

实践民主：用于组织社会运动的MAP模型

Doing Democracy: The MAP Model for
Organizing Social Movements
(Chapters 2-4)

**Bill Moyer, with JoAnn McAllister,
Mary Lou Finley and Steven Soifer**

**New Society Publishers, 2001
Translation: JPD Systems, April 2019**

2

社会运动的四种角色

我们都在生活中扮演着不同的角色。在孩子眼中，我们是父母，而在父母眼中，我们是孩子。我们有时会意识到角色的转变，有时却没有。活动家需要意识到他们和他们的组织在较大规模的社会运动中所扮演的角色。**要成功地实现社会变迁，活动家和社会运动需要扮演四种不同的角色：公民、反抗者、变革促进者和改革者。**每个角色的目的、行为方式、技巧及需求各不相同，可能产生效果，也可能不产生效果。

首先，社会运动活动家必须成为公众农民，他们必须赢得尊重，并最终被绝大多数普通公民所接受。因此，公民活动家需要认同同样也被公众所接受的良好社会的基本原则、价值观和信条。其次，活动家必须也是**反抗者**，敢于强烈反对和抗议违反核心社会价值观和原则的社会条件、制度政策和做法。

其三，活动家必须成为**变革促进者**，致力于教育、组织及呼吁公众积极反对现行政策，寻求积极、富有建设性的解决方案。最后，活动家必须成为**改革者**，与官方的政治及司法机构合作，将解决方案纳入新的法律以及社会公共机构和私人机构的政策与实践之中。而且，他们必须努力让这些解决方案为公众所接受，成为主流社会的新规则。

四种角色的重要性

无论是活动家个体还是运动组织，都需明白一点：对于社会运动而言，这**四种角色**缺一不可，参与者及其组织可以根据自身的性格和运动的需要选择扮演哪些角色。此外，他们还需区分扮演这些角色时哪些方法有效，而哪些方法无效。这一点尤为重要，因为很多无效的角色扮演方法已被视为正常的、普遍可接受的社会运动行为。“四种角色模型”为活动家奠定了基础，方便他们选择适当的角色，评估自己的行为，引导自己以及其他活动家和组织为自己的行为负责。

需要了解的是，社会运动活动家和组织需要有效地扮演这四种角色，这也有助于减少敌对情绪，促进不同群体的活动家和组织之间的合作。例如，反抗者和改革者往往互相厌恶对方，双方都认为自己扮演了政治上正确的角色，而扮演其他角色的人则会破坏运动的成功。然而，当活动家意识到他们的运动要想获得成功离不开这四种角色时，他们便能更容易地接受彼此，并相互支持与合作。

有效扮演四种角色

为了有效扮演这四种角色中的任何一种角色，活动家及其运动需按照社会广泛接受的民主和人类价值观来采取行动。他们的行动方式也必须与社会运动的长期目标及良好社会的愿景相一致。不仅要遵循这些准则，还要认识到每个角色各不相同，下面各个部分分别描述了他们的特定特征。

公民

大多数美国人自称是爱国者，他们深信美利坚合众国和它的价值观、法律及传统。尽管许多人对政治家、政府官僚以及政治与经济精英掌权者不再抱有幻想，但他们通常支持大多数关键问题的现存体制。他们往往错误地认为，官方机构和掌权者正支撑着社会的价值观、原则和法律。为了获得大多数公民的关注，社会运动需成为大多数人眼中社会基本价值观和信仰的真正促进者。更重要的是，活动家必须提醒公众：合法权力来源于公民，而非来源于谋求自我利益的集团或体制内的政治和经济掌权者。

运动成功的关键在于最终赢得大多数公众的支持和参与。为此，社会运动活动家和组织必须成为大多数公众眼中寻求公共利益的“好公民”。社会运动需要有意识地将自身置于社会的中心，而非社会边缘。但请记住，掌权者的主要策略是诋毁运动在公众心中的形象，将其描绘成暴力或反美行动。在美国，掌权者试图将活动家描述成厌恶美国人及美国式生活方式的典型。因此，运动越是扎根于民主价值观和全民规范，就越能承受这些攻击，并获得公众的支持和参与。

人们倾向于拒绝那些与自己已有认知相悖离的信息，选择性地接受那些强化已有意见和信念的信息，活动家必须了解并充分利用这一心理倾向。

（心理学家称这一现象为“验证性偏见”。）活动家可通过强调他们对社会最珍贵价值观的认同来利用公众的验证性偏见。社会运动还可谋求受欢迎个人及团体的支持和参与，如演艺人员、教师、科学家和宗教团体等，进而克服人们抵制社会变革、拒绝新信息和新观念的自然倾向。

马丁·路德·金和纳尔逊·曼德拉是有效率的公民中最杰出的两位代表。马丁·路德·金以及20世纪60年代的黑人民权运动体现了公民原则。黑人民权运动一方面反对种族主义，另一方面聚焦平等和民主的美国梦。该运动并未谴责美国，而是呼吁实现这一美好愿景。马丁·路德·金并没有谴责白人，而是向他们提出挑战——他们能否达到自己的最高标准。在南非种族隔离制度下，纳尔逊·曼德拉被监禁了27年，他原本完全有权将所有南非白人视为种族主义者，呼吁占多数的黑人以暴力推翻压迫性的白人政权。但他却呼吁每个南非人——无论是黑人、白人还是其他有色种族，用非暴力方式一同努力，创造一个非种族的民主社会。曼德拉和马丁·路德·金都将自己的社会运动置于社会的中心位置，并通过积极的公民民主，实现广泛的民主、自由、平等及正义等人道主义价值观。

随着时间的推移，如果看不到立竿见影的成功，活动家可能会因此而沮丧，充满敌意，甚至采取暴力行动。若能恪守对正面的社会价值观和非暴力原则的坚定承诺，便可阻止心

存不满的活动家鼓吹疏远公众的态度和行为，包括暴力。社会运动只能通过将其长期愿景融入日常实践来将其实现。扮演公民角色的活动家需承担以下职责：

- 倡导并展示一个被广泛认同的良好民主社会愿景；
- 让普通民众认同运动的合法性；
- 使运动能够承受掌权者的破坏；
- 减少运动中可能出现的暴力思想和行为。

反抗者

反抗者推进民主进程，当社会问题未能被公众意识到，参与民主的正常渠道不能充分发挥作用时尤其如此。反抗者通常采取戏剧性、争议性的行动将严重的社会问题和违反道德的行为置于公众目光下，引起社会的持续关注。他们教育普通民众，使他们参与对话。他们发动大规模的群众游行、集会和公民不服从行动，引发民众对社会问题的大规模讨论。例如，20世纪60年代的美国民权运动和反越战运动、20世纪70年代的反核能运动，20世纪80年代的反核武器运动以及21世纪初针对财团主导的经济全球化的讨论。这种公众对话是以民主方式解决社会问题的第一步。

反抗者往往使用体制外的手段，即正常政治渠道之外的方法，如集会、游行、散发传单及请愿等非暴力直接行动和社区教育。实际上，反抗者使用他们的身体来抵挡官方机构与掌权者的“车轮”和机制。他们阻拦火车以阻止核武器的运输，堵住办公大楼以阻止官僚体制运行，坐在树上防止树木被砍伐，或通过街头示威来抗议财团主导的全球化。

反抗者往往是最先挑战既有秩序的人。非暴力直接行动将公众的焦点引向“现状如何和应该是什么样”之间的落差，这产生了马丁·路德·金所说的“创造性紧张”。反抗者的工作时而充满戏剧性，时而令人兴奋，时而勇敢无畏，时而充满挑战，时而险象丛生。要扮演好反抗者的角色需要有充足的勇气、勇于承担责任、充裕的时间和敢于冒险的精神；也许扑面而来的是冷酷无情的嘲笑，也许要面临着制裁和监禁，承受着失业，也许会陷入倦怠、希望幻灭，甚至有牺牲生命的危险。由于反抗者直面权力机构，他们往往处于运动和公众关注的中心，在运动的“起飞”阶段尤其如此。扮演反叛者角色的活动家需承担以下职责：

- 通过戏剧性、非暴力行动的方式将社会问题纳入社会议程；
- 将社会问题纳入政治议程；
- 向公众展示机构和官方掌权者是如何因造成和深化重大社会问题而破坏公众信任的；
- 迫使社会直面存在的问题；
- 代表社会民主、道德先锋；
- 推动民主。

变革促进者

社会运动的终极目标是建立一个健康的、以公民为基础的民主，在这种民主中，公民被恢复为政治合法性的基本源泉。为实现这一目标，社会运动要警醒、教育民众来反抗那些违反广泛认同的价值观的社会现实及政策。他们必须让整个社会参与到社会变革的长期过程中，包括改变现有观点，推行新的替代观点。真正支持变革促进者的是普通大众，尤其是那些亲身经历且受到社会问题影响的人，而非掌权者。在这个过程中，活动家努力重新定义社会问题，以从种族、阶级、性别、地理位置、社会地位、人口、宗教等角度说明社会问题如何影响社会各个阶层，从而让每个人都参与问题解决过程。

当一场运动获得多数民众的舆论支持时，变革促进者就会开始发挥主要作用，如同反抗者在运动“起飞”阶段所起的作用一样。与采取直接行动将自己置于公众聚光灯下的反抗者相比，变革促进者通常并不引人注目，他们主要是组织、培养他人积极参与民主进程。因此，变革促进者的目标帮助是创造一个开放、公开、民主及辩证的机制，调动社会各阶层积极参与解决社会问题。在建立参与式民主与创新民主结构方面，变革促进者发挥的作用与成功解决具体社会问题一样重要。

这种民主式组织进程要求活动家表明自己只获得了相对真理，而不是绝对真理。也就是说，运动只是提供了自己的观点，而不是掌握了最终答案。运动为所有群体创造了一个讨论空间，鼓励所有人公开发表自己对该问题的看法。这种民主进程鼓励所有人在公共事务上宣扬自己的观点，以便达成的解决方案能考虑到每个人的意见和需求。

变革促进者不仅帮助公民矫正社会问题征状（治标），同时还推进范式或传统观点（治本）的转变。也就是说，运动必须利用特定社会问题的征状来教育公众，促进导致此问题的世界观的转变。例如，除反对利用核能外，活动家还提倡使用“软能源”，如倡导节约能源和提高能源利用率，以及使用可再生和污染较少的能源（如太阳能，风能和水能等），来替代已被广泛使用的低效、高耗的“硬能源”，如天然气、石油等不可再生、不环保的化石燃料。这种观念上的转变需要时间，因此变革促进者必须教育、动员和训练活动家，通过提供一个长期视角，来帮助他们筹划持久行动。

扮演变革促进者角色的活动家需承担以下职责：

- 促进公民参与式民主；
- 支持大规模民众参与解决具体社会问题；
- 重新定义问题，以说明这些问题如何影响社会各个阶层；
- 推动形成积极解决问题的社会、政治新共识；
- 在“开放系统”（注：开放系统即由公民自行组织和操控的系统，该系统不同于由精英或掌权者组织和操控的有等级有剥削的封闭系统。）中推广民主原则和人类价值；¹
- 扩大运动的群众基础；
- 支持建立联盟；
- 反对掌权者的行为；

- 通过促进 **范式转变**，将 **社会改革** 转变为社会变革。

改革者

作为改革者，仅仅说服和动员大多数公民反对特定社会现状、推动替代方案还远远不够。改革者必须将可接受的替代方案体转化为适用于社会政治、法制体系及经济制度的新法律、政策和举措。这就需要议会机构和立法部门实施多种战略和行动，例如：公民投票、政治运动、诉讼、委员听证会以及请愿等，以上行动均需走正规司法、立法、政治及其他体制类渠道。社会运动改革者往往在社会运动与主流法律、政治、经济、立法机构和掌权者之间扮演政治掮客的角色。社会运动改革者的案例之一是，美国活动家努力确保立法渠道畅通，以重新批准《暴力侵犯妇女法案》，如此一来社会运动便可依托可用资源实现政策调整。另一个案例是大多数西欧国家成功开展反核能运动，最终成功将“不会建造新的核反应堆”的条款纳入政府宣言。

这种角色通常由大型专业反对派组织(P00)中较具建设性的进步人士扮演，这类组织拥有正式员工和董事会，预算充足且执董会能力强。通常，执行董事和专职员工负责实施项目，而草根成员则负责为其改革提供必要而广泛的政治影响力。换句话说，改革者本身并没有天助神力，而是依靠草根的力量来创造社会变革。扮演改革者角色的活动家需承担以下职责：

- 将运动分析和目标信息传达给掌权者、机构及民众；
- 从议会制度及法律层面展开工作，如：游说、公民投票、诉讼等；
- 努力创建和推广新法律、新政策；
- 充当监督者，确保新法律、新政策推行时能获得资金支持及贯彻落实；
- 动员运动群体，应对保守派势力的反击；
- 培育并支持草根活动家。

阻碍有效扮演四种角色的因素

一些活动家无法有效扮演这四种角色。他们可能认为这些角色相互冲突——因为每种角色性质不同，其行为方式、必备技能和行动形式也大相径庭。**公民**对社会说“是”，而**反抗者**则说“不”，他们主张民众抗议社会现状及现行体制。与反抗者相反，**变革促进者**会说“是”，但同时提出替代方案，并支持广大群众积极投身于推动变革。**改革者**同样也会说“是”，他们与民众、草根活动家、官方机构及掌权者开展合作，将替代方案正式转化为新的法律、政策及结构。通常，改革者的诉求比反抗者和变革促进者要少，以此达成妥协。

每一种角色都意味着不同的政治信仰、态度、组织构成、筹资渠道、组织模式和方法、情感特质、个性及行为方式。因此，大多数活动家和运动团体把自己归纳为这四种角色中的一种或两种。他们可能认为自身扮演的角色最为重要，而认为其他角色幼稚、政治立场不正确、无知、无效，更有甚者视其为敌人。例如，反抗者常常认为，采取直接行动是对抗根深蒂固的制度和顽固势力的唯一途径，尤其要抓紧时间快速解决问题。与此相反，改革者可能会认为反抗者的街头抗议和抵抗等直接行动毫无用处，还会破坏他们的努力。改革者担心此类直接行动会疏远公众和掌权者，从而加大在现存体制内寻求解决方案的难度。

活动家需要认识到：成功的社会运动有赖以上四种角色有效地履行各自的职能。因此，活动家应该学会如何有效扮演这四种角色。不同角色之间的分歧会加剧竞争，削弱运动的力量和有效性。活动家还需要与扮演其他角色的群体成为盟友，因为合作和相互支持将提高运动取得成功的几率。

图1：社会运动的四种角色

公民	
<p>有效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• 倡导积极的美国价值观、原则及信条，例如：民主、自由、公正、非暴力• 普通公民• 根植于社会的中心• 促进积极的、立足于公民的、公民共同行动的社会缺乏保障公共利益的意识• 积极的公民是合法性政治权力的来源• 其行为受“验证性偏见”概念的影响 <p>例如：马丁·路德·金和纳尔逊·曼德拉。</p>	<p>无效角色</p> <p>天真的民众：相信“官方政策”，没有意识到掌权者和现有体制是以大多数人的利益和公共利益为代价为权力精英的利益服务；</p> <p>或极端爱国者：自主服从掌权者和国家</p>
反抗者	
<p>有效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• 抗议：对侵犯积极的、普遍认同的人类价值观的行为说“不”• 采取非暴力直接行动与态度；示威、集会及游行包括公民不服从• 行动目标：掌权者及其机构，例如政府、财团；• 将问题及政策暴露在公众聚光灯下，并提上社会议程• 为行动制定战略和战术；• 有权利意识、踔厉风发、无所畏惧、敢于冒险、吸引公众关注	<p>无效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• 用专制的方式对抗专制• 反美、反权威、反现有组织结构与规则• 自我认定为激进分子，处于社会边缘的孤立声音• 不择手段：采取分裂战术及以暴力的方式进行财产和人身攻击• 其战术缺乏现实战略• 脱离草根群众基础；• 受害者行为：愤怒、固执、激进、软弱• 意识形态上的极权主义：认为自己拥有绝对的真理和道德及政治优越感

<ul style="list-style-type: none">• 坚持相对真理，而非绝对真理	<ul style="list-style-type: none">• 骄横跋扈、狂妄、以自我为中心， 将自我需求置于运动需求之上• 消极反抗者角色的讽刺性： 消极反抗者的角色 类似奸细
---	--

改革者

<p>有效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• 议会：利用官方主流体制和机构—例如：法院、议会、市政府、公司—将运动的目标、价值观、替代性方案转化为官方法律、政策和传统智慧• 利用各种方式： 游说、诉讼、投票、集会、参选等；• 专业反对派组织 (P00)是促成运动的关键力量• 有效监督确保顺利 实施、推广成功经验以及保护运动免遭反击• P00培育并支持草根力量	<p>无效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• P00：社会运动中支配或独裁的组织者或领导者• 维持组织运行先于运动需求• 支配性行为方式损害运动中的民主，剥夺草根团体的力量• P00的“现实政治”：促成最小程度的改革，而非社会变革• P00选举：员工更认同官方掌权者，而非运动的草根团体。
--	--

变革促进者

<p>有效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• 组织民众力量和热心参与的公民群体，建立为公共利益服务的参与式民主• 教育并呼吁大多数公民和全社会参与社会问题• 团结现有运动中的草根组织、网络、联盟及活动家	<p>无效角色</p> <ul style="list-style-type: none">• 不切实际：推动与现实政治和社会行动脱节的完美主义替代性方案• 仅推动无关紧要的改革• 运动领导层和组织以父权制和支配权为基础，而非参与民主制
---	---

<ul style="list-style-type: none">• 为开展长期斗争的社会运动制定战略与战术和六个阶段• 长期建立并支持草根运动和组织• 将社会问题纳入社会政治议程• 反对新掌权者的战略• 倡导替代性方案• 倡导思维方式的转变	<ul style="list-style-type: none">• 一孔之见：倡导解决孤立问题• 忽视活动家的个人情况和需求• 脱离社会和社会政治变化及思维方式的转变
---	---

最后，不同的角色与具体的《社会运动行动方案》阶段相关（详见第三章）。虽然如MAP中所描述，各个阶段都需要全部这四种角色，但是在任何一个特定阶段，通常只有一种角色占居主导。例如，反抗者角色在起飞阶段发挥主导作用，而在大多数公众舆论阶段，变革促进者则占居主导。当运动处于起飞阶段时，变革促进者和改革者通常会因为反抗者掌控支配权而感到不安。他们并未意识到在这个特殊阶段，反抗者是最适合这一阶段的角色，这就是社会运动不断推进的正常发展过程。

四种角色的失效

社会运动活动家和组织在扮演这四种角色时，有时会违反社会运动成功的正常过程。未有效地扮演这些角色可能会对大大影响运动效果，甚至使其以失败告终（见图1）。

无效的公民

活动家因为无知和完全相信掌权者的官方政党路线和政策，所以无法有效扮演公民的角色。无效的公民认为掌权者领导层和机构会为争取公共利益最大化而行动，而非以牺牲社会其他群体的利益为代价满足权力精英的利益。许多美国人，包括大部分运动活动家已被社会化，他们不假思索地相信美国和“美国式生活方式”。他们可能认同美国一直为世界和平和民主而奋斗，反对独裁者、恐怖主义者、共产主义者或其他“无赖国家”的官方说法。而可能未能意识到美国为世界范围内专横的独裁者提供支持，经常站在被压迫民众的对立面，反对民众争取民主权利的斗争。因此，许多社会运动活动家仅仅意识到掌权者会对与其相关的特定问题施加有害影响。

无效的反抗者

无效的反抗者通常措辞尖锐或采取激进的行动，表明自己公然挑衅掌权者机构和个人的反威权态度。他们激进的抗议行为通常受愤怒、敌意、失望等强烈的情绪所驱使。主张

采取大肆扰乱和破坏等任何必要手段进行变革，而不顾对他人造成的影响。甚至当其他活动家组织非暴力社会运动行动时，这些反抗者故意破坏财产，与警察发生冲突。他们通常以专制的方式反对专制，其实是在效仿自己所痛恨的掌权者的压迫态度和行为。他们不仅疏远未参加社会运动的普通民众，而且也疏远大多数运动活动家——尽管他们需要这两个群体完成他们的既定目标。还有一种极端的无效反抗者我们称之为“消极反抗者”（详见下节所述）。

