都捐了，往往有这种出发点，往往你干了，后续这个钱你根本就不用发愁。”（访谈资料 20250516）

“他们志愿者有 100 多人，助学的服务他们一直在做，他们通过志愿者内部力量，比如说五个志愿者资助一个困难学生。一天一块钱，一个月一个人就 30 块，五个人就有 150 块，他们就这样开展助学服务。”（访谈资料 20250530）

“我们会在群里面通知，让大家发动自己身边的人、亲戚朋友、认识的人、朋友圈等进行捐赠。各个群都会推广我们的筹款，让更多的人参与进来。”（访谈

资料 20250610-1)

2.低成本运作的纯粹性

在志愿服务行动中，组织者经常采取“零成本”或“低成本”的方式运作，将所能调动的有限资源全额传递至受益人手中。筹款金额严格对应受益人的实际需求，即便是项目中规定了劳务费，也被主动放弃并转化为直接物资捐赠。这种行动的纯粹性有利于产生社会公信力，但也对组织的可持续发展构成挑战。

“之前我在 Q 义工联合会工作，它是由当地一个比较大的企业发起的社会组织，我们所有的生活补贴都是由这个企业来出资。当时就是纯公益性的。我们做一些助学助残活动，都是自己在社会上发起筹款。因为是在社会筹款，所以管理费没有办法实现，比如我们要筹 3000 块给一个学生，那其实就是筹到 3000 块就截止了，不会有任何多余的资金，那这个钱也是会足额的送到这个人手上去。”

(访谈资料 20250617)

“虽然我们项目上是有经费的，除了给志愿者的补贴，我们的油补、餐补，全部除掉之后，所有的经费都拿出来做志愿活动，买一些物资，去听障儿童学校，或者残疾学校，我们基本上是把所有的钱都花到这了。比如说净水计划里面有劳务费，温暖包项目里面也有一些劳务费用，这些费用都拿出来，直接就买物资，然后捐出去。”(访谈资料 20250610-1)

3.受益人牵引的持续性

志愿服务的发起、调整与持续，并非由项目资金或捐赠人意愿主导，而是根植于对受益人真实、动态需求的精准洞察与直接回应。这种基于受益人牵引的持续性体现在：服务的常态化，即使没有经费支持，仍坚持开展服务活动；直接深入社区与家庭进行信息核实，确保资源投向最迫切的需求；志愿者因与受益人建立了情感联结而持续支持，服务不受项目周期的限制。

“他们会常态化的去敬老院，虽然这个项目是没有资金支持的，但这个事情他们一直在做，也算是他们服务的一个内容，去敬老院帮老年人理发是常态化开展的，大概是一到两个月一次。他们还有一个亮点的服务，是关于环卫工人的服务，早上，特别是冬天，给环卫工人送热牛奶、热鸡蛋。”(访谈资料 20250530)

“我们机构的宣传基本上是没有的，我们没有自己的微信公众号……大家也都是听身边的人说起才来的，参加完一次活动，就会被我们的活动真正感染。原因是我们在现场，不会抓着一个人要拍多少照片，拍多少素材，或者让他们故意去做什么事情，我们从来是发自内心的，去尊重咱们的受益者，发自内心地去对别人好。所以参加完了一次我们的活动之后，就会喜欢我们，慢慢地越来越多的人就参与进来。”（访谈资料 20250610-1）

“我们只是搭建了一个平台，能够让志愿者了解到有这么一群孩子，需要他们能够去做一些事情，帮助他们建立好这种连接关系之后，很多都是志愿者自行去做了，我们只会做一些引导和对结果的一些把控。”“其实志愿者他并不是因为机构来的，是他所服务的，跟他产生链接的这个孩子给他的影响，他才会持续的留下，继续做。”（访谈资料 20250517-1）

“我们需要筹更多的款，去帮助更多的人。我们就想帮助在项目之外，找到真正需要帮助的这些人。比如一个项目，捐赠人会有一些特定的需求，要把项目落到什么样一个地方，这个地方可能对于捐赠人来说，它更具备宣传意义，而不一定是孩子真正需要的地方。”（访谈资料 20250610-1）

“我不会提前告诉他我要去你的学校，或者我要去哪里，我都会悄悄地到一些孩子的家里面，或者孩子放学的路上，或者孩子出了校门以后，跟孩子去聊天。通过聊天去了解老师或者说跟我对接的这个人，他所说的这个事情到底是不是那么迫切？他们的条件是不是真的很差？”（访谈资料 20250610-1）

（二）政府合作：围绕政府和政策互动

从资源动员理论的视角来看，县域社会组织为获取政府资源，通过一系列主动的、策略性的互动与合作，将自己“嵌入”到县域资源分配的关键节点上，让自己的专业优势与社会资本，转化成为了体制认可的“政绩资源”。具体做法包括：通过专业服务让其具有不可替代型；通过非项目化互动建立关系信任，为项目合作铺路；将项目成果与“政绩”嫁接，实现社会资源与体制资源的交换与增值。

1. 专业服务与价值创造

在与政府及政策互动中，县域社会组织的生存与发展关键在于通过“专业服

务与价值创造”构建不可替代的合作优势。这一策略体现在：捕捉政策热点与领导关切，精准理解政府需求，提供针对性的项目方案；以务实的服务态度、精进的专业能力、超额交付的价值创造，来赢得政府的认可；通过与官方的慈善会合作，帮助其动员资源和落地项目，同时也为自己拓展资源。

（1）精准理解政府需求

县域社会组织以政府需求为导向，把握最新政策要求，捕捉政府领导的关切，通过项目故事与结合需求进行沟通，以提供有效的服务方案，进而提升项目合作的成功率。

“我们的解说和我们的回答，一定是契合当下政府的热点话题和政府文件要求，又有一些专有名词。某个领导来调研，我会先去看这个领导前两天他调研了哪个地方，关注是什么点。然后我们也会出一些研究，我也有写几篇课题报告，做这方面的探索，来体现我们的专业性。”（访谈资料 20250420）

“这我们平常经常讲的需求为导向，你要明白政府要什么。之前我们机构也探讨，就是要抓住他们的需求，他们想听到的是什麼，不同的领导有不同的想法。在跟别人讲一件事情的时候，一定要从一个故事开始讲，一个点开始讲，这个点一定要引起共鸣的。我们参加过很多的项目大赛，全部是从一个故事一个点开始讲，延伸出来我们怎么去落地，反响都很好。”（访谈资料 20250420）

（2）提升服务的专业性

在与政府及政策互动中，需要以务实的服务态度、精进的专业能力、超额交付的价值创造，来证明自身的价值，赢得政府的认可。这是以政府购买服务为主的组织，普遍采取的策略，也是专业性县域社会组织的立足之本。

“我们机构做事情是比较扎实的，虽然有时候因为自己性格原因，背景可能比较普通平凡，有时候外联做的不够，关系维护可能会比较差。因为我们本来是专业出身，再加上受援建队的专业影响，服务这方面我们做得很扎实。我们机构另外一个负责人，也是在 A 州社会工作者协会，在州社会组织孵化园承担一些角色。了解我们机构的都知道，我们几个女孩子做事情都是比较认真的，比较踏实的，再加上他们觉得我们机构生存，其实也挺难的。”（访谈资料 20250530）

“我的经验就是踏踏实实做事，领导交给你的事，你给人家办好，别给人家捅篓子，人家就会信任你，资源自然就会向你倾斜。我觉得我是以实务能力去打动政府关系的，而不是我人多么圆滑。其实我不太会通过人情去拿到政府项目，我更多是以我务实踏实做事情风格，来获取政府资源。”（访谈资料 20250526-2）

“除了卷专业，我们还卷什么？我们还卷技能。我会给同事‘卷’课件、演讲、表达、摄影，都‘卷’。我们现在的PPT出去都很好看，我们做的视频，以及我们做的其他一些东西，全部是从看的人的角度做的，我自己有牵头设计过几个宣传片，都是获得领导认可的，都是省一级这种领导认可的。”“拿我自己来做例子，我会把这个事情做好，其实我们养成了这种习惯，就是要1+1大于2了。会在项目里面添一些辅料下去，可能不只是烧一盘红烧鱼，我们可能烧了一盘麻辣鱼，会给他加一点料下去，这样就会有惊喜。”（访谈资料 20250420）

（3）慈善会合作与拓展

县级慈善会具有官方属性，多与县级“慈善促进中心”合署办公，是县域慈善事业促进的枢纽平台，具有官民两个方面的资源优势，但专业能力相对不足。县域社会组织可以发挥自身的专业优势，帮助其动员资源和落地项目，同时也为自身拓展资源渠道与合作场景。

“慈善会有钱，他们想做项目，但他们不会做或者没有人手做，那我们刚好充当嫁接资源的角色。因为也很熟，我给市级慈善会做筹募顾问的时候，相应的也帮他们对接资源。对于慈善会来说其实他不需要做什么，只需要拿钱出来，后续看一看项目，相应的审计报告等都做完了，资金使用上没有风险。所以对于他们来说，又有了冠名项目，联合项目，也证明了慈善会每一年都有动，这种合作就比较好。”（访谈资料 20250420）

“2022年，我当时看到了一日捐，我们就和当地的慈善协会联系比较密切，因为都是几个年龄比较大的一些老领导退休，他们对于日常工作开展，他们的方法是政府那一套方法，但是对社会组织运营来说不太懂。我们就帮他们做一日捐的链接，全县应该是99个单位，有20多个社区的筹款。通过给慈善协会帮忙，我们就把全县的各单位、各社区的人脉建立起来，每个单位都会加微信，因为我们要去给他们讲这些事，帮他们操作这些事。每年慈善协会也会给我们捐钱。”

(访谈资料 20250524)

2.非项目化的关系互动

(1) 主动拜访建立联系

对于“创生型”组织来说,在对县域政府资源不够了解的情况下,采取“上门拜访”,主动对接相关部门,是获取合作机会的起点。当然这个过程并不容易,熟人介绍、主动推介、专业展示等都必不可少,这都需要组织负责人有相当的勇气和韧性。

“我们基本上只要县域内的相关部门,就挨个上门找,也不知道哪家能下雨,哪家下不了雨。我们县域相关部门的一把手换得特别快,今天这个局,明天那个局,说不好之前还打过交道。”(访谈资料 20250604-2)

“我记得刚开始去见那个领导的时候,其实他是拒绝的,因为我对他来讲是一个陌生人,不在他的圈子里。我去拜访他,找关系去跟他建立联系,很明显感觉到他是拒绝的。他只是碍于一些情面,觉得好像要跟我聊个天,把我拒绝了,这件事情就完了。当时我明显感觉到,他已经开始下逐客令了,他开始说,好了,那我们就这样,回头再联系。我们也只好礼貌的起来说好。人已经站起来要往门走了,他突然说,既然你说你是专业的,那你跟我讲一讲社工站的情况。我就跟他讲了我在文件上看到的,在网上搜到的社工站要干的一些事,讲完了以后,他就觉得好像我讲的还不错,就决定给我其中的一个社工站让我来做。”(访谈资料 20250614)

(2) 非项目化的长期互动

通过非项目化的服务,才能带来项目化的合作。在资源相对匮乏和竞争比较激烈的县域社会里,社会组织不得不摒弃“给钱才干活”的思维,通过提供很多免费的服务活动,来维系合作关系,构建出不易被替代的独特优势。

“我个人理解是,与政府的合作,在有项目的期间有合作,没项目期间也得有合作。不能是你给钱我就行动,不给钱我就不干。因为县域社会组织,不像省会城市的这些机构,因为你的面比较宽,可接触的资源比较多。县域的空间很小,圈子很小,熟人社会,你可拿到的资源也不是很多,但是你不好好做,那或许有

