

國立政治大學東亞研究所

碩士論文

指導教授：王信賢 博士

中國大陸捍衛「綠家園」的「志願者」：
組織變遷的觀點

研究生：許繼中

中華民國一百零二年一月

中文摘要

環境問題在全球已成為迫切討論的議題，中國擁有廣闊的領土、眾多的人口和豐富的自然資源，但在二十年來的現代化過程中，卻形成嚴重的環境危機，人民的生存權也受到威脅。因此，國內外的壓力迫使中國政府必須重視環保問題，加強對於國際環保活動的關注及參與。是故，在中國特殊政治體制下，環保非政府組織獲得興起的契機。綠家園志願者為中國知名環保組織，以保護中國江河為職志發展，關於環境教育與生態文明的宣導，中國許多大壩爭議事件，綠家園志願者皆投身其中，不遺餘力。因此，處於中國特殊政體之下，環保組織的治理結構與行動策略，值得我們反覆審視與思量。本研究以中國北京草根環保組織「綠家園志願者」為研究個案，在理論觀點上，以組織變遷為基礎，結合理論與實證，以怒江大壩擱置爭議及小南海電站開發延宕，此兩個個案進行比較與分析，以理解「綠家園志願者」的組織變遷型態。

關鍵詞：組織變遷、新制度論、環保組織、綠家園志願者

Abstract

In contemporary world, environmental issues have become an urgent topic for discussion. China has a vast territory, large population and abundant natural resources, but the process of modernization in the past two decades caused a serious environmental crisis, and people's right to life was also threatened. The pressure at domestic and international forced the Chinese government to lay emphasis on environmental issues, enhancing the attention and participation in international environmental activities. Therefore, in the special political system, the environmental NGO obtained an opportunity for developing. Green Earth Volunteers, a well-known environmental organization in China, is expert in using the media. It is worth mentioning the Green Earth Volunteers is often concerned about the Chinese rivers. Initiated by this organization, "River Battle" is a milestone of environmental protection in China. This thesis chose Beijing's grassroots environmental organization Green Earth Volunteers as a case study. Theoretically speaking, the view of the field, and the organizational system theory of multi-level analysis strategy, trying through a holistic way, combining theoretical and empirical concern in China under the special regime, the governance structure and organization of field images of the grassroots environmental organization "Green Earth Volunteers".

Keywords: Environmental NGO, Green Earth Volunteers, New Institutionalism,
Organizational Change

目次

中文摘要.....	II
Abstract	III
目 錄	IV
表 目 錄	VI
圖 目 錄	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究問題.....	3
第三節 研究方法、範圍與限制.....	5
第四節 研究架構與章節安排.....	14
第二章 文獻回顧	20
第一節 資源依賴理論.....	20
第二節 新制度論.....	22
第三節 組織變遷.....	29
第三章 中國環保先行者：綠家園志願者	35
第一節 當代中國環保組織的發展.....	35
第二節 綠家園志願者簡介與運作現況.....	44
第三節 綠家園志願者組織優勢與特色.....	59
第四章 西南水電開發爭議個案之比較	69
第一節 西南水電開發與綠家園志願者.....	69
第二節 反壩場域的行為變遷因素.....	76
第三節 比較與分析.....	88
第五章 結論	117
第一節 研究結果討論	117
第二節 綠家園志願者的現況與轉型.....	120
第三節 西南水電開發與環保組織運作現況之反思.....	124

附錄一：本研究訪談提綱133

附錄二：江河十年行項目實施情況134

附錄三：綠家園志願者的項目活動137



表 目 次

表 3-1：中國環保組織的主要類型	42
表 3-2：綠家園志願者的國際與國內組織資助情況（1996~2010 年）	56
表 4-1：怒江反壩與小南海水電站工程比較	76
表 4-2：怒江反壩與小南海水電站比較	88
表 4-3：組織變遷結果	110



圖 目 次

圖 1-1：分析架構圖	15
圖 1-2：研究概念架構圖	16
圖 3-1：民間組織發展趨勢	38
圖 3-2：綠家園組織架構圖	48



第一章 緒論

第一節 研究背景

中國擁有廣闊的領土、眾多的人口和豐富的自然資源，但在走向現代化的過程中，卻形成嚴重的環境危機。2007 年夏天，荷蘭環境評估所發布消息，指出中國的二氧化碳排放量已經超過美國百分之十四，成爲世界第一；¹2009 年於丹麥哥本哈根舉行的氣候變化綱要公約第十五次締約國會議，高度碳排放量的中國更成爲世界矚目的焦點，面臨國家發展與環境保護的兩難，如何取得平衡，對中國政府而言，是個棘手的問題。

2006 年世界環境日，中國政府發布「環境保護白皮書」，總結 1996 至 2005 年所做的環境保護成果，該白皮書指出，僅在 2005 年間，中國就關閉了高達兩千六百多家，污染嚴重且不符合產業政策的企業。同時承認，隨著中國經濟的高速發展，發達國家上百年工業化過程中分階段出現的環境問題，卻在近二十多年集中出現在中國。²同年度，中國環保總局局長周生賢表示，嚴重污染問題在中國引發了 51 萬起公開爭執事件，顯示環境惡化對於社會穩定構成極大的威脅。³2007 年新華社公布在兩會召開前的網路調查，對於網民關注問題調查的初步結果顯示，在環保問題方面，受訪的 1400 多人當中，90.5% 網友認爲環保問題是構建和諧社會進程中「非常緊迫」的工作；55.3% 的受訪者關心水污染問題；其次是空氣污染問題和土壤污染等問題，超過 70.0% 人贊同寧可爲了保護環境而放慢發展速度。⁴

過度強調各種數據的提升，忽略社會整體的均衡發展，中國的環境問題影響深遠

¹ 曹榮湘主編，**全球大變暖：氣候經濟、政治與倫理**（北京：社會科學文獻出版社，2010），頁 131~132。

² 「中國的環境保護（1996—2005）」，**人民網**，2006 年 06 月 05 日。
<<http://politics.people.com.cn/BIG5/1026/4435090.html>>

³ 「中國能承擔多少環境代價？」，**BBC 中文網**，2006 年 04 月 19 日。
<http://news.bbc.co.uk/chinese/trad/hi/newsid_4920000/newsid_4923800/4923810.stm>

⁴ 「中國民眾認爲環保刻不容緩」，**BBC 中文網**，2007 年 02 月 25 日。
<http://news.bbc.co.uk/chinese/trad/hi/newsid_6390000/newsid_6394300/6394321.stm>

且引起國際關注。面對國內外壓力下，中國政府逐漸正視環保問題，並隨著改革開放的進程，政治上國家權力從中央到地方的分散，經濟上多種經濟成份的出現，社會領域中個人自主性的提高。各種制度的變化與經濟的高速成長，帶動一連串經濟與社會變遷，使得政治、社會與文化等層面相繼受到衝擊，此種衝擊更成為中國大陸非政府組織的發展契機，使其獲得資源與社會空間，促成環保組織的興起與發展。

此外，全球化發展使得各國的經濟政治發展與國際息息相關，當中環境問題更是跨國界的問題，也讓中國的環境問題與生態威脅受到全球關注。中國國家環保副局長曾說：「中國的經濟奇蹟很快就會結束，因為環境再也跟不上這個速度。」⁵而環境污染的間接效應也令人擔憂，除了成為經濟成長中的負擔，也憂慮民眾的健康受損。嚴重的話，可能會造成社會的動盪不安，影響政權正當性。在內憂外患的狀況下，政府不得不正視環保議題，也使得環保組織有機會迅速成長。

但是，儘管國際對於環保議題的關注度提升，2003年中國基於國家經濟發展與能源戰略，仍計畫對都江堰、木格措與怒江等河流建設大壩⁶以利水電開發。因此，中國環保組織綠家園志願者與其他組織擔心此舉對於當地生態與人文環境有重大負面影響，便進行一連串透過媒體曝光與國際力量介入行動來反對怒江建設大壩。根據2003年3月BBC中文網的報導，其指出中國政府將在怒江上建造13座大壩，該規劃設計裝機容量⁷超過2,100萬千瓦，超過三峽水利樞紐工程1,820萬千瓦的水準，倘若怒江大壩建設環評案通過的話，將會在2003年9月正式啟動。⁸是故，當2003年8月綠家園志願者負責人在外地採訪的過程中得知此事後，便帶領多名綠家園志願者的成員、新聞工作者與專家學者，前往怒江進行考察。不久，許多關於怒江兩岸生物多樣性與重要性的報導刊載，透過各大媒體傳達至社會各界，關心環保的公民紛紛詢問怒江情形，關注怒江議題的發展。

⁵ Mark Leonard 著，林雨蓓譯，**中國怎麼想**（台北：行人出版社，2008），頁47~49。

⁶ 根據國際大壩委員會（International Commission on Large Dam）的定義，凡壩高十五公尺以上的壩體均叫大壩。

⁷ 水電站全部機組發電量的總和。

⁸ 「怒江水電站背後的利益之爭」，**BBC 中文網**，2004年03月16日。
<<http://news.sina.com.cn/c/2004-03-16/14093029431.shtml>>

此後，環保組織更在環保總局召開的「關於怒江流域水電開發」論證會提出反對怒江建壩的意見；在第三屆「中美環境論壇」中，在綠家園等組織的努力之下，將會議討論議題轉變成「如何保護中國最後的生態江河——怒江」的議題，環保組織對於建壩提出抗議的聲音，也經由此次會議傳達至國際。2003年11月底，世界河流與人民反壩會議於泰國舉行，綠色流域、綠家園和自然之友也參與其中，共同在大會上呼籲保護怒江；2004年更在韓國濟州島召開的第五屆聯合國公民社會論壇上，發表「情繫怒江」的專題演講，希望各國表示支持保留中國最後的生態河，此舉得到60個國家的迴響，其以大會的名義聯合為保護怒江簽名，最終則將簽名遞交給聯合國教科文組織，該組織更慎重回信，稱其「關注怒江」。⁹隔年，中國總理溫家寶則對於國家發改委上報國務院的「怒江中下游水電規劃報告」親筆批示：「關於引起社會高度關注，且具環保方面不同意見的大型水電工程，應慎重考慮。」¹⁰

透過怒江事件可以發現，民間環保組織的反對聲浪持續加大，並影響怒江建壩的發展，當中主導的環保組織綠家園如何在短時間內動員大量社會資源，並發動強大的社會輿論，對政府施加壓力，甚至影響國家決策？此外，在怒江之後水電爭議，綠家園在反對的過程中，組織行為是否產生轉變？形成何種變化，當中的限制與影響都是本研究欲探討的問題。

第二節 研究問題

中國的反對建設大壩的運動可追溯回80年代的反對三峽大壩建立的事件開始，始於2003年的怒江則是中國大壩建設爭議的轉捩點，更是環保組織最活躍的時刻。

「怒江保衛戰」是中國環保史上重要的案例，由於此議題牽涉到強大的利益集團及地方政府的介入，因而呈現出環保組織與權力機關形成「對抗」的情景；其次，在一系列的江河開發爭論中，由於怒江建壩時間點在於其剛取得自然文化遺產資格，加上水

⁹ 曾繁旭，「形成中的媒體市民社會：民間聲音如何影響政策議程」，*新聞學研究*，第100期（2009年7月），頁188~202。

¹⁰ 「溫家寶總理叫停怒江水壩規劃」，*中國自然保護區網*，2004年05月20日。
<<http://www.nre.cn/htm/07/kcx fz/2004-05-20-12517.htm>>

壩問題長期積累，使得其成爲中國一系列江河開發中關注度最高的事件。值得注意的是，近期的小南海電站事件又因將造成長江稀有物種滅絕，再度引起環保組織的關切。

根據中國水電水利規劃設計總院的大幅地圖上顯示，中國在經濟快速發展且能源發展失衡的情況下，至 2005 年夏天爲止，在水資源充沛的中國西南部，幾乎所有的江河都被大壩攔腰截斷。¹¹在這個背景之下，自 2003 年開始，中國出現一系列的反水壩抗爭，從都江堰、木格措、楊柳湖、怒江到重慶小南海，中國環保組織開始對於江河建設大壩之事給予極大關注，並逐步推動對江河建壩的議題進入媒體之中，史無前例地引發水壩建設和水電開發的全國公共討論。不同於大陸其他的公共議題的是，反對建設水壩的議題超乎單一抗爭事件，經由環保組織、媒體、專家學者和在地社區的互動，引發一系列由民間自下而上的集體行動，並逐步成爲一個全國性，具有更深文化和社會內涵，共同分享一定的網路、資源和訴求的反水壩運動。

因此，在怒江大壩掀起一陣反對建水壩的激烈爭議後，綠家園志願者的組織目標轉爲以保護江河爲主，許多環保組織也紛紛注視西南水電開發的問題。然而，從怒江大壩擱置爭議後，在 2009 年的重慶小南海水電站事件中，卻可看到不一樣的現象產生，環保組織在面對反對建立大壩的抗爭中，運作與參與的模式略顯不同，促使我們將視角轉向組織的變遷議題上。近年來更可發現環保組織漸漸以科學眼光來實地調查中國西部江河情形，綠家園近年來更發起「江河十年行」，尋求更多科學的監測，從「反壩人士」到「科學理性的信息公開倡導者」；從過去被視以感性做事，不具科學根據的反對建壩，到倡導科學理性與實地考察的工作方式，綠家園志願者面對反對大壩建設的議題上，產生與過去相異的組織行爲。因此，在上述問題緣起的驅動下，本研究所要探討的問題，具體如下：

一、以保護江河爲主要職志的環保組織「綠家園志願者」，其組織體制與內部運作狀況。

二、在不同時期，綠家園志願者面對中國西南水電開發的場域，出現何種變遷？變遷歷程如何形成？

¹¹ 汪永晨、于曉燕主編，*江河十年行*（北京：北京出版社，2010），頁 185~189。

三、組織的變遷對綠家園志願者形成何種影響與挑戰？

為理解上述問題，本研究將以中國水電開發議題為比較議題，並以草根環保組織「綠家園志願者」進行個案研究，以期深入了解中國環保組織發展與變遷。

第三節 研究方法、範圍與限制

中國大陸歷經改革開放逾三十年，政治經濟體制均呈現重大轉型，本研究為理解中國大陸環保組織在其特殊政治體制下，如何成長與發揮影響力，展現其特質。因此，除了對於過往文獻資料進行分析外，唯有進入當地歷史脈絡，取得實證資料，方能對研究主題有深入的理解。

筆者獲得行政院大陸委員會中華發展基金與蔣經國國際學術交流基金會之赴大陸研究獎助，至北京進行為期兩個月的短期研究，主要以北京環保組織綠家園志願者作為個案，以探討中國環保組織的發展與變遷。在前往北京進行田野調查前期，筆者定期瀏覽綠家園官方網站獲取歷史資料與近期動態信息，並於網路上先行蒐集關於綠家園的相關文獻資料，大量閱讀關於綠家園出版的相關書籍。抵達北京之後，筆者擔任綠家園志願者義工，多次前往綠家園辦公室幫忙，參與每週一次的樂水行，¹²以及每月一次的環境記者沙龍，¹³其中與綠家園負責人及專職人員分別進行多次深入訪談，以獲得更詳實的資料。

除了以個案研究為主要研究方法，本研究也採用文獻檢閱、深度訪談與參與觀察，近距離觀察綠家園的組織運作，實際了解綠家園的項目工作，並以深度訪談取得更多的資料。同時也到學術研究機構，透過專業研究人士的經驗與觀察，釐清本研究個案的研究取徑。此外，筆者亦拜訪中國多家環保組織，藉由不同環保組織的發展經驗，檢視中國環保組織的興起歷程，而不同環保組織對於綠家園的看法，亦擴大筆者對於研究個案的視野，上述經驗觀察與訪談過程，是本研究的發展基礎。

¹² 樂水行項目主要是環保組織以週末時間組織當地環保專家帶領當地志願者，考察北京的水資源與環境，引導北京居民了解河流生態、監督水污染與關注水資源保護。

¹³ 環境記者沙龍每個月舉辦一次，活動中邀請相關專家，為媒體從業人員解讀當前環境問題，是中國環保組織與媒體連繫，提供媒體環境信息的重要平台。

壹、研究方法

一、文獻檢閱

改革開放後，極權社會主義的中國歷經政治、經濟及社會面向的重大衝擊。國家與社會的關係，以及環保場域與環保組織的發展及成形，當中的理論基礎皆必需釐清。因此，本研究透過文獻檢閱理解改革開放後國家與社會的變動，進而了解環保組織的興起歷程與發展情形，而能理解本研究個案綠家園的場域發展以及其在自然資源保育運動的動員結構。

文獻分析法是根據一定的研究課題，透過蒐集有關的調查報告、研究資訊，從而全面掌握所要研究問題的一種方法。是故，本研究將整理大量的文本資料包含：相關書籍、期刊論文、研討會論文及相關官方文章。首先，釐清改革開放後中國環保組織的發展過程及環保場域中組織如何運作，以綠家園為研究個案，透過整理該組織相關資料，以及綠家園所出版的書籍，¹⁴來理解綠家園志願者的組織活動及其發展過程。

二、個案研究

個案研究是對單一例子的詳細探討，但並不代表個案研究對於更廣泛的類別無法提供可信的資訊，因為研究是可以產生假設的調查初步階段。¹⁵近年來，個案研究被大量運用在如人類學、考古學、教育學、歷史學及醫學等，甚至連不以個案研究著名的經濟學及政治經濟學都加以應用。因此，可見社會科學從量化研究途徑轉變為以因果及個案研究途徑為主。促成此結果的原因，是由於跨個案間與計量經濟學中產生了高度懷疑論，當非實驗性的數據資料不斷由跨國間、城市間、社會運動與衝突中產生，複雜的現象不斷超出理論所能解釋的範疇，這似乎顯示理論解釋不再是不證自明的。隨著實驗結果數據常因不同的計量工具而不同、理論的過度推斷反而違反事實結果、重要個案的影響性遠大於其他個案、重要且具代表性的理論推斷反而形成過度武斷、

¹⁴ 包含：關注—環境記者沙龍講堂、改變—中國環境記者調查報告（2006年卷）、選擇—中國環境記者調查報告（2007年卷）與參與—中國環境記者調查報告（2008年卷）與守望：中國環保NGO媒體調查等相關系列書籍。

¹⁵ Bent Flyvbjerg, "Five Misunderstandings About Case-Study Research." *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No.2 (April 2006), pp. 219~245.

測量過程產生錯誤等因素產生，學者逐漸對理論的解釋力產生疑惑。¹⁶因此，個案研究漸受到重視，更使得量化和質化方法的組合形成更臻圓滿的研究，藉此平衡個案研究和大樣本研究之間的差距。¹⁷

此外，個案研究意味著由空間分隔的現象，在單一時間點或某些時期被觀察到。案例包含推論試圖解釋的現象類型，可以有單一的觀察項，也可以有多重觀察項。案例可以由任何現象創造，包含識別邊界，例如：空間、時間及一個推論的主體。個案研究方法的主要優點之一在於其提供深入的分析，從而理所當然地標幟著「全面性」分析，以及對事件的「厚重」描述。¹⁸因此，本研究也透過個案方法來釐清中國環保組織「綠家園志願者」的發展與變遷，落實個案對於事件的全面描述。

三、比較研究

比較研究的定義為經過由二個或多元的現象，以共同基礎單位，經由資料分析，確定其差異性和相似性，進而得到更深入之論點。「比較」一詞，必須為二者或二者以上之間的相互比對，因此本研究方法必須涵蓋二種或二種以上不同主體的現象進行研究，企圖從中尋找主體間之異同。當必須在兩個或多個事件間，建構出一種關係時，便需要採用比較研究的方式。也就是說，比較研究方法是對相同事物的不同方面或同一性質事物的不同種類，透過比較而找出其中的共同點或差異點，來深入認識事物本質的一種方法。因此，比較研究法之基本原理有二：「求同法」與「求異法」。¹⁹因此，求同法的目的，在於以類似情況，做當前研究現象之比附援引，以進行相同原因必有相同結果的解釋或預測；反之，求異法的目的亦然。

比較研究法是一種基本的研究方法，使用比較研究法進行跨社會或同一社會不同面向的研究比較，並不是因為研究者想要研究跨社會或多個面向的問題，而是在於比

¹⁶ John Gerring, "The Coundrum of the Case Good For? Case Study versus Large-N Cross-Case Analysis", in *Case Study Research: Principles and Practices* (New York: Cambridge University Press, 2007), pp. 1~3.

¹⁷ Michael Coppedge, "Thickening Thin Concepts and Theories: Combining Large N and Small in Comparative Politics." *Comparative Politics*, Vol. 32, No. 4 (July 1999), pp.465~476.

¹⁸ John Gerring, "The Coundrum of the Case Good For? Case Study versus Large-N Cross-Case Analysis", pp. 4~29.

¹⁹ Arend Lijphart, "Comparative Politics and Comparative Method", *American Political Science Review*, Vol. 65, No. (September 1971), pp.682~693.

較研究法本身並不指稱某種特定的研究方法，而是一種研究策略，此種比較策略是用來發現變數與變數之間的關係，且這種關係是以觀察為基礎的，並不是一種測量變數的方法。²⁰比較研究途徑較傾向累積多數個案後，從異同中建立通則或理論，企圖使該通則或理論，具有跨國、跨社會或跨文化的解釋及預測能力。至於比較方法則在比較異同，甚至於有時候只是對照。

四、深度訪談

於中國北京進行調查與資料收集係為本研究重心所在。研究者進入到當地歷史脈絡與情境下，能更深入觀察該組織運作型態，並真實貼近研究問題的核心，以避免被現有文獻所囿。本研究以綠家園為分析觀察單位，筆者透過不同的受訪者對於綠家園的觀察與多元的闡述，解釋綠家園在環保領域中的角色。由於當前資料蒐集與文獻分析對於本研究的完整仍有不足之處，內容多為次級資料。相關組織運作情形與策略並沒有具體描述。因此，須透過深度訪談（In-depth interviews）²¹來描繪個案的實際運作。筆者主要針對於研究個案綠家園、中國相關環保機構及學術單位進行深度訪談，具體抽樣方式則運用立意抽樣（purposive sampling）與滾雪球抽樣（snowball sampling）方法來尋找受訪者，同時運用參與觀察方式來彌補文獻檢閱之不足。

五、參與觀察

由深入訪談中所獲得的質性資料，或可充份表現出受訪者的主觀認知，但也可能受到受訪者本身的既定立場與其對研究者的信任程度所影響。因此，筆者亦透過參與觀察方法進行資料蒐集。根據 Lofland 指出：「參與觀察是一種實地觀察或是直接觀察，研究者為了對一個團體有所謂的科學瞭解，而與該團體建立和維持多面向和長期關係。」²²本研究以綠家園為個案，筆者欲實際了解組織運作方式，透過參加組織活動與實際工作參與，對綠家園進行深入及近距離的觀察。藉由投入組織日常工作了解其運作模式，同時透過組織去認識其它有互動關係的組織，藉此可更加理解中國環保

²⁰ Todd Landman 著，周志杰譯，**比較政治的議題與途徑**（台北：韋伯文化，2002），頁 29~57。

²¹ 齊力、林本炫，**質性研究方法與資料分析**（嘉義：南華大學教社所，2005），頁 67~77。

²² Danny L. Jorgensen 著，王昭正譯，**參與觀察法**（台北：弘智出版社，1999），頁 70~74。

組織之間的互動情形及公民社會發展的狀況。因此，筆者在前往北京進行田野調查前，先與本研究個案綠家園志願者聯繫。抵達北京後，前往其辦公室確認參與平日項目工作，實際投入每日江河信息發布、每週「樂水行」、每月「環境記者沙龍」的活動項目、組織開會與聯繫等工作。由此，筆者觀察到綠家園內部實際運作情形，並對其組織架構有所了解。此外，筆者於 2012 年 7 月與 8 月共八週，每個週末參與綠家園樂水行，前往北京各大水系進行實地參訪，筆者亦觀察到其它環保組織的項目官員、志願者、學者與政府官員也參與其中，當中也可見其與綠家園組織的互動關係，此亦成爲筆者能夠反覆思量的觀察視角之一。

貳、研究範圍

一、個案的選取

由於本研究所關注的環保組織即座落於北京地區，過往文獻也指出，中國大陸知名的環保組織大多位於北京，北京相對於其他省分，擁有更多的環保組織。是故，本研究將以北京作爲研究場域，實地田野調查，並以綠家園志願者爲個案研究。

綠家園志願者（Green Earth Volunteers，以下簡稱綠家園），於 1996 年在北京成立，由中央人民廣播電台資深記者汪永晨創立，是中國最早成立的三大環保組織之一。綠家園創立初期的宗旨是「走進自然、認識自然、和自然交朋友」，爾後，隨著綠家園關注焦點的轉移，對於江河的持續關切，其使命又加強了「倡導信息公開和公眾參與」。由於，綠家園成立之初就是源於媒體記者和環境科學工作者對環境問題的憂慮和責任感，是故，媒體記者和環境科學工作者也成爲綠家園的主要成員。綠家園自成立以來，特別強調與媒體合作，一直相當重視媒體在傳播環境信息、提升公眾環境意識、推動公眾參與、影響政府決策方面的作用。從都江堰到怒江問題，在中國的反對建壩運動當中，綠家園志願者開始嶄露頭角、聲名遠播，「怒江保衛戰」更是綠家園志願者的環保代表作，汪永晨創辦的「綠家園志願者」在其中扮演先鋒的角色，草根力量的興起更在此事件中獲得彰顯。怒江事件最終更使得政府改變政策，暫緩建壩工程，此種結果對環保組織而言可謂非常成功的行動，而怒江建壩問題也使官方開

始理解到非政府組織的重要性。當前綠家園的工作重點則是依託環境記者網絡，致力於江河保護、環境信息公開，提高公眾對環境保護的關注與參與，推進環境公共決策的合理化和公平性。

提及中國環保組織時，除了自然之友與地球村，隨後便會提到綠家園，這不僅是因為綠家園與前兩者幾乎是同期成立的，而且其組織結構相較之下顯得鬆散，但對於環境保護活動相關成果卻非常顯著。因此，本研究選擇以綠家園為個案的原因有以下幾點：

首先，綠家園最初成立源於媒體記者對環境問題的責任感與憂慮，創辦人汪永晨女士出身媒體，其主導多次的環保行動也多半受媒體相助。組織成員中多數為媒體工作者，綠家園近 300 多名主要成員當中，就有 90 名左右的媒體人士，占主要成員中的百分之 30。²³其常年舉辦環境保護沙龍，邀請學者及環境記者共同宣揚環保概念，擁有穩定的媒體網絡，許多環保議題的發展，都得益於「環境記者沙龍」的關注，怒江議題的發起也是如此。怒江事件得以中央高層關注，最大原因便是輿論與媒體結合形成的壓力。在怒江建壩抗議期間，綠家園創辦人汪永晨發動十幾家經常參與「環境保護沙龍」的媒體，共同參加國家環保總局召開關於怒江建壩的論證會，將反壩的聲音透過各大主流媒體傳向社會，被稱為「打響了怒江保衛戰的第一槍」，此種媒體網絡力量不容小覷，更是其他環保組織所缺乏的。

第二，綠家園雖然在合法性機制上有所欠缺，但媒體與環保事業的結合，使其有強大力量的支撐。相較於其他環保組織，綠家園更強調與媒體合作，除了有能力發動媒體網絡，其更能夠提供媒體資訊與訊息來源，促進環保議題廣為流傳，例如：在「怒江保衛戰」期間，綠家園設立「綠家園每日江河資訊」郵件社群，每天發送與中國江河相關的環境新聞給數百位記者，藉由資訊提供，希望其共同對怒江一事保持關注。²⁴此外，由於組織會員多半為媒體工作者，其常年在中國各地觀察環境污染事件，運用其記者專業將各地區的環境污染寫成報導並集結成冊，每年度更發行中國環境記者

²³ 艾洁，「社會事件中環境非政府組織的社會資本研究——以怒江事件中綠家園為個案」，中國人民大學碩士論文（2005 年）。

²⁴ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 7 月 22 日。

調查報告，為媒體公民社會運作機制奠下基礎，更能提高公民環保意識，替政府決策提供信息。

第三，中國環保組織發展之際，關於環境教育與生態文明的宣導，綠家園皆投身其中，不遺餘力。其與自然之友及北京地球村並列為中國三大環保組織，後兩者長期關懷城市環境保護，往往將關懷環境的重心置於北京，綠家園則是側重關心中國江河與大壩興建問題，屬於跨地域的環保問題，關懷環境污染的層面更廣。跨地域的大規模環保事件也更能爭取國際支持與關注，綠家園善用媒介與國際連結，以利進行國際動員，形成草根與國際的互動網絡。

第四，綠家園長期關注中國江河發展，其介入「怒江保衛戰」引起國內外高度關注，是中國環境保護史上重大的里程碑，顯示環保組織影響力日漸提升。而在「怒江保衛戰」，當中所遇到的難題及發展機遇，無論是與政府的互動或是引領中國公民社會開展的模式，都是其它環保組織可以為之借鏡的經驗，綠家園志願者組織的運作與發展更是中國公民社會中不可或缺的力量。

第五，在民主機制尚未真正出現的制度背景，組織與媒體結合形成公共表達並與國家進行互動，媒體可說是一個重要的公民社會發展平台。是故，與媒體結合的環保組織，更具複製的可能性，綠家園尤為中國環保組織中與媒體結合最為成功的一例，與同期創建的環保組織自然之友相比，其不似後者在創建初期圍繞其創辦人梁從誠的黨政關係，故理解綠家園的組織模式，有助於我們更深入探討中國環保組織的處境。

二、訪談對象的選取

本研究訪談對象的主要分為三類：政府部門、學術機構與非政府組織（Non-Government Organization, NGOs）。由於目前掌握 NGOs 登記合法性的中國民政部，對於 NGOs 的整體運作與發展具有關鍵作用。因此，預計訪談管理 NGOs 的政府單位：中國民政部。爾後，於網路搜索及過往文獻中皆未尋得相關人士聯繫方式。筆者於北京進行田調時，多位受訪者亦表示拜訪民政部相關人士，有實質困難度。因此，筆者改以訪談中國國際民間組織合作促進會為政府部門代表。

學術機構方面，由於研究個案綠家園的特色即是善用媒體著稱，並以行動力十足著名，是公民社會中不可或缺的草根力量。因此，訪談對象則鎖定以北京航空航天大學政治研究所的學者，以及人民大學傳播所中，對於環保與媒體協作有深入研究的學者進行訪談。筆者亦透過清華大學博士生的引薦，與曾擔任南方周末記者，目前為清華大學新聞與傳播研究所的副教授進行訪談。

NGOs 方面，鎖定文獻中常見的草根環保組織：自然之友、綠家園志願者、北京地球村環境教育中心，以及國際組織綠色和平為主要訪談對象。由於筆者在北京擔任綠家園之志願者，參加綠家園各種活動，於活動中完成與綠家園創辦人及專職人員的訪談，並在綠家園工作人員的幫助下，聯繫以前與綠家園有過緊密關係的環保人士：中國發展簡報（China Development Brief）主編、大自然保護協會（The Nature Conservancy, TNC）媒體顧問與全球環境研究所（Global Environmental Institute, GEI）創辦人。之後也在中國發展簡報主編的協助下，聯絡青年環境評論主編及綠色和平工作人員。另外，更透過曾在自然之友實習的同學，連絡上自然之友調研部主管與中外對話（China Dialogue）主編。再經由參與達爾問自然求知社的活動接觸到負責人，而後完成訪談，透過達爾問自然求知社負責人的引見，筆者亦至公眾環境研究中心（Investment Pensions Europe, IPE）拜訪。

筆者於 2012 年 7 月至 8 月的田野調查過程中，共計訪談 15 個單位、18 位受訪者。政府部門方面，包含中國國際民間組織合作促進會與中國輕工業環境保護研究所，共 2 位受訪者；學術機構方面，則包含北京航空航天大學政治科學研究所與清華大學新聞與傳播研究所，共 2 位受訪者；NGOs 方面，包含：綠家園志願者、自然之友、中國發展簡報、青年環境評論、達爾問自然求知社、綠色和平、全球環境研究中心、大自然保護協會、公眾環境研究中心、山水自然保護中心與中外對話等，共 14 位。

下表 2-1 為本研究訪談一覽表。訪談對象之編號，則依照訪談先後之順序排列：

表 1-1：本研究訪談對象一覽表

序號	單位名稱	受訪者職稱
1	北京航空航天大學政治科學研究所	副教授
2	綠家園志願者（Green Earth Volunteers, GEV）	創辦人
3		記者沙龍項目官員
4		樂水行領隊
5		調研部主管
6	中國發展簡報（China Development Brief）	主編
7	中國國際民間組織合作促進會（China Association for NGO Cooperation, CANGO）	中國民間氣候變化行動網絡 CCAN 協調員
8	青年環境評論	主編
9	綠色和平（Greenpeace）	氣候變化小組組長
10	達爾問自然求知社	負責人
11	全球環境研究中心（Global Environmental Institute, GEI）	負責人
12	大自然保護協會（The Nature Conservancy, TNC）	項目及聯絡官員
13		媒體連絡顧問
14	公眾環境研究中心（Investment Pensions Europe, IPE）	副主任
15	中國輕工業環境保護研究所	助理研究員
16	清華大學新聞與傳播學院	副教授
17	山水自然保護中心	氣候變化項目主任
18	中外對話（China Dialogue）	總編輯

資料來源：本研究自行整理。

三、訪談問題

本研究的訪談大綱設計以半結構式訪談問答（semi-structured）為主，筆者已訪談前欲擬的訪談大綱進行訪談，根據訪談單位與對象的類型進行調整，並依據受訪者的回答進而延伸追問。

本研究訪談大綱主要包含以下幾點：

- （一）受訪者及其所屬其單位運作情形。
- （二）受訪者及其所屬單位，對於政府政策的看法，以及與政府間的互動情形。

- (三) 受訪者及其所屬單位，與其他單位之間的互動關係。
- (四) 受訪者對於環保組織與社會環境抗爭或其他社會部門的互動。
- (五) 受訪者及其所屬單位對於環保組織與媒體協作的看法。
- (六) 受訪者及其所屬單位對於環保組織在怒江反對建壩一事上的看法，以及綠家園未來在中國環保組織中扮演的角色。
- (七) 受訪者及其所屬單位對於環保組織在小南海反對建壩一事上的看法，以及水壩建設中國家與社會的關係走向。

參、研究限制

首先，本文以個案研究方法來探討環保組織面對於不同時期水壩建設的行動策略差異，以探討組織變遷。儘管可以理解個案的變遷形式，但僅僅針對某一特定團體的研究，對於得到整體性的趨勢，相對來說，較困難且效力不大。其次，根據文獻回顧可得知，環保組織的發展過程，皆受到國家能力的影響，影響程度屬於不明言的（tacit）。因此，無法明確定其影響程度，僅能由組織行動者的主觀認知與行動策略來評估具體影響的程度。最後，關於時間的限制。由於受到獎助之時間僅有兩個月，在參與觀察部分，對於研究個案的組織文化與運行，難以有更深入的了解，以致於無法詳盡描述，亦無法進行更多的訪談及蒐集更廣泛的資料，因而使得研究分析受限。

第四節 研究架構與章節安排

本節將說明本研究的分析框架，包含研究架構的設計、界定研究範圍與時間，以清晰呈現研究的分析論點。

壹、分析框架

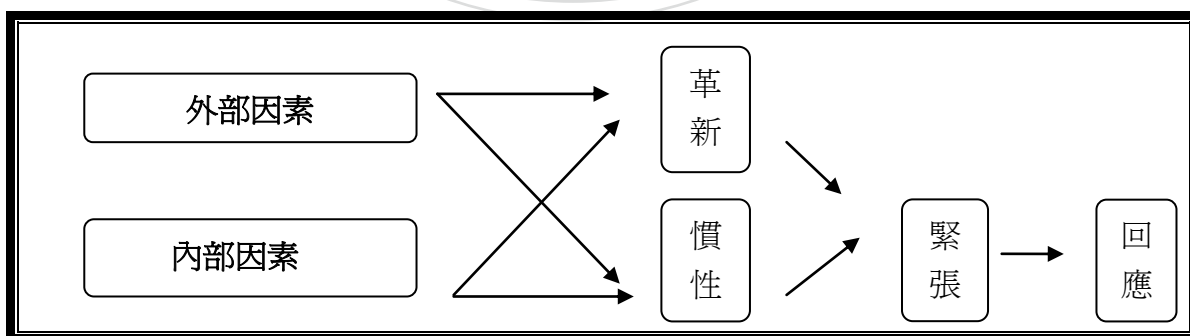
一、研究架構

自《寂靜的春天》²⁵一書出版後，促使人們得以重新思考人類與自然的關係，西

²⁵ 寂靜的春天是一本引發了全世界環境保護事業的書。這本書引發公眾對環境問題的注意，促使環境保護問題提到了各國政府面前，各種環境保護組織紛紛成立，從而促使聯合國於 1972 年 6 月 12 日在

方國家也開始對於工業化與城市化帶來的環境問題進行深刻反思，反對建設水壩即是反思的問題之一。反壩運動在西方，基本上是隨著現代水壩工程的建設而開始，此階段在環保組織的推動與國家的立法之下，反壩運動日益高漲。始於 2003 年的怒江大壩爭議可說是中國重要的反壩運動，期間幾乎中國主要的環保組織，包含綠家園志願者、雲南大眾流域與自然之友都參與其中，多達百家的媒體進行廣泛的報導，更引發公眾的爭論與國際關注。因此，本研究在探討綠家園的變遷過程中，將以「反壩議題」作為主軸分析，探究其在反壩議題上的組織發展與變遷。

組織為了降低不確定性而以各種策略來增加或改變資源的謀求方式，隨著組織成立的時間愈久結構慣性愈大，同時組織因生存也會產生革新的需求，慣性與革新兩者間力量的強弱又將會產生不同的緊張力，組織為因應緊張力將會擬定策略也因此影響變遷的結果。因此，欲了解北京環保組織綠家園志願者的組織變遷情形，本研究需要探討影響變遷的外部因素及內部因素。其中，組織的運作過程在外部因素包含社會需求、公共政策的影響與專業主義的影響；而在內部運作上，組織回應社會的需求時，為了合法化與有限資源的分配，產生技術與結構的革新，因而產生革新與慣性之間的緊張力，為了適應變遷將採取相關的因應策略，使得組織與環境形成一個動態的關係，彼此相互影響。於是，組織採取的策略與所產生的結果又將與外部因素形成互動關係。本研究之研究架構參考 Wong & Millette (2002) 所提出的組織變遷圖修改如下圖所示：

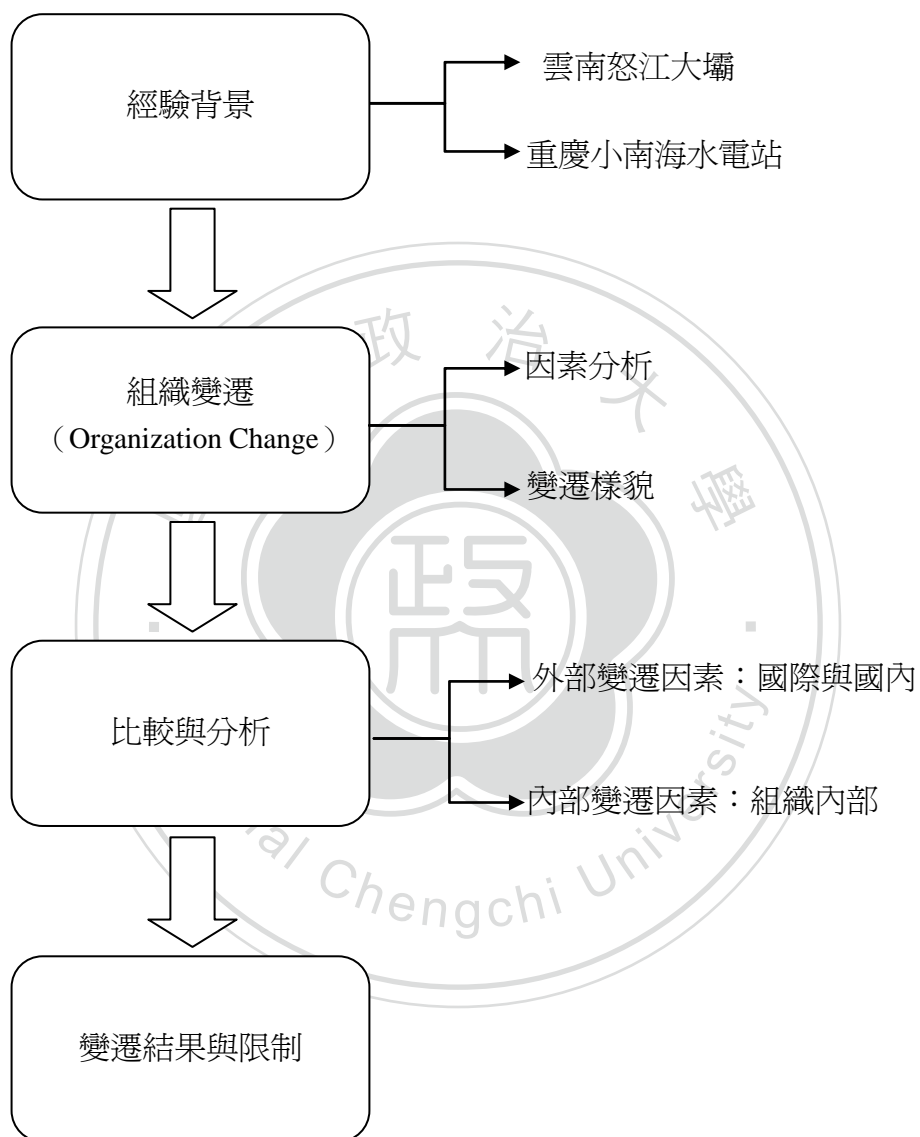


資料來源：作者自製。

圖 1-1：分析架構圖

斯德哥爾摩召開了「人類環境大會」，並由各國簽署了「人類環境宣言」，開始環境保護事業。

為理解本研究之研究概念，係由比較綠家園志願者在反對水壩事件上，不同的因應方式，以致其產生變遷現象，下圖為本研究的研究思路架構：



資料來源：作者自製

圖 1-2：研究概念架構圖

二、研究分析的範圍

本研究依循新制度學派的理論基礎，以組織場域作為研究分析的層次，組織場域意指「眾多組織聚集起來，共同建構出一個可以被辨識出來的制度化生活領域」²⁶，同在一個組織場域的行動者會將其他行動者的行為納入考量，然後進行相關的行動，因此，新制度理論以場域作為分析層次，首要強調的就是場域中網絡（network）關係的存在，在相同場域中的組織或行動者，彼此會有互動行為且會相互觀察與模仿，同時也相互影響。組織場域的分析單位強調眾多組織的聚集，意味在一個組織場域中可能涵蓋多種不同的組織族群（organizational population），組織族群意指「在特定的時間與空間之下的某種組織形式」。²⁷在本研究中，中國環境保護部門與環保組織即是同一個組織族群，但是構成反對建設大壩的場域中不只有環保組織，還有政府單位、國際部門以及社會部門。

除了網絡的特性，組織場域的生成還須經過框架（frame）的過程，經由框架建構的過程才賦予組織場域存在的意義，以及支撐組織場域運作和穩定，而這也是建構、組織場域制度的過程。Scott 指出制度是由管制（regulative）、規範（normative）與文化認知（cultural-cognitive）之三要素等，以及相關資源所構成。²⁸在本研究中，建構反對水壩建設場域中的制度過程，除了各類環保組織之行動者的行動和社會公民的認知，也包含相關法規與政策的實施。因此，在分析的單位上，本研究採取組織場域作為分析的層次，²⁹將環保組織相關規範與意義所構成的結構視為環保組織的組織場域，說明在環保議題中可能出現的行動者類型，以便為後續的分析提供基礎，這個場域的行動者包含國家部門、非政府組織、國際部門與社會部門等等，以下將說明其屬性：

²⁶ Paul Dimaggio and Walter Powell, "The Iron Cage Revisited :Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983), pp. 147~160.

