

# 中國鄉村扶貧中非營利部門的發展與轉型： 秦玥飛和他的「黑土麥田」

楊一萌\*

\*國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士研究生

## 【摘要】

本文以秦玥飛和他的「黑土麥田」團隊為案例，將其置入中國鄉村扶貧的發展脈絡中，思考其如何在國家的主導下浮現？以及之後又為何推動項目商業化轉型？又為何在轉型過程中遭遇危機和困境？本文認為，「黑土麥田」作為非營利部門之所以得到國家支持、進入鄉村扶貧的場域，是因應了過去純然由國家主導的政策失效，也是轉向謀求市場紅利的開始。而其之後選擇激進的「項目商業化」改革，則是進一步納入市場競逐和篩選機制，淘汰沒有市場潛力的鄉村扶貧項目和駐村「創客」。由此而引發的「創客」抗爭，實屬長期仰賴國家扶持的鄉村扶貧與非營利部門、在納入市場機制後遭遇的正當性危機。「黑土麥田」的爭議事件有助於進一步檢視，中國鄉村扶貧中的非營利部門掙紮於國家引導與市場競逐之間，這也為投身扶貧事業的青年帶來諸多實踐的困境。但本文也不認為避免國家主導、完善市場機制便可以解決危機，相反，更需要回到鄉村在地脈絡，建立長效的村民培力和產業孵化。

**關鍵字：**中國、鄉村扶貧、非營利部門、秦玥飛、黑土麥田

# The Development and Transformation of the Non-Profit Organization in China's Rural Poverty Alleviation: Qin Yue-fei and his “Serve for China”

Yi-meng Yang\*

\* National Taiwan University Graduate Institute of Building and Planning

## 【Abstract】

This article takes Qin Yue-fei and his “Serve for China” team as an example, and discusses how they emerge with the support of the state in the context of poverty alleviation in rural China? Why this team then promote the commercial transformation of the project? And why they encounter crises in the process of transformation? This article argues that the reason why Serve for China as a non-profit organization supported by the state participates in the field of poverty alleviation is because of the failure of the state-led policies and the beginning of seeking market profits. Afterwards, the radical “project commercialization” reform is to further incorporate market competition mechanisms to eliminate projects and village-based “Makers” that have no market potential. Since then, the resistance of “Makers” is a legitimation crisis encountered by the state-led rural poverty alleviation and non-profit organizations in the process of promoting market mechanism. This case helps to further examine the fact that the non-profit organization for China’s rural poverty alleviation struggles between state-led development and market competition, which also causes practical difficulties for people engaged in poverty alleviation. However, this article does not argue that the

establishment of a market mechanism instead of leading by state can solve the crisis. Rather, it is more necessary to focus on the local context of the village and establish long-term villager empowerment and industrial incubation.

**Keywords:** China, Rural poverty alleviation, Non-profit organization,  
Qin Yue-fei, Serve for China

## 壹、前言

2017年，致力於鄉村扶貧的非營利部門「黑土麥田」突顯大規模離職潮。再到2018年8月，一篇名為「七問秦玥飛」的文章在網路引發熱議，質疑「黑土麥田」創辦人秦玥飛存在傾吞善款、壓榨員工、個人生活奢靡等問題。一時間，這個中國鄉村扶貧界的「明星」組織，以及曾獲「感動中國年度人物」的優秀才子秦玥飛，被推上了風頭浪尖、背負起巨大的社會輿論壓力。

衝突起源於「黑土麥田」成立不久後推行的「項目商業化」改革，即以扶貧項目之營利性指標作為考量，通過項目競賽的形式進行項目篩選。這套機制將淘汰沒有盈利潛力的鄉村、以及駐村的扶貧青年，而被淘汰者將無法再獲得「黑土麥田」的資助，甚至是被辭退後離開。不過在此之前，不論是秦玥飛在各地的宣講，還是「黑土麥田」的招募宣言，都無不描繪出這是一場偉大的公益事業，也是投身家國的青春熱血。事實上，從中國民政部在制度上的保障、到官方媒體中央電視台的宣傳、再到政府資助和支持公共募捐，國家也確給予了「黑土麥田」足夠的支持。換言之，「黑土麥田」與其說是孵化商業項目的平臺，不如說更像是國家之公共事業的代理人。無疑，當投身家國的扶貧青年卻不得不承擔營利性競逐與淘汰之殘酷時，曾經「黑土麥田」構建起來的浪漫公益世界便徹底崩塌了，大批被辭退的青年們轉而展開抗爭也就不難理解。

確實，不同於西方，中國的非營利部門更多是依附於國家而存在，這不僅避免了不受控制的組織會對威權形成挑戰，也有助於國家計畫可以分配給指定的部門來執行（康曉光等，2008、2011）。不過，介入鄉村扶貧場域的非營利部門則尤其面臨著矛盾。一方面，在中國，鄉村貧窮確實更多是一項政治課題，從早年的「上山下鄉」再到之後的「大學生村官」，解決鄉村的低度發展也一直仰賴著國家性計劃。而之後介入扶貧領域的、國家扶持下非營利部門，實際上更是作為國家扶貧的代理人，旨在分擔政府提供服務的壓力。但另一方面，在「改革開放」後隨著市場改革

的深化，鄉村貧窮中的經濟問題則逐漸凸顯出來。特別是當晚近行政掛帥的「大學生村官」計畫成效不佳，政府也將提升經濟效益、確保扶貧績效的希望寄託在更多非營利部門上。進而，「產業扶貧」等政策相繼推出，而「黑土麥田」也正是在這個脈絡下、經由國家的支持而浮現。因此，鄉村扶貧中的非營利部門即離不開國家主導，包括財政支持、官方宣傳、引導社會募捐，但又必須考量市場邏輯下的績效問題，納入營利性的項目篩選和競逐。