另外的人会出现。”（访谈资料 20250612）

“五一放假前，市妇联让我免费给他值了半个月的班。他们有一个阵地，让我要去给他值班，因为当时申请的一个项目也没下来，市妇联是推荐单位。说实话，我也看在这个项目的份上，我就说免费就免费，我们机构三个人轮着给他值了半个月的班。检察院也一直都这样，我们一直在免费给他们做未保社工，比如说陪同、家访、心理辅导，这都有合作的‘口子’，他们就不开。我一直在给他们提方案，一直在跟他们谈。”（访谈资料 20250526-2）

“我个人经常去帮政府打比赛。2023 年的民政局新局长来的时候，市上有一个百镇千村万户民政成果展示的演讲比赛，民政局领导就说让我们去帮他们做这个事，办公室主任和局长让去的，我们代表 T 县民政局拿了全市第一。”“宣传部这边，当时是 S 省第一届志愿服务项目大赛，部长起了一个演讲题目，我就去帮忙比赛，应该是全省第二名。社工部刚成立的话也会让我们去比赛，我们是全省金奖。现在推到全国最美志愿服务项目了。通过这些活动，领导就觉得，这些人比较靠谱，只要给我们交代的活，你想拿全市第一或全省第一，我们都可以做到。对我们其实没什么用，说白了就是融洽政府关系。”（访谈资料 20250524）

3. 依靠项目撬动政府支持

（1）争取政府支持和背书

县域社会组织基于自己开展的优质项目，包括与基金会合作的品牌项目，主动对接到对应的政府部门，将自己实践成果纳入政府工作范畴，甚至成为政府的工作业绩，以此来争取政府的支持和背书。

“我们在那个社区执行了半年的益童乐园项目之后，获得了各个关联方的认可，在我们执行项目之前和执行项目之后，它的对比是非常大的，有了非常明显的变化，所以各方的资源就开始愿意来支持我们。把这个站点从一个 45 平方米的空间，搬到了一个大概 300 平的空间，整个站点在做升级改造的时候，民政局采纳了我们所有关于这个站点的空间布局和硬件配置的意见建议。民政局支持配置了 7 万多的硬件设备，教育局也投入了一些资金对站点进行升级改造，公安局支持到站点的电费。团委、妇联、工会、红会等等，我们就依托那个阵地开始来做五社联动资源整合的探索。”（访谈资料 20250616）

“世界宣明会的涟漪计划项目，它是发儿童保护教育包这样一个项目。我们去发的时候就让团委主办，团委也可以开展他们的活动，也可以给他们的服务对象，给他们的项目带去一些福利。”（访谈资料 20250419-1）

（2）借成效申请政府项目

县域社会组织依托现有项目的成效，主动向民政部门汇报，捕捉政府部门的实践探索需求，争取政府的闲置资源与资金支持，进而推动新项目的申请与合作。

“我们在 F 社区的儿童项目（基金会），从今年 1 月份才开始做的，做到现在刚好做了半年，也得到了社区的儿童及家长的认可。我去跟民政局汇报今年项目规划的时候，他们就提出来，希望我们在两个异地扶贫搬迁安置社区去实践“老幼共养”。刚好前两天，G 省民政厅出来了项目，它可以支持十万块钱，我们和民政这边商量下来，就决定以一个社区为试点来做这个事情。”（访谈资料 20250616）

4.政治身份与政绩服务

县域社会组织需善于借助“政治身份”与“政绩服务”来提升组织的影响。一方面，通过争取政协委员、党代表等政治身份，获得参与重要会议的“入场券”，来展示组织的价值；另一方面，主动贴合政绩需求，将组织的优质项目与政府的核心工作对接，从而提升政府部门的合作意愿与支持力度。

（1）利用政治身份提升影响

县域社会组织负责人通过担任政协委员、党代表等政治身份，通过参加有主要领导参加的各类会议，通过会上发言和关系维护，来扩大组织的影响力与合作的可能性。

“之前我当过我们县上的政协委员，我们之前的负责人也是州上的一个党代表。最开始有这些身份，可能是因为我们是县唯一两新组织的代表，他们也需要这个界别的人去参与到一些会议。同时这个身份也给我们创造了机遇，比如说开政协会都会有一些发言机会，在这个平台有各个部门的领导，通过这个平台可以让更多的部门看到了我们，也会产生影响。”（访谈资料 20250530）

“他们给了我很多身份，比如说我是县党代表，是县政协委员，在一个县‘两

代表一委员’当中，能够占两席的人是很少的，这就说明他们对我们的工作，是高度肯定，虽然都给的是我个人荣誉，但是也是对我们团队的肯定。”（访谈资料 20241205）

（2）贴合政绩需求开展合作

县域社会组织在与政府合作时，关键是抓住政府的“政绩”诉求。若能通过务实服务为政府带来政绩，甚至帮助政府实现工作模式创新，将极大提升政府的合作意愿。

“宣传部也需要志愿者服务，需要志愿服务的素材。我们制作完之后，也征得资方同意，他们也能共享，我们做的都是他们做的，这就是个共享机制。”（访谈资料 20250604-2）

“如果你在务实上，能为他们带来政绩，甚至是创新，他们就能够作为他的政绩往上报。他为什么不和你合作，不和你合作才是傻子！你就抓着这个点和他去谈，我们自己是这样走过来的。”（访谈资料 20250109）

5.组织布局和条块适配

“块”指的是不同职能部门组合而成的各层级地方政府，通常包括省、市、县、乡四级。基层政府在社会治理竞赛中存在排他性，多区域注册战术与“块”的制度逻辑高度相关¹，因而“块”倾向于扶持辖区内“自己的”社会组织。“条”是指不同政府职能部门，根据自己的服务领域和工作需求，进行购买服务，并扶持与之对应的社会组织。

（1）层级布局适配市县

从“块”的角度看，有的组织者被“必须用本地机构做事”的规定所困扰，选择在市级注册机构，作为“通行证”来覆盖各个区县的合作。而另一些组织，则去主动运营市级平台机构，通过掌控信息流和资源渠道来获取竞争优势。

“我最开始在县上注册了机构，当时我其实不想注册，注册太多机构会很麻烦。但是他们说一定要当地的机构才能做当地的事，外来的机构不可以，就逼着

¹ 黄晓春,嵇欣.非协同治理与策略性应对——社会组织自主性研究的一个理论框架[J].社会学研究,2014,29(06):98-123+244.

我在当地成立机构。当时我就想，要不我就成立一个州上的机构吧，去任何一个县开展项目，用州上的机构的资质，我就可以去做。”（访谈资料 20250614）

“县域的机构一直在县域开展工作，核心业务就是一老一小，推进我们既定的服务和项目，做好政府委托的一些工作。但为什么我去统筹了市上的两个社会团体？说白了，我要拿资源，为了让我这个机构要生存，要可持续。两个社团是市民政局注册的，一个是社会组织促进会，一个是社会工作联合会，这两个协会在本市范围内，但凡与社会组织有关的业务往来，你说怎么迈，他迈不过我这。相当于上面有资源分配也好，有信息往来也好，他始终在我这里。你掌握信息是第一步的，资源能不能到手，那是后期努力的。”（访谈资料 20250612）

（2）专业布局适配条线

从“条”的角度看，针对社工服务、公益慈善、青年志愿服务等不同领域，县域社会组织通过注册或运营多家机构，实现“一块牌子对应一类业务”的精准适配，来满足政府对不同业务的专业化需求，同时提升组织在各领域的业务专注度与竞争力，形成县域社会组织“矩阵优势”。

“我们在县域做的业务不同，我就用不同的机构。如果按照不同的业务来算的话，我们在本地有三个机构。做社工我会用一个机构；落地公益慈善服务项目，与基金会的项目合作，我用一个机构做；本地的青年志愿服务工作，我用一个机构在做。L市以外的地方，我用C市的一个机构做。这样算下来的话，就是四个机构，四块牌子。”（访谈资料 20250610-2）

“准确的说，我们是三个机构。做基层治理的时候，我们成立了一家机构，我觉得那家机构的使命应该可以结束了，在基层治理板块，我们不会再去做平台型机构了。所以我们持续会运营的，有两个机构，但是目前还是三家机构。”（访谈资料 20241205）

（三）社会筹资：围绕社群和企业互动

社会组织的社会化筹资，主要是围绕“本地社群”与“县域企业”的关系运作。他们借助政府资源拓展人脉，依靠熟人关系影响公众，通过实地参访或线下活动建立信任，将分散的社会资本盘活，转化为机构收入和服务资源。

1.政府关系的社会延展

(1) 借政府拓展人脉关系

县域社会组织通过承接政府部门的活动，获得政府部门的荣誉背书和媒体曝光，同时借助政府的信任或推介，拓展组织在本地的人脉关系，为更广泛的资源动员奠定基础。

通过主持扩展人脉。“像妇联的三八妇女节主持，教育局的六一儿童节的主持、教师节的主持，这几年都是我们在做。我们主持的话也会认识很多领导。通过教师节和六一儿童节的话，我们和各学校也就比较熟，起码脸熟，一见他了，我不认识他，他都能认识我们。通过这样方法，不是要拿钱，我们做这个事也会给一些费用，主要是通过这个事，我们人脉扩展很快。”（访谈资料 20250524）

当政府部门参访时，争取爱心企业推介。“像某项目有筹款任务，我们目前也在做一些铺垫，比如说社会工作部、人大他们来调研的时候，我们也会给他们沟通和汇报机构目前所面临的问题。比如到下半年或者明年我们在申报项目的时候，它的筹款，县里面的一些相关的部门，他们可以给我们做一些爱心企业或者爱心单位的推荐，我们去做项目的介绍，我们去说服捐赠人参与到这个项目当中来。”（访谈资料 20250616）

(2) 政治身份与“会议社交”

县域是个熟人社会，但也存在不同的圈层。县域社会组织负责人利用政治身份或参与政府会议的机会，进入到县域精英人士的“圈子”，通过主动结识政府官员、企业负责人等，来获得这些资源方的认可与支持。

“大家好像都能看见，我觉得宣传也有部分作用。我是不怎么宣传的人，但是我觉得宣传也有用。有一个政府的财政局最下属单位的一个人，有一年他帮我联系了 5 万。我们都是政协委员，我在政协委员发言的时候，他注意到了。”（访谈资料 20250524）

“我们政协委员里面也有老板，政协委员比人大代表的老板多。他们也会动员一部分，就当场加微信，回头他们就实际行动。3000、5000 的，就这样，加起来几万块钱。”（访谈资料 20250527-1）

“很多会议我们也能看到一些企业的负责人，比如说青联，他就会成为委员会的成员，我们在开会的过程中就在一起坐着了。我们现在是相当于发展得比较好，政府也会有些会议邀请我们去参加，包括成为慈善协会的理事，你必须得有一家机构，有一定的知名度，才能够去参与这种级别的会议，我觉得是参加会议最大的好处就是能认识这些人，能加好友。”（访谈资料 20250524）

“有一次我们开什么党代会，有的商会我要认识他，要主动给别人说，开会结束完了我就找到他，说我们可以认识一下，我是某社工机构的，我们加个微信吧，加了微信之后我们就开展活动，我就把它推给他，我说这是我们的项目，你可以了解一下。

后来他们秘书长就来了，我们也是这样坐着聊一聊。我们把这个活动给他看，他们说，这个挺好，就下次我们看能不能给你们链接点资源。他链接资源也是有两步走的，第一步是他们亲自去看我们的孩子，只拿些油、水果去看看，之后他就说这个事情好像是真的，他们就说来资助我们的孩子。因为原来他们就在做这个事情，他们商会秘书长还是很有公益心的。他们原来也在资助其他的孩子，当然我们做这个事情就做的比较规范一点，所以他们这时候就选择资助我们。”（访谈资料 20250419-1）

