

DUKU

读库

1106



DUKU1106

威廉·莫里斯 绘

编号: 1106

藏书

DUKU1106
2011.12.6

图书在版编目(CIP)数据

读库1106/张立宪主编. —北京:新星出版社, 2011.12

ISBN 978-7-5133-0517-4

I. 读… II. 张… III. 文学—作品综合集—中国—当代IV. ①I217-61

中国版本图书馆数据核字(2011) 第273986号

读库1106

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 谢 刚

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网 址: www.newstarpress.com

电 话: 010-88310888

传 真: 010-88310899

法律顾问: 北京市大成律师事务所

经销电话: 010-83398809

官方网站: www.duku.cn

邮购地址: 北京市海淀区万寿路邮局67号信箱 100036

印 刷: 北京尚唐印刷包装有限公司

开 本: 645×925 1/16

印 张: 20

版 次: 2011年12月第一版 2011年12月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-0517-4

定 价: 30.00元

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与出版社联系调换。

01-55	学开会	寇延丁
56-72	愤青	欧逸文 (Evan Osnos)
73-136	上海面孔	马多思
137-220	教授们	徐百柯
221-262	漫邮记：园林之美	谭夏阳
263-271	春秋亭的一霎时	霍不思
272-317	声音	苗 炜 辑录

学开会

寇延丁

可操作的民主。

南塘村的杨云标

安徽阜阳颍州区三合镇南塘村很平常，跟全中国的村子差不多，都归“386199部队”（妇女儿童老人）驻守，青壮年男性在外打工。年纪轻轻的杨云标出现在村子里，是个例外。

杨云标1994年高考落榜，去到西安，在西北政法大学法律专业学成人教育课程，三年拿到大专文凭，毕业后又在西安的律师事务所工作了一年。

杨云标算是“白领”，相比在流水线上忙碌的儿时同伴，应该说混得还行。加上他文笔不错，喜欢写写东西，很有点儿“文学青年”的味道。父老乡亲都觉得他已经是“城里人”了，不论是杨云标自己还是父母兄长，都觉得他已经离乡村越来越远。

1998年6月，杨云标回到家里，跟父母说要安安稳稳在家里住一阵子，专心复习功课，参加10月份的律师资格考试。这一年，他二十五

岁。谁都没有想到，这次回乡改变了杨云标，他从此留在了家乡。

1998年前后，农民负担高得离谱，当地一个人一年要交三四百块，村干部催问逼要，动不动就打骂关押村民。杨云标是学法律的，明明白白知道这些事情不合法，觉得只是村干部出了问题，解决起来并不困难。他在考试结束后，代村民写了上访的资料，反映“乡村干部加重农民税费负担，工作作风恶劣”，按照信访程序寄给了阜阳市颍州区纪委、监察局和区农民负担监督管理办公室。

本来打算考完了试，给别人帮完这个忙，就要收拾收拾回西安的——家乡已经变成这副样子，永远都不要回来的才好——没有想到，有关部门处理问题很慢，处理举报人的速度却足够快，一连串的打击恫吓直冲着杨云标就过来了。11月3日，乡信访办主任上门，他来，不是为了核查上访信反映的问题，而是要查查这个写了信访材料的人有没有问题：为什么要写这样的信？有什么根据？

信访办主任之后，是深夜组团破门而入的乡村干部，接着是派出所联防人员。

那时候的杨云标是个什么样的人？用他自己的话说，是一个“以为激情与梦想、自由与正义可以改变世界的年轻人”。他没有给信访主任留面子，叫来了自己调查过的村民：“是真是假你一问就知道了。”他在声称要带走自己的乡村干部面前也没有服软：“我是学法律的，蒙不住，想带我走，要出示有关证件，证明你们是在依法执行公务。”对派出所来人，他就更清楚了，什么情况之下才用暂住证，说得头头是道，让他们哑口无言。

