



佛山市创建国家公共文化  
服务体系示范区研究丛书

# 佛山文化中枢

## 建设的实践与探索

向德平等◎著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

# 佛山文化中心

## 建设的实践与探索

向德平等◎著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

佛山文化中枢建设的实践与探索/向德平等著. —武汉:华中科技大学出版社,2017.6  
ISBN 978-7-5680-2852-3

I. ①佛… II. ①向… III. ①公共管理-文化工作-体系建设-研究-佛山 IV. ①G127.653

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 108361 号

佛山文化中枢建设的实践与探索

Foshan Wenhua Zhongshu Jianshe de Shijian yu Tansuo

向德平 等著

策划编辑:曾 光

责任编辑:段亚萍

装帧设计:抱 子

责任监印:朱 玢

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷:武汉华工鑫宏印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:10.25

字 数:186 千字

版 次:2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:39.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

## 序

《易经》云：“观乎人文，以化成天下。”文化是一个区域、一座城市发展的精神动力。习近平总书记指出，一个没有精神力量的民族难以自立自强，一项没有文化支撑的事业难以持续长久。文化事业和文化服务的发展，是佛山经济社会不断进步的不可或缺的支撑。

与国内其他经济较为发达的地区和城市一样，从市到区到镇街，佛山有着为数众多的各级、各类公共文化服务机构，长期默默耕耘，为文化惠民、文化悦民、文化“化”民做着各自的努力。在推进公共文化服务体系现代化进程中，如何将这些分散的机构有机整合起来，为市民提供更高标准、更高质量、更具现代化特征的公共文化服务？这实际上是大家共同面临的一个重要课题。

正如很多观察者做出的评价：佛山不是省会城市，也不是经济特区，没有特殊的政策倾斜和自然资源优势，而之所以能够取得今天这样的城市地位，经济和社会发展走在全国前列，一个很重要的原因，就是佛山人敢干、巧干、实干，善于动脑筋，善于通过改革创新突破体制、机制的藩篱。文化领域，也无外乎此。

基于对上述课题的思考，秉承探索改革、自我突破的态度，一年前，我们借创建国家公共文化服务体系示范区的东风，在全国率先启动了文化中枢建设，并将其作为佛山创建国家公共文化服务体系示范区的一个重要举措和特色项目。这也是在“创新驱动”成为国家核心发展战略、供给侧结构性改革成为经济工作主线的时代背景下，佛山在文化领域迈开改革、创新步伐的一项具体探索和实践。

我们以市图书馆、市文化馆、市博物馆、市艺术创作院等四家文化中枢试点单位为龙头，成立了佛山阅读联盟、佛山市文化馆站联盟、佛山文化遗产保护联盟和佛山美术馆联盟，吸纳来自公办或民间的126家成员单位，已联合举办各类展览、演出、讲座、培训等文化活动上千场。

通过这一年的实践，我们不无欣喜地看到，作为全市市、区两级公共文化机构探索公共文化服务供给改革、延伸拓展公共文化服务触角的一大自我突破，创新打造文化中枢，四大联盟试点相继成立运营，既极大地激发了社会活力，动员了社会力量参与公共文化服务，使更多市民受益，共享佛山经济、城

市、文化发展成果,实际上也激活了公共文化服务机构“一池春水”,让公共文化服务机构不只守住了自己的“一亩三分地”,更走出“阵地服务”,在全社会起到了龙头带动作用。

如果说在文化中枢建设过程中,这一年来我们有什么体会或者说经验,我想,总结起来正如汉文学家扬雄所言:“植中枢,周无隅。”“中枢”周正,则行事无碍。具体可以概括为以下三点。

