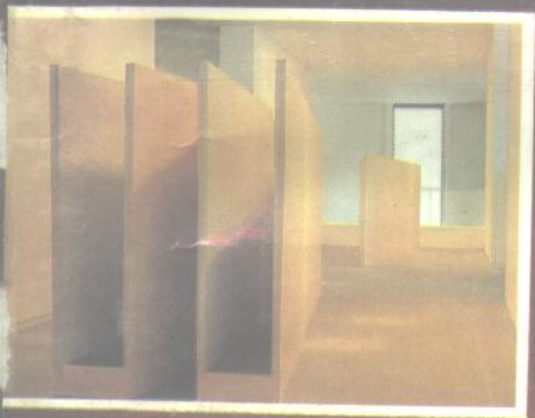


開發實例的啓示

(一)



中國大百科全書出版社



中國貧困地區干部培訓項目資助

開發實例的啓示

(一)

中國大百科全書出版社

(京)新登字 187 号

开 发 实 例 的 启 示

周彬彬 主编

北京大兴包头营印刷厂印刷

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号)

开本 850×1168 1/32 印张 31.25 字数 750 千字

1992 年 9 月第 1 版 1992 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—5,050

ISBN 7-5000-5088-7/C·7

定价:(全套三册)20.00 元

前 言

对扶贫开发案例的调查、搜集、整理始于1990年。

萌发这一想法的缘由是现在总结经验的方法不适合于模仿、学习。其理由可看我写的“为什么要搞案例研究”和“案例研究的方法论”。1990年暮春在菲律宾召开的“亚太地区反贫对话会”给我们以启示，在这个会上，各国用于交流的主要材料是反贫困的案例研究报告。体例的变更给我们带来极大的困难，要想使从事案例调查、写作的人从习惯的总结经验和调查报告中走出来，达到我们预想的目的，需要我们事先交待调查意图，调查后到成文反复修改。如王建军的“一个帮助贫困村、户稳定脱贫的绿色工程”就四易其稿。

1990年夏，我们组织了第一批案例调查，从调查到成文先后历时8个月之久。成果收进“生存与发展的选择”中国反贫困案例研究文集。1991年5月在湖南怀化召开了第一次反贫困案例研讨会，我在会上完成了收进本书的“案例研究的方法论”。到此，应该说，启动阶段已经过去，但能否进一步扩大方法改革的影响，使其成为替代一般性总结经验的基本工作要求，则只能是我们为之付出心血、时间，做出努力的理想。起到“柳暗花明”作用的是中国贫困地区干部培训中心的刘毅韬副主任，他提出今后干部的培训模式是“理论+案例”，由此使案例这一方法在扶贫工作中终于有了一席之地。1991年组织了第二批案例调查，“培训中心”几乎全体动员，其他调研人员来自中央财政金融学院、人民大学、北京大学、东北财经学院等单位。再其后，“培训中心”的广西、

甘肃、四川等分院也开始动起来了，尤以广西分院的成果最为显著。

1992年3月，开始对二次调查成果和三个分院提供的案例进行整理。很多案例，除作者姓名未动外，从题目、内容、结构、写作风格都作了大幅度调整，以达到本书写作案例的要求。为此我们所遇到的困难和付出的努力就可想而知了。但也应该承认，不是收入本书中的所有文章都达到了我们预期的要求。很多是选材很好，也颇具推广价值，但可叹的不仅是写作问题，还有资料、数据不够，文章先天不足，我们也无力补救。读者在阅读此书中的各篇案例时，自会得出公正的判断。文坛讲的是“文责自负”，我们这里讲的是“编责自负”。因为我们不能根据写作的好坏来决定取舍，而取决于“题目”，即某一地区在扶贫工作中所创造的经验及其推广价值。如果我们因写作水平不高，或分析方法及深度不够而放弃了某个题目，我们也就因此而失去了可能非常有价值的资料或经验。这是很难补救的。一篇案例的成本很高，从组织到调研投入，到写作、修改、成文，需要花钱，花时间，花人力，花精力，很难一次不行再来二次。这样，我们编选的基本原则是，宁可有，不可其缺，但又不能降低案例标准，结果压力都压在编者的身上，使编辑变成了改写，改写变成了重写。此番努力只有在作者和编者的心中，才能深深感受到。