无效的变革促进者

无效的变革促进者采用意识形态并采取一系列行动建设一个更美好的世界。但是，他们要么反对构建社会政治状况的长期进程，要么与此相脱节。而这样的长期进程是实现他们愿景的必经之路。无效的变革促进者试图缓解社会病症，却不想进行系统性变革和思维模式的转变。他们呼吁改革，而非社会变革。例如：一个名为“别在我家后院”（*NIMBY*）反对有毒废弃物的抗议团体只反对在自己居住的地区倾倒有毒废弃物，却通常既不反对产生有毒废弃物的**增长与繁荣**体制，也不反对向其它地区倾倒有毒废弃物。

另一方面，一些无效的变革促进者宣扬乌托邦式的想法，却从不参加草根组织的艰苦工作去实现这些想法。他们相信勾勒并宣告一个新社会的蓝图就足够了。例如，20世纪70年代的一些反饥饿活动，只是设想了一个没有饥饿的世界，却并未为结束饥饿付出任何实际性的努力。十多年来，这样的组织筹集巨额资金，然而全球饥饿状况仍在不断恶化。另一些乌托邦主义者则提倡个人成长或选择乡村生活方式，而只有社会中享有特权、受过高等教育、过度消费的社会中上层阶级才能实现这种生活方式。

无效的改革者

一些改革者的行为与社会运动的成功相抵触。许多改革者来自国家和地区专业反对派组织（P00）。这些组织大多数是传统金字塔型层级结构，拥有大量的员工和充裕的预算、董事会和大量成员。他们维持组织的需要往往优先于社会运动对于他们采取政治行动的需要。为了迎合大量资金的提供者、基金会和掌权者掌控的董事会，这些改革者不可避免地倾向温和或保守的政治立场，往往不会要求现状有太大改变。而一些职业的运动官僚希望保住自己的前途、高薪以及较高社会地位的工作，这使得他们不会对具有一定争议性的社会变革进行政策倡导。

当社会运动获得大多数民众支持，即将实现替代性方案时，掌权者和主流体制会企图通过小程度的改革来分化、削弱运动力量。无效的改革者就开始以“现实性政治”为名达成协议，通常不顾草根团体的反对。无效的改革者认为，草根团体和普通民众并不了解“系统”是如何运作的，因此，他们也就与草根团体和民众脱离了关系。例如，20世纪80年代早期，当反核武器的草根组织坚决反对巡航和潘兴2号核武器时，华盛顿运动游说团体单方面秘密地拒绝反对这些核武器。游说团体认为，即便国会中有自由倾向的民主党和共和党也很难接受草根组织的反对意见。

在专业反对派组织（P00）中任职的员工常常自认为是社会运动的领袖。他们与其他P00的人员结成同盟，表现得好像自己可以代表整个运动：他们制定整个运动的战略和方案，

并直接向地方各级传达指示。这种压迫性的层级式行为与保守的政治倾向一起发生作用时，会将P00与草根活动家割裂开来。特别是当国家或地区性组织的P00试图指挥当地团体的活动家时，这种情况更容易发生。P00人员扮演运动领导者这一角色，便意味着剥夺了草根行动者的权力。他们不仅削弱了运动的力量，而且降低了运动成功的可能性，因为所有社会运动的力量都来源于草根行动者。

扮演无效角色的所有人都认为只有自己的角色才是最重要的，而认为扮演其他角色、推动其他活动的活动家都是无知的、无关紧要的，甚至有害的。他们没有认识到，社会变革需要通过复杂、多维度途径和互相支持的联盟形成统一战线才能实现目标。

消极反抗者

我们需要特别警惕“消极反抗者”，因为他们往往扮演最令人困惑且对社会运动最为有害的角色。消极反抗者经常自诩为激进分子，倡导实现根本变革的激进行动和革命意识形态。然而，他们的意识形态、口号、态度、行动与任何可以实现其宏伟目标的途径毫不相干。消极反抗者所采取的行动大部分只停留在战术层面，与他们实现激进的社会变革的目标背道而驰。例如，他们专注于示威活动中的激进行动，如，封锁某条通道的时间比其他示威者长30分钟、辱骂警察或对某处房屋进行“突然”袭击，以至于直至他们抵达现场后，才被警察发现。他们并未对这些行动是帮助还是阻碍该运动实现其长远目标的战略性问题进行讨论。

消极反抗者倾向于认为自己处于社会及其社会运动的边缘，挑战权威、体制结构、决策和政策。通常，他们认为世界是两极分化的，非善即恶，要么变革要么反动——“我们”这些拥有真理的人是正义的先锋，一起对抗“他们”——强大的敌人。消极反抗者的态度、思想和行动都被狂躁、愤慨和敌意情绪所支配。

一方面，消极反抗者被普遍视为社会运动文化的一部分。而很多消极反抗者自诩是最激进的、政治立场最正确的活动家。另一方面，这些消极反抗者的破坏性是如此巨大，以至于掌权者甚至雇佣“钓鱼者”（这些钓鱼者被称为“奸细”），让他们扮演消极反抗者的角色，以破坏运动。更有甚者，主流媒体将消极反抗者描述成社会运动的代表，使其在公众眼中显得渺小而不合法。消极反抗者的活动如此显著，往往让运动的积极努力黯然失色。

在美国，很多反抗者标榜自己是“反美分子”并且旗帜鲜明地反对这个国家、抵制美国的象征（比如国旗）、反对美国独立日等传统。其实，这些人是“极端爱国者”。反美主义对美国的社会运动产生反作用。他们疏远90%的美国爱国者。使这些本可能被说服支持社会运动的爱国者转而支持掌权者并选择维持社会现状。普通民众对反美主义存在厌恶情绪，因此他们几乎不会倾听与社会运动所传达的讯息。这正是联邦调查局局长爱德加·胡佛一直试图把马丁·路德·金塑造成反美形象的原因。理查德·吉尔伯(Richard Gilber)认为，制约人们参与反核武器运动的主要原因就是害怕自己被视为反美主义者。²

尽管，消极反抗者随时都会出现，但是他们在运动起飞阶段尤为普遍。这期间，媒体对社会运动进行广泛报道，促使许多机会主义者蜂拥来到运动中宣传他们自己的意识形态、

组织或个人叛逆。这些人往往最终成为消极反抗者。同时，运动中常出现领导层真空和纪律涣散现象，因为许多最初的领导者要么因疲惫和沮丧而退出，要么已经转而开始领导公共教育、当地组织、推动替代方案或议会政治等新运动。

具有讽刺意味的是，当运动成功推进到“大多数民众支持阶段”时，消极反抗者却认为运动失败或终结了。即使民众的主要意见与运动的目标一致，他们也会因为掌权者尚未改变政策而意志消沉。这种对失败的错误概念使消极反抗者提倡将孤注一掷的暴力行动作为最后的救星。他们可能会宣称：“我们尝试过非暴力的温和途径，可是掌权者并不倾听我们的意见。我们要达到目标就必须策划暴力的、更有力的行动，我们必须采用任何可能的方法。”因此，其他放弃成功希望的活动分子也可能加入消极反抗者的队伍中，把挫败感、愤怒、绝望用无目的的暴力行动表达出来。60年代臭名昭著的消极反抗者，包括电影《20世纪60年代的伯克利》中描述的两个组织“德国红军”和“地下气象”中的暴力激进者都承认，他们的行动其实是错误的。

消极反抗者的类别

消极反抗者有许多种类型。大致可以归为以下几类：

- **忠实信徒。**很多活动分子相信，消极反抗者角色是表现自己对严重社会问题的愤怒和同情情绪的最有力、最积极的方式。一些人可能会怀疑它的效果，但在情感上他们需要采取这种强势、夸张的行动。
- **极左派。**一些消极反抗者是极左派，他们的政治结合了革命性、无政府主义的反权威意识形态以及激进行动。虽然他们人数不多，但其夸张、傲慢的方式吸引了无知的消极反抗者，往往获得最多的媒体报道。极左派消极反抗者往往组成紧密的小团体，有时悄悄参加运动，加入其他团体，为了达到自己的目的而扰乱、破坏、接管或操纵他们。
- **个体反抗者。**对于正处于个人生命叛逆阶段，希望建立自我认同的人们来说，消极反抗者角色具有无限吸引力。社会运动也许正是这些人把他们的叛逆、愤怒付诸行动，藐视当局、破坏财产的唯一场所，同时声称自己是在做对社会有益的事，接受电视报道，并从别人那里得到积极反馈。
- **幼稚追随者。**社会运动新人可能在不了解消极反抗者的行为会侵犯运动组织者制定的参与规则的情况下，加入到消极反抗者的行列。
- **个人机会主义者。**消极反抗者行为的戏剧性、个人主义的本质，对担任领导角色的个人来说是一个理想选择，他们以自我为中心、自恋且以牺牲运动目标为代价获得媒体的关注。在混战中，喊声最大、最咄咄逼人、最令人讨厌的人可以占据中心位置。这种意识形态中，没有人可以告诉其他人该做什么，每个人都可以自由地做自己的事情。这只会导致每一次示威和社会运动受到奸细或其他消极反抗者的破坏。
- **奸细。**至少从马基雅维利时代起，掌权者就开始利用奸细破坏民主运动，这种做法在当今社会运动中更加繁荣发展。除收集情报外，奸细的主要目的就是诋毁公众眼中的运动形象，并通过制造内部冲突、不信任、困惑、纠纷、分裂、迫害和普遍不满，从内部摧毁运动组织。

在美国，奸细通常都是警方卧底，他们渗透到运动中并设法让这些运动显得暴力和反美。《反谍计划》记录了美国联邦调查局如何雇佣数千人渗透、破坏和诋毁215个异见群体的事件。³ 其中一个值得关注的例子是：1968年在芝加哥召开的民主党大会上，警察派卧底实施激进行动，结果与警察发生了大规模冲突。官方宣称，每六名示威者中就有一名卧底，⁴ 其中包括一名赤膊上阵、戴红头巾的激进分子，他在大会期间爬上芝加哥格兰特公园旗杆，在全世界电视摄像机前扯下美国国旗。实际上，他正是一名芝加哥警察。

那些愤怒、激进、制造混乱的活动分子以一切必要手段强烈、积极地要求变革。他们扰乱会议、破坏财产、与警察发生冲突或暴力推翻政府和掌权者，扮演了与内奸相同的角色。消极反抗者角色的讽刺意味在于他们执行了其声称强烈反对的掌权者和当局所采用的战略和战术。

“做自己的事情”及其局限性

遗憾的是，有时消极反抗者行动被相信以下社会运动模式的人们看作合法性运动行为和文化：

- 活动分子应采取超越传统非暴力行为的激进直接行动，没有有效和无效的差别。
- 活动分子应自由表达愤怒和沮丧，因为情感表达是一种宣泄方式，毕竟，政治就是要满足每个人的个人情感需求。
- 人们有权自由地以自己喜欢的任何方式“做自己的事情”，不应受运动权威、规则和体制的限制。
- 运动中的任何人均不应该告诉别人该做什么；毕竟，这不正是我们所反对的专制主义吗？

消极反抗者常为他们的独立行动辩解，声称“做自己的事”的自由民主是神圣不可侵犯的基本原则，因此也是社会运动的基本原则。然而，这是错误的，在社会运动中尤其危险。在民主国家，参与者并不能随意从事任何他们想做的事。民主原则要求个人自由必须与整个群体或社会责任相平衡。个人只能在互相认可的契约、规则和要求内自由行动。不得不侵犯其他公民或参与者的权利与特权，并且这对整个团体的利益来说都非常必要。

然而，消极反抗者往往侵犯这些民主原则。常见情况之一就是，参加他人组织的活动并用粗暴、破坏他人财产以及挑衅警察或其他团体的行为来扰乱这些活动，这些行为明显藐视主办组织的原则和约定。这些颠覆行为构成寄生剥削，而非民主参与。

可以这样理解，“做自己的事”（DYOT）主义者不仅侵犯了民主原则，而且使掌权者更容易通过奸细对社会运动进行破坏。此外，“做自己的事”更接近于无政府式的混乱状态，而不是参与式民主。

“做自己的事”主义者的一个最新案例就是倾向暴力组织，有时亦称为“黑色组织”，1999年11月从西雅图兴起，他们在世界各地举行了一系列反企业全球主义的示威活动。虽然示威组织者和至少99%的参与者遵循非暴力原则，然而仍有极少数人认为“做自己的事”

主义在政治上是正确的。他们认为自己有权以**多元相对主义**的名义出现，并认为被迫接受非暴力是独裁和压迫的表现。

权威和专制，等级和压迫存在显著差异。渴望非暴力示威的组织者与参与者有权倡导彻底的非暴力原则，因为这是大多数人通过民主程序作出的决定。因为不同人群一起努力需要多层次的组织结构，所以示威行动的组织需要保持**等级**。事实上，“做自己的事”主义者们采取暴力行动强迫他人执行自己的决定，因此既扮演了极权主义者的角色，又扮演了压迫者的角色。另一个方面，非暴力示威组织者不允许“做自己的事”，而是进行非暴力示威。

其实，“做自己的事情”主义者们可以在任何时间或地点随意组织自己的示威活动，并提前宣布他们将袭击警察和破坏财产。但这种情况从未发生，因为这些消极反抗者需要躲在大量非暴力民众身后，把其他人当作人体盾牌，这才是他们参加非暴力示威的真正原因。

然而，暴力活动的结果最终却要由组织非暴力示威的人来承担。非暴力示威的组织者事前必须发布声明，明白、直接地表示示威活动将完全是非暴力的，只有遵循非暴力原则的人才能参加。此外，他们还应该以明确、清晰的立场，公开谴责、反对任何试图采取暴力的行为。这一立场需要组织者在组织过程中进行细致的策划与广泛的培训，以保证示威活动完全为非暴力性质。

消极反抗者制造“坏革命”

尽管消极反抗者的意识形态激进并且佯装自信，但他们的行动通常表现出很深的无力感、无望感和绝望感。因为他们认为掌权者和现有体制无所不能，而他们自己则相对无能为力，所以消极反抗者对社会运动的成功几乎不抱希望。因此，他们带着深刻的个人和政治挫折感和愤怒情绪推行反抗策略，结果采取的行动与实际战略脱节。如果一个人认为自己没有成功的机会，那他就不需要战略、责任或问责。许多消极反抗者按照这种想法行事，即“我们必须做些事；无论什么事都行。”结果，他们的许多行动都违反了能实现运动成功的准则，正如以下各例所示。

- **消极反抗者疏远公众。**人们普遍认为，包括公众暴力、随意毁坏财物、与警察发生冲突、藐视法律以及干涉他人权利在内的愤怒的暴徒行径令人无法容忍。因此，消极反抗者的行动不仅使普通民众反对这一运动，而且还会吓走许多潜在的同情这一运动的公民，使他们转而支持现状和掌权者。

- **消极反抗者削弱运动的合法性与力量。**社会运动要想取得胜利并获取力量，一个关键因素在于要让大多数普通民众相信，是运动而非掌权者真正代表了人们普遍接受的社会价值观、社会准则以及社会传统。消极反抗者的行动却只是适得其反，让大多数民众转而反对社会运动。

- **消极反抗者引发运动倦怠，使行动者中途退出并最终偃旗息鼓。**正能量可以重新创造自身并刺激运动发展，而消极反抗者的能量正好发挥着相反的作用。消极反抗者以令人不快、低效率和无效果的社会运动最终导致运动偃旗息鼓。

- **消极反抗者将法西斯战术合法化。**街头暴徒暴力行为、与警察发生冲突和毁坏财物都是典型的法西斯行为。因此，消极反抗者的行为带来的一个意外影响可能是将未来法西斯主义者更进一步的行为合法化，尤其是在经济萧条、政治压迫以及经济或生态崩溃的时候。如果法西斯团体残酷地攻击消极反抗者，那么他们还有什么道德或伦理资格来防御法西斯呢？事实上，正是消极反抗者的存在夺走了他们所参加的所有示威运动的非暴力力量——这就是掌权者之所以雇用奸细的原因。

- **消极反抗者为警察实施暴力和立法者通过违反基本公民抗议权的法律提供了借口。**这导致非暴力社会运动的目标，即让更多公民参与公民生活和建立民主制度的目标变得更加难以实现。这些是莉莲·赫尔曼（Lillian Hellman）在谈及自己和其他人时说“反抗者制造‘坏革命’”的一些原因。

抑制消极反抗者

可以采取一些措施削弱消极反抗者带来的有害影响。社会运动组织需以建立和平的公民社会为愿景，制定参与者在内部事务和公众事件中应当遵守的清晰、具体的行为准则与规范。同样，个体活动家需要成长为更加成熟的、能为自己参与运动的行为负责的政治活动家。他们需要审视自己：“我怎样扮演这四种角色？我是一名消极反抗者吗？我怎样才能成为更有效的活动家？我个人的叛逆、内疚、愤怒或无力感，以及激进分子的个人形象会影响我的运动效力吗？”这些问题可以在讨论组中与其他人一起探讨。最后，活动家们需要继续尝试参与式民主，包括学习如何平衡个人自由与组织和整体运动中的责任和问责。

从无效角色到有效角色

扮演社会行动的全部四种角色的有效行为和无效行为都各有一些共同的特征（见图2）。有效活动家也尊重那些有效扮演其他角色的人，并与他们结成联盟，同时有分寸地挑战那些无效扮演角色的人并与他们进行协商。他们还会根据需求和适当的时机尝试扮演全部四种角色。

图 2：有效社会运动VS. 无效社会运动

有效角色	无效角色
赋权的，充满希望的	权利被剥夺的，无望的
积极的态度与能量	消极的态度与能量
民众力量：参与式民主	精英主义者：自认为是领导或先驱
协调的战略与策略	战略与策略相分离
非暴力/方式等于结果	任何必要方式
推进现实愿景与社会变革	不切实际的乌托邦主义或微小改良
坚定自信的/合作的（双赢）	被动的或过分好斗的/好胜的
女权主义的/相对真理/哺育者/有适应能力	男权主义的/绝对真理/僵化的意识形态
信仰民众	压迫民众
和平范式	支配者范式

成熟的活动家

成功的社会运动需要活动家具备成熟的人格和政治素养。活动家需要用政治的方式推动社会运动的长期进程，同时要与他人保持和谐的人际关系。因此，还需牢记以下几点：

- **有效扮演社会运动的四种角色。**这四种角色不能有效扮演是正常的，而其不能有效扮演的原因有很多。首先，很长时间以来，人们把反独裁、反压迫、极端个人主义和自以为正义视为标准的社会活动家行为。要把无效行动转变为有效行动，活动家需要高度的自我认知和政治觉悟以及自我理解力。其次，由于“**解构主义分析**”的巨大成功，也就是说，他们知道什么是错误的行为。活动家经常怀有强烈的悲伤、愤怒和绝望的情绪。这些情绪之所以加剧，是因为他们敏锐地意识到，掌权者欺骗了民众，侵犯了民主、平等、正义等价值观。因此，活动家很容易自视正义在手，对政府充满怨恨。最后，我们社会中的正常法则是，当你受到口头或人身攻击时，就要以同样的方式还击对方。但为了保持行动的有效性，活动家必须始终保持非暴力原则。所以活动家需要达到这样一种特殊境界：无论遭受到何种程度的攻击，都要以非暴力的方式回应。

- **与扮演其他角色的活动家结盟。**人们常常相信，自己看待事物的方式和行事方式是唯一正确的方式。同样，长期以来，社会活动家往往也会相信，他们开展社会运动的方式是唯一正确的方式，因而谴责使用其他社会运动方式的活动家。所以，社会活动家需要达到个人成长和自我转变的新高度，不仅要认识到在社会运动中需要扮演不同角色，而且要有意识地接受他人扮演的不同角色，并通过赞扬、支持和合作成为他们的盟友。

- **扮演所有四种角色。**活动家个体为了运动的胜利，必须能够有效扮演这四种角色。一个活动家，第一天可能在街头参与公民非暴力不服从行动，第二天可以游说国会通过某一项法案，然后向公民团体就其为何应该参与社会议题发表演讲。这需要一系列的

技能和成熟、谨慎、柔韧的个性。你要做反抗者，能够抵抗，敢于冒险，能置身危险之中继续前行；你要做变革促进者，不能像反抗者那样以自我为中心，因为你需要默默培养并支持其他活动家；作为一名变革者，则必须具备另外一套独特的人格和政治技巧，甚至是被很多反抗者憎恶的主流精英的特征。

