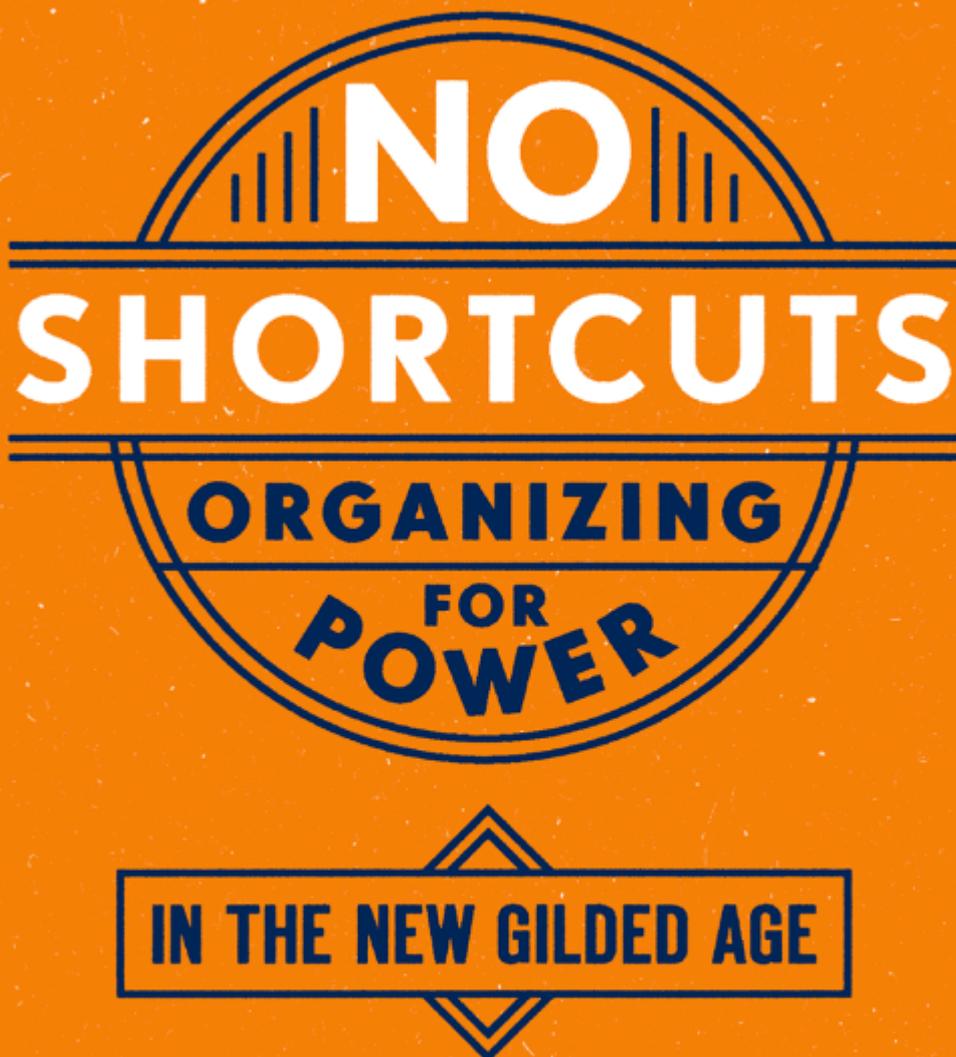


没有捷径

在新镀金时代组织起来争取权力



作者：简·麦卡利维

JANE F. McALEVEY

翻译：AI

粗校：倘萍，啤酒



牛津大学出版社
2016

目录

没有捷径:	1
引言	5
权力与权力结构分析	6
倡导、动员与组织	12
基于结构的团体 vs 自我选择的团体	14
工会: 社会运动成功的最严峻考验	15
寻找黑天鹅: 仍能成功开展多数罢工的工会	20
方法论	22
章节概要	23
大权在野不在朝	26
现代组织方法: CIO 的遗产	28
现代动员方法: 麦卡锡主义、商业工会主义与索尔·阿林斯基的产物	35
索尔·阿林斯基对组织模型的变革与妥协	37
新工会加倍搞动员: 企业运动 (与合作) 取代工人	45
整体工人组织: 在新经济当中复兴 CIO 方法	51
养老院工会: 阶级拥抱(Class Snuggle)vs 阶级斗争(Class Struggle).....	62
775 地方工会: 起源及其对私营养老院的策略	64
罗尔夫: 斯特恩门徒的崛起	67
斯特恩-罗尔夫的私营养老院工人增长计划	70
1199 新英格兰的起源及其对私营养老院的策略	72
在新英格兰私营养老院组织工会	73
工会的差异: 在华盛顿和康涅狄格州, 成为工会化养老院工人的意义	80
华盛顿州的做法: 接受三方模式; 康涅狄格州的做法: 从三方到两方	83
浅层倡导 VS 深度组织	84
芝加哥教师: 构建一个坚韧的工会	86
从勇武到软弱	88
变革由外而内地开始	93
基层教育工作者核心小组 (CORE) 成立	94
候选人名单浮现	97
从软弱到勇武	102
伊曼纽尔加大了赌注, 重塑了权力格局, 并使挑战倍增	107
群众政治教育与结构测试	111
“行使工人最有力的武器”.....	114
罢工之后, 挑战依然存在	118
史密斯菲尔德食品公司: 一场鲜为人知的重大胜利	122
全球北方内部的全球南方	123
第一轮: 失利	124
第二轮: 新工会在 AFL-CIO 当选	126
第三轮: 全国工会的领导层更迭, 带来了全新的战略布局	128
工作人员的领导	129
工人, 舞台上的主角, 亦即工人的主体性	132
新动力源泉: 北卡罗来纳州社区的力量	141

工会要想在南方制造业取得胜利，还需更多的制胜筹码	144
RICO 诉讼和选举程序协议	146
斗争塑造了工厂内外的韧性与领导力	150
纽约新道路	153
¡Despierta Bushwick! (“布什维克，醒来！”）	156
工资盗窃立法	158
安全社区运动	159
洗车工人组织活动：¡Despierta Bushwick! 重奏	161
战略能力	162
参与式民主与新道路的“高接触”模型	164
挑战	165
结论：虚假权力 VS 实际权力	169

引言

奇怪的是，工人运动通常被社会运动的学者所忽视。

——约瑟夫·卢德斯，《民权运动与社会变革的逻辑》

在学术界，许多人存在一种非正式的共识，那就是工会根本不算是社会运动。工会往往被视为“不民主的官僚体系”。然而，并非所有所谓的社会运动组织都符合他们自己对“社会”的定义，许多社会运动组织的运作方式与那些糟糕的工会没有区别，都是自上而下的。如果一个社会运动组织有自己的成员，这些成员常常像最糟糕的工会中的普通工人一样，被视为无关紧要，甚至被忽视。此外，学者们通常认为工会最关心的是物质利益，却忽略了工作场所斗争的核心——尊严，而这实际上是人类最深切的情感需求之一。正是自我价值日复一日地被践踏，促使工人团结起来，面对今天那些破坏工会的敌人。

在获得博士学位之前，我有很长的实践经验。我曾是一名激进的学生领袖，也曾作为社区组织者在海兰德中心(Highlander Center)负责培训工作，我还做过工会组织者、首席谈判代表和选举活动经理。因此，我发现很难将社会革新的过程简单地分为两个截然不同的类别或传统。无论如何定义，我工作过的所有工会都属于社会运动的一部分。这些工会的特点就是以追求进步为目标，这些目标不仅仅局限于工作场所。它们不仅在决策时表现出前瞻性，而且还鼓励工人、他们的家庭以及整个社区的积极参与。

在本书中，我有意识地将一直以来被分别研究的群体合并到“运动”这个概念之中。这些群体包括作为工会会员的工人，以及在下班打卡后，带上社会运动组织(或“利益团体”)志愿者帽子的同一群工人，此时他们被称为个体。然而，工人同样也是个体。将工作场所与社区割裂开来，不仅阻碍了人们和运动获得更重要的胜利，也妨碍了建立权力的过程。学术界坚持的这种二分法，甚至使学者、学生和从业者难以更好地理解两个长期存在的问题：工会为何衰落以及怎么办？

我的假设有三个层次。首先，美国进步力量经历了四十年的衰退，其原因是长久以来发生的一个重大变化，即从深度组织(deep organizing)变成了浅层动员(shallow mobilizing)。第二，“劳工运动”与“社会运动”之间的分裂，严

重妨碍了在组织方面的有限努力。这两种趋势共同解释了工会和进步政治的失败，公共领域的不断萎缩，以及那些最恶劣、最贪婪的企业利益肆意施加暴政的现状。

第三，不同的变革方法会导致截然不同的结果。有时，这些结果甚至相差很大。我讨论了三种广泛的变革过程：倡导、动员和组织。尽管我论述的重点，甚至可以说是我本人特别关注的领域是后两者。每种方法都会带来不同类型的胜利，而这些胜利的价值也不尽相同；有些胜利实际上是失败。只有组织才能有效地挑战美国广泛存在的权力不平等现象。然而，目前人们对造成小型、中型和大型影响力的胜利的因素，以及其中的原因，仍然知之甚少。

权力与权力结构分析

在美国，C·赖特·米尔斯在1956年出版的《权力精英》一书中普及了权力与权力结构的概念。然而，在接下来的六十年中，进步人士几乎完全忽视了对权力与权力结构的讨论。当问到“你的权力理论是什么？”时，许多活动家往往会感到困惑，仿佛被牢牢地钉在了原地。威廉·多姆霍夫在1967年发表的《谁统治美国》是对米尔斯作品的有力续篇，他今天运营的同名网站也依然是地方活动家了解如何进行与权力相关研究的最佳资源。米尔斯、多姆霍夫以及其他学者在权力的学术讨论中，主要关注的是精英的权力结构。这些精英群体经常行使巨大的权力（米尔斯所谈的国家权力和多姆霍夫关注的地方权力）。但关于精英权力的讨论常常陷入循环：他们因拥有权力而能够行使权力，而正是因为行使权力，所以才得以拥有权力；他们可能从一出生便拥有这样的权力，或是与拥有权力的朋友密切相关。然而，弗朗西斯·福克斯·皮文和理查德·克劳德于1977年出版的《穷人的运动》(*Poor People's Movements*)之所以显得格外新颖和深刻，正是因为他们将普通人引入了权力行使的讨论中。

在讨论权力时，我将对这个庞大的概念进行界定。我的兴趣在于理解普通人所面临的权力结构，以及他们如何更加清晰地认知自身的力量。纽约时报的头条新闻中有着充分的证据表明，米尔斯所描述的精英仍在掌控着权力。比如，马克·扎克伯格、比尔·盖茨和杰米·戴蒙等人的特权，与伯特兰·拉塞尔在1938

年《权力》(*Power*)一书中所描述的“祭司般”和“国王般”的权力并无太大差别。这些现象帮助我们理解,为什么在2015年12月的气候谈判中,跨国公司的CEO和教皇、国王、总统并肩而立,令人难以区分。虽然理解当今“祭司-国王-企业”阶层如何操控权力并不复杂,但对于那些试图改变政策的人,尤其是那些期望所追求的变革能带来深远影响(即改变社会的人)来说,首先需要深入解构并描绘出目标的多重关系和网络。即使是明确要针对哪些人或机构——决定运动成败的关键因素——往往也需要进行详尽的权力结构分析。

这一环节常常被忽略,或者做得不够详尽,许多团体的失败可以部分归结于此。多姆霍夫的网站,以及其他十几个类似的网站,例如 LittleSis、CorpWatch 和 Subsidy Tracker,可以帮助美国社运团体更清晰地分析出,如果想要成功,谁是他们需要打败、克服或说服的目标。正确地识别出你的目标以及这些目标所行使的权力形式,本应是权力结构分析的第一步。然而,通常在进行这一分析时,我们只是将现有掌权者之间的关系简单绘制出来。这固然是个良好的开端,但还需进一步深入探讨。

比如,几乎从未有人尝试进行至关重要的配套分析,即对那些已经参与或可被吸引进斗争的普通人民之间的权力结构进行细致、系统和方法论的分析。那些仍然开展超级多数罢工的工会,展现了一种极佳的方式,以帮助我们更深入地理解这些权力结构的分析:要成功发起并赢得一场大规模罢工(就像千年之交的芝加哥教师所做的那样),需要仔细分析哪些工人可能团结在一起,决定无视雇主的解雇威胁,参与高风险的集体行动。具体来说,哪个关键个别工人能够影响其他哪些人——甚至到名字——以及原因是什么?他或她在多少同事中拥有多强的支持?组织者又是如何确认这一点的?能够准确回答这些和其他许多相关问题——例如,每位工人在工作之外认识谁,为什么,如何认识的,关系如何,以及工人如何接触并影响他们——将是21世纪成功罢工的根本所在。

自由派和大多数进步派人士之所以不进行全面的权力结构分析,部分原因在于他们都自觉或不自觉地接受了米尔斯所普及的精英权力理论。他们普遍认为,精英总是会掌握权力。他们的讨论充其量仅限于如何用“更好”的精英替代那些顽劣的精英。他们希望找到一种“可以合作”的精英,这类精英希望工人有足够的收入来消费,以帮助CEO们摆脱他们自己制造的危机,并希望给予工人加薪,

让他们去购买那些其实并不需要的消费品。对自由派和进步人士而言，寻找这些更友好的精英成为了他们政治想象的框架。对于心地善良的自由派来说，权力精英理论引导他们采取倡导模式。而对于比自由派更左倾的进步派人士，则更倾向于采取动员模式。进步派设定了更具实质性的目标，要实现这些目标需要展现出潜在的力量，或者至少能展现出一种威胁。

在比自由派和进步派更左的群体当中，有人提出了不同的权力理论。这种理论认为，掌权者这一概念本身是可以被挑战的，精英也能够被推翻，从而结束他们的祭司-国王-企业统治。虽然在全国范围内，这样的工会几乎濒临灭绝，但仍有一些强大的工会在地方和区域层面上运作。这些工会通过民主、开放的谈判，团结起数以万计的工人，阻止不良雇主实施可怕的行为。工人们通过积累足够的力量，能够平等地走上谈判桌，争取更好的结果。这些实例充分证明，普通人能够同时行使绝对权力（对他人的支配）和创造性权力（实现自身目标）。本书的一个重点，是探讨为何以及如何分析普通人未被充分利用的巨大潜力。

马歇尔·甘茨将战略的概念简化为“将你所拥有的转化为你所需要的，以获取你所想要的。”在这里，“你”是至关重要的，而这个“你”又是变化的。那么，人们是如何理解“你所拥有的”这一部分的呢？又是哪些人能够做到这一点呢？只有那些真正了解自己所拥有的人，才能有效地规划出“你所需要的”：设定出实现计划的具体步骤，描绘和引导行动的方向，最终实现“你所想要的”。而“你所想要的”通常与个人认为自己可能获得的东西成正比。因此，人们的要求会根据他们所信念的合理性而有所波动。那么，在“你所想要的”这句话中，实际当中的“你”是谁呢？要深入理解战略的结果，无论是胜利还是失败，或是数量的多与少，我们都需要逐一分析甘茨对战略这一概念的精彩定义中的每一个子条款。

首先，甘茨认为，“领导团队”成员的具体“履历”能直接影响战略，因为“多元化的团队”可以为战略决策带来丰富的“重要知识”和多样的相关网络。因此，战略战情室的规模越大，效果往往越好。我提议，战略战情室的成员不应仅限于那些拥有明确决策权或职务头衔的人，如首席组织者、副总裁、研究员、主任、工会干事和董事会成员，还应包括许多没有官职但在群众中起着重要作用的个人，例如护士、教师、麻醉技术员、校车司机、教友和选民。我建议深入了

解参与者的具体背景、网络和显著知识，而不仅仅关注领导团队的成员。一线工人在结果上同样重要，甚至可能更具决定性。为什么会如此？当大量人群从无意识的“群众”、“草根”或“工人”转变为认真且高度参与的行动者时，他们开始理解并重视自己知识和网络的力量。帮助普通人从被动的对象转变为主动的参与者的主要方式，是通过让他们参与自己运动中的权力结构分析，以此教育他们发现自己的潜在力量。这样，他们才能更清晰地认识自身的权力，以及对手的权力。

当他们看到三位自己的部长、两位市议会成员，以及孩子学校家长教师协会的负责人和他们的 CEO 们同时担任管理委员会和董事会成员时，他们开始能够设想和规划自己的战略。人们的参与程度与其理解程度密切相关，实际上，他们对事物的理解也与参与的程度成正比。这是一个辩证的过程。权力结构分析使普通人能够认识到自身的潜在力量，并积极参与战略制定的过程。当人们因参与制定战略而理解这一过程时，他们会更加投入，并将这种投入转化为推动自己实现更有意义胜利的动力。

在分析变革过程成功的潜力时，权力、战略和参与这三个关键变量至关重要。我们需要思考三个问题：是否进行了明确且全面的权力结构分析？所采用的战略与权力结构分析之间是否存在联系？在权力分析和战略制定的过程中（而不仅仅是在集体行动之后），个体是如何被接触到和参与进来的？许多小的进展是在没有普通人参与的情况下实现的。在这些情况下，关键行动者往往是受薪的律师、游说者和公共关系专业人士，他们借助一些巧妙的手法和烟雾弹来达到目标。这是一种倡导模式，仅能产生微小的进展——不过，我似乎有些超前了。

广义上的进步人士拥有足够的资源，能够彻底扭转美国乃至所有所谓西方工业化国家的长期反动政治和经济趋势。而且，实质性的变革是可以在短短几年内迅速实现的。（对此，气候变化的活动者们，请注意：正确的战略与深入的组织可以促成快速的改变。）我论点的一个含义是，控制运动资源的人，尤其是在全国工会和慈善机构中作出决策的个人，数十年来一直专注于错误的战略，导致了一连串显著的挫折。在过去 100 年里，许多在工人运动和民权运动鼎盛时期所取得的重大胜利，如今几乎已被完全逆转。

然而，这两个运动所取得的一些胜利是持久的，因此并未完全消失。这些胜

利带来了重大的结构性变化，并嵌入了国家、州和地方层面的政府政策中。同时，它们建立了强有力或相对有效的执行机制，为执行机构争取了更好的资金和人员配备。最重要的是，这些胜利逐渐成为大多数人日常意识的一部分。我们知道这一点，因为那些声称不喜欢工会的人，往往也会说：“至少在这个国家，儿童在工厂工作是违法的。”或者“我告诉老板，除非有防护措施，否则我绝不会处理这些有毒物质。”更简洁的一句话是：“感谢上帝，今天是星期五。”这表明，虽然他们对工会并不满意，但他们却认可童工法、工作场所安全规定、八小时工作日和周末——所有这些都是通过工会的集体行动获得的好处——是合理而有益的常态。同样，许多美国白人可能觉得#黑命攸关（#blacklivesmatter）的对抗性过强了，但他们认为黑人能够投票是理所当然的。他们一致认为，只有白人的初选和官方种族隔离的学校是错误的、种族主义的，且已经成为过去。尽管他们自己仍在不知不觉中维护事实上的结构性种族主义，然而他们绝不会接受在官方层面恢复吉姆·克劳法下的种族隔离制度。

这就是为什么要逆转工人运动和民权运动所取得的两个最深远的成果，需要资产阶级进行持续数十年的多方位进攻。企业精英们有条不紊地建立的全球贸易规则，这成为了他们的重要策略之一。从1970年代到1990年代，他们通过将美国工厂工人与那些每天仅赚取1美元、权利极少、压迫严重的国家工人进行直接竞争，从而彻底削弱了当时美国最大的工会劳动者的力量。随后，他们开始不断宣传美国的工会工人薪酬过高，并积极动员全国舆论支持这一观点。这只是一个例子，表明企业阶层如何能够改变学术界所称的机会结构，以服务于他们的长期目标。全球和地区贸易协议还赋予跨国公司在几乎任何国家购买土地的权利。这些新的企业地主强行驱逐或以低廉的价格收购了数百万依赖自给自足的小块土地，直接导致了涌入美国和欧洲的移民数量激增。

在同样的几十年里，资产阶级逐步通过任命法官的方式掌握了法院。由此产生的保守派司法机构，持续不断地削弱工人运动和民权运动所争取得来的重要法案，推翻了经过艰苦努力争取而来的关键平权行动和投票权保护条款。此外，伴随着紧缩政策和私有化，保守派法院还助长了一个纵向整合的营利性监狱系统。这一系统导致了非裔美国人被大规模监禁，拉美裔人口的拘留中心人满为患，同时也为腐败的监狱系统的企业股东带来了巨额利润。

企业还打造了属于自己的统一战线，通过一系列决策掌控了文化工具。例如，联邦通信委员会在克林顿时代做出的裁定，允许跨国公司直接拥有传播媒介。此外，他们还通过巨额资金的支持，培育并壮大了强大的基督教右翼力量。

从上世纪 30 年代到 70 年代初期的曲折前进，再到 70 年代中期至今的挫败之间，究竟发生了什么变化？为什么在麦卡锡时代之前的工人运动和民权运动的辉煌成就，远比过去四十年的进步成果更加显著？学者和实践者们对这些问题有许多解答，通常都是从结构性的角度出发。然而，在他们的分析中，工人运动常常被视作一个独立的现象，与民权运动之间几乎没有联系。社会科学学者们的研究就像在观察两种不同的物种，一个是哺乳动物，另一个是鱼类，一个生活在陆地上，另一个则在水中。然而，这些运动之间实际上有许多共同特征，这些共同点表明它们在本质上更为相似，而非截然不同。

这两个运动在半个世纪前达到鼎盛的时代与今天的主要区别在于，在它们取得辉煌成功的那个时期，运动主要依靠——并且是由——弗朗西斯·福克斯·皮文所称的“普通人”所引领。他们有一个清晰的权力理论：这种权力源于他们自身能够对现有秩序造成重大干扰的能力。而如今，正如西达·斯考切波在《衰减的民主：美国公民生活中的会员制到管理制》(Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life)一书中所揭示的，推动运动的努力主要由专业的、受过高等教育的工作人员主导。这些工作人员依赖于一种自上而下的权力精英理论，把群众视为被动的受众，而非自我解放过程中的积极参与者：

为了争取并影响大量公民，许多新的全国性倡导团体相继成立，媒体则不断放大他们专业发言人之间的辩论。国家堕胎权利行动联盟与国家生命权委员会进行激烈辩论；协和联盟与退休人员协会互相碰撞；环境保护基金会则对抗商业团体。普通美国人偶尔会关注这些辩论，或觉得有趣，或感到困惑。随后，民意调查者在晚餐时拨打电话，试图了解大家对此事的看法。

本书中的案例均发生在 21 世纪，为我们揭示了一个重要因素：组织工作方面的努力是否能够自然而然地发展成能够带来重大变革的地方和国家运动，关键在于变革的推动力在哪里，以及与谁相关。这不仅仅关乎普通人——常被称为

“草根”——是否参与，更在于他们参与的方式、原因和地点。

倡导、动员与组织

这里讨论的是这三种方法的主要区别。倡导并未真正让普通人参与其中；相反，律师、民意调查员、研究人员和传播公司被聘请来进行斗争。虽然这种策略在迫使汽车公司安装安全带或禁止含有可能导致婴儿窒息的玩具方面效果显著，但它严重限制了对精英权力的深入挑战。倡导未能利用普通人相对于精英的唯一实质优势：庞大的人数。在工作场所的罢工、投票箱前，或在非暴力的公民抗命行动中，战略性动员的大规模群众一直是普通人独特的武器。尽管 1% 的人掌握着庞大的物质资源和政治特种部队，但 99% 的人拥有的，是一支强大的军队。

在过去四十年中，一种新的变革机制逐渐兴起：动员方式。动员相较于倡导有了显著的进步，因为它能够将大量人群带入斗争。然而，参与者往往还是同一批人：热情的活动家们，他们频繁出席每一次会议和集会，为各种公益事业助力，但却缺乏同事或社区的广泛支持。这是由于专业的工作人员主导、操控和控制着动员过程。他们将自己视为变革的关键推动者，而非普通人。在他们看来，谁来参加、为什么参加并不重要，关键是有足够的人数出席——足以拍出能在社交媒体上分享的照片，甚至可能引发一些媒体关注。这些出现在照片中的热心活动家并没有参与到权力分析的制定中。他们对这一过程和由此产生的战略并不知情，却仍然履行职责，出席那些对掌权者几乎没有实质性影响的抗议活动。

第三种方法是组织，其成功的关键在于一个拥有不断扩大的普通人基础。这些人群以前从未参与过任何运动，甚至不认为自己是活动家——而这正是组织的核心所在。在组织过程中，具体的不公和愤怒是直接动机，但主要目标是将权力从精英手中转移至大多数人，将 1% 的人群的权力让渡给 99%。个别运动本身有其重要性，但它们的主要作用在于吸引新参与者参与到变革进程中，并保持他们的持续参与。组织方法依赖于大众谈判来赢得胜利，而非倡导和动员中常见的闭门交易。普通人参与权力分析，设计战略，推动结果的实现。他们的角色不可或缺，而且他们自己也意识到这一点。

在当今美国，工会和社运组织主要侧重于倡导和动员。这也是现代运动未能复制早期工人运动和民权运动成就的主要原因。表 1.1 对这三种模式在权力理论、策略和焦点人群方面的不同方法进行了比较。哈里·汉 (Harrie Han) 在她的优秀著作《组织如何培养活动家》(How Organizations Develop Activists) 中也有一张类似的图表。然而，汉的关注点在于我所称的自我选择团体，而这些团体并未将阶级问题视为核心议题。本书则着重探讨阶级，并明确区分发展活动家（这些活动家并不总是来源于工人阶级）与培养有机领导者（这些领导者始终来自工人阶级）之间的重要差异。

表 1.1 变革选项

选项	倡导	动员	组织
权力理论	精英。倡导团体通常寻求一次性胜利或狭窄的政策变更，这往往依赖于法庭或幕后谈判，无法永远改变权力关系。	主要是精英。工作人员或活动家设定的目标让步成本较低或中等，或者更常见的是，设定雄心勃勃的目标并宣称胜利，尽管这个“胜利”可能缺乏有效的执行条款。付费专业人士的秘密交易常常发生。	大众、包容和集体。组织团体通过改变权力结构来增强选民的力量，削弱对手的权力。特定运动纳入更大的权力建设战略。它们重视权力分析，鼓励普通人的参与，并解读经济、社会和政治权力间往往深藏的关系。解决方案通常来源于大规模的谈判，参与人数众多。
策略	诉讼；在民意调查、广告和其他付费媒体上的重金支出。	运动由专业团队或未建立实际、可衡量支持基础的志愿活动家主导，重点在于框架和信息，而非基础力量。工作人员挑选的“真实发言人”向媒体和决策者代表选区，但在策略和运动的实施方面几乎没有实质性发言权。	招募和动员特定的大规模人群，他们的力量源自于能够撤回劳动或其他合作的能力，这是对方所依赖的。主要包括多数罢工、持久且战略性的非暴力直接行动和选举中的多数。框架重要，但参与人数的庞大足以创造显著的媒体曝光。动员被视为一种战术，而非整体策略。
焦点人群	无	草根活动家。对事业已经承诺的人不断参与，每次都再度出现。当他们感到疲惫时，会招募新的、同样承诺的活动家，依此循环。对社交媒体的依赖则过于严重。	有机领导。基础通过培养有机领导者的技能而延展，这些领导者是选民中关键的影响者，可以在不依赖工作人员的情况下招募从未参与过的新成员。个人面对面的互动至关重要。

基于结构的团体 vs 自我选择的团体

工人运动和民权运动植根于我所称的结构性组织的框架中。这些结构分别是工作场所和吉姆·克劳法下的黑人教会。这两个运动都选择组织作为其主要策略。虽然动员和倡导也发挥了作用，但这些运动的核心在于普通人的大规模参与。这种参与受到紧密团结的社区激励，这些社区因为地方感而紧密相连：在工人运动中，工人社群在车间内团结一致；在民权运动中，信仰社群在教会中共同抗争。接下来的实证研究及对 1930 年代至 1960 年代成果的广泛文献综述，提供了充足的理由，认为结构性组织仍然能为重建一个强大的进步运动提供最佳机会。未组织的工作场所和宗教场所依然是丰富的目标环境，而这样的地方比比皆是，足以使工会密度恢复到 35%，彼时社会不平等趋于下降，而非呈当前的上升趋势。

组织的主要目的是改变权利结构，将权力从 1% 的人手里转移到更多的人手里，转移到 90% 的人手里，因此争取多数人始终是目标：参与的人越多，力量就越加强大。然而，并非所有人都能算作这一多数。显而易见，“多数”这个词并非在白板上的随意标记，而是一个必须实现的具体目标。在基于结构的组织中，无论是在工作场所还是基于信仰的社群，都很容易评估你是否赢得了特定结构中大多数参与者对某个目标或问题的支持。例如，一个工作场所或教堂可能有 500 名工人或教区会员，要达到多数，甚至是超级多数，有限的社群的量化特性使你能清楚地评估自己在达成目标方面的成功。希望在结构明确或范围有限的社群中建立最大化权力的运动的组织者，必须制定明确的目标，计划接触每一个人，无论这些人对工会或社区组织是否有兴趣。除了要清楚了解何时赢得了多数之外，组织者还可以通过参与者愿意采取的行动的性质、频率和风险来评估这些多数人的承诺程度（即这些“多数人”愿意为行动付出多少努力）。把大多数人团结起来，并且检验大家愿意付出多大的努力，这个过程本身，为在各种各样的组织中评估普通人是否具有领导潜力提供了一个更为系统化的方法，这个方法叫做领导力识别法。这些非正式的领导者——我称之为“有机领导者”——往往不认为自己是领导者，他们也很少拥有正式头衔，但他们在同龄人中具有自然的影响力，因而很容易识别。知道如何识别他们，可以更有效率地决定应当优先培养领导能力的人选。培养这些有机领导者的领导技能，比培训随机志愿者更具成效，因为

他们已经拥有一定的追随者基础。他们是扩大影响力的关键所在。

这个过程与各类运动当中那些自我选择团体中的组织工作(比如环保运动、其他单一议题的斗争、女性运动以及其他基于身份的运动和非宗教社区的运作)有很大不同。自我选择的团体主要依赖于动员方法,许多这样的团体往往源于1960年代的新左派运动,或是受这一运动浪潮的影响。在自我选择的工作中,大多数人参加会议是因为他们之前就对特定议题有兴趣或已经做出行动承诺。正如斯考切波所说:“许多关键群体根本不是会员制协会,它们是由灵活、思想新颖且对新事业充满热情的倡导者构成的小型联合体。”在自我选择的工作中,运动团体大部分时间都在与已经站在他们一方的人交流。而在结构性工作中,由于目标是建立一个有限社群的多数,组织者必须不断接触那些起初对参与任何团体几乎毫无兴趣的人。实际上,在工会组织运动的初期,许多工人对成立工会的想法持反对态度,许多教区会员在被提及加入或帮助建立新的基于信仰的团体时,也可能反对教堂采取更集体主义的行动。因此,组织者以及他们最初识别并随后培养的有机领导者,通常把大部分时间用来赢得那些不认为自己“与进步人士同属一方”的人。结构性组织故意且系统地扩大了动员者可以在其无休止的单一议题运动中挖掘的人群基础。汉的著作进一步强化了我的观点:自我选择的团体培养出基于活动家的方法,而结构性团体则建立起更强大、可扩展的草根基础,因为它们专注于培养能够动员他人、从而达成多数的有机领导者。

工会：社会运动成功的最严峻考验

然而,尽管工会和信仰团体都是结构性组织,两者之间仍存在显著差异。最重要的教训往往来自最艰难的考验。真正的工会斗争总是伴随着高度的威胁和风险,正如民权运动中的斗争一样。一个关键的区别在于,大多数信仰团体被称为“0 of 0s”,即“组织的组织”。这些组织的组织通常是宗教实体,包括独立的教堂、犹太教堂和清真寺。最初的招募工作是在组织者与领导者之间进行。在这种模式下,领导者通常拥有全职的官方职位,通常是具有更正式领导职能的牧师、主教、拉比或伊玛目。一旦这个正式的领导者被说服参与建立广泛的信仰团

体，他或她就会让组织者能够充分接触到会众。今天，基于信仰的组织者所面对的情境与工会组织者大相径庭；对信仰团体组织者来说，没有一个拥有充足资金的势力来阻止他们与个别信徒接触，以争取大多数人的支持。相反，基于信仰的组织者通常会受到热烈的欢迎。

但如果你要在工作场所做组织就是另一回事。工作场所的正式领导者，即公司的首席执行官，会在工会组织活动刚显露出端倪时便向员工宣战。此时，他们常常采取的手段包括威胁解雇任何与组织者交谈的工人。法律禁止组织者进入未组织的工作场所，无论这个组织者是受薪的专业人士，还是来自其他已工会化的工作单位的志愿者。这一点与基于信仰的组织环境形成了鲜明的对比；这意味着工会组织者必须极为擅长一种被称为“一对一交谈”的艺术。这种交谈往往是组织者与潜在招募对象之间的首次接触。

此外，基于信仰的组织者是否成功赢得多数会众，并没有一种生死攸关的严格评估。因为在各个教堂中，并没有政府监督的选举来揭示新成员的数量。通过什一税的方式收取会费，使基于信仰的组织者有动力争取尽可能多的新成员。然而，围绕工会组织的相关法律则使得在工会选举或罢工中赢得多数成为一项绝对必要的任务。

时机和紧迫性同样至关重要。基于信仰的组织没有外部力量规定的截止日期，而组织工会的努力则要面临这些限制。复杂的法律体系明确了工会成立和管理的规定，设定了多个截止日期，这些仿佛是一个个需要克服的障碍。首先，工会会员卡的有效期为十二个月，如果在此期间未能达到所需的工会组织水平，会员卡将过期。如果工会组织成功，则计时将重新开始；接下来，必须在新的一年里达成首次集体协议或合同。而集体协议本身也会在规定的时间内到期，这又会引发一系列新的截止日期。与此相比，基于信仰的组织并没有类似的紧迫性，基于信仰的组织者和团体通常需要数年的时间，才能培养出一个初步的多数或采取首次行动。

基于以上种种原因，工会组织者在识别有机领导者、说服支持者以及开展工会组织者所称的“结构测试”方面，需要更加精炼和磨练自己的技能。自麦卡锡主义时代以来，大多数工会甚至没有尝试组织未被组织的工人、发起罢工，或赢得高参与度的合同批准投票。

本书的目的是从最困难条件下成功的最佳范例中汲取建立权力的经验教训。书中的焦点不在于工会组织，而是探讨组织本身。工会之所以成为中心议题，正是向社会科学家和知识分子们发出暗示：未能将工会视为社会运动进行深入研究或理解，将会导致对建立权力的最有效途径缺乏认识。进入 21 世纪，正如过去一样，真正的工会成功需要在工作场所建立多数，而这一环境无疑是最具挑战性的。正如丹和玛丽·安·克劳森所述，工会组织的机制“为社会运动学者提供了一种未被充分利用的资源：系统研究广泛实践且往往风险极高的集体行动形式的机会。”

有时，似乎存在一种伪造的集体抵抗，意在拒绝承认当今劳工组织的成就同样具有道德价值、合法性和力量，与六十年前的民权运动不相上下。查尔斯·佩恩(Charles Payne)在他 2007 年版的关于民权运动组织的杰作前言中，间接地表明了这一观点，并评论了对他书籍的众多评审。他指出：“到目前为止，关于《自由的光辉》(*Light of Freedom*)中评论最少的章节是第 12 章，该章讨论了运动中的各种腐败现象。”而当讨论劳工运动时，情况几乎正好相反：人们往往更多地关注内部分歧和腐败，很少提及运动为反对恶劣的反劳工经济秩序而进行的，争取工人尊严的道德斗争。然而，在高风险条件下进行的，以高参与度为目标的组织工作仍在持续进行，并以崇高的道德标准为基础，此中经验和教训层出不穷。

工会对工会运动危机的最新回应

美国的工会正面临着深刻的危机。在 1995 年，历时超过五十年的美国工人运动发生了重大变革，新一代工会人士成功促成了美国劳联-产联(AFL-CIO)历史上首次竞争性选举。胜出的阵营被称为“新声音”，他们承诺通过积极的新组织活动来振兴工会。然而，经过二十年和数十亿美元的投入，工会的成员比例却进一步下降：私营部门的比例从 10.3%降至 6.7%，而总体比例从 14.9%降至 11.3%。向获胜阵营看齐的工会主要是服务行业工会，我将在整本书中称之为“新工会”。那么，为什么新工会未能扭转工会力量的衰退呢？

美国的工会并非一个整体。大多数工会并没有积极尝试去组织未被组织的工

人；相反，他们更关注的是应对自身的衰退。然而，在 1995 年，一些工会宣布要逆转会员流失的趋势。本书的重点正是这些工会。该群体虽然略显松散，但这些都是那些有清晰的自我认识，试图改变并扩大自己队伍的工会。我所研究的整体由几个交叉的工会群体构成，包括凯特·布朗芬布伦纳在其庞大工会研究中生成的工会名单、1995 年劳联-产联胜利一方的工会名单、2006 年从劳联-产联分裂出来的“变革联盟”（Change-to-Win, CTW）工会，以及最近经历重大领导变革的两大国家教师工会。由于面临全国范围内对教师的激烈攻击，这两个在过去几十年里始终保持独立，避免与更大工会团体建立紧密联系的工会，首次主动与其他工会合作，成为工会运动积极的参与者。

自 1995 年以来，这些以服务行业工会为主的工会名单中包括了许多重要工会：服务业雇员国际工会（SEIU）；酒店员工和餐厅员工联合会（HERE）与针织工人联合会（UNITE）合并而成的 UNITE-HERE；美国州、县和市政府雇员工会（AFSCME）；联合食品与商业工作者工会（UFCW）；汽车工人联合会（UAW）；木匠兄弟会（UBC）；北美国际劳动者联合会（LIUNA）；联合农场工人（UFW）；美国教师联合会（AFT）；以及国家教育协会（NEA）。谁能进入这个重叠名单，而谁又被排除在外，常常取决于各种复杂地盘争夺战的具体时间和年份。

尽管所有工会面临着极其敌对的外部环境，但它们仍然可以取得更大的成功。工会会员持续减少的原因主要在于它们与现有会员和未组织工人之间的互动方式。尽管“新工会”已有几十年的组织口号，但其事实上主要仍然采用动员的模式。许多关于工人历史和分析的研究关注外部因素来解释工会的衰退，包括雇主的攻击、敌对的法院、全球化、自动化以及不断变化的就业结构。这些分析往往忽视了工会在吸引工人方面的战略和方法。而本书则着眼于运动参与者可以轻松掌控的内容：他们自己的战略。

1995 年后工会振兴努力失败的一个关键因素，是“新工会”核心领导者的战略选择，他们决定远离工人和工作场所。由于不利的劳动法律和不友好的法院裁决，这些领导者认为他们无法再赢得传统的工会选举。于是，他们将战略转向与雇主达成所谓的卡片选票和中立协议，以及公平的选举程序协议。这些协议的核心理念是促使雇主停止抵制工会化。新工会发明了一些新的机制，将其称为“胡萝卜与大棒”。“胡萝卜”包括通过帮助公司增加政府补贴和减少税收来奖

励这些企业，同时承诺放弃对工作场所的控制，专注于工资和物质利益。如果这些“胡萝卜”未能奏效，那么将会采取“大棒”策略：工会对雇主施加潜在成本的能力。这可以通过发起“企业运动”来实现，包括针对雇主品牌的宣传攻势和股东行动（即“品牌损害”）；通过游说以减少或切断流向所谓私营部门的公共补贴；增加律师以施压推动环境和其他审查；或者推迟和阻止区划变更。许多这种战术都依赖于政治，因此工会也在政治方面投入了更多资金——并非指选民投票，而是指撰写百万美元支票和在幕后进行“把柄交易”的政治活动。

工会企业合作并不是什么新鲜事。然而，当工会主导的企业运动在 1970 年代作为回应美国劳动法下工人保护退化的措施首次出现时，这些运动是为了补充工人的组织工作。到了 21 世纪初，这些企业运动几乎取代了工人组织的角色。通过企业运动来削弱雇主对工会组织的反对，使得雇主——而非工人或他们的社区——成为新工会主要精力的焦点。如今，企业运动依然将斗争置于经济领域之中，通过威胁扰乱企业盈利来进行，而不是通过工人停止劳动。相反，受过大学教育的专业工会人员形成了一支新的队伍，绕过罢工，设计出其他战术来攻击雇主的利润底线。新工会对企业运动的过度依赖，导致了劳动专业人士与商业精英之间的对立。工人们不再是自身解放的核心参与者。

新工会的领导们，许多人觉得自己是进步派，外界也认为他们是进步派，但是他们找了很多理由，来合理化“胡萝卜”政策和与大企业达成的协议，这剥夺了工人及其社区抵御雇主的手段。此外，新工会所采取和迷恋的企业运动战术，与工人运动曾经的伟大胜利所依赖的组织风格形成了鲜明对比，那时产业关系中的敌对形势要远胜于刚过去的 40 年：那是十九世纪三十年代，在工人运动的伟大胜利中诞生了产业工会联合会（CIO）。产联的组织者的一项重要技能是识别车间内的有机工人领导者，并将运动基于“整体工人”这一概念之上。这个概念，是指处于工作场所和社区中的各种社会关系中的人。

商业工会主义和麦卡锡主义的结合，导致工会丧失了通过“整体工人”组织的方法获得的力量，迫使那些擅长产联时代组织方法的组织者离开了工人运动。如今，正如二战老兵一样，许多产联的老战士也已经去世，几乎没有人能够讲述他们的战斗故事。麦卡锡时代之后，工会领导人几十年中不断地采取愈加妥协的策略，虽然得到了些许物质利益并保障了工会的安全，但付出的代价不仅是放弃

了罢工这个武器，往往还包括工人在车间的其他权利。一旦放弃了罢工这个能破坏生产的武器，工会领导就会觉得没有必要把大多数工人团结起来，在工作场所的基础上建立一个强大的组织——强大到能让大多数工人停止工作，团结一致向着同一个目标前进。相反，新工会愈加专注于那种不怎么需要工人参与的行动策略，这进一步强化了他们所取代的那代领导者的错误。因此，工资的增长和工作条件的改善也由此停滞。工人曾作为自己解放的主要力量，如今却被企业运动所取代，这是一种将工会行动从车间和普通工人中抽离出来的工会战术。

寻找黑天鹅：仍能成功开展多数罢工的工会

工人们仍然可以通过建立和维持多数参与来赢得重要胜利，这与新工会或任何全国性团体目前所采用的策略截然不同。最有力的罢工——那些能够关闭或削弱生产的罢工——并不依赖于全职工作人员，而是需要绝大多数工人参与集体行动。因此，使用劳动者最强大的武器需要一种促使工会内多数参与的方式。我在本书中讨论的主要案例涉及自 2000 年以来成功开展的多数罢工。借用以往工业时代工厂的比喻，并对车间及其工作队伍进行更新，我关注的是当今服务经济主导行业中的案例：医疗保健和教育。这两个领域的许多工人在同一栋建筑内共同合作，拥有广泛的技能和教育背景。与过去不同，我案例研究中的劳动者大多由女性组成（其中许多人是有色人种女性），而她们的组织工作中，情感劳动和技术性技能对于成功都是不可或缺的。

从制造业向服务业经济的转变彻底改变了传统工人与消费者之间的关系。这对工会的战略有何影响？以女性为主导、以服务为导向的劳工的罢工策略是否与以往制造业工人罢工有所不同？在当代罢工策略中，工人是否需要以不同的方式看待公众？工人与患者或学生及其家庭之间的关系，是否要求工会与社区之间建立新的联系？这一切的答案都是肯定的。罢工对恢复工人阶级的力量至关重要。这不仅因为罢工可以带来更高的生活标准，还因为它们证明了高参与度组织的可行性。那些仍能成功进行大规模罢工的工会——而不仅仅是把抗议称为“罢工”——展示了对抗社会中根本不平等的有效手段，这种不平等源于权力的差距。

资产阶级一直在公众与工会工人之间制造隔阂。如今，在我们这个以服务业为主的自由主义经济中，公众必须成为工人与雇主抗争的延伸。本书中的故事将揭示如何在美国重新将罢工置于重要的位置。成功的关键在于工人们必须依靠自己，与消费者建立一种全新的关系。而这种关系的建立，只有工人本身的努力才能实现。

这些案例仅代表工会与社区组织的一小部分。尽管其中包含了一些失败的例子，但大多数案例展示了成功。这些成功发生在工会和公民社会大幅衰退的时期。我的目标并不是提出一个全面解释成功和失败的理论，而是深入探讨实现特定胜利的动态、策略和背景。理解这些成功对于我们重新思考和振兴美国的进步运动至关重要。

我分析的这十二个 2000 年后的案例涵盖了一个经典的社会运动组织、两个全国性工会和两个地方工会，其中一个是全国性工会的地方分支——这个地方工会的做法与其上级工会截然不同。这些工会横跨所谓的私营和公共部门（这种区分更多是一种战略框架，而非现实）；案例涉及的职业包括技术工种和服务性工作，前者由不易替代的工人（如教师和护士）担任，后者则由较易替代的工种（如工厂工人、助教、助理护士、厨师和清洁工）填补。其中一个案例涉及在一个高扬“工作权”的南方州，主要由男性组成的多元文化背景的劳工团体，他们从事猪肉的屠宰和加工。其他案例则主要由女性劳动力构成，她们在至少部分工会化的北方州中教授知识、照顾儿童，或照顾病人和弱势群体。这些组织内的每个团体都衍生出多个案例。在其中一个全国性工会——联合食品与商业工作者工会（UFCW）中，三次独立的工会化运动在同一家工厂内进行，历时超过十年，最终导致两次失败和一次重大胜利。在所有案例中，无论是小胜还是大胜，都可以归因于一个共同的因素：领导团队的信念和动机，以及其目标导向。表 1.2 对这些案例进行了简要总结。

表 2 21 世纪的案例（2000 年至 2014 年）*

组织类型及名称	领域与职业类型	地点	法律框架	工会保障	人口统计	工人数量	努力类型

社会运动组织：纽约新道路	贫困、“临时工”和小型工作场所	纽约市	主要在劳动法框架之外		拉美移民，包括有证和无证移民	变化：从非常小的团体到全州层面影响	诉讼、州级立法变更、阻止执法行动
工会：SEIU 服务业雇员国际工会	私营部门，服务	全国战略：华盛顿州		劳动权利法	主要为女性	6,000	雇主达成中立协议、国家劳动关系委员会（NLRB）选举、集体谈判和罢工
工会：UFCW 联合食品与商业工作者工会	私营部门，制造	当地战略：罗德岛、康涅狄格州			非裔美国人和有证移民	5,000	NLRB 选举、雇主协议和罢工
工会：AFT 美国教师联合会	公共部门，服务	塔希尔，北卡罗来纳州		劳动权利法	主要为男性	30,000	从衰退到重振策略、集体谈判和罢工

*这两个失败案例发生在 1994 年和 1997 年。

方法论

我采用了定性和定量研究的混合方法，进行了 58 次半结构化访谈，访谈对象包括基层工人、公民社会领袖、地方媒体组织的成员，以及现任和前任运动的主要策划人。此外，我还采访了长期活跃或已退休的工会领导者和组织者。我分析了自 2000 年至今的联邦调解与和解服务局（FMCS）工作停顿数据库中的数据集。在研究中，我对每个案例的战略规划文件进行了档案研究，分析了每个地方

工会当前的集体谈判协议，阅读了相关的报纸报道和内部备忘录。还逐行分析了索尔·阿林斯基的关键著作以及多个阿林斯基主义组织和工会的组织培训手册。在第三章中，我运用了参与观察的方式，最初作为一名在 1199 新英格兰接受实习的年轻组织者，后来担任服务业雇员国际工会的医疗保健部的国家副主任。在这个职位上，我参与了多次讨论，最终促成了后来在全国范围内被称为护理之家行业联盟的项目，华盛顿州的案例正是体现了这一点。在我成为工会组织者和合同谈判者之前，我曾在阿林斯基传统下接受社区组织方面的培训。

我依赖于约翰·盖林所称的“关键案例”，探讨基层工人行动力与成功之间的关系。盖林将“关键案例”描述为“典范案例”。在每一章中，我都运用了这一关键案例法。具体来说，我将研究华盛顿州和康涅狄格州的护理院，比较纽约新道路工人中心的成就与其他工人中心，还会聚焦于芝加哥教师在大多数教师工会选择妥协的时期进行的大规模反抗性罢工，以及一位雇主在南方深处对劳动法的滥用。

章节概要

第二章剖析了权力与策略之间的关系，深入比较和对比了两种截然不同的社会变革方法：以动员为主的策略和往往较少被使用的组织策略。我提出了一种综合性的策略，称为整体工人组织。这种方法既受到本书中故事的启发，也来源于我的个人经历。它紧密融合了工作场所和非工作场所的问题、行动以及学习，形成了一种整体的战略。此方法旨在回应并努力克服伊拉·卡茨尼尔森在《城市战壕》一书中提出的挑战：

美国城市政治一直受到一些强调民族、种族和领土而非阶级的边界与规则的支配。这些规则关注物资和服务的分配，却将生产和工作场所关系的问题置于一旁。**这些准则的核心在于，人们在意识、言论和行为上，工作政治与社区政治被彻底割裂开来。** [重点为作者所加]

第二章详细阐述了整体工人组织的方法，该方法在后续的实证章节中以不同的方式进行了呈现。这一方法表明，当工会将其会员和未组织的工人视为社区中

的阶级参与者时，工人在系统性地将自己已有的社区网络带入工作场所的斗争中，并且仍然能够取得胜利。这些胜利不仅让他们成功，也带来了意识的转变，进而产生深远的影响。

第三章对两个情况相似的地方工会进行研究，它们都隶属于同一个全国性工会——SEIU，并探讨各自在私营护理院中采用的截然不同的战略。其中一个地方充分展现了安德鲁·斯特恩的理念。多年来，国家媒体将他视为新工会运动的领军人物，他的影响力依然主导着华盛顿州地方的文化与策略。尽管斯特恩多次公开表示认为工会是二十世纪的产物，媒体却已开始将其门徒大卫·罗尔夫视为未来工会的象征。另一个地方则是 SEIU 下属工会中的一个异类，代表着 CIO 的激进传统。这个地方被称为 1199 新英格兰，自 21 世纪以来，借助这一工会，超过 100 家护理院的工人进行了罢工。本章揭示了工作场所中倡导、动员和组织三种方法之间的差异，并展示了组织方法的优越性。

第四章分析了芝加哥教师工会（CTU）在 1988 年至 2012 年间的历史，这一时间段能够涵盖该工会最近一次的罢工，这场罢工引发了全国的关注。我展示了 CTU 如何从一个曾经强大的工会——即使在 1988 年依然如此——缓慢而稳步地衰退，最终变成一个相对典型的弱小且缺乏想象力的组织，逐渐失去了许多优秀教师的信任。随后，我追溯了那些失望的教师为重建工会所采取的步骤，最终抵抗当时美国最有权势的市长之一拉姆·伊曼纽尔。他将打击 CTU 视为更广泛的、跨党派攻击公共部门工会的一部分。第四章揭示了一家工会如何能够迅速从衰退走向重振，并强调了两种领导风格之间的深刻差异。一种领导风格使普通成员能够积极参与斗争，而另一种则将员工视为忠诚的管理者，维持自上而下的工会结构，压制了会员表达意愿的空间。

第五章把视角拉回私营部门，研究一个大型工厂的案例，这个工厂与主导二十世纪的工厂十分相似。长期以来，大多数学者一直认为组织低薪服务工人是可行的，但本章以及其他章节表明，动机和策略对各个工人群体的成功与失败影响更加深远，超出了之前的理解。这是关于全球最大的猪肉生产设施的案例研究，即位于北卡罗来纳州的史密斯菲尔德食品厂，该州的工会化率在美国是最低的。工人大多为男性，内部的种族和民族紧张关系深刻地被资方利用，提醒着我们一个难以让人相信的事实：吉姆·克劳法在法律和文化上并未真正消亡。

