

与其让后人从零散、偏颇的资料中去猜测真相，与其让没有经历过的人去寻找和阐释一个永远不能复原的历史，与其在晚年靠一两个剩下来的圣人的记忆，还不如适时地记录那些公众都参与了的事件，待参与者悠然自得时再做补充，再回答：**当初为什么开始了那样的行动。**

生态保育的 民主试验

阿拉善行记

Eco-Conservation
Democratic Experiment:
*A Travelogue through
Alxa League*

萧今 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

生态保育的 民主试验 阿拉善行记

Eco-Conservation
Democratic Experiment:
A Travelogue through
Alxa League

萧今 著



图书在版编目(CIP)数据

生态保育的民主试验：阿拉善行记/萧今著. —北京：社会科学文献出版社，2013.2

ISBN 978-7-5097-3867-2

I. ①生… II. ①萧… III. ①生态环境-环境保护-研究-阿拉善盟 ②生态环境建设-研究-阿拉善盟 IV. ①X321.226.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 239701 号

生态保育的民主试验

——阿拉善行记

著 者 / 萧 今

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 社会政法分社 (010) 59367156

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目统筹 / 童根兴

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

责任编辑 / 童根兴

责任校对 / 李晨光

责任印制 / 岳 阳

印 装 / 北京季峰印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

版 次 / 2013 年 2 月第 1 版

印 次 / 2013 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-3867-2

定 价 / 69.00 元

印 张 / 33

字 数 / 550 千字

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

自序

要多少岁月山脉才会隆成高峰，要多少岁月山峰终于冲进大海，
答案在哪儿，答案就在那刮过世纪的大风里，耐心地听，听风中带走的
变迁。

要多少岁月人类才能长大成熟，要多少岁月人们终于获得自由，
答案在哪儿，答案就在那刮过世纪的大风里，耐心地听，听风中带来
的故事。

——一首英文歌词

这是一部心爱的笔记。

2004年2月14日，情人节，在首创集团总裁刘晓光的“忽悠”下，中国两岸三地的一批企业家“情感集体出轨”，要去治理自己压根没有底的沙尘暴。他们决定每人每年捐资10万元并要连续10年不断。随后，他们成立了阿拉善SEE生态协会，其执行团队在阿拉善地区，先后对17个嘎查（村）20个自然村队1841户推进社区发展，对1290万亩农牧区实行生态保护项目，以村规民约的方式保护了120万亩梭梭林，节水59万立方米。

当时的阿拉善盟的副书记、盟扶贫小组的组长杨继业2006年对企业家考察组说：就是要“靠SEE的可行、民主的方式，符合建设社会主义的新农村理念，让牧民当家做主人，政府在基层的管理应该采取这个方式”。在“十一五”期间，项目执行团队的社区内生式的民主工作方法，被地方政府和农牧民应用于整村推进扶贫和保护，对60多个嘎查（村）的骨干做了培训，产生了外溢效益。

唤起我做这份笔记的，还有另一位环保NGO从业者。从云南农业大学毕

业后，她在一个江湖保护 NGO 工作 10 年。2005 年，她回到学校告诉学妹、学弟做 NGO 的辛酸：“草根 NGO 在基层一面鼓动贫困群体自救还要保护环境，另一面朋友和家人不理解。我们还常常被认为是另类，好项目得不到资助，政府不理解，老百姓来要钱。十年的努力，好端端的项目奄奄一息，只有撤退，多少项目‘人走茶凉’。内部观点不同就争吵，看法不同就走人。项目为什么总是失败？永远就我们几个人，没有人关心你！萧老师，你一定要研究 NGO！”

公益事业做得如此悲壮！

2006 年，我跟随企业家去阿拉善考察他们资助的项目。2008 年我写出头两份笔记，一份是考察的过程，一份是团队的认知和成长。中国社会科学院社会学研究所的张宛丽女士觉得很有意思。后来我见到出版社的社长，我说：就想写一本笔记而已，叫“阿拉善行记”。在中国谈社会科学理论建构，底子还不够，西方有了两百多年社会科学实证研究的历史，我们需要积累。他建议我十年磨一剑，书名为“富人们的生态民主试验”。我觉得“企业家的生态民主试验”更为合适。落稿后发现，企业家以外的许多群体也参与其中，就改名为“生态保育的民主试验”。

