

现代慈善全景中的企业角色透视

——以资源配置为镜

杨方方

摘要:现代慈善事业作为共同富裕的重要支点,正面临资源配置瓶颈,亟须创新突破。鉴于企业在现代慈善事业发展及慈善资源配置优化中的重要推动作用,本文以慈善配置为“放大镜”,系统考察企业在慈善生态中的多维角色,以期为破解我国慈善资源困局提供思路,并为企业确定自身慈善生态位提供决策参考。研究创新性地提出慈善资源配置全景的“生态树”模型,“慈善生态树”由探索配置模式升级的“树冠层”、提升配置效率的“树干层”及优化资源要素的“根系层”构成。相应地,企业角色可精炼为慈善创新引领者、市场积极参与者和慈善土壤夯实者。在慈善市场领域,企业角色可进一步细分为捐赠者、组织者与连接者。在慈善生态中,并不存在绝对的最优的角色或模式,每一种角色与模式都有其不可替代的价值。企业应依据供需匹配原则定位自身慈善生态位,并通过“资源内化—力量跃升—能量输出”的赋能逻辑提升资源配置效能,沿着“企业慈善—慈善企业—善企业”的路径实现资源配置能级的跃升。

关键词:现代慈善事业 资源配置 慈善生态树 企业角色

DOI:10.20280/j.cnki.cn33-1435/c.2025.03.008

作者杨方方,浙江工商大学英贤慈善学院教授(杭州 310018)。

慈善是不同主体基于爱心自发进行的资源传递活动,其组织化与社会化的演进催生了现代慈善事业。在这一过程中,慈善主体之间的多元交互孕育出一个集资源配置与价值传导于一体的慈善市场。这个开放性平台不仅与现代慈善事业相伴相生,而且通过与政策环境、技术革新等内外部因素的持续互动构建了一个动态且复杂的慈善生态系统。资源配置是慈善生态运行的核心主轴,慈善事业的所有进步与问题,本质上都可归结为资源配置的优化与退化。在慈善资源配置优化过程中,企业是极具主体性的关键角色。回顾现代慈善事业发展历程,是“企业向善”的过程;展望未来,慈善更加广泛且深入人心,企业也将从“向善”走向成为“向善企业”。在数字时代,掌握数字技术这一社会基础设施的互联网企业,已

项目来源:国家社会科学基金重大项目“中国特色现代慈善体系建设研究”(编号:23&ZD181)、国家社会科学后期资助项目“慈善市场的失衡与矫治”(编号:21FGLB066)。

成为社会治理的积极参与者和慈善创新的引领者。近年来,腾讯、阿里、蚂蚁等互联网公司不断创新慈善形式,如行为慈善、交互式慈善入口、数字化慈善生态、系统赋能模式等。它们在慈善生态中的角色日益丰富,在慈善资源配置优化道路上孜孜以求。全面描绘慈善资源配置全景中的企业角色,有望为缓解当下慈善资源配置困境提供有价值的启示。

一、跨越失灵:慈善资源配置困境突围亟须企业助力

现代慈善事业是国家现代化建设的重要组成部分,是推动共同富裕进程的关键且灵活的支点,被寄予厚望。然而当下慈善事业所发挥的分配调节作用却微乎其微。^①究其缘由,慈善组织面临诸多瓶颈是重要因素:一方面,慈善组织数量增长迟缓,数字化建设水平滞后,资源动员能力弱;另一方面,层出不穷的慈善负面事件严重损害了慈善组织的公信力,^②进一步削弱了其资源获取能力。^③

(一)困局:共同富裕愿景下的慈善资源配置挑战

从语义上看,共同富裕意味着个体和社会资源富足且持续增长,不同群体及群体内成员间收入差距不断缩小。实现这一目标需要整个收入分配体系协同配合。当然,不同维度的共同富裕需要不同分配层次发挥主导作用(详见表1)。衡量社会层面收入差距缩小究竟是以差距绝对值还是以倍数关系为标准?^④可能倍数关系上相对更具共识性。有学者认为绝对值标准过于苛刻,^⑤按照倍数关系,收入增速相同是临界值,低收入者收入增速应更快,才能不断缩小差距,共同走向富裕。这无疑对再分配和第三次分配的资源配置能力提出了严峻的时代挑战。

表 1 共同富裕多维度收入分配目标与决定性分配层次

层面	维度	状态	决定性分配层次	共同富裕功能
个体层面	静态	资源富足	初次分配	做大蛋糕
	动态	越来越富裕	初次分配 + 再分配	做好蛋糕
社会层面	静态	分配公平	再分配 + 第三次分配	分好蛋糕
	动态	越来越公平	再分配 + 第三次分配	分好蛋糕

其中,社会保障再分配效应不足已成共识,且实际不足程度远超预期,这正是慈善事业

① 郑功成:《中国慈善事业发展:成效、问题与制度完善》,《中共中央党校(国家行政学院)学报》2020年第6期。
② 李龙贤:《论我国慈善组织的公益性》,《南大法学》2023年第2期。
③ 高志宏:《现代慈善转型的基本面向及理论证成》,《学术界》2024年第8期。
④ 以“差距绝对值”为差距衡量标准的情况下,低收入人群转移收入绝对额高于高收入者才能促进社会公平;以倍数关系为准的情况下,低收入者在总收入中的比重变化应优于高收入者在总收入中的比重变化才能促进社会公平。
⑤ 戚昌厚、胡一凡、岳希明:《重新评估社会保障支出的收入再分配效应——兼论收入再分配效应测量的理论澄清》,《管理世界》2025年第2期。

被寄予厚望的时代背景。然而,我国慈善资源配置存在严重的结构性失衡问题,如重复捐助的马太效应与悬崖效应并存,慈善“堰塞湖”现象和慈善组织资源匮乏情况同在,^①以及资源供给时效性差、资源配置成本高以及慈善活动收效甚微等低效配置问题。甚至有学者认为慈善可能加剧了社会不平等。^②显然,仅依靠道德感召推动第三次分配是不充分的,^③传统的扶贫济困慈善模式需向高效分配的现代模式转变,^④而这种高效模式依赖于健康的信息流、先进的认知与政策,以及强有力的资源要素支撑。

(二) 共进:企业是驱动现代慈善事业发展的关键力量

现代慈善事业始于 19 世纪末企业家建立的基金会,其发展过程就是在企业家或企业不断优化资源配置的过程。随着工业化与城市化进程加速,家庭保障功能瓦解,社会化风险加剧与企业家的创新精神共同催生了专业化、组织化的现代慈善。相较于个体化慈善,组织化慈善实现了感性与理性的平衡,稳定性和持续性大幅提升。然而,慈善组织难以摆脱“志愿失灵”困境,筹资难、业余运作、定位不准、规划缺失等问题积重难返。在创新和提升资源配置效率的驱动下,慈善因子从企业外部嵌入内部,以社会企业、共益企业为代表的企业化慈善应运而生。相对于慈善组织,企业化慈善以理性、隐蔽且高效的方式解决社会问题。因为企业化慈善不是资源有限性下的效率提升,而是突破既有的约束框架,引入新的变量,改变约束条件。

