

非暴力抗争 战略战术

50个要点

中国权利在行动 翻译制作



非暴力行动与战略应用中心



非暴力抗争

50个要点

非暴力 抗争

50个要点

日常战略战术的原则

斯尔贾·波波维奇、安德烈·米里沃耶维奇、斯洛博丹·德基诺维奇



非暴力行动与战略应用中心
贝尔格莱德 2006

2005年4月1日，美国和平研究所（USIP）资助出版

斯尔贾·波波维奇、安德烈·米里沃维奇、斯洛博丹·德基诺维奇，塞尔维亚，2006年第一次出版

本书的意见、研究成果、结论或建议，不代表美国和平研究所的立场

封面设计：安娜·乔尔杰维奇
评论：罗伯特·赫尔维、哈迪·梅里曼
封面照片：伊戈尔·耶雷米奇

出版印刷：西塞罗，贝尔格莱德

第一版500册，2006年

发行：塞尔维亚

目 录

简介：如何看这本书？	10
I 开始之前	12
第一章 战略性非暴力冲突简介	14
第二章 政治权力的本质、模型和来源	24
第三章 权力支柱：权利如何行使	32
II 开始行动	38
第四章 能力评估与计划	42
第五章 计划技巧：计划表	50
第六章 有针对性的沟通：信息开发	58
第七章 让世界了解你的信息：公开行动	66
III 组织非暴力运动	72
第八章 战略计划：从行动到运动	76
第九章 非暴力运动管理：物质资源	86
第十章 非暴力运动管理：人力资源	94
第十一章 非暴力运动管理：时间	102
第十二章 组织现场行动与反向计划模式	110

IV 在镇压下工作	122
第十三章 在镇压下工作：士气与沟通	124
第十四章 在镇压下工作：应对制裁	136
V 接下来的步骤	140
第十五章 如何使用本书： 多层次知识传授的“行动-招募-培训”模式	142
第十六章 如何使用本书：在线学习与支持	150
附 件	
I 非暴力行动方法	156
II 塞尔维亚非暴力抗争十年史	168
参考书目	180
视觉资源	182
鸣 谢	184
作者简介	186

谨 记!

1. 要 点

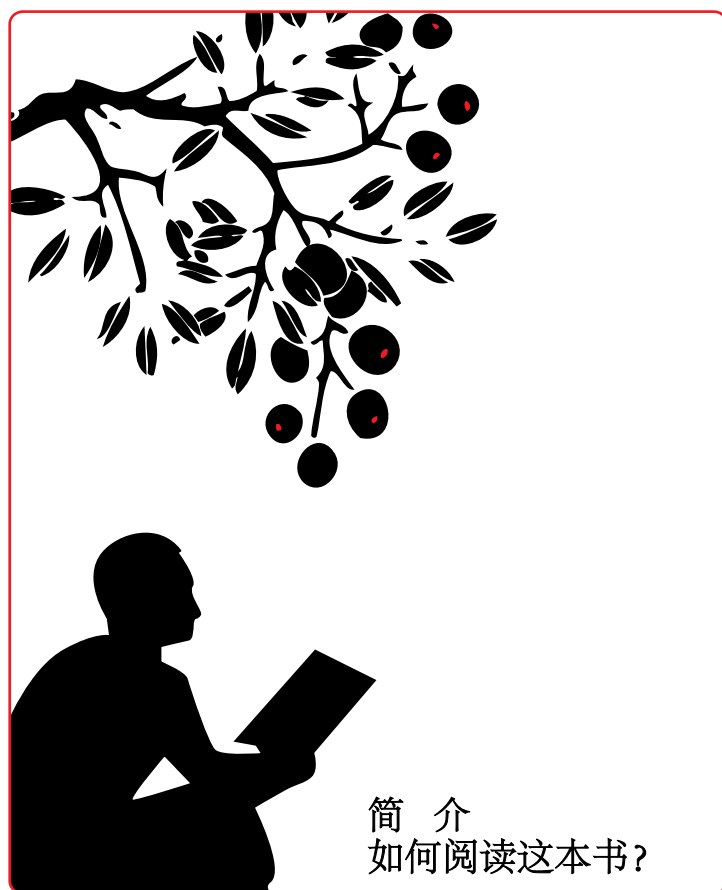
案例研究

小提示

重要提示

问问你自己

切记



简介
如何阅读这本书？

本书是非暴力运动战略性应用的入门手册。其十五章中的50个技术要点已成功地应用于世界各地。

由于过去100年中所发生的灾难性战争和为毁灭整个民族、阶级和信仰辩护的极端意识形态，英国历史学家艾瑞克·霍布斯鲍姆把20世纪称为“极端时代”。今天，发生毁灭性冲突的可能性仍然存在——但非暴力抗争的机会也同样存在。

本书所包含的经验来自许多为反对非民主政权和其他基本自由的敌人而进行的漫长而艰难的非暴力抗争。本书是写给那些已经或正在考虑为建立更加自由、开放和平等的社会而努力的积极行动者的。

战略性非暴力行动的50个要点分为几个部分：第一，《开始之前》给你提供了一个基本概念和分析框架；第二，《开始行动》教给你战略性非暴力行动的成功实践者所应掌握的基本技能，例如，制作一条信息和规划公开行动；第三，《组织非暴力运动》教给你更先进的技术，例如，如何管理非暴力运动；第四部分《在镇压下工作》为尽可能安全地工作提供了指导。最后一部分是提升你的知识和技能的具体方法。

各章是围绕回答关键问题来设计的：如果你知道了问题的答案，你就了解了战略性非暴力运动的要点。你既可以只读与你感兴趣的某个具体问题有关的内容，也可以整章或整节地读。为了帮助你阅读，本书会先解释要点，然后用示例、案例研究或能够帮助你增长知识和技能的实际训练进行说明。此外，会用一系列小提示来强调重要的内容。

作者希望并相信用这种方式来呈现要点会有助于你学习如何实施战略性非暴力行动，使你能够争取自己的权利，战胜压迫，抵抗占领，实现民主或在你的土地上建立正义——从而使“极端时代”不再出现。

章节要点 开始之前

政变、恐怖袭击、常规战争，甚至可怕的大规模杀伤性武器，都是政治权力斗争的方式。在本书中，将学习另一种斗争方式：战略性非暴力抗争。

进行非暴力抗争，首先要了解政治权力的本质。因为任何斗争的主要目标之一都是获得政治权力，或者拒绝将政治权力让给他人。

在了解了政治权力的本质、模型和来源之后，接下来会学习行使权力所需要的组织和机构，即“支柱”

在本部分结束时，你会发现政治权力的本质是服从，如果人们不服从，统治者就无法进行统治！

第一章:

战略性非暴力抗争 简介

章节主要问题:

- 为什么要读这本书?
- 枪杆子里面出政权吗?
- 除了暴力我们还有其它选择吗?
- 谁是对的?

第二章:

政治权力的本质、模型和来源

章节主要问题:

- 政治权力是什么?
- 怎样理解政治权力?
- 政治权力的真正来源是什么?

第三章:

权力的支柱：权力如何行使?

章节主要问题:

- 权力在社会中如何运行?
- 权力结构如何运行?
- 人们为什么服从?



第一章

战略性非暴力抗争简介

1. 为什么要读这本书？

如果把世界上的非民主地区当作一个巨大的战场，我们就会看到在政治权力的斗争中，人们有着截然不同的两种观念。甚至就在你读这本书的同时，持有这两种观念的人仍在相互对抗。在20世纪的大部分时间里，这种对抗一直在持续。

第一种观念——也是使用得较多的观念，来自某些最著名的革命家，例如，中共领导人毛泽东。他曾说：“政治是不流血的战争，战争是流血的政治。我们是战争消灭论者，我们是不要战争的；但是只能用战争消灭战争，不要枪杆子必须拿起枪杆子。”（引自《毛泽东选集》）

使用暴力夺取、巩固、加强政权，是第一种观念的思想基础。毛泽东称之为“枪杆子里面出政权。”奥萨马·本·拉登也持同样观点，他认为：“压迫只有在枪林弹雨中才会被摧毁”。在这一观念中，政治权力的竞争是无法通过自由公平的选举完成的。相反，正如斯大林所说：“那些投票的人什么也决定不了；那些数票的人才能决定一切。”

第二种赢得政治权力的途径是非暴力抗争的方式。伟大的阿根廷作家豪尔赫·路易斯·博尔赫斯曾经指出：“暴力是弱者最后的避难所。”

本书献给那些使用非暴力抗争方式实现理想的人们。



豪尔赫·路易斯·博尔赫斯

2. 枪杆子里面出政权吗？

有相当多的人对这个问题的回答都是肯定的。让我们回忆一下最近几个使用暴力行使政治权力的案例：

- 1990年8月：伊拉克总统萨达姆·侯赛因下令入侵科威特。他是在行使政治权力吗？是的，他用国家权力达到其政治目的——扩张伊拉克的领土，并控制科威特的石油。
- 1999年3月24日：北约部队开始轰炸南斯拉夫，最终迫使塞尔维亚安全部队撤离，阿尔巴尼亚难民重回故土，同时也造成了大量平民伤亡。
- 2001年10月7日：以美国为首的联合部队入侵阿富汗。
- 2003年3月20日：以美国为首的联合部队在国内外一片反对声中入侵伊拉克。
- 1999年春天：塞尔维亚独裁者米洛舍维奇面对那些强烈要求从塞尔维亚独立出去的科索沃阿尔巴尼亚人时，也采取了与萨达姆侯赛因类似的方法——动用警察和军队，把成千上万阿尔巴尼亚族人赶出了家园。
- 2001年9月11日：基地组织为了获得政治权力而采用了骇人听闻的手段——19名劫机犯迫使飞机撞击纽约和华盛顿的建筑，导致大约3000人死亡。

所有这些案例都是通过暴力手段获得权力，而且最终都激起了暴力的回应：

- 1991年1月17日：以美国为首的30多个国家组织了一支联合部队，采取了一系列军事行动，最终迫使伊拉克军队退出了科威特。



1999年，南斯拉夫总统米洛舍维奇选择了与北约国家对抗而不是和解。

3. 除了暴力我们还有其它选择吗？

与“枪杆子里面出政权”的信仰相反，有很多不使用暴力却有效行使了权力的案例：

- 1947年，印度从大英帝国独立，很大程度上是自1916年开始的战略性非暴力抗争的结果。圣雄甘地领导的大规模不合作运动给英国政府施加了巨大的压力的同时，他在英国的控制范围以外建立了众多机构，从而动摇了英国在印度国内外的统治根基。



- 20世纪80年代，南非种族隔离制度的废除，标志这场长达10年、卓有成效的大规模非暴力运动进入了关键阶段。这场斗争的主要领导者纳尔逊·曼德拉在这一时期的多半时间是在监狱中度过的。但是他的追随者通过抵制、罢工、抗议，给政府施加了巨大压力，最终迫使政府作出妥协，建立了保障平等权利的政治制度。



- 1986年，菲律宾“人民力量”革命导致了费迪南德·马科斯独裁政权垮台，非暴力抗争在这场运动中起到了主要作用。非暴力抵抗者甚至在多次行动中保护过不再向政权效忠的军队。



- 1989年，波兰团结工会持续10年的非暴力抗争，最终导致了共产党政权的倒台。团结工会首先通过罢工建立了自由工会，在戒严法（译者注：1981年12月13日，政府领导人雅鲁泽尔斯基宣布取缔团结工会，颁布戒严令并建立救国军事会议。1983年7月戒严法正式解除）实施期间从事地下活动，挑战政府的权力，质疑政府的合法性。最终，波兰共产党领导人决定与团结工会谈判，并着手举行自由和公正的选举。



- 1992年5月，泰国人民通过非暴力抗争（其特征是大规模的罢工、抗议）结束了军事独裁统治。2006年初，由于人们普遍认为泰国总理腐败问题，一场非暴力运动迫使其辞职。



近年来，非暴力运动成功地在以下国家结束了独裁政权，或迫使外国军队撤离：

- 塞尔维亚，2000年
- 格鲁吉亚，2003年
- 乌克兰，2004年
- 黎巴嫩，2005年

今天，大量反对独裁政权的民主运动正在使用战略性非暴力抗争，其中包括：

- 白俄罗斯
- 缅甸
- 伊朗
- 西巴布亚
- 津巴布韦

还有很多地方的非暴力抗争没有得到媒体的关注，比如阿塞拜疆和巴布亚新几内亚。无论发达国家还是发展中国家，都有许多工人、农民和被剥夺了公民权利的群体正在为权利、平等、自由和公正而斗争。

你从没有用这种方式来看问题吗？

现在就开始吧！



4. 谁是对的？

我们前面提到了近年来几起依靠暴力实现政治目的的突出案例，下面是其部分结果：

另一方面，过去10年很多国家使用了非暴力抗争的方式，其结果截然不同：

1. 科索沃：尽管有成千上万联合国维和部队驻扎，但这一地区的局势仍不稳定。持续不断的毒品和军火走私、政治反对派之间的暴力对抗和种族冲突只是使用暴力带来不幸后果中的一小部分。
2. 阿富汗：尽管有成千上万北约部队驻扎，但在该国大部分地区武装冲突仍在继续。不幸的是，这里的主要进出口商品仍然是海洛因。
3. 伊拉克：超过10万部队驻扎在这里，却仍然没能阻止该国日益增长的恐怖袭击和内战，已有成千上万的美国人和伊拉克人在这场战争中丧生。

1. 塞尔维亚：该国曾是巴尔干地区诸多问题的源头，然而在过去5年中，塞尔维亚已经向政治民主、社会安定的国家目标上迈进了一大步，也朝加入欧盟的目标迈进了缓慢但明确的一步。
2. 格鲁吉亚：该国的政治权利和公民自由都有了显著的进步，似乎未来也不再可能发生选举舞弊。
3. 乌克兰：尽管政治依然不稳定，但该国一直在通过选举和政治程序解决争端，这在2006年的民主选举中已经得到了印证。
4. 黎巴嫩：该国数以万计的叙利亚士兵以非暴力手段迫使叙利亚政府撤军。

如果这些成功的案例还不足以说明问题的话，让我们看一看2005年自由之家

（译者注：自由之家是一个国际性的非政府组织，总部位于美国首都华盛顿特区，其最知名的工作是对各国民主自由程度的年度评估报告）发布的一项研究结果，这项由阿德里安·卡拉特尼茨基和彼得·阿克曼完成的，名为《如何赢得自由：从公民抵抗到持久民主》的研究发现，在过去33年里的67次民主转型中，非暴力公民抵抗运动起到关键作用的占50次。而且，如果反对运动使用非暴力抵抗的方式，转型成为一个自由公正社会的可能性就会大大增加。相反，如果反对运动通过暴力实现社会转型，建立持久民主的成功率就会大大降低。因此，非暴力抗争不仅是暴力的“切实可行的替代方案”，而且经验显示，与暴力方式相比，非暴力抗争的方法和战略带来的社会变革更加积极，也更加长久。

游击队也要让火车准点出发！




谨记以下教训

- 暴力会让那些没有参与冲突的人们也成为受害者，想想在塞尔维亚、伊拉克、阿富汗的轰炸中遇难的人们，以及武装冲突和内战带来的破坏。简而言之，暴力的经济和社会成本将由所有人承担。
- 虽然诉诸暴力的游击队员可能掌握了许多所谓的“硬”技能（如军事战术、后勤计划等），但他们大多缺乏建立民主社会所需的“软”技能（如大众传播、妥协及建立联盟）。相反，使用战略性非暴力抗争的方法能够使活动家们提高在民主社会从政所必需的基本能力。

谨以本书献给那些相信**非暴力**抗争方式的人们，尤其是那些为使自己的家乡有一个更加美好的未来而愿为非暴力抗争贡献自己的**时间和精力**的人们。

——本书作者

The background image shows the silhouettes of several people on a rooftop or elevated structure against a bright, hazy sky at sunset or sunrise. One person in the center is prominently shown with their right arm raised in a peace sign. To their right, another person is holding a long, dark object, possibly a rifle or a large pipe, diagonally across their body. A third person is visible on the left, looking towards the camera. The overall mood is one of protest or civil unrest.

