

中国行政管理学会主办



中国行政管理

CHINESE PUBLIC ADMINISTRATION

◎ 深化基层治理改革 夯实国家治理基础

（本刊编辑部）

◎ 区域一流营商环境的法治化建设路径

（李燕）

◎ 国土空间治理体系和治理能力现代化的思考

（严金明 冯思远 夏方舟）

◎ 从『职责同构』到政府职责体系：基层负担过重现象的生成与破解

（朱光磊 黄雅卓）

◎ 基层社会治理『道德数字化积分』的运行逻辑与实践探索

（王瑜 刘银喜）

◎ 平台慈善：从技术赋能到组织变革

（徐越倩 周玉芳 郁建兴）

第4期

总第466期
2024年4月



CS 扫描全能王
3亿人都在用的扫描App

CPA 中国行政管理

CHINESE PUBLIC ADMINISTRATION

国家社科基金资助期刊

国家新闻出版广电总局首批认定学术期刊

CSSCI来源期刊

中国最具国际影响力学术期刊

全国中文核心期刊

AMI权威期刊

卷首文

- 5 深化基层治理改革 夯实国家治理基础

本刊编辑部

社会治理

- 6 从“职责同构”到政府职责体系:基层负担过重现象的生成与破解

朱光磊 黄雅卓

- 16 “前台”与“后台”的协同合作

——基层政府解决“棘手问题”的行动策略

韩志明 刘羽晞

- 26 共创:乡村振兴中的主体、场域与过程

许睿谦 王超 赵彤

- 38 基层治理中协商民主形式衔接何以有效

——浙江村社“协商驿站”建设案例

谢安民 周培珍

- 50 基层社会治理“道德数字化积分”的运行逻辑与实践探索

——以E市“居民品德积分”为例

王瑜 刘银喜

- 59 基层社会治理的法治供求关系及其联结机制

——基于全国法治示范村(社区)的多案例研究

杨林

数字治理

- 71 平台慈善:从技术赋能到组织变革

徐越倩 周玉芳 郝建兴

- 84 政务服务数据治理生态系统概念框架研究

覃耀萱 张锐昕

- 93 数字政府缘何生成行政负担?

——对丹麦数字ID升级项目的审视 [丹麦]施雷格 任运月 杨峰

- 107 数字政府治理的公共价值失灵发生机制及其矫正

——以C市智慧城市建设为例

孙斐 游鸿宾



120 生成式人工智能服务信息内容安全的三类标准

——基于《生成式人工智能服务管理暂行办法》的分析

张学府

行政改革(优化营商环境研究)

129 国土空间治理体系和治理能力现代化的思考 严金明 冯思远 夏方舟

141 区域一流营商环境的法治化建设路径

——以成渝地区为例

李 燕

CPA 专版

151 加快建设全国统一政府采购市场的对策建议

王 德

155 把握数据四大属性 提升数据治理效能

崔艳新 刘天宇

157 中国式现代化的数字政府治理创新

——评《数字时代的政府变革》

翁士洪

160 《中国行政管理》投稿须知

封二 中国公共服务的实践进展与理论建构学术研讨会在厦门大学成功举办

封三 第八届中国研究生公共管理案例大赛在北京顺利举办

本刊不以任何形式收取版面费,全国社科工作办举报电话:010-63098272

编辑委员会主任/李宝荣

副主任/郑耀东

委 员(按姓氏笔画排列)

朱旭峰 刘 杰 李宝荣 李章泽
余兴安 张定安 罗宗毅 郑水泉
郑耀东 赵 冰 赵 鹏 徐永胜
常保国 隆国强 鲍 静 解亚红
燕继荣

Members of Editorial Committee (in alphabetical order)

Zhu Xufeng Liu Jie Li Baorong Li Zhangze
Yu Xing'an Zhang Ding'an Luo Zongyi Zheng Shuiquan
Zheng Yaodong Zhao Bing Zhao Peng Xu Yongsheng
Chang Baoguo Long Guoqiang Bao Jing Xie Yahong
Yan Jirong

社 长/张定安

Director / Zhang Ding'an

主 编/解亚红

Editor in Chief / Xie Yahong

[期刊基本参数] CN11-1145/D * 1985 * m * A4 * 160 * zh * P * 50.00 * 30000 * 20 * 2024-4



CS 扫描全能王

3亿人都在用的扫描App

平台慈善：从技术赋能到组织变革^{*}

徐越倩 周玉芳 郁建兴

[摘要] 近年来,慈善组织作为慈善事业的发展主体受到数字技术的影响日益深刻,呈现出技术赋能到组织变革的趋势。“技术-组织”关系变迁是驱动慈善组织变革的关键因素,且呈现触发解冻、调整适应、反向作用三个阶段的特征。通过对多个基金会数字化转型的案例发现,技术赋能组织功能优化和效率提升所引致的科技与人文的目标摩擦、技术快速迭代与技术应用能力弱的嵌入矛盾、柔性业务流程与刚性组织结构的调适不足等触发组织解冻;随之组织在战略、协作和结构三个层面进行调整适应,促成了平台慈善组织形态的出现;最终,组织的实践与治理需求在项目推广、数据开发、评估激励三个维度反向作用于技术规则。

[关键词] 数字技术;技术赋能;组织变革;平台慈善组织

[中图分类号] D035 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-0863 (2024) 04-0071-13

一、问题的提出

以互联网、大数据、云计算、人工智能、区块链等为核心的数字技术极大地促进了信息的生产与传播,推动了生产力快速发展,同时也影响着人们的生活方式、工作方式、交往方式乃至思维模式。在公益慈善领域,数字技术为慈善事业的发展提供了新的工具与方案,对慈善组织的管理以及社会公众的慈善理念、参与方式和捐赠途径造成了巨大影响。截至2023年12月,民政部先后遴选指定三批共29家互联网募捐信息平台,^①为慈善事业发展开辟了新场域,全国慈善组织在互联网公开募捐信息平台发布募捐活动超过15万条,募捐善款超过400亿元。^[1]

随着技术赋能带来的功能优化和效率提升,越来越多的慈善组织积极主动地调整组织战略,投身于数字化建设浪潮。《中国大型慈善组织数字化建设研究报告(2022)》显示已有54%的调查样本将数字化建设规划在组织战略中,^[2]《2023年公益组织数字化洞察报告》也指出,在1212家中小公益机构中有超九成的受访组织希望得到数字化产品、服务、工具的帮助。^[3]

正因为数字技术的普惠属性与慈善组织的公共

^① 民政部分别于2016年、2018年和2021年指定了三批,共30家慈善组织互联网募捐信息平台,其中百度公益平台于2022年第三季度正式向民政部提出退出申请,终止公开募捐信息发布服务。

^{*} 基金项目:国家社会科学基金项目“数字技术对政商关系的影响机制、效应评估与优化路径研究”(编号:23BZZ088);国家社科基金重大项目“中国特色现代慈善体系建设研究”(编号:23&ZD181);教育部哲学社会科学研究重大专项“党的十八大以来促进人的全面发展与共同富裕的经验与成效研究”(编号:2023JZDZ036)

作者:徐越倩,浙江工商大学英贤慈善学院教授;周玉芳,浙江工商大学英贤慈善学院博士生,杭州 310018;郁建兴(通讯作者),浙江工商大学党委书记、教授,浙江大学社会治理研究院院长,杭州 310013

属性和价值追求之间存在高度的契合性,这场由数字技术广泛传播和应用引发并塑造的变迁,^[4]对慈善组织的影响不再局限于实现组织功能优化和效率提升的技术赋能层面,而是产生了组织形态与规则体系等更深层次的变革,这表明数字技术对慈善组织的影响已从简单叠加的“物理反应”延伸至复杂融合的“化学反应”,数字技术的角色从工具要素转变成组织要素。互联网慈善平台的迅猛发展,推动平台慈善运行模式快速演化扩张,既有研究多从外部技术变迁的视角将平台慈善解释为技术赋能后适应平台经济、平台政府发展的慈善服务平台,忽视了平台慈善作为慈善组织形态的范式转型特征及数字技术的角色演变逻辑。

