



北京大学

本科生毕业论文

题目：获取多层次正当性：中国草根国际发展
类 NGO 的生存策略

Acquiring Multi-Dimensional Legitimacy:
The Surviving Strategies of Chinese Grassroot
International Developmental Non-Governmental
Organizations

姓名： 张渝嘉

学号： 1700015151

院系： 国际关系学院

专业： 国际政治经济学

指导教师： 陈沐阳

二〇二一年六月

北京大学国际关系学院本科毕业论文导师评阅表


论文题目 (中文)	获取多层次正当性：中国草根国际发展类 NGO 的生存策略				
论文题目 (英文)	Acquiring Multi-Dimensional Legitimacy: The Surviving Strategies of Chinese Grassroot International Developmental Non-Governmental Organizations				
导师姓名	陈沐阳	职 称	助理教授	论文成绩 (百分制)	95
导师评语 (包含对论文的性质、难度、分量、综合训练等是否符合培养目标的评价)	<p>伴随着“一带一路”倡议的提出，越来越多的民间组织也开始加入到“走出去”的队伍，将中国的发展的经验通过海外援助项目拓展到其他发展中国家。该论文探讨在此大背景下草根非政府组织（NGO）如何选择生存策略，以保证组织的延续和项目的开展。该研究问题清晰，选题新颖，涵盖国际发展、中非关系、国家社会关系、公共政策研究等多个话题领域。</p> <p>在研究的过程中，学生并不满足于基于二手文献的分析，而是进行了实地调研，在有限的时间内进行了多次访谈。访谈内容为这一研究提供了丰富的实证材料。在写作过程中，学生通过对相关理论的梳理和分析，以“正当性”为理论框架，探讨了草根类 NGO 的生存策略。</p> <p>通过理论和实证分析，学生提出了自己的见解，观点明晰，论证清楚。该研究弥补了既有文献对中国草根 NGO “走出去”研究的不足，为理解该类 NGO 的运行方式和作用提供了丰富翔实的一手资料，同时也为如何规范该类 NGO 提供了政策参考。该研究符合国际关系学院的培养目标。</p> <p style="text-align: right;">导师签名：陈沐阳</p>				

诚信声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是学生在导师指导之下按照《本科生毕业论文写作规范》独立完成的结果。除了文中已注明引用内容外，本论文不含任何个人或集体已经发表或撰写过的作品或成果。

论文查重网站：CNKI

查重率：1.5%

论文作者签名：
2021年5月31日

版权声明

任何收存和保管本论文各种版本的单位和个人，未经本论文作者同意，不得将本论文转借他人，亦不得随意复制、抄录、拍照或以任何方式传播。否则，引起有碍作者著作权之问题，将可能承担法律责任。

版权所有 请勿随意复制

内容提要

伴随着中国国力日益提升与“一带一路”倡议的提出，越来越多的民间组织开始加入到“走出去”的队伍中，实施自身的国际化战略，将中国的发展的经验通过海外援助项目拓展到其他发展中国家。在这样的大环境下，存在着一类草根非政府组织（NGO），它们由民间人士创立、尚未在民政部注册为民办非企业单位（“民非”）或基金会，却在海外承包了一些知名基金会的海外项目落地工作，或是单独在海外开展了数年国际发展项目，并获得中国政府的肯定与媒体的关注。相比大型基金会与知名“民非”，这类草根 NGO 面临包括缺乏合法的注册身份、稳定的资金来源、有利的外部关系等诸多挑战，这些挑战的核心在于它们面对政府、企业、社会大众等不同主体缺乏既有的正当性，需要通过多种策略来获取正当性，换取组织的发展资源。

学界在讨论中国社会组织国际化的问题时，往往关注大型基金会或知名“民非”，较少讨论这一类草根组织，本文则填补了这一学术空白。通过访谈 4 个草根国际发展类 NGO 的 8 位管理人员，本文发现，草根 NGO 在逐渐获取形式正当化的同时，针对性地回应不同主体的实用主义和规范性要求，并辅以积极的自我展现，从而获取下实质正当性，保证组织的生存与发展。同时，本研究指出，规范这一类草根 NGO 的法规和政策仍存在一定的滞后和空白。本研究通过提供一手资料与视角，为如何更好地规范这类组织提供政策研究的参考。

关键词

草根非政府组织、正当性、中国社会组织、国际化

Abstract

With the increase of China's national strength and the proposal of Belt and Road Initiative, more and more civil society organizations have joined the march of "Going Out" and implemented their internationalization strategy, diffusing their domestic development programs to overseas service. Under such circumstance, there is a group of grassroot Non-Governmental Organizations (NGOs) which were founded by civilians, remaining unregistered on the list of Private Non-Enterprise Entities ("Minfei"), yet were contracted to overseas execution for programs funded by famous foundations or have maintained oversea projects individually for years. Comparing to big foundations or renowned "minfei", this kind of NGOs face various difficulties, including lack of legal registered identity, lack of stable funding and lack of favorable external relations. The core of these challenges lies in their lack of existing legitimacy in the face of different subjects including government, enterprises and the public, which became necessary for them to acquire legitimacy through a variety of strategies in exchange for the resources of organization development.

Currently, speaking of internationalization, Chinese academia only focuses on big foundations or renowned "minfei" rather than grassroot NGOs. Through interviewing eight management staff from four grassroot NGOs in this kind, this thesis found that while working on to meet the standard of regulatory legitimacy gradually, grassroot NGOs also employed targeted strategies to meet pragmatic and normative requirements of different actors assisted by active self-presentation, which led to successful acquirement of substantial legitimacy and ultimately the survival and development of the organization. At the same time, this thesis points out that some legislation regarding to this kind of NGOs is outdated or left blank. By providing policy-makers first-hand material and different standpoints through this empirical study, this thesis also hopes to facilitate better regulation regarding to grassroot international development NGOs.

Keywords

Chinese Grassroot Non-Governmental Organizations, Legitimacy, Chinese Civil Social Organization, Internationalization

目录

一、导论.....	7
(一) 研究问题与主要观点.....	7
(二) 研究对象.....	8
1. 造梦公益.....	9
2. 共同未来.....	10
3. 中南屋.....	10
4. 由我教育.....	11
(三) 研究方法.....	12
二、文献综述与分析框架.....	15
(一) NGO 正当性的定义.....	15
(二) 概念可操作化 (operationalization).....	17
(三) 中国社会组织“走出去”面临的普遍挑战.....	19
1. 形式正当性.....	19
2. 实质正当性：实用主义正当性.....	19
3. 实质正当性：规范性正当性.....	20
4. 实质正当性：诉诸传统与诉诸魅力.....	21
三、案例分析：中国草根国际发展类 NGO 如何获取正当性.....	25
(一) 草根 NGO 获取形式正当性的策略.....	25
1. 合法地位.....	25
2. 会计报告与年报.....	26
3. 跨境运作中的财务与注册.....	27
(二) 草根 NGO 如何获得实质正当性.....	29
1. 诉诸理性：实用主义需求.....	29
2. 诉诸理性：规范性要求.....	34
3. 诉诸传统.....	39
4. 诉诸魅力.....	40
四、讨论与总结.....	42
参考文献.....	45
致谢.....	52

一、导论

（一）研究问题与主要观点

联合国认为，非政府组织（以下简称为“NGO”）在国际发展中扮演着重要的角色。它们为国际发展和人道主义紧急救援提供帮助和服务，帮助监督和执行国际公约，包括协助实现联合国 2015-2030 可持续发展目标，在和平与安全、保障人权、促进发展等诸多领域发挥着作用。¹在中国，“民间团体”、“慈善组织”同样也是国际发展合作议程上的组成部分。在 2021 年中国国务院发布的《新时代的中国国际发展合作》白皮书中指出，为了丰富国际发展合作的方式和途径，提升国际发展合作的水平和能力，中国将采取的其中一项举措就是在国际发展合作中，“鼓励私营部门、民间团体、慈善组织等发挥更大作用”²。

在这样的大背景下，随着改革开放以来，中国民间对外交往日益频繁与深入，慈善类组织——如公募基金会、非公募基金会、民办非企业单位（以下简称“民非”）等都开始积极开展国际化战略，计划将自己的项目和品牌推广至海外。尽管总体来讲，“中国民间组织‘走出去’尚处于萌芽阶段”³，但是各类基金会与民非通过与政府、海外中资企业、国际组织等主体开展合作，优先选择将自身在国内开展的品牌项目及其经验带到海外项目，目前已取得了一定的发展。

但是，有一类组织与上述“走出去”的慈善组织不同。它们从建立之初就以开展国际项目为目标，立足中国、并希望利用中国的资源（如资金、设备、人员）来开展国际项目。这类组织通常由有海外留学或出游经历的中国年轻人创立。和上述组织相比，它们缺乏在国内长期运营公益项目的经验与人脉，在合法身份、募资、公众认同等问题上，存在着多种挑战。但在这样的情况下，这些草根 NGO 成功维持了组织的存续和项目的开展，并获得了其他慈善组织、政府和媒体的认可。

那么，它们采取了何种策略以克服挑战、取得成就呢？为了回答这一问题，本文采取了实证研究的方式，希望通过“组织正当性”的多层内涵为分析框架，阐释这类草根国际发展类 NGO 通过获取不同层次的正当性，以获得组织和项目存在的资源。

本文发现，在形式正当性方面，草根 NGO 通过挂靠有国际化需求的注册基金会与注册为企业等方式实现合法化，并因注册基金会的合规要求而在实践中逐渐符合合规要求；在实质正当性方面，草根 NGO 积极地回应了政府、企业和公民个人的实用主义要求，并根据自

¹ United Nations, “Civil Society”, <https://www.un.org/en/civil-society/page/about-us>（登录于 2021 年 5 月 18 日）

² 中华人民共和国国务院新闻办公室，《新时代的中国国际发展合作白皮书（全文）》，2021 年 1 月，<http://www.scio.gov.cn/zfbps/32832/Document/1696685/1696685.htm>（登录于 2021 年 5 月 18 日）。

³ 联合国开发计划署驻华代表处：《“走出去”中国民间组织评估体系》，2017 年 9 月 11 日，第 20 页。

身的理解和能力满足关于政治的、项目良善性的规范性要求；此外，草根 NGO 还试图通过诉诸传统与诉诸魅力等非正式的方式来增加正当性。通过以上针对性的策略，草根 NGO 从不同主体处获得了组织生存与项目发展的资源，取得了如今的成果。

本文的理论贡献在于填补了学界对这一类组织的研究空白。目前，学界在研究中国社会组织“走出去”时，通常将目光着眼于在民政部注册过、较为知名的大基金会和民非，鲜有讨论这一类草根 NGO。但是，在实践中，这一类草根 NGO 或是帮助大基金会执行海外项目，或是独立开展海外发展项目数年，其时间和当地影响力并不亚于这些基金会与民非。所以，研究这部分草根 NGO 有助于帮助我们更加完整地理解中国社会组织“走出去”的情况。

本文的政策贡献在于帮助政策制定者了解更多关于这类组织的一手信息，为更好地规范管理这类组织和更好地促进社会组织“走出去”总结经验、提供政策依据。

（二）研究对象

在日常生活中，“社会组织”（Civil Society Organization, CSO）与“非政府组织”（Non-Governmental Organization, NGO）是一组经常混用的词语，都用来指代由公民自愿组成、服务于团体共同利益的非营利组织。⁴不过严格来讲，二者并不完全相同。在联合国的分类中，NGO 是 CSO 下属的一类。除了 NGO 以外，CSO 还包括基金会、媒体、学术机构、合作社、工会等。⁵

但是，在中文的语境中，“社会组织”一词的范围小于联合国 CSO 的范围，只包括以下三类组织：社会团体、基金会和民办非企业单位（又称“社会服务机构”）。2016 年颁布《中华人民共和国慈善法》也将慈善组织的组织形式限制在了“基金会、社会团体、社会服务机构等组织形式”⁶。在讨论中国社会组织“走出去”时，主要也是从这三类团体出发。徐彤武指出，中文“社会组织”定义相对狭窄，可能会导致对外交流时语义错位，并使中国社会组织“走出去”的潜力下降，压缩中国民间对外交往的图景，因此他倡导将更多的组织，如大学、商会等也纳入讨论范畴，让中文的“社会组织”与联合国的“CSO”语义相等。⁷本文在指代广义上的社会组织，即包括社会团体、基金会、民非等不同类型的组织时，会使用

⁴ United Nations, “Civil Society”, <https://www.un.org/en/civil-society/page/about-us>（登录于 2021 年 5 月 18 日）

⁵ United Nations, “Integrated Civil Society Organization System”, <https://esango.un.org/civilsociety/login.do>（登录于 2021 年 5 月 2 日）。

⁶ 中国人大网：《中华人民共和国慈善法》。
http://www.npc.gov.cn/zgrdw/npc/dbdhhy/12_4/2016-03/21/content_1985714.htm（登录于 2021 年 5 月 2 日）。

⁷ 徐彤武：《跳出误区、拥抱世界！中国民间社会组织“走出去”的问题之一：采用国际通行定义“标注”民间社会群体》，《NGO 观察》，2020 年 12 月 5 日。
https://mp.weixin.qq.com/s?_biz=Mzk0NzIwNzc3Mw==&mid=2247499027&idx=1&sn=7afddaa14d2d859f7f18ac40e79342ca&source=41#wechat_redirect（登录于 2021 年 4 月 26 日）。

“社会组织”这一词汇。

而对于目前的三大类社会组织，法律上的定义分界相对模糊。⁸在实践中，根据其性质和工作内容，民办非企业单位（以下简称“民非”）与严格意义上的 NGO 最为接近。本文的研究对象性质、募资方式和工作内容，与“民非”或 NGO 比较接近，因此用“NGO”一词代称。但是在形式上，它们并未或是尚在申请在民政部登记为“民非”。它们或是挂靠在民政部登记的基金会下，保持独立运作，或是注册为企业，但是将大部分盈利投入组织和项目的运营维护中，以“社会企业”的形式运作。

2019 年，中国社会组织中涉外组织仅占有已注册社会组织的 0.07%。其中，涉外基金会与“民非”分别仅有 22 个与 11 个，数量较少。⁹而本文研究的草根 NGO 因为未在民政部注册，所以数量难以统计，但是参考已注册的同类组织的数量可推测，其数量也相对有限。本文根据《中国发展简报》制作的“中国社会组织走出去海外项目地图”¹⁰与受访者推荐，对造梦公益、共同未来、中南屋与由我教育 4 个草根 NGO 进行了访谈。这 4 个组织是目前已知的所有符合本文定义的“草根国际发展类 NGO”。另外，彩虹公益社在创社早期（未注册为“民非”时期）可能也符合这一标准，但是该社拒绝了访谈。因此，本文的研究对象即为上述 4 个组织，以下是这 4 个组织的简介。

1. 造梦公益

造梦公益于 2014 年成立于肯尼亚首都内罗毕的马萨雷贫民窟，致力于帮助非洲青少年赋能。其核心运营团队仅有数人，但是在肯尼亚首都内罗毕和乌干达首都坎帕拉均开设有办公室。

造梦公益曾帮助肯尼亚、乌干达援建学校，并持续为非洲 6 个国家 22 所学校的学生提供国际免费午餐。在新冠疫情之前的每年寒暑假，造梦公益还组织国内志愿者前往肯尼亚和乌干达，组织贫民窟达人秀、足球赛、艺术项目等。除此以外，造梦公益还根据捐赠方的要求，向受益人捐赠可重复利用的卫生巾等卫生用品。在新冠疫情期间，造梦还捐赠了抗疫粮食包，作为人道主义应急物资。

造梦公益的国际免费午餐项目挂靠在中国社会福利基金会旗下，非洲抗疫粮食包项目挂靠在中国红十字基金会下，非洲奖学金、达人秀等项目挂靠在爱德基金会下。据造梦公益创始人阴斌斌先生所述，造梦公益每年的收入与支出在几百万到一千万人民币不等。

⁸俞可平：《中国公民社会：概念、分类与制度环境》，《中国社会科学》，2006 年 01 卷，第 112 页。

⁹康晓丽：《中国涉外民间组织参与全球治理的战略与机制研究》，《太平洋学报》，2020 年第 28 卷第 12 期，第 21 页。

¹⁰中国发展简报：《中国社会组织走出去海外项目地图》，<https://chinadevelopmentbrief.cn/projects-map-cn/>（登录于 2021 年 5 月 30 日）。

