

NPI 恩派

SEI SOCIAL
ENTREPRENEUR
INSTITUTE
社会企业家学院

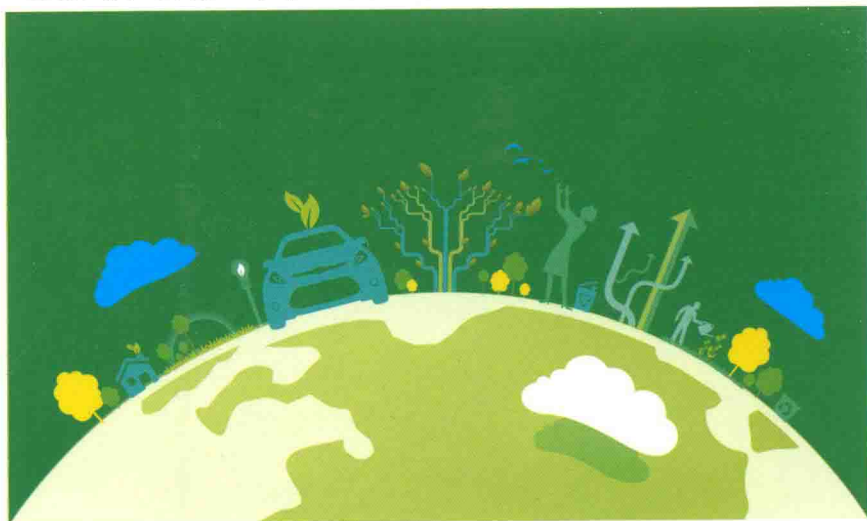
Green Actors

Social Entrepreneurship Cases in China's
Environmental Protection

绿色行动者

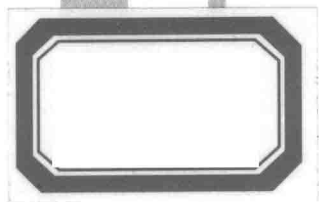
中国环保组织创业案例

恩派《社会创业家》编辑部 主编



九州出版社
JIUZHOU PRESS

全国百佳图书出版单位



NPI恩派

SEI SOCIAL
ENTREPRENEUR
INSTITUTE
社会创业家学院

Green Actors

Social Entrepreneurship Cases in China's
Environmental Protection

绿色行动者

中国环保组织创业案例

恩派《社会创业家》编辑部 主编



九州出版社 | 全国百佳图书出版单位
JIUZHOU PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绿色行动者：中国环保组织创业案例 / 恩派《社会创业家》编辑部主编. —北京：九州出版社，2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5108 - 2427 - 2

I. ①绿… II. ①恩… III. ①环境保护机构 - 案例 - 中国
IV. ①X32 - 232

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 261498 号

绿色行动者——中国环保组织创业案例

作 者 恩派《社会创业家》编辑部 主编
出版发行 九州出版社
出 版 人 黄宪华
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号(100037)
发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6
网 址 www. jiuzhoupress. com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress. com
印 刷 厂 北京京华虎彩印刷有限公司
开 本 730 毫米×980 毫米 16 开
印 张 14.75
字 数 246 千字
版 次 2013 年 12 月第 1 版
印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5108 - 2427 - 2
定 价 48.00 元

目 录

前 言

摆脱恐惧,放胆前行	冯永锋	003
-----------------	-----	-----

案 例

自然之友	013
绿色流域	039
公众环境研究中心	054
地球村	071
绿家园	084
野性中国	098
分享收获	106
红树林	120
盘锦黑嘴鸥	134
成都观鸟会	144
野 草	156
绿 石	168

厦门绿十字	184
拜客·广州	195
绿色昆明	209

后 记

为基层环保力量喝彩	225
-----------------	-----

前 言



摆脱恐惧,放胆前行

冯永锋

每一个行业都有它的“死穴”。吾侪研究环保组织,多半是相伴成长的方式来参看的。很自然地,在能够记事的年龄,就会比较清晰地感受到环保组织内心的恐惧。有些恐惧是如此的肤浅,以至于有人坚决不承认曾经在自己身上发生。有些恐惧是如此的坚韧,以至于有人持续缠身也未必察觉。有些恐惧本来不该成为恐惧,因为这样的恐惧会让其背离这个行业的本原,但有时候,这个恐惧太过真实,以至于有人最终,“以厌烦这个行业的方式,被这个行业抛弃”。

