

自然保护地学习网络第二期
《社区保护与社区工作方法》课程记录

时间：2018.7月.日（周四）

主讲人：田犁（桃花源基金会副总裁）

协作：董亦非（合一绿学院）



线上课程在此~

本次课程记录仅供自然保护地学习网络内部交流，请勿外传

田犁：

大家好！今天晚上由我来跟大家讲社区保护和社区工作方法。社区保护现在成为保护发展的一个很重要方向，受到大家的关注。现在的社区参与保护跟过去科学家做的保护方式有了很大的差别。这在业内有各种各样的讨论。也有科学家开始反思过去科学的方式是不是需要有更大的扩充。正因为如此，就导致社区参与保护需要结合很多其他专业的东西，也就意味着它比较驳杂。

我今天跟大家讲的课，相当于是一个概述性的课程，主要是让大家对什么是社区保护，如何让社区动员起来，如何让它能进入到保护领域，这个过程可能会有哪项需要注意的东西。这会是一个系统的相对宏观的概述。但是具体如何操作，就涉及到很多具体的方法和工具，那么就需要进行更多的课程学习。今天只是一个概述性的课程，大家如果有兴趣的话，可以进一步找类似于参与式方法的课程来进行更深入的学习。

今天的课程主要是有以下几个要点：

1、社区保护概况 2、社区概念及特征 3、认识社区的方法和途径 4、介入社区的方法和途径。



一、社区保护的概况

（一）什么是社区

先说社区保护的概念。如果缺乏生态保护的背景或者农村工作的背景，一提到社区，很多人的第一反应是戴着红袖章的居委会老太太，其实不然。社区，从社会学定义上来讲，首先是一个人群。比如我在这引用了一张照片，在四川西部大渡河流域，大家看到这里有很多小房子，这是一个人群，他们长期居住在这。其次，有一个区域的概念，在这个范围以内，比如我们村范围以内。最后，社区还有一个很重要的特征，即公共生活。比如大家都住在城市里，你可能住在那个小区是一个人群，地域也非常集中，比人家村里集中多了，但是可能你连你对门住的是谁都不清楚。原因是你们之间缺乏公共生活，缺乏这种链接。

（二）保护理念的发展

为什么要叫社区保护呢？一提到保护，很多人首先想到的类似于国家公园、自然保护区的保护，跟社区会有什么关系？保护的发展理念是一个逐渐成型和发展的过程。国家公园最早产生于美国。之所以会产生，是因为当时原属于当地印第安人的土地，白人来了以后，就变成谁厉害谁就抢一块，谁想开发就开发。后来一些有识之士意识到应该把美丽的自然作为遗产留给后辈、留给下一代，所以才产生了国家公园的模式，即拿出一块地变成一个遗产留给后人，要留给后人就要看护起来，就是一帮外来人把这块地一圈，说这个地方我要留给后来人，别人都不能动，于是最后就把它变成一种国家公园的模式。中国的保护区体系，跟它类似，这种方式在业内也称为占领军模式或者殖民地模式。简单理解，就是来了一帮人画一个圈说这个地方做保护了，别人都不准在这乱动，都出去，这就是一个占领军的模式。

这种模式挺好的，在这种产权很清晰的时候，这个地方是我的，我就可以把它

圈起来，让它不被破坏，它确实在某些特定的历史阶段里面，至少在中国也起到了缓解保护压力的作用。但是很显然，这种模式，尤其在中国这种模式是受到了很大的挑战，这种模式同样的在那种土地权属相对历史比较漫长的地方，比如在东南亚、南美、非洲，同样是受到挑战的。为什么受到挑战呢？你把一块地圈起来说这是你的，你要做保护了，那当地原来的那些人呢，他们都干吗去了，他们过去的一些权利怎么办呢？其实这种模式在很多国家都陷入到一个巨大的挑战中去，这个挑战是什么？就是这个保护的这支队伍，这个保护的体系，和当地的那些社区产生了严重的冲突。

我记得很久以前卧龙保护区的负责人曾抱怨说，连自己保护区的人都说保护区的人是撵山狗，也就是要不断的上山把进来的人赶出去，于是陷入到这种苦战中。在 1992 年的世界保护地大会把这个问题提出来，产生一个很重要的概念叫做社区共管。时至今日，走进很多稍微正规的国家级的自然保护区里面，都会有一个社区共管科专门做社区共管。社区共管模式是在原有的占领军的模式上，开始考虑更深的问题。这种模式首先应该尊重当地居民的发展权利和历史权益，要承认当地居民的权利，而不是把人家赶走完事；其次要把当地社区纳入管理主体，能够参与决策，并能够在发展中受益。

但在实践操作中最多的方式可能分成了几种，一是在社区里面发展几个护林员，二是由保护区帮帮你的忙，帮你修个太阳能，扶贫济困一下，做一个太阳能，做一个节柴灶，你们就不要到里面砍树了、不要砍柴了，一般发展成这种状态。这个社区共管虽然是共同管理，但实际上管理的主体还是保护区或者国家公园这套体系。

一直到了 2003 年的世界保护地大会，在南非的德班发表了德班宣言，在社区共管基础上往前又迈出了一大步。这一大步就是社区不仅是被纳入到管理主体，而是应该成为保护的主体，于是就提出了一个叫社区保护地的全新概念，即社区可以组建他们自己的保护地，他们就应该是保护的主人，而不是一个被防范的破坏的对象。这是一个保护理念逐渐发展的一个历程。

世界自然保护同盟（IUCN）有一个关于社区保护地的定义：自然和（或）经过人为改变的，具有重要的生物多样性价值、文化价值与生态服务功能，并被当地社区和原住民通过传统习俗或其他有效方式自发保护的生态系统。这个定义是我见过最精炼和精准的，兼顾了很多方面。简单理解，自然的具有重要的生物多样性价值等功能，其重要的价值的被当地的社区用传统习俗或者其他有效方式自发保护起来的生态系统，就叫社区保护地。

首先，这是自然的一个生态系统，其次是当地居民用他们的方式自发的保护起来。为了更好地说明，以两张图为例。



这图是过去我工作的一个村子，这背后是雪山，雪山的下面是一些更矮的山，在这个山上，是寺庙，香烟缭绕。在这个寺庙下面是大片大片的森林，森林下面是社区的村庄，旁边是他们的农田。这是一个非常美的一幅画面。这个地方，当年保护国际曾经组织了一个全球的顶级的科学家团队，对这个地方做了一个生物多样性的快速评估。评估的结果是这是全球同纬度地区生物多样性最丰富的地方，但这个地方并不是有保护区保护，而是千百年来当地藏民在传统习俗的约束下把它保护下来的。

大家看到右边这张图，就是根据左图转换过来的，左图是我们看得见的图，而是右图是当地藏民心中的一张图。大家看到这座山就是神猪雪山，寺庙就是它，下面就是他们的村寨，在它周围还有一堆的雪山，比如牦牛雪山、狮子雪山，他们最神圣的叫拥忠萨德，是一个巨大的石头的圆包，背后又是九兄弟雪山，是他的战神。在村民心目中，他们这个村子是他们的神山所环绕着的，在他们这神山当中，一切都是有神灵的，是不能轻易被触碰的。这个被触碰，就意味着你会得罪山神，你就会遭殃。这就是他们的一个传统习俗，它决定了下面这些森林，森林里面这些动物、植物都是不能随便被碰的。

正是因为这种约定俗成的传统习俗，千百年来就把这个地方保留下来，所以全球同纬度地方的生物多样性最丰富的地区，并不是靠一个外来的管理机构一个保护区把它保护下来的，而是靠当地传统的社区把它保护下来。在这个定义中“经过人为改变的”含义我后面会讲到。当地社区为什么要提原住民呢？那是因为在中国当

地社区就等同于原住民，如果你在南美，可能当地社区是一帮西班牙后裔，原住民有可能就是在森林里面的茹毛饮血的那种原始部落。

根据刚才的概念，就提出了一个跟过去那种保护的理念截然不同的一种发展理念。这个理念巨大的差别在于过去的保护经常都是把人看成是生态系统的干扰的一个要素，觉得人是一个破坏力量，但在这个新的社区保护理念中认为人本身是生态系统中间的一个组成部分。在很多传统的保护区，首先就是我要划清边界，你不能进来搞破坏，我要把人排除在外。而现在社区保护地，人生活在这个生态系统中间的，从保护对象来讲，过去的保护对象是一个纯粹的自然，之所以现在要加上“经过人为改变的”，就是因为人是自然生态系统中的一员，在这个自然生态系统演化的过程中，人起到了一个协同演化的作用。

