

# 社会建设视角下 社会组织的情境合法性<sup>\*</sup>

邓 燕 华

**摘 要：**社会组织可在社会建设过程中切实发挥作用，而实际效果如何取决于情境性因素。通过讨论社会组织和社区不同主体之间的互动，提出情境合法性这一概念，并以此为中心探究当前社会组织参与社会建设的一些特征。所谓情境合法性，是指享有总体合法性的社会组织在开展具体的项目时需要获取来自服务对象和基层精英的认可与支持。享有较高声誉的社会组织，往往比较容易获得项目支持，并与社区权力精英建立合作关系，甚至取得初步的绩效成果。但是，组织声誉并不一定有利于情境合法性的维系。高度的组织声誉一方面有可能提高服务对象的预期，约束组织的策略选择，使其绩效表现难以满足服务对象，进而失去他们的认可与支持；另一方面，高度的声誉使社会组织在项目开展过程中拥有相当的自主性和议价能力，但当这些优势发挥到超过社区权力精英能够容忍的程度时，权力关系将会恶化，社会组织的情境合法性逐渐流失。失去服务对象和社区权力精英的认可与支持，社会组织的项目无法持续，相应的社会建设也就难以推进。

**关键词：**情境合法性 组织声誉 绩效表现 社区关系

作者邓燕华，南京大学社会学院教授（南京 210023）。

社会建设是中国特色社会主义事业“五位一体”总体布局中的重要内容，是社会和谐稳定的重要保障。<sup>①</sup> 在中国共产党的十九大报告中，社会建设更是被置于一个新的历史高度。<sup>②</sup> 发挥社会组织的作用对社会建设具有重要意义。作为社会建设重要组成部分的社区治理，十九大报告明确强调社会组织在这一实践中的地位，即“加强社区治理体系建设，推动社会治理重心向基层下移，发挥社会组织作用，实现

<sup>\*</sup> 本文为霍英东教育基金会基础性研究课题项目“农村环保社区的建设与发展研究”（151092）和“南京大学双一流建设第二批‘百层次’科研项目”阶段性成果。

<sup>①</sup> 杨宜勇、黄燕芬：《十八大以来中国社会建设的新思路、新成就》，《社会科学研究》2017年第6期。

<sup>②</sup> 吴忠民：《积极推进新时代条件下的社会建设》，《中共党史研究》2018年第2期。

政府治理和社会调节、居民自治良性互动。”

因社会建设之需，社会组织数量不断增长。<sup>①</sup> 国家鼓励社会组织的发展，旨在通过它们的参与，促进社会建设。但要在社会建设过程中真正发挥作用，社会组织必须处理好两对关系：一是与政府的关系，二是与服务对象的关系。在现有文献中，学者对社会组织的研究主要关注的是一般意义上的“国家—社会”关系，<sup>②</sup> 即第一对关系。而且，受西方已有研究路径的影响，大多学者倾向于将社会组织构成的共同体视为“社会”。这一窄化“社会”内涵的做法是有问题的，因为“社会”内部活跃着多元的主体。在本研究中，我们主张更宽泛地看待“社会”，或者说还“社会”以本来的意涵。社会组织应被视为“社会”的一部分，而不应由它代表“社会”。“社会”包括了其他主体。比如，对基层社区而言，“社会”至少包括普通民众、基层精英以及由内生性组织所组成的“社会”，而这一社会是有别于已有研究中讨论的由市民社会组织所构成的“社会”。为便于分析，本文将前者称为“社会组织社会”，将后者称为“民间社会”。

作为窄化“社会”的一个结果，现有研究对社会组织与“民间社会”之间的关系研究甚少。为了弥补这一不足，本文通过探讨一个社会组织参与汶川地震后的灾后重建实践，关注社会组织在项目过程中与社区中的民众、精英和内生性组织之间的互动，从而管窥当前社会组织参与社会建设的处境。这个案例研究说明，社会组织要开展和维系社区项目，推动社会建设，至关重要的是要建立并维持具体项目环境下的合法性，即情境合法性。所谓情境合法性，是指已经享有总体合法性的社会组织，在开展新的项目过程中需要争取到具体情境中的服务对象的认可与支持。从这一定义可以看出，情境合法性主要关涉基层社会对社会组织的评估，即“民间社会”对社会组织的评价。提出情境合法性的概念，在于强调社会项目承受者视角的重要性。<sup>③</sup> 这对将来社会组织参与社会建设的理论和实践具有一定的启示作用。

① 截至 2017 年底，中国社会组织总数量已突破 80 万。参见《〈慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2018）〉——2017 中国社会组织总数量突破 80 万个》，2018 年 6 月 22 日，<http://world.people.com.cn/n1/2018/0622/c190970-30075890.html>，2019 年 3 月 22 日。

② 如邓燕华、阮横俯：《农村银色力量何以可能？——以浙江老年协会为例》，《社会学研究》2008 年第 6 期；江华、张建民、周莹：《利益契合：转型期中国国家与社会关系的一个分析框架》，《社会学研究》2011 年第 3 期；姚华：《NGO 与政府合作中的自主性何以可能？——以上海 YMCA 为个案》，《社会学研究》2013 年第 1 期；管兵：《城市政府结构与社会组织发育》，《社会学研究》2013 年第 4 期；王诗宗、宋程成：《独立抑或自主：中国社会组织特征问题重思》，《中国社会科学》2013 年第 5 期；黄晓春：《当代中国社会组织制度环境与发展》，《中国社会科学》2015 年第 9 期；黄晓春：《中国社会组织成长条件的再思考——一个总体性理论视角》，《社会学研究》2017 年第 1 期。

③ 参见折晓叶、陈婴婴：《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》，《中国社会科学》2011 年第 4 期。

## 一、情境合法性：概念与影响因素

“合法性”(legitimacy)是社会科学研究中的重要概念,既可以被用来讨论社会的秩序与规范,也可以用来理解国家的统治类型与政治秩序。<sup>①</sup> 相比较而言,组织社会学在更狭义的意义界定合法性。萨奇曼认为,组织合法性是“在由规范、价值、信仰和规定组成的社会性建构系统下,人们对一个实体的活动是否合意、恰当或合适的总体性感知或预设”。<sup>②</sup> 斯科特认为,从制度的视角来看,“合法性不是被处理和交换的商品,而是反映一种与相关规定、法律或规范价值相一致的状态,或者体现与文化—认知框架之间的契合。”<sup>③</sup>

合法性对组织十分重要,主要有两个原因。一方面,合法性机制可以规范组织行为。一旦社会的法律制度、文化期待、观念制度成为广为接受的社会事实,就会具有强大的约束力量,规范组织行为。<sup>④</sup> 换言之,无形的观念可以塑造有形的组织。<sup>⑤</sup> 另一方面,组织追求合法性,不能仅仅被视为趋同或被迫,而应同时看到合法性是组织获得其他资源的基础。<sup>⑥</sup> 正因为合法性同时作为压力和资源,社会组织才有动力通过各种策略,去获取、维持和修复合法性。<sup>⑦</sup>

在组织社会学中,合法性有多种分类。萨奇曼将组织合法性分为实用合法性、道德合法性和认知合法性。<sup>⑧</sup> 达辛等将商业组织的合法性分为社会合法性、关系合

① 高丙中:《社会团体的合法性问题》,《中国社会科学》2000年第2期。

② Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, 1995, pp. 571-610.

③ W. Richard Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, Los Angeles: Sage, 2014, p. 72.

④ 周雪光:《组织社会学十讲》,北京:社会科学文献出版社,2003年,第74—75页。

⑤ 曹正汉:《无形的观念如何塑造有形的组织:对组织社会学新制度学派的一个回顾》,《社会》2005年第3期。

⑥ W. Richard Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, p. 72; Blake E. Ashforth and Barrie W. Gibbs, "The Double-Edge of Organizational Legitimation," *Organization Science*, vol. 1, no. 2, 1990, pp. 177-194.

