

记中国 NGO 里的三个普通人

2019 OYCF-Chow Fellow 南加州大学社会学系 刘上

四年多前，我本科毕业，怀着对 NGO 和公众参与极大的兴趣和使命感，前往美国读博。当我背起行囊时就知道，早晚要回中国做田野，而且我一定会揣着一堆新的旧的问号一起，来研究中国的 NGO。博士前三年，严苛的学术训练和围绕着课程的读写训练几乎占据了主要精力，唯一的田野也是应课程需要就近在洛杉矶少数族裔社区开展的。也就是我读博的这几年时间，国内的政策环境也发生了变化，以前的许多好朋友纷纷从 NGO 跳槽、转行，曾经热闹的领域渐渐偃旗息鼓。慢慢的，似乎 NGO 和公众参与这个话题本身在中国也不那么“热”了——它们的反面引起更多共鸣和担忧。我内心不断问自己：难道中国 NGO 的时代真的就过去了？可明明我们还对这些组织一知半解。难道作为学人的我离中国的 NGO 越来越远了吗？可这明明是我出国充实自己之后最想要做的。我小心翼翼地，怕自己读博的初心被学术生产的压力和整个潮流的转向两把刀无情地“绞杀”。

我带着这些问题与导师聊天。她很真诚地说，对 NGO 和 civic engagement 本身的热情是当年录取你时最打动我的地方，现在你已经经过民族志方法训练，中国这么大，要不你回去看看？紧接着，我回国拜访一位自己很尊敬的老师，简单介绍我的研究视角，并谈到我想扎根研究 NGO 这个不“时髦”的想法，老师竟也出乎意料地表示支持，而且愿意以合作研究的方式帮助我推荐感兴趣的组织。我开始激动地夜不能寐。转过年，我又申请了 OYCF 田野奖学金以及学校的小额研究支持，万事俱备只欠东风。

2019 年下半年，我在 Y 组织进行了近 50 次参与式观察：工作例会、日常活动、外出谈事、团队建设，等等。Y 组织是从事社工服务起家、同时兼顾行业倡导和支持的民办 NGO。我的研究视角，就是从日常生活中的互动为单位，检视组织的文化以及组织与政府的关系。我的研究并不倾向于把组织本身作为一个“实体”或者“行动者”，而更是把组织作为人与人互动的场域、一个通过互动不断生成意义的空间。这一视角，让我把目光投向一线从业者的日常工作，与他们同喜、同乐、同悲。

M 的抗争

对现实从不满足的 M 同学，一直在用自己的方式抗争。

M 同学比我稍长几岁，但也算同龄人。学经贸的她，大学时代迷上了写剧本，跟几个同学边写边拍，出了几部“算自己满意的作品”，还“发了笔小财”。研究生去澳洲读书，学广告。毕业回国之后，“收入越来越低，支出越来越高”。她先去了广告公司，

生活宽裕，但她觉得没有意义，就去做一线记者，开始关注城市边缘群体。后来，她发觉只是报道这些群体的故事也不够有意义，于是开始助养困境儿童；之后索性辞去了记者的工作，全职做公益，进入了一家大型基金会。再后来，她从助养一个困境儿童逐渐增加到五个，但她觉得那家基金会依然不能满足她直接在最前线做公益的愿望，所以再次跳槽，来到了Y组织。M同学说，她的收入比大学刚毕业时缩水了一半，而助养困境儿童的支出已经接近月收入的一半，再加上房租，“真的快吃不起饭了”。

M同学是Y组织的中流砥柱。我开始田野的时候，M同学刚入职不到一个月；我离开的时候，M同学已经主导完成了一个项目，并从头开始负责Y组织长期规划中最为核心的项目。

言谈中，M同学对自己、对Y组织、对社会现实很少感到满意。她无时无刻不在怀疑、在抗争。我田野的那段时间，M同学常常来找我吐槽、跟我讨论。比如“为什么机构团建的时候要那样渲染情绪，如果我没有那样的情绪是不是就应该被排斥？”“为什么某负责人可以发言的时候不限制时间，而其他就必须限制时间？到底应该如何平衡公平和效率？”“为什么政府官员朝令夕改、没什么能力却指手画脚？我们应该怎么对付他们，但守住我们的位置？”“为什么我们安排工作的时候不能够统筹一下、以至于前后矛盾？”“我们的组织到底是什么决策机制，这种机制民主吗、有效率吗？”我常常跟她在线上讨论到深夜，往往得不出什么确切的结论，最后她又去加班了。第二天她上完一白天班，晚上又来跟我讨论这些很难有答案的问题，也不嫌累。