基于此,本文从技术赋能出发,从技术与组织互构的视角切入,重点研究以下问题:数字技术对慈善组织的影响如何从技术赋能转变为组织变革?组织变革是否形成了新的慈善组织形态?我们以多个基金会数字化转型案例为考察对象,剖析数字技术对慈善组织的影响从技术赋能到组织变革的动力机制、转变过程与最终成效。

二、文献回顾、分析框架与研究方法

(一)文献回顾

技术与社会的关系是社会学关注的经典议题并不断向外延伸,^{[5][6]}包括技术对社会的影响、社会对技术的形塑以及技术与社会的互构等多个方面。当组织作为社会主体时,其应用技术的重要动力和原初目标是实现功能优化和效率提升,^[7]既有文献也大都关注技术如何提高组织绩效,^[8]如技术赋能组织实现创新、优化管理等。技术的外在性和建构性特征^[9]会在组织应用技术过程中得以展现,体现为技术与组织互动的关系。

在技术赋能慈善事业发展方面,慈善组织作为慈善事业的发展载体,^[10]在慈善事业快速发展、促进第三次分配与社会和谐中发挥着日益重要的作用,^[11]在实践中却时常面临着专业化程度低^{[12][13]}、劝募和运作能力不足^{[14][15]}、公信力不高^{[16][17]}等诸多问题,导致慈善组织的内部管理能力、资源获取与使用能力以及社会影响力难以取得突破。互联网公益或数字慈善作为一种新型慈善模式,是公益慈善

主体基于数字技术进行创新、解决社会问题、拓宽公众参与与认知公益的途径,^{[18][19]}其中慈善组织将数字技术应用在组织运行的各个方面,如品牌建设与传播、筹款、项目管理、信息公开等,为其脱离专业化程度低、劝募与运作能力不足以及公信力不高等困境提供了新的突破点。已有研究因而多从技术赋能的角度阐述数字技术对慈善组织的影响,并指出技术赋能既体现为慈善组织应用技术工具实现慈善需求痛点探测^[20]、个性化慈善方案设计、慈善服务精准匹配^[21]、慈善服务成效有效追踪^[22],最终提升慈善组织的专业化和职业化水准;也体现为慈善组织运用慈善数据设计个性化慈善项目、依托慈善服务平台广泛链接社会公众^[23]、基于多类数字工具创新参与渠道,^[24]实现资源动员、劝募以及运作能力的提升;更能体现为慈善组织引入区块链和人工智能等技术提升慈善信息的透明度和数据的可追溯性^{[25][26]}、降低社会公众监督慈善事业的门槛,并在持续的互动中建立起慈善主体间的信任纽带。

大量文献还聚焦于数字技术对组织数字化转型的影响上。数字技术经由广泛传播应用,引发并塑造了当代组织的组织变革与结构变迁,^[27]即组织数字化转型,在当下成为多数组织获取竞争优势的方式。^[28]此类变革借力于数字技术,不仅通过知识整合、知识共享和知识驱动的机制路径而落地,^[29]也通过有关价值创造、价值提供和价值捕获的商业模式创新得以实现,^[30]还基于数字化战略、数字流程平台、数字服务平台等基本要素得以实施,^[31]总体呈现“解冻—变革—再冻结”的阶段特征,最终以正式和非正式机制“冻结”新的组织形态,^{[32]—[34]}。例如,平台企业组织通过形成“超模块化”的组织结构为内部的大规模创新提供支撑,^[36]并不断催生新的价值产出;^[37]政府则通过平台化转型实现信息传递数字化、组织结构扁平化、权责利明确化,^[38]建构起政民沟通与对话的线上场域。^[39]除此之外,数字技术的进一步发展推动人类社会踏入以数字化为表征的新时代,其中数字化程度的提升使得组织变革呈现出赋能向使能演进、^[40]组织与技术互动的趋势,且这种趋势愈发依赖于技术与数据的使用。关注政

府与企业数字化转型的学者已捕捉到该趋势且开展了大量的研究,其中邱泽奇通过研究传统制造企业引入信息技术的过程,发现技术与组织的关系是技术提供方与技术使用方相互建构的过程;^[41]郁建兴和周幸钰则基于浙江省“三张清单”数字化改革揭示数字技术应用与政府创新的双向互构,强调政府组织形态变迁也会对数字技术应用产生反作用。^[42]然而,在公益慈善领域,组织数字化转型的研究基本聚焦于数字技术赋能社会组织的途径、机制、效果,并强调数字技术赋能社会组织的突出优势与成效,^[43]一定程度忽视了数字技术与慈善组织间存在的互构性影响。因而,数字技术如何影响慈善组织的组织形态并实现角色逻辑转变成为亟待回应的实践和学术问题。

(二) 分析框架

技术与组织结构的关系是一个古老又具有生命力的研究话题,经历了“技术决定论”“技术结构化理论”“互构理论”的发展脉络。^[44]奥利科夫斯基在互构的视角下提出技术是物质实体也具备社会属性,^[45]并强调技术与组织的关系研究不应将技术单一地视为自变量或者因变量,而应采取过程性视角考察技术与组织的互动过程。^[46]以勒温等为代表的组织变革理论主张,组织变革是组织在环境变化下朝着理想状态演变的路径与过程,最终会以正式和非正式机制“冻结”新的组织形态,^[47]可用于解释数字技术驱动组织变革何以可能,也被应用于组织变革适应数字化转型的研究。^[48]由此,形成数字技术与慈善组织互动的分析框架(见图1)。

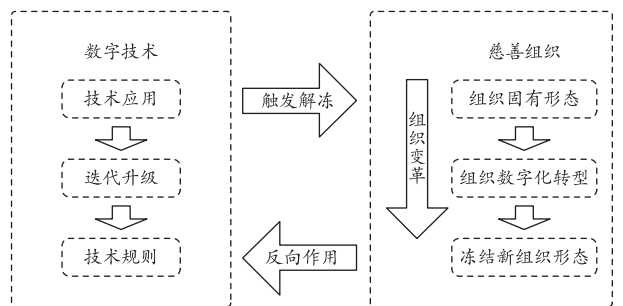


图1 数字技术与慈善组织互动的分析框架

数字技术与其他技术相同,会在发展中表现出某种特定结构,并产生特定要求,进而引起社会随之做出特定调整,在科层组织层面则是产生与生产力

相匹配的组织形式。在公益慈善实践中,数字技术对慈善组织的影响已从技术赋能延伸至组织变革,在“科技向善”的倡导下,慈善组织的实践和治理需求也成为规训数字技术的关键因素。

首先,技术赋能慈善模式创新,为组织重塑和规则创新奠定了基础,具体体现为技术赋能慈善组织实现高效匹配慈善需求与供给^[49]、精准管理应用慈善数据、灵活调整部门岗位架构的过程中面临着技术应用与原有组织目标、流程和结构间的冲突,触发了组织变革。其次,慈善组织一方面凭借技术赋能对组织所处的环境和客观条件拥有更强的识别、判断和控制能力,另一方面克服由滞后的认知、固化的思维模式、学习的知识惯性等引起的洞察力惰性、认知惰性和知识惰性,^[50]加速传统组织结构“解冻”,^[51]最终在组织结构^[52]、组织能力^[53]以及组织战略^[54]层面适应技术赋能带来的挑战,推动组织结构变迁落地并形成新的组织形态。最后,随着数字技术在慈善组织中的应用程度纵向加深,慈善组织的实践和治理需求成为影响数字技术迭代更新的重要力量,重点体现为技术规训,要求技术应用更加贴合慈善组织的实践需求。

