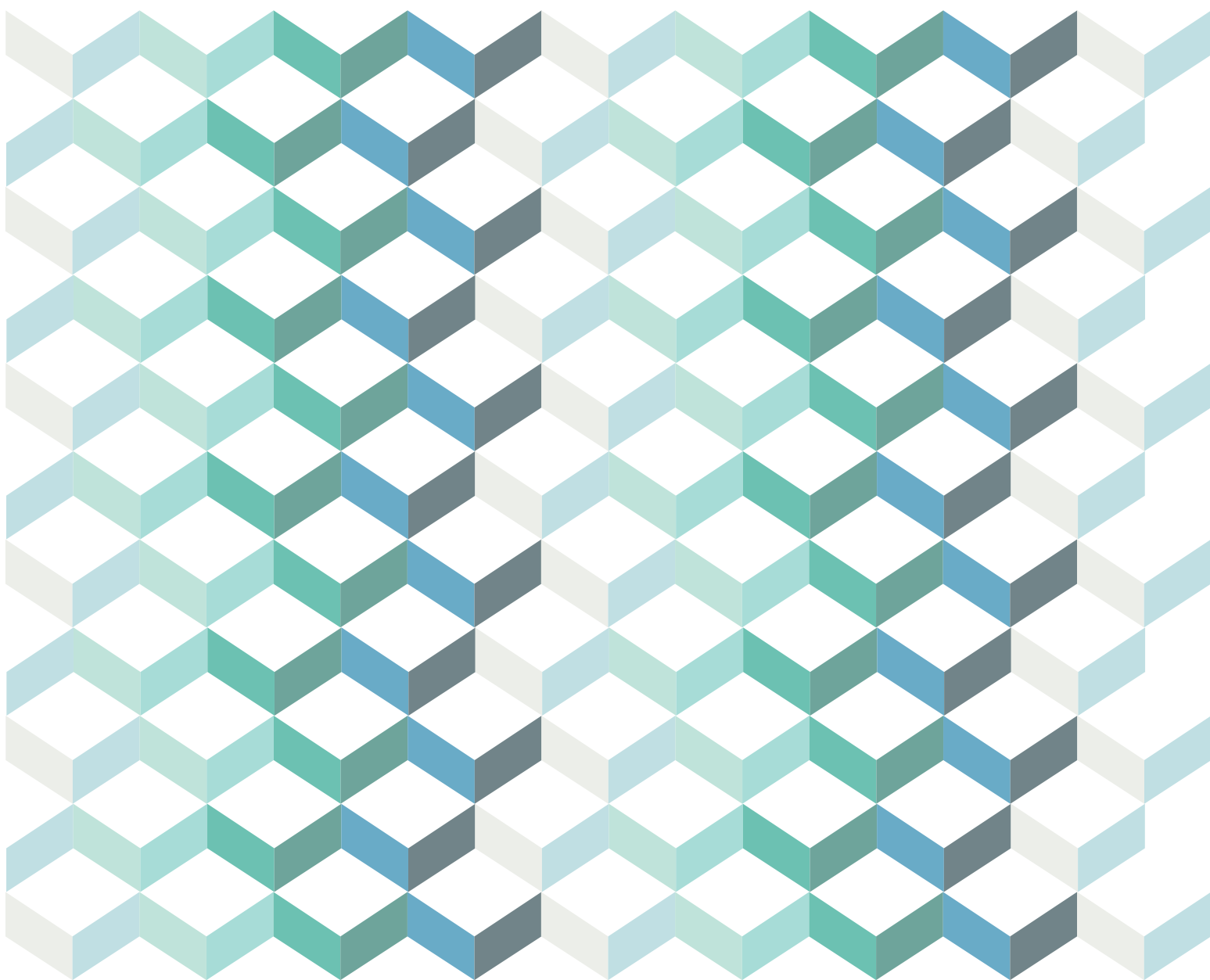


长江流域水环境保护组织 发展路线和生态布局研究报告

二零一八年三月

合一绿学院



本报告由阿里巴巴公益基金会——XIN伙伴项目支持

XIN伙伴机构共同参与

■ 长江流域水环境保护组织发展路线和生态布局研究报告

课题组负责人 | 郭琳

访谈参与 | 丁嘉伟 | 李战园 | 李翔 | 刘国峰 | 刘盛 | 盛燕 | 孙成 | 杨长亮 | 杨军 | 袁颖卿 | 周飞(排名不分先后)

报告撰写 | 郭琳

报告审定 | 吴昊亮

报告校对 | 李风英, 李博, 韩佩芸

报告排版 | 丁嘉伟

■ 致谢

感谢阿里巴巴公益基金会对本次研究的大力支持!

感谢郝克明(James Harkness)先生对本次研究的悉心指导, 感谢常天乐女士在访谈过程中奉献的精彩翻译!

感谢河流守望者中心为本报告的发布提供支持!

感谢本次参与访谈的机构, 分别是:

纽约绿地图 | Green Map NYC

洛克菲勒兄弟基金会 | Rockefeller Brothers Fund

格蕾丝传播基金会 | GRACE Communications Foundation

哈肯萨克护水者 | Hackensack Riverkeeper

护水者联盟 | Waterkeeper Alliance

哈德逊河护水者 | Hudson Riverkeeper

大自然保护协会 | The Nature Conservancy

世界自然基金会 | World Wildlife Fund

威尔逊中心 | The Wilson Center

塞拉俱乐部 | Sierra Club

公共实验室 | Public Lab

切萨皮克湾联盟 | Alliance for the Chesapeake Bay

美国国家地理 | National Geographic



目 录

导言.....	2
第1章 长江流域的水环境问题.....	4
第2章 长江流域的典型环保组织和水保护手法.....	9
第3章 美国环保运动历程与典型环保组织介绍.....	13
第4章 长江流域水环境保护组织未来的发展和布局建议	22
附录.....	24
洛克菲勒兄弟基金会.....	24
Rockefeller Brothers Fund	
格蕾丝传播基金会.....	27
GRACE Communications Foundation	
护水者联盟	31
Water Keeper Alliance	
切萨皮克湾联盟.....	33
Alliance for the Chesapeake Bay	
公共实验室.....	36
PUBLIC LAB	
纽约绿地图.....	38
Green Map NYC	
塞拉俱乐部.....	40
Sierra Club	
世界自然基金会.....	41
World Wildlife Fund	
大自然保护协会.....	47
The Nature Conservancy	
哈肯萨克护水者.....	51
Hackensack Riverkeeper	

1.研究背景

XIN伙伴计划由阿里巴巴公益基金会资助,由北京合一绿色公益基金会、自然之友公益基金会、公众环境研究中心(IPE)、长沙绿色潇湘环保科普中心四家环保机构构成,致力于推动中国水环境保护行业未来数十年的发展和壮大。中国的民间环保运动萌发于上世纪90年代,虽说中国的环保组织在近10年内得到了长足发展,但发展历史短、生态布局不完整、力量较弱小,是中国民间环保行业的现状。有些环保议题鲜有公益组织涉足,有些专业性的环保工作手法也未能得到有效利用。

随着我国环境问题的慢慢凸显,社会公众的环境保护意识日益增强,社会舆论、资源慢慢向环保领域聚焦,可预见未来数十年之中环保公益组织将会如雨后春笋般涌现。因此,整个环保公益组织行业亟需一个整体性的发展规划布局,以促进各个环保议题、各种工作手法都能够得到有效的补足和完善,从而为推动整个环保组织行业的协同发展。而XIN伙伴机构推出的长江流域环保组织发展路线和生态布局研究项目,正是以长江流域为试点,为长江流域水环境保护组织未来发展进行规划布局、蓝图绘制,从而为全国的环保公益组织路线规划与生态布局提供可借鉴参考的范本。

2.研究目的与研究方法

长江流域水环境保护组织发展路线和生态布局项目是一项着眼于未来与全局的项目,旨在为今后长江流域水环境保护领域的公益组织能够有方向、有目标地进行自身布局,从而构成一个完善的、联动的、互补的环保组织网络与体系,切实保障水环境保护的有效实现。

本次研究方法采取了资料法与访谈法两种方法。在充分调查中国环保代表性水域——长江流域环境问题、环保组织布局现状之后XIN伙伴代表团开启了一次长达十天的访美之旅,访谈美国纽约、华盛顿两州进行着卓有成效的水环境保护的公益组织。希望通过对美国东北部与长江流域水环境保护组织的比较研究,为中国长江流域水环境保护组织的发展提供借鉴,从而形成这份报告。

3.理论应用

本报告借鉴了公益行业价值链理论中对公益机构在行业中所处的上、中、下游生态点位的定义,将长江水环境保护组织按照其功能区分为上游组织、中游组织和下游组织。上游组织,指的是主要为长江流域的水保护组织提供资源性支持,这类组织就类似于大江大河的水流发源地一般,为整个环保公益链条源源不断地提供支持。中游组织,指的是主要为长江流域的水保护组织提供专业性支持的环保组织。这类组织类似于河流的中游,具有上通下达的纽带性作用。下游组织,指的是在一线开展行动的草根环保组织,上游、中游组织都服务于壮大和发展这一区位的环保组织力量。¹

¹ 北京瑞森德管理顾问有限公司.中国非公募基金会行业使命与社会责任.21-25

价值链的概念由哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年提出。波特认为,“每一个企业都是在设计及、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来标明。”也就是说,涉及企业产品生产的不同环节的活动都在时间上或空间上或逻辑上构成一条彼此联络的链条,并且都在为最终产品的生产贡献本环节的价值,从而形成一条价值链,彼此的分工协作也形成了链式效应。相应的,一个行业领域中的不同的组成单位也在功能上组成了一个互为链接的链式系统,通过一系列链条式关联的行为活动发挥链式效应,实现整个行业的行为价值。

4.报告综述

本报告由主体介绍和案例附录两部分内容组成。

其中,主体部分由如下四章构成:

报告第一章是一个概念梳理性的章节,将什么是水环境保护、水环境保护领域的工作议题进行了简要的介绍,并且对长江流域目前水环境问题的焦点进行了探讨和阐述。

报告第二章则重点讨论目前面对长江流域的水环境问题,该区域水环境保护组织主要的工作手法有哪些;在各类水环境保护的议题之下,相对应的典型的环保组织有哪些应对之策,并且对目前长江流域水保护组织的生态点位进行了简要分析。本章期望能够通过对长江流域环保问题与环保组织工作手法现状的梳理,为大家呈现当前长江流域水环境保护的整体局面。

第三章是美国水环境保护行业研究的综述部分。本章从美国的美国环保运动历程为开端,讲述了美国从19世纪40-50年代的“进步运动”到19世纪60年代的“现代环保运动”,从里根时代崛起的“大绿组织”再到当前生态食物运动的兴起,展现了美国从建国时代的开发破坏自然环境到一步一步从国家到基层、从精英到大众、从未开发地到涉及人类工业农业生产生活方方面面的环保运动的发展历程,为大家展现美国如今的环保组织发展样态的历史渊源。在了解美国环保运动历史的前提下,本章又对本次美国考察的环保公益组织概况进行了梳理和简介。通过对上中下游组织的梳理,有层次地展现了美国环保组织系统中互为联系、互相补充的生态图景特点,从而以之为鉴,反观我国长江流域目前环保组织生态组成,及时做到查漏补缺,为长江流域环保组织的点位布置给出建议和方向,以期达到构建完善的环保组织生态系统的目的。

报告第四章是总结和建议部分,通过本次对长江流域水环境保护组织与美国水环境保护组织的比较研究得出的结论,为今后长江流域水环境保护组织行业的整体布局和规划提供了参考意见。

报告的案例附录部分,记载了此次访美考察的几家典型环保组织的基本情况和典型项目介绍,覆盖了上中下游资助型、服务型 and 一线行动层面上的各类环保组织,访谈内容涉及从环保项目到研究思考到战略走向乃至筹款筹资等丰富的内容。希望能达到开卷有益、过目有思的效果。



第1章 长江流域的水环境问题

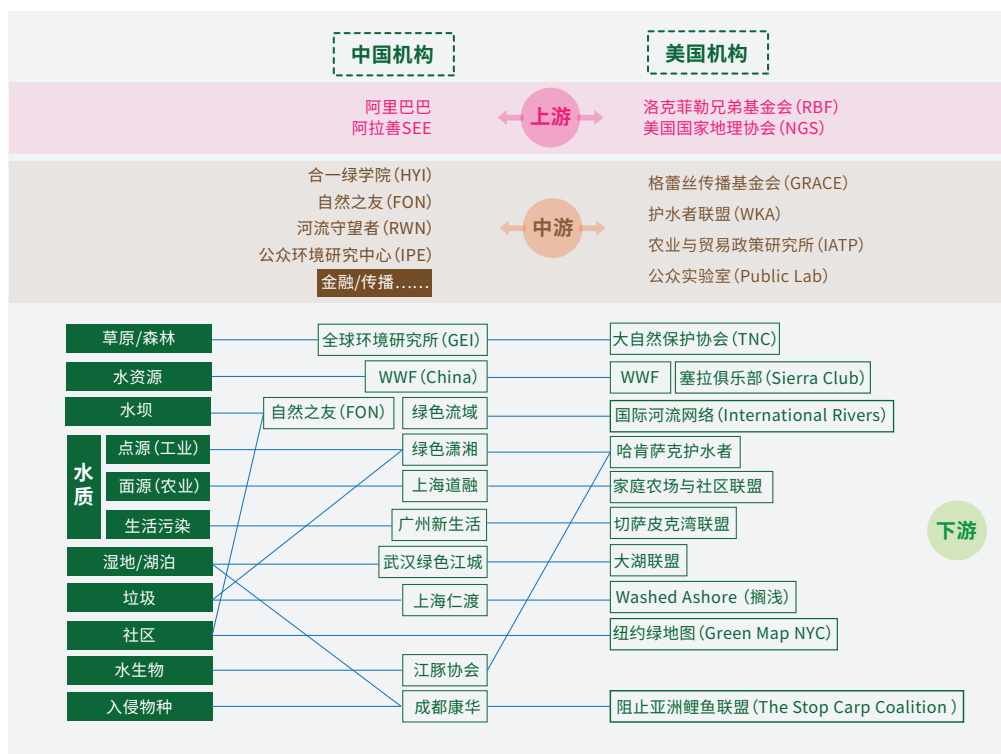
1.什么是水环境保护？

水是人类的生命之源，虽然理论上讲水资源可以不断循环，然而由于水循环的周期性，在特定的时间、空间里，人类可利用的水资源总是有限的；再者，由于上水资源的时空分布并不均衡，所以如何让有限的水资源实现人与人之间、人与自然其他物种之间实现公平可持续的分配，成为衡量水资源利用是否合理的基本标尺。