²⁷ Hannan and Carroll, *Organizations in Industry: Strategy, Structure, and selection*, (New York: Oxford University Press,1995), pp. 23~27.

²⁸ Richard Scott, *Institutional and Organization* (California: Sage Publications, 2001), p. 216.

²⁹ 王占璽、王信賢，「中國社會組織的治理結構與場域分析：環保與愛滋 NGO 的比較」，*台灣政治學刊*，第 15 卷第 2 期（2011 年 12 月），頁 120~129。

(一) 國家部門：政府的相關單位，國家權威是制定法律與政治框架的實際行為者，在本研究包含環境保護部、民政部。此外，還有在推動政策實踐與動員社會參與過程中被稱為「國家代理人」，即國家創建的非政府組織（Government Organized NGO, GONGO）。

(二) 環保組織：為本研究分析的重點，由社會力量自發成立的組織，包含本研究個案綠家園志願者，以及自然之友與達爾問自然求知社等等，這些環保組織雖然多半避免直接挑戰國家設定的框架，但也不乏以較為激進的倡導手段試圖影響國家政策的行動者。

(三) 國際部門：包含國際組織與國際非政府組織，兩者皆在國際社會中活動，前者作為國際建制的延伸，在中國具合法性；後者進入中國開展活動的形式相當多元，這些組織在內部運作與目標設定都具有高度的自主性，並且擁有充沛的資源得以影響其他類型行動者的行動偏好，在本研究包含綠色和平與大自然保護協會等。

(四) 傳播部門：範疇包含電視、報紙與廣播等傳統媒體以及新媒體，如微博的運用。此外，亦包含「中外對話」、「中華發展簡報」與「青年環境評論」等相關報導環保訊息的出版產業。

(五) 社會部門：參與組織場域中的個人，包含專家、學者、公民與受環境污染而損害其利益的居民，由於討論範圍包含受環境汙染影響所害的在地居民。是故，在此基礎上，本研究也將探討其與環境抗爭間的關係。

三、研究分析的時間軸：2003 年與 2009 年

本研究旨在透過自然資源保護的場域，即水電開發議題中來探討綠家園志願者的組織變遷，以及其在於中國自然資源保育運動場域中所扮演的角色。關於組織變遷，時間是一個不可忽略的重要因素。³⁰因此，本研究將以綠家園成 2003 年的怒江保衛戰與 2009 年的重慶小南海電站事件，進行一個比較與觀察變遷的時間依據，並依循組織的外部與內部環境轉換，檢視其變遷型態。

³⁰ A. D. Meyer, V. Gaba and K. A. Colwell, "Organizing far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields," *Organization Science*, Vol. 16, No. 5 (2005), pp. 456~473.

貳、章節安排

由於本文試圖回答綠家園的環保組織如何運用媒體平台發聲，環保組織與媒體合作的機制有何優勢與限制，以及對中國公民社會的影響，基於上述研究主旨與目的，本研究共有五章，章節安排如下：

第一章：緒論。說明本研究的研究動機並提出問題，以及研究架構、方法與限制。環境問題跨越國界，已成為全世界共同面對的課題，中國在改革開放後，國際間要求其成為負責任的大國的壓力，再加上社會發展過程中公民意識的興起，迫使中國必須正視環保議題。

第二章：文獻回顧與理論對話。首先回顧資源依賴論與新制度論，接著提出組織變遷觀點，解釋反壩場域下中國環保組織的場域發展圖像及綠家園志願者的變遷動力。

第三章：綠家園志願者簡介與組織架構。說明本研究個案「綠家園志願者」的發展背景、組織架構及活動，並梳理綠家園志願者與媒體網絡的合作形式與脈絡。

第四章：綠家園志願者的場域圖像。本章將深入分析文獻資料與實地訪談結果，進行理論與實證的對話，以「綠家園志願者」為個案研究，並深入分析文獻資料與實地訪談的結果。

第五章：結論。提出對經驗研究的發現，進行理論與實務的對話，並提出西南水電開發之反思與討論。

第二章 文獻回顧

由於，本研究之主要目的在於理解面對大壩建設時，環保組織的組織行為變遷樣貌，基於此，本章節將以資源依賴論與新制度論為論述主軸，理解組織變遷的驅力與因素，以深入瞭解組織變遷的運作邏輯，而能釐清組織變遷之意義。

第一節 資源依賴理論

儘管環境對組織有非常的重要性，但卻少有相關的研究嘗試處理組織獲取資源的問題，多數研究皆在討論資源使用的問題。組織中個人行為的理論、激勵理論、領導、人際溝通、組織設計理論等等，每一個理論都是關心資源的利用。大部分理論的核心目的是極大化組織既有資源的產出。如何激勵員工使其產出最大是常見的問題，但有關如何獲取資源的問題，卻少被發掘或根本完全忽略。事實上，組織上必需面對如何使用資源的問題，亦同樣需克服如何取得資源的挑戰，但在討論如何利用資源的問題時，通常會認定組織已擁有需要的資源。許多組織行為或組織採行的行動，必需藉由了解組織所在的環境，以及環境所帶來的問題，才能有真確的掌握。組織中所發生的種種狀況往往不僅受組織結構、領導、作業程序或是組織目標所影響，更多時候是特定情境或環境影響的結果。

資源依賴理論 (Resource Dependence Theory) 又稱「適應模式」(adaptation model)。此理論認為組織無法由內部自給自足，組織須從環境中獲取生存所需的資源，這些資源包括生產所需的原料、經費、工作人員或組織本身有需要但未生產的產品等等。¹由於資源的有限性，因此資源的數量與性質的穩定情形是組織產生改變的動力，組織行動的原則是增加資源的獲取以降低環境的不確定性，為此，組織本身具有因應環境需求而自行調整組織結構的能力，也因此組織結構是機動性的，並非一成不變，管理者不僅要設法管理它們組織的結構。此外，環境與組織進行資源交換，彼此的關係基於資源分配所進行的合作或競爭的活動，依賴程度由環境中的資源條件所

¹ 張笠雲，**組織社會學**，（台北：三民書局，1986），頁 21~29。

決定，此種關係並非環境主動對組織產生意義，而是在於決策者對環境覺察的認知和解釋，並依據管理者解讀的意義與採取的策略而形成不同的關係，他們稱此關係為互賴（interdependence）關係，²互賴關係會影響組織間權力的發展，進而影響組織的行動與結構。

互賴關係主要指組織因為要獲得資源而與外在環境互動後所產生的關係，組織獲取資源的方式有時是藉著競爭，有時則和資源供應者建立互動關係。因此，資源的輸入或輸出形成的組織之互動狀態便產生組織間的互賴關係，其互動的方向可分為以下二種：

一、水平依存（horizontal interdependency）：

（一）組織之間擁有相似的資源，相似的輸出服務，在結構上具同等地位的競爭對手。

（二）因彼此目標、功能、服務對象相似，故產生共同且利益一致的立場，於是彼此合作並建立聯合陣線的互動關係。

（三）常見的方式有合約、相互投資、互為董事會成員，或者水平的合併其他組織以降低資源之競爭。

（四）此依存現象最易發生於組織結構條件相似，且組織數目不多之情形。

二、垂直依存（vertical interdependency）：

（一）由於組織資源分布於不同層次環境，組織需與其他相關組織交換不足的資源，故此垂直依存現象大部分發生於產品性質互補的廠商之間。

（二）環境的分配階層化，組織需依賴權力地位較大且掌握資源的組織。

（三）愈居於組織網絡（organizational network）的核心地位之組織，對組織族群事務影響力愈大。於是，依賴核心組織的資源愈高者，受此核心組織的影響愈大。

由此可知，組織如果採取水平依存方式互動，則成員須負同樣的義務與責任，由於權力沒有大小區分，彼此互動是對等且公平的，彼此所擁有的資源則是互補的；垂

² H. E. Aldrich and J. Pfeffer, "Environments of Organizations," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2 (April, 1976), pp. 79~105.

直依存則有從屬關係，擁有關鍵性資源的組織則有較大的支配權力，對於依附的組織而言，雖然存在關係不對等，但依舊有益處。只不過，存在於垂直的依存關係，不僅造成組織活動的壓力，也可能使組織喪失部分的自主性。

資源依賴論除了強調組織具有因應環境需求而自行調整組織結構的能力，它也認為組織的存活關鍵在於資源的穩定性。因此，資源的分布情形、組織活動的範圍及與其他組織間的互動關係都成了影響組織變遷的主要結構。³最後，資源依賴理論對組織變遷的預設在於組織皆有能尋求改變，且每一次的改變都為了使組織與環境更合適。綜觀上述，可理解資源依賴論強調組織取得資源的能力攸關組織的存亡，也認為組織具調整結構以因應環境需求的能力。是故，為了論述這種爭取資源的自主性，資源依賴論也重視組織具有控制環境的權力，這個力量則來自領導者，領導者應賦予組織一種理性而有效率的結構型態，以掌握組織在輸入與輸出時的資源。

資源依賴理論由於重視因應專業化的分工趨勢，指出組織間會產生相互依賴的關係，這種資源依賴關係的強弱，即是影響組織制度變遷的重要來源。而資源依賴理論重視組織間的關係網絡，也對新制度論甚有啟發，新制度論重視組織場域的結構化特質，特別是場域中從核心到邊陲之間的組織關係網絡、資源差異、關係模式對於組織結構行為和形式的影響，或許更能清晰解釋組織變遷的形貌。因此，下一節將討論新制度論的沿革、轉向與分析途徑。

第二節 新制度論

從解釋現象的深度上，新制度論的組織分析，將環境的概念區分出來，從過去著眼於技術或工作環境的分析，在此基礎上，又引入文化的觀念，將組織如何在較大的社會脈絡中的規則與信念、或規範系統的制度環境中運作；⁴其次，新制度理論關心制度的形成與建立、變遷與轉型的過程，此一制度分析的取向，對於研究組織變遷有

³ Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik 著，俞慧芸譯，**組織的外部控制：資源依賴觀點**（台北：聯經出版社，2007），頁 56~59。

⁴ 陳東升，「制度學派理論對正式組織的解析」，**台灣大學社會科學論叢**，第 40 期（1992 年），頁 111~133。

相當大的幫助。是故，本節將說明新制度論的沿革、分析途徑與變遷機制。

壹、新舊制度論在組織分析上的比較

新、舊制度理論皆針對「組織是理性行動」產生質疑，但新制度論不同於舊制度論之處，在於對組織制度化的場所，以及對「環境」的界定不同。舊制度論認為組織制度化的場所是「組織」，影響其制度化的環境是地方利益團體間的競爭，並未探討制度環境和技術環境；新制度論則擴大環境的定義，對於「組織—環境」互動的基本預設是：組織是經由與其他組織的互動過程中辨認環境的存在，從組織場域的概念來界定外在環境，以便分析組織場域所在的環境，新制度論將之分為制度環境和技術環境。⁵

新制度論將組織擴大討論，強調的是組織場域的機制，這裡所指的組織場域是包括一個可辨識的制度生活範圍，裡頭有國家、地方利益團體、非政府組織及國際組織等行動者；而制度環境則包括了國家或地方政府的法規與非正式的組織場域文化或規範；技術環境則如市場的競爭環境，在一個壟斷的資本主義競爭環境中，跨國公司或大企業甚至成為建構制度環境的主要勢力。因此，舊制度論則僅限在地方利益團體之間的競爭，並未將競爭置於一個更大的社會與歷史的制度脈絡來看。⁶

使用場域概念分析組織行動時，隨著新制度論本身關注焦點的發展而為此一概念注入不同的分析功能。早期新制度論重視制度對行為者的制約，透過制度環境解釋組織結構的變遷；組織場域被視為制度的載體，用以解釋「組織同型」現象（organization isomorphism）。近年來，新制度論漸轉向關注制度的形成、延續及擴散，試圖建立制度分析的微觀基礎，以期對行動者與制度的互動有更精緻的說明。而場域分析則被視為連結微觀行動與宏觀結構的中介層次（meso-level），⁷這是由於個體與群體影響著組織，組織相對的也會影響著個體與群體。因此，組織場域作為連結兩者之間的分析工

⁵ Paul Dimaggio and Walter Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," pp. 147~160.

⁶ 張笠雲，**組織社會學**，頁 21~29。

⁷ Jeannette Colyvas and Walter Powell, "Road to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science," in B. M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 27 (2005), pp. 305~353.

具，能將分析視角中的微觀與宏觀層次相結合。

新制度論對組織與環境的互動基本預設是：組織是經由與其他組織的互動過程來辨認環境的存在，而這些經由互動而構建出的環境制約因素即是所謂的「制度環境」。場域的概念在早期即為新制度論者使用，Dimaggio and Powell（1983）將場域視為一個邊界（Boundary）的範圍，其認為在同一個場域中，行動者之間會相互考量彼此，然後才採取行動。不過，早期的新制度主義者並不討論行動者與權力的流動。直到 1990 年代末期 Bourdieu（1992）提出對場域的詮釋，才形成新制度理論的改變，其認為場域中的組織是相互競逐的，場域成爲一個爭奪的空間，場域中的運作更顯動態。是故，新制度主義則將分析層次置於「場域」，使「制度」一詞，不再是看不見的神話（myth），而是可在有邊界範圍裡進行討論，單一場域的制度。

總的來說，過去舊制度論認爲「組織」是制度化的單位，以及制度化過程的主要場所，組織本身即爲一個有機的整體（organic wholes）。但新制度論進一步修正指出「組織場域」及「制度環境」的制度化特性，才是影響組織制度化的關鍵因素。新制度論已將傳統的組織研究或是舊制度論針對環境如何影響組織的空泛概念，建構出更精緻具體的概念闡述組織與環境之間的變動關係。新制度論也透過組織場域在分析層次上的獨特性，與組織理論中其他重要觀點進行對話，在類似的分析層次上，場域融合了社會部門（social sector）、治理結構（governance structure）等關注面向不同的理論概念，從而形成較爲完整的分析框架。⁸雖然解釋的重心與方式有所不同，但場域分析始終延續新制度論的基本立場，且累積了許多重要的理論觀點。

此外，組織場域理論也與其他領域的理論進行交流，其中最重要的當屬與社會運動研究的對話，例如「資源動員理論」中提及的「社會運動產業」與社會運動組織等概念。⁹近年來，新制度論學者也開始嘗試將社會網絡的分析方法應用在組織場域的

⁸ Richard W. Scott and John W. Meyer, "The Organization of Societal Sector: Propositions and Early Evidence," in Paul Dimaggio and Walter Powell eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991), pp. 108~140.

⁹ John McCathy and Mayer Zald, "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 6 (1977), pp.1212~1241.

研究中，嘗試進行兩種理論的深入對話，¹⁰並吸納「政治過程理論」(political process theory)的許多重要理論來豐富組織場域的理論想像與分析範疇。¹¹

貳、新制度論的轉向

隨著制度理論的認知轉向(cognitive turn)，不同於制度理論中討論的制度之下的行動者的行動與不同目標所形成的衝突。¹²新制度論(Neo-institution theory)則將重心轉向於行動者置身在場域中對於制度的認知後採取的行動，因此更著重行動者將場域中的制度視為理所當然的文化認知。因此，儘管 Weber 提出科層化組織是符合現代化社會中最有效率的一種組織形式，然而行動者在場域中觀察到其他行動者的行為，認知到需要產生某些行為才可能使組織持續發展，因此模仿、強制與規範性的機制出現，行動者產生越來越相似的行為，使得科層組織的效率不再，此即新制度論中的制度趨同現象(institutional isomorphism)。¹³

新制度論中強調行動者對於制度環境的「文化—認知」後產生行為的一致性，然而不同於制度論中以行動者具目的性的行為去探討行動者對於制度的變遷影響，新制度論將制度的變遷視為外在事件所造成，並不討論行動者的行動。¹⁴新制度論一方面成功解釋了同一場域中的組織皆十分相似，但另一方面卻不討論其能動性與旨趣，反被批評制度分析是被看不見的「文化」所操控。

而制度是什麼呢？其包含管制性(regulative)、規範性(normative)與文化認知(cultural-cognitive)等要素，提供了社會生活的穩定性和意義，¹⁵也就是說，在一個場域裡，制度的存在是場域中行動者行動的「意義」來源。具體來說，在每一個組織場域中都會存在一套制度邏輯，這是場域運作的基礎，同時是行動者意義的根源與自

¹⁰ Walter Powell, "Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Science", *American Journal of Sociology*, Vol.110, No.4 (2005), pp.1132~1205.

¹¹ Richard W. Scott & Dong McAdam, *Organization and Movements* (Combrige:Combrige University Press, 2005), pp. 4~40.

¹² 于顯祥，*組織社會學*（北京：中國人民大學出版社，2009），頁 68~72。

¹³ Paul Dimaggio and Walter Powell, "The Iron Cage Revisited :Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." pp.147~160.

¹⁴ Howard, E Aldrich and Martin Ruef, *Organization Evoiving*, (California:Combrige University Press, 2006), pp. 43~47.

¹⁵ Richard Scott, *Institutional and Organization*, p. 216.

我認同的基礎。¹⁶而管制性、規範性與認知則貫穿每個場域的制度邏輯，此三要素也因制度邏輯而整合，成為特定場域的制度。因此，當要理解一個場域中的行動者為什麼會產生行動與組織形式時，可以從管制性的法規，或是場域中的規範，甚至是場域中行動者的語言與認知來理解該場域的制度。

制度作為場域中行動者互動與競逐的場域，從中探討制度的生成、建制與變遷。是故，制度理論以組織場域（Organization field）作為分析層次，在方法論上使得分析層次更加明確。另一方面，聚焦在競逐的場域中，制度研究不再只專注趨同，而有更多互動與競逐行為的產生，行動者之間爭奪賦予制度意義的權力，行動者若能成為場域的優勢者，便成為場域中治理結構的一員，也可獲得建構制度邏輯的權力，爾後能夠形成制度的變遷與革新。

參、新制度論的分析途徑

新制度論（New Institutionalism）廣泛運用於社會科學界的政治學、經濟學、社會學等途徑，社會學的新制度論注重文化認知，它並不以效率（efficiency）為組織運作的基本預設，而是以制度化（institutionalization）、社會鑲嵌（embedded）、合法性（legitimacy）的概念來解釋制度與組織的關係，以及組織得以生存的理由，在制度理論下組織是被放置於社會脈絡中加以討論的。Meyer & Rowan（1977）認為組織不應該只是技術性的產物，也是文化規則的產物，且文化規則是組織獨立的基礎，這表示組織也被視為鑲嵌在較大社會脈絡的規則與信念系統中，這個社會脈絡也可以說是制度環境（institutional environment），¹⁷環境對組織作社會及文化性的要求，組織在其中扮演特定的角色及建立其外顯形式，制度規範了組織「是什麼」且「應該如何」，制度環境會影響組織的結構、運作與存活，另一方面，組織也會主動參與制度的建立，組織依據其在互動場域的地位，一方面適應制度的要求，同時也會賦予所見事物不同的意義，逐漸地建構出新的制度以追求組織可能的生存空間。

¹⁶ Frederic JR. Wakeman, "The Civil Society and Public Sphere Debate: Western Reflection on Chinese Political Culture," *Modern China*, Vol. 19, No. 2 (April 1993), pp. 109~110.

¹⁷ Richard Scott, *Institutional and Organization*, p. 216.

因此，由新制度論的分析視角檢視，其中關於制度同形化如何形成及其中的意涵，可以透過進一步檢視環境中相關力量的輕重與影響加以說明，以下將以探討組織場域的形成與組織結構同形化的機制兩方面，來理解新制度論的分析脈絡。

一、組織場域的形成

組織在形成制度的過程中，除了間接受所處的制度環境的規則與規範的影響之外，更直接受到組織場域內各組織以及相關行動者的影響。例如成員們會嘗試去認知場域的範圍（boundaries），然後選擇場域內值得仿效的組織作為安排或修正制度的樣版，或是效法場域內領導組織的設計。新制度論對組織與環境的互動基本預設是：組織是經由與其他組織的互動過程來辨認環境的存在，而這些經由互動而構建出的環境制約因素即是所謂的「制度環境」。

DiMaggio 與 Powell 曾指出組織場域為生產或提供類似產品或服務的相關組織，組成一個可以被成員相互認知的制度性生活領域。在這個領域中，涵括數個不同類型組織的集結，像是主要的供應商、資源和產品的消費者、政府管理機構，或其他生產類似產品與服務的組織。¹⁸並提及組織域制度化過程中包含了以下這四個步驟：首先，場域中的組織互動密集；接著出現跨組織統治與聯盟結構；第三，組織互相爭奪資訊；最後，場域中的組織彼此意識到一個普遍存在的共同企圖；不同的組織站在同一條相似的生產線上，透過競爭、國家統治和專業化區隔形成場域，場域的形成可促使組織行動者開始理性思考所處的環境限制下該如何做有力的決定。¹⁹這個過程中，組織接受與學習典範來作為行動的依歸，也藉此展現適當的行為來獲得其他組織的認可。

二、組織結構同形化

對組織而言，制度合法性的內容是依照制度合法性的提供者，而有不同的來源與意涵，內容也會因這些提供者形成共識的機制不同，其所提供的制度規範之形式（form）與強制性（constraint）也不同，這部分可以分成幾個層次來探討。DiMaggio

¹⁸ Paul Dimaggio and Walter Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," pp. 147~160.

¹⁹ Paul Dimaggio, "The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration." *Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 154, No.2 (1998), pp. 696~705.

& Powell 則將組織制度化機制區分為三種機制：強制性 (coercive)、模仿性 (mimetic) 和規範性 (normative)，此三種機制說明了組織面對外在環境互動時，不僅競爭資源和顧客，最重要的是，組織會臣服於制度的合理性之下，三種機制都會促使組織結構趨向同形，茲說明如下：

(一) 強制性的同形化 (coercive isomorphism)：

DiMaggio & Powell認為強制性同形化是來自具有正式結構 (formal structure) 系統所制定的制度規範，這是由於制定制度規範的來源擁有極大權力，組織必須遵守這些法令規定。現今國家仍是最具強制力來源的代表，政府的法令則是形成組織變遷原因之一，政府不但提供經濟資源，更是組織合法性的制定者。因此，組織之存續的首要條件便是遵守國家的法令規範。

(二) 模仿性的同形化 (mimetic isomorphism)

由於並非所有的同形化都是源於強制的權威 (coercive authority) 而形成，不確定性 (uncertainty) 也是促成同形化的力量。不確定性包含：制度無法充分掌握、組織目標不明確等。組織在不確定性的環境中為了存活，會在環境中選擇較成功且較易模仿的組織作為模仿的對象，模仿的目的不一定為了增加效益，也會是增加合法性，好處則是可以得到成員或其他組織的認同，²⁰並進而獲得合法性。

(三) 規範性的同形化 (normative isomorphism)：

組織在互動過程中形成一套價值觀念與行為標準，成為組織與其成員的共同觀點，並自發的遵守，此即為規範性同形機制，例如專業化 (professionalization) 就是發生規範性同形的因素。專業化的形成在於每個職業團體界定其工作方式、條件、生產程序的過程，並建立在職業上的自主性與認知上。因此，正式的教育機構及專業者的職業協會，都是為了鞏固專業化規範並促進成員遵守規範的主要機構，組織為了獲得專業的合法性，不但需要成員接受這些價值觀，進而在結構與運作上調整。

以上三種同形化趨勢的分類是一種分析的標準，這些機制都可能同時對組織產生

²⁰ 陳東升，「制度學派理論對正式組織的解析」，*社會科學論叢*，第 40 期 (1992 年)，頁 111~133。

影響，又因為影響源（sources）的不同，透過的機制也會有所差異，連帶強制力與影響力也會有程度上的不同。此分類架構對於探討組織結構及運作的調適時，可幫助釐清組織面對何種制度影響源及透過何種機制。

第三節 組織變遷

基於環境變遷日新月異，促使組織不再是獨立於環境之外的封閉系統，而是多變環境的開放系統。因此，環境必然影響組織的運作與績效，任何組織都必須面對環境挑戰，不斷嘗試改變、學習和追求成長。因此，「不變革，便死亡」，已是組織生存道路的鐵律，而組織必須格外重視如何強化組織對於環境變遷的能力與調適性。

壹、組織變遷的原由

1960 年代前強調的「變遷」概念，主要是指組織內部持續建構自身優勢條件的過程，而與此論點相呼應的古典管理理論學派，則將組織視為一個獨立於環境且具有明確疆界的系統，外部環境只是干擾系統均衡的變數，得以被充分瞭解、預測和控制，為追求最大經濟效率，故而排除環境對組織系統內部的影響。在封閉系統下的組織，是一種用來獲取最高績效的理性工具，組織結構與活動僅涉及到內部的生產力與權力的分配，其研究焦點側重於組織內部活動的規劃和控制，從組織運作方式與管理形式來檢視組織效率問題，強調如何維持組織秩序與內外部的穩定均衡，以降低環境的不確定性。²¹

相較於封閉系統理論，1960年代興起的開放系統理論，認為組織是一種經由物質與資訊不斷轉換，而與環境保持高度互動，並且達到一種自我穩定狀態（steady state）的系統。²²由於環境無法被充分了解、控制或可靠地預測，因而不確定性會持續對組織的穩定系統產生影響，而系統在依賴環境資源的情形下，仍必須兼顧其生存目的，

²¹ Richard Scott, "Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, No. 4 (2004), pp. 1~21.

²² F. E. Kast and J. E. Rosenzweig. "General Systems Theory: Applications for Organizations and Management", *Academy of Management Journal*, Vol.15, No.4(1972), pp. 447~465.

並阻止組織系統因迅速的環境變遷而造成次級系統的失衡現象。²³

不同的組織理論乃依據不同的典範、視角詮釋組織變遷的理論意涵，由此再針對組織變遷的驅力以及其關注的環境層次歸納探討，資源依賴論強調的是組織相互之間的「資源競爭」驅力，該驅力運作於「組織群組」，²⁴組織群組意指關聯到組織資源交換過程的直接環境，主要由明確的行動者或組織所構成，以企業組織為中心，垂直聯繫包括資源供應者、市場中介機制、消費者；橫向聯繫則是同行競爭者、政府部門、研發機構等。²⁵ Barnett & Carroll認為資源依賴論屬於適應取向(adaptation approach)，適應取向認為組織在重建自身組織與任務，通常和組織管理者的規劃與組織策略有關，²⁶組織藉由策略來降低成本，確保擴大資源及保護機構的合法化。更強調組織資源的穩定度，是使組織產生變遷或使組織發生改變結構設計的主因。因此，組織變遷的原則就是增加資源之獲取以及降低環境的不確定性。

新制度論檢視環境中組織變遷來源時，則是屬於選擇取向(selection approach)。Galaskiewicz & Bielefeld認為在此取向中，組織行為與生存是「選擇」的結果，組織經由被激勵或非正式的激勵，甚至出於無意識的遵從，使組織形成制度化，並因合法化而生存。新制度論主要以制度環境如何影響組織之生存，組織的變遷乃因應環境對組織的期望及組織的被認可，此種社會合法性的取得或喪失是制度興衰的關鍵。因此，組織為了適應而不斷地調整其內部結構，影響組織變遷的機制乃強制性、模仿性及規範性，此機制產生同形化的發展，變遷可以說是「制度」規範的結果。²⁷

貳、組織變遷驅力

新制度論中提及強制性的變遷指的是，組織如果依賴另一個組織，又涉及政治因素或描述基本關係的契約、法律；規範性的組織變遷則是為了達成專業技術的標準或

²³ 吳瓊恩，*行政學*（台北：三民出版社，1993），頁 64~67。

²⁴ R, Y, Moore. "Organization of Neural Inputs to The Suprachiasmatic Nucleus in The Rat." *The Journal of Comparative Neurology*, Vol.389, No. 3 (1997), pp. 508~534.

²⁵ R, Y, Moore. "Organization of Neural Inputs to The Suprachiasmatic Nucleus in the Rat." , pp. 508~534.

²⁶ William P. Barnett and Glenn R. Carroll, "Modeling Internal Organizational Change," *Annual Review of Sociology*, Vol. 21 (1995), pp. 217~236.

²⁷ Galaskiewicz and Bielefeld, *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change* (New York: University of Arizona, 1998), pp. 4~40.

接受新技術；而當組織面臨很大的不確定性時，則會形成模仿，而促成組織變遷。因此，新制度論強調的是組織群組或與其利益相關群體間的「同形化」驅力，該驅力在於宏觀的生態環境中，包括政治、經濟、文化、社會、科技與全球環境等等。

資源依賴理論則以組織為獲取所需的資源作為變遷的動力，在資源有限的情形下，為了消除不確定性，更進一步達成控制環境，組織會透過協商、合併與聯盟等策略進行資源交換，最終目的乃是使組織獲得完整的資源並保有在環境中的自主性。這些資源互換的策略或互動方式即構成組織變遷的基本結構內涵，上述兩個理論皆可看出組織為求生存而形成變遷，但是變遷的結果卻不一定達成期望。是故，影響變遷過程的因素不容忽視，在此以組織生態學（organizational ecology）中，認為組織變遷會受到「結構慣性」（structural inertia）牽制的觀念來理解：結構慣性²⁸是組織對於內在和外在因素的條件限制而產生的慣性，所謂慣性則是指組織已完善建立的程序、角色及結構，²⁹產生結構慣性的內部因素包括組織投入的成本不易轉移、決策者取得資訊的有限性、內部已有的權力關係制度化等因素；外部因素則包括資源限制、取得外在資訊的有限性、改變需侷限在合法性因素裡。由於非政府組織的特殊性，在慣性形成因素的探討上，尚須考量人性及組織文化的面向，前者包括社會化的性格，後者指組織成員經過組織社會化，而呈現成員間的價值和行為漸趨同的行為，組織的慣性將使得組織無法適宜回應環境的要求。是故，促成慣性的強弱又和組織的成立時機、規模大小和複雜性等有關，³⁰影響變遷的速度及結果。

Wong & Millette 認為慣性是鑲嵌在結構、互動的文化模型、社會與心理關係、標準操作流程和工作習慣等方面，當組織面對環境需求進行革新（innovation）時，會與慣性形成緊張（tension）的關係，組織為了因應此一緊張關係會採取相關策略來消除緊張關係，組織變遷就是處理革新與慣性間的緊張關係的策略，³¹接著援以革新與慣

²⁸ M. T. Hannan and J. H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 8 (1977), pp. 929-966.

²⁹ William P. Barnett and Glenn R. Carroll, "Modeling Internal Organizational Change," pp. 217-236.

³⁰ 張笠雲，*組織社會學*，頁 21~29。

³¹ Diana J. Wong and Wayne R. Millette, "Dealing with the Dynamic duo of Innovation and Inertia: The In-Theory of Organizational Change," *Organizational Development Journal*, Vol.20 (2002), pp.36-52.

性兩大主軸，來探討組織變遷的影響因素：

一、影響革新的趨力：內部因素包含組織的願景與使命、領導者存續、策略行動、管理模式、組織文化與外團體的壓力等；外部因素則有資本與製造市場的條件、科技創新能力、經濟結構、法律政治、社會文化與公共政策等。

二、影響慣性的驅力：內部因素包括組織的認知模式、過往的經驗、承擔抗拒的行為與態度；外部因素則有包括制度化、競爭的壓力。

可見組織變遷的過程絕非關注於某一環境層次或可由單一驅力所能解釋，各項驅力與環境的動態轉變必然會相互參雜發生。

參、組織變遷的結果

接續上述慣性與革新推力的強弱度，提出以下四種組織變遷成果：

一、當慣性強而革新推力弱：此時變遷將難以出現，組織將維持原貌，此結果將帶來組織集體的信念與價值觀等會被重新檢視與加強。

二、當慣性弱而革新推力也弱：此時的緊張感是可以忍受的範圍，一個重要的面向是組織變遷將長時間的進行。期間組織要素會逐漸地被改變，變遷的策略能夠不斷的修改與調整以期找出最適宜的方式，組織變遷處理此情境的緊張度則是進行革新。

三、當慣性弱而革新推力強：此時隨著革新，組織結構在短期內被改變，此層次明顯會挑戰組織生存的基本假設，但是存在的慣性低，以致組織可以產生激進的變革，本階層組織變遷處理緊張度是更為激進的、創新和轉型。

四、當慣性強而革新推力也強：此時出現高度的緊張感，組織會出現許多短暫或急促的改變，同時也會呈現較混亂與不穩定的狀態，組織藉由不斷地打破原來的狀態以消弭緊張感，使組織在短期內能快速地重新裝備好，處理此種緊張感時，同時也會創造能量和成果，此現象常在許多組織中發生。

肆、組織的回應策略

組織面對環境制度限制時，組織領導者採取的策略攸關組織存續，因此領導者的

角色至為重要。³²領導者賦予組織一個理性而有效率的結構，來掌握組織輸入（input）和產出（output）所需的資源。透過權力的運作，來影響或控制資源的策略行動，以確保組織的生存，Aldrich & Pfeffer 認為組織策略選擇（strategic choice）的運作過程有以下三方面：³³一、由於組織決策者的自主性，故組織可超越環境的結構性限制，而自由做決定。二、組織進行策略制定時，會考慮環境的因素，可能會操縱或是改變環境的需求。三、組織決策者依其價值觀來評估環境，不同的決策者面對相同的環境時，會做出不同的決策。

Oliver 則從新制度論與資源依賴論二個不同的視角探討組織回應環境需求的策略，以新制度論從組織存在的社會脈絡出發，探討結構因素如何影響組織的生存與發展方式。對於組織同形化的解釋，其認為外在制度對組織的約束性使組織處於被動的位置，因此組織以鬆散結構（loosely coupling）來因應。當組織面臨多元環境所加諸的衝突時，組織為求生存則須對環境做出回應。根據其研究指出，組織回應環境的策略有五種：順從、妥協、逃避、抗拒與操控。³⁴茲分述如下：

一、順從（acquiescence）：若組織因順從制度環境的要求而取得高度合法性；或是不自覺地遵守理所當然的規則或價值，而取得高度的組織效率，則組織會傾向順從的策略。

二、妥協（compromise）：當組織面對壓力的要求將發生衝突或背離組織目標時，組織通常會設法與制度環境相調和或與之妥協。可能採取的妥協策略為平衡（balance）、安撫（pacify）、協議（bargain）等三種。平衡指組織設法調解成員之要求，以期減少外部壓力與內部利益的衝突；安撫指部分接受制度規範來達到最低要求的水準，部分滿足內部成員的期望，以維持組織與環境的和諧關係；協議指透過各種方式，例如談判，將壓力降到最低，是更積極的妥協的方式。

三、逃避（avoidance）：當組織面對環境所給的壓力太大而無法承受時，組織將

³² 張笠雲，**組織社會學**，頁 21~29。

³³ 邱從甯，「從環境與組織的互動關係論台灣世界展望會的發展與轉型」，東吳大學社會學系碩士論文（1995 年），頁 37~45。

³⁴ Cristine Oliver, "Strategic Responses to Institutional Process," *Academy of Management Review*, Vol.16(1991),pp.145~179.