(三) 研究方法

多案例方法是本文分析数字技术与慈善组织互动关系的主要方法。一方面,多案例研究能够改变不同案例的关键性条件以检验共同的机制是否能够得到相同的结果。^[55]另一方面,慈善组织数字化转型实践还未在现实中大规模普及,宏观层面的统计分析难以揭示慈善组织数字化转型中技术与组织互动的特征与内容,通过比较分析少数典型的案例能够呈现慈善组织数字化转型的“共性”与“差异”,进而做出技术-组织互构的解释性说明。除此之外,考虑到慈善组织数字化转型的复杂性,本文选取多个领域的慈善组织,试图通过多案例的求同寻找慈善组织数字化转型中具有说服力和普适性的特征与路径。^[56]因此,本文采取多案例研究方法,并在此基础上采用模式匹配分析策略,匹配理论推演模式与案例实证模式,整合多个基金会的调研和访谈资料作为分析基础,以多案例的求同分析验证理论机制的解释力,提炼总结慈善组织数字化转型不同阶

表1 基金会的基本情况

基本情况	X基金会	Y基金会	Z基金会	M基金会
成立时间	2010年	1981年	2017年	2019年
业务范围	帮扶特殊困难的少年儿童;调查研究儿童问题;开展海内外少年儿童慈善工作交流及帮扶活动;资助少年儿童项目。	开展、支持有利于妇女儿童身心健康的各项活动;弘扬慈善文化。	开展传统文化与佛教文化研究;推广永嘉禅文化;公益医疗、养生和怀老;生态保护;致力于助学、助教和济贫、济困、救灾等慈善公益行动	致力于助医助学、扶贫济困;支持业务相近慈善组织发展;救灾及灾后重建。
原始基金数额与来源	2000万元;社会捐赠。	400万元;政府拨款与国内捐助。	1000万元;社会捐赠。	2000万元,来源于所属企业。
是否具有公募资格	是	是	是	否
业务主管单位	民政部	浙江省妇女联合会	浙江省民族宗教事务委员会	浙江省民政厅代为主管

资料来源:作者自制。

段的标志性特征和基本内容。

三、案例分析:慈善组织数字化转型

(一) 案例简介

基金会是慈善组织数字转型的重要主体。一方面,基金会与政府、企业以及社会组织间广泛建立的合作关系,由此带来的资源支持推动其成为慈善领域中一批较早开展数字化变革探索的主体。另一方面,基金会的平台中介属性更有可能倒逼其进行组织变革构建高效灵活和极具创新性的平台组织架构和运行规则。本文选取M基金会、X基金会、Y基金会、Z基金会为研究对象,四家基金会来自不同的行业领域、具有不同的体制背景与体量规模、面向不同的服务对象(详细内容见表1),但其数字化转型中技术与组织的关系均经历了“触发解冻—调整适应—反向作用”的发展阶段,并取得了“突破自我”的改革成效,具体体现为“积极响应数字化建设政策号召,将数字化建设作为加强工作系统性、整体性和协同性的重要载体,在互联网募捐筹款、开发应用场景、上线服务模块等方面进行了大量有益尝试,在管理、筹款、行政、业务、信息公开等方面基本实现在线化与数据化”。因此,以基金会为代表的组织数字化转型对于揭示慈善组织数字化转型发展具有一定的代表性。总体而言,在触发解冻阶段,基金会克服技术的应用和学习门槛带来的“搞不懂”阻力,接入灵析^①、企业微信等数字系统实现高效的内部管理,依托微信小程序和互联网公开募捐平台开展线上募捐和公开善款流向等公信力建设;在调整适应阶段,基金会则克服高成本与高替换引起的“玩不起”难题,通过制定数字化转型战略、设置新的部门或岗位及基于数字产品与服务的跨部门跨流程合作,应对

技术应用潜在的风险与挑战;在反向作用阶段,基金会就组织价值、边界、管理、结构和运行做出的调整对数字技术产生反向作用,数字技术与慈善组织在长期的反复纠偏中得到升级。四家基金会采取的应对策略存在差异,且取得不同的阶段性成效。(详细内容见表2)

(二) 案例分析

1. 触发解冻:数字技术嵌入与组织“破坏力”的产生

技术赋能带来的效率优化与功能提升为慈善组织打破固有秩序、形成新的目标秩序奠定了基础,但技术逻辑与慈善逻辑间的差异与矛盾,改变了慈善组织的传统惯例和利益分配秩序,对组织形态产生了多维度的“破坏力”。

(1) 数字技术改变慈善需求发现逻辑——“效益最大化”下的目标摩擦

依托数字技术,慈善组织能够将有限的慈善资源与广泛的慈善需求进行精准匹配,实现社会效益最大化的慈善成效。伴随着慈善组织专业化程度和劝募能力提升,“效益最大化”“专业化”的价值主张得到不断强化,且被落实在慈善需求发现对外联结的各个端口,诸如捐助端、受助端及合作端,涉及多元主体的互动模式的转变,X基金会平台传播部负责人N在谈到数字技术应用对慈善组织的影响时指出:“与民政部指定的互联网募捐平台以支付宝等互联网平台合作,解决了募资渠道单一的问题,同时也降低了捐赠端的捐赠成本和慈善组织的募资成本。

^① 灵析是一家通过创新设计、技术与数据等为公益慈善组织提供完整的信息解决方案的互联网企业,其开发的数字系统包括捐赠人服务系统、志愿者管理系统、项目管理系统、资金业务管理系统等。

表 2 数字技术与慈善组织互构的过程与案例比较

“技术－组织”互构的发展阻力与阶段内容		X 基金会	Y 基金会	Z 基金会	M 基金会
触发 解冻 阻力	“搞不懂”： 慈善组织的工作人员在数字技术的应用过程中面临较高的学习门槛与学习成本,专业的信息技术团队与慈善业务团队存在较长的磨合期。				
触发 解冻 阶段	在线信息公开	线上公开捐赠收入、项目支出、物资接收、慈善中国备案、物资发放、慈善榜、免税资格等。	线上公开项目详情、捐款明细、募捐资质、项目进展等。	线上公开项目详情、捐款明细、募捐资质、项目进展等。	线上公开项目介绍、项目历史进展、筹款进展、项目预算及执行计划、机构信息等。
	互联网线上募捐	在微信小程序、基金会官网上线项目,慈善项目入驻各大互联网募捐信息平台。	在微信小程序、基金会官网上线慈善项目,慈善项目入驻各大互联网募捐信息平台。	在微信小程序、基金会官网上线慈善项目,慈善项目入驻各大互联网募捐信息平台。	在基金会官网和自有互联网募捐信息平台上线慈善项目。
	数字管理	在腾讯公益、阿里巴巴公益、支付宝公益、轻松筹、百度公益等平台设立自有账户,上线微信小程序。	在支付宝公益、淘宝公益、腾讯公益、微博微公益等平台设立自有账户,上线微信小程序。	接入灵析、企业微信等数字系统,上线微信小程序。	在支付宝公益、蚂蚁森林等平台开展慈善活动。
调整 适应 阻力	“玩不起”： 客观层面,慈善组织由于资源成本限制难以有充裕资源用以建设专业数字团队和开发数字工具； 主观层面,人作为组织中能动性最大的组织元素会对数字技术引起的利益分配格局变化作出反应,数字技术应用对既得利益者的负面冲击,会导致其以保守主义甚至抵抗的态度应对数字技术应用。				
调整 适应 阶段	数字化转型战略	成立 E 公益联盟,通过互联网公益发展的路径,为 NGO 组织提供募款平台、筹资培训、筹资产品方案设计、品牌传播等系统性支持。 ^[57]	暂无	将数字化建设列为重点工程,目标是建设一个数字化、信息化、在线的基金会。 ^[58]	将数字技术融入公益行动与机构治理,集结更多蚂蚁集团和生态伙伴的资源投入公益慈善事业, ^[59] 合力推动公益慈善加速数字化转型。
	数字部门	平台传播部	传播募资部	暂无	公共传播部、创新技术部
	数字产品与服务	数字健康 伴你“童”行等	幻想之翼·为想象力插上 AI 翅膀等	安福义拍、安福家园等	数字木兰、蓝马甲数字助老公益行动等
反向 作用 阻力	“扛不住”： 首先,技术与组织的互构是一个反复纠偏升级的缓慢过程,具体体现为投入高见效慢,要求慈善组织要有“打持久战”的态度应对技术与组织互构的过程； 其次,技术与组织互构本质上是两者不断试错的过程,而其结果作为一个新兴领域,其合法性、合理性、合情性缺乏清晰和稳定的制度保障,试错面临着巨大且未知的法律与道德风险。				
反向 作用 阶段	项目推广机制	在慈善项目的挑选机制中兼顾个体不幸的消除和社会不公平的解决。			
	数据开发机制	在统一的数据标准上汇聚慈善数据,避免数据冗余,推动平台内各组织、部门、业务之间数据进行融合联动。			
	评估激励机制	激发慈善组织创新社会问题解决方案的积极性。			