为了实现公平可持续的水资源利用，人类在开发利用水资源的过程中，又“应该防止出现水量不足、水质低下（污染）、流域自然环境破坏等问题”。同时也“为了维持景观、历史及文化、居住环境的舒适度”等，人与水以及其他生物之间产生了各种有形的和无形的彼此互益的关系准则²。人类有意识地维护这种关系准则的行为，在广义上都可以称之为“水环境保护”。

2.水环境保护议题

水环境保护议题众多，我们将主要的水环境保护议题梳理为9类，并以如下图表形式呈现，并列出对应各议题的长江流域和美国的典型水环境保护组织如下：



² 井村秀文.大塚健司.中国的水环境保护与治理——太湖流域的制度建构[J].当代日本中国研究.2014:(2).315-320.

2.1 草原/森林保护

草原森林具有巨大的涵养水源的作用,尤其在大江大河的上游地段。作为人类涉足较少的领域,草原与森林往往以未开发的自然地、保护区的形式保护起来。

2.2 水资源保护

水资源保护包括水质保护和水量保护两方面的内容。水资源不恰当利用导致的水资源污染和人为浪费、破坏而造成可利用的水资源总量的减少,都是造成水资源危机的原因。水资源保护就是为保障水资源的可持续利用,满足经济、社会可持续发展对水资源的需求而进行的保护性行动。³

2.3 水坝建设问题应对

水坝切断河流原本的连通性,对水生生物、流域湿地在内的生态环境各个要素都造成不可逆转的影响,因此水坝问题也是水环境保护尤其是河流保护的重要工作议题。

2.4 水污染防治

造成水质污染的原因主要有两大类:点源污染和面源污染。其中,点源污染主要是指工业污水排放造成的污染,面源污染则包括农业种植养殖污染、垃圾污染和生活污水污染等。对被污染的水资源进行治理、修复,对可能出现的污染进行预防的活动均称为水污染防治。

2.5 湿地/湖泊保护

流域中的湿地湖泊往往具有含蓄水源、泄洪调洪、维持生态多样性、调解局部气候的作用,围湖造田、水坝建设等造成的湿地与湖泊的破坏问题日益凸显,因而保留湿地与湖泊、恢复其与河流的连接性、恢复湿地、湖泊生态环境的工作,成为湿地/湖泊保护。

2.6 垃圾治理

海洋中90%的垃圾来自于陆地,通过地表径流进入海洋。而生活垃圾尤其是塑料垃圾对水生生物的生命健康造成了极大的威胁,因此,河流中的垃圾治理问题,也是水环境保护的重要议题之一。

2.7 水生生物保护

水生生物往往具有维护水环境的生态多样性、调节水质的作用,而一些珍稀水生生物的保护,对于保存自然基因库具有重大意义。对于水生动物、植物的保护行动,均称为水生生物保护。

³ 程晓冰.水资源保护概况[J].水资源保护.2001(4):8-12

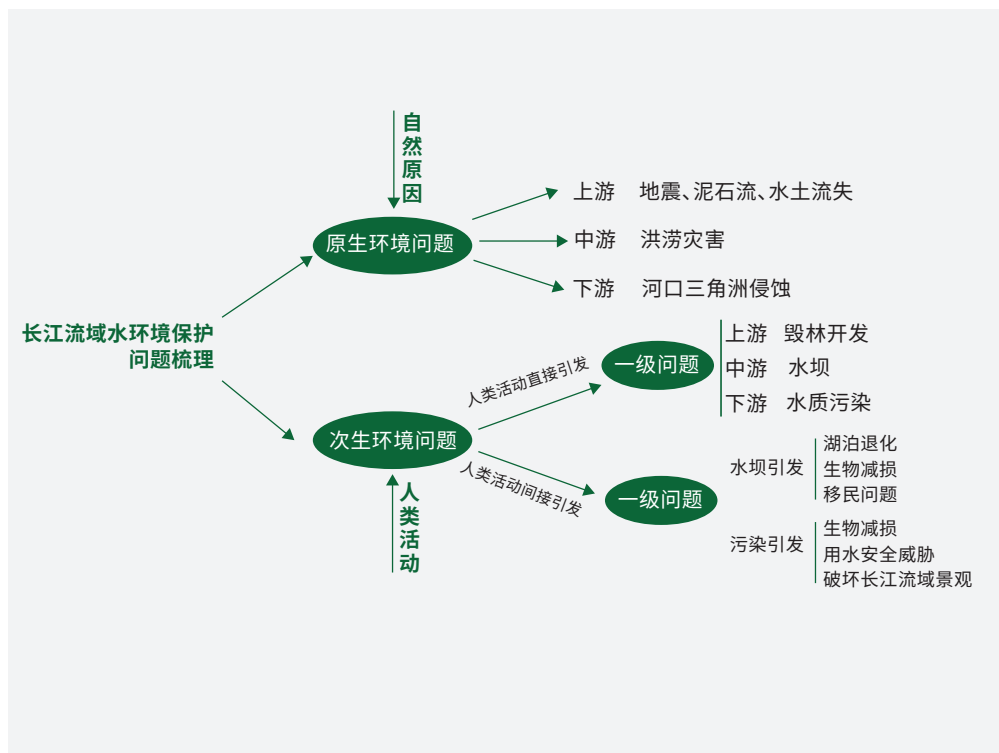
2.8 入侵物种问题

外来物种往往由于缺少天敌或其他限制性的自然因素而出现疯狂生长、繁衍的现象,对流域内原生的生态环境具有非常强大的破坏力量,因而水生生物的入侵物种问题也是水环境保护领域的一项相关议题。

3. 长江流域水环境保护问题梳理

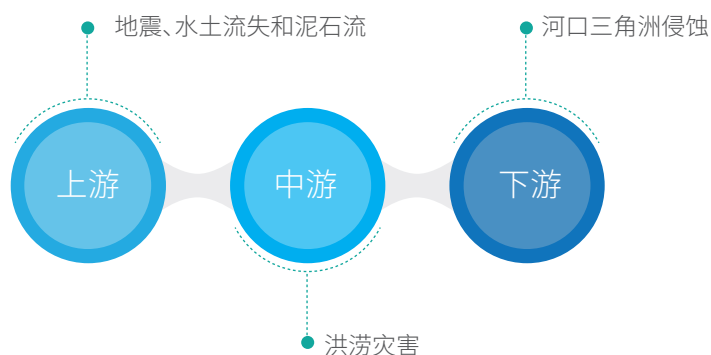
长江流域水环境保护方面的问题往往牵一发而动全身,一个区域的水环境问题总会涉及到多重生态因子的破坏。它们之间相互影响、相互作用,彼此叠加,形成“复合效应”,进而使环境问题变得更加复杂。所以分析长江流域的水环境问题,必须要以整体的思维,进行分条缕析的解读。

这里所针对的环境问题,包括由于自然原因而引发的原生环境问题和由于人类活动引起的次生环境问题,其中重点关注的是后者。为了更好地梳理和呈现长江流域的水环境面临的挑战,以下将长江流域水环境领域的次生环境问题进行了分类:由人类活动直接导致的“一级环境问题”和由一级环境问题而引发的继发性环境问题,称之为“二级环境问题”。



3.1 原生环境问题

原生环境问题是指由自然原因而引发的环境问题。长江流域上游最为明显的自然灾害是地震、水土流失和泥石流问题；中游的主要问题是多发的洪涝灾害；下游的原生环境问题则主要是河口三角洲的侵蚀问题。

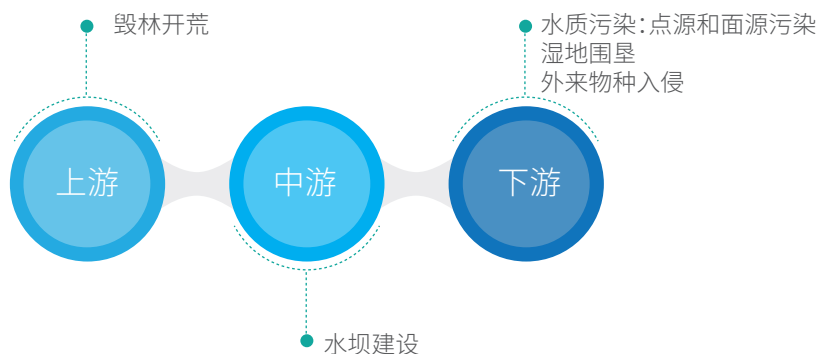


3.2 次生环境问题

次生环境问题是指由人类活动引发的环境问题。其中，由于人类活动直接引发的环境问题，在这里被归为“一级问题”，而在“一级问题”基础上继发引起的其他环境问题则被列为“二级问题”。

3.2.1 一级问题

所谓一级问题，指由人类活动直接导致的环境破坏。在长江流域的上游、中游和下游地区，均有较为突出的一级环境问题。其中，上游最为明显的问题有毁林开荒以及严重的水土流失问题；中游大坝问题最为突出，也引发了各界长期以来的高度关注。



3.2.2. 二级问题

二级问题,指在人类活动直接导致的环境问题基础之上,进而出现的环境问题。其中,长江流域诱发二级环境问题的主要是水坝建设和水质污染。

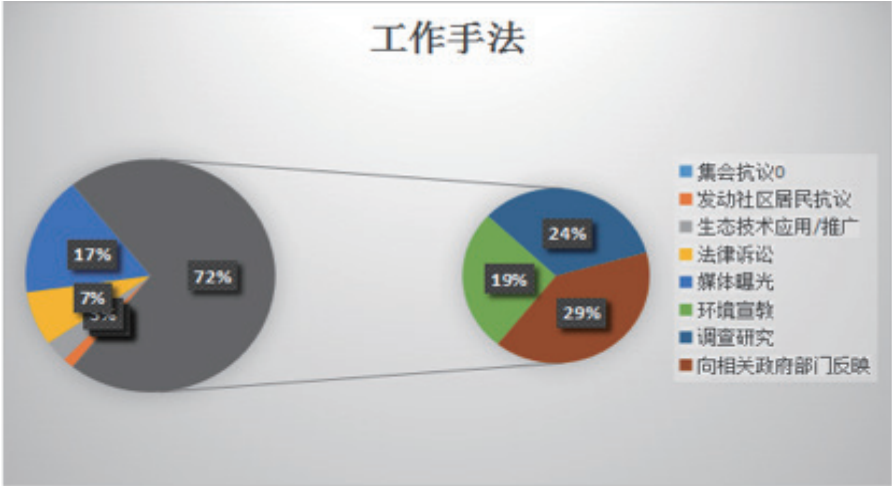
水坝建设引发的问题表现为:(1)生态环境遭到破坏,水生生物减损;(2)流域内湖泊枯竭、湿地退化,其中鄱阳湖的退化即是一例;(3)移民安置问题;(4)诱发地质灾害。



水质污染引发的问题主要表现为:水体富营养化、河流漂浮垃圾聚集,而这些二级环境问题又进一步威胁了水生生物的生命安全、居民用水安全。



1. 环保组织应对长江流域环境问题的主要工作手法概览



环境宣教、调查研究、向相关部门反应成为当前环保NGO应对长江环境问题的主要策略, 占据七成以上的份额。此外, 媒体曝光也成为常用手段。而技术性、专业性略强的生态技术应用/推广(更适合商业运作方式推广进行)、法律诉讼则较少使用。一些激进的环保行动如抗议策略的出现频率极低。⁴

2. 长江流域的典型水保护组织及其策略

2.1 长江流域的水保护组织的生态系统

本报告运用公益行业价值链理论中对环保领域公益组织的分类, 将长江流域的水保护组织生态系统分为游、中游和下游三类组织, 这三类组织彼此协作形成构成完整价值链的上中下游, 将水环境保护行动进行贯彻执行。

2.1.1 上游组织

在长江水环境保护领域, 上游公益组织主要有阿里巴巴公益基金会和阿拉善SEE基金会。这两家基金会的共同特点都是依托企业和社会的捐赠资源, 对各类环保组织都有非常有力的支持, 为长江流域的环保组织的工作贡献了诸多资源支持。

