



项目制运作遭遇困境的文化反思

——基于董村扶贫项目的分析

豆书龙

(中国农业大学 人文与发展学院, 北京 100193)

[摘要] 伴随着治理资源的外生性实践,项目制成为一种新的国家治理形式。项目制在实践中会遭遇一系列文化困境。研究发现,关系文化、认同价值、派系文化、符语权力与自利文化呈现相互融构的状态,这形成了项目制遭遇不同文化冲突的动态图景。而项目制运作场域文化冲突图景的背后是不同文化静态结构的互相抵牾。据此,为了保障项目制运行的正外部性,应注重权威主体的塑造和培育,实现项目制运作场域多元文化的整合和重塑。

[关键词] 项目制; 文化冲突; 静态结构; 权威重塑; 文化反思

[中图分类号] C913.7 **[文章编号]** 1002-3054(2017)11-0112-09

[文献标识码] A **[DOI]** 10.13262/j.bjsshkxy.bjshkx.171111

一、项目制及其研究的文化视角

治理本质上是指治理者与被治理者根据一定规则在互动场域中对公共性资源进行配置、对基本秩序进行重构的过程。^{[1](P12-13)}因此“治理”概念涉及治理主体(谁在治理)、治理规则(如何治理)和治理资源(用什么治理)三大要素。学界对治理的研究,也经历了由治理主体范式到治理规则范式再到治理资源范式的三次重心转移。伴随着治理资源由税改前的“内生性”特征转换为税改后的“外生性”实

践,按照事本主义原则,在特定时间和资源规定下,利用特定组织形式完成预期目标的临时性任务的项目大量下移成为必然。^{[2](P199-200)}然而,作为治理润滑剂的项目资源,不再仅仅具有资源属性,同时兼具政治和治理属性,逐渐异化成“治理主体的利益竞技场”和“刺手荆棘”,^[3]而项目制也开始成为一种新的国家治理形式。^[4]

近年来学界所热烈探讨的“项目制”则一般被视作为为了实现公共服务供给及重塑各级政府关系,国家以专项资金形式进行的财政转移支付的制度化体系。^[5-6]从概念中,可归纳出项

[收稿日期] 2017-06-02

[作者简介] 豆书龙(1992-),男,山东德州人,中国农业大学人文与发展学院博士研究生。

目制三种特点，一是项目实施主体为政府；二是项目资金来源于公共财政；三是项目目标是实现公共利益及重塑各级政府关系。因此，学界所讨论的项目制本质上是一种政府项目制。而在当今强调政府、社会组织和企业等多元主体共治的背景下，项目制的内涵和外延发生变化。依据不同主体在项目运作过程中主导地位的不同，可将项目制划分为政府项目制、社会组织项目制和企业项目制三种类型。三种类型项目制既有共同点又有差异性。其共同点在于：三者意旨是增进公共福祉，具有鲜明公共性。三者都遵循事本主义制定机制、政策变通执行机制和目标管理评估机制；^[7]三者都不同程度地依附于科层制运作并遵循分级治理逻辑。而不同点在于项目主体发挥作用、项目资金来源、项目获取途径和项目影响后果方面（见表1）。首先，在主体作用方面。虽然三者都依托科层制，但依附程度各异。政府项目制从项目的申请、实施和考核各环节几乎完全依附于科层制；而在社会组织和企业项目制中社会组织和企业则保有较大自主性。其次，在项目资金来源方面。政府项目制完全来源于公共财政；社会组织项目制资金来源则多元化，不仅来自于政府财政，还来源于社会慈善捐款，甚至一些国外社会组织项目资金来源于国外慈善捐款，资金来源较为独立；而企业项目制的资金来源于财政拨款和企业自身投资。再次，在项目获取途径方面。政府项目来自于上级政府的总体规划、名额分配和竞争性获取；^[8]而国内社会组织项目主要通过政府购买服务、公益创投等多元方式获取；国外社会组织项目主要通过向国外基金会申请获得；企业项目主要通过服务供应合同、特许权合同和联合投资等公私合营方式获取。^[9]最后，在影响后果方面。政府项目制通过财政资金的项目化、专项化重塑了中央和地方的关系，但易导致基层治理的