这本笔记记录了 2005 年 10 月到 2011 年 10 月间，由于阿拉善 SEE 生态协会的资金投入所引发的各种具体的环境保护实践和社会效应。资料来源于我的实地考察笔记、参加企业家和其他群体的各种公开会议的笔记、受邀请会议的笔记、专题访问笔记以及有关文件及研究报告等等。

写笔记的目的

我想，将来人上了年岁，一定会回头去寻找自己的足迹。那些造就了历史的思考和行动，当初从哪里开始的？如何走到眼前的路上？与哪些人同行？后辈能从这走到哪里去？

近十年来读到许多回忆录。进入六十、七十、八十岁的人，感到了时间的紧迫和认知的危机，出现了大量的回忆录和口述史。大家不仅忙于从少得可怜的名人日记、书信中挖掘资料，重新阐释历史，也开始关注民间百姓的日常生活史。

20 年来，市场经济开启了当代中国社会新的发展阶段。1992 年后下海的

企业家人数逐步增多，一部分创业成功，企业相对稳定，企业家的口袋里也饱满起来。他们有了新的激情——把钱拿出来做公益事业。

与其让后人从零散、偏颇的资料中去猜测真相，与其让没有经历过的人去寻找和阐释一个永远不能复原的历史，与其在晚年靠一两个剩下的圣人的记忆，还不如适时地记录那些公众都参与了的事件，待参与者悠然自得时再做补充，再回答：当初为什么开始了那样的行动。

这是笔记的目的之一。

改革开放以来，企业和企业家创造了什么样的价值？这个问题没有得到很好的回答。企业家被概念化地归到“富人”群体里。其实大部分创业者破产了，而很多企业都是负债经营的。《中国企业家》的主编刘东华认为，^① 企业家是改革开放后的一个新兴的群体，开创一个一个的企业，这既是企业家个人的历史，也是一个个企业集团的历史，还是搭起一个平台、撑起一片天实现梦想的历史。他深感遗憾，“至今的影视作品仍然充斥对企业家的各种误解和偏见，从中竟然找不到一部客观反映杰出企业家真实状态的优秀作品”。

我并非心血来潮要为企业家写传记。20 世纪 80 年代初期，我担任蛇口工业区培训中心的企业培训教师，历任主任有梁宪、殷定、唐若昕，同事有韩邦凯、郭玉贵、姚忠、王晓敏、司徒等等。那时中国的大学不曾有企业管理专业，我们从香港买来美国、英国著名大学的经济、企业管理书籍，一面翻译一面培训经理班的学员，实际上是口述理论和案例。当时的蛇口培训中心，有很多很多关于改革与管理的讨论会，各路名人均有留声。

1986 年秋天，我到美国密执安州立大学学习成人与继续教育，真想弄明白为什么经济特区每个成人教育培训中心夜夜爆满灯火明亮座无虚席。我们教员要上课，还要到企业实习（我曾到集装箱厂质量检验部工作）。企业培训从生产线管理、电脑使用和国际结算等，到教打工妹打工仔如何使用马桶、排队取饭、按时关灯就寝这些生活技能。蛇口还创建了第一个农民工流动的劳动市场和培训计划。

