



非暴力行动与战略应用中心核心教程

有效的非暴力抗争指南

学生手册

中国权利在行动 翻译制作

非暴力行动与战略应用中心印刷出版

2007

非暴力行动与战略应用中心教程简介

斯尔贾·波波维奇
 斯洛博丹·德吉诺维奇
 安德烈·米利沃耶维奇
 哈迪·梅里曼、
 伊万·马洛维奇 著

有效的非暴力抗争指南

塞尔维亚出版I, 2007 SBN
 978-86-7596-087-4

这是一本关于计划、实施和评价非暴力抗争战略的指南。本教程无论是对于经验丰富的活动人士、青年志愿者，或是其他希望了解相关课题和知识的人士都将有所帮助。

本教程是结合非暴力抗争的传统观念和最新经验提出的新思路，综合提升了非暴力战略能够实现的目标范围。

本教程包括经过时间检验的权力分析法、各种非暴力行动方法，以及为动员和发展非暴力运动制定战略计划的方法。此外，还增加了关于如何从事下列工作的新材料：

- 非暴力运动的历史和发展（第八章）；
- 在非暴力运动中运用市场营销、品牌推广和有效的沟通技巧（第九章和第十章）；
- 非暴力运动的参与者如何应对恐惧造成的影响（第十三章）；
- 为非暴力运动制定安全措施（第十四章）；
- 管理运动的物质资源、人力资源和时间资源（高级课程第二至第四章）；

在这些教程中，作者始终强调学以致用，根据自己的经验将这些思想应用于非暴力抗争运动，形成了这一全面而出色的培训工具。

使用这一教程的活动人士可以根据自己的具体情况来学习和应用这些方法，使之能够最好地服务于自己的具体目标 and 需求。本教程不是一个发动非暴力抗争的固定公式，它是一套帮助人们思考和分析非暴力抗争问题的思路。结合涉及这一主题的其他资源，或调整部分内容使之适用于自己的非暴力运动，将有助于进一步提高从事非暴力抵抗者的能力。我们希望所有活动人士共同探讨本教程，并将其以最合适的方式运用于自己的事业、组织和活动。

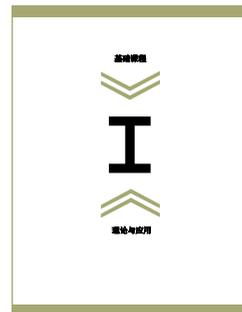
非暴力行动与战略应用中心教程推荐人

姓名	国家	职业
穆巴拉克·阿瓦德	巴勒斯坦	非暴力国际创办人
萨尔卡·巴萨	西撒哈拉	西撒哈拉活动家，撒哈拉基金推广协调人
凯文·克莱门茨	澳大利亚	教授，澳大利亚和平与冲突研究中心主任
欧文·达卡	赞比亚	太平洋区域管理项目主任，联合国条约机构缔约国巴布亚新几内亚报告编写委员会成员
乌·达宝	冈比亚	冈比亚国际行动援助行政经理
贾噶塞汗·恩赫赛汗	蒙古	蓝旗主任
艾拉·甘地	南非	甘地发展信托基金创办人，德班理工大学非暴力中心创办人，前南非议会议员
法特迈·海哈提鸠	伊朗	教授，前伊朗立法会委员
哈瓦·易卜拉欣	尼日利亚	人权律师，耶鲁大学研究员
鲁迪·加法尔	黎巴嫩	那瓦穆瓦提尼亚（黎巴嫩贝鲁特一家政治改革非政府组织）联合创始人
克胡塞里·杰克	南非	商人，前反种族隔离青年领袖

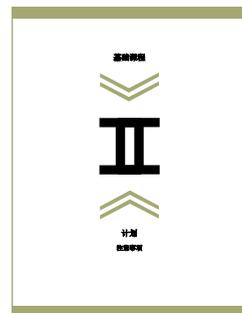
姓名	国家	职业
道格拉斯·约翰逊	美国	酷刑受害者研究中心执行主任
伯纳德·拉法叶	美国	民权运动领袖，教授，罗得岛大学非暴力与和平研究中心主任
阿卡特·泰·劳迪	汤加	友好群岛人权民主运动公司董事
弗朗索瓦·马尔尚	法国	非暴力解决冲突研究所联合创始人、所长
格·麦克亚当	美国	斯坦福大学社会学教授，《自由之夏》作者
伦佐·纳瓦	意大利	欧盟委员会与东欧、高加索地区合作青年培训师
路易莎·奥蒂斯·佩雷斯	墨西哥	墨西哥非暴力行动组织创办人
莱文·拉米什维利	格鲁吉亚	格鲁吉亚自由协会创办人
库尔特·施克	美国	纽瓦克罗格斯大学社会学及全球事务副教授，《非武装暴动：非民主国家的人民力量运动》作者
妮·威廉斯	津巴布韦	“津巴布韦妇女站起来”组织创办人
斯蒂芬·儒纳斯	美国	旧金山大学政治学教授，《非暴力社会运动》编辑

1. 内容说明

本书分为二十章，内容涵盖了非暴力抗争战略的三个方面：



1) 理论与应用：本教程提供了一个了解非暴力行动如何发挥作用的具体框架。首先，所有运动都始于变革的愿望，因此我们提供了一种帮助人们制定他们想要达到的目标愿景的方法（第一课）。然后，我们解决非暴力运动怎样才能获得力量去实现这一愿景。如果强调政治权力来源与人民对其社会的政治、经济和社会制度持续的认同和服从，那么很明显，非暴力运动可以通过改变人民认同和服从的模式来获得力量并带来变革（第二章）。为此，非暴力反抗者应了解关键的组织机构（我们称之为“权力的支柱”）在社会中所起的作用（第三章），人们认同和服从的动机是什么（第四课），非暴力运动如何带来社会变革（第五章），还要掌握非暴力运动的策略和方法（第六章）。



2) 计划注意事项：缺乏战略计划的非暴力运动很少能够成功。因此，了解基本的战略原则（第七章），掌握分析过去和现在的工具和技术（第八章和高级课程第一章），对制定运动的战略计划是非常重要的。这些计划的重要组成部分之一是沟通。非暴力运动如何有效地表达自己的立场？开发有效的信息和分析受众群体（第九章）与了解有针对性的沟通工具和类型（第十章）是必不可少的。有针对性的沟通是任何运动的战略计划中最重要的组成部分。

3) 组织和运行注意事项：暴力运动每天都面临着领导能力（第十一章）、恐惧管理（第十三章）和避免污染（第十四课）等方面的压力，因此参与者需要做好准备。还需要进行战术创新及选择能够置对手于困境的行动和方法（第十二章）。最后，重要资源（物质资源、人力资源、时间资源和知识）的管理是组织非暴力运动的关键。先进的活动管理工具包（高级课程第二、三、四、五章）能够解决这些问题。

2. 基础和高级课程

为了满足不同受众的需求，本课程的内容分为基础课程和高级课程。

1) 基础课程（3-5天）

目标群体：不太熟悉非暴力行动理论和战略思维的人。

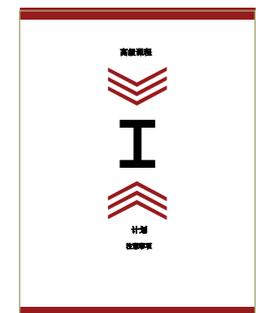
内容：共十五章。通常用5天时间完成，或用3天时间完成6-9课，取决于听众的经验水平和培训师使用的讲解技术。



2) 高级课程（3-7天）

目标群体：已经接受过基础课程培训，并对高级培训课程所涵盖的主题感兴趣的人。

内容：5个耗时的课程，强调计划和组织工作的注意事项，以及知识和技能的培训。



3. 学生的成绩目标和练习

50个学习成绩目标贯穿课程始终，突出了理解课程精髓内容的重要信息。

学习成绩目标 1:

练习

许多课程包含了学生练习。这些练习以下几个目的:

1. 帮助人们更好地消化课程内容。
2. 帮助人们培养战略思考和决策能力方面的信心。
3. 制作与发动与非暴力抗争有关、有用的产品。



问问你自己:

小提示

简短易记!

重点

突出重点以确保你绝不会忘记!

本研讨班以产品为中心，参与者不仅能带走知识，也能带走自己在研讨班课程中制定的实际行动计划。



4. 技术支持

研讨会参与者的技术支持工具（图表、工作簿等）可在“学生图书”及附件中找到。每节课均有PPT演示文稿，以便今后更加规范地介绍这部分内容。可在以下网站查看演示文稿和其他可供下载的资料：
www.canvasopedia.org（目前只提供英文）

如果你对本资料的内容或演示文稿有任何疑问，请发送邮件查询：office@canvasopedia.org（目前只接受英文查询）

5. 反馈

我们真诚地希望本课程对你有所帮助。我们乐意听取你的意见和反馈，以便我们可以改进这门课程。哪些资料对你有帮助？哪些资料需要改进？如何改进？应增加哪些内容？应删除哪些内容？请将反馈意见发送到：
office@canvasopedia.org（目前只接受英文）

谢谢!

斯尔贾·波波维奇
斯洛博丹·德吉诺维奇
安德烈·米利沃耶维奇
哈迪·梅里曼
伊万·马洛维奇



项目符合

学习成绩目标

练习

问问你自己

小提示

重点

技术支持

反馈

001

滑动

显示课程号码

基础课程

非暴力抗争战略简介

一、理论与应用

第一章 第一步：未来愿景	14
第二章 社会中的权力：权力的模型和来源	22
第三章 权力的支柱	32
第四章 服从	44
第五章 激活非暴力力量：非暴力行动中的转变机制	56
第六章 激活非暴力力量：非暴力行动的方法	66

二、计划注意事项

第七章 非暴力抗争的战略和原则	82
第八章 规划方法：力量图	94
第九章 影响受众和交流的信息	106
第十章 沟通工具：有针对性沟通的类型和类别	118

三、组织和运行注意事项

第十一章 非暴力运动管理：领导能力	130
第十二章 非暴力运动管理：困境行动	142
第十三章 恐惧及如何克服恐惧的影响	151
第十四章 危害非暴力抗争的因素和安全文化	162
第十五章 计划表	174

高级课程：

一、计划注意事项

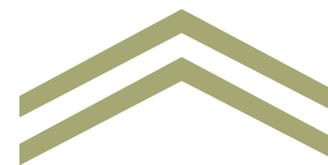
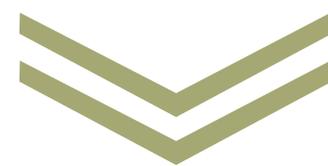
A1. 计划方法：战略评估	184
---------------	-----

二、组织和运行注意事项

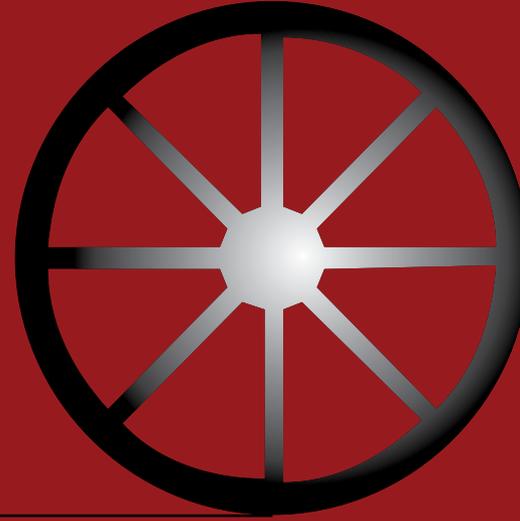
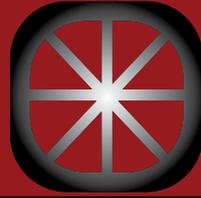
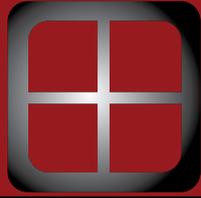
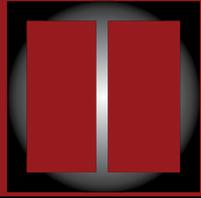
A2. 非暴力运动管理.....	206
A3. 非暴力运动管理：人力资源	216
A4. 非暴力运动管理：时间	228
A5. 非暴力运动管理：知识和技能培训	240

附录一	
吉恩·夏普的非暴力行动方法	252
附录二	
塞尔维亚非暴力抗争十年史	264
非暴力抗争重要术语词汇表	276
参考文献	284
视觉资源	286
鸣谢	288
作者简介	290

基础课程



理论与应用



第一章 第一步
未来愿景



未来愿景



第一章 第一步：未来愿景

好的开始将事半功倍。非暴力抗争战略的第一步是简单而准确地回答以下问题：

抗争结束时，你希望社会变成什么样？

这个问题的答案我们称为“未来愿景”，它给你为之努力的未来社会提供了一幅图画。未来愿景一经制定，就成为非暴力运动的主要目标。它是非暴力运动参与者的长期指导方针。战略性非暴力抗争则是实现这一愿景的旅程。

然而这一旅程充满艰难险阻，必须预见和战胜旅途中的各种障碍，影响并说服盟友与你共同努力。此外，还必须勇敢地面对对手。

学习成绩目标 1:

认识到未来愿景是非暴力抗争战略的第一步

“我有一个梦……”

——马丁路德金



未来愿景

成千上万的人追随马丁·路德金的“未来美国梦”游行队伍来到华盛顿特区。

如果你不仅希望社会发生变化，还希望变化持续下去，那么你在计划一场非暴力抗争时必须从长计议。

要有一个长期的目标，你不仅需要知道非暴力运动反对什么，还要了解非暴力运动为什么而抗争。例如美国民权运动不仅反对歧视，也为一个更加平等和公正的社会而抗争。确定运动的目标是制定愿景计划的重要组成部分。

人权	
人民生活和整体福利	
腐败对透明与法治	
宗教	
经济	
执法	

练习

你对社会的愿景是怎样想的？写下你对下列问题的看法：

小提示

你的目标必须吸引最广泛的支持者！

非暴力运动的愿景应吸引最广泛的支持者。你的愿景越接近社会的共同愿景，就越有力量，也越有可能变成现实。否则你的愿景就只是少数人分享的美好愿望。

大多数人只会为能够实现的具体而现实的目标奋斗和牺牲。得到广泛认同的目标更有利于分散风险，减少某一部分人成为对手打击目标的可能性。

战略家了解、倾听不同社会群体的心声，让各个群体的成员表达其价值观和愿景的重要性。最好的起点是培训非暴力运动的参与者倾听其社区的人们的意见。仅仅告诉别人你认为什么对他们最好是无法发起一场非暴力运动的。

**小提示**

为了制定运动愿景，你必须倾听社会不同阶层的声音。

因此，非暴力运动的策划者和战略家首先应该倾听不同社会群体的心声，分析他们说的话，找到非暴力运动的愿景与人民之间的共鸣。运动的策划者和战略家还需要了解不同人群的看法或愿望的矛盾根源在哪里。

学习成绩目标 2:

制定未来愿景，必须清晰明确。

为了获得民众的支持（并据此发动一场成功的非暴力运动或具体的行动），人们需要在你的愿景计划中看到他们自己的位置。

人民赞同你的愿景或愿景中的某些内容吗？

» 想想你在上一页所写的内容，对以下几组人群是否重要？

宗教团体	公务员
少数民族	农民
媒体人	妇女
体力劳动者	学者
专业人士	政治家
教师和学生	警察和军队

» 怎样才能使这些群体的生活变得更好？怎样才能使他们孩子的生活变得更好？



倾听的过程非常重要，因为人们在接受和分享你的非暴力运动愿景之前，必须能够阐明和解释他们的愿望。他们必须看到你的愿景中至少有一部分符合他们的愿望。人们只有看到这一点才会产生共鸣，非暴力运动的概念才能由此产生。

?

问问你自己：

当战略家遇到矛盾时，有效的解决方案是与各团体的代表交换意见。对话可能形成共识。因为社会趋势会使某些价值比另一些价值更具普遍性。但如果在某些方面存在实质性的分歧，你制定愿景计划时就要考虑在这些方面应较为抽象而不是太具体。



练习

根据前面的话，独立为你的社会制定未来愿景，并提交给团队。



佐兰·金吉奇，塞尔维亚反对党领袖，其愿景计划为20世纪90年代塞尔维亚的反对运动奠定了基础。

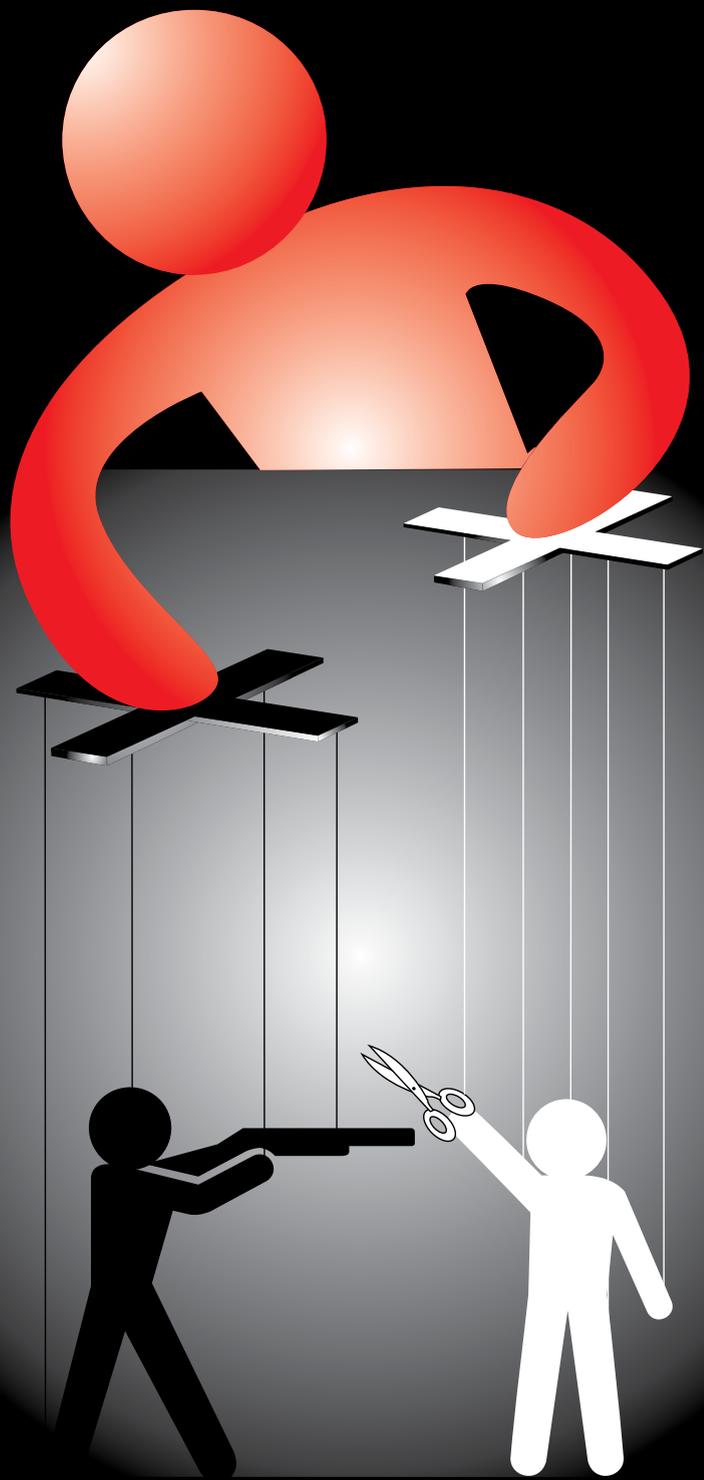
小结

作为抗争的第一步，我们探讨了通过倾听不同群体的意见来创造社会未来愿景的过程。非暴力抗争战略的愿景应吸引最广泛的群众支持。

制定愿景的过程中，应记住大多数人只会为能够实现的具体目标奋斗和牺牲。

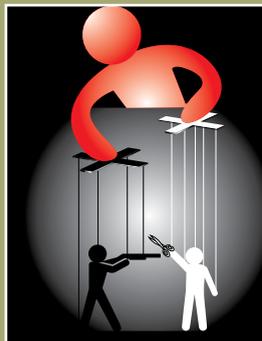
未来愿景一旦制定，就会成为非暴力运动及其支持者的长期指导方针，战略性非暴力抗争则是实现这一愿景的过程。





第二章 社会中的权力：

权力的模型和来源



行动
或
不行动

暴力斗争
或
非暴力抗争

第二章 社会中的权力：权力的模型和来源

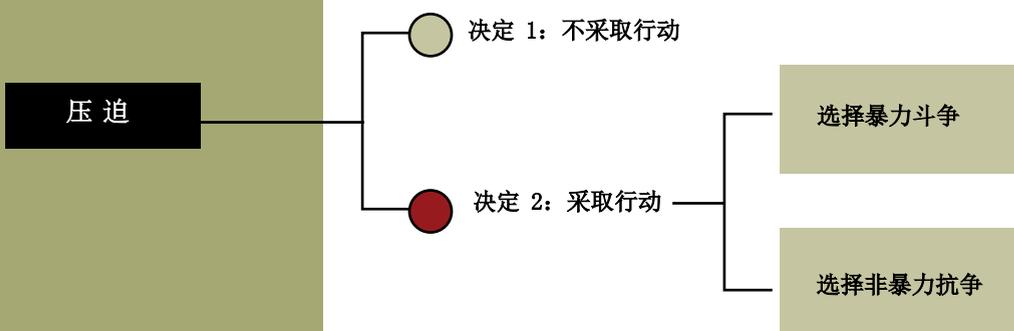
获得权力以及不让他人得到权力，是非暴力抗争的重要组成部分。你必须获得权力并采取行动，你才能实现未来的愿景。因此为了进行成功的非暴力抗争，你必须了解社会权力的本质。

当你在社会中面临压迫时，你有两个选择：

1. 采取行动
2. 不采取行动（接受压迫，无所作为）

如果你决定采取行动，你就要做出另一个选择：

1. 进行暴力斗争
2. 进行非暴力抗争



如果你正在阅读这本书，我们假定你对非暴力抗争感兴趣。

小提示

.....
必须进攻！

这两项决定——反对压迫和非暴力抗争——要求你了解政治权力的本质及非暴力抗争战略的理论与应用。你还必须接受一个事实，即抗争是有风险和成本的。

定义政治权力

学习成绩目标 1:

什么是政治权力？

政治权力是掌权者（特别是政府、国家和反对团体）用以实现其目标的手段、影响和压力的总和（包括权威、奖励和制裁）。

——吉恩·夏普博士《非暴力行动的政治》

小提示

抗争存在风险和成本——自由和公正是要付代价的！



学习成绩目标 2:

了解每种权力来源的本质

解释政治权力有两种可能的模型：一元模型和多元模型。

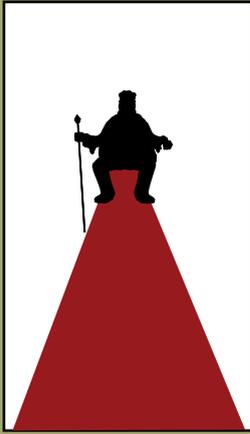
一元模型

一元模型描述了希望你视它为大山一样坚不可摧的独裁体制。这种模型强调的是稳固的权力结构，除了权力顶端的人之外，似乎没有其它任何力量可以改变它。权力结构顶端的人拥有超越于社会之上的权力，今天的决定，明天就可能成为整个社会的现实。权力顶端的人可以更替——通过革命、战争或政变——但模型亘古不变：无论谁达到顶峰，都能控制社会中的一切权力。你用自己的行动或运动来攻击这个庞然大物可以断其一指，但山的力量依然存在。

如果你在高层找对了人，就能给社会带来积极的变化！——政权说……

但一元模型有一个问题，那就是，这种政治权力模型不是真的！

权力不是以这种方式运行的。无论独裁者或其他人这样告诉我们多少次，现实却告诉我们事情是另外的样子。

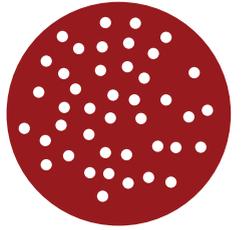


多元模型:

虽然过去可能出现过一元或固定的模型，但实际上，权力的本质是截然不同的，权力可能变化得非常快。权力是脆弱的、分散的，无论在哪里，权力的终极本质是不变的。社会中的权力最终来源于人民。而人民——每个人都是一个小小的、独立的政治权力来源——会改变他们的想法，是人民赋予统治者权力。

在民主社会，权力是人民自愿赋予统治者的。人民也有可能违背自己的意愿被迫交出权力，也有可能因为冷漠而放弃权力，因为他们不关心或不认为自己的行动能带来任何改变。

这就是为什么非暴力运动如此重要：它使人们认识到自己的行动能够，并且一定会带来改变。当人们以非暴力和战略协调的方式团结起来共同行动时，情况尤其如此。



小提示

权力不是天赐的，而是人民给予的！



案 例：

全国各地的工人已经罢工数日，他们希望有更高的工资和组建工会的权利。随着时间的推移，罢工扩散开来，不久，人民开始在总统府前示威游行。

该国的统治者决定不惜一切代价“恢复秩序”，对付“骚乱”。他召集了一次高级军事顾问和警察顾问的秘密会议。

会议推迟了，因为来参加会议的顾问们被困在堵塞的车流里。到达开会的地方之后，他们发现空调坏了，维修部门的人说没有修理用的零件。

警方负责人说找不到罢工领袖的资料，因为文件被放错了地方。他还说警方的电脑系统不能正常工作，因此跟踪、联络和取证都很困难。

军方负责人说已经制定了控制局势的计划，但不能保证军队会服从命令，因为一些军人的家庭成员也参加了罢工。甚至会议室旁边的浴室也不能正常使用，因为水管工说他生病了，今天不能来上班！

在这种情况下，领导人能拥有真正的权力吗？他是否需要依赖下属的服从？他周围的人甚至可能压根就不告诉他真相！即便他们实话实说，除非别人继续服从他们，否则统治者也无能为力。

权力可能在不同的、有时甚至是意想不到的地方被发现。发动非暴力抗争之前，要清楚地了解权力在哪里，以及如何利用它们。

了解每种权力来源的本质：

学习成绩目标 3：

任何社会都有六种权力来源，所有这些来源的有效性最终都取决于人民的持续服从。

这六种权力来源是：

1. 权威（或合法性）——指可以发号施令的地位，和人们认为这些命令合法的信念。

2. 人力资源——一个人和团体对统治者的服从、合作或协助。一般认为，人力资源是那些在不同机构中自愿或受到压力与统治者合作、推广和实施其社会政策的人。

3. 技能和知识——这是统治者所需要的，由合作的团体和公民提供。如果没有工程师或技术员等专业人士稳定提供技能和知识，任何统治者都无法统治。因为统治者需要专业人士的合作，反对派才有可能获得权力。

4. 物质资源——控制或能够使用的财产、天然资源、金融资源、通信和运输工具等等。统治者的权力与其所控制的物质资源有关。例如统治者知道，那些在物质上依赖他们的人不太可能采取行动反对他们。

权力的六种来源

权威

人力资源

技能和知识

物质资源

无形因素

制裁

5. 无形因素——可能导致人们服从并协助统治者的习惯、态度、传统价值、心理、文化、宗教及意识形态等因素。这些因素的存在通常源于宗教、文化、传统、惯例等，例如服从穿制服的人或宗教机构代表的传统。

6. 制裁——通过威胁或使用征罚来强制人们服从，确保统治者得到执行其政策和保持控制所需要的服从与合作。对制裁的恐惧往往比制裁本身更有力。因此这一权力来源不仅指实施制裁，也包含威胁要进行制裁，例如解雇、逮捕或对不服从者进行肉体折磨。



制裁

通过对惩罚的恐惧来制造服从的权力来源

小结

政治权力的操作，是指团体和个人用以实现其目标的手段、压力和影响的总和——包括权威、奖励和制裁。

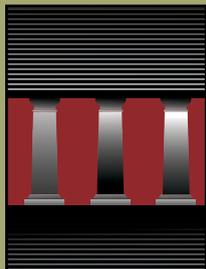
我们在前面回顾了两种政治权力模型：一元模型假定社会的权力结构是固定、永恒的，无法被摧毁，但所有权可以改变。多元模型认为社会中的政治权力来自人民，如果人民愿意改变其同意和服从的模式，权力就可以改变。

当你决定要改变同意和服从的模式时，重要的是要认识六种权力来源以及它们是如何在社会中发挥作用的。成功的非暴力运动能准确地找到人们可能改变其同意和服从模式的领域，并收回这些权力来源。一旦统治者的权力来源被收回，统治者就失去了权力。



第三章 权力的支柱





第三章 权力的支柱

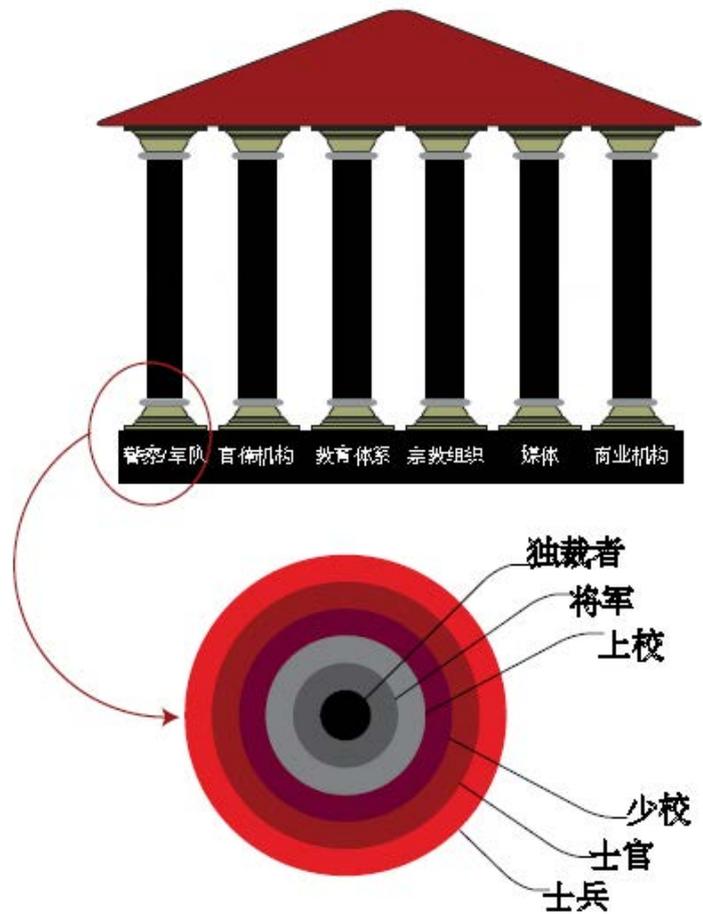
统治者不能自己征税、执法，不能安排国家预算、指挥交通、管理码头、印刷货币、维修道路、训练警察和军队，不能印刷邮票、挤牛奶，不能让火车准时运行。人们通过各种组织、机构为统治者提供这些服务。如果人们停止提供这些服务，统治者一天也无法继续他们的统治。

小提示

如果人们撤回他们的支持，统治者将无法继续统治！

一旦我们了解这就是政治力量隐含在社会中的本质，我们还必须理解权力是如何实施的。人民掌握着社会的主要力量，但是他们通过代表自身利益的组织机构，例如警察、公务员、工会，企业等，会更加有效的行使自己的权利。一些组织可能支持你的对手，另外一些组织可能支持你的非暴力运动。

我们称这些支持性的组织为“权力支柱”，因为他们是支持社会统治力量的结构。在非暴力抗争的初期，这些组织机构很有可能服从于你的对手。如果这些组织机构开始从你的对手那里撤回他们的支持（甚至开始积极的支持你的非暴力运动），你的对手将不再能够维持其统治地位。



在不同的社会形态中，有不同形式的权力支柱，包括警察，军队、司法部门、选举委员会、公务员、教育系统，宗教团体、官方媒体、商界和其它组织。

学习成绩目标 1:

权力支柱的定义

为了我们的目的, 我们以这样的方式来定义权力的支柱:

权力的支柱是提供现行统治力量维持其领导地位和扩张其统治能力的制度以及社会各个阶层。

——吉恩夏普《开展非暴力运动》

重点

理解权力支柱和社会职能之间的差异。

注意，我们没有把某些社会职能，例如经济、宗教列为权力支柱。权力支柱是创造或执行社会职能的机构。如果想要影响社会，就要识别那些支持现行统治力量和社会职能的机构组织（权力支柱），并在这上面下工夫。

反之，在街道上威胁士兵，向他们扔石头或者实施其它暴力行为，只会将士兵推向权力支柱。这就是为什么一些专制政府有时候会尝试激怒并煽动反对力量使用暴力，因为他们知道那样只会加强士兵对政府的信任和忠诚，并且更容易听从指挥。

学习成绩目标 2:

了解把权力支柱拉出来，而不是推进去的重要性。

**了解权力通过每一个权力支柱实施的方法，
评估各个权力支柱在社会中的重要程度。**

学习成效目标 3:**小提示**

非暴力行动的目标：拉拢而不是推离每一个支柱。

对非暴力运动来说，至关重要的是要找到不同的权力支柱影响人们思想行为的方式，从而：

消灭人们对你的对手的忠诚；

说服人们拒绝为你的对手提供技能、知识和各种资源；

当非暴力运动成功地影响到某个权力支柱的时候，其成员会找到途径撤回为你的对手以及其他支持者提供的支持：公开或巧妙地不服从命令，集体无视命令，故意缓慢执行命令，低效率以及不完全执行命令，也可能公开或者巧妙地支持你的非暴力运动。

为了影响不同社会权力支柱的行为，了解自身开展的运动趋势，拉拢或推离权力支柱成员，理解之间的不同是非常重要的。

举个例子，结合前一页上的图示，如果你要消灭军队士兵对统治者的忠诚，过去许多成功的运动使用的办法是在大街上与他们进行交流，提醒他们：你们担当着父亲，儿子，丈夫和公民的职责，唤起他们的爱国热情，使他们确信，与现政权相比，民主社会将使他们的家庭生活得更好。这种行为不但可能抽离士兵对他们服从的权力支柱的忠诚，而且使他们有可能转向支持非暴力运动。

在这部分，我们将复习权力支柱的几个共有的综合特性。

1. 警察

警察一直是社会重要的力量资源。他们执行政府制定的法律，确保社会秩序的稳定。





由此我们可以认识到警察拥有的权力形式：

权威——警察有权执行法律；

人力资源——有成千上万的警察；

能力和知识——警察为国家提供他们具备的多种能力和学识。例如调查技巧，电脑和高科技知识，监督水平，阻止群众示威游行的能力；

物质资源——警察持有武器，除了电脑、汽车、建筑、收音机，大量的财政预算，甚至飞机，船等大型交通工具；

无形因素——人们习惯性地服从警察，甚至有时警察和军队并不在场，人们也会自觉遵守他们权力的象征。

制裁及惩罚——如果不遵守警察的命令，会受到相应的惩罚。如果他们让你停下脚步而你继续逃跑，你将受到更重的惩罚。

2. 军队

军队提供与警察相似的权力来源。因此，了解军队和警察的差异，对于非暴力运动也是非常重要的。独裁者青睐一个团体，不信任另一个团体的情况并不少见。不被信任的团体通常对政府的忠诚度较低，换句话说，非暴力运动将更容易得到他们的支持。在有些社会中，警察和军队之间存在着矛盾冲突。

3. 官僚机构（公务员）

由公务员组成的庞大的行政体系，被称为国家官僚机构。低效、腐败的官僚机构是不民主国家的标志。为了执行统治者的决策，他们被授予相应的权力。官僚机构拥有大量人力资源、巨大的技能和知识系统。

官僚机构也可以实施制裁，他们能够停止社会中大部分的生产流程（例如获得建造房屋的许可，需要至少10种由不同政府部门颁发的执照）。

由纳税人支付巨大的财政预算（物质资源）。

4. 教育系统

教师和学生可以成为政治制度变革的催化剂，他们还可以获得其它权力支柱的支持。教师塑造学生的思想、培养学生的思考能力，带给学生灵感，教师是学生的榜样。

每一个政府都在很大程度上依靠教师，因为政府将他们所期望的价值观和社会规则通过教师传授给年轻一代。教师还教会学生安静、忙碌、秩序！

在整个世界历史上，学生常常战斗在非暴力运动的前沿。虽然他们数量较少，不足以引起较大的社会变动，但是他们在唤醒民众，指出潜在的社会问题，传达非暴力运动未来愿景等方面有着至关重要的影响。学生还可以使没有行动的年长者感到愧疚与自责。



小提示

如果官僚机构不再支持统治者，一切将停止！

小提示

学生不是孤立的，家人是他们的后盾！



当学生置身于非暴力运动时，他们的家庭往往也会参与其中。学生不像长辈那样对社会和家庭负有直接责任，所以他们有更多可利用的时间，更多尝试冒险和做出牺牲的决心。最重要的是，因为拥有长远的未来，使得他们对改变现实有更迫切的需要。