异化；社会组织项目制则基于一种契约化模式，与政府建立起较为稳定的委托代理关系，重塑了政社之间的关系，但政府的吸纳和控制易导致社会组织专业化不足而行政性有余；而企业项目制基于社会责任感，采取公私合营方式，重塑了政企关系，但企业营利性目标可能损伤项目制的公共性。

表1 三种不同类型项目制特征差异表

类型	主体作用	资金来源	获取途径	影响后果
政府项目制	完全依托科层制	公共财政	总体规划、名额分配等方式	重塑央地关系,但导致基层治理异化
社会组织项目制	社会组织自主性大	来源多元化	政府购买服务、公益创投等方式	重塑政社关系,但造成社会组织专业化不足
企业项目制	企业自主性较大	来源多元化	特许权合同、联合投资等方式	重塑政企关系,但难以平衡私人与公共利益间的矛盾

然而，无论哪种类型项目制，在实践中都会遭遇一系列困境。遭遇困境的原因有两点：一是项目自身即项目制的制度内容、运作方式和精神品质无法有效回应基层政治社会实际需要而导致的基层实践困境；^[10]二是从基层治理语境出发即认为项目制对基层治理体制的塑造和改变，未能及时契合乡村社会需要而造成的实践困境。^[11]质言之，项目制产生困境的原因在于项目与乡村社会契合程度产生嫌隙。而从项目制研究视角来看，现有研究主要借鉴了动

员理论、博弈理论、国家自主性理论等，这些理论主要是社会学和政治学的理论，而较少从文化视角切入。社会文化作为乡村社会基础的精神结构，是项目开展不可回避的深层次因素。从多元文化张力的角度来理解项目制，无疑更为深刻。因此，正是在总结和借鉴前人学术成果的基础上，以董村所开展的社会组织项目制为个案，从文化视角探究项目制运行遭遇困境的原因及其表现。

二、董村村民的生活世界： 项目制入场的文化底色

董村坐落的A县曾是元代的齐王城，历史文化悠久。董村拥有丰富的蒙古族文化传统和习俗，其中许多文化和传统均为中国国家级非物质文化遗产。尽管拥有如此丰富的历史文化遗产和自然资源，生活在董村的村民却难逃贫困的“厄运”。董村共882人，31%的村民收入低于贫困线。考察当地村民的生活世界，存在以下问题：一是环境逐渐退化，缺少可持续生计方式，放牧是董村村民的唯一收入来源。现阶段，每户平均仅有10头牛和20只左右的羊，只能够勉强保障家庭一年的最基本需要。现阶段饲养量是村庄16000亩草场所允许承载力的两倍。过度放牧将会导致更严重的草场退化，传统生计方式不可持续。二是蒙古族身份认同感缺失和民族文化衰落，历史遗迹保护不足。特别是近10年，村庄年轻一代外出务工，在邻近城镇寻找季节性工作增加收入，改善家庭生计，蒙古族文化衰落之势日趋严重。例如“勒勒车”是当地传统草原交通工具。但只有少数年长村民会制作勒勒车，年轻村民更喜欢骑摩托车。其他的能够使蒙古族想起他们辉煌历史身份的文化遗迹没有得到应有保护。齐王城一件非常重要的物品近期遭遇

盗窃，国家公安部门最终从哈尔滨一个古文物市场中寻回了这件文物，它差点就被高价格出售。但文物寻回后，仍和其他文物堆放在一起，未被妥善保护起来。因此有村民表示“我们知道家乡有丰富的自然资源和文化资源，但这些资源正在慢慢消逝，我们不知道该如何保护和利用这些资源”。在这种情境下，承载着文化遗产、生态保护和可持续生计开发三重目标的旅游扶贫项目应运而生。

从文化视角切入项目制运作过程，对多元主体及其文化的张力和冲突如何促进项目解体进行研究。以董村扶贫项目为个案，从文化视角分析项目制运作的普遍内在机制，也就是“以个案来展示影响一定社会内部之运动变化的因素、张力、机制与逻辑”。^[12]因此，个案本身虽然特别，但通过个案分析得出的内部运行机制却有普遍意义。自2015年3月至2016年8月，首先采取参与观察的方法对项目进行田野追踪调研，观察项目不同发展阶段的变化情况；其次对不同利益主体进行深度访谈，包括基金会、科研机构负责人、规划主体、省扶贫办、县政府、镇政府、村委会负责人等项目实施主体，以及参与程度不同的15名村民等项目受益主体，从而了解不同利益主体对项目进展的不同看法。在案例分析部分，主要采用“过程—事件”的分析方法，对项目不同发展阶段的文化冲突进行动态展演，从而揭示出项目制遭遇文化困境的深层原因。