那个时候，杨云标自己和“官”一方，对他的身份都有些含糊，都不清楚他到底是谁，是村子里的“内人”还是“外人”。对杨云标来说，这是一件“别人的事”。他差不多已经是城里人了，将来做了律师，就成了真正的城里人。人往高处走，父母也盼着他能这样。而且，对他来说，写写上访材料只不过是举手之劳，纯粹是为了给父老乡亲帮忙而友情出演，一开始并没想过要把自己搅进去。

估计“官”们看到羊群里跑出这么一头骆驼，也有点儿吃不准。听说他在外面读了大学还又是什么律师，不清楚他到底什么来头，所

以一开始也就没有下定决心非办他不可……不管怎么说，结果适得其反，“别人的事”变成了“杨云标自己的事”：“明明你是一个守法的公民，在自己的家里好好地睡着觉，居然有派出所的人把你的门踢开，要抓人。这样的恐惧，我是没有办法接受的。越是这样，这事情我非管不可。”

不知天高地厚的年轻人第二天就奔颍州区讨说法，找的是信访办和公检法：本来乡村干部工作作风恶劣确实没有落在我身上，但打击报复举报人可千真万确是冲着我来的。杨云标觉得法和理全都在自己这一边：“如果不处理，我就要去省里反映。”这下好了，区信访办主任说得更不含糊：“如果你要去省里反映，我现在就可以把你拘留！”

这当口，对杨云标个人来说，他还是有路可退的，赶紧收拾东西回西安，就当在老家做了一场梦。但是涌进小院的人把他的退路堵上了。“过不下去了要上访，上访=被抓+被关+被打”，这已经成了公式，但杨云标却当了一回例外，乡村干部奈他莫何，派出所也带不走他，独闯县衙上访办居然能全须全尾地回来。一时间杨云标声名鹊起，家里挤满了人，有诉苦的有取经的有求助的，有本村的也有外村的，甚至还有外县外省的。有人是自己走着来的，有人是躺在板车上被拖来的，还有人在院外就跪下了……

一把一把掉头发

满耳满眼的苦难压得人喘不过气来。年纪轻轻的杨云标开始失眠，一把一把地掉头发。

本村“老上访”唐殿林是来取经的，他们成了上访的拍档。1999年秋天，唐殿林卖掉了栏里的猪，和杨云标一起进京上访。

他们并不是一开始就想跑到北京去告御状的。他们想讨个说法的事情说小不小，一桩一桩的冤屈，一件一件的不平，有唐殿林自己的，还有村子里其他人的，全村几十人几百人都遇到这样的问题，是小事。但是，事情说大也不大，收支账目不清，村干部乱关乱打，有

关部门随便派人查一查，把问题搞清楚，就得了。他们写了数不清的上访信，收信的地址从国务院到省市区各级相关部门，但都石沉大海。越没有回复就越要访，而越上访，在村子里的处境就越差，没办法，只能逼着他们再往高处走。

北京已经是最高的地方，他们住在远郊二十块钱一天的小旅馆里，每天一早搭车进城，国家信访局、农业部信访室、中纪委信访室、公安部信访室……差不多的高门台、小窗口，排着差不多的长队，终于排到了，收下材料登记个名字：“好了，下一个。”工作人员的脸色跟邮筒差不多，这样收下的信，和投进邮筒里的，没什么两样。

杨云标被关进了公安局人满为患的地下室，里面都是来上访的人，接下来就是让当地来人把他们领回去。进京去领杨云标的乡镇干部表示，一定认真调查解决问题，说得千好万好。虽然回去之后迅速变脸，问题依然没有解决，但这至少让杨云标看到了，进北京、上广场，还是有用的。

