

楊雲標：古老土地的光明夢想

本文來自於2015年10月26日微信公眾號「南塘民府」。

簡介：

楊雲標，1973年出生於安徽阜陽，南塘興農合作社理事長。1997 年法律專業畢業後，協助家鄉村民維護自身合法權益，2003 年成立老年人協會、婦女文藝隊，2004 年推動成立安徽阜陽興農合作社。已從事基層鄉村建設工作18年，有豐富的一線鄉村工作經驗，並組建鄉村工作培訓課程、農民學習網絡等，協助其他農民組織的發展，引入「羅伯特議事規則」，並改良為「蘿蔔白菜歌」。

楊雲標的堅持和努力，獲得了社會各界的一致贊譽，2005年，被《南風窗》評為年度公共利益人物、2008年「眾德杯中國合作經濟人物暨中國具有影響力合作社產品品牌」評選活動年度十大人物獎、2009年度全國十大合作經濟人物等。

安徽阜陽南塘興農合作社是2007年7月依法註冊的農民自發組織。合作社的夢想是每個父老鄉親都能生活的有微笑、有尊嚴。

合作社現有400多戶入股社員，覆蓋4個鄉8個行政村。合作社下設老年協會、婦女文藝隊、留守兒童活動中心、統購統銷項目組、資金互助項目組、小酒坊、沼氣工程隊等常設部門。也不定期的承辦各種公益項目。

合作社的發展已有17年歷史。從1998年當地民眾反對農民負擔過重的個人維權開始，合作社經歷了有組織的維權、2001年成立農民維權協會、2003年成立老年協會和婦女文藝演出隊、2004年成立興農合作社、2008年懲戒國家農業綜合開發十點項目等成長階段，不僅積累了豐富的社區發展經驗，也積累了廣泛的政府、媒體、公益組織等社會資源。

歷程開端

在皖西北的平原上，有一個平靜的村莊——南塘村。村裡的父老鄉親守著自己的炒米油鹽，體味著謀生的酸甜苦辣，本本分分地生活著。

時光緩緩流淌到20世紀90年代後期，村裡的平靜被粗魯地打亂了……

一、發展歷程的五個階段

（一）由抗爭而產生的社區維權組織

20 世紀90年代，中國的改革尤其是農村改革處於艱難發展時期，這一時期，三農問題突出，乾群關係緊張，導致一些地方的農民不堪中國重負而上訪。安徽南塘的農民合作社的楊雲標這樣描述當時的情景：1997年鄉政府向村民的收費越來越多，買自行車要收費、賣豬肉要收費、種地要收費、生孩子要收費、老人家去世要收費……一個鄉親一年要交300度元，而鄉親們人均只有一畝耕地，種一季小麥，種一季玉米，風調雨順時候一畝地除去化肥種子，可以收入三四百塊錢，遇到旱、澇、病、蟲等災害，種地能保住不虧本就很不錯了。本地缺乏工商業讓鄉親們就業賺錢。而老人生病、孩子上學、衣食住行都要花錢。許多年輕人都去打工了，村裡只留下「38/61/99」部隊（指婦女、兒童、老人）。幹部徵要各種各樣的費用，鄉親們，沒有錢交，鄉村幹部就牽豬搬糧，有時候還動用地痞流氓、司法力量強行收費。於是，一個個的鄉親開始了上訪維權的苦難生涯。1998開始，鄉政府對上訪的鄉親們的打擊更加嚴重，許多上訪鄉親被抓、被罰、被打。我們開始一家一戶地動員鄉親們一起聯名、一起募款。維權代表去北京上訪、給國家各個涉農部門寫信。我們的努力讓省委開始關注我們反映的問題，並派出省委督查組到我們村督辦。隨後，視為對我們村問題給予了「嚴重」的處理。村長、村支書被撤職，鄉長、鄉書記被黨內嚴重警告處分。這樣的處理結果引來了周圍的6個村的上訪鄉親，他們每個人都是一部苦難的歷史。記得我們鄰縣的一個姓姚的大姐，她7次去北京上訪反映村幹部的腐敗問題，受盡了嘲諷、打擊。他們希望能得到我們的幫助。

2001年3月7號，我們成立了一個「農村維權協會」維權協會章程提出：理性維權、文化啓蒙、科學致富。但當時主要還是做維權的活動，大家覺得團結起來可以相互支持、更有力量。這就是南塘村社區組織的起源。

