

# 政府-民间(公-私)合作成功的关键因素研究

## ——以 CNS 合作项目为例

张 晗<sup>1</sup> 谷里虹<sup>2</sup>

(1. 北京大学光华管理学院; 2. 西安杨森制药有限公司)

**摘要:**以卫生主管部门与 YS 公司的精神卫生战略合作(CNS)项目为案例研究对象,分析公-私合作模式(PPPs)在中国的关键成功因素,探讨在中国公共事业发展现状下,政府与私人企业如何相互借鉴彼此的优势,把握成功关键因素,推动中国公共事业的发展,并在合作过程中,通过互动不断探索和创新,获得良好的经济效益和社会效益。

**关键词:**公-私合作模式; 公共服务; 沟通; 目标

**中图分类号:** C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2011)11-1583-06

### The Critical Success Factors and Performance of PPPs: The Case on the CNS Partnership Program

ZHANG Han<sup>1</sup> GU Lihong<sup>2</sup>

(1. Peking University, Beijing, China; 2. Xian-Janssen Pharmaceutical Ltd., Xi'an, China)

**Abstract:** In this paper, we focus on the CNS partnership program of the Ministry of Health and YS Company. And we analyze the successful factors of public-private partnerships (PPPs) in China. One purpose is to exploit how the government and private enterprises to learn from each other under the status of public utilities in China, find out the key success factors which promote the development of China's public utilities. The other purpose is to analyze the partners' exploitation and innovation by communication in the process of cooperation.

**Key words:** public-private partnerships(PPPs); public service; communication; goal

学者们普遍认为,如果能够被正确地规划和管理,一个公共部门与私人部门的合作模式(public-private partnerships, PPPs)可以带给公共事业巨大的好处<sup>[1]</sup>。通过公私部门的共享权力、相互协力,可以改善公共服务的传输<sup>[2,3]</sup>。

虽然有很多负面经验<sup>[4]</sup>, PPPs 仍是一个重要的发展公共服务和基础设施的战略。这是因为,基础服务虽然可以通过多种渠道提供,但纯公益性的以及纯私人性的方式都不可能持久<sup>[5]</sup>。纯公益性的行为有可能导致决策的缓慢和无效;纯私人性质的行为则可能导致公共服务的分配不均<sup>[6]</sup>,而 PPPs 可以充分地利用双方的优势,使公共事业发挥更大的作用。

到 2010 年,中国公共项目支出所需的资金达到 59 601.82 亿元(2010 年全国公共财政支出基本情况,财政部新闻办公室 2011-08-04),因此,一种适合中国国情的 PPPs 合作模式,可以推动公私合作,有助于中国公共事业的发展。

为此,探讨 PPPs 在中国实施成功的关键因素就变得十分重要。

本文以 YS 公司与卫生主管部门<sup>®</sup>的合作伙伴项目为案例研究对象,尝试从其合作过程中找到对上述问题的回答。本文试图从参与公共卫生领域与企业神经/精神(CNS)合作项目(简称 CNS 合作项目)的双方作为分析的视角,剖析 YS 公司与卫生主管部门的 CNS 合作项目中公、私各方所面临的重点问题,以及在这个过程中,政府、企业如何在互动中有效沟通、互相学习、达成共识,最终实现合作目标。希望通过对中国 CNS 合作项目的案例研究揭示出在中国 PPPs 合作各方如何共同推动公共事业的发展,并获得卓越的绩效。最后,通过对案例的分析,找到合作成功的关键因素,持续地推动我国公共事业的发展。

## 1 理论综述

PPPs 是一种生产和提供公共服务的制度

安排,即公共部门和私人实体通过共同行使权力、共同承担责任、联合投入资源、共同承担风险、共同分享利益的方式,生产和提供公共的产品和公共的服务<sup>[7,8]</sup>。

