
非营利中介：社会资本视角下社会组织的 一种公共事业参与模式

胡炜 高英策¹

【摘要】：类型广泛的社会组织若能着眼于社会关系网络，通过培育社会资本并将其运用于有助于公共福祉的方面，其便可作为“非营利中介”助力公共事业发展。浙江大学校友会网络在日常活动中的社会资本培育和“新冠”疫情中的社会资本运用，为“非营利中介”模式提供了基于典型案例的支撑。

【关键词】：社会组织 社会资本 非营利中介 公共服务 校友会

一、导言

中国社会组织在参与当代公共事业发展的过程中扮演着什么样的角色？整体看来，国内学者近年来对这一问题的诸多讨论，在研究对象上，侧重分析“政府购买公共服务”这一时兴的政府公共服务职能委托转移模式；在分析尺度上，侧重探讨基层社区治理层次上的社会组织参与问题；而在理论对话上，则侧重讨论政府机构与社会组织间协同合作关系的构建。在这一研究领域，纵然各文献或多或少牵涉到对社会组织在介入公共事业过程中的功能价值，或其在政社关系中的地位问题的讨论；然而，专门聚焦于社会组织参与公共事业过程中的工作模式与组织定位的细致研讨，在中文期刊文献中并不占有重要位置。

良好的组织定位是社会组织在社会治理体系中发挥比较优势的基本保障。尤其是对于那些缺乏公共服务经验的社会组织而言，如何在特定条件下建立起能够发挥其自身特色的公共事业参与模式，则更是决定了其是否能够为公共事业发展作出实质贡献。党的十九大报告对“完善党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制”作出了要求。如何使愿景各异、形式多样的社会组织广泛参与到共建共治共享的社会治理格局之中，尤其是参与到重要或稀缺公共服务的供给之中，是一个对社会治理制度建设具有重要理论与现实意义的问题。

聚焦于此，本研究以社会组织在当代公共事业中的参与模式为研究方向。通过明确提出“非营利中介”这一社会组织的工作定位，文章希望为广泛而多元的社会组织，尤其是那些在性质上无涉于直接公共服务供给的社会组织，提供一种高质量参与公共事业发展的思路。

二、社会资本理论及其在社会组织领域的应用

相较于部分热门议题，关于社会组织如何准确定位自身服务模式，以更好参与公共事业的研究内容，在高影响论文中相对少见。当然，虽然如此，我们依然能看到部分国内学者就此问题的研究。例如，汪锦军较早便将政府与社会组织的合作模式归纳为“协同增效”、“服务替代”与“拾遗补缺”三类，而其又下分“弱制度化协同”、“公设民营”、“存量服务提供”等共计八种具体的合作类型。这些政社合作类型事实上系统归纳了社会组织在公共服务中的各种定位。句华使用“公共服务网链”的概念，根据参与主体在“供应商—服务商”这一维度之中所处的位置，将参与公共服务的社会组织分为“生产者”、“集成

¹作者简介：胡炜，浙江大学副研究员、校长助理；

高英策，浙江大学公共管理学院博士研究生。（杭州 310058）

基金项目：中国高等教育学会高等教育科学研究“十三五”规划课题 2017 年高校校友工作专项重大课题项目“‘双一流’建设背景下高校校友工作创新的比较研究”（2017XYZG04）

者”与“支持者”三类——当然，社会组织也可以身兼多职。^①陈潭将私人企业、社会组织等“第三方”参与公共服务的内容归纳为“第三方供给、第三方运营、第三方监管、第三方评估”等四个方面。^②而另有学者还提出了社会组织在公共服务供给中从“补缺式模式”到“定制式模式”的战略转型等等。^③这些有关组织工作定位的类型化界定，有效地呈现了我国社会组织在公共事业中扮演的多样而灵活的角色。他们基本是在政府—社会关系乃至政社合作的问题意识下展开。不过，除此之外，如果我们将视角更多聚焦于社会组织本身的能力建设与比较优势提升，这可能也会提供一种有意义的，但目前更受忽视的分析进路。就此，作为晚近社会管理领域多有使用的重要理论工具，社会资本（social capital）的概念，能够为研究提供一种具有较强社会学背景的思考方法。

社会资本概念初创于1916年，并在上世纪八十年代前后经布迪厄（Bourdieu）、科尔曼（Coleman）等学者的奠基性工作而被赋予了现代学术意涵。^④这一概念的核心，在于强调“社会网络具有价值”^⑤，这个人们在生活实践中屡有察觉，然其却相对较难学术化的论断。在布迪厄的经典论文《资本的形式》中，作者将资本的表现形态分为经济资本、文化资本与社会资本三类，而其对社会资本概念做出了严格的界定。

布迪厄认为，社会资本是一种实际或潜在资源的集合体；这里所谓的资源，关乎于对一种持续性网络的拥有；而这里所谓的网络，是由那些人们彼此之间被制度化的认识认可关系所组成——布迪厄认为，在这个关系网络中，每一个成员都能得到一种“集体共有的”（collectivity owned）资本，即社会资本的支持；它具体表现为一种能使成员拥有各种意义上之信誉（credit）的“凭证”（credential）。^⑦