⑦ 参见 Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," pp. 571-610; M. Tina Dacin, Christine Oliver and Jean-Paul Roy, "The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective," *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 2, 2007, pp. 169-187.

⑧ Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," pp. 571-610.

法性、投资合法性、市场合法性和联盟合法性。<sup>①</sup> 斯科特的分类被广为采纳。他将组织的合法性分为规制合法性、规范合法性和认知合法性三种。其中,规制合法性取决于组织的建立和运作是否符合法律或准法律的规定。规范合法性体现在组织的道德责任上,而道德的要求有时可能会与法律的规定相抵触。认知合法性来源于公众,取决于组织是否与被认为的理所当然的状态相一致,体现的是组织被认识、理解和接受的程度。<sup>②</sup>

高丙中根据中国的国情,将社会团体的合法性区分为社会合法性、行政合法性、政治合法性和法律合法性。他认为有些社团只获得有限的合法性,而有些社团取得了比较充分的合法性。中国社团组织者的生存智慧应是“利用局部的合法性得以兴起,谋求充分的合法性以利发展”。<sup>③</sup> 管兵和岳经纶将社会组织的合法性分为外部合法性和内部合法性,并指出这两类合法性共同影响了社会组织的行动能力和生死存亡。所谓外部合法性,是指外界(特别是国家)赋予社会组织对特定群体集体利益的代表性的认可;而内部合法性是指社会群体对社会组织代表其利益的授权。相比,社会组织的内部合法性更为重要。<sup>④</sup>

这些分类,都看到了社会事实的复杂性以及由此决定的社会组织合法性的多面向。但是,已有研究对不同“社会”之间以及地理区域之间的区隔关注不够。特别是,研究者没有注意到社会组织在一个新的项目环境中往往需要重获合法性这一事实。如果我们把正式社会组织在一般意义上所具有的规制合法性、规范合法性和认知合法性称为这个组织的总体合法性,那么享有总体合法性的社会组织到一个具体社区情境中开展项目,需要将总体合法性转为这个情境中的合法性,以利于项目的顺利开展,这是因为:一方面,中国的社会组织普遍比较弱小,一些较早成立的组织,因为有着先行者的优势,虽然名声很大,但组织能力却往往不高,社会上其他部门和基层政府对其认识也很有限,它的影响难以超越“社会组织社会”。因而,社会组织的总体合法性不会自然地传递到所欲开展项目的社区。另一方面,由于相关规定,中国社会组织一般是扎根于一定区域内的,因而影响也局限在相应的区域之中。一些实力相对强大的社会组织承接了跨区域的项目,甚至跨省项目,但由于地方的区域经济与政治的差异,这些社会组织事实上也需要通过努力才能获得并维持地方精英与民众的认可和支 持。根据以上分析,我们可以看到社会组织的合法性

① M. Tina Dacin, Christine Oliver and Jean-Paul Roy, “The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective,” pp. 169-187.

② W. Richard Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, p. 74.

③ 高丙中:《社会团体的合法性问题》,《中国社会科学》2000 年第 2 期。

④ 管兵、岳经纶:《双重合法性和社会组织发展——以北京市 19 个小区的业主委员会为例》,《广西民族大学学报》2014 年第 5 期。

是有界限的合法性，也就是说，一个社会组织在同类组织圈里拥有合法性，并不说明它在其直接服务的社区里享有合法性；一个组织在某地具有合法性，也不意味着它在其他地区拥有合法性。正因为存在“社会组织社会”与“民间社会”之间的区隔，以及不同地理区域之间的差异，所以笔者认为有必要提出“情境合法性”这一新的概念。在本研究中，我们把这个概念界定为：一个已经享有总体合法性的社会组织在具体项目情境中被服务对象和社区权力精英接受和认可的程度。

根据概念界定，情境合法性首先包括了特定项目对象对社会组织及其服务的认可和支持。在已有研究中，项目对象（即民众）可以说是“沉默的大多数”，没有得到应有的关注，这与学者更关注项目获得而较少关注项目开展有关，也与现有研究主要关注社会组织所组成的“社会”有关。在已有的有关绩效评估的研究中，项目所服务的民众也只是一个抽象的“客体”，研究者较少真正反映他们的声音。情境合法性这一概念强调民众的认可与支持对社会项目开展的意义，对“社会组织社会”之外的“社会”给予足够的关注。

民众对社会组织及其项目的认可与支持的程度是由什么决定的呢？我们很自然地联想到这一维度的情境合法性来源同项目的进程与结果直接相关，也就是说在很大程度上取决于社会组织的绩效表现，包括过程成绩和最终成果。赵鼎新指出，绩效合法性在中国历史和当代政治中都发挥着特别重要的作用。<sup>①</sup> 对于开展长期社区项目的社会组织来说，绩效表现也是它们在特定的情境下获得合法性的途径。在中国当前的环境下，到一个地方开展社会项目的组织，它的合法性不是来自地方传统，而更多基于社会组织与当地之间的共同利益。<sup>②</sup> 对于普通百姓来说，是否认可并支持一个社会组织及其项目，通常根据的是比较务实的、看得见的绩效表现。一般而言，在不违反公序良俗的情况下，社会组织在项目执行过程中的绩效表现越好，越能获得普通民众的认可与支持。

获得普通民众的认可与支持固然重要，但对社会组织顺利、持续地开展项目来说却是不够的，社会组织还必须获得社区权力精英的接纳。一个社区中的权力精英，如村委会主任，虽然不隶属于正式的国家机构，但却是国家权力运作的代理人。这些权力精英对社会组织的认可及其对项目的支持是至关重要的。然而，当前很多社会组织开展项目，是通过联系上级政府然后进入到一个社区的，社会组织与当地权力精英的关系基础往往十分薄弱。因而，社会组织需要通过精心经营，获得并维持社区权力精英的支持。要达到这一目标，社会组织的工作者必须看到，社区权力精英除了作为社区的“当家人”外，他们还有自己独立的利益。也就是说，他们采取

① Dingxin Zhao, "The Mandate of Heaven and Performance Legitimation in Historical and Contemporary China," *American Behavioral Scientist*, vol. 53, no. 3, 2009, pp. 416-433.

② 高丙中：《社会团体的合法性问题》，《中国社会科学》2000年第2期。

的行动，可能是出于维护村庄整体利益的考虑，但也可能是为了保护个人的权力与利益。因而，社会组织在项目实践过程中要理顺各种关系，才能获得社区权力精英的认可与支持。否则，社会组织的项目难以顺利而持续地开展，以此为基础的社会建设也无从实现。

从以上分析可以看到，与通过正式程序获得的合法性不同，情境合法性反映的是一个具体环境中的社会关系的属性。也就是说，社会组织的合法性要通过与具体环境中的人建立关系后才能确立。而一个社区环境中的人大致可以分为普通民众和社区精英。社会组织要与普通民众建立良好的关系，最有效的途径是自身的绩效表现；而要与社区精英建立合作关系，则需要一个制度框架，以保证权力的平衡和利益的共赢。社会组织只有得到了项目对象及社区精英的认可以和支持，即拥有较高的情境合法性，它所主持的社区项目才有可能得以顺利而持续地开展。

那么，什么样的社会组织更有可能获得情境合法性呢？情境合法性的维持又受到哪些因素的影响？根据组织社会学已有的研究，我们可以想到组织声誉可能是个重要的影响因素，因为声誉反映的是一个组织的综合素质，可以较为可信地发出有关组织属性的信号。声誉是指组织在总体上是否具有广为人知的、为人所喜欢的属性。<sup>①</sup> 声誉与合法性是两个紧密相关又互有区别的概念。对组织而言，合法性是更为基础的，是组织的生命线。组织必须满足一些被认为“理所当然”的要求，才能生存下去。而声誉对组织来说，是更高的要求，是其区别于和更优于同类组织的属性。<sup>②</sup> 可以说，声誉是合法性的延伸。<sup>③</sup> 但是，之于情境合法性，组织的声誉又是发生在前的。也就是说，享有声誉的社会组织到一个新的环境去开展项目，也需要建立和维系新的情境合法性。特别是在当前中国的环境下，民众及基层政府对社会的认识十分有限。在社会组织与其服务对象之间，存在着信息不对称的情况。而良好的组织声誉就是信息，<sup>④</sup> 可以帮助社会组织在具体工作情境中发出有关自身良好属性的信号，从而助其获得相关支持与资助，建立和谐的关系网络，实现初步的绩效成果，进而建立情境合法性。因而可以说，声誉在一定条件下可以转化为情境合法性。

① 有关声誉研究的系统性回顾，参见 Donald Lange, Peggy M. Lee and Ye Dai, "Organizational Reputation: A Review," *Journal of Management*, vol. 37, no. 1, 2011, pp. 153-184.

