

巩固薄弱地带：城市楼宇上的政党建设策略

——对上海J区N街道“支部建在楼上”

经验的政治社会学分析

叶敏

【摘要】：作为非公企业党建的一种类型，城市楼宇是研究党建如何可能最有张力感的地带。城市楼宇是一种集装箱式的经济单位，以外资企业和私营企业为主体，与社区缺乏功能上的联系，对政党建设也有较大的心理距离，同时城市楼宇内又有大量白领党员。本文运用政治社会学的分析方法和实地调研的质性研究方法，对上海J区N街道“支部建在楼上”的党建经验进行了理论透视。研究发现，支部在城市楼宇的进入和巩固涉及基层政权一系列治理策略的运用，包括组织嵌入策略、服务供给策略、典型动员策略和共治引领策略。这些策略的核心要义是提高非公企业的政治化程度，增强楼宇支部对党员、白领、企业的“黏性”，同时提升支部对楼宇的社区嵌入性。

【关键词】：城市楼宇；党建；政党；策略

【中图分类号】：D267 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1671-7023(2019)01-0118-09

一、问题：如何巩固“失控”的薄弱地带

改革开放以及之后逐渐确立的社会主义市场经济体制对中国是一种划时代的变革，这个进程中最大的变化是随着市场经济发展而游离于体制控制的社会领域愈发壮大，同时执政党及其领导的政权在新的经济社会形势下逐步感受到组织建设的系统性压力，这不仅是党的自身建设需要在市场经济条件经受更多“糖衣炮弹”的冲击，更为急迫的问题是党组织系统对新生社会领域出现了某种程度上的“失控”。作为以组织建设起家、并且肩负国家现代化使命的执政党，对逐步壮大的新生社会领域的“失控”是不可接受的。一方面，“失控”意味着原来“政党组织社会”的组织路线的断裂，无助于团结带领全国人民朝向理想目标奋斗^[1]；另一方面，对新生社会领域的“失控”意味着所谓西方式“市民社会”兴起并可能形成与国家政权对立的社会势力，最终威胁国家政权和党的执政地位。而中国的体制背景是，“在不同的历史发展阶段，中国共产党依靠自身的组织网络来应对复杂的社会体系，整合各派政治力量，从而形成了一个富有活力的‘轴心-外围’政治体系”^[2]。因为在根本上，“政党的力量反映出支持的规模和组织的水平”^[3]⁴⁰。正是在这个宏观背景下，为了巩固“失控”的薄弱地带，中国共产党在改革开放之后开启了一场巨大的“两新”组织党建的政治工程，其中又特别以非公企业党建为建设重点。

作者简介：叶敏，华东理工大学人文科学研究院副教授，华东理工大学中国城乡发展研究中心研究人员

基金项目：2019年上海高校思想政治理论课教师“启明星”项目“超大城市党建引领共建共治共享社会治理格局的实现路径研究”；国家社会科学基金重大项目“构建全民共建共享的社会治理格局研究：聚集人口流入型地区”（15ZDC028）

收稿日期：2018-09-04

外资企业和私营企业为主体，与社区缺乏功能上的联系，对政党建设也有较大的心理距离，同时大都市中的城市楼宇又是白领阶层的汇聚地，而白领群体当中又含有大量的党员存在，实施楼宇党建是抓住白领群体的重要举措。在理论视角上，本文将采用政治社会学的分析方法，集中关注国家与社会之间的互动策略和机制逻辑；具体研究方法上，文章主要是采用深度访谈和文献研究等质性研究方法。

二、政党国家与非公企业的政治联接：已有的理论说明

1. 非公企业与政党国家之间的“交换”和“合作”

改革开放与市场经济为非企业发展打开了机遇窗口。在向市场经济的过渡时期，有些私营企业为了合法身份而主动带上“红帽子”，“走上一条经济与政治相结合的成长道路”，“解决他们先后面临的经营合法性问题、政治地位问题与政治谈判能力问题之结果”^[4]^[5]。在公有制经济普遍遭遇困境的形势下，改制浪潮中又诞生了大量具有“红根子”的私营企业。同时，伴随着大量外资企业、合资企业的出现，非公企业规模愈来愈壮大。但是对中国情况进入深入研究的学者很快发现一种与西方场景不大一样的政治发展景象，中国的私营企业主阶层兴起，并没有伴随着所谓民主化进程的发生^[6]。学术界在研究和解释这一问题时，逐步发现中国的私营企业主阶层与国家之间存在特殊的非对抗性关系，中国的私营企业主不仅在政治价值观上趋于保守，而且是市场转型中的受益者，国家也对私营企业主采取有效控制的治理策略^[7]。基于这种转型背景和体制基础，按照西方理论认为不太可能和有些突兀的非公企业党建，在中国反而显得有所依据。从私营企业主一端而言，加入执政党的政治工程，可以视为与政权之间的一种“合作”与“交换”，“地方党组织在利用企业家（发展地方经济、提高就业率、增加税收、增加GDP等）的同时，私营企业也在借力党组织的政治资源谋取保障和发展，这是一种在市场经济的开放环境中发展出来的新型双边关系”^[8]。对私营企业而言，配合性地进行非公党建是一种重要的“政治关联”方式^[9]。

