

生产“社会”，还是社会的自我生产？ 以一个 NGO 的扶贫困境为例

社会
2016 · 1
CJS
第 36 卷

孙飞宇 储卉娟 张闫龙

摘要：兼具社会改造理想与实践的社会组织，会在其具体的社会行动中与既有的社会—政治结构产生何种碰撞，其结果如何，是理解公益组织社会行动的关键问题。本文从“生产社会”的议题出发，通过对一个社会公益组织的结构特征及其扶贫实践的研究发现，一个具有明确理念与行动目标，以及与之相应的严格制度建设与纪律要求的公益组织，会在具体的实践过程中遭遇到与其目标相反的种种困境。生产社会的目标可能会在组织实践中落空，而该组织甚至会逐渐成为地方社会得以再生产的空间。由此，本文试图回应公益社会实践研究中的重要观点，即实践走向“生产社会”，并希望引发对行动实践效果的反思与关注。

关键词：生产社会 社会公益组织 扶贫

DOI:10.15992/j.cnki.31-1123/c.2016.01.007

Producing Society or the Self-Producing of Society? A Study of an NGO's Difficult Situation on Poverty Reduction

* 作者 1: 孙飞宇 北京大学社会学系 (Author 1: SUN Feiyu, Department of Sociology, Peking University) E-mail: sunfeiyu@pku.edu.cn; 作者 2: 储卉娟 中国人民大学社会与人口学院 (Author 2: CHU Huijuan, School of Sociology and Population Studies, Renmin University of China); 作者 3: 张闫龙 北京大学光华管理学院 (Author 3: ZHANG Yanlong, Guanghua School of Management, Peking University)

** 本文的写作过程得到了许多人的帮助。从 2012 年至今，北京大学社会学系的杨善华教授与郭金华老师一直都是本研究的紧密合作者，在研究过程中提供了不可尽数的宝贵意见与帮助。本文作者曾经在数次研讨会上报告过本文。在这些研讨会中，美国斯坦福大学社会学系周雪光教授、北京大学社会学系渠敬东教授、中国社会科学院社会学所闻翔、北大社会学系的熊跃根教授以及许多其他无法一一具名致谢的前辈同侪，都为本文的修改提出了无数宝贵的批评与建议。我们还必须要感谢在这三年中参与了若干次调研活动的许多同学们。此外，还要真挚感谢《社会》匿名评审所提出的耐心细致的大量意见和建议。虽然本文最后由我们三人执笔，但是我们必须要认真说明，没有上述这种学术共同体的支持，本文无法完成。在此致以最为诚挚的谢意。文责自负。

SUN Feiyu CHU Huijuan ZHANG Yanlong

Abstract: Social organizations that have both reform agendas and practice inevitably encounter conflicts with the existing social and political structure when they attempt to bring about changes. Ascertaining their status, causes and results is key to the understanding of philanthropic organizations and their social actions in the current Chinese context. To address this issue, this paper applies the “social production” perspective to examine the structural feature and poverty alleviation practice of a charity organization, which has successfully solved the entry problem and meanwhile clearly advocate and maintained its independence. Our study finds that in dealing with conflicts, the charity organization risks losing its original social change agendas and falling into a state of uncertainty, even becoming a structural space for the reproduction of local society. By placing the organization in a local social and political content and exploring the obstacles it had come across from the perspective of the relationship between society and state, we are able to examine the complexity of Chinese transitional period and the “self-reproduction” process of society. This case study mirrors the current political and social issues of Chinese society and it enables us to gain a better and more holistic understanding of the symptomatic problems and mechanisms of a transitional society.

Keywords: producing society, social welfare organization, poverty reduction

一、研究问题与研究起点

国家与社会的关系,尤其是现代总体性国家与基层社会之间的关系,在中国现当代的研究领域中至关重要。因为它不仅关系到如何认知在中国现代转型过程中的“本土性资源”,更与研究者对当下经验的判断和中国未来发展的期待息息相关。对于我们而言,“社会”的概念至关重要。中国社会学重建以来,伴随着这一研究框架的不断成熟,学界同时也收获了对中国总体变迁的总结性认识,发现了改革开放三十年里,在从国家总体性支配到技术性治理的转变过程中,国家与社会之间的关系以及社会结构本身,都同时发生着重大变化(孙立平等,1994;孙立平,2009;渠敬东等,2009)。

近年来,在这一总体性研究框架下,在国家与基层/地方社会这一

对张结构之外，学者们开始重视第三种纬度：市民/公民社会¹的成长发育及其对国家与基层/地方社会结构所产生的影响。值得注意的是，尽管这一重视与当前中国社会自组织力量的培育以及在社会学中对于市场化的讨论相关，常常代表着大陆学界对于“发展”或者“转型”等议题的厚望与反思（王思斌，2004，2011；孙立平，2009；沈原，2008；李友梅等，2012；张静，1998，2013，2015；郭于华、史云桐，2008；熊跃根，2001），然而学界也认识到，这一讨论在学理上需要以对于国家与基层/地方社会这一对张结构的充分认识为前提，因为在实践中，社会组织是需要进入到具体的地方社会空间之中并与其现实的社会及政治打交道的。

所以，尽管在国家—市场二分的讨论框架中，对于市民社会/公民社会以及新的社会组织的研究，已经成为了上世纪90年代至本世纪初以来大陆社会学的重要主题（郭于华、史云桐，2008；毕向阳，2006；熊跃根，2001），然而在这一类有关现代社会组织分析框架中，学者们既对于其发展既报以厚望，同时又对其困难有着清醒的认识（郭于华、史云桐，2008）。郭于华和史云桐在简要总结了几个领域的相关研究之后认为：

上述几个研究领域的探索不同程度地表现出寻找和建构社会的努力。然而很少有研究者能够做出中国的公民社会已然形成或正在形成的判断。因为他们寻找到的可能只是社群、可能只是传统意义上的共同体、可能只是某种尚在行程中且难于界定的社会片段，但依然不是公民社会，或者说不说自组织意义上的社会。那么社会到底在哪里？（郭于华、史云桐，2008：144）

这一提问代表了相当一部分学者的核心焦虑。在学界的研究中，除了市民的自组织团体、基层民众的抗争行为、NGO组织等研究领域，市场与资本也常常被视为某种新型的社会空间与公共领域得以出现的重要因素。相比于“本土”社会资源的存在，在对于此类“社会”问

1. 在大陆学界的中文翻译中，Civil society 一词通常有两种涵义，分别是“公民社会”和“市民社会”，分别代表了不同的研究趋向。关于该词翻译上的问题，学界已有诸多重要讨论（何增科，1994，2000；俞可平，2006，2007）。根据这些讨论与本文的研究旨趣，笔者在此倾向于采用公民社会的意思。不过，在大陆学界的相关研究中，还是有许多学者在交叠的意义上使用这两个概念，所以我们在本研究中也借鉴许多基于“市民社会”视角而对相关问题域所进行的讨论。

题的讨论中，“有还是无”确实是一个经常出现的问题。在这其中，尤其是那些有了理论自觉性的社会组织，也就是更具有普遍性的理念诉求、相应的制度建设以及作为这二者之载体的组织及其行动的社会公益组织，在中国大陆生存与发展的具体形态，以及与地方社会中的文化及其行为模式之冲突的问题，则理所当然地成为关注的焦点。

在这一研究领域中，沈原的工作颇具代表性。沈原(2007:182)将中国的社会组织视为公民社会的实质组成部分。借助于西方马克思主义传统的概念，同时通过与西方社会的对比，沈原讨论了与“自在的社会”(Society in itself)相对应的“自为的社会”(Society for itself)的概念。沈原(2007:183—184)认为，比起西方发达资本主义国家有着“悠久的传统和丰富的经验”的社会生产机制，处于市场转型时期的中国更需要“社会的生产”，甚至可以将其视为一种“公民运动”。在中国背景下，这一社会生产是指，“在经历了再分配经济和与之匹配的集权体制的长期支配，自组织的社会生活机制不说被彻底消灭，至少也是在受到极大压抑之后，重建或生产社会生活的各种制度和规范——我们必须先有一个社会，然后才能够保卫它”(沈原，2007:171)。

沈原将这一生产“社会生活的各种制度和规范”的厚望寄托在社会组织的社会行动之中。虽然他对于这一期望有着清醒的认识，因为其历史背景与当下的条件都不令人乐观，然而，恰恰在这一背景下，这一建设运动才具有比单纯的组织和制度建设“更大的实践意义”(沈原，2007:184)。

不过，对于以社会组织及其行动所代表的此类运动，与沈原等人基于“组织变形”视野对此类运动所表达出的忧虑(沈原，2007)相类似，在政治社会学的传统中，从法团主义的视角出发而对中国社会组织的研究对于此类复杂性也有着清醒的认识与类似的疑虑态度。研究者发现，中国“法团主义”的社会基础与实现方式显然与西方的法团组织并不同，这使得我们无法直接借用西方法团主义的理论工具(陈家建，2010；张钟汝等，2009)。法团主义在中国的典型特征之一是对政府的依赖甚至是结盟，包括 NGO 在内，都往往会形成所谓的“庇护性的国家法团主义”(张钟汝等，2009)，或者会起到与 NGO 的初衷完全相反的“反团结”效果(Lee and Shen, 2011)。国际性 NGO 组织在中国的扶贫、公益工作实践，通常都会遭遇到入场的困境问题。也就是说，国际性

NGO 若要在地方社会中从事公益活动，则必须要与地方社会/政府合作，而这通常给自诩要独立于政府的 NGO 组织带来极大的挑战，因为“不合作难以入场；合作则有失独立性原则的风险”（郭占峰，2012：53）。因此，基于既有的同类研究，如果我们要将中国公民社会的培育具体化到某一类社会公益组织中来进行讨论，那么，这类组织的行为模式可能从一开始就已经陷入到了困境之中，恐怕难以承载学界的厚望。不过，是否可能存在一种既能够有效解决入场问题，同时又能够明确认识并保持自身独立性的社会组织？如果答案是肯定的，那么这一类组织的社会行为是否能够承载起学界的厚望，实现上述生产社会的目标呢？在现实层面中，此类组织所遭遇到的问题以及由此衍生和塑造出来的具体组织形态与行为模式又是什么？对于这一系列问题的解答，或许会有助于我们更加深入地理解作为一种公民运动的社会生产现象。沈原（2007：185）在其论文中借助瑞典社会学家斯维德伯格（Swedberg，1999）“公民的勇气”这一概念来讨论此类组织行为在实践中的主体能动性（沈原，2007：185）。不过，沈原也承认，这一讨论只是一种尝试。因为在目前中国的巨大变迁过程中，“面对方兴未艾而又表现独特的社会运动或公民运动，现成的社会学理论难以对之加以全面深刻的把握”，并因此而在社会学理论方面的工作提出了要求（沈原，2007：185）。