他们要再去北京。这回再去就不一样了，不能再卖唐殿林的猪——他已经没猪可卖了。杨云标和唐殿林在村子里走家串户，请大家签名、捐款。

虽然从小一直在这个村子里长大，跟所有的人都认识，但也只是认识而已。平时生活压力、人情往来都有父母罩着，再加上这些年一直在外求学、工作，对文青杨云标来说，乡村被赋予了一种田园诗般的想象，对于乡村来说，他差不多就是个“外人”。虽然杨云标晓得不同家庭、家族之间的亲属关系，也不难探问到人与人之间的恩怨是非，但这只是了解乡村的第一层。要想进入到关系缠绕、恩怨纠扯的乡村内部，而且年纪轻轻的他还要“代表大家”去上访，就要面对的是：在这个熟人社会、长者社会里，如何确定自己的位置，如何赢得信任，争取支持。

唐殿林一直生活在村子里，早年当过村干部，人很正直，不管是原来当村干部还是现在上访，都是大家信得过的人。他和杨云标一起去敲各家各户的门，唐殿林话不多，但他是身边这个涉世不深的年轻

人深入村庄的中介。杨云标一家一户、叔叔婶子大爷大娘一个一个掰开揉碎地说，同样的内容说了几百遍，收集到三百多个人盖了红手印的签名，还有一千多元钱集资，最多的一户出了二十块，一个平时连盐都买不起的妇女也出了两块钱。

走村串户的过程，让这个已经渐渐走远的准城里人又走回到这片土地。在这个“回归”乡村的过程中，杨云标也在历练，在成长。在这个靠道德标准建立信任的熟人社会里，作为一个重回村庄的外来人，赢得信任；在传统村庄治理靠人生经验积累权威的长者社会里，作为一个年轻人，让维权骨干——那些平均年龄五六十岁的老人家接纳他。

就这样，杨云标成了一个“全职上访农民”。平时在村子里的时候，他做的事情就是走村串户，在家里接待来访，写上访信，以平均十天一封的频率寄向不同部门，然后就是一遍一遍绕过围追堵截去北京上访。

上访、写信，写信、上访，连成了一个无穷无尽的环，杨云标先后四次进京上访，接触过经年累月的“老上访”，觉得自己越来越愤怒、状态越来越危险，就像在漩涡里越陷越深。

杨云标并没有成为农民，但他开始了解“农民”，他既是身在其中的人，又是旁观者，看到了熟人社会里农民的勇气和怯懦，也懂得他们的爆发和极端，开始了解他们中间沉默的大多数。

聚到他身边的人越来越多，接触到的不公越来越多，杨云标分析：“村干部虽然只有五个人，为什么就可以管你两千个？人家有明确的分工，是一个整体。相对于高度组织化的村干部，老百姓就是一盘散沙，欺负你的时候他不说话，欺负他的时候你不说话，他们作为一个整体，很容易把全村的人都挨个欺负一遍。单个老百姓对付村干部不容易，个人反抗的成本太高了，但如果大家抱起团来就会不一样。”他建议大家：“团结起来力量大，我们成立一个维权协会吧，不仅给自己维权，也可以帮到其他的乡亲。”

对这个提议的回答是一片沉寂，年轻的杨云标以为他已经走入了乡村，其实还没有。

维权骨干大多数是前村干部和曾经在外工作的退休老干部，他们有正义感，也晓得政府的底线，知道什么能做什么不能做；也有原本就桀骜不驯的“刺儿头”，动不动就伸胳膊撸袖子敢把天捅下窟窿来；还有的人实在是被逼到无路可走——不管怎么说，农民本质上还是怕“官”的。上访，是不得不访，因为实实在在侵害到自己，明明知道“官”不高兴也得做。虽然上访抗官，但大家都还是很在意“官”方的态度（甚至是揣度官方的感受），担心访民抱团会触怒了官。一听到要成立什么“维权协会”，那些群情激奋，要一起告官的人一下又做回到沉默的大多数。

杨云标的提议就像官方在访民面前的承诺一样，不了了之，生活又回到原来的样子，在上访、写信和写信、上访之间循环。

理性维权

帮助杨云标走出循环的，是官方的一次回应。

2000年10月，杨云标的上访信被一位副省长批示，安徽省委督察室派出的督察组会同市、区有关部门的人员突然来到三合镇。颍州区从来没有过省督察组“空降”的先例，此举非同小可。几个月后，南塘村村支书、村主任和文书被查明共挪用贪污七万多元，集体被撤职。