用这个视角去试图了解一下民间环保组织 20 多年来的起伏节奏,会发现这个行业至今仍旧是由“断续的点”在努力地连接。只是今天点与点之间的密度,比 20 年前更像一条线,更具有社会迷惑性和自身迷惑性。

一、注册恐惧症,或者说程序恐惧症

尽管“绿色未来青年领袖协会天津分部”没想到会给人叫成“天津绿领”,但天津绿领这个类似于机构又类似于品牌的名称还是结实地砸在了赵亮和董剑的身上。尽管这两个人都不是天津本地人,但他们似乎从此要立足海河之滨,胸怀天下环保。有时候,爱戏谑和爱借机起外号的人们,会称他们为“亮剑组合”,但困扰他们成长的,似乎不是行动目标,似乎也不是团队建设,而是“注册问题”。

话说 2013 年 9 月 29 日晚上,董剑无意间闲逛到天津民政局的网站,看到上面 7 月份就悬挂出来一条新闻,这条新闻说,天津民政局“为加快推进我市社会组织服务管理创新步伐,促进社会组织健康、规范、有序发展,根据《国务院机构改革和职能转变方案》和民政部相关会议工作要求,结合我市实际,决定在全

市开展社会组织直接登记工作”。直接登记的社会组织，“包括社会团体、民办非企业单位和基金会”，包括，以促进经济发展和行业自律为主要目的的行业协会商会；从事科学技术研究普及和推广的科技类社会组织；从事扶贫济困、赈灾救援以及教育、卫生、文化、体育、环境保护等事业的公益慈善类社会组织；为社区居民提供服务的城乡社区服务类社会组织。

早在2013年3月份，全国的“两会”开过之后，貌似有很坚实的消息在全国各地流传，社会组织的注册将不再需要“挂靠单位”或者说“主管单位”，直接到当地民政局登记就好。当时的“亮剑组合”就曾经致电过天津民政局，询问相关事宜。天津民政局当时反馈的说法是这个法律的实施细则还没有真正出来，因此不知如何从事，让亮剑先生再等上一等。

对于“政府管理机构”的恐惧，或者说不熟悉，导致天津绿领一直没有正式展开注册工作。虽然每有关心他们进展的人们，询问上那么一声，他们躲闪上那么几下，支吾上那么几声，也就过去了。让人家以为他们一直在用功，只是民政不太给力。直到有一天，细心的人们追查一个问题：你的理事会章程在哪里？你的成立机构的可行性报告能否分享一下？

这时候才发现，也许是对行动的过分强调，对注册的刻意忽视，天津绿领直到2013年的国庆节，其实并未真正启动注册事宜。自己不启动，但给外人造成的印象，却是一直在努力注册，但只是登记注册单位的不给力，才让他们迁延至今。

同样的表征也在“青岛野生动物救助协会”上体现或者说发作。张世平1971年出生，原籍湖北钟祥，当兵到了青岛后就永久居留在了这里。他是青岛野生动物救助尤其是鸟类救助的名人。他为了救助鸟类可以说耗尽所有的家产和精力。他的事迹在青岛广泛流传，因此，吸引了一批愿意从事野生动物救助的志愿者和热心人。有企业老板，有大学老师，有媒体记者，吸引得最多的，是青岛各个大学，像青岛海洋大学、青岛科技大学、青岛大学、青岛农业大学的大学生。全国各地的民间环保组织也很早就觉察到了他的存在。

