

# 商会行业协会能力建设初探

浦文昌

**内容提要：**要发挥商会行业协会的重要功能和作用，必须以相应的能力为前提。商会行业协会的能力定义为商会行业协会实现其组织功能所需要的主观条件。它主要由商会行业协会的本身素质、专业素质，以及运作机制等三方面要素组成。外部环境对于商会行业协会能力的发挥具有重要影响，在一定的条件下具有决定性影响。要通过商会行业协会的自身努力，以及政府和社会的扶持，使处于小型秘书处阶段的商会行业协会逐步提升到专业秘书处阶段，并培育出更多的知识提供者类型的商会行业协会，使商会行业协会的能力普遍得到提升，使之成为促进民营经济和地区经济社会发展的重要推动力量。提升本身素质是能力建设的基础工程，提高专业素质是发挥能力效果的必要条件，完善商会行业协会的运作机制是发挥能力的重要保证。商会行业协会在开展有偿服务中必须坚持市场导向原则，但不宜笼统提商会行业协会坚持市场化方向，以防止偏离非营利组织的性质。政府应努力为商会行业协会创造发挥其能力的外部环境，要发挥社会力量有选择性地指导、扶持、资助商会行业协会加强能力建设。

商会行业协会发挥着沟通政府与企业的联系、为会员提供服务、实行行业自律等“多重角色”作用。这种独特的优势组合使他们成为提高企业效率、促进民营经济发展的有力工具。然而，要发挥这些重要功能和作用，必须以相应的能力为前提。近几年来，加强商会、行业协会的能力建设已经引起业界、学界和政府的关注，本文根据国内的先进经验并借鉴国外的一些可行的做法，对于商会、行业协会的能力建设提出一些观点和思路，抛砖引玉，以期引起进一步的讨论。

## 一、关于商会及行业协会能力的涵义

### 1、如何为商会及行业协会的能力定义？

虽然各地都在强调加强商会及行业协会的能力建设，但对其涵义并无统一看法。多数地方侧重于商会行业协会具体专业能力的研究和培训，如进行“提升行业协会资源获取能力”、“提高行业协会快速反应能力和品牌运作能力”、“加强行业协会内部治理能力”培训等。也有研究者对其涵义做理论定义，认为：“行业协会的能力是行业协会所拥有的、实现行业协会目标的能力，是行业协会所到处拥有的有利于实现其目标的各要素之间的整合，以及可以借助的外部力量的总和”<sup>1</sup>。究竟如何表述很值得进一步讨论。

能力 (Ability) 一词，在中文词典中泛指人的才能<sup>2</sup>。在英文词典中指“从事某事或做好某事所需的素质（特别是心理素质）”<sup>3</sup>，或“做某事所需要的知识、技能和权力。”<sup>4</sup> 参考这些解释，我们认为可以把商会行业协会的能力定义为**商会行业协会实现其组织功能所需要的主观条件**。它主要由商会行业协会的本身素质、专业素质，以及运作机制等三方面要素组成。

**本身素质指：**商会行业协会的本身质量，它包括会员基础、领导集体、人才

---

浦文昌 无锡民营经济和民间组织研究所 所长、高级研究员。联系地址：无锡市新街巷43号，邮编：214001，电话：0510-82793069 Email: [pwcwxs@yahoo.com.cn](mailto:pwcwxs@yahoo.com.cn)

<sup>1</sup> 张伟林（浙江省民间组织管理局副局长）：《行业协会能力建设简论》，[mjzz.zjhz.gov.cn](http://mjzz.zjhz.gov.cn)

<sup>2</sup> 见《辞海》相关词条。

<sup>3</sup> Possession of the qualities (especially mental qualities) required to do something or get something done 引自 <http://www.definitions.net>

<sup>4</sup> Having the necessary means or skill or know-how or authority to do something 引自 <http://www.definitions.net>

质量、资金实力等，这是商会各种具体能力赖以依托之物质基础，它类似于人的身体素质。

**专业素质指：**为实现商会行业协会的各种功能、目标所必须的专业知识和技能。组织或个人的能力是抽象的，它总是和实施某种具体活动、任务相联系并体现为各种专业技能：如企业的管理行动体现为企业管理能力；领导者的领导活动体现其组织、协调能力；艺术家的创作体现其创作表演能力；科学家的创造发明体现其创造发明能力等等。本体素质与专业素质相互依赖、互为前提：没有本体素质，专业素质就成无源之水、无本之木；而没有专业素质，组织（个人）的能力就无所体现、难以实现。

**组织运作机制指：**组织的指导思想、战略理念、决策机制、管理机制等。运作机制相当于一个组织所奉行的路线、方针、政策、指导思想和相应的运行规则，如果没有科学的运作机制，即使组织有很好的本体素质、专业素质，其能力仍然无法发挥，错误的运作机制还可能导致组织自身崩溃。

## 2、商会行业协会的能力与外部环境的关系

外部环境对于商会行业协会能力的发挥具有重要影响，在一定的条件下具有决定性影响。其影响力具有两重性：既有正面影响，也有负面影响：

外部环境一般包括以下几个方面：

1) 政治及经济体制。政治和经济体制对商会行业协会组织的性质、政治导向、功能属性具有决定性的影响。我国现阶段的政治、经济体制促进了民间性商会行业协会的产生和发展，但目前各级政府职能转变迟缓，政府无所不管的局面普遍存在，也缺乏“善治”、“公私合作伙伴”等现代政府治理的理念，导致商会行业协会发挥作用的空间非常狭窄，严重阻碍了商会行业协会功能的充分发挥。