2. 政党国家的服务性供给与利益共赢策略

从国家一端对非公企业党建可能性的认识，学界和官方的观点主要体现为执政党领导下的国家对私营企业的服务性供给，以及主动创造利益上的最大公约数。对企业的服务性供给，主要体现为把非公企业党建围绕服务提高企业生产力和维护企业权益的主线索来推动。有学者认为，非公企业党建意味着要创建一种“非权力性权威”，党组织地位也是一种自我争取的动态过程，只有“将党建工作的出发点和落脚点放在促进企业发展上，突出党组织与民营企业发展的同向性，让业主在看得见的效益中增强对党组织的认同感和需求度，才能使他们真正关心支持党组织活动，自觉地接受党组织在企业中的建设”^[10]。上海的一位地方干部曾经总结了非公企业党建的要领是服务企业和维护企业权益：“民企在发展的过程中有很多困难，我们党的组织可以利用我们在社区的资源，为企业服务，使企业健康成长”，“民营企业碰到个别政府部门的干部进行刁难，党组织也要帮他，维护他的合法权益，维护他的正当利益”^[11]^[12]。同样是注意到利益共赢的重要性，有学者建议要形成“构筑利益推动点中获取认同”的党建机制，通过利益推动点的中介将党组织的发展和“两新”组织发展联系起来，党组织通过推动“两新”组织党建来实现自身的发展，在利益相互契合中，扩展基层党组织的覆盖面^[12]。

3. 社会地位品^②的供给者和社会交往网络的搭建者

国家除了可以使用服务性供给和利益共赢策略之外，还有一些研究注意到国家作为社会地位品供给者和社会交往网络搭建者的枢纽性作用，基于国家权威形成的社会地位品和社会网络资源也是吸引非公企业主愿意加入执政党的政治建设工程。在西方场景下，由于政治体制存在着激烈的政治竞争，社会地位高低往往会直接决定了政治权力的分配^[13]。在中国场景下，政治系统的开放性较低，但是政治权力却是社会地

位分配的主导者。在非公企业党建的组织覆盖过程中，一些研究已经注意到地方党组织对先进典型党建企业在政治荣誉上的激励。除此之外，由执政党认证的党组织中的职位也会成为一种具有含金量的社会地位品^[14]。总而言之，党组织通过分配政治权威，增强社会主体的政治资本来完成政治吸纳过程^[15]。与此同时，执政党的党组织系统的扩张和覆盖还有搭建社会交往“高速公路”的潜在性作用，不仅降低了非公企业主之间交往的成本，同时也让非公企业与政府之间的联系多出了更多的渠道。张汉对北京“商圈党建”的研究说明了“中国共产党建立了与城市商圈中的新社会利益集团和地方大众团体的新型联系”^[16]。

4. 分歧的认识:非公企业党建的绩效如何

非公企业党建的效果如何呢？乐观的观点认为，非公企业党建“有效地增强和改善了经典企业内部治理的功能”，“党建工作的确会花费一定成本，但许多业主都同时认为党的建设也能产生经济效益”^[17]。还有研究表明，民营企业党组织能够显著改善职工权益^[18]。基于对第九次全国私营企业家调查数据的挖掘性研究，有学者也得出结论：“在所辖企业中设立了党组织且自身具有党员身份的私营企业主对于执政党相关政策的认可度更高，同时也更加偏好生产性活动和长期导向活动的投入。共产党通过自下而上的政治吸纳型和自上而下的组织嵌入型统合这两种分散政治压力的有效途径，在一定程度上实现了对私营企业的分类控制，在巩固执政合法性的同时，成功引导私营企业承担社会功能”^[19]。在晚近的一篇研究中，何轩和马骏进一步确认了基层党组织与民营企业绩效水平之间存在正相关关系，因为“基层党组织通过其组织资源优势，鼓励民营企业投入更多的生产性活动，最终提升了企业的绩效水平”^[20]。