同样是在2013年9月29日，张世平开着一辆长期没年检的车，冒着随时被交警开出巨额罚单的危险，在青岛的各个山头和湿地间寻找捕鸟网。他站在青岛科技大学后面的小山上，举望远镜往周边一看，发现，“以我为中心，全是鸟网，仿佛世界是由鸟网构成”。由此，他马上与青岛当地的媒体联络，策划第二天早上六点就开始联合行动，组织志愿者小分队，分赴各鸟网密集地，向森林公安举报，共同拆鸟网，曝光“捕鸟大叔”，发布行动的微博和记录。

对行动本身的兴致,远超过了注册本身。9月底,张世平和几个骨干志愿者一起,讨论了接下来半年的工作计划,计划的第一条,就是在国庆节后,启动注册事宜。但就是在这个时候,他仍旧没有仔细地分清,基金会、民办非企业、社会团体,这三类民间环保组织中,存在哪些区别。注册成哪一个类型似乎都可以,只要注册得下来;注册不注册似乎也都可以,只要野生动物保护的日子能够断断续续地过下去。

如果这世界上有一门心理学,叫环保组织心理学,人们可能就会去分析天津绿领、青岛野助的恐惧或者说犹豫。注册机构需要有一个基本的社会认知——就是对社会哪个门可能打开,哪些门必然关上,一直掌握得不透,导致中国的大量草根组织,对注册害怕得紧。

其实,天津民政局的文件中,很明确地说:“上述社会组织发起人直接向民政部门申请登记,不再需要业务主管单位出具审查同意文件。民政部门收到社会组织申请登记的全部有效文件后,按规定作出准予成立登记并颁发登记证书;作出不予成立登记决定的,要说明理由。”

相信这样的文件在全国各地的所有民政局都得到同样的引述和申明。这样的条款暗含的一个意思是,只要你没有进入民政局的黑名单,民政局几乎没有理由不让你注册。只要注册者按照程序和步骤,一步步提交需要提交的材料和文件。

注册确实有一定的繁琐,需要提交可行性报告,需要提交章程,需要提交验资报告,需要提交理事会成员的名单和简历,需要提交办公场地证明,需要“安全生产制度”和“财务管理制度”,等等。但这些文件,是一个团体向政府证明自身存在的必要文件,细分起来,无外乎人、资金、场地和制度。注册企业、成立商业组织时,政府在对这些资料的要求上,其实比成立社会组织要求繁琐。而中国每天有无数的企业在新生,有无数的老企业在灭亡。注册企业的人,为什么从来没对政府注册机关索要那么多文件感觉到“不可提供”过?难道追求经济利益的动机,就真的强过追求公共利益的动机?

如果真的是这样,那么社会组织的诸多创业者,身上的“发动机”就值得拆下来剖析剖析,检查检查。如果一个团队真的想从事一个行业,甚至想把毕生的精力献给这个伟大和光荣的事业,那么,仅仅是遭遇注册的门槛,就丧失了闯关的决心,接下来无数折磨人的日子,还怎么过得下去?

其实,自上世纪80年代以来,挂靠单位、主管单位一直就不是社会组织登记的真正阻碍。当环保组织哀叹注册难的时候,无数的民办高校、民办医院、民

办研究所、民办寺庙等“民办非企业”，如雨后春笋一样诞生。它们的数量远超过全中国所有的公益组织的总和。这些机构秉承的同样是公益的理念，同样不分红，创业同样的艰难，但这些机构，怎么就那么不把注册当回事？几个回合就搞定了？

民办非企业是这个国家提供给屌丝级创业者最好的出路。只要你自己有心，几乎都可在当地找到注册的入口，尤其是科技局、教育局、文化局、卫生局，这些地方，二十多年前，就有一个办公室，在等待着想创办“民非”的年轻人、中年人、老年人去注册成立机构，这么多年来，环保草根组织们难道都对此视而不见？难道，因为是环保组织，就必须环保局挂靠？因为是野生动物保护组织，就必须林业局盖章？