这家工厂的工人在争取工会组织的过程中经历了两次失败。然而，在第三次尝试中，他们终于取得了胜利，而且取得了巨大成功。这一胜利为工厂的运营和他们的生活带来了深刻的改变。他们的故事为南方其他大型制造厂指明了一条前行的道路，这条道路促使工人将工作场所及其社区的关系融入到追求尊严与尊重的共同斗争中。第三、第四和第五章都显示，工会在战略上与更广泛的社区合作时，新的强大领导者不仅在工厂内部崭露头角，也在工厂外部不断涌现。

它们还表明，罗伯特·米歇尔斯的“寡头统治铁律”并非不可动摇，与此同时，在工会是否会走向寡头化的问题上，关键领导层的动机和/或意识形态是一个至关重要的因素。此外，这三章还揭示了某些关键结构特征，这些特征能够将治理机制制度化，从而有效遏制工会等大型组织中出现的寡头化倾向。

第六章探讨了一个将工人阶级视为整体进行组织的团体，但这个团体本身并不是一个工会。纽约新道路（Make the Road New York）是一家社会运动组织，同时也是一个工人中心。它将工人中心置于一个尽可能接近现代工会的框架内，这在当今美国的非工会团体中极为罕见。该组织拥有超过 155 名全职员工，它将直接服务、倡导和动员紧密结合，形成了一个有效的整体，因此获得成功超过了许多同类团体。值得注意的是，这个团体在立法上的具体胜利以及工作场所的努力，主要依赖于纽约市工会的持续力量。虽然他们的工作令人印象深刻，但这也提出了一个根本性的问题：如果他们依赖的工会——这些工会在只有少数几个州发挥着重要作用——逐渐弱化，类似这样的团体是否还能继续获得胜利。

最后一章总结了案例研究的经验教训，并指出，要逆转当今的不平等现象，必须积极拥抱工会——而这种拥抱应当以民主为基础，重视自下而上的策略，而非自上而下的控制。同时，变革的主要推动力在于工人们在工作场所和他们所居住社区中的集体行动。过去五十年的损失——即资产阶级右翼牢牢掌控权力的那段时期——是可以弥补的。但唯有重新采纳昔日产联和民权运动所运用的方法与策略，并将其与当代情况结合起来，才能实现这一目标。

大权在野不在朝

像艾拉·贝克和塞普蒂玛·克拉克这样的人所传承给我们的遗产之一，是一种信念：普通人在学会相信自己的时候，能够实现非凡的壮举。或者更确切地说，正因为我们对普通人能力的认知如此匮乏，他们的行为才显得格外非同寻常。如果我们对这些人成就感到惊讶，那这种惊讶可能反映了我们看待他们的视角。正是这种视角可能让我们难以看清，在他们为运动贡献的诸多才能中，勇气或许是最微不足道的。

——查尔斯·佩恩，《我拥有自由的光芒》

自产联时代以来，美国经历了深刻的变化。然而，今天那些与旧产联的策略最为相似、仍在使用罢工这一手段的工会，正是那些真正使会员争取到更好的，能够切实改善生活的集体合同的工会。许多这样的工会位于新的服务业经济中，并往往由女性，并且常常是有色人种女性主导。这些工人清楚，他们的工作并不容易转移到海外或被自动化机器替代——至少目前是这样。然而，即便是这些在全国范围内最好的工会，也缺少了经典产联策略中的一个关键要素。如果他们想继续使用罢工这把武器，就亟需这一要素。产联的组织方法深深植根于一种对工人与他们所居住社区之间关系的理解中。在修辞和战术上，那些今天仍然遵循旧产联方法的工会虽然意识到社区的重要性，却未能战略性地认识到成员与社区之间的有机联系。

本章阐明了在当今社会，我们为何需要采纳更具变革性，并与更广泛的社区进行合作的行动模型，随后以“整体工人组织”这一理论和策略作为结尾。在讨论社区深度参与的“为何”与“怎样”之外，我还会进行一段聚焦讨论，阐述组织与动员策略之间的区别、动员模型的发展，以及为何这两种方法会产生不同程度的权力。本章关于权力与策略关系的示意图建立在约瑟夫·卢德斯在其著作《民权运动与社会变革的逻辑》中对让步成本和干扰成本的研究基础之上。

当今的服务业工人与消费者之间的关系，与上个世纪的制造业工人形成了鲜明对比。购车的人不会与那些亲手制造汽车的工人见面，也不会生产线上走来

走去，试图通过某种调整来提升汽车乘坐体验。然而，接孩子放学的父母往往会见到那些与孩子们共度更多清醒时光的人——即帮助他们的孩子在智力和社交上为成年生活做好准备的教育者。而且，父母们积极参与教育者的工作，参加会议，甚至在课堂上担任志愿者。同样，负责救治车祸受害者的护士和其他医疗工作者，与患者的家属保持着持续的联系。这些家属不仅参与治疗过程，还被允许进入工作场所，也就是患者的病房。接下来的章节中的案例研究充分地证明，这些主要由女性和多种族构成的服务业工人，具备建立强大组织的能力，一如她们同样有能力塑造孩子的思维或修复患者的身体。实际上，今天她们是为数不多参与关乎生产的罢工的工人，这些罢工能够中断生产。她们与更广泛社区的有机联系，提供了获取力量的潜在战略契机，而这种力量是美国工人数十年来所没有的。

在服务业经济的广泛领域中，生产的核心就在于社区。关注社区问题并不是社会运动工会主义，而是一种简单的工会主义。

对于留在美国的大量制造业工人而言，他们通常位于监管松散、没有工会的南方地区。本书提供了案例证据，表明那些依赖于产联时代方法论的活动家——这是一种自下而上的模型，工人在其中拥有主要的行动能力，并被视为自身解放的杠杆——同样能够赢得大大改善自己生活的成果。他们通过系统性地将自身与家庭、宗教团体、运动队和猎人俱乐部等多元强大联系融入到运动之中，实现这一目标。虽然某些工人，比如以使命为驱动力的服务业工作者，与公众之间建立了更有机的联系，但这并不意味着唯独她们的生活质量应与更广泛的社区紧密相连。所有工人，无论他们的工作场所是呼叫中心还是工厂，都能讲述自己面临的，压力沉重的工作情况。消费者们往往会忽视这种情况，但其他工人却能对此报以深刻的理解。人与人之间的团结可以自发产生，正如洪水或火灾那般，也可以通过有意的组织活动来实现。

服务业工人相较于产联时代主要由男性组成的工人，在经济结构上往往显得较为薄弱。这主要是因为他们更容易被替代。而当他们进行罢工时，不仅雇主，消费者也会立刻感受到这种集体行动的影响。然而，涉及动员社区参与斗争时，他们的结构性力量反而显得更为强大。为了恢复罢工这一依然是工人阶级最有效的杠杆，当今的服务业工人所需的额外力量，并不是来自企业运动或更多的政治捐款与资金支持，而是一个更系统的方法，以将工作场所与非工作场所的问题融

合在一起。这种方法具有巨大的价值，首当其冲的是它所能提供的政治教育。许多惯于伤害工人的 CEO，往往也在地方和区域的委员会、专门小组和工作小组中担任职务，而这些公共政策同样会影响到家庭和社区中的工人。例如，他们可能会推动导致工人阶级租户和业主被迫搬迁的开发计划，同时也影响到工人们所依赖的商店老板。理解企业权力在工作场所和外部环境中的行使方式的工人，能够在这两个领域增强自己的力量，并将斗争带入这两个领域。他们可以利用自己的社会和社区网络，特别是与那些具有影响力的关键人物，如宗教领袖建立联系。

为了建立一个足够强大的基础，以有效应对如今让大多数工人窒息的经济和政治危机，工会必须在工作场所内外同时实践最佳的组织方法，形成一个无缝统一的策略。理查德·特伦克在 2013 年劳联-产联（AFL-CIO）四年一次的大会上倡导的工会与社区双轨联盟并不高效，因为特伦克提议的合作伙伴，以及大多数工会所接触的团体，往往缺乏足够的力量，无法真正产生影响。保持过去四十年形成的这种分裂，也剥夺了如今以女性为主的劳工群体的权力。女性们早已明白，诸如儿童照料、优质住房、良好教育、干净饮用水、安全街道，以及终止大规模监禁和警察暴力等问题，对于工人及其家庭的福祉同样至关重要，甚至与提高工资同样重要。理解如何框定一个更综合的方法，以涵盖这些需求，需要更深入的澄清以及对动员与组织之间差异做一个历史性的了解。

如今获得成功的组织使用的许多方法，起源于上世纪上半叶产联的斗争。毫无疑问，本书中所描述的最成功案例，深受钢铁、汽车、煤炭以及其他重工业领域早期方法的影响。自 1935 年成立以来，产联就坚持一个重要原则：所有在同一行业 and 同一雇主处工作的工人——无论他们是熟练工、半熟练工还是非熟练工——都应团结在一个工会之中。美国劳工联合会拒绝把所有工人（无论技术水平）都组织起来，事实上这就是产联成立的原因。在产联早期取得巨大成功后，劳联最终也同意以相同的方式组织工人，但也只是一种权宜之计——这种包容性只是一种防御机制，而不是核心组织原则。

现代组织方法：产联的遗产

产联的组织活动大多建立在大规模集体行动的基础上，这种模式强调高度的工人参与，以及在阶级斗争中的深厚团结和合作。那时候，罢工是常有的事，它们能够使生产完全停滞——几乎所有工人都会参与这种高风险的集体行动，彰显出工人是自己解放的主要力量。“左翼”组织者，那些与社会主义和激进派别有联系的人，因为产联的包容原则而纷纷加入，这个原则主张团结所有工人，跨越种族、性别、技能水平等所有工人阶级的界限。相比之下，劳联的历史则复杂得多。它不仅长期排除了半熟练和非熟练工人，黑人工人，还曾反对欧洲移民，后来又反对亚洲移民。AFL 将工会斗争的范围非常狭隘地限定在工资和工作条件上，这与产联的广泛团结和斗争形成了鲜明对比。

产联左翼组织者充满热情地招募工人组织者，并培育工人的力量，构建一个跨越工人阶级中各种“主义”和其他分歧的团体。为了实现这一目标，他们必须开发出一种特殊的组织方法。杰克·奥戴尔，曾是产联的组织者，后来又参与了民权运动，他回忆起他们的成功时表示：“我在底特律长大，当人们问你‘你属于哪个工会？’时，工人们根本不提自己的工会，他们只是回答‘产联’。尤其是黑人工人，因为产联在反对种族主义方面表现得非常积极。”

尼尔森·利希滕斯坦的《工会的状态：美国劳工的一个世纪》(*State of the Union: A Century of American Labor*)、朱迪思·斯特潘-诺里斯与莫里斯·扎特林的《遗忘：红色与美国的工业工会》(*Left Out: Reds and America's Industrial Unions*)，以及索尔·阿林斯基的《约翰·L·刘易斯：未授权传记》(*John L. Lewis: An Unauthorized Biography*)等著作，均详细记录了左翼组织者在产联中的卓越表现。这些作者生动地描述了产联领导者约翰·L·刘易斯，尽管他是一位坚定的反共产主义和反社会主义者，却在赢得最艰难的组织斗争和最大规模的罢工时，依然极其依赖来自左翼的组织者。阿林斯基指出，刘易斯雇佣这些组织者是出于务实考量，并相信自己能够“控制他们”。如今，人们常常把鲁瑟一家的名字与 UAW 的辉煌岁月联系在一起。然而，正如阿林斯基所指出的，真正帮助汽车工人组建工会的并非名声显赫的沃尔特·鲁瑟或他的兄弟们——维克多和罗伊——尽管他们确实参与了其中。

当刘易斯决定帮助汽车工人时，他发现他们正由左翼人士组织和领导。在通用汽车公司的 UAW 工会组织中，领导者和组织者分别是温登·莫提默和罗伯

特·特拉维斯，这两位左翼人士在庞大的通用汽车帝国内成功建立了工会。如果刘易斯希望将汽车工人纳入产联，他就必须接受这些左翼领导人。

早些时候，阿林斯基描述了劳联如何在 1933 年和 1934 年摧毁了汽车工人的希望与梦想。这一切为刘易斯和新的产联铺平了道路，使他们能够完成劳联所不愿意也无法实现的目标。

当汽车工人满怀愤慨地把他们的劳联会员卡扔进火堆时，主要是左翼人士在抵抗席卷工人群体的失望与愤世嫉俗。他们不断地组织、再组织、再再组织，始终不懈地坚持奋斗。

后来，阿林斯基描述了刘易斯的处境：在没有左翼组织者帮助的情况下，刘易斯所有的组织努力几乎都失败了。斯特潘·诺里斯和扎特林同样详细阐述了这个观点，强调左翼组织者在克服阶级内部分裂方面的承诺。正是通过团结工人，这些组织者帮助他们抵御并击败了最激烈的雇主反扑。以上三本书都记录了当时雇主的反扑不仅包括对工人身体的攻击，甚至还战略性地利用谋杀。这些历史应当帮助我们更好地理解当今雇主的攻势。

斯特潘·诺里斯和扎特林专门撰写了一章，探讨刘易斯与左翼的关系。他会从共产党中招募组织者，但在他们赢得运动后又将其清洗掉。该章节以刘易斯一句著名的玩笑命名：“是谁捕到鸟，猎人还是猎狗？”作者提供了大量证据，表明这些左翼派系领导的工会不仅最为有效，而且最具民主性质。他们的深入分析表明，罗伯特·米歇尔斯认为防止组织中出现寡头化倾向所必需的许多要素——例如民主章程、内部核心小组和替代性通讯渠道——在这些左翼工会中实际上都是存在的。与此相对，这些工会后来被真正摧毁，也并非因为寡头统治，而是因为麦卡锡主义的迫害。

他们一个由左翼领导的工会，也是霍华德·金德洛夫的著作《共党还是黑帮？海岸地区的激进工会与保守工会的形成》的主题。金德洛夫分析了在产联时代，同一时期发展起来的两个主要由男性构成的码头工会之间的显著差异，一个位于东海岸，另一个在西海岸。在东海岸，工人及其领导层主要为金钱和其他物质利益而战，官员腐败问题早已臭名远播。贿赂问题使得东海岸的工会在数十年里成为他人的玩物。而在西海岸，工会则争取控制生产的权力，也就是谈判有关安全、工时和其他相关规则的权利。贿赂在这里并不奏效，因为金钱并不是这些工人最

为渴求的。西海岸倾向于“工人世界” (Wobbly-inclined) 的社会基础，造就了哈里·布里奇斯这样的领导者，他公开自称社会主义者。布里奇斯与西海岸的工人们频繁参与罢工；他们必须这样做，因为他们提出了非常实质性的诉求，而雇主也进行了激烈的反制。金德洛夫最后把西海岸工人不断进行的阶级斗争视为他们取得高质量合同的原因，而这些合同巩固了高水平的参与、活跃的会员以及基层工人与工会领导者之间的紧密联系。他指出，这种左翼领导层在工会运作的各个方面展现出卓越的能力，并强调尽管成员的政治观点各异，但他们依然频繁地重新选举社会主义者担任领导职位。

左翼的致胜战术是什么？在 1936 年出版的小册子《钢铁行业的组织方法》 (*Organizing Methods in the Steel Industry*) 中，威廉·Z·福斯特写道：“组织者并不是凭本能就知道如何组织，而是必须经过精心的培训。”他对此培训的重要性进行了强烈的主张：

这只有在能够组织数千名工人直接参与会员招募的情况下，才能获得成功。这项工作不可能仅由组织者独自完成……来自一个城镇或地区的小型钢铁工人代表团去另一个地区进行招募工作，以及来自已经组织起来工厂的大规模工人代表团前往未组织工厂进行招募工作，都是极为有效的做法。

吸纳新成员的其他方法包括音乐活动，以及吸烟会、拳击比赛、扑克聚会、舞会、野餐和各种体育活动等社交活动。这些活动不仅吸引工人，还包括他们的配偶。产联中的激进分子深知，工人们是被嵌入到一个包含重要工作场所和非工作场所的网络当中的，而对于大规模组织而言，要最有效地介入这些网络，也只能依靠作为个体的工人。福斯特描述了“名单” (list) 和“链条” (chain) 系统，这是 1930 年代构建工作场所内外最受尊重工人网络的方法，通过这些工人，活动家能够动员起自己的社交网络。

那些能成功进行多数罢工的工会，或是在私营部门赢得国家劳动关系委员会 (NLRB) 选举的工会，为我们深刻展示了早期产联中的左翼人士所采用的策略。由于私营部门的工会工作人员被禁止进入工作场所，包括停车场和餐厅，他们必须掌握早期产联的技能，了解哪些工人是所谓的有机领导者，并努力说服他们支持工会。这些有机领导者利用自身的影响力，成为说服同事们加入斗争的最佳选择。在私营部门的法律环境下，工人完全依赖自我行动的能力。在这样的情况下，

只有工人自己才能领导“内部”运动，而这种运动几乎总是在极其敌对的氛围中进行。

为了与工作场所的基层动态建立联系，工会组织者采用了一种称为有机领导者识别的机制。他们分析工人已有的社交群体。这个过程是在工人中进行的，通过与他们的交流来实现，而不是与他们隔绝。工人们自己识别出那些有机领导者，这些领导者因此成为全职组织者的主要关注对象。如果这些领导者成功被招募，他们会学习组织者的技巧，从而在车间内招募自己的支持者，因为外部组织者无法进入工作场所。工人很少甚至几乎不会清楚地宣称自己是领导者。克里斯廷·华纳，作为当代产联传统的组织者，指出：

“有机领导者”几乎从来不是那些最渴望与我们沟通的工人。相反，他们往往是那些不愿与我们交流、始终处于背景中的工人。这些工人深知自身的价值，因此不会轻易站出来，除非有充分的理由。这种特质正是他们成为有机领导者的原因所在。

这些正是进行严肃斗争所需的人选，例如在大多数工人必须共同决定罢工、集体离开工作岗位的情况下，这样的人尤为重要。在产联模式下——无论是现在还是在 30 年代——那些能够彻底中断生产的罢工不仅被视为可能的，而且被认为是检验工人组织在特定场所是否达到巅峰的最高“结构测试”。这是一系列测试的顶点，最初通过测量和评估个别工人的力量开始，最终则通过在逐个工作场所对工人的集体组织和力量进行检验。

在早期，我们通常会进行结构测试，以评估一位被认定的有机领导者能够多有效且高效地让她所在班次的大多数员工同意参与公开行动。这类行动具有较高的风险，例如签署一份要求雇主承认工会的公开请愿书。接下来的测试将更加具有挑战性，这些步骤被视为建立信心的行动。比如，鼓励工人们为公共海报摆拍个别或集体照片，或参加“贴纸日”活动——只有当绝大多数工人穿着工会贴纸或徽章到岗时，这才被视为成功。这些都是高风险的活动；它们向经理清晰地表明，参与的工人是支持工会的。

下方的图 2.1 是一个“多数请愿书”的示例：这是一份由大型工作场所的大多数工人公开签署的文件。之后，这份请愿书被印制成三英尺乘五英尺的海报，工人们将亲手将其递交给 CEO。在这个例子中，工人们呼吁管理层解决他们的合

同问题：



图 2.1 结构测试的案例

如果被指定的工人领导者能够在一两个班次内迅速组织这样的行动，组织者就可以确认他已经正确识别出一个有机领导者。相反，如果一个潜在的工人领导者，即使对工会抱有极大的热情，却无法迅速让班次和单位中的大多数同事采取行动——更不用说参与高风险的行动——那么这表明领导者的识别是错误的。组织者必须重新开始，和所有工人交流，以更好地评估谁是他们最尊重和最愿意追随的同事。未能通过这一考验的工人可能是一个支持工会的积极分子，而非真正的有机领导者。真正的领导者能够赢得运动并建立强大的工作场所结构。然而，这一过程并不容易；即使是真正的有机领导者，有时也可能无法获得大多数人的签名，这往往源于工人个体对工会的信心不足，甚至对工会持有敌对态度。

如果有有机领导者仍然犹豫不决，招募组织者必须采取下一步行动。因为在高风险的工会斗争中，雇主的反攻往往迫在眉睫或已经展开，这种紧迫感始终存在。于是，他们开始“框定艰难选择”的过程。首先，组织者需要理解个别有机领导者的自身利益，并通过面对面的讨论，帮助这些领导者意识到，只有通过集体行动而非个人行为，才能实现自己的利益；也就是说，唯有通过工会来达成目标。这些有机领导者通常被管理层视为优秀工人，正是因为他们赢得了同事们的信任与依赖，因此在一些小方面他们经常受到青睐，比如被安排到更理想的班次。然而，他们无法单独争取到养老金、病假工资或产假等重大权益。因此，组织者会

巧妙地引导对话，使工人意识到自己面临一个明确而明显的选择：冒险以获取期望的利益，或者安于现状，不采取行动，最终一无所获。

例如人们认为“Sally”是她们班次和工作区域中最有影响力的基层人物。组织者通过一对一的交谈成功地引导 Sally 表达出，她对雇主每月自动从薪水中扣除巨额费用，以承担昂贵的家庭医疗保险，感到无奈与沮丧。然而，当被问到是否愿意“与同事一起组建工会，签署这张会员卡”时，她仍然犹豫不决。Sally 深知，签署这张卡意味着一个重大的决策。在美国，雇主常常因工人采取这样的行动而解雇他们，或以其他方式惩罚他们。一个优秀的组织者正是意识到这一点，此时会说：“那么，Sally，我想确认一下我所听到的。你并不介意雇主继续从你每月的薪水中扣除 440 美元，单单是为了让你和你的孩子维持健康，让你能不间断的上班干活，如此度过余生？”

在产联的传统中，最优秀的组织者将接下来的时刻称为“漫长的不适沉默”。因为组织者经过训练，必须在工人作出回应之前保持沉默——而这种沉默可能会在两位面对面的交流者之间延续好几分钟。组织者尊重这一沉默，并耐心等待，因为 Sally 所面对的决定是重大的，必须以此为重。Sally 并没有被欺骗，也没有被承诺任何东西，更没有被操控；她被告知雇主将对她和她的同事采取迅速而直接的行动。她正在讨论罢工的事情，这正体现了工人的自主性。组织者的一个公理是，每一场良好的组织对话，都会让每一个人感到些许的不适。而这样的对话是必须进行的，所有其他行动都源于此。

多数请愿书、集体合影海报、贴纸日和 T 恤日等活动都具有多重意义。这些都是公共活动，旨在让工人们共同冒险；同时，它们增强了团结感和信心，展示了工人们数字的力量。此外，这些活动也构成了对每位有机领导者力量的持续评估。在大型单位中，组织活动的初期或与合同相关的罢工前，这些目标可能需要数周才能实现。只有真正的有机领导者才能带领同事参与高风险行动。而没有有机领导者的支持工会活动家并不足够有效，专业的组织者也无能为力，因为他们甚至无法进入工作场所。有机领导者在组织模型中扮演着至关重要的角色。过去曾需要成千上万的 Sally 们带领我们走出不平等，而如今要再次实现这一目标，仍然需要成千上万的人。

现代动员方法：麦卡锡主义、商业工会主义与索尔·阿林斯基的产物

如果组织模型如此有效，为什么会被广泛放弃呢？许多因素导致了工人运动中优秀组织者的锐减，以及高参与度工会的衰败。其中，约翰·刘易斯对自上而下权力的执着，以及他对限制社会主义的决心，显得尤为突出——在他看来，这比限制企业的权力更为重要。此外，斯大林主义对美国左翼带来的自我伤害和美国左翼内部的日益分裂也起到了推波助澜的作用。进一步而言，第二次世界大战期间，工人与资本之间达成了“和平协议”，最终实施了罢工禁令，这减少了基层工人在工作中解决问题的机会，并将集体谈判权力集中化到工会官员手中，进而削弱了基层领导人的谈判能力。1947年的塔夫托-哈特莱法案通过禁止团结罢工，限制了激进派，并强迫所有工会和最终所有工会成员提供宣誓书，声明自己不是共产主义者，也并不与左翼有联系。这一切的致命一击则出自乔·麦卡锡及其冷战时期的政治迫害。这些变化摧毁了早期产联中最具革命性的一个方面：工人自身的主动性。将那些尽管面临重重困难，却依然坚持“组织、再组织、再组织”的左翼人士驱逐出工会，同时也将建立强大工作场所结构的方法排除在外，而这些结构正是实现高参与度组织的基础。

马歇尔·甘兹在《大卫为何有时获胜》中指出，领导团队的目的或动机对于最终结果至关重要。早期的产联确实使用了一些全职的左翼组织者；那是大萧条时期，许多人要么是志愿服务，要么领取的薪酬远低于今天全职专业人员的水平。更重要的是，旧产联的全职组织者与基层组织者，即工人中的有机领导者，共同担任领导角色。这一点将在第三章中得以深入探讨，届时将着重分析1199新英格兰工会，这是产联组织方法及其成效的一个杰出当代范例。该工会主要由女性医疗工作者组成，通常能够发起多数罢工（虽然并非总是顺利，超多数罢工从来都不容易）。在他们的模型中，与早期产联相似，付费组织者的角色是识别有机领导者，招募他们，并指导他们如何有效地带领同事应对不可避免的雇主挑战。1199新英格兰的组织者被视作领导者，负责领导组织委员会，而基层组织者则引导工人。甘兹的书中记录了一个与农场工人相关的案例，这一案例与金德洛夫所描述的码头工人案例相似。在甘兹的故事中，同一群工人起初遭遇失败，随后

又获得胜利。然而，无论是西部还是东部的码头工人案例，成功的关键在于如何部署战略以及工会与工人本身的关系，而不是投入到每个工会组织努力中的资源有多少。正如金德洛夫所述，提出更明智的要求——寻求更多的自主权和对生产过程的控制，而非单纯追求更高的薪资——可以引导出更有效的战略。在这种战略中，工人的主动性是实现胜利所需权力的关键。

甘兹和金德洛夫的深入研究强化了本书的一个核心论点：社会学家和学者们长期以来所称的结构，实际上是人类的主动性。当今那些成功的工作场所组织者，常在发起罢工时关注“结构测试”这两个词。然而，这些组织者所测试的结构，实际上就是工人的主动性：工人自行组织的力量，是由像 Sally 这样的有机领导者建立和发展起来的。实际上，所有的结构测试都是对主动性的考验。全球贸易协定便是这样的结构测试，它衡量的是精英与企业的权力。当一次成功的罢工使生产中断，并为罢工工人带来了极具成效的合同时，学术界通常会将该合同称为“结构”。但真正的结构在于争取到这份合同所依赖的人类力量或主动性。今天的优秀组织者，如接下来章节中描述的那样，会确保工人们理解，他们赢得优质合同的能力，与他们对抗雇主的能力和意愿之间成正比。这是一场个人主动性与他人主动性之间的较量。

在产联中，左翼组织者们建立了强大的人际结构，足以打击令人震惊的不平等，并且致力于真正的工人自主。然而，第二次世界大战后，这些组织者被一套庞大的官僚体系所取代。金·穆迪和尼尔森·利希滕斯坦记录了 20 世纪 50 年代专业工会工作人员的扩张，而这种扩张在 20 世纪 60 年代末的新左派运动兴起后被社会运动所模仿。斯考切波在她的著作《衰减的民主》中关注了她所称的“60 年代后美国公民生活的非凡重组”，试图解释这一从基于会员的自愿协会转变为由管理层主导的倡导团体的急剧变化。这一转变正是由于工会内部的迅速而广泛的变革引发的。在斯考切波系统分析的每个时期中，美国工会都是她所称的“跨阶级自愿联合体”中最大的部分。美国的资产阶级通过推动劳动法和规章制度，成功驯服了工会，进而鼓励或迫使工人和工人自主被庞大的工会官僚体系所取代，他们承诺这种官僚体系能比工人自己更好地维护工人的利益。

斯考切波所称的“急剧转变”在一定程度上源于资产阶级意识到，他们可以采用相同的削弱机制，以平息在工会之外不断壮大且不驯服的左翼。到 20 世纪

70年代，庞大的新慈善机构的关注点从建筑命名转向了抗议活动的专业化；社会行动主义在法律框架下逐渐被窒息。斯考切波对专业人士取代普通人后民主衰退原因的深刻分析，完全适用于工会中民主衰退的情况，尽管“民主被削弱”这样的表达或许更为准确。

这一努力中一个未被充分探讨的方面，是被视为现代社区组织之父的索尔·阿林斯基所扮演的角色。

索尔·阿林斯基对组织模型的变革与妥协

在从产联时代到民权运动，再到斯考切波所描述的四十年这段时间里，索尔·阿林斯基一直在系统地确立社区组织的理念。在他意外去世前的几周，阿林斯基在一次广泛的采访中向《花花公子》描述了他的项目，这篇采访在他去世后发表：

我想尝试的是将我在产联中掌握的组织技能运用到最贫困的贫民窟和隔离区，帮助那些最受压迫和剥削的群体掌控自己的社区和命运。直到那时，尽管特定的工厂和行业一直在为社会变革而组织，但从未有过对整个社区的组织。

不幸的是，阿林斯基并没有真正掌握产联的组织技能，因为他从未亲自进行过工作场所的组织；他只是一个在工厂外进行动员的人。事实上，阿林斯基在三个重要方面放宽了产联的组织模型的要求，这削弱了工人和非工人运动。首先，他将观察到的方法与左翼组织者的使命或动机割裂开来。这些组织者不仅致力于赢得运动，同时也希望从根本上改变权力结构。随后，他将一些方法与精英权力理论结合，进而为我所称的动员模型奠定了基础。其次，他割裂了工作场所与社区。阿林斯基提出，在“社区”中的非熟练、易被替代的工人，能够独立于他们的自然盟友——半熟练和熟练的工人阶级成员——在经济领域之外产生足够的力量，从而自行挑战资产阶级。第三，阿林斯基崇拜约翰·刘易斯，他所创造的组织模型更接近于刘易斯的模式，而非最初产联建立所依赖的左翼组织者的模式。阿林斯基通过一种至今仍然被坚持的虚构观念，确保了对群众的类似刘易斯的控制。这一观点认为，全职组织者并不是领导者，而是要向那些他们招募的数以千

计的基层人士负责，而这些人则被称为领导者。这一虚构的观点在几十年来掩盖了组织者的问责问题。正如我在本讨论中以及整本书中所展示的，刘易斯和阿林斯基的核心信念在 1995 年后的新工会领导中被重新吸收，形成了一种伪装成组织模型的动员模型。

索尔·阿林斯基的名字在过去的半个世纪里始终与组织工作紧密相关。虽然他于 1972 年去世，距其最著名的著作《反叛手册》出版仅几个月，但他的影响力依然遍布各个角落。在 2008 年，民主党总统候选人希拉里·克林顿与巴拉克·奥巴马（以及 2016 年再次参选克林顿）都与阿林斯基的遗产有着紧密的联系。克林顿曾与他会面，并在 1969 年以他为主题撰写了超过 100 页的本科论文，深入探讨她所称的阿林斯基模型。在奥巴马的首次总统竞选中，他常常提到自己在芝加哥一家受阿林斯基影响的社区组织工作的经历。自奥巴马上台以来（或许正因为他的影响），阿林斯基成为茶党活动者的灵感来源。这一转变让许多自认为忠于阿林斯基理念的社区组织者感到困惑。如果随便在网上搜索一下，除了维基百科，关于阿林斯基的前三个热门链接竟然都是激进的右翼网站，包括格伦·贝克的博客。这些网站鼓励任何想认真考虑建立权力的人阅读《反叛手册》。在 2008 年和 2009 年，这本书成为右翼草根活动者中的畅销书，其领导者们甚至收到了迪克·阿美等人的赠送副本。

尽管索尔·阿林斯基和卡尔·马克思之间存在着巨大的差异，但他们之间仍有一个共同点：无论是他们的著作、行动，还是追随者所做的事情，都有许多相似之处。在这两个阵营中，阿林斯基主义者和马克思主义者常常互相指责，认为其他派别误解了自身派别创始人的真正意图。信徒们会指出这一传统的成员所创造的积极成果，而批评者则揭示出这一传统所导致的种种问题。谈论阿林斯基和谈论马克思同样棘手。

自 70 年代初以来，社区组织活动的最大资金来源是天主教人类发展运动（CCHD）。劳伦斯·恩格尔在《神学研究》（*Theological Studies*）上发表的一篇文章提供了大量证据，表明 CCHD 的建立旨在支持阿林斯基的工作。恩格尔的研究描述了天主教主教在 1969 年承诺筹集 5000 万美元，通过逐个教堂的全国募款策略来减轻贫困。换算到今天的美元，这一承诺相当于超过 3.3 亿美元。恩格尔提出了一个问题：“为什么天主教主教会提供资金让穷人组织起来争取权力，

其中大部分资金用于与索尔·阿林斯基相关的社区组织项目？”对此，恩格尔的问题有两个方面的答案。首先，天主教会确实真心希望减轻贫困。其次，另一个答案来自阿林斯基本人：

所以，为了让“后院的天主教神父们”参与进来，我没有向他们探讨基督教伦理，而是诉诸于其自身利益。我会说：“听着，你们告诉信徒们要远离受共产党主导的工会和行动组织，对吧？”他们通常会点头认可。接着我继续说：“那么，他们会怎么做呢？他们说‘好的，神父’，然后走出教堂去加入产联。为什么？因为这关乎他们的生存，因为产联正在解决他们的问题，而你们却在这里无所事事，待在告解室里。”这样的表述激励了他们，这正是我想要达到的效果。然后我会说：“如果你们继续这样下去，就会疏远你们的教区居民，可能使他们对教会决裂，甚至投向红色势力的怀抱。你们唯一的希望是率先行动，在他们的领域中击败共产党，向人们展示你们对他们生活条件的关心，胜过对捐款箱中财富的重视。而且，不仅能让他们重回教会，支持他们的斗争，还能让他们在胜利后更加繁荣，从而提升你们的捐款，使教会的福利得以改善。”

阿林斯基用天主教什一税替代了工会会费，并由主教而非老板来进行调解。这使得我们不难理解自 20 世纪 70 年代以来基于阿林斯基的组织为何主导这一领域。然而，重要的是，我们不仅要认识到他们的贡献，也要意识到他们的局限性。要做到这一点，深入理解索尔·阿林斯基是至关重要的。

索尔·阿林斯基于 1909 年出生在芝加哥，父母是两位来自工人阶级的俄国犹太人。1926 年，他进入芝加哥大学学习，当时乔治·赫伯特·米德（符号互动主义的奠基人）和社会学家罗伯特·帕克是该校的重要学术人物。根据阿林斯基的传记作者桑福德·霍尔维特的说法，阿林斯基参加了许多帕克的课程。此外，阿林斯基还花了整整十年的时间进行学术指导下的参与观察，最初与青少年帮派打交道，随后则关注芝加哥的黑帮。在 1930 年代和 40 年代初，他发表了几篇学术文章，这些文章揭示了他早期对权力分析的思考，基于他对这两种非传统组织权力动态的观察。

在 20 世纪 30 年代末，阿林斯基对刑事司法工作感到厌倦（他常将这种厌倦看作生活的主要动力），同时又对欧洲法西斯主义的崛起感到震惊。于是，他从乔利埃特监狱的职位转向了“兼职产联的工作”。这让他首次接触到他所称的当

时最优秀的组织者——“赤色分子”。作为志愿者，他帮助筹集罢工矿工的资金，并为前往西班牙参加内战的国际旅队提供支持。

与产联中的左翼组织者不同，阿林斯基希望捍卫和保护资本主义；他的思想与阿历克西·德·托克维尔的观点极为相似。阿林斯基和托克维尔都对自由的概念充满向往，但他们未能认识到，工资劳动制度——人们大多数时间所处的环境——实际上与自由大相径庭。在《反叛号角》(*Reveille for Radicals*)和《反叛手册》(*Rules for Radicals*)（此处翻译对齐已有中译本——译者注）这两本书中，阿林斯基频繁引用托克维尔的观点。他将托克维尔关于建立中产阶级重要性的长篇论述转化为自己的语言，称托克维尔的中产阶级为“有点财富、但是想要更多财富的阶级”。阿林斯基和托克维尔都认为，拥有这样一个阶级对抵御雅各宾派和社会主义者的影响至关重要。

阿林斯基曾说，在我们热爱自由的社会中，实现稳定的关键在于强大的工会，而工会正是强大中产阶级的保障。他所期望的工会，是约翰·L·刘易斯所信奉的类型。刘易斯的1949年著作《约翰·L·刘易斯：未授权传记》是一封长达400页的“情书”，向这位伟人和他的工作致敬。书的开头是一幅黑白照片，照片中刘易斯气宇轩昂，俯身向阿林斯基，手势生动地解释一个概念，而阿林斯基则在一旁认真做笔记。两人都穿着笔挺的西装，身处的房间里陈设着雅致的灯具和宽大的皮椅。C·赖特·米尔斯所描述的“权力人士”，在这样的环境中定会感到如鱼得水。这张照片传达了阿林斯基对刘易斯的威严印象，而他在文中也如此表述：“在我眼中，刘易斯是一位非凡的人物，毫无疑问是我们这个时代杰出的人物之一。”

在1941年，阿林斯基在《美国社会学杂志》中写道：“[后院]理事会对组织工会的看法十分清晰。它首先希望全国工会运动能够有效应对那些影响后院社区的重大社会力量，这些力量往往带来灾难性的后果。”他当时可能并没有错，认为自己的工作和价值在于战略性地与基于信仰的团体合作，以补充而非取代工会的力量。在这篇文章的摘要中，他提到：“在芝加哥的牲畜交易区附近，成立了一个社区委员会，涵盖了该地区的两个基本机构——（1）组织宗教团体和（2）组织工会——以及社区内所有其他利益和行动团体。”然而，时至今日，工会的力量几乎微弱到无法忽视。国家工会往往无法有效应对重大问题，甚至连小问题

也束手无策。而基于信仰的社区团体，也无法再仅仅关注地方事务。缺乏阿林斯基在芝加哥所熟知的真正产联工会，教会与工会的联盟在 2016 年显然无法与他们在 1939 年所取得的辉煌成就相提并论。

实际上，霍尔维特指出，即使在 1940 年代后期和 1950 年代初期，阿林斯基首次走出芝加哥，前往堪萨斯城和洛杉矶时，他也未能建立起一个仅依靠社区的有效组织模型，新的组织项目也无法与后院社区那样成功。这在当时让他颇感担忧，因为他正在筹集资金，却无法展示这一模型的有效性。造成这一结果的原因在于缺少了一个关键部分：他没有与那支非常聪明且持左翼观点的肉类加工工人组织委员会合作。可见，条件和背景在这个过程中是至关重要的。

阿林斯基最为严肃的信条——他热切倡导的——就是任何人都不应有教条。他主张不设教条，仅持有一种意识形态，这种意识形态贯穿于他所写的每一篇文章和所做的每一次演讲。正如他在《反叛手册》第 11 页所总结的：“归根结底，这是一种信念——相信如果人们拥有行动的能力，长期来看，他们大多数时候能够作出正确的决定。”然而，这种能力却导致了对美洲土著的种族灭绝、数世纪的奴役，以及如今对有色人种的大规模监禁。同时，右翼对移民权利、税收和政府的反对，一直在持续。社会也在不断否认无薪家务劳动的艰辛程度，声称其不如大多数有薪工作来得辛苦。这一切与阿林斯基简单的“信念”相悖，他认为拥有行动能力的人几乎总能明智且正确地行动。前 ACORN 工作人员塞斯·博戈斯表示：“从历史的角度来看，他对组织目标的这种立场令人震惊。”

这也是为什么加里·德尔加多，第三世界组织中心的创始人，以及他的继承人和门徒林库·森，各自撰写了关于索尔·阿林斯基的扎实而建设性的非教派性批评的原因之一。德尔加多的批评主要集中在种族隔离的美国中地方和种族政治的局限性上。森在她的著作《激发行动》中指出，阿林斯基对实用主义和非对立性问题的执着，导致了数十年间虽然出于善意，却常常削弱了那些迫切需要良好组织的群体——包括穷人、工人阶级和有色人种，而他们的问题几乎无法被视为非对抗性的。她提到，阿林斯基主义团体在关注地方事务和可赢得的斗争时，常常对毒品在社区中的泛滥作出反应，呼吁加大警力和扩建监狱。此外，一些活跃于教育改革的阿林斯基主义团体今天拥抱特许学校，这不仅削弱了教师工会，也使得公共税款流失到公共教育体系之外。在芝加哥，工业区域基金会（IAF）尚

未与芝加哥教师工会（CTU）、教师和家长合作，支持他们为维持黑人社区学校的正常运作而努力的斗争，这一情况将在第四章中进一步探讨。

阿林斯基的社区组织模型还有一个显著的弱点，那就是他对组织者和领导者的讨论与框架。这一方面的遗产深深渗透并对许多主要工会分支产生了消极影响，其中包括服务业雇员国际工会（SEIU）和酒店与餐饮员工工会（UNITE-HERE）。

在《反叛手册》中，阿林斯基模糊了组织者策略的问题。他宣称，领导者与组织者是截然不同的角色。组织者是一个幕后的个体，不属于领导层，和决策过程毫无关系，且必须来自社区之外。（他还认为组织者必须是男性，即使在女性主义运动时期，他也不相信女性具备足够的韧性。）相比之下，领导者则必须来自基层群众，并“做出所有决策”。这个说法听起来不错，但却不够诚恳：在阿林斯基模型中，组织者实际上也参与了许多关键决策。

关于阿林斯基对“外部组织者”看法的问题，已有大量优秀的文献进行探讨，包括巴达克的《踏平丰收之地》。如果否认组织者是领导者，并认为他们对组织没有实质性影响，这将导致组织者的行为既缺乏监督，又难以被有效理解。正如1199新英格兰的长期领导者杰里·布朗所指出的，1199新英格兰仍是SEIU中最具激进性和成功的地方工会之一：

我从未听说过有人将阿林斯基视为我们的榜样。他总是在社区组织的背景下被讨论，人们提到这些组织者必须保持幕后低调——他们的职责不是进行公开发言，而是寻找和招募成员。与此最接近的工会是HERE（酒店员工与餐厅员工工会），因为他们总是有一些看似是领导者的基层干部。这些基层干部常常是优秀的工会成员，为工会倾注了大量精力，但真正有战略眼光的领导者却非常稀少。我认为1199的模式，尽管面临全职员工成为会员并共享领导权的挑战，却更诚实地反映了实际情况，并展现了真正的领导者是谁。相比之下，我总觉得HERE的实际领导方式与他们表面上所展现的领导形象之间存在着明显的差异。

第三章重点介绍了1199新英格兰工会，这是杰里·布朗于1970年代初创立并领导的工会。该工会因每隔几年就发起全面罢工而享有盛名，同时在护理院合同中设定并维持了全国最高的工资、福利和工作场所标准。此外，1199新英格兰工会也是康涅狄格政治中最有影响力的参与者。在1199新英格兰的组织模型中，组织者的角色是透明的，而非隐藏的；成员的地位则是主要而非次要的——只有

基层工人才有权对雇主进行罢工。多数罢工是工人们掌控自己命运的重要标志，而非将这一责任推给专业的工作人员。

阿林斯基的组织者与领导者理论最大的缺陷——这一缺陷在对该理论的批评中未曾被提及——在于它从未提出奠定产联方法的核心问题：谁是领导者？如何识别基层的有机领导者？在《反叛手册》一书中，阿林斯基并没有讨论如何识别领导者的问题，而这本书正是许多自认激进的读者所熟悉的。然而，他在较少被阅读的《反叛号角》中确实探讨了这一问题，这本书是他在1946年撰写的，正值麦卡锡主义及其他因素尚未摧毁产联之际。在《反叛号角》中，阿林斯基专门为领导者识别撰写了一整章，命名为“当地领导者”。值得注意的是，他并未提供具体的方法论，因为阿林斯基习惯通过故事来阐释自己的理论。不足为奇的是，他在“当地领导者”一章中所讲的故事，全部涉及工会，例如这个：

任何劳动组织者都知道“小乔”（Little Joes）的故事。当一个人被邀请加入工会时，他常常会这么回答：“你说的确实不错，先生，但在我签字之前，我想知道乔是否已经加入工会。”

“乔”是有机领导者：在车间中拥有追随者的人。“乔”对应“莎莉”，他们是通过有机领导者识别和结构测试找到的。这些机制用于帮助描绘个别工人及其网络和关系的权力图谱。

领导者识别理论与建立强大规模运动之间存在直接而深刻的关系。领导者识别与领导者发展之间的区别与联系至关重要。战略家和组织者必须理解这一点，才能帮助普通人、基层工人重新获得应对不平等所需的力量。遗憾的是，这一核心讨论在《反叛手册》中被遗忘，给社区组织领域的发展造成了严重损害，尤其是在那段成立于支持阿林斯基风格的组织行动名下的资金来源达到巅峰的时期。

认为个别工人和其他人具有不同程度的权力，并不意味着所有人在人性上的重要性和应得的尊重是不同的。每个人都同样重要，这是毋庸置疑的。然而，在社区组织和某些社会运动团体中，往往过于关注领导者发展，却忽略了对领导者的识别。这使得运动中的所有成员无法获得他们所需和应得的集体力量。没有在领导者识别的基础上进行的领导发展，就像一辆没有轮子的自行车。这将严重限制运动的发展空间，以及它能够和应当取得的成功。

在自我认同为激进派的人当中，有些人将《反叛手册》视为事实上的组织手

册，他们活跃于社区组织领域的内外。社会运动组织（SMOs）通常属于哈里·汉所描述的自我选择类型。这些组织及大多数社区基础组织，甚至近年来的一些工会，几乎将任何在连续两次会议（甚至有时仅一次）中热情参与的人都视为领导者，从而使“活动家”和“领导者”这两个词可以互换使用。这不仅是一种平均主义的冲动，也反映了此类组织对权力的厌恶。占领运动进一步模糊了这一讨论，提出了“无领导运动”和“水平主义”的概念。然而，在任何建立权力的战略中，不可能让所有人都维持相同的地位。

考虑到天主教人类发展运动（CCHD）在 1970 年代初期拨款 5000 万美元（现已相当于 3.3 亿美元）给那些继续实践阿林斯基主义组织模型的组织和团体，在新左派时期之后，阿林斯基的思维模式主导了社运领域，这也并不令人意外。在 70 年代，这部分资金流入了玛丽·安·克劳森所称的再分配运动，这些团体包括 ACORN、公民行动及其他地方性社区组织。她指出，这些再分配型团体接受了阿林斯基的一种错误的“组织者-领导者”定义，试图通过这种方式来避免来自身份基础团体的批评。这些批评主要指出，多数参与者在新浪派中是白人中产阶级男性，他们依然主导着由贫困有色女性构成的群体。大多数这些团体的全职员工声称：“领导者做出决策，我们只是执行。”这种说法至今仍在 SEIU、UNITE-HERE 及许多其他工会中流行。克劳森还指出，SEIU 和 UNITE-HERE 在 70 年代这一时期做出了明确的决定，开始从外部招聘人才，这在当时是非常不寻常的。兰迪·肖在 2008 年的著作《超越田野》中全面考察了农场工人联合会（United Farm Workers）与新工会（New Labor）领导之间的紧密联系，尤其是这两个工会。许多获得 CCHD 资助的团体，被视为霍华德·金德洛夫所称的新工会组织者招募的社会基础。

除了那些记录了许多团体与 SEIU 和 UNITE-HERE 之间联系的文章和书籍外，我在早期的实地研究中也找到了相关证据。例如，汽车工人联合会（UAW）至今仍坚持只从基层成员中招聘的严格政策。然而，如今新工会时代 UAW 的一些关键组织者，实际上是直接来自 CCHD 团体的。前 UAW 第 9A 区的领导人菲尔·惠勒负责覆盖美国东北部的工会，他与我在斯坦福组织项目中密切合作。他把为自己区域内大多数社区组织的专业工作人员争取工会化作为首要任务。当我询问原因时，工会的回应是：“这样我们可以把他们的组织者当作我们的组织者，因为他们将

被视为基层成员。”这些曾经的社区组织者中，有几位如今已在全国工会中担任高级职位，他们是在新工会时代被提拔上来的。

在 1995 年之后，随着新工会在全国劳联-产联中掌握了权力，这种转变得到了阿林斯基所说的“组织者听从命令，而领导者则引领”的支持，导致专业人员的数量急剧增加，新增了许多岗位——如研究员、政治活动者和传播者。处于这些职位上的人实际上拥有的权力至少与组织者相当，甚至更大，从而进一步削弱了真正“领导者”的声音和重要性。

新工会加倍搞动员：企业运动（与合作）取代工人

索尔·阿林斯基常被认为对如今所谓企业运动的概念的发展起到了贡献。（至于他是否会接受这一定性，我们无从得知。）一篇在 1993 年发表于《劳工研究评论》的论文的未署名作者指出：

实际上，对我们这些四十来岁的人来说，我们在成长阶段的经典战略性劳工运动就是 1960 年代的农场工人联合会的葡萄抵制 (Grape Boycott)。这一运动源自索尔·阿林斯基及其在芝加哥推行的社区组织模式。

雷·罗杰斯在他发布于网站“企业运动公司”的采访中，将 1976 年至 1980 年的 J.P. 史蒂文斯抗争称为企业运动的起源，并提到阿林斯基。朱利叶斯·盖特曼在《恢复工会的力量》(Restoring the Power of Unions) 一书中引用了罗杰斯的话：“毫无疑问，索尔·阿林斯基对我的思考以及学生民主社团 (SDS) 产生了影响。”而在与马歇尔·甘兹的对话中，甘兹深度参与了农场工人联合会和其他抵制行动，他坚决否认阿林斯基是葡萄抵制运动的灵感来源，而是将功劳归于蒙哥马利公交抵制。不过，近期的文献中有许多提到阿林斯基与农场工人联合会之间的关系，其中包括巴达克的《踏平丰收之地》(Trampling Out the Vintage) 中的一整章。值得一提的是，在 1947 年，索尔·阿林斯基雇佣了一位名叫弗雷德·罗斯的组织者，帮助他在加利福尼亚建立一个新组织，名为社区服务组织 (CSO)；正是罗斯将塞萨尔·查韦斯聘请为社区服务组织的组织者。到了 60 年代初，查韦斯决定创立农场工人联合会，令人感兴趣的是，他选择罗斯作为其组

织主任。罗斯在与阿林斯基相遇之前就已是一位积极的组织者，他发展出一些与阿林斯基不同的传统，特别是家庭会议策略。然而，罗斯、查韦斯和阿林斯基仍然处在道格·麦克亚当所称的意识形态一致的圈子中。我们无理由质疑甘兹的说法，但难以否认的是，阿林斯基的名字常常与农场工人联合会的葡萄抵制及企业运动联系在一起。而企业运动模型则引导工会从雇主的视角看待问题，而非从工人的角度出发。

这就是曾经在劳工行动中占据核心地位的工人如今却处于边缘位置的原因。模仿阿林斯基战术的企业运动已成为对抗企业的主要武器，这一运动往往由一支受过大学教育的专业团队主导。国际码头和仓库工会（ILWU）长期担任全国组织主任的彼得·奥尔尼，清晰地指出这种权力杠杆的概念如今变得是多么失衡：

在劳联-产联分裂之前，新工会推动的讨论主要集中在工人如何影响组织工作上。我们——全国组织主任——经常会在会议室里开会，参加关于组织现状的年度会议。在讨论中，常常提到工人如何妨碍工会的发展和劳资协议达成。

很难找到比这更清晰的表述，以说明新工会模型中关键工作人员和领导者对工人的看法。许多流程图和组织图在流传，清晰地勾勒出企业运动对雇主的关注，这其中包括企业运动公司网站上的内容。下面的图 2.2 则是一个公正的展示。

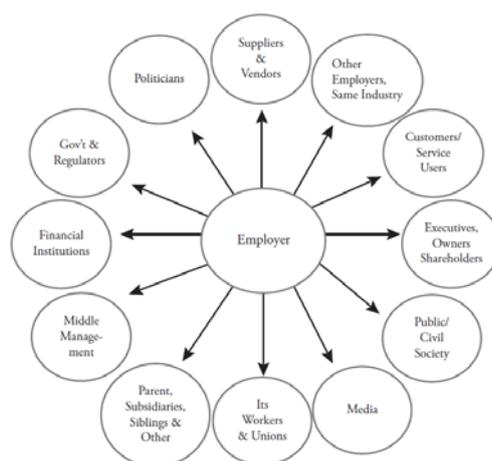


图 2.2 典型企业运动研究示意图

此图由安迪·班克斯和特蕾莎·康罗于 2002 年制作

在这个图表中，工人被描绘为“扁平化”的角色，意味着他们与其他十多个行为者一起，组成一个整体参与者。他们只是获取雇主同意工会要求的“可用杠

杆点”之一。这种权力分析在新工会中广泛被接受，合理化了对工人关注点的转移。新工会不再将工人视为对抗雇主的主要杠杆来源，而是将所有其他参与者视为同样重要的力量。在新工会的想象中，工人仅代表众多杠杆点中的一个，因此依赖其他十项同样显得合理。然而，不幸的是，工人在达成任何协议时的利益仅获得了十分之一的重视。而且，工人们在与雇主的谈判中几乎不曾出现，也很少有机会在协议达成之前对条款进行咨询。