后来有人传言，说省长本来要撤乡党委书记的职，但最后变成了记过警告。但不管怎么说，副省长的指示是杨云标上访两年来最大最明显的“胜利”。更重要的是让一旁观望的乡亲们觉得杨云标告御状见效了，是光明正大被青天认可的事儿，没什么可怕的。杨云标再提成立维权协会，很自然地得到了大家的赞同。

2001年3月7号，七个村近三十位维权骨干聚在杨云标家的小院里，通过了“三合农民维权协会章程”。根据章程，他们的维权行动严格限定在法律允许的范围内，“理性维权、科学致富、文化启蒙”。

“理性维权”被放在最前面，当时也没有想清楚到底怎么在维权

过程中做到理性。

维权协会成立后的第一次联合行动，是因为国家发给农民的补贴被乡、村两级扣留。在当时，扣钱是常事，农民上访也是常事，但派员处理就很少有了。这一次，农民维权协会对口反映到区税改办，税改办很快下来调查，最后的结果不用想也知道，事情不了了之，就算过去了。

但这一回，维权协会不干了，组织了五个村的八十多位村民去阜阳市上访，事先确定了标语、要求和行动策略，将八十多人分作两个梯队，明确了分工。区里乡里的领导赶过去，没用：已经跟你们反映了，你们没作为嘛。最后是市信访局长和市委副秘书长与维权协会谈判。乡党委书记要求参加，被维权协会拒绝：告的就是乡党委，你怎么能参加呢？

这次集体上访的过程一波三折，险情叠出，杨云标用他的勇气、智慧巩固了父老乡亲的信任，确立了自己在这个群体中的威信。这其实并不只是维权协会内部的事，是在“官”和“民”的关系之间的一种确定。

维权协会让上访农民抱在一起，维权的成本降低了，效果放大了，也让来自官方的压力减轻了。

参与维权的乡亲们看到了效果，内心的绝望就会减轻。两相作用的结果是参与维权的人会松弛很多，农民高兴了：组织起来力量大。杨云标安心了：组织起来不仅力量大，还能实现理性维权。

有意思的是，虽然维权协会增加了对“官”一方的压力，但事实上也成了一种沟通渠道，成为释放压力与积怨的途径。上访农民的事情“闹上去”的层面越来越低，只要是维权协会反映的情况，到了颍州区有关部门就会有回应，甚至用不着到区政府一级，再也没有进京告御状上天安门了。

2001年4月，南塘村村委会换届选举，唐殿林高票当选村委会主任，杨云标被选为村会计兼文书。对农民维权协会来说，这是一种标志性的转变，从“在野”到“执政”，而对杨云标来说，投向他的这些选票标志着，他终于真正地进入村庄了。

从哭着维权到笑着乡建

乡村接纳了杨云标，但他并没有真正接纳乡村。一则，他只是被情势一步一步推到了现在，并没有想过要真的回乡当农民；二则，即使像现在，当维权协会的乡亲说自己“胜利”了的时候，他并没有同样的感觉。

有一个村支书，得势时为所欲为，在高音喇叭里哂笑交不上钱的村民：“人家咋混的，你咋混的？”后来因为维权村民上访，他被撤职。做回普通村民后，因为经营不善生活贫困，受过气的村民以牙还牙，特意用他自己的话、用同样的语气去反问他：“人家咋混的，你咋混的？”这样的事情没有让杨云标觉得解气，而是纠结痛心。旧有的宗族纠纷人事恩怨，加上村干部、少数获益村民与维权村民的斗争，把乡村扯得支离破碎。但这里本来是亲情社会、熟人社会，打断了骨头连着筋，这样怨恨下去，冤冤相报何时了？投身维权，是因为“不能让自己的心越来越冷漠，面对苦难无所谓”，而当他越来越深地“浸入”乡村之后，越来越真切地感受到，苦难不仅在自己身上，自己的“对手”也有。他认识到，村庄政治并不只有是非黑白那么简单。