1. 路径契合:从资源配置效率提高到模式升级

企业家和慈善家有着共同的生存法则,都是基于“资源有限性”这一前提,需通过创新与提升效率胜出。不同的是,企业通过创新和竞争创造财富,慈善则通过创新和合作分配财富。企业内在地追求资源配置效率的提升,而慈善组织则通常通过优化资源配置来实现价值最大化。这两类组织在各自的目标实现过程中,均依赖于高效的资源配置途径。优秀的企业都蕴含善念,出色的慈善组织也都具备市场思维和商业头脑。实践证明,创新、效率、务实等也是慈善市场不可或缺的特质。正如美国学者弗斯顿·伯格所说:“现代非营利机构应是混合体,宗旨上是传统慈善机构,在筹集资金和运营管理上是成功的商业组织。只有两种价值观相互依存,组织才会充满活力。”^⑤企业家和企业投身慈善,是其美好愿景实现方式的丰富化,从主要通过财富创造到开始注重财富分配,本质上是资源配置模式的升级探索。模式升级并非在既定资源约束下寻求配置效率提升,而是价值创造跨维度的战略拓展。这一过程往往受激情、情怀和想象力驱动,而非精密的计算。

2. 全链影响:从慈善资源的供给端到需求端

在我国,企业可谓慈善捐赠的中坚力量。近些年企业慈善捐赠数额及占社会捐赠总额的比重如图 1 所示。

① 杨方方:《慈善力量传递中的义和利:相融与相生》,《社会保障评论》2019 年第 4 期。

② 郁建兴、陈可鉴:《慈善减少了不平等吗》,《探索与争鸣》2016 年第 10 期。

③ 刘旭雯:《新时代共同富裕的科学意蕴》,《北京工业大学学报》(社会科学版)2022 年第 3 期。

④ 冯彦君、顾男飞:《第三次分配视角下慈善法的模式转型与立法因应》,《云南师范大学学报》(哲学社会科学版)2023 年第 5 期。

⑤ P. B. 弗斯顿伯格:《非营利机构的生财之道》,朱进宁等译,北京:科学出版社,1991 年,第 77 页。

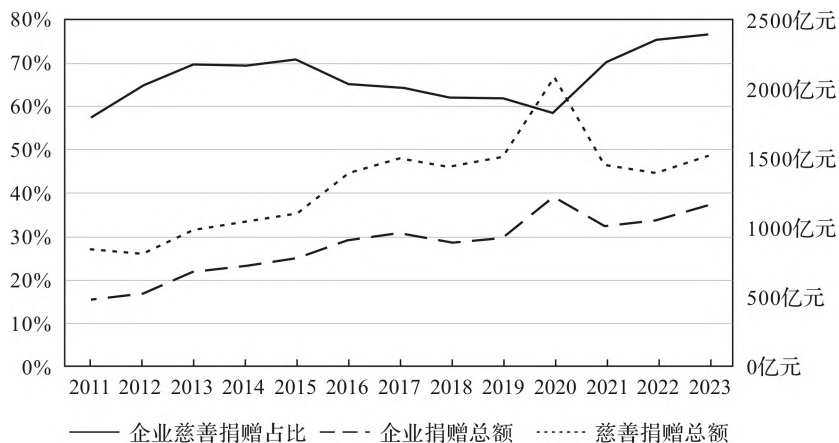


图1 企业捐赠占慈善捐赠总额的比重^①

从社会慈善资源总量而言,企业不仅在慈善捐赠中占据重要份额,而且自身发展态势还会影响慈善资源供给与需求,具体影响路径详见图2。

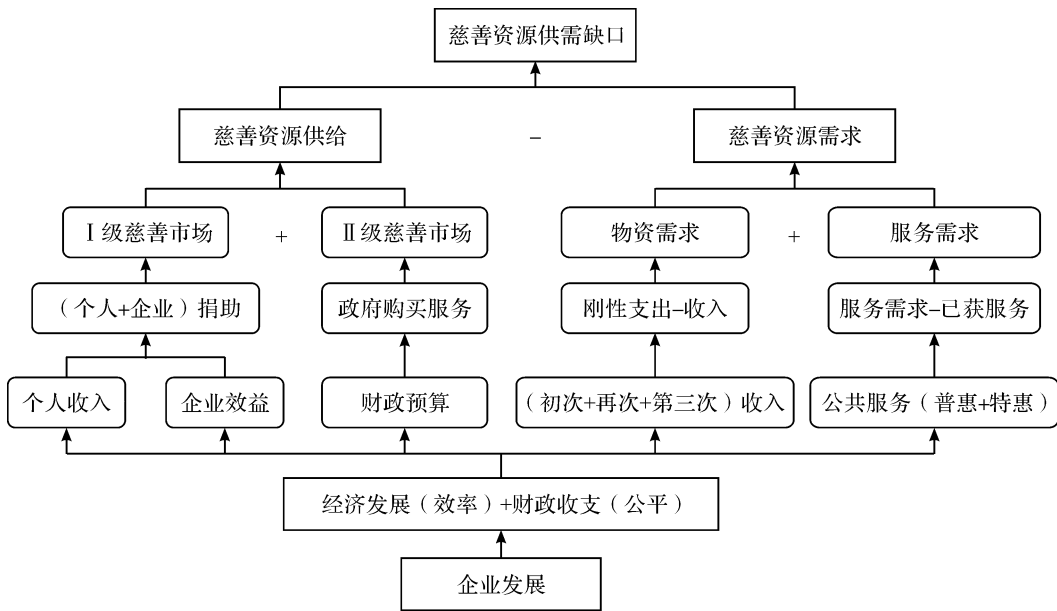


图2 企业发展与慈善资源供需的关联

若考量企业作为组织者和连接者参与资源配置的动态过程,其在慈善生态中的角色就更为立体丰富。近年来,国际上社会企业与共益企业发展迅速且呈现出企业与慈善融合的姿态:一是慈善内部化,如战略慈善、负责任创新等;二是慈善理性化,追求慈善的科学、有效与持续;三是慈善激情化,议题进取、目标高远,像老牛基金会的环保项目、万科对公共卫生

① 由于2021年和2022年的企业慈善数据缺乏专门统计,因此,本图形中2021年和2022年的数据基于2020年与2023年数据之间的等分点计算得出。该线条旨在展示整体趋势,但2021、2022年的具体数值点不具备实际参考意义。

危机的应对;四是慈善前置化,从非生产性、分配环节延伸至生产性、发展环节。商业向善正孕育“向善商业”,印度的斋普尔足具、亚拉文眼科医院这些向善企业便是慈善因子融入生产领域的范例。^①

可见,企业在优化慈善资源配置方面潜力巨大。不禁思考:企业与慈善生态的完整互动图景是怎样的?可以从哪些维度梳理慈善生态中的企业角色?企业如何精准定位慈善角色与配置模式?厘清这些问题,有助于客观评价企业作用,营造企业与慈善生态良性互动的宽松氛围。那么,现有研究是不是已经清晰描绘慈善生态全景和其中的企业画像呢?