作为一种组织实践，这一努力的确需要领导者和参与者都具有极大的主体能动性。不过，对于沈原所提出的研究性问题与理论回答的要求，可能还需要基于实地研究的经验才有可能。现实情况及对于理论回答的要求可能要比沈原的理解更为复杂，也确实需要面对更多经典社会理论的整合问题。

从 2012 年开始，我们对一个国际公益组织 R 基金会进行了以参与式观察与访谈为主的个案研究。作为一个国际性 NGO，R 基金会在大陆地区的公益活动主要是在贫困地区开展扶贫工作。在调研中，引起我们兴趣的有三个方面：该组织强烈的理念性、独特的组织结构形式与扶贫行为模式。

首先，该基金会有着强烈的“改造人的素质与行为模式”的理念要求。作为这一强烈理念的表达，它特别重视对于帮扶对象的素质与能力的提升，也就是说，这一“改造”的对象是贫困地区的基层社会成员，以借此有效降低贫困。在此基础上，基金会特别强调了对于扶贫工作

的“整体性”理解方法,希望能够在其工作中采取整体性的研究态度来对待扶贫问题,在组织和工作内容上以“教育”、“产业”、“医疗卫生”和“环境与水资源”四个方面为扶贫工作的切入点,在大陆 12 个省份,各自选取了一个贫困县作为试点,尝试在每一个扶贫点花 15 年的时间,来进行“全方位”的扶贫工作。其次,该基金会独特的组织结构形式,可以总结为在全国范围内的总部基地与分散在 12 个贫困县市的扶贫基地。作为组织的正式员工,扶贫基地的成员全部来自于地方,要么从地方政府中借调,要么从地方社会中招聘,以期能够在扶贫工作中充分避免参与程度不高、与政府之间合作较弱(郑功成,2002;刘海英,2011)、人力资源短缺等社会公益组织的常见问题(王亚娟,2008)。第三,该组织的行为模式,也与其理念和结构相应:其典型的行为特征是一切组织行为都要服从于理念的实现,包括与政府的合作,与理念相合的主体能动性以及为了实现理念而实施的项目制度等等。²

R 基金会的上述三个特点交融在一起,呈现出了一种奇异的现象:这一本应作为公民社会之代表的组织,为了实现自己的理念,所具有的行为特征却是力图以合法化的组织形式,努力向政府靠拢。本文首先将这一组织行为视为沈原所说的“生产社会”的努力。而这一努力的具体体现,就是该基金会的“扶贫基地”。我们甚至可以说,这是 R 基金会通过组织的结构形式与组织行为,在基层社会中生产出一个公共空间的努力。

二、个案研究

我们对于 R 基金的案例分析,从它基于组织目标而出现的组织结构与行动模式开始,并进一步试图说明这一基本的组织结构与行动模式在具体行动中有何现实遭遇。

2. 需要说明的是,这个基金会从属于一个大型的多元化跨国企业集团,因此该基金会在战略制定、管理体系以及组织架构等方面都或多或少地体现出一个商业机构的管理特征。这一点在引起我们兴趣的同时,也令我们对其背后所隐约出现的资本力量有所警惕。不过,基于调研材料,本文无意讨论该组织的商业背景或者其可能具有的商业价值,而是希望将研究范围仅仅限定在该组织的理念、结构及其组织行为的现实表现本身,并不涉及其背后更大框架内的故事。也就是说,出于本研究的目的,我们首先局限了本讨论的范围,将该组织背后可能存在的更为强大的市场结构予以“悬置”。

（一）从理念到组织

1. 组织理念

在有关中国 NGO 组织的研究中，有学者指出，中国大陆的 NGO 组织所存在的各类问题的普遍根源在于以下两点：首先是“社会转型中基本价值与制度建构的双重缺陷”，其次是“NGO 自身理念的缺乏和政府改革的滞后效应”（王名、贾西津，2002）。这代表了对于中国大陆 NGO 组织的通常理解。然而，在调研中，我们发现，R 基金会与其他的公益组织之间存在着明显的差别。这一不同尤其体现在其强烈的理念性：首先，该组织有着极其明确的理念诉求，在行动过程中甚至具有信念伦理的色彩；其次，该组织结构特征完全依循于理念诉求而设计，务求达到组织目标。R 基金会由总裁 P 在 2007 年创办。在随后几年中，P 与其他成员一起，逐步创建了该组织目前的组织结构、基本理念与文化、行动目标以及几乎所有的规章制度。要进入该基金会并成为其中的一员，一般都需要经历一个学习的过程，而学习的主要内容，则是基金会的基本理念。对于这一使命的核心理解，在基金会的一份宣传手册中有明确的说明：

R 基金会以中国大陆的农村地区作为切入点来开展起脱贫工作，旨在解决一个当今世界最严峻的社会问题——机会分配的不平均。为了解决这个复杂的社会问题，我们不是简单地给予人们机会，而是去帮助他们培养自己的能力，以便有一天他们可以为自己乃至他人创造机会；我们不是纯粹的投入金钱去进行硬件建设，而是投入时间和心血，去改变人们的思维观念。

——R 基金会 5 年回顾

总而言之，基金会自认其基本使命与理念就是要“改变人”。为了便于对其基本使命予以理论解读，提炼一些关键词显然是必要的，它们包括：“可持续价值、以人为本、治本与治标并重、资源整合、授人以渔、可以复制、城乡结合和以点带面”等等。其中，有些部分属于工作理念，而有一部分属于工作原则。这些理念和原则，作为对基本使命颇具“中层理论”性质的解读，被细致地应用到了基金会的组织结构与日常工作的几乎所有方面，甚至成为绝大部分项目展开的理论依据。在一次访谈中，P 如此解读他所理解的“以人为本，标本兼治”：

我们要把人放在中心，要做到可持续，即以人为本，这是

一个重要的指导思想。然而人是复杂的,要帮助人并不容易。人有多重需求。我们可以很快帮他们满足这些需求。然而这只是标。治本就是要改变人。我们要做的,就是通过治标来改变人、来治本,做到标本兼治。

这一改变人的内容或目标为何?P或其他基金会的高管往往会用诸如“爱心与诚信”、“守望互助”、“有道德规范”这一类的词语来回应我们的提问。从各种回应中,我们不难发现在基金会层面上被视为理所当然的“目标”。在这个标准体系中,首先,得到强调的核心内容包括爱心、守望相助与诚信。前二者颇为类似于在传统社会中对于共同体成员的道德要求;而诚信——在此的意思是严格遵守规范纪律——则是现代科层制的商业组织对于其成员的要求。其次,由于该基金会强调“授人以渔”,这一原则的意思是它同时还期待被帮扶者将变成一个有经济理性、能够适应市场活动的现代经济人。最后,所谓“有道德”则在其对于村民素质培养课程中被定义成了一个“现代文明人”特征的代称,诸如不随地吐痰、不乱丢垃圾、重视个人卫生与健康、相信现代医学等方面。概言之,这一改变人的目标就是:能够严格遵守纪律,讲文明,有理性,成为既有传统道德又具有市场观念的现代人。

基于该基金会明确而强烈的理念,该组织的结构也完全是为了实现其理念而设计的。在其成立之初的五年中,R基金会将主要的工作部分分为四个科目,分别是医疗卫生、教育、产业和环境与水资源。从第六年开始,由于P的大力推动,基金会又增加了一个新的“占据基金会半边天”的项目:“心火燎原”。心火燎原项目的名称来自于“星火燎原”,其基本原则是要在扶贫试点县全县范围内评选出“爱心人士”,并对其进行一定的表彰与奖励,以期彰显在道德意义上的示范效应。该项目的实施更为显著地表现出了基金会“改变人”的使命感。

P在改变人方面所抱有的激情,对R基金会中的许多人都产生了巨大的影响。基金会几乎所有高层以及许多中层工作人员在访谈过程中都表现出了某种程度上的信念伦理的状态。一位被访者说:“我们放弃那么高的年薪,加入这个大家庭,拿着很低的薪水,就是为了追求这种有意义的生活。”在访谈中,基金会的高层成员几乎众口一词地认为,自己加入基金会的决定与经济理性无关,而是一种信仰行为。这种信仰的内容,即该基金会的核心理念,其具体承载者更多地指向了P本

人。理念的内容并不罕见——在关于贫困的研究中，这类理念被归结为“素质贫困论”。关于这一观点，学界早已有所讨论甚至展开过批评（沈红，2000）。不过，本文并不关注 R 基金会的核心理念在学术上的意义与价值，而是希望讨论这一理念在组织与社会的现实层面是如何落实的，以及它在现实化过程中有什么样的遭遇？

2. 组织结构

R 基金会的制度设计首先并非体现在组织层面上，而是体现在时间设计方面。为了实现理念诉求，基金会要求兼顾“治标与治本”。所谓标，即基层社会中的贫困现象，而所谓的本，即改造人的问题，在基金会看来，是需要时间的。作为一个有“献身使命感”的领袖，P 从“金钱、时间和爱心”三个方面来解说他的“献身使命感”。访谈中，在向我们解释这三者对于公益事业来说是“缺一不可”的要素时，P 将“金钱”放到了最不重要的位置上：

现在很多人并不缺钱，缺少的是时间。而我们要奉献的首先是我们的时间。我们的每一个基地都要奉献 15 年。我们就是想要表明我们的诚心。当然，在这之外，最为重要的还是有爱心，如果没有爱心是不行的。

除了时间设计之外，基金会的总体结构在内容上主要围绕四项工作分为相应的部门，而在组织结构上，则分为了部门办公室与扶贫基地两个大的部分。部门办公室的工作人员主要面向香港等国际大都市中的跨国企业招聘。这些人均有着与现代企业相应的教育背景、从业经验与工作素质。他们一般都是受到了基金会理念的吸引，放弃了原有的高薪职位而加入该组织的，对于 R 基金会认同程度较高，所从事的是政策与制度制定、项目审批、财务、安全合规等各个方面的管理工作。

扶贫基地则是该基金会比较新颖的创造，也是其最为重要的活动载体。在这一方面，基金会毫不讳言与地方政府的合作，甚至将这一合作视为组织的工作原则之一。它在每一省的工作，都以和省政府的沟通协商为开始。根据与各省级政府之间的协议，基金会要在某一个扶贫试点县建立扶贫基地。扶贫基地在组织上隶属于基金会，其基本结构则完全复制基金会的总体结构，由主任、副主任与复制四个工作内容的“主管”以及其他相关人员构成。在每个县，扶贫基地都设立 15 年。其中的工作人员，一部分经基地所在县党委、政府协调，从业务对口的