2. 共同未来

共同未来于 2016 年在北京成立，致力于帮助难民和其他武装冲突受难者中的儿童、青年及女性。该项目曾在 2017 年到 2019 年的寒暑假期间，向土耳其和黎巴嫩派出中国志愿者，陪伴当地儿童、开展艺术课程。从 2019 年起，共同未来与北京平澜基金会一同在黎巴嫩首都贝鲁特开设当地办公室，并在难民营开展英语课、中文课、缝纫课等教育项目，电商扶贫项目（帮助难民妇女刺绣产品在网上销售），儿童小额爱心助养项目。在疫情期间和贝鲁特大爆炸后，共同未来还分别开展了应急救助，包括捐赠抗疫爱心包、组织中国医生与当地社工的线上交流会和爆炸受损房屋修缮工作等。¹¹

共同未来目前挂靠在非公募基金会¹²北京青之桥基金会下，而其公募项目则挂靠在公募基金会灵山基金会下。据共同未来秘书处经理黄威先生所说，共同未来一年的支出大约在几十万到一百万人民币不等。

3. 中南屋

中南屋是一家致力于世界公民教育的社会企业¹³，于 2014 年创设于肯尼亚，目前总部位于上海。中南屋的项目包括：野生动物与环境保护、弱势群体赋权和一带一路可持续发展三大主题。中南屋的项目分为两种：一种为公益性质的劝募（Fund-Raising）¹⁴和志愿项目，一种是商业性质的调研项目。两种项目均在四个海外项目点开展：1. 肯尼亚 Oloitoktok 小镇的反割礼中心（建立电脑教室、开展电脑技能培训、资助女孩长期生活费和学费）；2. 肯尼亚 Ol Pejeta 保护区（安装防兽灯）；3. 肯尼亚内罗毕周边自然保护区（和 Africa Network for Animal Welfare 合作开展反盗猎巡逻）；4. 印尼卡里曼丹岛（和当地组织“婆罗洲保护行动”一起开展项目，已出资捐建一个保护基地、正在捐建一个野生动物救助中心、计划捐赠一艘反盗猎巡逻船）。

公益项目主要形式是开展云公益劝募项目，即招集大、中学生组成小组，协助他们帮助项目一起募捐，并将全部善款捐给当地合作伙伴（中南屋称为“项目基地”）。这些公募项目

¹¹ 参考共同未来公众号：《关于我们》。 <https://mp.weixin.qq.com/s/3eVr7KqqnCICbXMllhwiVQ>（登录于 2021 年 5 月 2 日）。

¹² 根据中国《基金会管理条例》，基金会可分为面向公众募捐的公募基金会和不得面向公众募捐的非公募基金会两种。非公募基金会（私募基金会）来源于特定组织和个人的捐赠，而不公开募捐。

¹³ 社会企业指的是追求社会效益的同时，能够维持自身资金可持续的机构，具体定义可参见本文第三章第一节。

¹⁴ 劝募（Funding-Raising）原指组织或个人为了政治目的，发动筹集资金的行动或过程。而后引用到慈善领域，指慈善组织为了公益目的，发动筹集资金和物资的行动或过程。（参考杨洁：《非营利组织的劝募策略研究》，中国人民大学社会学硕士论文，2005 年，第 6 页。）此处指中南屋组织学生志愿者为了公益项目发动筹集资金的各种活动和过程。

分别挂靠在中国生物多样性保护与绿色发展基金会（以下简称“绿发会”）和中国扶贫基金会名下。另外，中南屋还为合作伙伴提供各种技能，例如帮助搭建线上和线下平台参与到公益项目中。

调研项目的目标客户为有出国读书需求的大、中学生，并向他们收取一定的项目费来维持机构的运转。调研项目时间短，并向学生保证产出调研成果，帮助他们进行海外学校申请。根据中南屋项目部总监助理倪嘉宁女士所述，项目费只能维持中南屋的基本运转，很少直接出资给公益项目。据倪女士透露，中南屋每年的营业额在几百万到一千万人民币不等。

4. 由我教育

由我教育是一家致力于为中国青年提供海外独特经历与学习体验的社会企业。由我教育于 2011 年由三名北京大学学生成立，自 2011 年起，每年寒暑假招募学生志愿者前往柬埔寨暹粒，参与乡村学校援建。最初，目标参与者为大学生志愿者，但是遇到了较严重的资金问题。随后 2016 年，创始人们在中国将组织注册为北京好样青年科技教育公司，并将主要目标客户转向有出国需求的中学生，通过收取学生项目费来维持机构运转和公益项目。

由我教育在柬埔寨当地注册为“中柬青年发展基金会”，并在暹粒设立办公室，有常驻全职工作人员在假期之外的时间维持公益项目。其公益项目主要是在暹粒周边村落修建帮扶设施和学校，例如小学厨房、小学厕所、蘑菇工厂、村落木桥、蓄水系统等。根据由我教育创始人薛寒女士所述，为了保证公益项目的质量，一些需要长期运营的公益项目有意减少了短期学生志愿者的参与。因为由我教育在假期以外的时间维持长期公益项目，并对当地产生了可持续的影响力，让其区别于其他的国际游学和义工旅行项目。

北京好样青年科技教育公司的注册资本为一百万人民币。据薛女士所述，在新冠疫情之前，由我教育每年的营业额约为三百万人民币。新冠疫情开始后，由我教育正在尝试在国内开设类似的项目，以维持项目的运转。

需要注意的是，本文在选择中有意排除了环境类和应急救援类 NGO。尽管这两个领域均有草根起家、成功开展海外项目数年、并在民政部注册的 NGO，但是其发展阶段和工作特性与本文的研究对象有所不同。

整体来说，环境类 NGO 的发展情况好于其他领域的 NGO。根据 2017 年联合国开发署驻华代表处（以下简称为“开发署”）的评估报告，社会组织中国际化程度最高的组织集中在环境领域。这与政府对环境问题的重视和支持密切相关。相比其他部门，中国的林业环保

部门最早开始频繁且深入的国际交流。¹⁵因为环保问题政治性相对较低，而在中国的发展过程中，环境问题相对尖锐，所以环保组织只要不触及敏感政治问题，其存在和诉求较易得到政府支持。¹⁶在有官方背景的中国民间组织国际交流促进会牵头下，民间环境类社会组织还屡次参加国际会议，体现出政府对环境类社会组织“走出去”的大力支持。相比之下，其他国际发展议题在中国国内热度较低、起步较晚，因此，政府和社会给予本文研究对象的支持和资源远少于环境类 NGO，故没有将环境类 NGO 列入讨论范围中。

而应急救援类组织与发展类组织的工作内容与项目周期有所不同。应急救援类组织的工作周期相对较短，尤其是灾害救援的工作周期只有数周或数月，而发展类项目的周期常以年为单位。邓国胜认为，中国社会组织在国际化的过程中，前期应急救援和后期发展项目往往是分开的。中国社会组织经常参与灾害应急救援，但是在灾后重建阶段没有留下来、长期驻扎在当地。¹⁷不过，这一现象并不绝对。在中国扶贫基金会的国际化路径中，其第一个阶段就是在全球范围内开展灾害救援工作，而后才逐步承接中资企业出资的援建项目，最终在受援国长期设立当地办公室。¹⁸北京平澜基金会也在应急救援工作中，发展出了部分发展类项目。不过，前者是有官方背景的“中字头”基金会，拥有比本文研究对象更多的资源优势。而后者的发展类项目与本文的研究对象之一共同未来的项目重叠¹⁹，所以不再单独讨论。

（三）研究方法

本文主要采取内容分析法和访谈法。内容分析来源以既往学术研究，相关组织的公开内容（如年报、官网网页、公众号推送）及其相关的新闻报道为主，内部文件则由受访者提供。

访谈法采取一对一半结构式访谈。访谈对象为来自上述 4 个研究对象的 8 位受访者，访谈开展的时间、地点见下表 1。

表 1 受访情况一览表

受访人	所属单位	职位	受访时间	受访地点
黎燃	共同未来	黎巴嫩办公室项目 经理	2021 年 3 月 15 日	北京中关村某 餐厅
汪晓宇	共同未来	对外传播负责人	2021 年 3 月 16 日	腾讯会议
倪嘉宁	中南屋	项目总监助理	2021 年 3 月 16 日	腾讯会议

¹⁵ 联合国开发署驻华代表处：《“走出去”中国民间组织评估体系》，第 31 页。

¹⁶ Zeng Fanxu, et al., “Frame Alignment And Environmental Advocacy: The Influence Of NGO Strategies On Policy Outcomes In China”, *Environmental Politics*, Vol. 28, 2018, pp.1-24.

¹⁷ 邓国胜等：《中国民间组织国际化的战略与路径》，北京：中国社会科学出版社 2013 年，第 60-61 页。

¹⁸ 周鑫宇：《中国社会组织与新时代全球治理》，北京：北京理工大学出版社 2019，第 125-126 页。

¹⁹ 共同未来和平澜基金会共同在黎巴嫩为难民开设了办公室，由共同未来的项目经理运营。

黄威	共同未来	北京办公室项目经理	2021年3月17日	腾讯会议
热水(化名)	中南屋	新媒体运营负责人	2021年3月29日	腾讯会议
阴斌斌	造梦公益	创始人、负责人	2021年3月30日	腾讯会议
薛寒	由我教育	创始人、负责人	2021年3月31日	腾讯会议
X(应要求匿名)	中南屋	某海外项目助理	2021年5月3日	腾讯会议

原则上，采访对象以各机构当前实际负责人为主。需要说明的是，共同未来的秘书长刘先生基本不参与机构实际运营，只在管理层会议上对各部门项目有否决权。因此，本文的采访对象选择了两位全职项目经理。另外，据中南屋的倪女士介绍，中南屋的创始人兼负责人黄先生目前不接受对外采访，因此只能联系机构其他在职人员。

访谈内容是本文主要论据来源。考虑到这些组织有时为了自身需要，在公开内容中会选择策略性表述，所以如果组织的公开内容与访谈内容存在不同，本文以访谈内容为准。

本文只是对草根国际发展类 NGO 的初步探究，在研究方法上存在若干不足。

首先，本文的四个研究对象实际存在很大差异，但是为了讨论草根 NGO 的共性，所以本文有意忽略了这些差异。实际上，这四个组织从资金规模、项目类型、组织文化等方面都存在很大的不同。在今后的研究中，应寻找更多同类型组织来检验本文的结论。

其次，本文的访谈对象仅限于草根组织的管理者，未能与更多的利益相关者，如政府工作人员、企业捐赠者、个人捐赠者、当地合作伙伴、受助人等展开访谈。因而，本文主要是从草根 NGO 的单一视角讨论问题，存在一定的偏狭。

最后，本文因作者能力有限，只对未在民政部注册的草根 NGO 和已注册的社会组织进行了比较。今后更加深入的研究应将已注册的社会组织继续细分，例如根据民政部的分类和规模大小进行细分；再通过问卷与访谈等方式，收集更多与这些组织相关的一手资料，再与草根 NGO 进行更全面的比较。

下文主要分为三个部分。第二章“文献综述与分析框架”将先回顾已有文献对“组织正当性”的定义和分类，并形成本文的分析框架；再依据这一分析框架，分析已有文献中中国社会组织“走出去”面临的普遍问题。第三章“案例分析”将依据分析框架，分析草根 NGO 如何采取多种策略，获取不同层面的“正当性”来保证组织存续和项目开展。第四章将对以

上内容进行总结。

版权所有 请勿随意复制

二、文献综述与分析框架

（一）NGO 正当性的定义

“正当性”（英文：Legitimacy）一词源于马克斯·韦伯。在《经济与历史》一书中，韦伯根据正当性的来源，将支配类型分为三种：法制型支配、传统型支配和卡里斯玛型支配。²⁰而后，哈贝马斯对“正当性”一词进行了更精要的概括即：“正当性意味着某种政治秩序被认可的价值”²¹。

原本，韦伯将讨论的范畴限定在了“支配关系”，尤其是政治权力的正当性。但是他也承认“有时支配关系和非支配关系的分野并不十分明显”²²，这就为“正当性”一词的扩散提供了可能性。后来关于文化多元主义的讨论，将“正当性”从原本被统治者对统治者的关系，扩展到平等的群体和统治者对被统治者（上对下）的关系当中。²³

需要说明的是，关于“Legitimacy”的翻译问题，学界存在一定争议，常见翻译有“合法性”、“正当性”、“正统性”、“肯认性”等。²⁴很多中文译本都将“Legitimacy”一词翻译为“合法性”。但是随着 Legitimacy 一词在非支配关系中的扩散，翻译成“合法性”可能会存在一些歧义。NGO 的“正当性”包括两层意思：一是合乎法律（Legality），即符合法律规定地注册和运营；二是“合理性”，即组织的存在满足了某种实体或程序的价值准则而为人们自愿接受。²⁵因此，如果将 Legitimacy 翻译成“合法性”，可能会与“合乎法律”相混淆。另外，本文不强调 NGO 基于传统和身份获得的“正统性”；也不只关注不同主体主观认可的“肯认性”，而是要探讨不同主体给予草根 NGO 认可的理性或其他原因。在本文的语境中，NGO legitimacy 中的“Legitimacy”一词首要强调的是它的正当性，即它为什么对于其他主体（如政府、社会）而言是正当的或应当获得它们的承认。因此，本文参考赵心树²⁶、周濂²⁷、许纪霖²⁸等学者的翻译与解释，为顺应中文语言习惯，将本文 NGO Legitimacy 中的“Legitimacy”一词翻译为“正当性”。

爱德华兹（Edwards）将社会组织正当性概括为：“[一个组织]有权在社会上存在、并行事——如果它在发声和做事时是合法的（lawful）、适当的（proper）、可被接受的（admissible）”

²⁰ 马克斯·韦伯：《经济与社会：支配的类型》，康乐等译，桂林：广西师范大学出版社，2010年，第297页-299页。

²¹ 哈贝马斯：《交往与社会进化》，张博树译，重庆：重庆出版社，1989年，第184页。

²² 马克斯·韦伯：《经济与社会》，第294页。

²³ 高丙中：《社会团体的合法性问题》，《中国社会科学》，2002年第2卷，第102页。

²⁴ 李睿：《Legitimacy:多义、本义及汉译》，《中国科技术语》，2015年第01期，第31-34页。

²⁵ 谢海定：《中国民间组织的合法性困境》，《法学研究》，2004年02卷，第19页。

²⁶ 赵心树：《选举的困境——民选制度及宪政改革批判》，成都：四川人民出版社2008年版，第35-80页。

²⁷ 周濂：《政治正当性的四重根》，《学海》，2007年02期，第71-72页。

²⁸ 许纪霖：《近代中国政治正当性之历史转型》，《学海》，2007年05期，第13-23页。

以及正当的 (justified), 并有一批明显的追随者。”²⁹ 但是, 对于不同的主体来说, “合法”、“适当”、“可被接受”与“正当”的定义都可能有所区别。

对此, 瑟兰多希尔 (Thrandardottir) 总结了四种社会组织正当性的理论模型, 每一个理论框架都有自己的价值规范和规则体系。其中包括: 1. 市场模型 (Market Model): 将社会组织视为公共服务和产品的另一种提供者。正当性源于经济理性, 即社会组织能够更高效地提供社会服务。因而, 在这个理论中, 分析供需关系、衡量问责性 (accountability) 是核心, 社会组织的正当性来自功能性, 而非政治性。2. 社会转型模型 (Social Change Model): 将社会组织视为结社自由的具体体现。社会组织是自由主义民主制度的必备品, 因而社会组织的正当性是内生的, 并天然对社会有益。3. 新制度主义模型 (New Institutional Model): 重在分析社会组织为什么能够成为传统国家中心体系的新参与者。它主要有两种思路: 一是社会组织成功把自身所代表的利益群体的利益制度化, 二是社会组织成为了连接公众和权力机关的桥梁, 扮演了“公众代言人”的角色, 填补了两者间的权力空白。4. 批判视角 (Critical Model): 强调社会组织在参与全球治理时, 是如何将现有的权力体系嵌套在自身的工作中, 尤其关注国际 NGO (INGO) 在受援国遇到的正当性危机。³⁰

中国学界对社会组织正当性的讨论一般都是基于反思中国现行立法对社会组织严格的“控制型管理”取向,³¹ 并通过法理上的结社自由, 和其实践中展现出的提供社会服务、代表特定群体利益诉求的功能来论证调整管理模式的必要性。³² 其要义是回答: 社会组织为什么对于中国政府和社会而言是正当的。高丙中认为, 在分析中国社会团体正当性时, “可以把表达承认的主体界定为国家、政府部门及其代表人物、各种单位、社会团体以及社会上个人。” 国家和政府的承认, 使得社会团体获得合法开展活动的资格; 各种单位和其他社团的承认, 使得社团获得开展活动的资源; 个人的承认使得个人愿意参与到该社团的活动中。

³³

然而, 对于一个开展慈善活动的 NGO 来说, 这样的主体区分可能不那么清晰。慈善组织的利益相关方至少可分为四种: 捐赠方、受助方、监管者和员工。政府既是监管者, 也可

²⁹ Michael Edwards, “Legitimacy and Values in NGOs and Voluntary Organizations: Some Skeptical Thoughts”, in David Lewis (ed.), *International Perspectives on Voluntary Action*, London: Earthscan, 1999, p. 258, 转引自 Sarah Lister, “NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct?”, *Critique of Anthropology*, Vol. 23, No. 2, 2003, p. 176.