- **积极的运动。**活动家通常是民众关注的中心，因此以社会最高价值观——同情、爱心、热情的积极方式行事，对活动家来说尤为重要。有效的活动家能够将自身情绪困扰的能量，特别是对掌权者的愤怒、恐惧和失望，策略性地转化为富有想象力、负责任的非暴力行动。

- **实现良好社会的愿景。**不良的社会和团体会产生并需要不良的人民，不良的人民又会产生不良的社会运动。相反，社会运动所追求的良好社会，需要每一个人都经历自我转变之路并成长为在信仰、态度、行为、心理和情感层面都符合良好社会的个体。因此，社会运动明确需要引入鼓励和支持个人转变的机制。

实现政治觉悟与个人转变。

民众不必达到自身完美之后再参与社会运动，但若成为有效的公民活动家，则需要致力于个人的成长和转变。可通过各种各样的方法来实现政治上的发展：

- 通过书籍、杂志、视频、网络 and 邮件等另类媒体，了解主流渠道以外的重要团体和议题信息。
- 充分了解那些致力于与你有关的议题的社会运动的团体和发言人。
- 参加研讨会、讲座和讨论小组。
- 积极参与。将你的行动纳入思考，但不能把你的思考完全搬入行动。

还有很多实现个人成长与转变的方式。可以学习提升冲突解决、自信训练、团队运作、合作咨询、十二步计划、个人支持小组、多元文化视角等能力。我们需要人格的彻底改变，从支配型障碍人格，转变为平和、有自觉意识的人格，尽管前者被我们的文化和社会体制视为正常，但后者才是我们追求的民主、自由的良好社会所需要的人格。

3

社会运动的八个阶段

社会运动绝非一夕之间就能取得成功的。成功的社会运动往往通过一系列八个明确的阶段进行，这一过程一般需要数年甚至数十年的时间。¹ 运动行动计划的八个阶段模型使活动家们能够确定他们的社会运动所达到的特定阶段，对完成前面各阶段所取得的成功进行庆祝，并为结束当前阶段、进入下一个阶段采取有效的战略、策略和计划。活动家们在遵循这一过程时，可以制定多种战略以实现一系列短期目标，这些目标是实现最终目标的长期发展过程的一部分。当活动家们完成一个阶段的目标时，他们会为下一个阶段制定一系列短期目标、计划和行动等。从而使社会运动组织者和活动家们转变为社会运动战略家。

社会运动通常能解决一些重大议题，比如非裔美国人的民权、越战、全民医保或财团主导的经济全球化。然而，这些崇高的目标过于抽象，无法激励和动员民众采取行动。因此，社会运动战略家将其议题分为多个具体的关键子议题，并以针对每个子议题组织子运动。例如，反财团经济全球化运动由众多子运动组成，包括反北美自由贸易协定(NAFTA)子运动、反多边投资协定(MAI)子运动、支持取消第三世界债务子运动、反对特定企业以血汗工厂条件招工的子运动、以及组织公平贸易计划子运动等，不胜枚举。

因此，社会运动成功的过程包括在MAP八个成功阶段期间不断取得进展的许多子运动。在任何给定的时间点，整个运动可确定为处于某个特定的MAP阶段中，但其每个子运动在八个阶段中可能以不同的进度进行。这一过程最终会对文化、社会及政治局面造成影响，这时对掌权者而言，继续推行旧政策比实施新政策要付出更大的代价。甚至失败的子运动可能有助于这一构建过程。最后，当整个运动实现其主要目标时，许多其他子目标也自然而然取得了成功，而另一些子目标会继续作为新运动的一部分。

图1“成功社会运动的八个阶段”中的模型对这八个阶段的每一个阶段以及运动、掌权者及公众在各个阶段通常扮演的角色进行了整体概述。该模型还对各个阶段的目标、常见的困境以及结束各个阶段并准备前进到下一阶段的转折点做出了描述。注意，直到反对派达到第四阶段之后，通常才会被当作是一场社会运动。

第一阶段：一般状态

否

停滞：物不可以终通，故受之以否。天地否，不交不通。否之匪人，不利君子贞，大往小来。

（摘自《易经》）

有许多严重违背民主、自由、公正、和平、清洁环境、人类基本需求的满足以及社会其他普遍认同的、珍视的基本价值观的现状。这些现状并非存在于真空中。它们由社会的政治、经济及社会制度产生和维持，社会掌权者往往通过公共机构和私人机构对其进行运作。当今两大主要的掌权者是财团和政府。社会问题也因社会文化的各方面而持续存在，例如社会信仰、世界观、神话与仪式以及公民个体的认知状态。

在一般状态时期，这些对社会情感的侵犯大多未被察觉。它们既没有出现在公众视野中，也没有出现在社会激烈探讨的议题中。一般状态是政治上的平静时期。绝大多数民众要么不知道该问题的存在，要么支持造成此问题的制度政策和做法。反对现状的公民人数太少且力量薄弱，所持有的不同观点被认为太过激进或荒谬，不足为信。

ORIGINAL	TRANSLATION
1. Normal Times <ul style="list-style-type: none"> • A critical social problem exists that violates widely held values • Powerholders support problem: Their "Official Policies" tout widely held values but the real "Operating Policies" violate those values • Public is unaware of the problem and supports powerholders • Problem/policies not a public issue 	1. 一般状态 <ul style="list-style-type: none"> • 存在 违背普遍认同的价值观的关键社会问题 • 掌权者支持问题：他们将自己的“官方政策”标榜为普遍认同的价值观但真正的“实施政策”又违背了这些价值观 • 公众未意识到存在的问题且对掌权者表示支持 • 问题 / 政策非公共议题
2. Prove the Failure of Official Institutions <ul style="list-style-type: none"> • Many new local opposition groups • Use official channels — courts, government offices, commissions, hearings, etc. — to prove they don't work 	2. 证明官方机构的失败 <ul style="list-style-type: none"> • 许多新的当地反对派团体 • 利用官方渠道 — 法院、政府机关、委员会、听证会等 — 证明他们没有发挥作用 • 成为专家；进行研究

<ul style="list-style-type: none"> • Become experts; do research 	
Figure 1 Eight Stages of the Process of Social Movement Success	图1 社会运动成功过程的八个阶段
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus more on other sub-goals</i> • <i>Spin off new social movements</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 更多地关注其他子目标 • 衍生新社会运动
CHARACTERISTICS OF MOVEMENT PROCESS <ul style="list-style-type: none"> • Social movements are composed of many sub-goals and sub-movements, each in their own MAP stage • Strategy and tactics are different for each sub-movement, according to the MAP stage each is in • Keep advancing sub-movements through the Eight Stages • Each sub-movement is focused on a specific goal (e.g., for civil rights movements: restaurants, voting, public accommodation) • All of the sub-movements promote the same paradigm shift (e.g., shift from hard to soft energy policy) Public Must be Convinced Three Times <ol style="list-style-type: none"> 1. That there is a problem (Stage Four) 2. To oppose current conditions and policies (Stages Four, Six, Seven) 3. To want, no longer fear, alternatives (Stages Six, Seven) 	运动过程的特点 <ul style="list-style-type: none"> • 社会运动由许多子目标和子运动组成，每个子运动都在其MAP阶段内 • 每个子运动的战略和战术都各不相同，由它们所处的MAP阶段而定 • 不断推动贯穿八个阶段的子运动 • 每个子运动致力于某个具体的目标（例如，民权运动：餐厅、投票公共设施） • 所有的子运动均一致倡导思维方式的转变（例如，从硬能源到软能源政策的转变） 必须三次说服公众 <ol style="list-style-type: none"> 1. 问题浮出水面（第四阶段） 2. 反对当前现状和政策（第四、六、七阶段） 3. 燃起希望、不再恐惧、替代方案（第六、七阶段）
8. Continuing the Struggle	8. 继续斗争

<ul style="list-style-type: none"> • Extend successes (e.g., even stronger civil rights laws) • Oppose attempts at backlash • Promote paradigm shift • Focus on other sub-issues • Recognize/celebrate successes so far 	<ul style="list-style-type: none"> • 发挥成功的力量（例如，更完善的民权法） • 反对试图反击 • 倡导思维方式的转变 • 关注其他子议题 • 意识到 / 庆祝迄今为止的成功
3. Ripening Conditions <ul style="list-style-type: none"> • Recognition of problem and victims grows • Public sees victim's faces • More active local groups • Need pre-existing institutions and networks available to new movement • 20 to 30 percent of public opposes powerholder policies 	3. 促成条件成熟 <ul style="list-style-type: none"> • 意识到存在的问题以及受害者不断增加 • 受害者在公众眼里不再陌生 • 更多积极的当地团体选择加入 • 需要现有组织和可用的社会网络进行新运动 • 20%到30%的公众反对掌权者的政策
4. Take Off <ul style="list-style-type: none"> • <i>TRIGGER EVENT</i> • Dramatic nonviolent actions/campaigns • Actions show public that conditions and policies violate widely held values • Nonviolent actions repeated around country • Problem put on the social agenda • New social movement rapidly takes off • 40 percent of public opposes current policies/conditions 	4. 社会运动起飞 <ul style="list-style-type: none"> • 导火索事件 • 戏剧性的导火索事件非暴力行动/运动 • 利用行动向公众证明现状和政策违背了普遍认同的价值观 • 在全国范围内反复进行非暴力行动 • 将问题纳入社会议程 • 新社会运动快速起飞 • 40%的公众反对当前现行政策/现状
PROTESTS	抗议
5. Perception of Failure <ul style="list-style-type: none"> • See goals unachieved • See powerholders unchanged • See numbers down at demonstrations • Despair, hopelessness, burnout, dropout, seems movement ended 	5. 认为运动正走向失败 <ul style="list-style-type: none"> • 认识到目标并未实现 • 意识到掌权者未做出改变 • 看到示威人数下降 • 丧失信心、绝望、倦怠、中途退出、运动似乎结束了 • 消极反抗者出现

<ul style="list-style-type: none"> • Emergence of negative rebel 	
6. Majority Public Opinion <ul style="list-style-type: none"> • Majority oppose present conditions and powerholder policies • Show how the problem and policies affect all sectors of society • Involve mainstream citizens and institutions in addressing the problem • Problem put on the political agenda • Promote alternatives • Counter each new powerholder strategy • Demonology: Powerholders promote public's fear of alternatives and activism • Promote a paradigm shift, not just reforms • Re-trigger events happen, re-enacting Stage Four for a short period 	6. 获得多数公众舆论支持 <ul style="list-style-type: none"> • 多数民众反对当前现状和掌权者政策 • 曝光问题与政策对社会各个阶层所造成的影响 • 动员主流公民和机构参与解决问题 • 将问题纳入政治议程 • 倡导替代性方案 • 反对每一个新的掌权者战略 • 散布鬼神学：掌权者使公众害怕替代方案和社会运动 • 倡导思维方式的转变，而不仅仅促进改革 • 重新触发事件发生，在短期内重新制定第四阶段
POWERHOLDERS	掌权者
7. Success <ul style="list-style-type: none"> • Large majority oppose current policies and no longer fear alternative • Many powerholders split off and change positions • End-game process: Powerholders change policies (it's more costly to continue old policies than to change) are voted out of office, or slow, invisible attrition • New laws and policies • Powerholders try to make minimal reforms, while movement demands social change 	7. 取得成功 <ul style="list-style-type: none"> • 大多数公众反对现行政策且不再害怕替代方案 • 许多掌权者产生分歧，改变立场 • 最后阶段进程：掌权者改变政策（继续实施旧政策比推行新政策要付出更大的代价）、落选下台或者慢慢会出现人员流失 • 实施新法律和政策 • 掌权者试图实行最小程度的改革，但运动要求社会变革

近代历史向我们提供了在一般状态中未被公开承认的问题，实例如下：1950年以前美国南部非裔美国人的民权遭到侵犯；1966年以前越南抗美战争；1975年以前欧洲、加拿大及美国核能的危险性；及1999年以前财团主导的经济全球化。

反对派

只有少数民众反对这些现状和政策，反对的呼声未引发社会关注。待议题引起公众关注后，往往民众对反对派的嘲弄多于支持。例如，1848年呼吁女性权利的女性当时被民众视为怪人或疯子。因此，反对派所做的努力相对无效。

主要有三种反对派团体：

- 专业反对派组织（P00）
- 具有意识形态或有原则的异见人士团体
- 代表受害者的草根团体

专业反对派组织通常是地方、区域或国家级的中央集权正式化组织，由强大的中央领导人负责领导，并由少数志愿者员工提供支持。经过坚持不懈的行动、研究和关键性分析，P00获得的信息往往与公众得知的信息不相符，他们会得出与掌权者和传统智慧完全相悖的观点。

有原则的异见人士团体往往人数很少、受关注度极低、达不到效果，而且在这个阶段显得过于激进（例如，1959年贵格会教徒在白宫组织的首次“禁止使用核武器”示威）。在第一阶段，这些团体采取非暴力示威、集会、抗议以及不定期的公民不服从行动。因为他们支持根深蒂固的人类价值观，有原则的异见人士团体通常成为黑暗中的道德之光。

草根团体由反对现状和现行政策，但尚未赢得多数民众（甚至在地方一级）支持的当地公民组成。他们倡导进步派观点，站在受害者的立场，为受害者提供直接服务，且开展与其他两个反对派团体相似的行动。

掌权者

掌权者所倡导的政策是为特权阶级、强大财团、经济政治精英的利益服务，但这些政策侵犯绝大多数民众和整个社会的利益和价值观。掌权者努力建立并控制看似“正常”的社会制度、公共机构和私人机构及媒体渠道，并通过这些渠道实现其目的。掌权者主要通过躲避公众监督、淡出公众视野、偏离极具争议性议题的社会议程等方式来维持这些可恶的政策和举措。

此战略主张的政策和举措不仅不合人道，而且故意欺瞒民众，因为掌权者非常了解，一旦普通民众知道真相，会感到失望并要求进行变革。掌权者利用社会神话主义及官方政策和措施蒙骗公民，隐瞒社会机密及实际政策和措施。

当今，甚至最残暴的军事专制通过可接受的官方政策、议会民主制加上公开投票的幌子均可堂而皇之地面对公众。然而他们的实际做法涉及借助武力进行镇压，包括恐吓、毒打、虐待、关押以及处死，以及不顾一切反对意见的社会和经济制裁。

民众

在美国及其他具有民主传统的工业化社会中，掌权者官方政策和现状依靠政治与社会共识支持，因为普通民众未意识到社会现状和掌权者的实际政策和举措侵犯了他们的价值观和个人利益。他们相信掌权者辩解他们的政策是以社会最高原则为依据的解释。因此，民众往往未认识到严重的社会问题和掌权者的干预。在第一阶段，只有5%到10%的民众对社会问题感到失望，并反对掌权者的政策。然而在政府独裁更明显的国家，绝大多数民众可能不赞同政府的政策和举措，但是由于害怕且没有能力安全地组织活动，因此民众几乎不会公然采取行动。

目标

反对派在这一阶段的目标包括一

- 深入了解；
- 明确并证明存在严重问题，其如何侵犯了普遍认同的原则和价值观，以及掌权者所扮演的具体角色；
- 建立积极的反对派组织和基层组织机构，无论反对团体的力量多么薄弱；
- 开展第二阶段的行动；
- 尤其是，要相信社会变革可以实现并且可以帮助实现它。

困境

这以阶段的主要危险在于 -

- 感到陷入困境；且
- 认为自己是无能为力的受害者，对一切现状都无能为力。

政治天真，即盲目相信由掌权者和社会制度来处理和解决社会问题，会使你陷入僵局。掌权者增强民众的这种无力感，阻止民众采取行动改变现状。

转折点

少数新参与的草根公民意识到关键问题的存在，也意识到官方掌权者和许多旧PO既不关心也没有能力通过现存社会制度的正常渠道解决问题。他们意识到必须依靠自己反抗官方机构，且既需要利用官方渠道，努力尝试改变政策和举措，又要证明公民有效参与民主进程的正常渠道不能发挥作用。

结论

一般状态是政治平静时期，因为掌权者一边成功推行他们的官方信条和政策，一边又隐瞒了他们的真实行为。而且，他们侵犯社会原则，并使民众毫无察觉，且未将社会问题纳入社会议程。反对派势单力薄，感觉希望渺茫，因为他们相信这一状况将会无限期持续下去，并感到无力改变。然而，在平静的外表下，掌权者的实际政策与社会珍视的原则和价值观之间的矛盾已经埋下民愤的种子，最终将引发巨大变革。

第二阶段：证明官方制度的失败

屯

起始维艰：有天地然后万物生焉，盈天地之间者唯万物，故受之以屯。

屯者，盈也；屯者，物之始生也；物生必蒙，故受之以蒙。蒙者，蒙也，

物之稚也；物稚不可不养也，故受之以需。需者，饮食之道也；饮食必

有讼，故受之以讼。讼必有众起，故受之以师。

（摘自《易经》）

只有公众意识到政府政策侵犯了普遍认同的信念、原则和价值观时，推动社会运动起飞所需要的公众情感、舆论和不满情绪便会增强。当官方当局通过利用职权欺骗民众，进行不公正地非法管理，从而违背公众的信任时，便加强了公众的不满情绪。哲学家汉娜·阿伦特曾说过，“在谎言被揭穿的时候，更容易动员民众起来行动。”²

反对派

反对派必须证明现存的问题在于实际上是官方掌权者和制度使社会问题长期存在。因此，反对派必须通过广泛的研究收集具体的事实和证据。需要证明政府掌权者的实际做法和制度不仅侵犯了社会价值观，而且违背了公众的信任。

反对派也必须试图利用一切官方渠道（所谓正式公民参与民主进程的有效途径），影响与待解决问题相关的社会政策和计划。这包括深入每一个相关的决策机构，不论你是否受欢迎，都要证明它们不能发挥作用。这便意味着在公共和私营机构的地方、州和联邦各层次的官僚机器的每个可接受民众申诉的环节进行证明、提出挑战和投诉。上述努力还可包括在法庭提起法律诉讼，将民众的意见带给市、州和国家立法者。

不要期望会立即获得积极结果。目标不在于赢得官司，而是证明掌权者和机构官僚主义阻碍了民主机制的正常运行。然而，最终这些法律或议会案件中的部分案件可能会真的会赢，从而直接引起社会变革。例如，“全国有色人种协会 (NAACP) 合法防卫基金布朗诉托皮卡教育局案”在对簿公堂20年之后，1954年终于在最高法庭赢了官司。它确立了如下准则——“隔离但平等”不再是这个国家的法律，这成为取消学校种族隔离运动的法律基础，同时引发更广泛的民权运动。

掌权者

掌权者通过正常渠道压制反对意见，往往轻易就能取得胜利，并继续他们实际的政策和计划。在这一阶段，掌权者利用**官僚式管理**对抗挑战，不大觉得受到威胁或感到担忧。他们通过利用现有的正规渠道和机构，秘密处理公民的申诉，尽可能地延续“官僚作风”。通常，公民最终会感觉受挫并放弃，不再向掌权者追究现存的问题，因此掌权者可成功将所有潜在的问题置于公众视野之外。

民众

民众的意见继续支持政府的官方政策和现状，因为大多数民众没有觉察事情发生了变化。然而，少数反对派对这些政策的公然反对意见正悄然上升，达到了约10%至20%。但反对派行动极少见诸报端，或由于掌权者对他们的谴责，这个问题既没有暴露在公众聚光灯下，也没有出现在社会激烈探讨的议题中。

目标

这一阶段的运动目标一

- 记录问题，包括掌权者和机构参与的程度；
- 记录公民尝试使用的参与民主机制（与所关注的问题相关）的正常渠道，证明它们不起作用。
- 成为专家；以及
- 建立新的反对派组织，开始从小规模，迅速成长，扩大到许多新地区。

困境

这一阶段运动的主要困境是一

- 认为P00只需利用主流体制和方法便可以解决社会问题；
- 无法动员广泛的草根反对派群体；
- 并仍然感到无力和绝望，因为体制未按照计划的方向发展，掌权者和机构似乎难以应对。

转折点

当草根活动家了解了掌权者、整治制度及公共机构的正常功能，也意识到他们的体制违背了公众对他们的信任时，结束第二阶段的转折点便出现了。然后他们认识到需要非国会所能控制的政治行动来认真处理现有问题，实现社会变革。