一是政府由“办文化”向“管文化”转变,立足公众需求,文化部门主动担任设计师、监督员的角色。从顶层设计上指导、统筹试点工作的推进,做好“设计师”。与武汉大学社会学系合作开展课题研究,对文化中枢发展现状进行调研,并提出政策建议;明确建立一套内部工作机制,制定一套行业服务规范,打造一个知名度和市民参与度高的品牌活动等文化中枢建设“七个一”的统一标准。同时从督办落实角度着力,做好“监督员”。建立文化中枢建设联络员、信息报送、社会宣传三项机制,将试点工作中的重点项目和品牌活动纳入对四个试点单位工作督办范围,每月形成督办进度表定期通报,使各单位工作进度一目了然。

二是公共文化机构从“执行者”向“组织者”转变,突破角色,创新服务。四家文化中枢试点单位逐步转变角色,实现自我突破,从执行者、参与者,变成组织者,具体承担起组织联盟、业务统筹、展示平台、信息中心、孵化基地等职能,利用自身业务、人才、场地等资源优势,打破行政及区域界限,广泛带动、吸纳同类型优质公办及民间机构、社会组织,整合社会各界资源,为市民提供了大量形式多样、内涵丰富的文化活动和服

三是社会力量从“舞台边缘”向“舞台中心”聚集,成为建设生力军。一方面,政府和公共文化机构吸引并鼓励社会中关注文化事业发展的个人或者组织通过兴办实体、资助项目、赞助活动、提供设施等形式参与公共文化服务,促进公办与民办文化组织协同发展;另一方面,市民群众借助文化中枢“孵化”和“展示”功能,发展出一批具有一定属性和功能的社会组织,并自行组织和开展各类型群众文化活动,发挥辐射带动作用,使公共文化服务的投入产生更多效能。

这一年来,由武汉大学社会学系领衔的专家团队深度参与,以精益求精的精神做调查研究,为佛山文化中枢试点建设提供了重要智力支撑;全市文化系统特别是四家试点单位,承担了比以往更加繁重的工作任务,为文化中枢建设付出了辛勤努力;各级、各区、各部门,对此给予了理解和大力支持;媒体、企业和社会各界亦参与其中,成为文化中枢建设的重要力量。

谨以《佛山文化中枢建设的实践与探索》一书的编撰、付梓,向为佛山打造文化中枢做出努力、给予支持的各方表示感谢和敬意!



今年3月1日,《中华人民共和国公共文化服务保障法》正式施行。《中华人民共和国公共文化服务保障法》坚持以问题为导向,将“提高公共文化服务效能”作为目标写入了总则,同时明确提出鼓励和支持社会力量参与提供公共文化服务,这无疑是为我们佛山开展的文化中枢建设工作提供了最强有力的政策支持,使我们更坚定了推进这项试点工作的信心。我们深知,作为文化供给改革的一项探索性实践和自我突破,佛山的文化中枢建设才刚刚起步,还有很长的路要走。这样一项改革创新要向纵深推进,仍需要大家不忘初心,不断聚力、发力,仍需要各界鼎力支持,继续共同努力。

马克斯·韦伯说:如果说我们能从经济发展史中学到什么,那就是文化会使局面几乎完全不一样。

纵览国内外区域发展史,都反映出一个共同的规律——文化兴,则城市兴。当前,各个方面也都对佛山当下的文化发展寄予厚望,希望“文化佛山”能够比肩“经济佛山”。而佛山文化中枢的实践是“形于中”而“发于外”的,就是调动全社会力量,推动“文化佛山”比肩“经济佛山”,融入乃至引领“城市佛山”。

是的,我们正一步一步走在路上,包括文化中枢的探索、实践在内,努力使佛山的文化建设和发展为这座千年历史文化名城打造“宜居宜业宜创新的高品质现代化国际化大城市”,为佛山向万亿“GDP城市俱乐部”迈进提供更坚实、更强大的文化支撑。努力在这座传统制造业之城挺起“文化佛山”的脊梁,以文化的力量,不断增强这座城市的凝聚力与吸引力、影响力与竞争力,不断提升700多万佛山市民工作、生活在这座城市的幸福感和获得感。

