

國際 NGO 在中國鄉村的實踐

——以國際小母牛小魚洞鎮“災後社區生計重建”為例

周紹賓

（重慶師範大學社會工作系 重慶大學城，401331）

摘要 隨著中國的改革開放和對外交流的深入發展，一些國際性 NGO 紛紛進入中國鄉村，在減災救災、扶貧發展、社區綜合發展等領域開展不同於政府宣導的另類實踐。通過國際小母牛在汶川地震災後開展的鄉村社區生計重建的參與式觀察，國際 NGO 在中國鄉村的工作，不僅在工作理念上要注意切合本體文化，而且在工作手法和服務技巧等方面也需要進行深入反思，才能達成機構和服務物件的互利雙贏。

關鍵字 國際 NGO 小母牛 中國農村

隨著中國的改革開放和對外交流的深入發展，一些國際性 NGO 紛紛進入中國鄉村，在減災救災、扶貧發展、社區綜合發展等領域開展不同於政府宣導的另類實踐。在汶川地震災後重建過程中，筆者有幸以志願者身份，參與國際小母牛（Heifer International）在四川彭州小魚洞鎮的災後社區生計重建專案，通過為期一個月的參與式觀察，深感像包括小母牛在內的國際 NGO 在中國鄉村的工作，不僅在工作理念上要注意切合本體文化，而且在工作手法和服務技巧等方面也需要進行深入反思，才能達成機構和服務物件的互利雙贏。

一、專案村域情況及問題評估

小母牛四川地震災後社區生計重建專案地區之一——小魚洞鎮，地處成都平原西北山區，屬龍門山脈前江河上游腹心地帶，北依龍門山，西靠都江堰，距成都市區 60 餘公里，距汶川地震震中約 30 公里。全鎮幅員面積 81.6 平方公里，共有 4297 戶，總人口 14711 人。全鎮轄 9 個行政村和 2 個社區，104 個農業生產合作社。境內動植物資源豐富，分佈有包括大熊貓在內的多種珍稀動物，植被蔥郁，森林覆蓋率達 95% 以上，經濟相對落後。

汶川地震使小魚洞鎮遭到了重創。古鎮老街被夷為平地，山體大面積滑坡，全鎮所有人口全部受災，其中死亡 103 人，受傷 612 人，失蹤 2 人。房屋倒塌近 3 萬餘間，人民生產生活遭受了巨大損失，直接經濟損失近 20 億。

小母牛“災後社區生計重建”項目在小魚洞鎮共有三個項目村，其中楊坪村最為典型。楊坪村有 12 個生產合作社，316 戶 1136 人，幅員面積 25 平方公里，勞動力 700 人，60 歲以上人口 160 人，低保戶 23 戶，優撫對象 2 戶，五保戶 2 戶。近 100 人外出打工。村內有兩家葉岩廠，一座小型水力發電站。集體經濟就是兩家葉岩廠每月交的 2000 元管理費。全村原來有耕地 1200 畝，實施退耕還林後只剩下不到 120 畝。震前村民收入以種植藥材（黃連、川芎、杜仲、厚薄等）和糧食作物為主。經濟狀況在全鎮各村屬於中上水準，但經過兩次災害之後，社會經濟各個方面遭受了空前的破壞。一是 2008 年的“5.12 地震”，全村所有人口受災，全部房屋受損，或倒、或開裂，道路、橋樑、村委會辦公室等公共基本設施基本被毀，葉岩廠、電站無法正常生產，所幸人員傷亡較小。在黨和政府的正確領導下，在社會各界的支持、關心下，楊坪村人經過一個短暫的恐懼和混亂無序之後，很快就穩定下來，有組織的開展抗災自救和生產生活的重建工作。二是 2009 年“7.17”特大暴雨和特大泥石流再一次給以楊坪村破壞和打擊，大片耕地、山林、藥材被沖毀，貫穿全村的梅子林河河面拓寬 30—50 米，河床抬高 5—15 米，楊坪電站被徹底掩埋，從而打亂了楊坪重建的步伐，擾亂了村民已經基本平復的心緒。特別是一些原先在地震後房屋並未受到特別嚴重影響的村民，他們根據災後房屋重建的計畫，報批的是加固維修，由此獲得的補助金也比較少，在 08 年底或 09 年初，這些村民就開始或已經完成了房屋的加固維修工作，但“7.17”特大泥石流不僅再次破壞了他們的生產生活及附屬設施，更重要的是由於河床抬高，泥石流氾濫直接威脅到房屋及人身安全，因此政府要求他們重新報批統規統建房，而他們為加固維修住房已經幾乎花光了所有的積蓄。