2.1.2 中游组织

中游组织, 指的是主要为长江流域的水保护组织提供专业性支持的环保组织。这类组织类似于河流的中游, 具有上通下达的纽带性作用。

⁴ 韦伟. 中国民间水环境保护组织发展调查报告 (2015). 18-19

位于此区位上的环保组织有：致力于做中国草根环保组织培育工作的北京合一绿色公益基金会，为一线环保组织提供政策倡导能力建设的老牌环保组织自然之友，为中国各区域河流守望者提供服务平台的河流守望者，还在大数据领域做出了开拓工作，进而支持到环保组织开展水保护工作的公众环境研究中心（IPE）。

2.1.3 下游组织

中游组织，指的是在一线开展行动的草根环保组织，上游、中游组织都服务于壮大和发展这一区位的环保组织力量。下面将重点介绍在这一区位，与水环境保护相关的议题对应的典型环保组织的典型项目与策略。

3. 水环境保护议题下的典型环保组织介绍

3.1 草原/森林保护

在中国，草原森林保护做得比较典型的民间环保组织是青海省三江源环境保护协会（以下简称三江源协会），发起了“寻找雪域环保人”等项目，目的在于号召当地居民参与到三江源头的生态保护工作之中，防止三江源原本作为“水塔”的功能的丧失。三江源作为长江流域的发源地，当地的生态保护工作对于整个长江流域水环境的保护和改善有着极大的作用和意义。

同在该区域开展该类型工作的还有全球环境研究所、富群环境研究院等诸多组织。

3.2 水资源保护

水资源保护方面的本土项目尚待探索，而在这里领域做出开拓工作的，是世界自然基金会（WWF）中国办公室推动的“通江湖泊”项目。

历史上，长江中下游原本有大量的通江湖泊，这些湖泊是长江河道稳定的调节池，汛期蓄滞洪水，旱季补给河道。然而由于围湖造田、造地，水坝阻断等原因，大量湖泊湿地与长江中下游河段失去了连结，导致河道槽蓄能力减少，水资源无法得到有效利用，水旱灾害加剧。“通江湖泊”项目正是针对大量的围湖造田行为采取的应对型策略，目的是重新连结长江中下游的湖泊与长江，恢复长江流域水资源的生态循环。

3.3 水坝建设问题

中国关注水坝问题的组织首推绿色流域。绿色流域自2001年起通过调查澜沧江漫湾水电站建设产生的社会综合影响，通过政策倡导手法，将调查报告形成内参递交中央政府，同时通过传播手段开展“照片之声”活动，鼓励漫湾水库的移民记录其移民后的真实生活样态，产生了极大的社会

反响。通过对上倡导、对民传播的双重手法,绿色流域最终成功推动政府否决了国家发改委提出的在怒江建立13个水电站的开发建议。⁵⁵另外,民间环保组织重庆市绿色志愿者联合会在长江流域的金沙江水电站建设、自然之友在重庆“小南海”水电站建设过程中,也积极开展行动,通过向政府部门监督反馈环境影响评价等方面意见,反对水坝的过度建设,保障河流的生态功能。

3.4 水污染治理

3.4.1 工业污染

工业污水治理的推动,往往是民间的护水者组织关注并且推动实施的项目。长江流域进行此类水质保护的典型组织即是绿色潇湘。绿色潇湘在推动环境信息公开与群众参与领域做出了卓有成效的努力,对湖南污染源监管信息公开指数评价结果的公布,也将污染企业曝光于公众视野,推动群众参与监督企业治污工作。

3.4.2 农业污染

上海道融是针对农业污染源开展环保工作的典型NGO。上海道融主要关注农业污染对太湖水质造成的不良影响,另外也同样关注生态农业取代化学农业从而达到保护环境的可行性。上海道融专门开辟了一个有机农场作为试验点,测试生态的禽畜养殖以及种植的氮磷排放量,从而评估生态农业对水质的影响。

农业污染治理的议题,由于涉及众多农户的种植方式改变的问题,各类项目治理往往成本高、难见效,也是今后中国长江流域环保组织需要进行及时补位、重点攻坚的议题。

3.4.3 生活污染

长江流域针对生活污水进行环保行动的组织以绿色汉江较为典型,该组织主要通过宣传教育的手法,组织进行社区、政府和校园内的宣传,提高公众对水质保护的认识,达到保护水资源的目的。⁵⁶另外,位于珠江流域的广州新生活,也在市区生活污水的治理上进行了诸多探索。广州新生活组织市民开展巡河活动,举报污染源,同时也提高了市民的环保意识,起到了减少生活污水排放的作用。

3.5 湿地/湖泊保护

在中国长江流域进行淡水湿地/湖泊保护的环保组织中,武汉的绿色江城是一个非常有代表性的民间组织。绿色江城位于有着“千湖之省”美誉的湖北,他们针对武汉开发过程中出现的填湖行为进行抵制,号召起大规模公众“巡湖”活动,抵制围湖造田行为。并且与当地环保局进行合作,拍摄湖泊遭到破坏的照片,引起公众关注。

3.6 垃圾治理

在垃圾治理的议题上,位于长江口的上海仁渡海洋公益发展中心也针对海洋垃圾进行了净滩、调查等项目,记录海洋垃圾的种类,并且将海洋垃圾的商标名称进行公布,推动企业完善其社会责任工作,推动垃圾回收工作的进行。另外,每年仁渡都会针对海洋环境保护状况进行调研,形成调研报告,递交国家海洋局,通过政策倡导的方式进行保护。

3.7 水生生物保护

在水生生物保护方面,岳阳的江豚保护协会在保护濒危江豚的工作上做出了大量的努力。江豚协会的工作地点主要在洞庭湖,通过抵制“电鱼”这种竭泽而渔式的商业捕捞手法达到保护洞庭湖水生生物的目的。他们组织当地渔民组成志愿者团队,在洞庭湖上开展宣传巡护工作,具有扎根社区的区域性特点。

3.8 入侵物种问题

成都康华是长江流域一个通过应对入侵物种等来保护水源地的环保组织。该组织在成都水源地——云桥湿地开展关于入侵物种——空心莲子草(又名“水花生”)的清除项目,组织志愿者对空心莲子草进行拔除工作,而后进行堆肥利用。

4. 长江流域环保NGO点位分析

(1)据合一绿学院环保组织资源库收录的长江流域环保组织数据分析,长江流域有关水保护的环保组织,整体上呈现城市多、乡村少,下游多、上游少的局面;

(2)从自然之友、绿家园、绿色江河为代表的全国性环保机构崛起绿色潇湘为代表的地方性环保机构壮大,环保组织区域针对性更加细化;

(3)环保组织之间的沟通、联动更为密切,联合作业的需求更加凸显,基础性、平台性的支撑需要更加完备;

(4)环保组织对专业性、技术性人才的需求更加显著;

(5)政府在环保领域解决长江流域环境问题上的能力不足,客观上为环保组织让渡出极大的发展空间;虽然民间环保组织一定程度上弥补了政府的缺位,但是与政府的互动、协同能力仍有待提升。推动环境问题自下而上启动解决,民间与政府的联通环节仍然有较大空缺。



1. 美国的环境运动历史进程

美国的环境运动与中国有着截然不同的不同,这不仅仅是因为两国社会环境背景(历史文化、经济发展和社会结构)之间的巨大差异,更主要的是源于美国的殖民地历史。

美国曾经是一个由殖民者主导的国家,最初登陆美洲的欧洲人带着天然的“掠夺者”的心态,为了掠夺这里的土地和自然资源,将每周的土著居民赶尽杀绝,这里的情况在澳大利亚和非洲也同样发生了。只不过非洲部落非常强大,欧洲殖民者并没有全部消灭这些非洲原住民,于是就强迫原住民迁往自然条件恶劣的地区。拥有这样的发展历史的美国,总会不可避免地拥有着一种将人与自然二元割裂的思维方式。巴西是很典型的国家,葡萄牙殖民者在巴西的口号是“把一块没有人的地给没有地的人”。这句口号里,“没有人的地”指的是巴西的土地,“没有地的人”是指这些刚刚来到巴西的葡萄牙殖民者。然而这片土地并不是没有人的,这片土地上生活着原住民。在殖民者看来,人与自然是割裂的。这种观念一直影响美国人对大自然的态度,一直认为自然与人是割裂开来的,并没有把人与自然视为一个整体。有的人要保护自然,有的人要利用自然:人与大自然是分开的。

1.1 “进步运动”下的环境保护

18世纪中下旬,美国的第一个保护自然的行动开始了。美国第一个保护大自然的行动是比较浪漫的,他们提出要保护荒野,也和宗教有关系。在美国人的眼中,美国西部就像伊甸园,他们认为人走到大自然之中就是等于是破坏自然,所以必须保护这些荒原。

19世纪末是美国资本主义发展的高潮,很多大型企业得到了快速的扩张,包括洛克菲勒标准石油,还有大一些其他在铁路、矿业等行业的垄断巨头。煤和石油对环境的污染和破坏是非常严重的。这在当时引发了美国人称之为“进步运动”(progressive movement)的环保运动,罗斯福总统在这场运动中起了至关重要的作用。这场运动中,环保者们提出,原来这些拼命开发资源的垄断巨头,总认为这些资源是“无主之地”,是没有权属的,没有人拥有这些资源,谁先来谁占领、使用都可以。但是罗斯福总统提出,这些自然资源是公共资源,所以国家有权利也有义务来对这些公共资源进行保护和管理。这就开启了美国历史上长达一个多世纪之久的争论:自然资源、生态环境到底能不能私有化、资产化?论争双方各执一词。这场旷日持久的争论一直在尖锐地进行着,不仅仅是美国,其他国家也有关于自然资源和生态环境是否可以私有的讨论。

“进步运动”在自然资源公有、国家需要出面保护的思维指导之下,建立起了一些国家公园和自然保护区,保护了黄石公园、大峡谷等等。推行“进步运动”的这批人不仅仅崇尚资源公有的理念,同时也崇尚科学,将国家公园和自然保护区委托于精英科学家管理。所以代表美国早起环保运动的“进步运动”,并不是一场平民运动,而是一场由社会精英主导的运动。

不过在“进步运动”风生水起的同时,一些民众参与度较高的组织也积极进行社会运动,开展自然保护,“奥杜邦协会”就是其中之一。19世纪末很多鸟类濒临灭绝,那时女性时尚漂亮的帽子需用大量的鸟类羽毛进行装饰,例如白鹭雪白的羽毛就是当时时尚业界的宠儿。这样的商业需求诱发了大量的鸟类捕猎行为,“奥杜邦协会”组织了很多女性来反对这种商业行为,较为激进的环保者甚至敲碎了卖这种帽子的商店的窗户。另外,美国原来有一种传统,那就是每年圣诞节在每个农村或社区,都有猎鸟比赛,这是一场男性的游戏,每个男性都要拿着枪猎鸟,最后比一比这一天谁打死的鸟最多。同样为了保护鸟类,环保主义者推动民众移风易俗,创立了一个新的习惯,那就是圣诞节那天要去观鸟,而不是猎鸟,看看自己能识别多少种鸟。这后来演变成了一项科普运动。现在美国有几万个观鸟点,每年圣诞节都可以做很系统的科普活动,目前在网络上都可以查到这些科普的资料还有对鸟类分析。这场平民环保运动对美国鸟类学发展的贡献非常大,是一个公众广泛参与的科普行动。

一直到19世纪的40-50年代,美国的环境保护工作主要还是由国家来承担,具体执行者也是社会的精英阶层,这到了50年代,也出现了弊端。因为国家的自然资源由这些精英科学家说了算,科学家们又极力推崇水利工程,特别是要在西部比如大峡谷建立水坝。这些建坝行为最初引发的是美国一些徒步爱好者的反对。这些徒步爱好者建立起“塞拉俱乐部”,专门反对水坝的建立。虽然他们第一次行动以失败告终,但是旋即就在反对第二个大坝建立的行动中就大获全胜。他们采取了以前没有用过的措施,比如邀请了美国最有名的自然摄影家亚当斯(Adams),将他的自然摄影作品做成一个非常精美的册子,并且将其出版发行,通过这本书,让更多没有去过大峡谷的人知道那里有多美,让大坝破坏这样的自然景观是多么罪恶的事情。于是,民间环保运动如火如荼地展开了。除了塞拉俱乐部,还有一些其他的相对草根的环保组织,多是一些靠打猎、捕鱼为生的猎人和渔夫,他们发现过度的商业猎捕导致他们无兽可猎、无鱼可捕,所以他们也开始做动物保护的工作。比如在鱼类与河流保护行动中,他们会宣传将小鱼放生的理念。但那一时期,主要的环保力量仍在国家和政府的层面,让国家很完整地保护荒野和其他的自然资源。

1.2 现代环保运动

美国现代环保运动的真正兴起,是在19世纪的60年代,并且在60-80年代之间得到了长足的发展。这场运动受到如下几个因素的影响:首先是1962年,标志着人类首次关注环境问题的著作《寂静的春天》出版问世,在社会上引发了巨大的争论;其次,当时的世界格局笼罩在受到冷战的阴云之下,民众都非常害怕第三次世界大战爆发,因此也反对开发核能;美国黑人权利运动、反对越战运动也都影响了美国社会。