二、研究缺口:局部聚焦与全景描绘失衡

对慈善资源配置及其中的企业角色研究进行系统梳理后发现,现有研究未能及时回应和解决现实问题,前瞻性和时效性上都存在不足,不能为慈善资源困境突破指明方向,也难以为企业参与慈善事业提供决策参考,甚至难以概括慈善生态中的企业作用全貌。

(一) 慈善资源配置研究:只见“慈善资源”,难见“配置循环”

资源配置是包括资源筹集、获取、管理、分配和使用等多个环节的过程。按照资源配置环节,将现有研究归纳在表 2 中。

表 2 慈善资源配置的主要内容与观点汇总

研究内容	筹集	管理	分配	整体
存在问题	筹资模式单一,过于依赖社会捐赠; ^② 慈善捐赠总量及人均捐赠水平低; ^③ 普通公众参与度低且少主动性和计划性; ^④ 社会捐赠的地区差异明显 ^⑤ 等。	透明度缺陷; ^⑥ 慈善组织治理结构不完善; ^⑦ 资金挪用现象频发; ^⑧ 专业人才匮乏 ^⑨ 等。	对分配环节不够重视;重收不重支;供需结构性失衡;马太效应与悬崖效应并存 ^⑩ 等。	慈善资源配置的结构性失衡和内在自身难以消除的志愿失灵问题等。

① C. K. 普拉哈拉德:《金字塔底层的财富:为穷人服务的创新性商业模式》,傅婧瑛译,北京:人民邮电出版社,2015 年,第 227、234 页。

② 张祖平:《中国慈善组织资金筹集问题研究》,《社团管理研究》2011 年第 1 期。

③ 徐细雄、龙志能、李万利:《儒家文化与企业慈善捐赠》,《外国经济与管理》2020 年第 2 期。

④ 韩俊魁、邓锁、马剑银:《中国公众捐款——谁在捐,怎么捐,捐给谁》,北京:社会科学文献出版社,2021 年,第 30、37 页。

⑤ 吕承超、阎佳琪:《中国慈善事业发展:基于慈善捐赠的时空演化视角》,《东方论坛》2023 年第 4 期。

⑥ 陈鹏:《非货币慈善捐赠所得税扣除的制度困境与完善》,《河南财经政法大学学报》2023 年第 5 期。

⑦ 蓝煜昕、何立晗:《第三次分配背景下慈善资源的分配有效性:框架与机制》,《行政管理改革》2022 年第 5 期。

⑧ 周中之:《共同富裕的慈善伦理支持》,《求索》2022 年第 1 期。

⑨ 郑功成、王海漪:《扎实推动共同富裕与慈善事业高质量发展》,《学术研究》2022 年第 9 期。

⑩ 杨方方:《慈善市场的信息不对称与结构性失衡研究》,《社会保障评论》2017 年第 3 期。

(续表 2)

研究内容	筹集	管理	分配	整体
对策建议	拓宽捐赠渠道、税收优惠鼓励;①建立慈善主体的评价、表彰制度、慈善激励政策;②拓宽捐赠渠道,给予服务类捐赠税收优惠待遇;明确慈善捐赠结转扣除制度和实物捐赠评估制度③等。	利用信息化手段提升慈善捐赠使用透明度;④建设统一的慈善数据填报标准和信息公开平台;建立信息公开的奖惩机制⑤等。	遵循弱者优先、雪中送炭优于“锦上添花”等分配伦理;不同阶段受助者需要不同的资源配置类型等。	政府充分履行对慈善事业的指引和规范的责任;当务之急是改善信息生态,政府是信息系统完善的主要责任主体⑥等。

要全面解析慈善市场中资源的循环流动,需运用生态思维,兼顾静态分析与动态分析。静态分析重在阐释特征、分类及内在结构,动态分析重在挖掘互动作用和循环过程。显然,慈善资源配置的静态分析过于狭隘。慈善与慈善资源皆为动态演进的概念,慈善市场作为一个开放且充满活力的领域,其边界也是隐性的,慈善与公益不断地相互渗透,慈善与救助动态地衔接、融合,资源配置方式亦在不断创新。可以说,慈善市场持续发生着内外部资源的交互与流动,第三次分配与其他分配层次之间的交集日益增多。然而,现有研究多局限于慈善领域本身,就慈善谈慈善,缺乏对慈善与其他收入分配层次关系的深入探讨和关联分析,致使慈善资源种类、配置类型与方式及分配原则的研究不够全面和细致。相较于静态研究,动态研究更为稀缺。例如,对资源传递循环与反馈的描述不足,未能充分研究资源传递链中节点间的联系,以及资源配置对个体、某一群体、某一领域的影响和衍生效应,对底层要素及其互动逻辑链与组合优化研究也相当匮乏。

(二) 慈善资源配置中企业角色的研究:只见“捐赠者”,难见生态价值

目前,企业在慈善资源配置中的角色研究存在明显局限,整个企业慈善研究几乎都围绕企业的捐赠行为展开。捐赠动机分析、捐赠的影响因素探究和捐赠效果评估等“捐赠者”角色研究内容是既有企业慈善研究的主体。这三个维度的主要内容与观点如表 3 所示。

整体上,企业角色研究不够开阔。一是未能将慈善生态和企业角色置于更宏观的社会财富分配和社会价值创造图景中去综合考量。二是将“企业慈善”窄化为“企业捐赠”,过度忽视了企业的资源组织者、管理者和连接者(如依托企业的互联网募捐平台)角色。三是将“捐赠”窄化为“现金捐赠”。其实,捐赠只是慈善资源配置诸多环节之一,现金捐赠只是捐赠的一种形式。四是重捐赠动机追问而不是资源分配效果评估。这种倾向背离了现代慈善“动机与效果相分离”的理念,容易陷入道德评判和“慈善工具论”的认知误区。可以说,当前研究既存在思辨、洞察和道德想象力的欠缺,也缺乏鲜活的现场感。

① 郑功成、王海漪:《扎实推动共同富裕与慈善事业高质量发展》,《学术研究》2022 年第 9 期。
② 王涛:《〈慈善法〉的立法理念、制度创新和完善路径》,《法学论坛》2018 年第 1 期。
③ 吴恺:《慈善事业税收优惠制度研究》,《投资与创业》2021 年第 24 期。
④ 吕鑫:《从慈善事业到第三次分配:理论解析、实践现状与规范重构》,《社会保障评论》2022 年第 5 期。
⑤ 李健、马创军:《新质生产力、第三次分配与慈善事业高质量发展》,《中州学刊》2024 年第 12 期。
⑥ 杨方方:《慈善市场的信息不对称与结构性失衡研究》,《社会保障评论》2017 年第 3 期。

表 3 企业慈善研究的主要内容与观点梳理^①

方面	具体内容		主要观点
企业动机	股东利益最大化		声誉保险、掩盖过失、强化政商关系、获取组织合法性
	管理者效用最大化		高管形象与社会认同、政治联系、应对业绩
	利他主义		道德观念、社会责任感、贫困经历、学术经历
企业捐赠的影响因素	个人层面	企业经济实力	企业规模与捐赠呈 U 型关系、业绩正向驱动、现金流锚定效应
		广告研发支出	支出与捐赠产生协同效应、互补效应占主导
		股权特征	民企捐赠更高、股权分散促捐赠、家族控股驱动捐赠
		治理结构	女性领导提升捐赠、高管或董事联结促进捐赠趋同
	行业层面	行业竞争	竞争激烈驱动捐赠
		客户特征	C 端客户类型驱动捐赠、客户集中度高抑制捐赠
		行业负外部性	高负外部性企业捐赠动机存争议(补偿/伪善)
	制度层面	税收政策	税率降低抑制捐赠、抵税政策激励捐赠
		同构压力	同构压力驱动捐赠(政府、行业、企业联动)
		文化因素	儒家文化及其隐性价值驱动捐赠
企业捐赠效果	个体层面	股东	增值股东利益、提升市场价值
		消费者	对消费者态度和购买意愿有提升/抑制作用、激发善因认同
		员工	提升工作满意度、价值认同、组织公民行为;抑制反生产行为
		受赠者	促进高教发展、支持基础设施建设
	组织层面	企业绩效	财务效应 ^② (正/负/倒 U 型)
		市场效应	提升竞争优势 ^③ 、积极的利益相关者反应 ^④
		社会影响力	社会网络拓宽 ^⑤ 、声誉累积 ^⑥ 、无形资产增益 ^⑦
		可持续发展	正向促进可持续发展 ^⑧

① 此表中的“企业动机”和“企业捐赠的影响因素”两部分内容根据文献(尹相荣、蓝煜昕:《走向过程——国内企业慈善研究述评》,《中国非营利评论》2023 年第 1 期)整理。

② Hogarth K, Hutchinson M and Scaife W, “Corporate Philanthropy, Reputation Risk Management and Shareholder Value: A Study of Australian Corporate Giving”, *Journal of Business Ethics*, vol. 151, no. 2 (2018), pp. 375-390.

