

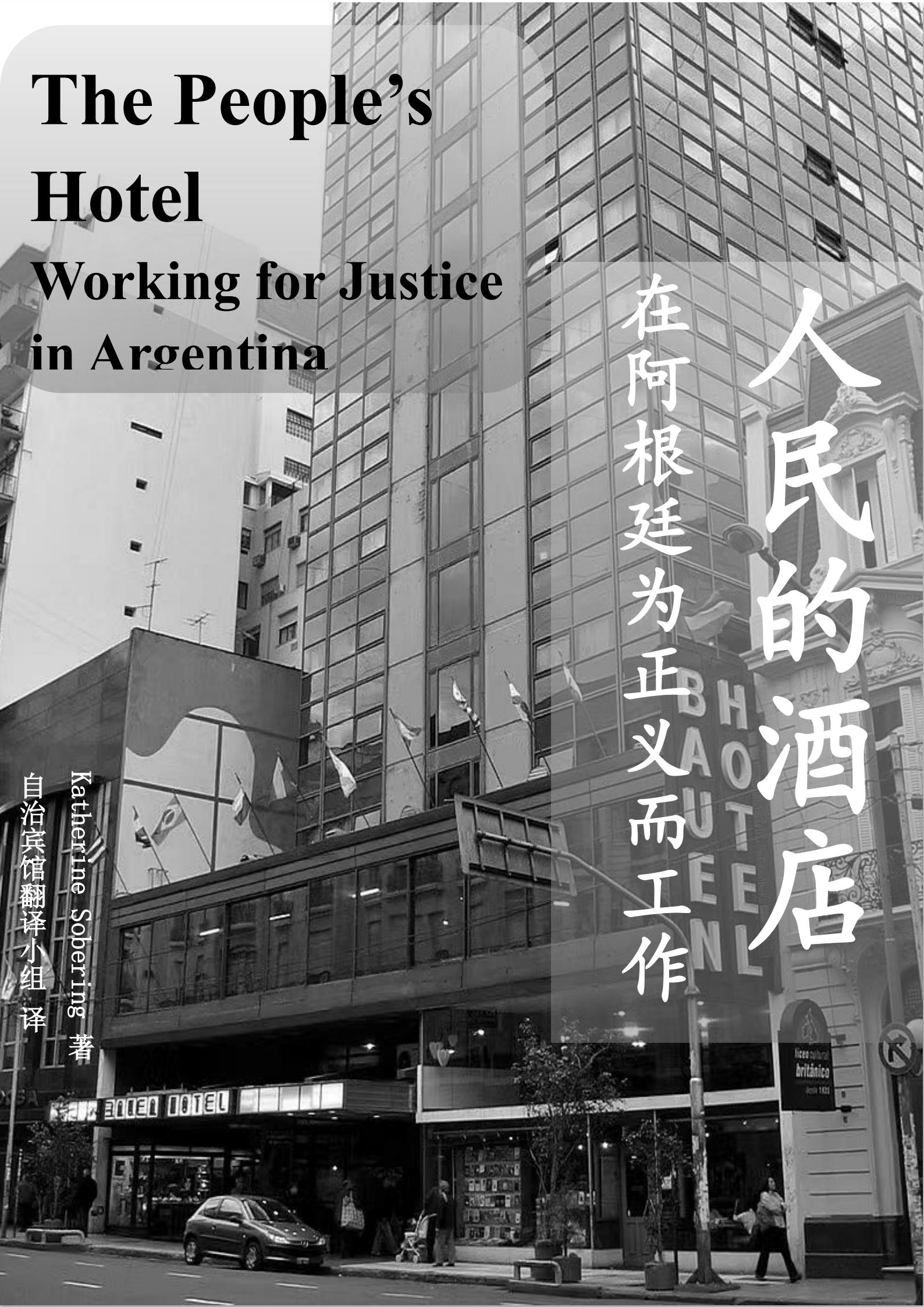
# The People's Hotel

## Working for Justice in Argentina

人民的酒店  
在阿根廷为正义而工作

Katherine Sobering 著

自治宾馆翻译小组译



# 目录

<b>推荐序</b> .....	3
<b>导言</b> .....	6
1. 平等工程 .....	9
2. 当工作丢了 .....	15
3. 我们怎么经商 .....	21
4. 来到鲍恩酒店 .....	24
5. 章节概要 .....	26
<b>第一章 重启鲍恩酒店</b> .....	30
1. 1. Bauern(德语) : 建造(Build), 建设 (Construct) .....	32
1. 2. “占领、抵抗、生产” .....	42
1. 3. Aufbauen (德语) : 重建(Rebuild), 再造(Reconstruct) .....	48
<b>第二章 工作中的民主</b> .....	68
2. 1. 理论和实践中的工人合作社 .....	70
2. 2. 民主决策和民主参与的问题 .....	74
2. 3. 选举以及公平的含义 .....	81
2. 4. 协商和申诉程序 .....	91
<b>第三章 合作中的待客之道</b> .....	100
3. 1. 服务业工作与自我管理 .....	102
3. 2. 理想（自我管理的）工人 .....	116
<b>第四章 轮换工作</b> .....	129
4. 1. 作为“洗牌”的轮岗 .....	134
4. 2. 重新定义技能 .....	139
4. 3. 抓住机遇 .....	146

<b>第五章 平等薪酬的政治</b>	<b>156</b>
5. 1. 薪酬不平等的持续存在	158
5. 2. 工资和加班费	162
5. 3. 信用与负债	176
5. 4. 作为底线的时间银行	184
<b>第六章 激进主义者的工作场所</b>	<b>191</b>
6. 1. 一个法律上的灰色地带	192
6. 2 进攻：行动派的工作场所	208
<b>结论</b>	<b>219</b>
1. 对工作重新想象	220
2. 受到的启发	221
3. 诸平等工程	226
<b>参考文献</b>	<b>233</b>

## 推荐序

在资本主义社会，工作场所的阶级斗争常常表现为工人们通过集体行动对抗老板、争取和捍卫自身的权益。那么在此基础上，工人们是否能更进一步，踢开老板，通过民主自治的方式管理自己的工作场所、经营自己的企业？对于关心工人阶级命运的人来说，这是一个重要的问题。学者 Katherine Sobering 在 2022 年出版的《人民的酒店》一书，就生动地展示了这种可能性。

在 2001 年阿根廷经济危机后，不少企业破产。但这其中许多企业的工人，并不是坐视企业倒闭、老板跑路，而是联合起来接管和重开了自己的企业，通过工人集体自治的方式将企业继续经营下去。鲍恩酒店的工人成立巴乌恩合作社、接管并继续经营酒店的故事，就是阿根廷这波工人自治浪潮中的一个范例。《人民的酒店》一书基于丰富扎实的田野材料，细致描绘了鲍恩酒店工人接管企业的过程，和合作社日常运作的状态与机制。在民主自治的过程中，工人们学习着经营管理知识，学习如何处理工人中间的种种矛盾，并通过一系列制度创新，让工作场所变得更平等、更自由。

这本书的价值，不仅在于它展示了工作场所自治所带来的一系列积极成果，还在于它坦诚地揭示了工人们在尝试民主自治的过程中不可避免要遇到的一系列严峻挑战、工人们试图去应对（或者未能应对）这些挑战的过程、以及这些挑战如何对民主自治实践形成制约。这些严峻挑战中，有些是来自于资本主义市场经济给企业带来的生存压力，有些是来自于国家政策和法律层面的困境，也有些是来自于工人群体内部具体、微观、复杂的人际关系。

这些挑战是相互关联的，其中最后一个方面的挑战尤为值得注意，因为这是不同语境下的其他民主实践也往往会遇到的。民主实践并不只是

关乎一系列制度、规章和机制，它更是一种集体生活的状态，是塑造和维持一种平等、相互尊重的人际关系，是人们对于如何在集体中存在和行动、如何与他人及自身相处的探索。不管是一家企业、一个工会，还是机构、志愿者团体乃至学生社团，构建一种持续的、健康的民主生活都是很不容易的，因为这需要人与人之间关系的反复调适，需要不断的交流、相互理解与集体思考，以及“琐碎”、日常但艰巨的情感劳动。从这个角度讲，民主总是处在一种不断被建构着的“进行时”中，它是没有“完成时”的。这是《人民的酒店》一书给我们的一个启发。

在书中，作者通过“真实的乌托邦”这一概念来理解工作场所民主自治的实践。这个概念源自自己故学者埃里克·赖特（Erik Olin Wright），其涵义在于：人们在试图探索超越资本主义的可能性时，应该将目光放在那些于资本主义体系的“角落”和“缝隙”中已经存在的、展现着反资本主义原则的细小实践，并去思考这些细小实践中如何蕴含着推动整个社会超越资本主义的可能性。这一概念自提出以来影响甚广，但也伴随着批评与反思。一些批评者质疑：局部的细小反资本主义实践，和整个社会层面对资本主义的超越，这两者之间的逻辑过渡是否就一定那么顺利？前者是否真能给后者提供指导和启示？

这一质疑可以帮助我们深化对工作场所民主自治的思考。这种民主实践的确体现了反资本主义原则，但整个社会层面对资本主义的超越，需要的不只是工作场所、企业层面的民主自治，而更是全体社会成员对经济运转与资源分配方面宏观决策的民主参与。换句话说，在工作场所的“小民主”之外，更需要宏观经济层面的“大民主”。但遗憾的是，不管是在资本主义的历史上，还是曾经的社会主义实践历史上，都很难找到在“小民主”基础上构建“大民主”的有效尝试。这些历史恰恰反过来告诉我

们，在缺乏宏观经济层面的“大民主”的情况下，工作场所层面的“小民主”也处处受限，随时面临异化、衰败、难以为继的危险。

如《人民的酒店》一书所揭示的那样，在工作场所层面构建健康、持续的民主自治实践，已经是困难重重的艰辛过程。可想而知，在宏观经济层面构建全体社会成员的民主自治，要更难上千百倍，甚至可能会艰难到令人绝望的程度。但宏观经济民主既然是超越资本主义的关键一环，就需要且值得人们在思想与实践层面反复摸索。我们在面对民主实践的相关问题时，可能需要一种“智识上的悲观主义和意志上的乐观主义”——这也是本书带来的一个启发。

十三月评论

## 导言

如果不是认识到这世上存在明显的但可以纠正的不公正，巴黎市民或许不会起义攻占巴士底狱，甘地或许不会质疑大英帝国的殖民统治，马丁·路德·金或许也不会在号称“自由和勇敢者家园”的土地上奋起反抗白人种族至上主义。这些人并不是在追求实现一个绝对公正的社会（即使他们对那样的社会有普遍的共识），但他们的确更希望尽其所能地消除那些显而易见的不公正。

——[印] 阿马蒂亚·森，《正义的理念》（*The Idea of Justice*）[参考中国人民大学出版社-李航译-2012-6]

1919年，希尔顿用自己毕生的积蓄在德克萨斯州一个名叫西思科(Cisco)的小镇上买下了一栋酒店。此时正是石油产业如日中天的时候，希尔顿趁此暴赚一笔大钱，并继续收购酒店，最终树立起“希尔顿酒店”这一国际品牌。希尔顿的故事属于典型的企业家神话：一位果敢的一战老兵靠着兢兢业业工作、做决定时动动脑筋，另外再加上一点点幸运，最终把德克萨斯州的一个穷酸酒店变成了一个全球服务业集团。这套叙事背后不过是把资本主义经济体内企业的创立与成长方式想当然：一个老板创立一家公司，单方面做出决策，不断扩张并以此赚到更多的钱。但运作企业的方式可不止这一种。比如有些企业就是集体拥有（owned collectively）、民主运作，而且运行这些企业不仅是为了赚钱，而且还是为了推动社会价值。不过，当你沿着街走时，你如果只是稍微往商店里头瞧瞧或匆匆从门店前经过，恐怕不太可能会注意到在组织方式层面存在的这些不同。这不过是因为我们不会这么思考商业问题。

现在，你不妨想象一下自己正行走在阿根廷人口稠密的首都布宜诺斯艾利斯城里。各式各样的房屋、商业门面、学校和办公厅混着坐落在马

路两旁，楼与楼之间被车站和地铁入口隔开。在科连特斯大道(Corrientes)和卡亚俄大道(Callao)的交汇之处，你正身处于阿根廷国家各类大型地标物当中：阿根廷国会大厦、一座高大雪白的方尖碑——它代表着这座城市400年的历史，这里还有国家最高法院，也不止这些。从科连特斯这条“不眠街”调头，你会经过一家餐厅的窗户（窗户内细心的摆好了一排排新鲜的西班牙饺子）、一个报刊亭、一个英语语言学校，并最终到达一家街边咖啡厅。这家朴素的“乌托邦咖啡厅”的窗户上通常覆盖有各种季节主题贴花：春天的时候贴的是颜色浅柔的花朵，秋天贴的是变色的叶子，一同欢迎那些从繁忙街道中抽身走入咖啡厅，点一杯咖啡和名叫 *medialunas*<sup>1</sup> 的黄油可颂的客人。不过，人们还不能一眼就看出这个“乌托邦咖啡厅”其实和毗邻它的鲍恩(Bauen)酒店一样，都是由自己的工人来亲自运营。工人们会进行民主决策、任务共享、工作轮替，而且在报酬方面人人平等（详见图表 intro.1）。在阿根廷，数百家公司已经采取了一种别样的工作组织方式：注重民主、平等，并把社会需求的重要性放在扩张和利润之上。希尔顿先生要是知道了这件事，大概会吓一跳吧。

---

<sup>1</sup> 阿根廷特色牛角面包。——译者注



Intro.1 Entrance to the Utopia Café. Photo by BAUEN Cooperative.

图 1 乌托邦咖啡入口 由巴乌恩合作社拍摄

当大多数人还对希尔顿的经商之法表示认可乃至认为是相当值得一试的路子之时，一些研究不平等的社会学家正对前文那种新型实践的影响抱以深刻关切。在研究工作场所、邻里社区、家庭和学校时，社会学家们会问：不平等是怎样在日常生活中显现的（manifest）呢？不同的条件是怎么产生的呢？这些条件又会造成怎样的后果呢？我们当然得去理解不平等究竟是怎样运作、会影响哪些人，以及它是怎样持存的。然而，这些并不能在“怎样建立一个更公正的社会”这一问题上启发我们。<sup>2</sup>在本书的写作中，我从下面一套不同的问题出发：我们怎样才能够生产并维系平等？一

<sup>2</sup> 研究不平等问题的学者很少探讨这些理论的规范性假设和影响。最近的一个例外是 Dustin Avent-Holt (2020)。他用平等主义框架研究租金理论，认为该理论未能从根本上抓住分配不平等在规范上存在问题的原因。另见 Wright (2006, 2010)。

个组织怎样才能实现机会和资源的广泛分配？为什么有些企业能够热衷于这样做？这些企业在这一过程中又遇到了怎样的挑战？

在大多人看来，平等是有价值的（*worthy*）——至少在理论上是如此。从旧日的革命到今日的社会运动，从政府大厅到街头抗议，到处都能听到对民主、对正义、对平等的呼喊。至于平等在实践中究竟意味着什么，却尚未有达成一个共识。在社会学中，学者们常常用平等（*equality*）这个术语来指代一种理念（*ideal*）或近似于一种不平等的消灭。这未免有点过于简单化了。在一个将不平等研究作为其学科努力之核心的领域，社会学家同样需要关注我们对平等及其效果的理解。我认为，平等不仅是一个重要的理念，而且是名副其实的社会学核心概念。在本章中，我提出了“平等项目”（*equality project*）这一概念，从而将原则层面的抽象辩论与实践层面的实证研究需求联系在一起。

## 1. 平等工程

在重新组织工作的过程中，巴乌恩合作社的成员们发起了一项我称之为“平等工程”的项目，这个术语对于理解这家酒店的故事相当重要。上文曾经说过，在社会学中，平等这个词指的一般都是消除不平等（*inequality reduction*）<sup>3</sup>。这种逻辑因此就是：如果我们减少不平等，我们就能增加社会中的平等。“减少不平等”当然是一个值得实现的目标（也是许多社会科学研究背后隐藏的道德工程）。但平等并不简简单单是“不平等的缺失”<sup>4</sup>。所以平等究竟是什么呢？<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Scott Harris (2006a) 将平等的使用分为四种方法：(1) 以合理的方式操作平等；(2) 确定在特定情况下促进或减少平等的因素；(3) 确定不平等存在的有利和不利影响；(4) 建议社会改革以解决不平等及其后果。另见 White (2007)。

<sup>4</sup> 正如 Thomas DiPrete 和 Brittany Fox-Williams (2021, 3) 所说，社会学研究“有力地证明了减少不平等现象的可取性，并指出了可能实现这一目标的大规模社会变革，但往往忽视了或没有充分阐明如何实现这一社会变革”。另见 Cancian (1995)。

<sup>5</sup> 通过将本工程的中心放在平等而非不平等上，我并不打算重新定义平等。如果不加区分或不关注特定环境的复杂性，“平等”就是一种危险的观念，它可能会否认差异，“漂白掉人类经验的变异” (Rae, 1981 年, 18)。我既不寻求推广单一的平等观念，也不主张平等代表什么

“平等”通常指的是这样一种情形：人们在其中能够无差别地得到相同对待（treat interchangeably）<sup>6</sup>。以政治平等这一观念为例，它指的是一种制度：在这种制度中，每个人由于作为某一群体的一员而具有平等的影响力，这种影响力可能是民主投票(一人一票)、法律面前人人平等，也可能是言论自由。政治平等是民主共和国的基石，但只有解决了各群体间的社会和经济差异，政治平等才有可能在实践中实现<sup>7</sup>。从投票和公民权到法律制度和执法等方方面面的研究都证明，在我们的日常生活中，政治平等很少能够得到维系。

将平等规定为一种理念的行为也与分配正义理论紧密相关，分配正义理论提出了各种分配社会资源和机会的方案<sup>8</sup>。为了创造一个公正的社会，我们是否应该平等分配（equalize）食物和住所等基本资源？我们是否应该在一些人遇到不可抗力时为他们提供补偿？或者试图弥补“原生运气”(brute luck)的伤害<sup>9</sup>？伊丽莎白·安德森（Elizabeth Anderson,1999）认

---

(Westen, 1982 年)，而是主张在实践中研究平等。平等主义、公平和平等等术语有时会被区分开来，但经常被交替使用。在本书中，我使用“平等”一词来沟通人文和社会科学领域关于平等和不平等的跨学科辩论。

<sup>6</sup> 许多平等主义思想家都对原则上的平等进行过辩论。对平等的简单理解是指一种静态的状态，在这种状态下，所有人都被当作是可以互换的。对这些问题进行有意义思考的学者通常会采用一种复杂的平等定义，承认人们即使拥有不同的技能、兴趣和才能，也可以得到同等的重视 (Walzer, 1984 年)。

<sup>7</sup> Dietrich Rueschemeyer (2005 年) 认为，政治平等深受权力、地位和资源等社会不平等的影响。因此，除非社会能够对这些不平等带来的影响加以限制，否则很难实现有意义的政治平等的可能性。

<sup>8</sup> 从根本上说，正义意味着公平，或者说是在没有个人偏见和既得利益的情况下实施公正。约翰·罗尔斯 (2005 年) 提倡这种“正义即公平”的方法。关于罗尔斯正义观的更详细讨论，见 Sen (2009 年，第 2 章)。从托马斯·霍布斯 (Thomas Hobbes)、让-雅克·卢梭 (Jean-Jacques Rousseau)、伊曼纽尔·康德 (Immanuel Kant) 到罗纳德·德沃金 (Ronald Dworkin)，一长串社会理论家都试图找出“公正制度”的规则和安排。阿马蒂亚·森 (Amartya Sen, 2009, 6–8) 将这些思维模式称为“契约主义”思维模式，因为它们确定了一种社会契约，规定了正义的条件。

<sup>9</sup> 关于分配平等，有许多拟议的方法。一种方法侧重于物质资源，即罗尔斯 (2005 年) 所说的“基本物品”，而其他方法则侧重于获取优势的机会平等，可以是通过公平的彩票制度（每个人都有相同的中奖机会），也可以是通过创造“起点平等”（确保年轻人机会平等）。第二种方法将平等机会的概念作为平等的标准。与机会均等的理念类似，机会均等并不意味着所有人的时薪都应相同，也不意味着每个人都必须平等发展。相反，一个公正的社会应该是这样的社会，在这样的社会中，社会和物质资源的基本获取方面的不平等不会导致社会和物质资源的不平等 (Wright, 2010 年)。第三种方法认为，社会舞台或“领域”应遵循不同的社会产品分配标准。

为，关于如何公平分配资源的争论忽视了分配的政治目的：创造平等关系以结束压迫。安德森认为，平等不仅需要考虑分配原则，还需要考虑对承认和尊重的要求<sup>10</sup>。

在这些关于平等主义的辩论中，人们仍然难以就如何在实践中推动平等这一问题达成共识<sup>11</sup>。正如记者约书亚·罗斯曼(Joshua Rothman, 2020)在《纽约客》(New Yorker)上所观察到的那样，“平均主义的复杂性相当令人头疼，因为不平等是如此容易理解。CEO 的平均收入几乎是员工的 300 倍；亿万富翁捐助者塑造了我们的政治；自动化有利于[生产资料]所有者(owners)而不是工人；城市经济增长，而农村经济停滞不前；最好的医疗服务给最富有的人。”罗斯曼指出的正是社会科学学者已经充分记录下的东西：各种不同的个人群体在获得人力资本、资源和机会方面是不同的，这种差异会产生重大的后果<sup>12</sup>。然而，仅仅记录下不平等的真实性和重要性，并不能告诉我们该如何在家庭、工作场所和经济中推动平等。

毕竟，人们普遍会认可许多不平等现象<sup>13</sup>。以罗斯曼提出的 CEO 薪酬问题为例：在美国，上市公司 CEO 的薪水是普通工人的 278 倍(每位 CEO 每年平均薪水高达 1720 万美元)<sup>14</sup>。占领华尔街运动正是在回应 2008

---

Walzer (1984, 19) 认为，“复杂的平等意味着，任何公民在某一领域或某一社会产品方面的地位都不可能与其他公民相提并论”。

<sup>10</sup> 我将“承认”(recognition)理解为一种社会实践，人们通过这种社会实践传递相互尊重，并确认他们在社会中的道德平等地位(Anderson, 1999 年; Frazer, 2000 年; Lamont, 2018 年)。

<sup>11</sup> 道格拉斯·雷(Douglas Rae) (1981, 4) 将其描述为抽象的“平等”在实践中转化为“平等性”的过程。

<sup>12</sup> 这种研究不平等的方法反映了一种实体主义本体论，它将各种事物、存在和本质作为基本的研究单位(Emirbayer, 1997 年)。正如唐纳德·托马斯科维奇·德维(Donald Tomaskovic-Devey)和达斯汀·阿文特·霍尔特(Dustin Avent-Holt, 2019, 14)所言，“所谓社会原因(social causes)在于个人而非在于社会关系的假设是完全错误的”。

<sup>13</sup> 琼·阿克尔(Joan Acker) (2006 年)区分了人们对不平等的认识和不平等的合法性，这两者因组织、个人在组织中的地位以及政治和经济背景而异。正如阿克尔解释的那样，“在美国的组织中，阶级是高度合法的，因为在资本主义经济中，阶级做法，如支付工资和保持监督，是组织工作的基本[……而]性别和种族不平等则不如阶级合法”(453)，因为有民权和劳动法。

<sup>14</sup> 参见 Mishel and Wolfe (2019)。与美国相比，阿根廷企业高管的收入要低得多(2019 年平均年薪为 77,000 美元)，但仍高于所有工人的平均年薪(41,000 美元)。参见 Rebón (2019)。

年经济衰退后不断扩大的社会经济差距，它指出了超高收入人群（“1%”）不成比例的权力，并鼓励 99% 的人认识到收入不平等是一个社会问题<sup>15</sup>。事实上，类似 CEO 和公司普通员工之间这样的极端工资差距，已经让人们深刻感知到的不平等。正如阿马蒂亚·森在本章的题词中令人信服地指出的那样，将不平等（disparity）视为社会问题是推动社会变革的关键。尽管如此，大多数人都默认不同工人之间的薪酬本来就应该不同。经理比员工挣得多，建筑师比建筑工人挣得多，终身教授比兼职教授挣得多等等。我们可能会认为这很正常。但这也表明，平等的构成元素其实与我们对“哪部分不平等是非正义”的共同认知（collective determination）密切相关<sup>16</sup>。

在本书中，我将表明平等可以既可以通过社会互动（social interaction）培育，也可以被烙印在组织当中<sup>17</sup>。在我看来，平等不是被理想化的终点或分配意义上的成就。平等应该被理解为一项工程：通过对那些导引社会实践的范畴进行价值重估，在人们之间推动平等主义关系的发展<sup>18</sup>。从关系层面来理解社会，意味着将目光聚焦于人们、地位、组织之间的关系以及从中产生的范畴之上。在唐纳德·托马斯科维奇-德维和达斯汀·安文特-霍尔特(Donald Tomaskovic-Devey & Dustin Avent-Holt,

---

<sup>15</sup> 关于占领运动，见 Graeber (2014)。

<sup>16</sup> 平等和不平等的定义是解释的产物，是在实践中由社会构建的 (Harris, 2003 年; 2006a; 2006b)。人们如何共同理解平等与不平等是与具体情况密切相关的，需要不断努力，也可能会崩溃 (Waldron, 2017 年)。

<sup>17</sup> 我将组织定义为“社会构建的空间，在这个空间中，个人的努力得到协调，共同完成一系列任务，以实现某个目标或一系列相关目标” (Tomaskovic-Devey and Avent-Holt 2019, 2; see also Kellogg 2009; Roscigno 2011; Weick 2000)。在本书中，我交替使用“组织”和“工作场所”这两个术语。关于组织对理解不平等的重要性，请参阅 Baron and Bielby (1980); Reskin (1993); Tilly (1998); 以及 Tomaskovic-Devey (1993)。

<sup>18</sup> “平等是一项持续的工程”，这一观点也与关系平等主义理论家的研究成果相一致

(Wallmann-Helmer、Schuppert 和 Fourie, 2015 年)。如果说一个公正的社会是一个成员之间能够平等相处的社会，那么我们的任务就是确定什么样的制度安排和社会实践能够促成这种互动。正如塞缪尔·谢弗勒 (Samuel Scheffler, 2015, 30–31) 所解释的，“维持平等关系需要创造力、判断力和持续的相互承诺，即使各方真诚努力也不能保证成功，尽管成功是一个程度问题”。

2019) 两人对理性不平等理论的严谨描述中，他们认为，当绝对差别 (categorical distinction) 映射到组织内的劳动分工内部时，不平等就会持续下去<sup>19</sup>。要想解释清楚平等究竟是怎么出现并持存下来的问题，关键就在于那些构成一个组织内部的“不平等政体”的各项要素：资源、关系、实践和文化模型 (cultural model)<sup>20</sup>。平等工程这一术语将使我们注意到，为了推动更平等的人际关系，诸组织可能会怎样质疑、重新定义乃至摧毁绝对差别 (categorical distinction)。

为了理解这项平等工程的内部运作方式，我来到鲍恩酒店并在此断断续续工作了十年时间。我和洗衣房的工人一起洗床单，在接待处接电话，和客房服务员一起打扫客房，观察合作社成员如何决策，如何规划他们的资金，以及如何与客户、供应商、政客和支持者相处。通过分析巴乌恩合作社在决策民主化、促进参与、轮岗和同工同酬方面从组织层面做出的努力，我在其中辨识出了一系列组织机制和文化机制，这些机制将帮助我们理解平等是如何产生并得到维持的。包容性 (inclusion) 指的是权力动态的转变，这种转变之所以发生，乃是由于拆毁了基于所有权的统治关系并将工人与自己所创造的价值结合在一起<sup>21</sup>。机会分配是指资源在有界团体的成员 (members of bounded groups) 和网络外的成员之间的共享。

<sup>19</sup> 以查尔斯·蒂利 (Charles Tilly, 1998 年) 的研究为基础，关系不平等理论概述了一系列过程，解释了不平等是如何以及为何产生并长期存在的（另见 Avent-Holt 和 Tomaskovic-Devey 2010 年；Tomaskovic-Devey 等人，2009 年；Tomaskovic-Devey, 2014 年；Weeden, 2002 年；Wilson 和 Roscigno, 2014 年）。长期以来，女权主义学者一直以一种基本的关系研究方法为榜样，她们不仅将性别问题简单地理解为对妇女问题的研究，还将其理解为一种利用性别将男性统治合法化的互动成就 (Acker, 2006 年；Chodorow, 1978 年, 2000 年；Rich, 1980 年)。关于关系社会学，另见 Emirbayer (1997)。

<sup>20</sup> 阿克尔 (2006 年) 的“不平等制度”概念被广泛用于理解不平等的组织生产 (Tomaskovic-Devey 和 Avent-Holt 2019 年, 第 4 章；另见 Meyers 和 Vallas 2016 年, 4；另见 Meyers 和 Vallas, 2016 年)。不平等制度因组织和时间而异。鉴于这种差异，Tomaskovic-Devey 和 Avent-Holt (2019, 81) 呼吁更多地关注不同组织之间的差异，以认识到更多的 (或更少的) 平等主义背景。

<sup>21</sup> 包容是组织变革进程的关键。正如凯瑟琳·凯洛格 (Katherine Kellogg) (2009 年) 在对美国手术室的研究中所指出的，成功有赖于关系空间的创建，这种自由空间包括来自不同岗位的人员，以支持和维持改革，反对现状的维护者。

最后，符号水平化（Symbolic levelling）是指在话语层面上强调人们在参与决策、学习新技能和为群体贡献价值方面具有相同能力(Sobering 2019a)。

本书不能提供一套万能方案来说明如何实现平等<sup>22</sup>。在不同的时间和空间之间，组织的背景或是人们对所处环境的评估相当不同。任何关于人们如何才能创造更平等关系的研究，都需要关注他们为什么这样做。这些人的动机是对民主参与的集体承诺，还是被现状的某些特征所助长的明显的不正义感？在这个意义上，我有意在两个方面使用工程（project）这个词。首先，工程是将平等在特定背景下的含义与日常经验的组织方式联系起来的基石<sup>23</sup>。其次，这个词表明了我们预测未来的方式<sup>24</sup>。这种平等项目的概念建立在推进民主平等主义目标的努力之上，埃里克·奥林·赖特（Erik Olin Wright, 2010）称之为“真实乌托邦”<sup>25</sup>。通过结合“真实”（存在的东西）和“乌托邦”（不存在的地方）这两个词，赖特有意使用这般矛盾的修饰来描述对未来的希望和日常社会实践这二者之间的动态互动，以在现实中尝试创造没有压迫的社会制度。赖特对真实乌托邦的广义定义涵盖了从参与式治理到性别平等的各个领域，而我对平等项目的概念则特别关注于如何在组织中推动更平等关系的形成，其中既包括针对物质分配和符号分配的实践，也包括有倡导“平等主义精神”的文化<sup>26</sup>。

---

<sup>22</sup> 平等并不是一个可以发现的预先存在的“事物”，而是一种社会建构，具有特定语境下的多重含义（Rae, 1981 年）。正如 Harris (2006a, 9) 所指出的，“这并不意味着‘禁止’社会学家为平等构建自己的‘客观’定义——‘客观’是指从特定研究者群体的角度来看”。

<sup>23</sup> 在此，我以迈克尔·奥米和霍华德·维南特（2014, 13）的概念为基础，将项目视为连接社会结构和表征的社会过程。

<sup>24</sup> 我对项目一词的使用借鉴了阿尔弗雷德·舒兹（Alfred Schutz, 1967 年）提出的“项目性”（projectivity）概念，以捕捉社会行动中面向未来的维度（见 Beckert, 2016 年; Mische, 2009 年）。

<sup>25</sup> 真实乌托邦项目影响深远，分析了从市场社会主义和参与式治理到全民基本收入和性别平等等问题（Wright, 2010 年）。

<sup>26</sup> G. A. Cohen (2008 年) 提出了“平等主义伦理”的概念，以批判罗尔斯的正义理论。科恩关注的是个人层面的行动，而我则用这个词来思考组织文化。按照蒂姆·哈莱特（Tim Hallett, 2003 年）的观点，我将组织文化理解为一种经过协商的秩序，这种秩序是通过互动产生的，并受

## 2. 当工作丢了

2002年的时候，鲍恩酒店的入口被封了起来。入口上面不仅画满了涂鸦，还贴着政治口号（见图2）。一年之前，阿根廷正经历着本国史上最严重的经济危机之一。在经历了长达十年的失业率上升和贫困加剧后——大部分都是对阿根廷货币比索进行急剧贬值的政策变更所造成的后果——投资者水性杨花，随时准备从阿根廷撤资。于是，在一系列戏剧性事件后，阿根廷政府冻结了所有的银行账户。



图 2：2001 年鲍恩酒店倒闭后的入口。来源未知

外国投资者提款撤资的行为被阻止了，但普通的阿根廷人也是如此，Ta 们现在同样也取不出自己的存款了。上千万愤怒的阿根廷人涌向街道，一边敲打着锅碗瓢盆一边喊着口号。“¡Que se vayan todos!”（全部都滚开！）面对这些社会动员，鲍恩酒店的私人所有者们悄悄关上了大门，把剩下 70 个雇员都炒了鱿鱼。

---

到那些有象征性权力来定义形势的人的影响。文化是一种广泛认同的价值观和信仰体系，用于组织社会进程。正如 William Foote Whyte 和 Kathleen King Whyte (1991, 270–71) 所解释的，在组织中，文化产生于解决社会、经济和政治问题的努力之中。

2001 年，吉塞拉(Gisela)被鲍恩酒店炒鱿鱼的时候已经六十出头。“那太离谱了。”她说道，“一想起这事我就急啊。太难过了……我在那里工作了 20 年，[他们知道]我没有[另一份]工作，也不打算付我一个比索。你觉得我会是什么感受？”<sup>27</sup>

在上最后一天班的时候，吉塞拉从她同事那里收集了所有制服。她是一个裁缝。她解释说：“我负责做床单，我们还要分发制服……他们必须在离开前上交所有制服，每个人都来和我道别……痛哭流涕”。吉塞拉记得，那天结束时，“他们给了我一个纸箱，让我把所有制服都装进去……我把所有东西都整理好放在我的部门里，锁上了门”。

二十层楼高的鲍恩酒店耸立在布宜诺斯艾利斯的街头，它曾经是奢华的象征（见图 3）。吉塞拉还清楚记得 1978 年酒店开业时的盛况：“令人印象深刻，真是令人印象深刻。开业前一个月我就开始工作了。这是一家五星级酒店（five-star），但真的是五星级(five stars)，因为它……开业时，阿根廷正在举行世界杯。”从高雅的大堂出发，富裕的客人可以从旋转楼梯下到地下夜总会，那里的墙壁上贴满了小镜子，整个房间因此看起来就像一个迪斯科舞厅。客人也可以乘坐玻璃电梯从一楼到达二楼的酒吧和餐厅，在用厚窗帘遮住的私密包间里找到一些隐私空间。过夜的客人可以在 20 层高的楼顶上欣赏市中心的美景，也能在那里享受露台和游泳池，感觉就像喧闹都市生活中的一处绿洲。

---

<sup>27</sup> 吉塞拉是合作社的积极倡导者，经常在公共论坛上讲述她在酒店的经历。在实地调查期间，我对吉塞拉进行了三次访谈。为了用吉塞拉自己的话叙述她的故事，我还摘录了吉塞拉在 2015 年我在鲍恩酒店工作期间与一位记者见面并接待了他一个下午的采访内容。我在获得许可后使用了这段文字的摘录。除非另有说明，否则所有译文均为我自己的译文。



Intro.3 An aerial view of the Hotel Bauen. Photo by Martin Barzilai/Sub Cooperative.

图 3 鸟瞰鲍恩宾馆，Martin Barzilai/次级合作社拍摄

吉塞拉是有着三个孩子的单亲妈妈。在得知鲍恩酒店的工作机会之前，她曾在一家香水店工作。她解释说，“我当时有机会来到这家酒店。在这里我可以专门从事制作工作，我非常喜欢……制作窗帘、枕套、桌布等一切与酒店有关的东西。那是 1978 年，也就是[酒店]开业那一年。”吉塞拉和许多人一样，对鲍恩酒店的历史了如指掌。它的资金来自得到美国支持的军事独裁政权以遏制共产主义为由提供的公共贷款。<sup>28</sup>吉塞拉回忆说：“那是军队和镇压的时代，他们杀了很多……但[酒店]真的很不错，配置相当奢华……我们当时并没有意识到外面到底发生了什么。”

建筑的奢华外表与街头发生的残酷现实形成了鲜明对比。据人权组织估计，在长达五年的军事独裁统治期间，有三万人被绑架、折磨和杀害。吉塞拉说道，在 1983 年阿根廷回归民主之后，她渐渐认识到过去究

<sup>28</sup> 1976 年至 1983 年间，军政府在阿根廷掌权，这是自 20 世纪 50 年代胡安·多明戈·庇隆下台后文官和军政府轮替执政的一部分。在军政府执政期间，还发生了由美国领导的秃鹰行动（Operation Condor）支持的国家支持的暴力恐怖主义活动，该行动旨在打击南美洲的共产主义（布伦南，2018 年；麦克谢里，2005 年）。

竟发生了什么：“那些参与到政治当中去的男男女女们，ta 们就是当时被 [军方] 消失的那些人。”吉塞拉也承认，自己即便经历了那一切以后“也从来没有变得政治化过。我从不和任何[政治]党派组织在一起，我更多地是一个工人。”当时的吉塞拉尚把自己的工作理解成是无关政治的裁缝工，然而她的认知将在接下来的数年里发生急剧改变。

2001 年，当吉塞拉丢掉工作的时候，她决定要早点退休。但她很快就在自己的长期雇主身上有了惊天发现：“当我开始办理退休手续时，[我意识到]他们没有给我退休金……[尽管]他们扣除了我的缴款，却自己把钱留了下来。”就在吉塞拉试着去解决退休问题的时候，她遇到了其他前雇员。这些前雇员当时正为了拿到被拖欠的工资而在和掌管酒店一案的破产检察院（Bankruptcy judge）进行谈判。对话僵持之时，前鲍恩雇员便开始寻找其他方案。他们越来越清楚地认识到，工作丢了并不是个人的失败（individual failure），而是雇主的贪婪和新自由主义政治经济危机带来的副产品。

失业可能是一种将人与人之间隔离开的体验。正如威廉·尤里乌斯·威尔逊（William Julius Wilson, 1966）指出的那样，在人们身处失业状态时，他们的生活由于没有稳定工作而变得紊乱，人们常常因此有一种孤独感和挫败感。但在阿根廷，发生了一系列相当不同的事件。随着失业率高升，社会运动在全国各地百花齐放<sup>29</sup>。居民们之间形成邻里集会，组织基本服务。被称为 *piqueteros*<sup>30</sup> 的失业工人封堵街道，要求工作和社会服务。而且，作为对破产潮的回应，前雇员们非法进入并占据了公司，形成所谓

<sup>29</sup> 有关 2001 年危机期间和之后社会运动如何蓬勃发展的更多信息，请参阅 Svampa、Bombal 和 Bergel (2003)。关于危机在二十年后的持久影响，见 Pérez 和 Sobering (2022)。

<sup>30</sup> 西班牙语，意为“纠察队”。——译者注。关于阿根廷 *piqueteros* 的组织和兴起，见 Svampa 和 Pereyra (2003)。Pérez (2018) 对 *piqueteros* 运动兴起后的最新情况进行了深入研究。

工人自治企业（worker-recuperated businesses）<sup>31</sup>，从而为自己的权利而战，重新拥有自己的工作。

这些都只是 2002 年全国企业复兴运动（National Movement of Recuperated Business, MNER）里的组织者对前鲍恩雇工给出的建议：非法进入并占领这家已经停止运转的酒店，以此来讨要欠薪<sup>32</sup>。吉塞拉还记得她的前同事们进行的第一次谈话。谈话发生在大家前去参观布宜诺斯艾利斯城里的被占工厂之时，“我去参加第一次会议时，他们已经开始说要拿下酒店了……当时已经有一大堆自治企业，不过最要紧的事情在于我们这个酒店不是一家小酒店、不是躲在幕后默默无闻的酒店，也不是某个省城里的酒店。我们这个酒店就在市中心。所以占领鲍恩酒店可是一件大事！”

在这些会议上，吉塞拉几个月来第一次见到了她的前同事。她对他们所面临的困难感到震惊：“他们没有能带回家的牛奶，也找不到任何工作……所以他们吃不上东西。他们别无选择……这是他们[酒店所有者]偿还欠债的唯一方式：我们会呆在酒店里，一直等到他们付钱给我们。”在与家人商量后，吉塞拉决定加入这个团体。吉塞拉用了一个常用来形容社会运动参与者而非同事的词来描述自己的选择：“尽管我已经 60 多岁了，但我还是下定了决心。我觉得自己还很有力量。我仍然要说：我要为自己的 *compañeros* 而战。”<sup>33</sup>

2003 年 3 月 21 日，也就是酒店停业一年以后，吉塞拉来到科连特大道和卡亚俄大道的交汇之处，瑟瑟发抖地等着其他人：前同事、MNER

<sup>31</sup> recuperate 有复苏、恢复健康、复原、收回损失的意思，在此意译为“自治”，在全书中根据情况翻译成了“重启”、“自治”。——译者注

<sup>32</sup> 关于 Mner，见 Magnani (2009)。关于阿根廷的破产以及 2011 年《破产法》改革对工人重建企业的影响，见 Ruggeri (2014a, 21–24)

<sup>33</sup> Compañero 译为“同志”、“同胞”或“同事”，一般用于指地位平等的人。与“同事”的其他同义词（如 colega）不同，compañero 具有政治含义。它不仅用于活动家之间的相互称呼，也常用于称呼庇隆主义党的成员。

组织者、其他自治企业的工人、学生和邻居。吉塞拉对鲍恩酒店熟悉得可谓如数家珍，因此，在小组决定从一个地下车库进入酒店后，吉塞拉和一小部分妇女在前头负责带路。他们认为，如果大家被警察给拦下来，年长妇女相较于年轻男性来说一定能得到更多尊重。他们甚至可以借此避免因非法闯入而遭受警察镇压。接近入口时，这群人打开了锁，进入一条黑暗的地下走廊，穿过酒店的较低楼层，沿着从大厅落地窗照进来的灯光走上了员工楼梯。吉塞拉说：“当我们到达那里时，女人们开始哭泣和拥抱，因为我们从来没有想过自己能回到酒店。”他们感到不知所措。

在随后的几个月里，这群人昼夜不停地占据着酒店，在街角乞讨零钱，分享打零工赚来的微薄收入。在向前雇主申诉无果后，这群人开始组建工人合作社，作为集体来与法官进行谈判。他们决定保留酒店的原名，但将其变为新公司的缩写。Bauen 在德语中是“建造”的意思，后来就变成了“BAUEN”，代表“布宜诺斯艾利斯-国民企业”（Buenos Aires, una Empresa Nacional）<sup>34</sup>。于是，新成立的巴乌恩合作社（BAUEN Cooperative）<sup>35</sup>的成员们将目光投向了一个更远大的目标：重开一家没有老板的酒店。成为工人合作社的成员后，他们不再依赖雇佣关系，而是可以分享公司的所有权。在崭新的巴乌恩里，他们将成为“工人所有者”。

2005 年，合作社使得鲍恩酒店重新对外开业，一直运转到 2020 年新冠期间国家强制要求其停业。在这段营业期，巴乌恩合作社顺利为许多人提供了工作岗位。从 2003 年初创时期的 30 名成立者起，巴乌恩合作社迅速壮大，很快就拥有了上百名成员。然而他们的成功受到了严重警告：合作社从来没有得到使用地产（property）的合法允许。在一系列令人费解

---

<sup>34</sup> 在提到实际地点时，许多人仍然称概建筑为“Bauen 酒店”，因此我也沿用了这一用法。当我明确提到合作社时，我会使用该组织的名称“BAUEN”。

<sup>35</sup> 在本书当中，Bauen 按照德语发音音译为“鲍恩”，而 BAUEN 按照西班牙语发音翻译为“巴乌恩”。

的事件中，不同的州参与者一会儿提供支持，一会儿又撤回支持，一会儿通过了有利的法律，一会儿又否决了这些法律，最终导致合作社在经营鲍恩酒店的整个过程中都处于法律的边缘地带。

### 3. 我们怎么经商

现在让我们把“工作”放在政治语境中来考虑。雇佣机关（the institution of employment）不仅不民主（大多数人在工作场所里几乎发不出任何声音），而且还是威权式的（大多数雇主不仅在工人身上随意操弄自己的专断的权力，还从不为这一专断权力负责或做出解释）<sup>36</sup>。出乎意料的是，传统的资本主义工作场所其实与大众眼中的共产主义专政相当接近：专政者就是老板，资产归组织所有，中心化和等级化的计划，而最终极的惩罚便是遭到开除<sup>37</sup>。不过，一个民主组织起来的工作场所会是什么样子呢？

工人合作社就在某种程度上回答了这一要紧问题<sup>38</sup>。作为由自己的工人所有并运转的企业（business），合作社有着相当漫长的历史，根植于集体生产的实践、互助的诸种形式以及本土的社会组织当中<sup>39</sup>。到工业革命时，合作社为替代资本主义式工作组织提供了另一条道路，这种新的组织方式建立在对工人在老板的权威下劳动的依附关系中固有的剥削和异化

<sup>36</sup> 关于民主参与理论和工作场所民主化的论点，参见 Carole Pateman (1970, 2012)。

<sup>37</sup> 伊丽莎白·安德森 (Elizabeth Anderson) (2017) 认为，工作场所应被理解为一种私人政府形式，对其管理的人不负责任。私人雇主监管员工的法律权力超越了工作日，从控制他们的政治和言论，到他们对性伴侣、娱乐性药物使用和体育活动的选择。其他学者也记录了工人在未经提示的情况下做出的这种类比。例如，在 Erin Kelly 和 Phyllis Moen (2020, 13) 关于组织变革的研究中，一位 IT 专业人士称其公司的管理风格 “更像是独裁”。

<sup>38</sup> 工人拥有的企业只是合作社的一种类型。根据国际合作社联盟 (n. d.)，合作社可定义为 “自愿联合起来，通过共同拥有和民主控制的企业满足其共同的经济、社会和文化需求和愿望的自治协会。合作社一般分为三类：(1) 生产者合作社，汇集资源购买共享的用品和设备（如农业和手工艺合作社）；(2) 消费者合作社，协调向其成员提供负担得起的商品和服务（如食品和零售合作社、托儿集体组织、信用社）；(3) 工人合作社，为工人提供工作保障和民主的经济参与。

<sup>39</sup> 国际合作社运动的历史渊源可以追溯到像罗奇代尔先锋这样的白人合作者，而争取黑人民权和经济平等的运动则是当代合作社运动的重要组成部分。杰西卡·戈登-内姆布哈德 (Jessica Gordon Nembhard) (2014 年) 在其重要著作中专业地展示了美国低收入社区、黑人社区和有色人种是如何实践民主经济参与的。

的批判之上。在法律和实际运作当中，工人合作社的成员以工人所有者的身份分享所有权，打破了这些角色之间的传统区别。虽然具体的法律分类因地区而异，但当代合作社遵循的是共同的原则：自我担责、民主、平等和团结<sup>40</sup>。合作社跨越行业和国界，从小型的、结构相对松散的自助组织（如当地的食品合作社），到大型的、采用等级制度生产商品和服务的跨国企业，如西班牙著名的蒙德拉贡公司(包括 250 多家金融、工业生产、零售和知识行业的合作社公司)。

越来越多的学术机构已经把合作社当做组织层面的调平者（*organizational leveler*）加以研究<sup>41</sup>。在关于工作场所民主的内部运作的具体研究中，许多研究都聚焦于组织(甚至是合作社)最终是怎么再生产出不平等的<sup>42</sup>。的确，作为持续不断的努力，平等工程既不会也不可能消灭所有不平等。组织并不是一个我们能够在其中辨识并清除社会问题的中立战场，而是一个生产并维系着不平等的种族化和性别化结构<sup>43</sup>。这些研究倾向于质问这些合作社究竟是不是在每个领域都不忘初心、坚持纯粹的合作社理想（比如说，这家合作社真的是共同运转的吗？），却并不关心我们能够从这些合作社中对社会实践的重新调整中学到些什么东西，即使这些调整或许并非完美<sup>44</sup>。工人合作社不能消除所有的不平等，但合作社的

<sup>40</sup> 这些原则由国际合作社联盟编纂，该联盟成立于 1895 年，旨在支持全球各地的合作社。关于不同国家的合作社法律结构，见 Cracogna、Fici 和 Henry (2013 年)。

<sup>41</sup> 有关合作社的最新研究成果，见 Chen and Chen (2021)。关于美国的工人合作社，见 Gunn (1984 年)；Mansbridge (1980 年)；Mellor、Hannah 和 Stirling (1988 年)；Rothschild 和 Whitt (1986 年)；以及 Viggiani (1997 年)。关于加利福尼亚的零售工人合作社，参见 Meyers (2022)。关于美国最大的工人合作社 Cooperative Home Care Associates，见 Berry (2013) 和 Berry and Bell (2018)。关于蒙德拉贡，见切尼 (1999 年)、哈克 (1989 年) 和卡斯米尔 (1996 年)。关于小型医疗保健合作社，见 Kleinman (1996)。

<sup>42</sup> 有关工人合作社中性别不平等问题的综述，请参见 Sobering、Thomas 和 Williams (2014 年)。另见 Meyers and Vallas (2016)。

<sup>43</sup> 关于性别化组织理论，见 Acker (1990, 2006)。关于将组织理解为种族化结构，见 Ray (2019) 和 Wooten and Couloute (2017)。

<sup>44</sup> 帕特里夏-扬西-马丁 (Patricia Yancey Martin) (1990, 189) 认为，对失败的关注与评估组织纯洁性的问题有关，因此目标、实践和结果之间的任何不一致或冲突 “都被描述为致命的或不合格的缺陷”。关于女权组织是否有效的有趣争论，见 Staggenborg (1995)。

组织实践可以成为强大的调平工具。不同的实践和文化模式（cultural models）会影响人与人之间的交互方式，而合作社群体可以质疑、抵制和重新组织这些正式和非正式的实践和文化模式，从而为更公正和更民主的工作场所提供可能的前进路径。

关于组织的跨学科研究也很少有关于工作场所平等的研究。这方面的许多研究只关注那些可以被一般化的发现、报告那些组织是怎样彼此模仿、采用相似做法并普遍以同一种方式再生产出不平等<sup>45</sup>。关注稳定组织内部的社会互动当然可以阐明该组织内的动力学以及意义生成模式（patterns of meaning making）。然而，组织并不会被动地接受自身所处的环境，组织内的人员会积极地修改、模仿，甚至还可能打破制度性期望<sup>46</sup>。在这里，Joan Acker(1989, 5)给出了不错的建议：研究者还应该关注组织的嬗变时刻（transformation），无论这一嬗变有多大或多少，都可以揭示出指导人们行动的底层利益和假设<sup>47</sup>。

工人自治企业在这方面可谓独一无二。在这些组织内部，不平等被赤裸裸地暴露出来，并因此鼓励工人们去质疑该企业原来的做法并重新组织自己的工作<sup>48</sup>。在 21 世纪的阿根廷，上千名工人占领了倒闭企业。截止到 2018 年，总共已经将近有 400 家企业被占领，并被工人们改造成工人

---

<sup>45</sup> 组织生态学理论 (Hannan 和 Freeman, 1977 年) 和机构同构理论 (DiMaggio 和 Powell, 1983 年) 推动了这一观点的发展。尽管各组织之间经常相互模仿，但工人们仍在抵制 (Burawoy, 1979 年; Roscigno 和 Hodson, 2004 年; Vallas, 2006 年)，并要求工作有尊严 (Hodson, 1995 年, 2001 年)。

<sup>46</sup> 作为对新制度主义批评的回应，Tim Hallett 和 Marc Ventresca (2006 年, 226 页) 提出了一种“居住”制度方法，其重点是“社会互动为这些制度注入力量和意义的人”。

<sup>47</sup> 关于“重新设计和定义工作”的倡议，见 Correll 等人 (2014 年)；Correll (2017 年)；Kelly 和 Moen (2020 年)。

<sup>48</sup> J. K. Gibson-Graham (2003 年) 将这些逻辑称为“资本中心主义”逻辑。关于组建替代性组织的动机的研究，见 Maurizio Atzeni (2012 年) 和 Martin Parker 及其同事 (2014 年) 编辑的文集。

运转的合作社<sup>49</sup>。与此同时，工作场所自治工程还在世界各地进行当中<sup>50</sup>。

## 4. 来到鲍恩酒店

2006年1月一个寒冷的夜晚，我坐在密歇根大学一间昏暗的房间参加《工人当家》(The Take)的放映会。这是一部生动的纪录片，讲述了阿根廷企业被占领并转变为工人合作社的故事<sup>51</sup>。作为学生住房合作社的一名成员，我从德克萨斯州的奥斯汀长途跋涉到安娜堡参加我们的年会<sup>52</sup>。在忙碌了一天并了解了关于合作社的各项事实和数据之后，我离开了电影放映会，心中充满了任何小组讨论都无法回答的问题：为什么这些会发生在阿根廷？工人们的经历是怎样的？合作社能生存下去吗？当我后来有机会出国留学时，阿根廷成为了我的首选。

2008年我第一次来布宜诺斯艾利斯城时，我的学术顾问帮我联系了巴乌恩合作社的成员阿尔贝托（Alberto）。在接下来的十年里，我们将逐渐了解熟悉彼此，但在最初的日子里，阿尔贝托还在鲍恩酒店的新闻部门工作。他是我这种对自治企业感兴趣的记者和学生的第一联系人。在我们的第一次谈话中，阿尔贝托向我介绍了合作社的起源，并带我参观了酒店。在接下来的一个月里，我每周都要拜访媒体部门好几次，尽我所能提供帮助（主要是将文件翻译成英文），还去参加了酒店的公共活动和会议。那几个星期正是我长达十年的项目的开始：一个关于布宜诺斯艾利斯的巴乌恩合作社和工人自治企业运动的项目。

---

<sup>49</sup> 自2003年以来，布宜诺斯艾利斯大学的开放学院项目（Programa Facultad Abierta 2003; Ruggeri 2011、2014a、2016; Ruggeri、Trinchero 和 Martinez 2005; Ruggeri 和 Vieta 2015; Vieta 2019）一直在对工人自治企业进行调查。

<sup>50</sup> 私营企业在其他国家也得到了重启。有关美国和拉丁美洲案例研究的深入分析，见 Ranis (2016)。关于巴西，见 Henriques 等人 (2013 年)。关于乌拉圭，见 Rieiro (2009)。关于希腊，见 Kokkinidis (2015)。关于意大利，见 Vieta, Depedri, and Carrano (2017)。

<sup>51</sup> 由阿维-刘易斯 (Avi Lewis) 执导、纳奥米-克莱因 (Naomi Klein) 编剧的 The Take (2004 年) 记录了二十一世纪初的工作场所占领情况，重点讲述了一家名为 “forja San Martín”的冶金工厂工人的故事。关于 forja 案例的最新情况，以及为什么一些替代性组织得以生存而另一些组织停止运作的探讨，见 Sobering 和 Lapegna (2021)。

<sup>52</sup> 北美合作学生会继续每年在密歇根州安娜堡市举行会议。

我的研究最终包括观察工作过程和互动、采访合作社成员、参加在鲍恩酒店和城内的集会和活动，并在巴乌恩合作社做了十个月的轮班工作。为了更好地了解这些企业的历史，我与当地的工人自治企业专家进行了交谈，并花了数小时梳理组织和大学的档案。我密切关注当地新闻和公共政策，跟踪阿根廷工人自治企业所面临的持续挑战。在附录<sup>53</sup>中，我详细介绍了我的田野调查、何以选择鲍恩酒店作为我的案例研究对象，以及我的数据分析过程。

当我到达鲍恩酒店时，它已经从最初的一家私人拥有与经营的酒店经历了彻底的转变。当巴乌恩合作社重新开张时，工人们采用民主做法来组织企业的运转。多年来，由于鲍恩酒店在组织方面做出的努力、地处于中心位置以及主办活动、新闻发布会和接待其他团体访问的能力，它也成为了工人自治企业运动的领导者。在阿根廷，鲍恩酒店可谓是尤为耀眼突出，这也是为什么它能够得到如此广泛的地方、全国和国际新闻报道。合作社的成员、当地学者和国家政策制定者都对合作社的斗争进行了详细的记录。它的客房和宴会厅曾为《纽约时报》和许多类似的知名媒体拍摄过照片<sup>54</sup>。它的故事已经在电影院和广播中得到讲述，其中就包括一部完整的纪录片(Grupo Alavío 2015)。这些“快照”捕捉的都是身处危机时刻的合作社。

相比之下，这本书对鲍恩酒店进行了更全面的考察，其中不仅包括了危机时刻，还涉及了多年来合作社酒店的日常互动和日常运营。与大多数局外人不同，我很早就承诺过要一次又一次地来到现场，了解员工们究竟是怎样以及为什么选择重振这家企业。这本书不是某个不间断田野工作的产物，而是在一系列访问和重新访问中进行的广泛和纵向研究的成果，其中每次访问和重新访问都持续两周到一整年的时间<sup>55</sup>。在将近十年的时

<sup>53</sup> 译本省略了附录。——译者注

<sup>54</sup> 其中一个例子，可参见 Kennard 和 Caistor-Arendar (2016 年)。

<sup>55</sup> 我进行的多期实地考察类似于 Michael Burawoy (2003 年) 所说的“重点重访”。 “重点重访” (focused revisit) 是指“民族学家进行参与式观察，即在他人的空间和时间内对其进行研究，目的是将自己的研究地点与早先的研究地点进行比较，无论是自己还是他人” (646)。我利用每个实地考察阶段继续收集数据，并对不同时期的数据进行比较。这不仅需要关注合作社及其环境的变化，还需要关注我作为观察者所参与的变化以及我所带来的理论。有关这一思考的更多信息，请参见附录。

间里，我每年都会回到布宜诺斯艾利斯城，观察并参与酒店的工作生活。当我的实地田野工作即将结束时，我并没有停止资料的收集，而是改变了方法。我通过 WhatsApp 和社交媒体与参与者保持联系，关注当地新闻，跟踪那些影响巴乌恩合作社的政治和法律问题。将组织作为动态实体 (dynamic entities) 来研究，我们就可以利用更多种类型的资料：观察、访谈、内部文件和外部报道，从法庭文件到财务报告再到新闻媒体，都能为我们所用。

这种社会科学研究方法不仅耗费时间，而且逻辑也很复杂。然而，这种类型的长期民族志对于社会理论和实践伦理研究的发展至关重要。在这本书中，你将看到如何（以及为什么）我们可以通过对工人如何重新设计工作并试图改变（而非遵从）游戏规则的细致研究来阐明那种总是关注工作的剥削性以及组织的稳定性的社会学理论。所有这些都是说，对一个工作场所进行长时段研究为我们提供的不仅仅是对单个案例的丰富描述，它还会让我们注意到其中的动力学过程和不断变化的关系网络，正是这两者构成了组织本身。

投入时间和精力去了解活生生的经验（lived experience）也很有价值，因为它让我们得以与研究对象建立有意义的关系。鉴于巴乌恩合作社在企业自治运动中的领导作用，老成员们常常得向外人讲述他们的历史。这部分的叙述很重要，因为它们让我明白了合作社是怎样向公众展示自己的。而且经过多次拜访，我们彼此之间建立了一种信任，让我能够越过上面这些陈词套话，进一步了解成员们各自复杂的经历。也许最有说服力的是，我接受了“彼此负责”的合作社精神，并同我所研究的社群保持联系。在写完初稿后，我于 2019 年回到鲍恩酒店，与合作社成员分享了我的论点和出版计划。这是我第一次作为客人住这家酒店，我也在结语中对这次经历进行了反思。

## 5. 章节概要

在第一章中，我们将通过鲍恩酒店的历史向读者介绍工人企业自治运动。我从吉塞拉结束的地方开始，此时她和她的同事们占领了酒店，并开始把它改造成一个工人合作社。平等工程要求人们去质疑现状、共同去

明确平等对他们究竟意味着什么，并采取可行步骤来改变他们的互动方式。第一章工作场所经历了怎样的重大变化，以及这些变化如何在既存组织中留下变革实践的印记。

在第二章里，我们将详细描述巴乌恩合作社的平等工程，记录工人们是怎样广泛分配权力、机会和资源，并说明巴乌恩合作社内的集体决策是怎样发生的。工作场所的结构变化为工人重新配置权力关系（power dynamics）提供了合法性和合理性，将以前由业主和经理掌握的权力分享给新兴的工人所有者。我将会基于自己长期在各种会议中的观察以及自合作社之处就开始记录的会议笔记，说明非正式的动力学既可能支持也可能阻碍对权力关系（dynamics）正式的广泛分配。工人们正是通过这些非正式的动力学来辨识阻碍他们实践的障碍并共同商讨平等在工作中的意义是什么。

在第三章中，我们将目光从正式决策的空间（学者称之为一个组织的“治理”）转移到工人们是怎样学会参与酒店的日常管理。对于巴乌恩合作社的成员来说，“参与”远不止于在会议中投票那么简单。他们得以一种新的方式让自身运作起来（work itself）。酒店里的工人要学会去自我管理：组织自己每天的日常生活、出现问题时就去解决问题、表达自己的意见，并将时间和精力投入到工作场所当中去。正式政策(Formal policies)在组织架构中大力推广这一平等工程，但巴乌恩合作社在尝试到成员中培养平等主义精神时还发生了文化变革（cultural changes）。随着人们成为工人所有者(即互相称呼时用的 *compañeros* 一词)，他们逐渐开始把自己的工作当作一种政治上的艺术（political art）。

平等工程要求人们进行大量的反思和计划。为了推动更平等的人际间关系，在组织方面得做出各种努力去强化、重新定义或是直接拆毁绝对差别，而成员们必须得学会去向这些行动的方式进行提问。在巴乌恩合作社，这些做法就包括处理日常的不平等（许多都在社会中被广泛认可）是如何在工作中体现出来的。社会不平等之所以会在各种组织中得到延续，一个主要的原因就在于用种族、阶级、性别这样的范畴把人群切分给不同的工作。在第四章中，我记录下了巴乌恩合作社是怎样实现一套让人们得

以在酒店内部更换工作的轮岗体系的。要想让客房服务员转到会计岗位，让接待员转到维修工岗位，合作社就必须解决技能的意义和重要性问题，打破对“谁应该从事哪种工作”的常识性理解，让工人跨越社会差异，对组织有更广泛的了解。我在酒店进行田野工作期间待的最长一段时间里，也曾在不同部门之间轮换工作。在轮换过程中，我发现这种做法是非正式实施的。因此，被选举出来的官员对轮岗拥有极大的自由裁量权。正如在许多其他组织中一样，这种自由裁量权政策乃是一把双刃剑：它有利于以更加灵活和全面的方式进行集体决策，但同时也会让执行过程存在偏见和歧视。

鲍恩酒店的轮岗之所以能够实现，多亏了所有员工都拿着相同的基本工资。我在第 5 章中深入探讨了同酬的政治学。我研究该组织如何通过开发一种我称之为“生存性融资”的体系，从而在资源匮乏的情况下实现了薪酬平等。“生存性融资”涉及工人从全职工作中获益的三种主要方式：工资、信贷和时间。作为平等工程的重要组成部分，合作社内对资源的广泛分配直接反映了该组织的价值观。然而，尽管存在激烈的争论和崇高的理想，但巴乌恩合作社的工人们仍要长时间从事体力劳动。第 6 章探讨了这种超负荷工作的影响，并讨论了工人们如何把他们在情感和身体上的痛苦同他们作为工人自治企业成员的更广泛目标调和起来。

巴乌恩合作社能获得今天这般成功，一路上并非没有经历过坎坷。从第一天起，合作社就在曲折、障碍和死胡同中前行。在整个运营过程（2020 年关闭），合作社对鲍恩酒店的使用一直没有在法律上得到解决。在第 6 章中，我将解释该酒店为什么能够存活下来并继续长期推动其平等工程。巴乌恩合作社之所以能够继续营业，既不是因为政客们忽视它的呼吁，也不是因为政府缺乏执法资源。相反，我认为它之所以能够生存下来，是因为国家不愿意解决它（被“非法占用”）的处境。