5. 宗教组织

宗教组织通常是社会中较为保守的、支持现有权力结构的力量。比起其它群体和组织，宗教组织常常有着更大的自由度和影响力。



宗教组织

虽然有组织的宗教通常被视为“保守的支柱”，但他们有时也在政治变革的进程中扮演非常有活力的角色。

但是，也有无数的案例显示，宗教人士和地方宗教组织帮助非暴力运动改变社会而奋斗的事实。

宗教组织拥有六项权力来源：权威——因为是宗教的代表；巨大的人力资源——牧师和传教士，还有随时准备支持他们的信徒；执行宗教礼制和控制神职体制的能力和知识；丰富的物质资料

——建筑，不动产，学校和投资等；制裁——如果信徒不服从宗教组织，可能受到相应的惩罚，例如被逐出教会等；无形因素——人们习惯于履行宗教义务、遵守宗教规则。虽然有组织的宗教通常被视为“保守的支柱”，但他们有时也在政治变革的进程中扮演非常有活力的角色。

6. 媒体

有效的非暴力运动必须有将信息传达给广大民众的手段。这就是为什么独裁者都试图控制社会媒体，并大量投资官方媒体。所以，非暴力运动有时需要发掘创新独立的媒体资源和信息体制。有时也需要发起支持媒体和言论自由的运动。



在最近几10年里，媒体已经成为日益重要的权力支柱。

7. 商界

因为商界提供人们政府不提供的物质和服务，他们在权力集中的社会中扮演重要角色，因此商界被视为重要的权力支柱。商人的主要兴趣是谋利，所以他们极其现实，经常把支持非暴力运动或者支持政府看作一项投资。你的挑战是，说服这个群体支持你的运动。让商人相信，支持你比支持你的对手是更明智的选择，能让他们获得更大的利益。



商界遵循金钱和物质利益。

这个社会支柱与其他社会支柱——例如工会和专业协会——紧密相连。

练习

分析你所处的社会中最
重要的十个支柱，按照
他们对你的对手的重要
性进行排名。

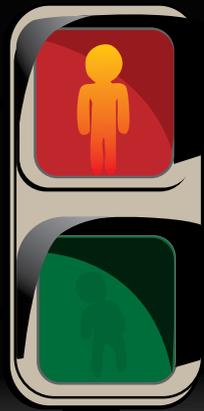
等级	支柱	等级说明	权力资源被 雇佣的方式

小结

没有组织和机构的支持，统治者无法执行他们的决策。这些组织和机构因为支持现存社会中的力量结构，因此被称为社会的权力支柱。通过这些权力支柱，人们向统治者提供时间、精力、资源、能力、知识。然而，一旦人们停止向统治者继续提供这些支持，统治者将一天也无法继续他们的统治。

认识各个社会社会支柱之间的差异，是要将其拉拢还是将其推离，对于非暴力运动是至关重要的。非暴力运动不应该将这些权力支柱继续推向原有社会的支撑中心。当足够数量的个体转移他们的看法，变更他们的行为，离开他们的支柱时，统治者的权力将削弱，并不得不对非暴力运动做出让步，甚至放弃他们的权力。





第四章 服从



小提示

如果人民不服从，统治者就无法进行统治！

第四章 服从

任何统治都企图让被统治者服从。服从是政治权力的核心。

——吉恩·夏普博士《非暴力行动的政治》

为什么服从被视作政治权力的核心？答案很简单：如果人民不服从，统治者就无法进行统治。非暴力抗争战略的基础就是建立在这一观点之上。运动中所采用的非暴力抗争的机制与方法，唯一的目标就是撤回人民提供给统治者的支持。

学习成绩目标 1:

了解人们服从统治者的主要原因

为使人们不再服从你的对手，你先要了解他们为什么会选择服从。即使人们不认同当前的体制，也至少有十个原因会让他们选择服从：

1. 习惯——从儿童时代起，大多数人就习惯了服从权威。开始是父母、祖父母，然后是学校的老师，后来是军训时的教官和工作中的上级。出于习惯，我们遵守法律，服从穿制服代表法律的人。我们甚至服从权威的象征——从“请勿吸烟”的标志到在红绿灯，或“停止”行驶的标志（甚至在半夜无人的路口，我们也会这样做）。打破服从的习惯是一项艰巨的任务，就像戒烟一样。需要不断做出停止服从的决定，并重申停止服从的重要性。



停车标志

人们服从交通标志，因为它是国家权力的象征。

2. 自利——虽然很多人痛恨压迫者，但也有一些人积极地支持他们。因为人们会因为支持统治者而受到奖励，所以服从的现象变得很合理。物质利益、工作、大学职位等都能激发人们的自利，这些利益给他们提供了服从的动机。专业和社会地位的提升，以及随之而来的声望和特权，有着强大的吸引力，特别是对那些政府雇员（例如警察、公务员、教育工作者、医务人员、公共服务人员）更是如此。



3. 对制裁的恐惧——人们之所以服从，还有一个重要原因是害怕不服从会受到惩罚。违犯法律、法规将招致各种各样的制裁，罚款、骚扰、失去工作和职位，失去财产、入狱甚至被处决。一旦某人有了“犯罪记录”，就会失去普通人的权益，例如银行信用、工作机会、社会福利等。制裁最大的效果是带给人们恐惧，恐惧可以使人服从。

制裁的例子

因为张贴海报而入狱一周；因为在餐馆谈话时抨击政府而失去工作；因为穿着支持政治反对派的T恤而被逮捕和审讯。

小提示

打破服从的习惯，是一项艰巨的任务，就像戒烟一样！

小提示

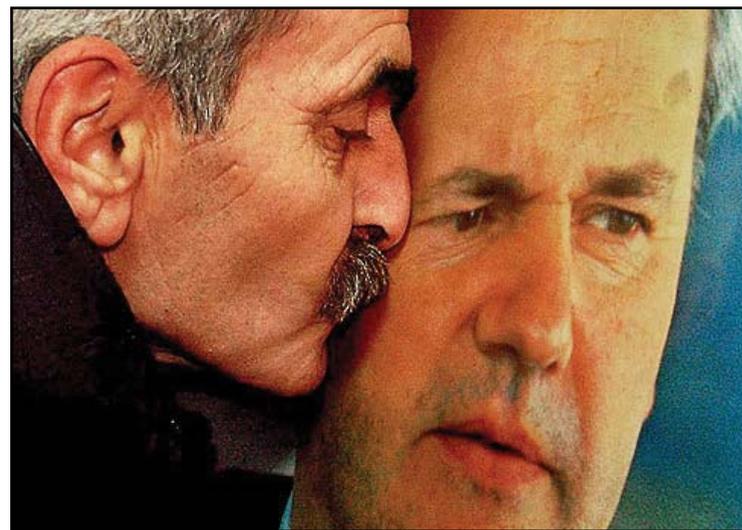
政治冷漠者其实是屈服于统治者的宣传!

4. 冷漠——很多人声称自己“对政治不感兴趣”，其实，他们选择服从是因为不服从会得不偿失。然而，如果限制基本权利和自由的法律被通过，超越了冷漠者的底线，人们或许就有动机采取行动。非暴力运动需要告诉民众，冷漠实际上帮了压迫者的忙，损害了个人的自由。事实上，多数“对政治不感兴趣”或冷漠的人，实际上是接受了统治者宣传的“只有制造麻烦的人才会陷入麻烦”的思想。



5. 缺乏自信——在经历了数十年独裁统治或其它形式的压迫之后，人们可能已经失去了自己有能力改变现状的自信。这主要是因为缺乏可替代现政权的、有决策经验的领导者。统治者通常会利用缺乏有经验的反对派领袖这一点，来宣传目前领导层最有资格为人民做决定的神话。然而，统治者尽管拥有长期的决策史（这些决策往往并没有造福于民），并不意味着他们就是最有资格的领导者！非暴力运动取得成功的一个关键因素就是恢复公众的信心，让他们相信自己能够做出合情合理的决定，也能够采取有效行动带来积极的变革。另一件重要的事是，非暴力运动要不断提醒民众，政治权力是人民赋予的，因此人民也可以将其收回。

6. 道德义务（或“社会公益”）——从“法律保护所有公民”这一假设出发，人们有时会认为，服从一个即使是最令人痛恨的独裁者也是道德义务，因为他们希望“维持秩序”，并且认为“法律制定出来就是让人遵守的”。非暴力运动要做的就是指出，不正当的法律不能保护社会，有时违反某些法律才是道德义务。



斯大林和毛泽东

20世纪制造个人崇拜的典型例子。

7. 对统治者的心理认同——有时人们把统治者当作家庭的延伸。他们忠于政权或体制就像忠于自己喜欢的足球俱乐部一样。如果他们经历过某些戏剧性的历史事件，如独立运动或战争，情况尤其如此。然而，非暴力运动可以强调，统治者并不天然代表被统治者，实际上对统治者来说，至高无上的是自己的利益，而不是人民的利益。



在古埃及，统治者与“神”的联系使他们的统治合法化。

8. 超人因素——统治者往往被附加接近于神或超人的特征。从古代的“君权神授”（认为国王是神挑选出来的、得到神的佑护）到阿道夫·希特勒、毛泽东等的意识形态的“超人”领袖，再到神权政体，许多社会都把不服从统治者及其代表视为亵渎神灵。

9. 无助与绝望——看到其他人反抗失败或生活在严酷的压迫中，很多人会感到无助和绝望。人们集体服从是因为他们认为事情不会改变，未来不会有希望。在这种情况下，非暴力运动需要通过展示运动的效果来重建人们的信心和希望。如果运动能够创造一系列虽然小但有意义，能导致未来更大胜利的行动，就能够做到这一点。



10. 从众心理——某些人以某种方式做事，是因为看到多数人都这样做。同伴和社会压力对行为有很大的影响。如果多数人开始做出与以往不同的行为，这些人也可能跟随其后。

利用“忠诚饼”的练习 了解人们的忠诚和服从模式为什么会改变，以及如何改变。

学习成绩目标 2:

我们已经回顾了人们服从的几个原因，下面我们对一个用来了解人们的服从和忠诚如何改变的模型进行分析。人们对个人、机构和组织有着不同程度的忠诚。你可以在下面的图1中看到如何用一个人的“忠诚饼”划分来表示这些忠诚。饼的大小代表该人对其生活中特定部分的忠诚度。

人们忠诚的性质和强度，对于改变社会的服从模式至关重要。人们从“忠诚饼”不同的组成部位获得不同的感受，从而构成对真相的看法。在形成态度和价值观时，每一部分都给人们提供重要的参照。当人们从忠诚饼的多个不同来源获得有关非暴力运动的信息时，他们的态度、乃至行为就有可能发生变化。2000年10月，贝尔格莱德的警察和军队拒绝镇压和平示威者，很大程度上就是这样一个过程的结果。

小提示

重组“忠诚饼”是非暴力抗争战略的中之重！



许多成功的非暴力运动的决定因素包括权力机关的合作。

在2000年的塞尔维亚大选中，军队和警察决定不干预非暴力抗议者。

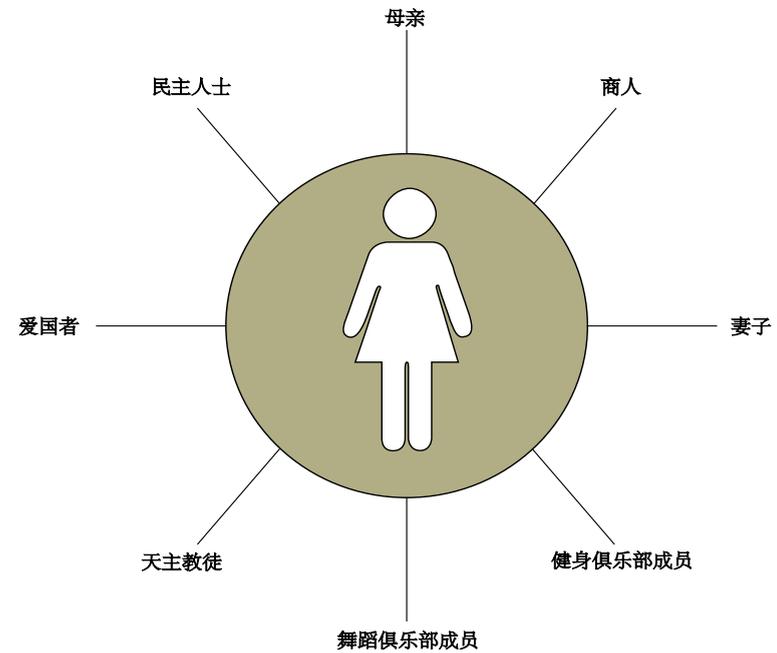
忠诚饼
你忠于谁？

图1



统治者通常会渗透和控制尽可能多的忠诚饼（详见图2），以减少或消灭反对他们的组织，并确保来自政府的信息从各个方面对人们进行狂轰滥炸。

图2



练习：演忠诚饼中的角色

练习

在这个练习中，你将扮演每块忠诚饼中的角色，使这些角色具体化。

1. 定义一个人在每块忠诚饼中的角色（例如家庭切块——丈夫/妻子、父亲/母亲、姐姐/弟弟；爱好切块——渔夫、足球运动员；政党切块——党员等等）。
2. 考察这些角色在不同时间段（周，年等）如何发挥作用（例如商业女性角色留给每周5天的工作时段），以及他们的重要特征（例如亲爱的丈夫和爸爸，受人尊敬的专家，年轻的丈夫、妻子等）。

案例



详细地了解每个人在忠诚饼中扮演的角色，非暴力运动就会更清楚应该用什么方法吸引人们参与其中。

在广告中有一些例子。例如年轻女子通常是健怡可乐等无糖饮料的目标受众。特别是当一个年轻女子置身其他年轻女子中时更是如此，因为这会使她更容易相信她是这些年轻女子中的一员。然而母亲、妻子可能不会那么容易接受这类信息。如果可口可乐想要影响这些更年轻的女性，就需要传达新的信息。

因此，要想知道如何传达非暴力运动的信息，一个有策略的组织者会思考目标群体有哪些忠诚饼情结。有策略的策划者在传达运动信息时，会把注意力集中在目标群体或个人的整体忠诚饼中一个或多个组成部分。

小结

服从是非暴力抗争战略中的关键概念。人们服从统治者有几个主要原因，了解人们为什么服从之后，非暴力运动就能更有效地改变服从模式。

服从是缺乏自信、是习惯、恐惧和利益的混合物。缺乏自信、习惯和利益都是可以改变的。人们也可以面对恐惧，消除恐惧对自身的影响。

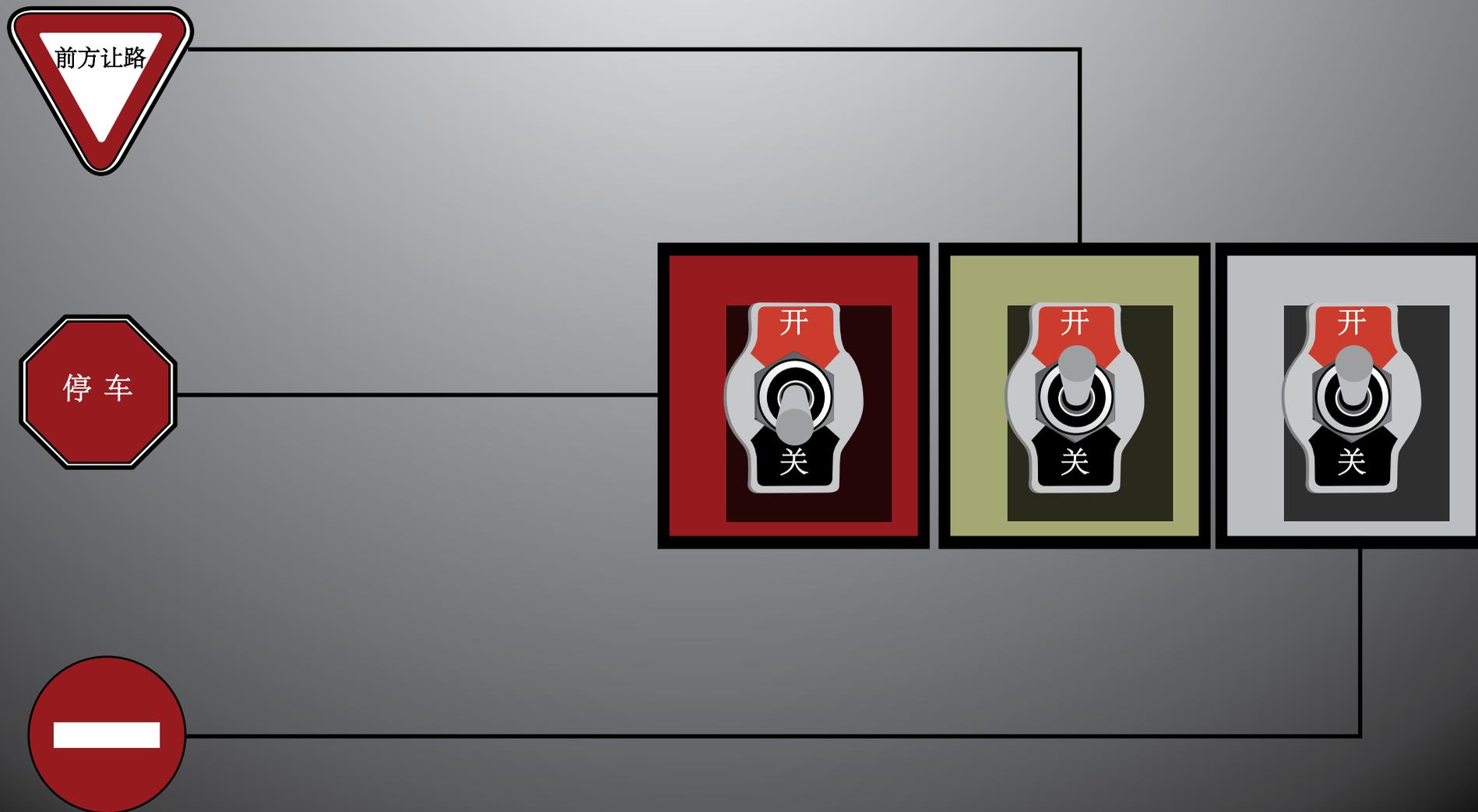
改变习惯的方法是思考为什么必须改变习惯和强化改变习惯的行为。

通过激励和了解有比暴政更好的选择，可以把缺乏自信与冷淡转变成奉献和勇敢的行动。

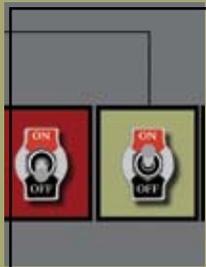
当人们看到支持非暴力运动对自己有利时，那些出于自利而忠于你的对手的人就有可能转而支持你。例如一旦公务员明白，腐败的领导者有可能被新制度取而代之，而他们自己的工作不会受到影响时，他们往往会转而支持非暴力运动。

忠诚饼提供了一个理解人们的忠诚和服从模式如何形成及如何变化的模型。





第五章 激活非暴力力量：
非暴力行动中的转变机制



第五章 激活非暴力力量： 非暴力行动的转变机制

政治权力依赖于人民。虽然多数非选举产生（以及一部分选举产生）的统治者希望人们认为他们是无所不能的，但他们实施统治，仍然要依赖权力的六种来源（详见第二章）、权力的支柱（详见第三章）、人民的服从（详见第四章）。

那么，什么是非暴力抗争中发挥决定性作用的机制？吉恩·夏普博士提出了一个理论模型。他认为存在四种影响非暴力运动与其对手之间力量对比的转变机制：说服、和解、强迫、瓦解。激活这些转变机制的方法就是非暴力行动的方法（详见第六章）。

2. 和解：当对手进行成本收益分析，发现妥协的方案比面临持续抵抗更有利时，和解有可能发生。对手既没有改变立场，也没有受到非暴力性强迫，而是感受到了非暴力运动的压力，因而选择和解。对手的选择通常是对如下事实做出的反应：非暴力运动的力量正在壮大，在有限但重要的问题上有一系列的胜利记录。如果和解有助于改善政权的公众形象，而且不必在关系统治权存亡的重大问题上做出让步，对手就有选择和解的可能。



学习成绩目标 1:

识别和区分非暴力行动的转变机制：说服、和解、强迫和瓦解。

限速

55

吉恩·夏普博士的方法对非暴力运动的策略家们十分有用。理解这四种转变机制，就能更好地选择和评估非暴力运动采取的行动。

1. 说服：可能会出现这样一种情况：对手被说服接受非暴力运动所提出的建议或要求。实质是非暴力运动诉求的合法性得以提高，对手也同意进行变革。说服机制可能会改变对手的公众形象，例如对手可能因为接受了非暴力运动所提倡的变革而得到好评。





有时对手也会与非暴力运动“坚持不懈的烦人要求”和解。



例如在外国政要访问期间释放政治犯，就是非民主政权最古老的公关策略之一。但对非暴力运动来说，和解也可能是非暴力行动的重要阶段性的胜利。

同意举行自由公正的选举往往可以开启和解的进程。说服与和解的累积效果是：

通过阶段性的胜利，非暴力运动变得更为壮大；

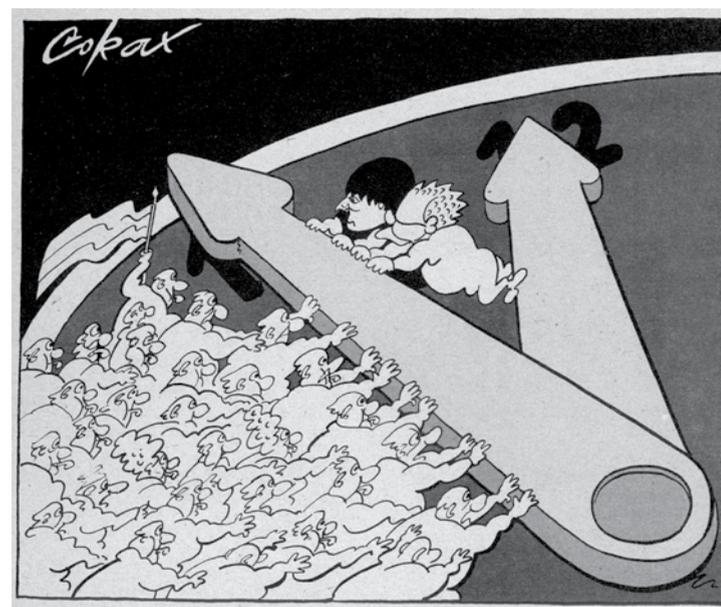
民众体验到抗争带来的成功，因此更有可能参与未来的非暴力行动，包括伴随更大的承诺、牺牲、风险的行动；

民众积极学习使用非暴力行动的技巧，可以促进非暴力运动追求更高的目标。

3. 强迫：当对手被迫违背自己的意愿去满足非暴力运动的要求时，强迫就发生了。由于民众大范围的反抗和不合作，对手对局势失去了有效的控制。这意味着非暴力运动所采取的行动明显削弱了对手的实际权力。但是，对手的部分或全部官员仍然在职，体制尚未瓦解。



我们必须知道，如果过早地进行非暴力强迫，不仅有可能失败，还会影响非暴力运动的信誉。在很多历史案例中，非暴力运动企图通过全国性的群众动员来强迫对手做出改变，但并未取得成功。原因在于他们没有建立起足够的力量、培养出足够的组织能力，没有为强迫之后的下一步行动进行战略准备，甚至也没有考虑对手会采取哪些反制措施。



此外，一旦非暴力运动采取了强迫，就很难再有退路。如果强迫没有失败，对手会因为非暴力运动对自己的权力构成了威胁而采取严厉的镇压措施。因此，在强迫前必须进行计划和准备



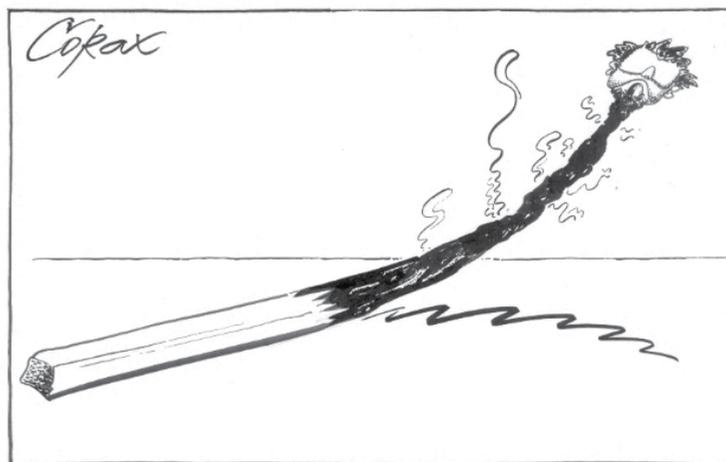
小提示

必须保持运动的气势！

瓦解

运动在瓦解对手的权力支柱前应仔细考虑并做出计划。

4. 瓦解：在瓦解阶段，对手不仅受到强迫，而且由于持续、广泛的民不合作行动和非暴力瓦解行动，使政权土崩瓦解。大规模的不合作行动夺走了对手的权力来源，使对手的控制系统分崩离析。非暴力运动一定要知道在这一过程中保持运动势头的重要性。无论出于何种原因，运动失去势头都会让对手找到重组和重获权力的机会（例如你的对手是独裁政权，它有可能通过政变重获权力）。



瓦解一旦发生将很难控制，因为无法预测对手在突然崩溃时各个权力支柱会有哪些作为。因此对很多非暴力运动来说，非暴力强迫是一个更为合适的选择。因为强迫带来的转型可能比瓦解更稳定有序。对手过去的权力支柱的支持者也更容易接受强迫带来的转型，因为这让他们知道他们在新制度中的位置。

无论对手是被强迫还是其整个制度瓦解，非暴力运动都必须做好抗争之后的阶段转移计划。对手崩溃之后肯定要有新的政权取而代之，否则对手就会卷土重来。这说明在非暴力运动取得胜利之前，提前计划获胜后运动如何处理权力移交问题的重要性。那将是全力以赴为未来愿景而努力的时刻——只有提前进行精心准备，那一刻才会实现。

有策略地使用不同的转变机制

学习成绩目标 2：

非暴力运动的各场战役可能要靠不同的转变机制来取得成功。运动初期建立力量时，可能要依靠说服或和解之类的机制；运动后期只能使用强迫和瓦解。



转变机制

1988年，智利的非暴力运动实施了有效的策略，与军政府达成和解，强迫奥古斯托·皮诺切特承认人民的意志。



此外，针对不同群体，你可能要使用不同的转变机制。例如对有可能赞同你的运动的群体或个人使用说服、和解机制，对那些不太可能赞同你的运动的群体或个人实施强迫、瓦解其机制）。

甚至在同一群体内部，也可以激活不同的机制。假设非暴力运动正在与政府进行斗争，应针对作为权力支柱的军队采取行动，以下做法或许更为易行：

说服街上的士兵和下级军官。由于他们从现体制得到的利益比高级军官更少，因此他们往往更容易接受非暴力运动的信息和策略；

与中级军官和解；

强迫那些对政权忠心的核心人员。由于他们从现体制得到的利益更多，因此，他们公开支持非暴力运动的代价也更高。

然而这只是一些案例。不同的斗争有不同的情况。例如找到一些同情非暴力运动的将军或独裁者身边的人，他们或许会乐意暗中帮助你。非暴力抗争的历史上不乏此类事实。

非暴力行动的某些策略和方法更适合触发某些特定的转变机制。下一章（第六章）更谈到更多关于非暴力行动的方法，以及如何选择具体的方法。

小结

非暴力抗争涉及力量对比的改变。吉恩·夏普博士提出了一个理论模型来解释这一过程。他认为存在四种转变机制：说服，和解，强迫、瓦解。激活这些转变机制的方法是非暴力行动。

针对不同群体，某些机制可能比另一些机制更管用，但某些机制比另一些机制的风险也更大。因此，你可能需要在斗争的不同阶段、针对不同的群体使用不同的转变机制。使用哪种机制，何时使用，对哪些群体使用，是非暴力运动必须做出的战略决定。





第六章 激活非暴力力量：
非暴力行动的方法



学习成绩目标 1:

识别和分析非暴力抗争历史上
采用过的各种方法分别属于哪一类

第六章 激活非暴力力量：非暴力行动的方法

非暴力行动采用的方法可分为三大类：抗议与说服、不合作、干涉。吉恩夏普博士列举了将近200种非暴力行动方法（完整列表见附录一），而且几乎在每一次新的非暴力抗争中都会产生许多新方法。

非暴力运动的战略家确定了运动的战略和战术目标之后，必须开始寻找有效的非暴力方法（也叫非暴力行动），以便：

扩大支持者的队伍，提高其参与度；

培养民众的抵抗能力（可以依靠非暴力纪律和非暴力行动的经验）；

使人民撤回与对手的合作；

通过破坏对手支持者的忠诚来削弱对手的权力支柱；

激活转变力量对比的机制；

不断提升非暴力运动的压力和强度；

1. 抗议与说服：包括请愿、发传单、纠察、佩带标志物、唱歌、抗议、退席，大家一起开灯、关灯等行动。这一类行动主要是象征性的。单靠象征性的行动很难改变世界，无论其规模有多大（虽然其影响力可能会不断提高，但如果是在一个禁止有组织的政治异议和集会的国家，其风险也会提高）。抗议和说服行动的主要目的是传达信息：

什么事情是错的，人们准备为此采取行动。这些行动也可能通过传播非暴力运动的信息来帮助促进说服某些群体的转变机制。抗议与说服行动也可以为今后实施更有针对性的、破坏性的、潜在的、风险更高的行动创造有利的环境。

2. 不合作：包括社会、经济和政治方面的不合作，例如社会排斥、罢工、怠工、挤兑银行、留在家中，以及不同群体（例如消费者、工人、商人、管理人员）的抵制行动。不合作意味着人们停止服从统治者，拒绝给予并收回他们对统治者的权力和控制系统的支持。社会、经济和政治不合作的方法多种多样，有些方法需要有足够多的人参与才能发挥作用。



身体干涉

设置路障是常用的非暴力干涉方法之一。

幸运的是，有些方法（例如消费者抵制或怠工）让大部分社会群体（年轻人、老人，男人、女人等）都能通过简单、低风险的行动参与非暴力抗争。在有大量民众参与的情况下，不合作的方法可以成为最强大的非暴力行动方法。



2. 干涉：包括静坐、设置路障、使设备超负荷、建立平行（替代性）机构、占领建筑、公民不服从行动及自愿入狱。这些方法直接破坏了统计的运转能力，但这些方法的风险往往很高。一旦行动失败，会损害非暴力运动的权威性，对手可能会进行严厉的镇压。然而，非暴力干涉的方法有时只需要较少的参与者就能产生巨大的影响。由于存在风险，执行非暴力干涉的人们通常都是训练有素、坚定不移、愿意做出更大牺牲的成员。

你可以从以上三大类中选择不同的非暴力行动，这取决于运动的目的、抵抗者的能力、经验水平以及对手镇压或暴力报复的可能性。不同类型的非暴力行动可以在同一国家或地区的不同地方同时进行，也可以一个接一个地连续进行，以便持续施加压力。

选择和计划非暴力行动方法时要考虑的因素

学习成绩目标 2:

006

方法选择

应该选择哪些非暴力行动（方法）？何时选择？这是非暴力运动的活动家最常见的问题之一。虽然没有能够确保成功的模式，但以下四个步骤可以帮助你选择和实施不同的非暴力方法：

1. 做功课：在从事非暴力抗争之前做好基本的功课。尽可能多地了解与形势有关的信息。如果已经做好战略评估（见高级课程A1），要用它作为参考，因为它是一种无价的资源。如果尚未进行战略评估，那么必须认真考虑做一个。战略家如果没有考虑到所有因素，可能会选择不恰当的方法，从而导致运动的失败。举例来说，许多非暴力运动之所以失败，往往因为很简单的因素，例如没有考虑到天气情况。需要考虑的其它因素列表详见高级课程A1。

2. 选择参与者：谁会实施你想要进行的非暴力行动方法？哪些群体有开展行动所需要的人数，并且接受过培训？哪些群体最适合向行动的目标传达运动信息（详见第三步）？

方法选择

1. 做功课
2. 选择参与者
3. 选择目标
4. 建立成功记录



案 例



1773年，为了抗议大英帝国的茶叶税，美国商人将茶叶倒入波士顿港。

需要领导者或者协调者吗？如果需要，由谁来担任？同样重要的是，在选择由谁来协调和实施非暴力行动的方法时，要考虑到行动可能会带来多大的风险和牺牲，哪些群体能够承担这些风险（年轻人通常最愿意承担风险），承受可能的牺牲（例如遭到镇压，失去工作等）。



在有些运动中，参加运动的不同群体轮流协调和开展行动，这非常有效，因为这样任何一个群体都不会承担过多的风险。同样重要的是，一个群体是否能够维持非暴力运动的纪律？是否受过培训或者有过非暴力行动经验？如果答案是肯定的话，这个群体就能更可靠、更有效地实施非暴力运动所选择的行动方法。

3. 选择目标：非暴力运动的方法不能随便选择。每个小的行动都要有明确的目标——无论是抗议和说服行动，还是高风险的不合作、干涉行动都是如此。必须明确做出选择的战略考虑。

举例来说，如果你想对付一个商业公司，因为它生产了某些产品，或者因为它的某些行为（例如劳工和环境措施），或者因为它给你的对手提供支持，有很多可以选择的目标：

公司的原材料供货商（矿业、木业、化学工厂等）；

公司的劳动力；

公司的职员；

提供公司资金的人和组织；

为公司运输货物的人；

管理——或不管理——公司的政府；

购买公司产品的消费者；

你的目标选择取决于你对对手的评估：哪些潜在目标最容易接近、最容易接受非暴力运动的信息并对此做出强烈反应；根据非暴力运动目前的能力，哪些潜在的目标最适合（例如号召消费者进行抵制，要比给政府施加压力对该公司进行管制更容易，让运输工会或采矿工会举行罢工要比让公司职员举行罢工更容易）。

4. 建立成功纪录：成功纪录建立在每一次微小的胜利之上。重要的是，要知道如何为非暴力运动制定切实可行的目标，还要知道应在何时宣布胜利。

精心准备和选择目标

在某些国家，互联网和短信(SMS)是影响年轻人的有效手段。

案 例:

1989年中国北京的天安门广场上，学生领袖们追求许多政治改革的宏大目标。但是，这次学生运动缺乏团结，也没有很好地组织，仅仅是聚集在多个城市进行群体抗议（注意：人们聚集在一个有限的地方，通常会让镇压更容易）。此外，学生追求的目标也由于运动中的不同派系掌握话语权并提出新的目标而改变多次。目标多次改变使温和派很难说服政府与学生对话。最终，政府选择了镇压，造成成千上万人伤亡，民主运动失败，中国也丧失了实施某些可行的政治改革的机会。

不幸的是这并非孤立事件。许多勇敢而充满激情的人们组织的非暴力运动，也失败于没能在实现伟大目标之前发展起足够的内部能力、团结和组织。



津巴布韦

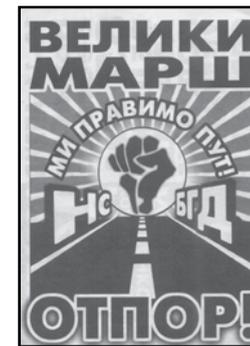
“津巴布韦妇女站起来”组织(WOZA)利用集会发展她们的能力。

发展能力的最佳方案之一是为有限的小胜利建立一个成功档案。运动要选择在其能力范围内进行。挑选有明确胜负的具体目标，就能实现这些小胜利。

举例来说，在进行大规模行动之前，要先明确短期目标，而且只选择你能赢的目标和对手。如果只有20个人参加示威，千万不要尝试组织“千人游行”。因为行动不会成功，而且人们会认为这是一个失败的行动。相反，组织有可行目标的行动，你就能声称自己取得了明显的进步和胜利，普通民众和运动的参与者也会认为自己的行动能带来改变。这还能吸引更多新成员加入进来（扩大你的人力资源和加强团结）。这不仅能使运动的参与者和普通民众建立信心，克服恐惧，还能获得关于如何计划和实施非暴力行动的宝贵经验。

有时小成就就可以变成大胜利。举例来说，20世纪50-60年代，美国反对种族隔离的民权运动遍及全国。但是在1955年至1956年，各主要团体只把精力集中于一个城市——阿拉巴马州的蒙哥马利市——的公共汽车合并问题。他们采取的主要方法是抵制，后来建立了平行机构，为全市的抵制者提供交通运输。确定明确的目标，集中精力在能够取胜的问题上，蒙哥马利市的公共汽车合并后，他们马上宣布胜利。这个小成就给运动参与者带来信心，对日后开展大规模民权运动意义重大。

案 例



塞尔维亚学生组织“抵抗！”(“抵抗！”之意)组织了一次从诺维萨德到首都贝尔格莱德将近100公里路程的游行。开始只有不到1000人参加，但一路上游行规模发展迅猛。





实现有限目标能够带来最终胜利的另一个原因，是它能制造更多政治空间，使非暴力运动进一步成长，并在未来采取更大的行动。总之，突如其来的胜利几乎从来不会发生，也不应该假设它可能发生。找到你可能获得胜利的行动方案，部分任务在于找到你运动的优势及你对手的劣势（详见第十二章）。

在抵制蒙哥马利市公车汽车的运动中，美国民权运动集中力量对付对手的劣势。对手的劣势是：1) 为了经济利益，公共汽车系统要依赖非洲裔美国人乘坐；2) 种族歧视法明显对非洲裔美国人不公正，对手很难为自己辩解，而民权运动强调这一事实。因此，一条通用的战略原则是，要集中优势来对付对手的劣势。这会使非暴力行动的影响最大化。