從楊坪村的情況來看，專案村的問題主要表現在以下幾方面：

第一，住房重建任務繁重。根據政府有關要求，災後住房重建大致分為統規

統建、統規自建、原址重建、加固維修和異地安置等五類。楊坪村共 316 戶人家，其中統規統建 135 戶，統規自建 45 戶，原址重建 62 戶，加固維修 49 戶，異地安置 25 戶。國家根據不同的建房類型給予幾千至幾萬不同等額的建房補助。重建資金主要來自民政補助、城鄉統籌補助、社會援建、商業貸款等。我們進村的時候，統規統建房工程才不到一半，統規自建和原址重建才基本開工，因此除了異地安置戶、少數加固維修戶的村民有房可住外，絕大部分村民都還住在板房裡面，不僅生活不便，更重要是生產發展受到極大影響，他們得往返於好幾公里路程的板房區和耕地、林地之間，不斷地奔波。

第二，生計重建任務繁重。楊坪村村民與災區絕大多數農村居民一樣，其生計方式主要是依賴和沿襲傳統的生計方式，即種植、養殖業。種植業包括糧食作物和經濟（林）作物，糧食作物主要有小麥、玉米、土豆、蠶豆等，經濟作物又以黃連、厚樸、川芎、杜仲、黃柏等藥材為主，再就是水杉、千丈等用材林。同時，每家每戶都種植一定數量的不同種類的蔬菜以及零星的水果以自食。養殖業時興時衰，大部分村民都有養豬、牛或養的歷史與經驗，除少數村民曾經有幾十頭的規模外，全村沒有出現過規模養殖大戶。另外，在上世紀 90 年代以前，楊坪的無煙煤礦一度小有名氣，小煤礦近十座，雖然都不曾有規模，但對於楊坪村來說，那是可以值得驕傲的，因為他們曾經因此而“富甲”全鎮，但後來國家整頓、關閉了所有這些小煤窯，全村經濟一落千丈，又回到原來傳統的種養植（殖），大部分青壯勞動力不得不依靠外出務工經商作為的主要收入來源。“5.12”地震和“7.17”特大泥石流不僅給楊坪村的生命財產以極大的打擊，同時也對其產業發展造成了致命破壞，許多耕地、山林、藥圃等撕裂、掩埋、沖毀。其後，一部分村民依然依靠外出打工掙錢養家，一部分在艱難地恢復和經營著傳統的種養植（殖）業，但由於自然條件特別是居住方式的改變，必然給傳統的種養生計以影響和改變，如何適應災後特質恢復產業，培育新的替代生計和發展型生計對楊坪村的未來非常重要。

第三，社區網路與人際關係的重建。由於部分家庭人員傷亡，大部分村民需要進入統規統建安置點，還有部分村民進入統規自建點或者異地安置，不僅打亂

了原來的血緣關係、鄰里關係，而且因為樓層、宅基地等的分配和再分配引發的糾紛、矛盾，同時還有各種災後援建、援助資源的分配問題，使得社區網路與人際關係的重建艱難而複雜。

第四，之所以出現上述問題，固然是因為地震、泥石流災害的破壞性影響帶來的任務重、頭緒多，但實際上也存在因為幹部認識上的不到位，組織動員不夠力，甚至有因不同姓氏家族的微妙關係而帶來的消極影響。由此，小母牛的项目在楊坪村的推進就顯得比較艱難了。