此外，由于存在许多除了工人之外的杠杆点，工会工作人员投入在工人事务上的比例已大幅减少。与此相对，专注于争取卡片选票和中立协议以及选举程序的工作人员比例则显著增加。尼尔森·利希滕斯坦在 2010 年春季的《异议》(*Dissent*)杂志中强调了这一点，他在一篇题为《为什么美国工会需要知识分子》的文章中详细探讨了这一现象：

这种与知识分子之间的新关系在我和专栏作家、同时也是《异议》杂志成员的哈罗德·梅耶森面前渐渐显现。当时，我们分别受邀在加利福尼亚海岸的多个周末聚会中发言，面对 HERE 的研究团队。我原以为只会与零星的数据分析师进行交流。在汽车工人联合会 (UAW) 的辉煌时期，尽管工会代表了一百五十万名工人，但研究团队仅由纳特·温伯格及三四位他的朋友组成，他们都是鲁瑟兄弟的老社会主义战友。因此，当我发现有超过七十名年轻而充满活力的研究人员在等候我的讲演时，我感到十分惊讶。这些人被一个成员不足二十万的工会聚集在一起。更有一位我曾教过的学生，她在弗吉尼亚州的生活工资运动中的经历，使她对工人运动产生了浓厚的兴趣。我不禁思考，他们究竟能用什么理由来占用他们的时间，并使保留这些前大学生的薪水成为合理的支出呢？

不幸的是，他们的工作量非常庞大。HERE 决定培养一批企业运动者，正是基于其所面对的，最严峻的环境。工会充分利用这些研究人员，构思出新的创意方法，首先向酒店和赌场施加压力，以获取卡片选票认证，然后再进行令人满意的合同谈判。

在这种现今主导的权力分析中，工人扮演着通常被称为“真实发言人”的角色。需要有一些工人——人数足够，以便能向媒体展示或在立法机构作证——来反驳雇主所声称的这场斗争与工人无关，而仅仅事关“工会大佬”的说法。工人往往被视为均质的大众，其参与的主要标准是他们是否最初支持工会。在那些支

持工会的工人中，工作人员会挑选出在镜头前表现得体且能够吸引精英观众（如媒体）的人，作为运动的公众代表，这些人随后会被称为“领导者”。专业的传播人员会为他们撰写新闻稿和立法声明，并指导他们如何在公众场合表现。在这个模型中，工会的工作人员并不需要少数“代表”之外的劳动者参与斗争，因为胜利是通过企业运动的其他十一种杠杆点来实现的。

将大多数工人边缘化，只让那些本身倾向于支持工会的工会活动家参与，这在产联风格的运动中是不可行的。因为产联的方法依赖于赢得工作场所中大多数工人的支持，以推动工会的事业，也即阶级斗争。争取多数工人的支持至关重要，因为产联模式的工会不仅进行象征性的罢工，而是发起真正的罢工，参与者必须是绝大多数工人。就如 1199 新英格兰的案例所示，工会通过进行并赢得国家劳动关系委员会（NLRB）选举来扩展其基础，这一策略同样需要获得多数支持。

在产联的组织方法中，针对未组织的单位，最初与新成立的由有机领导者构成的组织委员会进行的对话中，一个关键议题是为赢得首次合同做好罢工的准备。这场关于罢工的讨论与工人们是否能够争取到那些改变生活的合同标准息息相关。例如，他们希望能够控制工作时间和安排，获得对工作场所健康和安全性问题的快速回应权益，要求增加工作人员并减少工作负担，以及享有有意义的带薪病假和休假。与这些成就相比，薪资的提升——常常是新工会模式的主要目标——实则是一个有限的胜利。

表 2.1 两种模型：动员 vs. 组织

新工会/动员 “为工人” = 低参与	策略选择	
仅涉及物质条件 实用的商业工会主义		关注物质与非物质条件 基于阶级斗争的信念体系
没有或很少有罢工，主要是“象征性”罢工 没有真正的罢工基金	主要杠杆	干扰生产的多数罢工 会员设立并维护罢工基金
	目标（权力分析）	使用权力旨在提升工作和生活的质量标准 让步成本较高
以亲工会活动家为核心 培训“真实发言人” 与工人的关系“扁平化”；“动员投票”（GOTV）活动由专业工作人员主导	关注的工人	以有机工人领导者为核心 将有机领导者发展为组织者 大多数工人参与行动

只有少数工人参与行动		
工会工作人员 顾问，包括民意调查员、政治活动者以及法律和传播公司	主要参与者	工人 组织者扮演辅助角色
“社区”，但与工人脱节，主要通过工会工作人员接触，或转包给其他团体	次要参与者	工人自身的社区，包括信仰领袖和通过参与斗争的工人所动员的社区组织 研究人员、律师、传播者
	运动类型	NLRB 选举，以市场为导向，主要关注地方和地区层面 有原则的策略：在达成协议及之后对使用的策略有伦理限制（如果有卡片选票） 卡片选票、EPAs、BTO
	集体谈判	至关重要 通过公开、透明的谈判实现，众多工人出席并参与 谈判者主要是组织者 合同作为自我管理教育的工具； 所有议题都被摆上台面 合同标准至关重要
	代表模式	涉及广泛的工作场所议题 工人采取直接行动 如果直接行动失败，将会进行申诉和仲裁

在讨论的案例中，可以观察到一组共同特征，这些特征与两种截然不同的方法——组织和动员——密切相关。那些为工人赢得深远成功的运动，通常遵循经典的产联时代组织模型。而采用新工会动员方法的运动，往往只能获得较小的胜利。这两种模型之间的区别主要体现在三个核心因素：工会的目的、定义斗争的权力分析，以及工会的治理方式。首先，工会的目的最为重要，它与其他两个因素提供了框架。这三个因素涉及个体参与者做出的战略选择，而这些选择最终决定了他们将遵循哪种模型。上述表 2.1 详细阐述了这一过程。

两种策略建立工会的目的本身就不同，导致了权力分析和治理方法的显著差异。如果个体参与者认为工会的目的是让大多数工人参与集体斗争，以改善他们自己、家庭和阶级的境况，那么在相关的选择点上，工人在工会运动中的角色便不会仅仅是斗争的象征；他们将成为核心参与者。然而，如果工会的目的是单纯

通过提高工人所获得的公司利润份额来改善他们的物质条件，那么工人的角色就会大大减弱。他们会充当象征性角色，而非核心参与者，就像如今快餐行业的“薪资”运动一样。

关于罢工所需力量的讨论还涉及到工会治理，这是决定方法是低参与的动员方式还是高参与的组织方式的第三个核心因素。在 1199 新英格兰这样的工会中，治理方法与工会化方式是一致的：高参与率始终是他们不变的目标。老 1199 的组织主任鲍勃·穆伦坎普在一场简短而精彩的演讲中阐明了这一点，演讲后来也以文章的形式出版：

我演讲的主题是，组织工作永不停歇。我们无法停下脚步。这就是为什么在内部组织工作中，我们必须像在国家劳动关系委员会(NLRB)组织运动期间那样，认真而充分地致力于建设工会，以便与雇主进行斗争。

在 1199 新英格兰的工作场所，合同的执行并不主要依赖于律师和仲裁的力量，而是在车间内通过有机工人领导者的直接行动来实现的。这些领导者理想情况下能从组织委员会晋升到谈判团队，再到谈判代表或工会干事的位置。

为了“用两方代替三方”的理念——即工会实际上是工人，而非第三方——工会的基本原则之一是邀请并鼓励所有工人参加与雇主的合同谈判。在美国法律下，集体谈判桌是工人与雇主作为法律上平等的双方共同坐在一起的唯一场所。因此，这被视为方法的关键所在，正如伯尼·敏特在他为 1199 新英格兰撰写的未发表手册中所指出的：

如何让谈判显得极为重要。如果真正的谈判在幕后进行，而委员会的参与只是个表面功夫，那么这只会进一步促进三方关系，而非两方关系。保护成员不必应对雇主所造成的问题，对任何人都没有帮助。最大限度地动员会员是我们真正的力量来源。要实现这一目标，就必须确保大家的真实参与。这一点绝不会妨碍谈判所需的灵活性。

这是工会是否具有民主性质的一个良好标准。如果工会真的是工人的组织，为什么不邀请每位工人至少观察自己的合同谈判呢？可以通过以下三个问题来判断工会在集体谈判协议重新谈判中是否充当第三方：这个过程是否涉及每一位工人？谈判是否完全透明？任何工人都能参加吗？

在新工会的动员模型中，大多数集体谈判都是通过自上而下、仅由工作人员

与雇主进行的谈判。如果工人参与，通常人数也很少，大约在五到十人之间，无论数千乃至更多的工人都会被集体谈判的结果影响。被选中的这小部分人既不被期望发言，甚至在谈判中也不被允许发言。这一过程进一步巩固了工会实际上是作为劳资之外第三方的观念。此外，大多数工会在谈判开始时会与雇主签署一份并非法律要求的文件，这份文件被称为基本规则。其中通常包含一项保密条款，规定那群常常与雇佣的律师一同，作为工会代表坐在谈判桌前的少数工人，禁止在整个谈判过程中与其他工人讨论谈判的细节。

在协议的谈判过程当中，无论是针对卡片选票还是选举程序协议，工会工作人员独自预先协商一些条件的做法已成为常态。他们协商的内容包括“谈判”的方式，有时甚至还涉及实际的合同条款。阿林斯基并不以其治理能力著称；他在《花花公子》的采访中（以及一些纪录片中）曾幽默地表示，几年前初次胜利以来，所有的组织效果都并不理想。而新工会也延续了这种阿林斯基主义的传统。

相较之下，正如第三章所示，1199 新英格兰工会在与雇主谈判以获得集体合同时，直接面对面协商，没有任何基本规则，所有工人都被欢迎参与。工人的自主性是开展组织工作和建立强大结构的基础。

整体工人组织：在新经济当中复兴产联的方法

工人阶级要获得胜利，确实需要更多的力量，这一点毋庸置疑。威廉·福斯特在《钢铁行业的组织方法》(Organizing Methods in the Steel Industry)中专门用一整章讨论他所称的特殊组织工作。该章节分为四个部分：“失业者——WPA”、“兄弟会组织”、“教堂”和“其他组织”。在“教堂”部分，福斯特提到：“在许多情况下，钢铁城镇的教堂对这一组织运动持有强烈的支持态度。这种情感应该被系统化并加以利用。”而在“兄弟会组织”部分，他提到：“应该在这些兄弟会组织的地方分支中设立委员会，系统性地招募他们的钢铁工人加入美国综合铁钢工人协会(A. A.)。”产联的组织方法充分认识到工作场所内外的权力。他们采用一种系统化的策略，不仅在车间内争取支持，还争取工人所生活的更广泛社区的支持。然而，如今许多优秀的工会在工作场所内部进行组织，同时又在外

部进行动员：内部深入，外部则显得表面。仿佛他们无法看清战场的全貌，或是不了解自己的组织工作要覆盖的范围有多广阔。

仅将工人视作工人，而非一个完整的人，这种单一视角限制了良好的组织工作的开展，并使得优秀的工人组织者难以在工人社区中更有效地建立真正的权力基础。自 20 世纪 70 年代初以来——这是斯考切波的《衰减的民主》所关注的时期，也是阿林斯基学说占据主导地位的时期——社区权力与工作场所权力都有所下降。如今，更广泛社区中的大多数团体几乎没有什么权力。然而，即便是在地方层面有效组织的工会，通常也会将“社区支持工作”外包给那些相对薄弱的团体——也就是选择动员而非组织策略。当这些团体未能在艰难的私营部门斗争中为工人带来实质性支持时，招募他们的组织者错误地结论为：“社区工作无效。”这些组织者忽视了真正的问题：他们依赖于倡导或动员这样无效的方法，而他们在工作场所斗争中绝不会采用这种方法。

在工作场所内部的斗争中，这些工会拥有自己的权力理论。他们懂得如何识别全体工人中最具影响力的个体，并且注重语义的使用。他们还设计结构测试，以精准评估逐步积累的力量。然而遗憾的是，当他们走出车间，把目光转向社区时，这些智慧便被抛诸脑后。他们并没有相应的权力理论和领导者识别理论。如果他们认为社区能给他们带来的贡献是微弱的，那是因为他们在成员招募和组织建设过程中未能如实运用同样的标准，而工人们本可以在自己的社交网络中进行社区外展。那些在工作场所内坚持“两方原则（即工会代表工人而非第三方——译者注）”的工会，在社区中却实践“三方原则”。要将工人力量恢复到 1930 年代的水平，需要在工作场所内外应用一种新的组织模型。这一模型基于 1930 年代和 1940 年代产联的实践，但同时也适应当今的现实。

如今产联模式的工会组织者常常在社区组织问题上走捷径，依赖已经支持工会或持进步立场的神父或主教。这些人类似于工厂内那些坚定支持工会的工人活动家（他们根本无法赢得罢工），组织者们在新闻发布会上与他们并肩而立。他们明白，这种做法在工作场所并不奏效。同样，尽管最热情的工人活动家往往无法真正领导同事，许多自认为是坚决行动者的宗教领袖也难以带动他们的同事。要在社区中建立权力，优秀的组织者必须运用与在工作场所相同的智慧、技能和方法——特别是要仔细识别有机社区领导者。真正的工作场所组织吧加上真正的

社区组织才能取得成功；而在工作场所的组织再加上社区的动员，则无法实现同样的成果。

为评估获得胜利所需的权力程度，本书沿用了约瑟夫·卢德斯在《民权运动与社会变革的逻辑》中提出的论点。卢德斯关于抗议结果相关成本结构的理论处于民权研究的领域，而非劳工研究的领域。然而有趣的是，为了构建他对民权运动成功的分析，他部分依赖于工会文献及罢工带来的经济结果。这个重要的观点，他并没有在正文中阐述，而是通过脚注表达。开篇引用的内容正是卢德斯的第162个脚注：“令人好奇的是，社会运动的学者通常忽视工人运动。”这些话紧随其后：

我认为经济参与者在面对运动发起抗议活动所产生的干扰成本时，会展现出显著差异。这些抗议活动包括游行、静坐、抵制和示威等。一些相关的洞察已经被劳工史学家和经济学家研究，他们试图阐明罢工的结果。

卢德斯指出，民权运动中最成功的组织行动——这是一个为投票权和个人公民自由而斗争的运动——是那些对种族主义政权施加高经济让步成本的行动。换句话说，这些行动使得运动参与者能够向对手施加巨大的经济压力。卢德斯提出了一个他称之为经济机会结构的概念，以解释和预测人们的权力，也就是行动能力的结果。他认为，尽管该运动的目标是民事和政治权利，但正是经济参与者迫使那些根深蒂固的政治种族主义者改变了立场。其论点可分为三个方面：

首先，经济压力是经济参与者决定向运动需求做出重大让步的重要直接原因。其次，可以区分出两种一般性运动所施加的成本，而经济参与者对这些成本的脆弱性存在不均衡，导致了各自不同的反应。第三，经济部门在面对运动产生的成本时，其暴露程度也各有差异。

他所说的运动施加的成本包括两种：一种是让步成本，即企业同意运动需求所需付出的代价；另一种是干扰成本，即运动针对目标采取高效行动的能力。

卢德斯提出的让步成本和干扰成本在我对权力的整体分析中占据核心位置。我在社会运动理论文献的基础上，进一步解读了卢德斯的论点，展示它可以作为工作场所和非工作场所的权力分析工具。他从劳工研究文献中汲取的框架是合理的，因为这样的框架在成功的大型工会谈判中屡见不鲜。当我担任劳工谈判者时，我们将卢德斯的让步成本称为“和解成本”，而他所称的干扰成本在我们看来则

是“对雇主制造危机的能力”。这两者总是彼此相关。在本书中，我将卢德斯的“让步成本”视为一种更广泛的“所需权力”变量，探讨 21 世纪以来的相对成功与失败。在运动参与者进行的任何斗争或对抗中，成功的关键在于在行动之前准确评估卢德斯的让步成本。参与者必须合理预测这些成本，否则将不知如何选择适当的策略。正如卢德斯所言，不同经济参与者的脆弱性各不相同，而让步成本也并非静态——它们是动态变化的，取决于参与者制造干扰成本的能力。

例如运动参与者的诉求是实行统一支付医疗保险，活动家们必须清楚满足这一诉求对医疗产业复合体的代价。如果缺乏这种理解，他们便无法全面把握斗争的规模，可能会选择错误的策略，倾向于动员方法而非全面的组织方式。不准确的权力分析可能使那些希望结束资本主义的人误认为，仅凭少量示威者占领公共空间（如公园和广场），并通过推特传播信息，就能够形成足够的力量来摧毁华尔街。同时，也可能有人认为，这些占领行动中良好的框架能够唤起足够的情感，迫使立法者意识到现行系统的不公，从而出台一系列公正的规章来治理企业资本。此外，如果运动参与者要求对公共教育系统实现更公平的资金分配，但从未深入思考这将花费多少或资金的来源，他们可能会采取无法产生足够干扰力量的策略，从而无法引起公众对他们诉求的关注。

基于卢德斯关于民权运动中干扰成本与让步成本关系的论点，我将他的逻辑扩展到对动员方法与组织方法所能实现的成功类型进行整体论证。在表 2.2 中，让步成本=所需权力，我明确列出了一组条件，这些条件使得雇主的让步成本从低到高变化。纵轴表示和解成本——即雇主为与特定工人群体达成合同而必须支付的实际金额。重要的是，这一成本不仅是工资或福利的绝对值；它还需要考虑在运行企业过程中的整体开支。

横轴反应了我所称的意识形态抵抗。基于我的案例分析和实地经验，我提出两种类型的企业领导者：一种是务实的或实际的，另一种则是极端反工会的。在涉及高成本员工的情况下，可能会出现部分务实、部分极端的抵制，但我尚未发现这方面的确凿证据。第三章及一些相关文献确实提供了许多在这两种立场间徘徊的大型雇主的例子，但这些雇主通常面临的风险较小，他们所处理的是低成本员工，并应对低成本的工会要求。如果工会能够给出或安排承担让步成本，例如为公司争取更高的政府补贴或降低雇主的税收（这是新工会时代工会的一种典型

策略)，那么这样的雇主是可以被收买的。

虽然意识形态抵抗通常与商业成本相关，或被视为经营所需的代价，但事实并非总是如此。事实上，在过去 100 年中，大多数高影响力、高成功率的工会策略关键在于识别务实的雇主，特别是在高成本劳动力领域。这种方法能使高成本工人与雇主之间实现显著突破。“模式谈判”的整个概念是基于采用组织模型的工会，如 20 世纪 40 年代的美国汽车工人联合会（UAW）或今天的 1199 新英格兰。工人必须具备罢工的能力，同时已经“整理好市场”，这意味着要在特定地区或行业内，将所有合同的到期时间战略性地安排在同一时间（按照美国劳动法规，只有合同到期，进入新合同的集体谈判阶段时，工会才能组织罢工——译者注）。当这些条件都满足时，工会便可以开始与务实的雇主谈判，以“设定更高的模式”，并向雇主保证他们有能力在接下来的谈判中与该行业的下一个雇主达成相同的协议，而这两位雇主几天后就会在谈判桌前相见。在这一过程中，罢工——或是基于最近真实罢工的可信威胁——依然是促使雇主在高额和解成本下采取行动的必要条件。第三章的案例研究表明，1199 新英格兰之所以能够赢得强有力的合同，包括为卫生服务工作者提供的固定福利养老金计划，使其在照顾病人后能够安心退休，甚至为同一雇主的非工会工人争取到中立协议（且对未组织的护理院工人没有负面影响），恰恰是因为他们足够频繁地进行多数罢工，使得雇主意识到他们的罢工威胁是真实且可信的。

意识形态抵抗还与工作场所权利与合同和解中的物质收益问题息息相关，因为这两者涉及不同的让步成本。金德洛夫探讨了这种差异在西海岸和东海岸码头工人战略与结果中的作用。西海岸的工人追求对生产的控制，因此必须通过罢工来赢得权益。而在东海岸，工会仅要求提高工资，因此雇主愿意在不进行罢工的情况下达成和解。在高额和解成本的情况下，一些雇主可能在经历罢工后同意提高工资和实际福利，但出于意识形态的原因，会对工人在生产决策上的权利持保留态度，即他们相信雇主应当维持自己对工作场所的控制。

表 2.2 所需权力（让步成本）

让步成本=赢得胜利所需的权力

和解成本	榘	中高工资的工人和务实的雇主，愿意达成和解，前提是工会能够找到用于支付成本的资金，并将市场水平提升到合理范围；他们也能接受中立的状态。这类雇主包括一些私营医院、汽车制造商，以及部分民主党市长和州长等。	中高工资的工人以及极端反工会的雇主，他们雇佣顶尖的反工会公司，并且在任何情况下都不会停止抵抗。这样的雇主包括大多数私营部门的雇主，以及许多提倡“工作权”的州或三位一体红州的州长和民选官员。
	𠄎	低工资工人，几乎没有任何要求，劳动力规模较小，缺乏养老金和真正的医疗保障。工会为雇主处理补贴和税务，接受自己作为中立第三方的立场。这类工人包括清洁工、快餐员工和洗车工。	低工资工人在提出一些小额要求时，例如加薪、固定工时或增加工时，工人的数量通常在中等到较大之间。雇主虽然雇佣反工会公司，但仍有可能被收买，或者愿意以合理的价格达成协议。
		低	高
意识形态抵抗			

在我自己经手的对医院雇主的谈判当中，有证据表明，当满足两个条件时，雇主甚至愿意在生产问题上做出让步。首先，工会需要能够发动有效的罢工；其次，雇主意识到，工人可能比一线管理者做出更明智的决策，这些决策将对雇主的利润产生积极影响。《平价医疗法案》正是这一动态的现代实例：新制定的医疗补助和医疗保险报销规则，将更高的报销率与更好的医疗效果联系在一起。床边护士在应对患者需求时，往往比管理层更具创见。因此，一个务实的雇主可能甚至会将生产决策的权力移交给一个强大的医疗工人工会。

另一方面，清洁工属于低工资工人，他们所代表的只是那些清洁其建筑物的企业开支中的微不足道的一部分。如果工会的诉求也很低，那么一个由少数工人和一些不太强大的社区盟友构成的动员模型可能会取得“胜利”。这正是清洁工正义运动的典型模式，但许多人并未意识到，这种模式无法简单地推广到其他行业，尤其是那些工资和福利成本占雇主整体开支 60%到 70%的高薪行业，例如拥有公共养老金的教师或享有固定福利养老金的护理人员。在这一成本较低的清洁

工正义模型中，雇主几乎只需工会保证能够谈判一项“触发协议”。这意味着，工人的小幅加薪——每小时五十美分或一美元——将在工会成功说服所有清洁承包商同意相同条款之前，不会生效。这样的和解对企业来说成本极低，从整体开支的比例来看（让步成本）。即使是保守的、反工会的企业主，也更容易接受这一低成本工人的要求。我认为，这种动员方式并未真正建立工会力量。尽管工会的成员数量有所增加，某些清洁工获得了加薪，但这并不构成改变生活的实质性进展。同时，这个过程几乎未能培养出真正的工人领导者。此外，这种斗争也很少产生新的有机社区领导者——参与者往往已经参与工会，多为支持工会的神职人员或自我选择的活动家。这样的人并未经过系统的招募或培训，因此，这种方法在社区中并不是一种真正的组织策略，而仅是工作场所内外的动员策略，并未扩大工人的队伍。

除了芝加哥教师工会（CTU）之外，如今即使是大多数坚持组织战略的工会也很少将其对内部工人的卓越方法与同样优秀的对外社区策略相结合。芝加哥教师工会从不列颠哥伦比亚省教师联合会那里学到，要赢得一场大规模的非法罢工，必须得到家长、学生和关键社区机构的坚定支持。这种支持需要积极、经过考验，并做好充分准备。2010年，芝加哥教师选举出新的领导层，他们满足了组织模型的第一个标准：即相信工会的目的在于帮助工人从根本上改变生活的各个方面，工会是阶级斗争的工具。他们明白，这一条件只有在普通工人而非专职工会官员成为变革的主要推动者时才能实现。教师们与整个芝加哥关键的社区和邻里团体建立了牢固的关系。领导层视与家长、学生以及更广泛社区的关系为一种超越简单合作的纽带。他们知道，如果发起罢工，家长的支持至关重要，这种支持既可以是决定性的，也可能具有潜在的敌意（在这种情况下，家长将支持市长的议程，而非教师的利益）。他们的判断是正确的。通过与家长建立的直接联系，以及通过学生和众多社区盟友形成的间接关系，他们成功击败了市长拉赫姆·伊曼纽尔，借助罢工重建了自己的工会，从而拯救了工会。

芝加哥教师罢工最显著的成功在于建立了教师之间的强大团结，以及教师与整个芝加哥工人阶级之间的紧密联系。罢工之前，非裔美国高中教师卡伦·刘易斯(Karen Lewis)作为领导者，在市长选举中能够持续成为最受欢迎的挑战者，这在当时是完全无法想象的。

我提议一个与图 2.2 中所示的典型企业运动示例截然不同的方案。与一些工会战略家将工人视为仅占一小部分的次要因素不同，我在图 2.3 中将工人放在每一个运动的中心位置，以挑战企业的权力。如果新工会能够花时间和精力去理解和参与工人在社区中所建立的每一段关系，而不是只关注雇主的董事会，那么他们所能够建立的权力类型和水平将会帮助他们取得更大的成功。如此一来，工人的力量将会得到充分展现，并为变革带来真正的动力。

表 2.3 可用的权力（干扰成本）

干扰成本 = 组织可以产生的权力

工作场所中工人的角色	高 = 组织	单日有限的罢工=高权力。多数工人会支持这种行动。采用有机领导者模式时，可能既没有第二轮运动（这通常是结构上强大的工人），也可能与员工主导的社区一劳工联盟开展全面的运动，专注于工作场所的问题。然而，新工会很少使用这种策略；而 CIO 风格的工会则经常采取这种方式。	无限罢工与高度的社区支持=最大权力。在这种情况下，多数工人会给予支持，采用有机领导者模式。工人们不仅主导与工作场所相关的问题，还会在社区中发起运动，关注工会支持的非工作场所议题。这种模式被称为整体工人组织模式。CIO 工会能够有效地运用这一策略，而新工会也完全可以选择采取这种方式。
	低 = 动员	象征性罢工=低权力。这种罢工通常只有少数工人参与，采用活动家模式。它是一种企业运动，在这种情况下，工人和他们的社区被视为十二个相关单位中的两个。新工会最常使用这种方式。	我没有找到这种模式的任何实例。根据定义，只有当多数工人参与时，社区的参与度才会高。
		低 = 动员	高 = 组织
社区中工人的角色			

为了削弱雇主的优势，普通工人需要建立强有力的联系。有了这些联系，他们就能够自己进行组织和工会工作，而这一工作目前大多由受雇于工会的工作人员来完成。此外，工人自己组织工会时效率会更高。在芝加哥采用这种模式时，取得了令人震惊的成果。

杰克·罗森费尔德在 2014 年出版的《工会不再做的事》(*What Unions No*

Longer Do)一书中指出,美国社会中只有两个力量对普通人的投票影响同样显著且强大:工会和宗教机构。他详细描述了右翼是如何利用这一点的,他们有意识地建立了一个福音派的选民基础,这一基础在左翼工人采用传统产联风格组织工会时将会逐渐壮大。那些左翼人士常常说:“我不喜欢宗教,我关注的是阶级,所以我不与他们建立关系。”这是该作者与一位成功组织者访谈时的真实引述。但这种想法与优秀组织者的信念背道而驰。这些组织者相信工人的自主性。如果社区或其他关系对工人有意义,那么优秀的工会组织者应该重视这些关系。如果信仰对工人而言是生活中重要的一部分,我认为这对工会来说也必然是重要的。否则,工会就会沦为教会中的第三方——与会员无关,反而与其形成隔离。尼尔森·约翰逊牧师在第五章谈到的工人胜利中起到了关键作用。他表示,当工会会员也作为教会成员与信仰领袖交流时,这些交流往往是关于个人的对话,这样一来,工会便能赢得许多新的、强大的宗教领袖加入工会事业。这项工作重要性远超过花时间进行战术性运作,与那些1%富裕股东或供应链中的企业合作。

在产联风格的工会中,有些人表示他们不“参与”宗教,但至少他们应该将与宗教领袖的合作视为一种有效的防御策略。正如罗森费尔德所指出的,右翼正是通过宗教手段不断扩大其在劳工群体中的影响。因此,这一基础开始投票支持斯科特·沃克、里克·斯奈德,以及其他许多极端保守的州长和立法者。那些人玩弄权术,承诺减税的同时,削减公共养老金,声称要“给予我们州的小人物,也就是辛勤工作的纳税人,加薪”。罗森费尔德书中关于宗教与投票相关的数据是最重要的,因为这些数字不仅反映了过去,也预测了未来。这些数据明确指向了这里描述的战略,而这种战略在本书中的案例研究中得到了生动的体现。

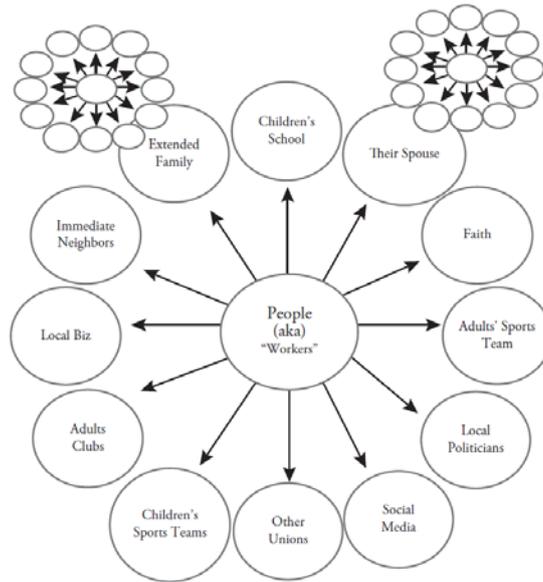


图 2.3 整体工人图表：社会网络

为了让全国的氛围像芝加哥那样发生变化，优秀的工会需要与更广泛的社区合作，共同参与斗争。这样，工人作为社区的有机组成部分，才能让社区与工作场所一起实现转型。这是一种自下而上的组织模式，能够建立一种运动，而不仅仅是短暂的行动。如今，工作中的女性人数众多，她们承受着有酬工作和无休止的无酬工作的重担。与上世纪工业时代的男性工人不同，这些女性无法将生活与工作分开。那些男性工人在工作中打卡后，生活就重新开始了，而女性工人则无法如此轻易地划分工作与生活。如今，大多数工人面临的紧迫问题并不是被分成两个整齐的范畴，其中一个为工会重点关注的，而另一个则由无数单一议题的利益团体去处理，这些团体并没有工会所具备的集体力量。为了有效地挑战当今的新自由主义资本主义，成功对抗定义了我们时代的、过度无序的企业力量，工会必须创造一种整体工人组织模式。这种模式应帮助而不是阻碍大量美国人认识到，自己的工作生活、家庭生活以及国家政治结构之间存在紧密的联系。图 2.4 展示了 2010 年后芝加哥教师的行动，说明了史密斯菲尔特的工人如何赢得了他们的第三轮斗争，以及采取了整体工人组织方法的工会如何将整个社区带入斗争时，在康涅狄格州发生的情况。

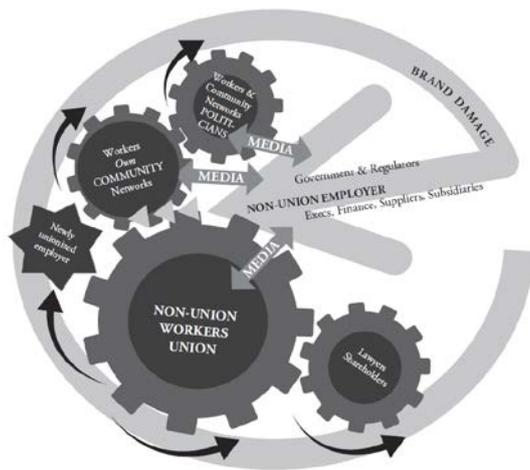


图 2.4 整体工人综合组织

养老院工会：阶级拥抱(Class Snuggle) vs 阶级斗争 (Class Struggle)

罢工的力量就像其他肌肉一样，需要时刻保持良好的状态，否则就会萎缩。

——杰里·布朗，新英格兰地区 1199 号地方工会前主席

如果美国的工人们准备罢工，而我们也愿意支付他们罢工的费用，这将是非常昂贵的。但是，让印度尼西亚、印度或其他地方的工人针对同一家全球雇主进行罢工，成本却并不高。

——安迪·斯特恩，前任 SEIU 全国主席

本章将分析两种截然不同的，在私营养老院中建立和管理工会的方式。为了展现大型全国性工会的多样性，我选择了两个本地工会，它们同属于服务业雇员国际工会（SEIU）。

一个模型是以 SEIU 775 号地方工会为模版的，这反映了安迪·斯特恩在 1996 年至 2009 年担任主席期间，SEIU 全国工会所采用的战略。我认为，这些战略显著削弱了工人在自我解放中的角色，并要对工会力量的持续衰退负重要责任。

第二个模型展现了另一个地方工会的起源和传统——SEIU 1199 新英格兰。这个工会仍然因为其创始人而深受 CIO 时代的影响，并在全国范围内实现了养老院行业内全国最高的薪资标准。在本章中，我选择专注于这个特定的地方工会，而不是其他任何属于 SEIU 内部或外部的工会，即使有些工会的官方名称中包含“1199”。我认为，今日的 1199 新英格兰的组织模型与其在 1968 年时非常相似。那时，总部位于纽约的全国 1199 工会开始向美国其他地区扩展。遗憾的是，经过 1989 年和 1998 年的两次合并，这个全国工会现在已经不复存在，主要并入了 SEIU。

这两个案例中的工人处于与私营部门类似的环境中，他们被视为低技能且容易被替代的员工。她们在华盛顿和康涅狄格这两个蓝州的一批相同的全国性企业雇主下工作。（我同意芭芭拉·艾伦雷克的观点，认为“低技能”这个词既冒犯又错误：照顾病人和老年人的工作怎么可能会被认为是低技能呢？）在华盛顿，

工会的策略是与雇主建立合作关系，这使得 23 家养老院实现了工会化。结果是工人工资略有上涨，但工人保护措施有限，且工会成员的罢工权被绝对和“永久”地禁止。此外，工会和非工会工人之间的福利几乎没有区别。而在康涅狄格，工会在同一时期内成功举行了近 60 次工会选举，采取了激进的工会手段，包括罢工。他们达成了明显利好的合同，这些合同大幅提高了薪资和福利，同时大大增强了工作场所的劳动保护，使该养老院工人的待遇标准在美国范围内达到了最高水平。

每个地方工会都包括来自其他领域的数千名工人，主要是公共部门的工人。在公共部门，这些工会确实取得了显著的物质收益。然而，与私营部门相比，公共部门的组织和谈判要容易得多。在讨论的这两个州，公共部门的工会化就像一次轻松的游轮度假，而私营部门的工会化则更像是一场战场上的厮杀。学者和战略活动家并不需要关于如何赢得简单斗争的书籍，他们更需要的是关于如何赢得艰难斗争的指导。

我描述的每种行动所采取的不同方法，远比两个州之间的差异更为重要，这也解释了他们为何获得了不同的结果。由于本章中每个地方工会都取得了胜利，我专注于那些突显胜利相对性质的结果，并提出一个问题：这两个工会的“成功”构建或发展了什么？证据表明，1199 新英格兰的模式能够培养出强大的，由会员主导工会，这类工会有能力在对抗性更强的环境当中重建工人运动。而代表华盛顿州的全国工会模式在公共部门的成功则高于私营部门，因为这种模式不需要阶级斗争，而是通过幕后政治、财务交易和达成协议的方式进行倡导。

任何工会的建设都不仅仅依靠一个人的努力。然而，本章提到的每个地方工会都与一位工会领袖密切相关，他们与组织有着不可分割的联系。这两位地方工会的领导者体现了工人运动过去和现在截然不同的传统。尽管他们的外在形象差异明显，但 775 号地方工会的主席大卫·罗尔夫在许多方面却与安迪·斯特恩高度相似。斯特恩在 1996 年至 2010 年期间担任 SEIU 的主席。两人发表的演讲和在众多采访中的发言，哪怕是在盲测中，也能轻易欺骗最热衷新工会的支持者。同样，1199 新英格兰的创始人和长期主席杰里·布朗，也被视为前 1199 全国工会主席莱昂·戴维斯的坚定支持者，戴维斯是 1199 的创始人（当时 1199 还是一个独立的全国性工会）。要理解今天的这两个地方工会，必须深入了解安迪·斯

特恩和莱昂·戴维斯，以及他们代表的独特传统。这些传统至今仍在 775 号和 1199 新英格兰工会中发挥着重要作用。

775 地方工会：起源及其对私营养老院的策略

安迪·斯特恩是新工会的标志性人物。他频频出现在头条新闻中，创造了许多引人注目的报道，包括《纽约时报》长篇特写《新老板》、福布斯的专访《工会的新面孔（他与您见过的任何工会领导都不同）》、商业周刊的特写《这个人能拯救工会吗？》，以及《华尔街日报》的《SEIU 的斯特恩位居白宫访客名单首位》。斯特恩的领导生涯始于 1972 年，他那年毕业于宾夕法尼亚大学。起初，他学习商学，后来换了专业，最终进入自己选择的社会工作领域。在斯特恩辞职后不到一年的一次长访谈中，他回忆起了自己职业生涯的开始：

我曾努力思考如何改变[美国的]外交政策，或者至少试图结束越南战争。我参与过福利权利和其他社区组织的工作，也与工人和客户建立了联系。因此，我更多地沿着社会活动家的方向前进。我并不来自工会家庭；在我家里，工会的讨论既没有正面也没有负面。当人们占领大学行政大楼时，我负责提供食物。我是一个更务实、较少关注意识形态的人。

斯特恩在这次采访中提到，他在多年来演讲开场时常用的笑话——他说自己是为了免费吃披萨去参加工会会议，结果却成了工会代表——实际上是经过一点虚构，用于博人一笑。他坦言：“我是在寻找一种目标，而不是披萨。”他从宾夕法尼亚州的工会代表逐步升迁，1977 年成为地方工会主席，1983 年升任全国工会的组织主任。在接下来的十三年里，斯特恩担任当时 SEIU 主席约翰·斯威尼的主要顾问和助手。1995 年，当斯威尼代表“新声音”竞选全国工会联合会主席时，斯特恩成功地超越了反对派，成为 SEIU 的主席。通过击败斯威尼的接班人，斯特恩展现了他能够打破大多数工会的传统。在这些工会中，主席退位后通常会将权力顺利交给自己的接班人。而斯特恩则显示出他能够有效管理代表大会的政治事务，比如在四年一度的工会代表大会上。早在四年前的 1992 年，斯特恩就

有机会实践这些代表大会的策略。在那次大会上，他首次以无视工会民主概念而著称。作为关键的全国工作人员，斯特恩的任务是对抗并击败抵达大会的地方工会领导人联盟，他们带来了更大工会民主的要求。这些要求包括全国工会官员的直接选举、结束双重工资（SEIU 的全国执行委员会成员作为委员会成员获得丰厚薪酬，同时也作为自己工会的领导人领取全额工资），以及更基本的要求：能够将这些及其他问题带到大会上，尽管执行委员会之前已经拒绝了它们。斯特恩那次对会员辩论和决策的自上而下的压制，几乎贯穿了他在 SEIU 的整个任期。

然而斯特恩在 1996 年赢得全国主席职位时，工会内部大多数人都感到兴奋或持谨慎乐观态度。因为斯特恩充满活力，愿意审视工会内部长期的工作惯例，并且似乎乐于接受真正的变革。他聪明且富有魅力，并提出了许多重要的问题：我们不能再仅仅吸纳任何打电话来的工人，因为这样无法在行业内产生影响力——我们该如何聚焦？工会的萎缩速度比增长速度还快——该如何吸引更多会员？工人运动正面临巨大困境——我们能做些什么来改变未来？即便是批评斯特恩的人也承认，他提出了正确的问题。但当他开始尝试回答这些问题时，新的问题就出现了。这些问题与 1992 年他所采取的行动有关：它们削弱了工会内部的民主。正如斯考切波所说的那样。在 2000 年斯特恩作为主席的第二次大会上，最大的议题是推动代表们通过一项大幅增加人头费的提议。人头费是地方工会上缴给全国工会的会费部分。斯特恩提出了当时任何工会领袖记忆中最大的人头费增幅之一。提案获得通过，这使得全国层面的资源和人员的迅速扩张成为可能，这种扩张在 20 世纪 50 年代曾由 UAW 和其他工会实现过。

从 2000 年大会到 2012 年，工会的人头费收入几乎翻了三倍，从 1.01 亿美元增长到接近 3 亿美元。在这个期间，会员人数确实增加了约 37%，但这并不足以解释人头费收入的巨大增长。同样，根据工会财务报告，2000 年工会会员工人数为 416 人，到 2012 年增至 863 人。这些数字并不包括斯特恩聘请的另一批高级顾问，他们是全职顾问，实际上使总人数大幅超过 863 人。虽然这些顾问在职能上类似于员工，但他们的薪水通常高得过于奢侈，难以在政治上被称为员工。因此，斯特恩称他们为顾问，这样他就可以避免报告他们的数量和薪酬，因为在联邦报告中，对顾问的要求与对员工不同。此外，工会也开始在顾问身上花费了大笔资金。这些顾问虽然在自己的公司工作，却几乎完全为工会提供服务。目前，

工会里有数百名这样的顾问。

SEIU 之前从未在全国政治中占据重要地位，但工会新获得的资源让斯特恩能够开始与州长和政党领导人共进午餐，并向他们捐赠百万美元的支票。随着工会规模扩大，员工人数和全国预算的增加，斯特恩的知名度和野心也随之上升。

这些新资金中绝大部分并未用于现有工会会员，而是用于启动一个高层次、自上而下的计划，以“发展”全国会员。提高对现有会员的服务，或者关注他们，根本不在待办事项之列。斯特恩的主要战略顾问汤姆·伍德拉夫是他的执行副总裁，同时担任组织主任。他认为，处理现有会员不仅会分散注意力，更是对斯特恩和他所推动的策略的拖累。两人希望与公司合作，使这些公司停止反对工会化。伍德拉夫总结了这一战略的一个关键点：“组织模式总是将我们指向最狭窄的方向……在市场的 15% 中，你做得越好，老板就越想消灭你。所以我们将精力集中在外部。”换句话说，如果 SEIU 坚持在只占某个特定行业少数雇主的情况下努力为会员提供良好的代表服务，这只会激励雇主对抗工会。这种策略的主要问题在于，大多数工人在工会的目的是为了获得对抗糟糕老板的保护。斯特恩和伍德拉夫并没有被这一事实转移注意力；相反，他们专注于制定策略，像新工会时代的其他工会一样，试图在企业董事会中达成交易。这使得实际工人的投票（以及他们的需求和意见）在“增长”过程中变得不那么重要。工会领导层从使用 CIO 时期的组织语言转向使用华尔街的增长指标语言。语义确实很重要。

有将斯特恩在 SEIU 的崛起与动员模式的演变联系在一起。首先，他正是斯考切波在《削弱的民主》中分析的那一代人。该代人是在动荡的 1960 年代末从大学毕业的，属于新左派运动时代的参与者。

受到民权运动成就的启发，六十年代和七十年代出现了许多新的“权利”运动。这些运动推动了女性平等、同性恋者的认可与尊严、农场工人的工会化以及其他非白人少数族裔的动员。同时，还有反对美国介入越南战争的运动，倡导新环保主义的运动，以及推动多种其他公共事业的行动。年轻的美国人，特别是来自不断壮大的大学生和大学毕业生队伍，成为这些运动的先锋。

第二，在他辞职后的采访中，斯特恩表示自己倾向于“少些意识形态，更加务实”，这正是索尔·阿林斯基的热门用语。他提到的经历，包括他在“福利权

利”和“社区组织”方面的工作，使他直接接触了阿林斯基的理念。因为这些组织正是阿林斯基和天主教人类发展运动深入蕴含的地方。而在那时，斯特恩也从学习商业专业转向了受阿林斯基影响最深的职业：社会工作。与 ACORN 和进步慈善事业长期相关的塞斯·博戈斯，在与天主教人类发展运动频繁合作后，现在则在社区变革中心工作。他在一次采访中提到：

阿林斯基对社会工作这一学科的批评在于，它对权力动态缺乏敏感。社会工作的目标往往是让人们适应现有的结构性条件，而不是探索如何改变这些条件。他对权力的痴迷，使社区组织逐渐脱离了其社会工作起源。结果是，阿林斯基常常显得比起马丁·路德·金、鲁瑟或马克思等人，更接近马基雅维利。

经常有人指责斯特恩对民主理念持敌意。阿林斯基也是如此，戴维·罗尔夫也面临着同样的批评。

罗尔夫：斯特恩门徒的崛起

戴维·罗尔夫曾是安迪·斯特恩的门徒，现在仍然如此。他可能是当前工会中最恪守斯特恩主义的人。在谈论对 20 世纪工会定位的共同信念时，他们的主张几乎难以区分（而且你几乎听不到他们讨论现实中的工人）。哈罗德·梅耶森在 2014 年《美国前景》上的一篇文章中，始终将斯特恩和罗尔夫联系在一起：

罗尔夫研究了硅谷如何孵化初创企业。他与斯特恩一起拜访了前英特尔首席执行官安迪·格罗夫，这位硅谷大师曾少见地批评美国商业界对美国工人的抛弃。罗尔夫回忆道：“格罗夫告诉我们，他对这个问题了解不够，无法提供具体的建议。但他确实建议我们要关注结果，而把其他一切——法律、策略和结构——视为次要。这让我明白，集体谈判的死亡并不是我们应该感伤的事情。”

在同一篇文章中，梅耶森提到罗尔夫的批评者们说：“罗尔夫和斯特恩对硅谷文化的吸引，他们相信工会可以从硅谷在初创企业方面的经验中获益，以及他们对商学院术语的偏爱，进一步使他们的批评者感到疏远。”而“获利”这个词

的使用也许恰到好处，因为斯特恩和罗尔夫经常用“增长”一词来替代“组织”。

在年至 2000 年间,SEIU 制定了一项计划,旨在创造一个突破性的增长策略,计划将华盛顿州家庭护理工人(家庭护工在华盛顿州属于公立部门)组织成一个单一工会。然而,要发展全州性的地方工会,SEIU 首先需要制定并通过一项新的州法律。因为在华盛顿州以及 2001 年初美国大部分地区,家庭护理工人被视为独立承包商。如果这一计划成功,建立一个全州家庭护理机构将成为 SEIU 在家庭护理工人工会化方面的第二个重要突破。第一个突破发生在加利福尼亚州,历时十一年,从 1987 年到 1999 年。在 1992 年,经过五年的努力,工会通过了一项全州法律,赋予县和市地方当局成立法律实体的权利。这使得成千上万的家庭护理员工可以与这些实体协商工作条款和条件。由此,工人的雇佣状态从为个人工作的独立承包商转变为在实际支付他们薪水的地方当局下工作的员工。

因此,在 1994 年至 1997 年间,北加州有 17,000 名家庭护理工人在三家地方当局的帮助下成功工会化,分别是阿拉米达、旧金山和康特拉·科斯塔县,顺序依次。在 1999 年,SEIU 取得了最大的家庭护理胜利,成功组织了洛杉矶县的 74,000 名家庭护理工人。被认为是洛杉矶胜利的功臣是戴维·罗尔夫(尽管他之前还有其他人做了大量的基础工作)。然而,SEIU 全国总部认为,任命罗尔夫为新洛杉矶地方工会的最高领导人存在许多问题。有消息人士透露,问题在于他是一名白人,而新工会的工人大多是非洲裔和拉丁裔女性。为此,SEIU 的全国主席安迪·斯特恩建议罗尔夫在华盛顿州启动一个新的家庭护理项目。如果罗尔夫能够在那里成功组建一个新工会,他也将能够成为其领导人。

到 2001 年 11 月 6 日,华盛顿州正在统计 775 号提案的选票。这是一项创建全州家庭护理机构的公投。最初的计划是,在提案通过后,家庭护理工人将加入第 6 号地方工会。这个工会起初是一个清洁工工会,已经包括了一些非专业的私营部门医疗护理工人。然而,最终成立的是一个新的地方工会:775 号地方工会,名字来源于该提案的编号。

将新工会化的家庭护理工人归入第 6 号地方工会与 775 号地方工会的成立,从前者向后者的转变体现了 SEIU 在斯特恩任内建立和解散地方工会的方式。当投票倡议通过时,华盛顿州并没有计划再创建一个新的地方工会。该州已经存在三个 SEIU 地方工会:1199 西北工会,代表医院、诊所和其他医疗机构的注册护

士；925号工会，主要由华盛顿大学的教职员工（即所谓的非专业人员）组成，后来又包括了其他类型的工人；以及第6号地方工会，最初是一个清洁工工会，到了2001年也招募了非护士的医疗护理人员。

当罗尔夫移居西雅图，负责制定创建全州家庭护理机构工会的战略时，他成为华盛顿SEIU委员会的一名工作人员。这个委员会是SEIU在每个州设立的游说机构，负责协调各地方工会的政治和立法事务。罗尔夫刚到华盛顿不久，第6号地方工会的长期领导人马克·厄尔斯宣布退休，罗尔夫迅速调整，成为第6号地方工会的工作人员，该工会已经拥有长期护理工人的相关管辖权。罗尔夫没有浪费时间，他宣布自己要竞选工会主席，并组建了一支候选团队。他邀请了第6号地方工会的一位本地工人领袖塞尔吉奥·萨利纳斯加入竞选，但让他担任副主席，即秘书兼财务主管。萨利纳斯在自己的祖国萨尔瓦多曾是一名工会领袖，因工会活动被监禁。作为难民，他来到美国，最初在西雅图做清洁工，后来成为组织者，并在广大基层工人中赢得了广泛的支持。萨利纳斯是一位有机的领导者。

SEIU模型的一个独特之处在于，地方工会的工作人员往往也是该工会的成员，无论他们是否来自基层。斯特恩和罗尔夫的计划是，在马克·厄尔斯退位时，罗尔夫将成为第6号地方工会的主席。然而，当萨利纳斯决定反抗时，情况变得复杂起来。实际上，虽然萨利纳斯同意担任罗尔夫的副主席，但他也悄悄地组建了自己的一支替代性的竞选团队，并自己竞选主席。当他在候选人必须收集签名的最后一天递交自己的选举申请，并包括完整的候选名单时，他宣布了自己的候选资格。实际上，他巧妙地越过了斯特恩和罗尔夫。

这带来了一个紧迫的问题：当地工人领袖的候选团队很有可能战胜罗尔夫的团队，成功抵制被他们视为一种敌意的企业收购的行为。为了解决这个问题，斯特恩和全国法律团队援引了全国工会章程。他们召开听证会，并重新调整华盛顿州其他地方工会的结构，突然将医疗护理的管辖权从萨利纳斯和第6号地方工会中剥夺。这一调整还把非护士医院工作人员的管辖权转移到了一个历史上仅由护士组成的地方工会，即主要由注册护士组成的1199西北工会。最终，私营养老院工作人员和公共部门家庭护理的长期护理管辖权被整合到775号地方工会。罗尔夫在这里没有面临选举失败的风险，他被任命为工会的负责人。这一变动之所以可行，是因为775号地方工会是一个全新的工会。

