

非营利组织在数字时代下面临的挑战分析

朱梅慧

华北电力大学人文与社会科学学院，北京 102206

DOI:10.61369/SE.2026060032

摘 要： 本文借助 SWOT 分析方法从内外部的影响研究数字技术给非营利组织带来的机遇和挑战。通过大数据、人工智能以及社交媒体等应用技术，非营利组织可以精准定位需求，高效整合资源并实现数字化传播扩大影响力。但技术门槛、资金压力、隐私保护、伦理风险以及管理模式变革都是非营利组织在实现数字化不可避免的困难和阻碍。对于没有掌握任何技术和外界支持的小型非营利组织来说，上述问题可能会被放大。借助开展技术能力建设、推动数据安全保护、创新组织管理模式和政策以及行业支持等途径，克服非营利组织存在的挑战，构建适应当前数字化时代的运行机制。

关 键 词： 非营利组织；数字技术；机遇；挑战

Analysis of Challenges Faced by Non-Profit Organizations in the Digital Age

Zhu Meihui

School of Humanities and Social Sciences, North China Electric Power University, Beijing 102206

Abstract： This paper employs the SWOT analysis method to examine the opportunities and challenges presented by digital technology to non-profit organizations from both internal and external perspectives. Through the application of technologies such as big data, artificial intelligence, and social media, non-profit organizations can precisely identify needs, efficiently integrate resources, and achieve digital dissemination to expand their influence. However, technological barriers, financial pressures, privacy protection, ethical risks, and changes in management models are inevitable difficulties and obstacles for non-profit organizations in achieving digitalization. For small non-profit organizations without any technological expertise or external support, the aforementioned issues may be exacerbated. By undertaking technological capacity building, promoting data security protection, innovating organizational management models and policies, and leveraging industry support, non-profit organizations can overcome their challenges and establish operational mechanisms that adapt to the current digital age.

Keywords： non-profit organizations; digital technology; opportunities; challenges

引言

21 世纪以来，数字技术的迅猛发展对全球经历、社会和文化等各个领域都产生了深刻影响。互联网、大数据、人工智能和区块链等新兴技术的应用重塑了商业模式和政府职能，更推动社会组织领域的创新发展^[1]。在此背景下，非营利组织作为提供社会服务、推动公益事业、促进社会平等的重要主体，也正面临数字化浪潮的深刻冲击^[2]。数字技术为非营利组织带来技术赋能和模式创新的机遇的同时，技术应用的复杂性以及外部环境的多变性也使非营利组织面临巨大挑战，如技术门槛、数据伦理以及组织变革的压力^[3]。中国的数字经济蓬勃发展，互联网公益、在线募捐和公益直播等新公益形式迅速普及，为全球非营利组织数字化发展提供了丰富的实践样本^[4]。但如何运用好数字技术提升服务能力、增强韧性并解决技术化带来的隐忧是当前非营利组织管理和关注的重要内容。本文就非营利组织在数字时代的生存和发展问题展开探讨，分析数字化给非营利组织带来何种机遇挑战，为非营利组织可持续发展路径的可能方案进行思考可能性，可以为其管理者提供参考，也可以为政策制定和学术研究提供依据，促进公益事业和数字技术的深度融合。

一、分析框架

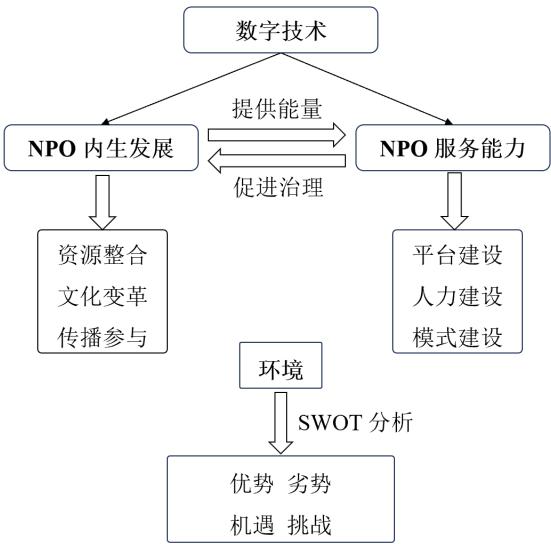


图1 分析框架示意图

本文的分析框架如图1所示，采用SWOT分析方法从内外部的影响角度将“非营利组织在数字时代下面临的机遇与挑战”设计为一个总体循环图，主要从内生发展以及外部服务能力两个维度来分析数字技术对非营利组织的影响，数字技术通过对非营利组织内部资源、文化等整合实现内循环，在各种环境因素的影响下将能量释放，在实际行动中外化为服务能力的提升，发展－服务的交互过程为外部循环。外部循环所产生的积极影响，如社会知名度和美誉度的提高、社会价值观的引导、人力和资金来源渠道的拓宽等等，都将促进NPO的发展，有力实现再循环，呈现一个内外双向流动的能量循环圈。