③ Su W and Sauerwald S, “Does Corporate Philanthropy Increase Firm Value? The Moderating Role of Corporate Governance”, *Business & Society*, vol. 57, no. 4(2018), pp. 599-635.

④ Godfrey P C, “The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 4(2005), pp. 777-798.

⑤ 张振刚、李云健、李莉:《企业慈善捐赠、科技资源获取与创新绩效关系研究——基于企业与政府的资源交换视角》,《南开管理评论》2016 年第 3 期。

⑥ 潘越、翁若宇、刘思义:《私心的善意:基于台风中企业慈善捐赠行为的新证据》,《中国工业经济》2017 年第 5 期。

⑦ 曾建光、张英、杨勋:《宗教信仰与高管层的个人社会责任基调——基于中国民营企业高管层个人捐赠行为的视角》,《管理世界》2016 年第 4 期。

⑧ 王性玉、王倩雯、王登洋:《战略性慈善捐赠对企业可持续发展的影响研究》,《软科学》2024 年第 6 期。

为弥合慈善资源配置实践中企业主体性与企业角色研究滞后之间的差距,本文旨在清晰勾勒资源配置的全貌,并系统地分析和提炼慈善生态中的企业角色。这不仅能为优化慈善资源配置提供方向指引,还能更全面、客观地评价企业在慈善事业中的作用,并为企业确定自身在慈善生态中的位置提供决策参考。

三、慈善生态解构:资源配置层级与企业角色适配

慈善活动一般由慈善主体、慈善形式、慈善方式、慈善领域、慈善场域等维度要素构成,这些维度和要素像是慈善“大厦”的结构和零件,是慈善生态的“物理架构”。而慈善生态是慈善软硬件、物理要素和化学要素综合反应的过程。只有了解资源配置全貌,才能把握现代慈善事业的全景。

(一) 慈善全景:配置类型 + 循环过程

对慈善资源进行抽象分类(如存量与增量资源、显性与隐性资源等),是提升社会对慈善资源配置认知的关键。国际层面,科学慈善和有效利他主义运动已倡导多年。在国内,有学者认为共同背景下慈善事业的分配效应发挥将从“物理式”向“化学式”转变。^① 可见,慈善灵动、鲜活,其资源传递丰富度超乎想象。对慈善的认知越深入,能看到的慈善世界也就越丰富,慈善资源传递方式就越多样。

1. 静态图景:资源配置类型

美国学者普拉哈拉德教授十几年前提出,商业与慈善的结合将从“商业向善”(赚钱后行善)转变为“向善商业”(行善赚钱),即低价为穷人提供优质产品或服务也是一种慈善。因为让穷人以较少支出获得优质服务与“增加穷人收入”一样,都能消除资源匮乏感。^② 依此推演,按资源配置是感性冲动还是理性规划,可分为感性慈善和理性慈善;依据慈善效果归纳,可分为聪明的慈善和愚蠢的慈善;依据项目指向及项目间关系,可分为串联慈善(以人的长期发展为指向,系统规划慈善项目)和并联慈善(就单个项目开展活动,项目间彼此割裂)等。下面列举一些更具实践指导意义的分类(详见表4)。

表 4 慈善资源配置的不同分类标准与类型^③

	分类标准	慈善类型
1	资源可视度	显性慈善:通过有形的载体或可感知的服务行为传递
		隐性慈善:传递过程及其影响或效用都不易测量,如倡导型活动、预防性慈善等
2	资源效应方向	增量型慈善:通过慈善行为使受助者在物质财富、能力机会等方面实现资源正向增长
		减量型慈善:致力于减少受助者在支出、风险、发展障碍等方面负向因素

① 杨方方:《共同富裕背景下的第三次分配与慈善事业》,《社会保障评论》2022年第1期。
② C. K. 普拉哈拉德:《金字塔底层的财富》,林丹明、徐宗玲译,北京:中国人民大学出版社,2005年,第2页。
③ 此表格内容系作者基于长期教学、科研实践以及深入思考提炼汇总而成。

(续表 4)

	分类标准	慈善类型
3	资源目标维度	个体指向型:以助力个体为目标 群体指向型:以助力群体为目标 社会议题型:以满足某类需求或风险为目标 系统建设型:以全面推进一项事业的发展为目标
4	资源开放度	开放型慈善:面向非特定对象,没有附加条件 有限开放型慈善:面向非特定对象,限定风险准入条件 封闭型慈善:面向特定组织成员,限定风险准入条件
5	资源传递模式	直捐式慈善:点对点传递,捐赠者直接面向求助者(形成一条救助线) 组织式慈善:点连接线,捐赠者向慈善组织捐助(形成一个救助面) 平台式慈善:捐赠者向互联网公募平台和个人求助网络服务平台捐赠(形成一个救助体)
6	资源属性	“授人以鱼”:直接满足生活需求的物质、服务资源 “授人以渔”:提高职业能力为指向的知识、技能提升服务 授人以“池塘”:提供公益性、政策倾斜的就业岗位或创业支持等 授人以“愉”:提供情绪价值、精神愉悦等 授人以“育”:人文素养、法律常识、通识教育等
7	资源层级	补偿型慈善:“授人以鱼” 发展型慈善:“授人以渔”+“授人以池塘” 生产型慈善:“授市场以善因和善力”

可见,慈善的类型丰富多样,既有受常规慈善法规约束的标准慈善,也有融合生产领域特征的前沿探索型慈善,如隐性慈善、减量型慈善、系统建设型慈善和生产型慈善等。表 4 各种分类标准中,“慈善层级”是一种综合性分类,进一步阐释如下:

补偿型慈善——“授人以鱼”。补偿型慈善是慈善的基础形态,聚焦于受助者当下的紧迫困境,通过直接提供物质援助(如食物、衣物、住所等)满足其基本生存需求。它主要针对两类需求:一是因个体特殊情况而未被常规制度覆盖的差异化需求;二是社会安全网的“漏洞”。补偿型慈善的核心是“雪中送炭”,彰显人道主义精神。然而,对于具备劳动能力的受助者,这种慈善应只是助力的起点。

发展型慈善——“授人以渔”+“授人以池塘”。发展型慈善聚焦于有一定潜力的受助者,通过教育和培训传授技能与知识,增强其自我发展能力。然而,仅有技能传授是不够的,若缺乏施展平台,受助者可能陷入更深的困境。因此,为有创业意愿的受助者提供资源、平台和技术支持(“授人以池塘”)至关重要。通过人力资本与生产资料的结合,受助者的主观能动性得以激发,技能在实践中得以锤炼,心理能量不断增强,从而实现自立自强。

生产型慈善——“授市场以善因+善力”。生产型慈善超越了传统慈善的物质给予和技能传授模式,直接进入经济生产的初次分配领域,为市场注入善因和善力。它通过慈善因子与市场的深度融合,推动创新,创造既具社会价值又有经济效益的新项目、产品或服务,在增加慈善供给、解决社会问题的同时,又能获得可持续发展,社会企业、共益企业和向善技术

(如 AI 智能导盲犬和环保建筑材料)的研发以及挖掘金字塔底财富的向善商业类企业都是生产型慈善主体。

为清晰呈现补偿型慈善、发展型慈善和生产型慈善的差异,现将三者主要特征整理成表 5,具体内容如下:

