

安徽阜阳南塘农民合作社发展的历程

——古老土地的光明梦想

【南唐合作社简介】

安徽阜阳兴农合作社是 2007 年 7 月依法注册的农民自发组织。合作社的梦想是每个父老乡亲都能生活的有微笑、有尊严。

合作社现有 400 多户入股社员，覆盖 4 个乡镇 8 个行政村。合作社下设老年协会、妇女文艺队、留守儿童活动中心、统购统销项目组、资金互助项目组、小酒坊、沼气工程队等常设部门。也不定期地承办各种公益项目。

合作社的发展已有 13 年历史。从 1998 年当地民众反对农民负担过重的个人维权开始，合作社经过了有组织的维权、2001 年成立农民维权协会、2003 年成立老年协会和妇女文艺演出队、2004 年成立兴农合作社、2008 年承接国家农业综合开发试点项目等成长阶段，不仅积累了丰富的社区发展经验，也积累了广泛的政府、媒体、公益组织等社会资源。

一、南塘农民合作社的发展历程

在皖西北的平原上，有一个平静的村庄——南塘村。村里的父老乡亲守着自己的柴米油盐，体味着谋生的酸甜苦辣，本本分分的生活着。

时光缓缓流淌到 20 世纪 90 年代后期，村里的平静被粗鲁的打乱了——

（一）由抗争而产生的社区维权组织

九十年代，中国的改革尤其是农村改革处于艰难发展时期，这一时期，三农问题突出，干群关系紧张，导致一些地方的农民不堪中国重负而上访。安徽南唐的农民合作社的杨云标这样描述当时的情景：

1997 年乡政府向村民的收费越来越多，买自行车要收费、卖猪要收费、种地要收费、生孩子要收费、老人家去世要收费——一个乡亲一年要交 300 多元，而乡亲们人均只有一亩耕地，种一季小麦，种一季玉米，风调雨顺时候一亩地除去化肥种子，可以收入 3、4 百块钱，遇到旱、涝、病、虫等等灾害，种地能保住不亏本就很不错了。本地缺乏工商业让乡亲

们就业赚钱。而老人生病、孩子上学、衣食住行都要花钱。许多年轻人几乎都出去打工了，村里只留下 38、61、99 部队（指妇女、儿童、老人）。干部征要各种各样的费用，乡亲们没有钱交，乡村干部就牵猪搬粮，有时候还动用地痞流氓、司法力量强行收费。于是，一个个的乡亲开始了上访维权的苦难生涯——

1998 年开始，乡政府对上访的乡亲们的打击更加严重，许多上访乡亲被抓、被罚、被打。我们开始一家一户的动员乡亲们一起联名、一起募款。维权代表去北京上访、给国家各个涉农部门写信。我们的努力让省委开始关注我们反映的问题，并派出省委督察组到我们村督办。随后，市委对我们村问题给予了“严重”的处理。村长、村支书被撤职，乡长、乡书记被党内严重警告处分。这样的处理结果引来了周围的 6 个村的上访乡亲，他们每个人都是一部苦难的历史。记得我们邻县的一个姓姚的大姐，她 7 次去北京上访反映村干部的腐败问题，受尽了嘲讽、打击。他们希望能得到我们的帮助。

2001 年 3 月 7 号，我们成立了一个“农民维权协会”维权协会章程提出：理性维权、文化启蒙、科学致富。但当时主要还是做维权的活动，大家觉得团结起来可以互相支持、更有力量。这就是南塘村社区组织的起源。

（二）以文艺促进参与——成立妇女演出队和老年协会

到 2003 年的时候，维权协会取得了一些成绩。通过集体合作维权的方式，获得了政府的重视，其中也促使部分政府官员把多收的钱给退了回来，部分维权代表还当选了村干部。但我们也发现一个问题：虽然工作也取得了成绩，但参加维权的人数不是越来越多，反而越来越少。在跟维权骨干聊天的时候，我们发现，长期的维权、抗争，给大家生活带来了很大的恐惧和不安，以至于大家都感到身心疲惫。那怎么办呢？不能再这样下去了，于是维权骨干们提出了以“文艺”促进“参与”。记得很清楚，我们提出的口号是：“以文艺促进参与，以参与促进合作，以合作促进发展。”

