

构建颠覆性平行结构路线图

目录

绪论.....	1
第一章 知彼	2
1.1 背景.....	2
1.2 战略性运动与独立的群体抗议.....	3
1.3 中国现状	4
1.4 战略预期.....	5
1.5 暴力与非暴力之间.....	6
1.6 运动组织.....	7
第二章 立己	8
2.1. 组织的成立	8
2.2 组织的发展	9
2.3 赋能与专业化	10
第三章 战略及技术性工具.....	11
3.1 总战略规划.....	11
3.2 战略.....	13
3.2.1 战略阶段.....	14
3.2.2 战略的技术性工具	16
3.2.3 NEM 战略分析	19
3.2.4 SMART 战略评估工具	21
3.3 战术的选择.....	22
第四章 结语	23

构建颠覆性平行结构路线图

本文是一个假想性的非暴力公民运动(NEM)的计划实施方案，它只是一个理论性演示，目的是在组织和推动非暴力不合作行动方面提供一些介绍和分析，以促成进一步的讨论。文章之所以使用假想的方案，是因为真正的战略计划必须是保密而不是公开的，公开发表的文章意味着站在人民对立面的掌权者也会同步看到，因此，文章无法提供一个真实的、可执行的计划或方案。作为假想的计划方案，它有其固有的不可行因素，因此，希望读者不要直接用它作为你未来组织的战略计划。

绪论

从活动家的角度看，为了自由而不惜冒死以发起和参与一场和平反对运动，这很勇敢，但是，单凭激情和勇气是不够的，因为中国的政权一向不容忍任何不同声音，更不用奢谈运动，因此，一场战略性的反对运动从开启到成功必定是一场以弱胜强以少胜多的过程。它意味着，即使你愿意献出生命，也无法保证你能赢；就像率兵作战一样，原子化的行动不可能打赢一场战争，所有战争都必须是组织化行动；如果靠单兵而不是组织，那么，只要对个人实施消灭行动，整场运动就必然结束，如巴基斯坦前领导人布托的女儿贝·布托在被暗杀后，其运动即刻结束。相反，美国民权运动中的马丁·路德·金虽是举世闻名的魅力领袖，但许多具体运动都是由其他组织发起的，包括著名的赢得第一场全国性胜利的自由乘车运动¹。

作为理论分析，我们也可回顾一下 2019 年香港反送中运动，运动原则是无大台，即当时甚是受捧的“兄弟爬山各自努力”，它是对 2014 年的“有大台”的技术性反对²。于是，2019 年的运动中，虽有游行示威的申请人，但没有明确的运动领导组织，大家在申请日聚集，但各自按自己的想法行事。这一运动，在高潮时达到了 200 万抗议者一起上街的史无前例的规模，但如此规模宏大的运动最终无法坚持到底，这是香港保存自由的最后的机会，如今，香港的自由丧失殆尽，几十万人被迫流亡。虽然 2019 年末正是武汉肺炎在香港爆发的时候，但同样的流行病在之后却没能阻止泰国的年轻人反抗军政府的自由运动。

这一结论在理论上也有大量研究结论来支撑。究其原因，个人可因各种是由而消失于运动，因而被认为是不稳定的，致使依靠个人魅力领袖的运动也不稳定。而组织则不同，它不依个人的变化而变化，这也是马基雅维利的《君主论》³里所讲到的，稳定的统治当用公务职位担任者取代具体的人（君主）。发生在近代的欧洲三十年战争⁴，就是因为君主的死亡而造成权力的不平衡引起的。成熟的政治体，如英美等国，有法定的顺位继承人，这些继承人不是固定的某个人，而是公务职位担任者。西方的历史经验教训说明了为什么现代组织要强调“无领袖”模式的原因，这里

¹ 自由乘车运动发生于 1961 年，是在 1954 年最高法院推翻持续一个世纪的种族歧视法律之后，第一场打破沉寂而发起反种族歧视的运动，该运动在当年即取得了全国性的成功。

² 2014 年的运动有明确的组织和领导人，但在运动后期遭到了非常多的反对声音，在运动之后，香港专上学生会被“内部成员发起投票”而拆散。

³ 参见维基百科词条：<https://zh.wikipedia.org/wiki/君主论>

⁴ 参见维基百科词条：<https://zh.wikipedia.org/wiki/三十年戰爭>

的领袖指的就是其地位无可替代的某具体的个人领导者。这一原则不仅适合政治体，也同样适合政治反对运动。

因此，要赢得这场较量，需要活动家冷静地从长期性与战略目标的视角去分析自我，以理性而现实的原则来评估时局和自身处境，通过战略计划实施培育出具有韧性同时又能不间断发展的运动力量。

现有的大量文献都是通过历史研究而总结出运动应该如何去做，本文将反过来，从现时的状态出发，运用前人的成果，对未来进行构想。作者将采用这种文体来设计未来运动发展的路径，这就是制定战略⁵。

孙子兵法的“知己知彼，百战不殆”已众所周知，该原则在现代战略学上已被演化为“强弱危机分析（SWOT 分析）”，它是战略计划的起点，本文的论述也将以此为起点，因为时局构成了活动家的外部环境，这就是第一章“知彼”；以此为契机去反思和评估自己，这就是第二章“立己”，要知己则必先立己。本章将从活动家视角入手，审视组织者、发起者如何计划与构建运动团队；第三章为“战略及技术性工具”，将基于战略计划的基本概念及对战略计划的技术性分析，阐述制定战略计划的可行步骤；最后，提出一套假想的 NEM 策划、制定和执行战略的方案；最后是一段简短的结语。

第一章 知彼

1.1 背景

自 1976 年以来，中国发生过数次规模较大、影响较广的抗议，包括 1976 年的天安门事件和之后的民主墙运动，1986-1989 民主运动；厦门反 PX 运动；乌坎村抗议；自由工会运动；维权运动、新公民运动、白纸运动等。这些运动都没有成功，但历次运动之后都产生了新的活动家，他们继续走在政治反对的道路上，坚定地倡导中国的变革。

基于中国各种形式的反对运动均告失败，以及活动家们面临着政治和安全方面的挑战，许多人对于再次发起全国性大规模的运动已经不抱希望了，读者可以看到网络舆论中有不少因绝望而发的各种抱怨，包括对人性、民族性、或外国政府的责难，对运动的幸存者的典型支持也只能是帮助他们离开中国，从此再也无法继续活动家的生涯。但是，这样的结局不是必然，我们不应将历史等同于未来。



星星美展上观看曲磊磊的钢笔画作品，1979年9月27日。
摄影：李晓斌。图片提供：星星艺术基金会

⁵ 解释：本文的“战略”指的是，某个具有长期性和前瞻性的组织层面的发展计划，而不是个人的职业生涯规划，因而不涉及个人层面的道德准则或政府层面的政治意识形态。

1.2 战略性运动与独立的群体抗议

放眼全球，印度甘地在二十世纪三十年代发起民族独立运动时，几乎没有人认为这是有希望的，而甘地的运动的确没有成功，但是，后来的其他运动完成了这一历史使命；美国民权运动期间，作为人口仅占 10% 的少数族裔，非洲裔美国人群体，为了打破在南方实施了半个世纪的种族隔离法，他们在黑人的生命安全得不到保护的背景下，寻求实现平等的公民选举权。这一目标也似乎无望：当时的黑人菁英——接受高等教育的黑人，在全美占比不足 0.3%，比 3K 党⁶的人数都少，但平等选举权的实现也就在十几年（1954-1968）的时间内得以实现。

更多的例子，如突尼斯、埃及、和苏东政治集团的政治运动，它们都始于极小型的且不知名的普通反抗者发起的组织，而那时也没人相信运动会击败强大的共产阵营的高压统治集团，但共产阵营最终在那里整个地垮台了。有人说，那是经济崩溃造成的。实际上，时代背景不是：许多运动都在经济崩溃时，走向了高潮，但不是所有国家在经济崩溃时都可以走向运动的高潮，如斯里兰卡、北朝鲜、阿富汗。

哈佛大学教授切诺维特对全球一百多年的非暴力运动的研究发现，在 1900 至 2006 年期间，在全球范围内（含中国）的 323 起大规模的、以推翻专制政权为目标的运动中，超过 40% 的非暴力的运动成功了，同时只有 20% 的暴力运动获得成功（ICNC, 2017, p7-9）。这个结果不是偶然的，它反映了战略性反对运动的力量比暴力革命的力量更强大。

当然，一场运动要上规模，这本身就是一个巨大的挑战，更多的运动，无论是非暴力还是暴力，运动常常在刚刚萌发的时候，就夭折了。据非新闻⁷的统计，2015 年全年的各种抗议近三万起，比 2014 年所录得的数量增加 34%；而 2016 年 1-4 月期间，全国各总抗议达 9869 起。这些抗议都是独立的。它们起因各异，互相没有联系，抗议者找不到理由、也不会动员其他人加入，更不会思考长远的运动计划。

据公开的知识和信息，很少有独立的群体抗议获得政治上的成功。相反，成功的战略运动，虽然也经历过无数失败，但成功之前的各次运动都因为是战略计划的一部分而使得每次运动都为未来积累了宝贵资源，使得下一次运动不需要从原点开始。

对比结果可见，独立的抗议在其消失后，其原有力量也随着消失得无影无踪，最终，即使是同样的抗议者再聚到一起，他们也只能叙旧而无法组织下一场运动；相反，战略性运动，无论每一次运动结果是成是败，团队都不会散去，因此，一场运动能为下一场运动奠定基础，所以，战略性反对运动即使遭遇挫折，也并不表示未来不会成功。

但结论应当是，运动要上规模，则一定要将运动提升为“有组织、有预谋”的组织化运动，这才是中共最为害怕的，所以，中共对每一次自发而起的运动都冠以这样的莫须有的罪名，这恰恰说明了运动的组织化与战略化对极权统治者的制胜力量。

⁶ 3K 党，又称“KKK”党，在 1960 年代 KKK 党是专门针对美国民权运动而成立的：<https://zh.wikipedia.org/wiki/三K党>

