

“有形所得”与“无形所获”

——集体化时期村干部履职中的激励逻辑

张海荣*

【摘要】通过深入乡村调研了解到,农业集体化时期,尽管一而再再而三地受政治运动的整肃,村干部并非我们想象中的那样频繁更换。人民公社制度建立后,大队书记或大队长连续任职十几年甚至二十几年的情况并不鲜见。如此,便引申出一个值得探讨的问题:究竟是什么原因使得这些村干部历经运动的整肃还能够不懈地坚持,换句话说,支撑他们长时间履职的动力是什么。对此,本文欲通过比较翔实的私人记录、台账及相关访谈资料,对影响村干部履职的关键因素——“有形所得”与“无形所获”进行仔细的探究。

【关键词】集体化时期;村干部;激励逻辑

中图分类号: D235 文献标识码: A 文章编号: 1000-7660(2015)01-0050-08

在研究集体化时期的乡村问题时,笔者有幸收获了一位仍健在的冀北乡村大队书记的工作记录与私人台账。关于历时23年100多万字的工作记录,笔者已撰文^①作了较为完整的叙述。无论从哪个角度看,这一大部头的私人记述都可以作为研究人民公社时期乡村问题的较为翔实的参考资料。如果不拘泥于记录所涵盖的“文字东西”,以此为线索,还能探究到那些“不在文字的东西”。带着这种感悟和思考,本文想弄明白这样一个问题:记录者一如既往地担任了20多年的大队书记,据了解有如此履职经历的大队干部在集体化时期的北方乡村并不鲜见^②。那么究竟是什么原因使得这些村干部历经运动的整肃还能够不懈地坚持?是否如相关研究所分析的,“向上升为公务员,在建国后的大部分时期曾是村干部职位的最大动力”^③?或者更全面一些,“精神方面,集体主义、共产主义的思想教育;行政方面,从基层选拔国家行政干部;物质方面,适当或微薄的工资报酬”^④?欲回答这一问题,仅仅依据记录、台账等“面上的东西”是不

够的,还需要探索生活背后的“真实内涵”。为此,借助于熟络的地缘人缘关系,笔者进行了深入的走访探究。在此基础上,事关集体化时期村干部履职激励的关键因素——“有形所得”与“无形所获”,便渐渐地凸现出来。需要说明的是,在撰写这篇文章时,笔者无意从理论上条分缕析地诠释概括村干部履职中的激励逻辑,只想借助白描即通过原汁原味的叙事来体现所表达的意蕴,以期对现今村干部激励机制等相关问题的研究作些历史的补充和回应。

一、有形所得:人民公社时期大队干部的劳动收益

本文所讲的集体化时期,大致是1950年代中期实现农业合作化至1980年代初农村推行家庭联产承包责任制这一时期,这二十余年农村的主要体制是人民公社,因而学界也常常称之为人民公社时期。一般说来,人民公社时期大队和生产队干部的劳动收入同农民一样,所得的是工

* 作者简介: 张海荣,河北赤城县人,博士后,(北京100875)北京师范大学马克思主义学院副教授。

① 参见张海荣《富有研究价值的乡村记录——一位大队书记的工作日记》,《中共党史研究》2010年第8期。

② 笔者在研究集体化时期的乡村问题时,曾对不少基层干部进行过访谈。其中,在冀北赤城县A乡(笔者的老家),2006年以来本人已拜访过五位仍健在的履任15年以上的大队干部,其中4人是大队书记,1人为大队长。他们分别是张书记、李大队长、刘书记、王书记、石书记。由于笔者的父亲也曾是集体化时期的支书,与受访者都很熟络,所以访谈起来非常方便且没什么顾忌。这样,他们的儿女与笔者也建立了良好的朋友关系,非常配合我的工作,于是也就有了以下十分细腻的访谈资料。

③ 贺雪峰、阿古智子《村干部的动力机制与角色类型》,《学习与探索》2006年第3期。

④ 宁泽远《中国村干部激励机制研究》,2005年硕士学位论文,国家图书馆藏。

分。具体到记录中的乡村，一如全国的其他地方，集体化以后，为方便起见，记工或义务工常常采取比较简单的一个工、两个工……几个工的算法，年终分红时采用劳动日制。在这里，10分折合成一个工，一个工等于一个劳动日，20