口号易喊，但是做起来相当难。我们找人来唱歌来跳舞，大家扭扭捏捏，没有人愿意。土地分产到户后，村庄的集体活动、公众活动就很少了，乡亲们都不习惯在人群面前唱歌跳舞。维权骨干一起开会商量怎么办？大家认为村里原来参加文化大革命时期文艺宣传队的五六十岁的老人家，他/她们在毛泽东时代受过文艺训练，有一定的文艺特长，懂乐器、懂唱法，有走街串户的演出经历，我们可以去找这些人。

经过大家努力找到了七、八个，他/她们也表示很留恋当年激情燃烧的岁月，愿意出来唱。通过这七八个老同志排练，吸引了许多乡亲观望，可以感觉到大家也想参与，也想表达，

但不好意思。我们就主动拉她们参与，开始她们也不好意思，参加几次就渐渐自然了。而且越跳越开心。很快我们组织了一支 25 人的妇女演出队。大家热情很高，我们又开展了“农民文化周”活动，其中一个节目是百人扭秧歌，气势非常大，锣鼓喧天，乡亲们精神抖擞一起扭秧歌。阜阳电视台进行了现场采访，对大家鼓励很大。

在百人秧歌活动中，我们发现乡亲们在欢快的气氛中，所唱的歌词，很多是批判的内容。如：“阜阳出了个王坏种，害得农民不安生——”。我们把我们的文艺叫着浪漫的现实主义，这些都是乡亲们自己创作、自己编剧、自己演，演自己的生活。

我们文艺宣传队通过私人关系，找了朋友，参加了当地的三合庙会、胡庙庙会、程集庙会——我们拉起了条幅，打着彩旗，锣鼓喧天，宣传我们团结精神。庙会上有 2 万人。大家都追着看我们的节目。我们都很兴奋，因为这一刻，我们能在几万人面前表达自己，展现自己，我们成为农村最大公共聚会的表演者，成为主角。文艺队员参加了庙会之后，都成了当地的名人。她们走亲戚、赶集上街时都会有人跟她们打招呼，夸她们唱得好，她们也感到很自豪。

演出队中不少中老年妇女的儿子都出去打工了，要操劳很多农活，她们身体原本很糟糕，参加活动后，精神明显好了很多，精神好了、身体也好很多。赵军霞、邢彩英两位老人晚景都比较凄凉，参加活动后，精神、身体好了很多。身体好了，地也种好了，收成也增加了。我们说，人的微笑是这个世界上最先进的生产力，它不仅仅带来了精神的快乐，也带来了生产的变化。

（三）多样的需求产生多样的社区小组织——老年协会的温柔革命

随着文艺工作的开展，我们又把村里的老人组织起来，成立了“老年协会”。我们老年协会做的工作是评选“十佳儿媳妇”，这是根据老人的需求而开展的。以前村里是公公、婆婆欺负儿媳妇，现在是儿媳妇欺负婆婆。一旦家里有这样纠纷，我们去劝儿媳妇，她就会说这是她家里的事，与你有啥关系呀。例如：我们村有一位儿子打她妈，村里解决不了，派出所也没办法介入，如果派出所真把儿子给拘留了，儿子出来之后，往往对父母更糟糕。老年协会通过评选“十佳儿媳妇”活动，来改善婆媳关系。我们组织宣传队，敲锣打鼓，给好儿媳发奖状，送红花。我们直接到村里搞颁奖仪式。在这中间我们发现一个很有趣的现象：在给好儿媳颁奖的时候，不孝顺的媳妇不来围观。为什么她们不来看呢？因为当很多人围观时，很自然就形成了社区舆论，大家在表扬哪个儿媳妇做得好时，同时也就批评了不孝顺的儿媳。这个活动开展之后，我们明显感觉到好多儿媳妇有了很大变化，我们把它称为“温柔的革命”。

我们这个活动只是敲敲锣、打打鼓、送送红花，是非常“温柔”的，我们只夸奖好的，不批评不孝顺的，却带来人们内心的变化。

（四）以参与促进合作针对社区组织的能力建设。

1、乡村建设学习班

一次庙会演出，庙会筹办方给我们300元演出费，给演出队员分钱时候，一个文艺队员认为自己贡献大应该多得，大家觉得大伙都很努力，不应该多得，为此还闹得大家很不高兴。这件事促成我们组织了第一个学习班。学习班上大家讨论说，以前村里人都很“傻”，帮助别人干活都不留姓名。现在人太聪明了，聪明到只想着自己，不再想大家。我们要想把家乡建设好，我们需要变得傻些。不但想自己，还要想别人，想大家。后来我们把第一个学习班叫“傻子学习班”。