结论

此阶段会令人感觉非常沮丧。掌权者的现状和政策仍旧没有任何改变，几乎没有公众异议或舆论，看起来整体状况会无限期继续下去——实际上很可能。然而，反对派在这一阶段的努力最终用于证明“皇帝的新装”，并为后期阶段运动提供助力。只有那些勇敢无畏、意志坚强、坚持到底的活动家才能成功进入下一阶段。

第三阶段：促成条件成熟



萃萃云集：决必有所遇，故受之以姤。姤者，遇也；物相遇而后聚，故受之以萃。萃者，聚也；聚而上者谓之升，故受之以升。

（摘自《易经》）

新的社会运动“起飞”之前，必须随着时间的推移而积累适当的条件，前期通常需要很多年的准备。这些条件包括历史发展的必要背景；不满现状的受害者及其盟友数量的不断增加；以及自治的草根反对派的萌芽。这些因素协同发挥作用，或比单独一种因素更有力量，可以助长民众对现状和现行政策的不满，并激发起他们作为切身利益公民对可以创造变革的期待。

这些历史力量通常是社会长期、广泛的发展趋势和事件，往往使问题恶化、搅乱亚群体、激发期待、使问题人格化，并推进新的社会运动手段。有些历史力量不受反对派的控制。例如，在20世纪60年代，美国黑人民权运动已经具备成熟的条件。美国政府在全世界宣扬自由和民主的意识形态，以挑战共产主义并赢得新兴的独立非洲黑人国家的支持。此外，二战结束时，大量北部黑人移民以及黑人加入军队，这使得维持种族隔离变得越来越困难。最终，1954年最高法院在“*布朗诉托皮卡教育委员会案*”中对学校种族融合作出的判决为黑人争取完全的公民权提供了法律基础。

反对派

在反对派运动中，一个巨大的、意料之外的成熟过程开始了。受害者亚群体及其盟友日益觉醒并愈加不满。他们对社会问题的严重性，重要的、广泛认同的价值观所受到的侵犯，所受到的影响和掌权者及其机构的非法参与的认识达到了新的水平。

这种不满可能由以下因素导致—

- **觉察到或实际上正在恶化的社会现状：**例如，在20世纪70年代新建了数百个新的核电厂，这使数千万居住在附近的美国人的生活受到威胁。
- **不断上升的预期：**例如，20世纪60年代的新一代黑人大学生们认为他们自己应当享有完全的公民权利，但便餐柜台拒绝为他们提供服务，这直接开启了他们争取公民权的新浪潮。
- **社会问题人格化：**例如，《生活》杂志中在越南遇害的100名美国士兵的照片或1980年4名教会女性在萨尔瓦多被杀害的遭遇，都使这些冲突对于大多数主流民众来说显得很真实。

全国不满民众的人数不断增加，他们开始悄悄建立新的小规模地方自治团体，这些团体共同形成了一股独立于现有专业反对派组织（POO）的草根反对派“新浪潮”。这些团体很快就因官方机构、官方渠道和掌权者的压制而变得沮丧，他们意识到这些机构、渠道和掌权者在支持现状时存在偏见。与此同时，他们对许多现有专业反对派组织（POO）越来越感到失望，他们认为这些专业反对派组织与掌权者之间的较量陷入死胡同。

在这个阶段，一些小规模的地方示威活动和非暴力行动~~运动~~开始使问题凸显出来，引起了公众对此问题的模糊关注。这些示威活动将作为下一阶段直接行动的原型。此外，新网站、电子邮件名单服务以及一些推进运动的重要愿景者以信息、分析、意识

形态、战略和战术、培训、网络、希望以及反对派不断壮大的愿景，警醒、激起、鼓舞并煽动更广泛的地方反对派团体浪潮。同样重要的是，现有的关键网络和团体可以为即将来临的新运动提供支持、资源、组织者和战略家、团结以及其他参与者。在民权运动中，黑人教会和大学正发挥了这一作用。在当前的反企业全球化运动中，现有的组织，略举几例，如公民组织、加拿大人理事会、全球交流组织和“骚动社会”组织，它们都是可供利用的资源并且已经参与其中。

掌权者

尽管掌权者会被激怒，但他们仍然抱以相对漠不关心的态度，相信自己能够通过对相关主流社会、政治、经济和媒体机构的强有力管控来遏制反对派。官方政策在公共领域依旧未受到质疑，因此绝大多数公民继续相信这些政策，导致普通民众对实际政策不知情。

公众

公众舆论一致支持掌权者的政策和举措，社会问题仍然脱离公众议题。然而，主要是在地方层面，公众越来越意识到这个问题，新的反对派浪潮以及民众对掌权者的不满日趋增强。因此，反对当前掌权者政策和举措的民意悄然上涨至30%。

目标

此阶段目的是为社会运动的起飞阶段创造条件。运动的目标包括：

- 帮助创造和认识各种出现的成熟条件，为运动起飞奠定基础；
- 通过组建新网络、提供领导者培训并提供专业知识来创造、激励并为个人和团体运动新浪潮做准备；
- 预备好关注该社会议题并且会参与即将来临的运动的现有网络和团体；
- 通过直面受害者相关的统计数据来使问题变得人格化；和
- 创建可作为起飞阶段的原型模型和训练场的小规模非暴力示威活动和运动。

困境

此阶段的一些关键危险因素包括：

- 因未认识到新的社会运动的成熟条件而变得气馁，失去新的活动家；和
- 容许主要的专业反对派组织（P00）的官僚体制、守法主义和中央集权压制新草根反对派团体的创造力、独立性和自发性。

转折点

草根活动家和团体的数量日益壮大，民众对他们所关注的问题以及他们一直用来解决这一问题的主流教育和议会方法感到愈加失望和沮丧。他们的失望和沮丧情绪增长到了爆发点。

结论

此阶段是为新的社会运动的起飞做准备。关键的社会问题似乎开始恶化，并通过掌权者、许多受害者、蔓延的不满情绪、支持性的历史条件、已有的网络和兴起的草根反对派新浪潮证实了侵害行为的存在。然而，没有人——公众、掌权者，甚至新浪潮活动家都没有怀疑巨大的新社会运动即将爆发。

第四阶段：社会运动起飞

震

临界点：亨。震来虩虩，笑言哑哑，震惊百里，不丧匕鬯。主器者莫若长子，故受之以震。震者，动也；物不可以终动，止之，故受之以艮。艮者，止也；物不可以终止，故受之以渐。

（摘自《易经》）

当新的社会运动突然出现在晚间电视新闻和报纸头条中引起公众关注时，所有人都会感到惊讶和震惊。一夜之间，一个以前未认识到的社会问题成为每个人都在谈论的社会议题。开始是一件受到广泛关注的、令人震惊的事件，一个“**导火索事件**”，之后是非暴力行动运动，包括大规模集会、游行和激烈的公民不服从行动，这些行动在全国各地的当地社区或海外反复发生。

导火索事件以一种生动的方式向普通民众揭露重大社会问题。例如，罗莎·帕克斯（Rosa Parks）在阿拉巴马州蒙哥马利市公交车上因为拒绝坐到后排而被捕；1979年12月12日，北约宣布将在欧洲部署美国巡航舰和潘兴 II 式导弹；或 1999 年 11 月和 12 月西雅图针对世界贸易组织的示威游行。导火索事件可以是掌权者、个人或运动引发的事件或计划行为。

导火索事件首次赤裸裸地向普通民众揭示严重的社会问题以及掌权者如何蓄意制定违背普遍认同的社会价值观和公众信任的政策和举措，从而导致了问题的产生和延续。导火索事件给大多数普通公民灌输了一种深刻的道德义愤感。因此，公众以极大的热情作出回应，要求掌权者作出解释，期望获得有关运动的更多信息。许多民众第一次参加非暴力示威游行。对于前一阶段期间在全国各地建立起来的新一波地方运动反对派团体而言，导火索事件也像一种行动呼吁。

运动

当活动家反对派在导火索事件发生后立即组织非暴力行动运动，并且非暴力行动随后在全国各地或其他国家反复发生时，新的社会运动才会起飞。非暴力行动有多种形式，例如大规模群众集会和游行、抵制、罢工和静坐示威，通常包括在特定时间和地点进行的公民不服从行动。非暴力行动让公众关注这一问题，并随着时间推移造成社会紧张。这种“政治如戏”的过程产生了一场公共社会危机，将社会问题转化为重大公共议题，并将其列入社会激烈争论的议题的社会议程中。

使用**社会剧行动运动**大大加强了这一阶段运动的成功。这些非暴力行动是充满戏剧性的、令人兴奋的简单示威，示威者将自己置于掌权者实施与问题相关的政策的关键位置。社会剧示威活动向公众清楚地揭示了掌权者如何违反社会普遍认同的价值观，并表明倡导和代表社会价值观、准则和传统的是运动，而非掌权者。它们通常以非暴力公民不服从行动结束，并在适当的时候在全国和其他国家的许多社区反复发生。

这些是**进退两难的示威活动**，因为无论掌权者做出怎样的反应，他们都会失去公众的支持。如果他们无视示威者，就无法执行现行政策。另一方面，如果示威者遭受警察或军方的骚扰、攻击或逮捕，公众会一直关注这一议题，并且更加同情示威者，而更加蔑视掌权者。随着更多公民被鼓动采取行动，示威者的人数往往会增加。

例如，在 20 世纪 60 年代的餐厅静坐示威活动中，黑人坐在美国南部隔离的午餐柜台用餐。白人人群攻击他们，警察逮捕他们时，公众会感到不满，从而支持示威者。但是，如果警察什么都不做，示威的黑人学生要么接受服务，要么坐在那里占据餐厅的座位让餐厅无法营业。餐厅老板不得不选择是为静坐示威学生提供服务，还是失去生意而可能破产。

这种公民抵抗动力机制时常被称为非暴力柔术，因为政府制裁和警察权力的压倒性力量会反过来对政府本身产生不利影响。掌权者对运动施加的力量越大，对发动攻击的掌权者机构的反对就越多。然而，要实现这一点，活动家必须为完全非暴力。

当非暴力行动运动及其社会剧行动在全国各地社区反复发生时，新的运动就进入了起飞阶段。例如，西雅图示威游行之后，华盛顿特区、费城、洛杉矶和其他地方都举行了示威活动。1977 年占领西布鲁克核反应堆场址事件在美国各地引发了自发支持和模仿示威活动。几个月内，数百个新的草根反核能团体成立，并很快开始占领当地的核电厂。

运动起飞是全国成千上万民众采取自发行动并组建新抗议团体（或振兴旧团体）的结果。这些新团体通常采用基于直接参与式民主、最小正式组织结构、共识决策法和成员资格定义宽泛的宽松组织结构。这些团体共同构成了一场运动的非暴力行动新浪潮；构成一种与已有的专业反对派组织（P00）或传统的意识形态异见人士团体无联系的新生力量。因为当时使用的主要方法是抗议和抵抗，所以通常认为起飞阶段是社会运动的反抗者角色。

为何社会运动会起飞？

首先，前三个阶段为社会运动起飞创造了适当的条件。第二，导火索事件和非暴力行动运动提醒公众存在的问题，公众对社会珍视的价值观和原则与掌权者的实际政策和行为之间的矛盾感到愤怒。第三，社会危机和公众觉醒的新气氛给许多潜在的公民活动家带来希望，并激励他们采取行动。第四，非暴力行动的可重复性为草根活动家提供了积极参与行动的有效方式。最后，许多人参与行动，因为它为他们的生命赋予了新的意义，让他们有机会为自己的信仰付诸行动。

这个阶段存在 P00 阻止运动起飞的危险。包含或与主流机构和掌权者有直接或间接联系的大型预算、专业人员、董事会，以及对基金会的依赖，都让几乎所有 P00 在政治上谨慎行事，在左翼的政治派别中站在保守派一方。可以理解的是，维持组织需求优先于政治行动选择。在这方面，P00 与新浪潮反抗者截然相反，那些反抗者的非正式、低预算组织在导火索事件发生后组织非暴力行动和公民不服从行动。全国各地的 P00 可以分割国家的地理地盘，主张政治意识形态上正确的路线，并指责任何政治不正确的反抗者团体，从而削弱其有效性。

掌权者

掌权者感到震惊、失望和愤怒。潘多拉的魔盒打开了。他们意识到，他们已经失去了政治和社会控制的三大法则：

- 不让问题出现在公众的视野和媒体的聚光灯下，也不让它出现在社会关注议题的社会议程中。
- 让公民气馁和无能为力，以至于他们认为就这个议题开展社会行为主义活动是徒劳的。
- 让公民个体彼此孤立，寻求个人利益，而不是为了公共利益而努力。

掌权者在捍卫他们的政策时采取强硬立场，批评新运动，称新运动是激进的、危险的、由共产主义启发的、暴力的、由外人领导的、不负责任的。仅有少数当选的政治家支持这一运动，而大多数主流政治家继续支持现有掌权者的政策和计划。

公众

通过媒体中对运动的报道以及与全国各地草根社会运动新浪潮的面对面接触，公众受到了运动的警示和教育。媒体对导火索事件和该运动戏剧性的非暴力示威活动的广泛报道，不仅使公众意识到了社会问题，而且还首次传达了社会运动的立场。目前为止，公众只听到了掌权者的官方说法。由于在起飞阶段暴露出来的掌权者实际政策与社会普遍认同的原则和价值观之间的明显矛盾，反对掌权者实际政策的公众意见迅速上升到40%，然后超过50%。

目标

此阶段的一些具体目标是 -

- 发展新的、基于草根的全国性社会运动；
- 将掌权者的实际政策和举措置于公众关注的聚光灯下，也放在重要议题的社会议程中；
- 创建一个公共平台，使运动能够启迪普通民众；
- 在此议题上造成公众分歧，不断向民众呈现两种相互矛盾的现实观点—运动的观点和掌权者的观点；
- 争取获得大多数公众的同情和舆论支持；以及
- 成为合法的反对派。

让掌权者改变其想法、政策或行为不是此阶段的目标或预期。

困境

这一阶段的主要运动困境是 -

- 政治天真一期待掌权者因反对派的规模而让步；
- 因对社会运动在此阶段会取得成功有不切实际的期望而感到倦怠、沮丧并中途退出；
- 未能将起飞阶段视为获胜过程中的巨大成功；以及
- 形成这样一种态度：傲慢式的自以为是、意识形态上的绝对主义、暴力与自负。

转折点

起飞阶段一般是最短的阶段，通常持续六个月至两年。在这个戏剧性的激动人心的时期之后，越来越多活动家意识到抗议的局限性以及反抗者作为运动主要角色的作用。此外，许多参加当地运动的主流公民也参与地方组织和公众教育的变革促进者工作。与此同时，许多反抗者活动家感到绝望，因为他们期望通过非暴力直接行动迅速获胜的期望落空了。

结论

起飞阶段是一个激动人心的时期，这一阶段包括导火索事件、戏剧性行动、高度激情的各种行动、媒体聚光灯下的新社会运动，以及导致社会价值、原则和高能量输出危机的社会紧张。这也是反抗者的标志性阶段。之前未认识到的社会问题和掌权者的实际政策已为人所知，从而引发新的公共议题。在两年内，该运动赢得了大多数民意支持，并进入第六阶段。不幸的是，很大比例的活动家，特别是许多反抗者，并未意识到该阶段已经取得了成功。反而他们认为这是运动失败的标志，以为他们的努力白费了。因此，许多反抗者和天真的活动家进入第五阶段。

第五阶段：认为运动正走向失败



遯：物不可以久居其所，故受之以遁。遁者，退也。物不可以终遁，故受之以大壮。物不可以终壮，故受之以晋。晋者，进也。好遯，君子吉，小人否。

（摘自《易经》）

在运动获得异常成功时，可能产生认为运动正走向失败的错觉。在第四阶段结束时，运动在整体上已实现起飞阶段的所有目标，并成功进入第六阶段——获得多数公众舆论支持——但一些运动活动家并不认同这一成功。

运动

一两年之后，对运动在起飞阶段立即获得成功寄予厚望的活动家们不可避免地会转为绝望，因为一些活动家开始认为他们的运动正走向失败。运动尚未实现其目标，在他们眼里，运动并未取得任何“真正的”胜利。他们开始相信掌权者过于强硬，而且坚决不会改变自己的政策。此外，掌权者和大众媒体公布运动已经失败、毫无意义或无视其存在。到了第五阶段，活动家们也认为运动已经失败，因为运动已不再像起飞阶段开始时那样：参与示威活动和公民不服从行动的人数已大幅下降。许多活动家在第五阶段中产生了愤世嫉俗的态度，一些活动家甚至出现破坏性行为。

然而，问题不在于运动未能实现其目标，而在于活动家对在如此短的时间内实现长期目标抱有不切实际的期望。绝望的活动家们无法从这一角度看待运动并承认它在成功的道路上所取得的进步，比如，发起一场基于草根团体的大规模社会运动，把议题纳入社会议程以及赢得大多数公众的舆论支持等。

具有讽刺意味的是，参与运动往往会降低活动家识别短期成功的能力。通过运动，活动家们了解到问题的严重性、受害者所遭受的痛苦以及以前信任的掌权者的共谋行径。这些强烈的经历容易增加活动家们的绝望感，不愿意接受任何未实现最终目标的阶段性成功。

虽然掌权者既未能改变他们的观念，也没能改变他们的政策，然而这并不是运动成功与否的准确标志。虽然掌权者是社会中最难改变观念和政策的人，然而公众发现掌权者违背社会价值观、无视大多数民众民主意见的时间越长，继续推行这些政策的政治代价就越高。

大多数民众认为一场至关重要且有效的社会运动是起飞阶段的大规模示威、公民不服从行动、媒体曝光、危机和不断上演的政治闹剧，但这些往往是短暂的。运动在取得起飞阶段的成功之后，将快速发展到看似平静但实际上却更加有力的获得多数公众舆论支持的阶段（如下所述）。尽管从备受瞩目的大规模行动发展到不那么引人注目的草根组织，获得多数公众舆论支持阶段的运动规模似乎较小，效果也不那么明显，但实际上它们在规模和力量上都正在显著增长。草根阶层看似不显眼的广泛参与，在国家和国际层面上为运动赋予力量。

在此阶段，很多活动家因工作过度和会议时间过长、内部组织危机和冲突过多、长期的激进行动、运动暴力以及挫败感、绝望感和无力感造成的精疲力竭而倦怠或中途退出。此外，大多数活动家无法调整自己的节奏，无法给自己足够的休息、休闲、娱乐，无暇顾及个人需求。许多活动家在此阶段感到沮丧的另一个原因在于，他们无法把自己对这场运动成功过程的想法从抗议和群众示威转变为赢得公众支持。一些活动家参与运动只是权宜之计，他们认为这只是短期危机，并没有做好长期参与以及从事草根组织所需要的苦差事的准备。

因此，随着大多数活动家进入社会运动的第六阶段，许多反抗者认为人们正在放弃真正的运动。在感觉受挫的情况下，一些活动家采取了更激进、更具战斗性的态度以及暴力等匹夫之勇，因为他们认为非暴力行动未见成效。一些活动家成立了一些分

裂组织开始实施激进策略，例如，1979 年西布禄立即行动委员会(committee for direct action)采取的行动策略，他们声称运动组织变得保守或专制。

用于支持消极反抗者行动的错误论点之一是，反抗者更容易被普通民众所接受，因为他们是如此激进，让主流运动看起来更加温和。事实恰恰相反。破坏性行动令其他活动家和公众感到厌烦；他们对运动的影响总是弊大于利。这些方法往往是那些想要破坏运动或利用它来达到自己目的的奸细所提倡的。

最后，许多活动家无法发展到第六阶段，因为他们不具备理解、参与和组织获得多数公众舆论支持阶段所需的知识和技能。例如，非暴力行动培训师通常发挥着关键的领导作用，担负着运动起飞期间非暴力抗议行动的培训重任。不幸的是，实际上在获得多数公众舆论支持阶段非暴力行动培训师就消失了，因为他们既不具备理解力，也没有技巧来培训活动家如何参与到社会运动成功的下一阶段。

掌权者

掌权者试图通过公开谴责消极反抗者和激进行动来诋毁运动。他们可能会交替使用好警察和坏警察的战术。在某些情况下，警察可能会坚持自己的非暴力战略，塑造一种克制的公众形象，并赢得公众认可。在另一些时候，他们会使用大规模、过度武力来反对运动，特别是反对消极反抗者或主要领导层。这激起了消极反抗者的更多负面反应并让公众感到恐慌。公众因担心该运动的危险行动，而继续支持掌权者。