2.熟人关系与社群圈子

（1）依托亲友关系进行筹资

在县域社会中进行社会化筹资，需要依赖机构负责人的亲友、同乡、同事等强关系纽带为初始信任，再通过口碑传播和圈层扩散，将熟人关系转化为公益资源。

“当时我们筹款的话，因为我的父母是校长，他们在当地人脉比较大，比较多，也有一些政府的关系。一开始我就是一个小老师，领导也不认识，通过我的父母，当地的一些企业老板，包括政府的人员，在服务过程中，在我父母的引荐过程中，我认识了很多。我们一开始筹款的时候，我就是靠我的父母，不是靠我自己。”（访谈资料 20250524）

“发动我们周围的人，我老公他们单位，比如我的朋友是你，你再找朋友，就帮忙捐。他们就觉得，我捐的 100 块，就变成 200 了，挺好的，就当做好事了。

我有一个朋友，他捐了 12000，有能力的，有的捐的多，有的捐的少。我还有个同学，他捐了 3000 多。反正就是碰运气，他们刚好也想做这样的事情。”（访谈资料 20250527-1）

“我朋友做舞蹈工作室，他自己有钱，他又带动他身边的人。Y 县有一个青年联合会，他在青年联合会里面，又带动他身边的小老板们，也不是大企业，这大企业就不行，这种小的公司、工作室这种还行。再就有的我们就地推，门面的那种，最后 P 老师有爱心大使、爱心企业的捐赠证书给他们。”（访谈资料 20250527-1）

（2）核心志愿者的筹资

县域社会组织积累的核心志愿者是重要的筹资力量，扮演着资源动员节点与信任传递枢纽的作用，他们通过朋友圈转发、推荐外部捐赠人等方式，为机构的项目开展进行募捐。

“我们找到一些爱心大使，我们有大量的志愿者，在我们机构服务的志愿者每年都是上百人，从 2017 年到 2020 年，积累到四五百人的志愿者，那这些志愿者可以帮我们筹，我们基本没有推项目，就是我们朋友圈，团队没有推这个项目的筹款，他们帮忙筹就筹了 15 万。我们整个机构是做线下的筹款，在县域各个政府单位，找商家，找当地的爱心大使去筹我们学前教育的项目，是这样两种方式在做。”（访谈资料 20250517-2）

“我们消息发出去以后，有的志愿者会帮忙转发，去推荐。我们的一个志愿者就推荐了差不多七八个、十个捐赠人给我们。他是我们 2017 年的志愿者，他那时候还是个大学生的，后面他工作了以后，现在他差不多推了七八个四川的捐赠人给我们。”（访谈资料 20250517-2）

（3）本地社群中挖掘资源

县域社会有着各种基于兴趣或业务的社群，融入并动员这些社群资源，是获得社会筹资的重要路径。组织负责人通过融入本地的社群网络，逐步展示其所做的项目活动，潜移默化的形成影响，从而转化成捐赠人或合作方。

“我是因为打篮球，教育上有一个内部群，三五十个人，这个群里的人都是

各校的校长、副校长，或者是教育局的股长。这个群里你只有每周去过一两次，或者是偶尔，我以前常去，以前天天去，那么每个学校的校长你都认识，他应该是一个圈子，就内部人，他也不和外边人打。”（访谈资料 20250524）

“有好多群，其中有一些餐饮协会，包括酒协会，通过篮球就能认识很多老板。你认识他只是个熟悉，你想要筹款，还要进一步的两个人得加好友，得熟悉，得了解你的业务。朋友圈也很重要，我会给我们机构的人说，你加完人家后你要发朋友圈，它其实就是一张名片。”（访谈资料 20250524）

“我们这有一个民宿协会，我在协会里面当秘书，我还在星巴克做兼职。我上手快，而且民宿里有很多有钱人，我现在全部在忽悠他们，跟我一起来做公益。我想着要来做秘书长，就是想和社会工作结合起来，而且我觉得民宿它也能够很好的来结合，我现在也认识了很多民宿的老板。”（访谈资料 20250614）

3.实地探访与场景互动

（1）捐赠人的实地探访

“眼见为实”。县域社会组织邀请捐赠人深入服务现场进行参访，可让其直观感受服务场景、了解服务对象、理解项目过程，这种沉浸式体验容易引发捐赠人的情感共鸣，进而强化对项目的认可与持续支持的意愿。

“基本上隔几年他自己会进山来看，所以他不需要我们给到他反馈，我们其实也想过要给他们反馈，但他明确跟我们说不需要，他就信得过这边一直在做的事。”（访谈资料 20250517-1）

“不停的忽悠他到学校来，一般只要到我们学校去的，没有一个跑掉的，因为他们会非常受感动。因为在这么一个山旮旯里，不停的颠，颠的他都要吐了一个地方。看了之后，一群学生跑过来，老师你好，精神面貌非常好的，一看整个学校的精神面貌，学生的精神面貌，老师的精神面貌，再去看看这些成绩，所有人都会被感动，太不容易了。”（访谈资料 20250111）

“我们会把所有的服务都会反馈给捐赠人，会反馈孩子是什么样的一个状态，孩子生病了，这段时间是怎么样状态，都会反馈给捐赠人，孩子的学习状态怎么样，反正孩子的学习情况都不好，但是我们会把孩子成绩不好的一些状况发给

别人，就是一个真实的状态，让他们看到一个真实的捐赠的服务对象是这样的一个群体。不同乡镇的我们会把不管是做生日会的、做周末陪伴的、研学的，或者组织一些孩子们能力建设的，有情绪管理的、自我认知的、自我发展的，自我规划的这些活动，都会反馈在群里面，让捐赠人看到这些具体的情况。”（访谈资料 20250517-2）

“一个 99 年的小伙子，但是他应该是有钱。他开始就支持了十几个孩子。我们这个陪伴不是助学的项目，但是会有发点钱，但不多，主要还是陪伴的项目。他就支持了十来个孩子线上，后面他来参加过我们一期的成长营，带着他入户走访了他资助的大部分孩子以后，他回去以后就追加了，就增加到了十几万的捐赠量，如果不出意外今年也是十几万。”（访谈资料 20250517-2）

“（捐赠人）给我们捐赠了，我就给你发这个捐赠的证书。我们在开展服务的时候去邀请他们，来做我们的服务质检。还有就是可能这样圈子人不是很多，有些圈子人我们已经是朋友关系了，平常就是打电话问候问候，还有就是我手上有一些个别的资源可以去叫他，比如说有时候我手上有一些看电影的机会，什么活动，我知道的我就会推给他，作为一些个人的关怀，我知道这个活动，我就推给你，你看有没有空可以去放松一下。”（访谈资料 20250419-1）

（2）线下场景中的互动

县域社会组织通过设计高参与度的线下互动场景，可以有效推动社会化筹资。这类活动通常结合本地文化特色（如书画之乡的义卖）或社群需求（如亲子暴走），以低门槛、趣味性的方式吸引居民参与，将公益筹款融入日常生活与消费体验中，在真实的互动中建立信任并转化捐赠。

“我们主要是能够汇聚的人可以很多。我举个例子，比如说我们原来做过一个儿童阅读推广的，在社区里培育了一个宝妈的群体，互助组织，我们社会组织给到这个宝妈群体很多支持，她们形成互助，自己筹办图书馆。我们当时也是童心公益刚刚起步筹款，筹款的时候大概 2015、2016 年，我们在线上筹款。我们在小区里去组织比如说彩虹暴走，亲子家庭环着湖暴走两圈，完成 5 公里的暴走，同步做线上的筹款，每个家庭 88 块钱，三个家庭筹一个温暖包这样子设计的。”（访谈资料 20250421）

“我们有地推，我们有做义集，去年9月份我们在某地做了一场，但是义卖是原来儿童做的这些作品，小朋友们自己带一些东西来卖，我们还做了一个团扇，我们自己买漆扇，现场做，9块9一把，其实成本也就几块钱，但做的人很多。因为我们的伙伴还有一个会烘焙，就做了点蛋糕，我们自己承担物料费，然后拿去卖，晚上大概也有五六千。”（访谈资料 20250420）

“我们动员的本地，因为T县是中国的书画之乡，我们做了一场很大的书画艺美活动，活动投入大概就是一万多块钱，在T县的广场，动员的一些商家，进行公益宣传，动员本地的书法家大概有80多位，开展字画义卖，书法家是宣传部链接到的。”（访谈资料 20250604-2）

4. “熟联善引”与企业捐赠

在县域的企业规模不大，数量也比较少，要撬动他们对公益慈善进行捐赠，就需要更强的信任基础和“价值交换”。县域组织通过主动参与青联、商会等结识企业负责人，注重一对一深度沟通，持续展示公益成效吸引关注，将偶然的社交关系转化为定向的筹资机会。

“去年到今年我们也了解到，企业他是可以捐赠抵税的，我们以前也不懂。小县城里边其实企业也很多，通过慢慢地发展。团委前段时间开那个青联会，我旁边坐的一个人就是一个企业的负责人，通过在会议聊天我才知道人家每个月纳税是20万，他们就可以持续地给我们捐赠。还有通过一些连锁餐饮店老板、肉夹馍店，他们都会捐款。”（访谈资料 20250524）

“通过朋友圈持续展示受益人服务和机构业务的公益动态，吸引企业主主动提供物资或资金支持，后续通过一对一定向沟通深化合作。有个企业主看我发朋友圈一直支持孩子，他也想带孩子来参与，但是他从来没来过。他就说你需要什么样的支持，需要我给孩子提供一些助学金或者是物资。我们决定做儿童服务站的第一年，我就联系他，我说现在有这么一个情况，我们服务的对象是什么，我们想要什么样的支持，我说您能不能这个来支持我们机构，他就说可以。这一家企业支持了我们两年，慢慢的也不好意思让人家一直支持，也有其他的两三家，甚至更多一点，有爱心人士，这个是需要一对一沟通的，需要定向沟通。”（访谈资料 20250526-1）

另外，通过多次上门拜访、普及公益理念，依据企业对身份的需求与熟人关系，动员企业负责人担任公益机构的理事，建立长期合作与支持关系。

“企业，只要是门我就进了，一个电动车骑上，反正全程也是 20 分钟的车程，全都是一起，挨家挨户，就上门拜访。第一天去或许我混不到一杯热水，第二天第三天第四天或许我就能混到了，第五趟的话可能就能建立起关系了，一次不行两次。”（访谈资料 20250604-2）

“理事是本地的企业家，动员他们当我们的理事的这个过程很漫长，他们也正好需要这些身份，另一个我们也需要这些企业家参与其中。县域有个好处就是和服务人比较近，整个是一个熟人社会，都比较熟悉。”（访谈资料 20250604-2）

“我们机构的办公室是县城一家建材市场提供的，我们不用给租金，一年就给 5000 块的水电、物业、暖气。有时候做活动的时候，会做一些露出，给他们一个回馈机制。这个建材市场的老板是福建人，也是我上门找他，给他普及公益理念，然后他说好啊，我给你提供一间办公室。他提供了一间 80 平的办公室，还有两间很大的会议室随便使用。”（访谈资料 20250604-2）

（四）市场营收：围绕受益人付费互动

在探索自我造血的过程中，县域社会组织不约而同地转向了“受益人付费”这一市场路径。它们不再单纯依赖外部输血，而是凭借自身专业能力，以低于市场的价格向服务对象提供普惠性课程、技能培训或公益服务，在满足真实需求的同时获取可持续收入。这条路非常艰难，很多组织有想法，但只有少数组织能够走通。

1. 县域组织的“造血梦”

县域社会组织普遍怀有“造血梦”，主要是为了应对外部支持的不稳定和资源短缺带来的生存压力。近年来，政府及基金会项目收缩，公众募款难度增大，导致许多组织发展停滞，甚至无力按时发放工资。在这种现实困境下，单纯依赖外部资助已难以维持服务持续，越来越多组织希望能够实现“自我造血”，通过市场营收反哺公益行动，增强机构的抗风险能力。