本书中收录的案例有3个来源，一是选自“生存与发展的选择”；二是1991年的二次案例调查；三是“培训中心”的三个分院。为什么有些案例已经发过还要再收录进来，主要是为了使案例的搜集和整理有一个完整的体系。“生存与发展的选择”一共只有18篇案例，多数是一篇代表了一个方面，有关基本农田建设的最多，也仅4篇；其次是劳务输出，只有2篇。这样，每个方面，寥寥几篇，甚至1篇，很难进行比较、鉴别。1个案例反映一个方面的工作经验，也无法涉及到有关这个方面的所有问题，因此需

要相互补充、完善。将数年积累的案例集中起来，形成规模，编纂成集，统一出版。这有利于学习，也符合案例教材的特点，如在本书工程篇中，有 12 篇基本农田建设的案例，案例选自南方石山地区的砌墙保土工程，北方黄土高原的梯田建设；有小流域治理，炸石造地，冷浸田改造，丰产沟的推广，国际援助的水土保持工程；有人修梯田，机修梯田，靠劳动积累修田，靠贷款修田。将涉及基本农田建设的这么多的文章，荟萃成书出版，这也是自“农业学大寨”以来所没有的。这些案例触及到建设基本农田的政策问题、资金问题、社会动员问题、利益分配问题、组织管理问题，可以说是基本农田建设的“小百科”，从事此项工作的人都可以由这些案例中找到处理上述问题的方法、答案，或得到解决问题的启示。

根据教材的编写要求，我们把 60 多篇文章分成七部分，第一部分共 3 篇文章，说明何为案例，为什么要进行方法的改革，传统方法弊端，写作案例的基本要求和方法。从第二部分到第七部分为：工程篇，产业篇，资金项目篇，科技教育篇，计划体制篇和劳务移民篇。每一篇的前面，由我负责写一篇“篇前语”。可能是一篇文章，洋洋万字，也可能只有三言两语，或评，或述，或评点某篇文章，或概括、提炼案例涉及到的某个问题、理论及观点。总之，有感则言，或多言；无感则不言，或少言；何处有感，则言何处；何处无感，绝不多言，目的是给读者以启发。

本书所集案例，都有一些共通的内容及写作要求，①背景，用以说明案例发生的条件；②描述案例发生的过程，一件事是怎样一步一步做起来，并取得成功的；③组织与管理，这往往是案例的重点，揭示事物发展过程中的矛盾及问题，以及如何在限定的条件和时空范围内，通过组织管理，解决这些矛盾和问题的，以此加强案例的可模仿性和可操作性；④涉及到的有关政策问题；⑤效果的分析，尤其是重视经济效益的分析，强调效果评价的客观、

科学，实事求是，避免伪饰和片面。读者可以从以上几个方面，评价所读案例的好坏优劣。

应该说明的是，书中案例不是专为教学编写的，因此，不过分强调规范，风格也各不相同。没有像某些案例书，后面都要缀上两三个问题。这不是说没有必要，而是所提问题应该由教员根据教学要求和学员情况，灵活提出。有些案例是专为解答某个问题而调查编写的，像这样的案例，问题当然重要，甚至是案例的核心。但本书中所有的案例，都不在此列。

从1990年到1992年，我已在案例中浸了两年多的时间，如今能编纂成集出版，仰赖各方的支持和合作。首先是直接参与调查和撰写案例的同仁，他们花费了很多心血和劳动；地方的同志也功不可没，在案例调查期间提供了很多工作上的方便；（几乎在所有的案例后面，以前都留有案例作者对当地单位和个人表示感谢的话，为成书方便都删去了，在此特表歉意）同时，本书受联合国开发计划署的资助和中国大百科全书出版社的支持及帮助，在此表示衷心的感谢。

在前言该结束的时候，我想起了原国务院贫困地区经济开发领导小组办公室主任杨雍哲同志，他是首先支持我们开展案例研究工作的，并指示我们要搞100例。这一指标我们至今未完成。尽管谁都有可能离开扶贫工作岗位，但我希望，这件工作，将始终开展下去。

周彬彬

1992年4月12日晚

目 录

前言.....	(1)
一、为什么要搞案例研究.....	(1)
二、案例研究的方法论	(13)
三、浅谈案例研究方法	(24)

