

园区模式：社会组织发展的一种新路径*

——以浦东公益服务园为例

姬中宪

内容摘要：社会组织是社会管理创新的重要载体，寻找本土化的社会组织发展路径向来是理论界和实务界的共同追求。近年来，“园区模式”在社会组织中勃然兴起，各种社会组织聚居的园区、基地、中心纷纷亮相，一时成为各地争相效仿的模式，扮演了社会组织井喷式发展道路上一个重要的标志性建筑。本文试图以浦东公益服务园为例，梳理园区模式的来龙去脉，为社会组织发展提供一种可能的方向。

关键词：公益服务园 公益行业链 公益生态圈

浦东公益服务园座落于浦东新区峨山路 613 号，是内地首个公益组织集聚的创意、创业园区，它于 2008 年试运行，2009 年 12 月正式开园，面积 3200 平方米，共有 26 家社会组织入驻。这里曾经是上海纺织集团的东星手帕厂，产业调整后，经过现代风格的再设计和改造的厂区被打造成一个创意和创业园区，而公益服务园是园区的一部分。浦东公益服务园秉持“创新、合作、成长”的理念，是浦东新区社会建设创新的实验田，是社会组织合作发展的公共平台，也是公益机构孵化和成长的家园。

*本文系吴铎教授主持的中国民间组织促进会委托项目“上海浦东社会组织理论与实务建设”系列研究成果之一。

一、传承与创新：浦东公益服务园的建立背景

1、适应经济社会发展转型，响应浦东综合配套改革。浦东新区历来重视社会组织的培育和发展，为贯彻新区综合配套改革试点要求，适应新区经济社会快速发展的现状，浦东新区一直致力于构建“小政府、大社会”的格局，将社会组织视为承接政府职能转移的有效载体，从认识导向、政策扶持、经费保障等各个方面促进社会组织的发展，将培育本土社会组织与引进社会组织相结合，使一大批具有公益精神和专业理念的社会组织在浦东落地生根，渐成规模，日益在新区社会建设中担当重任；同时，在社会组织发展路径方面也多方尝试，积极探索，寻求既具有浦东特色、又符合社会组织自身规律的发展模式。可以说，浦东公益服务园的出现，正是在这一背景下的又一创新举措。

2、打破公益组织分散格局，整合新区公益机构力量。在浦东公益服务园出现之前，新区已有多家具有全国影响力的社会组织，在各自领域内发挥着不可替代的作用；同时，众多新兴公益力量也纷纷进入浦东，将浦东视为公益创业的一块热土。然而，新区社会组织的总体发展并不平衡，代表未来发展方向的公益组织在社会组织中的比例还不高，其力量大多比较弱小，分布较为分散，这些都使社会组织的进一步发展受到限制。浦东公益服务园的建立，正是为了打破这种分散格局，整合新区公益机构力量，解决长期以来的发展瓶颈。

二、政社合作与政企合作：浦东公益服务园的开园之道

（一）政府角色：规划与支持

(1) 统筹规划，搭建平台。2008 年被称为中国的“公益元年”，在全国范围内，社会组织积极参与抗震救灾，开始在公共危机的应对中崭露头角，浦东新区的社会组织也在其中发挥了重要的作用。与此同时，浦东新区民政局开始着手打造浦东公益服务园，经过认真勘察与研究，最终选定位于浦东峨山路 613 号的原东星手帕厂，新区民政局与该企业签订了合作备忘录，提出了建立公益服务园的构想，并就功能定位、规划设计等提了具体的意见，从而迈出了建立浦东公益服务园的第一步。可以说，在浦东公益服务园的建立过程中，政府始终发挥着主导的作用。

(2) 出台政策，保障资金。浦东公益服务园建立前后，以新区财政局为代表的政府部门也给予了极大的支持，通过出台优惠政策、提供经费支持等方式，浦东公益园得以顺利建成并投入使用，并为入驻公益服务园的社会组织提供房租补贴，解决了社会组织的后顾之忧。

(3) 确定标准，遴选机构。新区社会组织共有 1400 余家，而浦东公益服务园只能容纳 20 多家社会组织，谁能入驻浦东公益服务园？依据什么标准来进行选取？这是当时摆在设计者面前的一道难题。经过认真研究，最终确定以下几种类型：一是受政府委托对新区某一行业发展具有统筹管理作用的机构，如新区居家养老服务指导中心；二是在全区层面为公益组织提供培训、能力建设、规划设计等支持性服务的机构，如映如公益事业发展中心；三是专业社工机构，如浦东社工协会、乐群社工服务社；四是具有孵化职能的公益组织，如浦东非营利组织发展中心（NPI）。根据这些标准，先后有 21 家公益机构入驻公益服务园。入驻机构的遴选标准，决定了公益服务园的总体定位，使公益服务园能够真

