

安徽阜陽南塘農民合作社發展的歷程

——古老土地的光明夢想

【南唐合作社簡介】

安徽阜陽興農合作社是 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、統購統銷專案組、資金互助專案組、小酒坊、沼氣工程隊等常設部門。也不定期地承辦各種公益專案。

合作社的發展已有 13 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，合作社經過了有組織的維權、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 年承接國家農業綜合開發試點專案等成長階段，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。

一、南塘農民合作社的發展歷程

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柴米油鹽，體味著謀生的酸甜苦辣，本本分分的生活著。

時光緩緩流淌到 20 世紀 90 年代後期，村裡的平靜被粗魯的打亂了——

（一）由抗爭而產生的社區維權組織

九十年代，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，幹群關係緊張，導致一些地方的農民不堪中國重負而上訪。安徽南唐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 多元，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 3、4 百塊錢，遇到旱、澇、病、蟲等等災害，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。許多年輕人幾乎都出去打工了，村裡只留下 38、61、99 部隊（指婦女、兒童、老人）。幹部征要各種各樣的費用，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 年開始，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。我們開始一家一戶的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，並派出省委督察組到我們村督辦。隨後，市委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“農民維權協會”維權協會章程提出：理性維權、文化啟蒙、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互相支持、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，其中也促使部分政府官員把多收的錢給退了回來，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，給大家生活帶來了很大的恐懼和不安，以至於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，有走街串戶的演出經歷，我們可以去請這些人。

經過大家努力找到了七、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。很快我們組織了一支 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。阜陽電視臺進行了現場採訪，對大家鼓勵很大。

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，很多是批判的內容。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著浪漫的現實主義，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，她們也感到很自豪。

演出隊中不少中老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她媽，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：在給好媳婦頒獎的時候，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，很自然就形成了社區輿論，大家在表揚哪個兒媳婦做得好時，同時也就批評了不孝順的兒媳。這個活動開展之後，我們明顯感覺到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、送送紅花，是非常“溫柔”的，我們只誇獎好的，不批評不孝順的，卻帶來人們內心的變化。

（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，廟會籌辦方給我們 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，大家覺得大夥都很努力，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”，幫助別人幹活都不留姓名。現在人太聰明了，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“幹好幹不好，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，沒有公眾輿論，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？我們現在做的婦女文藝宣傳隊、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 04 年 4 月成立了合作社。

生產合作社跟文藝活動不一樣，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，大家一直都是自己幹，不也挺好的；以前的合作社把農民搞的多慘。”我們開始啟動時候，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，再從市里賣到縣裡就要 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，從市里直接買，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，試點農業綜合開發專案。

07 年 7 月 2 號我們在潁州區工商局依法註冊。08 年底，我們在省農業開發局申請了一個農業開發綜合專案。農業綜合開發專案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，有時甚至反對。07 年底安徽省做了一個試點，農業綜合開發專案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、品質監督、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專案打井 17 眼、配套灌溉機械 17 台套、修柏油路 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——解決機構的官僚化問題

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 多戶時候，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 戶時候，我們發現不行了，人多了，理事會的成員更多是在辦公室裡用電話辦公，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 多戶的時候骨幹還是 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。但這樣一來，就把原來理事會的部分權力分散、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”的失敗了。

巧合的是，2008 年 1 月份我們申請國際小母牛扶貧專案，該專案有一個要求：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拿出來討論，借此機會劃分了 11 個小組，方案獲得勉強通過。非常有意思的是，我們的改革方案公佈不久，小母牛扶貧專案因為金融危機又不能跟我們合作了。

劃了 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幹成。

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，期望各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，資金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和傳統。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，製作了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，近百人在視頻中看到自己的影子，看到自己在合作社的痛與樂……

揭碑代表是二位老人家，在合作社一路風雨走過了十多年，他們在合作社踏踏實實，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、清晰而大聲的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……揭碑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，參加了合作社兩年，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，現在他已經習慣了。有時候家裡事，他也開始和妻子一起商量的。

我們資金互助的一個新骨幹，喜歡喝酒、打牌，玩世不恭。我們給他發了一個獎狀，表彰他為合作社做出的貢獻。他把獎狀拿給很多朋友看，臉上寫滿了自豪。

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，因為十四年前的維權活動，我們一直被地方政府的部分領導視為另類，視為維穩的物件。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。

六、組織的未來

我們機構，從10年前一個單純的農民維權組織，幾經變身、搖搖擺擺、跌跌闖闖成長為一個農村綜合發展組織。機構人員構成、目標價值、治理結構都不段面臨新的挑戰。現在，我們機構的核心骨幹百分之八十都沒有參加過機構早期的維權活動，大家希望通過機構發家致富的期望很高。和地方政府關係的改善，也讓大家沒有了抗爭維權的動力。機構越來越多的活動開展，也使機構運行的物質保障壓力很大。發展生計是我們現在最大的共識。我們現在已經啟動了三個經營服務專案，農資經營服務、小額資金互助服務、迴圈農業—綠色農產品生產。希望這些項目可以改善我們機構生計的困境。這些工作的每一步都考驗著我們與市場打交道、與政府打交道的能力。考驗著我們的內部利益分配制度的構建能力。我們清楚，現在的考驗，遠遠大於我們維權抗爭年代面對的壓迫。