县直各单位借调,也有一部分工作人员在基地所在县面向社会招聘。

借调与招聘这些“本地人”的好处是十分明显的。无论是从政府机关借调的工作人员,还是从社会上招聘的工作人员,都具有熟悉本地情况,了解本地文化、业务水平较高、对当地有认同和感情的特点。而且其主力工作人员亦即是从地方政府借调的这些人,能够利用其既有社会关系,降低基金会与地方政府的沟通成本,以求在总体上降低扶贫工作的成本,大大提高工作效率。

总体来说,总部办公室与基地的工作人员在人员构成、工作理念、知识背景、从业经历以及相应的工作文化等方面,均存在不同程度的差异。概括起来,这一差异的基本标志,就在于有无“地方性知识”。

从表面上看来,这一与地方政府长时间密切合作的组织结构形式,当然能够保证该组织的“入场”问题,也能够最大程度避免“地方性知识”不足的缺点,然而却无法保证该组织的独立性问题。在这种情况下,该组织的理念诉求是否能够达成?在组织运行过程中,这成了该组织科层制度设计的首要问题。

3. 科层制度设计与内部改造

就具体的组织结构而言,可以说作为基金会所具有的强烈理念诉求之精神气质在组织设计中的具体体现,基地已然是该组织的理念与事业在地方性社会中的代表。根据基金会的基本理念,基地的工作人员成为了首批需要“被改造”的对象,因为“要改变别人,得先改变自己。”因此,他们首先要在地方社会中经历“陌生化”与“再进入”的过程。也就是说,他们首先要学着成为一个基金会的行动者,然后以这一形象去与地方社会打交道。然而,这群陌生人无法离开本地。在15年之后,亦即在基金会撤出地方社会,扶贫基地这一组织机构取消之后,他们独立于地方社会的身份属性“光环”将会丧失,要重新再回归到他们本来就已经属于其中的地方社会。这一点不仅他们自己非常清楚、基金会也非常清楚,而且地方社会中的其他人更清楚地知晓这一点。对此,基金会的期许是在这15年之内,将基地的工作人员改造成功,并希望他们在此后成为地方社会及文化发生变化的内在动因与种子。所以,作为基金会在地方社会中的载体,在其组织设想中,基地也要具备基金会的整体气质。对于这批基地工作人员来说,与在理念上所受到的训练以及观念方面的变化相比,在组织设计上高度理性化的科层制

度是他们首先遭遇的困境，也是他们首先接受的改造内容。

基金会建立了一整套严格的现代企业式科层制度体系。在调研中，我们发现，各个基地实施的项目从评估到实施流程的各个环节，均有着严格的操作规范和过程管理，需要通过总裁、部门，以及合作单位相关主管机构的层层审核，以便项目从预算、工作计划到资金运用、实施效果等全方位都具有制度保障。不仅如此，基金会从科目到基地，从各个主任到最普通的工作职位，所有工作人员的日常工作，都要按照极其严格的规定来执行，并有严格的管理制度来加以约束。从下乡的午饭付费制度，到出车制度，从年度预算的计划，到每一个项目报告的写作，都有着十分细密严谨的制度约束。这一点与中国地方社会，尤其是许多贫困地区的地方社会与政府中的文化与行为风格并不符合，也是许多基地在成立之初，给许多基地工作人员带来的困扰。在许多人看来，这甚至到了不合情理的地步，在调研中，不断会有人向我们抱怨这一点，其中的一个典型案例如下：

有一次，我们的汽车在（下乡过程中的）山路上爆胎了。我们只好打电话给总部，报告说，轮胎在路上坏啦，要换轮胎啊。电话那头听说轮胎爆了以后，却说，“真的吗？不会吧？”……我们的司机是老司机了，几个月以前啊就判断轮胎磨损厉害，需要更换，我们当时也打了报告，可是流程太繁琐了，我们一直没有办法更换轮胎……要填表格申请钱来购买，买的时候还要货比三家，货比三家的结果还要写报告……我们不能自己垫钱先买轮胎，那是违规的……基金会严格禁止我们自己垫钱先买东西然后再去报账。

在基金会中，从 P 到高层部门再到地方基地的主任及一般工作人员，随着职位序列的下降，理念主义的色彩也从高层向底层逐渐减弱，同时现实主义和地方文化的色彩逐渐增强。这一点在最基层的具体工作中体现到了极致。然而，制度性的要求则是一以贯之的。不仅如此，基金会在组织运作上带有典型的、在韦伯（2004）看来是现代经济生活的根本性事实的标准的职业编制（Berufsgliederung）结构。³该基金会

3. 在韦伯的著述中，这一结构的特点包括了家计与盈利的分离、利用资本计算制度（Kapitalrechnung）的经营如预决算制度等等（韦伯，2007：21，27，152）。

对于员工工作的评估方法是现代企业中常用的 KPI 绩效考核法。也就是说,虽然该组织并非一种资本主义性质的盈利组织,然而却有着类似科层制度与组织管理的结构。⁴从理想类型的角度来说,基层政府的设置与现代商业组织都可以属于广义上的科层制度。然而在我们这一案例之中,二者之间却又非常不同。基金会的高层职员们曾经供职过的那些现代化国际性企业组织,更为符合韦伯对于科层制组织的界定,有着精密的理性化设计,这也正是该组织的创建者们对于该组织的理念与相应的组织结构与行为特色的期待。而中国的基层政府虽然也有着大致类似的设计,然而其中行动者的行为模式则完全不同。在这一方面,中国的社会学界早就对于基层政权在地方社会与地方文化的传统中发展出来的行为模式有大量的讨论,如对于正式权力的非正式运作过程的分析(孙立平、郭于华:2000)。

上述两种行为模式难免会发生冲突,由于扶贫基地的工作人员往往从基层政府中借调而来,颇为熟悉地方政府、地方文化与地方社会的行动模式,然而他们理性化程度以及对于现代公益的理解,都与基金会高层非常不同,所以更难理解与适应上述科层制度及其在行为意义方面的诉求。在这一背景下,“要改变别人,得先改变自己”这句话自然就有了非常明显的针对性。

为了鼓励各个基地和各个科目能够做到严格遵守规章制度,基金会甚至引入了“锦标赛”机制:⁵“365天‘安全诚信无事故’比赛”。这一比赛的进展随时在基金会内部网站上直播。成功实现“365天‘安全诚信无事故’”的基地,也就是说,在一整年的时间里没有发生任何违反规章制度的基地,基金会会对该基地的工作人员加以奖励。奖励的理由是:“能够赢得这个竞赛,就说明我们对于总裁理念理解得好,理解得深,也因此才能在日常工作中不出岔子。”换句话说,在组织纪律方面的严格性,并非出于组织本身的要求,而是信念伦理的要求。事实上,这

4. 在韦伯对于科层制组织的定义中,包含两个方面,“第一,有非常严格的规章制度与等级制度;权力是和职位相关联的,并且是非人格化的(impersonal);它是理性组织,通过规章制度来提高效率;第二,科层组织内的官员,(official)是受过专业训练的,在组织里有自己的职业生涯,成为专业化的人员,其毕生职业生涯追求的就是在组织制度里不断地晋升”(周雪光,2003:11)。

5. 本文引用了周飞舟(2009)的概念对其进行描述,并认为这一现象与周飞舟的讨论有相似之处以及可以比较的地方。

个案例代表了该组织绝大部分严重的内部冲突最后的走向与解决办法：P 总裁的裁决。尽管有着极为严格的科层管理制度，然而在这个组织中存在着一个可以超越于所有制度的领袖。他可以使得制度有合法的变通，同时因其本人的威望，而消解组织内部的冲突与分裂。我们在调研中多次看到内部的激烈冲突最后由于 P 的决定而化解。而冲突双方接受和解的理由，更多地出于 P 本人的人格魅力与强烈的说服能力，而非制度性的解释。在这类和解中，绝大多数都是由地方社会中的扶贫基地工作人员作出妥协与让步。也就是说，他们接受“改变/改造”的理由，更多地出自于对 P 本人尊重而非对于制度的理解。他们对于 P 的看法，可以用其中某位工作人员的话来总结：“他更像是一位喋喋不休的布道者。”

（二）从组织到行动：基本行动策略

1. 基于组织理念的项目制

渠敬东将项目制视为一个中国在 2000 年之后的“社会治理机制运行中的一个极为独特的现象”（渠敬东，2012：144）。在这一理解中，项目制成为一种处于国家政治的行政支配机制与完全市场化的市场运作机制之间的，同时又能够满足法治化、规范化、技术化和标准化要求的技术性制度。我们在 R 基金会的日常运作形式中，发现了极为类似的项目制运作逻辑。不过，与学界此前对于项目制的讨论不同的是，这种项目制的运作目的有其独特性：项目运作的首要目标，是既要“塑造”基金会的团队，即内部改造，同时又要对外“改造”，即“改变”被帮扶的贫困户。

为了实现组织的理念诉求，除了部门办公室与扶贫基地之间的两大模块性结构，基金会还有一个纵向结构即其项目制的日常运作形式。每一个科目内部，从科目主任到基地相应科目的最基层员工，都可以越过基地主任而直接垂直沟通互动，其运作的模式就是项目制。从这一点上来说，基金会又更像是一个非盈利性项目制组织。

项目制的日常运作形式几乎贯穿了各个科目与基地工作的所有内容，从人员的培训到村民的教育，从产业的扶植培育到“心火燎原”的实施，几乎都是以项目制的形式来展开的。而作为在形式上的一个重要组成部分，基金会每年的年会就是上一年的项目决算与下一年的项目预算表决。不过，项目制度只是作为一个形式而存在，从基金会总体性

质来看,各种各样的项目之实施,首要的目的是为了贯彻与发挥 R 基金会的核心理念亦即“改变与提高人的素质”。无论对于项目制度本身在执行方面的规范性与纪律性的坚持,还是对于项目制度内容的各种尝试,都鲜明地体现了这一“取法乎上”的基本特征。正如其在宣传手册中所说:

人的素质:……我们在四川汶川进行震后农房重建项目,最终的目的不仅仅是在于建起高质量的抗震房子,而是在于帮助村民们提高人的素质,从而帮助他们建立一个充满关爱的和谐社区。……在湖北,我们为村民们建了一座公共厕所,并向它们传达相关的卫生知识。最重要的是,在这两个项目中,村民们都在我们的协助下建立起了一套可以长期持续运作的理念和机制,来维持它们居住环境的卫生。要改变别人,得先改变自己。我们在陕西和湖南的员工因为带头维持和其他单位公用的办公室公厕的卫生而成为了爱护环境的模范。