合作社在确保其合法性方面所经历的磨难与其平等工程是分不开的。在鲍恩酒店，加入合作社既能获得工作，又能参与到质疑私有财产合法性和挑战国家权威的社会运动中去。通过记录他们怎样让自己的职业得到认可，我展示了这场长期运动是如何引导工人将社会运动实践融入他们

的日常工作中的。我认为，平等工程可以将组织转变为行动主义的工作场所，在这种工作场所中，生产与反抗相结合，共同改变有偿工作的意义和实践。

在结论部分，我思考了巴乌恩合作社所带来的更广泛的启示，并重新审视了这些启示所提出的理论和政治问题。在该部分中，我回到平等工程的理念，将这一理念本身作为一种去理解发生在工作场所内外的社会变革的方式。学术研究不仅要解释不平等和排斥现象，还要分析人们为解决社会问题而采取的各种创造性解决方案。后记则介绍了本书出版时的最新情况，并探讨了阿根廷国内乃至国外工作场所自治运动的潜在力量。

# 第一章 重启鲍恩酒店

*Somos presente y futuro*

*A resistir y ocupar*

*El Bauen hoy no se cierra*

*Lo vamos a levantar*

我们是现在和未来

为了抵抗和占领

鲍恩酒店今天没有关闭

我们要把它振兴起来

--鲍恩酒店里的歌谣

“那家旅馆天生就是个坏种，结果更糟”，一天午后，拉昆扎(Lacunza)在鲍恩酒店里对我说。他很了解酒店的历史：合作社开张后不久，他就开始在这里工作，最终成为合作社的创始人之一。现在五十多岁的他，已经做了三十多年的接待员，其中近二十年都在鲍恩酒店工作。当我在三楼遇到拉昆扎时，他正为新租户的入住做准备，在一间闲置的办公室里努力粉刷墙壁。在他坐下来评估工作进展时，我便与他攀谈起来。他向我展示了他的作品，并反复说到鲍恩酒店“从建成那一刻起就是个坏种。当然，办公室看起来很好，有一层新的灰泥，但拉昆扎坚持认为，酒店需要的远远不只是装饰性的修理。我注意到，他的评价让人想起阿根廷最近动荡的历史，也表明一个组织机构（包括这个酒店在内）很可能随着时间的推移而发生变革。

一个组织机构的诞生——学者们称之为它的创始时刻——是理解它如何随着时间的推移而运作和演变的关键。创始人利用他们可用的技术、经济、政治和文化资源，并将这种初始背景烙印(imprint)在他们羽翼未丰的组织机构上。<sup>56</sup> 被纳用或避开的资源并非在事先就已经给定，而是由创始人与外部利益相关者之间的互动所形成。<sup>57</sup> 研究通常强调这些原初的结构与实践的持久影响，但更有趣的事情是去思考一下，这些印记会如何影响一个组织机构随时间推移而进行转变和变革的能力。<sup>58</sup>

像鲍恩酒店这样的工人自治企业最初是作为私营企业成立的，后来转变为工人经营的合作社，并有了新的所有权安排、决策结构、劳动分工和工作场所文化。在这样的变革时刻，我们能瞥见第二个创始时刻，它将新的特征重新烙印在现有的工作场所上。<sup>59</sup> 这样的转变无法排除企业过去的影响；但是，对于鲍恩酒店的工人来说，企业的起源反而启发了第二次创始中出现的彻底变革。<sup>60</sup> 不仅组织机构可以发生改变，而且再烙印(reimprinting)也可以让对过去的批评成为新型组织形式的基石。

本章的主要目的是在历史层面为工人们在巴乌恩合作社发起平等工程这一行为的方式及原因找到基础。事实上，组织再烙印中的共同历史和集

<sup>56</sup> 继克里斯托弗·马奎斯和安德拉什·蒂尔奇克(2013, 199)之后，我将烙印(imprinting)理解为“一种过程，即在一个短暂的敏感性时期内，一个在焦点上的实体发展出反映环境显著特点的特征，并且尽管在随后的时期环境发生了重大变化，这些特征仍然持续存在”。关于烙印概念的回顾，它始于Arthur Stinchcombe(1965)的工作，请参阅Marquis和Tilcsik(2013)。

<sup>57</sup> 维多利亚·约翰逊(Victoria Johnson, 2007)认为，组织烙印是通过文化上的企业精神的过程发生的，这既涉及到创建者的创造力，也涉及到他们在特定历史背景中的限制和机会。印刻是一个由机构驱动的过程，其中“关键利益相关者”等可能会加强或阻碍企业家的计划，无论这些计划是同构的还是创新的”(117)。

<sup>58</sup> 尽管趋向于灵活的组织形式，许多组织理论都集中在抑制改变的力量上，解释了组织的结构刚性、惯性倾向、制度化和路径依赖性(DiMaggio和Powell 1983; Hannan and Freeman 1977; Sydow, Schreyögg, and Koch 2009)。

<sup>59</sup> Christopher Marquis和András Tilcsik(2013, 221)认为，印记并不局限于组织成立的时刻，也可以发生在他们所说的“敏感时期”——动荡，过渡和不稳定的时期。因此，组织是随着时间的推移而建立“印记层”的。

<sup>60</sup> 关于烙印的持久影响的争论突出了组织研究中惯性和适应性倾向之间的持续紧张关系。但烙印的特征并非不可改变。虽然它们可能会随着时间的推移而持续或衰退，但一些研究表明，企业明确地试图修改或修订这些特征(Kriaucius和Kale 2006; Marquis和Huang 2010)。

体承诺是理解“某些工作场所问题之所以被认作不公正的原因”，以及“工人在重新配置工作场所关系时用到的工具是哪些”这两个问题的关键。讲述鲍恩酒店的历史也揭示了一个组织变迁的故事。随着合作社将工作进行重组，它的集体选择也会受到其他重要行动者的影响，其中就包括政治家、社会运动积极分子和其他同样得到重启的企业和合作社。在本章中，我追溯了鲍恩酒店两个创始时刻——二十世纪七十年代酒店的创建和二十年后作为工人合作社的重建——的持久影响。这两个时刻之间的相互作用体现了合作社创始人运用酒店起源的方式：他们不是把酒店的过去当作指导苟活的法则，而是作为推动变革的动力来运用。

鲍恩酒店的故事开始于阿根廷最后一次军事独裁统治时期（1976–1983）。三十年里，这家企业一直都与广泛的政治经济变革紧密相关。随着该国在二十世纪八十年代恢复民主，这家酒店被跨国公司收购和出售，稳定的工作被合同工作所取代，为了削减成本，这家酒店最终取消了豪华住宿。酒店在 2001 年的倒闭本可以成为它的终章，但它的工人们已经准备好重写剧本。在一个以社会运动此起彼伏为标志的戏剧性社会动荡时期，占领倒闭企业并组建合作社的前景似乎越来越可行。在外部利益相关者的支持下，巴乌恩合作社的创始人占领了酒店，要求他们的权利，并最终在接下来的两个十年里他们的工作来源。

### 1.1. Bauern(德语)：建造(Build)，建设(Construct)

世界杯足球赛是一个备受期待的大型赛事，对一些人来说，这样的描述还显得不足。在阿根廷这个以热爱足球运动而闻名的国家，尽管存在争议，举办 1978 年世界杯的前景依旧令人陶醉。就在 1976 年，一群军官领导了一场政变，结束了伊莎贝尔·庇隆总统的治理。<sup>61</sup>一经掌权，军政府进行了一系列经济，法律和政治改革，立即影响了阿根廷的日常生活。政

---

<sup>61</sup> 这并不是军方第一次夺取政权。阿根廷在二十世纪经历了六次政变。更完整的历史，见 Jozami, Paz, 和 Villareal (1985)。

治抗议被禁止，工资被冻结，集体谈判协议无效，罢工权被取消。为了迎接世界杯的高光时刻，军方领导人启动了一系列准备工作，其中就包括建造酒店以容纳蜂拥而来的球迷。一位名叫马塞洛·尤尔科维奇 (Marcelo Iurcovich) 的商人抓住了这个机会，成立了鲍恩公司，在布宜诺斯艾利斯建造了一家四星级酒店。

军事政变和由此产生的军政府在这个时候针对性地暴力对待联合起来的组织者，学生，学者和左倾政治联盟党的成员。警察从他们的家中和公共场所绑架了这些人，并系统地折磨他们，然后在全国各地的 340 个秘密拘留中心里处决他们。正如历史学家路易斯·阿尔贝托·罗梅罗 (Luis Alberto Romero, 2002, 219) 所解释的那样，这些国家行动的目标不仅是“消除包括社会抗议在内的所有政治行动主义”，而且还把活着的人当作自己的目标——使人们变得原子化和相互隔绝，从而让“整个社会”……[将]被恐怖所控制和支配。”据估计，在 1976 年至 1983 年期间，这场由国家支持的运动让超过 3 万人消失。<sup>62</sup>今天在阿根廷各地都可以找到对这一时期的纪念。就在距离鲍恩酒店有一个街区远的人行道上摆放着一块纪念瓷砖，纪念两名在街上被绑架走的阿根廷人，他们从此便消失在人们的视野当中。

在军事独裁期间，经济部长采取各种措施进行大规模的经济转型。背景是，在第一次世界大战后的几年里，阿根廷通过实施凯恩斯主义改革计划，计划包括进口替代，工业化和强有力的国家干预经济，成为世界上最富有的国家之一。这些政策促进了国家实力的增长，随后在胡安·多明戈·庇隆 (Juan Domingo Perón, 1946–1955) 总统任期内得到了扩展，他是阿根廷二十世纪最重要的政治人物。庇隆将强大的文化和政治元素加入到旨在将收入重新分配给工人阶级和创造充分就业以支持中产阶级增长的政策中。然而，到了二十世纪七十年代末，国家开始紧缩。统治力量现在

---

<sup>62</sup> 当阿根廷恢复民主后，新政府着手调查军事独裁期间发生的严重侵犯人权行为。国家失踪人员问题委员会的调查结果发表一份题为 “Nunca Más: Informe de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas” (Never Again: 国家失踪人员问题委员会的报告) 的报告证实，失踪和暗杀是由军方策划的 (Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas 2011)。

已经认定福利国家是政治和社会不稳定的根源，并且提出了基于自由市场经济的经济计划。在企业、劳工和政府曾经争夺国家资源的地方，军政府的新经济团队将权力集中在商业集团、国家和跨国公司之间。“拆除自 1930 年以来对经济进行的国家计划、监管和控制的工具”，包括解除对利率和信贷利率的管制，取消货币兑换管制，以及取消关税保护，这些措施最终允许私营部门以牺牲公共企业和国家赞助服务为代价来增长  
(Romero 2002, 231; 还参见 Jozami、Paz 和 Villareal 1985)

### 1.1.1 从民主中获利

对于像马塞洛·尤尔科维奇这样的商人来说，经济开放和军人掌权二者结合在一起为他们提供了资金和政治上的支持。政府提供了公共资金，为整个国家即将迎来的世界杯做准备，特别是首都。而尤尔科维奇最终从国家获得了慷慨的贷款来建造他的酒店。现金充裕的鲍恩酒店开创了一个奢侈消费和高端服务的时代。开业当天，这家豪华的酒店有七个宴会厅、一个礼堂、一个餐厅、一个酒吧、一个夜总会、一个游泳池，以及 200 多间可欣赏市中心景色的客房。即使在 20 年后，老员工们仍然记得大厅里的玻璃电梯，以提供瓶装酒服务而闻名的私密二层酒吧 (*intimate upper-story bar*)，还有螺旋式下降的楼梯，楼梯通往地下一家装饰着镜子的夜总会。

拉昆扎回忆起这里的浮华和魅力，告诉我说这家酒店的所有者尽心尽力于吸引富裕的国际游客。他甚至认为建筑商故意选择了“对阿根廷市场来说过于豪华和昂贵的材料……因为他们需要花钱。他们需要卡拉拉大理石……这样他们就可以在[该酒店]举办各种国际活动。”

尤尔科维奇的许多阴暗的商业交易最终将被他的前雇员曝光<sup>63</sup>。到2015年，拉昆扎和其他在鲍恩酒店工作的人已经发现，所有这些奢侈品都有一个黑暗的来源。我们在粉刷了一半的办公室里喝着马黛茶，拉昆扎继续给我讲着这家酒店的起源故事：

这座庞然大物的建造花费了数百万比索，这些钱来自著名的“软信贷”[créditos blandos]，这些信贷被用来为世界杯做准备，而所发放贷款的人都不见了。军政府决定做一些会对社会产生强烈影响的事情。他们利用世界杯来掩盖正在发生的反常和野蛮行为。他们在所有会举办世界杯的地方实施了提升国家形象的计划。在首都布宜诺斯艾利斯，没有足够的酒店来容纳所有即将到来的游客。因此，他们决定认可这家酒店，并通过国家开发银行的一个分支机构让酒店以信贷的形式获得资金。

拉昆扎在讲话时指出了这座酒店建筑的悖论：它既是一个游客蜂拥而至的豪华目的地，又是一个被围困国家中威权式奢侈的象征。

1982年，阿根廷军方发动了一次不受欢迎并最终失败的入侵福克兰群岛（马尔维纳斯群岛）的行动，这一群岛在南美海岸附近。阿根廷自十九世纪三十年代以来一直声称对该群岛拥有主权，但却在这一次尝试中遭到了失败。阿根廷在马岛战争中投降，随着这场侵略逐渐为人所知，阿根廷的内部政治分歧和不断激化的民众抗议导致军政府将其权力移交给民主。1983年，劳尔·阿方辛(Raúl Alfonsín)当选总统，这对国家来说是一个关键时刻，但对尤尔科维奇来说，这一变化算不了什么，他继续享受政治优待和经济津贴。<sup>64</sup>正如拉昆扎所解释的（以及一系列文件所证实的），

<sup>63</sup> 巴乌恩合作社的成员与布宜诺斯艾利斯大学的开放学院合作，出版了一份对前业主非法关系的深入研究(Ruggeri, 阿方索, and Balaguer 2017)。

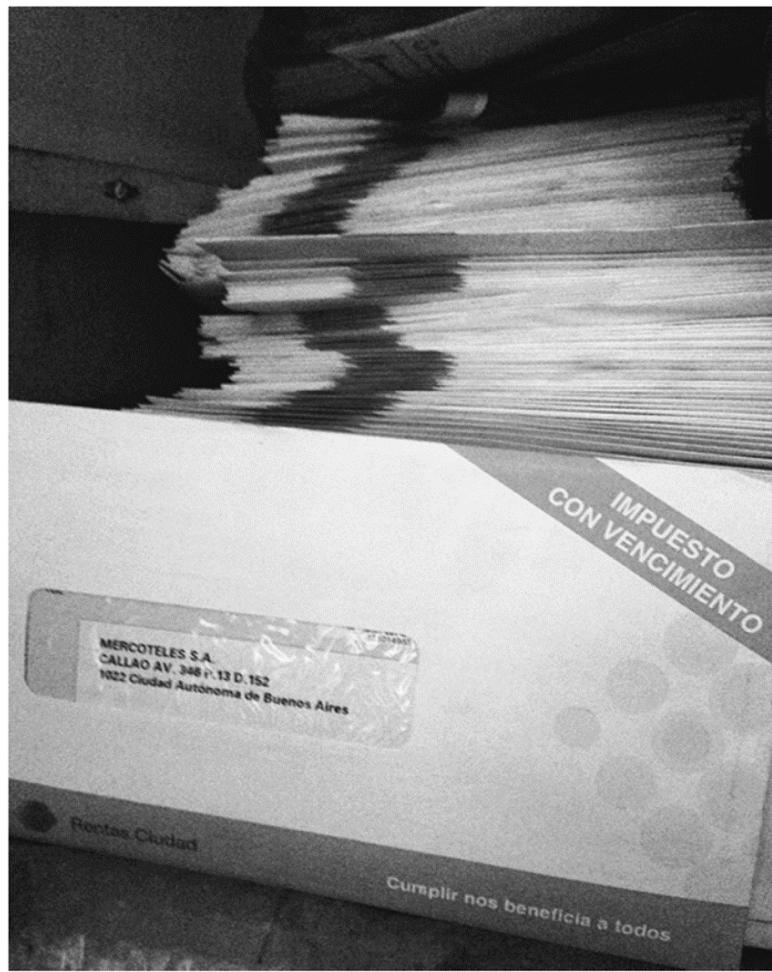
<sup>64</sup> 政治科学家将阿根廷经济实力的巩固描述为精英卡特尔的结果。正如迈克尔·约翰斯顿(Michael Johnston, 2014, 第151页)所解释的那样，“精英卡特尔在很大程度上经受住了民主化和其他系统性改革，甚至利用了这些改革，如透明度措施、区域和国际协议，尤其是以市场

启动资金贷款“从未偿还，一个比索都没有，这都是谎言，他们说自己支付了，但其实他们没有付出任何代价”。

哪怕过了数十年之久，欺诈性商业交易、洗钱和国家官员装作无知的证据仍然保存在鲍恩酒店里。例如，在合作社的行政办公室里，工人们专门用一整个壁橱来存放市政府发来的数百封一模一样的信件。成堆的绿色和白色信封上都盖着“未缴税款”的印章，时刻让他们意识到前老板经手的各种不正当交易（见图 1.1）。当我向一位老员工询问这些信件时，他提到，酒店最初是作为一个财团注册成立的（即，作为一个公寓协会，而不是一个商业酒店），把财团身份当作避税的手段：每个旅馆房间都单独向政府登记。“这太疯狂了”，他边回到工作岗位边点评说。

---

为导向的新自由主义改革。”有关腐败的作用和经济精英享有的有罪不罚的更详细分析，见 Guillan-Montero (2011) 和 Manzetti (2009)。



1.1 来自布宜诺斯艾利斯市的关于鲍恩酒店的逾期税务的通知。作者的照片。

### 1.1.2 跨国资本与不稳定劳动

在其鼎盛时期，鲍恩酒店及其姊妹酒店鲍恩公寓（建于 1982 年）拥有数百名员工。工人们记得这是一个繁忙的活动中心，“起初，”马蒂亚斯回忆说，他在 1993 年被雇用，“有很多工作。我记得，在 1997 年，它就像一个城市，因为我们在这里拥有一切。我们有热情好客的部分，酒吧。这有一家服装店。一楼有个美发沙龙。”马蒂亚斯回忆说，鲍恩酒店熙熙攘攘的人流相当“令人印象深刻”。但作为一名员工，他被隔绝在自己的岗位上，不允许在这家酒店的“不同的地方走动”。阿尔贝托的任期也始

于 20 世纪 90 年代，他证实说：“沙龙几乎从每周周一到下周一都被预订了。这有一个非常好的销售团队……有很多产品被交付，我们受到了很多控制……我们工作了很长时间……我们星期六和星期天都在那里；你在这儿连一天都休息不了。”

在此期间，酒店的原所有者开始转移他们的房地产资产。拉昆扎解释了合作社成员在调查前老板时了解到的情况：

我们能看到一部分他们[所有者]用非常粗略的方式[de una manera bastante dudosa]做出的抵押贷款。这家酒店就在这里（布宜诺斯艾利斯），但贷款是在米西奥内斯等省份（数百英里外）发放的。即使酒店被抵押了出去，它也能改变注册名称 [razón social]，模拟销售。我不知道美国是什么样子。我想美国那里应该和这里也差不多。如果你把什么东西抵押出去了，你就不能卖掉它。然而他们至少卖了五次。事实上，他们就是靠更改注册名称来保留它。

工人、律师和学者的档案研究支持了拉昆扎对事件的描述。1997 年，鲍恩公司将该酒店出售给一家名为索拉里(Solari)的智利公司，该公司没有管理酒店的经验，并且在其保留管理权的四年中只支付了一次购买款项。几年后，合作社成员发表的一篇文章讲述了索拉里公司如何让这家酒店年久失修，“开始清空[这家酒店]，解雇工人，然后宣布破产”(Pierucci 和 Tonarelli 2014, 150)。

在那些年里，鲍恩酒店的工作变得越来越不稳定。<sup>65</sup>在监管越来越宽松的情况下，酒店所有者们不断进行偷工减料。在二十世纪九十年代，保守

---

<sup>65</sup> 不稳定的工作是指“从工人的角度来看是不确定的，不可预测的和有风险的就业”(Kalleberg 2009, 2)，主要是由工会的衰落和劳动保护的削弱带来的。

的政治当局修改了一系列法律，以促进更灵活的劳动制度，增加了工作周的长度，降低了工资要求，并允许没有社会保障的合同工作。<sup>66</sup>关于为什么企业主会改变企业的注册名称，拉昆扎推测，“如果你问我为什么他们会改变名称，那是因为这是一种策略：第一，它能让工人失去自身的权利……同时也是为了淡化所有与债务和国家有关的事情。”考虑到最初的贷款是由一个已经不存在的国家机构提供的，拉昆扎认为，这些业主可能利用多次出售来掩盖他们的踪迹，掩盖他们长期被遗忘的债务来源。<sup>67</sup>

由于监管障碍较少，索拉里将酒店的部分业务分包给第三方公司，有效地解雇了长期员工，并在没有优先权或工作保障的情况下重新雇用他们。没几个员工幸免于难。阿尔贝托曾在活动策划部门和餐饮部门工作，他描述说：“第一次私有化就是我们这里：酒吧和食品服务部门。[但是]我们保留了早餐服务……[以及]餐厅和迪斯科舞厅。”

其他人告诉我说，在这个时期，某些工作变得更加任务密集。一个在大堂工作的人解释了三个工作（门房、接待员和收银员）是如何被整合到一个职位上的。当他们目睹这些变化时，员工们感到了适应的压力；阿尔贝托说，如果他们表达了不满，经理会问：“你想继续在这里工作吗？“他们的选择很明确：“要么你留在鲍恩，要么我们解雇你，你可以在其他地方找工作。”根据另一位前雇员的说法，私营企业主运用某种套路让工人们被时间“拖垮”。面对这些选择，是接受新的工作条件还是向前

---

<sup>66</sup> 关于阿根廷与工人自治企业相关的不断变化的监管环境，见 Echaide (2007, 第 84 页) 和 Magnani (2009, 第 110– 111 页)。

<sup>67</sup> 国家开发银行已向鲍恩公司发放了原始贷款。国家银行从 1944 年开始运营，直到 1993 年在各种丑闻中被清算。从 1970 年到 1993 年，该银行为公司提供的贷款比传统银行提供的贷款“更软”。换句话说，它以无息或低于市场利率提供贷款，并延长了宽限期和更长的摊销时间表。关于这些违规行为的更多信息，请参见 La Nación (2007)。

看，一位成员描述了一种常见的反应：“我这是要干什么？我已经 45 快 50 岁了。我该去哪里？”

### 1.1.3 破产与危机

到 2000 年，鲍恩酒店陷入危机。酒店没有得到太多急需的基础设施投资，销售额直线下降，员工被大批解雇。那些留下来的人预见到即将到来的破产。不仅管理层取消了未来的预约，而且只支付了员工工资的一小部分。“当你去领工资时，[经理]会告诉你，‘看，我会付你一半’”，一名员工回忆道。许多一直在全职工作的人都受到了冒犯，他们工资不高，没有优先权，现在连薪水都没有了。阿尔贝托描述了酒店状况恶化对员工的影响：“这是瞧不起人……我认为，对于一个一生都生活在中产阶级中——没有激进主义、什么都没有——的人来说，看到你周围存在这么多的不公对待就是最大的觉悟。”工作质量的下降可能使他们暂时感到无助，但正如阿尔贝托指出的那样，它也促使工人们发展出一种有关劳工权利的政治意识。

你可能还记得，那些日子里充斥着各类争端。卡亚俄大街（Callao Ave）是一条通往鲍恩酒店的街道，是抗议者向国会和其他政府部门游行以表达他们诉求的常规途径。几年后，当抗议者继续穿梭于布宜诺斯艾利斯的街道时，人们经常可以看到巴乌恩合作社的成员站在俯瞰街道的夹层屋顶上，挥手欢呼和声援亲劳工组织、失业工人团体和为争取人权而动员的社会运动。但在 2001 年，员工们在酒店里头一边观察着这些社会动员，一边担心着经济和他们工作的未来。

伊内斯 (Inés) 在最后几个月里一直在原来的鲍恩酒店当客房服务员。几乎没有几个客人选择留下过夜，伊内斯会看着抗议者走过高耸入云的酒店，听着他们的口号，偶尔闻到他们在街角燃烧的轮胎，看着烟雾飘向天

空。伊内斯回忆道：“我们在老板手下工作的最后一天是 12 月 28 日。我们当时看向外面，正有一个针对 corralito 政策<sup>68</sup>的抗议游行，cacerolazo。<sup>69</sup> 这是令人难以置信的。在我的一生中，我从来没有见过这么多的人。你在街上看不到任何空处……里面挤满了人……这些动员令人难以置信，也令人感到非常难过。”

在此期间，鲍恩酒店的所有者宣布破产，其所有权从智利公司转移到 2001 年成立的第三家公司默科特莱斯 (Mercoteles)。后来，当前雇员和支持者调查起这些交易时，他们发现默科特莱斯唯一登记在册的经济活动是在自身成立五天之后就把酒店买了下来。此外，默科特莱斯以马塞洛·尤尔科维奇儿子的名义进行了注册，而马塞洛·尤尔科维奇正是鲍恩公司的原所有人。根据这些调查结果，合作社后来在法庭上主张称默科特莱斯是一家空壳公司，被用来将资产转回财产的原始所有者尤尔科维奇家族。<sup>70</sup>

2001 年 12 月 28 日，酒店关闭。剩下的七十名工人最终被解雇了。在街头，民众继续动员，抗议不断深化的经济危机和政治危机。这些抗议活动并不是凭空爆发的。它们是 1990 年代末伴随失业率上升的社会动荡的高潮（见 Svampa 和 Pereyra 2003）。2001 年，中产阶级和失业者一起谴责经济政策和造成这一混乱局面的政治领导人。喊着口号“全部都滚开！”“（¡Que se vayan todos!），阿根廷人告诉世界，他们所遭到的排斥和不平等是不公正的。

---

<sup>68</sup> corralito 是一种限制储户从银行提现的政策——译者注。

<sup>69</sup> 2001 年，时任阿根廷经济部长多明戈·卡瓦洛 (Domingo Cavallo) 冻结了阿根廷所有银行账户。Cacerolazos 是一种流行的抗议形式，由一些人通过敲打锅碗瓢盆制造噪音组成。

<sup>70</sup> 有关这些交易的更多细节以及反对它们的论点，请参见 Pierucci 和 Tonarelli (2014) 以及 Ruggeri, Alfonso 和 Balaguer (2017)。

内斯托尔·基什内尔(Néstor Kirchner)在2003年当选总统，这为这个国家恢复了一定程度上的稳定。然而，它无法治愈2001-2002年危机造成的创伤。<sup>71</sup>在国家主权债务违约后，阿根廷人得继续与高失业率和贫困作斗争，他们还公开质疑允许这种危机发生的法律和政策本身的合法性。与此同时，鲍恩酒店被用木板给封了起来。木板上贴满了海报和涂鸦。它以前的主人把有价值的东西——床垫、床单和电子产品——都从大楼里搬走了。前雇员多次打电话给法院指定在破产谈判期间监管财产的受托人，他们警惕秘密抢劫。但是曾经的大酒店现在只留下了一片废墟。

## 1.2. “占领、抵抗、生产”

失去工作后，鲍恩酒店的工人们最初各奔东西。一些人找到了临时工作或决定退休，而另一些人则加入了失业大军（到2002年，阿根廷超过22%的人口失业）。<sup>72</sup>几个星期和几个月过去了，鲍恩酒店的一些前员工开始发现他们以前雇佣关系中存在的违规行为。正如吉塞拉在引言中所指出的那样，拉昆扎也指出：“自从[酒店关闭]以来，我们发现他们[所有者]从我们的工资中扣除的很多款项都没有兑现。很多快要退休的人都遇到了难题，因为他们去办理退休手续发现自己没有缴纳款项……这就是盗窃”。员工们仍然希望他们能收到酒店运营最后几个月所欠的工资，但他们最后还是被创飞了。现在退休金都没有了。

### 1.2.1 谋划占领

深感担忧的前鲍恩员工开始开会讨论他们的赔偿方案。阿尔贝托回忆说：“我参加了一些他们最初组织的会议……看看我们能不能请个律师，

---

<sup>71</sup> 关于2001-2002年危机的持久影响，见Pérez和Sobering(2022)。

<sup>72</sup> 数据可在拉丁美洲和加勒比经济委员会(Economic Commission for Latin America and the Caribbean)(n.d.)找到。

能不能凑点钱。但那实在是没有什么组织了。事实就是，没有任何专业人士愿意免费工作。找一个愿意免费工作的律师？算了吧！”最终，该组织与全国企业复兴运动（MNER）的组织者建立了联系，该组织一直在帮助处于类似情况的工人占据他们以前的工作场所。鲍恩工人开始考虑加入运动，在“占领、抵抗、生产”的口号下动员起来。这样做可以帮助他们获得与酒店的前业主的议价权。它还提供了一个路线图，以恢复失去的工作。阿尔贝托描述了这段充满可能性和发现的时期：

我们最初试图做的是遵循运动的口号……它给了我们前进的动力。就像我告诉你的，在经受了工人们需要面对的虐待和其他每一件破事之后，会议上有很多人还是不想去惹上占领这个地方会带来的麻烦……但这很好，因为，就像我说的，如果你没有做活动家的经验[militancia]，如果你没有政治行动或意识形态，你就无法将一个团体组织起来……真的，是运动[MNER]在组织着这一切，我们热情地工厂里去，看到其他得到重启的工厂，与同志们交谈。

在这些会议期间，前鲍恩员工参观了布宜诺斯艾利斯市周围的其他工人自治企业。例如，他们去了位于新庞贝(Nueva Pompeya)社区附近的制图工厂奇拉维特(Chilavert)，以及位于阿尔马格罗(Almagro)社区的冶金工业IMPA(阿根廷冶金和塑料工厂)<sup>73</sup>。阿尔贝托解释了他们从这些工人合作社学到的东西：

他们都很坚强，很坚韧……这就是为什么口号是“占领，抵抗，生产”。这三个词需要耗费大量时间，因为占领需要很长一段时间，抵抗也需要很长时间，只有这样你才能生产……我们必须战斗，他们教给我们的我们看到的一切便是：作为一个群体，你可以做很多事情，但你总是需要努力去获得支持。举起你的手说，“好吧，我们当然可以做到这一点，”然后只有一个人出现，这是远远

---

<sup>73</sup> 关于奇拉维特(Chilavert)的历史和重启的制图工厂，见Vieta(2019, 40–61)。

不够的。如果我们要去做某件事情，我们就都会去做。正是这一点推动创造了我们的团体；它为我们提供了工具……来为开办合作社进行培训。

经过几个月的深思熟虑和实际准备，这群人决定占领这家酒店。

那是 2003 年 3 月 23 日，前鲍恩员工进入废弃的塔楼。来自 MNER、居委会和左翼组织的活动家迅速加入了工人。值得注意的是，没有餐饮业工会的人加入，该工会以前代表鲍恩酒店的工人，但并不支持占领行动。<sup>74</sup>

当警察到达现场时，工人们解释了他们的情况。皮拉尔 (Pilar) 回忆说：“我们告诉他们[我们不是入侵者]；我们想留在这里，因为我们意识到他们[所有者]正在抢劫它。我们想继续工作。然后记者开始来了……每个人都开始来了，而且有很多人。”在这种社会支持下，该集团开始了 24/7 的住所占领，声明自己对酒店的所有权。为了筹钱购买食物和补给品，一些成员做计件工作，从事非正式工作，而其他人则在附近忙碌的街角乞讨零钱。

他们立即开始与破产法官谈判，法官很快授予他们临时监护权。创始人铁托 (Tito) 回忆说：“我们开始尽可能把能修的地方都修一遍。”前客房服务员伊内斯告诉我他们遇到的脏活：“在关闭一年半之后……有十八层楼需要检查和清洁……事实是，每一件东西都很脏，到处都是虫子。有

---

<sup>74</sup> 工会对工人自治企业采取了不同的立场。虽然有些人提供了支持，但其他人完全反对他们的策略，并与管理层合作破坏工人组织化的努力。例如，在 2013 年的一项调查中，大约一半的自治企业与工会保持联系 (Ruggeri, 2014 a)。虽然巴乌恩合作社的工人没有得到积极的支持，但旅游、酒店和美食工人联盟后来支持布宜诺斯艾利斯市的六家餐馆重启。关于工会的作用，见 Vieta (2019, 126–29)；以及 Clark 和 Antivero (2009)。

的员工受到了感染。他们有的患上了皮肤病，因为跳蚤太多了。这里有很多蜘蛛。… 这里完全是被遗弃的状态。”

近一年半的时间里，劳资双方的谈判一直拖得很久，在这期间工人们努力维持生计。铁托还记得，当时“我们说，‘我们准备开张。’政客们……法官拖着他们的脚[*pie de plomo*]，但我们的胃可拖不得。所以我们得继续前进。”<sup>75</sup>小组再次决定采取行动：这一次，无论是否得到官方批准，他们都得开始经营这家酒店。

### 1. 2. 2 加入运动

当工人们占领了这片地区之后，鲍恩酒店加入了阿根廷不断壮大的工人自治企业的行列。在接下来的几年里，它甚至成为了这场运动的标志，这主要是因为它的位置（在布宜诺斯艾利斯市中心）、规模（一个可以支持许多工作的会议酒店）、商业活动（服务业）和组织管理的努力，这些我将在第 6 章中描述。工人自治企业最先是在 2001 年经济危机前的几年里出现在阿根廷。收缩的劳动力市场挤压着鲍恩酒店的员工，这对所有类型的工人来说都是灭顶之灾。公司关闭了大门。工作和资本转移到海外。雇主们放弃了他们的责任，其中包括薪水支付和为退休基金提供足够资金。在这种充满政治争端和社会不满的背景下，成群的工人占领了他们以前的工作场所，作为维持生存的最后手段。<sup>76</sup>这些人不是有序组织起来的激进分子或煽动性革命者。他们只是在困难时期面临极端匮乏的人。

---

<sup>75</sup> 2005 年由 Lavaca Collective 进行的采访。

<sup>76</sup> 在阿根廷，企业倒闭时，工人们有领取欠款的程序，但这些程序耗时很长，有时还不可靠。关于阿根廷工人自治企业的出现的详细分析，见 Magnani (2009)。

将传统企业转变为工人合作社涉及到一个再烙印的过程，在这个过程中，工人利用他们周围的经济、政治和技术资源来重新想象和改造他们的组织结构。在 2001 年危机之后，基于对摧毁工人阶级的不受约束的资本主义的广泛批评，一些阿根廷人通过激进的行动创造就业机会。他们将这一再烙印过程定义为争取更好的工作和更公平的工作场所的斗争。外部的活动者也为他们提供了专门知识。社会运动组织（如 MNCR）会来指导工人建立合作社。<sup>77</sup>通过这些交流，工人们越来越了解自我管理的组织原则（autogestión）和拉丁美洲的合作主义历史。虽然工人合作社在整个地区存在已久，但工人自治企业成为了“新合作社主义”的一份子，采用了横向组织化、民主价值观以及与社区的联系，这使它们有别于传统的合作社。<sup>78</sup>

占领运动是变革模板的另一个源头。<sup>79</sup>与其他职业一样，工人在对以前的工作场所提出要求时，违反了私有财产权，违反了法律。但在一个迷人的出发点，那些处于创始时期的工人合作社，如巴乌恩合作社就积极地“提出他们的诉求，从根本上说，希望有关法律被执行”，并“呼吁政府维护其他法律……首先质疑原所有者对土地/工厂的权利，并建议工人拥有占有它的合法权利”（Brabazon 2016, 24–25）。<sup>80</sup>因此，在鲍恩酒

<sup>77</sup> 研究发现，社会运动可以促进不同的组织形式，如合作社（Schneiberg, King 和 Smith 2008）。在阿根廷，成立合作社的决定是切实可行的。工人合作社提供了一种合法和可获得的方式来重新分配工作，并受益于先前存在的税收豁免。与美国不同，阿根廷的工人合作社是在国家一级成立的。关于合作组织形式的好处，见 Cheney et al. (2014)；关于阿根廷，参见 Fajn (2003)。

<sup>78</sup> 关于工人自治企业与拉丁美洲的更广泛的合作社运动之间的联系的讨论，参见 Larrabure, Schugurenky (2011) 和 Vieta (2010)。

<sup>79</sup> Honor Brabazon (2016, 23) 概述了革命背景之外工人职业的两种趋势。在第一个，大多数是“短命的和受到残酷镇压的”工人自治企业，它们独立于国家行为者，这是在努力创造不受资本主义制约的空间。第二种一般模式包括由国家支持的工人控制的情况，即在不放弃控制的情况下，将工人从资本主义生产的某些要求中解放出来。参见 Ness 和 Azzellini (2011) 了解更多关于这些案例的信息。

<sup>80</sup> 在她对玻利维亚无地农民运动和阿根廷工人自治企业的分析中，Brabazon (2016) 认为，两者都采取了“激进的法律实践”，以告知他们与法律的接触。关于他们创造性地运用法律的更多信息，参见 Magnani (2009, 第 101–102 页)。

店，最初的占领被工人称作是试图保护资产，从而确保破产法能够得到执行，收回欠薪和被窃走的退休基金。新生合作社这般非传统的法律运用，创造了行动主义的另一载体，突出了执法的不平衡，也削弱了法律在这一过程中的合法性。

尽管（或者其实是因为）存在这套方法，大多数被工人重启的企业仍然为了得到私有财产的使用授权和对生产资料的控制权而陷入到长期的法律斗争之中。作为非法占住者，他们努力让组织得到合法性、政治认可和急需的资金。虽然他们形成了新的商业实体（如合作社），但许多被工人重启的工作场所都经历了长期的生产不足、财务脆弱以及组织架构的不确定性等问题。但他们依然在坚持。

2018 年，阿根廷有 384 家工人自治企业在运营。根据布宜诺斯艾利斯大学开放学院进行的一项调查，这些包括冶金工厂的每一件东西（钢铁，汽车零部件等）和肉类加工厂到学校，餐馆和酒店（Ruggeri 2016）。这些公司可能只雇用了阿根廷总劳动人口的一小部分，但它们的象征性影响是巨大的，表明工作可以成为“斗争的场所”，“创造生产生活的创新替代品”的熔炉，以及全世界其他工人的典范（Vieta 2010, 296; 参见 Fernández Álvarez 2016; Itzigsohn and Rebón 2015; 和 Palomino 2003）。<sup>81</sup>

鲍恩酒店的建立、发展和占领与阿根廷近代历史上的政治和经济分水岭时刻紧密交织在一起。它是在军政府的专制统治的帮助下建立的。它在 2001 年经济和社会危机期间关闭。当阿根廷劳动者试图掌握自己的命运时，它被重建了。现在我们必须问：这些工人是如何让酒店重新开张的？

---

<sup>81</sup> 工作场所的重启已经在拉丁美洲和欧洲国家发生，包括巴西，哥伦比亚，意大利，希腊和乌拉圭（Ruggeri 和 Vieta 2015）。

## 1. 3. Aufbauen（德语）：重建(Rebuild)，再造(Reconstruct)

鲍恩酒店的第二个创始时刻正处于经济危机深化、工人权利诉求和社会运动蓬勃发展时期。但多年以后，乍一看工人经营的巴乌恩合作社看起来仍然很像曾经的鲍恩酒店：工作被划分为不同的部门，并由负责协调时刻表和监督日常工作的管理人员进行管理。那么，是什么让它与众不同呢？在巴乌恩合作社，最高权力不是老板或总经理，而是工人大会。它包括合作社的所有成员，并通过一种直接民主（一人一票）的方式做出决定。<sup>82</sup>在这个民主的工作场所，工人们通过重建管理机构、改写规则、使他们的运作规章制度化——简而言之，通过创建一个人民的酒店，工人们向我们表明在组织层间进行变革是完全行得通的。

### 1. 3. 1 布宜诺斯艾利斯，一个国民企业

占领塔楼后不久，该组织成立了一个工人合作社。拉昆扎解释说：“我们认为这是最民主的形式，因为你有发言权，你有投票权。你可以辩论，然后投票。”然而，在商定了一种新的组织结构之后，创始人们开始努力调整他们的价值观。<sup>83</sup>伊内斯暗示，一开始，集团中的一些人“希望像普通的酒店一样经营这家酒店”。普里莫(Primo)详细介绍了辩论情况：“一开始，这是真正的分歧……因为有人想把工作外包出去[tercerizarlo]。”换句话说，他们想雇佣那些不是合作社正式成员的人。显然，普里莫站在工人管理的一边。他立刻指出了矛盾之处：“这就像在说，‘是的，我们占领了整个酒店，但我们正在外包这些部

---

<sup>82</sup> 集体权威是所有工人合作社的显著特征。

<sup>83</sup> 关于其他工人自治企业的劳动程序的演变，见 Pizzi 和 Icart (2014) 和 Rebón 和 Salgado (2007)。

门。’ [所以]我们是否反对外包难道是取决于我们自己是不是管理者？”

这些激烈的争论最终导致了一些人辞职。该组织在卡亚俄(Callao)合作社(卡亚俄是鲍恩酒店所在的街道的名字)的旗帜下进行组织重建的第一次尝试以失败告终。剩下的成员进行了第二次尝试，成立了一个新的合作社。他们决定称之为巴乌恩(BAUEN)，保留了原来的名字，但注入了新的含义，它的名字是“布宜诺斯艾利斯，一个国民企业”(Buenos Aires, una Empresa Nacional)的首字母缩写。这标志着一个再烙印过程的开始。这个过程是由该组织的前身赋予特征。这个名字最终成为这一组织转型的象征，因为原来的名称在工人控制下被重新命名。几年后，纪念巴乌恩合作社成立的牌匾仍然自豪地被展示在酒店的大厅(见图1.2)。

在巴乌恩合作社，普里莫所偏爱的结构最终占了上风。相比于将某些部门或管理角色外包给非组织成员，“我们选择了……我们自己来管理这个企业。”在选择由其成员管理和安排人员的组织前景时，巴乌恩合作社将工作场所的平等正式制度化。十年后，创始人中的一位将向新成员这样描述指导性的原则：“在一家公司里，你在一种依赖关系中工作，你为别人工作。在一个工人合作社里，你是合作社的一部分，你是合作社的成员——合作社的所有者，每个人都与他们的同伴平等，不论身处这里可能出现的何种职位或者地位。”合作社结构仍然是一个正式的平等维护者：巴乌恩合作社的工人所有者不论其职位、过去的经验、任期、年龄或其他差异，都持有公司的股权和债务。

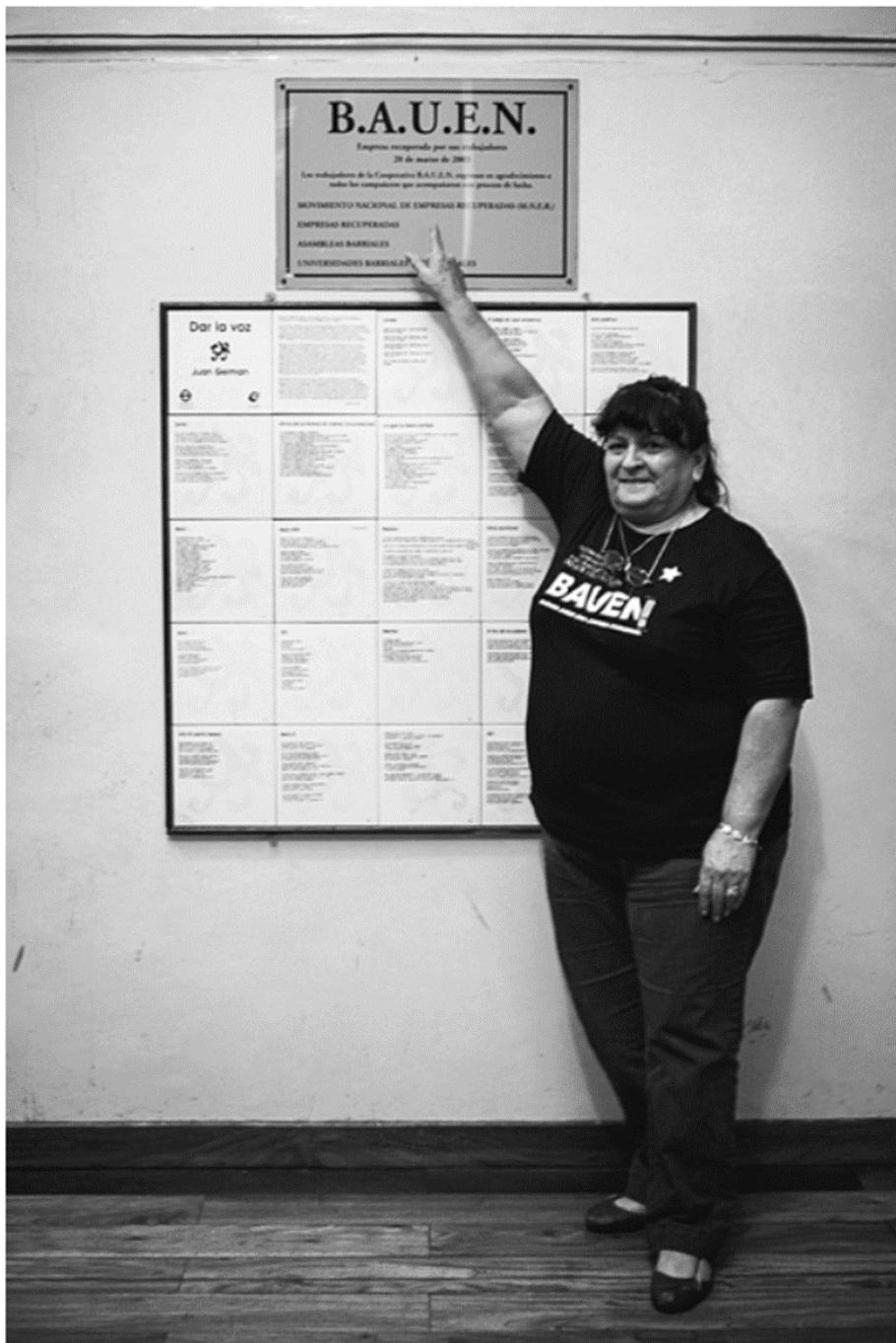
成立六个月后，巴乌恩合作社举行了第一次正式大会。30名创始成员选举出了一个行政理事会，理事会由一名主席、一名秘书、一名财务负责

人、两名候补成员和一名受托人组成。随后，首届理事会开始对如何在阿根廷经营合作社进行了漫长的学习。

在这些早期的日子里，会议是自发召开的。许多会议缺乏正式的文件，因此我们没有出席名单，书面记录或所做决定的记录。（图 1.3 显示了在巴乌恩合作社举行的被正式记录会议。）根据规章，合作社必须举行年度“例会”去审查和批准前一年的财务和组织报告。任何其他会议都被称为“特别大会”。然而，根据长期工作者的叙述，很明显，成员们经常聚会，即使这些聚会没有正式记录。<sup>84</sup>

---

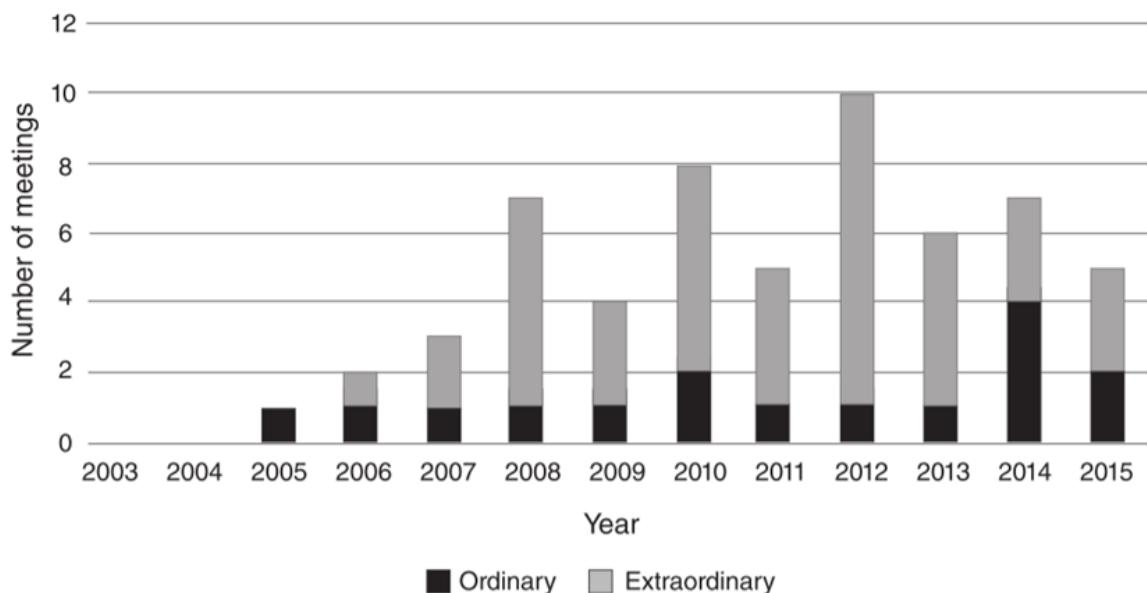
<sup>84</sup> 对于内部会议，秘书被要求记录所言所做，和投票记录。这包括做详细的笔记，打印出来，然后在下次会议上提交批准。



1.2 一位成员指着安装在大厅里的纪念合作社成立的牌匾。图像来源：Lavaca Collective

由于成员们与当地劳工活动家和其他合作社的联系，如何经营一家合作旅馆的陡峭学习曲线得到了缓和。从这些网络中，合作社聘请了一位咨

询师帮助其成员了解法律的和组织要求。2006 年当选为书记的皮拉尔回忆说，这位代表“与许多合作社合作过”。当她接受这个职位时，“他教我如何把书放在一起，我应该把它们带到哪里，这样我们就不会有法律问题。”对于我们的目的来说，重要的是，皮拉尔还学会了主持会议的基本要求，仔细地在一个特定类型的黑色长账本上进行会议记录。十年之后，这些发霉的文件被塞进一个从地板到天花板的保险箱里——与会员账簿和创始文件一起——有点像巴乌恩合作社的档案。这些文件以及我与合作伙伴创始成员的广泛对话提供了对早期合作社的见解。



1.3 2003–2015 年，巴乌恩合作社每年的集会。作者的图表。

就像他们明确拒绝不稳定劳动一样，成员们精心设计了他们的新倡议，明确拒绝了旧的工作方式——在老板的领导下工作。<sup>85</sup> 在 1980 年，当他当时的雇主决定搬迁工厂时，铁托已经成为一个带着年幼孩童的失业父亲。当他看到一个他称之为“国际酒店”的门卫广告时，他认为他有限

<sup>85</sup> Julián Rebón 和他的合著者（2006 年）在对布宜诺斯艾利斯的工人自治企业的研究中详细描述了经济危机如何影响社会变革和工作场所的创新。

的英语水平会成为一个障碍，但他还是申请了。不久，铁托就被雇佣去做大厅里的一个入门级职位（见图 1.4）。“他们给了我机会，”铁托认道。“所以我开始学习英语。我先做门卫，然后做夜间门房和接待员。在那之后，就像这个国家的历史一样，每一件事都变得岌岌可危。礼宾部消失了，接待员也开始在登记处工作。”在经历了近二十年的变化之后，铁托最终被解雇。

这位曾经的门卫最终成为了努力重启他长期工作场所的积极倡导者。他参加了最初的组织认证会议，参与了占领运动，并帮助建立了新的合作社。在 2005 年接受阿根廷一家新闻机构的采访时，铁托认起来已经在反思：“有人有种想法，认为合作社就像伪企业(*pseudo-business*)。”在这里，他指出尽管工人合作社的组织形式不同，但它们确实可以像传统企业一样运作。但他告诫人们不要持这种观点。他警告说：“如果你不解决这个（可能性），你就会成为另一只剥削同伴的老鼠，用两辆汽车或任何你保留的东西来让自己变得富有。”铁托认为，旅馆再次用剥削的方式做生意的可能性“随时都会变成现实”。仅仅几年后，铁托就清楚地意识到，鲍恩酒店的重建需要全面的组织结构转型：“我知道这很难。这是一件让我晚上睡不着觉的烦心事。”



1.4 2014年，鲍恩酒店的大堂和钢琴酒吧入口。摄影：Agencia tao/Nadia Amad

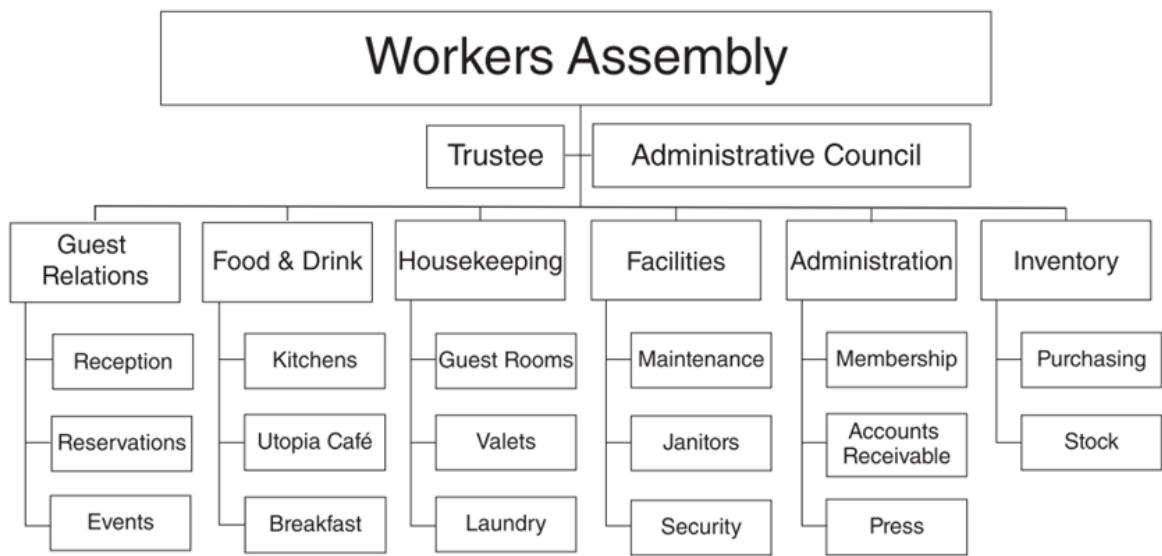
在某些方面，转型比打造全新的东西更难。在合作社成立初期，先前组织的工作和权威机构的遗产一直纠缠着建立合作社的努力。为了避免重复过去的工作场所实践，合作社的成员试图把笼罩其上的阴影结构摆在人们面前，让人们注意到隐藏在酒店及其运营背后的模式。有时候，工作场所的结构性因素会使这一点变得复杂。例如，对酒店设计的研究就揭示出人们打造能够隐藏某些类型劳动力的环境的方式，比如清洁服务就在有些酒店设计中被隐藏了起来。正如大卫·布罗迪（David Brody, 2016, 3）所解释的那样，“设计与清洁工作的隐蔽性之间的联系尤为重要，因为正是设计在操纵我们对酒店正在发生或没有发生的事情的认知。”在占领市中心的酒店时，巴乌恩合作社的成员在同一个工作空间里工作，这个工作空间被故意设计成将工人与顾客隔离开来，同时又在工人之间制造相互隔

离。虽然工人们无法改变酒店的物理布局，但他们可以重新想象工人在整个空间中进行移动的方式。因此，成立合作社不仅需要改变组织结构和做法，还需要重新规划建筑本身。

### 1.3.2 构建等级结构

除了填补法律规定的选举职位外，合作社开始时内部结构非常小。创始人卡门(Carmen)谈到了工人们如何创建一个手写的图表，以表明谁在一天中的不同时间有空。成员们开始在他们以前有经验的职位上工作，帮助其他人，并逐渐学习经营这个酒店所需的其他工作。她回忆说：“在老鲍恩，我做家务。但在新鲍恩[合作社]，所有的事情我都能做。除了维修，我已经做了所有的事情。这并不是说我没有做任何维修工作。我为我的同伴带来工具和支撑梯子，以便我们可以更快地完成工作。”正如卡门所描述的那样，合作社中正在形成一种平等主义的风气，因为成员们都参与进来，在工作中几乎没有什么区别。

当合作社准备重新开放酒店时，事情开始发生变化。2004年，在举办了一系列团体和小规模活动后，合作社开始讨论开设一家街边咖啡馆，以创造稳定的收入来源。理事会成员详细说明了投资的范围。开办咖啡馆不仅需要合作社所有的小额储蓄，还需要工人们支付额外的款项。成员们投票决定推进该计划，经过几个月的建设，他们开设了乌托邦咖啡馆。会议记录将此描述为一次里程碑式的证明——“自我管理是可能的，因为创始成员捐赠了他们的薪水来进行投资”。



1.5 巴乌恩合作社的组织结构，2015年。作者的图表。

随着咖啡馆的开业，合作社从一个基本上横向的组织机构转变为一个正式的工作部门。会议记录记录了一个又一个工作岗位的分工和层级制度的稳步建立。<sup>86</sup>合作社不断地向其他自治企业寻求指导。伊内斯指出，例如，“我们有扎农(Zanon)的模型”，这是一家被重启的瓷砖工厂。“对我们来说，扎农是……哇！看看他们有多少人在工作！他们来到这里，花了几个小时和我们一起讨论合作社的组织部分。”随着合作社准备接待客人过夜，行政理事继续增加新的部门：负责维修和清洁服务的成员为客人准备了生活用品。一个工人被要求管理洗衣房，而出纳员被选中创建管理组。理事会成员创建并安排了经理岗位去管理销售、活动和最终的采购。到2015年，合作社有18个工作部门，由行政理事会任命的经理(encargados)协调，并由部门成员非正式批准（见图1.5）。

<sup>86</sup> 一个职位接一个职位，成员们建立了一个权力等级。在官僚机构中，这种安排可以创造一种权力和特权的“同构”分配，并借此实现制度化和证明平等(Rothschild-Whitt, 1979)。第二章考察了巴乌恩合作社是如何将官僚主义和集体主义的做法结合起来在工作场所分配权力的。

经营鲍恩酒店需要昼夜不停地做出无数日常决定。经理有权从他们所在的部门（但不是从整个合作社）雇用或解雇成员。他们负责制定工作时刻表、监督日常运营和客户交流。然而，每个部门的工人都对他们的日常工作保持着决策权。例如，接待员监督账单流程，管理钥匙，并担任大厅中与客户的第一个联系点。服务员和厨师们会告诉你咖啡馆提供什么菜单，以及如何招待食客。活动协调员与客户会面，以计划派对，会议和为期数天的会议。这就减少了一些损害全体成员的决定。

部门以半自治的方式运作，其中一些部门紧密结合，高度协调，而另一些部门则有更多的内部部门和更高的人员流动率。超越部门范围或涉及纪律处分的问题由行政理事会协调决策。理事会成员签署贷款，批准付款，并监督重大设施的维修。他们还控制了成员组成：雇用和解雇工人，审查纪律问题，并在必要时实施制裁。因此，日常决策由工人、管理者和理事会成员共同做出，重大决策则由合作社的最高权力机构“工人大会”做出。

在接下来的十年里，巴乌恩合作社从大约 30 个创始成员逐渐扩大到 2013 年近 160 个成员的峰值。<sup>87</sup> 随着各部门工作和协调的增加，行政理事会也在扩大。<sup>88</sup> 伊利斯记得，最初的几个月和几年，“对我们所有”创建者来说是一个“非常不安稳”的时期：流动率很高，工资也不稳定。为了说明，她提到了一名前鲍恩雇员，他“曾在合作社，但离开了。很多人都离开了。他们不相信它能继续运营下去。”

---

<sup>87</sup> 有关合作社发展和挑战的详细报告，请参阅 Pierucci 和 Tonarelli (2014)。

<sup>88</sup> 行政理事会最初由法律规定的三名成员组成。2006 年，合作社扩大了理事会的规模，增加了两名大成员，以填补需要的三名主要理事会成员。2009 年，工人们投票决定再次增加理事会的规模，这一次增加到 9 个。

尽管存在这种不稳定性，但合作社仍然需要有奉献精神的成员，因此创始人决定优先雇用前鲍恩员工及其亲属。然而，随着时间的推移，这种优先雇用开始引发内部的争论。<sup>89</sup>亚历杭德罗 (Alejandro) 在酒店重新开业后开始在合作社工作，他认为这种办法产生的家庭关系之扩散会造成问题：“对我来说，合作社有这么多的人是‘儿子’、‘朋友’或‘父母’，这是适得其反的……会发生什么呢？你与某人发生冲突，但冲突不是私人的，它最终涉及其他来自该派别 [bando] 或其他派别的人。”另一位成员私下里解释说，因为一些曾在合作社工作过的家庭成员的行为，她的姓氏现在成了“被谴责的姓氏”。

尽管对合作社中的家庭网络有自己的看法，但亚历杭德罗是这些雇佣实践的产物。尽管他自己正是某位合作社创始成员的长子，但亚历杭德罗仍然对这项政策感到恼火：“他们应该像在阿根廷其他企业一样雇佣员工，那就是根据一个人的简历。”他清楚地表明自己希望在招聘过程中增加点科层制<sup>90</sup>的愿望。他并向我解释说：“他们（求职者）应该来到这里，留下他们的简历，并在此基础上被录用。”在他看来，合作社的实际过程更加随意。一个成员可能会说，“伙计，我需要有人来负责登记工作，”另一个人会回答，“我会带我兄弟来。”

不管关于雇佣实践的争论如何不断演变，当新工人加入合作社时，他们就成为了正式和平等的成员。考虑到吸收新成员所需的行政工作，合作社最终规定了一个为期三个月的试用期，然后工人才能融入合作社成为正

---

<sup>89</sup> 对合作社的研究表明，家庭关系可以减少招聘，但也有其他的好处。这类似于罗伯特·杰卡尔 (Robert Jackall, 1988) 在公司中描述的基于忠诚的“封地”的创造。研究表明，虽然有时被认为是过去的残余，但父权主义——“一种组织的权威性，在其中领导者通过基于信任、忠诚和传统的网络而获得权力” (Neely 2018, 366) ——仍然是对冲基金等当代企业的组织逻辑 (Neely 2022)。

<sup>90</sup> bureaucracy, 另可译为官僚制。——校注

式成员。但为了避免预先剥夺选举权并把人拒之于会议门外，合作社最终决定，即使在试用期，新成员也可以参加会议和投票。

### 1. 3. 3 重写规则

随着合作社的发展，成员们意识到他们在酒店里需要一个“行为工具”(tool of conduct)。2004年铁托以总裁的身份提议制定一套内部法规(*reglamento interno*)，就像私人老板使用的那样。秘书不同意这项动议，他在记录上是这么说的“我们的群体完全不同于依附关系”，人们在为老板工作时就是处于这种关系。为此，这位秘书建议合作社的规则应“与我们的合作社的章程[estatuto social]挂钩，并根据我们的内部需要[制定]”。换句话说，秘书想要明确地将规则与价值观联系起来。理事会成员表示同意，文件草案已分发给成员，成员们在2005年第一次正式大会上辩论并最终批准了规则手册。<sup>91</sup>

在我2015年的田野调查中，旧的规则手册——篇幅长、内容详细、语言既密集又正式——被堆放在成员办公室的一个角落里。在当时，这份自最初批准以来从未修改过的文件只是该组织创始时期的遗物。许多政策都写在摘要中，摘要中概述了可能的职位和责任以及关于运营的一般规则、时间安排，以及在酒店完全重新开业之前的处罚措施。在之后几年里，不同的行政委员会试图更新这本集中的规则手册，但与他们的生存有关的更紧迫的问题——可能遭到驱逐、法律的挑战、淡季的到来和人际纠纷——总是占据主导地位。