现代环保运动与以前的环保运动有着很大的区别。

首先是关注议题的区别。以前的环保运动只关注未被开发的生态环境的保护(如荒野保护),而现代环保运动则认为,我们不应该只保护未经开发的自然生态,那些已经被破坏的生态环境也应该得到恢复,人们应该更多地思考如何去拯救考虑如何去拯救地球,让地球上的生态环境能够持续运转。于是,这群环保主义者他们开始质疑无限制的工业化和经济增长,反思我们是不是应该继续这样生活,到底要给孩子留下一个满目疮痍的未来,还是留下一个青山绿水、更美更好的环境。

其次是运动主体的区别。与此前以国家、政府和科学家推动的精英环保运动不同，美国的现代环保运动是一个比较草根的运动，社会平民是这场运动的主力军。比如世界闻名的“地球日”起初是一些大学生和威斯康星州会代表在华盛顿游行，他们在50个州都有活动，目的在于提高人们的环境意识。平民运动的力量非常强大而客观，加之当时许多科学研究也都已经证明很多工业生产的化学物品对人体、动物和植物都是有害的，所以70-80年代一些保护水、濒危物种和空气的法律都被通过了，NDF，NRDC都是那时候建立的。

到了80年代，里根总统的上台算是美国环境运动的一场失败。里根是典型的主张美国西部大开发的人。他有很多很奇怪的思想，他觉得地球是上帝给我们财富，不需要保护，甚至里根认为树是很重要的污染源。但同时也因祸得福，为了抵抗里根，很多人都加入了环保行动，那时保护环境组织会员增长速度非常之快，人员和资金都得到了大幅增长。尤其是里根政府的政策导致了一次小型的金融危机之后，他们也给TNC提供了很多资金。这时，一些得到资金和人员充实的环保组织规模迅速膨胀，这些组织渐渐地不仅仅做面向民间的草根行动，同时也开始想要影响政策方向。到了1992年民主党派的比尔·克林顿上台，当时的环保界对克林顿寄予厚望，环保组织力量集中在华盛顿游说政客。然而最后这些环保主义者也意识到了，克林顿当总统那段时间，美国环境保护运动没有做特别大的动作，克林顿虽然有些政策说的很亲民、很好听，但他在位时期主要做的还是推动经济全球化，帮助企业 and 金融巨头猎取更大范围的经济控制。

1.3 美国的大绿组织

19世纪50年代兴起的塞拉俱乐部变成了美国比较有影响力的自然保护组织，现在成为美国的“大绿”（Big Green）组织之一，意思就是大规模的绿色组织。美国大绿组织包括EDF、世界自然基金会（WWF）、TNC、塞拉俱乐部、绿色和平（Greenpeace）、NRDC。

到了90年代，美国的大绿组织开始出现很多问题。第一个问题是经营模式越来越走向企业化。像世界自然基金会（WWF）、TNC，虽然在华盛顿的黄金地段建立起非常气派的高楼和办公室，但是他们的环保项目却并不尽如人意。第二个问题大绿组织面临着来自美国保守派和草根派的双重质疑。保守派认为，大绿组织的环保项目太过理想主义，总说保护荒野，把自然环境封闭在保护区里不对外开放，却没有考虑到未开发地人的发展和需求。环保组织应该与企业一起规划如何进行资源的可持续开发。而草根派则认为，大绿组织总是从联邦政府的层面考虑如何解决问题，却忽视当地平民的需求和观点。护水者组织便是一个明显的例子。大绿组织往往只在政策层面推动法律的建立和政府的行动，但是护水者认为河流保护如果仅仅依靠环保署治理、对污染企业采取罚款的措施远远不够，必须由当地的居民来自身保护。

最近，美国兴起了一项新的环保运动——环境公正运动（environmental justice）。美国的企业家都是很聪明的，都会把污染程度最高的工厂建立在政治力量最弱的地方，而政治力量最薄弱的地方一般都是少数民族黑人、印第安人、墨西哥人、底层白种人的居住地。环境公正组织也曾经给美国的大绿组织写信，非常尖锐地提出了大绿组织要倾听弱势群体的声音、运作需要更加民主化、透明化等等。

基于以上的批评和挑战,现在有一些大绿组织也做了些调整:有的大绿组织如大自然保护协会(TNC)在考虑如何运用市场化、私有化的手段和方法来达成环境保护的目标;有的大绿组织则开始考虑支持一些小型的草根环保组织,支持他们开展环保行动;内部民主运作做的最好的是赛拉俱乐部,会员直接选举理事,不同分会拥有相对独立的运营权,理事会仅仅决定行动的大方向、大目标,具体操作仍然由各地分会因地制宜地进行。

1.4 食物运动的兴起

最近10年以来,食物运动成为美国最受瞩目的民众运动。从90年代末到2000年,随着美国的食物供应体系越来越集中化、工业化,人们发现平时所吃的食物质量也在不断下降,人们的健康也受到很大挑战,糖尿病、肥胖症等等都引发了大众对于饮食的反思,生态、健康、有机等概念开始在舆论中兴起,也出现了诸多成果。例如,20年前如果到华盛顿,食物只有麦当劳和大牛排,食客也不会关心自己吃的沙拉是从哪个农场运来的。而现在华盛顿会有有机餐厅,保证食物健康,也会在食材上标明产地,这是一个很大的转变。

食物运动之中,也有很多不同的群体、有不同的诉求。精英派会比较推崇高端的饮食,只要自己能够吃到美味的、纯正的、健康的食物就可以,社会其他群体的饮食状况这类人群往往并不关心;也有草根派关注自己的食物健康,比如有的黑人社区,因为自身的政治权力比较薄弱,有些有污染的养殖场就设在黑人社区旁边,污染了当地水源,他们也会组织起来抵制污染源。美国的食物运动也影响到了大绿组织,此前美国的大绿完全不关注农业,但现在大绿组织发现了农业的不可持续,会影自然环境中的整个的碳、水循环系统。于是这些环保组织也在向农业污染治理的方向开展新的项目。

2.美国环保组织生态布局

此次美国环保之行,XIN伙伴共走访了纽约、华盛顿的十多家组织,发现这些组织,构架起了一个上中下游协同互动的完整的生态图景。

2.1 上游

洛克菲勒兄弟基金会(Rockefeller Brothers Fund)是一家纯粹的资助型机构,资金来源于洛克菲勒家族的自有资金,本身无筹款压力,而基金会运营管理团队都极具专业性,并且拥有专业的调研团队敏锐感知美国在公益领域需要投入的新议题,在调研的基础上通过资助实现新议题领域的项目开发,因而对美国环境保护项目的布局调整有着强有力的、前瞻性的调控能力。

此次拜访的另外一个拥有自有资金来源的是格蕾丝传播基金会,关注食物、农业与能源、环境相关联的议题。与洛克菲勒家族不同的是,这个基金会除了资助项目外,本身也在进行着一线的实践型项目,如全球知名的“周一请吃素”行动项目,就是格蕾丝传播基金会发起。另外,格蕾丝传播基金会也在中游层面的支持性环节中也有所行动,为公益组织提供传播上的支持。

2.2 中游

护水者联盟 (Waterkeeper Alliance)，是一个全球性的平台组织，为互水公益组织提供交流、联系的平台，加强彼此之间的交流。在美国，护水者联盟的支持性作用主要体现在法律方面。

切萨皮克湾联盟 (Alliance for the Chesapeake Bay) 是一个区域性的中游组织，目的在于保护切萨皮克湾流域的生态环境。他们的工作理念和方法通过推动草根小组织的发展、促进他们之间的合作，达到保护整个切萨皮克湾流域的目的。

威尔逊中心 (Wilson Center) 是为纪念美国唯一一位具有博士学位的总统威尔逊建立的，是一个学术、思想交流的中心和平台。其中的中美环境交流中心，成为两国环保人士和组织互通信息、彼此交流借鉴的一个纽带，也为两国环保公益事业的发展提供了国际化视野和信息支持。而威尔逊中心公民科学项目中推出的公共实验室行动，则让公民获得了便利的环境监测工具，促进了环保的全民参与。

另外，我们还访问了“大绿”组织之一的世界自然基金会 (WWF)，其淡水项目中推出的流域报告卡片和企业“水管理”概念，对河流信息的掌握和企业节水能力的提升起到了信息和工具支持作用。

2.3 下游

此次美国考察之行给考察团队带来震撼最多、冲击最大的，是美国的一线环保行动组织。通过对哈肯萨克河护水者、哈德逊河护水者等诸多一线护水组织的实地拜访，发现每一家护水组织的规模虽然较小，只有数名工作人员，但这些护水者往往都是当地水域的居民，对河流拥有深厚的感情，数十年如一日长期坚持护水行动，并且护水网络庞大，分布细致缜密，以切萨皮克湾流域为例，该流域每一条支流、甚至每一条小溪都有一个公益组织专门对其进行守护，而这些组织有的全职工作人员只有1位，有的甚至全部都是志愿者进行志愿性服务。

我们访问的另一类一线草根组织则以纽约绿地图 (Green Map NYC) 为代表，绿地图的全职工作人员只有两位，但是“绿地图”的概念和应用却扩散至全球几十个国家、历史长达20余年之久。与在地社区的深度联结，全方位调动社区环保资源，以及生活化、日常化的项目运作模式则是绿地图小组织爆发大能量的活力根源所在。

3. 美国环保组织在水环境议题中的典型策略

美国环保组织在水环境保护议题下的工作也非常之紧密有序。以下为典型案例概述。对本次访问的组织,本报告另有专门详细案例列在附录供读者了解。

3.1 草原/森林保护

草原森林作为人类涉足较少的领域,在美国往往被视作未开发的荒原,以自然保护地的形式保护起来,着力做这类保护工作的组织是大自然保护协会(TNC)。TNC将草原或森林的土地购买下来,作为机构的私有财产进行处置,保持其荒野状态,使其保有原有的水源涵养功能。

3.2 水资源保护

在水资源保护领域,世界自然基金会(美国)推出的“流域报告卡片”,着重对整个流域的健康状况进行评估,这一手法已经部分地为中国组织借鉴使用。另外世界自然基金会也推出了推动企业进行水管理的项目,促进节水生产、净水排放,这一类型的工作目前在中国鲜有组织涉及。

3.3 水坝建设问题

水坝切断河流原本的连通性,对水生生物、流域湿地在内的生态环境各个要素都造成不可逆转的影响,因此水坝问题也是水环境保护尤其是河流保护的重要工作议题。美国关注这一议题的环保组织有国际河流组织(International Rivers),这一组织的工作主要围绕反对破坏性的水坝建设而展开。这一组织拥有在水坝、能源、水利政策、气候变化和国际金融机构方面都具有专业知识的团队。这是一家国际性组织,在包括中国在内的世界对水坝建设提出异议。另外,世界自然基金会(WWF)与大自然保护协会(TNC)都有关于水坝建设的专门项目组。虽然同样关注水坝,相对而言,国际河流持有的是反对大坝建设的态度,而WWF讲求的是合理适当建设,增强河流连通性,形成了各自富有特色的水坝应对策略。

3.4 水污染治理

提及水资源保护,防污治污是躲不开的话题。目前造成长江流域水质污染的因素主要有三类:点源污染和面源污染,其中点源污染主要是工业污水排放造成的污染,面源污染的来源则主要是农业污染以及生活污水污染。

3.4.1 工业污染

工业污水治理的推动,往往是民间的护水者组织关注并且推动实施的项目。此次考察,我们还实地参观了哈肯萨克护水者所保护的哈肯萨克河,这是一个典型的美国草根环保组织,开展巡河活动,与向哈肯萨克河排污的企业进行旷日持久的抗争,通过法律诉讼手段迫使企业对污水进行治理。

3.4.2 农业污染

位于加利福尼亚州的草根环保组织家庭农场与社区联盟 (Community Alliance with Family Farmers) 是推动生态农业发展, 拒绝造成大量农业污染的工业化农业的一支有代表性的民间力量。美国上世纪80年代就开始了对农业污染、食品安全问题的批判与反思, 人们相信应对农业面源污染的最好方式就是推广替代性环境友好型农业, 故而美国针对农业面源污染的环保组织大多进行推广生态农业的活动。家庭农场与社区联盟在加州开展了诸多推动生态农业发展, 拒绝造成大量农业污染的工业化农业的项目, 从源头上拒绝农业污染。

3.4.3 生活污染

我们在美国走访到的切萨皮克湾联盟是一个由各类小组织组成的环保组织平台, 其目的在于保护美国东北部的切萨皮克湾, 对其进行水质治理, 但污染源在流域上游, 于是该流域居民组成了各类草根组织, 针对自己社区内的河流甚至溪流的水环境进行保护, 通过改善河道处理自然水的功能, 减少生活污水流入海湾, 最终实现切萨皮克湾水质的改善与提升。

3.5 湿地/湖泊保护

在美国做湿地湖泊保护工作的组织, 以大湖联盟较为典型。大湖联盟的工作基本都是围绕北美五大湖水资源保护开展而来的, 不过其涉及的内容非常广泛, 囊括了环境、贸易、工会、体育及土著居民等事务。

3.6 垃圾治理

在垃圾治理的议题上, 美国的组织Washed Ashore(意为“搁浅”)进行了具有可视化项目的开拓。Washed Ashore是美国一家关注海洋水体垃圾问题的环保组织, 用海洋垃圾制作野生动物模型在各地展览, 以促进各界对于海洋垃圾问题的关注。