一言以蔽之，以布迪厄的经典诠释为基准，社会资本是借用“资本”这一相对成型的概念，对个人或组织的社会关系网络所具有的，有助于个人或组织实现目标的抽象价值的一种界定。这种社会网络的价值在表现上显然是千变万化的。不同于布迪厄，科尔曼绕开了社会资本的本质问题，从功能上对其予以了界定，即将其理解为一种由社会结构的某些构成要素所组成，为结构内部的个人实现特定目标提供便利的无形之物；而其具体表现为人与人之间的关系。这种理解强调社会资本与物质资本、人力资本等相类似的，为生产生活提供便利的性质。^⑧它与布迪厄的理解是内在统一的，不过，其能够帮助学者从更便于操作的工具化视角掌握社会资本的内涵。

随着理论研究的不断推进，社会资本这个概念逐步被公共管理领域所吸纳，尤其是被社会组织发展领域的研究者所关注。而这一发展较大程度得益于帕特南（Putman）晚近关于社会资本与社会发展问题的重要探讨。与布迪厄等前期理论奠基者围绕个体的社会资本理论不同，帕特南较有代表性地明确“以社会为中心”^⑨，而非以个人或组织为中心地界说了社会资本对于政治和社会发展的意义。首先，帕特南也将社会资本界定为一种“个人之间的相互联系（connections）”，即“社会网络乃至网络中形成的互惠规范与信赖”。^⑩

而在对意大利不同地区制度绩效与社会资本关系的著名研究中，帕特南进一步地指出，社会资本是一种包含信任、规范与网络等内容的组织性特征（在日后的许多国内社会组织研究中，这三项内容都被作为分析框架使用）；它在人际互动之中扮演着人们行为的担保品角色，这能够促进人与人之间的自愿合作，因此能够提高社会效率；即社会资本能作为一种“道德资源”，帮助群体克服“集体行动困境”，也就是克服个人理性利己行为造成群体层面非理性后果的问题。^⑪至此，帕特南明确阐释了社会资本对于社会发展的一种重要意义，即通过促进合作的方式，助推个人的有悖于完全经济理性的公共参与。

当然，这种重要意义的实现其实是需要一个前置条件的，那就是在社会资本的助力下所形成的人或组织间合作，在内容上必须是有利于社会良善发展的。换言之，如果个人或组织应用其社会资本而实现的合作只有利于其小团体，而违背于公序良俗乃至公共福祉，那么这里的社会资本无疑对社会发展是一种破坏。这种矛盾来源于社会资本在微观的个人或组织层面上的定位，和其在宏观的社会层面上的定位所存在的区别——它对个人或组织而言似乎总是积极的，但其中只有一部分对于后者具有积极意义。其实，帕特南本人在后续研究中已经发现了社会资本在个人或组织层面发挥积极效用时，其对社会而言的效用在价值判断上难以确定的问题。就此，他将社会资本区分为“兼容性”的“桥接性（bridging）社会资本”与“排他性”的“黏合性

(bonding) 社会资本”两类。他认为，后者旨在加强“小圈子”内部的团结与互惠，而这可能造成群体对外部的敌意，或者将人们局限在“小圈子”中；前者则更关注“连接外部资产与扩散信息”，故其更能产生广泛的互惠关系。⁽¹²⁾这一观点有助于调和和社会资本理论在不同层次上的冲突。不过，我们将在下文的讨论中就此有所发展。

总之，社会资本将无形却又无处不在的社会关系，乃至生长于其上的信任与互惠等道德性内容，纳入到一个可在资源与社会功能的意义上明确言说的框架中。我们可以概言：人或组织彼此之间的社会关系越丰富紧密，彼此之间的信任感越强，互惠的行为规范越明确，那么这个关系网络的社会资本便可认为越大；而以此些关系、信任与规范为担保，人们之间沟通协商的困难度便相对更低，而合作便相对更容易达成；进一步地，当这种合作有利于公共福祉时，这种对社会资本的应用过程便在社会层面起到了积极作用。由此，社会资本理论开始展示出其对社会治理研究，尤其是对社会组织发展这一细分研究领域的指导价值——它为当代社会组织在公共事业中的参与方式与组织定位问题，提供了一种具有启发性的思考方式。

其实，目前国内不少社会组织研究者已围绕社会资本理论展开了一些探讨。其中，基层社区治理的当代创新问题仍然是学者们关注的重点；例如，方亚琴、赵小平、程秀英、吴东民、李梦莹等多位学者的研究，都强调了通过发展社区社会组织等举措来培育社区社会资本的发展逻辑。他们讨论了这一过程中政府与社会组织的不同工作内容与组织定位等问题，希望以此促进居民在公共事务中的参与，推进基层政府的职能转型，乃至深化政社协同治理体系。⁽¹³⁾