M同学的很多无奈，我可以感同身受。她负责一个跟政府部门合作的项目，为基层组织编写手册，我几乎全程陪同。对接的政府官员反复无常又颐指气使，经常是第一稿修改变成第二稿，第二稿修改变成第三稿，第三稿的修改意见基本上又改回了第一稿。M同学作为相对弱势的乙方，表面上只能配合。但她不会默默接受这样弱势的局面。有一次会面，这位官员指着M同学编写的手册说：“你上面写的‘性别平等’改成‘男女平等’。”M同学说：“性别平等应该不只包含男女平等吧，还有别的性别认同……”官员打断说：“坚决不行。咱们这儿只有男女平等，没那些乱七八糟的。”M同学说：“好的，没问题。”说着朝我使了个眼色。官员走后，我去翻她的修改稿，“性别平等”四个大字赫然挺立。我们笑了。

Q的韧劲

Q同学正是M同学挺瞧不惯的人。完全不像M同学思想深刻，充满怀疑精神；Q同学想东西比较简单，对待“上级”的指示往往深信不疑、绝对服从。

Q同学是学社会工作专业的，跟Y机构的主要业务很匹配。我田野开始之前，就在Y组织网站上看到过Q同学的故事：Q同学大学二年级自己找到千里之外的Y机构实习，约定毕业之后就来Y机构工作。然而大四的时候，Q同学随室友报考研究生，竟出乎意料考上了，正在犹豫要不要读书的时候，Y机构负责人劝她一定要先去读书，机构欢迎她研究生毕业再来。果然研究生毕业之后，Q同学就来投奔。

Q同学比我年轻一些，已经在机构两年。我田野开始的时候，Q同学的部门主任刚刚离职，她被“临危受命”代理主任。我的第一印象，她的部门只可以用“乱”来形容：人员不齐，一人多职，分工不明，逻辑混乱，缺乏统筹，情绪化严重。我刚刚参加部门的工作，实习生就把我当成盟友，跟我吐槽Q同学和她的同事的种种缺乏领导力的行为。我很理解实习生的情绪，也能理解这些实习生口中的“老师”——实际就是刚刚大学毕业的员工在超负荷工作下的难处。

终于，这种情绪爆发了。有一次Y机构的一位负责人与Q的部门员工以及部门实习生座谈，实习生向Q和她的同事开炮，把肚子里的苦水全吐出来。这次座谈从12点一直谈到下午4点。第二天上午，Y机构高层与各部门负责人开会，Q被当众批评不懂管理、不会统筹。她把头埋了起来。散会后，她还埋着头，大家便安慰她。就当我收拾离开的时候，Q突然抬起头，脸上都哭花了，问我：“刘老师，你应该懂团队管理吧。我要学，我们要从头开始学。请你参加我们部门每次会议好不好？”我有点吓到了，也顾不上自己到底是懂不懂，赶紧说：“好的，好的。”

之后我便跟着参加Q部门所有会议和活动，结束后整理笔记，除为我的研究编码外，还用另一套编码帮助Q的部门诊断问题。每次例会之后，Q都赶去别处处理工作。傍晚时分，她会急匆匆赶回来，约我到外面，一边走一边复盘整个会议，看她自己和同事有什么可以提高的地方。她掏出一个小本子，不断地记。冬天，经常在外面走得感觉都要冻僵了，也不见她要停下的意思。她有时候晚上突然发微信，问我关于管理方面的问题。我也没有好的答案时，只能去网上查案例和资料给她；还有的时候，她会突然提出通个语音，跟我讲一个她要优化的工作流程或者方案。她得意地告诉我，这方面我只是她的导师之一，她每天都在向不同的老师学。“你哪有时间呢？你们部门那十几个项目都是最耗时费力的。”我问她。“晚上10点之后，早上8点之前，都是时间呀！”两个月之内，会议的流程一改再改，成员的分工逐渐明确，团队的配合竟也有了章法。整个部门竟然成了Y机构里最欢乐和谐、工作完成度很高的部门。田野结束时，新一拨的实习生竟然跟我说，他们能被分到Q这个部门实在是太幸运了。我心里想：“这都可以，你们是不知道以前的样子！”不过还是很佩服。

C 的坚守

C 是 Y 组织的创始人，是组织的灵魂人物。

C 跟我对“能够长期生存的中国民办 NGO 的创始人”的预期是比较一致的：思维敏捷、口才出众、富有情怀、敢想敢做、作风强悍。但在这种“书本上”和“理论中”的人身边工作的时候，内心还是会有感触。