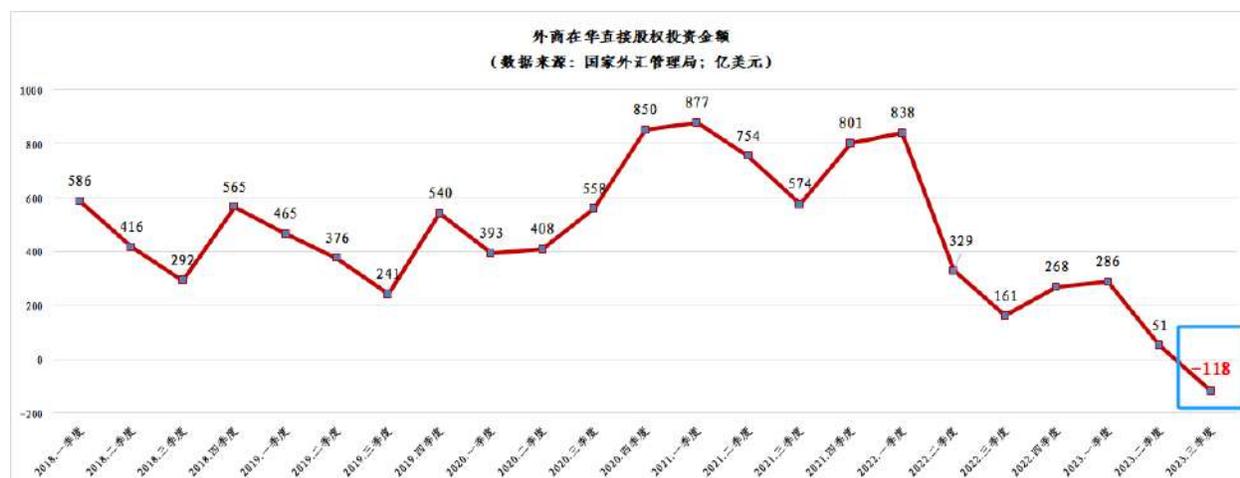
⁷ 非新闻（2015）：2015 年统计 <https://newsworthknowingcn.blogspot.com/2016/01/2015.html>；
<https://newsworthknowingcn.blogspot.com/search/label/统计>

1.3 中国现状



历经四十年的经济增长之后，中国进入衰退已成定局⁸，据日经报社制作的视频节目⁹，中国的实际经济增长，在卫星光亮度图像推算下，比中国统计局的数据普遍低 3%¹⁰，而中国政府的实际债务已达全年 GDP 的总和，即，100%（如左图）。共产党政府大量裁员¹¹；公务员降薪则从 2021 年起就出现于新闻报道¹²，而在 2023 年 8 月，共产党的海外网站知乎¹³确认政府裁员的真实性。与此同时，中国外汇管理局的报告显示，外商直接投资首度下降为净减少 118

亿美元，这是自 1978 年以来的破纪录的趋势（见下图）。



现在，中共在政治上也面临危机：新一届政府的四个关键部门的部长（外交、国防、财政、科技）在任职不到一年的时间内被突然免职，2022 年年底，已交权退休的胡锦涛在世界聚焦下，公然从共产党自己的全国代表大会上被架走，之后再无露面；前总理李克强卸任才半年，突然在去上海“休养”的第二天被宣布死亡，年仅 68 岁；虽然中国政治具有严重不透明的落后文化的特征，但是从种种表现，人们还是可以判断它正面临着顶层权力斗争所带来的空前政治危机。

2023 年 6 月中国公布的青年失业率早已超过 21%，人民日报随后于 2023 年 7 月发表评论¹⁴，定调发起新一轮的“上山下乡”运动。然而，今非昔比：上个世纪 70 年代的上山下乡的青年大多数是初

⁸ 知乎：造成经济非短暂衰退的因素除了债务还有那些？<https://www.zhihu.com/question/627698720>

⁹ 消息来源：译者@纵横日本翻译的 NHK 视频

¹⁰ 消息来源：同上

¹¹ 澎湃新闻：25 年来规模最大，中央国家机关精减编制 5%，背后有何深意？

https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_22204035

¹² 自由亚洲：专栏 | 财经时时听：公务员大幅减薪互联网爆裁员潮 就业问题成为灰犀牛？

<https://www.rfa.org/mandarin/zhuannlan/jingmaorediansaomiao/econ-12172021175953.html>

¹³ 知乎：公务员工资下调 20%？2024 年或将落实到位！ - 北辰遴选的文章 - 知乎，

<https://zhuannlan.zhihu.com/p/650525534>

¹⁴ 人民日报：树立正确的就业观（人民时评）<http://opinion.people.com.cn/n1/2023/0710/c1003-40031354.html>

中生，而现在受到政府“号召”的是大学生，它们去农村无法从事任何有意义的工作。如此浪费资源是因为失业大军可能造成大规模的抗议浪潮，而农村则是最好的防止群体聚集的地方。这就是中国政权所面临的社会危机。

据此可以大概地看出一个概况，就是，中国政府正面临着经济、政治和社会危机，而同时，政府虽有强力镇压机器，民间的各种抗议却仍是此起彼伏，镇压也无法防止抗议的产生。虽然各种抗议的诉求各不相同，但我们可以推算的是，每年参加公开抗议的绝对人数远超过几十万。

论述到此，相信读者已经可以看出一场战略性反对运动所具有的潜力。

1.4 战略预期

中国人怎样解读和迎接时代压在政府头上以及民生所面临的挑战？如果你认为政府力量实在太强，最好是只顾及自己的小生活而对其他事保持沉默，以便安然度过的话，那么在目前的时局下，恐怕这是难以实现的。看看哈以战争，哈马斯无端向以色列发起反人道的进攻，致使以色列 1700 人在一次进攻的攻势中死亡¹⁵；200 名妇孺别虏走成为人质；海湾新闻网援引哈马斯“卫生部”的话说，截止 10 月 25 日发稿为止，5791 名巴勒斯坦人死亡¹⁶；联合国发推表示，哈以开战两个星期，即使远离战争焦点的叙利亚西北部，因为遭到飞弹弹片落地的影响而流离失所的人就有 12 万¹⁷。这起看似普通平民完全没有参与计划的战争，却导致了无数平民生命丧失或受到威胁。

这个例子不仅仅只是哈马斯的无端攻击，凭中国多次以包围台湾为目的的军事行动，我们可以相信中国政府可以无端地做出类似的攻击性军事行动而导致无数平民陷入生存危机，甚至死亡。

从中国人翻山越岭偷渡进入美国的暴涨情况来看，读者更可以推定不少中国人对未来无比担忧：在 2023 年前九个月，偷渡进入美国的人数已为 2022 年的十三倍¹⁸，如果生活真的可以安然持续下去，就不会有数以万计的人九死一生地闯入一个文字不同、文化迥异、中国政府视之为宿敌的美国。若对比清末发生的“下南洋¹⁹”大潮，当时的东南亚并不是清朝庭的宿敌。

面对如此严峻的危机，中国政府不会施救，因为中国人就是被独裁者当作工具来用的，中国人口本质上是为统治者维持其统治和自身利益而备用的“牺牲”品和备消耗掉的“代价”。为什么中国一再宣称人口危机？不是因为中国人口少，中国仅青壮年（18-59 岁）人口就接近 9 亿²⁰，这样的人口在 200 多个国家里面排名是第二。然而，这样的人口比例（民与官的比例）远不够他们的期待，即，可以用来挥霍掉的人口远达不到统治者穷奢极侈的需求。

¹⁵ Toronto Star (2023): 'This war will serve no one.' Israel-Hamas war rains death, grief and continued violence on residents, https://www.thestar.com/news/world/this-war-will-serve-no-one-israel-hamas-war-rains-death-grief-and-continued-violence/article_0728f819-dab5-557a-8940-57be9b2f74c7.html

¹⁶ 消息来源：Gulf News, Israel-Hamas war: Bombardment in Gaza surges, reducing buildings to rubble, <https://gulfnews.com/world/mena/israel-hamas-war-bombardment-in-gaza-surges-reducing-buildings-to-rubble-1.1698205936227>

¹⁷ 消息来源：联合国推特 (@UN, 2023), <https://x.com/UNOCHA/status/1716871998255604171?s=20>

¹⁸ 消息来源：法广 (2023): https://www.rfi.fr/tw/中國/20231101-中國人偷渡美國猛增-暴翻13倍?utm_medium=social&utm_campaign=x&utm_source=shorty

¹⁹ 参见维基百科同名中文词条：<https://zh.wikipedia.org/wiki/下南洋>

²⁰ 资料来源：新华网, http://www.xinhuanet.com/politics/2021-05/11/c_1127433978.htm

事实告诉我们，政府一方面要求所有人随时为国家利益而奉献和牺牲，但另一方面，作为“国家、民族的代表”，政府从未“浪费国家资源”去对个人生命施以援手，例如俄乌战争和巴以战争期间拒绝接侨民回国，在 1959-1961 的三年大饥荒期间，政府面对数以千万计的人死于饥饿，却将粮食大量地运往阿尔巴尼亚以推进其“解放全人类”的“崇高理想”；更有甚者，外国政府或人道救援组织均不被允许进入中国，所有这些因素相加才导致了几千万人口（接近 8%）的死亡，导致出现共产党掌权后发生有史以来的首次人口净下降。

有人至今仍然期望外国政府，尤其是欧美，给中国政府施压，以迫使中国政府进行政治民主改革，从而使中国走向民主；当自己的单方面愿望落空后，很多人骂西方政府绥靖。在政治和外交上，这些都是一种幼稚的幻想。任何一个国家的政府都不对居住在他国的外国人和民族负责，他们不会用自己纳税人的钱去“促进”其他国家走向民主制度。