比如在藏区的林草间隔带，显然是人长期放牧以后形成的。比如大家都看过很壮观的梯田，梯田显然是一个人造的湿地生态系统，它也有具备非常高的生态系统服务功能，它能储藏很多的水，这个水稻土的形成也是千百年才形成的。过去自然之友以及更早一辈的那些自然保护倡导者，都会强调这些协同演化的系统是否值得保护。在纪录片、电视片中经常提到的“地球上最后一块净土”，这是想象中纯粹的自然，人没碰过的，那就是最美好的，最该保护。但是在社区保护地的理念之下，就不一样了。

过去的保护方法，是尽量把人作为一个干扰要素从中间拿掉，而现在的保护方法是要促成人在这个生态系统中间和谐的发展、可持续的发展。这个生态系统本身是一个稳定的、可持续的状态，这就是最重要的一个保护方法，跟过去“我把它封起来，让人不要去碰它”的状态很不一样。



那作为保护的主体来讲，过去都是一群外来人在这建一个保护区，保护主体是外来者，现在保护主体就变成了当地人。我在这引用了一张照片，这是我在印度工作时候拍的照片，大家会看到这是一个当地的妇女正在采摘丁香树。众所周知，印度的香料很发达，而大家注意看它下面旁边的树是什么呢？这是茶。大家也都知道茶是来源于中国，如果按照纯粹自然的眼光看，这就是一个外来物种，但是这个外来物种茶在当地跟它原来的植被、树种形成了一个非常良性的系统，给当地人供给了它可持续发展的资源，这就是一个非常好的生态系统。这也就是一个社区保护地理念下的一个很和谐的状态。

不久前，在云南西双版纳保护区外面有一片大概 100 头两个种群的印度野牛栖息地。保护区工作人员经过观察发现，这个印度野牛在那种所谓的纯粹的几十年封着不让动的那些自然环境下，肯定是不愿意待的，它其实更愿意去那种有林窗、有人、有一些适度耕作过的地方。不光是印度野牛，包括亚洲象也是这样。所以发现很多保护区把那片区域完完全全地封起来，不让人进去，不让人碰它，最后就全部长成大树之后，反而亚洲象或者印度野牛没地方待了。从未来的趋势来看，一定是多种保护方式并存的，比如原来已经建了国家公园，已经建了保护区的这种保护方式，一定还会存在下去，并且会是保护中很重要的一个主力军。但是这种保护方式的空间差不多已经到头，要再重新划建多少个保护区，已经很难。但是这种社区保护地的发展空间很大，怎样把大片正在生活和使用的区域，变成社区的保护地，未来是一个很大的发展空间。所以社区保护也成为未来的一个重要的发展趋势。

（三）社区保护的特征及独特性价值

我们再来看看社区保护的特征。第一，在定义中看到，它是约定俗成的传统的保护，但远远不够。这种约定俗成的传统保护，在社区保护地中是需要跟现代保护相结合的，比如传统的约定俗成的保护，可能是依照文化和宗教，但是现代的保护可能依靠的是法律、政策、产权、权利等等。

第二，保护在过去就是一群专职的人把它当成工作来干，但在社区保护中是不一样的，保护本身和社区生产生活方式是紧密联系的，这就是后面会讲的社区的一大特点，生产生活是紧密联系起来的。社区的保护和生产生活方式紧密联系，在一些地方会表现的更加突出。



这张照片是过去我们在三江源地方做保护的情景。三江源保护区把保护管理权交给村子。这是雪豹和岩羊出没的地方，为了防止有人在这打猎，活佛做了一个巨大的加持仪式，就把这个山加持为神山。一旦变成了神山，在神山的范围之内，所有杀生的事情是不能做的，这就变成了他们文化中一个组成部分。举办了一个巨大的转山仪式，前面的喇嘛骑着马带着全村的代表，做这个转山的仪式。转山就是他本身生活的一部分，转山仪式以后，这个地方就变成了是这个地方的一个被保护起来的地方。只要是这个村里的神山，村里的人在这附近放牧，这个过程就是守护它的过程。如果依靠传统的保护方式，比如保护区，他要在这派两个人守着这个神山，那它的管理成本很高。如果是社区来做的话，在这放牧的社区的居民，赶着牦牛在生活同时，这个事情也就做了。

第三，保护会变成社区可持续发展的一部分。当这个社区把保护做起来以后，保护起来的资源本身又可以成为他们中间可持续发展的一个动力。比如把这片山保护的很好，有了雪豹，这个地方有了很多的岩羊，这个地方可能就变成旅游的吸引物，外地人也愿意到这旅行。这个时候就会变成未来除了放牧之后，还可以接待一点游客，这也是生产的一部分收益，这就是保护发展中一个很好的链接。在这个过程中，会看到当地的生产发展要素，包括自然资源、人才组织、技术、资金等等，是能够跟它的保护很好结合起来的。

第四，保护是需要集体行动力为基础。这就跟社区共管有很大的不同，比如过去社区共管我在村里面雇佣几个先进分子做护林员，把这看起来就行了。但社区保护是所有的社区居民要参与的，这是跟生产生活紧密相关的一件事，不是少数几个人的事。

不久前，我们在社区保护的群里面也发生了激烈的冲突，有专家认为社区保护本来就是人家社区自发的，对我们来讲，不需要 NGO 去介入，去建立社区保护地，只需要去发现认证给人家挂个牌就可以。我个人是不认同这一派的观点。我在这引用了一个照片，大家看到远处这片水面，这就是在云南香格里拉很著名的纳帕海，在纳帕海边上有个小村子，叫纳帕。这个村子千百年来很安详地生活在这里，这个地方会有很多的保护的一些传统，背后是他们的神山。甚至在过去，他们有严格的规范，比如哪些树是不能砍的，什么地方是绝对不能动的，哪人要修房子还必须到村里报，今年你家修，明年他家修，不然的话劳动力不够，砍的树也太多，如果未经允许砍了树，你还必须要栽一棵树回山上去，管理是很严的。



但是那年我们调查时却发现，在山区有过生活经验的，一看到这个路马上就知道，这边上踩出一坑一坑的，这是牛马踩踏的痕迹，中间的槽子就是拉木头的拉出的槽子。我们顺着这个路走到山里就看到，这个山基本被砍空了。因为远处的香格里拉县城正在进行古城重建，古城重建就需大量的木材，而这个村子很穷，当地有大量的木材需要，背后的山上又有大量森林存在的时候，哪怕是有这么一个非常严谨的保护传统的村，他在市场的冲击下，在城市化的冲击下，也投降了。于是村里开始了很疯狂的砍伐。哪怕是这个社区基于传统进行了这样的保护，在这种市场化、城市化、全球化冲击下，基于传统保护的社区还能坚持多久呢？这是第一个问题。当社区受到这样冲击的时候，更有价值的不是说我们应该怎么去定义人家传统保护什么，而是基于传统保护的这些社区，怎么才能够在市场化、城市化、全球化的冲击下，继续传承它的保护传统？这就会进入到第二个问题。真正有价值的问题是怎样

么样能让这些社区，保存它的保护传统，能够参与到保护中间，如何能让它传统保护跟现代的保护结合起来，让保护真正的发挥作用？这是我今天特别要讲的。我也不认同那些认为传统就是最好的，我们只需要发扬光大传统的就可以了，这样实际是一种非常书呆子气的想法。

***案例：协议保护在中国的实践**

过去我在中国推行协议保护。所谓协议保护，就是要让传统保护和现代保护权利、权属结合起来，跟生态补偿概念结合起来，但是它的核心不变，核心就是要让社区作为保护的主体。如何能让社区参与到保护中来，我们做了一些实验，这个实验有利于我们如何能让社区认识它的这些要素，发现这些要素，最后把这些要素调动起来为我所用，成为保护的有生力量。

在当时有一个基本的想法：

第一，政府授权社区进行资源保护和管理

第二，政府用生态补偿激励社区参与保护，以社区为主体开展保护。相当于你帮我管了，我帮你支付物业费这样。然后以社区作为主体，他自己来决定说我应该怎么来做保护，而不是政府规定他说你必须有一个巡护队员一天巡山多少次。

当时我们就选了三个村子（措池、东马村和木瓜溪）进行对比性的项目实验。措池在一个很荒僻的地方，地广人稀，它的传统文化占了绝对的支配地位。东马村在四川丹巴县，雪山环绕的一个小村庄，很美，离县城 40 多公里。这个地方虫草资源很好，人也比较富裕，当地的传统保护的比较好，同时外部市场化的东西也都进来了，年轻人基本上不再穿藏袍了，但是还能说藏语，老人都还比较强。木瓜溪在四川岷山，也是藏族区，但是除了极少数老人还穿藏装，能说藏语以外，和汉族人已经没什么区别。