迄今为止，华盛顿的 775 号地方工会已经成功组织了二十三家养老院，并且这些养老院从未发生过罢工。在调整和转移养老院管辖权的过程中，几家养老院被划归给了 775 号地方工会。

尽管被分配到私营养老院，罗尔夫在 775 号地方工会的初期仍然专注于他熟悉且成功的策略：政治交易和专注于公共部门的家庭护理工人。他一贯认为集体谈判已死，也不需要对此感伤，因此并没有针对私营部门组织的复杂局面制定任何策略。正如史蒂夫·洛佩斯在《重组锈带》(*Reorganizing the Rust Belt*)中提到的，养老院经营者已经成为一流的反工会团体。然而，在他写这本书的同时，也就是 2000 年代初，他详细描述了另外一个源于 1199 的 SEIU 地方工会——1199 宾夕法尼亚——以及一个更加激进的西宾夕法尼亚工会，如何在一场彻底的阶级斗争中击败养老院经营者。罗尔夫不相信阶级斗争，因此对私营养老院也没有战略——直到全国工会制定了一项商业计划来帮助那些财务负担过重的养老院业主。

斯特恩-罗尔夫的私营养老院工人增长计划

最后，775 号地方工会大多数养老院的工人通过一种自上而下的、密室中的协议实现了工会化。这是一项全国性实验，旨在与关键州的养老院雇主建立合作关系。2003 年，在斯特恩的领导下，全国工会的工作人员决定启动一项与养老院经营者的倡议，旨在加快养老院工会化的进程。全国 SEIU 的养老院运营部主任大卫·基弗与国家养老院连锁公司的首席执行官进行了一系列讨论，探讨这些公司是否有兴趣参与该倡议。然而，这些讨论并没有邀请工人出席，他们也完全不知晓这些会议的存在。

基弗旨在推进全国工会领导人的利益，寻求通过卡片投票或与雇主保持中立的选举程序协议来实现工会的增长。作为交换，雇主们希望得到三个条件。首先，他们希望工会能够在州级别上推动医疗补助支出的增加，这也是他们收入的最大来源（通常在政策讨论中称为费率改革）。其次，雇主要求进行侵权改革，这意味着如果在他们的设施内发生事故、死亡或伤害，养老院经营者的责任将减轻。

最后，雇主希望保留在养老院内的管理权。作为交换，雇主愿意在某种形式上对工会化运动保持中立，并在一定程度上提高工人工资，前提是工会能够推动医疗补助报销的增加以覆盖相关成本。此外，这个中立协议还有一个附加条件：雇主将在协议有效期内选择哪些养老院可以工会化。如果未被雇主选中的养老院的工人联系 775 并希望获得帮助成立工会，工会将被迫拒绝。新工会将同意在大型地理区域（例如一个州或美国的某个地区）内，工人即使想要成立工会，也没有权利，这种做法被称为建立禁飞区。

在华盛顿，罗尔夫立即接受了这个协议，尽管《推进华盛顿州养老院护理未来协议》的最终确定还需要一到两年的时间。对于雇主（因此也包括斯特恩）来说，加利福尼亚等更大的州是优先考虑的对象。2005 年，工会和罗尔夫开始着手实施这个协议，2006 年他们终于达成了第 775 号地方工会与华盛顿州养老院雇主之间的最终协议。巧合的是，同年 775 号工会积极游说并成功争取到足够的养老院资金增幅，使得根据秘密协议能够在养老院内实现工会化，这个过程被称为雇主协议的第一阶段。根据《西雅图时报》的报道，这笔交易金额高达 2000 万美元。工会方面需要确保获得 1000 万美元的州医疗补助资金，并争取到联邦的配套资金。在此交换条件下，SEIU 第 775 号地方工会得到了组织 10 家养老院的机会，并得到了管理层的支持。这 750 名新工人的加入，使得工会的养老院会员数量翻了一番。

同一篇文章指出，在 2007 年，该工会将为若干家未具名的养老院争取到 1.2 亿美元的资金，这其中包括一些与患者护理无关的资金。“例如，联盟提案中大约四分之一的新资金将用于偿还盈利性养老院所支付商业和物业税。”保罗·库马尔，曾任 SEIU 加州医疗部门的政治和立法主任，并参与了相关谈判，他将整个全国协议形容为“受伤的鸭子组织理论”。他的意思是，盈利性养老院行业的杠杆率严重过高，而全国工会的想法是达成协议，为一个“下流”的行业提供救助，以换取缴纳会费的工人。

但工会与雇主之间的秘密协议对未来工会成员的权利施加了严格的限制。工会同意在协议有效期内禁止工人进行任何形式的负面信息传播或负面行动。投诉和仲裁的条款也受到限制，规定任何问题如果在十五天内未提交投诉程序，将被视为无效。此外，在某些协议中，只有停职或解雇的问题可以提交仲裁，这意味

着管理层在其他所有问题上都将最终成为最终裁决者，就像在任何非工会的养老院一样。这些协议中的无罢工条款缺少了大多数无罢工条款常见的两个字：“无锁定”。而 775 号工会的无罢工条款的最后部分更是显得异常独特：

本协议终止后，本文第 23 条（无罢工条款）将继续有效，禁止工人因劳动合同争议而进行停工。同时，各方将及时进行具有约束力的利益仲裁，以解决争议。无罢工条款将在本协议终止后依然有效，并将自动纳入所有未来的合同中。

华盛顿协议中工人的工资明显低于西雅图新获得的每小时十五美元的最低工资。这些合同中的工资条款会根据工会是否能够从州政府争取到规定的医疗补助资金增幅进行上下调整。一份典型的 775 号养老院合同的最后一条包括以下表述：

运营商、工会和/或仲裁者不得建立会导致运营商经济损害的集体谈判关系。这种关系不应要求提高工人的工资、福利、员工配备水平和/或班次比例，特别是在这些增幅未能得到医疗补助收入的充分补偿，并且妨碍了运营商对协议所涵盖的特定运营设施的合理经济回报时。运营商不需要向工会或仲裁者提供财务记录。

在华盛顿推出新长期护理地方工会近十五年后，养老院工人的成就几乎与非工会的工人没有太大区别。然而，这个地方工会成功吸纳了数千名缴纳会费的会员。

1199 新英格兰的起源及其对私营养老院的策略

三本广受赞誉的书籍研究了后麦卡锡时代的工人运动，描绘了工会内部自下而上的基层组织。在这些组织中，尊严而非工资成为首要问题，工人始终是主要的力量来源。这三本书都部分或全部聚焦于同一个工会：1199。它们高扬工人阶级的创造力，并常常出现在劳动社会学课程的教材中。这三本书包括里克·范塔西亚的《团结文化：意识、行动与当代美国工人》(*Cultures of Solidarity: Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*)，史蒂文·洛

佩斯的《重组锈带：美国工人运动的内部研究》(*Reorganizing the Rust Belt: An Inside Study of the American Labor Movement*)，以及莱昂·芬克和布赖恩·格林伯格的《宁静区的动荡：医院工会 1199 的历史》(*Upheaval in the Quiet Zone: A History of Hospital Workers' Union Local 1199*)。1199 的故事依然在继续，这一章节承接了这些早期作者的叙述，而这个工会至今仍使工人成为主要的力量来源，包括在激进行动和多数罢工中。这正证明了罗伯特·米歇尔斯的观点是错误的：寡头政治并不总是取得胜利。

负责创建 1199 的两位主要人物都是共产党员：莱昂·戴维斯和埃略特·戈多夫。他们都是出生于俄罗斯的犹太人。随着俄国革命的动荡，他们在幼年时被送往美国，和纽约市的亲戚生活。两人都曾学习药学，但戴维斯选择辍学，开始与工会团结联盟合作，这个组织隶属于共产党。戈多夫则完成了学业并开始了自己的职业生涯，但他也迅速投身于共产党的活动。两人在纽约市经历了多次尝试组建药剂师工会的过程，经历了一轮又一轮的“清洗”。直到 1957 年，他们才终于相遇。

在聘请戈多夫时，戴维斯已经是 1199 号地方工会的主席。他雇佣戈多夫来实现他一直以来的目标：将组织范围从仅限药剂师扩展到普通医院的组织工作。在戴维斯和戈多夫学习组织者技巧的过程中，共产党的领袖威廉·Z·福斯特不断出版文献，呼吁追随者们要组织“每一个类别的工人，而不仅仅是顶层的少数熟练工人”。

戴维斯和戈多夫并不热衷于编写手册。戴维斯几乎没有英语书写能力，而且他们相信，组织者，无论是有薪的还是志愿的，都是在斗争中学习的。然而，长期以来的 1199 工会基层工人领袖伯尼·敏特，在 1960 年代末将阿尔伯特·爱因斯坦医学院组织入工会系统，他编写了一本 51 页的手册。这本手册在 1980 年代完书，描述了与福斯特在 1936 年所著的《组织方法》中许多相同的核心技巧，甚至还包含了一些相同的措辞。

在新英格兰私营养老院组织工会

当 775 号地方工会接受的养老院工人工会化的具体安排在 2004 年被呈现给 1199 新英格兰的领导者时，现任 1199 新英格兰主席大卫·皮库斯说：“我建议他们死开点。”他引用了当时主席杰里·布朗的话。最近我采访布朗时，他解释了自己的反对理由：“州政府在养老院行业扮演着重要角色。如果我们能与行业一起争取增加养老院资金，与雇主合作，那当然很好——只要我们不放弃工人自主管理工会的民主原则。我们的立场是，我们不能出卖我们没有的东西，我们没有权利剥夺工人未来自主决策的权利。基弗和罗尔夫在出卖他们没有的东西。我们拒绝这样做。”布朗现已退休，他曾是 1199 新英格兰区的长期主席，这个区域是旧的国家工会 1199 的一个分支。布朗曾在国家工会创始人利昂·戴维斯的指导下学习，戴维斯被认为是全国工会的创始人。

在 1992 年全国 SEIU 大会上，布朗是要求更大工会民主的代表团的关键领导人——正是在这次大会上，斯特恩第一次被打上了反工会民主的“印记”。这次大会上的理念冲突，主要是对工会目的和功能的理解。这一冲突可以追溯到 1989 年末。当时，许多 1199 地方工会投票决定与 SEIU 联合，希冀实现 1199 领导者建立全国性医疗护理工会的愿景。布朗曾参加过 1199 这个前全国工会举行的许多会议，但对 SEIU 来说，他却是新手。与布朗一样，许多其他地方工会领导人也最近投票决定加入 SEIU，他们带来了对于工会目的、工人在自身解放中的角色，以及工会应有的民主程度的不同看法。

在 2001 年 3 月 20 日，当罗尔夫正在策划赢得华盛顿州创建家庭护理机构的公投时，1199 新英格兰正在发起美国历史上规模最大的养老院罢工。参与罢工的工人，绝大多数是有色人种女性，尽管他们的工资和福利标准已经是全国最高，但仍然投票决定罢工。工人们享有丰厚的养老金（是真实的养老金，而非 401(k) 计划）、令人印象深刻的自筹医保计划、强大的雇主支付的培训和提升基金、只有两到三个步骤的投诉和仲裁程序，以及几乎所有其他非管理层员工所享有的更多工作权利。这次罢工的主要诉求是增加员工配套设备。杰里·布朗曾说：“罢工的力量就像其他肌肉一样，必须保持良好的状态，否则就会萎缩。”自 21 世纪开始以来，康涅狄格州的养老院工人除了 2008 年和 2011 年外，每年都会发起罢工，总计超过 100 次。2001 年的这次行动是一场大规模的多雇主罢工；自 2002 年以来，还发生了 38 次工作停止事件。通过不断参与罢工和进行所谓的公开集

体谈判，1199 新英格兰始终在面对最严峻的结构考验。这些考验不仅测量工会的民主程度，还衡量基层工人的参与水平。

在罗尔夫在华盛顿州负责养老院管辖的十多年里，康涅狄格的 1199 新英格兰进行了近六十次成功的国家劳资关系委员会（NLRB）选举，有些是大型选举有些是小型选举。这与华盛顿的工会类似，康涅狄格的领导层同样重视确保多雇主选举程序的中立协议。然而，1199 新英格兰的中立协议不同于华盛顿工会的协议，它们是通过工人力量争取到的，并且在谈判桌上与工人一起协商。整个集体谈判过程透明，向所有工会成员开放。通过这种方式，他们成功达成了涵盖三家未组织养老院的中立协议。在这项协议中，工人没有让步，也不受合同权利的限制。在最近的一项协议中，没有约束性的合同条款或“自动续订”的规定，并且工会不需要为支付工人的薪资而游说资金。协议的具体内容不仅没有保密，而是明确印在为争取这些权益而奋斗的工人的合同中，内容包括以下几点：

双方同意，雇主将保持中立，不在新英格兰医疗护理员工工会第 1199 区 /SEIU 进行的任何未组织的长期护理或助居中心的组织活动中进行宣传。这些中心由雇主或其相关实体在现在或将来在康涅狄格州拥有或运营。

为了将工会扩展到未工会化的养老院，工人在 2012 年最后几天通过谈判达成了这一协议。根据协议条款，如果工会能够提供来自任何三家非工会设施中 40% 的员工的工会授权卡，雇主必须提供完整的员工名单，并向所有员工发出一封信，声明在工会活动期间雇主将保持中立，并以诚意进行谈判。任何违反中立协议的行为都将提交“加速”仲裁，最终由预选的中立仲裁员做出决定。在协议覆盖的最大养老院——圣约瑟夫庄园里，员工们于 2014 年 7 月成功赢得了选举。尽管有中立协议，组织者依然以严谨的态度对待这次活动。他们把这次活动看作是一场斗争，和对待任何一场组织运动一样。工会的组织主任罗布·巴里尔对此过程进行了详细解释：

从二月开始，我们对养老院的工人进行了集中宣传。我们深入了解了一些主要问题，并开始在各工作区域识别潜在的领导者。我们讨论了如何团结大多数人来抵抗雇主，并向 70% 的工人提交了一份选举申请。每次委员会会议上，我们都会请来同一雇主的志愿工会员工组织者。他们站出来说：“我们为你们赢得了这个机会，现在希望你们能变得更强大，准备好斗争和罢工。我们期望你们与我们

的合同在同一时间到期。我们的合同正面临风险，因为你们的工资比我们少 3 美元，并且没有养老金。我们的未来依赖于你们，你们必须准备好站出来并为此而战。”

当被问及为什么这位雇主会在不要求工人放弃任何权利的情况下提供中立协议时，负责此次斗争的首席谈判代表大卫·皮库斯解释道：

我们正在与他们的另外五家养老院进行谈判，这几家养老院的合同已经快到期了。因此，我们威胁道：“如果你们不把这些地方交给我们，我们就会对所有五家养老院发起罢工。”由于以往的经验，他们清楚我们有能力制造重大问题，因为我们之前已经成功地进行过罢工。

尽管工会已经谈判达成了中立协议，巴里尔还是表示：“我们还是用传统的对话形式与工人沟通。我们不确定雇主是否会真正遵守这个中立协议，因此我们谈到了斗争，讨论了如何团结大多数人以抵抗雇主。这样的讨论让工人们明白，要建立工会，他们必须付出努力。”

早期在组织过程中使用“罢工”这个词，正如巴里尔所提到的，是一种非常注重语义的策略。对语义的精准把握对于成功的组织工作至关重要。正如本章中 1199 在养老院案例所展示的，过去几代人一直争论的一个关键问题是：“在工作场所的斗争中，究竟存在两方还是三方？”一旦得知有工会活动，雇主通常会开始反工会运动，声称：“我们不需要第三方在这里。”在他们的定义中，“第三方”指的就是工会，雇主和工人各自代表一方。在有效的组织工作和 1199 新英格兰的做法中，胜利的关键（以及成功的罢工投票和罢工）在于工人们将自己视为工会。这种认知实际上将斗争简化为两方对立，形成了对雇主信息的有力反击。

以下是两个来自 21 世纪初 CIO 风格组织方法培训研讨会的例子。两个例子都以“语义”为题，展现了语言及其含义在斗争和组织技巧中的核心地位。

引言

组织者所做的每一件事都必须有助于推动行业的愿景和计划。对话是实现这一目标的主要工具。

每次对话必须包含以下几个要素：

- 有明确目的 = 70% 发现——工人发言

- 转变工人心态= 30% 工会作为解决方案——组织者发言
- 明确诉求

组织对话不是简单的信息传递或更新情况，更不是让工人自己决定如何处理这些信息。优秀的组织者总是有清晰的对话议程，旨在转变工人在对同事和运动的态度、信念及承诺。

第二个例子摘自我在内华达州工作的地方工会开发的一套“语义训练”。我们使用了十五个例子，展示了不当表达与成功表达的区别，组织者会每天在练习这些内容上花一小时。

语义训练

- 语义为何重要（向小组提问）2-3 分钟讨论
 - 要点：人们从我们这里了解工会，以及我们如何谈论工会。
- 一般原则
 - 不要将工会视为第三方
- 案例：（将不当表述写在翻转图表上，让大家讨论为什么这些表述不好，然后小组提供更好的表达方式）
 1. 不当表述 = 把“谢谢”作为结束对话的方式
 - a. 更好的表述 = 很高兴和你交谈/ 再见/ 期待很快见到你
 2. 不当表述 = 我们需要你为我们安排一个时间表。
 - a. 更好的表述 = 重要的是你和你的同事了解谁在这个设施里工作，他们在哪一天在这里工作，在什么时间段内工作，这样你们才能高效地建立工作地点的组织结构。

巴里尔所描述的 2014 年 1199 养老院运动，是对《新手组织者建议》(Advice to Rookie Organizers)的教科书式实践，特别是第 20 条原则：“当我们不让工人参与斗争时，我们会失败。”尽管有中立协议，组织者们清楚，如果工人不积极投入到建立自己的工会中——这包括准备和进行斗争——那么他们的领导能力就不会得到考验或提高，也无法达到建立强大工会所需的水平。只有这样，

基层工人在选举获胜后才能真正掌握工作场所。

以下列表展示了 1199 组织“手册”中提取的关键原则。这本手册是由手写而成的一张、标注有日期的单页纸，通常挂在大多数 1199 组织者办公室的门上，或者钉在公告栏上。它常常布满咖啡污渍和记号笔的笔记，简单地被称为“新手组织者的建议”。

1. 接近工人，并始终与他们保持密切联系。
2. 告诉工人这是她们的工会，并以这样的态度行事。
3. 不要为工人做他们自己就能够完成的事情。
4. 工会不是服务提供者，而是工人们共同斗争的经历。
5. 工会的使命是帮助工人改善自己的生活。
6. 工人是由黏土构成的，她们不是易碎的玻璃。
7. 不要害怕要求工人自己去建立工会。
8. 当工人不行动时，勇敢地反对她们的观点。
9. 不要浪费时间去组织那些已经自己组织起来的工人，应该关注最困难的情况。
10. 工人阶级为自我防卫而建立力量，识别他们并招募她们的领导者。
11. 愤怒在你之前就已经存在——引导它，而不是压制它。
12. 有效引导的愤怒能形成一支强大的斗争组织。
13. 工人知道组织的风险，绝不要对她们说谎。
14. 每位工人都有展现自我的时刻——展现出能量、热情、迫切性和信心。
15. 工人的生活中已经有足够的压迫，不需要再受到组织者的压制。
16. 如果组织者说得太多，大部分话语很快就会被遗忘。
17. 让工人明白，除了她们自己的力量，没有人可以拯救她们。
18. 工人团结起来能够打败雇主。你必须相信这一点，她们也必须相信。

19. 不要低估工人。
20. 如果不让工人参与斗争，我们会失败。

实际上，这些原则中只有一个——第 14 条——能够被像 775 号地方工会这样的组织实际采纳。即使 775 号工会选择采纳这一原则，它也主要会应用于外部政治运动中，尤其是在那种机器般、由工作人员主导的“投票动员”（GOTV）活动期间。负责 775 号的团队非常重视“每位工人都是展现自我的时刻——传达能量、热情、紧迫感和信心。”在全力争取赢得政治竞选或公投倡议时，专业工作人员会充分利用这些品质。

但总体来看，这些 1199 原则可以被视为区分组织方法与动员方法的基本特征。例如，在工会化阶段，大多数自称为组织者的人会遵循以下原则，但很快就会放弃它们：

1. 接近工人，并始终与他们保持密切联系。
11. 愤怒在你之前就已经存在——引导它，而不是压制它。
12. 有效引导的愤怒能形成一支强大的斗争组织。
14. 每位工人都有展现自我的时刻——展现出能量、热情、迫切性和信心。

每个原则都表达了一个核心价值观，并反映了 1199 组织工作的根基源于 CIO 时代。从第一个原则开始，与所有员工或大多数员工建立紧密关系，只能通过以大多数工人为核心的方法和依靠有机领导者来实现。此外，还有其他原则，尤其是在工人自主方面最重要的原则，这些只能在将主要权力赋予工人自身的模型中体现。原则#2“告诉工人这是他们的工会，并以这种方式行事”措辞十分重要：要“行事”，而不是“表演”，不允许任何虚假。它是一条戒律，在 1199 新英格兰的传统中，这条戒律具有约束力：组织者可能因未能如此行事而被解雇。同样，原则#17（“让工人明白，除了她们自己的力量，没有人可以拯救她们。”）和#18（“工人团结起来能够打败雇主。你必须相信这一点，她们也必须相信”）都将工人视为自身解放的主要力量。当谈及漫长的斗争时，试图扮演独行侠的专业组织者——那种在高难度武术动作中巧妙躲避雇主的英雄——无法替代工人的力量。真正的组织者从不低估工人真正的斗争价值；工人的斗争是政治教育的关键。

在雇主进行无休止的反工会战争时，工人们确实需要指导，尤其是在面对即将到来的雇主攻势以及如何战胜职业反工会者方面。凯特·布隆芬布伦对此进行了详细的记录和描述。根据 1199 新英格兰的方法，如果工人的行动落后于雇主的反扑，通常会致命的。因此，工人们必须在第一次冲突发生前，特别是在反工会者开始威胁他们之前，了解如何团结大多数人的支持。为了实现这一目标，需要优秀的教练来教育工人，帮助他们理解雇主反扑的各个阶段，并指导他们在每个阶段前后需要采取的行动。如果斗争是轻而易举的，如果工人们不需要优秀的教练，那么根据美国一贯高比例希望加入工会的工人数量，大多数工人早就加入了工会。然而，正是当雇主将工作场所变成斗争的场域，并开始恐吓和解雇员工时，这一比例会显著下降。优秀的组织者和教练至关重要，他们能够帮助工人准备迎接管理层最恶劣的打击，从而减少工人支持者的流失。

工会的差异：在华盛顿和康涅狄格州，成为工会化养老院工人的意义

如表 3.1 所示，新英格兰的养老院工人在第一年第一天及之后每年的收入，都明显高于华盛顿的同类工人，尽管新英格兰的最低工资低于华盛顿。在新英格兰，四分之三的 1199 新英格兰工会化养老院工人享有雇主支付的医疗保险，覆盖自己及家人，且仅需支付很低的共付额和免赔额。大多数工人还享有真正的、固定收益的养老金（“DB”养老金）。所有员工都有权享受病假福利，而不影响他们的假期时间。最后，他们在每个合同到期时保留罢工的权利。通过持久的集体行动，包括利用罢工这一武器，新英格兰的养老院工人成功地改变了他们的工作环境和生活质量。

表 3.1 合同比较：康涅狄格州 vs 华盛顿州

项目	起薪 CNA 工资(2014 年 10 月)	医疗保险可用性	退休权益	生病时可在 家工作	合同是 否允许 在州资 金减少 时降低 工资?	工会承 诺在合 同结束 后不罢 工。
1199NE A (覆盖 41% 的合 同)	\$14.39	家庭保险, 雇主 为工会运营的 保险计划贡献 工资的 23%(每 位员工最高可 达\$8,750)。	雇主为工会 运营的固定 收益基金贡 献 8% 的工 资。	每年最多 12 个带薪病 假; 可兑现 未使用的假 期。	否	否
1199NE B (覆盖 48% 的合 同)	\$13.88	工人支付固定 部分的保险费 用, 个人保费为 \$18.26, 家庭保 险为每周 \$55.02; 工人的 年度最大涨幅 限制为 15%。	雇主为工会 运营的固定 收益基金贡 献 8% 至 8.5% 的工 资。	每年最多 10 个带薪病 假; 每年可 兑现最多 8 个积累的病 假。	否	否
1199NE C (覆盖 11% 的合 同)	\$14.95	2015年前, 工人 支付高达 15% 的保险费; 2015 年后, 工人加入 雇主运营的计 划。	401(k)计划,	每年可获得 最多 9 个带 薪病假, 未 使用的病假 可兑现, 并 在每年 12 月 增加 10% 的 溢价。	否	否
775WA EmpRes Healthcare (覆盖六 家华盛顿 州养老院)	\$10.75– \$12.00, 视雇主 而定	不包括配偶或 家庭的保险覆 盖。工人支付 20% 的保费给 公司运营的计 划, 也提供给非 工会员工。	401K 计划 (无雇主配 比)	每年 6 个带 薪病假, 但 生病的前三 天需使用假 期。	是	是
Extendicare Homes (覆 盖四家养 老院)	\$10.70– \$11.10, 视雇主 而定	不包括配偶或 家庭的保险覆 盖。工人支付 20% 的保费给 公司运营的计 划, 也提供给非	401K 计划 (无雇主配 比)	无带薪病假 条款, 需使 用假期。	否	否

		工会员工。				
Avamere (覆盖两家养老院)	\$10.95	无家庭保险, 配偶保险已取消, 现有参保者有祖父条款。工人支付 20% 的保费给公司运营的计划, 与非工会员工提供的相同。	401(k)计划, 雇主“可配比”最高至 \$500	无带薪病假条款。	是	是

在华盛顿州, 尽管最低工资较高, 但大多数养老院的合同工资仍然明显低于新英格兰的养老院。此外, 华盛顿州许多地方工会的合同允许雇主在州政府减少医疗补助报销比例时降低协商的工资。这样, 运营商可以确保从州政府获得固定百分比的收入, 同时将降低收入的风险转嫁给工人。此外, 华盛顿州大多数工会化养老院工人所获得的医疗保险仅覆盖自己, 并不包括配偶和子女。这些在 775 号工会合同中明确规定的“谈判获得”的医疗保险计划, 要求与同一雇主雇佣的所有非工会员工的医疗计划完全相同。华盛顿州的养老院工人还几乎没有机会建立退休储蓄。他们既没有养老金, 也没有雇主为他们的 401(k) 计划提供配比。合同中明确规定, 他们的退休福利与健康保险计划一样, 必须“与为同一运营商工作的非工会员工的条款相同。”

在华盛顿, 775 号工会与雇主建立的公平选举过程的联盟受雇主控制, 并且依赖于工会在立法方面为雇主争取重要的财务和其他监管利益。这一安排对集体谈判和代表过程施加了严格的限制; 谈判时并没有工人在场, 协议内容也保持保密。而且, 这种安排所引发的养老院选举数量不到 1199 新英格兰在康涅狄格州取得的选举数量的一半。《西雅图时报》的一篇文章引用了华盛顿州工会主席大卫·罗尔夫的话: “如果人们认为工会不是在制造问题, 而是与管理层合作解决问题, 那该多好啊? 我们最需要做的事情, 难道真的是要与人争斗吗?”

华盛顿州的做法：接受三方模式；康涅狄格州的做法：从三方到两方

在华盛顿州 775 号地方工会的养老院中，雇主、工会和工人是三个独立的实体。工会作为第三方，与工人有所不同，通过与雇主的谈判推动自身利益，以实现雇主的主要目标：增加收入和保持现有管理权。与此同时，工会作为一个独立的组织，追求自己的主要目标：增长。在谈判过程中，工人的需求往往受到的关注最少。在这个模型中，尽管有三方参与谈判，但实际上工会与雇主的利益更为接近。这两方的目标常常与工人的基本需求相悖，工人需要更强的工作环境保护、更有发言权的规章制定过程，以及能够让他们摆脱贫困的福利，而不仅仅是工资的提高。

乔纳森·罗森布鲁姆是一位经验丰富的组织者，他在 1199 新英格兰的 CIO 风格养老院斗争中获得了最初的培训。后来，他搬到华盛顿州，并加入了华盛顿州养老院联盟(Washington Nursing Home Alliance)的初期阶段，但由于对该项目感到失望，他辞去了华盛顿州地方工会的职位。之后，他成为全国首个成功推动每小时 15 美元薪资活动的竞选主任，该活动源于 SEA-TAC 机场运动，并催生了随后在西雅图展开的 15 美元运动。他这样总结自己在华盛顿州养老院联盟早期实践过程中的经历：

我们去了一个养老院，参加了关于联盟计划的联合劳资会议，目的是游说[俄勒冈]立法机构争取更多资金（这是在华盛顿之前启动的相关项目）。在计划中，会议上并没有明确说明如果我们成功，工会将能在某些工作场所获得卡片投票的认可。我记得工人们在这次演讲反应冷淡，显得有些冷漠、无精打采。这些工人和我之前见过的任何养老院工人都大不相同。有什么不同呢？我们并未真正关注他们关心的问题。我还记得在会议后与一位工人私下交流。她显得毫无动力，会议没有解决她的顾虑。今天，他们人手不足。她生活拮据，对老板也持怀疑态度。去游说争取更多资金的想法并没有满足她的需求，这些需求既紧迫又独特。她将问题归结为老板的责任，而我们并没有邀请她参与建立一个能满足她需求的组织。

与华盛顿州的经历形成鲜明对比的是，1199 新英格兰如今继续成功地开展 NLRB 选举项目。工人们经常罢工，并赢得了比全国其他任何养老院工人更好的

合同标准。他们已经将糟糕的工作变成了相对体面的职业。1199 新英格兰在 2004 年没有被置于托管状态的唯一原因是，当他们面对养老院行业联盟的框架时，曾告诉全国工会：“去你们的。”回到 1989 年，1199 的会员投票决定加入 SEIU 时，他们迫使全国工会签署了具有战略意义和法律效力的加入条款。相比之下，在萨尔·罗斯利的领导下，加州的医疗工会在与全国工会围绕养老院行业联盟的问题发生争执时，缺乏这样的条款，因此罗斯利的工会被置于托管状态。我问杰里·布朗，是否认为如果没有规定地方工会在未经其三分之二的选举执行委员会同意的情况下不能被置于托管状态的法律条款，他的工会是否会被托管。他回答说：

“没有强有力的加盟条款，我们早就被迫与纽约的大型工会合并了。全国工会会在没有我们的情况下，与养老院老板达成协议。他们可能在康涅狄格州成立一个新的地方工会，并夺走我们的养老院管辖权。他们会重新安排一切，建立新的地方工会，消除原有的管辖权；想做什么就做什么。而且，他们非常擅长进行投票，但每次的投票结果都是在操控之下，完全依赖于谁能够投票。我们根本没有可能不被托管。”

1199 的传统——这一 CIO 传统强调识别已有的工人领导者，与他们建立联系，并在与雇主的斗争中对他们进行辅导和培训——是一种成功的经验。1199 新英格兰的组织者明白，真正的斗争和改变生活的成果，只有工人们自己才能赢得，而他们的领导者则是那些有机的工人领导者。相反，775 号的传统源于斯特恩和罗尔夫的原则，并未能培养工人的自主性、领导能力或集体力量。在选择领导者时，工会依据社区组织者的标准：受欢迎程度、魅力、对组织议程的承诺、出席会议的频率以及与媒体沟通和主持会议的能力。但在 1199 新英格兰的模型中，这些因素并不重要。唯一重要的是，工人领导者赢得了同事们的信任和尊重，而这种领导者可能并不具备 775 号模型所追求的那些公众特质，甚至往往缺乏这些特点。

浅层倡导 VS 深度组织

775 地方工会采取的是倡导模式。他们想帮私营养老院的员工组建工会，但

前提是得和养老院的雇主达成协议。这些私营养老院对工会来说是个巨大的挑战。就连雇主的说客威廉姆斯也明白，对于那些不愿意加入联盟的雇主，罗尔夫的 775 地方工会没有足够的影响力。而在 1199 新英格兰工会，他们有着悠久的历史，赢得了许多艰难的斗争。他们之所以能做到这一点，是因为教会了工人们如何建立自己的组织。工人们自己就是他们最有力的杠杆。他们的工会，就是为了斗争而建立的。罗尔夫所在的 775 工会，用 1199 新英格兰工会团队巧妙称之为“阶级拥抱”的方式来取代了传统的阶级斗争。1199 新英格兰的现任主席大卫·皮克斯说：

我对我们的工作有这样一个理解：人们追求的，无非是更优质的生活，这背后其实是工人与雇主之间的关系。记得我刚起步时，大家都不敢把这个问题上升到意识形态的层面来讨论。请听我说：这并不是极左派的观点，也不是什么极左的议题。这是资本主义的实质——你在其中工作，出卖你的劳动力，他们不需要你这个人，他们需要的是你们所有人的劳动力。如果你认同这一点，那么最好把大家团结起来，因为想要生活得更好，就必须有一个实现它的计划。当你坦诚地与人们讨论真相，讨论他们力量的来源，以及他们为了胜利必须采取的行动时，他们就会对你充满敬意。

在新英格兰，乃至全国各地，工人们和他们的工会正遭遇着前所未有的困难。劳工组织的不断衰减，以及对雇主联盟模式的普遍默许，使得高参与度的工会模式越来越难以为继。皮克斯指出：“雇主们已经驾轻就熟，他们能在罢工期间短短十天内，彻底替换掉整个养老院的工作人员。”因此，1199 新英格兰工会，如同众多服务业工会一样，必须决定采纳哪些策略，以获得必要的额外力量，继续在当下的环境中取得胜利。他们的上级工会 SEIU，正大声疾呼要采取交易策略，这可能会盖过 1199 新英格兰的另一种选择——一个更为明智的选择。这个选择是：将他们《给新手组织者的忠告》(*Advice to Rookie Organizers*)中的每一条原则，转化为一种深入组织成员社区的方法，就像他们在工作场所组织成员一样深入。

芝加哥教师：构建一个坚韧的工会

我们事先做足了准备，了解到历史上任何谈判单位在集体谈判协议上的投票通过率最高也仅为 48.3%。而我们争取的通过率是四分之三，这是一个相当高的标准。因此，实际上他们可能并没有真正的罢工权利，尽管名义上还保留着。在这场博弈的最后关头，芝加哥教师工会的领导层接受了这个协议，他们或许误解了这一点，也可能并不了解他们自己的投票历史数据。

——约拿·埃德尔曼，“站在孩子一边”组织的共同创始人，“论他们削弱芝加哥教师工会的计划”

我心里暗想，他们这下可惨了。立法机关通过 SB7 法案，要求教师们必须有 76% 的投票率才能批准罢工，我心想，他们真是陷入了绝境。

——基思·凯勒赫，SEIU 伊利诺伊州医疗工会主席

我记得罢工第一天的清晨，我被一阵喧嚣声吵醒，心想这是什么声音如此震耳欲聋？那场面令人难以忘怀，原来是远处街区的汽车在鸣笛和按喇叭，它们在为我所在社区学校的教师们罢工纠察线加油助威。那一刻，我们仿佛能清晰地看到，这是我们的城市，我们的街道；在我的记忆里，芝加哥从未有过这样的氛围。

——阿米莎·帕特尔，家长兼执行董事，草根合作组织，芝加哥

2012 年 9 月 10 日，芝加哥教师们迈出了 21 世纪最大规模罢工的步伐。在国家与地方层面，有人不惜巨资试图抹黑教师和他们的工会，将他们描绘成公立教育问题的罪魁祸首。然而，在这样的逆境中，工会却意外地获得了家长们、学生们以及整个芝加哥社区的空前支持。那九天里，教师们和社区的支持者们，共同战胜了全国知名的大城市市长——前白宫幕僚长拉姆·伊曼纽尔。超过 40 万学龄儿童的家长们忙于自己的工作和日程，而市长则在付费广告和新闻发布会上呼吁家长们反对教师。尽管如此，教师们在整个罢工期间依然获得了大多数的支持。更值得一提的是，两年后，两项重要的民意调查显示，芝加哥教师工会的领导人比市长更受民众欢迎。

美国工会几乎已经放弃了罢工这一传统武器，那么，教师们的这次罢工为何

能赢得教师、家长乃至广大公众的支持呢？在这样一个对所有工人都充满敌意、对教师和公共服务人员尤为残酷的时期，教师罢工的成功是否意味着其他美国工人也能有效地利用罢工这一武器？我们又能从芝加哥教师工会的范例中学到哪些宝贵的经验呢？

弗朗西斯·福克斯·皮文和理查德·克洛瓦德通过他们的研究告诉我们，工人们能否从权力的相互依存关系中撤回自己的合作，部分取决于他们是否理解自己对这种权力平衡的贡献。教师和教育工作者——包括助教、临床工作者如社工和校医等——深知他们在当今 K-12 教育中扮演的角色。我认为，教师 and 所有教育工作者都是我所说的“使命驱动型工作者”。他们工作不仅是为了物质回报，以支付家庭开销，更是出于一种深刻的使命感；他们被召唤去从事这份工作。要让这些使命驱动型工作者罢工，需要特定的环境和特殊的背景。因为他们明白，一旦撤回劳动，就会直接影响到他们服务的对象——对教师来说，他们的服务对象就是美国的孩子们、青少年和刚成年的年轻人。

芝加哥的教师和教育工作者们发起罢工时，投票结果是 23,780 票支持，482 票反对，总共有 26,502 名工会成员参与了投票。在我与一线教师领袖的对话中，他们最难以置信的是，25 年来从未有过罢工的他们，竟然得到了学生和家长们的大力支持。芝加哥教师的罢工，不是一次象征性的动作，而是彻底打断了“生产流程”。从社会学的角度来看，这场罢工让一个美国大都市陷入了停顿。罢工影响了 180,000 个家庭中的超过 400,000 人，交通因此堵塞了好几天，一切如常的商业活动被迫中止。这是一次权力的巨大展现。

美国教师联合会的诞生地是芝加哥，它成立于 1916 年，当时该地区的四个教师地方工会合并，组建了一个全国性组织。二十年后，1937 年，芝加哥教师工会（CTU）宣告成立；直到 1960 年代，它一直是美国教师联合会中最大型且最有影响力的地方工会。后来，纽约市的地方工会在权力和对全国工会政策的影响力上超越了芝加哥，成为新的领头羊。芝加哥在教师工会运动中一直走在前列，CTU 在全国工会中占据主导地位的几十年里，其标志性的成就之一就是击退了共产党在其内部以及全国工会中的影响。从 1940 年代到 1960 年代初，打击共产党的影响一直是 CTU 的主要关注点。在那个时期，指控、听证会、驱逐和清洗成了家常便饭。

到 60 年代末，共产党人已经退出工会，而芝加哥的其他方面也在发生变化。随着第二次非裔美国人大迁徙，大批非裔美国人迁入这座城市。伴随芝加哥黑人人口的增长，黑人教师的数量也在增加。然而，这些教师在芝加哥公立学校中面临着系统性的种族主义。认证和考试要求虽然让黑人有机会担任代课教师，但却有效地将他们排除在全职教学职位之外。1968 年，民权运动的声势和黑人力量的崛起鼓舞了黑人教师，他们发起了一次影响深远的野猫罢工。这次行动动摇了工会的根基，并首次将两个关键群体团结在一起：非洲裔美国代课教师和爱尔兰裔美国正式教师，他们联合组成了联合进步党团（UPC）。UPC 控制芝加哥教师工会（CTU）数十年，在此期间，芝加哥的教师们总共罢工了九次。

2012 年，芝加哥教师工会发起了自 1969 年以来的第十次罢工，但这却是 25 年来的头一回。哈罗德·华盛顿，作为美国首位黑人大城市市长，曾在 1983 年得到工会的支持而当选。在他的任期内，工会共发起了四次罢工。其中，1987 年的罢工最为漫长，持续了整整 25 天，这发生在华盛顿第二个任期的前六个月。工会的非官方历史学家乔治·施密特是这样描述的：

哈罗德·华盛顿，若以任期内我们被迫发起的罢工次数来衡量，无疑是芝加哥历史上对教师工会最不友好的市长。我们最初投票支持哈罗德，是为了反击当时弥漫着白人至上和种族歧视攻击的氛围。然而，他一成为市长，就开始推行与我们敌对的政策，并任命那些迫使我们为了保卫自己权益而不得不罢工的人。

教师工会曾力挺华盛顿，但正如今日屡见不鲜的情况，这种支持并不意味着教育者与他的政府之间就能和睦相处。在劳资关系上，这份背书并没有带来预期的和谐。

从勇武到软弱

1987 年那场马拉松式的罢工与 2012 年的罢工之间，相隔了二十五年。这四分之一个世纪，见证了芝加哥教师联合会（CTU）从昔日的强盛和激进，逐渐沦为一个名存实亡、软弱且易于退让的组织。在一波波针对教师工会的立法冲击下，CTU 开始放弃成员的权利。这些立法多是针对芝加哥的，而非全州范围，预示着

对教师工会的全国性攻击，其中包括后来的联邦法律“不让一个孩子掉队”。芝加哥的学生和教师，成为了教育和工会改革的试验品。这些改革措施层出不穷，却鲜有真正改变学生成绩或提升教师士气的实际效果。

1988年，作为1987年罢工的余波，一系列立法变革拉开了序幕，变革的第一枪便是对《芝加哥学校改革法》的批准。这部法律被标榜为推动社区分权的举措，在很多方面也确实如此。它带来了几项重大的政策变革：首先，成立了地方学校委员会（LSCs），由一名校长、六位家长、两位教师和两位社区成员组成，赋予了他们聘任校长和制定预算的权力。其次，校长不再享有终身职位的保障。再次，校长获得了雇佣和解聘教师的权力。这些职能，以往都是教育局集中管理的。法律明确禁止教师以家长或社区成员的身份参选委员会，尽管许多教师同时拥有这两种身份。教师和教师工会在教育领域之所以引人注目，部分原因是他们同时也是家长，是拥有自己孩子的社区成员。因此，这项法律将他们的身份简化为“仅仅是”工人，剥夺了他们作为工人、家长、社区成员的完整社会地位，剥离了他们的父职，剥离了他们的邻里身份——这是以社区控制为名的新束缚。尽管存在这些争议，地方学校委员会（LSCs）仍被认为是学校中代表性民主的一次激进尝试。

1994年，非裔美国教师、UPC领袖、CTU主席杰基·沃恩离世，工会的影响力开始急剧下降，仿佛一场雪崩。汤姆·里斯，从副主席的位置上升为主席，他对于罢工和冲突避之不及。里斯的上位，遭到了一个名为民主联盟核心小组（CDC）的反对。CDC的大多数成员在1988年也曾参选，当时他们自称为教师行动核心小组二（TAC2）。尽管他们的领导力并不强，但他们作为内部反对派的存在意义重大，正如罗伯特·米歇尔斯所言，缺乏内部派别是寡头政治的一个标志。反对派声称选举存在舞弊，但实际上，是根深蒂固的势力和低迷的投票率帮助UPC的现任者保住了位置。而里斯上任后，他忙于提高工资和扩大编制，但在其他方面却鲜有作为。

芝加哥从未存在过一个经过自下而上选举产生的校董会。1988年的改革法案，不过是设立了一个提名委员会，用来辅助市长的任命——即便如此，这样的辅助也影响了戴利市长对芝加哥公立学校决策的控制。此外，那些支持1988年芝加哥学校改革法案的草根改革团体发现，该法案并未实现他们的目标之一：增

加家长的参与度。最终，一场财政危机——工会中的一些人声称这场危机是人为制造的——促使州立法机构采取了新的行动，以“修复”芝加哥的学校，这一次的行动更为全面，且目标更加明确：削弱工会的力量。

1995年，一项旨在修订《芝加哥学校改革法》的《修正法案》将焦点对准了教师及其工会。在所谓的财政危机的名义下，伊利诺伊州共和党控制了州长职位和两个立法机构——这在美国政治中被称为“三连胜”——首次允许芝加哥公立学校系统内部的私有化，鼓励将包括食堂、清洁服务等许多职能外包给私营企业。这项立法为当时全新的概念——特许学校——奠定了基础。（当时，仅有明尼苏达州在1991年和德克萨斯州在1995年采纳了特许学校。）根据《修正法案》的规定，教师失去了就工作日长度、日程安排和班级规模进行集体谈判的权利，这些条件长期以来被认为是他们工作质量和家庭生活的核心。

戴利市长通过废除提名委员会并缩减教育委员会规模，重新夺回了对教育的全面控制。他还将教育委员会的名称从“教育委员会”更改为“改革信托委员会”。教育领域明显转向了商业化模式，这种转变彻底排除了教育经验在CPS高层职位要求中的地位。首席执行官（CEO）取代了学监的职位；层级中的类似头衔变化，使得学校治理的语言变得与商业管理无异。戴利市长还采取了预防措施，针对一个在当时教师工会不太可能发起的斗争：他推动立法，首次将罢工定为非法行为。法律中的具体措辞禁止了长达十八个月的罢工；这是市长认为他需要的时间来全面实施法律，其中包括大幅度削减教师的权利。新上任的工会主席里斯当时还是个名不见经传的人物。如果他的名声更大一些，戴利或许会意识到，反罢工条款不过是浪费墨水和政治资本。里斯忙于宣称，1981年里根总统下令解散职业空中交通管制员组织（PATCO）意味着工人再也不应该罢工。戴利给了里斯一个机会，激发教师争取罢工的权利，但里斯却将此视为他自己反罢工倾向的政治掩护。

在新的芝加哥公立学校（CPS）管理层掌舵下，这个团队支持私有化、力挺特许学校，同时对教师及其工会持反对态度。这样的管理持续了数年，直到工会内部终于有人站出来，对UPC和里斯发起了挑战。1998年的工会选举中，一个名为“教师积极核心小组”（PACT）的派别，由黛博拉·林奇领衔，他们参选并试图夺取CTU的控制权。虽然他们成功赢得了高中教师的支持，但在争夺官员职位和其他执行委员会位置时却未能如愿。尽管如此，对UPC的挑战已经正式打响。

与此同时，芝加哥公立学校的首位 CEO 保罗·瓦拉斯，以迅雷不及掩耳之势在学校中推行改革，他充分利用了立法的灰色地带，大刀阔斧地进行改变，并在此过程中与 CTU 的领袖里斯达成了一系列协议。

教师们签订了合同，其中包含了合理的薪资增长，但除此之外，他们并没有获得太多其他利益。这部分原因，如果不是全部的话，是因为他们接受了 1996 年特许学校的建立作为加薪的代价；同时，许多之前为非教师岗位提供稳定工会工资的城市服务被大规模私有化；此外，瓦拉斯行使了几乎君主般的权力——解散地方学校委员会，解雇校长，以及大规模解雇他认为表现不佳的学校教师。不久，他将“失败学校”的说法改为“教育危机学校”。到了 1996 年，他又将这个术语改为“留校察看”（on probation），并赋予自己解雇留校察看学校全体教职员工的权力。那一年，他将 109 所学校列入留校察看名单，建立了该地区首个教师储备池。虽然最初这些被置换的教师如果留在池中，可以领取长达二十个月的薪水，但这一举措标志着对教师资历的挑战已经开始。随后，瓦拉斯再次改变了策略的名称，改为“干预”，并且随着他声称有权在学校内部选择性解雇教师，并将储备池的支付期限从二十个月缩短至十个月，储备池的规模也随之扩大。

值得关注的是，这个时期被视为芝加哥教师工会的劳动和平时代。

2001 年，随着《不让一个孩子掉队》法案的实施，两个重大变化预示着更多的动荡即将到来。首先，戴利市长对瓦拉斯的不满情绪日益高涨，因为手握重权的瓦拉斯公开挑战了市长的权威。戴利更喜欢他的部下对他唯命是从，而瓦拉斯的存在显然已经不合时宜。其次，那一年，PACT 派别终于成功地从 UPC 手中夺回了工会的控制权。正如乔治·施密特所说，“里斯那时已经兼任伊利诺伊州教师联合会主席和 CTU 主席，这种权力的集中已经到了腐败的地步。”2001 年 5 月，黛比·林奇和 PACT 派别在 CTU 的高层职位和执行委员会席位中大获全胜，这是自 20 世纪 60 年代末以来，UPC 首次失去了权力。与她 1998 年失败的竞选相比，2001 年的竞选中，她选择了霍华德·希思，一位黑人教师，作为她的副手。希思的加入，加上瓦拉斯制造的混乱，几乎确保了 PACT 选举的成功。一个月后，戴利市长提名了瓦拉斯的首席幕僚阿恩·邓肯为芝加哥学校系统的新 CEO。邓肯是哈佛的毕业生，曾在澳大利亚打了四年职业篮球。他在教育领域的经验并不多：他曾经是一个关注教育成就问题的小型非营利组织的主任。

邓肯采取了与工会新领袖林奇合作的策略——他向她示好，频繁与她通话，迅速将她纳入自己的阵营。到了 2002 年，芝加哥商业俱乐部的公民委员会，这个城中最有影响力的大型商业团体，发布了一份名为《落后：芝加哥公立学校学生成就》(Left Behind: Student Achievement in Chicago's Public Schools) 的报告。报告将“学校工会”和“政治”视为学生表现不佳的主要因素，尤其是在一个 85% 的学生参与学校午餐计划，且只有 9.4% 的学生是白人的教育体系中。报告提出了两个核心建议：为教师设立绩效工资，以及在芝加哥新建 100 所特许学校。对此，CTU 主席林奇向媒体表示：“合作最好在 CPS 内部进行，而不是在外部。”作为对新工会领袖合作精神的回报，邓肯与她达成了一项协议，就学校日程进行协商，并迅速说服林奇同意延长上课时间。到了 2003 年，邓肯像他的前任一样，将削弱地方学校委员会权威的计划重新命名为“重启学校”。所谓“重启”，指的是关闭一所学校，解雇所有员工，然后在原址“重组”学校，根据邓肯的意愿选择性地解雇或保留教师。那年秋天，林奇向教师们提出了一份合同，最初遭到了压倒性的否决（这进一步证明 CTU 内部并不存在米歇尔所说的寡头统治）。当教师们否决了她的合同后，她不得不重返谈判桌，寻求更好的方案。最终，教师们勉强接受了她的第二份协议，这份协议的条件略有改善。

2004 年春，教师们对林奇的合作路线感到厌倦，他们意识到自己投票支持的改变并未奏效。于是，他们将领导权重新交给了 UPC 派系，这次由一位名叫玛丽莲·斯图尔特的非裔美国特殊教育教师领衔。施密特记得，斯图尔特能说会道，她知道如何说出教师们想听的话——这似乎比之前 PACT-林奇在一个任期内的实验要好，后者更倾向于合作而非对抗——但斯图尔特在行动上并未展现出足够的强硬。斯图尔特当选不久后的 2004 年 6 月，邓肯宣布了“复兴 2010 计划”，其核心内容直接取自芝加哥商业俱乐部 2002 年的报告，再次呼吁建立 100 所新的特许学校。该计划的资金将通过关闭芝加哥南区 22 所学校中的 20 所来筹集。面对这一计划，工会并未提出抗议。实际上，工会主席玛丽莲·斯图尔特甚至官方拒绝发表任何评论。

变革由外而内地开始

在芝加哥，两个长期扎根的社区组织没有坐等教师工会理顺内部纷争，而是在一个动荡的十年末，当芝加哥的学生、家长和教师的生活遭受重创时，他们决定采取行动。率先行动的是芝加哥无家可归者联盟（CCH），他们试图通过在 2004 年 9 月向巡回法院提起诉讼来阻止特许学校的计划，至少也要延缓其进程。他们将学校私有化的行动与更广泛的社区士绅化和芝加哥公共住房的拆除联系起来，成为媒体关注的焦点。两个月后，ACORN（在芝加哥资深社区组织者玛德琳·塔尔博特的领导下）、负责任教育家长联盟（PURE）和肯伍德-奥克伍德社区组织（KOCO）——一个由宗教和社区活动家于 1965 年创立的直接行动组织——开始了反击。他们动员了数百名家长和学生，参加了 CPS 董事会会议，抗议关闭他们二十二所邻里学校中的二十所的计划。KOCO 的成员，像 ACORN 和 CCH 的成员一样，已经经历了公共住房公寓被拆除的流离失所之痛。在 2004 年 11 月的会议上，KOCO 的主席吉图·布朗在被 CPS 董事会完全忽视后，他大声向挤满的会议室和董事会宣布：“哦，现在开始了！我们本想保持体面，但现在我们将进行公民不服从运动！”由芝加哥社区组织领导的抵抗运动成功地使计划得到了缓和，将最初的关闭学校数量从二十所减少到十二所，但很明显，更多的战斗即将到来。到了 2006 年，布朗，已经被视为反对学校关闭斗争的领导者，从担任 KOCO 董事会主席转变为全职的付费教育行业工人组织者。