谨以此为序。

佛山市人民政府副市长 俞进

## 佛山公共文化治理的创新之路

佛山是改革开放的前沿阵地,作为制造业一线城市,有着坚实的经济基础。佛山也是一座历史文化名城,有着深厚的文化底蕴。长期以来,佛山市委市政府以高度的文化自觉推动佛山实现从“文化大市”到“文化强市”再到“文化导向型城市”的理念跨越,城市文化定位逐步提升,充分发挥了文化在建设“中国制造业一线城市”中的创新引领作用。2015年,佛山取得第三批国家公共文化服务体系示范区创建资格,与此同时禅城、南海、顺德三个区同步创建广东省第一批公共文化服务体系示范区,市区同创,实行多部门协调联动、政策配套、共建共享,构建了“大文化”工作格局。促进公共文化服务标准化、均等化、社会化和数字化发展,构建覆盖城乡、便捷高效、保基本、促公平的,具有佛山特色、全国领先的现代公共文化服务体系是佛山示范区创建的目标。为实现这一目标,佛山提出并探索了许多大胆的、具有创新性的构思和做法,其中包括文化中枢建设。文化中枢是佛山首创的理念,对“文化佛山”的建设具有重要的理论和实践意义。

文化中枢建设创新了平台机制,助力示范区创建。创建国家公共文化服务体系示范区,是佛山市当下合力推进的一项中心工作。佛山市明确提出,要以创建国家公共文化服务体系示范区为统领,市区同创、全民共享,高标准完成示范区创建各项任务,以此促进城市升值,增进民生福祉,整体创建思路为“一个核心、两大板块、四大平台、九大工程”,文化中枢是四大平台中的组织平台。一直以来,佛山市扎实推进公共文化服务体系建设,具有良好的文化发展基础。尤其是市直属图书馆、文化馆、博物馆、艺术创作院在体制机制、业务发展上勇于探索。佛山市图书馆打造跨区域、跨行业、多层次(成员馆+总分馆)的佛山市联合图书馆服务体系,市艺术创作院探索文化领域法人治理结构改革,实行理事会制度,均是佛山先行先试、具有创新性的文化实践。在文化中枢的建设中,将具有一定基础和实力的四个市级主要文化单位作为中枢机构,在现有运行管理模式和实践基础上推动公共文化机构服务水平进一步提升,全面达到国家公共文化服务体系示范区创建标准。文化中枢无疑是一项富有佛山特色、具备一定示范引领价值的公共文化服务机构改革创新项目,助力佛

山市公共文化服务体系示范区创建。

文化中枢转变供给理念,创新文化治理模式。“供需错位”是目前我国公共文化服务存在的问题之一。究其根本,是原有的供给模式不再适应新时期人民群众日益增长的精神文化需求。佛山市文化中枢厘清了各建设主体之间的关系边界,明确了在中枢建设中政府的“设计师”“监督员”角色,公共文化机构的“组织者”角色,以及社会力量的“生力军”角色,搭建起多元社会主体之间的沟通平台,探索出一条独具佛山特色的政府、公共文化机构、社会力量三方共治的文化协同治理模式。文化中枢的建设促使公共文化机构的转型升级,市直属单位相继成立佛山阅读联盟、佛山市文化馆站联盟、佛山文化遗产保护联盟、佛山美术馆联盟,成为连接公共与民间文化资源的桥梁和纽带,发挥组织联盟、业务统筹、展示平台、信息中心、孵化基地等作用,让文化服务实现从“单向”向“双向”转变,变“阵地服务”为“流动服务”。文化中枢改变了文化供给方式,推进佛山文化e网通、电视图书馆、数字博物馆、数字文化馆、数字美术馆、数字图书馆建设,用数字化精准配置各类文化资源;广泛吸纳社会力量参与公共文化服务供给,拓展文化服务供给渠道,丰富供给内容,提升有效供给,减少无效供给。这种新型文化治理模式为公共文化服务注入了新的活力,是构建现代公共文化服务体系的有效尝试。

