

中国第三部门研究年鉴

2001年

扩展中的公共空间

中国青少年发展基金会
非营利组织研究委员会 编

天津人民出版社

中国第三部门研究年鉴(2001)

扩展中的公共空间

中国青少年发展基金会
非营利组织研究委员会 编

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

扩展中的公共空间:中国第三部门研究年鉴 / 中国青年发展基金会,非营利组织研究委员会编. - 天津:天津人民出版社,2002

ISBN 7-201-03925-3

I. 扩… II. ①中…②非… III. ①社会团体, 非营利-研究-中国-文集②公用事业-研究-中国-文集 IV. D632.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 070384 号

天津人民出版社出版

出版人:赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮政编码 300020)

邮购部电话:27314360

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津新华印刷二厂印刷 新华书店发行

*

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 13.625 印张

字数:330 千字 印数:1-3,000

定价:30.00 元

主任委员：康晓光

委 员：按姓氏笔画排序

丁元竹	王力雄	王卓祺	王绍光
孙立平	李书磊	李 周	李 强
杨 团	金灿荣	胡鞍钢	唐永胜
唐 兴	涂 猛	秦 晖	顾晓今
崔之元	康晓光	萧 今	黄 平

目 录

- (1) 徐永光 回顾与展望:实施核心竞争力战略
——中国青基会第四届理事会工作报告(代前言)
- (10) 张 静 公共空间的社会基础
——一个社区纠纷案例的分析
- (35) 张小军 双重部门与影子国家
——平昌源神庙水碑文的田野考察
- (55) 王思斌 体制改革中的城市社区建设的
理论分析
- (74) 康晓光 渗透与同化
——云南省保山市芒宽乡百花岭村
“高黎贡山农民生物多样性保护协会”
考察报告
- (98) 洪大用 转变与延续:中国民间环境运动的
转型
- (128) 丁元竹 江汎清 志愿精神与第三部门研究
- (196) 李 强 二元劳动力市场与底层精英
- (214) 杨韵新 第三部门与就业创造
- (260) 萧 今 论成人教育培训在发展中的作用

- (300) 苑 鹏 中国农村市场化进程中的农民合作
组织研究
- (340) 秦 晖 金 燕 转轨中东欧国家的民间组织
- (374) Lester M. Salamon 著 冯玲 译 附录：中欧和东
欧的非营利部门

回顾与展望:实施核心竞争力战略

——中国青基金会第四届理事会

工作报告(代前言)

中国青基金会常务副理事长兼秘书长

徐永光

各位理事:

我受中国青基金会第三届理事会第五次常务理事会的委托,向第四届理事会第一次全体会议作工作报告,请予审议。

一、第三届理事会期间的工作回顾

中国青基金会自1989年创立到1997年间,伴随着以希望工程为主体的公益项目的启动、迅速发展和深化提高,组织机构逐步发育,管理制度渐趋完善。总体来看,这九年是项目品牌确立、机构迅速成长的时期。

从1998年至今,即第三届理事会期间,中国青基金会进入调整转型阶段。在此期间,我们继续扩大与社会各方面的合作,努力突破单一项目局限,建设项目多元化的新格局,完善机构内部管理机制,营造非营利部门发展外部环境,完成了第三届理事会确定的机构战略转型的既定任务,为机构可持续发展奠定了坚实的基础。

我们必须首先提到深刻影响中国青基金会发展的两件大事。

1999年时值希望工程实施十周年,中国青基会与联合国开发计划署共同主办的“非营利组织发展和中国希望工程国际研讨会”,向世界展示了非营利组织发展的中国经验,为我们的未来发展积淀下厚重的理性思考。经过六年漫长的诉讼过程,2000年6月中国青基会终于在香港高等法院胜诉香港《壹周刊》诽谤案,为希望工程讨回了清白,维护了中国青基会的尊严。这两件大事深刻影响了中国青基会机构发展进程,也成为中国公益事业发展中重要的历史事件。

三年来,寄托着无数社会公众信任与期待的希望工程,成功实现战略重点转移,结束了动员全社会力量救助贫困地区失学儿童的历史使命,形成了以“希望工程远程教育计划”为核心,以希望之星评选和追踪培养、希望小学教师培训和继续捐建希望小学相互跟进的工作构架,为希望工程深化发展、品牌创新做好了准备。