第二章

政治权力的本质、模型和来源

政治权力的本质、模型和来源

通常政治权力可以通过观察其存在形式——如国家机器、政治制度或媒体——去了解。然而，对于普通人来说，政治权力的本质是高深莫测的。要筹划一场成功的非暴力运动，了解政治权力是第一步。我们首先得明白以下两点：社会中的政治权力是变化的；个人是政治权力的重要来源。

5. 政治权力是什么？

政治权力是手段、影响力和压力——包括掌权者（特别是政府、国家和反对派组织）要实现自己的目标所能够使用的权威、奖励和制裁手段的总和。

（引自吉恩·夏普《非暴力行动的政治》）

吉恩·夏普博士根据德国著名社会学家马克斯·韦伯的理论定义权力，即尽管有反对意见，掌权者仍然能够对社会施加影响。基于社会规范——比如对社会行为进行处罚、奖励或制裁的规则——的权力被称为权威。权力必须被其支配对象视为正当才会“有效”。

	高度权威	低度权威
高度权力	<ul style="list-style-type: none">• 民选总统• 得人心的独裁者	<ul style="list-style-type: none">• 劫机者• 不得人心的独裁者
低度权力	<ul style="list-style-type: none">• 诺贝尔奖获得者• 教师	<ul style="list-style-type: none">• 儿童• 救济金领取者



权力就是其想要达到的效果的能力。

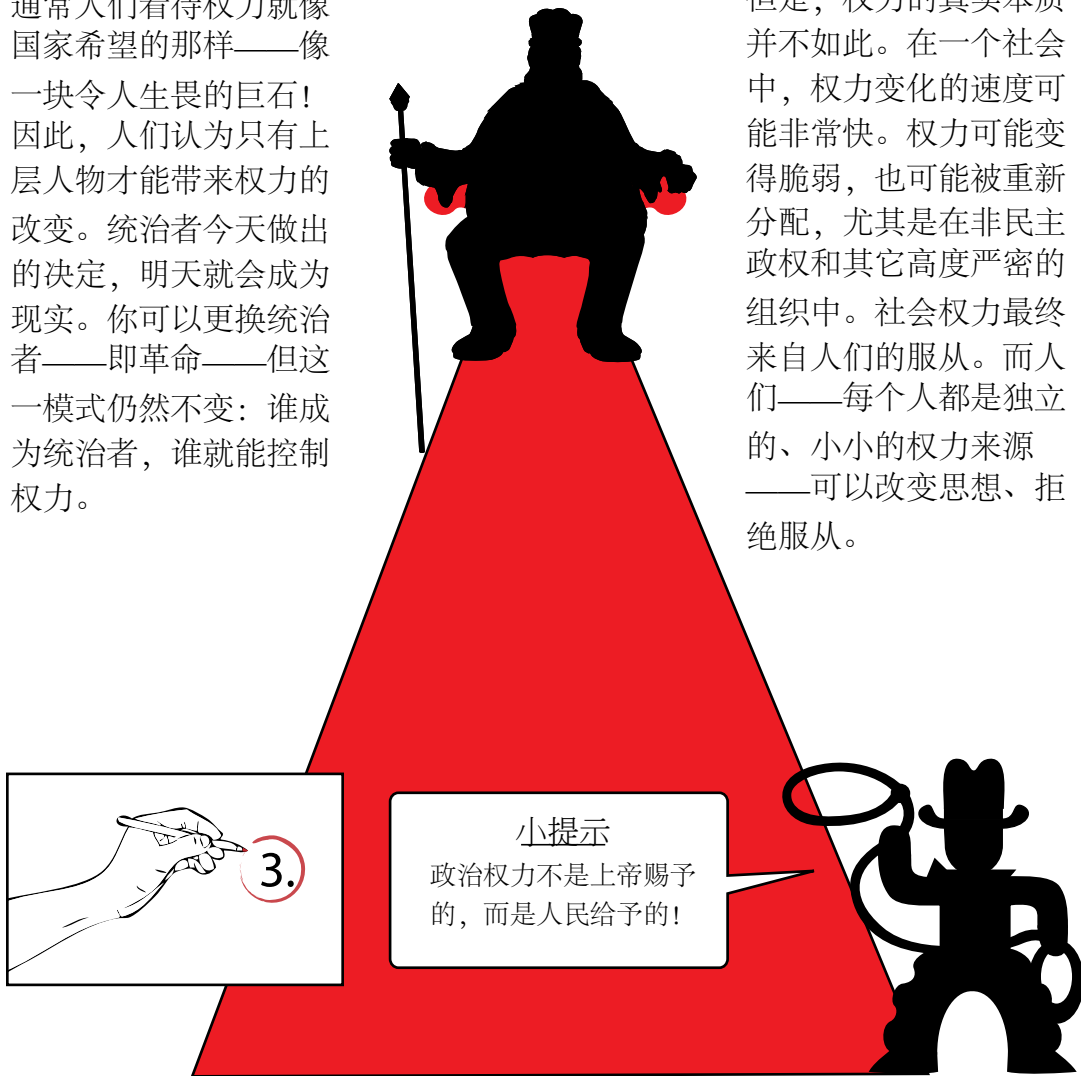
——伯兰特·罗素

没有实施改革所需要的政治权力，就无法改变社会。战略性非暴力抗争不仅要为理想而斗争，还要为实现理想而争取政治权力。

6. 怎样理解政治权力？

通常人们看待权力就像国家希望的那样——像一块令人生畏的巨石！因此，人们认为只有上层人物才能带来权力的改变。统治者今天做出的决定，明天就会成为现实。你可以更换统治者——即革命——但这一模式仍然不变：谁成为统治者，谁就能控制权力。

但是，权力的真实本质并不如此。在一个社会中，权力变化的速度可能非常快。权力可能变得脆弱，也可能被重新分配，尤其是在非民主政权和其它高度严密的组织中。社会权力最终来自人们的服从。而人们——每个人都是独立的、小小的权力来源——可以改变思想、拒绝服从。



7. 政治权力的真正来源是什么？

按照吉恩·夏普的观点，决策者、组织和社会运动所依赖的社会政治权力的主要来源包括号：

1. 权威	发号施令、使人们服从的能力。权威一般建立起来很慢，需要耐心。如果掌权者言而无信，没有为社会带来积极的成果，将会失去权威。
2. 人力资源	统治者或一个组织的力量取决于为该统治者或组织工作的成员数量。
3. 知识和技能	一个组织拥有越多受过训练和知识丰富的成员（人力资源），效率就越高，能力就越强。
4. 物质资源	可用来增加其它权力来源的金钱和财产。包括印刷条件、办公空间、物流规划、通信技术，以及控制其它稀缺资源的能力。
5. 惩罚	人们对惩罚的恐惧使惩罚成为权力的重要来源。如果社会中的其他人认为惩罚是正当的，权力就更加强大。如果非暴力运动的组织者能够持续地、令人信服地公开控诉政府如何践踏公民权利，就会消解惩罚的效果，非暴力运动可以以此对抗政府的权力合法性。
6. 无形因素	促使人们服从或协助统治者的一系列心理因素，这些因素来自宗教、文化和习俗的结合。例如，通常人们会服从穿制服的人或宗教机构的代表。

小提示

谁控制了权力的来源，谁就控制了权力的行使！



案例研究：

清洁工

9-11恐怖袭击后，美国政府必须根据形势做出战略决策。在启动了国家安全紧急状态程序后，美国总统布什在空军一号飞机上，与首都华盛顿一个地下掩体中的一群政府要员召开紧急会议。

所有人的表情都异常严肃，他们明白将要做出的决定会对全世界产生影响.....让我们想象一下，就在这个重要时刻，空调坏了。九月初的华盛顿极为潮湿炎热，在这个没有空调的地下掩体人简直一分钟也待不下去。要召开一个会议更不可能了。唯一会修空调的是一位收入很低的清洁工。

这个清洁工可以修空调，也可以拒绝修空调。在这一刻，谁是世界最有权力的人？当然，如果不是处于紧急状况，很多人都可以来修空调，不需要依赖这个清洁工。

选择拒绝的人越多，行使政治权力的潜能就越大。集体选择的效果大于个人道德姿态的总和。

在分析社会权力结构的来源时，可以看一看社会中的权力指标有哪些。

重要提示

这三个权力指标虽然互有重叠，但对分析仍很有用：

决策：

谁制定社会的政治、经济等政策，谁就拥有权力。

影响：

拥有权力的人可以影响人们在重要问题上的观点。

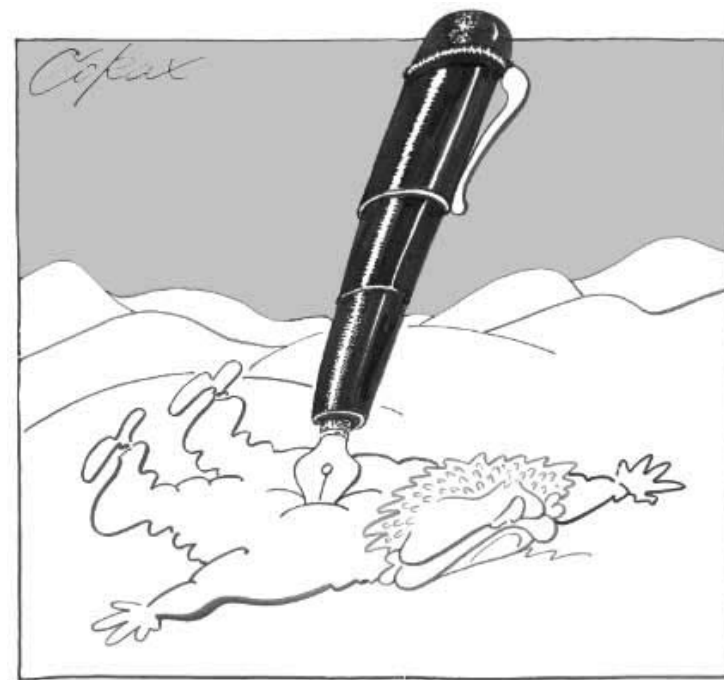
声望：


根据定义，我们认为有力量的人就是拥有权力的人。这涉及到权威。（见"5.政治权力是什么？"）

（引自罗伯特·达尔《现代政治分析》）

问问你自己：

1. 在我所处的社会，人们如何看待权力？
2. 人们是否相信权力可以从一个群体转移到另一个群体（如果答案是否定的，为什么）？
3. 哪种来源的权力运行最透明？
4. 我参与的运动还有能够获得的权力来源吗？还有哪些？
5. 我国统治者的权威属于什么实质？



A black and white photograph showing riot police in helmets and shields, creating a sense of tension and authority.

第三章

权力的支柱：权力如何行使？

权力的支柱：政治权力如何行使？

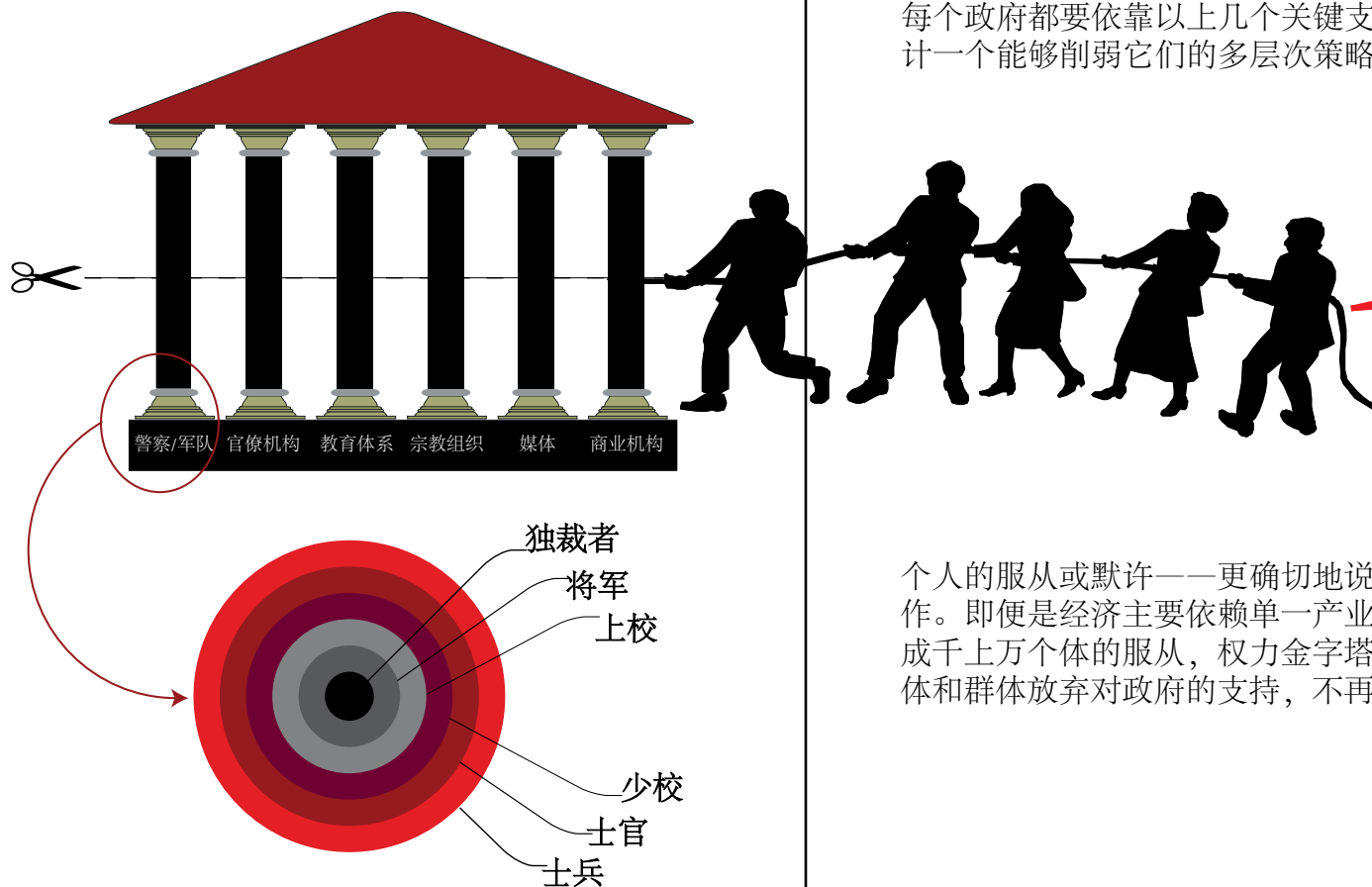
“统治者不能自己征税、执行强制性的法律法规、让火车正点运行、编制国家预算、指挥交通、管理港口、印刷纸币、修公路、为市场提供食品、炼铁、造火箭、训练警察和军队、发行邮票甚至给奶牛挤奶。人民通过各种组织和制度为统治者提供这些服务。如果人民不再提供这些服务，统治者就无法继续统治政权。”

(引自吉恩·夏普《非暴力行动的政治》)

8. 权力在社会中如何运行？

权力主要通过组织和制度运行。虽然只有很少的人能够亲自行使政治权力，但制度是由人构成的，非暴力运动应该说服人们改变观点，集体放弃对体制的支持。

支撑权力结构的制度被称为权力支柱。如果这些权力支柱中的人们放弃对权力的支持，独裁者及其政府就会垮台。



9. 权力结构如何运行？

社会中的权力支柱包括：

- 警察、军队及其它强制机构
- 法院、选举委员会及专业精英
- 文职人员（官僚）及其他专业人士、技术专家
- 教育体系及生产和控制知识的其它机构
- 有组织的宗教及传统上受人尊敬的其它机构
- 媒体及负责向公众提供信息的部门
- 商业团体及其它金融和经济管理部门

每个政府都要依靠以上几个关键支柱的支持来运行。找到这些关键支柱，设计一个能够削弱它们的多层次策略，对非暴力抗争的成败至关重要。

小提示

非暴力运动的主要任务：将人们从权力支柱中拉出来。

个人的服从或默许——更确切地说是服从命令的意愿，使得权力支柱得以运作。即便是经济主要依赖单一产业或资源（如石油）的政府也是如此。没有成千上万个体的服从，权力金字塔无法维持。因此，非暴力运动应该说服个体和群体放弃对政府的支持，不再按照政府的意愿行事。

10. 人们为什么服从？

服从是战略性非暴力抗争中的一个关键概念。人们服从统治者有几个主要原因。理解人们为什么服从，就可以更加有效地组织人们不服从。同时，理解人们服从的原因，将对“服从是天性”的观念提供强有力的反驳。

人类的天性不是一味地服从，而是更愿意在一个让人有充分的理由自愿服从法律和惯例的群体或社会中生活。如果服从是政府通过威胁和制裁强加给人们的，服从便会是不稳定的。

如果人们不服从，统治者就无法实施决策。非暴力抗争的策略正是基于这一原理。通过政治行动和运动实施非暴力抗争的机制和方法，唯一目的就是让人们放弃对政府的支持。



小提示

服从是政治权力的核心。



1930年，印度阅兵仪式，一个表达服从的典型案列，其目的是提升殖民政府的权威。

问问你自己：

1. 我国现行体制得以存续的支柱是什么？
2. 哪些支柱对统治者的生存至关重要？哪些支柱对非暴力运动的生存至关重要？
3. 在关键的组织和制度中工作的人们，忠诚的基础是什么？
4. 怎样影响他们？
5. 人们服从统治者的主要原因有哪些？



章节要点 开始行动

理解了政治权力的性质以及权力是如何通过组织和制度（我们将关键的组织和制度称为“权力的支柱”）运行的，理解了服从是政治权力的核心，就可以从战略性非暴力的理论转向理论的应用，迈出实际行动的第一步。

重要的行动必须有严密的计划。计划是组织行动（运动）的首要要求。没有适当的计划，运动只是一系列“猜测”，运动的成功只能靠运气。运动的各个方面都应该在实施之前做好计划，包括整体战略、筹款、草根组织、媒体关系等。

计划中最重要的问题之一是沟通。通过有针对性的沟通，可以说服人们改变观点、关注你的活动，并最终加入到非暴力运动中来。本部分就如何进行有针对性的沟通和开展公开行动提供了几种有效的方法。

第四章

能力评估与计划

本章问题一览：

- 为什么要进行能力评估？
- 什么是SWOT分析？
- 为什么要做计划？

主题包括：

- 成功的斗争与不成功的斗争
- 战略性非暴力运动的3个基本概念
 1. 对优势和劣势的战略分析
 2. 计划
 3. 不要关注意图，要关注能力

第五章

计划技巧:计划表

本章问题一览：

- 斗争中的主要问题是什么？
- 谁做，做什么，什么时候做，怎么做，在哪里做，为什么做？
- 如何使用计划表？

主题包括：

- 计划的重要性与“10分钟定律”
- 计划表模板



第六章

有针对性的沟通：信息开发

本章问题一览：

- 如何制定沟通方案？
- 谁是目标受众？
- 什么是信息？
- 如何开发信息？

主题包括：

- 有针对性沟通的定义
- 选择沟通的目标受众
- 信息的定义

第七章

让世界知道你的信息：公开行动

- 什么是公开行动？
- 如何制定公开行动方案？
- 怎样让对手陷入进退两难的境地？

主题包括：

- 制定公开行动方案
- 困境行动及从中获益





第四章

能力评估与计划

能力评估与计划

做计划是组织非暴力抗争必不可少的第一步。要让计划能够付诸实践，首先要对准备发起的运动及对手的能力进行评估，然后根据实际情况为运动制定计划。

知己知彼，百战不殆。
(引自《孙子兵法》)

11. 为什么要进行能力评估?



中国古代著名军事家
孙子

就像应该先试一试水温再跳进水里一样，你也应该先调查现实情况再发动非暴力行动。参与非暴力抗争的新人很容易在能力评估上犯错误。低估对手或高估自己的力量都可能制定出不切实际的计划，最终导致目标无法实现。最重要事情之一是把意图和能力分开。



小提示

不要关注意图，要关注能力。

案例研究: 区分意图和能力

意图	能力
我想在一家环境优美的餐厅用餐。	我的钱只够吃一顿快餐。
我们想组织一次大型游行。	我们只有几十个支持者。
政府要逮捕所有反对派领袖。	政府对反对派领袖了解有限。

如果一个店主准备出售商品，至少应考虑两件事：第一，顾客希望在店里买到什么？第二，要付出多大成本来置办这些商品？同样，非暴力行动的组织者也必须对一次公开行动的需求与支持行动所需要的资源进行深入分析。

评估对非暴力行动或运动的需求
应考虑以下因素：

- **每个参与者的个人利益：**如果参与者感觉自己获益较小——即使社会获益很大——发动行动的需求通常比较低（我们后面会接着讨论这一问题）
- **除直接参与外的其它选择：**如果人们认为还有别的方法可以代替非暴力行动，发动行动的需求通常比较低。

评估发动非暴力行动或运动的能力
应考虑以下因素：

- **组织成本：**当参与人数与受影响的人数较多时，成本较高。
- **活跃分子的地理分布：**如果参与者主要集中在城市或局部地区，即使参与者人数众多，也会限制发动全国性行动的能力。
- **资源：**包括组织和实施行动所必需的时间、人力、物力（我们将在第九章至第十一章继续讨论这一问题）

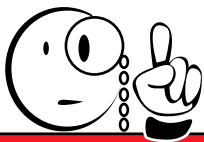
考虑行动的供求时，要同时评估自己和对手的能力。

(引自保罗·海恩《经济学的思维方式》)

12. 什么是SWOT分析?