文化中枢整合社会力量,激发了社会参与的活力。广泛的社会参与是建立起社会化、多元化公共文化服务体系的重要保障,是文化发展的理性选择。佛山建设文化中枢将市图书馆、文化馆、博物馆、艺术创作院等公共文化机构以联盟的形式,打造为全市公共文化的枢纽组织,打破行政及区域界限,广泛带动吸纳同类型优质公办及民间机构、社会组织输出优质文化产品与优质文化服务,提高供给质量。四大联盟作为“中枢”,一方面,发挥桥梁纽带作用,整合社会资源,实现资源优化配置,共建共享,打造“全社会供给源”的文化服务供给局面;另一方面,发挥“孵化器”的功能,扶持培育社会文化组织,吸引培养优秀人才,打造推广文化项目,提升社会组织文化服务和产出能力,壮大文化力量。佛山市博物馆创立“结对子”的孵化方式,由公立博物馆对口帮扶民办博物馆;佛山市图书馆吸纳已有社会阅读组织加入“阅读联盟”,同时帮扶有阅读兴趣的群体和个人组建读书会。文化中枢作为专业型行业社会组织,逐步确立其在行业领域的地位,重构公共文化服务机构的社会公信力,为日后进一步拓展社会合作领域打下了良好的基础。

创新打造文化中枢,是佛山市探索公共文化服务供给改革、延伸拓展公共文化机构服务触角的一大突破。建设文化中枢,是一个具有战略意义的理论和实践课题,有关文化中枢的建设路径探索也是佛山“首吃螃蟹”。《佛山文化



中枢建设的实践与探索》对“文化中枢”的概念、理论依据、社会背景和建设意义进行深入的探讨,总结佛山文化中枢建设的实践经验、理念和方法,探讨公共文化服务体制机制改革发展的路径和方向,具有一定的理论高度和探索深度,对全国的公共文化服务发展具有借鉴和启示价值。热切期盼佛山继续敢为人先、大胆探索,深化文化中枢建设,为我国现代公共文化服务体系建设创造经验,探索路径,提供示范。

李国新

---

### 李国新教授简介

李国新,男,北京大学教授、博士生导师,北京大学国家现代公共文化研究中心主任,文化部公共文化研究(北京大学)基地主任,兼任文化部国家公共文化服务体系建设专家委员会主任,文化部“十三五”时期文化改革发展规划专家委员会委员,全国人大《中华人民共和国公共文化服务保障法》专家组成员,中国图书馆学会、中国文化馆协会理事。主要研究方向为公共文化政策、图书馆法治与管理。

# 目 录

...

.....