①内循环

非营利组织内部自身的治理和发展能力为内循环。探索组织的对外服务能力首先要从自身入手，以组织内部的革新推动能量的向外输出。NPO的内生发展包括组织的资源整合、文化变革和传播参与三个方面。并且，这三者间是相互影响和制约的关系，内部的能量主要通过“技术赋能”的方式获取，在这个获取的过程中能否及时有效的实现能量的利用和转化决定了数字技术对非营利组织产生的是积极还是消极影响，积极影响是NPO在数字时代迎来的机遇，能充分利用数字技术来促进自身发展；消极影响也就是NPO在数字时代面临的挑战。

②外循环

发展－服务的交互过程为外部循环。内循环所产生和储存的能量处于一个上升水平时，如何将这些能量有效地释放出去、避免能量的无效消耗和浪费便是内循环之后要解决的问题。外部循环主要说明非营利组织在提高自身发展能力之后要实现能量的外化，即体现为服务能力，向社会公益展示自身能力，这是要结合多种环境因素的，并不是单单以组织自身为中心、盲目呆板的进行外化。在发展－服务外循环中，硬件建设、人力建设和模式建设承载着输出职能，是组织内部向外释放能量的三种路径。

③再循环

外部循环所产生的积极影响反作用于内循环为再循环。在理

想状态下，有效内生发展后实现能量的成功释放，那么外部循环便会组织内部治理产生积极影响，在为社会服务的同时部分剩余能量将回流组织内部，实现再循环。具体说明即为，非营利组织在提高自身水平后有效的提高社会服务水平、为解决社会问题和社会各方面发展建言献策作出有力表率，这种积极影响不但会向外作用，而且还会反作用于组织内部自身，如社会知名度和美誉度的提高、社会舆论的改善、社会价值观的引导、人力和资金来源渠道的拓宽等等。

二、非营利组织在数字时代存在问题及成因分析

（一）存在问题

1. 技术门槛和成本问题

非营利组织需要掌握各种类型的数字技术来支撑企业发展。比如数据分析、人工智能和区块链等先进技术。不过许多非营利组织受到自身资源限制很难吸引和留住技能人才。技术能力不足不仅使非营利组织缺乏适合其运用的工具，还会在竞争落后于同行。基层公益组织意识到社交媒体和大数据的价值，不过由于缺乏专业团队，无法设计和执行高质量线上募资和宣传活动。此外，技术的引入伴随着巨大成本，设备和软件开发和系统维护对非营利组织也使巨大的支出成本。对于早期获得技术资助也会面临后期运营维护成本过高的问题。

2. 数据隐私与伦理问题

数字技术的使用过程中，非营利组织需要收集大量个人信息，如健康数据、位置信息等，如果上述个人信息管理不当或者被泄露将会对受助者和组织造成严重后果。此外，在应用技术时可能存在算法歧视和数据偏差问题，AI系统如果没有考量多样化的人群就容易引起资源分配的不公乃至对组织造成损失。

3. 组织内部结构与文化变革

许多非营利组织都是采用传统的层级式管理模式，这种方式并不适应数字化需求，如敏捷开发和扁平化决策。另外组织内部缺乏对于数字化技术应有的思考也会延缓技术落地的进程，例如由于其自身内部存在复杂的管理流程，就可能导致在引入区块链技术时会多次被审批等待过程拖长，错失募资的机会。除此之外，不同年龄、不同背景员工对数字化工具接受性差异较大，这些因素可能导致组织内部观念分歧，执行效率低下。例如在一个非营利组织中，针对新兴的数字化培训项目，年轻员工表现出很强的适应能力，而相比而言，年老员工却因信息技术知识或者培训资源不足而感到抗拒新系统的使用，从而不利于增加组织的凝聚力和发展

（二）成因分析

1. 组织内部管理不佳

非营利组织内部管理机制不成熟，普遍面临资源有限、技术人员短缺等问题，使得网络安全管理难度加大。同时缺乏专业管理人才，财务管理制度不透明，缺少信息公开的主动性和自觉性，组织缺少明确数据治理的目标和原则，没有建立完善的数据管理制度和流程，导致数据质量参差不齐、数据丢失或重复等问题频发。一些领导者往往缺乏对网络安全的直觉和重视，领导和团队忙于筹款，分散了对数据网络安全问题的注意力，甚至有一些非营利组织人员通过出卖数据信息以谋取利益。一些非营利组

织的文化氛围相对保守,缺乏鼓励创新和尝试的机制,员工在数字化应用方面的积极性和主动性不高,难以提出创新性的数字化解决方案和业务模式,限制了组织的数字化转型和发展。