表 5 “补偿型——发展型——生产型”慈善的区分

慈善层次	目标与功效	资源配置维度	配置优化方向	共富效果
补偿型慈善	收入公平 ——弥补再分配调节能力的不足,营造良好社会环境	“授人以鱼” ——物质资源为主 (物资补偿与生活刚需服务供给)	扩大规模 + 优化捐助对象结构 ——遵循弱者优先、雪中送炭等分配原则	分好蛋糕
发展型慈善	人力成长 ——矫治教育、医疗及机会分配的不均衡,提高社会人力资本存量	“授人以渔” + “授人以池塘” ——精神资源为主 (扶技 + 扶志 + 机会与发展机遇)	扩大规模 + 优化内容结构 ——应遵循针对性、动态性原则	分好蛋糕
生产型慈善	社会公平与经济发展并进 ——慈善供给模式升维,全方位影响慈善供需	“授市场以善因和善力” ——慈善因子与生产资料相结合	提高资源能级和影响力 ——提升慈善认知、激发慈善创意	分好蛋糕 + 做大蛋糕

可以看出,现代慈善事业并非仅仅是民政事业短板的补充,而是与整个收入分配体系都发生互动的开放系统,是蕴含无限活力与创造力的社会动力源泉。

2. 动态图景:多维慈善资源的良性循环

在共同富裕进程中,初次分配、再分配与第三次分配并行不悖。慈善事业作为第三次分配的价值担当,慈善事业的资源传递呈现出多维、多向的动态图景,这一过程是多个维度慈善资源的良性循环。

第一,共同循环是多种资源的动态循环。

资源内容丰富,慈善资源配置是多种资源的良性循环。慈善事业是以爱心为根基的物质传递过程,也是情感传递过程。慈善事业是物质资源转移的过程:“资源筹集—管理—分配”的良性循环。实现供需平衡是慈善市场的天然追求。慈善市场的特殊性在于,它既是资源汇集与流动的平台,也是传递社会爱心的精神家园。慈善事业也是情感传递过程:“捐赠者情感表达—受助者心理能量增强—捐赠者精神收获”的良性循环。捐赠者从受助者的改变中获得精神满足,而通过向受助者传递情感价值,可以增强其精神能量,建立更广泛的社会联结。

第二,慈善资源配置是主体互动和力量传递的过程。

慈善资源配置是不同主体通过横向转移资源实现力量传递的过程。这一过程可归纳为“借力—给力—还力”的良性循环。“借力”是资源动员的前提;“给力”是让无力者获得力量,是慈善的核心目标;“还力”则让参与主体有所收获,营造宽松、开放的慈善氛围。值得一提的是,借力和给力之间有资源附加,如慈善力量、精神价值载体,慈善组织不能只做一个资

源搬运工,否则其影响是负面的。^①此外,给力与还力之间,应以改善环境为导向,尊重各方主体的意愿,体现宽容和道德的多层次性。不同主体间的慈善力量传递网如图 3 所示。

不同主体之间、同类主体内部时常发生着力量的传递与交互。慈善力量的传递不是仅限于慈善组织主导的现代慈善标准运作范式,而是运行于一个多维、多向、多主体的慈善力量传递网络中。由此可见,慈善资源配置不是仅局限于慈善市场主场域,而是随时与外界进行着资源交换和能量交互。慈善事业是多个社会系统互融互通的过程:与其他分配层次互动—人力成长、制度优化—善经济—社会生态全面优化的良性循环。初次分配由市场主导,激发活力;再分配由政府主导,坚守公平;第三次分配则渗透其中,促进人力成长,激发社会创新活力,衍生善经济,实现社会公平与经济发展的协同推进。

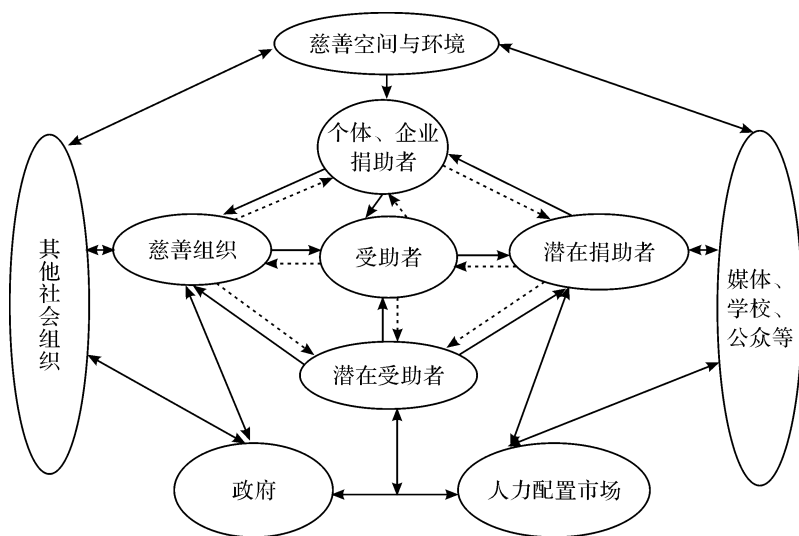


图 3 慈善力量传递网②

第三,慈善资源配置是资源要素协同推进的过程,需要肥沃的慈善土壤支撑。

慈善资源配置作为一个庞大而开放的系统,与各分配层次及其他底层要素相互作用,形成相依相生、互为因果的动态关系。宏观层面看,这一过程体现为“认知—制度—实践—文化”的良性循环;在实践层面,则可提炼出“认知引领—资源筹集—信息导航—有效配置”等关键环节。健康的信息流如同慈善资源流动的路标与指示灯,是资源有效配置的导航系统。数字技术能够消除信息传递的盲区,促进信息的对称分布和整体生态优化,有助于建立和完善信息归集和共享机制。信息和技术充分发挥作用可能还需要相关制度的引导和规范,而信息和技术相关制度的建设又取决于制度建设者的信息意识和技术认知。显而易见,认知是资源配置中的核心要素,发挥着基础性和引领作用。先进且开阔的慈善认知对慈善生态系统的有效运行至关重要。在宏观认知上,应避免“管窥效应”,妥善处理整体与局部、短期与长期的关系,智慧地运用治理工具,协调慈善与其他各要素之间的关系。

① 徐永光:《公益的逻辑》,《南风窗》2023 年第 21 期。

② 杨方方:《慈善力量传递中的义和利:相融与相生》,《社会保障评论》2019 年第 4 期。

(二) 慈善生态全景与企业角色适配

静态图景描述了资源的结构和类别,强调资源的多样性和层次性,而动态图景展现了资源的流动性、网络化、循环性和隐蔽性。静态图景与动态图景共同指向了开放且动态发展的生态系统,但仍不足以阐释慈善生态的层级关系和整体运行逻辑,仍需要一个更具象化的模型来更直观地描述慈善资源在整个系统中的循环与互动关系。

基于此,可以将慈善生态系统类比为一棵“慈善生态树”,静态图景中的资源配置类型可以对应到慈善生态树的不同层级。例如,“存量资源”和“基础性资源”可归于根系层,代表慈善生态的基础支撑;“增量资源”和“创新性资源”则对应树冠层,象征前沿探索与价值创造;而作为连接上下层级的关键环节——“管理与分配资源”,自然构成了树干层的核心职能。动态图景中的资源流动规律进一步丰富了慈善生态树的内涵:从根系层吸收养分(优化资源要素),到树干层实现资源的高效流转与精准传递(提升配置效率),再到树冠层输出社会价值并推动模式升级(引领慈善创新)。“慈善生态树”的循环体系可以生动地展现慈善资源在时间与空间维度上的交互作用(详见图4)。