② David L. Deephouse and Suzanne M. Carter, "An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation," *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 2, 2005, pp. 329-360.

③ Brayden G. King and David A. Whetten, "Rethinking the Relationship between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization," *Corporate Reputation Review*, vol. 11, no. 3, 2008, pp. 192-207.

④ 周雪光：《组织社会学十讲》，第 251—259 页。

但是，组织声誉是否一定有利于情境合法性的维系进而有利于项目的持续开展？不尽然。声誉形成的过程，同时也是组织身份塑造的过程，是组织成员认同某种行为模式的过程。如果一个组织由其声誉维持所驱动的行动模式与其服务对象惯常的行事逻辑之间存在差距，甚至相互冲突，那么社会组织很难获得令其服务对象满意的绩效。而且，如果一个社会组织之前已享有良好的声誉，那么当前的服务对象对其往往抱更高的期待，在这种情况下，这个组织即使取得了一定的成绩，也难以获得应有的绩效评估。如果绩效评估持续不佳，那么社会组织凭借良好声誉所建立起来的情境合法性将会逐渐流失。<sup>①</sup>因而，社会组织在维系情境合法性上，既可能受益于过往的声誉，也可能为自己的声誉所累。

声誉对于社会组织获得具体情境中的权力精英的认可与支持的作用也可能是双向的。社会组织在开展项目时，主要与地方政府打交道，因而同地方治理网络中的权力精英建立并维持友好互利的关系至关重要。良好的组织声誉在项目之初通常可以起到沟通媒介的作用。国内的社会组织大多弱小，因而很难进入一个社区开展项目。那些发展到一定程度并获得良好声誉的组织，更有可能得到基层权力精英的重视与支持。但是，社会组织拥有较高的声誉，往往说明该组织的实力较强，身份认同较清晰，行动模式更确定。换言之，这样的社会组织拥有更高的自主性和更强的议价能力。然而，这些优势如果发挥到超出地方权力精英能够容忍的程度，可能会令他们感到权力遭到了挑战，利益受到了损害，进而使他们逐渐从支持走向反对。而没有了基层权力精英的支持，社会组织将陷入困境，甚至丧失情境合法性，以致社区项目难以持续开展。

笔者通过一个享有总体合法性的社会组织在具体项目过程中的遭遇，探讨组织声誉如何通过绩效表现和社区关系互动而作用于情境合法性，并最终影响了一个长期社区项目的维系。

## 二、个案与材料

2008年5月12日，四川省汶川县发生八级大地震，造成了巨大的人员伤亡和财产损失。A市临近汶川，北面的几个乡镇当时也成了重灾区，而B镇是其中之一。B镇幅员74平方公里，约有3万人口，下辖18个行政村，其中有本文研究的案例平村。平村地处龙门山中，环境优美，民风朴实，用北京P组织负责人Y的话说，这个地方“较少受到城市文明的‘污染’”。

自然灾害在造成一方苦难之时，却为社会组织的参与和介入提供了机遇。据相

<sup>①</sup> 有关绩效表现与国家合法性的探讨，参见 Dingxin Zhao, “The Mandate of Heaven and Performance Legitimation in Historical and Contemporary China,” pp. 416-433.

关统计，汶川地震后，全国几乎所有的 NGO 都行动起来了，在四川一线开展救灾工作的社会组织超过 300 个，参与工作的志愿者达 300 万。因此，有人把 2008 年称为中国志愿行动的元年。<sup>①</sup> 北京 P 组织就是在这样的大背景下，来到平村支持灾后社区重建，开展“睦乐家园”<sup>②</sup> 项目。

P 组织在平村实施了系统的社区建设项目，集建造生态民居、发展生态经济、动员村民参与、实施环境管理等于一体。P 组织获得了基金会和政府部门的支持，于 2008 年 8 月中旬顺利进入平村。可以说，在项目早期，P 组织在平村享有很高的合法性，受到了当地政府和村民的热情支持。但是，后来由于绩效不佳，与村干部多有冲突，P 组织很快在平村失去了认可，由 P 组织支持成立的村庄社会组织——生态协会最后因没能通过 2012 年的年检而不了了之。2013 年的年底，P 组织不得不撤出平村，提前结束了原定 15 年的社区建设计划。

本研究以 P 组织参与平村灾后社区重建的实践为个案，研究社会组织在社会建设过程中如何建立并维系情境合法性。之所以选择个案研究方法，是因为该方法很适于探索性研究和解释性研究。特别是，全面的个案研究有助于概念尚未十分明确的现象，其所能达到的深度往往是问卷调查和实验方法所无法企及的。我们可以看到，当前被广为接受的社会学概念，大多是在深入的个案研究过程中提出的。本研究旨在提出原创性概念，因此采用了个案研究方法。之所以选择平村社区实验，主要因为该社会建设实践历时五年之久，且平村人在这段时间里对 P 组织的认知与评价可以较为清晰地划分为两个阶段。在项目的前期，平村民众及社区精英热情支持 P 组织，积极配合它的工作；但在后期，P 组织基本失去了社区的支持与认可。这两个较为清晰的阶段给我们提供了个案内比较研究的契机。在社会科学中，个案内比较研究是比较个案研究的一个特例。相比其他类型的比较个案研究，个案内比较研究往往被认为是更为理想的研究设计，因为当我们将一个个案的两个阶段加以比较时，很多变量在一定程度得到了控制，这有助于识别我们所关心的变量间的因果机制。

为了更全面地搜集数据，我们在 2013 年 5 月和 2016 年 8 月两次到平村从事田野调查。研究对象包括 P 组织工作人员、村两委干部、镇干部、生态协会领导以及普通村民。有些被访者因为比较了解情况，我们对其进行了二次采访。最后，我们共获得 46 个访谈。<sup>③</sup> 另外我们还搜集档案资料，一部分为媒体的报道，另一部分是我们在调查过程中从 P 组织、生态协会以及村两委处获得的有关社区建设的协议、项目计划等材料。

① 朱健刚等编著：《责任·行动·合作：汶川地震中 NGO 参与个案研究》，北京：北京大学出版社，2009 年，第 4 页。

② 本文所涉及的关键地名、人名、组织名及项目名都经过了匿名化处理。

③ 访谈资料共计约 15 万字。



### 三、组织声誉、绩效表现与情境合法性

服务对象的认可与支持是社会组织情境合法性的重要来源。在中国，普通民众大多与社会组织之间的关系非常疏远，前者对后者的认识也十分有限，连接二者的媒介是社会项目。社会组织要获得其服务对象的认可与支持，需要通过开展社会项目取得实际的工作成绩，即要有好的绩效表现。声誉作为组织的重要资源，有利于社会组织获得初始的绩效成果，助其建立情境合法性。然而，声誉是把双刃剑。它的负功能包括：一方面，良好的声誉有可能抬高服务对象的预期，使社会组织难以得到与其绩效表现相应的评价；另一方面，社会组织有可能为了维护长期积累起来的声誉而采取暂时无法被其服务对象接受或与时下流行的模式不甚相称的行动，从而影响绩效表现。