## 第一章 文化中枢建设的理论 /1

- 一、文化中枢的界定 /1
- 二、文化中枢建设的文献综述 /5
- 三、文化中枢建设的理论梳理 /12
- 四、研究方案 /18

---

## 第二章 文化中枢建设的背景 /21

- 一、文化中枢建设的意义 /21
- 二、文化中枢建设的基础与条件 /26
- 三、佛山文化发展面临的挑战 /33
- 四、文化发展需求分析 /37

---

## 第三章 文化中枢建设的功能 /44

- 一、构建组织联盟 /45
- 二、促进业务统筹 /50
- 三、实现信息汇聚 /53
- 四、打造孵化基地 /56
- 五、搭建展示平台 /59

---

## 第四章 文化中枢建设的路径 /63

一、理念确立 /63

二、体制建设 /72

三、机制创新 /77

四、顶层设计 /81

---

## 第五章 文化中枢建设的效果 /84

一、实现文化体制创新 /84

二、提高居民文化获得感 /91

三、激发社会参与活力 /95

四、促进文化繁荣发展 /97

---

## 第六章 文化中枢建设的机制 /101

一、文化中枢建设的保障机制 /101

二、文化中枢建设的资源整合机制 /106

三、文化中枢建设的激励机制 /111

四、文化中枢建设的考评机制 /114

---

## 第七章 文化中枢建设的经验 /118

一、深化统筹协调机制 /118

二、创新组织建设路径 /125

三、拓展宣传推广渠道 /131

四、构建多元合作格局 /136

---

## 第八章 佛山文化中枢建设的启示 /145

一、文经相促,促进城市升级 /145

二、文化发展需要文化自觉 /147

三、文化创新助推社会治理 /149

# 文化中枢建设的理论

### 一、文化中枢的界定

#### (一) 文化与公共文化

文化的定义很多,人类学家 C. Kluckhohn 专门撰写了《关于文化的概念与定义之述评》一文,文中论述了关于文化的 160 种定义。德国学者普芬多夫曾这样定义“文化”:文化是社会人的活动所创造的东西和有赖于人和社会生活而存在的东西的总和。按照这个定义,文化既包括物质因素,也包括非物质因素。关于文化的定义虽多,但定义的内容大致相近。这些内容有:文化是社会成员所享有的一切知识、思想、价值观和物质财富;文化是在社会互动中产生的,是社会成员在社会化过程中习得的;文化是社会成员获得的、经社会认可的、满足生理和精神需要的方式、方法等。本书认为,文化是与自然现象不同的人类社会活动的全部成果,它包括人类所创造的一切物质的与非物质的东西;也可以说,自然界本无文化,自从有了人类,凡经人“耕耘”的一切均为文化。

公共文化是文化的一种特殊范畴,它以具有公共性的设施活动为基础,既具有表层文化所体现出来的物质形态,又具有中层和深层文化所折射出的精神内涵、人文内涵。因此,可以从物质外延和精神内涵两个方面来把握公共文化。在外延方面,公共文化主要指具有群体性、共享性等外在公共性特征的文化,其特点是以文化站、群众艺术馆、文化馆等公共文化场所为依托,借助公共图书馆、公共博物馆等公共文化资源,发展群众参与性、资源共享性文化;在内涵方面,公共文化是在文化的精神品质上具有整体性、公开性、公益性、一致性等内在公共性特征的文化,它培养人们的群体意识、公共观念以及文化价值观念上的群体认同感和社会归属感,追求文化的和谐发展与文化整合。<sup>①</sup> 公共文化具有以下四个显著特点。

<sup>①</sup> 万林艳,《公共文化及其在当代中国的发展》[J],《中国人民大学学报》,2006(1)。

(1) 群体性。一个社会群体的思想观念及行为模式是文化的物质载体。公共文化作为社会文化的一个分支,同时具有民族性和地理性的特征。一定地理范围内的公共文化会呈现出民族文化的单一独特性或多种融合性。公共文化不代表小部分民众的片面需求意识,而是整个地域群体思维灵魂的共同载体。

(2) 内聚性。公共文化是民众在长期的社会化生活交往中逐步形成并得到普遍认可的,不仅体现了民众整体意识还带有时间的传递性。这种内聚性就好比“黏合剂”,将同年代或不同年代的个人、家庭及社会整合为一体。这种内聚性不受政治、法律的约束,而是社会成员自愿、自发的需求。

(3) 包容性。在人类社会,存在多种群体文化和不同流派,现代社会尤为如此。如企业文化、商业文化、校园文化等。公共文化对此非但不予排斥,而且能恰到好处地兼容。

(4) 时代性。任何文化都是长期创建和积累的结果,且都会在其进化发展历程中,随着生产力的提高、政治和经济制度的变革以及与外来文化的碰撞交融,呈现出其时代性和可变性,公共文化也不例外。公共文化也在继承的同时不断变革,使其保持鲜明的时代特征。<sup>①</sup>