我们选这三个村子做对比实验，就是想看在市场化、全球化不同影响的同样的藏族人，用同样的方式和方法，它的具体保护的成效是什么样，我们就能从中筛选出哪些要素是重要的。如果我们要发展社区保护，让社区来做保护的主体，一定要注意这些东西。

基于这个，我们就会提出第二个问题，即我们是知道某些要素很重要，我要到一个村里做保护，我怎么去确认这些要素在这个村里是不是存在呢？

第三个问题，如果这些要素都存在，有些要素强，有些要素弱，那我怎么去调动这些要素呢？后面的课程，就主要围绕这三个问题展开。



我们回过头来说措池的案例。措池在三江源，就是在这个点，这有一条黑线就是青藏公路，青藏公路把整个昆仑山以南区域剖成两半，左边是可可西里，右边就是三江源。措池这个村只有几百口人，但是它的面积有 2000 多平方公里，而三江源保护区本身有 30 多万平方公里，这是一个非常庞大的规模。而保护区当时只有二十几个专职工作人员，保护区在 西宁，一天开车都到不了。措池虽然已经划入了三江源自然保护区，并且是它的一个核心区，但是在这个地方其实现在的这种保护力量是没有办法对它进行真正的有效管理。

当时我见到了活佛并告诉他，我们用协议保护的方法，想在这做开展保护的项目。活佛听我说完，他说：“你们来这个地方做保护，有项目有钱，当然好了，谁不喜欢钱呢。但是相对于有钱来说，其实我们更在乎的是权利，当我们看见那些回族人我们的神山上打猎，在我们的河里面挖金子，我们却没有权利去管的时候，我们才是心里面最是疼的。”这件事情对我影响很大，所以我们要求这个地方虽然是保护区，但是保护区管不了，管不了不如把权利交给当地社区，就让当地人来管。

在这个框架理念指导下，我们就在这个村里面跟当地村民和当地的组织三江源保护协会，我们一起跟当地人讨论了一个协议保护的框架：保护区管理局把权利交给村民后，村民应该怎么把这个地方保护起来。大家就讨论出了一个管理的协议。保护管理局把这片区域的保护管理权交给这个村上。这是在中国第一个协议保护的项目。



然而这个保护项目签订之后没多久，很快就发生情况了，这两张照片我从当地村的村长相机里面翻拍出来的。这个人跪在这，很多的皮子，这些都是被缴获的皮子。这个故事发生在当我们把这个保护管理权交给这个村上没多久，有一天有八个盗猎分子到村里头打猎了，就被牧民发现了，牧民就飞马报告村长。因为草原上都住的比较偏远，村长也没有办法去组织人们抓这些盗猎分子，就临时凑了六个人，六匹马过去，六个人在草原上跟盗猎分子相遇了。非常神奇的是八个盗猎分子居然投降了。皮子全部没收，罚款 1500 块钱，没收身份证赶出去。后来我跟村长说，以后没收身份证、罚款这种事别干，因为咱们没有执法权，把皮子没收，把人赶走，报告给保护区就行了。

但是这个事情在当时我是蛮后怕的，我一直很担心，幸好他们没有在草原上直接起冲突，如果在草原上直接起冲突，发生这种流血事件怎么办！因为在公路的那边就是当年索南达杰跟盗猎分子枪战被打死的地方。我一直在琢磨为什么八个盗猎分子会向六个村民投降呢？后来村长的答复我觉得非常棒。村长说我们虽然只有六个人，但是我们生长在这个地方，在这个地方我们有无数多双眼睛，无数多双手，在我们的土地上，谁也不敢给我们来硬的。这说明当地社区这片土地的主人，他们一旦被动员起来，那他们的能量是相当可观的。这也应了一句汉族的话叫“强龙都不敢压地头蛇”，一旦社区被动员起来、被组织起来，他的力量是相当大的。当时我们在这做项目的时候，除了这个之外，我们还让这个社区做了很多我们认为特别高大上的事，比如做野生动物的监测、雪山的监测和水源地的监测等等，做了很多的工作，但是后来我们说都做了差不多一年了，保护体系也做的不错，应该要做监测巡护记录本，当地社区也觉得这事挺好，刚开始都挺新鲜，他们也挺愿意认识

自己家乡的。

当时我们计划把收集来的数据统计一下，但这些数据都在了他们的一个乡村医生那里。当我们去拿数据时，发这个统计的本子已被撕毁。这时候有一个专家说，社区保护是个易碎品，拿来讲讲故事还行，非要拿来做科学依据，这是不靠谱的。这的确也引起了我的思考：我们希望社区做的保护是把青山绿水保护下来，是让人不来破坏，还是要把他们变成一帮科学家提供详实的科学保护数据，做高大上的研究呢？所以，这在后来对我们的思想也有一个重大的改变。我个人觉得社区保护就是当地社区做保护，不要试图把那些科学家该干的活，强加给社区。社区可以帮助科学家去做一些力所能及的事，但是有一些工作该科学家做的还是得科学家做。所以我觉得传统保护和现代保护结合，其中应该包含跟科学的结合。你可以让社区培养出一些社区专家，但是你不能让他们完全替代科学家干该干的活。

在这个案例中，我们让措村发挥重要的保护作用，即他们约束了自己，不要乱去用这些自然资源，同时让外来者不再来破坏。我做了一点归纳：

第一，意识，他们觉不觉得这个地方的生态是很重要的。

第二，意愿，他们想不想做保护。

第三，权利，他有没有管理的权利。

第四，能力，他有没有社区组织起来的保护能力。

在这些基础上，要看所谓的权利、能力、意识以及社区治理的状态。社区治理的状态决定了他在中间可以发挥的作用。在社区治理之外，我们会看到有没有一个可持续的资金，有没有外部的激励和压力，能够让这些保护的意愿、意识和组织被强化，我后面会来详细讲。

在措池案例给了一个引子之后，我们就要深入去讲哪些是重要的要素。我们必须回到农村社区的基本概念和特征上做一些探讨，才能在这个基础上做深入的分析。

二、农村社区的概念和特征

（一）城市社区 VS 农村社区

城市社区和农村社区，刚才举了东马村照片和城市照片，它们之间存在巨大的差异。当我们看到农村社区的时候，通常会听到位置偏僻、信息闭塞，基础设施薄弱，文化落后，经济发展不发达等评价。从外部去看，很多人自然而然把这个概念给套上去了，用这样的视角去看待农村社区。但实际上农村社区跟城市社区有巨大的差异。这个差异主要是：城市社区的生产和生活是隔绝的。比如我在自己家里给大家讲课，这是难得的统一。平时我的生产在办公室，我的同事比我的邻居重要得多。但是在农村不一样，他的生产和生活是在同一个区域里面，所以他的那些邻居也是他的伙伴，在生活中间是至关重要的。同一个场域，生活的资源、生产的资源都是高度重叠的，他的生产和生活的社会关系、公共生活也是高度重叠，是跟城市生活完全不一样的状态。