【案例對話】

董琳：“好媳婦”標準，怎麼把握？

楊雲標：我們設置的標準是根據老年協會的意見考慮的，完全是道德標準：孝敬父母，關心

孩子，鄰里關係好。考慮到在家裡的成員都比較少，也沒辦法讓大家投票，所以首先由她們村的村民推薦候選人，拿到會議上大家再討論，最後定出來。

董琳：協會與村委會的關係怎樣？

楊雲標：以前維權的時候，協會的骨幹都是村委會幹部。我也是村委會幹部，不過現在不是了。所以協會跟村委會的關係還是比較好。

羅世鴻：協會發展出來的小組從成立到真正獨立是怎麼樣處理的？

楊雲標：小組到現在還不是完全獨立，我們不是把它完全分出去。在各自的社區裡，他們有自己的權利，我們不會完全管它。但整個大的活動是集中到一起的。比如說一個領導要到我們那去視察，我們就會給各個負責人打電話，把人集中到一起。再如十幾個組織還是通過合作社去集體採購化肥。我們每一個組都去看，有的好有的不好，進度不一樣。現在來看，比較好的小組，它們獨立做事情的能力很強，自己搞社區規劃，自己挖魚塘養魚。比較差的小組，平常組織人都很困難，來的人也不多。

楊靜：小組分出去之後，理事會存在不存在？

楊雲標：存在，人也不少，只是理事會的工作變了。社區發展交給他們自己，理事會主要做支援工作。比如說他們需要做培訓，理事會就會去召集、組織。理事會管得事少了，權利弱了。

楊靜：基金會的工作呢？農民要投入那麼多工來做這麼多事情，他們全是義工，還是基金會裡有部分運作資金資助。

楊雲標：全是義工。特別有意思的是：比如我們建三層樓房，花了十個月的工期，完全是我們自己建起來的，沒有一個人拿錢。最多的時候，一次出工都要幾十個人，少的時候，也得十幾個人。我們也想給大家發錢，關鍵是我們沒錢，我們收入很低，所以到現在還是不給錢，全部是義工。

楊靜：考慮到它的可持續性，這些人有怨言嗎？

楊雲標：少部分人會有怨言。但比較有意思的是：如果大家都在講奉獻精神，反而很多人都覺得很正常，提這個問題的人很少。

張楊：經濟建設要選擇專案，幹什麼？有什麼困難？

楊雲標：就我們自己的力量，我們村莊的現實，大家找不到一個很好的項目。比如說做有機農業，我們也做過，但不成功。梁大媽、鄭冰大姐做手工藝品，但據我所知也有很多做手工藝很糟糕的。我們現在就是找不到一個比較好的，既能帶動發展，又能兼顧每一個參與者利益的項目。我們現在正在談秸稈項目，廢棄的秸稈燃燒之後，煙

特別大，污染環境。現在想跟熱電廠合作，他們把秸稈回收過去，加工成一種燃料。或者跟其他廠合作，加工成一種飼料，然後他們分給我們部分利潤。但現在還不能貿然投錢去做，因為風險很大。我們考察了以前跟他們合作的夥伴，算了一下，並沒有利潤，因此還處於觀望狀態。其實我們做這個項目有很大優勢，現在有 400 多戶成員，有豐富的人力和秸稈。但是如果不賺錢，所有的優勢就不是優勢了。因此，專案還在考察中。

張 楊：你們 400 戶應該不是在一個行政村範圍了吧，整個合作社是幾個行政村在一起合作的。大家都知道，各個行政村都有自己的利益體系，如果合作社跳出一個區域的利益範圍之後，各個行政村利益有沒有衝突？另外，選舉或者說骨幹產生的過程中，是不是各個村都有成員在裡面，或者是各個村委會都在裡面。

楊雲標：開始有這個問題。比如說這幾個人是一個村的，他們的關係肯定會走得近一點，就像是大團隊中的小團體。以前我們團隊也會有成員在說“我們什麼什麼村的”，我們很杜絕這種情況，如果發現有這種情況，就會立即糾正說：“不是你們，是我們”。現在好一點了，大家經常在一塊兒活動之後會打破村與村之間的界限。雖然咱們三個人是一個村的，未必咱們相處得最融洽。大家相處是靠“志趣相投”，而不是根據村子來劃分。

李愛玲：合作社、資金互助合作社這兩個機構有沒有正式註冊？

楊雲標：合作社是去年七月份（2007 年）《合作社法》頒佈之後，7 月 2 日在工商部門註冊的。資金互助合作社是在銀監會的農村信用合作社備案的。銀監會也有一個規定，如果達到他們的要求可以註冊。現在我們也在想要不要註冊，正在討論這個事情。