在芝加哥南部，有十所学校幸免于难，然而到了 2005 至 2006 学年，已有超过十二所学校被关闭，全市还有另外二十四所遭受同样命运。每所学校的关闭都激起了当地的抗议浪潮，但却未能形成全市性的有力反击。芝加哥深厚的阿林斯基主义传统培育了强大的社区组织，但这些组织的视野往往局限于他们那划定严格、领地意识强烈的社区边界。全市性的组织，如教师工会，跨越了所有社区，但在这些社区中却鲜有声音。但在那些因学校关闭而受到影响的教师中，新一代的活动家已经出现，他们正个人与全市各社区团体结成联盟。当英格伍德高中和德拉克鲁斯中学面临关闭，森恩高中则面临彻底改变其使命时，一些教师——英格伍德的杰克逊·波特与他的朋友阿尔·拉米雷斯；附近的惠蒂尔学校的诺琳·古特坎斯特；德拉克鲁斯的克里斯汀·梅勒；以及后来在森恩高中动员“拯救我们

的森恩”运动的杰西·沙基——一开始汇聚成一股更广泛的教师运动。波特是芝加哥另一个重要的社区团体皮尔森联盟的董事会成员，古特坎斯特则是该联盟的活跃分子。皮尔森联盟扎根于并认同墨西哥裔社区，正如 KOCO 有着黑人基础和领导层一样。拉米雷斯和波特在 2007 年投入制作一部关于学校关闭的手持业余视频，他们走遍全市，采访教师、家长和孩子们。到了 2007 年末，这些教师已经组建了一个全市性的研究小组，通过非正式的活动家网络邀请其他教师加入。

基层教育工作者核心小组（CORE）成立

随着 2008 年首次集体研读娜奥米·克莱因的《休克主义》(*The Shock Doctrine*)，一个研究小组逐渐孕育出两个重要的组织：首先是芝加哥教师工会内部的基层教育工作者核心小组（CORE），紧接着是草根教育运动（GEM）。GEM 是由 CORE 启发，与社区组织联手成立的联盟，共同抗击学校关闭、社区士绅化和种族主义问题。《休克主义》一书刚刚面世，克莱因正在构建关于大规模学校关闭、资本主义和种族主义的深刻分析。克里斯汀·梅勒，一位担任中学和小学特殊教育的教师，同时也是 CTU 选举产生的财务秘书，她回忆说：“我们走进社区团体，告诉他们，我们谈论的是那些小生命，是孩子们；我们是教师，你们是我们天然的盟友；我们不能孤军奋战。”随着一所学校又一所学校被关闭，感到挫败和愤怒的教师队伍日益壮大。到了 2008 年初，CORE 正式成立时，越来越多的人开始积极参与到这些研究小组中，包括杰西·沙基和卡伦·刘易斯。

此时，工会主席玛丽莲·斯图尔特并未致力于抗争学校关闭或对 CPS 提出挑战，而是将全部精力集中在一个目标上：全面掌控工会。正如 1199 的伯尼·明特在第三章所述，斯图尔特在 2007 年春的连任，部分得益于她在公众面前的强硬表态，但更多是因为缺乏有力的竞争者。曾经在 2001 年击败 UPC 的 PACT 派系，如今却与斯图尔特在工会内部政治中纠缠不清。小集团利益和自我沉溺成为主流。斯图尔特已经以内部指控为由，让她的副手离职，现在她又决心排除其他可能对她稳固地位构成威胁的潜在对手。

杰克逊·波特认为，CORE 的初步使命是“去做工会本该一直在做的事情，在巨变面前展现出工会的担当。”CORE 研究小组的活动如今得到了其他项目的补充。

波特所在的学校转型为特许学校——一半成为特许学校，另一半成为类似特许的“团队”学校。趁着 CPS 提供的十个月带薪“预备”时间，他决定攻读历史学研究生。这次被迫的休息，为波特带来了许多重要的发展机遇。他开始与一个名为教育公平与正义协作组的团队合作，在那里他遇见了教育学教授波琳·利普曼。正是利普曼鼓励波特参加一个重要的年度盛会——三国会议，聚集了来自墨西哥、美国和加拿大的教师。那次会议让波特首次接触到了进步教师组成核心小组的理念。他遇见了亚历克斯·卡普托·珍珠，一位来自洛杉矶的进步教师核心小组领袖，后者后来赢得了洛杉矶教师联合会（UTLA）的主席之位。此外，他还聆听了不列颠哥伦比亚省教师联合会（BCTF）领袖金尼·西姆斯的演讲，并与她会面。BCTF 刚在 2005 年发起了一场非法罢工，这场罢工被广泛认为取得了胜利，因为教师们在罢工前数年就社区团体中培养了广泛的支持。这场罢工是在一项新通过的省级法律之后发起的，该法律将教师定义为“必需员工”，剥夺了他们之前的合法罢工权利。

《实质新闻》，作为 CTU 内部异议派别的长期喉舌——同样挑战着米歇尔斯的寡头统治铁律——也在刊登关于不列颠哥伦比亚省罢工的报道。这份报纸一直不遗余力地宣传 CTU 内部的反对声音，同时关注全球教师的激进行动主义。波特向 CORE 提出了一个建议：他们应该集资，买张飞机票，邀请不列颠哥伦比亚省教师联合会的主席来芝加哥，哪怕只是一天，也好让 CORE 的成员们了解加拿大工会是如何在 2005 至 2006 学年赢得罢工、抵抗法庭禁令的。

2007 年，CTU 正式解散了学校关闭委员会，这为 CORE 的崛起铺平了道路，它把那些对阿恩·邓肯计划感到忧虑的人们凝聚在一起。许多教师已经与当地社区团体一起参与了基于地点的反击行动，他们视 CORE 和 GEM 为工会本质职责的延伸——“工会应该做什么”。正如梅勒所说：“我们有着共同的基础，对阶级、种族和公共教育有共同的分析，这种共识让我们在遇到困难时能够共同应对。”GEM 和 CORE 在官方工会官僚体系逐渐解体的同时，形成了、成长了、发展了。最初并没有计划去争夺工会的领导职位，新的核心小组更多被视为能够促使现有工会领导层去做那些在这些活动家看来“理应去做的事情”的力量。2009 年秋天，CORE 的教师活动家和 GEM 的非教师活动家参加了每一次学校董事会会议，每次都为他们的目标招募了更多的支持者，并向学校董事会发起挑战。而与此同时，

工会官僚们却在忙于相互指责。

GEM 组织决定在 2009 年末举办一场关于学校关闭的公共社区论坛，这正好是 CPS 计划公布学校关闭名单的时候。CORE 的积极分子们打算利用这个机会，不仅加深他们反对关闭学校的斗争，还要加强与芝加哥更广泛社区的联系，并扩大他们在教师中的影响力。长期以来，芝加哥的社区团体一直受到索尔·阿林斯基的影响，以及地方性的邻里主义。因此，GEM 和 CORE 将这场斗争扩展到全市，标志着芝加哥的一种新变化。他们的势头正在稳步增长，但芝加哥的天气却不太配合。论坛当天，一场暴风雪不期而至。尽管如此，组织者们还是决定按计划进行。令人惊讶的是，尽管风暴肆虐，仍有超过 500 人冒雪前来。几周后，芝加哥学校董事会减少了原计划关闭的学校名单。这让人们突然意识到，教师和社区的联盟有可能战胜市政厅。

春天来临，CORE 的成员们聚集一堂，共同铸就组织的坚实框架。他们定下了合理的会费标准：每人每年仅需 35 美元。他们还通过了一份使命宣言，明确了前进的方向。不仅如此，他们还持续参与 CPS 董事会的会议，积极发声。在讨论中，他们提出了一个严肃的问题：由于受到学校关闭影响的教师大多数是非裔美国人，他们考虑对 CPS 管理层提起歧视指控。随着转型学校开始聘用“为美国而教”的新成员和年轻教师，非裔美国教师的数量急剧下降。这一变化不仅改变了芝加哥教师队伍的构成，降低了薪酬水平，更重要的是，打破了教师居住在他们教学社区的传统。到了六月，CORE 决定向平等就业机会委员会（EEOC）正式提出投诉。虽然这一挑战最终被驳回，但围绕 EEOC 投诉的组织和媒体报道，却扩大了 CORE 在黑人教师中的影响力，并帮助 CORE 与工会的黑人核心小组建立了联系。EEOC 的投诉，以及 CORE 在 2009 年夏天领导的其他几场针对学校和教师职业的斗争，标志着 CORE 在工会各个方面的影响力不断扩大，他们的斗争不再局限于学校关闭的问题。

2009 年 10 月，工会进行了一场覆盖全会范围的选举，目的是选出负责养老金委员会的受托人。波特和几位同仁决定将这场竞选作为一次试金石，检验 CORE 是否能够动员起足够的全市范围内的教师力量，赢得这场工会内部的选举。这无疑是一次机智且风险较低的尝试。当时，CPS 的首席执行官曾执掌芝加哥交通管理局，而这一职位此前从未被视为领导学校的跳板。他曾对交通工人的养老金造

成了不小的冲击，因此，拥有智慧和战斗力的教师领导层在养老金委员会上显得尤为重要，这也是对 CORE 动员能力的一次考验。在一场激烈的角逐中，CORE 的候选人最终以微弱优势赢得了两个受托人席位。这一胜利让核心小组成员开始了一场全新的讨论：如何挑战阿恩·邓肯的 2010 年重启计划。这一次，他们决定首先挑战那些无能的工会领导人，争夺最高职位。

候选人名单浮现

2009 年 8 月，CORE 召开了提名大会，让核心小组成员们决定谁将代表他们角逐工会的高层职位。乔治·施密特回忆说，每个职位都竞争激烈，成员们有机会聆听候选人的演讲，并向他们提出问题。施密特记得他当时只问了一个问题：“你们打算如何准备 2012 年我们将要举行的罢工，以争取签订合同？”经过深思熟虑，CORE 成员们最终选出了他们的候选人名单：卡伦·刘易斯竞选主席，杰克逊·波特竞选副主席，迈克尔·布鲁森竞选记录秘书，克里斯汀·梅尔竞选财务秘书。然而，面对工会老登 (old guards) 的资格挑战，波特不得不退出竞选。根据工会章程，任何在过去三年内未连续缴纳会费的成员都不能参选。波特曾在学校关闭后休息一年，期间中断了会费缴纳。尽管像施密特这样活跃在工会和核心小组中的成员认为波特应该挑战这一裁决，但波特决定不给老登留下任何可能对 CORE 候选人名单产生负面影响的话题。尽管他正式退出了候选人名单，但他作为关键策略家和工会中的主要影响力角色从未动摇。他的位置由杰西·沙基接替。

候选人名单的策划者们精心构建了一个团队，旨在体现工会成员的广泛多样性：包括不同教育阶段和教师类型，种族和民族，年龄和经验，以及有无终身教职的不同状态。名单的领军人物卡伦·刘易斯，她的父亲是黑人，母亲是白人犹太人，两人都曾是芝加哥的公立学校教师，她的丈夫也同样是教师。刘易斯自己则是 1974 年达特茅斯学院毕业班中唯一的黑人女性。她在芝加哥的高中担任化学教师长达 22 年。在加入 CORE 之前，她曾是工会黑人核心小组的成员，但对于工会的深层运作并不熟悉。在芝加哥，除了市长拉姆·伊曼纽尔外，几乎每个人都对刘易斯赞不绝口。施密特，CTU 的非正式历史学家，也是一位长期领导者，

他曾试图通过竞选工会主席来改变工会的某些做法，但未能成功。他这样描述刘易斯的魅力：“刘易斯以其独特的背景和经历，成为了工会中一个不可忽视的声音。”

候选人名单的策划者们精心构建了一个团队，旨在体现工会成员的广泛多样性：包括不同教育阶段和教师类型，种族和民族，年龄和经验，以及有无终身教职的不同状态。名单的领军人物卡伦·刘易斯，她的父亲是黑人，母亲是白人犹太人，两人都曾是芝加哥的公立学校教师，她的丈夫也同样是教师。刘易斯自己则是 1974 年达特茅斯学院毕业班中唯一的黑人女性。她在芝加哥的高中担任化学教师长达 22 年。在加入 CORE 之前，她曾是工会黑人核心小组的成员，但对于工会的深层运作并不熟悉。

在芝加哥，除了市长拉姆·伊曼纽尔外，几乎每个人都对刘易斯赞不绝口。施密特，CTU 的非正式历史学家，也是一位长期领导者，他曾试图通过竞选总统来改变工会的某些做法，但未能成功。他这样描述刘易斯的魅力：

卡伦拥有一半犹太血统和一半非裔血统。她的意第绪语说得甚至比拉姆还要流利。作为一名国家级认证的教师，她的专注和细致是出了名的；她的智力水平令人难以置信地高。当让·克洛德·布里扎德成为 CPS 的 CEO 时，芝加哥论坛报举办了一个名为“芝加哥议题周”的政策论坛。我那时为杂志拍照，布里扎德带着他的海地口音走上台，卡伦用法语向他致以长篇的问候，他只是愣愣地看着她——原来她的法语比他还要好。这就是卡伦，复杂而智慧的化身。

成为国家认证教师，即 K-12 教育体系中的最高级别认证，是一个漫长而严格的考核过程。这一过程涉及多年的考试，特别强调最佳实践和教学法。卡伦·刘易斯，以其卓越的专业成就，成为美国唯一获此殊荣的教师工会领袖。她不仅在教育领域独树一帜，更以其深厚的专业背景，引领着整个工会。

杰西·沙基，新任副主席候选人，和刘易斯一样，是 CORE 的创始成员。他的成长背景也与教育紧密相关——他是由自己的单身教师母亲抚养成人的。沙基和刘易斯一样，曾是学霸级人物，并且从常春藤盟校布朗大学毕业。与刘易斯不同的是，沙基是白人，成长在美国最白的地区之一——缅因州的乡村，他的母亲崇尚回归自然。沙基在高中时期，经历了上世纪后半叶最具争议的罢工之一——

杰伊因纸浆厂的罢工。这场罢工深深影响了他，他后来以此为题完成了自己的本科论文。大学时期，沙基是一名活跃的学生活动家，毕业后他成为了一名工会组织者。他的第一个行动是参加了 AFL-CIO 的组织研究所 (OI)，这是一个教授如何赢得 NLRB 选举基础的课程。这个为期三天的项目成功毕业的人会被分配到一个工会实习，以实践他们的技能，沙基被分配到了美国钢铁工人联合会。他作为一个年轻的组织者参与了 ALCOA 运动，这是那个时代较大的工会胜利之一。指导他实习的导师是鲍勃·卡拉汉，他后来在安迪·斯特恩领导下的 SEIU 成为了国家组织总监。沙基的故事，就像是一部关于成长、斗争和奉献的史诗，展现了他从一个乡村青年到工会领袖的不凡旅程。

沙基对钢铁工人联合会那种只追求表面胜利、忽视长远战略的“热铺模式”感到厌倦。1993 年，他选择离开，回到了罗德岛的普罗维登斯，那里曾是他作为布朗大学学生时的家园。在那里，他被聘为组织者，加入了当地工会 1199 新英格兰，得到了资深组织者斯坦·以色列的悉心指导。后来，沙基重返校园，攻读了教师资格证，随后搬到了芝加哥，因为他的未婚妻在《就在此刻》(In These Times)——一份具有进步色彩的杂志——获得了工作机会。1998 年秋季，他开始在中教授社会学。然而，那年三月，他遭遇了一次严重的脑出血，被紧急送往医院，生命垂危。沙基表示，这次生死经历彻底改变了他对生活和价值观的看法。重返工作岗位后，沙基成为了工会代表。尽管有了这个头衔，他并没有特别活跃，直到 2005 年，他所在的森恩高中被计划转型为特许学校，这激发了他的斗志。

杰克逊·波特，这位被沙基取代的副主席候选人，成长于一个充满活动家精神的家庭。波特的父母曾被视作左翼人士，自诩为“红色”家族。他的父亲是一名劳工律师，继父在卡车司机争取民主工会 (TDU) 工作，而母亲则是一位长期致力于进步事业的律师。在芝加哥公立学校接受教育的波特，在高中时期就领导了一场争取更公平学校资金的罢课活动。波特的大学之路从伊利诺伊大学厄巴纳-香槟分校开始，后来转至芝加哥的伊利诺伊大学，最终在芝加哥大学完成了研究生学业。在大学期间，他一直活跃在学生运动中，与反对血汗工厂的学生组织并肩作战，参与反伊拉克战争活动，反对 UI 的印第安酋长形象的吉祥物，并致力于增加少数族裔学生的招募。当他回到芝加哥完成大学学业时，波特投身于校

园周围的反士绅化运动，与皮尔森联盟合作，这是一个后来与教师联手反对学校关闭的邻里团体。成为一名历史教师后，波特在恩格尔伍德高中面临关闭威胁时，从工会代表转变为积极的工会活动家。阿恩·邓肯在那场运动中获胜，导致波特和许多人失去了工作。波特和他的同事阿尔·拉米雷斯被广泛认为是 CORE 的共同创始人，波特常被称为该组织的首席策略家。ACORN 的玛德琳·塔博特经常称他为“杰出”，这是一个她很少使用的词汇，足以见得波特在她心中的分量。波特的故事，就像是一部关于抗争与变革的史诗，展现了他从一个学生活动家到工会策略家的转变。

迈克尔·布鲁森和克里斯汀·梅尔在被提拔到工会高层之前，相较于其他成员，他们的工会经历并不丰富。布鲁森，一位非裔美国人，曾在芝加哥南区担任小学教师，他以在地方学校委员会（LSCs）上的积极行动而闻名。和梅尔一样，他首次涉足工会活动是在 2008 年加入 CORE。尽管布鲁森已在教育界耕耘多年，但他的教育活动更多是与社区团体合作，而非教师工会。布鲁森之所以与 CORE 活动家结缘，是因为当时他所在的社区组织开始参与 GEM 的事务。梅尔是白人，也是刘易斯团队中最年轻的成员。她的教学生涯刚刚起步，就遭遇了学校德拉克鲁斯面临关闭的挑战。梅尔没有经历过长时间的糟糕工会之苦，但她凭借坚韧不拔、聪明才智、充沛精力以及建立一个能够阻止学校关闭的工会的承诺，在 CORE 中迅速崭露头角，成为了一名杰出的领导者。她的故事，就像一股清新的力量，为工会注入了新的活力和希望。

CORE 的候选人们有足足十个月的时间来为 2010 年 5 月的工会选举造势。他们的竞选策略很简单：继续他们一直在做的事情。这包括挑战 2010 年的复兴计划，通过 GEM 与社区合作，以及更系统地发展潜在的教师选民基础。面对 600 所学校、近 3 万名选民，且资金有限，CORE 巧妙地将重点放在了那些在选举中拥有最多选票的大型学校上。2010 年 1 月，CORE 携手 GEM 举办了第二届冬季学校关闭论坛，吸引了 400 人参与。随着 5 月选举的临近，工会的老登势力不仅出现内部分裂，提出了多个候选人名单，削弱了自己的力量，还不断给竞争对手设置障碍——包括要求管理层禁止教师在芝加哥的学校内外进行任何形式的竞选活动。与此同时，另一个候选人名单 PACT 将 CTU 领导人告上法庭，要求他们停止干预选举。尽管如此，CORE 却从 PACT 的法律胜利中获益最多，因为到了 2010 年

春天，CORE 已经拥有了最广泛的基层运作。由于各派系之间的争斗和现任执政党 UPC 的内斗，所有反对派在选举前达成了一项协议：如果 UPC 在第一轮未能获得超过 51% 的选票，所有其他派系将支持得票最多的第二名候选人，共同推翻 UPC。5 月 21 日，这一协议成为了现实。近 18,000 名芝加哥教师——超过半数——参与了投票。UPC 获得了 32% 的选票，而 CORE 获得了 31% 的选票。其他三个竞争派系放弃了竞选，转而全力支持 CORE。

自 CORE 成立之初，他们就以明智的策略和周密的计划著称。在第一次选举和计划中的决选日期之间，CORE 精心策划了一场名为“拯救我们的学校”（SOS）的集会，定于 5 月 25 日举行。CORE 成员们巧妙地通过工会的代表会议推动这场集会，使其正式成为 CTU 的官方集会，这一策略可谓神来之笔：SOS 集会的宣传资料上印满了 CORE 的标志，这不仅为 CORE 在两次选举前的宣传资料之外赢得了额外的曝光；而且，那些被激励去招募集会参与者的积极分子范围，远远超出了通常参与工会内部选举的人群；这场集会进一步巩固了 CORE 成员作为教育体系真正变革的斗士的形象，他们不仅仅是为了选举而战；此外，如果进入决选阶段，这场集会将在教师们重返投票前的关键时刻，为他们带来巨大的能见度和信誉提升。SOS 集会成为了芝加哥多年来规模最大的集会之一，吸引了超过 5,000 名游行。玛德琳·塔博特回忆道：“2010 年 5 月，一些教师组织了这场集会，以反对学校关闭。我没能参加，但后来我不断听到人们说，这是他们参加过的最棒的集会，那就是 CORE 的杰作。”

5 月 31 日，CORE 发布了一段时长 2 分半钟的集会视频，他们呼吁所有支持者在社交媒体上广泛传播。视频中，刘易斯和沙基的身影在成千上万的游行中格外显眼，他们一同向芝加哥市中心进发。视频的尾声，屏幕上浮现文字，提醒教师们记得在 6 月 11 日的决选中投下宝贵的一票。到了 6 月 11 日，《实质新闻》（*Substance News*）——这份自 20 世纪 60 年代末起便作为芝加哥教师联盟的非官方周刊的在线版——公布了选举的最终结果：

CORE 在工会选举中大获全胜，不仅囊括了最高的四个领导职位，还一举拿下了其他九个全市范围的职位，以及所有高中的六位副主席和十七位小学的副主席职位。到了 6 月 12 日的清晨，最终的计票结果揭晓，CORE 已经彻底战胜了联合进步核心小组（UPC）以及连续六年担任

CTU 主席的玛丽莲·斯图尔特。这场胜利标志着 CORE 在工会中的全面胜利，开启了一个新的时代。

卡伦·刘易斯在她的就职演说中，用一种前所未有的视角来定义了这场教育危机。自 1988 年芝加哥学校改革法案实施以来，还没有哪位工会领袖像她这样深刻地剖析过问题。这项法案，标志着对学校系统一连串冲击的开始：

美国商界将 K-12 公共教育视为 3800 亿美元的市场，而在过去十几年中，他们还没有占据足够的份额。这场所谓的学校改革并非真正的教育计划，而是一个商业计划。十五年前，这座城市开始有意识地剥夺最贫困地区学校的急需资源和人员。班级规模增大，学校被关闭。随后，标准化测试——仅在本市就价值 6000 万美元的产业——衡量了这种因资源匮乏而导致的缓慢死亡。这些测试给我们的学生、家庭和教育者贴上了失败的标签，因为标准化测试更多地揭示了学生所处的邮政编码，而不是学生的学术成长。

卡伦·刘易斯正在重塑教师的身份，她强调教师不仅是辛勤工作的劳动者，更是知识的传递者、家庭的支柱、社区的一份子和积极的公民活动家。她倡导的教师形象，是多维度、立体的，不仅仅局限于课堂，而是深入到社会的各个层面，发挥着更为广泛和深远的影响。

从软弱到勇武

《芝加哥太阳时报》(*Chicago Sun-Times*) 的头条新闻“新 CTU 主席成为戴利议程的坚定反对者”，标志着工会的风向已经转变。仅仅在改革派大获全胜的四天后，6 月 15 日，芝加哥学校董事会紧急召开会议，全票通过赋予 CPS 首席执行官单方面解雇教师和增加班级人数的权力。新上任的工会将这一行动视为一系列挑战的开端，这些挑战将贯穿整个夏天。董事会会议结束后不久，新领导团队在暑假来临之际迅速发出紧急通知，通知中写道：“董事会将利用这个夏天加班加点，确保他们的要求得到满足。他们以为教师、专业人员、家长和学生会在度假。董事会最不希望看到的，就是我们继续组织起来。”通知中附带了一个 Excel 电子表格样本，并恳请成员们收集每位教师和家长的姓名、电子邮件和电

话号码，然后将填写好的表格发送给新领导层。尽管新当选的团队还未正式上任——根据工会章程，这要等到7月1日——但他们已经开始改变工会的视野和工作，将家长纳入为核心选民群体。

新一届工会领导上任伊始，便果断采取行动，大幅降低自己的薪酬，使之与教师工资持平；同时，他们还取消了前任官员的奢侈个人开支账户。单是这些节省下来的资金，就足够他们开始组建工会首个组织部门。但这个部门与大多数工会的组织部门不同，它的成立纯粹是为了内部组织工作，旨在与现有成员合作，助力工会的重建。新领导层深知，他们只有不到两年的时间，直到工会现行合同到期；而他们坐在谈判桌前的时间更是不足——仅有十八个月。通常，工会会在合同到期前数月就开始合同谈判。他们继承了一个庞大的教师组织，尽管这个组织尚未经过检验和评估。这些教师中，有数百人是经由选举产生的代表——在大多数工会中，他们被称为车间代表。这些代表在各自学校层面上扮演着问题解决者的角色。然而，由于CTU多年来一直忙于内部斗争，没有人真正了解CORE领导们所继承的代表的质量如何。而且，那些通常被吸引或至少可以招募来担任工会这些职位的工人，往往是那些活动家性格的人——他们倾向于独自工作，常常在自己的工作生涯中与管理层发生冲突，可能也并不受其他工人的尊重。（这就是为什么像1199新英格兰这样的CIO风格工会更倾向于招募那些天生的领导者，而非单纯的活动家来担任这些职位。在团队合作中解决问题的代表与那些孤军奋战的代表之间，存在着根本而关键的区别。）

诺琳·古特坎斯特被任命为组织协调员，她告别了教师岗位，担起了新部门的领导重任。古特坎斯特曾是CORE的核心活动家，与沙基不同，她没有接受过正式的工会组织者培训。但她迅速行动，从CTU外部聘请了马修·卢斯金，他曾在2003年至2010年间担任SEIU公共部门的组织主任。SEIU公共部门是一个以家庭护理和儿童护理工作为主的当地分会，多年来被称为SEIU地方880（后来演变成一个大型地方分会，现在称为伊利诺伊州教师工会，代表印第安纳州、密苏里州和堪萨斯州的同类工人）。据其总裁基思·凯莱赫所述，880分会一直被视为“那些受ACORN启发的地方分会之一”——这是对由韦德·拉思克启发或组建的地方分会的称呼。然而，凯莱赫从未与韦德·拉思克站在同一战线，他的初步培训也不是来自拉思克。即便如此，凯莱赫描述他们的模式为“社区组织模式，

非常基于草根，涉及大量的上门活动，工人负责推动工作，不仅仅是名义上的，而是经过严格的准备和培训。”这不是一个自然领导者识别模型，但它是民主和活动家导向的。卢斯金的背景正是如此，因此他和古特坎斯特在设计新部门时，不是上下级关系，而是作为共同协调员。

他们认为，自己的首要任务是着眼于现有的代表们：说服他们接受新策略，对工会的近期发展至关重要。他们将代表的角色重新定义，从单纯的“信息传递者”转变为学校的领导者——这些领导者需要迅速行动起来，在学校里发挥领导作用。卢斯金解释说：“我们的模式不是由工作人员来挑选领导者，而是要与每个学校的现有领导者就我们的未来进行深入讨论；我们必须在基层中就我们的新策略展开辩论，并赢得这场辩论。”这场斗争被塑造成了一场需要大家全力以赴、风险极高的决战。

组织者们马不停蹄地奔走于各所学校，尽可能多地参与学校会议，将关于策略的讨论推向了高潮。卢斯金回忆道，他们总是这样开场：“如果你们认为下一份合同只是关于薪资小幅提升的问题，请告诉我们，因为我们坚信，它实际上关乎我们所熟知的公共教育的未来：这才是我们真正要讨论的议题。”与传统劳工运动倾向于降低诉求以显得更合理不同，新的 CTU 选择了相反的路径：他们引领着每一次会议，讨论的都是亿万富翁、银行和种族主义等议题。（其他教师工会请注意：他们因此而重新当选。）他们的主要焦点是对现有基础进行大规模的政治教育。与 CTU 的所有领导者一起，他们正在营造一种紧迫感，搭建一个热火朝天的平台，并用清晰而明确的语言来界定未来的选择。他们在语义上的精细考量，堪比 1199 新英格兰。

由于 CORE 取得了压倒性的胜利，所有工会官员，包括那些级别较低的区域工会副主席、各类型学校和各年级的副主席，都是 CORE 名单上的一员。这些新当选的工会官员们，都秉承着相同的计划和统一的愿景，使得在整个工会层面上，赢得代表们对新策略的支持成为了一项共同的努力。CTU 的代表们每月的第二个星期三聚集一堂，共同制定工会政策。在以往的领导下，这些会议故意让出席率保持低迷——有时甚至达不到法定人数，这是旧领导层有意为之。这种做法，旨在维持一种不惹麻烦的现状，尽量少做事。即便偶尔达到了法定人数，旧的 UPC 领导人也会在会议开始的“官员报告”环节长时间占据麦克风，导致代表们因失

望而离开，这正是领导层所期望的。冗长的发言成了一种工具，用以阻止那些可能提出棘手问题的代表，比如 CORE 的成员，从现场发声。CORE 的全面胜利改变了这一切。到了 2010 年 9 月新学年伊始，会议现场座无虚席，800 名教师代表涌入会场，他们渴望更深入地了解他们的新工会，并着手实施一个全新的计划。由于人数众多，以及许多教师在会场四周的麦克风前排队提问或讨论决议，这些月度会议的规模和氛围，已经堪比许多工会的工会全体大会。

工会副主席沙基阐明了 CORE 的立场：他们更倾向于活动家模式，而非传统的车间模式。沙基对此有深刻的理解，因为他曾在 1199 新英格兰接受过培训。这种活动家模式，而非自然领导者的方法，与卢斯金从 SEIU 带来的经验相吻合。SEIU 这个工会，按照凯莱赫自己的描述，更像是一个社区组织团体，这种模式也深受 ACORN 培训的影响。在 CORE 的成员中，有些人在学校被选为代表，但大多数人更像是自由的活动家，他们不受传统框架的束缚，以更为灵活和激进的方式参与工会活动。

沙基回忆道：“在那个时期，我支持那个模式，因为我们遭遇了太多的政治挫败。”他继续说：“我们需要营造一个激励人心的环境，一个能够激发我们共同思考和激情的地方。这样，在会议结束时，我们不仅仅是让人们回到自己的工作岗位，与同事合作。人们在那里学习政治，感受到激动；在 2010 年、2011 年，以及 2012 年之前，我们做了许多事情，激发人们对夺回芝加哥的热情。”

在最初的一年里，八位长期任职的现场代表相继离开，他们大多数选择了辞职或退休。这些变动为新领导层带来了更多资源，使得他们得以建立新的部门，同时重建如通讯和政治等旧有部门。那年九月，教师工会内部正在经历一场革命性的变革，摆脱了长期掌控工会、实行一党统治达三十六年的 UPC 的枷锁。工会之外，整个城市也感受到了巨大的冲击。市长戴利宣布不再寻求第八个任期，这一消息犹如一场剧烈的地震席卷全市。戴利家族在过去五十五年中，有四十二年担任市长。芝加哥草根合作组织的执行董事阿米莎·帕特尔回忆说：

戴利宣布不再竞选的消息如同春风拂过，为我们的城市带来了新的希望之窗。人们满怀激情地探讨着，在这一历史性时刻，我们能够实现什么。我们举办了一场名为“新芝加哥 2011”的市长论坛，2600 人涌进了会场，气氛热烈得仿佛能撼动整个城市。然而，就在几周后，拉姆的

宣布如同一盆冷水，浇灭了那股热情。尽管如此，我们已经撬开了一丝缝隙，让“芝加哥可以有所不同”的想法开始在人们心中生根发芽。

让全市 2600 人齐聚一堂，参加市长论坛，这本身就是一项壮举。更何况，市长办公室历来几乎是一家家族企业，而芝加哥社区组织的历史又深受索尔·阿林斯基传统的影响。没有哪个城市比芝加哥更受阿林斯基主义的深刻影响，这种影响造就了一个超过半个世纪的文化：种族隔离的社区组织，局限在狭窄的邻里边界内，政治想象力被束缚在“自己的小选区就是全世界”的观念中。ACORN 的塔尔博特提到，在 CTU 领导层更迭前的几年里，这种消极的阿林斯基影响已经开始动摇，她自己也是挑战这一文化的积极分子。然而，这种影响的余波仍在。

帕特尔说：“戴利的政治遗产根深蒂固，因为人们总觉得芝加哥不可能改变。但哪怕是短暂的不确定时期，也让人们有机会打破旧有的界限，齐聚一堂，共同描绘一个不同的芝加哥。”帕特尔，这位土生土长的芝加哥人，曾获得全额奖学金进入斯坦福大学。她的父母都出生在印度，她代表了芝加哥变化的另一个维度。在旧金山湾区，她作为学生活动家投身于进步事业，以为自己再也不会回到寒冷的中西部。然而，有一天，在加州温暖的阳光下，她突然有了顿悟，仿佛听到了内心深处的召唤：“等等，为什么不是芝加哥呢？为什么不回到有那么多工作要做的家乡？湾区已经有很多进步的活动家了。”于是，帕特尔回到了家乡，加入了 SEIU 芝加哥政府工人工会——一个与卢斯金所在的不同地方分会。尽管帕特尔和卢斯金来自 SEIU 的不同地方分会，但他们曾多次会面。在 SEIU，帕特尔一直致力于与芝加哥社区建立联盟，努力发展传统的工会-社区劳工联盟。2006 年，她与 ACORN 成员和其他几个工会一起，参与了未成功的芝加哥 2006 年大型零售商条例的竞选，该条例旨在迫使像沃尔玛这样的仓库将基本工资大幅提高至每小时 9.25 美元——这是地方生活工资法的早期先驱。2007 年，她准备做一些更专注于将芝加哥的社区组织部门从地域性思维转变为全市性思维的工作。到了 2010 年，当教师工会和市政厅以新的方式开放时，她的草根合作组织正好处于成为这一变革的关键合作伙伴的位置。

2010 年的秋天，CTU 新上任的领导层与芝加哥公立学校 CEO 罗恩·胡伯曼之间冲突不断，其中包括一场逆转了 CEO 违反工会合同所实施的 1700 名教师裁员的胜仗。胡伯曼在 CORE 掌控教师工会后召开的紧急会议上获得了某些权力，却

忽视了合同中明确规定的资历顺序，结果工会在法庭上取得了胜利。接下来的合同谈判风险似乎被调至了“最高级别”。当拉姆·伊曼纽尔在 10 月中旬离开白宫，回到芝加哥，并迅速收集了参加 2011 年 2 月市长选举所需的签名时，这种高风险的预感变得更加强烈，仿佛死神即将降临。在过去两年里，伊曼纽尔与芝加哥同胞、教育部部长阿恩·邓肯密切合作，邓肯是芝加哥公立学校复兴 2010 计划的最初设计者，这个计划在很多方面催生了 CORE 的诞生。不久后，伊曼纽尔的竞选团队推出了一则电视广告，广告中他批评芝加哥的教师工作时长不够，并承诺一旦当选市长，将把延长学校上课时间作为首要任务。后来揭露，这则反教师的电视广告部分是由强烈反工会的“站在孩子一边”运动所策划。该组织的创始人乔纳·埃德尔曼在 2011 年的精英年度聚会——夏季阿斯彭研究所上，被捕捉到在一段视频里嘲讽地夸耀，“站在孩子一边”已经“诱骗芝加哥教师接受了一项协议，意味着他们再也无法罢工”。

在这场变革的浪潮中，工会以一种充满活力、激动人心且紧张忙碌的节奏全速运转，力图改变 CTU 那已经二十五年、早已不再有效运作的官僚体制。幕后，他们一边努力重建自身，一边还要应对紧急事件，比如 2010 年秋季对公共养老金——包括教师养老金——的立法攻击。与此同时，伊曼纽尔回到家乡，投身于竞选活动，并且将 CTU 作为攻击目标，使用的是埃德尔曼所说的“我们起草的谈话要点”，这些要点伊曼纽尔“重复了大约 1000 次”。“站在孩子一边”组织也开始了一项隐秘策略，他们试图通过收买民主党州立法领导层，来推动一项法案，旨在在伊曼纽尔上任前和教师当前合同到期前，大幅限制教师工会的活动。2011 年 2 月，伊曼纽尔在首轮投票中获胜，避免了决选，这仿佛是“站在孩子一边”在这座由市长全权控制学校董事会的城市中赢得了选举。

伊曼纽尔加大了赌注，重塑了权力格局，并使挑战倍增

那些带着民众授权的政治人物和政党一旦上台，便会迅速展开行动：他们会在前任政府的过渡期就开始推动自己的议程。CORE 在教师工会中就是这样，他们击败了那些根深蒂固的旧势力。伊曼纽尔在市长选举中一轮定胜负后，也采取了同样的行动。埃德尔曼在他的工作坊中这样讲述，这个工作坊教授如何在民主

党控制的州削弱教师工会：“在这个空档期，拉姆·伊曼纽尔当选为市长，他在首轮投票中就胜出，并且他坚定地支持我们的提案……这对芝加哥教师工会来说又是一次打击，因为他们没有支持他。”

“站在孩子一边”的立法提案再次剥夺了教师集体谈判工作时间的权利——这一历史上可以协商的事项，曾在 1995 年修正法案中被剥夺，然后在 2001 年重新成为可协商事项，但在工会的顺从下很快达成了延长教学日的协议。现在，由于一个不那么顺从的教师工会掌权，这一权利再次被取消。而且，“站在孩子一边”的立法远不止于此：它包括对终身教职的正面攻击，将赋予校长聘用和解雇教师的权力，并规定至少四分之一的解雇决定必须基于学生的考试成绩。这些措施都针对工会。该提案的最终条款试图禁止教师罢工。“站在孩子一边”开始谈判时直接禁止罢工，并指望“妥协”达成一项允许罢工的协议，但这取决于他们认为不可能实现的条件：所有教师中必须有 75% 的人参加投票，罢工授权投票才算有效（考虑到美国典型选举的投票率通常在 20% 到 30% 之间，这是一个相当惊人的标准）。

埃德尔曼对这场交易的描述让人洞若观火，不仅揭示了伊曼纽尔在幕后全力以赴，还暴露了两个全州教师联合会某种程度上与芝加哥新领导层背道而驰。伊利诺伊州教师联合会（IFT）和伊利诺伊州教育协会（IEA）控制着伊利诺伊州的郊区和农村，这些地区主要是白人聚居。他们的领导人们，对罢工最多只是觉得不太吸引人，却真的是在出卖芝加哥的孩子们（这些孩子大多非裔美国人）以及最终维护这些孩子利益的工会。卡伦·刘易斯以其智慧闻名——她教授化学，精通教学艺术——但她也是凡人，在担任 CTU 领导人之初，很快就犯了一个严重的失误。

在幕后交易的氛围中，刘易斯受到了全州教师游说团体的影响，被劝说接受这份协议。她后来坦诚，自己犯下的最大错误是孤身一人参加了这些会议，未能充分咨询 CTU 或 CORE 的意见。随着其他教师工会纷纷签署，她也随大流同意了。CORE 核心小组因此公开和私下对刘易斯进行了严厉批评，质疑她的权威，并迫使她宣布自己犯了一个错误，芝加哥教师工会并不支持这份协议。然而，伤害已经造成。这项名为 SB7 的法案，在伊曼纽尔宣誓就职典礼前夕，以全票通过，显著地改变了即将到来斗争中的权力格局。

CORE 首次要求工会领导层对他们所承诺的纲领和工会民主负责，这是一次具有划时代意义的实践。通常，参与工会内部选举的派系要么在选举周期结束后解散，要么在掌权后遵从该党的路线。然而，CORE 并非起源于选举派系，它由一群有远见的教师组成，旨在推动 CTU 成为一个真正的工会。他们感到，他们的新领导人刚刚违背了这一原则，可能会给普通成员带来严重后果。这是一个深刻的教训，对刘易斯、执行官员、CORE 成员以及 CTU 的所有成员都是如此。刘易斯公开向成员们道歉的举动，在工会领导层中颇为罕见，显示了她的诚意。CORE 传达了一个强烈的信息：刘易斯不能再犯类似的错误。这帮助 CORE 重新确立了自己作为独立于领导层的声音，包括那些从 CORE 中崛起的领导层。与此同时，CORE 和刘易斯迅速修复了关系，回归到他们的主要任务上——集中力量对抗伊曼纽尔的威胁，这一威胁现在显得比以往任何时候都要紧迫。

伊曼纽尔一上任便迅速行动。2011 年 6 月，他组建了全新的芝加哥学校董事会，并任命了新的学校首席执行官。新董事会的首个举措便是投票撤销当年合同规定的 4% 加薪，这是 CORE 掌舵 CTU 之前所达成合同中的最终年度加薪条款。这份合同因其签订时机——芝加哥在申办夏季奥运会期间受到公众密切关注——而被称作“奥运会合同”。（尽管芝加哥最终未能获得奥运会举办权，但在那之前，包括 CTU 在内的几个芝加哥工会抓住了这个机会，完成了他们的协议。）

如果仍有教师对新市长的敌意抱有怀疑，那么这次擅自撤销预定的加薪就让他们们的未来变得昭然若揭。伊曼纽尔的狂妄几乎让人们忘记了刘易斯在 SB7 谈判中的失利，尽管新领导层无人愿意看到教师们被剥夺加薪，但这一撤销却意外地将芝加哥的教师们紧密团结在新领导周围，这是他们之前从未想象过的。工会内外，愤怒和团结的情绪日益高涨。伊曼纽尔从一开始就表现得像个校霸，而他的行为只会愈发咄咄逼人。

九月初，伊曼纽尔履行了他在竞选广告中的承诺，开始推动延长学校上课时间。他向公众提出的理由是芝加哥教师在教室里与孩子们相处的时间，却只字未提他们在课堂外的辛劳：备课、批改作业、参加会议以及执行其他对学生有益的任务。随后，他邀请刘易斯到办公室，就延长学校上课时间进行讨论。这是她与市长的首次私下会晤。

在 SB7 谈判中，刘易斯可能有所失误，但她在与伊曼纽尔会面后的举动，却

被视为神来之笔。当她步出市长办公室，面对媒体的追问，刘易斯做了她后来因此而闻名的事情：她毫不保留地告诉媒体他们想知道的一切。正如 ACORN 的领袖玛德琳·塔博特所述：

刘易斯回忆说，伊曼纽尔在会谈中不耐烦地问：“你他妈到底想要什么？”刘易斯毫不犹豫地反击：“比你他妈拥有的要多。”人们对伊曼纽尔的粗鲁言辞感到愤怒，一个白人男性如此对一位黑人女性领袖说话，被认为是不妥的。然而，他们对刘易斯的反击感到欣慰和自豪——刘易斯毫不示弱地回应，这让人们感到非常振奋。

那个秋季，CTU 释放出新信号，他们打算尝试一种全新的合同谈判方式。他们通过代表会议启动了一项调查，邀请所有工会成员参与制定工会的合同提案。预定于 2012 年初启动的谈判，对于工会成员来说，是几十年来未曾经历过的合同运动。沙基这样描述道：

工会里那些老登，基本上是不知悔改的商业工会主义者，他们曾相信，尽管合同谈判有时艰难，但只要我们在谈判桌上摆出强硬的姿态，通过坚定的对话就能赢得合同。然而，我们开始公开质疑：面对拉姆·伊曼纽尔，这种策略真的有效吗？他不是来和我们做交易的，他是来战斗的。

新领导层正在重新定义如何赢得合同的讨论，他们通过让所有成员参与讨论，展现出工会的真正风范。占领运动在 2011 年春天威斯康星州起义之后迅速崛起，这场起义由与芝加哥关系密切的中西部教师领导。每个月，CTU 和 CORE 都会动员活动人士参加 CPS 学校董事会会议，并在法定的公开评论议程期间向董事会提出挑战。2010 年秋天，CPS 管理层引发的小冲突不断，但到了 2011 年秋天，这些小冲突是由 CTU 引发的，目的是让教师们采取更强硬、更频繁的直接行动，增强他们赢得胜利的信心。在 2011 年 12 月的会议上，教师们采用了 #OWS（占领华尔街）的“麦克风检查”策略：一个人说出心声，其他人重复它，仿佛用人声驱动的扩音器。当“麦克风检查”开始——“这些是我们的孩子，不是企业产品！”——学校董事会离开了房间，会议被迫中断。教师和他们的盟友成功地找到了自己的声音，并练习了直接行动；一切照旧的业务将不再发生。

群众政治教育与结构测试

2012年1月，随着合同谈判的脚步日益临近，教师们需要进行一次深入的结构测试，以此来衡量在新领导带领下的十八个月里，他们的内部力量究竟如何。

沙基对这一策略进行了如下描述：

我们决定举行一次模拟罢工投票，为期三天。整个工会的运作被我们详尽地规划，办公室的墙壁上挂满了图表，仿佛成了一间战略室。我们组织了一个四十人的团队来负责这次投票工作。工会的区域监督员——他们是被委任的教师，负责在会议间隙与各自区域的代表保持联系——在现场扮演了关键角色。我们有四十九位这样的区域监督员，他们为了这份工作会得到一点额外的津贴。我们精心安排了这次投票，使其正好在每月代表会议的中间进行，这样我们就可以在第二天宣布投票的进展，并在第三天，也就是投票的最后一天，给每位学校代表分配任务。这个过程不仅测试了我们的内部结构，也是对我们组织能力的一次大考。

我们将三天的投票活动安排在代表会议期间，届时全市800名教师将共聚一堂。这一策略是工会领导层持续推动的一项行动，目的是教育并赋予成员们对工会的主人翁意识，让他们承担起责任，视自己为工会的领导者，每一个在场的800名教师都是如此。沙基补充道：“模拟投票结束后，我们确实发现了我们的薄弱环节所在学校。”这些认识帮助工会领导层在未来几个月里明确了优先任务，让他们能够集中精力在那些表现出三种情况之一的学校：代表不是天然领导者，这在学校老师没有参与投票时尤为明显；代表反对罢工的想法，这就需要在当选代表之外培养不同的领导力量；或者学校根本没有代表。一旦明确了内部结构工作的需求，CTU便转向了下一个潜在的支持基础——广大公众。

二月，工会打响了第一枪，发布了一份政策文件。这份文件不仅为即将到来的合同谈判定下了基调，也明确了它向公众传达的信息。报告的标题是《芝加哥学生值得拥有的学校：基于研究的提案，旨在加强芝加哥公立学校的基础教育》。

报告中提出了十大建议：

1. 班级规模至关重要，不容忽视。我们要正视这一点，打破“规模大小无所谓”的迷思。
2. 我们要培养全面发展的孩子。艺术、体育、戏剧、舞蹈、音乐等

选修课程和活动，都是孩子成长中不可或缺的部分。

3. 我们需要提供更加完善的全方位服务。比如，提供免费的交通补贴，增加学校护士的数量。

4. 我们的系统存在不平等，这种不平等实际上就是一种种族隔离，我们必须正视并解决这个问题。

5. 我们要确保每个孩子都能有一个良好的开端。这包括提供学前班和全天幼儿园的机会。

6. 我们要尊重并培养教育专业人员。提高所有教师的工资，增加教室助手的招聘。

7. 我们要教育每一个学生，满足双语和特殊教育的需求。

8. 我们要提供高质量的教学设施。这包括进行石棉清除和其他必要的维修，特别是那些关乎学生健康和安全的设施。

9. 我们要与家长建立合作伙伴关系，共同促进孩子的成长。

10. 我们要全力资助教育。改进资金分配方式，增加教育资金，确保每个孩子都能享受到优质的教育资源。

媒体热情拥抱了这份报告，这不仅是因为他们对刘易斯的敬意——她已经证明了自己对媒体来说是一个值得信赖的信源。更为关键的是，芝加哥的普通市民也积极响应。自那场令人难忘的“去你妈的，那你也去你妈的”（“fuck you, well fuck you”）对媒体的直言不讳以来，已经过去了八个月。在这段时间里，伊曼纽尔的形象——一个来自富裕郊区学校的尖酸刻薄的白人男性毕业生，与刘易斯的形象——一个坚强、自信的黑人女教师和学生，形成了鲜明对比。刘易斯运用她国家认证的教学专长，将整个芝加哥变成了一个大课堂，向她的社区传授城市学校系统真正发生的事情的基础知识。她编织了一个宏大的叙事，每天发布新闻稿，媒体如同饥渴的读者一般争相报道。正如玛德琳·塔尔博特所说：

卡伦，一个黑人女性，她聪明、勇敢，这些特质在这座不以直话直说闻名的城市中，足以让她成为新闻焦点。她每天都在各种议题上与拉姆正面交锋，毫不畏惧。她以坦诚赢得了媒体的信任，被视为一个说真话的人。超过半年的时间里，她持续提供着对学校情况的独到分析和见解，这些分析和见解之前从未出现过。在她的引导下，芝加哥市民开始

用全新的视角来理解教育。

刘易斯拥有一个电子邮件订阅列表，她每天都会向列表中的人们发送一条关于教育的小知识。这个列表向所有人开放，无论是媒体工作者，还是像塔尔博特这样的民间领袖，自然也包括了教师们。她通过这种方式，将教育的点滴智慧，传递给了每一个愿意倾听的人。

谈判已经开始。CTU 的领导层不仅赋予了成员们参与制定合同提案的权利，他们还大幅度扩充了谈判团队的规模和谈判规则。以往，谈判团队通常只包括工会主席、一名律师和几位其他成员。工会的章程和细则对于集体谈判几乎是只字未提，仅在重要谈判时规定，“主席应至少有一名其他官员或执行委员会成员陪同”。刘易斯在教育博客“重新思考学校”上发表文章，讲述了她如何组建自己的团队。她写道：

我们提出：“好的，但我们得带 50 人一起参加。”他们回应：“哦，不，我们不这么做。”但我们坚持告诉他们，这是新的时代，我们的行事风格不同——我们不搞暗箱操作。我们希望人们能够亲眼看到、亲耳听到真正发生的事情，这样他们才能做出明智的选择，并且能够将信息反馈给我们的会员。我们的区别在于，我们是基层教师，我们认为应该由会员来决定我们的行动方向。

新领导层在谈判桌上带来的变革远不止于此。以往，CTU 和其他大多数工会一样，都遵循一套正式的基本规则，其中包括了一条禁止与工会成员讨论谈判进展的“封口令”。尽管劳动法并未强制要求这些规则，但它们已成为常态，封口令往往涉及那些被认为是允许讨论，并非强制性的话题；这些规则体现了一种商业工会主义的集体谈判方式。CTU 也签署了一些基本规则，但他们废除了那条封口令。正如第三章提到的，作为一个非常成功的工会，1199 新英格兰从未同意过任何基本规则，并且不认同这种做法。在领导合同谈判时，我也一直拒绝接受这些规则。

在芝加哥谈判的初期，CTU 和 CPS 都没有太认真的对待谈判，安排的会议也寥寥无几。双方都认为，在 SB7 新规下，拖延时间对他们有利。管理层，尤其是乔纳·埃德尔曼在阿斯彭研究所的录像讲话中明显透露出，他们确信工会并没有完全理解新规则，这个错误的判断可能让管理层过于自信。而与此同时，工会却

在有条不紊地强化那些在模拟罢工投票中被认定为弱势的学校，并且与家长和社区盟友紧密合作，确保大家步调一致。

“行使工人最有力的武器”

五月，工会着手准备真正的罢工投票，不再是之前的模拟投票。合同即将在2012年6月30日到期。工会内部的守旧派发起了一场不同寻常的反对罢工投票的运动。他们在工会规则委员会的会议上正式对投票提出质疑，声称在三天内进行这样的投票违反了工会的章程。他们似乎在绝望中寻找着救命稻草。工会历史学家施密特，也是规则委员会的成员，他明白一个很少有人意识到的事实：