资料来源:作者自制。

互联网公益大会后,数字技术对慈善组织的影响就不再局限于项目的网页展示,开始在项目进展、财务披露等方面朝着更加专业的方向发展。”(访谈资料:20230714NB)然而,慈善组织应用技术的认知盲点,导致技术逻辑主导的“数据驱动”“效率优化”“创新”等“效益最大化”价值主张难以与慈善组织的文化和价值主张——人文关怀和情感体验磨合,甚至发生摩擦与冲突,X基金会工作人员 N 指出:“当公益项目在互联网公益平台上时,就需要按照平台持续化、专业化、规范化的导向去运作,假如不按照平台的导向去做就无法得到平台的支持,这就意味着项目无法获得充足的钱,也无法很好地开展和执行。”(访谈资料:20230714NB)

(2) 数字系统革新行政管理模式——“管理革新”后的组织张力

数字系统将慈善组织行政管理涉及的“钱”“项目”“人”等庞杂信息转移到线上,极大地缓解了管理效率低下的困境。以财务管理和捐赠人维护为例,Y基金会数字化转型负责人 B 指出:“Y基金会目前已借助微信小程序开启捐赠人管理工作和实现基金会财务数据统一管理。依托小程序平台,以慈善众筹、义卖、义拍、结对助学、微心愿、月捐、专项基金等多元化的筹款工具打造多场景的便捷捐赠,吸引社会公众捐赠,并启动捐赠人管理工作,进行捐赠人画像分析进而分级运维,创新和精细化捐赠人管理工作。”(访谈资料:20230810ZJ)然而,慈善组织数字

化前期受制于运营成本压力,通常基于成本最低而非统一化管理的思路,将不同业务接入不同数字系统,如Z基金会在推动自身数字化的过程中,先后接入灵析系统、微信小程序系统、企业微信系统,未形成统一的数据管理系统,数据管理则面临着标准无法统一的隐形壁垒。成本压力下技术应用带来的效率优化效果并没有充分地体现在慈善组织中,具体体现为难以建立标准统一的数字化系统和统筹管理组织运行数据。Y基金会的工作人员W也指出:“同一项目为获取更多曝光往往在多个平台上线,但各平台之间的数据无法打通,增加了项目专员的项目管理难度。”(访谈资料:20230810ZJ)Z基金会秘书长C也反馈:“个人可能既是我们的捐赠人,同时也参加过我们的志愿活动,但是这两件事情可能分散在两个平台上去做的,所以数据打通还出问题。”(访谈资料:20230810CL)数字技术的在线化和智能化应用虽显著提升了慈善组织的行政管理效率,但基于效率提升的多数字系统接入行为却促成了典型的“烟囱”式建设,导致基金会在应用数字技术后陷入调适困境。

(3) 数据逻辑重塑业务运行流程——“流程重塑”后的组织压力

数字技术与慈善事业的融合发展催生了海量的非结构性慈善数据,如捐赠用户数据、慈善项目数据以及效果评估数据等。当慈善组织吸纳数字技术的程度加深,慈善数据从慈善活动和项目线上开展的“副产品”转变成为慈善组织运行诸多环节和部门联结必不可少的“中介”。基金会可基于数据信息链条推进业务流程,提升慈善服务效率。以M公益基金会的女性公益保险项目为例,项目参与县将本县所有建档立卡贫困户的女性数据对接到基金会,基金会再通过支付宝平台的保险团队与保险公司进行合作,基于建档立卡贫困户的数据进行批量投保,实现“瞬间”全县覆盖,截至2022年底该项目已经为17个省/区、49个县的375万人次的困难女性提供了公益保障,保险赔付周期也从一个月缩短至72小时,破解传统公益项目推进难、进度慢等难题,实现了更高效率、更高质量的慈善服务。基金会业务运营流程逐步被数据链条解构并重构,对组织

运行规则和分工模式形成了挑战。一方面,利用慈善数据实现的批量化救助行为充分展现了慈善数据应用的广泛性与重要性,数据成为组织运行规则重塑的重要依据。例如X基金会的工作人员N在提及公益投流规则时指出:“慈善组织在公益投流中通过大数据技术,根据用户的标签数据进行筛选,从而决定向谁投或不向谁投公益广告。”(访谈资料:20230714NB)另一方面,基于慈善数据的流程优化在降低慈善组织对传统人工需求的同时增加了其对数字技术的依赖,对传统的组织分工模式造成了潜在的“破坏力”,例如在基金会财务管理方面,X基金会的工作人员N提到:“我们已经在很多平台实现了无纸化票据开具的功能,省去了大量的人力和时间成本。”(访谈资料:20230714NB)。

2. 调整适应:组织调整适应与组织形态变革

数字技术嵌入慈善组织的目标、管理、业务,形成了“效益最大化”的目标摩擦、“管理革新”的组织张力以及“流程重塑”的过程压力。基金会主动拥抱数字技术,通过“小步快走式”的调整适应,在战略、协作和结构层面开展机制创新和组织形态调整,催生新型慈善组织形态。

(1) 组织调整适应:慈善组织的调适性数字化

第一,强调“科技向善”的组织数字化转型战略。组织数字化转型是慈善组织加强工作系统性、整体性和协同性的重要载体。Y基金会工作人员G指出,“数字化转型战略是慈善组织针对不适应生产力的上层建筑的调整,其最终目的是将数字技术带来的效率提升和功能优化上升至系统完备、运行有效的制度体系,实现慈善组织与外部环境及全社会各类主体的高效协同。”(访谈资料:20230810ZJ)Z基金会在其事业发展“二五”规划中指出,数字化建设是基金会运营结构升级的重点工程,将通过搭建企业微信数字化平台与开发数字化系统实现公开募捐、发票管理、项目管理、捐赠人服务、义工管理等数字化转型。此外,数字化转型战略需与慈善组织的使命和价值导向保持一致,才能推动慈善组织充分实现使命与可持续增长。X基金会的工作人员N透露:“从互联网筹款的角度来说,慈善组织的数字化转型战略本质上还是帮助公益回归初心,最后还是需要

回归到人的层面,帮助慈善组织找到愿意进行长期支持的捐赠群体,从而获得稳定的资金支持。”(访谈资料:20230714NB)“科技向善”的数字化转型战略为慈善组织转型升级提供了基本遵循,能够弥合技术逻辑与公益逻辑之间的冲突与矛盾。