以逃避的方式，企圖擺脫變革要求的壓力，其所採之策略有虛偽服從、偽裝 (conceal)、緩衝 (buffer) 以及閃避 (escape) 等。

四、抗拒 (defiance)：當組織意識到環境所施予的要求不合理，且組織與環境對抗的成本又不高時之作爲，組織採行比上述之順從、妥協或逃避等更爲激烈的手段，則是漠視 (dismiss)、挑戰 (challenge)、反擊三種 (attack)。漠視指組織不理睬環境的要求；挑戰則是組織積極主動的駁斥壓力錯誤之所在，此策略特別易出現於外在環境不合理時；反擊則是當組織處於負面批評時，組織會公然予以強烈且侵略性的抨擊。

五、操控 (manipulation)：組織在因應壓力時很積極的試圖運用權力去改變制度環境要求的內容，或是面對壓力源，操控是最積極的方式，其策略有吸收 (co-opt)、影響 (influence)、控制 (control) 等。吸收乃組織將制度環境中最具有影響力的成員吸收，使其成爲重要成員，以爭取外界支持或顯示正當性；影響則直接針對制度環境的價值觀，或是組織之評估指標設法進行改變；控制則是致力於權力關係的建立，企圖擁有權力來直接介入環境的運作，以期掌握環境的影響。

組織能夠影響環境，在於組織直接操縱制度環境的價值、信念，並影響環境對組織的評價標準，乃至於組織得以控制環境，則表示組織具有相當大的權力，能夠主宰資源的分配。而透過順從、妥協、逃避、抗拒與操縱五種方式觀之，其回應的激烈程度由弱漸到最強，說明組織爲爭取資源不但會將外在環境的價值予以內化，同時對於外在衝突性價值也不會宿命地接受而是做必要回應，所以組織便是一個行動體 (actor)，而組織在制度環境的脈絡中受制度影響的同時也在制度化。

由於資源依賴理論重視組織間的關係網絡與資源互賴方式，此舉也對於新制度論也甚有啓發，例如新制度論重視組織場域的結構化特質，特別是場域中從核心到邊陲之間的組織關係網絡、資源差異、關係模式對於組織結構與行爲的影響，並透過對於一個個案的長時間研究，可更深入了解制度形成變遷的因素。因此，本論文主要是針對中國環保組織的反對水壩建設現象，從資源依賴與新制度論的觀點提出一個有系統的解釋架構來檢視組織的組織建設、資源獲取與行爲模式等方面的改變，全面且多元檢視組織變遷樣貌。

第三章 中國環保先行者：綠家園志願者

綠家園志願者為中國發展歷史較為悠久的環保組織之一，本章將先介紹中國環保組織的發展沿革與類別，緊接著介紹本研究個案綠家園志願者的發展與行動策略。

第一節 當代中國環保組織的發展

「50年代淘米洗菜，60年代洗衣灌溉，70年代水質變壞，80年代魚蝦絕代。」

¹此句順口溜反映中國環境的現實情況，為追求經濟高速成長，運用資源密集發展大規模工業化的策略，已使得環境方面付出退化的代價，也對生態環境形成巨大衝擊。

1973年中國召開第一次全國環境保護會議，象徵中國對於環境保護的意識的萌芽。1980年代後，隨著改革開放的進程，因高速發展所帶來的環境問題備受各國關注，國際要求中國重視環保問題的聲浪漸起，中國政府面對國際壓力，在經濟發展之外，亦開始思索與正視環境成本等問題。1990年代，國際環保組織漸進入中國從事相關活動，1995年第四屆「世界婦女大會」（the UN World Conference on Women），更開啓中國知識菁英對於NGOs的認知，許多中國活躍的民間環保組織領袖與環保人士包含廖曉義、汪永晨與溫波等人，都曾參與其中。²中國民間環保組織參與環境治理機制受到重視。此後，中國民間環保力量提升，草根環保組織應運而生，中國環境保護網絡也開始形成建構與串連。

自1983年，環境保護成為中國基本國策之一後，官方對於環保的重視，連帶推動民間環境意識的提升。中共領導近幾年來所推出的執政理念，如「科學發展觀」、「循環經濟」、「和諧社會」與「生態文明」等，更突顯出環境議題的重要性。值得一提的是，2008年北京成功以「綠色申奧」的口號取得奧運會主辦權，³在爭取籌辦奧運會

¹「淮河污染嚴重，兩岸居民癌症多發生活困頓」，**搜狐新聞網**，2004年04月26日。

<<http://health.sohu.com/2004/04/26/72/article219957228.shtml>>

²「《環境教育》第9期：環保NGO在行動」，**騰訊新聞網**，2010年10月13日。

<<http://news.qq.com/a/20101013/001389.html>>

³趙秀梅，「中國NGO對政府的策略：一個初步考察」，**鄭州大學學報**，第36卷第3期（2003年），

的過程中，政府各部門對環保更臻重視，對於民間環保意識的加強也發揮正面積極的作用，當中更可見政府主動與環保組織合作和互動，此舉對環保組織的發展更是一大契機。在中國的政治體制與氛圍中，對環保組織的運作形成一種無形的保護，環保組織成爲一個有吸引力、有價值的符號，相對於其他類型的組織，其成長空間更大。

壹、中國環境問題與環境治理

過去 50 年來，中國有近千個自然湖泊已經消失，平均每年就有 20 個湖泊不見蹤影，中國水利專家也表示，目前中國湖泊生態總體形勢嚴峻，東部湖泊水質污染嚴重，西部湖泊則是水量衰竭，中國的江河水系則有 70% 都受到不同程度的污染，城市的地下水有 90% 的地下水也都呈現污染狀態。⁴根據亞洲開發銀行在 2006 年 12 月發布的報告顯示，中國北京是亞洲國家當中空氣污染最嚴重的城市，其次是西安。這兩個歷史古城的空氣污染指數比世界衛生組織所規定的安全水平高出了 5 至 7 倍，肺癌更是北京死亡率第一的病症。⁵依照 2011 年中國國家環保部組織的全國土壤污染調查結果，中國受污染的耕地約有 1.5 億畝，三分之一的國土受到酸雨侵害，再加上物種瀕臨絕種的速度加快與生物遺傳資源流失嚴重的問題，中國的環保問題層出不窮。⁶在追求經濟高成長的背後，中國付出了環境惡化的代價，目前正面臨著環境污染、資源遞減、生態平衡惡化的嚴峻挑戰。

隨著 1980 年代「可持續發展」理論的提出，環境保護成爲全球關注的議題，由於中國自改革開放後，過度強調各種數據的提升，忽略社會整體的均衡發展，中國的環境問題影響深遠且引起國際關注。面對國內外壓力下，中國政府逐漸正視環保問題，就治理機制而言，中國環境保護部爲中國最高環保機關，職責包含：擬訂國家環境保護方針、政策與法規，並指導與協調各地方、各部門及跨地區的重大環境問題，也包含推動公眾與非政府組織參與環境保護。而中國國務院於 1996 年頒布的〈關於

頁 60~64。

⁴ 梁從誠主編，**2005 年：中國的環境危局與突圍**（北京：社會科學文獻出版社，2006），頁 3~18。

⁵ 「北京“刪減”世銀中國污染報告」，**BBC 中文網**，2007 年 12 月 15 日。

<http://news.bbc.co.uk/chinese/trad/hi/newsid_6260000/newsid_6264300/6264358.stm>

⁶ 「中國耕地重金屬超標危及食品安全」，**BBC 中文網**，2011 年 11 月 7 日。

<http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/chinese_news/2011/11/111107_china_pollution.shtml>

環境保護若干問題的決定》⁷提出：「建立公眾參與機制，發揮社會團體的作用，鼓勵民眾參與環境保護工作，檢舉和揭發各種違反環境保護法律法規的行為。」其中，雖然參與環保政策制定與執行的主體多是「各部門」與「各級政府」，但此為中國政府官方首次明確提出關於環保組織與公民參與環保的政策文件，環保組織的發展因而顯得特別活躍。在此時期，綠家園、自然之友與地球村等多家環保組織也逐漸成立與發展，環保組織的功能使其在環境問題上形成政府職能補充與監督作用，更促使政府制定一系列相關法規。

在法規方面，中國環境保護工作始於 1973 年的第一次全國環境保護會議，伴隨改革開放不斷深入，一方面由於經濟成長與國力增強，有更多的資金可以運用到環境保護等社會公益領域；另一方面，則是由於環境與資源的矛盾日益提升，環境污染反倒會制約中國經濟的增長，更可能造成社會不安。此外，再加上國際對環保議題的重視，使得中國政府在面對國際輿論壓力與國內環保問題頻生的情況下，除了建構基本的環境保護法《中華人民共和國環境保護法》，也頒布《水污染防治法》與《節約能源法》等多項環境保護專門法。在 2002 年更頒布一項具意義的法律《清潔生產促進法》，這是目前世界上第一部關於清潔生產的專門法律。值得一提的是，近年來制定的《環境影響評價法》、《可再生能源法》、《迴圈經濟促進法》等法規，反映中國先進環境管理方法的制度和措施，⁸各部門更制訂大量的環保行政條例，如自然保護區條例、噪音防制污染條例，根據估計，相關法規多達上千項。⁹

貳、中國環保組織的發展

根據 Lester Salamon 的觀點，全球結社革命之後，在正式組織之外出現第三部門的志願性組織，也就是非政府組織，其扮演著連結國家與公民之間的角色，及國家與

⁷ 「國務院關於環境保護若干問題的決定」，人民網，2012 年 09 月 09 日
<http://news.xinhuanet.com/ziliao/2005-03/14/content_2696239.htm>

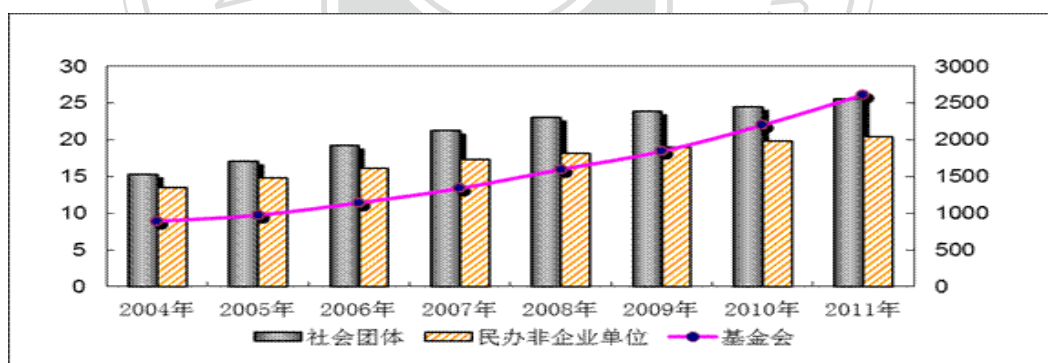
⁸ 「中國現代環境立法現狀與未來展望」，中國網，2011 年 03 月 10 日。
<http://big5.china.com.cn/gate/big5/www.lianghui.org.cn/2011/2011-03/10/content_22098578.htm>

⁹ 「“十一五”將修訂百項環保法規，建初步體系」，星島日報網，2006 年 02 月 10 日。
<http://singtao.com/china/news_detail.asp?sid=1430>

企業的目標。¹⁰非政府組織在全球的快速興起，組織成員為爭取權益而積極開展，使得國家和社會的面貌重新被詮釋。改革開放後，中國政治體制的改革一個重要方向即是「小政府、大社會」，而非政府組織的興起就是組成大社會的一個重要成分。

轉型時期的中國出現許多社會問題，包括環保、婦女、勞工與貧富不均等問題，環保問題尤其首當其衝，隨著公民意識提高，這些議題日漸受到公民注視，自然形成對政府的監督力量。當國家能力已無法完全滲透與控制社會，但依舊保持優勢地位，並企圖持續控制社會；同時，社會的能力和自主性也正迅速增長，但尚未有足夠能力與國家抗衡。是故，國家的強力控制使得民間組織難以在民政部進行登記註冊；另一方面，社會的需要與國家的默許又讓民間組織擁有發展空間。

根據中國民政部公布的中華人民共和國《2011年社會服務發展統計報告》，截至2011年底，全大陸各類民間組織超過46.2萬個，其中社會團體近25.5萬個，民辦非企業單位20.4萬個，基金會共2614個。¹¹值得一提的是，上述經統計的非政府組織均是合法組織，且多數是與政府關係密切的GONGO，而全中國其實存在著數量龐大的未登記的草根組織。



資料來源：「民政部發布2011年社會服務發展統計報告」，中國民政部，2012年06月21日。<<http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/mzyw/201206/20120600324725.shtml>>

圖 3-1：民間組織發展趨勢

在中國官方機構——中華環保聯合會所公布的《中國環保民間組織發展狀況藍皮

¹⁰ Lester M. Salamon, "The Rise of the Nonprofit Sector." *Foreign Affairs*, Vol.73, No.4(1994), pp. 109~112.

¹¹ 「2011年民政事業發展統計報告」，中國民政部，2012年06月21日。<http://big5.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/gzdt/2011-06/16/content_1885931.htm>

書》中，截至 2008 年 10 月，中國目前共有 3,539 家環保民間組織，比 2005 年增加了 771 家。¹²民政部發布的「2011 年社會服務發展統計公報」中也指出生態環境類型組織高達 6,999 家。¹³非政府組織的興起是改革開放後中國大陸社會最引人注目的現象，其中又以環保非政府組織的發展最為活躍。1998 年中國政府機構改革後，政府職能轉變，調整了國家與社會的關係，政府將不該管理、無法負責的社會管理職能轉移給社會組織，並選擇退居第二線。近年來，更因黨和政府「以人為本」、「和諧社會」、「科學發展觀」以及「循環經濟」理念的貫徹，由政府「權力」主導的社會向公民「權利」主導的社會轉變，在中國的政治體制與氛圍中，此舉對環保組織的運作形成一種無形的保護。

一般而言，中國國務院於 1996 年頒布的《關於環境保護若干問題的決定》是中國政府首次明確提出有關環境保護社會團體與公眾參與環境保護的政策文件，重點在於建立公眾參與機制、發揮社會組織的作用，鼓勵公眾參與環境保護工作，檢舉和揭發各種違反環境保護法律法規的行為。¹⁴但早在 1978 年，中國環境科學學會成立，這是中國最早由政府成立的第一個環保組織，爾後由民間自發的環保組織如雨後春筍般相繼成立。

環保組織興起的主要因素是改革開放後，經濟飛快的發展，引起社會結構的變化與公民環保意識覺醒。政府與市場失靈和市場經濟逐步成熟，不僅改變人們物質與生活水平，也提高教育水平，社會結構不斷分化，使得中國社會結構發生轉變，社會出現所謂的新中間階層，其特徵為：有穩定的收入、較高的學歷以及任職於三資企業等。

「新中間階層」的素質、生活水平與生活環境等因素，將環保視為一種「時尚」，因而推動中國環保運動。¹⁵由於物質層面已得到滿足，使其更渴望回歸自然，帶著一種心理欲求而加入環境保護活動。此外，公民直接參與國家政策制定過程是相當困難

¹² 「我國環保民間組織發展迅速 總量已達 3500 餘家」，**新華網**，2008 年 10 月 30 日。

<http://www.gov.cn/jrzq/2008-10/30/content_1136350.htm>

¹³ 「民政部發布 2011 年社會服務發展統計公報」，**中國民政部**，2012 年 06 月 21 日。

<<http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/mzyw/201206/20120600324725.shtml>>

¹⁴ 「關於環境保護若干問題的決定」，**新華網**，1996 年 08 月 03 日。

<http://news.xinhuanet.com/ziliao/2005-03/14/content_2696239.htm>

¹⁵ 洪大用，**中國民間環保力量的成長**（北京：中國人民大學出版社，2007），頁 73~84。

的，個人力量過於渺小。是故，透過非政府組織影響政府決策，是公民參與政策過程的一個有效且合理的途徑。¹⁶

在環保組織的行動上，大多數環保組織主要行動皆是宣傳環境知識與環保概念，藉以提升公民環保意識，對於明顯的爲了他人權益及維護自身環境權益爲目標的環保組織，比較少見。但在九〇年代以後，開始有一些組織採取實際行動的趨勢，環保組織從早期的種樹、觀鳥和撿垃圾的環境保護行動，到近年來，無論是在環境保護、自然文化遺產保護、環保教育等方面，皆有一定的影響力。有關於開發水電及保護自然文化遺產的爭議，從怒江保衛戰、都江堰建壩事件、松花江水污染、圓明園防滲漏工程及北京動物園搬遷等事件，都可看到環保組織的行動。其中，松花江水污染和圓明園防滲漏工程事件，更強化了公民環保意識，使得水污染防治法獲得突破，連帶促進環境保護公益訴訟機制。可見環保組織逐漸走進公眾視野，影響力漸增，甚至觸及公共決策方面較爲核心的議題。

正由於環保組織所正視的議題逐漸走進公眾視野，成爲全民所關注的議題。環境權的崛起，使得各種維權行動不斷展開，使得中國大陸政府不得不正視公民的大聲疾呼。一般來說，社會運動可分成兩種類型，一是維權或是爭取集體利益，是一種自我利益取向型的運動；另一種則是，不以實際利益取向爲重心，而在於表達或宣傳某種價值的社會運動。¹⁷在社會轉型過程中，若沒有適當的管道讓民眾宣洩不滿，逼使民眾上街抗議，對於國家控制將產生一定的壓力。¹⁸檢視中國環保組織與中國政府之間的微妙互動，可發現環保組織了解如何與中央政府抗衡，並引進環境保護與社會正義等觀念。

中國環保組織的發展，自 1978 年中國環境科學學會成立開始，至今已三十幾年的歷史，大約經歷三個時期：（一）1978 年~1994 年：艱難起步期。此一時期的環保組織特點在於它們與政府關係密切，多以政府成立的組織爲主，具半官方性質。自

¹⁶ 曾繁旭，「形成中的媒體市民社會：民間聲音如何影響政策議程」，頁 188~202。

¹⁷ 童燕齊，「轉型社會中的環境保護運動：台灣和中國大陸的比較研究」，張茂桂主編，**兩岸社會運動分析**（台北：新自然主義股份有限公司，2003），頁 399。

¹⁸ 余致力，**民意與公共政策：理論探討與實證研究**（台北：五南出版社，2002），頁 34~37。

1978年中國環境科學學會成立之後，中國各省、市與自治區便也相繼成立中國環境科學學會，不過此時期，民間對於經濟建設與環境保護之間仍缺乏關懷。(二) 1994年~1999年：成長高峰期。1994年中國第一個環保組織「自然之友」成立，爾後綠家園志願者與北京地球村相繼成立，各種類型的草根環保組織與大學環保社團紛紛湧現，國際環保組織也進駐中國成立分部。1995年的環保組發起保護滇金絲猴和藏羚羊活動，是環保組織影響力開展的第一步。(三) 2000年迄今：轉型期。此時期環保組織開始介入公眾事務，並企圖影響政府決策，此一時期圍繞著三峽大壩、圓明園防滲漏工程與怒江水電開發等公共事件，皆看到環保組織在奔走。這些環保事件影響至今，也使得環保組織的行為獲得空前絕後的迴響，成為中國非政府組織影響力最大的群體。此外，近幾年來，環保組織漸趨多元化的行動，例如：「PM2.5」事件、重慶小南海瀕危生物保育、垃圾處理問題等等，都可見環保組織正在發揮影響力。

參、中國環保組織的類別

根據中華環保聯合會發布的《中國環保民間組織發展狀況藍皮書》一文中，指出目前中國環保組織約有 3,539 家，¹⁹若將其劃分為兩大類，一為官方環保組織，為國家所創建的非政府組織（Government Organized NGO, GONGO），此類組織被視為政府性質濃厚，無法形成獨立與自治；第二類則是自下而上的草根型組織，這類組織往往與國際組織及非政府組織以項目制²⁰與專案的方式進行合作，以期推動中國大陸的公民社會建設，不過由於資源不足與外部制度環境的制約，使其影響力相對較小。

筆者根據 Yang 對中國環保組織的主要類型介紹，認為中國的環保組織約可分為三類：官方環保組織、民間環保組織與國際環保組織。²¹將國際環保組織在中國之分部的環保組織納入討論。因此，第三類則是國際環保非政府組織在中國之分部，其多進行工商登記，以便執行非營利組織功能，並擁有豐富國際資源，包含：資金、人力

¹⁹ 「中國環保民間組織總量已達 3500 餘家」，新華網，2008 年 10 月 30 日。

< http://news.xinhuanet.com/environment/2008-10/30/content_10282938.htm>

²⁰ 項目制就是在資源約束下，項目管理者運用系統的觀點與方法，對工作進行規劃、組織、協調和評價，對項目涉及的全部工作進行有效管理，從而實現項目目標或是取得資源的方式。

²¹ Guobin Yang, "Environmental NGOs and Institutional Dynamics in China," *The China Quarterly*, Vol.181 (2005), pp. 46~66.。

與經驗。表 3-1 為筆者根據 Yang 對中國環保組織的主要類型介紹，整理而得：

表 3-1：中國環保組織的主要類型

組織類型	組織型態	註冊狀態	代表組織之名稱
官辦環保組織	GONGOs	掛靠在政府部門下之社會組織	中國環境科學學會
民間環保組織	註冊之 NGOs	註冊為社會組織或民辦非企業單位	自然之友、綠色江河 ²²
	非營利之自願團體	進行工商登記但執行非營利組織功能	北京地球村、北京環境與發展研究所
	未註冊之自願團體	完全未註冊	綠家園志願者
	網路團體	透過網路運作之未註冊團體	綠網、綠色北京
	學生環保社團	註冊為學生社團	四川大學環保志願者協會
	大學或研究機構	具大學或研究機構背景之 NGOs	中國政法大學污染受害者法律幫助中心
國際環保組織之中國分部	非營利之自願團體	進行工商登記但執行非營利組織功能	綠色和平、大自然保護協會

資料來源：根據 Guobin Yang, , “Environmental NGOs and Institutional Dynamics in China,” pp. 46~66. 整理而得。

(一) 官方環保組織 (GONGO)

官方成立「中國環境科學學會」後，中國各省、市與自治區便相繼成立環境科學學會，形成全國範圍的「傘狀結構」網絡。²²其優勢在於具有法律合法性，組織經費與辦公場所也由政府提供。由於其與政府關係密切，重點工作通常圍繞上級單位進

²² 所謂的「傘狀結構」網絡是指一個組織作為核心來支撐起其他更為基層的組織而發展的結構形式。

行，能運用行政體系的資源與網絡進行動員。不過其獨立性與自主性相對較低，以「中國環境科學學會」為例，其掛靠單位為環境保護部，其雖然一再提出經費自籌、人員自聘與活動自主的「三自」發展道路，但由於政府掌控各種制度與大多的資源。因此，組織仍無法脫離政府的指導。²³

（二）草根環保組織

1990 年代初期，中國環保組織主要集中於北京地區，中國第一個環保組織「自然之友」於 1994 年成立，之後「北京地球村」與「綠家園志願者」陸續成立。2000 年後，中國大部分的省市都有環保組織的蹤影，也有許多學生環保組織，例如：上海的「熱愛家園」、江蘇的「綠色之友」、雲南的「綠色高原」、四川的「綠色江河」、陝西的「媽媽環保志願協會」、重慶的「綠色志願者聯合會」以及吉林的「沿邊綠色聯合會」等不一而足。²⁴環保組織更以各式各樣的方式去獲得組織的合法性，有些民間環保組織向民政部登記註冊為社會組織，以獲得法律意義上的合法身分，例如：貴州省的「草海農民自然保護協會」；也有些組織在工商部門登記註冊為企業，但實際活動是非營利的環保活動，此類環保組織雖擁有企業法人的身分，可以獨立開展活動，不過不便之處在於需要與捐贈者解釋組織的非營利性質，例如：北京環境與發展研究所；也有作為社團的分支，又稱二級社團，有時可能會受到一級社團的約束並繳交管理費。這類組織雖然不具獨立法人的資格，但具有合法身分。例如：北京的「自然之友」與天津的「綠色之友」；也有些環保組織不登記註冊，便開展一些有影響力的環保活動，特別是通過媒體的宣傳獲得社會合法性，例如：北京「綠家園志願者」。值得關注的是，中國的虛擬網路環保組織也出現快速發展的趨勢，僅北京地區就出現了綠色北京、綠網和翰海沙等網路環保組織。

（三）國際環保非政府組織

改革開放後，中國不僅在經濟層面獲得高成就，也逐漸融入國際體系，並在環境保護領域中高度體現國際合作的行動。國際環保非政府組織與私募基金會在中國的積

²³ 鄧國勝，「中國環保 NGO 的兩種發展模式」，*學會月刊*，第 3 期（2005 年），頁 4~9。

²⁴ 鄧國勝，「中國環保 NGO 的兩種發展模式」，頁 4~9。

極運作，也對中國環境政策的制定與執行形成影響。國際經驗不僅提高環境治理質量，也有助於國內環境運動與草根組織的發展。不過在《中國發展簡報》的研究，1980年代初期，改革開放政策在中國的經濟部分充分執行，但在社會福利與環保領域卻未見貫徹政策的行爲，只有少數的國際 NGOs 和基金會得以在中國境內開展活動。直至 1990 年代中期，保護中國生物多樣化的國際環保組織之數量才有明顯增長的趨勢。²⁵ 此種增長現象一直到 2000 年，國際環保組織在質量上亦有大幅增長，在中國較爲知名的國際環保組織分支，包含：綠色和平 (Greenpeace) 與大自然保護協會 (The Nature Conservancy, TNC)，其透過自身擁有的國際資源，包含資金、人才與經驗，不僅關注中國與世界的環境問題，更與中國草根組織形成合作，連接地方環保主義者與專家的網絡，擴大與鞏固在中國各方面的影響力。

第二節 綠家園志願者簡介與運作現況

綠家園志願者，簡稱綠家園，1996 年在北京成立，由中央人民廣播電台資深記者汪永晨創立，是中國最早成立的三大環保組織之一。本節將說明其發展歷程、組織運作現況與重點工作項目。

壹、成立宗旨與緣起

綠家園成立之初即是源於媒體記者和環境科學工作者對環境問題的憂慮和責任感。是故，媒體記者和環境科學工作者也成爲綠家園的主要成員。綠家園自成立以來，特別強調與媒體合作，一直相當重視媒體在傳播環境信息、提升公眾環境意識、推動公眾參與、影響政府決策方面的作用。當前綠家園的工作重點則是依託環境記者網絡，致力於江河保護、環境信息公開，提高公眾對環境保護的關注與參與，推進環境公共決策的合理化和公平性。

綠家園創立初期的宗旨是，「沒有口號，沒有說教，沒有功利，有的只是對自然的一片赤誠」。爾後，隨著綠家園關注焦點的轉移，其宗旨轉爲「走進自然、認識自

²⁵ 「境外 NGO 在中國 15 年」，中國發展簡報，2008 年 10 月 30 日。
< <http://www.cdb.org.cn/newsview.php?id=2330> >

然，和自然交朋友」，從觀鳥、撿垃圾與推廣環保理念，進一步調整為對江河的持續關注，其使命又加強「倡導信息公開和公眾參與」。

綠家園發起許多在中國環境保護史上具有里程碑意義的活動：環境記者沙龍、樂水行、江河十年行、黃河十年行、北京觀鳥活動、汶川地震綠絲帶活動、26度空調活動等。其最成功的活動則是「領養樹」，吸引了上千人加入領養行列，北京、天津、上海、貴州、瀋陽等地的公民都紛紛參與。而傳播綠色運動不分疆界，組織發起人汪永晨也曾帶領「綠家園志願者」遠赴內蒙古，在沙漠與荒山口植樹，並發起「99萬畝黃河邊植樹活動」在黃河邊種樹。在正式註冊之前，綠家園已在環境教育，影響公共政策等方面開展活動，且取得許多成果，最知名的事件為「怒江保衛戰」，綠家園於此環保事件中嶄露頭角，漸為公眾所知。

早在1996年以前，綠家園創辦人汪永晨當時任職於中央人民廣播電台，其一直在關注環保議題。並在中央人民廣播電台工作期間，主持「午間半小時」與「閱讀綠色」兩個關於環保議題的節目。而促成綠家園的直接原因則在於，1996年汪永晨前往美國進行「婦女環境領導交流項目」訪問之行時，其發現國際上非政府組織的行動相當活躍。因此她便與當時一同前往的中國環境科學院研究員金嘉滿，有了共同創立環保組織的共識：²⁶

去國外開會之前，老覺得外國人都是有錢有閒才做環保的，後來才發現西方仰賴的是一種志願的精神。像舊金山百分之八十的行道樹都是志願者種的，美國人認為說要有一個好的生活環境就要自發，其實中國也可以這樣做，所以就想說回國後要來組織一下。

綠家園創始者汪永晨，不僅曾獲得國家環保局「環境保護傑出貢獻」，及美國旅遊雜誌（Conde Nast Traveler）「2004年世界環境人物獎」；2007年更由中宣部等七部委評選而出，成為「綠色中國年度人物」。此外，在2008年，美國時代雜誌更將其評為世界環境英雄；中國人民網則給予其「改革開放30年環保貢獻人物」等榮譽稱號。

²⁶ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月17日。

²⁷綠家園歷經十多年的發展，已成為中國具備良好公信力和影響力的環保團體，並且持續為中國江河治理和環保事業乃至公民社會的發展付出貢獻。

汪永晨強調綠家園是一個環保志願者的群體，她只不過是發起人、召集人和聯絡人。成為綠家園的成員不須任何手續，只要關心環保、身體力行、只要曾參加綠家園活動的人，都可以宣稱自己是綠家園的成員。²⁸是故，該組織的規模也無法正式統計，只能以每次活動的參加者為基準，最多的時候約有 2,000 多人，包括各種職業、學歷、不同年齡的環保志願者。其中近 30 人參與活動較頻繁的成員，則是綠家園的核心成員，大部分是記者，也有學者、教師、公務員和普通市民。綠家園舉行大型活動，通常由汪永晨負責對外聯絡與協調，而主要志願者則負責通知其他成員，這些成員再通知有興趣的人共同參加。從 1996 年成立至今，專職人員一直維持在兩人左右，儘管專職人員少，但是憑藉著兩人能夠完成多人的工作項目，組織成立十六年以來，累計有五萬餘人參加過綠家園的各項環保活動。²⁹

貳、發展歷程與組織結構

綠家園志願者於 1996 年在北京成立，由於中國已有類似的環保組織。因此，其成立之初無法在民政部登記，此外創辦人本身也不介意鬆散的組織型態，加上綠家園開展的工作受到公民的廣泛支持，所以當時並未尋求註冊。然而 2003 年，綠家園成為「中國文化研究協會」的一個掛靠組織。爾後在 2007 年，綠家園於成立十二年後完成註冊手續，具有獨立法人資格，正式在北京朝陽區民政局註冊為「北京朝陽區綠家園環境科學研究中心」，註冊性質為民辦非企業單位。業務主管為北京市朝陽區科學技術委員會，註冊機關則是北京市朝陽區民政局，註冊資金為十萬元，出資者包括祖振聲（32%）、汪永晨（11%）、蘇京平（11%）、肖遠（11%）、王愛軍（3%）、丁品（3%）、王建（3%）、陳宏偉（3%）、馮永鋒（3%）、壽川（3%）、謝黎（3%）與盛

²⁷「改革開放 30 年十大環保貢獻人物評出」，人民網，2008 年 12 月 15 日。

< <http://www.022net.com/2008/12-15/486330253359152.html> >

²⁸ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 17 日。

²⁹ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 7 月 22 日。

汀（3%）。³⁰綠家園順利在人力與財務上，完成從過去未正式登記註冊的組織轉變為「北京朝陽區綠家園環境科學研究中心」的過渡。

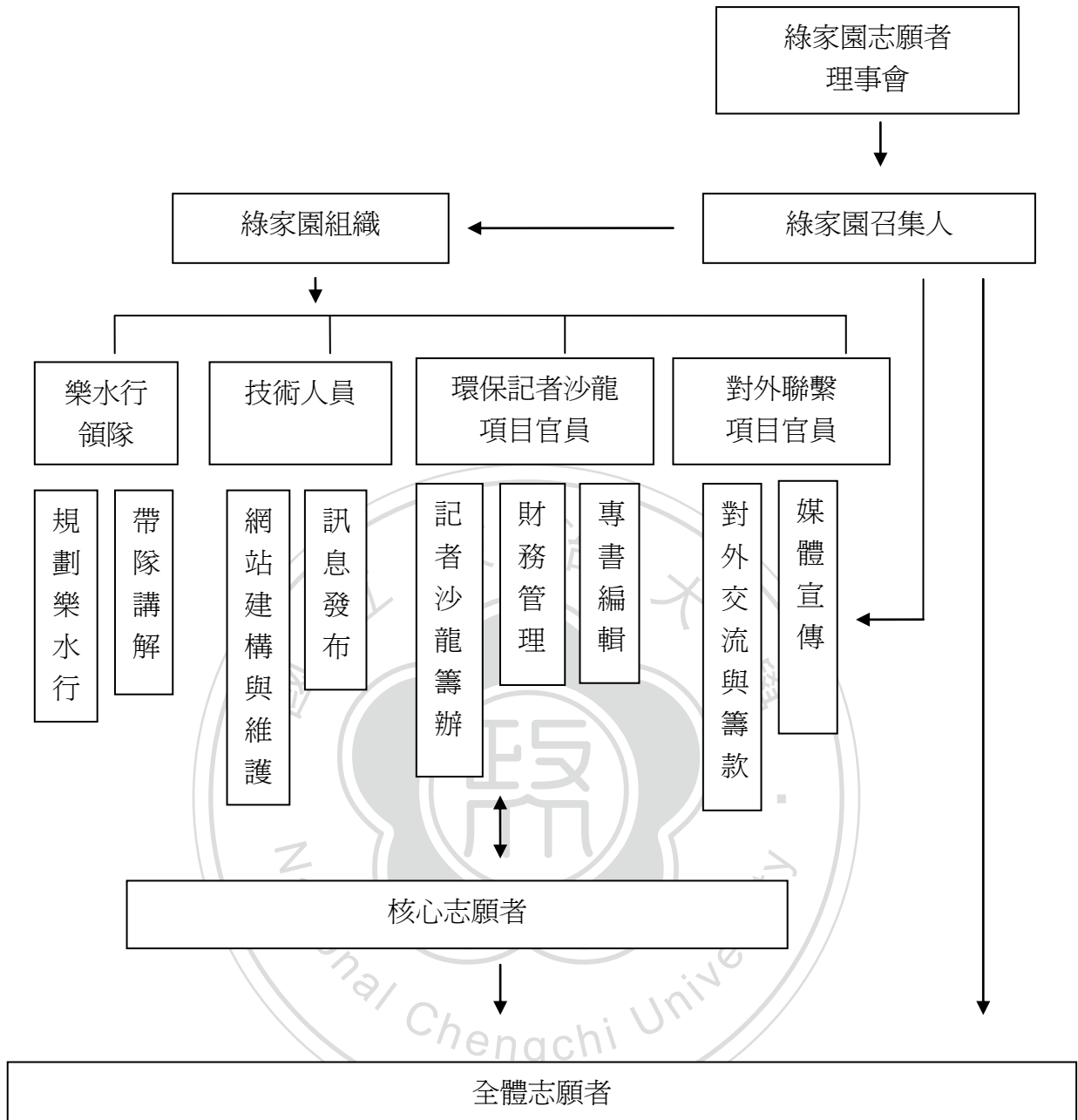
綠家園組成人員多半為媒體從業人員，其經常以記者視角面對中國環境問題，自許為媒體型民間環保組織，其創辦的綠色記者沙龍更培養一批關注環境的記者隊伍，為中國環境新聞增添專業性與多元視角。綠家園早期主要環保活動是以走進自然，觀鳥、種樹、保護白鱉魚及生態游為主，透過環境教育提升公眾環境意識。2003年後組織逐漸轉向關注西部江河，工作重點在於倡導信息公開與環境保護中的公眾參與。從四川木格措、都江堰的楊柳湖到怒江建壩之爭，綠家園與媒體的多次結合，使得水壩項目工作減緩或停工，怒江建壩一事更受到國務院總理兩次批示：「科學研究，慎重決策」，成為環境領域中影響公共政策的重大事件。

2005年開始至今，綠家園每日經由各大媒體上匯集關於中國江河的環境新聞，整理成「綠家園每日江河信息」，現在已成為政府與民間環保組織關注中國江河發展的重要渠道。近期開展的「江河十年行」與「黃河十年行」，是由綠家園發起的長期項目，組織一個記者與學者的隊伍，對於中國西部江河進行調查，並為中國江河與沿江居民書寫生態斷代史。

一、組織架構

綠家園成員多為媒體從業人員，志願者包含大量記者、科學工作者、政府官員、教師和學生所組成。綠家園致力於環境信息公開與環境公眾保護參與，多年來推動提升公眾環境意識、提倡綠色文明，促進中國的環保事業。開展活動形式：各種形式的公民環境教育、出版書籍與影像作品、大眾媒體與其他群眾活動，通過各種方式形成志願者之間的交流與互動。其組織架構圖如下：

³⁰ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月17日。



資料來源：作者自製。

圖 3-2：綠家園組織架構圖

綠家園志願者是由汪永晨與金嘉滿於 1996 年共同創建。草創初期，汪永晨負責宣傳，金嘉滿主要募款與籌資。1998 年，退休人員張玲擔任綠家園專職人員，於 2005 年離職。2004 年 8 月，汪永晨在中央人民廣播電台的同事趙昂，加入綠家園志願者，成為專職人員，同時，創辦人之一金嘉滿於此時離開綠家園，自己成立一家環保組織。

因此，自 1996 年成立以來，專職人員一直保持在 2 到 3 人左右，兼職人員不超過 2 人，以及加上大量的核心志願者共同維持綠家園的項目運作。2010 年，綠家園聘請第一任總幹事，召集人汪永晨本想退出管理層，專心於江河的關注，僅保留「綠家園綠色沙龍網總編輯」，但是新上任的總幹事，因個人生涯規劃，僅到職半年就離職。因此，目前綠家園組織管理部分仍由創辦人汪永晨負責。

目前綠家園僅有三位專職人員，分別負責對外聯絡、記者沙龍與網站信息維護建構。除此之外，其餘項目工作皆需仰賴眾多志願者一起來完成，目前中英文「綠家園江河信息」、樂水行領隊、生態遊的組織工作皆是由未支薪的兼職人員和志願者負責，比較大的項目工作，包含江河十年行與黃河十年行工作的籌資與工作，則是由綠家園召集人汪永晨獨立負責。

二、場域合法性建立：登記註冊

中國對於民間組織管理方式是施行「雙重管理體制」，即以登記管理機關和業務主管單位，分別對於民間組織進行監督與管理。依據中國《社會團體登記管理條例》規定，任何社會組織欲成立時皆必須至中國民政部門辦理登記註冊。此種管理體制主要在於限制社會組織的發展且分散責任，一方面以雙重的門檻限制 NGOs 取得合法身分，從而限制其發展與活動。另一方面，透過不同的政府單位分別負責的雙重體制來分散 NGOs 活動可能帶來的風險。³¹早期未註冊的環保組織之所以不被政府取締，原因在於中國採用進步的環境保護法，為這些組織的活動提供一定的合法性。因此，早期環保組織多半透過環境教育以及官方媒體來推廣宣傳環保意識，與政府政策正好相互呼應。³²對於環保組織的合法性問題，綠家園創辦人表示：³³

註冊在過去一直是中國 NGOs 的大問題，但是現在對於發展成熟的組織應該不是問題。綠家園在 2007 年剛好有個適合的掛靠單位，就抓住這個機會，去完成組織該做的基礎建設，以前挺不想註冊的，甚至當時還強調綠家園是不註冊的，後來發現要向國際組織和基金會募款會有點麻煩，有了一個法人和正式的帳號，有

³¹ 王名，「中國 NGO 的發展現狀及其政策分析」，*公共管理評論*，第 6 期（2007 年），頁 132~150。

³² 陳健民，*走向公民社會：中港的經驗與挑戰*（香港：上書局，2010），頁 34~38。

³³ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 17 日。

了合法性，募款比較順利。

登記註冊的問題長久以來被視為 NGOs 的運作困境。對此，達爾問自然求知社的創辦人透過其組織註冊的經驗，提出不同觀點：「只要肯投身環保領域，哪怕沒機會做事，很多時候都是 NGOs 自己耽誤自己了。」³⁴面對非政府組織的註冊問題，其更強調：³⁵

現在註冊比較容易，可以各種形式去登記，環保組織也不一定要去環保部登記，我們的經驗是可以到科技局去註冊為環境科學研究機構；可以到文化局、環境文化協會、教育局或是商業諮詢，各種形式都可以，只要能找個地方註冊就能做事了。

中國的非政府組織可分為社會團體、民辦非企業和基金會三個類別。過往的登記註冊皆是由社會團體的角度出發，因而產生所謂的掛靠困難與註冊難題，但若從不同角度，其實有相當多的變通方式。2012年2月，北京市民政局在年度工作會議中也已宣布，全市工商經濟類、社會福利類、公益慈善類與社會服務此四類組織，可直接於民政部登記，毋須再找「掛靠」的業務主管部門。³⁶北京民政局的消息公布使得民間組織的未來發展能更為順利，同時不僅僅在北京，中國其他省分也出現開放登記註冊規定的聲浪。曾任職於廣州中山大學傳播學院，目前為清華大學新聞與傳播學院的受訪者也提及：³⁷

這幾年廣東地區註冊制度也在開放中，已取消掛靠單位的要求，慢慢的註冊方面的問題會弱化。儘管在過去，組織面對註冊壓力，其實也訓練 NGOs 在沒有註冊情形下做事或是運用各種形式，像地球村和綠色和平現在仍是以商業組織的形式進行環保工作，可見註冊的確不是現在環保組織最大的問題。