多年未曾改变。那么，人民公社时期，大队干部的收入究竟是多少？根据记录，可以清楚地看到队干部获得的年奖励工情况。出于文章篇幅的考虑，仅截取1978—1980年间的的数据（见表一至表三）。

表一 1978年大队干部^①的奖励工^②

姓名工数 (个)	张书记	祁凤元	崔玉海	高文	刘良	高桂有	王立新	王文清	郭占奎	张立新	罗有	杜万林	马淑兰	郝存山
总工数	170	90	60	40	80	130	10	15	10	15	50	15	5	50

表二 1979年大队干部的奖励工^③

姓名工数 (个)	张书记	祁凤元	罗有	刘良	高桂有	郭占奎	王文清	王立新	崔玉海	张海英	郝存山	王永	张立新
总工数	200	120	70	120	130	15	15	10	50	5	70	20	15

表三 1980年大队干部奖励工^④

姓名数 (个)	张书记	祁凤元	罗有	张文科	崔玉海	刘良	高桂有	王立新	王文清	郭占奎	张明春	张海英	郝存山
	200	120	50	70	50	140	110	10	15	15	60	5	140

上述资料说明，大队主要干部及担负工作较多的成员由于付出的多，获得的奖励也相对较多，但工作日记没能给出队干部的完整收入状况。幸运的是，关于这一时期，该大队的支部书记不仅记录了工作日记，同时还对自己的劳动收入做了相当仔细的私人记录，且保存完好。因此，这使得我们在获得一个典型研究个案的同时，对公社化时期冀北乡村支部书记翔实的收入情况可以通过具体数据完整地再现（见表四至表七）。

人民公社时期，该支部书记所在的是第三小队^⑤。根据上述资料，1978年至1980年的三年间，他的年收入分别是：657个劳动日 $\times 0.64 =$

420.48元；630个劳动日 $\times 0.50 = 315$ 元；640个劳动日 $\times 0.40 = 256$ 元。

与大多数农民相比，这样的收益是较为丰厚的。尽管没能通过具体数字与一位年富力强的壮劳力作详细的对比，但是，从每年近乎170—200个劳动日奖励来看，不担任职务的普通农民即便再能干，一年下来超过支书劳动日总数的可能性也不大。因为在冀北的山区农村，当时干活得分最高的无非是上山砍木柴或者是被抽调去筑路与开滩等。根据记录资料，这些重活每天最高分值不超过15分，更何况这样的重活不是整年在干，用村民的话说最多也就是个把月或者几个月。退一步讲，假设这样的壮劳力每天都挣15分，一

① 获较多奖励工的干部，其身份分别是：张明德——大队书记，祁凤元——大队长，高贵有——信用站会计，刘良——大队会计，郝存山——合作医疗药社会计。

② “大队干部怎么奖励工”，《张书记工作日记》1979年1月1日，原记录稿编码第19本。

③ “大队干部的奖励工怎么定”，《张书记工作日记》1979年12月18日，原记录稿编码第20本。

④ “大队干部奖励工怎么定”，《张书记工作日记》1980年12月5日，原记录稿编码第22本。

⑤ 人民公社时期，队干部年收入核算都要在本人所属的生产小队中进行，所以上述表格中出现的大队开工分是指将大队干部所挣的工分年终核算时拨回到其所在的小队参加分红。当时各小队背负大队开来的分红工分由于队干部的差异并不相同，如最低的仅负担50分的分红，最高的要负担2000分。为公平起见，小队负担的差异会用其他负担工找齐，做到各小队负担的平衡。

表四 1978年张书记所挣工分汇总表^①

月份	记工 (分)	大队开工分 (分)	队记 (分)	劳动日 (个)
1	150	141	8	
2	108	134		
3	30	220	108	
4	50	312	10	
5	45	336	2	
6	10	322	16	
7	40	322		
8		409	65	
9	65	282	21	
10	5	184	214	
11		250	102	
12	26	78	72	
奖励		1700		
合计	575	4787	642	657