2) 地区和行业的民营经济发展水平。在民营经济发达地区、行业，商会行业协会能吸取的外部资源较为丰富，其商会及相关的行业协会的功能发挥会较好。反之，在民营经济发展较慢的地区，相关的商会、行业协会就难以生存和发展。

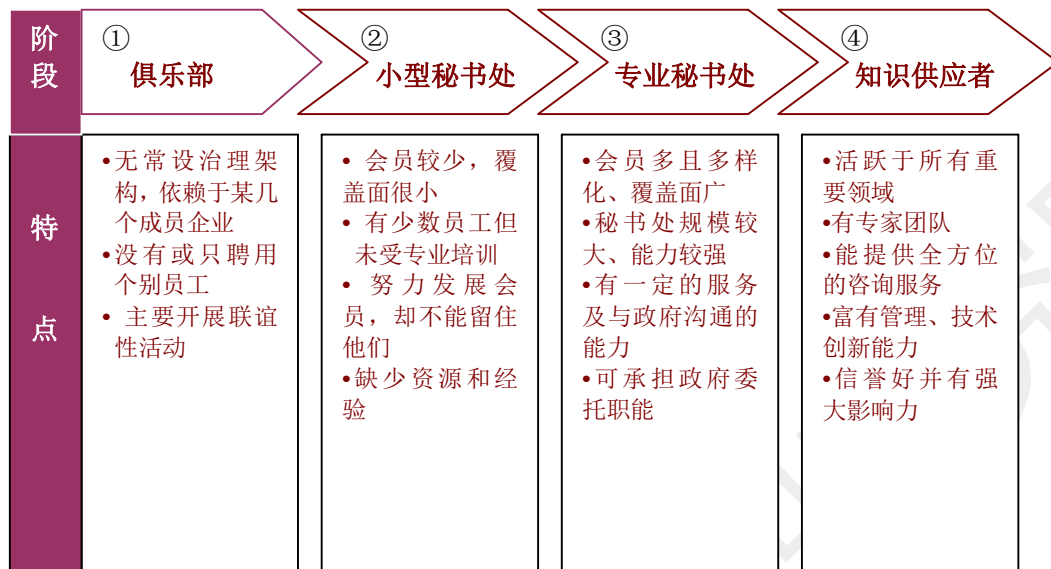
3) 法律环境。有良好的相关法律法规，就能促进和保证商会行业协会的发展，更好发挥其功能。反之，就会严重制约商会行业协会的发展及其功能的发挥。我国至今没有适用于商会行业协会的具体法律法规，没有对商会行业协会的性质、职能、其设立条件及其法律地位进行明确的规定，从而影响商会行业协会的健康发展和功能的正常发挥。

## 二、商会及行业协会能力建设的目标

### 1、商会行业协会发展的阶段及其主要特征

从国内外商会组织发展过程看，商会组织的发展、成长通常经历俱乐部、小型秘书处、专业秘书处和知识提供者等四个发展阶段，其能力也相应提高。（见图表4）

图表 1：商会行业协会发展阶段及其特点<sup>5</sup>



**俱乐部 (Club)** 阶段是组建商会行业协会的前奏。一些志趣相投的企业主，出于交友或业务需要经常聚集，组织联谊活动，逐步形成相对稳定的网络，但还没有规范的治理结构。它带有某些商会功能，如在市场竞争中采取联手措施等，但还谈不上具有真正的商会功能和能力。在现实生活中，并不一定所有的企业家俱乐部均会转变成商会行业协会；也有一些协会虽然已建立了协会的法人治理架构，但其功能却仍停留在俱乐部阶段)。

**小型秘书处 (Small Secretariat)** 阶段的特点是，由于商会行业协会成立伊始，基础素质较差、资金不足、秘书处工作人员很少 (1-5 人左右)。由于本体素质较差，能力较低，只能履行少数商会职能，组织也不太稳定。

**专业秘书处 (Professional Secretariat)** 阶段的特点是，经过一段时期的发展，商会行业协会的资金实力增强，员工较多 (5-10 人)，拥有一定专业人才，能与政府有效沟通，能为会员企业提供有吸引力的各种服务。

**知识提供者 (Knowledge Supplier)** 阶段是商会行业协会的高级形态。在专业秘书处基础上，一些商会行业协会，凭借有远见的领导团队和雄厚资金实力，引进专家团队，提升管理及技术创新能力，成为名副其实的“知识提供者”。他们以高质量、知识型的服务满足会员以及相关企业的服务需求；同时资金实力不断增强，创收能力不断提高，使商会行业协会不仅在为会员服务上，而且在促进地区或行业的经济发展、促进就业、参与社会公共管理等方面作出巨大贡献。

并不是所有商会行业协会都一定经历 4 个阶段，但无论是国外还是国内，商会行业协会能力的均是逐步提升的，不可能一蹴而就，能成为知识提供者的总是少数。

## 2、商会行业协会能力建设的目标要求

从我国各地发展情况看，目前多数商会行业协会还处于第二、第三阶段，处于第二阶段的更多一些，能称得上知识提供者的寥寥无几。各地发展也很不平衡。深圳、广州、上海、温州等城市和地区，专业秘书处类型的商会行业协会已经占

<sup>5</sup>参见：World Bank Group: *Building the Capacity of BMOs: Guiding Principles For Project Managers* p51