“那一年我还成立了个公司，我想自己造血。但这个公司是独立的，它跟我

们没有关系，只是我一个朋友在运营这个事情。唯一的一个就是它的利润是捐给我们的，那个时候想了很多办法，因为太难了。”（访谈资料 20250111）

“看到不同孩子的需求，看到一些休学抑郁的孩子的需要以后，慢慢就生长出来这样的想法，他觉得一定要去做那个群体的服务。服务的路径，他其实做过论证，而且请过 ABC 一起来梳理过，最后的决策还是以社会企业的定位来做会比较现实，可行。因为公益的投入很大，能够覆盖的孩子比较少，资源的筹措还是非常的困难，所以就要走付费的路线。”（访谈资料 20250523）

“要大力发展企业，公司化运营反哺社会组织，不然的话社会组织毕竟抗压能力，包括资金各方面，还是弱一点，企业可以支撑我们的日常费用等等。拿我个人的想法，企业现在还是要做起来，当然能做多少，能做多大，我现在也说不准，我们的思路是这样的。”（访谈资料 20250612）

2.空间资源的市场转化

县域社会组织普遍怀有“造血梦”，但实际上要实现“造血”难度很大，成功的例子并不多。在本地调查中，成功实现“造血”的组织只有一家。该组织将自身定位为“专业且高性价比的公共服务提供者”，通过承接运营文旅、工会、民政等部门的公共空间，开展低于市场价的普惠性收费，并获得收益。所产生的受益并非用于分红，而是按政府要求用于扩大服务或提升人员待遇，实现了社会效益与组织造血的统一。

“我们运营一个 300 多平米的城市书房，城市书房是县文旅广体局的，类似于文化口的这种阵地，他们贴补养我们的人，我们依托这个阵地做好相关的服务。再比如说像职工之家、工人文化宫，这些阵地是工会系统的，我们介入之前他们也很愁，你不能一直关着门，你开门没有活动也不行，作用发挥不出来，他们就很有意向委托给到社会组织。如果交给商业机构去运营，他们也把握不了这个方向。所以他们愿意交给社会组织，成本也低，报价也低，我们服务还好。我们还有一个居家养老服务中心，这个是民政口，它本身是一个综合体，有 1000 多平米。”

“营收主要来自于普惠性的培训，主要是文化艺术类的培训，因为职工有需求、居民有需求。我们的价格会低于市场价的可能 60%左右。我们也不是一个培

训机构，是整合各种社会资源成为我们的兼职老师，去社区里面推社区学堂，在工人文化宫里面搞职工学堂，包括青年夜校等。”

“因为我们是民非，空间允许我们去收费，但这个费用要单独核算，用在这个事业上。我举个例子，比如说假设一个县级工人文化宫是一个独栋的楼栋，工会养了我们大概4个全职工作人员，还有一些兼职人员，一年下来刨掉老师的课时费等硬性支出，大概每年还会有三四十万的结余。结余的资金，工会说这个部分你们社会组织财务做到财务公开公示，工会指定一个方向，比如说增加做服务，增加做活动，包括也可以增加人员的待遇。”

“我们本来就是做社区营造，在这方面有经验，就是做综合服务的。所以包括文化的服务，我们每个月在社区搞，人家也知道我们有这个能力，设计策划活动也正常做，还有专场活动，我们好多策划活动，不比人家传媒公司差。同样的钱，我就可以做好，人家为什么不可以。”（访谈资料 20250421）

3.扎根社区的职业培训

这是一个正在实践中的“造血梦”，县域组织接手了一所职业培训学校，来探索市场化运营与社区服务结合路子。其运营的主要思路，是通过面向社区乃至全县进行招生，开展专题的职业培训，再通过就业创业赋能，为本地居民的技能提升和就业创业提供支持。该机构同步在探索，与村庄发展相关的运营服务，并致力于孵化出县域社会企业。

“我们在社区搞了一个培训学校，政府建了一个阵地，但是从运营角度，到目前为止一个项目都没有。我们通过成立培训学校，按照市场化运营，该申报项目就报申报项目，该招生就要市场招生，先活着，活下来之后再说下一步。我们现在是在做样板的阶段，还是在探索经验。”

“我们想的是，先做网络培训班，这个作为H社区的特色，先通过培训，加上后面的实践，再加后面就业创业指导，这条线就能成为社区集体经济和社区治理的方向，为社区居民提供更多的就业可能。”

“我们服务不限于社区居民，是整个Q县的，我就是个培训学校，你想考证你就来，我可以给你指导考试，还会联动一些资源，促进就业。比如说我们马上

要开一个班，就和 C 市一个月子中心合作，定向去培养 20 名 25-50 岁的妇女，培训完了之后保证她就业，是企业的定向培训，这就是一个培训学校本身的业务能力，有没有项目都可以做。”

“去年我们又开始关注乡村的运营，C 村想要做村庄发展，那我们也想在乡村振兴方面有更多的探索，所以就和 C 村建立了一个村级运营公司，去做整村运营。我们自己先成立了一个企业，我把它定义为社企，公司章程里面约定了 30% 要服务公益慈善。我们做的运营就是乡村的，就是解决社会问题，如说医疗服务就兼顾公共服务性和持续性，我们通过公司名义，去和村集体合作，所以就是两边同时走。”（访谈资料 20241205）

四、转型：夹缝中生长的“模式变项”

“模式变项”是社会学家帕森斯提出的用以分析行动者在社会互动中面临抉择时的一套典型对立价值取向。这里主要借用“模式变项”的概念，无意应用其理论内涵。我们本文第一部分介绍了县域社会组织五种类型，在对 30 家县域社会组织的发展进行分析后认为，其业务转型大体呈现出六个方面的模式，希望这样的描述和分析，对理解县域社会组织的发展逻辑提供一个有效的解释框架。

（一）志愿服务型→社会筹资型

“志愿服务型→社会筹资型”，是指以志愿服务为主的社会组织，在发展过程中逐渐转变为以社会捐赠、基金会资助为主要收入来源的组织形态。这个转型过程中，需要同步提升组织的资源募集能力、项目专业化水平及组织公信力。

1. 转型动因：回应受益人需求

当服务对象需求升级或服务规模扩大，志愿服务型组织原有运作模式难以为继，为满足需求和实现可持续发展，会向社会筹资型转型，转型成功与否取决于能否有效借助外部资源和提升自身管理能力。

“以前每年最重要的事情是发温暖包，但每年只做温暖包有点单一了。我们发现孩子在物质上的东西是需要，但是孩子们更多的需求，我们当时只是一个单一的志愿者，内心满足不了，不知道用什么办法能解决孩子的一些需求，怎么让他开心，怎么让他能过得快乐一点。”（访谈资料 20250603）

“我们一开始只是助学，就给他发钱，慢慢才发现这些孩子，或者是事实无人抚养儿童的话，现在小学到初中阶段，是没有学杂费和课本费的。其实他吃饭这些事应该是有问题的，但是我们希望通过陪伴，让他健康的成长。”（访谈资料 20250526-1）

“2012 年我自己就开始做机构，当时是 1 所学校，后来 2 所、3 所学校，1 所学校的时候，我作为一个小老板，我来承担他的费用是没问题的，2 所学校 3 所学校也还可以，但是到了 4 所 5 所 6 所的时候，那就不行了，不行了怎么办？你得想办法向社会筹钱。”（访谈资料 20250111）

2.转型过程：在承接项目中蜕变

志愿服务型组织大多没有成型的项目，通过志愿者参与直接响应受益人需求。其组织转型通常是接触到基金会的成熟项目，或参与基金会的培训后，他们意识到“让专业的人做专业的事”。这促使他们开始学习项目化管理，尝试为一个具体的目标去主动筹钱。他们的筹款方式起初非常朴素，主要是发朋友圈、或动员本地商家门店，一点点积累支持，逐步转变成了能整合本地资源、有明确方向的项目管理者，踏上了社会筹资的专业之路。

“2014 年到 2018 年我们就是志愿活动，没有资金。2015 年我在朋友圈看到别人在发壹基金的温暖包，我就觉得温暖包挺好的，我希望把温暖包也发给县里有需要的孩子。当时就联系了 P 老师，就这样开始发温暖包，发了好几年，2018 年的时候就接触到平安小课堂，我们就开始筹钱，开始做平安小课堂，做儿童服务站。”（访谈资料 20250526-1）

“我们发现了壹基金的儿童服务站项目，开始承接这个项目。通过不断的培训和积累，我们明白了‘让专业的人去做专业的事情’。我们通过不断地去学习，通过不断地去培训，让我们这些志愿者变得相对来说能专业一点，慢慢应该要做一些比较专业的事情，要找到一个点的方向去做，那样会好一点。”（访谈资料 20250603）

“之前我们是没有形成项目的，我们只有一些活动，都是一些志愿服务活动。社区有什么我们就做什么，比如社区需要打电话回访，比如说疫情需要做这种社区志愿者，我们就去帮忙做。D 老师是很照顾我们这些县域机构的，他们会做一些培训，我们参与他们的培训之后就熟了，康师傅通过他们把这个项目发包出来，我们就去申请。我们筹款是比较原始的，康师傅怎么说我们就怎么做，一般是通过发朋友圈，我们也通过项目整合本地资源，比如去社区的时候，有企业或者有店来我们这边，我们就说我们有故乡的孩子项目，愿不愿意来支持这些孩子，有的店面他也愿意，比如说浪潮美发沙龙就给我们支持了 1000 块，Q 区创业商会给我们支持了 7200 块。”（访谈资料 20250419-1）

（二）志愿服务型→政府合作型

“志愿服务型→政府合作型”，是指以志愿服务为主的社会组织，通过承接

政府购买服务，转型为与政府形成稳定协作关系的组织形态。转型后组织资金来源主要来自政府财政，组织在保持公益属性的同时，成为政府公共服务的补充或协同力量。

1.转型动因：获取组织合法性

志愿服务型组织初期是未注册的松散团体，面临法律合法性、行政合法性、政治合法性、社会合法性²的多重困境，而政府合作是其突破合法性困境的最直接路径，不仅能够获得正式的组织身份，也能得到政府资源的支持。

S 组织 2015 年由 Y 县民间热心人士组建而成，注册志愿者至 2024 年累计达 500 人，活动范围涉及助残、助孤等多个领域，是 Y 县规模最大、影响力较强的草根公益组织。S 组织在四类合法性上皆存在不足。首先，没有注册的 S 组织自然缺乏法律认可，而其多次开展的募捐活动更是使组织随时面临被举报为非法集资的风险。其次，随着组织规模逐渐扩大，S 组织的活动引起了民政局等部门的注意，相关部门基于种种原因曾多次联系组织负责人，要求其缩减活动规模。由此可见，当时的 S 组织也面临行政合法性和政治合法性的困境。此外，虽然由民间力量自发形成的 S 组织有一定的群众基础，但其社会合法性同样面临挑战。由于缺乏官方认可，一些民众对活动的真实性和善款去向产生质疑。合法性欠缺已经严重影响了 S 组织的进一步发展。而资金不足则是困扰未注册时 S 组织的另一大难题，缺乏合法身份使组织的资源渠道受限。由于既缺少政府支持和获取基金会资助的渠道，又不具备公开募捐的资格，S 组织在很长时间内主要依赖组织成员“自我投入”的资金运行。这种生存状态一方面限制了 S 组织的活动，另一方面也逐渐消磨了组织成员的积极性。实际上，合法身份的欠缺正是导致 S 组织资金困境的重要因素。因此，寻求当地政府的支持并与其建立合作关系，无疑是 S 组织的必然选择³。

2.转型过程：政府部门孵化支持

我们再来看另一个案例。2015 年 9 月，云南省政府发布了《关于政府向社会力量购买服务的实施意见》，目标是 2017 年在全省基本建立起比较完善的政府

²高丙中.社会团体的合法性问题[J].中国社会科学,2000(2):100-109,207.

³ 秘若琳,关信平.从合作到疏远:草根公益组织与基层政府关系转变的研究——以山东省 Y 县 S 组织为例[J].社会工作与管理,2025,25(03):81-89.