表六 1980年张书记所挣工分汇总表^③

月份	记工 (分)	大队开工分 (分)	队记 (分)	劳动日 (个)
1	8	294	68	
2	24	168		
3	56	235		
4	40	90	203	
5	20	115		
6	20	178		
7	20	356		
8	55	369	5	
9	32	315		
10	20	397		
11	92	231		
12	44	84	8	
奖励			2000	
合计	431	2832	2284 + 包地 1086	640

表五 1979年张书记所挣工分汇总表^②

月份	记工 (分)	大队开工分 (分)	队记 (分)	劳动日 (个)
1	32	364	19	
2		144	143	
3	22	247	60	
4	40	292		
5	40	309	30	
6	80	233		
7	35	324	45	
8	65	289	50	
9	195	154	40	
10	20	346	73	
11		375		
12	16	146		
奖励		2000		
合计	545	5223	460	630

表七 1978-1980年该大队所属各小队的分红日值^④

队别	1978年	1979年	1980年
一队	0.58元	0.40元	0.36元
二队	0.51元	0.49元	0.36元
三队	0.64元	0.50元	0.40元
四队	0.60元	0.58元	0.325元
五队	0.58元	0.52元	0.28元
六队	0.44元	0.40元	0.24元
七队	0.56元	0.53元	0.35元
八队	0.57元	0.46元	0.35元
九队	0.51元	0.40元	0.44元
十队	0.43元	0.41元	0.33元

① “1978年各月份记工”，见张书记保存私人台账，原记录稿编码第11本。

② “1979年各月份记工”，见张书记保存私人台账，原记录稿编码第11本。

③ “1980年各月份记工”，见张书记保存私人台账，原记录稿编码第11本。

④ “1978-1980年各小队分红日值”，见张书记保存私人台账，原记录稿编码第11本。

年365天都在干活，整年下来，所得也只能是 $365 \times 15 \div 10 = 547$ 个劳动日。由此可见，从劳动收益来看，大队支书在当时称得上是农村中的较高收入者。

劳动收益是大队干部辛苦付出所换得的报酬，是有形所得，因而不是本文探究的着力点。笔者想要表达的是，要深入考察研究人民公社时期队干部的收益问题及蕴含其中的激励逻辑，不能忽视大队干部特别是“一把手”支部书记的非劳动收益——“无形所获”，即当干部所带来的种种好处。

二、无形所获：人民公社时期大队干部的非劳动收益

关注队干部的非劳动收益，事实上已触及到乡村生活逻辑问题，应探究那些“不在文字的东西”。通过深入访谈并结合笔者多年乡村生活的感悟，在人民公社时期，就支部书记而言，其非劳动收益主要体现在如下层面。

日常生活中的实惠。一是逢年过节时常常被村民宴请。在农业集体化时期，上级一再要求乡村干部要廉洁为民，要有良好的作风，不贪吃多占，不接受贿赂宴请。对此，工作日记也有相应记录。例如，1975年1月28日召开的两委（即大队支委和大队管理委员会）扩大会议议题之一是“如何杜绝浪费吃请？坚决反对大吃大喝，绝不准吃请受贿。两委要是违犯（反）在大队检查批判，党团员违犯（反）在组织会上检查批判，生产队长违犯（反）在社员会上检查批判。这样规定不包括实在亲戚。”^①1981年1月31日召开的两委扩大会议，也有同样的议事内容：“如何杜绝大吃大喝和请客送礼？坚决杜绝。实在亲友除外。”^②不过，规定是规定，乡村是熟人社会，地缘亲缘血缘关系剪不断理还乱，所以日常生活往往超过了道理规约。

据受访者回忆“农村生活是拉拉杂杂沾亲带故的，大小事不断。你尽心地给办尽力地维护大家，大伙都有感念。比如，娶媳妇要盖房，要批宅基地，你要尽快出证明，协调要快；生产队瞒产私分，你睁只眼闭只眼；实行计划生育了，你对违规户变通地照顾些；甚至是家庭邻里闹矛