有较大比重（30%左右），并涌现出一批知识提供者类型的商会行业协会，如深圳市家具行业协会、广东省软件协会、温州的服装商会等。在其他的地区，商会行业协会多数处于小型秘书处阶段。据某市 2010 年的调查，在 200 多个商会行业协会总数中，年收入在 1-4.99 万元的占 34%，5-9.99 万元的占 44%，10-14.99 万元的占 6.5%，15-19.99 万元的占 4.8%，20 万元以上的占 10%。即 70%的商会协会的年收入不到十万元，可见目前相当多的商会行业协会的资金实力非常薄弱，尚处于小型秘书处阶段。

**加强商会行业协会能力建设的目标要求：**要通过商会行业协会的自身努力，以及政府和社会的扶持，使处于小型秘书处阶段的商会行业协会逐步提升到专业秘书处阶段，并培育出更多的知识提供者类型的商会行业协会，使商会行业协会的能力普遍得到提升，使之成为促进民营经济和地区经济社会发展的重要推动力量。

**参考资料 1：知识提供者型商会的典型代表之一——深圳市家具行业协会**

深圳市家具行业成立于 1986 年，现有会员企业 1000 余家。拥有 500 多个家具类、设计类和市场类的本科生、硕士生、博士、教授等专业服务人才，及意大利、西班牙、美国等国际性专业人才。其会员除深圳地区外，还包括全国各地有实力的家具制造企业、原辅材料企业。

协会在最近十年中，先后建立了深圳家具研究开发院（是中国家具行业唯一、最大的科研机构），为会员单位和全社会提供专业研发服务；设立了会展公司，为企业提供产品展览服务（历届参观客商总计超过 150 万人次）；与政府和有关高校联合设立中国（深圳）家具产业教育学院，实行产学研结合（每年可为中国家具行业培养和提供 3 万名高素质导购员）；通过与政府沟通合作，建立了深圳家具产业集聚基地（协助深圳家具产业在惠东筹建 2 个基地、江西筹建 3 个基地，还将在深圳筹建 14500 万平米的第三个家具基地）；还创造了“深圳制造”区域品牌零售商业模式（成功打造了河南明思克、山东明思克家具大卖场，迅速扩大了深圳制造在二三级市场的份额），近十年来共上交税收 3500 万元。

该协会的主要特点就是知识服务带动产业转型升级，以长期的产业研究为基础，以知识服务为重点，搭建行业信息、技术、贸易、运营平台，推动行业行业的品牌建设与综合竞争力提升。目前，协会正在对其资产进行整体股份制改造，争取上市。

### 三、商会行业协会能力建设的途径

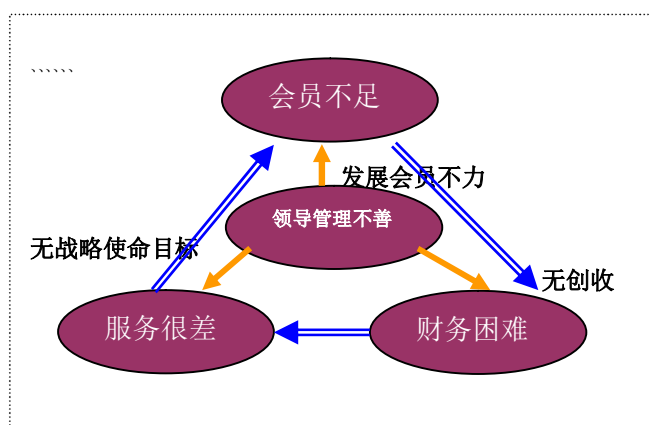
商会行业协会的能力建设：要以“强身健体”，提高自身素质为始基。即须以提升自身素质为起始点和落脚点。

**图表 2：能力优秀和能力较差的商会行业协会的特征比较**

治理结构	能力优秀的商会行业协会	能力较差的商会行业协会
<b>1. 本体素质</b>	有责任制、考核制	不健全、管理混乱
组织架构	有健全的覆盖广泛的组织网络	架构松散、覆盖不全和留住会员
领导集体	勤勉而有远见、责任感	缺乏远见、无责任感
发展战略	有明确的使命和战略规划	无长远发展使命和发展规划
人才素质	专业秘书处、有专家团队	小型秘书处、只聘用 1-2 名退休员工
资金实力	筹资能力强，能可持续发展	资金不足常陷于财务困境
<b>2. 专业素质</b>		
代表沟通技能	对政府和社会有重要影响力	无影响力
服务开发技能	能开发有吸引力的服务项目	缺少吸引力的服务
自律协调技能	具有很强的自律协调能力	缺乏自律协调能力
<b>3. 运作机制</b>		

上表显示能力优秀和能力较差的商会行业协会在素质上的差别，说明能力完全决定于自身的素质，而能力则决定着商会行业协会的作为和地位。能力较差的商会由于各种问题相互影响，不仅难以提高能力可能陷入恶性循环：

图表 3 因领导和管理不善引起的恶性循环



### 1、提升本体素质是能力建设的基础工程

“打铁还需自身硬”。努力增强商会行业协会的本体素质是能力建设的根本之道。

提升本体素质的方向和要求：

1) **加强会员基础**。会员是商会行业协会实力的基础和动力源泉。会员的覆盖面则是行业代表性程度的标尺。覆盖面必须提高到 60%以上，这是获得较高社会影响力、履行商会行业协会代表功能，以及吸引更多企业入会的必要条件。国外的商会把发展会员作为第一位的任务，而且有成套的措施。在加强会员基础时，可采用多种会员身份的方法（荣誉会员、支持会员、普通会员、基本会员、关联会员等），力求会员结构的多样性。