過往政府擔心組織化的 NGOs 會影響社會穩定，NGOs 則認為政府管制過多使其

³⁴ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012年8月3日。

³⁵ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012年8月3日。

³⁶ 「20多家民間組織實現在北京直接登記」，**新京報**，2011年4月6日。

< <http://gongyi.hexun.com.tw/2011-04-06/128495132.html> >

³⁷ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

運作受限。對此，自然之友的受訪者表示：「環保部其實出台的一項關於非政府組織的相關政策，對於非政府組織的登記註冊與相關規範放鬆且釋出善意，肯定非政府組織的存在必要，使得 NGOs 與政府之間呈現正面的互動。」³⁸

曾任中國科學研究院研究員，目前為全球環境研究所的負責人也有同樣看法，其認為：「當合法性能夠輕易取得，政府必然會放鬆對環保組織的管制，並且正視環保組織的功能。政府近年也開始評估中國的 NGOs 的能力和技術，將來政府有一些項目的經費，會放手讓民間機構來做。」³⁹

綜上所述，註冊問題與合法性的取得對於環保組織而言，已不是發展最大的難題，除了合法性的取得和環保組織本身具備的能力之外，自然之友的受訪者認為：「雖然註冊空間已經放大，但還是會面臨到年檢問題，年檢是註冊過後每年的例行公事，通過後隔年才能繼續註冊，年檢沒過就會註銷登記。」⁴⁰除此之外，在現實層面來說，還必須擴張環保組織的行動空間才能使環保組織真正有所作為。對此，自然之友的受訪者表示：⁴¹

所謂的行動空間，一個就是環境資源框架下的空間，另一個就是政治空間，政治空間裡邊就是註冊的問題，還有行動的紅線，在中國很多地方是敏感區域，如果環保組織要跨大空間，你就得要把紅線移遠一點。

筆者與綠家園負責人談及註冊問題，其亦表示：「現在雖然說鬆綁 NGOs 登記註冊，但在實際運作上，也不是所有的 NGOs 都很順利，比較順利的大多是已經做出成績或是有歷史的，對一些剛開展的 NGOs 還是有存在註冊障礙。而且中國政府朝令夕改的，組織的戰略規劃也可能會隨時更動，隨時要配合現實層面走。」⁴²由於北京身處政治中心，雖然為 NGOs 的發展已提供不少空間與機會，例如：環保、公益、藝文與維權皆有運作空間。然而，法令規範的一再更動，雖然有助於社會組織的發展，但

³⁸ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

³⁹ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁴⁰ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月18日。

⁴¹ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

⁴² 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月17日。

也成爲一大不確定因素，影響著組織運作模式。因此，註冊問題仍是中國 NGOs 發展的難題之一。

參、人力資源

人力資源是組織能否順利開展的因素之一，過往文獻均提及 NGOs 的人力資源缺乏，造成 NGOs 發展的困境。因此，以下就環保組織的人力投入與志願者資源兩個面進行探討。

一、人力投入與薪資結構

面對 NGOs 普遍的人才缺乏問題，達爾問自然求知社受訪者認爲 NGOs 的人力資源，來自於社會資源，社會資源隨著中國改革開放後逐漸積累，目前可謂相當豐富，但重點就在於組織本身是否具備化合資源的能力：⁴³

中國不缺想做事的年輕人，很多人小到大都接受封閉式的教育，導致這些人大學一畢業對這個社會一無所知，內心感到恐懼，消解他恐懼最好的辦法，就是增強他去做實際的事，做越實際的事越能消除恐懼，所以人力資源是不缺的，重點在於中國多數的 NGOs 缺乏化合能力，對於社會資源的化合能力不夠，不管對於資金，還是人才，就是說面對問題沒有正面去解決或改良方法，沒有給與年輕人發揮的空間和做事的平台，導致組織在面臨轉型也不順利，沒辦法將多元資源導出來匯合。

綠家園的組織鬆散，機構不健全，若以一些常規的指標來檢視：機構有多少項目工作、員工數、籌款額數量等條件來檢視綠家園，無疑它是經常被人詬病的。外界經常認爲綠家園組織過度鬆散是爲一種能力建設的缺失，對此，綠家園組織創辦人表示：⁴⁴

鬆散有鬆散的做法，我們可以做些沙龍式的工作坊的形式，平時很鬆散，但一有事馬上聚在一起，這是很節省管理成本的。雖然人少，但是因爲這個網絡是熟人社會，溝通成本極低，信任感極高，那各自都有動員能力，一結合起來就很有戰鬥力的。

⁴³ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012年8月6日。

⁴⁴ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月17日。

關於綠家園的人力投入，中國發展簡報受訪者則認為：「一個機構人少的話，不用太考慮組織的成本，比較適合去做對抗性的工作。若是這個組織主要目標是依靠宣傳，是個宣傳型的組織，那鬆散的結構也未必是劣勢。」⁴⁵對於綠家園的鬆散組織結構，曾是綠家園創辦人之一，目前為全球環境研究所負責人認為：⁴⁶

此種組織建設本身是劣勢，儘管組織創辦人汪永晨本身是個感染力很強的人，又有各個媒體的網絡，有能力去影響很多人，讓別人也來加入，這是綠家園的長處。只不過依靠著創辦人一個人的力量，可能也會壓縮到組織的運作。

中國環保組織類型與功能各有不同，有倡導宣傳型、政策研究型或與企業協商的組織。綜上所述，對於一個目標在於倡導與宣傳的環保組織而言，鬆散的組織結構或許是一個更適合組織開展工作的方式；但在發展相對成熟的環保領域中，對於此種鬆散的組織結構而言，究竟是能力建設上的缺失，或是一種新穎的嘗試，或許要依其組織定位與工作目標而言。但人力資源缺少的問題在中國環保組織中還是普遍存在，當中不乏與整個 NGOs 薪資結構相關。根據北京市人力資源和社會保障局指出，2011 年 12 月頒布 2012 年的最低工資標準，北京最低工資標準每月不低於 1260 元。⁴⁷根據訪談者的回應，綠家園的薪資約於 2000 到 5000 人民幣不等。⁴⁸薪資雖然不低於北京市最低工資，但對於工作量大且時數長的 NGOs 工作，將成為專業人才注入的困境。對此，全球環境研究所負責人認為：⁴⁹

國際 NGOs 的薪資是本土 NGOs 的二到三倍，多數的人才會選擇到國際機構去，除了薪資穩定，也有保險等的相關福利。另外，國際給與其工作發揮的空間也相對地大。你看自然之友，它是一個算發展蠻完整的機構，有許多專職人員都是北京人，沒有租房壓力，也是待不久。NGOs 的流動率很高，連本地人都待不住，又要怎樣找到外面的優秀人才。

⁴⁵ 訪談「中國發展簡報」主編，2012 年 7 月 19 日。

⁴⁶ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012 年 8 月 6 日。

⁴⁷ 「關於調整北京市 2012 年最低工資標準的通知」，人力社保局，2011 年 12 月 29 日
<<http://ldj.bjdch.gov.cn/n5687274/n5723271/n5736243/n5736468/11301501.html>>

⁴⁸ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 7 月 22 日。

⁴⁹ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012 年 8 月 6 日。

此外，筆者透過實際參與綠家園的工作，理解環保組織專職人員，不只平日工作量大且工時長，假日還必須參與樂水行等活動。對於綠家園的工作人員而言，支持其繼續工作的動力來自對組織目標的價值認同。⁵⁰至綠家園與專職人員進行訪談時，更發現綠家園於 2012 年初進行人員大換血，所有的專職人員工作至今不超過一年，三位專職人員也有一位具有相關工作經驗。可見人力投入與薪資報酬互為因果，對於如何吸引專業人才以及避免人員受到薪資影響而過度流動，是未來中國草根環保組織必須面對的一大難題。

二、志願者力量

雖然與志願者的聯繫及互動需要組織的人力投入，但對於人力資源極度缺乏的綠家園而言，當人力緊張時，志願者的重要性與存在則是對組織減緩壓力與負擔。對於志願者的參與，達爾問自然求知社的受訪者認為：「不需要刻意聯繫志願者，如果一個組織有鮮明的自我定位，也有歷史與成績，公民自然會主動參與組織活動。」⁵¹而身為中國第一家環保組織且擁有大批志願者的自然之友，其受訪者則表示：「對於志願者的動員與聯繫的方式，內部還在尋求共識中。」關於組織與志願者的關係，其更強調：⁵²

因為我們採取會員制方式，很多活動，如果是非會員身分參加，有時會酌收一些管理費，那有些志願者可能就不會很想來參加。加上實際的工作運作模式是由小組來進行，那小組之間內部有自己的一套方式，整體也沒有一套完整系統性的志願者動員方式。

同樣也擁有大批志願者，但專職人員相對缺乏的綠家園，如何對志願者進行管理與聯絡呢？負責與志願者聯繫以及發布訊息的綠家園對外聯絡項目官員表示：「綠家園是一個家庭式風格的組織，創造家庭式的氛圍來激起人們積極性，形成的信任感也

⁵⁰ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月22日。

⁵¹ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012年8月3日。

⁵² 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

高，不用條條款款來約束人。因此，對於志願者沒有嚴格的約束和管理機制，一切都是自願，有活動我們都會通知，至於來或不來，沒有要求。」⁵³關於組織與志願者的關係，其更提及：⁵⁴

今年綠家園網站改版，有些工程需要用人工去做調整的，都是志願者來幫忙的。還有一位爺爺專程從哈爾濱過來。還有暑假的時候辦公室也會有一些大學生來實習幫忙，所以很多工作還是能順利去運轉。之前有一個學生志願者，考上了國外的大學，我們辦了一個慶祝會，我們的關係已經變成朋友或是家人，大家自然對一個組織有歸屬感。

綜合上述觀點，中國環保組織對於志願者的參與多採取積極開放態度，綠家園以家庭式的氛圍企圖拉近與志願者的距離，建立認同與信任。雖然無法建立一套完整與系統的動員模式，但仍可見公民社會中公眾依然有自發參與的精神。筆者每週參與綠家園的樂水行活動，發現每次參加的都是同一群人，成員相當固定，偶爾也會有企業的員工主動組團參與，大多數志願者皆參與樂水行一年以上的時間，此種持續參與的精神相當可貴，可看見公眾參與的自發性萌芽，使得中國公民社會的發展更臻完備。

肆、資金來源

對許多國家而言，企業的資助往往是環保組織最主要的資金來源，其往往是環保行動得以成功的關鍵；然而在中國，本土企業所扮演的角色極為微弱，取而代之的是國際組織與 NGOs 的資助。在中國，不論是已註冊的準官方組織或未註冊之草根組織，皆希望透過與國際組織或 NGOs 的合作獲得經費、認可與學習經驗。資金的取得與穩定性，關係著一個組織發展與運作能否順利進行，環保組織進行任何工作項目皆需資金，組織內部也需要管理經費與員工薪資。目前環保組織多依賴國外資金的提供。青年環境評論主編提及：「中國環保組織就像現在中國大多數的嬰兒，過著『喝洋奶』的生活，因為『本土奶』實在是太少了。」⁵⁵

⁵³ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月22日。

⁵⁴ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月22日。

⁵⁵ 訪談「青年環境評論」主編，2012年8月1日。

綠家園獲得來自國外 NGOs 的基金，相比於同期成立的自然之友與北京地球村而言來得少，並且不具連續性。因此，在過去的 14 年內並不像國際 NGOs 或者國內其他大型的 NGOs 資金充足與富裕。綠家園志願者於 1996—2010 年的國際與國內組織資助情況如下表：

表 3-2：綠家園志願者的國際與國內組織資助情況（1996~2010 年）

資助方	金額	時限	用途
福特基金會	2 萬美元	1996~2004 年	基礎建設
芬蘭一嘉政府所屬基金	3000 美元		記者沙龍
美國保護國際	1 萬美元	2004 年	「情繫怒江」攝影展
美國律師協會	1 萬美元	2006 年	綠色記者沙龍在全國 12 個省會城市的推廣
美國駐華大使館	1 萬美元		
美國 NRDC	1 萬美元		
英國皇家國際事務研究所	1.2 萬英鎊	2006 年	「NGO 與媒體」研討會經費
佳能集團	1 萬美元	2007 年	江河十年行項目
美國藍月亮基金	12 萬美元	2008—2009 年	「環境記者網絡」和「國際 NGO 調查」
阿拉善生態保護協會	13 萬人民幣	2008 年	江河十年行
世界自然基金會	1.5 萬美元		調查皇家園林（頤和園）的鳥類
世界銀行	7000 美元	2010—2011 年	中國環境 NGO 媒體調查
德國米蘭爾基金會	2.5 萬歐元	2010—2011 年	中國環境 NGO 媒體調查
香港中文大學	9200 港元	2010—2011 年	中國環境 NGO 媒體調查
法國使館	5000 歐元	2010 年	建立英文網站
洛克菲勒兄弟基金會	5 萬美元	2009 年	綠色記者沙龍網

資料來源：汪永晨、王愛軍主編，*守望：中國環保 NGO 媒體調查*（北京：中國環境科學出版社，2012），頁 108~129。

除了國外基金會與政府撥款資助，綠家園也運用一些方式主動籌款，主要是以演講捐贈、書籍義賣與 AA 制。⁵⁶因此，以環境沙龍而言，除了建構一個記者、專家、政府與公民交流對話的平台以外，綠家園也在議題傳播過程中進行宣傳與募款，很多

⁵⁶ AA 制表示所有人平均分擔所需費用，通常用於飲食聚會及旅遊等事項。

專家與學者都曾慷慨解囊。此外，2004 年資助環境保護的非公募基金會逐漸增多，2012 年 2 月「阿里巴巴公益基金會」通過國家民政部審核批准，初始基金達 5000 萬元，或許對於環保組織是一個值得期待的籌資管道。⁵⁷面對於國內企業的持續發展，對此，綠家園負責人談及向國內企業籌資的情形，「國內基金會的成長可以成為中國 NGOs 資金的主要來源之一，但不能有過多的期待。由於，基金會發展的速度比不上 NGOs 的成長，加上企業制式資助的框架，風格還不是很成熟，在有些 NGOs 特別渴的地方，它沒辦法解渴。」⁵⁸對於企業參與環保的行動，其更強調：⁵⁹

很多企業就認為說組織一年來參加一次活動，就算是參與環保了。因此，很難維持長期固定的關係，更不用說穩定的資金贊助了。

清華大學新聞與傳播學院傳播所副教授則表示：「在法律的規範下，環保組織無法對於公眾進行募款，大部分資金還是依靠『項目制』去取得，但僅依靠項目制度來取得資金，就會限縮許多 NGOs 的發展。」⁶⁰

綜上所述，可以發現資金的來源與穩定性長期困擾著環保組織的發展。很多企業會因為企業責任而設置企業基金回饋給社會組織，國內企業或許是未來 NGOs 籌資的重要管道，但是與企業合作也並非能形成穩定贊助關係。因為企業回饋社會在中國也才發展一兩年，在操作方面也還不是很穩定，所以仍有待觀察。環保組織在面臨法律未開放，無法從社會中取得養分，只能透過不同的方式去籌資，除了依靠國際與政府，也發展出一套特殊的籌款方式，例如運用網路募款，或是出版書籍義賣等方式，去擴展更多元的資金管道。因此，綠家園除了利用活動募款以外，義賣也是綠家園資金的重要來源，綠家園成立十多年來，相繼組織一批記者與專家撰寫出版了一系列反映環境現實的書籍。義賣書籍的目的，除了將全部收入用來資助貧困地區小學建立閱覽室，也期盼民眾透過綠色書籍來理解自然。其創辦人汪永晨女士逢人就義賣書籍，不

⁵⁷ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 26 日。

⁵⁸ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 18 日。

⁵⁹ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 18 日。

⁶⁰ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012 年 8 月 25 日。

論是她主編或是親自撰寫的書籍；不論是到企業演講或是接受採訪，一有機會她就會把帶來的書全部拿出來義賣。筆者更在一次綠家園舉辦的義賣活動中，發現志願者相當踴躍的買書與捐贈物品。對此，綠家園負責人表示：「買書的人和捐贈物品的人都沒有跟我們要求開單據或證明，但是我們只要賣出一本書或是外出捐贈完，一定會開證明或請受贈方出示收據，以回覆捐贈的人。」⁶¹由此可見，環保組織長期建立的社會認可與信任感，是其獲得物資的要素之一。

除了努力爭取經費的穩定，使環保組織擁有足夠資金聘請全職工作人員，但仍會遇到缺乏項目經費的問題，此時就必須由參與的志願者共同承擔活動費用，因而實行AA制。綠家園的許多活動皆採「AA制」，綠家園項目官員表示：「連『黃河十年行』從入海口山東東營到源頭的青海約古宗列盆地，整個流域的採訪，也採用AA制，除了車輛的供應與贊助是由企業提供，綠家園的活動從不從志願者中盈利。」⁶²對此，自然之友受訪者也表示：⁶³

環保組織最重要的就是要有公信力，不只對於志願者的慷慨解囊，一定要一分一毫都記錄公開錢的流向與功用，另外對於一些想「洗綠」(Greenwash)的企業，他們提供的錢也不能輕易接受，否則以後你要去進行一些提倡環境公益和環境博奕時，會很難起作用，信任感都會降低的。

因此，每次綠家園活動都會將費用明列清楚，讓志願者知道每一筆錢的花費與用處，採用AA制，其餘的活動費用則是依賴志願者自願性捐助。目前綠家園的自願性捐款雖然僅占組織資金的一小部分，但筆者認為綠家園透過活動長期的堅持，以江河十年行為例，目前即將邁入第七年，也相繼出版調查報告，未來甚至要發行影音光碟，在取得一定成果的基礎上，將吸引更多關注，凝聚社會中公民與企業捐贈的力量。

伍、成立以來的工作項目

基於地方政府與國有企業未遵循環境影響法，無序開發江河的行為，使得綠家園

⁶¹ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月18日。

⁶² 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

⁶³ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

從早期的「老三樣」種樹、觀鳥與撿垃圾的環境保護活動，轉為關注中國西部江河，逐漸將重心放在促進信息公開與公眾參與。綠家園成立至今，一直秉持「用最少的錢做最大的事」，活動形式包括：環境教育、媒體調查、決策倡導與開展慈善等許多方面。綠家園雖未有一長期組織戰略，但是目前所開展的工作都是長程計畫，且已形成一個體系：每日一期「江河信息」、每週一次「樂水行」、每月一次「北京環境記者沙龍」、每兩個月一次「上海環境記者沙龍」、每年一次「江河十年行」、「黃河十年行」，編撰《環境記者調查報告》與每逢法定節假日舉辦「生態遊」。

2000 年環境記者沙龍正式啓動，綠家園透過與媒體合作成為環境信息傳遞與共享的平台，許多環境議題，包括都江堰、怒江、小南海、水汙染地圖與綠色選擇都是透過沙龍發布，並引起社會廣泛關注。隨著環境記者沙龍的開創，綠家園的重心從 2000 年之後，由過去觀鳥、撿垃圾與提倡公眾意識轉變為倡導信息公開與監督政府與企業。因此，筆者以 2000 年做為一個分野界線，按照時間歸納整理歷年來綠家園所開展的活動。⁶⁴目前仍在進行的工作包含：每日一期「江河信息」、每週一次「樂水行」、每月一次「北京環境記者沙龍」、每兩個月一次「上海環境記者沙龍」、每年一次「江河十年行」、「黃河十年行」，編撰《環境記者調查報告》與每逢法定節假日舉辦「生態遊」。綠家園除了明確定位自身發展，也逐步考量如何回應公民期待與社會需求，筆者認為，綠家園已將關注江河與水系作為一個品牌在經營，強調組織與中國江河命運息息相關，建立組織的價值目標，未來發展方向明確，但仍需更深入理解包含法律，包含「三通一平」⁶⁵與其他相關工程開發法規。因此，除了身體力行每年行走西部江河，對於一些開發的「惡法」也必須進行研究與訴訟，雙管齊下，是組織未來可持續發展之處。

第三節 綠家園志願者組織優勢與特色

傳統中國政治架構中，社會民意表達機制並非完全暢通，公共政策的出台通常是

⁶⁴ 關於綠家園志願者歷年項目活動，詳見附錄三。

⁶⁵ 三通一平意指在基本建設項目開工的前提條件，具體是指：水通、電通、路通和場地平整，在上述條件的成立之下，工程才得以開工。

由政治菁英安排的結果，但隨著公民社會的發展，可以發現近年來有越來越多的底層民意對於政府決策和政府行為的影響，透過媒體平台的發酵，將所關注的議題推廣出去。「媒體關注」一直是綠家園在推行與開展項目活動時的重點之一，其強調發動媒體力量，影響與倡導環境科學決策。本節將說明綠家園的組織優勢，並透過環境記者沙龍與江河十年行的工作推動，理解綠家園如何成功開創媒體與環境組織的合作模式，如何將底層聲音引入媒體平台，進而影響政府決策。

壹、以媒體為核心的資源動員

綠家園人員結構組成以媒體從業人員為主，強調以記者視角面對中國環境問題，綠家園自創始時就將自身定位為媒體型、記者型的環保組織，主要工作是倡導信息公開。組織創辦人汪永晨本身即是一個媒體人，曾任中央人民廣播電台記者，製作過多部關於環保的廣播節目。其認為媒體真正重要的意義與貢獻，是將備受爭論的信息傳遞給大眾，而不是只有單一的聲音。對此，曾是綠家園組織創辦人之一，現為全球環境研究所的負責人表示：「綠家園最大的優勢就是媒體資源。」⁶⁶對此，同樣出身媒體的達爾問自然求知社負責人亦表示：⁶⁷

綠家園要進行宣傳是很容易的，他們的媒體網絡相當密集。因為汪永晨本身是記者，所以很注重跟媒體的溝通，對媒體運作是熟悉的，也理解媒體人的思維，這樣和媒體記者來往就有一種天然的親和力。如果媒體可以對報導許多環保議題報導，覆蓋面變廣後，效用就很大。

綠家園負責人曾擔任中央人民廣播電台記者，並同時兼任民間環保組織負責人，此種雙重身分，為綠家園帶來豐富的媒體資源，其認為：「在中國影響影響公眾最好的就是輿論，而領導輿論的就是新聞媒體，與媒體合作是促進環保工作進步的一個方法。」⁶⁸面對如何運用媒體促進環保工作的推展，國際組織在中國的分支綠色和平表示：「由於與媒體的互動是雙向關係，並不是我們給與素材，媒體就必須報導，有時

⁶⁶ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁶⁷ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012年8月5日。

⁶⁸ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月28日。

候媒體部門只是一個公關窗口而已。」⁶⁹對於綠家園的媒體資源，自然之友的受訪者則表示：「媒體力量是綠家園是與生俱來的，天然的資源。」⁷⁰由於綠家園組織負責人與媒體息息相關，而能夠獲取大量媒體資源，其更表示：⁷¹

綠家園對媒體有一種命令式的感覺，可能會有：「你們得給我寫稿，必須給我發什麼稿這樣的話語。」因為汪永晨和那圈子的記者都熟，她自己本身認識的人脈多，也理解媒體圈的規則。

曾擔任《南方周末》特約記者，與綠家員創辦人有過多次接觸，現為清華大學傳播所副教授的受訪者則提及：「她跟記者打交道時，記者身分感會比較重，比較不像一般媒體公關機構，將信息制式的通過媒體來發布，而是認為我們和媒體是一起的，共同在進行同一個工作。就是這個身分感及與媒體的關係網絡，讓綠家園的運作和其他環保組織顯得不同。」⁷²

根據上述受訪者對於綠家園與媒體關係的看法，除了媒體資源能夠主動參與綠家園活動以外，主要還是在於綠家園創辦人汪永晨本人多年累積的人脈與廣泛的媒體資源。多數的環保組織即使設有媒體與對外宣傳部門，但仍處於與媒體溝通以及準備素材資料給媒體報導，並未像綠家園一樣達到與媒體進行實質的合作，或使媒體成為組織的「同盟軍」。

此外，由於中國專業的環境記者寥寥無幾，為解決這個問題，並加強環保信息的推廣，綠家園志願者於 2000 年夏天正式啓動「環境記者沙龍」，強調環保組織與媒體的合作機制，為媒體工作者提供豐富的新聞素材。原環保總局副局長汪紀戎、國家發改委能源局局長徐錠明與前江水資源保護局局長翁立達等政府官員，都曾是環境記者沙龍的座上賓。⁷³綠家園除了本身有大量的媒體志願者，開創至今所推展的環境記者沙龍，也為中國培養出一群關注環境的記者團隊。「環境記者沙龍」，早期培訓沒有受

⁶⁹ 訪談「綠色和平」氣候變化小組組長，2012 年 8 月 2 日。

⁷⁰ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 26 日。

⁷¹ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 26 日。

⁷² 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012 年 8 月 25 日。

⁷³ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 28 日。

過專業生態學知識的記者，後期轉型為交換環境信息，針對社會環境議題辯論的平台。2006年環境記者沙龍曾在12個省會城市推廣，2010年年底，在上海交通大學和東方早報的支持下，環境記者沙龍在上海建立第二個長期的平台。目前在綠家園的協助下，甘肅綠駝鈴也嘗試在蘭州建立長期的環境記者沙龍平台。⁷⁴

中國的國情決定環保組織能夠採取的社會動員方式相當有限，而透過大眾傳媒則是公民最易接受且最快可接收的方式，環境議題又可透過媒體平台放大，但是中國環境記者通常沒有相關知識的培訓，環境信息來源渠道更是匱乏。因此，環境記者沙龍啟動後便開始承擔這一功能。環境記者沙龍自啟動後，便在中國許多環境議題上扮演重要角色，成爲一個各界交流的平台。以都江堰水壩工程爲例，都江堰於2000年11月被列入世界文化遺產後的兩年，中國水電部門就計劃在其上游修建楊柳湖水庫。此時汪永晨與共同主持環境記者沙龍的中國青年報記者張可佳前往楊柳湖進行實地調查。爾後，中國青年報刊登了張可佳的報導；汪永晨的報導也透過環境記者沙龍傳遞給眾多記者與報社。之後，國內高達180個媒體陸續出現相關報導，楊柳湖工程在公眾間引發熱烈討論。最終，由多個部委組成的調查組肯定媒體反映的問題，楊柳湖工程停工。⁷⁵

從西方經驗來看，解決環境問題，離不開社會的廣泛參與，而西方傳媒在提升社會環境意識與滿足公眾知情權，產生重要的作用。原因在於環境問題涉及經濟發展和環境保護的兩難選擇，若公眾對利弊得失無全然了解，若各個利益方並未在平等與訊息對稱的狀況下進行討論與協商，就無法平衡各方利益，反倒可能形成社會衝突。因此，綠家園發起的重大環保事件，多是仰賴媒體，透過媒體將環保議題發布給社會。對此，綠色和平的受訪者表示：⁷⁶

綠家園定期舉辦的環境記者沙龍，邀請不同的專家與記者參加，其實是搭了一個溝通的平台，讓媒體和NGOs在其中各取所需。一個願意說，另一個願意聽，將重要的環保議題傳播出去。環境記者沙龍永遠在mobilize公眾，在最直接跟公眾

⁷⁴ 汪永晨、王愛軍主編，**守望：中國環保NGO媒體調查**，頁108~129。

⁷⁵ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月28日。

⁷⁶ 訪談「綠色和平」氣候變化小組組長，2012年8月2日。

交流的層面上，它就是一個傳聲筒，將訊息即時通報給大眾媒體，進而讓社會理解。

環境記者沙龍是一個集中的媒體信息共享平台，擔負著教育、信息傳遞以及意見交換作用的平台。包括綠色和平與金光集團、淮河衛士與蓮花味精廠、怒江建壩、小南海事件與氣候變化等議題都曾在環境記者沙龍中討論過。綠家園項目官員認為：「如果環境記者沒有專業知識，寫出來的文章也只是盲人摸象而已。因此，環保工作與大眾傳媒的結合，以環保記者沙龍的渠道合作，深入實踐到環境保護的過程中，除了理解正在發生的環境事件，同時也引領公民展開對於環境保護的實踐。」⁷⁷

通過環境記者沙龍的平台培養一群具環保知識的記者，這群記者將信息傳遞給公眾，進而影響社會，甚至影響政府部門，這種以媒體為核心的特色，是綠家園的競爭力所在。學者更指出中國媒體正出現「媒體 NGO 化」⁷⁸的傾向。過去的案例也證明，從怒江建壩、楊柳湖、北京動物園搬遷到近期的小南海事件，推動諸多公共決策的環保事件，皆是通過環境記者沙龍的管道而廣為人知的。

貳、組織創辦人的領袖魅力

中國的環保組織在生存與發展層面雖然取決於制度環境，但只要不對政權產生威脅，組織均具有生存空間。是故，組織能否順利發展的關鍵便在於社會資源，而社會資源的獲取又繫於組織創辦人本身的資源網絡。綠家園創始人汪永晨女士的名人身分與經歷，為組織帶來一批熱愛環保的媒體人士，也為組織注入大量的媒體資源與社會資源。綠家園自開展工作以來，怒江保衛戰使其知名度大增，組織創辦人在怒江反壩中所展現的不畏艱難形象，更激勵與感動了許多環保新生力量。對此，綠家園項目官員表示：⁷⁹

綠家園有大批的志願者，其實當中有很多的「鐵桿粉絲」，他們都跟了綠家園十

⁷⁷ 訪談「綠家園志願者」記者沙龍項目官員，2012年7月17日。

⁷⁸ 許多媒體人士跨界至環保領域，從事報導或揭露環保污染問題，形成媒體與環保的合作機制，清華大學 NGO 研究所教授鄧國勝稱此現象為「媒體 NGO 化」。

⁷⁹ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

幾年，上至七十歲，最小的有四歲，都是長期建立的關係，這也是我們在辦活動的時候，人力資源相當充足的原因。

同樣受到 1970 年代創建的環保組織與環保人士所鼓舞，大學畢業即投身環保工作，目前為「青年環境評論」負責人的受訪者認為：「中國環保組織的領袖帶領意味還是很濃厚，組織很多事都是圍繞著創始人在運行的。」⁸⁰筆者在與其談論到環保組織領導人是組織資源獲取的關鍵時，其深有同感表示：⁸¹

我自己本身所經營的「青年環境評論」當中的經費，其實也是透過達爾問自然求知社的馮永鋒先生與企業簽訂第三方的資金來支持，一開始我也沒有想法要如何做，透過達爾問自然求知社的創辦人才獲得支持的經費，在這一方面，年輕人的資源管道和關係網絡都太少了，還是需要依靠一個有名、有資歷的領導人來幫忙。

隨後，談及除了本土資源的取得，受訪者也表示組織創辦人對於國際資源也有相當多的空間可經營：

老一輩的環保組織領導人出國機會相當多，經常出國參加會議，也有國際平台可以讓他們去呼籲一些環境保護的工作，那曝光率高，國際也知道說他們在中國是有份量的，對他們信任感也會比較高。因此，多數資源還是會湧向他們。⁸²

值得注意的是，民間組織領袖除了可聚集民間力量，其與政府的關係，更是其順利開展活動、與政府合作，甚至是免於受到政府過度干預的關鍵。綠家園項目官員提及：「自然之友創始人梁從誠先生曾任全國政協委員，自然有他的政治力量。那怒江那件事情，最主要是跟環保部門有認識的人，裡面的官員跟汪老師是多年好友，才會這樣『通風報信』啊。」⁸³可見此種與政府的密切關係，更是環保組織在當前能夠發揮影響的關鍵。⁸⁴

領導人扮演組織內部激勵著成員達成目標的主體，筆者認為當前中國較為成功的

⁸⁰ 訪談「青年環境評論」主編，2012年8月1日。

⁸¹ 訪談「青年環境評論」主編，2012年8月1日。

⁸² 訪談「青年環境評論」主編，2012年8月1日。

⁸³ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

⁸⁴ 王信賢，「當代中國『國家—社會』關係的變與常——以環保組織的發展為例」，*政治學報*，第49期（2010年），頁15~18。

環保組織皆有「個人化」與「菁英化」的特色，如汪永晨之於綠家園、梁從誠之於自然之友以及廖曉義之於地球村等。而近五、六年來新成立的環保組織亦脫不了「個人化」與「精英化」的傾向，如馬軍之於公眾環境研究中心、馮永鋒之於達爾問自然求知社，草根環保組織領袖的個人魅力以及社會資源，往往是其順利開展活動的關鍵。但是，此種優勢同樣也帶有風險，同樣呈現出「個人化」傾向的全球環境研究所，其負責人指出：⁸⁵

目前中國社會沒辦法形成對 NGOs 的支持，所以機構一定要有權威性的人物，他能找到資源來讓機構正常運轉，這個是需要個人的能力、魅力與經歷。但是一旦「英雄式」的領導退下來，可能社會資源也會斷了。⁸⁶

中國第一家環保組織自然之友，經歷創辦人梁從誠先生的逝世以及機構轉型近五年，歷經五任總幹事的變動，目前仍由梁曉燕女士代理總幹事，受訪者面對組織長期無穩定的總幹事的情況表示：⁸⁷

中國很多時候都是看人的，人在關係在，像我當時到環保總局辦公，人家就問梁先生怎麼沒來，我一說梁先生已經引退了，他們就有一搭沒一搭的理我，有些人就會開始對於組織的活動產生一些質疑。

綜上所述，中國環保組織的興起與組織創辦人息息相關，中國環保組織的組織創辦人又多是名人，其運用「名人」身分及關係網絡能夠成功進行國內政治與媒體的動員，所帶來的政治與社會資本則是環保團體得以發揮作用的關鍵。創辦人的個人魅力除了為組織的發展吸納更多社會資源，也對環保場域的人力資源有所貢獻。綜觀當前中國環保組織得以順利開展活動，多數仰賴組織創辦人的身分及社會資源，儘管對於組織順利運作具有影響力，但是仍缺乏培養新人才的機制，很多時候可能「家長」離開或淡出，組織便可能面臨就消失或解散，長期下來，並非良性的發展。因此，優勢的背後也存在相當的風險，亦即領導人不在其位時，將會出現資源動員與「關係」斷

⁸⁵ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁸⁶ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁸⁷ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

裂的問題。

參、綠家園與江河保護

綠家園自怒江事件後，組織目標漸趨於明顯，轉而關注中國江河發展問題，以下將說明關於江河保護方面的組織項目工作。

一、城市水系保護：樂水行

2008 年綠家園成爲全球最具規模的護河者聯盟（Waterkeeper Alliance）的成員，Waterkeeper Alliance 工作範圍分布在北美、南美、歐洲、澳洲與亞非，在全球主要保護的河流、溪水與海岸線範圍超過 100,000 英哩。綠家園執行北運河項目（Introduction of Beiyun Program），負責區域爲中國北京的北運河水系，同時擔任北運河護河者。⁸⁸ 北運河護河運動始於 2007 年，環保組織與學者共同發起的樂水行活動。爾後，此活動於綠家園的運作下，成爲組織常規活動，迄今已邁入第五年。

由於北京位處北方內陸，隨著經濟發展，工業用水激增，人口密度不斷提高，用水問題一直是北京必須審慎面對的難題。綠家園擔任北運河護河者的使命，在於保護在北京人口密度極高壓力之下的北運河水系水質問題，水短缺與水污染是北運河的兩大特徵。北運河保護工作分爲兩大項目，一方面透過週末的巡河活動，目前則稱爲樂水行活動，讓民眾理解城市水資源的短缺與污染程度，喚醒其對水資源的珍惜；另一方面，進行深度調查與研究，倡導合理化與科學的水資源管理政策。2011 年，綠家園更透過北京大學生的協助，對於北京二十多條河流進行水質檢測，並將研究檢測結果透過媒體發布，此一檢測結果公布更催化政府的重視。⁸⁹2012 年，除了持續常規的樂水行活動，更通過一系列倡議關於減緩水資源短缺與促進生活用水的階梯水價政策活動。樂水行活動中，除了使民眾得以更加了解城市用水問題，也透過此活動理解關於中國各地的水資源開發與大壩建設等議題。

根據筆者的親身參與，發現參加者除了有固定的志願者，不定時還有企業界與教

⁸⁸ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 7 月 17 日。

⁸⁹ 「90 後女孩歷時一年調查北京 38 條河流」，[新浪網](http://dailynews.sina.com/bg/chn/chnlocal/sinacn/20120624/18433502509.html)，2012 年 06 月 24 日。
<<http://dailynews.sina.com/bg/chn/chnlocal/sinacn/20120624/18433502509.html>>

育團體的加入，甚至有國外研究人員與國際環保組織的成員。綠家園創辦人更是從不缺席樂水行活動，並在每一次活動中向參與的志願者說明活動宗旨，與志願者互動良好。因此，參與此活動的志願者，參與時間皆長達五年之久，除了認同綠家園的組織理念，更顯示環境保護的意識也深耕在人們心中。此外，綠家園近期也在推動中國河流保護聯盟的建立，中國河網的發起，是近年來的一項重要成果。

二、江河十年行與黃河十年行

自 2006 年開始，綠家園對於江河的關注與保護，越趨深入與專業。與此同時，綠家園開始進行歷時長達十年的大型項目工作——江河十年行。⁹⁰目的是希望透過實地考察掌握第一手資料，以取得對江河開發的話語權，同時將考察的信息公開，發動公眾的力量來保護江河的生態環境，除了透過媒體呈現一系列的報導，以及透過學者在環境記者沙龍的專業分享，更將考察情況匯集成冊，遞交給相關決策部門。江河十年行更希望透過十年的時間觀察與記錄，爾後進行比較和分析，藉由科學結論，力爭在江河開發與保護的公共權益。

綠家園以江河十年行為平台聚集一批專家與記者團隊，參加媒體多是國內的權威媒體，綠家園組織多家媒體，力圖用十年的時間，針對中國西南部的六條江河及其流域的生態環境和當地居民居住環境進行持續的調查與追蹤，並由各大媒體進行深度報導與理性分析的著作，開創草根環保組織進行大型實地調查的先例，並在決策層面與公眾參與部分獲得回響。對此，大自然保護協會（The Nature Conservancy, TNC）媒體顧問則說：「別的組織做一年兩年做不來，就放棄了。綠家園能完成江河十年行，有一個歷史的深度以後，它就有在江河方面的發言權和專業性。」⁹¹

中國目前的實際情形是環保組織與政府比起來仍很弱小，必須通過一個相應的渠道將觀點與力量傳遞出去，例如透過媒體的渠道。從江河十年行過去七年的實踐結果，可以看出媒體在隨行專家的介紹與引導，做出一系列的深入調查報導，並在一定程度上引起國家官員的批示，同時在博客、微博與網站發揮新媒體網絡的即時性特

⁹⁰ 關於綠家園「江河十年行」項目活動的歷年實施情形，詳見附錄二。

⁹¹ 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012 年 8 月 11 日。

點，進一步加強江河十年行與普通讀者和網民的互動。關於江河十年行的活動，中國發展簡報主編也提及：「爲了通過媒體渠道去更廣泛傳遞環保消息，就必須要有個中介角色去號召大家，綠家園在當中就扮演這樣的角色。」⁹²

透過環保組織進行組織與號召，形成媒體、專家與環保組織的三方合作，媒體除了以記錄方式隨行的所見所聞，更在專家的陪同下，使報導更具科學性。「江河十年行」與「黃河十年行」或許很難改變現實狀況，但筆者認爲透過這樣的活動，參與者可以記錄事實與調查，去傳遞給社會，影響公眾。而「江河十年行」與「黃河十年行」每年參與者與路線規劃皆不同，透過不同參與者的視角與路線規劃的不同，每年的活動都可以讓公民更深刻理解中國西南地區水資源與流域的開發程度與情形。

而在籌辦此活動過程中，往往也會有限制產生，例如天氣因素，使得監測與觀察的困難度提升；此外，由於協調困難，參與人員名單、費用與路線，也可能在行前會有不足或變更的可能性，造成活動延期等狀況發生，爲了使活動順利完成與取得志願者信任，這些狀況是日後綠家園在行前準備必須克服的難題之一。