杨云标一直在犹疑，是不是继续留在村子里。犹疑的结果是，2002年8月，杨云标决定离开家，回西安静心读书备考，还是安安心心当自己的律师好了。

这时候，头一回有记者走进南塘，走进杨云标的小院，要采访他。

杨云标曾经把维权协会的事情写下来寄给了《南方周末》，他的信被一位副主编看到，而且很感兴趣——农民维权不稀奇，但成立维权协会有组织地维权却头回听说。但这题材有一定敏感性，而且报纸的关注点也不在农村，于是就转给了自己在《中国农村》杂志社的朋友。记者来到南塘，却没找到杨云标。等杨云标得到家人的消息打回电话的时候，他已经回北京了：“将来有机会来北京的时候一起聊聊吧。”杨云标立即就说：“能不能我去北京找你？”从九八年到现在，四年了！他和维权协会一直是孤军奋战，闷都要闷死啦。现在终于有一个人愿意听自己的故事了。

杨云标跑到北京去找记者，并通过他认识了关注农村问题的党国英，党国英介绍他去找李昌平，他赶过去但没有见到李昌平，就跟他的同事做了交流，留下电话离开。

这样一来，杨云标算是“找到了组织”。当时李昌平在“三农”问题专家温铁军领导下的《中国改革》杂志社任职，那里聚集了一批关注农村问题的人。

很快，李昌平的同事刘老石就开始跟他联系，并邀请他参加年底在北京举办的“中国乡村建设论坛”。在这次由中国社科院农村发展研究所、中国农村发展促进会和香港亚洲交流中心组织的学术论坛上，杨云标是唯一一个上台发言的农民代表。会上，有位香港学者说：“一个社区的人生活得好不好，不看房屋，不看穿着，一看人的面孔就知道——是不是微笑的？”这句话让杨云标大受震动，他很自然地想到了自己的村庄，想到了维权协会的乡亲们。维权协会有斗争有胜利，有奉献有付出，但是，他们没有微笑。

那次会议上汇集了全国众多的农民维权组织，提出“转型建设农村文化与经济，从哭着维权到笑着乡建”，为杨云标苦苦思索的社区分裂问题找到了一个思路。

维权协会的转型

随着中央政策的改变，农村税费改革，农民负担减轻了，当地政府也渐渐发生改变。不维权了，我们做什么？杨云标回到家乡，在维权协会中提出“以文艺促进参与、以参与促进合作、以合作促进发展”，试图开展一些文艺活动来提高乡亲们的参与程度。但口号好提事难做，维权协会的骨干很少赞同。有人提醒杨云标：咱们可不能“变修”啊。有人干脆愤然离去：这是向欺压农民的官老爷妥协！

帮助杨云标再一次走出困局的，是NGO，是外来的大学生支农团队。

跟杨云标联系比较多的是刘老石，他一直在推动大学生支农活动，2003年7月，派来了一支二十多人的大学生支农队。这些来自北京

大学、北京师范大学、中国农业大学、中国政法大学、复旦大学和武汉大学的大学生睡在杨云标家的院子里，一待就是一个月。他们走村串巷唱歌跳舞发动文艺骨干，做过一次上千村民参加的大联欢，还到附近村子里去演出。他们每到一处不仅表演文艺节目，讲法律，吸引了全村的男女老少都来参加，杨云标还要在演出结束时发表演讲，维权协会家喻户晓。

“这么多大学生住在我们乡下，吃不好喝不好，帮我们发动文艺队，人家图啥？”一方面看到了文艺活动对维权协会的宣传效果，更重要的是，原来持不同意见的维权骨干被感动了。农村人爱面子、讲礼数——总不好驳人家大学生、大学老师的面子吧。乡村内部，千丝万缕的关系相互缠绕，牵牵绊绊，内部分歧很容易陷入僵局，这时候，外来者就有优势了。他们是外人、“第三者”，与村庄没有渊源，没有利益关系，僵持状态里，如果有外来力量推动一下，大家就比较容易顺着推动的方向走。骨干们不再继续反对，志愿者和媒体的朋友捐了三千多元钱，乡亲们又自己筹集了两千多，置办了一些必需的东西，文艺宣传队正式成立。