2、“主人学习班”

中间有一个非常有意思的讨论。在学习班上，我们问大家一个问题：“现在我们农村最缺什么？”头脑风暴之后，有人说缺钱、有人说缺技术、有人说缺市场。我们发现，认为“缺少好的领导人”这个答案最多。理由是“干好干不好，关键在领导。”接着继续问：“为什么会缺好的领导人？”讨论同样非常激烈。我们问大家，村里善良、又很有能力的人，他们为什么没有成为我们的领导人。大家认为“没有好领导人，是因为缺少民主。”如果有了民主，就可以选出好的领导人，把这些善良的、有能力的人选作我们的领导人。随后我们又接着讨论：“为什么缺少民主？”“因为我们缺公民。”公民是敢于表达自己意见的人。如果大家都不表达自己的意愿，都不主张自己的权利，就不会有民主。再接着问：“为什么缺公民？”“因为我们缺公共生活、群众生活，我们只关注自己的家庭，关起门在家里过自己的小日子，没有公共生活，没有公众舆论，没有公民意识，怎么会有公民？没有公民怎么会有民主？没有民主又怎么会有好的领导人？我们现在做的妇女文艺宣传队、老年协会就是试图在村里建立新的公共生活。有了我们的组织，我们的团队，有了公共的生活、就有了我们的公民意识。”

（五）以合作促进发展——成立农民专业合作社

文艺活动持续一年之后，又出现另外一个问题：大家蹦蹦跳跳搞个演出，确实能让人很振奋、很高兴。但是时间一久，大家热情消减，因为它不能改善家里的经济条件，不能改善生产。大家说：“如果合作能改善一下我们的生产就更好了。”接下去该怎么办？那时候，我们刚好从一些去我们村调研的人、采访的人了解到“合作社”的生产组织形式，于是就在

04 年 4 月成立了合作社。

生产合作社跟文艺活动不一样，需要大家拿钱入股，成为组织的正式一员。很多人在犹豫：“包产到户几十年了，大家一直都是自己干，不也挺好的；以前的合作社把农民搞的多惨。”我们开始启动时候，只有 12 户人入股参加。我们又开展了一个学习班。大家讨论为什么要办合作社？当时我们举了一个购买化肥的例子：一袋化肥在北京生产，出厂价为 50 元，卖到安徽之后可能就是 60 元，卖到阜阳市可能是 70 元，再从市里卖到县里就要 80 元，最后卖到农户手里就变成 100 元。如果合作社成立起来，自己去买化肥，从市里直接买，减少中间环节，70、80 元就能买到，一袋能节省 20、30 元。再者单家独户去买，再租车去拉，成本非常高，也不合算。我们集中去买，可以节省很多。举这个例子引起大家共鸣。学习班之后，入社的达到 40、50 户。

一年后，我们又成立“资金互助合作社”。与政府合作，试点农业综合开发项目。

07 年 7 月 2 号我们在颍州区工商局依法注册。08 年底，我们在省农业开发局申请了一个农业开发综合项目。农业综合开发项目以往都是通过中央财政一层层下拨，最后找一个乡政府合作，建桥、修路、打井。农民不参与。虽然农民是受益者，农民积极性不高，而且意见很多，有时甚至反对。07 年底安徽省做了一个试点，农业综合开发项目专门拿出一部分资金直接与合作社合作，让农民通过合作社直接参与工程规划、工程招标、质量监督、工程设施的管理。全省选了四个合作社，我们是其中一个。

经过一年的努力，我们执行的农业综合开发项目打井 17 眼、配套灌溉机械 17 台套、修柏油路 1.6 公里、修涵桥 70 座、疏通水渠 4000 米、植树 4000 棵。为了项目顺利实施，我们合作社开了 20 多个现场会议、动员了 1000 多人次的劳动力投入。在项目实施过程中我们和政府面对面的合作，让政府重新认识了我们，改善了和政府的关系。