以下就「江河十年行」與「黃河十年行」主要工作進行重點整理：（一）在「江河行程」中，隨行《經濟觀察報》媒體《綠家園每日江河信息》及微博等發出現場報導和專題新聞，與公眾互動，掀起保護黃河與西南江河的熱潮；（二）「江河十年行」與「黃河十年行」結束後，隨行媒體發布深度考察報導，製作紀錄片，藉以引起更大的社會反響，並引起政府決策者對河川開發與保護的新認識。（三）「江河十年行」與「黃河十年行」整體行程結束後，將在北京舉行成果展示，屆時播放相關地區參與江河十年行活動視頻、採訪資料及考察日記，並加以傳播，使得越來越多的人加入到環保隊伍中來。（四）「江河十年行」與「黃河十年行」結束之後，綠家園創辦人將會在國際環保交流活動中演講，傳播圖書與影像製品，在國際上宣傳保護黃河的重要性。因此「江河十年行」與「黃河十年行」不僅歷時非常長，其考察的範圍也相當廣闊；不僅是爲了見證與調查中國西部江河的發展狀況，更可說是擴大公民知情權的十年。

⁹² 訪談「中國發展簡報」主編，2012年7月28日。

第四章 西南水電開發爭議個案之比較

在回顧綠家園志願者組織發展情形以及其對於中國江河無序開發的行動與歷史始末，本章第一節先具體介紹作為個案比較的兩件水電開發爭議事件；第二節進一步討論造成變遷的環境因素與變遷結果初探。最後，透過多元面向的分析，理解環保組織面對水電開發事件的行為模式產生何種變異，試圖釐清組織的變遷樣貌。

第一節 西南水電開發與綠家園志願者

水力發電由於不需消耗煤炭等能源，且有害氣體排放量少，向來被視為清潔能源，但大型水電工程往往會對生態環境造成難以彌補的傷害，並對自然文化遺產和少數民族的生存權造成不利的影響，如此便構成任何一個水電開發案皆會激起各方利益衝突的原因。以下將以近年來中國大陸環保領域的兩個反壩事件——「擱置怒江水電開發」以及「反對重慶小南海水電站」為例進行比較與說明。

壹、怒江水電開發

一、基本概況

怒江發源於青藏高原，流經西藏自治區和雲南省，於雲南省潞西市流出國境，匯入印度洋，出境後稱薩爾溫江，地處東亞、南亞和青藏高原三大地理區域的交匯處。

怒江幹流中下游河段全長742千米，天然落差1578米，水能資源十分豐富，中下游規劃的水電梯級開發方案為兩庫十三級。¹全級總裝機容量為2132萬千瓦，年發電量 1029.6億萬千瓦。中國環保組織自2003年起，就陸續參與一系列的反壩運動，從楊柳湖、木格措、怒江到金沙江建壩，其中以怒江反壩運動最受人注目。1997年國家電力公司成立，1998年電力部被撤銷，2002年中國電力部門進行所謂的「電力拆分」，原中國國家電力公司拆分重組後形成的十一家公司，包括五家發電集團、兩家電網公

¹ 兩庫十三級包含：松塔、丙中洛、馬吉、鹿馬登、福貢、碧江、亞碧羅、瀘水、六庫、石頭寨、賽格、岩桑樹和光坡水電站。

司與四家輔業公司，其中五家發電集團便形成中國電力的「巨頭」——中國國電集團公司、中國華能集團公司，中國大唐集團公司、中國華電集團公司和中國電力投資集團公司等。該年之後這五家發電集團迅速地進入西南進行「勢力劃分」，至今西南各大江河已基本被「瓜分」完畢，包括大渡河、怒江、岷江、金沙江、烏江與瀾滄江等。各個電力公司在各地爭奪水電資源的現象，更被媒體戲稱為「跑馬圈水」。²

由於雲南的水電資源佔全國的四分之一，位於雲南省的怒江水力資源蘊藏量高達1700萬千瓦，成為水電集團爭奪的對象。因此，在這些開發案中，「怒江水電開發」可說是最引人注目的。2003年6月14日，中國華電集團公司與雲南省開發投資有限公司、雲南電力集團水電建設有限公司與雲南怒江電力集團有限公司在昆明簽署共同出資組建雲南華電怒江水電開發有限公司。爾後，全面啓動怒江流域水電資源開發。同年8月，中國「國家發改委」在北京主持召開《怒江中下游水電規劃報告》審查會，會議通過了怒江中下游「兩庫十三級梯級」開發方案。此工程比三峽工程的總裝機容量1820萬千瓦的規模還要大，達到2132萬千瓦，年發電量為1029.6億千瓦時，是三峽年發電量的1.215倍，且每年可創造300多億產值。³2003年10月，雲南省曾委託國電北京勘測設計研究院做了一份名為《怒江中下游流域水電開發與環境保護情況簡介》的報告。其中，在「怒江開發的評價」項目下提出估計：「怒江大壩開發後，每年可創造產值340多億人民幣，直接財政貢獻可以達到80億人民幣，其中地稅年收入可以增加27億人民幣。」而目前怒江財政收入僅為1億左右人民幣，財政自給率只有14.7%，2002年末，怒江還有22萬人處於貧困線下。⁴而「華電集團」亦承諾怒江工程建成後，每年給雲南省上交利潤13億，因此，怒江大壩的建設得到雲南省的高度重視，並且在中央批准下逐步進行關於怒江水電規劃工作。

二、決策過程

²「水電瘋狂背後：開發商為何『跑馬圈水』？」，多維新聞網，2011年08月03日。
<<http://economics.dwnews.com/big5/news/2011-08-03/57967082.html>>

³「怒江水電資源開發拉開序幕」，新華網，2003年06月16日。
<http://www.yn.xinhuanet.com/ynnews/2003-06/16/content_608603.htm>

⁴「怒江建水壩，專家齊反對」，新京報，2003年11月25日。
<<http://big5.china.com.cn/chinese/2003/Nov/448837.htm>>

開發案建成後，將帶給怒江地區44萬個長期就業機會。因此，除了電力部門的營利動機的驅力外，推動興建怒江大壩最力者非當地政府莫屬。當時，在北京召開的《怒江中下游水電規劃報告》審查會上，環保總局以此項目未通過環境影響評價而拒絕簽字，並堅決反對，也是唯一的一張反對票。明顯地，這又是經濟發展與環境保護間的衝突。

在此過程中，環保總局尋找「綠家園志願者」等民間環保組織的協助，綠家園志願者發動媒體網絡聯合對怒江議題進行一系列的報導，使得更多人能夠在第一時間了解怒江建壩將破壞自然生態的事情，被稱為「打響了怒江的第一炮」。2003年，由國家環境保護總局在北京召開「怒江流域水電開發活動生態環境保護問題」專家座談會，這是環保組織與媒體首次參加由政府部門召開的有關西部江河開發的研討會，與會人士還有地質學、生態學與動植物學的專家，多達三十餘位。會上不同領域的學者與官員發表各自的觀點，指出建設怒江大壩將會付出巨大的自然與社會成本，因此，由綠家園志願者創辦人汪永晨向環保總局推薦雲南河流專家何大明向官方進行激烈抗議。

2003年11月底，世界河流與人民反壩會議於泰國舉行，綠色流域、綠家園和自然之友也參與其中，共同在大會上呼籲保護怒江；2004年更在韓國濟州島召開的第五屆聯合國公民社會論壇上，發表「情繫怒江」的專題演講，希望各國表示支持保留中國最後的生態河，此舉得到六十個國家的迴響，其以大會的名義聯合為保護怒江簽名，最終則將簽名遞交給聯合國教科文組織，該組織更慎重回信，稱其「關注怒江」。在「綠家園志願者」與「雲南大眾流域」等多組織的奔走下，部分學者與媒體積極參與反對怒江建壩，此外，也透過「自然之友」負責人梁從誠，將反對提案交給了全國政協委員和全國人大代表。⁵

三、結果與影響

環保組織透過媒體製造輿論並積極進行國際動員，此舉引起中國政府高度重視，

⁵ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

民間反對怒江建壩的聲音，甚至驚動中共國務院總理溫家寶，其在對發改委上報之《怒江中下游水電規劃報告》中批示：「對這類引起社會高度關注，且有環保方面不同意見的大型水電工程，應審慎研究、科學決策。」⁶最後，於2004年2月，怒江建壩方案在環保組織與環保總局的強烈反對中被暫時擱置。此為中國社會組織第一次對中央政府決策產生影響，被譽為中國民間環保組織發展的里程碑。

貳、重慶小南海

一、基本概況

2007年，重慶市政府斥資300億元興建小南海水力發電廠，官方宣稱小南海大壩是鄰水縣規模最大的水能源開發點，總裝機容量200萬千瓦，非屬於大量電力的來源，但可提供重慶所需的電能。小南海水電站的開發依據是1990年的《長江流域綜合利用規劃》，其中提及：長江幹流三峽之上、向家壩之下，應當修建小南海、朱陽溪、石硼等大型電站。⁷1991年12月，四川省水電廳批覆同意對小南海水電站進行可行性研究工作；1997年7月，四川省計委將其批准，並列為年度地方電力基本建設投資計劃。小南海電站興建之初，被媒體評為「政績工程」，更有環保專家直指中國目前並沒有電力能源的需求的問題。縱使有，小南海電站開發所帶來的電量，也不是主要的用電來源，對於中國水能發電機的使用率可能連一半都不到。⁸所以說，中國很多建大壩的需求，可能是來自於做工程開發基礎設施，希望藉此提高中國經濟發展的速度，與怒江水電開發的情形一樣，明顯地又是經濟發展與環境保護間的衝突。

環保人士與專家認為，重慶小南海的經濟效益非常有限，卻威脅數十種動物的生存，並可能導致多樣物種不可逆的損害，中國工程建設史上少有這樣的工程。⁹此外，重慶小南海水電站的環評工程通過速度之快，也引起一番爭議。重慶小南海水電站環評第一次公告尚未結束，第二次公告已經開始。儘管許多環保專家為此工程背書，指

⁶「怒江水電站背後的利益之爭」，BBC 中文網，2004年03月16日。
<<http://news.sina.com.cn/c/2004-03-16/14093029431.shtml>>

⁷「小南海電站建設紛爭」，大自然保護協會（The Nature Conservancy, TNC），2003年11月25日。
<<http://big5.china.com.cn/chinese/2003/Nov/448837.htm>>

⁸訪談「中外對話」總編輯，2012年8月28日。

⁹訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

此舉並不違法，但環保組織認為根據公告材料和相關法律，該工程項目能夠在短短十多天內即完成環評工作，堪稱「神奇速度」。因此，形成環保組織的各項抗議與質疑，備受環保人士批評。

值得注意的是，近年來，爲了興建小南海水電站，官方單位更通過重慶調整長江上游珍稀魚類保護區範圍，將小南海劃出保護區之外，使得長江上游保護區的範圍收縮，此舉更使得小南海水電開發備受爭議。小南海水電開發之所以受到各界重視，在於其位於長江三峽大壩上游 700 公里處，爲長江最後一段保護區，尤其是在三峽大壩建成之後，其成爲僅剩的重要保護區。其次，若此水電廠建成後則將會嚴重衝擊白鱘、達氏鱘與胭脂魚等瀕臨滅絕物種，危害長江特有魚類的生存，已受到海內外環保人士的多次批評。

二、決策過程

小南海工程於 2007 年 12 月開工，因建設資金未落實，因而宣告停建。爾後，歷經多年，終於在 2006 年 8 月 8 日，重慶市政府與三峽集團簽定《長江重慶段水電項目合作開發協議》，明確由三峽集團爲項目業主。不過要執行此項目，必須先處理保護區的問題，官方認爲可行的方法即是調整長江上游珍稀特有魚類自然保護區的範圍。

2010 年 11 月 24 日，中國環保部工作人員向自然之友證實，長江上游珍稀特有魚類國家級自然保護區調整，已在當月舉行的「2010 年國家級自然保護區評審會議」獲得通過。按照流程，這一決定下一步將送國務院報批。環保組織擔心，該決定一旦被國務院批准，長江上游珍稀特有魚類最後一片棲息地將不復存在，生活在中國唯一的魚類保護區中的珍稀物種將遭受滅種之災。¹⁰由於多位學者與環保人士認爲，重慶市之提出調整這一保護區邊界，與力促小南海水電站上路不無關係。¹¹根據此前重慶市已就小南海水電站所開展的前期工作，擬建小南海水電站的壩址恰好位於此次調整爲非保護區水域的江段，而其水庫影響範圍也恰好與此次調整爲實驗區的範圍重合。

¹⁰ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 25 日。

¹¹ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 25 日。

因此，判斷此次保護區範圍調整的目的是修建小南海水電站。

因此，2010年12月1日，自然之友、綠家園與聯合公眾環境研究中心等環保組織，向環保部緊急提交《申請就長江上游珍稀特有魚類國家級自然保護區的調整召開聽証會》的信函，要求對涉及環境的重大項目需進行聽證。¹²2011年年初，中國環境組織自然之友向全國人大代表和政協委員發出公開信，希望他們緊急關注「長江上游珍稀特有魚類國家級自然保護區」修改邊界一事。同時綠家園志願者與大自然保護協會等環保組織也透過電話、傳真與信函等，號召社會發表意見。

多家環保組織更表示，近期發布的《中國生物多樣性保護戰略與行動計畫（2011~2030年）》明確要求「加強對長江上游珍稀特有魚類及其生存環境的保護」。¹³中國環保組織自然之友、綠家園志願者、美國大自然保護協會、山水自然保護中心與多名專家聯名發表公開信，緊急呼籲停止小南海水電開發的前期工程。自2003年的怒江保衛戰，中國環保組織持續緊盯著西南水電建設，此次面對小南海水電開發，同樣將造成嚴重的生態保育問題，環保組織同樣以聯名公開書呈交中央政府，向政府呼籲。最終使得小南海事件在隔年三月形成兩會提案，並有多名人大代表和政協委員共同發出支持的聲音。¹⁴

三、結果與影響

在重慶市官方肯定小南海水電站將發揮巨大的綜合效益後，來自於中科院、社科院與北京大學等單位的學者，包含呂植、鄭易生、楊勇與范曉等多位專家，聯合民間多家環保組織，包含自然之友、綠家園志願者、山水自然保護中心與公眾環境研究中心，向國務院發出公開信，呼籲緊急叫停小南海水電站前期工程。因此，儘管2007年年初，三峽集團和長江水利委員會組織20多名水利專家對重慶巴南區中壩島進行一

¹² 「小南海電站建設紛爭」，**第一財經日報**，2012年02月29日。
<<http://business.sohu.com/20120229/n336197289.shtml>>

¹³ 「長江珍稀魚類將失去最後的家園」，**台灣環境資訊中心**，2011年02月17日。
<<http://e-info.org.tw/node/63622>>

¹⁴ 「兩會外的遊說者：借助代表力量建言 現實的碰撞」，**南方都市報**，2011年03月09日。
<<http://www.sinonet.org/news/china/2011-03-09/128038.html>>

年多的考察，最終選定小南海水電站站址於此。¹⁵2012年3月29日上午，重慶長江小南海水電站奠基暨「三通一平」工程在巴南區中壩島開工，並宣布開工。但至今官方仍未正式開工，工程仍延宕，環保組織仍續在法律途徑上進行努力，持續進行「最後的抗爭」，¹⁶而四川省地礦局區域地質調查隊總工程師范曉，同時也是綠家園志願者，其表示環保部門已明確說明：『在規劃修編與建設中，應明確說明保護區內不得再進行水利水電開發活動。』¹⁷可以見得，纏訟近三年的重慶小南海，目前仍無法順利進行，環保組織不同於怒江事件中運用媒體網絡力量在短時間將反壩運動爆發，而是呈現長期對峙的力量。

參、案例小結

中國國家發展戰略中經濟是必須持續成長的，長期仰賴電力的供給。受限於國際壓力，中國積極開發乾淨能源，例如風力與水力發電。而水電資源的價格低廉，更使得水壩與水電站的開發成為中央與地方建設的重點。富爭議性的水電開發案，早期有三峽大壩與怒江水電開發，前者雖有全國人大與政協委員聯署反對，但目前卻已經將近完工；後者則引起中國與東南亞鄰國的緊張關係，因為怒江的建設可能會襲奪湄公河與其他中南半島河川上游的水利與自然資源，加上地方與全國以及國際保育團體的關注，成為目前少數被中央喊停的水電工程。此外，其他地區水電工程利益集團的計畫，由於賠償不足與強制拆遷，亦經常引發水壩建設區域居民與地方政府的暴力對峙與衝突。

水電開發政策經常引起中國環保組織的高度關注，林德昌指出在反壩（anti-dam）運動中，環保組織在民眾動員與提升公眾意識上扮演關鍵性角色。但其僅能在短期大眾動員上發揮效用，無法維持長期的組織能力。¹⁸在怒江事件之前，環保組織之間也存在聯合呼籲的合作方式，但多是幾個組織之間小規模的統一行動。運用一種在行動

¹⁵ 「重慶長江小南海水電站奠基暨『三通一平』工程開工」，**新浪網**，2012年03月30日。
<<http://news.sina.com.tw/article/20120330/6342565.html>>

¹⁶ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月20日。

¹⁷ 「小南海電站建設紛爭」，**第一財經日報**，2012年02月28日。
<<http://business.sohu.com/20120229/n336197289.shtml>>

¹⁸ Lin, Teh-Chang, "Environmental NGOs and the Anti-Dam Movements in China: A Social Movement with Chinese Characteristics" *Issues and Studies*, Vol. 43, No. 4 (2007), pp.149~184.

上呈現網狀交流機制的模式來影響環境政策，以怒江為起點。爾後，環保組織聯盟機制制度化也對社會議題產生很大的影響。在怒江事件中，形成的多為弱聯結模式，意即各個組織之間不存在制度化的管理機構，也未就倡導的議題形成長期的互動機制平台，而在小南海水電開發爭議中出現較多的則是強聯結。所謂強聯結模式是相較於上述的弱聯結模式，並非指各個環保組織已經形成制度化的聯合管理機構，而是指在某一個具體議題上，環保組織的聯結並不是暫時性的。

怒江與小南海建壩的爭議與涉及到的相關利益群體相當複雜，皆有中央政府、利益集團、地方政府、國際組織、國內草根環保組織與媒體社群等多個行為者，在進入本研究分析之前，本文先將兩件水電站進行簡單比較：

表 4-1：怒江反壩與小南海水電站工程比較

	怒江	小南海
建壩的日程	2003 年	2007 年
河流地理位置	國際河流	國內河流
發電裝機容量 ¹⁹	2100 萬千瓦	200 萬千瓦
移民人數	30~50 萬	10~20 萬
工程目的	發電	發電

資料來源：筆者整理

理解本研究將進行比較的兩個大壩個案之背景後，下一節將探討形成綠家園志願者在面對此兩個水電開發爭議中，不同的手法行動模式的外部環境因素與內部因素。

第二節 反壩場域的行為變遷因素

新制度論強調組織與外在環境互動的重要性，即環境的變遷，連帶會影響組織行為的演變。是故，本節將釐清關於形成組織變遷的環境因素，並分別就外部與內部兩方面進行討論。

¹⁹ 水電站全部機組發電量的總和。

壹、組織變遷外部環境因素

一、社會參與空間擴大

環境保護政策領域之所以成爲中國公民參與最活躍的政策領域，與環保部門對公眾參與的積極態度不無關係。中國環保組織於 1990 年代開始興起，在發展過程中，逐漸與環保部門形成較密切的合作。所以在怒江水壩建設工程出現環評問題時，相關的環保部門和民間環保組織得以形成較默契的合作，從而增進社會參與公共決策的空間。本研究認爲怒江事件後，環保總局升格爲環保部，環保部門負責人對於公眾參與更加開放。此外，2002 年《中華人民共和國環境影響評價法》，明確提出鼓勵公民參與；2004 年與 2006 年國家環保總局分別針對環保、行政許可的聽證和環保議題的公民參與，皆出台相應的政策；²⁰當前，《公民參與與環境保護法》仍在制定當中，可見得社會參與政策制定的空間政策不斷擴大。

其次，近年來官方降低組織登記門檻，並改革雙重管理體制，以深圳市爲例，在雙重管理體制方面的改革主要是取消了部分組織的業務主管單位，採取直接向民政部註冊登記；蘇州市則對於社區組織實施備案制度，對於尚不符合登記條件的社區組織實行向街道辦事處被按的制度。曾擔任《南方周末》主編，現爲清華大學新聞與傳播學院的副教授，根據其對於廣東地區的觀察，其指出：「其實這幾年廣東地區註冊制度也在開放中，已取消掛靠單位的要求，在註冊方面對於社會組織形成的壓力會慢慢弱化。」²¹北京市則正在積極探索構建「樞紐型」²²的社會組織工作體系，通過確認一批樞紐型社會組織 根據有關法律與法規，授權其承擔業務主管單位職責，對社會組織進行日常管理與提供服務，從而改變現有政府部門與行政主管單位作爲社會組織主管單位的局面。各地政府對民間組織管理和發展出台了一系列文件，廣州、雲南、

²⁰ 賈西津，**中國公民參與：案例與模式**（北京：社會科學文獻出版，2008），頁 35~41。

²¹ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012 年 8 月 25 日。

²² 「樞紐型社會組織」是 2008 年 9 月 25 日在北京市社會建設大會公布的「1+4」系列文件中，出現的新詞語，意指同類型社會組織的聯合型組織。而樞紐型社會組織工作體系，按照北京市副市長丁向陽的表述，就是在社會組織管理、發展和服務中，充分發揮人民團體等有較大影響的社會組織樞紐作用。在管理上，授權其承擔業務主管的職責，對相關社會組織進行日常管理、提供集約式服務，也是對以往的雙重管理體制的一個政策調整。

福建、北京、上海、重慶、深圳和青島等城市和地區，都在不同程度上對《社團登記管理條例》做了變通處理，但北京的文件是各地民政規定的集大成者，更加系統、明確地闡述未來社團組織管理的思路和方向。是故，可見整個社會組織外部環境已與怒江反壩時期不同，社會組織的活動空間更廣，參與力度也更深，相對環保組織在合法性上的壓力也比以往降低許多，環保類型的組織數量漸增，有更多力量得以投入環保場域中。

近年來，政府有選擇性的鼓勵一些民間組織發展，主要以慈善組織獲得的資助最多，其次則為社會服務性質的民間組織。全球環境研究中心負責人提及：「政府也開始在評估中國的 NGOs，評估 NGOs 在哪些方面有哪樣的能力，有哪些技術，可以提供什麼樣幫助，將來政府有一些項目的經費，來讓機構來做，政府開始有選擇性的支持社會組織，國家開始有編列一些支持公益事業的費用。」或是「政府開始選擇一些民間組織進行合作，以政府購買的形式，將一些事務下放給社會組織承擔。」²³可見，政府對於社會組織的態度更加支持，使得社會組織的整體外部環境也更開放。

二、政治法律的開放

環保組織在參與渠道的制度化問題受到嚴重阻塞，也使得其欲尋找其他渠道。2003 年《環境影響評價法》實施後，政府對於國家級河流水電規劃的決策鏈通常分為幾個步驟：首先，由國家發改委能源局組織規劃，通常委託給設計單位。在規劃編制過程中，同時要組織進行環境影響評價，作為草案的部分，再送至發改委主任辦公會或國務院辦公會進行審批；其次，審批機關在審批草案規劃之前，要考慮環保部門對於環境影響評價報告書的審查意見。《環境影響評價法》第 13 條規定：由省級以上人民政府有關部門負責審批的專項規劃，其環境影響報告書的審查辦法，由國務院環境保護行政主管部門會同國務院有關部門制定。公共參與的空間主要存在於進行環境影響評價的過程中，《環境影響評價法》中規定如下：「專項規劃的編制機關對可能造成不良環境影響並直接涉及公眾環境權益的規劃，應當在規劃草案送批前，舉行論證會

²³ 訪談「全球環境研究所」負責人，2012 年 8 月 6 日。

與聽證會，或者採取其他形式，徵求相關單位、專家和公眾對環境影響報告書草案的意見。」²⁴

這一規定對於如何選取徵求意見的對象、論證會和聽證會等具體行事方面的規定都較為粗略。因此，在2006年3月有關部門又出台相應的《環境影響評價公眾參與暫行辦法》，但是效果並不如環保組織所預期。以怒江事件為例：雲南大眾流域負責人于曉剛試圖參加在雲南的關於怒江的聽證會，但除了一次作為列席者參加外，其他均未獲批准。²⁵而2010年12月，7家草根環保組織聯名向環保部發信，希望就小南海保護區的重劃與調整，申請召開聽證會，但同樣也未獲環保部批准。²⁶由於無法獲得體制內參與渠道，環保組織亦仰賴非制度化的參與渠道，如媒體、個別官員。但是各行動者皆有自主性，因此，對於非制度化渠道的高度依賴，也會成為阻礙環保組織有效參與公共政策的因素之一。

在參與渠道的阻塞下，無論是制度化或非制度化的渠道皆對環保組織在參與公共政策上有所阻礙，使得大陸環保組織進行公益訴訟的發展在近期內更值得關注。2005年時，自然之友創始人，同時也是全國政協委員梁從誠曾在全國兩會上提交「環境公益訴訟」政協提案；2009年7月6日，江蘇省無錫市中級人民法院正式對中華環保聯合會控訴江蘇江陰港集裝箱有限公司環境污染侵權糾紛案立案審理，本案為中國環保組織「環境公益訴訟第一案」，意味環保組織首次作為環保司法訴訟主體；²⁷2011年10月，自然之友協同重慶綠聯會在雲南曲靖針對鎘渣汙染一案提起了環境公益訴訟；²⁸2012年，也針對重慶小南海水電站建設一事提出法律訴訟，顯見法律訴訟已成為環保組織在面對環境汙染時，要求官方信息公開的第三條道路。

三、環保政策的全球性以及官方的開放態度

在怒江大壩與小南海水電站中都可見環保問題的利益涉及面廣泛，是一個全球性

²⁴ 賈西津，**中國公民參與：案例與模式**，頁 35~41。

²⁵ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

²⁶ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

²⁷ 楊東平主編，**2012 中國環境發展報告**（北京：社會科學文獻出版社，2010），頁 41~52。

²⁸ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

的問題，再加上環境問題相對遠離政治等因素。在反壩議題上，怒江大壩與小南海的國際介入程度不一，原因在於：怒江大壩建設將會影響到東南亞等國家的利益，屬於跨國的環保議題，引起的政治爭議相對較大，國際組織比較願意提供平台給予中國環保組織發聲。因此，中國環保組織多是參與國際會議來壯大聲勢，但是國際非政府組織在實質層面的幫助顯得較弱，多半還是不願意正面向中國政府建議與施壓，儘管國際壓力在某種程度仍發揮作用，使得中國政府的決策產生影響，但是在怒江反壩的過程中，國際力量多數仍停留在聲援階段，對於中國草根組織的提升與發展實質作用並不大。

此外，小南海水電站的建立為中國境內環保問題，涉及的難題不同於怒江的移民遷徙問題來的棘手，而是關於瀕臨滅絕生物種存續問題，相對政治敏感性較低。因此，中國政府也有意與國際非政府組織合作，借助國際科學技術與經驗，來評估此一保護區的價值。以大自然保護協會（TNC）為例，中國項目主任表示：「中國的自然保護區約有 2541 個，但這些保護區建立以後，大多數情形都是投入不足，即地方政府守著保護區的任務變成沉重的經濟負擔。還有一大批開發商，成天繞着這些保護區天天轉，如何能在這裡挖礦，或者建一個項目。經濟發展的壓力，使很多人在打這些保護地的主意。因此，中央政府不希望自然保護區變成經濟發展的壓力，希望更多的單位去關注自然保護區。」

於是大自然保護協會（TNC）跟中國政府合作探討一種新的模式，讓民間力量與國際合作來參與保護區的維護並探索保護區的合作模式，例如在四川的平武縣，也就是熊貓重要棲息地的中間地帶，大自然保護協會（TNC）進行了一個保護區項目。當地政府成立了一個基金會，基金會作為保護區的主體以行使融資。美洲銀行投資一筆金額來支持大自然保護協會（TNC）在進行中國保護區的維護。美洲銀行希望此種模式能在中國生根，由中國自己的非政府組織或基金會來幫助政府做，²⁹中國政府有意仿效國際，並以此獲得資金與經驗的支持。因此，在小南海水電站中對於大自然保護

²⁹「TNC 與四川省政府合力推進民間保護新模式」，大自然保護協會（The Nature Conservancy, TNC）2010 年 11 月 05 日。< <http://www.tnc.org.cn/news/xinwen/view/100.aspx> >

協會（TNC）的介入並未表示太多意見或對其施壓。

值得注意的是，由於在中國運作的國際環保組織對於小南海水電站的介入，使得中國官方，也就是中國中央及國有企業中國長江三峽集團公司首次發表三峽工程社會責任報告，此舉顯示出國際環保組織在中國的艱苦努力取得一些成就。目前國際環保組織仍在努力，希望對於中國在環境保護的決策與規劃的不同階段，都能讓國際環保組織充分參與。世界自然基金會中國項目實施總監朱春全博士也表示：「三峽集團首次公開的社會責任報告是過去前所未有的，並接受國際環保組織的一些建議，並實際進行一些調度和操作，這可說是一項突破。」³⁰此外，大自然保護協會（TNC）媒體顧問表示：「在小南海水電站事件中，國際組織的影響力不同於怒江時期」，並指出：「國際環保團體除了促成三峽集團採取優化水資源調度的實際行動之外，還成功將反對恢復修建長江小南海水電站的環境評估報告遞交到中國政府高層決策機關。」³¹此外，經由大自然保護協會（TNC）的分析報告指出，小南海水電站能夠提供的電力完全可以通過優化現有或者將要建的大壩的水利資源，經由調度去實行發電功能，解決供電問題。³²

四、網路普及與「微博」的廣泛應用

微博³³等新媒體的運用，使社會出現了一些有創意的環保行動，例如：大連 PX 廠的集體行動，其運用博客與網路 BBS 作為參與者的溝通平台，組織化程度不高，主要意義是在於傳播訊息的快速與引起公眾關注。因此，雖然其沒有環保 NGOs 的組織化程度高，但卻能快速取得一定成果。達爾問自然求知社的負責人指出：以「我『為祖國測空氣』」的行動來說，其實單單憑一個組織很難把這件事的影響度和討論度提到最高。主要是在於運用微博進行購買檢測儀器的資金募集，響應者才增加了許多，

³⁰ 「國際環保團體稱與中國合作取得突破」，美國之音，2011年06月20日。

<<http://www.voafanti.com/gate/big5/www.voachinese.com/articleprintview/783351.html>>

³¹ 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012年8月11日。

³² 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012年8月11日。

³³ 微博是 Web2.0 又一創造型網絡社交服務，是微型博客 Microblog 的簡稱，用戶可以透過網頁、WAP 頁面、手機短信、IM 軟件包含：QQ、MSN、Google talk 等，直接發布圖片、視頻與消息等，與外界進行開放的對話與交流。

微博的傳播效力是具體存在的。」³⁴綠家園志願者也申請了三個微博，包含「綠家園志願者」、「綠家園環境記者沙龍」與「綠家園樂水行」，再加上綠家園志願者負責人汪永晨的個人微博，關注的人數高達三萬多人，許多環保人士也都有個人微博，關注的人數也多在一到兩萬之間。環保人士也在許多網路論壇發起「長江魚淚」、「保護長江魚」與「拯救小南海」等等的討論帖子，隨後的大量跟帖更是引起社會對長江特有魚類的關注，使公眾理解到這些長江魚類面臨的危機，過去比公眾熟知的物種，如藏羚羊和大熊貓，都更加嚴重，將來這些魚類的身影也許只有在博物館才能見到。

根據中國互聯網絡信息中心（China Internet Network Information Center, CNNIC）於 2012 年 7 月發布的報告指出，目前中國使用網路的人口已高達 5.38 億，³⁵微博用戶數量也呈現出爆發式的增長。2011 年上半年，中國微博用戶數量從 6311 萬增長到 1.95 億，半年增幅達 208.9%，網民的使用率更是從 13.8% 提升到 40.2%。此外，手機網民占整體網民的比例也從 24% 增加到 72%。相較於怒江時期對於新媒體的使用，環保組織在小南海水電站運用的技術更顯多元與純熟，不僅僅只有架設專門網站技術的成長，由於網路普及率增加與微博使用人數眾多，使得環保組織在訊息傳遞上更加即時，影響範圍也更廣泛。因此，環保組織採取較為主動或是互動的方式進行網絡聯結，例如在微博或微網誌上傳播訊息，將更加有利於訊息的傳播。

綠家園志願者負責網路平台管理的工作人員表示：「多數環保組織在過去對於網路宣傳方面並不是不重視，而是沒有這方面的技術人員，現在網路普及化，幾乎每個環保組織都有架設專門的網站，以提供訊息傳播及與民眾互動的平台。過去對於新媒體的不熟悉，多數只有架設網站去促進議題傳播，但是新媒體的許多操作方式都不同，運用的場合和受眾也略有不同。那過去在新媒體的操作上經驗不足，也不熟悉這個平台的特徵，以至於無法有效應用它。」

在反對重慶小南海水電事件，許多媒體與環保組織也製作了動態的視頻，公眾環境研究中心的創辦人馬軍就曾在他的個人微博上放了就重慶小南海保護區重劃的分

³⁴ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

³⁵ 「中國網民大增推動公民社會發展」，**BBC 中文網**，2012 年 07 月 19 日。

<http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/chinese_news/2012/07/120719_china_internet_user.shtml>

析數據和視頻，放上網絡的當日，轉發量就高達三千多次。³⁶微博與視頻的傳播效果比起怒江時期單單只運用網站宣傳的效果來的更加廣泛，使得更多人能夠參與和關注重慶小南海水電站建設的議題。

五、媒體市場化

經濟發展與社會的日趨多元化，刺激更為旺盛的文化、資訊與娛樂需求。受此影響，官辦媒體在經濟利益的刺激下，開辦以滿足民眾資訊需求為目的的「市場化媒體」，如各種都市類報業，尤其是南方都市報的興起，曾任《南方周末》記者，目前為《中外對話》總編輯的受訪者表示《南方周末》向來對於環保問題相當積極的關心，又以大壩議題最為人關注，由於這些議題政治敏感度較低，更能行使媒體跨界的監督權環保問題。³⁷綠色和平的受訪者也表示：「現在是資訊爆炸的時代，只要訊息不斷，天天在媒體版面流傳，討論度都會很高，尤其大壩的事件的新聞點通常會持續很久，因為跨界監督的報業增加，使得關心後續的民眾越來越多，也形成媒體不斷在大壩事件上多作著墨，形成一個迴圈。」³⁸

市場化的媒體雖然仍有言論限制，但是以營利為目的的經營方式，在市場競爭的逼迫下，也不得不日益趨近公民的偏好與價值取向，因此推出「評論版」等貼近公民口味的版面，對於地方官員、國家政策與各種社會現象進行批評，對各種熱點社會新聞進行即時的追蹤報導，更多的評論和報導則是針對當局的批評。清華大學新聞與傳播學院副教授表示：「許多媒體從業人員緊追環保議題不放，或是對於環保組織相當友善，在於其在媒體職業中有所寄託。過去在反壩資訊較難獲得的情況下，媒體從業人員多半與環保組織合作與學習，近年來由於媒體「市場化」的需求，加上多數市場化媒體的從業者不具體制身分，但具有一定程度的職業理想，使其願意更加主動宣傳與倡導反壩與環保等等的普世價值。」³⁹

³⁶ 訪談「公眾環境研究中心」副主任，2012年8月16日。

³⁷ 訪談「中外對話」總編輯，2012年8月28日。

³⁸ 訪談「綠色和平」氣候變化小組組長，2012年8月2日。

³⁹ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

貳、內部環境因素

一、組織專業化與科學能力的提升

科學界與環保界的觀點分歧與各界的話語挑戰，使得環保組織除了在知識與技術上必須有所儲備外，組織的專業性也影響參與效果。環保組織的政策倡導若能建立在專業性的基礎上，除了使不同的組織在公共利益的層面上共同合作，更能以專業角度提出具建設性的意見。由於，在怒江反壩初期，民間組織展現強硬的反對言論，但是後期民間環保組織卻顯得比較被動，一方面在於其專業度受到質疑，針對建壩提出的質疑被學者司馬南與方舟子等專家逐一批判與反駁；另一方面運用媒體網絡傳播的言辭過於煽情，被認為不能理解政策質量標準中包含的知識，盲目反壩而被指稱為「偽環保」。因此，為了在相關決策上提出全面與科學的意見，環保組織試圖朝向科學研究的角度發展組織。近來，推動怒江生態保護的綠家園志願者；發布「蘋果供應商汙染調查報告」、「水汙染地圖」與「空氣汙染地圖」的公眾環境研究中心；開展「我為祖國測空氣」與「推動 PM2.5 監測公開」的達爾問自然求知社；在淮河第一線實際監督企業汙染、開創「蓮花模式」的淮河衛士；在昆明開展古樹調研的綠色昆明等等，無一不是在朝向更加專業化與科學的方向前進，進行研究與公開倡導的結合。

二、環保組織人力資源的提升

重慶小南海反壩事件中，形成傳播媒體角色的轉變，原因在於媒體人才的培養，而社會提供的人力資源，不僅僅只在媒體層面，對於環保組織內部與外部資源的提升也大有助益。首先，由於配合媒體宣傳，環保組織可將其關注的議題傳播更廣，吸引更多人注意，從怒江反壩可看出，環保組織透過動員媒體網絡，甚至將意見傳達至中央政府並影響公共政策。因此，媒體的專業發展與環保組織在拓展影響力方面息息相關。媒體人才的提供與媒體資訊來源的面向轉變也形成小南海事件中，媒體所扮演的角色較之前反壩事件有些微不同。研究機構和學界為媒體的傳播提供「砲兵」，學界培養大量媒體從業人員，以及通過媒體進行傳播活動的人才，環保組織與教育機構創造並傳播環保思想，自怒江反壩中帶起媒體從業人員的理念後，多年來，此種環保思

想的累積也為傳播媒體在報導時提供「砲彈」。

其次，環保組織人才缺乏，在過去怒江時期，多是老一代環保人士，包含汪永晨、梁從誠與于曉剛等人積極呼籲，而現今也見到第二批青年環保人在前線大聲疾呼，投身於環保事業中，例如「公眾環境研究中心」的負責人馬軍，與「自然之友」調研部主任張伯駒，皆在重慶小南海事件積極參與科學研究與法律訴訟。第二代環保人士的參與，此種現象在反對小南海水電站事件中明顯可見，象徵著環保組織場域中，人才資源的注入。

最後，關懷江河的環保志願者數量快速提升。作為民間環保組織，綠家園志願者曾提出許多有關江河保護的建議，多次受到國務院重視，且國務院總理溫家寶更親自做出重要批示；國家發改委在制定部門法規時，還特別邀請綠家園志願者參與討論制定；綠家園志願者還曾與國家環保部、國家能源局與國家林業局等部門開展多方合作，反對無序的水壩建設，積極推展綠色行動。

因此，自怒江反壩事件後，公民對於建設水壩的理解程度提升，綠家園志願者也將組織目標轉向「關注江河」，自怒江後，展開一系列與保護河流相關的項目活動，包含江河十年行、黃河十年行與樂水行。根據綠家園工作人員表示，綠家園的志願者多是每次參與者皆會留下電子郵件通訊，組織並未就志願者的資訊進行管理與建檔，而無法得知確切人數，不過其表示，在黃河邊植樹的活動參與的志願者就高達三千多人，而對綠家園而言，各項活動皆實行長達近七、八年，年年穩定實施，也象徵志願者的積極參與和志願者數量的穩定度。因此，關心與了解中國江河議題的志願者也不斷增加。怒江同樣是跨地域的反壩事件，但主要場域位於雲南和北京，其他各地區的公民其實對怒江反壩一事不甚了解。而重慶的小南海水電站的議題的討論度相對廣泛，在於關心江河的環保志願者數量在近年來不斷提升，也顯現出公民對於反壩議題相當關注也具有一定程度的理解。

參、分析面向

從 2003 年開始，西南水電開發漸成為社會公眾廣泛參與的話題，怒江大壩和小

南海水電站的開發爭議，同樣面對到環境生態與經濟開發的兩難，兩件事的結果也並無太多差異，同樣未全面停止開工，但目前也都仍未有恢復開工的跡象。兩件大壩的爭議最大不同在於，環保組織從對抗到對話的行為轉變。因此，就比較西南水電開發的案例，以辨識環保組織的變遷相當具有意義。下一節將深入比較和分析，由於外在環境與快速變化及組織內部的建設進程，導致於組織在「結盟方式」、「行動模式」、「與政府之間的互動」、「與國際的交流」及「網絡媒體的使用」此五個方面產生改變，以下將針對此五個面向進行論述：