楊 暉：沒註冊之前就幹這個事了，經銷商會不會告你們？

楊雲標：當時經銷商是聯合起來告我們的，說我們沒有註冊，也不納稅，就在這兒銷售。很有意思的是當時維權的時候，我們跟工商局長打過幾次交道，工商局長跟我們的關係很好，非常支持我們，說我們是為人民服務的，不會查我們。以前我們維權的時候，困境主要是來自於政府部門的壓力，現在的困境是來自於有利益衝突的工商戶的打壓，以及資本方面的問題。

羅世鴻：傳統 NGO 剛進入社區的時候比較強調弱勢和強勢的區別，梁老師和鄭冰在講的時候，幾乎沒有談到強勢、弱勢，更多的是在談合作，你們在合作是中如何處理的？這與你們交流中談到社區如何合作，不管是什麼人。你們如何看 NGO 的手法？

鄭 冰：我們在做的時候，也運用了很多辦法。外來的手法，有的適合，有的不適合。村與

村之間都不同，我們比較隨意，看哪個村適合哪個辦法就用哪個辦法，不可能用一種辦法適用於我們所有的社區。

楊雲標：不管是維權還是建設的，新的力量在村裡崛起的時候，都會打破原有的平衡。不參加的人都會對你有誹謗或者說誤解，哪怕沒有的事，他也會在背後說一些污七八糟的話。我們的方法是：維權的時候，處理過很多村幹部；後來，他們又要求加入我們合作社。當時有會員反對，說我們處理過他，怎麼現在要接受他呢。後來我們還是接受了。其實打破一種平衡很容易，只要有勇氣就夠了；彌合就困難了，需要智慧和寬容。比如說我們接納了他之後，他就不會再到處說我們亂七八糟的話。跟政府部門也一樣，一定要處理好獨立和合作之間的關係。

陸德泉：談到合作，如何將有需要的人拉在一起？有條件去買化肥的為什麼要參與？沒有條件去買的怎麼參與？如何將不同興趣的人拉在一起？如何將強勢的、弱勢的拉在一起？

楊雲標：人們對合作的需要不一樣。比如說搞維權的時候，他就喜歡維權，這個時候他就加進來了，當我們轉到文藝的時候，他就不參與了。總之，我們通過維權、文藝、生產發展等把不同合作需要的人都拉到了一個大團隊中。在一個大的理事會下，會有很多的小的工作部門，資金互助的、化肥的、文藝的、維權的都各有自己的部門來滿足他們的需要。

李俊：十年，從一群維權的農民發展到現在的合作社。當初，維權的時候，你們跟一級政府肯定會產生矛盾，比如說鄉政府，接著有一群骨幹成了村兩委的成員。現在你們與鄉政府的關係是什麼？與村兩委的關係是什麼？

楊雲標：跟村裡基本上保持一種平行合作關係，相互支援，是一種比較好的合作關係。目前，村子也變了，以前是 2000 口人，現在是三個村合在一塊兒是 6000 口人，幹部也做了很大的調整。我們跟新的村兩委關係比好。跟鄉政府的關係，以前搞維權的時候，鄉政府非常對抗，我們也受到過處罰。不過，給我的感覺是鄉黨委書記換得非常頻繁，基本上一年一個。新黨委書記上任時，都會請我們吃飯，跟我們聊一聊，但關係並沒有得到實質性的緩和。目前關係還比較好，比如說十二月份跟鄭冰大姐的會議，鄉黨委書記還參加會議並致辭。

毛剛強：那麼多人無償地做很多工作，沒有拿到報酬。我們從另外一個角度來看，他收穫了威望，收穫了快樂，體現了他的價值，這些可能都是一種收益。不只是說奉獻，我們做的工作對他們也是一種回報。如果只是經濟增長的話，可能只是部分人會感到快樂。

楊雲標：以前我們做了很多公益性的，如維權、文藝。現在花很多力氣找經濟回報專案做。但是很多參加合作社的人並不是奔著利益來的，他們在這裡很快樂、能得到尊重。理事會曾經討論了很多次，合作社的工作與村委會相比，有什麼不一樣？最大的不同就在於合作社裡更容易得到平等、尊重。人的需要除了經濟上的回報之外，也需要情感上和價值上的認同。分享一個細節：別人在後面說三道四，有時候自己也很鬱悶。但快走到合作社時，就想不能陰著臉去，我就會活動活動臉上的肌肉，讓自己變得很開朗。我們儘量使大家所參與的公共活動都是快樂的，是幸福的。我們做議事規則培訓，即通過會議的制度，讓大家都有發言的機會，保證平等參與。我們根據羅伯特議事規則也定了自己的 15 條議事規則（應該怎樣發言，不是讓一人獨佔機會，而是所有人都發言）。照片上可以看到我們發的一個獎，他們把獎狀掛在房屋中間或是客廳很顯眼的位置，並且是一掛三年，這就意味著對於他們來講，帶來的更多地是精神上的提升。

選自（在地人形——農村社區組織工作探索）