要允许适度竞争，但如果一个地区（行业）内出现过多同类商会行业协会，就意味着该地区（行业）内私营部门的利益出现高度分裂，资源会高度分散，商会行业协会的代表性就无法实现，这是必须避免的。在允许“一业多会”的条件下，政府应引导、业界要包容，在合规竞争中进行重组联合，以发挥规模优势。

#### 参考资料 2：温州服装商会通过联合增强代表性

温州市服装商会成立于 1994 年 3 月 25 日，当时会员企业 140 多个。以后随着会员快速增加，能力不断提高，影响力迅速扩大，2003 年 1 月 23 日，温州服装商会通过发起成立温州市区、县（市）服装协（商）会会长、秘书长联席会议的方式，结束了各县市协会诸侯割据局面，统一、协调了温州服装行业整体发展的格局。目前商会的会员单位已经超过 1200 家企业。

2) **加强领导集体**。会长、副会长、秘书长组成的领导集体是商会最重要的“资产”。他们决定商会的总体发展战略和政策，并监督秘书处以及商会的日常运作。从许多优秀商会、协会的经验看，商会的领导人应该是业内最受人尊敬的人物，他们必须勤勉，有能力为全体会员进行沟通、协调、促进合作，并真正代表所有成员的共同利益。

加强领导集体建设的关键组要是两条：一是坚持无记名民主竞选，二是建立问责制。

3) **确立发展战略**。商会行业协会必须通过会员大会充分讨论并作出决议，



确立长远的发展战略、明确根本使命，并制定具体发展目标、考核指标。有些商会的功能发挥往往随着领导人的变更而波动。主要原因是偏重依赖主要领导人的个人魅力，而忽视整个组织的长远战略规划。如能按照以上要求确立长期发展战略，形成商会特定的文化理念，就能有效减少从现领导过渡到下一届领导可能产生的能力波动。

**4) 提升人才素质。**商会行业协会秘书处的工作人员应有年龄限制。台湾当局颁布的《工商团体会务工作人员管理办法》规定，地方工商团体的秘书长、副秘书长不超过 60 岁，秘书、部门主管不超过 50 岁，干事以下人员不超过 40 岁。专业技术人员的年龄适当放宽。学历背景必须有本科或大专文化程度。这一经验值得借鉴。要尽快改变目前多数商会协会年龄偏大、学历偏低，以聘用机关、企业离退休人员为主的格局。在全社会逐步形成在商会行业协会就业的职业群体。

**5) 增强资金实力。**如果没有良好的资金基础，商会行业协会就无法可持续发展，甚至难以生存。高度依赖政府或某些成员企业（如会长单位）资助，将使组织能力变得很脆弱，并削弱组织的独立性。所以，为了提高组织的自身素质和能力必须增强筹资能力，通过开拓服务，取得更多的经济收入，不断增强资金、资产实力。

## **2、提高专业素质是发挥能力效果的必要条件**

专业素质指履行功能必需有的专业知识和技能。商会行业协会的功能很多，需要许多和活动目标相适应的专业技能，难以一一描述，但最重要的是要提高以下三方面的专业技能：

**1) 代表和沟通技能。**代表业界的正当利益，向政府和社会反映诉求、政策建议，维护业界正当权益是商会行业协会首要的任务。它可以帮助政府完善政策法规，维护业界的正当利益，这不仅有利于提高商会行业协会在业界的声誉，也有助于吸引新会员。

但商会组织要能够准确提出业界的重要诉求，并通过沟通，为政府和社会所接受，需要一系列的专业技能。为此，要有专门人员负责代表和沟通业务。要通过培训和实践，不断提高调研、编写政策建议和利益诉求文件、建立与政府部门和其他社会组织沟通平台等专业技能。反映利益诉求的渠道包括参加由政府部门举行的听证会、咨询会，向政府及领导递送调查报告、信函，举行记者会等等，最极端的方式是法律诉讼。这些均需要专门的人才和技能。代表业界反映诉求不仅要关注近期的紧迫问题，还要关注涉及业界长远利益的问题。

### **参考资料 3：湖南省工商联不动产商会通过代表、沟通及诉状维权取得成功**

湖南省工商联不动产商会以“为企业谋利益，为行业谋发展”为宗旨。从 06 年年底到 07 年年初，商会应会员单位的要求，针对气象部门收防雷费不合理不合法问题展开维权。商会首先就维权可行性组织专家论证，找到维权的法律依据。然后委托两位律师任五家会员单位的诉讼和非诉讼代理人，并会同商会秘书处共同与省气象部门进行协商与交涉。先后向省政府法制办递交了《关于气象行政机关违法实施行政许可的情况反映》、向湖南省气象局递交了《关于湖南省气象局及下属单位在实施行政许可过程中违法行为的情况反映》、向湖南省物价局递交了《关于湖南省物价局核定防雷技术服务收费标准的相关意见》等报告文件，同时通过媒体施加影响，湖南卫视、三湘都市报都作了客观公正的报道。经以上努力，最终由湖南省政府法制办致函省物价局，建议自行修正《湖南省物价局关于规范全省气象系统技术服务收费项目及标准的通知》。湖南省气象局则于 2007 年 8 月专门下发《关于调整部分气象服务收费项目及标准的通知》，做出将“新建建（构）筑物防雷工程技术评价意见”收费标准由 0.6 元 / 每平方米降低到 0.4 元/每平方米等规定。在降低部分收费标准的基础上，商