二、组织建设——解决机构的官僚化问题

通过上面的活动开展，入股的会员增加到 300 户左右。这时候又有一个问题出现了：机构的官僚化。以前合作社只有 30 多户时候，大家关系都非常亲切，理事会、监事会成员都能给社员提供面对面的亲切的没有距离的服务，到了 300 户时候，我们发现不行了，人多了，理事会的成员更多是在办公室里用电话办公，远离群众。另一个问题是骨干没有成长。30 多户时候是 20 多个骨干，到 300 多户的时候骨干还是 20 多个。每年新参加的成员，很难进入骨干核心团队，虽然一些新人很有能力，也参与了组织活动，但是所有的职位都满了，很

多能人进不来。针对这个问题，我们提出一个改革方案：将 300 多户分为 11 个互助小组，各互助小组都有自己的小组管委会。互助小组管委会负责小组的日常服务和组织建设。但这样一来，就把原来理事会的一部分权力分散、下放到各互助小组了，所以，当理事会讨论这个机构改革方案时候，方案受到很大反对。第一次改革方案，就这样“光荣”的失败了。

巧合的是，2008 年 1 月份我们申请国际小母牛扶贫项目，该项目有一个要求：必须以小组形式运作，并且每个小组不超过 20 户。当时我们非常想获得这个项目，所以再次把改革方案拿出来讨论，借此机会划分了 11 个小组，方案获得勉强通过。非常有意思的是，我们的改革方案公布不久，小母牛扶贫项目因为金融危机又不能跟我们合作了。

划了 11 个互助小组，每个互助小组选举了五个负责人组成小组管委会，合作小组都是一个一个小的村庄草根组织。我们就在 11 个互助小组里面开展三大建设——组织建设、文化建设、经济建设。

刚开始搞组织建设时候，乡亲们搞不清楚“组织”是什么意思，大家没有这个概念。我们就说，“组织”就是“三个一”：一群热心人成立了一个互助小组，去做一些好事。

大家又问：做什么好事呢？好事就是：大家唱唱歌、打扫干净村里环境卫生、帮助村里困难的人家等等。我们就这样先推组织建设，再推文化活动，最后再搞经济建设。经济建设到现在还没干成。

我们从梁军老师那里得到很大启发，推动组织建设的“三步走”由“抱着走”到“扶着走”最后是“放开走”。但现在我们还没有做到“放开走”这一步，期望各个互助小组能早一点自己走。

三、合作社的变化

2008 年以来，合作社有很多新的变化：建了手工高粱酒坊；小额资金互助重组；新建了 2 层办公楼房；有了全职的青年工作团队……

这些变化与合作社引入了本地农村能人的参与紧密相关。例如，高粱酒坊的负责人就是我们当地很能干的致富能人，资金互助的监事会成员有：当地医院院长、小民营企业老板、村干部等在当地有社会资源的人。

农村能人的参与促进了合作社的发展，也带来了新的挑战：如何在团队内部处理好维权时一直参与的老骨干和这些新骨干的关系。老骨干认为是自己“打下了江山”，凭什么让这

些新人参与到合作社的核心管理。新骨干认为老骨干缺乏新的市场、社会开拓意识，没有能力把合作社更进一步发展。双方心里都不服气。

我们开老骨干的会议，一起讨论确认老骨干“打江山”的历史成就，也分析老骨干在合作社进一步发展中的劣势，要看到新骨干在合作社未来发展中的重要性，如果没有新骨干进一步发展合作社，老骨干“打下的江山”就没有意义。我们开新骨干的会议，告诉新骨干如果没有老骨干“打下的江山”就没有今天发展的基础。我们同时安排老骨干和新骨干的聚餐、公园游玩，给新老骨干创作沟通和交流的机会。现在，合作社新、老骨干可以和睦相处，团结的很好。

我们面临的第二个挑战是新的骨干怎么接受和认同合作社十多年来形成的文化和传统。新骨干认为我们只要赚钱发展经济就好了，没必要搞文化、社区服务和维权的工作。而合作社的老骨干就是从维权、社区文化、社区服务开始进行家乡建设的。为此我们开展了：建设合作的丰碑、团队合作毅行、九九重阳节慰问社区老年人、资金互助团队统一工作服装、骨干团队一起去北京参加打工春晚演出等活动。

尤其是建造合作丰碑的过程：首先，我们一起讨论设计丰碑，大家一起梳理合作社的13年历史，讨论哪些是值得铭记的精神、文化、传统、教训……很多新骨干说“我还从来不知道原来合作社发生过那么多的事”。