三、项目制的文化遭遇： 事件展演与文化冲突

1. 公私混合：公益项目的“关系”植入

“在差序格局里，公和私是相对而言的，站在任何一圈里，向内看也可以说是公的”。^[13](P23-24)因此中国人行为自古以来便存续

一种公私混合型倾向，公私混合型文化以其深厚的社会基础广植于中国人的事务处理方式中。在项目申请过程中，基金会选择、项目实践点选取和项目实施机构遴选无一不渗透着“关系”的嵌入，具体体现在人情关系整合项目资源。首先在基金会选择方面，M研究所选择了一个与自己有着多年良好合作经历的国际基金会作为项目资助机构。在关系伦理濡化下，M研究所以整合项目各方资源，使得该项目从规划文本实现了“落地”。其次是项目合作机构选择方面，M研究所凭借在该省累积的人脉资源，与省扶贫办合作，结成项目合作关系。同时，人情关系导致项目实践地点的“故意”偏差。据调查，项目申请成功后，项目落地单位由窦村变为董村完全是一个“意外”。当时县扶贫办副主任P在接送M研究所人员时，故意将车子拐到董村，因为该村是P的老家。P出于对董村的深厚感情和为家乡造福的美好心愿，有意将窦村变为董村。而对于M研究所来说，虽然违背自己的最初规划，但碍于情面还是将董村作为项目最终实施地点。公私混合型文化以“关系”植入方式使项目肇端产生“意外性后果”，项目预期设计偏离原定计划，由此导致项目初期无法整合社会基础。

2. 权威悬浮：多主体认同中心的轨滑

“基于社会统一文化赋予支配以合法性，而支配合法性与被统治者价值观相符合从而形塑权威”。^{[14] (P67-68)} 因此，权威形成与价值观和社会文化有着粘合性关系。然而在此项目中，不同主体价值观的冲突改变了统一文化赋予项目权威的合法性，使得项目权威产生“悬浮”。“悬浮型权威”再次以不同认同中心的多向性，催化了项目开展的矛盾域限。在项目设计中，旅游合作社作为项目落地的执行主体，因此合作社社长的人选对项目落地具有重要意义。根

据项目要求，合作社社长不仅具有威权，还应具备专业知识和现代化管理经验。然而考察社长人选变化，共经历了4次主体认同中心偏移。第一次项目管理人员有意将董村的一位大学生村官列为最佳人选。因为他通晓汉蒙两种语言，见多识广，且常年在当地做村官，具有一定威望。然而没过多久他就被调离到镇政府任职，由此构成“权威抽离”。第二次拟选择董村支书作为合作社社长，然而老支书却因低保贪腐问题被当地村民举报而“下台”，从而造成“权威瓦解”。第三次是项目组意欲选择董村村民阿拉木担任社长。阿拉木不仅在村庄具有威望，还通晓汉蒙两种文字，但是他坚持不做。因为在项目规划文本中对社长薪资待遇没有明确规定，而担任社长需要承担很大责任。对于只担责任而没有收入的“苦差事”自然很少有人愿意去做，由此形成第三次“权威空置”。第四次是经过村民民主投票选举的青年牧民阿拉斯。阿拉斯为村民小组长，大专学历，且通晓汉蒙两种文字，但因缺乏经验，没有威望，难以推动项目。正如有的村民所言，“社长人选不断发生变化，我们对项目能否开展下去充满质疑”。由此，经由项目认同中心的多次轨滑，群众对项目的信任基础开始瓦解，并激化了项目的派系对抗。