第二,根据数据链条优化或推翻分散和单向的运营流程。在数字技术与慈善组织的适应性调适中,富有成效的互动模式被数据化、模型化,成为创新慈善运营模式、改变慈善办公模式、重塑慈善项目的运行流程的重要依据,分散和单行的运营流程被数据链条优化甚至推翻。一方面,慈善组织通过“捕获”数字系统有关组织运营的数据,评估正在执行的步骤、地点、方式以及数据,来映射流程并利用数据疏通流程“堵点”,如 M 公益基金会发起“蓝马甲数字助老公益行动”项目形成了“设计-筹备-实施-验收”的全套流程标准,能够高效支持项目执行。另一方面,慈善组织内部各部门通过实时共享部门数据,打破部门信息滞后及单向流动的困境,协作效率大幅度提升。Z 基金会的数字化负责人 P 指出:“在理想化的慈善项目数字管理系统中,项目的需求调研、设计、实施、检测与评估以及报告不再有明显的先后界限,项目执行反馈的数据也可以实时影响项目设计,项目执行整体呈现出多阶段动态并线运行的特征。”(访谈资料:20230810CL)数据链条增进了部门、项目间的数字联系,逐渐打破了部门间的数据壁垒,能够缓和技术带来的强制性进步和应用能力偏弱的张力,实现慈善组织运行机制的创新。

第三,应对业务模式变革调整组织结构。在技术对组织的影响过程中,技术通过扰乱组织根深蒂固的行动模式以再造组织行动脚本,触发组织的结构变迁。^[60]传统慈善组织是相对分散的决策体系,而数字技术嵌入带来更集中的决策和数据驱动管理方式,改变了慈善组织的资源投入结构与人事架构,各个部门的权力位置因而在组织整体版图中发生位移,组织内部的部门关系被重新定义。当慈善组织的项目部门和技术部门对技术的吸纳程度不断提升,其带来的组织结构变化效应逐渐突显,例如, X 基金会平台传播部负责人 N 在谈及数字技术对慈善组织结构的影响时强调:“数字技术应用导致慈善筹

款的来源与渠道发生了变化,为应对这种变化组织内部出现了部门调整的行为,具体表现为合作发展部被取代为平台传播部,同时在人员岗位设置上数字技术的应用也直接催生了与 IT 相关的岗位。”(访谈资料:20230714NB)

(2) 组织形态变革:平台慈善组织形态的产生

随着数字技术与物理世界的融合程度加深,其生成性和连接性等特征正在不断模糊物理界限,慈善组织各部门的信息系统和数据库贯通链接促成的信息协同,强化了数字空间内的功能性分工和协同,^{[61][62]}实际上正在推动慈善组织进行形态演化。Z 基金会秘书长 C 在分析数字技术应用对慈善组织形态的影响时提出:“大部分的公募基金会都有很强的平台属性,数字技术放大了这种平台属性,链接了更多的资源等等,基金会内部的各个部门和项目都出现了平台化的趋势。”(访谈资料:20230810CL)与此同时,互联网募捐场景带来的数字化创新也在塑造新的社会信任纽带,包括“99 公益日”“蚂蚁森林”在内的各种平台技术应用场景,驱动慈善组织重塑组织流程进而实现组织形态变革。^[63]这种变革推动符合社会需求网络化和普惠型的慈善组织形态,即平台慈善组织的形成,这与传统慈善组织有着显见的不同(见表 3)。

表 3 传统慈善组织与平台慈善组织的多维度比较

维度	传统慈善组织	平台慈善组织
组织价值	低互动	共益化
组织边界	固定化	开放化
组织结构	垂直型	扁平化
组织业务	碎片化	模块化
组织运营	被动回应	敏捷化

资料来源:作者自制。

平台慈善组织是一种基于算法模型和大数据驱动的数据信息链条,具有较强资源与能力共享的矩阵型组织形态,在横向上由特定的技术工具与技术人员组建模块化且具有慈善特征的数字工具箱与数字解决方案,在纵向上则通过专业化分工保障组织运行效率,可以通过内嵌于组织的数字平台或数字系统,从慈善项目与慈善服务的提供者转变为协调者,进而推进公益性的集体行动,并在组织的价值、边界、结构、业务与运营五个维度呈现出共益化、开放化、扁平化、模块化以及敏捷化的特征。

第一,“共益化”组织价值是指共同的理念和价

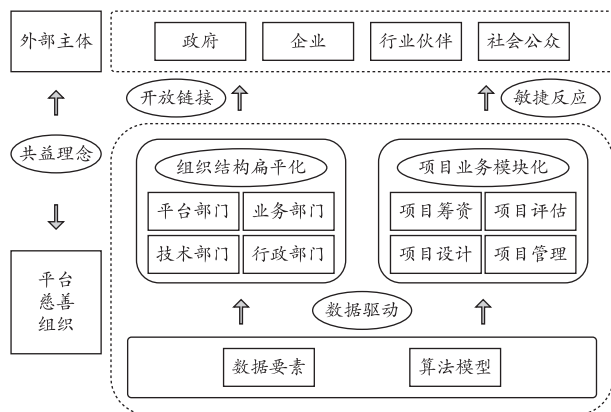


图2 平台慈善组织的基本构成

资料来源:作者自制。

值观^[64]是慈善组织与数字技术互动的基本遵循,表明慈善组织与数字技术互构的目标导向同时涵盖组织与技术的互动升级及引领多方社会主体共创社会价值增加社会福祉。Y基金会工作人员W指出,“数字技术只有在不断的应用中纠偏升级才能真正起到辅佐业务的作用,并实现与社会各类主体之间的高效协同。”(访谈资料:20230810ZJ)第二,“开放化”集中体现在组织文化与组织边界两个层面,其中X基金会内部由于技术的应用程度不断加深,其员工的思维方式与行为模式均发生变化,形成了可以即时反馈新技术使用经验与建议的数字化文化与氛围;对外则基于数字平台整合慈善信息和资源,集聚组织和个体的各种分散目标,每年与超100个合作伙伴开展合作,共同增进社会福祉。第三,“扁平化”组织结构是管理层级压缩和数据统计口径标准化的主要表现。如Z基金会通过收集组织内部各部门的数字化需求,自下而上地建立具有统一接口和数据标准的数字系统,进而推动管理层级压缩。第四,“模块化”是慈善组织业务与数字技术在组织内部融合的表现。以M基金会为代表的具有良好技术开发基础的慈善组织,可以自身的业务需求为出发点,运用大数据、云计算、人工智能和区块链等技术打造可拆分、可配置、可组装的数字化工具和解决方案,向业务和项目部门输出标准化技术插件,如M基金会在其助老项目“渐进式发展”的过程中积极探索标准化模型,形成了可规模化复制的公益解决方案。第五,“敏捷化”是指慈善组织运行模式能够及时识别外部风险与机会并快速做出调整。如M基金会

在识别老年人所面临的智能手机操作难题后便积极开展创新,通过专项基金打造公益项目品牌、形成开放平台公益生态模式等方式调动社会资源以解决社会问题。

3. 反向作用:组织形态变革后的数字技术规则

数字技术在嵌入慈善组织的过程中催生了平台慈善组织,为组织与技术的互动提供了理想场域,慈善组织的能动性在技术与组织互构过程中得以提升,特别是慈善组织需求对技术规则产生了反作用。正因如此,应用于慈善组织的数字技术具有层次性和类别的实践性特质,包含着慈善组织对其的期望与要求。