——R 基金会 5 年回顾

不仅如此,基金会显然希望既能够满足这一具有总体性、规范性和上传下达特征的要求,同时也能保证组织行动能够具有地方性,且又能够改造地方性文化。在满足这两个要求的同时,基金会还希望这一工作能够被“总结”与“复制”,也就是说,具有标准化、模式化、技术化与法治化的特征。而与学界在近年来关于项目制的讨论所获得的发现有所不同,该组织所有这些项目制的操作,首先是为了改造自己内部的成员,其次则要求具有向外“复制性”的特征。总而言之,项目制也是为了能够保证具有类似精神气质的人不断被复制出来,亦即完成改造人的目的。以产业扶持为例。基金会选取示范户,实施产业扶持项目的原则,首先就是要求示范户能够认真学习体会基金会的理念,并且以实际行动,将其在社会网络中“复制”出去。

与此相应,项目实施同时还体现出了此类组织的另外一个核心特征:具有科层制性质的理性化态度。扶贫工作必须要有成效。在学界关于政府与社会组织展开农村工作的研究中,已经对此类现象有所讨论。针对示范户的项目扶持制度,往往会体现出一般扶贫模式的基本“规律”:必须要寻找能够被“扶得起来的”农户家庭。在讨论国家项目与不同的村庄之间的关系时,折晓叶、陈婴婴发现:“基础较好、有能力

进行项目的前期投入，可以快速、较好地完成任务”（折晓叶、陈婴婴，2011:138）。在这一背景下，各方面基础较好的示范村，由于具有相对优势的经济资本、政治资本和社会资本，往往比基础薄弱的贫困村更容易获得各类资源与项目。若要树立起扶贫公益事业的标杆，要获得效益显著的工作模式，那么就必须回避选择一个无论怎么“投资”都无法获得收益的极贫困村落与家庭。而这样的村落与家庭，无论对于扶贫的需要有多么迫切，都有可能沦为扶贫工作这一内在逻辑矛盾的盲区。

折晓叶、陈婴婴在上述分析中所涉及的问题，在 R 基金会中也同样存在，而且与扶贫行动的效益逻辑关联在一起。基金会曾于 2007 年在某省大力扶持过一个村落，到了 2013 年，该基金会在全国范围内大力推广的该省典型村落，已经是另外一个村子，原因即在于原有村落没有被“扶持”起来的能力。“扶得起来”不仅仅指向经济的层面，更多地指向了理念层面。这是基金会“授人以渔”之原则的基本前提，也意味着在该会所有部门的运作中教育之所以远比纯粹的产业部门被视为更为重要的原因。不仅如此，该组织高度理性化的一面还体现在，它对于扶贫具体项目工作的基本评估仍然以“投入—产出”的效益比来考核；重点关注的是工作能否出成绩。这一标准的实施最为显著的体现就是扶贫工作中要找“能够扶得起来的”村庄、家庭和个人来加以支持，这样才能够在有限的时间内，彰显工作的绩效。尤其是产业方面，贷款一定要有回报。这样就必须要贷给有能力的人。而就扶贫的理念来说，有能力学习基金会的理念并且做出相应改变的农民，基本都是有一定文化素质与市场能力的人。

2. 镶嵌性依附运作与培育性目标

综上所述，基金会在地方政治与社会结构中处于一种镶嵌性位置。这种镶嵌性同时既意味着嵌入，又有外在之意。无论 R 基金会如何强调自己的合法性背景，以及如何主动向政府靠拢，它对于地方社会和地方政治来说，仍然处于具有“外来性”的“陌生人”状态；无论它如何强调自己“扎根”15 年的志愿，该组织在地方社会中仍然处于“短期性”的状态。而基地的独立性则更使得它像是一个“镶嵌”到地方政府与地方社会的组织：它并不属于地方社会，本身亦无意愿要去适应地方社会，虽然充分重视地方社会的特色，愿意去按照政府的“大政方针”的方向来办事，然而其根本目的却是要改变地方社会的文化与行为模式。所以

这一基金会并未完全“嵌入”到地方社会与治理结构中,而是始终以异质性的特征外在于地方社会,并试图以“扎根”¹⁵年的方式改变地方社会,所以我们更愿意将其称为“镶嵌式”组织。

在处理与政府的关系方面,R基金会独辟蹊径。它并不忌讳于与政府部门合作,反而还尤其强调与各级(地方)政府部门的合作关系。如前所述,基金会在每一个省的工作都是从与省政府合作开始的,首先努力与省政府达成协议,然后以省政府提供试点县的形式,在当地县形成行政命令逐级下达、县政府必须要与之合作的局面。尽管各个扶贫基地在组织方面的这种起源性质,使得它们具有了“起点上”的合法性。然而,R基金会通过进一步在组织和项目实施方面的操作过程,谨慎地维护并加强了与地方政府之间的关系,甚至在一定程度上实现了组织和工作内容的真正依附性。基金会的依附性,在组织的层面上,体现在基地的主要工作人员,均从县政府相关部门借调;而在工作内容上,则体现为基金会在基地县实施的项目,均以基地县的各合作部门作为主体。

具体来说,第二方面的特点体现为,在宏观层面上,其项目制度的重要原则是“见缝插针式”的依附性运作。在工作层面上,这一原则体现如下:除了必要的修路与水利建设之外,基金会对于大规模的资金投入十分谨慎,大量的时间与精力花费在了教育项目之上。产业项目以及其他需要大规模资金投入的项目,基金会的第一选择是能够依附于政府来进行运作。政府根据上级政策必须要做,然而却由于缺少一部分资源而无法展开的项目,对基金会来说是最佳项目。这样基金会可以以最小的资金投入,获得最大的效果。所以,他们在原则上会努力寻求与政府合作,并将这一行动策略称为“见缝插针”的策略。基金会会努力在这些“缝隙”中扎入进去,形成与地方政府的密切合作,以起到其公益工作“四两拨千斤”的效果。

不过,以上只是基金会在组织运作方面的一个方面。而最值得关注的,则是与该组织的理念诉求有关的另一个方面,我们将其总结为项目制度培育性目标。具体而言,作为一个组织,基金会的组织理性非常明显。它强调与政府的各级部门合作,一方面是由于在今天的中国大陆,政府仍然是最具资源、最有动员能力和最合法的工作正当性之来源,与政府合作既能够保证工作的合法与正当性,又能保证工作效益的最大化;另一方面,这也是由于基金会基本理念与行动目标的要求。也

就是说，虽然与地方政府的合作固然会带来大量关于不同的文化、工作理念与方式之间的冲突，然而，根据其设想，若能在磨合之中逐步克服这些困难，并进而对地方政府的工作文化、理念与风格有所影响，则扶贫的效果要远远超过扶贫工作本身。我们在访谈中，从不同的扶贫基地主任那里，听到的几乎都是如下雷同的言论：“基金会……的组织结构尤其便于经由基地，而对政府工作形成示范效应……进而敦促地方政府建章立制、改善工作流程、转变工作作风，以实现基金会‘改变人’的长远目标。”也就是说，这一做法显然是一个有意识的组织行为策略。与此同时，基地工作人员一部分来自县政府的各个部门单位，与单位里的其他工作人员存在一定的业务往来和私人交往，因而在基金会看来，他们能够成为在中国反贫困事业的第一线传递基金会理念的节点，在一定范围内形成弥散效应。这一点是否能够真正实现暂且不论，基金会的培育性目标已经在该策略中体现无疑。

最后，如前所述，在“改变人”这一长远的目标指导下，基金会希望首先改变那些扶贫基地的工作人员。就基金会的期待而言，如果他们完全接受了基金会的理念，那么他们就是其在地方社会中所种下的最核心的“星星之火”，该组织认为，在他们的日常生活之中，以及当他们在若干年后“重返”自己的工作岗位时，他们就可以通过自己在这些年里的所见、所学与所感，改变他们在工作与生活中的同伴，从而达到广义的改变人甚至是改变地方社会和地方文化这一目标。

3. 从行动到社会：对于两个案例的过程—事件分析

对于公益组织的讨论，在近年来的大陆学界并不罕见，其中大部分讨论将其视为是一种新型公民社会空间的具体化。而对于以某种理念为基础而从事“干涉性”公益行动的理解，学界的讨论也时有述及。此种讨论一般都会注意到外来性 NGO 在其公益实践中经常出现的忽视地方性知识与“训练有素的无能”(trained incapacity)⁶问题，以及地方

6. 维布伦的“训练有素的无能”的概念，出自默顿对于科层组织之中消极因素的讨论。默顿(2008:299)的解读是：“训练有素的无能是指这样一种状态，即一个人的能力发挥的作用不适当或盲目。基于所受训练和技术而采取的行动，过去曾经成功地运用过，但在变化了的条件下却导致了不恰当的后果。应用技术时不适当的灵活性，在变化的社会环境里，难免产生严重失调。”本文的这一概念实际上转引自郭占峰的《被动性“入场”与依附性“运作”：对一个国际 NGO 在中国工作过程的社会学分析》一文。郭文运用这一概念来描述训练有素的国际 NGO 人员在中国扶贫实践中忽视地方性知识的现象。

性知识的复杂性(如已经受到全球经济影响的地方性知识和在与国家互动过程中被形塑的地方性知识)等等;此外还包括扶贫工作自身所存在的盲点(杨小柳,2009;郭占峰,2012)。上述这些方面,实际上都在基金会扶贫基地所遭遇到的各种困境中有所体现。另一方面,若一味强调旁观者视角和对“发展”这一概念的解构性视角,则可能如摩尔(Moore,2000)所说:将此类行动“误解”为单一和专制的发展话语之体现,而忽略了在政府、村民和组织之间更为复杂的、基于中国当前的治理结构与地方历史文化的利益性互动,甚至忽略包括组织的自我学习能力在内的微观互动。

如前所述,扶贫基地一方面是该组织在地方社会中的代理机构,另一方面它也成了基金会在扶贫实践中所遭遇到的困境之缩影。基地工作人员则变成了基金会改造的首要对象。如果基金会要实现自己的行动目标,即改造人,而这一行动目标的指向乃是地方社会的话,那么基地成员就必然处于一种尴尬的双重认同之中。他们一方面自认是地方社会与地方政府中的人,在日常生活中必然要遵循地方文化,另一方面自己又隶属于基金会,必然要接受基金会的改造并要按照基金会的要求去改造地方社会。然而这一改造同时又是有时限的,在这一时限之后,他们又不得不返回到原有的社会中,放弃基金会这个带有光环的组织。更为重要的是,他们在地方社会中行动,以求改造地方社会,然而若要在这一社会中行事,其异质性行动的逻辑却不得不服从于地方社会的整体性逻辑。所以在基金会内部首先出现的改造性悖论就表现为:他们必须要通过地方性行动,来改造地方性行动本身。若非如此,那么许多计划和项目目标就完全没有办法完成。这几乎成为了基金会内部冲突的首要来源。