³⁰ Erla Thrandardottir: “NGO Legitimacy: Four Models”, *Representation*, Vol. 51, No. 1, 2015, pp. 107-123.

³¹ 谢海定: 《中国民间组织的合法性困境》, 第 28 页。

³² 参见王建芹: 《非政府组织的理论阐释: 兼论我国现行非政府组织法律的冲突与选择》, 北京: 中国方正出版社 2005 年第 1 版, 第 208-231 页; 高丙中: 《社会团体的合法性问题》, 《中国社会科学》, 2002 年第 2 卷, 第 102-103 页; 周玲: 《中国草根非政府组织的合法性危机与治理困境及应对策略探析》, 《重庆大学学报(社会科学版)》, 2009 年第 15 卷 02 期, 第 97-103 页等; 谢海定: 《中国民间组织的合法性困境》, 第 20-34 页等。

³³ 高丙中: 《社会团体的合法性问题》, 第 102-103 页。

能是捐赠方之一，但是这两种角色对组织正当性的要求存在很大的不同。而对于一个有跨国业务的 NGO 来说，利益相关方的数量还随着项目所在国的增加而增加。因此，利斯特(Lister)将跨国 NGO 的利益相关方分成了：捐赠机构、个人支持者和公众、宣传对象³⁴、驻在国当地合作伙伴、驻在国政府、受助者、员工。³⁵

本文的讨论重点是 NGO 相对于中国国内主体的正当性，即对国内政府、企业、公众，及其中的捐赠者的正当性，并不过多探讨对驻在国政府、当地合作伙伴和受助者的正当性，换言之，本文并不旨在对研究对象的海外项目执行情况进行评估。但是，获得当地政府、合作伙伴与受助人的认可，有时会增强国内政府和公众对该 NGO 的认可，也是 NGO 获取正当性的一种策略，因此，本文也会部分涉及探讨海外项目的执行情况。

另外，因为 NGO 的“合法性”(legitimacy)和“问责性”(accountability)两者可能有重叠，而学界对二者关系并无明确的理论，³⁶因此，本文在此也不进行区分。

(二) 概念可操作化 (operationalization)

高丙中根据主体和表现的不同，将中国社会组织正当性分为了四种操作化概念：政治正当性（符合中国政治正确）、社会正当性（为一定的社会群体接受）、行政正当性（获得行政单位的资源支持）和法律合法性（拥有合法的身份）。³⁷这样的方法依据中国社会组织的活动现状分类，但相对不便于分类讨论 NGO 正当化的策略。因为这种分类是为社会组织设立了四种正当性的目标，但是达成这四个目标的策略可能重叠或相悖。例如，获取行政正当性的策略与社会正当性的策略可能是类似的，比如被主流媒体报道、展现项目的影响力等。同时，法律合法性与社会正当性之间可能存在矛盾。例如，一些未经登记许可的社会组织可能具有社会正当性，有利于社会发展，但是它是“非法”运作。³⁸如果按照严格的法律要求，例如《社会团体登记管理条例》（2016），在社会团体登记之前，不允许开展筹备以外的任何活动³⁹，那么很多社团因其长期非法运作，理应不具备申请资格。然而，在实践中，因为其长期良善运作被社会大众所接受，所以监管部门才会给予一些草根组织合法身份。

因而，根据获取正当性的手段进行分类，再在各分类下分主体进行讨论，更便于本文的分析。利斯特(Lister)通过实证研究，将 NGO 正当性来源分成了四种：管理正当性(regulatory

³⁴ Lister 并没有解释宣传对象(target of advocacy)的定义，在她的文章中，不同的组织宣传对象可能是国际组织、英国政府、欧盟等，可以理解为该组织寻求支持和资源的对象。

³⁵ Sarah Lister, "NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct?", *Critique of Anthropology*, Vol. 23, No. 2, 2003, pp. 185-186.

³⁶ Jude Howell, et al., *NGOs and Accountability in China: Child Welfare Organization*, Switzerland: Springer, 2019, p. 55.

³⁷ 高丙中：《社会团体的合法性问题》，第 104-108 页。

³⁸ 谢海定：《中国民间组织的合法性困境》，《法学研究》，2004 年 02 卷，第 29-30 页。

³⁹ 民政部：《社会团体登记管理条例》。

<http://www.mca.gov.cn/article/gk/fg/shzzgl/201812/20181200013490.shtml>（登录于 2021 年 5 月 2 日）。

legitimacy), 即 NGO 符合国家法律、捐赠者资金管理要求等形式要求; 实用主义正当性 (pragmatic legitimacy), 即 NGO 提供的服务能满足捐赠者、受助者等主体各自利己主义需求; 规范性正当性 (normative legitimacy), 即 NGO 能够有效运作, 并实现不同主体各自认可的良善目标; 认知正当性 (cognitive legitimacy), 即 NGO 采用一套通用的话语体系, 并基于各个主体认同的观念 (比如援助是好的, 发展中国家应当被援助) 来工作。施拉德 (Schrader) 和登斯克 (Denskus) 根据马克斯·韦伯的三种支配类型, 发展出了对应的三种 NGO 正当性来源: 即 NGO 遵循一套符合规范的价值和规则, 对应法制型支配; NGO 长期成功运营积累下的口碑, 对应传统型支配; NGO 的领导者具有出众的魅力和声望, 对应卡里斯玛型支配。一个 NGO 可能兼具这三种当中的两种或三种。⁴⁰

本文结合这两种分类和中文语言表达习惯重新分成了两大类: 形式正当性与实质正当性, 并在各自分类下继续细分 (见下表 2)。形式正当性与管理正当性类似, 将讨论研究对象在形式上如何合法、合规地运行。实质正当性的部分则根据其来源分为: 诉诸理性、诉诸传统和诉诸魅力。诉诸理性的部分将讨论研究对象如何达到政府和公众的实用主义和规范性要求, 而诉诸传统和诉诸魅力的部分将讨论研究对象是如何向不同主体展现和表达自我, 以满足政府和公众的认知需求。

表 2 本文“NGO 正当性”的具体意涵

正当性种类	具体意涵	
形式正当性 (管理合法性)	组织在形式上符合各主体的管理要求, 例如遵守监管者 (政府) 的法律法规、捐赠方的管理要求等。	
实质正当性	组织因其符合实用主义和规范性的诸要求、因其传统、魅力等手段, 获得利益相关方的实质认可。	实用主义正当性: 满足利益相关方的利己需求。
		规范性正当性: 满足各主体的规范性要求。
		诉诸传统: 因 NGO 长期良善运行获得认可。
		诉诸魅力: 因 NGO 成员、支持者的魅力而获得认可。

⁴⁰ Lutz Schrader and Tobias Denskus, “The Debate On NGOs’ Legitimacy: What Can We Learn From The Classics?”, in Jens Steffek and Kristina Hahn., eds, *Evaluating Transnational NGOs: Legitimacy, Accountability, Representation*, London: Palgrave Macmillan, 2010, p.47.

（三）中国社会组织“走出去”面临的普遍挑战

本节的最后将结合上述操作性概念，简要回顾现有文献中，中国社会组织在“走出去”时面临的普遍挑战，并从中提取出草根 NGO 需要处理的“正当性”问题。

1. 形式正当性

在形式上，已经在民政部注册的社会组织接受民政部门和主管单位的“双重管理”，主要的形式正当性要求源自政府的法律法规。国家对社会组织的日常运营有明确的规定，因此这些社会组织根据国家现行法律要求开展工作，依法进行信息公开，公布其年度工作报告和财务会计报告等。

但是，中国在社会组织的海外活动问题上存在许多法律空白。例如，社会组织设立海外办公室、物资出关、资金出境等问题缺乏明确的规定。⁴¹尽管在实践中存在一些行政惯例，但是这些问题大多还处于特事特批的状态，并未制度化。⁴²即使有一定流程可依，例如社会组织向海外分支机构汇款一事，审批流程较繁复，不时造成项目资金无法及时到位，曾因此造成项目延误，并有损中国在受助地的名誉。⁴³于是，为了执行便利，各社会组织可能会寻求绕过审批流程的简便方法。例如，中国青少年发展基金会“希望工程走进非洲项目”曾选择通过海外中资企业的国内账户向海外汇款，⁴⁴来规避多层审核带来的风险。

在同样的环境下，草根 NGO 面临类似的问题。而由于它们没有直接在民政部注册，它们无法独立在国内开展相关活动、尤其是无法募资，也无法向民政部门直接提出设立海外办公室、资金出境等需求，因此面临更大的挑战。

2. 实质正当性：实用主义正当性

在实用主义正当性方面，社会组织“走出去”为中国政府和作为捐赠方的中资企业都提供了实用主义的功能。它们的海外公益项目，有助于改善中国的国家形象⁴⁵，并满足中资企业履行企业社会责任的需求⁴⁶。然而，公众的实用主义需求相对较难得到满足。公众尚未适应中国从受援国到援助国的转变⁴⁷，再加上顾及民族利益⁴⁸，因而公众舆论时常出现对海外

⁴¹ 邓国胜：《中国民间组织国际化的战略与路径》，第 62 页。

⁴² 同上，第 35 页。

⁴³ 颜克高：《中国社会组织参与对外援助 70 年：经验、问题与展望》，《国外社会科学》，2021 年第 01 期，第 40 页。

⁴⁴ 赵佳佳，韩广富：《中国社会组织“走出去”扶贫问题探析——以社会组织在非洲的扶贫活动为例》，《贵州师范大学学报(社会科学版)》，2016 年第 04 期，第 40 页。

⁴⁵ 同上，第 36 页。

⁴⁶ 赖钰麟：《民间组织从事对外援助：以中国扶贫基金会援助非洲为例》，《国际论坛》，2013 年第 15 卷第 01 期，第 38 页。

⁴⁷ 赵宇新：《社会组织参与“一带一路”建设的使命与途径》，《中国民政》，2018 年第 10 期，第 30 页。

⁴⁸ 仇墨涵、刘培峰：《“一带一路”背景下中国社会组织国际化问题与建议》，《湘潭大学学报(哲学社会科学版)》，2019 年第 43 卷第 06 期，第 144 页。

公益项目的质疑，认为中国的社会组织应该将公益资源优先投入国内、而非国外。这种论调曾直接影响到中国社会组织海外项目的筹款和开展。中国青少年基金会“希望工程走进非洲”项目和中国红十字会海外灾害救援项目都曾因此受到阻碍。⁴⁹

对于草根 NGO 来说，它们也可以积极满足政府和企业的实用主义需求，使二者为组织的存在和发展提供资源支持。但是，因为它们起步更晚、知名度相比知名社会组织较低，因此，它们需要向政府和企业展示和证明自身的项目如何能满足它们的实用主义需求。而面对公众来说，草根 NGO 也面临和其他社会组织一样的问题，因此它也需要采取一定的策略吸引公众中可能的支持者，为其发展提供支持。

3. 实质正当性：规范性正当性

对于规范性正当性，现有文献的讨论主要集中在项目是否达到了良善的目标。和成熟的国际 NGO 相比，中国社会组织在项目执行过程中还存在许多不足之处，如前期缺乏对项目地的详细评估⁵⁰，中期缺乏绩效评估和问责体系，也缺乏足够的专业化人才来执行项目⁵¹。

但是，这一问题的严重程度，也与项目的执行方式有关。

赵宇新和赵佳佳、韩广富对中国社会组织“走出去”的方式进行了分类。赵佳佳与韩广富将之分为三类：社企合作（社会组织与企业合作）、社社联合（中国社会组织与当地非政府组织合作）、借船出海（中国组织与国际组织合作）⁵²；而赵宇新将之更细分为了五类：政社合作（政府和社会组织合作）、社企合作、经验输出（中国组织在受援国当地自主开发项目）、属地合作伙伴合作、与国际组织合作。⁵³

如果是中国社会组织直接在海外执行项目，那么所有的问责责任都由中方组织承担，相对的，也要求中方组织对当地有更深入的考察、完善的评估和问责体系。但是，如果中方组织与当地组织或国际组织合作，那么这方面的责任相对就会减轻。如果是中方组织与当地组织合作，那么当地组织扎根本地，更加了解当地情况，减轻了中国组织调研当地情况的负担。而且，中方组织协助当地组织扩大影响力，还可以加强当地社区的自主能力，有助于响应国际上对援助当地化（Localization）的倡导。因此，这种情况下，中方组织的责任就转为了找到值得信赖的当地组织、并协助当地组织能力建设。如果是中方组织与大型国际组织合作，那么国际组织内部有评估和问责的相关要求，也可以帮助中方组织节省这方面的负担。因此，

⁴⁹ 邓国胜《中国民间组织国际化的战略与路径》，第 43 页和第 59 页。不过，中青会当时的项目并未公开筹款，只是收到其他机构定向捐赠开展，就遭到了公众的强烈反对。

⁵⁰ 同上，第 65 页。

⁵¹ 周鑫宇：《中国社会组织与新时代全球治理》，第 129 页。

⁵² 赵佳佳、韩广富，《中国社会组织“走出去”扶贫问题探析——以社会组织在非洲的扶贫活动为例》，第 38 页。

⁵³ 赵宇新：《社会组织参与“一带一路”建设的使命与途径》，第 29-30 页。

这一问题还需要结合具体的项目执行方式进行分析。

而社会组织类型也会影响项目的种类和执行方式的选择。在资源获取上，“‘官办型’、‘中字头’社会组织资源汲取能力优于一般社会组织。”⁵⁴因为这些大型基金会往往能优先享受政府的对外援助资金支持或获得承包政府购买服务的机会，海外中资企业也会优先选择与它们合作。正因为如此，在项目选择中，这些“中字头”的大基金会较少开展长期发展项目。联合国开发署的《评估报告》认为，大型基金会因为制度安排、资方要求等缘故，掌握相对充足的资源，倾向开展见效快且成果明显的慈善公益项目，比如基础设施建设、物资发放、短期义诊。而相比之下，以民非为主体的小型民间组织更倾向选择在社会发展领域开展长期工作，因为其在特定领域具有丰富的经验和灵活的人员安排。⁵⁵例如，瑞丽妇女儿童发展中心就将在本地服务儿童的经验扩展到了邻国缅甸的项目中。⁵⁶草根 NGO 的项目与这种“民非”类似，一般与当地合作伙伴或社区一起开展长期发展项目。因此，它的项目规范性要求既包括项目的实效性、高效性等普遍要求，也包括对当地合作伙伴的责任等。

除了项目的良善性以外，草根 NGO 还面临一个极其重要的规范性要求：即符合中国的政治要求。这一要求鲜见于已注册的社会组织的讨论，但是很多关于国内草根公益组织的实证研究当中都注意到了未注册的草根 NGO 需要遵守的政治要求。过往的实证研究注意到，政治正确对于草根组织来说异常重要，尤其是当它们的诉求和政策存在一定张力的时候。⁵⁷虽然，本文研究对象的诉求与政府政策并没有直接的张力，但是它们的海外项目中可能会涉及到对国际问题的立场、一些特定敏感议题（如人权议题）的表述，因此，它们也需要注意这方面的政治要求，明确自身的中国立场。

4. 实质正当性：诉诸传统与诉诸魅力

最后是关于实质正当性的另外两种来源：诉诸传统和诉诸魅力。对于已注册的社会组织来说，这两种来源很少是正当性的补充，更多是作为传播和募资的方法。

在现有文献中，对诉诸传统的讨论主要有两个方面。一方面是国内组织将自身优质国内品牌项目带至海外，如中国青少年基金会的“希望工程走进非洲”和中国扶贫基金会的“母婴健康”项目。但是，这种方法主要不是为了依靠长年的口碑获取支持，而是为了发挥国内执行经验，更好执行项目。⁵⁸不过，大基金会的品牌效应在实践中确实更易获得当地使馆和

⁵⁴ 颜克高：《中国社会组织参与对外援助 70 年：经验、问题与展望》，第 41 页。

⁵⁵ 联合国开发计划署驻华代表处：“走出去”中国民间组织评估体系。第 29-30 页。

⁵⁶ 同上，第 31 页。

⁵⁷ Marielle Stigum Gleiss, et al. “Re-Theorizing Civil Society in China: Agency and the Discursive Politics of Civil Society Engagement.” *China Information*, 2019, Vol 33, No.1, p.16.