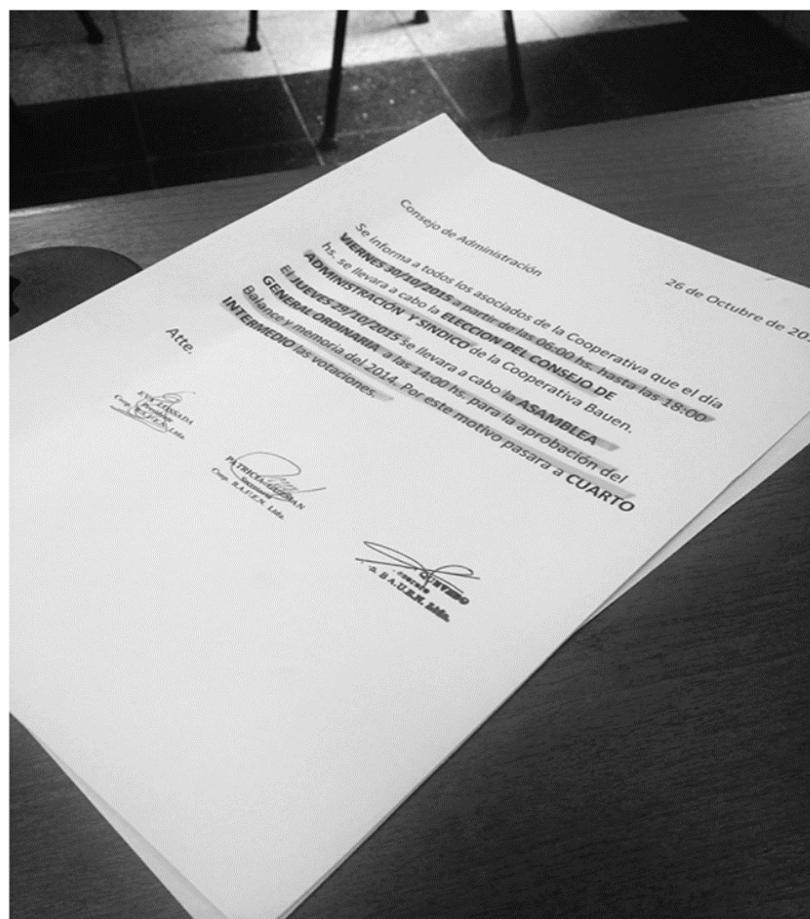
---

<sup>91</sup> 2005年第一次有记录的大会纪要(Acta No. 1)——我的受访者在访问中没有清楚记得这一点——讲述了议员们是否花了足够时间审阅文件的辩论。但最终，安理会关于是否批准该文件的投票被记录为一致同意。

例如，2010 年，一位名叫西莉亚(Celia)的年轻女性当选为秘书。西莉亚是一个做事井井有条的、精力充沛的人，她开始根据小组的建议修改手册，但从未付诸表决。两年后，一个新的行政理事会重新考虑了这个想法，分发了一份经过修订的草案，以反映多年来所采取的许多政策和实践。规则手册的原始版本列出了合作社的主要的社会和经济目标：管理其财务、提供保险、支付生活工资，并优先雇用前鲍恩工人及其家庭成员。在修订后的文件中，工人们删除了关于优先雇用的规定，加入了关于扩大福利（退休，产假和母乳喂养支持，家庭危机和紧急贷款）的细节，以及在密切相关的部门中建立协调员来监督部门管理员小组（现在称为负责人而不是老板/jefes）。与过去几年一样，大会有相当大的内在动力书面规则与现有做法保持一致，但最终文件从未得到大会批准。不幸的是，这些修订工作恰逢一系列有争议的领导层变动，这份科层制任务再次被搁置到一边。

虽然看起来微不足道，但这本内部规则手册的遭遇让我们得以深入了解规则制定过程在这样一个为生存而战的合作社中是多么艰难。当局面比较艰难的时候，巴乌恩合作社的工人们会优先考虑在日常交往中实行民主，而不是为一个尚不稳定但民主的工作场所制定规则。这种**有选择地正式化**(selected formalization)是我在对酒店工作场所实践的调查中继续记录的主题。在没有单一规则手册的情况下，合作社制定并批准了临时政策来指导工作和成员义务。合作社章程中明确列出了需要集体辩论的决定，这份文件也被分发给了新成员。为了填补这些空白，行政理事会承担了制定工作场所政策的任务，这些政策不需要工人大会的全面投票——其中包括出勤、日程安排和加班等政策。事实上，许多写入修改后的（但仍未批准的）规则手册的条文已经在成员内部得到单独讨论，由行政理事会批准，然后才在合作社中实施（见图 1.6）。

为了执行这些临时规则，合作社制定了一套内部制裁制度。管理人员和安全人员将向成员办公室提交报告问题的备忘录——从迟到到时刻表更改再到人际关系问题。当合作社更新了技术，用生物指纹识别器取代了手工穿孔卡时，这个体系就更容易得运转起来了。当我明确问到这个新设备时，一位前理事会成员直白地告诉我：“（原来的）系统产生了腐败。”他解释说，打孔卡的问题在于，上班和下班的人会互相帮忙打卡。新设备解决了问题：“由于得用自己的指纹打卡，你就不可能找人帮你打。”



1.6 行政理事会签署的备忘录。作者的照片。

利用这些更准确和非个人的数据，员工办公室中的工作人员可以登录到系统以查看一个人在给定时间段内上班迟到的次数。对于那些“过度”

迟到的人（我从来没有明确定义过这个数字），他们会通知理事会，然后理事会将实施适当的制裁。理事会成员经常参考员工办公室保存的档案，其中不仅包括最初的雇用文件，还包括员工在合作社期间受到的任何制裁的细节。初犯者应受到书面警告，理事会成员可以投票决定停止重复违规者的工作，被停工期间没有工资（为期 3 至 15 天，取决于以前的违规行为）。多年来，多位成员告诉我，合作社里唯一被认为不可原谅的罪行就是盗窃。我参加的一次新成员培训重申了这一点：“我们唯一不能原谅的是盗窃，”一位理事会成员宣布。“我们可以原谅其他任何事情。或者，更确切地说，这是可以讨论的。但盗窃不容讨论，因为这不一样。”“合作社成员有权对任何决定提出上诉，但偷窃行为将导致上诉立即终止。

#### 1. 3. 4 将运作变得正规化

除了建立内部规则外，巴乌恩合作社还将其运作和财务正规化。作为一家会议酒店，合作社为过夜的客人提供房间、为活动提供舞厅租借服务，并在乌托邦咖啡馆提供外烩服务或餐桌服务<sup>92</sup>。这些收入须缴纳销售税和招待税，因此合作社利用其与社会运动机构的联系，与第三方会计师和审计师协商，以审查其财务状况并组织偿还其在联邦公共收入管理局（AFIP）欠下的税款。一位理事会成员解释说：

刚开始的时候，我们……必须决定我们是否要纳税，在当时，我们说不，不纳税，把钱都留在工资上，因为有大家庭的同伴中有很多人需要，他们必须在月底带回家一张薪水支票。所以这导致了不支付税收的行为，但在某个时候，与 AFIP 合作的税务人员提醒

---

<sup>92</sup> catering and table service，外烩服务是指外烩餐饮公司将酒店的设备和服务，根据客户的要求搬到任意地方，而餐桌服务是指有专门的服务员为每桌客人进行服务。——校者注

我们注意这些税款，我们于是不得不连着所有利息支付这笔税，所以……我们决定还债……值得一提的是，一开始我们并不太理解该如何管理这个问题，现在我们了解的就更多了。

从合作社成立之初就开始偿还税款，这是逐步采取标准化商业做法的一个例证。在签约会计师的帮助下，合作社还开始通过电子登记系统更密切地跟踪其收入和支出。现在，通过管理现金流，不断发展的合作社能够不间断地为其大部分业务提供资金，投资于基础设施，并最终为其工人提供可靠的收入。

巴乌恩合作社的日益正规化也是对持续不断的法律挑战的回应。回想一下，该组织从未赢得使用这些设施的法定权利。因此，合作社制定了一些策略来抵御私人业主和政治对手的威胁，这一点我将在第 6 章中详细阐释。<sup>93</sup> 例如，合作社与城市检查员合作，以满足健康和安全法规（尽管从技术上讲，如果没有财产所有权，它就无法通过检查）。理事会成员参加了与国家机构一起的合作社管理培训项目，自豪地在行政理事会简朴的办公室墙上展示他们的证书，以作为合作社合法性的证明。然而，如果没有一个政治或法律的决议，巴乌恩合作社就无法获得传统的信贷额度或资本投资融资，这给企业在使其业务和财务正规化的同时保持灵活性和对突发事件的迅速反应的方面增加了额外的压力。<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> 其中一些威胁被协调成诽谤运动。例如，有一个名为“鲍恩的真实历史”的网站，试图揭穿合作社的许多说法。网站 ([www.laverdadadelbauen.com.ar](http://www.laverdadadelbauen.com.ar), 2018 年 4 月 25 日访问) 已不存在。

<sup>94</sup> 这对于许多工人自治企业来说都是如此。参见 Vieta (2010) 的类似案例。

### 1.3.5 民主透明度

大多数工作场所倾向于只与员工分享非常少的信息，而其他人则有选择地这样做，通常是为了提高工人的生产力和购买力。<sup>95</sup>事实上，巴乌恩合作社试图建立民主透明的制度：“一个公正和民主的信息环境，因为它使个人能够保护他们的利益，并集体控制影响他们生活的组织机构”（Fung 2013, 184）。<sup>96</sup>如果会员不了解酒店的运营和财务状况，他们就不能有意义地参与决策。

从一开始，巴乌恩合作社就采取了旨在广泛提供信息的政策和做法。其中大部分是由受托人协调的，受托人是一名被选举出来的官员，负责监督业务、财务和库存，确保民主实践，调解工作场所的冲突。正如受托人在2015年的一次会议上开玩笑地解释的那样，“谁知道我们每天在大厅里卖出多少杯咖啡？你不知道？我知道！”为了提高透明度，合作社成员保留了纸质版和电子版的双重记录，不仅包括了库存和销售记录，还包括了房间和活动预订记录。此时此刻信息共享被酒店管理软件实现。通过这项技术，拥有登录凭证的会员可以访问有关活动、入住率、库存水平和账单的真实信息。受托人的任务是确保对合作社的业务进行严格的记录，他也审查了这些数据。

理事会成员还采取了其他举措来广泛分享信息。在一个夏日，我们坐在马蒂亚斯(Matías)的办公室里，马蒂亚斯解释道：“我们的目标和成就之一就是提高透明度。”正如我前面提到的，阿根廷法律要求合作社每年

<sup>95</sup> 最近的研究探讨了新的组织形式的透明度。例如，Catherine Turco (2016) 研究了一家创业型科技公司如何实践“激进的透明度”——分享广泛的信息，鼓励员工之间的开放沟通和更大的发言权。然而，信息共享的研究往往低估了这些举措的民主可能性。

<sup>96</sup> Archon Fung (2013) 提出了民主透明度的概念，定义如下。在其最初的概念中，“信息乌托邦”源于社会层面上的民主透明，其中：(1) 影响公民利益的信息是广泛可得的；(2) 信息量与组织危害社会生活的程度成正比；(3) 信息被组织起来并可访问；以及 (4) 个人可以根据这些公开披露采取行动 (Fung, Graham, and Weil 2008)。

至少举行一次正式大会。但是全方位的小组会议变得越来越可预测。例如，到 2015 年，行政理事会每季度举行一次会议，定期提供财务快照，并开设一个问题论坛。在一次会议上，我观察到理事会成员花了近一个小时分享详细的财务信息并回答问题，甚至报告了截至当天中午合作社每个银行账户的确切金额。随着会议的进行，一位理事会成员宣布，合作社将能够增加成员的工资。与会者鼓掌微笑，然后继续讨论拟议加薪的具体规模和来源。“以前的代表大会不是每三个月就举办一次”，一位成员后来向我解释说。“他们每年举行一次[正式]会议，以批准萌芽计划……但是现在我们每三个月就举办一次，因为我认为当你一次把所有的东西都呈现出来时，你会失去一些东西，你可能会忘记一些东西。也就是说，更频繁的集会确保了更多的成员可以快速获取信息，满足了合作社的一个关键目标：任何人都能获取到相关信息（accessibility）。

后来，一位理事会成员在描述这一开放式政策时强调，这也是对旧鲍恩酒店以前工作方式的回应：“我们必须尽可能地保持透明，万一同伴们哪天想来[看看]呢？”当选的领导人甚至利用我作为研究员的存在来捍卫机构对民主透明度的承诺。

一天午饭后，皮拉尔邀请我去参加一个客房部会议。我跟着她上了楼，在客房部的一个角落里坐了下来。皮拉尔在会议开始时宣布合作社即将举行选举。谈话接着转入工人的知情权。她向客房服务员们保证，在行政管理中，“没有对他们隐瞒什么东西”。使我吃惊的是，皮拉尔想了半天，突然停下来，指着我。“还记得她吗？”她问众人。“她看到了好的，坏的，丑陋的！”她接着解释说，我不仅观察这次会议，而且观察理事会正在做的每一件事，这证明了他们的开放性。

巴乌恩合作社通过向成员们提供成比例、可访问和可操作的信息，实践了民主透明。<sup>97</sup>这与传统酒店的做法相去甚远，在传统酒店，如雷切尔·谢尔曼（Rachel Sherman, 2007）等研究人员所记录的，管理人员经常控制信息，限制员工之间以及员工和客人之间的非正式交流。当然，这种开放性并不意味着巴乌恩合作社的所有成员都能以同样的方式获取信息（如果有的话），也不意味着所有成员都能同时知道同样的事情。当皮拉尔说“没有隐瞒什么东西”时，她强调了该机构对民主透明度的明确承诺，而不是其完美的执行。

如果我们要理解工人自治企业在阿根廷的出现和组织转型的话，所有的这些关于工人开始时占领鲍恩酒店的历史背景都是必要的。组织机构通常被当作由创始人可用的技术、政治和文化资源所塑造的稳定实体来研究。但与大多数组织不同的是，工人自治企业有两个明显的创始时刻：第一次是在最初的私有企业创建时，第二次是在其转变为工人合作社时。我认为，再烙印的过程对于理解组织架构的变革至关重要。正如我在这一章中所指出的，巴乌恩合作社的成员并不是在真空中改造工作；在他们重组这间工人控制下的酒店时，他们充分利用现有资源，其中就包括对既有工作场所实践的分析、与社会运动团体和其他自治企业中有经验的热心人士进行协调，以及专业人员和合作社管理部门领导人拥有的专业知识。

换句话说，重塑合作社的直接动机是工人对“旧”鲍恩的批评。即使在取名方面，该团体也是通过重新阐释巴乌恩(BAUEN)欣然接受他们与鲍恩(Bauen)的联系，而不是取代鲍恩(Bauen)这个词。工人们当场拒绝了重新创造不稳定劳动的建议，相反，他们在所有工人都是全职成员所有者的前提下成立了巴乌恩合作社。为合作社制定新规则的努力与以前工作场所

---

<sup>97</sup> 在 Sobering (2019 b) 中，我使用了鲍恩酒店的案例来建立一个研究组织中民主透明度的框架。

的惩罚性政策不同，成员们对于将工作场所民主实践写入规章制度的想法表示强烈反对，一次又一次地关注生存问题而不是政策规定。尽管合作社建立了不同的劳动分工和权威等级来经营这家酒店，但他们在这样做的时候非常注意保持透明度和平等，这二者正是民主决策的北极星。

最终，这个组织变革的故事对于理解我在接下来的章节中详细描述的平等工程至关重要。对平等的理解与决定哪些不平等是不公正的密切相关。因此，合作社促进更平等关系的努力取决于这一再烙印的过程，这一过程照亮了一段集体历史，它将深刻影响成员对工作中的问题和变革承诺的理解。

## 第二章 工作中的民主

想象一下这样一个政府，它给几乎每个人都指派了一个上级，而他们必须服从这个上级。虽然上级给大多数下级一个可以遵循的惯例，但是没有法治。命令可能是任意的，可以在任何时候改变，而无需事先通知，也没有申诉的机会。上级不对他们发号施令的人负责。他们既不是由下级选举产生的，也不是下级能够罢免的。下级没有权利在法庭上抱怨他们受到的待遇，除非是一些特殊的情况。对于（上级）下达的命令，他们也没有权利参与商议。

——伊丽莎白·安德森 (*Elizabeth Anderson*) 《私有政府》

2015年5月一个凉爽的下午，巴乌恩合作社的成员放下日常工作，参加工人大会，这是他们在这年召开的五次正式的全会中的一次。在准备过程中，会员们在礼堂上方空荡荡的宴会厅里摆好圆桌和椅子。通常的活动会在桌子上铺上精心熨烫的亚麻布，中央放上摆饰。而与通常的活动准备不同，房间里的家具显然是分散而缺少装饰的。午餐后，近70个成员——略多于合作社（成员数量）的一半——开会讨论了三点议程。

合作社各级人员和集体一直在进行决策，但最重要和最有争议的问题是在合作社的最高权力机关，即工人大会上民主决定的。我参加的五月会议持续了近三个小时，主要是为了提供信息。负责促成会议的委员会成员花了一周时间忙着准备向成员披露运营和财务的信息。而议程上有两项不同的投票表决。就像合作社的所有集会一样，这一天的会议也为成员们提供了一个论坛，通过弗朗西斯卡·波莱塔(Francesca Polletta, 2002, 7) 所说的“协商讨论”(deliberative talk)，通过讨论他们观点背后的逻辑（这样的讨论的目标“与其说是统一意见，不如说是讨

论”），<sup>98</sup>来了解他们的集体活动。会议开始没多久，它就好像有了自己的生命。”你喜欢看我们争论（fight）吗？” ，当我伸长脖子，倾听宴会厅里双方你来我往的激烈的辩论时，一位会员开玩笑说。

政治上的平等——一个团体的每个成员都有平等的影响力——是民主的基石。<sup>99</sup>但这很少延伸到工作场所。我们通常不会把我们的工作场所看作是一个政府体系。<sup>100</sup>事实上，伊丽莎白·安德森（2017）指出，现代大多数的工作场所都像共产主义专政一样运作。正如她在本章的题词中她所描述的那样，下级对影响他们日常生活的决策没有发言权。但是，当我们意识到“下级”是工人，“上级”是老板时，就不难想象了。对于一些人来说，我们的工作场所是专制的——”（工作场所）无时无刻不在控制着我们的生活，通常比国家的控制程度要大得多”（Anderson 2017, 40）——这让人深感不安。但自工业革命以来，雇主就拥有了统治员工的法律权力。

相比之下，巴乌恩合作社的工人不受专断的或不负责任的权力的支配。合作社成员在一个对他们的利益负责的组织中有发言权。因此，民主决策是巴乌恩合作社平等项目的一个重要组成部分。这为工人提供了一个去分配组织权力的机会。而这种分配组织权力的方式能够有意义地塑造他们的工作表现。一系列正式的政策使得政治平等在合作社的组织结构中体现。首先就是所有工人都是完全平等的所有者，在工人大会上拥有平等的投票权。这标志着一个重要的产生平等的过程。这个包容的过程通过消除

---

<sup>98</sup> 研究组织的学者认为，决策是组织中更广泛的意义制造过程的一部分，成员通过解读他们的情况来合理化过去的行为并识别意义模式（Weick 2000）。协商是组织意义产生的一种方式。正如Francesca Polletta（2002）所指出的那样，这种协商方式不同于对抗性的方式，在对抗性的方式中，人们（据说）在审议之前就知道自己的偏好和意见。

<sup>99</sup> 有关回顾，请参阅Dahl（2007）和Verba（2001）。学者们经常在参与的范围内讨论政治平等，其中强烈的平等理想是每个人都有平等的发言权和平等的投票权。这是由基本权利保证的。

<sup>100</sup> 对于将“政府”一词应用于工作组织的概念论证，请参见安德森（2017, 41 –48）。

工人和企业所有者之间基础性的权力差异，使得成员将他们的贡献融入集体，而不是从别人的劳动中攫取价值（正如马克思广为人知地以此定义了剥削）。当然，政策不一定与实践相同：合作社正式的分配权力的努力并不自动保证公平的成员参与。

为了研究一百多名宾馆员工如何在工作中实践民主，我花了很多时间观察和仔细记录会议，并研究了合作社成立以来的档案。这些资料向我展示了，集体权力机构，即工人大会，所做的远不止由经理和民选官员做出的橡皮图章式的决定。在正式政策分配权力的同时，合作社在努力确保成员参与的过程中面临着持续的挑战。我对工人大会最重要的两个功能——选举和申诉——的分析揭示了决策如何只是合作社成员/所有者参与的一个方面。这种参与延伸到非正式的工作场所的互动之中——特别是在正式沟通渠道之外传递信息——通过成员们商讨合作社中平等和公平的含义。这些非正式的互动不仅没有削弱管理权威，也没有增加不确定性，反而有助于在集体中扩散权力，最终保障了工作中的民主。

## 2.1. 理论和实践中的工人合作社

大量的社会科学研究调查了世界各地工作场所中的民主参与情况<sup>101</sup>。乔伊斯·罗斯柴尔德 (Joyce Rothschild) 考察了 20 世纪 60 年代在美国出现的集体、合作社和公社的浪潮，他将合作社定义为明确拒绝科层制的“集体主义组织”<sup>102</sup>。从理论上讲，科层制是非个人的、分等级的组织，由遵循规则并做出决策以实现实际目的的参与者组成（采用马克

<sup>101</sup> 工作场所民主是一种组织治理体系，它根据工人对决策的控制程度、控制的行使方式和参与的组织水平而变化 (Bernstein 1983)。关于民主的参与理论及其在工作场所的应用，见 Pateman (1970)。

<sup>102</sup> Joyce Rothschild (Rothschild- Whitt, 1979) 以马克斯·韦伯 (1946) 的著作为基础，后者强调了科层制与民主之间的紧张关系，甚至说民主必须积极反对科层制，以防止科层制与他们所服务的人民完全隔离。从理论上讲，集体主义民主组织拒绝工具理性的行为是由韦伯所说的“价值理性”指导的 (Rothschild- Whitt, 1979, 24)。

斯·韦伯[1946]所说的“工具理性”<sup>103</sup>）。相反，集体主义组织分配权力，采用最低限度的规则，优先考虑社会关系，并应用民主参与原则。

凯瑟琳·陈（2009）在最近呼吁关注具体的组织实践和结果，而不是依赖于组织类型的静态分类（不管是科层制的或集体主义的）。例如，在对火人艺术节（Burning Man arts festival）背后的组织的研究中，陈提出一个问题：组织者如何发展充分的形式化和协调机制来策划一个大型活动，同时保持对成员利益的问责。她写道，通过商讨经常出现的组织不足或组织过度，组织可以变成可行的结构，以实现成员的集体目标和价值。

在实践中，许多组织是官僚主义和集体主义的目标和实践的混合体。例如，对工人合作社的研究发现，许多合作社将社会价值、参与性实践与正式规则、等级制度相结合，以确保公平、效率和稳定。<sup>104</sup>这些规则通常是灵活的，允许成员随时修改和解释。同样，传统企业也可以采用集体主义的做法<sup>105</sup>。从以团队为基础的工作的增加到把参与作为一种管理策略，企业工作场所已经充分得到将员工纳入生产和决策的好处<sup>106</sup>。在某些经济

---

<sup>103</sup> 马克斯·韦伯(1946)的科层制理论是他更广泛的社会行动类型学的一部分，与不同形式的权威相对应。传统型权威和克里斯玛型权威植根于经受了时间考验的制度和情感诉求。而与此不同，法理型权威建立在形式化规则之上，并在科层制中得以实现。

<sup>104</sup> 例如，Joan Meyers (2022) 对加州北部的两个工人合作社进行了研究，她展示了权力、正式规则和工作专业化的安排如何支持更平等的收入、权力和工作自主权。对女权主义组织的研究也记录了混合组织实践(Ferree 和 Martin 1995; Iannello 1992; Martin 1990)。

<sup>105</sup> 有关在企业工作场所创建自我管理团队的努力的研究，请参见 Lee 和 Edmondson (2017) 和 Bernstein 等(2016)。也可以参见 Smith (1997) 和 Rothschild (2000)。

<sup>106</sup> 在 20 世纪 80 年代，公司取消了层层的管理等级，并创建了更灵活和对市场反应灵敏的团队 (Appelbaum et al. 2000; Hodson 2002; Kalleberg et al. 2006; Kunda 2006; Smith 1997 年; Turco 2016; Vallas 2003)。关于参与作为一种管理策略，见 Hodson (1995, 2002) 和 Heller et al. (1998)。

部门，特别是在科技和金融服务公司中，企业甚至明确地去形成扁平化的组织，抛弃正式的官僚作风，支持参与性的做法。<sup>107</sup>

巴乌恩合作社以民主和平等的价值为基础，在其平等项目中结合了集体主义和科层制的做法。正如我在第一章中所描述的，占领鲍恩酒店的工人们制定了正式的规则，并建立了职位等级制度，以协调他们新成立的合作社的接待工作。为了广泛分配组织权力，工人们将政治平等和参与式民主写入了他们最早的规章制度之中。<sup>108</sup>然而，要想理解权力是如何分配的，不能只分析正式的政策和实践。它还必须包括对在工作中展开的非正式关系的深刻审视。<sup>109</sup>

决策是组织的一个关键特征。但是群体也参与到意义建构的活动中，来解释他们自己和他们在工作场所的实践。<sup>110</sup>非正式关系在这方面是非常重要的，它为成员提供了一个论坛，以确定他们不断改进的组织实践中的意义模式。<sup>111</sup>这些非正式的互动会产生许多不同的影响。例如，当一个群体缺乏能够用于追求其目标的结构时，他们往往会重视非正式关系，强调友谊的纽带。这种方式可能导致他们低估问题和不平等，扼杀参与，从而减少组织层面的责任<sup>112</sup>。相反，过度组织的组织可能会忽视、压制或收编

<sup>107</sup> 在对一家私营初创科技公司的研究中，Catherine Turco (2016) 展示了该公司如何鼓励参与，不仅通过征求员工的意见，还通过分享以前对员工保密的信息，重新设计办公空间以促进开放沟通，并利用在线论坛和新技术使这一切成为可能。关于扁平化组织对性别不平等的影响，见 Neely (2022)。

<sup>108</sup> 参与式民主指的是由受决策影响的人做出决策的制度。关于在科层组织中创造公平的努力，见 Dobbin, Schrage, and Kalev (2014)。

<sup>109</sup> 参见 Vincent Roscigno (2011) 的权力互动理论，该理论强调合法性和话语过程的作用。

<sup>110</sup> Karl Weick (1993, 635) 将意义建构定义为“一种持续的成就，它来自于创造秩序的努力，并对所发生的事情做出回顾性的理解。”

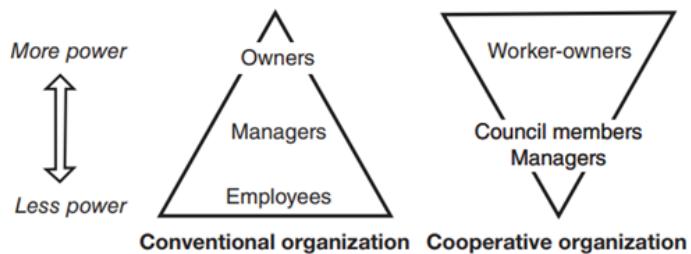
<sup>111</sup> Katherine Chen (2009, 3) 认为，正规化方法和临时方法都会产生意想不到的后果：“如果成员组织程度不足，他们的组织就没有足够的结构，比如指定的规则、职位或程序，或者没有足够的协调来支持成员的努力。如果成员过度组织，结构和强制控制会限制而不是促进组织努力。”关于非正式互动在工作中的重要性，参见 Freeman (1972); Lopez (2007); 和 Roy (1959)。

<sup>112</sup> 关于替代性组织中的组织程度不足问题，参见 Chen (2009); Freeman (1972); Hernandez (2006); Kleinman (1996)。

非正式关系。如果不加以控制，僵化的管理制度可能会鼓励人们违反规则，或允许人们用给予礼物或好处的方式来巩固自己的个人权威。<sup>113</sup>在这种情况下，权威人士甚至可以让非正式关系不再运作或操控成员的承诺，将其用作强制控制的手段。<sup>114</sup>

是时候考察在巴乌恩合作社的集体权威的运作情况了——无论是在决策还是在意义建构方面。我的分析将同时考察合作社平等项目中工作场所的民主的作用，以及当工人分配组织权力时他们面临的挑战。创造一个所有成员都有相同的投票权和发言权的环境并不是一项简单的任务。然而，仔细观察合作社的选举和申诉，就会发现成员参与和了解这些实践的方式。

2.1 Basic power structure of conventional and cooperative organizations. Chart by the author.



## 2.1 传统的组织和合作社的组织的基本的权力结构

图由作者绘制

(More power 更多权力; Less power 更没有权力; Owners 所有者; Managers 经理; Employees 普通雇员; Conventional organization 传统组织; Worker-owners

<sup>113</sup> 关于过度组织的相关问题，参见 Chen (2009, 13–18); 参见 Hodson (2001); Ogasawara (1998); 和 Sewell (1998)。

<sup>114</sup> Van Maanen 和 Kunda (1989) 通过对高科技公司和服务性工作场所的研究，研究了他们所谓的“文化的阴暗面”，展示了企业组织如何利用仪式来操纵情绪，以诱导服从和巩固管理控制。

员工-所有者；Council members 委员会成员；Managers 经理；Cooperative organization 合作社组织）

## 2.2. 民主决策和民主参与的问题

Una voz, un voto——一个声音，一票——是我在鲍恩酒店做研究时，反复听到的一句话。它明确提到了政治平等是如何在宾馆中取得正式化的形式的。无论是在部门会议、委员会会议（council meetings）还是工人大会上，决定都是投票多数做出的。这导致了翻转的权力结构（见图2.1）。集体，而不是所有者，老板或在组织层级的顶端的首席执行官，拥有最终的权力。

虽然巴乌恩合作社是建立在政治平等的基础上的，但成员们敏锐地意识到它的局限性。我和弗朗西斯科（Francisco）一起工作了几个星期后，他告诉我，“在合作社里，我们都是平等的，”然后他停下来纠正自己。“我们实际上并不平等，但我们有同样的权利和责任。”弗朗西斯科的反思反映了长期以来关于平等和参与的含义的争论。<sup>115</sup>为了民主运作，巴乌恩合作社需要培养一种对辩论和协商开放的文化。然而，公平待遇不仅需要广泛分配权力的正式政策，还需要集体努力，以确保某些意见和声音不会被放大，压倒其他意见和声音。<sup>116</sup>

另一位成员丹尼尔（Daniel）告诉我，合作社“非常民主”，“所有成员都有权发表意见”。不管他们是否有知识，他们的意见总是正式有效的。”对他来说，工人大会是“每个人都可以坐在一起的地方，我们可以

<sup>115</sup> 与政治理论家所称的所有群体平等参与的实质民主相反，程序民主以选举过程为中心，委托某些参与责任。关于社区组织中民主意义的转变，见 Rothschild 和 Stephenson (2009)。

<sup>116</sup> 这在性别和阶级界线上最为明显，并受到存在于私人领域的社会、经济和性别不平等的严重影响(Hacker 1989; Kleinman 1996; Pateman 1970, 1989)。关于巴乌恩合作社的性别互动，见 Sobering (2016)。

公平对待（一个问题）。“然而多年来，合作社一直被迫去解决一系列会影响成员实际参加会议能力的协调安排方面的问题。鉴于宾馆的工作性质，会议并不是强制性的；面对客户的工作不可能因为参加会议而耽搁几个小时。在咖啡厅、厨房和接待处等部门，至少留下一个人值班，以便其他人可以参与。在我被邀请参加闭门会议之前，我经常和这些剩下的成员待在一起，了解当其他人在工人大会休会后返回时会发生什么。

合作社还设法尽量减少外部承诺（outside commitments；译注：即相对于内部承诺的强制）对成员参与的影响。每个班次都安排了小组会议，集会通常在上午和下午的轮班重叠的时间举行，这样就不会占用工人的空闲时间。会议提前宣布，既可以口头宣布，也可以在成员轮班打卡和下班的地方张贴标牌。在预定了的集会的那天，我注意到有些成员比平时提早休息去接孩子放学，以便能及时回来。<sup>117</sup>委员会成员还在会议计划开始前15分钟给每个部门打电话提醒，以增加出席率。

尽管设法解决协调问题，但实际参加会议和集会的人数明显不均衡。作为促进者，少数委员会成员将通过议程来指导团队。但与有明确发言规则的高度正式的会议相比，我参加的会议是喧闹而充满活力的，人们来来往往，偶尔会被打断，同事之间还会有闲聊。当成员们即兴发言时，马黛茶（Yerba maté）经常在房间里传递，有时发言者的提问或澄清也会被打断。我一次又一次地注意到，合作社中富有魅力的长期成员——其中许多人曾担任领导职务——是最直言不讳的，最愿意发言、提出问题、提供意见和呼吁投票的人（见图 2.2）。

---

<sup>117</sup> 我经常观察到合作社的成员带着他们的孩子去上班，他们经常安静地坐在后面的办公室或桌子后面。有几次，我遇到孩子们在某些楼层的走廊里玩耍。直到 2015 年，合作社的一些成员也住这家酒店。虽然大多数都是年轻的未婚成员，他们可以看守财产。但其他人由于各种个人原因和家人一起住在那里。



2.2 员工们在鲍恩酒店开一次大会。照片由 Martin Barzai / 次级合作社 (Sub Cooperative) 提供

### 2.2.1 民主的权衡：参与和冲突

根据长期成员的说法，巴乌恩合作社在培养平等主义精神方面取得了很大进展，这种精神渗透到会议的民主协商中。这种相互尊重不是简单强加的，而是必须积极维护和鼓励的。尽管成员们讲述了这些变化，但当我与人们谈论参会时，对人际冲突的恐惧继续影响着他们畅所欲言的意愿。

弗朗西斯科是一位担任受托人的长期会员，他描述了自己的参与情况随着时间的推移发生了怎样的变化：“如果我们把 2005 年和 2010 年的情况进行比较，就会看到，我们已经改变了很多。合作社有了很大的发展。以前，你好像有点……你有点害怕说话，因为…和其他工作一样。你害怕敞开心扉，不敢发表意见，不敢说些什么——（然后）下个星期就发

发现自己被解雇了。因为我不知道合作社是什么，我真的不知道如何在合作社工作。”弗朗西斯科把他最初的犹豫归结为对他在合作社中的权利缺乏了解——他认为这在传统的工作场所很常见。根据该组织的章程，成员只有在有一系列违规记录后才能被解雇，任何决定都可以向全体工人大会提出申诉。弗朗西斯科暗示，一旦他知道他可以在不危及工作的情况下表达自己的意见，他就开始畅所欲言。

然而，其他成员透露，对于惩罚的恐惧仍然是参与的障碍。马丁（Martín）实事求是地说：“据说我们都是平等的。但我们实际上并不平等。有些人……认为你有与他们相反的观点。他们就会记住你……事情不应该这样……我们是在一个民主团体中，而不是在军事统治下！…所以为了保住我的工作，我什么也没说。我和很多人一样。我不是唯一一个。”

马丁对合作社实践平等的努力持怀疑态度，将合作社的工作场所的民主与“军事统治”相提并论。就像伊丽莎白·安德森（2017）认为工作场所是私有政府的观点一样，马丁将阿根廷最近军事独裁统治下的历史与专制关系联系起来，这种关系使工人对自己的工作几乎没有权力。他特别指出，与当选官员（“他们”）之间可能存在的人际冲突使他无法自由地表达自己的想法和意见。尽管有正式的规则和保护，非正式的工作组织让一些人担心他们的同事会因为分歧而惩罚他们。对于马丁来说，保住他的工作比充分参与合作社的协商会议更重要。

在各种规模的集体中，人际关系问题都会出现。但是，巴乌恩合作社的成员敏锐地意识到（人际关系问题）卷入工作场所冲突的风险。另一位成员明确表示：“想象一下，如果你失去了工作！这将是非常困难的，因为有很多人没有能力出去找工作。（在）阿根廷的劳动力市场（找工作）很困难。想象一下，对于那些没有学位或没有一定文化竞争力的人来

说。这让事情变得非常复杂。很多人害怕说了什么，然后被解雇。所以他们什么也不说。”对于许多工资仅够维持生计的人来说，因为分歧而失去工作的前景简直是不可接受的。在会议内外，我都观察到，犹豫是否发言，受到了地位差异的影响：那些没有和长期同事一样的经验、关系或资历的成员，可能会因为害怕报复而避免表达相反的意见。

### 2.2.2 参与和等级歧视

个人的特点和环境也可能阻碍参与。长时间的通勤可能会使长达数小时的会议毫无吸引力，并使成员无法在一个观点上纠缠。给人的印象是会议上没有发生什么重要的事情，这可能会打消与会者的积极性。而像缺乏数字方面的能力这样看似简单的事情，也可能会导致与会者避免参与协商。

12月的一个早晨，我在乌托邦咖啡馆（Utopia Café）遇到了亚历杭德罗，他正在上早班。每周五天，他都要在早上5点半就离开位于布宜诺斯艾利斯省的家，花两个小时的通勤时间到宾馆。当他到达时，他换上制服——一件熨过的白色牛津衬衫，一条黑色休闲裤和一件黑色背心（服务员被戏称为 pinguinos，或企鹅）——然后作为收银员轮班工作9个小时。上午10点左右，早高峰过去后，我们在咖啡馆后面的一张小桌子旁休息了一下。九个月前，在亚历杭德罗在合作社工作的第一周，我遇到了他。从那以后，我们几乎每周都见面，因为我们俩都掌握了诀窍。

我一边喝着一小杯咖啡，一边问：“你怎么看我们和其他人举行的集会和会议？”亚历杭德罗若有所思地回答说：“我对这件事的看法比较矛盾。一方面，民主是件好事。但另一方面，虽然讨论很多，但实际内容却很少。你会在那里（开）三个小时（会），没有人说了什么（实质性的

东西）。我们会讨论很多愚蠢的事情，但没有讨论合作社任何具体的事情。我从来没有听与会者讨论重要的问题，（比如）关于利润应该投资到哪里。”长期以来，学者们一直将这一问题归因于组织不足：在缺乏正式结构的情况下，集体的努力可能会耗散在“无休止的会议”中（Polletta 2002）。<sup>118</sup>

亚历杭德罗和我参加的最近一次会议发生在这次谈话的两周前。它是每年一次的会员大会，会员们在大会上审查财务和经营报表，并投票决定批准或拒绝它们。亚历杭德罗回忆说，这是第一次处理了一些“重要的问题”。在他看来，关于人际冲突和纪律的争论——“愚蠢的事情”——主导了大多数会议，把人们的注意力从利润和投资等更“商业化”的问题上转移开。<sup>119</sup>

其他成员还指出，如果人们缺乏某些能力，特别是与宾馆财务有关的能力，那么充分参与可能会很困难。马丁说：“在大会上，我们不仅要处理纪律问题，还要处理资金的使用问题。我应该怎么说呢？他们可以向我们抛出数字，但有很多人不理解这些数字。他们没有这个能力……除非你谈论的是加薪，否则没人在乎。”他暗示，一些成员——尤其是那些没有完成高中学业的成员——可能仅仅因为不了解这些数字，就没有能力做出集体决策。在我的田野调研中，我听到一些成员议论，某些同事只有在议程上要决定是否加薪的时候，才会出现在会议上。他们认为，这些成员只有在个人有可能受益的情况下，才会关注财务问题。

---

<sup>118</sup> 关于基于共识的决策的有效性和效率，参见 Leach (2016)。

<sup>119</sup> 这类似于，合作社可以发展商业策略 (businesslike approach) 以应对市场压力。Peter Leigh Taylor (1994) 在 Mondragón 对重组过程的分析中认为，效率等概念是由组织社会构建的，可以取代平等、工作保障和工作条件等集体目标和价值。

然而，在我的观察中，我经常看到新成员以及没有接受过正式业务培训的成员提出尖锐的问题，并获取财务信息，以更好地了解合作社的运营方面面临的挑战。亚历杭德罗提到的大会就是一个很好的例子。那天下午，由宴会厅改建的会议室挤满了会员，出席的人数超过 100 人。在总结了合作社的财务状况后，委员会成员开始提问。

在常规的声音中——老会员和创始人询问细节——一系列新聘的客房服务员提出了问题。当一位女士发言时，她对自己的问题进行了补充，她说：“当然，有很多事情我不明白。”我草草记下了她的评论——我也被她所询问的同一行的名目弄糊涂了。委员会成员和管理人员给出了详细的回答，这位客房部（housekeeping）成员点点头，似乎对回答很满意。会后我意识到，和我一样，一些行政委员会（administrative council）的成员也注意到了在会议中提问的人。当他们在办公室重新开会时，委员会成员积极地讨论成员的参与问题，尤其是那位在阅读了材料之后发言的资历相对较新的客房部（housekeeping）成员。

事实上，那天会议上的广泛参与表明了一些截然不同的东西——不同于某些员工暗示的那样，大家是出于自利的目的参与。成员们可能仍然反对冲突或因为紧张而不敢发言，但那天的气氛是开放、包容的，并努力确保成员们为对年度报告进行投票做好了充分的准备。

我还与一些成员进行了交谈，他们公开质疑等级差异阻止（成员）充分参与合作社的观点。一个周六的下午，我遇到了贝伦，她选择在周六工作，这样她就可以在周日和周一休息，陪伴她年幼的孩子。大厅异常安静，因为会员们在幕后忙着为当晚 150 人的活动做准备。喝着茶，贝伦不同意一般会员无法理解宾馆如何运作的说法。“这（宾馆运作）对人们来说不难理解，但也许他们（在会议上）不说话；也许他们会想，’我没受

过教育。’但他们有家庭花销要处理，他们能够明白。也许他们只是没有大声说出来。”通过将合作社的运作与家庭财务联系起来，贝伦拒绝了财务决策应由受过训练的专家来决定的逻辑。她提出，即使是没有受过正式训练的人，也可以定期地、不张扬地协调复杂的行动。

这些对话，即使人们有不同的意见，也普遍证实了合作社成员意识到分配权力也需要广泛的参与，而不论人们的任期、职位、受教育程度或过去的经历。然而，参加正式会议和集会的人数参差不齐。除了非常实际的限制外，成员们认为避免冲突以及等级歧视是民主参与的主要障碍。在这样做的过程中，他们还指出了明显的非正式工作场所的互动——在这些空间中，实际做法可能与正式政策有所不同。

## 2.3. 选举以及公平的含义

作为最高决策机构，巴乌恩合作社的工人大会拥有制定规则、裁决申诉、授予和撤销其成员权力的集体权力。充分参与与其说是一种现实，不如说是一种理想，但一年两次的行政委员会选举除外。<sup>120</sup>到 2015 年，该委员会已经发展到 9 个成员，他们由全体成员选出来执行合作社的规则并监督宾馆的日常运营。

对于巴乌恩合作社的成员来说，2015 年充满了重要的选举。6 月和 7 月，布宜诺斯艾利斯市和省举行了市长和州长选举，这是影响首都及其周围人口（即全国人口的三分之一）的两个关键位置。此后不久，在 10 月和 11 月，一场竞争激烈的竞选中，保守派商人出身的政治家毛里西奥·马克里（Mauricio Macri）赢得了阿根廷总统大选。合作社的行政委员会内部选举定于 11 月举行，为了给选举季画上句号。

---

<sup>120</sup> 选举每两年举行一次，几乎所有成员都参加。

投票的前一天晚上，皮拉尔（Pilar）无法入睡。作为合作社的创始成员，她已经担任了两年的社长，她把她的时间和精力都投入到了工作中。和以前的选举一样，皮拉尔和她的委员会成员们受到了一群也决定参选的同事的挑战。<sup>121</sup>投票那天，皮拉尔早上 7 点就到了办公室，她很累，但已经准备好迎接竞选活动的结束。投票从早上 6 点持续到下午 6 点，以适应上午、下午和夜班的工人（的轮班）。她第一件事就是投完票，然后在楼上一间远离临时投票站的办公室里待着。下午 6 点，志愿者清点选票，一小群人聚集在一起。在一片兴奋的嘈杂声中，我听说现任委员会以 68 票对 44 票，1 票弃权的结果获胜——几乎所有成员都投了票。<sup>122</sup>

每一次选举都是合作社的重要转折点。选举结果不仅决定了竞选者的工作和职责，还为领导人规划集体的未来的愿景提供了依据。皮拉尔和她的委员会成员的愿景得到了认可。

巴乌恩合作社在其规则和政策中正式规定了政治平等：每个成员在选举日都有平等的投票权。但在投票前的几周，我注意到合作社的成员担心，工作场所的民主在实践中是否能够做到公平。平等项目涉及遵守选举规则以及解决围绕选举政治的文化规范。

这些成员的担忧是有道理的：在阿根廷，政治机器在穷人和工人阶级社区长期拥有着重要的控制力。<sup>123</sup>这种选举政治制度被称为恩庇主义（Clientelism）。恩庇主义依赖于代理人（政治家）和委托人（选民）

<sup>121</sup> 行政委员会是作为一个单位选举产生的，而不是以单个职位的形式选举产生的。在 2015 年的内部选举之前，议员们对此进行了辩论。有些委员认为，每个职位最好由最有经验的候选人担任。另一些人则认为，既然委员会成员必须紧密合作，最好将他们作为一个团体选举，以确保人际关系不会成为问题。尽管有这些辩论，那年的选举形式并没有改变。

<sup>122</sup> 据委员会成员说，合作社的所有成员都参加了选举，除了少数因病假而无法亲自投票的成员。

<sup>123</sup> 关于阿根廷的恩庇主义，参见 Auyero (2007); Brusco, Nazareno, and Stokes (2004); 和 Grindle (2016)。恩庇关系既没有消亡，也不是南半球国家独有的现象。Nicole Marwell (2004) 对纽约当代社区组织的研究表明，民选官员可能不会直接控制这些组织，但仍然充当资源渠道。

之间的交流，并以组织为中介。对于普通阿根廷人来说，这意味着社区中间人会分配食物、药品资源甚至提供获得福利补贴和工作福利计划的机会，以交换政治支持。毫不夸张地说，在巴乌恩合作社，这种赞助是一种熟悉的参与选举的方式。但这种对非正式关系的依赖引发了对组织集体福祉的担忧。成员们会为企业的利益投票吗？他们会被恩惠和朋友所左右吗？在选举期间，我发现合作社的成员以一种令人惊讶的方式揭露和解决上述对民主进程的影响：通过谣言。

### 2.3.1 在饮水机旁实行民主

谣言——那些在社会群体中流传的诱人的、非正式的、未经证实的说法——通常被称为工作中的“饮水机效应”（见 DiFonzo 2008）<sup>124</sup>。当人们缺乏经过验证的信息或不信任他们的正式沟通渠道时，谣言可以填补空白，创造团结，因为成员们相信彼此传递的信息，而不是官方来源。谣言也是权威的重要指标，影响着谁能说话，说什么，以及他们的话得到了多少信任。许多关于谣言的研究都认为它们对社会凝聚力和有效组织具有潜在的破坏性，然而在我的田野调查中，很少遇到关于通过这些非正式渠道倾听和传递信息的研究是琐碎的或无关紧要的。正如我在之后的章节中探讨的那样，谣言交易帮助成员克服友谊，偏袒和恩庇关系（带来的问题），而他们担心所有这些都可能对自由公正选举构成威胁。

---

<sup>124</sup> 谣言只是道听途说的一种 (DiFonzo and Bordia 2007)。从分析上讲，它们与八卦(谈论缺席的第三方)和都市传说(采取叙事形式的谣言)区别开来，尽管这些形式的非正式交流经常在日常生活中同时发生 (Rosnow and Fine 1976)。参见 Kapferer (1990)。

### 2.3.2 友谊和偏袒

在内部投票前的几周里，合作社成员组织并宣传了即将到来的选举。受托人负责监督和确保民主进程的透明度，协调了大量工作，包括组织新闻会议和征求候选人，以及其他倡议。与此同时，委员会成员提交了他们的候选人，然后召开会议，向新聘用的成员介绍投票程序。

一天下午，两名委员会成员和几个从事保管服务的人挤进了宾馆地下室一间没有窗户的小办公室。在储物柜和清洁用品的包围下，皮拉尔确认了一下，以确保每个人都了解合作社的选举过程。她用一张样本选票来演示如何正确投票，而另一位委员会成员将其比作在州选举中投票——投票箱将会密封，投票将是匿名的，而他们在每一个职务的选举上只能选择一个人。

除了这些有关如何做的说明之外，委员会成员还告知成员应该如何考虑他们的投票。在我与一群工人参加的另一次会议上，一位员工直言不讳地说，“人们应该投票给有能力管理宾馆的人，而不是基于亲近的关系或友谊”。他补充说，偏袒“只会产生问题”。这种对成员可能基于个人关系而不是资质来支持候选人的担忧经常出现。<sup>125</sup>在另一个部门会议上，一位委员会成员评论说：“我们不是基于友谊来组建我们的名单，我们不是朋友……这不是一支足球队，这是一种责任。”

巴乌恩合作社有详细、正式的政策以确保程序民主。但在实践中，投票的动机、忠诚和逻辑是分散的，并通过非正式的工作组织进行调整。因

---

<sup>125</sup> 我使用“偏袒”(amiguismo)一词，泛指出于功绩以外的原因而偏袒某个人的做法。一系列重叠的术语可以用来描述偏袒，包括任人唯亲(patronage)、裙带关系(nepotism)和任用亲信(cronyism)(Nadler and Schulman 2015)。《韦氏词典》将nepotism定义为“基于亲属关系的偏袒(如任命工作)”，而cronyism指的是对朋友的偏袒(“密友”)，发生在内部网络中。

Merriam-Webster, s. v. “nepotism,” accessed October 15, 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/nepotism>

此，不仅仅是委员会成员谈论了对选举的希望和担忧；这个话题在我参与的各个工作部门的采访和对话中也都出现了。

要知道，2015年阿根廷充满了选举。全国大选的那天，离合作社内部投票还有几周的时间，来上下午班的成员焦急地聚集在接待处，等待投票结束。由于选举日是一个全国性的节日，所以这是缓慢的一班。在为偶尔入住或离开宾馆的客人办理登记的间隙，成员们有时间一边在接待台后啜饮巴拉圭马黛茶（yerba maté），一边讨论选举可能的结果。有一次，一位名叫丽塔（Rita）的年轻女服务员从咖啡馆穿过大厅，去换一张大额钞票的零钱。当收银员换钞票时，丽塔问接待员们，在即将到来的合作社选举中会投谁的票。一位名叫保拉（Paola）的接待员——一位带着母亲腔调的中年妇女——开玩笑地说，丽塔“必须”投票给她的继兄恩佐（Enzo），因为他正在竞选委员会成员。丽塔反驳说，在工作中，恩佐不是她的家人，而是Conejito（小兔子），这是他在合作社的昵称。<sup>126</sup>当我们嘲笑她的语气时，保拉责备服务员说，她无论如何都要投票给恩佐。

这种日常互动说明了家庭关系如何影响合作社内的投票行为。丽塔拒绝了任何投票给恩佐的义务，并澄清了她对恩佐的忠诚，在提到他时，她不是用家庭亲昵的称呼，而是用合作社内部专门的昵称。作为回应，保拉坚持认为丽塔应该忠于她的亲戚，或许不用管她在怎样对合作社最好这个问题上怎么看。

当然，对偏袒的担忧并不一定反映出人们实际上是如何投票的。正如一名成员在一次会议上向该组织保证的那样，“当人们走向投票箱时，没有人知道会发生什么。”尽管如此，个人利益和集体利益之间仍然存在紧

---

<sup>126</sup> 合作社的老成员根据他们与某些动物的相似度互相取绰号，例如“豪猪”（porcupine）、“蝌蚪”（tadpole）和“乌鸦”（crow）。

张关系，这引发了一个关于工作场所民主的长期问题：成员们会为谁的利益投票？

### 2.3.3 从偏袒到恩庇关系

无论偏袒是否重要，非正式的工作场所动态有可能破坏自由和公平的选举，这是更明确、更具有潜在破坏性的方式。在选举前几周，谣言开始流传，一些候选人为了锁定选票而做出承诺。当我坐在餐厅里时，一名工作人员分享了他们听到的一个谣言：据称，一名候选人向某人承诺，如果他们当选，他们将把那个人调到接待处工作。我听着另一位议员讲述了他们自己的传闻：据说另一位候选人曾承诺，母亲们周末不必工作。这群人一听到客房部的女工可以自动休假的建议就大笑起来。一名成员指出这将带来的实际问题，并反驳说：“我猜露莉（Luli）——唯一没有孩子的客房服务员——将不得不在周末做所有的工作！”

在接下来的几个星期里，造谣工厂忙得不可开交。在午餐时听到这些谣言的几天后，罗米娜（Romina）带着厌恶的表情来找我。她分享了一个类似的谣言，两个（候选）人被移除了，但仍然让她担心。据说，一位候选人曾向客房部的人员承诺，她们每月将多获得 200 美元的工资，并在轮班期间有一个半小时的休息时间（见图 2.3）。罗米娜自己曾经做过客房服务员，她认为这个承诺不仅不道德，而且明显站不住脚：“如果上早班的女孩休息一个半小时，那么下午工作的人就会有更多的工作要做！”罗米娜担心，一旦候选人开始承诺休假，这将引发承诺的“恶性循环”，从而威胁到合作社经营宾馆的能力，最后将面临破产的风险。



2.3 客房服务员在休息时间在员工厨房。照片由 Martin Barzai / 次级合作社提供

当一些谣言传到行政委员会时，委员会成员对此感到不安——他们的对手承诺会为投票（给他们）提供好处。在一次每周例会上，团队内部一致同意，他们不会做出任何无法兑现的承诺，他们“不会虚构任何东西”。委员会成员随后在部门会议上与成员分享这一立场。

例如，在选举前的一次客房部部门会议上，皮拉尔回顾了她之前的任期，并表示尽管她努力改善合作社，但她不会承诺那些委员会不应该单方面决定的事情。“这不像全国大选，人们为了让你投票，给你东西。这是一个合作社，你需要投票选出能把它经营得最好的人。”这很容易被动摇，皮拉严肃地说，但客房服务员需要“凭良心”投票。

除了对友谊和偏袒的担忧之外，皮拉尔还明确指出了恩庇主义的体系。在这种制度下，人们可以期望（从候选人那里）获得食物或好处，以换取他们（对候选人）的政治支持。她承认，这种恩庇关系在成员所在的

社区中可能很常见，但在合作社中，皮拉再次重申，成员需要优先考虑整个集体。

工作场所的民主经常呈现溢出效应，在这里了解了民主参与、公平投票、以及在工作场所协商的价值，他们会在生活的其他领域成为更加积极参与的公民。<sup>127</sup>巴乌恩合作社的公平协商表明，这一过程是双向的：政治中的民主和选举规范也影响了人们在工作中实现民主的方式。在巴乌恩合作社，成员们正视恩庇主义的规范，因为他们试图去重新审视围绕公平、自治和集体利益的理念的民主参与。

对滥用权力影响选举的担忧也指向了行政委员会的现任成员。例如，有传言说，新成员受到压力，要投票给现任委员会。在一次迭代（iteration）中，一位名叫多洛雷斯（Dolores）的老成员告诉一位新成员塞琳娜（Selina），因为某个委员会成员雇用了她，她用她的选票表示感谢（por agredacimiento de trabajo）。当消息传到委员会成员那里时，她直接向塞琳娜保证，她应该“根据自己的良心”投票，并且投票是秘密的（“在投票的时候，没有人会知道发生了什么”）。不管多洛雷斯说了什么，这位在任者都坚持公平。

即使在那年的选举结束后，我仍继续记录那些质疑和评估巴乌恩合作社民主进程的内部运作的谣言。投票结束近一个月后，当我与亚历杭德罗交谈时，我惊讶地听到他提出了另一个选举谣言：

在选举前的几个星期，很多新人被雇佣，加入合作社，这些人确实和（现任的委员会）联系在一起，因为他们是（现任的委员会）雇来的。事实上，他们（新成员）本不应该投票。我不知道规定是怎

---

<sup>127</sup> 关于公民身份溢出假说的理论基础，见 Pateman (1970)。近期使用美国民主化的公司数据对这一假设的检验，请参见 Schlachter 和 Már (2020)。

么说的，但他们应该修改一下。而我认为，一个两周前才加入的人有资格投票，这是无稽之谈。这些人投票，但他们投票是因为（现任的委员会）告诉他们，“投我一票”，这就是（现任的委员会）获胜的原因。我说的是实话！大约有 15 个人加入了合作社，这就是他们赢得选举的原因。

亚历杭德罗对合作社所有成员立即享有平等投票权的政策提出了异议。他解释说，重新评估这种政治平等的时机已经成熟，因为很明显，新来者会投票给雇用他们的委员会成员。亚历杭德罗进一步阐述了他的推理，他告诉我，一方面新成员的投票决定了选举结果，而另一方面现任议员在选举前几周有意增加招聘，以增加他们的选票。

此前曾竞选委员会成员的贝伦也说了同样的话：“获胜的人，都要感谢新成员……在章程中说，你必须在合作社工作至少两年才能竞选公职。如果你要两年的时间才能竞选公职，你那么也不应该（立即）有投票权。我认为这两个要求应该是相等的。”和亚历杭德罗一样，贝伦(Belén)将现任委员会的选举胜利归因于新成员的激增，然后将她的解释与一项改变合作社投票规则的提议联系起来。

这些谣言当然可以解释为成员们对选举失败的理解。他们甚至可能被视为潜在地破坏选举的合法性或撕裂成员之间的社会凝聚力。然而，在这种情况下，谣言显然促使成员去评估对他们的工作场所的民主至关重要的组织政策；在这种情况下，谁有资格投票和担任公职。亚历杭德罗对章程并不熟悉，但贝伦已经援引了合作社的正式规则，并提出了改变具体的政策，用她的话说，是为了协调她认为不一致的两项政策。

重要的是，要注意谣言不一定是假的。根据定义，谣言是通过非正式网络传播的未经证实的信息。它们当然可能是真的。在听到有关选举结果

不公平甚至被操纵的传言后，我调查了该组织的记录，以核实在 11 月大选之前，招聘活动是否有增加。但是并没有。截至 2015 年 11 月下旬，该合作社与 2014 年相比仅净增加了 9 名成员（70 人被雇用，61 人自愿离职或被解雇）。而在 2015 年最后一个季度，行政委员会雇佣和解雇的成员都是全年最少的（分别为 13 人和 10 人）（见图 2.4）。鉴于现任委员会以超过二十票的优势获胜，我认为新成员的投票不可能改变结果。

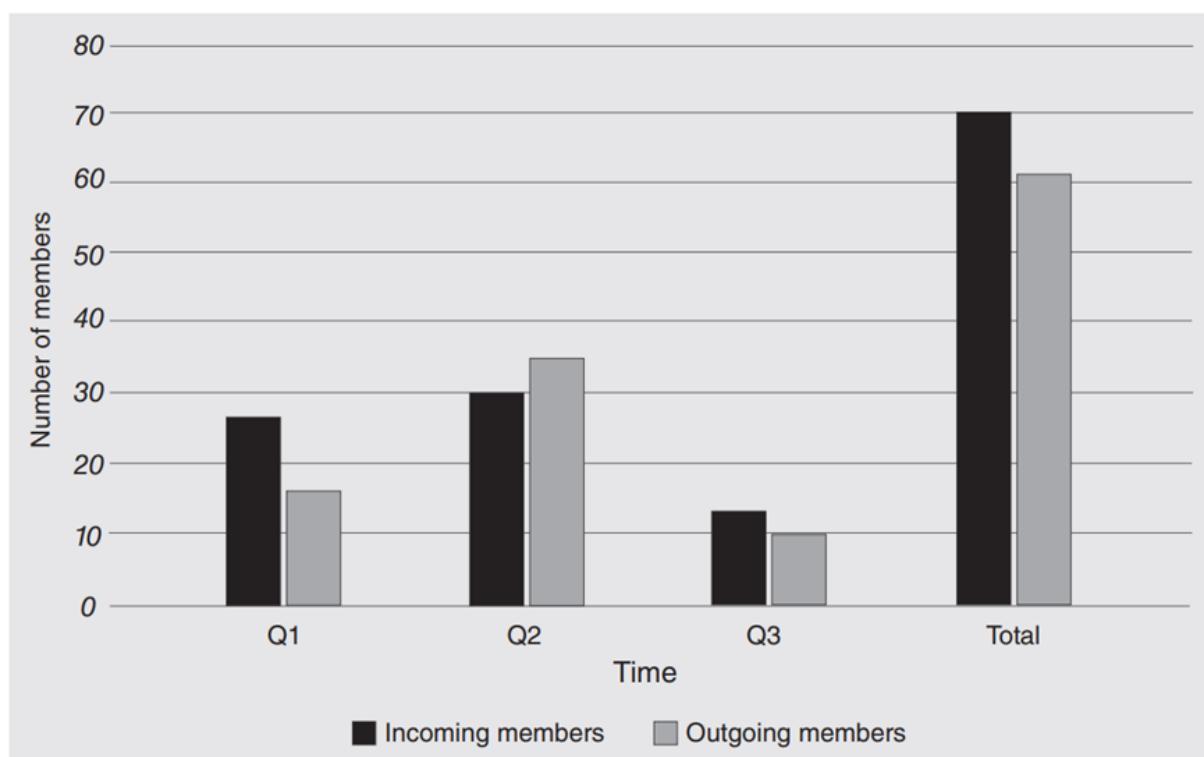


图 2.4 2015 年巴乌恩合作社成员的净增长。图表由作者绘制。

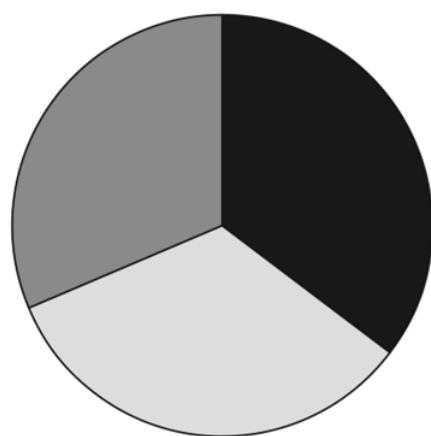
(Number of members 成员数量; incoming members 入职的成员; Outgoing members 离职的成员)

组织记录有效地消除了这个谣言，但我开始明白，成员们并没有积极寻求澄清谣言本身。相反，他们对谣言引发的组织问题进行了讨论和协商。然后，亚历杭德罗和贝伦讨论了投票政策可能的变化，以解决他们对新成员作为一个投票集团的担忧。关于友谊、偏袒和各种形式的恩庇关系的谣言——从承诺更多的工资、更长的休息时间或新的工作机会，到为新

成员提供工作而使其背负“隐性债务”——这些都引发了关于自由和公平选举意义的辩论。

## 2.4. 协商和申诉程序

选举产生的行政委员会对整个团体负责。除了监督宾馆的日常运营，委员会还定期召集工人大会，以分享信息并就影响合作社的问题进行表决。工人大会不仅仅是一个象征性的实体，它还拥有最高权力。只要有10%的合作社成员签名（2015年为12人），成员们就可以召开大会，讨论任何问题或评估同事、主管或当选委员会成员做出的任何决定。正如丹尼尔解释的那样：“召集大会总是为了处理有必要由大家共同商议的特定管理问题，或是对因违规违纪而受到的处罚申诉，即该成员想当着大家的面说：‘切，我认为你们行政委员会给我的处罚是不公平的，我要召集大会，让[大家来商定]行政委员会的决定是否正确’。”工人们可以利用他们的集体权力来制衡他们选出的领导人——无论是支持他们的决定还是推翻他们的决定。



2.5 Decisions made by the Workers Assembly, 2003–2015. Graph by the author.

Decision Type	Percentage
No appeal	~33%
Appeal: Overturned	~33%
Appeal: Upheld	~34%

图 2.5 2003-2015 年工人大会做的决策。图由作者绘制。

(No appeal 无申诉; Appeal: Overturned 申诉: 被推翻; Appeal: Upheld 申诉: 维持现有决定)