我们不能将国际社会对发生灾难国家的个人提供人道主义援助和对国外极权政府的战争混为一谈。民主国家因为是民选的，人民不会允许自己的纳税钱用于这样的“崇高”事业，也不会允许自己的政府为了他国民主化而放弃自身的经济利益去帮助他国人民。最近的例子应该让中国人警醒：在俄乌战争和巴以战争期间，美国国会因共和党的否决而阻止了政府对乌以两个遭受侵略和侵袭的国家提供援助。这是摆在眼前的事实：没有一个国家的人民愿意为另一个国家的人民牺牲；牺牲不是道德而是欺骗。

更何况，如果一个国家自己人民都不付出，哪个国家的政府或组织都不会给予一些人所幻想的对民间的“援助”。这一点，对比阿富汗和乌克兰的例子就可以看出来：面对后苏联对乌克兰的强大入侵，西方国家原本以为乌克兰无疑会像阿富汗的民主政权一样不攻自破，但是，乌克兰上至总统下至平民奋力死拚，这才有了后来的西方国家慢吞吞、细水长流式的支援，同时也造成了至今乌克兰平民与士兵的数以十万计的死亡和数以百万计妇孺的流亡。而面对阿富汗政府放弃抵抗塔利班的决定，任何西方政府都不曾以支持人民与自由的名义去攻打类似丐帮的恐怖组织塔利班（除对个人的人道救援以外）。

为此，夏普(Sharp, 2003)很肯定地告诉读者，“外国救星”是靠不住的，他们有时甚至为了本国利益而帮助独裁政权，出卖受压迫的外国人民。这一切告诉中国人，抱怨西方国家不伸援手，只会贻误时机和伤害自身，根本不会起到任何积极作用，甚至，无论你是否在自媒体上为此发声，这些连“异议”都算不上。

中国人唯一出路必须是、也只能是——自救，也就是依靠全体人民的共同努力来反抗这样一个极权暴政体系，但自救绝不能等到连生命都无法维持的时候。换句话说，所谓“所有人在面对死亡时都会成为陈胜吴广”的观念只是幻想，“水能载舟亦能覆舟”也只是一种安抚性的假相，它既未经过历史与现实的验证，又在逻辑和学术上说不通。

1.5 暴力与非暴力之间

除了对外国政府寄予不切实际的指望以外，还有一些对暴政似乎已经恨之入骨的人，总是宣扬暴力的威力多么大，他们更多的时候是在幻想着自己端着几根绝不会到手的刀枪在几百万正规军面前，如入无人之境，那些暴力机器，军队、警察，似乎完全不存在一样。他们在非暴力与暴力之间，不是选择真的要选择暴力，而是借此谴责抱持以非暴力手段实施抵抗之立场的人。实际上，

中国人没有选择，因为暴力根本就不是中国人的选项：在中国，人民已经被剥夺了几乎一切资源，连厨房用的刀具现在都开始实名制了。在这种高压状态下，如果你要暴力反抗，那么，你有什么可以用作暴力反抗的吗？更何况，可以进行暴力反抗和愿意进行暴力反抗的人会有多少？恐怕连中国的国家暴力机器的百分之一都不到，更何况你们的刀枪（万一有的话）能不能敌得过政府军警手里的武器？

但若是选择等待，那就会像荒诞剧《等待戈多²¹》的结局一样，你可以等一世，但什么都等不来，直到死亡。因此，看似有两个选项，其实对中国来说，只有一个，就是非暴力抵抗。

非暴力抵抗制胜的核心原理就是寻求团结全体人民的联合力量，凭借这种力量对其政治运行制度进行全方位抵抗，让包括军警力量在内的体制彻底瘫痪，即，根本运行不了。而要做到这一点，关键是要促成变化，要促使全体人民在态度上和行动上持续地保持与暴政的对立，即从配合与顺从变成不配合与不顺从，直到暴政彻底垮台。这种变化将强大到足以使军警因害怕后果而拒绝镇压。

有人说这样的目标遥不可及，但正因为如此，我们才需要进行战略规划。所谓战略规划，指的就是——为时长久的、直到目标得以实现的持续性的计划。战略规划不凭借自己或人民的一时的激情和愤慨而做出的临时举动，如街头抗议，而是凭借顽强的信念、有意识的领导力和坚韧的毅力为了将所有人的力量结合起来而做的长期而不屈的事业计划。它不会令你升官发财，但是会给你带来生的希望。在今天，当你什么都没有做的时候，你会认为这样的结局是不可能达到的，但是，从战略的角度，没有什么结局是不可能达成的。

非暴力反对运动研究的根本目标就是研究如何促成这样的局面发生。哈佛大学教授切诺维特在2020年讲到社会运动的制胜关键时提到了四大要素（wonk）²²。她说：“值得追求、团结一致、人数众多和坚持到底”（CCEIA, 2020）是运动要成功所必须做到的四点，“但很多人只强调动员绝大多数人，而不认为组织是必需的，但其实这是不对的，因为斗争是长期的，……动员是短期的抗议行动（CCEIA, 2020, 30'50"）”，没有组织就无法长期坚持。而四大要素如果达到了，就可能促成军警的背叛，运动就将走向胜利。

有人认为，即使事业是值得追求的，人民也不会团结一致。这或许是现状，但它绝不代表未来。更多的时候，未来要由活动家的努力和全体人民的意愿来书写。正如前述学者所言，如果你所倡导的事业是“值得追求”的，那么，在相对具有安全保护的情况下，它会吸引越来越多的人加入。

1.6 运动组织

非暴力反对运动总是通过一步一步的发展而壮大，让全体人民加入到积极支持你的阵营中来。非暴力反对运动本质上就像是某个（些）组织运作一场争夺激烈的政治大选——每一个人的态度都至关重要。但是，反过来说，如果没有战略性的规划，即使个人作出激励性的反应，这场事业也不能赢，因为分散的个体不可能在自发状态下迅速地集结、再集结。我们从多年的网络经验可以

²¹ 参见维基百科同名中文词条：<https://zh.wikipedia.org/wiki/等待戈多>

²² 卡内基国际事务伦理委员会：wonk = “worthiness, unity, numbers, and commitment”
<https://youtu.be/y62wT21nBs?feature=shared>

看得清楚，网络上坐拥数以百万计粉丝的大V确实有，但没有一个人，哪怕是异议人士，可以号召得了百万粉丝们加入其反对运动。因为运动组织的存在才是运动的真正开端。

对此，1989年的天安门血腥镇压就是明证：大规模抗议可以自发地形成，但是，一旦掌权者做出镇压决定，反对方即原地消失，更不用谈后续的再集结。最近的例子是2022年7月发生在斯里兰卡的大规模抗议²³，虽然抗议导致总统下台并出逃，但政府稍作调整，运动就散了。相比之下，波兰团结工会²⁴，在全国各地的工会组织被宣布非法之后，运动组织并没有被完全消除而是部分地转入地下运作；在下一波经济危机再次打击政府时，政府便主动要求与团结工会进行谈判，从而导致了共产政权的最终垮台。

上述分析告诉我们，运动要想成功则一定要建立运动组织，学术上称之为“运动方”。因此，下一章“立己”将论述运动方的组织问题。

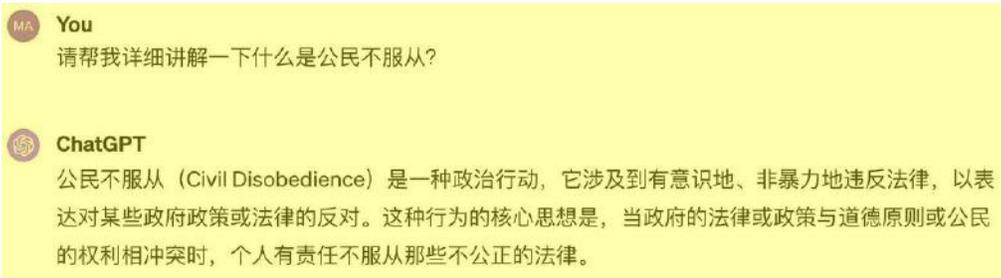
第二章 立己

运动方如何“立己”？正如前文所述，运动必须是组织化与战略化，因此，立己就是指运动组织的存在：没有运动组织，就不可能存在知己的问题。这就是前文序言里所说的本战略在实际操作中不可行的另一个原因。

2.1. 组织的成立

即使一个运动组织未正式公开注册，它也同样是运动团队，正式注册的组织与未注册的运动团队在运作上没有本质区别。所有的区别只是，正式公开注册的前提条件不同：若正式注册，则意味着：1、该运动组织承认政府的合法地位而同时政府对其存在给予保护；2、运动组织需要公开运作以赢得合法的运作资金来源。相反，如果不注册，则团队必须保持地下运作。

然而，在中国，虽然政府不允许构成组织缺失的一方面的原因，但更多的原因还在于活动家自身。很多活动家认为，这样做是违法的，因此，地下运作会令活动家们面临道德上、法律上和发展上的自我怀疑和谴责。但是，非暴力运动，过去也叫“公民不服从”，其本质就是要违反不合法的法律。在此贴上诺斯特(Nostr)平台上一位网友与 ChatGPT 的对话²⁵，“什么是公民不服从”（见下图）：



²³ 消息来源：BBC 中文（2022），[斯里兰卡街头抗议升级，总统逃离总理住宅起火](#)

²⁴ 参见维基百科同名中文词条：<https://zh.wikipedia.org/wiki/團結工聯>

²⁵ 参见诺斯特平台贴文：

<https://debug.freefrom.space/FreeFromWeb/#/share/note1srafjl2x5vj8xuvhnr7csgur5cwtr7sqx4g7686ky76pywrpjjw2q267sgd>

拿南非的反种族隔离运动作一个例子：该运动团队没有注册，只保持地下运作，而政府也不允许反对组织的存在。然而，团队能够非常成功地在南非本土上进行运作，并最终取得成功。类似于南非的运动团队的例子，在全球还有很多。