要进行充分的能力评估，在考虑具体行动会给非暴力行动和对手带来哪些成本和收益之后，应该进行下一步，即SWOT分析。这是一种评估你的组织及所处环境的工具，是做计划的第一阶段，它能帮助你的组织集中精力处理关键问题。SWOT分别代表优势（S）、劣势（W）、机会（O）、威胁（T）。优势和劣势是内在因素，机会和威胁是外在因。SWOT的威力在于，你可以很容易地发掘出占尽天时地利的机会，还可以通过了解自己的劣势去控制并消灭那些可能令人措手不及的威胁。

优势
<ul style="list-style-type: none">• 你有哪些优势？• 你擅长什么？• 你有哪些相关资源？• 别人认为你的优势是什么？
劣势
<ul style="list-style-type: none">• 你可以在哪些方面做出改善？• 你不擅长什么？• 你应该避免做什么？
机会
<ul style="list-style-type: none">• 你面临哪些好机会？• 你注意到哪些有趣的趋势？• 你周围有没有可能的盟友？
威胁
<ul style="list-style-type: none">• 你面临哪些障碍？• 你的对手在做什么？• 你的劣势会不会威胁你的行动？



重要提示

由于你和你的对手都只拥有有限的资源，因此，你需要仔细评估并且采取有策略的行动。

使用SWOT分析要注意的5条规则：

1. 实事求是地看待你的优势和劣势。
2. 区分现在和将来所处的环境。
3. 要具体，尽可能避免灰色地带和模棱两可。
4. 尽量考虑对手的状况，如与对手相比，你有哪些优势或劣势。
5. 简明扼要的从各个角度进行分析后，仔细研究分析结果。

13. 我们为什么要做计划?

做计划是组织重要行动或运动的首要方法。第八章到第十二章关于组织非暴力运动部分深入讨论了有关问题，并且说明了在缺乏恰当计划的情况下，发动非暴力运动不过是一系列的“猜测”，即使成功也只是碰运气。非暴力运动的各个方面都应该在实施之前做好计划，从筹款战略、动员草根组织到媒体报导等。因此，为非暴力运动制定多层次计划是极为必要的。



成功源自永不丧失热情的屡败屡战。

——温斯顿·丘吉尔

案例研究：

塞尔维亚抵抗组织OTPOR制定的多层次计划

1999年春，北约轰炸塞尔维亚和黑山后，米洛舍维奇政权试图巩固其权力。他认为所有对手都是叛徒，是参与轰炸国家的走狗。而多个民主派政党也无法形成一个团结、稳定的政治平台。这些因素为动员公众的非党派运动创造了空间。

2000年，名为OTPOR的抵抗组织充分利用了这一空间。他们早在1999年秋天就制定了相关计划。



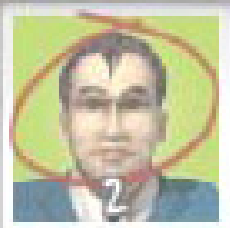
下表概述了OTPOR所采用的战略战术的关键要素；分层次制定计划，从总策略到战术：

1. 总策略	如何赢得这场斗争？	<ul style="list-style-type: none">• 不断斗争直到开始选举• 举行3次批评对手、宣传自己的活动，呼吁支持者出门投票• 一旦选举出现舞弊，组织总罢工，与重要盟友一道以非暴力方式接管政府	
2. 策略	挑选最重要的舞台	<ul style="list-style-type: none">• 大规模动员和招募年轻人，与非政府组织和反对派合作• 设计在运动中使用的标志• 保持攻势	
3. 战术	打有把握的仗	<ul style="list-style-type: none">• 举行低成本但引人注目的行动，如街头演出、学生罢课等• 抵制官方宣传机构	

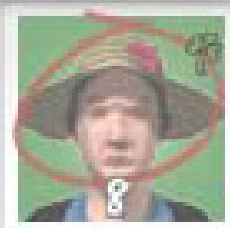
组织一场运动就像经营一桩生意，要想获得成功，必须回答两个问题：第一，“你打算去哪里？”第二，“你打算怎么去？”你的眼界会回答第一个问题，而你的策略会回答第二个问题。当一场运动火热进行时，你可能没有时间制定战略战术——你要依赖已经制定的计划决定下一步行动。当然，由于运动环境总在改变，计划也不可能一成不变。但是事先制定的计划会为你的所有努力提供坚实基础。



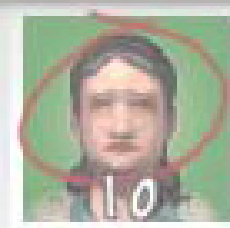
☑ 总是这么做	☒ 绝不这么做
<ul style="list-style-type: none">• 进行实际的评估• 更关注能力而不是意图• 争取参与者支持你的计划• 根据目标做决定• 根据目标做决定，并帮助实现目标• 灵活、变通• 从机遇中获益• 从错误中学习	<ul style="list-style-type: none">• 低估对手• 高估自己• 假设拥有无限资源



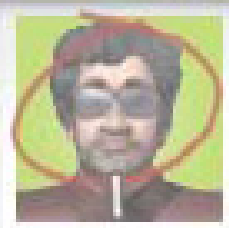
A. Thomas



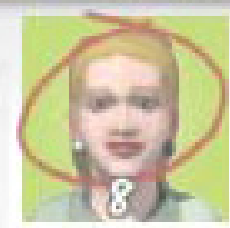
B. Freiburg



T. Odo



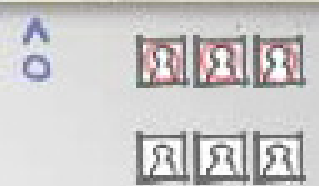
W. Devigne



L. Lilly



R. Lundgren



View Completed

View Current/Future

Tactic Name/Coordinator		Start - End date			
Organize Concert - Rocha Town Square Beth Freiburg Train (Nonviolent Intervention) - Infeliz Bulletin Tessa Odo Wear Symbol - University of Infeliz Winston Devigne Publish Website - James Brooke		18 Jan 05 - 26 Jan 05	17	6	
		18 Jan 05 - 28 Jan 05	5	2	
		18 Jan 05 - 19 Jan 05	10	5	
		18 Jan 05 - 19 Jan 05	10	2	
Recruit Character - Arthur Gillscar Anthony Thomas		15 Jan 05 - 26 Jan 05	1	1	
Charity - Advogado Textile Workers Leona Lilly		15 Jan 05 - 26 Jan 05	20	5	

Postpone Delete Copy

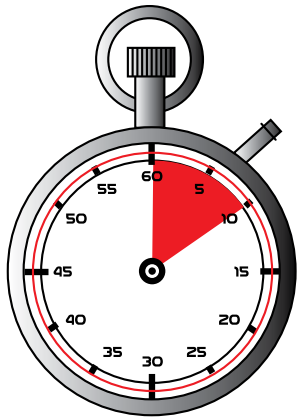
第五章 计划技巧：计划表

计划技巧：计划表

计划是组织一场非暴力运动或其它重要行动的首要步骤。因此，需要有一个简洁、准确的“如何计划”的行动指南，指导你制定各个层次的计划（战略计划和战术计划）。商业领域里有一句名言：“你必须在10分钟内说服潜在的客户购买你的产品，否则你什么也卖不出去。”同样，让各种规划和行动方案简明扼要，并且用标准化格式制作，以确保目的、行动和责任清晰明了，对非暴力运动至关重要。

14. 斗争中的主要问题是什么？

计划表适用于制作各层次的计划，包括特别行动和多条战线、多重行动的非暴力运动。它回答了读者需要知道的最重要的问题：



“你必须在十分钟内说服潜在的客户购买你的产品，否则你什么也卖不出去。”

- 当行动开始时，你处于怎样的形势和环境下？
- 将要做什么（已计划好的行动）？
- 如何实现（行动的概念）？
- 应该明确哪些任务和责任分工？
- 哪些支持和沟通的信息是必要的？
- 对手将会采取哪些措施阻止你的行动？

上述内容应该用简洁的文字清晰、准确地写下来。

15. 谁做，做什么，什么时候做，怎么做，在哪里做，为什么做？

成功的运动都有一个共同的特点，那就是组织工作做得非常好。好计划的关键是细节。每一项计划中的行动都应该回答这些问题：“谁做什么，什么时候做，怎么做，在哪里做，为什么做？”

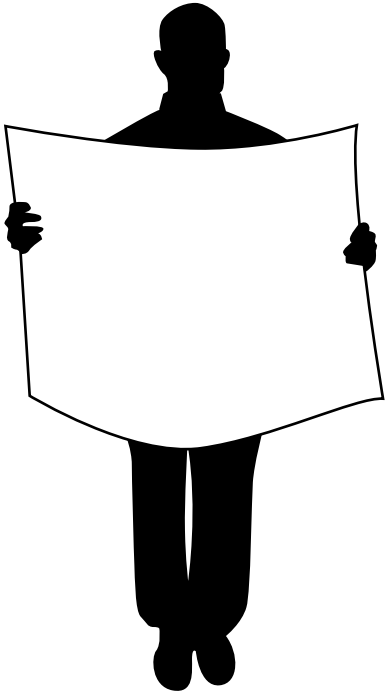
1. 让参与者看一遍就能理解；
2. 提高每位参与者在自己负责的社区传播运动理念的能力。

一份清晰、明确了每个人的职责和任务的计划表有两个主要优点：

好的计划还可以成为一个组织内部的管理工具，发掘、调整和提高组织的能力。

16. 如何使用计划表？

除了介绍整个运动之外，计划表有五个部分，每个部分应该只有一段，整个计划表应控制在两页纸以内。




计划表模板

计划表段落	内容
I 形势	描述计划采取行动的区域内，对手最近的有关活动及非暴力抵抗的情况。
II 任务说明	简明扼要地描述： <ul style="list-style-type: none">•为什么行动很重要（如为了抗议媒体管制）。•行动将如何开展（如公开示威）。•采取行动的时间、地点（如中午在国家电视台前）。•谁做？做什么？（如学生们在摄像机前宣读独立采写的新闻稿）。
III 执行	说明非暴力行动或运动将在何时，以何种方式开展。 <ul style="list-style-type: none">•这一部分要划分各个阶段，包括准备阶段和中期目标。阶段可以根据时间或者事件来划分。
IV 管理与后勤	确定能够得到哪些管理和后勤支持及如何得到支持。 <ul style="list-style-type: none">•列出所需要的人力、物力资源（何时、何人）。例如，让人们出门投票的运动可能需要资金、印刷材料、摄像、演讲者、表演者等。
V 协调与沟通	解释以下程序： <ul style="list-style-type: none">•谁负责在参加行动的各组织之间进行协调，行动何时结束。•哪些内容需要沟通。•如何完成沟通任务。包括电话号码、电子邮件、地址、通讯员等。



小提示

先头脑风暴，然后将与计划有关的信息组织起来。



任务示例说明：

2006年6月1日，为了建立民主政府，促进自由和公平选举委员会发起了一场非暴力运动：

- 在议会选举中投票给支持民主改革的候选人；
- 反对投票中的舞弊行为；
- 建立全国罢工委员会，如果出现选举舞弊，将发动非暴力制裁；
- 为建立一个新的民主政府做好准备。

案例研究：

用计划表给非暴力运动的执行部分划分阶段

出门投票运动可分为三个阶段：

第一阶段（准备阶段）：列出培训内容，准备培训课程表，为每一个选区培训一名骨干，领导出门投票运动；

第二阶段（中间阶段）：由经过培训的骨干在各个选区进行出门投票运动培训；

第三阶段（执行阶段）：经过培训的活动人士为选民提供直接帮助，进行投票后的民意调查，并定时报告投票结果，宣布最终选举结果。



小提示

将计划分成几个阶段！

在2000年9月的总统选举中，塞尔维亚抵抗组织OTPOR发起的出门投票运动由三个阶段组成。

OTPOR与塞尔维亚多数改革派政党不同，他们非常注重提高志愿者的能力（参见第十四章），并与国内、外非政府组织建立了合作关系。这些组织能够提供有价值的经验和培训。例如，怎样进行投票后的民意调查；依据国际标准如何判断选举是否公平等。

斯洛伐克的出门投票运动（也被称为“OK’98”）也采用了同样的方法，他们动员了足够多的参与者，成功地将总理弗拉基米尔·米凯尔选下了台。

出门投票运动在2003年的格鲁吉亚和2004年的乌克兰也都取得了成功。



切 记

我们有一个对国家媒体进行全国性抵制的计划，但是，我们只地几个省有活动骨干。在这种情况下，要么修改计划，要么重新制定一个在全国招募支持者的计划。

运动可以让现实符合计划，或者让计划符合现实。



第六章

有针对性的沟通： 信息开发

有针对性的沟通：信息开发

英国有一句古老的谚语：“文字比刀剑更有力量。”有针对性的沟通能够使人们被非暴力运动所吸引，并最终促使他们为改变社会而行动。有效的针对性沟通有四个要素：确认目标、制造信息、信息媒介、反馈机制。

你必须变成你希望的样子。
——圣雄甘地

17. 如何制定沟通方案？

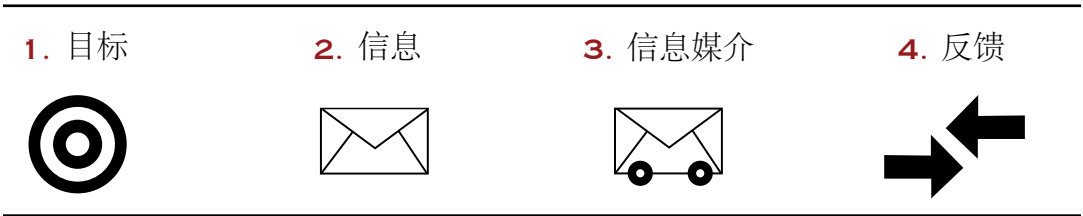
现在，我们了解了权力是如何通过支柱运行的，如何评估运动和对手的能力，如何根据上述评估制定行动方案（参见第四章、第五章）。制定沟通方案与制定运动方案、公开行动方案非常相似。



如果要动员公众反抗压迫，就应该非常仔细、准确，有针对性地规划与公众的沟通。有针对性的沟通的目标包括：

- 改变公众对某个议题的观点
- 改变公众与该议题有关的习惯和行为方式

要实现这些目标，必须决定非暴力运动想影响谁（目标），要表达什么（信息），如何传播要表达的内容（信息媒介）。你应该知道你的信息和信息媒介会激起怎样的反应，从而根据需要调整行动（反馈）。



18. 谁是目标受众？

经验显示，如果非暴力运动与四种主要目标受众进行沟通，赢得支持的可能性将大大增加。

类别	成员包括	你希望这个群体
成员与支持者	积极、热情的支持者	• 勇敢、有积极性，随时准备行动
广大民众	从非暴力运动的对手到支持者，到那些与非暴力运动理念一致的年轻人和学生组织	• 愿意接受信息。你可以吸引更多的人，包括对手的支持者
潜在盟友	其他反对派。包括每一个具有相同理念，同样致力于非暴力行动的社会组织，和重要的基本群众	• 成为积极的盟友，拥有广泛的联盟能力。能够达成妥协，能够团结一致，直到实现非暴力运动的战略目标
国际社会	倡导人权的国际性非政府组织、外国媒体、外国政府和商业团体	• 帮助和支持你的行动 • 限制和制裁对手的镇压行动

每一个目标受众都有自己的原则，非暴力运动内部的每一成员也都有自己的观点、利益和需求。应该利用这些需求吸引他们参与运动，还要将“什么是好的、值得追求的价值观”告诉目标受众。

19. 什么是信息？

美国国家民主研究所（一个与美国民主党有联系的独立组织）将信息定义为：“真实信息的有限集合体。通常由候选人、政党或非暴力运动传播，为受众做出选择并据此采取行动提供可信服的理由。”（大卫·古德《信息开发》）

信息必须建立在可验证的事实的基础上，否则它将失去信用！你发布的信息应陈述你所看到的事实。在某些情况下，你可以特别强调某一个事实，使目标受众对该事件得出你想要的结论。

你的信息应该激励行动，或者使人们能够响应将来的行动号召。信息应该与你的“任务说明”有关（参见第五章）。



切 记

事实自己不会说话，只有将其置于背景之中才有意义。



这是塞尔维亚的脸！
2000年的塞尔维亚。图中是一位被殴打的社会活动家，它展示了米洛舍维奇政权的残酷镇压。

20. 如何开发信息

我们必须再次使用第四章介绍的SWOT分析法，作为信息开发的起点。

举例：SWOT 信息盒

非暴力运动
对抗
独裁者

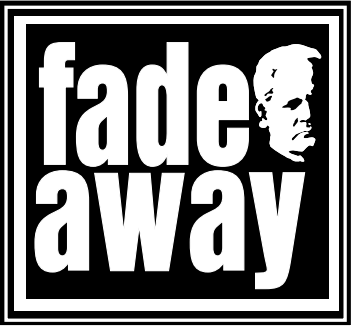
优势： 我们自身	机遇： 我们对他们
民主 诚实 民众 进步	独裁 无合法性 腐败 残暴
威胁： 他们对我们	劣势： 他们自身
叛国者 虚弱 狡诈 恐怖分子	爱国 不可战胜 负责 国家保卫者

这个模型可以帮助我们创建正确的信息，做好应付对手宣传攻击的准备。当非暴力运动被官方认为是不断增长的威胁时，就可能遭到宣传攻击。这个模型还能帮助我们创建信息框架。就像一幢大厦的框架结构，信息框架就是真实话语所传递的观念。

乔治·雷科夫是一位受人尊敬的认知语言学家，他描述了政治辩论中“框架”议题的巨大影响力。当对手污蔑非暴力运动为叛国时，不要反驳对手建立的“框架”。否认某种信息实际上起到了强化该信息的效果，因为这将置你于疲于辩护的被告角色。相反，你应该换一个框架，例如，“爱国者”框架，这种框架包含了被社会赞同但被对手违背的价值观。

利用信息盒的成果，通过以下方式创建信息：

- 列出受众的主要价值观：虽然事实很重要，但是只有把事实和受众的价值观联系在一起，才能动员民众更加支持你的运动。
- 把价值观和形势联系起来：信息来自形势，就像计划中的任务一样。形势可以是非常具体的（如活动者被捕），也可以是宽泛的（如媒体审查），但是必须定义清楚。
- 通过SWOT框架产生信息：通过开发的框架，界定对手的立场，将其与非暴力运动的目的作对比。