此外，少數村民逐漸產生了等、靠、要的思想，甚至待在板房屋就不想走了，希望靠國家救濟過活。

二、小母牛專案在小魚洞的實踐

正是在此背景下，小母牛災後社區生計重建項目進入了小魚洞鎮，但是，在近一年的實踐過程中，小母牛卻遭遇了工作理念、工作手法與服務技巧的困境。

1、小母牛的理念及村民的認識

小母牛的理念是什麼呢？簡單地說來就是“not a cup ,but a cow”，也就是我們中國人說的“授人以魚，不如授人以漁”。這種理念是建立在小母牛系統完整的價值觀上的。小母牛認為，只有紮根于本土價值文化、充分利用當地資源的社區綜合發展才有持久的生命力與活力。具體來說，就是小母牛經過幾十年在全球各地與貧困社區共同工作的過程中，總結提煉出的 12 條公正和可持續發展的價值原則。即：傳遞禮品、誠信負責、分享與關心、自力更生與可持續發展、改進畜牧管理、營養和收入、性別平等與關注家庭、真誠需要與公平扶持、改善環境、共同參與、培訓和教育、精神風貌。這 12 條原則奠定了小母牛與社區合作的基礎。因此，在價值原則指導下的社區綜合發展途徑使小母牛能融入不同的社區。這種發展途徑的起點是社區成員共同擁有的價值和願景。

從楊坪村的情況看，絕大多數村民特別是互助組成員對於這種理念有所瞭解並樂於接受，只是他們的瞭解和認識是初淺和非系統的，當然這些理念在一時之間並沒有也不可能得到內化。但是我們要知道這些來自西方文化背景、採用西方文化術語表達的價值理念即便是對於有一定的西方文化知識背景的人來說，要一

下子就有較好的認識和接受也是非常困難的，何況這些缺少西方文明知識的本土村民，要瞭解、認同和內化就更是一個過程了。況且這樣一些文化價值理念本身也需要有一個審視過程，首先要看它哪些是具有普遍價值的，是能為各個不同的民族接受的。其次，必須要考慮如何結合本土的文化去表述它，去傳遞它。如果這樣的文化與本土的文化特別是主流文化有衝突，或者你不能用老百姓喜聞樂見的生動活潑的語言風格和表達方式去傳遞，那就不是村民的問題，而是工作人員的問題了。所以，不管是小母牛的工作員，還是合作夥伴，不要輕易地去批評或指責村民在理解項目理念上可能出現的不同步，而應當反思我們自己理解、接收沒有，我們的宣傳解釋到位沒有，工作做細沒有。實際上，許多村民雖然不能較好的言說這些價值理念，但他們其實經常會在其樸素的言行中用自己獨特的風格和方式來詮釋它。當然，也確實有部分村民，甚至包括一些項目的社區協調人、互助組組長對這樣的理念或者是不瞭解或者是瞭解不多或者是不認同，但我們千萬不要急功近利，或者輕易地就對村民、互助組或者整個項目得出一個否定的結論。

總之，通過我們的參與和觀察，在楊坪村，大部分村民、幹部對小母牛項目是有一定的瞭解的，也願意接受小母牛的援助並承諾傳遞禮品，傳遞愛心，進而共同推動全村甚至更大的區域社區綜合發展的。只有少數人對小母牛的理念和願景瞭解、認識不夠深入，特別是在項目背後的哪些並非在一時間就能得以顯現的非物質性的東西：社區的綜合發展包括村民能力的提升、自信心的增強以及新的觀念意識的發育等。

2、小母牛在楊坪村及與大灣村、中壩村之比較

小母牛在小魚洞鎮的災後社區生計重建專案安排在大灣村、中壩村和楊坪村三個村。

大灣村主要是飼養柴雞，當我們進村的時候，第一批柴雞“禮品”已經先後發放到受援農戶手中，且即將出“籠”，所以，問題的關鍵在於如何能讓出籠的柴雞找到好的市場，讓農戶能有所收益，增強繼續發展生計的信心。同時，在經過一段時間的發展後，能夠將小母牛的“禮品”傳遞，將愛心傳遞，帶動更多的農戶建設災後生計，提高生計適應能力，進而將社區的發展從“有形”的“禮