一、在「民間結盟方式」部分，以怒江大壩而言，聯名的組織多達六十幾個，但實質參與的組織僅有綠家園志願者、雲南綠色流域、自然之友與北京地球村等組織，挺進雲南進行實地調研的更僅有綠家園志願者而已。因此，除了環保組織與其發動的媒體網絡之外，公眾對於怒江建壩的關切度並非相當高，國內參與者可謂比較小眾，國際力量即使關切怒江建壩問題，但仍不願意直接涉入，僅提供中國草根組織發聲平台，以期影響中國官方決策。而反對小南海水電站的環保組織同樣聯名上書，實質參與研究的組織較多，包含綠家園志願者、公眾環境研究中心（IPE）、山水自然研究中心、大自然保護協會（TNC）、達爾文自然求知社等組織與各家媒體，環保組織更輔助當地居民組成自救會，此外，運用新媒體的傳播將小南海電站實地調查的結果傳至網路，更引起眾多公民關注，參與者有國際行為者、環保組織、新媒體與社會公民，參與者較為大眾。

二、在「運用手法」方面的比較，在怒江建壩爭議時，由於涉入程度最高的綠家園志願者，其組織創辦人本身即是媒體從業人員。因此，運用其熟悉的手法進行，加上，媒體的傳播面向較廣，速度也較快，為了迅速引起政府與社會關注，依此運用媒體工具的程度相對較高。而小南海水電開發事件中，媒體仍有發揮作用，但是值得注意的是，環保組織以法律訴訟進行反壩行動，環境訴訟作為環保組織的利器與工具時，將產生和媒體不同的效果。

三、「與政府關係」的方面來看，環保總局的職權在過去皆與國務院其他部委重疊，其所執行的業務也容易與其他強勢部門發生衝突。因此，環保總局不僅缺乏獨立

制訂政策的權力，執法權威也相對較低。倘若其要進行「反擊」或「擴權」，而爭取民間組織與社會輿論的力量，引發一場「風暴」似乎是最有效的捷徑。因此，「怒江保衛戰」期間，環保總局運用此契機，稱環保組織為「同盟軍」，以拉攏民間力量，提升環保總局的地位。⁴⁰2008年3月的第十一屆全國人大通過《國務院機構改革方案》中具體提出的「大部制」⁴¹改革中，環保總局升格為環境保護部，不若以往僅能列席國務院會議，現在更擁有在國務院會議發言之權力。但是在小南海水電站中，環保組織試圖與環保部取得合作，更要求其公開舉行關於小南海水電站開發之聽證會，卻遭屢次拒絕，環保組織對於環保部門而言，還是「同盟軍」與否，有待商榷。

四、「國際涉入程度」的層面，本研究並不認為引起國際高度關注，相對地國際涉入程度便會升高，本研究將涉入程度理解為其直接介入的程度，由於怒江流域橫跨幅度相當大，一旦開發怒江，可能也損及東南亞等國家的利益。因此，引起一定程度的關切，但國際並未實質介入，僅有少數國外媒體進入中國。反觀小南海水電站爭議，當中便有國際組織直接介入，美國大自然保護協會（TNC）更組成研究團隊直接至小南海水電站周邊進行檢測與實地探查。⁴²因此，國際涉入的程度與怒江時期略有不同。此外，在反對怒江建壩事件中，環保組織確實在專業上及拓展國際網絡方面取得極大的成就，但是環保組織除了得到不穩定的國際金援與聲援，環保組織在自身組織的發展與提升，並未與國際組織有更深的接觸與交流。

五、「媒體宣傳方式」在怒江建壩爭議時，便展現環保組織的媒體運用策略，環保組織與媒體的合作更可謂「天作之合」。綠家園在怒江發揮的媒體網絡策略除了為媒體提供資訊；更將自己塑造成訊息源，接受媒體採訪；並引起國際關注，拓展議題的政治性。而小南海水電站事件，環保組織不再像以往依賴傳統媒體，多方運用新媒體的傳播特性——即時性與互動性，環保組織並拍攝視頻與影片，讓更多人彷彿親臨現場，激勵民眾對於環境議題的關注。

⁴⁰ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月12日。

⁴¹ 大部制即為大部門體制，即在政府的部門設置中，將職能相近的部門、業務範圍趨同的事項相對集中。由一個部門統一管理，避免政府職能交叉、多頭管理，從而提高行政效率，降低行政成本。

⁴² 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012年8月11日。

表 4-2：怒江反壩與小南海水電站比較

	怒江大壩	小南海水電站
民間結盟方式	主要聯名結盟，實質合作較少。	有聯名方式，合作層面在於資源、技術與研究結果共享，合作更具實質性。
運用手法	主要以媒體網絡傳播。	嘗試運用法律訴訟。
與政府關係	環保部門稱民間組織為同盟軍	環保組織與民間組織無合作。
國際參與程度	跨地域的環保事件，國際關注高，但並無國際組織直接涉入。	國際環保組織直接涉入。
媒體宣傳方式	主要以媒體網絡傳播，新媒體為輔。	主要以新媒體網絡，傳統媒體為輔。

資料來源：筆者整理。

這些不同的現象隱然可以拼湊出中國環保組織在反壩運動的行為模式轉變，下一節將進一步說明造成組織變遷的環境因素，並說明變遷結果。

第三節 比較與分析

本節將進行更深入之分析，以期理解綠家園志願者在反壩運動中的發展特色與組織變遷結果。

壹、組織變遷分析

環保組織面對相同議題的行為模式產生與過去不同的樣貌，以下分別解釋環保組織在水電開發事件中，透過「草根環保組織的結盟方式」、「政府與環保組織的關係」、「國際部門的參與程度」、「傳播媒體的宣傳方式與角色轉換」及「環保組織與環境抗爭」此五個方面，來分析環保組織形成變遷的原因與影響。

一、草根環保組織的結盟方式

儘管許多經驗研究指出，非政府組織與公民參與的情形有利於反映多元意見，但由於參與者可能會缺乏專業知識而無法理解政策制定和政策質量標準中包含的知識，致使得公民參與存在諸多的批評。因此，在反對怒江建壩的過程中，民間環保組織即受到專業方面的質疑。在怒江爭議事件的後半段，即 2005 年 4 月，民間環保組

織針對建大壩提出的質疑遭受方舟子與司馬南等人的批評，批評其利用媒體煽情來盲目反對建壩，不夠專業與理性，更直指部分環保人士的行為是「偽環保」。

因此，在重慶小南海事件中，可以明顯看到環保組織在兩方面的轉變。首先，朝向專業化的道路，民間環保組織除了與學術機構合作，更與美國大自然協會有更實質的合作，使中國草根環保組織能共享國際資源與技術支持，形成更專業的結盟。其次，綠家園在樂水行與江河十年行的過程中，除了一貫的採訪與報導，同樣強調實地監測，並邀請更多專家與學者偕同前往第一線進行實地觀察，實地探訪大壩建立的位置、附近生態與移民狀況。如此一來，在參與大壩決策的相關決策中，能夠對於大壩的壩址及其造成的生態影響提出更全面、更科學的意見，以及可替代的方案，不再像過去更多是運用感性訴求，而是改以理性服人，以更專業的角度提出可行的意見。出身媒體的綠家園創辦人汪永晨在怒江反壩後期，被部分學者批評反壩言詞過於煽情，對此，其認為：「過去我們被批評不專業，是因為綠家園一直將自己定位在以媒體宣傳，所以在媒體的部份我們絕對是專業的。當然，環保人士不是科學家，也不必是科學家，但可以去學習試著更科學，這樣可以更多元來看待事情。」⁴³

原本以觀鳥、植樹與撿垃圾老三樣起家的環保組織，近年來更在組織活動中，努力提升科學質量，例如重慶小南海事件中，自然之友選擇與高校研究單位合作，共享其研究資源，而綠家園志願者則納入更多學者共同參與江河十年行，以求組織轉變，提升科學研究能力。值得一提的是，近年來，中國環保組織紛紛走向專業科學的層面，例如公眾環境研究中心的「水污染地圖」與達爾問自然求知社的「我為祖國測空氣」等。顯見積累專業知識與科學理性的態度，是中國環保組織未來的發展趨勢。

怒江事件是中國環保組織第一次大陣仗的合作，主要活躍的環保組織都在不同程度上參與反壩一事。全球環境研究所負責人認為：「中國環保組織各有各的定位和功能，在怒江建壩一事上，大家會經常注意到當中的主導力量——綠家園，但是怒江建壩一事的背後是有許多環保組織與研究機構各自分工努力，而綠家園在當中扮演一個動員與協調重要角色。怒江時期，由綠家園發起聯合組成了中國河網。那個時候會有

⁴³ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月12日。

經常的會議召開，大家會集中討論怒江的事，是挺大的 Network。」⁴⁴

不過山水自然保護中心氣候變化項目主任指出：「怒江時期的合作，實質功能不大，中國環保組織對於合作的內容其實都還停留在表面，因為當時主要參與者還是比較小眾化，基本上就是綠家園、雲南大眾流域與自然之友在當中發揮重要作用。」⁴⁵在重慶小南海事件則可看出，環保組織更實質的合作在近年來著重實質層面的合作，而不僅僅止於聯名。與怒江時期相比，其表示：⁴⁶

其實在中國，環保組織在很多事都是合作的，怒江大壩、北京動物園搬遷和圓明園防滲漏等事件，都可以看到好幾十家環保組織共同聯名，有時候高達五、六十家，但是多半都是聯名，實質主導就一、兩個而已，過去聯名的方式是比較「虛」的，現在就比較「實」一點，從小南海水電站的事件上，環保組織有更多實質層面的交流與合作，有專門的研究團隊，重心放在科學檢測的部份，之後再將結果分享給其他的環保組織，再分別運用法律訴訟和媒體去進行宣傳與反制，當中資訊的分享是更實質的，不只是停留在聯名而已。

對於環保組織間實質層面的合作，綠家園志願者項目官員表示：「綠家園自怒江之後，意識到要更加廣泛的利用媒體宣傳，但是宣傳的深度應加強，不僅僅只在事物的表面描述，更希望透過綠家園的實地造訪，取得一些科學性的證據以期與民間專注於科學研究的環保組織分享資源。」⁴⁷因此，對於綠家園平時項目工作在科學性的發展幫助上，其提及：⁴⁸

樂水行的過程中，我們會沿路拍攝一些汙水口以及附近的地理環境，並將監測到的水質結果，與公眾環境研究中心分享資源，公眾環境研究中心所製作的水汙染地圖，地理資訊也是藉由我們的實際走訪，在合作層面上分工，有更實質的互動。此外，公眾環境研究中心的負責人馬軍和達爾問自然求知社負責人馮永鋒，都曾參與江河十年行，實際走水電站周圍探勘，對於建壩的整體情形能更進一步的掌握。

⁴⁴ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁴⁵ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

⁴⁶ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

⁴⁷ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

⁴⁸ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

怒江反壩運動是中國環保組織第一次廣泛聯手合作，儘管中國非政府組織的數量不少，政治參與也很廣泛，但談到在反對怒江建壩的一次廣泛合作，還是顯得整合力度不夠完整。因此，從重慶小南海事件中可發現，民間環保組織、學術機構與國際組織的技術合作與資源共享，參與的主要行動者也更加大眾，怒江保衛戰的主要行動者主體是零星的民間環保組織與媒體人士，小南海的參與主體除了主要的環保組織與媒體人士，更納入社會公民、高校機構與國際組織的實際參與。是故，可以發現環保組織在面對大型水電開發案的反對手法，愈趨熟稔且更具專業眼光，參與主體更趨大眾化，整合力度更大，合作也更加實質，組織間形成更有效的合作網絡，有效整合各自的資源，提升反壩的訴求力度。

2012年綠家園江河十年行，第一次走進長江邊的小南海。三年來，中國民間環保組織一直在為這個長江珍稀魚類棲息的江段，不應該建設水電站而大聲呼籲。小南海事件的法律訴訟以及環保組織的反對行動持續三年多，儘管已舉行開工儀式，官方依舊遲遲無法開工，原因在於民間環保組織自怒江反壩的行動和功能已與過去不同，不僅提升組織專業度；在民間結盟的方式中，除了連署以外，更在專業研究的基礎上共享成果。可見民間組織彼此仰賴各自的資源，形成一種資源互補與互賴的關係，根據文獻指出，由於組織之間擁有相似的資源，加上彼此目標、功能、服務對象相似，故產生共同且利益一致的立場，其互賴關係則是屬於水平依存，即彼此合作並建立聯合陣線的互動關係，在此種水平依存的互賴關係上，組織的結盟產生與過去不同的樣貌。

二、政府與環保組織的關係

在中國特殊政治體制之下，國家仍掌控大部份的資源，並對「合法性」握有解釋權，與政府建立良好的關係是非政府組織能夠影響決策與參與政策制定不可或缺的條件之一。對環保組織而言，一方面必須扮演政府的合作對象；另一方面，還需成為政府所期望的角色，發揮政府所期待的作用。透過怒江事件可得知，當時環保組織的發聲之所以能夠成為關鍵在於：

（一）環保組織領導人的政治資源

環保人士與環保組織內部本身就有人大與政協的代表，通過政協與人大等體制內的表達渠道來提案，以反對怒江建壩為例，當時透過「自然之友」負責人梁從誠，將反對提案交給了全國政協委員與全國人大代表。綠家園記者沙龍項目官員也提及：「綠家園志願者負責人汪永晨與環保部的一些官員保持良好連繫，也具有政治資源。」⁴⁹對此，也是綠家園志願者一員，目前為中華發展簡報主編表示：⁵⁰

其實怒江那件事，你想汪永晨怎麼會知道要去阻止，也是他在環保局的朋友跟他說的啊，還有像兩會怎麼去提案，像自然之友，梁從誠是有政黨關係的啊，沒政黨關係的，就一定要有私人關係啊，基本上，環保組織跟政府要保持一定的關係，才能去影響政策啊。兩會提案的過程，也是要有相應的政府官員，你才能夠將組織的計劃提報上去。

此外，國家環保總局主管的中華環保聯合會在北京成立之初，多達 200 多人，當中除了 113 位部局級領導，還有汪永晨、梁從誠與廖曉義等 30 多位民間環保組織負責人也名列其中，民間領袖受重視且政治資源豐富可見一般。在與政府的互動方面，此些民間環保工作者的意見則頗為一致，認為：「社團雖無註冊，但政府還是默認，對社團而言，有些不便和麻煩，辦一般活動沒問題。但一些敏感的問題，政府還是會干預。」⁵¹「民間成立這些組織，對政府是有好處的，他們也只能睜一隻眼、閉一隻眼，而社團就能打擦邊球。」⁵¹因此，多數社團也都自覺地將自身的角色侷限在「成為政府的補充力量」。

全球環境研究所執行主任金嘉滿認為：「怒江保衛戰告捷，最重要的啓示就是政府內部願意釋出善意，使民間組織得到一個合作管道，而能影響政策。因此，若沒有政府內部的支持，環保組織要有影響力是很難的。」⁵²就此看來，國家環保總局與環保組織的「結盟」是事實。《中外對話》總編輯亦表示：「在中國要做好 NGOs 必須要有

⁴⁹ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

⁵⁰ 訪談「中華發展簡報」主編，2012年7月30日。

⁵¹ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月12日。

⁵² 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

高度的政治手腕。」⁵³對於環保工作的複雜性，其更強調：⁵⁴

政府內部決策過程很複雜，今天這個人出來協調，下次換另一個人來跟民間協調，每個人關切的重點都不一樣。但不是每一件事情都能有政府內部支持的，所以我們才會去「鬥爭」，當然政府也不是鐵板一塊，所以還有空間發展。

根據北京環保人士所述，中國環保組織的發起人與負責人多具有社會地位與政治資源。⁵⁵透過政治資源，組織在行事與發展可以避免較多的行政干預，更可以通過與政府部門的結合，大大提升影響力，而政府也非鐵板一塊，透過組織領袖的政治資源，民間環保組織的發展空間仍相當豐富。

怒江反壩發生之際，時任國家環保總局副局長的潘岳，多次喊話將民間環保組織稱為同盟軍，自此，環保組織與官方合作的深度日益加大。⁵⁶1997年，國務院機構改革，原國家環保局升格為國家環保總局，名義上從副部級升到正部級；但是，由原國務委員宋健擔任主任的國務院環境委員會卻被撤銷。對環保事業而言，這可謂是一大損失，因為其不僅規格高，還可超脫一般部委及省市區，環委會的成員不僅包括與環境保護相關部委的部長，還包括各省市區的一名省級幹部，而現今的國家環保總局很難再扮演此種角色。⁵⁷由於在中國行政體系中，國家環保總局向來是「弱勢」的部門，相較於動輒數千人甚至上萬人的經濟部門或地方政府，環保總局在1998年機構改革時，由321人裁減為200多人，在此種力量不對稱的情況下，尋求「同盟軍」自然成為必要的選擇。⁵⁸

綜上所述，「利益驅動」可以說是環保總局亟欲在民間尋找一股力量的原因之一。問題是民間組織是主動去與環保部門結盟還是被結盟的對象？因此，此種同盟關係也未必是堅而不摧的。對此，綠家園志願者負責人表示：「對民間組織來說，不管是去「被同盟」還是「同盟」，都要認清這種機會不是常有的，環保組織還能不能發揮影

⁵³ 訪談「中外對話」總編輯，2012年8月28日。

⁵⁴ 訪談「中外對話」總編輯，2012年8月28日。

⁵⁵ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

⁵⁶ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁵⁷ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年7月12日。

⁵⁸ 訪談「中國輕工業環境保護研究所」助理研究員，2012年8月29日。

響力，就要看能否再找到一致的利益了。」⁵⁹

根據Aldrich and Pfeffer 指出：「互賴關係主要指組織因為要獲得資源而與外在環境互動後所產生的關係」⁶⁰，而組織獲取資源的方式有時是藉著競爭，有時則和資源供應者建立互動關係。因此，資源的輸入或輸出形成的組織之互動狀態便產生組織間的互賴關係。值得一提的是，中國環保組織創辦人的政治資源維繫組織的發展與存續，其與政府部門的互賴明顯屬於垂直依存，即因為環境的分配階層化，組織需依賴權力地位較大且掌握資源的組織。環保組織若要提升影響力，除仰賴領袖政治資源外，更需要官方的主動示好，或是兩者間能找到共同利益以合作。

（二）制度化渠道空間的拓展

過去依賴於政府之間的「結盟」，對環保組織的發展而言是有效用的，但略顯被動。因此，在小南海事件中環保組織採取另一種途徑，即原本的方法還是沿用，只是多增加一項可運用的「武器」。因為，大多的資源還是由政府控制，在政府內部建立良好合作關係，便是環保組織發展的重要因素。儘管如此，民間組織亦試圖拓寬其政治空間，例如運用法律訴訟的途徑。由於環保法的修定，而今更多的是運用法律訴訟的方式。在小南海的事件上，政府開放渠道參與，法律訴訟則是環保組織自救的方式之一，也是政府給予民間可運用的合法途徑。對此，北大山水自然保護中心主任表示：「民間組織有許多方式解決問題，首先就是上訪，這是國家給予的合法渠道；其次就是將信息披露給媒體，讓記者來介入報導調查，第三就是訴訟，若當地政府做出一定決定或政策，可能是違法的，就可以用行政附議去要求當地政府撤銷這個決策。」⁶¹

面對小南海水電站訴訟已長達三年的情況下，自然之友擔任小南海專題行動的協調人表示：「法律訴訟有一定的效果，如果環保組織可以起訴的話，在組織的力量上相對會有很大的提升，多了一種『武器』。所以環保組織從 2008 年就一直嘗試拓寬環保組織的法律空間，環保組織也試圖和很多地方的省級法院、法庭法官和律師學者都

⁵⁹ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 14 日。

⁶⁰ H. E Aldrich and J. Pfeffer. ,“Environments of Organizations” ,pp.79~105.

⁶¹ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012 年 8 月 26 日。

要有很多接觸。」⁶²

打官司對於民間組織是新鮮的，也是敏感的。去年自然之友第一家以草根組織為原告的身份，去起訴一家化工廠的汙染，那當時的資助方又是美國，其實有點敏感，我們花了四年多的時間準備和行動，結果終於是破冰了，證明了在法律途徑上，環保組織還有空間可以努力。那小南海事件我們也在做嘗試，所以儘管開工儀式都過了，政府也不敢貿然動工啊。⁶³

自怒江擱置爭議後，環保組織在影響政策的層面上，不再只是仰賴與政府之間的關係網絡，也非單單只倚靠媒體和國際的同盟力量。在面對環境議題的方式上，環保組織運用的方式顯得更加多元，由環保組織近年來研討與學習使用法律訴訟，法律參與渠道可望更加制度化，以利擴大環保組織的行動空間，或許是未來環保組織參與公共政策重要管道。

三、國際部門的參與程度

過去的研究重心多半討論，國際組織對於本土組織的影響能否形成「迴飛鏢模式」(boomerang pattern)，即國家與本土 NGO 間的交流管道堵塞時，本土 NGO 會繞過政府向國際盟友求援，包含國際 NGO、國際組織與外國政府，力求從外部對國家施壓。⁶⁴儘管在怒江事件中，環保組織們能夠在國際間找到支持其同盟軍，例如世界反壩組織、國際環保組織與聯合國教科文組織等，以其向中國政府施壓，當然也獲得相對的影響力。

但是運用國際組織影響的同時，也要注意一些不適合中國國情的國際經驗，否則可能得到適得其反的效果。然而國際 NGOs 實際上無法真正協助民間組織對政府施壓，反而想方設法與中國政府取得合作。對此，達爾問自然求知社的受訪者表示：「以綠色和平來說，中國的環保議題他們幾乎是不敢碰，要不就是等問題到了尾聲才願意出面支援。他們也比較注重像是偏向國際化的議題像是氣候變遷等等，在乎那些五十

⁶² 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

⁶³ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月26日。

⁶⁴ M. E. Keck, and K. Sikkink, *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. (Ithaca, NY: Cornell University press, 1998), pp. 113~138.

幾年的事情，但是中國大部份的環境問題，都是迫在眉睫的，像是大壩興建的問題。」

⁶⁵對此，中國發展簡報主編也提出相同看法：⁶⁶

其實在怒江那時候，環保組織和國際組織一同發出聲音，希望國際支持，外界看起來好像很樂觀。一開始，我們也很雀躍國際支持的聲音，但是國際畢竟還是比較被動的，很多時候就是在聲援過程中很有力，但是真正要碰觸到問題時要與中國官方溝通時會因為要拿捏「尺度」，有時行動上還是顯得「綁手綁腳」。

過去，美國大自然保護協會（The Nature Conservancy，TNC）中國項目部在介紹其在中國開展活動的經驗時，也著重強調對與官方建立合作關係的重要性。在 2005 年更與國家發改委簽署合作備忘錄，與國家林業局簽訂合作計畫，甚至其活動都是政府關係為核心發展。⁶⁷而多數的中國的草根環保組織也坦承，沒有政府的支持和合作，有些活動是無法取得進展的。⁶⁸

國際力量過去在中國起的作用十分有限，但是近幾年來，中國草根環保組織的屬性漸漸轉向科學專業發展，因此和國際部門的合作更加實質，中國草根組織透過與量和經驗的交流砥礪，更提升中國環保組織的競爭力。例如：2009 年，公眾環境研究中心（IPE）與美國自然資源保護委員會（NRDC）在北京聯合發布了「中國城市污染源監管訊息公開指數」，對中國國內 113 個城市 2008 年度污染源監管訊息公開狀況進行初步評估。⁶⁹而在小南海事件中國際力量更是一反常態，不再像過去爲了想方設法與中國政府建立關係，而無法與中國草根組織共同對中國施壓。美國大自然保護協會與以往國際組織對於中國環境議題的態度不同，其在小南海水電站所扮演的舉足輕重的角色。除了與中國民間組織共享研究資源，更與中國本土的環保組織一同合作，實際參與到小南海水電站的調查研究。

小南海水電站飽受社會各方的詬病，除了生態方面的原因外，水電站的經濟效益也是眾所關注的焦點。美國大自然保護協會受訪者表示：「目前長江上游主要支流的

⁶⁵ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

⁶⁶ 訪談「中國發展簡報」主編，2012 年 7 月 21 日。

⁶⁷ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 26 日。

⁶⁸ 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012 年 8 月 11 日。

⁶⁹ 訪談「公眾環境研究中心」副主任，2012 年 8 月 16 日。

梯級開發已大規模啓動，依照中國三峽工程建設總公司發布的數據，從重慶上游正在籌建或建設中的白鶴灘、溪洛渡、向家壩到重慶以下已經建設完成的三峽水電站，這五個巨型水電梯級的年平均發電量將達到 2714 億度。因此，單純就經濟效益而言，建設小南海水電站的經濟效益明顯劣於其相鄰的水電站。」⁷⁰對於與國際組織的合作，同樣屬於研究類型環保組織的山水自然保護中心主任表示：⁷¹

國際組織資助中國也有風險，政府很容易就可以說，你拿外國人的錢，來破壞中國的經濟發展。其實前兩年就是海外資金要有很多手續證明，不然錢也會被扣住，因為中國的外匯管理部門會截掉。所以資金固然重要，但是近幾年來，由國際認為中國已經富起來了，給中國的資金漸少。因此目前中國的 NGOs 需要的就是國際組織的專業經驗和資源的分享，獲得這些，中國草根組織才可能有所成長，尤其是在大壩議題上有更多實證的支撐，才有話語權和官方對話。

綜上所述，目前中國環保組織除了在資金的需求促使其積極與國際部門接觸，在組織分工與專業化經營方法上也努力效法國際組織，可發現組織在互動過程中形成一套價值觀念與行為標準，成為組織與其成員的共同觀點，並自發的遵守，此即為規範性同形機制的展現。

此外，屬於倡導型的保組織自然之友與綠家園志願者，組織自身的研究能力並不足，在重慶小南海水電站一事中，藉由於國際組織的合作與資源共享，自然之友一方面經由更精確的數據以提起法律訴訟；綠家園志願者在媒體報導上，也添加更深的專業性，在小南海事件中，不再像過去怒江時期一再重複說怒江是一條國際河流，是一條母親河，奔騰自由的河流等等，此類感性的話語已漸漸減少，反增添更多的科學理性，以此帶動更多本地公民來表示他們的想法和看法。此外，還有更多的探討是小南海建壩後會帶來什麼影響，投入和產出是否有問題，開發過程中是否是未批先建呢？還是沒有經過環評？目前開發到哪個階段？綠家園志願者的報導趨向專業化，也使得更多環保人士得以掌握這些信息，爾後才能與水電公司進行更深的博弈。

因此，在小南海水電站上，綠家園志願者與國際環保組織的互動，多建立於研究

⁷⁰ 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012年8月11日。

⁷¹ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

資源的經驗與技術，此舉也使得中國本土環保組織與國際部門有更多的實質的接觸，而與國際組織在技術與方法的交流更爲草根組織帶來發展空間與博弈籌碼，造成中國環保組織形成一個共識，即除了在資金支持外，也在技術上紛紛追求國際支援。基於，規範性同形與模仿同形的思路，前者指出組織在互動過程中形成一套價值觀念與行爲標準，成爲組織與其成員的共同觀點，並自發的遵守，此即爲規範性同形機制，及草根組織尋求與國際部門的合作以利提升自我；後者則是在於與國際部門合作的組織，發展都比較優越，因此與國際部門合作成爲組織仿效的方式。

值得一提的是，以國際化的角度而言，怒江屬於國際河流，開發大壩將會影響至臨近國家，而在開發之際引起反彈，更使草根組織得到國際力量之聲援，但至多就是聲援，國際仍忌諱中國政府力量；而小南海水電站雖然是中國本土境內之流域，但由於國際組織實質參與研究，加上中國政府更趨重視環境保護等原因，使得小南海水電站得以暫緩開發。此外，北京環保人士也表示：「過去在怒江事件，好像就是喊一喊而已，但在小南海水電站的反對爭議上，由於國際組織的研究團隊提出實際的證據和數據，證明建設與開發小南海水電站帶來的損失大於利益，所以小南海事件中，國際力量在中國民間組織反對大壩的立場上的介入，力量較明顯。」⁷²因此，儘管小南海水電站僅是國內河流，但由於國際力量與草根組織具實質合作，除了組成調查團隊，更有專業的科學家實際研究與數據產出，使得反對小南海水電站的建設得到更多機會。

由於在中國運作的國際環保組織對於小南海水電站的介入，使得中國官方，也就是中國中央及國有企業中國長江三峽集團公司首次發表三峽工程社會責任報告，此舉顯示出國際環保組織在中國的艱苦努力取得一些成就。目前國際環保組織仍在努力，希望對於中國在環境保護的決策與規劃的不同階段，都能讓國際環保組織充分參與。世界自然基金會中國項目實施總監朱春全博士也表示：「三峽集團首次公開的社會責任報告是過去前所未有的，並接受國際環保組織的一些建議，並實際進行一些調度和

⁷² 訪談「中國輕工業環境保護研究所」助理研究員，2012年8月29日。

操作，這可說是一項突破。」⁷³此外，大自然保護協會（TNC）媒體顧問表示：「在小南海水電站事件中，國際組織的影響力不同於怒江時期」，並指出：「國際環保團體除了促成三峽集團採取優化水資源調度的實際行動之外，還成功將反對恢復修建長江小南海水電站的環境評估報告遞交到中國政府高層決策機關。」⁷⁴

國際組織在小南海事件不僅組成專業團隊進到壩區進行專業檢測，更企圖以研究成果影響中國相關部門之決策；而草根組織與國際組織在分工合作上，表現較明顯的則在調研工作與方法有更深的交流，兩者的資源互賴關係屬於「水平依存」，即因彼此目標、功能、服務對象相似，故產生共同且利益一致的立場，於是彼此合作並建立聯合陣線的互動關係。兩者同樣反對爲了建設小南海電站，而犧牲豐富的生物保育區。因此，在同一目標的驅動下，雙方資源形成一種平行的交流，與過去民間組織單方面仰賴國際組織支援的模樣不甚相同。

四、傳播媒體的角色轉換與宣傳方式的改變

（一）媒體主動性提高

通過一系列在媒體上公共論辯的練習，怒江反壩事件開啓了民間對於公共事務的理性知識，並學習參與公共政策制定的思考，而在重慶小南海事件上，明顯可見民眾不僅意識到建設水壩將導致自然的破壞，更理解到必須保護瀕臨物種的永續生存。在媒體批露出小南海水電站一旦建成，將會毀損長江自然環境，長江魚類高達 338 種，當中百分之六十爲珍稀魚種，其中在世界其他地區從未發現的魚類有近 100 種，還有中國獨有的中華鱘、白鱘、達氏鱘、胭脂魚和虎嘉魚等國家一、二類重點保護珍稀魚類，是世界特有魚類分佈最密集的地區之一；⁷⁵而隨著長江上游水電開發的升溫，這些河段原有的產卵場消失，棲息地條件被破壞，珍稀、特有魚類的種群數量急遽減少；小南海保護區每年更有 150 億尾魚苗通過，若電站建成，魚苗將銳減近半數。

社會大眾得知此訊息後，紛紛要求停建小南海水電站，「一般大眾」轉變爲「關

⁷³ 「國際環保團體稱與中國合作取得突破」，美國之音，2011 年 06 月 20 日。

<<http://www.voafanti.com/gate/big5/www.voachinese.com/articleprintview/783351.html>>

⁷⁴ 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012 年 8 月 11 日。

⁷⁵ 訪談「中國輕工業環境保護研究所」助理研究員，2012 年 8 月 29 日。

切的民眾」，更成為「有知情權的公民」(informed citizen) 近年來尤為明顯。對此，清華大學新聞與傳播研究所副教授指出：「公民的知情權意識高漲，媒體的報導主動性也漸漸的提升，整個環境報導的品質正在改善，媒體不再是被動等著材料上門，而是會主動取材。」⁷⁶對此，曾為媒體從業人員的受訪者更強調：⁷⁷

媒體在近年來面對於環境新聞的報導有明顯較為主動的趨勢，在於環境問題的劇增，加上記者素質的提升。當然，媒體對於環保組織也是相對友善的，在與環保組織的合作中有些寄託，就是我們要報導一個相對專業的領域，在這個領域中有許多不同的聲音，媒體應該要如何去呈現的問題，有時候還帶有一些公共的影響性。

「怒江保衛戰」可說是中國環保史上第一次以環保組織結合媒體的力量來影響一個巨大工程的重大決策。而近年來，除怒江保衛戰之外，還有「圓明園鋪設防滲膜議題」、「廈門PX事件」與「上海磁懸浮列車」等事件，也沿用此種模式。⁷⁸這些事件中，不約而同都存在兩個重要的社會角色：環保組織與媒體。環保組織與媒體展開更多元的合作。一方面，環保組織將媒體視為其重要的合作夥伴，運用媒體擴大組織知名度與環保事業；另一方面，媒體也開始在眾多公共事件中，發揮輿論監督的功能，將環保理念不斷向公眾宣導。在許多環保事件中，媒體不僅僅是環保組織的支持者、同盟軍，有時更是與環保組織同時站在第一線的參與者。對此，曾擔任《南方周末》記者，目前為清華大學傳播所副教授的受訪者提到：⁷⁹

由於長期以來，媒體沒有多餘的空間可以說不同的意見，而環境議題的背後則有許多中立的環保組織在發聲。因此，媒體人認為，透過他們的關注也能帶出一些公共的影響。

綠家園志願者項目官員亦表示：⁸⁰

⁷⁶ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

⁷⁷ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

⁷⁸ 賈西津主編，**中國公民參與：案例與模式**（北京：社會科學文獻出版社，2008），頁21~23。

⁷⁹ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

⁸⁰ 訪談「綠家園志願者」，項目官員，2012年7月17日。

在處理小南海的題材上，記者的主動性就很強，不是像以前怒江大壩時比較被動，我們幫忙準備好報導材料，他們就發消息。現在，環保組織一給消息，很多記者會主動去挖消息，我們很多時候訊息的獲得幾乎是同步進行。

目前中國環保組織的數量高達兩千多家，綠家園志願者雖然不是中國第一個環保組織，但卻是第一個主要以媒體工作者與環境記者所組成的環保組織。綠家園志願者成立之初就是源於媒體記者和環境科學工作者對環境問題的憂慮和責任感，組織成員中多數為媒體工作者，創辦人汪永晨女士亦出身媒體，其主導多次環保行動也多半受媒體相助，⁸¹使得中國環保組織與媒體形成一種特殊的網絡。

從鉅觀層面檢視，中國國家與社會關係隨著改革開放而不斷改變中，整體而言，國家正逐漸退出部分的社會領域，而社會組織則努力爭取拓展生存與表達空間。在中國國情之下，現有環境中，社會組織最可能借助具體制身份的媒體力量，也就是說，倘若其獲得媒體正面報導，某種程度上即意味被國家所認同，同時能取得社會的合法性。綜合上述環保人士所述，媒體的在報導與追蹤訊息在近幾年來顯得積極與主動，重點在於媒體的自覺極尋求獨立性的功能，媒體在中國一直是國家機器的重要組成部分，但隨著國家的部分退出與市場機制的推進，媒體的自覺意識也在萌發，其需要新的報導形式載體，以表達與政府不同的聲音，逐漸開展角色的轉換，形成「社會喉舌」的新角色。⁸²

（二）新媒體網絡的應用

除了媒體的主動性增強之外，新媒體的運用也是值得注意的，對倡導性組織而言，「網絡」是加強 NGOs 聲音與推動政策影響的重要方式，如：在圓明園湖底防滲環評聽證會與報告前後，「自然之友」舉辦了兩次研討會，皆由「博客網」實況全程轉播。⁸³ 而在小南海水電站事件中，我們可以發現環保組織運用媒體的部分更加純

⁸¹ 艾洁，「社會事件中環境非政府組織的社會資本研究—以怒江事件中綠家園為個案」，中國人民大學碩士論文（2005年），頁24~29。

⁸² 訪談「中外對話」總編輯，2012年8月28日。

⁸³ 楊東平，「十字路口的中國環境保護」，收錄於梁從誠主編，**2005年：中國的環境危局與突圍**（北京：社會科學文獻出版社，2006），頁3-28。

熟，除了傳統媒體的運用，在電子郵件組與內部通訊，新媒體的運用也日漸多元，公眾環境研究中心主任指出：「我們在一些議題上使用一個相關電子群組，收到信的人如果點擊，就會再寄給其他人，這種「病毒式」的傳播使得訊息傳播的幅度更加廣泛。」

⁸⁴此外，除了郵件的傳遞，更提及視頻的傳播也是近幾年來的新嘗試，其表示：⁸⁵

新媒體、社交媒體與公眾網站的出現，帶給環保組織一個契機，像微博的轉發力量在小南海的事件中的應用：公眾環境研究中心的創辦人馬軍在他的微博上放上小南海通過分析後做出的數據和視頻，轉發量就有三千多，新工具的使用讓大壩啊、水電開發的事情，變得更受公民關注與大眾化，不再像過去只有幾個NGOs在起作用而已。

對此，綠家園志願者項目官員也相同觀點，其表示：⁸⁶

許多環保人士和環保組織也都有微博，透過微博的聯結也使接觸到的民眾範圍更廣，綠家園也經常在樂水行過程中將視頻和相片即時上傳到微博，轉發量和點擊率的人數也相當高。

可以發現，目前多數環保組織皆有獨立的發生網路平台與系統，由於新媒體傳遞訊息快速且成本低廉，效益清晰可見。因此，基於模仿性同形化的趨力，組織在不確定性的環境中為了存活，會在環境中選擇較成功且較易模仿的組織作為模仿的對象，以增加組織效益，形成無論是成立多年或是新興組織，皆紛紛應用新媒體的方式進行信息公開與宣傳等組織工作的推展。

（三）媒體的話語權

在「怒江議題」中，發揮影響力的關鍵環保組織綠家園志願者與其他環保組織進行結盟，加上與媒體合作形成「反壩派」的一方；而地方政府、電力公司等則構成了「建壩派」的核心力量。各方力量的互動，展現民間發聲的力量成為政策議題的過程，建構成「媒體市民社會」的運作機制。在怒江保衛戰中，可清楚得知綠家園與媒體的合作：傳遞信息、策劃報導與影響政府。怒江事件使環保組織與媒體關係更加

⁸⁴ 訪談「公眾環境研究中心」副主任，2012年8月16日。

⁸⁵ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

⁸⁶ 訪談「綠家園志願者」，項目官員，2012年7月17日。

密切，由於成員的兩重性身分，媒體成爲環保組織的同盟軍，以綠家園爲代表，一方面進行媒體報導；另一方面，透過環保組織，獲取訊息並策劃，再提供給各大媒體網絡、連署簽名、實地調查與參加國際會議等。對此，中國國際民間組織促進會工作人員則表示：⁸⁷

中國的組織可以動用的資源，唯有媒體是最有空隙可以進去的，因為其實當一個草根組織沒有錢，沒有社會和政治資源，它必須靠媒體去發聲，在任何一個做的不錯的 NGOs 其實很多都是這樣，環保 NGOs 和媒體密不可分，這是中國國情下可行的一條路，也是環保組織在掌握話語權的方法之一。

長期關注中國環保組織發展的中國航天航太政治所受訪者認爲：⁸⁸

目前來看，對中國地方政府或機構來說，產生壓力最大還是來自於媒體。首先，許多事情，只有通過媒體才會曝光，曝光就會形成壓力；第二，地方政府也怕形象受損，所以對媒體會有所忌憚，可見透過媒體的話語權來對政府施壓。

清華大學新聞與傳播學院副教授指出：「綠家園最大的貢獻就是形成中國反對建設大壩的話語論述與話語權。」⁸⁹針對於綠家園的貢獻，其更強調：⁹⁰

從都江堰到怒江，這些事情還是形成了一些可以複製的反對性框架，環保組織逐漸摸索出一套比較好的話語可以去向對立面談。在環境運動比較成熟的國家，像反對大壩或各種公共項目，可能都隱含一些話語的論述，這些在中國原本是沒有的，但通過中國的文化特點和社會結構，環保組織在怒江這件事當中，熟悉一套可以反對權力的話語論述，是綠家園重要的貢獻。