(1) 项目推广机制

数字技术在公益慈善领域的广泛应用推动慈善组织纷纷在“99公益日”“蚂蚁森林”等平台上线慈善项目。上线初期,企业主导平台的算法与规则,慈善组织只有遵守平台规则的义务而无协同调整的权利,导致社会问题“可见性”的关键不是问题的大小也不是问题的紧迫性,而是抓人眼球的叙事逻辑。慈善项目不再以公平和正义等宏大叙事逻辑调动公众的慈善积极性,^[65]可能会导致慈善事业发展偏离慈善逻辑。然而,慈善组织正在扭转这种偏差,如X基金会工作人员N表明:“虽然流量机制是平台运行的基本逻辑,但是慈善项目在线上平台的分发和展示顺序是通过项目评分来决定的,而非流量机制,项目评分主要涉及透明度、活跃度、影响度、服务能力、公信力五个维度,这种‘项目评分—项目投放’的流程还是能够相对符合慈善组织的真实需求。”(访谈资料:20230714NB)可见,慈善组织的现实需求影响了训练、筛选、分发慈善项目的算法机制。

(2) 数据开发机制

慈善组织数字化转型增强了对慈善数据开展统一收集和使用的需求,分散化的慈善数据难以保障业务高效开展,数字技术帮助慈善组织建立统一的数字系统成为其重要的发展方向。具体而言,数字技术需要在保障用户隐私的基础上,帮助慈善组织建立统一的数据标准,统一平台内所有业务语言,确保业务数据和财务数据的一致性和准确性,融合联动项目数据、财务数据、捐赠人数据,避免数据冗余。

如 Z 基金会的数字化负责人 P 指出:“数字技术应该适应慈善组织的数据开发使用需求,帮助慈善组织建立统一的数据管理系统,目前我们已经通过伙伴云低代码开发系统,根据我们自己的项目、资金的管理审批流程设计字段,搭建起了多场景联通的数字系统。”(访谈资料:20230810CL)在这一需求机制驱动下,从平台到组织、组织到部门,组织统一管理数据的需求被纳入数字技术应用和数据算法开发的基本考量。

(3) 评估激励机制

技术逻辑主导的慈善事业会有功利化的趋势,具体表现为将筹款数额和捐赠人次等作为评估慈善运行效率的唯一或主要标准,强化了慈善组织在捐赠者和受助者层面的竞争,忽视了社会问题不同解决方案与路径间的竞争,不利于激发慈善组织创新社会问题解决方案的积极性。而慈善组织正在寻求公益升级的路径,如 Y 基金会一直在思考“焕新乐园项目中一直强调需要加强的陪伴板块是否能够借助 AI 等技术实现一次数字化提升”,这要求基于技术的评估激励机制需要将更多的注意力转移到激发慈善组织创新性的层面。2022 年,“99 公益日”出现了“非配捐时段筹款动员激励”“捐花助力激励”等新规,推动公益慈善行业回归正常的筹款状态,跳出“唯筹款论”,评估激励的重点从筹款额转向社会问题的解决方案。

(三) 研究发现

数字技术改造了慈善组织原有的需求发现、行政管理和业务流程逻辑,不可避免地产生了多维度的“破坏力”,慈善组织主动对此调整适应,体现为强调“技术向善”的数字化转型战略、构建基于数据链条的多阶段动态运营流程、应对业务模式变革的组

织结构调整,平台慈善组织形态应运而生,并呈现出价值共益化、边界开放化、结构扁平化、业务模块化以及运行敏捷化的特征。此后,慈善组织积极开展体制机制创新,在项目推广机制、数据开发机制以及评估激励机制等层面将数字技术作为管理和制度化的对象。数字技术与慈善组织互动的发展阶段可以归纳如图 3 所示。

此外,需要强调的是,数字技术在慈善组织的应用形态从办公自动化到线上慈善服务平台再到当下的慈善组织数字化转型,应用范畴从对内的“信息化”到对外的“数字+”再到内外兼顾的“数字化”,技术与组织两股力量在平台慈善组织形态内达到博弈均衡(见图 4)。组织变革前期,慈善组织因组织惰性应用数字技术的积极性不高,公信力及疫情等危机让数字技术成为供其选择的应对工具,组织在技术应用过程中占据主导权(组织线在技术线上方)。当数字技术的应用范畴扩宽及应用程度加深,技术赋能慈善组织实现了效率提升和功能优化,技术主导组织开展数字化建设工程(技术线在组织线上方)。伴随着数字技术与慈善组织的融合程度加深,组织赋予技术不同含义并强化技术与组织契合的特征属性,技术便成为组织管理和制度化的客体,^[66]特别是在“科技向善”的倡导下,慈善组织的实践和治理需求成为驱动数字技术迭代的因素(组织线在技术线上方)。数字技术在“技术-组织”二元关系中完成自变量到因变量的身份转换,进一步印证了奥利科夫斯基在技术与组织的关系研究中提出的“不应将技术简单地视为自变量或者因变量”的观点。

四、结论与讨论

以基金会为例的慈善组织数字化转型表明,公

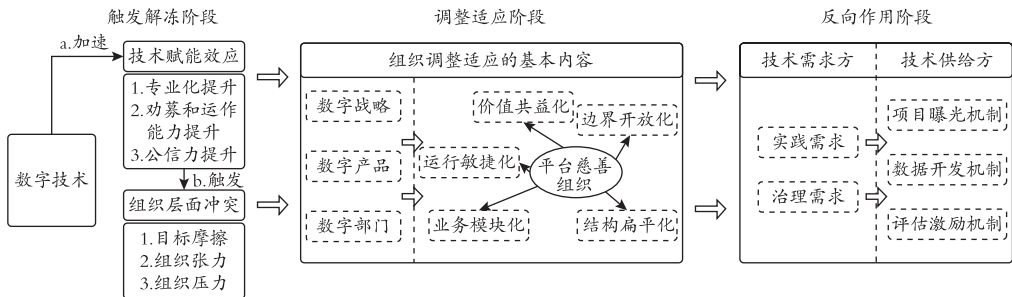


图3 数字技术与慈善组织互动过程图

资料来源:作者自制。

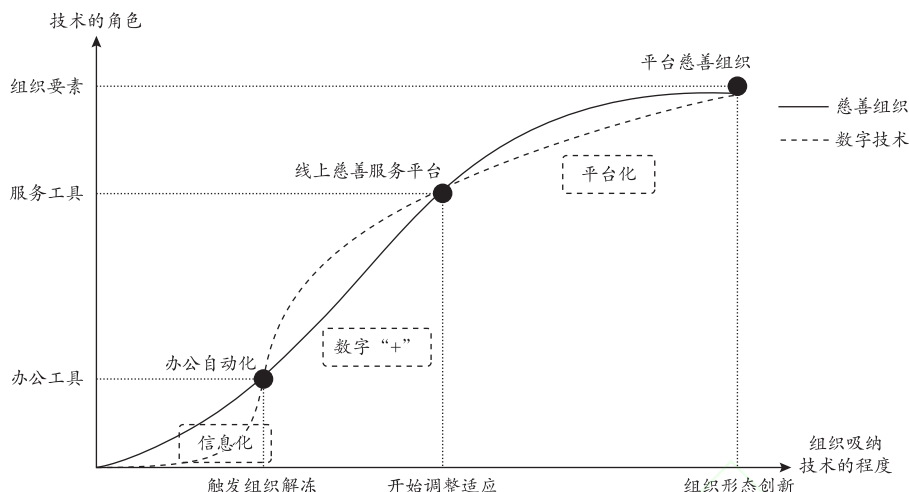


图4 慈善组织数字化中技术力和组织力的博弈过程


资料来源:作者自制。

益慈善领域中也出现了技术-组织互构的趋势与案例。慈善组织数字化转型中,技术角色的变更表明数字技术对慈善组织的影响已从技术赋能扩展至组织变革,并推动产生了平台慈善组织。然而,这种变迁不是必然成功的,也不是千篇一律的。一方面,慈善组织数字化转型是一个投入高见效慢的过程,不仅需要“硬”资源为依托,也需要“软”文化为引导,缺乏其中任何一个要素,慈善组织就难以在技术与组织的反复纠偏升级中获取持续性的数字红利。另一方面,慈善组织涉及的领域涵盖社会问题的多个方面,不同的社会问题会有不同的技术诉求,导致慈善组织在各自的数字化转型进程中呈现出差异化的内容和路径。