会议纪要提供了巴乌恩合作社自成立以来所有申诉的历史记录。这些文件证实，对决策提出申诉的情况并不少见。在合作社会议纪要中记录的 57 次正式大会中，有 34 次是由成员召集以申诉某项决定的。在整整一半（17 次）的申诉中，成员投票维持了现有决定；在另一半申诉中，决定被推翻（见图 2.5）。这些申诉中的绝大多数（34 起中的 31 起）涉及因违规违纪行为（如迟到过多或不当处理资金等）而暂停成员资格或除名。

我的田野调研期间出现的两次申诉案例说明了正式和非正式的力量对巴乌恩合作社权力分配的影响。

#### 2.4.1 被大会拯救

行政工作是可预见且一贯的。每个月，成员们都会完成相同的任务：每周五发放工资；每月十五日和三十日支付账单；每周更新库存管理软件中的清单；每日处理信用卡付款并归档发票和收据。在三楼的一个狭窄办公室里，行政部门的四名成员坐在面向彼此的办公桌前。他们经常边工作边聊天，整日有说有笑，分享马黛茶。

会议和工人大会打破了这种可预见的常规。在一个星期四，萨布丽娜（Sabrina）锁上办公室的门，跟随同事们走下楼，前往礼堂参加工人大会议。成员们聚集在一起，决定一位同事（compañero）在合作社的成员资格以及他们自己的生计来源。

一个月前，合作社的创始人之一何塞（José）因为与客人发生争执而被解雇。行政委员会对该案件进行了研讨，秘书在会议纪要中记录了委员

会成员考虑到“他在收回宾馆的斗争中一开始就参与其中”，但最终决议，“[何塞的]不当行为越来越频繁且更为严重，将所有成员的努力置于危险之中”。根据纪律规定，委员会成员一致投票决定解雇何塞。而何塞则对这一决定提出申诉，收集并提交了必要的签名，要求召开大会。

在会议当天，下午约 3: 30，工人们进入礼堂，在一本大的黑色账本上签名以记录出席（见图 2.6）。当有 62 名成员到场时（刚超过半数成员的法定最低人数），会议开始了。一名委员会成员站在讲台上，宣读了五份由目击者书写的报告。这些报告从不同角度对事件进行了描述：据称在一个繁忙的周日下午，何塞在他的休息日醉醺醺地走进宾馆，在大堂制造了骚乱，导致一位客人向前台投诉，后又未经允许试图在宾馆的一间房间里休息。在报告宣读 完毕后，委员会成员传达了委员会的决定，然后邀请何塞上台陈述他的申辩。



图 2.6 鲍恩酒店的礼堂。由巴乌恩合作社拍摄。

何塞身高五英尺多，瘦高个子，头发深黑，之前在设施维护部门工作。我常看到他穿着工作服——已褪色的帆布裤子和长袖纽扣衬衫。但在上诉当天，他熨平了略显破旧的牛仔裤，涂抹了发油，还仔细擦净了白色运动鞋。他上台发言时声音低沉。望着观众，何塞强调了他参加合作社十二年的经历，并为自己当天的行为道歉。他谦逊而直接地表示，他希望继续在宾馆工作，并请求大家考虑他的恳求。

他就坐后，大家在里屋逐一投票，然后回到他们那已经褪色的红色天鹅绒座椅上等待结果。志愿者清点了选票然后报告道，小组以几乎二比一的多数（41票对21票）推翻了委员会的决定。随后，两名成员提出，虽然何塞不会被开除出合作社，但他无法为自己的不当行为免责。在场的人随后进行了第二次投票，一致同意给予他二十一天的处罚，并同意不支付他在停职和上诉期间的工资。会议于下午6点左右结束。当我们回到工作岗位时，我听到一名成员说，大会“拯救”了何塞。

在接下来的几天里，合作社的成员继续非正式地讨论投票结果。有些人对此感到惊讶或失望，认为合作社错失了一个将不努力工作的成员赶出去的机会。毕竟在何塞的申诉中，他并没有否认发生的事情，没有解释他的行为，也没有做出多少道歉。从各方面来看，行政委员会都公正地执行了正式规定，因为正如会议纪要所述，何塞的行为“将所有成员的努力置于危险之中”。

在我与成员讨论工人大会时，他们时常抱怨申诉流程（的滥用）。一个雨天，埃米利亚诺（Emiliano）告诉我：“有许多大会是为被解雇的人召开的，他们收集签名以寻求重新审查……他们被解雇的原因很简单，因为他们没有遵守应当遵守的规则，即内部规则。因此，行政委员会解雇了他们。当当事人认为这不公平时，不管出于什么原因，他们就会征集签

名，当签名数量达到总人数的 10%或 15%时，他们就会召开大会进行重审。”

“这经常发生吗？”我问道。

“是的，这经常发生。很多时候这是合理的。但很多时候也不尽然。”

埃米利亚诺指出了一个重要矛盾：一些成员认为人们滥用了他们召开大会的权利。马丁认为申诉是件“讨厌的麻烦事”，并评论说：“对我来说，它们不起作用，”他继续说，“在这里有些人有两三次机会，[尽管]他们不工作……他们喝酒，吸毒……这里有些人滥用了召开大会的权利。”

不过，在其他对话中，工人们强调了给人第二次机会的价值。在何塞的上诉后，阿尔贝托（Alberto）和我从礼堂回到工作岗位。临别时，这位长期成员透露，他投票推翻了委员会的决定。他说：“何塞能去哪儿找到另一份工作呢？”“他的女儿该怎么办？”阿尔贝托和何塞共事多年，他知道何塞在与酒瘾抗争。艾尔伯托提醒我，酒瘾不是个人过失，而是一种疾病。他希望挽救何塞的工作可以给这位同伴提供所需的支持，帮助他对抗酒瘾。这些细节没有在会议中公开，但当我与人们谈论投票时，我了解到许多人从何塞的健康状况和家庭背景角度考量了他的申诉。

总之，通过何塞的上诉，合作社的成员也有机会评估规则的具体实施是否公平。大多数这些关于成员思想与意见的讨论都是在非正式的聊天中进行的。在艾尔伯托看来，大会的投票对合作社来说是正确的决定：这照顾了一位创始成员。

## 2. 4. 2 纪律与处罚

在我田野调研期间发生的另一起上诉，涉及一位名叫卡琳娜（Carina）的女性。卡琳娜也是合作社的创始人之一，她从事销售工作，是一名活动策划人，行政委员会将她停职停薪 15 天。会议纪要记录了做出这一决定的理由：在宾馆举办一次大型活动后，卡琳娜指责她所在部门的成员在销售过程中做了有利于他们个人的事情。事实上，她已经正式对他们的诚信提出了质疑，委员会要求被她指控的三个人做出解释。每个人都否认了指控，并解释说卡琳娜的谣言使他们的工作名誉扫地，并在他们的部门“随意怀疑”。

委员会成员进一步调查了该事件，没有发现任何违规行为的证据。最终，行政委员会认定卡琳娜提出了不实指控。记录该决定的会议纪要强调了这一违规行为的严重性：共同工作需要合作社成员之间的相互尊重和团结，而“散布荒谬和毫无根据的指控”造成了困扰和不和。因此，卡琳娜受到了处罚，而她选择提出申诉。

一天下午，我正在前台工作时，卡琳娜出现了。卡琳娜是一位中年女性，头发短而斑白，通常在工作时穿着整洁的深蓝色裤子和西装外套。而那天她穿着一件雨衣，于是我知道她不是来工作的。前台接待员马可（Marco）向一位新成员解释说，卡琳娜正在“组织申诉”。而这一举措奏效了。仅仅一个多月后就召开了大会来审查她的情况。

在卡琳娜被停职和提出申诉的几周里，负责销售和预订的成员们在共用的办公室内讨论了他们对这一情况的看法以及他们可能如何投票。鲁本（Ruben）已经与卡琳娜密切合作了一年多。他经常称她为“viejita”，这是他对她的爱称，因为他解释说，她对他来说“像母亲一样”。他告诉我，除了最近的停职外，卡琳娜以前也有过问题。他记得，在前一年，她

在没有征求同事或委员会成员意见的情况下安排了一次政治活动。活动举行后，一些成员组织了一次会议，讨论了这次活动以及卡琳娜单方面决定主持团队的问题。我在会议纪要中找不到对这次讨论的叙述，但鲁本是这样回忆的：情况对卡琳娜不利，只有五个人（包括他在内）为她“辩护”。

卡琳娜的人际关系问题在其他访谈中也被提及。作为一个活动策划员，她的工作需要与宾馆内许多不同的人协调。但有些人认为她会制造冲突。一名成员滔滔不绝地向我道出了她过去在宾馆内（与别人的）种种摩擦：“卡琳娜和保管财务的部门起争执，和负责财务的部门起争执，和负责音像的部门起争执”。

随着大会临近，鲁本感到非常不安，以至于考虑不参加。他告诉我，这一次，卡琳娜指责了他的不当行为，将他个人也牵连进去了。

“你有参与其中吗？”我问。

鲁本向我保证，他没有做错任何事，尽管他并不自称完美无缺。他曾因迟到和无故缺席受到纪律处分。

几天后，鲁本（在最终决定参加后）和我在午餐后前往了大会。随着工人们涌入房间，我注意到卡琳娜并不在场。会议如往常一样开始，财务主管介绍了合作社的最新财务状况，然后进入卡琳娜的申诉环节。委员会主席立刻提到了她引人注目的缺席：卡琳娜有健康问题。仿佛她知道该理由会受到质疑一般，她举起一张医生的病假单，让在场的每个人都能看到它作为证据。

与何塞的申诉一样，一名委员会成员紧接着宣读报告，并开放讨论。但由于卡琳娜没有解释她的申诉原因，成员们从评估最近的停职转向了表

达他们的不满。一名在厨房工作的成员说，卡琳娜对客人收取了过高的服务费。一名同事证实了这一说法。另一名女性说她“把预算搞得一团糟”，她的管理不善影响了财务部门的工作人员。正如主席所预料的，一名成员坚称，卡琳娜缺席自己的申诉表明“她显然不关心这次大会”。负责调度和人力资源的会员办公室的成员迅速向大家保证，医生的病假单是真实有效的，但这引起了不满的抱怨。

最终，受托代理人把讨论重新引导到卡琳娜的申诉，并组织成员进行投票。最终，还是以二比一的票数（41票对21票）维持了原处罚。与被大会所拯救的何塞不同，卡琳娜不仅被处罚，还因为她的申诉而受到进一步的惩罚。委员会成员在目睹了对她的表现的集体不满后，决定将卡琳娜调到不同的部门工作，试图解决潜在问题。

在巴乌恩合作社中，当选的行政委员会成员执行其规则和政策，并对集体责任；合作社的最高决策机构是工人大会。巴乌恩合作社的申诉程序证明了工人大会的活跃的权威（active authority；译者注：即并不是橡皮图章）。成员们不是简单地签署管理层的决定，而是定期评估，有时甚至推翻这些决定。与行政委员会相比，工人大会行使了更大的自由裁量权，并保留了对个人因素和价值判断进行反思和考量的最终权力，换句话说，就是决定规则的公平应用。

这些申诉也揭示了非正式的工作场所动态是如何影响民主决策的。何塞因违规被解雇后，大会“拯救”了他。他的申诉促使成员在会议前后考虑公平与正义问题。集体在非正式的信息共享的基础上投票决定对既有规则进行例外处理。一个成员解释了官僚和集体组织实践在这一努力中的重要性，他表示有些人投票“根据事实”，而其他人则是“凭良心”。

相比之下，卡琳娜的案例显示了人际冲突和共同的不满情绪是如何影响集体决策的。她被停职的原因是散布谣言、指责同事、破坏合作社运作所需的团结。当这一问题被提交到集体面前时，大会不仅维持了处罚，而且使之更加严厉。在这两种情况下，过去的违规行为和人际问题都很重要，但它们也展示了民主协商是如何在重新解释和执行现有规则的会议中开展的。

正式规则和政策对于巴乌恩合作社的平等项目至关重要。它们确保了组织治理中的政治平等，并为工作场所民主的持续实践奠定了基础。巴乌恩合作社的成员十分清楚民主参与的重要性和挑战性。合作社采取措施，鼓励广泛的参与，但地位差异和工作场所之外的生活致使充分和持续的参与更多的是一种理想而不是现实。

将权力广泛分配给成员的举措不能仅仅归结为正式政策或会议参与。对合作社至关重要的讨论既发生在会议之内，也发生在会议之外。在工作生活的各个领域，闲聊构成了工作场所民主参与的另一种形式。在茶水间的闲谈中，成员们在正式交流渠道之外时时传递着信息。其中一些传言当然是无关紧要的，但另一些传言则有深远影响，促使成员质疑正式政策的合法性和当选官员的权威。通过这种方式，非正式交流构成了一种另一个层面的问责，帮助成员在合作社中坚持并实现他们的民主目标和价值观。

正式和非正式的民主参与途径有助于我们更好地理解在工作中如何实现民主。但这些决策实践并没有向我们展示成员们如何实际参与宾馆管理。下一章将深入探讨巴乌恩合作社的成员如何在合作中协商，提供宾馆招待服务。

### 第三章 合作中的待客之道

“顾客是我们的衣食父母，只有我们从他们的满意度出发，给他们好的体验……这样当他们入住时，他们就会很舒服……你们必须意识到你是靠[提供]服务生活的。”

—罗米娜，巴乌恩合作社成员

很多时候，你穿上公司的衬衫是为了保护你的工作，这就是字面意思：当我们想要穿上衬衫的时候，是因为这是一个合作社，这是我们所有人的。

—丹尼尔，巴乌恩合作社成员

当新成员入职鲍恩酒店时，他们不仅了解工作内容、结交同事，也接受了关于如何协作的速成培训。2015 年的某个周二下午，我参加了一场大约有二十名新成员的小型入职培训会。他们迥异的制服标志着他们的职位：前台接待员和服务员身着黑色长裤和白色牛津衬衫，胸前绣有淡蓝字母 B；客房服务员和清洁工则穿着配套的长裤和缩褶上衣，看起来像医院的外科服装；而在厨房和仓储等后台工作的员工则穿着鲍恩 T 恤，这些衣服是过去十年里累积的库存。入职培训开始后，行政理事会人员先欢迎大家，然后把灯光调暗，开始放映有关这个与众不同的工作场所的纪录片

<sup>128</sup>。

在探戈的伴奏下，字幕缓缓滚动，播报我们将了解“没有老板的工人（自治）的经验”。屏幕上充满了如今我已无比熟悉的面庞——这群参

---

<sup>128</sup> 纪录片“B. A. U. E. N. : Lucha, Cultura, Trabajo”，由 Grupo Alavío 制作。这是一家曾在鲍恩酒店办公的媒体组织（参见 Grupo Alavío 2015）。

加会议、摆放餐桌、清洁客房、参与集会的合作社的长期成员。在其他酒店，入职培训会侧重强调公司政策、对员工的期望，以及有关企业文化的规定。但在巴乌恩合作社，入职培训会就展现出，这里的工作相比那些传统酒店，是多么与众不同。

一个叫丹尼尔(Daniel)的理事会成员在放映中途稍作暂停，他解释道，“我今天想向各位简要说明工人合作社是什么，以及它和传统企业有何区别。”他以“由一群工人所管理的公司”来定义工人合作社，他接着强调，“我们并不处于依赖关系之中。我们不是为老板、主管或者某个拥有这家公司的企业家而工作。不，我们为自己工作。我们根据工人代表大会的决定组织起来。”换言之，这二十名新成员，全都不是受雇员工，而是平等的业主(equal owners)，他们为自己和为彼此而工作（见第二章）。“在此，我们是平等的”，时任合作社的主席皮拉尔强调，组织中的所有人都不应感到“被排斥，或者觉得某些人比其他人更重要”。

这类平等项目需要许多组织实践，以广泛分配权力和资源；需要大量努力，并以改变人们对生产劳动(productive labor)的理解。鲍恩酒店里的新工人业主(worker-owner)即刻就成为投票成员，或者说是asociados。但巴乌恩合作社的成员更常以 *compañeros* 来称呼彼此，这个词的字面意思是“分享面包的人”(compartir el pan)，活动家们常用该词来标识一种平等的地位关系[2]<sup>129</sup>。在本章中，我将深入讨论在鲍恩酒店成为 *compañero* 的过程。我会展现成员们是如何通过了解合作社是什么、做什么，来拥抱一种对协作和组织互动的全新愿景，从而接受一场民主的（再）教育。

---

<sup>129</sup> “Compañero”通常被翻译为“同伴”(companion)或“同志”(comrade)。在阿根廷，这个词还与自认为是庇隆主义者(Peronist)的人联系在一起。Juan 和 Eva Perón 经常用这个词来称呼国民。有关当代阿根廷佩隆主义的分析，请参阅 Levitsky (2003)。

### 3.1. 服务业工作与自我管理

首先，我们需要扩大视野，考虑招待行业中那些有关承诺和参与的更广泛议题。世界各地的传统酒店显然靠员工来为客人服务。工人、经理和客人共同创造出互动式的招待体验，通常涉及亚莉·罗素·霍奇查尔德 (Arlie Russell Hochschild, 2012) 著名的情感劳动(emotional labor)，即管理自身情感以使他人感到被照料 (be attended to)、被照顾和被关心[1]<sup>130</sup>。同时，在传统工作场所中，管理者与工人常常对立。由于他们与生产资料的关系不同，工人和业主(owners)属于不同的阶级，有着相互矛盾的利益。因此，学者们关注到管理者通过剥削工人自主性、使工人疏远自己的情绪的方式来控制服务[2]<sup>131</sup>。学者们也探讨了服务业工作者如何通过同意和反抗，而非消极被动的方式做出回应。

在瑞琪尔·谢尔曼 (Rachel Sherman) 对美国豪华的酒店的研究中，她探讨了管理结构如何影响服务的生产。谢尔曼 (2007, 100) 详述了她称之为“灵活的非正式” (“flexible informality”) 的管理体制。在那里，劳动分工灵活、社群强大，而权威结构薄弱，“基本上是工人自己在管理酒店”。在这种权威较弱且不确定的情境下，工人们横向管理、相互监管，有时挑战他们的经理。

鲍恩酒店的日常运营看上去与谢尔曼描述的“灵活的非正式”十分相似。在合作社中，成员们同时参与民主治理和日常管理。巴乌恩合作社的成员将劳动细分为工作部门，同时允许跨任务和跨部门的灵活性（见第一章）。在这个参与式的工作场所，成员们有责任相互培训并监督日常的工

<sup>130</sup> 在 Hochschild (2012) 关于空中乘务员的里程碑式的研究中，她认为情感不仅仅是真实感受的反映，而是基于社会情境的一种管理之下的情绪表达。因此，情感劳动需要个体“协调思维和情感”，以便个体能够“激发或抑制情感，从而维持外在举止，产生他人脑海中的合适状态”。

<sup>131</sup> 这在劳动过程理论中有悠久历史。关于将劳动过程理论扩展到服务业工作领域，请参阅 Leidner (1993) 和 Hochschild (2012)。

作实践。合作社也构建了一种权威的等级制，每个工作部门和行政理事会都有管理岗。但该权威是有条件的且是可收回的，而且始终受到工人代表大会整体意志的约束。

换言之，巴乌恩合作社遵循了 *autogestión*，或者说“自我管理”的理念。当然，招待行业的专家已界定了一种自我管理的形式，将其定义为个人诚信、时间管理、适应力和自我发展，把它视为传统酒店工作者的核心能力[3]<sup>132</sup>。许多这些实践都集中于一条个人主义进路，这与新自由主义意识形态密切相关。新自由主义意识形态强调效率、置市场反馈于首位、鼓励工人发展自己的个人品牌，并将自身贡献与个人职业目标相联系[4]<sup>133</sup>。这与 *autogestión* 不同，后者在全球范围内的工厂占领和劳工运动中有着悠久历史[5]<sup>134</sup>。在马塞洛·维埃塔(Marcelo Vieta)对阿根廷工人自治企业的深入研究中，他(2019, 6)将 *autogestión* 定义为一种集体努力，旨在“自我构建和自我指导生产和经济生活，同时试图将自由市场、等级式组织、国家和工会官僚的干预降至最低”。[6]<sup>135</sup>因此，*autogestión* 不仅包括了一系列实践，还包括这些实践所能带来的社会变革的潜力。巴乌恩合作社明确支持这个意义上的 *autogestión* 理念，将有意义的参与和工人自主性视为集体努力的核心。在更广泛的层面，合作社

---

<sup>132</sup> 关于从商业角度分析自我管理的研究，请参阅 Chung-Herrera、Enz 和 Lankau (2003)；另请参阅 Crawford-Welch (1989)。

<sup>133</sup> 我将新自由主义理解为“一种政治经济实践理论，它认为只有解放个体创业自由和技能，才能实现人类福祉，这一解放要在强有力的私有财产权、自由市场和自由贸易的制度框架内实施。”(Harvey 2005, 2；也可参阅 Crowley 和 Hodson 2014；以及 Gershon 2011)。关于植根于全球南方的新自由主义理解，请参阅 Connell 和 Dados (2014)。关于个人品牌建设的话语，参阅 Vallas 和 Christin (2018)。

<sup>134</sup> 例子请参阅 Ness 和 Azzellini (2011)。

<sup>135</sup> Marcelo Vieta (2019) 以工人的亲身经历将 *autogestión* 理论化，详细分析了替代工作组织的可能性和挑战(另请参见 Calloway、Colombari 和 Iorio 2013)。他反对在使用“self-management”这一翻译时排除了阿根廷工人自我管理的背景和历史，因此我遵循他的建议在本文中使用 *autogestión* 一词。

一再将改变工作场所关系的努力与鼓励成员质疑有薪工作的意义的转型政治相联系。[7]<sup>136</sup>

通过参与鲍恩酒店的日常管理，合作社成员成为了 *compañero*。当我与他们一起工作时，我看到成员们不仅要自主管理本职工作，还要与同事合作，以确保提供优质服务。这不是一个理想的边吹口哨边工作的场景。对于长时间工作的成员来说，横向管理体系既为他们赋权，又增加了负担。作为合作社工作场所内的平等业主，成员理应通过参与共享治理（见第二章）和横向管理，承担额外的责任。因此，大多数成员认为自己参与的不止是一项工作，而“*不止*”的意思是要投入额外的注意力和努力，以帮助、培训，甚至有时监督他们的 *compañero*。[8]<sup>137</sup>简而言之，成为 *compañero* 的过程与琼·阿克 (Joan Acker , 1990) 所说的理想工人 (ideal worker) 的集体构建密切相关，在此，理想工人指自我驱动、效忠集体，并且对工作有强烈的政治意识的工人。

### 3.1.1 成为 *compañero*

在巴乌恩合作社成为 *compañero*，需要亲自接受参与式民主的教育。我在本章开头所描述的那种正式的入职培训会，会给新成员介绍合作社的架构、身份和历史。但这种培训也延伸到了每日工作中。阿德里安 (Adrian)，一名二十多岁的年轻人，描述了员工“干中学”的场景：

“理事会的那帮人接待新成员，向他们展示视频，给他们发合作社的章程，并解释要遵循的步骤。但总而言之，你的 *compañero* 才是

<sup>136</sup> 女性主义学者认为，改变互动规范需要进行一场重塑性别权力关系的转型政治 (Chafetz 1990)。对于 Judith Lorber (1999) 来说，颠覆性别模式、异性恋主义和种族主义社会秩序涉及三个层面：价值和意义、个体能动和集体行动，以及制度实践。

<sup>137</sup> 在 Elizabeth Hoffmann (2016) 对英国工人合作社的研究中，她还发现，在施行共享治理结构的组织中，成员必须进行组织内的情感劳动，这超出了本职工作的范围。

指导你的人：‘看，在这种情况下，我们这样做；那种情况下，我们那样做。’……例如，如果你是新人，而我是你的众多 *compañero* 之一。我不是理事会的成员，也不是会员办公室的人。显然，我将根据我的经验，或多或少向你解释工作步骤是什么、处罚是什么。我会以更直接的方式告诉你这些。”

在巴乌恩合作社近一年的工作期间，我观察到成员通过在职培训以及横向管理中的互动式参与，来亲自教导和学习合作社的知识。

### 3.1.2 传授合作式的待客之道

亚内拉(Yanela)在 2015 年初加入了合作社。19 岁的她已经完成了高中学业，并曾从事过一系列相对短期的服务业工作。最近，她在市区地铁站的一个小售货亭全职工作，这个地方只能容纳一人坐在收银机前。亚内拉有她的目标：她正在学习英语（对服务业工人来说是一项备受追捧的技能），并正在备考当地的警察学院。亚内拉与皮拉尔的相遇就像其他通勤者一样，她路过繁忙的地铁站，顺路在售货亭买点零食或支付账单。在她们的短暂接触中，皮拉尔对亚内拉在操作电脑系统方面的熟练程度印象深刻，并在某天提议让她来应聘酒店工作。亚内拉正好渴望换个工作环境和工作日程，她提交了简历，并很快在鲍恩酒店前台负责下午班次的工作。



3.1 前台，后面是收银窗口。照片由巴乌恩合作社拍摄。

这条通向合作社的路径十分寻常。大多数新成员都由推荐而来，不管是通过家庭关系、友谊网络，还是如亚内拉和皮拉尔建立的弱关系。其他与合作社没有联系的人，在求职过程中也会提交简历以供考虑。当一个职位仍然空缺，办公室的工人会向潜在的候选人面试，如果后者仍然感兴趣的话。令我惊讶的是，在被聘用之前，一些人甚至不知道鲍恩酒店是一个工人自治企业，而且许多人对合作社甚至招待行业工作都不太了解。例如，一位恰好在鲍恩酒店工作的邻居推荐帕楚(Pachu)来做停车员。多年后，他笑着向我回忆当年的事情：“我甚至不知道这是一个合作社……我只是需要一份工作！”

我在学生时期，出于对合作社的兴趣，就曾了解过鲍恩酒店。所以我最初以为那里的工人也像我一样，被它争议性的起源和合作精神所吸引。但随着田野工作的开展，我惊讶地发现，很少有工人说他们来合作社工

作，是因为这是家工人自治企业。在 La Matanza 与失业工人（piqueteros）曾生活和共事过的拉菲(Rafi)是个例外。有一天，他在午餐时告诉我，他之所以在鲍恩酒店寻觅工作，是因为“我厌倦了发放（福利）计划……我想要表明工作可以以不同的方式完成。”<sup>138</sup>拉菲熟悉社会行动主义、政治组织和工人合作社，他想把这些经验带到工作场所。其他人并不具备拉菲这样的活动家背景，所以他们在成为这个合作社的成员时还有很多需要学习的。

亚内拉第一天上班很早就到了。她先与成员办公室的两名资深工人会面，他们在位于三楼的敞亮的办公室里帮助她填写了就业文件。<sup>139</sup>然后，亚内拉换上一件白色衬衫和黑色长裤，搭配上自己的厚底鞋，这种款式的鞋子在去年夏天的布宜诺斯艾利非常流行。碰巧的是，亚内拉和我大约同时开始在前台工作。我们一起度过了首周工作，结识了同事，并了解了我们所在部门的日常工作（见图 3.1）。

合作社的所有创始成员都曾在私有的鲍恩酒店和城里的其他酒店内担任 *hoteleros*——服务生、接待员、代客泊车员和客房服务员。但随着合作社明确了不同的招聘重点并扩大规模后，新成员在招待行业方面拥有的经验较少。创始成员伊内斯和普里莫讨论了这一重要变化。“当我们占领这里的时候”，普里莫指向周围的墙说，“我们都是酒店工人。”他接着说：“今天并非每个人都是……现在[人们加入]是因为他们是[某人的]表兄或侄子……我不是反对这些人，但我想告诉你的是，这些人不是选择来从事餐饮业或招待业的，而是因为他们辞职或失业才来的。”伊内斯表

<sup>138</sup> 在 2001 年危机之后，联邦政府创立了一系列福利计划，为符合条件的个人提供现金支付（称为“planes”）。像 Rafi 描述的这种 Piquetero 团体只是把福利计划分发给受益者的众多组织之一 (Pérez 2018; Svampa 和 Pereyra 2003)。

<sup>139</sup> 在阿根廷，所有工人合作社的成员都被归类为“自雇工人”(monotributos)。个人必须填写官方文件 (trámites)，以确保他们获得医疗保险和退休福利。关于这种就业分类在工人合作社中引发的问题，请参阅 Fernández Vilchez 等人 (2011) 的研究。

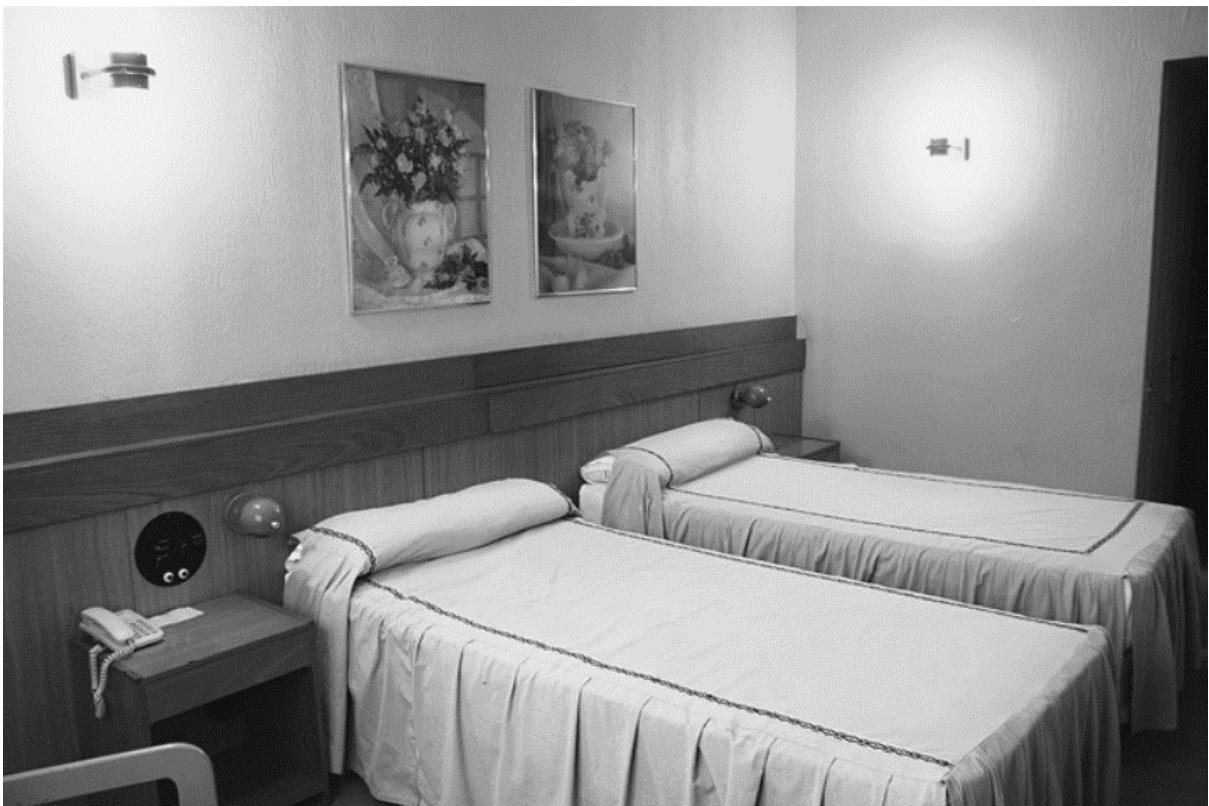
示同意，察觉到这会如何影响合作社提供服务的能力：“以前……我们知道吸引顾客的最重要方式是待客之道……如果你对待他们不好、不回应他们、不照顾他们，客户会离开，消息会口耳相传……[他们会说，]‘看，鲍恩的服务不好，听听在鲍恩发生了什么……’”因此，新员工缺乏相关的经验，意味着成员们需要同时教他们如何在合作社工作，以及如何提供服务。

曾经是首席客房服务员的伊内斯分享说，她经常告诉同事们，她们正在学习一种全新的东西：“女孩们，女孩们，这是培训[enseñanza]。”她解释说：

“因为她们都是从零开始，没有经验。这是培训。如果你掌握了它，你明天可以在任何酒店工作……但她们会遭罪，因为待遇不同。而这里更像一个大家庭……[我们说，]‘这样做，不要那样做。’……她们可以去其他酒店工作，但不会有这儿的待遇……有些去过其他酒店但又回来的女孩告诉我，‘说实话，你是对的。’那里的工作完全不像是在合作社的工作。那里确实不错，因为你可以赚得更多……但工作令人精神紧张。”

尽管伊内斯仍然制定标准并教客房服务员如何清洁，但她注意到，合作社的文化比资本主义工作场所更轻松。

那天，伊内斯和我聊了一个小时，接下来的几个月里我们始终保持交流。与其他人一样，她经常提到自己在传统酒店工作的经验，包括在当时还是私有管理的鲍恩酒店：“当我们在老板手下工作时，有一个首席客房服务员会这样做”。她拖着手指在桌子上划过，“她会看看手指上是否有灰尘”。伊内斯解释到，在严格的管理监督和合作社采取的更为个人化和建设性的方法之间有差别。：“受到的对待是不同的”，她向我保证道。



3.2 鲍恩酒店内的双床房。照片由巴乌恩合作社拍摄。

合作社中的培训是一项非正式且协作性的工作。曾在几个不同岗位工作过的阿德里安将其描述为一根“链条”：“[成员]将知识传授给我，然后我又把它教给其他人。这是我们的工作方法，我们的体系。我们曾经接受培训，也终将培训他人。”与我交谈的其他人也使用了相同的术语。在讨论教导新成员组织运作方式的重要性时，阿尔贝托强调：“我们不是工人；我们是培训者。”

当亚内拉和我开始在前台工作时，我们与一位名叫塞西莉亚(Cecilia)的女士密切合作，她详细介绍了我们的日常任务，向我们引荐同事，并带我们参观了酒店设施，包括了休息室、洗手间，以及各种舞厅和客房（见图3.2和3.3）。塞西莉亚是合作社的创始成员，当时已经担任了一年多的前台经理。她对“前台”(front of house)各项相互关联的工作非常了解，这包括预订、活动策划和接待之间的密切协调。在我们的首次轮班

中，她指导我们办理入住手续，教我们如何使用计算机系统，并确保我们了解基本的客户日程。当我独自成功办理了一群客人的入住手续后，我脱口而出提醒他们晚餐将在餐厅供应。塞西莉亚笑容满面：“看，很容易吧？”



3.3 鲍恩酒店内的行政双床房。照片由巴乌恩合作社拍摄。

亚内拉和我接受了在职培训，并被鼓励去重新理解工作。我们刚开工一周，塞西莉亚匆匆将我们从前台岗位带到了一楼的一间小会议室，行政理事会成员正在分发合作社的章程副本。在这次入职培训中，理事会成员回答了我们作为合作社正式成员的权责方面的问题。<sup>[1]</sup><sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> 2015年，我以实习生身份加入了合作社，这使我能够轮换岗位，以广泛习得酒店内的工作经验。尽管我参加了培训和会议，但我从未成为具有投票权的正式合作社成员。我在附录中详细说明了其中原因。

合作社主席皮拉尔强调，新成员需要“改变他们的思维”来适应没有老板的工作方式。随后，她开始了会议讨论。周围的同事开始自发分享他们在酒店第一周工作的感想。“我甚至从来没有打扫过我的房间！”一位客房服务部的女士开玩笑说。她接着说：“我知道说起来很容易，但自主(self-sufficient)真的很重要。在这里，一切关于‘自己’……自主、自我管理、自我教育。”然后，亚内拉举手分享了早些时候我们轮班中的一个故事。一名女士给前台打电话询问有关合作社已经关闭的传言。这名女士解释说，她对这家酒店有美好的回忆，一直受到很好的招待。亚内拉向她保证合作社仍在正常营业。然后亚内拉鼓励我们所有人继续提供良好的服务以赢得回头客。最后，亚内拉得意地微笑，受到了与会人员的掌声。

在巴乌恩合作社中，提供优质服务不仅对业务的生存至关重要，还表明了与客户的团结(solidarity)。因此，重点并非对客人的尊敬和过度关心，而是优质服务如何提升合作社的声誉，并培养客户的忠诚度。

作为一家能够承办会议的酒店，鲍恩需要经常举办活动，并给过夜客人提供住宿，巴乌恩合作社的成员非常明白提供优质服务的重要性和挑战。“对我来说，服务业工作非常重要，因为……我们是一个合作社，”罗米娜(Romina)，这名需要与客人交流互动的客房服务工人说道，“我们靠客户生存，靠他们的满意度，为他们提供一种体验……这样当他们来入住时，他们会感到舒适。”成为合作社的一部分对许多人来说很重要，即使工人们知道只有少部分客户会因为鲍恩是由工人经营而选择入住。“很多人对此[合作社]不感兴趣，”另一名成员指出，“客人付款时……他们不关心你的奋斗……你必须认识到你是以[提供]服务为生的。”因此，尽管合作社经常举办活动来接待社会组织和社会活动家，但成员们一致认为他们的社会使命不应影响他们的服务标准。

与大多数酒店一样，前台接待员通常是与客户接触的第一道联系，负责办理客人的入住和退房手续，并在他们入住期间处理问题和解答疑问。除了教导我们前台工作的细节外，塞西莉亚还指导我们如何与客户互动。亚内拉性格友善、充满活力，从周三到周日，从下午 1:30 到晚上 9:30，她都兴致勃勃地坐在前台。当客人走近她时，她微笑着倾听他们的问题和请求，经常请他们稍等片刻，然后轻声询问资深员工物品放在哪里或如何回应客户。亚内拉很快就掌握了要领，很少需要再次寻求指导。然而，可能是因为年龄或者是缺乏正式培训，她有时难以表现得足够专业。

一天，亚内拉正在学习如何处理付款，她一边为客户数零钱，一边因与另一个同事之间的内部笑话而嬉笑起来。之后，亚内拉离开前台，放肆大笑。Cecilia 注意到了她与客户的互动，有意询问什么事这么好笑。当亚内拉解释了这个玩笑时，Cecilia 变得很严肃，直视她的眼睛，“你必须非常尊重并认真对待来这儿的客户。如果弗朗西斯科(Francisco) [受托人]看到了会很糟糕。你必须一直保持专业。”

在类似或其他情况下，塞西莉亚对我们与顾客的服务互动进行监督、提供反馈。但是像塞西莉亚这样的经理在部门内只有有限的权威。他们协调排班，设定灵活的工作任务，并将纪律方面的投诉提交给行政理事会。但他们也与同事一起轮班工作，平等地参与会议与集会，并经常与他人讨论决议。塞西莉亚提到了弗朗西斯科，他是一位被选举出的负责透明度和问责制的受托人。她提弗朗西斯科是在暗暗强调了她的观点。她向亚内拉暗示，许多被选出来的权威员工都在关注她（以及其他）的工作。在任何一天，弗朗西斯科都会在不同的部门之间巡视，检查入住率、观察前台和咖啡厅的成员、与预订和策划活动的成员讨论即将举行的活动、联系准备客房的服务员和代客停车员、监督正在进行的维护和修复项目。这种管

理工作由许多成员共同承担，他们参与了一种横向监督而非严格的等级制度。

### 3.1.3 横向管理

无论是有着丰富酒店从业经验的 Hoteleros，还是对其毫无了解的新入，他们都以合作的方式提供服务，并在同事的密切关注下工作。与采用更加灵活和非正式的管理体制的传统酒店员工类似，巴乌恩合作社的工人也一起管理他们的服务工作。这种横向管理并不是弱势权威或缺乏规则的副产品，它是合作社所强调的参与式民主和自我管理的有意结果。对横向管理实践的强调不止是对工作的要求，它更是改变了人际关系的动态 (dynamics)，分配了管理权力并重新定义授薪工作的意义。

如前文所述，同事之间的相互监督通常被描述为“培训”。经理提供指导，但同事在反复指导正式的任务以及不同工作的临时任务方面同样重要。在前台，塞西莉亚并非唯一指导我们如何与客户互动以及告诉我们工作内非正式规则的人。在前台值了两年多的下午的轮班的耶稣 (Jesús)，自信地教导我们如何使用电子预订系统、访问入住和退房登记表、识别入住或退房的客人是谁，以及如何进行汇报。我们在转接前台的主线路电话时遇到困难时，耶稣通过另一条线路给我们打电话，以便我们记住内部转接号码并练习对常见问题的回应。

当我轮换职位以全面了解合作社的工作时，我发现在各个部门都采用了类似的培训方法。在行政部门，经理教新成员如何更新电子表格和归档文件，而同事们则基于自己的在职经验提供建议和反馈。在客房部门，部门负责人协调时间表、分配楼层，而客房服务员则相互传授清洁标准，并通过结伴工作的方式提供支持。

作为合作社内的平等业主，成员们认为要肩负起参与共同治理和横向管理的额外责任。那些直面客户的工作岗位需要同时管理他们和顾客、以及和同事之间的服务互动。我经常看到成员们在艰难的服务互动后向对方提供反馈，这涉及到 Hochschild (2012) 所称的“集体性的情感劳动”(collective emotional labor)。简而言之，合作社中的情感劳动不仅是个体要求，还是集体成就。<sup>141</sup>

对许多人而言，进行相互管理可能令人沮丧。例如，我在前台工作时，一位叫路易西娜(Luisina)的女士从洗衣房调入前台（有关轮班的更多内容，请参见第5章）。路易西娜并非合作社的新成员，但她在前台的首次轮班中遇到了困难。在一个特别繁忙的晚上，资深前台接待员费利佩(Felipe)抱怨他在培训路易西娜时的难处。他告诉我，前一天晚上大约10点，一个叫坎波拉(La Cámpora)的左翼政治团体由于找不到其他地方住宿而联系了合作社。在最后时刻，前台接受了这52个人的预定。当费利佩好不容易把他们的入住都办理完毕后，他感到路易西娜帮不上一点儿忙，他抱怨说她提了太多问题，甚至打断了他与客户的交谈。费利佩明显感到不悦，他还向我透露，路易西娜甚至连基本的计算机技能都不懂，他叹气：“她甚至不知道如何复制和粘贴！”

培训和横向管理要求合作社成员在客户和同事之间投入更多的情感劳动。与费利佩类似的成员，对一些比别人需要更多支持的同事感到不满。作为回应，合作社寻找了减轻相互管理劳动的方法。例如，这些年来，我注意到合作社采用了新技术来使一些监督无需人力。在我对酒店的第三次田野调查中，我发现合作社用生物识别指纹读取器取代了用于打卡上下班的手动时钟。正如我在第1章中解释的那样，当我问起设备时，一名工人

---

<sup>141</sup> 关于工场民主在巴乌恩合作社的情感动态(emotional dynamics)中的重要性，请参阅 Sobering (2021a) 的研究。

解释说，偶尔会出现成员为迟到的同事打卡的问题。他进一步道，与其依赖有关某人迟到的传闻或打小报告，不如使用技术来提高个人的责任感，简化工作流程，从而减少出勤方面的冲突。

除了生物识别读卡器外，酒店还使用了其他技术来增强监视。例如，在大堂发生了一系列偷窃案后，合作社购置了安保摄像头，以监视大堂和咖啡厅的公共区域，以及收银机和楼梯间的任何可疑动向。但成员们对这些摄像头感到不安。我在前台工作的某日下午，亚内拉在大堂人流不是很多的时候拿出手机查看短信。当耶稣发现她公然看手机时，他指向接待处安装的两台摄像头，一台对准收银机，另一台对准前台。他警告说，我们可能正在被监视，所以我们不应在这些摄像头的监视范围内用手机或喝 yerba maté（南美洲的传统草药饮料——译者注）。

我后来了解到，摄像头是全天运行的，录像会保存一段时间，以备合作社查看。在理事会会议上，选举产生的办公人员有时会使用这些录像来解决一系列问题，比如谁在何时工作，并追踪酒店公共区域的活动。当我询问人们对摄像头的看法时，许多成员在原则上同意这种透明性。尤其是在成员处理现金的情况下，大多数人认为摄像头在某种程度上是必要的。但正如耶稣对亚内拉的建议暗示的那样，成员们仍然对摄像头持谨慎态度，并设法避免被拍摄。

前台和收银机始终可见，不仅对客户可见，也对摄像头可见，唯一的例外是一个大型保险柜后面的区域，这个区域可以避免被摄像头监视。这个保险柜在属于它的时代可能是令人震撼的技术，但我在前台工作的时候，它看起来仿佛来自过往的遗物。与我一同在前台工作的桑德罗 (Sandro) 保证道，保险柜是可以使用的。客人能通过大堂的一个由蜂鸣器操作的门进入保险柜，以存放他们的贵重物品（他开玩笑说，比如“大量

钞票或可卡因”）。然而，更常见的情况是，这台过时的保险柜为工人们提供了一个避免公众视线的庇护所。在这个黑暗的角落里，工人们远离公众视线，摆放了一台饮水机和一套小桌椅，上面存放着他们的个人物品，大家一起喝 yerba maté，并在不受打扰的情况下休息。

最终，集体的横向管理的努力还是向监视的方向接近。作为合作社的一部分，成员们需要通过在职培训、提供情感支持和反馈来帮助他们的同事提供优质服务。但由于这给工人增加了额外的负担，多年来，合作社采用技术手段来降低人力要求，确保工人们遵守规则，而无需人际监督。尽管工人们普遍认为这些技术有助于简化工作流程、确保了透明度和安全性，但这些设备也加剧了他们对不断受到监视的不安感。

### 3.2. 理想（自我管理的）工人

在鲍恩酒店的工作与传统工作不同，无论是成员在工人代表大会中投票还是参与酒店的日常运营。这些期望被共同构建，并作为文化延续，为怎么样才是巴乌恩合作社的“优秀成员”提供了模板。学者们已经认识到组织如何构建出理想中的工人，并根据抽象的形象和期望来衡量个体工人。例如，在许多工作场所，理想中的工人不受个人问题和家庭生活的限制，能够长时间工作，并将工作置于首位。由于永远存在的照料工作的需求由女性满足，因此，上述这些规范显然偏向于男性。[1]<sup>142</sup>

对理想工人的期望，之所以重要，原因有很多。他们会影响组织如何填补工作空位和权威职位、如何制定定义这些角色的规则和政策，以及如何期望和评估该职位的担任者。[2]<sup>143</sup>在巴乌恩合作社中，我发现理想的

<sup>142</sup> 有关使用 Acker (1990) 的“理想工人”概念来研究女性如何应对工作与家庭的文化模式冲突的研究，请参考 Collins (2019)、Blair-Loy (2003) 和 Williams (2001) 的研究。

<sup>143</sup> 对于在传统组织中的女性和有色人种，支持这种“理想工人”定义的文化意识形态常创造出无法实现的规范，因此人们会面临失败。改变“理想工人”的规范是可能的，但非常困难。在 Erin

自我管理型工人有三个主要特征：他们在日常任务中进行自我激励、对集体有很深的承诺（deeply committed），并发展出了一种有关协作工作的意义和价值的政治意识，这改变了他们的政治取向和社会价值观。

### 3.2.1 进行自我管理的动力

自我激励是巴乌恩合作社内理想工人的关键特征之一。正如我们在本章早些时候所见，弗朗西斯科就是一个典型的例子。他总是在行动中，很少坐下，即使在会议期间也如此。他还不断转换角色，在合作社的不同部门做出贡献。如果我早上看到他穿着客服制服，下午可能就会换上工作服进行维修工作。

在 2005 年 3 月，弗朗西斯科通过家庭成员的推荐加入了巴乌恩合作社。他起初在保管部门工作，在舞厅准备活动、布置场所并进行打扫。三年后，他转到乌托邦咖啡(Utopia Café) 担任服务员，后又成为收银员。当时他没有任何餐饮行业的经验，所以他向同事们学习工作的技巧。一年后，他成为了值班经理，负责管理一支小团队，全天候提供咖啡和经典的 *porteño* 菜肴。<sup>[1]</sup><sup>144</sup> 弗朗西斯科特别想为合作社做出贡献，于是他决定竞选办公室职务。他首次竞选董事会职务时失败了。尽管如此，他没有气馁，两年后他再次竞选并成功当选。

在弗朗西斯科的酒店工作史内，他告诉我：“我在合作社内获得了成功……在我学习使用账单系统的时候，交了很多朋友。”他笑着继续说，“我也树敌，但朋友比敌人多。这有点像我必须说服我的 *compañero*，让他们理解我的想法和我追求的目标[hacia dónde yo

---

Kelly 及其合作者（2010）研究了一家实施创新性的工场计划以改变公司文化的组织，他们发现，即使正式政策发生变化，男性化的理想形象仍然存在。

<sup>144</sup> “Porteño”指涉来自港口城市的任何事物。这个词通常用以描述来自布宜诺斯艾利斯的人和事。

apuntaba]。许多人理解了我，这就是我今天在这里的原因。如果不是这样，我就不会在这里。”

合作社工作所涉及的长期时间和精力，超越了在岗位上的简单出勤。

[2]<sup>145</sup> 弗朗西斯科解释说：

“我在一个部门中工作并完成了许多事情。如果有其他 *compañero* 也这样做就好了。这会很困难，因为你必须付出努力 [ponerle ganas]。我发现有些 *compañero* 来[工作]，却不付出努力。我不会责怪他们，但对我一个早出晚归的人来说，会有点心烦。而且本可不必这样。你总有一点时间可以为合作社做出贡献。这是你的合作社。如果我没有多待几个小时，如果我把你的钱都拿走了怎么办？他们会叫我小偷。“所以[我告诉他们]留下来，多关心关心，并在合作社中多做一点事儿[quedate, preocupate y . . . esmérate]，多协作协作。我们在这里想要实现的目标是让 *compañero* 参与到体系中去。[我们想要他们]了解银行报表是什么，资产负债表是什么……因为当人们学会阅读报告时，他们就可以理解任何事情。[当他们不这样做时]，那是因为他们不想。”

弗朗西斯科与巴乌恩创始人和其他当选人员都认为，尽管有充足的机会，但问题在于（缺少）驱动力。

---

<sup>145</sup> 在工作场所进行参与的机会与过度工作相联系。在 Alexandra Michel (2014) 对美国投资银行的研究中，她发现，参与性的做法加剧了工作节奏，并激发了自愿的过度工作。正如我在第五章中所描述的，过度工作也是巴乌恩合作社的一个问题。成员们对这个问题非常关注，将其称为一种有害的自我剥削 (autoexploitación)。

3.4 一名成员正在清理鲍恩酒店的入口处地板。

照片由 Nicolas Parodi/ANCCOM 拍摄。



在巴乌恩合作社中，上班不仅仅是物理上的出席。每个工人业主都应该在工作日内寻找任务，充分利用时间，通过客户服务和同事培训建设合作社。对（同事）自我激励的肯定在整个工作日内不断传播。例如，伊内斯形容埃斯特(Ester)对工作“专心致志”。埃斯特在合作社中担任了许多不同的职位，但伊内斯记得，当埃斯特担任洗衣房经理时，除了洗床单和毛巾，她还会自愿帮助客人洗个人衣物（这并不是一项正式提供的服务）。她还十分细致入微，总是确保亚麻布被适当地漂白和留香，而且沟通能力也强。换句话说，她具备理想工人业主的自我激励特质。

胡里奥(Julio)用类似的话语描述了另一位成员何塞·路易斯(José Luis)，称他为“一个非常出色的工人”，他详细解释说：

“他总是做好分内之事，不会过于索求。他每天早上都在擦地板。你有没有注意到地板总是打了蜡？……他每天都在这里，周一到周六都在做同样的事情。他打扫走道，[还]清除所有的污垢……他总是在到处打扫[指向不同的地方]。他做得很好，而且对自己的工作很小心[celoso]。如果你踩到他刚刚清洁过的地方，他会让你走

开。很多人认为他疯了，[他们说，]‘太疯狂了！’但他是一个……对我来说，他是最好的工人……是这个合作社最好的典范 [exponente]。他是一个工作极其出色的榜样。”

对于胡里奥来说，何塞·路易斯通过对细节的关注表现出了自我激励，而其他人有时认为这种关注过了头（参照图片 3.4）。

有些成员能在（拥有）自我管理的自主权的情况下茁壮成长，但其他人则感到颇具挑战。对于萨布丽娜(Sabrina)来说，了解自己的角色并学习如何在合作社自我管理还需要时间。2004 年，她经由在酒店工作的家庭成员的推荐而加入巴乌恩，在咖啡馆担任服务员：“[起初]有很多事情我不明白，因为我来自一个资本主义体制……我在老板的监督下工作，工作结束之后就回家。而这里不会发生这种情况。所以一开始，学习[自我管理]很困难。但过了一段时间，你就会适应并开始喜欢上它。”多年以来，她在这里的工作不仅是为了领取工资——本身就富有意义。萨布丽娜不仅积累了丰富的酒店管理经验，而且制定了自己的时间表，她掌握了自己日常工作，并在工作场所感到轻松，因为她不必担心上级随意下指令。

自我激励的反面，即懒惰 (vagancia)，普遍认为对合作社有害。曾描述过何塞·路易斯的胡里奥将这视为工作的主要挑战之一：“例如，有些人实在太懒，他们把事情一直拖成问题[ya se hizo carne el problema]。所以每一件不起眼的小事[pavada]都变成了大问题。而且他们甚至抱怨工作，尽管与[何塞·路易斯]相比，他们可以说是什么都没干。”像何塞·路易斯这样自我激励的工人会在问题变得严重之前主动解决。胡里奥暗示道，而其他人会拖累整个工作。

皮拉尔也认为有些成员似乎永远都学不会自我管理：“你不得不一遍又一遍地向他们解释，但他们仍然不会做，除非你让他们这么做。”正如皮拉尔所指出的，一些人似乎只会对管理监督做出反应。当出现这种情况时，其他成员会借此来澄清合作社的期望：自我管理的工人需要进行自我激励，这是为了集体事业的福祉而努力工作，而并非等着别人告诉你该做什么。

### 3.2.2 承诺和集体主义

在巴乌恩合作社中，一名理想的成员要对组织深感承诺，这超越了他们的个人利益。承诺包括关心酒店业务、表现对组织的忠诚，并通过提供反馈、讨论观点、与其他人一同决策的方式来积极参与。



3.5 一名成员身着合作社 T 恤。照片由 Lavaca Collective 拍摄。

承诺的重要作用在关于集体主义组织和共同社区（intentional communities）的研究中很常见。在罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter, 1972)对美国公社(communes)的研究中，她细致剖析了承诺的维度，它包括工具性(instrumental)联系，情感性(affective)和道德(moral)联系，这产生了（让人感到）有意义的社会关系，并强化团体成员的规范和价值观。在工人合作社中，成员们之所以投入组织，不仅因为它是他们经济生计的来源（工具性承诺），还因为他们对团体产生了个人情感的依附。这些都对发展出关于“我们”的感受(we-feeling)，维护组织凝聚力和促进团结至关重要(Kanter 1968, 509)。

在传统的工作场所中，员工没有所有权份额，管理者有时会试图培养“心理所有权”的感受，即让工人感到对组织有深切的个人投入。[1]<sup>146</sup>换言之，他们试图激发承诺，但实际上并没有真正让工人分享回报。相比之下，在工人合作社中，工人在企业中的实际股权份额加强了个人感受的所有权，从而加强了承诺感。[2]<sup>147</sup>

在我的实地调查中，巴乌恩合作社的成员们明确表示，在这种情境下，工作所需要的承诺远远超出了普通的日常工作。在一次入职培训中，皮拉尔敦促说：“加入合作社的新成员们，我希望你们真正穿上 T 恤 [11even la camiseta]”（见图 3.5）。这个经常在会议上使用的短语，也印在传单和 T 恤上，它表示了成员们的共同期望。加入合作社不仅意味着承担一份工作，还意味着同时对组织产生忠诚和承诺。

丹尼尔(Daniel)承认，“穿上 T 恤”的理念借用了足球隐喻(refutbolera)。但与其他工作不同，这位理事会成员解释说，加入合作

---

<sup>146</sup> 有关“心理所有权”概念的文献综述，请参阅 Dawkins 等人(2017)的研究。

<sup>147</sup> 关于合作社中情感承诺的作用，请参阅 Jussila、Byrne 和 Tuominen (2012) 的研究。

社“为每个人提供了真正成为公司的一部分，并穿上属于自己的 T 恤的机会”，他说，“很多时候，你穿上公司的制服是为了保护你的工作，但在这里，一切是字面意义的：当我们想穿上 T 恤时，只是因为它是一个合作社，是我们所有人的。”正如丹尼尔所强调的，对合作社的承诺不仅仅是象征性的，它更根植于真正的所有权（“这件 T 恤是你自己的”；这家企业是“我们所有人的”）。

成员们通过强调集体福祉，特别是通过自愿在不同领域工作来展现这种承诺。正如一位成员对我说的：“如果我需要清扫，我就会清扫……[大多数情况下]在他们让我去的任何部门，我都能从容工作。你工作时不会遇到任何问题，即使他们派你去……清扫整条街，你也会去做。”我们再次看到，这种激励并不是金钱方面的，也不是传统意义上的职业晋升。年轻的成员阿德里安在行政部门工作，他如此概述合作社的承诺背后的集体主义精神：“激励必须源于自己……我给你举个例子：在前台，我的工资几乎和[现在]一样。如果我得到同样的工资，为什么要换工作呢？……如果一个人从进步的角度来看待事物，[那么]是的，我会去，我会学习，并且我会从明天获得的经验中进步。激励必须源于自身，你希望学到东西，希望处于一个更好的位置。”在此，阿德里安描述了一种内在变革的重要性，他和其他人从个体角度思考工作，发展出更深层次的想要做贡献的动机，这一动机根植于情感性的承诺和由自我所驱动的忠诚。

成员们感受到的承诺既是可持续的(sustainable)，又是长期存在的(sustaining)。正如萨布丽娜所说，“我一直认为加入合作社是一种选择……今天，我是自己选择站在这里，而不只是因为它带给我的经济支持。”

### 3.2.3 政治意识

在巴乌恩合作社，理想员工的最后一个特征是他们还应深刻认识到他们的工作是一种政治行为。皮拉尔担任主席期间，她在一个阳光明媚的办公室工作，远离了顾客和活动的喧嚣。你可能还记得，皮拉尔是最早一批入职鲍恩酒店并占领它的员工之一。她回忆起那天社会活动家、社区组织和其他团体前来支持他们的情景，以及当时这些支持性的示威活动让她感到措手不及：“我以前从未为政党或其他什么类似的组织做过志愿工作……我不了解[行动主义]是什么。”

皮拉尔还回忆起鲍恩酒店在私人所有以及传统管理制度下运营的时光。1994年，她入职当时是一家四星级酒店的鲍恩，从事客房服务员。她那时是一位新手妈妈，亟需工作来养家糊口。“我从零开始，”她坦白说，“事实上，我什么都不懂，因为在家里整理床铺和在酒店里做这件事完全不同。”

皮拉尔学会了客房服务员的日常任务和例行程序，但她很难适应这个冷漠的工作环境。当时，鲍恩酒店和鲍恩公寓相邻，共有近四百名员工，包括客房服务员、侍者、行政人员和负责活动的人员。在她看来，她“感觉[自己]只是一个数字，甚至没有名字”。她继续说：“这就像在看一部关于囚犯的电影，他们拿着小金属托盘[吃饭]。我坐下来后，他们给我食物，两道菜，一道甜点……都放在托盘上。而当我想要就座时，我的同事们会把椅子[转开]，因为我是新人，我必须做出贡献来[赢得尊重]。”尽管面临这些挑战，皮拉尔一直过着朴实而舒适的生活。她有着幸福的婚姻，女儿上私立学校，每年末还能有积蓄。她这样描述道：“我们生活在一个泡沫中，因为……1994年时……[卡洛斯]·梅内姆([Carlos] Menem) [时任总统]。……我丈夫有一辆车，[而且]我们经济

状况不错。我们就住在我婆婆家后面，但我们关系很好。年末，我们会收拾行囊，驱车去马德普拉塔(Mar Del Plata)度假，享受海边假期。”

然而，受上世纪 90 年代阿根廷的政治和经济力量影响，2001 年阿根廷的经济危机加剧。泡沫破裂了。皮拉尔回忆说：“现实就是找不到工作了。我们看到一切都在崩溃……我告诉你这些是因为我感觉自己仿佛置身于一个幽灵国家 (a ghost country)。”正如我在第一章中所描述的，随着货币崩溃和抗议活动爆发，Pilar 和她的同事们眼见着人们走上布宜诺斯艾利斯的街头，这就在鲍恩酒店的大门几米之外。但她和同事们却呆在里面。

在 2001 年危机爆发之前，皮拉尔承认她将抗议活动视为“讨厌事儿”。游行活动可能——并且通常确实会——封锁城市的主要干道，这会影响她每天精心安排的长达一个小时的通勤，这涉及到乘坐多趟公共汽车。但她告诉我，当她加入到前同事们对酒店的占领和收复活动之中，她经历了这场受到“点拨”(click)的时刻——一场更大范围的社会觉醒。她开始认为自己过往的反应是个人主义的，甚至是自私的：“以前，当他们阻拦道路时，[我会问，]‘他们凭什么封锁街道？’”现在她会问：“发生了什么事？”占领酒店、创建合作社并从事平等项目，这使她认识到社会抗议的重要性。

从酒店在工人的控制下重新开张后，皮拉尔已经习惯了组织活动来争取对合作社的支持。她与 compañero 一起走上街头，为那些曾为合作社两肋插刀的组织摇旗呐喊。并且，正如我在第六章中将进一步探讨的那样，巴乌恩合作社将行动主义实践融入了日常的工作流程，像一个捍卫自己存在的社会运动组织那样来运营。所有这些都改变了皮拉尔对工作本身的看法。她在合作社的积极参与在政治层面具有重要意义，而不只是谋生手

段：她正在努力创造更好的工作、一个更平等的组织，以及一个将工人置于利润之上的社会。

皮拉尔并非合作社内唯一经历政治觉醒的成员。铁托在泡沫破裂之后，也经历了一次“点拨”(click)。1980年，他入职了鲍恩酒店，开始做一份新手工作，然后被提拔至前台，这份工作带来了稳定的小费收入：“我在这里工作了很多年。多亏了小费的额外收入，我能够建造自己的房子。但也因为这些额外现金，我陷入了一种泡沫中。此外，还有我在这里接触到的一些东西——比如卖探戈、演出、城市游览和租车的[门票]。我在物质上十分充裕。但这也使我陷入了一种泡沫中……香槟、法国吉龙水、高雅品味[paladar negro]、各地美食……一个泡沫。”<sup>148</sup>铁托描述了他拥有中产阶级的收入，并过着接近奢侈的生活。但在失业并经历一系列艰辛之后，他改变了对自己工作的理解。Tito 失业一段时间后，与他的前同事一起占领了鲍恩酒店。后来，他还被同伴们选为合作社的行政理事会成员。

在领导职位上，铁托带领合作社度过了最初的法律斗争，帮助建立了其社会合法性(social legitimacy)，最终重新开放了酒店运营。与皮拉尔一样，铁托在酒店内的工作愿景很快就带有政治含义。在随后的几年里，他成为了合作社发言人，在任职理事会后，他在合作社的新闻部门工作，组织了收复(expropriate)酒店的运动。

多年来，我数次在 Tito 的办公室与他见面，讨论他在组织方面的付出以及他对工人收复企业运动的看法。这间小办公室的墙上装饰着合作社成员的照片，以及给予他政治灵感的海报：艾薇塔·庇隆（即庇隆夫人），乌戈·查韦斯，以及切·格瓦拉。铁托自学了 autogestión 的知识、了解

---

<sup>148</sup> 2005 年由 Lavaca Collective 进行的采访。

了工人自我管理的意义、全球各地工场占领运动的历史，以及拉丁美洲合作社运动的复兴。这次“点拨”(click)对铁托来说是变革性的。在多次访问鲍恩酒店期间，我认识的铁托与他对自己过去评价中的形象大相径庭，他曾是一个看重特色佳肴、香槟和昂贵古龙水的人。