但是，与乐观观点相比，持谨慎态度的学者也不少。比如中国共产党党建研究专家王长江指出，“从实践情况看，大多数地方和部门根据中央有关要求，在符合条件的企业建立了党组织，解决了党的工作‘覆盖面’的问题，但普遍没有解决好定位问题。有的党组织负责人由代表所有者的企业董事长兼任，实际上成了实现所有者利益的工具”^[21]。政治学者景跃进也认为：“在私营企业和新社会组织中从事党建活动，遇到了不少难以克服的困难，效果不那么理想”^[8]。学者对非公企业绩效的分歧认识是可以理解的，因为党建工作具有一定的“无形性”，也很容易“伪装”，缺乏有效的衡量指标。也许在这个情况下，暂时悬置对有效与否的评价，进入具体的党建过程和党建机制研究，透实地打开非公党建工作的“黑箱”就显得更为现实。

三、“支部为何要建在楼上”：上海城市楼宇党建的背景与动力

随着中国改革开放和城市化进程的加速，越来越多的城市出现了纵向发展的商务企业集装箱，即商务楼宇。商务楼宇一般位于城市寸土寸金的核心地带，由特定地产商开发通过向企业租售办公空间而获利。与横向铺开的市场和商圈相比，商务楼宇是一种纵向发展的立体空间，能够在有限的土地上承载巨量的商务经济。在商务楼宇的工作人员一般被称为白领阶层，也有一部分被称为收入超过白领的金领阶层（管理层）。实际上，越是发达和开放的城市，商务楼宇就越集中，在商务楼宇里的白领阶层也就越多。据统计，上海共有1900余幢商务楼宇，入驻其中的“两新”组织有5.6万余家，在楼宇内就职的白领达180余万人，商务楼宇是上海城市生产力最活跃的地方之一。由于商务楼宇里集中了大量的白领阶层，而能够跻身大城市白领阶层的一般都是高校毕业的大学生，他们正是中国共产党需要积极发展成员的目标群体，不少白领群体在学校已经入党，进入商务楼宇工作之后，面临着如何进一步过组织生活的问题。所以，随着商务楼宇经济的发展，城市楼宇党建的必要性和迫切性逐渐得到认识，如何将“支部建在楼上”成为执政党的一项新的课题。

1999年6月，浦东新区潍坊新村街道党工委针对浦东开发开放以来，楼宇大量涌现，在楼宇内工作的企业数、从业人员数快速增长，在楼宇内工作的党员不断增多，出现了建立党组织难、开展党的活动难、

党员的教育管理难等现象，在嘉兴大厦建立了全市（国）第一个楼宇联合党支部，从而在全市形成了以“支部建在楼上”为形式的“两新”组织党建工作的新形式。2001年，J区J寺街道在中华企业大厦创设了全市第一个党员服务点，探索实施以属地党组织牵头、以楼宇为单位建立党组织和党员服务点的工作新模式。2002年12月23日，新华社播发了《支部建在楼上、党建落到实处》一文，介绍了上海以社区党建为载体，抓好“两新”组织党建工作的做法。胡锦涛总书记对此作了重要批示：“这份材料很好，如实地反映了新经济组织党建的情况，既有经验总结，又有问题分析，现在需要在实践中进行探索，总结带有规律性的东西，再用来指导新的实践。”在上海，2005年对楼宇党建又形成了新的讨论和深化措施。2005年，由于中日钓鱼岛问题的激化，包括在上海在内的许多城市形成了“涉日游行”。上海当时党委政府多方劝导，但仍有数万人上街，不少是白领青年。上海在总结经验教训，发现商务楼宇是否建立党组织、有无专职党务工作者，情况大不相同。组织部建议建立一支专职党务工作者队伍，以切实加强“两新”党建尤其是楼宇党建。上海市委非常重视，立即组织调研，很快做出决策，由组织部、人事局联合发文部署，向全市公开招考事业编制和聘任制两类社区专职党务工作者^{[22]178}。作为一种特殊领域的“两新”党建，商务楼宇党建的兴起显然是执政党适应新经济社会环境的政治建设工程，商务楼宇是执政党巩固其执政基础的新生领域，将“支部建在楼上”不仅具有巩固执政的政治功能，也是地方社会治理的实际需要。

四、支部如何进入楼宇：整体性政权下的连带性组织嵌入策略

J区是上海中心城区的核心地带，也是商务楼宇最为集中的区域，商务楼宇超过百幢。截至2016年12月底，J区共有63幢商务楼宇，税收超亿元，总税收达到365.89亿元，占全区税收比例的56.4%，“亿元楼”不稀奇，“月亿楼”有7幢，包括上海的恒隆广场在内的“月双亿楼”有4幢，国泰君安大厦全年税收49.7亿元，堪称“月4亿楼”^③。以J区商务楼宇较为集中的N街道为例，2000年之后，世界500强企业和众多知名外企纷纷落户以恒隆广场、中信泰富广场等为代表的楼宇之中，集聚白领约10万名，有近900家“两新”组织。经过多年坚持不懈的努力，N街道楼宇党建工作取得不凡的成绩，N街道党工委下辖93个外企基层党组织，其中，党总支8个，独立党支部51个，联合党支部34个，外企党员1587名，覆盖289家外资企业。然而，楼宇党建一开始的进入与覆盖过程并不容易，在一定程度上存在“门难进、脸难看和话难听”的问题。实际上，之所以能够较为成功地将支部带入楼宇，是因为基层政权在楼宇党建工作中摸索出较为有效的进入机制，确保了党建对商务楼宇的有效覆盖。