3. 结构裂化：派系价值的宣示

项目的被迫中止，既是各种利益主体不断博弈和斗争的结果，也是各种派系价值充满矛盾和罅隙的表现。在项目运作过程及合作社内部形成了以下三种派别。

(1) 项目反对派。他们或直接或暗自地阻碍项目正常运作。反对派内含不同冲突结构，其一是显性反对派。在项目入驻前，依靠景观天然优势，7户牧民已独自开展旅游经营，获得不菲收入，形成了董村内的高收入阶层。而项目设计理念是整合全部旅游资源，成立合作

社以实现共同致富。高收入阶层和普惠合作社之间充满着不可调和的利益矛盾。少数“关键群体”的个人主义文化和集体主义文化的矛盾是显性反对派产生的根本原因。其二是隐形反对派。项目进驻该村前，项目实施方由于担心将项目委托给村两委实施会发生贪污腐败行为，因此越过村两委在村内组成合作社，造成了另立权威的“意外性后果”。该项目是在上级政府支持下开展的，以村支书为代表的传统村庄权威基于理性考量只能采取“表面假装配合，背后实质捣乱”的隐形反抗策略，阻碍项目的顺利实施。

(2) 项目中间派。他们占据村民的多数比例，受传统中庸文化影响，对项目运行既不反对也不表示支持，属于“沉默的大多数”。此类派别具体包括如下两类：一是善于玩政治平衡术的村主任，因为他既不愿意支持项目反对派而得罪政府，又不想支持项目而得罪当地反对派，只能采取“两不相帮”的默然态度。二是大多数村民，他们抱持“中间态度”，既不受项目反对派的裹挟，也不愿意支持该项目，所以保持缄默的姿态。

(3) 项目支持者。这一派别由政治精英、知识精英、村内精英和“公益资本精英”所构成，体现的是一种精英文化。精英文化是一种体现社会审美趣味、价值判断和社会责任的文化，具有前瞻性。各种类型精英共同点在于相信项目试点的理念和价值，相信通过以合作社形式发展旅游既可为当地开发一种可持续生计模式，也能达到重塑村庄共同体和实现村庄共同性再造的目标。

总之，在合作社内部掩藏不同派系的价值声张和文化表征，整体结构发生多重裂解，统一文化价值无法得到宣示。最终事件发生于2015年10月，基金会对项目进行第二次监测时，由董村党支部暗地支持的项目反对派带领

数十名村民向项目监测组“施压”，致使项目“中止”。

4. 符号暴力：精英阶层的隐形联合

项目在经历“集体告状”遭到中止之后，为了推动项目，知识精英和村内青年精英针对反对派实施“夺权运动”，即解散原合作社，成立“新”合作社。具体策略如下：一是排除直接反对者。为了顺利解散旧合作社，回避反对者的直接反抗，精英阶层在当地报纸发布合作社注销声明进行“隐蔽解散”。二是精简合作社成员。为了吸纳真正对旅游合作社感兴趣的村民，采取提高入社投资额度方法，规定申请社员的投入资金不得低于2000元。三是吸纳隐形反对派。为了使新合作社在当地更具权威和号召力，采取吸纳村支书和村主任为合作社社员的策略。四是稳定贫困户社员。为了体现项目益贫性质，合作社为村庄内30户建档立卡贫困户各自配备一套价值500元的旅游帐篷，贫困户拥有帐篷所有权，合作社拥有使用权，帐篷作为贫困户固定投入资产在年终享有分红。上述过程是在直接反对派不知情的情况下完成的，合作社通过整合村庄各派精英而增强了权威，且因帮扶贫困户而获得社会基础，并通过制订严格的社员招收计划实现了社员精简和精英吸纳，增强了合作社凝聚力。因而当反对派扬言“要烧掉合作社所有资产”时，新合作社成员变得异常团结起来，他们认为“这是我们自己的资产，怎么允许别人破坏呢”。由此，合作社自主性得以展现，反对派只能就此罢手。在合作社内部精英阶层隐形联合的背后，体现出威慑性的“符号暴力”，借由合作社话语和道义空间的巧妙转化，以增强支持者认同价值为基础，从而形成离间反对派的符语权力，反对派彻底失去话语优势与行动空间。