一方面,PPP<sub>s</sub>伙伴关系可以制定创新性策略,并能在推动公共事业发展的努力中取得积极成果,而且,他们也能通过有效整合不同合作者的设想、资源和技能,为解决难题创造强有力的机制;另一方面,PPP<sub>s</sub>伙伴关系的游戏规则是不固定的,没有一个规范的规章制度,那么,价值理念、利益追求各异的机构如何能走到一起,共同关注和解决基本的公共服务问题,其中的关键因素就很值得探讨。

在过去的十几年里,研究者们在这方面已经有了深入的研究。AKINTOYE等<sup>[9]</sup>认为,在PPP<sub>s</sub>项目中,私人投资招标谈判过程的长短及复杂程度,服务质量的评价,潜在利益冲突,以及政府的作用对于英国的私人投资性的PPP<sub>s</sub>(PFI)成功起到关键作用。JEFFERIES等<sup>[10]</sup>对澳大利亚的PPP<sub>s</sub>项目的研究发现,关键因素是丰富的专业知识、已有的成功经验、很高的知名度和良好的信誉、高效的审批程序、高效的决策过程,以及创新的融资方法。还有学者认为,由于结构安排的复杂性和高不确定性导致PPP<sub>s</sub>不容易成功。为了确保PPP<sub>s</sub>的成功,政府和合作伙伴必须不断完善其伙伴关系,并正确分配每个部门要承担的风险,以及确立一个合理的财务计划<sup>[11]</sup>。GOOINGS等<sup>[12]</sup>认为,需要有明确的目标、获得高层承诺、委派专业人士领导该项工作、共享承诺的资源、评估进展情况/结果。AUSTIN<sup>[13]</sup>则提出PPP<sub>s</sub>合作成功的7个“C”<sup>②</sup>。

也有学者从合作的障碍出发,探讨影响合作成功的因素,例如,ZHANG<sup>[14]</sup>识别了六大障碍:社会、政治和法律风险;不利的经济和商业条件;无效的政府招标程序;缺乏成熟的财政运作技术;公共方面的其他问题(如政府缺乏运作PPP<sub>s</sub>的经验);私人方面的问题(如对政府招标程序的不熟悉)。此外,KLIJN等<sup>[15]</sup>发现,组成部分的复杂性、制度因素以及公共部门和私营部门的战略选择也会导致PPP<sub>s</sub>的无效。

虽然以上的研究成果得到了有效的理论和实证支持,但从中可以发现,不同的国家PPP<sub>s</sub>成功的关键因素不尽相同。在中国,PPP<sub>s</sub>刚刚起步,无论是政府对公共事业的理解,还是私人组织参与公共事业的积极性,以及公众对私人组织在公共事业中作用的认识都还处于初始阶

段。鉴于此,在中国实施PPP<sub>s</sub>应该关注哪些影响因素是本案研究的重点。

## 2 研究方法

案例研究是一种研究设计的逻辑<sup>[16]</sup>,是一种实证性的探究,用以探讨被研究现象在现实生活中的状况<sup>[17]</sup>。

本文采用的是单一案例、单层次设计的描述性案例研究,通过研究CNS项目来探讨中国实施PPP<sub>s</sub>的关键因素。

对于单案例研究,要求案例本身具有独特之处,值得做个别探讨,以建立新的理论模式或扩大旧理论的推类能力<sup>[18]</sup>。本研究的研究对象是卫生主管部门迄今为止PPP<sub>s</sub>合作最为成功的项目之一,并且已经持续了10多年;目前双方已经继续签订了今后的第4个五年合作计划的框架协议,具有很高的典型性和代表性。一方是具有科学规范管理和高度社会责任感的跨国公司;一方是积极推动CNS事业发展的卫生主管部门,由该组织协调中国最前沿水平的精神科的专家、学会和协会来负责项目的实施。经过10多年的考验,该项目的成功已有目共睹,且各方都得到了良好发展,因此,为我们探讨中国PPP<sub>s</sub>合作成功的关键因素提供了很好的研究素材。