J区首先在街道层面建立了专职化的楼宇工作者队伍，受街道党组织领导。2005年之后，为了强化楼宇党建，J区先后制定了《J区商务楼宇工作者管理制度》《商务楼宇党建工作规范》和《楼宇党建工作考核评估体系》等政策文件，对于楼宇工作者队伍进行了制度规范。J区按照每100个企业配备1名楼宇工作者。楼宇工作者的工作内容具有相当高的素质要求，不仅需要自身为党员身份，而且至少有两年的党务工作经验。更为重要的是，楼宇工作者是一种开拓性工作，对社会交往能力要求高，工作压力比较大，所以街道反映比较难找到合适的楼宇工作者。街道对楼宇工作者的定位是党组织的“末梢神经”，不仅要起到党建和群团建设的功能，还要围绕经济发展起着“留商稳商”的作用。根据实地调研，楼宇工作者的工作内容具有综合性，不仅要组织白领党员开展党组织活动，还要在楼宇中开展“工青妇”活动。基层政权之所以赋予楼宇工作者以综合性的功能定位，而不是将楼宇工作仅仅定位为白领党建，实际上是考虑综合性的工作职能更有利于楼宇党建工作。楼宇党建和群建的经费有两个来源，一是党费，楼宇工作者对“两新”组织党员定额收取党费，由街道党群工作部管理，全额返还给楼宇党组织开展活动，另一个是街道的专门性拨款。截至2014年，J区已经建立了一支84名楼宇专职党群工作者队伍，涌现了一批如肖素华书记的优秀楼宇工作者。可以这么理解，楼宇工作者好比贯穿商务楼宇的“针头”，街道党组织使用这些“针头”，并且发出贯穿商务楼宇的力量和指令，推动党的支部对商务楼宇的覆盖。

支部进入楼宇的另一个重要机制是搭“整体性政权”的便车。虽然有专职化楼宇工作者队伍，但是楼

宇党建一开始的“建家”过程有相当大的难度。N街道一位较有工作经验的楼宇工作者反映，有的“两新”组织对党建并不配合，外资企业有抵触情绪，特别是日资和台资更加不愿意接受^④。楼宇工作者一开始的工作极为困难，不仅无法得到企业的理解，甚至受到商务楼宇中物业和保安的冷遇和不配合。楼宇党建一开始需要“摸清底数”，有的企业往往甚至连门都不让进，但是最终党组织和楼宇工作者还是“进去了”，其中的关键是背后有着一一种“整体性政权”的支持。对于商务楼宇里的企业而言，楼宇党建往往被理解作为一种不相干的工作，与企业没有关系，在法律上也没有依据。但是中国的基层政权是由作为执政党的中国共产党领导的，基层政权对企业的各种管理服务是法律规定的，企业也比较好理解，这些企业管理服务职能往往可以成为党建工作开展的切入口。比如，N街道的一位楼宇工作者说：“我们一开始的工作进不去，但是后来我们想了些办法，比如在经济普查、人大选举、人口普查时，我们跟上去，因为是国家统一政策，企业不得不接待，这样便搭上便车。有时企业对党建工作不理解，但是有工会的概念，所以有时候我们也依托工会建设带动党的建设”^⑤。由于存在“整体性政权”的连带机制，上海在总结城市楼宇党建工作时，往往会提到“注重发挥工会等群体组织依法依规先行进入‘两新’组织的优势，协助党组织开展好党建工作”。

五、城市楼宇党建的服务供给策略：对白领、党员和企业的需求回应

支部进入楼宇之后，组织能否巩固则是另外一回事。党组织在商务楼宇中的巩固并不意味着有效联系到原来处于失联和隐形状态的白领党员，还要求党组织要在白领群众甚至白领群体中进一步发展党员，特别是获得白领群体和企业的真心拥护。在中国共产党的革命历史传统中，群众路线是党组织扎根社会并获得群众支持的“法宝”，群众路线的核心是“从群众中来，到群众中去”，其基本要求是党员干部首先要深入群众，了解群众的所思所想，然后通过有效的党的政策予以反映和回应。基层党组织贯彻群众路线的成功与否往往取决于党组织是否是一种能为群众办实事的服务型组织，能否有效回应党员和群众的实际需求。J区楼宇党建的深入也说明，支部在楼宇上的组织巩固，实际上是一种通过有效服务回应白领、党员和企业的基本需求而更进一步嵌入楼宇的，也正是通过回应式嵌入，楼宇党组织才能够获得持续的活力。