（二）以文藝促進參與——成立婦女文藝演出隊和老年協會

到2003年的時候，維權協會取得了一些成績。通過集體合作維權的方式，獲得了政府的重視，其中也促使部分政官員把多收的錢退了回來，部分維權代表還當選了村幹部。但我們也發現一個問題：雖然工作也取得了成績，但參加維權的人數不是越來越多，反而越來越少。在跟維權骨幹聊天的時候，我們發現，長期的維權、抗爭，給大家的生活帶來了很大的恐懼和不安，一張與大家都感到身心疲憊。那怎麼辦呢？不能再這樣下去了，於是維權骨幹們提出了以「文藝」促進參與「。記得很清楚，我們提出的口號是：「以文藝促進參與，以參與促進合作，以合作促進發展。」口號易喊，但是做起來相當難。我們找人來唱歌來跳舞，大家扭扭捏捏，沒有人願意。土地分產到戶後，村莊的集體活動、公眾

活動就很少了，鄉親們都不習慣在人群面前唱歌跳舞。維權骨幹一起開會商量怎麼辦？大家認為村裡原來參加文化大革命時期文藝宣傳隊的五六十歲的老人家，他/她們在毛澤東時代受過文藝訓練，有一定的文藝特長，懂樂器、懂唱法，游走揭穿戶的演出經歷，我們可以去找這些人。

經過大家努力找了七、八個，他/她們也表示很留戀當年激情燃燒的歲月，願意出來唱。通過這七八個老同志排練，吸引了許多鄉親觀望，可以感覺到大家也想參與，也想表達，但不好意思。我們就主動拉她們參與，開始她們也不好意思，參加幾次就漸漸自然了。而且越跳越開心。很快我們組織了一隻25人的婦女演出隊。大家熱情很高，我們又開展了「農民文化周」活動，其中一個節目是百人扭秧歌，氣勢非常大，鑼鼓喧天，鄉親們精神抖擻一起扭秧歌。阜陽電視台進行了現場採訪，對發家鼓勵很大。

在百人秧歌活動中，我們發現鄉親們在歡快的氣氛中，所唱的歌詞，很多事批判的內容。如：「阜陽出了個王壞種，害得農民不安生……」我們把我們的文藝叫做浪漫的現實主義，這些都是鄉親們自己創作、自己編劇、自己演，演自己的生活。

我們文藝宣傳隊通過私人關係，找了朋友，參加了當地的三合廟會、胡廟廟會、程集廟會……我們拉起了條幅，打著彩旗，鑼鼓喧天，宣傳我們團結精神。廟會上有2萬人。大家都追著看我們的節目。我們都很興奮，因為這一刻，我們能在幾萬人面前表達自己，展現自己，我們成為農村最大公共聚會的表演者，成為主角。文藝隊員參加了廟會之後，都成了當地的名人。她們走親戚、趕集上街時都會有人跟她們打招呼，誇她們唱得好，她們也感到自豪。

演出隊中不少中年婦女的兒子都出去打工了，要操勞很多農活，她們身體原本很糟糕，參加活動後，精神明顯好了很多，精神好了，身體也好很多。趙軍霞、邢彩英兩位老人晚景都比較淒涼，參加活動後，精神身體都好了很多。身體好了，地也種好了，收成也增加了。我們說，人的微笑是這個世界上最先進的生產力，它不僅僅帶來了精神的快樂，也帶來了生產的變化。

（三）多樣的需求產生多樣的社區小組織——老年協會的溫柔革命

隨著文藝工作的開展，我們又把村裡的老人組織起來，成立了「老年協會」。我們老年協會做的工作是評選「十佳兒媳婦」，這是根據老人的需求而開展的。以前村裡是公公、婆婆欺負兒媳婦，現在是兒媳婦欺負婆婆。一旦家裡有這種糾紛，我們去勸兒媳婦，她就會說這是她家裡的事，與你有啥關係呀。例如：我們村有一位兒子打他媽，村裡解決不了，派出所也沒辦法介入，如果派出所真把兒子給拘留了，兒子出來之後，往往對父母更

糟糕。老年協會通過評選「十佳兒媳婦」活動，來改善婆媳關係。我們組織宣傳隊，敲鑼打鼓，給好兒媳發獎狀，送紅花。我們直接到村裡搞頒獎儀式。在這中間我們發現一個很有趣的現象：在給好兒媳頒獎的時候不孝順的媳婦不來圍觀。為什麼她們不來看呢？因為當很多人圍觀時，很自然的形成社區輿論，大家在表揚那個兒媳婦做得好時，同時也就批評了不孝順的兒媳。這個活動開展之後，我們明顯感覺好多兒媳婦有了很大變化，我們把它稱為「溫柔的革命」。我們這個活動只是敲敲鑼、打打鼓、送送花，是非常「溫柔」的，我們只誇獎好的，不批評不孝順的，卻帶來了內心的變化。