首先，通过对 P 组织的个案研究可以看到，良好的声誉有利于社会组织获得外部的支持与资助。P 组织成立于 1996 年，是中国最早的环保组织之一。长期以来，P 组织作为环保界的先行者，开展了很多绿色公益项目，推动并促成了一些有影响力的动议。组织负责人 Y 也因为她的各种实践得到了很多社会认可，被授予各种荣誉，其中包括一些国际大奖。可以说，P 组织在中国是一个有很大影响力的环保 NGO，而 Y 则是中国环保公益界的风云人物。这些荣誉，使 P 组织在同类群体中脱颖而出，提高了获得相关资助的可能。P 组织负责人 Y 在 2008 年 7 月 8 日第一次考察平村，一回到北京就着手申请灾后重建项目，7 月 15 日向中国红十字基金会（下文简称“红基会”）提交了材料，项目方案在 8 月 6 日即获通过，8 月 13 日 P 组织就与“红基会”签订了正式的合同。在平村支书 J 看来，P 组织能迅速获得资助，是“名人光环”下的“超常规进展”。<sup>①</sup>

其次，良好的声誉有利于社会组织获得当地的支持与资助。<sup>②</sup> 地震前，平村 200 多户人家稀稀落落地点缀在平均海拔 1100 米的高山上。从 B 镇到村里没有水泥路，只有一条坑洼狭窄的山路，运货要靠人背骡驮，交通往来十分不便。村里人一

① 当然，P 组织能顺利获得“红基会”的资助，还与其系统的项目计划有很大的关系。P 组织当时提出的社区重建计划是一个完整的体系，用中国传统文化理念贯穿六个方面的建设：（1）建造乡村生态民居；（2）发展乡村生态经济；（3）修复乡村精神家园；（4）完善村民参与机制；（5）建立乡村保健诊所；（6）实施乡村环境管理。参见 P 组织内部文档。

② “进场”对开展社区项目的社会组织而言，往往是一个很大的挑战。根据一些研究显示，不少 NGO 得以入场，靠的是组织成员与地方官员之间的私人关系或其他社会网络，往往缺乏正式制度的规范和保障。参见郭占峰：《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》，《中国农业大学学报》2012 年第 1 期；孙飞宇、储卉娟、张闫龙：《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 年第 1 期。

直企盼有条柏油路，汽车可以直通进来。他们的这一愿望，直到 P 组织来平村开展项目后才得以实现。2008 年 10 月 16 日，A 市市长到平村视察，看到作为著名社会活动家的 P 组织负责人 Y 与村民一起修路，很是触动，当即承诺由政府出资铺路。最后，A 市政府投入三百多万，由交通局主持修了一条水泥路，从集镇中心直通到平村。我们采访的所有村民，包括那些对 P 组织有着诸多不满的村干部，大多都肯定 Y 在促成政府修路上的功劳。

可以说，P 组织在平村开展社区重建项目，很快取得了初步的成果，村民的生活有了一定的改善。首先，从集镇到村里的路修起来后，村民可以坐车下山赶集，生活便利了许多。其次，由于 P 组织的宣传，沿路设置了分类垃圾箱，环保和卫生的观念影响了村民，村庄的环境干净了。另外，通过政府补贴、“红基会”资助和个人自筹等形式，村民修起来的木结构房子，与周围的青山相映成趣，赏心悦目。我们所采访的二十几户村民大多还承认，P 组织来开展社区建设后，他们的村子才为外界所知，而“以前没有宣传，哪个知道有个平村”？所以，P 组织在早期得到了民众的认可，村民不论老小，都亲切地喊组织负责人 Y 为“嬢嬢”；有的村民说，家里做有好吃的，都会叫上 P 组织的工作人员一起分享。甚至，村民为了更好地支持 P 组织在平村开展“睦乐家园”建设，曾多次自发组织起来，反对附近开采石灰矿的某企业（尽管平村有不少村民在那里工作）。可见，在项目早期，P 组织得到了村民的认可与支持。

然而，好景不长。2013 年 5 月，我们在田野调查时发现，几乎所有村民对 P 组织及其负责人都有着或多或少的埋怨。有的说他们来了这么多年，村里“没有啥变化，就只看见路修通了，房子修起来了”，“现在说起‘睦乐家园’都在撇嘴巴”。有人甚至还否定 P 组织铺路修房的功劳：“五年了，没有一点成果，就修了点房子，这还是人家捐的钱。”村民对 P 组织工作绩效的不满，最终影响了他们对负责人 Y 的态度：“刚过来的时候大家都喜欢她，现在整得都不喜欢她了”。为什么会出现这种情况呢？

原因主要有两方面。首先，P 组织虽然在平村取得了一定的绩效，但因为它是著名的 NGO，村民对其抱有很高的期待。所以，村民对 P 组织的评估，主要是以该组织向他们提供的发展蓝图为参照的。<sup>①</sup> 在 P 组织工作人员 L 看来，平村人后来的埋怨，主要因为“当初 Y 老师在这边的时候，承诺得很多，把饼画得很大，后来实施的情况并没有那么如意”。2008 年地震之后，平村灾后重建有三种模式：统规统建、统规自建和原址重建。统规统建可以让住在山上的村民落户 B 镇，且农民自己几乎不用额外掏钱买房。而原址重建，政府的资助力度最小，灾民的自筹比例最

① 在大多数情况下，发展规划提出的目标往往高于实际能达到的目标，不少还是“无法完成的任务”。

高。据村里的会计 Q 说,当时“山上的人就想搬下去,不想在山上住。山上交通不好,雾气也大,下雨的时候很不方便。统规统建,一分钱不出,房子修好了进去住就是了”。P 组织的到来改变了很多村民的计划。当时组织负责人 Y 带着资助,向平村人展示了“睦乐家园”宏大的发展目标,即要建立“以生态文明为主旨、以生态产业为内涵的可持续乡村产业发展模式”。这个产业包括五方面:(1)“耕”:建立有机农业基地,发展生态农业;(2)“读”:开办国学和乡建学堂,发展教育产业;(3)“游”:引导乡村旅游和乡野时尚,发展旅游产业;(4)“艺”:制作手绢和多种手工工艺,发展创意手工业;(5)“养”:推广养病养老养生的中医文化,发展养生产业。这样的愿景,的确吸引了一些村民主动选择原址重建,加入“睦乐家园”计划。但据不少被访者反映,大多村民一直想到镇上参加统规统建,他们中很多人是被当时的村干部与 P 组织的负责人 Y “劝回来的”,<sup>①</sup>有些村民的安居志愿被直接改成原址重建。最终,平村有 97 户人家留了下来,加入“睦乐家园”项目。除政府的补贴外,他们额外从“红基会”获得人均 4850 元资助,但大多村民建房还需要自己垫付不少钱。资金不足的村民,有的是向亲朋好友借,有的向银行贷款。在这种情况下,加入“睦乐家园”的村民对 P 组织的期望很大。然而,希望越大,失望也可能越大。

其次,P 组织后期没有获得良好的绩效评价,主要还因为它开展的子项目多以失败告终。这主要又有两个原因,一是组织声誉驱动下的行动模式与当地情况并不契合,二是声誉高的社会组织并不意味着组织能力很高。社会组织存在的合理性,除了提供实际的服务,还有价值倡导的功能。自我定位为价值倡导型的 NGO,往往认为社会上流行的消费模式和生产模式是有问题的,是需要改变的,而他们的使命就是通过自己的行动去改变落后的社会观念。长期以来,P 组织被视为中国著名的价值倡导型环保组织,主张低碳原生态的生活方式。这一组织地位,使其在平村社区建设中采取了与自己组织声誉一致的行动模式。比如,在有关“游”的规划上,P 组织与村干部及村民有着相左的理念。村里人认为,如果要搞旅游,就要建立一些旅游项目,否则城里人来,“没有看头”。但 P 组织项目负责人 K 认为:“Y 老师是搞环保的,就是要自然文明,自然生态,不要人为地种些花啊树的……你来了,是看我们的野菜,没施化肥,没用农药。我们这里是自然氧吧,空气就是最大的优势。他要看花朵,城市里多得很。我们这里就是原生态。”P 组织另一位工作人员 W 说:“村民他不理解这个生态消费,他会觉得游客上来就需要各种娱乐设施,需要卡拉 OK,需要喝茶,需要钓鱼,村民可能就会这样想。但实际上我们看到的,