盾了，你尽快去调解……这些都会记在社员心中。逢年过节了，有些人惦记着要表示一下，常常由于不好驳人家的面子，就被推推搡搡地叫去了。如果你坚决不去，有些人还很不高兴，觉得你不识人敬。”^③

实事求是地说，这种宴请，不仅是社员的感谢，有时也掺杂着村里人的巴结和为了今后办事的顺利，或者得到一些好处。但不管出于什么目的，在大家都比较清苦的生活条件下，宴请无疑是一种收益，吃别人的省了自家的。

二是不时收到社员的礼品。坦率地讲，送礼的往往是需要队干部为其办特殊事情的人。诸如家里人生病了，要申请救济；想出去做个工，需要队干部准假开证明；外面有招工或者参军的事，年轻人想得到机会，让父母想办法打点等。当时，不仅这些乡里乡亲的人前来送礼，就是下乡的知识青年，为了得到特殊的关照，也都会从百余里外的城里带来礼物。就村民所送的礼品而言，尽管可能是一兜鸡蛋、两包点心、一筐山野菜甚或是几块牛羊猪肉，但是这些却都是实实在在的生活必需品，不仅队干部本人，其全家人都会有这份额外的享受。

对此，受访大队长的女儿回忆道“小时候，我确实比邻居家的孩子吃得好些。一是父亲到外面开会，经常带些好吃的回家。另外，自己能吃上别人送来的同龄普通农家孩子吃不到的饼干、面包等东西，还能吃到真正的‘山珍’。因为当地是山区，当时没有环保意识，有人经常打猎。他们打受伤的雁，打狍子、野鸡（雉鸡）、野兔等。有人就将狍子肉、野兔肉等送到我家。母亲怕欠人情，也经常推辞，但又不好驳人家面子，最终还是接下了。”^④

当干部所带来的其他好处。有学者指出，人民公社时期，乡村干部有着双重代理人的角色。具体地讲，大队的队长或支部书记，一方面是公

^① “两委扩大会议研究记录”，《张书记工作日记》1975年1月28日，原记录稿编码第12本。

^② “两委扩大会议研究记录”，《张书记工作日记》1981年1月31日，原记录稿编码第22本。

^③ 2006年8月28日在D村访张书记的口述资料。

^④ 2008年10月6日在赤城县城李大队长女儿家访谈的口述资料。

社职能的延伸，代理公社协调和管理生产活动，同时他们又是社区成员的代理人。^①在这样的角色担当下，他们自然要接触到掌握更多权力和资源的上级干部。而就在这为公所进行的不断接触中，久而久之，私下里的密切关系也就慢慢形成了。良好的密切关系结成后，在权限范围内的特别关照、特别受益自然不可避免。与村民所给予的美食和礼物等实惠不同，这样的好处道道很多。现将所访问D村张书记的坦率叙述进行整理，以下这几则真实的“叙说”无疑很有说服力。

（一）子女的工作安排

张书记共有六个孩子，老大老二是儿子，其余的四个均是女儿，其中正式职工有四个，除最小的女儿是自己参加高考就业之外，其他小孩的工作都与其长期担任支部书记有关。他说“我家老大是1956年出生的，他16岁初中毕业，毕业当年就上班了。如果上高中，那时还有免试推荐上大学的，推荐他也没问题。公社书记认为，我家人口多，孩子他妈身体也不很好，早上班可以为家里减轻负担，就这样，我们安顿老大上班了。”大儿子原本由公社安排担任代课教师，等有机会再转为正式编制。半年后，与张家熟悉的县农业银行一位领导下乡路过学校，得知一情况后，主动提出将其安排到农行在该公社的营业所工作。两个月后，大儿子成了农行的正式职工。张还说“老二读到高中。毕业时，公社书记问我‘老哥，想让孩子干啥。’我说‘你瞧着办吧，就靠你给安排了。’这时正是‘文化大革命’即将结束，不太兴考大学，二儿子不想考大学。公社书记说‘那就让他到艰苦处锻炼锻炼，到县三河民兵连当会计。’张书记的二儿子干了三个月后，村里有个在公路局上班的王姓职工，从县人事局要了个招工名额，想回来把他的小舅子带出去，不料到公社那儿被公社书记给卡住了，并把这个名额扣下，理由是“你们大队没外出的名额了”。王没办法，回村顺势向张书记买人情，说他弄这个指标是给张家老二的。于是经过公社同意，张家老二调到公路局上班。大女儿高中毕业后，公社书记要将其安排在广播站，张考虑到这个工作不会很稳定，就让她当了小学民办教师，后来转为正式编制。二女儿、三女儿身