难道，因为想做“救助协会”，就必须在名字里体现“协会”二字，而忽略了“救助”才是机构的真正使命和要义？

二、社交恐惧症，或者说难题恐惧症

注册只是草根社会环保组织必须要走的第一道关。一个机构要在社会生态系统中生存，更经常要做的事，是参与社交。

社交这个事情，说起来就丰富多彩了。写项目书，是与基金会或者说资助方之间的社交。参与同行培训，是业内的社交。参与一些行动网络，是战友之间的社交。参与一些跨界的公益行业联谊，是共生群落之间的社交。而与政府、企业、学校等形形色色的人谈合作讲道理，则是推进行动理念社会化所必须的社交。

注册的恐惧症尚未退去，申请项目的恐惧症已经到来。在中国，似乎所有的资助方和基金会都是“不专业”的。他们总是对项目申请者索要多多，议论多多，把关多多，程序要求多多。项目书一改再改，预算一调再调，审批的时间一延长再延长，批复到达的金额总是一减再减。于是，想要快速解决环保问题的雄心壮志，在与基金会的博弈或者说搏斗中，丧失殆尽。大好的时机被错过，大量的精力浪费在了无望的等待中。

但基金会或者说资助方可不这么看。中国的环保组织并不神秘，就那么几十家，稍微一入行，就已经看得透透的。谁干过什么，谁将来能干什么，摸索得一清二楚。而项目书和预算表是真正体现团队穿透力的文本。程序恐惧症让很多人对这项目书望而生畏，对里面含混的要求辨析不清。更要命的是，世界

上所有的项目书本质上都要求两件事，一是细化如何做事——于是就涉及人、事在时间框架内的具体分配，一是细化如何花钱——于是就涉及合作伙伴、交通差旅等具体费用的分派。

相信基金会的项目书修缮工作是很有趣的。如果能让资助方出来诉苦，也许他们倒出来的苦水比申报者还要多，味道比申报者还要难闻。但问题在，这个问题如何平衡？过去，有人强调基金会应当率先改变工作方式，包括，一，基金会应当多到申报方的办公室去办公。二，应当简化程序文本，重视过程中对机构闪光点的把握。三，保持宽容和耐性，所有的项目书其实都是个“假象”，项目书就像是一间房子的柱子，但绝对不是房子本身。如果资助者看到了柱子对一间房子的作用，那么，心地就会宽敞很多，重视柱子本身的支撑和骨架价值，忽略柱子的粗陋和简易，重视未来那些依据柱子必然会生长出来的住宅框架和内部格局、外部风景，而淡化对柱子本身的过多索要。

这个“服务型资助”的强调至今还是必须要的，因为资助者有资助者的责任和风险。这些责任和风险必须自己承担，为了资助而产生的困难应当由资助者自己负担。申报者需要承担的是执行的风险，如果把他们过多地拖入资助者自身的风险中，那么，申报者起来反抗“程序不公”的心志，远比反思自身存在问题的意气要高。

但不等于这样就可以纵容自己对程序继续厌烦下去。世界上所有的项目书，其实都是很简单的一份“思维导引表格”。这份表格的使命就是帮助理一下思路，定一下节点，确认一下大体的时间、任务和财务的分配，以有利于今后更好地开展工作。如果一个连项目书都不愿意写的人，确实很难相信会在执行过程中有多么完美的表现。

同样，如果一个人对行业尚未熟悉，却不遍识行业同行的风采，这也是有问题的。我们确实需要“把所有的精力都花在业务上”。但这个“业务”是什么，是值得讨论的。了解同行，熟悉同行过去已经有的做事规则或者说“曾经的案例”，某种程度上决定自己能否在这个行业长期扎根。

同样，人是社会动物，如果对社会形态不加了解，那么，想要解决“社会问题”，那也是难上加难。适度地参与社会来往，尤其是行业之外的异质资源、陌生思路、隔阂行业的来往，只会增加自己的心智，只会在解决问题时提供更多的想象空间，而绝对不会束缚你的思想，浪费你的精力和才华。