透過怒江事件可以發現，隨著中國公民社會的日益成熟及民意表達機制的開展，可看到越來越多的底層民意對於政府決策和政府行爲的影響。其中一個重要的現象是，非政府組織和媒體共同推動民間議題，經過在媒體平台的傳播，逐漸被納入政府議程之中。目前，一個成熟的公民社會雖然尚未在當代中國形成，但是社會組織和社

⁸⁷ 訪談「中國國際民間組織促進會」氣候變化行動網絡 CCAN 協調員，2012 年 7 月 29 日。

⁸⁸ 訪談北京航空航天大學政治科學研究所副教授，2012 年 7 月 5 日。

⁸⁹ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012 年 8 月 25 日。

⁹⁰ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012 年 8 月 25 日。

會民眾卻可通過非政府組織與媒體的合作機制，推動議題形成公共表達，並與國家產生互動。

(四) NGO 的雙重身分：NGO 媒體化

由於一些環保組織發起人本身即是從事媒體工作，因此形成環保組織和媒體之間有著獨特連結。由於環保組織與媒體之間形成一種獨特的網絡關係，在環保組織的積極動員下，媒體不斷追蹤環境議題，使得反對怒江建壩一事取得階段性成功的結果。在怒江事件中，環保組織運用媒體的方式，可發現媒體成為環保組織的同盟軍。綠家園志願者多年來透過「環境記者沙龍」與「江河十年行」的活動，為中國培養出更多具備專業知識的環境記者，許多環境記者透過參與環保組織的活動，理解與學習到更多環保組織關心的議題，而在許多環境議題上成為實質的參與者。

而就各國環保運動發展的過程看來，環保組織與媒體的結合一直是「天作之合」，而此在中國更是明顯，一方面，環保組織通常缺乏權力和市場資源，媒體成為其對人力與物資動員的主要管道；另一方面，由於與環保相關的法律難以實施，媒體更能彰顯其公正與伸張正義的本質。結合在北京的環保場域中，最為明顯的乃是 2000 年夏開始啟動的「記者沙龍」，其由綠家園自願者負責人，也是中央人民廣播電台記者汪永晨主持，「記者沙龍」定期邀請專家學者針對特定主題進行演講，包括南水北調、荒漠化、氣候暖化、北京動物園搬遷等，參與者為各報駐北京的記者、環保組織的成員以及關心環保的人士等，其達成了一個媒體與環保組織的平台。綠家園志願者負責人表示：「不管是江河十年行、黃河十年行、記者沙龍或是每日江河信息媒體，其實都是綠家園策畫，媒體執行，再由 NGOs 進行後續的倡導，其實這個模式是可以複製學習的。」⁹¹此外，其更提及雙重身分的優勢：⁹²

記者的身分還有一個優勢，就是考察比較方便，你若是一般老百姓或是組織，政府早就把你抓起來了。考察時間政府還給提供吃住，借我們用車，那車還是溫家寶考察時坐的車，所以這時候媒體身份就起了很大的作用。

⁹¹ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 18 日。

⁹² 訪談「綠家園志願者」負責人，2012 年 7 月 18 日。

綠家園去策劃和組織動員，一方面以環境記者的身分去執行，然後再以綠家園的組織形式去編輯這些採訪和辦講座，相輔相成的。不管媒體 NGO 化，還是 NGO 媒體化，都說明雙重身分的結合，產生明顯的效益與優勢。

曾是環境記者沙龍推手之一，目前為「大自然保護協會」媒體連絡顧問的受訪者表示：「你不能期待人家給你平台發聲，你得自己去搭建，像記者沙龍就是我們自己搭的台，從 2000 年到現在也十二年，後來我們發現很多大的環境事件出現的時候，有參加沙龍的新聞記者都是跑到最前線的。」⁹³對此，專注於環保研究與監測的工作項目，與媒體之間的聯繫比較少的公眾環境研究中心的受訪者也認為：「環保組織與媒體的結合，當中的效果有時候是積累的，大多的時候，環保組織能透過媒體的宣傳，在短時間吸引政府部門和公眾的眼光，但是有時候，像江河十年行的此種環保組織與媒體合作的機制，影響力反倒可能是無法測量的。」⁹⁴其又表示：「小南海的事情最終得到一個轉機，是因為有一個記者她參加了江河十年行，她深刻去了解，最終用媒體去做一個發聲，若不是綠家園十幾年的堅持，這件事不會產生，小南海的轉機也不會出現。」⁹⁵

可見，媒體的功能與影響力並不能量化，有時產生的效益非常大。由於綠家園運用組織優勢積極與媒體進行合作，其長年舉辦的環境記者沙龍更受到社會迴響，不僅為綠家園帶來知名度，也促成許多環境議題的討論，與媒體合作的優勢可見一般。基於模仿同形的趨力，目前許多環保組織也仰賴與媒體的關係，例如：早期的環保組織「北京地球村」也定期舉辦「記者茶社」與「記者論壇」；於 2012 年成立的「創綠中心」也與「嶺南環境公益中心」合作，針對能源政策與議題與記者進行研討。

綜上所述，對於環保組織而言，媒體的功能日漸成熟與多元，在反壩議題中的作用已不再像怒江時期一樣，只起到報導、宣傳的作用，媒體在近期儼然成為一個更直

⁹³ 訪談「大自然保護協會」媒體連絡顧問，2012 年 8 月 11 日。

⁹⁴ 訪談「公眾環境研究中心」副主任，2012 年 8 月 16 日。

⁹⁵ 訪談「公眾環境研究中心」副主任，2012 年 8 月 16 日。

接的參與者，更是一個「身在其中」的行動者，有時甚至會主動製作專案並設計項目和環保組織合作。從宏觀層面看，中國的國家—社會關係隨著改革開放的發展處在不斷的調整當中，整體趨勢是國家逐漸從一些社會領域當中退出，而社會組織則努力爭取自己的合法性以及拓展自己的表達空間。在現有的環境當中，社會組織最可能借助的力量就是具有體制身份的媒體，如果它們得到了媒體的報導，在某種程度上，就意味著被國家認同或者具有了社會的合法性；與此同時，媒體則以另外一種不同的邏輯在尋找自己的獨立性。

一直以來，中國媒體都是國家機器當中重要的一個組成部分，但是隨著國家的逐漸退出和市場因素的推進，媒體的自覺意識也在發育。這個時候，媒體需要一種報導的載體，以表達一種與政府不同的聲音，並逐漸展開自己的角色轉換。同時環保組織也在嘗試運用新媒體，期待未來除了倚靠傳統媒體網絡來發動輿論，也能透過新媒體讓環境信息公開更加快速與廣為人知。時至今日，以重慶小南海水電開發事件而言，媒體在中國反壩事件上的發聲程度越發成熟，儼然成為主要的參與者，傳播媒體從過去透過環保組織去理解與學習相關環保知識與經驗，環保組織亦透過媒體身份進行信息公開，兩者相輔相成，在中國反壩議題中扮演同盟軍，在小南海事件中更是主動出擊，今已蛻變為環保事件中的參與者。

五、環保組織與環境抗爭

近幾年來，在中國一些環境公眾議題上，可發現環保組織呈現集體失語的狀況。2007 年被稱為「公眾參與元年」，但是在一些標誌性的公眾參與事件，例如：北京六里屯垃圾焚燒場的建造、上海懸浮列車工程與廈門 PX 廠等，都未見環保組織的介入與參與。台灣在 1970 年代，也開始出現嚴重的公害問題。當時擁有環保意識的抗爭民眾也非一盤散沙，從自力救濟到發展出綿密的人際網絡，從而組成一個堅定的草根組織，⁹⁶各種跨區域與跨階級的環保運動也因此出現，為台灣的自由化與民主轉型奠定堅實的基礎。

⁹⁶ 丘昌泰，「從「鄰避情結」到「迎臂效應」：台灣環保抗爭的問題與出路」，*政治科學論叢*，第 17 期(2002 年 12 月)，頁 33~56。

在公眾參與環境保護浪潮中，民間環保組織與自發性的公眾環境維權者，一直是兩股重要的力量，這兩股力量有時會合作交流，反之則是各行其道。目前在中國，社會抗爭層出不窮，以環境保護為核心的社會運動更是頻率逐漸升高，其中也包含警民激烈衝突導致流血事件的抗爭，也有採取溫和行動，像散步或打標語，例如：2007 年廈門 PX 事件、2008 上海磁懸浮事件與北京六里屯垃圾焚燒廠事件。然而，透過文獻得知，在中國的環境抗爭中，少見環保組織的介入，環保組織更是有意保持距離，一般來說不太願意捲入這種紛爭中，怕有風險問題；⁹⁷例如「北京六里屯垃圾焚燒廠」，很少見到當地環保組織的身影，多數環保人士是以個人名義參加的，很少以組織形式介入。一名北京環保人士指出：「參與靜坐和提供民眾援助都是以個人名義，不可能以組織型態參加的，太高調了。參與環境爭對環保組織而言是有風險的，加上組織有自身的目標要實現，所以在環境抗爭只能暗中支持。」⁹⁸此外，經常參與環境抗爭的達爾問自然求知社負責人也表示：⁹⁹

在西方語境下你可以走上街頭去抗爭，在中國是不允許的，你要和他們沾上了邊，那組織肯定命運多舛。在環境抗爭議題上，環保組織的參與顯得理性，因為我們想做的是常規化、理性的制度建設，而不是對抗和衝突。那時也接到很多公民打來的投訴電話，他們跟我說很多環保組織都拒絕聲援，說這是跟政府對著幹的，跟你們有太多的交流太危險。我那時就明顯感覺的居民是失望的，但確實 NGOs 做這樣的判斷不是不好的，沒辦法啊。

綠家園受訪者面對環保社會抗爭的群體則表示：¹⁰⁰

有些關注境保護的群體通常用 QQ 和我們連繫，有一個「綠色指揮官」的群體，一發現環境污染問題就會和我們說，我們只能交給媒體曝光，避免激進的行動。因為成立一個組織並不容易，所以在表述自己的想法難免有所顧忌。

而民間環保組織與集體運動的關係又該如何協調，才能夠避免政治風險、危害運

⁹⁷ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 26 日。

⁹⁸ 訪談「中國輕工業環境保護研究所」助理研究員，2012 年 8 月 18 日。

⁹⁹ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

¹⁰⁰ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 7 月 17 日。

動進行？幾乎所有的訪談對象都認為是目前無法參與環境抗爭是中國環保組織的主要困境之一，並提及民間近年來更諷刺 NGO 是 New Governmental Organization（新政府組織）。¹⁰¹可以看出中國環保組織的角色多半是退居第二線提供資訊，而無法在檯面上進行組織工作，可見環保組織在環境抗爭中參與的力道有限。綠家園項目官員提及，環保組織雖然不直接介入環境抗爭，但透過別的途徑給予支持：「我們有媒體資源，間接用媒體去曝光，我們就當個橋樑，讓環境抗爭事件與媒體之間搭上線，也算是我們能夠幫的上忙的地方。」¹⁰²對此，達爾問自然求知社的受訪者則表示：¹⁰³

環保組織介入的辦也有很多種，不是說人家去遊行我們也去，而是說去發現他的不足，在社會運動到最高潮的時候，你未必要加入，因為那時候被政府瓦解也快。環保組織必須等到安定期或是冰凍期才介入，因為這時候他們最需要人家幫忙的時候，這時候你給它們一點幫助，對他們精神上有絕對的提升，才能讓他們的抗爭能夠延續下去。

經由上述對話，可以發現環境抗爭中，環保組織並非不涉入環境抗爭中，只是與抗爭群體與環保組織的目標不同，環保組織關心的方向比較全面，關心的層次也超越單一事件。倘若環保組織過度涉入社會抗爭，就可能會有生存風險，例如：2007 年廈門海滄區的石油化工項目，引發的公眾環境抗爭。當時廈門綠十字的介入幫助，也使得這個維持十多年歷史的組織面臨取締的情況。¹⁰⁴因此，環保組織在中國環境抗爭事件上多選擇扮演輔助及諮詢的角色，未能高調與抗爭組織一同走在同一陣線。

由各式的環境抗爭過程可以發現，環保組織的確有自主性，但仍無力挑戰政府部門。因此，在各類環境抗爭中雖然很少見到組織身影，但組織透過中介關係或是個人力量，同樣可以去實踐環保訴求。環保組織雖然不是環境抗爭的主體，但透過倡導信息公開與國際和媒體形成資訊交換的組織網絡，也形成基層群體在進行群體性訴求時的重要支柱，對此，北京環保人士表示：¹⁰⁵

¹⁰¹ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

¹⁰² 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 7 月 17 日。

¹⁰³ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

¹⁰⁴ 訪談「環境青年評論」負責人，2012 年 8 月 1 日。

¹⁰⁵ 訪談「中外對話」總編輯，2012 年 8 月 28 日。

環保組織將信息公開和公眾參與，使老百姓能夠學習自己組織起來，並提供平台給當時六里屯垃圾焚燒的受害者，讓他們把事件可以完整的公開的表達。實際上公民舉辦聽證會時，環保組織也會動用關係，廣邀學者來參與。

公眾參與環境保護與民間環保組織在中國的發展，有一些微妙的發展方式。當前中國公眾對於環境保護的意識相當高昂，這些能量應有一個良好的路徑去依託與發揮，但是絕大多數的公眾環境維權無法得到環保組織的接應，筆者認為環保組織應是最好的匯聚與支持社會力量的通道，但是從現實層面來看，則未必盡如人意。達爾問自然求知社受訪者又指出：¹⁰⁶

2009 年的時候，阿蘇衛垃圾掩埋廠要蓋的時候，附近居民就聯合要去北京農業展覽館那邊要去示威啊，結果好幾個人就被警察說是擾亂社會治安，就被抓起來了，那時候參與這件事非常多的一個律師黃小山，對北京的環保組織很不滿，他就說：「在我們最困難的時候，你們都在哪裡呢？」儘管之後我們有一個團隊在跟他們連繫，但他還是很耿耿於懷。

當環境抗爭群體需要幫忙時，環保組織未能及時出現，顯現出環保組織呼應社會需求的能力還有待提高，多數環保組織仍然重視環境啓蒙與教育，但中國近年來，知識普及反映出公眾環保意識提升，公民期待的更多的是環保組織能夠快速回應環境維權的需求。對此，達爾問自然求知社負責人表示：¹⁰⁷

NGOs 在環境抗爭中並不是缺位失語，而是政治策略的多元運用。目前中國 NGO 著力於單一議題網絡形成，因為這樣的空間是被允許的，比如：水議題、氣候變遷議題等。去年十月份在天津舉辦的國際氣候變遷會議，六十個中國本地和國際 NGOs 聯署「綠色中國、競跑未來」獨立聲明，呼籲政府重視氣候變遷危機，象徵中國 NGOs 自發的倡議力量。

可見中國環保運動與環境抗爭不應只靠政治精英來完成，關注草根動員的層面，更是中國公民社會研究者最重要的切入點。而現實中仍有許多可能性，有別於傳統社

¹⁰⁶ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

¹⁰⁷ 訪談「達爾問自然求知社」負責人，2012 年 8 月 5 日。

會運動的「蜘蛛型」組織型態，近年來有越來越多的非中心化「海星型組織」，亦即就算被截斷任何一角，仍有延續的生命力，比如近來在中國受到矚目的「拜客 Bike 廣州」，就是由年輕人自發號召的綠色交通運動。海星模式是「第四代公民社會」，¹⁰⁸其所發展出的行動網絡極具韌性（resilient），可以看成是針對中國禁止組織化抗爭的求生策略。在進步性的光譜上，海星模式的確提供了不一樣的思維，或許能夠促成更進一步的談判連結與對話，同時也是關注中國集體行動不可忽視的面向。

貳、變遷結果

透過上述的分析，以下將一一詳述變遷之結果，綠家園志願者的組織變遷樣貌如何呈現，將變遷的結果製作為表，如下：

表 4-3：組織變遷結果

環境因素	怒江大壩	小南海水電站	綠家園 組織變遷結果
民間結盟方式	主要聯名結盟，實質合作較少。	有聯名方式，合作層面再於資源、技術與研究結果共享，合作更具實質性。	組織化提昇
運用手法	主要以媒體網絡傳播。	嘗試運用法律訴訟。	抗爭方式漸趨 制度化
與政府關係	環保部門稱民間組織為同盟軍	環保部門與民間組織無實質合作。	政治性降低
國際涉入程度	跨地域的環保事件，國際關注高，但並無國際組織直接涉入。	國際環保組織直接涉入。	科學與 專業分工
媒體宣傳方式	主要以媒體網絡傳播，新媒體為輔。	主要以新媒體網絡，傳統媒體為輔。	科技化

資料來源：筆者整理。

一、組織化程度提升，開展更有效率的活動

過去綠家園發起人汪永晨的名氣遠大於綠家園，在怒江事件，汪永晨的積極反對

¹⁰⁸ 海星模式，意指非政府組織內的領導人物應為一人以上，就像海星一樣，被切去一角，依舊能再生長。

建壩更是受到公眾矚目。因此，綠家園在過去也被外界形容為汪永晨的「個人工作室」。滅是中國近年來新興的環保組織，多是強調科學與監測的專業能力，而不再仰賴媒體作為唯一的發聲管道，而是透過組織專業的科學研究能力，進行數據化分析，主動掌握環境保護的主動權。因此，怒江事件過後，綠家園也試圖尋求轉型。首先，無論是樂水行、環境保護沙龍與江河十年行，都積極尋求長期項目的資源穩定性以及注入專業化形象。在組織日常事務上，綠家園志願者雖然職員不多，但是內部的組織運作已比過去更加制度化，職責更加清晰，近幾年也嘗試聘用內部負責人以進行機構改革與專業化組織管理，組織無論是在戰略抑或管理等問題上都逐漸改善。此外，以往與外界連繫的溝通渠道比較混亂，並未有一個組織的規範來運作。現今，綠家園志願者以在公共政策制定上形成一套信息傳送機制，使得其能夠保證一些現實中的環境與江河污染等問題能夠更快得到相關部門的處理。¹⁰⁹

此外，科學專業的理念積極注入，帶動大型組織化行動。由於綠家園經常被詬病為過於不夠專業，在怒江事件後，綠家園志願者將組織目標定為「關注中國江河與倡導信息公開」。因此，近年來，參與的志願者中不乏來自科學研究領域的人才，包括國家環境科學研究中心與高校科學研究機構專家人員的參與。綠家園更透過江河十年行項目活動，長時間對中國西南部的六條江河及其流域的生態環境與人居環境進行持續追蹤、調查與觀察，與專家學者，包含：水利專家、地質學家、動植物生態研究學者等人合作，結合科學監測，開創中國環保組織進行實地大型調查的先例。

整體而言，透過加強組織管理與專業科學追求的方式，使得綠家園志願者不僅僅只依賴創辦人的「單打獨鬥」，更多的是組織內部的運作與管理，包含日常的行政事務，因此人員分工更加精細化。此舉，也使得其在項目工作流程更加標準化且有效率，在參與公共事務也更加組織化。因此，在環保組織的蓬勃發展過程中，透過學習和模仿優勢組織，綠家園得以提升組織優勢，更能應付環境的不確定性壓力，以尋求轉型與發展。

¹⁰⁹ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012年7月17日。

二、抗爭形式漸趨制度化

民間組織作為公民社會的核心組成部分，相較於鬆散的個人，擁有更多資源和力量，其獨立性和代表性，使其能為弱勢群體的發聲。同時，民間組織立足於社區，比外來的專家更了解當地情況。因此，環保組織透過更主動的方式進行，在小南海水電站事件的進行法律途徑，法律訴訟相較於上述的制度化與非制度化條件，雖然不為環保組織所熟悉，且多數環保組織仍然缺乏運用法律規定採取行動推動環保的能力。但是環保組織需要利用法律來監督政府和企業，並進一步倡導政策和法律的完善。

自雲南曲靖鎳渣污染事件中，環保組織首次嘗試法律訴訟後，在重慶小南海水電站事件中再度以法律訴訟途徑以維護環境利益，其與環保公益律師的合作，¹¹⁰透過法律賦能提升行動能力，使得在反對小南海水電站的建設上發揮成效，環保組織積極投入學習與充實相關法律知識，也使其不再侷限於上述兩項渠道上。儘管目前環保法仍不夠完備，環保組織也在摸索如何運用法律訴訟的手段，有時甚至連作為環境訴訟的主體都有困難，不過限制重重的狀況下，環保組織仍頻頻運用此方式來阻止與反對環保污染事件，並初步獲得一些成果。因此，環境抗爭形式從過去運用媒體倡導，現在除了繼續提倡信息公開，更將環保抗爭事件提升至法律議程中討論，自然之友的受訪者提及：「不僅僅自然之友在學習法律訴訟，達爾問自然求知社、綠家園志願者與山水自然保護中心也在嘗試。」¹¹¹，可見環保組織並非只有單一組織嘗試運用法律來反壩，而是一種抗爭形式漸趨制度化的趨勢正在形成。

根據 DiMaggio 與 Powell 的思路，強制性的趨同化，主要是來自於政治和優勢組織的影響力，政府的法令是產生強制性趨同化的主要原因之一。以綠家園的變遷樣貌而言，環境法令的頒布使得環保組織得以成為法律訴訟的主體，因此，當環保組織紛紛依循法律制度進行對環境保護的訴求之際，同時也符合國家的期待與標準，顯示強制性趨同化壓力。

¹¹⁰ 楊東平主編，2010 中國環境發展報告（北京：社會科學文獻出版社，2010），頁 3~17。

¹¹¹ 訪談「自然之友」調研部主任，2012 年 7 月 20 日。

三、反壩事件之政治性降低

過去環保總局的職權與國務院其他部委重疊，其所執行的業務亦與其他強勢部門產生嚴重利益衝突，因此，環保總局不僅缺乏獨立制訂政策的權力，也降低其執法權威。如此一來，其必須進行反擊，甚至「擴權」，而爭取民間組織以及輿論的力量。¹¹²

在怒江大壩爭議中，當年環保部門由於面臨機構改革問題，明顯可見政府部門的條塊利益衝突，但在小南海水壩事件中則不復可見。綠家園負責人表示：「過去我們和環保部門一直保持很好的同盟關係，但是自從環保部的「頂頭上司」換了後，雖然對於民間組織仍然友善，但是已經不太傾聽民間提的意見了。」¹¹³其更表示：「除了媒體的力量，法律訴訟是民間環保組織的新嘗試。」¹¹⁴可見，國家與社會的關係，國家力量仍居上風，在現實發展上，政府依然非常強大，不論在制度環境或關鍵資源皆具絕對影響力。

不過在水壩事件上，民間組織的「同盟軍」一角的色彩漸漸減淡，民間環保組織嘗試以法律途徑對環保污染案，包含：水壩的建設，對利益集團或市地方政府提出訴訟。努力開啓另一方式，去面對大壩建設的抗爭，企及將法律訴訟形成制度化的反對路徑，或是引入國際力量及拓展國際網絡方面以取得國際專業與實質幫助。對此，自然之友受訪者表示：「透過專業調查與數據的呈現，成為法律訴訟的證據以及說服政府的重點，不僅僅依賴政府內部的「權力鬥爭」以及政府部門奪權「棋子」，而是企圖成為法律訴訟的主體，擴大環保法與環保訴訟的推進。」¹¹⁵山水自然保護中心之受訪者也提及：「法律訴訟是政府給與的合法反對手段，未來的反壩手法應漸漸走向不再仰賴政府內部的利益爭鬥，環保組織不應被動等待機會，而是主動運用法律框架內的途徑，去尋求與政府對等的平台來說話。」¹¹⁶綜上所述，「同盟關係」非堅不可摧，環保組織不再是環保部門的同盟軍，儘管反壩議題中的條塊利益仍存在，但環保組織

¹¹² 王信賢，「鑲嵌或自主性？中國環保組織的發展：官僚競爭的觀點」，發表於「公部門與公民社會發展」學術研討會（台北：台北大學公共行政暨政策學系，2007年6月12日），頁17~22。

¹¹³ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年8月18日。

¹¹⁴ 訪談「綠家園志願者」負責人，2012年8月18日。

¹¹⁵ 訪談「自然之友」調研部主任，2012年7月20日。

¹¹⁶ 訪談「山水自然保護中心」氣候變化項目主任，2012年8月26日。

以獨立調查與進行訴訟，試圖在法律框架中進行反壩行動，以合法性途徑企圖降低政治性與風險。

四、科學與專業分工化的產業鏈正在形成

過去，環保組織多採「一站式」的形式運作，意指從初期的媒體策略運用、實地考察到聯合上書等行動，多是以一個核心組織在運作。近年來，環保組織的分工越趨細緻，有些組織致力於相關信息的提供；有些致力於改變非政府組織存在的外部環境；有些組織從事專業科學研究。因此，每個環保組織的類型與組織目標各有不同，也漸漸形成環保組織的產業鏈，在這條產業鏈上，多數組織仍處於提供服務的第一線，早期在九零年代發展的第一代環保組織，包含自然之友與綠家園志願者多是屬於此類型的組織。

近年來其積極轉型成為較為制度化的組織，但在倡導方面仍具較大的影響力。因此，以重慶小南海事件為例，我們可以從，自然之友、綠家園志願者、公眾環境研究中心、山水自然保護中心與達爾問自然求知社的合作中可看出，位居二線的組織可以為一線的組織提供資源支持，比如說：研究資源的共享及籌集資源以通過項目招標。因此，綠家園志願者多是扮演擔任某部份利益群體的代言人，透過他們在第一線的疾呼，再結合研究型環保組織與團隊的研究成果。環保組織從過去觀鳥、植樹與撿垃圾的老三樣蛻變成對於環保事件提出政策建議，到小南海事件更可體現其更專注的擔任某部份利益群體的代言人，綠家園志願者在怒江事件之後將組織重心轉向於關注江河，並成為江河開發區的弱勢族群向政府溝通的橋樑，組織目標與定位更加鮮明。

由於綠家園成立之初僅僅仰賴媒體，造成組織在專業與科學探測技術層級太低；更因為組織架構鬆散，組織內部不確定因素太高，在這種情況下，組織便會去學習與模仿在場域內較成功或規模相近的組織，以做為組織變遷的參考。因此，綠家園在組織項目活動皆納入專家的合作，並嘗試與其他研究型環保組織進行互動，不管是在資金、人力與組織化程度，企及拉近與研究型組織與國際組織的距離。當然，有些模仿學習不可否認的也有其儀式性的一面，例如：透過「革新」的幌子來強化組織的正當

性，以爭取生存的空間。¹¹⁷

五、科技化引導反壩論述更加鞏固與即時

由於綠家園志願者的項目工作多以行動為主導，旨在促成以行動促成改變。因此，綠家園志願者強調以媒體影響決策，在媒體專業的成長上，綠家園志願者較過去更加注重新媒體與新科技的運用，透過博客、網站與微博的應用上，綠家園發揮了網絡的即時性特點。而為了進一步加強普通讀者與網民之間的互動，綠家園志願者也聘請網站管理人員，在發布管理綠家園志願者對外公開的信息、研究考察報告及活動紀錄上，管理更具系統性，傳播效度也更好。舉例而言，在反對小南海水電站事件上，綠家園透過「江河十年行」活動走進小南海，隨即將考察報告透過傳統媒體報導，更出版成刊物，再運用微博、網路平台以及影音作品，有系統性的進行發布關於江河的考察信息，可見綠家園在新媒體的運用策略上使得組織分工更加精細與清晰。此外，綠家園志願者在進行樂水行時，筆者觀察到，當專家在與參與者討論水污染問題時，多數的人會立刻進行記錄並轉發至微博，顯見網路傳播的即時性。

反壩話語最初由環保組織主導，在公共與媒體論述中進行意義建構與公眾宣傳。過去在怒江建壩過程中，環保組織、媒體與知識份子支持水壩的強勢論述下，進入到底層及當地居民之間建構自身為「移民代言人」的身分，與當地居民形成支配的關係。而小南海水電站事件中，則是經由環保組織所構成的反壩話語論述，以期帶動出當地居民形成或是創新自身的反壩論述，建立社區集體認同、動員和自我賦權，環保組織與當地移民不再是支配與從屬的關係，透過環保組織在反壩話語的論述的提升與影響，得以發展出在地的反壩意識與社會力量。其次，由於互聯網言論相對自由，多年來在論壇上展開的辯論議題相當廣泛，網絡上的意見領袖更是大膽披露真實，使得更多的真相在網路上擴散，也促成更多普世價值包含：民主、人權、公民社會與環境保護等價值觀被越來越多的人所接受。最後，媒體市場化的現象，媒體報導環境議題得主動性比過去更加專業，加上環保議題與環境運動，在中國的法規中有被正面肯定

¹¹⁷ Paul DiMaggio, "The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration." *Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 154.No.2(1998),PP .696~705.

的價值，也促使民間討論更為熱烈，對於反對建壩更有自成一體系的論述。清華大學新聞與傳播研究所之受訪者也表示：「反壩運動是中國環境保護史較為輝煌的一面，而綠家園志願者在中國反壩運動上最大的貢獻就是促成反壩話語的形成，使得環保組織也逐漸摸索出一套比較好的話語可以去向對立面談。」¹¹⁸

由於在環境運動比較成熟的國家，針對反對大壩或各種公共項目，可能都隱含一些成熟的反對論述，反壩的話語在中國原本是不存在的，但通過中國的文化特點和社會結構，環保組織在怒江建壩當中，了解到一套可以反對權力的話語論述，並形成民間組織在與政府對立時的話語權。首先，經過怒江事件後，民間環保組織得以反覆練習與詮釋反壩話語，而在小南海水電站事件得以發揮更成熟的反壩論述；其次，新媒體的使用與科技進步，使得反壩手法漸趨多元，科技創新使得反壩議題傳播無遠弗屆，社會理解程度相對提高，也使環保組織的反壩論述更加堅固。

¹¹⁸ 訪談清華大學新聞與傳播學院副教授，2012年8月25日。

第五章 結論

經過前述理論回顧與田野經驗，本章節將以總體的對話來回答研究問題。首節回應研究結果，探究形成變遷可能的限制，接著說明綠家園志願者未來的發展；最後，反思環保組織與西南水電開發的運作。

第一節 研究結果討論

儘管環保組織具有一定程度的影響力，但是在面對許多環境事件，包含反對怒江大壩與小南海水電站爭議，仍是力猶未逮，具有一些限制。因此，本節將探討，組織面對變遷的過程中，具有哪些限制，將使組織無法全面或順利變遷。

(一) 來自環保組織自身的限制

首先，組織自身專業程度不足，對於環境議題並未有科學性的認知，對於環保議題多半訴諸於「感性訴求」以喚醒民心。對於環保議題一以本研究的「怒江建壩」議題而言，在怒江建壩的後期，一些環保組織被批評為「偽環保」，更被媒體貼上「激進環保主義者」的標籤，對於環保組織來說，這是一種危險的傾向，也是一個警惕。¹因此，在資訊爆炸的年代，加上教育率逐年提升，民眾受到感性訴求的刺激也不若以往來得大，而環保組織多年來的「教育」，也使得民眾對於水壩議題有所認知，因此環保組織已無法像過去一樣，經常訴諸感性訴求，而是必須對於議題的提出更多的數據讓公民參考。其次，組織資源匱乏，包含人力與資金都面臨短缺的現象，中國環保組織工作以「項目制」來籌募資金，資金與人力短缺問題，兩者環環相扣。因此，低廉的薪資，使環保組織招募不到專業人才，無法進行專業化研究，使得環保組織只能停留在提升環保意識與教育的階段，即使招募到優秀人才，也經常因為環保工作長期超時工作，易導致組織人力流失，人力資源面臨嚴重不足的情形。

¹ 曾繁旭，「形成中的媒體市民社會：民間聲音如何影響政策議程」，*新聞學研究*，第 100 期（2009 年 7 月），頁 188~202。

（二）來自國家的限制

首先，可見民間環保議題對於實際國家政策的約束依然乏力。不論是怒江建壩或重慶小南海水電站的議題，即使環保組織與媒體進行連結，並且輪番報導，不斷曝光。但是怒江水電開發與小南海水電站的工程也只是得以暫時停工，並未完全停止日後工程的運作。因此，之後「重新上馬」的行為仍不絕於耳，也就是說，環保組織通過媒體作為表達平台的發聲機制仍有限制，民間的聲音能否得到國家的回應，仍在很大程度上取決於國家的自覺回應。

其次，國家對於外來力量也常有所顧忌。馬秋沙的研究指出，國際 NGO 在中國可以參與什麼工作與進入哪些地區，皆須經過政府的同意。在國際 NGO 關注的議題上，包含：人權、宗教自由與民主治理等改革議題的參與，往往會引起官方的不安與戒心，使得其必須加強對所有國際組織的管理與限制。²因此，導致在怒江大壩爭議時，國際組織亦無法形成「迴飛鏢模式」³；此外，國家的限制表現在媒體的部份，可以發現在 NGOs 與城市民眾建構的議題涉及到較為重大的利益集團時，國家可能用一紙禁令，對議題的發展進行行政干預，一旦這種情況發生，繼續報導議題的空間就被剝奪，媒體只能等待合適的時機報導，或者寫作「內參」⁴，通過體制內的管道傳達社會的訴求。

此外，目前來看，能夠在媒體上進行「社會表達」的議題多數依然集中在消費民主、環保和性別解放等領域，在一些挑戰性更強的議題領域，便難以進入媒體與公民社會合作的空間。這些議題都是在一種強調「中央權威」的話語當中展開，因而這些議題的發展，在形成社會表達的同時，也突顯「國家」對於「社會」的援助，而不是突顯這兩種力量之間的平等對話，所以環保議題雖然具有「解放」作用，但卻不能過分高估其對於國家權威的制約作用。

² 馬秋莎，「全球化、國際非政府組織與中國民間組織的發展」，**開放時代**，第 2 期（2006 年 7 月），頁 120~140。

³ 如果國家與本土非政府組織的交流管道被阻塞時，本土非政府組織就會繞過政府直接向國際盟友求援，力求從外部對其國家施壓，此種跨國倡議網絡的產生與發生過程稱之為「迴飛鏢模式」。

⁴ 傳統黨報與精英媒體的內參會直接成送給高層的領導，因此可能產生一定的作用，而此過程多數具偶然性的特質。

(三) 來自國際組織的限制

儘管在反對建設大壩議題上，草根組織與國際組織形成技術與研究的合作，但是國際組織仍是其競爭對手之一。原因在於國際組織欲在中國設立分部，在人才與項目制的工作上形成競爭，以人力資源而言，國際組織給的工資高，中國草根的 NGOs 就不太能找到適合的人才，好的人才都選擇到國際組織發展。

此外，還有項目工作申請的競爭，全球環境研究所負責人金嘉滿表示：「當我們有一些好的想法，國際 NGO 動作會比我們快進行，因為他們有比較強大的資源支持，你可能想辦一件事，想法剛說出來，那國際環保組織就實施了，你的 idea 就被出賣了，在中國你做事前先去找資金，這動作肯定是比國際慢，加上經驗技術的傳承，中國的環保組織是遠比不上國際的。當然，有很多國際會議我們可以去參加，但是會議多是發表各自的研究報告和探討環境議題，此種會議可能是在技術與方法給中國 NGO 多一點的啟發，而不願意給予太多直接的技術支援與傳授，在於彼此也在競爭。」⁵因此，可以預見環保組織與國際組織在人才與申請項目工作時的利益產生重疊與衝突時，兩者由技術與經驗交流互動所建立的長期關係也可能產生動搖。

(四) 來自媒體的限制

Guobin Yang 曾經用這個理論闡釋環保 NGOs 與其他若干場域，如社會企業家、互聯網、媒體、國際 NGO 等之間形成互動的合理性，其指出在中國目前的狀況下，政治場域處於絕對的統領位置，其他的場域都是弱勢地位，因而處於弱勢位置的場域就會形成聯盟關係，以謀求脫離於政治場域的獨立性，而這些場域之間的聯盟，將逐漸迫使政治場域受到限制，改善國家與社會的關係。不過媒體同時承擔「黨的喉舌」以及「社會喉舌」的雙重角色，有時候是會產生矛盾。⁶當議題對於現有制度的衝擊比較大，媒體只能扮演「黨的喉舌」角色，比如：在「反對怒江建壩議題」中，國家有關部門在後期發佈了媒體禁令，此時媒體只能停止所有對於該議題的報導。

⁵ 訪談「全球環境研究中心」負責人，2012年8月6日。

⁶ F.Chen., "Between the state and labour: The conflict of Chinese trade unions' double identity in market reform", *China Quarterly*, Vol. 176 (2003), pp.126~138.