所以,我们在调研中经常发现的情况是,与“镶嵌性”的结构性位置相应,R基金行动的目标是改造人,甚至是改造地方社会,不过这一改造行动的结果,往往却是基金会以各种在地方人看来“不合情理”的要求来与地方政府与地方社会博弈,并要求地方社会与地方政府不断后退、容忍与提供协助。基金会本意在于以自己的行为模式作为榜样,来促进地方社会、政府与农民的改变,然而却经常会由于这一要求本身,而产生适得其反的效果。结果是,在这一行动的极端情况下,基金会甚至为了实现自己内部的整合,亦即严格按照内部的制度纪律,而不惜对

外扮演一种“哭泣的婴孩”(crying baby)的形象。在基金会看来，这是自我改造的第一步。在许多时候，他们为了必须做到内部诚信、履行手续，甚至是为了消除不同意见所引起的争论，不得不以牺牲对外的诚信来成全组织本身在理念上的诉求。不过，在地方政府与地方社会看来，这一要求与坚持就多少显得有些“任性”了。

案例一。基金会有一个扶贫基地位于西部地区的一个严重缺水的区域。近年来，当地政府和基金会先后投入巨大物力，打井灌溉，引导农民种植经济作物，拉动农业发展。与此同时，为保护地下水资源，基金会亦秉承“敬天爱人”的理念，将推广节水灌溉方式作为水利工作的首要任务。在此背景下，基地水利部门于2013年筹划了“膜下滴灌导管补贴”项目，希望通过“基地补贴100元+村民自筹剩余费用”，推动村民购买膜下滴灌导管，变喷灌为滴灌，节约用水。这一项目推行的难度在于，膜下滴灌要配合科学严格的精耕细作，必须每日投入固定人力，定时定点操作，这对于习惯了粗放耕作方式的当地村民以及大量青壮年劳动力必须外出打工以补贴家用的地方社会来说，意味着生活和生产方式的巨大转变，而获得的可见收益却相对较小。所以许多当地农民并不十分乐于专门从外地返乡来参与到这一项目中。然而基金会的行动原则是，一定要求当地村民以自组织的形式参与到这一工作中来，这样才能够取得“整体性”的效果，亦即使得这一项目的意义超越于这一项目，而实现“改变人”的目的。这就为扶贫基地的工作人员提出了一个极大的难题。为了完成这一任务，项目负责人除了用补贴激励之外，还动用之前工作中积累的威望和与村民的私人关系，经过长达数月之久的说服努力，终于取得村民的信任与支持。大部分村民同意参与这一项目。

按照基金会内部流程，项目在取得村民同意配合之后，才能进入审批程序。出于对水利、产业之间关系以及项目本身与“改变人”这一组织理念的理解，项目负责人在组织内部的申请书结尾处加入了“推动农业合作社的发展”字句，以论证项目的重要性。然而，当申请书经过基地审批和部门主任审批后，按照组织流程进入财务部门时，却因为这句话而被驳回。原因是财务部门认为推动合作社是产业部门的工作内容，根据部门工作独立的内部原则，这一项目不能归入水利部门，只能使用产业部门的预算资金。由于项目预算需96,000元，而产业部门当

年的预算资金只剩余 58,000 元,如果按照财务部门的要求操作,则项目预算严重不足,且会导致产业部门预算枯竭,无法完成其他既定计划。该项目负责人在一个月内反复修改重新提交,申请十余次,都由于类似的细节问题而被陆续驳回,最后只能通过基地主任向基金会总裁 P 汇报陈情,由 P 拍板通过。然而此时播种季节已经过去,村民为赶时间,已自行集资购买导管,该项目不得不就此废止。历时数月的努力付诸流水,项目负责人和基地积累数年的威望也大受影响。就这一事件的影响,用负责人的话来说,“以后工作怎么做下去?”

现实情况是不断流动变化的,无论是政府的运作逻辑还是地方社会的经济生态,都极具实践性的特征。表面上看起来,这是组织内部协调或资源分配的问题,然而,当我们发现此类案例在调研过程之中频繁遇到并就此类问题向 P 总提问时,他却认为,这类问题之所以频繁发生,乃是因为涉及到了该组织的头等大事:基于组织理念的学习改造。他说:“许多基层的同事说,报告要改上数十遍,太浪费时间。然而我认为,这一反复修改的过程,正是首先教育、改造他们的过程,是一个他们自我学习的过程。只有通过这样的训练,他们才能深刻地学会注重细节、遵守纪律的理念。”也就是说,极度强调细节、强调内部的工作自身,甚至不惜以牺牲项目为代价,其实是该组织有意为之的行为,是为了基金会的理念而首先进行的内部教育而服务的。

第二个案例则涉及基金会和地方政府之间的关系。基金会曾经筹划在各个基地建立农业示范园,将示范园建成农民学校,让农民在示范园内学习科学的种植技术,熟悉现代农业的产销流程,学成后带动和帮助其他村民。最初基金会对这一项目极为看好,一次性在 7 个基地铺开,投入了大量的资金。不过在实践过程中,基金会管理层逐渐意识到了最初设想的不切实际。作为非盈利性组织,扶贫基地并无资质和资源经营一个实体化的农业机构。然而在具体培训过程中,管理层发现,示范园中为了教育目的所种植的各类农作物和所养殖的各类家畜家禽,都面临着最终如何处理所收获产品的问题。作为一个 NGO,该组织并无资质出售这些产品,然而要维持示范园的持续发展,又势必牵涉到处理这些产品的问题,因为这些产品会源源不断地被生产出来。在这一背景下,基金会内部关于示范园的讨论越来越激烈,某些基地的主任们提出了一些变通的办法,然而高层工作人员坚持认为,处理这些产

品的任何一种方法都会影响到基金会的公益性质与组织理念。最终，在某部门主任的强烈建议下，4个基地相继关停并转，而上马较早的3个基地则在观望态度下继续保留，以待发展。

不过，这一过程并非仅涉及基金会一个参与者。由于许多地方政府对于基金会的这一设想非常重视，在示范园项目设立之初，相关的县政府全部都拨出相应地块，投入巨资实施“三通一平”予以支持。与基金会的工作进程比较起来，政府的工作普遍完成得相当迅速。然而，随着基金会内部上述矛盾冲突的升级，示范园的建设进度逐渐放缓，迟迟无法提出未来运营的思路。留存观望的三个示范园，一直到2014年，仍处于抛荒状态。在地方政府看来，原本是基金会项目要通过整合政府资源来达到双方联动，最终却导致政府资源的严重浪费。关于这一事件，一位基地主任总结说：“本来是我们教育政府讲诚信，现在政府做到诚信了，我们却不诚信了！”

既有研究指出，由于社会公益组织在中国农村社区的“中介人”角色来自于“强国家、弱社会”模式，所以会造成国际公益组织基本发展理念的“内卷化”（郭占峰，2012：53）。有趣的是，我们在调研中发现，这也正是基金会所直接认识到并且面对的尴尬问题。他们一方面坚决要求与政府合作，要求扎根到地方社会之中，而另一方面又坚决要求自己不受到来自于基层政府与地方社会的影响。该组织最大的责任和最首要的工作目标，恰恰是要用其理念来改造地方社会与文化，亦即我们称之为“基于依附性运作的培育化”。然而这一组织目标却不断地陷入到了特别复杂甚至琐碎的事务之中。出于组织理念的原因，许多工作不得不停止。尽管对组织内部来说，许多项目的停止本身就具有其特定的教育意义，然而这同时也使得组织理念很难向外扩展。

这一公益组织的实务工作，在很大程度上可以总结如下：通过增加公共活动与公共品的提供（如道路、水利工程、公共场所建设等），同时通过对于后期维护的组织性要求（如帮助村民成立自组织以维护这些公共品），以求增加公共空间，促进村民的公共参与，实现基层社会的公共治理与整合程度的提高。这一切实务工作都要服从于一个更高的指导原则，即在精神层面上的改造工作。在贫困地区，外生性资源是否可能、如何可能转化为贫困社区的自我发展能力，这一问题在基金会的工作理念中被转化为了“提高人的素质”的行动理念。而这一理念，则

构成了该组织之行为链条的终点。基金会试图通过牢牢把控内部的组织纪律,来把控在具体工作过程中的各类事件。然而,如上文所述,在具体的工作过程中,该组织却不断遭遇各种各样层出不穷的未曾预料的后果。

在讨论国家式项目制的时候,渠敬东(2012:127)认为,“项目制本要化繁就简,却把乡镇政府本来就能随手应对的事情搞得如此复杂,偏离了它的初衷。根结是,项目思维相信唯有依靠形式理性的设计和程序技术的控制,才能有效制约基层治理中普遍存在的灵活、变通和随意的行为,只有让项目单管直下,切除所有不确定的社会因素,才能最终实现项目目标,产生项目绩效。这种思维逻辑缺乏经验支持,因为在最基层的组织单位中,很多事情所遵循的是习惯的逻辑,靠日常的治理经验来灵活处理,而不是目标管理的逻辑”。渠文的分析同样适用于基金会这一社会组织的项目制度实施。只不过在这里,“依靠形式理性的设计和程序技术的控制”所面对的并不是治理问题,而是扶贫项目实施问题以及该组织的基本诉求问题。

然而问题也正在于此。R基金会所要求的“取法乎上”的组织行动特征,会使得它对于项目的定位与政府对于项目的定位并不相同,所以,尽管R基金会的行动原则之一是依附性运作,然而因其“培育性”目标和内部严格的诚信要求,却使得它既无法完全应对真正具有“整体性”特征的地方社会,也很难与政府的各类项目完全合拍。更为棘手的问题在于,在政府的项目制框架内,进入到行动视野内的主题,并非只有国家与农民,而是有“中央政府、地方政府和村庄三个行动主体”(周飞舟,2006)。各个不同的行动主体有着不同的行动利益以及相应的行动逻辑。而所有的行动逻辑又与分级治理的制度性安排有着千丝万缕的关系。在此同时,所有的项目行动都有着各自的利益诉求、明确的时间期限甚至是文化意义,相应的行动主体都并非是简单地被动接受教育的对象。所以,基金会希望通过依附性的合作而实现的培育目标,会再度遭遇到困难。例如,在与地方政府洽谈合作的时候,许多地方政府会明确表示,对于基金会的教育理念毫不感兴趣,而只希望它能够到地方来投资。