我的教授 Dr. Howard Hickey 是企业组织发展和领导学专家，我跟着他到通用汽车公司和福特企业现场，观摩和辅助经理培训、企业组织发展。后来，

① 刘东华：《2010 卷首语》，《中国企业家》2010 年第 17 期，第 9 页。

我独立到社区大学实习，参与编制 Buick-Cadillac-Oldsmobile 联合汽车生产中经理的培训课程，并与团队承担州政府项目，为经营不良的小企业提供培训，帮助它们提高效益，保证自雇，提供就业并偿还银行贷款，而不至于在经济低迷期破产。我还担任过密执安州职业教育的培训助教，为各种小企业和个体户提供小工艺品生产培训。毕业后，我参与州政府资助的“大学-企业-学校-社区新伙伴改革项目”，担任“社区发展-企业关系”的副研究员。我和同事要安排 Flint 地区汽车厂关闭后下岗工人的培训，到警察局讨论，如何处理青春期的学生党冲进麦当劳白吃白喝的反叛行为。

1991 年，我的先生回到香港“下海”。1993 年，我到香港中文大学教育学院任教，开始系统地研究中国企业的培训，先后对中国深圳、上海、重庆及其他六个省份的 12 个县内企业做抽样，调查了 600 多家各类企业 3 万多职工。2004 年完成了一本书：《发展经济中的人力资本——企业的策略与三元教育体系》。^① 研究报告以大量的数据证实：新兴企业为 60% ~ 70% 的职工提供了大量的在职培训，并鼓励和补贴自费的成人教育，以具有成本效益的教育培训方式，满足了经济快速转型中人力资本的需求。企业在生产经济价值的同时，对职工个人和企业的人力做了投资。其社会意义在于，企业在创业和成长的同时，培育了一个新职工、新市民阶层。

在政府的正规教育体系外，出现了企业主导的企业培训、职工自我主导的成人教育，形成了中国的三元教育培训体系。后两者是企业和职工保持自身竞争力的重要的、自主的手段，是正规教育所不能替代的。这是中国企业和职工对社会发展的一个重大贡献。此书 2005 年获选中国人文社会科学优秀著作，录入《中国学术年鉴》，也算是对企业和新一代职工的社会价值的一个承认！

新兴企业家和职工摸索着走出计划经济，创业中遭遇了无数的挫折。部分企业成功了，创造了经济价值，也创造了就业。他们哪怕是一点点成就，也值得记录，可以为后来的企业、职工和市民往前走提供借鉴。

2004 年 6 月 5 日，世界环保日，企业家中的一部分人聚集在内蒙古阿拉善盟月亮湖，成立了阿拉善 SEE (Society-Entrepreneur-Ecology) 生态协会，跨入

^① 萧今：《发展经济中的人力资本——企业的策略与三元教育体系》，北京：北京师范大学出版社，2004。

公益环保事业。作为一个群体而非个人的行动，是有意识的还是无意识的？将来会走到哪里去？我好奇，期望了解中国企业家，为什么从经济领域走进社会公益领域，他们的钱和行动会有什么社会效应？

这是我写作的目的之二。

中国的公民社会从哪里开始发育？中国的社团组织发展遭受窘境，学术界和媒体大量地引用哈贝马斯、韦伯等西方社会科学家关于欧洲市民社会出现的观点：刊物、报纸、沙龙、咖啡馆、剧院、博物馆等形成公共场域，市民讨论公共问题并形成公共意识，发育了公民社会。法国人普遍地在咖啡馆里谈哲学（Café Philo），我也碰到途经香港的国际学者们在讨论：上海兴起的咖啡馆会不会出现市民社会。他们要去观察。

2006年3月，我跟随我的先生武克钢参加了企业家的SEE生态协会战略考察组，一行人站在沙漠草原的大风中，看着嘎查牧民们自己制定的保护草原、保护梭梭林的“村规民约”大牌子，立在蓝天下，上面没有政府的指令，没有出资的企业家的要求，只有村民生态管理委员会共同的署名。

喝了牧民的奶茶，吃了他们的羊肉，我们一行人激动起来。草场和羊“包产到户”后，阿拉善地区出现过度放牧的“公地悲剧”，沙尘暴从20世纪90年代开始危及华北、全国，沙子还飘到美国旧金山。现在牧民愿意把一家人几百只羊减少到一百只上下。有人往上海的咖啡馆去了，我尝试每年都来这奶茶飘香的草原。