那些资深的 UPC 成员之所以如此坚决地抵抗，是因为他们深知一个关键的道理：一旦新领导成功带领工人进行罢工，他们就很可能长期掌握权力。因为在共同经历一场艰难的斗争后，人们会将信任赋予那些引领他们的人。这种信任，如同战斗后的勋章，是权力的稳固基石。

施密特回忆说，最终，新领导层不得不请律师介入规则委员会的会议，以确立为期三天的罢工投票实际上完全合法。他继续说道，追溯到二十五年前，CTU 并没有那么重视罢工投票，因为那时候他们并不需要重视这个事情。当时，代表们提出罢工投票的动议，工会便会在一个上午的时间里，平静地进行投票，并在必要时宣布罢工，整个过程并没有太多繁文缛节。

正当规则委员会就罢工投票的程序进行激烈讨论时，芝加哥街头正上演着一场声势浩大的行动。工会于5月23日组织了一场集会，以表达对谈判团队的坚定支持。他们选择了市中心的礼堂剧院作为集会地点，这个剧院位于瓦巴什大道和密歇根大街的交汇处。这座剧院不仅是国家的历史地标，其宏伟的拱门上还镶嵌着24克拉的金箔，见证了芝加哥无数著名的演出。芝加哥教师联合会的到场人数令人震撼——约有7000名教师，他们身着统一的红色T恤，远远超出了剧院4000人的容纳极限。于是，集会的热潮涌向了街头。在剧院外，红色的海洋与金色的拱顶交相辉映，构成了一幅壮观的景象。芝加哥的媒体自然不会放过这样的视觉盛宴。YouTube上众多的视频片段记录了这一激动人心的场景。画面中的人们，因为新发现的团结和目标的力量而激动不已，他们的热情如同电流一般，

激荡在每个人的心中。

集会结束后，规则委员会明确了工会有权进行为期三天的罢工投票。于是，6月份的投票计划开始紧锣密鼓地筹备。工会领导们深知，他们必须在学校放假前完成投票，否则就无法获得所需的高投票率。6月6日至8日，投票如期举行。投票结束时，有24,000名工会成员参与了投票，这个数字远远超过了SB7反工会法所要求的比例。在所有教师中，有90%的人投了票，其中76%的人投票支持罢工。每晚的计票工作，由当地宗教领袖负责，他们与宗教团体ARISE合作。这样的合作，不仅为教师们的决定增添了道德的重量，也为工人们的勇气提供了坚实的支撑。这些宗教领袖的参与，无疑是对教师们选择的一种精神上的肯定，让工人们在争取权益的道路上更加坚定。

SB7法案中还有一项规定，要求工会和芝加哥公立学校（CPS）必须先经历一个复杂却常见的劳工程序——“事实调查”。这个程序要求事实调查员的建议必须被报告，而且至少有一方必须拒绝接受这些建议，才能启动罢工。到了7月底，CTU和CPS都拒绝了事实调查员的报告，为25年来的首次教师罢工铺平了道路。工会在夏季举办了一个组织研究所，并额外聘请了一些教师，在暑假期间与家长和社区进行沟通。到了8月，工会在讨论是否在新学年的第一天就发起罢工，还是等待学校开学后，在第二周再行动。他们最终决定后者的策略会更有效。他们的策略考虑到了新加入的教师，这些教师之前并未参与动员工作，还有许多休假归来的教师，他们需要了解夏季发生的事情。对于像教师这样以教育使命为重的工作者来说，让孩子们和家长失望是一个艰难的决定，工会中的许多人需要被说服，让他们相信确实没有其他选择，所有寻求公正解决方案的努力都已经真诚地尝试过了。

9月9日，工会举行了一场新闻发布会，卡伦·刘易斯在会上宣布，罢工将于次日清晨正式启动。从9月10日到18日，芝加哥教师工会让芝加哥的学校大门紧闭，而天空却格外晴朗。施密特兴奋地说道：“上帝赐予了我们芝加哥历史上九个天气最棒的日子！”罢工首日，约有35,000名教师及其支持者穿越芝加哥市中心，这场游行不仅让学校停课，更让整个市中心陷入停滞，成为自麦卡锡时代压制芝加哥劳工声音以来规模最大的集会。自二战胜利宣言以来，芝加哥人从未如此大规模地集结，以发出他们的声音。每天，教师们都会在学校外纠察，随

后汇入市中心的游行队伍。罢工第三天，CPS 管理层将 600 所学校合并为 120 所指定的集群学校，试图保持足够的班级开课，以减少要求与教师和解的家长数量。教师工会及其盟友也调整了纠察策略，只针对集群学校进行纠察，在学校日间保持强有力的纠察线，然后转移到市中心进行日常的直接行动。几乎所有纠察线的教师都感受到了来自家长委员会的支持，许多家长委员会甚至为他们准备餐食，确保他们在漫长的学校日守夜期间得到充足的食物。这些食物不仅仅是闪亮的红苹果，家长们烤制 BBQ，烹煮大型传统炖菜和汤，代表了那个多元化城市中的每一个族群。

罢工让不少家长陷入了两难境地。索塞多学院（一所公立小学）的教师莎拉·钱伯斯回忆道：“我们讨论了工作家长的孩子照看问题。这真是个难题，因为我们希望家长们向 CPS 和市长施压，让他们尽快解决问题。但我们也清楚，这对许多人来说并不容易。”她继续说：“有些家长来为我们做饭，我们则带着他们的孩子一起参与纠察和游行，整天都在一起，直到活动结束后再将孩子们交还给家长。”

罢工迈入了第五天，又延续至周末，和解的压力随之攀升。大家都急切希望避免事态拖入第二周。教师们从家长和市长那里感受到了这种压力，而城市领导们听到的呼声更是震耳欲聋。在此之前，CORE 的成员们只曾在关键时刻展现过他们作为基层核心小组的力量，那就是迫使卡伦·刘易斯在 SB7 法案上彻底改变立场。现在，随着和解的时机日益临近，他们再次强烈地感到需要确保领导人负起责任。谈判委员会的规模已经从过去的个位数扩大到了四十五位成员。在这四十五位成员中，就包括了莎拉·钱伯斯——一位教师领袖，同时也是 CORE 核心小组的联合主席：

在那间屋子里，我是唯一的基层代表，同时也是 CORE 指导委员会的成员。卡伦走进来宣布：“我们快要达成协议了。”我立刻回应她：“没有那些在纠察线上坚守的成员们参与讨论，我们怎么可能达成协议呢？……我们的成员们第一次有机会提出自己的建议；他们才是这场斗争的主人；必须由全体会员来决定是否结束这场斗争，而不是你或者我们。”领导人指责我们太过激进。现场一片混乱，人们尖叫、哭泣，纷纷抗议：“不，这个决定必须由成员们来做，不是你们，也不是代表们。”

在那个关键时刻，刘易斯和 CTU 的领导层面对着媒体的强烈施压和越来越多家长的呼声，他们要求要么达成和解，要么回到谈判桌前再次尝试。尽管如此，他们还是决定延长罢工。这一决定对于 CORE 以及新领导层真正赋予基层成员权力具有决定性意义。塔米·文森，一位曾经对旧工会深恶痛绝的教师，后来通过 CORE 变得非常活跃，成为了基层的领导者。她帮助将自己的工会变成了她自己的工会。她说道：

一切都变了。我还记得玛丽莲·斯图尔特担任主席的年代，我们只能被告知合同和解的结果。她甚至没有给予成员们对这些决议进行投票的权利。我为 CORE 感到无比自豪，因为我们迫使领导层留出时间，让成员们自己决定是否结束纠察活动。从过去连合同投票权都没有，到现在能够离开纠察线，在学校和纠察线之间组织集体阅读会。这一转变至关重要。

罢工又持续了两天，教师们坐在芝加哥异常温暖的阳光下，逐条审阅提议的合同。他们发现，在谈判中确实有所妥协，但并不多。市长和政治精英费尽心思通过了一项州法律，他们本以为这能阻止教师罢工，但教师们毅然走上了罢工之路，这本身就是这场斗争的首场胜利，也许也是最大的胜利。面对一个由充满意识形态的市长发动的全面战争，和解的代价高昂，但教师、家长和学生们的占领了这座城市。市长确实争取到了更长的上学时间，但工会也成功争取到了相应的加薪。至于伊曼纽尔市长的第二大目标——绩效工资，工会也取得了胜利，维持了基于服务年限和教育技能的加薪体系。最终，市长在削弱终身教职的企图中败下阵来。

这场斗争，对教师工会而言，本是一场守卫之战，他们也确实坚守了阵地。罢工期间，家长们和学生们与教师们肩并肩，共同面对那个被一些人称为“首席恶霸”的人物。伊曼纽尔的真正目的，是要瓦解教师工会，但他所做的，反而让一群长期受到轻蔑的工作者团结起来——他们不仅面临着对自己职业的猛烈抨击，还有对大多数教师投身教育事业的初心：他们的学生。

罢工之后，挑战依然存在

1995年，修正法案的通过标志着芝加哥官方对教室工作者的阶级斗争进入了白热化阶段。随后的年月里，芝加哥的公立学校变成了私有化和特许学校计划的试验场，其结果对内城学生，尤其是那些贫困的黑人学生，造成了毁灭性的影响。2012年的罢工并未能终结这些困境。到了2013年，伊曼纽尔宣布了史上规模最大的公立学校关闭行动，这一行动发生在新奥尔良卡特里娜飓风之外的地区；他关闭了四十七所学校，许多人认为这是对2012年基层胜利的部分报复，同时也是在传递一个信息：那场胜利不过是徒劳。他的提议在寒冬中突然抛出，令整个城市措手不及。教师工会再次与社区盟友并肩作战，逐个地点争取挽救那些被标记的学校，但他们的抗议声因连续战斗而显得力不从心，市长最终赢得了这一局。阿米莎·帕特尔——芝加哥媒体因其在罢工期间协调社区支持的显著作用而称她为“影子谈判委员会成员”——她清楚地看到了这一切：

学校关闭的听证会上，场面震撼人心，数百人涌入会场，奋力发声。

然而，这场斗争又变回了针对各个学校的局部战斗。在拟定关闭的50所学校中，如果涉及的不是你所在的学校，你往往就不会参与其中。这种情况与之前的罢工形成鲜明对比。罢工是一场全市范围的斗争，它教会了我们如何领导一场覆盖全城的行动——这确实是我们第一次体会到如何统筹全市的力量。然而，面对学校关闭的问题，我们的叙事又回到了针对各个学校的局部战斗，我们的力量也因此被彻底分散了。

回想2012年，为了让一个萎靡不振的工会准备好全力应对一场全面战争，我们确实付出了大量的组织努力。然而，我们并没有建立起永久性的系统来收集家长的联系方式和更广泛的社区支持。我们的内部跟踪系统也尚未发展成熟，无法满足CTU在未来合同谈判和学校关闭斗争中所需的评估工作。2014年10月，沙基在接受采访时谈到了这一情况，他说：

我们工作中的一个短板是，每个学校的工会领导是代表，而我们对这些代表的依赖过重。许多代表传统上管理学校，更像是在提供服务，而非组织或动员成员加入委员会，让教师在学校中真正发挥工会的作用。尽管我们一直在强调领导力发展模式，旨在帮助我们的代表从服务者转变为领导者，但如果你问我我们有多少一级领导者，多少二级领导者，

三级领导者等等，我只能给你一个粗略的估计；我们还没有做到那么细致的评估。我们的工作还远远不够精细，我们对学校代表的依赖性太强。许多代表管理学校的方式，更像是在维护日常运作，而没有真正地组织和动员教师，让他们成为学校工会的核心力量。虽然我们一直在努力培养领导力，推动代表们从单纯的服务者成长为真正的领导者，但若要细数我们各级领导者的具体人数，我只能提供一个大概的数字。我们还没有实现那样精准的评估。

采访结束后不久，沙基，工会的副主席，将担起代理主席的重任。这是因为充满活力的卡伦·刘易斯在 2014 年 10 月底被诊断出患有晚期脑癌，肿瘤巨大。仿佛一夜之间，她不得不完全退出工作的舞台，全力以赴应对紧迫的医疗需求。

在被诊断出疾病之前，她和教师工会已计划在秋季选举次日，也就是 11 月 5 日，宣布她参选市长的消息。在芝加哥，这一天传统上是候选人开始收集签名，以便获得参选资格的开始。民意调查显示，她有望击败伊曼纽尔。教师们因此群情激昂，一个黑人女教师挑战全国第三大城市中最反对教师的市长的想法，在这个对工会和教师职业进行大规模协调攻击的时代，让整个芝加哥都为之振奋。然而，当她突然被诊断出疾病，这个可能性戛然而止，仿佛整个地区都发出了一声集体的叹息。刘易斯曾是咖啡馆、公交车、街头巷尾，尤其是工会内部热议的焦点。

工会的工作不断演进与刘易斯参选的决定也推动了 CTU 领导层投身于更广阔的政治舞台——他们开始竞选市议员，这是他们之前从未涉足的领域。他们的身份经历了从教师到教师领袖，再到工会领袖，最终成为市议会候选人的非凡转变。苏·加尔扎决定参选她所在南区的市议员，她后来成功赢得了这个席位。在做出这一决定时，她说道：

我并非政客，这份差事让我心生畏惧；我的直率曾惹来麻烦，我的生活也曾让我身陷牢狱，然而，我生命中的点点滴滴都似乎在为竞选公职做准备。当初有人提议我们参选时，我一口回绝了，但我的父亲——他本身也是位有名的工会领袖——却毫不留情地训斥我，他说：“你这辈子何曾对任何事退缩过？”我们被一些人逼到了绝境，但我们不能让少数人破坏了整个教育事业的声誉。

芝加哥教师工会的复兴篇章仍在续写，他们已经展现出教师们不仅有勇气反抗，更有能力战胜哪怕是最强大的敌人。教师塔米·文森对未来的展望是：

时代之问萦绕在耳边：“CORE 的使命究竟是什么？” 如何让一个官僚不沦为官僚？CORE 的大多数创始领导如今都集中在市中心——也就是工会的总部。现在，杰克逊·波特成了那个从市中心发号施令的人。他或许比前任们更和蔼可亲，但我们要如何确保领导者不与基层群众疏远呢？

给米歇尔斯的注释，你的“铁律”并非坚不可摧。

CORE 的成员们正在热议一项关于工会干部任期限制的提案。他们还在共同探索，如何更有效地参与选举活动。当卡伦·刘易斯意外退出市长竞选后，工会急忙应对，甚至有些慌乱地在众多不太理想的候选人中迅速挑选出他们能够支持的人选。他们最终选择了耶稣·加西亚，这位立场进步的库克县专员。虽然加西亚在第二轮投票中未能胜出，但他们却意外地实现了一个壮举——这连专家们和几乎所有人没有预料到：阻止了伊曼纽尔在首轮投票中获得提名，正如他首次竞选市长时那样轻松，迫使他不得不为连任而全力以赴。苏·加尔扎成功赢得了选举，但大多数其他教师候选人并未能如愿以偿。即便如此，杰克逊·波特表示，每位教师都清楚，正是教师们的力量迫使市长竞选进入了决胜轮。他强调，实际上工会有一个出色的计划，只是不幸被刘易斯的健康危机所打断。

工会迫使市长竞选进入决胜轮，这让伊曼纽尔不得不重新审视自己的行为。他那尖酸刻薄的言辞暂时偃旗息鼓，但下一份合同的谈判还在路上。更令人忧心的是，芝加哥其他一些关键工会在竞选中的表现，成了击败伊曼纽尔的最大绊脚石。那些自诩为进步的私营部门工会，因为不必直接与他为敌，竟与他私下达成交易，以换取在地区权力政治中的其他优势。SEIU 伊利诺伊州医疗工会依然坚定地站在教师这一边，这让人感到鼓舞。但没有其他工会的支援，如今强大的教师工会面临着双重威胁：一位右翼、对冲基金支持的州长，他企图铲除所有公共服务工会；以及一位市长，他只要能重创其中之一，比如 CTU，就会心满意足。杰克逊·波特在回顾市长竞选后期时说：“我们与社区的紧密联系一直是我们的

关键。但如果没有其他工人领导的起义，我对我们在长远上能否取得成功感到担忧。芝加哥的劳工场景，令人遗憾地显得格外孤单。”

芝加哥的教师们已经向我们证明，一个分崩离析的工会能够在短短不到两年的时间里重焕生机。他们不仅展示了罢工依然是工人阶级手中最有力的武器，更证明了要成功运用这一武器，首先需要与更广泛的社区建立深厚的联系。他们还彰显了工会内部广泛民主的重要性，这种民主超越了形式上的投票——正是这种民主让基层成员能够在纠察线上逐条审阅提议的合同解决方案，并帮助教师们为自己的解放承担起全部责任。在解放的征途中，不可避免地会在追求更实质性胜利的道路上做出一些妥协。然而，芝加哥的经验告诉我们，当工人们被赋予在现实斗争中做出决策的权力时，他们的工会会因此变得更加坚强，而非脆弱。

工会在行进中放慢了脚步，让广泛的民主得以茁壮成长，正是这样的节奏，加速了它迈向更美好未来的步伐。芝加哥的工薪阶层教师们，正团结起来，共同奋斗。

史密斯菲尔德食品公司：一场鲜为人知的重大胜利

工会一旦认识到，我们必须开展一场活动，将种族问题置于核心，平等对待种族和阶级问题，并且突出两者的交叉性，我们便将这场斗争重塑为一场道德之战。结果，短短两年内，我们便赢得了胜利。那些试图在不将道德或种族问题放在重要位置，而是将其搁置一旁的人，就像是被绑住了一只手在战斗。

——威廉·巴伯牧师博士，《道德星期一》。

位于华盛顿州的金县(King County)，人口众多，达到了 200 万。这里的居民，有九成三居住在城市，而其中大多数人选择了西雅图作为他们的家。截至我笔下此刻，金县家庭的中位数收入为 71,175 美元，而两居室住宅的平均租金则高达每月 1,123 美元。回顾 2014 年，西雅图有一场运动取得了胜利，目标是到 2022 年将最低工资提升至每小时 15 美元。然而，有趣的是，到了那个未来的时间点，15 美元将不再是今天的 15 美元，它的购买力会下降，因为西雅图并没有将最低工资与通货膨胀率挂钩。这一事件在全球的报纸和广播中占据了头条，成为了许多自由派人士热烈讨论的焦点。

与此同时，没有引起全国性的关注和报道，一个截然不同地区的另一种合同也悄然实行了，它规定了每小时 15 美元的工资标准。在北卡罗来纳州的东南部，坐落着布莱登县，这里人口稀少，仅有 35,843 人。绝大多数居民，即 91%，选择在乡村生活；剩下的人则散居在县内的几座小镇。在这个县，非裔美国人占到了人口的 35%。目前，这里的家庭中位数收入是 30,031 美元，而两居室房屋的平均月租金为 637 美元。

2008 年，布莱登县的小镇塔希尔发生了一件大事：史密斯菲尔德食品厂的 5000 名工人投票决定成立工会，与美国联合食品和商业工人工会(UFCW)联手。这一胜利，标志着新千年来私营部门工会最大的一次胜利。值得一提的是，这一切发生在南方，一个全国工会会员率最低的州，仅有 3%。这份新批准的合同，不仅确保了工人每小时能拿到 15 美元的工资，还涵盖了带薪病假、带薪假期、医疗保险、退休福利、加班费、保证最低工作小时数、通过“正当理由”条款保障

的工作安全，以及改善危险工作条件的措施。单就工资一项，就已经远超华盛顿的标准。考虑到布莱登县的物价水平，金县的工人若要达到同等生活水平，每小时需要赚取 26.40 美元。

工会在达成最终协议时签署了一项“封口令”，旨在确保工会选举的公正性。自那以后，关于这场运动的讨论和记录变得极为稀少，这使得其他南方的工人们失去了一个重要的范例：在二十一世纪，即使在许多迁移到该地区的制造工厂中，劳工也能取得胜利。在第二章，我探讨了集体谈判中“封口令”的负面影响，这是新工会时代的一种普遍做法。史密斯菲尔德的封口令可能削弱了美国南方工人的信心，让他们怀疑自己是否也能像北卡罗来纳州农村的工人们一样，赢得胜利。

在本章，我将聚焦于运动中的那些决定性瞬间，那些关键时刻中，关键人物的抉择成为了胜利与失败的分界线。我将这些抉择揭示出来，它们代表了一种与新工会运动的动员策略截然不同的组织策略。这些策略，如同棋盘上的关键一步，决定了整局的走向。

全球北方内部的全球南方

史密斯菲尔德食品公司，全球最大的猪肉生产商，以其垂直整合的业务模式闻名。公司坐拥数万英亩土地，史密斯菲尔德的农户和承包商在这里饲养着生猪。这些生猪被送往公司的工厂，经过屠宰、生产和包装后，不仅供应全美 50 个州，还远销中国、日本和欧洲。在美国本土，史密斯菲尔德市场推广着十二个品牌，如健康一号、玛格丽塔、农场乐园和阿穆尔等。放眼全球，他们拥有的品牌更是多达五十个。历史上，史密斯菲尔德的土地和农场主要集中在环境法规宽松、工会力量薄弱的美国南部腹地。然而，到了 20 世纪 80 年代，史密斯菲尔德开始向外扩张。扩张的第一步，是大规模收购中西部的小型猪肉生产商。第二步，则是 1994 年北美自由贸易协定（NAFTA）的签署。NAFTA 的成功，至少部分依赖于美国、加拿大和墨西哥改变国内规则，以促进三国间跨国资本的流动。

NAFTA 协议促成了一项重大变革：墨西哥被迫修改宪法，允许外国人拥有土地，这在以前是被法律所禁止的。NAFTA 后的墨西哥，对于史密斯菲尔德公司来说，成了一个宝地，因为那里几乎没有环境法规，即便有，执行力度也远远低于

美国南方。想象一下，典型的养猪场将成千上万的动物挤在狭小的空间里，产生的废物汇聚成湖泊大小的池子，里面充满了血液、骨头和内脏，混合着各种毒物。这些毒物理论上至少能阻止废物池滋生或传播致命的蚊媒疾病。再加上 NAFTA 的另一项要求——允许墨西哥卡车和司机穿越美国边境，这些因素共同作用，使得墨西哥成为了史密斯菲尔德公司新的、具有战略意义的基地。

在 20 世纪 80 年代末期，NAFTA 协议签订之前，史密斯菲尔德公司把北卡罗来纳州看作是美国的“小墨西哥”。这里的工人肤色较深，却说着英语。这里有着大型的国际海港、种植园式的法律文化和宽松的法规，这些优势使得东南部的北卡罗来纳州在公司决定建造全球最大养猪厂时脱颖而出。《纽约时报》的专栏作家鲍勃·赫伯特在 2006 年的专栏中这样描绘这个地方：“在塔希尔及其周边地区待上几天，你会看到散布的养猪场、玉米田和偶尔飘扬的南方联盟旗帜，仿佛穿越回了过去。在这里，时间仿佛停滞不前。”1992 年，塔希尔的猪肉厂正式投产。如今，这个工厂每天屠宰和加工着 32,000 头生猪。五千名工人在屠宰区、毒气室和悬挂及重新悬挂室等部门忙碌着。肉类生产被认为是世界上最危险的工作之一。2005 年，人权观察的一份报告列出了六个使肉类工厂对工人和生猪都致命的因素：生产线速度、近身切割、重物搬运、恶劣的工作条件、长时间工作以及培训和设备的不足。

第一轮：失利

1993 年，美国联合食品和商业工人工会（UFCW）伸出援手，协助新塔希尔工厂的工人们建立自己的工会。UFCW 的成立可以追溯到 1979 年，当时四个历史悠久的工会合并而成，其中包括 1897 年由美国劳工联合会特许的北美混合肉类切割师和屠夫工人工会。到了 1937 年，产业组织大会（CIO）将这个工会改组为一个新的组织——包装工人组织委员会（PWOC）。PWOC 在其辉煌时期，深受共产主义者和社会主义者的影响。它与索尔·阿林斯基在芝加哥的首个社区组织——后院委员会——有过合作。阿林斯基的这一努力，旨在改善社区的生活条件。而厄普顿·辛克莱则通过他 1906 年的小说《丛林》，揭露了芝加哥肉类包装厂的恶劣工作环境。这部小说深刻地描绘了工人们的艰辛与苦难，成为揭露工业时代劳动

条件的重要文献。

美国联合食品和商业工人工会（UFCW）在一些中西部州的史密斯菲尔德食品工厂中，有着长期的工会合同。这些工厂里的工会，并不是 UFCW 近年来组织的结果，而是史密斯菲尔德食品在 1980 年代积极收购了一些小型公司，比如约翰·莫雷尔和农地公司（Farmland）。这些公司和工厂，在罗纳德·里根当选总统之前，就已经被 PWOC 在其激进时期工会化了。塔尔赫尔工厂的规模、员工数量和产量，都远远超过了其他所有设施。工会深知，如果不能在这个全球最大的新工厂组织起工会，那么他们在中西部肉类包装行业的合同中，维持或设定合理标准的能力，就会受到侵蚀，甚至受到威胁。塔尔赫尔工厂的规模之大，使得它一建成，就立刻改变了工会与公司之间的力量对比。1994 年，UFCW 首次尝试在这个工厂组织工会。他们的做法，仿佛还停留在 1970 年代初，遵循着标准的工会策略：首先需要 30% 的工人签署工会授权卡，然后向国家劳动关系委员会（NLRB）申请选举。

公司也采取了一套标准策略，这是雇主常用的手段。与工会的老套路不同，他们的策略已经为后里根时代做了更新，几乎违反了劳动法中的每一条法律。他们的手段无所不用其极，包括恐吓、威胁，甚至暴力。在这场投票率不高的选举中，公司以 704 票对 587 票击败了工会。然而，史密斯菲尔德公司违反国家劳动关系法的行为太过分了，以至于资金和人员都不足的国家劳动关系委员会（NLRB）也不得不优先调查这场选举中的不正当行为，以及工人们通过工会提交的报告。三年后的 1997 年，NLRB 完成了调查，发现公司在 1994 年犯下了一连串严重的违法行为，并下令重新举行选举。

公司也采取了一套标准策略，这是雇主常用的手段。与工会的老套路不同，他们的策略已经为后里根时代做了更新，几乎违反了劳动法中的每一条法律。他们的手段无所不用其极，包括恐吓、威胁，甚至暴力。在这场投票率不高的选举中，公司以 704 票对 587 票击败了工会。然而，史密斯菲尔德公司违反国家劳动关系法的行为太过分了，以至于资金和人员都不足的国家劳动关系委员会（NLRB）也不得不优先调查这场选举中的不正当行为，以及工人们通过工会提交的报告。三年后的 1997 年，NLRB 完成了调查，发现公司在 1994 年犯下了一连串严重的违法行为，并下令重新举行选举。

在那些年里，工会的表现或许可以被委婉地称为不力。他们的领导似乎没有意识到里根的当选，以及大企业发出的强烈信号：通过破坏工会、签订贸易协定、推动自动化和将工厂迁移到非工会州，来彻底清除私营部门的工会势力。史密斯菲尔德的第三代家族掌门人，约瑟夫·卢特三世，在 NLRB 作出裁决后不久，与 UFCW 的一位高级官员会面。他亲自写下承诺，保证在工会与公司即将展开的第二轮较量中，不会违反法律。

第二轮：新工会在 AFL-CIO 当选

到了 1997 年的选举时，工人们生活中出现了一个重大变化：美国劳联-产联（AFL-CIO）历史上首次经历了一场激烈的选举，这场选举为劳工运动的领导层注入了新鲜血液。美国联合食品和商业工人工会（UFCW）曾在这场选举中大力反对胜出的候选人名单，显然，他们与那些对工会逐渐衰败的现状感到无奈的老一代工会成员站在了同一阵线。如今，AFL-CIO 的新领导团队开始在州一级的劳工联盟，以及县市级别的中央劳工委员会（CLCs）中推行变革。AFL-CIO 在宪法上权力有限，它不能对全国性的工会发号施令，但对地方性的劳工联盟却有着不容忽视的影响力。北卡罗来纳州的 AFL-CIO 在 1997 年史密斯菲尔德选举前夕，预感到了形势的严峻，于是竭尽全力说服 UFCW 动员社区力量支持工人。为了协助工会在史密斯菲尔德的行动，他们派遣了罗兹·佩拉斯，一位北卡罗来纳州知名的活动家，她最近被聘为 AFL-CIO 改革新浪潮的一部分，并被指派到北卡罗来纳州劳联。佩拉斯回忆说：

我们在选举前六周被紧急召唤。尽管我们努力将活动范围扩展到了工厂之外，与黑人牧师和部落首领进行了对话，但这一切来得太晚，也太微不足道。工会此前从未尝试过这样的做法，即同时进行工人组织和社区组织。虽然方向是正确的，但这种努力应该从一开始就着手，而不是在最后关头才匆忙实施。

工会在第二次选举中拿出了一套几乎未变的策略，即便有所调整，也是微不足道且为时已晚。这样的结果，就是遭遇了第二次惨败，而且比之前更加灾难性：雇主方以 1910 票大胜，而工会仅获得了 1107 票。

佩拉斯，那位在 1997 年国家劳动关系投票计数中唯一获准进入的女性，用令人毛骨悚然的细节描绘了那场为期三天的第二次选举的场景：

这场挫败不仅仅体现在数字上，更是一场全方位的溃败。我们被暴徒追得满楼梯跑，国家劳动关系委员会的调查员们躲在投票桌下避难。公司在外面逮捕那些试图进入投票的工人。史密斯菲尔德甚至雇佣了自己的警察部队，他们身着防暴装备，被授权在选举期间驻守在工厂四周。工人们若想投票，必须像走钢丝一样小心翼翼，以免遭到阻挠。

工会针对公司在 1997 年那场所谓的“选举”中，提出了超过 100 起劳动法违规的诉讼。佩拉斯将这场事件描述为超越了普通失败的范畴——更像是一场史无前例的惨败。这不仅仅是一次选举的失利，更是职业工会破坏者精心策划的打击，他们意图通过这种方式在工人们的心中植入绝望和恐惧，让他们从此不敢再有任何组建工会的念头。

1994 年首次选举的违规行为规模之大，本应让人明显预见到公司在 1997 年的选举中会故伎重演，甚至变本加厉。UFCW 的领导竟然接受了老板的个人承诺，这真是难以置信。尽管国家劳动关系委员会的调查员在 1994 年选举后支持了工会，但委员会并未对公司的违法行为施加任何罚款或惩罚，因此公司没有受到任何阻止其再次违规的制约。工会的一个明显失误是决定进行 1997 年的选举。工会在选举前可以使用一种策略，即“阻止指控”：工会收集工人的证据，证明选举的环境已经被严重破坏，以至于公平选举变得不可能。国家劳动关系委员会必须立即对这种“阻止指控”作出反应，并决定是否暂停选举。考虑到工会在 1997 年选举后提出的 150 多起违规行为——这些指控的数量和类型花了九年时间才调查清楚——很明显，如果工会的领导层经验丰富，他们本应与工人领袖讨论其他选择，比如提交阻止选举的指控，而不是冒险让工人们经历工会术语中所说的“死亡行军”。

1997 年的挫败之后，工会回到了与史密斯菲尔德的法律战中，却背弃了那 1107 名投票支持成立工会的塔尔赫尔工人，与他们断绝了一切联系。而在接下来的十年间，由于北美自由贸易协定（NAFTA）的直接影响，墨西哥移民潮水般涌入这一地区，这是史密斯菲尔德在墨西哥收购养猪场的直接后果。公司在那些原本属于墨西哥人的土地上排挤了墨西哥工人，随后又协助说服他们跨越边境，

来到北卡罗来纳州的新大型工厂工作。这不仅是史密斯菲尔德垂直整合理念的扭曲延伸，更是其极端展现。

起初，这只是一场关于1994年选举中发生的100起劳动法违规的法律斗争，但逐渐演变成了一个生动的案例，揭示了法律是如何偏袒雇主、压制工人的。国家劳动关系委员会在每一个关键时刻都站在工人这边，反对公司。然而，每当这样的裁决出现，公司就会通过上诉到更高级别的法院来拖延和阻挠问题的解决。这场旷日持久的法律战从1997年一直打到2006年，历时九年，直到案件最终到达美国上诉法院。该院同样支持工人，反对公司。面对最高法院作为最后的上诉选择，并且考虑到法院可能会基于对他们不利的大量证据而拒绝受理，史密斯菲尔德终于停止了上诉。在公司以各种理由继续拖延——比如以日程冲突为由推迟听证会，或者公司律师声称生病——之后，美国上诉法院发出了一份措辞异常严厉的命令，要求公司恢复在1997年选举期间被解雇的工人职位，并再次下令进行新的选举。

第三轮：全国工会的领导层更迭，带来了全新的战略布局

到了第三次尝试的时候，美国联合食品和商业工人工会（UFCW）经历了一次重大变革。2004年，乔·汉森，一个出身于密尔沃基的普通肉类切割工，被选为UFCW的新任主席。汉森的上任，标志着与前任主席道格拉斯·多里蒂截然不同的新纪元。多里蒂是工会的第二任主席，由工会执行委员会任命，他与全国劳工运动中的商业工会主义老派势力关系密切。在AFL-CIO历史上首次有争议的1995年选举中，他曾是工会既定候选人托马斯·多诺休的主要支持者。2003年，五个工会在AFL-CIO内部组成了名为新团结伙伴关系（NUP）的联盟，这个联盟由一群要求AFL-CIO改变方向、推动更有效组织的工会组成。多里蒂再次拒绝与反对派结盟。然而，工会的第三任主席乔·汉森，通过重新定位UFCW在辩论中的立场并加入NUP领导人，立即表明了UFCW形象和行动的变化。到了2005年，汉森不仅与NUP结盟，更成为了NUP工会的领袖。这些工会很快将脱离AFL-CIO，组成对手国家劳工联盟“改变以求胜利”，主张更加积极的组织不仅是必要的，而且是紧迫的。一些观察家认为，汉森决定与CTW结盟的真正动机更多是不想支付欠AFL-CIO的人均会费，但无论原因如何，对于UFCW来说，这些都是短时间内

的重大变化。

2004 年岁末，汉森履新未久，自 1997 年史密斯菲尔德第二次工会选举尝试已过去七载，国家劳动关系委员会终于发布了长达 175 页的裁决书，站在了工人这边，反对公司。史密斯菲尔德即刻提起上诉，但汉森已开始向北卡罗来纳州派遣组织者，他坚信史密斯菲尔德终将耗尽其法律途径。他派遣的组织者中，除了一位经验丰富的首席组织者外，其余都是新手。尽管他们迅速行动，但全国工会在随后的一年里却陷入了自我阻碍的困境，对于是否以及如何在当地开展新的运动，他们犹豫不决，如同精神分裂一般。他们设立了一个小型工人中心，主要为工厂中日益增长的拉丁裔劳动力提供互助。通过提供基础的移民法律服务，以及应对该地区新拉丁裔人口面临的其他非工作场所问题，他们开始与工人建立联系。

随着全国工会领导层的更迭，UFCW 在 2006 年决定全力以赴在史密斯菲尔德赢得胜利，并彻底改变他们的策略。新当选的全国主席汉森，曾公开承诺要将未组织起来的工人纳入工会，现在他面临着为工会赢得一场重大组织胜利的压力。2006 年 1 月，美国上诉法院发布强烈措辞的命令，要求史密斯菲尔德遵守国家劳动关系委员会的法律裁决，而在此之前的四个月，汉森就在新成立的“改变以求胜利”联盟的支持下，开始了与史密斯菲尔德的新回合。在某种程度上，CTW 联盟消除了工会内部可能阻碍史密斯菲尔德运动的障碍，包括人事决策。为了推动塔尔赫尔的组织活动，他们聘请了一位新的运动主任，虽然在 CTW 的保护下，但实际上得到了 UFCW 的大量资金支持。

工作人员的领导

在那些尚未建立工会的地方，协助工人组建新工会的任务，往往由工会的全职工作人员来承担，因为此时还没有由基层工人运作的地方工会。在这个阶段，工作人员在激发或抑制工人的激进行动、参与度、斗争精神等方面扮演着至关重要的角色。他们还为那些从未有过工会的工人定义了工会的意义。在北卡罗来纳州，这个美国工会密度最低的州，仅有 3% 的工人，接受调查的工人中几乎没有人之前参与过工会活动，甚至许多人对工会一无所知。在这种情况下，工作人员如何描述工会，他们使用的言辞，以及他们做出的关键决策，都将塑造工会的未来，并决定工人们将建立什么样的工会。在第三章中，我详细讨论了工会组织者为何

如此注重言辞的选择。在史密斯菲尔德的斗争中，这个发生在一个工会稀缺的农村地区的案例，工人们确实是在字面上第一次接触工会，因此，这些对话中的每一个词都至关重要。

在 1994 年和 1997 年尝试将工厂工会化的两次努力中，工会人员未能担此重任。尽管在 1994 年运动伊始，许多工人都支持成立工会，但他们中很少有人预见到雇主会如何应对。他们怎能预见呢？如果他们身处工会势力强大的地区，比如纽约市的医疗保健行业，或许他们会有这种预见。然而，在北卡罗来纳州的乡村，正如工人们后来所描述的，许多人甚至从未听说过工会这个概念。面对这种情况，需要的是那些具备足够专业知识的组织者，他们能够教育和指导工人领袖，帮助他们应对即将到来的艰难斗争。

史密斯菲尔德的两次失利若能被克服，必将为全国工会带来新的转机。新上任的工会领导深知，若不改变策略，继续沿用那曾经失败两次的传统做法，第三次也难逃失败的命运。基于雇主在前两次尝试中所展现的镇压力度，他们意识到必须从工作场所外部施加压力，以帮助工人在内部首先发展，进而维持一场强有力的、由工人领导的运动。命运的巧合让他们最初选定的内部候选人因家庭原因不得不退出。于是，他们选择了第二位人选——吉恩·布鲁斯金，一位长期活跃且备受尊敬的工会活动家。布鲁斯金在劳工运动中的主要角色，是作为美国劳联-产联（AFL-CIO）食品和相关服务业贸易部（FAST）的选举产生的财务秘书。在那里，他曾受到 FAST 选举产生的主席杰夫·菲尔德勒的悉心指导。

朱利叶斯·盖特曼在其著作《恢复工会的力量》(*Restoring the Power of Unions*)中，对 FAST 的领导们，特别是菲尔德勒，给予了高度评价。他认为这些领导者在现代战略运动的创新上发挥了关键作用。在 1980 年代，他们通过实践探索，发展出一种既追求工人高度参与和主动性（即“地面战”），又试图挖掘公司在工作场所之外可能存在的任何弱点（称为“空中战”）的运动模式。FAST 在 1980 年代所发展的战略运动模式，并非单纯的企业运动。通常，企业运动会低估或者完全忽视工人的作用，而是将重点放在针对雇主供应链和监管结构中的弱点的杠杆策略上。与之相对，战略运动则至少在某种程度上，既重视内部策略，也就是地面战，也重视外部策略，即其他形式的杠杆作用。这种模式，不仅关注于企业内部的斗争，也着眼于企业外部的战场，形成了一种更为全面和立体的斗争

策略。

布鲁斯金，一个在费城土生土长的工薪阶层犹太人，他自豪地对我说：“我从 60 年代起就自诩为左派。”他是 60 年代那场波澜壮阔的反战、反种族歧视、反性别歧视运动的亲历者。“我投身劳工运动，并非仅仅因为理念。1977 年，我为了社区剧院的生计开起了公交车，我们为了争取工会选举而罢工，结果我被投进了监狱。我的政治信仰，是我在劳工运动中一切行动的核心。”到了布鲁斯金接手史密斯菲尔德运动的时候，他已经积累了丰富的经验。他曾创立了另一个工人组织——美国劳工反战联盟，该组织成立于 2003 年，旨在反对乔治·布什发动的伊拉克战争。90 年代初，他参与了杰西·杰克逊的彩虹联盟运动。此外，他还广泛地参与了对中美洲、南非、中东和菲律宾解放斗争的声援工作。我认为，布鲁斯金的左翼政治立场深刻地塑造了他所使用的组织策略。这种策略始终将焦点对准工人自身，鼓励他们投身于阶级斗争之中。

他这样讲述自己是如何投身史密斯菲尔德之战的：

我作为一个局外人加入进来，对肉类加工一窍不通。菲尔德勒对我说，“交给布鲁斯金吧。”于是我和 UFCW 达成了一个协议：如果你们需要我，我愿意借调到 UFCW。我会组建自己的团队，打造专属于史密斯菲尔德的战斗队伍，掌控自己的预算。而且，无论发生什么，你们都不能从我的运动中抽调我的人员。哪怕你们在其他地方有九个撤销认证的运动，也绝不能动我的团队一根汗毛。

布鲁斯金回忆起与乔·汉森的会面，汉森曾断言：“史密斯菲尔德的 CEO 卢特绝不会让步。我跟他谈过，他绝不会给我们任何交易。”对此，布鲁斯金感激地回应汉森：“感谢你给我机会，让我能够组织起世界上最大的肉类包装厂。我真想说，‘哪怕不拿一分钱，我也愿意做。’但我没有说出口，我只是向他表示了感谢。”布鲁斯金与菲尔德勒多年的合作经验，为后来的这场运动指明了方向。在这场运动中，布鲁斯金时常需要抵御工会内部试图缩小规模、减少投入、削弱工人作用的企图。正是布鲁斯金在工会中的丰富经验，让他在个人招聘谈判时具备了先见之明，围绕自己的团队筑起了坚固的堡垒，并争取到了自主权，这为后续的运动奠定了基础。

工人，舞台上的主角，亦即工人的主体性

他们这次碰上了硬茬儿。

——基思·卢德勒姆，因为参与工会活动被史密斯菲尔德公司解雇的员工

布鲁斯金在 AFL-CIO 工会与分裂出去的变革为胜利(Change to Win)联盟工会激烈辩论的高潮时期，接管了这场运动。这场辩论，我在第二章有所提及，是关于动员与组织之间的争论，以及是否如彼得·奥尼所言，“工人阻碍了增长协议”的问题。CTW 的一些领导人，特别是 SEIU 的影响下，对工人在运动中的主体性这一核心问题产生了重大影响。对布鲁斯金的压力与日俱增，要求他减少对工人的关注。然而，这场斗争的故事将揭示，前几次斗争的激烈程度，已经让一些工人领袖因斗争经验而变得异常熟练。

这场历时九年的法律斗争，围绕 1997 年的选举违规问题，在 2006 年初终于达到了顶点。5 月 5 日，美国上诉法院华盛顿特区巡回法庭发布了一项强硬的命令，要求执行国家劳动关系委员会的裁决。这份长达 11 页的裁决书，坚定地支持了国家劳动关系委员会在 2004 年 12 月 16 日发出的 175 页裁决。这份 2004 年 12 月的裁决，是雇主对最初支持工人的裁决提出上诉的结果。最初的裁决是由国家劳动关系委员会的行政法官在 2000 年 12 月 15 日做出的，长达 400 多页。行政法官主持的听证会，类似于法庭审判，双方在国家劳动关系过程中充分展示自己的案情，包括证人、律师、证据等。尽管工人们在第一阶段“赢得了”胜利，但雇主通过阻碍听证会安排、延迟提供文件等手段，已经拖延了时间。雇主提出上诉后，四年后的 2004 年，工人们再次获胜。雇主再次上诉。两年后，工人们第三次获胜，但公司通过其他法律手段继续拖延，使得选举或其他工人行动仍然无法进行。

2002 年，那场初始审判早已尘埃落定，案件经过层层审理，正处在雇主一连串上诉的漫长过程中，一位内部告密者站了出来。一位经理辞职了，她曾在史密斯菲尔德的人力资源部门任职，并且是那个因工会支持者身份而对他们进行纪律处分和解雇的团队中的一员。尽管审判在两年前就已经结束，但工会机智地安排这位经理在国会委员会面前宣誓作证。她的证词中揭露了令人震惊的细节：史密斯菲尔德曾指示她从事非法活动，并威胁说如果她不从，自己就会丢掉工作。

前人力资源经理谢里·布法金在 2002 年向美国参议院卫生、教育、劳工和

养老金委员会揭露：

“我站在这里，因为史密斯菲尔德食品公司曾逼迫我在一份宣誓书上撒谎，让我在保住工作和说出真相之间做出抉择。今天，我选择站在这里，向你们揭露史密斯菲尔德食品公司如何搜寻并惩处那些工会的支持者。我要告诉你们，公司是如何坚守其誓言，不惜一切代价阻止工会的成立。”

虽然这些证据并未在国家劳动关系委员会的早期审判中提出，但由于它们是在国会面前庄严宣誓的，加之这位经理证实，雇主在审判中使用的她所签署的宣誓书实际上是伪造的，这些证词后来被后续的法律命令所引用。

这份最终的裁决书长达 175 页，记录了雇主违反的众多法律条文，每一条都经过了详尽的调查。文件的第一部分中，公司被勒令“停止并终止”一系列行为，这些行为之多，以至于国家劳动关系委员会的法官在列举时用尽了字母表，不得不在“z”之后用“aa”继续编号。这些行为从第 14 页开始，首先是：雇主必须停止并终止“威胁员工，如果他们选择工会作为他们的集体谈判代表，工厂将关闭”，一直列举到 ee：“以任何其他方式干涉、限制或强迫其员工行使权利”。特别值得注意的是，从 x 到 aa 的部分，揭示了员工在 1997 年选举中所面临的严峻挑战和证据：公司必须“停止并终止”以下行为：

- x 威胁员工，如果工会被选为集体谈判代表，工资将被冻结；
- y 因员工参与工会活动而攻击他们；
- z 因员工参与工会活动而使他们被捕；
- aa 因员工活动而威胁使用暴力。

文件中关于 y 条的描述是这样的：

1997 年的选举投票计数完毕后，当工会落败的结果变得明朗，经理纳尔和工厂经理拉里·约翰逊向原告方的观察员安东尼·福雷斯特下达了命令：“去教训一下查德·杨。”随后，福雷斯特走向杨，两人在自助餐厅中爆发了肢体冲突，推推搡搡。

查德·杨，作为工会的观察员，竟在众目睽睽之下遭到雇主的殴打。这一行为传递了一个明确的信息：工人们不仅会在选举中落败，而且那些支持工会的人还会在同事面前遭受肉体的打击，失去工作不过是冰山一角。法官详细描述了十

名工人被非法解雇的个案，并规定了他们复职的条件，要求雇主“赔偿他们的损失”，即支付自他们被解雇以来九年的欠薪。这些被解雇的工人，许多人已经找到了新的工作，有的已经去世，有的搬离了当地——这正是雇主拖延策略所预期的结果之一。

2006年6月27日，在美国上诉法院的强制令下，史密斯菲尔德不得不在每个打卡机旁和休息室内张贴一份法律通告：“根据美国上诉法院的判决，执行国家劳动关系委员会的命令，向员工公示”。鉴于公司明显的违法行为，国家劳动关系委员会还要求史密斯菲尔德将这份文件邮寄给1997年至今所有曾在公司工作的员工。不仅如此，国家劳动关系委员会还命令公司安排国家劳动关系委员会的一名代表亲自进入工厂，在连续几天的员工会议上大声宣读这份命令。法院也下令重新进行选举，但工会已经意识到，如果没有事先达成雇主中立、工会进入工厂以及限制公司反工人行为的协议，第三次选举将是一场灾难。因此，工会的首要任务变成了争取一项“卡片检查和中立协议”，要求雇主一旦大多数工人签署了工会授权卡，就必须依法承认工会为认证的集体谈判代理人。

在工会进驻之前，史密斯菲尔德塔尔希尔工厂的环境恶劣到了极点，工人们甚至戏称每天都有100%的人员更替。《纽约时报》的记者查理·勒达夫在2000年潜入该工厂进行卧底工作，他的经历后来成为了他关于美国种族问题的普利策奖获奖系列报道的一部分。勒达夫描述道：“屠宰生猪是一项重复而野蛮的工作，其艰辛程度让人在工厂的三周工作经历后，对100%的人员更替率毫不怀疑。每年有五千人离职，又有五千人被雇佣。”他报道说，黑人和拉丁裔工人被分配到最脏的工作岗位，拉丁裔和穿着全套监狱服的囚犯处于脏活阶梯的最底层，这些囚犯通常在即将释放前被允许在这里工作，这无疑是对现代工资奴隶制的一种讽刺。根据工会的报告，史密斯菲尔德的员工流失率实际上每年接近100%。UFCW在塔尔希尔三次收到了详细名单，这是雇主在国家劳动关系委员会宣布将举行选举时必须提供给工会的员工名单。每次的五千名员工都有所不同，只有大约200个名字是重复的。在1994年的首次选举中，工厂的员工大多数是黑人。到了1997年的选举时，约有35%至40%的员工是拉丁裔，其余的是黑人、美洲原住民（主要是卢姆比族）和白人。移民研究中心报告称，在1990年代，北卡罗来纳州的拉丁裔人口增长速度超过了其他任何州，从76,726人激增至378,963人，增长

了 394%。

到了 2006 年，根据法院的命令，工会再次收到了详细名单，那时工厂的工人中大约有 60% 是拉丁裔。然而，到了选举时，拉丁裔的比例出人意料地下降到了 26%。高员工流动率常常被当作工会失败或是工会不作为的借口，但在这些选举中，高流动率对结果几乎没有什么影响。在第一次选举中，尽管主要的工人是非裔美国人，他们并没有投出支持工会的票，尽管研究显示黑人通常会支持工会。根据布法金在国会的证词，雇主有意用拉丁裔工人取代黑人，出于两个目的：一是通过挑起种族冲突和明显的隔离来保持劳动力的分裂；二是创造一个无证移民劳动力，雇主认为这样的劳动力更容易控制。在 1997 年到 2005 年间，尽管没有有效的工会运动，雇主成功地制造了种族分裂。然而，工会在 2006 年成功的关键，首先是在工厂内赢得每个主要群体的信任，然后是弥合他们之间的分歧，建立起团结和凝聚力，尽管雇主竭尽全力系统地挑拨工人之间的对立。

吉恩·布鲁斯金在担任运动总监之初便迅速认识到，雇主对拉丁裔工人胆怯性格的预判完全失准。移民权益组织将 2006 年 5 月 1 日定为全国移民工人的“罢工日”。5 月 1 日的几个星期前，拉丁裔工人领袖找到工会，表示他们计划参与这场全国性的罢工。这将是布鲁斯金任内首次遭遇的罢工，但对于这家工厂来说，不过是三年内的第二次。“工人们决定罢工，并请求我们协助组织一场大型游行，我们便按照他们的要求去做了。”布鲁斯金回忆道。虽然这意味着工会组织者在支持 5 月 1 日的罢工，但不可否认，2003 年工厂拉丁裔清洁工的野猫罢工完全是工人自主行动，当时工会并未参与其中。

在 2006 年 5 月 1 日这个具有象征意义的日子里，工会选择了低调，默默等待美国上诉法院的最终裁决。然而，UFCW 并未袖手旁观，而是召集了一场策略会议，与会者包括工人代表、当地主要拉丁电台的 DJ、天主教神父以及当地足球俱乐部的主席，共同策划行动。布鲁斯金通过指示团队订购了 5000 件印有“移民权利即工人权利”的 T 恤，为后续行动定下了基调。他们还精心制作了一份小册子，将塞萨尔·查韦斯与马丁·路德·金的斗争精神联系起来，准备在游行中分发。5 月 1 日，史密斯菲尔德工厂的 2500 多名拉丁裔员工毅然放下工具，加入了规模空前的移民工人大游行，这场游行在当地历史上堪称前所未有。第二天，他们重返工作岗位，而雇主在法院即将发布新的工会选举法律命令之际，为了避

免进一步疏远员工，实际上放弃了对他们采取任何行动。到了6月底，国家劳工关系委员会已经迫使管理层公开张贴、邮寄并讨论他们众多违反法律的行为。工人们在工厂内的直接行动将从5月1日的行动暂停之处继续，并且在接下来的18个月里逐渐升级，形成了一股不可阻挡的力量。