（二）农村社区的特点

由于有了这样一个状态，这样的农村社区除了一亩三分地以外，有很多的公共资源。他的邻居、他的亲戚、他的家族都在这个地方。由于长期的稳定，他的传统文化和

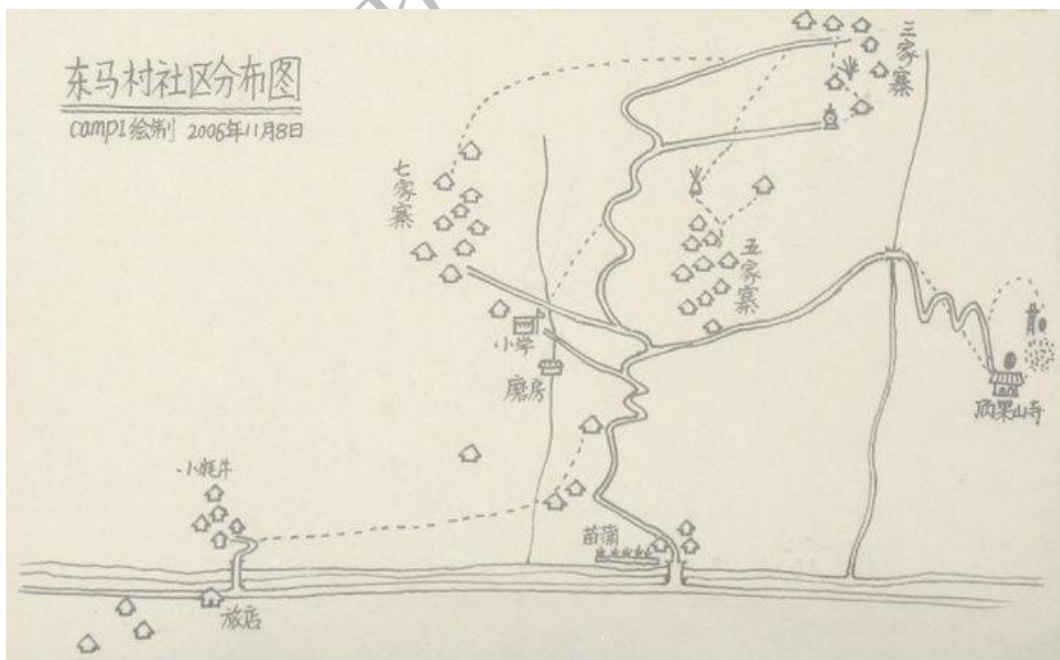
宗教对他们有很强的的附着力。社区有他的内部管理结构，只是说这个内部管理的结构是显性的还是隐性的。有了内部管理结构，就有内部的规则，同时还有内部分工和合作。而且生产生活活动和季节等东西是密切相关的，我们的社区领袖扮演着非常重要的角色。

（三）二元制结构下中国乡村治理

不仅在中国这种乡村，刚才讲的那种状态，对任何一个地方的城市、农村都适用，但是在中国的乡村就更加的明显。中国是一个二元制的结构，即城乡结构是截然不同的。在这种乡村治理中间，从传统历史上讲，中国的村社自治，有一句话叫皇权不下县，皇家能管的地方就到县一级，村这一级都是由乡绅治理，这是中国的千百年的传统。但是在这些年，随着政府的力量在加强，开始打破传统，皇权开始下县，把政府管理力量伸到了乡村这一级别。

再有城乡差别下乡村的现实，比如城市里的路灯坏了，首先想到的是有城市管理部门在承担公共管理的功能，但是在农村不一样的。农村的路坏了，大家去修路，这是自己的事情。所以它是非常不一样的。基于这样的现实，在社区中又留下了大量的互助的、自我管理和自治的空间，大家可能对这个互助有点不太理解，比如在农村里面，你家要修房子，周围的乡里乡亲都会每家每户来一个人帮你修，后年他家修房子，每家每户又过去一个帮他修。它就不是一种货币方式。如果我们城里头装修房子，拿钱找个装修公司签个合同，他来帮你干。城市所有的这些东西都是在社会化中搞的，而乡村很多东西是要靠自助互助，要靠自我管理，这就给他一种自治留下了很多空间。所以在中国虽然皇权有强烈的下县的冲动，但是乡村治理还是保留了大量的社区自我管理空间。

（四）社区与资源利用管理相关联的特征



在这引用的是一张过去在村里画的一张图。在这个图中间，这是村寨、道路、河流，他们的宗教点、寺庙等等，在这个地方的生产生活的场域是一个高度重叠的，跟我们城市生活不一样。这是一条小溪，溪流下面就是磨坊，村民要磨面靠溪流的冲击。这个溪流要不要改道，水能不能直接继续冲刷，那就成为这个村里面很重要的一个自然资源。比如在农村，到了插秧季节，大家都要去抢水。就因为这个自然资源是他们重要的生产生活的条件。这些自然资源要想发挥生产生活的一个重要要件，是需要被管理的，所以这种公共资源的存在，就决定了他必须要有这种公共管理的能力。

比如在很多村，现在开始要用皮管子饮用自来水，水管坏了得靠这个村里面自己去管理它。由此，它的社区治理就有了很多的空间。由于远离城市化，这个地方有很多问题都不是货币能解决的，这就要靠自助和互助，也就是市场经济不发达，反而留下了很多这种自我服务和管理的空间。长期的文化和宗教的传统，也留下了大量的公共事务，比如大家看这张图中间，这些宗教点，寺庙，神山，每到一定时间他们就要去转神山，如果天干了要求雨，这些事情都变成了一个公共事务，就得全村的去干。由于有了这些自然资源的管理，互助自我服务的空间和公共事务的空间，也就导致这个村本身的社区的内部管理的这些规则存在下去。他的社区内部的精英和领袖存在下去，才能使他们在这个雪山环绕中间这个社区能够稳定的运转。它靠的不完全是我们现代的法律，而是靠内部的这些传统。这些内部的传统就是这个社区能不能参与到保护中一个重要的要素。

（五）社区保护与集体行动力

1、集体行动力的必要性

我们前面了解了什么是社区以及社区的特征，接下来我们从集体行动力的角度去认识社区。之所以要讲集体行动力，是因为社区保护是以集体行动力为基础的，如果没有集体行动力，社区就是一盘散沙，它也成不了一个主体。

给大家讲一个印度老虎廊道恢复的故事。当年田老师在印度这个地方工作，当地的合作伙伴有一个非常伟大的构想。在印度西高止山脉南北两段都是重要的老虎的栖息地，是非常棒的国家公园。但是中间有一条公路从中间穿过把它分割开了，都是社区自己的土地。如果能把两个国家公园的边界之间这2公里多的地方，把社区的茶园、橡胶园重新恢复成森林，把栅栏都给拆除，两个老虎的走廊带形成之后，老虎的基因种型就能互换。这对于保护来讲，很有价值，从科学的角度来讲，也是非常棒的构想。

当时我们对当地的合作伙伴假设的这个事也很有兴趣，这就是我们想做的协议保护，通过生态补偿，促进集体行动力的提升，把这2公里多的地方恢复成森林，好事！于是我们开始一块工作。与此同时，这个机构请了一个很牛的经济学家给他们做指导。这个经济学家提出一个全新的想法。他觉得我们认识社区要用那么多手法，做那么多调查，之后还要让人家来采取集体行动，太费劲了。他认为世界上最高效的方法是经济手段，最有效的规律是经济规律，所以我们那套东西都可以不用，所以他提出招投标的办法。就是说，我放一百美元在这，谁愿意把栅栏拆了，一百美元第一次，马上跳出第二家，我们家95美元就愿意拆，好，95美元第一次，他

家愿意拆，90 美元，他用了非常简单的方式，就可以来把这个栅栏给拆掉了。

基于此，我跟他发生了严重的冲突。他的思路是基于经济学假设，而经济学假设是基于人都是理性人，就只认钱，但是问题是这套竞标在成熟的城市、成熟的经济规律状态下确实好用，但是在村里面这套不现实。比如我们家隔壁是我小舅子他刚刚说了一百美元，你给我，我把我们家栅栏拆了，我马上跳出来跟我家小舅子说，不行，95 美元，我拆我们家栅栏，我跟我家小舅子形成竞争，为了 5 美元，我们俩开始反目成仇，这在一个社区里是不可能的。而且交易成本太高，我首先不同意这个。

其次，假设这有 10 家人，10 户的栅栏，你只拆掉了一家的栅栏？或者 10 家栅栏都拆了，但是只要其中有一家人在这个中间放个兽夹，这个老虎也不能安全通过。所以我就认为社区保护，是不是要以集体行动力为基础，这是一个非常重要的差别，但是非常遗憾的是当地的合作伙伴在经济学家的煽哄下，采用了他的那套方式。最后，非常遗憾的是用了这套方式之后，发现钱花了不少，但是又不得不转回来说，我们好像确实得在这个社区还得再组织一个巡护队，得让人不能在里面放兽夹才行，不然老虎还是过不去。这个遗憾也强化了我的认识：是否需要集体行动力支持成为众多社区保护方法的分水岭。比如通过环境教育改善大家的意识；也有社区共管，我在村里面发展几个护林员帮我盯着，让人不要进来破坏；也有发展生产，生产发展了，自然没有人愿意再去打猎了。各种各样的社区保护手法在这有一个重要区别，即是不是基于集体行动力？基于集体行动力就意味着社区是否为主体，这就是成为一个非常重要的分水岭。而我们今天要讲的社区保护是以集体行动力为基础的。