在数据收集上,本文主要采取文件法、非结构性的访谈法和直接观察法。所收集到的数据主要来源于以下2类:①卫生主管部门PPP<sub>s</sub>合作的资料收集,研究人员通过访问卫生主管部门的领导、专家,以及医疗专业期刊和网络公开信息,获得了卫生主管部门PPP<sub>s</sub>合作以及CNS项目的基本概况和数据资料;②来自于选取CNS项目的直接参与者,进行多次面对面、非结构化的访谈,尽可能准确地重现该项目发展历程中的关键阶段和重要影响因素。

## 3 案例背景介绍

从我国的医疗卫生领域来看,精神卫生领域的发展远落后于其他领域。正是在这样的背景下,2000年启动了CNS(神经/精神)合作项目。该项目由卫生主管部门和YS公司共同承

① 应该部门的要求,文中隐去该部门的名称,以“卫生主管部门”代替。

② AUSTIN提出的PPP<sub>s</sub>合作成功的7个“C”是:clarity 慈善目的;congruency 和谐的使命、策略与理念;creation 创造价值;connection 愿景与服务对象的有机结合;communication 合作伙伴之间的充分交流;continual 不断的学习;commitment 合作伙伴关系的承诺。

担,旨在推动中国 CNS 事业发展。在 10 年的合作期间,产生了大量的成果,有效地推动了中国 CNS 知识的普及、医疗水平的提高、治疗系统的完善,同时获得了社会对卫生事业的正确认识和大力支持。CNS 项目的成功,源于在关键因素上各方都发挥了良好的积极作用。

## 4 成功的关键因素

### 4.1 找对合作伙伴

PPP 的定义指出,合作成功应该基于共同的目标,而共同目标的基础是在关键原则上达成一致。在 CNS 项目中,早在 1999 年,合作项目还在洽谈时,参与各方就对所要进行的合作目标有了基本的共识。

在中国,政府部门与企业的合作是十分谨慎的。对合作企业的基本要求是,企业要有信誉、眼光长远、不急功近利,更不会为私利而损害国家的利益,注重社会效果。在与 YS 公司合作之前,卫生主管部门曾经有过与私人企业合作不愉快的经历,因此,当 YS 公司找到卫生主管部门,提出合作意向时,卫生主管部门十分慎重。虽然通过“放飞希望”活动<sup>①</sup>,卫生主管部门对 YS 公司有了初步的接触和了解,但是否合作仍需要严格考核。考核结果发现:① YS 公司是一家历史悠久的跨国公司,声誉好、经营好、资金稳定;② YS 公司的经营理念中很重要的一条,就是承担企业的社会责任;③ YS 公司早在 1995 年就已经和卫生主管部门签署了第 1 个为期 5 年的“合作伙伴计划”,投入资金数百万美元,主要用于在医学继续教育、政策法规、公共卫生、医药研究与开发等领域,开展过 50 多个合作项目,都是公益性的,并取得了丰硕的成果;④ YS 公司在营销产品的过程中坚持不给回扣,以培训产品的使用者医药学知识为主,在中国声誉好、客户信任;⑤ 项目负责人都是公正的、有理想追求的、值得信赖的;⑥ 项目执行团队的文化好、执行力强且持续改进、不断提高质量,可以保证项目的目标实现;⑦ 作为一个制药公司,YS 公司注重推动当时还比较落后的 CNS 事业的发展<sup>②</sup>。

YS 公司的理念和所作所为使卫生主管部门相信:这样的企业在公共事业合作过程中更愿意承担社会责任,这和政府的公共服务价值观是趋同的。由此,2001 年,CNS 项目正式启动。

### 4.2 相互信任

根据张成福<sup>[2]</sup>的观点,建立公私伙伴关系的一个潜在的逻辑在于,无论是公共部门还是

私人组织,它们在公共服务的产生和提供的过程中,都有其独特的优势,而一个成功的制度安排可以保持各自的优势,实现优势互补。

促成伙伴合作关系形成的一个主要动机是仅靠自己的力量谁也不能获得成功。尽管有时伙伴合作关系能为公共服务带来很大的益处,但是私人公司参与伙伴合作的动机还是很容易受到怀疑。私人公司经常被认为,其参与伙伴合作只是为了追求未来的利润和市场;或为了控制政府的政策制定;或因为财务原因,利用捐款来免税;或利用公共资金的补贴开发新产品,用于私人销售和利润。这与公共部门的需求存在巨大差异。