体有些残疾，张家觉得她俩身体条件不够参加高考的资格，初中毕业后就不上学了。后来，张给三女儿在公社卫生院的药房找个差事，现在自己开了一家私人诊所。只有二女儿因为身体的原因不能外出，于是让其在村里开了个小卖部。

（二）老二的婚事

访谈中，张书记饶有兴趣地谈起了老二的婚事。“说起二小子的婚姻，这里面的事还真不少。讲实在的，我当大队书记，儿子有工作，人也挺精神的，在当时的村里，有不少人想与我结亲家。包家、张家等都翻人（当地话，即托人）到我家说亲，二小子比较中意杜家的女儿，人长得好，还是小学教师。杜家人很愿意，上赶着（即主动）跟我说成为亲家。但是，听村里人讲，杜家的女儿算命，说是克夫的命，我和孩子他妈心里有点嘀咕，就没上心张罗。反正孩子才20岁，也不急。但是，突然间上面发了个令，要实行晚婚政策，规定男方22岁，女方20岁才能结婚。考虑到儿子早成家早安心，我和孩子他妈这时有点急。到公社开会，公社书记认真地说，‘你明天给孩子订婚，明天晚上来结婚，我都可以给你办理。因为从后天起要严格执行，错过了，就难办了。结婚的事不好隐瞒，社员知道了，就会跟你比。’听了他的话，我赶紧跑回家张罗，将二小子从道班叫回来，第二天托媒人到当村的包家去提亲，他们很乐意。于是，当天下午吃了订婚饭，晚上这两个年轻人顶着雨去公社把婚结了。”

（三）与“黑帮”的友谊

所谓“黑帮”是与张相熟的一位刘姓干部。1961年这位干部带队来到D村（当时称大队）领导整风整社，张当时任中队（即后来的生产队）会计。生产队丢羊了，有人公报私仇算计张，说张家偷吃了羊。刘为此审问过张，但张始终不承认，刘在处理这件事的过程中，尽管态度很严厉，但没动手动脚整人。几年后，“文化大革命”开始了，刘被打成“黑帮”派到D村接受批斗，其家属也被下放到这里劳动。张回忆说“我觉得这个人根本不坏，很直率，不打圈绕弯。所以，他被斗时，我都会暗中相帮，不让

^① 陈剑波 《人民公社的产权制度》，《经济研究》1994年第7期。

红卫兵折磨他。对他的家属，我也是尽量照顾。没想到，‘文化大革命’结束后，‘黑帮’们很快得到平反。由此，我们建立起友谊。他认为我值得交往，在困难时没有落井下石，还照顾他的家人。1980年我们村输电时，他恰好是县电力局局长。因为当时一线的电工人员很牛，我们好吃好喝笑脸相陪，他们动不动还耍脾气，想停工就停工。我实在气不过，跟刘反映了情况，他立即训斥了手下。从此，我们这里的输电进度很快，电工也很客气。特别是，他的儿子后来成为县民政局长，对我和多病的家属，也有特别的关照。”