⁵⁸ 邓国胜《中国民间组织国际化的战略与路径》，第 61 页。

中资企业的支持。⁵⁹另一方面，对于已经建立数年的社会组织而言，国际化并不是传统，而是一种改革，并在改革中遇到了一些阻碍。实证研究发现，这些社会组织内部对国际化一事存在不同的看法。“走出去”成果较好的组织多以“机构使命驱动”，即组织内部、特别是高层有强烈的国际化意愿。但是，也有一些组织的理事会担心国际化成效慢、对机构发展贡献低，很难下定决心支持国际化。另外，组织内部国际业务负责人员的优越待遇，也让其他成员心生抵触。⁶⁰此外，对于公众而言，如上文所提，国内有名的品牌项目走向国外，这也是一件新事物，仍然需要一定时间适应。

关于“诉诸魅力”，现有研究没有专门针对社会组织“走出去”与组织魅力、明星慈善之间关联的研究。而国内公益与明星慈善的实证研究发现，明星公益与网络舆论领袖通过社交媒体将年轻人、尤其是学生群体与公益慈善组织相连。⁶¹尽管有一些明星公益项目持续时间相对较短，缺乏持续的投入，但是也有一些项目成功动员起了粉丝社群，使之转化成了相对持续的线下公益参与，这也被称为“粉丝公益”（区别于“明星公益”）。⁶²但是，这种扩散效应很可能非常依赖于社交媒体，因为传统媒体对明星慈善项目的新闻覆盖率，并没有随明星参与而提高。⁶³

但是，在社会组织的国际化过程中，明星公益和粉丝公益的供给和需求都较小。一方面，明星为国际公益代言具有一定的风险。因为公众对国际公益项目的接受度低于国内公益项目，所以明星出于迎合粉丝需求和个人声誉更愿意选择国内公益项目。2017年，演员姚晨担任联合国难民署亲善大使期间，就曾因被造谣“支持中国接收难民”而遭到网友的大规模批评，损失了大量的粉丝。⁶⁴另一方面，大型基金会的海外项目的资金结构以政府和海外中资企业为主，并不依赖公募，所以它们在明星公益方面实践很少。

而对于草根组织来说，诉诸传统和诉诸魅力可能是弥补其正当性不足的重要方式。本文研究对象与在国内经营多年的其他社会组织不同。它们从建立之初就意图开展国际项目，不存在质疑组织国际化的内部压力。而对于外部压力，很多国内草根 NGO 是通过项目的长期

⁵⁹ 同上，第 41 页。

⁶⁰ 联合国开发计划署驻华代表处：《“走出去”中国民间组织评估体系》。第 18-19 页。

⁶¹ 参见 Elaine Jeffreys and Jian Xu, "Celebrity-Inspired, Fan-Driven: Doing Philanthropy Through Social Media In Mainland China." *Asian studies review*, Vol 41, No 2, 2017, pp.244-262; 杨芊、冉华，《舆论领袖与网络公益：一种新型公益传播模式》，《中国出版》2019 年第 20 卷，第 40-45 页。

⁶² Elaine Jeffreys and Jian Xu, "Celebrity-inspired, fan-driven: doing philanthropy through social media in mainland China." pp.258-259.

⁶³ Jonathan Hassid and Elaine Jeffreys, "Doing Good Or Doing Nothing? Celebrity, Media And Philanthropy In China", *Third World Quarterly*, Vol. 36, No. 1, 2015, pp. 75-93.

⁶⁴ 新华网：《姚晨出席难民日观影活动 走心分享七年探访经历》，2017 年 6 月 21 日，http://www.xinhuanet.com/ent/2017-06/21/c_1121182476_5.htm（登录于 2021 年 5 月 8 日）；搜狐娱乐：《“姚晨回应‘接受难民’言论：从未表达过此观点”，2017 年 6 月 26 日，https://www.sohu.com/a/152077224_114941?spm=smc.content.share.1.1620466758641ZmXkDYS#comment_area（登录于 2021 年 5 月 8 日）。

良好运行来向监管部门与公众展示其组织的正当性⁶⁵，本文的研究对象很可能也采取类似的办法。关于诉诸魅力，从资金结构来说，社会组织越是依赖于公募，就越需要更高的曝光度和知名度。草根 NGO 比大型基金会更加依赖公募，因而诉诸魅力也是一种可能的策略，也就是存在对明星公益的需求。但是，草根 NGO 要被迫面临明星慈善“供给”不足的问题。除了上述明星自身动力不足以外，草根 NGO 还面临缺乏资源吸引明星和网络舆论领袖为其代言的问题。

根据上述内容，下表 3 根据“正当性”的分类，总结了中国社会组织在“走出去”时面临的普遍挑战，并据此总结出草根 NGO 面临的正当性挑战。

表 3 中国社会组织“走出去”的普遍挑战与草根 NGO 的正当性问题

正当性种类	具体体现	普遍挑战	草根 NGO 的挑战	
形式正当性	合法地位	注册为民政部“三大类”社会组织	未直接在民政部注册	
	会计报告与年报	根据法律要求报告	未知	
	跨境运作中的财务与注册（向海外汇款、物资运输、设立办公室等）	存在法律空白或程序繁琐	存在法律空白或程序繁琐，且无法直接向民政部门提出申请	
实质正当性	实用主义正当性	政府	/（满足政府实用主义需求）	可以满足，但需要向政府“自证”
		企业	/（满足海外中资企业实用主义需求）	可以满足，但需要向企业“自证”
		公众	面临公众压力	面临公众压力
	规范性正当性	政治正确	无相关压力	需要符合政治要求
		良善项目	在项目执行规范、实效、问责等方面均可再改进	满足普遍性要求的同时，还要兼顾当地能力建设
	诉诸传统		机构改革带来内外部的	没有内部压力，但需要

⁶⁵ Jude Howell, et al., *NGOs and Accountability in China: Child Welfare Organization*, p.55.

		不适应	长期良善运营减少外部压力
	诉诸魅力	明星公益：供需双方动力均不足	对明星公益有需求，但缺乏供给

上文通过文献综述，概括性地总结了中国社会组织与草根 NGO “走出去” 时面临的普遍挑战，下文将结合案例具体，分析草根 NGO 是如何通过多种策略来应对这些挑战的。

版权所有 请勿随意复制

三、案例分析：中国草根国际发展类 NGO 如何获取正当性

（一）草根 NGO 获取形式正当性的策略

1. 合法地位

本文的研究对象与现有文献中包含的社会组织不同，它们尚未在民政部直接注册“民非”资格。民非的申请难度较高是限制它们的主要原因。这四个草根 NGO 均考虑过申请“民非”，但是考虑到民非申请的难度，目前只有中南屋仍在坚持申请。据中南屋的倪女士所述，因为不同省份的申请难度不同，所以很多公益组织会考虑在审核相对宽松的地区提出申请，这也是中南屋在其总部上海提出申请的原因。截止本文写作时间，倪女士透露中南屋即将成功获得民非资质。民政部门的审核严格可能是基于“向下责任制”。因为在当前的社会组织管理体制中，“谁批准，谁就要承担对民间组织包括政治风险在内的一切责任”⁶⁶。所以，是否能通过申请，是依据民政部门对该组织风险的判断，而不同地区民政部的风险评估标准可能因地而异。

不过，没有在民政部直接注册，并不意味着这四个组织是非法运作。为了合法开展活动、特别是公开筹款，这些 NGO 采取了两种合法化途径。

第一种途径是注册为企业——中南屋和由我教育都采取了这种方式，这与很多国内草根 NGO 采取的策略一致⁶⁷。这样做的优势一方面是企业门槛低，便于注册；另一方面是企业能更自由地开展营利活动，让组织运作不必纯粹依赖捐款。由我教育的薛女士表示，企业的造血能力更强，所以她们（指由我教育的创始团队）干脆放弃申请“民非”，决定暂时维持企业的身份。中南屋的倪女士也称，中南屋是因为 2015 年到 2016 年单纯开展公益项目难以维持组织运转，所以才决定开发商业项目，以企业身份自行筹措资金。

但是，中南屋和由我教育均认为自己属于“社会企业”，因为它们将盈利中的大部分都投入到了机构运营和公益项目中。由我教育将盈利 30% 定向投入到由我教育在柬埔寨注册的 NGO “中柬青年发展基金会”中；中南屋则是依靠商业项目的盈利维持机构运转。

社会企业是一个新兴概念，指的是“既要追求社会效益，也要追求经济效益的独立机构，其目的是为了在实现社会效益的同时，能维持机构资金可持续。”⁶⁸在中国，社会企业并没有独立的分类。它混杂在非营利组织、社会福利企业、合作社和社区服务中心等多种分类下，但是，目前任何一种分类都无法让社会企业发挥其完整的效能，尤其因为公众并不理解“社

⁶⁶ 王名、刘求实：《中国非政府组织发展的制度分析》，《中国非营利评论》，2007 年，第 1 卷第 01 期，第 128 页。

⁶⁷ Marielle Stigum Gleiss, et al. “Re-Theorizing Civil Society in China: Agency and the Discursive Politics of Civil Society Engagement.”, p.9.

⁶⁸ Helen Haugh, “A Research Agenda for Social Entrepreneurship”, *Social Enterprise Journal*, 2005, Vol.1, p.3.

会企业”这一概念。⁶⁹因而在实际运作中，中南屋和由我教育只是把“社会企业”作为展示其公益性的方式，并没有着重宣传这一概念。

草根 NGO 第二种正当化的方法是挂靠在大基金会旗下。这种挂靠不是整个组织挂靠，而是以项目为单位进行挂靠。共同未来主业只有一类项目，即难民援助项目，因此它只挂靠在北京青之桥基金会名下。而造梦公益与中南屋有多个不同类别的公益项目分别挂靠在不同的基金会旗下。这种挂靠主要是为了获得在国内开展项目的合法资质，以及公募基金会的公募资格，以此开展公募。例如，共同未来虽然属于北京青之桥基金会，但是青之桥是一个非公募基金会，因而共同未来的公募项目实则是挂靠在灵山慈善基金会（以下简称为“灵山基金会”）名下。

这种挂靠的来源主要是熟人关系。据造梦公益秘书长阴斌斌所述：“造梦公益与三个基金会的相识都是‘机遇’。基金会想‘走出去’，我们正好在海外做项目，所以就认识了。造梦与爱德基金会、中国社会福利基金会、中国红十字基金会相识都是通过公益圈不同的朋友介绍。”共同未来因为其创始人刘先生兼任北京青之桥基金会的秘书长，所以他说服基金会的理事们，将项目挂靠在青之桥基金会名下。而又因为刘先生与灵山基金会的秘书长相识，而灵山基金会彼时也在进行国际化的努力，因而达成了合作。中南屋的挂靠也是缘于各项目线经理与挂靠基金会的内部人士相识。在这过程中也可以看出，这些草根 NGO 的海外在地工作也有助于帮助其他社会组织，特别是大型基金会国际化，开展海外项目。

2. 会计报告与年报

根据中国《慈善法》和《公益事业捐赠法》，慈善组织和受赠人分别有信息公开的义务。其中《慈善法》第七十二条规定：“慈善组织应当向社会公开组织章程和决策、执行、监督机构成员信息以及国务院民政部门要求公开的其他信息。上述信息有重大变更的，慈善组织应当及时向社会公开。慈善组织应当每年向社会公开其年度工作报告和财务会计报告。具有公开募捐资格的慈善组织的财务会计报告须经审计。”⁷⁰《公益事业捐赠法》第二十二条规定，“受赠人应当公开接受捐赠的情况和受赠财产的使用、管理情况，接受社会监督。”⁷¹民政部门根据这些法律规定对社会组织进行检查。

因为基金会需要达到这些法律要求，所以基金会也要求挂靠项目需撰写严格的资金使用报告，并要求每一笔资金使用都必须有收据或证明。因此，造梦公益、共同未来和中南屋的

⁶⁹ Rebecca Lee, “The Emergence of Social Enterprises in China: The Quest for Space and Legitimacy”, *Tsinghua China Law Review*, 2009, Vol. 2, No. 1, pp.87-93.

⁷⁰ 中国人大网：《中华人民共和国慈善法》。
http://www.npc.gov.cn/zgrdw/npc/dbdhhy/12_4/2016-03/21/content_1985714.htm（登录于 2021 年 5 月 2 日）。

⁷¹ 中国人大网：《中华人民共和国公益事业捐赠法》。
http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/2000-12/05/content_5004744.htm（登录于 2021 年 5 月 2 日）。

公募项目都有严格的资金管理机制，并通过基金会的信息披露，公开项目资金的使用状况。而私募资金和企业经营状况等不属于法律要求的公开内容，共同未来、中南屋和由我教育都选择不公布⁷²。

四个组织的财务由专业的财务人员负责，由我教育还有对接财务外包公司。造梦公益的阴先生还提到，采用专业的财务人员的另一个原因是为了满足肯尼亚的审计要求，因为造梦公益在肯尼亚当地也有注册。不过，本次访谈并未涉及如果中外两国的财务要求有所不同会如何处理。

相比财务会计报告，年度工作报告的要求就没有那么严格。四个组织中，只有造梦公益为了给挂靠的基金会提供材料，所以每年都会撰写年报，而年报的内容很少通过造梦公益常用的公众号公示，一般是提交给挂靠基金会参考。而中南屋和由我教育更多是出于展示和营销的目的设计和制作精美的年度影响力报告。而共同未来则因为工作繁忙，没有制作上一年影响力报告，打算下一年再制作。

从上述内容中可以看出，被挂靠的基金会成为了督促草根 NGO 在资金使用符合国家法律法规的推动者，资金使用的法律要求也通过被挂靠基金会传递到草根 NGO 的日常运营中。但是，这种传递只限于基金会与草根 NGO 有关联的业务项目，除此之外，草根 NGO 的透明度（如组织整体财产状况）和年报方面，相对不如公募项目的资金使用公开那么完善。

3. 跨境运作中的财务与注册

对于向海外汇款一事，各个组织因为身份和款项金额不同，呈现出了很大的差异性。

首先，所有挂在公募基金会的项目是由执行方、也就是本文的研究对象给出预算方案，基金会同意后，执行方才能或事前提款、并在事后提供票据和报告，或事先垫付，再事后用票据报销。

中南屋和造梦公益是事前提款制，但不同的是，中南屋是企业身份，可以直接向海外汇款；而造梦公益没有独立的法人身份，也无法提出直接向民政部提出向海外汇款的要求。所以，造梦公益的海外汇款是通过在海外设立了办公室的各大合作基金会进行。据阴先生所述，每一次汇款都需要提供大量的材料证明汇款目的是用于国际援助项目，而基金会又需要向主管部门递交大量的材料和文件。当项目款到达国外后，需要国内方面开具合作合同，执行方才能在当地解冻并提款。阴先生认为，手续需要提交大量材料，流程也比较繁复。

而共同未来和合作的基金会是事后报销制，所以向海外转账并不是通过公募挂靠的灵山基金会，而是根据款项的大小——小数额的款项就直接汇到项目经理的海外个人账户上，而

⁷² 由我教育的母公司北京好样青年教育科技有限公司的企业年报在天眼查中可以查到，但是几乎所有内容都选择了不公布。

大数额的款项则需要联系合作方平澜基金会⁷³，并通过平澜的海外汇款手续汇款。而这种汇款的手续类似上述造梦公益的汇款手续。共同未来的项目经理黄先生也认为，这个手续相对麻烦，所以他们才被迫灵活行事，在小款项时直接汇款给项目经理。

企业身份的中南屋和由我教育都没有在汇款上遇到上述问题。由我教育的薛女士表示，由我迄今都没有出过太多问题。而中南屋的倪女士认为，中南屋在转账中遇到的唯一的阻碍是跨国转账时被收取了大量的手续费。但是，依靠企业身份汇款并非没有风险。迄今为止，中国并未制订企业捐赠用于公益项目财产的所得税优惠比例和境内机构向海外公益用途汇款的免税政策⁷⁴。因此，如果中南屋和由我教育的海外转账款项数额进一步上升的话，有可能将被作为企业大额境外汇款而被征税。