同時，秦玥飛正好經歷了從國家主導之「大學生村官」計畫、到「黑土麥田」之項目商業化轉型的整個過程，並恰在轉型中爆發了激烈的爭議和抵抗。秦玥飛是在 2011 年大學畢業後，決定回國參與鄉村扶貧工作的。他通過「大學生村官」計畫來到中國湖南省衡山縣賀家村，成為了一名鄉村的基層行政人員。而此時，「大學生村官」計畫已執行十餘年，政府主導的鄉村扶貧暴露出一系列的困境，「產業扶貧」政策因應而生。三年服務合約到期後，秦玥飛放棄了升職的機會，又來到另一個鄉村，開啓了又一個 3 年的「村官」服務期。這次他嘗試成立了非營利部門「黑土麥田」團隊，並提出「鄉村創客」計劃，支持更多青年返鄉、輔導村民的產業經營。這也標志著過去政府單向的資源輸送，開始轉向對市場紅利的謀求。2017 年，為了進一步完善市場邏輯下的績效考核，「黑土麥田」推動了更激進的項目商業化改革。而正是在此次改革後，「黑土麥田」團隊爆發上文所述之爭議。換言之，秦玥飛和他的「黑土麥田」團隊，正是檢視扶貧非營利部門掙紮在國家和市場邏輯間之困境的關鍵一例。

本文將進一步討論的是，秦玥飛和他的「黑土麥田」如何在早期國家主導的鄉村扶貧中浮現？以及為何在項目商業化轉型中遭遇抵抗？這又可窺見中國鄉村扶貧事業中怎樣的結構性問題？後文首先將回到中國鄉村扶貧的發展脈絡，看到從「上山下鄉」到今日「大學生村官」計畫之流變中內在的國家主導力量，以及秦玥飛作為「村官」的故事。其次，本文將闡述秦玥飛開始創辦「黑土麥田」團隊、再到推行「項目商業化」改革的過程，並分析其中的市場邏輯。再次，將聚焦到改革中所

爆發的爭議和抵抗，窺見背後有關鄉村扶貧的結構性問題。文末將概述爭議事件後續的回應和發展，並嘗試提供可能的提選出路與展望。

## 貳、文獻回顧與討論

### 一、國家主導的鄉村扶貧：「大學生村官」計畫

#### (一)「大學生村官」：新時代的「上山下鄉」

「大學生村官」計畫，常常被視作新時代的「上山下鄉」運動（大學生村官之家，2008年10月8日）。如果回到20世紀50年代，正是「去邊疆墾荒」的動員，拉開了知識青年「上山下鄉」的序幕（吉彥波，2009）。事實上，當時的中國已經暴露出城鄉經濟發展不均衡的問題，而人口卻集中於都市成為了過剩勞動力，因而在國家的主導下，到後來的60年代，有200萬青年和其他人員被動員返鄉勞動（吉彥波，2009）。時至今日，在「大學生村官」計畫中也可發現不少相似之處。

到了90年代，中國鄉村貧窮問題再次激化，這多是由於「改革開放」和市場經濟改革後城鄉差距的進一步擴大。一方面，都市興起了以房地產為引導的經濟成長模式，推動了大量都市建設和工程項目，進而越來越多的農民放棄收入較低的農業生產，進城成為工人。這也導致了大量鄉村因青壯年人口流失而凋敝。另一方面，是「改革開放」後，鄉村不再被包攬入國家一統的行政體系中，地方政治開始抬頭。因而在當時，許多鄉村困於地方派系的把持，進而出現貪汙腐敗和貪贓枉法的問題，鄉村惡勢力也在基層十分猖獗，這進一步加劇了鄉村貧窮的困境（劉青峰、關小春，1998）。同樣，與「上山下鄉」類似，為解套新的鄉村發展困境，國家主導了「大學生村官」計畫，再次試圖以「運動式」動員、推動青年返鄉扶貧。

「大學生村官」計畫最早可追溯到1995年，中國江蘇省的「雛鷹工程」首次嘗試向鄉村輸送人才。2002年，中國政府正式推出「大學生村官」計畫，並在之後幾年迅速拓展到其他省市，搭建了全國性的青年返鄉的制度。該計畫也提供了一系列

政策誘因，包括國家公務員考試和研究生入學考試的優先錄取、在校生免繳助學貸款等優惠條款，推動一批具有大專文聘以上、通過該計畫考核的青年返鄉服務，承擔基層行政工作。一方面，希望向勞動力外移、逐漸「空心化」的鄉村輸送人才，幫助村民擺脫貧困；另一方面，為農村行政機構輸送新鮮力量，緩解地方政治腐敗，提升基層行政治理水準。這項政策動員規模浩大，迄今為止已有五十餘萬大學生返鄉服務，而本文所關注到的秦玥飛正是其中一員。

## （二）「最美村官」秦玥飛

2011 年，秦玥飛從耶魯大學畢業，獲得政治學與經濟學雙學位。但畢業後，他並沒有選擇去企業履職，而是決定回國加入「大學生村官」計畫，投身鄉村扶貧的工作，這在當時很多人看來是出乎意料的。而秦玥飛則認為，正是改變國家、改變社會的理想促成其做出了這樣的選擇，「我覺得中國不缺少學自然科學的人，但缺少踏踏實實帶領大家實現夢想的人……而中國說到底是個以農為主的國家，不瞭解中國的農村，就不瞭解中國。」（雨晴，2017）。此後，他回國來到衡山縣賀家山村、開啟了他為期三年的「村官」任期。

三年期間，秦玥飛以村主任助理的角色，幫助賀家山村完善基礎設施建設、新建社會福利設施、甚至包括家庭入戶服務。不過在當時，這些項目的落成，主要還是仰賴政府的撥款、企業的贊助、社會的募捐。其中，水渠基礎設施整建的 15 萬項目資金，便是依靠秦玥飛輾轉多家企業才籌得，而企業願意募捐也是因被其名校畢業、返鄉服務的真誠所打動（雨晴，2017）。而後開展的包括養老院建設、網路化教學等項目，也均是秦玥飛聯絡各種人脈關係才得以籌得資金。不過也不得不承認，三年的任期內，秦玥飛著實為鄉村的發展做出了不少貢獻，也獲得了當地村主任的肯定，「小秦來之前，村裡沒有路燈，學校連互聯網都沒有。現在，學生課桌上擺上了平板電腦，崎嶇的山路變成了水泥路，通上了校車，有的地方還安裝了路燈」（雨晴，2017）。