培养政治意识有助于合作社成员更深入地思考那些看似独立的组织决策，也鼓励他们为工作赋予更多内涵和重要性。那些经历了“点拨”时刻(click)的成员，拥有着超越传统商业模式的理解。正如皮拉尔所评论的：“有些人是可以被拯救的[rescatables]，他们以斗争的方式去相信某些东西，但还有些人会放弃梦想，因为他们认为这是不可能的。”“另一个世界是可能的”这个主张——在2001年巴西愉港(Porto Alegre)世界社会论坛(World Social Forum)上广受欢迎——通过鲍恩酒店的工作获得了具体的意义。因此，理想的合作社成员是那些相信合作的重要性的  
人，而不是对这一过程或努力的价值持怀疑态度的人。

在许多方面，巴乌恩合作社对理想工人的要求与传统工作场所的要求一致，特别是那些秉承新自由主义意识形态的工作场所，这些工作场所认为工人是个体工商户，他们要不断发展自己的技能。作为一个集体，巴乌恩合作社建立了一系列期望，它包括成为一个 *compañero* 意味这什么、实践自我管理又意味着什么。称呼某人为 *compañero* 的字面意思是他们与你共享面包——这标志着一种平等的地位关系。理想的 *compañero* 由自我所驱动、（对组织）做出承诺并进行政治性地参与，他们能够自我主导，并培养出将工作视为政治行为的意识，来展示他们的忠诚和承诺。

当然，传统的工作场所也要求员工进行无偿的、非物质的劳动，甚至根据员工对工作的热情来筛选潜在雇员。<sup>149</sup>尽管这些做法看似相同，但这

---

<sup>149</sup> 关于视激情为文化图示的文献综述，请参阅 Rao 和 Neely (2019) 的研究。

些期望所赋予的意义和目的却截然不同。Autogestión 是巴乌恩合作社的指导原则，充分利用了这一新自由主义口号自身的双关含义。

Autogestión 并非宣扬一种个人主义的工作态度，而强调在脱离资本主义市场和国家机构的组织内部，人们进行自我主导的生产所具备的变革性价值。自我主导型生产的集体努力并非旨在增加工人的生产力、减少员工流失，或在缺乏道德性的工作关系时增加利润。相反，合作社将 autogestión 视为一项能促使人们更有意义的参与的方法，并鼓励以自治的方式来为集体做出贡献。

本章描述的工作场所参与是这一团体平等项目的核心。除了制定和执行政策以广泛分配权力，该团体还试图改变人们之间的互动方式，并重新建构他们工作的意义。这些崇高的理想根植于鲍恩酒店的日常例行工作中，因此，建立团结的过程也是建立技术和打造能力的过程。在轮班工作的实践中，这一点尤为明显。

## 第四章 轮换工作

在乌托邦里，谁去扔垃圾？

——罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter), 《承诺与社区》

一天晚上，丹尼尔在鲍恩酒店的一间办公室里说：“合作社所做的事情与‘现实’世界不一致。”丹尼尔自称夜猫子，一般在午餐前很难找到他，但他会熬到深夜协调活动或履行销售职责。他积极参加了合作社运动，后来又成为了工人自治企业(Worker-recuperated company)的倡导者，了解鲍恩酒店正是源于这些经历。几年后，他决定正式加入巴乌恩合作社，并在酒店全职工作。

尽管我们见面时丹尼尔在销售部门工作，但他曾在新闻和活动管理部担任过多个职位，也曾在两个行政委员会任职。他将自己的工作描述为轮岗制度的一部分：“（我）是行政委员会的成员，但如果委员会发生变化，我们（这些成员）可能会调至合作社的其他岗位……在这种轮换中，没有人的未来可以得到保证……你意识到自己没有特权，可以做任何工作……（这些）是在等级划分更为固定的传统工作结构中永远不会发生的事情。这里的一切都是可以变化的。”巴乌恩合作社的轮岗，与依据技能、工作经验或教育来匹配职位的传统工作安排策略大相径庭。丹尼尔继续说道：“在传统的酒店里，如果有人开始从事保管服务，那么很难转为行政或管理部门，不仅仅是因为他们受过培训，还有很多原因。”

和丹尼尔一样，一些人也认为合作酒店的轮换工作制度很特别。西奥(Theo)甚至说，以这种方式工作感觉就像处于“一个颠倒的世界”。他用几个现象解释了（这种方式带来的）结果：“一个受过教育的人可能在修

管道，一个油漆工在处理电脑工作，一个更适合作接待员的人在收集垃圾。”

到目前为止，正如我们所探索的那样，工作场所被工人重启构成了第二个创始时刻，在这个时刻，员工们重新思考企业可以以及应该被如何运营。巴乌恩合作社的成员开始重新设计工作以便将其作为平等项目的一部分时，轮岗受到了重点关注。合作社的创始人之一伊内斯在家政行业工作了几十年，他描述了这一意图：“我们的想法是，所有人应该做所有事：客房部成员可以是服务员，就像服务员可以是客房部成员一样。”在新的鲍恩酒店，劳动将被理解为任何人都可以学的东西，无论他们的教育背景或过去的经历如何。

重新定义谁可以做什么，对在成员之间建立更平等关系来说是有意义的一步，也是平等项目的核心。然而，轮岗这一非正式实践带来了一些显著的挑战。巴乌恩合作社使用正式规则来安排其他产生平等的实践，如工作场所的民主决策（见第2章）。但在实地调查的过程中，我发现不存在正式的轮岗政策，有的只是人员在不同工作部门之间的临时流动。这种有选择的形式对实践产生了重要影响。由此产生的内部劳动力市场提供了广泛的职业机会，同时也造成了获得这些机会的人员和方式的不确定性。正如丹尼尔在本章开头所指出的，合作社的轮换就像一个轮子，尽管成员们都有稳定的工作，但没有人的未来是有保障的。工作使社会不平等永久化的主要方式之一，是将人们分到不同的岗位上。职业隔离是根据性别、种族、个人偏好、教育、技能和证书等对人们进行分类的过程，这直接影响他们的薪酬和未来前景。一旦对工人进行了分类，许多工作场所的建筑环境往往将人们隔离开来，既有工人与客户的隔离，也有工人与彼此的隔离。这种分类意味着许多人感觉——事实上，他们很可能就是——被限制在特定的工作或职业轨迹上。相比之下，轮岗为人们提供了一个机会，让

他们能够自我分类，尝试不同类型的工作，并在過去的经验之外拓展自己的技能。

轮岗不是巴乌恩合作社发明的。正式的轮岗制度曾经是许多工业工作场所的特征。例如，迈克尔·布洛维（1983）在对美国和英国两家工厂的内部劳动力市场进行的比较研究中发现，其中一家工厂的工人可以根据自己的资历请求永久性工作调动或申请空缺职位。工会历来在此方面发挥重要的促进作用。然而，随着工会的衰落，这种通过轮岗来获得的机会越来越少，而且在服务业工作场所也从未成为常态。

类似于轮岗的做法也是灵活专业化趋势的一部分。为了应对 20 世纪 80 年代加剧的放松管制、技术变革和国际竞争，管理学者提出了使组织更能响应市场需求的方法。特别是，零库存制的生产系统需要多样的机构灵活性，努力提高工人的参与度，提供更多的培训，并将工人组织成自我驱动的跨职能团队。在她对美国和墨西哥服装厂的研究中，简·柯林斯（Jane Collins, 2001）认为这是向“组合工作”的转变，也就是允许管理层雇佣曾经专门从事某领域的员工，并在多面手(mutliskilling)和交叉培训(cross-training)之类的术语的掩护下，让他们在没有额外报酬的情况下执行额外任务。柯林斯指出，在经历了裁员潮之后，那些建立了“组合工作”的工厂能够用更少的人继续生产同样数量的产品。生产可能一直保持稳定，但剩下的工人表示压力很大，疲惫不堪。

随着公司工作场所的规模缩小和管理层级扁平化，一些公司还采取了临时轮换计划，允许中层员工在不同的职位上流动，在不同的老板手下工作，并——从理论上讲——获得新技能。在其他情况下，工人们加入了跨职能团队来监督复杂的项目、分享知识和做出决策，亚历山德拉·卡莱夫（Alexandra Kalev, 2009, 1598）称这是“影响最为深远的改变工作组织

的努力”。这些新的工作安排通过不同方式，改变了在 20 世纪末曾经严格隔离的劳动分工。同时，工作的轮转也使重构工作中延续的不平等现象成为可能（Kelly 和 Kalev, 2006 年; Smith, 1996 年）。

灵活的、基于团队的工作实践在各个组织中差异很大。简·柯林斯（2003）通过考虑那些遵循“大路”和“小路”的做法来区分这种做法的影响。所谓的“大路”灵活性包括增加就业、交叉培训、团队合作和工作轮替，这些做法需要组织的承诺，最常见的是在精益生产和白领企业工作场所实施在其他组织中的“小路”灵活性做法保持了日常任务的常规化，同时尤其是在低工资服务工作中扩大了临时和非标准的雇佣关系。这意味着增加工人的责任，同时大幅减少雇主对工人的承诺。

许多酒店走的是“小路”，使工人面临工资低、工作时间长且不规律、就业条件差的境况。因为对包括周末和节假日在内的 24 小时值班员工的需求，全球各地的酒店都会招聘临时工和兼职工人——通常以女性、少数族裔以及移民为目标——在非常规时间工作。由于客户对酒店的需求经常大幅波动，酒店依靠他们的能力在不再需要员工时随时裁员。例如，在布宜诺斯艾利斯，淡季从 6 月持续到 8 月，也就是南半球的冬季。

试验工作轮替的集体主义组织这样做，不是为了实现上述的灵活性，而是为了使工作流程人性化，打破传统的权力等级制度，并培养对组织整体的理解。根据布宜诺斯艾利斯大学开放学院进行的一项调查，近三分之二的阿根廷工人自治企业已经采用了一些轮岗制度，这可能是为了允许成员合作完成任务，承担新的角色，或者同时在多个部门工作 (Ruggeri 2011)。

轮换工作影响深远。玛丽亚·伊内斯·费尔南德斯·阿尔瓦雷斯 (María Inés Fernández Álvarez, 2016) 在对布宜诺斯艾利斯一家工人

自治的服装厂的工人布鲁克曼(Brukman)的研究中描述了这种做法的时间和空间影响。她发现，工人们从生产性任务转向了管理性任务，参加维权活动来支持他们对财产的要求，并通过带孩子上班、过夜和调解家庭纠纷来模糊公共生活和私人生活之间的区别。通过使工作活动多样化，布鲁克曼合作社的成员还重新定义了工作日（延伸到晚上和周末）和工作空间（不仅限于工厂，还包括家和抗议地点）。显然，这些做法在很大程度上影响了我们生产商品和服务的方式，与他人互动的方式，及劳动在我们日常生活中的意义。

职业融合研究为思考组织如何重新配置工作分类过程提供了一个出发点。这项研究的大部分内容记录了1964年美国民权法案通过后就业法的变化的影响。随着工作场所监管和监督的变化，在1980年之前按种族和性别划分的总体职业隔离有所下降，此后一直相对平稳。值得注意的是，这种职业融合非常不均衡，尽管一些工作场所经历了消除种族隔离，但这些规定并没有在整体上促进劳动人民之间的融合。在许多情况下，要么职业被重新隔离（即男性迁出，女性迁入），要么女性集中在兼职、低工资或不太理想的工作中。最近，凯文·斯坦巴克和唐纳德·托马斯科维奇·德维(Kevin Stainback & Donald Tomaskovic Devey, 2012)研究了组织层面的消除种族隔离模式。他们发现，尽管存在以变革为目标的外部催化剂，但各组织仍以特定的方式在不同的工作岗位上分配人员，使种族化和性别化的劳动分工长期存在。这些研究表明，职业造成的隔离很难解开，向融合发展的进程很容易逆转。

一开始，巴乌恩合作社的轮岗不仅仅是一项具体行动，而是平等项目的一部分，是工人获得更多机会、对抗职场中根深蒂固的不平等的一种方式。学者们认为，产生不平等的核心是积累机会的过程。但这种社会性封闭的模式并不是单向的。人们还可以通过参与机会分配，与社交圈之外的

人共享资源。但问题仍然存在：轮岗在实践中是如何运作的？它是如何随着时间的推移而演变的？

## 4.1. 作为“洗牌”的轮岗

在巴乌恩合作社，轮岗为工人提供了一个机会，让他们参与——在我看来的工作洗牌。这种做法与在合作社工作所带来的整体工作保障密切相关。不仅所有成员都是全职员工，而且在试用期后，他们不能无故被解雇。因此，当职位空缺、个人情况发生变化或出现人际冲突时，现有成员可以转移到不同的部门。几乎所有员工都这么做过：我遇到的几乎每个工人都在合作社担任过不止一个职位。

塞西莉亚和埃米利亚诺(Emiliano)的工作历史说明了在合作酒店走过的两种轨迹。两人都经常换工作，都喜欢轮岗带来的多样经验：与不同的人一起工作、学习新技能、遵循新的时间表。她们的部分工作轮替是平等的，也有部分涉及或多或少的责任。但对两人来说，她们之前的工作对她们下一步的去向几乎没有影响。

### 4.1.1 (错失) 机遇：塞西莉亚的工作历程

塞西莉亚第一次听说鲍恩酒店是在她十几岁的时候，当时她的男朋友在那里工作，酒店仍处于私营管理之下。2003年，工人们占领了这家酒店后，塞西莉亚加入了这个团体，在大楼里度过了越来越多的空闲时间。正如她解释的那样，“（附近的）一切都关闭了，所以我留在了这里……我那时很年轻，把我所有的东西都带到了这里（生活）……从那以后一直在那里。”

起初，塞西莉亚和一群客房服务员一起工作，他们教她如何清洁房屋。在没有工业清洁产品、没有正常工作的电梯，甚至没有热水的情况下

下，塞西莉亚带着一桶桶清洁剂在 20 层的塔楼间穿梭，用扫帚和抹布擦洗粗糙的地毯，清除碎片。经过几个月的清洁，塞西莉亚转到新开张的员工厨房工作。每天，她早早醒来，在预算紧张的情况下，为三四十名成员准备早餐和午餐。在与一位同事发生个人冲突后，她向行政委员会申请了一个转岗机会，在一个令人兴奋的新岗机会出现之前，她短暂地从事安保工作。她解释道：

“过了一段时间，合作社修复了电话线，有可能开设接受预订的岗位。所以我决定上岗，即便我对预定业务一无所知，对招待一无所知。我什么都不懂。但我说：‘好，我能做到。’我当时二十一或二十二岁。他们给了我一台电脑、一部电话，另一个人和我一起工作……一开始，我很害怕地拿起电话，但随着时间的推移，我学会了，我创建了预订部。或多或少像我想象的一样，工作业务基于自学。”

这大约是塞西莉亚开始在当地一所大学学习招待的时候。通过额外的培训，她和一位同事扩大了该部门，包括预订和活动策划。他们从小型活动开始，因为正如塞西莉亚开玩笑说的那样，“我们什么都不懂！”她继续说道，“但随着时间的推移，我们学到了更多，并开始上道。通过学习和实践……我几乎学到了所有的东西——公关、销售、预订、接待、计费、活动。我什么都学到了。我不再害怕任何事情。”

塞西莉亚记得那些在岗位上的快乐时光。她喜欢组织华丽的派对，尤其是 quinceañeras 派对，并向我展示了她为活动所布置、装饰的无数舞厅的照片。“我真的很注重细节，”当我们滚动浏览这些照片时，她说道。塞西莉亚希望每一项活动都“无可挑剔”，她自学了如何将餐巾纸折

叠成形状，将盘子与银器搭配，以及如何正确摆放桌子。不久，预订和活动策划成为鲍恩酒店最重要的两个创收部门。

在塞西莉亚成立这些部门几年后，一个新当选的行政委员将她调到了急需领导的接待部门。塞西莉亚略带无奈地回忆道：“总是会发生这样的事情：在理事会换届后，（我们的）部门也改变了。我觉得这没什么，所以我在这里接待……就像在酒店里，人们在部门之间流动……当你改变部门，你会了解到酒店的一切是如何运作的。”

塞西莉亚曾主动提出为这个项目分享她的活动照片，所以在我们第一次采访大约一周后，我们在接待处见面，她一直在那里工作，直到晚上10点下班。当文件慢慢传到我的电脑上时，我们坐在安全饮水机后面的小桌子旁。她一直在思考我们的谈话，想重新审视我问过的关于她以前工作经历的一些问题。她补充道，在参加活动期间，她得到了一份在一家较小酒店协调活动的工作——这是一个很好的机会和“更多的钱”。但她更喜欢在鲍恩酒店的工作。她学到了很多，她对合作社很忠诚，但她还没有准备好离开。在拒绝这份工作后，她几乎立刻就被调离了活动岗位。塞西莉亚明显比我们第一次录制的采访更放松，她最初描述为“什么都没有”的轮换现在似乎是毁灭性的。塞西莉亚表达了她对此举的不满：“他们把我放这给人们房间钥匙，”她抱怨道，“这是一份任何人都可以做的工作。”塞西莉亚悄悄地联系了小酒店，想看看给她的工作，但已经没有了。“我错过了一个本可以改变我生活的机会，”她叹了口气。

尽管塞西莉亚对自己的轮换感到不安，但她喜欢她的同事，并善于调整日程安排，以保持24小时的接待工作顺利进行。几个月后，她决定竞选办公室职位，并被选为合作社的受托人。塞西莉亚不仅确定了自己职业生涯的下一步，而且也成为了第一位担任该职位的女性。

#### 4.1.2 “我从错误中吸取了教训”：埃米利亚诺的工作史

和塞西莉亚一样，埃米利亚诺回忆道，“我（在这里）一开始都不知道。”我们在预订办公室度过了一个缓慢的下午——没有活动要计划，没有团体要组织，也没有电话要回。当我转到埃米利亚诺所在的部门工作时，我已经和他一起吃了大约三个星期的午餐，但在那之前，我和他的女朋友莱诺拉(Lenora)一起工作（他们是在合作社工作时认识的）。每天中午前，埃米利亚诺都会锁上办公室的门，从后大厅走到前台后面的员工入口，在那里他会等待莱诺拉和他一起吃午饭。埃米利亚诺在陌生人面前很害羞，说话温和，但在朋友和同事面前却很好奇和古怪。

埃米利亚诺在布宜诺斯艾利斯出生和长大，高中毕业，获得了电子维修证书。他的父亲是合作社的创始成员，因此当合作社于2005年重新运营鲍恩酒店时，他认为自己可能会通过修理酒店老化的电视来帮忙。

“这是我的第一份工作，我从零开始，”他向我重申。和其他年轻的单身成员一样，埃米利亚诺甚至搬进了酒店，全天候帮助维持酒店的形象。他深情地回忆道，“我最喜欢它……因为我在（布宜诺斯艾利斯）市中心，一切都很方便。我年轻，我有钱，我一个人住，我不能要求其他的！”电子维修的需求并不多，所以埃米利亚诺工作的内容需要填补。他的第一份工作是洗衣。“我最初是去帮忙的，但因为可以承担这项工作，最后我和我的朋友就住那了。”然后他转到了监管服务部门——“我想这是因为我们需要那个（行业）的人。问题是，我们所有人都在轮换，所以当他们要求我转到清洁部门时，我就去了。”经理已经发出了一个号召，埃米利亚诺正如他回忆的那样，就同意了。

埃米利亚诺继续在酒店里轮换职位，讲述了一段令人眼花缭乱的工作历史，他从接待员、收银员到预订员，一路学习必要的技能。“我从错误

中吸取了教训，就像我的大多数 *compañeros* 一样，”他告诉我。他继续说道，虽然 塞西莉亚和其他人在过去几年都上过大学，但“我们大多数人从未学习过酒店接待或诸如此类的东西。这很好。我真的很喜欢，我学到了很多。现在我处于一个有责任的位置。”“尽管埃米利亚诺缺乏劳动力市场经验和酒店业知识，但他可以通过在鲍恩酒店的实践获得技能。最终，他被行政委员会任命来担任他所在部门的主管。

#### 4.1.3 按性别划分的切入点

除了少数例外，与我共事的所有人都在鲍恩酒店内部轮换过工作。像塞西莉亚和埃米利亚诺一样，大多数成员一开始从事需要大量体力劳动的工作——客房服务、保管服务、代客泊车或洗衣——有一个明确的分类，即女性最初最常被聘为客房部成员，而大多数男性开始从事保管服务或协助客房部的服务员。

多种因素解释了招聘中按性别划分的模式。首先，劳动力市场的供给侧因素将男性和女性分为不同的申请群体。为了申请巴乌恩合作社的工作，潜在成员（其中许多人依靠个人联系）提交了姓名和简历供考虑。列出清洁或家务工作经验的女性申请人，通常在岗位有空缺时直接转交给客房经理。其次，需求侧因素影响哪些部门接纳哪些新成员。在最初的十几年里，合作社的会员数量稳步增长，与酒店日益增长的需求保持同步（见第一章）。由于成员因个人原因离职、从事不同的工作或退休，偶尔会出现人员流动。由于现有成员轮流工作，客房和保管服务等部门的职位空缺相比行政、活动或成员办公室等部门更为频繁，这些职位通常是成员轮流担任的。

我发现，这并非偶然。一位理事会成员告诉我，合作社有意让工人放弃更多的体力工作：“我们努力确保客房服务人员们工作两三年，然后为

他们找一个轮换。今天我可以告诉你，在行政部门，所有的女性曾经都做过客房服务……我们努力确保女性在工作时不会摔伤背部，或筋疲力，在这些伤害都可以避免的情况下。所以，当这些人进入行政部门时，新的客房服务人员会有很长的路要走，有三年的时间来利用他们的身体，不造成任何损伤。”某些工作岗位的实际伤亡被反复提出作为成员轮岗的理由，也是解释某些行业人员流动率较高的一种方式。进入合作社很明显具有性别因素。但一旦人们成为合作社的一员，轮岗就为员工提供了不断的机会来重新分类。

## 4. 2. 重新定义技能

轮岗的一个有趣的因素，是从一个部门转移到另一个部门的影响。特别是，轮岗促使合作社的许多成员质疑“技术性的”和“非技术性的”工作之间的区别。当人们被分配到特定的工作中时，对不同类型工作的共同理解支持和证明了这些排他性的过程。像“技术性的”和“非技术性的”这样的标签有时反映了工作复杂性或风险的差异。但它们通常是声望或资历等其他因素的代名词，这些因素经常被用来将某些人排除在某些工作之外。

为了理解这一点，保罗·阿特维尔(Paul Attewell, 1990)提出了“习得的”技能和“先赋的”技能之间的区别。我们可以通过教育和培训学到的，是习得的技能，而特定群体先赋的技能（如女性有爱心和男性有权威）是根据社会类别划分的。更重要的是，看似客观的技能评估是基于对某些任务的不平等认可。例如，历史上由女性从事的工作，如儿童保育和清洁，通常被认为是非技术性的，而男性类型的工作，例如工厂工作，则被认为是有技术性的，因此会带来更高的地位和薪水。在巴乌恩合作社，成员们认为所有工作都是为了保持酒店营业这一集体目标的必要组成

部分。如果客房服务和会计一样重要，那就引出了一个问题：有没有非技术性的工作？

大量研究表明，工作安排通常是由文化刻板印象而非技术技能决定的。正如本章前面提到的，有关“技术性的”和“非技术性的”劳动的区别常识性定义会随着时间的推移而变化。例如，随着服务业的发展，全球各地的雇主现在都在招聘要求中加入了“软性”社交技能和性格，如忠诚度、热情、个人表现和灵活性。许多服务业工作都在寻找适合自己模式的特定类型的人。例如，劳伦·里维拉(Lauren Rivera, 2012)在对专业服务公司的研究中表示，招聘人员认为，可以将所需的工作技能教给最优秀的候选人——表面上是一个平和的想法。然而，这些评估者依靠阶级和文化指标来寻找与职位“匹配”或“非常适合”的人(1007-8)。

打破根深蒂固的职业隔离，对建立平等项目至关重要。通过轮岗的实践，巴乌恩合作社的成员以两种方式重新定义了技能：第一，通过在话语上拉平个人能力，第二，拒绝职业流动的传统理由。

#### 4.2.1 平衡人力资本

在巴乌恩合作社中，工人不是通过正规教育或工作培训获得的理论，而是试图通过强调实践的价值来平衡职业竞争环境。恩佐在每周一次的理事会议上明确表示：“我们不是技术人员、专业人士或学位持有者，”但在行政委员会中，“我们重视每个人的努力。作为一名民选领导人，恩佐通过拒绝传统的人力资本标志（如正规教育、过去的工作经验、培训和证书等）使他的同伴平等。

合作社根据个人和组织的需求而不是培训或证书做出轮换决定。这是因为，教育往往代表社会阶层，广泛地无视人们学位的做法会帮助合作社破坏阶级等级制度，而这种等级制度往往映射到组织分工上。

马丁(Martín)是众多轮流担任行政职位的成员之一，传统上说，这些职务会存在学历要求。马丁是一个三十多岁的瘦子，他描述了自己在合作社七年的工作经历：“一开始我在这里不是做计费的，我一开始打扫卫生，（委员会）给了我改进工作的机会。这对我有好处，因为你不能在另一家公司做这件事。你必须受过教育，掌握技能……（我）在另一个公司，他们需要你拥有特定学历。这里，不需要。”

像马丁这样的成员意识到他们在合作社中拥有与众不同的机会，经常将轮岗的逻辑与传统公司的情况进行对比。回想他在合作社六年的轮岗，阿德里安明确地将合作社与传统公司进行了比较：“在（传统）公司，你在一个位置工作终身。不幸的是，你就死在那个位置。但这里有一些人从未读完小学，但现在正在管理酒店的重要部分。就像弗朗西斯科(Francisco)。他没有读完小学，但他在一个非常重要的部门。如果你没有读完小学，公司会给你这样做的机会吗？想都别想！”

你在第三章中见过的弗朗西斯科，他最初从事保管服务，后来轮换了一系列职位，这些职位教会了他更多关于酒店运营的知识。2015年，当我与弗朗西斯科共事时，他是合作社的受托人，这项工作涉及调解成员之间的冲突，使用民主程序协助成员，并监督合作社的行政和财务。然而，弗朗西斯科最初并不渴望得到这样的职位。他在贫困中长大，谈到他的教育，他解释道：

“我本来有机会学习，但对我来说，这是浪费时间。我本可以完成小学学业，但我不想，因为我觉得我不需要学习，因为我很聪明，

我能学习。今天，这里有一些受过教育、高中毕业、有学位的 *compañeros*，但他们不知道我知道什么。我什么都没错过。我很感激我有机会（在合作社）学习，对我来说，我很自豪也很荣幸地告诉你，“看，我做了这个，我做过那个。”

正如弗朗西斯科的故事所表明的那样，合作社非常重视实践经验，即使是民选职位也可以由没有正式资格的成员担任。为了实现这一点，马丁、阿德里安和其他人拒绝了对工作场所技能的主流定义和评估。

在鲍恩酒店工作期间，我也亲身体验了轮换工作所需的灵活性。在每一个部门，我都经历了一个学习曲线：在接待处，我学会了负责客人入住和退宿的技能，确保新客人被分配到干净的房间，退宿的客人支付完毕账单。尽管客房服务和接待工作的节奏是围绕入住旺季安排的，但其他部门，如行政和计费部门，则按月安排。远离顾客们的注视，这些工人搜集并储蓄酒店的日常收入，追踪成本，向供应商付款，并准备工资支票。尽管存在差异，成员们仍然认为技能在很大程度上是可以转移的。

实践经验和学习意愿被认为是特别重要的特征。事实上，第三章中描述的理想工作者首先是自我激励的。一位理事会成员解释了合作社对学习的重视：“如果有人想学习，所有人都可以。”这并不是说成员们没有定期讨论更正式的指标，也不是说他们完全忽视了教育因素。事实上，许多人承认受过正规教育的人理解这项工作背后的理论。皮拉尔提到，“如果你坐在书桌旁……就只有理论，没有实践。”在巴乌恩合作社，你可以在没有理论的情况下进行实践，并获得尊重，但反过来就不对了。

罗米娜在酒店做了多份工作的经历非常实用。几年前，她加入了合作社，担任客房服务员，然后轮流做一系列需要她使用技术的案头工作。她告诉我，她从高中计算机课上就学习了“理论”，但家里甚至没有一台电

脑。当她轮岗时，她用实践经验补充了自己的正规教育。她告诉我，“我自学了如何使用电脑系统，这是以前（做客房服务时）永远无法做到的。”在合作社工作多年后，她竞选并当选为行政委员会成员，这个职位要求她每天都要使用电脑。特别是，罗米娜必须学会使用酒店管理软件，该软件涉及预订、客房管理、计费、库存和管理之间的多个协调界面。

有一天，我和罗米娜加入了经验丰富的客房服务员苏西(Susi)的行列，她正在教一位新成员使用该软件。在课程进行到一半时，他们注意到807房间没有出现在可用房间的主列表中。罗米娜对这一遗漏感到困惑，她提到了一个小笔记本，她在那里长期记录了预订系统的情况。在尝试了几件事（更改房间代码、检查/取消检查方框）后，他们发现了问题，罗米娜认真地在笔记本上记录了解决方案。在没有正式指导下，三名女性一起通过试错的过程最终解决了这个问题，将807房间返回到主列表，并在这个过程中加深了她们对软件的理解。

虽然对工人可以通过实践学习的假设是轮岗的核心，但这种随意平衡人力资本的努力带来了挑战，特别是当合作社增加了权威职位时。罗米娜很清楚这些紧张关系，她告诉我，“我们创造了不同的职位，但如果要对人进行分类，会有很多问题。”她说，这是一场关于如何对待受过正式培训的人的“公开辩论”。

技术、行政和基础设施问题使这些辩论变得十分轻松。例如，合作社与一名会计师和一名律师签订了长期合同，他们都是合作社管理方面的专家。一位成员在另一场合告诉我：“如果你不是专业人士，你可以和一个了解它的人签约……并向那个人学习。”当任务超出了成员的实际知识范围时，他们会投票聘请既能胜任工作又能为合作成员提供培训的专业人员来承担这些任务。

除了这些长期合同外，合作社还定期雇佣水管工、电工、电梯技术人员和其他工匠来帮助维护老化的设施。但当这些技术人员在合作社工作时，成员们往往对他们的意图和专业知识持怀疑态度。例如，在一次讨论大楼投资的集会上，合作社要求一名成员始终监督电梯技术人员。合作社与服务提供商发生了一系列冲突，据称服务提供商在没有完成承诺的维修的情况下向合作社收取了费用。为了建立信任并避免这种摩擦，合作社不仅监督这些技术人员，而且更愿意与推荐来的人签订合同。这也带来了更多的信任和灵活性。例如，行政委员会与一位名叫阿利尔(Ariel)的年轻人签订了合同，用新瓷砖替换客房一层的破旧地毯。当资金到位时，合作社会购买他们能负担得起的瓷砖（通常是从工人自治瓷砖厂扎农(Zanon)那里购买），取消部分房间的预定，然后联系一位成员的家庭朋友的儿子阿利尔进行安装（见图 4.1）。只有当酒店准备改造另一套房间时，他才会回来。

巴乌恩合作社定期就内部工作和任务的限制进行协商。在讨论人手不足的部门时，一名理事会成员强调，她希望通过职位轮换来填补这些职位，并向该组织保证“他们不需要从外部引进任何人。”几周后，另一名成员反驳了这一观点，建议他们需要引进“外部人员”来填补空缺。丹尼尔(Daniel)提醒小组注意一位有过会计经验的前成员，她“改变”了一个重要的部门，然后断言，“我们需要一位有管理经验的女性，她不太年轻，也不太老，愿意为我们能支付的费用工作。”

你可能已经注意到，丹尼尔在描述一个假想的新成员时指出了性别和年龄。其他研究探讨了为什么公司可能会特别寻找中年女性：她们比年轻人和男性更有可能同时拥有劳动力市场经验，并有能力从相对无力的职位上“向上管理”。正如罗米娜所说，技能和经验如何激励招聘是一个“公

开的辩论”；即使在一个职业重新分类的机会，资格，年龄和性别影响决定谁最适合给定的工作。



4.1 鲍恩酒店十四层客房铺设新瓷砖。作者拍摄。

#### 4.2.2 轮换之外：一个例外

与任何规则一样，巴乌恩合作社的一般轮岗方法也有例外。桑蒂诺(Santino)曾学习旅游业，在合作社和互助公司的旅游委员会工作时，他遇到了鲍恩酒店的工人。他描述了自己是如何进入巴乌恩合作社的：“他们在找销售人员；他们没有人，而且有一个新的行政委员会……所以我来帮忙，已经五年了……很多人告诉你他们的工作历史，你会看到他们经历了各个行业。但我真的只从事销售。”

显然，桑蒂诺的工作历史表明，合作社至少偶尔会招募新成员，并将其与他们以前的经验和资历相匹配。与大多数成员不同，他们加入时在酒

店或合作社工作方面几乎没有经验，桑蒂诺在两方面都有过丰富的经验。此外，由于他的资历——用他的话说，“我是一名旅游专家……但我从未完成论文以获得大学文凭”——他从未轮换过工作。从本质上讲，他的专业训练和个人喜好使他退出了轮换制。

在我的田野过程中，桑蒂诺决定离开合作社，理由是工作时间长。我了解到，在他在酒店全职工作的五年里，他还做过第二份工作，从旅行社赚取佣金（与其他成员的补充收入流形成对比，我将在第5章中进一步讨论）。考虑到桑蒂诺的经验、资历和额外收入，他离开合作社的决定可以被解读为证明他稳定的财务状况和劳动力市场机会。总的来说，他离开时关系很好，偶尔会回来参加活动，并与以前的同事和朋友见面。

### 4.3. 抓住机遇

正如我在第2章中所描述的那样，巴乌恩合作社实施的许多工作场所转型都被编入政策，例如通过民主决策正式分配权力的政策。工作轮替的情况各不相同。

巴乌恩合作社的工作轮的协调是由行政委员会进行，而不是书面政策，行政委员会批准了所有人员变动，包括招聘、轮换和解雇。理事会还与部门管理人员和协调员密切合作，轮换成员的职位。当我问谁做出了轮岗决定时，一位成员提到了他们自己的经历：“（一位理事会成员）来和我谈过。很明显，他们已经和我的经理谈过了，他们告诉我，他们正在考虑把我调到行政部门，我会获得很多经验、新的理解、新的工作技能和新的发展。”

许多我参加的行政委员会的周例会上，轮岗都会进入议程。如果轮换工作获得批准，理事会成员将在一份书面备忘录中正式做出决定，该备忘

录将发送给那些将帮助后勤工作的成员（例如，制定新的时间表，提供合适的制服）。当然，正如我在第二章中所描述的，根据会议记录，工人大会可以干预委员会的轮岗决定，尽管这种情况很少发生。

通过多次正式和非正式对话，我发现成员们以不同的方式获得轮换机会（见表 4.1）。

表 4.1 工人轮换工作的原因

个人原因	组织原因
健康问题	领导层更换
人际关系问题（友情/矛盾）	人际关系问题（矛盾）
技能成长	人员流动
调度安排	人员配备不足

一些人描述了他们的积极参与，出于个人或职业原因，他们明确要求更换工作。当一个部门人手不足或组织上需要时，其他成员被单独挑选出来。最终，轮岗为合作社成员提供了许多好处和机会。但这种做法的理想状态与民主的工作场所参与的问题和挑战交织在一起。罗莎贝斯·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter, 1972, 64) 在本章的题词中指出了这个长期存在的问题：“在乌托邦里，谁去扔垃圾？”

以下工作历史突出了职位轮换背后的个人和组织原因。伊内斯，我们在前几章中见过他，从 1994 年起在鲍恩酒店担任客房服务员，直到 2001 年被私人业主关闭。失业后，她靠微薄的失业救济生活，直到她接到鲍恩

酒店姊妹物业鲍恩套房（Bauen Suites）的客房服务员打来的电话，问她是否想回来当临时工。正如她解释的那样，“这些女孩和我们在老板手下工作时的女孩是一样的。两家酒店有联系，我们都在一起吃饭……所以我认识另一边的所有人。”

伊内斯接受了“另一边”的职位，去了一家公寓式酒店做临时工，这家酒店就在关闭的鲍恩酒店附近。她记得一个严格的管理制度：“我们不被允许相互交谈，因为我们的交谈意味着不好的事情，就好像我们在密谋反对另一家酒店一样！我们一直被监视着，所以我们没有相互交谈。不，当时真的很难……他们也不想要我……我总是一个多余的人……因为我以前是巴乌恩的人。”

2003年，当她的前同事们在周围占领了边上的酒店大楼时，她仍在鲍恩套房工作。她记得一个朋友“打电话给我说，‘看，伊内斯，我们要住酒店。’我告诉她那天我在工作，（她说）‘我知道你是站在我们这边的，但请不要在另一边表态！’”伊内斯感到矛盾。作为一个有三个孩子的单身母亲，她担心加入这个新兴合作社的不确定性。

最后，一位住在酒店的前同事催促她选一边：“她告诉我，‘你必须做出决定：来这边还是留在那里（鲍恩套房），但我们这里真的需要你。’所以我回家了。我和孩子们聊了聊，解释说如果我去帮忙，我们就没有钱了，他们告诉我，‘如果你想，你应该回来，妈妈。’于是我回到这里，回到鲍恩酒店。作为新成立的巴乌恩合作社的成员，伊内斯从事家政工作了12年，最终在她准备改变之前，担任了客房部总负责人的职位：“发生的很多事情都让人筋疲力尽，我花了很多时间独处……我被留下来独自工作了好几个月，每天工作12个小时，没有一个人接替，没有休息一天，处理这个部门的许多内部问题。我决定改变我的部门，所以我

和（总管）谈了谈，他对我说，‘好吧，只要有机会，你就会换部门。’行吧，因为有一个机会转到这里来管理，所以我来到了这里。”伊内斯转入行政部门时，在家政方面已经有 20 年的经验。当她适应新工作的要求时，她感受到了几十年的辛劳带来的影响。在摔伤了脚之后，伊内斯在家呆了将近三个月。当她回到新的岗位时，她重新学习了追踪支出和提交文件。

轮岗使得伊内斯得以重返工作岗位，这种岗位对体力要求低得多。她可以不用爬楼梯进入 20 层楼的客房，而是坐在桌子旁工作。但她的轮换也很有挑战性。她不熟悉工作要求，也不知道如何使用 Excel 等计算机程序。正如我在第三章中所描述的，当像伊内斯这样的成员在没有必备技能的情况下轮换工作时，其他工人会花更多的时间来培训他们，有时只是填补空缺。正如一位成员直言不讳地指出的那样，“与不知道自己在做什么的人一起工作很难。”

在我从事行政工作期间，我每天都花时间教伊内斯如何用 Excel 制作电子表格。当她认真地记笔记并自己练习时，我观察到她对自己的新工作越来越有信心。事实上，在她搬家近一年后，她决定不再轮换。行政委员会一直在努力解决客房部当中出现的一系列人员配备和人际冲突。作为一个潜在的解决方案，理事会成员提议伊内斯回来重组该业务——这一消息并不让伊内斯感到惊讶，但也没有吸引她。她回应说，她在管理方面“很舒服”，不想回去做客房服务。

伊内斯的工作史说明了个人和组织的动机是如何影响轮岗的：虽然她的第一次轮换是自我发起的，动机是她的疲惫和年龄，但拟议的第二次轮换是由组织需求推动的。也许更重要的是，伊内斯拒绝了第二轮轮换，没有产生负面影响；她的决定受到尊重。

理事会成员经常提出促进轮岗的组织需求，以解决人手不足、人员流动和人际冲突等问题（见表 4.1）。在对员工的采访中，我还记录了轮换背后的个人原因，即从希望获得新技能到要求适应健康问题、时间表和人际关系动态。例如，克里希(Crissy)要求换工作来缓解通勤压力。当我问她是否喜欢这个新职位时，她说这个日程安排很适合她，她再也不用担心晚上打车的额外费用或独自行走的危险，以便回家感到安全。贝伦(Belén)告诉我，她在合作社任职期间曾多次要求轮换工作。她想换个职位，与她喜欢的一群人（她的同事（compañeras de siempre）或老朋友）一起工作，之后适应孩子的上下学时间：“我同意（轮岗），但我需要周日和周一休息……我需要和孩子们在一起。”

还有一些成员报告说，他们明确要求调动工作，但从未得到轮换的机会。你在第二章中遇到的亚历杭德罗(Alejandro)在当地一所大学学习工商管理时，加入了合作社，在乌托邦咖啡馆( Utopia Café)当收银员。他工作了几个月，然后安排了一次与行政委员会成员的会议。他想转到一个可以直接运用商业头脑的行业。十个月后，他仍然在咖啡馆工作。亚历杭德罗怀疑，由于人际关系不和，他在轮岗中被忽视了。他怀疑，理事会成员不喜欢他的一个以前是合作社成员的亲戚。但当我参加的一次每周理事会议上提到亚历杭德罗的案件时，理事会成员报告说，他们只是需要可靠的收银员（他在登记册上没有犯任何错误），如果不安排一个有能力的替代者，他们就无法轮换亚历杭德罗。

#### 4. 3. 1 新理事会，新工作

在我的整个田野调查中，人员配置的变化一直在进行，尽管许多变化都集中在新行政委员会的选举上。我很快就明白，工作轮替不仅仅是一个

实际的举动，而与信任和忠诚问题密切相关。在无数次对话中，许多人告诉我，新的理事会成员倾向于让“自己人”轮换担任关键工作。

我亲眼目睹了2015年现任理事会再次当选的过程。在当选后的几天内，他们开始考虑可能的工作轮替。在任期的第一次会议上，理事会成员讨论了让“他们信任的人”担任管理职位的必要性。谈到最近的选举结果，房间里的一名成员提醒理事会，“四十三人……投了反对票”，后来这些人将投票给另一批候选人的成员被称为“敌人”。

然而，这些评论遭到了抵制：很快，另一名理事会成员不同意这一论证，称每个人都有投票权，个人的投票是封闭的，因此不应影响理事会成员的决定。另一位建议他们需要“聪明”地对待轮换对象：如果有人批评他们的管理层，他们应该请那个人帮助解决问题，而不是制造敌人。该小组对这一建议表示了赞同，并在白板上绘制了拟议的更改。

经过一系列会议，行政委员会同意轮换少数成员，主要是根据个人要求。尽管在我看来，这一切似乎相对顺利，但工人们描述了过去几年领导层变动带来的更多干扰。例如，在讲述他们的工作经历时，某些成员觉得他们的个人需求没有得到考虑，或者在这些变化的时刻他们被“解雇”了，这暗示并非所有的轮岗都是自愿的。

#### 4.3.2 轮换作为惩罚

轮换工作既有助于成员培养技能，也有助于满足个人和组织的需求。但它也被用来消灭人际关系问题，甚至基于个人偏见惩罚成员。丹尼尔对轮岗的描述开启了这一章，他承认这种做法存在冲突：“我们正试图改变现代资本主义社会的典型生产结构……或有意或无意地。你还记得前几天我们谈论过，如果（某人）感到不安，他们可能会被转移到另一个部门

吗？”他问我。我点了点头。“嗯，这可能是一种无意识的方式，有人最终会在另一个部门学习另一份工作，但这种情况确实会发生。”

贝伦不同意这种做法是无意识的。相反，她认为这是一种令人担忧的处理冲突的方式。她解释道，“我们可以因为某些部门的伙伴做得不好而调动他们，但首先，我们需要与经理们交谈，并……与经理手下的每一个人交谈，因为有时经理们与同事们有着密切的关系。如果你直到作出决定的时刻都不听，怎么知道如何管理员工？”对她来说，轮岗并不总是一个快速的解决办法，因为它没有解决人际关系问题的根源。

通常情况下，轮岗发生在成员受到纪律处分之后。例如，当时是收银员的阿德里安在被批准后，他进入了一个不同的部门。在工作中，他解释道，“他们（议事会成员）因为我（处理金钱）的问题让我离开了之前的部门，并把我送到了安保部门工作。”这听起来相当常规，但其他人认为，这种做法也可以选择性地使用，并受到惩罚。例如，尽管西奥要求调到一个可以学习如何使用电脑的部门，但他被调到了厨房工作。在这个轮换的特殊例子中，另一位成员说：“你知道西奥西多(Theocito)吗？”她兴奋地告诉我，他是一个出色的服务员，“他能端出十个盘子和更多的杯子，我数都数不过来！”但“（一位理事会成员）生了他的气，让他当厨师。”

许多人的故事表明，轮岗的做法既可以作为机会，也可以作为惩罚。回想一下第二章中卡琳娜的故事，她在工人大会上提出上诉后，被调到了一份不同的工作。阿列霍(Alejo)也有类似的经历。在实地考察期间，我通过小道消息听说，由于行政委员会的“问题”，阿列霍最近轮换了工作。几个月后，当我们抽出时间采访时，我仔细地问发生了什么。

阿列霍出生于巴拉圭，几年前移民到阿根廷，与来阿根廷工作的母亲团聚。19岁 时，他开始在鲍恩酒店做客房服务员。开始时并不顺利。他的经理让他整天忙个不停，对他很不好。他将这种虐待归因于自己是“hermano de”（的兄弟），暗示人们不喜欢他，因为他们过去曾与一位在合作社工作过的家庭成员发生过冲突。然而，在阿列霍辞职的那天，一位富有同情心的成员把他介绍给了看管服务经理。阿列霍没有离开，而是通过轮换工作，最终担任看门人、洗碗工、煮咖啡的自助餐厅、服务员和收银员，然后再次成为大堂的行李员。

一个悠闲的假期，阿列霍记得他和另一个成员决定通过逛街来打发时间。他们最后在附近的一家酒吧停了下来。当他们很晚才回到旅馆时，他因工作时间喝酒而被记过。阿列霍知道自己犯了一个错误，他记得自己接受了停职处分，并被解除了在大厅的工作。他回到看守所工作，但很快收到正式通知，说他因上班迟到而被解雇。这一次，阿列霍认为制裁是不公平的。

他解释说，理事会成员把他加入合作社以来迟到的次数加起来，以此为理由解雇了他。在与受托人讨论了他的选择后，他决定对自己的解雇提出上诉。然后，他收集了足够的签名，召集了一次集会。

阿列霍很早就到了集会现场，非常害怕。在他的记忆中，礼堂似乎令人失望地“挤满了他们（理事会）的人”。其他人最终也来了，但阿列霍觉得这次会议比其他人更正式。他回忆道，理事会成员甚至在小组面前阅读了他的整个纪律档案，他认为这是前所未有的。起初，他似乎不会赢得上诉。但情绪的逐渐转变给了他一些希望。到了投票的时候，出席会议的成员推翻了委员会解雇他的决定。第二天，阿列霍回到了监管部门工作。

然而，没过多久，他又被调任了。在没有解释的情况下，阿列霍被轮换到员工厨房工作。这一突然的变化让阿列霍抓狂，他觉得自己毫无准备：“我这辈子除了养活自己，从来没有拿起过刀。”不过，他告诉我，自从开始在厨房工作以来，他学到了很多。他观察到，“尽管他们想迫害我”，但这种变化对他来说真的很好：他喜欢他的同事，在新角色中感觉更自在。

许多因素有助于解释阿列霍在工作中感到“受迫害”的原因。首先，他认为家庭关系破坏了与同事的关系。他的年龄和国籍也可能是他感到被攻击的原因之一。虽然阿列霍在阿根廷度过了“半辈子”，但巴拉圭人在阿根廷劳动力市场上经历了歧视，这可能影响了同事们对他的看法。无论他是否真的受到了迫害，阿列霍在合作社的工作史似乎都清楚地证明了作为惩罚的工作轮替。

尽管他有经验，甚至有机会回到他的家乡（在那里他将有一份工作和一个家庭），阿列霍告诉我，他计划继续在合作社工作。我问他为什么决定留下来，但是阿列霍说不出为什么。他形容这是一种情绪（感觉），他在鲍恩酒店和巴乌恩合作社所做的事情很重要。

围绕轮岗的抱怨和不满，根本上与工作场所缺乏正规化有关。这与被认为重组内部劳动力市场的最佳做法形成了鲜明对比。在没有明确其目的和实施的正式政策的情况下，工作轮替以各种方式进行，这些方式与个人目标和价值观相一致，包括与控制和惩罚相关的方式。正如我所表明的，巴乌恩合作社的成员有机会轮换工作，以满足个人和组织的需求。但由于这种做法是非正式的，有时不清楚成员是否以及如何获得轮岗的机会，也不清楚决策者可以用什么理由来证明轮换的正当性或拒绝轮换。

轮岗是巴乌恩合作社平等项目的核心。大多数新成员开始从事具有性别刻板印象的体力劳动，女性通常做家政服务，男性担任保管家或侍从。随着时间的推移，员工可以根据个人和组织的需求在不同部门之间轮换，从而重新找到工作。这种做法前所未有地允许巴乌恩合作社成员间进行职业流动，但它也成为选择性正规化的受害者。由于没有明确的政策来确定如何提供或不提供工作，一些成员感到沮丧和被忽视。在这个不透明的过程中，其他人甚至感到被惩罚，对自己对合作社做出的贡献几乎没有控制权。

鲍恩酒店的许多工作都可以被认为“没有技术含量”。他们不需要专业证书（如医生或律师）或广泛的培训和经验（如水管工和电工）。有没有技术水平很重要，因为它们会影响人们进入某些工作的相对过程。本章通过重新定义技术工作的含义，深入了解巴乌恩合作社的成员是打破根深蒂固的职业隔离模式的方式。这也是其平等项目的关键。在轮岗实践的推动下，工人们明确质疑基于教育、学历和过去工作经验的身份差异，这使合作社能够促进其成员之间更平等的关系。这指向了组织上产生平等的另一种方式：通过象征性的平等过程，这个过程不断地强调个人参与决策、学习新技能和为群体贡献价值的同等能力。

在不处理工作场所物质条件的情况下，重新定义技能只能在创造关系平等方面发挥作用。无论职位如何，合作社成员都能获得相同的基本工资，这对于促进工作轮替至关重要。正如一位成员明确表示的那样，他并不介意改变岗位，因为“我们赚的钱都一样。”巴乌恩合作社是如何在同工同酬的同时处理差异的？我们接下来讨论这个问题。

## 第五章 平等薪酬的政治

“时间就是金钱”

——本杰明·富兰克林 《给年轻工匠的忠告》

人们普遍认为，不同的工作会得到不同的报酬。经理比下属挣得多，有学位和证书的人比没有学位和证书的人挣得多，多年积累的经验通常与更高的薪水相对应。我们大多数人都认为这些不平等是正常的、合理的，甚至是有利的经济特征。事实上，资本主义是建立在这样一种观念之上的：在平等和不稳定中，人们会受到激励，努力并坚持工作。但与大多数机构形成鲜明对比的是，巴乌恩合作社的所有成员，无论是打扫客房、在咖啡馆当服务员、处理行政工作，还是担任民选公职，都会获得相同的基本工资。

薪酬平等，以及在第二章和第四章详述的民主决策和工作轮替的做法，是巴乌恩合作社平等项目的组成部分。尽管人们给工作场所带来了不同的东西，但并不会有人比其他人更被重视<sup>150</sup>。每个人都得到平等的报酬，这为成员之间在更平等的基础上相互联系提供了基础。当然，在这家市中心的酒店里，市场力量仍然发挥着作用。虽然工资是平等的，但合作社的成员只能拿到最低工资。“事实是工资对我们来说是不够的，”我在整个实地考察过程中都被告知。“我们需要加薪。”巴乌恩合作社通过创造性地开发一种我称之为生存性融资（survival finance）的系统，在低工资服务工作的条件下保持了对同工同酬的承诺。这一观点建立在城市贫困研究的基础上，后者能够帮助我们识别出人们为应对低工资工作和不可

---

<sup>150</sup> 关于不同的运动重新配置价值的社会基础的方式，见 Collins (2017)。

靠的社会安全网而制定的各种经济生存策略<sup>151</sup>。正如我们在本章所看到的，组织也会发展生存的策略。

在鲍恩酒店，生存性融资系统利用了工人从全职工作中受益的三种主要方式：工资、信贷和时间。在这个框架中，补偿虽然首先是从金钱出发的，但不止于此。在本章中，我首先列出了巴乌恩合作社的工资结构，以及随着组织的发展，工人们为薪酬平等而谈判的方式。然后，我研究了该机构生存融资的第二个组成部分：为员工提供内部信贷。最后，我考察了时间在计算成员报酬中的价值；尽管利润率很低，但合作社还是产生了利润，部分原因是它创造性地利用了带薪休假。

这些做法都不是巴乌恩合作社所独有的。许多雇主为工人提供非工资福利，从紧急补助金和大学奖学金到债务援助，免费或折扣食品，以及儿童保育，收养和交通方面的支持。其中一些福利是慈善性质的，是为了弥补长期以来的低工资和缺乏工作流动性。例如，沃尔玛员工的工资接近最低标准，当他们遭遇灾难或其他困难时，可以向该公司的慈善机构申请赠款<sup>152</sup>。在高工资的员工中，公司经常使用额外津贴来激励招聘、鼓舞士气并留住员工。举个例子，谷歌的员工可以享受免费的食物和零食、学费报销、灵活的远程工作选择，以及交通补贴。

与慈善模式和忠诚度模式中的可撤销津贴相比，生存性融资是一种独立的补偿制度，它不仅揭示了巴乌恩合作社平等项目中涉及价值类别的重要部分，而且有助于解释它如何在市场压力下生存下来。

---

<sup>151</sup> 关于生存性融资的概念，见 Sobering (2021b)。关于生存策略，见 Edin 和 Lein (1997); Stack (1975); 以及最近的 Desmond (2012)。

<sup>152</sup> 2020 年，该基金由非营利组织“危急需要信托协会”管理。非常感谢亚当·赖希指出了与沃尔玛公司实践的相似之处。

## 5.1. 薪酬不平等的持续存在

薪酬差异可能是关于工作中不平等受到最充分研究的指标<sup>153</sup>。在全球各地的工作场所，女性和少数族裔男性比白人男性更有可能从事低薪工作。当她们确实拥有同等的职位和证书时，她们挣的钱比白人男性同行要少。2017年，阿根廷男性的平均收入比女性高出近三分之一(Gasalla 2017)。

自20世纪60年代以来，对男女工资差距的关注大大增加，导致了解决薪酬平等问题的倡议。其中一项尝试是制定可比价值政策，评估被认为具有同等价值的工作的报酬水平<sup>154</sup>。为了确定哪些工作被低估了，支持者将工资率与知识、复杂性和责任相似的工作的市场工资进行了比较；差距表明工资是否被人为压低，从而允许有针对性的反歧视和职业平等的努力<sup>155</sup>。在美国，价值可比政策的实施引发了关于工资差距合法性的争论，客观确定价值的可能性，以及对基于市场的工资进行干预具有的优点<sup>156</sup>。最终，这些政策主要针对的是公共部门工作中的不平等，尽管一些私营公司已经设定了薪酬平等的目标，或者已经使用这些政策来解决工资歧视索赔

<sup>157</sup>。

---

<sup>153</sup> 相当多的研究探讨了薪酬差异的原因和后果(Cohen 和 Huffman 2007; Tomaskovic-Devey and Skaggs 2002; Western and Rosenfeld 2011)，但很少有人质疑工人首先获得不同报酬的基本假设。

<sup>154</sup> Joan Acker(1989, 6)将可比较价值定义为“一种提高工资较低的工作的工资的策略，部分原因是低地位群体、妇女或受歧视的少数群体的工人占主导地位。”

<sup>155</sup> 关于比较价值范式下的工作评估技术的研究综述，见England and Dunn (1988). 关于倡导者如何建议实施薪酬调整，见Steinberg (1984)。

<sup>156</sup> 关于可比价值运动的影响，见Blum(1991)。在美国之外，许多国家已经通过了同工同酬的立法。在工资制定较为集中的国家，政府工资委员会和工会合作制定公共和私营部门就业的最低工资标准，从而能够作出修改，解决明显的歧视问题。

<sup>157</sup> 例如，在1963年美国《同工同酬法案》(Equal Pay Act)通过后，20个州实施了价值相当的政策，以解决公共雇员之间的性别工资差距。在私营部门，一些公司自我报告他们在薪酬平等方面的进展(Michael, Hartmann, and O'Farrell 1989)。最近的一个例子，见Wiener-Bronner (2018)

另一个解决平等问题的方法是采用基于绩效的做法来决定加薪。在公司工作场所，公司使用绩效评估来提供员工反馈，评估绩效，并直接决定薪酬。然而，考虑到这种基于个人功绩奖励员工的努力的学者坚持认为，这些做法只是掩盖了平等，并为其辩护。例如，埃米莉奥·卡斯蒂拉（Emilio Castilla）（2008）发现，即使在有正式薪酬和晋升机制的工作场所，“绩效-奖励偏见”仍然存在。

### 5.1.1 从公平薪酬到同工同酬

我们的直觉是，一定程度的薪酬差异被普遍视作合理的事情<sup>158</sup>。但在巴乌恩合作社，同工同酬的努力超越了“同样的工作，同样的报酬”的要求。所有成员都得到相同的基本工资。在许多方面，合作社对同工同酬的承诺与我们早先提出的重估劳动价值和重新配置雇佣劳动的建议如出一辙。在19世纪，社会理论家提出用一种基于劳动时间的货币来取代货币体系<sup>159</sup>。乌托邦社会主义者呼吁废除货币，代之以直接反映生产一种商品所需时间的“劳动货币”或“时间券”。正如奈杰尔·多德（Nigel Dodd）（2016, 342）所解释的那样，“劳动货币背后的基本原则很简单：一个人的一小时与其他任何人的一小时价值完全相同。”虽然受到了彻底的批评（卡尔·马克思[1973, 68]贬义地称倡导者为“时间的闲聊声”），但该提议被当时的许多乌托邦社群采纳<sup>160</sup>。

---

<sup>158</sup> 这就是学者们所说的纵向薪酬分散。这与工作内部歧视和薪酬的极端差异形成鲜明对比，就像一些公司高管从高管薪酬的激增中受益一样（DiPrete, Eirich, and Pittinsky, 2010）。

<sup>159</sup> 事实上，正如 David Graeber (2012) 所表明的，人们实际上早在货币发展之前就发展了信用体系。在19世纪，劳动货币的支持者包括约翰·罗斯金和皮埃尔·约瑟夫·普鲁东等人。有关评论，请参见 Dodd (2016, 342–46)。

<sup>160</sup> 其中包括罗伯特·欧文短暂的乌托邦实验，基布兹运动（Simons and Ingram, 2000），以及自20世纪60年代以来一直在弗吉尼亚州运作的 Twin Oaks 当代有意识社区（Rothschild and Tomchin, 2006）。与社区相关的企业之一 Twin Oaks Indexing 为本书创建了索引。

“时间就是金钱”这句熟悉的格言在时间银行的现代实验中得到了应用<sup>161</sup>。在时间银行中，成员在市场之外交换商品和服务，将时间作为共同体的货币进行使用<sup>162</sup>。以物易物是一种典型的非现金交换。如果你需要儿童看护，你可以用自己种的蔬菜来换取一个小时的婴儿看护。时间银行允许一群人超越简单的相互以物易物的限制，提供商品和服务以换取参与者可以使用的信贷，以获得银行的其他产品。

阿根廷对替代货币和时间银行并不陌生。在 20 世纪 90 年代，当地的交换系统发展起来，因为邻居们安排了市场，最终发展成易货俱乐部(称为俱乐部)，交换食物、衣服、手工艺品、医疗服务和培训。随着这些群体的增长，许多人从使用小时制(如时间银行)转向发行信用票据<sup>163</sup>。通过提供现金的替代货币，这些俱乐部为边缘化人群、向下流动的人群和结构性失业人群提供了一个平台，让他们在低迷的经济中维持生计<sup>164</sup>。

在 2001 年经济危机期间，由于政府冻结了银行账户并使比索贬值，进一步限制了获得现金的渠道，这些俱乐部的参与者急剧增加。现有的易货俱乐部以及平行的当地货币和政府发行的债券为许多普通人提供了一条生命线。坐在鲍恩酒店的办公桌前，皮拉尔回想起这段时期，以及合作社早期依赖于以物易物的方式。皮拉尔急于向我展示这个并不遥远的时代的文物，她在台式电脑上翻阅曾经常见的替代货币的图片。她告诉我，当合作

---

<sup>161</sup> 关于这句格言与当代对工作的理解之间的联系，见 Chayka (2017)。

<sup>162</sup> 在这种非现金交换中，生产者和消费者之间没有区别，这促使理论家将时间银行作为一种合作生产形式进行研究(Cahn 2000)。有关时间银行的研究，请参见 Collom, Lasker, and Kyriacou (2016) 和 Cooper (2013)。

<sup>163</sup> 关于替代性货币运动，见 North (2007)。关于阿根廷的替代货币，见 DeMeulenaere (2000) 和 Pearson (2003)。

<sup>164</sup> 正如 Gómez (2010) 所指出的那样，俱乐部并不能为减少贫困提供有意义的解决方案。在阿根廷，它们是性别空间，大多数失业的中产阶级妇女能够获得商品和服务，但没有解决结构性不平等问题。

社无法从传统银行获得资金时，他们就以物易物。通过非正式的交换网络，“我们可以得到制作面包所需的一切东西。

### 5.1.2 工资和金融化

工作机构如何设定工资率既不自然也不直观。历史上，金钱一直被视为社会生活中的理性工具。但薇薇安娜·泽利泽 (Viviana Zelizer, 1989, 343) 对这种方法提出了挑战，他认为“我们为不同种类的货币赋予不同的意义，并为之指定不同的用途。”换句话说，什么构成工资，甚至如何定义报酬，都是人与人之间关系的结果。

三个相互关联的趋势对于理解当今的工资至关重要<sup>165</sup>。首先，工资大幅停滞不前，这意味着尽管生产率提高了，但并没有转化为总体工资的增长。第二，作为工资支付的钱没有跟上通货膨胀或生活成本上升的步伐。丽莎·阿德金斯 (Lisa Adkins) (2015) 将这种结果称为“负债劳动”，即一个人从有偿工作中获得的收入不足以支付其基本的生存成本。为了维持收支平衡，工人们必须承担个人债务<sup>166</sup>。第三个趋势是，工资现在既包括现金，也包括工人获得信贷的机会。工资不再仅仅是用来交换劳动力的，正如阿德金斯 (Adkins, 2015, 347) 所解释的那样，工资是用来交换“一种以未实现的货币性潜能进入贸易的权利”。简而言之，工资受到了学者们所谓的金融化的影响，或者说是金融对经济生活其他部分的侵蚀

---

<sup>165</sup> 在二十世纪之交，齐美尔 Georg Simmel ([1907] 2004) 警告不要把金钱和工资视为理所当然，好像它们在时间和空间中保持不变。有关后福特主义资本主义背景的更多信息，请参见 Krippner (2005)。

<sup>166</sup> 例如，在阿根廷，平均每个家庭的债务刚刚超过 3.5 万比索，低于美国等国家。

<sup>167</sup>。随着工资的金融化，工人可以通过他们的劳动被剥削，同时，他们的工资作为一种商品，可以被其他人用来生产金融产品<sup>168</sup>。

巴乌恩合作社在掌管鲍恩酒店期间始终信守其最初的同工同酬承诺。面对低工资、经济不确定性和个人债务等问题，合作社发展了我所说的“生存性融资”：一种全额补偿制度，在这种制度下，成员通过工作获得工资、获得信贷和未来休假。由于货币工资容易受到波动的通货膨胀和其他经济不确定性的影响，合作社使用信贷和非市场时间交换为工人在自给经济中避免财务剥削创造了另一种途径。

## 5.2. 工资和加班费

自 2003 年成立以来，巴乌恩合作社的所有成员都获得相同的基本工资 (el básico)。到 2015 年，每月工资为 2750 比索，通过每周末的固定预支 (adelantos) 进行分配，剩余的工资在月底直接存入成员的银行账户

<sup>169</sup>。

---

<sup>167</sup> 关于金融部门的增长及其与质量提高的关系，见 Lin 和 Neely (2020)。关于金融化如何改变社会再生产的性别劳动，见 Adkins 和 Dever (2014)。