## (二) 社会组织与枢纽型社会组织

“社会组织”是我国特有的用法,一般是指具有非营利性、非政府性和社会性的各种组织形式,包括社会团体、民办非企业单位、基金会及各类草根组织等。传统上,我国关于社会组织的称谓比较杂,又称“民间组织”“非政府组织”“非营利组织”等。党的十六届六中全会通过的《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》提出了社会组织的概念,党的十七大报告又进一步确认了社会组织这个概念。自此,“社会组织”在政府管理实务中被广泛使用,学界也开始沿用这个概念。相应的,“社会文化组织”其实是“文化类社会组织”的别称,主要包括文化艺术、广播电影电视、新闻出版、文物博物等领域的社会组织。

枢纽型社会组织首次面世于官方文件是在2008年9月,北京市委社会工作委员会出台了《关于加快推进社会组织改革与发展的意见》(以下简称《意见》),提出了构建枢纽型社会组织工作体系的新思路。北京市《关于构建市级“枢纽型”社会组织工作体系的暂行办法》中指出,“枢纽型”社会组织,是指由负责社会建设的有关部门认定,在对同类别、同性质、同领域社会组织的发

<sup>①</sup> 王立明,《公共文化的功能及其建设途径[J]》,《企业家天地》,2006(6)。



展、服务、管理工作中,在政治上发挥桥梁纽带作用、在业务上处于龙头地位、在管理上承担业务主管职能的联合性社会组织。换言之,枢纽型社会组织就是由政府权威部门认定的,在现有的社会组织体系中获得中枢与超然地位,从而代替政府对其他社会组织进行管理与指导、服务的社会组织。枢纽型社会组织的功能有孵化、聚合、引领、管理、服务等,最主要的是在党和政府与各类专业性公益类社会组织之间发挥桥梁纽带作用。在社会治理中,枢纽型社会组织发挥着构建和谐社会、转变政府职能、创新治理体系、推进民主自治、发展社会事业等作用。它把同类别、同性质、同领域、同地域的社会组织联合起来,在政府管理部门和社会组织之间,通过类似于社会组织联合体的实践载体,服务和管理一个系统、一个领域、一个地域的社会组织。这个实践载体以章程为纽带,在政治上发挥引领作用,在业务上发挥引导功能,促进社会组织的社会化、专业化,引导社会组织实现自我管理、自我服务、自我发展、自治自律,是一种去行政化、去科层制、实行扁平化的管理模式。

与其他社会组织相比,枢纽型社会组织的特征包括以下几点。

一是合法性。相对于众多游离于灰色地带的社会组织,官方背景下的枢纽型社会组织是在国家法律许可下,经过法定程序登记获得法人资格,可以独立承担民事责任的实体。即是说,枢纽型社会组织必须是正式组织,亦可以获得国家更多的扶持与资助。

二是排他性。枢纽型社会组织作为政府在各个领域管理社会组织的授权单位,应该是少而精的,一般同一领域只能存在一个枢纽型社会组织,如北京市指定市妇联负责妇女儿童类领域社会组织的联系、服务和管理,这就意味着这一领域,其他组织只能接受市妇联的管理与指导,而无可能成为枢纽型社会组织。

三是资源整合性。资源整合性体现为枢纽型社会组织的功能必须是齐全的,它自身为社会提供公共服务的同时,还必须有能力、有权力对其他社会组织进行管理、指导与服务。枢纽型社会组织应具有与其地位相匹配的人力、物力、合理授权及公共资源分配权力等。

四是代表性。枢纽型社会组织所服务的领域应该是较为宽广的,即使是同一领域相对于其他社会组织也应具有一定的代表性,不可能囿于一隅,否则也难有经验与能力管理、指导同领域的社会组织。如文学艺术领域的枢纽型社会组织仅由网络文学协会担任,显然缺失代表性也无法有效管理该领域其他社会组织,而文联则能够较好地担当此职责。