品”或者說經濟的發展擴展到“無形”的觀念層面，實現推動社區綜合發展的理念。

中壩村主要是養豬和羊，我們進村的時候，作為“禮品”的羊還未發放下去，村民普遍充滿信心和對未來的憧憬。第一批“禮品”豬已經發放到各受援農戶手中，多數農戶的豬，長勢良好。但也有兩戶的豬出了問題，一戶的四頭“禮品”豬全死了，另一戶的四頭“禮品”豬死掉了三頭。至於豬死的原因各方說法不一，死掉四頭豬的農戶認為豬種有問題，發放的時候就有病，畜牧站的同志認為既可能有水土不服，也可能有飼養方面的原因（如有一戶開農家樂的農戶，就用了泔水油來喂豬，而且有村民也是這樣認為的，只是該農戶自己不承認罷了），而一種普遍的說法是，中壩村的豬病死率一直比較高，可能存在一種傳統的豬疫病。這不僅是個技術問題，同時還在農戶中形成一種心理障礙，這種心理會影響農戶發展生豬養殖，影響農戶發展多樣生計。更嚴重的問題是，第一批“禮品”豬已經死掉了 7 頭，雖然對其他農戶來說還可能有利可圖，但從整體來講特別是對這兩戶豬農來說，已經是沒有利潤了，這就會影響到整個項目的持續進行，這兩戶的“禮品”如何傳遞，而且他們明確表示不再繳納互助金，這樣互助組的維持和正常運行也可能出問題，因為如果以後再有農戶的豬死掉，他們就有可能如法炮製。所以，應該按照事先的約定和有關承諾來引導和要求農戶，這對農戶和整個農村的發展來講都是非常重要的，畢竟農村的發展也需要信守承諾，農民的進步也需要體現在觀念的更新上。但如此以來，該兩戶豬農在經濟上必然承受一定的損失，在農戶經歷了地震災害這種特殊的經歷又承受新的經濟損失的情況下，我們又如何來理解和面對小母牛的手法、理念與農戶的切身感受呢？

楊坪村主要是養羊和牛，我們進村時，互助組的建立還未完成或者還不規範，互助合作制度、互助金管理辦法等都還達不到小母牛的要求，因此，作為“禮品”傳遞的牛和羊都沒有發放。問題是在這些問題都還沒有理清楚之前，兩個互助組的村民已經自行籌錢買回了一批牛和羊，他們正等著用小母牛發放的現金“禮品”去返還購買牛羊借的錢，如果小母牛專案遲遲不能落實，他們也不能順利地返還購買牛羊所借貸的錢，而且他們因為住房重建還沒有完成或者要進統規

統建點，所以採取了集中飼養的辦法，特別是養羊小組更是採用了雇人飼養（每月支付 800 元工資，但對雙方的職責沒有明確的約定），這種飼養模式及其可能帶來的問題都與小母牛已往的模式有所區別，所以不能得到小母牛的認可，這樣楊坪村的項目就一直處於一種僵持狀態，村民也因為反反覆複多次開會討論而產生了倦怠情緒和怨言，認為政府（其實是作為 NGO 的小母牛）的好事、好政策都被基層管理部門及其工作人員（在村民眼中，小母牛專案涉及的各方工作人員：小母牛官員、合作夥伴工作人員、社區協調人都是國家的工作人員，這說明小母牛項目在宣傳、培訓中是存在問題的）搞歪了，甚至認為是一種故意刁難，反過來，他們在認識上也比較堅持，甚至顯得有些頑固，這就進一步加深了他們與小母牛、合作夥伴的誤會。在我們進入一段時間以後，一方面通過各種形式、利用各種場合向村民解釋和說明小母牛專案，特別是小母牛的“禮品傳遞”和工作理念，另一方面，協助互助組討論和完善相應的規章制度，並作為協力廠商（我們是以志願者的身份出現在村民和小母牛面前的，雖然他們都因為我們是來自大學的教師而把我們看作專家，實際上我們的處境真的很為難）一直努力去溝通和協調好村民、互助組與合作夥伴、小母牛官員之間的關係。

3、小母牛災後鄉村實踐中存在的問題

雖然小母牛的價值理念本身沒問題，而且我們認為其理念經過幾十年在不同國家和地區的實踐、歷練，不僅具有深邃的社會思想和人群智慧，而且切合未來發展之精神，但如何通過項目實踐實現其理念和願景並非是一個簡單的事情，也不是在短時期內就能達成的。從小母牛項目在小漁洞鎮大灣村、中壩村和楊坪村的推進和落實情況來看，我們認為可能存在這樣一些問題值得關注：