3.7 水生生物保护

在水生生物保护方面, 世界自然基金会(WWF)的江豚保护项目在世界上具有开拓性的意义。

3.8 入侵物种问题

面对水生生物的入侵物种问题, 美国的大自然保护协会(TNC)在密西西比河保护项目, 与政府合作进行亚洲鲤鱼的治理。其方法是建立电气化的围栏与屏障, 组织亚洲鲤鱼北上。此外, 还进行国际合作, 组织中国千岛湖专家到密西西比河参与亚洲鲤鱼入侵的治理。另外, 为了解决亚洲鲤鱼的问题, 美国民间还成立了阻止亚洲鲤鱼联盟(The Stop Carp Coalition), 也针对亚洲鲤鱼的入侵在明尼苏达和威斯康辛州开展了治理项目。除了上述组织, 在佛罗里达以及密西西比河流域有诸多针对亚洲鲤鱼治理的草根环保组织。

3.9 社区动员

访美期间,还实地走访了纽约绿地图这样一个非常贴近市区居民生活的组织,涉及环境保护的方方面面,与社区居民的生活联系在一起。他们的将公园项目点委托给养老院进行参与式管理,保持该项目点的生机与活力。通过对绿地图的绘制,记录生活节能、节水、环保的诸多细节。

4.美国环保组织值得借鉴的经验

通过为期十天的考察,实地走访十家典型水环境保护组织,研究发现美国环保组织从草根组织到老牌机构,从一线组织到幕后的基金会,构建起了一整套链条完整、分工明确、领域互补的生态系统。这对于尚处于蹒跚学步状态的中国长江流域环保组织而言,有着非常重要的借鉴意义,有助于本区域水环境保护组织因地制宜,建立起自身完整有序、互助互补的环保组织生态系统图景,从而全方位、多领域地推动长江流域水环境的保护。

美国的水环境保护组织生态图中,位于不同点位的环保组织、基金会、老牌机构组合呈现出如下特点:

4.1 对水资源的关注

在我们考察的几家机构中,两家大型组织——大自然保护协会、世界自然基金会——对水环境、水资源的关注都达到非常高的程度,并且拥有实践多年的、系统的保护性项目实施,同时也在积极推动该类型项目在世界的传播和推广。另外,从我们考察的基层组织来看,美国的草根水环境保护组织系统非常之健全,几乎到达每条支流、每条小溪都有专门的非营利组织来守护,同时在一个中级以上的区域级别,又都设有专门为这些草根组织服务的平台型组织如护水者联盟、切萨皮克湾联盟。因此,美国的水环境保护组织在横向上,构建起每条河流都有人守护、大型老牌环保组织与草根型环保组织共同保护水环境的局面;而在纵向上,则呈现出从草根——中层服务组织——支持型基金会的格局:纵横交叉形成密切联系的水环境保护网络。

4.2 注重研究,另辟蹊径

在受访的几家基金会组织中,他们都强调了基础性调查和研究对于一个项目乃至整个基金会的战略定位的重要性。洛克菲勒兄弟基金会在一个项目实施之前,都会交由他们专业的研究团队对该领域进行研究。理事根据研究报告进行讨论决策是否要入主这一领域。格蕾丝传播基金会在将食物作为整个基金会的主要议题之前也做出了充分的研究和调查,他们发现食物是影响最为广泛,而同时公益基金会又最少投入的领域,因此毫不犹豫地吧食物作为基金会的首要议题,在美国环保问题中的薄弱领域投入资源与精力,努力补充美国整个环保行业的短板,使得整个环保组织生态图能够完善。

4.3 尊重伙伴, 资源共享

无论是基金会还是一些支持性的平台组织比如护水者联盟, 他们在服务于一线草根环保组织的时候都表现出了对这些活跃在第一线的行动者们充分的尊重。环保工作, 只有落实到实践者的行动中才算是真正拥有了根基与未来, 而美国的支持性、服务性环保组织绝不因自身占有更多的社会财富、人脉和知识技术等资源就凌驾于草根环保组织之上。相反地, 他们以专业而谦逊的姿态默默地在二线, 给予一线行动者充分的活动领域和自主空间。格蕾丝基金会甚至常常以匿名形式对外捐赠, 他们的品牌项目比如“周一请吃素”等, 也从未要求加入者冠以格蕾丝传播基金会的名称与标志。

4.4 相辅相成, 互为补充

在中国, 很多时候同类型的环保组织之间往往会存在一些竞争关系, 这样的情况美国也存在, 不过在长期的发展过程中, 美国环保组织彼此之间似乎形成了这样一个默契, 那就是合作、互补比竞争更为有效。这种合作和互补同样也呈现在横向、纵向两个维度上。

横向上看, 同类型基金会、草根环保组织、支持服务型组织会尽量避免彼此项目之间的重叠, 以免资源过度集中, 引发恶性竞争。我们走访的洛克菲勒兄弟基金会、格蕾丝传播基金会都强调出资助前的调查的必要性, 获取同行组织的战略方向, 了解美国整体环保组织的图景, 另辟蹊径, 既补充了环保行动出现的短板或者薄弱环节, 又能够避免恶性竞争。而对于一线草根环保组织来说, 彼此之间的互补性更为明显。以切萨皮克湾联盟为例, 其服务、支持的草根小组织均是在切萨皮克湾流域工作的组织, 但是它们之间更多是互补、互助的关系, 每个组织都有对应的服务的河流(或者溪流), 彼此协同工作, 使得整个流域的水环境得到了很好的保护。

纵向上看, 一线草根环保组织根据自身在地的实践经验开展环保行动, 他们往往力量比较弱小, 需要多方面支持, 中间的服务机构提供技术、培训、法务、信息交流等服务, 而位于幕后的基金会则主要开展资助型支持, 所以服务型机构和基金会都在为一线草根环保组织提供支持; 同时, 基金会和服务型机构虽然拥有资源和信息技术等方面的优势, 但是依然充分尊重伙伴的自主行动能力, 使得草根环保组织在一线积累的环保行动的经验能够最大限度地发挥出来。

由此, 美国环保组织在横向和纵向上, 都呈现出相辅相成、互为补充的良性关系。中国长江流域的水环境保护组织在发展布局之时, 同样需要坚持水环境保护这条主线, 做到精确、专业、深入; 注重项目前期的行业调研, 避免业内资源扎堆投放, 造成恶性竞争与资源浪费; 支持与服务型的基金会、环保组织要充分尊重一线草根环保组织的自主性与能动性, 充分信任伙伴、放权伙伴, 支持因地制宜的环保行动; 行业内环保组织彼此尊重, 互助合作, 共同推动长江流域水环境保护生态系统的完整与良性运作。

在美国的环保组织生态系统途径中, 针对某一项具体的问题, 在不同流域、不同地区、不同城市都有专门的组织来治理本区出现的这一问题, 所以在草根组织层面, 美国的环保组织呈现出的地毯式覆盖的状态, 而且极其精准化、专门化。这是未来中国草根环保组织期待达成的状态。



第4章 长江流域水环境保护组织 未来的发展和布局建议

与美国一百多年的环保运动相比,中国的民间环保运动萌发于上世纪90年代,虽说中国的环保组织在近10年内得到了长足发展,但发展历史短、生态布局不完整、力量较弱小,是中国民间环保行业的现状。通过对长江流域水环境保护组织、美国水环境保护组织的调查研究与对照,我们对关注长江流域水环境保护的非营利组织未来的发展方向提出如下建议:

1、构建完整的环保组织行业上中下游生态系统

从此次中美环保组织比较研究来看,要构建起构建起持久的、布局完整的环保组织生态图景,一方面,要发挥上游组织资助杠杆的调控能力,实现对中国环保行业的整体把控和布局;另一方面,则要加强中游支持性组织之间的协作互补,以达成对真正行动在一线、践行环保实践的草根环保组织的有效培养和支持。只有如此,才能够为中国的环境保护,尤其是水环境保护议题构建起一个完整缜密、扎根社区、持久有效的环保组织生态系统。

目前,由阿里巴巴公益基金会资助的XIN伙伴计划就将有利于中国环保组织行业上中下游生态系统全方位布局的形成。阿里巴巴公益基金会是位于上游的资助型组织;而四家XIN伙伴机构则占据了中游支持型公益组织的枢纽位置:北京合一绿色公益基金会是一家孵化和培育草根环保组织的支持性机构,为草根环保组织提供有效的研究、资讯、和能力建设方面的支持;自然之友则在公益诉讼、政策倡导等法律、政策层面上拥有深厚的经验,为草根环保组织提供法律、政策方面的专业支持,并与政府层面形成有效对接;绿色潇湘和河流守望者为草根环保组织调动公众基础、提供组织化服务;IPE则在大数据方面的采集和汇总方面,为环保组织提供数据和信息的支持。

目前处于国内环保公益行业上游资源尚屈指可数,未来需要更多的资助型基金加入其中。处于行业中游的支持性机构也较为稀缺,目前尚不能对行业下游形成完整的专业支持,需要更多从科学、经济、法律等不同角度方面来专业支持一线环保行动组织。

目前,在下游位置的一线环保组织,于近10年呈现出加速涌现的状态,其中生态保育和自然导赏、教育类的公益组织增长尤为迅速,但在公益诉讼、面源污染应对、政府政策倡导领域上的薄弱甚至空白之处,需要得到资源的倾斜性支持和支撑。所以增加草根环保组织数量、填补地域和议题上的空白,以完善环保组织布局,联结政府与公众形成全社会的环保关注是接下来推动长江流域环保组织工作的重点。

2、更系统地关注水环境问题

长江流域的环保组织,由于水质问题的严重性,大多数组织依然在只围绕着水质问题进行工作,黑臭水体的监测、治理,污染企业的的纠察、交涉都是目前环保组织工作的重心,至于面源污染的关注治理还处于开启阶段,垃圾问题、水生生物问题、水资源问题等都未能得到足够的投入。我们通过对美国环保组织的比较研究,发现若要真正达到水环境保护的目的,仅仅关注水质单个议题点是不够的。水量、垃圾、水生生物等等这些水生态环境中的每一个环节和要素都需要关注和思考、都需要行动和保护。正是出于这种宽领域、全方位的保护策略,美国的水环境保护早已跨越了单单关注水质的阶段。

随着中国政府对污染打击力度的不断加大,水质污染已经出现遏制,水环境保护的民间组织阵地,还有大片待开发、待补位的蓝海,远未达到饱和的程度。水环境保护行业也应当树立起前瞻意识,及时布局行业未来的生态点位。一来,这需要系统性地关注水环境问题,跳出水质问题的框架,更多地投入到其他薄弱环节,让长江流域的水环境得到多管齐下的治理;二来,要通过监督污染和欣赏自然并举的方式,推动公众参与到水环境保护的工作中来。

3、借鉴成功经验,创新水环境保护的工作手法

在和美国水环境保护组织的比较研究过程中,我们发现了一些非常有价值又可以根据长江流域自身的实际情况进行推进的项目。比如塞拉俱乐部推出的海绵城市,目的在于减缓地表径流速度,分离城市雨水与污水管道,避免雨水被污染,而获取更多可利用的水资源;再如格蕾丝基金会在世界各地如火如荼开展的可持续食物体系的构建,让每个人可以从改变日常饮食这种容易做到的角度来保护水环境,从根源上避免农业面源污染;再比如像纽约绿地图那样提高社区动员能力,从而推动在地居民的环保参与,将环保融入居民生活,让环保成为一个真正有生命力、与大众生产生活息息相关的事。还有哈肯萨克护水者,作为一家起步于污染监督的机构,也利用着诸多对自然之美的观赏和参与式体验的工作手法,影响在地居民,使“每个普通人都成为水保护的传播者”。

他山之石,可以攻玉。这些优秀实践和经验,虽然已经部分引入国内,但尚未得到水保护组织的充分重视。长江流域的环境保护组织,应当培育自己的国际视野,立足自我,放眼国际,借鉴成功经验,在水保护上实现手法创新。

当然,在多种手法的应用中,环保组织也要注重自身核心能力的聚焦和形成,不宜过度分散业务能力,而应当让这些手法形成对自身水保护工作的有机配合。

洛克菲勒兄弟基金会

Rockefeller Brothers Fund

一、洛克菲勒兄弟基金会的历史

洛克菲勒家族热心公益事业，1913年首先建立了洛克菲勒基金会，开创了美国企业家建立基金会从事公益事业的先河。但是家族成员逐渐退出洛克菲勒基金会的管理和治理，该基金会成为一个完全独立于洛克菲勒家族的基金会，相当于家族把这笔钱完全捐赠给了社会。该基金会目前仍是以家族名字运营的最大的基金会。

但是家族成员仍然希望继续直接参与公益慈善事业，于是，在1940年，洛克菲勒家族第三代的几位兄弟姐妹就创办了洛克菲勒兄弟基金会 (Rockefeller Brothers Fund, RBF)，把他们之前参与和资助的慈善项目并入基金会统一管理运营。70多年来，家族成员在理事会中占有一半的席位，理事会主席一般也由家族成员担任，另外一半理事会成员则是来自各个领域的专家。这样就确保了家族既能参与基金会的工作，又能把具体的事务交给专业人士来打理。