工 程 篇

一、治山工程的动员与组织（代篇前语）	(33)
二、山东省临朐县的劳动积累用工制度	(58)
三、边远贫困山区经济发展的一条有效途径 ——镇安县基本农田建设案例研究	(80)
四、“砌墙吃三辈” ——对广西凌云县砌墙保土的调查与分析	(95)
五、砌石坎 端金碗 ——陕西白河县的石坎水平梯田的建设.....	(114)
六、定西的梯田建设.....	(130)
七、宁夏西吉县机修梯田发展报告.....	(146)
八、国家贷款修地 农民有偿种田 ——山西省偏关县农田建设的特色及意义.....	(159)
九、石旮晃里的奇迹 ——贵州省兴义市则戎乡炸石造地案例研究.....	(177)
十、向“石头”要大米	

——涪陵市柏林村改土造田录·····	(194)
十一、巨大的绿色工程	
——山西省河曲县的小流域治理·····	(201)
十二、利用国际援助 综合治理农田	
——贵州省关岭县 3146 项目实施案例研究 ·····	(219)
十三、寻找旱地农业的出路	
——兴县推广“丰产沟”技术个案分析·····	(231)
十四、一条闯出农业困境的路子	
——四川省秀山县改造中低产田调查·····	(242)
十五、兴建小水窖 解决人畜饮水困难 走上脱贫致富之路	
——云南省巧家县小水窖调查·····	(257)
十六、“以工代赈”是反贫困的一条战略措施	
——陕西商洛地区“以工代赈”修公路的案例研究 ·····	(276)

一、为什么要搞案例研究

周彬彬

案例研究也就是个案研究，“个案”一词源于医学与心理学，是指对个别病案做详细检查，以后成为社会研究常用的方法。在经济研究领域应用也很广泛，企业管理普遍采用案例研究的方法，如对某个企业的生产、经营、管理做详尽的调查研究，查找“病症”或总结成功之处。

由于案例研究有普遍的适用性，因此，国外在研究贫困问题时也广泛采用了这一方法。如刘易斯的“贫困文化论”就发轫于对美国贫民窟贫困家庭的案例研究。最近亚太发展研究中心在研究亚洲国家缓解贫困的传递系统时，也对不同国别的传递组织进行案例调查分析，了解各种扶贫组织的组织形式、功能、行为、作用。本书附在后面的几篇国外的案例，就是这一努力的部分成果。

那么，什么是案例研究呢？武汉大学出版社出的《人类社会研究法》中对此的定义是：“研究某个人或某种事件发生的原因、经过及实际情形。换句话说，就是在社会整体中认定单一个体加以调查研究，以弄清特殊情况及与其他方面的关系，从而获得能反映某一单位的全部现象的第一手资料。”可见，从方法上来看，这并没有特别之处，和人们常说的调查研究解剖麻雀的意思是相同的。

既然没有什么新的东西，为什么还要搞案例研究呢？这和我们在工作中常见并经常使用的总结经验有什么区别呢？让我们也

从一两个经验和案例的“个案”比较分析中说明这个问题。

江西省永新县有个文竹乡，以鸡毛加工而闻名遐迩。1988年底召开的全国贫困地区经济开发经验交流会南方片会议上，文竹乡的经验在会上做了介绍。题目是“鸡毛漂洋过海 受益千家万户”。文竹乡的经验有三条：一是发挥本地优势，使传统生产形成规模效益；二是向外请行家，对内启用能人；三是加强龙头，带动龙尾。第一条经验是说明当地的资源潜力，优势在有三分之一的剩余劳动力和鸡毛加工可能产生的经济效益；第二条是说明发挥资源潜力能人是关键；第三条概述了加工鸡毛的联带效应。从传统的工作经验总结来说，这是较好的一篇。但是仍有一些问题没涉及到和解决，一是传统的零星家庭副业如何从一家一户走出来，集聚成大规模的社会生产的。在这里，外部条件、自发的和政府的作用是什么？由于总结交流经验主要是政府用来评价工作、分析成功的原因并相互借鉴的一种方法，因此，在总结角度上，多采用鸟瞰的观察方法，这就容易忽视上述因素在形成规模生产中的不同作用。二是鸡毛加工的组织形式和利益分配上的问题，这个方面的情况基本上没有涉及。三是可模仿性究竟如何？是否其他地方可借鉴“文竹经验”，或吸取某一部分的经验。这个问题应该在经验的总结中自然产生答案。也就是说明产业开发的背景、特殊条件及普遍意义。但是，从文竹乡的经验总结中也很难对此问题有个确切的答复。