5. 合而未合：自保文化吸纳公共性

合作社集体和个人之间关系的协调规限着

项目功能发挥与发展前景。经历过“浴火重生”的合作社其实并没有表面看起来那样具有向心力，而是在经历自保文化不断侵蚀合作社公文化的过程。具体体现在盈余分配方案制定方面，一是为了保护自己的利益，精英阶层违背合作社法而采用私营公司的方法设立“干股”社员。每位精英要求1%的干股，不论精英们投入额或交易额多少，都固定享有年终盈余分配的1%，从而形成合作社内的“特权阶层”。二是提高贫困户入社门槛，由之前的入社免费转变为500元入社费，造成了弱者排斥。三是在合作社经营过程中形成以社长为主导的“受惠圈”：①在原材料购入方面，当合作社需要购入羊肉时，社长往往找和自己关系好的村民以高于市场价格购买活羊，导致经营成本提高；②在出售货物和服务方面，社长往往对和自己有关系的游客进行买单或者打四五折，影响收入增加。总之，现行合作社虽具备完整形式的特征，但合作社内部“自利文化”与“关系逻辑”的培育使合作社正日益脱离益贫的公共性职能，从而形成合作社内部“合而未合”的矛盾形态。

四、项目制的实践反思： 文化冲突中的静态结构

项目目前面临多重主体价值观的互相抵牾以及项目文化与外界文化的内在磨合。在项目运行过程的动态展演中，关系文化、认同价值、派系文化、符语权力以及自利文化相互融构为庞大的事件交织网络，其中多主体相互进行文化借用与行动转化。然而在动态事件网络中，不同形态文化显现出不同的文化结构，不同文化结构的冲突是构成项目实践困境的重要原因。文化结构的动态冲突实质反映的是项目场域静态文化结构的张力。而项目场域文化冲

突的静态结构可具体分为以下三个层次。

1. 项目所处小环境与外界大环境的文化并置与冲突

项目地处民族地区，属游牧文化影响范围。而外界大环境则指以汉族为主体的农耕文化。农耕文化以“安土重迁”“定居”为主要特征，是一种静态文化模式。而蒙古族自古游牧在草原上，其文化特征体现在“游”字，因此是一种动态文化模式。^[15]当今时代农耕文化以强势姿态占据压倒性优势，游牧文化日益凌夷。游牧文化的衰落集中体现在草场产权制度变革、牧民生产和生活方式的汉化以及民族认同上的弱化方面。在农地土地承包改革影响下，草场也实行划片承包，并用铁丝网进行区隔。牧民同农户一样被限制在固定的范围内进行生产和生活。蒙古族文化中“游”的产权基础遭到瓦解。牧民逐渐改变“游牧而居”的生活方式，采取和汉族地区类似的定居方式。在项目需求评估中，发现蒙古族文化日益衰落。老年人抱怨受外来生活方式影响较大的年轻人，除了保留了一些表面上的民族特征，他们已逐渐忘记那些象征着他们是谁、从哪里来的重要特征。蒙古族语言、音乐和民族文化的代际传递被打破。质言之，农耕文化与游牧文化的共存与冲突是导致项目遭遇困境的宏观文化背景。

2. 项目自身的文化共存与冲突

项目作为一个实体网络，体现为多元文化目标的共存与冲突。一方面，项目目标是提高村民进行生态旅游的能力，增强人的素质，体现为一种现代性文化。其中一条就是要改变当地村民的饮食习惯，以适应外来游客需求。蔬菜园种植项目假定以“肉食、奶酒”为代表的传统蒙餐是不健康的，也不符合外来游客习惯，因此想要通过资金补贴方式鼓励牧民向汉族学习蔬菜种植技术，改变饮食习惯。饮食习

惯作为民族文化的基因和基本表征,已深深渗透进董村村民的日常行为图式中。项目对蒙古族饮食习惯的改造在某种意义上可视为现代性文化对传统民族文化的“破坏”。另一方面,项目致力于保护蒙古族传统文化,增强民族认同感。诸多项目如举办那达慕、社区聚会活动和蒙古族传统饮食大赛是为了配合生态旅游而培育的旅游资源。文化传承与可持续生计目标之间充满张力,其所代表的是传统民族文化与现代文化之间的冲突与嫌隙。