此外，李宜钊专门提到了将投资社会资本当作社会组织发展策略，以克服社会组织发展困境。⁽¹⁴⁾而一些研究还会将视角反置过来，以更多关注项目运作空间内的既有社会资本，对社会组织运作的影响。例如，李熠煜、李健、周晓露等学者都通过对比的形式研究了不同社会组织在社会资本方面的区别，并由此讨论了这种区别带来的组织运作上的具体现象，乃至面向社会治理要求的组织绩效改善之道。⁽¹⁵⁾同时，陈雷与仝志辉的研究则展现出了社会资本缺乏对社会组织运作带来的不利局面。⁽¹⁶⁾基于社会资本的理论逻辑，上述研究讨论了社会组织在中国当代现实语境中的诸多“实然”与“应然”，他们或是用社会资本形容社会组织运行的一些重要产出物，或者将社会资本视作社会组织运行的一类关键原材料。而纵观上述文论的基本观点，本研究希望更明确地强调社会资本对于社会组织优化自身定位的一种启发性视角——这一视角潜在地贯穿于上述各文的讨论中。在下文中，我们将明确该理论所指涉出的一种社会组织参与公共事业的工作定位，即“非营利中介”模式。

三、社会资本视角下社会组织的“非营利中介”模式

纵览社会资本理论的基本内涵，及其晚近在中国社会组织参与公共事业发展问题上的运用，可以认为，相关研究实际上指明了一种社会组织通过经营人或组织间社会关系而贡献于集体之发展的路径：在当代社会治理体系里，如果社会组织能够有效地在公共领域助力一定空间范围内社会资本的培育及运用，那么，其或能以非直接提供公共服务的方式，参与公共事业的发展进程。布迪厄在其对社会资本的讨论中指出，主体间的关系网络并非自然或社会的既定之物，而是在不断的努力中被建构；换言之，它是个人或集体有意无意的“投资策略”（investment strategies）的产物。这种“投资”旨在生产“可使用”（usable）的社会关系；即将地缘、业缘或亲缘性等各种偶然关系，转变成内含被人主观感受或制度确保的“持久性义务”（durable obligations）的重要关系。⁽¹⁷⁾社会组织所谓培育与运用社会资本，正是建立在布迪厄所谓“投资”社会关系网络的意义上，即首先将主体间基于某些共同特质而产生的相关性，转化成为能够产生实际效用的关系；然后将这种关系导向到公共事业中，以实现公共事业发展的有效参与。

这种工作思路对于社会组织而言可能有重要参考价值。作为以非营利性、非政府性为典型特征的组织，一方面，相当一部分社会组织都浸泡在复杂的社会关系中，即在某些特定方面具备社会关系存量，拥有一定的社会资本；而另一方面，社会组织与行政和市场体系相对较远的距离，又使其与民间社会相对亲和，故而似乎更容易获得社会资本；于是，当一些社会组织在物资资本、人力资本等方面与政府或企业相比存在短板，而在内部管理与项目运作方面，即资本运用方面亦不占有相对优势时，妥善地培育与运用社会资本，可能就成为了这些组织在参与公共事业过程中发挥比较优势，即通过经营其他类型组织所不擅长之事而在公共领域产生实际治理效用的关键。这一参与路径不要求社会组织在某些专业领域拥有专门技术，因此，围绕社会资

本的培育与运用两个维度，类型更为广泛的社会组织或能参与到公共事业发展中。

如果对这种基于社会资本理论的社会组织工作模式做一个概念上的界定，那么，社会组织在培育和运用社会资本的过程中，扮演的是一种“社会中介组织”角色。“社会中介组织”的概念是上世纪末本世纪初政界与学界的一个规范性提法；虽然当时的学者们对其内含与外延众说纷纭，不过从广义上看，它是指“依法在社会和经济活动中发挥服务、沟通、协调、鉴证、监督等功能的社会组织”。⁽¹⁸⁾彼时“社会中介组织”的提出，是为了强调政府职能转型与市场经济体制改革过程中一部分介于政府与市场之间的组织的重要性⁽¹⁹⁾；而本研究在当代着眼于提高社会治理水平与推动公共服务供给侧改革的整体发展取向中重提此概念，则是为了着重强调社会组织参与公共事业的一种位相——其作为行政体系与市场体系之外的社会力量，以各主体间“中间人”的身份服务于主体间互动关系；并以维系、拓展、强化这种关系，激活这些关系对某些公共事业的潜在价值为其组织工作要点。

鉴于“社会中介组织”是一个包罗万象的混杂概念——早期的学者们认为，其在外延上至少可以分为两个大类：一类是“营利性组织”，包括会计事务所、审计事务所、资产评估机构、质量检验机构、业务代理机构、咨询机构等等；另一类是“非营利性组织”，包括行业协会、慈善团体、学术团体、基金会等今天我们在社会管理领域所说的各类“社会组织”⁽²⁰⁾；沿用这一分类逻辑，可以认为，在今天通过发挥社会资本“中间人”作用而参与公共事业的当代社会组织，至少应被命名为“非营利性的社会中介组织”，简称“非营利性中介”。

总而言之，我们将当代社会组织通过培育与运用社会资本而在某些公共事业中产生实际效用的工作模式称之为“非营利中介”。培育社会资本与运用社会资本分别是“非营利中介”的两项主要内容。前者是指社会组织着力于服务一定空间内各方主体的关系网络范围拓展、网络关系强化、互惠规范形成与信任感培育等等；而后者则是指社会组织在公共事业发展的取向上，通过发挥社会资本在降低交易难度方面的特性而促进各方主体有效合作的过程。