本书收入了调查分析同一事物的一个案例，“鸡毛怎样飞上天”，对文竹乡鸡毛产业的崛起进行了具体深入的描述。调查者从客观的角度，不仅再现了鸡毛产业的发展过程，而且对以上的问题做了令人信服的分析。调查者指出，文竹乡鸡毛产业之所以能够发展起来，有这样几个不可缺少的条件：一是有传统，解决前，一些贫苦农民被生活所迫，就利用冬季农闲，挑着箩担走村串户，收购鸡毛，贴补生计；二是交通便利，通铁路、公路，容易形成

鸡毛集散地；三是收入水平低且劳动力大量剩余；四是原来以鸡毛加工著称的义乌出现了产业转移的经济要求。第一条是发展鸡毛产业的基础，没有这个传统就没有人去收购鸡毛，也就没有人来购买鸡毛，因此也就没有一个线索诱导某个有企业家眼光的人离开家乡跑到义乌探索发财致富的秘诀。看起来，小木匠彭富林作为文竹乡的“麦哲伦”带有某种偶然性，但这种偶然性却存在于文竹乡传统副业与义乌人前来购买鸡毛商业联系的必然之中。二、三条是文竹乡发展鸡毛产业的必要条件，文竹乡既有大量愿意从事艰苦脏累，收入要求不高的剩余劳力，又比那些虽有剩余劳动力但交通不便的地区更具发展的优势。进出方便是形成贸易集散的重要条件之一。最后一条是发展机遇。如果义乌没有转移鸡毛产业的要求，劳动成本也与文竹相仿，机会成本不高，文竹也就不会取代义乌而在发展鸡毛产业上独占鳌头。

从以上分析中可以看出，发展鸡毛产业要有其特定的条件和环境，可模仿性不大。但传统家庭副业能够从贴补生计发展成具有举足轻重的主导产业，却给人以启迪。使人领会到传统社会资源的潜在发展势能。文竹之路实际是传统生产习惯、门路与技术走向社会化大规模生产之路，是贫困乡村可选择的发展方式之一，极具现实意义。

政府的作用是什么？案例实事求是地提出了三点：承诺，表达了政府发展鸡毛产业的意愿，并给予了实际上的支持；优惠的税收条件，让利给能够带动全乡发展的企业；资金筹措，政府为发展鸡毛产业提供了近 200 万元左右的流动资金。贷款规模相当于 1986 年全乡工农业总产值的一半以上。显然，如果没有政府的资金帮助，仅靠民间零星分散地逐步积累滚动，不可能在短短的几年时间里形成这么大的产业规模。

但问题的研究并未到此为止。案例进一步分析了鸡毛产业内部分工和利益分配的情况，揭示出利益分配决定于产业的内部分

工，而内部分工又是产业发展过程自然形成的结果。也就是掌握技术或资金，先期占居产业要津的人，因在产业发展中贡献较大而获得较高收益，而大量从事收购鸡毛，仅做鸡毛初级分拣加工的普通农民收入却要低得多。这种社会自然分工，自然形成的利益不均等分流的结构是否有利于产业的进一步发展？案例认为，初期的产业分工结构有其必然性和合理性。但在产业发展到一定规模，需要产业深化并推进产业向高层次发展时，就要在产业内部调整原有的产业分工，以形成新的推动力量。但原来的利益分配格局形成的即得利益者有可能满足现状不求进取而减弱推进产业发展的势头，同时，一批后成长起来不甘心只拿少量收入、跃跃欲试希冀跻身于企业加工行列的新人，也会因为起跑之初落后处于不利地位而失去崭露头角的机会。应该说，民间自发的产业组织和市场不具有重新调整这种分工和利益分配结构的组织调整功能，这种调整只能由政府来组织推动，政府作为超市场的力量能够在这方面发挥重要作用，并通过参与，政策诱导，资金推动等手段，改变产业结构和利益分流结构，保证产业继续向前发展。

可见，上述问题和见解是一般的经验总结中所难以企及的。由此显示出现行经验总结的局限性以及与案例研究的较大差异。需要说明的是，“鸡毛怎样飞上天”并不是收入本书中最好的案例，调查者以描述见长，但缺乏分析客观事物的理论功底。分析弱于描述。由此可知，方法上的调整也并不能够解决所有的问题。