毫无疑问,私人公司以追求利润为主要目的,但公共部门关注其能否在伙伴合作中积极地发挥作用,来帮助解决公共事务问题。公共部门的这些观点反映了私人与公共部门之间的理念和文化鸿沟,如果这个鸿沟不能消除,合作无法继续。

在合作之初,双方就遇到了一次信任危机。简言之,YS 公司的销售人员利用了合作项目的一次公益活动,进行 YS 公司的产品宣传,被卫生主管部门发现后,拒绝出席活动,导致活动中止。

事后 YS 公司经过调查发现,虽然 YS 公司的公共事务部一直在强调 CNS 项目的公益性,但对于参与项目的销售部人员来说,还是会习惯性地寻找任何机会增加自己的业绩。虽然是基层工作人员的问题,但造成了政府一方对 YS 公司的不信任。这种不信任会直接影响到后续的合作效果。

YS 公司认识到了其严重性,及时修改了内部操作流程,要求所有公益项目,在项目实施中只允许有公司标识,以表示公司支持,不许有任何产品的标识,而且,凡类似项目必须经过公司的“合规部”和“法律部”的审核并严格控制。除规则明令禁止外,还不断地对人员进行培训,使

① 1999 年 10 月 10 日,借“世界 CNS 日”之时,为加速我国 CNS 知识的普及,唤起公众对精神疾病患者的关爱,改变人们对精神疾病的错误认识,推动我国 CNS 事业快速发展,由卫生主管部门主办、YS 公司协办的“放飞希望”系列大型 CNS 宣传活动在北京八达岭长城及 10 多个大城市的中心地段举行。

② 例如,YS 公司在开拓中国市场的时候就发现,在中国,CNS 领域很多人的观念与国外存在很大差距。从那时开始,YS 公司在营销产品时都会主动地免费为精神病医院的医生举办讲座,请专家介绍新药的研发、药物的代谢作用、药物在人体的发生作用、发生药物不良反应的处理。就这样,在 YS 公司输入这些理念以后,医院的专家慢慢地开始试用新药。另外,YS 公司还经常举办学术研讨会,把国外的 CNS 专家请进来讲,这一系列的行为不但打开了新产品在中国的市场,更重要地是逐步转变了 CNS 医生的治疗观念。

工作人员形成公益观念,并进而变成YS公司人员的实际行为。这样一来,显示了YS公司的合作诚意,增强了合作的互信度,在之后近10年的合作中,再没有出现过此类事件。YS公司的自我修正行为加强了政府部门对其的信任感,并且这些信任又进一步推动了合作的深入进行。

YS公司之所以会为了CNS项目修改内部的操作流程,一方面体现了YS公司与卫生主管部门双方都在始终不渝地坚持“公益性”这个共同目标;另一方面,也正是因为双方的共识,使得YS公司愿意调整自身的行为,卫生主管部门也愿意给予YS公司改正的机会。双方的冲突是基于共同目标,而磨合调整则是基于对对方的信任,相信对方的行为是出于公心而非自己一方私利。信任虽然是建立在共同目标基础上的,但也需要双方愿意与对方沟通,开展建设性的冲突,“不打不相识”,才形成了互信;而这种互信会反过来推动双方更好地沟通、磨合,从而实现合作项目的最终目标。

#### 4.3 契约控制和信用控制相结合

合作的顺利进行,不仅需要参与的各方能够在情感上相互信任,同时还需要建立跨越公私鸿沟的有效管理机制。

为了保证项目的顺利实施,卫生主管部门和YS公司从一开始就设置了规范的项目组织管理机构,由双方派出管理人员共同组成。机构分2个部分:①决策机构——管理委员会,由合作方的最高领导组成,主要负责审批项目的立项、计划、预算以及成果评估等。审批的流程公开透明,双方都有建议权,但立项需要正式讨论并评估必要性和优先性。所有项目都有报告、总结等纸质文件支持,并通过表决来审核决定。②执行机构——执行委员会,下设几个工作组,主要负责项目的执行。工作组是由各方的中层干部以及操作人员组成。主要通过协议的方式确定规范化的机制。协议通常包括:每年在执委会会议上批准一个协议框架;在每年的具体项目制定执行协议,详细地规定经费的划拨时间、任务具体划分等。每年进行2次审计;国家审计署的审计、第三方独立审计。