二、组织架构与协作机制

洛克菲勒兄弟基金会的决策机构是理事会，理事会主要是为基金会工作建立起大面的方向和方针，包括预算编排、资金使用以及资助领域的确定，还有评估基金会总裁的工作。但是理事成员往往很忙，所以需要工作团队提交具体需要开展哪些项目，这些项目怎样落实。工作团队和理事之间的关系比较融洽，理事每年有3次与工作人员的会谈，他们也会创造机会让理事与合作伙伴见面。理事要提出一些新的想法的时候，会先安排工作团队做一些基础性的调研工作，以评估自己的新想法是否可行。比如最近难民问题越来越严重，洛克菲勒兄弟基金会的工作人员正在对此进行调研，然后商定在这一领域洛克菲勒兄弟基金会可以做什么工作。基金会的总裁同时也是理事会中的成员，他既是决策团队的一员，也是执行团队中的一员。理事会的主席基本上是洛克菲勒家族的成员。

洛克菲勒兄弟基金会有非常清晰的项目工作指南，内容包括工作团队和理事会之间的工作合同或者备忘录、如何定义一个问题、目前这个问题的情况、怎样解决这个问题。这个工作指南是经过基金会工作团队与理事会双方都认可过的，项目官只要按照这个指南来工作，就不用担心理事会不同意这件事情。工作指南有效提高了基金会的工作效率资助，70%的资金使用都是工作团队可以直接批准的。只有数额特别巨大或者有风险的项目才会需要理事会这边决议通过。工作团队对自己资助的伙伴也是高度信任的，一旦签订协议，就相信资助伙伴会按照协议中的条款去工作。这样伙伴的工作空间比较大，基金会的工作压力也会大大减轻。

洛克菲勒兄弟基金会单个项目的批准流程是这样的：项目官员参加会议、拜访发现值得资助地项目、领域，然后继续跟进。所以一般是基金会找到自己希望支持和资助的工作领域，然后发现在这个领域开展工作的人，接下来再进一步进行沟通，资助他们进行解决这一问题。有时候一个伙伴的项目资金不仅来源于洛克菲勒兄弟基金会，也会有其他的资金来源，所以洛克菲勒兄弟基金会不会索要这个项目的冠名权，而会认为这是资助伙伴自己的项目。而且他们的工作也不仅仅是支持机构，也会参与、组织机构。但是这个机构是完全独立的，洛克菲勒兄弟基金会不会做太多干涉。比如在林业保护领域，没有人知道好的林业开发是什么样子的、应该有什么样的标准，洛克菲勒兄弟基金会就先通过资金支持，来资助成立了一个林业领域的公益机构，他们设计出一套林业开发标准，告诉大家怎样做林业开发。

三、关注领域

环境是基金会成立以来非常关注的领域。最初是在自然资源保育方面，后来人和自然的关系，最近关注气候变化问题，如何能够拯救地球。RBF对环境关注的历史与美国环境运动的历史结合在一起。第二个项目领域是治理(good governance)。另外一个项目领域是和平建设，让新的声音在和平建设里发出。这些资助项目的资源一半投在美国，另外一半投向海外。其中中国是重要的项目地区。洛克菲勒兄弟基金会对“资助”的基本理解是资助在社区领域工作的人，无论是进行一线的社区工作还是在华盛顿做这方面支持类工作的人，都是他们资助的对象。

20年前，洛克菲勒兄弟基金会的工作人员发现一些科学家在提气候变化，那时气候变化声音并不是很多，洛克菲勒兄弟基金会是最先发现这批科学家并且向他们提供资助的机构。做资助也会特别注意为不同的公益机构之间提供更好的联系平台，给他们的机构负责人做培训、支持一些研究的项目来让这个行业得到更好的发展。比如不同的组织会关注不同的问题，低碳经济、新能源开发等，洛克菲勒兄弟基金会通过支持不同地组织来做一些实际的在地工作来应对气候变化。他们特别关注美国各个州的层面的工作，支持他们来开展应对气候变化的工作。

人才培养方面，洛克菲勒兄弟基金会更倾向于招募在社区有工作经验的人作为自己的项目官员。因为这样的项目官员可以与被资助的社区工作者进行更加深入的沟通，从而制定出更好的解决问题的办法。另外，洛克菲勒兄弟基金会也非常注重对工作人员的长期的培养，让他们去建立人与人、人与社区的关系。例如，洛克菲勒兄弟基金会花了很多年来建立林地保育的项目，在做林业资助地时候，并不是向在两年项目里去解决一个问题这么简单，而是希望能够建立一个林业地网络，对林地进行可持续的管理，让不同的保护组织建立起相互联系的联盟。

洛克菲勒兄弟基金会支持了很多民间NGO牵头的环境诉讼，甚至组织一些青少年提起诉讼。并且利用自身研究团队在科学研究方面的成果进行支持。例如，基金会目前在考虑如何应用他们的科研团队发现的成果--空气里的碳对社区居民(如农民)健康的影响，为诉讼的提起提供更加坚实的数据。

另外，洛克菲勒兄弟基金会对支持服务性平台的搭建也都有着浓厚的兴趣。因为这种平台为公益机构提供了持续学习的机会，大家可以共同学习共同成长。这种工作对中小型的机构特别需要。他们员工不是很多但是又很需要这些信息。通常这种平台交流中会有很多非常好的想法产生。

例如洛克菲勒兄弟基金会在中国建立的南中国基金，就资助一些新的、小一点的公益机构的负责人接受培训，让这些新建立地小型机构分享他们的经验。他们对小型机构的支持并非是直接的资助，但是会参与到一些支持小型组织的平台。把各个地方关注自己家乡环境问题地人联系在一起。

格蕾丝传播基金会

GRACE Communications Foundation

一、基本情况介绍

格蕾丝传播基金会(Grace Communications Foundation)是一个主要关注环境领域的基金会,以唤醒公众对当前工业化食物体系造成的环境危机和公众健康问题的关注并寻求替代性解决方案为使命。格蕾丝基金会强调食物、水和能源等三个议题之间的密切连结关系,促进构建一个可持续的未来。基金会既开展对外资助,支持食物体系改造者、护水者,也有直接开展的项目,希望通过身体力行来深入进去和具体运动和社区建立联系,尤其强调采用传播来推动这些议题。它是一个家族私人基金会,并不对外募款,对外赠款也是非常低调的采用匿名形式,不需要伙伴彰显他们的商标也不需要冠名。

格蕾丝传播基金会的办公室位于在纽约莱克星顿大街。在这里,基金会拥有一整层楼的空间,43个员工在此办公,其中包括了4名行政职员、11个IT和设计职员、2个人力资源职员,5个资助职员,并有2个研究人员会提供跨议题的研究支持,除去对外资助支出等,年行政运营经费为600万美元。理事会和执行团队有着密切的沟通,每个月都会开会,有的理事直接在办公室工作,也有每隔几个月会开3天的大会,这个过程中,主任需要成为沟通的桥梁。

二、关注食物问题

格蕾丝基金会有着20年的历史,从最开始他们就在关注环境问题。包括空气污染、水污染,而问题是有源头的,需要聚焦,在美国,环境问题的主要源头是能源发电、交通、食物体系之类,经过分析,格蕾丝认为食物是影响最为广泛,而同时公益基金会又最少投入的领域。但食物问题又是一个中心问题,连接着几乎其他所有的问题,所以食物就成了有格蕾丝基金会最为重要的一个议题。

在美国,食物体系是被这样设计的:设计者期望食物企业规模越来越大,食物价格越来越低。一定程度上讲,美国确实落实了这样的设计,但这种设计下造成了食物体系过度集中,使得大厂商控制了整个食物体系,也造成了食物领域各种问题层出不穷,食物越来越不健康,工业化养殖使得动物遭受残忍待遇,同时也造成了惊人的能源浪费和污染。许多问题叠加到了一起,全球的,全国的,本地的.....

在美国,人们对整个食物体系变迁,在上个世纪七八十年代,美国人也是做饭的,但现在更多用工业化的快餐和微波炉,提倡大量生产、大量消费,人和食物脱离,很多人不知道怎么做饭了,甚至需要项目来教人做菜。

这时候，格蕾丝就看到了改变的机会，办公楼要实现能源可持续不容易，需要很多改造，但食物是每个人每天要吃的，每顿饭都是可以做出选择的机会，比其他领域做改变要容易得多。根据社会行为改变理论，人们行为改变有阶段性，有个承诺链，从一个小事情开始，做到之后，再开始承诺更多事情，格蕾丝期望陪伴公众来走这个旅程，并且提供资料、工具，使得旅程更加简单。

事实上，改变也开始发生了，过去五年里，美国社会发生了改变，饮食流行文化发生了变化，人们开始关注食物质量，明星厨师地位和摇滚明星地位相同，有很多好看的烹饪节目会介绍我餐桌上的东西来自哪里，食物从只强调便利性，到开始关注品质，甚至关注到背后的社会价值。

格蕾丝的重要工作手法在于，不只是告诉坏的，还努力告诉好的方法，例如提供“时令蔬菜指南”，告知公众哪里有卖本地的时令季节食物，10月是纽约苹果最好的季节，就鼓励大家吃苹果，培养大家的习惯。再如“不吃肉的星期一”，吃肉太多已经成为一个社会问题，期望人们不吃肉、少吃肉。

格蕾丝最关键的期望，是让食物体系规模越来越大和越全球化，变得更加本地化和可持续。

三、专业的传播策略

格蕾丝非常重视采用传播来推动议题。对于非营利组织传播和公众倡导能力弱的问题，格蕾丝的答案是不只提供一个解决方案，而是提供一个菜单，针对不同人群量身定制，哪怕是对同一个事情感兴趣，但感兴趣的出发点可能不一样，关注食品问题可能是出于食品安全、气候变化等等动机，就需要量身定做。

格蕾丝传播基金会的传播工作做得非常专业，他们认为传播是个专业的活儿，格蕾丝会聘请很多专业的市场营销人员来做执行。在正式全面放出传播信息之前，他们会预先进行测试，检测哪个信息最具有传播价值，再将这个信息传播出去。

另外，鉴于当今信息爆炸的状况，人们会被各种各样的信息围绕，一条新闻出来后无法在大家脑海停留很久，大家关注一个事件的时间也很短暂，所以格蕾丝传播基金会做传播工作时会持续、多次发布信息，以不断刺激受众神经。这就需要掌握好发布信息的节奏，掌握好信息传播的时间节点。

想要做传播让希望更多人看到，各种样式、深度的传播各不一样，都需要，格蕾丝在社交媒体上很活跃，他们最有名的传播案例就是“周一请吃素”项目，通过人们在互联网社交平台的转发而成为全球性运动。当然，他们也会做严肃的书籍出版，如《食品垄断》。信息从简单到复杂都有，最复杂的包括全套全面的资料。

为了接触到更多的人，在当前科技发展条件下，格蕾丝会用社交媒体、手机端推广，乃至直接进入教室和小孩子用游戏打交道。

通过分析发现美国人比较喜欢听2种人的话:聪明的科学家和名流,为了让项目更具说服力,格蕾丝会和他们合作来背书,由学术机构提供证据分析,比如和大型餐饮机构谈时会请一些专家去,这样更有说服力。

格蕾丝所有的传播材料都是自己同事设计出版的,也会给同行用,成为支持行业的传播交流设计中心。

四、共享项目,提供工具

格蕾丝会和很多合作伙伴合作,例如到学校让小朋友知道为什么吃素,使得食堂周一不再提供肉,和明星厨师合作在节目中宣传,并连结到学术、政府部门。

格蕾丝推动的项目并不成为只是自己的,项目都是开源的,而是给想参与的人提供工具、资源,而考虑到每个地方情况都不一样,格蕾丝只是指一条路,任何人都可以用类似模式开展项目,或融入自己的项目中去,让大家去各显神通,不需要授权,不会统一logo、口号。

虽然不需要授权,但格蕾丝也会应要求给伙伴提供支持,比如出个汉语版。这种方式带来的结果是,影响力可能没法评估,不过Scott先生觉得觉得放宽心就好,信息可能会走到不认识的地方,没法去衡量,现在媒体时代也没法跟踪。

这样在地机构拥有项目后,合作伙伴会更有积极性去开展,根据当地文化去组织,成功概率更高。比如野生救援就在中国开展“周一请吃素”。

再如,格蕾丝的水足迹计算器已经开发到第三版本,并根据反馈再修订,对于普通消费者要问500个问题才能搞清楚,用这个工具则可以简化这个过程。

从有效性角度看,让更多基金会参与进来很重要。格蕾丝会积极让基金会们来合作,避免孤单,结成同行网络,以支持更创新的方法,否则可能忽略了同行工作,没有充分利用资源而带来重复资助。例如格蕾丝发起了未来食物全球联盟,把关注可持续公平食物的机构联系起来,并以自己的人、资金投入其中,再如有个食物浪费项目则吸引了其他10家基金会来参加。

格蕾丝相信基金会有责任直接参与和支持合作伙伴,这样才能有更紧密的联系。

五、主动寻找受资助伙伴

美国基金会找项目的模式很多,有的是完全开放接受申请。而格蕾丝则是由理事会决定工作领域,工作人员主动跑出去找到合适的合作伙伴。

格蕾丝选择的食物、水、能源三个领域,连结性本来就很密切,一旦明确定义后,就紧密围绕,以在有限资源情况下开展工作。

例如要在水产领域开展工作,先是理事提出需求,职员先开展研究,提交若干个备忘录给理事会,帮助理事会定性。通过研究,会找到关键问题,再找到有效解决方法,通过战略性的干预方法来找到合适的人来做。

这种研究不是关起门来做研究,工作人员做的是,先扫描了解行业,找到已经有的研究,汇总理论,可能找到20个不同说法,例如水产问题,是把水产行业最好的专家请来一起研究,总结出好的理论。