从上述描述中可看出，草根 NGO 通过企业转账和小额款项转至海外自然人账户两种方式节省了一定的时间和精力，但是这两种方法都存在一定限制。而以公益项目的身份大额汇款的话，草根 NGO 也会面临和其他社会组织相同的汇款手续繁杂的问题。而且，因为它们没有直接注册在民政部，需要通过和其他社会组织沟通，由它们代为汇款，所以还增加了与合作基金会对接的沟通成本，增加了草根 NGO 的运营负担。

物资运输方面，存在物资运输经历的中南屋和共同未来都是委托给中国物流公司，但是两家委托公司都在海关清关时遇到了问题。共同未来的物资是清关时被扣押，拖延了近一个月才运回国内⁷⁵。而中南屋在向肯尼亚反割礼中心运输字节跳动公司捐赠的 20 台电脑时，因为承运物流公司不了解清关手续，被海关罚款 3 万元，而该公司要求中南屋承担这笔罚款，致使中南屋险些起诉该公司。最后，经过双方协商，中南屋支付了罚款中的 2 千元，物流公司承担剩余罚款，才将这批物资运出国外。共同未来和中南屋的工作人员认为，这是因为自身缺乏物资运输经验，没有找到熟悉通关流程的物流公司，因而遇到了上述问题。

在设立海外办公室一事上，已经在民政部注册的社会组织设立海外办公室时，必须由相关业务主管部门或相关外事部门批准，且手续繁琐。但是，设立海外办公室可便于资金、物资、人员的流通。

而对于没有尚未在民政部注册的草根 NGO 来说，它们无法直接向国内政府部门提出申请，因此，它们通常直接在受助国当地再注册一个机构身份，而当地机构的运营和成员与国内的项目或机构有密切关联。除了共同未来在黎巴嫩的办公室由其所属的青之桥基金会、以

⁷³ 共同未来的黎巴嫩办公室是与北京平澜基金会一同设立的。

⁷⁴ 仇墨涵、刘培峰：《“一带一路”背景下中国社会组织国际化问题与建议》，第 145 页。

⁷⁵ 这批物资是共同未来从黎巴嫩当地合作伙伴处买下的，由难民妇女刺绣的手工艺品，准备回国义卖。

及合开办公室的平澜基金会向北京民政局备案以外,其他机构的海外身份或分支都没有在国内的民政部门登记在册。⁷⁶除了共同未来因黎巴嫩 NGO 身份较难申请、尚未在当地注册外,造梦公益在肯尼亚和乌干达分别注册了 NGO 身份,中南屋在肯尼亚和美国注册 NGO 身份,由我教育也在柬埔寨注册了 NGO 身份。

不过,草根 NGO 反映在海外再注册也有相应的挑战。

一方面,就像其他社会组织在海外设立办公室时遇到的问题一样,草根 NGO 需要满足当地的法律要求。而各国对非政府组织的管理严格程度不同。例如,柬埔寨对 NGO 的政策相对宽容,所以,由我教育很快以“中柬青年发展基金会”的名义注册了合法身份。但是,造梦公益在 NGO 管理相对严格的肯尼亚则经历了一段时间“无证运营”后,才通过当地的好口碑,获得了当地政府的认可。

另一方面,分散注册可能会影响机构的品牌效应,特别是当机构在不同国家使用不同名称和标识的时候。例如,造梦公益在乌干达注册机构时,因为某些问题,无法用机构的英文名 Dream Building Service Association(DBSA)注册,所以只好在当地变更名字为 Tech+ Love。尽管在该组织看来,这仍然是造梦的当地办公室之一,但是在实际运行中,比如在社交媒体上发布 Tech + Love 相关活动信息时,几乎不会提到 DBSA 的名字。

因此,在这一问题上,草根 NGO 是权衡备案的难易程度与海外再注册的利弊后,做出的上述选择。

(二) 草根 NGO 如何获得实质正当性

1. 诉诸理性: 实用主义需求

根据第二章的内容,海外公益项目有助于满足政府和企业的实用主义的需求,但是草根 NGO 相比于知名社会组织,它们更需要向这两方自我展示,以换取对方的关注与支持。而对于公众,草根 NGO 则采取了若干策略,吸引不同的人群参与。

● 对政府

中国的社会组织一直被视为是社会服务的补充提供者。⁷⁷在对外交往方面,民间组织的友好行为也被视为对政府间外交的有益补充,有助于塑造多元、立体、生动的中国形象。⁷⁸造梦公益的阴先生认为,造梦的项目之所以受到商务部、外交部与驻外使馆的支持,是因为

⁷⁶ 不过,这些组织的海外分支很多都与中国驻外使馆保持良好关系,也就是说,这些组织的海外办公室是为政府所知的。

⁷⁷ Jennifer Y.J. Hsu, et al., “ ‘Going Out’ or Staying In? The Expansion of Chinese NGOs in Africa”, *Development Policy Review*, 2016, Vol. 34, Issue 2, p.425.

⁷⁸ 吕晓莉:《中国非政府组织在民间外交领域中的作用研究》,《中国治理评论》,2013年01期,第158-165页。

他们能够促进中非文化交流，改善中国的海外形象，并帮助中国在国际舞台上发声。而在实践中，造梦公益、中南屋和共同未来都与部委和驻外使馆有往来，并获得了一定的支持。例如，造梦公益承接了中国驻肯尼亚大使馆援建的北京小学的免费午餐业务；中南屋曾经开展的非洲华人社区野生动物保护宣传教育活动也曾与中国驻南非大使馆合作。共同未来的工作曾进入过政府对外宣传的话语包，例如外交部长王毅就曾于 2019 年在纽约联合国总部出席活动时提及共同未来的工作。⁷⁹

草根 NGO 为了和政府保持友好与密切的联系，采取了多种方法。共同未来和中南屋的工作人员提到，在与中国政府打交道时，他们会使用政府熟悉的话语体系，比如“参与一带一路建设”、“促进民间外交”、“构建人类命运共同体”等话语，来证明项目对政府的实用价值。在海外进行工作时，草根 NGO 也会通过拜访使馆、与使馆工作人员建立友谊等方式，维持与政府的联系。在这四个研究对象中，造梦公益与使馆的联系最为紧密。造梦每到一个国家都会出于尊重去拜访当地使馆、在使馆备案。阴先生说，这样做还有一个好处是可以降低项目风险。因为一旦有什么问题，就可以由使馆出面解决。造梦公益因为在肯尼亚长期运营项目，获得了当地民众的认可，为使馆所知；所以，使馆需要做公益活动时，也将北京小学的免费午餐业务交给造梦公益执行。类似的，共同未来的项目经理黎先生在抵达黎巴嫩后，尽管使馆一直因新冠疫情而关闭，但是他依然在工作中与相同院校出身的使馆工作人员保持密切的联系，让使馆了解共同未来的项目。

但是，在这 4 个研究对象中，由我教育是一个典型的反例。用薛女士的话说，由我教育是“一个非常民间、非常另类”的组织。薛女士称，因为创始人们不太擅长进行官方合作和使用外交话语，更愿意与项目地当地人和国内学生打交道，所以没有特意建立与当地使馆或国内政府部门的联系。尽管前中国驻柬埔寨大使张金凤女士偶然通过参与项目的北京大学学生得知了此事，并与参与项目的学生一起举办了交流活动⁸⁰，但是由我教育的项目并未与政府建立长期的友好关系，也并未承接政府相关的项目。这一案例从反向证明，只有草根 NGO 积极维系与政府的关系，才能为需要民间力量参与对外交流由政府所知晓，并可能进一步开展合作。

● 对企业

企业对于本文的研究对象而言，可能是项目的捐赠方和合作方，也可能是项目的宣传方。当企业扮演不同的角色时，它们对草根 NGO 的项目有着不同的实用主义需求。

⁷⁹ 中国外交部：《王毅在联合国讲述中国故事》，2019 年 9 月 24 日。

<https://www.fmprc.gov.cn/web/wjzbzhd/t1700769.shtml>（登录于 2021 年 5 月 7 日）。

⁸⁰ 爱国关天下公众号：《外交零距离|“中柬六十 大使与你”前驻柬埔寨大使北大师生座谈会圆满举办》，2018 年 4 月 25 日。<https://mp.weixin.qq.com/s/YN0aA5RDNXHWBZlHTu7O4w>（登录于 2021 年 5 月 7 日）。

履行企业社会责任（CSR）是企业向社会组织捐款或开展合作项目的重要原因。过往案例表明，海外中资企业为履行企业 CSR，经常与中国的社会组织合作开展海外项目，它们也是社会组织重要的资金来源。⁸¹赖钰麟认为，海外中资企业履行 CSR 的动机有四个：政府政策推动、当地社会批评、经济利益的激励与公益理念的驱动。⁸²其中，经济效益、企业口碑和企业独特的公益要求是企业相比于其他主体和要求而言，比较独特的实用主义需求。而草根 NGO 要在项目中尽可能照顾到这些需求，通过满足合作方或捐赠者的独特要求来换取它们的支持和资源。中南屋最早为中资企业举办“非洲职业技术挑战赛”时，考虑到要满足中国海外投资的技术转移、促进当地青年就业，以及为中国企业发展储备战略人才等企业需求，因此招募了专业团队为此项目设计。⁸³造梦公益在承接币安加密货币交易所（以下简称“币安”）的公益项目时，对方也要求将区块链、数字货币等技术运用到项目执行中，并向乌干达的受助人和社区宣传这些技术，以此探索开拓非洲数字货币市场的机会。

但是，草根 NGO 有时要在企业的特殊需求和项目的科学性之间掌握平衡，甚至可能因企业的要求与组织秉持的理念和项目要求不符而放弃合作。造梦公益最初与币安商讨免费午餐的合作时，币安希望用有限的资金实现受助人数量最大化。因此，币安只打算给每个学校供给一年的免费午餐。但是，免费午餐是需要持续供给的项目。根据受助学校校长反映，免费午餐的丰富食谱已经改变了当地孩子的饮食结构。一旦很快结束项目，那会对社区和孩子的健康造成更不良的影响。⁸⁴于是，造梦公益努力说服了币安慈善团队，将项目合同延长至三年，并希望在三年之后继续说服币安支持该项目。造梦公益还因捐赠方理念与机构理念不符而放弃合作。原本时任乌干达华人商会的企业主成员打算资助一所学校的免费午餐，但是他拒绝将午餐提供给造梦团队根据需求和管理能力评估出的学校，而希望将免费午餐资助给在他的工业园区附近、但没有提交资助申请的学校。造梦团队认为，这有悖于造梦与当地学校的合作理念，因此暂缓了合作。由此可见，在草根 NGO 的管理理念中，企业捐赠方的特殊需求不能与本机构秉持的良善项目理念相违背。这与某些社会组织基于捐赠方要求，而非机构策略与战略贡献来进行项目设计，导致项目缺乏逻辑框架、且充满风险形成对比。⁸⁵

除了成为实际的捐赠方和合作方，中南屋与由我教育也和一些留学咨询机构达成了合作，由后者向学员推荐前者的项目以实现背景提升。不过，这主要与这两家社会企业的商业运作模式相关，将在下一节进行讨论。

⁸¹ 邓国胜：《中国民间组织国际化的战略与路径》，第 61 页。

⁸² 赖钰麟：《民间组织从事对外援助：以中国扶贫基金会援助非洲为例》，第 38 页。

⁸³ 中南屋：《遇见非洲，理解世界——“一带一路”倡议的中国青年实践》，成都：四川人民出版社，2019，第 38-39 页。

⁸⁴ 来源于笔者 2019 年夏天对币安国际免费午餐项目实施学校进行的评估访谈。

⁸⁵ 联合国开发计划署驻华代表处：《“走出去”中国民间组织评估体系》，第 25 页。

● 对公众与个人

这一节讨论的公众主要是针对本文研究对象的参与者和捐赠者，探讨草根 NGO 如何通过满足他们的实用主义需求来吸引更多人参与。本节并不讨论反对者——即质疑国际项目意义的个人。因为在访谈中，各组织成员一致认为，反对者和潜在的支持者是两个价值观截然不同的群体。面对前者，组织要做的是满足下一节所述的规范性要求，避免前者的质疑导致项目受阻；而面对后者，组织要做的是说服他们参与和捐赠。

需要说明的是，个体捐赠行为本身是一个复杂的动态心理决策过程，利己或利他动机只是促成捐赠的一个因素。⁸⁶本节只是以这两种动机为线索，讨论个人参与或捐赠这些草根 NGO 项目的实用主义需求。另外，参与者与捐赠者是两类有重叠、但不完全一致的群体。这里的参与者主要指的是实际参与到项目工作中的志愿者或学员（不含全职带薪工作人员），而捐赠者则指的是为研究对象的公益项目捐款的个人。

对于参与者而言，一个重要的利己动机就是背景提升，或是俗语所说的“美化简历”，以此帮助自己申请到海外高校。中南屋的商业项目与由我教育的商业项目的目标客户都是明确地指向有如上需求的高中生或大学生。这两个机构也是采取完全商业的方式来运作自身的商业项目。两个机构的商业项目推广主要依靠线下推广。它们与中学、大学、留学咨询机构等合作，将自身的商业项目作为背景提升的产品，推销给学生。在中南屋商业项目的双方协议中，还会明确规定中南屋会确保学员有可观的成果产出，来辅助学校申请。

这种商业项目有时会为这两个机构招致质疑和批评，认为它们的商业性太强，而公益性不足。但是，中南屋与由我教育的工作人员均认为，这是一种必要的生存策略。由我教育的薛女士表示：“哪怕高中生自己没有那么功利，为他们出钱的家长也是很功利的。如果我们不能证明这个项目对学生的申请有用，那家长根本就不会同意学生用宝贵的时间来参加这个项目。所以，在与家长和学校沟通的时候，我们会特别强调本项目背景提升的效用。”中南屋在推销项目时，也会强调自身的项目与其他背景提升项目（如义工旅行、学术产出）相比，受到海外高校的认可度更高——而非公益性更强，因此值得被选择。⁸⁷不过，中南屋的 X 女士认为，作为曾经的项目学员，中南屋的商业项目曾帮助她了解了野生动物保护行业，实际具有一定的公益性质。她提到，对于缺乏技能和经验的高中生来说，很难在公益行业中找到实习或志愿者机会，而中南屋的商业项目培养了她从事公益的基础能力和兴趣，促使她决定

⁸⁶ 蒋晶：《影响我国个人捐赠者捐赠决策过程的心理机制——基于情感适应理论的实证研究》，《中国软科学》，2014年06期，第53页。

⁸⁷ 中南屋公众号：《中国学生的背景提升已经误入歧途》，2020年6月1日。
https://mp.weixin.qq.com/s/wfXrlHjZRnHoWM6REu_y5A（登录于2021年5月7日）。

加入到这个行业中。中南屋的倪女士也认为，学生是否能从商业项目中获得这种公益性的能力和启发，不止取决于项目，也取决于学生本人。

共同未来和造梦公益并没有商业项目，但是它们也尝试通过相同的利己动机，吸引优秀的志愿者加入。两个机构在招募中均写明，机构将通过提供实习证明、推荐信等方式，满足成员申请海外高校的需求。由此可以看出，四个研究对象不但不排斥这样的利己目的，而且还通过这样的方式为自身吸引资源。

而对于捐赠者，尽管共同未来的黎先生提到，将来希望能开展对捐赠人生活起到帮助的活动，但是有公募需求的三家机构（中南屋、造梦公益、共同未来）目前都是基于捐赠者的利他动机展开劝募。不过，这种利他动机既可能是出于对受助对象的同理心，也可能是为了支持在组织工作或参与劝募的亲友。共同未来援助难民妇女和青少年的项目就将“宝妈”（刚生育孩子几年的年轻母亲）、30-40岁有国际背景的白领和青年志愿者的父母长辈列为三种潜在的捐赠对象，因为三者既有支付能力，也有支付意愿。共同未来的黎先生和黄先生均认为，尽管青年学生可能对这个议题关注度更高，但是他们的支付能力有限，并不是主要捐赠人。

共同未来和中南屋的传播部门以唤起潜在捐赠人的同理心为目的，因此将公众号推文的写作风格定位为：文风轻松、重点明确的推文。两个机构的传播负责人和内容作者都认为，尽管文中要描述受助对象的困难处境，但是为了给读者“赋能”，让读者意识到行动（捐赠）可以带来改变，文章的整体基调必须是积极正面的，尤其是结尾必须要充满希望。

另一方面，草根 NGO 通过线上好友圈、特别是微信朋友圈转发扩散接触到另一群潜在捐赠者：志愿者的父母长辈。从整体而言，学界发现在中国社会，慈善捐赠向上的代际传递效果比向下的代际继承效果强。也就是说，父母更容易因为子女的捐赠行为而选择捐赠，而非子女沿袭父母的捐赠习惯。⁸⁸因此，已经参与捐赠或志愿活动的子女更容易影响他们的父母，使之成为草根 NGO 捐赠。此外，草根 NGO 还通过举行劝募竞赛的方式进行募捐，这也为志愿者的亲属参与捐赠提供了动机。中南屋会为参与“云公益”的学生劝募团队举办劝募比赛，劝募金额最高的团队将会获得推荐信，第二名及以下将会依次获得对应的奖品。因此，父母为了帮助子女获得更好的奖励，也会愿意参与其中。

由此可以看出，草根 NGO 不仅利用传统意义上的“同理心”吸引公众支持，还通过帮助申请海外学校、支持子女活动等特殊的利己或利他动机来吸引特定人群的参与。

⁸⁸ Yongjiao Yang, et al., “Intergenerational Effects On Individual Charitable Donation: An Innovative Study On Philanthropy In China”, *The Journal of Chinese Sociology*, Vol 7, No.22, 2020, p.19.