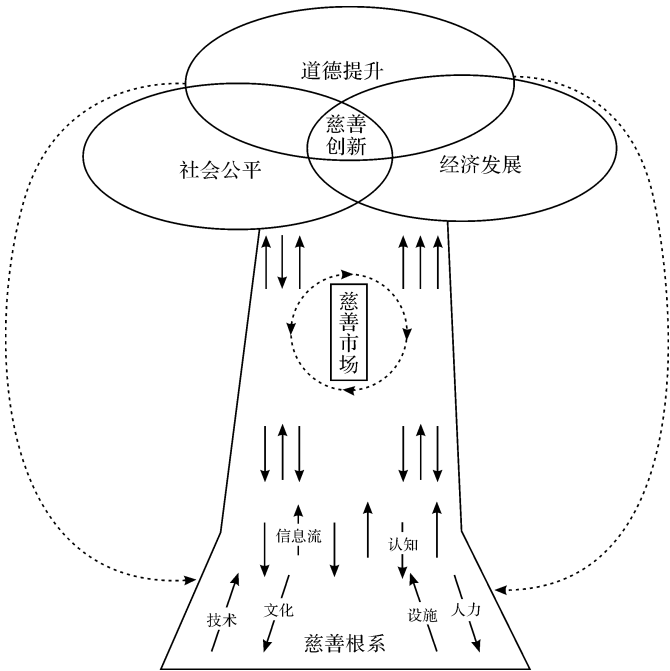


图4 慈善生态树

“慈善生态树”的不同循环层在慈善资源配置中的作用机理可归纳如下：

1. 树冠层:推动慈善资源配置模式升级

从社会大循环系统看,树冠层是慈善生态的能量输出端,即慈善价值创造层,不仅输出社会公平、经济发展、道德提升等多重社会价值,同时还能激活慈善主体的善因潜能,推动慈善探索与创新,从而促进慈善资源配置模式升级迭代。真正的创新并不是在既有资源约束条件下的求解,而是改变约束条件,甚至用新技术、新产品、新组织形式获得新资源。

2. 树干层:提升慈善资源配置效率

作为资源循环的中枢——慈善市场,树干层承担着资源筹集、管理与分配的关键职能,汇聚多方力量与主体,致力于实现资源的高效流转与精准传递。在现有约束条件下,通过优化资金分配结构、丰富慈善资源内容以及提高资源分配的及时性和动态性,全面优化资源配置效率。

3. 根系层:优化慈善资源要素

作为慈善生态的基质层,根系层为整个系统提供养分,是慈善生态运行的基础支撑,决定其脆弱或强劲。资源要素是资源配置的底层支撑,包括慈善认知、技术、信息流、行业基础设施、配套服务及制度建设等,彼此独立又紧密关联。慈善认知尤为关键,先进的认知引领慈善事业蓬勃发展。

在创新领域,企业家以其创新和想象力著称。可以说,企业家最突出的特质在于创新与想象。^① 当企业家投身慈善,这种特质亦延伸至慈善生态链,使他们成为慈善创新的核心。企业家的慈善理念融入企业文化,深刻影响员工及企业品牌追随者的慈善行为,进而塑造社会认知。同时,企业作为慈善市场的直接参与者,既是捐赠的中坚力量,也是重要的组织者和连接各方的平台媒介,企业可以全链路参与慈善生态(详见图 5)。

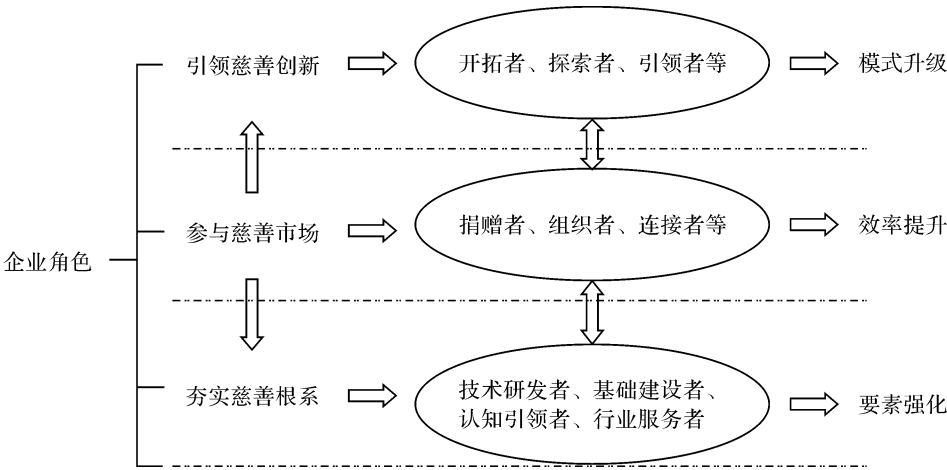


图 5 慈善生态不同层级中的企业角色

(三) 全链路参与慈善生态的企业画像——蚂蚁集团

作为中国数字科技企业的代表,蚂蚁集团在慈善事业发展中通过“创新引领、市场参与、根系夯实”三层角色联动,构建了可持续的慈善公益生态体系(详见表 6)。

蚂蚁集团构建全方位系统性赋能体系,在慈善领域充分发挥多重角色,实现社会价值与经济价值的双轮驱动、共创共赢。以“AI 豆计划”为例,截至 2023 年,该计划创新采用“技能培训 + 数字就业”模式,助力超 5800 名乡村女性突破职业发展瓶颈。这些女性对家庭经济

① 张维迎:《重新理解企业家精神》,海口:海南出版社,2022 年,第 182 页。

教育观念也随之更新。“木兰成长空间”平台与灵活的就业机制,让 67% 的参与者实现工作与家庭的平衡,亲子陪伴时间增加 3.2 倍。此外,该计划吸引青年返乡就业,提升县域活力,带动当地数字经济产业规模年均增长 28%,形成“就业中心——产业链——区域经济”的良性循环,为乡村经济发展注入内生动力。

表 6 慈善生态中蚂蚁集团的角色层级、种类与慈善要点

层级	种类	慈善要点
慈善创新引领者	形态探索者	行为即公益、数字化公益生态、技术适老化等
	模式创新者	场景公益、智能匹配引擎、系统赋能等
	理念引领者	双价值一体化创造、可持续社会价值共创等
慈善市场参与者	捐赠者	企业捐赠,包括物资、服务和技能等捐赠形式
	组织者	蚂蚁公益基金会、蚂蚁森林基金会
	连接者	支付宝公益平台、开放平台模式
慈善土壤夯实者	技术支撑者	区块链技术、AI 与大数据技术、互联网平台技术等
	制度推动者	全国、地方慈善法律法规完善建议等
	行业服务者	项目评估与监测、用户反馈与互动机制等
	人才输送者	员工慈善意识引导、人力输送等

蚂蚁集团的双价值一体化创造源于内外部系统性的支撑。坚持以“人的成长”为指向,以“助力弱势群体”为核心,构建了一套覆盖生理性(如残障人士)、自然性(生态脆弱区居民)、社会性(乡村儿童、罕见病患者)及区域性(偏远县域)等多元弱势群体的动态、递进的慈善供给体系,注重精神力量、心理能量的传输(详见图 6)。