2013年，中國中央電視台「尋找最美村官」節目授予秦玥飛「最美村官」的稱號。這項節目旨在評選出「奮鬥在農村改革發展一線，對黨忠誠，信念堅定，一心為民……對農民有真摯情感、務實清廉的人」（央視網，2013年10月13日）。而入選的「村官」們也都有類似的特徵，包括放棄30萬年薪、擁有碩士學歷的彭文華，音樂系藝術才子甘到泥土地工作的劉勝，當然也包括本文的主角、耶魯大學的高材生秦玥飛（大學生村官網，2013年10月22日）。由此可見，秦玥飛不僅是國家主導之鄉村扶貧的參與者，更是「放棄私利、一心為民、回國奉獻」的典範。不過，秦玥飛的故事未至於此，相反正是其後選擇轉型的開始，而其背後也映射了中國鄉村扶貧模式的轉變。

## 二、非營利部門的浮現與轉型：「黑土麥田」及其項目商業化改革

事實上，「大學生村官」計畫執行至今已面臨諸多困境。一方面，「村官」更多側重於行政職能，而較少直面經濟課題，解決貧困問題更多仰賴政府單向的資源輸送；另一方面，「村官」職務以三年為限而流轉，也意味著難以推動可持續的經濟模式。因而很多時候，「村官」的離開便意味著鄉村重新陷入貧窮，甚至很多「村官」根本就流於形式，未能真正解決貧困的問題。更糟糕的是，政府卻要遠遠不斷投入財政資金支持該計畫，消耗有限的資源之同時，卻又進一步導致「村官」對政府的依賴。2006年，已執行了七年的海南省「大學生村官」計劃開始停滯，這項政策未來的發展前景進而也開始遭遇質疑（王天敏，2007）。

### （一）國家扶貧的代理人：非營利部門「黑土麥田」團隊

事實上，秦玥飛在其擔任「村官」的過程中，便已經察覺到其中的問題，並謀求轉型的可能，2014年，秦玥飛離開賀家山村，結束了他三年的「村官」任期。但他對前三年的實踐並不算滿意，在他看來「我在賀家山村雖然做了些事，卻基本上都是從外面找錢，如同給村裡輸血，但要解決農村的根本問題，必須幫他們學會造血」（雨晴，2017）。於是，秦玥飛放棄了繼續升官或返回校園的機會，而是來到了白雲村，開啓了他第二個三年的「村官」任期。這一次，他改變了過去在賀家山

村的做法，不再簡單謀求村外注資，而開始組織村內合作社，通過地方產業發展帶動經濟成長。

後來，白雲村的產業發展也頗為成功。當地主要種植油茶樹，過去更多仰賴村民家戶中的零散種植，但秦玥飛通過組建鄉村合作社，將村民組織在一個更完善的產業鏈中，推動統一的包裝、行銷和品牌建設，這促成了銷售量的大增。白雲村的村書記也有積極評價「以前茶油每斤賣價約五六十元，除去成本賺不了多少錢，但經深加工後，價格較之前翻了幾番」（李俊傑、夏建軍，2018）。白雲村的成功也讓秦玥飛相信，推動在地產業的可持續發展是鄉村脫貧的關鍵。而如果能幫助在任的 20 萬「大學生村官」、乃至更多的返鄉青年改變過去的扶貧模式，並參考白雲村的經驗、發展可持續的合作社與產業創新，那麼鄉村扶貧的困境或可迎刃而解了。

且與此同時，2015 年，中國國務院也推動了「大眾創業、萬眾創新」的倡議，開始支持創業團隊的發展。隨後，「產業扶貧」的政策進一步聚焦於鄉村產業發展，通過尋求市場紅利，以產業收益解決鄉村貧困問題。這也讓秦玥飛堅信「在國家倡導『萬眾創新，大眾創業』的背景下，每年都有一大批青年返回農村，他們回到家鄉後，都有自主創業，帶動百姓致富的願望」（搜狐網，2016 年 1 月 11 日）。同年，秦玥飛創建「黑土麥田」平臺。不同於過往「大學生村官」計畫的行政主導，「黑土麥田」直接「幫助傑出的大學畢業生到農村從事創業創新和精準扶貧，並提供鄉村創業幫扶和資源對接」（黑土麥田公益，2016 年 8 月 24 日）。一方面，「黑土麥田」作為非營利組織，接受政府資助和社會捐款，為「創客」提供薪酬和創業輔導；另一方面，返鄉學生的角色從過去的「村官」向「創客」轉型，與村民共同組建合作社推動產業發展（圖 1）。

由此可見，「黑土麥田」不僅正好契合當時的國家政策，也有助於提升扶貧的實際經濟績效。因此其幸運得成為了政府所支持的非營利部門之一，不僅獲得中國民政部在制度上的批准，也拿到了政府的創業資助，甚至國家領導人也曾親自到訪

（黑土麥田公益，2016年8月24日）。2016年，中國中央電視台「感動中國」欄目評選秦玥飛為「年度人物」，也重點介紹了「黑土麥田」團隊。其中強調「秦玥飛從做村官、到現在做『黑土麥田』，目光一直聚焦在鄉村……黑土麥田將會吸引更多優秀人才服務貧困鄉村，『紮紮實實』推動鄉村的創業創新」（央視網，2017年2月8日）。進而，「黑土麥田」的品牌也就此打響，吸引了一批青年學生追隨者，到2017年第二次招募時，投遞的簡歷已達兩千餘份。在學生們看來，參與到「黑土麥田」的鄉村扶貧中，是「一場關乎家國的偉大事業」（南方週末，2018年9月21日）。換言之，當過往國家主導的鄉村扶貧遭遇瓶頸之際，政府也開始將希望寄託在新的民間組織的上，以期吸納更多年輕人『紮紮實實』返鄉服務，真正解決貧窮問題。而秦玥飛和他的「黑土麥田」則擔起了這份責任，並被塑造為投身鄉村的典範，並進一步吸引青年投身鄉村。