2. 诉诸理性：规范性要求

这一部分将讨论草根组织在运行中，为了获取规范正当性，必须要遵循的一些规范性原则。需要注意的是，草根组织不一定是被迫遵循这些原则。许多受访者在访谈中也对这些原则表示了认同。但是，本文并不旨在讨论组织是否真的认同这些原则，还是面对制度压力而表现出的仪式性遵从⁸⁹。本文只讨论草根组织为了遵循这些原则采取了哪些策略。

● 政治要求

杨海涛认为，从政府的角度来说，它既要依靠民间志愿组织提供部分公共服务，又要防备体制外力量对社会管理方面造成冲击。⁹⁰因此，总的来说，对于国内民间志愿组织，政府采取的是相对缓和的态度，但如果该民间组织表现出强烈的政治意图，则会受到政府的严格管控。⁹¹因此，草根 NGO 必须把握行动的边界。

草根 NGO 必须遵守的“政治正确”并无统一的定义，草根组织往往是在行动中摸索安全边界。⁹²而且，重要的不是组织的所作所为事实上有没有违反法律和政治要求，而是它传递出了怎样的信号——只有信号的接收者认为，该组织传递的信号是符合正确政治方向、与时俱进、符合中国特色、且温和的，这才算该组织符合了政治正确的要求。⁹³

需要说明的是，多数对国内草根组织的研究，其研究对象多少涉及批评国内政策或策动维权群体性事件的行为，但本文研究对象执行的项目本身并不涉及这方面的内容，因此它们的项目理论上并不会违反政治要求，因此，重点在“传达信号”这个传播环节。

根据访谈内容，本文将研究对象在传播中获取政治正当性的表现总结为两类：一是避免出现政治错误，比如地图标识错误、称谓错误等；二是积极展现本组织促进中外交流、树立良好中国形象的作用。

首先需要说明的是，是否经常面临传播中的政治要求问题，与机构的定位密切相关。本节所列举的例子几乎都是出自共同未来与中南屋的案例，因为二者将公众倡导（public advocacy）作为机构的使命之一，并因此募集了一定数量的传播工作人员或志愿者，所以有相对密集的内容产出，产出中也包含一些观点输出性的内容。在这种情况下，这两个组织较易遇到内容是否符合政治要求的问题。而相比之下，造梦公益和由我教育因为人手有限而选择优先执行项目，公众号只以更新项目动态和招募为主，不进行公众倡导，因而很少遇到类

⁸⁹ 田凯：《组织外形化：非协调约束下的组织运作——关于慈善组织与政府关系的个案研究》，北京大学社会学系博士论文，2002年，第32页。

⁹⁰ 杨海涛：《体制转型背景下的中国民间公共组织发展：公共物品的第三种供给主体研究》，北京：北京大学出版社，2016年，第286页。

⁹¹ 同上，第3页。

⁹² Timothy Hildebrandt: *Social Organization and The Authoritarian State in China*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013: p. 77.

⁹³ 和经纬等，《在资源与制度之间：农民工草根 NGO 的生存策略以珠三角农民工维权 NGO 为例》，《社会》，2009年29卷06期，第7页。

似的问题。

草根 NGO 为避免不必要的政治错误时，经常会让了解国内官方立场的成员把关。例如，共同未来传播组两位负责内容把控的志愿者分别是在官媒国际新闻部工作的全职编辑和进行了数年中东研究的学者。在共同未来的传播工作中，因为谈及中东地区的战争问题、巴以问题等政治问题，所以传播工作需要注意各个问题的中国立场，以及由中国立场生发出的表述方式。从称谓上，战争与战争参与的各方要与外交部的表述保持一致。比如，将“叙利亚危机”称为“叙利亚危机”，而非“叙利亚内战”；将叙利亚反对派武装称为“反对派武装”，而非“叙利亚自由军”等。在整体内容上，要选择与中国立场相符的内容，或是将内容的措辞调整为符合中国立场的措辞。例如，共同未来在 2021 年 4 月 26 日发表的动态资讯中，《前路疑云：美军撤离之后，阿富汗女性的生活会变得更好吗？》⁹⁴一文实际编译自纽约时报文章《Afghan Women Fear the Worst, Whether War or Peace Lies Ahead》⁹⁵。原文为谬赞美军在阿富汗战争 20 年间为阿富汗女性赋权做出的贡献，并对美军撤出后的妇女权益表示悲观。这与中国对阿富汗战争的立场不符，因为美军在阿富汗期间也对当地造成了破坏。因此，共同未来的编辑将其中描述事实的内容选出，而删减了对美军评价的部分。

中南屋在发表内容时，还曾借助发表平台的专业编辑，帮助内容审校。根据中南屋新媒体传播负责人热水所述，中南屋与《今日头条》的编辑保持了密切的联系，该编辑会运用专业能力帮助他们进行选题、内容等把关。她提到，有一次这名编辑指出了他们添加在文中的一幅地图存在划线错误，而这一错误非专业人士很难注意到。

两个组织都认为，避免政治错误是内容传播中非常重要的一项。工作人员担心一旦出现失误，可能会影响整个组织的存续。中南屋和共同未来的传播负责人形容，他们的工作是“有人在看着”，“不只是监管者，还有很多人都在看着”⁹⁶。

但是，草根 NGO 并不总能把握内容的边界。中南屋曾经历过已经被反复审查的内容被平台撤稿的情况，而工作人员并不明白其撤稿原因。中南屋的热水认为，因为各个平台的审核标准不同，而且存在很多没有明文写出的规定，所以他们是在实践中摸索平台的审核标准。

除了通过自我审查避免政治错误，两个组织还积极地展现自身项目与中国的立场一致。两个组织的传播负责人均表示，他们希望能动地将官方表述与组织的项目、组织一贯的传播风格和用户喜爱的行文特点紧密地联系在一起。共同未来的传播负责人汪女士认为，从传播

⁹⁴ 共同未来公众号：《动态资讯 | 美军撤离或改变阿富汗女性生存环境 难民飞机落地德国将开启新生活》，2021 年 4 月 26 日，<https://mp.weixin.qq.com/s/Rc0p4sd31mchPQLlhFyebQ>（登录于 2021 年 5 月 7 日）。

⁹⁵ New York Times, “Afghan Women Fear the Worst, Whether War or Peace Lies Ahead”, 18 April 2021, <https://www.nytimes.com/2021/04/18/world/asia/women-afghanistan-withdrawal-us.html>（登录于 2021 年 5 月 7 日）。

⁹⁶ 与共同未来项目经理（前传播组组长）黎先生和中南屋新媒体负责人热水的访谈。

的角度讲，纯粹的官方表述不太容易吸引观众，没有阅读量也达不到文章想展现的目的，因此传播者需要用更生动活泼的方式来展现这些内容。例如，共同未来整理了近4年以来领导人和外交部关于难民问题的发言，以及近年来所有官方对难民的援助，正在筹划一期推文，用可视化的设计介绍政府对难民援助的积极态度，并据此引申到自己的项目中。中南屋的新疆项目也是通过热点事件和故事引入，既引用官方立场，又联系到自己的项目如何有助于减少海外对新疆的误解。⁹⁷

另外一种更加常见的方式就是讲述受助国的人民如何通过本组织的援助项目和中国工作人员及志愿者对中国的印象发生了转变。例如，在造梦公益前乌干达项目经理和中南屋项目总监的人物志中，都分别出现了破除当地人对中国刻板印象的情节。⁹⁸造梦公益的阴先生和共同未来的黎先生均认为，他们作为中国NGO走向海外，一大使命就是代表中国声音，传播中国文化，讲好中国故事。而他们也希望能将自身的成果传达给中国国内受众，以换取更多人对海外公益项目的理解。

由此可见，草根组织采取了自我审查与主动自我展现两种方式探索 and 适应言论的边界，以发布积极的内容来获取政治正当性。

● 良善的项目

评价一个国际发展项目的优劣有多元且丰富的指标，不同的国际发展机构对项目的评价体系也不同，而且很可能是向更加多元的方向发展。⁹⁹以联合国开发署的项目质量要求为例，开发署一共提出了7组质量要求：策略性（如项目设计必须基于实证、有逻辑）、相关性（如项目必须符合当地需求且关注到不同人群的不同需求）、符合社会和环境的诸原则、有良好的管理和评估、高效性、实效性、成果可持续与受助国对项目的所有权等。¹⁰⁰本节并不旨在评价这些草根组织是否满足了各类评价指标，而是分析在这些评价体系中，它们选择

⁹⁷ 可参考中南屋公众号：《新疆棉=人权问题？他们剑指何方？！》，2021年3月26日，<https://mp.weixin.qq.com/s/QCGm4WGB1PCVxnyjsBO4nw>（登录于2021年5月7日）。严格来讲，新疆项目属于中南屋的“国内线”，但是中南屋视自身的项目为搭建中国与世界的桥梁，即不止帮助中国人了解世界，也帮助外国人了解中国，所以此处提及了新疆项目。

⁹⁸ 中南屋公众号：《对话阿光：总有一束温柔的光会落在你的头上 | 讲座摘要》，2021年3月7日，<https://mp.weixin.qq.com/s/tlnpAvDmROP3cG7sDDHZmQ>（登录于2021年5月7日）和NGO观察公众号：《新生代·公益人 | 潘燕雯：我们在非洲弱势地区建起造梦学校》，2020年8月27日，<https://mp.weixin.qq.com/s/oQKwoxrZlk34-jaW21VdUA>（登录于2021年5月7日）。

⁹⁹ Paolo Landoni and Benedetta Corti: “The Management of International Development Projects: Moving toward a Standard Approach or Differentiation?”, *Project Management Journal*, 2011, Vol 42, Issue 3, p. 58.

¹⁰⁰ UNDP, “Quality Standards for Programing”, *UNDP Programme and Operation Policies and Procedures*, <https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=135&Menu=BusinessUnit>（登录于2021年5月8日）。

了哪些向潜在捐赠人或义卖产品的购买者¹⁰¹展示。

首先，草根 NGO 最常展示的内容是项目的相关性和实效性。四家机构的募捐文案都有相似的行文逻辑：首先描述当地需求，再解释本项目产品如何能够满足需求；如果项目已经执行一段时间，那么还会呈现项目已有的影响力，最后说明公众的参与方法。¹⁰²以共同未来的难民妇女赋权月捐计划募捐推送为例，文章的第一部分概述难民的数量、面临的问题，第二部分解释月捐的内容和意义，第三部分用案例的形式介绍项目过往的影响力，第四部分解释月捐的具体用途，第五部分写明参与方式。¹⁰³因为公众号推送面向的几乎都是没有项目管理背景和专业知识的公众，所以行文以简明和轻松为主。比如，在由我教育的小满米义卖推送中，解释项目地斯隆村的贫困时，采用了最简单的问答形式：“怎么赚钱？——斯隆村几乎没有经济产业可言，大家都靠种米卖米，收入微薄。”¹⁰⁴

其次，成果可持续和对当地的赋权（empowerment）也是草根 NGO 宣传的重点。一方面，“授之以渔”¹⁰⁵、“帮难民可持续发展”¹⁰⁶、“帮助村落可持续发展”¹⁰⁷、“给反割礼女孩的人生带来巨大的改变”¹⁰⁸，这些表述被反复提及。草根 NGO 希望通过这样的表述传达出自身的项目是可持续的，且会带来长期影响的。这与其说是基于潜在捐赠者的需求，不如说是基于组织自身的价值观。共同未来的黄先生与造梦公益的阴先生都强调，本组织的项目是（应）能帮助受助人实现可持续的脱贫。“我们很排斥给钱给糖这种行为，我们的项目要解决他们（当地儿童）的生存和发展需求，教会他们技能，这样才能真正帮到他们。”¹⁰⁹王艺（Wang Yi，音译）博士对造梦的肯尼亚项目进行田野调查时提到，尽管造梦的很多项目，例如校园免费午餐、助学金、学校援建都是结果导向型的项目，但是造梦的工作人员和志愿者却更倾向一种过程导向（process-driven）的叙事，即在帮扶的过程中，当地人学到了更多

¹⁰¹ 因为由我教育没有公募项目，所以这里的讨论稍微扩展了范围，也包括宣布将义卖所得利润全部用于公益产品的义卖。

¹⁰² 具体案例可参见中南屋公众号：《在印尼，我们想为哭泣的“森林宝宝”重建家园》，2020年12月11日，https://mp.weixin.qq.com/s/mePHsVxh2p_YsZEJF_PhW（登录于2021年5月8日）；贫民窟早梦计划公众号：《招募啦！成为劝募大使一起来为非洲抗疫粮食包助力》，2020年8月29日，<https://mp.weixin.qq.com/s/zj6i8qmrq3izhhv23SqUA>（登录于2021年5月8日），共同未来公众号：《未来合伙人计划 | 为叙利亚难民女性赋权》，2021年2月12日，<https://mp.weixin.qq.com/s/4zmVdgiPAVsyXAbR04nu-g>（登录于2021年5月8日）；wow由我公众号：《从一间教室到三百袋大米》，2021年1月17日，<https://mp.weixin.qq.com/s/OvCHf7cg5YHaqyfn3pFzwQ>（登录于2021年5月8日）。

¹⁰³ 共同未来公众号：《未来合伙人计划 | 为叙利亚难民女性赋权》。

¹⁰⁴ wow由我公众号：《从一间教室到三百袋大米》。

¹⁰⁵ 贫民窟造梦计划公众号：《造梦第五年，写在志愿者启程前》，2019年7月19日，<https://mp.weixin.qq.com/s/PoiuQ27HpbflrtGfmy5ZIA>（登录于2021年5月8日）。

¹⁰⁶ 共同未来公众号：《未来合伙人计划 | 为叙利亚难民女性赋权》。

¹⁰⁷ wow由我公众号：《从一间教室到三百袋大米》。

¹⁰⁸ 中南屋公众号：《让你的旧电脑成为这些女孩的第一份新年礼物！》，2021年1月1日，<https://mp.weixin.qq.com/s/rphKTd-S8flYmRwmlYNLGA>（登录于2021年5月8日）。

¹⁰⁹ 与造梦公益阴先生的访谈。

的技能，激发了更多潜能。¹¹⁰另一方面，与当地合作伙伴的亲密关系也是叙述的重点。共同未来专门为黎巴嫩的两个合作伙伴开设了一个栏目“灯塔与天空 FM”，由两个文案志愿者每周和合作伙伴联络，讲述她们的故事，而这些故事甚至不一定和项目直接相关。中南屋也推出了多期推送，讲述当地合作伙伴的成长经历和故事。在这样的叙事下，他们希望传达，本机构是去协助当地合作伙伴一同发展，而非越俎代庖、搞家长作风的慈善。¹¹¹但是，这依然很难说是基于利益相关者（如当地合作伙伴）的要求，还是组织自身的规范性要求。王艺（Wang Yi，音译）博士的田野调查中也提到，尽管造梦的成员认为自己与当地伙伴没有明显的权力关系，但是当地员工和居民会认为，造梦对项目的主导作用太强。¹¹²不过，这与机构或具体项目有关，在此不再进行讨论。

最后，草根 NGO 的宣传还会着重展现本组织拥有优秀的成员和丰富的经验，以此证明自身拥有良好的执行能力。例如，共同未来的推文通过罗列有名的合作伙伴（比如其所属的“联合国青年安全与和平网络”）和成员的教育或行业背景来达到这一目的。¹¹³中南屋印尼环保项目的推文中，通过回顾中南屋在印尼此前做过系列调研和贡献来展现这一点。¹¹⁴但这种宣传和实际情况可能存在一定的差异。本文研究对象的项目运营时间相对较短，很少能满足国际上从立项和项目设计到项目评估结项的完整流程，其前线执行人员大多或教育背景不完全适配，或从业时间较短。共同未来黄先生也表示，以组织目前的发展情况，他们只能通过罗列其他有名的机构来获得背书。

除上述对外展示的共同特点外，各研究对象在内部或实地工作中，还提出或采取了更多的项目管理要求。造梦公益对自身发展提出了专业化、科学严谨、国际化、包容性等多个方向¹¹⁵，共同未来也正在项目管理中优化项目设计的科学性与量化项目成果。中南屋和由我教育都有明确的区分商业项目与公益项目的要求，一些专业性更高、对当地社区更敏感的项目不进行商业开发，并由工作人员弥补短期调研或体验性质的商业项目给项目地造成的投入不稳定等问题。

由此可见，在对项目良善性的规范性要求中，草根 NGO 重点向潜在捐赠者展现了项目的相关性与实效性、可持续性与对当地赋权的效果和良好管理。这其中既有策略性地展示，

¹¹⁰ Wang Yi: *A Localised Perspective on International Volunteer Tourism A case study of a Chinese organisation's practice in Mathare, Kenya*, Durham PhD theses, Durham University, 2020, p.206.