主流媒体通常将运动描述为消极反抗运动。如果有1万民众参加非暴力示威，而有10人打碎百货商店窗户或向警察投掷石块，那么这场运动的暴力冲突将成为明天报纸的头版照片或电视新闻的头条新闻。在这一阶段，掌权者奸细可能会渗透到运动中，制造分歧和不和，使公众反对运动。

公众

普通民众在起飞阶段互不信任，不知道该相信谁或相信什么。虽然许多民众赞同运动所面临的挑战，但是他们害怕与异议人士站在一起，害怕失去掌权者所提供的现有秩序和安全感。在这一点上，普通公民对掌权者和运动的支持是均等的。

在美国，运动暴力、反叛等看似反美的态度往往会让人反感，这让受惊的普通民众继续支持掌权者。导致许多关注议题的民众中途退出或不再参与运动。公众无法区分消极反抗者以及运动的非暴力主流群体。因此，掌权者和媒体有意识地将消极反抗者等同于运动主流群体，诋毁运动在公众眼中的形象，迫使公民重新支持现有秩序。这就是消极反抗者如此有害，需要积极防范的原因之一。

目标

运动的主要目标在于帮助陷于第五阶段的活动家们在他们的社会运动中迎头赶上，进入第六阶段。处于第五阶段的活动家们应 -

- 认识到运动已发展到第六阶段，并扮演适合该阶段的角色；

- 使用MAP战略运动框架工具进行运动评估，识别成功，并制定符合长期目标和正常成功过程的短期战略和战术。

运动本身应 -

- 创建有效而高效的民主组织结构以及团体公民抵抗动力机制流程；
- 按照“四种角色模型”培训活动家，帮助他们了解扮演这四种角色的有效方法和无效方法之间的区别，并尊重扮演不同角色的活动家；
- 采取严格的非暴力行动政策，避免在第四阶段后期首次出现、在第五阶段蓬勃发展的消极反抗倾向；
- 为活动家提供培训，帮助他们从控制型关系转变为合作型关系。

为了长期指导和培训活动家，运动需改变其组织结构。存在三种组织原型：层级、松散或无政府主义以及参与式民主。

由于渴望终止层级和专制型组织，团体错误地认为替代方案没有结构或领导人。无结构或规则不是民主，而是灾难，因为最具压迫性和控制性的人控制着整个团体。

首先，无政府主义的松散结构在灵活性、创造性、参与式民主、独立性和团结性方面赋予自由，这是快速决策和激进非暴力行动（包括公民不服从行动）所必不可少的，特别是在起飞阶段初期。然而，三个月后，这变成一个不利因素。之后，松散的组织结构往往会导致过度低效、参与者倦怠，致使团体由最专断、最专制的参与者所统治。决策过程更像是自由市场中资本主义的粗犷朴实的个人主义，而不是参与式民主的意识形态。民主组织需要结构与规则，而且需要促进参与和领导力的结构和规则。

困境

运动在第五阶段存在以下诸多主要困境：

- 人们看不到运动正在走向成功。
- 存在无力感、绝望和倦怠感。
- 消极反抗者态度与行动成为焦点。
- 存在意识形态极权主义的倾向，一些活动家坚持认为他们的观点在政治上是正确的信仰，而且他们的方式是唯一的方式。
- 一些活动家认为民主和自由意味着没有组织结构或领导，因此施以“缺乏结构的专治”。
- 运动未能从第四阶段的抗议运动过渡到第六阶段的社会变革运动。

转折点

该阶段在运动起飞阶段出现并在运动发展到获得多数公众舆论支持阶段期间持续数年。认为运动正走向失败阶段存在一到两年的全盛期，在这期间将吸引很多媒体的关注。然而，这是一个短暂的阶段。这一阶段很快就会消失，要么是因为其成员出现倦怠并在中途退出运动，要么是因为他们认识到这种方法徒劳无功或完全有害，于是他们采取第六阶段的适当行动，加入到运动中。

结论

身份认同感和无力感是许多活动家的个人危机，他们错误地认为他们的运动已经失败，却没有意识到实际上运动正在走向成功。运动领导层可通过为活动家提供运动行动计划的八个阶段模型等长期战略框架来减少他们的绝望和无力感，帮助他们认识到自己的强大以及他们的运动正在走向胜利，而非失败。运动还需要为参与者制定全面非暴力的明确指导方针，并获得参与运动和行动的所有人的广泛宣传和认同。此外，必须通过为所有示威参与者安排非暴力行动培训以及在所有示威活动中建立适当的“维持和平”结构和方法来实施这些非暴力政策。

活动家需要认识到掌权者已经意识到的实事，即政治和社会权力来自于人民，而非掌权者。他们需要认识到自己的社会运动非常强大且正沿着成功的正常道路前进。消极反抗者需要意识到这种角色的有害影响，并采取更有效的行动方式。活动家可组建支持团体，照顾自己的个人需求、减少内疚感、享受娱乐、避免孤立、理解并帮助制定运动战略和策略，帮助自己成熟起来。

第六阶段：获得多数公众舆论支持

革

革：矛盾之起，变革之始。离下兑上，名泽火革。大人虎变，未占有孚。井道不可不革，故受之以革。物不可以终止，故受之以渐；渐者进也。进必有所归，故受之以归妹。得其所归者必大，故受之以丰；丰者大也。

（摘自《易经》）

在第六阶段中，该运动的主要任务是将危机中的抗议转变为通过草根阶层与掌权者的长期斗争来酝酿社会变革。变革促进者取代反抗者成为社会运动中占据主导的积极参与者。社会运动逐渐赢得越来越多公众的支持，现阶段公众反对现行政策并在研究替代方案。获得多数公众舆论支持阶段通常是一个争取社会、政治以及经济支持的长期过程，这种支持使掌权者能够推行他们的政策。这是一个缓慢的不易察觉的社会变革过程，这一变革不仅营造了一种新的社会氛围和政治共识，而且颠覆了正常时期已经存在的社会氛围和政治共识。

运动

该运动需要开展第六阶段的大战略，战略往往意味着在活动日历中安排一系列无关的运动、教育活动以及对新掌权者制定的政策的反抗活动。然而，有效的第六阶段大战略还包括一系列的战略计划、新的组织和领导模型、以及战略目标。这些目标将引领运动渡过通向第七阶段的十二个时期。

战略规划

- **大规模的公众教育和转化。**这一阶段运动的基本目的是教育、转化以及动员各阶层民众参与其中。可通过各种方式来实现这一目的，包括公开演讲、超市的信息表、散发传单和示威游行等。

- **草根组织。**第六阶段成功的关键基本上在于当地活动分子日复一日的、不间断的基本组织工作，其中包括当地公民持续不断的宣传及参与。这项工作只能由各种各样的当地组织来完成。这些组织中的正式员工相对较少，更多的是一些志愿者。

- **重新定义该问题，以明确其对社会各个阶层的影响。**为了赢得绝大多数人的支持，该运动需要向社会的各个阶层表明：只要他们团结一致，便可以构成大多数。他们需要告知各选民团体掌权者制定的当前政策如何违反了其特定的价值观、原则、自身利益以及选民们针对此现状可以采取的行动。这些选民团体包括：父母、学生、工人、失业者、教师、警察、房主、租客、无家可归者、老人、妇女以及少数民族等。

- **构建一个基础深厚的运动组织结构。**该运动组织结构应该多元化且囊括各个社会阶层：通过多种方式，例如，通过共同发起活动，有时独立地，有时集体地共同动员各个组织、联盟以及网络参与到运动中。该运动还需要正在有效履行社会运动的全部四种角色的人士和组织的参与。

- **有效利用主流政治和社会体制与进程。**随着运动逐渐获得更多的支持，它能够成功地运用政治参与的主流渠道。组织和成员现在可以联系市议会、政府和私人机构官员与候选人；参加委员会会议和听证会；并且通过提高效益制定投票方案。运用主流体制结构和程序不仅起到了教化公众以及进一步促进运动进行的作用，而且还能够赢得实际的司法、政治、立法上的胜利。这些成功为这场运动多年来的终极胜利铺平了道路。例如，尽管中央政府和整个核工业仍然坚持着建造更多核电厂的目标，但核电厂已在地方和州一级政府停止运营。

- **有选择地使用非暴力行动活动。**尽管非暴力行动偶尔会取得立竿见影的成功，但是其主要目的是帮助实现社会运动特定阶段的目标。在第六阶段，运动将包含广泛的方法和计划，但是该阶段必须继续利用非暴力行动、集会、运动，必要时或在有帮助的情况下偶尔也包含公民不服从行动。由于在此阶段民众参与大量不同的计划，而许多民众认为非暴力示威活动已无必要性，也没有意义，因此参与任何特定的国家和地方示威活动的民众数量通常会下降至起飞阶段参与大规模示威活动的民众数量。然而，当运动处于获得多数公众舆论支持阶段时，任意一年参与全国示威活动的民众总人数实际上在增加，因为这些行动在全国成百上千个当地社区针对多个不同的子议题而展开。

- **公民参与计划。**运动需要制定便于众多主流公民和机构开展活动的计划，直接反对掌权者的政策和计划。公民参与计划与传统示威活动不同。他们可以向受害者提供服务；挑战现有传统、政策、法律和举措；倡导位于议题核心的原则或价值观；

制定替代方案或推行一直寻求的替代方案。这有助于向公民赋权，激发运动激情，因为民众可以就社会议题采取道德行动，而无需等到政府或财团对其法律和政策作出变革。

公民参与的典型案例之一，当英国禁止印度国内生产盐和衣服时，甘地计划让印度人利用海水产盐或自己纺线、做衣服。另一个案例是美国20世纪80年代的庇护所运动。当美国政府追捕、逮捕和驱逐中美洲整治难民时，全国各地成百上千的当地个体、团体、教会和城镇居民冒着极大的风险开展公民不服从行动，为他们提供庇护所。这些公民参与计划启迪并转化公众，向他们证明不同的价值观和政策，公开表明民众反对的程度，削弱掌权者实现其政策目标的权威，并推动自下而上的变革。

- **响应“重新触发事件”。***重新触发事件*是第六阶段、第七阶段或第八阶段的导火索事件。两个案例是，三里岛（1979年）和切尔诺贝利（1986年）的核电站事故分别发生于1977年占领西布鲁克反应堆事件之后的第二年和第九年，这两个事故推动反核运动的起飞。重新触发事件再次触发运动进入起飞阶段。该事件造成公共危机，推动该议题再次进入公众视野。活动家们快速组织大规模群众集会和示威活动，随之发生新层次的公众教育及转变，因此掌权者采取补救行动的压力日益加大。再次进入第四阶段的过程可能持续数周或数月；然后在更高水平的公众支持下以更大的决心推动运动再次进入第六阶段。

组织和领导模式

随着运动从起飞阶段发展至获得多数公众舆论支持阶段，组织和领导模式需要发生转变，以遵循参与式民主模型。此组织形式可最大限度地发挥压迫性层级模型和自发的无政府主义模型的优势，同时最大限度地减少其缺点。参与式民主组织需要比传统模型更多的结构和更有效的流程方法，才能确保高效、灵活、具有持续力。

同样地，对于全国、区域性和当地组织的员工和项目而言，第六阶段是一个关键时期。这些组织由新运动创立，旨在协调和联合无数地方团体所做的努力。危险在于他们变成传统P00，将自我、职业发展和组织维系置于运动需求之上。如果该组织员工的行为表现为标榜自己就是运动的，则草根团体将失去斗志，运动将失去动力。因此，运动P00的主要目标应当是服务、培养并赋权给草根团体，并在其自己的组织和整个运动中推行参与式民主。

战略目标

如需有效开展第六阶段，活动家们需要了解运动的这一时期的战略目标。若不制定可行的战略目标，活动家将无法明白其日常活动与实现运动终极目标的进程之间的关系。每个运动应设置具体目标，但是紧接着要制定大部分运动通用的战略。

- **保持议题处于公众视野中并随着时间的推移将其纳入社会议程。**运动的基本目标是使掌权者的违背绝大多数民众原则、价值观、利益和信仰的现行政策和由此产生的社会现状始终处于公众视野中。随着时间的推移，这有助于为变革创造社

会和政治条件，因为一遍又一遍地暴露真相有助于打破社会错觉。例如，十余年来，反越战运动向美国公众揭示如下观点：美国并非在为越南人民的民主和自由而战，而实际上是通过支持专制的军事独裁与越南人民为敌。起初，这种观点受到嘲弄，被认为仅有激进左翼持有这种观点；最终成为大众意见。

- **请记住，运动的主要受众是普通民众，而非掌权者。**该运动的首要目标并非在于改变掌权者的想法，而是说服并动员普通民众。掌权者回应受过教育的、失望的、兴奋的和活跃的公众的需求，而非社会活动家的需求，无论他们是多么正确。

- **明确运动的所有关键需求及其各自的子运动并为每个子运动制定单独的战略和战术。**社会运动通常具有广泛的终极目标，例如，为了实现全民医保或者为妇女、非裔美国人、残障人士、同性恋或儿童争取充分的公民权利和人权。这些社会运动将需要数年、甚至数十年实现其终极目标。取得成功的过程需要不断确定并实现子目标，例如，赢得投票权、餐厅就餐权、巴士乘坐权以及平等受教育权。这些子目标均具有其处于各自独立的MAP阶段的子运动。当新的社会运动发展至第六阶段时，将出现更多子目标，每个子目标都包含其各自的子运动。

- **利用与掌权者发生冲突的公民抵抗动力机制引导运动。**开展社会运动与下象棋相似。活动家和掌权者不断参与行动和反制行动战术，作为其较大战略的一部分，以赢取公众支持并创造条件为自己的立场提供支持。公众支持是帮助掌权者继续推行其政策的基石，而该运动尝试创造将争取公众支持的道德和政治条件。另一方面，掌权者不断改变其政策以维持现状。运动的目标在于持续削弱掌权者的地位，提高掌权者继续推行其政策所需付出的代价。

- **倡导超越纯粹改革且包括思维方式转变的替代方案。**运动不仅需要抗议现行政策，而且还必须提出具体的替代方案。在斗争的过程中，活动家发现社会问题比他们预想的要严重得多。他们开始意识到最初的担忧仅是更严重、更深刻的结构问题的征状；因此，对运动的需求变得日益广泛。最终，社会运动将有必要倡导全新的世界观或思维方式。例如，当女性运动发现大量女性在家中受到家暴时，便会明确有关亲密关系的社会信仰需要改变，如同女性所发挥的有限的社会作用需要巨大改变一样。

第六阶段的十二个时期

第六阶段对活动家们来说往往是艰难时期。起飞阶段的兴奋、厚望、大规模示威活动、非暴力行动和媒体报道已经消退。掌权者、专家乃至许多活动家声称运动已经消亡。充满活力的反抗者和抗议努力已被许多人认为不会有任何结果的大量孤立的组织以及事件取代。社会问题和掌权者政策继续实施，甚至变得更加糟糕。因此，此阶段可能是一个令人气馁的时期，尽管活动和时间日程依然排满。

第六阶段中的成功社会运动的现实与普遍认知大相径庭。在获得多数公众舆论支持阶段，成功的社会运动进程须经历十二个发展时期，在这些时期期间，社会运动慢慢地、几乎不知不觉地形成成熟的社会条件，最终取得第七阶段的成功。若要取得成

功，首先要实现部分关键子目标及其子运动。最终，实现整个运动的基本目标。了解此过程中的各个时期有助于活动家们更加充满希望、赋予更多力量、保持乐观并能够有意制定适当的战略和战术，最终引导运动成功度过第六阶段。

1. 将议题纳入社会议程 — 且持续关注。实现议题民主化和确保社会运动有效性的关键在于，将社会问题纳入社会和政治议程并长期持续关注。很显然，引起社会公众对议题的关注，并将议题纳入政治议程相当于社会运动在迈向成功的道路上已经完成了75%。³一旦问题进入公众视野，运动成功将只是时间问题，因为民众将会对社会议题保持警觉，而且会受到启迪并参与该社会议题。它们是解决社会问题的运动民主化战略的所有基本要素。

另一方面，掌权者对其政策和社会现状的第一道防线为反民主化。他们的目标是不让社会议题进入公众视野和社会及政治议程。他们明白在长期的公众监督下他们的地位将趋于恶化。当社会议题尚未进入公众视野时，掌权者几乎是有效的。

2. 运动战胜掌权者的现行政策，获得多数公众舆论支持。公众民意调查显示，大多数民众反对现状和掌权者在基本问题上的现行政策。然而，重要的是要认识到，尽管大多数民众可能会反对现状和现行政策，但是他们可能尚未准备好支持社会运动所倡导的新政策和方案。实际上，他们可能对社会运动反对某项政策表示赞同，但依然支持社会运动反对的其他政策。而且他们可能不支持社会运动所提倡的替代方案。例如，民众可能反对美国入侵尼加拉瓜，但是他们依然支持美国计划向Cont ra “自由斗士”提供援助，后者企图推翻由民主选举产生的、桑地诺领导的政府。

3. 掌权者改变其战略。当旧政策变得不可信且遭到大多数民众反对时，掌权者采取新政策，但依然保持其原始目标和目的不变。例如，当大多数民众反对越南战争时，美国政府将美国军队调回国，但增加了对南越战争的轰炸和支持。

4. 运动反对每一个新的掌权者战略。运动在反对每一个新的掌权者战略方面必须获得多数公众舆论支持。反对每一个新的掌权者战略的过程持续数年。在任何特定的时间，掌权者会有许多不同的战略和计划均遭到运动的反对，因此运动具有众多子目标，每个子目标都具备自己的子运动，以反对掌权者的关键战略性政策。

5. 掌权者的许多新战略更加难以实现，因此削弱其长期推行其政策的能力。当运动和公众舆论反对掌权者的旧战略时，掌权者被迫采取新的风险更高的临时应急战略，这些战略通常削弱其地位且更加难以长期维持。原因在于，掌权者的大部分新战略和政策更明显侵犯公众的价值观和情感，也更易于被运动揭露。

例如，在20世纪80年代，罗纳德·里根政府被迫停止采取美国直接军事干预推翻尼加拉瓜桑地诺政府的传统方法。里根政府被迫采取新战略，把尼加拉瓜反政府武装发展成傀儡部队以推翻桑地诺政权，这一新战略不仅代价极其高昂和致命，而且也更加难以实施。

6. 推出战略性运动。运动需要明确掌权者赖以推行其政策的关键支持力量，然后设计创造性社会行动运动，削弱或消除其支持力量。例如，掌权者建设1000座核电站的目标基于用电量不断增加、公民对核能的支持、大规模政府补贴和保护以

及用于建造反应堆的数千亿美元资金。反核运动在战略上推出应对上述各个方面的计划。

7. 扩大议题和目标。运动从民众认为尤其侵害其情感且能够激励他们开始采取反对行动的特定问题入手。然而，随着活动家参与该问题，他们会发现许多其他问题，其中一些问题甚至比首个问题更严重、更具破坏力。例如，阻止美国即将入侵尼加拉瓜的运动快速扩大其目标为反对一切形式的美国干预，不局限于尼加拉瓜，而是中美洲所有国家。

然而，对于许多活动家而言，扩大议题可能是令人气馁和沮丧的。他们的运动活动不仅没能解决一个严重问题，反而引导他们发现现状比自己预知的更加糟糕，而且政府和财团为幕后支持者。活动家一旦意识到，在其运动沿着第六阶段成功的常规路线理想地推进的过程中，扩大议题是正常做法时，这种感受能得到缓解。

8. 在反对掌权者现行政策上赢得坚实的公众舆论支持。经过数年的启迪、辩论以及直面掌权者的一系列新的虚假战略和公关噱头，活动家和普通民众对掌权者的政策形成更强烈、更深刻、更明智的反对。

9. 倡导解决方案和思维方式的转变。运动在起飞阶段之后过一段时间再取得成功具有一个优点。许多活动家尚未深入考虑在道德和伦理上反对现行政策之外的任何事项。他们尚未仔细考虑过替代方案及其影响。在许多议题上，活动家可能需要参与数年才能对替代方案拥有完全、清晰的了解。因此，在起始阶段未实现运动的目标，让活动家和整个社会有充分的时间思考社会议题，拒绝采纳掌权者提议的一系列不可接受的替代方案，最终提出适当的替代方案。