正如之前提到的，美国上诉法院的裁决中，在首个停止违规行为的命令之后，紧接着要求雇主恢复那些在1990年代运动中非法解雇的十名工人的职位。裁决还特别指出，必须让这些工人“恢复原状”，意味着要对他们失去的工资进行经济上的补偿：

2. 为贯彻本法案精神，需采取以下积极措施。

(a) 从本命令下达之日起14天内，必须向以下员工提供恢复原职的机会：拉瓦那·约翰逊、基思·卢德勒姆、乔治·辛普森、克里斯·康瑟尔、弗莱迪·麦克唐纳、拉里·琼斯、雷·肖恩·沃德、玛戈·麦克米伦、塔拉·戴维斯和艾达·佩里。若原职位已不存在，则应提供相当级别的职位。在此过程中，不得影响他们的资历及先前享有的其他权利和待遇。

在被提及的十位员工里，九位选择了接受经济补偿，并且没有重返史密斯菲尔德。而其中一位员工，基思·卢德勒姆，却渴望重返岗位。

卢德勒姆在1994年选举期间失去了史密斯菲尔德工厂的工作，他被铐上手铐带离了现场。国家劳动关系委员会随后下令，要求他在1997年选举前复职，但公司拒不执行。他的解雇事件和公司复职命令的无视，都成为了漫长法律战的一部分。卢德勒姆是北卡罗来纳州的白人，沙漠风暴行动的退伍军人，2006年他接受了重返旧职的提议，这让所有人都感到意外。那时，他已经有了新的生活，作为一名建筑承包商，他赚得比在非工会的史密斯菲尔德要多得多。但卢德勒姆心中还有未了的恩怨。他说道：“他们这次惹上了硬茬。”稍作停顿后，他又补充说：“不知道我该不该这么说。但当你被警长副手戴着手铐带出去时，我们通常不会那么轻易接受。他们真的激怒了我。”

2006年7月的一个清晨，卢德勒姆带着美国上诉法院的一纸命令，满怀自信地重返工厂：

“我回去的第一天，厂里还没有我们的运动，所以我们得自己来。”

公司起初没什么反应。我先摸清了里面的人际关系，然后才开始对公司有所动作。我得戳到他们的痛处。我在安全帽上写下了‘工会时间’。我肩负着使命，他们也是。第二天，我连雨衣上都写上了，他们就为这个来找我麻烦。我得做些事情，让其他工人看到我是如何对抗他们的。我手里握着联邦法院的命令，我知道公司得小心翼翼。”

短短几周，卢德勒姆就带领着同事们，从几十人到几百人，发起了一系列直接行动，其中包括一场集体静坐，要求工厂为工人们提供清洁的饮用水。通过与他的对话，可以清晰地感受到，他在首次组织运动和随后围绕解雇问题的法律斗争中积累的劳动法知识，成为了他的一大利器。

“我什么都记得，他的帽子，他的雨衣，一点一滴都在我心里。”同事奥利·亨特回忆道。“基思回来工作后不久，我也来到了史密斯菲尔德。我当时就在那儿，和基思并肩工作，赶着猪群。”奥利·亨特是卢姆比族人，在北卡罗来纳州的罗兰德长大，离工厂大约 40 英里。他的父亲是纯粹的卢姆比族血统，母亲则是白人。“我在一个只有一盏红灯的小镇长大，小时候，我帮忙收割烟草，采摘黄瓜。”他告诉我。他有两个女儿和一个儿子：“我的大女儿叫迈阿密·雷尼·亨特，是以我妻子艾米最喜欢的乡村歌曲命名的——《迈阿密，我的艾米》。这首歌由基思·惠特利演唱，曾经在乡村音乐排行榜上高居第 14 位，至今仍是他们的心头好。艾米也是卢姆比族人，她是一名青少年发展专家，现在回到学校进修，准备成为一名学校辅导员。”奥利补充说：“在我成长的地方，我从未听说过工会。”

在基思·卢德勒姆重返工作岗位几天后，奥利、基思和另一位工会领袖特里·斯劳特——他们三人都在畜牧部门工作——开始密谋如何带领工会走向胜利。畜牧部门至关重要，因为一旦这里的工人停止卸猪，不仅生产线会停滞，还会在一条繁忙的州际公路上引发大规模的交通堵塞。他们讨论着封锁那条高速公路有多简单。每天有 32,000 头猪通过卡车抵达，这一策略几乎万无一失。

特里·斯劳特在畜牧部担任班组长，他负责分配工作站，安排人员，同时监控猪只的流动。虽然这并非管理职位，但他确实对猪只的流程、工人的排班等了解更多。斯劳特是非裔，出生于北卡罗来纳州，但在纽约市长大。对于特里而言，工会并不陌生，他曾在纽约与医疗保健工会和市政府工会的成员有过接触。他离开纽约，是为了寻找一个生活成本更低的地方，希望能在那里拥有自己的小家。

斯劳特、亨特和卢德勒姆在这场运动中结下了不解之缘。奥利回忆说：“我、斯劳特和基思，我们三人关系密切。人们看到我们——一个白人、一个黑人和一个印第安人并肩作战，管理层便意识到麻烦即将来临。”在史密斯菲尔德工厂，工人们被隔离到了极点，他们被部门、房间、种族、语言等分割，加之机器的轰鸣声无时不刻不充斥着耳膜，日常交流几乎不可能。然而，畜牧工人们却有一项特权：他们需要穿越整个工厂去往工作岗位。这给了他们一个作为权力工人的特别机会：他们能够看到人，和他们交谈，无论是进入还是离开工厂。亨特、斯劳特和卢德勒姆从停车场走到工作站几乎要花上 40 分钟。他们很快将这段漫长的路程变成了悠闲的漫步，沿途进行着工会工作，这是只有他们这些工人领袖才能做的工作，因为工会工作人员被禁止接近这家工厂。每天，他们有超过一个小时的时间进行面对面的交流。

布鲁斯金提到，一旦核心的工人活动家小组在工厂内形成，他们便开始了一项前所未有的工作——详细绘制整个工厂的地图。这个工厂规模巨大，占地达 973,000 平方英尺，布局错综复杂，令人望而生畏。对于工作场所的组织者来说，绘制实际的地图只是第一步；而了解哪些工人在何处工作、与谁合作、何时上班、彼此间的关系以及背后的原因，这些信息构成了最重要的一步，这样的图表是一次出色组织运动的标志。那些四处走动的畜牧工人们绘制地图和描绘工人社交网络方面起到了关键作用。他们还利用夏秋两季的时间，逐步升级了“厂内”的直接行动，并开始构建全州范围的社区支持，以及一个全国性的联盟，不久之后，这个联盟将发起一场针对史密斯菲尔德的消费者运动，所有这些都将在 Justice@Smithfield 的旗帜下进行，包括网站、雇主对其工人记录的事实、公司违反环境法律的详尽清单、CEO 的利润——几乎是在这类运动中对公司做过的最全面的档案。一流的研究和战略杠杆是布鲁斯金加入这场斗争时的专长之一，FAST 已经对这个公司的各个方面进行了多年的深入研究。工人们和他们的盟友在股东会议上游行，发起在线请愿活动等。Justice@Smithfield 运动不仅在当地，还在全国报纸上引起了头条新闻。工人们不断地在工厂内挑战公司的权威，包括在工厂内静坐、阻碍生产线、封锁高速公路等等。

2006 年的秋季，工厂里的拉丁裔和黑人部门中，亲工会的工人委员会正在茁壮成长。布鲁斯金面临的挑战是如何让这些不同群体之间建立起团结，这比以

往任何时候都要困难，因为管理层似乎已经精通了在工厂内部煽动种族敌意的技巧。《纽约时报》记者查尔斯·勒达夫秘密潜入塔尔希尔工厂三周，揭露了公司煽动仇恨的行径。勒达夫描述了一幅充满敌意的画面：白人和印第安人憎恨黑人和墨西哥人；墨西哥人憎恨黑人；黑人憎恨墨西哥人；而老板则是这一切仇恨的幕后推手。布鲁斯金认为，是时候举办一场黑人与拉丁裔之间的周末野餐会，邀请各群体的关键领袖参加。他们准备跨越部门和种族的界限，共同交流。然而，就在他们开始筹划这场周末烧烤聚会时，史密斯菲尔德却发动了一轮“空袭”。

十月，雇主向拉丁裔工人们发出了数千封信，信中要求他们提供与出生证明相符的社会安全号码，以证实自己的移民身份——这是当今雇主常用的伎俩之一。史密斯菲尔德声称，这些信件是对移民和海关执法局（ICE）官员的回应，官员们要求雇主通过核实员工的社会安全号码来确认他们的工资单上的合法身份。在工会组织活动重燃且明显更加成功之际，这个以不法行为著称的雇主突然对遵守法律表现出了兴趣，而这项法律恰恰是用来在工厂超过一半的工人心中播下恐慌的种子，这很难说是一个巧合。到了十一月初，雇主已经发出了 550 封“不匹配”信件，告知工人们他们提供的社会安全号码无法得到验证。紧接着，他们以文件问题为由解雇了 24 名工人。这 550 封信无疑是一个信号，预示着大规模解雇拉丁裔工人的行动即将到来。

2006 年 11 月 17 日，逾千名拉丁裔工人发起了一场突如其来罢工，集体离岗，使得工厂再次暂时停工。布鲁斯金深厚的价值观在他对此行动的回答中得到了最佳体现：“我入职七个月，正准备前往北卡罗来纳州与一些工人会面时，接到一个组织者焦急的电话，‘基恩，他们把工厂关了，拉丁裔工人都走了。我们该怎么办？’”布鲁斯金接到电话后的反应凸显了领导层决策的核心重要性。他本可以轻易地说：“尽快让他们回去工作”，这正是他的上司要求他做的；或者“逃之夭夭”；更糟糕的是，“举行新闻发布会谴责工人的行为”。这些反应在当今许多工会中都相当常见。然而，布鲁斯金遵循他的左翼原则，指示他的团队：“迅速给工人们送去 1000 瓶水和 100 个披萨！”11 月的北卡罗来纳州东南部，天气依旧炎热。

一些非拉丁裔工人，包括卢德勒姆在内，也加入了罢工，以示声援。斯劳特回忆说：“这些解雇事件和随后的罢工，对我们厂里的黑人来说，犹如一记警钟。

看着那些棕色皮肤的同事被拉下生产线，然后被解雇，其他人因此而罢工，这让我们感到震惊，仿佛在问：‘我们还在等什么？我们对这里的条件做了些什么？我们几乎感到羞愧，因为我们所做的太少了。’”这场罢工在北卡罗来纳州乃至《纽约时报》都引起了轰动，后者指出，非工会成员，尤其是有文件问题的员工，在美国发起自发罢工是多么罕见。罢工一开始，就给雇主带来了危机。布鲁斯金和工人领袖决定派遣圣安德鲁天主教堂的阿塞神父出面调解和谈判。史密斯菲尔德拒绝与工会工作人员或被认定为工会的工人领袖会面，因此工会找到了一个完美的替代者来处理谈判：一位在拉丁裔中有威望但不被看作是工会同伙的宗教领袖。实际上，阿塞神父正在接受他教区的拉丁裔成员——他们现在也是工会领袖——的指导，工人们自己则充当了工会工作人员和天主教神父之间的桥梁。

工人们提出了几点要求：所有参与罢工的工人第二天能够无报复地重返岗位，公司必须停止解雇行为，以及给予移民工人更多时间来证明他们的身份。阿塞神父首次带着雇主的“承诺”走出会议时，那些从教区居民转变为工会领袖的拉丁裔人士却让他回去，要求将承诺全部书面化。他们告诉神父，公司的话不可轻信。布鲁斯金当时就意识到了这一时刻的重要性：这是有史以来雇主第一次真正与员工进行谈判，而这一切是通过一位天主教神父实现的，这个事实并不重要。让那些不愿合作的雇主开始学习如何与员工协商，这是一个重要的第一步，它为未来的谈判奠定了基础：这个概念已经确立。

这场罢工刚落幕，布鲁斯金和几位关键的工人领袖——他们刚刚参加了黑人与拉丁裔的烧烤聚会——达成共识，认为必须激发黑人员工的积极性，并与拉丁裔员工并肩作战。他们提出了一个想法：要求工厂将马丁·路德·金纪念日定为官方假日，为申请休假的员工提供带薪假期，而那些需要在当天上班的员工则应获得双倍工资。工会迅速行动起来，制作了英语和西班牙语的宣传资料，一面印着马丁·路德·金的肖像，另一面是塞萨尔·查韦斯的肖像，阐述这两位领袖的共同价值观和他们为解放事业所做的努力。此外，要求史密斯菲尔德尊重马丁·路德·金纪念日，也成为工会活动家动员更广泛社区支持的一个有力诉求。当这个全国性的节日到来时，大多数工人已经签署了要求带薪休假的请愿书。公司对此的拒绝引起了媒体的关注，头条新闻对工人们的处境表示了同情。

史密斯菲尔德最终撤销了之前的决定，但方式却让工人们的胜利大打折扣。

公司宣布了一项新政策，要在全国所有的工厂给所有工人放假，这种做法巧妙地回避了这一决定与当地工人要求的直接关联。尽管如此，工人们仍感到自己赢得了公正，但这种喜悦并未持续太久。假期过后的两天，也就是1月23日，雇主允许移民和海关执法局进入工厂，那些身着制服的官员直接从生产线上带走了21名拉丁裔工人，他们被铐上手铐，明显是被送往遣返的路途。工厂内的气氛变得紧张不安。到了周末，这些工人已经被送往远离北卡罗来纳州的遣返设施的消息不胫而走，随之而来的是对可能的下一批遣返对象的恐惧——成百上千的员工都可能成为下一个目标。

工人们决定再次关闭工厂，不再默默忍受同事们一个个被带走。这一行动既是对不公的反抗，也是为了避免被送往那些盈利性的美国拘留中心，最终面临被驱逐的命运。1月28日，星期天，超过2000名拉丁裔员工集体离开了早班，工厂立刻陷入了停滞。这一次，工人们彻底打包离去，不再回头。没有在停车场进行的天主教神父与雇主之间的谈判。移民局——也就是移民和海关执法局——显然很快会再次到来，带走更多的工人。雇主在11月曾允许工人们重返工厂，可能曾赢得的一丝信任，如今已荡然无存。

在这场激烈的阶级斗争中，雇主制造的牺牲者不计其数，以至于一个令人震惊的事实——2000名工人因为寻求建立工会而在一天之内失业——几乎被其他众多暴行所掩盖。他们选择通过发起一场大规模的自发罢工来表明立场，哪怕只能短暂地打击到雇主，这展现了他们对尊严的坚守和无畏的勇气。到了这个时候，工人们每天都在工厂内进行大胆的抗争，而雇主则以残酷的手段回应，这场斗争正在向工厂外蔓延，那里将吸引更多的支持者加入。

新动力源泉：北卡罗来纳州社区的力量

我第一次接到工会的电话，是在移民和海关执法局刚刚突袭并驱逐了一些史密斯菲尔德工人的时候。那天，我正从田纳西开车回来，刚刚参与了一个新的信仰团体的成立，名为“话语与世界”。这个团体旨在将神学院、圣殿和街道结合在一起，让“话语”在我们生活的世界中更具意义。

——内尔森·约翰逊牧师，北卡罗来纳州格林斯伯勒的心爱社区教会

工厂里的工人运动如火如荼，让工会的工作人员忙得不可开交，但这还不足以迫使雇主回到谈判桌前。布鲁斯金便向全国的盟友寻求支持，发起了一场全国性的消费者运动，将史密斯菲尔德猪肉塑造成一种伴随着人血的白色肉类，这种血是通过人祭得来的。北卡罗来纳州的年轻组织者利比·曼利曾在这场运动中实习，布鲁斯金决定让她全职参与，负责动员北卡罗来纳州的社区力量。由于 UFCW 已经退出了全国 AFL-CIO，AFL-CIO 不再借调罗兹·佩拉斯给他们，但佩拉斯对工人和这场运动的承诺并未改变，无论在国家层面出现了何种官方的裂痕。早在 1997 年，佩拉斯就联络了她认识的每一位北卡罗来纳州的宗教领袖。尼尔森·约翰逊牧师与罗兹·佩拉斯是大学时代的旧友，二十年后他们依然保持着友谊。约翰逊牧师将成为推动北卡罗来纳州宗教领袖响应工人运动的核心人物。他深知，如何设定这场斗争的框架（即如何在讨论中将其置于适当的背景中）将是关键。他最初的目标是改变故事展开时的框架：

首先，我视社区为囊括我们所面临问题的整体框架，在史密斯菲尔德的案例中，劳工问题尤为突出。将这场斗争视为社区的共同挑战，我们开始转变视角，打破固有的结构性隔阂，让每个人都能参与到这场运动中来。如此一来，劳工不再是一个遥远的“他者”，不再是某个“北方基础”或“反南方”的问题；它实际上是我们自己社区的一部分，是我们共同关注的问题。

约翰逊牧师认定，史密斯菲尔德工人的斗争非常适合成为他新项目“话语与世界”在北卡罗来纳州的一个项目。他主持了一场区域宗教领袖的会议，并邀请了北卡罗来纳州长期活跃的农场工人领袖巴尔德马尔·维拉斯克斯来会，向宗教领袖们讲解两个议题：工会和拉丁裔移民。约翰逊牧师的人脉网络几乎全是黑人牧师。移民问题对于当地居民来说还是个新现象，他们对此并不熟悉。“与正义同行”组织的负责人萨丽塔·古普塔，该组织后来协调了全国性的消费者抵制活动，她对这一点有所反思：

如今看来或许难以置信，但在 2006 年，当我们试图讨论这场工会斗争中涉及的移民权益问题时，人们的反应往往是一脸茫然：“什么？移民，

在北卡罗来纳州的工厂里？”当时，人们还没有意识到美国南部移民劳动力的迅猛增长。工会也在努力处理如何围绕移民议题展开对话。史密斯菲尔德的管理层在挑拨员工对立方面，手段之高明，不亚于我们所见过的任何企业。

约翰逊牧师深知，正如古普塔和维拉斯克斯所认识到的，史密斯菲尔德的这场斗争不仅可能成为全国工会在肉类包装行业乃至整个南方的一次重大突破，也可能在北卡罗来纳州的黑人与拉丁裔关系上开启新的篇章。因此，他特意邀请了一位长期同事参加周末的会议——来自戈尔兹伯勒的不太知名的牧师，威廉·巴伯博士。如今，巴伯牧师已成为北卡罗来纳州“道德星期一”运动的创始人和核心领袖。那时，他刚刚在州 NAACP 的主席选举中取得胜利，击败了一位惯于接受史密斯菲尔德食品公司财务捐助的无所作为的现任者，那正是一个充满驱逐、解雇和种族主义恶作剧的可怕时期。

巴伯牧师担任会长后的第一个公开举措就是拒绝史密斯菲尔德食品公司捐赠的 1 万美元支票，明确告诉公司，全国有色人种协进会不会继续容忍其对工人人权的侵犯。他成为了史密斯菲尔德工人工会化斗争中的重要支持者，并利用这场反对史密斯菲尔德的行动来重振一个几近衰败的全国有色人种协进会分会。就这样，工人们得到了一个在北卡罗来纳州具有极高威望的历史性民权组织的支持，同时还有一个正在崛起的宗教领袖联盟与之并肩作战。

约翰逊牧师立志要将史密斯菲尔德的斗争转变为北卡罗来纳州社区的共同战斗，他提议州内宗教领袖的第一步行动是在北卡罗来纳州本土成长且极为成功的连锁超市哈里斯·蒂特举行十二场同步的抗议活动。他和宗教领袖团队精心挑选了这些哈里斯·蒂特门店，考虑因素包括门店是否有大量黑人顾客，以及是否有宗教网络中的合作伙伴，这些伙伴能够动员足够的人来领导抗议活动。哈里斯·蒂特的网站展示了超市对形象的重视，这一点当地牧师们早已心知肚明。网站上满是“名人”在哈里斯·蒂特购物的照片，包括迪克·切尼、泰格·伍兹、汤姆·布罗考和韦恩·牛顿。抗议者宣称，哈里斯·蒂特必须停止销售史密斯菲尔德的产品，直到该公司开始尊重社区。这一策略，即针对北卡罗来纳州本土的史密斯菲尔德猪肉，在北卡罗来纳州本土且受欢迎的连锁超市中，由北卡罗来纳州的牧师呼吁公司体面对待“社区”，立刻取得了成功。哈里斯·蒂特的董事会

大多由福音派保守派人士组成，他们立刻开始联系史密斯菲尔德，要求他们“把那些抗议者从我们店前弄走”。

北卡罗来纳州资深记者鲍勃·吉利，曾为史密斯菲尔德事件撰写了二十多篇报道，目前担任北卡罗来纳州独立周报的专栏作家。他回忆说：“多年来，工会的种种努力都未能奏效，直到他们将斗争带到罗利（州首府）。塔尔希尔，这个小镇上的巨型工厂孤立无援，无人问津。史密斯菲尔德自然没有理由不坚决抵抗。然而，当工会将斗争扩展到全州范围，将其转变为一场广泛的政治斗争时，他们取得了胜利。”

工会要想在南方制造业取得胜利，还需更多的制胜筹码

史密斯菲尔德的工人们已经全力以赴，北卡罗来纳州的社区也积极参与，不断加大斗争力度。但公司依旧无动于衷。此时，工会已不再对最初争取的卡片检查协议抱有实质性的希望，因为雇主巧妙地公开宣布愿意举行工会选举。史密斯菲尔德的老板们深知一个难以让外人理解的道理：举行选举，并不意味着选举就是自由或公正的。大多数自由派人士，包括美国主流媒体，都能理解当一个威权政权为了给自己的统治增添合法性而举行选举时，那样的选举绝不是自由或公正的。然而，他们似乎难以领会，像史密斯菲尔德这样的雇主，实际上已经排挤了2000名支持工会的移民工人——许多人最初还是被公司诱导非法入境的——并且在工厂内部蓄意煽动种族对立，这样的公司不太可能举行一个真正“自由和公正”的工会选举。布鲁斯金谈到了运动中的这个艰难时刻：突然之间，他们被迫要反对选举。他因此在这个问题上失去了一些关键的支持者，包括《纽约时报》的专栏作家鲍勃·赫伯特。他决定几乎放弃卡片检查的努力，转而接受必须举行选举的现实，但要求有某种可执行的中立性，书面的实际条款，以及观察员（可以想象成吉米·卡特），以确保公司不会再侵犯工人的权利。

布鲁斯金渴望将工会的行动推向全国性的高潮。他首先向UFCW发起了请求，这个组织代表全国一些大型连锁超市的零售员工。布鲁斯金相信，如果全国十五个最大的UFCW地方分会行动起来，公司就会意识到这场斗争已经跨越了北卡罗来纳州的边界。然而，事情并不顺利。UFCW的地方工会基本上没有采取任何行动——这在美国工会中是一个令人惊讶的普遍现象，他们不愿冒险，以免在未来的

会议上失去领导层的选票。少数工会尝试提供援助；但大多数则完全无动于衷，无论请求多么迫切。布鲁斯金回忆说：“我只是想让我们十五个最大地方分会的负责人给超市老板写一封‘亲爱的杂货店’信，表达我们想要讨论某一产品的愿望。但零售地方工会力量薄弱，总是试图与雇主保持良好关系，而且他们在内部与肉类包装部门隔绝。因此，我们不得不放弃。”布鲁斯金决定转向“工作与正义”（Jobs with Justice，简称 JwJ），希望他们能领导全国性行动的现场动员。

“工作与正义”组织的执行董事萨丽塔·古普塔提到，这场运动之所以与众不同，部分是因为吉恩·布鲁斯金的独特风格，加上乔·汉森在 UFCW 的领导地位，使得北卡罗来纳州的地方领袖和像她这样的团体能够共同承担起这项工作：“工会真正地将整个行动的某些部分交给了盟友，邀请我们参与，并向我们发起挑战，要求我们完成这项任务。”1947 年塔夫脱-哈特莱法案通过后，美国的工会被禁止发起抵制或次级抵制，这是美国法律下职场反民主本质的一个例证。然而，社区团体、宗教组织和其他非工会团体作为消费者，却能够呼吁消费者抵制。[对工会的提示：工人们也是社区的一分子，他们有信仰，也是消费者——请参见第二章，了解潜在力量的广阔前景。]“工作与正义”在国家消费者战略中运用的最有效战术之一，就是针对美食网络名人厨师葆拉·迪恩的行动。迪恩当时极为受欢迎，因其重油的南方烹饪风格在《纽约时报》等媒体上广受报道，她被史密斯菲尔德公司聘请来推广其产品。让迪恩放弃史密斯菲尔德产品和赞助的努力就此展开。这正是创意活动家们梦寐以求的机会。

迪恩正忙于全国巡回，推广她新出版的烹饪书。“工作与正义”紧随其后，密切关注她的公开行程，并在他们能够集结足够力量的地方，动员活动人士去抗议和分发传单，向迪恩发起挑战。根据“工作与正义”对史密斯菲尔德运动的内部报告和评估，JwJ 联盟在多个城市的活动中直面迪恩，包括华盛顿特区、俄勒冈州的波特兰、西雅图、肯塔基州的路易斯维尔和芝加哥。此外，他们还通过社区盟友在迪恩的电台采访中打电话提问，特别关注史密斯菲尔德在塔尔希尔工厂的工人状况，尤其是在国家公共广播电台的黛安·雷姆节目中，这一行动尤为引人注目。当迪恩来到芝加哥，这个奥普拉·温弗瑞制作节目的城市，推广史密斯菲尔德的产品时，超过 200 名工会的支持者聚集起来抗议，为这场运动在《芝加哥论坛报》上赢得了一个引人注目的头条。文章的标题是“迪恩亮相，话题多多”，

接下来是文章的开篇：

如果葆拉·迪恩是每个人的奶奶，那么每一餐都能让人心满意足，小狗和小猫也能成为朋友，世界将充满和平。她是电视美食频道上南方烹饪的温馨面孔，迪恩带着一种乡村的亲切魅力，仿佛一块桃子馅饼就能治愈我们所有的不快。然而，这种魅力对于紧追不舍的工会抗议者来说，可能并不奏效，尤其是在她的芝加哥之行中。

那个引人注目的标题久久回荡，而抗议者们对迪恩活动的紧追不舍，据报道，那次活动吸引了 3000 名粉丝，这样的场面不会仅仅在芝加哥落幕。根据迪恩的公开露面信息网站，工会已经得知她将前往奥普拉·温弗瑞的电视节目。布鲁斯金是这样描述的：

我们团队中有莱拉·麦克道威尔，她是一位深谙沟通之道的策略家，拥有社会正义的视角，智慧而激进的黑人沟通顾问。她的激进程度让我难以说服工会聘请她，尽管她的能力非凡。她拿到《芝加哥论坛报》上关于 200 人抗议葆拉·迪恩的头条新闻后，便开始不断传真给奥普拉·温弗瑞的团队，直到有人终于接了电话。她基本上是这样提醒对方的：“嗨，我想给你们提个醒，我不想让奥普拉陷入任何困境。但如果葆拉·迪恩在节目中推广史密斯菲尔德火腿，奥普拉就会卷入全国最大的劳工争议。我们当然都希望奥普拉能帮助奥巴马赢得选举，而不是被卷入这场劳工大战。”

工会原本希望取消迪恩的亮相，但最终双方达成了一个折中方案：奥普拉·温弗瑞的节目禁止迪恩在节目中提及“史密斯菲尔德”这个名字，并且不让她使用史密斯菲尔德的产品。史密斯菲尔德之所以资助迪恩，原本是想让她在自己的大型公开活动中推销他们的火腿。然而，奥普拉·温弗瑞节目的影响力却让史密斯菲尔德的推广计划受挫。法律文件显示，公司为节目预先订购了 10000 只特制火腿，但最终一个也没卖出去。更有甚者，这些法律文件将这一事件视为他们声称“工会行动”导致损失高达 9 亿美元的关键证据。

RICO 诉讼和选举程序协议

工会历经九年的法律斗争，终于在 2006 年画上句点。然而，公司又找到了

新的手段，企图再次利用法律来摧毁工人的合法权益。2007年11月27日，在美国上诉法院勒令公司停止一系列违法行为的十八个月后，在美国移民和海关执法局发起的第三次突击行动导致2000多名拉丁裔工人发起自发罢工并大规模辞职，迫使工厂停产的十个月之后，史密斯菲尔德对工会及其盟友提起了敲诈勒索诉讼，再次开辟了新的法律战线，意图击败工人。史密斯菲尔德采取了一个不同寻常的策略，动用了原本用于打击有组织犯罪和黑手党的法律——《反诈骗腐败组织集团犯罪法》，简称RICO。公司声称，全国性的抵制其产品的行为等同于“经济战争”。史密斯菲尔德还进一步指控工会发动这场战争，是为了“敲诈”公司，迫使其接受卡片检查和中立协议。在发现程序和传票的协助下，工会推断出这一计划是由“工会事实中心”网站的理查德·伯曼策划的。该网站后来成为2013年开始的一项行动的主要支持者，这项行动旨在从法律上将工人中心和其他基于社区的组织大体上视为“工会”。布鲁斯金报告说：

史密斯菲尔德不惜重金，聘请了上世纪70年代起草RICO法案的那位专家作为顾问。据他们自己的说法，为了对付我们，他们投入了高达2500万美元的法律费用。从他们提起RICO诉讼到我们最终达成和解的那一年里，我们被要求提交超过百万页的材料；我们不得不把台式机和笔记本电脑的硬盘拆下来，亲手交给他们。伯曼在一份备忘录中将这种策略形容为“核选项”。在法官加速审理的那一年中，所有的证词和审前动议都在飞速进行。这个案子荒诞不经，但我们每次试图驳回诉讼时，法官总是让公司得以继续。

史密斯菲尔德的法律团队在RICO诉讼中的行动迅猛如闪电，而他们在长达九年的NLRB诉讼中的行动却慢如牛车。这两者之间的速度差异，就像是在雨中艰难行进的马车与在印第安纳波利斯赛道上飞驰的现代赛车之间的对比。在RICO诉讼中，法官为史密斯菲尔德设定了一个极其紧迫的时间表，对于这样重大的指控来说，这样的时间线异常短暂。RICO诉讼中包含了许多指控，其中一个例子是公司声称工会在葆拉·迪恩的活动中表现得尤为出色。史密斯菲尔德指责工会“剥夺了史密斯菲尔德一个无与伦比的市场机会”，因为工会成功说服了奥普拉·温弗瑞的节目，不让葆拉·迪恩在数百万观众面前推广史密斯菲尔德的产品。

RICO法案原本是为了打击有组织犯罪中的个体成员及其背后的组织，因此

它不仅针对组织，还会直接起诉个人。史密斯菲尔德的诉讼瞄准了公司认为在这场斗争中扮演关键角色的人物和团体，包括：UFCW，即联合食品与商业工人工会；CTW（变革为胜利），当时是 AFL-CIO 的新对手；美国研究协会，这是一个在 CTW 脱离 AFL-CIO 后成立的 501(c)(3) 组织，负责研究工作；FAST，食品与联盟服务贸易，布鲁斯金的雇主；Jobs with Justice，工作与正义组织；吉恩·布鲁斯金，关键人物；约瑟夫·汉森，工会领袖；威廉·T·麦克唐纳，重要成员；莱拉·P·麦克道威尔，社会正义沟通策略师；帕特里克·J·奥尼尔，组织者；安德鲁·L·斯特恩，变革者；汤姆·伍德拉夫，CTW 和 SEIU 的组织总监。这些个人和团体被史密斯菲尔德视为斗争中的核心力量，因此成为了诉讼的对象。

这场诉讼立刻对运动产生了冷却效果。在 UFCW 内部，一些高层对于工厂内部激烈和激进的工人活动感到不安，他们利用 RICO 诉讼作为借口来抑制工厂内的直接行动。UFCW 内部更传统的思想家则利用 RICO 诉讼在各个层面攻击布鲁斯金的策略。紧张气氛弥漫。布鲁斯金、工人们及其盟友希望加强行动以回应；而那些守旧派则希望撤回现场资源，转而采取不以工人为杠杆的策略。同时，被 RICO 诉讼点名的个人都在逐渐意识到，如果他们输掉这场官司，将面临重大的个人责任，因为 RICO 的目的之一就是部分地使腐败的个人破产。布鲁斯金坚决反对关闭运动的努力，认为他们显然让公司感到绝望。在大型工会运动中，关于全力推进还是全力刹车的决策并不罕见，在这种情况下，一个公开的左翼分子推动着继续斗争和加大压力的策略，而工会中的老登则采取了投降主义的立场。

局势愈发错综复杂。一批在“变革为胜利”中成长起来的新一代工会成员，他们最初受到安迪·斯特恩领导下的 SEIU 的影响，采取了一种折中立场：继续对企业发起运动，但停止组织工人活动，同时停止在北卡罗来纳州的社区运动。这反映了他们的观点——在第二章中有所讨论——认为即使没有工人参与，运动也能取得胜利，而工人（以及在这种情况下，工人所在的社区）可能只会成为阻碍。布鲁斯金的哲学和战略观念截然不同。他认为，这场运动之所以能够取得胜利，完全是因为工人们展现出了高度的主动性。他进一步强调，在强调工作权的南方——那里的会费缴纳是自愿的，雇主的行为更像是回到了 1815 年而非 2015 年——任何缺乏工人主动性的工会胜利，很快就会因为缺乏经过考验的工人领导而土崩瓦解。布鲁斯金早期就他接受运动职位的条件进行了个人谈判——即工会

不能控制他，也不能解雇他——这些谈判现在开始显现成效。但他在工会内部的对手却在成功地削减一些财政资源。他的日常斗争不再仅仅是对抗史密斯菲尔德，还包括与工会内部的人进行斗争。

在接下来的半年中，工会内部的战略分歧不断加剧，时间又一次因传票和证据收集而流失。尽管布鲁斯金本能地想要提高竞选的“热度”，但这一活动并未彻底停止。期间，竞选团队在史密斯菲尔德食品公司的年度股东大会上成功组织了一场大型的“内外”行动：工人在大会内部进行抗议，而来自全国各地的牧师和社区支持者则在外示威，形成了强烈的声势。在 RICO 审判开始的前夕，经过整夜的谈判，工会与公司达成了一项协议。这场谈判在法院开门前的三十分结束，双方一致同意按照预先谈判的规则举行工会选举。其中最重要的一条是，工会将获得进入工厂内部的权利。此外，还将指定一名监督员，负责在选举期间驻扎工厂。监督员将确保投票前的各个阶段顺利进行，并具备强有力的执行机制。双方同意停止某些活动。例如，雇主撤回了 RICO 案件，并同意关闭其建立的反工会网站 Smithfieldfacts.com。而工会方面，则放弃了“Justice@Smithfield”这一口号，并暂停了全国性的消费者活动。最终，在法院台阶上签署的协议于 2008 年 10 月 27 日被 RICO 法官确认并作为和解协议正式生效。此时，距离全国总统选举只有八天，工厂内的选举被安排在 12 月 8 日的那一周进行。

在法院台阶上达成和解协议时，包括所有民意调查在内的形势分析显示，民主党总统获胜的可能性很大。对于那些拥有支持共和党历史的大型垂直整合跨国公司来说，在民主党政府上台后，工会有时会成为与政府沟通的有力工具，帮助公司在关键问题上取得进展。对工厂里曾经成为大多数的黑人员工而言，11 月 4 日，一位黑人男子成为北卡罗来纳州 36 年来首位赢得多数选票的民主党候选人，这一事件无疑具有重要意义。这表明，北卡罗来纳州的黑人能够战胜重重困难，突破种植园文化的束缚。总统选举后，一位工人穿着一件手工印刷的 T 恤，上面写着：“如果我们能改变白宫，我们就能改变养猪场。”在全国选举日和他们自己的选举之间，工会加大了这种“逆境而上”的宣传力度。在 12 月 10 日，恰逢联合国年度国际人权日，工人们以 2,041 票对 1,879 票投票支持工会化。奥巴马在北卡罗来纳州以微弱优势获胜，创造了历史。而一个月后，史密斯菲尔德的工人们也以微弱的票数赢得了选举，书写了自己的历史。他们的胜利标志着 21 世纪

以来最大的私人部门工会化努力。

斗争塑造了工厂内外的韧性与领导力

在猪肉市场，这一年可谓忙碌非凡。猪肉价格大幅上升，培根似乎无处不在，从冰淇淋、奶昔，到拉斯维加斯的马提尼，都可以找到培根的身影。

—— 凯·瑞斯达尔，2013年12月26日，NPR《市场专栏》

根据 UFCW 全国执行副总裁帕特·奥尼尔的说法，史密斯菲尔德运动中最重要、长期的成果是，如今在塔希尔（Tar Heel）建立了一家地方工会。这个工会正在帮助附近家禽加工厂的非工会工人组建自己的工会，地点在布雷登县（Bladen County）。“重要的是，我们有一个真正致力于组织未加入工会工人的地方工会，”他这么说。同样重要的是，地方工会主导的内部组织工作。这个项目在这个有“工作权”法的州实现了 80% 的稳定会员率。正如曾被解雇的工人基思·拉德勒姆所说，他们之所以能够取得这样的成果，原因在于：

我们培育了一种组织文化。在新员工入职培训时，我会亲自与每一位新加入的员工见面，讲述我们为争取工资、福利和权益所经历的斗争。我告诉他们，老板在与我们进行合同谈判时，首先会了解工会成员的比例——如果低于 80%，老板就不会太把我们的意见当回事。维护我们工会成员的高比例，不仅是我的责任，也是这里每个人的职责。这就像我们帮助街对面山人（Mountaineer）家禽厂的工人们一样，那里有 2000 名工人在极其恶劣的条件下劳作。当我们与他们交流时，他们总是说：“我们想要史密斯菲尔德的合同。”

史密斯菲尔德的工人们在战胜公司后，所获得的远不止一纸合同。他们赢得了自信——包括走到街头，向一家鸡肉工厂里的 2000 名未加入工会的工人传授如何战胜雇主的秘诀。在猪肉厂内部的激烈斗争中，工人们还学会了如何应对移民和同性恋婚姻等争议性右翼议题。如今，这 5000 名工人成为了改变北卡罗来纳州成千上万农村工人政治对话的关键。巴伯和约翰逊两位牧师自豪地指出，史

密斯菲尔德的工人们自 2014 年起，就定期并持续地参与他们创立的“道德星期一”抗议活动。巴伯相信，史密斯菲尔德的这场斗争为北卡罗来纳州对工会迫切需求的新觉醒奠定了基础：

在史密斯菲尔德的斗争中，我们不仅学会了相互信任，还极大地加深了彼此的联系。记得那次吗？我们在同一时刻在北卡罗来纳州的十二个城市举行了同步行动。这一切之所以能够实现，是因为当时工会运动的领导层信任 NAACP 和黑人教会网络来引领这场努力。如果没有我们，工会本身是做不到这样的壮举的。

“工作与正义”组织的萨丽塔·古普塔说道：

“史密斯菲尔德这场运动，对我们来说，就像对 UFCW、NAACP 和北卡罗来纳宗教团体一样，是共同的战斗。我们 JwJ 深感如此——这场运动是我们深刻的心灵之胜，是那种在其他运动中不常体会到的胜利。吉恩·布鲁斯金在构建这场斗争时展现了真正的智慧，他让每个参与的团体都能感到自己是这场斗争的主人，并且为我们所做的工作赢得赞誉。这像是一场真正的集体运动，这种情况实属罕见。”

奥利·亨特转变为了当地工会的专职组织者，接着着手协助山人家禽厂的工人们建立自己的组织。亨特感慨道：“我认识的人里，有表亲在沃尔玛的配送中心工作，我向他们讲述了这一切。我的父母希望我能接受高等教育，我也希望我的孩子们能上大学。但如果他们不去呢？作为父母，我们总想给孩子最好的，但生活并不总是按照我们的计划走。那些在家禽厂工作的工人们，他们可能是我未来孩子的写照，他们每天驱车两小时，只为赚取每周 250 美元的工资，而且没有健康保险，与此同时，公司却在他们的工厂上投资了 500 万美元进行扩张。”德尔西亚·罗德里格斯，一位来自多米尼加共和国的前山人工人，因为一次工伤导致流产后被解雇。现年 23 岁的她，被当地工会聘为助手，帮助她以前的同事们。她透露，家禽厂里的每个人都感到恐惧，但他们内心都渴望得到“史密斯菲尔德工人所获得的东西”。

在北卡罗来纳州的乡村，史密斯菲尔德的工人们争取到了每小时 15 美元的工资，这个数目在当地的购买力相当于西雅图的 26.40 美元。相比之下，西雅图那些同样争取到 15 美元的低薪非工会工人，实际收入则远远不及他们。史密斯

菲尔德的工人们还成功地将原本纷争不断不同族裔团结起来，形成了一个由工人领导的统一运动。这些工人成为了美国一个关键的选举摇摆州的工人基础，尽管这个州的工会化水平在美国是最低的。他们不仅作为土生土长的北卡罗来纳人参与政治议题，而且还在帮助他们的邻居建立自己的新工会。他们的故事，不仅是工资斗争的胜利，更是社区团结和政治参与的胜利。

美国南部的工人们大多未曾听闻这段故事，这不得不说是一种悲哀。

纽约新道路

房间里反常地安静下来，两位领导者——阿马多·里瓦斯和奥古斯托·费尔南德斯站在众人面前，提出了一个问题：“你们认为这意味着什么？”他们对这种大集体中常见的紧张和不安似乎很习惯。然后，一个坚定而有力的声音从房间的后面响起：“我认为这意味着我们。我们就是那支正义之师。我们每天都在战斗，要让政治家和老板们为他们对我们社区造成的伤害负责。”这番话赢得了一阵掌声和点头，表明那位女士说出了在场所有人的心声。

这一幕发生在布鲁克林布什维克区的“纽约新道路（MRNY）”办公室，这里正在举行“行动中的工人”（Trabajadores en Acción）的会议。超过五十人参加了这次聚会，这是 MRNY 成员和潜在成员每周一次的例会，他们在这里回顾过去一周的活动，并策划未来的行动。在这次会议上，大家被邀请解读胡安·博什的一句引言：“没有什么武器比好人手中的真理更强大。”这样的讨论话题是 MRNY 公开会议的固定环节，通常用西班牙语进行。会议开始时，每位在场的人都会自我介绍，说明他们是初次来访还是已经是成员，如果是成员，还会提到他们在 MRNY 的年数。随后，领袖们会提出一个话题，旨在激发在场每个人的讨论热情——不论是资深成员还是新面孔，无论年长年幼，男女老少都能参与进来。这样的话题也确保了会议议程既包含了宏观的问题，也涉及了日常的细节，比如为下周的传单分发活动招募志愿者——这是 MRNY 对外联系的重要方式；评估上一次大型公共活动或直接行动的成效；询问谁愿意为下次会议准备食物。

会议进行了大约两小时，奥古斯托，作为领导力发展任务的一部分，担任了联席主持。他轻声呼唤“静一静”，随后逐个走向在场的每个人，询问他们：“这次聚会，你们喜欢哪些方面，又不喜欢哪些方面？”当他问到第三个人时，房间的前门忽然被推开，一些成员陆陆续续地搬进来几口装满米饭和豆子的大锅。

随着香气在室内弥漫，奥古斯托面临着考验——会议已经进行了近两小时。但他依然坚持提问，不为所动。他收集到的反馈大同小异：大家都喜欢能够参与讨论，并且有一个明确的议程；他们不喜欢的是，“这会议太长了，看——我们的晚餐已经准备好，我们应该去享用了。”这显露了 MRNY 那种“高接触式”、参与式决策过程的耗时特性。

MRNY 是纽约市最大的非工会移民会员组织，拥有超过 15,000 名缴纳会费的成员，年预算超过 1350 万美元，并有 155 名全职员工。要成为会员，21 岁以上的成员需要一次性缴纳 120 美元的会费，此外，每年还需缴纳 20 美元的年费。已缴纳会费的会员可以参加会议。在过去的十年里，MRNY 对投票会员的资格标准进行了广泛的探索，并考察了希望享受 MRNY 法律服务和英语作为第二语言（ESL）课程的人应满足的要求。这些课程还包括政治教育和领导能力的培训。随着组织的发展，他们所称的“生存服务”大多数已经向整个劳动阶层开放，不再仅限于会员。MRNY 的副主任德博拉·阿克斯特是一位律师和前工会组织者，她指出：“我们意识到，由于许多生存服务是由公共资金支持的，因此这些服务必须向所有有需要的人开放。此外，我们也将这视为对更广泛劳动阶层的贡献。”对于投票会员，要求更为严格。要符合资格，成员必须每月至少参加两次会议，并在加入组织的第一年参加一系列的培训工作坊。工作坊的主题包括“理解性别歧视”、“LGBTQ 容忍”、关于组织各个问题领域的教育，以及有效招募的新成员课程。（最后一个工作坊至关重要，因为 MRNY 的成员承担了大部分新成员的招募工作。）

MRNY 是我称之为自我选择型组织的一个典型例子，它关注许多不同类型的问题。该组织成立于 2007 年，是由两个早期组织合并而成的——“走出新道路”（Make the Road by Walking）和“拉丁美洲融合中心”（Latin American Integration Center）。“走出新道路”于 1998 年由安德鲁·弗里德曼（Andrew Friedman）和乌娜·查特吉（Oona Chatterjee）创办，旨在为布鲁克林的移民福利接受者发声。弗里德曼和查特吉在纽约大学读法学时相识，他们对一次性为贫困人口提供法律服务的模式感到失望。弗里德曼曾回忆：“我们认为如果贫困人群拥有权力，他们就需要更少的律师。”在合并时，“走出新道路”的预算达到 250 万美元，拥有 43 名全职员工，并在布什维克（Bushwick）设有办公室。

拉丁美洲融合中心（LAIC）成立于 1992 年，由一群来自皇后区杰克逊高地的哥伦比亚移民创办。这个地区被称为纽约市的小哥伦比亚（la Pequeña Colombia），其目的是为哥伦比亚及其他拉丁美洲移民提供互助与公民身份的援助。LAIC 的创始主任萨拉玛丽亚·阿基拉（Saramaria Archila）曾是一位哥伦比亚人权律师。她因受到右派准军事组织的威胁而逃离祖国。刚到纽约时，萨拉

玛丽亚不会说英语，而且她的专业资格在美国并未得到承认。为了生计，她不得不像许多其他拉丁裔移民一样，开始做清洁工。后来，她参与创办了 LAIC，并成为该组织的有薪员工。

在 2001 年，LAIC 聘请了萨拉玛丽亚的侄女安娜·玛丽亚·阿基拉 (Ana Maria Archila)，负责在斯塔滕岛的波特里士蒙德 (Port Richmond) 开设一个新办公室。安娜·玛丽亚在 1997 年 17 岁时从哥伦比亚移民到美国，大学毕业后便加入了 LAIC 的团队。在波特里士蒙德，她组织了公民课和成人读写能力课程。后来，萨拉玛丽亚因癌症去世，安娜·玛丽亚接任了 LAIC 的主任。到 2006 年，也就是合并前一年，LAIC 的预算达到 702,295 美元，团队中有十多名全职员工。

在移民、贫困人口和低薪工人方面，MRNY 取得了显著的胜利，而在许多其他组织面临挫折和失败的时期，其成功的一个主要原因是纽约市的有利政治环境。纽约市的工会密度高于美国其他任何主要城市，同时还拥有根植于劳动历史的持久社会民主传统，以及相对友好的移民政治文化。这些条件为 MRNY 所致力于的移民权利和工人权利的组织活动提供了丰厚的土壤。当然，纽约市还有许多类似的组织和运动也受益于这些条件，但没有哪个组织的成就能与 MRNY 相媲美。MRNY 拥有的团队规模和预算都超过了城市中任何其他类似组织。

MRNY 采用了一种高度协作的组织模式，这种模式完美体现了马歇尔·甘茨 (Marshall Ganz) 在美国农场工人协会所描述的战略能力。该模式强调，领导者参与定期的、公开的、有权威的讨论。他们受到参与决策时所做选择的承诺所激励，并在行动上享有自主权。

MRNY 以其深思熟虑和参与性强的组织风格而著称，内部称之为“高接触”流程。这与弗朗西斯卡·波莱塔对参与式民主和预示性政治的见解不谋而合。波莱塔和 MRNY 都特别强调，流程的重要性不仅在于加强内部的团结，还在于提升社会运动的政治影响力。他们认为，无论是通过法院、投票、协商工会合同还是立法机构来争取和实施进步变革，只有当广泛的普通人参与到足够高的水平，能够对机构进行问责时，这些努力才能在长远中取得成功。

MRNY 的组织能力得益于其多元化的议题特色。它的庞大规模让它能够在多个领域有效运作，不仅局限于工作场所正义。黛博拉·阿克特和 MRNY 的创始人安德鲁·弗里德曼都提到，“新道路”之所以与众不同，是因为它涉及的问题范

围广泛，这些议题并不都直接关联到工人或工作场所组织，同时它还更广泛地运用了内部的法律、教育等各项服务。这种广泛的议题覆盖，加上开放和民主的组织架构，激发了 MRNY 领导和成员的积极性。因为不同的人会对不同的问题抱有热情，这样的多样性使得每个人都能在组织中找到自己关心的议题，从而更加积极地参与到组织活动中。

我要说的是，MRNY 不仅仅是一个倡导团体。在我第二章的定义中，倡导团体比如宪法权利中心、美国公民自由联盟或者绿色和平组织，这些团体仅代表某些广泛的社会目标或者代表某些群体进行活动。而新道路的成员们在各种运动中扮演着积极的角色，他们在招聘和解聘员工、审批预算以及确定组织方向和优先事项等关键领域拥有决策权。他们深知，集体行动是获取影响力的关键。新道路不满足于仅仅作为一个倡导者，他们不仅仅追求特定的立法或物质利益，更致力于在更广泛的社会权力结构中实现长期的结构性变革。他们的目标是将权力平衡从压迫者手中转移到组织的基本选民群体。在本章稍后，我将提供一些例子来说明这种工作方式是如何运作的。

醒来，布什维克！

新道路在工作场所正义领域的初步行动主要集中在直接处理工作场所投诉，这些投诉通常涉及工资和工时违规，利用公平劳动标准法（FLSA）来维权。当雇主拖欠工资、拒绝支付加班费、支付低于最低工资或克扣工时，受影响的工人会与 MRNY 的其他成员一起，集体前往工作场所，以羞耻感为基础发起团结抗议，要求雇主支付欠款。如果雇主对此置之不理，拒绝支付，那么新道路的律师团队便会采取法律行动。这个项目一直是新道路工人正义运动中最重要招募手段。黛博拉·阿克特强调，这个项目的价值远不止于招募：“这些个体和小规模的斗争极为重要，因为成员们可以参与其中，立即实践、检验并提升他们的领导能力。这就像是同时进行着数十个小型运动，永不停歇。”

2004 年，新道路在他们的工人正义运动中迈出了新的一步：尝试组织工会。这是一个充满风险的大胆尝试，因为那些在低薪行业中占主导地位的不稳定工人特别难以被工会化。在美国，由于雇主有动机系统性地违反仅剩的少数工人保护法律，任何行业的工会选举胜利都来之不易。然而，面对大量个体遭受工资盗窃

的现实，新道路希望能够扩大他们的影响力。如果工人们能够成功组建工会，他们将能够获得持续的支持，有可能提高工资和生活水平，使其摆脱贫困线。为此，新道路寻找了一个合作伙伴——零售、批发和百货商店工人联合会，简称 RWDSU。

在斯图尔特·阿普尔鲍姆的引领下，RWDSU 与新道路携手，挑战一项几乎不可能的任务——在布什总统任期内，于大都市边缘的零售业争取胜利。“醒来吧，布什维克！”运动由此诞生。埃德·奥特，一位在纽约市立大学劳动学院享有盛誉的讲师，同时也是纽约市中央劳动委员会前备受尊敬的执行董事，他评价道：

几乎从成立第一天起，新道路便迅速吸引了纽约市工会的目光。原因在于，该组织的领导者们深刻认识到，工会合同对于他们的成员来说，是一件极其有力的武器。他们对工会的友好姿态，以及能够动员大批成员参与纽约市活动的显著能力，使他们从纽约众多团体中脱颖而出。确实，借用工会的力量，一直是他们取得成功的关键所在。