1. 回应白领需求

J区集中上百幢商务楼宇，仅N街道的白领就超过了10万人。白领群体有三个方面特点：一是文化素质比较高，能够在大都市核心商务区获得白领工资岗位的基本上都是优秀的大学毕业生，其中不乏硕士甚至博士，以及大量海归人才。文化素质高反映白领群体的需求层面，就体现为对高雅文化的热爱。二是工作相对稳定但工作节奏快。白领群众多服务于知名大公司，相比中小公司，这些大公司经营状况比较稳定，白领群众的工作也相对稳定，这为党组织开展白领工作提供了前提条件。三是白领群体存在一些刚性的特殊需求。商务楼宇存在大量办公室文员工作，所以女性白领规模较大，女性白领在心理知识、孕期知识和生育服务上存在着大量需求。此外，由于白领在商务楼宇中的高密度集中，造成中午的就餐难的问题，以及缺乏休闲场所，等等。在N街道，为了满足白领的文化休闲需求，东方海外大厦楼委会还相继推出了爱心妈咪小屋、阅驿站、白领餐厅、自动售菜机等立体服务站点。N街道社区党建服务中心、街道总工会、妇联等单位牵头，对接J区体育局、一妇婴和上海昆剧团，举办了健康进楼宇体质项目测试、“幸福一小时、南西丽人行”女性保健讲座、“福民南西智慧女性沙龙昆曲知识讲座”等活动，丰富白领的文化生活。XSH是N街道优秀的楼宇工作者，根据下述的媒体报道，肖书记打开工作局面的“法宝”就是贴近白领需求，精准地供给服务。

2. 回应党员需求

对白领党员群体的党建与对白领的群建往往是合在一起操作的，但也有一些针对白领党员的组织活动和服务。截止2014年底，N街道范围的楼宇党支部108个，党员数1980人左右。实际上，楼宇党员的实

际数量要超过统计数量，因为有一定数量的“隐形党员”和“失联党员”，前者是不愿意暴露身份，不参加楼宇党组织，后者是参加之后又因为各种原因失去联系了，比如出国和到外地工作。比如 N 街道摸排，有 170 个“失联党员”，接近总数的 10%。面向白领党员的组织活动和服务活动有助于党组织找到党员和进一步发展党员，关键是需要党组织的活动和服务对白领党员形成吸引力，并且不太占用他们的时间和精力。一旦党组织的活动和服务具备了吸引力，那么有形的党员会被凝聚，而原来隐形的党员也会积极靠拢。因为，白领群体之间也存在非正式网络，一个白领党员参加组织活动，可能会带动更多党员和积极分子加入进来。根据党务工作者的介绍，楼宇党组织开展活动一定要照顾到白领和企业的积极性，尽量少给白领和企业添加不必要的负担，所以组织党员活动时，既要有组织纪律，又要有用有趣，不添麻烦。

“一般情况下是每 2 个月过一次组织生活。2014 年，基本上每个月过一次组织生活。组织活动一般限制在晚上，利用物业公司的场地，或者公司办公室。活动的内容包括学习活动、文体活动和捐款献爱心活动，以及组织一些白领交友活动，等等。现在除了街道，区一级各条线（如文体、工会、团委、商委、妇联）也会在楼宇组织活动，组织活动太多也容易给企业和白领添麻烦，所以我们要做变通处理、统筹安排，比如轮流安排支部去承接条线的活动，通过这种方式来减轻压力。组织活动要从企业和党员的角度出发，不要以政府自我工作为中心，否则就会挫伤企业和党员的积极性。在组织活动时，我们的联系工作也要加强，一般通过电子邮件联系支部书记，要提前 5 至 6 天发，给他们以充足的准备时间，还要及时再通知提醒，一般要两次”。（访谈记录:2014-N-LY-1）

3. 回应企业需求

企业在楼宇党建中的角色较为重要，但也是较为不确定的利益相关者。单从经济理性上说，企业职工参加党组织活动可能会挤占时间和精力，甚至会形成对抗企业领导层的力量。但是面对“整体性政权”的存在，企业也无法拒绝党组织进入企业的。如下访谈记录所示，N 街道的一位基层党务干部是这么理解企业对楼宇党建态度的：