2、集体行动力的要素



怎么去认识一个社区是否有集体行动力的基础，哪些要素会决定一个社区的集体行动力？这是很值得去分析的问题。基于前面讲过的社区分析，我再举一个典型

的例子，大家可以看到哪些要素对集体行动力会产生重要的影响。

大家看下面照片，这是在柬埔寨湄公河上，在湄公河旁边有一片非常巨大的热带雨林叫 PREYLANG，在前年的时候柬埔寨已经宣布把它建成全国最大的国家公园。然而在此之前，我们到当地做保护时，发现这个地方发生了非常严重的毁林和砍伐。在这个森林里生存着当地的小村庄，会进行刀耕火种，但是一般也都相安无事。虽然这个林子也是国有林，但在他们心目中并没把它当国有林。他们通过在这个树上砍个口子，点把火在这，树就会分泌出树脂，他们把树脂收集在桶里拿去卖，这是他们一个重要的现金收入来源。



虽然这个行动看上去是一个破坏性很强的行动，在森林里面点火，但是由于他们有了这样的传统利用方式，虽然林子不属于某家所有，但是某家人在这长期烧这棵树，大家就会形成一个认识，那片林子是他们家在这烧的，别人就不会到这来弄，就形成了一个习惯性的划分，这片林子中间有几棵树，这几棵树是哪几家人在经常用，别人就不去了，一切都相安无事。但是从2015、2016年的时候，开始出现严重状态，就是村里面成群结队的开始去毁坏热带雨林，一片一片放倒，放倒之后，点把火一烧，烧完之后随便撒把种子，站着说这就是我的地。过去传统的利用方式突然被打破，原因出在湄公河上。



大家看看湄公河上这张照片，这是很多生活在水上的穆斯林船民，以打鱼为生，但是在柬埔寨战争结束以后，穆斯林的人口繁殖很快，以打鱼为生的资源有限，由于人口繁殖太快，养不活自己，一些穆斯林开始上岸，在岸边砍伐森林一小块一小块的地，开始烧荒种地。柬埔寨的王国政府为避免不必要的麻烦，对这样的行为也是睁一眼闭一眼。但却引起了森林里面骚动。村里觉得穆斯林上岸来开荒，而且烧完以后，没人阻止，就变成穆斯林的土。我们千百年就生活在这，那不如我们自己把它砍了，变成我们自己的地，所以才会出现这种公地悲剧，就是抢先砍伐森林，把它变成自己的土地这种做法。

讲完这个故事，大家就可以看到社区的集体行动力在其中会受到哪些因素的重要影响。除了前面讲的公共资源、公共事务、公共管理，还有社区组织、社区制度和规则，也有社区关键人物和利益相关方。这跟我们中国任何一个村都一样，但是在这个村里我们看到的非常重要的一个是权属问题。在这个例子中，虽然这个林子都是属于国有林，都不属于哪个村所有，但是除了法定的权属以外，还有一种是习惯性权属，比如我们家长年累月都是在这棵树弄的，这片林子就形成一个约定俗成的习惯，这片林子就是我们弄的别人不会来，那它是一个习惯性的权属。这个习惯性的权属在它原有社会的组织结构中间是得到认可的，但是当外部新的压力出现的时候，这个习惯性权属受到挑战，人家穆斯林可不管谁家的林子，来了先弄了就是我的，它就受到一个巨大的外部压力，这个外部压力就会导致原有的这些人，他的意识和意愿发生了巨大的改变。

所以除了这些我们前面讲的以外，权属首先是影响集体行动力的一个很重要的要素。如果一个社区组织里头自己内部的权属是比较清晰的，得到尊重的、稳定的，其实是便于他这种集体行动凝聚的。

其次，对于某些事务的知识、意识和意愿。比如我们说的某些传统文化具有强烈作用的一个重要原因，就是他的知识体系、他的意识和意愿不一样。比如是神山

的，我就不能再动它，对于汉族来讲什么神山不神山，对于穆斯林来讲什么神山不神山，该打猎就打猎，什么圣湖不圣湖，我该挖金子就挖金子，就不一样。

第三，对某些基本信息的基础是否一致。比如在这个例子中，大家的信息基础是这个地方要建国家公园，穆斯林的这些事情本身是违法的，我应该找政府来解决问题。如果大家都有这样一个信息的共识的基础，这个事情就不一样。

第四，外部环境压力。刚才讲的穆斯林就是非常典型的外部环境压力，所以这些集体行动力的要素都会影响到一个社区，当我们想要认识社区的时候，就需要去认识这一系列的东西。

3、社区保护可行性分析观察角度

我归纳了一个认识这一系列东西的框架，便于大家相对简单概括性的理解。

第一，土壤。。我们要在一个社区做保护或做一个其他的事情，我们首先相当于把它类比为我们要在一片地上去种一棵植物。比如我要在一个土里面种西瓜或者种一个向日葵，首先考虑这块土壤是否适合种西瓜，社区具备的特征就相当于是一个土壤，它适合种什么。

第二，种子。要考虑引入的种子，在这个土壤里是否能存活，即要引入的理念、思路是否能成。

第三，阳光雨露。土壤、种子都合适，还需要有阳光雨露，春天来了它才能发芽。这相当于我们要给他营造一个外部的环境。

只有这样去认识它，我们才可能在一个社区把这件事情给做起来。

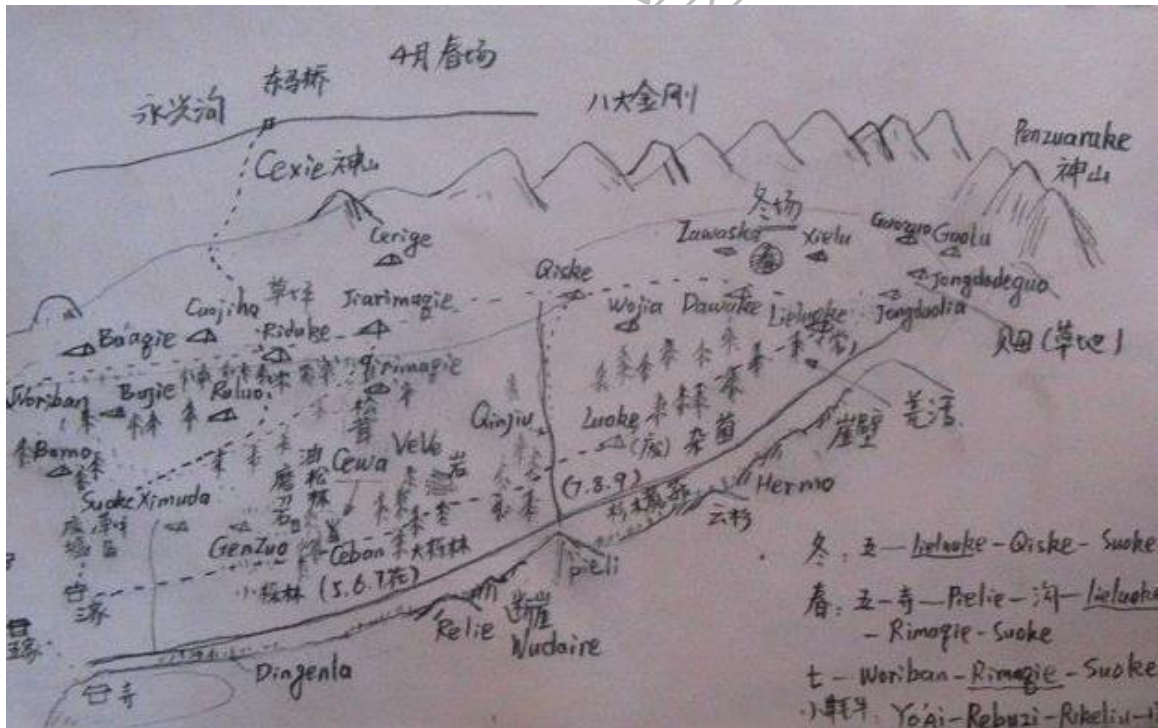


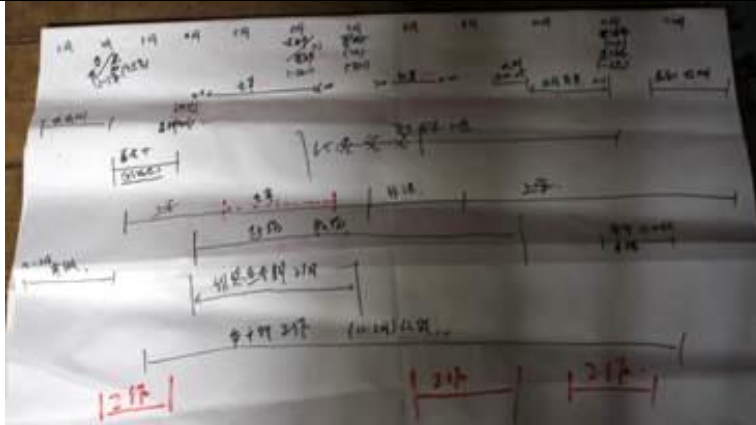
这中间我们引用的这些照片，我们在四川一个藏区，过去工作时候的一个调查，了解社区时候的一个案例。当时保护国际是拿了一笔钱，准备在藏区开展水资源保护，水资源保护无非保护水量和保护水质。他们要做保护水质，说上游能不能不要污染水源，这就需要把垃圾管理好。那么这个水源项目就变成一个垃圾项目。但在