在完善的管理结构中,规范的运作方式也发挥了重要作用。例如,刚开始举办“播种希望:精神科教师培训”时,专家们对企业的认识大多数还只停留在“谋利”上面,总是担心YS公司会借口对这个项目的投资在培训班上推广产品,因此,专家要求“YS公司只负责提供资

金,不能参与培训班的具体工作,资金如何使用也不能过问”。

要求一提出就遭到了YS公司的强烈反对。他们指出,虽然YS公司支持的是公益事业,不会从中获利,但作为一家跨国公司,内部有严格的财务制度并需要审计,任何资金的使用都要有严格的可行性分析和明确的计划。如果YS公司一点不参与,不知道钱用在什么地方,出现滥用或个人从中获利怎么办?所以必须要考量方案的可行性和资金使用的合理性,防止日后出现“贿赂政府”的嫌疑。“不参与”不但是YS公司总部不能允许的,也是中国政府不能允许的,所以YS公司必须要参与项目计划和协调,包括运行和实施。由于YS公司的坚持,合作各方逐步理解并接受了这种规范的财务要求。

实践证明,正是由于YS公司的坚持,保证了长期合作项目能够从开始就进入一个比较规范的运行轨道。这种规范的运行避免了潜在的人为因素的干扰,使得管理模式透明化,避免了之后由于各方的利益不同造成的不信任、冲突甚至项目的中断,保证了项目的持续性。

总之,在规范的组织结构和运行规则下,才可能避免人为因素的干扰,使合作项目更具有客观性和有效性。在这个项目中,重大战略决策是由合作双方的高层领导共同正式探讨而作出的;在执行过程中,合作双方的操作人员互相合作,严格按照既定程序逐步实施,再加上每年的2次审计,有效地保证了CNS项目不会由于个人的私利而受到伤害。同时,也只有基于规范合作基础上的信任才可能持久。

## 5 合作效果简介

经过10年的合作,CNS项目获得了良好的合作效果。下面从3个层次进行分析。

### 5.1 项目绩效

在合作的每一年,项目管理委员会都要确立当年所要开展的项目。每个项目都会确定明确的目标,并在年底进行考核。在这10年中,所有的项目都完成了既定目标(见表1)。

### 5.2 合作各方的收益

除完成项目的既定目标外,通过合作伙伴项目,各方共享知识,使得所有参与方都获益良多,使所有参与者获得了新知识。

对YS公司来说,在与卫生主管部门合作之前,虽然YS公司的销售人员随时随地都在收集市场信息,但直到参与了CNS项目,YS公

表 1 CNS 合作伙伴项目成果简介

年份	项目成果
1999	放飞希望
2000	播种希望;精神科教师培训
2001	双基班;精神科医生专业知识和技能的培训;癫痫疾病医生继续教育项目
2002	精神病医院院长培训;精神科医生专业知识和技能的培训;癫痫疾病医生继续教育项目;首届精神障碍患者艺术作品展
2003	精神病医院院长培训;患者家属培训;“爱心驿站”;Train the trainers;精神科医生专业知识和技能的培训;癫痫疾病医生继续教育项目
2004	精神病医院院长培训;医院与社区结合;精神科医生专业知识和技能的培训
2005	精神病医院院长培训;精神病医院服务转型培训;精神科医生专业知识和技能的培训
2006	精神病医院服务转型培训教材;686 项目;探索中国精神病人康复模式的灯塔项目;儿童精神疾病的有效治疗培训;精神科医生培训
2007	686 项目;灯塔项目(帮助精神病人康复)
2008	686 项目;灯塔项目(帮助精神病人康复)
2009	精神病医院服务转型培训推广;灯塔项目(帮助精神病人康复)
2010	精神病医院服务转型培训推广