保持信息清晰！
这个OTPOR贴纸制作于2000年初，它用一种简单的方式向年轻人传递运动的目标：让米洛舍维奇和他的政权“滚蛋”。

练习

信息、信息媒介与反馈

在右栏填上合适的答案。设计恰当的信息，将其传播给不同的目标群体

问题	写下你的答案
我们要把同样的信息传达给不同的群体吗？ 例如：农民	给乡下农民的信息 举例：
例如：学生	给学生的信息 举例：
学生和农民应当得到同样的信息，还是有更好的信息可以分别提供给他们？	给乡下农民的信息 举例： 给学生的信息 举例：
获得信息反馈的途径是什么？ （政府的反应、国际的关注、运动的发展等）	反馈渠道 举例：

举例：使用媒介的正确与错误

✓ 正确	✗ 错误
利用英文网站与国际组织（如人权观察）和联合国沟通。	利用同样的网站与国内不会说英文，也不会使用互联网的农民沟通。



国际互联网——是与国际社会进行沟通，也是与国内民众保持沟通的强有力的工具。



第七章

让世界知道你的信息：公开行动

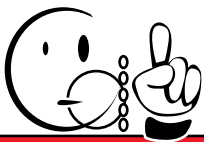
让世界知道你的信息

在非暴力抗争中，为了让更多的民众知道你们的使命、听到你们的信息，公开行动被证明是非常有效的方法。精心计划、组织和指挥公开行动能让这些行动产生最大效果，并迫使对手做出反应。同时也会提高斗争的曝光率，提升运动的权威性。

21. 什么是公开行动？

在世界范围的社会运动中，公开行动是非暴力抗争的首选手段。原因有三：

- 即使时间和人力有限，个别的公开行动也能举行；
- 即使镇压力度不断增加，政治空间非常狭窄，公开行动也能组织起来；
- 公开行动能够吸引媒体的注意，这为把行动的信息呈现给广大民众提供了强有力的，几乎是完全自由的渠道——一张醒目的图片胜过千言万语



重要提示

要发动一场非暴力运动，必须学会有效地计划、实施和评估公共行动。



米洛舍维奇的生日蛋糕。
1999年8月20日，塞尔维亚抵抗组织OTPOR的活动家为独裁者米洛舍维奇制作了一个生日蛋糕。活动家在每一块蛋糕上都标明了他所犯下的一项主要罪行。

22. 如何制定公开行动方案？

公开行动应该使用“学习计划”模板，这是老师帮助学生准备重要考试的行之有效的方法。

学习计划—公开行动

公开行动开始前10-15天

- 挑选一个与运动的目标有关的问题
- 设计一个行动并为之命名，将这个行动所要表达的信息联系起来
- 挑选最醒目的时间、地点
- 列出日程表并将它贴在显眼的地方
- 做预算
- 准备印刷资料（如果需要的话）
- 考虑法律方面的需求（这并不表示不能进行任何“违法”活动。如果可能发生逮捕，通常需要做更多的计划。）

公开行动开始前3-7天

- 会见参与者，说明任务，取得一致意见
- 分发传单和其它宣传材料
- 计划活动的详细方案
- 分析可能出现的错误，做好应对意外的准备

行动开始前48小时

- 采取必要的法律步骤（如通知警察）

- 提醒参与者，再次确认活动的时间、地点
- 准备包括有关信息的新闻稿和公开声明
- 举行记者招待会（如果需要的话）

行动开始前24小时

- 最后确认时间表和需要的材料
- 发布新闻稿，邀请记者参加行动
- 给参加者分派任务

行动当天

- 在指挥部召集参与者，动员他们参加行动
- 行动开始（执行）
- 记者发送行动报道

行动之后

- 打电话给行动参与者表示感谢
- 将媒体的报道制作成新闻简报
- 评估行动是否成功

公开行动的具体计划总是要有一定的弹性（例如，要预防恶劣的天气状况或对手的某些行动），计划应随时调整更新。

23. 怎样让对手陷入“困境行动”？

“困境行动”就是要置对手于进退两难的境地，无论其采取什么行动都会产生负面结果。非暴力运动的战略家们试图给对手创造一种“双输”局面，而为运动创造一种“双赢”局面。

“困境行动”可以是战术性的，也可以是战略性的，它有3个主要成分：

- 1) 制造或找出一个对公众有意义的议题，人们会因为这个议题而聚集在一起。最有效的议题通常与政府颁布的，挑战整个社会的观念、价值的禁令或政策有关。
- 2) 设计行动：利用“学习计划”模板，对运动和对对手的力量做出明确评估；
- 3) 实施行动，从可能的结果中获益。

政府的政策	困境行动	民众广泛持有的价值观
审查制度	出版佛教书籍	人们有权阅读书籍
禁止集会	为葬礼和体育比赛举行集会	人们有权哀悼亲人、庆祝比赛
宵禁	集体不服从宵禁	人们有权在任何时候出门



练习

设计一个“困境行动”

首先，找出一个由于政府的政策导致民众面临的最迫切、最直接的问题。然后，在下面栏目的右边，写下本地民众广泛持有的价值观，而不仅仅是你和你支持者所持有的价值观。

在下面的中间，插入“困境行动”一栏，写下将民众与政府分离的行动。

政府不得不做出应对：什么都不做或者镇压。这两种情况下政府都输了。因为什么都不做意味着允许行动者违背政府制定的法律和政策。镇压则意味着违背广大民众所持有的信念和价值观。需要强调的是，许多“困境行动”可以为反对派和非暴力运动领导的替代性机构和组织生根发芽提供机会，例如，成立出版社。确定议题需要一些训练，然而事实已证明SWOT分析法和信息盒（参见第四章和第六章）都能为确定议题提供有价值的帮助。



1930年，甘地带领人们向海边行进！

案例研究：

确定议题——甘地的食盐运动（1930年春）

“困境行动”一个非常有代表性的案例，是圣雄甘地在领导印度独立运动、反对英国殖民占领过程中发起的食盐进军。制盐仅需要将海水煮沸，然后收集残余。英国殖民者控制了食盐的生产，将其作为税收来源。无论是穷人还是富人，男人还是女人，印度教徒还是穆斯林，每天都需要食盐。而禁止制盐反映了对印度人的欺压。当甘地率领印度人去海边制盐的时候，英国殖民当局面临两难困境：如果逮捕甘地和其他制盐者，当局会显得很蠢，而且会使活动者成为英雄。如果不采取行动，当局不仅会失去对食盐的垄断和税收，还会在数百万受其统治的印度人眼中失去权威。

章节要点 组织非暴力运动

行使政治权力的关键支柱体现了政治对手的优势和劣势。一场组织良好的运动不仅要有明确的信息，对自身能力的全面了解，还要致力于通过公开行动传递信息。那么，一场非暴力抗争运动怎样才能利用自己的优势和对手的劣势赢得胜利？本部分将回答这个问题。

首先，前一部分“开始行动”中提到的所有方法都被合并为一个整体，行动变成了运动。运动是经过战略规划和实施的，针对目标组织的一系列非暴力行动。根据吉恩·夏普的解释，这些行动可以分为三大类，包括抗议、游行和说服（如标语展示、守夜等），不合作运动（如商品抵制、罢工、抗税等），干涉（如静坐、劝阻工人上工、绝食等）。每一次公开行动都应该有更高的目标，并成为运动的组成部分。非暴力运动的战略应该说明为什么某些具体行动能够成为运动的组成部分。

接下来要讨论三种战略资源在运动中的管理：

- 物质资源，如资金、通讯设备和办公场地
- 人力资源，即参加运动的人员
- 人力资源利用物质资源所花费的时间

最后，你将学习使用反向计划模式，使运动的成效最大化。总之，这一部分说明了把个别行动纳入全面的非暴力运动的主要要求。经验显示，特别的挑战往往出现在镇压阶段。下面一部分——《在镇压下工作》——说明了运动如何应对镇压。

第八章

战略规划：从行动到运动

本章问题一览：

- 什么是战略？
- 如何在运动的各种战略之间建立联系？
- 运动的主要资源是什么？

主题包括：

- 战略与战略层次
- 战略顺序与战术能力培养
- 3种主要资源：人力资源、物质资源和时间

第九章

非暴力运动管理(第1部分)：物质资源

本章问题一览：

- 为什么物质资源很重要？
- 需要哪些类型的物质资源？
- 有哪些可能的物资支持？

主题包括：

- 物质资源与筹款的重要性及安全文化
- 评估物质资源需求
- 物质资源的四种来源：
 1. 支持者；
 2. 潜在盟友；
 3. 企业；
 4. 国际组织。

第十章

非暴力运动管理(第2部分): 人力资源

本章问题一览:

- 志愿者为什么很重要?
- 人们为什么加入非暴力运动?
- 如何招募新的支持者?
- 如何利用和保护新的人力资源?

主题包括:

- 公开行动与私下行动
- 支持金字塔: 1. 行动者; 2. 志愿者; 3. 支持者; 4. 未来的支持者
- 防止志愿者耗损的“升级”战略

第十一章

非暴力运动管理(第3部分): 时间

本章问题一览:

- 什么是时间?
- 为什么时间是独一无二的?
- 如何利用时间?
- 怎样写运动日程表?

主题包括:

- 时间饼形图
- 反向计划
- 运动日程表模板

第十二章

组织现场行动与反向计划模式

本章问题一览:

- 如何策划现场行动?
- 如何让运动保持组织性?
- 为什么计划应该有弹性?

主题包括:

- 运动中的主要工作:
 1. 人力资源; 2. 分析; 3. 沟通; 4. 后勤;
- 组织化设计
- 运动计划周期模板
 1. 战略; 2. 形势; 3. 任务; 4. 执行; 5. 评估;



第八章

战略计划：从行动到运动

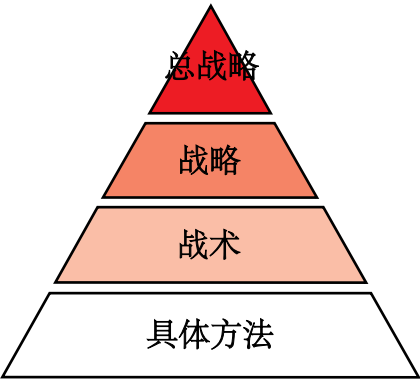
战略计划：从行动到运动

历史的经验告诉我们，制定正确的战略，明确运动的内容，选择不同的战术，对决定不同斗争的结果至关重要。规划和管理在非暴力行动或运动中是相互补充、相互加强的。你计划得越多，就越需要了解管理资源的原则。

24. 什么是战略？

战略是在有限的资源和不确定的条件下，如何更好地行动以达到最终目标的思想观念。战略着眼于是否、何时、如何斗争，以及怎样使斗争的成效最大化。战略管理有四个层次：总战略、战略、战术、具体方法（参见第四章）。

总战略的目的在于有效地动员支持的力量来反对敌人，以实现斗争的总体目标。每场运动的战略指导非暴力运动如何在总战略的范围内开展具体的斗争。运动的战略需要相互联系、精心设计，以实现和加强总战略的目标。



层次	总战略	战略	战术	具体方法
说明	如何选举我们的代表？	考虑到运动资源有限，最有效达到目的的方法是什么？	考虑到资源的有限和对手的行动，具体的战略目标如何实现？	在当前形势下，利用有限资源完成具体任务的最好方法是什么？
举例	自由和公正的选举	监督选举，防止舞弊	在下次选举中组织独立监察团	向所有选区派驻监察组。

案例研究：

1968年，学生抗议运动席卷全球。就像1999年的德黑兰抗议运动那样，1989年北京天安门广场的抗议运动也是从大学生开始的。由于大量的社会运动起源于大学，关于校方如何镇压学生运动的研究对于今天希望动员学生加入的非暴力运动仍然非常有用。（引自科尼利厄斯·拉莫斯《大学校方采用的战术与战略》）



“大学与农民合作社对我同样重要。”
——塞尔维亚总统米洛舍维奇，1992年6月

目标	消灭学生运动	使运动降温	避免运动突发	与学生组织合作
战略	镇压	妥协	预防	实验
战术	武力镇压	收买	保持距离	“加入”
具体方法	预防措施	疏导和管理冲突	改变引发突发事件的条件	保持弹性管理
与学生互动的方式	冲突	协调	合作	竞争



“无论战略多么美妙，最终还是要看它的结果。”

——温斯顿·丘吉尔爵士

在北京和德黑兰的案例中，政府都采取了镇压的战略。但在20世界60年代的美国和西欧，多数情况下，政府都会采用混合战略。了解大学行政部门的基本战略，就可以用SWOT分析法（参见第四章）定位你的行动，利用大学行政部门的战术反应和有针对性的沟通（参见第四章）将你的信息传递给公众。

25. 如何在运动的各种战略之间建立联系？



与你从新闻中得到的印象不同，成功的战略性非暴力行动和运动不是自发组织起来的。蒙哥马利市黑色公交车的乘客并没有准备抵制种族隔离。波兰的工人没有准备在1980年8月进行罢工。成千上万的贝尔格莱德抗议者也没有准备在2000年走上街头。2003年的第比利斯和2004年的基辅也一样。这些事件背后是协调一致和一丝不苟的计划。这些成功的运动揭示了战略计划的两条原则：

1. 战术的战略顺序

2. 战术能力的培养

各种非暴力战术的战略选择顺序是非常重要的。战术应该与总战略下的阶段性目标有直接关系。现在有文献记录的非暴力抗争战术有198种，每一次成功的运动都会发明出新的战术（参见附录《非暴力行动方法》）。

成功的非暴力运动会建立和发展自身的能力，以便招募和培训参与者，获取物质资源，维持通讯网络和独立的信息渠道，如加密电子邮件、短消息、地下出版社、网站。还包括具体的运动、战术计划及有效的时间管理。时间可能是非暴力运动最重要的资源。

案例研究：

塞尔维亚反对选举舞弊的斗争

1996年11月，塞尔维亚民主派赢得了地方选举。但独裁者米洛舍维奇不愿放弃权力。他宣布地方选举作废，要重新进行选举。50多个城市爆发了示威游行，3个月后，在国际社会的压力下，米洛舍维奇政权同意接受1997年春季的选举结果。

这次由民主派政党领导的争取选举结果合法化的战略运动，是在以下几个层面上展开的：

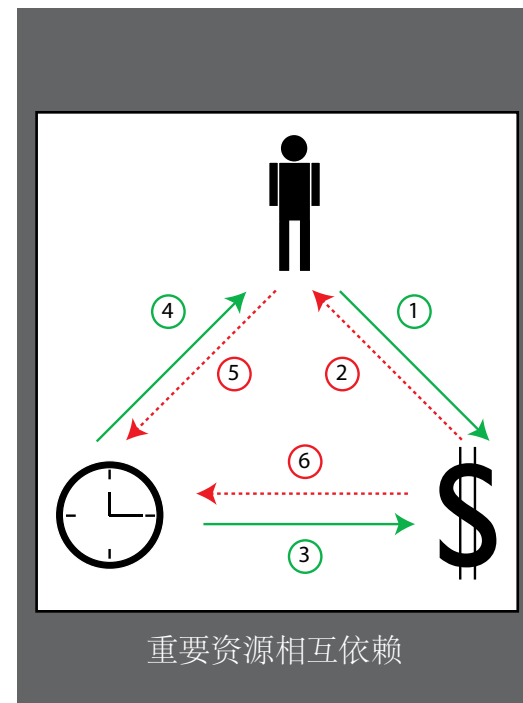
1. 动员市民：几个城市的小规模抗议活动迅速蔓延到全国，而且每天都发生。
2. 学生抗议：成千上万的学生每天抗议，要求尊重公民投票结果。
3. 广告运动：从传单到海报，从广告牌到广播电视广告，民主派告诉公众，选举中发生了什么事，已经和正在发生的抗议是为了什么。
4. 组成联盟：非政府组织和地方独立媒体抵制政府的代表，通过社会制裁来孤立政府的支持者。
5. 争取国际社会的支持：最终欧洲安全与合作组织向塞尔维亚派出了专家小组。



26. 运动的主要资源是什么？

所有的运动都有三种主要的资源：

- 人力资源由支持非暴力运动的人组成，他们表达支持的主要方式是集体行动。人力资源对争取公众的支持至关重要。他们给运动带来了无价的技术和知识。
- 物质资源如资金、日用品、通讯设备、房产、交通工具等。仔细进行评估和计划，使资源得到最有效的配置，使运动在严厉的镇压之下也能继续进行。
- 时间是有限的资源，必须仔细加以计划和利用，让现有的人力和物质资源效益最大化。



这三种重要资源（人力、物质和时间）是相互依赖的。例如，为运动招募新的参与者提高了获取关键技术和物质资源的可能性（1）。但是，招募和动员新的参与者也需要物质资源（2）。

仔细地计划时间将会使非暴力行动或运动使用物质资源（3）和人力资源（4）的效率最大化。然而，划内招募参与者（5）（工作时间）和使用物质资源（6）（会议、咖啡、差旅费等）也同样需要花费成本。



小提示

时间是宝贵的，是有限的、不可再生的资源



反向计划程序——即从运动的结束到开始，计划其中的行动和日期——是一个可以将关键资源的浪费降低到最小，并确保主要任务不被忽视（参见第七章）的有效工具。

每种重要资源的增长都会对其他资源产生积极影响。同样，一种资源发生危机也会对其它资源产生负面影响。

切记

- 战略就是如何实现你的目标和愿景的计划
- 战术和具体方法必须与战略一致，并建立在对可利用资源现实评估的基础上
- 三种重要资源是时间资源、人力资源和物质资源



一丝不苟地计划和保留纪录，使毁于1666年9月伦敦大火的伦敦市中心得以复原。

ONE

THE UNITED STATES OF

IN GOD WE TRUST



ONE

第九章

非暴力运动管理：物质资源

ONE

ONE

非暴力运动管理：物质资源

有一句老话：“金钱是政治的乳汁”。也就是说，物质资源是权力的主要来源之一。要发动一场成功的非暴力运动，我们应该了解需要哪些资源，需要多少资源，并找到使运动保持长期攻势而筹措资金的方法。