以保护母亲河行动的推出为标志,中国青基会举起了环境保护的旗帜,并通过有效的社会动员与资助活动,使得该公益项目在提高公民绿色文明意识、推进国家生态建设方面产生了积极影响,展现出广阔的发展前景。

展望计划落户上海浦东,动员海外和东部地区资源,为西部传递信息、技术、资金、项目,培养人才,密切配合了国家西部开发大战略的实施;中华古诗文经典诵读活动继续推动,城乡百万少年儿童书声朗朗,开卷有益,直面经典,传承文明;与中国青少年研究中心合作进行的“中国青少年发展状况研究——农村青年、城市青年、青年热门职业专项调查”以更高的水准和创意令人耳目一新;中国互联网络大赛为青少年搏击网络浪潮提供了广阔的舞台;“三辰影库中小学音像电子馆”已集成为我国最大的民间教育信息资源库;“乡村电子信息馆”正探索一条与政府合作推动乡村信息化的新路子。《希望月报》和《中国青年科技》杂志在注重社会效益的同时,已实现财务收支平衡,经营走出困境。

与亚洲基金会、世界自然基金会、国际青年基金会、英国救助儿童会等合作进行的能力建设、湿地保护、青年培训以及与可口可乐、摩托罗拉、诺基亚、朗讯等众多跨国公司的项目合作,既为中国青基会事业发展带来了可观的资金支持,也推动了中国青基会国际化进程。

中国青基会组织实施的“第三部门研究”课题,是国内第一次对非营利事业的系统研究,涵盖了与“第三部门”有关的最主要的研究领域,包括募捐、资助、激励机制、监督机制、法律环境、文化功能、效益评估、转型期发展模式、发展历史和国际比较等,为营造中国非营利事业话语系统做出了贡献。

中国青基会不断加大人力资源开发力度,分别与中国人民大学和香港中文大学合作,面向全国非营利机构,连续举办了“社会管理与公共政策研究生班”和“NPO 高级行政人员培训班”,提升了非营利机构从业人员的专业水准。“外语、计算机、财务”技能培训工作,提高了全体员工的基本工作技能。围绕人事制度改革取消中层及以下人员行政级别及实施岗位管理、全员聘用、竞争上岗等措施,焕发了机构活力。

中青基业投资发展中心的成立,扩大了中国青基会的资产规律,加强了机构资产管理能力和可持续发展的经济基础。

《中国青基会 2001 年-2003 年发展规划设想》的酝酿和形成,凝聚了中国青基会理事会、秘书处和有关专家的智慧,体现了对未来发展的信心和期待。

各位理事,1997 年 12 月召开的第三届理事会第一次全体会议上,我们提出了建设一个“信誉卓著、实力雄厚、制度完善、人才荟萃、朝气蓬勃,具有社会化、现代化、国际化水平”的中国青基会的构想。在未来三年的规划设想中,我们仍然重申这一目标,仍然将它作为中国青基会人追求的共同远景。

二、面向未来,实施核心竞争力战略

中国青基会十二年风雨历程,事业之所以不断发展,机构之所以不断进步,一个重要的原因,就是我们不仅具有自我批判的精神,而且,十分注重科学的自我批判。当我们回顾过去的时候,我们从不满足,也从简单地罗列工作,感性地归纳经验,而是理性地寻找规律,并遵循规律,规划未来。在新世纪的曙光刚刚照临大地之际,中国青基会也刚刚完成机构的重大调整,准备以新的姿态去攀登新的高峰。那么,我们凭什么法宝去打拼未来?我们为何能保证对未来的把握有必胜的信心?要回答这一事关事业健康发展和机构长远建设的重大问题,国际著名的“核心竞争力”理论——这个源于商业竞争的理论,为我们提供了有力的工具。

1990年,普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表了划时代的论文——《公司的核心竞争力》。在这篇论文中,他们提出了著名的“核心竞争力”概念以及建立在这一概念基础上的“核心竞争力战略”。

所谓“核心竞争力”,不是某种单一的能力,而是一种能力的集合,不是各种能力的简单堆砌,而是一个有机的系统。普拉哈拉德和哈默尔指出核心竞争力具有三个特征:第一,能够为客户带来巨大的价值;第二,能够支撑多种核心产品;第三,竞争者难以复制或模仿。他们用一棵大树形象地描述了一个多元化公司的终极产品、核心产品、核心竞争力之间的关系:如果说多元化公司是一棵大树的话,那么树叶、花朵及果实就是公司的终极产品,树干和主要树枝是核心产品,而提供营养物及稳定性的根部体系就是核心竞争力。他们强调指出,如果一家公司在培养核心竞争力的竞赛中取胜,那么它肯定会在核心业务开发中超过对手,进而在终极产品市场上打败对手。由于核心竞争力具有“对手难以复制和模仿”