这是写笔记的目的之三。

西方的学术研究和写作也有严格的“洋八股”程序。我对企业的生产研究曾经积累了几寸厚的采访故事，由于学术文章篇幅限制，那些活生生的故事在分析时变成数据和符号、抽象的概念，变成精致的学术理论语言，最后只能是圈内学者看了。

近20年来，西方的学术词汇大量地被译为中文，用来观察中国社会“相应”的现象。例如，哈贝马斯1962年出版的《公共领域的结构转型》^①被翻译为中文。德文里的Öffentlichkeit和英语里的public sphere被译成为公共领域或者公共空间，被理解为：介乎国家与社会之间，公民参与公共事务的地方；

① [德] 哈贝马斯：《公共领域的结构转型》，曹卫东等译，上海：学林出版社，1999。

社会是国家所不能触及的私人或民间活动范围，是一个私人集合而成的公众的领域，在那里进行政治和公开的批判，不受国家干涉。中国学者常借助这些文献，设想中国会出现这类文明社会的现象吗？或者设想创造一些类似的组织和活动来发育公民社会。有大学教授亲自组织培训，推动公民社会的建构。

也有学者和政府官员认为，中国有自己的乡绅精英的传统。例如，四川的乡下在清朝和民国时盛行袍哥会，大家推举出当地最有声望、公正、有实力照顾乡亲、有文化的地主士绅当袍哥大爷，也叫舵把子，还推举出二哥、五哥、老么来张罗和跑事。茶馆成了袍哥会讨论乡间公务和公断纠纷的场所，乡内的乡亲赶集时都可以来听，断输了的人要给大家付茶钱，还要根据公断向赢了的另一方赔偿。这种民间机构管理着乡下道德上的事、乡间秩序、赈灾救济和民事纠纷，触及刑法和命案才交给衙门。又听西南联大的老人们回忆，昆明翠湖旁文林街的茶馆在抗日战争时期，曾经是西南联大的师生聚会的地方。他们一下课就到茶馆占座，几分钱一壶茶坐一天到晚上，在那里读书、讨论。后来出了许多的著名人物和事件，他们对中国和人类的贡献仍是独领风骚的。这是否也属于一种私人聚集的公共领域？

企业家出资并激动地争论如何治理沙尘暴和保护环境，农牧民在执行团队的推动下也聚集起来开会。最初，政府害怕这是做传销的地下老鼠会，盟副书记微服私访探视。这些人，企业家、环保 NGO、农牧民，没有读过哈贝马斯的著作，至少农牧民没有。但他们讨论的是生态保护、生计问题、行动计划等等。其成效政府首先看到了：村规民约的保护行动让村民自己“当家做主人”了，有利于提高收益，也有益于生态保护。

我想做个尝试，省去“洋八股”理论构架，也是因为理论基础不够深厚的偷懒。在阿拉善，我太喜爱那些行动者冲动脱口而出的语言，如果用学术词汇加工后，会失去它们的精神。我想跟着行动者走，看看在阿拉善喝奶茶的人如何做生态保护，如何描述自己的行动。沙尘暴肯定是阿拉善本土的，企业家是中国的，环保 NGO 受过一点福特引入的 PRA 培训，但他們要创造本土的行动。农牧民是世代的当地人，政府也出自本土。

这是做笔记的目的之四。

政治学的朋友们关注选举和权力的来源。2004 年夏天，我和耶鲁大学社会学的教授 Debora Davis，在云南某个县对 60 个自然村做了抽样的入户调查。其中

一个研究成员关注的问题是村民选举的形式：村民是到村公所投票，还是有人端着票箱上门要求村民投票。村里的癌症病人增加很快，我关注村民有没有自己组织起来，讨论问题并与政府表述和沟通。那个成员说：村民没有权利，怎么可能为自己说话？我认为：村民可以从与生活和生产有关的事务开始，形成自己对日常村中公务的表达，慢慢参与管理。这似乎成了先有鸡还是先有蛋的问题。