枢纽型社会组织的建立,将有效改变目前社会组织政社不分、管理分散、服务不到位、发展不充分等现状,弥补政府在社会管理和公共服务环节上的

不足。具体来讲,枢纽型社会组织的重要意义体现在以下几个方面。

首先,枢纽型社会组织的建立是推进和实现政社分开、管办分离的需要。我国现行的社会组织“双重管理”体制,是计划经济时代高度集权管理的延续,社会组织实际上扮演了“二政府”的角色,行政色彩浓厚。这种政社不分、管办不分的管理体制和管理模式,已不适应经济市场化、政治民主化和社会现代化的发展需要。在此形势下,需要我们创新社会组织管理模式,加快政社分开、管办分离的步伐,逐步把业务主管职能从行政部门分离出来。枢纽型社会组织的构建将使社会组织摆脱官僚化风格,体现专业作用和服务特色,实行自主发展。

其次,以人民团体为主构建枢纽型社会组织,管理的有效性与针对性将大大增强。一直以来,人民团体都是党和政府联系各界群众的桥梁和纽带,以人民团体为骨干构建枢纽型社会组织,主要是基于人民团体的历史地位、重要作用和自身优势。人民团体构建枢纽型社会组织后,将更有利于发挥其固有的桥梁纽带作用和自身优势。一方面,集中管理将产生集约效应,减少了政府多头治理的无效性,改变了权限分散分立的局面;另一方面,人民团体更了解社会组织的运行规律,以及本领域的服务对象与服务手段特征,能够有效地制定管理规则与方法,对社会组织的指导、管理与服务将会更有效、更为贴近实际。

再次,枢纽型社会组织的建立将为广大社会组织的发展提供保障和支持。一方面,枢纽型社会组织将为中小型社会组织提供项目、资金等方面的支持,为其发展提供保障。另一方面,枢纽型社会组织将使同领域的公共资源得到集中共享,加快孵化与培育各类社会组织。从国内实际情况来看,对于各种社会组织而言,资源都是稀缺与宝贵的。对资源进行有效配置,从而避免重复投入与建设,加强领域内的战略规划与提升同领域的资源获取能力,都是构建枢纽型社会组织的要义。

最后,枢纽型社会组织将加强对社会组织的监管,促进社会组织良性发展。现实中,一些社会组织的组织机构不健全,内部制度不健全,民主管理不落实,财务管理不透明、借公益之名谋取私利的情况较为突出,使社会组织的发展遭遇信任危机。枢纽型社会组织建立后,将对之前没有纳入管理范围内的社会组织进行严格的监管和规范,运用政策引导、法律约束、民众监督等多种方式促进社会组织的健康成长。

### (三) 文化中枢

文化中枢是指在文化领域占据主导地位,上联下达,起到枢纽作用的社会组织,即文化领域的枢纽型社会组织。文化中枢是连接公共文化机构与民



间文化资源的桥梁和纽带,能更好地探索公共文化机构运营管理的创新体制机制,充分实现资源共享和互补。

将“中枢”一词用于组织系统中,主要意涵某一组织在同类组织中的桥梁纽带作用。从某一角度来讲,文化工作也是社会工作。现有的文化输出模式是“单向”的,缺乏与群众需求的互动,跟不上现代年轻人的步伐,因而其功能难以得到有效发挥。文化中枢建设是解决这一问题的突破口。文化中枢把文化工作放在社会大框架里进行定位、评价,以社会需求倒逼文化事业单位树立“用户导向”的服务理念,变“阵地服务”为“流动服务”,让文化服务实现从“单向”向“双向”的转变,是公共文化机构运营管理新机制的一次探索。

## 二、文化中枢建设的文献综述

### (一) 社会文化建构

C. Kluckhohn 基于人类学和社会学的视角,对社会文化价值观进行了全方位的考察,提出了社会文化分析架构的六个维度:第一个维度是对人与环境关系(relationship to the environment)的态度,即人们应该服从环境,与环境保持和谐的关系,还是应该努力控制和改变环境;第二个维度是对时间取向(time orientation)的态度,即人们应该关注过去、现在,还是应该关心未来;第三个维度是对人的本性(nature of people)的态度,即人的本性是善还是恶,或者是两者的混合;第四个维度是对行为取向(activity orientation)的态度,即强调脚踏实地地做事,崇尚内省和控制,还是倾向于及时行乐;第五个维度是对责任聚焦(focus of responsibility)的态度,即人们关注的是个人特点和成就,还是群体的和谐、统一和忠诚;第六个维度是对空间观念(conception of space)的态度,即人们更愿意在私下还是公共场合处理大多数事务。<sup>①</sup>