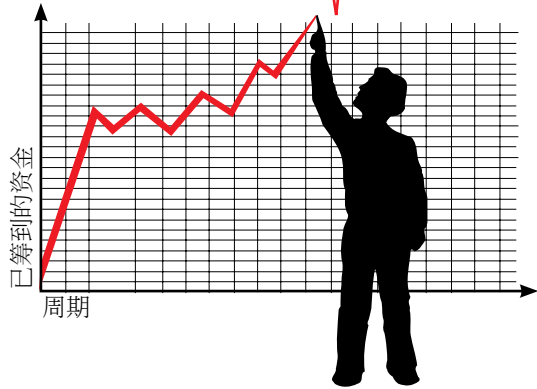
27. 为什么物质资源很重要？

首先，在三种主要资源中（参见第十章、第十一章），对手与非暴力运动掌握的物质资源相差最为悬殊。对手可能拥有成千上万的建筑、车辆、印刷厂和媒体，甚至拥有整个国家财政、无限的自然资源和外国的援助，有非暴力运动难以比拟的压倒性优势。

其次，在安全方面（参见第十四章、第十五章），物质资源是非暴力运动中最敏感的领域。对手会紧紧盯着你的筹款渠道和财务人员，所以，资金及使用的信息必须严格保密！

成功的非暴力运动有一个最普遍的共同点，就是拥有巨大的筹款潜力和高效的管理物质资源的能力。

小提示
尽早筹款，经常筹款！



28. 需要哪些类型的物质资源？

组织一场成功的非暴力运动，需要各种各样的物质资源。这些物资至少需要拥有以下四种功能：

小提示
为即将进行的活动进行需求评估！

必需的功能	实 例
维持生存和保持信念	食品、衣物、住所、医疗救助，帮助受害者或失业者的资金
通讯和交通	电脑、手机、发报机、日用品、汽车、汽油、旅费
固定经营成本	<ul style="list-style-type: none">· 办公场所· 电话、传真、复印、电脑· 邮资（通讯及邮寄普通刊物）· 办公用品· 矿泉水· 人员开支（应该尽可能少!）
直接的非暴力行动（运动）	<ul style="list-style-type: none">• 传单、宣传册，其它招聘材料• 租用的活动场所• 饭醉活动或工作聚餐• 通讯刊物（印刷、纸张、邮资、摄影）• 新闻发布（印刷、纸张）• 海报• 与演讲嘉宾有关的费用（酒店、餐饮、推广宣传）• 给员工的奖励或激励• 政治行动项目，如学生会选举活动• 研讨会，全省或全国大会代表们的差旅及注册费用

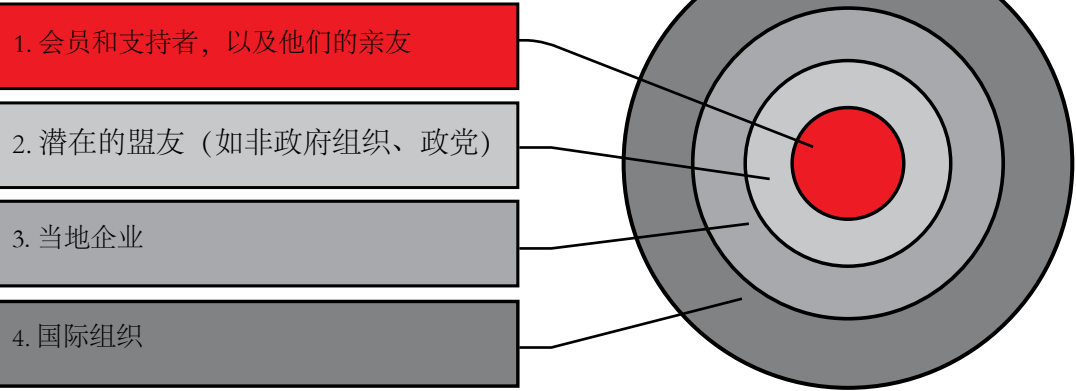
要让可用的资源源源不断地供给。要根据战略计划安排资源的使用，使其效率最大化。

29. 可能的物资支持有哪些？

非暴力运动在获得充足的物资支持方面总是面临挑战。有时支持可能完全来自国内，有时也会获得数量可观的国际援助。

国内的支持通常来自当地的公民社会团体、非政府组织、宗教机构、企业联盟、工会及专业组织。有些青年团体还开发出另一种历史悠久的资源——他们自己的家庭！

可能的物资来源有四个层次：



非暴力运动也可以寻求国际社会的支持，例如，多边组织、非政府组织、基金会，支持民主、人权和公民权利的组织、援助机构、工会、宗教机构等。非暴力运动战略家们必须小心谨慎，使国际资金不致妨碍或破坏本土运动的目标和活动。国际组织经常会受到反应迟钝的官僚机构和僵硬规定的拖累。

可能的物资来源	可能获得的物资	标准方法
会员和支持者及其亲友	食品、衣物、医疗救助、电脑、手机、汽车	动员会员，收取会员费
潜在的盟友（如非政府组织、政党）	电话、传真、复印、电脑、办公场所、邮资	加入一个能满足盟友重要利益的联盟
当地企业	传单、宣传册或其它招聘材料，海报、汽油、医疗救助、食品、饮水	使企业相信非暴力运动的目标对他们有利
国际组织	各种资源	通过“大”计划，与国际活动人士协同工作

由于这些群体之间差异较大，如果与他们打交道的代表拥有较强的语言、谈判和资助协议写作能力，效率会更高。

案例研究：

闪光的不一定是黄金

1996年至1997年，贝尔格莱德发生了持续3个月的学生抗议活动。在这场大型运动中，金钱在所需物资中所占的比例还不到20%。学生们使用大学的建筑和富裕学生的家作为办公场所；出租车司机免费为学生提供交通工具，反对政府的加油站免费提供汽油；印刷厂免费印刷超过50万份传单和材料；志愿消防队给学生提供喇叭；一个流行音乐俱乐部提供了重要的通信设备——活动中使用的扬声器。



问问你自己：

- 资金需求有多少？
- 希望筹款活动募到多少钱？
- 需要多少人参加筹款？
- 需要哪些专业技术，如谈判、语言、资助申请的写作能力？
- 筹款活动从什么时候开始？
- 筹款活动要持续多久？
- 是否有足够的志愿者协助筹款？
- 谁来负责筹款及预算管理？
- 这个人是否值得信任？





第十章

非暴力运动管理：人力资源

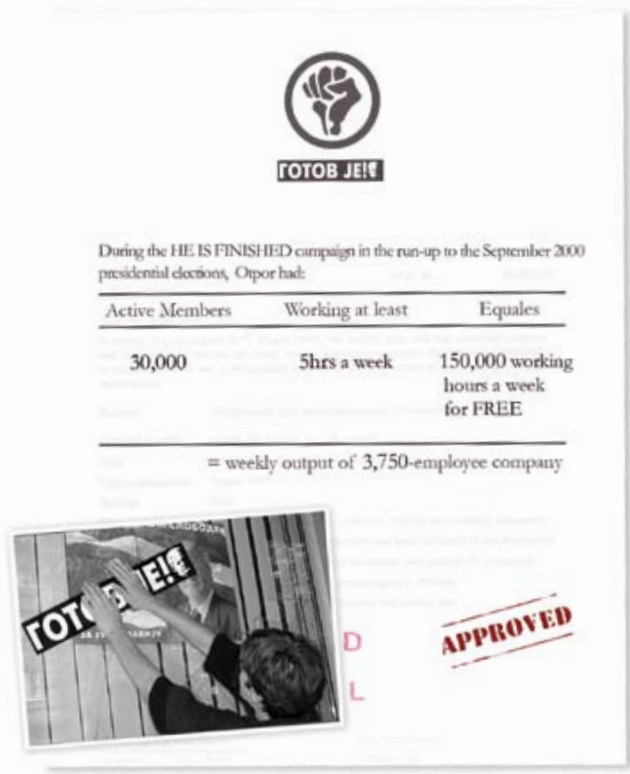
非暴力运动管理：人力资源

在非暴力运动中，志愿者是政治权力的重要来源。他们不但免费提供知识和技能，还扩大了运动的规模。活动家和志愿者都是非暴力运动的作战力量，他们的战斗力，最终决定是否赢得战争的胜利。

30. 志愿者为什么很重要？

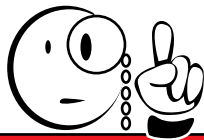
在一场强有力的非暴力运动中，志愿者是至关重要的力量。如下例所示，建立包括消极和积极的支持者在内的基础团队，是任何长期运动成功的关键。

假设你所处的社会进行的选举不符合国际标准，你的朋友是一个推动选举改革公开行动的志愿者。什么诱因会使你也加入这个活动，并成为志愿者？就算你不进入这一活动，照样可以在未来享受改革带来的利益。



选举法改革后，每个人都会受益，包括那些没有动过一根手指的人，这被称为搭便车或坐享其成。当然，除了搭便车之外，还有别的原因解释人们为什么不愿当志愿者，包括没有时间或害怕受到惩罚。

(引自李·弗里德曼《微观经济学》)



重要提示

- 1. 不断招募那些对你的组织或议题有兴趣的人。
- 2. 不断接触潜在的支持者，即使他们无法直接参与运动。
- 3. 想方设法使支持者积极主动，对非暴力运动有归属感。

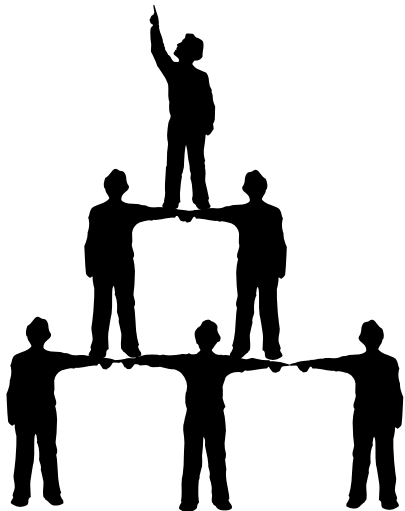
31. 人们为什么加入非暴力运动？

- 人们愿意成为他们认为重要的事务的一分子；
- 支持、参与一场改善社会的斗争，能让他们感到自己的重要性；
- 参与运动使人们能够摆脱枯燥乏味的日常生活；
- 志愿者的工作能满足与其他人接触和交往的需要；

有机会参与非暴力运动中最微不足道的工作，对许多人来说也是一种激励，因为这会使参与者感到他们是组织的一部分，他们可以影响变革。

小提示

人们加入非暴力运动，是为了成为重要的事情中不可或缺的一分子！

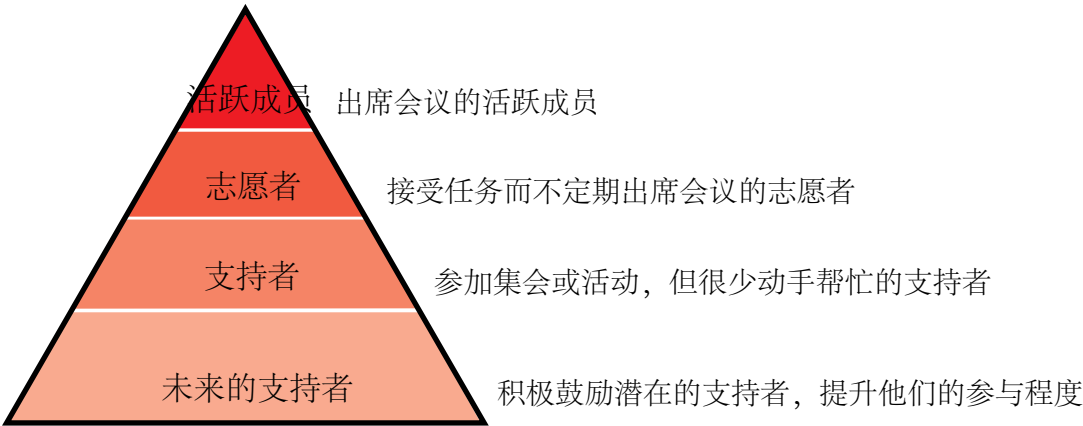


32. 如何招募新的支持者？

招募和指导新人是非暴力运动中必不可少，而且应该不断进行的工作。每一次活动都应该包括宣传和招募的部分。你应该提供机会，让人们了解相关议题，并表达他们的支持。要允许人们只是因为好奇而成为非暴力运动的支持者。新人通常需要一些额外的鼓励，才会更大程度地参与。

一旦有支持者签名加入，下一步就要建立一个支持者名单。最有效的方式就是将所有支持者的名字登记在一个总清单上。清单应分为三个部分：

- 1. 出席会议的活跃成员；
- 2. 只接受特定任务而不出席会议的志愿者；
- 3. 参加集会或活动的支持者。



33. 如何利用和保护新的人力资源？

要了解活动成员不断流动的本质，必须了解人力资源招募、培训和持续参与之间的关系。如果没有持续参与，新人往往会很快离开。要记住：没有积极参与，许多未经利用的人力资源将会在加入后的一个月内流失！

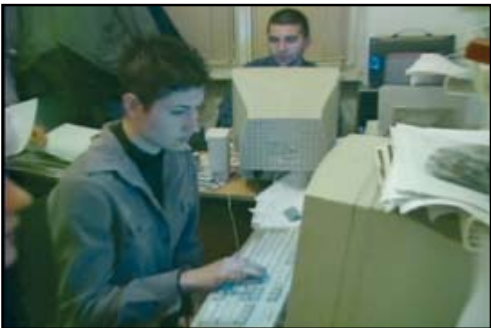
小提示

与新人保持良好沟通，让他们忙得团团转！



必须让新人有机会在运动的各个层次上承担更大的责任。这被称为升级的可能性。所以，你的总清单中至少还应包含以下信息：

- 知识和技能：
他给运动带来哪些特殊技能？
- 兴趣：
什么类型的活动他最感兴趣？
- 可用时间：
他花多长时间在运动上，每周哪几天？



☑ 应该一直做的事	☒ 从不应该做的事
<ul style="list-style-type: none">● 提供机会让新人证明自己，让他们完成越来越重要的任务● 明确活跃分子和新人的定义● 确定支持者可以做什么，了解他们和非暴力运动的需要● 创造有效的招募方法● 组织全体支持者大会● 给支持者提供工作说明● 支持和监督参与者● 设立认可工作成果的机制	<ul style="list-style-type: none">● 忘记支持者● 低估支持者的潜能● 让他们感到没有存在的价值● 因为领导和决策者的错误而责怪参与者● 缺乏沟通● 错过招募机会



历史上最伟大的招募海报“山姆大叔需要你！”在第一次世界大战中首次使用，二战期间再度发挥作用。



“我们需要你！”
塞尔维亚青年抵抗组织的招募海报使用了类似的创意。



第十一章

非暴力运动管理：时间

非暴力运动管理：时间资源

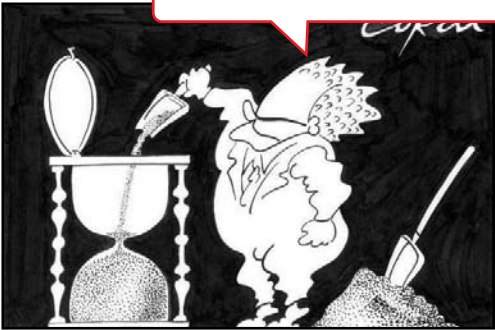
无论开展非暴力运动的环境多么严酷，不论它与以前的运动在社会、文化、历史和政治因素上有多大差异，仔细计划、利用时间这一珍贵而独特的资源都是至关重要的，它可能决定一场运动的成败。特别是运动的战略涉及大型公开行动时，这一点尤其重要。

34. 什么是时间？

时间是我们日常生活中最熟悉不过的东西。它在手表上，在日程表中，在一个7岁孩子的学校课程表里。但人们常常认识不到时间是一种宝贵的资源。

为非暴力运动进行战略计划时，时间的使用可以分成四个类别：

1. 计划的时间
2. 项目进行的时间
3. 例行任务的时间
4. 丢失的时间



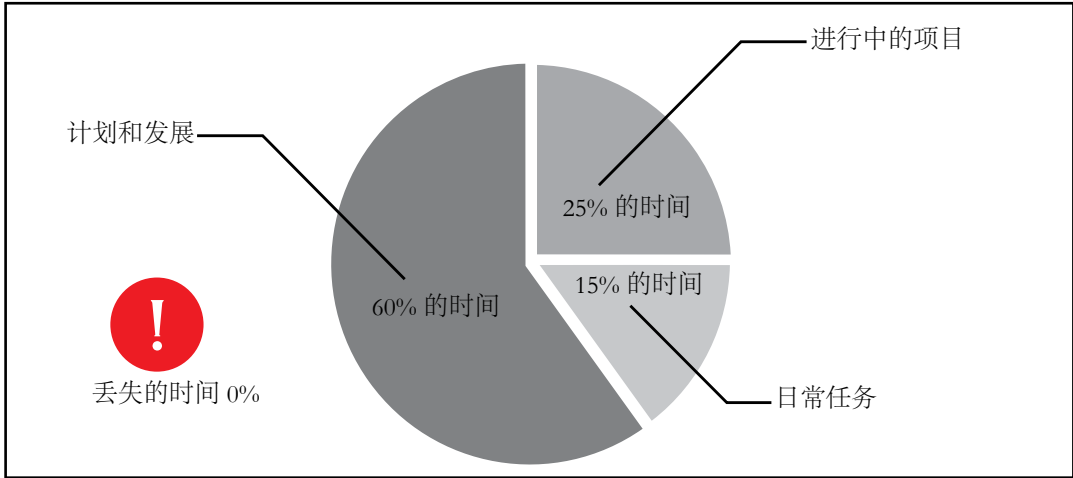
塞尔维亚总统米洛舍维奇把沙子倒进沙漏中，他知道对他和他的政权来说，时间已经不多了。

1. 计划未来行动和开发运动的资源——时间，对战略家们非常重要。
2. 项目进行的时间涉及运动中持续进行的活动，如组织和管理工作的。

小提示
在非暴力运动中，时间是非常宝贵的资源！

3. 例行任务的时间也很重要，琐碎的任务经常占用了太多时间。
4. 丢失的时间是那些没有花在做事情上的时间。这类时间80%是等待某一个人。一个10人的会议，其中一人迟到15分钟，浪费了10个人共150分钟。

小提示
将丢失的时间降到最低！



35. 为什么时间是独一无二的？

与其它资源不同，时间的独特性在于它的普世性。非暴力运动和对手在人力资源和物质资源的质量和数量方面可能差异巨大。然而时间却是同样的。例如，某次选举将在60天后举行，双方拥有的时间都是60天——1440个小时、86,400分钟、520万秒——用来使用或浪费。

小提示

丢失的时间永远找不回来!
——本杰明·富兰克林



36. 如何利用时间?