该运动不仅需要主张进行改革，以纠正社会问题的症状，而且尤其需要推动思维方式的转变，即引起并造成社会问题持续存在的世界观的转变。例如，反对美国发展核电站还不够，活动家还必须主张国家的能源政策应当提倡通过环保、提高效率和采用太阳能替代能源等方式最大限度减少化石燃料能源的使用，而非提倡最大限度地提高化石燃料能源的利用率。

10. 在运动所提议的替代方案上赢得多数公众舆论支持。在运动使大多数民众相信存在严重的社会问题且掌权者的政策错误之后，必须说服公众支持适当的解决方案。这需要利用一切可能的手段再次进行大规模的公众宣教工作，包括公众集会、请愿活动、散发传单、商业区宣传台以及说服重要人士和组织公开支持这项运动。

11. 将议题纳入政治和法律议程。如今，绝大多数公众舆论既反对掌权者的政策又支持积极的替代方案，因此运动能够有效利用主流政治和法律结构及手段改变现状，并不断取得成功。运动可成功游说政治家和政党、提拔和考察候选人、推举候选人、在投票箱前进行公民投票、发起大规模请愿活动或提起诉讼。

12. 掌权者在立场上发生巨大转变。他们收回先前的立场和政策，提出新的“官方”政策并对运动及其提出的解决办法进行妖魔化。例如，掌权者起初表示核电不仅安全，而且价格便宜得超乎想象，然而在大多数民众受到教育并提出反对之后，

掌权者承认核电存在一些安全隐患并且价格昂贵。然而，他们表示如果没有核能，美国就会出现停电，经济就会崩溃，最终便会失去超级大国的地位。

掌权者

当社会运动进入获得多数公众舆论支持阶段，掌权者变得异常担忧并制定长期**危机管理**策略，在反对运动的同时，推行自己的政策和计划。他们的最终目标始终是蒙蔽普通民众的心灵和思想。

掌权者使用多种不同的策略。以下是一些最为常见的策略。

- 他们坚决捍卫自己的现有政策，或许会用新的言辞来为自己的社会神话和官方计划辩护。

- 他们参与了一个类似于运动博弈的动态过程。双方均采取了行动和对策，力争让公众相信自己是正确的。

- 政府和财团掌权者越来越多地雇佣公关公司，特别是那些专门致力于新领域“议题管理”的公司，它们投入大量资金组织远超出旧“高级幕僚”的公关运动。

- 在第六阶段中期，掌权者经常从许多运动目标、想法或言辞中吸取精华。也就是说，他们采纳了这些词语和概念，如，“可持续性”、“绿色”或“有机食品”，但只是为了混淆公众视听，从而降低了运动中使用这些术语时的有效性。

- 接下来，他们通常会通过提供资金来试图拉拢一些运动团体，这些团体要么是政治上极左的消极反抗者，要么是政治派别中较为保守的右翼改革者。此外，掌权者建立新的虚假组织来反对或支持某项事业；这些组织被称作“人造草皮联盟”，因为它们可以自发推出，对某一议题产生直接影响，并可在不再需要时又自动收回。

- 通常情况下，掌权者雇佣科学、学术、政治或其他专业的专家就该议题宣称掌权者的政策与观点和专业领域经考虑的观点是一致的。例如，雇佣很多专家宣称企业全球化是实现和平与繁荣的必由之路。

- 行业和政府停止向破坏其政策的实验提供资金援助，而是向支持其观点的科学实验和专家调查委员会提供大量资金，例如，得出烟草导致肺癌尚未被证明、全球变暖证据不充分或者手机完全安全的科学实验和专家调查委员会。

- 在第六阶段后期，掌权者也开始与运动和其他受影响的团体进行协商。其主要目的就是作秀，迷惑、平息、分裂和拉拢反对派。所有认真的协商直到第七阶段才会出现。

- 在此阶段，掌权者往往以各种监视和情报收集手段进行更直接的反运动策略，同时利用奸细收集情报、诋毁运动在公众眼中的形象、从内部进行分裂或对运动进行控制和操纵。

即使掌权者在这个议题上的立场不断恶化，他们也继续宣称自己的政策是正确的并且正在取得胜利。例如，在整个越战期间，美国政府一直声称自己“看到了曙光”，自己所需要的只是更多的时间或资金。直到战争失败之前，美国仍一再声称自己正在取得胜利。

最后，当掌权者意识到他们必须进行政策变革，否则将面临失去职位、地位、政治、经济或社会优势的风险时，权力结构内部开始出现分裂。并且随着时间的推移，来自反对派的压力会产生全新的社会和政治共识。许多主流政治、经济和社会精英被迫改变他们的立场。在第六阶段后期，一些人甚至为了保护自己的利益而公开反对中央掌权者的政策。然后，该议题在立法机构、行政部门、法院和社会的所有其他部门中引起激烈争论。此时，运动即将进入第七阶段。

公众

反对掌权者政策的公众舆论可能在几年内增长到60%。然后，在许多年内，在一些议题上，掌权者政策逐渐遭到70%至75%的绝大多数民众的反对。但是，只有一半公众希望改变现状。另一半公众对替代方案的担忧胜过其对当前现状和政策的反对。但是，要想获得成功，公众仍需要转变为支持替代方案。例如，20世纪70年代早期，80%的美国人呼吁结束越战，但由于担心越战失败会导致共产主义接管整个东南亚（并未发生），因而未能在替代方案上达成共识。

目标

虽然在区域性和国家性运动蓬勃发展的同时，越来越多的国际运动登上历史舞台，然而这些运动最终产生的力量由其基层基础决定。尽管所有美国运动的国家办事处均设在华盛顿特区，然而我们能做的就是在全国社区层面上“兑现”社会和政治收益。因此，运动的主要目的是培养、支持和赋权草根社会运动。运动需要做到以下几点 -

- 让侵犯社会原则和价值观的议题和掌权者成为公众关注的焦点，并将其纳入社会的社会议程和政治议程；
- 将运动的主要焦点从反抗和抗议转向积极推动议题的社会变革的变革促进者和草根组织；
- 采用参与式民主组织和领导模式；
- 采用MAP工具培训活动家，特别是如何启动第六阶段；
- 推出战略性运动，以及
- 继续赢得越来越多的公众舆论支持和参与，反对掌权者的现有政策以及支持思维方式转变等替代方案。

困境

即使在第六阶段的鼎盛时期，掌权者和大众媒体依然会报道这场运动已经失败，甚至还会拒绝承认已经产生大规模、受欢迎的新运动。大规模示威活动和大多数公众的反对被贬低为是对“60年代的模糊回忆”，而不被认为是至少与35年前同样重大且相关的现代社会运动。运动取得成功时，也不认为胜利是运动的功劳。例如，过去25年来，掌权者告知我们政府因成本超支、高贷款利率和通货膨胀而未曾下令建造新的核电站，而并未告知我们真相：民众力量所形成的强烈政治和公众反对力量令核电站建设停滞不前。存在诸多困境：

- 活动家停滞于抗议阶段，采取暴力、反叛和激进主义。
- 活动家们认为，在他们正沿着成功的常规道路前进时，运动正在走向失败且地方的努力徒劳无功。
- 国家、区域和地方POO及其他核心成员将自己看作是运动，为整个运动制定单方面的计划和决策，从而剥夺了草根活动家的权利。
- 运动要么被掌权者拉拢，要么与改革者活动家串通一气，要么是改革者妥协，从而削弱了关键运动目标的实现。

转折点

掌权者的政策变革得到了众多公众的支持，许多掌权者开始呼吁变革。

结论

多年来，甚至是数十年来，反对掌权者政策的民意高涨至压倒性的大多数，有时甚至高达80%，就像反对越战的情况一样。包括大多数政客在内的几乎所有社会部门，最终都希望终结问题并对现行政策进行变革。然而，非常奇怪地是，似乎没有发生任何改变。然而，多年来，公众反对的巨大压力和许多精英的背叛，让他们付出了代价。掌权者为维持其政策所付出的政治代价超过了其利益，现行政策成为一种站不住脚的负担。

第七阶段：取得成功

夬

夬：扬于王庭，孚号有厉；告自邑，不利即戎。利有攸往。损而不已必益，故受之以益。益而不已必决，故受之以夬。夬者，决也；决必有所遇，故受之以姤。壮于前趾，往不胜，为咎。

（摘自《易经》）

第七阶段开始的标志：经过一个不断壮大和深入的长期过程，运动开创了一个全新的局面，社会舆论变成和掌权者敌对的力量潮流，启动一个**终极**过程，最终使运动成功实现其目标。终极过程通常以三种形式体现：激烈的摊牌、温和的摊牌、默默消失。

激烈的摊牌：代表运动的起飞阶段。一个突发的重新触发事件引起广泛的民众反对运动，进而引发社会危机。但在此阶段，公众和运动的压倒性的、强有力的力量成功地迫使掌权者政策的改变或领导层的更迭或两者都改变。例如，在1965年发生于阿拉巴马州的黑人选举权运动中便是如此，从塞尔玛市到蒙哥马利市的游行遭到警察的野蛮袭击，引起了全世界的愤怒。几个月后，约翰逊总统和国会被迫通过了《选举权法案》，尽管他们早些时候以不可能在国会会议上通过该法案为由否决了该法案。激

烈的摊牌是唯一一种能让活动家们相信他们在实现运动目标的过程中扮演了关键角色的终极形式。

温和的摊牌：当掌权者意识到无法持续推行原有政策时，他们开始实行旨在保全颜面的“胜利撤退”方针的最后博弈过程。掌权者采纳和执行运动所要求的很多目标和政策，但不愿意承认失败及赞扬运动的正确观点和原则立场。掌权者声称胜利是他们的功劳，尽管他们已经被迫改变了他们此前坚持的强硬政策。主流媒体做出迎合掌权者的报道，认为这是掌权者的成功。

默默消失：在长达数十年的漫长过程中，活动家们可能需要缓慢地、悄无声息地、看似默默无闻地取得运动的成功。社会和政治体制将慢慢地衍生出新的政策和现状，如美国核能设施的减少。在过去的28年里，当局未发出新的建造核电站的指令，而在此期间，大约有160个先前的指令被取消。在此默默消失的终结过程中，活动家们通常更难意识到他们处于成功的一个持久的终极过程中，可能是因为这并不是一个清晰且公认的胜利，而且掌权者并没完全放弃，例如在核能源案例中便是如此。

以上三种形式，即使终极过程已经开始，运动的最终成功也是不能保证的。除非形式已完全改变，否则局势仍然可能会搁浅或有反复的可能。第七阶段是一场持续的斗争，但在这场斗争中，掌权者不断采取攻势直至运动的具体目标最终获得胜利。

运动

社会运动行为主义的核心远远超出了反抗者和传统社会活动家的范围，包括通常不问国事的普通民众以及许多主流政治、社会和经济团体及机构也参与其中。主流社会的各个阶层广泛地参与了各种社会行动，使社会持续关注相关议题，揭露掌权者现行政策在道德上的违规行为，并给掌权者造成政治和经济上的损失。政客们会面对怀有敌意的选民，而工商界可能会因为抵制、制裁和市场的混乱而蒙受销售和利润的损失。有时还会发生一场全球性的大暴动，孤立了中央掌权者，使他们的支持者日益减少。20世纪80年代南非白人种族隔离政权的情况便是如此，并最终导致该种族隔离政权的倒台。

在第七阶段，该运动利用了社会运动的全部四种角色，发展了广泛的反对派群体，反对掌权者改变方式后的一系列虚假主张，选择适当时机发动更多非暴力行动，并推行替代方案，包括思维方式的转变。社会运动参与者们在这一阶段所做的努力因终极过程形式的不同而不同。在激烈摊牌的情况下，社会运动可能类似于起飞阶段一般声势浩大，这一阶段在危机时期的大规模示威活动中扮演着万众瞩目的公开角色。各种行动在相对较短的时间内取得成功。2000年10月塞尔维亚总统米洛舍维奇(Milosevic)的倒台，1965年《选举权法案》在塞尔玛(Selma)非暴力民权运动结束5个月后获得通过，这些几乎都是立竿见影的成功案例。在温和摊牌的情况下，活动家必须努力认识到所取得的胜利以及他们自己在这场胜利中所扮演的角色。在默默消失的情况下，

运动目标的实现通常未被视为成功。在很长一段时间内，该运动的作用不那么明显，而且很多努力都是由主流机构和专业反对派组织（POO）的低调工作悄悄进行的。

掌权者

在这一议题上，中央掌权者所推行的政策在经济、社会和政治上越来越不可行。最终，许多掌权者得出结论，对他们来说，继续维持现状的代价远高于推行替代方案。中央掌权者在实施与此议题相关的政策和计划时越来越被孤立，最终被打败。随着他们地位的恶化，中央掌权者经常被迫犯下致命的错误，例如，理查德·尼克松总统下令发动的水门事件以及其他针对反战运动和民主党派的“卑鄙伎俩”。密西西比州州长罗斯·巴尼特曾被迫犯下了一个致命的错误，他站在密西西比大学门口，阻止第一位黑人学生入学，由此引发了一场骚乱和联邦政府的干预。

此外，掌权者越来越无法采取必要的行动来继续推行自己的政策。他们被迫诉诸极端的政治、经济或军事行动，从而激起越来越多的公众反对。例如，当五角大楼无法推行为保证越战胜利必须推行的让美国地面部队继续大量参与战争的政策时，于是便增加了轰炸。这些升级行为带来的经济、社会和政治代价进一步削弱了掌权者继续推行其政策或继续执政所需要的支持根基。

中央掌权者可能根据不同结局实行三种不同的**终极战略**。

在激烈摊牌终极战略中，掌权者实行“卡斯特的最后一仗”，坚持到底，直到其政策遭到主流政治程序或议会外手段否决。例如，约翰逊总统在越南战争持续升级，直到1968年他被迫退出竞选连任。

在温和摊牌终极战略中，掌权者胜利撤退，虽然他们在议题上失败，但掌权者在改弦易辙之后却宣布取得胜利。一个著名的案例是里根总统在1986年宣布成功，将几年前部署的巡航舰和潘兴II型(Pershing II)核武器从欧洲撤走。

在默默消失的终极战略中，掌权者固执地坚持到底，在历时多年的斗争中逐渐处于劣势却坚持立场不变，直到发生以上两种结局之一。不顾公众反对，继续发展核能的掌权者就是一个例子。

公众

大多数民众要求变革。反对掌权者的势力目前已取得压倒性地位，以至整个运动被社会大众视为“好人对垒坏人”的斗争。要么是为了维护民主、正义和尊严，要么是赞成剥夺黑人的投票权，禁止妇女就读医学院，支持越南战争，支持菲律宾总统费迪南德·马科斯，或支持南非种族隔离制度——所有这些条件在之前都被主流社会所接受。

公民之前并未采取反对这些政策和现状的行动，因为他们认为这些政策和现状是正常的，或者不知道如何行动，感到无能为力，或者尚未出现迫使他们采取行动的导火索事件和社会危机，或害怕替代方案。现在，公民们对不道德的政治和社会现状深恶痛绝，以至于他们对变革的渴望超过了对替代方案的恐惧。掌权者妖魔化这场运动

的策略不再奏效。公众现在已经准备好投票、示威，如果掌权者愿意改变现行政策，他们甚至准备好支持掌权者。

目标

此阶段运动的目标包括——

- 实行一个成功的终极战略以满足一个或多个主要诉求；
- 使活动家意识到并庆祝他们的成功；
- 转移运动的精力，在其他议题上持续为持续和有效的公民参与式民主创造条件；
- 说服活动家和大众认可改变构成议题基础的基本范式的必要性。

困境

令人惊讶的是，许多活动家在这一阶段感到灰心丧气。他们要么相信成功的真正原因是掌权者，而非运动本身，要么因为掌权者获得了信任而运动却未得到承认而感到失望。该运动需要避免以下困境：

- 未认识到掌权者追求的“终极”过程的迹象。
- 害怕宣称自己即将胜利，因为那样民众会退出，资助者会停止资金赞助。
- 未声称取得的任何成功，因为世界上仍然存在着许多苦难与这样或那样的议题和掌权者的政策相关。
- 为了取得胜利，牺牲了太多的关键诉求和基本原则。
- 在一个重要的子议题上取得成功后感到失望，这降低了保持运动势头的能力。
- 在未向思维方式的转变和基本社会变革迈进的情况下实现重大改革。

危机

该运动成功地实现了一个主要目标。然而，基本的范式仍未改变，其他子议题仍然存在。

结论

在第七阶段取得成功后，运动需要在区域、州、国家和国际各级层面上不断维持流程、体制和结构（即团体或机构），以便公民能够继续参与社会重大议题的决策。活动家们现在需要应当一些棘手的问题：什么是成功？在实际政策和举措中如何巩固和贯彻这些成果免于出现倒退？还需要采取什么行动？如何在这种成功的基础上建立真正的公民参与式民主？

第八阶段：继续斗争

恒

恒：恒者，久也。刚上而柔下。雷风相与。巽而动，刚柔皆应，恒。恒亨无咎利贞，久于其道也。天地之道恒久而不已也。利有攸往，终则有始也。日月得天而能久照，四时变化，而能久成，圣人久于其道而天下化

成。观其所恒，而天地万物之情可见矣！

（摘自《易经》）

第七阶段所取得的成功并不意味着斗争的结束，这仅仅是根本性社会变革长期进程中的一个里程碑，它将使社会朝着以公正、生态可持续性和满足每个人基本需求为基础的持续性公民参与式民主的最终目标发展。

运动

这期间，运动有机会扩大其成功，专注于其他诉求，推动新的议题，最重要的是，其将超越改革走向社会变革。实际上，人们需要进行若干努力才能确保成功，使该阶段成为将成功发展到新水平和拓展到新领域的起点。

- **保持跟进以保护和扩大成功。**首先，需要发挥运动的监督作用，确保在第七阶段赢得胜利的新法律、协议、承诺和政策得以实施。掌权者的一个典型策略就是制定协议或法律来使反对派偃旗息鼓，然后却不予实施。例如，1965年，美国国会通过了著名的《选举权法案》后，社会运动仍需要发动巨大的社会力量确保黑人真正获得选举权。

其次，运动需要防止反击。运动的成功给掌权者敲响了警钟，其他保守分子或右翼分子会发起猛烈反击，以期收回运动成果。例如，当美国最高法院判决罗伊诉韦德案(Roe v. Wade)堕胎合法化时，右翼分子以自己的反堕胎运动（他们称之为“反对人工流产合法化”）作为回应。

第三，需要利用运动所创造的力量和势头来扩大已取得的成果。主要由专业反对派组织和扮演改革者角色的活动家进行这些后续努力。虽然，P00可能在这一过程中发挥领导作用，但重要的是要动员草根参与其中。

- **使运动重新聚焦于其他诉求。**运动需注重实现其他战略上合适的诉求。例如，1960年，民权运动废除餐馆的种族隔离后，还领导了一系列关注公共汽车、公共设施、选举权、工作和住房等方面的类似社会运动。

- **推动新社会意识、新议题和新社会运动。**学生运动衍生自民权运动，反越战运动就是在这两个运动的基础上发展起来的，而妇女运动则是受这三个运动启发而发展起来的。这些新运动并非预先计划好的，而是从社会运动中自然出现的。

- **超越改革实现社会变革。**尽管立即进行具体的改革非常重要，然而社会运动需要实现的远不止如此。还需要有意识地构建基本的哲学和结构变革。这项任务的实现有赖于以下几点：一

- 提高民众的自觉意识，赋权他们使其成为终生推动公民参与式民主的变革促进者；

- 建立不断发展的草根行动组织和网络；

- 扩大所有社会运动的分析、议题和目标；

- 倡导替代方案和文化世界观或思维方式的转变，这种转变与从繁荣发展时代到生态可持续性的公正时代的转变相一致。

掌权者

掌权者会采取各种阻碍运动成功的反抗，包括相互矛盾的反抗。一方面，掌权者可能会公开接受变革，甚至声称是他们促成了变革。例如，在结束与古巴、越南、利比亚和伊拉克的战争或军事冲突后，美国政府制定了长期封锁禁运令，并阻止向这些国家运送人道主义救援物资，因此给这些小国家的公民造成了极大困难，导致死亡。在同意结束核武试验后，美国政府利用计算机继续发展核武试验。在不受欢迎的立法通过后，政府的另一个典型策略是减少相关机构的资金和人员规模。在具有里程碑意义的环境立法通过后，美国环境保护署也采取了这种做法。公众只看到政府通过意义重大的环境保护法，但没有看到企业需裁员。此外，掌权者的典型做法是质疑这些决策并攻击运动的负责团体和个人。