¹¹¹ 关于慈善的家长作风，可参见杨海涛：《体制转型背景下的中国民间公共组织发展：公共物品的第三种供给主体研究》，第 274-275 页。

¹¹² Wang Yi: *A Localised Perspective on International Volunteer Tourism A case study of a Chinese organisation's practice in Mathare, Kenya*, pp.212-215.

¹¹³ 共同未来公众号：《未来合伙人计划 | 为叙利亚难民女性赋权》。

¹¹⁴ 中南屋公众号：《在印尼，我们想为哭泣的“森林宝宝”重建家园》。

¹¹⁵ 贫民窟造梦计划公众号：《造梦第五年，写在志愿者启程前》。

又有代表着机构的价值观与理想目标的部分。

3. 诉诸传统

诉诸传统是草根 NGO 常见的获取正当性的方式。这里的“传统”指的并不是中国的慈善传统，而是基于组织已经存在数年的事实，向观众暗示：组织获得了多方的支持，因而基于这样的传统，组织拥有事实上的正当性。但是，仅是罗列存在历史不足以实现这一效果，草根 NGO 需要通过一些策略来强化这一印象。

豪厄尔（Howell）等人在研究中国儿童福利机构时提出，因为 NGO 很难获得直接在民政部取得注册资格，获取法律上的“第一级问责性”（first-order accountability），所以它们会转而通过策略来积累“第二级问责性”（second-order accountability），从而获得正当性。这些手段中就包括：积极的媒体报道、政府官员来访和颁奖带来的政治认可、参与专业培训的证据、过往受助人的反馈、向公众进行开放日活动等等。¹¹⁶在这些手段中，本文研究对象最常用的三种方式是新闻报道、专家背书和国内线下活动。

对国内草根 NGO 的实证研究表明，草根 NGO 可以通过与媒体合作，进行积极的形象管理，从而逐步建立社会公信力。¹¹⁷而在本文的研究对象中，因为很多媒体对“中国青年走出去”这一话题感兴趣，所以这些草根组织容易遇到愿意报道他们的媒体。特别是官方媒体，因为这一话题非常符合主旋律叙事，所以官媒经常报道这些草根组织在海外做出的贡献。除了由我教育始终保持低调外，另外三家机构曾获得包括新华社、CCTV、人民网、《环球时报》、凤凰网等主流媒体的报道。这三家组织都非常重视这样的曝光，每当有这样的报道一定会在自己的平台（如公众号、网站）上转载，中南屋还将报道过本组织的媒体列在了自己的影响力报告上。¹¹⁸据共同未来和中南屋的工作人员所述，他们有一项内部工作就是整理本组织出现在了哪些媒体报道中，以便在需要的时候随时列出。由此可以看出，草根 NGO 视主要媒体的报道为重要的资源。因为从受众的角度来说，权威、主流媒体的认可增强了组织的可信度，而且官媒的报道在组织看来，也在一定程度上向读者暗示：政府默许本组织的存在。

与新闻报道相类似的方式还有专家背书。这一类“专家”的定义很广泛——如政界名人、外交官、学者、记者、律师、社会组织创始人等等，选择的标准不在于受众是否认识他们，而在于他们的专业背景是否符合受众期待的“专家”。他们背书的方式很多样，例如成为组织顾问、参加组织活动、为组织活动写贺词、为组织出版物作序等等。而且，一般组织会尽

¹¹⁶ Jude Howell, et al., *NGOs and Accountability in China: Child Welfare Organization*, pp.58-60.

¹¹⁷ 牛聪：《草根 NGO 获取合法性的策略选择——以 S 基金会为例》，北京大学行政管理硕士论文，2009 年，第 30 页。

¹¹⁸ 中南屋：《中南屋影响力总结报告 2020》（由访谈对象提供），第 7 页。

可能多地列出不同背景的专家，来证明其获得了多方的支持。例如，在中南屋的出版物《遇见非洲，理解世界——“一带一路”倡议的中国青年实践》中，中南屋一共请了五位专家作序，其中包括一位知名野生动物学家、一位前中国驻非大使和两所名校的三位学者。¹¹⁹共同未来针对企业劝募的《项目展示书》中，“部分理事及顾问”一栏一共列举了12名不同领域的专家。¹²⁰这些专家不一定实际参与到组织的工作，但是草根NGO认为，他们的背书会起到暗示正当性的作用。

最后一种形式是在大学、书店等公共空间举办线下活动。造梦公益、共同未来和中南屋都在疫情前积极开展这种线下活动，以高中生为目标客户的由我教育也会在中学开展宣讲。这样的线下活动一方面能更好地推广本组织和项目；另一方面，草根NGO认为，“线下公共活动”本身就带有一种正当性暗示。共同未来的黄先生认为，举办线下的活动可以暗示参加者，这个组织是获得了一定的政治正当性和社会认同，否则无法在这些公共空间公开展现。

简言之，草根NGO选择的这三种手段都是在促进公众传播时，运用媒体、专家和公共空间等受众认为能代表其一定正当性的途径来暗示其正当性。

4. 诉诸魅力

如第二章所述，依赖公募筹资的草根NGO缺乏与明星合作的资源，明星也缺乏为国际公益项目代言的动力。因而，在实践中，草根组织尝试了另一种方法，即通过自媒体等方式塑造组织某些具体成员的魅力，来达到减少受众的距离感，增进理解的目的。

在四个研究对象中，传播人员充足的共同未来与中南屋都曾为组织成员和合作伙伴撰写数篇人物专访。在共同未来撰写系列人物志时，写作团队的目标就是塑造“接地气的、独特的有趣灵魂”。¹²¹中南屋的人物故事则着重于讲述成员如何在成长和探索自身意义的过程中，与公益项目和中南屋结缘。¹²²造梦公益和由我教育的人物推送，类似中南屋的人物故事，在为数不多涉及具体成员的推送时，也多次提到“迷茫”、“普通”、“梦想”、“意义”等词语。这些人物故事的主角都是青年人，而这四家草根NGO的主要传播对象之一也是青年人。组织的传播者希望这样的故事能让青年受众在故事中发现与自己相似或向往的部分，继而对NGO所作的事产生认同感，以及激发他们想要参与其中的动力。

¹¹⁹ 中南屋：《遇见非洲，理解世界——“一带一路”倡议的中国青年实践》，序一至序五。

¹²⁰ 共同未来：《共同未来项目展示》（2021年4月29日），内部资料（由访谈对象提供）。

¹²¹ 可参考共同未来公众号2020年9月12日至2020年9月27日的系列人物推送。

¹²² 例如，中南屋公众号：《人物故事 | 做公益是逃离内卷的避风港吗？》，2020年11月29日，<https://mp.weixin.qq.com/s/elY-BmFb0gtYOx7Ft3YvvA>（登录于2021年5月8日）；《从贵州深山到肯尼亚边境，这个17岁女孩在寻找改变世界的方式》，2020年11月3日，<https://mp.weixin.qq.com/s/nwVN2qhyACAr33RuplGC0A>（登录于2021年5月8日）。

造梦公益和共同未来还尝试将前线的项目经理塑造为“公益网红”，希望利用“网红”的影响力为项目募捐。但是，目前这只是这两个组织的计划，两个组织的尝试都尚未成功。造梦公益的阴先生在反思不成功原因时认为，塑造“网红”需要更多的“机缘”，并非一蹴而就。

简言之，草根 NGO 通过在自媒体上讲述成员故事这样的方式，通过故事主人公的魅力向特定的人群，即青年群体发出感召，以期增进其认同。

版权所有 请勿随意复制

四、讨论与总结

综上，第二章中提出的草根 NGO 面临的挑战与第三章案例分析中观察到的草根 NGO 的应对策略总结在了表 4 中。

表 4 草根国际发展类 NGO 的挑战与应对策略

正当性种类	具体体现	草根组织的挑战	草根组织解决策略	
形式正当性	合法地位	未直接在民政部注册	①挂靠基金会 ②注册为企业	
	会计报告与年报	未知	①专人负责财务 ②满足基金会资金管理要求 ③非基金会必须要求（如年报）参差不齐	
	跨境运作中的财务与注册（向海外汇款、物资运输、设立办公室等）	存在法律空白或程序繁琐，且无法直接向民政部门提出申请	①汇款：根据款项大小和机构性质有所不同，小金额、企业身份较为方便，大金额、社会组织渠道仍需经过层层审核 ②物资：自行找物流公司，经验不足致问题 ③办公室：不备案、在项目地另行注册	
实质正当性	实用主义正当性	政府	可以满足，但需向政府“自证”	①使用政府熟悉的话语体系 ②积极与政府和驻地使馆人员联络
		企业	可以满足，但需向企业“自证”	项目设计照顾企业特殊需求，但企业需求不能违背组织原则
		公众	面临公众压力	①针对特定群体开展劝募 ②满足利己动机：帮助参与者“背景提升” ③满足利他动机：积极叙事让捐赠者相信行为能带来改变、通过作为子女的分享和筹款竞赛吸引家长参与
	规范性正当性	政治要求	需要符合政治要求	①有熟悉该领域人士参与的自我审查 ②积极生动地展现与官方一致的立场、特别是积极的“走出去”叙事
良善项目		满足普遍性要求的同时，还要兼顾当地能力建设	①通过简明轻松的供需分析与历史影响力，展现项目的相关性和实效性 ②强调项目的可持续性、展现与当地合作伙伴	

			的亲密关系 ③通过展现优秀成员与历史经验，背书良好项目管理
	诉诸传统	没有内部压力，但需要长期良善运营减少外部压力	通过新闻报道、专家背书和线下公共空间活动暗示正当性
	诉诸魅力	对明星公益有需求，但缺乏供给	①通过塑造成员形象感召青年受众 ②尝试塑造“网红”尚未成功

本文以具有丰富内涵的正当性为线索，以四个草根国际发展类 NGO 为案例，分析了草根 NGO 在并未直接在民政部注册的情况、缺乏充足资源和公众认可的情况下，针对不同挑战，采取多种策略获取正当性，以适应管理体制和社会环境，谋求组织生存与项目发展。

本文为描述性研究，不旨在提出具体政策建议。不过，上述实证研究可能为后续研究和政策制订提供一定的参考。

本文发现，草根 NGO 响应时代号召，积极能动地参与中国“走出去”的进程，力图实践并展示自身“中国身份”与“良善援助者”的双重身份。在面对政治要求时，它们将政治要求与自身演绎的中国故事相结合，在实践中逐渐摸索出了表达自身观点与讲好中国故事的方式。案例显示，组织的传播人员中存在熟悉官方立场和官方话语体系的人才会帮助组织进行良好的内容把控。因此，草根 NGO 可以通过加强对政府文件与发言的了解来更好地熟悉中国主流叙事方式，并将其与自己的传播有机结合。同时，在项目良善性这一方面，草根 NGO 不仅为募资需求而展示，还在展示中表达了对开展良好项目的重视与愿景。如果能为它们提供更加充足的资金和人员，并辅以相关的指导，它们可能能够进一步完善自身的项目，更好地服务于受助者。

本文还发现，草根 NGO 参与“走出去”可以协助政府、企业、其他社会组织（如大型基金会）和公民等不同主体更好地参与“走出去”的进程。案例证明，草根 NGO 可以与政府和企业构建起互利共赢的关系。在实用主义正当性的案例中，成功的合作依赖于合作双方各取所需——政府与企业向草根 NGO 提供资源，NGO 向二者分别提供良好的国家和企业形象。失败的合作源于一些企业需求与 NGO 的项目理念相矛盾。这也启示不同主体在海外合作时，有必要围绕一个共同认可的更高良善目标而努力。同时，草根 NGO 为获取形式正当性，经常与大型基金会合作，例如成为基金会项目的海外执行方等。这种方式既满足了基

金会的国际化需求，又为草根 NGO 提供了组织和资金资源。而在物资运输困难等问题上，其他社会组织“走出去”时可能也曾遇到。因此，如果能为这些社会组织提供更好的交流平台，将有助于形成中国社会组织“走出去”的合力。而面对公众，草根 NGO 通过针对性面向年轻人、有出国需求的学生、志愿者父母、有海外背景的白领等特定人群，以他们为切入点，通过国内的宣传与募捐，让更多社会大众了解、并参与到中国走向世界、参与全球治理的过程中，在潜移默化中促进社会观念的转变，让中国的国际参与得到更多公众的理解与支持。

上述草根 NGO 对于中国“走出去”的有益价值使得政府有必要对它们进行更好地管理与引导。案例发现，注册基金会通过业务联系在一定程度上促使草根 NGO 合规化。但是，因为草根 NGO 只是部分对基金会负责，而非直接注册在民政部、接受民政部和主管单位的管理，所以它们可能选择性执行一些组织管理要求（如撰写年报或部分信息披露）；或是因“基金会-民政部”两层审核，让一些组织活动申请更为复杂（如申请向海外汇款）。因此，如果民政部门同意这些草根 NGO 直接注册为“民非”，可能有助于使 NGO 的运作更加符合法律法规，并简化中国社会组织“走出去”的难度。同时，草根 NGO 还尝试通过诉诸传统与诉诸魅力这两种方式来获取正当性，然而，通过权威、专家、魅力等非正式方式获取正当性可能不一定符合理性要求，而旨在以暗示正当性的方式来吸引社会参与。因此，对于监管部门而言，如果能建立一套成文的 NGO 准入机制，使得相对不规范的非正式方式，转化为更加理性、规范的正式要求，可能更有利于 NGO 健康发展。

总言之，草根 NGO 作为中国社会组织“走出去”的参与者与建设者，积极采取策略应对多重挑战，改善中国海外形象，实现项目的持续良善发展，如果辅以更完善的法规与更充足的资源，将更有助它们的发展，也有助于在国际援助中增添中国声音与中国力量。

参考文献

(一) 中文文献

1. 一般著作

(1) 专著

- [1] 邓国胜等:《中国民间组织国际化的战略与路径》,北京:中国社会科学出版社 2013 年。
- [2] 王建芹:《非政府组织的理论阐释:兼论我国现行非政府组织法律的冲突与选择》,北京:中国方正出版社 2005 年第 1 版。
- [3] 杨海涛:《体制转型背景下的中国民间公共组织发展:公共物品的第三种供给主体研究》,北京:北京大学出版社 2016 年。
- [4] 中南屋:《遇见非洲,理解世界——“一带一路”倡议的中国青年实践》,成都:四川人民出版社 2019 版。
- [5] 赵心树:《选举的困境——民选制度及宪政改革批判》,成都:四川人民出版社 2008 年版。
- [6] 周鑫宇:《中国社会组织与新时代全球治理》,北京:北京理工大学出版社 2019 年。

(2) 译著

- [1] 哈贝马斯:《交往与社会进化》,张博树译,重庆:重庆出版社 1989 年版。
- [2] 马克斯·韦伯:《经济与社会:支配的类型》,康乐等译,桂林:广西师范大学出版社 2010 年版。