如何利用时间使一场非暴力运动获得成功? 作为普世资源, 时间应该被仔细计划和使用, 以便使人力和物质资源发挥最大效率。没有适当的计划, 运动不过是“一连串美好的愿望”, 而成功也只能靠运气。

非暴力运动的每一个层面都应在实施之前仔细计划, 从沟通战略、筹款、组织民众到运动管理。成功的运动应有明确的开始、过程和结果 (参见第五章和第七章)。

“启动”为媒体活动和接下来的一连串活动提供了机会。非暴力运动扩大之后可能会集中于草根活动, 例如, 地方公共活动和挨家挨户竞选。战略家们应预先计划好如何结束运动, 何时以及如何宣布胜利, 以激励参与者参加未来的活动。运动需要一个准确和现实的活动日程表。“反向计划”——从运动结束到开始的计划——为保持运动的组织性提供了有用的工具。

反向计划是一个时间管理工具, 它可以最大程度地提高运动效率。

反向计划的步骤:

1. 在每月的日程表上写下活动所有的截止日期。

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	

小提示

首先计划最后一步行动。

- 2. 在学习计划上写下所有任务和行动过程, 列出完成任务所需遵循的步骤 (参见第七章学习计划部分的案例)。
- 3. 在日程表上反向标出所有的步骤, 将最后的步骤标在每个任务完成前的一天。继续往前, 每天计划一到两个步骤, 直到所有任务都标在日程表上。
- 4. 继续下一个任务, 重复步骤3。

37. 怎样写运动日程表?

创建运动日程表的第一步是把计划写在纸上。以下三个原则帮你创建一个有效的运动日程表：

1

将活动分成具体的小任务。

反向计划使你必须这样做。切实可行的具体工作能激励人们完成任务。

例如，主题是计划公开行动，第一项任务不是写一个草案（太宽泛了），而是选一个议题。同样，组织媒体报道的任务也太模糊了，应该明确为“发一个新闻稿，邀请记者参加报道。”准备每一项活动都应考虑到所涉及的具体任务（参见第七章）

2

提前计划。

反向计划让你能够提前进行计划。理想的状况是，战略家们应该将整个运动划分为几个步骤。不仅要明确计划如何实现运动最终的总战略，还要与运动当前和未来所面临的挑战相联系。

3

切实可行。

例如，你知道海报要在周末才能准备好，就不要在周五晚上发起海报行动。要给完成任务留出额外的时间。



反向计划之所以管用，是因为它使战略家们必须建立内部的截止日期，而且它只要求每天完成最低限度的工作任务。这就是想一步跳上楼顶，和利用楼梯一步步达到目的地的区别。

（引自沃尔特·鲍克《怎样在大学里学习》）

练习

使用上述模板，为你的好朋友计划一个生日聚会。这个计划应该包括如下信息：

约翰先生是我儿时的朋友。他离异并有两个小孩子；他正当中年，在大学教书；当天聚会结束后，他想去酒吧喝一杯；他不喜欢吵闹的聚会，他喜欢古典音乐和交谊舞；他最喜欢的食物是中式鸡肉和春卷。

根据这些信息制定一个计划，包括聚会用的房间、音乐，谁带蛋糕、谁洗盘子、什么时间应做好哪些准备等。

周	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
1							
2							
3					生日聚会		



第十二章

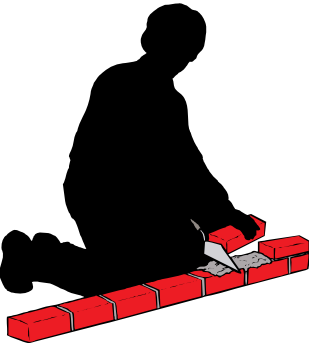
组织现场运动与反向计划模式

组织现场行动与反向计划模式

非暴力运动要开展许多活动，包括采取行动支持民主派候选人，组织不合作行动、非暴力干涉行动等。如果这些行动能够有计划、有序地彼此支持，并为共同的目标而奋斗，它们就是运动的一部分。

38. 如何计划现场行动？

现场行动由两个要素组成——计划和管理。为了成功地实施运动，必须为即将开展的计划准确的日程，和足够的办公场所（或称运动中心）。中心要明确地分配任务和责任，让每个参与者都明白，谁在什么时候为哪项任务工作，谁必须知道哪些进展。

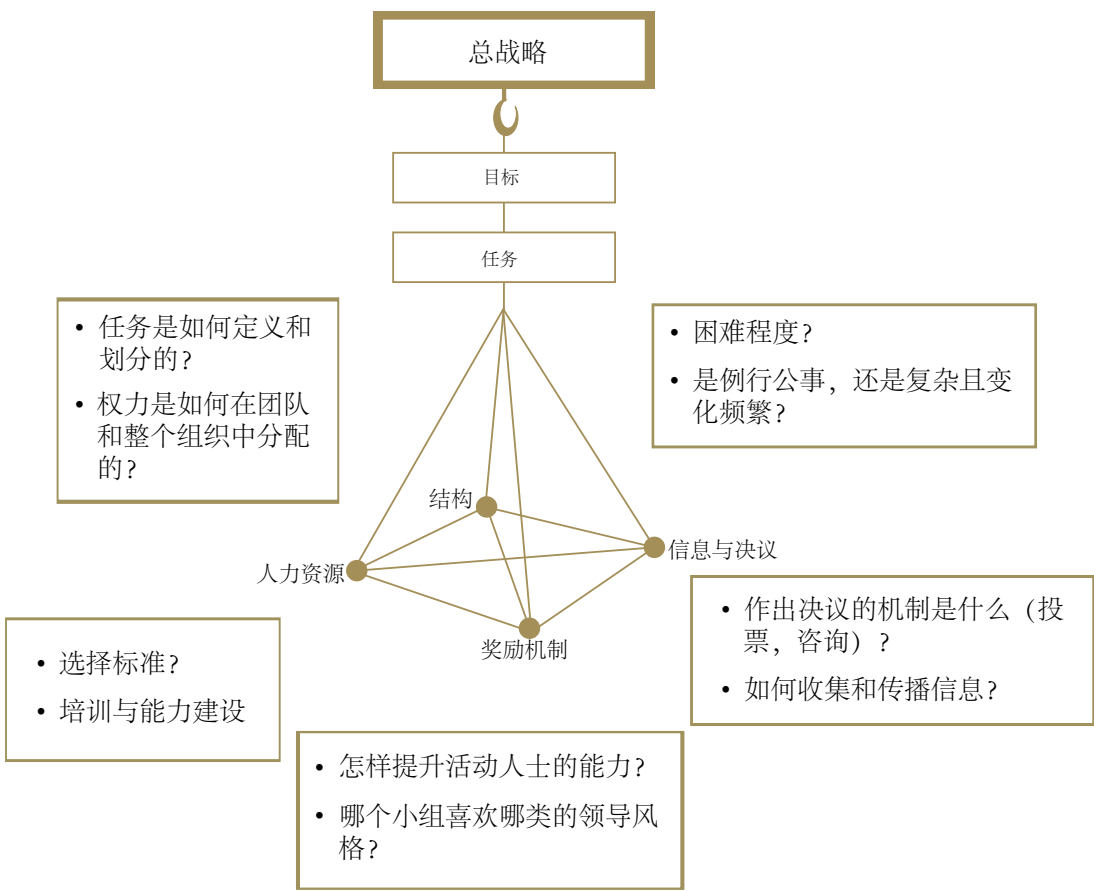


- 管理与人力资源——1组
- 情报与分析——2组
- 内外沟通——3组
- 后勤与运营——4组

为现场行动的管理工作提供后勤支持的机构，应按照“机构服务于需要”的准则，建立以下团队：

这四个小组应保持沟通与协调，还应确保沟通渠道有反馈能力。例如，1组应该知道4组需要哪些资源支持一次全国性的请愿活动。

组织设计的经典方法：组织运动有很多方法。杰伊·加尔布雷斯提出的实现组织目标的模型使用了五个条目（它们必须有效地加以排列）。如果能分别回答每个条目所包含的挑战，并且明白这些回答如何影响其它条目（如线所示），就能够很好地理解下面两个问题：一、了解你的组织是怎样运行的；二、知道应该对哪些事情做出改变，以使你的组织具有实现预定目标所需要的功能。



回答上述问题，将是帮助你了解在现有非暴力运动能力（参见第三章）的基础上，哪些目标是切实可行的简单方法。值得注意的是，这种模式不会由于运动被镇压或发展而发生很大变化。（摘自杰伊·阿·加尔布雷斯《组织设计》）

39. 如何让运动保持组织性？

制定活动计划并建立团队后，下一步就是建立活动日程表。日程表应列出必须完成的重点任务，以及完成任务的截止日期（例如，法律要求独立选举监督人登记截止日期是在选举前3天）。把活动日程表草稿发给团队的成员，让他们明白自己负责的任务处于什么位置、如何与整个活动的日程融为一体。

保证只有一个人负责维护和更新活动日程表，而且团队中的每个人都知道应该怎么联系此人来修改行动事项和活动日程。

应将日程表展示给每一个人看。用不同颜色标出不同的小组/活动。例如，绿色代表负责内外沟通的3组，红色代表负责后勤和运营的4组）。



40. 为什么计划应该有弹性？

因为你不是舞台上唯一的演员！重要的全国性活动通常会有许多参与者，如非政府组织、民主派政党的候选人，独裁者以及支持他的组织派出的候选人。可以肯定，对手及其盟友会努力缩小你的活动的效果。由于无法预知对手可能采取的所有行动，你的计划必须有弹性，运动中心也必须对现场的变化迅速做出反应——将不利变成机遇。



“摇滚选举‘98’！”——一个成功的由斯洛伐克反对弗拉基主尔·米凯尔的民主派力量组织的出门投票运动使用的口号。



“是时候了！”——另一个成功的由塞尔维亚反对米洛舍维奇的民主派力量组织的出门投票运动使用的口号。

练习

模拟现场行动“出门投票”（参见第五章）——今年9月23日，非民主情况下。

模拟行动应该从第1阶段，即准备阶段开始。第1阶段主要是向培训部门分配任务：编写课程，培训各个选区新加入的“出门投票”行动的志愿者。在第2阶段，即中间阶段，参与第1阶段培训的志愿者将组织各个选区的“出门投票”培训。在第3阶段，第2阶段培训出来的志愿者将直接为选民提供服务，进行投票后的民意调查，在投票日当天定期汇报投票结果。

下面是一份完整的纲要范本
行动计划：

I. 形势

非民主政权宣布议会选举

II 任务

- 支持民主派候选人
目的：
- 组织“出门投票”行动
- 减少并记录投票中的舞弊行为
目标：
- 登记民主派选民（重点关注年轻人）
- 组织活动（演讲会，教学活动）
- 制作和派发信息材料

III.执行

阶段 1

- 培训师师资力量
- 准备用于培训志愿者的课程

阶段 2

- 经过培训的志愿者组织各个选区的“出门投票”培训课程

阶段 3

- 受过培训的活跃分子将直接为投票人提供服务。在投票日当天定期汇报投票结果。投票后进行民意调查，

IV.管理与后勤

阶段 1：人力资源需求

- 10个经过培训的师资（一名组长）
- 3个课程设计师（一名组长）
- 1个负责管理工作的志愿者

阶段 2：物质资源需求

- 培训师办公场所
- 接入互联网并配置台式打印机的电脑
- 手机及办公设备

阶段 3：估计需要的时间

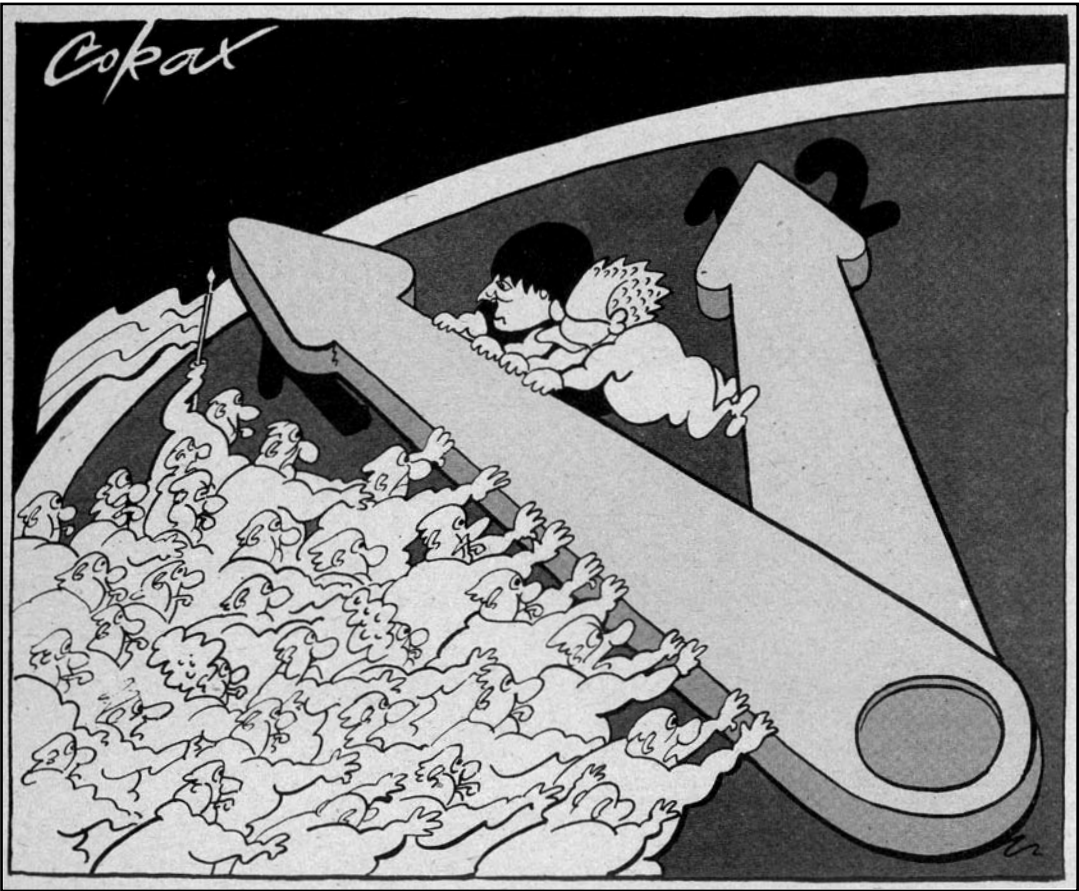
- 20个小时用于培训
- 40个小时用于设计课程
- 15个小时用于管理

V. 协作和沟通

- 培训师组长向竞选总监汇报进展
- 向课程设计师反馈
- 该阶段开始及结束时举行战略会议

活动评估

- 阶段1的活动花费
- 根据实际变化进行调整
- 团队内外的沟通
- 评估供（志愿者）需（“出门投票”行动）
- 反击镇压措施
- 总结经验教训



米洛舍维奇政权的时间不多了。动员起来的民众向着同一目标努力，曾经强大的政权坚持不了多久了。

运动实施：

根据“机构服务于需要”原则，为非暴力运动中的主要活动建立团队（参见上一页）。虽然可以创建很多团队，但以下四个团队至关重要：

- 1组 – 管理与人力资源
- 2组 – 情报与分析
- 3组 – 内外沟通
- 4组 – 后勤与运营

练习

使用反向计划（参见第十一章）标出需要完成的具体任务，让团队中的每一个人各司其职。以下是一些例子：

责任/任务 (需要完成哪些工作?)	负责团队 (谁来负责此事?)
• 收集选区初次投票者的数据	• 2组 – 情报与分析
• 为未来的培训招募志愿者	• 1组 – 管理与人力资源
• 为未来的培训设计课程	• 3组 – 内外沟通
• 租用办公室	• 4组 – 后勤与运营
• 为选举设计口号和标志	• 3组 – 内外沟通
• 募集资金并准备符合实际的预算	• 4组 – 后勤与运营
• 培训骨干培训师	• 1组 – 管理与人力资源
• 印刷和派发宣传材料	• 4组 – 后勤与运营
• 分析选举舞弊的可能性	• 2组 – 情报与分析
待添加	
待添加	
待添加	
待添加	

练习

根据以上分析，建立一个从选举日（9月23日）起倒数四周的活动日程表

	第一周	第二周	第三周	第四周
周一				
周二				
周三				
周四				
周五				
周六				
周日				



切记“墨菲”法则

- 1. 没什么事会像看起来那么简单。
- 2. 每件事花费的时间总比你想象的要多。
- 3. 做某件事前总会有其它事需要先做。

章节要点 在镇压下工作

在组织非暴力运动，管理物质、人力资源和时间，以及使用反向计划时，还必须为应对镇压作好准备。镇压的方法很多，所有的方法都是为了减弱非暴力运动有效实施的能力。在下一章节里，将学习如何应对镇压——对手破坏和监视非暴力运动的内外沟通以及打击运动士气的能力。如果士气低落而且每次行动都被对手提前知道，那么非暴力战略的实施能力将被严重削减。

对手用来对付非暴力运动的另一个方法就是营造恐惧蔓延的气氛。由于恐惧是大脑和身体把特定的情况理解为威胁时产生的自然反应，因此利用恐惧是使运动能力退化的一个特别有效的方法。你将了解什么是恐惧，让人坦白有多么容易；你将学习怎样通过提前准备和建立信任来降低恐惧产生的消极影响。

请记住，成为一个为自由和民主而战的囚徒是光荣的。每个参与运动的人都已自愿置身险境。这是勇气的证明！

第十三章

在镇压下工作：士气与沟通

本章问题一览：

- 镇压是怎样发挥作用的？
- 最常见的镇压手段是什么？
- 什么是安全文化？
- 如何保护通讯安全？

主题包括：

- 消极被动不意味着不会受到制裁
- 手段：
 1. 镇压活动和个人
 2. 营造恐惧气氛
- 使安全文化退化的手段

第十四章

在镇压下工作：回应对手的制裁

本章问题一览：

- 什么是恐惧？
- 怎样克服恐惧？
- 怎样对付镇压？

主题包括：

- 定义恐惧
- 做好准备，在行动中对付恐惧
- 囚徒困境与制裁





第十三章

在镇压下工作：士气与沟通

在镇压下工作：士气与沟通

非暴力运动迟早会受到挑战，必须应付对手的镇压措施。本章概述了如何制定反镇压策略，以减低镇压造成的影响。首先，让我们把镇压或制裁当作一种成本，就像食物或衣物的价格那样。一般来说，价格越高，购买力就越小。创建安全文化，最大程度降低对手渗透运动、破坏沟通的能力，应该成为非暴力战略的基本原则。