我研究的领域是成人学习、社区和组织发展，关注人在社会或者机构里，如何认识人的社会之路，一个社区一个组织如何推进自己认定的使命。

像沙尘暴这样的重大生态灾害，触动了一个人、一组人、几群人。他们会以自己特有的经验和角度思考并采取行动。例如，刘晓光以投行的角度思考要有细水长流的资金投入，李佩成教授关心的是，上亿年前形成地下含水层，再有十几年就会被抽水机抽光，而邓仪考虑的是以当地人为主体的保护才可持续。各个群体如何认识，直接影响了社会可能获取的主张及其可实践的程度。一种认识和主张一定会有一个结果，^① 一个主张被付诸实践，实践的结果就定义了这个主张的特征，这个主张的社会意义是可以被检验的。如果这些人群是负责任的，按照公开验证的发现，重新佐证先前的“意义”，再修正下一轮的主张和行动，就形成了以公共实践和经验推动社会发展的模式。谁，或者哪些人，参与了社会试验的认知过程，谁就有自己的知识和实践的权利。这是成人发展和社区、社会发展的本质。

青少年受教育是接受社会主导文化的灌输。而真正具有社会意义的教育，是具有自主性的成人在社会中对生活、工作和社会问题的学习、认识和行动，是一个群体、一个社会的自我教育和发展。没有现成的课本和老师，经验是最珍贵的课本。共同的讨论和相互咨询，会提高集体经验的质量，^② 从而提高社会行动的质量。这是社会改善和发展最本质的互动过程。在意识高度认同的文化里，这个过程和本质被忽略了。

① 萧今：《乡土知识的获取和实践——阿拉善盟左旗保护生态的社会性认知》，《当代教育与文化》2010年第6期；Jin Xiao, "Cognitive Development: The Learning Path of Community Development Practitioners," in Victor Wang (ed.) *Handbook of Research on E-Learning Applications for Career and Technical Education: Technologies for Vocational Training*. Pennsylvania: IGI Global publication, 2009, pp. 710-723.

② John Dewey, *Experience and Education*. New York: The MacMillan Company, 1938 (reprint 1947), p. 26.



阿拉善 SEE 生态协会宣称：企业家的环保组织是按平等参与、民主决策、权力制衡、相互约束、财务透明的原则建立的；阿拉善盟的环保活动是在推动农牧民在生态项目委员会里自我决策和自我管理，实现农牧民的平等参与和民主自治，实现农牧民和社区的“内生式”发展。^①

我很较真：农牧民民主选举后产生的生态项目委员会能做什么事？宣言的可行性能走多远？我每年去阿拉善一两趟，观察和访问亲历者，做一些笔记，纯粹是一种好奇心，看看社会人群是否能以公共学习的方式解决社会问题。

这是做笔记目的之五。

阿拉善 SEE 生态协会第一届、第二届的副会长张树新知道我在做笔记，说这提供了“一管之见”。我的观察，肯定是以我特有的经验作为选择基础的，是我的兴趣或者我认为有重要意义的活动。其中人物的经历和话语表达，也肯定是他们自己认为有意义，才在特定的社会场合说出来，说给大家听，说给我听。这些表达都是有主观性的。但就是这些主观的、一个一个人的认识和活动，聚成了社会群体性的认识和活动。

正是这些个人最有个性、最有活力的认识给了我做笔记的理由——还没有被学术符号代替的、原本的思维和语言。既然是笔记，每一章的风格都会不同，它受观察现场、人物的认识、他们语言和思维的影响，受我的经验限制，也受篇幅的限制。每一章能抽取的只有原始笔记的十分之一，甚至十几分之一。个人的笔记难免有漏错。我期待读者对我挑选的案例，对不同的见解，或者不够完美的结果，给予包容和理解。欢迎磋商，并给以补充。