“对企业来说，一部分企业不理解、不支持，更多的企业只能说是有限的支持，当然也有少部分企业比较支持，关键看企业管理者的个人意志。一般来说，国有企业都比较支持，设立的党员服务点比较多。还有就是一些私人企业做得比较大，在政治上有点抱负，希望拉近与党和政府的关系，这样的企业也会比较支持。还有的企业管理者理解到党建对于企业的帮助之后也会支持党建工作。比如，有一个支部，他们的老板也是党员，他们是建筑设计公司，原来人员流动性比较大，经过党建之后，老板发现作为党组织成员的企业骨干都基本能够稳定下来，这对企业是个很大的帮助，所以他就比较支持我们的工作。这家企业今年还成为党员示范单位。我们现在也有一个理念，即‘在骨干中发展党员，从党员中发展骨干’”。（访谈记录:2014-N-DQ-1）

根据实地调研了解的情况，楼宇党组织的服务能力往往针对的是白领党员和白领群体，而针对企业的服务则往往由街道层级谋划。在 N 街道，虽然不存在招商引资的职能，但是街道工作的一个重点就是服务企业。

六、城市楼宇党建的典型动员策略:抓住“关键少数”和党建典型

商务楼宇集中了大量企业，企业面临市场的竞争，以利润为导向，往往不愿意在不产生“生产力”的党建工作上花时间。所以，对党建积极的企业是少数，但是面对“整体性政权”，对党建的抵制对企业发展也会产生不利，所以对党建极为消极的企业也是少数，绝大多数企业往往采取的是“不温不火”的跟随策略。这种企业对党建的差异化态度既说明楼宇党建工作不好抓，但也说明如果能够抓住“关键少数”，

那么工作难度就会迎刃而解。在对 N 街道党建工作部门的访谈中，基层干部提到两个策略，一个是抓住物业企业。商务楼宇是一种立体空间，空间管理权在很大程度上掌握在物业企业，一旦在物业企业建立了牢固的党建，对其他企业的工作就会方便许多，因为物业企业具有固定性和窗口向，不同企业都与物业打交道。另一个是抓住产权单位。商务楼宇的产权企业也是关键少数，抓住这种数量不多的“大资”，就能够形成“大资”带动“小资”的效应。在成立党组织、确定党组织负责人和发展党员时，楼宇党建也要抓住关键少数。

“支部有没有战斗力关键在支部书记的素养。现在我们的支部有大有小，一般在 20~30 人。设支部书记和支委若干。支部书记的入选很重要，选择支部书记一是要个人的积极性，二是看工作。性质。个人所在岗位是否繁忙、是否有利支部开展活动，如果工作很忙就很难兼顾。三是公司里的

位置相对稳定。企业经营比较稳定，在公司里是骨干，比如人力资源管理人员等”。（访谈记录：2014-N-LY-1）

树典型是共产党社会动员的一种有效机制，这也体现在新时期的城市楼宇党建之中。少数做得大的企业也会对党建比较积极，甚至外企也可能成为积极分子。树立党建典型的好处是一方面可以利用党建典型的资源，向其他企业发展党组织，比如 N 街道存在许多联合支部，支部固定地点往往是党建典型企业，另一方面，党建典型企业的党建过程会形成有效经验和示范效应。新闻媒体报道在 J 区经营的外企玫琳凯（中国）有限公司对党建的积极投入。对党建典型企业也要有所激励，比如玫琳凯（中国）有限公司党总支先后被授予上海市“两新”组织先进基层党组织、上海市外资企业党建创新单位等荣誉，2016 年党总支书记安从真获得上海市优秀党务工作者称号。J 区另外一家党建典型外企是全球四大会计师事务所的毕马威。毕马威企业咨询（中国）有限公司党总支成立于 2010 年 7 月，下设四个党支部，现有党员 197 名，其中 5 名党员担任中层以上岗位，60%的党员担任项目经理。公司党总支书记杨洁当选为中共十九大代表。

七、城市楼宇党建的共治引领策略：区域化党建下的社区共治机制

J 区城市楼宇党建使用的第四种策略可以视为一种共治引领策略，即在街道党组织领导下，通过区域化党建的平台，采取“楼委会”、交叉任职、社区公益等机制，将楼宇、社区和社会进行全方位打通，从而形成一种由党组织引领的社区共治网络。J 区 N 街道的具体经验说明，这种社区共治网络不仅起到强化社区与楼宇之间治理联系的功能，同时也使得企业和楼宇党员成为积极参与社区活动的主体，提高了楼宇党建的社区嵌入性，强化了楼宇党建更进一步地扎根社区、服务社会。2015 年，N 街道在区域化党建的大平台上搭载了两次新型内容，一个是将楼宇社区化的“楼委会”，另一个是将楼宇与社区进行组织边界打通的交叉任职机制。2015 年 4 月开始，为了进一步在区域化党建格局下深化城市楼宇党建，N 街道试水在楼宇中建立立体社区，成立“楼委会”引导楼宇自治共治。楼宇自治委员会由几大主体构成，包括楼宇业主、物业管理方、入驻企业管理者、企业白领等。“楼委会”采取“自由报名、公推直选”的方式，由主任、副主任和委员 7~9 人组成。每届任期 2 年，其成员可连选连任。在体制上，“楼委会”不是独立法人机构，而是一种议事平台和自治组织，在街道社区党委及楼宇党总支领导下开展工作。