当数字技术根植于慈善组织内部,且作为一种生产力形态影响慈善组织形态的性质、变革方向和发展趋势时,不仅会影响组织内部各要素间的链接关系,也会革新组织面临的外部环境、主体间的互动模式以及慈善的运行模式与规则,进而重塑慈善生态系统。这种全新的慈善生态系统,是一种以大数据、云计算、物联网、人工智能等为技术底座,以线上互动与线上救助为主要形式,强调多元参与、开放表达、深度交互、共创价值,推动多元慈善主体资源和信息对接的新型慈善模式。数字慈善生态的高时效性、高透明度以及低门槛等特征正在逐步改变慈善捐赠的行为模式,捐赠主体的自我感觉和表达成为参与慈善的驱动力。数字平台作为培养理性捐赠行为的重要载体,正在重构线下和线上活动的竞争格

局。这种慈善生态模式带来了诸如慈善效率提升、慈善影响扩大、慈善公信力提升、慈善合作广泛等机遇,但技术逻辑主导的“共情缺失”“数字泛滥”“数字帝国”“数字信任”“挤压效应”等风险和问题就像悬挂在慈善事业上方的“达摩克利斯之剑”,时刻警示着慈善主体善用数字技术蕴含的强大力量并理解数字技术需承担的公益责任。慈善组织作为数字慈善生态系统的重要主体,该如何参与并主导数字慈善生态“游戏规则”的制定议程是慈善生态研究的重要议题。另外,当慈善组织无法应用数字技术或应用结果偏离理论预期的变革轨迹时,政府该如何发挥元治理的作用来引导和规训慈善组织变革是数字时代下社会治理研究的重要议题。

本文主要有以下两点边际贡献:(1)在组织变革的分析框架纳入“技术-组织”互构的动态元素,分析慈善组织变革过程中“技术-组织”关系的变迁,为后续组织与技术的研究补充了动态的分析框架以及慈善领域的经验证据。(2)抽象出“平台慈善组织”的形态特征和基本内容,并分析慈善组织变革对数字技术的反作用,揭示慈善生态变革的起点。作为探索性案例研究,本文试图阐述公益慈善领域中技术赋能到组织变革的变迁路径,在研究方法上案例选取等仍旧存在一定的局限性。一方面,本文提出的“平台慈善组织”概念以及相关阐述缺乏大量慈善组织变革案例和海量数据的交叉印证和拓展分析;另一方面,本文对数字技术和慈善组织变革关系的分析框架适用于具有较好数字技术应用能

力和中介平台基础的基金会,对于其他类型的慈善组织是否适用还有待进一步求证。

[参考文献]

- [1]民政部对“制定民间援助条例”的答复[EB/OL]. <https://xxgk.mca.gov.cn:8445/gdnps/pc/content.jsp?mtype=4&id=1662004999979994900>.
- [2]中国大型慈善组织数字化建设研究报告(2022)[EB/OL]. <https://ipd.sjtu.edu.cn/kindeditor/Upload/file/20230308/202303081124286960542.pdf>.
- [3]2023年公益组织数字化洞察报告[EB/OL]. <https://research.tencent.com/pdf/web/viewer.html?r=olBD&a=/>.
- [4][27]Hanelt A, Bohnsack R, Marz D, et al. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(5): 1159-1197.
- [5]李三虎. 马克思的技术社会学话语及其意义[J]. 长沙理工大学学报(社会科学), 2019(1).
- [6]张成岗, 李晓萌. 中国技术社会学研究: 缘起、表征及趋向[J]. 学术论坛, 2021(3).
- [7][42]郁建兴, 周幸钰. 数字技术应用与政府创新的双向互构——基于浙江省“三张清单”数字化改革的分析[J]. 经济社会体制比较, 2023(1).
- [8]邱泽奇. 技术与组织: 多学科研究格局与社会学关注[J]. 社会科学研究, 2017(4).
- [9][45][66]Orlikowski W J. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 1992, 3(3): 398-427.
- [10]邓国胜. 慈善组织培育与发展的政策思考[J]. 社会科学研究, 2006(5).
- [11]宫蒲光. 社会治理现代化大格局下推进慈善事业高质量发展[J]. 中国行政管理, 2021(2).
- [12]高功敬. 中国非公募基金会发展现状、困境及政策思路[J]. 济南大学学报(社会科学版), 2012(3).
- [13]谢琼. 贫困治理: 中国慈善组织的实践与发展[J]. 社会保障评论, 2017(4).
- [14]陈秀峰, 付锐平. 中国慈善组织募捐现状及劝募有效性路径探讨[J]. 学会, 2011(12).
- [15]庄爱玲. 中国基金会能力建设: 爱德的启示[J]. 学海, 2004(4).
- [16]党生翠. 慈善组织的声誉受损与重建研究[J]. 中国行政管理, 2019(11).
- [17]陈东利. 论中国慈善组织的公信力危机与路径选择[J]. 河北师范大学学报(哲学社会科学版), 2012(1).
- [18]王凯茜, 王大洲. 我国互联网慈善中的信任重建机制研究[J]. 中国高新技术企业, 2015(26).
- [19]王少辉, 高业庭, 余凯. 基于移动互联网的慈善捐赠运行机制研究——以湖北省“拯救一斤早产儿”慈善募捐活动为例[J]. 电子政务, 2015(3).
- [20]谢琼. 公益慈善数字化的现实审视与未来发展[J]. 人民论坛·学术前沿, 2022(22).
- [21]金碧华, 陈苗青. 慈善3.0时代: “互联网+慈善”面临的困境及其破解[J]. 行政与法, 2020(4).
- [22]吴磊. 数字化赋能第三次分配: 应用逻辑、议题界定与优化机制[J]. 社会科学, 2022(8).
- [23]张卫, 张硕. “互联网+慈善”新模式: 内在逻辑、多重困境与对策[J]. 现代经济探讨, 2021(11).
- [24]邢小强, 汤新慧, 王珏等. 数字平台履责与共享价值创造——基于字节跳动扶贫的案例研究[J]. 管理世界, 2021(12).
- [25]陈东利, 张剑文. 区块链技术赋能三次分配: 慈善治理公平与效率的现代化表达[J]. 中国矿业大学学报(社会科学版), 2022(2).
- [26]许源. 基于区块链技术的公益慈善发展研究[J]. 中国第三部门研究, 2021(1).
- [28]Ferreira J J M, Fernandes C I, Ferreira F A F. To Be or Not to Be Digital, That Is the Question: Firm Innovation and Performance. *Journal of Business Research*, 2019, 101: 583-590.
- [29]Li H, Yang Z, Jin C, et al. How an Industrial In-