<sup>①</sup> 经过村干部和 P 组织的宣传,村民当时普遍相信,留下来搞生态旅游,人均年收入至少有 5000 元。在他们看来,如果在旅游上能有这样的收入,另外又可以兼顾山林的管理,留下来还是一个不错的选择。

这中间有个市场区分。如果这些人是希望来消费这种东西，对不起，你不是我的客户群体。”但令村民感到失望的是，平村的生态乡村旅游没有在 P 组织的带领下做大做强。

P 组织的行动理念与当地大多村民及村庄精英的差异（甚至冲突）还体现在其他方面。比如在计划的产业链——“耕”这块，P 组织主张栽种有机蔬菜，发展生态养殖。但在平村绝大多数人看来，P 组织的这一发展策略不切实际。村委会主任 G 认为，他们村不适合发展有机蔬菜种植，因为平村在山上，土地拥有量小，土质贫瘠，此外，这里气温偏低，很难发展大规模的种植业。他还认为，从传统的产业直接发展到高端的有机产业，跨度太大。他觉得“有机”对普通民众而言是个太“高”的概念，是农业金字塔的顶端。就平村目前的条件，只能种植无公害的蔬菜。他认为 P 组织的负责人过于理想主义，是“坐飞机的人”，让他们“在地上走”的农民根本赶不上。又比如在建房时，P 组织请来的工程师设计的生态民居，用敷上石灰的竹篱作墙体，这的确可以减少木材使用量，体现环保的理念，但农民建房，看重的是耐用。很多村民提醒 P 组织，竹夹板根本不合适，因为受潮后再晒太阳，竹夹板就要开裂翘起。所以，绝大多数村民拒绝采纳设计师建议的材料，而改用实木建筑墙体。由于是就地取材，他们建房的实际花费并不比“环保民居”高多少。结果只有书院、客栈等由 P 组织主持修建的公共建筑是按原方案，采用了设计师建议的环保材料。2013 年，我们在平村调查时看到，大部分公共建筑墙面上的石灰都已脱落，有的墙还破了洞。用村民的话说，“用拇指都按得出洞来”。2016 年我们再次访问平村时，用环保材料修建的公共建筑变得更加破败。

P 组织后期没有获得良好的绩效评价，还与其组织能力欠缺有关。在中国，社会组织总体上比较弱小，所以有些组织虽然享有很高的声誉，但这并不意味着它们具有开展社区建设所需的组织能力。社会组织的能力主要体现在财力、人力和管理上。从财力方面看，P 组织因为能够获得很多项目的支持，经费相对充裕，在中国算是实力很强的 NGO。但要主导一个系统性的社区建设，P 组织所拥有的人力是不够的，作为环保组织它事实上缺乏相应的管理经验。长期驻扎在平村的工作人员 L 认为，虽然每个项目失败的原因略有不同，但归根到底还是机构的原因，“这个团队不足以推动这个事情。”P 组织在平村的项目负责人 K 也认为，“睦乐家园”最后没有达到预期目标，“其实真正说起来，是 Y 老师的组织能力还差得远”。P 组织承包了很多农民的土地，建立了有机蔬菜种植园，结果很多项目都失败了，工作人员 W 认为管理不善是主要原因，“种植是一批人，养护是一批人，可能销售又变成另外一批人了”。

组织成员流动性大，这几乎是中国社会组织的共同特征，而频繁的人员流动最终会削弱社会组织的能力。L 是 P 组织派往平村的工作人员，在平村驻扎最久。他认为成员离开，有个人的原因，但机构的原因是主要的。他说：“在这

里，今天做这个，明天做那个，没有一个所谓的规划。”我们 2013 年去调查，是在芦山地震后。当时 L 正准备离开，打算去另一个机构开展芦山灾后重建项目。他说：“我的目标或使命，是要做环保和公益，做这些要通过项目来做，但在这里都不是以常规的项目来运行，在这里，学习是可以的，但说到具体对未来有什么帮助的话，对我个人来讲，就没有太大了……这里的工作，主要是在做体力活，或者赶一些紧急的东西。没有所谓的管理，可能今天你正在做这个事情，马上你又要做那个。”L 承认，组织成员频繁流动，在一定程度上影响了“睦乐家园”的项目建设。

组织能力的缺乏还体现在经营上。作为环保组织，P 组织主张在平村种有机蔬菜，负责人 Y 认为这是既环保又赚钱的行当：“有机白菜在北京可以卖到 26 元一斤，有机萝卜在成都卖到 6 元一斤，这就是生态农业的潜力。”但结果是，农民种出来的有机菜“卖不掉”，因为“不好看，然后又有虫眼眼，到处都钻得稀巴烂，产量又不高”，“人家不相信是有机的”。农民种的大白菜，P 组织刚开始以较高的价格向农民收购，但它自己也卖得不好，结果也没有能力消化。最后，村民只好把菜“砍了腌咸菜”，或任其“烂在地里”。因此，这种“公益+农户”的管理模式在平村最终失败了。P 组织的工作人员 W 反思：“如何将公益的公信力转化为市场的公信力，我觉得这中间有很多工作需要做，有很多资源需要去盘活，去对接。你作为一个公益组织来说，可能有时候会觉得力不从心。”

因为组织能力欠缺、管理经验不足以及市场不成熟，P 组织在平村开展的大部分项目都失败了，旅游接待也并不红火，特别是随着公共建筑的老化，生态旅游的收益就更差了。根据协议，“睦乐家园”成员总体和 P 组织共享产业收益，按 49:51 的比例分配。在五年时间里，P 组织向村民分了两次钱：2010 年人均 18 元，2011 年每人分到 50 元。而最初 P 组织似乎让村民相信，“搞旅游，人均一年就会有 5000 元”，“要不了三年就可以把‘睦乐家园’搞起来”。面对实际得到的微薄收益，有的村民反问道：“这么多钱，是不是可以把人养活呢？”村支书 J 更是讽刺地评价道：“我觉得这就是小孩子过家家。我小孩暑假的时候搞一些社会实践，他出去售卖蝉茧、旧书，他的收益都不止这点钱。所以我觉得它这个很儿戏。”

因为绩效不佳，P 组织及其负责人逐渐失去了村民最初给予的认可。有村民说，“村里十个有九个都说她不对”，认为 P 组织“一会儿请这个专家来搞一下，一会儿请那个专家来弄一下”，浪费钱；有的人觉得 P 组织“搞的这些都有点宣传性质，大家听了就完了”。甚至，不少人认为 P 组织是利用平村生态协会的名义到处揽项目，“吃项目钱”。还有村民更“残忍”地下了“逐客令”：“反正你走就好，不走就是在害我们”。在接受采访时，村支书 J 总结道：“它（指 P 组织）作为一个 NGO 组织，它有它的理想和目标，但是它并不擅长于经营……我早就跟 Y 老师说过，你

应该退出这个经营。”<sup>①</sup>

#### 四、组织声誉、权力关系与情境合法性

杜赞奇用“权力的文化网络”这一概念，说明国家权力的运作及政权合法性的维持需要社会文化网络中的地方精英的支持。<sup>②</sup>而社会组织要在基层社会开展项目（特别是长期的社区建设），也必须同地方权力精英建立和谐互利的关系，获得他们的认可与支持。可以说，地方精英的支持，是社会组织情境合法性的另一重要来源。反之，社会项目难以开展。