的特征,因此它不仅能够为公司带来短期竞争优势,也是公司长期竞争优势的源泉。

“核心竞争力战略”强调,公司必须积极培育自己的核心竞争力,充分运用自己的核心竞争力,专注于自己最擅长的业务,并据此建立自己持久的竞争优势。“核心竞争力战略”在90年代风行全球决非偶然。这是因为,全球化在20世纪90年代达到高潮。全球化使各国的公司直接面对全球的竞争对手,要与世界上最强大的对手展开面对面的竞争。严酷的竞争环境迫使公司重新思考自己的竞争策略。它们明白,在强手如林的环境中,谁也不可能在所有的领域中都成为优胜者,因为没有谁是十全十美的;任何公司都有自己的长项和短项,只有扬长避短,培育并发挥自己的长项,在自己最擅长的领域展开竞争,才有可能赢得生存与发展的权利。

运用核心竞争力理论进行分析,中国青基会有没有自己的核心竞争力?如果答案是肯定的,那么是什么构成了我们的核心竞争力?它又是如何形成的?它对我们以往的成功做出了什么样的贡献?我们可以从中得出哪些未来的启示?这些都是我们需要回答的问题。

中国青基会的核心竞争力是与希望工程一道成长起来的,正是在发起和实施希望工程的过程中,中国青基会铸造了文化,锻炼了队伍,完善了管理,确立了品牌,而文化、队伍、管理和品牌及其有效整合构成了中国青基会的核心竞争力。尽管核心竞争力是与希望工程一道成长起来的,并且集中体现在希望工程这一核心项目上,但是它并不是希望工程的“寄生物”或“附属品”,它是独立于希望工程的属于中国青基会的无形资产。它不但可以造就希望工程,也可以成功地造就其他项目。它是过去、今天和未来中国青基会一切成功项目的基础和源泉。普拉哈拉德和哈默尔指出:“核心竞争力是通过连续提高的过程建立起来的,这个过程得要十年或更长的时间。”是否可以认为,中国青基会的核心竞争力大致在90

年代后期基本形成。

构成中国青基金会核心竞争力的基本能力要素包括由强烈的社会责任感、对成功的渴望、对弱者的同情、不可遏止的创新激情、人与人真诚的尊重、信任、关心和平等所构成的机构文化；包括渗透了文化精髓并与管理体制一道成长起来的队伍及其团队精神；包括由项目开发能力、筹资能力、项目管理能力、完备的内部监督机制、开发和管理外部资源的能力所构成的管理能力；包括成功培育并拥有商标权的希望工程这一巨型公益品牌。

“文化”界定了“我们想干什么”，规定了我们必须遵循的最基本的价值观念和行为准则。但是，仅有雄心壮志是不够的，远大的目标必须落实为具体的项目，而成功的项目需要高效率的团队去实施和完成，“队伍”为此提供了保障。仅有目标、人和原则性的道德律令还不够，要把事情办好，还要有一套行之有效的项目开发和项目管理办法，“管理”使这一切成为可能。“品牌”代表了社会对我们的肯定和信任，它使我们能够取得广泛的社会认同，低成本地获得各种资源。可以说，文化、团队、管理和品牌构成了一个相对完整的能力组合，使得中国青基金会能够通过不断创新，推出一系列满足社会需要的公益项目，获得广泛的社会支持和大量的资源，确立并保持自己的先进地位。更为重要的是，在这一过程中，中国青基金会的核心竞争力也得到不断提升。

首先，这样的一组基本能力能够为公益事业做出贡献，因而也能够为青基金会带来资源。其次，这样一组能力不仅能够成功地支持希望工程，也能够支持其他项目，如希望工程的系列衍生项目——展望计划、中华古诗文经典诵读工程、保护母亲河行动等项目。最后，也是最重要的，如果我们确定无疑地具备了这样一组能力，那么这种能力的组合将是难于复制和模仿的。这种难于模仿性来自独特的不可重复的历史环境，在日常工作中形成的默契、习惯和非正式人际网络，与文化、员工的工作方式高度和谐的管理体