第一，對災後農村社區特質與作為災後重建項目的特質研究不夠深入。社區生計重建作為國際小母牛應對和支援汶川地震災後重建的應急項目，雖然我們相信它的啟動正如其項目官員和合作夥伴所說的那樣，是做了許多前期調查及相應準備工作的，而且事實上也如此。但從專案在各村的落實情況看，這項工作是做得不夠的。如地震災害對各村的破壞性影響及村民對生計重建的需求與期望，村民生計重建中對資源的需求與小母牛“禮品”傳遞、一般小額信貸或者通過私人

關係獲得無息貸款等的差異，作為災後重建項目與小母牛常規性專案之間的差異，以及由此帶來的在管理政策上是否應該有更加靈活的區別對待等等。

第二，宣傳方面不夠深入細緻。正如我們前面談及的確有一部分互助組成員甚至協調員到現在都還不太瞭解專案以及專案的發展理念，有的把它搞成是政府對災後重建的支持，有的把它看成是純經濟性的行為，有的甚至是沖著可以免費獲得幾隻牛、羊、豬和雞。我想這與專案的前期培訓、宣傳不到位是有關係的。再如，我們在互助組內部找不到一份較為完整的小母牛的宣傳資料，如果我們在培訓骨幹的基礎上，能有一些文字、圖片資料發放到村民手中，或者在項目所在村做一些宣傳欄，張貼一些與專案有關的資料、照片，效果應該會好得多。同時，專案的工作員在村中的時間並不多，因為這些工作員都是兼職的，在整個災後重建任務非常繁重的情況下，要讓他們有更多的時間、精力來與村民溝通、聯繫、宣傳和解釋，是不太現實的，因此，如果項目的推進有相應的駐村助理來跟進，效果肯定會好得多。

第三，組織動員和跟蹤服務不夠。家畜飼養對村民來講並不陌生，他們一般都有飼養家畜的經驗積累，無論是養豬、養雞，還是養牛、養羊。甚至有的還是飼養高手，如楊坪村的一位杜姓村民就是這樣的能人，它曾經有著 7、8 年的養羊歷史和經驗，還當過村裡的畜牧員。其實，村上絕大部分村民都有養牛、養羊、養豬或養雞的經驗，這本身就是中國農村庭院經濟的特色。因此，對於單家獨戶的家畜飼養，我們千萬不可小視村民自身的經驗和能力。但是，我們也要清楚，村民的經驗是建立在傳統的畜牧品種和飼養方式上的，而小母牛引進的“禮品”是外來的優良品種，因為地震災害導致飼養環境、飼養方式等的較大變化，相應的技術服務一定要能跟上。

除了飼養管理技術以外，由於村民所具有的都是傳統的家庭畜牧飼養經驗和習慣，對於改善環境、可持續發展等理念幾乎是盲目的，而作為項目的推進者和管理者，不僅僅是要告訴村民發展的理念，更重要的是要引導和幫助村民如何去做。如集中養殖的牛羊，一個重要的問題就是糞便處理，如果處理不好，環境遭到污染和破壞，就可能致使整個項目被叫停，而村民習慣上一般都是把糞便簡單

地置於耕地裡，或者隨意排放，這與小母牛的要求就不一致，也是環保部門所不允許。因此，作為小母牛的協調人、管理者就不是簡單地說村民的做法不合要求而予以否定，而是應該告訴村民要修建以及如何修建化糞池、沼氣池之類的附屬設施，並積極給予技術、資金等方面的指導和協調。

第四，“禮品”牲畜的選擇與傳遞。小母牛的工作手法主要是依靠“禮品傳遞”，這是小母牛基石的核心。接受禮品牲畜的家庭承諾傳遞牲畜後代或等值物給其他需要幫助的家庭。這樣的模式，著眼於將受助人被動接受救助改變為主動發展。同時這種改變也通過“禮品傳遞”在社區內部、社區間推廣開來。小母牛堅信，只有項目社區的內生力量才能推動自身的可持續發展，從而推動社區的綜合發展。