选择非暴力行动方法时还要考虑的因素

决定使用哪些非暴力行动方法时，要评估你正在考虑的方法与整个运动的目标有哪些联系。如果运动的主要诉求是经济方面的，那么经济方法往往很有效；如果运动的主要目标是政治方面的，那么政治方法往往很有效。

最后要考虑哪些方法更适合特定的转变机制。举例来说，如果你的目的是说服对方，你可能应该运用抗议和说服的方法，例如友好往来、公开演讲、守夜、发传单、请愿。但是如果你的目的是强迫对方，那么你可能应该集中精力运用不合作和干涉的方法。

应当注意的是，上述指导方针并不是一成不变的规则，事情常常存在例外。非暴力行动的方法选择取决于决策者对自身情况的评估。但是上述关于如何选择非暴力行动方法的战略指南给战略策划者提供了一个框架，来决定以下问题：a) 使用哪些方法；b) 使用这些方法的时间和地点；c) 目标是谁；d) 谁来实施这些方法。

练习

交叉访谈，分析不同的斗争所采用的非暴力行动方法。

4-6人一组，每组指定一个人当报告人（负责记录讨论结果，然后向大家报告）；每组选择一场熟悉的非暴力抗争，然后列出所用到的非暴力方法。从规模很小的低风险行动到大规模的公开行动——例如从匿名涂鸦到总罢工。参与者应就列表上的每个方法回答如下：

这个行动的目标是什么？

为什么选择这个行动？

这个行动取得了什么成果？

谁做出了这项选择——是运动的领导者，还是一组活动分子，或是其它群体？

评分范围1-5，你觉得这次行动在实现运动目标方面取得了多大的成功？

行动的目标				
为什么选择这个行动?				
行动取得了什么成果?				
谁选择了行动方法?				
行动有多成功? (评分范围 1-5)				

小 结

非暴力行动方法可以分为三大类：抗议与说服、不合作、干涉。

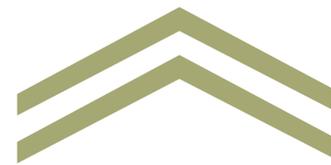
吉恩·夏普博士列举了将近200种非暴力行动方法（见附录一），而且几乎每一次新的非暴力抗争都会产生新的方法。战略家确定和选择非暴力行动时必须：1) 做好背景研究；2) 选择行动参加者；3) 选择行动目标；4) 选择具体、可实现的目标来建立成功记录。非暴力运动失败的主要原因之一是战略战术上的失败，要么是在这四个阶段出现了错误或疏忽，要么是完全忽视了其中某个阶段。

最后，也是最为重要的是，非暴力运动只能发起经战略家评估认为可以取胜的运动。在通往最终胜利的道路上应充满大大小小的阶段性胜利。应该公开宣布这些小的胜利，以便建立成功记录，并且通过更广泛的公民参与来培养运动的能力。





基础课程



计划
注意事项



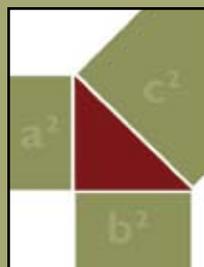
a^2

c^2

$a^2 + b^2 = c^2$

b^2

第七章 非暴力抗争的战略和原则



什么是战略？



第七章 非暴力抗争的战略和原则

知彼知己，百战不殆。

——《孙子兵法》

战略是关于如何用最好的行动来达到非暴力抗争的目的的概念。在资源有限，存在许多不确定因素的情况下，战略首先要考虑是否进行斗争，何时及怎样进行斗争，然后考虑怎样才能取得最大效果，以便实现特定的目标。战略管理有四个层次：总战略、战役战略、战术和具体方法。

总战略是最宽泛的概念：你的目标是什么，如何在斗争中实现这一目标。总战略既要考虑采取什么形式的行动进行抗争，也要考虑运动中所有资源（人力、政治、经济、时间等）的协调、配置及时间的分配，只有充分考虑这些因素，运动的目标才能实现。

战役战略是指为实现总战略的各个主要阶段制定的计划。每场战役都有一个或多个具体目标，这些目标支撑着总战略的整体目标。每场战役还要有一个关于自身如何发展、各组成部分（如战术和方法）之间如何协调、配合，促进成功的计划。

战术是为了实现具体目标——这些目标支撑着较大的战役目标——而制定的局部计划。

方法是指具体的非暴力行动。我们在上一课已经谈到有近200种非暴力行动方法（详见附录一），它们可以分成三大类：非暴力抗议和说服（社会、经济、政治的）、不合作、非暴力干涉。

从以上四个战略层次可以清楚看出，一场运动要先建立起总战略，然后找到支撑总战略的战役战略，再选择支撑战役的各种战术和方法。这种从上（总战略）到下（战役战略、战术及方法）的计划方法，在历史上各种各样的斗争中得到了有效的应用。

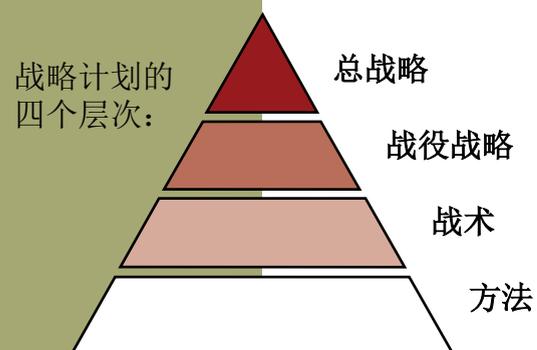


孙子

古代中国著名
战略家

学习成绩目标 1:

理解战略计划的四个层次



学习成绩目标 2:

了解发动战略性非暴力抗争的三原则

当你制定了未来愿景，并利用这一目标建立了总战略，有了用以实现目标的次级战役战略、战术和方法之后，你就做好了发动非暴力运动的准备。运动的成果取决于发动抗争的技巧。成功有三个总原则：**团结、计划和非暴力纪律**。

团 结

- A. 人
- B. 组织
- C. 目的

1. 团结：主要由三部分组成：

a. 人的团结：非暴力运动要求各种政治、社会、经济团体及社会各界的参与。非暴力运动的合法性和力量来自广大民众。大规模的全国运动通常还要求不同团体和组织间的联合。

b. 组织内部的团结：非暴力运动的三个层级——即领导层、运营网络和参与抗争的社会各界人士——必须和谐共处。因此，要将非暴力运动的组织结构设计得能够有效地执行战略、战术和方法。民主程序可能适合决策过程——但执行决定时需要纪律、快速反应和协同配合，而不是无休止的争论。否则运动将会崩溃和混乱。在许多斗争中，对手会扶植一些引起争论和混乱的角色来削弱非暴力运动的团结。

c. 目的一致：一场运动必须有对于目标的内部共识，而且这些目标必须与相当一部分民众产生共鸣。大部分人只会为那些对其日常生活有意义的目标（个人关心的目标也可能成为政治目标）和可能实现的具体目标而斗争和牺牲。如果推动一个目标对非暴力运动的重要性大于抵制对手的重要性，那么它就具有较大的战略价值。换句话说，要选择这样的“战斗”：1)对参加非暴力运动的人和社会意义重大；2)你确实能赢。例如在印度反抗英国殖民统治的独立运动中，自己制盐而且不用为此缴税就是普通民众容易理解的重要问题。甘地1930年发动的食盐进军运动打击了英国殖民者对盐的垄断，这一运动实质上触发了印度社会全体成员对运动的参与。甘地结束英国盐业垄断的目标既是可实现的，又是具体的，他用自己的优势（大批动员起来的人民）打击英国人的劣势（法律无法执行，在政治上难以为自己辩护，也很难解释把大批人逮捕入狱以维护该法律是合理的）。

同样重要的是，一场运动的目标不能太多。否则参加运动的不同团体和组织之间很难团结一致。

2. 计划：战略性非暴力运动不是自发组织起来的，必须经过精心和详细的计划。计划的两个重要组成部分包括：

a. 战术能力建设：成功的运动都要发展自身的能力——招募和培训活动分子、募集物资、维护通讯网络和独立的信息渠道（例如加密电邮、短信、地下出版物和替代性网站等）。



1930年，印度人民联合起来自己制盐。

小提示

选择你能赢的战斗！

计 划

A. 战术能力建设

B. 战略性地、有序地使用各种战术

小提示

组织一场非暴力运动没有放之皆准的公式！

小提示

有序地使用多种战术，能让对手失去平衡，还能让非暴力运动保持势头。

非暴力纪律

广泛参与，保持力量

消除暴政的合法性

拉拢对手的支持者

这涉及具体的战役和战术计划及有效的管理。时间可能是斗争中最重要的资源（见高级课程A4）。

b. 战略性地、有序地使用各种战术：对非暴力战术进行战略选择和有序使用是很有必要的。有序地使用一系列战术能给对手增加压力，还能使运动保持势头。使用多种战术能够让对手失去平衡，让他们无法预测非暴力运动下一步会采取什么行动。战术要与阶段性目标联系起来，阶段性目标又来自运动的总战略。

3. 非暴力纪律：非暴力纪律意味着两点：遵守斗争的战略计划，避免暴力行为。避免暴力行为是指运动成员在行动中不能使用暴力，也不能参与暴力威胁。为了明确这一点，应编写并公开散发《行为守则》或《行动指南》，告诉每个参与者遵守非暴力纪律的标准。

非暴力纪律是抗争力量的核心，原因有三：

a. 广泛参与，保持力量：如果认同运动的目标，多数人都不会参与争取变革的非暴力运动。但是多数人不会参加争取变革的暴力运动。因此，让运动获得和保持广泛参与的关键是保持非暴力。非暴力运动让社会上每个人（从儿童到老人，从妇女到男子）都有贡献力量的空间。非暴力运动的参与程度越广泛，对手企图控制非暴力运动要付出的代价就越大（他们甚至可能失去控制的资源），需要分配到不同地区的力量和资源也就越多。



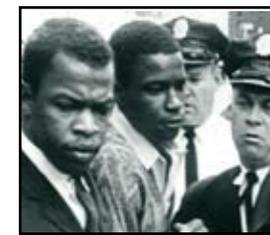
b. 消除暴政的合法性：在很多非暴力抗争中，压迫者都会暴力镇压民众和活动分子。如果运动能够维持非暴力纪律，镇压就会摧毁压迫者的信誉和合法性，降低其支持度（特别是在镇压被媒体或其他信息渠道广泛公开的情况下）。与此同时，对非暴力抗争的同情与支持可能增多。

c. 拉拢对手的支持者（例如军队和警察）。

你无法拉拢那些你威胁要杀死的人。

——彼得·阿克曼博士

《一种更强大的力量——非暴力抗争一百年》的作者

**案例**

在田纳西州的纳什维尔，很多非洲裔美国人和其他美国民权运动成员都参加了公民不服从行动，警方已经不堪重负，因为他们处理不了那么多被捕者，监狱也关不下所有的活动分子。

即使在面临镇压时，非暴力运动也应该维持非暴力纪律，以消除压迫者的合法性。



暴力为统治者提供了镇压的借口（例如“恢复秩序”或“打击恐怖主义”等）。非暴力纪律则消灭了这一借口。非暴力纪律也是拉拢（即破坏其忠诚）那些支持和服从统治者的命令的人所必须的。当军队受到威胁时，他们会更加服从命令。当他们知道运动是非暴力的、而且有保持非暴力的可信记录时，他们就不太可能进行严厉的镇压，而更会考虑到非暴力运动的诉求和未来愿景的合法性。

以上原则应该作为非暴力运动战略发展的指导。它们让你能够对自己的计划进行批评性和建设性的审查。如果你想评估你的运动在某一时刻的运行情况，可以从评估你的运动是否有这三个关键元素开始：即团结、计划和非暴力纪律

学习成绩目标 3:

认识非暴力运动的三个主要成果：动员、阻断和倒戈。

非暴力抗争中每一次战略规划行动的主要成果，包括：

动员：通过动员社会中的目标群体和为运动招募活动分子来实现。

阻断：阻断对手的活动。非暴力运动的行动给对手造成影响，使他们无法照常工作。

倒戈：对手的权力支柱倒戈。非暴力行动和运动信息把对手的支持者作为目标，破坏他们对运动对手的忠诚，鼓励他们违抗命令。

在选择非暴力行动时，使用成本-收益分析法。

学习成绩目标 4:

根据非暴力运动的目标、战略来寻找和选择非暴力行动时，战略家应谨记，每个行动在给运动带来收益的同时也有潜在的成本。不同的行动需要不同的物资和人力资源，还有受到惩罚和人身伤害的高度风险。

案 例：

一场成功的示威可能会造成一些参与者受伤或被捕。涉及经济或社会不合作的行动会给运动成员和支持者带来工作或经济上的损失，或者降低他们的社会地位。

成本-收益分析是帮助选择非暴力运动战术的简单而有效的方法。有必要对正在考虑的每种行动及其结果进行成本收益评估。

小提示

每次行动都有
代价！

007



2000年，塞尔维亚受伤的示威者。

练习

把下面的表格画在挂图上。用该表格对你以前采用过的行动及未来考虑使用的行动进行成本-收益分析法：以前的行动是否成功？哪些因素造成了成功的结果？

选择的行动案例	运动可能付出的成本	运动可能得到的收益	对手可能付出的成本
大规模示威游行期间，到政府总部前递交请愿书	抗议者遭到暴力镇压；某些抗议者的暴力行为损害了运动的合法性。	一场成功的示威能给运动做宣传，还能吸引新人加入。	民众不满增加，失去合法性。
抵制选举	民众反响不佳可能会破坏运动的信誉，还可能导致对手完全控制政府机构（如果之前还没完全控制）。	民众全面参与会取消选举结果的合法性。但民众全面参与可能很难实现。	如果抵制成功，对手会失去合法性
绝食	参与者的身体健康可能受到损害	使运动吸引更多人注意。	民众对绝食者的同情，可能导致对手失去合法性。

小结

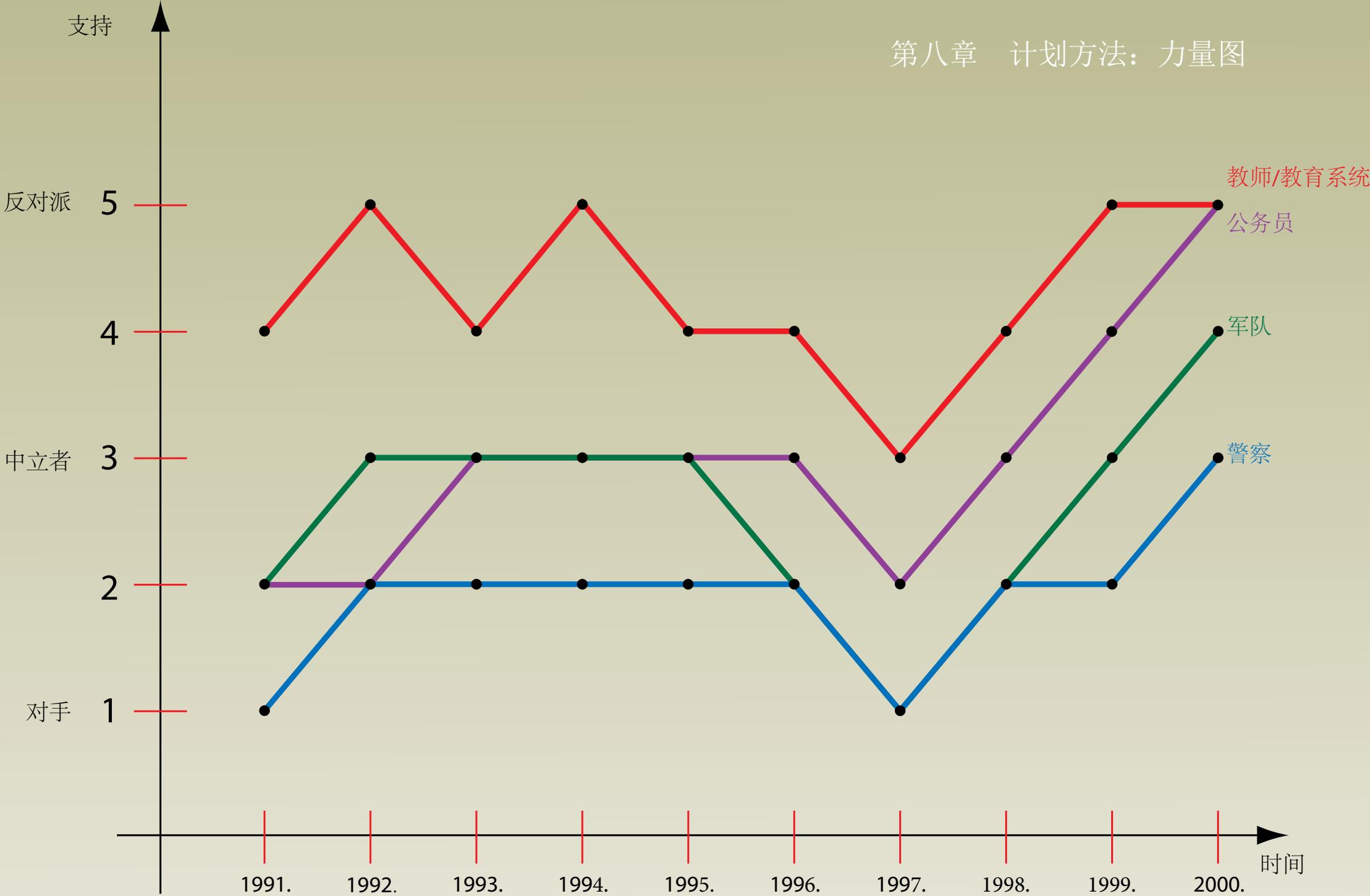
非暴力抗争的战略计划有四个层次：总战略、战役战略、战术和方法。每个层次的目标都支援着上级目标（例如战术支援战役战略，战役战略又支援总战略目标）。在战略计划时，最有效的方法是先从总战略的概念开始，然后向下深入其它层次，而不是先考虑方法再向上走，直到总战略。

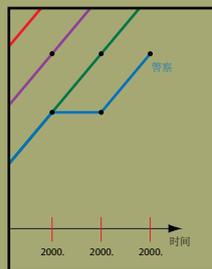
发动一场非暴力运动时，战略家应该特别注意成功的非暴力抗争三原则，即团结、计划和非暴力纪律。团结包含人的团结、组织内部的团结和目的一致。计划包括战术能力建设及战略性地、有序地使用各种战术。非暴力纪律在动员民众、招募活动分子、消除统治者的合法性、拉拢军队和警察等统治者的支持者这几方面都是必要的。

战略性非暴力抗争的行动有三个成果：动员运动的支持者、阻断对手的活动、对手支持者的倒戈。这些只能通过采取行动、发展运动的能力和积极进攻来实现。在对非暴力战术进行战略选择时，成本-收益分析法能够帮助你做出最有效的决定。



第八章 计划方法：力量图





第八章 计划方法：力量学

力量分析是一种宏观分析方法，它可以让你快捷地获得力量对比关系的总体评估，提供关于非暴力运动和对手的优势、劣势的宏观分析。这项评估能够协助你将焦点放在那些对非暴力运动有利的行动上。但它不能完全代替策略性评估（详见高级课程第A1章）——策略性评论的方法是策略性计划的基础。

学习成绩目标 1:

设计一个显示现反对派和支持派之间相对力量关系的力量图

小提示

每种力量给予的支持都是会变化的！

在第二章，我们分析了权力的六种来源（权威机构、人力资源、技能和知识、物质资源、无形因素、制裁）；在第三章，我们学习了这些权力来源是如何支撑起整个权力体系的。

每个个体的支撑力量给予对手的支持度不是固定不变的。支持度会随着时间而改变。对战略家来说，在关键时刻准确识别出可能的力量变化是十分重要的，因为这可以帮助我们评估和了解个体支撑力量对不同政治选项的支持度是如何变化的。

案例:

塞尔维亚民主派与米洛舍维奇

让我们设计一张塞尔维亚近代历史不同时间节点中社会力量的分析图:

1991年3月9日

贝尔格莱德共和国广场发生了第一次民主派示威游行，该活动由塞尔维亚复兴运动和民主党领导。示威者要求当局立即放开对国家电视台RTS和选举的控制。警察对此进行了暴力回应，双方在街头冲突中各有1名人员死亡。

1992年春

贝尔格莱德大学的学生开展了一场大型示威活动，该活动蔓延到诺维萨德、尼什、克拉古耶瓦茨的其它大学。学生们要求大学独立、塞尔维亚民主化，并宣布贝尔格莱德学生广场（一个拥有11座大学建筑的街区）为“自由领土”。示威活动在7月初以失败告终。

1993年12月

米洛舍维奇领导的社会主义党在提前大选中失去了议会的多数席位。但在短暂的危机之后，米洛舍维奇在少数派反对党——新民党的支持下，重新组建了由他领导的政府。

案例





1996年11月

11月17日，当北约军队驻扎在波斯尼亚时，南斯拉夫国家议会正在举行选举。反对派联盟“团结”赢得了包括贝尔格莱德在内的32个直辖市的选举；11月20日，选举委员会要求在反对派获胜的大部分地区重新计票；11月25日，米洛舍维奇宣布选举结果无效，迅速引发大规模非暴力；11月27日，米洛舍维奇主持了新的选举，反对派对此进行杯葛。示威活动持续并越演越烈。

1997年2月

2月4日，米洛舍维奇在反对派及欧洲安全与合作组织的压力下，宣布恢复11月17日反对派选举胜利的有效性。示威运动仍然持续，示威者要求修改选举法并允许独立自由地创办媒体。

1998年10月

塞尔维亚军队与科索沃省的阿尔巴尼亚少数民族发生持续数月的暴力冲突后，终于签订了停火协议；联合国安理会要求米洛舍维奇将塞尔维亚军队撤离科索沃，并停止对阿尔巴尼亚族人的压迫；10月初，贝尔格莱德十几名大学生成立了一个名为OTPOR“抵抗！”的组织；10月底，4名OTPOR“抵抗！”成员在贝尔格莱德城墙上喷涂标志（一个紧握的拳头）时被捕。

1999年3月至6月

在外交努力失败后，北约对塞尔维亚和科索沃的军事及工业目标进行了一系列的空袭行动。米洛舍维奇拒绝让步；空中打击持续了3个月，摧毁了塞尔维亚的基础设施，并导致许多平民丧生。塞尔维亚最终从科索沃撤军，北约结束空袭。

2000年1月至3月

OTPOR“抵抗！”在塞尔维亚传统新年的前夜（1月13日）组织了一场大型示威活动，强调米洛舍维奇10年统治给人民造成的悲剧。活动宣布：一场持续一年的打倒米洛舍维奇抗争运动正式开始，并呼吁民主反对派团结起来。OTPOR（“抵抗！”）的活动分子在20个城镇遭受逮捕、审讯，甚至殴打；此后，有超过6万张反对米洛舍维奇的海报被张贴在67个城镇。

2000年4月至7月

当局对媒体进行越来越重的罚款，媒体被处罚的理由之一是报道了OTPOR（“抵抗！”）的活动；10万人聚集在贝尔格莱德要求提前大选，并罢黜米洛舍维奇。两个最受欢迎的反对派领袖自1997年后，第一次一起出现在公众面前。

2000年7月

米洛舍维奇为恢复支持度，宣布将在9月24日提前进行大选。反对派组成结盟，支持同一候选人对付米洛舍维奇。

2000年9月至10月

反对派候选人沃伊斯拉夫·科什图尼察在选举中击败米洛舍维奇，但选举结果没有得到官方承认。作为回应，反对派举行了非暴力起义，包括一场持续一周的、有数百万平民参与的大型动员活动，和一场为期一周的大罢工，最终迫使米洛舍维奇政权承认了反对派的胜利。





为了对力量图进行分析，必须先明确你想跟踪一段时间的支持群体。他们包括：

1. 警察
2. 军队
3. 公务员
4. 学生、教师/教育系统
5. 工人
6. 商界
7. 教会
8. 国际社会

然后，讨论决定在力量图中使用哪些历史事件作为关键点。

塞尔维亚研究民主派与米洛舍维奇的案例

权力支柱	1991.3.9	1992.春	1993.12	1996.11	1997.2	1998.10	1999.1~3	2000.1~5	2000.4~7	2000.9~11
警察	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3
军队	2	3	3	3	3	2	1	2	3	4
公务员	2	2	3	3	3	3	2	3	4	5
教师/教育系统	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5
工人	2	3	3	4	3	3	2	3	4	5
商界	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4
教会	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4
国际社会	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5

力量图练习——比例尺：

1. 支持对手并愿意参与行动
1. 支持对手
3. 中立
4. 支持非暴力运动
5. 支持非暴力运动并愿意参与行动

学习成绩目标 2:

理解不同时期力量关系发生改变的原因，
指出支持力量与竞争力量双方的优势和劣势。

数据分析

研究放置在图表中的数据。重要的不仅是那些数字，而是那些数字所传达的信息。可以通过参加小组会议来理解数据的含义。以下是对塞尔维亚案例中数据的分析。

分析这些数据:

1996-1997之前，米洛舍维奇一直取胜；
1996-1997年之交的冬天，因为米洛舍维奇政府在大选中舞弊，反对派失去了绝对取胜的地位。在12月17日反对派取得的选举获胜的结果被恢复后，他们宣布取得阶段性胜利；

当塞尔维亚受到武力威胁时，米洛舍维奇再次获得政权；

北约轰炸期间，民众对米洛舍维奇政权的支持上升；

OTPOR(“抵抗!”)组织成立后，米洛舍维奇的支持度缓慢但持续下降；

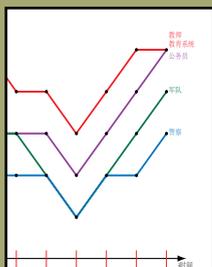
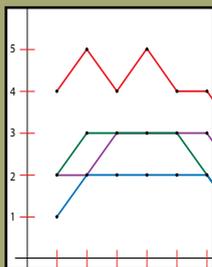
米洛舍维奇通过增加制裁力度来给反对派施加压力；

在恢复政权合法性的压力下，米洛舍维奇犯了一个关键的错误——呼吁在2000年提前大选；

反对派力量带着清晰明确的策略性计划结盟，随即以绝对优势击败米洛舍维奇；

警察与军队支持群体有所不同。军队普遍不如警察对米洛舍维奇忠诚；

为使反对运动获得成功，在抗争中只需警察保持中立即可，不需要他们支持反对运动。



练习

标出你的非暴力抗争历程中的关键时间点。然后，使用第三章中的权力支柱理论，对你现在所处的社会进行分析。

权力支柱	199_	199_	199_	200_	200_
警察					
军队					
教师					
学生					
商界					
媒体					

力量图

一个可以帮助你了解非暴力抗争中不同社会群体之间政治力量如何变化的强大工具。



小 结

力量图是一种用于对社会力量之间的关系进行宏观分析的计划工具。它的组成包括识别关键的权力支柱；在近期选定的时间点内，为每个权力支柱对非暴力运动和对对手的支持度级别分配数值。通过力量图，可以得到关于政权的力量和支持度的重要结论。然而，由于力量图是静止的，只关注权力支柱，并不能代替更具体的策划工具（例如高级课程A1章中的策略性评估工具）。当然，它作为策略性评估的一个补充工具，有助于了解当前与过去力量关系之间的联系与变化。





第九章 影响受众和交流的信息

第九章 影响受众和交流信息

有一句英国谚语：“笔比剑更有力量。”用现在的话说就是“言论比军队更强大”。影响受众和交流信息是非暴力运动的天然组成部分。它必须：

- . 帮助人民表达不满、诉求和愿望；
- . 传达非暴力运动的愿景和目标；
- . 提供统治者隐瞒或是不想让人民知道的信息和事实；
- . 将信息传达给全体民众及各个社会群体；
- . 影响公共讨论和观念；
- . 影响对手的权力支柱；
- . 向媒体和国际社会传达信息；

影响受众的案例：

万宝路

这张图片上的牛仔阳刚、坚韧、强壮、独立、英俊。菲利普·莫里斯香烟公司实现了历史上最为成功的心理战术之一。他们期望消费者相信，如果我们吸万宝路香烟，我们会与这个牛仔具有相同的特性。许多人相信了这个故事，即使这个故事后面附加着致癌物、心脏病、肺气肿、阳痿和早衰。人们相信它，是因为人们看到的万宝路牛仔是一个健康、阳刚的形象。

但是在现实中，他只是一个模特，住在某个大城市的一间小公寓里，除了拍广告可能从未离开过城市，甚至从未骑过马，更糟糕的是，他自己就死于肺癌！

万宝路广告成功的关键在于，有针对性、有策略地传递信息，甚至让人们愿意做伤害自己的事。既然骗人的信息都能改变数百万人的生活，想像一下真实的信息能够影响多少人！

了解有效、有针对性沟通的四个组成部分，
认识和界定目标受众。

学习成绩目标 1：

009

为了传递信息，你必须决定你要影响哪些人（目标），需要说些什么（信息），以及如何传递信息（渠道），还要知道你的信息和渠道会产生哪些影响，并据此做出调整（反馈）。

为了实现非暴力抗争的目标，你需要重温战略评估和计划，以确定沟通的目标、传播的信息及渠道。

1. 目标



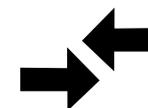
2. 信息



3. 渠道



4. 反馈



目标

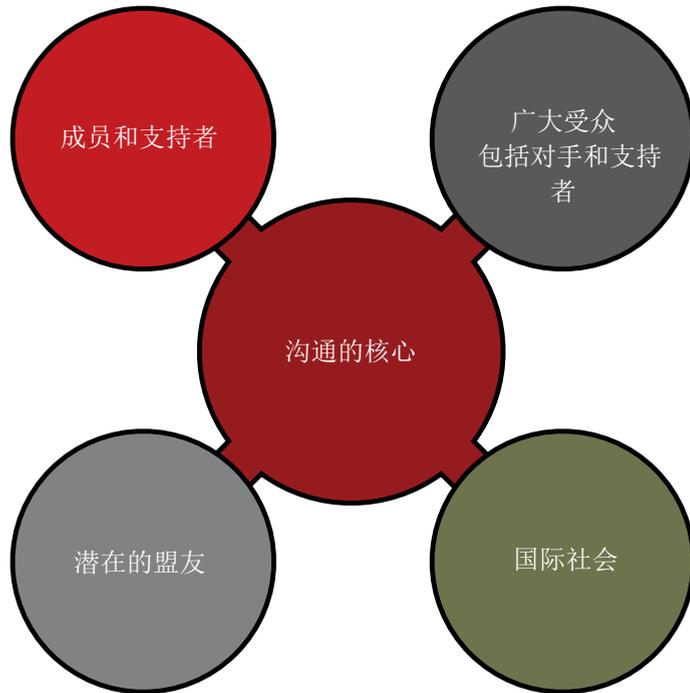
非暴力运动的目标受众



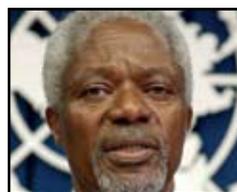
成员和支持者
2000年，塞尔维亚OTPOR(“抵抗!”)组织



广大受众
米洛舍维奇的支持者



潜在的盟友
2000年，塞尔维亚OTPOR(“抵抗!”)组织尝试团结的反对派



国际社会
科菲·安南

要想实施成功的宣传战略，必须分析非暴力运动所面对的不同群体——目标受众。其中包括：

群体	你希望他们：
成员和支持者：	你希望你的成员和支持者大胆、积极，时刻准备行动，甚至愿意为了非暴力运动的未来愿景承担风险。
广大受众： 从你的对手及其支持者到其它的活跃群体	你希望你的运动和未来愿景能吸引尽可能多的个人和组织，即使现在他们可能是你对手的支持者。
潜在的盟友： (其它反对派成员) 每个与你拥有共同未来愿景，承诺使用非暴力手段的社会团体，以及基本群众	你希望与他们结成大联盟，达成妥协，团结一致直到战略目标实现。
国际上的目标受众： 非政府组织、媒体、政府、工会、宗教团体、企业界等等	你希望他们为你的未来愿景提供支持和帮助。

要点
沟通专家知道，权力要通过组织去行使。

GOTOB JE!