制,经过长期的努力建立起来的社会信任。核心竞争力是一种无形资产,形成过程中往往不易察觉,其发展路径通常难以清晰描述,形成之后又会表现出高度复杂的社会性,因而难以准确界定或完整把握,更难以复制或模仿。核心竞争力的基石是“组织学习”,而组织的学习通常是潜移默化的过程,只可意会,不可言传,这就使核心竞争力更加难以表达、沟通、模仿和复制。

运用核心竞争力理论这一分析框架,站在未来的高度,回顾和总结以往的经验教训,可以得出许多发人深省的对未来具有重大指导意义的启示。

过去十年我们取得的最大成就是什么?不是希望工程,而是涵盖希望工程品牌在内的核心竞争力的形成。过去十年我们为什么能够取得骄人的业绩?那是因为我们有意无意地但却是始终如一地贯彻了核心竞争力战略。凡是遵循了核心竞争力战略的时候,我们就能成功;凡是背离了核心竞争力战略的时候,我们就会失败。这十年经验铸造的以上“两个凡是”是我们必须牢牢把握的保证事业成功的法宝,也是我们必须汲取的用代价换来的教训。

回顾以往,面向未来,我想简要论述两个至关重要的“大问题”:一是中国青基会的使命及中期目标;二是实现使命和中期目标的基本战略。

简而言之,我们的历史使命是促进中国公益事业和非营利部门的健康发展,致力于社会的公正、民主和文明建设,推动中国与世界的交流与融合,为人类的福祉和尊严做出应有的贡献。今后三年,我们的具体目标是:社会公益捐助保持稳定规模,机构品牌和公益品牌的社会认知度持续提升,国际交流与合作取得明显进展,组织制度化建设逐步完善,人员专业化水平显著提高,基金结构调整有明显成效,资产实现“安全、合法、有效、流动”的良性状态,为中国青基会的可持续发展奠定坚实基础。

作为实现既定使命和中期目标的战略,必须回答“做什么”以及“如何做”这两个基本问题。为了回答这些问题,需要深刻地反思以往的经验,透彻地分析未来的环境,清醒地认识自身的实力。

中国的公益事业是一个前途无限的新兴领域,在相当长的一个时期内,需求将远远大于供给,因此惟一可能限制我们未来发展的是我们自己的能力。同时,随着中国改革的深入发展和对外开放的不断扩大,在这一领域中,来自国内和国外的竞争压力也将日趋激烈,围绕有限的机会和资源展开的争夺战将达到白热化程度。这种前所未有的机会和前所未有的竞争,要求我们把核心竞争力战略作为未来的竞争战略——继续培育、拓展并充分发挥我们的核心竞争力。只有这样,才能使我们在未来立于不败之地。这样一个选择,不是为了标新立异,也不是为了追逐时尚,更不是一时的心血来潮,而是建立在对以往经验的深刻反思、对未来环境的透彻分析、对自身实力的清醒认识的基础之上作出的理性的科学的战略选择。

我们将继续把核心竞争力战略作为中国青基会的“主导竞争策略”。这一策略要求我们:第一,培育核心竞争力,进一步完善文化,锻炼队伍,改进管理,提升品牌。第二,发挥核心竞争力,围绕核心竞争力建立项目组合,强化和开发立足于核心竞争力的项目,弱化或砍掉与核心竞争力无关的项目,扬长避短,集中力量,专注于自己最擅长的领域。第三,建立机构的“关键项目组合”,并借助这组项目使自己在公益生态系统中游刃有余。

公益事业是一个包含众多元素及其复杂关系的大系统。谁也不能大包大揽,谁也不能独打天下。大家都是一个巨大的生态系统的成员,彼此处于紧密复杂的相互依赖之中。为此,中国青基会必须组建广泛的战略联盟,与其他 NPO,与企业、政府和媒体建立合作关系,互惠互利,共同奋斗。与此同时,要建立“合作竞争理念”,要学会在竞争中合作,在合作中竞争。实际上,中国的 NPO

既缺乏合作,更缺乏竞争。几年前,我曾发表过“无竞争忧患”的感叹;今天,这种竞争局面已初步出现。我们欢呼竞争并期望竞争能给中国的 NPO 带来生机与繁荣;同时,只有当我们能够与自己的竞争者建立富有成效的合作的时候,我们才有资格说:“我们真正成熟起来了”。