进而,即便是简单的“投资”行为,也会产生行动的“意外后果”(unintended consequences)。表面上看来,R基金会“见缝插针”的行动

策略恰好弥补了政府项目制本身的“一事一议”、“专项专款”的缺陷。因为前者要求基地尽可能介入各类项目的“缝隙”之中，寻找政府因缺少“四两”而无法收到“千斤”之效的项目，由基金会出面弥补这一所缺“四两”的缝隙，从而起到“拨千斤”的效果，获得公益事业的最大化收益。这一做法的基本逻辑与中央政府对于项目的期待完全一致。正如折晓叶、陈婴婴所说，对于基层力量和地方财力的动员，乃是国家层面的项目制的一个重要特征（如对于地方“配套资金”的要求）。在这里，“国家部门的意图十分明确：国家的支持要发挥‘四两拨千斤’的作用，是一种杠杆作用”（折晓叶、陈婴婴，2011）。周雪光（2005）也将此类项目制描述为“自上而下的钓鱼工程”。与此相对照，我们在此也可以将基金会的策略视为一种“自外而内的钓鱼工程”。基金会与国家这二者之间以地方政府为中介的关系值得分析。政府的项目制行为有助于建设“一整套由上而下的动员型财政体系”（折晓叶、陈婴婴，2011：147），并由此而发展出具有宏大企图的地方性“社会工程”。R基金会的目标显然是要以“见缝插针”的行动策略加入到这一类的社会工程中，并以这一类社会工程的最后成就作为自己的成就。然而问题恰恰出在这里：许多研究已经指出，此类社会工程在总体上的后果颇为令人产生疑虑。正如折晓叶、陈婴婴所指出的，尽管项目制的初衷是要将诸多的资源集中在地方所需的方向和领域，然而，“项目的初衷有可能在这样的动员过程中被加以改变，最终成为资本运作的平台，最大的受益者可能不是项目对象而是商业资本”（折晓叶、陈婴婴，2011：147）。

如前所述，基金会的基本行动原则之一是针对政府项目的依附性运作。作为社会性的组织，基金会要求其在行动中主动与国家的项目制运行方式迎合与勾连起来。折晓叶、渠敬东、周飞舟（周飞舟，2012）等人所讨论的项目制这种具有整体性特征的技术性治理方式，已经成为了社会性组织行为的动力性因素，并因此而产生对于社会组织及其行动的结构性的后果。作为这一趋势的背景，是当今贫困地区村庄人口流动率高，绝大部分青壮年劳动力都在外打工，基层村庄几乎已经空巢化这一众所周知的现象。留守的老年人无论在学习能力、知识结构还是在体力和精力方面，都几乎完全无法适应扶贫工作的要求。在这一背景下，若要将扶贫工作落到实处，要选择“带头人”和示范户，甚至要推进一种村民共同参与的“公共空间”，唯一可行的选择似乎就

是那些外出返乡的“精英”了。对于这类村庄精英的依赖,甚至成为扶贫组织与地方政府唯一的选择。考虑到已经逐步出现的资本下乡趋势,该组织扶贫的公益工作的真正挑战,恐怕才刚刚开始。

4. 悬浮式状态与“被改造”的成功经验

该基金会许多项目失败的案例都与上述讨论有关。基金会整体也日益由于这类事件而陷入了“悬浮式”的状态,无法扎根于地方社会的运作之中。然而,对该基金会之困境的讨论还需要再进一步,即便是某些已经成功完成了的项目,当地民众也对其有着不同的理解,这清晰地凸显了该组织向外传播理念这一诉求的困境。

在我们对某基地试点村村民的访谈中,就出现了如下有趣的一幕。当我们问一位村民,基金会的工作是否对其生活产生了帮助的时候,该村民回答说:“没什么帮助,不知道什么基金会。”这时,陪同我们进行访谈的基地工作人员着急地“启发”这位村民说:“不是有帮你们修路吗?”该村民回答说:“修路跟我有什么关系?我又不做生意,用不上这条路。”该工作人员继续“纠正”村民说:“我记得你好像在修路的时候打过工,你不是通过修路赚到钱了吗?”针对所提及的这一事情,该村民从容地回答说:“那是我自己的劳动所得,跟基金会的帮助有什么关系?”

类似的事例在我们的调研中屡见不鲜。不过,这只是该组织在地方社会中“悬浮”之表现的一个方面,换言之,也只意味着基金会在地方社会中整体形象的一个方面。另外一个方面的形象建构则来自于地方政府对于发展的复杂心态。在R基金会的依附性工作理念中,政府显然被当作了“发展的主体”。然而这一主体在许多时候,所持有的发展理念并非那么稳固,甚至对于经济发展有着极为复杂的心态。在我们所调研过的数个国家级贫困县中,几乎无一例外地都发现了地方政府的这类复杂心态,同时印证了媒体的某些报道,如湖南某县庆祝自己被划入国家连片扶贫重点工作县、以及山西某县脱贫后积极“返贫”的现象等等。⁷ 贫困县不愿意脱掉“贫困”帽子的现象的确存在。在我们的调研中,某位基地主任曾不乏得意地跟我们说起,“隔壁某某县前年经济发展得不错,摘掉了脱贫的帽子。当时他们还在庆祝,我就……过了

7. 例如:鞠靖. 千方百计让自己“穷”起来[N]. 南方周末. 2012-02-18; 韩文、任重. 2012. 山西大同:一个返贫,一个露富[J]. 中国经济周刊 410(10).

一年，果不其然，他们又到处求人重返贫困县的行列。”而另一位已经卸任的基地主任、前任县人大主任说道此处，则不无激动地表示：“哪位县领导要是带领全县摘掉了（国家级）贫困县的帽子，他既对不起全县人民，也对不起他自己！”⁸

基金会所秉承的理念是要改变人。在其扶贫项目的运作中，教育方面的项目在时间和精力方面对于员工的要求，要远远压倒产业方面的项目。然而在地方政府看来，“他们就是要来投资的”，所以基金会在地方政府眼中的形象，就与政府的这一复杂心态产生了矛盾。一方面，政府期待基金会投资，然而基金会的真正目的是要改造人及地方社会。而另外一方面，由于该基金会的口号是向贫困挑战，政府又担心基金会的投资会带来过好的经济影响——尽管基金会本意并不在于此。所以，基金会在当地的工作若做得好，则与这一心态相悖，若做得不好，亦即没有效益，则同时既有违地方政府的期待，也违背 R 基金会的运作逻辑。

进而，对于基金会来说，可能还存在着更为严肃意义上的“悬浮”问题。如前所述，我们在调研中发现，伴随着其理念诉求在组织层面上具体化的过程，在基金会内部也出现了明显的衰变过程，即从 P 到高层，再到各个基地的主任乃至普通的基地员工的理念弱化过程。在从 P 到普通的基层员工的谱系中，精神上的需求逐步过渡为日常生活的家计需求与经济理性。当我们问起基层员工加入基金会的原因时，几乎所有的被访者都会回答，真正的原因是“多赚点钱”。⁹ 哪怕在基金会工作了一段时间，接受了基金会精神的“熏陶与改造”之后，对于未来工作前景的考虑与基于对工作“性价比”的重新认识而带来的心态上的转变，也仍然是被访者主要关心的问题。而对于工作“性价比”的重新认

8. 在周文杰对于这一现象的研究所做的梳理中发现，对该现象的一般解读集中在利益问题上。在宏观与微观层面的种种原因讨论，已经见于诸多报道与研究。不过，若像媒体报道中那样，只将地方政府作为一个整体的分析单位，却也并非恰当的研究方法，因为这种方法忽略了不同行政级别的政府之间在行为目标、考核激励和权力关系网络中的复杂互动（周文杰，2011）。

9. 对于地方政府中借调的人员，基金会所采取的薪酬体制是双薪制，即付给借调人员以等同于在原来工作岗位上的工资。而根据基金会与地方政府的协议，工作人员在被选中借调之后，保留原有岗位和工资。也就是说，能够参加基金会在基地的工作，对于地方政府中的工作人员来说意味着双薪。

识,绝大部分来自于他们对于基金会的另外一种组织特点的体验,即严格意义上的科层制,亦即制度化与科层化的一面。从组织设计的角度来说,这一严格的科层制度设计的初衷,正是为了保证组织理念诉求的实现与防止组织失去独立性。然而,这一设计似乎在基层的实践中并不如预料中的那么有效。

最后,在基层的具体扶贫实践中,已经出现了地方社会与地方政府的行为模式反过来影响基金会的现象。在该基金会的各个扶贫基地之中,最为成功的是 H 省的扶贫基地。该基地的主任 J 曾经出任过某地级市扶贫办主任,是该扶贫基地所在县多年的“老领导”,有着极高的权威和极为广泛的人脉,这直接导致了该扶贫基地在当地受到了广泛支持,所要实施的所有项目,几乎全部成功;该扶贫基地也因而被基金会视为典范。然而,在对其他基地主任的访谈中,所有其他的基地主任都认为,H 省该基地成功的最直接原因,就是由于“选了一个好领导”。该基地主任 J 对这一点毫不讳言。由于长期担任领导职务,所以他对于该基金会的理念并不是十分信服,而是有自己一套基于地方文化及政府行政逻辑运行基地与实施扶贫项目的“理念”。作为一个基地主任,J 曾经因为觉得基地员工工资过低,而向总部写报告申请给普通员工涨工资,并因此而被总裁 P 当成是“组织工会闹工潮”而被驳回。J 显然并不完全符合基金会的基本理念诉求,其行事风格也与组织整体的科层制要求相冲突。然而由于其出色的业绩和在当地的政治地位,J 又成为了一个无可取代的基地主任。这种矛盾,在他即将退休并根据 P 的要求来总结 H 基地的成功经验而撰写一份报告时,达到了极点。

在长达七年的基地主任任上,J 除了成功建立起该基地并“完美地”执行了各种项目之外,还做了一件事情:他在该基地成立了临时党支部。在访谈中,他认为该党支部对于稳定基地的组织和展开相关帮助作用极大。而从他的讲述中,我们可以明显看出,J 将该基地“操作成为”了一个“单位”,而其中的政治策略,则完全来自于他在政府工作中的经验:

本来嘛,说我们这些队伍都是国内的一些机关干部,绝大部分是机关干部,你离开了党委,到这个单位成立个临时党组织,把大家的心弄得更好。目的还是为了把基金会的事做好……我们 H 基地就是这么干的,我们有临时党支部啊,而且

我们临时党支部向单位推荐了两名新党员，发展了，单位都批准下来了。我们的临时党支部，每年都要开展一些活动啊，比如说我们搞这个亲属面对面，就是以党支部的名义出现，把亲属大人孩子，有的是奶奶，有的是员工的父母都来了，妻子丈夫孩子来了，搞得很热火，搞得很好。所以整个 H 基地人员相对是最稳定的……工作也做得最好！