**IT'S TIME
RESISTANCE!**



为了让非暴力运动的沟通更加有针对性，更加有效，内部通讯渠道必须有效运转。信息应该通过快速、流畅的渠道上下传递，以确保信息得到了解。决策层发出的信息应该一致，不能自相矛盾。

为了做到这一点，有针对性的沟通一旦开始就不应该停止。这样你的目标受众被其它因素（例如你对手的宣传）影响的可能性就会减少。必须记住，有针对性的沟通一旦失去信用就会失效。因此，有针对性的沟通信息必须建立在可验证事实的基本上。为了让你的论点更有力，你可以强调某些事实并解释这些事实的意义。例如你可以选择强调某个事件或故事，得出支持非暴力运动的结论。

学习成绩目标 2:

预沟通：分析和研究目标受众。



目标受众

预沟通：准备工作

预沟通可以定义为分析目标受众，为目标受众定制他们最容易接受的信息，从而使非暴力运动信息的影响最大化。

——雅克·埃吕尔《宣传》

农民研究和分析土壤条件，根据对土壤条件和市场需求的分析，才能做出应该种植哪些农作物的决定。同样，沟通专家在确定信息主题、活动及传播方法的时候，也要对目标受众及其目的进行分析。像农民研究土壤一样，沟通专家也必须研究目标受众。在做此项研究时要问自己如下问题：

目标受众是哪些人？他们有怎样的宗教信仰、文化、经济、政治、历史背景？

目标受众是相似的还是不同的？为什么？

目标受众中不同团体的文化偏好是什么？

目标受众尊重和欣赏的社会道德象征是什么？

目标受众生活中使用哪种语言交谈？

目标受众对生活的希望和预期是什么？

目标受众的希望和期望与其现实生活有哪些差距？

根据这些问题的答案，沟通专家能够了解目标受众最容易接受哪些信息、符号和语言。

使用 SETI（战略/情感/战术/信息）模型安排沟通目标

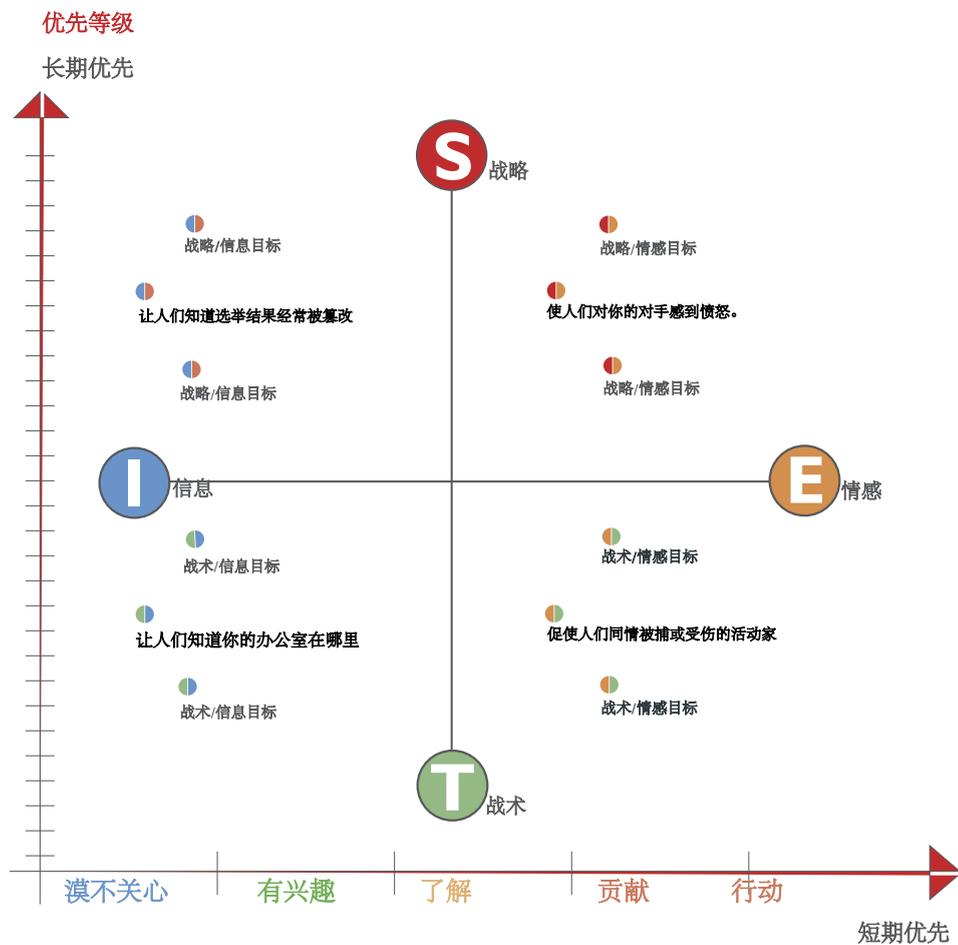
学习成绩目标 3:

在非暴力运动开始进行有针对性的沟通之前，考虑先制定沟通计划，以便计划战略和战术目标。



温迪的老式汉堡

有针对性的沟通中的“销售”，强调产品与众不同的特点。



练习：SETI图

为不同的目标受众列出不同的沟通目标（例如农民、国际社会等）。

依据沟通目标的特点，用四方图为它们分类（如上图）。

沟通目标示例：

- “让人们知道你的办公室在哪里。”
(战术/信息) 
- “让人们知道选举结果经常被篡改。”
(战略/信息) 
- “促使人们同情被捕或受伤的活动家。”
(战术/情感) 
- “促使人们对你的对手感到愤怒。”
(战略/情感) 

重点

沟通的目的是让人们不再漠视非暴力运动和未来愿景，让人们对你的运动产生兴趣、有所了解、做出贡献，最后为你的运动和未来愿景采取行动。这个循序渐进的过程需要从短期（战术性）的信息和情感目标开始，逐步转向较长期（战略性）的信息和情感目标。

归根结底，是情感的沟通目标在影响人们的行动。沟通活动的长期效果取决于你把沟通目标转向SETI图右上角的战略/情感目标的能力。



小提示

事实从来不会自己说话，只有放在背景中才能理解其含义！

小提示

战略家必须保持清楚的信息，以便进行沟通！



信息

分析了目标受众、确定了沟通目标和优先次序之后，就要确定信息。信息是非暴力运动要传达的简短、清晰和真实的信息，传达信息的目的是动员、说服和激励目标受众支持非暴力运动，并采取行动。

你的信息应促进行动，或促使人们响应今后的行动号召。信息应该与运动的未来愿景有关。

需要思考的问题：

你想给不同的受众传达同样的信息吗？为什么？

应该给不同的受众（例如农民和公务员）发放同样的信息传单吗？为什么？

面对神职人员或国际社会的代表，你应提及哪些传统信仰和普世价值？

怎样获得反馈？怎样衡量沟通的作用？（政府的反应，个人的反应，非暴力运动人力资源和物力资源的增长等等）。

小结

有效的、有针对性的沟通要求：1) 确定目标；2) 信息；3) 渠道；4) 反馈机制。

开始沟通之前，首先要分析潜在的目标群体，确定信息和传播渠道。这在了解如何最好地影响目标受众方面将发挥至关重要的作用。预沟通（沟通前的分析、准备阶段）可以使目标受众更容易接受你要传播的信息。

考察并确定四种不同的目标受众（成员和支持者、广大民众、潜在的盟友、国际社会），并学习如何安排每个受众的沟通目标，这对非暴力运动十分重要。做这些时使用SETI图会很有效。归根结底，是情感性的沟通目标在影响人们的行动。你的沟通活动的长期效果取决于你把沟通目标转向SETI图右上角的战略/情感目标的能力。





第十章 沟通工具：
有针对性沟通的类型与类别



小提示

为选定的目标受众，选择最有效的沟通渠道！

第十章 沟通工具

有针对性沟通的类型和类别

调查目标受众的分布，决定每个目标受众的沟通目标之后，下一个挑战就是选择正确的渠道，将信息传达给你选定的目标受众。

为了最大限度地提高信息内容对目标受众的影响，在向目标受众传达信息时，要决定哪些类型和类别的沟通方式最有效。

学习成绩目标 1:

了解与广大受众沟通时使用的工具

有各种各样的工具可以把信息传达给广大受众。



手势和印刷品中的符号——2000年5月，塞尔维亚。墙上画的紧握的拳头与老太太做出的相同手势。



“他完蛋了！”——2000年塞尔维亚推翻米洛舍维奇运动最后阶段使用的 1万 2千张贴纸、超过60吨的传单、海报、小册子和其它印刷品。



“GOTOV JE! 24/09/2000” (塞尔维亚语：“他完蛋了！”和选举日期)——塞尔维亚推翻米洛舍维奇运动最后阶段，这个简单的手机短信被发送给50万手机用户。

重点

信息沟通有多种渠道，非暴力运动的沟通专家必须有所选择——要时刻牢记目标受众的特点。

类型	说明
口号、漫画符号、歌曲	<ul style="list-style-type: none"> • 手写或机器打印：绘画、印刷品、表情、手势、演讲 • 直接传达非暴力运动的思想 • 用有效且成本低的方式建立对运动的认同 • 对手很难控制
横幅、标语展示物	<ul style="list-style-type: none"> • 秘密张贴或公开宣布 • 张贴在公共设施上（例如墙壁，人行道）
传单、书籍小册子	<ul style="list-style-type: none"> • 向民众派发传单和小册子 • 书籍能够更详细地说明立场 • 合法或非法生产和销售
报纸、期刊	<ul style="list-style-type: none"> • 与对手的官方宣传相竞争 • 合法或非法生产和销售
音乐、广播电视等	<ul style="list-style-type: none"> • 歌词可以成为呼吁行动或抗议的口号 • 与对手的官方广播电视节目相竞争
天书、地书	<ul style="list-style-type: none"> • 可以用飞机写天书 • 可以用耕地、沙雕和种植植物写地书
网站	<ul style="list-style-type: none"> • 难以追查来源，对手很难控制 • 迅速传播到全国或全世界
群发邮件手机短信	<ul style="list-style-type: none"> • 难以追查来源，对手很难控制 • 迅速传播到全国或全世界
传闻	<ul style="list-style-type: none"> • 传闻的主题必须是目标受众高度重视的 • 必须是根据已知或怀疑的事实

案 例:

为不同的目标受众选择正确和错误的沟通渠道:
 正确: 使用英文网站与联合国人权委员会沟通;
 错误: 与不会说英语, 用电时间有限的农民使用同一个网站沟通;

学习成绩目标 2:

区分不同类型的有针对性沟通: 有针对性的沟通有三种类型:

1. 白色

作者身份已确认。例如自由选举组织的新闻发布; 人权委员会向联合国进行的呼吁。

2. 灰色

作者身份不确定。内容可能无记录。

3. 黑色

作者使用的是假名。换言之, 让别人承担发布这些信息的责, 以此给对手制造麻烦。这种方式很危险, 因为它可能破坏使用者的公信力。除非是训练有素的沟通专家, 否则不应使用这种方式。即使是沟通专家, 也只有在不得已时才使用这种方法。

区分有针对性的沟通中的鼓动和整合

学习成绩目标 3:

有针对性的沟通有两大类, 分别反映沟通专家的不同意图:

1) 鼓动

2) 整合

鼓 动

鼓动利用人们的不满, 鼓励广大民众参加非暴力运动、反抗对手、改变现有秩序。

鼓动的目的是结束独裁统治或其它不公正的压迫制度。

虽然鼓动信息是针对个人的, 但也可以通过集体行动来表达。个人可能会被带动参加集体行动, 这会改变人们的习惯和判断, 从而改变改变人们的信念。例如一场反对当权者的火炬游行或其它集体行动。然而, 鼓动信息也可能被暴力、不民主的群体用来恐吓甚至伤害平民, 就像纳粹德国所做的那样。

鼓动不解决复杂的问题, 也不诉诸理想主义。鼓动信息主要针对人们的情感。危险的是, 它们可能会被用来制造恐惧和仇恨, 这也是鼓动信息最容易制造的情感。因此, 这种信息

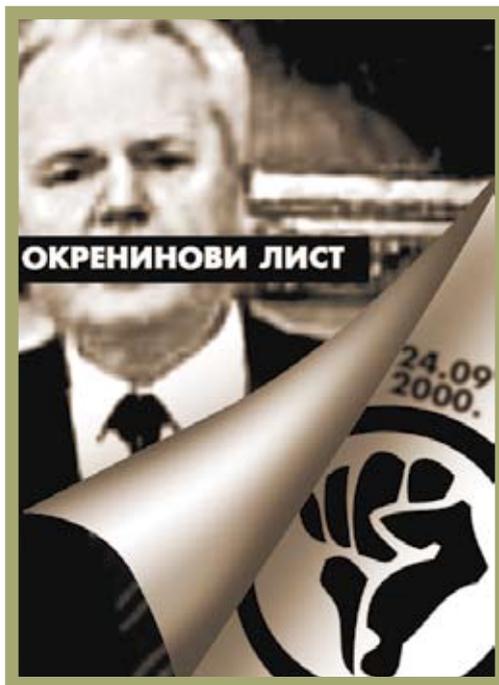
小提示

鼓动的信息可以唤起人们的行动, 但必须小心谨慎的使用, 确保人们选择采取建设性而不是破坏性的行动。

总是有煽动暴力的风险。非暴力运动必须意识到这种危险，在使用鼓动信息时务必慎之又慎。即使运动无意释放破坏性的情绪，破坏性的情绪也可能被唤起。这种情绪一旦被释放，非暴力运动可能无法控制它们。

小提示

鼓动信息要聚焦到一个人或一个政策上。



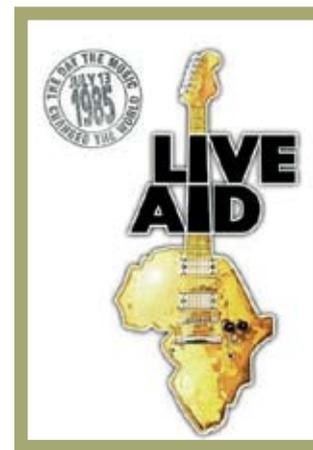
“翻开全新的一页”

——表达了米洛舍维奇下台后，塞尔维亚社会的未来愿景。

整合

整合信息的目标是减缓社会的紧张局势，让人们接纳反抗独裁的非暴力运动团体、联盟的价值观和合法权力。整合信息创造新的忠诚或加强现有的忠诚。

鼓动信息由一系列的短期行动构成，而整合信息要长期传达，其目标是稳定公民和社会，并鼓励社会各界表达民主、宽容、人权、法治、透明等价值观。整合信息指出，除了目前的压迫制度之外，我们还有别的选择，人民将是社会、政治改革的受益者。

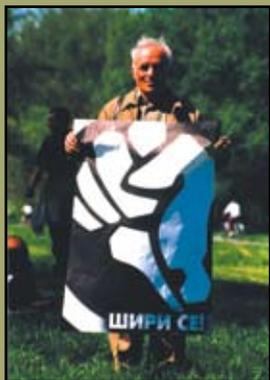


重点

使用鼓动信息时，要强调非暴力运动的未来愿景给你反对的制度提供了一个更好的替代品。这将为你后来的整合信息做铺垫。

案例

整合消息的正面示例是众所周知的，例如“即时援助”和MTV“解放你的心灵奖”。



为你的信息选择正确的渠道——OTPOR（“抵抗！”）组织的海报“Sirise”（“正在蔓延”）使用大幅海报（表示OTPOR的规模不断扩大），而且上面只有它的主要象征——拳头——强调运动通过每一个参加者来传播扩散。



小结

在本章中，我们从三个不同的角度研究了有针对性的沟通：

我们了解了把信息传递给目标受众的渠道，并说明了这些渠道的优缺点。

我们还确定了三种类型的有针对性的沟通：

- 1) 白色 - 透明、身份确定的信息源；
- 2) 灰色 - 身份不确定的信息源；
- 3) 黑色 - 冒名顶替的信息源；

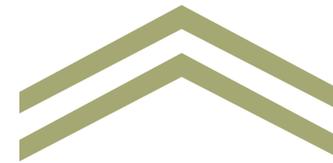
我们注意到，黑色“宣传”的风险非常大，除了高度熟练的沟通专家，应极少使用。

沟通专家也应该牢记，鼓动信息能够激励人们采取行动，也会制造不稳定的躁动情绪。非暴力运动使用鼓动信息时必须非常小心。另一方面，整合信息能够促进稳定、提高社会凝聚力、弘扬人的价值。有时，非暴力运动使用鼓动信息动员教育众，又使用整合信息确保他们采取建设性的行动。



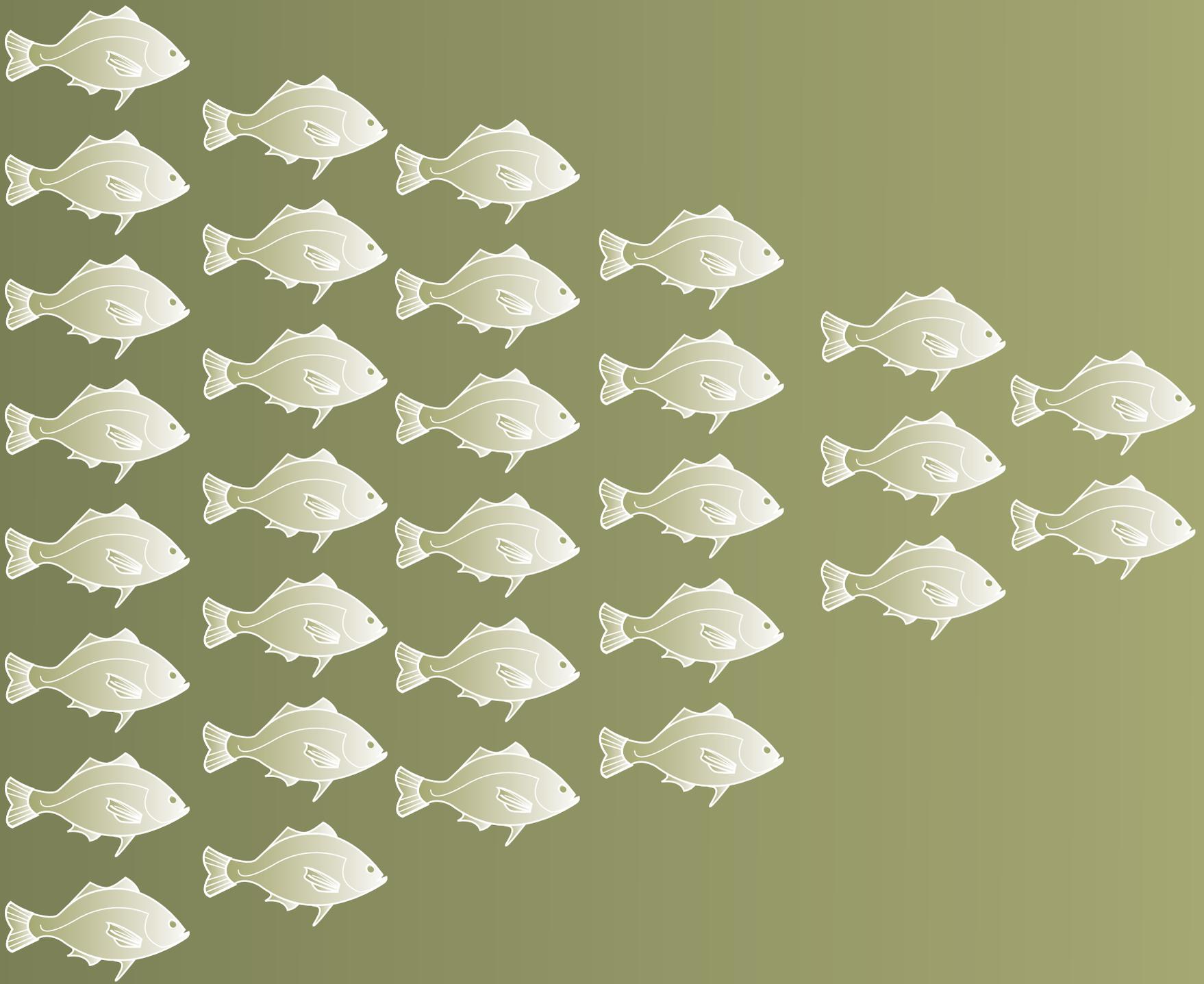


基础课程

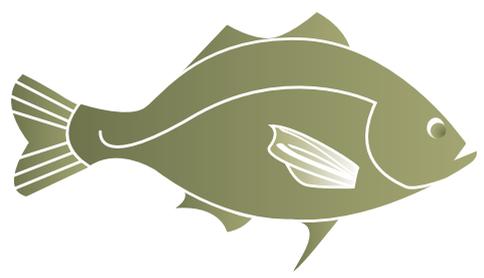


组织和运行
注意事项





第十一章 非暴力运动管理：



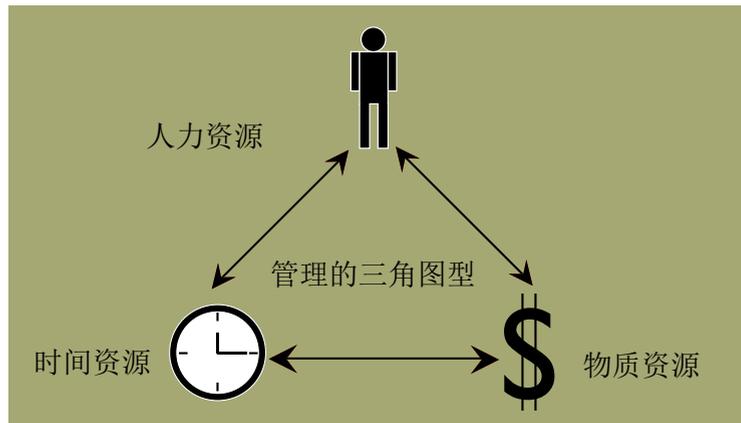
领导能力

第十一章 非暴力运动管理：领导能力

发动一场非暴力抗争同时涉及三项任务：

运动的人力资源管理
物质资源的计划和管理
时间（作为普世资源）管理

（更多关于如何管理这些资源的内容详见高级课程A1，A3，A4）



非暴力运动的人力资源分为三个层面：运动的领导者、运动成员和活动分子、普通民众。本章主要关注运动的领导者。

领导能力是影响、激励个人和团体实现目标的过程。领导者能够推动和影响人们的思维方式，让人们知道什么是可取的、可能的和必要的。

对非暴力运动来说，至关重要的是应用成功的领导原则，了解并选择符合运动具体情况的领导风格。

没有适合所有情况、所有组织的唯一领导模式，也没有一个最佳领导结构的公式适合所有非暴力运动。选择哪种领导结构要由非暴力运动的成员来决定。这是一个战略选择。

了解领导能力的本质及其在非暴力抗争战略中的作用

学习成绩目标 1:

在非暴力抗争中，领导者的作用是双重的：决定斗争的形式；是灵感、勇气和明确目标的凝聚点和精神源泉。

历史上，伟大的政治、宗教、社会领袖普遍具有以下三个主要特点：

未来愿景——有广泛的认同；

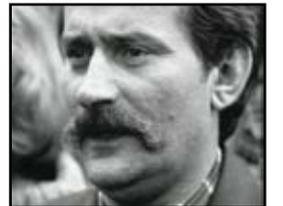
人格力量——通常包括意志力、动力和担当；

自控力——伟大的领导者从不滥用他们在运动中的权威。

有许多不同类型的领导者都拥有这些品质。有些运动拥有知名度高的、有个人魅力的领袖，如甘地和马丁·路德·金。然而，对非暴力抗争的成效而言，知名度高、有个人魅力并不是领导者必需的品质。有些斗争依靠知名度并不高的领导者，使用去中心化的领导结构来发动斗争，并且取得了胜利。塞尔维亚反对米洛舍维奇的非暴力起义和前捷克斯洛伐克的天鹅绒革命就是例子。他们由一个经过授权的委员会或团体进行决策，也能有效地实施领导。运动的多数活动分子和民众甚至不知道领导者是谁。

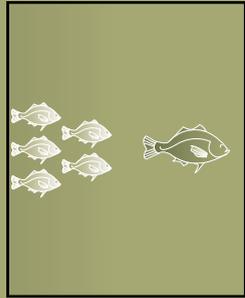
小提示

并不是所有非暴力运动都需要一个像甘地那样受欢迎又有个人魅力的领袖才能发挥作用！



瓦文萨

“团结工会”运动前领导人，波兰首任民选总统。



人力资源

领导者
成员及活动分子
普通民众

什么是领导能力？

?

小提示

领袖很容易被镇压！



圣雄甘地

1930年3月领导食盐进军。

案例

抵抗——
是标志而不是领袖！

有时，去中心化的领导结构更好。因为集中化领导往往更容易遭到对手的镇压。纵观历史，抵抗运动领袖经常被杀害、逮捕、驱逐出境或者失去政治影响力（例如被嘲笑、收买，及受到或真或假的丑闻指控）。去中心化的领导结构可以让对手不知从哪里下手来阻止运动。即使一个或几个领导者被逮捕，运动仍将继续开展。

减少非暴力运动中重要人物遭到镇压的可能性和影响的方法一，是同时拥有知名度高和知名度不太高的领导者。知名度高的领导者可以向外界发表公开声明，充当运动的“门面”。知名度不太高的领导者可以更好地从事低风险的工作，例如组织和监督具体的非暴力行动、收集敏感信息等。在这种情况下，知名度高的领导者有可能被捕，而知名度不太高的领导者可能不会被发现，因此能够继续领导非暴力运动。

为了应对非暴力运动领导者被镇压（逮捕、杀害等），需要发展不容易被镇压破坏的深层领导结构，还需要有清晰的继承顺序。整个领导层都要了解运动的基本战略，斗争成败不能依赖领袖个人。随着运动的声望不断增长，对手势必会越来越地盯住运动中的显要人士及其直接下属。非暴力运动必须制定继任计划，以防暂时或永久地损失公开的领导者或主要决策者。

塞尔维亚的OTPOR（“抵抗！”）组织由一个隐蔽的委员会领导，其成员默默无名。他们为所有的成员开发了一个独特的授权策略，这也是对付塞尔维亚独裁者米洛舍维奇的秘密警察的陷阱。OTPOR（“抵抗！”）提倡“个人抵抗”的概念，即几乎每个成员都被宣布为领袖。因此，每当有一个“抵抗！”成员公开露面，他都会先说：“我是某某某，‘抵抗！’运动2万名领袖之一。”这一创新模式鼓励人们加入运动（人人成为领导的可能性），同时迷惑秘密警察，让他们不知道谁是运动的关键人物，这无疑降低了运动的关键人物被逮捕或失去政治影响力的风险。



纳尔逊·曼德拉

1993年在挪威奥斯陆诺贝尔和平奖颁奖典礼上。

了解有效领导的七项原则**学习成绩目标 2:****有效领导的七项原则**

- 1. 以身作则**——领导者应该表现出诚实、勤奋、勇气和对他人的尊重，证明自己愿为事业做出个人牺牲，这些特征应让追随者看到。如果领导者腐败，系统的腐败就无法避免。
- 2. 了解你要领导的人**——有效的领导者必须照顾和关心他要领导的人。领导者必须表现出愿意倾听，创造一种信任的气氛。社区一级的领导者应该亲自了解支持者和骑墙者，并做出真诚的努力来证明对他们的关心。
- 3. 精通所要承担的责任**——领导者需要清晰地说明进行斗争的原因，以激励民众的参与，还要知道如何取得胜利。

案例

被囚禁的南非反种族隔离领袖曼德拉因其英勇行为而树立了世界公认的勇气领袖的榜样，并且激励了南非和全世界成千上万的人们与他共同战斗。

案例



“抵抗英雄奖”典礼
2000年，塞尔维亚，2000年

4. 勇于担当——斗争环境的特点就是不确定性，会判断失误、会犯错误。勇于担当的领导者会挺身而出，填补运动遭遇低潮时出现的领导空白。如果运动没有实现其目标，他们还会为失败承担责任。

5. 将成功归功于他人——好的领导者谈到成功时通常不会用“我”字。他会说这是“我们”的成功。因此，好的领导者会让人们知道他们是运动的核心，他们的参与是斗争成功的根源。他们承认并欣赏他人的参与和贡献。



案例

2000年1月13日，塞尔维亚OTPOR（“抵抗！”）组织发动了一次大规模的公开活动，称为“抵抗英雄”。有大约30个人由于过去丰富多彩的反对活动被授予“抵抗英雄”的称号。

最富于抵抗精神的演员、新闻记者和摇滚乐手（他们并不是运动成员，但都勇于反对政权）被授予“拳头奖”（铜像设计得像流行的“奥斯卡”电影奖金像），成千上万的贝尔格莱德市民参加了中央广场的活动，通过连续数小时高喊他们的名字和鼓掌、欢呼来表达支持。

6. 吸取（自己的和他人的）经验教训——最昂贵的学习方法是从自己的错误中学习。因此，有效的领导者要从自己和他人的错误和成功中吸取经验教训。

案例

2000年10月，塞尔维亚非暴力运动的成功，激发了两个国家的非暴力起义，但结果不同。2001年，津巴布韦将选举舞弊作为政治变革的契机，他们呼吁抵制选举，但没有明确要求穆加贝政权下台，也没有一个统一的战略，结果运动失败了。一年后，格鲁吉亚“受够了！”组织的领导者学习了塞尔维亚的经验，避免了重蹈津巴布韦反对派的覆辙，在大选前几个月制定了一项战略：一旦发生选举舞弊就发动总罢工和大规模示威。选举后不久，运动就发动了总罢工和大规模示威游行，成功地迫使腐败、独裁的总统谢瓦尔德纳泽辞职。

7. 授权和责任——好的领导者从不认为自己是运动中唯一的智者。成功的领导者知道如何向下属提出挑战并最大限度地提高他们的能力，在合适的岗位选择合适的人。领导者还应通过向下属分配责任程序把更多的战略责任分配下去。即使是历史上最好的领导者，一天也只有24小时，如果企图事必躬亲，运动必将崩溃。决策时过度集权对任何组织都是致命的缺陷！

案例



ქვეყანა!

格鲁吉亚“受够了！”组织学习了塞尔维亚的斗争经验。

学习成绩目标 3:

区分四种不同的领导风格

非暴力运动的领导者的领导风格各不相同。在争取民主变革的组织中，其内部结构很可能并不民主，认识到这一点是明智的。不同的领导风格各有千秋，适用于运动的不同时期。

<p>1. 独裁型领袖 告诉人们应该做些什么。独裁型领袖做出几乎所有的决定，交给下属去执行。</p>	<p>独裁型领袖的主要优点：适用于需要迅速决策和行动的危机时刻。团队在遭遇失败时，可以从负责而且知道该怎么做的领袖那里获得信心。</p>
<p>2. 开明独裁型领袖 说服别人同意他的想法。开明独裁型领袖做出所有重要决定，然后说服下属与其合作。他可能会允许由少数忠实的、值得信赖的下属在他所设定的框架之内做出某些决定。可能会用奖励和惩罚的方法来“激励”人们。</p>	<p>独裁型领袖的主要缺点：与军队不同，非暴力运动中的参与者是自愿选择支持其领袖的，因此当他们感到自己是决策过程的一部分时会更加热情。此外，因为他在决策时没有征求或考虑其他成员的意，可能会被运动孤立。</p>

<p>3. 民主型领袖 在决策前先与他人协商。民主型领袖信任下属，并与下属广泛沟通和协商。在决策之前，他们会征求下属的意见，但他们有最终发言权。</p>	<p>民主型领袖的主要优点：大家都知道决策是如何做出的，这有助于建立信任和信心，促进创新。民主型领袖还给成员提供了亲自担任领导职位的宝贵经验。</p>
<p>4. 参与民主型领袖 与他人分享决策过程。参与民主型领袖完全信任其同事，在出现重大问题或需要做出决定时，将所有有关人士召集在一起讨论，多数人的意见就是最终决定。</p>	<p>参与民主型领袖的主要缺点：意见分歧很大时，领导层要做出决定可能非常耗时。在缺少纪律的运动中，民主型领袖还可能带来执行决策时也应该“民主”的预期，即如果组织中的个人不同意领导层的决策，他们可能会拒绝参加某个行动。这可能导致组织崩溃和分裂。</p>

(引自塔伊布·M·H. 《一个多元文化劳动力的管理》
奇切斯特·威利父子出版公司)

需要思考的问题：

1. 运动内外人们的态度和文化价值是什么？是否正在改变？
2. 运动的领袖正在做出什么类型的决策——大的战略决策还是具体的战术决策，或两者兼而有之？
3. 运动在多大程度上需要强调纪律严明、服从命令？在多大程度上需要强调个人的思考和创造力？
4. 目前，你的组织中占主导地位的领导风格是什么？
5. 根据具体情况，你的非暴力运动的最佳领导结构和风格是什么？要考虑到你的运动面临哪些挑战，你的对手可能使用的各种镇压手段，领导结构与运动的整体目标有哪些关系等等。



有个人魅力的个人或集体领导如果坚持一定的领导原则，都能给非暴力运动带来成功！

小 结

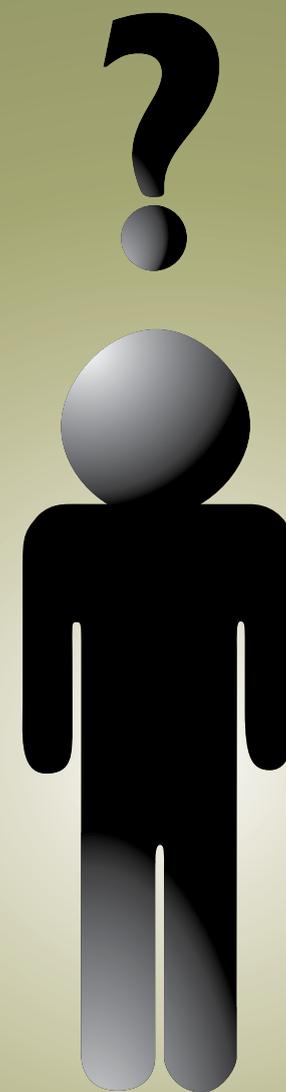
领导能力是影响、激励个人和团体实现目标的过程。领导者能够推动和影响人们的思维方式，让人们知道什么是可取的、可能的和必要的。

在非暴力抗争中，领袖的作用是双重的：决定斗争的形式；是灵感、勇气和明确目标的凝聚点和精神源泉。

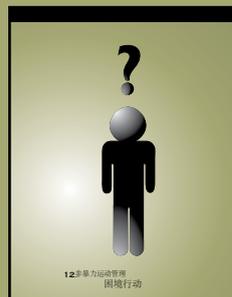
在非暴力抗争中，成功的领袖没有统一的模式。历史告诉我们，个人和集体领导都可能成功或者失败，这取决于具体的斗争情况。

成功的领袖有许多共同特征。一个领袖不必具备所有这些特质才能取得成功，但成功的领袖都表现出了其中某些特质。领导风格要视情况而定，可能更需要这些领导特质和风格而不是另外一些。重要的是，领导者的能力要比领导风格更重要。





第十二章 非暴力运动管理：
困境行动



第十二章 非暴力运动管理：困境行动

困境行动是将对手置于这样一种境地：他们必须做出如下选择：a) 满足非暴力运动的要求；b) 采取其它措施，但会失去部分支持并破坏自己的公众形象。

历史证明，困境行动对非暴力运动非常重要。人们经常用它来扩展政治空间，使非暴力运动赢得一些小的胜利。这有助于运动的发展势头并创造成功记录。

困境行动要以几个条件为前提：人们拥有某种普遍的信仰；运动被广泛报导；运动有大量民众参与；同时，领导困境行动的非暴力活动家越受人们爱戴，对手所面临的困境就越棘手。

学习成绩目标 1:

确定困境行动的要素

困境行动的构成

1. 选择一个问题
2. 计划行动
3. 实施行动

困境行动让对手无论采取什么行动都只能收获负面的结果。非暴力策略家们试图以此来给对手创造一个“两路皆输”的处境。困境行动包括三个主要部分。

1. 创造或找到一个对民众有意义，而且人们愿意为之聚集的问题。最有效的问题通常涉及侵犯个人生活的政府禁令，广泛传播的谣言，民众对那些名声很坏并且支持统治者的人们的愤怒。
2. 计划行动
3. 实施行动并从其结果中获益。



1930年印度的食盐运动，是由圣雄甘地在反对英国殖民占领的印度独立斗争期间发动的。制盐只需煮沸海水并收集盐的残留物，但是英国却通过法律授权自己控制盐的生产，并将食盐税作为殖民政府的主要财政来源。

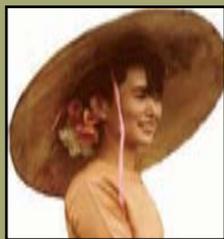
当甘地组织大规模反抗英国食盐税的运动时，英国政府在如何回应此事上面临困境。如果英国占领者逮捕甘地和其他违反制盐法的人，英国政府就会显得非常荒谬。因为他们限制食盐这种制作简单的基本生活必需品，不仅会损害他们的合法性，还会使活动分子成为英雄。但是如果不对破坏制盐法的人采取行动，政府不仅会失去对盐的垄断和税收，还会在他们企图统治的数以百万计的印度人面前失去权威。

案例

困境行动的成功案例

印度领袖圣雄甘地选择的不受欢迎的英国食盐税。

案 例



缅甸“草帽运动”



美国“占领午餐柜台”

在1990年5月大选之前的竞选中，草帽是诺贝尔和平奖得主昂山素季领导的全国民主联盟的象征。戴草帽这样简单的非暴力行动尽管被政府以“颠覆政府”为由禁止，但也使执政的军事当局（被称作SLORC）陷入困境。如果SLORC因为人们戴一顶普普通通的草帽而逮捕他们，那么将在缅甸人中进一步失去信誉。但如果SLORC什么都不做，让人们戴草帽而不进行惩罚，那么民众就可以公开反对该政权了！

美国民权运动期间，在田纳西州的纳什维尔（和其他城市），非洲裔美国人和他们的支持者共同违反一项禁止不同肤色的人坐在餐馆或者百货商店的午餐柜台前一起进餐的法令。这一非暴力行动不仅要给当地政府和企业制造困境，同时也要扭转所有白人都支持种族隔离的神话。在几次静坐过程中，一百多名勇敢的非洲裔美国学生和支持他们的白人在市民的暴力面前遭到警察逮捕。抗议电报从全国涌来，其中包括歌手哈利·贝拉方缇和前第一夫人埃莉诺·罗斯福等名人。纳什维尔市长面临困境：与允许他们继续违反种族隔离法相比，把学生关进监狱更损害政府的声誉。最后，运动取得了胜利，午餐柜台隔离被取消了。

1999年的塞尔维亚，学生OTPOR（“抵抗！”）组织利用街头表演来嘲讽独裁者米洛舍维奇和他的妻子。这一非暴力行动给警察制造了困境，他们不得不在两个糟糕的选项里做出选择：要么逮捕这些受人欢迎、逗人发笑的年轻人；要么违抗命令，不阻止对独裁者及其家人的“侮辱”。



案 例

塞尔维亚
“一毛钱，为改变”

在这次行动中，活动人士将米洛舍维奇的头像贴在贝尔格莱德市中心的一个大汽油桶上。人们在往桶里扔进几枚一毛钱硬币——“为改变”——之后，就可以用大棒打桶上的脸。超过300人参加了这次打桶行动，其中10人被捕，桶被没收。

这些行动尽管发生于世界各地，斗争种类各不相同，但目的都是在对手的政策不符合人们普遍持有的信念或意愿时（例如人们认为他们应该能够不受干涉地从海中取盐、戴草帽、一起坐在午餐柜台前吃饭或者拥有表达自由），给对手制造困境。战略家们通过这样、那样的困境行动，让对手无论是满足还是拒绝非暴力反对派的要求都有失去支持的风险。

学习成绩目标 2:

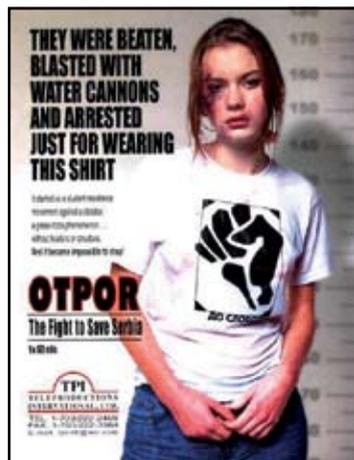
设计困境行动的方法

设计困境行动的步骤

要设计一个成功的困境行动，关键是选择正确的问题。

第一步，找出对手那些对人民的日常活动施加限制的政策。这些政策所限制的事务越个人、越有入侵性，对手的困境就越严重。

政府不允许人民表达自己的政治观点，哪怕只是穿一件衣服。



第二步，找出那些与人们——甚至是对手的支持者——普遍持有的信念相违背的政策。

绝大多数人都认为他们有制盐或戴草帽的权利。

第三步，找到可以将对手置于如下境地的行动：要么给予非暴力运动违反限制令的豁免权，要么实施不受支持的制裁。选择压迫制度中某个非常不受欢迎的人（例如“一毛钱，为改变”），可以将困境行动个人化，让对手更容易做出强烈反应，对手的反应看上去也更缺乏合法性。同时选择一些受欢迎的公众人物（演员、体育明星、社群领袖——总之就是“名人”）参加行动，这些有知名度的人迈出第一步，将会有更多人跟随。

塞尔维亚著名演员沃加·布拉杰维奇1999年底在塞尔维亚国家剧院完成了一场非常受欢迎的演出。为了这场演出，他穿上了印有OTPOR（“抵抗！”）运动拳头符号的T恤。几天之后，演员和音乐家开始在全塞尔维亚重复这一行为，为普通民众树立了勇敢的榜样——此前公开穿戴这一符号的人经常遭到逮捕。

这个案例表明，有创意而且经过良好计划的行动可以增加对手的干涉成本，还能降低普通人不服从法令的风险和代价。

第四步，充分利用对手对行动的回音，尽可能地进行公开宣传，鼓励人们支持非暴力运动。战略家们必须将此事变成公共事件——无论是非暴力团体不遵守法律时对手没有做出反应，还是做出了笨拙的反应。如果可能的话，有技巧地利用媒体是实现目标的最佳手段。