新道路组织的第一步战略是围绕克尼克博克大道划定一块区域，大道两侧各延伸两个街区，这里遍布着他们的深厚根基。六个月的时间里，他们走访了 6000 多家门户，与居民们促膝长谈，聆听工人们在这条大道上的生活状况。这些居民，有的自己就在这些商店工作，有的则是商店员工的亲友。对话接近尾声时，活动人员会递上一张承诺卡，邀请居民签名承诺，共同抵制那些不善待员工的商店。此外，他们还记录下每位居民常去的克尼克博克大道上的商店，用以评估消费者行动可能产生的效果。

新道路组织在克尼克博克大道与当地居民深入交流的同时，RWDSU 的组织者们正与工人们密切沟通。他们携手合作，开始向州司法部长办公室提交未支付工资的索赔案件。他们的策略是提高那些不愿支付的雇主可能面临的拖欠工资索赔金额，随后提供一个低成本的解决方案：工人们同意放弃索赔，条件是雇主不阻挠工会的形成。那时，州司法部长艾略特·斯皮策对工会的行动表示了支持。

2005 年 8 月，随着学生们准备返校，新道路组织向克尼克博克大道上的两家代表性连锁店——FootCo 和 Shoe Mania——发出了一封信。信中警告店主，如果他们不准备签署一份具有法律约束力的协议，停止不公平的劳动实践，并允许员工自由决定是否组建工会，不受任何恐吓或骚扰，MRNY 将在新闻发布会上发起抵制。作为回应，Shoe Mania 关闭了当地的业务，这几乎可以肯定是对工会

威胁的直接反应。而 FootCo 则迅速接受了条件。到了运动的尾声，工人们已经与 RWDSU 一起成功组建了工会，并协商出了一份集体谈判协议。这份协议覆盖了十家店铺的 110 名工人，包括健康保险、所有工人的带薪病假和假期，以及每小时 3 美元的工资增长。FootCo 的合同在随后的几年里成功续约了几次，直到公司在 2008 年的经济危机中，与成千上万家小型零售商店一起，最终倒下。

“¡Despierta Bushwick!” 运动不仅影响了 FootCo，还带来了其他显著成效。MRNY 与市政和州政府机构的关键人员建立了深厚的联系，使得他们能够执行所谓的“战略性突击行动”。新道路组织及其工会伙伴——通常是 RWDSU——会从特定行业和地区的工人那里搜集信息，然后转交给执法机关，后者便会迅速采取行动，一次性对多个雇主发出传票。在 2008 年 5 月和 2009 年 6 月，MRNY 在推动纽约州司法部长办公室和纽约州劳工部对杂货店系统性克扣杂货打包工人工资的行为进行打击中扮演了重要角色。这一行动的成果是，这些杂货店不得不支付大笔的拖欠工资：皇后区的 C-Town 支付了超过 30 万美元，布鲁克林的 Pioneer Grocery 支付了超过 16 万美元，布鲁克林的 Key Foods 则支付了超过 4.4 万美元。这些雇主之前常常让工人签署将自己定义为独立承包商的协议，不支付工资，只依赖小费，同时却像对待正式员工一样指派他们其他工作，如清洁等，并在他们不从命时解雇他们。MRNY 庞大的会员基数助力通常资金不足的州级政府机构对这些无良雇主发起“突袭”行动，其产生的连锁反应远远超出了那些被罚款的商店。

经过数年的战略性突击行动，虽然取得了显著的成效，MRNY 的成员们却对他们所执行法律的局限性感到越来越失望，于是他们决定下一步要着手解决这些不足。阿克特说：“对于那些在非正规经济和非工会（即不受国家劳动关系法保护）经济中的工人们，我们正竭尽全力，试图拼凑出一些能够提供类似工会合同保护的措施。”

工资盗窃立法

MRNY 自成立以来，始终积极投身于纠正最低工资和其他职场违规行为的斗争中。在 2007 年到 2010 年短短几年间，他们就成功争取到了超过 2500 万美元的拖欠工资和被错误拒绝的政府福利赔偿。面对法律程序的缓慢和低薪劳动市场

中工资盗窃现象的屡禁不止，尽管已有多次高调的打击行动，MRNY 的成员们在 2010 年初的委员会会议乃至董事会会议上决定，发起一场旨在加强州法律的运动。他们的努力促成了一个成功的联盟，推动了《纽约州工资盗窃预防法》(WTPA) 的通过。该法案于 2010 年 12 月正式成为法律，并在 2011 年 4 月 9 日生效，为保护工人权益提供了更有力的法律支持。

新法律大幅提升了对最低工资和加班费违规行为的刑事和民事处罚，从拖欠工资的 25% 增加到高达 100%，并对那些因工人投诉工资盗窃而进行报复或威胁报复的雇主，施加了高达 1 万美元的额外罚款。法律还强化了雇主对工资记录的保管要求，并且要求雇主向员工提供比以前更详尽的书面通知，包括工资率和扣款详情，且这些通知必须使用员工的主要语言。虽然关于工资单通知的规定看似小改动，但其实意义重大，因为它直接增强了普通工人理解雇主行为的能力，并为执行机制提供了类似工会合同中的工具。法律迫使雇主必须在每份工资单上用员工的母语明确记录工资率和扣款，这使得工人们（在 MRNY 工作人员的帮助下）有能力反击，如果雇主剥夺了他们应得的薪酬。阿克特在一次采访中表示，这项法律“极大地扩展了可达性和执法的力度”。我们的成员对这一成就深感自豪，并且正在积极参与到全市各类组织的外联和教育工作中，我们正在教授他们如何利用法律提供的新工具。

在 2014 年，该组织成功争取了《工资盗窃预防法》的进一步改进。这些改进包括加强反报复条款，将赔偿金额从 2010 年时赢得的 1 万美元提高到 2.5 万美元，并扩大了法案的内容，新增了对建筑行业的关注。

安全社区运动

2011 年 11 月 22 日，布隆伯格市长在“新道路”组织成员的簇拥下，签署了一项市议会的法案，终止了纽约市与联邦移民和海关执法局 (ICE) 在“安全社区”驱逐计划中的合作。这一计划依赖于联邦、州和地方执法机构的协作。与 WTPA 不到一年便得以制定和通过不同，这场运动耗费了多年的细致工作。“我们决定启动这场运动时，所有人都说，‘你们疯了吧’”，运动的领导者、MRNY 的联合执行主任哈维尔·瓦尔德斯回忆道。瓦尔德斯是移民权益的长期倡导者，曾在纽约移民联盟担任职务。

2009 年早些时候，彼得·马尔科维茨，卡多佐法学院移民正义中心的负责人，也是 MRNY 的亲密合作伙伴，带着一个挑战纽约市与 ICE 合作的计划找到了 MRNY。由于这个运动的构想并非源自基层，MRNY 的工作人员决定进行一次会员调查，以确定这个问题是否足够重大，足以引起会员的重视，并成为组织优先考虑的事项。

会员们纷纷诉说，他们的家人和朋友只因轻微的违规就被逮捕，甚至在被判无罪后仍遭到驱逐。当时，雷克斯岛监狱的官员们会将疑似无证移民者在预定释放时间后继续关押长达 48 小时，然后将他们交给 ICE 官员进行所谓的“面试”。从 2004 年到 2008 年，超过 13,000 名无证移民被从雷克斯岛送往纽约市外的拘留设施。瓦尔德斯透露，雷克斯岛的官员们欺骗移民，让他们误以为是去见律师讨论案情，实际上却是去见 ICE 官员。这些“面试”通常以一些看似无害的问题开始，这些问题故意具有误导性，目的是诱使被拘留者透露他们是如何来到美国的。调查记录显示，MRNY 的成员们认为这是一个紧迫的问题，董事会最终批准了这场运动。

与新庇护联盟和北曼哈顿移民权利联盟一起，MRNY 要求里克斯岛的官员以明确的语言向被拘留者解释，这些“访谈”并不是与友善的律师进行的。2009 年 6 月，运动取得了首次胜利，市矫正局的官员同意在访谈之前向每位被拘留者提供多种语言的书面表格，说明访谈者将是 ICE 官员，并详细列出可能导致的后果。此外，里克斯岛的官员在进行任何此类“访谈”之前，还需获得被拘留者签署的同意书。

到 2010 年 2 月，已经有十三个组织加入了这场运动。MRNY 成功推动了一个庞大的联盟，最终说服新当选的州长安德鲁·科莫（Andrew Cuomo）于 2011 年 6 月宣布，纽约州将不再实施“安全社区”计划。六个月后，即 2011 年 11 月 22 日，这一决定为许多纽约市移民的感恩节赋予了新的意义。市长布隆伯格签署了市议会法案 656，此法案禁止矫正局使用市政府资金拘留移民，实际上结束了纽约市与移民和海关执法局（ICE）的合作。

在与“安全社区”计划斗争的三年里，MRNY 还领导了几场其他成功的运动，对公共政策产生了深远的影响。其中的成就包括：2009 年的《药房语言服务法》，该法要求纽约市的 3,000 家连锁药房提供翻译和口译服务；2010 年的《多户住

宅登记法》，加强了对租户权利的保护；2011年秋季，州长库莫签署的第26号行政命令，将MRNY之前的胜利推广到整个纽约州，要求市政机构提供翻译和口译服务；以及2011年的《学生安全法》，使警察和校内的纪律处理过程变得更加透明。

在那个时期，MRNY在多个战线上都积极行动。2010年，他们与零售连锁店American Eagle就跨性别员工歧视问题达成了和解。同年，MRNY的青年赋权项目成功地阻止了市政府削减对学生地铁卡补贴的计划。2010年5月1日，在华盛顿特区举行的移民权利大游行中，MRNY组织的参与者填满了四十二辆巴士，成为全国参与人数最多的单一团体。

到了2014年，尽管移民拘留人数有所下降，MRNY并未停步，他们采取了更进一步的行动。他们成功推动纽约市议会通过一项法案，彻底将ICE官员拒之雷克斯岛之外。这项法案在2014年10月获得通过，并在2015年2月正式实施。

洗车工人组织活动：¡Despierta Bushwick! 重奏

2012年，乔恩·凯斯特——ACORN纽约的前领袖，当时担任ACORN继任组织纽约社区变革的执行董事——正在寻找一个能够让纽约社区变革大展身手的工人组织运动。他开始与“新道路”的黛博拉·阿克特对话，因为“新道路”与工会，尤其是RWDSU，有着长期的深度合作关系。这些讨论催生的洗车工人运动，是“新道路”和RWDSU在克尼克博克大道上近十年前所做工作的一次更宏大、更精明的延续。一个关键的战略进步是，MRNY及其合作伙伴将目光投向了低薪零售行业中更为稳定的领域：洗车业。洗车业主在大型设备上投入巨大，资方不会轻易放弃投资或搬厂。

2013年春，这场运动已经如火如荼地展开。在首次全市洗车工人大会上，众多移民洗车工人上演了一幕源自他们拉丁美洲故乡社会运动中流行的民众戏剧：一出反映他们困境的戏剧。在200名观众的注视下，他们生动地再现了纽约市洗车行中的恶劣待遇和危险环境。戏剧的高潮部分，工人们展开六幅亲手制作的、巨大的横幅，清晰地表达了他们的诉求：（1）要求尊重；（2）要求提高工资、享受带薪假期和病假；（3）要求提供医疗保障；（4）要求保护他们免受虐待；（5）要求除了最低工资外，他们应得的全部小费；以及（6）要求签订工会合同。

2013 年春，这场运动已经如火如荼地展开。在首次全市洗车工人大会上，众多移民洗车工人上演了一幕源自他们拉丁美洲故乡社会运动中流行的民众戏剧：一出反映他们困境的戏剧。在 200 名观众的注视下，他们生动地再现了纽约市洗车行中的恶劣待遇和危险环境。戏剧的高潮部分，工人们展开六幅亲手制作的、巨大的横幅，清晰地表达了他们的诉求：（1）要求尊重；（2）要求提高工资、享受带薪假期和病假；（3）要求提供医疗保障；（4）要求保护他们免受虐待；（5）要求除了最低工资外，他们应得的全部小费；以及（6）要求签订工会合同。

那最后的呐喊——“一个工会！”——激发了场中央人群的热情，他们激动地站立，跺脚并高呼“¡Si, se puede!”（是的，我们能！）。观众大多与舞台上的演员们一样，由众多洗车工人组成。然而，在房间外围，却聚集了一群纽约市的权力掮客，场面颇为壮观：包括时任市议会议长克里斯汀·奎因；足以构成法定人数的市议员；曼哈顿区长；以及众多角逐这个世界上最大城市之一的地方职位的不那么知名的候选人。在这场运动的第一年，七家不同洗车行的工人在国家劳动关系委员会的选举中投票赞成成立工会，这需要过半数的支持才能成功。此后，又有三家洗车行的工人加入了工会的行列。对于行业中尚未签订工会合同的 1000 名工人，通过诉讼，他们成功追回了 450 万美元的拖欠工资。

工人初战告捷后，洗车行业的雇主们开始联手，企图阻挠工会运动的发展。面对这一挑战，CarWasher 运动在 2015 年夏季成功推动了一项新的全市性法律——《洗车行业责任法案》的通过，这项法律得到了纽约市亲工会的新市长比尔·德布拉西奥的大力支持。工人们期待，新法律能够提供足够的激励，以减轻雇主对工会化的抵抗。该法律要求雇主购买昂贵的履约保证金，确保工人工资得到支付，从而保护工人免受行业内普遍存在的工资盗窃行为。如果洗车行未成立工会，保证金金额为 15 万美元；而一旦洗车行的员工签订了工会合同，这一费用便大幅下降至 3 万美元。到了 2016 年，首批六份工会合同将到期，组织者们希望合同运动的势头加上新法律的实施，能够再次激发全市洗车工人加入工会的热情。

战略能力

新道路组织之所以能取得丰硕成果，很大程度上归功于所谓的战略能力。这

个组织的创始战略领导团队（SLT）由五人组成，包括三位女性和三位有色人种成员。其中，安娜·玛丽亚·阿奇拉是来自哥伦比亚的移民。另一位成员哈维尔·瓦尔德斯在美国出生，但三个月大时父母签证到期，不得不随原籍阿根廷的家庭搬至委内瑞拉。十一岁时，瓦尔德斯因父亲在德克萨斯 A&M 大学获得工作而回到美国，这份工作让他们家获得了永久居民身份。阿奇拉和瓦尔德斯都在美国接受高等教育，并在毕业后加入了进步组织。乌娜·查特吉在美国出生，父母是印度移民。她从小听家人讲述印度独立斗争的故事，这与阿奇拉和瓦尔德斯受父母逃离南美压迫经历的影响不谋而合。SLT 的其他两名成员，安德鲁·弗里德曼和黛博拉·阿克特，都是在美国出生的白人。弗里德曼成长于一个政治上比较进步的家庭。

弗里德曼、查特吉，还有新近的阿奇拉，都转向了一个致力于将“纽约新道路”的成功模式推向全国的新组织。这五位 SLT 的创始领导成员都对自己的工作倾注了极大的热情，这正是甘兹所说的战略能力的另一个关键要素：激励。他们至今还共用着办公空间。瓦尔德斯和阿克特依旧担任着高层领导职务，同时，一些新成员也加入了现在的 SLT。以下是对 SLT 成员采访的一些摘录，从中可以看出他们的动力水平：

弗里德曼：“若我们不敢冒险，就已未战先败。在这里，我们总是勇于冒险！”

阿奇拉：“我爱上了我教导的那些人，我知道我已深陷其中。”

查特吉：“我们的目标是积聚力量，让我们的每一个行动都产生影响，推动变革向前。”

阿克特：“我们不擅长慢慢来、按部就班的方法。这既是我们的优点也是缺点——我们往往会一头扎进工作中。”

瓦尔德斯：“这里有一种魔力。对事业的执着——我从未在其他地方感受到如此强烈的承诺。这不仅仅是领导层的事，每个人都是如此。每位成员和所有员工都知道，这个机构至关重要。”

在这支团队中，无论是上下级之间还是同事之间，相互尊重是关系的基石。甘兹认为，这种相互尊重的氛围对于追求社会和经济正义的组织来说至关重要。他们常常提及“爱”——查特吉说：“我们在这里相亲相爱”；瓦尔德斯说：“我

们在这里以爱和社区为根基”——这展现了 SLT 对一个高度参与和多元化成员的深厚承诺。

MRNY 的全职员工团队充满了激情，他们才华横溢、经验丰富，以非凡的执着不分昼夜地工作。如表 6.1 所示——这是为向福特基金会提交的拨款提案而准备的——员工团队在性别、种族和民族上呈现出极其丰富的多样性。

表 6.1 纽约新道路员工按性别、种族和民族分类

	理事会*	支持员工	专业员工
女性	44%	78%	74%
男性	41%	22%	26%
拉丁裔	60%	100%	61%
白人	11%	—	28%
黑人	7%	—	5%
亚裔	7%	—	2%
其他	—	—	4%

*空缺席位的存在导致总和不等于 100%

参与式民主与新道路的“高接触”模型

弗朗西斯卡·波莱塔提倡参与式民主，她认为这种民主形式能够赋予社会运动及其组织更强大的力量。在她看来，对于那些不常涉足日常政治的人来说，通过共识来做出决策、领导职位的轮换，有助于培养出一批有能力维护运动成果并激发新一波行动的活动家。波莱塔强调，参与式民主的潜在益处远不止于个人或文化层面的变革，它触及了政治影响力的核心。她进一步指出，参与式民主不仅能推动制度性政治变革，而且具有战略性的意义。

MRNY 采纳了一个细致且透明的决策机制。在这里，大多数决策都是基于共识，而会议中的领导轮换成为了一种常态。MRNY 的“决策权力”文件——这份文件以西班牙语和英语两种语言向成员公开——详尽地阐述了组织中每个职位和每个下属机构的人员选拔方式，以及每个角色和下属机构所承载的权力，就如同工会的章程一般。

MRNY 成立了多个委员会，它们分别关注组织议程中的核心议题——包括移民权利、民权、经济适用房、工作场所正义和环境正义——以及一些临时委员会，

这些临时委员会致力于特定的运动，比如反对工资盗窃和安全社区的斗争。每位 MRNY 的成员至少参与了这些项目委员会中的一个，而这些委员会每周都会在 MRNY 位于波特里奇蒙、斯塔滕岛；布什维克、布鲁克林；杰克逊高地、皇后区；以及长岛布伦特伍德的四个办公室同时举行会议。哈维尔·瓦尔德斯解释道：“这些周会就像教堂礼拜一样，是一种仪式……每周同一时间、同一天、在同一地点举行。”他补充说：“频繁地与会员接触，为成长和政治教育提供了不断的机会。会员们自己主持会议……并且每周都会花时间思考议程，以及如何高效地组织会议。”

成员们热情地投身于新员工招聘的各个环节，他们不仅参与招聘委员会的工作，还加入面试团队。历经层层严格、有时颇为考验的面试之后，最终的候选人需要在成员面前展示他们的能力，无论是通过主持会议还是开展工作坊来呈现。萨布里娜·哈伍德，一位 20 岁的非洲加勒比裔成员，同时也是 LGBT 工作组的活跃分子，她解释说：“我们期待看到潜在员工如何引导会议……我们想观察他们如何回应成员的提问，是否能带给我们新的见解，以及他们与他人的相处之道。”

MRNY 的成功建立在招募、培养、动员和留住成员的能力之上。然而，对民主实践和领导力培养的深厚承诺也带来了紧张，联合创始人安德鲁·弗里德曼称之为“民主疲劳”。他描述了超过十三个常规的每周会议，这些会议无不需要巨大的精力和专注。弗里德曼提到，有一个乏味却持续的讨论，那就是不断尝试减少和缩短会议时间。为了摆脱这种疲劳，他创建了流行民主中心，这是一个没有“新道路”那样日常基础问责的全国性组织。但哈维尔·瓦尔德斯（后来接替安德鲁成为联合执行主任）和其他参与构建 MRNY 成员参与计划的人坚持认为，任何在高度参与性的组织性质上的妥协都会削弱 MRNY 的效力。

挑战

新道路纽约并非没有批评声音，这一点在 2011 年 12 月关于纽约州梦想法案的新闻发布会上显露无遗。当时，纽约州青年领导委员会（NYSYLC）指责 MRNY 涉及内幕政治和暗中交易。MRNY 的领导层和其他联盟成员则回应称，争议的焦点——是否支持法案对无证青年州财政援助的有限扩展——已在早先的会议中达成共识。面对联盟政治中的这些紧张关系，MRNY 的工作人员和领导层自我辩护

说，他们对联盟的贡献远远超出了他们所获得的回报。他们坚称，自己投入的精力和资源远比从联盟中得到的要多。

MRNY 正式退出了纽约移民联盟，此举引发了一些联盟成员的指责，他们认为该团体傲慢，并不愿意与他人分享权力。然而，在 2011 年 12 月的“梦想法案”新闻发布会上，纽约移民联盟为 MRNY 辩护，回应了青年组织的指控。MRNY 的成功确实使其面临变得傲慢和孤立的风险。这种情况在任何迅速超过同伴的组织中都有可能发生。事实上，类似的动态在近几十年间也出现过，当服务员工国际联盟（SEIU）迅速壮大，显著超过许多其他工会的发展时亦是如此。

所有最成功的组织都面临一个特殊的挑战。它们需要在保持自身发展势头的同时，发扬团结精神，以提升整个进步社会运动的成功底线。

当一个组织的权力显著增强，从而比其他同行获得更多的权力和与权力中介接触的机会时，外界常常会对其内部交易提出指责。然而，前 MRNY 员工史蒂夫·詹金斯（Steve Jenkins）撰写的一份批评意见值得重视。詹金斯批评 MRNY 是一个倡导型组织，而我对此提出了反驳，并且詹金斯本人随后也对这个观点进行了修正：

我的内容是针对一个工会被忽视或受到厌恶的世界。在这个世界里，初入行的工会研究会进行的最基本的市场分析往往被忽视，而人们却更热衷于宣扬被压迫工人的力量。如果我批评 MRNY，那只是因为我曾在这里工作，并认为这是表达我观点的最诚实、最有效的方式。实际上，他们并不是最先被批评的对象，因为他们深谙这些动态，并且每天都在与之斗争。

实际上，詹金斯提出的问题非常重要，至今仍值得深入讨论。他引用了 MRNY 早期的工人权利运动，作为非营利组织在进入工作场所时面临困难的例子。他认为，工会在与雇主对抗时能够更有效地提升工人的杠杆作用，因此工会是一种更优越的组织形式。他确实正确地指出，未能进入工作场所的组织无法与优秀的工会相提并论。然而，经过在 SEIU 的十年工作经历，他更清楚地认识到，如今优秀工会的数量是多么稀少。在他的文章中，詹金斯忽略了许多工会参与的活动，例如导致“Shoe Mania”关停的“热店组织”（hot shop organizing）。这种组织形式是指工会在回应工人不满的情况下对孤立工作场所进行组织，而不是作为行业范围内或整个地域的战略组织的一部分。无论是工会还是社会运动组织，

目标和战略都至关重要。

此外，华盛顿的 775 工会以及许多纽约市的工会选择与政治和经济权力者建立深厚的制度联系。这种做法限制了它们自身的效力，并对普通工人产生了约束。詹金斯目前工作的 SEIU 经常通过签署发展协议或与雇主达成合同来限制成员的选择。这些协议要求工会在立法、组织、谈判及其他形式的活动中采取克制。在这里，问题再次出现：主要参与者的动机或意识形态是什么？关键不在于制度形式，而在于改变的主体在哪里。工会和其他类型的工人组织面临的核心问题是对风险的回避以及对普通人智慧的缺乏信任。

MR 高参与度是其以人为本模式的显著特点，这使其与更典型的社会运动组织截然不同。在那些组织中，“会员身份”往往仅仅是一种订阅关系。而在 MRNY，成员参与公民行动的能力十分明确。这种参与在立法听证会上、街角的游行中，以及众多新闻发布会上都非常显著。他们还派出了四十二辆公交车，前往华盛顿特区，积极呼吁进行移民改革。

MRNY 工作的基础在于对其高参与度和高互动性组织建设模式的承诺。每周和每两周举行的各种会议，为数千名成员提供了参与的机会和领导力发展的平台。这些委员会会议有许多共同点：在会议结束时，成员们会一起在办公室烹饪并提供晚餐，同时进行总结、讨论最近的活动，并规划即将到来的行动。

然而，MRNY 从未遭遇过北卡罗来纳州农村工人在史密斯菲尔德斗争中所面临的那种强烈抵抗。面对 2,000 名拉丁裔工人可能被移民和海关执法局驱逐出工作和家园的阴影，这与 MRNY 相对轻松地将 ICE 驱逐出纽约市和纽约州的情形形成了鲜明对比。尽管 MRNY 的价值不可否认，但这种高互动模式是一种积极的策略，无法应对那些在艰难斗争中工人所面对的雇主反对。MRNY 在全国最支持工会、支持移民的城市中建立了一个出色的组织，能取得的成就超过了其他任何纽约组织。然而，建立在自我选择的基础上的这种积极模型，使得 MRNY 的成员成为了出色的动员者。

MRNY 取得了许多成就，但仍然只停留在动员模型的层面。与大多数社区“组织”团体类似，除了那些倾向于孤立主义的工业区域基金会（IAF）之外，MRNY 尚未形成有机领导人识别的理论，也没有系统性地绘制其成员之间的关系，以便更有效地理解普通民众潜在的权力来源。随着“新道路”向宾夕法尼亚州、康涅

狄格州和新泽西州三个邻近州的发展，MRNY 的做法将被带到纽约以外的地方进行验证。然而，这些州并不是南部腹地的农村地区。

一个衍生组织，人民民主中心（CPD）由 MRNY 的三位早期创始人领导，承诺将这一模型推广到全国。然而，他们列出的所有早期成功案例都发生在工会力量强大的州。看到 MRNY 和现在的 CPD 与他们所称的进步工会合作令人振奋，但令人担忧的是，MRNY 对工会的依赖程度几乎与对私人基金会的依赖相当，这可能使其无法对工会的战略进行独立的批判性评估。随着 MRNY 与像 SEIU 这样的工会接触越来越多，他们对自身模型的承诺似乎也在逐渐减弱，而这一模型历史上主要是以会员为中心的组织。在过去几年中，像 SEIU 这样的工会向“新道路行动基金”进行了大额捐款。这个基金作为 501(c)(4)注册，拥有参与政治的税务地位。这虽然是一个积极的发展，但也带来了一些负面影响。其中一个问题是 501(c)(4)的董事会并不是以民主方式运行的，而基层董事会无法控制这些不断增长的资金，这威胁到 501(c)(3)运作的民主性质。这种情况让人想起二十五年前的国家毒物运动，那个最初由会员主导的组织因问责制和 C3 与 C4 董事会的问题而崩溃。

CPD 也可能面临与索尔·阿林斯基（Saul Alinsky）相似的境况。在 20 世纪 40 年代中期，阿林斯基从芝加哥出发时，发现没有肉类包装工人组织委员会的支持，建立力量变得极为困难。这不禁引出本书的一个核心问题：如果工会消失，会发生什么？

0 结论：虚假权力 VS 实际权力

此外多数时候和地方，尤其是在美国，穷人常常被引导相信自己的贫困是应得的。他们还被教导，其他人所拥有的财富和权力同样是应得的。

—— 弗朗西斯·福克斯·皮文 (Frances Fox Piven) 和理查德·克劳德 (Richard Cloward), 《穷人运动》

就像皮文和克劳德在上述引文中所说的那样，新自由主义最大的成功就是加深了人们的自我责备。自我责备使人们丧失了斗志，而这是一种策略。

贸易协议将获得合理报酬的制造业工人与高度压制国家的奴隶劳动条件对立，导致私人部门的劳动力不仅被削弱，还几乎被摧毁。如今，正是同一群企业阶层，曾经宣扬美国制造业工人“工资过高”的观点，再次开始攻击当前最强大的工会工人群体——公共服务工人。这个群体大多是女性，许多是有色人种。企业阶层试图将公共服务工人与 94% 失去工会的所谓私人部门工人对立起来，这得益于数十年来持续的努力，将制造业迁出曾经有工会的地区。与此同时，这些企业阶层还增加了一个新的论调，声称“政府”工人拿着高薪，都是以“我们”的名义——而非无情的公司、科赫兄弟或埃克森美孚获得的巨额公共税收补贴——因为“我们”纳税人实际上才是真正的政府工人的雇主。

对政府的信任已经变得异常低落，以至于大多数美国人更看重成功首席执行官的评价，而非公民或政治领导者。美国人对商业领袖的信任远超过对政治家的信任，对企业的信任也超过了对政府的信任，而人们对个体的信任则胜过对集体的信任。这种态度为企业阶层向被拒绝加薪的工人阶级传递信息铺平了道路，他们宣称减税（这实际上削弱了社会安全网的资金，从而损害了工人阶级的利益）是工人阶级获得加薪的最佳希望。将这一现象视为持续了五十年的成功战略，我们就不难理解，为什么人们会对今天缺乏体面工作的现象感到困惑。2012 年，密歇根州选民以压倒性票数反对在州宪法中保障集体谈判权。仅仅几周后，看到工人在美国汽车工人联合会的家乡投票反对工会，州长里克·斯奈德迅速采取行动，将密歇根州转变为“工作权”州。

尽管在公投倡议活动中投入了 2300 万美元，工会仍然以失败告终。没有任何支出能够抹去五十年来新聘员工将责任归咎于工会而非雇主或企业的现状，这使得他们在工会合同下的待遇较低。这一结果源于几十年前美国汽车工人联合会（UAW）领导人做出的战略选择，他们选择接受两级合同，而不是像北方的加拿大汽车工人那样奋力抗争。新员工对自己处于底层并比同事薪资更低的愤怒，或许也可以解释为何在工会发起罢免州长的活动时，邻近的威斯康星州 38% 的工会家庭选择支持反工会的州长斯科特·沃克（Scott Walker）。

随着威斯康星州和密歇根州的工会陷入困境，伊利诺伊州州长布鲁斯·劳纳（Bruce Rauner）——一位与沃克具有相似政治风格的对冲基金亿万富翁——正在推动一些论述，如“减税是你加薪的最佳途径”和“集体谈判让你个人更加贫穷”。这些论述迎合了美国主流的个体主义叙事，而非对抗它。它们是企业阶层的去动员策略的一部分，这种叙事如今正以最快的速度在全球范围内传播。当运动战略家认为仅靠论述就能推动进步事业时，他们常常未能意识到进步信息大多数与主流叙事相悖。对于企业右翼而言，论述、烟雾弹和高层动员都行之有效，因为他们迎合的是根深蒂固的美国个体主义信条，而非与之对立。

细读这本书中讲述的成功故事，我们可以得出一个有力的结论：在工人阶级能够摆脱自责心态之前——这种心态让他们觉得自己能力不足，因此注定只能获得微薄的劳动报酬和平庸的生活——他们必须先经历集体的斗争。这些发现进一步证实了里克·范塔西亚在《团结文化》（*Cultures of Solidarity*）一书中提出的精辟观点，这本书自出版至今已经快 20 年了。书中指出，再多的民意调查和精心设计的框架，也无法消除过去一百年来根深蒂固的社会观念，这些观念让美国人接受了他们的经济和政治地位，并且深信“集体主义是坏的”，“个人主义是好的”。这是因为世界上最精明的营销专家——麦迪逊大道及其客户——他们不仅能够，而且确实在框架构建和资金投入上，超越了自由派的信息传播。

尽管如此，大量证据显示，这个国家的人民内心深藏着对人类团结的强烈感知。每当灾难降临，无论是 9·11 事件还是飓风桑迪的余波，我们都能看到这一点。在这些紧要关头，人们展现出即刻而深刻的团结与同情，那些记录人们互助的画面，足以让最铁石心肠的人泪目。然而，灾难之后的团结，无论是天灾还是人祸，往往在激烈的情感冲击中迅速燃起，又很快熄灭。真正的组织工作，就像

芝加哥的教师、康涅狄格州的养老院员工和北卡罗来纳州的肉类加工工人所做的那样，也创造了一个关键时刻：雇主与工人之间的战争。组织的艺术在于帮助人们将这些关键时刻的团结与它们所挑战的更大系统联系起来，给予处于危机中的工人一种全新的自我认识，以及对社会政治经济的新视角。深度组织的过程构建了一种持久的团结，这种团结不仅在雇主的战争结束后依然存在，而且当工作做得好时，工人们也会将他们对世界运作方式的新理解带入投票站。

在这本书中，那些激发出巨大能量、足以抗衡强大机构和个体的案例，往往是工人们自己选择罢工的时刻。这些案例表明，最成功的运动努力的战略前线，依然是工作场所，但也不限于工作场所。以史密斯菲尔德食品工厂为例，当工人们发起自发的罢工，走出工厂大门，他们给雇主带来了前所未有的危机。即便在对劳工不太友好的北卡罗来纳州东部，社区也开始意识到，那个工厂里一定出了严重的问题。社区的支持对于最终的胜利至关重要。一旦工人们向他们解释了行动的原因——比如工人失去的手指和肢体，以及猪比屠宰它们的工人受到更好的待遇——社区的立场开始转变。是的，全国性的消费者运动也发挥了作用，但没有工人们的主动和社区的支持，史密斯菲尔德的胜利是不可能实现的。

芝加哥的教师们在一场全国瞩目的罢工中离开了工作岗位。在此之前，他们与更广泛的社区进行了数年的积极合作，并与芝加哥的家长们进行了数月的深入交流。这场罢工，是他们深思熟虑后的决定。他们的社区成为了他们坚强的后盾，支持他们对抗一个强大的对手。这个对手立刻试图将这场斗争描绘成“教师们背弃了他们的学生和社区”。然而，这样的论调并没有击败市长，因为教师与家长之间，以及教师工会与社区之间的联系早已牢固建立。这份坚实的关系，让市长的攻击不攻自破。

康涅狄格州的养老院工作人员的案例尤为引人注目。对于医疗工作者来说，选择罢工是一个令人心痛的决定：他们不仅要放弃自己的生计，还要离开他们关心和牵挂的病人。在康涅狄格州，他们只有在与病人家属沟通并准备他们接手补充临时工在大规模罢工期间提供的不充分护理之后，才会采取罢工行动。他们深知，即使是出于好意且训练有素的临时工，也无法像他们一样了解病人的个别特殊需求。雇主可能不会关心这一点，而且通常也确实不关心，但工作人员和家属却非常在意。在罢工之前，医疗工作者可以通过支持这些家庭——他们往往就像

自己的大家庭一样——来赢得社区的支持，向他们一步步解释如何照顾他们所爱的人，这样工作人员就可以罢工要求为病人和自己争取更好的条件。

美国仍有一大批制造业工人急切渴望工会的保护。虽然雇主的威胁让工会组建变得困难重重，但并非不可能，第五章已经给我们展示了这一点。美国的深南部对于欧洲乃至中国来说，就像墨西哥对美国一样——一个开设工厂成本更低的地方。史密斯菲尔德工人的成功故事，为我们指明了一条胜利之路，只要工会能够更加重视社区及其传统。2014年，美国汽车工人联合会（UAW）试图在大众汽车的一个工厂组建工会，这个工厂距离史密斯菲尔德工人取得胜利的地方仅一州之遥。然而，他们并没有真正关注工人及其社区。相反，企业界却做到了，他们花费数月时间举办社区晚宴和论坛，竖立广告牌，甚至深入到工人妻子们的缝纫圈——这些都是为了从工厂外部接触工人。公司在那一轮中获胜，并不令人意外。（给工会的提醒：请参考史密斯菲尔德章节中约翰逊牧师的话：“所以劳工不是‘外来者’，不是某种‘北方基础’的事物，也不是‘反南方’的事物；它实际上是我们自己社区的一份子。”）

不少劳工策略专家，尤其是男性，往往只盯着制造业的重组需求，而史密斯菲尔德的案例已经证明这是可行的。他们呼吁劳工界将目光投向物流行业，这无疑是明智之举，也理应成为我们行动计划中的优先事项。然而，在服务经济占据主导的今天，我们更需要一个统一的战略规划，不仅要涵盖服务经济，还要深入其内部。这个规划将引导我们如何在服务领域中团结一致，共同前行。

产联的杰出组织者们深知，在工业经济的某些领域，比如钢铁和煤炭行业，扮演着举足轻重的角色，它们的重要性远超其他行业。在服务经济中，教育和医疗保健同样占据着战略高地。首先，至少在未来几十年，这些行业不会面临搬迁的威胁。学校、养老院、医院、诊所以及医疗保健体系的其他组成部分，无法被转移到海外，也不会从一个城市搬到郊区，或者从北方和中西部搬到南方。这正是企业界右翼为何不遗余力地通过向最高法院提起诉讼，试图改变锈带地区乃至整个国家的法律结构。教育和医疗保健行业，目前不受搬迁威胁的影响，它们在社区的地理和社会布局上具有战略意义，因为它们不是被隔离的工业园区，而且它们提供的服务性质使得工人与社区之间建立了紧密的联系。在当前形势下，我们迫切需要建立这种团结。

有人将这种关系视作一种麻烦，但实际上，它是一种巨大的战略优势。只要工人们，尤其是他们的领袖，能够理解这种关系的深层含义，并像芝加哥教师那样行动——这与大多数教师工会及其全国官员近乎排斥社区的努力形成鲜明对比——他们就能让更广泛的社区不仅认识到教学技艺的重要性，更重要的是，认识到工会在社会中的核心价值。

全国范围内对教师的攻势已经相当彻底。通常，一个自称自由派的人会说，他或她支持工会，但不支持教师工会。然而在芝加哥，教师们证明了，一场由社区领导的工作场所斗争能够为整个工人阶级带来变革。他们的罢工改变了芝加哥——不仅改变了教师，也不仅改变了家长和学生。这是因为城市的工人阶级在为拥有自己社区的公立学校、由愿意长期陪伴孩子的教师授课的权利而进行的全面斗争中，发挥了主导作用。这场斗争不仅改变了工人阶级对教师、学校、种族主义、新自由主义和城市精明市长的看法，而且这种变化不是通过简单的信息传播或动员模式就能实现的。它需要更深层次的社区参与和集体行动。

教育工作者和医疗工作者可以通过与他们所在社区的家庭直接交流，来打磨他们与工人之间的关系。他们向这些家庭展示，自己的工作需求和工作生活的质量如何直接关系到学生的成绩和患者的治疗效果。这些教育和医疗工作者，比工厂工人更甚，是他们自己劳动成果的直接受益者：他们自己的孩子需要教育，家人需要医疗照顾，他们深知自己工作的艰辛和价值。

当工会真正把握了工人与社区之间关系的核心，他们就能战胜不公的雇主，也能打破美国长久以来对集体行动的偏见；他们不仅能够改变工作环境，还能推动社会的进步。霍华德·金姆尔多夫强调，劳工的社会基础对于工会的形成至关重要。教育和医疗工作者的社会基础，本质上是倾向于团结和集体行动的，因为他们是使命驱动的群体：他们对成功的渴望强烈，并且他们的工作是在团队中进行的，与患者和学生——也就是他们的社区——的成功紧密相连。工人们深知这一点。遗憾的是，他们的领导者们却尚未完全领悟。

在当前的权力结构下，教育和医疗工作者要想取得最大的胜利，就需要所有工人团结一致，共同在一个工会下，形成对抗雇主的统一战线。行业工会破坏了阶级的团结。为什么呢？原因和 20 世纪 30 年代、40 年代一样。学校、大学、养老院、医院和诊所，凭借其中大量协同工作的工人，成为了现代的工厂。为了获

得最佳结果，医疗工作者和教育工作者需要通过统一而团结的战略，在工作场所内外同时最大化他们的力量。

如今芝加哥的新教师，许多来自“为美国而教”这样的项目，或是刚毕业的研究生。他们把教书看作是职业生涯的起点，计划几年后就会转向其他领域。这些新教师比以往的教师队伍更年轻，更白，流动性也更强。他们往往不住在所任教学学校所在的社区，这与三十年前的社会招聘基础形成了鲜明对比。在医疗保健领域，注册护士与其他医疗工作者之间也存在类似差异。尽管非护士的医疗保健工作者（以及非教师的教育工作者）的社会经济地位使他们更容易被替代，尽管他们的工作常常是英勇的，但在雇主眼中，他们的价值却常常被低估。然而，这也使他们在社区、教堂、邻里和地方政治中的地位更加稳固。要在这些领域发起罢工并赢得重大的劳工斗争，需要一种由工人自己推动的内外结合的力量策略。这些“技术更高”和“技术较低”的工人不能在不同时间罢工，也不能在不同时间坐在谈判桌前：他们需要彼此，必须通过共同的斗争来建立团结。

教师和护士正面对风投公司中的金融大亨，这些公司投入巨资，企图将教育和医疗领域变成摇钱树。华尔街的银行家们，在别人眼中看到的是患者和学生，而在他们眼中看到的却是利润，他们选择了自动化和私有化作为从病患和儿童身上牟利的途径。要想成功，他们首先要做的就是瓦解工会。将教师和教育工作者的工作自动化，将教育简化为考试准备和考试执行，这是降低这些专业人士薪资至清洁工水平的可靠方法。改变法律，使得注册护士或执业护士能做的任何任务，也能由认证的护士助手完成，以及将认证护士助手目前做的许多孤立任务开放给任何人（或任何事物，比如机器人）去做，这是降低人力成本、增加利润的另一种手段。拯救教育和医疗保健的战斗，就是对抗新自由主义逻辑的战斗，这场战斗对每个领域的每一位工作者来说，都是深具个人意义的。

本书的核心观点在于，要想在最艰难的斗争中汇聚最大的力量，没有什么能比得上真正的自下而上的组织模式。这个观点引出了三个相互关联的问题，帮助我们理解书中最成功策略的三个共同要素。首先，力量是多变的，我们该如何衡量工人们赢得斗争所需的力量？其次，什么样的策略能够确保胜利？最后，所积累的力量是否足以实施这一策略？归根结底，所选择的方法能否激发出赢得斗争所需的力量？

在芝加哥的教师、康涅狄格州的养老院员工和北卡罗来纳州的肉类加工工人这三个案例中，能够瘫痪生产的大规模罢工是最成功的策略。因此，我坚信，罢工是工人争取重大利益的关键武器。更进一步，这本书揭示了工人在当代大规模发动罢工所需的必要步骤。

在新劳工时代，工会内外呈现出两种截然不同的模式，仅有其一能激发大规模的罢工。我将这两种模式分别称为“动员模式”与“组织模式”，它们带来的成功程度大相径庭。动员模式主要依赖于工作人员，它只能在特定限制条件下取胜：即那些不需要强大力量支持的情况。而组织模式则将成功的关键放在不断扩大的普通群众基础上，它能够在更加艰难的环境中取得胜利，尤其是在需要强大力量支持的情况下。在这两种模式中，工作人员都扮演着极为重要的角色，但角色的性质截然不同。核心的区别在于，变革的主动权究竟掌握在谁手中，以及他们与谁并肩作战。

细致观察当下的经济形势，我们可以看到，在美国，有些行业正在蓬勃发展，或者至少保持稳定，没有退出市场的威胁。在这些行业中，劳动力是我们必须关注的重点。我得出的结论是，成功不仅依赖于少数成功工会在工作场所内运用的组织模式，而且，即便是这些工会想要持续取得胜利，也必须将这种模式通过工人自身扩展到社区中。要让劳工的社区行动像最优秀的工作场所工会那样成功，主动权必须掌握在工人手中，而非仅仅依赖工作人员。当今优秀的组织工会面临着一个选择：是将成员和未组织同事生活的社区视为他们关键的额外力量策略，还是将这一元素交给那些昂贵的顾问，他们承诺提供完美的信息传递策略、高质量的消费者数据和表面光滑却缺乏深度的社区-劳工联盟。那种所谓的社区计划已经失败，并且注定会一次又一次地失败。

这一现象强有力地表明，一种将工作场所与社区通过工人连接起来的组织模式，比过去二十年劳工界所倾向的以奖惩为特征的企业运动模式，更能在艰苦的斗争中取得胜利。1995年，尽管新劳工领袖们承诺要进行大胆的组织革新，但他们实际上引领了一个没有选举的工会时代，工会增长协议中工人的缺席，以及合同的解决更多是由工会和企业律师之间的国家协议来决定，而非由实际工人组成的委员会来商定。他们将动员这一策略，转变为一种固定的模式。

具有讽刺意味的是，阿林斯基对权力和策略的精妙理解，已在新劳工运动中

演变成对企业运动的极度偏重——本应是捆绑敌人的绳索，却变成了自我束缚的绞索。这并不是说工会和其他组织不需要智慧型研究，它们当然需要。但智慧型研究应当是增强，而非取代工人作为对抗雇主的主要力量。智慧的工会和社会运动的研究部门，可以从仅由工作人员进行的企业研究，转变为工人和工作人员共同领导的地域权力结构分析，让工人参与到研究过程中。有了工人作为研究伙伴，理解谁掌握权力——如何掌握、为何掌握，以及如何改变这种平衡——的策略，可以以更低的成本实现，无需依赖高薪顾问。在这个过程中，工人们可以学习到自己社区中的权力结构，并在工作场所的斗争或投票亭中做出明智的决策。

在撰写这本书的过程中，我访谈和研究时听到工会工作人员提到了一种新策略，旨在避免让工人们参与到自己的解放中：受到奥巴马 2008 年和 2012 年竞选活动中数据驱动成功的启发，那些横跨全国工会和民主党的咨询集团，一直在劝说工会投入数千万资金购买消费者数据库。这些数据由谷歌等搜索引擎收集并整合，然后他们开发预测模型，猜测哪些工人可能愿意投票支持成立工会。这种做法不仅耗资巨大，而且和民意调查得到的信息一样，在没有雇主斗争的背景下收集的“数据”毫无用处，就像过去二十年里“框架”的承诺一样空洞。数据和信息固然重要，但如果驱动数据和民意调查的人只关注一次性的投票行为，那么这些数据也就失去了价值。真正的变革来自于高风险的集体行动，而非数据分析或对企业高层的空袭。

对于企业杠杆和高层主导的研究——其中工人参与微乎其微——的承诺，人们存在一些误解。这些误解部分源自于对涉及的行业、工人类型，以及对雇主而言相对让步成本的意义的不理解。在“为清洁工争取正义”这样的运动中，少数所谓的真实信息传播者和工人的参与或许足够，因为那里的让步成本只是医院工人运动的一小部分，或者是芝加哥 28,000 名教师仍在享受的养老金计划的一小部分。高让步成本需要强大的力量支持。正是这种强大的力量，是进步派要战胜科赫兄弟和权力精英所必需的——为了从企业右翼手中夺回这个国家。

对我们当今运动伤害最深的是，变革的推动者已经从基层工人和普通人，变为了那些身穿斗篷、手持利剑、行为夸张的工作人员。认为有经验的工作人员对工人的胜负无关紧要，这种看法不仅荒谬，而且有害。更糟糕的是，基层工人在工作和家庭中的关键作用被完全忽视。有经验的工作人员确实很重要，但他们的

角色应当是教练、导师、历史老师，去培养那些天生的领导者。如果不让工作人员的所有工作都回归到识别和培养工人中的天生领导者这一核心任务，那么今天的运动就无法实现规模的扩大。规模的扩大源于真正地培养那些在普通人中涌现的天生领导者的技能。

索尔·阿林斯基不幸地混淆了主体性的问题，他把运动领袖分为组织者和领导者：组织者是幕后人物，不是领袖，不参与决策，且必须来自社区之外；而领导者必须从基层中产生，由他们来做出所有决策。然而，在他《组织者的教育》这一章节的开头，阿林斯基写道：“由于组织很大程度上是由组织者创建的，我们必须探究是什么塑造了组织者。”接着，他透露了他真正的想法：

那些背井离乡、在岗位上受训的人，他们达到了一定的专业水平，却也走到了职业的尽头。我们可以将组织者比作富有创意的建筑师和工程师，而我们所培养的最优秀的在职人员，不过是熟练的水管工、电工和木匠。他们对于建设和维护社区的架构不可或缺，但却无力在新的地方设计和打造全新的社区结构。

他所指的“在职”是指基层的领袖们。外来者被视作“充满想象力和创造力的建筑师”，而社区成员则被比作“水管工和电工”。这个不可动摇的阿林斯基原则直接联系到新工会时代核心理念：组织者与领导者的区别，以及外部组织与服务之间的联系。外部组织成为了主导力量，而现有的工人领袖和车间现场却被边缘化——有时甚至被置于次要的位置。这样的结果就是，像华盛顿养老院工人所“谈判”出的那份无效合同，它剥夺了他们的车间权利、实质性的谈判权和罢工权，却只换来了微薄的物质利益。

新工会运动自 1995 年以来致力于构建更强有力的政治计划，这被视为那个时代的标志性成就，然而情况并未因此好转，原因依旧：焦点偏离了车间现场。工会的首要任务变成了大幅增加为民主党筹集和协调的资金。但就在工会不断为选举金库投入更多资金时——主要是在全国层面——与右翼势力联手的大企业集团却在两个方面发力，这两个行动彻底粉碎了工会在选举支出竞争中的希望。首先，他们在法庭上发起了法律战，导致了“公民联盟”和“麦卡琴”裁决的诞生，为竞选开支敞开了大门。这一策略始于 20 世纪 70 年代初；一个常被忽视的案例是 1976 年的“巴克利诉瓦里奥”案，它为后续两个裁决奠定了基础。其次，

他们培养了自己的反工会候选人，并在地方和州级竞选中推出，导致了 2010 年选举周期的进步派溃败，这一局面在 2014 年再度上演——对工人及其社区来说是一场灾难。尤为引人注意的是，2010 年选举后，威斯康星州新任州长斯科特·沃克与该州的公共部门工会对峙。在剥夺了这些工人的集体谈判权后，沃克面临了一场由工会资助的罢免运动——并成功击败了它。罢免胜利的可能性在威斯康星州的工会家庭中是存在的，但这些家庭中有 38% 的人投票支持保留沃克。如果工会的基层成员在走进投票亭之前，不理解是谁造成了他们的问题，以及原因是什么，那么再多的工会资金也无法赋予工会政治力量。沃克在 2014 年的连任，以及密歇根州州长里克·斯奈德在实施了工作权规则后的连任，给人的感觉就像是有人一遍又一遍地按下重播键。数据极客可能在 2008 年和 2012 年的总统选举中动员了足够多的首次投票者，但显然，每个中期选举周期都带来了越来越大的灾难。动员，并不能取代组织工作。

如今，私营部门的工人组织几乎已经荡然无存。如果企业界如愿以偿，公共部门很快也会陷入同样境地。机智的策略和巧妙的战术固然关键，但劳工仅凭这些小手段是无法扭转颓势的。是时候认识到，那些依赖于削弱工人在工作场所话语权的的增长策略和理论，只会加剧问题，正是这些问题最初让新劳工运动及其改革承诺得以掌权。新劳工运动迫切需要回归到以自下而上的基础建设为核心策略：要真正地组织起来，而不只做做动员。

在那些流动性低甚至无法离职、且具有战略性力量的工作岗位上，有色人种女性占据了很大比例。设想一下，一个新兴运动中涌现出成千上万个像卡伦·刘易斯这样的人物。确实，她们遍布各地。刘易斯拥有非凡的魅力——教育和医疗工作者中也有成千上万个魅力四射的人。他们中的绝大多数都渴望在工作中表现出色，因此他们要么天生就具备，要么必须培养出坚定的自信。做出对孩子和病人产生重大影响的决策，是他们工作的核心。他们必须拥有强大的说服力，带领学生和病人度过充满挑战、有时甚至令人恐惧的时刻；他们必须知道如何解释一个成功的行动计划，以及如何与家庭和社区建立深厚的联系。正如卡伦·刘易斯通过一场大规模的斗争和罢工增强了自己的力量，更多的人也可以做到这一点。“整体工人”模型提供了一种克服伊拉·卡茨内尔森在《城市战壕》中分析的隔离现象的方法，因为它通过基层工会成员将阶级结构融入社区。这是一种与当今

劳工-社区联盟或通常被认为是社运工会主义的模式截然不同的方法，后者加强而不是解决了卡茨内尔森所指出的分歧。

工会面临着巨大的外部压力，然而，它们的衰败也源自内部。虽然工会难以改变许多外部因素，但重拾一个真正的基层组织模式，即鼓励并赋予工人们力量，在工作内外捍卫自己的权益，抵御对他们利益的全方位冲击，这完全取决于当今工会的决策。

这里没有捷径。