会会员单位再享受六折的特别优惠。通过代表、沟通、公关和诉讼，维权获得成功。

2) **专业服务技能。**从商会行业协会得到优质廉价的服务，是企业特别是中小企业参加商会行业协会的主要目的之一，同时也是商会取得有偿服务收入的主要渠道。商会行业协会不仅要有传统服务的技能，为会员提供优质的服务，还要具有开拓新型服务的能力。在这方面需要引进专门人才，并通过培训不断提高人员的专业服务技能。以下是国外商会主要的服务项目，可供借鉴。

图 5：国外商会的传统服务项目概览

服务项目	举例
贸易和市场开发	<ul style="list-style-type: none"> <li>•组织产品展览会和贸易交易会</li> <li>•搜集市场预期（出口）信息</li> <li>•买-卖会议及交流分包合同信息</li> <li>•贸易代表团</li> <li>•促进市场研究</li> <li>•通过样品和展销厅帮助市场营销</li> <li>•牵线搭桥（配对服务）</li> </ul>
培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>•管理培训</li> <li>•技术培训</li> <li>•举办职业培训中心，为职员和学徒进行专业培训</li> <li>•研讨会和团体咨询</li> <li>•编写开发培训手册</li> <li>•培训课程和标准</li> <li>•组织法律方面的培训</li> </ul>
建议和咨询	<ul style="list-style-type: none"> <li>•商务交流，参观考察</li> <li>•会员中树立业务处理的最佳标杆</li> <li>•对个别企业进行咨询和指导</li> <li>•法律服务</li> <li>•财务和税务指导</li> <li>•质量标准和 ISO9000</li> <li>•新技术和环境方面的咨询</li> </ul>
信息和工作网络	<ul style="list-style-type: none"> <li>•定期的商务会议</li> <li>•行业俱乐部和委员会</li> <li>•网站和互联网基础商务交流</li> <li>•通讯和出版物</li> <li>•会员、理事名录和数据库</li> <li>•研讨会和高级别会议</li> <li>•年度报告</li> </ul>
会议设施和基础设施服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>•秘书服务</li> <li>•计算机服务</li> <li>•通信服务</li> <li>•互联网接入</li> <li>•行业不动产管理</li> <li>•经营测试中心</li> <li>•仓储和港口服务</li> </ul>
代表政府的职能	<ul style="list-style-type: none"> <li>•企业登记</li> <li>•开具产品原产地认证</li> <li>•样品登记</li> <li>•组织职业培训学校</li> <li>•主持许可证考试</li> <li>•出口配额分配</li> <li>•主持仲裁法院</li> <li>•开发和监督行业标准</li> </ul>

资料来源：World Bank Group: *Building the Capacity of BMOs: Guiding Principles For Project Managers* p51

对于每一个商会行业协会来说，究竟需要开发哪些服务项目，必须根据会员的实际需求和商会自身的资源条件确定。一旦确定就需要提高相应的专业技能。

**3) 自律协调技能。**自律主要通过制定行规行约以规范业界的经营行为，由于这类活动属于道德范畴，并无强制及相应的惩戒措施，很难达到目的。要充分发挥商会行业协会的自律功能，就必须在实践中提高利益协调、纠纷仲裁、公正处理等专业技能。

### 3、完善商会行业协会的运作机制是发挥能力的重要保证

完善商会行业协会的运作机制，重点是加强治理结构运作机制、内部管理机制以及创新创收机制的建设。

**1) 完善治理结构的运作机制。**商会行业协会的治理结构及其运作，决定着商会所有者的地位，以及组织的控制、透明度和可问责制状态。表面上看，我国商会组织都有民主治理结构，可以确保其会员的参与和所有权。但实际上许多商会的治理结构流于形式。要努力克服两种情况：一是商会被少数有影响力的会员（会长单位）或内部人（秘书处）把持，被用来为私利服务；二是依附于某个政府机构，偏向于为政府机构服务，并借助政府的影响力向企业收取费用，成为“二政府”。在这两种情况下，商会将无法成为真正业界利益代表，当然就无法发挥其应有的功能。

改善商会治理结构及其运作机制是坚持三条原则：**一是坚持民主原则**，理事会、领导人的选举必须实行无记名竞选。领导人有限任期限制，而且任期不能过长，国外的经验一般是 2-3 年（美国商会的会长任期为一年），并只可以连选连任一届，以避免商会被少数负责人，或某些利益集团所控制和操纵。

#### 参考资料 4：深圳市钟表行业协会的理事会治理机制

深圳市钟表行业协会自 1987 年至今，坚持理事会一届 2 年，届满即进行换届选举，理事会通过差额选举产生。会长原则上只可连选连任 2 届，每个理事都要承诺遵守理事会工作守则，积极参与协会工作，参与到各个委员会中进行决策和统筹。理事会会议或活动只限本人参加，不接受任何形式的代表参加。所有理事参加会议、活动和工作的考勤须在每年的会员大会上公示。这就从分保证了民主选举、民主决策的原则。

**二是坚持自治的原则**，政府监管部门应允许商会组织自主活动。实践证明，由政府机构干预商会领导人的选举任命，干预规约的制定，对商会提供服务进行严格的监督，将严重制约商会功能的发挥。

**三是透明和可问责原则。**商会行业协会的决策、财务要透明。执行机构的运行质量和绩效，应由会员大会选择第三方机构进行评估，并实施问责。

**2) 完善内部管理机制。**良好的内部管理是提高商会行业协会工作效率和成功的关键。不仅要求各项规章制度，更为重要的是工作人员之间要有明确的职责划分和良好的工作流程，以及配套激励手段。

#### 参考资料 5 深圳市中小企业发展促进会引进 ISO9001

深圳市中小企业发展促进会，有会员企业近 3000 家，涵盖 69 个行业。为确保服务质量，提高效率，该协会以中国传统优秀管理文化为核心，学习西方先进管理思想，引进了 ISO9001 管理认证体系，使协会成为管理理念先进、制度健全，服务优质、口碑一流的先进社会组织。