公众

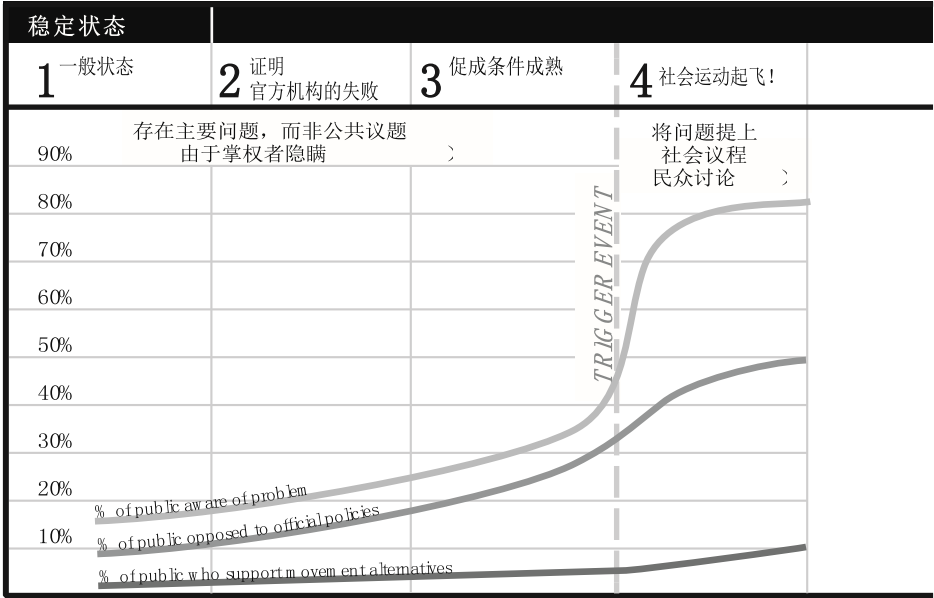
公众采用新的传统智慧，为已成功取得的运动诉求提供支持。然而新的公众舆论比较脆弱。新的事件和状况或者反动分子或掌权者的反击势力可能会造成公众舆论逆转，比如罗伊诉韦德案判决堕胎合法化后出现的反堕胎运动。从积极的方面来说，新的公众舆论和信仰体系往往会延续到其他议题上。例如，20世纪60年代民权运动强调的黑人无歧视和公正原则推动学生权利、妇女权利和同性恋权力运动的发展。在公民中发起的反越战运动被掌权者称为“越南综合症”，其中公众拒绝支持美国在其他国家进行军事干预。

目标

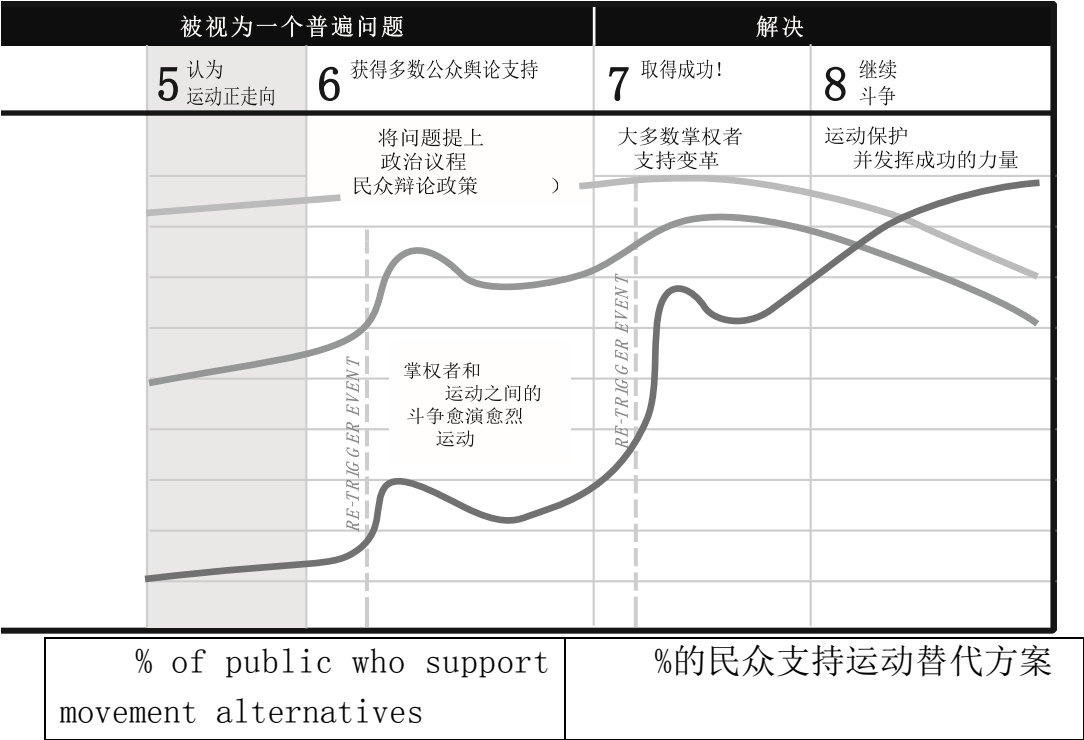
运动的目标包括：

- 庆祝运动取得的成功和运动在实现这些目标中所扮演的角色；
- 确保全面落实运动的成功成果且避免遭到反击；
- 确保草根团体、国家组织及机构积极落实成功诉求，参与相同议题和其他重要议题的子运动以保持运动活力；
- 倡导思维方式的转变，致力于改变基本信念，将相似分析和战略计划应用到其他相同议题上或其他重要议题的子运动中。

图 2：获得公众支持的三种方式（汤姆·阿特利提出）



ORIGINAL	TRANSLATION
STEADY STATE	稳定状态
1 Normal Times 2 Prove the Failure of Official Institutions 3 Ripening Conditions 4 Take-Off!	1 一般状态 2 证明官方制度的失败 3 促成条件成熟 4 社会运动起飞!
Major problem exists but it is not a public issue (since it is hidden by powerholders)	存在主要问题，而非公共议题 (由于掌权者隐瞒)
Problem gets on Social Agenda (people discuss it)	将问题提上社会议程 (民众讨论)
TRIGGER EVENT	• 导火索事件
% of public aware of problem	%的民众意识到问题
% of public opposed to official policies	%的民众反对官方政策



ORIGINAL	TRANSLATION
BUILD-UP OF STRESS IN THE SYSTEM SEEN AS A GENERAL PROBLEM	体制内积聚的压力被视为一个普遍问题
RESOLUTION	解决
5 Perception of Failure 6 Majority Public Opinion 7 Success! 8 Continuing the Struggle	5 认为运动正走向失败 6 获得多数公众舆论支持 7 取得成功! 8 继续斗争
Problem gets on political agenda (people debate policies)	• 将问题纳入政治议程 (民众辩论政策)
Most powerholders support change	大部分掌权者支持变革

Movement protects and extends successes	运动保护和发挥成功的力量
Problem gets on political agenda (people debate policies)	将问题纳入政治议程 民众辩论政策
Most powerholders support change	大部分掌权者支持变革
Movement protects and extends successes	运动保护和发挥成功的力量
<i>RE-TRIGGER EVENT</i>	<i>重新触发事件</i>
Struggle intensifies between powerholders and movement	掌权者和运动间斗争加剧

困境

第八阶段的主要困境：

- 在未确保胜利得到充分落实或保护以免出现反击或反攻的情况下，认为运动已结束；允许掌权者宣称运动的胜利是掌权者的胜利，而不是运动的胜利。

危机

很多活动家和组织继续致力于其他议题或中途退出暂作休息。然而，这一阶段将持续到所有运动诉求都得到充分落实，反击危险结束。

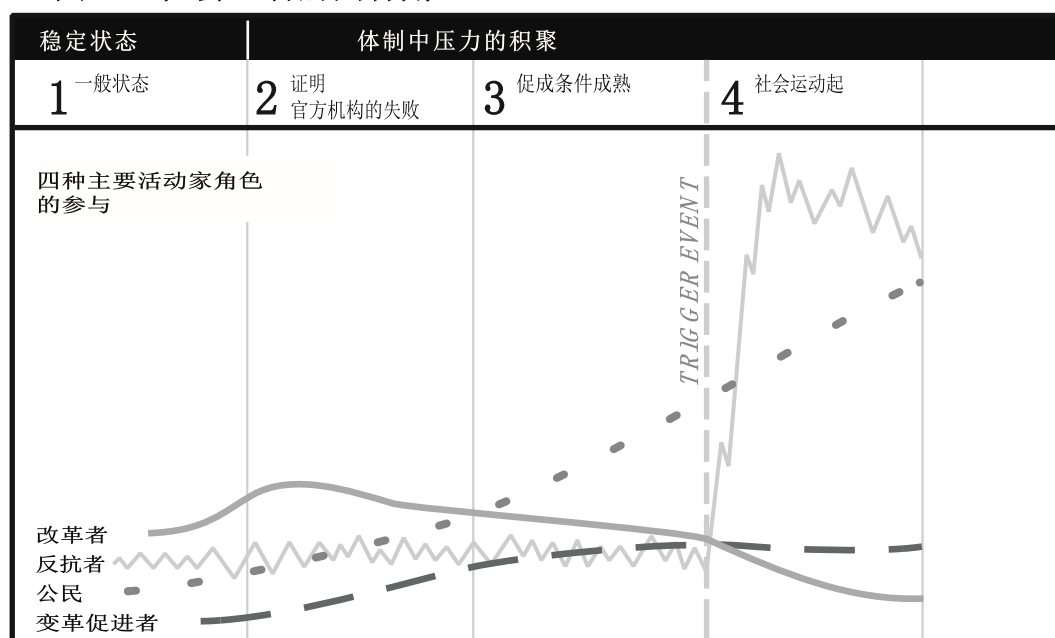
三次赢得公众支持

社会运动在成功过程中需要三次赢得公众的支持，而不只是一次（见图 2）。首先，公众需要意识到社会问题的存在。导火索事件后，公众意识迅速提高并贯穿整个第四阶段。然后需要使公众确信掌权者的现行政策和计划是不可取的，需要改变。这主要发生在第六阶段——获得多数公众舆论支持。

但这还不足以成功实现运动目标。这是社会运动进程中的另一个时间点，许多活动家变得气馁，他们认为大多数民众反对掌权者现行政策应该足以说服掌权者进行变革。此时，掌权者采用恐吓策略，在这种策略中，他们宣称如果没有现行政策，生活将难以忍受。

若要让社会运动在议题上实现社会变革，则需要三次赢得公众的支持：他们需要相信有一个针对现行政策和计划的可接受解决方案或替代方案。这主要发生在第六阶段的後半阶段和第七阶段。例如，仅仅是让公众意识到核能问题，然后加以反对还远远不够。当时，尽管掌权者一致认为核电存在一些重大缺陷，但他们声称如果没有核电，美国将出现大规模电力中断，经济和就业将会崩溃，美国将失去超级大国的地位。必须使公众确信这些事情要么不会发生，要么存在可以接受的核能替代方案。

图 3：社会运动的四种角色



与社会运动的八个阶段的关系（汤姆·阿特利提出）

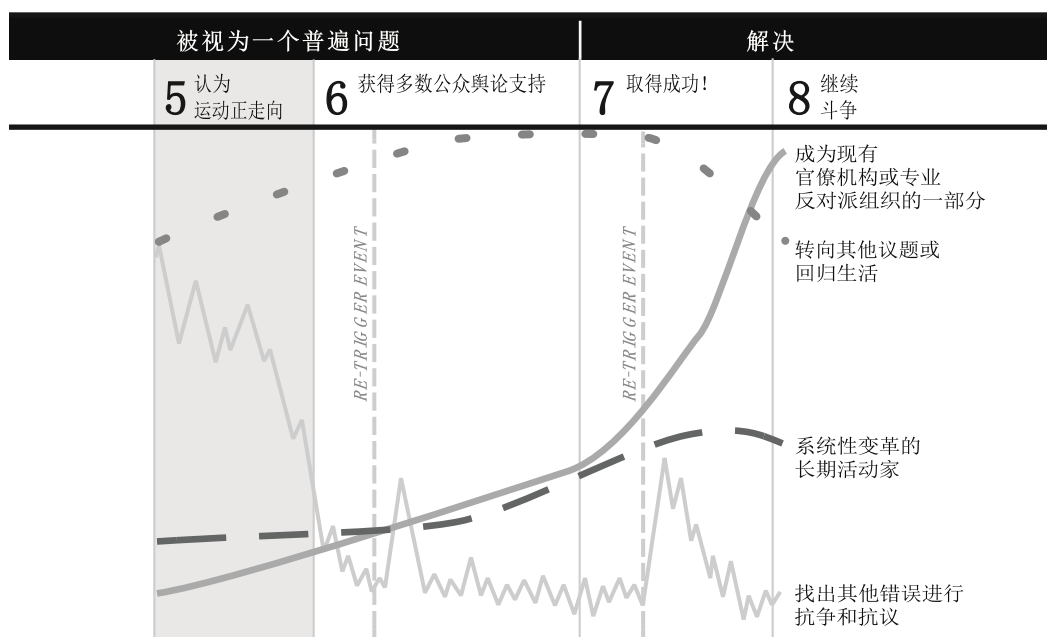
结论

社会运动没有终点。只有社会运动及其子议题和子运动的持续循环。一组诉求获得胜利的过程将公民意识、参与和赋权提高到新层次，从而产生新议题方面的新诉求

和新运动。在这个过程中，社会运动的每个角色都是必不可少的，这就是尽管有些角色在某些阶段更加突出，然而所有角色都非常必要和非常重要的原因（见图 3）。

社会运动的长期影响比其立竿见影的物质成功更为重要。例如，20世纪60年代的民权运动不仅获得了广泛的直接权利，而且在黑人之间以及社会其他成员的眼中树立了一种全新的积极黑人形象。这项民权运动不仅确立了非暴力行动作为实现人民权力的重要方法，而且在世界各地掀起了一系列新的社会运动，包括学生运动、妇女运动和反越战运动。

最后，民众社会运动在满足人类精神、物质、心理、社会和政治需要的道路上推动世界进步。不管物质上的结果如何，仅仅是参与其中就能帮助民众实现个人价值。如今，全球新兴人民力量运动很可能把自己和地球从目前的超级大国、物质主义、环境破坏、剥夺公民选举权、富裕中的贫穷及军国主义的时代转变成一个民主、自由、正义、自决、人权、和平共处以及生态可持续性的更人性化的崭新时代。



ORIGINAL	TRANSLATION
STEADY STATE	稳定状态
<p>1 Normal Times</p> <p>2 Prove the Failure of Official Institutions</p> <p>3 Ripening Conditions</p> <p>4 Take-Off!</p>	<p>1 一般状态</p> <p>2 证明官方制度的失败</p> <p>3 促成条件成熟</p> <p>4 社会运动起飞!</p>
The Participation of four major activist roles	四种主要活动家角色的参与
<p>Reformers</p> <p>Rebels</p> <p>Citizens</p> <p>Change Agents</p>	<p>改革者</p> <p>反抗者</p> <p>公民</p> <p>变革促进者</p>
<p>5 Perception of Failure</p> <p>6 Majority Public Opinion</p> <p>7 Success!</p>	<p>5 认为运动正走向失败</p> <p>6 获得多数公众舆论支持</p> <p>7 取得成功!</p> <p>8 继续斗争</p>

8 Continuing the Struggle	
Become part of established bureaucracy or professional opposition organizations	成为现有官僚机构或专业反对派组织的一部分
Move on to other issues or back to their lives	转向其他议题或回归生活
Long-term activists for systemic change	系统性变革的长期活动家
Find other wrongs to fight and protest	找出其他错误进行抗争和抗议

4

相信社会运动的力量

为了成为社会变革的有效促进者，活动家首先必须愿意相信这一可能性，

即他们很强大，且他们组织的社会运动能够一路取得进展并最终迈向成功。尽管有史以来草根活动家及其发起的社会运动一直很强大，且往往获得成功，但是大多数活动家仍认为自己无能为力，并感到他们的社会运动不起作用、正走向失败。这些信念和感受可能成为自我实现的预言，引起一系列的连锁反应，包括绝望、精神不振、沮丧、倦怠、中途退出、新参与者的人数下降、灾难性的战略和战术、萌生绝望，这些连锁反应必将导致运动走向衰败。

要想充分发挥其有效性，活动家必须避免陷入无力感的陷阱中，相信自己的力量以及非暴力社会运动的力量，并相信非暴力社会运动会取得成功。他们需要认识到、接受并庆祝社会运动在迈向成功的漫长道路上所取得的进步和胜利。

三个不切实际的信念 — 以及如何克服它们

活动家可以从三个方面证实令自己感到无能为力、认为社会运动正走向失败的信念：“合乎逻辑”的理由、相信社会运动的“失败文化”及厌恶成功。

克服认为运动失败的“合乎逻辑”的理由

活动家在运动行动计划的研讨会上提出许多认为运动正走向失败的理由。下面列出了一些最常见的理由——及另一种观点。虽然如果运动正走向失败，这些理由可能的确存在，但是当运动不断发展并迈向最终成功时，它们也可能确实存在。因此，这些理由本身是社会运动是否成败的错误标志。

理由1. “一切都没有改变。运动只是在“停滞不前”。通过多年的努力，活动家可能几乎看不到或根本未看到掌权者的政策或做法或他们所反对的无法忍受的现状有任何真正的改变。种族歧视、性别歧视、财团控制、丰裕中贫困和环境破坏的持续存在似乎给他们的感觉提供了佐证。

反驳：社会变革需要经历漫长的时间。社会现状深深植根于官方掌权者的政策和利益之中，且最初由大多数民众支持。¹往往需要数年或数十年的时间建立社会意识和公众信念，以促成变革。由于掌权者会是最后一个改变观念和政策的角色，所以判断运动的进展效果不能以掌权者的行动为依据。

理由2. “掌权者过于强大，永远不会倾听我们的想法”。他们对运动或民众均漠不关心，即使多数公众舆论可能反对现行政策。运动好比以卵击石。前期阶段的运动是卓有成效，但由于处于不同的时期，那时的运动议题不像现在的运动议题，不是直击掌权者的贪婪和特权地位的核心议题。

反驳：掌权者的战略是让自己在外界看起来并未受到反对的社会运动和公众舆论的影响。例如，尼克松总统曾公开声称自己未关注反越战运动，甚至在1969年的一次大规模示威活动中他还假装自己在电视上观看球赛。但战后，我们了解到由于反越战运动，他放弃了许多作战计划——比如直接袭击越南北部的堤坝（此举会淹没越南的大部分地区）及使用核弹。

理由3. “运动一直处于被动状态，不够积极主动”。运动只进行危机管理，仅仅对最新的危机做出反应，而非主动寻求积极的改变。掌权者完全掌控整个过程。

反驳：社会运动与掌权者间的动态斗争往往像一场象棋比赛，比赛中的双方根据情势和对方的行动不断做出反应，以赢得公众的信任。许多活动家只看到这种互让的一面——即运动的反应。理解双方的整体相互作用更准确的做法，包括掌权者的反应性危机管理行动。

理由4. “运动未取得任何进展，是因为它着眼于一系列无休止的议题。为什么每个人不致力于同一议题”？运动从反对一个议题跳转到反对另一个议题上——核试验、砍伐原始森林、移民限制、企业全球化等等。

反驳：有许多关键性问题亟待解决，所以需要许多不同的社会运动。每个社会问题内包含多个需同时解决的子议题，且不断暴露出更多子议题。不同的民众和团体需要解决他们最关切，且与他们的生活和利益最息息相关的议题，因为这会给他们和运动提供巨大能量投入所需要的志愿者时间和行动。

此外，大规模的中央集权化运动会不可避免地陷入争夺控制权的官僚主义和内讪中。等级的形成会削弱草根团体的力量。最好动员许多当地的草根团体，他们独立且自愿彼此合作，结成联盟，并能根据需要组织联合行动。而且，这种分散式的运动组织使掌权者和其他利己主义团体更难进行渗透和暗中破坏。