案例

1999年底发动的一场海报运动，展示塞尔维亚著名演员使用OTPOR（“抵抗！”）运动的象征——拳头符号。



学习成绩目标 3:

设计两个困境行动



练习

设计两个困境行动

画一个三列的表格。左边列出人们所面临的、直接由对手的政策导致的最棘手的问题。

右边列出与这些政策相抵触的、人们广泛持有的信念。

中间列中写出一种“困境行动”，用人们普遍持有的信念来反对不受欢迎的政策。

对手目前的政策	困境行动	人们广泛持有的信念
审查	出版佛教著作	人们有权读书
禁止集会	为葬礼或者运动会举行大型集会	人们有权集会
宵禁	结队破坏宵禁	人们有权在任何时候回家

现在，对手必须做出选择。要么什么都不做，要么实施不受欢迎的制裁。如果对方对困境行动什么都不做，运动就可以宣告胜利，这会加强运动的力量，并追求进一步的目标。某些困境行动还可以为反对派或者非暴力运动组织的替代性机构或组织（例如出版社或者独立媒体）播下种子。

小结

如果对手被置于无论是否对运动做出反应都对自己不利的境地，“困境行动”就成功了。困境行动既可以是战术层面的，也可以是战略层面的。必须选择某个让对手与民众广泛持有的信念或人民的意志相悖的问题精心设计。

困境行动可以以某种压迫性的禁令、法律或社会政策为目标。将困境行动的目标个人化，特别是将其对准不受欢迎的领导人，将对手置于困难的境地。

困境行动要行之有效，必须让民众普遍了解这一行动，并允许他们广泛参与。如果由受欢迎的反对派领袖或者名人领导，可以事半功倍。

历史证明，困境行动对非暴力运动非常重要。人们经常用这样的行动来扩展政治空间，使运动赢得一些小的胜利，这有助于运动的发展势头，并创造成功记录。



我不能害怕，害怕是心灵的杀手。
恐惧是死亡之灵，将使人彻底迷茫。
我将正视恐惧，
让它从我的躯体上消失。
当恐惧逝去，
我的心灵之眼将目睹它的消亡。
恐惧踏过的地方将万物不存，
惟我将完好无损。

——弗兰克·赫伯特《沙丘》



第十三章 恐惧 及如何克服恐惧

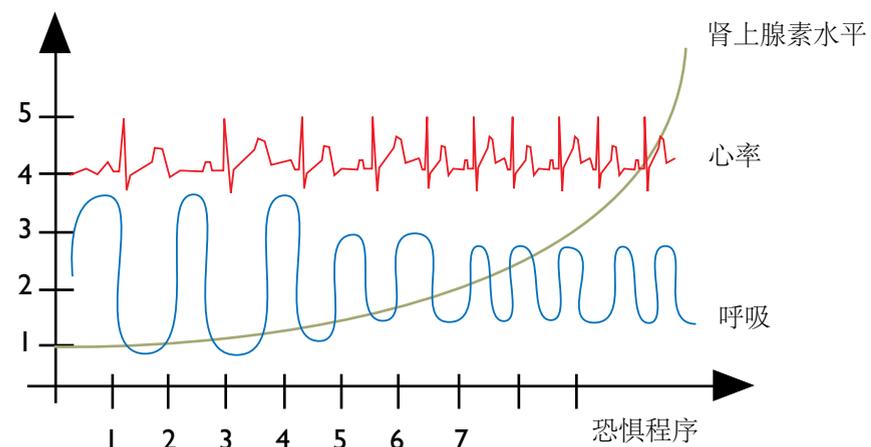
第十三章 恐惧以及如何克服恐惧

勇气并不是指没有恐惧，而是控制恐惧，成为它的主人。

——马克·吐温

所有人一生中都会经历恐惧，对人身伤害或社会威胁（例如失业）的恐惧。人们服从统治者的一个主要原因就是恐惧不服从带来的惩罚。恐惧是感觉到威胁时的本能反应。恐惧与道德价值无关。大多数人都不能克服恐惧，但是，可以克服恐惧带来的不利影响。

恐惧的生物学意义是警示我们危险将临近，需要准备采取防范行动。本能给我们提供了两种行动模式——战斗或逃跑。在战略性非暴力抗争中，你应该使用理性思考而不是依靠本能。



案 例：

“他尿在了裤子里。”（我们的身体预感到腹部可能受伤，排出体内废物以减少伤口感染的风险。）

“他双脚发冷。”（血液从四肢涌向心脏和其它重要器官。）

“他吓呆了。”（许多动物会“僵住”，以免被敌人发现。）

小提示

恐惧就像下雨！你不能让它停止，但可以采取行动去克服它的影响。

这一章我们讨论如何克服恐惧的影响。恐惧就像下雨，它会沾满全身，但我们仍然有办法保持干爽。



学习成绩目标 1:

恐惧的生理和心理影响

小提示

恐惧是与生俱来的本能。

什么是恐惧？

恐惧的生理特征是由交感神经系统的神经元增加放电引起的。它使皮肤和肠道的血管收缩，使更多的血液流进心脏，导致心跳加快、加强，呼吸频率加快。强大的肾上腺激素和其它激素一起作用，把大量葡萄糖——给肌肉提供“燃料”——释放进血液，让人瞬间拥有超常的力量。

恐惧和下雨有相似之处——都是自然现象，都无法避免，但二者的不利影响都可以被减到最低。

克服恐惧



准备



行动

克服恐惧的技巧分为两类：

- 1、准备的技巧
- 2、行动的技巧

准备技巧——在可怕的事情发生之前，我们应避免意外和恐惧的刺激。



游行时把一条巨大的横幅放在队列前，以免看到你的对手。



制造有节奏的鼓声或者大声唱歌，可以盖住防暴警察的盾牌发出的“咯咯”声。

技巧	说明
避免意外	<ul style="list-style-type: none"> 明确行动的目标或目的（为什么我要在这里？）； 准确认清风险及可能的后果； 仔细计划行动； 对行动进行排练； 把注意力集中在任务上而不是对手上； 研究对手之前的反应，预测可能的行动； 要让每个人都知道被捕或者受伤之后会发生什么事。要让每个人都知道组织会支持和照顾他们。这里要传达的关键信息是：“你不是一个人在战斗！”。
避免恐惧刺激	<ul style="list-style-type: none"> 用横幅挡住视线，以免看到对手； 用双手捂住耳朵，或者制造噪声（例如敲鼓或唱歌）来压住对手的噪声。
生理行为	<ul style="list-style-type: none"> 专注于呼吸； 通过诵经、唱歌、说话或喊叫来表达； 用幽默减少团队的恐惧； 打哈欠（和深呼吸有同样的效果——给大脑提供大量氧气，以保持镇静）。
心理因素	<ul style="list-style-type: none"> 认识到恐惧是与生俱来的； 考虑行动的现实后果； 冥想； 宗教实践/祈祷； 对自己说：为了我们的事业，冒这些风险是值得的； 专注于要完成的任务，认识到任务对运动成功的重要性。

“雨伞”



准备的技巧

重点

注意分析恐惧对非暴力运动的影响，制定防范措施。

准 备



案 例

行 动



案 例

2、行动技巧—“现场”的领导者应最大限度地减少混乱和恐慌，让行动的成果最大化。



不要威胁对手。



领导者要显得镇定自信。



在对峙现场组织一批摄影师和摄影记者。



在对手已经控制局面的情况下，考虑推迟对抗。

技 巧	说 明
与组织成员和对手的支持者沟通。	<ul style="list-style-type: none"> 非暴力运动的成员应衣着统一，携带标语和横幅； 参与者不要威胁对手； 领导者要显得镇定自信，亲自参与非暴力行动； 不要让任何人感到孤单，成员之间相互聚拢（手牵手、臂挽臂等）、大声诵经、唱歌，佩带团体标志； 公开行动时要有大量行动迅速的参与者（迅速动员，人多势众）。
组织注意事项	<ul style="list-style-type: none"> 非暴力行动中要确保每个人都有任务，让人们全神贯注； 确保每个人都在正确地执行自己的任务（例如急救、供水、传递消息、拉横幅、领导诵经、排队、拍照等等）。
利用时机	<ul style="list-style-type: none"> 选择适当时机宣布胜利，或下令运动成员解散，以避免可能出现的暴力对抗。
撤退	<ul style="list-style-type: none"> 在可能的情况下，选择与对手的力量进行对抗的时间和地点； 如果对手已经控制了局面，要考虑重新安排计划中的行动。

“雨衣”



行动技巧

小提示

只要克服了恐惧，行动就成功了一半！

**思 考**

如果非暴力运动的成员对采取直接对抗或高风险的行动感到害怕，应考虑让他们做一些低风险的行动。把参与者置于一个他们没有准备好的处境中，对非暴力运动没有益处。如果有成员对某个行动感到害怕，那就为他们找些其它可以做的事。

很多活动家认为，需要大量勇气、高风险，而且得到广泛宣传的行动才是的最有力、最有效的行动。然而事情并非总是如此。有时一些低风险、低调、分散的行动或许更有效。例如消费者抵制有时比抗议更有效，留在家里罢工有时比公开罢工更有效。在非暴力运动中控制恐惧是很重要的。控制恐惧的最佳方案之一就是避免高风险的行动（这可能会导致恐惧），除非人们已经准备好行动，而且这项行动是必要的。

小 结

一旦认识到恐惧只是身体和大脑的本能反应，你就不会指责他人，也无需为自己的恐惧感到羞愧。但是，如果非暴力运动想要取得成功，就必须了解克服恐惧的方法和技巧。加强了解、培养技巧和纪律性来预见意外，减少或消除恐惧刺激，已被证明是有效的方法。

对非暴力运动领导者和运动目标的信任和信心（运动有了成功的记录之后就会产生）也有助于减少非暴力运动成员的恐惧。坚定的信念也有同样的效果——非暴力运动符合我们每个人的最高利益。





第十四章 危害非暴力抗争的因素
和安全文化



14. 危害非暴力抗争的因素和安全文化

第十四章 危害非暴力抗争的因素和安全文化

本章我们将学习和讨论某些有可能危害非暴力运动的因素和风险。了解这些有害因素十分重要，这使我们可以预防它们出现在非暴力运动中，一旦出现也可以及时发现和处理。如果有害因素出现之后能够得到及时处理，就不会对运动造成太大的影响。但如果忽视了这些因素，它们就会快速发展，甚至搞垮一个有威望的组织。

学习成绩目标 1:

非暴力抗争中常见的危害因素及风险

1. 暴力

暴力是影响非暴力抗争运动成功的最严重的危害因素。非暴力行动中一个参与者的一个暴力动作（有时是暴力威胁），就可以给统治者提供镇压运动，以及谴责运动企图通过非法手段改变现状，甚至从事暴力政变的公开借口。这可能毁掉一场非暴力运动长达数月在公众中建立起来的信任。

暴力行为还会使运动失去普通民众和那些能够帮助非暴力运动增加道德权威的个人和组织的支持。许多人都不想参与暴力变革，一旦他们认定你的行动是暴力的，就会选择离开。此外，如果你的运动被认为是恐怖组织，境外或国际组织替你呼吁的努力就不会成功。

暴力往往会让对手的支持者更靠近对手，更愿意服从对手的命令。而非暴力运动的目标是把对手的支持者拉过来，让他们不愿意服从对手的命令。

非暴力运动不仅不应该对人使用暴力，也不应该对财产使用暴力，否则会造成以下后果：

给对手镇压非暴力运动或进行法律诉讼提供借口；

容易升级成暴力活动（尤其是在破坏现场被抓到时）或造成无意的伤害；

让不愿跟财产破坏有关的广大民众和潜在的支持者疏远你的运动；

把你的运动与破坏财物而不是你所要传达的未来愿景联系起来。

结论：非暴力抗争绝对不能与暴力混在一起！不要允许非暴力运动的参与者卷入任何反政府的暴力行动中。甚至避免考虑使用其它暴力的替代方法，也不要引用任何有关暴力行为的内容。这不是对使用暴力进行道德判断，这是常识。

2. 外国人

许多非暴力运动都尽量争取外援，以削减国际社会对对手的支持或同情。但是外国人不应参与到国内的政治斗争中，也不应在非暴力运动中担任战略性或领导性的角色。

小提示

避免考虑使用其它的暴力替代方法！

说明：



损害财产也会伤害非暴力运动。



要防止潜在的暴力群体（例如某些球迷）危害非暴力运动——虽然他们可能会加入非暴力运动。

小提示

如果外国人出现在你的运动中，会给对手提供污名化非暴力运动的借口。

小提示

没有战略目标的行动，可能会破坏非暴力运动的总战略！

因为过多的外国人参与，会使你的运动被对手扣上敌对势力的帽子。因此，不要将外国人列入非暴力运动的组织结构中。

3. 违背战略计划的行动

在战略性非暴力抗争中，不能帮助运动达到目标的行动都应该避免。计划不周到或准备不充分的行动只会浪费宝贵的资源，并给支持者制造混乱。运动中总会有一些支持者想充当“自由人”，“做些什么”来支持运动。如果这些事情与运动的整体战略计划不一致，有可能会对运动产生负面影响。

如果你的运动主要是通过低风险的行动来反对地方政府腐败，那么一部分运动参与者围绕全国自由选举问题自行组织高风险的抗议，可能对运动没有好处。运动必须集中优势力量取得成功，与战略计划不一致的行动会增加运动的难度。

军队中的一句格言反映了这一论点：“战场上没有自由精神。”每个团体和个人的使命都必须支持运动的整体使命。运动支持者的想法、创造力和主动性都应该得到鼓励，但需要被引导到与运动的总战略和战役战略一致的方向上。如果你的运动有明确的目标和良好的协调程序，对手将很难破坏你的运动。

4 排斥政策

要避免发布可能给运动造成伤害的政策或声明。排斥可能会导致敌意或冷漠。应该让所有人都知道他们在你的运动中是有位置的。正如第一章中讲到的那样，非暴力运动的未来愿景和整体目标需要吸引尽可能多的支持者。

案 例：

在印度独立运动中，有些人试图排斥那些有可能使用暴力的群体（例如军人），以保持运动的“纯粹”。甘地不这样认为。他判断军人愿意，而且有能力从事有效的公民不服从。历史证明他是正确的，他从士兵和警察队伍中发展了很多支持者！

5. 过度保密

战略性非暴力抗争只有少量信息需要保密。事实上，公开声明运动的目标是力量的象征，能够提高普通民众对非暴力运动的参与和支持，还能表明运动是无所畏惧的。然而有些非暴力运动出于实际考虑（例如保护领导者不被镇压），有些内容需要保密。物质资源和部分战略判断（详见高级课程A1）可能也需要保密，这要视具体情况而定。



1930年，甘地的非暴力运动的成员与警察接触。

小提示

过度保密可能会伤害非暴力运动！



2000年，塞尔维亚学生 OTPOR（“抵抗！”）组织的活动家在派发传单。

过度保密可能造成领导层和参与者之间的不信任，还会排斥可能的支持者。因此，非暴力运动需要认真考虑哪些信息需要保密及保密的后果。如果非暴力运动是从地下运动起家的，就要考虑斗争后期怎样从地下运动转变成公开运动。

案 例

成百上千名塞尔维亚的活动分子被捕后，都被警察讯问同样的问题：“运动经费从哪来的？”“领导人是谁？”OTPOR（“抵抗！”）运动印刷了10万份答这些问题的答案，并公开发放！

6. 组织架构的限制

建立组织的目的，是为了有效地应用非暴力运动三大原则：团结、计划、纪律。你的组织架构应该能够清晰、明确地为非暴力运动提供指导。任何限制指导运动或应用三大原则能力的组织架构都会降低运动的成效。

民主的决策架构可能会使非暴力运动中所有参与者都感到自己的意见被听取了，同时最终决定也经过了多方面的考虑。但这也可能导致决策缓慢、缺乏灵活性和派系斗争。还会使非暴力运动易于被渗透和走漏消息。

反之，高度集权的决策架构虽然灵活有序，但可能会让一位领导者拥有太大的权力，做出的决定可能不受支持者欢迎，领导者也容易因为没有从足够多的角度来考虑问题而犯错误。

建立运动的组织架构时要充分考虑上述问题。

确定并采用符合实际的安全原则

学习成绩目标 2:

安全不只是一系列需要遵守的规定和程序，还涉及安全意识。安全意识应该成为组织文化的组成部分。以下三条安全原则会大大降低对手的反情报工作的效果。

1. 永远不要认为对手的情报人员没有渗透进你的运动

遵守“需要才能知道”的原则。如果某些成员不需要知道其他成员的姓名，某些行动的时间、地点，或者运动的某些信息，就不要提供给他们这些信息。如果你计划下周开会，在通知其他人之前要先考虑哪些人需要知道这件事。如果有人需要知道——有必要现在就让他们知道么？还是在会议开始前几个小时再通知他们？这些规定也适用于领导者。例如某位领导者不是必须知道银行的信息或运动物资的存放地点，就应该接受自己不需要了解这些信息的事实。这与信任无关，只与信息安全有关。

制定邮件、电话和传真通讯的管理程序。了解较为安全的通讯方式，如使用加密电子邮件或用skype进行语音通讯。及时更新杀毒软件和重要文件的密码。制定办公室废物管理的流程（例如所有敏感文件都应由碎纸机粉碎）。如需讨论重要问题，建议在开放的环境中开会，这样不容易被录音。如果需要，应建立通讯员网络。

小提示

你必须假定有人正在监视你，并据此采取行动。



别说话，隔墙有耳！

2. 改变日常活动规律或不平常的举动都会引起注意

秘密警察会对非暴力运动中的个人及组织的日常行为模式进行分析。如果一个组织或个人的行为出现异常（打破模式），就会受到特别监视。例如你的对手知道大多数人不支持政权，如果你假装支持它就会招致监视并暴露自己。在积极参加非暴力运动之前应该努力扩大朋友圈和社会关系。如果只与其他非



暴力抗争活动分子联络和交往，会显得非常可疑。如果你怀疑自己的电话和邮件受到监视，应接受这一事实，不要过度担忧。

3. 向活动分子传授安全文化

当一场非暴力运动的影响越来越大，对手的骚扰和情报渗透活动也会增加。必须在运动内部建立安全的沟通渠道。不仅要让运动参与者了解对手的渗透能力，还要团结一致。最好的保护是告诉参与者什么该说，什么不该说，更重要的是怎样说。

说谎、造谣、直接吹牛（例如告诉别人你做过什么或打算做什么）或间接吹牛（例如暗示别人你做过什么或打算做什么，或告诉他们你有秘密），这些吸引他人注意的举动也会吸引对手的注意，还会泄露重要的信息。事实上，对手的许多情报都是



小提示

说什么不重要，重要的是怎么说。

案 例

这样获得的。为了最大程度的减少损失，必须让这些人改变自己的行为方式，否则就要限制他们接触敏感信息（会议和文件等）。

告诉活动分子，如果被警察或安全部门审讯时应该怎么做；告诉他们常见的问题应该如何回答，让他们有所准备。为了防止对手获得关于非暴力运动计划的敏感信息，不应该在不安全的环境（包括电话、电子邮件等）中提及运动参与者的姓名、日期和数字等信息。



错误：

咱们下午3点在市场开会。约翰想加入我们的运动。他准备参与组织下个月的罢工的小组会议。



正确：

咱们老时间、老地方见。我和一个朋友聊了一件有意思的事，想告诉大家。

重 点

只在以下情况下提及具体的行动、姓名、数字和日期：

- 小组讨论中；
- 某位活动分子已经被捕并受审；
- 接受经过授权的媒体采访；

得到授权的人须小心谨慎，以防遭遇危险。

小 结

下列因素可能会给非暴力运动带来损害：运动参与者的暴力行为带来的风险最大；没有战略目的的行动会给参与者造成混乱；“什么都保密”通常保守不了任何秘密；运动的组织架构如果严重阻碍战略的实施，将降低运动的成效。

采用安全文化的原则，对于降低对手获得重要信息的机会非常重要。这些原则在运动发展初期就应该制定和实施，所有新的非暴力运动的参与者都必须接受相关培训。



W
W
W
W
H
H
H
H
O
E
A
Y
H
O
W
N
T
W



第十五章 计划表



1. 形势
2. 任务说明
3. 执行
4. 管理与后勤
5. 协调与沟通



第十五章 计划表

有人说，政治领袖就是一个拥有愿景，而且有能力让民众相信这一愿景能够并且应该变成现实的人。商业领域有一句名言：“如果你不能在十分钟内让潜在的客户相信他需要你的产品，那么什么产品你都卖不出去。”这句话同样也适用于政治领域。要让人们支持你的非暴力运动，首先你要清楚、扼要的表达你对运动的愿景。要做到这一点，必须系统地组织你的思想。运动内部沟通也是这样，项目和执行文件应该有标准格式，以确保要达到的目的、要采取的行动和所分配的职责清晰、明确。

本章将介绍一个常见的计划表，它可以帮助非暴力运动的内部沟通清楚扼要。你可以直接采用计划表，也可以稍作调整，使它更适合你的需要。使用计划表至少有四个优点：

1. 计划表可以给战略家提供指导，以确保所有重要信息都没有被遗漏。
2. 收到计划表的人在第一时间就能理解上面的信息。
3. 因为同一类型的信息总是出现在计划表的同一个地方，读者很容易找到类似问题的答案（例如何事、何时、何地、何人、为何等）。
4. 明确的计划表可以增强每一个运动参与者表达和传播运动理念的能力。

使用计划表进行战略、战术的计划。

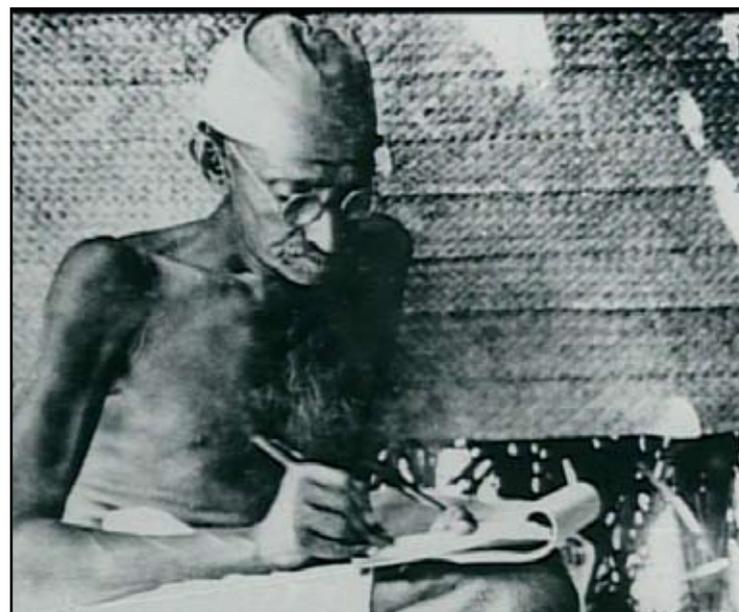
学习成绩目标 1:

计划表既适用于某次行动，也适用于多条战线、多重行动的运动。计划表确保读者能够找到重要问题的答案。这些问题可能包括：

- 当前形势是什么？
- 任务和目标是什么？
- 要做什么（计划的行动）？
- 如何实现（行动的理念）？
- 明确任务，分配职责；
- 与支持 and 沟通有关的基本信息。

小提示

检查与计划有关的所有信息！



小提示

了解非暴力运动使命的人越多，提供的帮助就越多！

重点

要把“为什么”包括在任务说明中。参与者越了解任务的目的，就越有可能按运动的要求行动。

计划表的五个组成部分：

1. 形势：简要说明计划举行活动的区域内，非暴力运动及其对手的相关情况。
2. 任务说明：任务选择受各种信息的影响，这些信息可能来自力量图（详见第八章）、战略评估文件（详见高级课程A1）、对形势的判断等。本段应清楚明白地说明谁将做什么、何时做、如何做、为什么做。

案例

2006年3月1日，促进自由公平选举委员会为实现民主政府，发起了一场非暴力运动，旨在动员民众：在议会选举中支持并投票给主张民主改革的候选人；防止公投中的舞弊行为；建立全国性的“罢工委员会”，一旦发生选举舞弊，就对政府施加非暴力制裁；为建立新的民主政府作好准备。

3. 执行：本段说明非暴力运动或行动如何展开。如果是一场完整的运动而非一个具体行动制定计划，一般要确定运动的各个阶段，包括准备工作和阶段性目标。阶段可以根据时间或活动来划分。

通过使用反向计划程序——也就是说，在制定计划和时间表时首先明确终点，然后就达到此终点所需事项制定反向计划（详见高级课程A4）——使策划者确定要完成的关键任务，并分配相关职责。

案例

“出门投票”运动的计划可分为三个阶段：

第一阶段（准备阶段）——分配运动成员开发培训课程，培训各个选区组织开展“出门投票”运动的骨干。

第二阶段（阶段性目标）——经过培训的运动骨干对各个选区的活动分子进行“出门投票”培训。

第三阶段（执行阶段）——经过培训的活动分子将直接为选民提供服务，进行投票后的民意调查，并定期汇报结果。

4. 管理与后勤：确定需要哪些管理和后勤支援，及如何获得这些支援；列出执行此次行动或运动所需的物质资源、人力资源，以及技能和知识。例如行动或运动可能需要经费、印刷材料、影片、演讲者和艺人，用来支持“出门投票”活动。

5. 协调与沟通：解释要沟通的内容，如何沟通，以及在参与行动或运动的各个团体之间进行协调的程序。本部分还可以列入电话号码、电邮地址、通讯员和会议时间表等。



1998年，动员年轻人参加斯洛伐克议会选举投票的无党派运动“摇滚投票！”

小提示

把你的计划分为几个阶段！

学习成绩目标 2:

将计划表应用到非暴力抗争的过程中

练习

使用计划表，分组设计并展示非暴力抗争的过程。每人15-20分钟。

小提示

决定谁要做什么，何时做，怎样做！

内容/长度	需要回答的问题	切记
形势（最多两段）	要计划、采取的行动所面临的形势是什么？	检查与计划有关的所有信息！
任务说明（一段）	谁将要做什么，什么时候做，如何做，为什么做？	向人们解释要做什么以及为什么要这样做！
执行（每阶段一段）	如何实现？	根据时间（几月几日之前）或活动（总统选举之前）来划分阶段，其中包括准备工作和阶段性目标。
管理与后勤（一段）	能够获得哪些管理和后勤支援，如何获得？	列出运动或行动所需的所有人力和物质资源，以及技能和知识，并检查其可能的来源！
协调与沟通（一至两段，以及联系方式列表）	参与运动或活动的团体或个人如何进行沟通和协调？	沟通程序和模式，提供有关组织和个人联系方式的详细列表。

小结

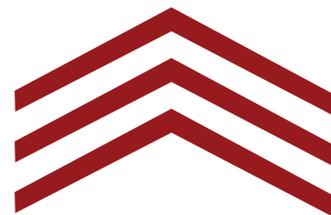
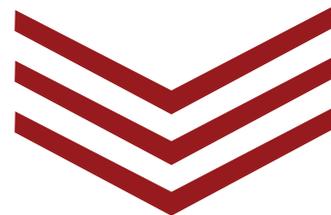
本章讨论的计划表，能够回答读者需要知道的最重要的问题。在非暴力运动各个层次的计划中采用这种标准格式，对于阐述行动和运动非常有帮助。

为了执行行动或运动进行沟通时，计划表可以使沟通更加完整、简洁和明确。同时也节约了作者和读者的时间。你可以采用本章讨论的计划表，也可以自己设计一个计划表。总之，非暴力运动应该考虑使用某种形式的计划表，计划表应包括制定战略目标和战术行动所需要的所有信息，这些信息每次都应该使用标准格式。



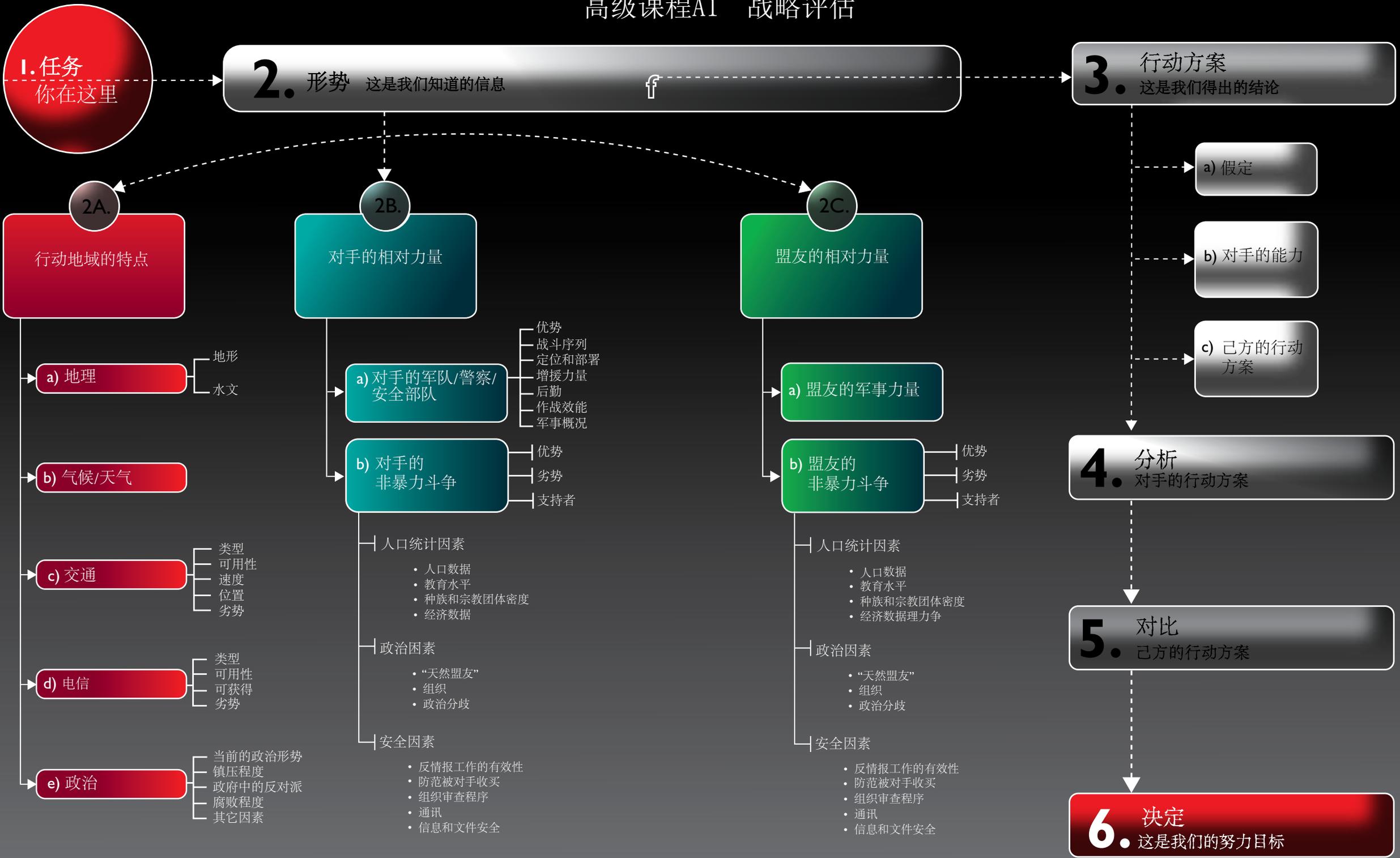


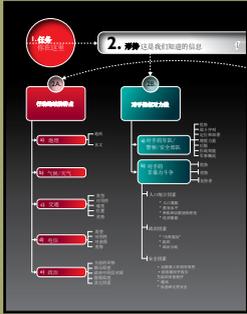
高级课程



计划
注意事项







高级课程A1 战略评估

对形势的战略评估是非暴力抗争中最重要的指导性文件。它为制定有效的战略行动方案提供重要的信息和分析。战略评估是一项严密而有系统的高智力劳动，战略评估分析的质量及所分析信息的数量，决定非暴力运动整体计划的质量和成功的可能性。因此，战略评估的重要性再怎么强调也不过分。

战略评估不仅对制定战略行动方案至关重要，其重要性还体现在政策制定、危机应对以及为参与非暴力运动的不同群体提供深思熟虑的信息分析和可靠数据上。

战略评估应根据形势变化随时进行更新。应任命非暴力运动中的一些成员担任战略评估协调员，另一些成员负责收集、评估和提交要纳入战略评估的信息，还要随时找出战略评估中不再重要和不再准确的信息。

战略评估中的安全问题应当列入机密文件。机密文件只有那些“需要知道”的人可以接触。例如组织的规模（数字和姓名）、情报传递路线和内部联络方式等信息都十分敏感，而且与非暴力运动成员甚至工作人员都没有关系。

战略评估信息的类型与来源 用《战略评估手册》的标准格式进行战略评估

学习成绩目标 1:

战略评估帮助战略制定者组织、分析、计划非暴力运动必须考虑的关键信息。

战略评估的六个主要部分：

1. **任务：**非暴力运动的未来愿景是什么？
2. **形势：**关于土地、人民和政府的信息中，哪些对计划非暴力运动贡献最大？对手的斗争能力与你的斗争能力的对比如何（也叫“相对战斗力”）？
3. **行动方案：**列出非暴力运动能够执行的所有可能的行动方案。
4. **分析对手的行动方案：**对手会做什么来回应你的每一个行动方案？
5. **对比己方的行动方案：**衡量行动方案的有利和不利因素。
6. **决定：**为了实现未来愿景，非暴力运动将要实施什么方案？

练习

按照《战略评估手册》的标准格式进行战略评估。

1. 任务（手册4-8页）

小提示

在斗争中要时刻遵守任务说明。

案例

“参加XXXX运动的XX国人民将进行战略性非暴力抗争，争取民选政府，防止政变。”

小提示

在不知道事实的情况下，可以用假定来代替，但假定永远不如事实！

在战略评估的第一段，要描述非暴力运动的未来愿景（详见基础课程第一章）。一个有效的未来愿景不仅能够得到社会各阶层的支持，还能清楚的表达非暴力运动支持什么，反对什么。

未来愿景可以超越近期目标（例如结束独裁统治、军事占领、腐败、对少数民族或妇女的歧视等），表达非暴力运动为之奋斗的长期变革。

2. 形势（手册8-33页）

战略评估的第二段要放进行动执行时所有的形势信息。不仅应包括地形、交通、通信、气候/天气，还应包括盟友和对手的政治、军事力量对比。还要对形势做出的假定进行检验。总之，要了解所有可能影响行动执行的形势信息。战略评估的形势分为三部分：行动地区的特点、对手的相对战斗力、盟友的相对战斗力。相对战斗力是指敌我双方发动斗争的能力。

如果无法获得有关地形、交通或其他相关情况的信息，就必须用假定来代替。要记住，假定是事实的替代品——假定不如事实。要尽可能少使用假定。

2A. 行动地域的特点

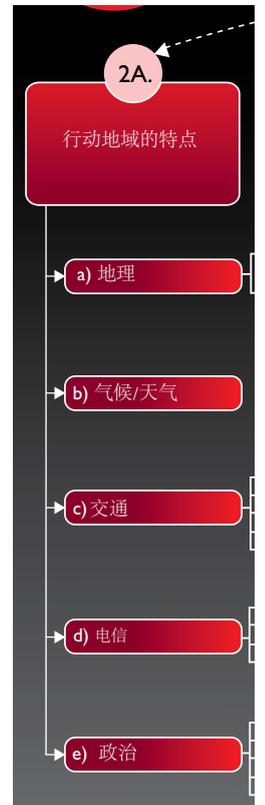
a) 地理：如果对手采用军事行动来，地理信息能够提供对手采用军事行动的相关线索。地理信息还能影响动员非暴力运动的时间和方式。地理信息包括两大因素。