3) **创新创收机制**。从国外和深圳等地优秀商会行业协会的经验看，开创有偿服务等多元化的收入渠道，是商会增加实力、扩大影响，以及开发更多服务的基础。多元化收入包括会费收入、社会捐赠收入、政府委托服务收入、有偿服务收入等。一般说来，一个商会特别是规模较小的商会，仅仅依靠会费收入是无法开展服务活动、实现可持续发展的。我国一些优秀的商会行业协会的会费收入一般仅占30%左右，商会的发展主要依靠以创收为主的多种收入。为此，商会行业协会必须引进创收机制、追求创收效率的机制，以最小的成本取得最大的服务效率的理念和机制，以及激励服务创新的机制。

#### 4、关于市场化运作的探讨

商会行业协会如何理解“市场化方向”，是否应该实行“市场化运作”是一个存在争议，值得深入讨论的问题。

在国务院《关于加快推进行业协会商会改革和发展的意见》（国办发〔2007〕36号）第二部分“总体要求”中，提出行业协会商会改革要“**坚持市场化方向**。通过健全体制机制和完善政策，创造良好的发展环境，优化结构和布局，提高行业协会素质，增强服务能力”。按照文字叙述，这里的市场化至少有两层含义：一要政会分开，二要自负盈亏。

从目前的实际情况看，近十年来，广东、浙江、江苏等省的许多商会行业协会已普遍实行“市场化运作、企业化管理”。

在国外的文献资料中，经常出现的有几种提法：

一是“服务营销”（Marketing services）。如国际私营企业中心（Center for International Private Enterprise）编写的《国家商会—商会的组织和角色入门》一书指出，“在盎格鲁—撒克逊模式下，由于没有强制入会，商会的会费收入无法得到保证，因此，更加注重响应会员的需求和服务的市场营销（Emphasis on marketing their services）”。<sup>6</sup>

二是市场导向运作（Market driven operation）。如美国的克鲁曼集团在其为塞尔维亚尼茨经济区做的《地区商会的能力建设项目报告》中指出，在东南欧国家，商会从强制性会员向志愿者会员转轨过程中，许多商会面临生死存亡的风险。“摆在尼茨地区商会和整个塞尔维亚商会系统面前的前进方向是：在会员自愿入会的基础上转向以市场为导向的业务运作（Market driven business operation）”。<sup>7</sup>

再如，在世界银行编写的《商业会员组织的能力建设》一书，总结了阿尔巴尼亚、波斯尼亚、黑塞哥维那、马其顿、塞尔维亚、黑山、越南、拉脱维亚、巴西、马拉维、孟加拉、印度、印度尼西亚、尼泊尔、菲律宾等许多发展中国家商会能力建设的经验。在谈到转型国家的商会能力建设时，强调商会的转型就是“从国家控制的权力机构，转型为以现代市场导向的服务提供者”（Transformation from a Public Authority to a Market-Driven Service Provider）<sup>8</sup>。但世界银行的报告所说的市场导向，更多的是指商会的商务开发服务活动（Business Development Services 缩写BDS），并指出这是“对商业服务供应商提供服务的补充，而不是与之展开竞争”。

<sup>6</sup> Markus pilgrim and Ralf Meier: *National Chambers of Commerce - A Primer on the Organization and Role of Chamber Systems* Center for International Private Enterprise All rights reserved. Copyright 1995 p9

<sup>7</sup> 原文：That is what lies ahead for the Regional Chamber of Commerce Niš and the whole system of chambers in Serbia - shift to market driven business operation on the basis of voluntary chamber membership.

<sup>8</sup> World Bank Group: *Building the Capacity of BMOs: Guiding Principles For Project Managers* p59

在国外，不仅是商会而且整个非营利组织均存在市场导向的运作机制。自 20 世纪 80 年代以来，世界各地的非营利组织大幅增长，公共部门越来越多采用以营利为目的的做法，这些变化也渗透到非营利部门中（艾肯伯里和 Kluver，2004 年）。但非营利组织采取的做法和价值观不同于以营利为目的部门。他们必须遵守非赢利组织的法律规则（迪马乔广告鲍威尔，1983 年，迈耶和罗恩，1977 年，斯科特，2001 年）。

从英美模式下的商会运作看，例如在美国、英国，其商会行业协会的服务均按市场规则运行，即使在法国和德国这样典型的大陆模式具有公法人地位的工商会，在 BDS 活动中也实行市场导向的原则。

综合以上情况，我们认为，在市场经济条件下，**实行会员自愿入会的商会行业协会，首先必须承诺在收缴会费后为会员提供一定的免费服务。**但由于会费收入不稳定，仅靠会费收入不足以保证商会行业协会的可持续发展，还必须通过有偿服务取得更多的收入。**为会员的免费服务应以会员需求为导向，但在开发有偿服务的过程中，则必须坚持市场需求导向原则，即要灵活地适应企业服务市场的需求，以最精简的机构，以最少的成本，取得最大的服务效率和最大的创收效果，并以优质的服务形成“品牌效应”，以获得更多的服务项目。**