（四）以參與促進合作，針對社區組織的能力建設

1、鄉村建設學習班一次廟會演出，描繪籌辦放給我們300元演出費，給演出隊員分錢時候，一個文藝隊員認為自己貢獻大應該多得，大家覺得大伙都很努力，不應該多得，為此還鬧得大家很不高興。這件事促成我們組織了第一個學習班。學習班上大家討論說，以前村裡人都很「傻」，幫助別人乾活都不留名。現在人太聰明瞭，聰明到只想著自己，不再想大家。我們要想把家鄉建設好，我們需要變得傻些。不但想自己，還要想別人，想大家。後來我們把第一個學習班叫「傻子學習班」。

2、「主人學習班」中間有一個非常有意思的討論。在學習班上，我們問大家一個問題：「現在我們農村最缺乏什麼？」頭腦風暴之後，有人說缺錢、有人說缺技術、有人說缺市場。我們發現，認為「缺少好的領導人」這個答案最多。理由是「乾好乾不好，關鍵在領導。」接著繼續問：「為什麼會缺好的領導人？」討論同樣非常激烈。我們問大家，村裡善良、又很有能力的人，他們為什麼沒有成為我們的領導人。大家認為「沒有好領導人，是因為缺少民主。」如果有了民主，就可以選出好的領導人，把這些善良的、有能力的人選作我們的領導人。隨後我們又接著討論：「為什麼缺少民主？」因為我們缺公民。

「公民是敢於表達自己意見的人。如果大家都不表達自己的意願，都不主張自己的權利，就不會有民主。再接著問：「為什麼缺公民？」因為我們缺公共生活，群眾生活，我們只關注自己的家庭，關起門在家裡過自己的小日子，沒有公共生活，沒有公共輿論，沒有公民意識，怎麼會有公民？沒有公民怎麼會有民主？沒有民主又怎麼會有好的領導人？我們現在做的婦女為宣傳隊、老年協會就是試圖在村裡建立新的公共生活。有了我們的組織，我們的團隊，有了公共的生活、就有了我們的公民意識。

（五）以合作促進發展——成立農民合作社

文藝活動持續一年之後，又出現另外一個問題：大家蹦蹦跳跳搞個演出，確實能讓人很振奮、很高興。但是時間一久，大家熱情消減，因為它不能改善家裡的經濟條件，不能改善生產。大家說：「如果合作能改善一下我們的生產就更好了。」接下去該怎麼辦？那時候，我們剛好從一些去我們村調研的人、採訪的人瞭解到「合作社」的生產組織形式，於是就在2004年4月成立了合作社。生產合適跟文藝活動不一樣，需要大家拿錢入股，成為組織的正式一員。很多人在猶豫：「包產到戶幾十年了，大家一直都是自己乾，不也挺好的；以前的合作社把農民搞得多慘。」我們開始啓動時候，只有12戶人入股參加。我們又開展了一個學習班。大家討論為什麼要辦合作社？當時我們舉了一個購買化肥的例子：一袋化肥在北京生產，出廠價為50元，賣到安徽之後可能就是60元，賣到阜陽市可能是70元，再從市裡賣到縣里就要80元，最後賣到農戶手裡就變成100元。如果合作社成立起來，自己去買化肥，從市裡直接買，減少中間環節，70、80元就能買到，一袋能節省20、30元。再者單家庭獨戶去買，再租車去拉，成本非常高，也不合算。我們集中去買，可以節省很多。舉這個例子引起大家共鳴。學習班之後，入社的達到40、50戶。

一年後，我們又成立「資金互助合作社」。與政府合作，試點農業綜合開發項目。

2007年7月2號我們在潁州區工商局依法註冊。2008年底，我們在省農業開發局申請了一個農業開發綜合項目。農業綜合開發項目以往都是通過中央財政一層層下撥最後找一個鄉政府合作，建橋、修路、打井。農民不參與。雖然農民是受益者，農民積極性不高，而且意見很多，甚至反對。2007年底安徽省做了一個試點，農業綜合開發項目專門拿出一部分資金直接與合作社合作，讓農民通過合作社直接參與工程規劃、工程招標、質量監督、工程設施的管理。全省選了四個合作社，我們是其中一個。