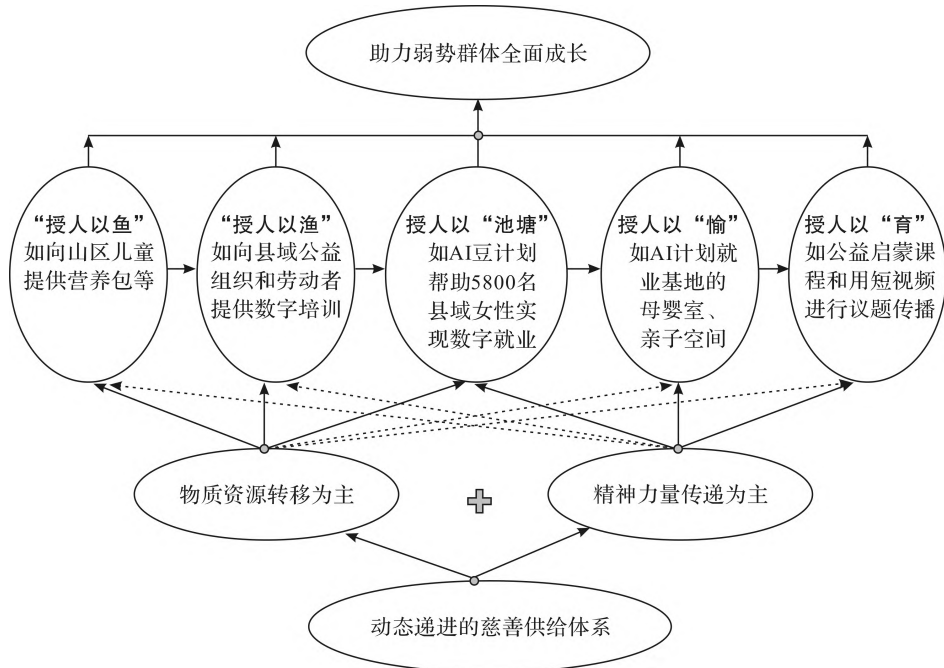


图 6 蚂蚁集团的慈善供给体系

蚂蚁集团以开放协同的生态思维整合政策、社会和行业资源,实现外部连接的生态化,推动多方共赢。例如,作为“接口节点”,蚂蚁集团连接银行、保险、短视频平台等跨界主体,构建多元协作生态。具体而言,其联合保险公司推出“公益保险”产品,每份保单自动捐赠 0.1 元至乡村医疗基金;并通过流量扶持孵化超过千名公益创作者,以超 10 亿级的传播量扩大公益议题的社会影响力。这种“向内深耕能力、向外拓展生态”的模式,有效突破了传统慈善中资源封闭的局限性,显著提升了资源流动的效率与能级。

四、策略前瞻:慈善生态树中企业的角色定位与未来展望

蚂蚁集团超前的慈善认知、深刻的社会需求洞察力以及卓越的慈善表现具有示范意义。当然,为了吸引更多企业参与慈善生态运行,需从政策层面发力,以营造宽松的慈善氛围与良好的企业发展环境。

(一) 企业参与慈善生态树需要的支持

慈善本质上是基于人性光辉的自发行为,并非企业的当然义务。唯有尊重慈善规律,营造自主自愿的氛围,企业的慈因与善力才能充分释放。

1. 营造宽松的慈善氛围和企业发展氛围

善的环境和土壤是个人和组织善意和善力的源泉。表面上,慈善是一种物质给予,底层是爱心、心理和精神层面的主动溢出。企业参与慈善生态是企业经营发展到一定阶段其主观能动性的自然延伸,经济实力是企业积极投身慈善的基础。因此,在对企业以“做蛋糕”思维参与慈善报以掌声的同时,切忌用分蛋糕思维束缚企业发展。一方面,要重视企业的生存与发展空间。商业成功不仅是企业开展慈善的基础,更是推动社会进步的重要力量。只有企业在市场中取得良好发展,才有更多资源和能力投入慈善事业。另一方面,要改善对企业家的认知。企业家是社会的稀缺资源,也是慈善家的重要来源。他们不仅是经济发展的引擎,更是充满创新精神和社会责任感的重要力量。^① 大爱无形,社会应秉持开放态度,欢迎企业进行社会价值创造与创新。

2. 优化并落实政策,释放企业慈善潜力

政策的引导和支持对于提高企业慈善认知、改善慈善环境至关重要。当前,企业慈善面临诸多政策瓶颈:税收优惠政策不完善,虽然企业捐赠支出可在所得税前扣除,但股权捐赠、不动产捐赠等新型捐赠方式的税收优惠政策尚不明确;基金会登记门槛高,注册资金要求高,审批涉及多部门,流程复杂且耗时长;慈善信托政策滞后,慈善信托委托人无法享受与慈善捐赠同等的抵税优惠,企业如果以非货币财产设立慈善信托还可能面临额外税负。因此,应尽快完善相关制度建设:细化慈善捐赠税收立法,加大税收优惠力度并提供便捷的税收减免服务;^② 改革

^① 张维迎:《重新理解企业家精神》,海口:海南出版社,2022 年,第 182 页。

^② 郑功成:《中国慈善事业发展:成效、问题与制度完善》,《中共中央党校(国家行政学院)学报》2020 年第 6 期。

和完善慈善组织登记认定制度。^① 鉴于“慈善+商业”法的理念已经是一股难以忽视的潮流,我国必须基于国情进行适度突破,系统阐释慈善信托法理,融贯慈善信托的公私法益很有必要,仅靠给既有制度“打补丁”难以发挥慈善信托的潜力。^②

(二)企业的慈善生态位与资源配置策略

慈善生态的三个层级并无高低之分,每一层次中的不同角色也无优劣之别。对企业而言,适合的就是最好的。

1. 企业的慈善生态位:“适合的”就是最好的

慈善是人性中最温情的勋章。在慈善面前,任何个人或企业无须有道德自卑感。企业只需遵循供需匹配原则,确保慈善认知与实践的逻辑自洽。不同的慈善领域和场域可能需要不同的慈善模式。企业无论是追求广泛、多层次的资源互动循环,还是聚焦隐秘角落开展慈善,都具有社会价值。前者可能惠及更多群体并产生辐射效应,后者或许更贴近慈善的本质。企业可根据自身的慈善资源和能力,识别慈善需求,评估不同慈善模式的价值,选择最适合自己的慈善路径。

2. 慈善资源有效配置进路:资源内化—力量跃升—能量输出

慈善在调节收入分配差距、促进资源均衡配置方面作用巨大,这源于人力成长、流动与行动能将社会公平的衍生效应拓展至更广泛领域。再分配和第三次分配的力量传导路径可概括为“资源配置均衡—社会公平—人力成长—积极行动—社会全面发展”。慈善事业的多重效应和双价值创造,依托个体能力成长实现,而有效赋能,即激活主体性与升维行为模式,是促进个体成长的关键。在无增量外力干预时,每个人行为模式独特且稳定。慈善资源传递给受助者后,会经内化吸收发挥作用,如物资援助和知识培训,能增强受助者自信、提升自我认知,实现精神力量跃升。精神力量提升后,受助者面对生活困境的态度会积极转变,更有能力付诸行动,创造社会价值,实现能量输出,如自主创业、参与社区建设等。有效赋能的逻辑链条为“资源内化—力量跃升—能量输出”的良性循环。结合语义逻辑和人力资源成长规律,对资源、力量和能量界定如下:

资源 = (存量 + 增量) 物质资源 × 内化率

力量 = 能力 + 动力

能量 = 目标方向 + 行动力

社会发展本质是人类认知和智慧提升,在资源有限和能量守恒约束下,提升资源使用能级,实现高内化率,即物质资源高效转化为心理、认知等精神资源。认知提升又能增强个人发展和行动的自主性。提高资源内化率需持续且升级的资源供给。遵循供需匹配原则,提升需求洞察力,关注需求紧迫却无法发出求助信号的弱势群体,因为雪中送炭价值远超锦上添花。促进力量跃升应在资源及传递过程中融入文明理念和正能量精神因子,如生命平等、风险预防优先、性别平等、职业无贵贱、尊重弱者等。让资源配置成为点燃精神力量、孕育精