关于违法的问题，最近网上出现了一则新闻，一位高龄律师枪击在抗议中的环保倡议者。很多人讨论这位律师开枪是不是可以。一位 X 友讲得非常好，他说，“美国民权运动的那一代人，游行抗议的时候如果不堵路，不影响别人，遵守法律，我估计美国到现在都还种族隔离呢”。²⁶

总之，反对运动，无论是战略性的还是独立的，无论你是否希望符合法律规范，其一切行动都被政府认定为违法，而在中国传统观念中，违法并不一定指真违反某一部法律，而是指严重地违背道德。若从法学来说，中国的法都是强化版的道德，都不符合法学原则。

正如耶鲁大学政治哲学教授（LiuSi, 2017）所说，法律只有在其合法性得到认可的时候才是有效的，而一切不具备合法性的法律都是无效的。法律是对公共生活的规范，属于公域事务，而道德则是对私人行为的自律，属于私域事务，二者根本是不可混淆的。对于组织者来说，你不应将违法等同于道德良心之类的不良，这样你将不会陷入“违法”即“道德不良”的困境。

2.2 组织的发展

一个反对运动组织从无到有到最终发展壮大是一个异常艰难的过程，就本文即将介绍的反对洗脑教育的运动 NEM 而言，要寻找到潜在的团队成员非常困难。首先，中国教育系统（直至博士阶段）从未开设过与非政府组织或社会运动相关的学科专业，更是禁止（自由）人权专业的存在，因此，中国人对于当今世界的文明了解有限。在中国反对派阵营中，即使最受尊重的学者，也会认为人们应当“以史为镜”，去摸索着前进，而不是直接去学习和深刻地理解世界文明。

“以史为镜”或许在历史上的若干朝代成立，因为中国从未真正文明化过：今天用的锄头，在两千年前就已经在使用了。它的有效基于一个假设，那就是：中国永远不会变，而且中国代表全世界。很多人说“天下乌鸦一般黑”，意思是，中国黑，文明世界也一样黑，意指西方文明社会所发展的只是“虚伪和卑鄙”，本质上，西方文明社会并不文明，并不比中国更好，于是他们用评判中国而不点名评判了西方文明国家。

但是，生活在今天的我们，应该知道在科技发展如此迅猛的今天，文明社会的一切在改变，而中国仍试图按照落后的老模式运行。但事实是，过去不预示未来，中国的历史不是全世界的“镜子”，中国更不代表全世界。

为此，我们可以想象，如果一个反对运动的组织仍然延续过去的做法，则大概率，这样的事业不会成功。但更多人因为缺乏相关的知识信息而不愿意也不知道怎样去打破传统，其中一个最主要的表现就是，中国历来都是分散的小农模式，不追求组织化，而且即使成立组织，成立之后也不知道这个组织应该做些什么，最终导致组织无疾而终。

²⁶ 参见 X 推文：<https://x.com/Gu2020Marks/status/1723393502627999865?s=20>

诚然，反对运动的组织与普通的营利性组织存在着很大的不同，但是从专业水准上，二者并无很大差别。举例说，一个组织，无论是什么性质，或成员是否受薪，它都应当有专业上的分工，例如，它同样需要具备一些必需的功能，如管理（战略、人力资源、培训和招募）、运营（包括文案设计、制作和推广）、财务（预算、管理与审计）等等。而这就涉及到经营管理、IT、设计、营销、人力资源、财务等不同方面的人才。

但现实情况常常是，若干个“志同道合”的朋友组合，他们常具有极高的同质性，因此，无法真正进行组织化运作，而有些组织甚至没有实质上的运作。若没有系统化运作的组织，那么，即使它一直存在，也不会有发展空间。这样的团队有两大问题：一、在吸引资金方面非常困难，因为资金常常偏向于专业团队，无论该组织性质如何；二、在吸引新成员或为某个公共活动招募志愿者时，遇到极大挑战。这样的组织，即使有偶然的不定期的活动，它也不足以令组织获得生命力。

为什么对组织有如此“高”的要求？因为如果你要战胜已经垄断了几乎一切资源（包括专业人才）的暴政集团，你就必须比他们更强，因为你显然不能比他们控制更多的其它资源。那么，你可以给他人以希望，以吸引他人加盟，尤其是吸引主流人群加盟？

更何况，在主流社会中，这些实际上并不是“高”要求，而只是基本要求；但很多反对运动的活动家总认为非全职的事情就不用“太正规”，况且，也确实缺少专业人才。在此，笔者希望提醒，成功的运动，最终必然是有“正规的”组织来领导的。当你缺乏专业知识和技能的时候，就一定要去学习和提高自己，而不是不现实地希望全社会都降低期望以适应你或你的团队（尤其是在运用非暴力手段的情况下）¹。

2.3 赋能与专业化

正如上节所说，专业化非常重要，但是，运动团队在成立时，多数达不到专业水准，然而问题是，只有在团队成员的专业水准普遍较暴政体系更高的时候，运动才可能扩大，某个人有大量粉丝与运动规模扩大是不可同日而语的。因此，成员需要通过学习来提升自己，这个过程被学术界称作“赋能”。

一个组织通常是在赋能的过程中变得日益强大的，而组织只有在强大起来以后，才能吸引公众，这样才可避免运动团队仅仅限于几个熟悉的朋友组成的小圈子。这一点和公司运作一样，一个公司的员工不可能是之前就与老板互相认识的，公司的运转与扩大常常是通过面向社会招聘人才。当他们构成社会主流的时候，小型的反对运动组织一定要在专业性上超过他们，以吸引更多加入，因为小型的团队在财力上不可能与大公司相比，更不可能与掌权者相比。

赋能虽然与攻读学位不完全相同，它以信息的掌握和传播为目的。有人说，“秀才造反三年不成”，但是在今天，非秀才造反将一世不成，因为时代已经变了，靠力气和武器的时代在中国甚至在全世界都不可能赢。

另一方面，对赋能的理解也可能发生偏差：有人将道听途说的内容或“名人名言”到处传播，把它当作学习和赋能，这些活动虽然可以使你显得有知识，但因为不会令你具有比暴政体系更强的专业性，知识，包括非暴力政治反对运动的知识，是系统的，不系统学习是无法自我赋能的。

赋能本身还蕴涵着平等的概念。运作反对运动离不开向黑人和棕色人种学习，因为他们在为自己赢得平等和自由的历史过程中表现出了极高的智慧。无论你是否为种族主义者，你都应该明白，中国从未在非暴力反抗运动中赢过，而在世界范围内，带领人们赢得非暴力反对运动的，很多都是有色人种的运动组织，如印度独立运动、南非反种族隔离运动、非洲裔美国人的民权运动等等。他们有着极为宝贵的、值得我们学习和借鉴的历史经验。如果你希望在中国赢得非暴力政治反对运动，那么你当然需要学习他们已有的经验、积累的知识和专业技能，从而赢得公众对你的信心。

团队组织的具体形成和发展过程肯定会各自不同，都是依靠具体情况而定的，但值得注意的是：组织在形成过程中，成员之间应当确保相互间有充分的信任。这与组织发起某个公众参与的抗议运动是不一样的，后者更需要的是对参与者的匿名保护，因而运动无需参与者提供个人信息。正如在 1989 年的民主运动中，参与者极为广泛，对于组织者而言，要想认识所有参与者是不可能的，同时组织者也不会试图获取参与者的个人信息。

下面，笔者将假设已经组建了一个运动团队，形成了一个组织，暂命名为“先导”。先导团队虽然小，但已经初具组织化能力，有管理、技术、拓展、设计、文案与媒体、招募、研究与培训、财务等等八名专业人才。那么，在此之后，先导团队将如何去制定和展开战略计划呢？这就是下一章的内容——战略及技术性工具。

第三章 战略及技术性工具

运用技术性工具来制定出真正有效的战略计划，是一场运动走向成功的关键。战略是长期性和指导性的计划，制定战略计划需要先了解相关概念入手，下文以“先导”团队的虚拟运作为例展开论述。

由于一场制胜的战略反对运动通常得由多团体领导、涉及全体被统治者，因此，战略要分作两大层面，第一层面的战略是所有运动组织之间为之共同努力的目标；第二层面则是单一组织层面的计划，它将包括活动家直接进行组织工作的内容。下文先从第一层开始，然后进入第二层。

3.1 总战略规划

学术上把上述第一层的战略目标叫作总战略或大战略，它是这样论述的，

运动中的总战略“是一种永恒的参照物，其地位相当于北斗星。在参与运动的过程中，凡处于迅速发展阶段时或内部发生冲突时，它总是特别有用。运动参与者可以参照其总战略来洞见他们所应当使用的战略和战术，因为它将决定什么应当是占优先地位的，以及应该在如何规划运潮行动的先后次序。有时采纳一个总战略将帮助活动家们消除愿景上的分歧，尤其是当运动所得到的支持较低的时候或者处于被镇压的时候。

公民抵抗运动经常与外部盟友共存，有时甚至与自治的武装单位共存。在这一类的情况下，非暴力运动必须要制定可行的总战略，以便运动能够在其战略上成功地与盟友进行协调、谈判和妥协，并推进或捍卫其非暴力的立场。

在 1990 年代，对缅甸军事政权的非暴力抵抗是由昂山·素姬（Aung San Suu Kyi）所领导的国家民主联盟在缅甸的心脏地带运作着。与此同时，在该国的外围，则主要是少数民族通过全国民主阵线武装抵抗军事政权。在国际上，还有一个被称作缅甸联盟全国联合政府的流亡政府。最后，缅甸联盟全缅委员会是所有这些反对派团体的最高协调组织。缅甸反对阵营的总战略必需要在地理上、人口分布上和不同的组织之间进行分离，以避免对非暴力运潮的污蚀但同时又能维持各个反对团体之间的协调，以最大程度地进行同步与合作。”（ICNC，2022，5.2.1）。

显然，由于具体组织的具体目标不同，因此各运动组织都需要在相互间的不同基础上克服分歧，寻找合作点。之所以组织间必需要合作，是因为不合作则任何单一组织的运动都不可能成功。