- ternet Platform Empowers the Digital Transformation of SMEs: Theoretical Mechanism and Business Model. *Journal of Knowledge Management*, 2023, 27 (1): 105-120.
- [30] Veile J W, Schmidt M C, Voigt K I. Toward a New Era of Cooperation: How Industrial Digital Platforms Transform Business Models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 2022, 143: 387-405.
- [31] Sebastian I M, Ross J W, Beath C, et al. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 2017, 16 (3): 6.
- [32] [47] [美] 斯蒂芬·罗宾斯, 蒂莫西·贾奇. 组织行为学(第16版) [M]. 孙健敏, 王震, 李原译. 北京: 中国人民大学出版社, 2016. 472.
- [33] 朱晓红, 陈寒松, 张腾. 知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究 [J]. 管理世界, 2019 (3).
- [34] Gawer A, Cusumano M A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31 (3): 417-433.
- [35] 张晓, 鲍静. 数字政府即平台: 英国政府数字化转型战略研究及其启示 [J]. 中国行政管理, 2018 (3).
- [36] 王凤彬, 王骁鹏, 张驰. 超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究 [J]. 管理世界, 2019 (2).
- [37] 杜勇, 曹磊, 谭畅. 平台化如何助力制造企业跨越转型升级的数字鸿沟? ——基于宗申集团的探索性案例研究 [J]. 管理世界, 2022 (6).
- [38] 徐信予, 杨东. 平台政府: 数据开放共享的“治理红利” [J]. 行政管理改革, 2021 (2).
- [39] 彭勃, 庞锐. 平台、场景与共同体: 数字赋能与群众路线的融合路径 [J]. 中国行政管理, 2023 (5).
- [40] 陈剑, 黄朔, 刘运辉. 从赋能到使能——数字化环境下的企业运营管理 [J]. 管理世界, 2020 (2).
- [41] 邱泽奇. 技术与组织的互构——以信息技术在制造企业的应用为例 [J]. 社会学研究, 2005 (2).
- [43] 樊亚凤, 胡左浩, 洪瑞阳. 互联网公益平台生态圈的价值创造与治理机制——基于S公益平台的个案研究 [J]. 中国行政管理, 2022 (2).
- [44] 张燕, 邱泽奇. 技术与组织关系的三个视角 [J]. 社会学研究, 2009 (2).
- [46] Orlikowski W J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 2000, 11 (4): 404-428.
- [48] [51] 刘海建, 李纪琛. 基于组织重塑的中小企业数字化转型之路探究 [J]. 扬州大学学报(人文社会科学版), 2021 (5).
- [49] 刁宏宇, 吴选红. 基于大数据的慈善资源精准衔接探讨 [J]. 探求, 2019 (4).
- [50] Besson P, Rowe F. Strategizing Information Systems-Enabled Organizational Transformation: A Transdisciplinary Review and New Directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2012, 21 (2): 103-124.
- [52] Besson P, Rowe F. Strategizing Information Systems-Enabled Organizational Transformation: A Transdisciplinary Review and New Directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2012, 21 (2): 103-124.
- [53] 张延平, 冉佳森. 创业企业如何通过双元能力实现颠覆性创新——基于有米科技的案例研究 [J]. 中国软科学, 2019 (1).
- [54] 马晓白, 宋雪思, 金超. 移动互联网冲击下的我国通信运营商发展战略研究 [J]. 管理现代化, 2015 (5).
- [55] [56] [美] 罗伯特·殷. 案例研究: 设计与方法 [M]. 周海涛, 史少杰译. 重庆: 重庆大学出版社, 2017. 71-72.
- [57] 中华少年儿童慈善救助基金会 2020 年度报告 [EB/OL]. <https://www.ccafc.org.cn/Uploads/editor/file/20210928/1632798034219425.pdf>.
- [58] 浙江安福利生慈善基金会事业发展“二五”规

- 划[EB/OL].<https://timg.hyejia.org/images/angongyi/2022/06/165654698000000001.pdf>.
- [59] 蚂蚁公益基金会 2021 年度报告[EB/OL].
<https://www.antfoundation.org.cn/Uploads/files/e1381edc63c5b48d5beabcec93c3407d.pdf>.
- [60] Barley S R. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 1986: 78-108.
- [61] Weibl J, Hess T. Turning Data into Value-Exploring the Role of Synergy in Leveraging Value among Data. *Information Systems Management*, 2020, 37 (3): 227-239.
- [62] Vergne J P. Decentralized vs. Distributed Organization: Blockchain, Machine Learning and the Future of the Digital Platform. *Organization Theory*, 2020, 1 (4): 1-26.
- [63] 胡国栋, 王琪. 平台型企业: 互联网思维与组织流程再造[J]. 河北大学学报(哲学社会科学版), 2017 (2).
- [64] 章高荣, 王筱昀. 政社混合组织的制度逻辑与部门脱嵌式耦合——基于慈善会运行的个案研究[J]. 中国行政管理, 2023 (8).
- [65] 叶晓君. 技术神话光环下的中国慈善公益[J]. 文化纵横, 2018 (5).
- (责任编辑 罗 兰)

Platform Philanthropy: From Technology Empowerment to Organizational Change

Xu Yueqian Zhou Yufang Yu Jianxing

[Abstract] Recently charitable organizations, as the main body of the development of philanthropy career, have been increasingly affected by digital technology, showing a trend from technological empowerment to organizational change. The change of “technology-organization” relationship is the key factor driving the change of charitable organizations, and presents the characteristics of three stages of triggering unfreezing, adjusting and adapting, and reverse action. Through the analysis of several foundations’ digital transformation cases, it is found that the friction between technology and humanities, the embedded contradiction between the rapid iteration of technology and the weak application ability of technology, and the insufficient adaptation between flexible business process and rigid organizational structure, triggered the unfreezing of organizations; and then the organization adjusted and adapted at the three levels of strategy, collaboration, and structure, which contributed to the emergence of platform charity organizations. In the end, the practice and governance needs of the organization are reversed in the three dimensions of project exposure, data development, and evaluation incentives to the technology rules.

[Keywords] digital technology; technology empowerment; organizational change; platform charity organization

[Authors] Xu Yueqian is Professor and Dean at School of Philanthropy, Zhejiang Gongshang University; Zhou Yufang is Ph.D Candidate at School of Philanthropy, Zhejiang Gongshang University. Hangzhou 310018; Yu Jianxing (Corresponding Author) is Professor at Zhejiang Gongshang University, and Dean at Institute of Social Governance, Zhejiang University. Hangzhou 310013

主管 / 国务院办公厅
主办 / 中国行政管理学会
出版 / 中国行政管理杂志社

国家社科基金资助期刊

稿件咨询 / 010-63093464
征订咨询 / 010-63099125
采访咨询 / 010-63093449
综合咨询 / 010-83083324
办公地址 / 北京市西安门大街22号 (中南海1745信箱)
邮政编码 / 100017
在线投稿 / <http://www.cpasonline.org.cn>
国内统一连续出版物号 / CN 11-1145 / D
国际标准连续出版物号 / ISSN 1006-0863
国内发行 / 北京报刊发行局
国内邮发代号 / 82-447
国外发行 / 中国国际图书贸易总公司
国外发行代号 / M5631
户名 / 中国行政管理杂志社
开户行 / 中国工商银行北京西四支行
账号 / 0200002809004616074
印刷 / 北京新华印刷有限公司
准予广告发布登记 / 京西工商广登字20170214号
出版物经营许可证 / 新出发京批字第版120004号
定价 / 中国内地RMB50 港澳台地区US\$30 国外US\$40

Supervisory Agency / General Office of the State Council P.R.C
Sponsored by / Chinese Public Administration Society
Publisher / Chinese Public Administration Journal

Journal Supported by the National Social Science Found of China

Manuscript Consultation / Tel 8610-63093464
Subscription Consultation / Tel 8610-63099125
Interview Consultation / Tel 8610-63093449
Comprehensive Consultancy / Tel 8610-83083324
Address / 22nd, Xi'an Men Street, Beijing
Zip Code / 100017
Website / <http://www.cpasonline.org.cn>
Domestic Publication No. / CN 11-1145 / D
International Standard Serial No. / ISSN 1006-0863
Domestic Distributor / Newspaper and Periodicals Distribution Bureau of Beijing
Domestic Postal Distribution Code / 82-447
International Distributor / China International Publishing Group
Foreign Distribution Code / M5631
Account Name / Chinese Public Administration Journal
Account Bank / ICBC, Beijing Xisi Branch
Account Number / 0200002809004616074
Printed by / Beijing Xinhua Printing Co., Ltd.
Admission of Advertising Releases / NO. 20170214
Publication Business License / No. 120004
Price / RMB 50 US\$40



CPAJ作者读者QQ群



官方网址



官方微信公众号



订阅小程序



CS 扫描全能王

3亿人都在用的扫描App