41. 镇压是怎样发挥作用的？

非暴力运动力量越大，对手就会觉得自己越弱。通常，为了压制非暴力运动，对手会想方设法破坏运动参与者的士气；会采取其它行动来减少社会和个人的变革诉求；还会试图增加非暴力运动的运营成本。要做到这一点，扰乱运动参与者之间的沟通是最有效的方法之一。打击公开行动、逮捕活跃分子、营造恐怖气氛，都会增加整个运动和个体成员作为活跃分子的成本。对手希望的是，如果成本够高、风险够大的话，活跃分子和支持者将会减少并最终消失。

镇压有两方面的效果（参见第二章）。较小的效果是惩罚“犯罪”的个人。较大的效果（也是镇压的主要目的）是杀鸡儆猴。你的对手通过惩罚你来警告别人抗争的代价将会有多高。



非暴力运动必然面临某种形式的镇压。组织者需要有相当高的技巧去说服活跃分子和支持者：我们有能力对付镇压！在处理这个问题之前，首先要明白：

- 消极被动并不能避免镇压。
- 抵抗越猛烈，对手越有可能采用压倒性的武力。
- 对手的暴力和镇压不应成为停止非暴力运动的有效手段而被合法化。
- 不要诉诸暴力和破坏行动，这样不仅会丧失非暴力抗争的合法性，还会成为对手镇压非暴力运动的借口。

42. 最常见的镇压手段是什么？

1. 对活动的镇压

包括一系列措施，往往制定在禁止某些行为的特殊法律框架中。例如，津巴布韦的《公安和安全法案》（POSA）规定，5人或5人以上聚会即为公众政治集会，规定必须由特警授权方可进行。这些措施的目的是为了减少非暴力运动的政治空间，并增加运动的各种组织和运营成本。



2. 对个人的镇压

包括威胁参与者，监听他们电话，逮捕、囚禁、殴打、折磨，甚至杀害活跃分子。这些手段与对活动的镇压不同，其目的是要吓退更多的人加入抗争，同时使运动的领导层四分五裂。专制政权经常对重要的活跃分子加以迫害，希望他们的命运对他人产生示范效应。活跃分子的家庭成员——包括孩子也经常成为迫害的目标。



3. 营造恐怖气氛

专制政权往往投入巨资，使那些可能威胁其权力的参与者生活在恐怖气氛中。这些政权有计划地镇压个人和活动，还利用无耻的国家宣传机器营造“群起而攻之”的氛围。在这样的环境中，持不同政见者的处境等同于恐怖分子和叛徒。



专制政权试图结合镇压措施与政治宣传以营造一种氛围，使普通市民不敢谈论可能被理解为反政府的话题。在这种情况下，变革诉求受到控制，愿意参与运动、推动变革的活跃分子会减少，因为抗争和改变现状的代价太高了。

秘密警察机构在专制政权执行其政策的过程中占有特殊地位。这些机构（有些是合法的，但常常超越法律赋予的权限）长期监控、恐吓活动家。他们之所以能够这样做，是因为国家安全部门的使命是维护当权者的统治，而不是保护人民的安全。



43. 什么是安全文化？

安全文化包括一系列采取和遵循的行为准则，目的在于尽量减少对手反情报活动对非暴力运动的影响。安全文化基于两个主要原则：

1. 永远不要假设对手的情报人员没有渗透你的运动。

小心制定计划并按计划行事。在对手中找到非暴力运动的同情者——也许他们越来越觉得当权者镇压非暴力运动是非法的，或镇压根本没有用。遵循“知所须知”原则，如果非暴力运动的参与者之间不需要知道对方的名字，就不让他们知道。如果下周有一个会议，要在发布通知前考虑哪些人是必须被通知到的。即使必须被通知到的人，也应该考虑是现在就通知他们，还是等到会议前几个小时才通知他们。

2. 不要改变正常的活动，或做出不寻常的举动，这样只会引起注意。

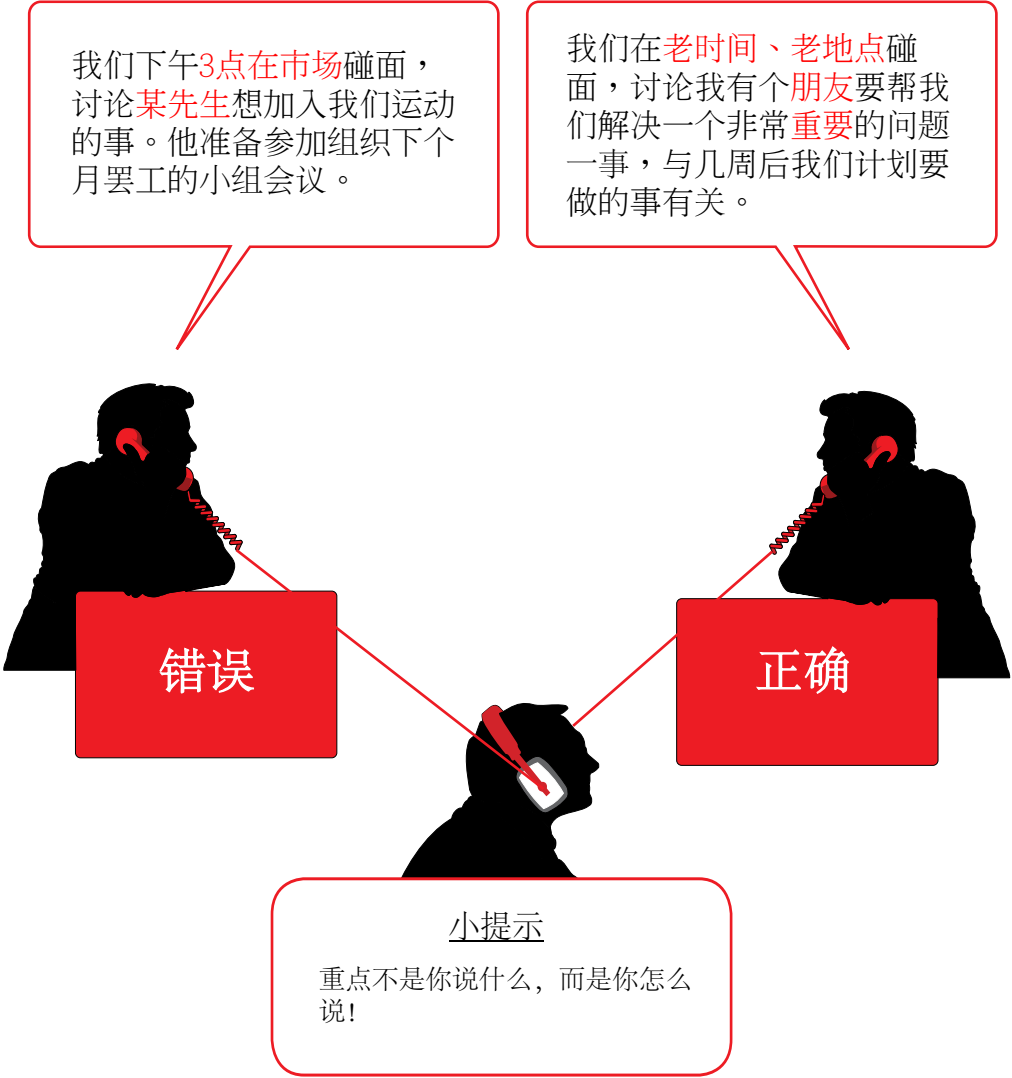
举例来说，如果专制政权知道大部分人不支持它，而你假装支持它，反而会引起注意甚至暴露你的身份。不要只跟非暴力抗争的活跃分子来往，尽可能开阔你的社交圈子和联系人。如果你认为自己受到监视，就不要花时间在担心自己是否受到监视上，而是集中精力减少泄密。

44. 如何保护通讯安全？



随着非暴力运动的影响越来越大，参与者受到骚扰和威胁的风险也会增加。必须为非暴力运动建立安全保密的通讯渠道。不仅要告诉参与者对手渗透组织的能力，还要团结一致，互相保护。最好的保护方法是培训活跃分子该说什么，不该说什么，更重要的是该怎么说。为了防止对手获得行动计划等敏感信息，不要在不安全的环境中——包括手机和互联网通信中——提到姓名、日期和电话号码等。并非所有互联网通信都不安全，但普通的电子邮件确实不安全。

举例：如何告诉一个负责招募志愿者的活跃分子，你有朋友想加入非暴力运动？



创建并不断改善安全文化，尽量减少对手渗透非暴力运动的机会。这不但可以降低运动的运营成本，使活跃分子能够承受参与运动的代价，还能维持支持者的变革诉求——因为对手的丑态和无效的镇压只会适得其反。



第十四章

在镇压下工作：应对制裁

回应对手的制裁

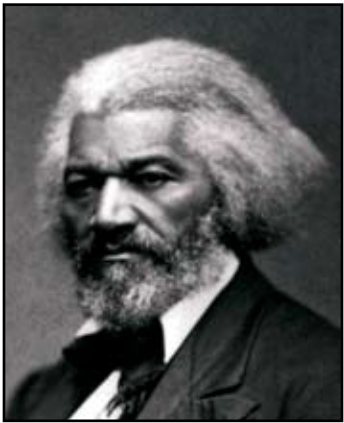
被迫服从往往是因为对镇压的恐惧，包括遭到审讯者的殴打，失去工作等各个方面。因此，必须理解恐惧的本质，学习克服恐惧的方法和技巧。

第一步，了解恐惧是身体和精神的自然反应。一旦你知道恐惧是如何通过身体和情绪表达出来的，你就不再为自己的恐惧感到羞愧，也不会责怪别人的胆怯。

45. 什么是恐惧？

恐惧是所有人都体验过的情绪，人们服从独裁体制主要原因之一就是害怕不服从带来的惩罚。事实上，恐惧是一切生命的本能反应，因此，用道德评判恐惧时必须慎之又慎。

从心理学上说，恐惧是交感神经系统持续兴奋的结果，它导致皮肤和肠道内的血管收缩，更多血液流回心脏，使心跳加快、加重，呼吸频率增加。一种强有力的荷尔蒙——肾上腺素与其它激素相互作用，向血管中释放大量的葡萄糖——为肌肉提供燃料，从而产生暂时性的超人力量。道理很简单：身体对所察觉到的危险产生本能的反应——战斗或逃跑。



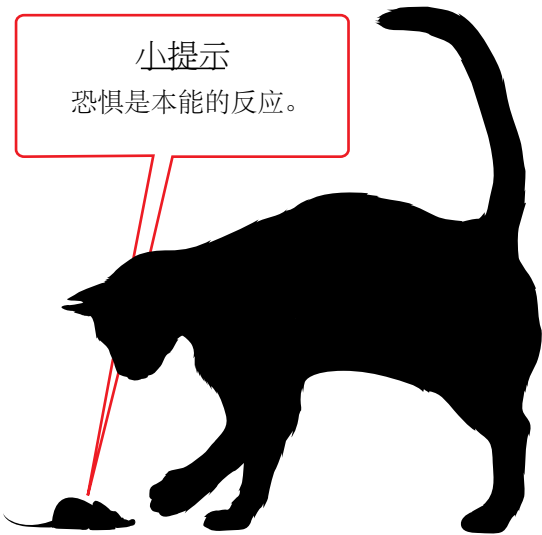
一个声称热爱自由却反对唤醒民众的人，等于幻想收获却不愿耕种。
——弗里德里希·道格拉斯

46. 怎样克服恐惧？

克服恐惧的技巧可以分为两部分：准备阶段的技巧和非暴力行动中的技巧。这些技巧是非常成功的，前提是：

- 所有行动者都系统地接受过如何应对镇压手段和适当反击策略的培训
- 记住！不要诉诸暴力，一定要遵守非暴力原则！
- 你的组织中的很多活动家具备开展工作所必需的技术和知识（包括培训备用领导层和一份备用管理助理名单）
- 面临镇压的活动家必须为组织中的其他人树立榜样，并系统地分享其经验（这应该面向组织的各个部分，从领导者到新的志愿者）

小提示
恐惧是本能的反应。



准备阶段的技巧
在恐惧的事情发生之前，通过注意心理和情绪的卷入来避免恐惧的刺激。如果人们知道靠近危险区时会发生什么事，他们的恐惧就会少很多。幽默是有效降低恐惧的技巧。

行动中的技巧
现场的领导者应尽可能地降低混乱和恐慌，最大程度地实现活动的预期结果。示威过程中，让人们保持忙碌可以避免陷入恐惧。

案例研究：组织一次游行示威

在过去的几个世纪中，游行示威是很多成功的非暴力运动的组成部分。成功的游行示威行动应该遵循以下原则：

- 向示威者解释可能发生的镇压行为并进行培训，包括如何应对催泪瓦斯、逮捕、殴打。
- 通过培养共同体意识和归属感来提高团结和自信，鼓励人们穿戴同样的标识，喊同样的口号，举着标语牌并肩前进。
- 通过仔细计划和分配责任使人们忙碌起来。应该有专门的团队负责紧急救助；有专门的团队负责为示威者提供食物和水；确保队伍笔直有序地行进；检查队伍的头尾，保持标语和旗帜准确到位，游行队伍前端的旗帜是非常重要的。
- 为减少恐惧刺激，示威者应该不看、不听敌人的宣传。要利用锣鼓和扩音喇叭制造比敌人更大的噪音（利用扩音器发布威胁警告，警察用警棍敲击盾牌等等）



47. 怎样对付镇压？

认识到恐惧是人的身体和头脑的本能反应，了解了恐惧是如何通过身体和心理自然表达出来的，我们就不会再责怪他人或对自己的恐惧感到羞愧。另一方面，如果非暴力运动要取得成功，就必须掌握克服恐惧的方法和技巧。驱除和减少恐惧的刺激和期待的惊喜被证明是非常有效的手段。

对非暴力运动的领导者和运动目标的信任和自信，也会减轻参加非暴力运动的人们内心的恐惧。对自己最佳利益的强烈信念也同样有利于民主化转型的成功。

为了实现总战略，必须采取多次非暴力行动。应该了解对手以及其它有关方面对每次行动做出的反应（参见第四章、第九章、第十章）。

在采取非暴力行动时，应避免刺激对手做出超过大多数行动者忍受能力的反应。如果运动中的大部分参加者从未有过被捕的经历，那就不要组织可能导致镇压和大规模逮捕的煽动性集会，而是尝试组织一些音乐会或类似的抗议活动，战略性地提升人们对运动的支持。战略、运动和行动要想取得成功，运动参加者的承受能力和纪律性必须与对手可能的反应相称。

一次大胆而危险的行动可能引发大规模的报复，但也能吸引国内、外媒体、民众的注意。然而，即使在民主国家，预测对手的反应也是困难的。经验显示，运动中的暴力行为——尤其是破坏行为——更能刺激对手做出不相称的严厉反应。



2000年10月5日，塞尔维亚，示威民众对付催泪瓦斯。

囚徒困境

所有抗争的参与者都可能面临逮捕、审讯、审判以及其它的镇压行动。审讯者有许多有效的方法来恐吓最勇敢和最有经验的活动者。一个最常用的策略被称为囚徒困境。下面的假设案例可以帮助你理解其内在原理。

假如你和你的朋友在散发宣传非暴力行动传单时被捕，审讯者将你们关在不同的房间，指控你犯了“破坏社会秩序罪”，并给你如下选择：如果你认罪并提供其他参与者名单，只关你一个星期；如果你不这样做，将入狱至少3个月。审讯者也把同样的条件告诉了你的朋友。结果可能有三：

- 如果你们都认罪，那么你们都将会被判入狱一周；
- 如果你们都拒绝认罪，你们就会在监狱里待一个晚上；
- 如果你认罪而你的朋友不认罪，那么你将会在监狱里待一周，而你的朋友要在监狱里待至少三个月。反之亦然。

对你来说，最安全的战略是认罪。因为，如果你的朋友认罪而你却没有，你将会入狱数月甚至更久。对你的朋友来说，这同样是最好的策略。结果就是你们中的某一人要在监狱里待一周，审讯者得到了大量有用的信息。

如果你们都不认罪，这对你、你的朋友以及运动发展来说都是最好的结果。当然，审讯者可能会使用暴力和其它残酷的手段对付你们。经验证明，运动参与者相互越不信任，官方就越容易使运动参与者认罪并从他们那里得到有用的信息。

囚徒困境说明政府要让人认罪是非常容易的，同时也说明，运动参与者之间信任与合作的重要性。

这个研究结果同样告诉我们，如果你一人被捕，审讯者也会告诉你其他人已经或者将要被捕，以诱导你认罪来避免入狱。

（根据罗伯特·阿克塞尔罗德《合作的进化》）



章节要点 接下来的步骤

上一部分概述了权力的性质与来源，向公众传播运动信息的基本技巧，以及如何将单独的行动转化为战略性非暴力运动（即便是在敌人的严厉镇压下）的高级技巧。在这一部分中，将学习如何将这些内容传授给其他人，可以获得的资源，以及如果利用这些资源来学习更多有关战略性非暴力抗争的知识。

阅读完最后一页之后，你将采取的步骤，无论大小，都将取决于你自己的决定。你要确保这些步骤不仅是非暴力的，而且是战略性的，还要让整个世界——不仅是你所在的地区——都知道这些步骤！

第十五章

如果使用本书：

多层次知识传授的“行动-招募-培训”模式

本章问题一览：

- 人们为什么加入组织？
- 什么是多层次市场营销（MLM）？
- 如何使用本书和多层次市场营销模式？

主题包括：

- 行动-招募-培训图
- 根据经验向不同的组织提供不同层次的材料

第十六章

如果使用本书：在线学习与支持

本章问题一览：

- 如何扩展知识？

附录

I 非暴力行动方法

II 塞尔维亚十年非暴力抗争史

参考书目



第十五章

如何使用本书：

多层次知识传授的“行动-招募-培训”模式

如何使用本书：“行动-招募-培训”模式

开展非暴力行动或运动的一个重要内容，是在保持支持者的参与和兴趣的同时，提升志愿者的技能和负责的领域，这一过程被称为人力资源的升级，升级应尽快成为非暴力运动的一部分。

以往的经验表明，在新人招募来的第一个月，必须让他们不断接受培训并参与活动，否则他们有可能离开组织。为避免这一巨大损失，本章介绍了一个有效的工具——“行动-招募-培训”模式，该模式在与商界常用的多层次营销（直销）模式结合使用时尤其有效。

48. 人们为什么加入组织？

在讨论多层次营销模式前，需要了解人们为什么加入组织。组织是各种各样的，有些组织亲密如家庭，有些组织更正规，像政府部门、企业、专业协会等。

一些组织的成员不是自愿加入的，在这种情况下，管理当局的强权、内部的惩罚保持了组织的凝聚力。当这种凝聚力出现裂痕时，专制政权常常通过指控敌人（如威胁到政权生存的非暴力运动等）重新增强凝聚力。而成员自愿加入的组织（如非暴力运动），则依靠其它力量来保持凝聚力，了解这些对于提高组织的影响力十分重要。