笔者从探索全国性共识的目标出发，提出“构建颠覆性”平行结构的设想。它指由各运动组织共同推动而形成大规模的非暴力运动，终结当下政权的运作系统，从而构成全新的、反映全民自由意愿的新运作系统。这一系统不是从现有系统被推翻的时候才开始，而是从各运动组织展开运动到一定规模以后，也就是旧王朝被推翻以前，就开始，它也可称作“全民运动议会”（即平行结构）。它将作为所有非暴力运动组织的最高协调机构，带领运动的推进，直到整个非暴力运动最终获胜。标题所说的“路线图”，预示着实现该目标可能耗费漫长的时间和崎岖的道路。

这一平行结构试图寻求现在和未来的各运动组织（包括非大陆、非汉人的组织）的共同认可，以使大家在某个时刻暂时放下各自的直接诉求，如土地权、或民族平等、地区独立等等，追求一个共同认定的目标。同时避免将各运动组织的目标变成简单的否定性论断的汇总，如反共，因为否定论断在定义上都是非唯一的和模糊的，而模糊的目标无法成就共识。

如果在运动组织间达成共识，那么，这一共识将是未来和现在的各不同运动组织的总战略目标。这一层面的目标通常没有具体的时间线，也没有时间线上的具体内容，它就是上文所说的“北斗星”。

当无数个组织所共同参与的运动具有共同目标，即总战略目标时，就必需要组建一个具有协调功能的运动间组织。但由于它由无数个单个的组织组成，那么，单个的组织团队如何设计和实施一场由本组织领导的政治反对运动，也叫组织性战略，简称“战略”？这将是下一节“战略”的论述内容。

3.2 战略

战略的思想最先来自于孙子兵法中的战争策略，活动家马诺维克（Marovic, 2021, p7）在战争策略基础上提出了以下理论：

运动就像一场战争，不同的只是，它不以热兵器为武器，而是以非暴力的手段为武器，既然是武器，那么你就必须懂得如何将非暴力手段当作武器来使用。另一方面，从战争层面上说，你更需要懂得如何指挥作战，否则，有武器也没有办法赢得胜利。……

一场全国性的非暴力反抗运动往往不是一个单一组织领导就可以胜利的，它需要无数个组织共同努力，它们“可能在地理上是分散的由当地团体在坚持运动的思想领袖所设定的总体目标与指导原则的基础上自主运作，像缅甸民主运动（1990年代），东帝汶独立运动以及波兰的团结工会运动等都是这一类的例子。更有其它的运动在协调配合方面显得更为宽松，例如南非的反种族隔离斗争，当前的全球环境正义运动，和各种阿拉伯之春运动（2010年代）。（ICNC, 2022, 5.2.1）

基于以上的理论见解，本文暂假设前述的先导团队通过内部讨论对自己所要从事的反对运动作出了如下的定位：

先导团队将在知识阶层激活全国性的联合反对运动，运动旨在推翻现教育系统下所设定的科目、内容和教育运作体系，团队称之为“先导知识运动”（又称“新教育运动(New Education Movement)”或简称“NEM”）。

为何要设计这样一场运动？

首先，先导团队认为，自己作为一个知识型的反对运动组织，运动难以进入自己所不熟悉的领域，如工人运动、农民运动、学生运动或市民运动等，否则，未来的运动扩展、社会沟通和动员能力都将受到极大的限制，因而无法发挥团队所具有的全部潜力。

同时，先导团队自信可以在知识传播过程中，通过有效介入现有教育体系与模式，推行更适合学生获取知识的新教育体系和新的模式，从而打破中国长期以来所实施的洗脑教育。而在抵制现有教育体系方面，NEM认为可以担当起领导角色，激励所有的知识精英加入反对运动的阵营，最终促使现有教育体系瘫痪。

在目标的设定方面，需要提醒的是：如前文所述，要发起一场成功的运动，则必须要确立一个看起来不可能实现的目标，而不是确立一个马上可以从事的目标，为什么？

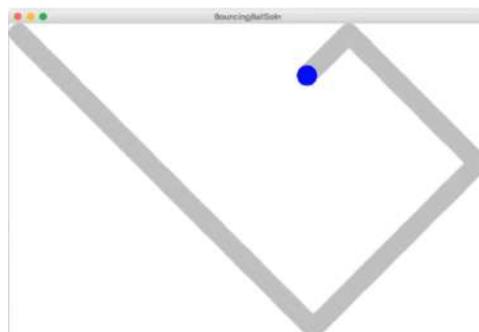
因为容易实现的目标是短期的而不是长期的，而仅设立独立的短期目标正是许多独立的运动所做的，那些运动总是基于某种突发事件而兴起。若不能将短期的行动与更长远的行动关联起来的话，未来的发展将变得难以预期，因而，在短期目标基础上所达成的运动成果将难以保留。

例如，假设 NEM 马上设定一个容易做到的目标，它可能是通过互联网直接传播知识，具体做法可以是设计几门网络课程，接受报名，并开课。但是，运动所吸引的学生通常来自各行各业，而不是目标群体，即，知识精英，这也就意味着已有的学生资源将难以被纳入运动从而推进事业进入到下一步。于是，运动的未来陷入不可知状态。由于未来状态的未知性，运动将无法制定下一阶段目标，因此，运动将会变成走一步算一步的盲目行动。

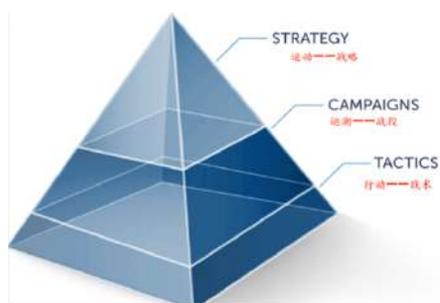
NEM 的长远目标又是如何被确立下来的？先导团队学习了非暴力运动战略的知识，并应用到了 NEM 的战略制定过程中。本章后面的内容将结合这一知识来介绍 NEM 的战略的制定和评估的细节。

3.2.1 战略阶段

如前文所述，运动组织需要制定一个看似非常难以实现的目标，然后去实现它。那么，这样一个难以实现的目标为什么可以实现？用计算机语言的方式来说，就是将极为复杂的工作逐级分解为许多个容易的工作，例如，斯坦福大学的一位教授是全世界首位设计出完整的电脑动画片，并为此获得诺贝尔计算机科学奖提名和三项格莱美奖。而这个电脑动画影片（下右）是从最简单的一遇到顶点就转向的小球（下左）开始的²⁷。这就是将复杂的工作分解的方法，它也是本节战略设计的重要方法——战略目标的分解。下文将解释如何分解一个看似不可能的战略目标。



马诺维克（Marovic, 2021, p7）将一场运动的战略分为三个层面的计划，也就是左下图所展示的战略计划的三个层次，其中，最高层次的计划为长期计划，它就是我们在前文所说的单一组织的战略计划，这是一场运动希望达成的最终目标。



战争与非暴力公民运动概念对比图

这个目标，在 NEM 中就是“推翻现教育系统下所设定的科目、内容和教育运作体系”；在图示中所标注的是最上层的“STRATEGY（运动——战略）”

那么，如何才能实现这样的目标？可行的路径必须全部列出来，以供团队进行分析和讨论。团队认为有两大可能的路径，一是依赖现有教育体系，通过说服、抗议、号召学生和家进行抵制等方法来迫使教育系统进行改革；另一个是直接建立新

²⁷ 参见视频：<https://youtu.be/-wbJ-pw4epw?feature=shared>

的教育体系，即教育上的平行结构。对第一条路径，团队自问这样的可能性有没有。讨论后，团队认为没有，因为无论你有什么诉求或者怎么做，政府的部门，即，教育系统，不可能因此而作出任何改变，直接原因是：政府不是民选出来的，因此不会考虑民间的要求，团队认为这一点似乎如登天那么困难。

那么，团队应当做些什么？经过讨论，团队认为第二路径相比第一条路径更可行，虽然创建它也困难重重。这条路径可以更好地满足学生的求知要求，也可能让民间脱离现教育体系。路径选择就是战略目标分解后的第一步，即，具体化战略目标或任务。

在这一基础上，战略设计便进入第二个层次，即，图示中的“CAMPAIGN（运潮——战役）”。它指的是从时间段上将整个具体化的目标变成若干个实施阶段，每个阶段均有其相应的阶段性目标或任务，这在战争中被称作战役，在非暴力反对运动中被称作“运潮”，指像潮水一样的、短期而小型的运动。当然，究竟分作多少个阶段性运动或运潮，必须在进一步分解后才会知道。

就 NEM 运动而言，出于展示与分析需要，在此将展开一个并不严谨的三阶段运潮结构，每个阶段就是一个运潮，因此，整场运动将由三次连续的运潮推动而完成（在实际运动中，三阶段是不够的）。

首先，从最后一个阶段的启动条件来确立前一阶段所需要达成的目标，对 NEM 来说，它就是第二个阶段的运潮目标。换句话说，当团队的第二阶段运潮目标实现了，运动才进入到最后一个阶段。那么，第三阶段应当是什么样的？在第三阶段，运动希望最终吸引全国的学生主动地放弃官方教育而进入 NEM 教育系统ⁱⁱ。因此，第三阶段运潮若要启动，则第二阶段究竟需要达成什么样的条件？团队认为，应当是具有弹性极强的教育系统的扩张能力，即，像 coursera 等平台一样，可以容纳无数的学生。然后分析第二阶段启动所需要达成的目标，以推断第一阶段运潮的阶段性目标，团队认为是要建立有效的教育系统模版。

在此先省去推导过程，假设 NEM 以此方式确立了第一阶段的任务目标，那么第一阶段运潮如何着手发起运动？首先，第一阶段运潮仍然需要明确实施该运潮的阶段性战略目标的路径。它可以是自建，也可以是与第三方联合。两条路径各有利弊，团队的成员中有人认为只有上街或以其他形式公开运动的存在，才算运动发起了。但从运动战略来说，这种早早公开运动的存在并不必要，重要的是最终能够建立一个平行的、可以扩容的教育系统，这个系统的扩容能力应当是在保证质量的前提下，使无数学生可以顺利地加入进来，接受新式的教育。