經過一年的努力，我們執行的農業綜合開發項目打開17眼、配套灌溉機械17台套、修的油路1.6公里、修涵橋70座、疏通水渠4000米、植樹4000棵。為了項目順利實施，我們合作社開了20多個現場會議、動員了1000多人次的勞動力投入。在項目實施過程中我們和政府面對面的合作，讓政府重新認識了我們，改善了和政府的關係。

二、組織建設——解決機構的官僚問題

通過上面的活動開展、入股的會員增加到300戶左右。這時候又有一個問題出現了：機構的官僚化。以前合作社只有30多戶時，大家關係都非常親切，理事會、監事會成員都能給社員提供面對面的親切的沒有距離的服務，到了300戶時，我們發現不行了，人多了，理事會的成員更多是在辦公室里用電話辦公，遠離群眾。另一個問題是骨幹沒有成

長。30多戶時候是20多個骨幹，到300多戶的時候骨幹還有20多個。每年新參加的成員，很難進入骨幹核心團隊，雖然一些新人很有能力，也參與了組織活動，但是所有的職位都滿了，很多能人進不來。針對這個問題，我們提出一個改革方案：將300多戶分為11個互助小組，各互助小組都有自己的小組管委會。互助小組管委會負責小組的日常服務和組織建設。但這樣以來，就把原來了理事會的部分分散、下放到各互助小組了，所以，當理事會討論這個機構改革方案時候，方案受到很大反對。第一次改革方案，就這樣「光榮」地失敗了。巧合的是：2008年1月份我們申請國際小母牛扶貧項目，該項目有一個要求：必須以小組形式運作，並且每個小組不超過20戶。當時我們非常想獲得這個項目，所以再次把改革方案公佈不久，小母牛扶貧項目因為金融危機又不能跟我們合作了。划了11個互助小組，每個互助小組選舉了五個負責人組成小組管委會，合作小組都是一個個小的村莊草根組織。我們就在11個互助小組裡面開展三大建設——**組織建設、文化建設、經濟建設**。

剛開始搞組織建設時候，鄉親們搞不清楚「組織」是什麼意思，大家沒有這個概念。我們就說，「組織」就是「三個一」：一群熱心人成立了一個互助小組，去做一些好事。

大家又問：做什麼好事呢？好事就是：大家唱唱歌、打掃乾淨村裡環境衛生、幫助村裡困難的人家等等。我們就這樣先推組織建設，再推文化活動，最後再搞經濟建設。經濟建設到現在還沒乾成。

我們從梁軍老師那裡得到很大啟發，推動組織建設的「**三步走**」由「**抱著走**」到「**扶著走**」最後是「**放開走**」。但現在我們還沒有做到「放開走」這一步，期望個個互助小組能早一點自己走。

三、合作社的變化

2008年以來，合作社有很多新的變化：建了手工高粱酒坊；小額資金互助重組；新建了2層辦公樓房；有了全職的青年工作團隊……

這些變化與合作社引入了**本地農村能人的參與**緊密相關。例如，高粱酒坊的負責人就是我們當地很能幹的致富能人，自己互助的監事會成員有：當地醫院院長、小民營企業老闆、村幹部等在當地有社會資源的人。

農村能人的參與促進了合作社的發展，也帶來了新的挑戰：如何在團隊內部處理好維權時一直參與的老骨幹和這些新骨幹的關係。老骨幹認為是自己「打下了江山」，憑什麼讓這些新人參與到合作社的核心管理。新骨幹認為老骨幹缺乏新的市場、社會開拓意識，沒有能力把合作社更進一步發展。雙方心裡都不服氣。

我們開老骨幹的會議，一起討論確認老骨幹「打江山」的歷史成就，也分析老骨幹在合作社進一步發展中的劣勢，要看到新骨幹在合作社未來發展中的重要性，如果沒有新骨幹進一步發展合作社，老骨幹「打下的江山」就沒有意義。我們開新骨幹的會議，告訴新骨幹如果沒有老骨幹「打下的江山」就沒有今天發展的基礎。我們同時安排老骨幹和新骨幹的聚餐、公園遊玩，給新老骨幹創作溝通和交流的機會。現在，合作社新、老骨幹可以和睦相處，團結的就很好。