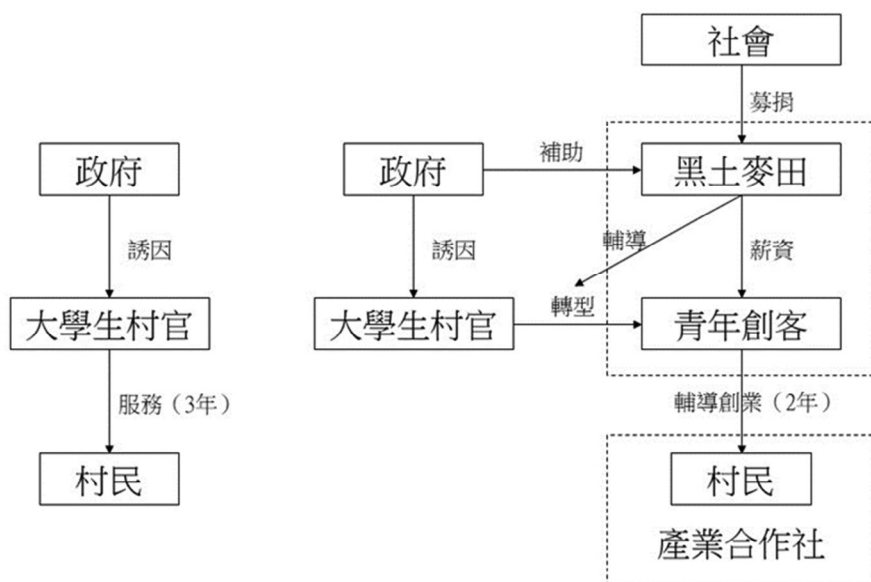


圖 1 左「大學生村官」計畫；右「黑土麥田」團隊

資料來源：作者繪製。

## (二) 績效考量下的競逐與篩選：項目商業化轉型

不過，雖然「黑土麥田」期望返鄉青年帶領村民創業致富，但團隊成立第一年，雖有百餘名青年投入到「鄉村創客」計畫中，卻還是有大量鄉村處於無法營收的狀態，很多時候依然仰賴「創客」募集的政府資助，甚至是需要自己承擔成本以維持經營。在「黑土麥田」副總裁譚騰蛟看來，一方面是創客能力匱乏「項目不可持續...你至少稍微能做個五年對不對？不能自己在那兒天天幹活，自己感動自己啊」；另一方面，如果項目始終只是「小打小鬧」，那麼「資源落地效率很低，有限的資源損耗太大」（南都公益基金會，2018年9月17日）。於是，在2018年4月的公開通告中，它們坦言了目前團隊的問題：

**我們的立項審核還不夠科學，專案支援還不夠有力，駐村人員管理機制還不夠完善。有些扶貧創客所發起的產業扶貧項目逐漸顯露出無法為貧困戶賦能并持續增收的問題。這值得我們思考。（黑土麥田公益，2018年4月2日）**

困境下，2018年3月，已成立兩年的「黑土麥田」團隊決定改革，建立起一個基於市場效績的、更完善的考核體系——項目商業化轉型。所謂「項目商業化」，可視為轉向了基於市場潛力考量的商業化運作（公益資本論，2018年10月12日）。「黑土麥田」依然作為非營利部門，但其旗下的鄉村項目納入市場篩選機制。所有的鄉村項目均需經過「路演」（Roadshow）<sup>1</sup>，接受具有潛在投資意向的企業家考核、篩選，最終評價出具有市場潛力、可以營利的鄉村項目（圖2）。而其它被視為不能營利的項目、以及其中駐村「創客」則會被解除合約。換言之，新的模式可以幫助「黑土麥田」篩選出有市場能力的「創客」、以及可以營利的鄉村項目，避免出現「自己感動自己」的問題。「黑土麥田」團隊認為：

---

1 在公共場所進行演說、演示產品、推介理念，並向他人推廣自己團隊、產品和想法的一種方式。

我們的產業扶貧項目能否幫助鄉親們擺脫貧困是衡量我們成敗得失的首要標準。優質的扶貧項目，不僅能提高貧困戶的經濟收入，更能激發貧困戶的內生動力。在此標準下，那些優質的扶貧項目就應當獲得充沛的資金和資源支持，而那些無法為貧困戶賦能并持續增收的項目就應當被淘汰。只有這樣，我們才能讓有限的資金和資源迸發出最大的效用，惠及更多的村民。（黑土麥田公益，2018年4月2日）