<sup>168</sup> 信贷市场的运作方式不同于劳动力市场 (Lapavitsas 2014)。两者都取决于相关各方在形式上的平等。但信贷的扩张在债务人和债权人之间造成了一种根本上不平等的关系。这是研究民主借贷的一个很好的考虑因素。正如 Greta Krippner (2017, 3) 在她对美国信用的研究中所指出的那样，信用的某些维度可以调节平等地位，特别是“借款人将其需求锚定在最基本的权利主张中——所有权主张的能力”。

<sup>169</sup> 所有数字均以阿根廷比索报道。2015 年，汇率约为 3 比索对 1 美元，但在实地调查期间，这一汇率发生了很大变化。

### RECIBO ANTICIPO DE RETORNO

Cooperativa de Trabajo Buenos Aires una Emp. Nac.Ltda  
 Matricula Nº 25,801- Av Callao 360 Ciudad de Buenos Aires  
 Tel: 4373-9009  
 Cuit : XX-XXXXXXX-X

Asociado :LAST NAME FIRST NAME Cuit :	Conceptos	Fecha de ingreso : DATE PAY CYCLE ADDRESS	
Codigo	Conceptos	importes	descuentos
1	Anticipo de Retorno Mensual	\$2,750.00	
2	Sector	\$0.00	
3	Antiguedad	\$385.00	
4	viatico	\$450.00	
5	Adicional Fundador	\$0.00	
6	Adicional por Caja	\$0.00	
7	Categorias: A:B:C:D1:D2	\$150.00	
8	Puntualidad	\$250.00	
9	Presentismo	\$100.00	
10	Adicional por Hijo	\$0.00	
11	Adicional varios	\$600.00	
12	Monotributo	\$390.00	
13	Devolucion	\$0.00	
14	Adelantos		-\$1,820.00
15	Habitacion		\$0.00
16	Monotributo		-\$623.00
17	Descuentos Dias		\$0.00
18	Celular		\$0.00
19	Otros		-\$600.00
Total		\$5,075.00	-\$3,043.00
Neto			\$2,032.00

Recibi la suma de pesos:

Firma asociado

图 5.1 巴乌恩合作社的工资条样本，2015 年。图片由作者提供。

当合作社第一次在工人的控制下重新开业时，它通过平均分配波动的利润来支付成员的工资。随着其财政状况变得更加稳定，工人大会最终制定了正式的基本工资率，并随着时间的推移而增加。大会还制定了额外的津贴，这造成了实得工资的一些变化。当其他工人自治企业放弃薪酬平等计划时，巴乌恩合作社修改了其薪酬结构，同时保持对平等的正式承诺

<sup>170</sup>。

月薪存根样本清楚地显示了基本月薪，以及一系列根据职位、出勤率和身份确定的浮动和固定补贴（津贴）（见图 5.1）。例如，合作社对职位进行了分类，并根据经理、协调员和理事会成员以及出纳员或管理员（adicional por caja）需要承担的额外责任分配津贴。

对于那些轮班时间较长的成员，他们可以获得额外工作时间的补偿（sector），所有成员都可以获得出勤和准时的奖励（puntualidad）。地位差别决定了其他津贴。相对于成员在合作社的任期，以年为单位（反gedad）获得补偿；有孩子的成员因其家庭状况而获得加分（额外的贫困家庭）；合作社的创始成员获得少量津贴，以表彰他们的牺牲和承诺（额外的资助者）。最后，所有成员都获得相同的旅行津贴（viático），以抵消他们日常通勤的费用，并在他们的生日，母亲节或父亲节（如果他们是父母），孩子出生时，在年底假期之前，以及在学年开始时（额外的变化）获得一次奖金。

一个由四人组成的行政团队计算了成员的实得工资以及从成员月薪中扣除的任何款项。例如，如果成员在酒店过夜，房费将从当月的工资中扣除，除非入住得到老板的批准（habitación）。事实上，在我实地考察期

---

<sup>170</sup> Collette Oseen (2016) 对布宜诺斯艾利斯五家合作社的性别薪酬不平等进行了研究，发现允许薪酬不平等的合作社不仅是男性主导的，而且成员参与民主决策的机会也更少。关于工人所有企业中性别不平等的长期问题，见 Sobering, Thomas, and Williams (2014)。

间，成员们在工作了晚上的活动和长时间的加班后，通常会免费过夜。工资单还包括每月的就业税，因为在阿根廷，合作社成员依法登记为个体经营者。在这种安排下，合作社出资抵销自雇就业税(单税)。它还扣除了任何无故缺勤的工资(*descuentos días*)，集体手机计划(*cellular*)的费用，以及合作社所有其他债务的最后一类(*otros*)，我将在本章后面深入研究。

除了薪水之外，巴乌恩合作社的成员还享有相同的带薪假期，他们必须在日历年内使用这些假期，并享有合作社共同的利润共享福利<sup>171</sup>。每年两次，财务主管对合作社的财务状况进行评估，向大会提出利润分成数额，然后按相同的比率(按六个月内的工作天数调整)将奖金分配给全体成员。

**Table 5.1 Stipends per Month, 2015**

CATEGORY	FIXED AMOUNTS	VARIABLE AMOUNTS	
		Lowest	Highest
Working with money	\$150		
Manager	\$350		
Council member	\$650		
Founder	\$300		
Seniority (by year)		\$0	\$660
Family (per child in home)	\$100		
Attendance (days worked)		\$0	\$100
Punctuality (days on time)		\$0	\$250
Miscellaneous		\$0	\$600

<sup>171</sup> 尽管随着时间的推移，工作场所的保护措施有所削弱，但阿根廷正规经济部门的工人仍享有国家最低工资、规定的年度奖金、年度休假时间以及规定的养老金和医疗保险缴款。

表 5.1：2015 年的月薪

这些津贴给实际收入工资带来了差异，但这些工资差异是有限度的（见表 5.1）。阿德里安二十岁出头，在酒店的不同部门做过一系列其他工作后，他现在正从事于行政工作。当我问及他的工资时，他解释说：“嗯，差别很小。例如，*básico* 工资对每个人都是一样的，然后再根据职类的不同而有所变化，但差别不大。如果你去（另一家）网络公司……一个工人可以挣五千美元，一个男人可以得到七千美元。这里不是这样的。”虽然像阿德里安这样的成员似乎对这种变化感到满意，但津贴可能会使实得工资增加一半以上。例如，合作社中收入最高的成员将是担任选举公职并与金钱打交道的创始人。这个成员每个月将比一个没有任何增加的新成员多赚 1,760 美元。尽管如此，除去津贴和其他因素，巴乌恩合作社全职工作的工资仍低于阿根廷的最低工资。“薪水不够，”马蒂亚斯（Matías）评论道：“（价格）每天都在上涨。通货膨胀越来越严重. . . 你带着 1000 美元离开，但你甚至付不起所有的账单。”人们可能注意到了这里的差异。虽然巴乌恩合作社有相同的基本工资率，但成员根据他们的角色、任期和其他因素赚取不同数量的钱。这些津贴是怎么来的？合作社成员如何调和这些差异与他们对同工同酬的承诺？

### 5.2.1 作为激励的薪酬

我发现，许多微小的薪酬差异都是出于激励工作的实际目的，而且合作社的工人普遍认为这是合法的。2015 年担任合作社社长的皮拉尔解释说，报酬制度是在经济上激励社员遵守基本规则的一种方式：“问题是 [关于] 钱，你的工资。当你知道自己会损失 100 比索时，你就不会让这种事情发生！”她告诉我，要激励一个人 “[准时] 来，明天再来”，必须

给他们一点甜头，而且你必须能够收回这种甜头，就像她说的那样，“你必须从对你伤害最大的方面下手！”

在这些小的激励措施以外，成员们仍然在努力解决一个共同的症结：搭便车问题。当人们利用公共资源而不贡献自己的公平份额时，就会出现搭便车现象。贝伦在这家酒店工作了将近 10 年，经常在会议上发出批评的声音。他坦率而直接地说：“在这里，我们挣的都是一样的，有些人就是不工作。”在合作社中，搭便车往往以成员逃避共同责任的形式出现，这一问题可能导致内部监督、强大的团体文化的发展以及志同道合的成员的流失。<sup>172</sup>

和贝伦一样，马丁也担心人们逃避工作。他成为合作社的一员已经将近六年了，最初的工作是为活动摆放桌椅，然后轮岗到办公室工作。一个下着雨的星期二，当我结束对埃米利亚诺的采访时，马丁进入了我们的办公室。当我们继续谈论薪酬时，他插话道：“我认为我们也应该（在薪酬方面）有所不同，这样每个人都有动力。因为如果我们都挣一样的钱……”他停顿了一下。“我不知道. . . 我知道这是一个合作社，但这就是为什么我认为你必须采取信仰之跃[dar un salto]. . . 有很多人在工作，也有很多人不工作；我们都知道这些人存在着。多年来，我们都知道谁工作，谁不工作。”但正如他所暗示的那样，他们没有办法在经济上奖励努力工作的人。

成员们显然致力于薪酬平等政策，但他们也在努力解决他们认为工作场所缺乏物质激励的问题。例如，亚历杭德罗认为，成员应该有机会赚取佣金，就像他在其他服务行业看到的那样：“我认为，某些行业的人应该赚得更多，多得多。”亚历杭德罗指着从事销售工作的成员，他的话听起

---

<sup>172</sup> 关于合作社搭便车问题的讨论，见 Lichbach (1996)。

来像个商科学生：“在这个国家，很多人靠提成工作. . . 大多数销售人员都有提成，因为这是一种不断寻找销售机会的激励。这里(在酒店)发生的事情是……人们来这里预定宴会厅或客房，但人们不用担心出去寻找(客户)。”

在亚历杭德罗看来，佣金自然会刺激从事销售工作的成员为提高合作社收入而付出更多努力。他认为，“所有人都是通过电话预订房间的。(在其他地方)他们每天都发电子邮件，显然这些人有奖励，比如奖金或佣金。如果你寻找更多的人，你就会赚得更多。”谈话结束后，他告诉我，他打算和行政理事会谈谈他的想法，但他不相信他们会认真对待：“在这里，一切都是短视的，同样的工资，同样的销售水平。我有什么好担心的？”我在鲍恩酒店实地考察期间，像亚历杭德罗这样的成员反复暗示，同工同酬损害了该组织，尽管该组织正在逐步修改规则。许多这些小的变化都是由非常实际的激励工作的努力所推动的，当成员们评估薪酬结构以及如何利用薪酬结构来改善酒店工作时，争论仍在继续。

### 5.2.2 财务透明度

在鲍恩酒店，从餐厅里的玩笑到正式会议和集会上的讨论，与合作社的财务有关的问题都是常见的话题。在许多传统的工作场所，讨论工资是不被鼓励的(如果不是被禁止的话)，而合作社工资结构的每一个分项账目—从基本工资到不同的附加项—都清楚地列在成员的月工资存根上<sup>173</sup>。这些关于薪酬的持续和公开的讨论证明了巴乌恩合作社对透明度的承诺，我在第一章中讨论过这一点。

---

<sup>173</sup> 薪酬保密在美国很常见。有关禁止在美国工作场所讨论工资和薪水的政策的评论，请参见 Rosenfeld (2017)。

也许更重要的是，工资率是由工人大会集体决定的，这就形成了对工资结构的广泛理解和合法性<sup>174</sup>。一位理事会成员很快指出，没有人对薪酬做出单方面的决定：“大会也对所有这些进行投票！这并不是说我们作为一个理事会做出决定，然后带着我们提出的建议出现。”仔细阅读合作社的会议记录就会发现，行政理事会有时会立即申请加薪，后来由大会追溯批准。例如，为了应对运输成本的突然增加和官方对货物价格的提高，理事会的反应是将其中一项津贴增加 200 比索<sup>175</sup>。在几周后的下一次会议上，大会批准了这一变化。

成员们定期公开讨论合作社的财务状况和工资水平。在一次会议上，财务主管提交了一份季度财务报告，描述了每个银行账户里的确切金额，从房间和活动中获得的利润，以及花在用品、投资和公用事业上的总金额。他面对掌声，解释说，“由于所有这些活动，我们有钱涨工资了。”财务主管站在大家面前的干擦板前，将工资分成几个部分，并让大家讨论增加的工资应分配给哪些部门。

在一系列可能的提议中，有人建议提高基本工资，对此财务主管回应说，“我们不能碰这个”，因为这将影响他们的自雇税。会上的人一边听一边点头。另一位理事会成员丹尼尔 (Daniel) 随后提醒大家要考虑这一决定对薪酬公平的影响：“我们需要注意附加项会改变薪酬的事实，因此产生的差异需要考虑在内。”有人建议，也许组织可以增加出勤津贴。塞西莉亚是一位从事家政工作的年轻母亲，她不同意这种说法：如果他们这么做，她的工资就会缩水。“当我醒来发现我的孩子生病时，”塞西莉亚指

---

<sup>174</sup> 关于薪酬透明度对不平等的影响的研究很少，这是由于私营企业可获得的数据非常有限。然而，使用来自英国的数据，Jake Rosenfeld 和 Patrick Denice (2015) 发现，在调整利润、生产率和其他工作场所特征后，财务披露导致工人的工资更高。

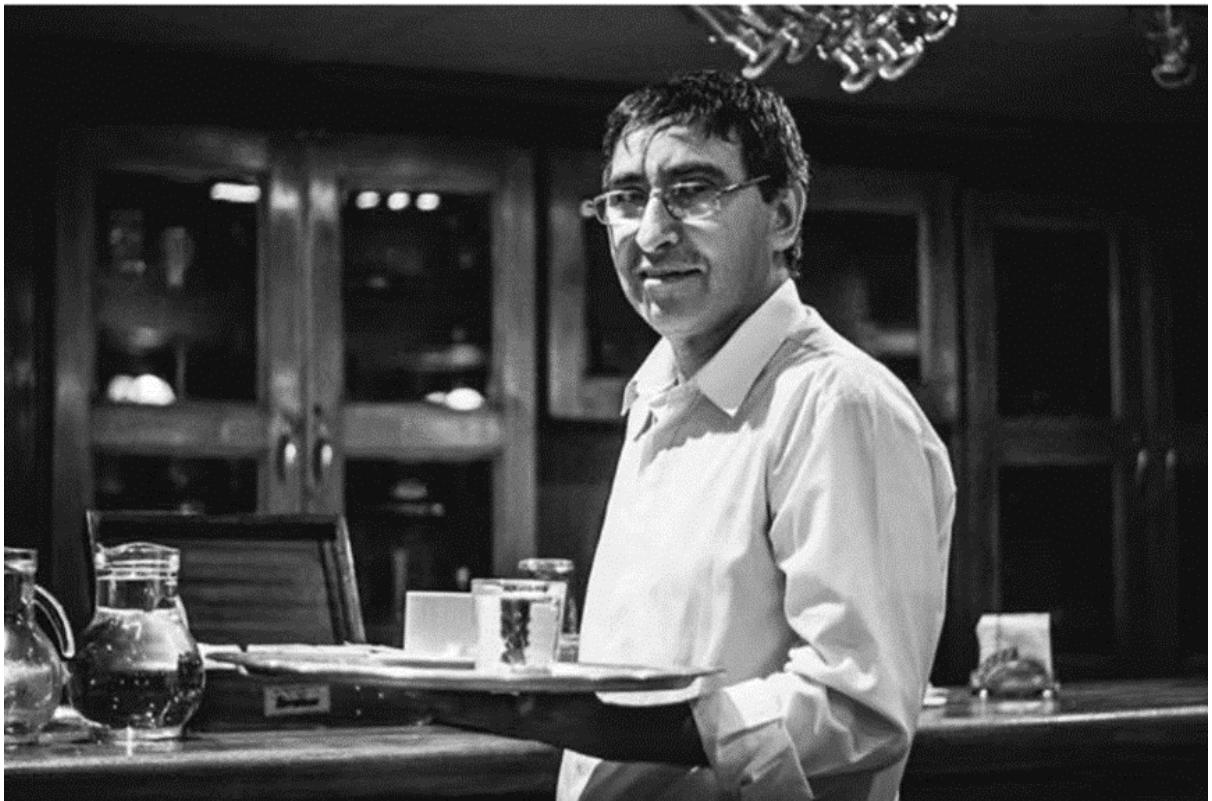
<sup>175</sup> 在阿根廷，canasta básica 是 45 种产品的组合，这些产品被认为是每人获得必要卡路里所需的最低数量，这些商品的价格被用来跟踪通货膨胀。

出，“我只会因为迟到或旷工而受到更多的惩罚。”另一位成员支持她的说法，说乘坐火车或公共汽车(有时会延误的交通工具)的人也会受到加薪的不同影响。那天没有做出任何决定。但委员们提出了一些重要的考虑，即以后如何实施加薪。

### 5.2.3 不规范的薪酬变动

在其组织化的历程中，巴乌恩合作社从向所有成员平等支付报酬演变为通过成员民主批准的一系列有限和透明的变化来调整其对同工同酬的承诺。然而，有两个重要的差异来源没有受到这些政策的管制，在我所描述的辩论中基本上没有出现这两者：小费和加班。

合作社成员拒绝简单的平等观念。关于工作要求的讨论表明，成员们很清楚，不同部门的实际工作差别很大。亚历杭德罗是这样说的：每个行业都有其优点和缺点。例如，在这里(酒吧)，你有一个好处，或许你可以随时吃东西，对吧？……或者如果你想煮咖啡，你可以煮咖啡。你有这种福利，但缺点是，现在你必须做很多工作，而且几乎一整天都在做这件事。现在你是轻松的，但有时你得…到处跑。其他部门有特殊待遇，比如他们可以工作两个小时，然后休息六个小时，因为没有什么可做的。



5.2 一名会员在乌托邦咖啡馆供应咖啡。照片由 Emergentes 提供。

酒店内的某些工作也提供赚取小费的机会。就像在酒店一样，前台的工作人员经常从顾客那里收到小额小费或礼物。服务员的小费是根据账单金额来收取的(通常是 10% 或更少)；泊车员在把行李送到客房时，会收取少量的现金小费；接待员会把小费加到他们为客人预订的出租车、旅游和餐费中(见图 5.2)。

我在接待处工作时，有一次，一个不太会说西班牙语的德国家庭在酒店预订了房间。一天深夜，当他们入住时，他们让我帮忙安排第二天早上去机场的交通。那位经理建议我在汽车维修费中加入佣金。由于这辆车的价格是 230 美元，我们同意向客人收取 320 美元，这样我们三个人就可以分享不到 100 美元的佣金。这个过程并没有标准的，而是根据每个接待员决定在价格中包含多少而有所不同。那天晚上，我们给早上的接待员留下了一张便条，描述了这家人的情况，预订的房间，以及我们给客人报的价

格。第二天，我们的小费被放在一个贴有标签的信封里，放在现金抽屉的后面。

不同行业的员工给的小费也不尽相同。长期成员—尤其是女性成员—有时与老客户建立了熟人关系，从而获得小费。例如，有一天晚上，你们在第四章见过的塞西莉亚在接待处登记，一位商务旅客办理入住时，用现金支付了房费。塞西莉亚站在玻璃窗后面数着钞票（1995 比索）。她告诉那个男人他多付了钱，但他坚持要她把多余的钱留给自己。当顾客离开时，塞西莉亚告诉我，他是一个“常客”，因为给小费很慷慨，她把他的账单准确地存入现金抽屉，找了零钱（105 比索），然后小心翼翼地把现金塞进她的乳沟里。

小额小费和礼物在其他行业很常见。例如，供应商会给行政工作人员带来产品样品和礼品袋，客人会在退房当天在房间里留下现金小费给客房服务员。也许正是因为这种不稳定性，没有关于如何处理小费的正式政策。我发现，在一些行业，小费是在同一班次的所有员工之间共享的，而在另一些行业，小费是由个人单独接收和保存的。

另一方面，少数员工实际上有机会获得小费。虽然成员们经常讨论工资水平，但我听到的关于小费的讨论要少得多。在进入行政部门工作之前，艾德里安在大堂做服务员。当我问起给小费的事时，他回忆说：“周五、周六和周日，我都是两班倒，从早上 7 点工作到晚上 12 点。从 7 点到 4 点在厨房，然后从 4 点到 12 点当男仆。事实是我做得很好，因为…和没有收到小费的人谈论这个是非常可耻的。但小费是很可观的。我每个周末的（小费）收入接近 300 比索。”阿德里安并不是唯一注意到这个利好的人。尽管缺乏内部规定，合作社成员清楚地知道，有些人收到了小费，并将其理解为一种可接受的变化。

但并不是所有的小费都被认为是工作的额外福利。回顾合作社成立之初的会议记录，我发现一些成员因为主动或积极地索取小费而违反了良好服务的规范，因此受到了正式制裁。一名老成员因帮助客人打开房门索要钱财而被理事会停职三天。关于这一事件的记录表明，她对这种互动的“唯一理由”是她的帮助是“随意的”。还有一次，合作社的一名成员被解雇了，因为她在预订宴会厅举办活动时接受了一大笔小费。在这种情况下，小费的金额被认为太大了，不应该被视为小费。

#### 5.2.4 加班

加班工作是造成薪酬差异的第二个原因。在一家设有各种聚会场所的酒店，工人们经常为晚宴、会议和社交活动策划活动和提供餐饮，这就需要额外的劳动（见图 5.3）。在全职工作的时间表之外，加班班次为成员提供了在工资之外赚更多钱的机会。与小额小费导致的实得工资的有限变化不同，当成员加班时，可能会出现更大的差异。



5.3 为聚会布置好的舞厅。图片由巴乌恩合作社提供。

在我待在大堂的几周里，我观察到了成员们的全时轮班，然后再回到酒店参加员工活动。例如，奥马尔在接待处上早班，早上 6 点前到，下午 2 点左右离开，去学校接女儿。一天晚上，奥马尔回到酒店，参加定于晚上 9 点开始的晚宴。活动开始前，我问他加班的事。他解释说：“作为服务员，我们工作三四个小时，上菜，然后帮忙洗盘子。”服务员的数量取决于活动的规模，他权威性地说：“每 25 个人需要一个服务员。所以，对于一个晚上有一百人参加的活动，我们有四个人。”他做了个手势，展示他如何能同时端上五盘食物。“大多数人一开始只能带两个，”他说。

“第二天他们的胳膊就会疼。”

这些活动不仅需要像奥马尔这样经验丰富的服务员，还需要厨房工作人员、保安、清洁和协调员。在想要参与的成员中，轮班并不是均匀分布的。我在食品服务部门工作时，观察到一位名叫马蒂亚斯的协调员在管理加班的轮班工作。当我探究轮班的分布时，他首先给出了一个实际的解释：某些人加班时间更长，是因为与他们目前的工作重叠。例如，乌托邦咖啡馆的服务员会在活动期间为客人服务，协调餐饮的厨师会在厨房加班。为了填补其他职位空缺，马蒂亚斯在他地下室办公室的公告板上贴了一份有兴趣加班的人的名单——他认为他可以指望的大约有 25 个人会加班到很晚。

与小费的问题不同，谁加班以及他们的工资是持续争论的话题。当马蒂亚斯休年假的时候，这些争论变得特别激烈，因为他留下了一群不同的人来负责。在那段时间里，我和卡里娜一起在行政办公室工作，她是一个 40 多岁的安静女人。那一周合作社举办了很多活动，所以她制作了一个电子表格，列出了每个参加工作的人以及他们赚了多少钱。一名成员表现

突出：仅在一个星期内，他作为多个活动的“主管”，赚的钱就比其他任何人都多。“主管？”卡琳娜翻了个白眼，假设性地问道。她接着说马蒂亚斯“不会喜欢这样。”当我跟进时，她解释说马蒂亚斯喜欢让尽可能多的人分享班次。如果你要求参加一个活动，你最终会得到一个。但在他不在的情况下，加班工作被合作社的某些人囤积起来，造成了严重的后果。一个相对封闭的群体成员能够依靠这些活动的班次来补充他们的收入。然而，某些人（在这个例子中，马蒂亚斯）试图使加班更广泛，当他回到工作岗位时，他就这样做了。但就像第四章中描述的工作轮替问题一样，当像这样的人不再负责时，就没有正式的政策来分配加班时间。

加班班次的分配并不是唯一的症结所在。在确定加班所具有的价值时，合作社也遇到了挑战。“活动中进行轮班的价值总是会产生问题，”马蒂亚斯评论道。“我们的政策一直是尽量以餐饮服务的方式来支付（市场费率）．．．没有加班的同事（compañeros）似乎很多，但我们真的不能少付他们钱，因为我们可能需要外部帮助，如果我们少付钱，他们就不会出现。

由于合作社有时会给自己的成员提供额外的帮助（成员通常是从家人和朋友那里招聘来的），因此，马蒂亚斯认为加班费的标准必须与私营公司的标准相当。在我们的谈话中，很明显他并不认为这与合作社对同工同酬的承诺不能相容。他解释说：“当你安排一个活动时，你会计算所有额外班次的价值，并将其涵盖在价格中。”换言之，客户而非合作社本身直接支付为活动而加班、轮班所需的成本。

与活动无关的加班，比如为同事轮班，会得到不同的补偿。与马蒂亚斯所称的活动轮班的“现行标准”（2015年每小时涨100比索）不同，部门工作的加班工资仅为每小时33比索。如何与这些标准相协调，表明了

成员赋予其各种收入来源的不同意义和称呼<sup>176</sup>。与合作社的其他财务决策不同，平等是通过明确地将工资标准与外部各方支付的市场价格联系起来而合法化的。

最终，成员可以通过加班每月赚更多的钱。事实上，一些工人实际上是依靠加班来提高他们的实得工资。卡琳娜就是一个很好的例子。她一贯的全职工作时间—工作日早上 8 点到下午 6 点—允许她在晚上和周末加班。她已经连续参加了三场活动，这时疲惫但高兴的卡琳娜告诉我：“昨晚过后，我有足够的钱支付我所有的账单了。”加班时间使她能够支付每月近 2000 美元的水电费，以及她与伴侣合租的一居室公寓 4500 美元的租金。但她已经精疲力竭了，她说她正在考虑搬家：“我只是不想一直为一栋我只是睡在里面的房子工作，”她哀叹道。

正如卡琳娜所指出的，即使在合作社，工资也勉强能跟上布宜诺斯艾利斯的生活成本。小费和加班费帮助了一些人，但并非所有成员都能弥补这一差距。由于没有共享小费或加班的正式政策(特别是当某些人，如马蒂亚斯不在也无法对此负责时)，合作社的非正式做法在成员之间产生了新的不平等。

### 5.3. 信用与负债

每年年底，巴乌恩合作社都会制作一份年度报告，其中包括财务报表和关于该组织的叙述性摘要。一旦报告完成，工人大会将对其进行审查和投票，然后将其发送给州机构，以保持其作为工人合作社的地位。总之，这些报告提供了该组织的正式历史，突出了该组织的重大事件、成功和面临的挑战。2008 年的年度报告对合作社的生存性融资的第二个要素提出

---

<sup>176</sup> Viviana Zelizer (1994) 的经典作品展示了人们如何将社会意义赋予金钱。正如她所说，“即使是估算货币的数量，也需要一种社会核算，而不仅仅是纯粹理性的市场计算” (19)。

了有益的提醒：“由于这家酒店关闭，那些流落街头的人需要找到工作，因此，这项业务的出现是为了满足他们的需求。”因此，没有资本或获得信贷的渠道……通过巨大的牺牲和努力，它满足了被忽视者的需求。”换句话说，鲍恩酒店的关闭切断了工人的工资和借贷能力—学者们称之为“金融化工资”<sup>177</sup>。巴乌恩合作社已经恢复了这两项工作。如何？在我在行政部门工作的几周里，许多财务细节变得清晰起来。随着我跟随该部门的成员对文件进行归档，熟悉越来越多的档案，我对合作社如何赚钱、存钱和花钱有了更多的了解。

恩佐是合作社当时选出的财务主管，他在三楼一间昏暗的办公室里工作。他每天都在检查现金流，监控银行账户和支出，签支票。30多岁的恩佐经常戴着大耳机，借此来在长时间坐在电脑前时隔绝外界的干扰。一天早上，他把耳机放在一边，花了一个小时和我讨论合作社的财务状况。他对该集团及其努力的评估与2008年年度报告中概述的需求一致。他解释说：“我们把这个工人合作社伪装成一个消费、信贷和服务合作社。为什么？因为合作社里的每个人都理解并意识到我们都有这些需求。”

恩佐介绍了合作社如何制定财务上的实践以反映其组织上的优先事项—经济以及社会和文化上的考量<sup>178</sup>。他认为，巴乌恩合作社在形式上是一个工人合作社—一个由其成员平等拥有和经营的组织，而其运作就像一个混合组织。通过发放个人贷款，它模仿了信贷合作社提供的服务，通过提供大宗商品的折扣，它像一个消费者合作社一样运作。

---

<sup>177</sup> Ariel Wilkis(2015)在对阿根廷贫民窟中货币的社会使用的研究中提出了一个令人信服的案例，即对阿根廷低工资工作的研究不应忽视信贷和债务的重要作用。

<sup>178</sup> 会计实务可以挑战盈利能力的资本主义逻辑。Alice Bryer(2010)表明，虽然一些工人自治企业保留了官僚的财务控制，但其他企业(如巴乌恩合作社)将其会计实践民主化，以促进自我管理和社会责任。

这些内部信贷机制至关重要。首先，他们向被排除在传统工资报告之外的成员提供福利。其次，他们在工作场所引入了一种额外的关系，这种关系不是由成员在合作社的所有权股份产生的，而是由他们对合作社的债务产生的。<sup>179</sup>

### 5.3.1 紧急贷款

从一开始，当它有资源这样做时，巴乌恩合作社为其成员提供无息贷款。电子记账记录中早在 2004 年就有着贷款档案，当时合作社开始产生稳定的收入。在行政部门工作的萨布里娜简要介绍了简单的申请程序：成员只需“写一份备忘录，解释[他们的]请求，并将其提交给行政理事会。”任何在酒店工作超过 6 个月并且在合作社没有任何其他债务的人都有资格获得贷款。虽然理事会成员正式批准了个人的请求，但“实际上，”萨布丽娜透露，“每个请求的人都会得到贷款。”信贷可以为发行者带来财务上的好处，但巴乌恩合作社并没有从这种做法中获得财务上的好处。它们是无息贷款。

如果说的话，贷款通过从赚取利息的储蓄和偿还其他债务中转移现金而减少了机构的资产。相反，提供贷款是为了支持成员的基本需求。这一点在成员偿还贷款的方式上表现得很明显。行政理事会在批准贷款时，也会考虑成员的负担能力来确定还款时间表。正如恩佐所说的那样，合作社从来没有批准过一笔贷款，然后说：“当然，但你必须分两期偿还。”相反，理事会成员希望还款容易获得：“分期付款？那几乎是他们月薪的一半！”恩佐说。

---

<sup>179</sup> 就巴乌恩合作社而言，工人通过其所有者在合作社本身的股份获得信贷。

大多数贷款在 1000 美元到 2000 美元之间，每月分期偿还，自动从成员的工资中扣除。

2015 年，共有 28 笔有效贷款(16 笔为女性，12 笔为男性)，每笔贷款从 400 至 7000 比索不等。合作社的记录中几乎没有说明这些贷款的原因，尽管原始备忘录上偶尔保留着手写的笔记。通过这些，我了解到，每一个曾经住过这家酒店的人(这种做法于 2015 年结束)都通过合作贷款获得了搬家援助。另一名成员获得了一笔贷款，用于举办他女儿的十五岁生日 (quinceañera)，这个生日是合作社组织和提供的，还有一笔贷款被指定用于帮助成员的孩子支付学费。

考虑到他们处理个人紧急情况的能力，成员们讨论了扩大这种信用制度的方法。在 2015 年我参加的一次大会上，理事会成员提供了有医疗问题和需要财政支持的成员的最新情况。在那次会议上，奥马尔建议合作社拨出 10 万亚尔用于紧急情况，以 10% 的利息发放贷款(他认为，这比外部贷款机构短期贷款 30 – 40% 的利息要好得多)。在委员们考虑这项提议时，受托人介入，提议他们也讨论改善捐赠制度。作为正式贷款的补充资金，巴乌恩合作社通常代表特定成员募集慈善捐款，以应对紧急情况<sup>180</sup>。在午餐室里，受托人会传阅几张纸，让成员们记下自己的名字和对某项事业的捐款。行政部门的工作人员将从个人工资中扣除承诺的捐款，并将其贷给有需要的成员。

回到会议上，受托人建议，如果成员可以捐赠一个统一费率—“比如说，30 比索”—以使其更容易统计，捐赠系统将会更有效。虽然这个小

---

<sup>180</sup> 这种同事之间的捐赠类似于公司中用于承认或补偿工作的其他做法。例如，在谷歌，员工可以通过在线工具提名同事获得现金奖励。

组讨论了这些想法，但这只是他们讨论的开始，他们那天没有选择投票来将这些建议加入政策。

### 5.3.2 奥马尔的需求

个人贷款在合作社中很少成为争论的焦点——正如萨布丽娜所说，“每个提出要求的人都会得到贷款。”成员定期进入管理申请贷款，审查他们的还款时间表，或偿还本金。但有一次，一笔未获满足的贷款请求，让我们了解了成员们如何理解他们共同的财务状况。

10月，合作社主席召开了紧急理事会议。那天早些时候，奥马尔心烦意乱地找到了她。他向皮拉尔解释说，他刚刚发现他的兄弟生病了，他需要给他的家人寄去1万比索。皮拉尔从合作社草创之日起就和他一起工作。皮拉尔吓坏了，她直接去行政部门找贷款的事。但她发现，就在两个月前，奥马尔已经借了一笔5000比索的贷款，而且他还在偿还合作社当年早些时候批量购买的一台电视机的费用。

在会议上，理事会成员审议了2014年正式确定的贷款政策。它规定，成员可以申请最高5000比索的贷款，一次只能申请一笔贷款，所有例外情况都必须得到大会的批准。在审查了该政策后，财务负责人恩佐(Enzo)担心地发现，奥马尔没有获得同时持有两笔贷款的正式批准。他把这归咎于疏忽，并解释说他一直在和其他人一起执行“一人一贷”的规则。例如，最近，当一个不同的成员要求第二笔贷款时，恩佐让他支付第一笔贷款的最后两期，以便获得下一笔贷款。鉴于奥马尔欠合作社的债，理事会很矛盾，并从过去的紧急情况中寻找如何操作的先例。在一个长期看门人的案例中，理事会按她在丈夫癌症治疗住院期间而错过的工作天数为她提供了相应的薪水。他们记得，当一个看门人的严重残疾的孩子出现并发症时，他们也批准了同样的例外行动。理事会成员指出，尽管其他人在没有

工作的情况下也能得到报酬，但这些例子与一次性支付现金的做法也截然不同。小组中人们能想到最接近的例子是普里莫（Primo）。

上世纪 90 年代，普里莫开始在鲍恩酒店工作。2001 年酒店关闭后，他被解雇了，他在别处找到了一份看门人的工作，这让他能够养家糊口。在他的同事占领了酒店之后，他开始在酒店过夜，以减少回家的长途通勤时间。几年后，普里莫回忆起加入合作社的决定：“虽然我有一份工作，但那一刻，我决定全身心地投入到这个项目中。”但多年来，随后的一系列健康问题使他越来越难以工作，当他需要帮助支付医疗费用时，合作社组织了一次募捐。行政理事会随后用一笔贷款“完成”了捐赠，这样普里莫就可以支付 5000 比索的自付医疗费。

在回顾了组织的历史之后，皮拉尔建议他们为奥马尔以同样的模式提供帮助。然而，马蒂亚斯认为这会开创一个危险的先例。奥马尔已经欠了合作社的债，现在又要一大笔钱。“如果其他人来要求更多呢？”马蒂亚斯问道。“合作社能支付更多吗？”罗米娜提出了一个观点，我在许多议会会议上都能再次听到：也许他们可以索要收据，“以便向成员们展示”奥马尔进行花销的理由。由于巴乌恩合作社对透明度的承诺和避免任何个人欺诈的影响，理事会成员仔细地跟踪和记录了任何可自由支配的支出。

听到这些建议，皮拉尔显然有些不安。她既是奥马尔的朋友，又是合作社的民选官员。几个月前，我注意到她的反应，有时执行这些规则可能是“痛苦和丑陋的”。罗米娜表示同情，并试图提供一些看法：“另一方面，你可能会造成一种对他们（其他成员）不利的情况。”在这次延长的会议上，另一位理事会成员提出，奥马尔有亲戚也在合作社工作。如果他们贷款呢？例如，奥马尔的表姐妹没有欠合作社任何债务；她可以申请 5000 美元的贷款，理事会可以提供相应的贷款。每个人似乎都对这个想法更满

意了，在达成共识的那一刻，理事会召见了奥马尔，向他解释他们设计的解决方案。

简短的汇报结束后，奥马尔陷入了沮丧之中：“我的情况和别人不一样！”他向皮拉尔发出呼吁，说合作社里有些人“值得支持”，皮拉尔“知道那是什么滋味”。其他成员也加入进来，试图进行安抚，但奥马尔拒绝了他们的建议，愤然离开了房间。皮拉尔大哭起来，而其他理事会成员则对奥马尔似乎希望随时得到钱表示失望。奥马尔对违反合作社的规定如此自如，这也让罗米娜感到不安。“他知道从哪里击垮你，”她向皮拉尔讲述了他的情感诉求，并微妙地提到了他们在合作社成立初期共同奋斗的记忆。恩佐对此表示赞同：“他玩的是心理游戏。”

第二天，两名理事会成员——罗米娜和丹尼尔——跟进了奥马尔。我经常坐在罗米娜旁边的那张桌子上观察他们的谈话。奥马尔详细说明，他要求的1万比索只是他的那部分紧急费用——他的家人有自己的义务；此外，他实际上需要的比他原先想象的要多。当罗米娜提起他欠合作社的债务时，奥马尔反驳说：“合作社在银行里不是有数百万比索吗？”这不是真的吗？”如果是这样，“那么5000比索（卢卡）根本不算什么。”奥马尔强调说：“如果我们不得不去别的地方赚钱，我们为什么要恢复这个工作来源呢？”罗米娜反驳说，奥马尔不是合作社里唯一一个有问题和需要的人，他们不能改变规则。她重申合作社要求每个人在贷款前先偿还一笔贷款。“一个成员需要钱做手术，另一个需要钱做假体……每个人都有问题，”她向无动于衷的奥马尔解释道。她强调，在合作社里，没有人——即使是创始成员——可以采用“我的问题比你的更重要”这样的逻辑。在最紧张的时刻，丹尼尔试图缓和事态，让奥马尔冷静下来。他说他理解奥马尔的沮丧，理事会正在尽一切努力帮助他。罗米娜于是建议他在定于第二天举行的工人大会上提出一次贷款规定的例外要求。但是奥马尔拒绝

了，他说他不想在每个人面前表现得很可怜（谦卑）。他离开办公室后，罗米娜和丹尼尔显得很不安。罗米娜叹了口气，并指出，如果按照奥马尔的逻辑，他会把合作社所有的钱都转到他自己的银行账户上。

正如奥马尔的故事所表明的那样，在合作的工作场所扩大信贷可能是福也是祸。一方面，成员可以获得无息现金，以帮助他们度过困难时期<sup>181</sup>。另一方面，这种债务给工作场所的相互依赖网络增加了层次。在传统安排中，发放信贷造成债务人和债权人之间的不平等关系。但在巴乌恩合作社中，信贷是由借款人自己集体所有的组织提供的，其中许多人有着长期甚至是家族关系。当然，理事会成员对借贷可能带来的挑战也很敏感。但最终，奥马尔拒绝将他的问题提交给工人大会。但最终，奥马尔还是拒绝将他的问题提交给工人大会，而后者是唯一可以破例的权力机构。

### 5.3.3 大宗购买

除了提供贷款外，巴乌恩合作社还以第二种方式向其成员提供信贷：通过提供短期信贷购买食品和住房的机会。就像食品合作社的成本节约策略一样，人们可以通过批量采购来获得更低的价格。成员们定期要求将牛奶、奶酪、肉和其他杂货随合作社每周的供应一起送到。

当成员想要购买商品时，他们会写一份备忘录，把它交给一名库存经理，后者在每周的订单中包含了个人的要求。然后，她把这些备忘录交给行政部门的成员，由他们计算支出的金额，并从成员的月薪中扣除。这种做法不仅帮助成员以更低的价格进行购买，而且还将其分散到付款中，以

---

<sup>181</sup> 虽然这一好处减轻了依赖家庭成员贷款或高利率贷款的压力，但它也可能（具有讽刺意味的）加深了工人对外部帮助请求的接触，因为他们可以获得组织支持(Wherry, Seefeldt, and Alvarez 2019)。

减轻财务上的冲击。因此，大宗采购在两个方面使合作社成员受益：一是降低家庭开支，二是提供短期信贷额度以支付购买的全部直接成本。

五月底，我成为了行政部门的成员，做着计算工资扣减的繁琐工作。我们把椅子拉到萨布丽娜的桌子旁，帮助她完成这个过程。伊内斯大声读出索引卡上的数字，萨布丽娜将数值输入电子表格，计算成员的实得工资。瓦伦汀当月的索引卡公布了许多扣除项目，包括一笔贷款(1000 比索)、三笔预支工资(2100 比索)、一笔捐款(50 比索)和大约 600 比索的大宗采购。当萨布丽娜输入这些值时，计算从他（瓦伦汀）最后一个月的工资中扣除了总共 3750 比索。看到这个数字带来的冲击，她做了一个手动更改，在公式中输入 300 美元，而不是他实际购买的 600 比索的大宗货物。

我问萨布丽娜为什么要给他的商品打折扣，她解释说她决定把费用分成两部分。她告诉我，从一张支票上扣除的钱太多了。伊内斯同意了，并在他的索引卡上做了笔记，这样她就会记得下个月把剩余的 300 美元记在账上。即使进行了这一特别修改，瓦伦汀也几乎没有任何实得工资。通过允许他们批量购买商品，巴乌恩合作社为其成员提供了额外的信贷额度，这笔额度在月底的工资中进行核对。萨布丽娜的修改表明，这种信贷的应用(有时非正式地延长)注意到其对成员维持生计能力的影响。生存性融资并不是要增加经济负担，而是要让低收入工人更容易应对不断上涨的生活成本。

## 5.4. 作为底线的时间银行

除了工资和信贷，生存性融资的第三个组成部分涉及赚取时间：具体来说，是带薪休假。多年来，巴乌恩合作社建立了一个内部时间库。作为在特定场合和节假日工作的交换，成员可以与其经理协商，要么获得加班

费，要么获得银行未来的带薪休假(días a favor)。例如，活动协调人之一马蒂亚斯有时会让成员将未来的假期存入银行，而厨房经理萨利塔(Sarita)所在部门的员工人数不足，无法实现这种积累，因此更倾向于支付加班费。在客房管理方面，如果入住率高，工作特别辛苦，经理会给客房管理员一半加班时间的休假。

对于大型的特殊事件，合作社会及时对补偿进行形式化。这种做法有双重目的。首先，当合作社需要更多的人手时，可以通过调整工作时间与补休时间的比例，使长时间的加班更具吸引力。有时可能是一比一的比例，但其他时候，工人可能会获得一个半小时的带薪休假，以换取一小时的实际加班。第二，及时的支付有效地延缓了合作社最大的一笔支出：人工。这样做可以显著改变一个活动的财务计算，使合作社有可能在利润紧张的情况下扭亏为盈。

#### 5.4.1 第八届年度纹身节

多年来，巴乌恩合作社都会举办一个为期三天的节日，来自四面八方的纹身艺术家在布宜诺斯艾利斯市中心展示他们的作品(见图 5.4)。合作社的成员都是经验丰富的活动主持人，从小型午餐和招待会到大型派对和国家新闻发布会。与大多数活动相比，纹身节规模更大、时间更长，几乎占用了鲍恩酒店的所有空间。在酒店最大的宴会厅里，工人们搭建了摊位，艺术家们可以在这里纹身和出售他们的商品<sup>182</sup>。较小的宴会厅设有由知名艺术家主持的培训和研讨会，以及周六和周日晚上的现场音乐。与会

---

<sup>182</sup> 作为一个象征性的改变，巴乌恩合作社将舞厅从 El Embajador(大使)更名为 Simón Bolívar(玻利瓦尔)，这是委内瑞拉军事和政治领导人的名字，他在 19 世纪初帮助许多南美国家从西班牙获得独立。

者的入场费(2015年为100比索)在整个周末都有效，从而增加了通过酒店大堂和咖啡厅的客流量。



5.4 在鲍恩酒店门口悬挂的宣传2015年纹身节的横幅。图片由巴乌恩合作社提供。

除了为这次大型活动提供场地外，巴乌恩合作社还向来到景点的许多人出售食品和饮料。在准备工作中，工人们建立了额外的登记处，创建了简化的菜单，储备了物资，并加强了大楼的安全措施。由此可见，纹身节也比其他活动需要更多的工作人员——当然比马蒂亚斯列出的25个左右渴望加班的人要多得多。2015年与往年一样，行政理事会也会通过在节日期间每工作一天就给加班的成员两天带薪假来激励成员。

经过多年的反复试验，第八届年度纹身节顺利举行。在漫长的周末，鲍恩酒店热闹非凡。一位记者惊叹于这一场景，他报道说：“你能想象成百上千的人，有老有少，其中许多人身上布满了纹身，戴着数百公斤重的

戒指，明目张胆地走来走去，挤满了鲍恩酒店的入口通道——而这家五星级酒店却是在军事独裁时期诞生的一吗？（罗梅罗，2016 年）

活动结束后的周一，成员们向成员办公室提交了记录加班时间的备忘录。在那里，成员们整理信息，把工作时间换算成带薪休假时间，然后存入总清单。当成员办公室的工作人员往这个特别的时间银行里记录劳动收入时，受托人审查了与节日相关的所有收入和费用，并制作了一份总结报告（就像他们为酒店的所有大型活动所做的那样）。一天下午，当受托人完成报告时，我和他坐在一起：在纹身节的那个周末，合作社赚了近 4.7 万比索。这份意外之财之所以成为可能，是因为报告中少去了一个项目：劳动力成本。换句话说，合作社之所以盈利，只是因为周末所有的加班劳动都在未来的休假中得到了补偿。

#### 5.4.2 工作过度，报酬过低

根据成员们的说法，纹身节是成功的。组织者很高兴，设施齐全，合作社开始盈利。但在接下来的日子里，成员们抱怨过度工作对身体造成的伤害。例如，卡莉娜在纹身节上工作了整整三天，然后在周一晚上，在她的常规日程上增加了一顿深夜晚餐。到了星期二，她已经筋疲力尽了。中午时分，当我们坐在她的办公桌前时，卡里娜承认她没有工作的动力（*fiaca*）。她说，她的脚还疼得厉害，夜里还哭过。她的情况并不是个例：那天早些时候，当我们经过楼梯间时，我问一位负责协调周末活动的成员他怎么样了，他只是回答说：“一切都很痛苦。”皮拉尔的周末日程安排也让她很累。周六，她从早上 8 点工作到下午 6 点，周日下午 1 点回来上下午班。因为一个小事故——人们在凌晨瞎胡闹——她一直待到早上 6 点。日出时分，皮拉尔还在酒店里，在一间空无一人的客房里睡了一个小时，然后开始正常的周一轮班。和卡里娜一样，皮拉尔也很累，但她计划

在周二晚上参加另一项活动。她的疲惫是显而易见的：整个工作日，当我问任何问题时，她都打呵欠，挣扎着找话说。

虽然成员们经常要求加班，但有时他们也会抵制加班的压力。对于这些酒店员工来说，疲惫和倦怠是真正令人痛苦的。一个下午，马蒂亚斯询问皮拉尔能否在晚上的活动中加班。她回答说，她需要钱，但“我的健康不值得额外的钱。”这引起了巴乌恩合作社内部和其他组织关于自我管理是否鼓励自我剥削的持续辩论。过度工作不仅仅是长时间工作。用艾莉森·韦恩(Alison Wynn, 2018)的话来说，过度工作也是由于不可预测的日程安排、持续的可用性和大量的面对面时间的积累。理事会成员意识到每项工作对成员的影响。马蒂亚斯解释说：“当有很多活动时，工作人员最终会筋疲力尽。”他继续说道：“我们不仅仅是在我们的部门工作八、九个小时……但之后我们有事件。短活动持续到午夜或凌晨1点，但也有从下午6点开始到第二天早上6点结束的活动。想象一下，你工作了9个小时，还得再工作12个小时。

你最终会筋疲力尽。这就是为什么有时我们从外面叫人来，这样我们就不会在这里使人死去。”当马蒂亚斯考虑通过雇佣外来的活动人员来解决过度工作的问题时，阿尔贝托讨论了其他保持工作日可控和避免疲劳的措施：“在酒店里，人们可以工作12小时。这时我们就会问自己，‘我们要工作多少小时？’”，“为了成员的利益，我们尽可能维持八小时工作制。”阿尔贝托明确表示，对工作日的关注不仅与客户和收入有关，还与成员的个人需求有关。

事实上，理事会成员甚至考虑减少常规班次，以满足会议酒店加班的内在需求。恩佐向我介绍了这个提议，他认为这可能是“行业的可持续发展”，同时允许成员“与家人共度那一个小时”：“有一个想法是减少工

作日并提高工资，因为合作社的工作是……非常苛刻的。我们得两班倒以在这里提供服务。这取决于我们的活动，但有时我们在周末得留在酒店. . . 我们知道我们必须激励(这项工作)，我们认为(减少工作日)是一种可能性。”尽管人们普遍认为过度工作是一个持续存在的问题，但成员们继续寻求长时间工作来增加他们的低工资。一天中午过后，一个名叫罗尼的年轻人来到行政理事会办公室，请求批准他的加班申请。上个星期，由于一系列的机械故障，这座 20 层楼的乘客电梯不能使用了。合作社不得不使用服务电梯将客人送往较高楼层的房间。罗尼自告奋勇当了一名电梯服务员，确保电梯回到大厅，不会超负荷运行。

除了早上 6 点到下午 2 点的正常轮班外，罗尼还从下午 2 点到晚上 10 点上第二班，每天总共工作近 16 个小时。理事会安排他在酒店过夜，这样至少他不必长途通勤到他在省里的家。后来，当理事会成员审查罗尼的加班备忘录时，罗米娜建议他们只批准再加班两天。她担心他可能会过度劳累或忽视他在家里的责任。当罗尼来讨论他的日程安排时，他理解罗米娜的担忧，但坚持认为他需要额外的加班:他的伴侣失业了，而他们有两个年幼的孩子。

除了经济需要外，一些成员认为加班是他们对合作社更广泛承诺的一部分。在一个长时间加班已成为常态的服务性工作场所，正如我在第三章中所描述的那样，理想的自我管理的工人冒着为了集体利益而剥削自己的风险。例如，有一天深夜，在一次活动结束后，我注意到弗朗西斯科似乎总是在酒店工作，他回答说：“我把所有的努力都投入了合作社。我自己更多地投入到合作社中，而不是其他任何事情，今天合作社做得很好，所以我必须继续维护它。我不能辜负它。”成员们长时间工作不仅是为了赚取额外的工资，也是为了帮助合作社维持运转。阿尔贝托解释说，他长时间的加班是对合作社的“投资”：“投入了这么多时间，这些时间本来

可以用来做别的事情。”他接着解释说，在合作社里，“工作时间并没有被雇主吞噬，但我们看到它们在增长。”

同工同酬政策是巴乌恩合作社平等项目中的一个激进之举。该组织在言行上对所有成员的努力都一视同仁。多年来，巴乌恩合作社创造性地实现了同工同酬的承诺，在维持相同基本工资的同时，引入一些差异来激励遵守规则，阻止搭便车的行为。

在低工资的服务性工作的背景下，合作社为满足成员的需求，开发了一套生存性融资系统。这一套财务实践使补偿形式多样化，包括现金、信贷和时间。除工资外，合作社还提供短期和长期信贷，使工人可以避免掠夺性贷款。它还临时建立了一个内部的时间银行，以帮助激励长时间工作，并在利润紧张时实现盈利。生存性的融资制度使成员和组织都能维持收支平衡。但合作社从未摆脱外部压力——这一压力或是来自市场力量，或是来自我们将在下一章了解到的，决定其命运的政治行动者。

# 第六章 激进主义者的工作场所

*El Bauen es de todos.*

鲍恩酒店属于人民。——巴乌恩合作社

客人们可能很容易忘记，鲍恩酒店之所以能保持运营，是因为一项“大胆”的行为：非法占用私人财产。我不断地注意到，在这工人自治的经济活动中，人们带着一种“一切如常”的心态进行工作。在执行日常任务、接待客人，以及在大厅里举行周期性活动时，成员们遵循着可预测的惯例。

在前几章中，我详细介绍了工人如何在组织内构建一个平等项目，描述了成员为促进关系平等而采取的种种做法。通过内部创新和对突发挑战的创造性回应，巴乌恩合作社的成员寻求在他们当中广泛分配权力、机会和资源。从 2003 年成立到 2020 年关闭，巴乌恩合作社一直在申请获得——但从未赢得——使用市中心酒店的永久合法权利。现在是时候考虑一个重要的挥之不去的问题了：在没有所有权的情况下，工人们是如何经营一家功能齐全的酒店的？

为了回答巴乌恩合作社如何以及为什么能够非法经营这家酒店，就需要仔细研究平等项目是如何延伸到工作场所的。为了保持开张，合作社不仅要处理与客户和供应商的关系，还要处理与警察、官僚和政客的关系。这些国家权力的执行者试图让巴乌恩合作社无法因为被简单地忽视、（执法者）缺乏资源或是他们自己无力执法而幸存下来。不过与此相反，鲍恩酒店一直在运营，直到 2020 年全球新冠疫情期间关闭，是因为国家没有执法。经历了征用这一财产的长期运动的戏剧性的高潮和低谷，国家权力

的执行者始终保持（执法上的）宽容，使得合作社得以生存——因为这些执行者不愿意解决这个问题<sup>183</sup>。与此同时，征用运动给合作社本身留下了不可磨灭的印记。为了应对多变的让酒店占领合法化的要求，巴乌恩合作社将其平等项目政治化——将社会运动实践融入其日常工作中，成为我所说的，激进主义的工作场所(Activist Workplace)。

## 6.1. 一个法律上的灰色地带

当新成立的合作社的成员占领了鲍恩酒店时，被驱逐的可能性非常大。许多人目睹了警察暴力驱逐布宜诺斯艾利斯市其他被占领企业的工人。例如，2003年的一个晚上，联邦警察强行驱逐了布鲁克曼工厂的工人。这是一家工人自治的服装厂，距离酒店只有很短的车程。听到这个消息后，鲍恩酒店的工人们迅速赶往工厂，动员起来，和其他3000多名示威者一起支持（工厂），直到布鲁克曼的工人能够重新进入工厂<sup>184</sup>。

尽管他们的法律地位很脆弱，但占领鲍恩酒店（Hotel Bauen）的工人们还是发起了一场公开的运动，以确立他们对酒店的占领，并获得了很多人的支持。在接下来的几周和几个月里，国家官员、社会运动组织和政界人士支持工人组建合作社，与负责破产案件的法官和财产所有者谈判，并最终重新开放工厂。<sup>185</sup>这些最初的努力富有成效：布宜诺斯艾利斯市的一位负责商业案件的法官任命新成立的巴乌恩合作社为该房产的临时保管

---

<sup>183</sup> 阿利莎·霍兰德（Alisha Holland）（2017, 13）将宽容定义为“故意和可撤销的不执行法律”，通常是政客为了最大限度地提高选票和租金而拒绝进行制裁。与制度薄弱的情况相反，霍兰德分析了政客不愿意执法的情况。她以拉丁美洲的街头小贩和城市棚户区为例，展示了政客们如何利用宽容来动员选民，并表明他们对分配政治的承诺。

<sup>184</sup> 关于布宜诺斯艾利斯的驱逐情况，见Kabat（2011年）。关于“布鲁克曼战役”的描述，请参见FernándezÁlvarez（2016）；和Klein（2009）。

<sup>185</sup> 政府、政治、民间社会和私营部门中的这些不同行为者为鲍恩酒店的占领提供了学者们所说的证明（McAdam、Tarrow和Tilly，2001年）。

人。当这项临时授权于 2003 年 10 月到期时，工人们随后与业主以及布宜诺斯艾利斯市议会谈判达成协议，继续运营。

尽管暂时达成了一系列成功的协议，但合作机构需要永久确保其对这家位于市中心的酒店的使用。回想一下在第一章里，鲍恩酒店的工人向活动家们寻求帮助，以占领他们以前的工作场所。铁托是该组织的创始成员，也是该组织的第一任主席团成员，他对这一过程进行了反思：“事实是，（一开始）我们对自己想要做什么并不清楚。”<sup>186</sup>来自全国企业复兴运动（MNER）的代表（他帮忙协调了最初的占领），提出了一个解决方案：国家可以以合作社的名义征用酒店。

征用，也被称为征用权，涉及国家机构因为（某项征用被认为）促进公共利益，从私人所有人手中夺取财产。<sup>187</sup>在世界各地的实践中，征用通常用于征收修建道路、大坝甚至边境墙所需的土地。在巴乌恩合作社的案例中，支持者建议强有力的布宜诺斯艾利斯市应当征用鲍恩酒店并将其作为公共资产，从而解决合作社在法律上的问题。

丹尼尔是一名来自全国企业复兴运动的活动家，他最终加入了巴乌恩合作社。他解释了该组织最初是如何接受征用（酒店）这一目标的：“我们一直认为，即使这在法律上是可行的，那在政治上也是不可能的。征用工人控制的所有公司将会被视为是一场革命的预备。在这里（阿根廷）我们不具备这样的条件。但对我们来说，它是一个有用的范例，一个视域，一个我们可以为之奋斗的乌托邦。我们在国会当着所有立法者的面陈述了

---

<sup>186</sup> Lavaca 合作社于 2005 年进行的采访。

<sup>187</sup> 虽然征用的想法可能看起来很极端，但这种策略在全球各国都经常使用。在美国，征收通常被称为征用权，即国家机构征用私人土地修建公共道路和学校。关于美国和阿根廷利用征用权促进合作社的比较，见 Ranis (2014)。

我们的观点，[他们]也参与了我们的目标。”根据这篇陈述，鲍恩成员承认他们的战略是雄心勃勃的，甚至是乌托邦式的。但他们几乎没有其他选择来解决他们的法律地位问题。另一位长期成员将征用运动描述为“就像一场无论如何都必须赢得的比赛”。像丹尼尔这样的嵌入式活动家在关键方面帮助指导了这场政治运动。<sup>188</sup>正如铁托所说，“如果他们（全国企业复兴运动的成员）没有和我们在一起，如果他们没有阐明要遵循的政策，这次（占领）可能一无所获。”<sup>189</sup>

乍一看，巴乌恩合作社的策略似乎自相矛盾。工人们刚刚非法占领了酒店，声称私人财产归他们集体使用。但当他们开始与法官、国家官员和警察谈判时，他们要求（这些官员）允许他们违反法律，停留在一栋不归其合法所有的建筑物里的方式。然而，随着时间的推移，策略发生了变化，巴乌恩合作社的走向成熟的运动呼吁执行法律。阿根廷学者、工人自治企业领域的专家埃斯特班·马格纳尼（Esteban Magnani）反思了这一转变：

值得注意的是，工人有时被视为革命者，有时又被视为罪犯，他们大多只希望法律得到执行——这些法律经常被他们的雇主违反。雇主一再不纳税，或不偿还贷款（通常是从国家获得的，金额通常超过企业本身的价值），或不支付工资或福利保障等。同样是这些雇主，现在却把自己当作合法性的捍卫者，谈论法律的不确定性和对宪法中私人财产权的侵犯。与此同时，他们甚至忘记提及（他们自己）逃税、清空账户和其他公然违法的行为。（2009, 101）

---

<sup>188</sup> Timo Böhm (2015) 将嵌入式活动家定义为那些融入政治和社会运动网络的活动家，这使他们能够整合资源并使用内部策略来建立信任。

<sup>189</sup> Lavaca Collective 于 2005 年进行的采访。

对于巴乌恩合作社的成员来说，捍卫法律成为他们在社区中建立合法地位的机会。奥诺·布拉巴宗（Honor Brabazon, 2016, 27）将这种策略称为“作为政治的法律”的方法。在这种方法中，社会运动选择捍卫法律的某些部分，以“使政府和[财产]所有者——以及更广泛的政治和法律体系——暴露他们自己的矛盾”，并最终“为更深远的变革建立支持”。为了做到这一点，支持合作社的律师和政界人士提出法律上的挑战并起草法案，而合作社则动员工人，并采取直接行动来组织这场运动。

在 2003 年阿根廷不断变化的政治背景下，征用提议似乎越来越可行。那年，内斯托尔·基什内尔总统当选，该国放弃了用军事独裁手段推行的新自由主义政策，并深化了 20 世纪 90 年代的民主管理。基什内尔制定了一个社会发展和左翼民粹主义治理模式，这对像鲍恩酒店这样的工人自治的企业来说是个好兆头。随着其他工人自治的企业发出类似的要求，征用也变得越来越普遍。<sup>190</sup>在一个又一个个案的基础上，地方和省级单位都在进行征用，其理由很简单：“在缺少就业机会的背景下，为了社会的利益，应该维持已经关闭的工厂（的运行）”（Hirtz 和 Giacone, 2013, 94）。

在阿根廷，征用私人财产的论点依据的是《国家宪法》（第 17 条）和《国家征用法》（21.499）。私人财产可以因公用事业的原因合法征用；因此，代表工人自治企业的律师们主张通过将工作视为一项权利，将工作视为公共产品来进行征用。<sup>191</sup>这需要协调政治、司法和劳工利益。<sup>192</sup>首

<sup>190</sup> 60%的工人合作社通过征收获得了法律保护（Palomino 等人, 2010 年）。然而，征用只是工人自治企业合法经营的一种方式。关于不同的政治和法律解决方案的讨论，请参见 Fajn (2003) 和 Magnani (2009:101–28)。

<sup>191</sup> 关于劳动权和私有产权之间的冲突，参见 Ranis (2010)。

<sup>192</sup> 在阿真蒂纳，民主机构之间的协调有限。见 Llamazares (2005) 概述，Levitsky 和 Murillo (2005) 了解更多关于阿根廷民主制度薄弱的信息。

先，法案必须得到立法机构的批准，有权宣布某一资产为公用事业。接下来，相应的行政部门（市长、州长或总统）必须签署该法案，使其成为法律，并为其实施分配国家的资源。最后，案件必须提交法官审理，由法官决定如何使用被征用的资产。在实践中，权力的法律体系远没有这个循序渐进的过程所表明的那么整洁。在这个相对未明确的法律领域，国家的相关人士采用了各种策略来促进或破坏征用工作，许多征用能够成功被证明只是暂时的，或者取决于未来的修订。“你不可能弄清楚法律的所有的弯弯绕绕，因为在这里他们（国家权力的施行者）可以发明任何他们想要的东西”（引用于 Magnani 2009, 106）。可能只有少数成功案例，但征用仍然是确保法律确定性的最清晰的途径。

### 6.1.1 市政府的背叛

巴乌恩合作社的成员首先将他们的运动指向布宜诺斯艾利斯市议会。在酒店重新向公众开放之后，合作社的代表与市政府官员会了面，制定了一个使其运营合法化的方案。2005年初，工人们主张制定一项地方法案，以永久征用该房产，并保留合作社对这个公用事业的设施的管理权。与此同时，在没有合法的（房产）所有权的情况下经营酒店变得越来越困难，员工面临着一系列行政和运营障碍。在没有任何正式文件的情况下，该酒店无法通过健康和安全检查，这对任何酒店来说都是必须满足的行政要求。据说私人业主抓住了这一事实，就该酒店违反城市法规进行了举报。<sup>193</sup>作为回应，市政府官员进行了检查，并仅在2005年就三次威胁关闭巴乌恩合作社。面对越来越多的威胁，合作社的倡导者修改了他们在市议会审议的法案，试图尽快使占领合法化。

---

<sup>193</sup> impa 是个例外。这家位于布宜诺斯艾利斯的回收冶金厂于 2015 年在国家层面被征用。关于 impa 的历史，请参见 Kasparian (2009)。