（四）盖房的便利

对于这件事，张书记这样说：“当大队书记时，有一天公社书记来了，说‘老哥，你两个儿子都结婚了，又分家单过，现在住在一处房子里，还共用一个堂屋，时间长了容易闹矛盾，趁我在这儿，你开个会研究研究，把你们大队不用的旧学校的房子卖了，腾出地方你家盖房。’结果，我动员开了个会，研究拆旧学校的事。大伙形成了很多股，有买旧房木头的，有买旧房砖瓦的，一下子腾出了这个地方。”“在这个过程中，学校附近的人家乘机往外挪墙，扩大地盘。我知道后，赶紧去制止。后来，开会故意提我家儿子们打架生气，我家应该盖房，大伙看着批个房场。在两委扩大会上，人们说你写个申请，旧学校的地方是大队的，批给你家盖房就行了。结果，写个申请，到公社一批就成了，因为事先与公社书记早说好了。”“其实，这背后也得利用个人。先谋算好的事，让比较机灵的生产队长（三队队长）给说话，他一点就透，我说盖房得找个地方，他说你用旧学校的就行，两委扩大会上送人情的人有的是，他们说‘这个地方也不是所在地三队的，也不是四队的，是全大队的，大伙同意你家盖房。’”^①

上述事例为我们分析大队干部的特别收益提供了很好的铺垫。从子女的就业这个事例中，看到了生在大队干部家庭的孩子走出“农门”要比普通农家的孩子相对容易得多，不需要花费太大的成本。人民公社时期，农家子弟转为非农业人口（即走出“农门”），概括起来有两种含义：一是突破户籍限制，向城市流动；二是突破集体

农业生产制度对农民的束缚，实现农业外就业。^②向城市流动往往与身份转变相联系，主要通过招工、升学、参军提干三个渠道。这种通过正规的渠道外出被称为“硬出去”，不过，获得这样的机会难上加难。为了争取外出，农民往往通过非正规渠道“钻出去”。^③

对普通农家而言，无论通过哪种渠道，都不是一件轻松的事，需要花费很大的成本。比如，为获得招工、升学、参军等机会，农民首先要和当地的干部搞好关系，形成干部与社员间的委托——代理关系，因为即使是生产队干部，也对社员生活和社会流动机会有很大的控制力。^④因此，农民想方设法讨好队干部及其家属的事例在集体化时期的农村比较普遍，已不是简单的个案现象。

从这一方面看，上述D村的大队党支部书记在四位子女借助其社会关系平稳顺利地跳出“农门”时，无需同普通农民那样费心费力地投入打点，因此，对他以及子女们来说，绝对称得上是重要的收益。因为不仅节约了家庭支付成本，子女还因之有了比较好的发展前景，而后者是更大的收益。

就老二的婚事、与“黑帮”的友谊和盖房子的顺利这几个事例来看，从中既可读出乡村的人情世故，又能明了基层干部间的交往逻辑，但这不是问题的关键。问题的关键仍是当大队干部所带来的非劳动收益问题。仔细分析，老二的婚事，在支书父亲的威望下，不少家庭积极主动地攀亲，由此女方的要求就少，结婚条件^⑤自然就会放低；特别是，一天之内迅速订婚并领取结婚证，这大大节约了支书家的花销成本。与“黑

① 2006年8月28日在D村访张书记的口述资料。

② 温锐《劳动力的流动与农村社会经济变迁》，北京：中国社会科学出版社，2001年，第129—130页。

③ “硬出去”与“钻出去”是学者黄宗智提出的概念。参见黄宗智《长江三角洲小农家庭与乡村发展》，北京：中华书局，2000年，第294—300页。

④ 韩敏《回应革命与改革——皖北李村的社会变迁与延续》，陆益龙、徐新玉译，南京：江苏人民出版社，2007年，第130页。

⑤ 在当地，由于是山区，相对闭塞贫困，普通农家娶媳妇不是很容易。当时，女方往往提出较高的结婚条件，对服装、新房以及家具等方面都有一定要求，甚至有些女方家长还索要彩礼，即一笔数目不菲的现钱。

帮”的友谊，不仅收获了“黑帮”平反后的特别关照，还收获了日后其子女的关照。盖房子所获的便利和好处更是有目共睹。当干部收获的好处亦可见一斑。正如张支书所言“你不干这个，四个孩子都安排不了，给孩子盖房批地的事也不好解决。”^①

三、结论：面上的“虚实” 与背后的“真实”