以市场需求为导向，按照市场规则（经济核算）为会员（包括非会员）提供市场开发的服务是出于两方面的需要：首先是商会自身可持续发展的需要；同时也是会员企业（包括非会员）的需要。在我国，已经有较多为企业提供服务的专业商务服务企业、中介机构，但还不能满足中小企业的需要。另外，中小企业也觉得这些机构提供的服务价格偏高，或担心不可靠，不太愿意找这些机构购买服务，故发挥商会行业协会在企业服务市场中的补充作用是必要的。另外，商会行业协会也具有相对优势：商会提供的服务价格一般比市场价低，会员也感到比较可靠。

此外，以市场需求为导向的创收还与会员入会求回报的动机有关。美国克鲁曼集团的咨询报告指出：商会必须实行市场需求导向，这一原则是根据会员的要求确定的。因为你目前（或未来）的会员都会提出“我支付会费后有什么回报？”的问题。其实这一问题在我国也普遍存在，每个协会在发展新会员时均会遇到这一问题。如果入会后没有大于他所支付会费价值的回报，他就会认为入会没有什么好处而退出协会。

所以，如果把“市场化运作”理解为以市场需求为导向开发有偿服务，以增强商会履行基本功能必需的经济基础、满足会员的服务需求，这是合理的。

但如果笼统地提“市场化方向”，也很可能造成对商会行业协会改革方向的误解，即误以为商会行业协会的全部职能及其运作机制都要实行市场化原则，导致偏离非营利组织的本职属性和基本服务性质。世界银行报告的观点是可取的，市场导向并非指商会的所有职能，而只是在 BDS 服务中。商会不应把与社会上的服务提供商进行竞争为目的。

应该明确：通过市场导向，开拓企业服务特别是有偿服务以增强商会经济实力只是手段，而不是最终目的。商会行业协会的基本职能是业界利益的代表、为会员提供服务和行业自律。如果偏离了商会行业协会的基本职能，片面地以市场导向追求创收，甚至把商会自身变成服务企业，就会使改革走偏方向。

#### 四、政府和社会如何帮助商会及行业组织进行能力建设

和发达国家的商会相比，我国的商会行业协会仍处于起步阶段，急需政府和社会的扶持。商会行业协会提升能力的主体是其自身，但政府和社会在帮助商会行业协会提升能力方面也有许多工作可做：

1、**积极改善商会行业协会的外部环境**。一要抓紧立法，通过制定商会法或行业协会商会法或专门的条例，明确商会的法律地位、职能。二要加快政府职能转变的步伐，真正做到舍得向社会组织“放权”，敢于让社会组织“接力”。凡是社会组织能够“接得住、管得好”的事，都要逐步地交给他们。<sup>9</sup> 为商会行业协会发挥功能提供广泛的空间，为他们提升能力提供宽松的外部环境。

2、**有选择的援助和扶持**。世界银行对发展中国家的商会扶持模式值得参考。其扶持和援助的基本原则是：主要对专业秘书处阶段的商会行业协会进行援助（小型秘书处商会不够稳定，代表功能较差；而知识服务提供者型商会则已没有必要加以扶持和援助）。在确定援助对象时首先要对被援助对象进行评估，它必须有较高的会员覆盖面，而且会员构成须以中小企业为主，治理结构要比较健全。

这种援助既可以由政府部门进行，更重要的是还要发挥社会力量，比如发动基金会、志愿者参与这些活动，效果可能更好。

3、发挥业务主管部门的作用，积极开展商会行业协会能力培训活动。

4、通过政府购买服务方式，组织高校和社会科学研究机构，以及民间咨询机构对商会行业协会提供评估、咨询服务。

5、发挥登记管理机关的作用。一是可以制定提升商会行业协会自身素质的指引，引导他们提高服务能力。二是可以通过年检，在对商会行业协会进行合规性监管时，加强对治理结构、合规运作的监管力度，并进行提升自身素质和能力的指导、指引。在这方面深圳市民政局、民管局是做法很好，值得各地借鉴。

2012年10月6日

## 五、附录：发展中国家商会行业协会改革案例

### 一、拉特维亚工商会的成功转型<sup>10</sup>

仅仅经过十年时间，拉脱维亚工商商会（LTRP）已从国家控制的权力机构转型为以现代市场导向的服务提供者（Modern market-oriented service provider）会员从不到200个发展到近900个。

在1990年，其成员大部分是大型国有企业。现在，它的大部分成员是民营中小企业。LTRP在全国设立了七家地区办事处，并成为为数不多的在全国拥有区域网络功能企业组织。它已经成为政府相当尊重的机构，在立法进程以及咨询委员会中代表民营经济的利益。

在苏联时代，商会的融资和运作所需要的收入不成问题。今天，LTRP没有收到任何政府补贴。商会会员入会是自愿的。会费收入大约占预算的22%，并不能完全保证商会的支出。签发原产地证书的收入约占预算的约14%。LTRP做出很大的努力去建立有吸引力的服务、建立自己的培训中心。因此，如今，商会有大约64%的收入来自服务（信息服务、外贸文件、促进商务的咨询，业务推广、贸易代表团、公平参与、出版物、办公室工作培训课程、IT、质量管理，以及市场营销等）。

<sup>9</sup> 汪洋：广东改革之路更加坚定 2011年11月23日 广州日报。

<sup>10</sup> 资料来源：Case study contributed by SEQUA

变革成功的前提条件是使商会成为会员驱动（Member-driven）的组织。和德国工商会的长期结对促进了这一改革的进程（由德国专家负责准备工作描述、组织选举产生的商会官员和工作人员到德国、美国和英国培训）。最重要的是引进了由会员选举产生义务性的理事会，明确了理事会和员工之间的任务分工，商会的日常管理由专业人士担任。