1. 地形：等高线图提供了充足的地形信息。

2. 水文：对非暴力运动来说，掌握水文信息很重要。例如，与当地村民交谈，能够获得不同时间的最佳渡河地点的信息。当地人可能对非暴力行动期间要使用的鲜为人知的渡河地点了如指掌。

b) 气候/天气：大多数天气信息都可以从天气预报等公开渠道获得，战略家在制定非暴力行动计划时，应该将天气的影响因素考虑进去。

c) 交通：从一座城市到另一座城市，从一个村庄到另一个村庄，非暴力运动的通信员、协调人、活动家要四处联络，物资要在全国各地调配，军队和警察也要进行部署。从A地到B地所花费的时间，对非暴力运动及其对手都十分重要。应了解交通基础设施，考察火车、公交车、飞机和船舶的运输能力。查阅报纸和旅游出版物；去火车站和汽车站询问；和游客、卡车司机、火车司机交谈等。





d) **电信**：非暴力运动及其能够使用哪些电信技术？

e) **政治**：战略家要说明运动实施时面临的政治局势。新闻发布、新闻报导、专访、运动回顾、民意调查、之前各次选举的结果都是不错的起点。

2B. 对手的相对力量

要从两个方面考察对手的力量：a) 对手调动军队、警察的能力；b) 对手发动非暴力斗争抵制你的运动的能力。战略评估为如何对这两个方面进行分析提供了框架。

a) **分析对手的军队/警察/安全部队应当根据以下各项：**

- 1. 优势
- 2. 战斗序列
- 3. 定位和部署
- 4. 增援力量
- 5. 后勤
- 6. 作战效能
- 7. 军事概况

以上术语的含义详见《战略评估手册》。

b) **对手进行非暴力行动的能力：**

对手发动非暴力行动来对付你的非暴力运动的能力有哪些？

- 1. 优势：列出对手的优势——将采取哪些非暴力行动来与你抗衡？
- 2. 劣势：列出对手的劣势——对手使用的非暴力行动的软肋在哪里？

3. 支持者：列出给对手的统治提供了不可或缺的支持和权力的组织。

对手的相对力量		
如果对手是独裁或专制的政府，那么它会有很多暴力或非暴力的方式来对付你的运动。以下是你的对手可能有一些优势和劣势：		
1. 优势	2. 劣势	3. 支持者
<ul style="list-style-type: none"> • 审查制度； • 拥有电台、电视台和出版社 • 控制所有教育系统 • 用财政资源控制人们的行为 • 能够接触国际媒体和其它通讯工具 • 训练有素、无处不在的情报网 • 利用军队、警察和官僚机构实施制裁的能力 	<ul style="list-style-type: none"> • 政府公职部门无能 • 被人民所蔑视 • 战略家是外行 • 曾发动针对少数民族的镇压甚至种族灭绝政策 • 官僚机构效率低下 • 公务员、官僚阶层腐败、无能，任人惟亲 • 呆板的官僚主义政策法规，政府无力适应新形势 • 领导和内部决策与世隔绝，决策失误 • 官员之间勾心斗角 	<ul style="list-style-type: none"> • 国家军队 • 民兵 • 警察 • 情报部门 • 媒体 • 外国投资者 • 商界/社区 • 政府机构（例如司法机关、选举委员会、中央银行） • 公务员 • 国有资源（例如石油、天然气、矿产等） • 外部支持者（例如外国政府、有组织的犯罪-毒品、军火贩子等） • 宗教团体 • 政党

案例

对手的相对力量

人口统计因素

- 人口数据
- 教育水平
- 种族和宗教团体密度
- 经济数据

4. 人口统计因素：分析对手的优势和劣势时，下列哪些人口统计因素较为重要？估计那些重要的数字，并解释它们为什么重要。还要找出这些数字的变化和趋势。包括：

- a. 人口数据：数字、年龄、结构、性别比例、增长率、出生率、死亡率、婴儿死亡率、迁入/迁出率、平均寿命、公共卫生指标（例如吸毒，获得清洁用水，饥饿发生率、艾滋病发生率）、犯罪率等；
- b. 教育水平：识字率，使用的语言；
- c. 种族和宗教团体密度；
- d. 经济数据：家庭收入，贫困率、通货膨胀率、失业率、汇率等；

对手的人口统计因素

a. 整体数据（用于双方的分析），例如：

- 人口（准确数字）
- 0-14岁：（例如36%）（女性；男性）
- 15-64岁：（例如60%）（女性；男性）
- 65岁以上：（例如4%）（女性；男性）
- 人口增长率：%
- 出生率：出生人口数字/1000人
- 死亡率：死亡人口数字/1000人
- 人口密度分布（城市人口）

b. 支持对手的大学毕业生分布情况

c. 其它

案 例

对手的人口统计因素

5. 政治因素

- a. “天然盟友”：列出从你对手那里获得利益的人群（他们可能因为利益而为你的对手提供帮助）。
- b. 组织：列出从你对手那里获得利益的特定社会组织。
- c. 政治分歧：这些团体或组织之间的关系有哪些是可以利用的？

对手的政治因素		
a. “天然盟友”	b. 组织	c. 可利用的政治分歧
<ul style="list-style-type: none"> · 士兵 · 警察 · 公务员（哪个部门？） · 商界（哪一类？） · 宗教机构的某些成员 · 外部因素（例如有组织的犯罪、贸易伙伴等） 	<ul style="list-style-type: none"> · 国家军队 · 警察 · 商界 · 官方媒体 · 军队或准军事组织 · 宗教团体 · 退伍军人组织 · 外部组织（例如外国政府、地区合作伙伴、贩毒团伙、军火贩子等） 	<ul style="list-style-type: none"> · 军队与警察 · 政府中的温和派与强硬派 · 政府与工人 · 各级军官 · 士兵与士官 · 政党和统治精英之间的政治竞争 · 商团竞争对手

案 例

对手的政治因素

6. 安全因素：本部分将探讨如何接触对手的保密信息。

a. 反情报工作的有效性：非暴力运动反渗透的能力如何？有哪些风险？对手组织中有哪些人可能被招募过来？他们能够提供哪些信息？

b. 组织审查过程：对手有哪些防止渗透的办法？你如何克服这些障碍？

c. 通讯：对手的组织成员之间如何传递信息？这之间有哪些可利用的空间？

d. 信息与文件安全：对手如何保护其敏感信息？有什么方法绕过他们的安全措施？

2C. 盟友的相对力量

当前反对派团体发动非暴力抗争的能力的信息，例如有哪些反抗组织？他们之间相互协作的程度如何？他们过去开展过哪些非暴力行动？行动的地点、人数，涉及的活动家和民众的类型，行动的目标和战略，行动的经验教训等等。

a) 盟友的军事力量

很多团体赞同非暴力运动的目标，但希望使用暴力斗争。我们决不推荐在非暴力运动中有任何军事成分，暴力和个人武装会给非暴力抗争带来最危险的污点。但会有一些外部因素（例如北约盟军）采用军事手段干涉非暴力运动的对手。

非暴力运动的领导层必须仔细权衡斗争中纳入军事成分所带来的风险。

b) 盟友的非暴力抗争

你的运动和支持你的团体发动非暴力抗争的整体能力如何？

1. 优势：列出你的优势。回顾六种权力来源（见基础课程第二章）；问问自己：你的运动拥有每一种权力资源的数量是多少？目前能够采取的非暴力行动的范围有多大？

2. 劣势：列出你的劣势。行动的哪个环节最容易遭到对手的攻击？考虑这些因此可以帮助你回顾六种权力来源。

3. 支持者：列出给你提供支持和权力的团体。



盟友的非暴力抗争

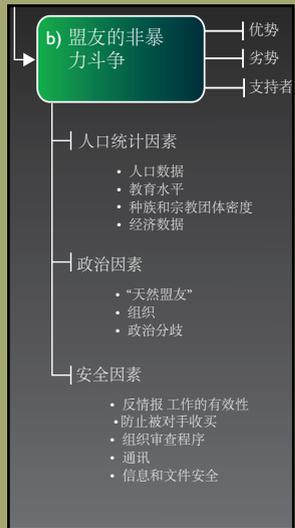
虽然非暴力运动主要针对的是对手的支持者，但评估非暴力运动自身的支持者也很重要。

支持者

- 非政府组织
- 宗教团体
- 独立媒体或其它信息渠道
- 工人或工会
- 反对派政党和联盟
- 教育组织或机构
- 少数民族组织（国内的、国际的）
- 多边机构（联合国等）
- 国际公民社会/民主/人权组织
- 侨团

案例

盟友的非暴力抗争



4. 人口统计因素：

分析非暴力运动的优势和劣势时，下列哪些人口统计因素较为重要？

a. 人口数据：例如数字、年龄、结构、性别比例、增长率、出生率、死亡率、婴儿死亡率、迁入/迁出率、平均寿命、公共卫生指标（例如吸毒，获得清洁用水，饥饿发生率、艾滋病发生率等）、犯罪率。

b. 教育水平：识字率、使用的语言。

c. 种族和宗教团体的密度。

d. 经济数据（家庭收入、贫困率、通货膨胀率、失业率、汇率）。

5. 政治因素

a. “天然盟友”：列出将从非暴力运动中获得利益的人（这些人可能因此而非暴力运动提供帮助）。

b. 组织：列出将从非暴力运动中获得利益的特定社会组织。

c. 政治分歧：反对派团体或组织之间有哪些关系有可能被对手利用？如何修补这些分歧或防止这些分歧被对手利用？

盟友的政治因素

a. “天然盟友”	b. 组织	c. 政治分歧
<ul style="list-style-type: none"> • 商界（哪一类？） • 学生 • 农民 • 工人 • 教师 • 少数民族 • 非暴力运动的参与者 • 穷人 • 宗教团体的某些成员 	<ul style="list-style-type: none"> • 某些宗教组织（哪一类？） • 反对派政党 • 环保 • 人权组织 • 专业组织（工会等） • 区域和多边机构（联合国等） • 国际非政府组织（哪一类？） • 地方非政府组织（哪一类？） • 国内或国际基金会 • 外部因素（外国政府等） 	<ul style="list-style-type: none"> • 反对派总是普遍存在政治分歧。应发现并解决最严重的分歧。

案例

盟友的政治因素

案例

提供一些安全的通信技术，包括交通员、交通站、事先准备好的代码、加密电邮(例如 hushmail)、安全语音工具(例如Skype)、网络电话、其它网络通信方法。

6. 安全因素：本部分将探讨对手如何监控非暴力运动的敏感信息。

a. 反情报工作的有效性：对手渗透非暴力运动的能力如何？怎样预防？非暴力运动中有哪些人容易被对手收买？哪些人容易被敲诈？他们可能泄露哪些信息？

b. 组织审查程序：最近采取了哪些措施以减少对方渗透的机会？

c. 通讯：非暴力运动成员之间传递信息使用什么方法？这些方法的安全性如何？有哪些劣势？

d. 信息与文件安全：保护敏感信息的程序有哪些（包括物理和数字安全措施——例如杀毒软件、密码和资料备份等）？这些资料有没有监管制度？

3. 行动方案

在战略评估的这一部分，我们要利用已获得的信息和做出的假定。

a) 假定

在整合战略评估和决定非暴力行动的方案时，要得到所有事实和信息是不可能的，因此，战略家需要做出假定。

做出假定会有一定的风险，错误的假定会带来错误的战略。而且，信息与事实是会变化的。了解战略评估中哪些信息可靠，哪些信息会产生变化，变化的信息对非暴力运动的战略会产生多大的影响，这些都十分重要。

常见的假定：

警察和军队并不打算镇压上街游行的非暴力抵抗者。

反对派政党会加入并支持这次运动。

外国政府不会给非暴力运动提供援助。

国际组织和国际媒体的关注可能会限制对手采用暴力手段。

某些假定可能是正确的，某些假定可能是错误的。最重要的是策划者必须知道这些只是假定，而不是可靠的事实。

b) 对手的能力

回顾和分析了有关对手的信息之后，需要确定对手的能力，这可能会影响你的行动方案。对对手能力的判断要根据你在2A部分（行动地域的特点）和2B部分（对手的相对战斗力）所做的评估。

对手的能力

- 逮捕、杀害或流放非暴力运动的领导者。
- 暴力镇压主要城市的大规模运动（会降低在其它地区进行军事行动的能力）。
- 与邻国的军事力量和情报组织合作，阻止可能支持非暴力运动的组织穿过边界并限制其产生的影响。
- 袭击并占领非暴力运动总部和地方机构。没收其财产。

需要注意的是，对手的能力是会变化的。非暴力运动的成功行动能够降低和限制对手的能力。因此，战略评估这部分需要不断更新。

案例

对手的能力



案例

c)我方的行动方案 (CA)

根据之前收集和分析的信息，你的团队可能会采取哪些非暴力行动？描述所有可能的行动方案（哪怕是你不打算使用的），从“不行动”（不作任何事）到“极端行动”，或是任何折中的行动方案。

行动方案 1

为争取政治变革或民族自决而发动的全国性非暴力抗争

实现在全国范围内有系统地建立非暴力运动根据地的战略目的是：

- 为非暴力运动招兵买马；
- 为全国动员做准备；
- 制造多个分散的目标迷惑对手，转移他们的注意力；
- 瞄准对手的权力支柱开展全国性非暴力行动，破坏他们对专制制度的忠诚和支持。

行动方案

针对腐败、人权、种族/民族/性别歧视和贫穷等具体问题发动的非暴力运动

在该地区或部门建立非暴力抗争团体的战略目的是：

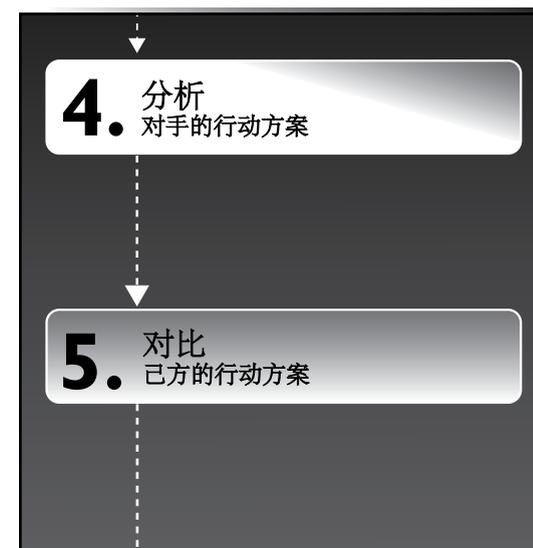
- 为非暴力运动招兵买马。
- 针对与这些问题有关的具体权力支柱，在具体问题上争取斗争的胜利。
- 选择一些特定的问题，迫使对手做出选择：要么接受运动的要求，要么镇压运动，降低自己的合法性。将对手逼入困境。
- 赢得阶段性胜利以帮助运动建立信心、吸引新的支持者、团结反对派。
- 为大规模动员做准备。

行动方案 3

保持目前的状态（不做任何事）

概述非暴力运动目前的行动，包括：

- 非暴力运动和行动，虽然可能很小；
- 非暴力运动和类似组织中积极和消极支持者的人数；
- 对手对运动和类似组织采取的行动做出的反应。



4. 分析对手的行动方案

在本段中，你要设法确定对手的每种能力对己方每种行动方案的影响。

5. 对比己方的行动方案

在本段中，根据非暴力运动认为应该优先考虑的事项，以及最重要的因素，比较每种行动方案的优势和劣势。例如你的组织可能认为将民众伤亡降到最低至关重要。这会影响到不同行动方案的评估。

6. 决定

战略评估策划者要根据对对手可能采取的应对方案的评估，每种行动方案的优势和劣势（第3部分和第4部分）决定将要采取哪种非暴力运动方案。

选中的方案将变成完整的操作性任务说明（见基础课程第十五章）。



学习成绩目标 2:

解释《战略评估手册》中的数据

小 结

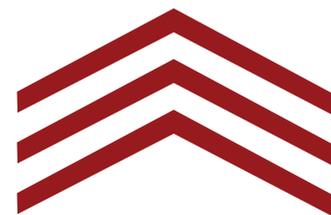
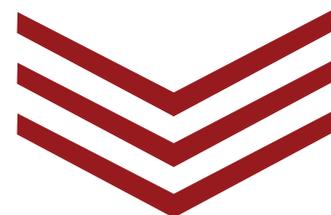
在最基本的层面上，战略评估是在非暴力运动所发生的社会、历史、文化、政治、经济的大背景下，对非暴力运动及其对手的优势和劣势进行的评估和比较。

对战略策划者来说，战略评估是非常重要的文件。完成它要耗费许多时间，但是，这是对斗争必要的投资。准备充分的战略评估给策划者提供了记载事实、分析和假定（只在必要的时候使用）的通用框架。这能帮助你确定整个运动、具体战役和有效战术的最佳整体行动方案，从而促进运动的成功。从本质上说，运动战略就来自战略评估中的分析。战略评估是“活”的文件，必须不断更新。战略评估的标准格式帮助战略家即使在压力下也能清晰地思考。



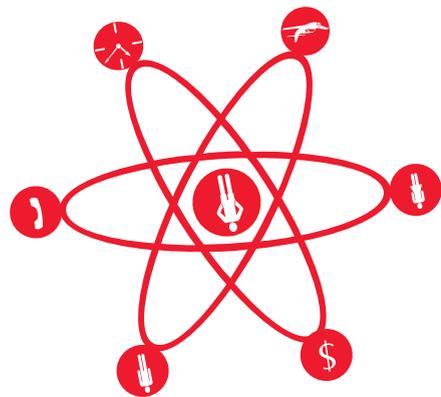
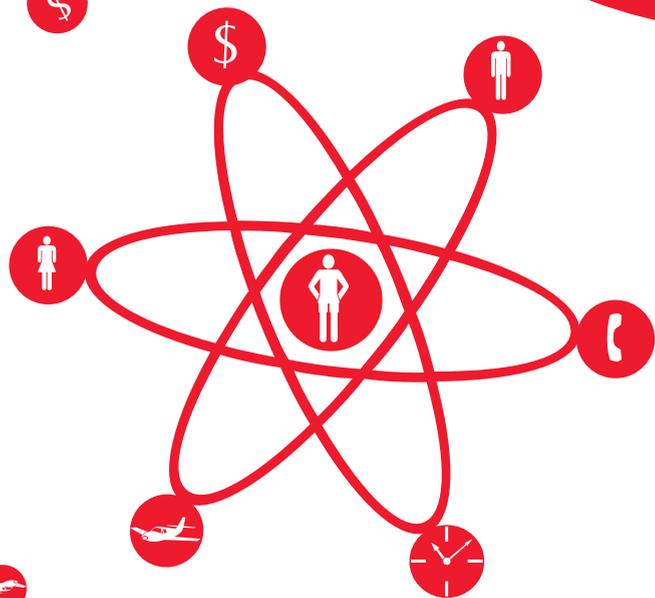
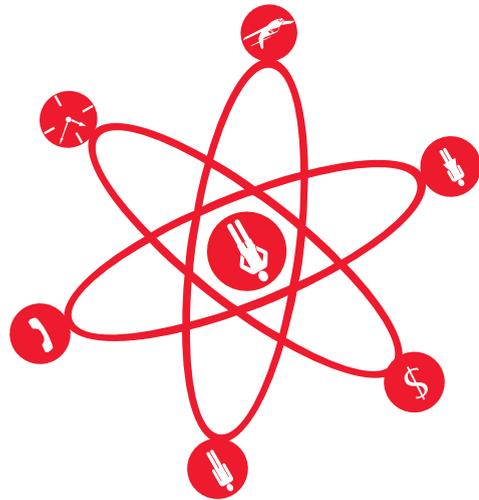


高级课程



组织和运行
注意事项





A2

非暴力运动管理：物质资源

高级课程A2 物质资源

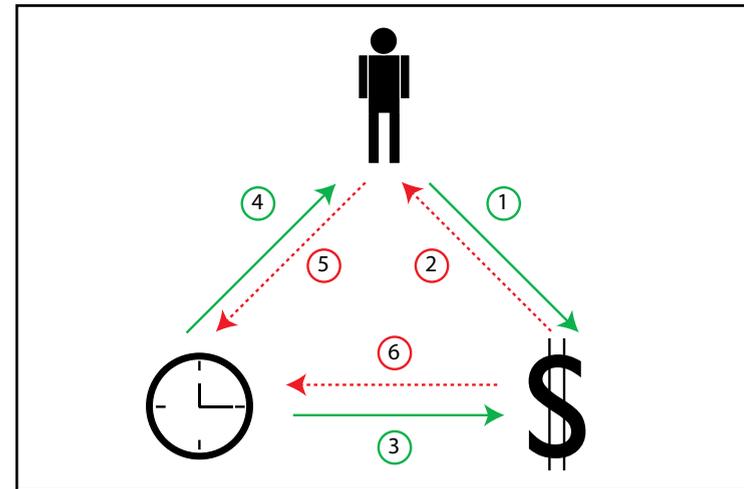
发展和管理非暴力运动是相辅相成、相互促进的。发展得越多，就越需要了解管理运动关键资源的原则。这些关键资源包括：人力资源、物质资源和时间。

人力资源是指为非暴力运动贡献时间和技能的人。为使非暴力运动获得大量的支持者，并且发挥他们宝贵的智慧和技能，有效管理人力资源是至关重要的。

物质资源包括有形资产，例如金钱、通讯设备、交通运输工具等。对物资需求进行评估和计划，有助于非暴力运动的开展。

时间是一种有限的、不可再生资源。非暴力运动可以筹集更多的资金或招募更多的人，但不可能重新获得失去的时间。因此，要战略性的计划和使用时间，使人力资源和物质资源的效率最大化。

本章我们将讨论物质资源的有效管理。为了做到这一点，必须了解非暴力运动三个关键资源之间的关系。物质资源的有效管理与人力资源、时间的有效管理是相互联系的。

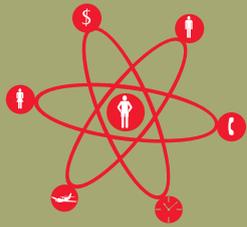


关键资源相互影响

三个关键资源是互相依赖的。例如为非暴力运动招募新人会增加获得物质资源的可能性（1），但招募和动员新人也需要使用物质资源（2）。

精心计划时间将使非暴力运动的物质（3）和人力（4）资源发挥最大的效益，但同时也有成本（5），既包括人们投入的工作时间，也包括物资（6）（从会议饮料到差旅费等）。时间宝贵不可再生。正如美国发明家、外交家和作家本杰明·富兰克林曾经说过的：“失去的时间永远找不回来。”反向计划程序——在计划一项行动时，从结束至开始反向安排日期和活动——是一个避免浪费时间资源的有用工具。

因此，一种资源的增长会对另外两种资源产生积极影响；反之，一种资源的匮乏也会对其它资源造成不利影响。



学习成绩目标 2:

积累和管理物质资源的基本原则

小提示

明智地使用物质资源，使其效益最大化！

要组织一场成功的非暴力运动，必须有足够的物质资源做保障。成功的物质资源管理可以使非暴力运动即使在巨大的压力下也能正常运转。决策者要进行需求评估，志愿者要跟踪每项活动的资源使用情况。这样你就能获得运动各个阶段如何使用物质资源，物质资源用在何处，以及哪里需要改进的准确图景。

非暴力运动应该一直保存可用资源的库存清单，根据战略计划安排物质资源的使用，并不断对所有物质资源进行成本-收益分析，最大程度地提高物质资源的使用效率。

重点

非暴力运动对物质资源的管理（特别是对钱的管理），可能促进团结，也可能制造分裂。某些运动的失败就是由于对领薪员工获利的嫉妒或指责。为避免这种情况发生，一些成功的非暴力运动——例如OTPOR（“抵抗！”）组织——选择不给任何工作人员或成员支付报酬。鉴于存在潜在的风险，是否给运动的核心成员支付报酬是一个必须认真考虑的问题！



物质资源类型	举例
生存和维持士气的必需品	<ul style="list-style-type: none"> • 食品、住所、衣物、医疗救助 • 受害者和失业人员基金等
交通和通讯物资	<ul style="list-style-type: none"> • 电脑、手机、发报机等通讯用品 • 自行车、汽油、公共汽车、火车、飞机票等
固定运营成本所需物资	<ul style="list-style-type: none"> • 办公室 • 电话、传真、互联网、复印机、电脑 • 邮资（包括新闻通讯和信函） • 其它办公用品 • 咖啡 • 人员费用（如有的话！）
非暴力行动（运动）所需要的直接物资	<ul style="list-style-type: none"> • 传单、小册子或其它招募材料 • 举办活动的房屋租金 • 社交活动和工作聚会的茶点 • 新闻通讯（印刷、纸张、邮资、照片） • 新闻发布会（印刷、纸张） • 海报 • 请人演讲所涉及的费用（酒店餐饮、推广）、 • 奖励或激励员工（如有的话！） • 参加全省或全国大会、研讨会的差旅费和注册费 • 其它活动费用

练习

召集头脑风暴会议，讨论非暴力运动需要哪些资源以及如何获得这些资源。本表列举了一些非常有用的运动资源。

小提示

政府没有朋友，
只有利益！

物质资源的潜在来源

非暴力运动在获得各种物质资源方面总是面临挑战。有时资助完全来自国内，包括公民社会组织、非政府组织、企业、宗教团体、工会、专业组织和个人。青年团体还有一个古老的物质来源——他们的家庭！

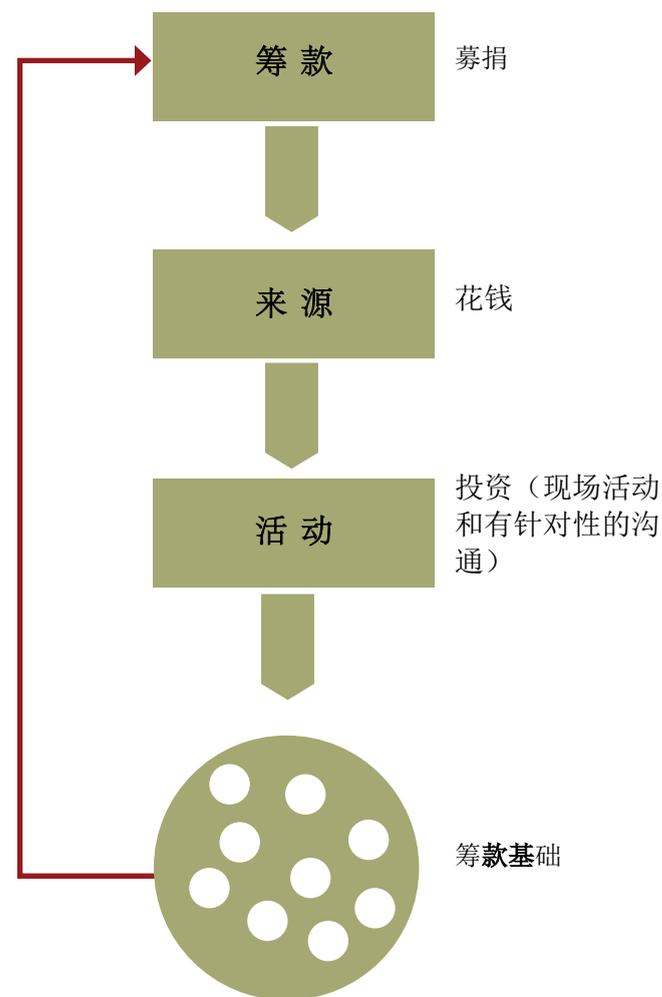
非暴力运动也可能获得国际社会的援助，例如多边组织、国际非政府组织、侨民社区、基金会，支持民主、人权和公民自由的组织或援助机构，工会、宗教团体等。但非暴力战略家们必须小心，确保国际支持不会妨碍和干扰本土运动的活动和目标。有时国际组织会被反应迟缓的官僚机构，僵硬的规定或自认为比“本地人”更懂得决策的“专家”所拖累。

警告

所有的国际团体都有自己的利益和议程。非暴力运动在吸引潜在的资助时，不要离开本国的发展战略，这是非常重要的。

可以通过非暴力运动的通讯系统联系可能支持你的团体。有时可能需要根据潜在资助者的兴趣强调运动的不同方面。

非暴力运动的代表如果有较强的语言谈判和提案写作技能，就能更有效地与提供物资的资助者打交道。

**情景**

有效筹款可以形成一个良性循环，使筹款资金不断扩大。



小结

成功的非暴力运动的三种关键资源是物质资源、人力资源和时间。它们相辅相成、相互促进。

要组织一场成功的非暴力运动，必须有物质资源的保障。应该对下一步活动进行需求评估。运动物质资源的升级应与运动的整体增长和活动的增加同步。

筹款和保障物资安全的技能包括精通外语、谈判和提案写作。非暴力运动的战略家必须确保国际援助不会妨碍和干扰本土运动的活动或目标。有时国际组织会被反应迟缓的官僚机构，僵硬的规定或自认为比“本地人”更懂得决策的“专家”所拖累。





A3
非暴力运动管理：人力资源

高级课程A3 人力资源

人力资源是指为非暴力运动贡献时间和技能的人。非暴力运动志愿者的重要意义在于他们的人数，为运动贡献的时间、提供的技能、知识和社会人脉。因此，要发展一个强大的非暴力运动，以下几点至关重要：

1. 不断招募对非暴力运动，或对非暴力运动所关注的问题感兴趣的人；
2. 不断接触那些不能直接参与运动的潜在支持者；
3. 培训新成员，利用他们的技能、知识和社会人脉。

人们加入团体有不同的原因，必须了解这些原因，以便把他们吸引到运动及其未来的愿景中，并且激励他们采取行动。

活动分子（志愿者）是非暴力运动的战士和力量的源泉。没有他们，非暴力运动就不可能取得胜利。活动分子有两种类型：在幕后提供技能和知识的；直接从事非暴力行动的。任何长期的运动都必须以这两类支持者为基础。

人力资源对非暴力运动的重要性有三个方面：

1. 人数：人力资源是政治权力的来源。大量成员的参与既能增加非暴力运动的权威性，也能增加大规模的行动能力。非暴力运动在拥有足够的人数时，才有足够的力量进行抗争。

2. 工作时间：志愿者为非暴力运动提供义务劳动，贡献时间和精力。



案例

“他完蛋了！”

孩子们也对参加塞尔维亚2000年的全国竞选活动感兴趣。

案例

在“他完蛋了！”竞选运动中，塞尔维亚非暴力组织OTPOR（“抵抗！”）发动了超过3万人参与。数学计算显示，3万人每天为运动工作4-8小时，每月超过100万工时——相当于一个强大的跨国公司。



1930年，印度

学习成绩目标 1:

人力资源的重要性

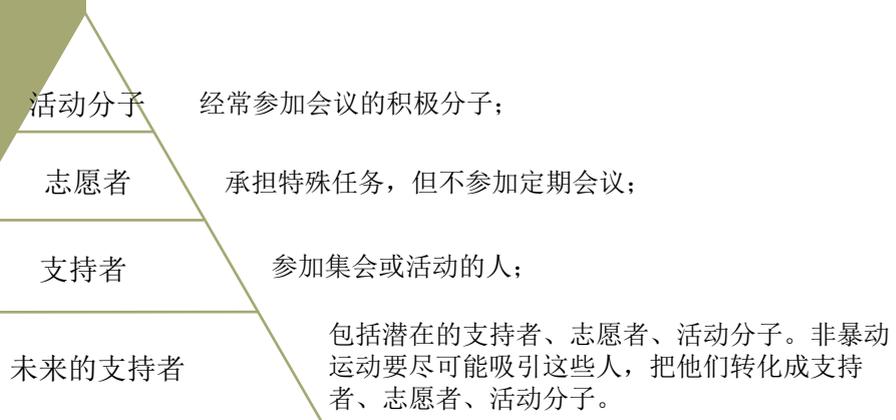
学习成绩目标 2:

人力资源的管理和升级

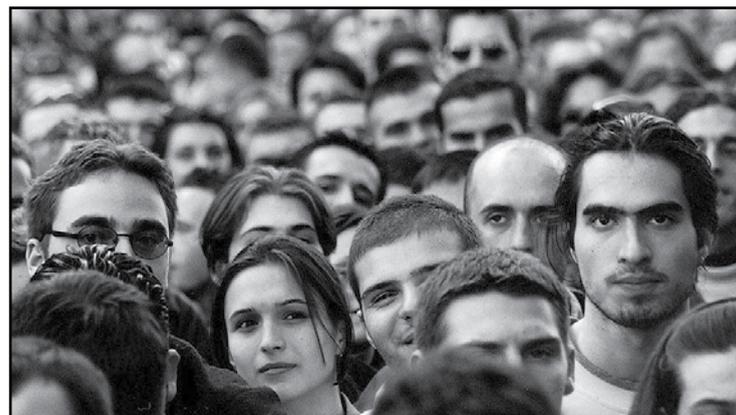
3. 技能: 人们带给非暴力运动技能、知识和人脉。例如使用电脑、制作网站、组织活动、筹款。这些技能帮助运动发展、成长，动员群众、削弱对手、取得成功。

人力资源管理的 key 内容之一是建立支持者团队。

在招募了几名支持者之后，下一步是建立活动人士名单。一个有效的方法是列出所有参加各种会议或活动签名人的“总清单”，清单上的人可以分为四类：



总清单上的每一个名字都是非暴力运动重要的权力来源。每个人都拥有技能、知识和人脉（例如一个人的朋友或亲戚可能是警官、大学教授、商人、宗教人士或公务员等）。无论是运动的领导者还是活动分子，了解这些信息都是非常重要的。



小提示

对非暴力运动来说，每个活动分子都很重要！

非暴力运动从一开始就要保持支持者的参与和兴趣，并提升他们的技能和责任，这被称为“人力资源升级”。经验表明，在招募后的第一个月里，除非能让这些新人持续参与活动，否则他们有可能离开运动——这意味着丢失大量未使用的人力资源。

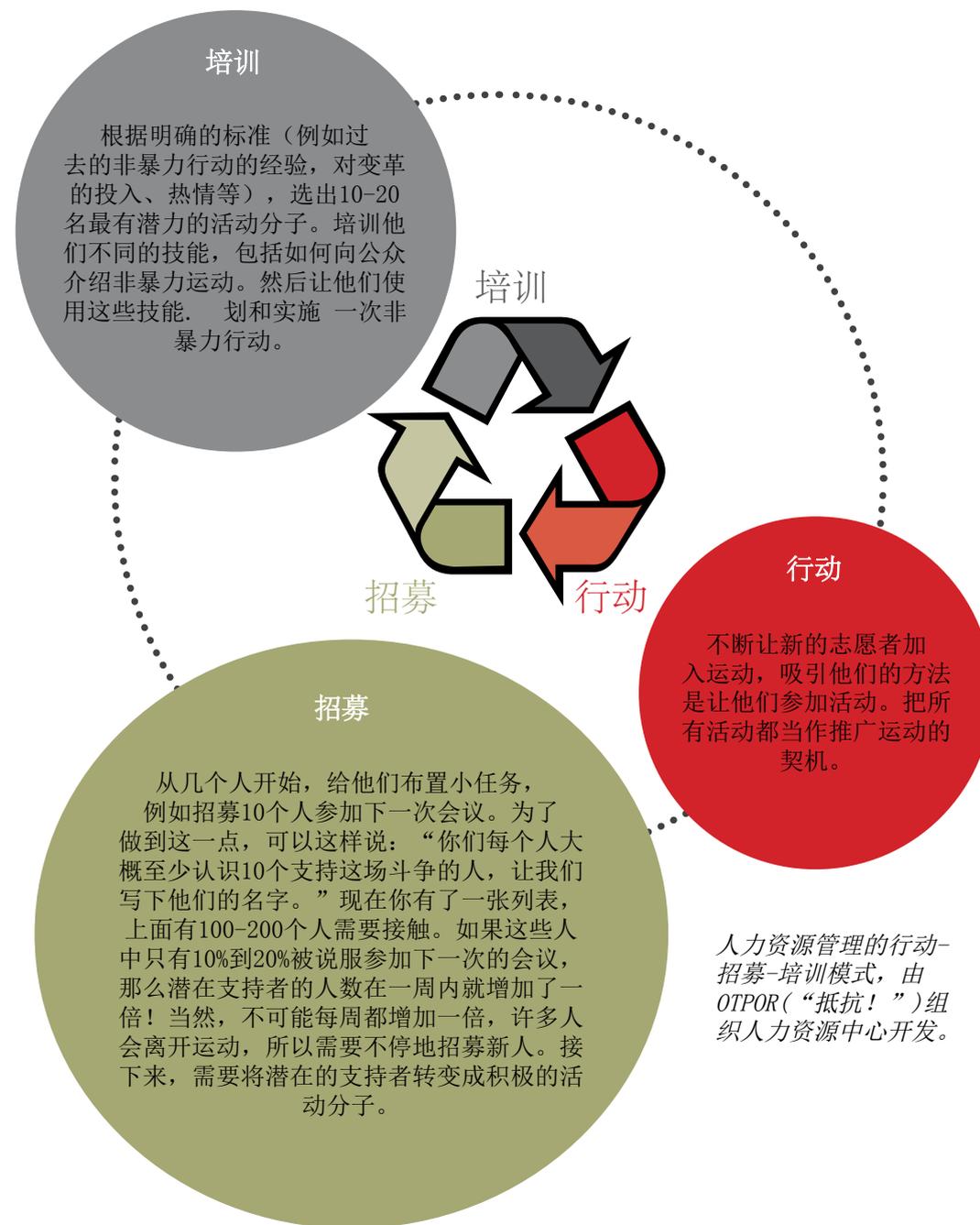
在运动的各个层次（从基层到领导层），人力资源必须持续升级。如果要想保持运动的势头，就要给志愿者布置简单可行的任务，以取得小的成绩。

活动分子和志愿者
为运动贡献他们的
劳动和技能！



练习

发展运动和人力资源管理的行动-招募-培训模式（由OTPOR（“抵抗！”）组织人力资源中心开发）可以把本章的理念付诸实践。



学习成绩目标 3:

在招聘过程中使用战略方法



小提示

非暴力运动应持续招募、培训新人，并使他们保持活跃！

人们加入非暴力运动的原因多种多样。有人希望成为他们认为重要的事情的一部分，而反对压迫、争取权利、为正义而斗争不但听起来很重要，还可能得到创造美好未来的重要机会；参与非暴力运动还能使人们避开日复一日的例行生活，去做一些令人激动的事；成为活动人士可以满足与他人亲密接触的需要；在一个组织中产生哪怕是微不足道的影响，也能够让人们产生荣誉感，感到自己是“团队的一部分”。