司才发现原有想法的局限性。因为政府掌握的流行病学方面的数据是最全的,从政府这里 YS 公司更清晰地了解到了中国 CNS 市场究竟有多大,现在有多少病人,大概分布是怎么样的,目前专家的能力和水平,人数有多少等。

“对企业来说,这样的话,就从整体上成为一个有目标、有战略、并有具体实施办法的一整套东西,企业的一些市场开发和市场推广活动就会做得更有效。不像过去,如果没有这个项目,我们很少了解到整体,我们也不知道总体的目标。我们也没有学会整合专家的资源,结合我们自己的促销活动,来把它做得更有效。”

通过这些信息,YS 公司可以很清晰地把握公司供给与市场需求之间的差距。这对企业来说,既可以帮助公司业务的发展,也可以有效地承担力所能及的社会责任。

对政府来说,主要工作在于“宏观整体引导和监督”,通过项目可以进一步借鉴跨国公司在管理方面的优势。基于本项目的成功经验,政府的类似合作项目也都遵循了相似的运作方式:首先是公开、透明;其次,项目开始前预设目标;再次,项目的目标一定是为中国医药卫生方面的公益事业服务等。经过不断地补充完善,现在卫生主管部门已经形成了一整套完整的项目管理机制。

### 5.3 社会效益

通过 CNS 项目,中国的精神卫生事业得以

快速发展,医生的素质大幅提高,治疗水平更趋国际化,患者及家属可以更有效地配合治疗,社会对精神卫生事业有了更为客观的认识。通过 CNS 项目,政府开始更加关注精神卫生事业,并积极推动医院、社区、患者、家属及制药企业之间的联动关系,完善治疗链,将精神疾病的治疗康复由医院扩大到社区和家庭。通过 CNS 项目,推动国家出台一系列支持精神卫生事业发展的政策,培养了大批公益人才,提高了企业和社会对公益事业的认识水平。

## 6 结论与讨论

在案例分析中发现:一方面,良好的社会效益体现了 PPPs 项目对公共事务的有效支持;另一方面,对于企业来说,参与 PPPs 的合作不仅是企业社会责任的体现,也给企业提供了宏观的分析角度、大量的整体的信息,为企业提高经济绩效提供了有意义的支持。

通过案例分析发现,与已有研究结论不同,在我国,一个成功的 PPPs 合作项目的实施,特别强调各方的通力合作。能将各方整合起来的最有效的方法就是:①确定一个清晰明确的价值体系和使命的共识(共同目标和共同利益);②项目管理原则和实施流程(契约控制);③充分的相互信任(信任控制);④积极地维护合作关系(有效沟通与学习)。共同目标是总纲,保证了合作各方朝着同一个方向努力;而契约控制与信任控制是基础,保证各方行动一致且有效;沟通则是实现契约控制和信任控制,实现共同目标的手段。有了顺畅的沟通和学习机制,才有可能构架出完善有效的契约控制,形成互信的情感关联,并确保各方的目标一致(见图 1)。只有各要素都有效实现,PPPs 才可以顺利实施。

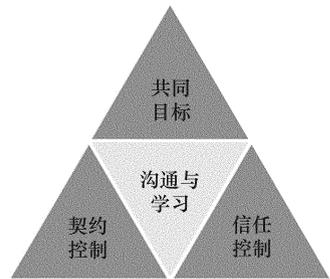


图 1 PPPs 合作项目成功的关键因素

特别应该指出,互信关系在像中国这样处于转型经济阶段的国家中对 PPPs 的影响至关重要。与市场经济国家相比,中国的信用体系还很不完善,对于合作对方的选择,特别是政府

选择企业时,还没有一个较为客观的可衡量的标准体系,因此,进行 PPPs 合作会面临比市场经济国家更大的风险。相互信任保证了合作双方在发生冲突时,能够从项目目标出发,通过沟通尽可能地寻找解决方案,并最终达成共识。