文艺队的成功，不仅推动了其他维权骨干的转变，也让杨云标看到了文艺活动和乡村建设的力量。维权协会的转型，就这么开始了。他们2003年成立了老人协会，2004年成立了兴农合作社，开始了乡村综合发展的实践。兴农合作社的主要工作有：老年人协会、妇女文艺队、留守儿童中心、农资统购统销、资金互助会、酿酒坊、沼气工程服务队，到2007年有四百多户入股社员，覆盖两个乡五个行政村。

2002年进京参加中国乡村建设论坛，是杨云标走出去的起点，杨云标成了“名人”，南塘村也成了“名村”。2003年大学生支农队进村，是外界走进来的开头，从那时候起，原本寂静的南塘村热闹起来，天南地北的大学生、中外组织机构、专家、媒体纷至沓来。

听说当地政府对杨云标和南塘有个“三不”政策：不宣传、不支持、不反对。合作社里有人对“不宣传、不支持”有些忿忿，杨云标却不这么看：“不反对，这是多么重要的一句话啊！”这个额发全部“下岗”的年轻人已经开始成熟了。

日渐成熟起来的杨云标和合作伙伴利用媒体和外界的资源优势，为合作社争取空间，争取资源。赵王村一个叫杨震的孩子得了脊髓炎瘫在床上，都说治不了，母亲为此离家出走，在家陪伴他的哥哥精神崩溃。合作社爱心互助会帮他联系资源去北京看病，媒体的朋友还发动捐款，找到全国有名的专家给他免费治疗做手术，还给他的哥哥介绍了在乡村建设中心学习的机会。这些事情感动了一个维权协会最早的“对手”，他是杨震同村同族的长辈，原来是赵王村村长，因为维权会维权被撤职，本来一直耿耿于怀。合作社做的事情感动了他也吸引着他，现在主动要求加入合作社，还在本村动员了十几户人加入，成立了合作社的第十六个互助组。后来，有不少村庄的现任村干部也在自己村里组织一部分村民形成互助组申请加入合作社——想借合作社的信用，带大家搞经济。

十年，从维权协会转变为兴农合作社，从乡村里的挑战者和反抗性力量，成长为弥合村庄伤口的动力。

再陷困境

十年间，合作社也走过了内部的几次分化和分裂，分化出去的力量，有的是“政见不合”，有的是为名，有的是为利。从维权协会一直走到现在的合作社核心骨干，基本上是维权时期的老班底，平均年龄六十多岁，大部分是村子里德高望重的老人家，杨云标是他们当中最年轻的人，也是几次选举中一直高票当选的理事长。乡村逻辑是道德至上的，杨云标虽然年轻，但他用勇气、智慧、付出、无私，在父老乡亲们中间树立了一个道德形象；乡村的逻辑又是现实的、趋利的，杨云标用他在外界的关系、社会影响，为当地争取资源，又是“有用”的、不可或缺的。在历次的合作社分化、乡村政治和家族力量的博弈中，集体的领导权出于各种各样的原因被挑战，但杨云标的个人地位一直没有被影响。

杨云标曾经在2007年底，也就是他重回乡村的第十个年头，提

出了精心准备的合作社改革方案。那时候，兴农合作社完全靠社员自筹，建起了三百多平方的合作社办公楼，社员达到近四百户。人多了，自然需要管理，合作社骨干出现了“官僚化”的倾向，与乡亲们渐渐疏远。成员增加了，但骨干却还是原来的二三十个人，这种治理结构也不合理。