因为整场运动所需要达成的三个阶段运潮的任务目标粗略地展现出来了，第一阶段运潮的路径也确定了，下面将具体研讨该怎么去实施第一阶段运潮的目标了：

现在，团队进入更细节的执行层面，即，寻找实现运潮阶段的具体方案。这种具体的运潮实施方案就是图示中（上图）的第三层次的内容，叫作“TACTICS（行动——战术）。在每一个运潮阶段，都将有其相应的战术，也就是行动方案。在这一层面上，很多人可以提出非常具体的想法，举例如下：

NEM 需要设置课程、设计大纲、制定教材等等。那么，具体如何去操作？从第一阶段来说，团队必须考虑到最终学生会怎样的状况下冒险选择进入平行的新教育体系？如果它要吸引人，就一定要显示其质量超过现教育体系；有什么可以让一个新的团队做到这一点？一个新的团队很难依

靠独自运作并在短时间内达到这样的公信力，所以，自然会想到与中国之外的平行世界中的具有公信力的教育系统，与这样的教育系统合作……，所有这些，如果得到团队的认可，那么，它们就成为了运潮的具体工作。当然，在具体执行运潮计划的时候，具体的战术还需要更进一步地做详细的计划（此处省略）。

为什么一场全民性运动需要无数个运动组织来完成？从以上可见，一个组织战略计划有三大层次，而其中的关键第一步是路径的选择。

关于路径选择，先举一个战略学案例，该案例观察各商家对于蔬菜网购的战略选择，不同商家的背景不同，当站在刚刚兴起的蔬菜网购模式面前时，他们的选择会非常不同。有新兴的网络营销专家，他们没有实体店的重新定位问题，因此，直接选择 100%网购加配送；有人选择保持实体店和网购同时进行；有人选择更多的完全的实体店加配送。然而，每一种路径又都受到局限，因为蔬菜的保鲜要求很高，而客户地点各不相同，导致配送难度大。最后，在不同路径中，究竟哪一路径有效，并非当时可以看出来的。

因此，即使面对同一问题，如教育，究竟什么路径更有效，也应当由不同运动团队按自身的思想和计划来选择。没有人可以预见哪一条路径更有效，只有事实是最终的判官，而且可能不同模式对于不同选择都部分地有效，这样所有的运动结果相加就成为一个更有效的运动。

这也让团队明白开放的心态多么重要，不同的团队应该去按照自己所认为最适合的方式去推进运动，不要互相评判对方的选择；不要像商业运作那样，为了获得资源而互相竞争。毕竟，对于一个具有明确价值追求的人来说，一场涉及全国大变革的运动，其最终结果远比自己一个小型团队的成败更重要。

经上述推演可见，在战略中，连接三大层次的关键是运潮，而运潮在时间上和具体任务上将战术与战略相关联，它使得不同阶段的不同战术在逻辑上、时间线上都具有与战略目标高度的相关性。而运潮的实施关键则是如何选择运潮目标下的各项行动，也就是战术。其次，运潮中还有一个最不容易做的决定，就是，运潮什么时候算是开始，什么时候算是结束，以便推进到下一阶段或最终的运动高潮。这些问题都将在下面三个节分别进行讨论。

3.2.2 战略的技术性工具

运用技术性工具制定战略可使得计划现实可行，这就像开车，如果没有技术也不遵守规则，则可能人仰马翻，因此，作为真实的战略计划需要按程序共同制定，以最大化降低战略风险。有时战略错误会导致即使运潮成功，也不能最终实现运动的战略目标的结局，如果这样的事情发生，那等于是白白消耗了大量的时间和资源。

1) SWOT 分析

	Helpful 对达成目标有帮助的 to achieving the objective	Harmful 对达成目标有害的 to achieving the objective
Internal 内部组织 attributes of the organization	Strengths: 优势	Weaknesses: 劣势
External 外部环境 attributes of the environment	Opportunities: 机会	Threats: 威胁

本文在前面已经谈到了强弱危机分析 (SWOT), 如左图²⁸, 在此需特别提醒的是, 这一分析应当由团队共同完成, 而不是某个个人独自完成, 过程是将团队分为四个小组, 每个小组就图中的四个主题之一对当前的形势作出自己的分析和判断, 然后由团队共同评估。

在此图中, 优势与劣势属于团队内部资源上的项目; 而机会与威胁则是团队外部的形势和条件。本文在前面的第一章分析了外部的情况, 这些情况是不依团队状况而改变的, 就像之前所谈到的电子商务, 无论你计划怎样去建设, 它的情况对所有团队来说都是一样的。而团队自身的特点, 即优劣势, 则各个团队各不相同。因为 NEM 是虚拟的运动, 所以, 其分析也不会具体, 作为替代, 下面列出一个简表 (ICNC, 2022, 5.3.1), 供读者参考:

因素	无害的	有害的
内在因素	优势: 自身的能力, 包括人力财力等资源、技术能力、其他隐性的优势, 如团队团结和坚定的信念等	劣势: 内部的组织上的弱项, 这些弱项有可能会拖累你们, 或使你们陷入风险, 如团队成员少, 缺少资源等。其他还有团队缺少热情或成员间存在着令任何事都无法去做的恐惧心等。这些不像资源的缺乏, 它们是隐性的弱点, 随着时间的转移, 它们可以改变, 所以仍属于你可以控制的范围。
外在因素	机遇: 这是你无法控制的外部因素, 但它们是对你们的运潮是有利的。无论你做什么, 它们都是不依赖你的活动而存在的。不过, 是否利用这一机遇在你的运潮中以帮助你获得发展, 这个最终是由你来决定的。例如, 你的对手很弱, 它可能缺乏合法性或者内部分裂等, 还有民众普遍不满或愤懑, 或者存在着潜在的盟友以及有可以利用的资源等。	威胁: 也是外部因素, 它是对你有威胁的因素。他们是潜在的危险但也可能危险不会降临。但万一危险降临了, 而你对此没有准备或者没有适当的回应, 那么, 它们就有可能伤害你的努力甚至成为灾难性结果的诱因。它包括你的对手能够通过对你进行负面宣传或警察镇压来伤害你的能力, 也可以包括其他因素, 如外在的但离你的运动地点很近的暴力元素等。

这样的分析必须谨慎而避免误判和差错, 否则整个基于此的战略计划会因为严重误判而致使整个战略计划达不成预期目标, 甚至是失败。

由于上述的 SWOT 所考虑的是当下时间点的现时状态, 而未考虑未来变化, 因此未来在计划执行过程中可能产生出人意料的情况, 即, 所有的四大因素中, 只有某单一因素形成压倒性影响 (即, 极端状态), 而致使其他的因素起不到明显作用。

²⁸ 来源: 维基百科中文词条 <https://zh.wikipedia.org/wiki/File:SWOT-Analysis-Chinese.png>

这时，运动团队需要制定 B 计划，其目标就是要使运动在最极端的状况出现后能够设法存活下来，或在最有利的情况下可以加速扩张，以便运动在未来更好地继续。为了制定 B 计划，作 SWOT 的延伸分析，团队需要进行一个名叫 TOWS 的分析（将 SWOT 四个字母倒过来拼写）。它将每一种要素作为产生极端影响的单一要素去考虑。团队将设想，若某要素成为唯一的影响力出现，即，极端事件发生，运动将如何应对，然后将这样的结局记录下来，并为此设计应对计划，这就是 B 计划，每一种因素会有有一种，因此会有四种 B 计划。如果 SWOT 分析是准确的话，极端事件的发生率应当会很很低，但是，团队仍然要针对每一种极端状态所导致的后果制定出应对方案。

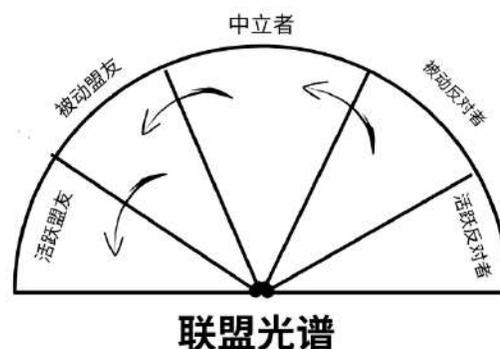
B 计划的作用可以应对像前波兰团结工会出现的极端状况：团结工会被整体地宣布非法并在工会进行全体管理代表开会时遭到逮捕，几乎全部的领袖被抓，但是由于已经有数以千计之多的分会，因此，有一些工会成功转入地下继续运作，而这一 B 计划的基础就是在波兰团结工会被认定为合法的那一时刻铺就的，当时工会领袖日以继夜地在全国发展分会。

而同样是波兰，在 2010 年曾经发生总统专机坠毁事件²⁹，致使包括总统、总统夫人和很多高官在内的全部 96 人遇难。而这就是极端状态的发生，在一些国家，为了避免发生类似的灾难，国家有规定，例如总统及重要的高官不能同时在一个场所，更何况是飞机，这就是 B 计划起作用的另一实例，它使得极端事件发生后，整个系统可以维持最低限度的运转。

此外，本文要介绍两大技术性战略设计工具，包括联盟光谱分析和权力支柱理论，然后再介绍 NEM 如何用这些工具制定自己的计划：

2) 联盟光谱

“联盟光谱 (Spectrum of Allies)”是在近半个世纪前，由从事变革培训的乔治·莱基 (George Lakey) 开发 (Bloch, n.d.)，其目标是将组织者所需传递的信息以最有效的方式传递给公众，但是，因公众是众多不同群体组成的，若统一发送同质化的信息给全体受众，则可能因缺乏关联性而令大部分人反感，因此需要先在一个范围很广的光谱内将整个群体进行细分 (右图)，然后以信息内容为基础，依据人群的不同而量身定制不同版本的子信息，每个子信息都发送给特定的目标受众。