要开展一个强有力的非暴力运动，领导者们不仅要招募对斗争感兴趣的人，也要不断接触潜在的支持者，例如公务员或商界人士，他们或许不能直接参与运动，但可以发挥间接或幕后的作用。这些间接或幕后的作用可能包括为运动开辟新的沟通渠道，向运动传达人们的思想动态，呼吁同事关注运动的信息，从事一些小的反抗行为，例如怠工等。没有重要人脉的人也可以通过参加抵制等简单、匿名的行动提供支持。

招募活动分子，扩大运动规模，是非暴力运动的长期职责。因此，各种形式的活动都应该伴随着持续的推广和招募行动。非暴力运动要不断提供机会，使人们了解运动并表达支持。新的潜在的支持者往往只是对组织或斗争感到好奇，他们决定加入之前需要得到一些额外的鼓励。

每次活动、每个地方都可能是非暴力运动招募新人的机会。从足球比赛、戏剧表演到政治集会，只要运动的活动分子出现，就应该得到后勤支持以便从事招募活动。例如在低风险的情况下，志愿者配备一个简单的宣传台和报名表就够了。在高风险的情况下，人们可能不敢把自己的名字填在表上，这时可以请他们提供电子邮件或手机号码等通讯方式。即使运动是在进行一次小规模、短时间的公开行动，在有限的几分钟内，出席活动的志愿者也应该随机的与旁观者交谈。某些旁观者可能有兴趣了解更多有关运动的信息。即使是新闻发布会，也可以用来招募记者！

小提示

任何形式的活动均应伴随着推广和招募行动！



山姆大叔需要你！

二战期间最有名的招募海报：“山姆大叔需要你！”



我们需要你！

2000年，塞尔维亚OTPOR（“抵抗！”）组织的海报

练习

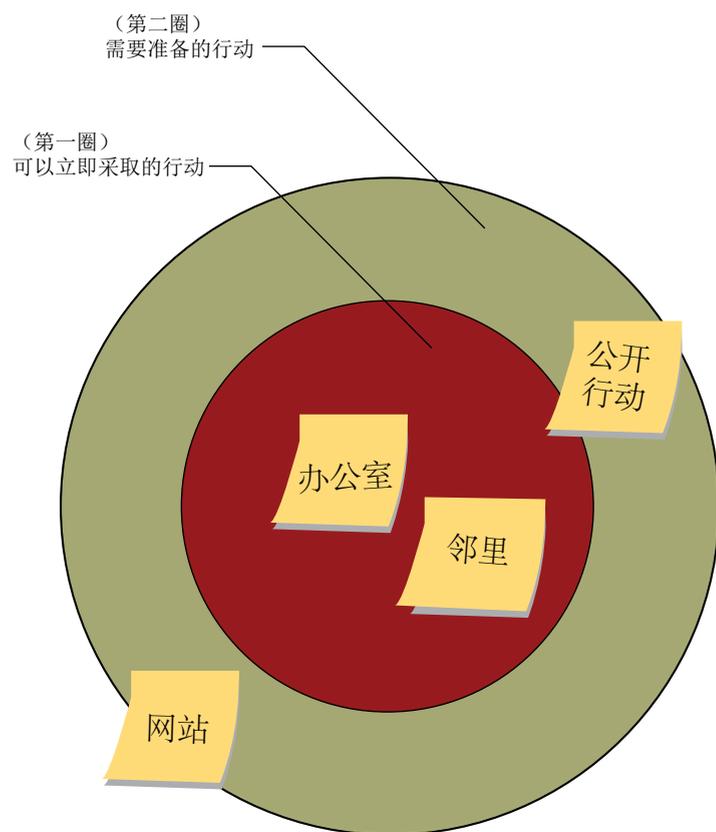
集思广益图：潜在的志愿者

本练习的目的是尽可能多的发掘潜在的人力资源。

通过头脑风暴，在挂图上制作“集思广益图”，帮助非暴力运动计划招募新人的战略方法。

第一个圈代表可以立即采取的行动，例如把非暴力运动的办公室装点得醒目起来，让人们容易找到并加入你们；考虑举办宗教活动，因为它可以吸引大量的人来参与；在下周的足球赛场上摆一张宣传台，尝试说服游客加入运动。

第二个圈代表如果投入时间和精力，就能够得到的潜在的人力资源。例如为了让人们能够通过网站加入非暴力运动，首先要建立一个网站并有专人管理。



小结

人力资源能够扩大非暴力运动的规模，增强运动的实力，人力资源就是运动的权力来源。

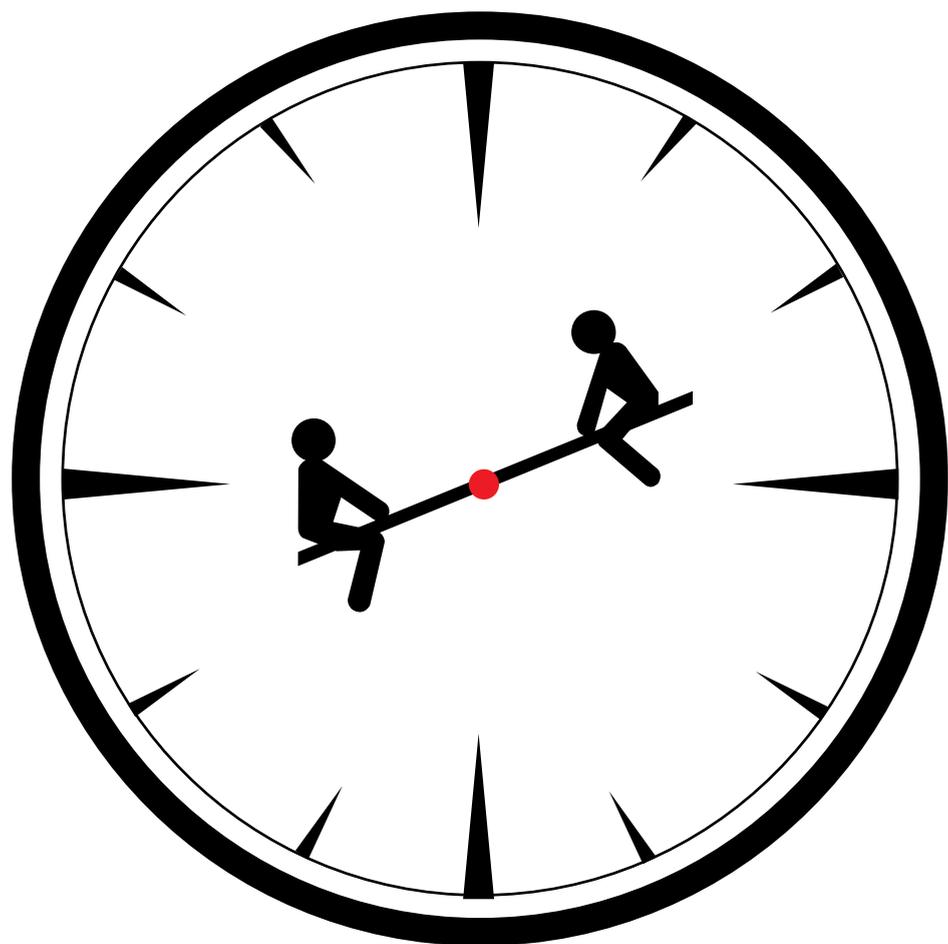
活动分子、志愿者和支持者给运动提供了人气；他们给运动提供了义务工作时间，带来了宝贵的技能、知识和人脉。

活动分子、志愿者和支持者是非暴力运动的战士和力量的源泉，没有他们，运动不可能取得胜利。

不断招募新人和推广运动，是非暴力运动获得成功的基本要求。这包括建立一个活动分子、志愿者和支持者团队（既有直接从事非暴力行动的人，也有从事“幕后”工作的人），跟踪其技能、可用性和联系信息，让他们参与活动并对他们进行培训。

每一个活动分子、志愿者和支持者都是非暴力运动的宝贵资源。要让他们时刻保持对非暴力运动的了解，并激励他们积极参与运动。





A4

非暴力运动管理：时间



高级课程A4 时间

非暴力抗争的三种主要资源是人力资源、物质资源和时间。

人力资源对于发展组织和开展大规模非暴力行动至关重要。物质资源使运动即使在巨大的压力下仍能有效运行。第三种资源——时间——是普遍和有限的（对于斗争双方都是如此）。精心计划和使用时间，可以使人力资源和可用的物质资源的效益最大化。

无论非暴力抗争的条件（文化、社会、历史、政治）如何千差万别，精心计划时间都是成功的运动的重要组成部分。

学习成绩目标 1:

了解时间这一普遍资源的性质

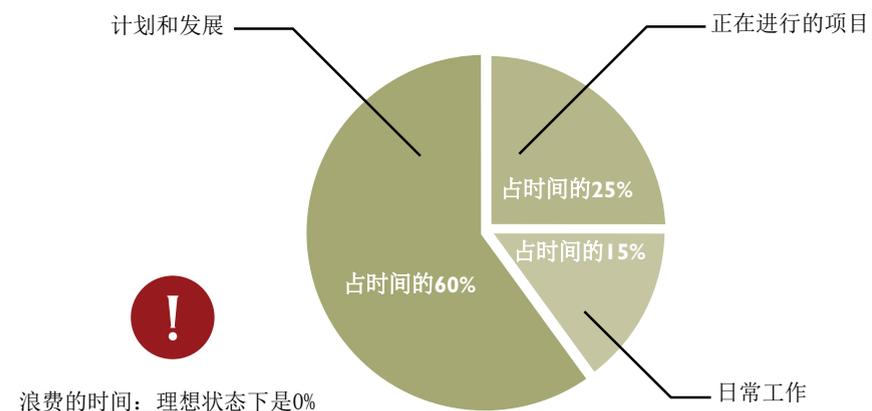
时间无处不在，手表、手机、日历都在提醒时间的存在。但你是否了解时间在非暴力抗争中也是宝贵的资源？

与其它资源不同，时间作为一种资源的独特性在于它的普遍性。非暴力运动及其对手在人力资源和物质资源的数量和质量上可能相差巨大，然而时间资源对双方都是相同的。例如选举要在60天内举行，双方可用的时间都是60天、1440小时、86,400分钟、520万秒。

失去的时间永远找不回来。

——本杰明·富兰克林

从使用情况来看，（非暴力运动以及其它组织的）时间可分为四个不同的类别：



1. 计划 and 发展的时间——计划和发展工作对战略家来是最重要的（例如制作活动日程表）。

2. 正在进行的项目时间（组织和实施工作）——涉及管理运动正在进行的活动（例如会议）。

3. 日常工作时间——日常和“琐碎”的工作很重要，但有时占了人们太多时间。

4. 浪费的时间——在理想的情况下，浪费的时间应该为零。但在大多数情况下，浪费的时间80%花在“等人”上。10个人的会议如果有一个人迟到15分钟，他实际上不仅浪费了自己的15分钟时间，还浪费了其他每人的15分钟，总共150分钟的等待时间。

小提示

找到时间浪费的地方，并尽量减少浪费！

小提示

要想有效地利用时间，必须学会把工作委派给别人。还必须学会如何委派，以及哪些任务委派给哪些人！

练习

学习成绩目标 2:

了解时间计划的重要性

小提示

计划应该是灵活的。

通过精心的计划和有效的组织，最好的政治战略家可以实现的合理时间分配，这使他们能够把大多数日常工作和一些正在进行的项目委派给下属去做，节省下宝贵的“时间”资源用于计划和发展运动。如果领导者和战略家的时间被太多的“琐碎”和“具体”工作所占用，以至于没有时间对未来的行动进行计划，运动的效率会变得越来越低，最终有可能失败。

练习

计算自己的时间分配，并将其与“理想的时间分配”做对比。

1. “事情不会像看起来那么简单。”
2. “任何事情需要的时间都比你想象的要长。”
3. “做事之前你必须先完成另一些事。”

——摘自“墨菲法则”

无论一次多么小的行动，时间计划都应井然有序。为了达到理想的时间分配，战略家应当尽可能把任务委派给活动家，让他们更容易地完成任务、实现目标。只有精心计划可利用的时间，非暴力运动才能迎接各种挑战。

时间计划应该是灵活的，要把预料之外的事态和机遇考虑进去。最好的计划能够迅速对意外事件做出反应，并把意外转化成运动的优势。制定战略时应该稳健，但战役战术则应灵活，以适应形势的变化。

案例

2000年，塞尔维亚反米洛舍维奇运动期间发生了一场涉及独裁者的儿子马尔科的暴力事件。马尔科的保镖殴打了波扎雷瓦茨小镇上的3名OTPOR(“抵抗！”)组织活动分子。

虽然这一暴行不是有预谋的，但是几天之内，OTPOR(“抵抗！”)组织就印刷和散发了5000张印有被挨打的活动家之一瑞德科·卢科维奇受伤的脸，和写有“这是塞尔维亚的脸”的海报。它传递的信息是人民正在被羞辱，我们应该团结起来，反对凌驾于法律之上的米洛舍维奇家族。



这是塞尔维亚的脸

每一次活动都需要有开头、中间和明确的结尾。有时一个声势浩大的“启动”活动可以带来媒体的关注和非暴力运动的突飞猛进。但是，如果担心遭到镇压或引起对手的关注，就应该选择以低调开始。运动扩大可着眼于基层活动——例如提高公开活动和上门宣传的频率、强度、多样性。战略家应该预先计划如何结束运动，何时及如何宣告胜利以激励未来的参与者。

一个好的计划是非暴力运动成功的关键，但把计划放在那里堆积灰尘或用来垫桌腿是没有意义的。计划应该是一个活的文件，需要根据不断变化的形势不断更新并加以检验。这是一个需要定期讨论和完善的行动指南。

要有一个活动日程表来标注每一天的任务，要让总部和做出决定的人都能看见。



学习成绩目标 3:

用反向计划流程制作运动日程表

“反向计划”是一个时间管理工具，目的是为了最大限度地有效利用时间。其工作方法如下：

1. 在月历上写下所有与非暴力运动有关的最后期限。
2. 在另一张纸上写下与这些最后期限有关的活动或行动，然后列出完成每个活动或行动所必须遵循的步骤（见下一页中的案例）。
3. 从后往前把这些步骤标在日历上，把最后一步安排在预定应举行行动或活动的前一天。继续向上移动，给每天安排一两个步骤，直到把所有的步骤都标在日历上。
4. 转向下一个最后期限，重复第3步。

周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	选举日

注：日历中，03日、10日、17日、24日、31日分别贴有黄色便签，标注为“活动1”、“活动2”、“活动3”和“选举日”。

准备公开活动时间表

公开活动前10-15天

- 选择主题
- 设计一个行动、名称和信息
- 提议时间、地点
- 为所有相关的筹备活动绘制日程表，并与其他成员分享
- 制作预算
- 准备印刷材料（如需要）

公开活动前3-7天

- 会见参与者并分配需要完成的任务
- 分发材料（如需要）
- 计划活动的具体方案
- 分析可能的难题，并制定应急计划

公开活动前48小时

- 采取必要的法律措施（例如通知警方）
- 提醒参与者，确认活动的时间、地点
- 准备新闻稿和公开声明
- 召开新闻发布会（如有必要）

公开活动前24小时

- 最后核对时间表和必要的材料
- 发送一份新闻稿邀请记者到活动现场
- 向参与者分配活动任务

活动当天

- 在总部召集参与者，并激励他们参加活动
- 活动（执行）
- 向记者发送活动的新闻报道

活动后1-2天

- 打电话给参与者，对他们参加活动表示赞赏
- 制作活动的媒体报道剪辑
- 评估活动的成败

小提示

保持日程表可见，并随时更新！

案 例



2000年，塞尔维亚
OTPOR（“抵抗！”）运
动办公室的日程表

怎样制作日程表？

1. 反向计划成功的关键是将运动分成若干小的、具体的任务，否则人们会感觉有很多事情要做但又不知从何做起。例如计划一场公开活动，那么第一项任务应该是“选择一个主题”，而不是“写演讲稿”，因为它过于宽泛了。同样，“组织媒体报道”也过于宽泛，可以明确为“发送一份新闻稿，邀请记者来活动现场”。筹备活动或行动时应仔细考虑涉及哪些任务。

2. 成功的反向计划另一关键是提前计划！在理想情况下，战略家们给整个运动划分出具体步骤。

3. 要切合实际。如果你事先知道海报“周末之前”才能准备好，就不要把张贴海报的行动安排在周五晚上。要给完成任务留出额外的时间。

反向计划的方法之所以好用，是因为它迫使战略家为计划制定出最后期限。而且它要求每天只完成一定量的工作。就像你不能一下跳上7层楼，但是可以从楼梯一步步走上去。

——摘自沃尔特·鲍克《怎样在大学里学习》
(1997年，波士顿，霍顿·米夫林出版社)

实战演练

使用上述格式，为向一位大学教授致敬的聚会制定计划，该计划应包括以下信息：

百事通博士，大学英语系主任，刚刚完成了《海作为〈白鲸〉的戏剧化统一手段》一书。《白鲸》是赫尔曼·梅维尔在1851年出版的一本关于亚哈船长和一条大白鲸的小说。百事通博士的书将于3周后出版。

你是英语系的研究生，决定在书出版的当晚为教授举办一场庆祝晚宴。使用上述我们已经讨论过的计划表格式，在1小时内拟定计划并提交给研究生院院长。

你可能有兴趣知道，教授的朋友称他为“大眼”，他离了3次婚，抽古巴雪茄，喜欢晚饭前喝两杯干马提尼酒，晚饭后喝一杯白兰地。他爱好集邮、钓鱼，用希腊文和拉丁文写诗。据他最后一任妻子说，他最喜欢的食物是生蚝和炖牛脑，这也许可以解释他为什么离婚3次。除了希腊文和拉丁文之外，他还能说流利的英语、德语、俄语和希伯来语。



在活动挂图上绘制计划日程表，或者使用备忘贴纸，然后提交给小组。

需要思考的问题：

与教授的个人生活有关的信息是否影响晚宴的计划？

晚宴的资金怎样解决？

邀请谁，为什么？

晚宴的风格是严肃的还是轻松愉快的？

有礼物吗？如果没有，为什么？

如果有，礼物是什么，为什么选择它？

影响晚宴地点选择的因素有哪些？

是否要告知被邀请者着装要求（休闲、非正式、正式）？

小 结

成功的非暴力抗争的一个关键因素，就是了解时间是非暴力运动的重要资源。与物质资源和人力资源不同，时间的独特性质在于它的普遍性。时间资源可分为三大类——计划发展、正在进行的项目、日常工作。战略家不应只是减少浪费（丢失）的时间，还应该把任务委托给他人，以节省自己的时间去计划和管理正在进行的重要项目。

精心计划时间的使用，可以使非暴力运动有效地利用人力和物质资源。使用反向计划流程把时间计划分解成现实、灵活的小任务。





A5
非暴力运动管理：知识和技能培训



高级课程A4 知识和技能的培训

要想让非暴力运动变得强大，必须向支持者提供有效的非暴力运动的知识、技能和信息的培训。

从事培训工作的人必须了解非暴力运动的理论和培训技巧。

这种培训使示威者在行动时非常有纪律、有准备。尽管当局和暴徒多次挑衅，对示威者进行身体攻击，但示威者仍能保持必要的非暴力纪律以实现最终的目标。

学习成绩目标 1:

了解培训在战略性非暴力抗争中的重要性

非暴力运动知识的培训，对有纪律和协调一致的行动是必不可少的。培训的主要目的是提高个人和组织的能力，以实现非暴力运动的目标和愿景。培训应该影响观念，提高技能。培训应该教会人们如何遵守纪律，了解非暴力抗争的动力和方法，避免暴力或政治上的破坏行为。

案例



马丁·路德·金
美国民权运动领袖

案例

20世纪50-60年代，马丁·路德·金博士领导的美国民权运动培训示威者进行角色扮演的模拟，用正确的方法应对当局可能采取的镇压手段。角色扮演模拟还可以用来检验战术的有效性。就像“战争游戏”，可以模拟战术，又不必在真实生活中冒险。另外，重大行动前他们还会举行礼拜仪式，帮助参加行动的人们做好心理准备。

介绍培训理论和非暴力抗争方法

学习成绩目标 2:

为了有效地培训，你必须充分了解教学内容（主题），课程设计的目的，所需要的理解或技能水平。使用学习成绩目标能够帮助制定课程计划，因为它使培训者确定明确的（有时是可测的）目标。一个学习成绩目标中包含一个动词（它说明了学生接受教育后将能够实际做些什么）。

告诉我，我会忘记。拿给我看，我可能会记得。只有当我参与其中，才会牢牢铭记。

——孔子



有效的培训还需要了解人们是如何学习的，一个描述学习流程的模型将学习划分成三个部分：

- 1) 知识领域（认知）
- 2) 态度领域（情感）
- 3) 技能建设领域（技能）

目的

(认知)

学习的知识领域

1. 了解
2. 分析
3. 评估

(情感)

学习的态度领域

1. 学习新的价值观和对信息的态度

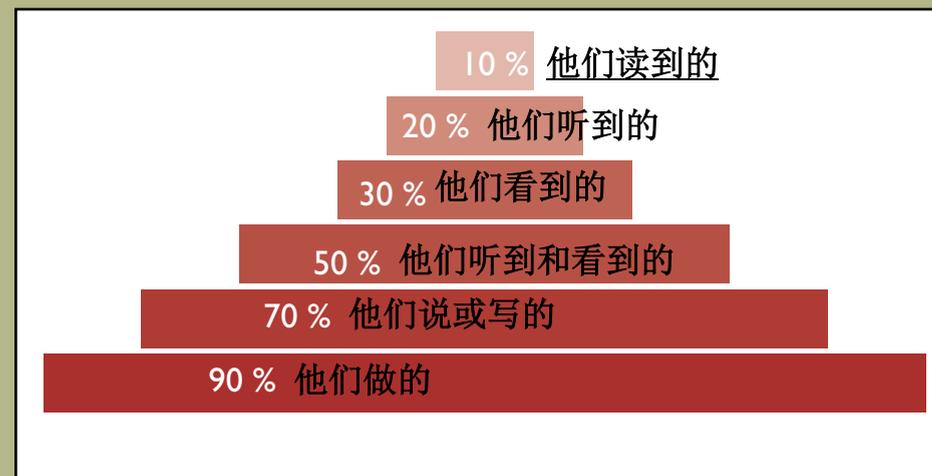
(技能)

学习的技能建设领域

1. 根据信息进行有效的行动
2. 适应新情况

戴尔的经验塔

人们记得：



培训技巧

有许多技巧可以用于培训流程，本章展示了其中一些技巧。

小提示

当人们积极参与培训流程时，培训可达到最佳效果！

方法/解释	讲座/主要是从演讲者到学生的单向沟通	讲座与讨论/演讲者和学生围绕一个大家已有一些知识或经验的主题，分享并拓展自己的思路
优点	<ul style="list-style-type: none"> 用直接的，符合逻辑的方式呈现事实或复杂的理论 包含激励人心的案例 刺激思考 可用于群体 	<ul style="list-style-type: none"> 讲座之后学生可以参与.. 学生可以提问、澄清或质疑
局限性	<ul style="list-style-type: none"> 专家并不总是好老师 受众是被动的 学习效果难以评估 沟通是单向的 	<ul style="list-style-type: none"> 讨论时间可能有限 提问和讨论的质量有限
准备	<ul style="list-style-type: none"> 需要明确的介绍和总结 需要对时间和内容进行限制 应准备案例、轶事等 	<ul style="list-style-type: none"> 提前准备要讨论的问题
在本手册中的应用	第二章《社会中的权力：权力的模型和来源》 第七章《非暴力抗争的战略和原则》 第十三章《恐惧及如何克服恐惧的影响》 第十四章《危害非暴力抗争的因素和安全文化》	第三章《权力的支柱》 第五章《激活非暴力力量：非暴力行动中的转变机制》 第十一章《非暴力运动管理：领导能力》

常用培训方法

头脑风暴 团体问题解决的 教学方法 鼓励人们分享问题的 解决方案	录像带等视觉材料	任何一课，特别是第十章《沟通工具：针对性沟通的类型和类别》	小组讨论	案例研究 学生考察和讨论案例中所描述的问题，给他们指出的问题可能的解决方案	角色扮演 学生用不同的方式表演如何应对特定情境	工作坊/工作表/调查 引导者设定并监督学生完成实际工作	客座演讲
<ul style="list-style-type: none"> 倾听能够产生新思想的创造性思维 鼓励所有人参与，所有的想法都会被记录下来 借鉴团体的知识和经验 使成员之间意气相投 一个想法可能激发更多好主意 	<ul style="list-style-type: none"> 用娱乐的方式教学和提问 能够保持团体的注意力 看起来很专业 能够激发讨论 	<ul style="list-style-type: none"> 汇集团体的想法和经验 在分析讲课内容、电影或经验时很有效 让每个人都能积极参与讨论过程 	<ul style="list-style-type: none"> 允许每一个人参与 人们在小组中感觉更舒适 可以达成小组共识 	<ul style="list-style-type: none"> 发展分析和解决问题的能力 允许探索复杂问题的解决方案——允许学生应用新的知识和技能 	<ul style="list-style-type: none"> 用戏剧性的方法引入问题情境 给人们提供机会扮演他人的角色，欣赏他人的观点 允许探索解决方案 提供练习的机会 	<ul style="list-style-type: none"> 让人们不受影响地独立思考和行动 独立思考然后与他人分享 	<ul style="list-style-type: none"> 主题个性化 打破学生的刻板印象
<ul style="list-style-type: none"> 重点不突出 要限制在5-7分钟内 人们摆脱已知现实可能有困难 如果引导不当，可能出现批评性评价 	<ul style="list-style-type: none"> 可能提出太多问题，无法专心讨论 讨论可能得不到充分参与 只有出现有质量的讨论，教学才会有效 	<ul style="list-style-type: none"> 超过20人时不实用 少数人可能会主导讨论 其他人可能不参加 耗时间 可能脱离预定的轨道 	<ul style="list-style-type: none"> 需要仔细考虑小组的目的 可能会跑题 	<ul style="list-style-type: none"> 人们可能看不到案例与自身实际情况有什么关系 信息不足可能导致结论不当 	<ul style="list-style-type: none"> 人们可能自我意识过强 不适合大型团体 人们可能感到威胁 	<ul style="list-style-type: none"> 只能短时间内使用 信息不足可能导致结果不当 	<ul style="list-style-type: none"> 不一定能邀请到好的演讲者
<ul style="list-style-type: none"> 引导者要选择问题 如果需要刺激小组讨论，必须先准备一些观点 	<ul style="list-style-type: none"> 需要安装设备 只有引导者准备好问题在放映后讨论，教学才会有效 	<ul style="list-style-type: none"> 引导者需要小心计划如何引导讨论 需要问题大纲 	<ul style="list-style-type: none"> 引导者需准备特定的任务或问题供小组讨论 	<ul style="list-style-type: none"> 在某些情况下，要明确界定案例 需要准备案例 	<ul style="list-style-type: none"> 引导者需明确问题情境和角色定义 引导者在给予明确的指导 	<ul style="list-style-type: none"> 引导者必须准备资料 引导者必须解释任务 	<ul style="list-style-type: none"> 引导者必须联系和协调演讲者 适当介绍演讲者
第一章《第一步：未来愿景》 第九章《影响受众和交流的信息》 第十二章《非暴力运动管理：困境行动》	任何一课，特别是第十章《通讯工具：有针对性沟通的类型和类别》	第四章《服从》 第八章《计划方法：力量图》 高级课程A2《非暴力运动管理：物质资源》 高级课程A4《非暴力运动管理：时间管理》	第一章《第一步：未来愿景》 第十四章《危害非暴力抗争的因素和安全文化》	高级课程A1《计划方法：战略评估》 第十二章《... 运动管理：困境行动》	第一章《第一步：未来愿景》 第四章《服从》 高级课程A3《非暴力运动管理：人力资源》 高级课程A5《非暴力运动管理：知识和技能培训》	第十二章《非暴力运动管理：困境行动》 高级课程A1《计划方法：战略评估》 高级课程A5《非暴力运动管理：知识和技能培训》	适用于任何课程

摘自《预防艾滋病的培训》，东湾艾滋病教育培训中心，帕特·麦卡锡修订 1989年版，RN，MSN，1992年

学习成绩目标 3:

证明自己有能培训非暴力抗争的一个方面

练习

选择本指南中某一章的某一个学习成绩目标，准备一节不超过30分钟的课程。从介绍开始，然后是主要内容，举例、练习（如果适用的话），直到最后总结。通过小组讨论来评估培训效果。



小结

如果一个组织的成员没有就其职责及怎样贯彻落实职责接受过培训，那么该组织不可能获得成功。为了有效地培训非暴力运动的知识和技能，培训师必须掌握并运用基本的非暴力抗争理论、知识和技能。

学习包括三个领域——知识、态度和技能建设——还有许多知识的教学方法。培训师要选择符合实际需要的内容和教学方法。选择教学方法时要记住，最好的学习方法是让学生参与讨论、互动练习所学的内容。

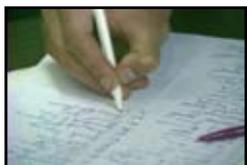




附录一

非暴力行动的方法

选自吉恩·夏普：《非暴力行动的政治：非暴力行动的方法》波士顿，波特萨金特出版社，1973

非暴力抗议和
劝说的方法

非暴力行动的方法

正式声明

1. 公开演说
2. 反对或支持的公开信
3. 组织、机构发表宣言
4. 签署公开声明
5. 起诉书、意向书
6. 集体或群众请愿书
7. 口号、漫画、标志
8. 横幅、海报、张贴的宣传品
9. 传单、小册子、书籍
10. 报纸、期刊
11. 唱片、广播、电视
12. 天书（租用飞机在天空喷出烟雾组成的文字）、地书（在山坡或空地上书写标语）
- 12a. 电子通信——群发短信、电子邮件
（这个方法是OTPOR（“抵抗！”）组织在2000年塞尔维亚反对米洛舍维奇的非暴力运动中发明的。）

集体表达

13. 推选代表团
14. 模拟颁奖（颁奖给批评或讽刺的对象）
15. 集体游说
16. 工人纠察线
17. 模拟选举

象征性的公开行动

18. 展示旗帜和有象征意义的颜色
19. 佩戴象征标志（例如徽章）
20. 祷告、礼拜仪式
21. 发放有象征意义的物品
22. 裸体抗议
23. 破坏自己的财产

24. 有象征意义的灯光或烛光
25. 展示肖像
26. 用图画抗议
27. 新的标志、名称
28. 象征性的声音
29. 象征性重申权利
30. 粗鲁举止

对个人施加压力

31. “跟踪”官员
32. 嘲弄官员
33. 表达友善
34. 守夜

戏剧、音乐

35. 幽默小品、讽刺剧
36. 戏剧、音乐表演
37. 唱歌

各种游行

38. 行进
39. 巡游
40. 宗教游行
41. 朝拜
42. 车队游行

纪念死者

43. 政治性哀悼
44. 模拟葬礼
45. 示威性葬礼
46. 在墓地致敬





公开集会

- 47. 表达抗议或支持的集会
- 48. 抗议性集会
- 49. 伪装的抗议性集会
- 50. 宣讲会

退出和放弃

- 51. 退场
- 52. 静默
- 53. 放弃荣誉
- 54. 转身表达蔑视

对个别人的排斥

- 55. 社会抵制
- 56. 选择性的社会抵制
- 57. 莱希斯脱拉塔式 (Lysistratic) 的非行动
- 58. 开除教籍、逐出教会
- 59. 禁令、封锁

拒绝社会活动

- 60. 停止各种社会活动、体育活动
- 61. 抵制社会事务
- 62. 学生罢课
- 63. 社会性不服从
- 64. 退出社会机构

退出社会系统

- 65. 呆在家里
- 66. 个人全方位不合作
- 67. 工人出走
- 68. 避难所
- 69. 集体失踪
- 70. 抗议性移民



社会性
不合作的方法



消费者行动

- 71. 消费者抵制
- 72. 不消费被抵制商品
- 73. 节俭政策
- 74. 拒交租金
- 75. 拒绝租让房屋
- 76. 全国性消费者抵制
- 77. 国际性消费者抵制

工人和生产者的行动

- 78. 工人抵制
- 79. 生产者抵制

中间人的行动

- 80. 供货商和中间商的抵制

业主和管理层的行动

- 81. 贸易商的抵制
- 82. 拒绝出租或出售财产
- 83. 停业
- 84. 拒绝工业援助
- 85. 集体罢市

资金持有者的行动

- 86. 挤兑银行存款
- 87. 拒绝支付各种费用和款项
- 88. 拒绝偿还欠款或利息
- 89. 断绝资金和信用贷款
- 90. 拒受收益
- 91. 拒绝政府的钱

经济性
不合作的方法
经济抵制



经济性
不合作的方法
罢工

政府行动

- 92. 国内禁运
- 93. 贸易商黑名单
- 94. 国际性卖主禁运
- 95. 国际性买主禁运
- 96. 国际性贸易禁运

象征性罢工

- 97. 抗议性罢工
- 98. 闪电式罢工

农业罢工

- 99. 农民罢工
- 100. 农场工人罢工

特殊团体罢工

- 101. 拒绝强制性劳役
- 102. 监狱犯人罢工
- 103. 手工业者罢工
- 104. 专业人员罢工

普通工业罢工

- 105. 单个企业罢工
- 106. 行业罢工
- 107. 同情性罢工

有限罢工

- 108. 企业内部部分部门罢工
- 109. 轮流罢工
- 110. 消极怠工

- 111. 消极怠工
- 112. 请病假
- 113. 以辞职罢工
- 114. 有限罢工
- 115. 选择性罢工

多行业罢工

- 116. 多行业同步罢工
- 117. 总罢工

罢工和经济抵制相结合

- 118. 联合休业罢工
- 119. 停止经济活动

拒绝政府权威

- 120. 放弃效忠
- 121. 拒绝给予公开支持
- 122. 抵抗性的文字和言论

公民拒绝与政府合作

- 123. 抵制立法机构
- 124. 抵制选举
- 125. 抵制政府工作和职务
- 126. 抵制政府部门、机构、组织
- 127. 退出政府教育机构
- 128. 抵制政府支持的组织
- 129. 拒绝帮助执法人员
- 130. 拆除自己的标牌和地标
- 131. 拒绝接受任命的官员
- 132. 拒绝解散现有的机构



政治性
不合作的
方法



133. 消极缓慢的服从
134. 没有直接监督就拒绝服从
135. 公民不服从
136. 隐蔽的不服从
137. 拒绝解散集会或会议
138. 静坐
139. 拒绝征兵和被驱逐出境
140. 隐藏、逃亡，使用假身份
141. 公民不服从恶法

政府雇员的行动

142. 选择性拒绝接受政府人员的帮助
143. 阻断政府命令和信息流
144. 拖延和阻拦
145. 一般的行政管理性不合作
146. 司法不合作
147. 执法人员故意怠工和选择性不合作
148. 兵变



国内的政府行动

149. 准合法的回避和拖延
150. 某些政府部门的不合作

国际性的政府行动

151. 更换外交和其他代表
152. 推迟和取消外交活动
153. 不予外交承认
154. 断绝外交关系
155. 退出国际组织
156. 拒绝成为国际机构的成员
157. 开除出国际组织



心理干涉

158. 自我承受酷热严寒
159. 禁食
 - a) 道德压力禁食
 - b) 绝食
 - c) 不合作式禁食
160. 反诉（变被告为原告）
161. 非暴力骚扰

身体干涉

162. （在特定的建筑物内）静坐
163. （在特定的建筑物前）强行站立
164. （在特定的车辆）强行搭车
165. （在特定的沙滩）强行涉水
166. （在特定的场所）强行逗留游荡
167. 强行祈祷
168. 非暴力突袭
169. 非暴力空袭
170. 非暴力入侵
171. 非暴力干扰
172. 非暴力阻挡
173. 非暴力占领

社会干涉

174. 建立新的社会模式
175. 使设备超负荷
176. 阻塞交通
177. 强行发言
178. 游击剧场
179. 建立替代性社会机构
180. 建立替代性通讯系统

非暴力干涉的方法





经济干涉

- 181. 逆向罢工（无偿工作）
- 182. 留守罢工
- 183. 非暴力占地
- 184. 反抗封锁禁运
- 185. 为达成政治目的而印制伪钞
- 186. 垄断性购买
- 187. 没收资产
- 188. 倾销
- 189. 选择性惠顾
- 190. 设立替代性市场
- 191. 建立替代性交通系统
- 192. 成立替代性经济机构

政治干涉

- 193. 使行政系统超负荷
- 194. 暴露特务身份
- 195. 自请入狱
- 196. 公民不服从“中性”的法律
- 197. 坚守岗位，拒绝与篡权者合作
- 198. 双重主权和平行政府



在长达10年的战略性非暴力抗争之后，塞尔维亚人民终于迎来了民主运动的胜利。在此之前，米洛舍维奇多次在反对派推翻的尝试中成功地维持了政权。这一方面是依靠他的权力来源，另一方面是由于塞尔维亚民主运动不断受到各种冲突和错误的困扰。



