# 杨云标：古老土地的光明梦想

本文来自于2015年10月26日微信公众号“南塘民府”。

**简介：**

杨云标，1973年出生于安徽阜阳，南塘兴农合作社理事长。1997 年法律专业毕业后，协助家乡村民维护自身合法权益，2003 年成立老年人协会、妇女文艺队，2004 年推动成立安徽阜阳兴农合作社。已从事基层乡村建设工作18年，有丰富的一线乡村工作经验，并组建乡村工作培训课程、农民学习网络等，协助其他农民组织的发展，引入“罗伯特议事规则”， 并改良为“萝卜白菜歌”。

杨云标的坚持和努力，获得了社会各界的一致赞誉，2005年，被《南风窗》评为年度公共利益人物、2008年”众德杯中国合作经济人物暨中国具有影响力合作社产品品牌“评选活动年度十大人物奖、2009年度全国十大合作经济人物等。

安徽阜阳南塘兴农合作社是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。也不定期的承办各种公益项目。

合作社的发展已有17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，合作社经历了有组织的维权、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年惩戒国家农业综合开发十点项目等成长阶段，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。

## 历程开端

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炒米油盐，体味着谋生的酸甜苦辣，本本分分地生活着。

时光缓缓流淌到20世纪90年代后期，村里的平静被粗鲁地打乱了……

## 一、发展历程的五个阶段

**（一）由抗争而产生的社区维权组织**

20 世纪90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。安徽南塘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、卖猪肉要收费、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度元，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，可以收入三四百块钱，遇到旱、涝、病、虫等灾害，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。许多年轻人都去打工了，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。我们开始一家一户地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，并派出省委督查组到我们村督办。随后，视为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“农村维权协会”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相互支持、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——成立妇女文艺演出队和老年协会**

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，其中也促使部分政官员把多收的钱退了回来，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，给大家的生活带来了很大的恐惧和不安，一张与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，游走揭穿户的演出经历，我们可以去找这些人。

经过大家努力找了七、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。很快我们组织了一只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，对发家鼓励很大。

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，很多事批判的内容。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做浪漫的现实主义，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，她们也感到自豪。

演出队中不少中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，精神身体都好了很多。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。一旦家里有这种纠纷，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他妈，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：在给好媳妇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，很自然的形成社区舆论，大家在表扬那个儿媳妇做得好时，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、送送花，是非常“温柔”的，我们只夸奖好的，不批评不孝顺的，却带来了内心的变化。

**（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，描绘筹办放给我们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：“现在我们农村最缺乏什么？”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，没有公共舆论，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？我们现在做的妇女为宣传队、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2004年4月成立了合作社。生产合适跟文艺活动不一样，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得多惨。”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。再者单家庭独户去买，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。

2007年7月2号我们在颍州区工商局依法注册。2008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，甚至反对。2007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开17眼、配套灌溉机械17台套、修的油路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，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，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多户的时候骨干还有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。但这样以来，就把原来了理事会的部分分散、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”地失败了。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，期望个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，自己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，团结的就很好。

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、抬石狮子……

我们举行了隆重的揭碑仪式，只做了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，近百年在视频中看到自己的影子，看到自己在合作社的痛与乐……  
       揭牌代表是二位老人家，在合作社一路风雨走过了十多年，他们合作社踏踏实实，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、清晰而大声地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人的名字，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……揭牌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，很多事情都是大家商量，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，现在他习惯了。有时候家里事，他也开始和妻子一起商量了。

 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14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。

## 四、新的征程——文化南塘、生态乡村

现在南塘顺应生态文明的发展趋势，提出**文化南塘、生态乡村**的发展理念与目标，通过发掘激活本地乡村的文化、生态资源存量，力争建设**文化有根、产业有链、治理有主**的新乡村。

南塘通过开发体验式文化旅游项目，建设本地**文化生活圈**，为本地和外来客人提供一个交流活动的空间，目前在基金会的资助下修建了“人间”戏台，戏台是中国乡村公共生活一个很重要的空间，它的搭建，丰富了村民的公共文化生活。

之后又修建了南塘民府、公益行宫等办公和活动场所，之所以叫做“府”和“宫”，一方面，是通过一种戏谑的方式打破古代封建官僚的等级制度，老百姓也能在“府”里和“宫”里活动和议事，另一方面，南塘也希望在众多的公益机构中保持一些特色。

南塘颇受艺术家的欢迎，因此南塘也趁着这股东风与音乐人、画家合作，打造了**民谣音乐节、艺术家部落、历史博物馆**等项目，挖掘出南塘不同的气质。同时，南塘合作社凝结社区力量自行创办了一所**乡村华德福幼儿园**，希望通过努力可以让更多的孩子拥有一个更加幸福快乐的童年。