购买服务制度⁴。在这一背景下，G 县团县委孵化 G 县爱心公益群注册成为社工机构，该机构于 2016 年初开始承接政府合作项目。

“2014 年，Z 老师发起了 G 县爱心公益群，团队成员来自国家公务员、企事业单位人员、个体私营业主、下岗人员及社会爱心人士等组成。自组建以来大力开展‘一对一’爱心助学，大病医疗救助、关爱留守儿童、关爱空巢老人等公益活动。2015 年，由 G 团县委孵化培育，同年 10 月由 G 县民政局批准，正式注册机构。2016 年初，经团县委、县民政局报批，由省民政厅批复设立‘三区项目 G 县项目点’，Z 老师承接了此项目，在村委会建立青少年之家”。（微信公众号资料）

（三）社会筹资型→政府合作型

社会筹资型→政府合作型，是指依靠社会捐赠、公益基金会资助的社会组织，通过承接政府委托项目实现转型。转型后组织与政府建立起较为稳定的合作关系，收入以政府资源为主，服务内容向政策热点及政府关切倾斜。

1. 转型动因：基金会的支持减弱

随着经济的下行和受疫情的影响，县域组织在与基金会合作的机会开始减少，要求在地伙伴筹资成为普遍要求，但社会化筹资也越来越难，这迫使组织转向寻求更稳定的政府资源。县域社会组织在这个转型过程中，组织与政府的关系更加密切，但志愿者资源开始流失，机构的自主性也逐步减弱。

“因为筹款的压力越来越大了，基金会对于县域的社会组织支持越来越小，总想着撬动全民公益，但是在县域，十个当中有一个能够出彩就非常不错了，大家都是越过越差。我们没办法的，我们是被动的去变的，你只能跟政府打交道，你才能把大家养活。”“那个时候经济情况各方面比较好，我们去找一些公司、单位，他们都愿意拿一点钱出来，那个时候本来刚从学校毕业，比较有闯劲，能够主动的去跟别人聊，但现在我就发现自己也不太去找捐赠了，觉得比较麻烦，因为有很多人是卖你的面子，你人情得早晚得还，在我们小城市就这样子的，再加上本身有政府身份，他有可能看中的是你政府这一块的东西，而不是真正的捐赠，

⁴ 云南省人民政府办公厅关于政府向社会力量购买服务的实施意见，https://www.yn.gov.cn/zwgk/zcwj/yzfb/201509/t20150902_144144.html

不是出于公益慈善。”（访谈资料 20250610-2）

2.转型过程：政府购买服务增加

通过执行基金会项目积累的服务经验和良好口碑，成为向政府证明自身专业能力的重要背书。当县域组织与政府部门保持良好关系，且本地存在专业社工机构空缺时，政府就会鼓励社会组织进行转型，组织也会增加人手，承接政府的各类购买服务项目。

“2021 年，民政开始推广全国社工站，开始在每个县布社工站。因为我们跟民政管理社会组织的科室比较熟，我们本地又没有什么专业的社工机构，民政就把我们孵化成专业的社工机构，从 2021 年就开始参与社工站的建设。2021 年到 2023 年，做社工站加社区治理这一块由政府购买服务，因为它的资金量比较大，再加上疫情冲击了整个经济体系，基金会的筹款也越来越差了，给我们的配捐的任务也越来越大，导致我们从那个时候开始，基金会的项目就减弱了，就变少了。”（访谈资料 20250610-2）

“G 志愿者协会通过参与温暖包项目、儿童服务站、平安小课堂项目的筹款，落地基金会的项目，开始往职业化方向转型，促进了他们在当地对政府的影响力。一个壹乐园项目就是 8 所到 10 所学校，资金量加起来有 100 万左右，对当地教育环境的改善起了积极作用。政府认为这个社会组织聚集了很多资源，当伙伴在当地政府影响力开始逐步强大的时候，他的政府购买项目多了，活得滋润了，就开始逐步脱离我们的网络，跟我们网络做的事情逐渐变少。”（访谈资料 20220823⁵）

（四）政府合作型→社会筹资型

政府合作型→社会筹资型，是指以承接政府项目为主社会组织，为减少对政府单一资源的依赖、增强组织自主性，主动拓展社会资源募集渠道，并转型为以社会资金为主的社会组织。在转型中通常要强化社会动员能力、品牌影响力及公众参与度，服务内容更贴近弱势群体的需求。

1.转型动因：政府购买服务出现困难

随着政府购买项目的减少，而对执行要求更高；人员费用标准偏低，却需承

⁵ 该引用资料为对省级枢纽机构的访谈，不在本项目周期内。

担大量额外行政任务；政府资源分配往往依赖关系而非专业能力，使不少组织处于弱势。这就促使县域组织意识到，过度依赖政府资金难以实现可持续运营，需要拓展基金会资助、网络筹款等社会渠道，构建更加自主和稳定的资源结构。

“我们发起的一个网络筹款项目，筹款比较不理想，但这是我一个尝试。2023年我们入围了县民政局支持的乡镇社会工作站项目，以及团中央的伙伴领航站项目。这两个项目引进来，我们2023年达到了101万，政府购买达到了60%，基金会达到了40%。2024年可能是情况比较差的一年，随着乡镇社工站的烂尾，2024年筹款大概是80万，主要来源于基金会。”（访谈资料 20250604-2）

“在政府合作过程中，我们面临钱少事多的困境。一个3万块钱的项目，执行费仅1万元，却要完成2万元的活动量，实际成本远超预算。政府购买服务的人员费用标准过低（3600元/人含社保），社工实际到手仅2200元，且需承担大量行政工作。更关键的是，这些人员实行‘县招乡聘村用’，实际归村委会管理而非机构，我们却要投入大量精力进行管理和培育。这种模式导致机构持续亏钱，甚至需要倒贴经费和人力。我们曾按副县长要求承接一个乡村项目，一年后因无法维持而退回。2022年又出现同样情况，用了半年再次退回。直到成立社工协会实行统一管理后，情况才有所改善。这些经历让我们意识到单纯依赖政府项目难以持续，必须转向更可持续的社会筹资模式。”（访谈资料 20250517-2）

“我不太想跟政府打交道了，我不是那种来事的人，我也不太会跟领导建立起过多的业务以外的关系。我觉得别人的关系比我好，我再努力，我拼不过他，最后资源也不会向我倾斜。”（访谈资料 20250614）

2.转型过程：把握机会链接社会资源

县域社会组织不再局限于政府购买的单一模式，而是主动扮演“资源链接者”的角色，积极识别并对接基金会、企业的合作，并参与互联网筹资。在这个过程中，一个关键的平台或合作机会往往成为重要的转型跳板。

“可能跟之前我的从业经历有关系，一直和基金会的合作比较多一点。项目招募的时候就关注项目招募信息，写项目建议书，进行答辩。我们的规划是能继续探索农村居家养老，我们还创造了一个自己的品牌项目，在这个品牌项目的框架之下，还是继续推动着走。它是我们现在执行所有项目的一个综合的整体框架，

在这个整体框架之下，我们就会出这个板块给这个基金会投，出那个板块给那个基金会投。”（访谈资料 20250604-2）

“泸定地震，有基金会来建立了儿童服务站，再加上浙江援建我们这，阿里巴巴公益过来了，我认识了阿里巴巴的特派员，特派员是统战部的领导介绍的，因为特派员要做公益，他找不着做公益的人和机构，机缘巧合介绍，我们俩认识了。”“（筹款）发动身边的朋友，有朋友出几千的，有朋友出一万的，我也不太好意思聊的太深，其实我自己也需要去改变吧。”“我们这有一个民宿协会，我在协会里面当秘书长，而且民宿里有很多有钱人，我现在全部在忽悠他们，跟我一起来做公益。我想要来做秘书长，就是想和社会工作结合起来。因为我觉得有些人是有社会责任心的，我现在就努力往这个路上去尝试一下，至少目前我觉得还挺有希望的。”（访谈资料 20250614）

“2022 年因为加入到活水，才开始做社会化筹款的，活水也是培育社会组织社会化筹款，所以就自然而然就产生了。我们主动申请的活水计划，因为当时活水要县政府推荐，找到政府汇报，各种写材料，汇报了以后申请下来的。资金支持第一年有 20 万，第二年有 15 万，第三年也有 15 万，今年（2025 年）也还有 15 万的非限。所以好做，自己筹款的话，就拿着非限做人员工资，再去筹一些社会化筹款，就很好去执行了。”（访谈资料 20250517-2）

（五）政府合作型→市场经营型

政府合作型→市场经营型，是指以政府购买服务为主的社会组织，通过引入市场机制，逐步实现自我造血的社会组织。转型中组织可能保留部分政府合作项目，但主要资金来源以市场应收为主，组织的独立性和持续性得以增强。

1. 转型动因：政社资金双重缩减

县域社会组织普遍怀有“造血梦”。在对基金会资金和政府资金来源都不太满意，而且组织具有一定市场化运营经验或能力时，就会寻求转型。

“政府购买服务最高占到 70% 多……我们现在资金，去年是 370 多万。大概的比例是，政府购买服务能占到三成左右，自营收已经超过了 50%，基金会的、包括社会筹款是百分之十几。我们原来跟多家基金会都有项目合作，好多是全国性的项目，这在疫情之后变动很大，一个是项目的执行方面可能不是那么好落地，

第二个是基金会的资金量也减少了好多，政府购买服务也减少了好多。”（访谈资料 20250421）

“因为我们本来就是做社区营造，在这方面有经验，就是做综合服务的。所以包括文化的服务，我们每个月在社区搞，政府也知道我们有这个能力，设计策划活动也正常做，还有专场活动，我们好多策划活动，不比人家传媒公司差。”（访谈资料 20250421）

2.转型过程：依托空间开展服务收费

这些年的社会氛围非常有助于社会组织开展市场化营收，探索社会企业的运行模式，但真正能够成功转型的组织却非常少。在调查中的该组织，主要利用在社区营造和综合服务方面的经验，依托政府提供的场地进行低成本收费，并获得了成功。

“营收主要来自于普惠性的培训，主要是文化艺术类的培训，因为职工有需求、居民有需求。我们的价格会低于市场价的可能 60%左右。我们也不是一个培训机构，是整合各种社会资源成为我们的兼职老师，去社区里面推社区学堂，在工人文化宫里面搞职工学堂，包括青年夜校等。”（访谈资料 20250421）

“因为我们是民非，空间允许我们去收费，但这个费用要单独核算，用在这个事业上。我举个例子，比如说假设一个县级工人文化宫是一个独栋的楼栋，工会养了我们大概 4 个全职工作人员，还有一些兼职人员，一年下来刨掉老师的课时费等硬性支出，大概每年还会有三四十万的结余。结余的资金，工会说这个部分你们社会组织财务做到财务公开公示，工会指定一个方向，比如说增加做服务，增加做活动，包括也可以增加人员的待遇。”（访谈资料 20250421）

（六）未转型的组织及特点

并非所有的县域社会组织在其成长过程中，都需要转型，或者都能转型成功。或因坚守初心不愿改变，或因业务相对稳定而无需改变，或因负责人及团队能力不足未能转变，这些都是县域社会组织保持初始状态的主要原因。

1.志愿服务型：坚守初心与独立性

部分志愿服务型组织为坚守公益初心，拒绝向专业组织发展，始终维持志愿

服务的初始形态。负责人提到组织应“为公益而聚”，其核心成员排斥向社工机构方向发展，避免组织失去志愿属性。

“其实一开始大家聚集在一起的时候，也就是一片公益心，我们跟喀什各个社工机构也有过联系，觉得可能社工这一块跟我们最初的初心是背道而驰的，所以可能我们的核心成员就不愿意往那方面去发展。我们更多的还是希望就是坚持初心做公益，就是无私地去奉献这些东西，而不是去通过这些项目，包括政府购买的项目去赚钱，好像是违背了我们当初的一个初心，所以就没想着往这方面。”

（访谈资料 20250610-1）

有研究表明，对志愿组织来说，如果过度依赖政府的资源，虽然可以使其获得资金等方面的支持，但很可能因此损害志愿团体的独立性，从而造成组织模式官僚化、单一化，缺乏生机和活力，降低组织绩效，还可能由于失去民间色彩而难以得到来自社会的资源⁶。S 志愿者协会对合法性与资金的需求，以及 Y 县政府完成工作任务的压力促使双方建立起合作关系，然而这种合作却处于互动关系失衡、行动目标失调、行动逻辑冲突的状态，最终双方的合作关系走向“疏远”⁷。

2.政府合作型：依附政府资源生存

政府合作型组织自成立起便以承接政府项目为主，与政府合作的核心模式及依赖相关资金支持的特点始终延续。

“我们机构是 2019 年成立的，一开始就三个人，我们三个伙伴一起来做，一直都是接的政府的项目和基金会的项目，但是大部分还是政府的项目。”（访谈资料 20250418）

“第一个阶段是从 512 地震之后到 2012 年左右，这个阶段是援建阶段，更多是灾后重建的援建资金，主要做一些服务关于灾区人员的心理援建类的一些项目。第二个阶段是本土化发展阶段，刚好 2014 年是第一届毕业生回到家乡，开始承接机构的具体事务，开始本土化转型了，从灾后重建援建队的人员，过渡到

⁶陈天祥,徐于琳.游走于国家与社会之间:草根志愿组织的行动策略——以广州启智队为例[J].中山大学学报(社会科学版),2011,51(01):155-168.