合作社为建造丰碑募款时，很多新骨干都积极捐款，我们把募款用一张大红纸公示在合作社活动大厅，很多人在上面找自己的名字。

立碑时，新老骨干一起捡砖头、挖土、拍石狮子……

我们举行了隆重的揭碑仪式，制作了10多分钟的视频，用100多张照片把合作社13年的历史一一呈现，近百人在视频中看到自己的影子，看到自己在合作社的痛与乐……

揭碑代表是二位老人家，在合作社一路风雨走过了十多年，他们在合作社踏踏实实，任劳任怨。

北京新工人艺术团和大家一起合唱了“合作互助歌”，合作社负责人作了致辞，感谢了十几年来为合作社做出努力的人们，合作社理事长一字一句、清晰而大声的读出几十个骨干的名字，也读出了一些因为合作社内部分歧而离开合作社的名字，并感谢他们曾经为合作社做出的努力，也读出了曾为合作社做出很多努力现在已经去世的老人的名字……也大声读出我们合作社曾经内部的分歧、内乱的伤痛……揭碑仪式结束的时候有骨干手扶着丰碑泪流满面……

我们的酒坊负责人唐志和说，参加了合作社两年，感觉自己变化很大，以前在家做生意，

老婆、孩子和工人都听他的，他是家长又是老板，一个人说了算，没有人反对。现在合作社工作，很多事都是大家商量，不能一个人说了算。开始还很不习惯，觉得合作社婆婆妈妈的，做事没有效率，现在他已经习惯了。有时候家里事，他也开始和妻子一起商量的。

我们资金互助的一个新骨干，喜欢喝酒、打牌，玩世不恭。我们给他发了一个奖状，表彰他为合作社做出的贡献。他把奖状拿给很多朋友看，脸上写满了自豪。

2013年3月，安徽省十大公益人物评选组委会，在二百多个推荐人选中，选出了二十个候选人，合作社负责人杨云标也进入候选人名单，组委会来合作社走访时候，我们颍州区民政局领导对组委会的人员说，杨云标他们合作社搞很多非法活动。组委会人员问民政局领导合作社具体搞什么非法活动，民政局领导说不知道。这段有些荒诞对话就发生在2013年的3月，因为十四年前的维权活动，我们一直被地方政府的部分领导视为另类，视为维稳的对象。有趣的是，这些说我们搞非法活动政府领导，从来没有到我们合作社来过。我想说的是，我前面讲的合作社工作都是在这样的地方政府官员的“服务”之下完成的，所以，每一小步的前进，我们都充满着骄傲，属于我们合作社人们的骄傲。

六、组织的未来

我们机构，从10年前一个单纯的农民维权组织，几经变身、摇摇摆摆、跌跌闯闯成长为一个农村综合发展组织。机构人员构成、目标价值、治理结构都不段面临新的挑战。现在，我们机构的核心骨干百分之八十都没有参加过机构早期的维权活动，大家希望通过机构发家致富的期望很高。和地方政府关系的改善，也让大家没有了抗争维权的动力。机构越来越多的活动开展，也使机构运行的物质保障压力很大。发展生计是我们现在最大的共识。我们现在已经启动了三个经营服务项目，农资经营服务、小额资金互助服务、循环农业—绿色农产品生产。希望这些项目可以改善我们机构生计的困境。这些工作的每一步都考验着我们与市场打交道、与政府打交道的能力。考验着我们的内部利益分配制度的构建能力。我们清楚，现在的考验，远远大于我们维权抗争年代面对的压迫。

【案例对话】

董琳：“好媳妇”标准，怎么把握？

杨云标：我们设置的标准是根据老年协会的意见考虑的，完全是道德标准：孝敬父母，关心孩子，邻里关系好。考虑到在家里的成员都比较少，也没办法让大家投票，所以首

先由她们村的村民推荐候选人，拿到会议上大家再讨论，最后定出来。

董琳：协会与村委会的关系怎样？

杨云标：以前维权的时候，协会的骨干都是村委会干部。我也是村委会干部，不过现在不是了。所以协会跟村委会的关系还是比较好。

罗世鸿：协会发展出来的小组从成立到真正独立是怎么样处理的？

杨云标：小组到现在还不是完全独立，我们不是把它完全分出去。在各自的社区里，他们有自己的权利，我们不会完全管它。但整个大的活动是集中到一起的。比如说一个领导要到我们那去视察，我们就会给各个负责人打电话，把人集中到一起。再如十几个组织还是通过合作社去集体采购化肥。我们每一个组都去看，有的好有的不好，进度不一样。现在来看，比较好的小组，它们独立做事情的能力很强，自己搞社区规划，自己挖鱼塘养鱼。比较差的小组，平常组织人都很困难，来的人也不多。