这种工作方法,对基金会来说压力更大,但对于配置资源来说更有效,现在很多来自硅谷科技业的基金,也同样是不等着别人来交项目书,而是主动去找。例如“周一请吃素”,其设计想法的科学依据来自于美国政府二战时的研究,并考虑到周一是新的开始,更能接受新的理念。

格蕾丝选择资助对象的重要考虑,还在于如何提升伙伴能力,会给予非限定资助,支持伙伴的所需要的办公室、电话电脑等等。

护水者联盟

Water Keeper Alliance

一、护水者联盟发展历程

护水者使命是加强全球各个保护人们对于水的权利的个人和组织。目前全球37个国家有370多个护水者组织，中国也有15个。护水者运动的历史要从保卫哈德逊河讲起。

护水者联盟会议室的窗前有一条河，叫做东河，东河再往前就是纽约港。60年代护水者联盟在为他们的办公室选址的时候，就在思考这些环境问题是怎样开始的。早在1800年，也就是19世纪初，纽约港附近大量的野生牡蛎，他们的生存区域大约有60亩地这么大。那时候纽约港生产的野生牡蛎占全球牡蛎总数的一半。当时纽约人一天可以吃掉100万个牡蛎，这牡蛎的质量也是全球最好的。附近就有一条珍珠街，可见当时与牡蛎相关产业的繁荣与兴盛。那时候的纽约人甚至用牡蛎来做建筑材料，金融街附近的三一教堂就是用牡蛎壳磨成粉作为粘合剂建成的。

19世纪末，随着纽约人口的极具增长，各类污染问题爆发，哈德逊河的水质质量急剧下降，牡蛎的质量也在下降，人们开始因为吃这里的牡蛎而得病。再加上过渡的商业捕捞和管理不善，上个世纪20年代，政府就关闭了这里的牡蛎捕捞，也宣告了纽约作为世界牡蛎之都的历史的终结。

哈德逊河的水质既然在加速下降。到了60年代，哈德逊河几乎已经是一条毫无生气的“死河”。在诸多污染哈德逊河的污染源中，石油公司就是罪魁祸首。那时候，石油公司每天向河里倾倒入万吨的石油。另一个臭名昭著的大污染源就是通用汽车公司，每天从通用汽车公司里都有大量的污水倾泻到河流中，河边的人每天都能知道通用公司每天都在给汽车上什么颜色的油漆，因为整个哈德逊河的河水都被这些油漆染色了。

最先愤起的是居住在河流两岸的蓝领工人们，他们世代在这里打鱼。但是这种污染让他们家族世代传承的谋生技能无法继续传承，他们十分愤怒，于是自己组织起来，要保护河流。这些组织起来的蓝领虽然非常有力量，但他们既不是律师也不是化学家，不知道如何妥善解决河流被污染的问题。甚至，他们想过用暴力方式进行报复，比如说把两岸工厂的排污口堵住。不过这群人里面有一个叫鲍勃的人，是个渔民，也是个作家，他做了一些研究，发现1898年有条法律解释说企业的这些污染行为是违法的。虽然当时是1966年，距这条法律解释时隔68年，但鲍勃依然在他们开会的时候跟大家说，我们应该团结起来，根据法律，要求这些公司还给我们一条干净的河流。于是，这些渔民开始用法律武器来保护河流。他们通过法律手段，使得铁路公司不再向河流里倾倒石油。这就是护水运动的开端与源头。

时至今日,哈德逊河虽然依旧面临着许多挑战,但由于最初这些渔民的行动,哈德逊河再次焕发生机,公民了解并参与到河流的保护中来。早先60年代的时候,没有人愿意跑到河边,但今天人们已经可以在这条河里游泳了。

总结哈德逊成功的原因主要有三点:

- 1.公民行动
- 2.使用法律
- 3.运用科学

护水者联盟的作用就是把全球的这些护水者组织连接起来,相互分享经验;这些人语言、文化、宗教、很多都不一样,但是他们都有一个共同的权利,就是每个人都有权利了解和使用干净的水。

二、护水者联盟组织情况

护水者联盟是一个会员组织,会员就是各地的护水者,25个全职员工。护水者联盟理事会由2个部分组成,一个是护水者本身,有各个地区的护水者产生,另外一个是有专家,外部人员等组成。机构大概每年的预算有800万美金,其中100万是走账的。有些护水者组织还没有注册,需要通过总部来走账。

护水者联盟下的每个护水者都是独立的组织,护水者联盟不会干涉,只是护水者申请加入联盟的是需要符合护水者联盟提出的13项要求。护水者联盟既会接受各地护水者组织的加盟申请,也会主动在护水者联盟未涉足的地区搜寻一些护水者组织加入,他们在中东地区就找到了这样一家护水者组织。一旦成为护水者联盟中的一员,这些组织或个人就需要与护水者联盟签订一个品牌授权的协议。经过授权后,护水者就可以使用联盟的商标,护水者联盟也拥有每一个护水者的商标。

虽然每一个护水者组织都是独立的,但是他们在护水者联盟的组织和推动下,也开展了诸多联合行动。举个例子,秘鲁的一个地方政府曾经想要建一个大坝,当地居民发现大坝建立之后会影响他们的生活。这个问题在亚洲以及其他地方也都存在,于是我们就组织面临类似问题的护水者们进行交流分享。现在他们共同交流的一些工作方法已经让秘鲁当地的大坝建设工作被搁置了。

三、NGO合作要注意什么?

作为一个NGO联盟组织,护水者联盟积累了诸多推动环保组织合作的经验。他们认为公益组织的每一次联合行动,都像是在打一场仗。NGO之间的合作是一个拼图的游戏,每个NGO都有自己擅长的部分在任何一个战役里,每个人的出发点和利益点不一样,但是一定有一个短暂的阶段,可以让大家很好的联合起来。环保组织虽然很难在一起合作,但是处于竞争考虑而不合作,这个看法是非常短视的。

切萨皮克湾联盟 Alliance for the Chesapeake Bay

切萨皮克湾是美国东北部的一个小海湾，海岸线大约有200英里长，总面积达6万4千平方英里，附近所有的水都是通过这个湾流经大海。这是世界上土地和水比例最大的一个海湾。周围所有城市的污染最后都聚集在了这里。

一、基本情况介绍

自1970年代最早的那一个地球日开始，人们开始为环境问题呼吁。1971年这个组织成立了，最开始叫切萨皮克湾人民委员会。1986年才正式成立，定位为一个联盟机构。这是一个真正源于本区域、一线的、基层的草根环保组织服务机构。70年代最开始开展工作的时候，主要是告诉大家这个湾存在的环境问题，而这个问题往往是人们意识不到的。

80年代初，切萨皮克湾联盟和其他机构一起写了一个《切萨皮克湾协议》。1983年，附近六个州和联邦EPA共同签署了协议，达成了40项目标。后来经过对目标进行了分类，形成工作小组一个个去解决，每个小组里都有每个州相关的负责人，一起来开展工作。

1983年到2000年，关于湾区的污染科学研究也越来越多，切萨皮克湾联盟的工作也开始更加深入，逐渐追溯到上游的污染问题。2000年，切萨皮克湾联盟与其他机构一起签署了一个新的《切萨皮克湾协议》，从保护海洋生物的目标到更多关注上游的环境管理问题，其中人口增长是最大的问题。从1983到2000年之间，切萨皮克湾流域内的人口从1300万增长到了1600万人，人口的增长也意味着更多的污染进入了水体之中。

在《切萨皮克湾协议》重新制定的目标有三个：发动公众参与，协助当地政府完成减排目标，监督完成整个环境管理目标。其中，促进公民和非营利组织的参与是一项全新的目标。我们的合作伙伴开始投入更多的资源，希望发展更多的小的草根组织。这背后的逻辑是，当地的小型的非营利组织更擅长把本地的居民组织起来。如果本流域中的1600万居民不参与到环境保护中来，新协议的目标就无法实现。

现在整个切萨皮克湾流域内一共有800家组织，甚至在切萨皮克湾联盟办公室周围就有两条小溪，分别都有一个保护组织来保护它们。这些组织规模往往都很小，有的甚至只有一个全职员工，或者全部是志愿者组成的组织。整个流域内800多家组织，大概只有200家有全职员工。切萨皮克湾流域中比较大的一条河较波多马克河，该河流域上有4个大组织，50多个小组织在工作。现在这个流域中每条小河包括溪流都制定了计划，监控计划的实施步骤。

二、资金来源

整个切萨皮克湾保护项目，联邦政府每年会提供7000万美金，其中1000到1500万美金赠予参与其中的各家机构；另外有50家私人基金会提供资金来支持湾区的保护工作。另外一个资金来源是联邦政府的农业成本分享项目，也间接涉及到这个项目。再就是其他的政府部门的一些拨款。

切萨皮克湾联盟每年的预算大概，520万的资金有40%来自联邦政府的资金，25%的资金来自州政府和地方政府的资金，20%来自本地的私人基金会，10%来自个人捐赠。这些资金中，只有10%的钱是非定向资金，其他都是定向资金。人员的工资也是从各个项目里调拨的。

三、推动公众参与，构建市民科学

切萨皮克湾联盟作为一个支持性机构，其首要工作是支持湾区内机构的发展，同时也支持湾区项目中政府的伙伴关系。另外他们还有一些其他的项目，比如为社会提供能力建设，提供保护工具，维护社会群体的联动等，意在推动当地市民环保科学工作。

1、发动社区群众参与的项目

切萨皮克湾联盟在推动社区居民参与方面做了诸多工作。他们每年都会发动一万五到两万人做河边捡垃圾的志愿者工作。他们认为这是让居民参与到环保行动中的第一步，让大家先有一个了解，然后才有继续深入的可能。此外，发动当地居民种树也是他们非常重视的项目之一，他们专门有一个项目就叫切萨皮克湾种树计划。

像前面讲到的公共实验室一样，切萨皮克湾联盟也开发了一些工具，让大家参与进来收集数据。检测的方法主要有两种：一是主要是看河流中的软体动物，通过识别软体动物的数量来识别水质；二是也会去实验室检测。此外还有看水体的清澈程度，水温等等。

2、海绵城市

与塞拉俱乐部的“海绵城市”类似的项目同样也出现在切萨皮克湾联盟的工作中。联盟利用了多种方法来减缓雨水进入城市下水道减少雨水进入水体。他们和合作伙伴一起，开发了一个海绵工程指南，让雨水更慢地进入地下水体，减少雨水被污染的可能性。他们还动员社区里的家庭做“雨水花园”的项目，这个项目也为当地居民提供了很多的工作机会。目前他们切萨皮克湾的湾区的雨水花园项目总共动员了3000个家庭做雨水花园，这就需要有一些人来联络和维护这3000多个家庭，工作机会也因此而被创造出来。

2013年开始，切萨皮克湾联盟开始跟当地社区的教堂一起开展合作。因为美国的教堂会拥有一些土地。他们和25个教堂开展合作，开展溪流多层净化项目，会在土地上覆盖一些植被和其他设施，有点像建造一个人工湿地，希望雨水能经过这个设施后再进入水体，就会减缓其进入水体的速度。

3、联盟年会

切萨皮克湾联盟每年还会组织一些推动社区居民参与的公益机构的能力建设项目，每年会办几场会议，例如关于雨水项目的会议。一年之中最重要的会议是切萨皮克湾联盟的年会，会议总共持续三天，有500人会参加。每年联盟还跟各地政府一起开个会，共同讨论湾区的保护问题。

四、切萨皮克湾联盟与其他草根组织的关系

切萨皮克湾联盟首先保持了资审的独立性，作为一个公益组织，他们有自己的理事会，来决定联盟的使命和五年规划。一个新项目要发起时，机构先自己定项目，然后再去找资助。这个过程会花费很多时间，他们要去影响政府，说服他们这个项目很重要，然后政府才会给予支持和资助。联盟有很多项目是环保署提供的资金，但是他们把环保署看成是合作伙伴，而不仅仅是资助方。

在保持自身独立性的同时，联盟也尊重其支持的草根环保组织。他们之间是工作伙伴关系，希望能够共同创造一个空间，让所有人都有机会参与。而且资助方也更愿意跟有很多合作伙伴的机构合作，这意味着会有更多的影响力。

公共实验室 PUBLIC LAB

公共实验室是一个全球化的网络,总共有25000个成员,成员之间彼此分享经验,交换知识,讨论如何保护环境,交流管理经验,包括如何做好园艺工作、如何监督城市发展,怎样监测污染情况等等。这个网络的目标就是让公众能够接触到监测水和空气质量的工具,构建全民参与监督的物质基础。达成这个目标的方法有两个,一是通过线下活动的方式把人们连接起来,而是通过互联网的途径将成员进行连接。公共实验室的工作就是协助将线下和线上的工作进行整合。

一、搭建交流平台,组织合作网络

当今人们面临着非常多的挑战,有很多的问题亟需解决,有很多的公益项目、公益人员需要支持,也有很多人想要提供支持来解决这些问题。但这些人很多情况下都分散在各地,彼此难以连接,所以公共实验室的工作人员在组织活动的时候会非常留意哪些人关注同一个领域,然后把这些有着共同关注的人组织在一起。建构这样共同解决问题的网络是非常重要的。当然,这个网络里不能只有项目人员或者专家,还要有公众,关键是要吸引年轻人参与。年轻人可以作为公众与专家之间的桥梁,帮助专家,她们虽然不是专业人士,也不是社区人士,但是她们可以作为桥梁帮助大家沟通。