⁷秘若琳,关信平.从合作到疏远:草根公益组织与基层政府关系转变的研究——以山东省 Y 县 S 组织为例[J].社会工作与管理,2025,25(03):81-89.

本地的社工专业大学生来做服务，资金的筹资方式也有了一些改变，从灾后重建的援建资金到政府购买服务。”（访谈资料 20250530）

“政购项目只有民政，团委、妇联下面也有自己的组织，那肯定只顾自己的亲儿，尤其资源这么匮乏，有能力肯定都照顾自己的亲儿。2017 年的时候，民政购买岗位，就是把工资发了，你去干活就行了，这样做了三年；结束后就再想办法给项目，项目又给了一段时间。今年（2025 年）没给我们项目，我们现在政府购买都是秃子，一毛都没拿民政的钱。”（访谈资料 20250522）

3.社会筹资型：负责人的路径依赖

社会筹资型组织在发展初期资金来源较为单一，且对基金会类项目资金存在高度依赖，其他筹资渠道占比极低，呈现出明显的单一社会筹资特征。

“我们机构现在的资金来源还是比较单一的，从机构成立（2022 年）到现在我们的基金会类的项目资金金额大概占比 91%，理事会捐赠大概 5%，政府采购服务的话是 2%，政府奖补类的大概在 2%。”“政府没有采购社会组织服务的意识，他觉得资金不能出来，他要自己做，或者划到社区的账上去，让社区去做，社区又觉得自己都忙不过来了，要么可能就是随便做就可以交差了，或者他们来找我们做，让我们来设计我们来执行，但是我们要去找社区报账。”（访谈资料 20250616）

五、发展：面临的生存困境与突围

（一）县域社会组织的生存困境

许多县域社会组织正陷入一种“系统性生存困境”：资源的高度不稳定迫使它们在战略上不断妥协；而核心人才“招育留”难，又使其难以积累足够的专业能力来打破这种资源依赖。其原因是单个组织的脆弱性与整个县域公益生态的支持体系薄弱形成了双重制约。

1. 战略无奈与生存第一

当生存成为第一要务时，并非源于组织缺乏远见，而是其在资源极度不确定的环境下做出无奈选择。为了获得维持机构存续，不得不承接与使命错位的项目，从而逐渐耗散专业性与专注度。

（1）服务优先向生存优先妥协

一些县域社会组织不得不放弃长期深耕的领域，转而去承接一些与自身使命并不完全契合、但能提供短期资金的项目。只是为了“让机构能运行下去”“给志愿者发点补贴”“显得红红火火”。

“项目跟我们机构服务的方向也不是太契合，我们也得接，因为我们机构也需要活动支持，也是政府希望看到的。再者是我们没钱也干不了其他的活动，所以这样最起码机构在运行，还红红火火的。”“有时候先想着机构的存活，最起码给点资金，给了妇女项目的支持，我们去开展活动的时候最起码给志愿者可以发个补贴，可以给志愿者吃个饭，而且不要我们掏腰包。”（访谈资料 20250526-1）

“我们致力做的一个儿童助学项目，也是做深度陪伴，这个项目我们去年筹了40多万，也是自己筹款，连一个人的人工费用都养活不了。我面临的问题是，我深耕了那么多年，市里县里所有的项目都砸向我，现在就是感觉铺天盖地的项目我不想要，但是作为机构有一点，就是要生存。”（访谈资料 20250518）

“有时候也很困惑，这么多年了还是这样子。比如说社工站，或者妇联，你都做这么多年了，而且一直是妇联支持，有一个妇女的项目给你，支持你一下，你接还是不接？”（访谈资料 20250526-1）

(2) 在努力维持中等待机会

部分县域社会组织陷入战略停滞期，有的压缩项目和薪资，只为守住生存底线，有的在存量业务中继续推动，有的静待政策的改变。

“现在也还没有长期的规划，目前我们这个状态，项目被严重压缩，大家的薪资待遇也跟不上，在这样的一个环境下，能够坚持到下一个春天，我觉得已经很不错了，所以我们现在就是保基础。”（访谈资料 20250617）

“整个发展也没有什么太多的规划，我们还是想着能继续探索农村居家养老，目前我们创造了一个自己的品牌项目，在这个品牌项目的框架之下，还是继续推动走吧。”（访谈资料 20250604-2）

“现在社工部成立，又在大调整了，所以社会组织这两年都在等方向，对我们这个地方来说，社工部是一个完全新的部门，新的领导，他们都还没搞明白怎么弄，所以说现在社会组织的状态就是先等着，自己先做着自己的事儿。”（访谈资料 20241205）

2.筹资依赖与自主性弱

如果县域社会组织的业务结构单一，无论是依赖政府项目还是基金会合作，都意味着主导性掌握在资源方手中，加上社会筹资难度加大和“造血”困难，使他们经常处在依附中求生，在追求自主中冒险。

(1) 资金来源结构单一

许多县域社会组织的资金结构单一，主要依赖政府购买服务或是基金会资助，一旦资金链收缩或中断，生存便可能面临严重风险。

“我们机构的资金来源比较单一，太过于依赖政府的资金，其实对于我们机构来讲，它是一个很大的危机，机构随时都可能因为没有政府的项目而倒闭。”（访谈资料 20250617）

“我们机构的资金来源，基金会这一块就占了 91%，还是比较单一的，所以我们接下来其实也会开始尝试，比如政府采购服务。”（访谈资料 20250616）

“我们现在都是政府购买（项目），今年民政没给我们项目，一毛都没拿民

政的钱。”（访谈资料 20250522）

（2）政府采购不稳定

政府合作项目出现财政收缩、推迟启动、资金拨付延迟等情况，容易导致机构收入断档、现金流紧张。同时新项目仍需推进，机构存在垫资风险。

“政府的项目现在又在收缩，基金会的项目也在收缩，感觉这一年、两年就是一个停顿调整的状态，机构的生存压力很大。加上财政资金紧张，不能够及时到位，新的项目还要继续垫，也不可能不做，所以资金实际上对我们来说也是很大的压力。”（访谈资料 20241205）

“我个人觉得最大的一个挑战就是每年的项目资金是不稳定的，我就会考虑到我们机构成员的生计，因为大家都需要养家糊口，这个是我们目前面临的最大的一个挑战。本地的资源虽然感觉上比较多，跟其他部门的合作方式也多，但是具体的资金很少，因为这两年政府资金也是挺难的。”（访谈资料 20250530）

“今年上半年我们几乎没有项目，残联的项目也还没有启动，我们现在都缺资金，四五月份我们已经没有资金了。往年项目会早一点，四月份就启动了，我们就有保障。但是现在它都还没有启动，推迟了，下半年我们的工作量会突然间堆积在一起。”（访谈资料 20250527-2）

（3）社会筹资难度大

县域的企业资源有限，且多已被政府主导的捐赠活动所吸纳；公众筹款因捐赠意愿不高而难以开展；加之机构间竞争加剧，使得县域组织通过社会渠道获取资金非常艰难。

“公众筹款对于我们这样的机构来说筹不到，最大的原因是 A 市本身就很穷，它是国家乡村振兴的重点帮扶区域。所以对于我们本地人做社工机构在这里发展来说，筹资基本无法实现。”（访谈资料 20250526-2）

“2022 年疫情以后，联合筹款额度是越来越少，因为本地企业经营状况也不好，社会组织也比较多，所以资源分配还是有冲击。”（访谈资料 20250612）

“本地企业是比较少的，都是靠政府补助活的，也没有活得很好。”（访谈资料 20250604-2）

“这几年政府要求企业捐赠的也很多，比如说政府每年都有捐资助学，都要求他们要捐款，要再捐给我们他也拿不出来了，来回就那些企业”。“现在政府把所有的企业联合起来成立了商会，还有新联会，政府部门会经常找这些会员企业去做一些捐款。现在企业也很难，所以我们就更难了，我们作为一个社会组织，我们很难跟政府拼，所以我要找到月捐人很难。”（访谈资料 20250527-2）

“他们说让我把那些房地产开发商，那些大的企业老板，动员成我们的理事，让他们每年捐钱。问题是就像慈善协会这些官办机构，也把他们作为理事，要求他们每年捐钱。像我们这种小机构，一个是他可能也不太乐意，再让他每年捐钱，也许第一年可以，第二年还勉强，后面持续的话，我觉得也不太现实。”（访谈资料 20250526-1）

（4）自主造血有心无力

许多县域社会组织虽有“造血梦”，却深受团队成员习惯于公益服务，对市场化运营感到陌生甚至抗拒，机构也缺乏具备商业技能的人才，导致转型探索举步维艰。

“我们自己本身这种思维方式，做公益服务习惯了，突然间要做企业，我们有时候是转不过来。我们要去招生，要去发宣传单，要出去打广告，我们也觉得很不好意思，很难为情。”（访谈资料 20250527-2）

“我现在的这一伙社工，他能够去跟我一起运营养老院吗？这其实是做不了的，他们以往都是在社区里面，就是开展一些社区社会工作。所以如果这个步子，一下子迈的太大了的话，不管是机构也好，还是我们机构的社工也好，一下子是转变不过来的。”（访谈资料 20250617）

我现在最大的一个问题是身边的这些同事，他们的观念和的能力还没达到能够做商业的要求，所以说我们这块工作一直在提，但是一直没有突破。（访谈资料 20250610-2）

3.人才“招育留”难

当县域社会组织难以吸引外部人才，又无力承担本地人才培养成本时，组织的专业性就无法有效沉淀。

（1）人才招不到

受限于地域偏远、薪资缺乏竞争力及工作环境艰苦等因素影响，机构难以招到具备专业能力的现成人才，只好降低标准，或者用兼职人员。

“小地方招人，不会招到一个专业的社工的。我本身是教师，我们找兼职也是教师。我们招的人都是复合型人才，愿意唱跳、愿意说、愿意写、愿意开车”。

（访谈资料 20250527-1）

“对于县域来说，你想要招一个现成的，具备专职能力的人，是不可能的。就没有现成的人可以用，你只有通过机构在实施的项目，一点一点去培养”。

（访谈资料 20250616）

“这边你要招到有能力的伙伴很难，大城市的人是不会来的，我有邀请过我很好的朋友做社工，他来了以后待不住。我们服务站海拔 3800 米，大部分的人来了以后有高反，条件也很艰苦，生活又很枯燥，刚开始来的一个月，可能觉得风景好，还有一定的诗和远方的情怀，真要你一直在那，而且你周围的人全是藏族，有他们的生活方式，你去跟村里的人打交道，跟政府的人打交道，都和大城市完全不一样”。（访谈资料 20250614）