杨静：小组分出去之后，理事会存在不存在？

杨云标：存在，人也不少，只是理事会的工作变了。社区发展交给他们自己，理事会主要做支持工作。比如说他们需要做培训，理事会就会去召集、组织。理事会管得事少了，权利弱了。

杨静：基金会的工作呢？农民要投入那么多工来做这么多事情，他们全是义工，还是基金会里有部分运作资金资助。

杨云标：全是义工。特别有意思的是：比如我们建三层楼房，花了十个月的工期，完全是我们自己建起来的，没有一个人拿钱。最多的时候，一次出工都要几十个人，少的时候，也得十几个人。我们也想给大家发钱，关键是我们没钱，我们收入很低，所以到现在还是不给钱，全部是义工。

杨静：考虑到它的可持续性，这些人有怨言吗？

杨云标：少部分人会有怨言。但比较有意思的是：如果大家都在讲奉献精神，反而很多人都觉得很正常，提这个问题的人很少。

张杨：经济建设要选择项目，干什么？有什么困难？

杨云标：就我们自己的力量，我们村庄的现实，大家找不到一个很好的项目。比如说做有机农业，我们也做过，但不成功。梁大妈、郑冰大姐做手工艺品，但据我所知也有很多做手工艺很糟糕的。我们现在就是找不到一个比较好的，既能带动发展，又能兼顾每一个参与者利益的项目。我们现在正在谈秸秆项目，废弃的秸秆燃烧之后，烟特别大，污染环境。现在想跟热电厂合作，他们把秸秆回收过去，加工成一种燃料。

或者跟其他厂合作，加工成一种饲料，然后他们分给我们部分利润。但现在还不能贸然投钱去做，因为风险很大。我们考察了以前跟他们合作的伙伴，算了一下，并没有利润，因此还处于观望状态。其实我们做这个项目有很大优势，现在有 400 多户成员，有丰富的人力和秸秆。但是如果不赚钱，所有的优势就不是优势了。因此，项目还在考察中。

张 杨：你们 400 户应该不是在一个行政村范围了吧，整个合作社是几个行政村在一起合作的。大家都知道，各个行政村都有自己的利益体系，如果合作社跳出一个区域的利益范围之后，各个行政村利益有没有冲突？另外，选举或者说骨干产生的过程中，是不是各个村都有成员在里面，或者是各个村委会都在里面。

杨云标：开始有这个问题。比如说这几个人是一个村的，他们的关系肯定会走得近一点，就像是大团队中的小团体。以前我们团队也会有成员在说“我们什么什么村的”，我们很杜绝这种情况，如果有这种情况，就会立即纠正说：“不是你们，是我们”。现在好一点了，大家经常在一块儿活动之后会打破村与村之间的界限。虽然咱们三个人是一个村的，未必咱们相处得最融洽。大家相处是靠“志趣相投”，而不是根据村子来划分。

李爱玲：合作社、资金互助合作社这两个机构有没有正式注册？

杨云标：合作社是去年七月份（2007 年）《合作社法》颁布之后，7 月 2 日在工商部门注册的。资金互助合作社是在银监会的农村信用合作社备案的。银监会也有一个规定，如果达到他们的要求可以注册。现在我们也在想要不要注册，正在讨论这个事情。

杨 晖：没注册之前就干这个事了，经销商会不会告你们？

杨云标：当时经销商是联合起来告我们的，说我们没有注册，也不纳税，就在这儿销售。很有意思的是当时维权的时候，我们跟工商局长打过几次交道，工商局长跟我们的关系很好，非常支持我们，说我们是为人民服务的，不会查我们。以前我们维权的时候，困境主要是来自于政府部门的压力，现在的困境是来自于有利益冲突的工商户的打压，以及资本方面的问题。