这样做的目的不是要所有人都成为你的活跃支持者并加入你，而是要争取不同立场的人群能够稍微改变一点他们的态度，朝着支持你的立场仅靠近一步即可，结果将是孤立统治者，换句话说，就是要令被动反对者（军警）站到中立³⁰的立场上，一场运动若到达这样的程度，那就赢了。

进一步说，被动盟友，作为同情和支持运动但不参与运动的人，运动团队可以通过传递信息让他们变成活跃盟友，即加入到运动中来；运潮最大的任务是将中立者（这是社会中占人口比例最大的主流群体）变成被动盟友，即同情和支持运动，反对血腥的武力镇压；运动的反对者分为被动

²⁹ 资料来源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/2010年波兰空军101号班机空难>

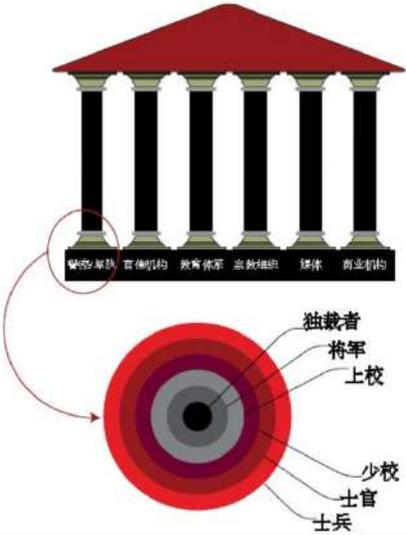
³⁰ 中立指的是，既不支持和参与运动，也不支持运动的反对者（即统治者）对运动进行暴力镇压。

反对者和活跃反对者，这其中包括统治者赖以维持其统治的暴力机器，即军警，以及分散在统治结构中的各个部门，如政府职能部门，交通部门、教育部门、宗教文化部门等。对运动方来说，这些部门中最关键的是军警，是镇压运动的执行者。运动要向他们传递的信息就是要令他们最终在人民的强大压力面前，与统治者脱钩，保持中立，也就是拒绝血腥镇压。当统治者发现军警不执行命令³¹的时候，他们就失败了，因为他们是少数，而在暴力缺位的情况下，少数的一方就等于失败者，因而统治将无法继续。

3) 权力支柱理论

非暴力抵抗运动的理论创始人吉恩·夏普和合作者萨菲娅在《进行一场非暴力的斗争》(Sharp & Safieh, 1987) 中对权力体系进行了剖析，作者发现，在本质上，一个社会中专门有那么一个群体，他们为维持和扩大现政权以及统治者的权力而提供其所需的支持，他们所在的体制、机构和社会部门被称作“权力的支柱”。

“在每个社会中，我们都可以发现各种权力支柱，包括，警察，军队，统治机关，如司法和选举委员会等，公务员，教育系统，有组织的宗教机构，国家控制的媒体，商界，和其他组织等。” (ICNC, 2022, 6.2.1) 具体来说，他们就是我们平时所能看到的“警察，军队，统治机关，如司法和选举委员会等，”还有，“公务员，教育系统，有组织的宗教机构，国家控制的媒体，商界，和其他组织等” (如上图) (ICNC, 2022, 6.2.1)。上图的建筑支柱中的每一个都可以按照与统治者的距离同心圆作进一步分解，如，我们可以看到在军队中，最接近独裁者的人从高级军官依次到普通士兵，凡是在这个支柱之内的人都是权力支柱的一部分。作者就此提问，所有人都在权力支柱的控制下生活，因此，试想如果所有人，如普通士官和士兵，都不服从，情况会怎么样？



对于运动来说，这一理论的要点是，权力依靠每一根支柱（即不同权力部门）而存在，但各支柱对权力支撑的能力是不一样的。因此，运动组织可以依据自身的特点来分析哪一个支柱是最弱的，有针对地进行攻击（即令该支柱之下的人民脱离这些支柱），使其垮掉。

运动（指多运动组织）就是一个按照从弱到强的顺序依次攻击所有支柱，致使统治王朝崩裂的过程。所以，运动的最高峰和最后环节就是当全体其他支柱倒掉的时候，剩下的军警部门将被迫放下武器。这就是整个运动从开始到结束的过程。

3.2.3 NEM 战略分析

据上述内容，笔者将为 NEM 作一个战略分析，如下：

³¹ 这里所说的拒绝命令有各种方式，不一定是公开的对抗，常见的形式是请病假或者都站着不动

第一步，NEM 作为教育界精英组织将专门针对权力体系中的教育部门进行打击（权力支柱中可作为打击目标的最弱项），在过程中，NEM 将选定某个阶段的和某个群体的教育作为突破口，随着运潮的不断深入而扩展到全部的教育系统，形成一个平行而有效的教育系统，致使敌人的教育系统瘫痪。

第二步，NEM 将通过联盟光谱分析全部的关联人群，并将他们分为活跃盟友、被动盟友、中立者、被动反对者和积极反对者。按计划，将被动盟友转化为活跃盟友将是整个计划的第一阶段，也就是，第一阶段的运潮将面向他们而展开。谁是被动盟友？当然是对教育甚为厌恶而又感觉没有办法摆脱的人。于是，NEM 分析，这样的人应当具有一定的行动选择能力而且对于平行世界的教育有着浓厚兴趣的人。联盟光谱的最重要的价值是，它使得运动方针对不同人群发出不同的信息，例如对于被动盟友，其信息可能比较激烈，而对于中立者，信息可能更站在中立的立场上，即，肯定平行教育体系的价值，同时又反对教育当局对平行教育体系的价值进行否定，对提供教育的活跃人士给予同情和支持。对于联盟光谱中的被动反对者，NEM 可以向他们发出信息，即，他们的子女可以享受到更好和更便宜的教育，同时，他们无需公开地违抗上级的命令（即，应付和隐瞒）。

第三步，NEM 将通过吸纳绝大部分学生来挑战教育当局所发出的各种违反公正与正义的各种教育信息，使得其声誉不断下降，最终使得教育部门既要维持极高的运营成本，又无法垄断其教育，因而造成权力部门所希望传播的内容无法被学生和家長接受。这就是 NEM 的第三阶段的运潮目标，直到这一步之后，NEM 将具有无比强大的动员能力，最终能够通过联合其他运动组织，号召运动的参与者和支持者同情者加入全国性的联合行动。这样的联合行动通常是采取大规模的公开行动的方式，而且通常是集中性的行动，如游行示威、罢工罢课罢市等，这种公开的行动方式在运动规模小的时候会容易遭受打压，但是在规模极大的时候，暴力机器机会失灵，因为暴力机器只是针对少部分人的（ICNC, 2022, 6.2.3）³²。

所以，当这样的时刻出现而统治者却没有血腥镇压的时候，观众可以推断，这时是运动已经处于第三阶段的时候，它也是各运动组织将所有运动联合起来共同行动的结果。而如果这样的时刻提前到来，即，运动没有进入成熟阶段，那么，这样的行动可能因为巨大的安全风险变成现实而致使整个运动失败。在运动过程中，运动团队最关心的就是对运动的保护，而这一保护总是通过控制运潮所面临的风险来实现的。当运动未达到成熟阶段时，将所有参与者集中在一起，最容易遭到血腥镇压，这已经有无数的中外案例来作为证明了。

哈佛大学教授切诺维特讲到³³，运动有可能遭到统治者使用单边暴力（即对和平运动进行血腥的暴力镇压）。这时，如果运动是自发的，那么，暴力镇压很少会导致政权的垮台；但是，如果运动的背后有一个更强大的运动支撑着，那么，在单边暴力发生后，其背后更大的运动会采取进一步行动。历史数据显示，50%的这类运动最终都走向了成功，推翻了使用单边暴力的统治者。换句话说，当运动进入最后的运潮阶段时，运动显然会进入高潮，运动方将已经掌握了下一步的应对方案，因此，它使得被动反对者（军警）不敢轻举妄动，而这就是统治者不再能够维持统治的时候。

³² 资料来源：ICNC 中文课程，<https://youtu.be/j1DacjTkDFY?feature=shared>

³³ 信息来源：《单边暴力对有组织的和自发的运潮的影响》，<https://youtu.be/o2gMS19sm7M?si=sJ01C0cfTqEKUcef>

因此，进入普通人视线的关于运动的新闻，要么很快就推翻了统治者，要么就是很快地沉寂了下去，这取决于运动组织的情况。成功的运动团队在默默无闻中进行的所有前期工作，因此，旁观者只会误判他们的成功，以为自发的运动也可以在几天之内就成功。但如果运动没有组织或者组织没有准备好就采取了集中式的行动，那么运动失败的风险就会很高。在很大程度上，对新闻的浅显了解和对成功运动的误判可以解释为什么二十一世纪之后的许多非暴力运动，在抗议人数众多的情况下，却仍然会归于失败，因为他们能看到的抗议行为是成功的活动家们在最后阶段组织的运动，这些运动方式并不适用于前期的运潮活动，这些活动通常都是不公开的，而且也不是集中式的行动，而更多的是采取分散式的行动。

3.2.4 SMART 战略评估工具

本小节节选自 ICNC 中文课程的原文 (ICNC, 2022, 5.3.3)，仅供参考：

运潮计划的第一个要素是运潮目标。它将回答这样一个问题，“你想通过你的运潮实现什么？”您的战略计划、您对当前形势的分析、您的能力以及您所处的运营环境都为您的运潮目标提供了回答这一问题的依据。

在制定运潮目标时，运动团队可以使用 SMART 标准来制定一套 SMART 目标。

SMART 是 George T. Doran³⁴ 在 1981 年首次使用的首字母缩写词，SMART 标准通常被认为是彼得·德鲁克在其目标管理理论中提出的一个理论，叫目标的概念。最常见的相关解释是：

S - specific (具体)

“具体”，这一标准强调需要具体而不是模糊的目标。具体的目标所追求的是改变行为而不是观点。像“提高认识”、“推动改革”等都是不具体的目标。

M - measurable (可测量)