藏区没有什么垃圾的概念。要想把垃圾管理起来，要凭空的创造出一套管理的制度，这个太难了。

在藏区的土壤里面要引入垃圾管理，我们就在社区去做调查。调查发现，当地藏民不管垃圾，可是他们要管虫草。等到他们虫草季节的时候，全村人都要上山挖虫草，可是总是有些人运气特别不好，总是挖不着虫草。但是当全村男女老少又都上山挖虫草的时候，山下面的这些农田正好是5月份，正好是发芽的时候。人都走了，牲口就进入农田了，虫草倒是挣钱了，但是一年的口粮可能就没了。所以他们就创造了他们的一个办法，就让挖虫草挣不着钱的人自己留下来，帮全村看着，不要让牛羊进去啃他们的庄稼。为了避免这个人作弊又让一个上不了山的老头当监督员做记录。全村去挖虫草的人回来，只要牛羊没有进他的家，他们一个人要给一百块钱给看牛羊的这个人，如果羊进去啃一次要扣几块钱，牛进去一次要扣多少钱。扣下来钱自己留着，并拿出一部分给帮他记录的老头。这就形成他自己一套管理的制度。虽然要让他们来做一套垃圾管理制度很难，但是他这一套管住牛羊不准下田的制度，如果跟垃圾管理这个特征做一点嫁接，就可以发挥很好的作用。这就是一个让你去理解土壤和种子的关系的案例。

4、社区调查的方法和工具





我要去了解这个社区这些土壤，在前面的照片中间也看到我们要用到各种各样的方法，这些方法专门有独立的课程，叫参与式方法与工具，这一般是在讲参与式机构讲农村社区工作都会用到的通用方法，这其中有些东西比较好用。

第一是资源图，大家看这张图就是刚才说的东马村，我做出来的资源图。第二是季节历，当时在德叉做的季节历，不同的人在不同的季节都做一些什么事。第三是大事记，有点像口述史似的，讲这个村三十年或者改革开放以来，或者解放以来，都发生了哪些我们认为重大的事情。第四是半结构访谈，最后是问卷。虽然做过 NGO 工作的人，大部分都用过后面半结构访谈和问卷工作，都利用这些工具，但是这些东西要想用好，很考验一个人的基本功。

5、怎么做社区调查

我们下面来着重讲一下怎么做社区调查。做社区调查，首先要有明确的调查目标。很多人做的社区调查，弄了一个问卷，几百道题，上天文下地理，什么都问了，艾滋病都问了，加上村里有没有同性恋都要去问一问，我都不知道他要调查什么。要确定明确的调查目标，比如我要了解的是当地村民一年要在这山上砍多少树，这是我要调查的。设定调查方法，去做问卷，做半结构访谈，到实地踏勘。要明白的调查对象，比如这个村里有一百户，是否都要问或只问三十户。这三十户是问大户吗，还是都问有钱的，或者是都问家里头人口比较多，这就涉及到抽样方法。另外，要问关键信息人。比如你们村上发生的严重的盗伐事件，怎么发生的，为什么会发生，发生过几次等等。这个也考验人，你要找到合适的人，然后就是要在合适的场合问他合适的问题，还要学会追问。

除了问卷、访谈，还要去实地验证和踏勘，把这些都整合起来，这就是一个调查的方案。调查方案完成之后紧接着开始要把调查计划做出来。要特别强调除了访问以外，观察很重要，不是光用嘴、耳朵，还要用眼睛，还要核实信息。获得信息之后做整理，整理完了之后，在这个信息基础上去做分析。

做设计调查的目标要清楚，但目的性不要太强。目的性太强，可能会让你忽略掉很多很有价值的重要信息。最后还是强调一下，答案是分析出来的，不是问出来。

做调查，首先要怎么去问，工作小组要有什么分工，这一块是更倾向于实战，建议大家有机会的话去实地操作一下。

你通过调查了解了这个社区的状态，判断什么是社区集体行动力的基础，下一步就要考虑如何介入社区，推动这个社区跟我们一起工作。我们去社区开展工作的時候，要有自己定位，即我是来干吗的。作为社区工作来讲，我们应该是一个协调人，协调利益的相关方，像是一个相对独立公正的人，把这些利益相关度更高的人，我们来帮助他们协调矛盾，统一认识，最终能够达到采取统一的行动。

三、介入社区的方法和途径

（一）社区工作的定位

进村之前先想清楚我们的定位。过去工作的时候，碰到了一个小姑娘，小姑娘说，听说你在村里做生态旅游，我说是。生态旅游干吗？我说生态旅游就是让大家协调起来，定一个规则谁家可以开旅馆，资金该怎么分配等等，小姑娘一脸蒙，很激动地说，我们做生态旅游难道不是应该把那些权利从少数大户手里抢过来，还给更大多数的人吗？当时就把我吓一跳，于是我告诉她的老板要小心这样的人，并且不能派到社区里工作。原因是她是以革命者的态度去的，这种革命者到村里，能把这个社区搅得天翻地覆，把矛盾挑起来。

我们是要照顾到各方的利益，让各方能够达成妥协、共识。我们可以来做一件对大家都有利的事，而不是挑起一派斗一派，这个太可怕。我们要进入到一个社区，需要遵守一些规程和准则。当我们要进入社区工作了，应该注意，社区不是一个整体，远远的看可以说是一个村，一进去了，东家长西家短，各种东西可多了，那要进入一个村之前，我们就需要希望了解，我们的合作伙伴可能是谁，社区领袖是哪些人，跟我要做的这件事利益相关方是谁，一定要照顾到各方面的关系。比如好多比较革命化的 NGO，到了一个村里，不管社区领袖是谁，先去我们来做一个项目工作委员会，我们选一帮我们自己的人，就把它原有的党支部的撩到一边，村委会的撩到一边，把政府的撩到一边，结果并没打出来，两波人就开始打架，所以这是一个非常糟糕的一种做法。

（二）进入社区的工作规程、准则

通常我们进入社区，一般是通过当地的合作伙伴介绍，先去拜访当地的精英、头人、领袖，然后去拜访各路神仙，了解各个利益相关方，然后再来说我们要做一个什么事。我们原来定过一个规矩：在你做完社区调查各个利益相关方拜访完、以及下定决心要做什么事情之前，不允许在村里开社区大会。原因是各种关系都没把握清楚，你开社区大会，一开会人就踩在地雷上。

进入社区需要遵守以下准则：

第一个准则——尊重。尊重就是社区是自己管理自己，是自治的，社区的问题要社区自己去解决。我们是来帮你们发现问题，帮你们解决问题，你是主体，这些问题要你们自己解决，这是真正的尊重。

第二准则——平等。平等是社区有自己选择自己发展的权利，信息是自由的，不是说我一到那去就是你们怎么这么落后，你们怎么可以这样呢，这个其实是你自己把自己放在一个高高在上的道德高地上。

第三准则——不要介入社区的内部矛盾。没有哪个社区是干干净净的，社区内部一定是有各种各样的矛盾，不要去介入人家的内部矛盾，中国有句古话叫疏不间

亲，千万不要去搀合别人的内部矛盾。

第四准则——慎作评价。在不介入矛盾的基础上，不要去随便对社区的内部事务去做评价，说你们这个方式好笨，我以前真的是见过这样的社区工作，住到村里面去，说你们那个村长怎么可以这样做决定，这个事情多蠢，这个太糟糕。

第五准则——慎提建议。很多人到了一个村里看，你们这发展旅游可好了，把这个地方变成一个停车场，这种伪专家太多。下去之后不要随便给人提建议，你了解的社区才有多少。

第六准则——慎对社区的期待。哪些事你能做，哪些事不能做，哪些事跟你身份相吻合。要去做符合自己身份的事情。比如过去我在东马村派了一个志愿者去做乡村女教师，在那个雪山围的小村庄上课。刚开始我选另外一个觉得特别能干的志愿者，另外一个志愿者显然内向很多，低调很多，能力感觉要弱一点。我就准备选那个比较强的。是我们当时的助理提醒我，如果我选了这个能力强的志愿者，她到村里会变成热心大姐。于是就把那个人给否了。其实，变成一个热心的大姐非常的可怕，我让你到那是做女教师的，你却做了很多热心大姐的事，那可能这个社区的好多期待被挑起来，就没法做了。