在工作职能上，楼委会主要承担统筹白领民生服务的功能，转变为由政府部门主导的自上而下的资源配置方式，合理配置公共资源，实体运作“楼宇立体服务站”等平台；同时，搭建多方议事平台，牵头协调开发商、业主、物业公司、企业白领等多方利益诉求，及时化解各类矛盾。与此同时，N 街道又进一步在区域化党建的平台上探索居民区与楼宇社区之间的融合，通过楼宇与居民区之间的交叉任职来强化两种社区主体之间的联系。N 街道的一位楼宇工作者认为：“一边是白领，一边是白发，以往一年也会搞几次结对活动，但真正的互动并不多。”另一方面，社区里的丰富资源对楼宇也很大的吸引力，比如，白天社区

里的停车资源、各类名人故居和名胜古迹等，白领们喜欢、需要，“可我们不好意思向社区开口”。2016年，为了解决楼宇与居民区之间的隔阂，N街道开始探索由经验丰富的专职楼宇党务工作者兼任居民区党总支副书记，在人事制度层面拉近楼宇与居民区之间的关系^①。

大量楼宇支部成立之后，除了组织内活动之外，J区N街道也在推动楼宇党员和楼宇党组织投身于社区公益行动。实际上，社区公益活动虽然是一种“付出”，但是这种“付出”是一种健康的正能量，能够在根本上对人心形成内生激励，反而有助于增强楼宇党组织的“黏性”。在社区公益活动的组织上，N街道有一个重要的区域化党建品牌项目，即福民项目。福民项目是一种社区公益活动的供需对接机制，由街道党组织、楼宇党组织、社区党组织出面梳理出社区的需求清单，然后区域化党建平台将需求整理成文可项目化运行的服务清单，然后再将这些公益服务项目让楼宇党组织认领实施。除了福民项目之外，N街道也在探索社区公益的“众筹模式”，“众筹模式”把那些从社区里收集来的“愿望清单”进一步“切碎”，并接受社区内各类群体和资源的“认领”，从而解决政府公共财政覆盖不到的地方。比如，社区需要一辆车、一个司机、一份保险、一个摄影、五名志愿者等，然后通过区域化党建平台鼓励大家根据自身实力来认领，这一做法让白领在“碎片志愿”的过程中增加与社区的交流互通，增强对社区的认同。

八、结语与讨论

通过对上海J区N街道“支部建在楼上”经验的透视，我们可以尝试性得出以下结论。城市楼宇党建的发生背景，一方面是总体性的和结构性的，即改革开放后市场经济的发展，形成了一种游离于国家之外的新生社会领域，执政党在某种程度上出现了对这些新生社会领域的“失控”；另一方面，作为非公企业汇聚的集装箱，城市楼宇党建是城市立体发展之后形成的非公企业党建，楼宇中存在大量白领意味着政党力量必须向这个薄弱地带渗透。但是向城市楼宇的组织渗透并不容易，因为城市楼宇当中的非公企业以外企和私营企业为主，对支部的进入存在较为突出的警惕心理，白领群体和白领党员也存在工作生活相分离的流动性，这些因素都意味着楼宇党建面临的是一种高度离散的情境。在这种高度离散的情境下，城市楼宇上的政党建设比如存在较为特殊的策略化面孔。所谓策略化面孔即指基层政权难以制度化地使用常规办法推进楼宇党建，而只能想尽办法地“出新招”、“出奇招”地策略化地推进楼宇党建。在具体推动楼宇党建过程中，强大的整体性政权为支部进入楼宇提供了机制和办法，通过与政务部门和工会组织的连带运动，党务部门能够较为顺利摸清楼宇内的“党情”，并且成功地实现了支部的组织嵌入。

支部进入楼宇之后，为了提高党组织的“黏性”，基层政权使用的策略是服务供给，即通过最大限度地回应楼宇白领群体、白领党员和企业的需求来实现党组织的巩固。同时，面对众多的企业和白领，基层党组织使用另外一个重要策略是典型动员，通过抓住“关键少数”和党建典型来强化党建网络和推动党建工作向纵深发展，党建典型的打造往往涉及政治荣誉的再分配，对党建典型的挖掘和鼓励也起到了对企业党组织正向激励的功能。在城市楼宇党建步入正轨之后，基层政权又增加了新的策略使用，即在区域化党建的大框架下，通过将企业、楼宇党组织、社区之间的边界予以打通，形成一种由党组织引领的社区共治网络，以提高城市楼宇的社区嵌入性。