对“非营利中介”的上述定义专门强调了要在“公共事业发展取向”上运用社会资本的问题。这一表述是重要的，因为它是“非营利中介”模式协调上文所述的，社会资本理论在个人或组织层面与社会层面之价值不一致性的关键。正如帕特南区分了“黏合性社会资本”与“桥接性社会资本”，以期切分那些对公共事业有正面作用或负面影响的社会资本应用方式；晚近国内的一份社会组织研究也提出：社会资本既有可能有正外部性，也有可能负外部性；例如，一些互益性社会组织形成的利益集团就不一定能服务于社会发展。⁽²¹⁾社会组织运用社会资本与社会组织助力公共事业发展并不具有天然的因果关系——这种因果关系是否成立，取决于社会资本在具体情况下的运用取向是否对于公共福祉有益。不过，本研究并不认为社会资本在那些团体成员互益性方面，如帕特南所谓“排他性”的使用，总是对社会发展有伤害的。正如下文案例之呈现，无论是“黏合性”还是“桥接性”社会资本，只要其应用结果有助于公共福祉，那么其在宏观社会层面上都是有价值的。

“非营利中介”并不是社会组织参与公共事业发展的唯一有效模式，其也并不具有排他性。换言之，社会组织在公共事业领域表现“非营利中介”性质，并不影响其拥有其他面向的工作模式。通常而言，那些在组织定位上以联合个人或组织为基础的社会团体，是最方便以“非营利中介”模式定位自身以参与公共事业的社会组织，这其中既包括各类型的学会、研究会、校友会、联谊会、专业性协会、促进会、行业协会、商会等等，更包括种类更为庞杂的，围绕居民具体需要而设置的社区社会组织。

不过，鉴于“非营利中介”模式并不要求社会组织在牵涉公共事业的特定专业领域有所特长，因此，该模式对于其他各类型社会组织也有一定借鉴意义。换言之，只要一个组织或组织的关键成员在其社会关系网络方面有着潜在资源，或者该组织有意愿在接下来的组织运作中积极挖掘开发社会关系网络，那么其都可以考虑在其整体组织愿景允许的范围内寻找有益于公共福祉的项目议题，以尝试通过“非营利中介”模式设计工作项目。

基于对社会资本理论的分析应用，本研究提出了一条社会组织通过担任“非营利中介”，而在培育和运用社会资本的过程

中获得服务公共事业之可能性的潜在工作思路。在下文中，我们将通过对高校校友会这类社会的分析，为上述观点提供基于典型案例之经验材料的支撑。

四、典型案例：浙大校友会网络作为“非营利中介”的公共事业参与⁽²²⁾

(一) 作为典型研究对象的高校校友会

高校校友会是一种人们因共同学缘身份认同而聚合形成的社会组织，其主要以高校校友因母校而产生的亲近感与信任感为基础。在我国现有社会组织分类体系中，它是一种联合类社会团体。高校校友会的组织形式是多样的，通常包括一般由高校支持成立并作为挂靠单位的校友总会，按照城市、省区、国家等地理区域建立的地方校友会，乃至围绕文体娱乐、生活互助、行业交流、专业研讨等专门内容而设立的各类校友会次级组织。这些类型、层次各异的组织一般围绕母校而交叉纵横地产生直接或间接联系，以形成关于一所高校的校友会组织网络。

马强和高丙中指出，校友会带有天然的网络结合属性；它是社会链接组织化的表现，而又展示了“后单位时代”人与人之间横向社会连接的可能性——这种超出“单位”体制的结合是中国社会团结的一种增量。⁽²³⁾的确，联合类社团的组织性质，使得高校校友会总是以经营发展校友间乃至高校与校友间的关系网络为其基本工作；而正是在这一基础上，它能够实现服务校友、服务高校乃至服务社会发展的多种组织愿景。换言之，高校校友会的一大工作重点，是将人们因共同学缘身份而获得的微弱相关性，转变为具有实际价值的关系网络，而这使其工作模式具有较强的以培育、运用社会资本为导向的潜质。因此，阐述这类组织应用社会资本而参与公共事业的过程，能够较好展示本文强调的，社会组织在公共事业中的“非营利中介”定位。下文将以浙江大学校友会网络作为典型案例展开这一讨论。

(二) 浙大校友会的社会资本培育：聚焦日常活动

浙大校友会网络是一个在国内高校校友工作界具有一定领先地位的校友组织体系。截止 2020 年 6 月，其主要包括 1985 年正式成立的浙江大学校友总会，与分布在全球十几个国家和国内所有省级行政区域的众多地方校友会。其中，浙大校友总会作为民政部登记的社会组织，坐落在浙江杭州的浙江大学校内。而各地方校友会则在全球疏密不均地分布——大到北美校友会、德国校友会、南非校友会等以大洲或国家命名的组织，小到嘉善校友会、海盐校友会、江阴校友会等以国内县区划命名的组织。

在更为细分的层次上，一方面，浙大校友总会内含一系列分支机构与次级组织。这包括 30 余个学院（系）分会，桥牌俱乐部、书画社、茶友联谊会等兴趣类团体，以及上市公司企业家校友联谊会、求是缘半导体联盟、金融投资界校友联谊会等行业类团体。另一方面，各地方校友会内部同样设有服务于不同需要的次级组织。以坐落在我国珠三角地区的 ZS 浙大校友会为典型⁽²⁴⁾，其目前设有 26 个分支机构，如表 1 所示——这些机构的设置呈现出地方校友会对本地校友间关系的精心编织。