何况，所有的公益行业都是服务社会需求的。服务需求的方式，极其多样。因为服务对象是随时可能存在的。他可能是公交车上的共同乘客，也可能是饭

桌上的一位企业员工。他可能是你原来极其难以结交的政府某官员,也可能是一个特别沉闷的大学老师。积极地发现,努力地接应这些社会需求,其实更体现着一家公益组织的捕捉和干预的能力。

公益组织为解决社会难题而生。但如果患上了社交恐惧症,那么,无论是发现社会难题的能力,还是解决社会难题的能力,都会严重衰退或者说持续不生长。过去二十多年来,诸多环保组织之所以长成了老头树,与这个原因高度相关。这样的直接后果是,以自己的目光去确定需求,而不是以需求者的目光来决定自己呼应的方式。打个比方来说,如果一个医生以为全世界的人都患了神经病,那么,他只会对每个来急诊的人开出神经病的那几个处方;而如果一个医生真的把自己当急诊室医生看待,那么,他们绝对会从病人的角度去诊断其病状,分析其病因,尽当时医院所有的条件和医生自身的水平,给出“当时最好的疗法”。这才是一个开门面向社会的公益组织的基本运营思路。基于此,广泛参与社会的各类活动,并从中不停地“被需求者信任和选择”,才是一个愿意参与公民社会的环保组织的基本态度。

三、发展恐惧症,或者说,边缘恐惧症

国际上很多所谓的规律在中国根本不成立或者说无法兑换为现实。环保组织这个行业也是如此。

2012年10月份,公益人士邓飞,牵头发起了“让候鸟飞”项目。2013年2月份,又是邓飞,牵头发起了“中国水安全计划”项目。几乎是同一个时间,央视记者陶海军,发起了“保卫母亲河公益行动”项目。这些“局外人士”的介入速度如此之快,其结果不是对这个行业产生震动,而是招来了怀疑。

2013年8月28日,“中国水安全计划”在北京一家五星级酒店举办了正式启动的发布会。这个项目与“让候鸟飞”一样,都是与中华社会救助基金会合作,面向中国所有的草根组织共同发展。当时并未表态接下来的资助如何开展。一些参与的环保组织负责人,对此表现出了鲜明的疑虑,他们担心邓飞等发起人是一个只会做口头宣传的人,而不可能有真正的力量灌输到这个行业。

真正的力量,无外乎三个,一是解决问题的能力,二是资助行业发展的能力,三是推动行业改善或者说优化的能力。

邓飞等人的进入与此前其他环保组织的生长方式略有不同。邓飞更擅长把社会的资源激发为公益的能量,并引导其一部分可引导的能量迅速流淌进

来,让这个行业产生一些新的成果甚至是变革。某种程度上说,20多年来,中国真正有活力或者说有愿望的百十家环保组织,一直在以“从内向外”生长的方式缓慢地发展,无论是其体量还是其成果,都难以与中国当前极端发展的方式相抗衡。因此,担忧中国环境的人,每天都生活在极度的焦虑中。一些责怪也因此落到了中国的环保组织身上,好像是它们的不给力,才造成了今天环境如此恶化的局面。

也许,无论从哪个方式来说,中国当前的环保组织状态,都是在当前中国社会、历史能给予的条件下得到的最优状态。我们需要讨论的是大家如何在“新媒介赋权”时代下、公众教育普及时代下、公众经济实力增长的情况下,设想一些其他更可能的发展方式。

行业的发展来自于新个体或者说新机构的发展。环保组织和其他行业一样,每个机构都只负担一定的历史使命。那些可能历史使命已经完成的机构,如果我们继续希冀他们担当新的责任,引发新的变革,结晶新的成果,不如寄希望于那些在新时代混沌的海水中,耦合出来的新生儿。这才是一个肯大力发展的行业的基本心态。