尽管核心竞争力理论来自商业管理领域,但是它的适用范围并不局限于营利性企业,而是适用于所有的组织,包括政府和非营利组织。它是适应更加开放和更加激烈的一种普适的竞争哲学。核心竞争力不会因使用而损耗,不会因时间流逝而贬值,相反,它会因使用而增值,因日积月累而不断壮大。核心竞争力是现有项目的根基,是未来新项目的源泉,是“取之不尽,用之不竭”的资源。而核心竞争力战略,无论是过去、今天和未来,都是我们制胜的法宝,是确保中国青基会从无到有、从小到大、从胜利走向更大胜利的指导方针和原则。今后,我们将更加自觉地、有意识地运用核心竞争力理论,坚持核心竞争力战略,精心培育并充分运用核心竞争力造就我们更加辉煌的明天。这就是我们对新世纪的承诺!

2001 年 3 月 29 日

公共空间的社会基础^①

——一个社区纠纷案例的分析

张 静^②

笔者曾经在有关社区的一篇论文^③中,运用个体权利和组织权利概念,解释了北京一个小区居民对物业监督的无效。我的结论是,权利在个体和组织间配置的不平衡现状,不利于在两个行动主体(业主和物业公司)之间,发展出一种约束关系,来防止物业管理逃避责任的现象。这个分析案例来自城市传统社区,它是指主要由同一单位成员居住,其居住权由单位分配而来,多数人没有依据市场交易价格买房,因而严格意义上的“业主”(产权人)是居住者的单位,而不是居住者个人——这样的居住小区。在这样的小区中,居民需要通过地方政府授权的“公共”组织——工作单位、房管局或街道居委会等增进他们的共同利益。例如,如果他们希望保留楼前更多的绿地,希望近距离内没有饭馆的油烟,希望减少自行车丢失等等,必须得找街道居委会、楼字的产权单位(他们的工作单位)、区房管局等组织交涉,由这些组织出面,“代表”他们和物业公司商议解决问题。这是传统的(“公共”)组织渠道解决方法,但其发挥作用的基本前提必须是,这些组织同居民利益的一致性。

① 本研究得到中国青少年发展基金会 2000 年的个人研究资助,在此表示谢忱。

② 北京大学社会学系教授。

③ 张静:“制度背景下的监督效用”,《战略与管理》,1996 年第 6 期。

下面选择的案例具有不同的特征,虽然它看上去是类似的社区冲突,然而其中的变化相当具有分析意义。

〔案例摘要〕

浦东清水苑小区由“畅苑物业”管理,后者的“上级行政单位”是该小区的原开发商“金桥房产”。居民入住以后,根据《上海市居住物业管理条例》,经过业主代表投票选举,产生了业主委员会,由7人组成。半年以后,委员会发现,“畅苑物业”在几个方面不能令人满意:小区违章装修,约有200~300户装修时拆了承重墙,物业公司对此“睁一只眼,闭一只眼”,因为这些装修公司和物业公司“有特殊关系”,造成了安全隐患;小区治安不合格:一年多发生了12起入室盗窃案;小区绿化问题:有大片草坪树林遭虫害而死;多收费问题:经计算,物业公司每平方米多收了6元维修基金,总数达到100万元,拒绝还给业主。另小区的活动中心、路边商业用房、车库、物业公司用房等,这部分公共设施的控制和赢利,被物业公司掌握,但管理和维修费用却由居民负担;清水苑的维修基金,大约120万元,按照条例应当列入业委会账户,由业委会管理,但物业公司没有照办。在双方谈判没有效果的情况下,业委会内部产生分歧意见,但多数委员决定另聘物业公司,“引进市场机制,谁能服务好,价格低,就选谁”。他们以两票弃权、四票通过选聘了“上房物业”。但有关方面认为,选聘物业的条件还不成熟,表态应以团结为重,于是,清苑物业拒绝移交物业管理权,上房物业也在“上级管理部门来电指示”后,来信婉言谢绝了应聘签约。业委会起诉清苑物业公司,但法院认为业委会公章未正式备案,起诉未果。有报道说,上海这种情况“已经出过十多次了”^①,小区业委会和物业公司有矛盾情况多,关系好的少。

(资料来源:北京大学社会学系张磊等2001年对该案例的访

^① 杨海鹏:《业委会炒不掉物业公司》,载《南方周末》,2000年5月19日。