正发挥引领全区公益事业发展的作用。

（二）社会组织定位：合作共谋，自我发展

（1）以点带面，培育孵化。由于入驻公益服务园的机构多为枢纽型、支持性社会组织，因此，这些社会借助公益服务园的平台，很好地发挥了以少带多、以点带面的作用，使公益服务园的功能得以放大；同时，众多新兴社会组织也在公益服务园的孵化下顺利出壳，如新途健康促进社、手牵手生命关爱中心、乐爱社工师事务所、心教育青少年教育发展中心等，公益服务园已成为新区社会组织的根据地。

（2）自我管理，自我服务。浦东公益服务园建立以后，众多入驻单位面临很多公共问题，如物业管理、卫生保洁、底楼公共空间管理、网络维护等，同时，公益机构间共同关心的话题也需要一个畅通的联络机制与稳固的交流平台。如何解决公益服务园的这些公共问题，成为当时摆在社会组织和主管政府前的一道难题。在这种情况下，主管政府并没有一味照搬行政管理模式，而是巧妙激发社会组织的自主意识，以公益的理念应对公益的困难，以社会的方式解决社会的问题；同时，社会组织也表现出了自我管理、自我服务的强烈意识，经过一轮轮的公共博弈与民主商讨，最终在主管政府的指导支持下，由最先入驻公益服务园的10家社会组织发起成立了一个新的社团：浦东新区公益组织项目合作促进会（以下简称公益促进会）。由公益促进会全权代理公益服务园的公共服务，并代表园内机构与政府进行良性互动，公益促进会正式成立运作后，其职能又在实践中一步步拓展，除园区内机构外，更为整个新区的公益组织提供合作交流的平台，俨然成为浦东公益界的联合会。可以说，公益促进会是公益服务园自我管理

的产物，也是新区社会组织自主运作的新起点，正因为有了公益促进会以及一整套自我服务、自我发展的机制，使公益服务园不再是一个简单的物理平台，也不仅仅是一个社会组织集中办公的大楼，更成为一个社会建设创新的实验田。

（3）服务社会，合作发展。浦东公益服务园也是一个服务的窗口，这种服务既包括社会组织为社区、社会提供的公共服务，也包括社会组织之间的自我服务；公益服务园也是一个合作发展的基地，社会组织与政府、企业、社区、高校等建立了密切的合作关系，这里有各种政府购买或企业资助的社会服务项目，也有多家高校科研机构与社会组织合作建设的实习和实训基地。同时，公益服务园也是一个新力量、新思想、新理念、新模式交汇碰撞的场所，公益服务园内的从业人员多以高学历、高素质的年轻人为主，并吸纳多名有海外留学经历的专业人员；各家社会组织也把崭新的公益理念与运作模式带入公益服务园，如浦东社工协会的项目培育、NPI 的机构孵化、新途健康促进社向社区输出管理模式与公益理念、手牵手生命关爱中心关于临终关怀的尝试等，都极大的丰富了公益服务园的公益理念，引领了新区社会组织的发展方向。

（三）企业角色：让渡空间，提供服务

（1）让渡空间，为旧厂区改造提供新思路。作为浦东公益服务园的产权所有者，东星手帕厂主动让渡空间，为新区公益机构提供场地，并完成前期装修施工，保证公益服务园各项功能得以实现，这一创新举措为很多旧厂区改造和发展提供了新思路，符合政府、企业、社会三方合作发展的大趋势。

（2）双创共建，促成工业、公益共同发展。在浦东公益服务

园建成之前，峨山路 613 号已建立了鑫灵开业创业园区，引入大量自主创业的小型企业。浦东公益服务园建立后，公益创业又成为解决劳动力就业、鼓励高学历人才自主创业的一个新方向，并与工业创业形成了很好的互动和互补，将峨山路 613 号建成一个全方位、多领域的创业基地。

三、公益行业链与生态圈：浦东公益服务园的运作模式

浦东公益服务园正日益成为公益理念的发源地、公益动力的补给站、公益组织的大本营以及公益人才的大家庭，通过覆盖公益产业链的上、中、下游，构成完整自洽的公益生态圈。具体来说，社会组织发展体系由首尾相接、循环再生的九个环节构成。

1、项目培育：项目培育是公益组织发展一个重要起点。这方面的代表是浦东社工协会，浦东社工协会将先培育项目、待项目成熟后再剥离为独立机构的方式带入公益服务园，这样培育出的机构成活率高，生命力强，目前已成为最具代表性的机构培育方式之一。

2、机构孵化：非营利组织发展中心（NPI）采用外来引进与本土培养相结合的方式，为浦东服务园带来了新的机构孵化方式，这种“借壳孵蛋”式的方法更加灵活多样，更具效率，短时间内即凝聚了众多公益新生力量，并将机构孵化这一概念发扬光大，为浦东社会创新贡献了独特的理念。

3、公共服务：浦东公益服务园提供公共空间、公益产品展厅、公益展览厅等，为公益组织活动、培训、展览等提供场地，并委托浦东公益组织项目合作促进会对公共空间进行管理与服务，满