我第一次跟 C 密切接触，是跟随他去跟区委某部门谈合作。事实上，是某区委的领导之前在街道工作时对 C 印象深刻，因此就想看看他们能否承接区委的某项工作（基于研究伦理，具体工作内容隐去）。这项工作令我非常诧异：“难道社工机构还能做这种事？”C 说：“我听了他们的电话觉得也不太理解，但是没去具体谈就不能判断。另外政府这边还是不能完全无视，我们是在他们区地盘活动。”谈话的过程中，C 就像学生一样，一边问一边记；倒是一旁的我很奇怪：明明一听就不靠谱的事，为什么还要耗费这么大精力呢？结束后，C 问我：“你觉得怎么样？”我说：“感觉这件事跟机构的使命不一样啊。”C 说：“对，是很不一样。但是我担心的是，如果任由政府交给别的机构去做，那会不会人们受到伤害呢？我们毕竟是专业的社工服务机构，我们做有信心比别人带来的伤害小。”两天后，C 给我发微信说：“我们委员会（中高层例会）讨论一个小时，决定还是不接，但我们愿意为他们出一个方案，减少潜在的伤害。”C 觉得 Y 机构始终多着一份责任。

事实上，如果不是 C 在任何时候都觉得 Y 组织有着多一份的责任，Y 组织很可能就不是今天的样子。乍一看，Y 组织在 O 省真的是左右逢源。“条”上的省级、市级、区级到街道级，“块”上的民政部门、教育部门、妇联、工会、团委，体制外的企业、基金会、草根 NGO，Y 组织有着数不清的合作伙伴，并成为了 O 省 NGO 的一个枢纽。是因为 C 的背景特别硬吗？还真不是。C 告诉我，劳工服务出身的 Y 组织从建立到现在十几年，其中有前一半的时间连注册都没有完成，就是因为政府一直在卡着，怀疑而不认可。他们也不着急，就稳扎稳打做事情，直到有一天政府主动为他们“松绑解套”。我问：“那你有没有想过今天 Y 组织会发展成这样子？”C 却说：“想到了。因为我们做的是对的事情，我们又拼命在做。如果最后他们把我们绞杀了，那只能说，这个时代有问题。这不是我的错，是这个时代的错。”

C 告诉我，Y 组织一开始什么资源都没有，劳工朋友完全不了解权益保护，他们就坐公交车几个小时到劳工聚居的地方，一个人也不认识，就扯着嗓子喊，看到有人跟他们对视一下之后，就主动过去跟人聊。多数情况是，第一次慢慢聊得很好，第二次来人家又完

全不认识你一样。“没办法，劳工朋友太容易受到欺骗，他们只能很小心。那么，信任只能由我们主动来建立。”就靠这样一点点做起，Y组织建立起上万人的劳工网络，这些人成为Y组织最坚定的支持者和最执着的义工。此次新冠肺炎疫情发生之后，Y组织第一反应，就是通过熟人联系海外友人购买了大量口罩，然后冒着风险把口罩亲手发到这些劳工手中。

是不是C把Y组织做大，就忘记了自己是草根NGO的初衷呢？这个问题很难给绝对肯定或否定的答案。但是我觉得如果如果时空转换，是我在C的位置上，恐怕不见得能比他做得好。C经常对自己的员工说：“我们必须在政府面前替社会组织守住那条线，如果我们守不住，我们无颜面对我们社会组织的兄弟姐妹。”在跟政府谈判中，政府官员因为上级的一个指示要求，提出的方案会对当地NGO和草根组织带来困难，比如削减预算、严格监控、增加工作量、搞面子工程等等数不胜数。其实C要是服从了，也就变成了既成事实，没有人会知道。这时候，C都会笑眯眯地说：“X部长啊，您看是这样啊，咱们草根组织其实也不需要做这一块的工作，咱们其实可以这么做……”就好像老师给学生解题，最后往往政府官员的顾虑得以解决，高高兴兴地点头答应。草根NGO的负担没有加重、权益也得到了维护。C说，几年前O省的政府购买社会组织服务计划和政策，就是他这样笑眯眯跟民政厅负责人磨下来的。如果没有购买服务，恐怕很多草根组织早就死掉了。

C称Y组织做工作是“不要命的”。他自己的确就很“不要命”。随他出差，可能不小心午饭就忘吃了、或者晚饭忘吃了，搞得我肠胃功能失调。有一次好不容易下午两点半抽出五分钟吃个午饭，结果一个电话打过来，他就接电话了。他点的面吃了一口，第二筷子最终也还没下去，就要赶下一个会。对比起来，有时我会觉得读PhD、准备资格考试的日子原来还不是最紧张的。分身乏术的C不仅要在外面跑，还要扮演团队灵魂的角色：大家只要来找他，就一定最大的困难。我很好奇，他怎么排解这些压力呢？“怎么能排解呢？我做上一桌子菜，最后他吃完了，连吃的什么都不知道。连续几天都是这样。”C的太太说着，眼泪止不住了。

近半年的田野结束，总觉得不舍。于是多了三个身份：我成了Y组织的实务导师、远程志愿者和每月捐赠人。

写于出租屋
居家医学观察中
2020年3月