此外，媒體市場化的因素也形成媒體的自主性，對於與環保組織的協作取向，也會因為市場利益而影響。因此，環保議題固然能夠引起社會關注，使得媒體主動性提高，但是媒體產業仍會以「環境新聞缺乏市場效應」為理由，而關閉環保版面，中國：青年報編輯張可佳主持的「綠版」就遭受此一厄運。最後，為了使環保工作及環保議題受到媒體青睞以增加曝光率，環保組織在選擇議題的推廣時，不自覺會去「迎合」媒體所好，如此一來，在某種程度上可能影響了環保組織的多樣性發展，組織往往容易因為媒體的聚光效應走向誇張化，或是陷入新奇與儀式的雙重困局，而偏離了行動主題。⁷

第二節 綠家園志願者的現況與轉型

本節將回顧綠家園志願者的組織體制與目前運作情況，接著說明綠家園的組織轉型樣貌；最後，提出組織未來發展之方向。

壹、綠家園志願者的組織體制與內部運作狀況

在資源有限以及項目執行時期短的情況下，一個環保組織要將其項目工作變成長期性的活動並非易事，更甯論形成一種品牌。但是，綠家園志願者將組織目標轉向「關心江河」後，便開始長達十年的「江河十年行」；與媒體合作的「環境保護沙龍」，迄今也運作了十多餘年；帶領公民理解城市水系的「樂水行」也有長達五年的歷史。這些作為都足以感受到綠家園志願者將項目工作不僅視為一個長期的活動，更是一種品牌在努力經營的態度。而這樣的運作便也加大了組織對於管理人員的需求，除了原先負責人所進行宣傳與募款，組織的其他工作，例如：網路訊息發布與管理、帶領與解說樂水行、與其他環保組織進行研究合作與交流、舉辦環境保護沙龍與出版書籍等工作，皆開始有了項目官員與兼職人員負責。因此，組織的分工變得更加規範，職責也更為明確，逐漸地從過去的個人化走向組織化。

其次，過去環保組織面對環境議題多是採取非正式管道，而當環保組織進行的轉

⁷ 孫秀蕙，「環保團體的公共關係策略之探討」，**廣告學研究**，第3期，（1994，8月），頁159~185。

型過中，年輕的環保人士與老一輩的環保人便產生不同的倡議特點。過去大多是透過魅力型領袖的人脈關係、媒體網絡與社會影響力去改變現狀，但經由社會整體的變遷形勢，新一代的環保從業人員多數願意以正式管道，例如：「上書」、法律訴訟與新媒體等網路資源來擴大影響力。值得一提的是，儘管綠家園志願者同樣是仰賴創辦人的媒體資源與私人關係，而得以在環境爭議上取得突破，不過近幾年來，其也試圖與專家學者合作，在樂水行、環境保護沙龍與江河十年行中，增添更多科學監測的色彩，由過去的感性的發聲到理性的調查研究，面向組織的轉型。

最後，關於綠家園志願者的人事與資金問題，近年來也有改變。過去多數的管理事務與組織運作皆是由兼職人員進行管理，大多數項目工作的志願者也都是憑藉一股熱情與興趣來參與。因此，過去在對外連絡與溝通渠道的形式都較為混亂。目前，則是聘請兩位項目官員負責對外連繫、網路管理與一般行政庶務等工作，嘗試專業化的管理，以期維持機構資源的穩定性。在資金方面，多數仍是仰賴國際資金，不過綠家園創辦人表示：目前國內基金會與企業都在成長，也願意提供資金給社會組織運用，綠家園也在積極尋求合作，以「江河十年行」活動為例，怒江事件過後，綠家園志願者為了長期追蹤西部江河，包含怒江當地的變化，提出「江河十年行」的計畫，在 2008 年獲得了阿拉善生態協會（SEE）提供 136500 元人民幣的支持。⁸可見，環保組織從過去多數依賴國際資金援助，在未來可能轉向尋求國內基金會與企業家的資助。

貳、組織變遷的討論

綠家園志願者、自然之友與公眾環境研究中心在倡議、信息公開與科學研究成果的共享的合作，這些環保組織之間擁有相似的資源，相似的輸出服務，在結構上屬於同等地位的競爭抑或合作對手。在小南海水電事件中，因彼此目標、功能、服務對象相似，故產生共同且利益一致的立場，於是彼此合作並建立聯合陣線的互動關係，彼此之間更有資源共享的行為產生。值得注意的是，中國環保組織皆是「系出同門」，綠家園創辦人汪永晨曾是自然之友的成員，而全球環境研究中心負責人金嘉滿也曾是

⁸ 訪談「綠家園志願者」項目官員，2012 年 8 月 12 日。

綠家園志願者的創辦人之一。因此，在各自自立門戶後，組織間的交流與互動仍是相當頻繁，常見的方式有合作同個項目工作，而綠家園志願者與民間基金會的合作，例如：阿拉善生態協會就曾資助其進行「江河十年行」的項目工作運轉，多半透過投資與金援等方式，此種「水平依存」可以降低資源之競爭，對民間環保組織的發展是有益的，而此種依存現象也必較容易發生於組織結構條件相似，且組織數目不多之情形中。而與國際組織與媒體較多是產生垂直依存的狀態，垂直依存表現在由於組織資源分布於不同層次環境，組織需與其他相關組織交換不足的資源的情形，而國際組織給與資源與經驗的交流，以及專業技術與研究成果的分享，對環保組織來說，無疑是加強其組織發展不足之處。而媒體對環保組織而言其性質多屬於工具性，因環保組織經常運用媒體去發聲，但也可見環保組織越趨依賴媒體，受媒體的影響也將會愈大，便是「垂直依存」的影響。

綠家園志願者面對西部江河開發的行為變遷成果主要展現在以下幾部份：組織化程度提升、專業分工形成、走向科學理性與反壟話語漸趨成熟。組織化程度提升、專業分工鏈的形成皆是屬於當慣性弱而革新推力強之情境，由於組織長期以媒體專長為項目工作發揮的重點，為了在專業分工鏈上扮演好組織的角色，綠家園的組織結構進行了轉換，原本組織人員皆是不固定且鬆散的情況，轉變為聘請項目官員來管理組織行政庶務，以便在分工鏈上扮演好專業；加上為了改變組織長期以來給外界「不理性」的觀感，綠家園試著降低仰賴媒體發出異議，轉而以出版書籍來傳播環境意念，透過更具數據與科學的研究報告來轉變形象。

因此，組織本身便有意識轉型，而隨著革新，組織結構在短期內被改變，此層次明顯的會挑戰組織生存的基本假設，但是存在的慣性低，以致組織可以產生變革，而產生積極的創新和轉型。而媒體與綠家園的合作模式產生變遷的情形，根據 Wong & Millette 的思路，即是當慣性強而革新推力也強：此時出現高度的緊張感，組織會出現許多短暫或急促的改變，同時也會呈現較混亂與不穩定的狀態，組織藉由不斷地打破原來的狀態以消弭緊張感，使組織在短期內能快速地重新裝備好，處理此種緊張感時，同時也會創造能量和成果。

由於綠家園與媒體的合作歷史已相當長，長期仰賴媒體網絡力量，但是媒體的自主性逐漸成長與市場化的壓力，媒體不僅需要迎合市場需要，也需要內容較為詳實且具專業性的報導，因此，促使綠家園不能單獨只仰賴傳統媒體，而必須尋找新媒介，而導致應用媒體的手法上產生變遷，從怒江時期的「戲劇形式」反壩論述，也漸轉向理性發言。而慣性弱而革新推力強的情形，則是表現在綠家園與國際組織的合作上，國際的專業視角成為綠家園的變遷趨力，使其根據模仿同型而改變組織之型態，隨著革新，組織結構在短期內被改變，由於存在的慣性低，以致組織能產生創新的變革。

此外，當組織面臨多元環境所加諸的衝突時，為求生存則須對環境做出回應，根據 Oliver（1991）的研究指出，可理解綠家園在面對改變時，產生操控的回應方式。當綠家園在因應壓力時，會積極的試圖運用組織力量去吸收與改變制度環境要求的內容，面對壓力源，操控是最積極的方式，其策略在於組織將制度環境中具有影響力的成員吸收，使其成為重要成員，以爭取外界支持或顯示正當性，例如：吸納媒體與國際力量等等。

參、綠家園志願者的未來發展

環保組織在中國的發展仍有很大的空間與機會，組織定位相當多元，且不一定只侷限在某一個領域，綠家園志願者向來以「媒體型環保組織」作為組織的定位，原因在於組織成員多數為媒體從業人員與新聞記者，主要項目工作也與媒體合作。不過，當其轉換組織目標為「關注江河」，除了仍需要仰賴媒體宣傳，更必須加深組織自身的探查與研究能力。

因此，在實地調查的隊伍中，綠家園應容納更多的專家、學者與政府官員，加強組織對於江河開發專業度的提升，爾後的反壩論述將更加有力，實地探測的能力建設與技術也能持續發展，唯有走在政府部門之前，才能享有更多的發言權與組織發展機遇。其次，加強組織對於法律訴訟的理解，作為一個以關懷江河為職志的環保組織，必須要理解關於工程與大壩興建的相關法規，除了持續倡導與宣傳，更要從法制面下手，才可能改變現況。是故，改善與加強法律訴訟的能力，是綠家園志願者在未來不

可迴避的課題。第三，內部治理機制的部分應更加完善，除了人力招聘與維持的問題，目前已有項目官員的綠家園志願者，組織化程度提高，職責分工也更清晰與完善，而為了發揮項目工作的最大影響力以及保持資源的穩定，聘請總幹事將是綠家園未來必須進行的計畫之一。最後，拉近國際 NGO 的差距。綠家園著重行動與實踐，能在環境運中適時發動社會資源，改變社會公民的想法與意識，更有機會影響政府決策。

長遠來看，在政策與法律環境相對樂觀的狀態下，綠家園志願者除了維持組織的優勢，繼續面向公眾，持續運用媒體以利倡議信息公開之外，也應與國際維持長期友好關係，不僅僅在資金方面，而是學習國際組織的組織經驗與管理模式，提升組織行動的能力，以期拉近與國際環保組織的差距。

第三節 西南水電開發與環保組織運作現況之反思

在今日中國的經濟、社會環境日趨複雜，矛盾日益尖銳的時刻，頻頻發生的環境議題使得環保組織被公眾賦予推動綠色行動與環境保護的任務。整體而言，中國環保組織發展迄今已 20 餘年，透過媒體與網絡的快速發展，建構與政府對話的論述及話語權，倘若能更加整合國內草根組織與國際組織的力量，必定能提升組織質量與影響力，也更符合社會的期待，但仍有一些問題值得反思：

首先，由於中國經濟的急速發展，許多中國境內的資源進入到公益領域，國際格局產生變化，國內亦出台一些限制性法規，影響了草根環保組織的資金來源。但是在反對建壩的議題上，基本上國內企業與基金會是不可能給與其支持與資金援助。因此，少了國際力量的支援，環保組織根本很難有獨立面對的力量，也使得大壩議題在環保議題中，經常是「雷聲大，雨點小」的情形，儘管怒江事件被稱為環保組織的勝利，但是涉入程度相當高的環保組織，最後仍無法影響決策，還被稱為「偽環保份子」，投入與產出不成比例，使得關注大壩的環保組織並不多。

其次，投入反對建壩運動的組織多會利用媒體與網絡進行宣傳，降低傳播成本。因此，環境運動與網絡媒體結合對中國的社會發展帶有何種意涵？再來，親臨現場的調查是草根環保組織直接行動的突破，但是在工作準備、資源整合與技術手段仍有許

多提升的空間，民間組織能否透過實質合作來互補彼此的專業與特長呢？值得一提的是，筆者認為，大壩問題實為複雜，不僅有許多利益方在當中進行爭奪的情形，大壩爭議更牽涉到當地移民與自然資源的問題，加上許多流域跨越了省份。是故，在反壩的過程中，更需要各地環保組織的合作。目前，在反對大壩建立的議題上，僅僅依賴幾個環保組織，對於水電開發政策的影響仍是有限。因此，環保組織漸應漸形成一個專業分工鏈，才能對於更有效益地反對無序的江河開發。最後，環保組織在面對水電開發議題，不僅引發社會討論，更催生當地居民的反壩意識與社會力量，發展強韌且可持續的底層抗爭力量。因此，環保力量能否成為推動中國民主化的力量？上述想法為中國環保組織在發展歷程中可以有所思考之問題，不僅可以使環保組織在大壩開發爭議有所反思，亦能對中國環保組織的樣貌型塑有所想像。

中共於十七大將「科學發展觀」納入黨章，要求更加注重經濟、政治、社會、文化和環境發展上的統籌兼顧；十八大更將「生態文明」放進黨章，顯示環境議題漸受重視。目前，環保政策已成為中國國策之一，民間環保組織的影響力也逐漸擴大。不過民間組織的影響力往往有被「放大」的效果，按照本文觀點，綠家園在組織變遷的過程中確實提升組織能力與影響力。儘管綠家園因應環境形成變遷，從過去僅依賴媒體網絡對政府施壓，而今則是重視法律途徑的申訴方式以解決環境問題，但是法律空間的開放與法令的頒布仍是由國家主導，環保組織僅能在國家設定的框架下運作。此外，儘管環保組織專業度提高，雖然博得社會的信賴，形成組織在資源上相較於過去，更趨豐富，但仍舊無法成為政府政策制定的參考，影響力仍有限。

最後，相較以往，國際力量近年來積極參與中國環保事件中，無論是提供政府數據化研究資料或是與民間組織互動上都更加密切，但是其仍無法進一步有效向中國政府施壓。因此，儘管組織變遷得以形成組織的永續發展，並帶起更多的社會資源；儘管怒江大壩與小南海電站的興建一再被延宕，但是西南地區水壩的建設仍舊馬不停蹄地進行，可見在國家機器依舊強大的政治狀態中，組織的變遷僅能使組織得以延續與發展，並未明顯增加其影響政策的能力，中國環保組織的影響力仍舊有限，而因生態環境破壞的受害的弱勢群眾，也無能力表達自身的利益。

參考書目

一、中文部分

- Andrew Walder 著，「現代中國國家與社會研究：從描述現狀到解釋變遷」，涂肇慶、Julie Fisher，鄧國勝、趙秀梅譯，**NGO 與第三世界的政治發展**（北京：社會學文獻出版社，2002），頁 116~132。
- Danny L. Jorgensen 著，王昭正譯，**參與觀察法**（台北：弘智出版社，1999）。
- Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik 著，俞慧芸譯，**組織的外部控制：資源依賴觀點**（台北：聯經出版社，2007）。
- Mark Leonard 著，林雨蓓譯，**中國怎麼想**（台北：行人出版社，2008）。
- Todd Landman 著，周志杰譯，**比較政治的議題與途徑**（台北：韋伯文化，2002）。
- 王名，「中國 NGO 的發展現狀及其政策分析」，**公共管理評論**，第 6 期（2007 年），頁 132~150。
- 王玉民，**社會科學法研究原理**（台北：洪葉文化，1994）。
- 王占璽、王信賢，「夾縫求生：中國大陸社會組織的發展與困境」，**中國大陸研究**，第 49 卷第 1 期（2006 年 3 月），頁 27~51。
- 王占璽，「跨界組織場域中的社會自主性：中國愛滋 NGO 的研究」，政治大學東亞研究所博士論文（2010 年）。
- 王占璽、王信賢，「中國社會組織的治理結構與場域分析：環保與愛滋 NGO 的比較」，**台灣政治學刊**，第 15 卷第 2 期（2011 年 12 月），頁 120~129。
- 王信賢，**爭辯中的中國社會組織研究：國家與社會關係的視角**（台北：韋伯出版社，2006）。
- ，「鑲嵌或自主性？中國環保組織的發展：官僚競爭的觀點」，發表於「公部門與公民社會發展」學術研討會（台北：台北大學公共行政暨政策學系，2007 年 6 月 12 日），頁 5~6。
- ，「當代中國「國家－社會」關係的變與常——以環保組織的發展為例」，**政治學報**，第 49 期（2010 年），頁 42~43。
- 于顯祥，**組織社會學**（北京：中國人民大學出版社，2009）。
- 丘昌泰，「從『鄰避情結』到『迎臂效應』：台灣環保抗爭的問題與出路」，**政治科學論叢**，第 17 期（2002 年 12 月），頁 33~56。
- 艾洁，「社會事件中環境非政府組織的社會資本研究——以怒江事件中綠家園為個案」，中國人民大學碩士論文（2005 年）。
- 朱建剛，「草根 NGO 與中國公民社會的成長」，**開放時代**，第 6 期（2004 年），頁 36~47。
- 余致力，**民意與公共政策：理論探討與實證研究**（台北：五南出版社，2002），頁 34~37。
- 汪永晨、王愛軍主編，**守望：中國環保 NGO 媒體調查**（北京：中國環境科學出版社，2012），頁 108~129。
- 汪永晨、于曉燕主編，**江河十年行**（北京：北京出版社，2010），頁 185~189。

- 邱從甯，「從環境與組織的互動關係論台灣世界展望會的發展與轉型」，私立東吳大學社會學系碩士論文（1995年6月）。
- 吳瓊恩，**行政學**（台北：三民出版社，1993）。
- 林益民編，**改革開放與中國社會——西方社會文獻述評**（香港：牛津大學出版社，1999），頁37~46。
- 周雪光，**組織社會學十講**（北京：社會科學文獻出版社，2003）。
- 周雪光主編，**當代中國的國家與社會關係**（台北：桂冠出版社，1992）。
- 俞慧芸，**組織的外部控制—資源依賴觀點經典譯注**（台北：聯經出版社，1993）。
- 洪大用，**中國民間環保力量的成長**（北京：中國人民大學出版社，2007）。
- 孫炳耀，「中國社會團體的官民二重性問題」，**中國社會科學研究**，第6期（1994年2月），頁17~23。
- 孫秀蕙，「環保團體的公共關係策略之探討」，**廣告學研究**，第3期，（1994年8月），頁159~185。
- 馬秋莎，「全球化、國際非政府組織與中國民間組織的發展」，**開放時代**，第2期（2006年7月），頁120~140。
- 梁從誠主編，**2005年：中國的環境危局與突圍**（北京：社會科學文獻出版社，2006）。
- 張笠雲，**組織社會學**（台北：三民書局，1986）。
- 張靜，**法團主義**（北京：社會科學文獻出版社，1992）。
- 康曉光、韓恒，「分類控制：當前中國大陸國家與社會關係研究」，**社會學研究**，第6期（2005年），頁73~89。
- 康曉光主編，**依附式發展的第三部門**（北京：社會科學文獻出版社，2011）。
- 曹榮湘主編，**全球大變暖：氣候經濟、政治與倫理**（北京：社會科學文獻出版社，2010年）。
- 陶傳進，「環保領域中政府與社會組織合作的關係和模式」，**社會觀察**，第6期（2009年），頁42~43。
- 陳美智、楊開雲，「組織真是『理性』的嗎？——一個組織社會學的新制度論觀點」，**東海社會科學學報**，第20期（2000年），頁27~59。
- 陳東升，「制度學派理論對正式組織的解析」，**台灣大學社會科學論叢**，第40期（1992年），頁111~133。
- 曾繁旭、黃煜，「從以鄰為壑到政策倡導：中國媒體與社會抗爭的互激模式」，**新聞學研究**，第109期（2011年7月），頁167~200。
- 曾繁旭，「形成中的媒體市民社會：民間聲音如何影響政策議程」，**新聞學研究**，第100期（2009年7月），頁188~202。
- 陳健民，**走向公民社會：中港的經驗與挑戰**（香港：上書局，2010）。
- 陳朝福，「直銷事業在中國生存與發展之探討：以中國安利公司為例」，台灣大學商學研究所博士論文（2003年）。
- 童志鋒，「動員結構與自然保育運動的發展：以怒江反壩運動為例」，**開放時代**，第9期（2009年），頁116~132。

- 童燕齊，「轉型社會中的環境保護運動：台灣和中國大陸的比較研究」，張茂桂主編，**兩岸社會運動分析**（台北：新自然主義股份有限公司，2003），頁 391~399。
- 劉延平，**多維審視下的組織理論**（北京：清華大學出版社，1997）。
- 楊東平主編，**2010 中國環境發展報告**（北京：社會科學文獻出版社，2010）。
- ，**2012 中國環境發展報告**（北京：社會科學文獻出版社，2011）。
- 賈西津，**中國公民參與：案例與模式**（北京：社會科學文獻出版，2008）。
- 趙秀梅，「對北京綠色申奧中政府與民間組織關係的考察」，**鄭州大學學報**，第 36 期（2003 年），頁 40~46。
- ，「中國 NGO 對政府的策略：一個初步考察」，**開放時代**，第 6 期（2004 年），頁 5~23。
- 魯品越，**社會組織學原理與中國體制改革**（北京：人民大學出版社，1992）。
- 齊力、林本炫，**質性研究方法與資料分析**（嘉義：南華大學教社所，2005）。
- 鄭准鎬，「非政府組織的政策參與及影響模式」，**中國行政管理**，第 5 期（2004 年），頁 32~35。
- 鄧正來主編，**國家與市民社會：中國視角**（上海：上海人民出版社，2011）。
- 鄧國勝，「中國環保 NGO 的兩種發展模式」，**學會月刊**，第 3 期（2005 年），頁 4~9。

二、英文部分

- Aldrich. H. E., and J. Pfeffer. , “Environments of Organizations”, *Annual Review of Sociology* , Vol. 2 (1976),pp.79~105.
- Baum, Richard and Alexei Shevchenko, “The State of the State” in Richard Baum and Alexei Shevchenko, *Goldman and Macfarqhar, The Paradox of China’s Post-Mao Reform* (Combridge: Harvard University Press, 1999)
- Bourdieu and Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology* (Chicago : University of Chicago Press,1992)
- Barnett, William P. and Glenn R. Carroll, “Modeling Internal Organizational Change,” *Annual Review of Sociology*, Vol. 21 (1995), pp. 217~236
- Chen,F., “Between the State and Labour: The Conflict of Chinese Trade Unions’ Double Identity in Market Reform”, *China Quarterly*, Vol. 176 (2003),pp.126~138.
- Coppedge Michael, “Thickening Thin Concepts and Theories: Combining Large N and Small in Comparative Politics.” *Comparative Politics*, Vol. 32, No.4 (July 1999),pp.465-76.
- Cawson, A., *Corporatism and Welfare* (London: Heinemann,1982)
- Colyvas, Jeannette and Walter Powell, “Road to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 27 (2005), pp. 305~353.
- Dimaggio, Paul and Walter Powell, “The Iron Cage Revisited :Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol.

- 48, No. 2 (1983), pp. 147~160.
- Dimaggio, Paul, “The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration.” *Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 154.No.2(1998),pp .696~705.
- Davis,Gerald F., Doug McAdam, W. R. Scott and M. N. Zald eds., *Social Movements and OraganizationTheory* (UK: Cambridge University Press, 2005)
- Friedland, R. and Alford R. R., “Bringing Society Back in: Symbols, Practice and Institutional Constradiction,” in R. Friedland and Alford R. eds, *The Newinstitutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press)
- Bent Flyvbjerg, “Five Misunderstandings About Case-Study Research.” *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No.2 (April 2006), pp. 219~245.
- Wakeman, Frederic Jr., “The Civil Society and Public Sphere Debate: Western Reflection on Chinese Political Culture,” *Modern China*, Vol. 19, No. 2 (April 1993), pp. 109~110.
- Fligstein, Neil, *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies* (New Jersey: Princeton University Press, 1991).
- , “Social Skill and Institutional Theory,” *American Behavioral Scientist*, Vol. 40 (1997), pp. 297~405.
- , *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First- Century Capitalist Societies* (Princeton, NJ:Princeton University Press,2001).
- Galaskiewicz, *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change*(New York : University of Arizona, 1998), pp.4~40.
- Gerring, John, “The Coundrum of the Case Good For? Case Study versus Large-N Cross-Case Analysis”,in *Case Study Research : Principles and Practices*(New York: Cambridge University Press,2007)
- Howard, E Aldrich and Martin Ruef, *Organization Evoiving*, (California:Combrige University Press, 2006), pp.43~47.
- Hannan and Carroll, *Organizations in industry: Strategy, structure, and selection*, (New York : Oxford University Press,1995)
- Hannan, M. T., and Freeman, J. H. “The population ecology organizations”, *American Journal of Sociology*,Vol. 8 (1977), pp. 929~966.
- John W. Kingdon, *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (Boston, Mass: Longman, 2011), pp. 41~47.
- Knup,Elizabeth, “ENGOS in China: An Overview,” *China Environment*, Vol. 4 (1997), pp. 9~15.
- Kimberly and Miles, “The Organizational life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations” (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980)
- Laumann, Edward O, *The Organizational State*, (Madsion: Wisconsin University Press , 1987), pp.9~10.

- Lin, Teh-Chang, "Environmental NGOs and the Anti-Dam Movements in China: A Social Movement with Chinese Characteristics" *Issues and Studies*, Vol. 43, No. 4 (2007), pp. 149~184.
- McCathy, John and Mayer Zald, "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 6 (1977), pp. 1212~1241.
- Mertha, Andrew, *China's Water Worries—Citizen Action and Policy Chang* (Ithaca: Cornell University Press, 2008)
- Meyer, A. D., Gaba, V., and Colwell, K. A. "Organizing far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields," *Organization Science*, Vol. 16, No. 5 (2005), pp. 456~473.
- R, Y, Moore. "Organization of Neural Inputs to The Suprachiasmatic Nucleus in The Rat." *The Journal of Comparative Neurology*, Vol.389, No. 3 (1997), pp. 508~534.
- Nee, Victor, "A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism," *American Sociological Review*, Vol. 54, No. 5 (1989), pp. 77~86.
- O'Brien, Kevin J., "Neither Transgressive Nor Contained: Boundary-Spanning Contention in China," in Peter Hays Gries and Stanley Rosen eds., *State and Society in 21st Century China: Crisis, Contention, and Legitimation* (New York: Routledge, 2004).
- Oi, Jean, "Communism and Clientelism: Rural Politics in China," *World Politics*, Vol. 37, No. 2 (1985), pp.45~49.
- Oliver, Cristine, "Strategic Responses to Institutional Process," *Academy of Management Review*, Vol.16(1991), pp.145~179.
- Pearson, Margret M., "The Janus Face of Associations in China: Socialist Corporatism in Foreign Enterprise," *The Australian Journal of Chinese Affairs*, No. 31 (1994).
- Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Newbury Park, CA: Sage, 1990).
- Pei, Minxin, "Chinese Civic Associations: An Empirical Analysis," *Modern China*, Vol. 24, No. 3 (1998), pp.112~119.
- Powell, Walter, "Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Science," *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 4 (2005), pp. 1132~1205.
- Scott, Richard W. "Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, No. 4 (2004), pp. 1~21.
- Scott, Richard W. & John W. Meyer, "The Organization of Societal Sector: Propositions and Early Evidence," in Paul Dimaggio and Walter Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991).
- Schmitter, Philippe C., "Still the Century of Corporatism?" *Review of Politics*, Vol. 36, No. 1 (1974), pp. 85~131.
- Selznick, P., "Foundations of the Theory of Organization," *American Sociological Review*, Vol. 13 (1948), pp. 25~35.
- Salamon, L.M., "The Rise of the Nonprofit Sector." *Foreign Affairs*, Vol. 73, No. 4

- (1994) ,pp.109~112.
- Saich, Tony, "Negotiating the State: The Development of Social Organization in China," *The China Quarterly*, Vol. 161 (2001), pp. 85~131.
- Scott, Richard, *Institutional and Organization* (California: Sage Publications, 2001), p. 216.
- , "Reflections on a Half-Century of Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, No.5 (2004), pp. 1~21.
- Scott, Richard and Dong McAdam, *Organization and Movements* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005)
- Tilly, Charles, *From Mobilization to Revolution* (MA: Addison Wesley, 1978).
- Wu, Fengshi, "New Partners or Old Brothers ? GONGOs in International Environmental Advocacy in China," *China Environment*, Vol. 5 (2002), pp. 45~58.
- Wong. J., and Millette, "Dealing with the Dynamic duo of Innovation and Inertia: The Theory of Organizational Change." *Organizational Development Journal*, Vol. 20 (2002), pp. 36~52.
- Yang, Guobin, "Environmental NGOs and Institutional Dynamics in China," *The China Quarterly*, Vol. 181 (2005), pp. 46~66.
- Zucker, L. G., "Institutional Theories of Organization." *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, (1987) ,pp. 443~446.

三、網頁資料

- 「中國能承擔多少環境代價？」，**BBC 中文網**，2006 年 04 月 19 日。
<http://news.bbc.co.uk/chinese/trad/hi/newsid_4920000/newsid_4923800/4923810.stm>
- 「中國民眾認為環保刻不容緩」，**BBC 中文網**，2007 年 02 月 25 日。
<http://news.bbc.co.uk/chinese/trad/hi/newsid_6390000/newsid_6394300/6394321.stm>
- 「北京『刪減』世銀中國污染報告」，**BBC 中文網**，2007 年 12 月 15 日。
<http://news.bbc.co.uk/chinese/trad/hi/newsid_6260000/newsid_6264300/6264358.stm>
- 「怒江水電站背後的利益之爭」，**BBC 中文網**，2004 年 03 月 16 日。
<<http://news.sina.com.cn/c/2004-03-16/14093029431.shtml>>
- 「中國現代環境立法現況與未來展望」，**中國網**，2011 年 03 月 10 日。
<http://big5.china.com.cn/gate/big5/www.lianghui.org.cn/2011/2011-03/10/content_22098578.htm>
- 「2009 年民政事業發展統計報告」，**中華人民共和國民政部**，2011 年 06 月 16 日。
<<http://admin.mca.gov.cn/mztj/yuebao0612.htm>>
- 「中國耕地重金屬超標危及食品安全」，**BBC 中文網**，2011 年 11 月 07 日。
<http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/chinese_news/2011/11/111107_china_pollution.shtml>
- 「我國環保民間組織發展迅速 總量已達 3500 餘家」，**新華社**，2008 年 10 月 30 日。
<http://www.gov.cn/jrzq/2008-10/30/content_1136350.htm>
- 「大陸社會組織 放寬登記門檻」，**中國時報**，2011 年 12 月 25 日。
- 「重慶小南海水電站環評『神奇速度』引爭議」，**財新網**，2012 年 03 月 05 日。
<<http://china.caixin.com/2012-03-05/100364133.html>>

<<http://www.cuhk.edu.hk/ics/21c/supplem/essay/0308090.htm>>
「關於環境保護若干問題的決定」，新華網，1996年08月03日。
<http://news.xinhuanet.com/ziliao/2005-03/14/content_2696239.htm>
「國務院關於環境保護若干問題的決定」，人民網，2012年09月09日。
<http://news.xinhuanet.com/ziliao/2005-03/14/content_2696239.htm>
「關於調整北京市2012年最低工資標準的通知」，人力社保局，2011年12月29日。
<<http://ldj.bjdch.gov.cn/n5687274/n5723271/n5736243/n5736468/11301501.html>>
「中國網民大增推動公民社會發展」，BBC中文網，2012年07月19日。
<http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/chinese_news/2012/07/120719_china_internet_use_r.shtml>
「小南海電站建設紛爭」，第一財經日報，2012年02月28日。
<<http://business.sohu.com/20120229/n336197289.shtml>>
「中國網民達4.85億，微博用戶激增」，網易新聞中心，2011年07月19日。
<<http://news.163.com/11/0719/13/79B2EJAO00014JB6.html>>
「國際環保團體稱與中國合作取得突破」，美國之音，2011年06月20日。
<<http://www.voafanti.com/gate/big5/www.voachinese.com/articleprintview/783351.html>>
「『公民社會』：社會在哪裡？」，紐約時報中文網，2012年09月26日。
<<http://cn.nytimes.com/article/china/2012/09/26/cc26qiangang8/zh-hk/>>
「淮河污染嚴重，兩岸居民癌症多發生活困頓」，搜狐新聞網，2004年04月26日。
<<http://health.sohu.com/2004/04/26/72/article219957228.shtml>>
「《環境教育》第9期：環保NGO在行動」，騰訊新聞網，2010年10月13日。
<<http://news.qq.com/a/20101013/001389.html>>
「中國環保民間組織總量已達3500餘家」，新華網，2008年10月30日。
<http://news.xinhuanet.com/environment/2008-10/30/content_10282938.htm>
「兩會外的遊說者：借助代表力量建言 現實的碰撞」，南方都市報，2011年03月09日。
<<http://www.sinonet.org/news/china/2011-03-09/128038.html>>

附錄一：本研究訪談提綱

(一) (該單位) 主要工作項目，及與其它草根環保組織的差異？優勢為何？

(二) 與其他環保組織存在何種交流合作方式或是競爭呢？

(三) 自怒江保衛戰後，當中關鍵的組織，綠家園志願者逐漸轉向關注中國江河問題，在中國關於大壩問題的爭議時，多半會想到綠家園志願者，可看出在中國江河治理議題上，綠家園著力相當多，您對綠家園的看法如何？

(四) 中國環保 NGO 的興起與發展，多數與國外資金和技術息息相關，您認為草根 NGO 在發展之際，和國際 NGO 如何互動，能否具體說明。

(五) 由於在台灣早期，環保組織興起，很多時刻也是與政府環保署合作，成為共生關係，而推展項目。就您觀察，您認為中國環保組織在推行環保工作時，與政府的互動為何，或合作方式為何？

(六) 在中國特殊的體制下，您覺得目前環保 NGO 面臨最大的難題是什麼？註冊是個難題嗎？

(七) 您覺得環保組織的興起，對中國國家與社會產生何種影響，對公民社會的萌芽有何意涵？

附錄二：江河十年行項目實施情況

2006 年江河十年行項目實施情況

項目	內容
時間	2006 年 11 月 19 至 29 日
參與者	中央人民廣播電台、北京人民廣播電台、北京電視台、《新京報》、《經濟時報》、《南方人物周刊》、《雲南日報》、綠家園志願者、公眾環境研究中心、自由製片人
路線規劃	四川岷江、大渡河、雅江；雲南瀾滄江、金沙江、怒江三江並流地區；採訪受到建水壩影響的當地居民。
實際走訪內容	對於河流開發進行一系列考察，關注這些江河水電開發與環境保護的關係，尋訪當地百姓的生活變遷，關注這些江河的生態及固定與十戶住沿江移民住家聯繫，撰寫江河十年行記事。

2007 年江河十年行項目實施情況

項目	內容
時間	2007 年 12 月 16 至 28 日
參與者	中央人民廣播電台、中央電視台、《南方周末》、《第一財經日報》、《中國國家地理》、《南華早報》、《南方人物周刊》、《雲南日報》、《時尚先生》等記者、水利水電專家、水問題專家、綠家園志願者共 20 人
路線規劃	成都—都江堰；成都—康訂木格措；康定—石棉大渡河；石棉—冕寧金邊西錦屏；冕寧—攀枝花二灘水電站；攀枝花—麗江瀾滄江；麗江—金沙江；怒江六庫—福貢；丙中洛怒江第一灣、四季桶
工作項目內容	<p>(1) 江河十年行日記</p> <p>(2) 「中國江河十年行攝影展」展覽。作品來自 2006 年與 2007 年的環保志願者走訪怒江、金沙江等西部河流所拍。攝影展照片真實反映中國西部江河風情、生態、與民風，同時紀錄了怒江水電發展的情況與當地居民的實際生活。</p> <p>(3) 2008 年 1 月 16 日，綠色記者沙龍特舉行江河十年行講座，主講人爲中國治理荒漠化基金會專家委副主任、橫斷山研究會首席科學家楊勇與前來參與沙龍的記者、志願者講述《2007 中國水事》、《江河十年行——2007 年江河之行分享》。</p>

2008 年江河十年行項目實施情況

四川考察	
項目	內容
時間	2008 年 10 月 19 至 25 日
參與者	中央人民廣播電台、中央電視台、《南方都市報》、《光明日報》、《中國經濟時報》、《南華早報》、《科技日報》、《科學時報》、搜狐網、香港有線電視台、東北自由攝影師等記者、綠家園志願者、阿拉善 SEE 生態協會
路線規劃	四川境內岷江、大渡河、木格措等河流進行考察；成都—映秀—汶川—米蘭羅—丹巴—瀘定—康定—木格措—新都橋、折多山、雞丑山—緊平電站、安寧河—攀枝花、邛海—涼山、漢原—大渡河峽谷
實際走訪內容	(1) 重點考察地震後，岷江、紫坪鋪、映秀灣、太平驛、福塘、姜射等水電站及間接產生災害情形。 (2) 撰寫江河十年行紀事。

雲南考察

項目	內容
時間	2008 年 12 月 19 至 28 日
參與者	中央電視台、《南方周末》、《光明日報》、《中國國家地理》、《科技日報》、《科學時報》、中外對話、香港亞洲電視台、上海戲劇導演、編劇與攝影；中國科學院植物所首席科學家、畫家、企業家、綠家園志願者
路線規劃	攀枝花—觀音岩—魯地拉—永勝—小涼山—阿海—金沙江—長江第一灣—瀾滄江—漫灣—保山、怒江—怒江第一灣—小沙壩村—瀾滄江瓦窯—昆明—小灣水電站風觀庫區
實際走訪內容	2008 年作為江河十年行重點考察紀錄。並且報導未通過環評就開工的龍開口水電站及魯第魯地拉水電站，2009 年 6 月環保部下令停建。

2009 年江河十年行項目實施情況

項目	內容
時間	2009 年 11 月中旬至 12 月中旬
參與者	中央電視台、《南方周末》、《新京報》、《中國國家地理》、《瞭望東方》、《中國經濟導報》、《中國黃金報》、加拿大面對面紀錄片媒體公司、畫家國家地理攝影師、原長江委保護局局長、生

	態專家、地質專家、獨立撰稿人、綠家園志願者
路線規劃	成都—都江堰；成都—康定木格措；康定—石棉大渡河；石棉—金邊溪；攀枝花水電站—麗江；麗江—六庫金沙江；六庫金沙江—福貢怒江
實際走訪內容	隨著 2008 年汶川地震落幕；重慶近年來長期大旱、大澇；2009 年四川康定、漢原水電站旁大山的滑坡和泥石流給人民生命和國家財產損失帶來的災害日漸突出。考察重點集中在江河的源頭和上游。2009 年 4 月 22 日江河十年行獲得阿拉善生態獎勵獎。2009 年 4 月 25 日中國國家地理於天津大學大講堂舉辦「江河十年行」攝影展與講座。

2010 年江河十年行項目實施情況

項目	內容
時間	2010 年 11 月 24 至 12 月中旬
參與者	中央人民廣播電台、北京人民廣播電台、北京電視台、《新京報》、《經濟時報》、《南方人物周刊》、《雲南日報》、綠家園志願者、公眾環境研究中心、自由製片人
路線規劃	四川岷江、大渡河、雅江；雲南瀾滄江、金沙江怒江三江並流地區；採訪受到建水壩影響的當地居民。
實際走訪內容	對於河流開發進行一系列考察，關注這些江河水電開發與環境保護的關係，尋訪當地百姓的生活變遷，關注這些江河的生態及固定與十戶住沿江移民住家聯繫，撰寫江河十年行記事。

資料來源：汪永晨、王愛軍主編，*守望：中國環保 NGO 媒體調查*，頁 108~129。

附錄三：綠家園志願者的項目活動

綠家園志願者的項目活動（1996~2000年）

項目	項目啓動時間	項目簡介	實施效果
觀鳥	1996年	1996年10月5日，綠家園籌備階段與自然之友一起開創中國民間組織的觀鳥活動。啓發源於美國和類基金會。此後，觀鳥活動擴展到觀賞小白額雁、大天鵝與丹頂鶴。	觀鳥活動培養了觀鳥愛好者，通過觀鳥親近自然的方式，日漸進入到公民日常生活，也開啓中國各地區觀鳥比賽的序幕。
領養樹	1996年	領養樹是綠家園志願者的第一個活動，借由領養一棵樹培養公民的責任與環保意識，領養樹活動當時共計有1000多人參加過。	1996年與1997年，合計共有1000多人參加。此活動受到政府重視，人大環資委主任曲格平及國家環保總局局長解振華等領導出席。
生態遊	1996年	爲使公眾親近自然，綠家園每逢節假日到臥龍看大熊貓、梅花山觀華南虎、怒江與太行山等地進行生態游，並邀請專家爲公眾講解相關知識，開起了大巴課堂。	生態遊開闢了公眾由「玩」的過程中了解自然的方式。
植樹	1997年	在香港環保組織長春社的金支持下，綠家園前往恩格被沙漠植樹。隔年開始也陸續到蒙古沙地、黃河沿岸、長江邊與長城等地植樹。	此模式也被其他環保組織複製，連國外組織也有人參與，爲中國荒漠的綠化做出貢獻。
拯救白鱓豚	1997年	綠家園於北京瀕危動物保護中心倡議「救救白鱓豚」，並前往武漢看望中國人工飼養的白鱓豚，並舉辦相關展覽。	擴大白鱓豚在公眾間的關注度，呼籲公眾關注動物，同時影響當時的政府部門。

資料來源：作者自製。

2000 年~迄今綠家園的項目活動

綠色記者沙龍	2000 年	綠色記者沙龍的初衷是增加記者的環境知識，使其在報導時能夠更加即時與準確。爾後，綠色記者沙龍成為環境議題溝通的平台，許多環境議題的發酵，例如：怒江、虎跳峽與都江堰，近期的綠色選擇都經由此平台擴大公開信息。	綠色記者沙龍成為記者們學習環境知識、環境信息交流與探討環境問題的平台。這個平台更培養出大批關注環境的記者，成為中國環境報導的中堅力量。
北京動物園志願者導遊	2004 年	於綠家園網路平台招募志願者，參加北京動物園志願者導遊工作。至今志願者除了持續擔任導遊解說工作，也逐漸涉及網站建立與科普資料的翻譯。	使動物園更好地發揮其教育的功能和科普研究。
綠家園每日江河信息	2005 年	每日將全國各大媒體上發表的有關環境問題的報導收集齊全，爾後歸納整理做成專題，發布綠家園每日江河信息。2009 年英文版也正式發布，並與英國衛報形成連結。	國內 NGO 中最早專職做江河以及環境信息收集整理，成為許多媒體、環境人士的必讀材料。
中國環境記者調查報告	2006 年	每年出版一次，選取 12 個當年環境領域的熱門話題，組織記者深入調查、採訪，進行一個深度的調查報告。	這是針對中國環境領域，由國內 NGO 發起的一項調查活動。有利於業界找到當年整個社會的環境主題詞。
江河十年行	2006 年	以十年的時間觀察與紀錄中國西部河流的變化，以及住在岸邊的居民與江河	通過江河十年行對江河變化紀錄，從中找出規律性的結論，有利於保護江河的政策制定。
綠色扶貧與義賣	2006 年	綠家園義賣圖書為成立至今出版的系列書籍，包含：《中國綠色行動》與《中國環境記者調查》等書。義賣所得皆用於捐建怒江沿江的小學閱覽室，並在金沙江、甘肅與青海建了 60 座小學閱覽室。	通過綠家園發起人汪永晨的個人書籍，支持綠家園的慈善行為。這是 NGO 用最少的錢，做最大的事情的一個集中體現。

樂水行	2007 年	綠家園、北京地球村及自然之友等環保組織聯合發起城市樂水行項目。每週一次，領導公眾沿著北京河流徒步考察、測水質及認識岸邊動植物。目前樂水行活動仍持續，並且正向全國十條江河上進行推廣。	公眾第一次了解自身居住城市的河流的變化，從而關心家鄉生態變化，進而促使公眾選擇環保生活。樂水行聚集了公民專家、記者與政府官員，更培育了大批公民記者。
黃河十年行	2010 年	連續十年的時間，以客觀的文字、圖片與影像紀錄黃河流域的自然狀態在經濟開發過程中變化，並將考察的第一手資料以新聞、專題、論壇與講座等形式傳播給公眾。	通過黃河生態文化考察活動，提升公眾對黃河流域環境問題的關注和參與，推動黃河流域的生態與文化保護，促進公共決策的合理化、科學化。

資料來源：作者自製。