归结起来，以J区N街道的“支部建在楼上”的经验来看，执政党及其基层政权推动楼宇党建是一项较为艰巨的政治建设工程，政党国家必须大量使用策略性行动来巩固自身在楼宇中的存在感和功能性，相关经验也似乎说明了在一系列策略运用的情况下，城市楼宇上的政党建设并非不可能。虽然J区N街道在城市楼宇党建中成为了全国和上海市的典型代表之一，但是城市楼宇党建的实际效果仍然是难以衡量的。

^①“红帽子”是指改革开放之初，由于存在经营合法性上的顾虑，一些私营企业主动在形式上挂靠一定的部门或公有制企业。

- ②华东理工大学曹锦清教授在一次讲座上的用语，意指一种对人具有吸引力的社会地位资源和荣誉感。
- ③吴卫群：截至去年底上海静安区 63 幢商务楼税收超亿元》，载《解放日报》2017-04-12.
- ④访谈记录：2014-N-LY-1.
- ⑤访谈记录：2014-N-LY-3.
- ⑥上海政务网：《南西街道创新区域化党建“扫楼王”兼任居民区党总支副书记》，
http://shzw.eastday.com/shzw/G/20150415/ulail47656_K194.html?from=timeline&isappinstalled=0

参考文献

- [1]叶敏：《政党组织社会：中国式社会治理创新之道》，载《探索》2018年第4期。
- [2]林尚立：《轴心与外围：共产党的组织网络与中国社会整合》，上海：上海人民出版社2008年版。
- [3]塞缪尔·亨廷顿：《变化社会中的政治秩序》，王冠华、刘为译，上海：上海世纪出版集团2008年版。
- [4]曹正汉：《从借红帽子到建立党委——温州民营大企业的成长道路及组织结构之演变》，载《中国制度变迁的案例研究（第五卷）》2006年版。
- [5]邱观建、付佳迪：《从“戴红帽子”到“多元主体共治”：非公党建中企业家的行动逻辑》，载《社会科学研究》2016年第1期。
- [6]蔡欣怡：《绕过民主——当代中国私营企业主的身份与策略》，黄涛、何大明译，杭州：浙江人民出版社2013年版。
- [7]黄冬娅：《企业家如何影响地方政策过程——基于国家中心的案例分析和类型建构》，载《社会学研究》2013年第5期。
- [8]景跃进：《转型、吸纳和渗透——挑战环境下执政党组织技术的嬗变及其问题》，载《中国非营利评论》2011年第1期。
- [9]李汉林、魏钦恭：《嵌入过程中的主体与结构：对政企关系变迁的社会分析》，载《社会科学管理与评论》2013年第4期。
- [10]张宝运：《非权力性权威：民营企业党组织建设的导向》，载《理论导刊》2010年第5期。
- [11]许德明：《筚路蓝缕以启山林》，载政协上海市委员会文史资料研究会、中共上海市委党史研究室、上海市社区发展研究会编：《社区建设》，上海：上海教育出版社2015年版，第121页。
- [12]唐睿：《“两新”组织党建“构筑利益推动点中获取认同”机制分析——基于对浦东新区四个国家级开发区基层党组织的调查》，载《社会科学》2011年第7期。
- [13]杨凤春：《论西方国家中社会地位对政治权力分配的影响》，载《政治学研究》1998年第1期。

- [14]叶敏、陈昌军:《以外管外:人口流入型地区的参与式社会治理》,载《华中科技大学学报(社会科学版)》2017年第2期。
- [15]李朔严:《政党统合的力量:党、政治资本与草根NGO的发展——基于Z省H市的多案例比较研究》,载《社会》2018年第1期。
- [16]张汉:《政党调适理论视野中的城市商圈党建:理论脉络与研究议题》,载《中共浙江省委党校学报》2016年第3期。
- [17]梁雄军:《非公有制企业党组织的作用发挥与内部治理效率增进——以浙江省台州市18家非公企业为例》,载《中共浙江省委党校学报》2004年第6期。
- [18]董志强、魏下海:《党组织在民营企业中的积极作用——以职工权益保护为例的经验研究》,载《经济学动态》2018年第1期。
- [19]何轩、马骏:《执政党对私营企业的统合策略及其效应分析:基于中国私营企业调查数据的实证研究》,载《社会》2016年第5期。
- [20]何轩、马骏:《党建也是生产力——民营企业党组织建设的机制与效果研究》,载《社会学研究》2018年第3期。
- [21]王长江:《论温州非公有制企业党建实践的普遍意义》,载《非公企业党建》2018年(创刊号)。
- [22]冯小敏:《从街道里弄工作到社区工作》,载政协上海市委委员会文史资料委员会、中共上海市委党史研究会、上海市社区发展研究会编:《社区建设》,上海:上海教育出版社2015年版。