社会组织拥有的良好声誉，有利于它迅速地与基层社会建立关系，获得地方权力精英的支持。根据相关报道，2008 年 7 月 8 日，P 组织负责人 Y 经朋友引荐来到 B 镇，时任镇委书记的 Z 十分热情，欣然应允 P 组织在其辖下的平村开展“睦乐家园”乡村建设实验。在一次采访中，这位镇委书记说自己是“盼星星、盼月亮，终于找到一个知心的”（指 P 组织负责人 Y）。对于他的反映，我们不难理解。因为山区乡镇的一把手在 GDP 竞争上往往处于劣势，他们很难通过改善经济指标去提高自己的政绩，所以制度上或实践上的创新，则可能成为捷径。<sup>③</sup>因此，镇政府对 P 组织的接纳与支持，一个主要原因是期待借助 P 组织的声誉及其创新项目为他们的政绩增添“亮点”。平村的精英人士，起初多因 P 组织的荣誉光环，对它抱有很高的期待，积极参与到项目中，他们中不少还是生态协会的骨干。比如 2013 年时任村委会主任的 G 在成为村干部之前是生态协会的秘书长，村会计 Q 当时也是协会的积极分子。可以说，在项目早期，P 组织借助已有的声誉和初步的绩效，与基层精英保持着比较融洽的关系。

但是，良好的关系是要维持的。因为 P 组织的声誉很高，负责人 Y 在中国环保界影响很大，所以在平村的社区建设过程中，P 组织享有很大的自主性和议价能力。但是，这些优势发挥到一定程度，却会影响它与村庄权力精英的良好关系。在五年的时间里，P 组织与村干部冲突频繁，关系日趋紧张。最后，村庄精英利用他们在地

① 值得注意的是，P 组织在平村的绩效表现，在一定程度上受到了社会政策周期的影响。汶川地震后，灾后重建工作的周期一般为三年，相应的资助和支持在期满后终止。依靠这些资助开展工作的社会组织，随着资助的终止而陆续退场。P 组织的绩效表现，在一定程度上受到“红基会”资助终止的影响。不过，事实上，民众抱怨更多的，是资助期间各种项目的失败以及生态旅游愿景的落空。

② 参见杜赞奇：《文化、权力与国家——1900—1942 年的华北农村》，王福明译，南京：江苏人民出版社，1994 年。

③ 何艳玲、李妮：《为创新而竞争：一种新的地方政府竞争机制》，《武汉大学学报》（哲学社会科学版）2017 年第 1 期。

方政治上的优势，将一时强势的 P 组织排挤出村。

享有很高声誉的 P 组织来到基层社会，拥有相当的行动自主性，但这影响了它与地方权力精英的关系。因为平村乡村建设实验得到了上级政府的认可，项目经费都是 P 组织申请来的（尽管大多是以生态协会的名义），所以 P 组织在开展各子项目时，往往没有与村两委充分沟通，后者感到没有获得应有的尊重。村支书 J 抱怨说：“Y 老师搞任何东西，她不会主动和我们村里交流，不管是百草园、猕猴桃等项目，没有一个和我们村支两委主动交流。都是后来我们发现 Y 老师又在搞项目，就去问她，她说：‘啊，这个项目又不需要你们出钱，所以我们就召集了几个老百姓试点一下。’但是，我跟 Y 老师说，村里有村里的规矩，你搞一个项目，首先涉及占地的问题，涉及老百姓今后经营风险的问题，等等。如果造成了后遗症、遗留问题，到最后还是我们村里兜着。”村干部还不满 P 组织私自在平村举办活动，给他们带来麻烦（包括潜在的政治风险）。村支书 J 举了个例子：“去年（2012）Y 老师在平村举办了一个什么论坛，邀请全国的 NGO 组织都来参加，这么大的事情，我作为书记，我都不知道。平村我最具有知晓权，我不知道……最起码我认为，平村人是主人，其他人都是客人，上去那么多客人，我这个主人还不清楚。作为一个主人，你心里作何感想？我经常遇到这些尴尬的事情。”但 P 组织的工作人员 L 坚持认为他们与村两委有不定期的交流，只是“有沟通是一回事，是否进行了有效沟通又是另外一回事”。

P 组织因为享有很高的声誉，所以拥有很大的议价能力，使该组织成为“睦乐家园”项目的主要受益者，这样的利益格局令村庄权力精英十分不满。在项目实施之初，P 组织与生态协会及村委会签订了三方协议（甲方是 P 组织，乙方是生态协会，丙方是平村村委会），其中规定：“在睦乐家园产业中，甲方有规划、投资、主导经营管理以及市场开发等投入；乙方有土地、劳力、部分经营管理等投入；据此，甲乙双方在睦乐家园产业项目中的股份构成和利润分配比例为 51：49。甲方拿出 51% 中的 3% 成立‘睦乐家园公益福利基金’，专项用于帮扶乙方的公益事业，确保乙方成为睦乐家园产业的受益主体。丙方不占有股份和参与分配，但丙方因其在睦乐家园产业发展中的必要投入在经甲、乙方认可之后可提取一定的福利，用于平村的公益事业。”可以看到，这个方案将村委会（丙方）排除在分配框架之外，这在一般的社会服务项目中十分少见，村干部对这样的安排自然不满。我们采访的五位村干部都认为，P 组织“像个商业组织一样”，是在“做生意”。村支书 J 抱怨道：“Y 老师在三方协议签订过程中有盈利的东西，她是把它进行了一个股份制的操作。股份制的操作在我看来也并不是不可以，但是股份的设置必须有充分的依据。比如说我们的老百姓，这么多老百姓作为会员，整个村的资源、我们的气候、土地，等等，这都是我们入股的东西，Y 老师她入股的是什么东西？第一是‘红基会’的资金，另一个是她的理念。股份的配置是村民 49%，P 组织 51%……这个股份的配置不合

理，第一，‘红基会’的资金是无偿的资金，帮助建设的资金，不能作为入股资金。第二，你 P 组织的理论和理念，究竟能够值多少？毕竟你是非营利性的 NGO，你不应该盈利。”村干部真正关心的并不是生态协会与 P 组织之间的权利分配，他们不满的是，村两委作为基层权力组织却不在这个分配框架内。一个普通村民道出了村干部与 P 组织之间的矛盾根源：“Y 老师在这边名也有利也有，她现在啥子都没搞好。如果是 Y 老师把这个机会让给他们，然后他们搞起来，有脸面也有利益。这是他们有矛盾的原因，很简单的道理。”

因为 P 组织享有很高的声誉，同时又熟悉社会组织运作的规则，认为村庄内部组织应该保有自主性，因此长期以来坚持并能够将村干部排除在生态协会之外，这也恶化了 P 组织同村干部的关系。虽然，P 组织认为成立生态协会的目的是“带动村民自治，让他们自己管理自己”。但在村干部看来，生态协会的领导受控于 P 组织，因为生态协会的干部囿于见识不多，没有能力成为一个独立的声音。正如生态协会的法人代表 S 说：“协会本来就是新鲜的东西，地震前，我们哪里听说过什么环保呢？”村委 T 认为村里的人（包括村干部和生产队队长），根本无法达到 P 组织的要求而进入他们的圈子，并成为能影响决策的人。村支书 J 认为生态协会的干部什么都不知道，甚至“不知道哪些地方需要盖章”，最后干脆把协会的公章给了 P 组织。他直言不讳：“在整个经营的过程中，是 P 组织做主的，他们没有培养生态协会的老百姓出来进行管理，说难听一点，生态协会就是一个傀儡。会计是 P 组织的，出纳是 P 组织的，所有的都是 P 组织的。在这种情况下，我村两委究竟被放在什么位置上？我肯定就不满意了。”可以看到，村干部认为 P 组织控制了生态协会，削弱了他们在村庄中的权力，损害了他们的利益。