到 2005 年 6 月，一位同时担任全国企业复兴运动律师的市议会成员提出了一项妥协方案：提议将宾馆临时征用两年。巴乌恩合作社的成员随后向市议会成员施压，要求他们给予支持。他们发布新闻稿，组织游行，并与支持者建立联盟。该活动从法院和国会办公室开始，很快就蔓延到街头。“鲍恩工人合作社一直处于警戒状态，以保护其工作来源。”，一篇新闻稿中写道。“下周三中午在市政厅入口处加入我们，向着市政厅开始游行，要求工人对鲍恩酒店的占用。”<sup>194</sup>随后的新闻稿告知了公众和政界人士有近 2000 人游行以支持征用，并概述了合作社的要求：

—最终征用酒店

—国家收回企业主欠城市的 500 多万比索

—征用后将酒店委托给巴乌恩合作社（管理）

—允许合作社进行一个 30 年的付款计划，以弥补征用成本和未偿还债务之间的差额。

随着巴乌恩合作社的要求越来越明晰，越来越清楚的是，它并不是这场斗争的唯一一方。鲍恩酒店的私人业主们忙于游说，反对任何有利于工人的法案。

我所进行的档案研究——包括研究新闻报道、新闻稿和合作社的会议记录——为了解合作社应对所经历的每一个政治转折，提供了一个视窗。例如，随着市议会临时征用法案的推进，私人业主提交了（征用）违反法规的投诉，合作社认为这是一系列出于政治动机的攻击，并随后谴责，市政府企图进行检查是不公正的，反映了一种“迫害政策”。在一次检查

---

<sup>194</sup> 有关此档案数据收集和分析的详细信息，请参阅方法论附录。

后，合作社在新闻稿中写道，“很明显，关闭（酒店）的企图是为了政治目的，而不是为了健康和安全。”

在经历了一系列立法程序上的拖延之后，市议会的预算委员会最终审议了巴乌恩合作社的征收法案。在那次会议上，保守派共和党议员马里奥·莫兰多提出了一项替代计划，这让合作社感到惊讶。这项修订后的法案提议成立一个委员会来决定酒店的未来，而其明确目标是将酒店交归私人管理。巴乌恩合作社的成员愤怒地坚持着自己的解决方案，并发起了一次运动（见图 6.1）。当临时征用法案被修改时，合作社“拒绝”了莫兰多的反对法案，并呼吁其盟友举行集会抗议。由此产生的面向立法机构的游行成功地推迟了原定的第一次投票。



6.1 张贴在大厅里的标牌，为合作社发起的征用收集签名。照片由巴乌恩合作社拍摄。

当晚在市政厅的拉昆扎回忆道，“我们知道我们可以阻止他们投票……所以当达到法定人数时，我们制造了一场骚乱，警察千方百计让我们离开，向我们扔汽油……最后迫使我们离开。”尽管工人的非暴力反抗造成了短期的推延，但经过修改的法案仍然于 2005 年 12 月 7 日凌晨以通

过所必需的最低票数，载入法律。与其他社会运动一样，合作社可能成功地制定了立法议程，但最终未能确保通过一项对其有利的法律<sup>195</sup>

最终通过的法案以《莫兰多法案》的名字而臭名昭著。经过修订后的用词明显更偏向私人所有者，并增加了工人方面的不确定性。巴乌恩合作社在一份新闻稿中公开指责市议会成员与私人业主共谋，“我们谴责立法者的偏见，（这导致他们）通过了一项法律，将酒店交还给那些掠走酒店一切并使数百名工人失业的商人。我们重申我们捍卫 146 个工作岗位的立场……并呼吁布宜诺斯艾利斯市长豪尔泽·特勒尔曼采取有利于工人自治的行动。”，鲍恩酒店的工人们将他们在立法上受到的挫折转变为对行动的号召，动员他们的支持者，并要求对法案提出上诉。

特勒尔曼最终会见了合作社成员，并同意支持修改《莫兰多法》中专门规定酒店归私人所有的条款。其他政治行动者也为合作社辩护：2005 年至 2006 年间，隶属于左翼政党和支持基什内尔政府的政党联合会，胜利阵线的国家立法者提出了两项征用法案，并发表了三份支持巴乌恩合作社的声明。<sup>196</sup>尽管有这些令人鼓舞的迹象，布宜诺斯艾利斯市长最终未能获得所需的政治支持，修改莫兰多法案。现在，工人们在一份新闻稿中断言，很明显：“（市长的）回应根本没有提供解决方案，而只是缓兵之计，使工人们陷入了法律上的灰色地带，并带来了严重的经济后果：我们估计，要想获得最后的征用权将使酒店的活动翻倍，从而增加就业来源”（着重号为作者所加）。简言之，《莫兰多法案》正式生效了，但从未被市政府官员强制执行。

<sup>195</sup> 运动规模和组织多样性会影响政策结果。关于美国的环境运动，见 Johnson (2008)。

<sup>196</sup> 关于阿根廷基什内尔政府背后的背景，见 Levitsky 和 Murillo (2008)。

### 6.1.2 驱逐的威胁

一位负责商业案件的法官早期的证据表明，司法部门可以设定一条路径，使合作社对酒店的使用合法化。但在 2005 年，工人们得知第三家公司——Mercoteles——已经购买了这处房产。在破产谈判期间。当 Mercoteles 谴责这些工人是“非法居留者”并呼吁将他们赶走时，私人业主对合作所持有的明显的开放态度正式结束。巴乌恩合作社及其支持者进行了反击。回想一下，在第一章中，他们是如何调查酒店的出售的，是如何发现了相关公司之间的违规行为、未偿还的债务和裙带关系等问题的<sup>197</sup>。在此基础上，该合作社在商业法庭上提出了这些索赔，并赢得了一系列对其有利的裁决，尽管 Mercoteles 提交了出售证明、注册产权以及其他国家文件，以证实其对所有权的声索。罗米娜是合作社的一名资深成员，她回忆道，这是“他们唯一一次想驱逐我们。”然后她澄清道，“但后来他们就不想了。每当有人试图驱逐我们时，合作社总能及时发现，在他们这么做之前，将会出现一场游行、一个事件、一场大动员；有些事情是有计划的。”正如罗米娜所指出的，当成员们忙于将工作场所的民主和合作性的殷勤款待付诸实施时，他们也在政治上也越来越积极。

经过多年的反复，2007 年，一名处理商业案件的法官根据提交给法院的文件裁定，将酒店出售给 Mercoteles 实际上是合法的。7 月 20 日，法官宣布 Mercoteles 为该酒店的所有者，并向巴乌恩合作社发出了第一份正式的驱逐通知。在裁决中，法官引用了《莫兰多法案》，得出的结论是，尽管该法从未实施，但它“充分保护了工人的权利”，同时确认了将

---

<sup>197</sup> 关于在全国性报纸上发表的曝光，请参阅 O’Donnell (2007)。另见 Ruggeri、Alfonso 和 Balaguer (2017)。

财产归还给私人所有者的意图。驱逐通知刊登在全国性报纸上，规定合作社搬出酒店的期限为 30 天。

巴乌恩合作社坚决反对：“我们（工人）不会再离开酒店了，”他们向记者宣称，并称这一裁决是“法律的滥用”，是“我们不得不克服的另一个障碍”（Lavaca Collective 2007a）。另一份新闻稿称，“我们恢复工作来源的努力再次受到公司董事的威胁，这次与之合谋的法官和政治上的右翼分子为之提供了庇护。”，合作社谴责了法院的裁决，并声称私人所有者在法律程序中占有不公平的优势。

在计划驱逐的几天内，合作社向上级法院提出了上诉，要求法律的保护。合作社主席告诉一位发言人，“我们相信上诉会被受理，但我们必须做好准备。第一件事是抵制驱逐行为，[然后]……实现一个最终的解决方案，那就是征用”（Página/12 2007）。一个充满希望的转折点到来了，法官接受了请求，并将案件转交上诉法院。

驱逐令从未得到执行或取消。相反，合作社成员受到了持续性的威胁。创始成员露西达（Lucinda）想起了“成千上万”从未发生过的威胁。“感谢上帝和圣母，它从未发生过。第二天我们继续工作，就像什么都没发生一样……我们是怎么活下来的？我们必须工作……我不知道该怎么解释。”阿兰还努力描述在驱逐令的阴影下进行工作具有的持续性影响：

事实是，我们在一个被下令驱逐的合作社里进行工作，对此没有任何政治决议，这里的政府会被频繁更换。这些情况让人有些不适和恐惧。这是一种感觉，你明白吗？或者说，这是一种感觉的混合物。你不知道你明天会不会有工作，或者明天他们会不会来驱逐你，或者……从这个意义上说，它很丑陋。但是当这些类型的问题出现时，我们就仿佛都团结在一

起，这让我们变得强大。因此，从这个意义上说，我并不害怕，因为我知道我们将团结起来，为合作社的共同利益而战。

到 2014 年，合作社已经为争取法律保护而斗争了近十年。工人们穷尽了许多不同的渠道，来寻求有利于他们的法律解决方案：负责破产案件的法官继续延长驱逐令的期限；一名法官驳回了对私人业主的刑事指控，拒绝考虑此案；苏普雷姆法院维持了商事法庭所做出的利于私人业主的裁决。

在司法上诉失败的情况下，巴乌恩合作社再次转向政治解决方案。2014 年，在又一次面临驱逐威胁的边缘，合作社承诺他们将继续下去：“我们将一如既往地工作”（*La Nación* 2014）。但支持者们也承认，政治上的机遇即将结束；尽管他们的处境“必须从政治上解决……但我们不认为国会中有这种政治意愿”（Zucchelli 2014）。事实上，仅在 2014 年，全国众议院就提出了另外五项驱逐法案，但最终都没有通过。

### 6.1.3 行政部门的拒绝

2015 年，随着阿根廷全国大选，政治格局骤然变化。PRO 党及其保守党同盟与基什内尔支持的胜利阵线（Front for Victory）对抗，取得了一些重大胜利。PRO 党的候选人被选为布宜诺斯艾利斯市市长、布宜诺斯艾利斯省省长和总统。面对毛里西奥·马克里当选后政治权力的丧失，即将离任的总统克里斯蒂娜·费尔南德斯·德·基什内尔召开了国会紧急会议。在她执政的最后几天，国家立法者将审议近百项法案，其中包括对鲍恩酒店的征用。在年底的狂热氛围，巴乌恩合作社的成员对立法者展开了游说，参加委员会议，并与国会助手保持密切联系，全力动员选民投票。

2015年11月的一个阳光明媚的日子，我加入了一小群工人的行列，为征用法案进行宣传。在基什内尔总统任期即将结束的日子里，我们坐在一座政府大楼里拥挤的会议室后面，看着巴乌恩合作社行政委员会的成员在国会委员会面前作证。结果很令人鼓舞：该法案获得了国会委员会的第四次，也就是最后一次审议的批准，并将进行最终投票。

会议结束后，我们的代表团直接返回鲍恩酒店，理事会成员在那里召集了一个会议来分享这一消息。丹尼尔——前全国企业复兴运动的活动家，后来成为巴乌恩合作社的成员——分享了当天的最新情况：“新来的伙伴们，我们在国会提交了一千次的著名征用法案……已经通过了所有级别的审核，但从未到投票环节。今天我们收到的消息是所有委员会都批准了该法案，因此它将由所有代表进行投票……我们几乎可以肯定，他们明天会告诉我们他们将投票。这是我们十三年来一直在努力的事情，希望我们明天就能通过。”丹尼尔通过提醒每一个人合作社仍然面临着一场艰苦的战斗，来缓和他非常肯定的语气：将任何法案推进到表决这一环节都需要大量的集体合作。

这群人开始兴奋地计划第二天的投票。皮拉尔（Pilar）是该运动的一员，他代表着集体说道：“正如我们已经做了很多次的那样……（明天）最低限度的警卫将留在（酒店）……我们会发短信……明天穿着你的[鲍恩]T恤来。”

另一名理事会成员插话道，“我们计划做的不仅是尽可能多地动员我们中的许多人，而且还召集我们能召集的所有合作社，所有的工人、工会、政党和那些陪伴我们度过这段时间的人……我们必须有一点耐心。你们当中有宗教信仰的人，可以祈祷，为圣徒点燃蜡烛。”然后我们拍照并

拍摄了视频呼吁社交媒体追随者加入这项事业。会议结束时，我无意中听到一名工人向另一名工人保证：“我们需要有信心。”



6.2 2015年，议员们在众议院通过法案后从国会游行。作者拍摄。

第二天，当鲍恩工人和他们的支持者游行到国会，在汽车喇叭和鼓声的合声中高呼“征用来了”时，紧张局势加剧（见图 6.2）。经过数小时的等待，首先是在国会外的街道上，然后是在会议厅内，会议达到了法定人数。立法者迅速投票通过了 90 多项法案，即将离任的政府曾承诺将这些法案视为一揽子法案。2015 年 11 月 26 日，经过近 13 年的占领、运营和斗争，巴乌恩合作社实现了一场重大的立法上的成功（coup）：他们的征用法案在众议院获得通过。

这次投票为巴乌恩合作社的成员及其支持者提供了一场急需的胜利，但这只是部分成功。直到第二年，国会两院才批准征用。但到那时，保守派政治家毛里西奥·马克里已经就任该国总统。就在 2017 年的头几天，马克里就否决了该法案，声称征用将“只偏袒一小部分人，而不会转化为

对整个社区的利益”。<sup>198</sup>支持者称该决定是“残忍”的，因为国会两院的积极投票“为工人们带来了一个有利决议的愿景，直到最后一刻落了空”（Heller 2016）。<sup>199</sup>合作社及其在国会的盟友再次下定决心，承诺继续战斗，这一次是为了推翻马克里的否决权。

#### 6.1.4 另一种组织存活之道

在短暂的成功、空洞的威胁以及司法和立法失败的这些年里，巴乌恩合作社保持了酒店的正常营业。经济和组织因素对其持续性都至关重要，但都不足以完全解释为什么合作社在没有合法财产权的情况下仍然存在。<sup>200</sup>对此有一系列可能的解释。

在合作社内部，成员们普遍将其组织化的长寿归功于其持续的动员和广泛的社会和政治支持网络。一天晚上，丹尼尔在他的办公室里向我保证，“没有人会跟踪我们。”他继续说道：

在我们展示了这个合作社的所有力量，社会力量之后——因为法官和鲍恩的老东家看得很清楚——我们会在通道入口组织（抗议）实践……有四五千人参加的大规模示威活动，所以他们可以看到合作社得到了支持。我一直在想：如果法官或警察向合作社进攻……今天有多少人在工作？四十个？五十个？他们会抓住我们的头发把我们赶出去。但我向你保证，两个小时后，门口会有 3000 人准备留在这里，直到他们让我们回来。

---

<sup>198</sup> Boletín 官方，第 1.302 号法令（2017 年）。马克里当然熟悉巴乌恩合作社的事业。在当选总统之前，他曾于 2007 年至 2015 年担任布宜诺斯艾利斯市长。

<sup>199</sup> 卡洛斯·海勒起草了其中一项征用法案。

<sup>200</sup> 地理位置、劳动力过程和政治网络是解释替代工作组织生存的重要组成部分。Pablo Lapegna 和我通过对一家幸存的工人自治企业（巴乌恩合作社）和一家失败的企业（forja San Martín）的比较分析，表明地理位置不仅影响了内部工作场所的动态，而且影响了社会和政治网络的形成，而这些网络是这些企业持续性的关键（Sobering 和 Lapegna 2021）。

丹尼尔说得对，巴乌恩合作社的社会合法性、行动主义网络以及吸引群众的能力在其生存中发挥了关键作用。

酒店的地理位置也很重要，因为酒店位于布宜诺斯艾利斯市中心的一个主要十字路口附近，这意味着任何驱逐企图都会被媒体广泛报道和充分记录。

合作社继续运营的另一个可能解释是，阿根廷政府根本没有能力实际执行其法律和驱逐令。这种情况通常发生在所谓的“弱”或“失败”状态中。关于拉丁美洲民主体制薄弱的程度和影响，目前有很多争论。<sup>201</sup>但阿根廷并不是一个失败的国家。仅针对工人自治企业，立法机构就通过并实施了征收法案，警察和地方领导人强制执行了驱逐通牒，政府各部也贷款提供资金，以支持资本投资和企业发展。所有这些都表明了一种不可忽视的介入。

我们通常用单数来指代国家，但国家并不是协调一致的单一实体。思考国家的一个更好的方式是将国家视为一个行为体的集合，这些行为体可以以相互冲突、有时甚至相互矛盾的方式行事。<sup>202</sup>巴乌恩合作社与阿根廷政府的互动提供了一个很好的例子：工人们从许多国家行为体（从法官、政治家、政党到市政和国家层面的政府官僚）那里收到了相互冲突的信号。简言之，巴乌恩合作社继续运作并不是因为国家权力行为者无法执行法律，而是因为他们不愿意这样做。

---

<sup>201</sup> 有关临时审查，请参阅 Brinks、Levitsky 和 Murillo (2020)。

<sup>202</sup> 关于“国家的许多人”，参见 Morgan 和 Orloff (2017)。

政治科学家称之为宽容，意思是故意容忍对政治利益的法律侵犯。<sup>203</sup> 艾莉莎·霍兰德（Alisha Holland, 2017）在她对拉丁美洲非正式政治的研究中认为，宽容实际上是一种提供非正式福利的形式。政客们可以采取宽容的态度来表明他们对某些群体的承诺，从而最大限度地提高他们的选举上的权力。考虑到私人财产在限制资本主义经济中的中心地位，各党派的政客们对征用阿根廷企业犹豫不决。国家权力的行使者，特别是那些依赖工人阶级选票的左翼政党的行使者，并没有正式将这些呼吁合法化，而是公开表示支持工人，然后用宽容的态度允许巴乌恩合作社继续运营。在大多数情况下，他们没有对法律进行有意义的修改，也没有制定一个可供其他人在未来利用的正式先例。这种微妙的平衡不仅维持了工人阶级权力的有力的象征，而且标志着对工人权利的承诺，避免了非常引人关注驱逐事件带来的负面公共性。最终，巴乌恩合作社努力使其经营合法化的故事，让人们对一个自相矛盾的国家的经营——而不是一个软弱的国家——有了深刻的认识，这个自相矛盾的国家在同一时间和地点既执行了，也违反了自己的法律。<sup>204</sup>

---

<sup>203</sup> 在 Holland (2016:233) 看来，宽容，“或故意和可撤销的政府对违法行为的宽大处理”，有三个组成部分。首先，政府必须有执法能力。其他工人自治企业被驱逐的案例证明了阿根廷政府执行驱逐通知的能力。其次，宽容需要政治家有改变执法的意图。巴乌恩合作社的法律困境充满了政客们幕后谈判和干预的传言，但我没有确凿证据表明政客们直接代表合作社进行干预。霍兰德承认，这是一个“高度的证据门槛”，但有必要将宽容与学者所说的“制度漂移”区分开来，后者是官僚不服从的结果（234）。最后，宽容在实践中必须是可撤销的。巴乌恩合作社不断面临被驱逐的威胁就是一个很好的例子：他们使用酒店的非正式许可总是会被撤销。

<sup>204</sup> 关于将国家理论化为矛盾的，参见 Auyero 和 Sobering (2019)。Marcelo Vieta (2019, 438 – 52) 在对阿根廷其他三家重启的企业研究中，也将它们与国家行为者的关系描述为矛盾。

## 6.2 进攻：行动派的工作场所

当阿根廷的失业工人占领了他们以前的工作场所时，他们凝聚在一个改编自无地农民运动的口号周围：“占领、抵抗、生产”。这个简单的信条概述了重新经营企业的理想方式：接管财产，成功抵抗驱逐，并重新开始生产。然而，在鲍恩酒店，这一过程远非线性的。相反，占领时期和抵抗时期成为工作场所的一个一直存在的特点，而合作社则在法律灰色地带临时提供招待。

丹尼尔直言不讳地描述了社会变革理论如何没能为工人提供实际指导。他断言：“这里没有 150 多个信仰马克思主义的同志聚集，并要求归还生产资料。”。“就好比是，我们已经针对下面这种情况修改了表述：当你来到拥有生产资料的阶段时会发生什么。你会成为什么？社会主义事业的活动家？不……我不知道明天会怎样，但今天不是这样。”丹尼尔解释道，合作社并没有遵循马克思主义的社会变革处方，而是试图向前迈进——并帮助推动这场运动：“你帮助其他在合作社中经历同样情况的公司……你希望有更多的工人合作社。”

正如丹尼尔所指出的，工会面临的政治挑战对企业的内部运作产生了有意义的影响。<sup>205</sup>工人们与他人接触，建立了支持、指导和协作网络。在极度不确定的情况下，巴乌恩合作社长期的征用运动促使工人们将酒店改造成我所说的行动主义者的工作场所，一个将社会运动实践融入日常生活的组织。在重启的鲍恩酒店，有三种做法为这一行动赢得了认可：识别并补充积极分子，以建立网络，将团结实践融入工作实践，以及利用合作社更广阔的目标来维持成员的承诺。

---

<sup>205</sup> 对工人自治企业的研究发现，斗争（lucha）过程对每个机构采用的自我管理类型和企业内部发展的实践有着重要影响（Fajn 和 Rebón, 2005）。

### 6.2.1 协调运动

合作社成立后，立即开始将其对市中心酒店的使用合法化。一开始就清楚的是，协调征用运动将是一项全职工作，从与议员、政治家和倡导者合作到撰写新闻稿和组织游行、集会和音乐节。合作社因此将劳工活动家正式纳入其日益增多的带薪职位名单。早些时候，三名成员辞去了其他工作，成立了一个新闻部门，该部门位于酒店三楼的一间小办公室里，负责领导政治谈判和公共关系（见图 6.3）。<sup>206</sup>丹尼尔告诉我，在那之前，当合作者面临威胁时，“我们询问了一些（支持）机构，他们是否可以派遣一些活动人士来——这些活动人士有时候要来值班并密切关注合作社。”

但在成立新闻秘书处后，合作社能够制定自己的应对策略。



6.3 鲍恩酒店的新闻办公室，照片由作者拍摄

<sup>206</sup> 其中两名成员以前曾参加过社会运动。职业活动家倾向于将活动家策略制度化为组织化，这最终有助于在环境条件发生变化时维持社会运动（Staggenborg 1988）。

创建和维护社会和政治网络是这些努力的关键。正如一位在该行业工作的成员所解释的那样，“我们实施维持政治关系的机制。在更放松的时候……你会打电话给你认识的像朋友一样的领导人或官员聊天，看望他们，因为某些事情[但]不是因为有威胁。因此，我们拥有维持这些关系的所有机制。”这些电话交流的影响在合作社撰写和分发的新闻稿中显而易见，其中许多新闻稿直接承认了支持合作社的机构。<sup>207</sup>

新闻部门的成立也将合作社的政治网络和社会资本集中在一小部分工人中，他们很快就获得了作为面向公众的代表的经验。许多成员，甚至是当选的理事会成员，都觉得自己没有“话语”可以代表该组织在政治家和记者面前发言，因此这种中心化帮助合作社向公众明确表达了自己的身份。这通常意味着在工人控制和私人管理之间进行鲜明的比较。一份新闻稿说明了一个在面向公众的信息中不断出现的主题，它指出，“与（前所有者）相比，我们在没有任何贷款的情况下开办了这家酒店，并创造了140多个就业机会。与此同时，我们把（酒店）改造成了一个向公众开放的公共空间。”巴乌恩合作社构建了社会运动学者所称的“诊断框架”（Benford 和 Snow, 2000 年），它解释了自身的问题，并将责任不归咎于国家权力行为者，而是归咎于腐败的企业家——他们利用自己的权力和资源破坏工人阶级的工作。

针对每一次被威胁关闭、立法延迟和政治上的挫折，新闻部门的成员都会分发新闻稿并举行集会。在每一个转折点上，他们都进一步阐明了自

---

<sup>207</sup> 举一个例子，在 2005 年向市议会游行后，第二天发布的新闻稿说，“昨天陪同我们参加游行的一些组织、集会、政党和失业者运动包括：地铁代表、前塞拉米卡·赞恩的 FaSinPat 工人、布鲁克曼、utp、m26 de Junio、mtr cuba、mtd Resistir y Vencer、Comedor Infantil ‘Los Pibes、’ Barrios de Pie、Cooperativa Manos、Asamblea San Telmo、Interbloque de Izquierda、前 petroleros de ypf Jujuy y Salta, b.o.p, utdoch, olp, Izquierda Unida, pc, mst, po, pts y ftc (Solano, Garay, Temperley, Lomas de Zamora) 等。”

己的事业，并将组织定义为具有社会目的的工人自治酒店。拉昆扎明确表示：“我们必须走上街头，举行游行，试图不断地让鲍恩出现在公众舆论中，[以]表明存在冲突……[以说明]我们为什么要这样做，我们是如何确立自己的行为的，我们为什么说‘鲍恩属于人民’[el Bauen es de todos]。”

在对外宣传合作社的特征时，工人们还提出，酒店的征用实际上是一个公共问题。托马斯解释道：“内部信息是，这是每个人的奋斗目标。鲍恩不仅仅是鲍恩，也是人民的鲍恩。”。拉昆扎复述了合作社的许多新闻稿，他解释了为什么公众应该从实际角度支持鲍恩：“因为这家酒店是用国家资助的贷款建造的。也就是说，我们大多数纳税的人都参与其中。因此，不仅仅是内部斗争，我们还必须记住，许多同志和其他正在施加压力的人仍在继续抗争。因为很明显还欠着政府钱……这里有能让他们偿付债务的压力。”通过将合作社定位为确保法律代表人民利益（的工具），工人们清楚地确定了他们斗争中的朋友和敌人。拉昆扎常用的短语——“鲍恩属于人民”——有意断言合作社在建立更广泛的正义运动中的积极作用。

新闻部门的成员战略性地利用了酒店的资源来支持他们的运动。丹尼尔曾在新闻行业工作，他解释道：“这里有一家酒店，所以比在工厂里更容易开展活动。”他举例说，“明天……我们将在礼堂组织一场非常重要的活动，因为这里有四位发言人：一位是中央工会总书记，另一位是市代表，另外两位是经济学家。”利用这个空间让活动家和社会运动组织受益，只是他们将提供招待和行动主义工作相结合，并巩固合作社作为公共产品的形象的一种方式。

在实际层面上，酒店的设施使举办此类活动成为可能，从礼堂和舞厅到客房和配套设施。但除非他们加班（如第 5 章所述），否则只有少数成员在漫长的一天后留下来参加这些活动。丹尼尔再次提到伊芙宁的小组，他说：“正如我们在这里所说，我们很难参加这样的小组讨论。很多次人们批评我：‘你有鲍恩，你有礼堂，但工人们不参加（这些活动）’‘我总是告诉他们，’工人们正等着下班回家，看望家人，运动，看电视。这是他们的工作。他们不想再呆三个小时去参加讲座或研讨会。”除非他们当时是在上班，否则留下来参加这些活动的主要是理事会成员或新闻部门的工作人员。我非常理解时间上的压力：我仔细的现场笔记中充满了我花很长时间去平衡轮班工作与参加活动和政治运动的记录。例如，在丹尼尔描述的小组讨论会当天，我从上午 11 点到下午 6 点在酒店工作，在员工厨房吃晚饭，然后参加了小组讨论，讨论会一直持续到晚上 10 点左右。当我回到家并写下现场笔记时，离我预定返回酒店工作的时间就只剩下几个小时了。

### 6.2.2 团结的服务

巴乌恩合作社的成员知道他们在支持社会运动和其他合作社方面有着独特的地位，他们很快就以热情好客和团结一致而闻名。<sup>208</sup>在国会听证会上，一位政治家代表合作社强调了这一点：“鲍恩是一个所有类型的民间组织都能聚集在一起，而没有任何歧视的地方。有时他们需要一个空间来举办活动，当人们来自内陆或其他地方时，他们需要留下来。”因为鲍恩合作社的所有努力，所以鲍恩酒店始终是开放和可用的。”

合作社的第一个承诺是支持其社区，包括成员及其家人、其他合作社和社区机构，以及全国企业复兴运动。这通常意味着共享集体资产，例

---

<sup>208</sup> Denise Kasparian (2012) 称这些“非市场互动”通常是出于团结而非经济理性。

如，晚班的工人可以在酒店房间里免费住宿，而不用在家里。成员的家人和朋友也可以以折扣价入住酒店（有关提供各种形式信贷的更多信息，请参阅第 5 章）。早期，一群年轻人，其中许多是鲍恩酒店长期员工的儿女，甚至搬进了大楼里，在被驱逐的情况下，大楼组成了一个 20 小时的警卫。随着时间的推移，随着这种威胁变得不那么迫在眉睫，其他成员在行政委员会的批准下搬了进来，为合作社带来每月少量的租金。<sup>209</sup> 在将近一个月的时间里，合作社允许成员实际上住在酒店的某些楼层，这些楼层还没有为客人翻新。

巴乌恩合作社通过向非营利组织、社区组织和其他合作机构提供“团结”的折扣率（discounted solidarity rates），进一步建立了社区。这种做法很早就开始了。在一篇纪念占领两周年的新闻报道中，FaSinPat 合作社的一名成员回忆道，“当我们从 Neuquén 来参加我们的[政治]聚会时，我们没有地方过夜，他们（巴乌恩合作社的成员）提供了酒店。虽然没有灯和热水，但我们还是住在那里。”<sup>210</sup>

经过一段时间后，这一做法已正式纳入酒店的官方房价。一位从事销售工作的成员解释道：“我们有一个特殊价格作为政策的一部分，这样其他合作社就可以来了解我们。”在需要的时候，巴乌恩合作社经常会为其他合作社的工人安排最后时刻才决定下来（last-minute）的住宿，甚至不时承担他们的房间费用。有一天，一个其他合作社的成员到达酒店，要想知道能否还能入住。理事会成员把我介绍给这位客人，然后客人紧张地

---

<sup>209</sup> 多年来，大约有 20 名成员住在鲍恩酒店未使用的楼层。2014 年，工人大会决定终止这种做法，以促进征用该房产的政治努力。他们还投票支持成员国通过提供零利息贷款来帮助降低成本。成员们向我解释说，如果没有住在那里，合作社看起来会更正式。2015 年初，只有三名成员仍住在酒店，但他们正在过渡到其他住房安排。

<sup>210</sup> FaSinPat 代表 Fábrica sin patrón（没有老板的工厂）。

询问付款事宜。一位理事会成员向他保证，他不需要为他们的房间付费：“当你需要的时候，你需要专注于重要的事情，而不是担心钱。”



6.4 鲍恩酒店的成员在 2014 年举行的征用集会上。Martin Barzilai/次级合作社拍摄。

团结互助的理念（solidarity）还推动合作社专门为工人阶级客户量身定制住宿。通过与政府机构的合作，酒店的许多客人都是前往首都进行治疗的人，他们能以折扣价入住。合作社的年度报告自豪地记录了这种团结互助的服务，这种服务延伸到了酒店的设施之外。巴乌恩合作社的成员还创建了机构，为全国各地的工人经营企业和合作社提供资源。例如，2006 年底，鲍恩工人成立了阿根廷自营职业合作社联合会（FACTA），通过培训、技术指导和资助来支持民主、参与和自我管理机构。<sup>211</sup>此后的几年里，该合作社与 FACTA 保持着密切的联系。它的工作人员不仅在领导委员会任职，而且 FACTA 的国家总部也位于鲍恩酒店，少量工作人员也住在鲍恩酒店。在为支持工人自我管理而成立的一些二级和三级机构中，

<sup>211</sup> FACTA 继续帮助组建了一个更高级别的机构，全国工人合作社联合会（CNCT）。关于后者的分析，参见 Faulk (2016)。

FACTA 及其同行将目光投向了促进合作企业和改变其经营的法律（例如，提议立法修改监管破产、通信和合作社的国家相关法律）。<sup>212</sup>

### 6.2.3 奉献与社群

巴乌恩合作社将维权活动与日常业务相结合的第三种方式是利用其更广泛的目标来维持成员的奉献。在这个活动家组织中，成员们不仅通过积极参与日常任务（如我在第 3 章中所述），还通过积极参与其征用运动（见图 6.4），了解并接受了他们工作的政治的维度。回想一下罗莎贝斯·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter) 的工作，她强调奉献在社区建设工作中的关键作用。<sup>213</sup> 在鲍恩酒店，成员通过参与合作社的政治运动和工人自治企业的更广泛的社会运动，获得了明确的“目的、方向和手段”(Kanter 1972, 70)。<sup>214</sup> [32] 在长期成员中，奉献和引起争吵的政治之间的联系是显而易见的。一个令人难忘的说法是，抗议是一种“包容的工具”，具有“一种能量……（它）推动你前进。”

在 2015 年通过征用法案后的一系列活动之后，长期成员反思了他们的政治事业。在大厅的一段休息时间里，马蒂亚斯 (Matías) 告诉我，“就像我前几天说的那样，当我们和所有的新人一起去国会时。你知道，这很可能是他们有生以来第一次进入国会吗？”他停顿了一下，然后假设地问，“什么工人会去国会？很少。所以这些东西对我们来说有巨大的价值。”。你只能生活在合作社，生活在自我管理下，这不是我们所经历的每一件事的另一种方式。这就是为什么我总是鼓励新人加入。他们必须

<sup>212</sup> Karen Ann Faulk (2016, 296) 追溯了支撑这些伞式机构的乌托邦愿景，解释了由阿根廷 30 个工人合作社联合会组成的全国工人合作社联合联合会如何，寻求“（1）倡导有尊严的工作条件；（2）扩展和深化工人自我管理的理念和实践；（3）奠定替代性社会经济的基础。”

<sup>213</sup> 这个副标题引用了坎特的书《承诺与社区：社会视角下的社区与乌托邦》(1972) 的标题。

<sup>214</sup> 关于美国社区创建的临时分析，见 Vaisey (2007)。

去，这样他们才能感受到我们的感受。”马蒂亚斯希望新成员通过“感受我们的感受”来培养对集体的情感承诺。这样，他们就可以通过与同事和整个合作社建立情感联系来培养归属感。<sup>215</sup>

维克托还强调了政治运动在形成情感纽带方面的重要性：“当有驱逐令时，没有结构或等级制度……这就像……我们都是平等的。我们是兄弟、朋友；友谊占了上风；我们都像一个人，像一团人。”群体凝聚力的时刻为维克托留下了愉快的回忆，他沉思道，“你知道当你是一个团队的一员，你们都觉得自己被看到了吗？每个人同社群步调一致，这真的很好……就在那一瞬间……这全是爱与和平。但后来好像，它又回到了原来的样子，就这样。”

合作社的新成员阿兰(Alan)，在我的实地考察过程中，捕捉到了许多其他人所描述的：“作为合作社的一员，对我影响最大的是我们如何参加游行和各种各样的活动。这就像一年中，你会有分歧，你会打架，你会在[合作社]内部遇到各种情况。但当我们遇到问题[威胁]时，就好像我们走到了一起……这把你们都团结在一起，这样很好，因为分歧被搁置一边，我们都可以朝着同一个方向前进。”在威胁之下，合作社的成员聚集在一起保卫他们的工作。在相对平静的时期，合作社对社区活动和社会团体的支持和运营，也在不断提醒人们：即使是酒店的正常运营，在某种程度上也是政治参与。

拉昆扎，你在第一章中第一次见到他，是一位在酒店有着较长工作经历的创始成员。他解释道：“我真正积极的参与始于我们开始与其他合作社合作时，嗯，我们必须走出去，发出我们的呼吁，展示很多东西……你必须与政治家……社会机构……社会学家交谈。”当他提到我的学科时，

---

<sup>215</sup> 关于职场民主的情感动态，见 Sobering (2021a)。

我们互相微笑。他继续说道：“这是一份需要大量的行动主义的工作。你必须被磨练，并为其他正在经历这种情况的自治企业和合作社做好这件事。”

正如你在这些引文中可能也注意到的那样，在鲍恩酒店工作是其许多成员深感自豪的来源。虽然有些人在采访和活动中公开表达了这种自豪感，但也有许多人主动与我分享了这种感受。例如，罗米娜告诉我，有一天她的女儿来和她一起工作。当他们经过大厅时，一位顾客向罗米娜询问合作社的情况，并告诉她他认为这是世界的榜样。她的女儿听到了整件事。“谁能对他们的孩子这么说呢？”她微笑着思忖。

坐在行政委员会的办公室里，合作社主席皮拉尔（Pilar）使用了类似的术语，并在她深色的桃花心木办公桌旁惊叹道：“我从未想过我会在这里……和一个如此有权势的商人坐在同一把椅子上，也从未想过，像我这样的工人会在他坐的同一张办公桌上领导一个真正的合作社。”她补充道，“这真的很有力量，有时就像……我简直不敢相信……因为我只是一个简单的工人。”

---

本章记录了巴乌恩合作社长期以来对市中心标志性酒店的占领和经营进行合法化的运动。通过这项努力，“简单工人”（simple worders）对其他重启和合作社企业以及国家政策、公众认知，以及如何重新整合工作以促进公共利益的看法，产生了有意义的影响。尽管在2020年全球疫情期间关闭之前，巴乌恩合作社一直处于法律灰色地带，但它取得了显著的成功。它能够一直营业十八年，因为合作社能够形成一个行动主义的工作场所，在这里，生产的同时也是行动主义的劳动力结合在一起，帮助改变有偿工作的意义和实践。

合作社的政治考验和磨难至关重要，因为除了解决使用该合作社的合法权利外，它们还塑造了平等项目的内部动力。在鲍恩酒店工作，既提供了工作，也提供了进入社会运动的内部途径，这一运动积极质疑私人财产的合法性，并挑战了国家的角色。当合作社穿过法律灰色地带时，它将社会运动实践融入了日常工作中。在 2003 年占领酒店后，巴乌恩合作社进行了自己的斗争，同时也将鲍恩酒店建立为社会运动和其他合作社的联络枢纽。它独特的便利设施和与活动家社区的紧密联系最终使这座被非法占领的大楼成为社会运动组织、合作社和社区团体聚集在一起协调活动的地方。最终，工人们在酒店高耸的围墙内发展起来的平等项目向外部延伸，将他们的劳动政治化，并将他们为正义而战的范围扩大到工作场所之外。

## 结论

在本书开头我就说过，学者和工人们应该在政治的意义上去思考工作。在这里我还得重审一次：我们的劳动（labour）是政治性的。在我们作为公民的权利和作为工人的权利之间存在着严重的断裂。在像阿根廷和美国这样的民主政治体制中，参与的机会遍布于公共生活当中<sup>216</sup>。但就算是在民主国家当中，我们当中的大多数都仍然生活在威权政体之下。我们的老板对我们的生活和处境握有专断权力。我们对自己正劳作于其中的组织没什么兴趣。在那些会影响工作处境的决策中，我们也几乎没有什么话语权。那么，如果企业把工作给民主化了，一切又会是什么样子呢？

本书就深入研究了一个这样的例子：一个占领并重启了阿根廷标志性酒店的由工人运转并由工人自治的企业。我详细描写了巴乌恩合作社的成员们是怎样在近 20 年的运作中改造他们的工作场所，并专注于尚处于萌芽状态的平等工程。我追踪了他们是如何通过对工作中的权威、技能和价值本身进行重估，让交互变得更具平等主义。在这所工人运转的酒店中，成员们会民主决策、广泛参与酒店运作、轮换工作（因此需要掌握各种各样的技能），还会坚持同酬的规章。

出于各种原因，我在鲍恩酒店记录下来的类似经历乍看起来好像有点难以置信。随着工人们把酒店改造成了一个合作社，他们同时也几乎把工作的方方面面都改造了一番：从怎样打扫客人房间到怎样做出重大企业决策。这个例子当然有点极端。但如果我们将停下来想一想，在别的企业中有哪些事情是可能实现的，那我不禁要问，阻碍我们的是否不是什么可操作性，而其实是我们的想象力？哪怕希尔顿本人也有类似的观点。在他的回忆录中，希尔顿认为希望和勤奋（希尔顿生活的支柱）都不能够充分解

---

<sup>216</sup> 关于公民参与的广度及其挑战，参见 Lee, McQuarrie, and Walker (2015).

释自己的成功。真正重要的东西，是“你得去做梦！”。（Hilton 1994, 21）

希尔顿也许也会被工人们甩开老板并占领和重启酒店的行为给吓一跳。但他不会忘掉引言中描写的那种做梦：“一种由激情、生命力和期待制成的具有想象力的思考”<sup>217</sup>。平等工程的框架将能够帮助我们严肃地做梦，并以此去认识对工作的这般重新想象。

## 1. 对工作重新想象

对于社会科学研究来说，认识不平等的原因和后果是一项定义性质的工作。我们经常是把任务中心放在诊断和批评在取得尊重、资源和回报方面的不平等<sup>218</sup>。但我们并不能因此就知道怎样减少不平等，更别说在社会中推动平等。平等看起来好像是个普普通通的想法，然而这个概念已经足够成熟到要求我们去重新思考它<sup>219</sup>。社会学的路径不是把平等理解成个体差异的不存在，而是把它看作在人际关系中得到上演的关系概念。平等不是简单地的一句“不平等的不存在”就能打发掉的。相反，我们所以为不公正的社会条件在很大程度上会影响我们对一个更平等的社会安排的想象方式以及迈向这一社会的行动方式。

我们做工人的时候，往往会习惯于既存秩序。在这个秩序中，我们会去选择各种不同的工作（因此把其他工作的排除在外），享有不同的权力和权威，甚至还认同工资方面存在的巨大不平等。这些在权力、机会、回报方面的不同并非是偶然的。一个人来自何处、父母赚多少钱，以及其他

<sup>217</sup> 虽然希尔顿当然不是这个意思，但他对梦想的呼吁类似于恩斯特·布洛赫（Ernst Bloch）对乌托邦思想的辩护，即“理性与想象力相结合的思维模式”（Weeks 2011, 187）。

<sup>218</sup> Wright (2010) 在制定解放性社会科学的议程时解释说，出发点是确定社会结构系统地对人们施加伤害的方式。他认为，第二项任务是提出一种替代现有制度的方案/理论，消除或减轻这些不公正现象。

<sup>219</sup> 平等是一个核心的社会学概念，但仍然“可以从关系思维的角度进行广泛的重新表述”（Emirbayer, 1997 年, 291 页）。

因素都会影响一个人的职业和人生机遇。数十年的社会科学研究也已经指出，种族和性别在决定我们的职业生涯方面也可谓举足轻重（并对社会流动性造成一连串的后果）：女性和少数族裔与白人男性相比更难向上流动，就算彼此之间其实有着类似的经历和教育。

最后，我们还会为上面这种安排做出各种正当化的解释，这些解释有的已经被广泛接受，也有的已经遭到了质疑。我们的共同价值观与我们对社会秩序的这些理解紧密相关。举个例子。我们也许会拒绝那些毫不遮掩的歧视并尝试去根除那些一直存在着的偏见，但同时，我们又会认为工人们不应该在组织中享有话语权，接受在同样劳动时间下人与人之间存在的巨额工资差异。通过对平等工程的研究，我们能够更好地理解文化理念（cultural ideals）会如何影响在工作中推动公正的方式。

## 2. 受到的启发

我关于巴乌恩合作社的研究给读者的主要启发一共有三点。第一个而且最根本的就是，组织是能够得到并实实在在地得到改变的。在所有权、权威和劳动分工方面，巴乌恩合作社彻彻底底地对这家酒店的治理和管理方式进行了改造。根据工人们自己的描述，鲍恩酒店在二十世纪末曾实行过严格的管理制度，当时的老板是个家长式作风的人，不过到了2010年代，他一定会发现鲍恩酒店已经面目全非。这其实就说明了一个更一般的有关组织的观点：当我们把组织作为稳定不变的实体来研究时，我们就有可能意识不到变革其实完全可能发生，而且更别说推动变革的实际进行了。我们如果要认真对待这些观点，就必须把组织作为资源、人员和岗位的动态组合（dynamic configurations）来重新想象——这种重新想象的工作与巴乌恩合作社对工作场所的重新组织其实没有什么很大区别。

阿根廷的工人自治企业当然是组织变革中的一个比较极端的例子。但正如凯瑟琳·陈 (Katherine Chen, 2016) 指出的那样，这些极端的例子可以通过将不可见的事情变得可见，从而帮助我们构建社会理论。与传统的组织只拥有一个成立时刻不同，工人自治企业拥有**两个成立时刻**：原私有工厂的成立，以及之后一个工人合作社的成立。正如我在第一章中描写的那样，巴乌恩合作社的成立者们用了一切可能的科技、政治和文化资源来将酒店重新组织在工人的控制之下。但是，他们没有被先前的秩序给束缚了手脚，而是利用自己在经济动荡中受雇于老板和被解雇的经历，启发、认同并**重塑**了一种新的经营方式。这一变革虽然有些激进，却确实能够实现。

久而久之，工人们成立了巴乌恩合作社，创建了一个高度混合 (hybrid) 的组织，利用官僚制的规则性和可预见性来创造工作并欢迎各类商业合作。与此同时，他们也为了遵守自己对民主、团结和自我管理的共同诺言而采取各种集体性的做法。这就是本书提供的第二点启发：正式和非正式的互动关系都一样重要。

在鲍恩酒店里，我记录了合作社是怎样广泛分配权力、机会和资源，从而在成员之间推动平等关系的形成。对于组织并维系工作场所民主来说，政治平等的正规化尤为重要。从许多方面来看，巴乌恩合作社当中有关官员、经理和协调人选举的等级制可以说与传统酒店当中的工作架构非常相似。但合作社不是把绝对的权威赋予给某些岗位，而是让工人集体 (workers assembly) 在一切重大决策上代表集体享有权力。而且这并不是什么做样子：第二章就讲述了成员是怎样积极行使自己的权力，对那些由当选官员和经理做出的决策提出申诉的。

合作社的平等工程深深嵌入在工作场所正式的规章当中，比如说民主投票或是相同的基本工资率 (pay rate)。但在其他方面，工人们其实

相当抵制那些想要指定他们应该怎么进行分配的僵死的标准或规则。在我追踪合作社是怎样以及为什么是选择为企业运转和经济的某些方面而不是其他方面设立规章时，我能够亲眼看到这种有选择性地把工作场所民主给规章化的行为是怎样促成这种组织文化的正常运转，并同时让一种经常性的例外规则得以实现。

这种有选择性的规章化操作对合作社重新组织服务业工作的过程产生了各种各样的影响。轮换工作的做法就是一个很好的例子。在第 4 章中，我介绍了成员们会如何进行工作的轮换，这让他们拥有了前所未有的学习新技能的机会，也让他们能够更全面地了解这个组织。通过轮换工作，成员们可以重新梳理自己在工作场所的位置，甚至打破由于性别而造成的职业隔离。通常情况下，对工作进行轮换的决定都是出于一些相当现实的个人和组织需求而做出来的。但这一做法不失为一种减少成员们的隔离、疲惫和异化感的方式，这些感受往往会被伴随着不同形式的体力、脑力和情感劳动而出现。合作社里的所有员工几乎都曾在鲍恩酒店里轮换过工作。但并不存在一个什么正式的规章来规定这些轮换工作的机会究竟应该如何分配。因此，如果自己关于调换岗位的请求被拒绝了或是被莫名其妙给调到了别的岗位却自始自终都没有发言权，有些成员就会感到自己遭到了轻视、惩罚。归根结底，尽管这种有选择性地进行规章化能够拉平不同人的差异，但由于这种做法没有规定谁有资格进行轮换以及何时才能轮换，不平等依然存在。

这就是我要说的第三点，也即最后一点。本书中记录的许多做法都解决了巴乌恩合作社中不平等背后的物质基础问题。成员拥有相同的股权、相同的投票权和相同的基本工资。但是，这种平等项目还通过一种以平等主义精神为标志的组织文化产生了反响，这种组织文化塑造了人与人之间的动态关系。在第 3 章中，我探讨了成员如何以 *campañeros* 的身份

融入合作社文化。这一融入过程不仅包括加入团体，还包括在团体中得到认可和尊重。为了让这些文化期望（cultural expectation）更加易于传达，巴乌恩合作社的成员们设想了一个理想的工人应该是什么样子的：能够自我激励、全身心投入工作并将其视为一种政治行为。虽然围绕这种文化期望的假设与许多传统工作场所中明显的性别化和种族化期望大相径庭，但成为理想的自我管理式工人仍然需要长时间的工作、自我牺牲和政治担当，这对于在企业外部也承担有其他责任或是拥有不同世界观的成员来说就有点不太可能了。

有关工人合作社的研究很早就已经发现，集体主义组织的成员们往往在思维和人口分布上十分相似。为了解释这一群体内部的偏好性，学者们将目光放在了对共识的需求上。这一需求常常会要求成员们都认同某些潜在的道德诺言。乔伊斯·罗斯柴尔德 (Joyce Rothschild) 在其关于集体主义民主组织的经典文章中曾观察到，“只有在诸个体大体上同意该集体的目标和进程时，统一行动才是有可能的。” (Rothschild Whitt 1979, 520)。集体主义组织要求一定程度的同质性，而官僚主义组织在权威的命令和报酬的刺激下，能够提供更多的多样性。我在阿根廷进行的研究为这种朝向同质性的趋向提供了另一条解释路径：巴乌恩合作社打造了一个理想工人的形象，并依靠它来引导整个工作场所的巩固，也就是促使工人们变成 *compañeros*。

平等工程要求持续不断地在关系层面进行工作：重估那些用来指导社会实践的诸范畴。在第二章中我曾写道，巴乌恩合作社的成员们不仅会实践工作场所的民主，还会共同讨论与这些实践紧密相关的民主的意义。除了有关会面和投票选举下一任行政委员会外，我还观察到大家用数周的时间去仔细考虑怎样实现一场公平的选举、以及成员应该怎样去思考自身

的民主实践。这些争论之所以发生不是因为什么规章制度的推行，而是由于一种许多人认为对工作场所有害的东西：流言。

那些关于非正式沟通的研究经常会把工作场所流言的存在归咎于缺乏透明度的表现，比如说高级职工把官僚秘密保护得死死的，于是低级职工就只能自己去揣测那些自己根本参与不了的某些过程。但在巴乌恩合作社里，尽管成员们很容易就能得到官方消息并参与决策，但流言仍然会滋长。就在我在田野工作中追寻这些四处传播的流言时，我注意到流言既是一种集体监督形式，也是对当选官员的非正式问责机制。

非正式机制和沟通渠道对于确保和维系鲍恩酒店工作场所民主的核心实践至关重要。在工作日期间的对话中，成员们会讨论组织实践的目的和后果，分享与集体决策相关的信息，并最终让领导者对整个团体负责。非正式的工作场所动力关系并不是简单地破坏正式做法或复制不平等，而是理解合作社平等项目背后交互性劳动的关键。

这一点在有关工资和价值的辩论中显得尤为明确，这一辩论会从正式集会延续到酒店大厅里。正如我在第五章中所说，巴乌恩合作社从一开始就给每个成员以同样的基本工资。而我则长期以来都在关注这一团体是怎样造成报酬上的细微差别并将之正当化的，这种差别最后会导致工资在一定程度上存在不一样之处。尽管这些做法会导致差别，但这些差别是受到了限制并且相当透明：所有成员都知道不同种工作各自的价值，也知道其背后的原因。

组织在同酬方面做出的承诺从物质层面和象征层面产生了不同的影响与后果。合作社不只是在口头上而且还在物质回报上平等对待每个成员的价值。女人和男人、老年人和青年人、成立者和信任都被平等付以报酬。通过将购买力进行平等化（这一点和将报酬平等化不同，而且很重要），合作社得以大大拉平象征权力（symbolic power），而这乃是制造

平等过程中极为关键的一点。当然，对同工同酬政策的异议和担忧依然存在，因为成员们担心承诺、工时和工夫方面会存在差异。可以说，这些日常辩论能够激励成员们贡献出自己的一份力量，阻止搭便车的行为，从而再次利用非正式交流来推动社会管理。

关于同酬的持续对话也启发人们在组织层面去重新想象工资。合作社不断尝试提高工资，并在同时实施补偿性创新，以应对服务业低工资工作的普遍压力。正如我在第 5 章中所描述的，该合作社的**生存金融**体系建立资源之上。货币工资固然重要，但对巴乌恩合作社来说，提供零利率贷款、大宗采购福利和未来带薪休假银行系统的能力也同样重要。这些补偿形式结合在一起，极大地改变了人们的工作体验。关于 21 世纪工作的大量研究记载了使服务业工作变得更加不稳定的趋势（工作时间越来越长、工资越来越低、工作时间和日程安排越来越不规律），而**生存金融**的概念则提供了一种路径来讨论各个组织组织为公平补偿低工资劳动者而进行的富有创造力的非工资形式的尝试。这当然不能用来取代生活工资、福利和健全的社会安全网。但是，考虑到巴乌恩合作社在结构层面受到地限制，该组织选择优先考虑帮助其成员维持生计，并最终让工作为他们服务。

### 3. 诸平等工程

在哲学家和行动主义者眼中，平等常常被看作一种理想（ideal）或价值。在本书中，我则认为平等还是一个十分有意义的社会学概念，这个概念还需要更多的实证研究。平等并不是一个早就存在的客观的“物”，好像就等着人们去揭示它。相比之下，它更多是一种取决于具体语境而且归根结底具有可塑性的社会建构。因此，我们需要去记录并分析各种平等工

程，看看人们是怎样通过重新组织并重估那些指导社会实践的范畴，在人与人之间促成更平等主义的关系的。

社会学家有各种各样的方法去研究在他们所界定为是公正或不公正的情形下，人们怎样进行解释和行动，但我们应该拓宽自己的对话，不再只是将几乎所有目光放在不平等上，而是把关于平等工程的研究也囊括在内。这一任务并不狭隘，因为它其实是某一大趋势下的一部分，即，一种解决问题导向的社会学和具有解放性质的社会科学之发展。埃里克·欧林·赖特（Erik Olin Wright, 2006, 94）将其描述为“生成一种与挑战人类压迫和实现人们能够过上富足生活的条件这一集体工程相关的知识”的任务<sup>220</sup>。

鲍恩酒店的例子中就出现了一系列打造平等的过程，这些过程能够说明诸组织可以怎样在工作中推动平等。首先就是权力的转移。集体所有的组织能够在根本上改变那种建立在统治基础之上的传统资本主义式工作架构。而包容的过程不是从另一个人的劳动那里抽取出价值，而是通过让人们同自身对团体做出的贡献紧密联系在一起，以此来分配权力。第二个关键过程则关于我们应该怎样分享机遇和资源。学者们通常会把贮藏机遇的行为当作是造成社会区隔的关键机制，并认为这种社会区隔的存在能够解释不平等究竟是怎样以及为什么会持存下来。我的研究则表明这一过程并不是单向度的。通过引入机遇分配，人们也能与那些身处网络之外的人分享资源。最后一点则是，平等工程还包括处理文化意义，我们正是通过这些文化意义来确定自身的所作所为是否正当。第三个打造平等的过程便是符号水平化，也就是说在话语上强调每个人在参与决策制定、学习新技能和为团体做贡献上都具有一样的能力。把以上三个概念放在一起来看，它

---

<sup>220</sup> 对真实乌托邦的研究是学者们呼吁发展莫妮卡·普拉萨德（Monica Prasad, 2018 年）所称的问题解决社会学（另见 Graizbord, 2019 年）的更广泛呼声的一部分。

们都具有理论和实践意义上的价值，让我们认识到能够解释关系平等之产生的一般过程，同时也指明了对权力进行重新配置、跨越差异对机会进行分配和对文化意义进行变革的数种方法。

在社会中的许多领域都有人在推动平等，从亲密关系和家庭到学校、组织和政府。在工人合作社里，随着时间的沉淀，平等工程在组织的实践中会变得越来越凸显出来，它将得到充分发展、更多地得到协商与规章化（codified）。传统商业也可以将权力、机遇和资源进行更广泛地分配。比如说，许多公司已经用一种更强调参与性和团队性的工作架构替换掉了命令-管控式的官僚主义架构<sup>221</sup>。还有一些公司则已经采取了员工所有制、利润分享和其他形式的共享资本主义<sup>222</sup>。这些做法中当然有一部分其实是为了偷偷提高生产率而实际上并没有增加什么报酬<sup>223</sup>。但其他的一些做法不仅改善了工作条件，还让人们得以就薪酬、权力和承认中存在的差异的合法性进行重要的、可能具有变革意义的讨论<sup>224</sup>。不管不同类型的组织之间究竟存在着怎样的差异，但它们仍然能够在推动平等方面彼此给予教诲。

提出并回答关于何为善、何为正义的规范性问题，对于理解社会变革和推动正义运动极为重要。当我在 2021 年末写完这篇文章时，民主正受到威胁<sup>225</sup>。构成“1%”的公司和亿万富翁掌握着不成比例的资源和权力，它们正影响着我们的民主体制。在全球范围内，民粹主义运动（包括右翼

---

<sup>221</sup> 更灵活、更人性化的工作实践不仅对减少不平等现象非常重要，而且还能显著改善工人的身心健康（Kelly 和 Moen, 2020 年）。关于组织中的参与性实践的综述，见 Lee (2015 年)。

<sup>222</sup> 共享资本主义是指工人成为企业部分所有者的制度。关于这些组织安排在美国的范围和影响，见 Kruse、Freeman 和 Blasi (2011)

<sup>223</sup> Carole Pateman (1970, 69) 将只为提高效率而不将人们纳入决策过程的参与称为“伪参与”。

<sup>224</sup> 数十年的研究表明，与工人分享知识和权力，允许他们对日常工作有更大的自由裁量权对企业有利（Appelbaum 等, 2000 年；Kelly 和 Moen, 2020 年）。有关工作场所民主的商业案例回顾，见 Johnson (2006)。

<sup>225</sup> 见 Wright (2010)。感谢达斯汀·阿文特·霍尔特 (Dustin Avent-Holt) 鼓励我提出这一规范性问题，并阐明“清醒的平等主义”，以开启关于平等项目的辩论。

和左翼）正在破坏代议制民主的有效性和可行性，他们为意识形态主义者鼓动支持，而意识形态主义者的领导正贬低着公民讨论的价值，阻碍了跨越差异的联盟之建设。与此同时，社会运动正满怀激情地倡导社会变革、更广泛的权力分配以及多轴心的平等。当抗议者在美国各大城市游行谴责警察暴力和种族不公时，阿根廷的组织者也通过“一个都不能多”（Ni Una Menos）运动，动员起来要求妇女权利并结束性别暴力。结构性的力量和体制看似难以对付，但有无数例子表明，为了想象一个更加公正和平等的世界，人们已经做出了相当卓越的努力。这是一项需要持续不断的工作，它主要通过建立在基于个体的无偿劳动来协调。

难题就在于，我们通常并不会把公共场所当作社会斗争的地点。对大多数人来说，行动主义是一个与雇佣工作相分离的东西。但我们也正看到，在雇佣关系领域已经出现了各种重大的变革。企业家精神（另译，创业）正作为一种文化理想而不断兴起，人们鼓励工人追随自己的激情，“重塑自我”，因为在退休、工龄和留用等因素消失的同时，曾经习以为常的雇主责任关系（relationship of employer responsibility）也在削弱。铁饭碗已经成为了过去式。”狗屁工作“现在正四处蔓延<sup>226</sup>。而像零工经济这样的新型就业模式正改变着我们曾熟悉的工作方式，而且往往是让 99% 那部分人的工作变得更加不稳定。

如果，我们把这种动力不只是放在为一小部分人赚钱上，而是为大多数人改善工作上，会产生怎样的结果呢？工人合作社就让我们知道还有这样一种方法，来运用集体的力量来改变我们的日常工作条件。今天，大多数的企业都在推动不平等的形成。关于另一种工作组织的研究，让我们懂得企业完全也可以成为“激进的拉平者”（radical levelers），运用平

---

<sup>226</sup> 大卫·格雷伯（David Graeber，2018 年）认为，“狗屁工作”就是那些完全没有意义的工作，甚至连从事这些工作的人都看不到它们的价值。

等工程来对权力和机遇进行广泛分配、改变资源的流动方向，从而推动平等关系的形成，并最终改变游戏的规则<sup>227</sup>。我们不应该把自己局限在“实用主义式狭隘的改良”上，而应该做出凯西·威克斯(Kathi Weeks, 2011, 176)所谓“乌托邦式要求”，改造当前的雇佣关系配置<sup>228</sup>。这一点必须在多个层面上进行，从个体的家庭和工作场所，到集体对国家行为者的呼吁，毕竟国家行为者在合作社企业的命运中扮演着相当重要的角色。

所有这都要求我们再一次仔细地去考虑社会变革。我经常想到马克思那句很有名的话：“人们自己创造自己的历史……但是是在直接碰到的、既定的、从过去承继下来的条件下创造。”<sup>229</sup>我们是谁、我们从哪里来、世界上都发生了什么：这些问题都会决定我们创造自身历史的机会是怎样的。正如我们在鲍恩酒店中看到的那样，过去的幽灵(spirit)在有关工作的各种古早做法和方式中不断显现出自己的存在，而与此同时，对于未来的希望又会推动对合作社平等工程的期望和并加以实践。经济学家和社会科学家们经常会假设与此相反的情况，但人们并不会把经济方面和组织方面的决策当作拥有充分信息后做出的理性决定。相反，我们之所以去行动，是基于我们对未来之可能状态的想象，而这份想象本身又是基于并不充分的信息、文化脚本(cultural script)和我们对可能之物的感知。延斯(Jens, 2016)认为，这些对未来的期望(fictional expectation)会以故事、理论和话语的形式出现，在限制我们的同时也能为创造力提供来源<sup>230</sup>。在思考平等时，“工程/投射”(project)这个词就抓住了这一点：向未来投射(future-casting)，我们向未来投射(we project

---

<sup>227</sup> 合作企业的发展不仅需要敬业的人才，还需要公共政策和国家的支持。关于工作场所休养生息的挑战和机遇，见 Ranis (2016 年)。

<sup>228</sup> Weeks (2011, 176) 所说的“乌托邦式要求”指的是“一种政治要求，其形式不是狭隘的实用主义改革，而是对当前社会关系结构进行更实质性的变革”。

<sup>229</sup> 这是我的改编。这句话来自《路易波拿巴的雾月十八日》，原文只提到“男人们”(men) (马克思, 1978 年, 595 页)。

<sup>230</sup> Beckert (2016, 2) 认为，虚构期望理论的基础是“人类想象与现在不同的未来世界状态的独特能力”。

into the future)，我们着手进行这些工程以到达彼处(we undertake projects to get there)。虽然是老调重弹，但我们仍然要知道：平等工程和受到“梦想与实践”引导的真实乌托邦一样，也是由我们想象另一种可能世界的能力所决定的(Wright, 2010, 4)。

巴乌恩合作社从未与周围的世界隔绝。它的成员经受过政治打击、经济动荡和新冠大流行的考验。而它的平等工程也从未最终完成，即使我希望写出一个整洁的篇章以收束全文。乌拉圭作家爱德华多·加莱亚诺(Eduardo Galeano)（2020年）的诗歌《乌托邦之窗》(Window on Utopia)为我们认识此类平等工程提供了另一种视角：

她在地平线处……

我前进两步，她后退两步

我前进十步，地平线也往前走十步

不管走了多少，我都不可能碰到她

乌托邦对什么好？在于：对走路好。

*Ella está en el horizonte.*

*Yo me acerco dos pasos y ella se aleja dos pasos.*

*Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá.*

*Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré.*

*¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve, para caminar.*

*She lies on the horizon . . .*

*I walk two steps, she moves two steps away.*

*I walk ten steps and the horizon runs ten steps ahead.*

*No matter how much I walk, I'll never reach her.*

*What good is utopia? That's what: it's good for walking.*

平等不是什么终极状态，而是指导行动的北斗星。在本书中，我发现了人们在为正义做出的种种努力何以可能以及背后存在的不足之处。希望这些内容能够成为人们在追求正义之路上的地标物。

## 参考文献

- Acker, Joan. 1989. *Doing Comparable Worth: Gender, Class, and Pay Equity*. Philadelphia: Temple University Press.
- Acker, Joan. 1990. "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations." *Gender and Society* 4 (2): 139–58.
- Acker, Joan. 2006. "Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations." *Gender and Society* 20 (4): 441–64.
- Adkins, Lisa. 2015. "What Are Post-Fordist Wages? Simmel, Labor Money, and the Problem of Value." *South Atlantic Quarterly* 114 (2): 331–53.
- Adkins, Lisa, and Maryanne Dever. 2014. "Housework, Wages and Money: The Category of the Female Principal Breadwinner in Financial Capitalism." *Australian Feminist Studies* 29 (79): 50–66.
- Adler, Patricia A., and Peter H. Adler. 2004. *Paradise Laborers: Hotel Work in the Global Economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Anderson, Elizabeth S. 1999. "What Is the Point of Equality?" *Ethics* 109 (2): 287–337.
- Anderson, Elizabeth S. 2017. *Private Government: How Employers Rule Our Lives*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Anteby, Michel. 2015. "Denials, Obstructions, and Silences: Lessons from Repertoires of Field Resistance (and Embrace)." In *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*, edited by Kimberly D. Elsbach and Roderick M. Kramer, 197–205. New York: Routledge.
- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg, and Arne L. Kalleberg. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Attewell, Paul. 1990. "What Is Skill?" *Work and Occupations* 17 (4): 422–48.
- Atzeni, Maurizio, ed. 2012. *Alternative Work Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Atzeni, Maurizio, and Pablo Ghiglani. 2007. "Labour Process and Decision-Making in Factories under Workers' Self-Management: Empirical Evidence from Argentina." *Work, Employment and Society* 21 (4): 653–71.
- Auyero, Javier. 2007. *Routine Politics and Violence in Argentina: The Gray Zone of State Power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Auyero, Javier, and Katherine Sobering. 2019. *The Ambivalent State: Police-Criminal Collusion at the Urban Margins*. New York: Oxford University Press.
- Avent-Holt, Dustin. 2020. "An Egalitarian's Cautionary Note on Rent Theory." Unpublished manuscript, Department of Social Sciences, Augusta University, Augusta, GA.