人们出于各种原因加入组织。有些人愿意成为他们认为重要的事情的一部分，而反抗压迫、争取权利和正义的斗争会让人们感觉很重要；参加某项运动还为人们的日常生活带来变化，避免每日重复和无聊的生活；参与运动还能满足与他人接触和亲密关系的需要；最后，能在组织中影响哪怕是很小的事情，也是一种特殊的动机。因为这会让人们感到，他们是“组织的一部分”。邀请他们参加活动（如召开各种培训和研讨会）、提供不同的资料（如一本书），能够让他们感受到“运动要靠我们”了，还能激励他们投入更多的时间、精力来完成非暴力运动的使命。

让人们自愿参与运动，在参与者和其他人之间建立边界，对于建立信任与合作，以及维持安全都十分重要。

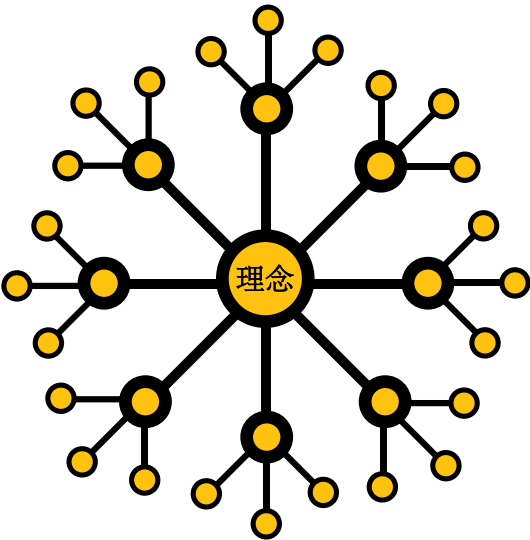
例如，开发活动信息的通讯团队应由一个小组担任，而散发活动宣传资料则应由一个大组来完成。

社会学家告诉我们，较大的组织更适合完成有具体解决方案、需要大量技能的任务；而较小的组织更加稳定，成员之间沟通更好，更适合完成解决方案复杂、需要技能相对较少的任务。

49. 什么是多层次市场营销？

多层次市场营销（直销）是一种市场营销系统，它更强调招募分销商而不是直接销售产品。直销系统很有吸引力，因为它在常规的主流业务之外还出售希望，它向网络中的所有人承诺财富和独立。安利是最成功的多层次营销系统之一，它在全世界有数以百万计的分销商和数十亿美元的销售额。（引自保罗·克勒伯涅《正向激励的力量》）。

《正向激励的力量》一书背后的理念就是运用此模式将非暴力抗争战略的知识“出售”（“推销”）给你的网络中成千上万的新人。



50. 如何使用本书和多层次市场营销模式？

本书的内容可以提高非暴力运动中的活动人士的知识和技能，.. 提高运动的总体能力。非暴力运动各个层次（从领导到基层）的人力资源必须持续升级。如果要保持运动的发展势头，规划者不仅要给志愿者下达简单的任务来实现小的胜利，还要向志愿者证明运动对活动人士的“投资”。

为了留住新的支持者并提高其技能，扩大其责任领域，你需要经常举行传授以下知识和技能的培训研讨会：非暴力直接行动、组织活动、战略分析与规划、对外关系、媒体宣传、通讯等。研讨会应有针对规划者、组织者和活动人士的分会，根据其职责、能力和为运动贡献的时间来分组。

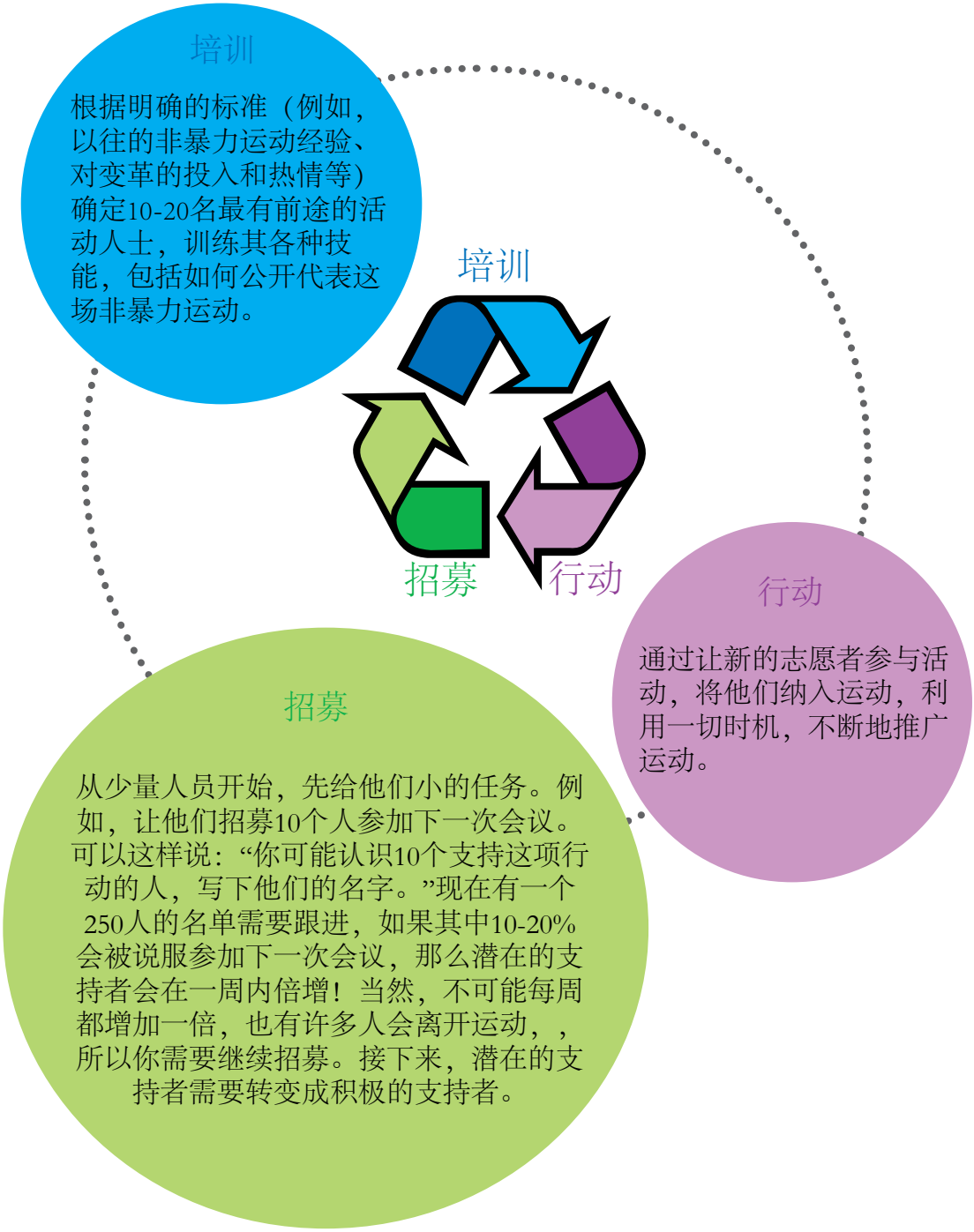
最好的方法是使用模板议程，使每一组新人都能在学习非暴力运动的使命和工作的同时，发现自己的兴趣和专长，并决定投入的程度。

议程可包括：

- 1. 介绍会议：包括介绍非暴力运动的项目和目标，对新人进行初步甄选。

- 2. 后续会议：根据新人的兴趣和技能（如组织活动、对外交流或招募新人）分组。
- 3. 为感兴趣的活动人士组织初级研讨会：介绍本手册中的三个部分。
- 4. 后续分组研讨会：例如，通过本章及额外的练习，训练一组成员如何在基层传播非暴力抗争的知识和技能。

上述步骤可以概括为“行动-招募-培训”模式，这是由塞尔维亚抵抗组织OTPOR人力资源中心开发的发展运动和管理人力资源的模型，下图代表了“行动-招募-培训”模式：





切 记

用志愿者培训新的志愿者，这将成为增强运动凝聚力的强大机制。不仅自己学会和平改变对手行为的知识和技能，还培训别人也这样做。这时，你就成为了非暴力抗争的决定力量的一部分！

CENTRE FOR APPLIED NONVIOLENT ACTION AND STRATEGIES



[BATTLEFIELD](#) | [WEAPONRY](#) | [SERBIAN CASE](#) | [CANVASOPEDIA](#) | [ABOUT US](#)

HEADQUARTERS - WELCOME

You have just entered Centre for Applied NonViolent Action & Strategies - CANVAS. To learn more about non-free Countries, where NonViolent Action for democracy is taking place today, visit the **Battlefield** area. If you seek for knowledge required for a useful strategic NonViolent conflict then go to the **Weaponry** and arm yourself. Detailed information on democratic NonViolent movement which removed Slobodan Milosevic can be accessed within the **Serbian Case** area. Specialized NonViolent Action vocabulary with detailed and illustrated explanations is kept in our archives called **Canvasopedia**. Lastly, an interactive communication device is placed in the **Contact** room. Enjoy your staying at CANVAS Headquarters - your Web door to strategic, NonViolent conflict substance.

your web door to
strategic nonviolent
conflict substance



NEWSLETTER

enter e-mail address:

OK

[join](#) | [leave](#)

PROMOTE CANVAS

[CLICK HERE FOR MORE INFO](#)

LATEST UPDATES & NEWS

15 June 2005 - Three new articles are now placed at Zimbabwe Articles section.

30 May, 2005 - Additional articles are now available at Battlefield Live > Zimbabwe > Reports.

29 Apr. 2005 - Eleven new articles are added to Battlefield Live - Zimbabwe Articles section.

[>> more news](#)

SPECIAL

- Activity plan for CANVAS support network to be made until end of January.
- Experts of CANVAS included into transition process in Georgia.

[>> details](#)

© 2004 Centre for Applied NonViolent Action and Strategies.
All rights reserved.

如何使用本书：在线学习与支持

如何使用本书：在线学习与支持

你已经学习了战略性非暴力抗争的50个要点，或者你还需要学习和了解有关非暴力抗争的更多知识。

如何扩展知识？

五大网站：

- 1. www.canvasopedia.org
超过400种资料，供非暴力抗争的实践者免费下载
- 2. www.nonviolent-conflict.org
包括翻译成各国语言的资料、新闻链接和多媒体资料
- 3. www.aeinstein.org
提供了十几种语言有价值的书籍
- 4. www.yorkzim.com
非暴力运动领域最好的影视作品
- 5. www.usip.org
提供有关新闻、报道、分析的链接

五大参考文献：

- 1. 吉恩·夏普《从独裁到民主》，美国麻萨诸塞州波士顿，阿尔伯特·爱因斯坦研究所，2002-2003
- 2. 罗伯特·赫尔维《论战略性非暴力冲突：关于基本原则的思考》，美国麻萨诸塞州波士顿，2004
- 3. 彼得·阿克曼、杰克·杜瓦尔《一种更强大的力量：非暴力抗争100年》，美国纽约，圣马丁出版社，2000
- 4. 吉恩·夏普《发动非暴力抗争：20世纪的实践与21世纪的发展》，美国麻萨诸塞州波士顿，波特萨金特出版社，2005
- 5. 雅克·埃吕尔《宣传：人们态度的形成》，纽约，古典出版社，1973

多媒体资源：

- 1. 纪录片《一种更强大的力量》 www.aforcemorepowerful.org
一部3小时的电视专题纪录片，讲述了20世纪最主要的战略性非暴力运动：印度脱离英国统治的独立运动、美国民权运动、南非反种族隔离斗争、智利推翻奥古斯托·皮诺切特的斗争、丹麦抵抗德国占领、波兰团结工会运动。（包括汉语在内的九种语言可供选择）



- 2. 纪录片《打倒独裁者》 www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html
时长1小时，记录了OTPOR（开展非暴力运动的学生组织，塞尔维亚语“抵抗”之意）从1999到2000年在塞尔维亚成功发起的战略性非暴力运动。（包括汉语在内的九种语言可供选择）



3. 《一种更强大的力量》 www.afmpgame.com
第一个，也是迄今为止唯一一个用非暴力手段解决争端的电脑游戏



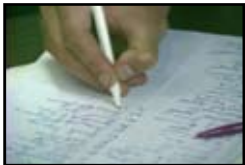
这个游戏是为非暴力抵抗和反对运动的领袖们设计的。它不仅对媒体和大众可能采取的非暴力行动具有指导作用，还可以作为非暴力抵抗学术研究的实践模拟工具。本书的许多要点与这个游戏的设计理念紧密契合——当你在游戏中遭遇人工智能的专制对手时，你会对此深有感触！



附录一

吉恩·夏普总结的非暴力行动方法

非暴力抗议和
劝说的方法



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（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

在长达十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他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议席。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。

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

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
纽约，克诺夫出版社，1965年

李·弗里德曼《公共政策分析的微观经济学》，普林斯顿大学出版社，2002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司，1958-1994年

戴维·古德“政治学习营”提交给全国民主倡议大会的信息开发资料
塞尔维亚，2002年3月

罗伯特·赫勒、蒂姆·坎德尔《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

保罗·海恩、彼得·勃特克、大卫·普雷契特科《经济学的思维方式》
第11版，新泽西上鞍河，普伦蒂斯-霍尔出版社，2005年

艾瑞克·霍布斯鲍姆《极端的年代：1914-1991年世界史》
纽约，温泰吉图书，1996年

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

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>)

科尼利厄斯·拉默斯《大学当局的战略与策略》，《大学抗议动态》
唐纳德·赖特、约翰·斯皮格尔编辑，芝加哥
纳尔逊-霍尔出版社，1977年

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

毛泽东《毛泽东选集》，斯图尔特·施拉姆编辑
纽约，普拉格出版社，1967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

吉恩·夏普《非暴力行动的政治》（3卷本，权力和斗争[I]，非暴力行动的方法[II]，非暴力行动的动态[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

-《发动非暴力斗争：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《非武装起义：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

孙子《孙子兵法》，约翰·明福德译，纽约，维基出版社，2002年

马克斯·韦伯《马克斯·韦伯论经济与社会中的法律》
马克斯·莱因斯坦编辑，剑桥，哈佛大学出版社，1966年

视觉资源

摄影图片



伊戈尔·耶雷米奇，封面，32-33; 41; 58-59; 62; 82; 92; 94-95; 96; 108; 124-125; 126; 132-133; 137; 149; 171中; 173上;
www.jwork.net

安德里亚·伊利奇，14-15; 24-25; 66-67; 110-111; 178下;
www.focus.co.yu

维克多·色库拉瑞奇，100上; 127; 130; 165; 177中;

维利科·波波维奇，76-77

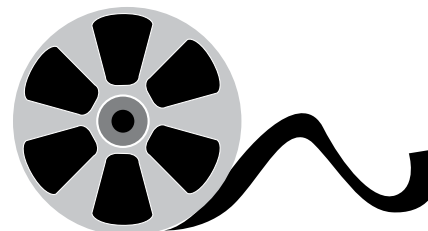
米基卡·彼得罗维奇，42-43; 102-103
www.mikica5.com

漫画



普雷德拉格·克拉克斯奇-克雷斯，17; 31; 104; 118,
 贝尔格莱德，普拉图，2001年出版
 斯洛博丹·派德，贝尔格莱德，K.V.S. 2000年出版

其它资源



《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

《一种更强大的力量：非暴力战略游戏》
 非暴力斗争国际中心、约克·齐默曼公司，2006年

48-49页的图片来自非暴力抗争视频游戏《一种更强大的力量》
www.afmpgame.com

基斯托广告，塞尔维亚品牌，2000年



OTPOR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/>

我们的项目得到了世界各地的支持。感激罗伯特·赫尔维、朱迪·巴塞罗、丹尼尔·茨瓦、卡罗拉·威尔、彼得·阿克曼、杰克·杜瓦尔、拜鲁尔·路达、哈迪·梅里曼、斯蒂夫·约克、米奥德拉格·米提克、瓦伦蒂纳·卡拉斯、伊万·马洛维奇、伍卡·马耶斯克维奇等。

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-克雷斯特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。

阿里尔·科恩、马蒂亚·米里沃耶维奇、阿纳特·肖克阅读了本书的手稿，并提出了许多宝贵的建议。我们希望这三位能在一起合写一本畅销书——他们有这样的才能和奉献精神。

感谢我们的家人和朋友在本书写作过程中给予的支持、信任和爱。

特别感谢我们的朋友罗伯特·赫尔维，是他引导我们发现了战略性非暴力抗争激动人心的潜力。

本书献给在21世纪初勇敢地改变了塞尔维亚的伟大的一代人。

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

于贝尔格莱德和伯克利，2006年6月



斯尔贾·波波维奇

生于1973年，从1992年起成为学生领袖和参与结束米洛舍维奇时代的OTPOR（“抵抗！”）运动联合发起人。2000年塞尔维亚“他完蛋了！”全国运动执行主任。自民主党成立始就是其重要成员。

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。

自2004年起担任应用非暴力行动和战略中心执行主任。

安德烈·米利沃耶维奇

生于1974年，读大学时在OTPOR美国分部工作，2000年毕业后返回贝尔格莱德参与了一系列发展项目，包括社会事务部关于减贫战略文件的工作。

获得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区域研究博士学位。

斯洛博丹·德吉诺维奇

生于1975年，从1994年起成为学生领袖和OTPOR（“抵抗！”）运动联合发起人。他是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。

从2004年起担任应用非暴力行动和战略中心主席。

安娜·乔尔杰维奇

生于1974年。有10年平面设计经验的室内设计师。1998年设计OTPOR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，使用DTP软件教授影视课程。

从2004年起创造开发了应用非暴力行动和战略中心的视觉识别系统。

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

316.485.6(035)

非暴力抗争的50个要点
日常战略战术的原则

作者：斯尔贾·波波维奇、安德烈·米利
沃耶维奇、斯诺博丹·德吉诺维奇；

评论：罗伯特·赫尔维；

图片：伊戈尔等；

漫画：普雷德拉格·克拉克斯奇-克雷斯
贝尔格莱德，2006年第一次出版

185页，21幅插图，500册

作者简介 - 参考书目

ISBN 86-908997-0-7

1. 安德烈·米利沃耶维奇
2. 斯诺博丹·德吉诺维奇

а) Ненасилно понашање - Приручници
COBISS.SR-ID 132293644



非暴力抗争

50个要点

斯尔贾·波波维奇、安德烈·米利沃耶维奇
斯诺博丹·德吉诺维奇