3. 项目内部各主体的文化同存与冲突

“一切文化都沉淀为人格,不是歌德创造了《浮士德》,而是《浮士德》创造了歌德”。^[16]一种文化发展到一定程度,一定会沉淀或升华为民族集体人格。项目内部涉及基金会、科研机构、各级政府、村委会、旅游合作社和当地村民等多元主体,每个主体都有自己的利益诉求和文化展现。其中最为突出的文化张力表现在三方面。

(1) 项目专家组成员与当地村民在行为处事和工作方式方面的差异。集中体现为汉民族文化与少数民族亚文化的张力,具体表征有两点。①语言差异。由于项目专家全部为汉族,听不懂蒙语,在专家和村民的项目讨论中,当牵扯到利益争论时,村民“自觉”地运用蒙语进行交流。而专家则完全不清楚他们的利益矛盾节点,从而导致其不能及时调试项目。②生活和工作习惯差异。董村村民生活节奏较慢,喝酒、唱歌是他们的常态;而作为汉族的专家生活和工作节奏却较快,讲求效率。项目时间的刚性要求需要村民迅速参与到项目中来,而专家和当地村民的生活、工作习惯存在巨大差异。再加上蒙古族热情好客的民族性格,增加了大量时间成本,这往往造成专家的无奈:专家不辞辛苦来到董村加紧推动项目却难以推动项目的进展速度。

(2) 以基金会和科研机构为代表的主体倡导的是一种发展型文化。他们希望通过举办各种活动、提供出国考察机会来改造当地村民;而以村民为代表的项目目标群体,体现出一种分配主义文化。他们内心一直保有将项目资金平均分配的利益诉求,体现为一种朴素的平均主义理念。

(3) 以基金会、科研机构、各级政府为代表的项目管理机构倡导的是一种集体主义文化。他们试图通过以社区为基础的发展方式赋权村民,实现集体致富;而以村民为代表的主体由于受市场经济影响而成为一个个“精致的利己主义者”。项目主要以合作社为载体重塑集体主义文化,实现风险共担和利益共享。然而多年的市场化改革已深深形塑了村民的个人主义价值观。这就注定了以合作社为载体重塑集体主义文化的项目愿景要遭受个人主义价值观的巨大挑战。因此,在汉民族文化与少数民族亚文化、发展与分配文化,以及集体主义与个人主义文化之间,项目主体暗含着不同文化理念的张力。

综合来说,以项目本身作为文化网络的中心,项目场域冲突的背后是不同文化静态结构的相互攻诘。这种静态结构的矛盾主要体现在游牧文化与农耕文化的结构张力、项目的发展主义与平均主义的文化冲突以及不同主体价值理念的集体化和商品化之争。从项目所处“大”文化结构到行动者的“小”文化图式,项目的动态事件网络最终形构为不同文化静态结构的直接对抗。

五、结 语

董村村民拥有丰富的资源,却难逃“资源诅咒”而陷入贫困恶性循环。蒙古族文化历史悠久、独具特色,但却面临着蒙古族身份认同危机和民族文化日益衰落的窘境,这不仅构成

了董村村民的生活世界，同时也展现了项目制入场的文化底蕴。

在项目制运行的动态展演中，公私混合型文化以“关系”嵌入方式使项目的肇端产生“意外性后果”。主体认同中心的多次偏移，使得项目权威产生悬置而无法有效整合资源，其中一个主要表现就是合作社内部不同派系的形成和博弈，合作社整体结构发生多重裂解，从而导致项目“中止”。为了推动项目，在直接反对派不知情的状况下，村庄各派精英形成隐性联合而增强了权威，并通过帮扶贫困户而获得社会基础。但是新合作社并非表面看起来那样具有凝聚力，而是在经历个人自保文化不断消解合作社公文化的过程。合作社正日益脱离益贫的公共性职能，难逃“精英俘获”的厄运。因此，关系文化、认同价值、派系文化、符语权力以及自利文化的相互融构，形成了项目制运作场域的文化冲突图景。项目面临多元文化遭遇的背后是不同文化静态结构的罅隙和张力，具体表现在游牧与农耕文化的结构张力、项目发展主义与平均主义的文化冲突以及

不同主体价值理念的集体化和商品化之争。这是项目虽经几番调试却难逃失败命运的深层次文化原因。因此如何弥合项目场域可能出现的不同文化间的沟壑和张力，对于顺利推动项目具有重大意义。