这本笔记只能对当时发生的活动提供一个脉络。好在写作该案例的还有：阿拉善 SEE 生态协会的第一任副秘书长邓仪，其著是《大地有声——阿拉善的故事》；生态专家、第二任秘书长杨鹏，他著述《为公益而共和》；第四任秘书长聂晓华，她著有《秘书长工作日记》。

这会形成一个不同角度的多元认识。我希望曾经参与其中的人们在闲暇时，从不同的角度补充细节、发现自己，希望读者能在其中发现可以借鉴之经验。

这是笔记目的之六。

^① 《阿拉善 SEE 生态协会发展战略》，阿拉善，阿拉善 SEE 生态协会，2006。

致 谢

这本笔记是关于几群人在建立生态保育体系的行动中部分的思考、活动和历程。企业家跨入公益事业，出钱资助公益事业；前线项目执行团队以内生式推动当地农牧民自己行动；农牧民要生存，要保护自己的家园和美丽的沙漠草原；科学家以研究来论证沙漠水资源的可持续性；外来专家对阿拉善生态保护项目的评估产生了不同意见；政府要完成国家规定的任务，以资金和政策支持村民退牧还草还林和扶贫项目。那些可爱的记者更有着不同的审视角度。每个群体以自己的认识、资源和能力推动具体的环境保护行动，而恢复自然与生产的平衡、生态体系与人类社会的和谐共存，需要人类在实践中，逐渐建立起一个全面的保育体系。这些群体的行动形成了社会试验。

在7年的实地考察中，我认识了笔记中的人物。开始是企业家，有近距离的交谈、面访、讨论，有时静静地观察他们的会议和活动。我常常在他们交谈中打岔。我感谢他们对我在各种场合出现抱以的宽容并给以鼓励，使我能够完成这份笔记。特别是在一起考察阿拉善的张树新、韩家襄、宋军、聂晓华、杨利川、李岳奇，以及后来的焦家良、陈方、于建东、高文宁、刘晓光、王维嘉、陈劲松、陈田文、李谋伟、钱晓华、刘小钢、任志强、沈沛霖、童书盟、王石、王兵、吴亦圭、郑雪清、周俊吉、周洲、冯仑、方继买、仲刚、王积刚、刘嘉等等。当然，我感谢我的夫君武克钢，把我带入了企业家的环保公益圈。

我与阿拉善执行团队前后几批成员成了好朋友。他们同意我参加他们的会议和培训，做社区现场跟踪，做专题访问。他们是我的老师，并在 NGO 的实地里引导我认识中国新兴的社会领域。这个领域由于他们的努力而在拓展。他们即使在离开后也是我的好朋友，我们一起探讨这个领域的前景。

感谢历届秘书长、副秘书长，由于他们的邀请，我目睹了一个公益组织发展的历程。特别感谢第一任秘书长杨平，他的陈述和坦然使我能真实地理解事物发生的缘由，理解协会的治理构架。有些重要事件不能一一记入，好在第一任副秘书长邓仪、第二任秘书长杨鹏、第四任秘书长聂晓华都会有书和日记出版，从项目执行、理论和行政管理的角度，使阿拉善 SEE 生态协会的历程更

加丰满。

在阿拉善的嘎查，我认识了热爱家园、对沙漠草原充满憧憬的农牧民。他们的能力和智慧不是学位、官阶、财富可以衡量的。他们对生态、生活、生产关系重新认识并推行公共管理，承担起了公民的责任和义务。他们也是阿拉善SEE生态协会生态保护项目在中国成为地标之根本条件之一。我感谢他们热情地给我讲述他们的经历，并同意让我记录和使用他们的资料。

我还认识了当地的技术专业人员、考察的学者，有的原来就是朋友。他们的考察——遥感技术的、森林草原保护的、民族文化的、社会发展的，及时提出了本土的实证分析和思考，他们提供的报告记载了发展和保护面临的重大问题，他们的认识为我提供了丰富的资料。我谨对李佩成、林琿、达来、阿登嘎、黄发忠、冯兴元、叶文虎、张象枢、向虎、宋波等人表示特别感谢。