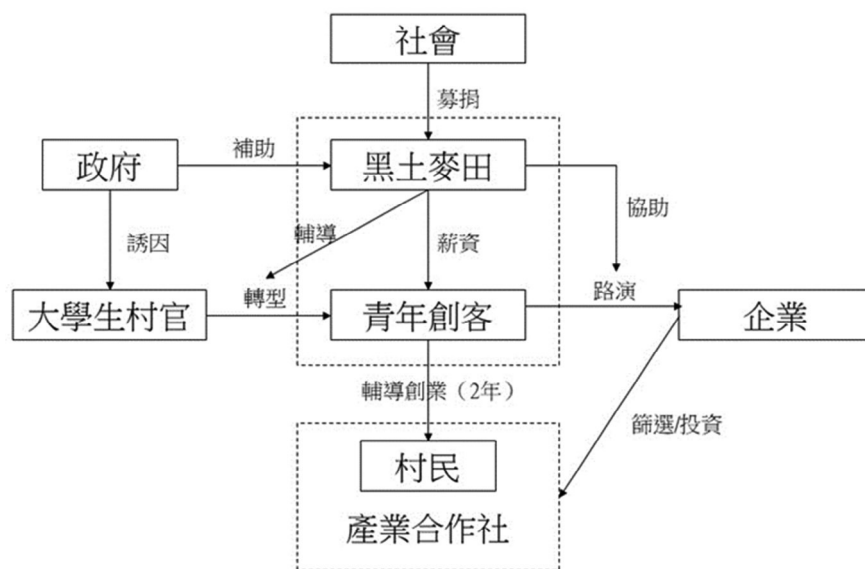


圖2 項目商業化轉型，納入市場篩選機制

資料來源：作者繪製。

可以發現，「黑土麥田」雖為非營利部門，但其支持和輔導的創客、產業合作社、以及在地項目是以營利性作為考量，能否「增收」關乎了扶貧之績效。雖然不斷有熱血的青年學生投身鄉村，但實際的扶貧效果才是根本。且作為非營利部門，政府和社會各界的資助始終是有限的，如何「將錢用在刀刃上」也確需考量。因而，

「黑土麥田」不得不納入市場競逐下的「優勝劣汰」作為篩選機制，一方面是對創客的篩選，「讓優秀的人才集中到優質的產業扶貧項目上」；另一方面，也是對資源的重新部署，「成功的扶貧項目會獲得充足的資金投入」（南方週末，2018 年 9 月 20 日）。在譚騰蛟看來，「改革是為了讓項目在商業化上更加可行，初衷是不變的」（南都公益基金會，2018 年 9 月 17 日）。秦玥飛也強調「對每一個在村項目進行定期定量的考核，以項目最終能為村民帶來的經濟改善作為衡量團隊成果的標準」（黑土麥田公益，2018 年 8 月 19 日）。

不過，這樣的篩選機制也是殘酷的。在 2018 年 5 月的第一輪「路演」後，30 位參與競選的「創客」中只有兩個項目和六名「創客」成功通過，其他團隊則面臨淘汰（南方週末，2018 年 9 月 21 日）。隨後，「黑土麥田」向被淘汰的創客團隊寄送了終止合約的通知。解約後，他們或可選擇加入其他通過篩選的、可以盈利的項目，或是選擇領取離職補貼後直接離開。不過，也正是此番改革與淘汰機制觸發了創客們的抵抗，這些過往的追隨者們開始向秦玥飛和他的「黑土麥田」團隊提出質疑，其鄉村扶貧的事業也開始遭遇正當性危機。

### 三、非營利部門的正當性危機：「黑土麥田」的轉型困境

從 2017 年開始，「黑土麥田」突然出現大規模離職潮，應屆的 40 餘位「創客」大部分離去，留任人數僅剩個位。2018 年 8 月 18 日，憤怒的創客們共同發表了一篇名為「七問秦玥飛」的文章，正式向公眾控訴秦玥飛和「黑土麥田」的諸多問題。文章直指秦玥飛及其團隊挪用善款、奢侈消費、謀取私利等問題，進而吸引了社會各界的廣泛關注，這也引發了「黑土麥田」團隊的正當性危機。事實上，創客們的反叛並非僅因項目最後被淘汰，而是在之前的項目運作中已出現諸多矛盾，可謂「積怨已深」。因而有必要在「黑土麥田」的浮現與轉型脈絡下，先具體瞭解在地「創客」所面對的實踐困境。

### （一）家國理想還是經濟績效？返鄉青年的實踐困境

相比之前國家主導的「大學生村官」計畫，「黑土麥田」下的鄉村扶貧最大之不同在於，返鄉的青年學生不再是作為行政任命的「村官」，而是要引領村民創業致富的「創客」，因而也對學生們的市場行為能力要求頗高。不過，這些投身於「一場關乎家國之偉大事業」的學生們，卻大多不具有創業、行銷、運營等市場經驗，因而鄉村項目的開展也並不順利，常常面臨難以營利、甚至血本無歸的境況。創客們坦言：

**「我們這批人……不該被稱作精英，大家在一起做事，感覺就是一個擴大版的學生社團，但商業可不是什麼社團運營，沒經驗就在貧困村裡做『產業扶貧』說難聽點，這是拿鄉村試錯」（知乎，2018年7月10日）**

因而，創客們也抱怨「黑土麥田」沒能給他們提供足夠的支持。一方面，他們認為項目的失敗是指導不足，「我們確實沒經驗啊，沒人教我們怎麼去現實地設計一個商業模型，怎麼賣，怎麼營銷」（後窗，2018年9月7日）；另一方面，他們也質疑「黑土麥田」沒有提供項目銷售的渠道，「平時的銷售只能靠『微店』」。不過，「黑土麥田」則將問題歸結為創客的項目能力問題，「我們只能給建議，主要還是靠創客自己做」、「有些資源給到了，項目做得不好，也接不住」（南方週末，2018年9月21日）。但即使如此，學生們也依然熱血地投身到項目中，他們雖拿著微薄的工資，但小到產品包裝等工作都親力親為，甚至是自己出錢補貼鄉村事業。不過，這不代表能產生好的市場效果與回報。因而也不難理解譚騰蛟所謂「小打小鬧」、「自己感動自己」的批評，在他看來，後來的商業化改革，事實上正是要篩選出能出成績的「優秀人才」。

同時，由於鄉村內具體的在地社會條件，許多鄉村難以快速適應市場邏輯，村內的項目也在篩選中被視為「不合格」而遭遇放棄。一方面，創客們困於鄉村內複雜的社會關係和矛盾，而難以推進合作社的建設與產業發展，但「創客」兩年任期