此外，为了拟定在重大经济问题上商会的立场，会员委员会引进了一个全新的工具。该委员会不仅带领紧密的会员参与，也帮助招募志愿者，确保商会真正反映它是由会员组成的这一地位。

项目的经验教训：

财政上的可持续性和独立是商会转型过程的核心。

结对安排必须是长期的，因为能力建设需要时间和耐心。

自愿入会的会员参与承担工作或参与成为委员会成员是至关重要的。

促进现有商会转型比新建组织更有效率。

## 二、在河内商业协会建立业务发展部<sup>11</sup>

成立业务发展部是河内商业协会（Hanoi Business Association -HBA）与丹麦工业联合会之间的结对安排，越南和丹麦工业联合会（Confederation of Danish Industries -DI）开始于2002年。该单位引进、增加了专业化服务项目，该协会以提供服务和创造更多的收入增加为目标。通过建立一个业务发展部（Business Development Unit）作为利润中心（As profit center），通过增加服务费和更多成员改善该协会的收入基础。

DI 协助 HBA 开展下列活动：

培训业务服务；

单位发展战略的制定；

商业支持业服务的方式方法；

鉴定项目；

协助公司。

HBA 提供了工作人员、办公空间和基础设施。而丹麦国际开发署（DANIDA）资助了基本的办公设施，并为 DI 提供培训活动。整个项目期间，业务发展部接受 DI 的培训。

HBA 建立业务发展部后第一年的利润增长 8%，2003 年预计增加至 18%。提供的服务也为会员作出了贡献，2002 年协会的成员从 96 个增加至 177 个。

除了提供服务外，业务发展部还协助 HBA 秘书处编制政策文件，起草法律文件，并就变革商业法规提出建议。通过建立业务发展部，HBA 已经能够在更广泛的范围内为会员提供咨询，从而吸引到更多的会员和潜在会员。DI 和 HBA 之间的结对计划每年的预算是 20 万美元（包括所有开销费用）。

项目为期 2 年。该项目总成本的约 10% 用于建立和发展的业务发展单位。最重要的工具是由 DI 短期专家为当地单位的工作人员进行培训和辅导。

项目经验教训：

会员将要为企业的发展服务支付服务费，因此业务发展部可以通过其运行增加额外的收入。业务发展部高效的服务，可以吸引新的成员，对其他商会活动产生积极的影响。捐助者提供给商会的主要是技术专长，应注意把未充分利用的物质资源利用起来（例如，办公场所，当地工作人员）。

## 三、帮助孟加拉国吉大港工商会举办博览会<sup>12</sup>

<sup>11</sup> 资料来源：Case study contributed by Confederation of Danish Industries

在 1993 年，吉大港工商商会（孟加拉国）和 ZDH 建立合作伙计划，该计划由德国政府资助，举办了第一次技术博览会。展示了 34 家中小型企业的产品（他们生产的消费品），并吸引了 15,000 参观者。博览会的规模在不断增长，在随后的几年中已成为国际公认的博览会。1999 年，博览会达到 335 个展位，有 40 个大型展馆，吸引了 65 万游客。

吉大港博览会在规模和推广方面都在发展，从消费者到工业产品都在改变。有越来越多地大企业参与进来，但仍以中小企业为主。第一个展览会没有产生足够的收入来支付所有费用，吉大港商会和 ZDH 项目出资维持了收支的平衡。随着展会规模的增长，他们开始盈利。到 1999 年，他们获得了超过 12 万塔卡（约 200,000 美元）的收入。ZDH 逐步退出其财政资助时，博览会已通过他们的哺育阶段，但 ZDH 仍然与吉大港商会保持接触，并偶尔对博览会和其他程序提出建议。

吉大港商会举办博览会的组织能力，是通过“在实干中学习”（**Learning by doing**）逐步增长的，同时也得到 ZDH 项目提供的建议。在开始时，商会董事会在组织博览会中发挥了举足轻重的作用。在办展过程中，总商会的工作人员也随着吉大港博览会的扩大而成长起来，现在，博览会的任务已经外包。

从一开始，他们并无创收的理念。展览的费用收取往往延误而不能抵消成本（“我们以后将收取”），因为他们强调的是服务，而不是创收。开展活动至少必须覆盖活动的成本费用（而不是从其他来源资助他们）的理念往往只能逐渐接受。

ZDH 在孟加拉国项目的年度预算为 60,000 美元（不包括该区域的长期顾问及当地居民代表），这份财政预算案包括与 6 个地方商会和商业协会合作。从 1991 年到 1998 年，ZDH 与吉大港商会合作了 8 年。ZDH 方案提供战略咨询，规划举办博览会。对博览会提供 5000 美元的种子资金，用于部分博览会的成本，不包括所有间接费用。在接下来的几年中财政资助逐步减少。

项目经验教训：

从小规模开始再发展到中等规模，并与合作伙伴共同成长。

要确保由合作伙伴自己运行，而不是你援助者运作（不要指手画脚！）。

分享财务风险，推动创收，并随着逐收入增长渐退出财务资助活动。

如果合作伙伴同意，可把该项目作为一种资源和作为一个网络中心供其他人学习。

---

<sup>12</sup> 资料来源：*Case study contributed by Heiko G. Waesch, regional coordinator, ZDH Partnership Program ([www.zdh-connect.com.sg](http://www.zdh-connect.com.sg))*