我们的工作应该是去促成这个社区能够形成集体的行动力，一起来做一件事，而不是挑起一派斗一派，所以这是不介入社区内部矛盾。我前面提到的小姑娘说生态旅游的例子，千万不能是这么干，我也见过很多 NGO 做的那些事情，最后项目没做起来，社区分裂成两派，社区一旦结了仇，那个可是麻烦多了。所以，我们的工作绝不能造成社区的断裂！

（三）社区动员

讲完原则，我们再来说社区动员。社区动员就是真真实实的进入社区，开始要把社区推向去做一件事了。什么叫动员呢？动员就是让大家心往一处想，劲往一处使，这是体制的语言。社区动员有一个基本的目标，首先是建立共识。共识是指大家对这件事情有一个共同的想法。

共识分成不同层次，第一层次是对问题——大家认不认同这是一个问题。

第二层次是对解决问题的前景——这个问题解决之后我们村就变成那个样子了，这个前景大家认不认同。

第三层次是对解决问题的方法和途径认不认同。比如过去中国革命的问题是什么，中国革命问题毛主席说三座大山，这是他认识的问题，比如乡村建设派梁漱溟认为是愚贫弱私，大家对问题认同不一样。比如共产党提出我们要建立一个社会主义新中国，国民党想的不是，我们要建立的是一个什么样的共和的，跟你想象的是不一样的。那解决问题的方法和途径是什么，毛泽东提的是农村包围城市，新民主主义革命，梁漱溟是乡村建设，大家的方法和途径不一样，所以他们不可能走在一起。因为有问题没有共识。对解决完问题之后，我们要走到哪去，没有共识，对解决的方法和途径更没有共识，所以共识有不同的层次，光是一个层次是不够的。

共识，首先是社区精英和群众大多数的，不能是少数几个精英说我们应该这么干，他还要跟大多数的村民要取得一致。其次是不同的利益群体之间的，在一个村中间可能有不同的家族，可能有不同的利益相关方。还有是我们外部介入力量，比

如政府、NGO 和当地社区之间。关于建立共识，我举一个例子。这个例子是当年山水在很多地方都做了人兽冲突的实验，做的也都挺成功，后来特别想在三江源也做人兽冲突的补偿资金。这照片显示的就是当地人的牛刚刚被狼、熊吃掉没多久，这个就有损失。有了损失，能不能大家凑一笔钱，相当于做一个互助保险一样的，我们做过前期的社区调查，大家是有需求的，就开始干。开了大会，发现愿意来做这件事情的人只有两个，别人都不愿意凑合。原因就在于没有去做社区动员就开大会。我们前面做调查时，我问村上副书记，“你们家的牛有没有被狼、熊吃过？”他说“吃过。”我说，“你觉得狼吃你们家牛，这个是不是一个问题？”，人家回答说它要吃就吃呗，那有什么办法，谁让它是狼呢，它又不能吃草”，大家听说这个差别来了没有，对我们来讲，我们觉得你看狼把你们家牛吃了是好大的问题，对他来讲狼又不能吃草，它吃肉，它本来就该吃肉的，对他来讲就不认为这是一个特别大的问题，外部视角和内部视角的看法不一样，既然在这个问题认识上不一样，要让大家来说我们做一个补偿，这个就有问题了。

（四）社区动员的方法和技巧

社区动员本身有一个广义的社区动员，即从你做调查开始到发动大家怎么来选择做项目，怎么来设计项目的过程，怎么来选管理机构等等这一系列事情，都是社区动员的一个过程。狭义的社区动员就是开一个社区动员大会，怎么能够让大家把意见统一起来，形成一个集体的决策。在社区动员中间，说到狭义部分，社区的会议协调就是一个很重要的基本功，关于会议协调人，这个是专门有课程的，比如《罗伯特议事法则》就是协调人培训中间的一个部分，在社区会议协调中间，就有两个方面特别重要，一是介入社区的原则，二是技巧。

在这里今天不展开讲，我今天就讲怎样处理好社区动员的几个关系。一是跟精英的关系。因为你要动员这个社区一起来考虑这件事情，但是你知道精英对这个问题认识，对资源的获取等等是不一样的，很多时候很容易就变成了精英和多数人的对立，所以怎么解决好这个关系，变得很重要。二是在议定一件事情之前，先讲议事规则，再去做决议，以及决定决议的形式。三还要考虑公示和透明。比如以东马村为例，当时先讲议事规则，我们在这个村里要开展工作，我们先为大家做一件事，大家先提希望我们为你们做什么事。关于投票，是不是女人也可以投票，也能代表全家，一家人是按照人口多少来定，还是按照每家来定，还是一家人可以投一次票还是几次票，哪些人可以提出他们的议案等等，先把这些都定下来，定完之后再投票。

比如在这个村里面，刚开始想的时候，有的想帮助我们发展旅游，帮我们养牛，给我们打沼气，有人说帮我们引入良种，想法很多，但是最后大家经过议事规则定下来之后，最后按照议事规则投票，唯一一个全票通过的是我们村有个小学校，小学校都要垮了，咱们没有学校怎么办，能不能帮我们恢复这个小学校。后来我们就硬着头皮答应说好吧，我们帮助恢复学校。我们只是答应了这个问题，我们选拔一个志愿者到这个村里做乡村女教师。我还在想说要把这个破破烂烂小学校重新整修得花多少钱，我到哪去找那么大笔钱的时候，这个村因为我们愿意做这件事，就全村投工投劳，村长从村的资金里其他的项目提出七千块钱，就把这个学校修葺一新，然

后在这个基础上，大家看到这个学校做起来了，人家老师派过来了，这个村里真的有很大的变化了。然后我们才开始说，好吧，我们再来看看山上该怎么保护，山上的药快要挖完了，咱们能不能不挖药了等等这种事。先做加法建立信任，在社区动员中间，先做一些他们过去没有的事情，去建立起这种信任，敲锣打鼓放鞭炮，为什么好多 NGO 在村里面先做这些事，这些事情谁的利益都不伤害，做加法，热热闹闹的多好，先把信任建立起来，把群众团结过来。等到有了这些基础之后，再去说咱们是不是不能砍树了，咱们挖药是不是要规范一下，大家都知道在任何一个村里面有人挖药，有人不挖药。那不挖药的说“行，不准挖药，咱们举手同意”，那挖药的人呢？所以当你要做利益调整的时候，会伤到人利益的时候，这个不是说我们社区动员能力高、社区技巧高，就能解决的，它一定要遵循循序渐进的规则。



在具体的社区动员方法和技巧中，有一个叫社区愿景图具体的工具可以用。这是我们做的另外一个项目。在刚刚大地震以后，在一个大熊猫的栖息地，未来希望我们村变成什么样子，大家凭你想象，我们希望山上能看见熊猫，有很多野生动物，河里的鱼又能回来了，茶园搞起来的同时茶也开始有了品牌，大家能修上小别墅等等。大家去想象，想象完了之后，再来说要走到那一步，我们要解决哪些问题？就开始一步步引导大家去做讨论。在社区愿景图画的过程中，画完之后就要做社区协作，开始引导大家一步一步的去讨论问题，而不是说直接提出问题，是引导大家去发现问题。比如大家说未来要把山上保护好，那就要知道怎么才叫保护好。于是大家开始讨论要有熊猫，河里要有鱼，这个才叫保护好。要好到一个什么程度呢，是熊猫都能到我们家里面翻蜂蜜吃，还是好到什么程度。要保护那么好的话，我们要

花多大代价，我们愿意花这个代价吗，就是一步一步引导人去思考问题。



这是一个在甘肃李子坝村做社区动员全过程的案例。

到李子坝村里面，首先一开始不是开社区动员大会，而是先去征询社区精英的意见，“我们有一些什么样的想法，你们愿不愿意来换合？”答案是：“可以，我们这资源很少，我们也很穷，我们愿意。”然后我们把这些社区精英集中起来，跟我们合作伙伴即保护区一起来做培训，说明我们要做的事情，社区发展可能面临的问题。让他们和我们有一个大的认知认同，知道我们要干吗，知道这件事可能给他们带来什么，然后在这个基础上让这些社区精英和合作伙伴提出项目建议。要让他们明白，这个东西不是我塞给你的，是你自己要提出这个项目，我们也想做这样的事，你来帮我吧，我们才能进。而不是说我们要到你们村做这些事，你配合我吧，这是不一样的。