^① 官蒲光:《关于走中国特色慈善之路的思考》,《社会保障评论》2022年第1期。

^② 刘汉广、冯果:《第三次分配中慈善信托公私法益的融贯路径》,《河南财经政法大学学报》2025年第2期。

神力量、通向先进理念认知的接口。促进能量输出则应提供人力发展平台与环境,构建高流动社会,实现人尽其才,让人才能在不同地区、部门间自由流转。

(三) 未来展望:企业慈善进路与富足社会

多数企业最初通过直接参与慈善活动与慈善建立联系。当企业积极投身慈善事业,且慈善成为其鲜明标识与特质的一部分时,这类企业可定义为慈善企业。随着发展,慈善企业与慈善的融合会进一步深化且趋于隐蔽。部分企业虽未刻意宣扬慈善,却取得显著的社会善效。它们借助性价比创新、去中心化、产品与流程创新、工作去技能化以及科技应用等手段,实现优质产品的低价供应,有效缓解了穷人的资源匮乏问题。这与慈善捐赠增加穷人收入的效果相当,且具有更高的精神价值和更低的心理成本,这类企业堪称善企业。据此,企业与慈善的联结进路可概括为:

企业慈善—慈善企业—善企业

企业认知的提升和慈善维度的升级,必然推动社会文明程度的提高。当众多企业成为善企业,善的因子融入企业基因,从分配环节延伸至生产环节,实现商业利益与社会价值的同频共振和双赢,这将促进经济向善发展。而善经济又将引领社会走向善治。随着慈善事业与初次分配、再分配的深度融合,善念将渗透到社会经济的各个角落。善经济将引领社会迈向一个更加善良、和谐、可持续的善社会。那么,企业发展与社会发展的关系可归纳为:

善企业—善经济—善社会

随着 AI 技术飞速发展,人类社会距离富足社会越来越近了。从物质财富与人的感知关系来看,未来富足社会里,决定社会幸福指数的关键不再是生产环节,而是分配环节。^①如何让全社会更大范围、更大力度地共享技术红利,是未来面临的最大挑战。技术并非引发危机的奇点,但贫富差距过大导致的负面情绪和精神状态,或许将是压垮世界的最后一根稻草。2017 年党的十九大报告表明,中国特色社会主义进入新时代,社会主要矛盾转变为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。美好生活不仅意味着物质丰富,也意味着对文化、民主、法治、公平正义和环境氛围的要求日益提高。这也注定了商业角色可能发生从主角到配角的质变。

如今,我国已有多家可持续价值创造型企业涌现。可以预见,当大量善企业出现,慈善组织的不少功能会被追求社会价值的企业吸纳,慈善组织或许会衰退,但善念将无处不在。这样的社会可能步入更高阶的文明状态。就像尤努斯教授描述的,“一个理想的世界应该是没有贫穷、没有慈善,也没有福利”。^②

[责任编辑:东方]

① 理查德·大卫·普莱希特:《众生无束:劳动社会的未来》,廖然、郭欢、李骞然译,北京:中国科学技术出版社,2024 年,第 3 页。

② 穆罕默德·尤努斯:《穷人的银行家》,吴士宏译,北京:生活·读书·新知三联书店,2006 年,第 264 页。

Configuration Analysis of the Reasons for the Introduction of Provincial Charity Regulations under the Multiple-Stream Framework*Yang Jiaxuan · 75 ·*

This study uses the multiple-stream policy agenda-setting framework to analyze the introduction process of provincial charity regulations and similar local laws, exploring the influencing factors and their combinations. Through a qualitative comparative analysis of 31 provinces' regulatory introduction processes, it finds that political stream elements are crucial. Provinces with a “loose-environment type” or “external-pressure type” are more likely to introduce relevant regulations. This research broadens the application of the multiple-stream framework in China's policy context and helps unpack the black box of social policy agenda-setting and introduction.

Legal Dilemmas and Solutions of Online Public Welfare Crowdfunding under the Framework of “Rule of Law in Philanthropy”*Yin Feiyang · 87 ·*

As a novel philanthropic model in the digital era, internet-based public welfare crowdfunding promotes the integration of charitable resources while simultaneously facing systemic challenges in legal regulation. By reviewing the development trajectory of internet-based public welfare crowdfunding, this paper reveals that its legal governance process exhibits an evolutionary characteristic of “from disorder to order”. It identifies that, with the revision of China's Charity Law in 2023 as a milestone, the current internet-based public welfare crowdfunding faces dual legal dilemmas. To deepen the understanding of this model, it is essential to acknowledge that the relationship between platforms and charitable organizations has evolved from functional complementarity in the early stages to value conflicts, with the core contradiction manifesting as the implicit dominance formed by the platforms' technological advantages and the weakening of the dominant position of charitable organizations. On this basis, the legal rationale for internet-based public welfare crowdfunding should be clarified. According to the differences in the roles of various stakeholders, solutions should be proposed to strengthen the leading role of charitable organizations, guide internet platforms back to their proper roles, and establish a unified legal regulatory system.

Perspectives on the Corporate Role in the Landscape of Modern Philanthropy: A Resource Allocation Perspective*Yang Fangfang · 96 ·*

As an important fulcrum for common prosperity, modern philanthropy is facing bottlenecks in

• 137 •

resource allocation and urgently needs innovative breakthroughs. Given the significant role of enterprises in promoting the development of modern philanthropy and optimizing the allocation of charitable resources, this paper uses charitable resource allocation as a “magnifying glass” to systematically examine the multidimensional roles of enterprises in the charitable ecosystem. The aim is to provide ideas for solving the dilemma of charitable resources in China and offer decision-making references for enterprises to position their own niches in the philanthropic ecosystem. The research innovatively proposes an “ecological tree” model for the panoramic view of charitable resource allocation. The “philanthropic ecological tree” consists of the “canopy layer” for exploring the upgrading of allocation models, the “trunk layer” for improving allocation efficiency, and the “root layer” for optimizing resource elements. Correspondingly, the roles of enterprises can be refined into philanthropic innovation leaders, active market participants, and consolidators of the philanthropic foundation. In the field of the philanthropic market, the roles of enterprises can be further subdivided into donors, organizers, and connectors. It is worth noting that in the philanthropic ecosystem, there is no absolute optimal role or model, and each role and model has its irreplaceable value. Enterprises should position their own niches in the philanthropic ecosystem based on the principle of supply-demand matching, and enhance the efficiency of resource allocation through the empowerment logic of “resource internalization-strength leap-energy output”, and achieve a leap in the energy level of resource allocation along the path of “corporate philanthropy-philanthropic enterprise-good enterprise”.

Beyond overhead: decoding donor attitudes toward technology adoption in nonprofit organizations

Mao Hanjin · 113 ·

Information and communication technology (ICT) proves beneficial for nonprofit organizations, yet the costs associated with technology infrastructure, considered part of the overhead, may lead to donor aversion. Do donors care about adopting information and communication technology and the expenses of nonprofit organizations? This study investigates the donors' reactions to nonprofits' technology budgets, purposes, and performance. An online survey experiment is conducted on Qualtrics with 1,040 participants. Results show that technology adoption performance has a positive impact on donations. Surprisingly, donors are more likely to donate to organizations with higher technology budgets. However, the detailed information disclosed about the purposes of technology projects negatively influences their willingness to donate, particularly when technology spending is directed toward program service and fundraising purposes. This study suggests an open and innovative approach for nonprofits to portray themselves as technologically proficient organizations to appeal to donors.

• 138 •