对此，J 甚至说得更为具体和直白，认为 H 基地的成功经验，就在于这个临时党支部。所以他将这一经验写进了报告之中，并且建议 P 在基金会全面推广和复制这一经验：

……产生了一个报告，其中建议就有这一条，就是参照 H 基地作法，成立临时党支部，队伍很稳定，本来是从正面给他反映的……我们是第一家获得‘优秀团队’这么一个称号的基地团队。工作效率比较高，大家积极性也比较高。像这样的团队，靠的是什么呢？当然，第一，靠的是班子带，第二，就是要有个组织，要把它团在一块儿，我们就以党支部的身份。

然而这一报告却遭到了基金会总裁 P 的冷处理。与报告产生以前的热切期盼态度相比，P 在收到邮件以后并未回复，并且再也没有提及此事。

一直到现在没给回应……想不通，怎么回事啊，是哪句话刺了他啊，我和别人商量，想来想去，想到了我那个组织工会闹工潮，对了，恐怕就是这一条，我没写好，不应该写要成立党组织，你想取代我的基金会啊，成立党组织吗？（笑）。

按照基金会的基本理念，这一份报告显然成了一出闹剧。基金会的本意是要改变人——无论这一改变的内容为何。基金会的组织结构、基地人员构成、组织行为模式等全都要围绕着这一目标来设计。然而结果却是，在所有的扶贫基地组织中，最为成功的且被树为典型的基地的成功经验，居然来自用地方文化与地方政府的行事逻辑与组织原则所改造的基地。

这一悖论显然也被 J 认识到了，所以他立刻表明，“临时党支部”这一组织设计的初衷并非是与基金会对抗或者改造基金会，而是为了更好地做好工作。J 本人解释的逻辑随即落入“东西文化之差异”的框架之中：

它并不是和基金会去闹独立，不理解啊，东西方文化思维

的差异啊,产生了一些误会。

也就是说,在J看来,基金会的文化仍然属于西方文化的一部分,然而,他认为如果要真正做好基层的扶贫工作,必须还要按照“东方文化”的办法来做。为了替自己辩解,J甚至将这一“临时党支部”解读成为一种基地改造地方干部的“学校”:在基地中“培养和成长起来”的年轻人,可以将他们在基金会中学到的文化和理念散播出去,以便影响更多的人。然而,他对于这些年轻人“进步”的解释,却依然将其置于地方政府行事逻辑和标准之中:

党支部推荐有两位员工就在H基地工作期间加入了中国共产党,有几位员工,是全县的先进模范。还有一位员工是被推荐选为上一届政治协商会议的委员,这委员一当就是五年。州一级,也就是市一级的政协委员。

也就是说,对于“改变人”这一理念,该基地主任显然已经有了自己的解读,并且将其置换为以基金会的本意来加以操作化。而在其他基地的主任们看来,这一冲突的意义十分明显:要想干好基地主任这个工作,就必须要有自己的想法,要敢于顶住“上面的”压力。所以,在此不仅出现了前述理念无法扩展的问题,甚至在组织层面上还出现了“被改变”的趋势。出于组织发展的目的的考虑,这一趋势似乎还很难逆转。

三、扶贫的改造性困境与“生产社会”

以上几个结构性的层面的抵牾与过程性的张力,或在具体的、日常生活中的种种小事件与小矛盾中不断被引发为公开的冲突,或者是作为某些具有文化意义的矛盾沉默的背景而存在。基金会的行动目标是要改变人的素质,建设地方社会的道德团结。如前所述,这一目标在其组织内部通过制度和规则所体现出来的实际标准,是要以P为楷模,培养类似的现代人。这种人受到现代文明的熏陶,具有能够适应市场的理性化观念,又具有群体意义上的道德团结观念。

然而基金会在乡村中所遭遇到的,却是完全卷入地方文化、历史与政治的具体的社会人(homo social)(韦伯,2004:181)。他们基于理念信仰而行动,在试图改造现实的时候,遭遇到了具体、复杂而又坚硬的现实。他们要改造的人,可以完全在口头上承诺自己的改造,却依然按照既有的文化与行为模式来行事甚至是诠释他们的改造,他们希望能

够培育市场以及与这一市场相适应的人，然而却遭遇了典型的传统家计型经济。在这种经济行为中，经济行为与文化、历史与当前的社会状态完全纠缠在了一起。

在改变人的标准方面，基金会在组织层面上的要求与塑造出来的理想形象都有着明显的禁欲主义气质。这种气质要求一开始便体现在了基金会的管理层面上。如前所述，许多人放弃高薪来到这个组织，明确声称是由于自己受到了该组织这种具有宗教气质的禁欲主义原则的感召。还有，该组织几乎反对一切不“健康的”生活方式。在组织内部不允许喝酒与抽烟，当然也要在地方社会中推行相应的“健康的”生活方式，同时奉行极度节俭的理念。在基金会内部广为流传、并成为权威版典型教材的一个小故事是：身为巨富大贾的P有一次在离开某个基地县的宾馆时，人在车上，又想起来有半瓶没有喝完的矿泉水落在了宾馆房间中，因此专门差人回宾馆房间去取，以示节俭。而对于许多地方社会的人来说，作为基金会代表的扶贫基地，则更加表现出某种极度条理性的生活与工作方式。各个扶贫基地的工作人员们都曾经不厌其烦地向我们详述，他们在加入该组织之后，如何极度不适应这种有着严格的时间表的日程安排。这不仅体现为基地员工个人的自我感受，甚至成为了地方社会对于该基金会的普遍看法。在某一个西部的扶贫基地，某天由于全城停电，工作人员无法工作，所以不得不提前两个小时下班。此事居然成为了小城里的头条新闻——因为在平时，该基地是县城里唯一一个做到准点上班与准点下班的“单位”。

在经典的社会学理论中，韦伯对于欧洲宗教改革历史背景下的禁欲主义以及现代性的发生之间关系的讨论占有十分重要的位置。韦伯(2004:190)对于禁欲主义的定义是：“禁欲主义意味着贯彻一种确定的、有条理的生活方式。禁欲主义始终是依此意义发挥其作用的。”若如此，则需要我们对R基金会的讨论加入一个分析的视角：其工作对于P总及许多高层来说，是一种志业(Beruf, Calling)。¹⁰

10. 韦伯(2004:190)的定义可以在相当程度上应用到此处：“(志业)赋予根据合理的资本主义原则二进行的、理性(营利)行为的价值，将其视为履行上帝所交付的使命。”尽管许多基金会的工作人员在此找到的并非宗教意义上的意义感与认同感，然而我们在对于该基金会的调研中，几乎每次都会遭遇到P总和该基金会的崇拜者。有的人在讲述自己加入基金会这个大家庭以后，找到了以前从未有过的存在的意义感与认同感时，甚至会落泪不已。

与商业组织不同的是,作为公益性组织的理想类型,R基金会是一个有着强烈理念诉求的组织。这一组织的世俗化目标,又不仅仅是提供村庄公共品,而是生活方式与地方社会自组织能力的提升,总而言之,是对于人与社会的改造。改造的标准和模板,则是该组织的创始人所信奉并身体力行的种种理念:有严格的自我反思能力与约束力的、有公德的、有爱心的、成熟而文明的理性现代人。而这一组织本身,则更接近于一个现代意义上的公共空间。以过程—事件的角度来说,从P到其他高层对于该组织的运作本身,则更像是一种沈原所说的生产社会的努力。然而结果却是,该组织的种种行为不但没有生产出一种独立于地方政府与地方社会的公共社会空间,反而出现了被地方社会的文化和地方政府的逻辑同质化且在地方社会这一空间之中生产出自身的趋势。

不过,我们需要进一步详细分析这一“社会”的代表。基金会本身的行动充满了激情,目的是要改造地方社会与地方行动者,然而它越是勇往直前,其在地方社会中就越处于悬浮型的状态。不过,仅仅强调该基金会“受挫败”的一面,也并不全面。因为尽管存在着上述种种理论方面的悖论,然而在几乎所有的基地中,基金会都业已成功的展开了一系列的项目,并在扶贫方面取得了相当的成效。而就该组织本身来说,在其成立至今的七年内,“从只有十几个人发展到拥有三百多人”,无论是各种制度还是行为的模式都在不断成熟。除此之外,虽然其内部结构中存在着巨大的张力,然而由于种种与中国现实政治有关的制度(如借调制度),以及尤其是有一位领袖人物的存在,反倒使得其内部道德团结的氛围和力量超过了其内部的张力。这一组织及其工作,虽不能说是完全失败的,然而其内部具备道德团结的主要原因,却仍然值得详细分析。借调人员本来就属于政府部门的公务员。其身份属性和借调的工作性质使得他们几乎没有辞职的可能性。此外,如前所述,该组织内部几乎所有的重大纷争,最后都会由P本人来解决。因为他同时具有两种属性:超越于所有制度的权威与令不同派别的成员(哪怕是J)都信服的“道德修养”。所以,尽管表面上看起来,这似乎是一个具有现代气质、结构与制度的现代型组织运用自己的理念来影响传统社会的案例,然而,比起我们在刚开始时所讲的受到种种影响和塑造的地方社会,该组织在其内部反倒恰恰具有一种地方性传统社会的纬度。在这

一组织中，尽管有着现代意义上的标准的理性化建制，然而却也不缺乏最为古老的道德团结的形式与来源方面的故事。

就此而言，当我们将本文所关注的问题域，从一个公益组织在大陆的生存与发展的的问题，拓展到在中国大陆政治与社会性的制度化建设与现实文化/社会之冲突的问题（同时也面临着在本文开头所提及的理论与现实问题）时，该基金会的存在状态或许为我们提供必要的启发。就其存在状态而言，我们已经很难再仅仅以“外来性”、“镶嵌性”或“悬浮型”等概念来对其进行描述。因为它们就是中国社会的总体性事实的一个组成部分。与其说它是在生产社会，不如说是社会在其中生产自身。R基金会的理念、组织结构与行为模式，对于当今的中国社会来说并非罕见。事实上，尽管该组织的种种理念与行为模式与地方性的文化及行为模式之间存在着巨大的张力，然而它能够得到地方政府的大力支持，绝不仅仅是因为来自于省一级政府的命令，而是在很大程度因为其强烈的理念主义诉求特性本身（在其内容之外的诉求本身）与改变人的期待，与地方政府的行动逻辑具有惊人的亲和力。在访谈中，不止一位基地主任向我们表明，基金会的工作理念诉求本身与党对于一名党员的要求之间没有任何矛盾，而基金会严格的科层制度要求，则被他们理解成了中国共产党在“工作作风”方面对于一名共产党员的严格要求。这也就无怪乎“建立党支部”会成为做好基地工作的重要经验。