公众环境研究中心负责人马军,最近被业界公认为第二代环保组织的领军人物,其独步天下的秘籍,就是持续地对一个领域发起猛攻。这个领域马军认为是环境信息公开,而在行业认为,则是以数据和道理,对环境违规企业进行持续的督导和劝告,推动其“像一串葫芦”那样逐级改良。2005年以来,公众环境研究中心通过收集环保部门处罚的企业信息——据说已经收集了13万多条——形成了一个庞大的企业污染数据库。然后,对这些数据进行总结和提炼,设计出了“针对行业品牌企业进行倡导,推动其逼迫供应链进行绿化”的方式,让企业一个一个在承认问题的同时,探讨尽早解决问题的办法。这个办法正在IT行业、纺织行业、造纸行业身上试验。

由于这样的作为,公众环境研究中心被全中国所有的资助方看好。其稳定的运营方式,可信的成果引得,都对重视“效率和产出”的资助方尤其是企业家出身的资助方产生了极大的吸引力和震动力。由此,公众环境研究中心开始制订其“未来五年发展计划”时,充满了雄心壮志,据说五年内准备筹集6000万元左右的资金,在全国各地快速推进其业务模式的复制和扩张。

这样的机构当然是一家富有发展潜力也保持发展愿望的机构。相比之下,很多机构持续在发展与不发展、如何发展的状态下动荡。而动荡的方式总是停留在原始而粗放的状态,不是创始人之间出现分裂,就是发展方向不肯定型,导

致频繁地调整；不是人才培养计划失败，十年二十年后仍旧是孤家寡人，就是发展一段就出现“迷茫”，原本热闹的突然之间冷清起来，以“训练内功”为由，退回自家的一亩三分地。很多“有经验有威望”的机构，不仅仅没有持续在环境保护的边缘探索，让智慧与勇气的鲜花开遍原野，相反，越做越抽抽，退回到创业之前都不如的状态，面临“社会信用丧失”和“行业悄然退市”的双重滑坡。

当然，与一些机构畏惧持续向边缘进军相比，放眼全国，中国的环保组织又好像正在遍地开花，随机冒头。在公众环境研究中心主任马军的视野之内，福建的厦门绿十字、江苏的南京绿石、安徽的绿满江淮、湖南的绿色潇湘、湖南的护鸟营、青海的普氏原羚公众交流基地、广东的拜客·广州、浙江的乐绿会、湖北的绿江南、郑州的绿色中原、四川的成都观鸟会、四川的成都根与芽，等等，都在成为中国民间环保力量的最新骨干。而在这些新生势力的周边，山东的绿行齐鲁、湖南的长沙曙光环保公益中心、湖北的环境公益律师团，等等，都在以极强悍的方式在业内蓬勃生长。一个机构能否生长，其实只有一个指标，就是看其是否愿意针对现实的中国环境问题而展开诸多富有行动力的倡导。

如果在中国，你的眼光只看到环保组织，那么你就错了。中国更富有生命力的可能是另外两种人，一种是环境维权者，一种是个体环保行动者。前者相对来说更基于自己所遭受的伤害，但他们博弈的方式总是充满传奇和壮烈，充满智慧和美妙。而后者，则充满灵动和机智，充满自由与英雄气概。

2013年8月份，青海玉树杂多县开矿有可能伤害生态的消息通过微信流传开来。关注三江源的人们通过微博的聚合，迅速组织了“三江源环境观察团”，并于2013年9月中旬在青海开展了为期8天的考察，同时与青海省、玉树藏族自治州、可可西里自然保护区管理局等诸多部门展开了对话，引起了国内外的高度重视。这种依事而组合、事毕即解散的方式，有可能成为未来环保行动的最流行方式。

某种程度上说，中国的民间环保组织，正在迎来一个“行动至上”的时代。无论其外形如何，是否注册，机构的新老如何，行业的生态位在哪里，所有的人只能为环境改善而服务。所有愿意成为环保行动者的人们，都将成为中国民间环保发展的核心力量。未来的时代，可能更多的是以个体环保行动者为核心，更多的是随机发起一个个环保干预行动的时代。在这样的时代里，是不是成立环保组织，可能真的不重要，但社会资源如何与这样的流态环保形成对接，可能需要更多的实践者去探索，有人会为此付出代价，有人则会在这一过程中，成为新的一批英雄。英雄不问出身，但问方式。

案 例