这个标准指能够在活动过程中 (若可行的话) 和活动结束后，对是否达成目标进行明确的测定。

A - achievable (可实现)

目标也需要是可以实现的，而不能是不切实际的。

R - relevant (有意义)

这是指目标对战略计划所制定的长期目标的实现是有意义的，应当可以看到运潮目标如何可以为长期战略目标服务。此标准可使所有的运潮都保持在战略框架内，这样就能够了解为什么要实施某个特定的运潮。

T - time-bound (有时间限制)

³⁴ 参考维基百科同名词条：[https://zh.wikipedia.org/wiki/SMART 原则](https://zh.wikipedia.org/wiki/SMART_原则)

有时限的目标指的是该目标将明确指出运潮的结束方式和时间。运潮不应是开放式的；它们应该有一个明确的时间框架，运潮的开始和结束必须在这个框架内，哪怕目标没有实现或者运潮没有产生你希望的结果。

就 NEM 来举例说明，NEM 先后有三个计划的运潮，我们拿第一阶段的运潮来做一个目标分析：例如 NEM 的第一阶段的运潮希望团队能够建立一个教育项目计划，并确定教育模式、教育科目及其课程大纲和教育计划（S）；运潮是否达成目标就以这些计划中的内容是否在确定的时间内达到为准（M）；团队将评估该目标是否可以实现，例如，在确定的时间段内是否有可能找到合作方，还是第一阶段只能以找到合作方为唯一目标（A）；团队同时需要评估该目标是否能够服务于长远的目标，如果在这一阶段设计一个向政府教育部门签名请愿的活动，那么，该活动是否能够服务于长远目标？（R）；团队评估和确定该阶段的目标在什么时候启动和什么时候完成，一般来说，运潮的时限在一年左右，因此，若 2024 年启动 NEM，是否一年内完成第一阶段还是更早一些？（T）将所有这些问题的答案确定下来，这就是用来检验阶段性目标是否实现的 SMART。

3.3 战术的选择

战术在日常沟通上常被叫作“方法”。非暴力运动说到底还是要决定运动将采用什么样的方法进行，这就是战术的选择。运动的战略设计阶段主要是通过对不同运潮的设计将运动的大目标化解为每个阶段的小目标，按阶段逐步推进，而每个阶段的行动计划，从总体上说，就是运潮实现的关键，因此，战术相当于足球赛中的临门一脚。

非暴力运动的研究者（Beer, 2021）将其所认定为有效的战术列出了 346 种，并做了以下分类：

表一：公民抵抗战术汇总表

抵抗行为	各种目的的战术特征	
	对抗性 (阻吓)	建设性 (说服)
说话 (言语表达的行为) ¹⁷	抗议 为进行批判或阻吓而采用的沟通行为 (如: 游行)	呼吁 为回馈或说服而进行的沟通行为 (如: 培训会)
拒绝照做 (省略不做的行为) ¹⁸	拒绝配合 拒绝从事被指令要求的行为 (如: 罢工和抵制)	克制 停止或取消原计划或正在进行的行动, 以作为回报或说服 (如: 暂停罢工)
行动或创造 (主动从事的行为) ¹⁹	阻断性干预 为阻止、打断、或改变另一方的行为而进行的对抗性直接行动 (如: 设置路障)	创造性干预 直接的、旨在重塑或建设一种替代性的行为、机构或取代体制的行动 (如: 一个平行的政府或公开的爱抚表演)

根据以上的分类表，NEM 的运动团队会怎样对战略的第一阶段进行战术的选择呢？

NEM 首先在上图中的对抗性和建设性这两大类抵抗方式之间进行挑选，由于对抗性的方式都是公开的，这样容易造成参与者的被捕和刑罚，因此，团队倾向于选择建设性的方式，这种方式可以

通过特定方式不向社会公开参与者信息，但同时可以公开行动，以便更多人知道，并决定是否加入。ⁱⁱⁱ

在这一选择完成之后，团队将在表中的左栏的三大类的抵抗行为中进行选择。这其中，

言语表达类的行为如公开的沟通，这种方式对于身处国内的人仍然存在着被打压的风险，因此，如果是团队中在国外的成员，则可以出面组织；第二类指不去做某种行动，而这一类行动可以很广泛，例如，中国的各种躺平策略，再如，教育界精英退出或懈怠政府垄断的教育系统，转而加入到 NEM 运动中来，他们可以带来众多的学生生源。

对于主动从事的行为，这是 NEM 的重点战术，即建立平行的教育系统，来对抗政权控制的教育系统，这就是表中所说的建设替代性的机构或取代现体制的行动。这样作出战略选择之后，NEM 就可以着手从这两大类的行动中选出对运动合适的具体战术展开第一阶段的运潮。

需要特别说明的是，有些行为或许被很多人认为非常勇敢，但这些行为并不被认为是非暴力抵抗的战术。下面摘录不属于非暴力抵抗战术的行动如下（ICNC，2022，5.4.2）：

- 1) 行动的结果是通过遵循常规的或体制内符合法律规范的程序产生的，如立法，诉讼，选举，游说和商业行为等而产生的
- 2) 在各种冲突或情形中不具有合理的可复制性
- 3) 行动是由非党派的第三方（组织外部的中立方）行为人所实施的，如由第三方组织的非暴力平民保护活动
- 4) 该行动是在敌对方的某种配合下产生的行动，例如，获得政府允许或默许的游行
- 5) 以物资供给为主要目的的活动，例如培训和筹款活动

第四章 结语

通过 NEM 的非暴力运动战略方案，读者可以大体了解到一场旨在重塑社会制度的变革运动需要众多的运动组织以其活动家特有的视角为自己计划的运动进行全面和仔细的研究，单凭一个组织是肯定不够的。

然后在分析与研讨的基础上，运动团队确立长期的计划，即制定战略，确立该计划得以实现的各阶段的运潮，最后再从已知的战术中或参考已有的战术基础上，选择或开发自己的运潮执行方案。

最后，各组织成功走向运动最高潮的时候，应当进行全面的联合，这才是全体人民作为抗议者以集中方式展现全体运动组织的共同力量的时刻。运动就像一场大选，要得到全社会的支持才能赢，因此，运动方不能区分参与者的身份、地区、民族、种族、信仰、价值取向、性取向等，这些区别对待最终可能导致运动组织之间以及参与者之间的分裂，最终是运动的失败。

同时，运动组织不应该担心自己的行为是违法的，因为世界各地的所有非暴力反对运动都是违法的，前文所述的非暴力运动的战术研究者 Beer 在书中说，得到法律规范许可的活动都不属于非暴力运动的战术（ICNC，2022，5.4.2）。在中国，这些行动可能包括上访、请愿、与政府对话等（虽

然政府在可以随意在任何行为前面加上“非法”的标签)。相同的例子也可能包括在西方国家组织的游行抗议示威等活动，因此，如果将这些活动用违法或合法的标准来衡量，那么，大家即可自行判断是否真的在进行非暴力抵抗运动了。

笔者希望在不久的将来能够看到许多的运动组织开始他们的运动，这些运动虽然不一定会公开所有信息，但是，任何形式的运动都是令人鼓舞的。笔者期待最终各运动应当在适当的时候进行联合，以组建平行的议会来领导全体人民，将运动推向高潮，以迎来历史性的政治自由。

参考文献:

- Beer, Michael A. (2021): Civil Resistance Tactics in the 21st Century (《21 世纪公民抵抗的战术》), <https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2021/03/Civil-Resistance-Tactics-in-the-21st-Century-Monograph.pdf>, 2021
- Bloch, Nadine (n.d.), Spectrum of Allies, <https://commonslibrary.org/spectrum-of-allies/>, accessed on Oct. 22, 2023
- CCEIA (2020), Protests in Perspective: Civil Disobedience & Activism Today, with Erica Chenoweth & Deva Woodly, Protests in Perspective, <https://www.carnegiecouncil.org/media/podcast/20201116-protests-perspective-civil-disobedience-activism-erica-chenoweth-deva-woodly>, Nov. 16, 2020
- ICNC (2017), 为什么公民运动能够取得成功?, <https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2017/02/Why-Civil-Resistance-Works-Chinese.pdf> 2017
- ICNC (2022), 《公共活动的理论和实践第二期》, https://courses.nonviolent-conflict.org/courses/course-v1:ICNC+ICNCfellow9_2022+2023_T1/about, 2022
- LiuSi (2017), No Liberalism in China? ISBN: 978-1545454473 ISBN-10: 1545454477
- Marovic, Ivan (2021) The Path of Most Resistance: A Step-by-Step Guide to Planning Nonviolent Campaigns, <https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2019/11/The-Path-of-Most-Resistance-Second-Edition.pdf>
- Sharp, Gene and Safieh, Afif (1987): Nonviolent Struggle, Journal of Palestine Studies, Vol. 17, No. 1 (Autumn, 1987), pp. 37-55 (19 pages), Published By: Taylor & Francis, Ltd
- 夏普, 吉恩(2003), 《从独裁到民主——解放运动的概念框架》(直言译), https://ia902705.us.archive.org/18/items/2.7z_20230715/ 从独裁到民主-解放运动的概念框架%20%28 吉恩夏普%29%20%28Z-Library%29.pdf

ⁱ有人认为自己三、四十岁了, 要学习已经超龄了。在此分享一下终身学习者的背景故事:

有 1989 年的民主运动参与者, 因为中国一向缺乏与现代文明制度相关的正式教育, 而在持有数个学位的情况下, 仍然申请继续正式学习的机会, 不是为了获得更多学位, 而是为了学习必须掌握的知识和技能。

ⁱⁱ运动不能期待公众将全部放弃教育, 使得自己的孩子完全受不到哪怕是最基本的入门教育, 因此, 运动不能试图去推动所有的学生退学但又没有其他地方可接受教育。

ⁱⁱⁱ任何时候, 如果将信息向社会公开, 即等于是向暴政政权公开。