表 1 一个典型地方浙大校友会的分支机构设置

类型	数量	名称
专业分会	7	法学院分会、管理学院分会、能源分会、建工分会、经济学院分会、生仪分会、光电分会

俱乐部	19	羽毛球俱乐部、乒乓球俱乐部、桌游俱乐部、单身俱乐部、马拉松俱乐部、网球俱乐部、潜水俱乐部、创业投资俱乐部、高尔夫俱乐部、足球俱乐部、户外俱乐部、摄影俱乐部、投资俱乐部、美食俱乐部、亲子俱乐部、舞蹈俱乐部、桥牌俱乐部、围棋俱乐部、书画俱乐部
-----	----	---

多层次、多类型而在地域上广泛分布的校友会，共同构成了庞大的浙大校友会网络。这些组织及其内设次级机构通过调动或迎合浙大校友群体的不同需求，而以各自不同的逻辑聚合起了原本离散的个体，形成了新的横向内部关系网络。这些局部网络通过组织间互动或成员跨组织互动而又链接成为更庞大的关系网络——如社会资本理论所概言，这种网络正是校友会为校友群体培育的社会资本。当然，校友会网络在机构设置上呈现的社会资本培育功能是静态的；从动态视角看，这些组织又如何作为“非营利中介”促进社会资本培育呢？本文以校友会网络中工作内容最为综观的浙大校友总会为例，在表2中罗列了其在2019年工作中表现其中介性定位的内容。

通过构建校友交互平台、创造校友交互机会，上述工作展示出了浙大校友总会乃至相关地方校友会围绕校友间共同身份而发挥中介性，促进校友关系网络建构，亦即社会资本发育的过程。体系复杂而工作多样的各类浙大校友组织，既是校友群体通过将社会关系组织化的方式建构关系网络——换言之，培育社会资本——的结果，又是为社会资本的培育提供组织化基础的中介平台。正是通过这些组织，陌生人得以被整合到群体之中。而成员在群体内基于信任与互惠的社会联系，则以“担保品”形式为成员间合作提供了可能性。于是，当校友会组织愿景与公共事业发展方向相匹配时，校友会网络所培育的社会资本，便有可能对公共事业起到积极作用——我们将在下文以2020年上半年浙大校友会在抗击新冠肺炎疫情过程中的参与为例，展现校友会网络运用社会资本服务公共事业的过程。

（三）浙大校友会的社会资本运用：聚焦新冠抗疫

2020年初的新冠肺炎疫情，是新中国成立以来我国发生的防控难度最大的重大突发公共卫生事件。⁽²⁵⁾自2020年1月疫情在国内暴发伊始，面对公共危机事件对各类资源与服务的急迫需要，浙大校友会网络的众多组织参与到了抗击疫情的工作中。下文主要以浙大校友总会及位于湖北地区的浙大BH校友会为典型案例，以点概面地呈现校友会网络有效运用其在日常活动中积累的社会资本，以作为“非营利中介”力所能及参与公共卫生事件的过程。

表2 浙大校友总会2019年部分中介性工作内容

类型一：通过机构建设强化校友关系网络的建构	
1	成立大健康行业校友分会、) 创企业校友联谊会、高分子科学与工程学系校友分会等分支机构。
2	扩大上市公司企业家校友联谊会规模，加强与金融投资界校友联谊会互动。
3	指导丹麦校友会、泰国校友会两个海外地方校友会的成立。
4	聘任634名校友担任“班级联络员”，推进“班级微信群”等校友线上交流平台的建设。
类型二：通过项目活动强化校友关系网络的建构	
1	联合各地方校友会等单位举办第五届校友创业大赛；大赛分设国内的东部、西部、南部、北部、浙江以及海外的亚太、北美、欧洲八个赛区，吸引500余个参赛项目与100余家创投机构参与。
2	与高校及地方校友会协调组织“长三角论坛”、“雄安发展论坛”、“人工智能论坛”等高端论坛活动。
3	举办校友桥牌赛、校友体育嘉年华、校友书画展等联谊性文体活动。

4	指导欧洲、亚太、华东、南部、西部、北部、北京地方校友会举办年度联谊会活动。
5	引导地方校友会持续开展欢送新生、欢迎新校友、慰问老校友等活动。
.....	

1. 案例一：浙大校友总会

作为“非营利中介”的浙大校友总会在新冠疫情防控中对其日常积累之社会资本的运用，主要体现在其充分运用其与各地方校友会乃至校友个人间关系网络，通过与包括浙江大学教育基金会在内的诸单位配合，助力抗疫物资募集与流转的过程中。在国内新冠疫情爆发初期，浙大校友总会第一时间建立了多个工作组，一方面通过疫情重点地区的地方校友会及浙大各附属医院等，了解当地医疗单位的防护物资需求；另一方面又联络各地方校友会，尤其是位于海外地区的校友会，对重点物资，尤其是高品质紧缺物资进行对接。

在校友总会及其他校友组织既有校友关系网络的支持下，至4月20日统计，浙大校友及校友企业向抗疫一线单位直接捐款达1.32亿元，捐赠实物合计价值5801.28万元；向浙江大学捐款达1.23亿元，捐赠实物合计价值472.06万元。其中，由浙江大学接收的资源部分用以支援一线单位，如累计向湖北26家医院捐赠价值近1000万元的全自动核酸提取仪、荧光定量PCR仪等检测设备，向多地抗疫单位提供价值2139万元的物资和2239万元资金等；同时，这些资源也用以支撑部分受帮扶地区地方政府的抗疫工作与部分重点科研团队的应急攻关等。