为改变这种状况，村委会提出重组生态协会，把村干部推荐为协会领导，但一直遭到 P 组织的拒绝。大学生村官 T 认为，“生态协会是个民间团体，就像合作社，按照地域管理原则，应该归村两委管理”。但 P 组织是生态协会的“娘家”，协会由其倡议成立，就连注册金也由它垫付。所以，P 组织希望协会独立于地方政府，不希望村委会介入，因为他们认为“村委会就是政府的一个尾巴”。P 组织工作人员 K 认为，如果村两委的人当了生态协会会长，把公共建筑的钥匙交给他们，“村民都没有希望了”。她认为，协会的法人 S 虽然能力差点，但“总不会乱来”。P 组织负责人 Y 也曾明确地对村支书 J 说，生态协会可以换血，但“村委会绝对不能介入生态协会”。村两委认为 P 组织对村干部的排斥态度十分荒谬，声称村干部也是“睦乐家园”的成员和生态协会的会员，具有选举权和被选举权。村支书 J 在访谈中讽刺道：“她一直没有搞懂村委会，她认为村委会就是政府的一级组织，我反复给她说那是老百姓的自治组织。她说只要你们介入的事，就没有搞好的……我就告诉 Y 老师一句话，党旗插在了平村，就在党的领导之下。作为支部书记，在我的眼中没有特区……不管是‘睦乐家园’也好，还是哪一个生产队也好，在我眼中，都是我管



辖范围之内，我必须都要负责。”

改组不成，村干部就使用了最“狠”的一招，利用自身在地方政治中的优势，让生态协会陷入解组的风险，即便他们都认为生态协会是个很好的平台，可以用来引进资源。于是，平村村委会在2012年7月7日向几个相关部门递交了报告，历数生态协会的种种不足，如财务制度不完善、组织机构不健全、牵头实施的产业项目多以失败告终、所占的公共建筑土地违法以及办事不与村委会商量，等等。这一报告直接导致生态协会没有通过当年的年检。在P组织的工作人员看来，村干部有意将未通过年检的消息宣传为协会已被民政部门注销。我们在调查过程中发现村民大多认为生态协会已不复存在，但他们对此持无所谓态度，有的甚至认为协会注销了好。生态协会的法人代表S说：“就我个人而言，我觉得做不懂的事情就不要做了……我认为注销了比较好，注销了对会长这一层比较好。为啥子呢？我们还有更多的弄不懂，比如说P组织引进什么项目，咋个整？人家的事情，我们咋个弄？”P组织的工作人员让生态协会副会长R等人去民政局咨询数次，但均未果。R诉苦道：“我们去问了一次、两次、三次，他不给我们证有什么办法？也没有给我们一个说法，究竟该怎么办？A市民政局不给证，政府这边该指导我们咋个完善？但是啥也没说，我们也没办法，我们也不可能去推动这个事。上次让我们写了报告，然后就没得后文，是没写周到还是怎么？也没有说。”结果，年检的事情就一直这么悬着，生态协会最后不了了之。

在生态协会是否注销之事尚未明朗时，村两委和P组织却已各有打算。在2013年的访谈中，村委会主任G说他们计划在生态协会注销后建立一个和生态协会类似的组织，负责对外联系和融资。<sup>①</sup> P组织毕竟是专业的NGO，还未等生态协会被正式注销，就在成都申请并注册了一个新的社会组织，试图用它代替生态协会。但村委会主任G认为，这个新组织没有经过“睦乐家园”成员的集体同意，因而它不能等同于生态协会，在平村没有经营权。所以，在P组织后续的旅游接待过程中，村干部制造了一些障碍。比如，2013年上半年，P组织因在平村养殖生态猪，有一次组织会员到村里吃肉，结果他们的车被村民堵在山下，G告诉项目负责人K：“没办法，这是上面说的，不能进村。”K给平村书记J打了电话，好说歹说，才让他们暂时接待了已到山脚的客人。但最终，因为没有生态协会这个名义，P组织的对外接待无法维系。副会长R说，“去年把证给我们收了，我们就没有接待，这里就少赚了好几万”，因此2012年也没能给村民分红。2013年，他们更是惨淡维持，以致村民认为项目负责人K“现在跟我们农民是一样的了，等于说各家各户了，自己整啥子自己用。”到该年底，P组织最终撤离了平村，将所有公共建筑的钥匙交给村委会，只留下一个办事点在平村，但没有派常驻工作人员。可见，与村庄权力精英关

<sup>①</sup> 2016年我们再次去平村调查时，发现村里成立了一个经济合作社。

系的恶化，最终导致了 P 组织在平村的 15 年规划项目提前终结。

虽然 P 组织因村民和村干部的抱怨而离开了平村，但必须公允地看到，它给当地带去了新理念，开阔了村民和干部的眼界。村支书 J 虽曾与 P 组织关系紧张，但他也曾这么总结平村的社区实践：“‘睦乐家园’毕竟是一个社会企业介入灾后重建的典型，并且也使用了‘红基会’的资金以及其他社会援助资金，来帮助这里的老百姓搞重建。它有一定的代表性，并且我们国家现在加强社会企业介入基层组织，帮助基层组织建设，它有一定的意义。”曾在平村工作过的大学生村官也评论道：“无论是 Y 还是 P 组织，都为平村的灾后重建作出了巨大的贡献，（平村实验）是一个灾后重建的样板，虽然说结果不是那么好，但是功不可没，值得去研究其经验教训。Y 的理念是好的，只是没有适合其理念生根发芽的土壤而已。”P 组织的工作人员 W 是乐观的，他相信：“对现在这里的村民，我们所传播的理念已经扎根到心里去了，也许他们以前从来没意识到发展经济要保护生态，但是现在已经有很多人意识到这个问题了……哪怕我们不在这个地方了，它今后的发展也会有我们的理念和影子在里面。我就觉得我们已经带来了这种改变了，这种改变它是深层次的改变。”

## 结论与讨论

我们通过这一案例研究提出情境合法性概念，探讨社会组织与社区之间的互动关系，分析声誉、绩效与社区关系对社会组织情境合法性的影响，并指出情境合法性对社会组织项目的维系和社会建设的推进有着重要的作用。从 P 组织的项目实践可以看到，社会组织拥有良好的声誉，更容易联系基层权力精英，获取外部的项目资助，取得初步的绩效成果，进而建立情境合法性。但是，组织声誉并不一定有利于情境合法性的维系。高度的组织声誉一方面有可能提高服务对象的预期，约束组织的策略选择，使其绩效表现难以满足服务对象，进而失去他们的认可与支持；另一方面，高度的声誉使社会组织在项目开展过程中拥有相当的自主性和议价能力，但当这些优势发挥到超过地方权力精英能够容忍的程度时，双方的关系将会恶化，社会组织的情境合法性会逐渐流失。失去服务对象和基层精英的认可与支持，社会组织难以开展项目。可以说，P 组织在平村逐渐失去情境合法性，最后不得不提前终结长期的社会项目，在一定程度上可以说它是被过去的成功所累：因为享有很高的组织声誉，社会组织的工作人员往往有着精英思维，常常不够重视如何平等地与社区主体互动。

社会组织的情境合法性强调组织在项目过程中获得来自服务对象和基层精英的认可与支持。之所以要提出这一概念，是因为它能帮助我们理解以下三个现象：（1）一些社会组织在总体层面上具备合法性，并在同行中享有声誉，但却不一定能被具

体项目环境中的民众与精英所接受；(2) 在一定时期内，一个社会组织的总体合法性和声誉不变，但在一个具体情境中的合法性却可能变化很大，如本文研究的 P 组织，早期在平村享有很高的认可度，但最后几乎完全丧失了村庄开展项目的合法性；(3) 一个社会组织在一地丧失了合法性，但不排除在其他地方获得认可与支持，比如，P 组织在平村失去了情境合法性后，该组织却以同样的理念在重庆、浙江和山东等地获得了项目支持，在相应的社区里又分别建立起情境合法性。