2. 单篇文章

(1) 报刊文章

- [1] 仇墨涵、刘培峰:《“一带一路”背景下中国社会组织国际化问题与建议》,《湘潭大学学报(哲学社会科学版)》,2019 年第 43 卷第 06 期,第 143-149 页。
- [2] 高丙中:《社会团体的合法性问题》,《中国社会科学》,2002 年第 2 卷,第 100-109 页。
- [3] 和经纬等,《在资源与制度之间:农民工草根 NGO 的生存策略以珠三角农民工维权 NGO 为例》,《社会》,2009 年 29 卷 06 期,第 1-21 页。
- [4] 蒋晶:《影响我国个人捐赠者捐赠决策过程的心理机制——基于情感适应理论的实证研究》,《中国软科学》,2014 年 06 期,第 44-57 页。
- [5] 康晓丽:《中国涉外民间组织参与全球治理的战略与机制研究》,《太平洋学报》,2020 年第 28 卷第 12 期,第 16-29 页。

- [6] 赖钰麟:《民间组织从事对外援助:以中国扶贫基金会援助非洲为例》,《国际论坛》,2013年第15卷第01期,第36-42页。
- [7] 李睿:《Legitimacy:多义、本义及汉译》,《中国科技术语》,2015年第01期,第31-34页。
- [8] 吕晓莉:《中国非政府组织在民间外交领域中的作用研究》,《中国治理评论》,2013年01期,第145-175页。
- [9] 王名、刘求实:《中国非政府组织发展的制度分析》,《中国非营利评论》,2007年,第1卷第01期,第92-145页。
- [10] 谢海定:《中国民间组织的合法性困境》,《法学研究》,2004年02卷,第17-34页。
- [11] 许纪霖:《近代中国政治正当性之历史转型》,《学海》,2007年05期,第13-23页
- [12] 颜克高:《中国社会组织参与对外援助70年:经验、问题与展望》,《国外社会科学》,2021年第01期,第31-43页。
- [13] 杨芊、冉华,《舆论领袖与网络公益:一种新型公益传播模式》,《中国出版》2019年第20卷,第40-45页。
- [14] 俞可平:《中国公民社会:概念、分类与制度环境》,《中国社会科学》,2006年01卷,第109-122页。
- [15] 赵佳佳、韩广富:《中国社会组织“走出去”扶贫问题探析——以社会组织在非洲的扶贫活动为例》,《贵州师范大学学报(社会科学版)》,2016第04期,第34-42页。
- [16] 赵宇新:《社会组织参与“一带一路”建设的使命与途径》,《中国民政》,2018年第10期,第28-30页。
- [17] 周濂:《政治正当性的四重根》,《学海》,2007年02期,第66-72页。

(2) 学位论文

- [1] 田凯:《组织外形化:非协调约束下的组织运作——关于慈善组织与政府关系的个案研究》,北京大学社会学系博士论文,2002年。
- [2] 牛聪:《草根NGO获取合法性的策略选择——以S基金会为例》,北京大学行政管理硕士论文,2009年。
- [3] 杨洁:《非营利组织的劝募策略研究》,中国人民大学社会学硕士论文,2005年

(3) 其他

- [1] 共同未来:《共同未来项目展示》(2021年4月29日)(内部资料,由访谈对象提供)。

- [2] 联合国开发计划署驻华代表处:《“走出去”中国民间组织评估体系》,2017年9月11日。
- [3] 民政部:《社会团体登记管理条例》。
<http://www.mca.gov.cn/article/gk/fg/shzzgl/201812/20181200013490.shtml> (登录于2021年5月2日)。
- [4] 中华人民共和国国务院新闻办公室,《新时代的中国国际发展合作白皮书(全文)》,2021年1月,<http://www.scio.gov.cn/zfbps/32832/Document/1696685/1696685.htm> (登录于2021年5月18日)。
- [5] 中国人大网:《中华人民共和国慈善法》。
http://www.npc.gov.cn/zgrdw/npc/dbdhhy/12_4/2016-03/21/content_1985714.htm (登录于2021年5月2日)。
- [6] 中国人大网:《中华人民共和国公益事业捐赠法》。
http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/2000-12/05/content_5004744.htm (登录于2021年5月2日)。
- [7] 中南屋:《中南屋影响力总结报告2020》,2020年(由访谈对象提供)。

(二) 外文文献

1. 著作

- [1] Jude Howell, et al., *NGOs and Accountability in China: Child Welfare Organization*, Switzerland: Springer, 2019.
- [2] Timothy Hildebrandt: *Social Organization and The Authoritarian State in China*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.

2. 文章

(1) 文集文章

- [1] Michael Edwards, “Legitimacy and Values in NGOs and Voluntary Organizations: Some Skeptical Thoughts”, in David Lewis (ed.), *International Perspectives on Voluntary Action*, London: Earthscan, 1999, p. 258, 转引自 Sarah Lister, “NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct?”, *Critique of Anthropology*, Vol. 23, No. 2, 2003, p. 176.
- [2] Lutz Schrader and Tobias Denskus, “The Debate On NGOs’ Legitimacy: What Can We Learn From The Classics?”, in Jens Steffek and Kristina Hahn., eds, *Evaluating*

Transnational NGOs: Legitimacy, Accountability, Representation, London: Palgrave Macmillan, 2010, pp.29-54.

(2) 刊物文章

- [1] Elaine Jeffreys and Jian Xu, "Celebrity-Inspired, Fan-Driven: Doing Philanthropy Through Social Media In Mainland China." *Asian Studies Review*, Vol 41, No 2, 2017, pp.244-262
- [2] Erla Thrandardottir: "NGO Legitimacy: Four Models", *Representation*, Vol. 51, No. 1, 2015, pp. 107-123.
- [3] Helen Haugh, "A Research Agenda for Social Entrepreneurship", *Social Enterprise Journal*, 2005, Vol.1, pp.1-12.
- [4] Jennifer Y.J. Hsu, et al., " 'Going Out' or Staying In? The Expansion of Chinese NGOs in Africa", *Development Policy Review*, 2016, Vol. 34, Issue 2, p.423-439.
- [5] Jonathan Hassid and Elaine Jeffreys, "Doing Good Or Doing Nothing? Celebrity, Media And Philanthropy In China", *Third World Quarterly*, Vol. 36, No. 1, 2015, pp. 75-93.
- [6] Marielle Stigum Gleiss, et al. "Re-Theorizing Civil Society in China: Agency and the Discursive Politics of Civil Society Engagement." *China Information*, 2019, Vol 33, No.1, pp.3-22.
- [7] Paolo Landoni and Benedetta Corti: "The Management of International Development Projects: Moving toward a Standard Approach or Differentiation?", *Project Management Journal*, 2011, Vol 42, Issue 3, pp.45-61.
- [8] Rebecca Lee, "The Emergence of Social Enterprises in China: The Quest for Space and Legitimacy", *Tsinghua China Law Review*, 2009, Vol. 2, No. 1, pp.79-100.
- [9] Sarah Lister, "NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct?", *Critique of Anthropology*, Vol. 23, No. 2, 2003, pp. 175-192.
- [10] Yongjiao Yang, et al., "Intergenerational Effects On Individual Charitable Donation: An Innovative Study On Philanthropy In China", *The Journal of Chinese Sociology*, Vol 7, No.22, 2020, pp.1-23.
- [11] Zeng Fanxu, et al., "Frame Alignment And Environmental Advocacy: The Influence Of NGO Strategies On Policy Outcomes In China", *Environmental Politics*, Vol. 28, 2018, pp.1-24.

(3) 学位论文

- [1] Wang Yi: *A Localised Perspective on International Volunteer Tourism A Case Study of a Chinese Organisation's Practice in Mathare, Kenya*, Durham PhD theses, Durham University, 2020.

(三) 互联网资料

- [1] 爱国关天下公众号：《外交零距离|“中柬六十 大使与你”前驻柬埔寨大使北大师生座谈会圆满举办》，2018年4月25日。
<https://mp.weixin.qq.com/s/YN0aA5RDNXHwBZIHTu7O4w>（登录于2021年5月7日）。
- [2] 共同未来公众号：《关于我们》。<https://mp.weixin.qq.com/s/3eVr7KqqnCICbXMllhwiVQ>（登录于2021年5月2日）。
- [3] 共同未来公众号：“动态资讯 | 美军撤离或改变阿富汗女性生存环境 难民飞机落地德国将开启新生活”，2021年4月26日，
<https://mp.weixin.qq.com/s/Rc0p4sd31mchPQLlhFyebQ>（登录于2021年5月7日）。
- [4] 共同未来公众号：《未来合伙人计划 | 为叙利亚难民女性赋权》，2021年2月12日，
<https://mp.weixin.qq.com/s/4zmVdgiPAVsyXAbR04nu-g>（登录于2021年5月8日）
- [5] NGO观察公众号：《新生代·公益人 | 潘燕雯：我们在非洲弱势地区建起造梦学校》，2020年8月27日，<https://mp.weixin.qq.com/s/oQKwoxrZlk34-jaW21VdUA>（登录于2021年5月7日）。
- [6] 贫民窟早梦计划公众号：《招募啦！成为劝募大使一起来为非洲抗疫粮食包助力》，2020年8月29日，<https://mp.weixin.qq.com/s/zj6i8qmrq3izhhyv23SqUA>（登录于2021年5月8日）。
- [7] 贫民窟造梦计划公众号：《造梦第五年，写在志愿者启程前》，2019年7月19日，
<https://mp.weixin.qq.com/s/PoiuQ27HpbfhrtGfmy5ZlA>（登录于2021年5月8日）。
- [8] 搜狐娱乐：《姚晨回应‘接受难民’言论：从未表达过此观点》，2017年6月26日，
https://www.sohu.com/a/152077224_114941?spm=smpc.content.share.1.1620466758641ZmXkDYS#comment_area（登录于2021年5月8日）。
- [9] wow由我公众号：《从一间教室到三百袋大米》，2021年1月17日，
<https://mp.weixin.qq.com/s/OvCHf7cg5YHaqyfn3pFzwQ>（登录于2021年5月8日）。
- [10] 新华网：《姚晨出席难民日观影活动 走心分享七年探访经历》，2017年6月21日，
http://www.xinhuanet.com/ent/2017-06/21/c_1121182476_5.htm（登录于2021年5月8日）

- [11] 徐彤武:《跳出误区、拥抱世界!中国民间社会组织“走出去”的问题之一:采用国际通行定义“标注”民间社会群体》,《NGO观察》,2020年12月5日。
https://mp.weixin.qq.com/s?biz=Mzk0NzIwNzc3Mw==&mid=2247499027&idx=1&sn=7afddaa14d2d859f7f18ac40e79342ca&source=41#wechat_redirect (登录于2021年4月26日)。
- [12] 中国发展简报:《中国社会组织走出去海外项目地图》,
<https://chinadevelopmentbrief.cn/projects-map-cn/> (登录于2021年5月30日)。
- [13] 中南屋公众号:《中国学生的背景提升已经误入歧途》,2020年6月1日。
https://mp.weixin.qq.com/s/wfXrlHjZRnHoWM6REu_y5A (登录于2021年5月7日)。
- [14] 中南屋公众号:《新疆棉=人权问题?他们剑指何方?!》,2021年3月26日,
<https://mp.weixin.qq.com/s/QCGm4WGB1PCVxnyjsBO4nw> (登录于2021年5月7日)。
- [15] 中南屋公众号:《对话阿光:总有一束温柔的光会落在你的头上|讲座摘要》,2021年3月7日,
<https://mp.weixin.qq.com/s/tlnpAvDmROP3cG7sDDHZmQ> (登录于2021年5月7日)。
- [16] 中南屋公众号:《在印尼,我们想为哭泣的“森林宝宝”重建家园》,2020年12月11日,
https://mp.weixin.qq.com/s/mePHsVxh2p_YsZEIJF_PhW (登录于2021年5月8日)。
- [17] 中南屋公众号:《让你的旧电脑成为这些女孩的第一份新年礼物!》,2021年1月1日,
<https://mp.weixin.qq.com/s/rphKTd-S8flYmRwmIyNLGA> (登录于2021年5月8日)。
- [18] 中南屋公众号:《人物故事|做公益是逃离内卷的避风港吗?》,2020年11月29日,
<https://mp.weixin.qq.com/s/eLY-BmFb0gtYOx7Ft3YvvA> (登录于2021年5月8日)。
- [19] 中南屋公众号:《从贵州深山到肯尼亚边境,这个17岁女孩在寻找改变世界的方式》,2020年11月3日,
<https://mp.weixin.qq.com/s/nwVN2qhyACAr33RupIGC0A> (登录于2021年5月8日)。
- [20] 中国外交部:《王毅在联合国讲述中国故事》,2019年9月24日。
<https://www.fmprc.gov.cn/web/wjbzhd/t1700769.shtml> (登录于2021年5月7日)。
- [21] New York Times, “Afghan Women Fear the Worst, Whether War or Peace Lies Ahead”, 18 April 2021,
<https://www.nytimes.com/2021/04/18/world/asia/women-afghanistan-withdrawal-us.html>
(登录于2021年5月7日)。
- [22] United Nations, “Integrated Civil Society Organization System”,
<https://esango.un.org/civilsociety/login.do> (登录于2021年5月2日)。

[23] United Nations, “Civil Society”, <https://www.un.org/en/civil-society/page/about-us> (登录于 2021 年 5 月 18 日)

[24] UNDP, “Quality Standards for Programing”, *UNDP Programme and Operation Policies and Procedures*,

<https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=135&Menu=BusinessUnit> (登录于 2021 年 5 月 8 日)。

版权所有 请勿随意复制

致谢

衷心感谢陈沐阳老师对本文的指导，本文因内容庞杂，从撰写研究计划起就遇到种种问题，期间还屡次调整思路，有幸得到陈老师的耐心指导，使得最终得以成文。

由衷感谢刘海方老师对本文给予了细致的修改意见，让本文更加严谨、完善。

再次感谢八位受访者对本文的支持，他们均是我在四年探索国际发展这一领域中结识的良师益友，与他们的相处让我受到了许多鼓舞，让我作为尚且稚嫩的后辈得以向已经参与其中、为中国草根 NGO 的国际发展开拓出一番事业的前辈学习。

特别感谢倪嘉宁女士热情地为本文提供参考资料、建议、帮助联系受访者等。

因为我有幸参与两个研究对象组织的活动，并在另一个研究对象组织中担任志愿者，不免对研究对象有深厚的感情，所以在成文中，我也不得不面对作为投入的参与者和作为冷静的旁观者这两种身份的矛盾。在平衡自我矛盾的过程中，我得以从更宏观和更理论的角度俯瞰我所参与过的组织与项目，理解它们在中国社会组织“走出去”这一大话题中扮演着怎样的角色。

回顾我的大学生生活，我的四年似乎都与草根组织的国际探索紧密地联系在了一起，或许过于紧密了。从大一的寒假，我随学院项目前往柬埔寨，打开了我对“社会企业”这一主体的认知，到大二“非洲导论”课后，刘海方老师推荐造梦公益的暑期项目，并鼓励我多多参与，从中发现中国青年的非洲视角，成为属于青年的中国声音。我迫不及待地将课堂上学到的内容，哪怕只是皮毛，应用到实践的见识中；又在实践中发现新的问题，迫不及待地希望在课堂中寻找答案。乌干达免费午餐的评估让我意识到发展项目的成果可能因指标而异，并促使我在早稻田期间学习理论性的发展学课程，在小班研讨的探索中，我惊讶地发现国际上其他免费午餐项目的评估中也有与我在乌干达时相似的发现。在我彼时的导师 Marisa Kellam 老师的鼓励下，我开始了解更多中国国际发展的内容。而后与共同未来的相遇既是奇缘，也像是冥冥中的必然，王联老师的难民课让理论、政策与我的实践有了前所未有的碰撞。而沐阳老师的《国际发展政策》则让我再次认识到国际发展这一议题的深度与广度，让我仔细思考未来究竟要向着哪个具体方向前进……

这四年在我的旅途中遇到的老师与朋友教会了我太多，也帮助了我太多，仅仅是文字上的感谢不足以表达我的感激之情，但受制于形式，还请允许我在这里表达对他们所有人的感谢！

最后，感谢我的父母始终支持我追寻自己的意义。在与他人的沟通中，我才恍然大悟到家人的支持对我想做之事有着弥足珍贵的意义。

愿前路繁花似锦！

学位论文使用授权说明

本人完全了解北京大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，即：

- 按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；
- 学校有权保留学位论文的印刷本和电子版，并提供目录检索与阅览服务，在校园网上提供服务；
- 学校可以采用影印、缩印、数字化或其它复制手段保存论文；

论文作者签名：张颖嘉 导师签名：张颖嘉

日期：2021 年 5 月 31 日