制以及項目「路演」淘汰制卻要求短期內出成績。困頓其中的創客們坦言「為出成績在短期內掙熱錢……這是不可持續的」。另一方面，「路演」與項目競賽制度下，評委難以對鄉村真實的社會脈絡作出考量。有「創客」曾提及其建設農村互助金融的經歷。由於村民很難在銀行借貸，「創客」試圖幫助村民在合作社內展開信用合作，以熟人社區的社員擔保為形式展開。但「路演」中的企業家評委則並不相信這套鄉村在地的擔保邏輯，「但他們還是可以賴帳不還啊？」企業評委反問（後窗，2018年9月7日）。

換言之，「黑土麥田」一方面離不開國家扶持，這包括接受資助和繼承了扶貧的國家論述，進而吸引了一批熱衷公益的返鄉青年；但另一方面，扶貧的績效考量卻是基於市場營利邏輯，扶貧工作需要的反而是「經濟人」。因此，返鄉青年的實踐也掙紮在家國理想和經濟績效之間。如果說這樣的困境在「黑土麥田」成立初期還暫未顯現，那麼 2018 年更激進地通過「項目商業化」改革納入市場篩選機制則徹底激化了矛盾。

## （二）對「公益」的背叛？「黑土麥田」的正當性危機

中國非營利部門的正當性 (legitimacy) 建構很大程度上源於國家賦予。一方面，正如「黑土麥田」會在招募中特別強調其已在民政部註冊，主張其法理上的正當性。因為只有經過了民政部審核登記的非營利組織，才具有接受政府購買服務、獲得社會募捐、招募工作人員等資格；另一方面，非營利部門常常繼承了國家論述作為意識形態的正當性。「黑土麥田」的知名更多是源於中央電視台等官方媒體的推介，以及對懷揣家國情懷之秦玥飛的領袖建構。因此，也正如「黑土麥田」的英文譯名「服務中國」(Serve for China) 所指，成立之初的「黑土麥田」確是以服務國家的公益形象出現在公眾視野中的，進而也吸引了一批青年投身其中。不過，非營利部門服務的績效同樣也是其正當性的一部分，這尤其體現在鄉村貧窮的課題中。且當扶貧事業的績效考量，從過往政府的資源輸送、開始轉向謀求市場利益之時，正當性危機便可能浮現。

「七問秦玥飛」在網路上的公開發表是「創客」們開始抗爭的標誌事件。「七問」中主要包括了三個面向的質疑，涉及到「黑土麥田」財務腐敗、對創客的剝削、甚至是秦玥飛本人的生活作風問題（陳勝吳廣聯盟，2018年8月18日）。但值得注意的是，一方面，其中部分內容並不屬實，後也有證實「黑土麥田」並無貪墨善款的行為；另一方面，諸如秦玥飛奢靡消費、學歷造假、乃至不給「創客」提供推薦信等指控，事實上與具體的扶貧事業並無直接關聯。因而秦月飛在後來的回應也辯稱「在表達自己的不滿和訴求時，不要輕易訴諸於『奢侈消費』、『挪用善款』、『職務侵佔』……這會傷害黑土麥田的工作人員、鄉村公益的踐行者們」（黑土麥田公益，2018年8月22日）。

因此，與其說「七問秦玥飛」旨在提出對扶貧事業的質疑，不如說是因創客們無法接受秦玥飛的「背叛」。有「創客」曾回憶第一次在「黑土麥田」宣講會上見到秦玥飛的情景，形容其仿佛是場明星見面會，秦玥飛的「迷弟迷妹」們蜂擁而至，無不決心要追隨其投入到鄉村扶貧的偉大事業中（後窗，2018年9月7日）。但建立在經濟理性之上，「無情」的市場競逐、項目篩選、創客淘汰則讓他們感到被「黑土麥田和秦玥飛所拋棄」。創客們即認為「不能就這樣拋下村民和合作社」，同時也坦言「秦玥飛從理想的感召人，成為一名謊言的製造者」（南都公益基金會，2018年9月17日）。換言之，創客們一方面不能接受，其志願服務鄉村的同時卻遭遇市場篩選與辭退，另一方面也難以認同，宣稱致力於扶貧公益的「黑土麥田」卻通過營利性指標對鄉村予以排除和放棄。

這也正是矛盾所在之處。一方面，從早年的「上山下鄉」到之後的「大學生村官」計畫，鄉村扶貧長期仰賴國家的主導，通過「運動式」的政治動員，試圖在短期內輸送大量人才返鄉服務，改變城鄉發展不均、鄉村貧困的問題。雖然「黑土麥田」的浮現意味著非營利部門的參與，但更多是國家以公益之名，將過往主導的鄉村扶貧之責下放到社會組織。這包括對扶貧「明星」秦月飛的打造，也包括對旨在「服務中國」之「黑土麥田」團隊的資助和扶持。但另一方面，鄉村「貧窮」也是

實實在在的經濟問題，這也直接關乎非營利部門的績效。如果說過去國家主導下的扶貧成效更多仰賴單向的資源輸送，那麼之後「黑土麥田」的項目商業化轉型則將非營利部門的績效與營利性事業直接掛鉤，進而也導致了對部門內部服務人員和其所服務之鄉村的篩選和排除。正因此，創客們認為遭受了來自秦玥飛的「背叛」，在他們看來，一個以服務國家為理想、得到政府支持、接受公共捐助的非營利部門，怎能以營利性篩選機制將追隨者淘汰。

因而，對於「七問秦玥飛」乃至之後其引發的一系列相關批評，事實上，一方面是針對扶貧領袖秦玥飛的挑戰，試圖將其推下「神壇」；另一方面也是對「黑土麥田」背離公益服務之理想的質疑。而這不只是表面上的團隊經營管理或勞資糾紛的問題，更是長期作為國家計畫的鄉村扶貧、仰賴國家支持和賦予正當性的非營利部門在納入市場競逐邏輯和營利性考量後的正當性危機。換言之，癥結還是在於國家主導下的轉型問題。雖然非營利部門的浮現看似改變了從早期「上山下鄉」到之後「大學生村官」的「運動式」政治動員，但由於其正當性同樣更多來源於國家建構，導致在驟然納入市場競逐的「優勝劣汰」邏輯後，引發了返鄉青年的抗爭。不過，國家還是市場，這真的是一個必須二選一的命題嗎？