- Babb, Sarah. 2020. *Regulating Human Research: IRBs from Peer Review to Compliance Bureaucracy*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Baiocchi, Gianpaolo, and Ernesto Ganuza. 2016. *Popular Democracy: The Paradox of Participation*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Baker, John, Kathleen Lynch, Sarah Cantillon, and Judy Walsh. 2004. *Equality: From Theory to Action*. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan.
- Baron, James N., and William T. Bielby. 1980. "Bringing the Firms Back In: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work." *American Sociological Review* 45 (5): 737–65.
- Baron, James N., Brian S. Mittman, and Andrew E. Newman. 1991. "Targets of Opportunity: Organizational and Environmental Determinants of Gender Integration within the California Civil Service, 1979–1985." *American Journal of Sociology* 96 (6): 1362–401.
- BAUEN Cooperative. 2020. "Carta abierta de los trabajadores del Bauen." *Tiempo Argentino*, October 6, 2020. <https://www.tiempoar.com.ar/politica/carta-abierta-de-los-trabajadores-y-trabajadoras-de-la-cooperativa-bauen/>.
- Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, Howard S. 1970. *Sociological Work: Methods and Substance*. Chicago: Aldine.
- Beckert, Jens. 2016. *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belt, Vicki, Ranald Richardson, and Juliet Webster. 2002. "Women, Social Skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centres." *New Technology, Work and Employment* 17 (1): 20–34.
- Benford, Robert D., and David A. Snow. 2000. "Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment." *Annual Review of Sociology* 26:611–39.
- Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee. 2016. "Beyond the Holacracy Hype." *Harvard Business Review*, July–August. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>.
- Bernstein, Paul. 1983. *Workplace Democratization: Its Internal Dynamics*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Berry, Daphne P. 2013. "Effects of Cooperative Membership and Participation in Decision Making on Job Satisfaction of Home Health Aides." In *Sharing Ownership, Profits, and Decision-Making in the 21st Century*, edited by Douglas Kruse, 3–25. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms 14. Bingley, UK: Emerald.

- Berry, Daphne P., and Myrtle P. Bell. 2018. "Worker Cooperatives: Alternative Governance for Caring and Precarious Work." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 37 (4): 376–91.
- Bielby, William T., and James N. Baron. 1987. "Undoing Discrimination: Job Integration and Comparable Worth." In *Ingredients for Women's Employment Policy*, edited by Christin E. Bose and Glenna D. Spitze, 211–29. Albany: State University of New York Press.
- Blair-Loy, Mary. 2003. *Competing Devotions: Career and Family among Women Executives*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blum, Linda M. 1991. *Between Feminism and Labor: The Significance of the Comparable Worth Movement*. Berkeley: University of California Press.
- Böhm, Timo. 2015. "Activists in Politics: The Influence of Embedded Activists on the Success of Social Movements." *Social Problems* 62 (4): 477–98.
- Bourdieu, Pierre. 1996. "Understanding." *Theory, Culture and Society* 13 (2): 17–37.
- Bourdieu, Pierre, Jean-Claude Chamboredon, and Jean-Claude Passeron. 1991. *The Craft of Sociology: Epistemological Preliminaries*. Edited by Beate Krais. Translated by Richard Nice. New York: Walter de Gruyter.
- Brabazon, Honor. 2016. "Occupying Legality: The Subversive Use of Law in Latin American Occupation Movements." *Bulletin of Latin American Research* 36 (1): 21–35.
- Braverman, Harry. 1975. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Brennan, James P. 2018. *Argentina's Missing Bones: Revisiting the History of the Dirty War*. Berkeley: University of California Press.
- Brinks, Daniel M., Steven Levitsky, and María Victoria Murillo, eds. 2020. *The Politics of Institutional Weakness in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brody, David. 2016. *Housekeeping by Design: Hotels and Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brusco, Valeria, Marcelo Nazareno, and Susan Carol Stokes. 2004. "Vote Buying in Argentina." *Latin American Research Review* 39 (2): 66–88.
- Bryer, Alice. 2010. "Beyond Bureaucracies? The Struggle for Social Responsibility in the Argentine Workers' Cooperatives." *Critique of Anthropology* 30 (1): 41–61.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael. 1983. "Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes under Advanced Capitalism." *American Sociological Review* 48 (5): 587–605.

- 
- Burawoy, Michael. 2003. "Revisits: An Outline of a Theory of Reflexive Ethnography." *American Sociological Review* 68 (5): 645–79.
- Cahn, Edgar S. 2000. *No More Throw-Away People: The Co-production Imperative*. Washington, DC: Essential Books.
- Calloway, Cecilia, Bruno Colombari, and Santiago Iorio. 2013. "Invenciones y resistencias: Construyendo autogestión en las fábricas y empresas recuperadas." *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)*, no. 8. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/Invenciones\\_y\\_resistencias.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/Invenciones_y_resistencias.pdf).
- Cancian, Francesca M. 1995. "Truth and Goodness: Does the Sociology of Inequality Promote Social Betterment?" *Sociological Perspectives* 38 (3): 339–56.
- Carmel, Simon. 2011. "Social Access in the Workplace: Are Ethnographers Gossips?" *Work, Employment and Society* 25 (3): 551–60.
- Castilla, Emilio J. 2008. "Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers." *American Journal of Sociology* 113 (6): 1479–526.
- Chafetz, Janet Saltzman. 1990. *Gender Equity: An Integrated Theory of Stability and Change*. Newbury Park, CA: Sage.
- Chayka, Kyle. 2017. "Time Is Money, but You Don't Need to Work Non-Stop." *Pacific Standard*, June 14, 2017. <https://psmag.com/economics/time-money-doesnt-mean-need-work-non-stop-81438>.
- Chen, Katherine K. 2009. *Enabling Creative Chaos: The Organization behind the Burning Man Event*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chen, Katherine K. 2016. "Using Extreme Cases to Understand Organizations." In *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*, edited by Kimberly D. Elsbach and Roderick M. Kramer, 33–44. New York: Routledge.
- Chen, Katherine K., and Victor T. Chen, eds. 2021. *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy*. Research in the Sociology of Organizations 72. Bingley, UK: Emerald.
- Cheney, George. 1999. *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Cheney, George, Iñaki Santa Cruz, Ana María Peredo, and Elías Nazareno. 2014. "Worker Cooperatives as an Organizational Alternative: Challenges, Achievements and Promise in Business Governance and Ownership." *Organization* 21 (5): 591–603.
- Chodorow, Nancy J. 1978. *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. Berkeley: University of California Press.
- Chodorow, Nancy J. 2000. "Reflections on *The Reproduction of Mothering*—Twenty Years Later." *Studies in Gender and Sexuality* 1 (4): 337–48.

- Chung-Herrera, Beth, Cathy Enz, and Melenie Lankau. 2003. "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (3): 17–25.
- Clarín. 2020. "Por la cuarentena, cada vez hay más hoteles de 4 y 5 estrellas al borde del cierre, dice la Asociación de Hoteles de Turismo." September 25, 2020. [https://www.clarin.com/viajes/cuarentena-vez-hoteles-4-5-estrellas-borde-cierre-dice-asociacion-hoteles-turismo\\_o\\_uizrdojzP.html](https://www.clarin.com/viajes/cuarentena-vez-hoteles-4-5-estrellas-borde-cierre-dice-asociacion-hoteles-turismo_o_uizrdojzP.html).
- Clark, Gabriel, and Javier Antivero. 2009. "La intervención sindical en las empresas recuperadas en Argentina: Hacia la reconstrucción selectiva de un modelo de justicia social." In *Las empresas recuperadas: Autogestión obrera en Argentina y América Latina*, edited by Andrés Ruggeri, 125–37. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Cockburn, Cynthia. 1983. *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto.
- Cohen, G. A. 2008. *Rescuing Justice and Equality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cohen, Philip N., and Matt L. Huffman. 2007. "Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap." *American Sociological Review* 72 (5): 681–704.
- Collins, Caitlyn. 2019. *Making Motherhood Work: How Women Manage Careers and Caregiving*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Collins, Jane L. 2001. "Flexible Specialization and the Garment Industry." *Competition and Change* 5 (2): 165–200.
- Collins, Jane L. 2003. *Threads: Gender, Labor, and Power in the Global Apparel Industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Collins, Jane L. 2017. *The Politics of Value: Three Movements to Change How We Think about the Economy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Collins, Patricia Hill. 2000. *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*. New York: Routledge.
- Collom, Ed, Judith N. Lasker, and Corinne Kyriacou. 2016. *Equal Time, Equal Value: Community Currencies and Time Banking in the US*. New York: Routledge.
- Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (CONADEP). 2011. *Nunca Más: Informe de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas*. Buenos Aires: Eudeba. <https://www.digitaliapublishing.com/a/32618>.
- Connell, Raewyn, and Nour Dados. 2014. "Where in the World Does Neoliberalism Come From?" *Theory and Society* 43 (2): 117–38.
- Contreras, Randol. 2019. "Transparency and Unmasking Issues in Ethnographic Crime Research: Methodological Considerations." *Sociological Forum* 34 (2): 293–12.

- Cooper, Davina. 2013. *Everyday Utopias: The Conceptual Life of Promising Spaces*. Durham, NC: Duke University Press.
- Correll, Shelley J. 2017. "sws 2016 Feminist Lecture: Reducing Gender Biases in Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change." *Gender and Society* 31 (6): 725–50.
- Correll, Shelley J., Erin L. Kelly, Lindsey Trimble O'Connor, and Joan C. Williams. 2014. "Redesigning, Redefining Work." *Work and Occupations* 41 (1): 3–17.
- Cracogna, Dante, Antonio Fici, and Hagen Henrÿ, eds. 2013. *International Handbook of Cooperative Law*. Vol. 14. Berlin: Springer.
- Crawford-Welch, Simon. 1989. "Self-Management in Hospitality Organizations: A Conceptual Analysis." *Hospitality Education and Research Journal* 13 (3): 435–47.
- Crowley, Martha, and Randy Hodson. 2014. "Neoliberalism at Work." *Social Currents* 1 (1): 91–108.
- Curl, John. 2009. *For All the People: Uncovering the Hidden History of Cooperation, Cooperative Movements, and Communalism in America*. Oakland, CA: PM Press.
- Dahl, Robert A. 2007. *On Political Equality*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dawkins, Sarah, Amy Wei Tian, Alexander Newman, and Angela Martin. 2017. "Psychological Ownership: A Review and Research Agenda." *Journal of Organizational Behavior* 38 (2): 163–83.
- Deener, Andrew. 2018. "The Architecture of Ethnographic Knowledge: Narrowing Down Data and Contexts in Search of Sociological Cases." *Sociological Perspectives* 61 (2): 295–313.
- DeMeulenaere, Stephen. 2000. "Reinventing the Market: Alternative Currencies and Community Development in Argentina." *International Journal of Community Currency Research* 4 (3). <https://ijccr.net/2012/05/22/reinventing-the-market-alternative-currencies-and-community-development-in-argentina/>.
- Desmond, Matthew. 2012. "Disposable Ties and the Urban Poor." *American Journal of Sociology* 117 (5): 1295–1335.
- DiFonzo, Nicholas. 2008. *The Watercooler Effect: An Indispensable Guide to Understanding and Harnessing the Power of Rumors*. New York: Avery.
- DiFonzo, Nicholas, and Prashant Bordia. 2007. "Rumor, Gossip and Urban Legends." *Diogenes* 54 (1): 19–35.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48 (2): 147–60.
- DiPrete, Thomas, Greg Eirich, and Matthew Pittinsky. 2010. "Compensation Benchmarking, Leapfrogs, and the Surge in Executive Pay." *American Journal of Sociology* 115 (6): 1671–712.

- DiPrete, Thomas A., and Brittany Fox-Williams. 2021. "The Relevance of Inequality Research in Sociology for Inequality Reduction." *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* 7. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/23780231211020199>.
- Dobbin, Frank. 2009. *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dobbin, Frank, Daniel Schrage, and Alexandra Kalev. 2014. "Resisting the Iron Cage: The Effects of Bureaucratic Reforms to Promote Equity." Social Science Research Network, September 30, 2014. <http://papers.ssrn.com/abstract=2513869>.
- Dodd, Nigel. 2016. *The Social Life of Money*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Duneier, Mitchell. 2011. "How Not to Lie with Ethnography." *Sociological Methodology* 41 (1): 1–11.
- Echaide, Javier. 2007. "Sobre lo político y lo jurídico: La batalla legal de las empresas recuperadas." *Revista Idelcoop* 34 (176): 82–102.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean. n.d. "CEPALSTAT: Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas." Accessed October 15, 2021. [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp).
- Edin, Kathryn, and Laura Lein. 1997. "Work, Welfare, and Single Mothers' Economic Survival Strategies." *American Sociological Review* 62 (2): 253–66.
- El Grito del Sur*. 2020. "La cooperativa del Hotel Bauen dejará el histórico edificio de Avenida Callao." ANRed: Agencia de Noticias RedAcción. September 24, 2020. <https://www.anred.org/2020/09/24/la-cooperativa-del-hotel-bauen-dejara-el-historico-edificio-de-avenida-callao-es-muy-doloroso-pero-seguiremos-en-otro-lado/>.
- Emerson, Robert M., Rachel I. Fretz, and Linda L. Shaw. 1995. *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Emirbayer, Mustafa. 1997. "Manifesto for a Relational Sociology." *American Journal of Sociology* 103 (2): 281–317.
- England, Paula, Michelle Budig, and Nancy Folbre. 2002. "Wages of Virtue: The Relative Pay of Care Work." *Social Problems* 49 (4): 455–73.
- England, Paula, and Dana Dunn. 1988. "Evaluating Work and Comparable Worth." *Annual Review of Sociology* 14 (1): 227–48.
- Fajn, Gabriel. 2003. *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

- Faulk, Karen Ann. 2016. “‘Recuperar el trabajo’: Utopia and the Work of Recovery in an Argentine Cooperativist Movement.” *Journal of Latin American and Caribbean Anthropology* 21 (2): 294–316.
- Fernández, Ana María, Xabier Imaz, and Cecilia Calloway. 2006. “La invención de las fábricas sin patrón.” In *Política y subjetividad: Asambleas barriales y fábricas recuperadas*, edited by Ana María Fernández, 201–42. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Fernández Álvarez, María Inés. 2012. “Ocupar, resistir, producir . . . sostener: El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo.” *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)*, no. 7. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_07/F\\_ALVAREZ.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/F_ALVAREZ.pdf).
- Fernández Álvarez, María Inés. 2016. “Productive Work as Political Action: Daily Practices of Struggle and Work in a Recovered Factory.” *Journal of Latin American and Caribbean Anthropology* 21 (2): 254–75.
- Fernández Álvarez, María Inés, and Florencia Partenio. 2010. “Empresas recuperadas en Argentina: Producciones, espacios y tiempos de género.” *Tabula Rasa: Revista de Humanidades*, no. 12, 119–35.
- Fernández Vilchez, Iliana Irupé, María Eleonora Feser, Valeria Mutuberría Lazzarini, and Facundo Ureta. 2011. “Seguridad social y empresas recuperadas por sus trabajadores: Problemáticas en Argentina.” *Revista del Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)*, no. 5. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Mutuberria5.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Mutuberria5.pdf).
- Ferree, Myra Marx, and Patricia Yancey Martin, eds. 1995. *Feminist Organizations: Harvest of the New Women’s Movement*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fields, Jessica. 2013. “Feminist Ethnography: Critique, Conflict, and Ambivalent Observance.” *Journal of Contemporary Ethnography* 42 (4): 492–500.
- Franklin, Benjamin. 1748. “Advice to a Young Tradesman.” Founders Online, National Archive. July 21. <https://founders.archives.gov/documents/Franklin/01-03-02-0130>.
- Fraser, Nancy. 2000. “Rethinking Recognition.” *New Left Review*, no. 3, 107–20.
- Freeman, Jo. 1972. “The Tyranny of Structurelessness.” *Second Wave* 2 (1): 1–6.
- Fung, Archon. 2013. “Infotopia: Unleashing the Democratic Power of Transparency.” *Politics and Society* 41 (2): 183–212.
- Fung, Archon, Mary Graham, and David Weil. 2008. *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gabriel, Yiannis, and Eda Ulus. 2015. “‘It’s All in the Plot’: Narrative Explorations of Work-Related Emotions.” In *Methods of Exploring Emotions*, edited by Helena Flam and Jochen Kleres, 36–45. London: Routledge.

- Galeano, Eduardo. 2020. “‘Ventana sobre la Utopía,’ Texto de *Las Palabras Andantes*.” In *Homenaje a Eduardo Galeano*, 18. Madrid: Siglo XXI de España Editores. [http://sigloxxieditores.com/media/imagenes/Homenaje\\_a\\_Galeano.pdf](http://sigloxxieditores.com/media/imagenes/Homenaje_a_Galeano.pdf).
- Gasalla, Juan. 2017. “La brecha salarial entre hombres y mujeres crece en empleos menos calificados.” *Infobae*, March 7, 2017. <https://www.infobae.com/economia/2017/03/07/la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-crece-en-empleos-menos-calificados/>.
- Gatta, Mary, Heather Boushey, and Eileen Appelbaum. 2009. “High-Touch and Here-to-Stay: Future Skills Demands in US Low Wage Service Occupations.” *Sociology* 43 (5): 968–89.
- Gershon, Ilana. 2011. “Neoliberal Agency.” *Current Anthropology* 52 (4): 537–55.
- Gibson-Graham, J. K. 2003. “Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class.” *Critical Sociology* 29 (2): 123–61.
- Glass, Jennifer. 1990. “The Impact of Occupational Segregation on Working Conditions.” *Social Forces* 68 (3): 779–96.
- Glenn, Evelyn Nakano. 1992. “From Servitude to Service Work: Historical Continuities in the Racial Division of Paid Reproductive Labor.” *Signs* 18 (1): 1–43.
- Goffman, Erving. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Goffman, Erving. 1989. “On Fieldwork.” *Journal of Contemporary Ethnography* 18 (2): 123–32.
- Gómez, Georgina M. 2010. “What Was the Deal for the Participants of the Argentine Local Currency Systems, the Redes de Trueque?” *Environment and Planning A* 42 (7): 1669–85.
- Graeber, David. 2012. *Debt: The First 5,000 Years*. Brooklyn Melville House.
- Graeber, David. 2014. *The Democracy Project: A History, a Crisis, a Movement*. New York: Penguin.
- Graeber, David. 2018. *Bullshit Jobs: A Theory*. New York: Simon and Schuster.
- Graizbord, Diana. 2019. “Toward an Organic Policy Sociology.” *Sociology Compass* 13 (11): 1–14.
- Grindle, Merilee. 2016. “Democracy and Clientelism: How Uneasy a Relationship?” *Latin American Research Review* 51 (3): 241–49.
- Grupo Alavío. 2015. “B.A.U.E.N.: Lucha, Cultura, Trabajo.” YouTube video, 1:14:27, posted June 5, 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=oq5-lRAgjk4>.
- Guillan-Montero, Aranzazu. 2011. “As If: The Fiction of Executive Accountability and the Persistence of Corruption Networks in Weakly Institutionalized Presidential Systems; Argentina (1989–2007).” PhD diss., Georgetown University, Washington, DC.

- Gunn, Christopher E. 1984. *Workers' Self-Management in the United States*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hacker, Sally. 1989. *Pleasure, Power, and Technology: Some Tales of Gender, Engineering, and the Cooperative Workplace*. Boston: Unwin Hyman.
- Hallett, Tim. 2003. "Symbolic Power and Organizational Culture." *Sociological Theory* 21 (2): 128–49.
- Hallett, Tim, and Marc J. Ventresca. 2006. "Inhabited Institutions: Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner's 'Patterns of Industrial Bureaucracy.'" *Theory and Society* 35 (2): 213–36.
- Hampson, Ian, and Anne Junor. 2010. "Putting the Process Back In: Rethinking Service Sector Skill." *Work, Employment and Society* 24 (3): 526–45.
- Hampson, Ian, and Anne Junor. 2015. "Stages of the Social Construction of Skill: Revisiting Debates over Service Skill Recognition." *Sociology Compass* 9 (6): 450–63.
- Hannan, Michael T., and John Freeman. 1977. "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology* 82 (5): 929–64.
- Hanser, Amy. 2008. *Service Encounters: Class, Gender, and the Market for Social Distinction in Urban China*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hanson, Rebecca, and Patricia Richards. 2017. "Sexual Harassment and the Construction of Ethnographic Knowledge." *Sociological Forum* 32 (3): 587–609.
- Harris, Scott R. 2003. "Studying Equality/Inequality: Naturalist and Constructionist Approaches to Equality in Marriage." *Journal of Contemporary Ethnography* 32 (2): 200–232.
- Harris, Scott R. 2006a. *The Meanings of Marital Equality*. Albany: State University of New York Press.
- Harris, Scott R. 2006b. "Social Constructionism and Social Inequality: An Introduction to a Special Issue of JCE." *Journal of Contemporary Ethnography* 35 (3): 223–35.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Heller, Carlos. 2016. "BAUEN: Frente al veto de Macri, en 2017 vamos por una nueva sanción de 2/3 de los votos en ambas cámaras." Distribuir major para seguir creciendo, December 27, 2016. <http://www.carlosheller.com.ar/2016/12/27/bauen-frente-al-veto-de-macri-en-2017-vamos-por-una-nueva-sancion-con-23-de-los-votos-en-ambas-camaras/>.
- Heller, Frank, Eugen Pusic, George Strauss, and Bernhard Wilpert. 1998. *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.

- Henriques, Flávio Chedid, Vanessa Moreira Sígolo, Sandra Rufino, Fernanda Santos Araújo, Vicente Nepomuceno, Mariana Baptista Giroto, Maria Alejandra Paulucci, Thiago Nogueira Rodrigues, Maíra Rocha Cavalcanti, and Maurício Sardá de Faria. 2013. *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Multifoco.
- Hernandez, Sarah. 2006. "Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative." *Economic and Industrial Democracy* 27 (1): 105–35.
- Hilton, Conrad N. 1994. *Be My Guest*. New York: Simon and Schuster.
- Hirtz, Natalia Vanesa, and Marta Susana Giaccone. 2013. "The Recovered Companies Workers' Struggle in Argentina: Between Autonomy and New Forms of Control." *Latin American Perspectives* 40 (4): 88–100.
- Hoang, Kimberly Kay. 2015. *Dealing in Desire: Asian Ascendancy, Western Decline, and the Hidden Currencies of Global Sex Work*. Oakland: University of California Press.
- Hoang, Kimberly Kay. 2018. "Gendering Carnal Ethnography: A Queer Reception." In *Other, Please Specify: Queer Methods in Sociology*, 230–46. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, Arlie Russell. 2012. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hodson, Randy. 1995. "Resistance and Power in Organizations: Agency, Subjectivity, and the Labour Process." *Work and Occupations* 22 (3): 364–66.
- Hodson, Randy. 2001. *Dignity at Work*. New York: Cambridge University Press.
- Hodson, Randy. 2002. "Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies." *Economic and Industrial Democracy* 23 (4): 491–528.
- Hoffmann, Elizabeth A. 2016. "Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses: Deep Acting, Surface Acting, and Genuine Emotions." *Sociological Quarterly* 57 (1): 152–73.
- Holland, Alisha C. 2016. "Forbearance." *American Political Science Review* 110 (2): 232–46.
- Holland, Alisha C. 2017. *Forbearance as Redistribution: The Politics of Informal Welfare in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Iannello, Kathleen P. 1992. *Decisions without Hierarchy: Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Iannello, Kathleen P. 1992. *Decisions without Hierarchy: Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*. New York: Routledge.
- International Cooperative Alliance. n.d. "Cooperative Identity, Values and Principles." Accessed October 15, 2021. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos de La República Argentina (INDEC). n.d. "Línea de Pobreza." Accessed October 15, 2021. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>.
- Itzigsohn, José, and Julián Rebón. 2015. "The Recuperation of Enterprises: Defending Workers' Lifeworld, Creating New Tools of Contention." *Latin American Research Review* 50 (4): 178–96.
- Jackall, Robert. 1988. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Jackall, Robert, and Henry M. Levin, eds. 1984. *Worker Cooperatives in America*. Berkeley: University of California Press.
- Jerolmack, Colin, and Alexandra K. Murphy. 2019. "The Ethical Dilemmas and Social Scientific Trade-Offs of Masking in Ethnography." *Sociological Methods and Research* 48 (4): 801–27.
- Johnson, Erik W. 2008. "Social Movement Size, Organizational Diversity and the Making of Federal Law." *Social Forces* 86 (3): 967–93.
- Johnson, Phil. 2006. "Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy." *Organization* 13 (2): 245–74.
- Johnson, Victoria. 2007. "What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera." *American Journal of Sociology* 113 (1): 97–127.
- Johnston, Michael. 2014. *Corruption, Contention and Reform: The Power of Deep Democratization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jozami, Eduardo, Pedro Paz, and Juan Villarreal. 1985. *Crisis de la dictadura argentina: Política económica y cambio social, 1976–1983*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Jussila, Iiro, Noreen Byrne, and Heidi Tuominen. 2012. "Affective Commitment in Co-operative Organizations: What Makes Members Want to Stay?" *International Business Research* 5 (10): 1–10.
- Kabat, Marina. 2011. "Argentinean Worker-Taken Factories: Trajectories of Workers' Control under the Economic Crisis." In *Ours to Master and to Own: Workers' Councils from the Commune to the Present*, edited by Immanuel Ness and Dario Azzellini, 365–81. Chicago: Haymarket Books.
- Kalev, Alexandra. 2009. "Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work." *American Journal of Sociology* 114 (6): 1591–643.
- Kalleberg, Arne L. 2003. "Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers." *Work and Occupations* 30 (2): 154–75.
- Kalleberg, Arne L. 2009. "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition." *American Sociological Review* 74 (1): 1–22.

- Kalleberg, Arne L., Peter V. Marsden, Jeremy Reynolds, and David Knoke. 2006. "Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices." *Work and Occupations* 33 (3): 271–302.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review* 33 (4): 499–517.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1972. *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. "The New Managerial Work." *Harvard Business Review*, November–December. <https://hbr.org/1989/11/the-new-managerial-work>.
- Kapferer, Jean-Noel. 1990. *Rumors: Uses, Interpretation and Necessity*. New Brunswick, NJ: Routledge.
- Kasmir, Sharryn. 1996. *The Myth of Mondragón: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. Albany: State University of New York Press.
- Kasparian, Denise. 2009. "Situación de IMPA." *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)*, no. 2. <http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/coyuntura/IMPA1.pdf>.
- Kasparian, Denise. 2012. "De alianzas y solidaridades: Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires." *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)*, no. 8. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/De\\_alianzas\\_y\\_solidaridades.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/De_alianzas_y_solidaridades.pdf).
- Katz, Jack. 2001. "From How to Why: On Luminous Description and Causal Inference in Ethnography (Part I)." *Ethnography* 2 (4): 443–73.
- Kellogg, Katherine C. 2009. "Operating Room: Relational Spaces and Micro-institutional Change in Surgery." *American Journal of Sociology* 115 (3): 657–711.
- Kelly, Erin L., Samantha K. Ammons, Kelly Chermack, and Phyllis Moen. 2010. "Gendered Challenge, Gendered Response Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization." *Gender and Society* 24 (3): 281–303.
- Kelly, Erin L., and Alexandra Kalev. 2006. "Managing Flexible Work Arrangements in US Organizations: Formalized Discretion or 'a Right to Ask'?" *Socio-economic Review* 4 (3): 379–416.
- Kelly, Erin L., and Phyllis Moen. 2020. *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kennard, Matt, and Ana Caistor-Arendar. 2016. "Occupy Buenos Aires: The Workers' Movement That Transformed a City, and Inspired the World." *Guardian*, March 10, 2016. <http://www.theguardian.com/cities/2016/mar/10/occupy-buenos-aires-argentina-workers-cooperative-movement>.

- Klein, Naomi. 2009. "When Work Is a Crime. The Brukman Battle." In *The Silent Change: Recovered Businesses in Argentina*, by Esteban Magnani, 21–23. Buenos Aires: Teseo.
- Kleinman, Sherryl. 1996. *Opposing Ambitions: Gender and Identity in an Alternative Organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knox, Angela, and Janet Walsh. 2005. "Organisational Flexibility and HRM in the Hotel Industry: Evidence from Australia." *Human Resource Management Journal* 15 (1): 57–75.
- Kokkinidis, George. 2015. "Spaces of Possibilities: Workers' Self-Management in Greece." *Organization* 22 (6): 847–71.
- Korczynski, Marek. 2005. "Skills in Service Work: An Overview." *Human Resource Management Journal* 15 (2): 3–14.
- Kriauciunas, Aldas, and Prashant Kale. 2006. "The Impact of Socialist Imprinting and Search on Resource Change: A Study of Firms in Lithuania." *Strategic Management Journal* 27 (7): 659–79.
- Krippner, Greta R. 2005. "The Financialization of the American Economy." *Socio-economic Review* 3 (2): 173–208.
- Krippner, Greta R. 2017. "Democracy of Credit: Ownership and the Politics of Credit Access in Late Twentieth-Century America." *American Journal of Sociology* 123 (1): 1–47.
- Kruse, Douglas L., Richard B. Freeman, and Joseph R. Blasi. 2011. *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kunda, Gideon. 2006. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lafer, Gordon. 2004. "What Is 'Skill'? Training for Discipline in the Low-Wage Labour Market." In *The Skills That Matter*, edited by Chris Warhurst, Ewart Keep, and Irena Grugulis, 109–27. Hounds mills, UK: Palgrave Macmillan.
- Lamont, Michèle. 2018. "Addressing Recognition Gaps: Destigmatization and the Reduction of Inequality." *American Sociological Review* 83 (3): 419–44.
- Lapavitsas, Costas. 2014. *Profiting without Producing: How Finance Exploits Us All*. London: Verso.
- Larrabure, Manuel, Marcelo Vieta, and Daniel Schugurensky. 2011. "The 'New Cooperativism' in Latin America: Worker-Recuperated Enterprises and Socialist Production Units." *Studies in the Education of Adults* 43 (2): 181–96.
- Lavaca Collective. 2007a. "Hay que defenderlo a sangre." Lavaca.org, July 27, 2007. Accessed October 15, 2021. <https://lavaca.org/notas/hay-que-defenderlo-a-sangre/>.
- Lavaca Collective. 2007b. *Sin Patrón: Stories from Argentina's Worker-Run Factories*. Chicago: Haymarket Books.
- Leach, Darcy K. 2016. "When Freedom Is Not an Endless Meeting: A New Look at Efficiency in Consensus-Based Decision Making." *Sociological Quarterly* 57 (1): 36–70.

- Lee, Caroline W. 2015. "Participatory Practices in Organizations." *Sociology Compass* 9 (4): 272–88.
- Lee, Caroline W., Michael McQuarrie, and Edward T. Walker. 2015. *Democratizing Inequalities: Dilemmas of the New Public Participation*. New York: New York University Press.
- Lee, Michael Y., and Amy C. Edmondson. 2017. "Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing." *Research in Organizational Behavior* 37:35–58.
- Leidner, Robin. 1993. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Levitsky, Steven. 2003. "From Labor Politics to Machine Politics: The Transformation of Party-Union Linkages in Argentine Peronism, 1983–99." *Latin American Research Review* 38 (3): 3–36.
- Levitsky, Steven, and María Victoria Murillo. 2005. *Argentine Democracy: The Politics of Institutional Weakness*. University Park, PA: Penn State University Press.
- Levitsky, Steven, and María Victoria Murillo. 2008. "Argentina: From Kirchner to Kirchner." *Journal of Democracy* 19 (2): 16–30.
- Lewis, Avi, and Naomi Klein. 2004. *The Take*. Montréal: Alliance Atlantis.
- Lichbach, Mark I. 1996. *The Cooperator's Dilemma*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Lin, Ken-Hou, and Megan Tobias Neely. 2020. *Divested: Inequality in the Age of Finance*. New York: Oxford University Press.
- Llamazares, Iván. 2005. "Patterns in Contingencies: The Interlocking of Formal and Informal Political Institutions in Contemporary Argentina." *Social Forces* 83 (4): 1671–95.
- Lopez, Steven Henry. 2007. "Efficiency and the Fix Revisited: Informal Relations and Mock Routinization in a Nonprofit Nursing Home." *Qualitative Sociology* 30 (3): 225–47.
- Lorber, Judith. 1999. "Crossing Borders and Erasing Boundaries: Paradoxes of Identity Politics." *Sociological Focus* 32 (4): 355–70.
- Magnani, Esteban. 2009. *The Silent Change: Recovered Businesses in Argentina*. Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Mansbridge, Jane J. 1980. *Beyond Adversary Democracy*. New York: Basic Books.
- Manzetti, Luigi. 2009. *Neoliberalism, Accountability, and Reform Failures in Emerging Markets: Eastern Europe, Russia, Argentina, and Chile in Comparative Perspective*. University Park, PA: Penn State University Press.
- Mapa Nacional de la Discriminación. 2013. "Segunda serie de estadísticas sobre la discriminación en Argentina." Buenos Aires: Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo.
- Marquis, Christopher, and Zhi Huang. 2010. "Acquisitions as Exaptation: The Legacy of Founding Institutions in the US Commercial Banking Industry." *Academy of Management Journal* 53 (6): 1441–73.

- Martin, Patricia Yancey. 1990. "Rethinking Feminist Organizations." *Gender and Society* 4 (2): 182–206.
- Marwell, Nicole P. 2004. "Privatizing the Welfare State: Nonprofit Community-Based Organizations as Political Actors." *American Sociological Review* 69 (2): 265–91.
- Marx, Karl. 1973. *The Grundrisse*. Marx Engels Archive. <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/grundrisse.pdf>.
- Marx, Karl. 1978. "The Eighteenth Brumaire of Louis Bonaparte." In *The Marx-Engels Reader*, 2nd ed., edited by Robert C. Tucker, 594–617. New York: W. W. Norton.
- McAdam, Doug, Sidney Tarrow, and Charles Tilly. 2001. *Dynamics of Contention*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McSherry, J. Patrice. 2005. *Predatory States: Operation Condor and Covert War in Latin America*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Mears, Ashley. 2013. "Ethnography as Precarious Work." *Sociological Quarterly* 54 (1): 20–34.
- Mellor, Mary, Janet Hannah, and John Stirling. 1988. *Worker Cooperatives in Theory and Practice*. Philadelphia: Open University Press.
- Meyer, Adriana. 2017. "La resistencia del Bauen en tres frentes." *Página/12*, April 3. <https://www.pagina12.com.ar/29499-la-resistencia-del-bauen-en-tres-frentes>.
- Meyers, Joan S. M. 2022. *Working Democracy: Managing Inequalities in Worker Cooperatives*. Ithaca, NY: Cornell ILR Press.
- Meyers, Joan S. M., and Steven P. Vallas. 2016. "Diversity Regimes in Worker Cooperatives: Workplace Inequality under Conditions of Worker Control." *Sociological Quarterly* 57 (1): 98–128.
- Michael, Robert T., Heidi Hartmann, and Brigid O'Farrell. 1989. *Pay Equity: Empirical Inquiries*. Washington, DC: National Academies Press.
- Michel, Alexandra. 2014. "Participation and Self-Entrapment: A 12-Year Ethnography of Wall Street Participation Practices' Diffusion and Evolving Consequences." *Sociological Quarterly* 55 (3): 514–36.
- Mische, Ann. 2009. "Projects and Possibilities: Researching Futures in Action." *Sociological Forum* 24 (3): 694–704.
- Mishel, Lawrence, and Julia Wolfe. 2019. "CEO Compensation Has Grown 940% since 1978." Economic Policy Institute, August 14, 2019. <https://www.epi.org/publication/ceo-compensation-2018/>.
- Moeran, Brian. 2009. "From Participant Observation to Observant Participation." In *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, edited by Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels, and Frans Kamsteeg, 139–55. London: Sage.
- Moore, Sian. 2009. "'No Matter What I Did I Would Still End up in the Same Position': Age as a Factor Defining Older Women's Experience of Labour Market Participation." *Work, Employment and Society* 23 (4): 655–71.

- Moreno, Graciela. 2020. "Cierra el Hotel Bauen después de 42 años: Se va la cooperativa de trabajadores." *BAE Negocios*, September 28, 2020. <https://www.baenegocios.com/negocios/La-cooperativa-de-trabajadores-del-hotel-Bauen-dejara-el-historico-edificio-de-Callao-20200928-0026.html>.
- Morgan, Kimberly J., and Ann Shola Orloff, eds. 2017. *The Many Hands of the State: Theorizing Political Authority and Social Control*. New York: Cambridge University Press.
- La Nación*. 2007. "Vuelve el recuerdo del Banade." May 13, 2007. <https://www.lanacion.com.ar/economia/vuelve-el-recuerdo-del-banade-nid908115>.
- La Nación*. 2014. "Bauen: Se vence el plazo para desalojar el hotel y hay tensión." September 10, 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1726026-bauen-se-vence-el-plazo-para-desalojar-el-hotel-y-hay-tension>.
- Nadler, Judy, and Miriam Schulman. 2015. "Favoritism, Cronyism, and Nepotism." Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University, October 23, 2015. <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/>.
- Neely, Megan Tobias. 2018. "Fit to Be King: How Patrimonialism on Wall Street Leads to Inequality." *Socio-economic Review* 16 (2): 365–85.
- Neely, Megan Tobias. 2022. *Hedged Out: Inequality and Insecurity on Wall Street*. Oakland: University of California Press.
- Nembhard, Jessica Gordon. 2014. *Collective Courage: A History of African American Cooperative Economic Thought and Practice*. State College: Penn State University Press.
- Ness, Immanuel, and Dario Azzellini, eds. 2011. *Ours to Master and to Own: Workers' Control from the Commune to the Present*. Chicago: Haymarket Books.
- North, Peter. 2007. *Money and Liberation: The Micropolitics of Alternative Currency Movements*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- El Observador del Sur*. 2020. "En plena crisis por la pandemia: Hoteles a la venta en Argentina." August 6, 2020. <https://www.elobservadordelsur.com/en-plena-crisis-la-pandemia-hoteles-la-venta-argentina-n23223>.
- O'Donnell, Santiago. 2007. "El padre, el hijo y un espíritu non sancto." *Página/12*, August 21, 2007. <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-90028-2007-08-21.html>.
- Ogasawara, Yuko. 1998. *Office Ladies and Salaried Men: Power, Gender, and Work in Japanese Companies*. Berkeley: University of California Press.
- Omi, Michael, and Howard Winant. 2014. *Racial Formation in the United States*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Oseen, Collette. 2016. "'It's Not Only What We Say but What We Do': Pay Inequalities and Gendered Workplace Democracy in Argentinian Worker Coops." *Economic and Industrial Democracy* 37 (2): 219–44.

- Otis, Eileen M. 2008. "Beyond the Industrial Paradigm: Market-Embedded Labor and the Gender Organization of Global Service Work in China." *American Sociological Review* 73 (1): 15–36.
- Otis, Eileen M. 2011. *Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Página/12. 2007. "El Bauen marcha contra orden de desalojo." August 6, 2007. <http://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-89285-2007-08-06.html>.
- Palomino, Héctor. 2003. "The Workers' Movement in Occupied Enterprises: A Survey." *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies/Revue Canadienne des Études Latino-Américaines et Caraïbes* 28 (55/56): 71–96.
- Palomino, Héctor, Ivanna Bleynat, Silvia Garro, and Carla Giacomuzzi. 2010. "The Universe of Worker-Recovered Companies in Argentina (2002–2008): Continuity and Changes inside the Movement." *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture, and Action* 4 (1): 252–87.
- Parker, Martin, George Cheney, Valérie Fournier, and Chris Land, eds. 2014. *The Routledge Companion to Alternative Organization*. New York: Routledge.
- Pateman, Carole. 1970. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pateman, Carole. 1989. *The Disorder of Women: Democracy, Feminism, and Political Theory*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pateman, Carole. 2012. "Participatory Democracy Revisited." *Perspectives on Politics* 10 (1): 7–19.
- Pearson, Ruth. 2003. "Argentina's Barter Network: New Currency for New Times?" *Bulletin of Latin American Research* 22 (2): 214–30.
- Pérez, Marcos Emilio. 2018. "Life Histories and Political Commitment in a Poor People's Movement." *Qualitative Sociology* 41 (1): 89–109.
- Pérez, Marcos Emilio, and Katherine Sobering. 2022. "The Persistent Influence of December 2001: Collective Action in Twenty-First Century Argentina." *Bulletin of Latin American Research*. Online first. March 7.
- Pierucci, Fabian, and Federico Tonarelli. 2014. "Cooperativa de Trabajo Hotel B.A.U.E.N.: Una experiencia de autogestión y libertad." In *Crisis y autogestión en el siglo XXI: Cooperativas y empresas recuperadas en tiempos de neoliberalismo*, edited by Andrés Ruggeri, Henrique T. Novaes, and Mauricio Sardá de Faria, 149–60. Buenos Aires: Ediciones Continente.
- Pizzi, Alejandro, and Ignasi Brunet Icart. 2014. "Autogestión Obrera y Movilización Social: El Caso de las Empresas Recuperadas Argentinas en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires." *Latin American Research Review* 49 (1): 39–61.
- Polletta, Francesca. 2002. *Freedom Is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prasad, Monica. 2018. "Problem-Solving Sociology." *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews* 47 (4): 393–98.
- Programa Facultad Abierta. 2003. *Informe del relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores*. Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria,

- Universidad de Buenos Aires. <https://recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Informe%20Primer%20relevamiento%202003.pdf>.
- Rae, Douglas W. 1981. *Equalities*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ranis, Peter. 2010. "Argentine Worker Cooperatives in Civil Society: A Challenge to Capital-Labor Relations." *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society* 13 (1): 77–105.
- Ranis, Peter. 2014. "Promoting Cooperatives by the Use of Eminent Domain: Argentina and the United States." *Socialism and Democracy* 28 (1): 51–69.
- Ranis, Peter. 2016. *Cooperatives Confront Capitalism: Challenging the Neoliberal Economy*. Chicago: Zed Books.
- Rao, Aliya Hamid, and Megan Tobias Neely. 2019. "What's Love Got to Do with It? Passion and Inequality in White-Collar Work." *Sociology Compass* 13 (12): e12744.
- Rawls, John. 2005. *Political Liberalism*. Expanded ed. New York: Columbia University Press.
- Ray, Victor. 2019. "A Theory of Racialized Organizations." *American Sociological Review* 84 (1): 26–53.
- Rebón, Julián, Gustavo Antón, Jorge Cresto, and Rodrigo Salgado. 2006. "Empresas recuperadas en Argentina: ¿Una organización no capitalista de la producción?" *Organization and Democracy* 7 (1/2): 13–32.
- Rebón, Julián, and Rodrigo Salgado. 2007. "Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores." *LabourAgain Publications*. [http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon\\_salgado.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon_salgado.pdf).
- Rebón, Nuria. 2019. "La Argentina tiene los sueldos ejecutivos en dólares más bajos de la región." *Apertura*, December 26, 2019. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/La-Argentina-tiene-los-sueldos-ejecutivos-en-dolares-mas-bajos-de-la-region-20191226-0004.html>.
- Reskin, Barbara F. 1993. "Sex Segregation in the Workplace." *Annual Review of Sociology* 19 (1): 241–70.
- Reskin, Barbara F., Debra B. McBrier, and Julie A. Kmec. 1999. "The Determinants and Consequences of Workplace Sex and Race Composition." *Annual Review of Sociology* 25 (1): 335–61.
- Reskin, Barbara F., and Irene Padavic. 1988. "Supervisors as Gatekeepers: Male Supervisors' Response to Women's Integration in Plant Jobs." *Social Problems* 35 (5): 536–50.
- Reskin, Barbara F., and Patricia A. Roos. 1998. *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Reyes, Victoria. 2018. "Three Models of Transparency in Ethnographic Research: Naming Places, Naming People, and Sharing Data." *Ethnography* 19 (2): 204–26.
- Reyes, Victoria. 2020. "Ethnographic Toolkit: Strategic Positionality and Researchers' Visible and Invisible Tools in Field Research." *Ethnography* 21 (2): 220–40.
- Rich, Adrienne. 1980. "Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence." *Signs* 5 (4): 631–60.

- Rieiro, Anabel. 2009. "Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: Empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay." Master's thesis, Universidad de la República Uruguay, Montevideo.
- Rivera, Lauren A. 2012. "Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms." *American Sociological Review* 77 (6): 999–1022.
- Romero, Lautaro. 2016. "Arte viviente en el Bauen." *Revista Crítica*, November 14, 2016. <http://revistacritica.com/arte-viviente-en-el-bauen.html>.
- Romero, Luis Alberto. 2002. *A History of Argentina in the Twentieth Century*. University Park, PA: Penn State University Press.
- Roos, Patricia A., and Barbara F. Reskin. 1992. "Occupational Desegregation in the 1970s: Integration and Economic Equity?" *Sociological Perspectives* 35 (1): 69–91.
- Roscigno, Vincent J. 2011. "Power, Revisited." *Social Forces* 90 (2): 349–74.
- Roscigno, Vincent J., and Randy Hodson. 2004. "The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance." *American Sociological Review* 69 (1): 14–39.
- Rosenfeld, Jake. 2017. "Don't Ask or Tell: Pay Secrecy Policies in U.S. Workplaces." *Social Science Research* 65:1–16.
- Rosenfeld, Jake, and Patrick Denice. 2015. "The Power of Transparency: Evidence from a British Workplace Survey." *American Sociological Review* 80 (5): 1045–68.
- Rosnow, Ralph L., and Gary A. Fine. 1976. *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*. Oxford: Elsevier.
- Rothman, Joshua. 2020. "Same Difference." *New Yorker*, January 13, 2020.
- Rothschild, Joyce. 2000. "Creating a Just and Democratic Workplace: More Engagement, Less Hierarchy." *Contemporary Sociology* 29 (1): 195–213.
- Rothschild, Joyce, and Max Stephenson. 2009. "The Meaning of Democracy in Non-profit and Community Organizations: Charting the Currents of Change." *American Behavioral Scientist* 52 (6): 800–806.
- Rothschild, Joyce, and Amy Tomchin. 2006. "Can Collectivist-Democracy Bring Gender Equality? The Efforts at Twin Oaks." In *Worker Participation: Current Research and Future Trends*, edited by Vicki Smith, 239–62. *Research in the Sociology of Work* 16. Bingley, UK: Emerald.
- Rothschild, Joyce, and J. Allen Whitt. 1986. *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rothschild-Whitt, Joyce. 1979. "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models." *American Sociological Review* 44 (4): 509–27.
- Roy, Donald. 1959. "'Banana Time': Job Satisfaction and Informal Interaction." *Human Organization* 18 (4): 158–68.
- Rueschemeyer, Dietrich. 2005. "Addressing Inequality." In *Assessing the Quality of Democracy*, edited by Larry Diamond and Leonardo Morlino, 47–61. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Ruggeri, Andrés. 2011. *Las empresas recuperadas en la Argentina, 2010: Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores*. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert.

- Ruggeri, Andrés. 2014a. *Informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina: Las empresas recuperadas en el período 2010–2013*. Buenos Aires: University of Buenos Aires.
- Ruggeri, Andrés. 2014b. *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Ediciones Continente.
- Ruggeri, Andrés. 2016. *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri: Estado de situación a mayo de 2016*. Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf>.
- Ruggeri, Andrés. 2020. "Cooperativas de Trabajo y Empresas Recuperadas Durante la Pandemia: Impacto Sanitario y Productivo y Alcances de las Medidas de Asistencia del Estado." Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/INFORME%20DE%20LA%20ENCUESTA%20NACIONAL%20SOBRE%20EMPRESAS%20RECUPERADAS%20Y%20COOPERATIVAS%20DE%20TRABAJO%20EN%20LA%20PANDEMIA.pdf>.
- Ruggeri, Andrés, Desiderio Alfonso, and Emiliano Balaguer. 2017. *BAUEN: El hotel de los trabajadores*. Buenos Aires: Biblioteca Economía de los Trabajadores.
- Ruggeri, Andrés, and Elisa Gigliarelli. 2021. "Argentina: Workers' Resistance to Macrist Neoliberalism." In *If Not Us, Who? Workers Worldwide against Authoritarianism, Fascism and Dictatorship*, edited by Dario Azzellini, 41–47. Hamburg: v.s.a.
- Ruggeri, Andrés, Héctor Trinchero, and Carlos Martínez. 2005. *Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del Segundo Relevamiento del Programa*. Buenos Aires: Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Programa de Transferencia Científico-Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701).
- Ruggeri, Andrés, and Marcelo Vieta. 2015. "Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010–2013: A Synthesis of Recent Empirical Findings." *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* 4 (41): 75–103.
- Scheffler, Samuel. 2015. "The Practice of Equality." In *Social Equality: On What It Means to Be Equals*, edited by Ivo Wallmann-Helmer, Fabian Schuppert, and Carina Fourie, 21–44. London: Oxford University Press.
- Scheper-Hughes, Nancy. 2012. "Ire in Ireland." In *Ethnographic Fieldwork: An Anthropological Reader*, edited by Antonius C. G. M. Robben and Jeffrey A. Sluka, 219–33. Malden, MA: John Wiley.
- Schlachter, Laura H., and Kristinn Már. 2020. "Spillover, Selection, or Substitution? Workplace and Civic Participation in Democratic Firms." SocArXiv. May 30. <https://osf.io/preprints/socarxiv/684tf/>.
- Schneiberg, Marc, Marissa King, and Thomas Smith. 2008. "Social Movements and Organizational Form: Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries." *American Sociological Review* 73 (4): 635–67.

- Schutz, Alfred. 1967. *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Seim, Josh. 2021. "Participant Observation, Observant Participation, and Hybrid Ethnography." *Sociological Methods and Research*, February 10. <https://doi.org/10.1177/0049124120986209>.
- Sen, Amartya. 2009. *The Idea of Justice*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Sewell, Graham. 1998. "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance." *Administrative Science Quarterly* 43 (2): 397–428.
- Sherman, Rachel. 2005. "Producing the Superior Self: Strategic Comparison and Symbolic Boundaries among Luxury Hotel Workers." *Ethnography* 6 (2): 131–58.
- Sherman, Rachel. 2007. *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. Berkeley: University of California Press.
- Simmel, Georg. (1907) 2004. *The Philosophy of Money*. 3rd ed. Edited by David Frisby. Translated by Tom Bottomore and David Frisby. London: Routledge.
- Simons, Tal, and Paul Ingram. 2000. "The Kibbutz for Organizational Behavior." *Research in Organizational Behavior* 22:283–343.
- Smith, Vicki. 1994. "Institutionalizing Flexibility in a Service Firm: Multiple Contingencies and Hidden Hierarchies." *Work and Occupations* 21 (3): 284–307.
- Smith, Vicki. 1996. "Employee Involvement, Involved Employees: Participative Work Arrangements in a White-Collar Service Occupation." *Social Problems* 43 (2): 166–79.
- Smith, Vicki. 1997. "New Forms of Work Organization." *Annual Review of Sociology* 23:315–39.
- Sobering, Katherine. 2016. "Producing and Reducing Gender Inequality in a Worker-Recovered Cooperative." *Sociological Quarterly* 57 (1): 129–51.
- Sobering, Katherine. 2019a. "The Relational Production of Workplace Equality: The Case of Worker-Recuperated Businesses in Argentina." *Qualitative Sociology* 42 (4): 543–65.
- Sobering, Katherine. 2019b. "Watercooler Democracy: Rumors and Transparency in a Cooperative Workplace." *Work and Occupations* 46 (4): 411–40.
- Sobering, Katherine. 2021a. "The Emotional Dynamics of Workplace Democracy: Emotional Labor, Collective Effervescence, and Commitment at Work." In *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy*, edited by Katherine K. Chen and Victor T. Chen, 31–54. Research in the Sociology of Organizations 72. Bingley, UK: Emerald.
- Sobering, Katherine. 2021b. "Survival Finance and the Politics of Equal Pay." *British Journal of Sociology* 72 (3): 742–56.
- Sobering, Katherine, and Pablo Lapegna. 2021. "Alternative Organizational Survival: A Comparison of Two Worker-Recuperated Businesses in Buenos Aires, Argentina." *Social Problems*. Online first. July 20.

- Sobering, Katherine, Jessica Thomas, and Christine L. Williams. 2014. "Gender In/Equality in Worker-Owned Businesses." *Sociology Compass* 8 (11): 1242–55.
- Stacey, Judith. 1988. "Can There Be a Feminist Ethnography?" *Women's Studies International Forum* 11 (1): 21–27.
- Stack, Carol B. 1975. *All Our Kin*. New York: Harper.
- Staggenborg, Suzanne. 1988. "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement." *American Sociological Review* 53 (4): 585–605.
- Staggenborg, Suzanne. 1995. "Can Feminist Organizations Be Effective?" In *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement*, edited by Myra Marx Ferree and Patricia Yancey Martin, 339–55. Philadelphia: Temple University Press.
- Stainback, Kevin, and Donald Tomaskovic-Devey. 2012. *Documenting Desegregation: Racial and Gender Segregation in Private Sector Employment since the Civil Rights Act*. New York: Russell Sage Foundation.
- Steinberg, Ronnie J. 1984. "Identifying Wage Discrimination and Implementing Pay Equity Adjustments." In *Comparable Worth: Issue for the 80's*, edited by US Commission on Civil Rights, 99–116. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Steinberg, Ronnie J. 1990. "Social Construction of Skill: Gender, Power, and Comparable Worth." *Work and Occupations* 17 (4): 449–82.
- Stinchcombe, Arthur. 1965. "Organizations and Social Structure." In *Handbook of Organizations*, edited by James G. March, 153–93. Chicago: Rand McNally.
- Svampa, Maristella, Inés González Bombal, and Pablo Bergel. 2003. *Nuevos movimientos sociales y ONGs en la Argentina de la crisis*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Svampa, Maristella, and Sebastián Pereyra. 2003. *Entre la ruta y el barrio: La experiencia de las organizaciones piqueteras*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Sydow, Jörg, Georg Schreyögg, and Jochen Koch. 2009. "Organizational Path Dependence: Opening the Black Box." *Academy of Management Review* 34 (4): 689–709.
- Taylor, Peter Leigh. 1994. "The Rhetorical Construction of Efficiency: Restructuring and Industrial Democracy in Mondragón, Spain." *Sociological Forum* 9 (3): 459–89.
- Tilly, Charles. 1998. *Durable Inequality*. Berkeley: University of California Press.
- Tomaskovic-Devey, Donald. 1993. *Gender and Racial Inequality at Work: The Sources and Consequences of Job Segregation*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Tomaskovic-Devey, Donald. 2014. "The Relational Generation of Workplace Inequalities." *Social Currents* 1 (1): 51–73.
- Tomaskovic-Devey, Donald, and Dustin Avent-Holt. 2019. *Relational Inequalities: An Organizational Approach*. New York: Oxford University Press.
- Tomaskovic-Devey, Donald, Dustin Avent-Holt, Catherine Zimmer, and Sandra Harding. 2009. "The Categorical Generation of Organizational Inequality:

- A Comparative Test of Tilly's Durable Inequality." *Research in Social Stratification and Mobility* 27 (3): 128–42.
- Tomaskovic-Devey, Donald, and Sheryl Skaggs. 2002. "Sex Segregation, Labor Process Organization, and Gender Earnings Inequality." *American Journal of Sociology* 108 (1): 102–28.
- Tomaskovic-Devey, Donald, Kevin Stainback, Tiffany Taylor, Catherine Zimmer, Corre Robinson, and Tricia McTague. 2006. "Documenting Desegregation: Segregation in American Workplaces by Race, Ethnicity, and Sex, 1966–2003." *American Sociological Review* 71 (4): 565–88.
- Tonarelli, Federico. 2020. "Las fábricas recuperadas recibirán ayuda del Estado." Radio Sur, May 12, 2020. <https://www.radiosur.org.ar/noticia.php?id=11463>.
- Tope, Daniel, Lindsey Joyce Chamberlain, Martha Crowley, and Randy Hodson. 2005. "The Benefits of Being There: Evidence from the Literature on Work." *Journal of Contemporary Ethnography* 34 (4): 470–93.
- Turco, Catherine J. 2016. *The Conversational Firm: Rethinking Bureaucracy in the Age of Social Media*. New York: Columbia University Press.
- Uhler, Andy. 2020. "Hotel Industry Struggling during the Pandemic." *Marketplace*, September 7, 2020. <https://www.marketplace.org/2020/09/07/hotel-industry-struggling-during-pandemic/>.
- Vaisey, Stephen. 2007. "Structure, Culture, and Community: The Search for Belonging in 50 Urban Communes." *American Sociological Review* 72 (6): 851–73.
- Vallas, Steven P. 1990. "The Concept of Skill: A Critical Review." *Work and Occupations* 17 (4): 379–98.
- Vallas, Steven P. 1999. "Rethinking Post-Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility." *Sociological Theory* 17 (1): 68–101.
- Vallas, Steven P. 2003. "Why Teamwork Fails: Obstacles to Workplace Change in Four Manufacturing Plants." *American Sociological Review* 68 (2): 223–50.
- Vallas, Steven Peter. 2006. "Empowerment Redux: Structure, Agency, and the Remaking of Managerial Authority." *American Journal of Sociology* 111 (6): 1677–717.
- Vallas, Steven P., and Angèle Christin. 2018. "Work and Identity in an Era of Precarious Employment: How Workers Respond to 'Personal Branding' Discourse." *Work and Occupations* 45 (1): 3–37.
- Van Maanen, John, and Gideon Kunda. 1989. "'Real Feelings': Emotional Expression and Organizational Culture." In *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, edited by Barry M. Staw and Larry L. Cummings, 43–103. Greenwich, CT: JAI Press.
- Verba, Sidney. 2001. *Political Equality: What Is It? Why Do We Want It?* New York: Russell Sage Foundation.
- Vieta, Marcelo. 2010. "The Social Innovations of Autogestión in Argentina's Worker-Recuperated Enterprises." *Labor Studies Journal* 35 (3): 295–321.
- Vieta, Marcelo. 2019. *Workers' Self-Management in Argentina: Contesting Neoliberalism by Occupying Companies, Creating Cooperatives, and Recuperating Autogestión*. London: Brill.

- Vieta, Marcelo, Sara Depedri, and Antonella Carrano. 2017. "The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework." Research Report No. 15. European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. [https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/03/15\\_17-Rapporto-Vieta-Depedri-Carrano-1.pdf](https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/03/15_17-Rapporto-Vieta-Depedri-Carrano-1.pdf).
- Viggiani, Frances A. 1997. "Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action." *Economic and Industrial Democracy* 18 (2): 231–60.
- Wacquant, Loïc. 2015. "For a Sociology of Flesh and Blood." *Qualitative Sociology* 38 (1): 1–11.
- Waldron, Jeremy. 2017. *One Another's Equals: The Basis of Human Equality*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Wallimann-Helmer, Ivo, Fabian Schuppert, and Carina Fourie, eds. 2015. *Social Equality: On What It Means to Be Equals*. London: Oxford University Press.
- Walzer, Michael. 1984. *Spheres of Justice: A Defense of Pluralism and Equality*. New York: Basic Books.
- Warhurst, Chris, Chris Tilly, and Mary Gatta. 2017. "A New Social Construction of Skill." In *The Oxford Handbook of Skills and Training*, edited by John Buchanan, David Finegold, Ken Mayhew, and Chris Warhurst, 72–91. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, Max. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Edited by C. Wright Mills and Hans Heinrich Gerth. New York: Oxford University Press.
- Weeden, Kim A. 2002. "Why Do Some Occupations Pay More Than Others? Social Closure and Earnings Inequality in the United States." *American Journal of Sociology* 108 (1): 55–101.
- Weeks, Kathi. 2011. *The Problem with Work: Feminism, Marxism, Antiwork Politics, and Postwork Imaginaries*. Durham, NC: Duke University Press.
- Weick, Karl E. 1993. "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628–52.
- Weick, Karl E. 2000. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Westen, Peter. 1982. "The Empty Idea of Equality." *Harvard Law Review* 95 (3): 537–96.
- Western, Bruce, and Jake Rosenfeld. 2011. "Unions, Norms, and the Rise in US Wage Inequality." *American Sociological Review* 76 (4): 513–37.
- Wharton, Annabel Jane. 2001. *Building the Cold War: Hilton International Hotels and Modern Architecture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wherry, Frederick F., Kristin S. Seefeldt, and Anthony S. Alvarez. 2019. "To Lend or Not to Lend to Friends and Kin: Awkwardness, Obfuscation, and Negative Reciprocity." *Social Forces* 98 (2): 753–93.
- White, Stuart. 2007. *Equality*. Malden, MA: Polity.
- Whyte, William Foote, and Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Wiener-Bronner, Danielle. 2018. "Starbucks Achieves Pay Equity in the United States." *CNN Money*, March 21, 2018.

- Wilkins, Ariel. 2015. "The Moral Performativity of Credit and Debt in the Slums of Buenos Aires." *Cultural Studies* 29 (5–6): 760–80.
- Williams, Christine L. 1995. *Still a Man's World: Men Who Do Women's Work*. Berkeley: University of California Press.
- Williams, Joan C. 2001. *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do about It*. New York: Oxford University Press.
- Wilson, George, and Vincent J. Roscigno. 2014. "The Relational Foundations of Inequality at Work II: Structure-Agency Interplay." *American Behavioral Scientist* 58 (3): 375–78.
- Wilson, William Julius. 1996. *When Work Disappears: The World of the New Urban Poor*. New York: Vintage Books.
- Wooten, Melissa E., and Lucius Couloute. 2017. "The Production of Racial Inequality within and among Organizations." *Sociology Compass* 11 (1): e12446.
- Wright, Erik Olin. 2006. "Compass Points: Towards a Socialist Alternative." *New Left Review* 41:93–124.
- Wright, Erik Olin. 2010. *Envisioning Real Utopias*. London: Verso.
- Wynn, Alison T. 2018. "Misery Has Company: The Shared Emotional Consequences of Everwork among Women and Men." *Sociological Forum* 33 (3): 712–34.
- Zelizer, Viviana A. 1989. "The Social Meaning of Money: 'Special Monies'." *American Journal of Sociology* 95 (2): 342–77.
- Zelizer, Viviana A. 1994. *The Social Meaning of Money*. New York: Basic Books.
- Zucchelli, Fernando Riva. 2014. "El Bauen, con desalojo en puerta." *Noticias Urbanas*, April 21, 2014. <http://www.noticiasurbanas.com.ar/noticias/el-bauen-con-desalojo-en-puerta/>.