杨云标提出的改革方案是：把数百位社员按照区域就近划分为十一个互助组，每个互助组选举自己的管理委员会，作为自己社区里的发展主体，合作社只对各互助组提供组织发展支持。

这个方案把理事会、监事会现有的很多权力下放到社区管理委员会，“我们不是被架空了吗？”“我们辛辛苦苦打天下，怎么能让别人空捡胜利果实？”但在会议上，即使明确反对的人，也不会把这种感觉直接说出来，摆到桌面上的理由，都是丝丝入扣的对村庄现实的分析，绕来绕去隐含了一句没有说出来的话——“不行”，但这种反对明明白白在那里，能让你和所有的人都体会得到。更多的人沉默不语，杨云标懂得，这是在用他们的沉默表态。

此时的杨云标已在乡村浸淫多年，对乡村逻辑的谙熟，让他早已不再是一个强攻型选手了。对NGO的了解也带来了很多借力打力的可能，可以寻找机会为合作社“松骨”。

当文艺队老年协会和资金互助成为常态，发展生产成为人们最明显的需求。当地没有特色农产品，也没有特别的物产和企业，合作社成员又主要是老年人，能够进行养殖项目成为他们努力的方向。恰好专门支持农户养殖项目的国际小母牛计划正在安徽寻找项目。2008年元月，“小母牛”合肥办公室项目人员来到南塘，介绍这个以向农户提供小额贷款推动养殖和社区合作的公益项目。“小母牛”的发展已经有一百多年，在全世界很多国家开展工作，进入中国也有了差不多三十年历史。“小母牛”项目要求申请资助的单位是一个一个小社区互助组，杨云标再次提出按照村庄划分互助组的分权计划。这一次，方案勉强获得通过。

他们在那个大雪飘飞的季节里走过了一个艰难的过程。维权协会的发展经历也是一个乡村里一盘散沙似的农民“粘合”起来的自组织

过程，但是，大部分新加入的社员没有早期维权的经验，老骨干们又要一家家做组织启蒙。合作社骨干到了村庄里，跟大爷大妈说“组织建设”，大家都听不懂，于是提出了“三个一”：“一群热心人，成立一个组织，要有一些好事。”什么是一些好事呢？就是要搞好自己的社区环境卫生、社区道路建设、社区文艺活动。

经过一个冬天的努力，十一个互助组分别选举产生五个管委会成员，为合作社迅速培养了五十多名骨干，入股社员新增加了近百户。后来，又有两个村庄主动要求成立互助组加入合作社，发展到十三个互助组，近五百户社员。

合作社在发展，但并不意味着提供给他们空间也会随之变大。有一次，“小母牛”项目官员来阜阳，已经约好了晚上见面，杨云标也到了阜阳等在宾馆里，但那一次却空等一场。“小母牛”的负责人先与阜阳外资办吃饭（“小母牛”是国际机构，他们的扶贫资金进入内地需要经过外资办），但外资办负责人说：要想跟我们合作，就不许见杨云标。

2008年5月，合作社已经完成了所有的前期准备工作，杨云标应邀去北京开会，“小母牛”计划的项目人员已经完成了多次入村培训，此时正带着合同请各家各户签字，只待收回了资料带回去盖章拨款，合作启动。但在5月11日夜间十点，杨云标接到支持方朋友打来的电话：合作取消，正式通知随后下达。

如此釜底抽薪，失去的不仅仅是对合作社至关重要的二百万资助款。这个消息传回合作社，后果会怎样？杨云标借“小母牛”项目强推权力下置，整个合作社调整后的构架仍然处在震荡期，原来在他的计划里，项目资金就位后大家的注意力转到生产上，可以成为一个调整稳定期。在这个时候合作终止，不仅改革成果岌岌可危，连合作社本身都会受到威胁。

杨云标一夜无眠，好在他脑袋上已经没有多少头发可掉了。他恨不得立即回到村庄，但是，第二天中午，已经约好了要谈一个项目。

这个项目，叫“议事规则”……

另一个人出现了。