随着海外疫情的蔓延扩散，校友总会社会资本运用，逐步转移到了通过既有关系网络支持海外校友与滞留海外学生方面。依托由海内外各地校友会负责人组成的工作微信群，校友总会得以及时了解各地抗疫进展与校友境况。以此为基础，校友总会仅就3月10日至4月2日期间，便与国内HS校友会、HZ校友会乃至社会各界合作，陆续分4批次向位于欧洲、北美洲、亚洲的10余个海外校友会寄出了近15万件防疫物资。例如，其通过与位于美国的MB校友会协调，向北美地区校友提供了4.5万个普通口罩；并根据MB校友会提供的信息，为北美地区100多位从事医疗职业的浙大校友赠送了每人100个N95口罩。除捐赠物资外，校友总会还联动浙大医管办与各附属医院等，通过微信群、视频会议等形式，向海外校友提供信息咨询、经验分享与必要诊疗服务。

此外，校友总会还积极运用其社会资本助力国内复工复产。例如，其晚近联合浙大相关部门组织了“2020届毕业生空中双选会之校友企业专场”。活动共联系了129家校友企业，提供了860多个就业岗位，以既帮助母校毕业生渡过就业难关，又帮助校友企业招募优秀人才。

2. 案例二：BH浙大校友会

位于湖北地区的BH浙大校友会在疫情暴发初期是整个浙大校友会网络参与抗疫工作的“前沿阵地”。2020年1月23日，武汉市因新冠疫情“封城”。BH校友会随即于当日成立核心工作组，并于27日组建了由二十多位校友构成的志愿者队伍。具体而言，该组织在疫情防控中对其社会资本的运用，主要体现在通过整合关系网络中多渠道信息资源，而在抗疫一线实现后勤物资调配的过程中——这些物资不仅涉及到隔离服、消毒液、口罩等关键医用物资，更包括车辆、取暖设备、日化品、办公用品等前线急需的生活物资，甚至还有水果、粥米、维生素片、生日蛋糕等改善前线医患生活的物资。于此，BH校友会在公共卫生事件中的参与，体现出了社会组织提供精细化、定制化服务，弥补公共机构难有余暇顾及之服务空暇的优良。

首先，BH校友会对其社会资本的运用，体现在其和浙大校友会网络中多个组织的协调合作中。例如，其在2020年2月间通过与浙大校友总会和浙大教育基金会对接，接收了3批关键医疗物资，并将其分别捐赠给了位于武汉、黄冈、天门、恩施等地的5个县级防疫指挥部、9家医院或方舱医院、2个慈善机构等20个单位；通过与HS浙大校友会与ZG浙大校友会联系，获取

了一批非医用防疫物资，并提供给了部分地方防疫指挥部、学校、校友与志愿者等；通过与 ZQ 浙大校友会联系，获赠 500 箱特色柑橘，并分配给了来自 4 省市的 5 支医疗队、2 所医院与 1 个社区隔离点；又经浙大校友总会中介而与某基金会取得联系，为 2 所医院和来自 6 省市的医疗队提供了 1600 件羽绒服等等。

其次，BH 校友会也主动运用其在本地积累的社会资本，将潜在资源转化到了公共卫生服务中。例如，校友会通过联系在某大型企业工作的校友，落实了该企业合计 20 余万元的洗发水、牙膏、沐浴露等日化品的捐赠，并分为 492 份赠送给来自浙江、四川的 3 支医疗队；又与某电动车公司联系，为四支来自浙江、上海、江苏、山东的医疗队提供了 21 辆汽车；又与华中科技大学、武汉理工大学、中国人民大学等校的在地校友会联系，获得并分发了由 3 家企业捐赠的水果、零食、护肤品等。

在以上案例中，作为社会资本的“非营利中介”，两个典型组织通过在全球范围筹集调运慈善性抗疫资源，为防疫一线人员提供精细化服务等多种举措，在不同层次上参与到了国家乃至全球的公共卫生危机事件应对中。两个校友会在其日常活动中培育的社会资本，即他们建构的庞大关系网络和网络内相应的信任感与互惠规范，使他们在重大公共危机事件来临之时，能够以较小的交易难度动员网络中的各类主体，由此服务于抗击新冠疫情的公共卫生事件——广大的校友关系网络，使得潜在的资源需求和供给信息双双得以被发现、挖掘和分享；而关系网络中由彼此间亲密社会联系“作保”以在日常互动中产生的信任与规范，则使得人们愿意相信彼此乃至相信整个关系网络，以顺畅地供给并流转相关物资。上述过程是无形的社会资本在公共事件中“变现”为实际效用的过程。以上述两个组织为代表，遍布全球的浙大校友会通过各自在社会资本方面的独特优势，为公共部门的抗疫工作提供了良好的社会力量补充。