那么，总结经验和案例研究的方法有什么不同呢？我认为有以下几点值得注意：

1. 角度选择的不同 总结经验一般有两种分析角度，一个是现身说法，即我们是怎么做的，这种角度会产生两方面问题影响到经验的总结质量。①受自身素质、阅历的限制，做了并不一定看得很清楚 一些在此地此人很自然的行为在彼地彼人就未必是自觉的。尤其是很多事情的特殊意义又只有在不同条件、不同文

化、不同环境的比较下才能显示出来。就像苏东坡说的，“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”②自我掩饰 任何工作都有正反两个方面，都会遇到各种各样的矛盾和问题，如何分析、认识、处理这些矛盾和问题，是全面了解一件事情始末，把握事情核心内容的“关键部件”。但恰恰在这些方面，总结经验经常做“无意识”回避。原因是大家通常都把总结经验看成是“说好不说不坏”，即使说到矛盾和问题，也要从正面说，从轻说，经验的归纳也主要放在一些风险较小容易得到社会公认的行为上。同时，总结经验也要注意处理好经验中所涉及到的一些关系上的问题。二是政府或部门对某个方面或某项工作的总结。由于这类总结仅是从政府或部门的工作角度分析和认识某个事物和问题，而不是客观地、系统全面地反映事物发展的全过程，往往有一定的片面性。如前面提到的“文竹经验”（乡政府写的），就无法从鸡毛产业的发展中，对政府的实际作用做出实事求是的分析，一篇经验读下来，好像最重要的事情都是政府做的，这与事实不符。

而案例调查研究所选取的角度则较为客观，一般都以第三者的身分参与，这样即可以相对克服前两种角度所产生的问题，同时也没有那么多的忌讳、牵连，反映事物可以更为准确全面。本书收进的“弄拉启示录”，可以印证上述说法。

弄拉屯地处广西马山县古零乡，周围都是石山秃岭，环境恶劣。唯有弄拉屯，峰峦叠翠，鸟语花香。全县人均纯收入只有207元，而弄拉屯高达916元，是全县收入水平的4倍多。弄拉屯的奇迹靠什么，过去也多次总结过经验，如靠集体经济；封山育林，保护山林资源；有一个好班子。这些都没错，但它的集体经济的凝聚力量是怎么来的，为什么别的地方也搞封山育林，效果却不像弄拉屯这样明显？

弄拉案例的调查，把视线转向历史与传统，发现了弄拉不同于其他地方的特殊的历史文化背景，解答上述问题的答案就在这

种特定的传统文化之中。一是移民属性。全屯 23 户都是李姓人家，150 多年以前，李家祖先李仕位从四川举家迁移到此时，周围都是壮族村落。在强大的环境压力下，为求得生存，形成了对内严格自励，对外谦让好施的传统行为，以此为基础的封山育林乡规民俗，不仅杜绝了村内破坏山林的行为，也得到了周围村庄的理解和尊重。二是家族的力量。全村除一家从山东迁来的李姓外，其余人家都有或远或近的血缘关系。他们有共同的祖先和共同保护神的认同，有一系列传统的教育方法，这些方法虽被看作是“封建的”、“落后的”、“非现代的”，但却保持了家族的凝聚力。这样，一方面，传统在形成集体意识和集体聚合力方面，起到了凝聚和共识的作用；另一方面，由于集体意识在传统的传导下深入到家庭之中，就使这种力量和家庭的教育、控制和生活结合起来，由“外在”转化为“内在”，成为弄拉人的高度自觉。这种建立在道德观念上的传统的、内在的社会控制比外在的，现代化的社会控制有效得多，并构成弄拉人集体意识和共同行为的准则。三是传统的组织作用和精神力量与现代经济生活的结合。传统行为并不能构成发展，它只有和现代的发展意识和经济生活结合起来，才能发挥作用。弄拉的家族凝聚力已不再是过去的传统行为，而是现时社会集体经济行为的基础。集体在组织生产、发展经济，保护山村资源方面，得到了在传统教育下形成的全村村民的共识和自觉协作，从而创造了发展的奇迹。从弄拉的案例中，我们看到的，是现代的干部制度，现代技术与传统精神、传统教育、家族力量的协调、结合与相溶，而不是矛盾、冲突和抵触。这就是弄拉成功的基础，弄拉独特的发展道路，看不到这一点，就不算真正地理解弄拉。