“暴力是弱者最后的庇护。”
——吉·尔·博尔赫斯

附录二

塞尔维亚十年非暴力抗争史

塞尔维亚十年非暴力抗争史



1989年5月14日

第一个独立广播电台“青年广播——B92”在贝尔格莱德成立。

1990年3月8日

塞尔维亚反对派媒体《民主报》发行。

1990年6月13日

首次反政府抗议活动在贝尔格莱德国家电视台大楼前举行。随后，警方对示威者进行暴力镇压，著名作家、民主党创始人之一鲍里斯拉夫·比杰在镇压中受伤。

1990年8月

塞尔维亚反对派召开第一次（也是最后一次）南斯拉夫社会主义联邦共和国议会代表大会，希望为日渐升温的紧张局势商讨一个非暴力解决方案。会议在波斯尼亚首都萨拉热窝召开，6个南联盟成员国均派代表出席，但没有取得任何成果。

1991年3月9日

反对派塞尔维亚复兴运动和民主党领导的第一次示威游行在贝尔格莱德城市广场举行。示威者要求立即停止对塞尔维亚国家电视台和广播电台的政治审查，并要求公平选举。警察以暴力回应示威。一名示威者和一名警察在街头冲突中丧生。当晚，军队介入，首都贝尔格莱德街头“恢复秩序”。

1991年3月10日

贝尔格莱德学生在特拉志杰广场举行非暴力抗议。超过1万名学生在“特拉志杰学生议会”的领导下对广场进行“非暴力占领”，24小时静坐堵塞贝尔格莱德市中心街道，直到军队撤离首都。

1992年2月

超过50万塞尔维亚公民签署请愿书，呼吁米洛舍维奇下台。米洛舍维奇没有对请愿书发表评论。

1992年春

贝尔格莱德大学的学生发动大规模抗议活动，活动很快蔓延到诺维萨德、尼什和克拉古耶瓦茨的校园。学生们要求大学独立和民主化，并宣告贝尔格莱德学生广场——包含11座大学建筑物在内的一大片市区——为“自由地区”。主要反对党派参加了抗议。抗议于7月初结束，没有达到目的。

1992年5月

塞尔维亚反对派抵制联邦和地方选举。他们声称媒体没有自由，妨碍了选举的公平性。

1992年5月31日

由于塞尔维亚在邻国克罗地亚和波斯尼亚的军事冲突中所扮演的角色，联合国安全理事会通过决议，对其实施经济禁运。





1992年6月28日

在反对派的领导下，超过10万人在联邦议会大厦前举行了为期两周的示威抗议，要求改善选举环境。

1992年秋

塞尔维亚总统米洛舍维奇接待反对派，与反对派领袖举行了一系列协商，最终答应提前举行大选。

1992年12月19日

在首轮议会和地方选举中，反对派首次在11个自治市（包括贝尔格莱德部分地区）赢得地方议会的多数席位。米洛舍维奇的社会党赢得了塞尔维亚议会的多数席位。

1993年6月2日

国会议员之间发生了暴力事件——塞尔维亚激进党（执政社会党的盟友）国会议员布拉尼斯拉夫·瓦基奇殴打反对派塞尔维亚复兴运动（SPO）的一名领导人。事件发生后，塞尔维亚复兴运动组织了通宵抗议，试图通过堵塞议会大厦来支持受伤的国会议员。一名警察在议会入口的暴力冲突中遭到枪击，当晚死亡。几个小时后，警察闯入塞尔维亚复兴运动总部，逮捕并殴打了塞尔维亚复兴运动主席瓦克·德拉什科维奇。

1993年6月下旬

在反对派和公众的巨大压力下，米洛舍维奇释放了瓦克·德拉什科维奇。

1993年12月

米洛舍维奇的社会党在首轮议会选举中失去了多数席位。短暂的危机之后，米洛舍维奇在反对派小党新民主党（ND）的支持下，重新组织了政府。

1996年3月9日

在“塞尔维亚公民联盟”的支持下，塞尔维亚反对派在纪念驶991年首次示威游行5周年的大型集会上宣布，两个主要反对党塞尔维亚复兴运动和民主党组成一个具有广泛基础的政治联盟——扎杰洛（意为“在一起”）。

1996年11月

11月17日，北约维和部队进驻波斯尼亚后，南斯拉夫举行了国民议会选举。反对派联盟扎杰洛在包括贝尔格莱德等在内的32个城市获胜。11月20日，选举委员会要求重新计算反对党胜出的大部分地区的选票。11月25日，米洛舍维奇宣布选举结果无效，再次引发了大规模示威游行。11月27日，米洛舍维奇举行新一次选举，受到反对派抵制，抗议规模进一步扩大。

1996年12月

在数十万人上街示威的压力下，米洛舍维奇邀请了一个国际调查委员会来复核选举结果。12月27日，欧洲安全与合作组织要求塞尔维亚恢复原先的选举结果，否则将面临国际社会的孤立。

1997年1月

由于反对派在街头坚持不懈地抗议，米洛舍维奇终于承认在塞尔维亚第三大城市尼什落败。反对派领导人宣布继续示威，直到政府承认所有选举结果。1月14日，贝尔格莱德和其它地区的选举委员会呼吁当选代表尽快上任。



1997年2月

2月4日，米洛舍维奇宣布将恢复11月17日反对派获胜的选举结果。但示威仍在继续，抗议者要求选举改革和媒体自由。



1997年7月

在宪法禁止连任塞尔维亚总统的情况下，米洛舍维奇再次当选南斯拉夫总统。

1997年12月

米洛舍维奇的盟友米兰·米卢蒂诺维奇在竞选中获胜，成为塞尔维亚总统，任期5年。

1998年8月

经过数月的战斗，米洛舍维奇的军队打败了一直试图通过武力争取科索沃独立的科索沃解放军。国际社会开始把注意力集中到了叛军的问题上。



1998年10月

签订了科索沃停火协议。联合国安理会威胁米洛舍维奇，如果不从科索沃撤军，将会发动空袭。威胁过去之后，南斯拉夫军队重新进入科索沃，暴力再次发生。10月初，十几名大学生在贝尔格莱德成立了名为OTPOR（即“抵抗！”）的新组织。最初，他们致力于废除社会党控制大学和限制媒体自由的法律。10月底，4名OTPOR成员在贝尔格莱德的墙上喷涂组织标志——一个握紧的拳头——而遭到逮捕。

1999年3月

外交努力失败后，北约发动了一连串针对塞尔维亚和科索沃军事和工业目标的打击，米洛舍维奇拒绝投降。



1999年5月

5月24日，联合国前南斯拉夫战争罪法庭控告米洛舍维奇犯有包括反人道罪在内的多项罪行。

1999年6月

一份新的协议在俄罗斯的斡旋下签订。根据协议，塞尔维亚必须从科索沃撤军，以换取北约结束轰炸。反政府抗议活动再次发生。

1999年8月

在数月的抗议示威之后，OTPOR（“抵抗！”）组织为米洛舍维奇举办了一个“生日派对”，礼物包括狱服和一张到海牙（国际刑事法庭所在地）的单程机票。

1999年9月

尽管政府大力宣传重建塞尔维亚的计划，但抗议活动仍在继续，塞尔维亚经济也进一步恶化。9月21日，20个城市开始集会，要求米洛舍维奇辞职。与此同时，反对派开始分裂，示威者的数量减少。9月29日-30日，警察和军队使用武力驱散分散的示威活动。

1999年10月

10月2日，警方阻止大约7千名示威者游行到市中心医院，探望此前在游行示威中受伤的群众。反对派领导人佐兰·金吉奇宣布集会将持续到10月中旬。10月3日，塞尔维亚复兴运动领袖德拉什科维奇在一次车祸中受伤（一名家庭成员死亡）。他指责米洛舍维奇的秘密警察对事件负责。10月14日，反对派联合要求提前举行大选。





1999年11月

米洛舍维奇的盟友颁布法令，限制示威频繁发生地区的反对派市政府的权力。11月22日，OTPOR举办了一场摇滚音乐会，随后发表演说。

2000年1月

OTPOR在东正教除夕（1月13日）举办大型集会，强调塞尔维亚人民在米洛舍维奇10年独裁统治下的痛苦生活。反对派领袖发表讲话并要求提前举行大选。1月21日，米洛舍维奇开始对付独立媒体，要求贝尔格莱德《丹娜丝报》（意为“今天”）缴纳31万第纳尔（塞尔维亚货币单位）的罚款。

2000年3月

新闻媒体继续遭到打压。报纸总共被罚款2.02亿第纳尔。贝尔格莱德的一家电视台被暂停播出，政府还不断以法律诉讼骚扰其运营。20个城镇的OTPOR活动分子遭到逮捕、审讯，甚至遭到殴打。尽管如此，67个城市张贴的反对米洛舍维奇的海报仍然多达6万张。

2000年4月

对媒体的罚款越来越重，报道OTPOR的活动被视为违规行为。10万人在贝尔格莱德街头举行抗议活动，要求提前举行大选，以推翻米洛舍维奇政权。两个主要反对党领导人自1997年以来首次同时出席抗议活动。

2000年5月

随着政府步步紧逼，18个塞尔维亚政党联合起来，组成了塞尔维亚民主反对派（DOS）联盟。5月13日，米洛舍维奇的一名盟友遭到暗杀，紧张局势再次升级。政府将矛头指向反对派和OTPOR。就在同一天，OTPOR组织了“投降行动”，把他们在全国各地的成员名单交给警方。政府加紧镇压，逮捕活跃分子，停播两家独立电视台和电台。2万人举行示威游行。

由于对反对派的分裂和无能感到失望，OTPOR试图注册为一个政治组织，但申请被驳回。5月27日，两个反对党共同举行大型集会。5月29日，政府发表声明，指责所有动乱的幕后势力是北约控制的国际媒体和内部第五纵队（米洛舍维奇及其宣传机器经常用“内部第五纵队”来形容叛徒、北约的同路人和接受北约资助的国家敌人等）。

2000年7月

7月17日，OTPOR成员举行示威，以夸张的形式表达对高涨的食品价格的不满，还对官方新闻进行了滑稽的模仿。米洛舍维奇推动国会通过一项宪法修正案，允许他再次连任两届总统之后，宣布将于9月24日提前举行大选。

2000年8月

随着选举的临近，OTPOR推出反对米洛舍维奇运动的口号：“他完蛋了！”。这一口号在塞尔维亚到处可见。8月8日，米洛舍维奇生日当天，OTPOR在塞尔维亚各地的城市广场挂起巨大的讽刺生日卡。

2000年9月

OTPOR总部遭到突击搜查，文件被查扣。9月24日，选举在由官方主导的中伤反对派的气氛中举行。3万多名志愿者在1万个投票点监票，以防止米洛舍维奇政府舞弊。当天夜间，监票人宣布，米洛舍维奇以大比数落败。塞尔维亚民主反对派候选人沃伊斯拉夫·科什图尼察当选新总统，他是一名未受塞尔维亚腐败政治污染的学者兼律师。米洛舍维奇声称，无论是他还是科什图尼察均未获得过半数选票，要求举行第二轮选举。反对派呼吁举行大罢工，迫使米洛舍维奇尊重选举结果。





2000年10月

罢工从煤矿工人开始，各行各业纷纷响应，国家机器逐渐停摆。抗议者用自己的身体和路障封锁街道。米洛舍维奇出动军队试图结束罢工，数以万计市民上街加入抗议。10月5日，国家陷入瘫痪。来自各地的数十万示威者如潮水般涌入贝尔格莱德举行和平抗议。警察收到镇压的命令，但拒绝服从（除少数例外）。当晚，示威者控制了议会大厦、国家电视台和广播电台。欧洲各国领导人呼吁米洛舍维奇下台。10月6日，米洛舍维奇承认失败。军方领袖对科什图尼察的胜利表示祝贺。

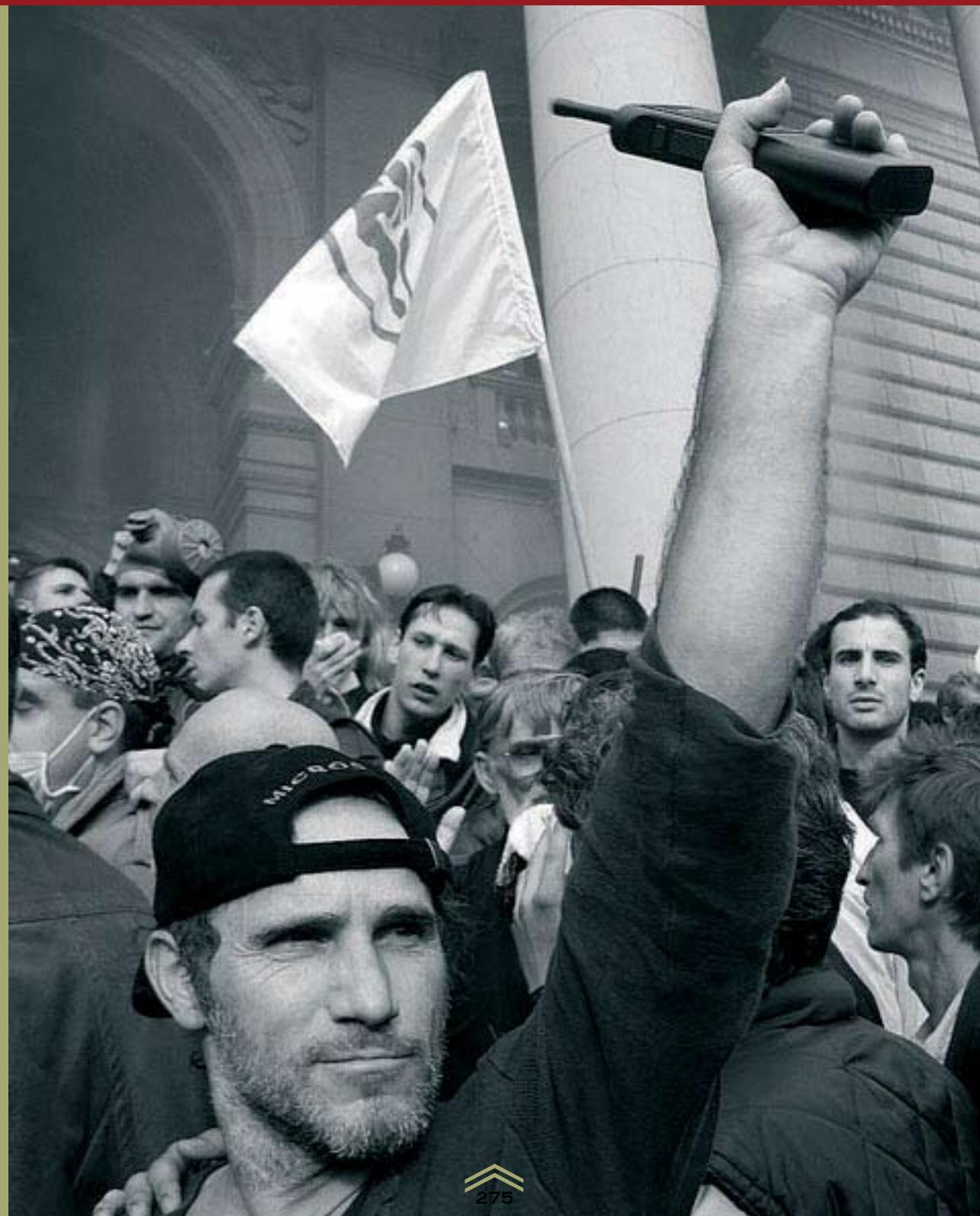


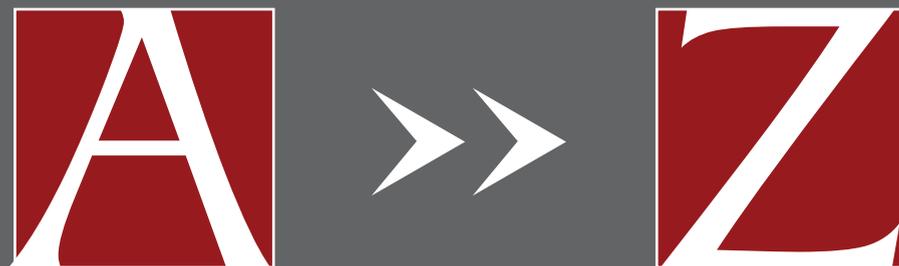
2001年4月

4月1日，米洛舍维奇被逮捕。

2001年6月

6月28日，米洛舍维奇被引渡到海牙国际法庭，接受“反人道罪”的审判。





词汇表

非暴力抗争重要术语

改编自吉恩·夏普《发动非暴力抗争：20世纪的实践与21世纪的发展》波士顿，波特萨金特出版社. 11112005, pp. 543-55 11112

和解

一个非暴力行动的变革环节。和解意味着非暴力运动的对手选择妥协并满足非暴力抵抗者的特定要求。和解发生时，对手往往并没有改变他们的立场，也没有被非暴力运动所强制，但是他们得出结论，认为双方妥协的结果是可以接受的。如果和解持续下去，可能会引起情况转变，导致非暴力运动对手的政权解体。

权威

权威是一种能力。凭借这种能力，有权威的人可以引导裁决、决策、命令、指挥特定的个人和机构。这些个人和机构会将此行为视为正确、合法。因此，人们面对权威时的反应往往是服从或者合作。权威是政治权力的主要来源，但两者并不完全相同。

抵制

不论社会性、经济性、政治性的抵制活动，都属于不合作运动。

活动

活动是非暴力抵抗运动主要阶段的行动计划。活动是为了一个中、远期目标而制定的一系列行动或者战术的总和。如果你的团队有机会参与到计划设计中来，你的活动更有可能成功。设计活动应该符合整个运动的宏观目标。

公民弃权

是政治上不合作的同义词。

公民行动

为政治目标服务的非暴力行动的同义词。

公民反抗

为政治目标采取的非暴力抗议、抵抗或者干涉的坚定行动。

公民抵抗

与带政治目标的非暴力抵抗是同义词。

公民罢工

因政治原因而进行的经济瘫痪行为。工人、学生、教师、商人、白领(包括公务员)和上层社会都有可能加入其中。

公民不合作

经过精心设计的，以非暴力方式不遵守特定法律、法令、规章、惯例、军事命令、行政条例的行为。公民不合作的目标经常是不道德、不公平或者专制的法律或者规则。但是，有时对某一个大规模的，或者没有明显道德瑕疵的禁令的不服从可能被视为对政府政策更广泛反对的标志。

说服

非暴力行动尝试改变对手的观点，让其接受并相信非暴力行动所持观点是正确的。这是非暴力行动改变社会四个环节的第一个。

瓦解

是非暴力行动改变社会的四个环节之一。在瓦解中，非暴力运动的对手不仅仅被强制，而且整个政权被大规模的公民不合作和非暴力反抗瓦解和粉碎。其权力来源被不合作运动完全割裂和限制，导致其政权彻底解体。

经济停止

使某个城市、地区或者国家经济大规模暂时停，造成经济瘫痪。这一行动的动机往往是政治的。这一行动的表现形式常常是工人大罢工，同时伴随着商人大罢市，管理层、商业机构和店主都关闭产业，停止经济的行为。

自由(政治方面的)

一种政治状态。这一政治状态允许个人拥有自由的选择和行动的权利，同时保证个人和组织可以参与社会和政治系统的决策和行动。

目标

任务应该达到的指标(例如找到1千个人签署一份请愿书)。短期目标是在一定时间内(例如一个月)可以实现的，例如取得请愿的签名。长期目标是在几年、甚至几十年之内可以实现的。长期目标往往和短期目标相关，而且依赖于一个、多个，甚至一系列短期目标的实现。长期目标一般比短期目标更加重要，因为它们的价值更高。如果一个特定的短期目标的实现会阻碍长期目标，非暴力运动就应该放弃这个短期目标(详见“战术”词条)

宏观战略

对于如何通过一系列精心计划的行动以实现目标的最广义的概念。宏观战略协调和指导所有团队的可用资源(人力、政治、物资、时间等等)，以实现一些可能产生冲突的目标。在整个运动的各个阶段，所有有活动必须符合宏观战略。

弱势群体

在社会冲突中，这一群体长期处于被压迫之中，非暴力抵抗者应该支持他们。

人力资源

指为实现某一目标，对该目标服从、协助、合作的人员和组织的数量。除了数量，还应了解这些人员在总人口中的比例，以及这些组织的内容、形式和独立性。一个团体的力量取决于调用这些人力资源的能力。人力资源是构筑政治权力的重要部分。

物质资源

指资产、自然资源、经济系统、交流工具和交通手段等。一个团体对这些物质的掌握程度——或者不掌握程度——决定这个团体力量的大小及其局限。物质资源是政治权力的一种来源。

转变机制

在成功的非暴力抗争案例中，观念的转变通过这些机制来实现。有四种转变机制，包括说服、和解、非暴力强制和瓦解。

非暴力行动的方法

是非暴力行动的专门手段。已知的近200种方法可以分成三个主要类别：非暴力多功能抗议与说服、不合作（包括社会、经济、政治方面）、非暴力干涉。

不合作

一种非暴力行动的方法。包括主动限制、中断、撤回对某个人、某个机构或者当局的社会、经济、政治合作，以表达对其不认可。不合作的方法可以被划分为社会不合作、经济不合作（经济抵制、大罢工）、政治不合作。

非暴力（宗教或者伦理的）

是基于宗教或者伦理上的信仰。该信仰认为，暴力行为应该被禁止。在某些信仰体系中，不仅肢体上的暴力被禁止，有敌意的想法和语言也应被禁止。这种信仰体系提倡哪怕对敌人也应采取积极友善的态度和行为，甚至拒斥“敌人”这一概念。但这些信徒不一定参与到现实中的非暴力运动中来。

非暴力行动（NVA）

不使用暴力手段进行的抗议、抵抗和干涉等非暴力技巧及手段的总称。包括：(a) 拒绝执行——即运动参与者拒绝执行某些行为，这些行为可能是约定俗成的，也可能是法律、法规要求他们做的；(b) 违反禁令——即运动参与者故意做出一些习惯上，或者法律、法规方面禁止的行为；(c) 前面两者的结合，包括多种不同的手段。这些手段大体可以分为三类：非暴力抗议与说服、不合作、非暴力干涉。

非暴力强制

一种观念转变机制。指非暴力行动在违反其对手意志的前提下得以实现。因为对手对局势的有效控制已经被大规模的非暴力抵抗和不合作所打破。但对手可能仍然身居高位。

非暴力起义

使用大规模的不合作与抵抗手段发起对当局普遍的政治反对。

非暴力干涉

使用这一手段可以直接干扰非暴力运动对手的行为，或者打乱当局的系统行动。非暴力干涉行动往往是肢体上的（例如静坐），但也可能是社会、政治、经济上的。

非暴力抵抗和说服

一种非暴力行为的手段。这一手段往往是象征性的，用来表达反对派的观点，或者说服某个人、某个团体支持他们的行为。这些行为超过言语表达，但是止于不合作和非暴力干涉。

非暴力抗争

某一团体使用多种互相协作的非暴力行动来实现其目的。

支柱

为当局或某组织提供维持其权力（例如合法性、权威、人力资源、物质资源、知识和技能，施加制裁的能力）至关重要的资源的社会组织和部门。一个政权要正常运转，必须有支柱的支撑，否则当局或者组织就会坍塌。例如作为支柱的警察、监狱和军队提供制裁的能力；道德、宗教领袖提供权威（合法性）；劳工团体、商人和投资者提供经济资源。其它组织也可能为政治权力提供其它重要资源。

政治反抗

旨在推翻独裁制，建立民主体制的非暴力抗争的战略应用。通过不合作和反抗，动员受压迫人民的力量，限制或者切断独裁者的权力来源。这些权力往往来自那些可以被称为“支柱”的团体和机构。在政治反抗成功之后，独裁者不可能再次统治这个国家，必须建立民主体制才能应对未来可能产生的新威胁。

政治柔术

在非暴力抗争中，当局对非暴力抵抗运动施加压力（特别是暴力镇压）的时候，产生适得其反效果的一种现象。一般情况下，镇压使当局失去合法性，并且给非暴力抵抗者带来同情和支援。政治柔术只有用非暴力反抗回击暴力镇压时才可能出现。

如果用暴力回击暴力，或者投降，政治柔术就不可能出现。以非暴力反抗暴力，会使暴力镇压显得既丑陋又无力。

观念的转变往往会在第三势力、弱势群体，甚至当局的支持者中出现。这可能导致当局的支持者大规模撤回支持，转而支持非暴力抵抗运动。转变还可能导致对当局普通、强烈的谴责，造成当局内部分裂。假以时日，这些转变会造成权力关系的转化，让力量的天平向非暴力运动一侧倾斜。

政治柔术不一定出现在所有非暴力抗争的案例中。当政治柔术没有出现的时候，权力关系的转换高度依赖非暴力抵抗者和他们的支持者组织的不合作运动的程度。

政治权力

政治权力是权力拥有者做出决策或者实施政策造成的影响和压力的统称。除了政府以外，非政府组织、机构（例如商人）、政治反对派或者其他持不同政见者的组织和团体都有可能使用政治权力。政治权力既可以直接用在冲突之中，也可以作为王牌留待未来使用。

制裁

人们可能会因为不服从权力而遭到暴力或者非暴力的惩罚。施加惩罚的能力是一种政治权力的来源。

自我依赖

个人或者团体管理自己的事务，独立判断，为自己及其盟友提供必要资源的能力。

知识和技能

统治者的力量受知识、技术能力的支撑。这些知识、技术能力由个人和团体提供（即人力资源）。可用的技术、知识和能力必须满足统治者的需求。

权力的来源

权力的来源包括权威、人力资源、知识和技能、道德因素（心理上或者文化上的）、物质资源、制裁等。这些资源绝大多数来源于社会，并且紧密伴随或者依赖不同个人、社会机构对这些资源的接纳、合作与服从。如果得到这些资源的强大支持，统治者的地位就会非常稳固。当非暴力运动的组织者从统治者那里弱化或者分割这些权力资源时，统治者的力量就会减弱或者瓦解。

战略性非暴力抗争

拥有战略计划的非暴力抗争。该计划基于对数据的分析、对形势的判断，参与团体力量的强弱，非暴力行动的本质、能力和技术要求，特别是对斗争类型的战略原则来制定。同时还要考虑宏观战略、战略、战术和手段。

战略

在整个非暴力运动的宏观战略中，战略是执行一个重要阶段或者关键行动所需要的计划。战略就是对某个特殊活动如何开展的基本主张，以及该活动各个组成部分如何有机地组合在一起，以实现宏观目标的策略。战略从属于宏观战略。战术和专门的行动手段则应用于更小的行动。使用战术和手段的目的，是在某个行动中实现战略。

罢工

精心设计的限制或者暂停工作的策略。它往往是暂时性的，其目的是向雇主施压具体、公认的经济目的。有时也用于向政府施压，以达到政治目的。

战术

是为一个专门的、有限的目标而制定的行动计划。在非暴力冲突中，战术的使用往往服务于更高层次的战略目标的实现。战术是非暴力运动的基石。目标和战术的界限经常令人困惑，因为有时候一个团体必须在使用某个战术之前，先达到某个目标。

暴力

对其他人类的身体造成伤害甚至死亡，或者威胁对他们施加暴力或者伤害。一些宗教或者伦理性质的非暴力组织往往持有更广义的暴力概念。本书所使用的狭义暴力概念支持那些持宗教或者伦理性质的非暴力信仰的人们和那些持现实主义态度参与非暴力抗争的人们进行合作。

参考文献

彼得·阿克曼、克里斯托弗·克鲁格勒《战略性非暴力冲突：20世纪人民力量动态》，西点，派格出版社，1994年

彼得·阿克曼、杰克·杜瓦尔《一种更强大的力量：一个世纪的非暴力冲突》，纽约，圣马丁出版社，2000年

罗伯特·阿克塞尔罗德《合作的进化》，纽约，基础图书出版社，1984年

康瑟·沃尔特、小麦卡锡·罗纳德、托斯卡诺·大卫、吉恩·夏普《反抗、政治——为美国独立而斗争(1765-1775)》，科罗拉多，博尔德，林恩雷纳出版社，1986年

罗伯特·达尔《现代政治分析》第2版，新泽西，普伦蒂斯-霍尔出版社，1970年

雅克·埃吕尔《宣传：人们态度的形成》，康拉德·凯伦、让·勒纳译自法文版，纽约，克诺夫出版社，1965年

杰伊·加尔布雷思《组织设计》，马萨诸塞州，爱迪逊-韦斯利出版社，1977年

甘地《甘地文集》(100卷)，新德里，印度信息和广播部出版公司，1958-1994年

罗伯特·赫勒、蒂姆·欣德尔《基本管理手册》，纽约，DK出版社，1998年

罗伯特·赫尔维《论战略性非暴力冲突：关于基本原则的思考》，波士顿，爱因斯坦研究所，2004年

阿德里安·科拉尼基、彼得·阿克曼《自由如何取胜：从公民抵抗到持续民主》，华盛顿特区，自由之家，2005年

参考文献

马丁·路德·金《我有一个梦想：写作和言论改变世界》，詹姆斯·梅尔文编辑，旧金山，哈珀行出版社，1992年

保罗·克勒伯捏《正向激励的力量》，《福布斯》
1991年12月9日，244-249页(<http://skepdic.com/klebniov.html>)

巴兹尔·利德尔·哈特《战略：间接的方式》，纽约，普拉格出版社，1954年

彼得·帕雷特等《现代战略制定者：从马基雅维利到核时代》，普林斯顿大学出版社，1986年

沃尔特·鲍克《怎样在大学里学习：掌握大学学习技巧》
第7版，波士顿，霍顿米扶林出版社，2001年

斯尔贾·波波维奇、安德烈·米利沃耶维奇、斯洛博丹·德吉诺维奇《非暴力抗争50个要点》，贝尔格莱德，2006年

吉恩·夏普：《非暴力行动的政治》(3卷本，权力和斗争[I]，非暴力行动方法[II]，非暴力行动动态[III])，波士顿，波特萨金特出版社，1973年

——《切实可行的替代品》，波士顿，爱因斯坦研究所，2003年

——《发动非暴力抗争：20世纪的实践与21世纪的发展》，波士顿，波特萨金特出版社，2005年

库特·肖克《手无寸铁的起义：非民主国家的人民力量运动》，明尼阿波利斯，明尼苏达大学出版社，2005年

摄影图片



伊戈尔·耶雷米奇：11125; 40; 47; 51; 63; 70 下; 71; 71112; 75; 89; 91; 111126; 156 上;
160; 167; 11112111121; 111121111211112; 1111233; 1111275.

www.jwork.net

安德里亚·伊利奇：19; 37; 70; 90; 158 下.

www.focus.co.yu

维克多·斯库拉瑞奇：111120 上.

米基卡·彼得罗维奇：69.

www.mikica5.com

漫画

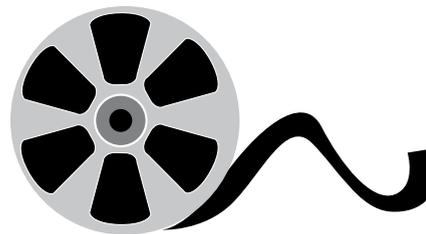


普雷德拉格·克拉克斯奇-克雷斯基：59; 61; 6 112; 170.

贝尔格莱德，普拉图2001年出版

www.corax.co.yu

其它资料



《打倒独裁者》，约克·齐默曼公司，2001年

《一种更强大的力量》，约克·齐默曼公司，2000年

塞尔维亚品牌，基斯托广告，2000年



OTPOR(“抵抗!”)运动标志——“拳头”

原作者：内纳德·佩特罗维奇-杜达

<http://www.quaziland.co.sr>

<http://proplanak.users.sbb.co.yu>

鸣 谢

正如所有项目那样，不论怎样都无法表达对一路伴随我们走到今天的所有朋友的感激之情。全世界有许许多多的人为本书提供了巨大的支持。这些人包括彼得·阿克曼、杰克·杜瓦尔、贝雷尔·罗德、瓦内萨·奥尔蒂斯、奥尔西亚·米德尔顿-丹茨娜尔、玛莉亚·史蒂芬、斯蒂夫·约克、瓦伦蒂纳·卡拉斯、博亚娜·卡斯玛诺维亚、布列扎·雷斯、伍卡·马耶斯克维奇。特别感谢莎尔卡·拜尔乐对本项目的贡献，她在书稿上提出了很好的建议，而我们在最终成书中采纳了她的真知灼见。

如果没有那么多生动的照片和漫画，本书的内容不会如此生动。因此，摄影师伊戈尔·耶雷米奇、安德里亚·伊利奇、维克多·斯库拉瑞奇、维利科·波波维奇、米基卡·彼得罗维奇，图形艺术家普雷德拉格·克拉克斯奇-克雷斯对本书的贡献不可或缺。希望我们的写作与他们充满激情、人性和远见的作品相映成趣。

特别感谢我们的同事、培训师和演讲者珍妮特·切丽、伊斯卡·米蒂、斯尼莎·西曼、桑德拉·卡萨温蒂克、乔治·美洛兹、乔西·坎杰拉基、德米克罗·彼德金，是他们把本书的内容传播到全世界20多个工作坊的200多个学员。感谢所有培训师和学员，他们奉献了丰富的经验和独特的背景。培训师和学员的互动，使我们的课程可以适应不同的环境，涵盖自由运动、民主运动、人权运动、民族独立运动、全球环境保护问题和民族冲突。

特别感谢我们的朋友罗伯特·赫尔维，是他把战略非暴力抗争的深刻理解和丰富知识分享给我们，使我们坚定了要把这些非暴力抗争战略的知识传播到世界各地的信心。

感谢我们的同事莫姆奇洛克·波波维奇、叶莲娜·德杰诺维卡、佐拉娜·斯米尔赞里奇、玛丽亚·马洛维奇、叶莲娜·斯米雅洛维奇、基萨·罗迪克、内纳德-杜拉·彼德罗维奇。是他们的无私支持与理解使我们历经3年完成本书。我们希望读者在阅读本书的过程中能和我们一样感受到他们的爱。

本书献给全世界为了自由、权利，和更美好的未来而奉献终生的活动家们。

斯尔贾·波波维奇
斯洛博丹·德吉诺维奇
安德烈·米利沃耶维奇
哈迪·梅利曼
伊万·马洛维奇



斯尔贾·波波维奇

生于1973年，1992年成为塞尔维亚学生领袖。参与结束米洛舍维奇时代的OTPOR（“抵抗！”）运动的创始人之一；2000年塞尔维亚“他完蛋了！”全国运动执行主任；民主党创立之初的重要成员。

2000年至2003年担任国会议员、塞尔维亚总理佐兰·金吉奇的特别顾问。

2004年起担任塞尔维亚非暴力行动与战略应用中心执行主任。

斯洛博丹·德吉诺维奇

生于1975年，1994年成为塞尔维亚学生领袖。参与结束米洛舍维奇时代的OTPOR（“抵抗！”）运动的创始人之一；转型国家电信技术和政策方面的专家。

目前正在完成塔夫茨大学弗莱彻法律和外交学院硕士学位。

2004年起担任塞尔维亚非暴力行动与战略应用中心主席。

安德烈·米利沃耶维奇

生于1974年，大学时代在OTPOR（“抵抗！”）运动美国分部工作。2000年毕业后回到贝尔格莱德参与了一系列发展项目，包括减贫战略项目社会事务部的工作。

拥有加州大学伯克利分校高盛学院公共政策硕士学位。现在加州大学伯克利分校攻读历史和国际研究博士学位。

哈迪·梅利曼

2005-2007年，担任美国非暴力冲突国际中心项目与研究部主任。

在此之前，他与吉恩·夏普博士在爱因斯坦研究所共事，是吉恩·夏普的著作《发动非暴力抗争：20世纪的实践与21世纪的发展》的编辑。

他不仅从事研究、写作，还出现在战略非暴力抗争的现场。

伊万·马洛维奇

1973年出生在贝尔格莱德。是OTPOR（“抵抗！”）运动的创始人和学生领袖之一。

2000年作为塞尔维亚民主反对派的代表和发言人参与计划大选和抗议米洛舍维奇的选举舞弊行动。是非暴力行动战略电子游戏《更强大的力量》的幕后设计者。

安娜·乔尔杰维奇

生于1974年，室内设计师，具有10年平面设计经验。是1998年设计OTPOR（“抵抗！”）运动最初的创新战略——包括运动标志“拳头”符号的团队创始成员。

2003-2005年，BK大学平面设计讲师，教授使用DTP软件制作影视的课程。

2004年开发了塞尔维亚非暴力行动与战略应用中心的视觉识别系统。

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

316. 485. 6(035)

《非暴力行动与战略应用中心核心教程——
有效的非暴力抗争指南》学生手册

作者：斯尔贾·波波维奇 等；

插图：安娜·乔尔杰维奇；

评论：罗伯特·赫尔维；

贝尔格莱德：非暴力行动与战略应用中心
CANVAS, 2007 (Beograd : DMD) . -289

str. : ilustr. ; 22 cm

Tiraž 500. - Napomene uz tekst. - 作
者简介： str. [290-291]. 摘要. - 非暴
力抗争重要术语词汇表： str 278-283. -
Bibliografija: str 284-285.

ISBN 978-86-7596-087-4

- 1.斯尔贾·波波维奇
- 2.斯洛博丹·德吉诺维奇
- 3.安德烈·米利沃耶维奇
- 4.哈迪·梅利曼
- 5.伊万·马洛维奇

a)Ненасилно понашање - Приручници
COBISS.SR-ID 144446476