“你那么一点点钱，根本招不到这个行业里能做得特别好的人，给人家 2000 块，都不如到超市里去站一下（售货员），还要什么写策划，要写什么公众号，还要拍视频”。（访谈资料 20250526-1）

（2）人才培育难

由于难以招到现成的人才，机构不得不从零开始培养本地员工，但这一过程不仅时间长、成本高，还面临人员主动性不足的问题。

“招进来的全职，就一直在跟着机构走，一直在成长，我们也会给他各种各样培训的机会。机构专业人才的培育和成长的过程是一个比较漫长的过程，这是我们存在的一个挑战”。（访谈资料 20250616）

“你招当地人，他只能当一个工具人，我刚来也给自己带来很多的困扰，有时候我会觉得在城市理所当然的，一线社工都能做的事，这边的同事就是做不了，你给他安排工作，他直接跟你说，老师我不会，他说这句话的最终目的就是说因

为我不会，你不要给我安排这个事，他并不是说我不会你来教教我”。（访谈资料 20250614）

（3）人才留不住

受制于薪资待遇低、项目资金不稳定及职业前景有限等因素，许多专职人员在刚刚成长起来后，便可能选择离职。

“我们花了大量时间在培育上，流动性很大，他来做一段时间，好不容易能上手了，人家又觉得社工的工资、待遇、工作强度和压力，可能不适合就走了。还有一些辛苦培养的，始终还是培养不出来，始终面临人的问题”。（访谈资料 20241205）

“让他们的薪资待遇比较稳定，你才能够留得住人，不然培养了一段时间之后，他可能又离职了，这可能是很多县域机构都会面临的问题。我希望让我们机构的人员能够一直稳定，大家一起和这个机构共同成长”。（访谈资料 20250616）

“我们目前的困惑，是专职工作人员稳定不了，流动性比较大，因为给他发不了工资。比如说某个项目停了，因为这个项目所招的专职就留不住。我们目前工作人员的经费保证不了，所以人员流动比较大，要不断地培养新人”。（访谈资料 20250526-1）

4.业务分散与专业积累

（1）多线行动制约专业积累

为维持机构运转，县域组织不得不承接多个不同领域的项目，使工作人员必须在不同的服务领域间频繁切换，导致服务碎片化，机构和员工疲于应付。

“我们的工作人员今天做儿童，明天做妇女，后天他都不知道方向在哪了，所以他也需要不断地适应，对于专职的要求特别高。”（访谈资料 20250526-1）

“我们前两年确实有一些基金会项目，我们没有办法做得很深入，比如说阅读项目，10万块钱，我不可能只做10万块钱的项目，我养不活我的机构，我要做很多别的项目，那这种情况下我没有办法很深入地去研究（阅读项目）具体怎么做”。（访谈资料 20250527-2）

（2）专业性的梳理呈现不够

尽管机构开展了大量的服务，覆盖了广泛的人群，但由于缺乏系统性总结和提炼能力，导致其工作成果难以显性化展示。

“以前拿那么多东西的时候还是做普惠性的服务，其实对机构发展来讲，我觉得未来县域草根组织还是有一定的难度，但你的专业性又起不来，好像觉得做了很多事，但是你说有很多的专业性，或者说你能拿得出好的项目来，好像说不上来”。（访谈资料 20250517-2）

“有时候做了很多事情，但是别人让你把你做的事情呈现出来的时候，感觉也很空洞，很需要梳理这方面的支持”。（访谈资料 20250530）

（二）县域社会组织的发展思路

面对生存困境，县域社会组织也一直在想办法进行“突围”，要么通过战略收缩聚焦核心业务，要么努力构建多元化的资金渠道，要么持续投资“人”的专业化与职业化，努力从不确定的环境中逐步争夺主动权。

1.战略：聚焦一老一小领域

部分机构主动收缩服务范围，摒弃与自身定位不符的项目机会，集中资源与精力深耕。通过舍弃泛而不精的项目，打造自有品牌，增强专业辨识度与服务深度，逐步建立起竞争优势。

“如果我们基金会的项目体量够了，我完全不接政府的项目，这样我就可以专注了。机构现在大致就是想定位以儿童服务为主。如果我们不接政府项目，就不用去做老人、妇女，以及很多社区，只做儿童服务，那我们就可以很专注地做。”（访谈资料 20250527-2）

“跟我们机构未来方向不一致的就全部砍，就维持了四个跟困境儿童相关的项目，不做组织培育的、不做困境儿童的项目就不做了。尤其与团委合作的项目砍了很多，前些年每年都有两三个项目给我们，民政的老人服务项目我们也没做了。”（访谈资料 20250517-2）

“机构大的方向，还是会扎根在本土，核心是在‘一老一小’领域来做更加纵深的实践和探索。”（访谈资料 20250616）

“我们这边的规划，还是想着继续探索农村居家养老，目前我们创造了一个自己的品牌项目，在这个品牌项目的框架之下，还是继续推动着走。”（访谈资料 20250604-2）

2.资金：探索多元筹款渠道

面对单一资金来源的风险，以及政府购买服务的不确定性，一些机构着力改变，或争取政府合作，或拓展社会筹资，或布局市场营收，探索多元化的筹资渠道，新一轮的“模式变项”逐步开启。

“我们觉得按照我们现在整个大环境来说，单靠基金会我们也活不下去，单靠政府也活不下去，所以都要有多元化的筹款才可以。我觉得我们将来在低偿收费方面可能我们还要加大力度。”（访谈资料 20250527-2）

“我们现在也在拓展宣传部、妇联、团委，还有卫健，这几个部门我们之前有过合作，但是都比较少，现在我们也是想拓展这方面，因为合作太单一了肯定是不利于发展的。”（访谈资料 20250604-1）

“今年我们的短期规划，就是去寻找一些外部的资源，去外面多学习，多交流，做一些自己想做的事情，而不是仅仅只是做政府想去做的事情。可以找一些基金会的资源，来支持自己去做的事情，是目前的一个目标。”（访谈资料 20250617）

“开拓月捐，要把月捐做起来，继续做次捐，就是平台上的这些筹款。字节跳动那边也邀请到抖音去上线项目，但我觉得现在条件还不成熟，等条件再成熟一点再去上线项目。”（访谈资料 20250110）

“我们前两年一直都是忙着政府项目，顾不了做早教的收费服务。但是我们觉得将来还是要做，还是有一些市场的，有些父母他们还是很关注早教。如果接下来，比如说残联的项目都拿不到，那我们就要全力以赴去做收费服务了。不只是早教，我们可能还会开发小学生的阅读的收费服务，或者夏令营的收费服务。”（访谈资料 20250527-2）

3.项目：强化专业服务能力

县域社会组织逐渐从“什么项目都接”的生存状态，逐步转向着力专业深耕

与能力构建。只有提升服务的专业化水准，形成有影响力的品牌项目，才能更好回应社会需求，并赢得资方信任。

“我希望能学到一些方法，对我们的服务对象（困境儿童），关注于某一个痛点，把它做好，这也是我一直努力的方向。”（访谈资料 20250526-1）

“团队整体的服务能力，跟不上孩子需求的变化。我觉得 2017-2019 年，孩子的问题和需求跟现在相比，变化真的太大了，我们整体都是有感知的。所以现在这些孩子面临的问题，我们团队的学习不够，也是很有挑战的。”（访谈资料 20250517-2）

“作为负责人，我得抓专业，我要不重视专业，不抓专业，我们整个机构不管我自己也好，还是来来往往的这些人也好，他们的能力是提不起来的。”（访谈资料 20250526-2）

“我们在专业上还要提升，要推专业领域的服务。因为这段时间机构是个大杂烩，啥都干，虽然满足了不管是基金会还是政府的需求，但是我觉得未来，我想就是做儿童的专做儿童，做养老的专做养老，做妇女的专做妇女，相当于你手里有技术了，就不怕吃饭问题了。”（访谈资料 20250612）

“我们只有不断的提高机构的专业能力，提高我们机构的核心竞争力，才能够解决我们当下遇到的一些困境。以前机构成立的时候，没有那么多机构，现在基本上每个县都有一个机构了，要让别人看到我们，我们必须要有自己的东西出来，才能够去匹配政府的要求，才会有机会承接到更多的政府的项目。”（访谈资料 20250617）

“需要一个有能力的人带着我们，来协助我们去梳理机构这么多年的一些项目的经验和成效，形成机构的品牌化的东西，我觉得这个方面确实还挺缺的。”（访谈资料 20250530）

4.人才：力推专业人才培养

机构积极推动原有志愿者及专职人员通过电大、开放大学等途径进修学历，鼓励员工考取社工师资质，同时主动将优秀人才推向地方政府人才库，以增强机构专业认可与社会影响力。

“我力推的是专业人才的培养，从我开始所有的专职人员，最次的都是大专学历。原来的那些志愿者有高中的、初中的，他们从志愿者转为专职后，我也不会辞退，可以到电大、开放大学学习，反正你要学个大专学历。”（访谈资料 20250612）

“我们现在有两名中级社工师，这两名我已经推到市委组织部的铜城第二批青年英才，这也是我们本地的第一人才储备库的评定，目前来说，在我们全市的社会组织里仅此一家。”（访谈资料 20250612）

六、赋能：支持县域社会组织的行动策略

要破解与县域社会组织合作中的“对不齐”现象，外部资源方需要从基于城市经验与专业主义的“知识输出”，转向去理解县域社会组织所嵌入的环境，及其特有的行动逻辑，通过分类适配合作、激活在地参与等方式，才能将外部资源转化为组织的内在动能，形成良性合作。

（一）县域社会组织的行动逻辑

县域社会组织的行动逻辑深植于县域环境，是一种高度情境化的“生存理性”，其核心是在资源约束与制度压力下，如何有效的生存与发展，并为县域社会提供持续的服务。

1.生存优先下的实用主义策略

县域社会组织的行动决策首先要服务于“活下去”的目标。他们的业务比较灵活，依据环境变化不断调整，同时兼顾多个议题领域，呈现分散化的特点；在资源获取上，采取“机会主义”态度，积极争取政府项目、基金会资助、企业捐赠乃至尝试收费服务；在与资源方互动时，采取“非项目化”的情感投资和关系维护，来换取未来的合作机会。这种看似缺乏战略定力的实用主义策略，是其在县域生态环境中为获取资源、维持组织存续而演化出的有效生存智慧。

2.在嵌入与自主之间来回切换

为了生存和发展，县域社会组织必须深度“嵌入”县域特有的社会生态，通过承接政府项目、贴合政绩需求、融入熟人网络、建立社群关系等，来获取组织所需的合法性背书和资源支持。然而，这种嵌入往往伴随着自主性被削弱的风险，让服务内容偏离使命。因此，他们又会寻求业务“自主”，或在过度依赖政府时转向社会筹资，或在外部资源收缩时探索市场营收。在依附中寻求“脱嵌”，在资源匮乏时寻求“依附”，不断切换以寻找平衡。

3.负责人特质的组织化放大

县域社会组织发展时间较短，人员规模较小，组织风格与负责人风格高度重叠。组织的战略方向、资源渠道与行动风格，在很大程度上是其负责人个人特质的投射与延伸。商业背景的负责人对企业资源与市场嗅觉更为敏感；公职人员出

身的负责人则善于运用其体制内的人脉，主导组织嵌入政府合作网络；而具有专业背景的负责人则更倾向于塑造机构的专业能力，走品牌化路线。所以，对县域社会组织的赋能，要围绕组织负责人来开展。