综上，提出如下具体可操作性的建议。首先在项目的设计和申请阶段，不仅应该强调项目目标的协调，也应该重视项目所在地的整体文化结构。即不仅应该关注具有物质属性的饮食文化和历史文化资源，更应该特别注重项目目标群体的思想观念和真实需求，而不是通过斯科特所说的以上帝的姿态通过“简单的和清晰化的项目设计”给予了该问题的解决之道和美好愿景。^{[17](P83-84)}其次在项目的实施和调试阶段，应该着重协调相关主体的利益诉求，弥合多层次、多元文化可能产生的冲突。最后，项目的顺利实施还需要权威中心的塑造和运作，只有通过权威主体才有可能使得相互冲突的文化纳入一种新的秩序，进而实现多元文化的整合和重塑。

注释:

- [1] 狄金华. 被困的治理 [M]. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2015.
- [2] [美]项目管理协会, 王勇、张斌译. 项目管理知识体系指南 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2009.
- [3] 姜利标. 治理走向何处: 基层社会治理的单位选择和范式转向——兼读《被困的治理(1980-2009)》 [J]. 中国农业大学学报(社科版), 2017(3).
- [4] 渠敬东. 项目制: 一种新的国家治理体制 [J]. 中国社会科学, 2012(5).
- [5] 周飞舟. 财政资金的专项化及其问题——兼论“项目治国” [J]. 社会, 2012(1).

- [6] 陈家建. 项目制与基层政府动员——对社会管理项目化运作的社会学考察 [J]. 中国社会科学, 2013(2).
- [7] 张振洋. 当代中国项目制的核心机制和逻辑困境: 兼论整体性公共政策困境的消解 [J]. 上海交通大学学报(哲社版), 2017(1).
- [8] 李博. 项目制扶贫的运作逻辑与地方性实践——以精准扶贫视角看 A 县竞争性扶贫项目 [J]. 北京社会科学, 2016(3).
- [9] 任志涛. 公私伙伴关系的运行方式研究 [J]. 北京理工大学学报(社科版), 2005(2).
- [10] 曹龙虎. 迈向“项目中国”: 项目制与国家建设

- [J]. 南京社会科学, 2016 (1).
- [11] 尹利民. 也论项目制的运作和效果——兼与黄宗智等先生商榷 [J]. 开放时代, 2015 (2).
- [12] 吴毅. 何以个案, 为何叙述——对经典农村研究方法质疑的反思 [J]. 探索与争鸣, 2007 (4).
- [13] 费孝通. 乡土中国 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2006.
- [14] [德] 马克斯·韦伯著, 林荣远译. 经济与社会 [M]. 北京: 商务印书馆, 1997.
- [15] 张云霏. 新型城镇化背景下蒙古族游牧文化的传承与发展——以内蒙古牧区旗县为例 [J]. 云南民族大学学报 (哲社版), 2015 (2).
- [16] [美] 米·爱普施坦著, 贾茜译. 浮士德和彼得大帝在海岸——从歌德的《浮士德》到普希金的《铜骑士》 [J]. 俄罗斯文艺, 2009 (2).
- [17] [美] 詹姆斯·C. 斯科特著, 王晓毅译. 国家的视角: 那些试图改善人类状况的项目是如何失败的 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2012.

Cultural Reflection on the Dilemma of Project Operation

——Based on Dong Village' s Poverty Alleviation Project

DOU Shu-long

(School of Humanities and Development Studies , China Agricultural University , Beijing 100193 , China)

Abstract: Accompanying by the exogenous practice of governance resources , the project system is made into a new form of national governance. The project system will encounter a series of cultural difficulties in practice. It is found that the relationship culture , identity value , factional culture , mantra power and selfish culture integrate mutually , which forms the dynamic picture of the project system encountering different cultural conflicts. Cultural conflicts in the project field shows the contradiction of static structures of different cultures. In order to ensure positive externalities of the project operation , the shaping and cultivation of the authoritative subject should be taken to realize the integration and reconstruction of multi-culture in project operation field.

Keywords: project system; cultural conflict; static structure; authority reshaping; cultural reflection