

## 开局定式：求一个“专”字

2023年7月的一个午后，在位于徐汇区桂果路669号的上海市园林绿化行业协会办公室，张睿手里攥着一份某省某行业的研究报告，不觉陷入沉思中。见记者前来采访，她道：“这份报告，感觉对我们上海园林绿化行业的发展也是很有启发的。读来有许多值得借鉴之处。过阵子，等召开协会理事会会议的时候，我准备以这份研究报告为话题展开讨论。”

这样站在整个行业的高度去求索、思考问题，对张睿来说，是二十年专职于协会工作养成的一种工作方式，或者说是一种工作习惯。

回看当年，不少行业协会的人员构成——要么一大部分是兼职的工作人员，要么多数聘用行业内的退休人士。可上海市园林绿化行业协会在成立之初，其常设机构和日常办事机构——秘书处，所有6名工作人员都是专职的。在当时来说，颇有与众不同之处，如今回看，则是走在了时代前列。

如今，各种协会的专职人员比例，成为衡量一个行业协会专业性高低的指标。民政部印发的《“十四五”社会组织发展规划》明确，“到2025年，在社会组织登记数量严格保持合理规模基础上，我国社会组织专职工作人员数量达到1250万人”。这就是从国家层面要求社会组织——其中当然包括各级各类行业协会提升专职人员数量，以提升专业水准。

说起行业协会秘书处工作人员全员专职的好处，张睿对《新民周刊》记者明确道：“这就逐渐养成了我们会像职业经理人

上海市园林绿化行业协会秘书处团队在“中国（上海）国际园林景观产业贸易博览会”的合影。



那样用市场的眼光去思考，用市场的心态去全心全意、尽心尽力地为会员单位做好服务，更会把协会工作当做一份专业聚焦的事业来做。”

从协会成立之初起，张睿所在的团队就是专业化、年轻化且富有活力的——首任秘书长上任时年仅44岁；如今秘书处的11名工作人员则平均年龄为41岁，最年轻的工作人员是1998年生人，团队梯队感实足。这些工作人员或是有园林绿化行业单位工作经历，或是从园林专业院校毕业，队伍敬业并稳定，平时工作个个忙得不亦乐乎，工作热情和激情俱佳。在张睿看来，这源于两方面的原因：一方面，工作待遇相对比较稳定且有团队归属感和荣誉感；另一方面，协会为每一位员工提供了施展才华和能力的舞台，每一位员工皆能在这个平台上体现自我价值，满满的成就感。

回顾自己的成长经历，张睿感慨万千，2000年进入园林绿化行业，2003年7月在协会筹划成立之时参与。尽管求学期间并非是园林绿化专业，但经过这三年的历练，让她对园林绿化行业有了多层次的了解。

从2007年起，张睿开始担任副秘书长，逐步成长为协会的主要负责人，张睿思考着如何进一步处理好协会与政府、企业之间的关系。

特别是2015年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《行业协会商会与行政机关脱钩方案》，文件要求各地区各部门结合实际认真贯彻执行。这对大部分商协会而言将会逐步陷入困境。既然面临挑战，那就存在机遇。行业协会既要协调政府与企业之间的关系，又要帮助会员企业顺应市场和产业变化，既要依靠政府，又不能依赖政府，协会必须要有所作为才会有地位。但只要经得起考验，甚至主动提出新的命题，协会发展的前景就可能出现一个个光明的窗口期。而这愈发考验着协会，特别是协会当家人的专业能力、专业素养和敬业精神。

如今身为沪苏大丰产业联动集聚区开发建设有限公司董事长的王宝华还记忆犹新，自己是2004年到漕河泾开发区园艺发展有限公司（现公司更名为：上海临港漕河泾生态环境建设有限公司）担任负责人的。漕河泾园艺公司从默默无闻，到2013年获得城市园林绿化企业一级资质，从参与上海迎世博花展到上海、米兰连续两届世博会工程，该企业的成长是实实在在得到了园林绿化行业协会的帮助与指导。

“我年轻时在上钢十厂工作。刚到漕河泾园艺公司，常常自嘲——没想到从搞钢花的变成了搞鲜花的。”王宝华回忆，上级