如上文所示，一方面，浙大校友会在抗击新冠过程中的参与部分具有“互益性”色彩，相关事例如校友会对浙江大学、浙大附属医院乃至部分浙大校友等具有共同学缘身份的主体的帮助等；这里所表现的主体间关系，呈现出了“黏合性社会资本”的特征。不过，在另一方面，浙大校友会的参与过程同样也包含着诸多“公益性”的内容，相关事例可参考校友会对湖北地区的医院、医疗队、政府防疫部门等机构的广泛支援等；这其中的各主体间互动则又表现出了“桥接性社会资本”的性质。这两种社会资本在本研究案例中纠缠合一，而其都有助于抗击新冠的公共目标——毕竟，无论浙大校友会网络的帮助对象有没有特别的身份针对性，它都是在为全国乃至全球抗疫事业做出贡献。可以认为，虽然帕特南等学者更青睐于“桥接性社会资本”，而对“黏合性社会资本”相对消极；但是，只要社会组织在愿景上能够与公共事业发展之取向保持匹配，那么无论是运用哪种社会资本，其实都或多或少地有助于提升公共福祉。

五、结论与讨论

本研究旨在为社会组织，尤其是那些在组织愿景上无涉于公共服务直接供给的大量社会组织，提供一种有效参与公共事业发展进程的工作模式。合理的战略定位是社会组织有效参与国家治理体系与治理能力现代化进程的必要条件，而基于对既有研究的梳理和社会资本这一经典社会学理论概念的应用，本文提出了社会组织以社会资本的“非营利中介”角色参与公共事业的潜在工作逻辑。这一模式的内涵是：社会组织可以关注社会关系网络的社会资本性质，通过在日常互动中自觉地培育社会资本，并在有助于公共福祉的工作方向上运用社会资本的方式，直接或间接地对公共事业发展起到助推作用。

通过对浙江大学校友会网络中典型案例的分析，本文为“非营利中介”工作模式提供了基于具体情境中经验事实的支撑——在案例中，通过机构体系的巧妙安排与众多日常工作的组织，校友会得以作为“非营利中介”而不断构建强化其校友关系网络，以此培育社会资本；而面对重大公共卫生事件的挑战时，校友会又得以通过运用其存有的社会资本，即发挥其积累的校友关系网络乃至相关衍生关系的力量，而在公共事业中产生实际效用。

这一过程展示出了“非营利中介”模式在现实情况中的典型运行机制。也就是说，首先，社会组织通过因地制宜的、多种形式的项目组织而发挥中介性作用，建立起内含信任与互惠规范的，具有足够强度和广度的社会关系网络——该网络的建构过程与日常互动，并不必然与社会组织日后服务的公共事业议题直接相关。然后，社会组织敏锐地发现其力所能及范围内的，可

以通过发挥其在社会关系网络中的中介性作用而间接参与的公共服务需求，并有针对性地为此设计非营利项目。最后，社会组织更有目的地发挥中介性作用，将其社会关系网络中的资源调动引导到上阶段标定的公共事业领域，以实现其社会资本的变现转化，落实其非营利项目。

可以发现，案例中各校友会“非营利中介”模式的成功应用，至少建立在三重基础之上。其一，各浙大校友会与校友之间，以及校友互相之间存在着基于同学缘属性的身份认同，这种认同带来的亲切与信任感，较大程度地方便了校友会在校友间建构社会关系，培育社会资本的过程。其二，浙大校友会网络作为国内发育最为成熟的高校校友会组织体系之一，拥有着科学的组织管理经营模式与良好的项目组织保障水平，这使其有能力在具体工作中将“非营利中介”运行机制的各步骤——培育社会资本、挖掘公共需求、变现社会资本——有质量地落到实处。其三，各浙大校友会组织与高校、校友及相关校友企业等主体之间保持着良好的长期性关系，这使其拥有较为稳定的经费来源与制度保障，能够平稳地开展日常活动，实现社会资本培育。

这些内容在现阶段归纳起来，便可以构成经验性判断社会组织在何种程度上适用“非营利中介”工作模式的三项条件，即：1. 围绕社会组织的潜在社会关系网络中的各主体之间，应拥有一定程度的共同身份认同或共同价值目标；2. 社会组织应拥有一定程度的，旨在培育社会资本和面向公共事业应用社会资本的项目设计与执行能力；3. 社会组织应拥有积极、稳定的组织外部环境，以使其在开展工作期间持续充分地获得物资供应与政策支持等重要条件保障。

“非营利中介”模式的以上各条适用条件，可能并不是决定一个社会组织能否以该模式参与公共事业的全部要求，但他们都是能够产生重要影响的条件。因此，拟以“非营利中介”模式设计自身战略的社会组织，应当认真对标自身在以上各条件方面的匹配度，分析自身能够在何种程度开展“非营利中介”工作。当然，暂时达不到上述适用条件的社会组织，也可以通过不断的组织治理体系与治理能力建设，使自己逐步向上述条件的要求靠拢。例如，社会组织可以尝试主动挖掘或设计某些能够动员周边群体的共同愿景或共同价值观，通过不断地活动组织或平台建设，慢慢建构出群体身份认同或价值取向；可以不断加强针对组织成员的内部赋能，通过培训活动提高强化组织自身的运营管理和创新发展能力，实现组织运营的现代化；可以通过不断沟通协调提高自身与具有关键影响的外部组织的协同关系，同时积极考虑政府购买服务等资金来源渠道，为组织的稳定持续运作创造条件。