还要特别感谢民间艺术家张军和长调呼麦表演队。他们去北京表演之前，特地为不能去北京看演出的项目执行团队和我做专场演出。他们从胸腔里呼出来的浑厚心声，就似阿拉善草原的辽阔和包容。张军成为大家的好朋友，用他的吉他和歌声迎接客人，讲述草原的历史，弹唱远去的牧歌。

我要感谢阿拉善盟、旗、苏木和嘎查政府官员和基层干部。特别是龚家栋盟长、戈明局长、刘挨枝副局长、扶贫办魏雄会主任，他们为我派车，让我在各个苏木和嘎查来回调查，给我提供各种资料，包括政府文件和专业遥感地图。阿左旗旗编委办李玉光主任曾是政府与SEE执行团队联系的特使，他向我介绍前前后后的各种情况。左旗扶贫办的邓永刚主任、那森副主任陪着我到沙漠深处和边远的嘎查。

政府官员们胸襟博大，以资金和政策配合阿拉善SEE的执行团队，他们对社区项目的成效和前景认识很深刻。农牧民的生态、生计和生活项目的民主管理一出现，他们就认识到它对基层行政管理的实际意义，并及时运用到了扶贫和生态保育工作中。我常常感叹，如果其他地方的政府官员都这样，事情也就顺利很多。

我问政府官员：你们让NGO在政府的鼻子底下动员农牧民搞民主，支持不同的试验，甚至在项目管理委员会中选掉了村党支部书记，怎么有这般宽容？！左旗扶贫办的主任邓永刚说：我们蒙古族生活在苍天般的阿拉善，我们的心跟沙漠草原一样宽阔，欢迎协会和你们帮助我们。现在我们下去，看到没

有百姓的支持，我们肯定不给钱。老百姓要做就能做好，老百姓叫我们做什么，我们就做什么。我们还要培训，让我们打开眼界。

还要感谢先后在阿拉善 SEE 生态协会北京办公室工作的员工。为了让企业家和公众的公益理想得以实现，他们在后台默默地处理大量的行政事务，为前线执行团队、环保 NGO 提供支援；也为我那些琐碎的询问提供一丝不苟的服务，包括索取几幅照片等。对此，我向他们鞠躬！

这些人群为保育生态和扶贫做出了卓有成效的探索。由于他们的帮助，我才能完成这本笔记。我感激他们把我当做亲近的朋友。我会记住牧民的奶茶香，并学着以宽容来理解不同人群多元的风采。我访问的人众多，篇幅有限，不在此一一致谢。我把他们名录附在后记中，希望他们被记住。有的嘎查牧民在集体访问中我没能一一记下他们的名字，我会回到他们的嘎查当面致谢。

最后我谨以这本笔记，向参与了阿拉善生态保护行动的每一个人，表示我衷心的感谢和答谢！

目 录 |

自 序 / 1

第一章 走进沙漠 / 1

具有诗人气质的刘晓光在沙漠里感到灵魂的震荡，2004 年的情人节，他召集了更多的企业家聚会并筹划一个组织，SEE 就由此而来。其实他们当时困惑于“这么大的沙漠怎么治”。两年后还不见沙漠里长出草来，也搞不清楚自己到底能做什么，协会的副会长张树新就组织了一个战略考察团。

第二章 阿拉善行记

——2006 年 3 月 4 ~ 9 日考察纪实与评述 / 11

企业家考察团非常当真，因为 SEE 协会的企业家、秘书处和前线执行团队，对如何做环保有不同看法。张树新把日程安排得非常紧凑，考察团每天最多只有六个小时的睡眠。他们听取了执行团队、政府各部门、地质专家、退伍军官、农牧民不同团体对生态保护的多次报告，走遍了阿拉善左旗的项目点。晚上是一场一场的对话、讨论和思想对接，常常擦出火花。