其次,在这个模型中(见图1),契约控制和信用控制处于同等重要的位置。规范的契约可以避免合作双方不必要的冲突,并提高项目运行效率,使合作各方将精力放在更为重要的战略目标和内容上面。

总之,相互信任在中国 PPPs 项目合作中的作用提升到了一个非常高的位置,这种相互信任弥补了契约以及制度规范的不足,保证了在中国这样的发展中国家,制度不完善时期,PPPs 合作项目的成功。

致谢 本研究受到北京大学案例中心和光华思科领导力研究院的支持,在此表示感谢。

#### 参 考 文 献

- [1] LI B, AKINTOYE A, EDWARDS P J, et al. Perceptions of Positive and Negative Factors Influencing the Attractiveness of PPP/PFI Procurement for Construction Projects in the UK[J]. *Engineering Construction and Architectural Management*, 2005, 12(2): 125~148.
- [2] 张成福. 论公共部门和私营部门的伙伴关系[R/OL]. (2004-11-23)[2010-12-20]. <http://www.unirule.org.cn>.
- [3] REICH M R. Public-Private Partnerships for Public Health[R]. Cambridge: Harvard Center for Population and Development Studies, 2000.
- [4] BUSINESS A. Special Report on Asia's Infrastructure Boom[N]. *Aslan Business*, 1996, March 60~69.
- [5] MILLER J B. Applying Multiple Project Procurement Methods to a Portfolio of Infrastructure Projects, Book Chapter in *Procurement Systems: A Guide to Best Practice in Construction*[M]. London: Routledge Limited, under the Imprint of E & FN Spon, 1999: 109~227.
- [6] WALSH K. Public Services and Market Mechanism: Competition, Contracting and the New Public Management[M]. London: MacMillan Press Ltd, 1995.
- [7] VON MARCEL C, MAARTEN J, VOLLAARD B, et al. *Een Uitdagend Huwelijk, Publiek-Private Samenwerking Bij Combinatieprojecten* [R]. Den Haag: Centraal Planbureau, 2001.
- [8] VAN BOXMEER B, VAN BECKHOVEN E. Public-Private Partnership in Urban Regeneration: A Comparison of Dutch and Spanish PPPs[J]. *European Journal of Housing Policy*, 2005, 5(1): 1~16.
- [9] AKINTOYE A, HARDCASTLE C, BECK M, et al. Achieving Best Value in Private Finance Initiative Project Procurement[J]. *Construction Management and Economic*, 2003, 21(7): 461~470.
- [10] JEFFERIES M, GAMESON R, ROWLINSON S. Critical Success Factors of the BOOT Procurement System: Reflection from the Stadium Australia Case Study[J]. *Engineering Construction and Architectural Management*, 2002, 9(4): 352~361.
- [11] KWAK Y H, CHIH Y Y, IBBS C W. Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development[J]. *California Management Review*, 2009, 51(2): 51~78.
- [12] GOOINGS B, ROCHLIN S. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sect Oral Partnerships[J]. *Business and Society Review*, 2000, 105(1): 127~144.
- [13] AUSTIN J E. Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses[J]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000, 29(s1): 69~97.
- [14] ZHANG X Q. Paving the Way for Public-Private Partnerships in Infrastructure Development [J]. *Journal of Construction Engineering and Management*, 2005, 131(1): 71~80.
- [15] KLIJN E, TEISMAN G R. Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases[J]. *Public Money and Management*, 2003, 23(3): 137~146.
- [16] PLATT J. "Case Study" in American Methodological Thought[J]. *Cuttent Sociology*, 1992, 40(1): 17~48.
- [17] YIN R K. *Case Study Research: Design and Method* [M]. Beverly Hills, CA: Sage, 1989.
- [18] 郑伯坝, 黄敏萍. 实地研究中的案例研究[M]//陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法*. 北京: 北京大学出版社, 2008: 109~228.

(编辑 张光辉)

通讯作者: 张晗(1979~), 女, 河北保定人。北京大学(北京市 100871)光华管理学院博士后研究人员。研究方向为创新战略。E-mail: zhanghan1@pku.edu.cn