理由5. “专家、媒体评论员、电视、报纸和掌权者均表示运动正走向失败”。我们所听到的一切声音均不认为运动力量强大且获得成效。

反驳：主流“专家”特别擅长解释掌权者的立场，并为现状做辩解。官方分析人士的角色——比如政府、学术界及主流媒体发言人——也辩解称掌权者

正在尽最大的努力，反对派运动团体属于非法的、不存在的、共产主义者或无政府主义者、反对团体行为暴力、软弱无能、误入歧途且日渐衰败。活动家需敏锐地意识到主流专家所表达的观点，以寻找其中蕴含的真相，并能针对向公众进行的政治宣传予以反对，但是他们也应该确保自己不会被掌权者观点洗脑。

理由6. “运动已失败”。经过数年投入大量的精力、保持激昂的情绪、寄予厚望、获得媒体关注和举行大规模示威活动与集会后，许多活动家认为他们的运动热情已消散，并进入到一种精神不振、无望、愤世嫉俗和绝望的状态中。示威民众的人数较少，同一批少量人参与集会并领导不同团体，媒体曝光率低下，关键人物萌生倦意或输给较新的、更具热度的议题。我们如何能让运动死灰复燃，如何重组大规模示威活动，不断登上头条报道？

反驳：当社会运动在起飞阶段发展到获得多数公众舆论支持阶段时，许多民众认为运动已经失败。在起飞阶段，活动家会举行大规模示威活动和集会、获得大量的媒体关注、他们处于危机环境中、热情高涨、并对立即产生的变革充满激情与期待。但是获得多数公众舆论支持阶段则更加低调，可能会持续数年，通常参加示威和地方集会的民众人数减少，媒体的关注度降低。这反映了从第四阶段反抗者角色到第六阶段变革促进者角色的转变。

尽管看上去运动正在走向衰败，但实际上运动已取得巨大的进展，获得了多数公众舆论支持，且已渗入整个社会草根团体。大量新的地方活动受到的国家媒体关注显著减少，而利用主流渠道进行艰难政治斗争的激情也大幅下降。如果采用第四阶段起飞的标准进行判断，运动只能“终结”。为确定大多数民众参与的运动的效果如何，你必须认识到运动在八个阶段中取得的进展，并根据适当阶段的标准进行评判。

理由7. “通过运动之外的事件和强大势力能够实现任何可能发生的‘成功’”。

鉴于越南在战争中取得了胜利，里根与戈尔巴乔夫签署了《中程核力量(INF)条约》，结束了在欧洲对陆基巡航导弹和潘兴2型导弹的部署，法国政府自行决定终止在太平洋进行的核试验，并停止遵守多边投资协定(MAI)。

反驳：大多数与社会运动议题相关的积极进展在某种程度上与社会运动的行动存在一定的联系。例如，在罗纳德·里根1980年竞选运动期间，他最不想做的事情便是与苏联达成协议；他的竞选运动基于制造更多核武器来从“邪恶帝国”手中“拯救自由世界”。七年后，当美国和欧洲发生的新的反核武器运动获得大多数民众的支持后，戈尔巴乔夫在西德民意调查中以80%的支持率超过里根。直到那时，里根才决定在莫斯科红场与“达斯·维达”握手言和，并签署了一项核武器条约。

因为运动通常既不能认识到，也不能宣称自己取得了成功，他们让掌权者宣称自己取得了成功。甚至运动活动家和团体通常把这些成功归功于掌权者。1988年，和平组织“远离战争”组织将和平奖颁发给签署了《中程核力量(INF)条约》的里根与戈尔巴乔夫，而没有将该奖项颁发给让一切得以实现的西方和平运动。（第二年又做出了纠正，将和平奖颁给了当地和平活动家。）

理由8. “运动还未实现其（长期）目标”。财团主导的全球化继续扩大，美国仍然支持独裁者，福利改革对妇幼造成极大伤害，热带雨林仍遭过渡砍伐。

反驳：此外，社会运动需要数年时间，而且需对其在正常成功道路上的进展情况进行评估，而不是以他们是否实现了最终目标做出判断。将运动扩大以实现新的、更高的目的和目标是社会变革进程中的一部分。在该进程期间，活动家了解了在运动之初他们并不了解的问题，他们不断提高目标。

理由9. “运动还未取得任何实质性的胜利”。大多数的所谓胜利是“假象”的成功，因为它们已被同样糟糕或更糟糕的新状况或政策取代。

例如，虽然停止对尼加拉瓜的入侵，但拉开了反政府武装的低强度战争的序幕；停止大气层核武器试验，取而代之的是地下核试验和计算机化核试验；停止了M AI，却由世界贸易组织继续进行下去，等等。

反驳：考虑到他们倾向于相信运动失败和产生的无力感，加之以对通往成功之路缺乏明确的模型，活动家很难看出任何的短期成功。许多的政治科学家报告称，社会变革中最重要的一步是将议题提上社会和政治议程，并保证其一直存在于社会和政治议程中。²但是运动从未将此举视为一项重大成就。当他们实现了一系列的短期目标时，如阻止美国入侵尼加拉瓜，将美军撤出越南，或者结束法国在太平洋地区的核试验，运动活动家看到他们所反对的政策将被其他更具破坏性的政策所取代。他们甚至将这些变化视为政府削弱运动力量的伎俩。然而，从《运动行动方案》八个阶段的观点来看，在所提及的每一个案例中，掌权者都被迫采取削弱其影响力的新政策，而且从长远来看，这些新政策对他们而言更难付诸实施。

克服“失败的文化”

所有团体，无论是组织还是国家，都有一整套关于现实的假设，大多数成员在某种程度上对这些假设达成共识，并在信仰、价值观、态度和行为中表现出来。这些因素共同构成了团体的文化，这种文化根深蒂固，通常是无意识的，且很少审视其有效性和实用性。此外，这种文化为可接受思想和行为设定了狭隘的标准 - 在社会运动中，这有时被称为“政治正确性”。

社会运动的文化通常包括一种无能为力、绝望和失败的感觉，这种感觉与——且有时产生——相信运动会失败的“合乎逻辑的理由”是一致的。以下是社会运动失败文化的一些常见症状以及解决方案。

症状 1。关注脱离更大的战略背景的战术。该运动的行动主要被视为孤立的行动、计划和运动，这些行动通常激进或仅是排满活动日程表，但与实现该运动中长期目标的长期战略无关。随着时间的推移，许多参与者感到绝望，因为他们无法在日常工作与现实更大目标之间建立任何联系。

解决方案：将各种运动行动置于战略框架内，例如 MAP 八个阶段和四种角色模型中，可以轻松纠正这一问题。然后可以在更大的背景下审视这一议题，并根据战略模型建议的准则计划活动和事件。

症状 2。运动的分析强调了问题，但忽视了对运动成功过程的分析。运动的解构分析通常会产生越来越多决定性的证据，表明情况不好，且越来越糟。这些证据表明官方掌权者和机构参与腐败及撒谎的程度，并指出掌权者的实力有多强大，以及有多少民众受到伤害甚至被杀害。获得有关局势严重性的解构信息和分析是社会运动的重要力量；民众需要可靠的信息才能采取行动并做出改变。然而，持续不断的毁灭性事实及无出路的困境往往会让民众陷入绝望、愤世嫉俗、无所作为，甚至做出无效的绝望行动。

解决方案：通过包含重建分析的方法可以平衡对这些问题的关注。作为社会运动的标准部分，在前进的过程中，运动战略家和培训人员需要确定具体目标和替代方案的愿景。这些里程碑表明了运动如何沿着成功的社会运动实现其长期目标的正常道路前进。

症状 3. 过于强调抵抗和抗议。抗议和异议是社会运动的关键方面。然而，随着时间的推移，对掌权者的抗议和抵抗会令人精疲力竭，且会增长愤怒、倦怠，甚至是产生自暴自弃的军国主义行动。这种运动越来越吸引“消极反抗者”，这种消极的能量使更多在情感和政治上成熟的民众无法加入，即使他们想积极参与与特定的社会议题。

解决方案：如第二章所述，在每次社会运动中，极为必要的反抗者角色及其抗议和抵抗的方法需与公民、变革促进者、改革者的角色相平衡。此外，需在运动成功的八个阶段过程中看到所有这些角色的日常工作，并有意识地认识到这些角色彼此相互支持。

症状 4. 强调活动家的主要动机是罪咎而非良知。关注形势有多糟糕通常暗示我们有多糟糕；我们将自己视为问题的主要部分。我们让其发生，为之做出贡献，或从中受益。因此，运动增加了负罪感，进而可能引发针对掌权者或其他活动家的否定、愤怒或内化仇恨的防御性反应，或者触发通过各种无效或最终具有破坏性的态度和行动来证明我们无罪或善良的企图。

解决方案：呼吁良知胜于罪咎。呼吁民众采取行动时以良知为指导，挑战自我表达自己的最高价值观和原则。凡事从内在精神出发，展现自己仁爱、同情以及与全人类和地球共命运的真实本性。这带来了希望并创造了具有持久力量的积极能量，会吸引而不是排斥其他人。例如，当纳尔逊·曼德拉出狱时，他恳求所有黑人和白人共同努力建立一个无种族歧视的社会，而不是谴责所有白人的种族隔离罪恶。

症状 5. 沉迷于过去时代和运动曾经的辉煌，以 20 世纪 60 年代为其象征。活动家经常表示他们希望参与过去的伟大运动，如反越战运动和 20 世纪 6

0 年代的民权运动。相比之下，他们自己的运动似乎低调、混乱、平淡无奇、无效。

解决方案：当今活动家未意识到的是，过去的那些运动与如今的运动十分相似，总体来说，活动家们的感受也相同。在反越战运动的前三年和最后四年，活动家感到无能为力和灰心丧气。从 1972 年到 1975 年战争结束（即 1967 年至 1971 年的热情高涨年代之后的几年），越来越少的民众参加示威活动，战争随着杀戮和轰炸的增加而肆虐。看来，十年间在运动中形成的运动反对派和多数公众舆论支持对政府的战争政策没有任何影响。但战后，结束战争的大部分功劳（和指责）都归功于反越战运动。

具有讽刺意味的是，在许多方面，现状比 20 世纪 60 年代更有利于当今的活动家和社会运动。事实上，更多更大规模的运动，成千上万持续致力于解决社会问题的团体、更为成熟的政治和经济分析及更利于社会变革的社会和政治局面，在很大程度上归功于过去运动所取得的成果。

克服对成功的恐惧

社会运动失败文化的极具破坏性症状包括活动家们在态度和行为上逃避运动成功 - 似乎成功通常是不受欢迎的、令人恐惧的和让人避之不及的。活动家不断地与成功失之交臂。以下为一些恐惧成功的常见例子以及必要的态度调整方式。

恐惧态度 1. 因为运动尚未胜利，所以认为运动正走向失败。经过数月或数年的努力，活动家经常声称他们的运动正走向失败，因为运动尚未实现其终极目标，无论是停止核军备竞赛、企业全球化、家庭暴力或核能。他们无法认可运动的任何短期成功。

态度调整：认识到这种推理方式不合逻辑，不能用来判断其他的努力。绩效通常取决于我们是否在实现目标的过程中取得了令人满意的进展，而不是我们是否已经实现了目标。例如，父母不会谴责儿女读完大一之后没有毕业，因为他们知道大学为期四年。那些因尚未实现运动目标而判断运动正走向失败的活动家，即使在其他方面取得了很大的成功，也会继续将其视为失败，直到最终成功。

恐惧态度 2. 忽视以前重要目标的成就。为了解决严重的社会问题，社会运动设定了合理预期需五到十年才能实现的目标。然而，在社会运动的过程中，甚至会发现更严重的问题，而且每两到三年会设定取代早期目标的新目标。当较早的目标实现时，便会被视为无关紧要，几乎不值得称赞，或甚至鲜有被视为成功。这不仅剥夺了活动家赋权和成功的感觉，而且进一步使他们士气低落，助长了无力感和绝望感。

例如，在 1982 年，停止在欧洲部署巡航舰和潘兴 2 型核导弹是美国和平运动的最高目标。当时，此目标似乎至关重要，但很难实现。在接下来的数年里，该运动采取了更为重要的更大目标，包括停止建造所有核武器。当里根和戈尔巴乔夫于 1986 年签署 INF 条约，结束在欧洲部署巡航舰和潘兴 2 型核导弹时，美国运动几乎没有注意到这点。第二天，一名旧金山核冻结办公室的活动家对我说：“这有什么值得庆祝的？他们每天要制造五枚核弹。”

态度调整：认识到运动在实现其任何目标时的重要性、力量和成功，包括数年来一直追求的目标。预计实现社会运动目标需要五到十年，并在实现目标时进行庆祝。这需要活动家们愿意反对自己在文化上不愿认识和庆祝胜利的态度。

恐惧态度 3。敌视成功。当活动家被告知运动正在迈向成功时，³ 他们通常会感到不满，甚至愤怒，但被告知他们所反对的严重局势的令人震惊的新事实时，他们变得相当愉快和友好。在运动圈里谈论最新的破坏性环境统计数据、独裁者的暴行，或总统、中央情报局或世界贸易组织的卑鄙行为，这是完全可以接受的。但对运动力量和成功的表述通常招致情绪激动的抗议和愤怒的否认。

态度调整：活动家需要培养对每个人 – 活动家、公民和改变政策的掌权者 – 的努力的欣赏感。

恐惧态度 4。扮演受害者的角色。许多活动家似乎在心理上需要扮演受害者的角色：帮助其他无能为力的受害者的无助弱者：“可怜的我，可怜他们，可怜地球。”同时，他们也可以扮演救世主的角色，一个自以为是的道德英雄，独自努力拯救世界，战胜一切困难。扮演无能为力的受害者、弱者或孤胆英雄的情感需求源自于需要不断面对重大灾难和强大掌权者。这是共同依赖的一种形式。如果问题得到解决或战胜了掌权者，活动家则会摆脱其无能为力的受害者、弱者或孤胆英雄的角色。因此，为了保持他们的自我形象，这些活动家经常无意识的言谈和行动削弱了可能实现运动成功的积极有效的战略和行动。

态度调整：为了取得成功，活动家需要致力于自我发展和自我赋权。他们需要从扮演受害者和救世主的角色转变为在情感上、精神和身体上精力集中、冷静且满足的自信的自我。

避免自我实现的预言

社会运动活动家需保持谨慎，切勿陷入一种非常普遍的陷阱，即认定自己已经无能为力且运动正走向失败。活动家们用来支持这种认定的理由并不能说

明一场社会运动真正走向失败。但最具破坏性的是，这种想法创造了一个自我实现的预言。

在很大程度上，我们自己的现实由我们解释现状的方式创造。正如我们看到一个杯子要么半满要么半空一样，我们也可以看到我们的运动要么正走向成功要么正走向失败。如果我们相信自己的运动正走向失败——无论是因为“合乎逻辑”的原因、还是因为我们已经融入了失败的文化或是因为我们对成功的恐惧——我们都能产生如下对运动不利的因素并可能制造一种自我实现的失败预言。

- **气馁和绝望导致运动偃旗息鼓。**因为他们相信运动正走向失败且自己已经无能为力，许多运动参与者和领导层变得越来越气馁、无望、绝望和精疲力竭。这些现状造成运动中途退出率较高，执行项目的精力下降。

- **招募新成员的人数有所减少。**运动的沮丧状态阻碍了新成员加入。然后，参与人数减少令团体感觉力不从心和绝望，且百思不得其解。但是谁愿意加入一个态度消极的、精神不振、集体意志消沉的团体呢？

- **陷入“抗议”模式，活动家很难制定出实现积极变革的战略。**当活动家认为他们的运动不可能带来改变的时候，他们更可能陷入抗议和抵抗的反抗者角色，而不能用战略和计划去平衡这一角色，以带来积极的变革和替代方案。一名和平中心员工在一次研讨会上说：“我从未想过成功。我想我觉得不可能成功。”

- **愤慨、敌意和挫败情绪造成包括暴力行为在内的行动，使民众转而反对这项运动。**许多运动参与者一开始就对不公平的条件说“不”，但是随着时间的推移——他们越来越了解到现状和掌权者有多糟糕——他们常常愈加沮丧、绝望和愤怒。当他们认为自己的运动行动没有任何成效时，一些人会采取

绝望的行动，他们意识不到这样的行动会使运动同民众疏远，从而对运动造成损害。

- **活动家无法认识到成功并将成功归功于自己。**由于认为自己的运动力量不足且正走向失败，当运动真正取得成功时，活动家既没有能力认识到成功，也不能把运动的功劳归功于自己。相反，他们认为运动的成功是掌权者的功劳。显然，这使活动家丧失了精力、热情、赋权和希望。

以实事求是的眼光看待力量与成功。

你可能比你想象的更强大。你的社会运动也可以取得成功。大多数活动家在以往的社会运动当时都认为他们的运动正在走向失败，包括那些现在被认为是极其强大和成功的运动。你怎么知道你不会拥有类似的经历？这可能就是成功的样子和感觉。你的运动可能是数十年来最成功的。你怎么知道不是呢？

为了以实事求是的眼光看待社会运动的力量和成功，活动家们需要愿意相信这样一种可能性：他们很强大且他们的运动正在走向成功。他们还需要采取以下步骤。

放弃无力感和运动失败“优势”。

为了采取一种新的赋权和成功模式，活动家首先需要放弃认为自己无能为力及运动正走向失败的“优势”。许多活动家对自己的受害者行为的作用有着清晰的认识——相信自己无能为力，相信运动正走向失败以及自己对运动成功的恐惧。以下是活动家对这个问题的一些头脑风暴式的回应：“相信社会运动正走向失败及对自己关心的议题无能为力，有什么好处？”

- “无力感可以让我们不对自己的行为负责。毕竟，如果无论我们做什么都不会有效，那我们可以做任何我们想做的事情，这没有什么区别。”
- “如果成功，我们害怕被拉拢且害怕变成我们厌恶的掌权者。”
- “受害者有一种道德优越感。我们越受压迫、越无能为力，我们就越能诉诸自以为是优越感和支持感。我们可以说只有我们自己，除了我们没有其他人真正关心和采取行动。”
- “无力感使我们无法改变我们自己或组织。我们可以保持原有的身份认同感，在心理上处于最舒适的状态。”
- “我将不得不结束长期的反抗者角色，成为变革促进者，甚至改革者。”
- “我不想承担强大带来的责任。”
- “我不想长大像我父母一样成功。”
- “作为一名女性，当女权主义运动出现时，我也有同样的感受——我要对自己的处境负责，我可以改变它。它挑战我采取有力的行动。”

愿意克服对成功的恐惧，努力做到个人和政治上的成熟。

若要你自己和你的运动取得成功，需要个人和政治上的成熟。从不切实际的失败模式转变为现实的成功模式，需要重大的情感和文化飞跃。需要在许多层面上重新定义你对自己和社会运动的看法，这些层面包括包括智识、情感、精神和文化。

- **智识。**活动家需要改变他们解释自己从经验中获取信息的方式，并可以有意识地判断运动是正走向失败还是正在进步。当他们放弃受害者和孤胆英雄角色的心理“优势”时，他们必须在一场带来真正社会变革的运动中把自己定位为自信的公民活动家。

- **情感。**活动家需要做出情感上的改变，使自己从受害者转变为自信的公民活动家。例如，他们需要停止自以为是的骄傲、怨恨或愤怒的行为。相反，他们需要关注自己的最高价值。
- **精神。**每个活动家都需要致力于自我认识和自我接受的内在旅程。对作为人的更深层次的认知和积极探索赋予我们力量，及对存在于我们和我们的社会中的善良和自我潜力的欣赏。社会变革必须包括与我们追求目标一致的深刻变革，这种变革不仅体现在我们的社会中，而且也体现在每一个活动家和运动组织中。我们实现目标的方法就是达到目标。

使用战略性的社会运动模型，如MAP。

社会变革是复杂的。活动家不仅需要了解他们的具体议题，还需要了解它如何与其他议题和更大的社会现状相联系。几乎每一个人的努力都是通过一套指令或一种模型来完成的。模型为分析提供了框架，为计划和行动提供了结构。在本书的第I部分中，我描述了《运动行动方案》，这是一种实用的战略模型，可以帮助活动家更好地理解、制定战略和组织社会运动。在第III部分中，我们以五个不同的社会运动案例来说明MAP的应用方式。在下一章节，即第II部分中，玛丽·卢·芬利（Mary Lou Finley）和史蒂文·苏弗（Steven Soifer）简要介绍了社会运动理论的历史，并将当代学术理论与MAP进行了比较，使理论与实践建立了更密切的联系。