第三章 执行团队的社会认知 / 70

企业家有激情，前线草根环保团队也有自己的梦，他们要让老百姓有权利参与生态、生产和生活有关的活动。他们认真而神圣，在社区推动农牧民建立自己的生态项目管理委员会。一个草根 NGO 把工作做到政府都称赞不已，认为就是要“靠 SEE 的可行、民主的方式”。我想知道，能揽这瓷器活的金钢钻是什么式样的？

第四章 战略定位 / 112

2006年夏天，协会会长突然到规定的地方去配合检查，一个新组织的领头羊被迫离位。执行理事会及时进行了危机管理，企业家如何看待他们参与管理的价值。2006年秋天会长归位，协会的战略制定也顺利完成。企业家在月亮湖理事大会上对渡过危机充满了成就感和兴奋，继续讨论如何完善管理建构，但忽略了另一个潜在的危机。

第五章 内部管治冲突 / 130

2007年协会经历了另一个意想不到的管治危机。企业家、秘书处和执行团队一开始就对要做什么并没有共识。在激情冲动下，各自在这个新组织里想象自己的空间和位置。邓仪幻想在本土企业家的舞台上创建本土的环保事业，秘书长杨平努力地为企业家张罗一个全国性的舞台，但并不理解草根团队在做什么，而执行理事会明星企业家们对草根执行团队的目标并不在意。三个群体的马力和方向完全不同，火山终于爆发了。

第六章 沙漠绿洲告急 / 152

中华人民共和国成立前的2154年中，阿拉善地区每30年发生一次沙尘暴；从1950年到1990年间，平均每两年发生一次强沙尘暴；1993年后连续7年每年遭受多次特大沙尘暴袭击。进入21世纪后，每年的沙尘天气来得更早了、次数更多了。2011年3月19~21日的强沙尘暴天气横扫中国21个省区，直达台湾岛和香港，数天不退。这个危机并没有缓和。

第七章 环保还是扶贫 / 176

为保护阿拉善地区的水源森林，牧民退出草地35万亩，从贺兰山移民到农区。由于收入急剧下降和对政策不满，他们上访闹事。执行团队推动农牧民建立生态项目管理委员会，他们讨论出了奶牛场项目，成为标志性的社区发展项目，但也引来里里外外的各种争议和质疑。

第八章 牛场的曲折 / 195

牛场建立的过程充满曲折,农牧民有着自己选择项目的逻辑,从建立奶台到建立奶牛场,从个体托养到股份制的民主讨论,如何管理股份制,如何调动民主程序改善管理,在全国性的三聚氰胺事件后如何度过寒冬,以及2011年冬天的管理调整。如何看待农牧业走向集约化的社会企业过程?如何理解农牧民股份制自我造血的试验?

第九章 专家评估社区发展 / 225

阿拉善SEE生态协会2007年7月28日自主选举产生了第二届执行理事会,王石出任会长。10月20日的第二次执行理事会上会长提名全票通过,由杨鹏出任第二届秘书长。针对内部管理,工作目标之一是加强协会财务管理、理顺团队项目管理、努力完善制度,扎扎实实练好内功。秘书长邀请专家赴阿拉善对几年的社区项目做评估,他们的评价如何?

第十章 节水灌溉试验 / 251

负责生态治理的阿拉善盟副盟长龚家栋认为,人类用水要给生态恢复留下空间。阿拉善节水灌溉的种种试验项目,其成效可圈可点!但至今,大规模节水的前景并不乐观,看着行动者的足迹,我们或许会问:在显而易见的科学逻辑面前,为何节水试验推进是那样困难!?

第十一章 公益款:谁有权放水 / 277

记者翟明磊认为,阿拉善第一次真正打通了民间中国企业的慈善资源与本土的扶贫和环保通道,阿拉善能否成功,树个标杆?而环保从业者认为,企业家的捐资造就了公益水库,但谁有权利“放水”?公益款的社会效益是什么?前线的草根NGO从业者各有自己的理解。很少人能听到这些前线草根NGO的解读。也许这是理解企业家与草根执行团队认识差异的一个窗口。