我們面臨的第二個挑戰是新的骨幹怎麼接受和認同合作社十多年來形成的文化傳統。新骨幹認為我們只要賺錢發展經濟就好了，沒必要搞文化、社區服務和維權的工作。而合作社的老骨幹就是從維權、社區文化、社區服務開始進行家鄉建設的。為此我們開展了：建設合作的豐碑、團隊合作毅行、九九重陽節慰問社區老年人、資金互助團隊統一工作服裝、骨幹團隊一起去北京參加打工春晚演出等活動。

尤其是建造合作豐碑的過程：首先，我們一起討論設計豐碑，大家一起梳理合作社的13年歷史，討論哪些是值得銘記的精神、文化、傳統、教訓……很多新骨幹說：「我還從來不知道原來合作社發生過那麼多的事。」

合作社為建造豐碑募款時，很多新骨幹都積極捐款，我們把募款用一張大紅紙公示在合作社活動大廳，很多人在上面找自己的名字。

立碑時，新老骨幹一起撿磚頭、挖土、抬石獅子……

我們舉行了隆重的揭碑儀式，只做了10多分鐘的視頻，用100多張照片把合作社13年的歷史一一呈現，近百年在視頻中看到自己的影子，看到自己在合作社的痛與樂……

揭牌代表是二位老人家，在合作社一路風雨走過了十多年，他們合作社踏踏實實，任勞任怨。

北京新工人藝術團和大家一起合唱了「合作互助歌」，合作社負責人作了致辭，感謝了十幾年來為合作社做出努力的人們，合作社理事長一字一句、清晰而大聲地讀出幾十個骨幹的名字，也讀出了一些因為合作社內部分歧而離開合作社的人的名字，並感謝他們曾經為合作社做出的努力，也讀出了曾為合作社做出很多努力現在已經去世的老人的名字……也大聲讀出我們合作社曾經內部的分歧、內亂的傷痛……揭牌儀式結束的時候有骨幹手扶著豐碑淚流滿面……

我們的酒坊負責人唐志和說，參加合作社兩年，感覺自己變化很大，以前在家做生意，老婆、孩子和工人都聽他的，他是家長又是老闆，一個人說了算，沒有人反對。現在合作社工作，很多事情都是大家商量，不能一個人說了算。開始還很不習慣覺得合作社婆婆媽媽的，做事沒有效率，現在他習慣了。有時候家裡事，他也開始和妻子一起商量了。

2013年3月，安徽省十大公益人物評選組委會，在二百多個推薦人選中，選出了二十個候選人，合作社負責人楊雲標也進入候選人名單，組委會來合作社走訪時候，我們潁州區民政局領導對組委會的人員說，楊雲標他們合作社搞很多非法活動。組委會人員問民政局領導合作社具體搞什麼非法活動，民政局領導說不知道。這段有些荒誕對話就發生在2013年的3月，因為14年前的維權活動，我們一直被地方政府的部分領導視為另類，視為維穩的對象。有趣的是，這些說我們搞非法活動政府領導，從來沒有到我們合作社來過。我想說的是，我前面講的合作社工作都是在這樣的地方政府官員的「服務」之下完成的，所以，每一小步的前進，我們都充滿著驕傲，屬於我們合作社人們的驕傲。

四、新的徵程——文化南塘、生態鄉村

現在南塘順應生態文明的發展趨勢，提出**文化南塘、生態鄉村**的發展理念與目標，通過發掘激活本地鄉村的**文化、生態資源**存量，力爭建設**文化有根、產業有鏈、治理有主**的新鄉村。

南塘通過開發體驗式文化旅遊項目，建設本地**文化生活圈**，為本地和外來客人提供一個交流活動的空間，目前在基金會的資助下修建了「人間」戲台，戲台是中國鄉村公共生活一個很重要的空間，它的搭建，豐富了村民的公共文化生活。

之後又修建了南塘民府、公益行宮等辦公和活動場所，之所以叫做「府」和「宮」，一方面，是通過一種戲謔的方式打破古代封建官僚的等級制度，老百姓也能在「府」里和「宮」里活動和議事，另一方面，南塘也希望在眾多的公益機構中保持一些特色。

南塘頗受藝術家的歡迎，因此南塘也趁著這股東風與音樂人、畫家合作，打造了**民謠音樂節、藝術家部落、歷史博物館**等項目，挖掘出南塘不同的氣質。同時，南塘合作社凝結社區力量自行創辦了一所**鄉村華德福幼兒園**，希望通過努力可以讓更多的孩子擁有一個更加幸福快樂的童年。