人民公社时期，为整合动员广大乡村顺利地落实党和国家的各项方针政策，中共中央依靠强大的宣传机器，一次又一次地开展社会主义教育运动。与此同时，对基层干部不断进行整肃。就冀北而言，广大乡村曾流传着“春天是红人，夏秋是忙人，冬天是罪人”的顺口溜。在这样的氛围下，相当一批农村基层干部确实比较心灰意冷甚至“撂了挑子”。当时，在政治运动的不断整肃下，别说是不在国家正式编制序列的大队干部，就是正式在编的县社干部，也有请辞回家务农的。例如，1961—1962年，据唐山、天津两个专区统计，“要求辞职回家的干部约占总数的4%到5%左右。具体到县，要求辞职的人数更多。赤城县共有1376名干部，有145名要求辞职，占全县干部总数的10.5%；易县共有干部2296名，要求辞职的206名，占全县干部总数的9%。而一部分干部已经不辞而别，或请病假长期不归。”^②然而，如前所述，对不在编的大队干部来说，却有不少人是数年如一日以及数十年如一日的坚守者。其中，很多人是运动中下马，运动过后又立即上马。这一看似悖论的问题，到底该如何阐释？由此便涉及到面上“虚实”与背后“真实”的乡村生活逻辑。

就大队干部的收益而言，如果仅仅停留在面上而不仔细算账，单就劳动工分及奖励所得来看，尽管他们在当时称得上为高收入者，但是，这并没有太多的吸引力。因为处理农村鸡毛蒜皮的杂事，不仅琐碎耗时而且受累不讨好，往往还会与人结怨，由此看来，当大队干部不很划算，是“鸡肋”的差事。所以说，物质方面，工分报酬事实上也就谈不到有多大的激励。

深入研究发现，大队干部看重的往往不是工

分报酬，而是收获了其他种种好处——非劳动收益，后者无疑非常重要。对集体化时期履职较长的几位大队支书的比较研究，笔者还发现了另外相对隐秘的因素：当时的队干部们，不仅收获了上述非劳动收益，还有着精神层面的满足。这种精神层面的满足，具体可从如下两方面加以阐释。

其一，有面子、有威信，能得到村民的尊敬和服从。集体化时期，由于队干部掌握着普通农民所不具备的信息及其他资源，有支配权，普通农民对他们自然是礼让几分。当然，也不排除队干部比较公道，以其魄力能力与精神感召力带来的威信和威望。总之，面子和威望不仅令队干部本人满足，而且还常常使全家人都感到非常有尊严。对此，有位村党支部书记的儿子回忆说：“父亲当支书，小时候确实很自豪，因为我是大队书记家的孩子。我奶奶更是引以为荣。据母亲讲，奶奶这人比较爱面子，有些‘艳景’（当地话，即爱显摆），在父亲讲话时，她生怕别人不知道，总对别人说，这是我们家儿子。”^③

其二，身体的愉悦，即男女两性关系所带来的本能的满足。由于这方面属于个人隐私，到目前为止，几乎少有人谈及。不过，在有些乡村问题研究中还是或多或少地有所折射。^④因此，这一潜在的隐秘逻辑，在我们研究队干部的相关问题时，是不该被忽视的。

直白地讲，队干部这种身体的愉悦是婚外偷情所带来的满足。集体化时期，相较于普通的农民，队干部^⑤偷情不是个别新鲜事。之所以作这样的判断，是因为有依据可循。当你和村民熟络后，闲聊时，不经意间他们会透露村干部的各种“艳事”，特别是对过去的老干部，由于没什么顾忌，说起来非常轻松。而谈论这些“头面人物”的逸事，往往是村民们的消遣。另外，翻开集体化时期整肃干部的材料，如20世纪60年代