G. Hofstede 提出的社会文化分析架构源自于其在 1967—1969 年和 1971—1973 年间进行的两次调查。在这两次调查中,G. Hofstede 及其研究团队针对 IBM 公司分布在 72 个国家(其中样本数大于 50 的国家为 40 个)的 8.8 万名员工进行了 11.6 万人次的社会文化调查。基于国家层次的因子分析,G. Hofstede 发现了四个社会文化分析架构维度:第一个维度是个人主义与集体主义,个人主义指“人们只重视自己的、结构松散的社会价值观”,而集体主义则是指“按以群体归属来区分的结构紧密的社会价值观”;第二个维度

<sup>①</sup> C. Kluckhohn, Culture and behavior[A], Chest, 1954(1)。

是权力距离,即“对社会组织中权力分配不平等的接受程度”;第三个维度是不确定性规避,即“因担心不确定性和模糊情境的威胁而试图提高职业稳定性、建立更多的规范、排斥异端、追求绝对真理和强调专业知识的程度”;第四个维度是刚性主义与柔性主义,刚性主义指“刚毅自信、进取好胜等男性气概特征的强势程度”,而柔性主义的定义和特征则与刚性主义的相反。<sup>①</sup>

20世纪80年代中期,由于亚洲国家,特别是中国经济的迅猛发展及全球化时代的到来,G. Hofstede 把其研究样本拓展到了大部分亚洲国家和地区,以23个国家和地区的学生为样本又进行了一次大规模的社会文化调查,<sup>②</sup>并且提出了社会文化分析架构的第五个维度:长期取向与短期取向,长期取向指未来导向型价值观(如节约和可持续),而短期取向则是指过去和现在导向型价值观(如尊重传统和履行社会责任)。

F. Trompenaars 等基于跨国公司跨文化管理实践的需要,对美国、英国、法国、德国、瑞典、荷兰、日本等七个国家的十五万名跨国公司员工进行了“文化价值两难”问卷调查。与 G. Hofstede 不同,F. Trompenaars 采取了简单的抽样方法,较少抽取控制样本,并且把调查样本的国家属性也扩展到了 G. Hofstede 未曾涉及的东欧地区和苏联国家。F. Trompenaars 采用让被调查者回答七个两难问题的方式来解析社会文化架构的特征维度:第一个两难问题是普遍主义与特殊主义(universalism VS particularism),即在面临某种没有任何法令或规则可以适用的特殊情况时,人们应该采用现有的最相关的法规,还是应该认可它的特殊性而把它视为特例来处理;第二个两难问题是分析与整合(analysis VS integration),即评价管理者管理效能应该根据他是否善于分析事实、论点和数据,精于解析工作细节,还是根据他是否擅长辨识类型、整合局部、综观大局;第三个两难问题是个人主义与集体主义(individualism VS communitarianism),即应该确保组织成员的个人权利和能力,尊重个人需求和偏好,还是应该增进个人所属组织的整体利益;第四个两难问题是内部导向与外部导向(inner directions VS outer directions),即在行动时应该多依靠自身的判断和决策,还是应该多留意外部环境所传送的信号、需求与趋势;第五个两难问题是赢得地位与赋予地位(status by achievement VS status by ascription),即组织成员在组织中的地位应决定于成员的表现和绩效,还是取决于他们的其他特征,如年龄、资历、性别、学历、潜

① G. Hofstede, Culture's consequences: international differences in work-related values[M], Sage Publications, 1984.

② G. Hofstede, MH Bond, The Confucius connection: from cultural roots to economic growth[J], Organizational Dynamics, 1988(4).