在项目建议提出来之后，才在社区去开培训大会，才开始用到社区愿景图、建立规则。大家对规则有认同，我们怎么来议事，怎么一步步做这些事。之后，去做

社区调查。在社区调查中间，看到社区精英关注的问题，普通老百姓关注的问题，最后我们开社区大会，来确认问题。大家认识问题都不一样，我们就要考虑资源、时间、精力都是有限的，不可能所有问题都解决。我们来解决哪些问题，就开始变成我们帮助你们解决问题。最后社区大会开了之后，把这些达成的共识公示出来，让大家都能够确认这是大家讨论出来的。之后，因为村子比较大，分成各个小组，各个小组回去讨论说我们小组觉得想要怎么样，然后各个小组确认派出他们的代表，再召开一个社区会议，就由他们的代表代议制了，来投票决定说我们的具体内容是什么，在不同的阶段干不同的事。

最终在这个村上大家选择了“我们要保护好山上，不准外人来破坏，我们要帮忙把茶园建设好”，后来这个村确实在这个基础上发展出来自己的管理机构，培养出一支很好的保护队伍，并且现在已经建立了自己可持续的管理机制和资金机制，当年画的那个愿景图，大概花了五年，基本上都得以实现。在前年，我见到他们的时候，他们自己主动提出来，他们自己从他们的巡护队里面，分解出一个小队伍，专门去把河流保护好。

通过今天讲的案例，我们讲了这么几个内容：

第一，讲了保护理念发展的过程，社区保护的基本概念，它跟传统保护理念的差异以及未来发展趋势。

第二，我们剖析了一下城市社区和农村社区的差别，中国二元制结构下的社区基本的特征。

第三，假设我们要在社区开展保护，我们需要基于集体行动力的，从集体行动力的角度，我们认识社区需要关注哪些要素，我们通过哪些方法去做这个调查，去认识这些要素

第四，假设我们要让社区跟我们一起来采取行动，我们是需要介入社区的，介入社区需要遵守什么样的规程，照顾哪些关系，秉承哪些原则。最后才是我们怎么能够让这个社区达成共识，这个共识是谁跟谁的共识，关于什么的共识，最终能够走到一起来做社区保护的事情，这个社区真正变成一个可以做一件事情的主体。

这就是我们今天讲的内容，我们还有 10 分钟可以做一些交流，今天讲的就是这些，谢谢大家的聆听，有什么问题可以再做一些交流。

Q1: 社区保护地中如何平衡保护和发展之间的关系？

田犁：这个问题很大，其实我们在整个社区保护工作中的核心怎么平衡这个关系，但是我没办法展开细讲。只是说这个问题本身暗含了一个假设，我不知道提问的同学有没有意识到，如何平衡保护和发展之间的关系暗含的假设是保护和发展之间是对立的，但是刚才我也讲了，社区的生产生活场域是统一的，其实保护和发展在这个中间未必见得是一个对立的的关系，甚至是同一关系。

比如一个简单的例子，以刚才这个村种茶的例子来讲，他的生产方式稍微有所调整，可能就是保护的巨大贡献。比如他们过去就是采春茶，也都无所谓，现在开始有人采夏茶了，采夏茶就开始要杀虫，开始要用化肥农药。雨季一到，化肥农

药百分之七八十都到水里面去了，下游就是县城的水源地。这显然是一个巨大的污染，要想保护水源就要稍微改变一下他的生产方式，比如不要夏茶，比如杀虫改用杀虫灯。他的生产方式改变一点，就是保护。其实在社区这个层面，保护和发展未必是尖锐对立的，它有可能是统一的。

我们也可以看到，比如现在中国推的集体生态公益林，在全国大概是十块钱一亩，你只要把林子保护好，十块钱一亩，如果林地足够大，获得的资金就多，保护本身也能变成一个挣钱的产业。比如李子坝一年国家给他光保护好林子的，因为面积大，差不多40多万到60万这个价钱。上次我在广东看到从化水源地，一亩地的森林保护补偿价是160块钱，我把这片林地保护好，不用干别的，就有固定收益。保护和发展不是完全对立的关系，这个话题在有些时候是对立的，但我们自己也要打消我们自己固有的认知，觉得它肯定是天然对立的。

Q2: 很多省份计划做大国家公园，即把省里面保护区打包建立一个国家公园，这个改变对于社区发展和保护有哪些挑战和机遇？

田犁: 我个人觉得对于社区保护的影响不是太大，其实改变的只是原有的管理体系的那部分，比如原来是几个保护区，我现在是一个国家公园，改的是从上到下那部分，而社区保护是从下到上的部分，其实不伤害。不管是过去的保护区，还是未来的国家公园，社区到底是我们的保护同盟军，还是一个破坏力量，怎么解决社区参与保护的问题，过去是问题，现在还是问题。所以国家公园这件事情来讲，会有一些变数，但是机遇和挑战都还不是那么特明显。

Q3: 不介入社区的内部矛盾会不会影响建立共识和动员，如何规避？

田犁: 这个问题是提的比较要紧的，不介入社区的内部矛盾是我们要到一个社区要解决一些问题，这个问题是我们关注的，他们也关注，但是社区矛盾可能就是社区中间不同的群体之间的问题，我们不介入这个矛盾是尽可能的求同存异，不要把一些矛盾翻出来，你变成了这个矛盾的一方，这个就变成很困难了。当然也有一种可能性，你没有解决他们之间的矛盾，他们之间就不可能去建立一种共识。但是我觉得这因人而异，因地制宜。比如几家人就说一件事情，他们之间就是有矛盾，但是在我们要做的这件事情上可能没什么矛盾，这件事情也是可以来做的，甚至在我们做这件事情的过程中，可能有些矛盾慢慢的反而能够化解掉。

所以社区内部矛盾会影响建立共识和动员的过程。要规避就需要你最好别去介入原有的矛盾，需要先做加法。做加法的过程，不伤害任何人的利益，去做对大家都有益的事情，让大家在这个过程中慢慢的愿意走出来，一起来议事，认同一个规则。其实反过去是能够促进社区矛盾逐渐的化解，而不是一去了之后，我们先来解决问题，有些时候问题存在了那么久，你要解决真的很难。

Q4: 社区具体如何赋能？

田犁: 这个问题跟上一个问题有关联，社区赋能可以专门讲一节课，我也有这样的课件就是讲怎么赋能。赋能，首先要看人有没有领导力；其次，机构是不是健全，

有没有分工，有没有组织；第三，内部管理的规则是不是有效等等。关于如何赋能，从我的角度来讲，首先要抓住他的公共资源、公共事务。我的经验是去强化他的公共资源和公共管理，甚至创造公共资源让他去管理，在这个过程中他有了这种管理需求之后，自然就会推动他往前走，在这个过程中我们做一些能力的建设和培训，引导他往前走。第二，要给社区有一个成长的空间，NGO 不要什么事都做，要让他去发现问题，让他去想到解决问题的办法，这也是赋能的重要手段。现在有些社工、社区营造有点做过了，什么事都他去做，反而可能是限制了人家村里发展。我刚才讲的皇权下县是不是好事呢？其实皇权下县下的太多了，手伸的太多了反而是窒息了乡村的活力。

Q5: 藏区少数民族社区保护工作有什么特点，他们的传统文化对保护有什么具体影响？

田犁：传统的民族往往都会有自己传统的保护观念和理念，对我们的保护来讲是完全可以拿来嫁接的，是非常好的保护同盟军。比如云南的佤族、瑶族都有竜林，就相当于汉族的风水林。藏区有自己的神山，在国际上有神山圣境保护地的说法，你都可以看到这些少数民族的文化特点，他千百年来生活已经建立起了一套他的哲学观、世界观，营建起了一套他的生产生活和自然之间的关系。千百年来已经形成好多良性的关系，就可以拿来就用。当然也有一些可能是恶性的关系，所以很多民族、很多文化也会消失在历史长河中间，被沙漠吞没等等。我觉得我们重要的是要怎么去认识社区，教大家一些方法和理念。要善于去发现这些东西，发现了之后就知道了，什么东西可以跟你做什么嫁接，你那个土壤稍加一点什么的改良，就可以让我的种子发芽。



写课堂作业有机会参与线下访学~



联系小葫芦加入保护地学习网络社区
标注“自然保护地学习”
同学老师都在这儿！