## 參、綜合討論與結語：誰來扶貧？

### 一、正當性危機的修補：秦玥飛的回應與國家的回歸

2018年8月，秦玥飛兩次公開發表聲明，回應社會質疑。一方面，秦玥飛申辯了其個人道德問題，他提及「如果買了高端艙機票，我都會把座位讓給同行的同事，讓他們能好好休息一下」、或是「我在北京住的出租屋，周圍都是農民工兄弟」、又或是「我電腦是托朋友從香港帶的，因為會便宜很多」，甚至是對行車安全、飲食消費等日常瑣事的澄清（黑土麥田公益，2018年8月19日）。這些或許與鄉村扶貧並無直接關係，但秦玥飛作為社會公益事業的領袖，亟待匡正自身的道德危機，以期重新贏取社會信任。另一方面，他也再次強調，「黑土麥田」是非營利組織，

其獲得的補助與募捐只能用於團隊運營，而不能向鄉村項目以及合作社輸送。對於「創客」的項目而言，「要進行定期定量的考核，以項目最終能為村民帶來的經濟改善作為衡量團隊成果的標準」（黑土麥田公益，2018年8月19日）。換言之，「黑土麥田」能給的支持有限，更多還是要靠創客們自己做出成績。同時，秦玥飛也承認，「黑土麥田」改革過程中溝通不夠、操之過急的問題需要改進，但「很多優秀的組織在發展過程中都經歷過不同程度的戰略轉型，伴隨著的也必然有人員的流失」（黑土麥田公益，2018年8月19日）。

同時，中國國務院主管的「中國扶貧基金會」也介入調查，並發表了《關於『黑土麥田鄉村創客』項目互聯網募捐情況的說明》。其中指出，「黑土麥田」在過去的監測中確有發現財務管理的問題，但已經部分得到改進，並在進一步規範中，中國扶貧基金會將持續關注和監督（公益時報，2018年9月11日）。國家主管部門的重新介入，雖暫時緩和了不斷發酵的社會輿論，但「黑土麥田」也不再具有往日的吸引力，近年來也逐漸淡出了人們的關注。不過，鄉村扶貧不能止步。2018年8月，中國國務院發佈「打贏脫貧攻堅戰三年行動的指導意見」，再次強調2020年前全面脫貧的政治任務，並作出安排和部署（中華人民共和國中央人民政府，2018年8月9日）。換言之，當秦玥飛和他的「黑土麥田」遭遇危機，國家也通過回歸和介入重新建立正當性宣稱。

## 二、國家還是市場？重尋失語的村民

「黑土麥田」事件頗為典型。事實上，在2018年，有一批非營利組織遭遇相似危機。這也是自2008年中國汶川地震掀起了公益熱後，公益界第一次面臨大規模的低潮，也引發了社會對非營利組織的集中反省。不過，不同於將「黑土麥田」的爭議視作一般性的勞資糾紛，並指向非營利部門的管理規範、資金結構、經營模式等問題。文本將其置於中國鄉村扶貧的歷史脈絡中，看到從宣稱新「上山下鄉」運動的「大學生村官」，到以「黑土麥田」團隊為典範的非營利組織之浮現，再到以「產業扶貧」為模式的「鄉村創客」計畫和「項目商業化」改革之過程，指認出其中的

國家和市場之拉鋸。換言之，中國鄉村扶貧從長久以來的國家主導，開始轉向非營利部門的參與、並建立市場機制下的績效考核，秦玥飛和他的「黑土麥田」正經歷了這個過程。而「黑土麥田」看似勞資爭議的背後，其實是國家主導的扶貧事業在商業化轉型過程中所面臨的正當性危機。

當然，完善市場機制考核有助於改變國家主導的鄉村扶貧之績效問題，可以提高資源投入的效率和回報，但值得警惕的是，進一步完善商業化改革真的可以解決扶貧問題嗎？創客們的集體離職潮，真的只是秦玥飛口中所謂「轉型中不可避免的人員流失」嗎？其實，如果回顧創客們的質疑，也需要察覺到將鄉村扶貧化約為市場課題的弊端。一方面，返鄉扶貧者被簡單化約為「經濟人」，青年學生們需要在限期內完成項目競逐的市場要求，而非市場行為則會被否定。正如「黑土麥田」一位項目專員所說，這是急於將創客「趕鴨子上架」；另一方面，雖然鄉村有具體的社會脈絡、在地項目也因此有具體的實踐方式，但卻需要在項目競賽中適應一套普遍性的市場邏輯。當那位試圖借鄉村熟人網絡建立信用合作的創客在「路演」中被淘汰後，企業家評委也承認「我們可能確實不瞭解鄉村的具體情況」。換言之，雖然「黑土麥田」的成立及其商業化改革有助於提升部分鄉村的扶貧成效，但也存在潛在的社會排除效應。

事實上，從過去國家主導的扶貧事業，到之後市場邏輯下的產業扶貧和創客計畫，其共同之處在於，都將鄉村發展寄希望於某種普遍性的邏輯，或是仰賴國家主導下的政治考量，或是市場逐利下的項目篩選，但都缺乏對鄉村多元、具體之在地脈絡的考量。如果回到「黑土麥田」的爭議過程也可以發現，會有「創客」的質疑、有秦玥飛的申辯、更有國家的回歸，但卻少有在地村民的主張。這無不體現了村民的被動處境。其實對於過往的「大學生村官」計畫，已有村民坦言「來過好幾個大學生村官，幾年後便離開了……對他們並不抱太多期望」（李俊傑、夏建軍，2018），而對於之後的青年「創客」，村民們也認為「自己都是窮光蛋了，還來幫我們？」（南都公益基金會，2018年9月17日）。村民寄希望於外來的救贖，卻又屢屢失