要實現“禮品傳遞”就需要可以持續發展的“禮品”。小母牛在小魚洞的“禮品”主要有雞（柴雞）、豬、牛和羊。從實際情況來看，牛和羊相對好一些，因為牛羊的抗病力相對較強，小魚洞有許多荒山，牧草豐富，村民普遍有養殖的傳統經驗，特別是牛羊的市場需求空間相對較大，價格比較穩定。而雞和豬就容易出問題，這兩種家畜的抗病力相對較弱，比較容易生病，這樣，村民就有了較大的風險。如果雞、豬死了，村民不僅有經濟損失，而且“禮品傳遞”就無法進行，互助組的維繫也就可能出現問題。中壩村養豬互助組的情況就是如此。因此，如何根據災後村民生計重建的實際情況，選擇適合當地發展的牲畜品種，在充分考慮農戶在飼養過程中的可能出現風險，但又不影響或傷害小母牛“禮品”傳遞，是一個需要認真研究的問題。

三、項目實踐中互助組的地位和作用

維繫小母牛專案運行的關鍵是組建受援農戶的互助組和完善其管理機制，從楊坪村的情況來看，互助組的建立、運行和管理並非易事。

1、互助組的建立過程和運行情況

小母牛實現其價值理念的組織平臺就是通過建立飼養農戶的互助合作組織，培養互助合作精神。項目開始計畫在楊坪村建立 5 個互助組，受援農戶在組建互助組的基礎上，通過養殖牛羊實現災後生計重建。但自專案啟動之後差不

多近半年多的時間，經過多次的培訓、交流，在合作夥伴和社區協調員的推動下，僅有兩個互助組的基本架構得以搭建。當我們進村的時候，雖然兩個互助組的建設特別是內部的規章制度還不能完全符合小母牛的要求，因而作為禮品傳遞的牲畜還不能及時發放到農戶手中，但互助組中的部分成員又都按照自己的理解先期購進了部分牛羊，而且是與小母牛項目一般採用農戶分散養殖不同的集中飼養模式，這樣就造成了楊坪村受援農戶及其互助組與小母牛的常規操作模式之間的差異、矛盾、衝突。如何化解其矛盾，是楊坪村小母牛專案順利推進的關鍵。

2、互助組的完善

為了幫助互助組修訂和完善內部的規章制度，我們先後多次深入互助組成員家中進行溝通協商，在前期的交流協商的基礎上，我們接受了互助組的委託說明他們從文字上來完善，但考慮到規章制度對互助組的有序運行和可持續的發展具有非常重要的意義，為慎重起見，我們協助每一個互助組召開了一次成員大會，分章逐條地來討論和修改相關的制度和辦法，特別是互助合作制度、互助金的管理辦法。為方便互助組成員對這些規章制度有一個感性的認識和理性的思考，我們先用大白紙把主要的框架結構展示給組員，至於每一個大的方面包括哪些具體的內容，應該怎樣來規定，我們則完全依據案主自決的原則，由他們討論決定。如互助金管理小組成員，他們原先議定的是三個，但考慮成員太少而且事先議定的三個成員關係比較特殊，容易引起互助組其他成員的誤解，也可能給互助金管理和使用帶來潛在的風險，因此，我們徵求組員的意見，看大家要不要在三個正負組長之外增選兩個一般成員，最後大家覺得很好。但到底選誰呢？開始我們很擔心，但事實教育了我們，村民是充滿智慧和潛能的，他們不僅很快通過無記名的方式選出了新的成員，而且選出了一位頗受大家尊重的女同志，這與小母牛宣導的女性發展是不謀而合的。

再如互助金的使用範圍，在其他村除組員有資格使用外，組外成員在獲得互助金管理小組或全體組員討論同意後可以無償或付費使用互助金，以用於生產和生活的急需，但在楊坪第一互助組討論的時候，組長認為可以用，而多數組員認為不行，最後大家按照少數服從多數的原則來進行表決，取得了一致的意見，這

是鄉村民主發育和成長的最好例證。

事實上，在互助組的兩次大會上，我們所關注的一些問題是如何通過互助組的建立、維繫和運行實現居民的參與、能力提升？如何達到發展女性的參與和地位的提高？如何處理小母牛的女性發展、人人參與、尊重等理念與鄉村觀念相對保守如男權、被動等的矛盾等都得到了一定的展示和化解，因此，我們更加相信“人人皆能”。尊重互助組成員的自決，就是相信他們有能力解決好自己的事情，其實這也是一種能力建設與能力展示。

作者：周紹賓（1967—），男，四川富順人，法學碩士，重慶師範大學歷史與社會學院社會工作系副教授，主要從事農村社會工作的教學研究。

電話：13983708232

郵箱：xnzhoushaobin@163.com