罗世鸿：传统 NGO 刚进入社区的时候比较强调弱势和强势的区别，梁老师和郑冰在讲的时候，几乎没有谈到强势、弱势，更多的是在谈合作，你们在合作是中如何处理的？这与你们交流中谈到社区如何合作，不管是什么人。你们如何看 NGO 的手法？

郑 冰：我们在做的时候，也运用了很多办法。外来的手法，有的适合，有的不适合。村与村之间都不同，我们比较随意，看哪个村适合哪个办法就用哪个办法，不可能用一

种办法适用于我们所有的社区。

杨云标：不管是维权还是建设的，新的力量在村里崛起的时候，都会打破原有的平衡。不参加的人都会对你有诽谤或者说误解，哪怕没有的事，他也会在背后说一些污七八糟的话。我们的方法是：维权的时候，处理过很多村干部；后来，他们又要求加入我们合作社。当时有会员反对，说我们处理过他，怎么现在要接受他呢。后来我们还是接受了。其实打破一种平衡很容易，只要有勇气就够了；弥合就困难了，需要智慧和宽容。比如说我们接纳了他之后，他就不会再到处说我们乱七八糟的话。跟政府部门也一样，一定要处理好独立和合作之间的关系。

陆德泉：谈到合作，如何将有需要的人拉在一起？有条件去买化肥的为什么要参与？没有条件去买的怎么参与？如何将不同兴趣的人拉在一起？如何将强势的、弱势的拉在一起？

杨云标：人们对合作的需要不一样。比如说搞维权的时候，他就喜欢维权，这个时候他就加进来了，当我们转到文艺的时候，他就不参与了。总之，我们通过维权、文艺、生产发展等把不同合作需要的人都拉到了一个大团队中。在一个大的理事会下，会有很多的小的工作部门，资金互助的、化肥的、文艺的、维权的都各有自己的部门来满足他们的需要。

李俊：十年，从一群维权的农民发展到现在的合作社。当初，维权的时候，你们跟一级政府肯定会产生矛盾，比如说乡政府，接着有一群骨干成了村两委的成员。现在你们与乡政府的关系是什么？与村两委的关系是什么？

杨云标：跟村里基本上保持一种平行合作关系，相互支持，是一种比较好的合作关系。目前，村子也变了，以前是 2000 口人，现在是三个村合在一块儿是 6000 口人，干部也做了很大的调整。我们跟新的村两委关系比好。跟乡政府的关系，以前搞维权的时候，乡政府非常对抗，我们也受到过处罚。不过，给我的感觉是乡党委书记换得非常频繁，基本上一年一个。新党委书记上任时，都会请我们吃饭，跟我们聊一聊，但关系并没有得到实质性的缓和。目前关系还比较好，比如说十二月份跟郑冰大姐的会议，乡党委书记还参加会议并致辞。

毛刚强：那么多人无偿地做很多工作，没有拿到报酬。我们从另外一个角度来看，他收获了威望，收获了快乐，体现了他的价值，这些可能都是一种收益。不只是说奉献，我们做的工作对他们也是一种回报。如果只是经济增长的话，可能只是部分人会感到快乐。

杨云标：以前我们做了很多公益性的，如维权、文艺。现在花很多力气找经济回报项目做。

但是很多参加合作社的人并不是奔着利益来的，他们在这里很快乐、能得到尊重。理事会曾经讨论了很多次，合作社的工作与村委会相比，有什么不一样？最大的不同就在于合作社里更容易得到平等、尊重。人的需要除了经济上的回报之外，也需要情感上和价值上的认同。分享一个细节：别人在后面说三道四，有时候自己也很郁闷。但快走到合作社时，就想不能阴着脸去，我就会活动活动脸上的肌肉，让自己变得很开朗。我们尽量使大家所参与的公共活动都是快乐的，是幸福的。我们做议事规则培训，即通过会议的制度，让大家都有发言的机会，保证平等参与。我们根据罗伯特议事规则也定了自己的 15 条议事规则（应该怎样发言，不是让一人独占机会，而是所有人都发言）。照片上可以看到我们发的一个奖，他们把奖状挂在房屋中间或是客厅很显眼的位置，并且是一挂三年，这就意味着对于他们来讲，带来的更多地是精神上的提升。

选自（在地人形——农村社区组织工作探索）