足了公益组织的公共需求。

4、专项托管：针对公益组织财务管理经验不足、缺乏专业财会人员的普遍现状，公益组织项目合作促进会推出财务咨询、财务托管、招投标代理和代理机构注册，为机构成立疏通渠道；今后还将推出公益人才托管等服务。这些专项托管服务丰富了公益服务园的内涵，为众多公益机构提供了方便。

5、人才输送：人才是公益组织最重要的发展要素。以浦东社工协会、乐群社工服务社、四惟社工培训中心为代表的社工机构入驻公益服务园后，持续为公益服务园及整个浦东公益界培养和输送人才；同时，多家大学也在公益服务园建立实习基地，提供专业人才，为公益事业的可持续发展提供了最坚实的基础。

6、培训规划：公益机构发展到一定程度，势必遇到机构治理与发展定位等瓶颈，上海映绿公益事业发展中心在机构治理与发展定位方面富有经验，通过公益 CEO 培训、机构战略规划咨询服务，为很多公益机构找到了未来发展的方向与动力。

7、制订标准：公益服务园还是公益界各种行业标准的诞生地，浦东社工协会、浦东居家养老指导中心、福苑养老事业发展中心等公益服务园内的机构，通过各自的实践与研究，发布多项职业标准或服务标准，对于规范行业发展、确定社会服务评价体系、引领公益发展方向起到了重要作用。

8、整合宣传：浦东公益网作为新区公益组织的门户网站，为宣传公益组织提供网络平台；自 2009 年以来，连续举办了 2 届的浦东社会组织公益活动月已成为公益服务园的一项品牌活动，也是浦东社会组织统一亮相、展示风采的盛会。

9、项目合作：公益服务园为政府和社会组织的项目合作提供

对接平台，通过项目合作交流会、推介会、参观接待等形式促成项目合作；由NPI承办的上海公益创投大赛，为公益服务园带来了资源与活力，为众多社会组织和公益个人提供了创业和发展的机会；同时，公益促进会也通过项目招投标代理等工作，充当政社合作的桥梁和纽带，使项目合作在街、镇层面上深入开展。

通过上述9个环节，以公益服务园为载体的公益产业链正逐步成型，在最后一个环节中，合作产生新的项目，新的项目或壮大现有机构，或催生新的机构，从而与第一个环节形成衔接与呼应。

四、集聚与示范：可持续、可复制的公益服务园发展模式

（一）凝聚力量，争取资源，为公益机构发展提供长久动力。通过建立浦东公益服务园，吸纳有代表性的社会组织入驻并自我管理，用较少的社会成本，实现了良好的社会效应，将原本较为分散的公益力量得以凝聚，使过去力量较为弱小的公益机构形成合力，并初步显示出规模效应，为政府、社会以及媒体更直观、深入地了解新区社会组织提供了一站式的基地，为新区公益力量的宣传和推广提供了更加快捷的方式，极大的提升了浦东公益组织的知名度与关注度，很多社会组织通过公益服务园这一平台为人所熟知，并在公益服务园中找到了新的合作伙伴，获得了更多的资源与发展机会，这些都是单靠一家或几家社会组织难以实现的成效。通过集聚与展示，浦东公益服务园很好地实现了“整体大于局部之和”的目标，成为浦东新区社会建设创新工程中的一大人文景观，成为浦东新区乃至上海市的公益窗口。

(二) 树立标杆，辐射周边，示范社会组织发展的有效路径。作为国内第一家公益服务园，浦东公益服务园自成立以来就受到广泛的关注，2009年12月浦东公益服务园开园仪式也被民政部评为2009年度民政领域十大影响力事件之一，之后半年，浦东公益服务园迎来了八方来客，多个省市地区都以浦东公益服务园作为标杆，争相学习效仿，浦东公益服务园本着毫无保留的开放态度，与兄弟单位交流心得，传递经验。越来越多的公益机构和公益活动走进了公益服务园，同时，公益服务园内的机构也带着各自的服务走出园区，走向更广阔的舞台。以浦东公益服务园为基地、以政社项目合作为主要形式、以公益产业链和生态圈为机制的浦东公益发展路径，已基本成型，并借公益服务园向整个浦东新区乃至更大的区域内辐射。目前，这种辐射效应已越来越明显，如浦东新区塘桥社区以塘桥社会组织服务中心为主体，联合多家社会组织共同举办了绿色低碳帮扶等项目，吸纳优爱助残、乐爱社工师事务所、映绿公益事业发展中心入驻，并支持映绿举行公益CEO沙龙等活动，吸纳手牵手生命关爱中心针对陆家嘴软件园开展公益服务，还计划对塘桥社区的社会组织进行培育与支持，这些做法都是公益服务园辐射作用的直接体现；近期，上海市卢湾区公益孵化大楼也正式成立，可以预见，这种辐射作用还将在日后体现得更加明显。

作者简介：姬中宪，上海浦东公益组织项目合作促进会副会长，华东政法大学社工系讲师。

文章来源：《江苏行政学院学报》2012年第1期