2. 外部约束不足

目前国内外虽然制定了一系列对数据安全和隐私方面的政策法规,但是相关的约束机制还不够完善和系统明确化,如登记制度及相关法律法规不完善、问责监机制不健全,缺乏明确的评估和标准机制来体现非营利组织运行的绩效,导致公众对非营利组织的信任度下降。同时,对于网络众筹平台上非营利组织的筹款资格审核、资金流向追踪等方面的规定不够严格。一些非营利组织可能会利用这些监管漏洞,进行虚假宣传来筹集资金,损害捐赠者的利益。而且,对于跨国捐赠和跨境数字筹款活动,国际间的法律协调还存在很大的问题,容易出现监管的灰色地带。还有公众监督方面,虽然数字时代信息传播速度快,但公众对非营利组织的监督往往是零散的、不专业的。普通公众可能只会关注到非营利组织的一些明显的问题,如财务不透明,但对于其数字服务背后的技术问题、数据管理问题等缺乏深入了解和监督能力。而且公众监督缺乏有效的组织和渠道,很难形成持续的、有影响力的监督力量。

3. 社会转型影响

我国正处于新时代经济由高速度向高质量发展的转型时期,虽然在社会组织方面愈加重视,但受社会转型的影响,这个时期党和国家依然以经济建设为中心,对非营利组织数字模式的探索创新和支持力度不够,相关的法律法规也不健全。同时,在数字时代,社会转型促使非营利组织的服务交付从传统的线下为主转变为线上线下相结合,甚至有些服务完全线上化,传统的组织管理模式逐渐失去活力,越来越难以适应数字时代要求,但新的管理模式还在探索,而由于我国经济发展不平衡,不同地区在应对数字化变革时得到的资源支持和观念教育不同,欠发达地区的非营利组织大多是照抄照搬已有的运作模式,缺乏创新和自身特色。

三、非营利组织在数字时代的优化路径

(一) 加强数字化基础设施建设

非营利组织在利用数字技术拓宽资源发展的的同时还要根据自身使命、愿景和服务对象的需求制定清晰明确的数字化战略目标。引进适合非营利组织业务特点的管理软件,如客户关系管理系统、项目管理软件、财务管理软件等,提升运营管理效率;搭建或利用专业的数字化平台,比如在线筹款平台、志愿者管理平

台、社交媒体平台等,增加服务渠道和资源获取途径;加强数据安全管理制度,引入加密技术保障敏感数据的安全性,采取数据加密、访问控制、备份恢复等手段防止数据泄露、篡改、丢失,保护捐赠者、受助者等相关方的隐私信息,定期开展网络安全审计,及时发现和修补潜在漏洞。

(二) 培养和引进数字化人才

数字化能力的提升需要技术型人才,非营利组织可以通过内部培训、外部招聘或兼职合作等形式加强组织的技术储备。首先是内部培训和提升:对现有员工进行信息技术应用、数据分析、数字营销方面的知识和技能的培训,提高员工的数字素养,使其更好地适应数字化工作环境和任务要求;其次是引进人才,可以向社会招聘具有数字化专业背景和经验的相关人才,如软件开发工程师、数据分析师、网络运营专家等,充实组织的数字化人才队伍,为数字化转型提供必要的专业技术支持;最后是团队协作与文化建设,促进不同专业背景的人员之间的协作与交流,形成跨部门的数字化工作团队,共同推动数字化项目的实施,并且努力打造组织内部的数字化文化,鼓励员工积极创新和尝试新的数字化工具和方法。

(三) 创新组织管理模式

非营利组织逐渐从传统的科层式向扁平化管理转变,以适应快速变化的数字化环境。具体做法包括:一是将服务项目和服务内容迁移到线上。如开展在线教育、远程医疗咨询、虚拟志愿服务等方面,突破时空限制为服务对象提供便捷高效的服务;二是进行个性化定制,通过大数据分析的手段了解服务对象的需求和偏好,为其提供个性化的服务方案和内容推荐,提高服务针对性、有效性;三是积极增强用户粘性和参与度,包括借助线上平台加强与服务对象、捐赠者和志愿者之间的互动和沟通,及时收集反馈意见,改善质量提供良好的服务体验。

四、结语

数字时代是非营利组织发展的机遇期和挑战期。机遇和风险并存,通过充分发挥技术的力量来平衡二者。在社会发展中,非营利组织将逐步成长为对社会创新的推动力量,利用技术推进解决方案的探索和实践,对社会问题给予创新性回应。链接各种资源来弥合社会、技术和政策的断层,促使各类领域共同协作。未来非营利组织可以在社会企业、政府和公司之间紧密互动,解决社会问题,这将为未来的社会治理和服务模式带来颠覆性的变化。借助数字化手段,将来非营利组织国际合作将会更加频繁,从单纯地解决个别问题扩大到全球性问题的协同应对。

参考文献

- [1] 田秀娟,李睿.数字技术赋能实体经济转型发展——基于熊彼特内生增长理论的分析框架[J].管理世界,2022,38(5):56-74.
- [2] 王名.非营利组织的社会功能及其分类[J].学术月刊,2006,38(9):8-11.
- [3] 陈晓红,李杨扬,宋丽洁,等.数字经济理论体系与研究展望[J].管理世界,2022,38(2):208-224.
- [4] 荆文君,孙宝文.数字经济促进经济高质量发展:一个理论分析框架[J].经济学家,2019,2(2):66-73.