四、简要总结与进一步讨论的可能性

在本文中，我们通过对于一个社会性组织及其行动的结构性的分析，力求理解一个具有“生产社会”特征的具体组织性努力在现实中的遭遇，进而希望能够借此理解当今中国社会中某些具有总体性特征的要素。

如果将这一组织的基本理念与公益行为置于一个地方的总体性社会中来加以考察，那么该组织秉承着强烈的价值诉求与信念所从事的扶贫工作，作为一种堪称是“生产社会”的努力，体现在两个层面上。也就是说，我们在这个组织及其行为模式中发现了两重的“生产社会”的努力：一重是该组织在地方社会中的理念性诉求及其公益行动的目标；第二重是该组织及其行动本身。然而，我们在调研中发现，它却在日常行动中陷入到了其理念诉求本身所带来的一系列困境之中，而该组织

要尽量“扎根”于地方社会的努力,也由此越来越具有“悬浮和被改造”的色彩,组织的理念诉求和制度建设本身也面临了困难。而最大的困难,则在于上述社会组织本身的自我生产。

如何理解这一状态?我们力求在学界既有的两种讨论结构的背景下来展开对于本个案的分析。在对这一颇具代表性的社会公益组织的分析过程中,我们发现了许多具有进一步挖掘潜力的理论线索。

首先,从对R基金会的理念与组织行为之关系的分析中,我们可以发现,沈原所借用的“公民的勇气”概念可能并不足以完全分析这一现象。就本组织而言,其组织内部成员以及作为一个行为整体的行动,其动力来源十分复杂。我们仍然需要回到经典社会理论之中,通过整合各种理论资源,来对其加以分析。

例如,在我们调研中,我们所最常遇到的上述精神层面的改造性问题,就与马克斯·韦伯的信念伦理与卡理斯玛型支配的问题紧密相关。现代性的社会公益组织,或许更加需要基于韦伯式的信念伦理来行动。不过这只是其自身的纬度之一。此外,P在该组织中的位置及其巨大的激励与团结作用,则更像是弗洛伊德对于领袖与群体心理之间关系的研究(Freud, 1959; Bocoock, 1978)的现实化。从这一角度来说,该组织对于我们的理论意义还在于,在这一被寄予厚望的现代化社会组织内部,既有其现代性的一面,然而其故事中又绝不缺乏传统社会的纬度,这二者甚至互为表里,缺一不可。

其次,作为一个堪称承载着学界厚望的社会组织,公益组织如何处理其合法性,理解自身的行动、该理解的出发点为何,组织本身的结构与其理念及这一理解之间的关系为何等问题,都要与社会公益组织的社会性行动及其在中国社会现实中的处境结合起来考察,不能一概而论。例如,从总体上来说,这一基于“信念伦理”的组织及其行动或可代表在当今中国社会中公益类组织与某种集体性的精神气质(ethos)。然而,进一步的讨论却发现,该组织的悖论并不仅仅在于上述扶贫工作的背反性效果,更在于其内部成员及其行动动机的复杂性,以及多纬度的权力与文化的交织互动而构成的复杂局面,这一切都使得它无法在实际行动中真正落地,也无法实现其“生产社会”的努力。

最后,在实践的层面上,不仅该组织本身的行动努力遭遇了理念无法落地的问题,而且即便是组织内部的建设,也出现了巨大的张力,甚

至有着“被改造”的危险。这一现象的原因就在于，地方社会有其自身的文化传统与行为模式。这些传统与行为模式即使并非以具体制度化的方式明显呈现，却也早已深入到本地人的基本日常生活之中。就此而言，该组织对我们形成问题、深化讨论富有价值，不仅因为其遇到的现象向我们表明了中国社会的转型与变迁的复杂性，还因为我们在该组织中发现了既有社会自我生产这一具有整体性的现象。所以，该组织在具体实践与行动中所呈现出来的各类现实化状态与问题，也许可以被我们视为一个关于当今中国政治与社会的寓言故事，有助于我们从总体上理解当下的中国政治与社会变迁过程中的许多现象、机制与问题。

参考文献 (References)

- 毕向阳. 2006. 从草民到公民[D], 清华大学社会学系博士学位论文.
- 陈家建. 2010. 法团主义与当代中国社会[J]. 社会学研究(2): 30-43.
- 郭于华、史云桐. 2008. 马克思主义与社会——布洛维“社会学马克思主义”的启示[J]. 开放时代(3): 141-151.
- 郭占峰. 2012. 被动性“入场”与依附性“运作”: 对一个国际 NGO 在中国工作过程的社会学分析[J]. 中国农业大学学报(社会科学版) 29(1): 51-60.
- 何增科. 1994. 市民社会概念的历史演变[J]. 中国社会科学(5): 67-81.
- 何增科. 2000. 公民社会与第三部门研究引论[J]. 马克思主义与现实(1): 27-32.
- 刘海英. 2011. 大扶贫: 公益组织的实践与建议[M]. 北京: 社会科学文献出版社.
- 李友梅、肖瑛、黄晓春. 2012. 当代中国社会建设的公共性困境及其超越[J]. 中国社会科学(4): 125-139.
- 默顿, K. 罗伯特. 2008. 社会理论和社会结构[M]. 唐少杰, 齐心, 等, 译. 南京: 译林出版社.
- 塞拉蒙, 莱斯特. 1998. 第三域的兴起[G]//于海, 译. 李亚平、于海, 选编. 第三域的兴起——西方志愿工作及志愿组织理论文献. 上海: 复旦大学出版社: 6-27.
- 沈红. 2000. 中国贫困研究的社会学评述[J]. 社会学研究(2): 91-103.
- 沈原. 2007. 社会的生产[J]. 社会 27(2): 171-191.
- 沈原. 2008. 又一个三十年? ——转型社会学视野下的社会建设[J]. 社会 28(3): 15-23.
- 斯特里腾, 保罗. 2000. 非政府组织与发展[G]//何增科. 公民社会与第三部门. 北京: 社会科学文献出版社.
- 孙立平、王汉生、王思斌、林彬、杨善华. 1994. 改革以来中国社会结构的变迁[J]. 中国社会科学(2): 47-62.
- 孙立平. 2009. 改革开放以来中国社会结构的变迁[J]. 中国浦东干部学院学报. 3(1): 5-12.
- 孙立平、郭于华. 2000. “软硬兼施”: 正式权力非正式运作的过程分析——华北 B 镇定购粮收购的个案研究[G]//清华大学社会学系, 主编. 清华社会学评论: 特辑(1) 鹭

江出版社 21—47.

- 渠敬东. 2012. 项目制:一种新的国家治理体制[J]. 中国社会科学(5): 114—130.
- 渠敬东、周飞舟、应星. 2009. 从总体支配到技术治理——基于中国30年改革经验的社会学分析[J]. 中国社会科学(6): 105—127.
- 熊跃根. 2001. 转型经济国家中的“第三部门”发展:对中国现实的解释[J]. 社会学研究(1): 89—100.
- 韦伯. 1999. 学术与政治[M]. 冯克利,译. 北京:生活·读书·新知三联出版社.
- 韦伯. 2004. 经济与历史支配的类型(韦伯作品集II)[M]. 康乐,等,译. 桂林:广西师范大学出版社.
- 王名、贾西津. 2002. 中国NGO的发展分析[J]. 管理世界(8): 30—43.
- 王思斌. 2004. 当前我国社会保障制度的断裂与弥合[J]. 江苏社会科学(3): 206—210.
- 王思斌. 2011. 中国社会工作的嵌入性发展[J]. 社会科学战线(2): 206—222.
- 王亚娟. 2008. 非政府组织参与式扶贫项目效果及影响因素分析[D]. 西北大学.
- 杨善华、孙飞宇. 2015. “社会底蕴”:田野经验与思考[J]. 社会 35(1): 74—91.
- 杨小柳. 2009. 地方性知识和发展研究[J]. 学术研究(5): 64—69.
- 俞可平. 2006. 中国公民社会:概念、分类与制度环境[J]. 中国社会科学(1):110—122.
- 俞可平. 2007. 中国公民社会研究的若干问题[J]. 中共中央党校学报(11.6):15—22.
- 张静. 1998. 政治社会学及其主要研究方向[J]. 社会学研究(3):16—23.
- 张静. 2013. 公众怎样依靠公共制度? [J]. 吉林大学社会科学学报(1): 14—18.
- 张静. 2015. 通道变迁:个体与公共组织的关联[J]. 学海(1): 50—58.
- 张钟汝、范明林、王拓涵. 2009. 国家法团主义视域下政府与非政府组织的互动关系研究[J]. 社会 29(4): 167—194.
- 郑功成. 2002. 中国的贫困问题与NGO扶贫的发展[J]. 中国软科学(7):9—22.
- 折晓叶、陈婴婴. 2011. 项目制的分级运作机制和治理逻辑——对“项目进村”案例的社会学分析[J]. 中国社会科学(4): 127—148.
- 周飞舟. 2006. 从汲取型政权到“悬浮型”政权——税费改革对国家与农民关系之影响[J]. 社会学研究(3): 1—38.
- 周飞舟. 2009. 锦标赛体制[J]. 社会学研究(3): 54—77.
- 周飞舟. 2012. 财政资金的专项化及其问题,兼论“项目治国”[J]. 社会 32(1): 1—37.
- 周飞舟. 2015. 差序格局和伦理本位——从丧服制度看中国社会结构的基本原则[J]. 社会 35(1): 26—48.
- 周文杰. 2011. 贫困县官员激励研究——基于政治经济学视角[D]. 北京大学本科生毕业论文.
- 周雪光. 2005. “逆向软预算约束”:一个政府行为的组织分析[J]. 中国社会科学(2): 132—143.
- Bocock, Robert. 1978. *Freud and Modern Society: An Outline and Analysis of Freud's Sociology*. New York: Holmes & Meier Publishers, Inc.
- Freud, Sigmund. 1959. PFL, Vol. 12, Civilization, Society and Religion[D]. London and New York: The Penguin Books.
- Lee, Ching Kwan and Shen Yuan. 2011. “The Anti-Solidarity Machine? Labor Nongovernmental Organizations in China.” In Sarosh Kuruvilla, Ching Kwan Lee and Mary Gallagher (eds.). *From Iron Rice Bowl to Informalization: Markets, Workers and the State in a Changing China*. New York, NY: Cornell University Press: 173—187.

生产“社会”，还是社会的自我生产？

- Moore, Donald S. 2000. “The Crucible of Cultural Politics: Reworking ‘Development’ in Zimbabwe’s Eastern Highlands.” *American Ethnologies* 26 (3) : 654–689.
- Swedberg, Richard. 1999. “Civil Courage (‘Zivilcourage’): The Case of Knut Wicksell.” *Theory and Society* 28(4) : 501–528.

责任编辑：路英浩