望。但在木下齊（2018）看來，包括鄉村在內的地方之「創生」，既不是簡單的做好人和做善事，也不是仰賴外在幫助的坐享其成，而是需要長久的、可持續的地方經營，以及需要在地人挺身而出的意識。換言之，以秦玥飛和「黑土麥田」為視角窺見的鄉村扶貧問題，需要思考的或許不只是商業改革的完善，又或是國家計畫的再部署，而是要重思究竟誰來扶貧的問題。這便要回到不同鄉村的具體地方脈絡，建立長效的村民培力和產業孵化，或可作為今日中國之鄉村貧窮的替選出路。

## 參考文獻

- 大學生村官之家 (2008 年 10 月 8 日)。大學生村官：新“上山下鄉”背後的青春。  
[http://cunguan.youth.cn/zjjz/200810/t20081008\\_802445.htm](http://cunguan.youth.cn/zjjz/200810/t20081008_802445.htm) (擷取日期：  
2020.11.19)。
- 大學生村官網 (2013 年 10 月 22 日)。湖南最美村官秦玥飛入選全國十佳。  
[http://www.dxscg.com.cn/zxts/201310/t20131022\\_1322129.shtml](http://www.dxscg.com.cn/zxts/201310/t20131022_1322129.shtml) (擷取日期：  
2020.11.17)。
- 中國發展時報 (2018 年 8 月 31 日) 黑土麥田怎樣做才會成功？。  
<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-21867.html> (擷取日期：  
2018.12.31)。
- 公益資本論 (2018 年 10 月 12 日)。反思“黑麥事件”：公益機構的“商業化轉型”  
很危險。<http://gongyizibenlun.com/1494> (擷取日期：2018.12.31)。
- 木下齊 (2018)。《地方創生——觀光、特產、地方品牌的二十八則生存智慧》，  
新北：不二家。
- 王天敏 (2007)。對大學生村官計劃的歷史審視。安徽農業科學，35 (34)，  
11208-11209。
- 央視網 (2013 年 10 月 13 日)。CCTV 尋找最美“村官”大型公益活動。  
<http://news.cntv.cn/special/zmcg/index.shtml> (擷取日期：2020.11.19)。
- 央視網 (2017 年 2 月 8 日)。2016 年度感動中國人物，君子通大道秦玥飛。  
<https://tv.cctv.com/2017/02/08/VIDEkWUnhGaLGMMIyDBbIYms170208.shtml> (擷  
取日期：2020.11.19)。
- 吉彥波 (2009)。從“知青”下鄉到大學生“村官”的歷史考察和比較研究。淮海  
工學院學報 (社會科學版)，06：119-122。
- 呂書良 (2008)。新農村視角下大學生村官及政策考量。中國農村觀察，03：53-59。
- 李俊傑、夏建軍 (2018)。「“耶魯村官”秦玥飛」。勞動保障世界，07 期：頁  
42-43。

- 知乎（2018年7月10日）。**如何評價黑土麥田公益？在黑土麥田公益當鄉村創客是什麼樣的體驗**。 <https://www.zhihu.com/question/51115775>（擷取日期：2020.11.20）。
- 兩晴（2017）。**秦玥飛：耶魯才子回國當村官**。在路上，662：70-72。
- 南方週末（2018年9月21日）。**“耶魯村官”秦玥飛遭遇信任危機**。 <http://www.infzm.com/content/139633>（擷取日期：2020.11.17）。
- 南都公益基金會（2018年9月17日）。**“黑土麥田”名校生下鄉：從理想照耀到“一地雞毛”**。 <http://www.naradafoundation.org/content/5997>（擷取日期：2020.11.17）。
- 後窗（2018年9月7日）。**耶魯村官“黑土麥田”下鄉現實：多項目擱淺、名校生創客離去**。 <http://mini.eastday.com/a/180907085827456-2.html>（擷取日期：2018.12.31）。
- 康曉光（2011）。**依附式發展的第三部門**。北京：社會科學出版社。
- 康曉光、盧憲英、韓恒（2008）。**改革時代的國家與社會關係——行政吸納社會**。收錄於《中國民間組織30年：走向公民社會（1978-2008）》。北京：中國社會科學出版社。
- 陳勝吳廣聯盟（2018年8月18日）。**七問秦玥飛**。 <https://mp.weixin.qq.com/s/sSHim8HeS5QmHpmE7loBoA>（擷取日期：2018.12.31）。
- 黑土麥田公益（2016年8月24日）。**黑土麥田“鄉村創客”計畫**。 <http://www.rksi.org/sites/default/files/document/775/311china-qin-yuefei-disclaimer.pdf>（擷取日期：2020.11.17）。
- 黑土麥田公益（2017年4月2日）。**我們升級啦！寫給黑土麥田的朋友們**。 <https://mp.weixin.qq.com/s/mi7j5US2smy2zFdvsvctw>（擷取日期：2018.12.31）。
- 黑土麥田公益（2018年8月19日）。**來自秦玥飛的聲明**。 <https://mp.weixin.qq.com/s/mYvIm8bNhs2eoxnyPAAcSA>（擷取日期：2018.12.31）。

- 黑土麥田公益 (2018 年 8 月 22 日)。秦玥飛：抱歉再耽誤您點兒時間。  
[https://mp.weixin.qq.com/s/L\\_BZm-3ljLZuYZX52KGIIA](https://mp.weixin.qq.com/s/L_BZm-3ljLZuYZX52KGIIA)(擷取日期:2018.12.31)。
- 搜狐網 (2016 年 1 月 11 日)。人大代表秦玥飛：加強對農村青年創業的支持。  
[https://www.sohu.com/a/53740893\\_115309](https://www.sohu.com/a/53740893_115309) (擷取日期：2020.11.17)。
- 劉青峰、關小春 (1998)。90 年代中國農村狀況：機會與困境。香港：香港中文大學中國文化研究所。



中國鄉村扶貧中非營利部門的發展與轉型：秦玥飛和他的「黑土麥田」