4.关系经营决定的营收结构

县域社会组织的资金来源与稳定性，高度依赖于组织所构建和维系的本地关系网络。与政府部门的信任关系决定了能否获得购买服务项目；嵌入本地商会、社群的人脉深度影响了企业捐赠；而与受益人、志愿者建立的情感联结则是公众捐赠的基础。因此，县域组织的营收结构的本质，是其关系资本的变现图谱，一种资源来源即对应一种关系经营模式。

5.多元业务中的渐进专业化

县域组织平均涉及 5.2 个工作领域⁸，业务多元化是其应对资源不确定性的生存常态。组织通过执行不同类型项目，来探测本地真实需求、积累实践经验并识别自身比较优势。然而专业化意味着聚焦，而聚焦必然伴随生存风险，要放弃某些领域就意味着放弃对应的资源机会。因此，只有在获得相对稳定的资源后，组织才会逐步收缩战线，聚焦到最具优势和服务深度的领域。这是一个不断探测、不断积累、不断优化的实践过程。

（二）与县域社会组织合作的策略

县域社会组织依赖资源又渴望自主，业务分散又寻求专业，非常务实又具有理想，具有韧性又非常脆弱。在这多重张力之中，他们努力寻求一种动态平衡。理解这些，才是与县域社会组织有效合作的前提。

1.项目类型需要适配组织类型

资源方与县域组织的合作要实现“对齐”，策略之一是根据项目类型寻找适配的伙伴类型。本报告描述的四类组织其资源禀赋与能力迥异：志愿服务型擅长动员志愿者执行灵活、小规模的服务项目；社会筹资型具备讲好故事、联结公众情感的能力，适合公众募款类项目；政府合作型熟悉政府流程与规范，适合需要撬动政府资源和执行技术性较强的项目；而市场营收型则拥有一定的“造血”能

⁸ 县域社会组织互联网筹资研究报告，四川尚明公益发展研究中心

力，适合支持其探索收费服务项目。

2.用项目激活县域资源的参与

外部资源方在县域落地项目，不仅仅是投入资金，也蕴含知名品牌背书，以及较高的专业性，这有助于县域组织作为筹码和杠杆，去撬动在地资源，营造更大的生存空间。因此，资源方在项目设计与伙伴培训中，应具备一定的开放性和延展性，在项目中激发领导站台、资源配套、媒体报道、社会捐赠、志愿者参与等，从而帮助伙伴在县域形成影响力。

3.谨慎推动县域组织专业化转型

外部资源方和枢纽组织往往花很大力气，去推动县域组织的专业化转型，这是因为他们负责的项目需要专业化，他们机构也往往是专业化的“标杆”。但专业化对于县域组织而言就意味着业务聚焦，而聚焦就要放弃其他领域的资源机会，这可能直接加剧其生存困境。因此，鼓励县域组织专业化发展的前提，需要了解他们所扎根的县域环境，以及他们真实的生存处境。有时候“多元化”是一种生存策略，有时候“专业化”是另一种生存策略，二者并没有高低之别，只有适应与否，所谓“适者生存”。

4.人员经费是县域组织的刚需

县域社会组织一旦进入到项目化运作阶段，组织的刚需就是“养人”。因为所有项目都需要人去执行，但又存在“招人难”“培育难”“留不住”等困难，所以员工就成为县域组织的核心资源，负责人最心疼的就是人才的流失。从宏观角度来看，互联网筹资的特点，就是不断压缩所谓的“中间成本”，传导到县域落地时，资源就被摊薄，人员费用就被挤压，甚至出现执行 40-50 万的项目却养不了一名专职的情况。因此，资源方在项目设计中，应为县域社会组织“养人”提供必要的支持。

5.项目设计预留在地创新空间

资源方的标准化项目产品与县域复杂的现实常存在脱节。项目的成效往往源于县域组织基于其本地知识和关系网络所进行的创造性发挥。因此，资源方的项目管理不应是“捆绑”县域组织的工具，而应允许并鼓励“在地创作”。在核心目标和资金安全的前提下，资方主动让渡部分决策权，这种基于信任的“留白”，

能真正赋能县域组织将本地经验融入项目执行，从而实现项目成效与组织能力的双重提升。

（三）对县域社会组织赋能的策略

为了让外部资源方的赋能行动与县域社会组织的需求“对齐”，就应超越一般性的专业技能传授，转向一套尊重县域情境、符合组织现状、具备实操性的赋能策略，主要包括以下五个要点。

1.基于县域生态位的战略梳理

县域社会组织必须扎根县域社会生态，嵌入在地社会关系，才能获取持续的公益资源。因此，支持其重新认识县域社会生态，厘清自身所处的生态位置，明确其独特发展方向，是对县域社会组织进行赋能的前提。我们建议，培训可以采用“政府—社会—市场”三维模型，梳理三者的运行规则与潜在空间，通过绘制本地的资源地图、权力结构与关系网络，识别出自身的生态定位与发展方向。在此基础上，制定与其定位相匹配的发展策略，无论是选择成为政府专业的协同者、社群信任的联结者，还是特定领域服务的提供者，都值得被鼓励。

2.低成本运行的组织生存能力

县域的公益资源（主要是资金）的匮乏是个常态，所以保持组织的低成本运行也将是常态。支持负责人根据县域实际来设定发展目标，比如对标时应选择相似县域的优秀组织，若对标省市级组织，则会因所处环境的差异而水土不服；机构的办公室及用品，尽量采取捐赠或资源置换的方式获取；招募全职要谨慎，应优先为志愿者或兼职人员创造参与的机会和空间；在设计自主项目时，应筛选适合志愿者参与或低成本的项目，过于专业化可能导致机构人力成本负荷过大。

3.组织转型的路径识别与规划

针对县域社会组织在资源依赖与自主性之间的动态切换特点，可以设计“转型路径识别与规划”专题培训。培训内容应围绕第四部分所提炼的六类转型模式，帮助组织分析内部优势与外部环境，分析转型的可行路径。可以通过案例研讨、路径模拟、一对一辅导等方式，引导组织制定分阶段转型的策略，让每次转型都更好的适应本地环境，并带动组织发展。需要强调的是，组织转型不是只有“专业化”一个方向，只有建立起与使命相匹配的在地资源，组织的使命才能更好的

落地生根。

4.县域社会组织专职的规划与发展

县域社会组织普遍面临“养人难”的痛点，员工既是组织的核心资产，也构成了最大的运营成本与风险。对县域社会组织的支持须直面这一痛点，如果对专职人员规划和发展好，将极大促进组织的健康发展。具体内容包括如何基于业务进行专职规划、如何有效招聘与甄别合适人才、如何建立在职培训与成长机制，以及如何通过薪酬激励、职业通道和团队文化等手段提升专职的归属感与稳定性。从作用发挥来看，如果专职人员能够驱动多方参与，让业务走向了“开放”，是更优的选择；如果所有工作都落到专职去执行，让业务走向了“封闭”，就会“专职-专业”的循环中。

5.县域社会组织负责人的能力提升

脱离县域环境的标准化培训往往收效甚微，外部资源方对县域社会组织负责人的赋能工作，应实现三个方面的转变：从提供组织或项目管理技能，转向帮助负责人将在地关系转化为协同行动网络的能力；从指导静态的业务发展，转向强化其在不确定的资源环境中，进行多目标决策与风险预判，在守护组织使命的同时捕捉发展机遇的能力；从聚焦个人的领导力的提升，转向推动其将个人魅力与经验，沉淀为平台搭建与组织文化的能力。

（四）对县域社会组织赋能的课程框架

基于本报告的调查梳理和分析，我们构建了一套针对县域社会组织的培训课程框架（见表2），供外部资源方在赋能县域社会组织发展上参考。

表 2 县域社会组织赋能的课程框架

培训主题	培训目的	培训内容
1.组织战略： 县域生态分析与组织定位	依据县域社会生态与资源特点制定组织的战略，确保组织发展方向与在地资源支撑相匹配。	<ul style="list-style-type: none"> - 采用 PEST 工具，对县域政策、经济、社会和技术（专业）进行扫描和分析； - 识别县域内的关键资源节点、权力结构及非正式规则等，对组织的战略进行定位； - 根据组织的定位，梳理出 3-5 条具体的行动策略。
2.组织运营： 生存优先下的低成本运营	掌握在资源匮乏条件下，维持组织可持续运转的低成本策略与技巧。	<ul style="list-style-type: none"> - 通过捐赠、合作、置换等方式获取免费办公场所，以及必要办公物品； - 规划“专职+兼职+志愿者”结合的人力结构，保持专职的连接功能； - 自主项目宜轻量化和具有参与性，谨慎专业化带来的资金负担和封闭性。
3.政府合作： 非项目化互动与项目化合作	突破“给钱才干活”的思维，通过非项目化的互动建立信任关系，从而赢得稳定的政府合作机会。	<ul style="list-style-type: none"> - 如何建立政府关系，从陌生到信任，获得第一个合作机会； - 如何通过专业支持或协助完成行政任务等方式，进行“关系投资”； - 如何将项目成果与政府核心工作、领导关切相结合，贡献“政绩”服务。
4.社会筹资： “真诚”沟通与场景互动	理解熟人社会特质和线下场景中的社群关系，通过真实需求和切身体验来激发本地捐赠。	<ul style="list-style-type: none"> - 将受益人的处境与需求放在叙事的中心位置； - 设计如实地探访、亲子活动等参与度高的线下互动场景； - 以“真诚策略”与捐赠人互动，将一次性捐赠转化为持续性支持。
5.造血之路： 借力发育与服务付费	理性看待“自我造血”，学习依托公共空间、政策支持等现有资源，探索普惠性收费服务，实现可持续发展。	<ul style="list-style-type: none"> - 协助组织分析“自我造血”的前提与条件，进行可行性评估并谨慎决策； - 分析组织的优势资源，重点是政府场地资源、政策支持方向等，借力发育； - 设计兼具社会效益与经济可行性的低偿服务产品，如普惠培训、社区服务等。

6.资源转化： 不同资源的转化策略	规避项目孤立视角，促进项目之间的融合支撑，激发组织的增量/创新价值。	<ul style="list-style-type: none"> - 识别项目背后的隐形资源，比如品牌背书、专业技术、政策关切、学习机会、受益人需求等，并建立项目资源清单； - 对不同项目的隐形资源进行“连连看”，促进“外部合作—本地项目”“政府合作—社会捐赠”“专业项目—志愿服务”等合作的融合与转化，产出创新做法或增量价值。
7.模式变项： 组织转型路径识别与规划	理解业务转型的动因与过程，掌握五种转型模式的条件与风险，制定组织转型的路径。	<ul style="list-style-type: none"> - 分析当前资源模式的优劣势，识别业务转型的必要性和方向； - 讨论五种转型模式（参考第五章）的适用条件与风险； - 制定分步骤的转型计划，管理转型过程中的团队适应与资源衔接。
8.养人之困： 规划专职与开放性业务设计	通过规划专职的数量与定位，破解人才“招育留”难，推动组织建立更具开放性的人才梯队。	<ul style="list-style-type: none"> - 根据组织实际需求，规划专职数量与功能，设置“驱动型”岗位，让专职成为驱动志愿和社群的纽带，而非单纯的执行； - 通过典型案例分析及经验交流，共创人才“招育留”的具体经验和做法。
9.可持续之道： 从负责人到行动共同体	推动组织超越对负责人的绝对依赖，通过关系固化、知识管理和文化营造，建立行动共同体。	<ul style="list-style-type: none"> - 将负责人的人脉沉淀为组织的合作渠道，如纳入理事会成员； - 建立县域社会组织经验沉淀与分享机制，避免“经验随人走”的风险； - 建立具有开放性的组织文化，强化组织使命与文化的学习，打造“专职+兼职+志愿者”的行动共同体。



地址：四川省成都市成华区侠客岛里玉双岛607
邮箱：jiuzai512work@163.com