① 2006年8月28日在D村访张书记的口述资料。

② 中共河北省委办公厅：《当前农村基层干部的几种主要思想倾向》（1962年1月），河北省档案馆：855—6—2248。

③ 2008年10月7日在C村访王书记儿子的口述资料。

④ 应星《村庄审判史中的道德与政治（1951—1976年）——中国西南一个山村的故事》，北京：知识产权出版社，2009年。

⑤ 本文所指都是男性干部。

初的“整风”以及随后的“四清”等档案资料，大多数干部都有一条乱搞男女关系的“罪状”。究其原因：一是当干部容易接触到大量异性，比如召集开会、到群众中布置任务、检查验收农活、调解纠纷等，这样的近距离接触无形中增加了接触异性的概率；二是乡村有些女性贪图小惠、比较功利，为了获得干部的特别关照，不惜主动地以身体去交换；三是就干部个体而言，他们借助便利机会悄悄偷情，从社会心理层面来分析，男性往往会在雄性的支配欲中体现个人的价值，即对异性的占有既是本能的满足也是自己价值的体现。

笔者访谈时，基于比较熟的人脉，再加上觉得没什么可忌讳的，因而曾含蓄地以玩笑的口吻问到这个问题。对此，相关受访者的“直白大方”竟出乎我的意料。如王书记的女儿笑着说：“老爷子以前是个人物，有女的追着呢。记得十几岁时，一次我妈不在家，那时候父亲悄悄问我‘想不想要一双新鞋子，有个婶想给你做。’当时，我也不小了，明白是怎么回事。因为，父母日常中曾为这些乱七八糟的事吵架，我知道什么原因，母亲详细地告诉过我，有一次还让我跟着去捉奸。”^①

另外，在不经意的访谈中也会捕捉到这方面的信息。2008年夏季的一天，笔者在B村的老支书石家访谈时，他的老伴在场。访谈中问他老伴“当时，您一定很支持石书记的工作吧？”没想到，老人家顺口说“我没鼓动支持他。不怕你们笑话，当干部有什么好处呢？整天在外面瞎忙活，常常很晚才着（回）家，不着调，累我一身病。当时，我和孩子都反对过他当干部，他本人还是愿意当，否则选上来不干，人家也不会来家往外拽。还是想当，要是家里人反对，会憋在家里‘闹气’。”^②

需要指出的是，集体化时期，政治运动的整肃，不仅整那些破坏政策的“出轨者”，也经常波及到乡规民约的“越位者”。例如，“文化大革命”时期，在上面提到的D村就发生过整肃所谓“破鞋”的事件。据村民回忆，该村让一位很不检点的妇女肩上挂着一串破鞋游街，边走路边喊话，大声地喊自己是破鞋。尽管如此，激烈的运动过后，乡村中的男女两性关系仍然是剪

不断理还乱的纠结问题。^③ 正如有学者所研究：“在中国乡村传统中，婚姻的高度稳定与通奸时有发生是乡间日常生活中相互补充的两个方面。”“中国20世纪50年代初为废除封建婚姻而创造的离婚自由的高潮过后，在整个集体化时期都重新强调家庭稳定的重要性和调解程序的必要性，离婚又成为极困难的事。20世纪50年代中后期婚姻策略的转变和乡村婚姻强大传统的影响，这两者的共同作用使通奸在乡村仍相当普遍存在着。”^④

笔者认为，在村庄里较为优厚的“有形所得”加上一般社员无法企及的“无形所获”，这才是集体化时期不少大队干部特别是大队支书能够在这一岗位上坚守十多年甚至是二十多年的重要原因。就脱离农门走进“政门”的激励而言，在履职较长的大队干部中，其作用非常有限。笔者所访谈的相关人员没有一人被提升为“公务员”。若细细探究，那些由“农门”转为“公务员”的人，事实上大都是集体化时代省级或全国级别的典型劳模，相对于广大普通的大队干部来说，毕竟为数不多。能够十多年或者二十多年如一日地承接上级任务又协调村民事务的人，正是扎根在农村的这些普普通通的村干部。因此，在研究乡村问题时，着眼于面上的“虚实”固然必要，但更为必要的是应想方设法去挖掘并读懂乡村生活背后的那些“真实”的逻辑。

（责任编辑 欣彦）

① 2006年8月30日在A村王书记家访谈的口述资料。
② 2008年8月21日在B村石书记家访谈的口述资料。
③ 2007年8月26日在D村访谈村民的口述资料。
④ 应星《村庄审判史中的道德与政治（1951—1976年）——中国西南一个山村的故事》，第84—85页。