以上现象同时也说明情境合法性具有以下几个特点：首先，情境合法性区别于总体合法性，总体合法性必须经过一个过程，才能转化为具体情境中的合法性。与总体合法性一般在组织声誉之前确立的情况不同，情境合法性往往是后于声誉而产生的。拥有高声誉的社会组织，在一个具体情境中更容易建立情境合法性。其次，相对总体合法性，情境合法性的稳定性更低。也就是说，它极易受到小环境的影响，比如，在短短几年时间里，因为有机农业等项目的失败和与村干部之间关系的紧张，P 组织在平村的情境合法性像过山车一样急转直下。最后，情境合法性具有很大的独立性，即由于地理位置的不同和区域经济的阻隔，一个社会组织在各地的情境合法性往往暂时是相互独立的。借用曹正汉“分散烧锅炉”<sup>①</sup>这个比喻，一个社会组织在一地失去了情境合法性，并不会立即影响到这个组织的声誉和总体合法性，即“烧坏”一两个“锅炉”的影响不会立竿见影。但是，如果很多“锅炉”出了问题，这个组织的总体合法性和声誉势必会受到损害。

情境合法性对社区项目的维系至关重要。关于情境合法性的来源，我们探讨了社会组织的绩效表现及其同基层权力精英关系的和谐程度这两个方面。情境合法性概念之所以有提出的必要，是因为它除了能够反映客观事实之外，还强调民众对绩效表现的评估以及基层权力精英对社会组织的认可。也就是说，一个社区项目的可持续性，一方面是由社会组织所创造的客观事实决定的，同时也受到情境中的人的感知和评价的影响。事实上，在平村项目实践中，P 组织决定离场，更主要是因为村民的冷淡和村干部的排挤。所以，本文提出情境合法性的概念，除了要说明客观的绩效表现和社区关系维持的重要性外，也强调民众与精英的主观评价的作用。

P 组织在平村的项目实践及其结果，在一定程度上反映了中国社会建设的现状。一方面，有些社会组织虽然具有很高的声誉，但它们的声誉往往是因为历史的原因（如先行者优势）获得的，其实力可能并不强大，甚至形成“好声誉、弱组织”的强烈对照。这样，社会组织虽然可以获得项目，但会因为实力不济而无法长期保持良好的绩效表现，最终影响情境合法性的维持与项目的维系。另一方面，社会组织

<sup>①</sup> 参见曹正汉：《“分散烧锅炉”——中国官民分治政治体制的稳定机制探索》，《领导科学》2010 年第 8 期。

“生产社会”（即改造社会）的逻辑与“社会的自我生产”的逻辑之间经常存在矛盾与冲突。声誉很高的社会组织，往往有着“生产社会”的理想，但是地方社会的自我生产逻辑可能会限制这一抱负的施展，“生产社会的目标可能会在组织实践中落空”。<sup>①</sup>当社会组织“生产社会”的逻辑与地方社会的自我再生产的逻辑发生很大冲突时，社会组织的情境合法性难以维持，其项目也无法持续开展。

这一研究旨在通过深入的案例研究，提出原创性的概念，初步探索相关的机制，对将来社会组织参与社会建设具有一定的警示意义。社会组织要在社会建设过程中切实发挥作用，必须充分尊重地方现实情况，提出可行的社会项目；社会组织要使一个项目具有可持续性，必须赢得项目环境中绝大多数民众的认可和支持，这也就是本文所说的情境合法性。

将来的研究还可以从以下几个方面加以深化：（1）进一步拓展情境合法性这一概念，分析影响情境合法性的其他因素；（2）通过其他案例研究，探讨声誉较低的社会组织如何建立和维系情境合法性；（3）研究社会组织的情境合法性与其他合法性之间的关系。这几方面的研究将有利于我们更全面地评估社会组织的实践，更好地促进基层的社会建设。

〔责任编辑：刘亚秋〕

---

<sup>①</sup> 孙飞宇、储卉娟、张闫龙：《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 年第 1 期。

**(7) Selection of a Model for Civil Law Protection of Personal Information***Wang Cheng • 124 •*

Despite its safety and convenience, modern technology has turned out to be an alienating force independent of human beings. The relationship between modern technology and human development furnishes the macro-background for the discussion of personal information protection issues. China's legislation on personal information protection emphasizes public law at the expense of private law; it lacks the rules-based support of basic civil law. In the legal system, civil law is an important means and basic norm for protecting the subject character of human beings; it can provide systematic support for the protection of personal information. Formulation of the corresponding legislation should distinguish between the protection of personal information and the protection of data; should establish independent control of personal information by the information agent; and should reinforce the position of the weaker side in the interest relationship. In the selection of a model of civil law protection of personal information, the models of indirect protection and legal interest protection both have flaws; the rights protection model is more suited to China's legislative and judicial realities. The right to personal information can be embedded in the existing normative system of personality rights to ensure the internal harmony of the legal system. The personality rights section of the Civil Code should adopt the rights protection model.

**(8) The Situational Legitimacy of Social Organizations from the Perspective of Social Construction***Deng Yanhua • 147 •*

Social organizations can indeed play a role in the process of social construction, but their actual effects depend on situational factors. We put forward the concept of situational legitimacy based on an analysis of the interaction between social organizations and various community members and on this basis explore the characteristics of contemporary social organizations participating in social construction. Situational legitimacy means that when social organizations that enjoy overall legitimacy carry out specific projects, they need to get recognition and support from the recipients of their services and grass-roots elites. Social organizations with a high reputation usually have their projects supported; they develop cooperation with powerful community elites and even achieve initial results. But a social organization's reputation does not always help it maintain situational legitimacy. On one hand, the organization's good reputation may well raise the expectations of service recipients and constrain its strategic choices, thus leaving the recipients dissatisfied and losing their recognition and support; On the other, an organization with a good reputation possesses autonomy and bargaining power. However, when the exercise of these advantages exceeds the limits of tolerance of powerful community elites, the power relationship will deteriorate and the organization's situational legitimacy will fade away. Having lost the recognition and support of both the service recipients and the powerful community elites will mean that the organization's projects will not be

*• 207 •*

sustainable and the corresponding social construction will be hard to take forward.

**(9) The Modern Transformation of Traditional Chinese Poetic Education and Its Contemporary Legacy** *Fang Chang'an* • 167 •

With the May Fourth New Culture Movement, education in poetry lost its erstwhile position as an orthodox Confucian tradition and fell from sight, no longer visible in conscious activity and the discourse system. But it never disappeared; modern poets inherited its political ethic and spirit, and inspired by the New Culture's enlightenment and the revolutionary mobilization of society, they deconstructed the Confucian classic, *The Book of Songs*. Traditional poetic education thus lost the master copy on which it was based, clearing a space for New Culture enlightenment and the appearance on the scene of New Poetry. This led to the construction of a system of poetics featuring modern poetic education. In the context of the attack on tradition, such education could only participate indirectly in the construction of New Poetry courtesy of modern cultural enlightenment and the revolutionary mobilization of society. This meant that the new poets failed to deal with the relationship between the native tradition and the experience of Western poetry, the relationship between the creation of New Poetry and indigenous historical writing, etc. This narrowed the space for modern New Poetry's cultivation of the personality and cultural construction. Today, we should take a stand on national cultural self-confidence and reexamine the poetic education tradition, excavate its essence, interpret its value, deal correctly with the relationship between inheriting and creating, and construct a contemporary poetic education culture infused with a consciousness of historical responsibility.

**(10) Local Elites and Historical Change in Grass-roots Social Governance Mechanisms in the Late Qing** *Wang Xianming* • 185 •

The Daoguang and Xianfeng reigns saw the emergence of a local governance system based on local elites in Chinese society. This historical trend to some extent undermined the convention that "officials cannot hold positions in their native place." A local social governance model was developed in which the local gentry acted on their own under official supervision, weakening the traditional system of officials and local clerks and runners. Although regulations for this "invisible system" varied at the local level, the trend toward management of local affairs by local gentry was generally consistent. More importantly, the remit of local gentry in dealing with local affairs was very broad, going far beyond the scope of the old system of officials and their subordinates. With the implementation of new policies in the late Qing, local elites had greater authority over local affairs than the "old administration;" their construction of local autonomy initiated the modern transformation of local governance.