为什么案例调查能够捕捉到弄拉的真谛，而总结经验却做不到，关键在于看到这点就要肯定传统，承认拜祖和祭神。这和正统的认识是不一致的，同时，也要承担风险，即使这样做了，领

导也不会批准这样的一份经验总结，这就是观察角度和分析问题立场上的局限，这种局限性由于限制了对事物发展系统全面的认识，而使很多经验的总结失去了其自身的价值和作用。

2. 写作方法上的不同 总结经验作为一种政府或部门的传统的工作方法，经过长时间的相互交流和模仿，已经形成了一套大体固定的写作要求。这就是，取得的成绩→做了什么（说明怎样取得成绩的）→怎样做成功的（也就是对如何做进行说明）。以上“三段式”，核心是第二部分，承前启后，主要说明政绩的缘由，“做法”只是对“做什么”的补充。这样，在经验总结的章节结构中，“三段式”的内容份量是不同的，即：“中—重—轻”。

而案例的调查研究，却与此不同，不是用来说明成绩的，而是用来寻找解决问题的办法的。这种内在的要求从案例研究的开始，即作为医学研究的方法时（研究各种病症及不同医疗方法与观察效果），就已经明确了。因此，案例的调查研究要求对事物与事物的发展条件、因素作出具体的说明（描述）；对成绩不是先予以肯定，而是要进行细致的调查与测算，以确定成绩的大小和成功的程度，这是对解决问题方法的有效性的检查；而案例研究中最重要的是解决问题的方法和方法中操作的具体内容，如方法的设计，操作的程序、步骤，每一环节可能遇到的问题及应付的办法与效果。同时，案例研究还要求做好理论上的概括、判断，与推广价值的说明。总之，它和总结经验的要求不同。如假定其内容和总结经验是一样的，仍按“三段式”的顺序排列，其内容份量的情况是“轻—中—重”。

这里，就以引证“山东省临朐县的劳动积累用工制度”这篇案例报告说明其写作的特点。报告先以分析区情入手，提出临朐发展工农业中存在的问题，指出该县的优势在“五荒面积大，劳动力资源丰富”。把这两个优势结合起来，就是通过劳动积累，开发五荒，搞农田基本建设。但是，如何组织劳动积累呢？临朐的

办法是建立劳动积累用工制度。案例具体说明了投工制度化的基本作法。①划分用工性质和确定投工量，投工量决定于全县总的工程计划，但这里有一个县、乡、村三级如何分配投工的问题。②需要制定一个把投工合理分配到每个农户的方法，临朐采取的是“人六地四”的摊派工分的方法。③投工多少各户都有差异，因此，还要确定“找补兑现”的办法。在解决了投工问题后，还要解决投工主体和受益主体结合的问题，调查人员调查了临朐解决这个问题作法，①先治后包，在一个村，主要通过投工量决定承包面积的一方保证投工与效益的挂钩，如超出村的范围，就需要建立一套严格的换工制度，避免“一平二调”。②先包后治，主要用于分散治理山地的一种方式。③对离村远的荒山采取户包小流域的方法。报告对上述作法进行了详尽的说明，并附有操作上的各种实例。这就大大增加了案例的可模仿性，使人看后对劳动积累可能遇到的问题和处理办法做到心中有数。最后，案例对劳动积累的经济效益做了户、村、乡、县四级测算，这是对劳动积累效果的检验。成绩是令人信服的。

从这个案例中，我们可以对案例研究报告应该写什么，分析什么，孰轻孰重有一个大体的了解。

3. 要求上的不同 总结经验往往是根据上面的要求部署进行的，“上有所好，下必效焉”。因此，总结经验总是要体现出上面的精神和要求。这就在未总结之前，先有了一个大体的方向和政策上的框定。在“经验”的归纳和说法上，也要先掂掂“政策尺度”，再决定材料剪裁上的取舍和分寸。这就是基层干部常说的，在未了解上级意图前，多准备几套材料，需要什么掏什么。总之，经验跟着大气候走，要求什么，就总结什么，气候变，经验也跟着变，有时候，实例并没有变，仅仅是变换一种分析的角度，调整一下归纳的方向，改变一下总结的语言，这种做法，一方面使经验“千文一面”，说法上大同小异；另一方面也使“经验”具有