以“非营利中介”的角色参与公共事业，这一社会组织工作模式的特色，在于其尝试以差异性定位的思路，发挥社会组织不同于政府或企业的，在社会资本方面的比较优势。它并不要求社会组织为了直接参与公共服务而改变自身组织性质，也不要求其通过特定的强专业化、强组织化建设与其他行政性或营利性服务供给主体同台竞争。与之相反，如前文所言，“非营利中介”模式不对社会组织性质做具体要求，而更多是一种工作理念。它更鼓励各类型社会组织围绕社会资本的培育与运用，根据实际情况而权变性地设计组织目标，以更有效地、更有针对性地和行政性或营利性部门协同。如此，社会组织或可作为一种社会系统中更有价值且更难被替代的独特角色，对公共事业发展起到补充作用。而也正因为如此，“非营利中介”的工作路径对于社会组织而言具有更为广泛的通用性，或曰可参考性——它可以使类型更广泛的社会组织调节自身，加入到公共事业发展的行列中。

注释：

1 汪锦军：《公共服务中的政府与非营利组织合作：三种模式分析》，《中国行政管理》2009年第10期。

2 句华：《公共服务网链中的社会组织角色》，《经济体制改革》2017年第2期。

3 陈潭：《第三方治理：理论范式与实践逻辑》，《政治学研究》2017年第1期。

4 翁士洪：《从补缺式模式到定制式模式：非营利组织参与公共服务供给体制的战略转型》，《行政论坛》2017年第5期。

-
- 5 吴军、夏建中：《国外社会资本理论：历史脉络与前沿动态》，《学术界》2012年第8期。
- 6 Putman, Robert. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000, 16.
- 7 Bourdieu, Pierre. "The Forms of Capital", in John G. Richardson. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 1986, 241~258.
- 8 科尔曼：《社会理论的基础》，邓方译，社会科学文献出版社2008年版，第279、281页。
- 9 吴军、夏建中：《国外社会资本理论：历史脉络与前沿动态》，《学术界》2012年第8期。
- 10 Putman, Robert. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000, 16.
- 11 Putman Robert. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- 12 Putman, Robert. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000, 20.
- 13 赵小平、毛佩瑾：《公益领域中的“市场运作”：社会组织建构社区社会资本的机制创新》，《中国行政管理》2015年第11期；方亚琴、夏建中：《社区治理中的社会资本培育》，《中国社会科学》2019年第7期；程秀英、孙柏瑛：《社会资本视角下社区治理中的制度设计再思考》，《中国行政管理》2017年第4期；吴东民、孟宪斌：《我国社区NGO发展现状与思考：基于社会资本的视角》，《北京工业大学学报（社会科学版）》2012年第2期；李梦莹：《社会资本培育视域下的社区治理创新：本质蕴涵与实践进路》，《学习与探索》2017年第8期。
- 14 李宜钊：《投资社会资本：中国非营利组织发展的另一种策略》，《海南大学学报（人文社会科学版）》2010年第2期。
- 15 李煜煜：《社会资本视阈下两种农村民间组织比较研究——以湖南四县民间组织为例》，《公共管理学报》2009年第3期；李健、陈淑娟：《如何提升非营利组织与企业合作绩效？——基于资源依赖与社会资本的双重视角》，《公共管理学报》2017年第2期；周晓露、李雪萍：《互异与共融：民间组织参与藏区贫困治理的能力比较与路径探究——基于社会资本理论的视角》，《江汉论坛》2017年第3期。
- 16 陈雷、仝志辉：《社会资本与社会组织运转——以甘东用水协会为例》，《公共管理学报》2008年第3期。
- 17 Bourdieu, Pierre. "The Forms of Capital", in John G. Richardson. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 1986, 241~258.
- 18 龚禄根编：《中国社会中介组织发展研究》，中国经济出版社2006年版，第4页。
- 19 中国行政管理学会课题组：《我国社会中介组织发展研究报告》，《中国行政管理》2005年第5期。
- 20 朱秦：《社会中介组织的发展与政府公共管理模式转变》，《南京社会科学》2002年第1期；胡仙芝：《论社会中介组织在公共管理中的职能和作用》，《中国行政管理》2004年第10期；方卫华：《基于人类行动逻辑的组织分类——社会中介组织与非营利组织研究冲突的解决思路》，《中国行政管理》2004年第12期；中国行政管理学会课题组：《我国社会中介组织发展研究报

告》，《中国行政管理》2005年第5期。

21 陈冀周：《治理绩效与社会资本研究——基于社会资本外部性视角的分析》，《中共浙江省委党校学报》2010年第4期。

22 本节内容所呈现的关于浙江大学校友会的各类案例资料与数据，均整理自作者对浙江大学校友总会各级工作人员的访谈，以及该单位的内部工作文件、统计报告与内部刊物。

23 马强、高丙中：《校友会组织：单位之外的社会结合》，《西北民族研究》2017年第4期。

24 本文使用英文字母对地方校友会及其分支机构名称做匿名化处理。下同。

25 《习近平出席统筹推进新冠肺炎疫情防控和经济社会发展工作部署会议并发表重要讲话》http://www.gov.cn/xinwen/2020-02/23/content_5482453.htm（最后访问：2020年9月2日）