以加州垃圾填埋为例,因为闻到了附近社区的异味,而发现了有人在此处填埋垃圾,这是违反加州法律的。于是当地居民开始搜集证据,记录下有异味的区域、地表水出现的问题等等,通过法律手段维护本社区居民的权益。

在芝加哥附近的一个区域,是油砂提炼公司堆放废弃物的地方,这些废弃物污染性非常大,却常年露天堆放。一起风,废弃扬尘会飘得到处都是,芝加哥的居民、房子、动物身上都是这些黑色废弃物。但即便如此,很多年都没人过问此事。直到2005年在美国尤其是西部地区兴起的“民权技术社区”行动,要求政府公开政府信息和数据,芝加哥人也开始响应,要求政府公开这些油砂提炼废弃物的污染数据,这时候就出现了很多的推动者和活动家。为了该行动的推进,在两年钱的一次线下活动中,公共实验室联络组织了关心这个问题的活动家、科学家和专业技术人员,让他们彼此合作,共同开发出一套实时监控体系,促进这个问题的解决。

受到污染影响的人,因为有工具,可以得到数据,和政府协商,让其他人不受影响,

二、让人人都可获得污染监测工具,人人都是污染监测员

公共实验室的另一个重要策略是要让污染监测工具的可普及性更高。

首先,这需要将污染监测的语言变得通俗化,让普通人更容易接受和理解。要让各方面的专家减少使用专业晦涩难懂的术语的频率。将原来比较分散的经验进行总结和积累,让围绕这个体系工作的人可以进行更加通畅便利的交流,让他们的经验能够彼此共享。例如,他们有一个很专业的科学家,带着制作的监测工具到居民家中,告诉该居民按什么按钮就能看到什么数据,这个数据和污染有什么关系,和他自己又有什么关系,把数据解释给这些普通老百姓,老百姓就会明白其中道理并且参与其中。

其次,在设计监测方法的时候一定要强调实用和方便,这样才能让参与者更容易上手。

第三,还需降低监测工具的制作成本,让大家都能买得起。监测水和空气质量的工具可以在当地购买原材料然后自己组装,如果买不到也可以自己制作。公共实验室会在全球找便宜的材料,从一些废弃、过时的产品中找到可以重新利用的部分使其获得新生。比如他们的影像捕捉器,就利用了废旧手机上的照相机。

同样以刚才芝加哥应对油砂提炼废弃物的污染问题为例,他们利用风筝、气球等可以飞的捕捉空中影像,观察到废弃物对方的布局情况,让当地居民能够直观地感受到身边的污染情况,并且将这些污染物堆放地、存储量记录下来,一旦发现油砂提炼公司的废弃物堆放量超过了法律规定,就立刻报告给市长。

公共实验室也是一个非常开放的机构,他们会把自己开发这些产品工具的过程和他人分享,以增加全球影响力。中国也有很多环保机构在推动类似的项目。例如广州的创绿中心就曾做过水质监测项目,有1000多名市民参与其中。

纽约绿地图

Green Map NYC

一、基本情况介绍

纽约绿地图是一个短小精悍的组织。机构的全职工作人员只有3人，每年经费收入也只有10万美元。1991年，绿地图创始人和总裁Wendy Brawer在纽约创办了绿地图，后来开始推向世界各地。绿地图可以在世界任何地方制作。最开始制作的是很多通俗易懂的图标，后来把图标设计成一种字体，可以在电脑上识别出来。90年代还没有GIS的概念，但是每个人可以利用绿地图来标出自己家附近都有什么。人们想做类似项目的话就访问绿地图的网站。绿地图本身没有花钱做什么广告传播，而是通过这种口碑相传的方式。红树林保育联盟、自然之友、台达（台湾）都制作了绿地图。绿地图跟各种各样的机构合作，政府部门、企业、大学、中小学等等，09年他们开发了一套系统，现在49个国家的人在用这个系统来制作绿地图。但是这个系统非常贵，所以现在在跟5家IT公司合作，对系统进行更新。目前正在致力于做新的工作，开发新的产品。

绿地图是一个典型的社区机构，他们的主要活动空间就是纽约唐人街附近的一篇社区。他们负责着一个社区公园，面积不大，但是里面种植的植物都是尽量配合生物多样性保持的。比如公园里种植了一株叫做奶草的植物，这是一种迁徙蝴蝶赖以食的植物。这蝴蝶代代相传往南美迁徙，由于路途遥远，也许一只蝴蝶一生都飞不完这迁徙距离，但是它的孩子会继续父母的路途，继续往温暖的南方飞。这种奶草带有一些毒性，蝴蝶吃了奶草身体就带了毒，鸟类就不敢再吃它们，这也是自然进化过程中一种自我保护的机制。然而这迁徙蝴蝶因为农药滥用问题在急剧减少，绿地图的工作人员希望在纽约市区种植一点奶草，为这些迁徙蝴蝶提供一个可以停靠的站点，以此为保育这类蝴蝶做点贡献。

这个公园的历史从1982年开始，在公园建立以前，这里是个垃圾堆，也是各色人等混杂的地方，很多毒品交易、皮条生意都在这里进行。这个地方因为太危险被纽约园林局所回避，后来市民与警察合作，拿到这块土地，并且建成了一个社区所有的公园。但是绿地图的工作人员非常少，于是他们说服一个社区养老中心把办公室和活动中心落户在公园里，一来公园有了新用途——为老年人提供活动娱乐的场所，二来公园里有了人气和生机，三来也有人常常来管理和整顿公园，一举三得。这个老年中心有500名会员，大部分都是华裔老年人。养老中心在这里为老人提供午餐和休闲活动的空间，也倡导提高老年人的住宿条件。

二、纽约市民的生活记录

纽约的绿地图记录了很多纽约市民的生活足迹，每一个有利于节能、环保、改善市民生活的地方都成为绿地图上的地标。其中之一就是纽约曾经对铁轨改造的一条很长的自行车道，中间有一

栋房子阻隔了整个车道的延续性,但是政府不同意把这间小房子拆掉,现在正在改造成一个水吧。在市民的争取下,这个小房子也提供一些自行车维护修理的服务,成为一个自行车维护站,与自行车道融为一体。

对于居家一族而言,绿地图也记录了很多实惠方便的社区菜场,里面售卖各种各样的生活用品、食物还有一些小的食品摊位。

除此之外,绿地图也对绿色建筑进行了记录,其中一家名叫Passive House的建筑设计公司也被记录在册。其实,纽约20%的能源都是用在住房里,他们希望能够减低住房的能耗。川普上台之后退出了巴黎协定,但是美国的很多州以州的身份加入,纽约州就是其中一个。这家公司的就是希望能够尽可能在建筑设计时将能耗需求控制在最低层面。他们的设计理念是:

(1) 尽量减少能源使用,耗能与产能持平。不需要额外的能源,仅仅靠太阳能就可以维持这栋楼的能耗。

(2) 价格:希望底层、高龄等弱势群体也可以住的起,这是他们主要关注的服务群体。

(3) 房子的保温隔热功能非常好,窗子有三层。这个理念的提出已经有20年了。能够在室内留住热能,而且房间内的空气也非常好。不管外面是冷还是热,室内的温度都是非常适宜的。

这套设计比Leed(目前美国通用的环保建筑标准)的标准更先进,所以他们正在试图说服市政府接受这套设计理念来替代Leed。这家公司的设计师目前正在设计一栋新房子,1层有公共空间,他们设想一层社区厨房,教人们怎么用非常健康的方式做饭。

除了建造新房,他们也会改造旧房。例如房顶菜园,居民可以在楼顶种植蔬菜。这样的新房建造比常规的住房造价只高出3%-4%,但是改造旧房的造价就要根据具体旧房的情况来看。环保的房子墙体比较厚,所以可以多建一层,这一层的房子又可以卖掉,然后回款一部分,从而降低整个房子的均价。他们的保暖手段主要有:较厚的墙体,三层玻璃的保温窗、取暖设备更新、通风条件提高。

塞拉俱乐部

Sierra Club

塞拉俱乐部是美国规模最大、历史最悠久的草根环保协会，建立于1829年。塞拉俱乐部发展到现在，如今面临的挑战是如何扩大其支持者以及自身的工作范围。塞拉俱乐部工作重点是反对煤电，已经推动关闭了美国250个火力发电厂。

匹茨堡“海绵城市”项目

匹兹堡市区的地面硬化，阻挡了降水的下渗路径，雨水降落后只能通过下水道系统进行分流。然而城市的下水道系统并没有将降水与生活污水的管道分开，雨水降落之后直接与生活污水“同流合污”，使得雨水遭到了污染。这样的雨污没有分离，每年下水道有90亿吨的污水直接进入水体，造成了水质污染，使水循环无法继续。联邦政府要求地方政府去解决污水问题，有2个办法：一个办法是减缓径流速度，做一个海绵城市；另一种办法是建设排水管道，加快径流速度，让雨水疏通。塞拉俱乐部采取了“海绵城市”的策略，就是在城市建立诸多的绿色基础设施，安装各种装置以降低地表径流的速度。例如建立一些绿化水池，将部分城市污水分流到这里，周边的植物会将水中的污染物吸收，起到净化水质的作用。

匹兹堡当地税务局则采用了建设排水管道来应对雨水污染的问题。他们修建了一条14英里长的管道作为雨水疏导设施，一旦有降雨就可以迅速地将雨水疏导到河道之中，然后进入蓄水池，污水处理厂对蓄水池里的水进行处理。这种策略有一个致命的缺点，就是一旦降雨量骤增，极易引发城市内的洪涝灾害。周边的社区曾经有4人在城市洪涝中丧生。塞拉俱乐部推崇的“海绵城市”策略，则由于可以含蓄降水而起到防止暴雨洪涝的效果。

除了应对城市水质污染的问题，“海绵城市”的策略还可以带来更多的社区经济效益，包括为当地居民带来更多的工作机会、提升地产价值等，一些经济发展较为落后的社区也因为这些基础设施的建设而得到了发展。所以说“海绵城市”是一项效率很高的净水项目，花钱更少，收效更多。

位于长江流域的中游的湖南常德市目前正在做海绵城市试点。塞拉俱乐部的项目人员建议公益组织可以先从一个社区的试点做起，比如建设社区花园、社区菜园等，这些绿色区域往往可以含蓄很多的降水。社区的试点作出成效之后，下一步就可以将“海绵城市”的模式进行推广。

世界自然基金会 World Wildlife Fund

一、基本情况介绍

1. 历史与成就

世界自然基金会自成立以来，56年一直坚持自然保护工作，经历了从以地域为划分开展工作到以议题为领域开展工作的变迁。目前，世界自然基金会拥有6400个员工，拥有31个国家办公室和26个项目办公室，会员数量共计有600万。

世界自然基金会伴随着一只可爱的熊猫图标为世界所广为认知。这个图标的原型是伦敦动物园的一只名叫“奇奇”的大熊猫，是一个员工在餐巾纸上画出来的。这个标志的品牌认知度在美国是50%，在欧洲则达到了85%。

世界自然基金会经历了四次主要的变革：



目前世界自然基金会定位的全球大保护的目标包括：气候、森林、淡水、海洋、食物、野生动物。通过政策、市场、金融的多手段并用来解决环境问题。连续20年通过做《地球生命力报告》，总体来看生物多样性的趋势在减弱，情势越来越糟。但他们持续多年的环保工作带来的是令人振奋的成果：

反对象牙贸易的工作起到了效果，黑市上象牙价格下降了，需求也下降了。奥巴马和习近平都同意减少象牙贸易。

鼓励包括不丹、哥伦比亚等多个国家非营利组织和本国政府和以及其他的资助方开展创新合作。当外部资金支持减少的时候，本国的支持资金比例得到提升。

特朗普政府退出巴黎协定之后，世界自然基金会转变策略，转而和各个地州合作推动诸多公司、机构、大学、州政府继续推动巴黎协定。已经有64家公司承诺要加入自然基金会倡导的可再生能源购买计划，改变自己的供应链，提升可再生能源的使用比例。

2. “无为而治”，品牌自现

世界自然基金会认为非营利组织除了本身的人力资源外，品牌是第二重要的资产。世界自然基金会的品牌拥有着全球的影响力。他们倡导的“地球一小时”公益活动在全球都享有非常高的知名度和影响力，他曾经是一个全球范围的实验性项目，一开始只是在社交媒体上做推广，但世界自然基金会并不把这个项目的名称和执行方案据为己有，而是充分相信合作伙伴，让伙伴以自身的名义和实际情况自主地将项目落到实处。他们认为，当前环境遇到的问题，要保护物种，必须要人和人要聚在一起。所以他们有好的想法就会提出来，至于伙伴怎样落实，则充分给予其自主权。

二、世界自然基金会的美国筹款策略

1. 资金来源

世界自然基金会在美国的筹款来源主要有如下四个：

- 普通会员劝募
- 美国政府和国际组织
- 企业捐款
- 基金会

世界自然基金会2015年在全美的慈善捐款达到了3732.5亿美元，其中71%来自于个人捐赠（71%），这部分资金大部分投入到宗教和教育领域的工作，环境保护只占其中的3%。另外一个非常重要的筹款渠道，那就是遗嘱捐赠，占其募捐总额的15%，这个比例相对来讲是比较高的。与中国的情况不同，美国的遗嘱捐赠比较多，所以遗嘱捐赠也是美国公益组织比较重要的收入来源。

理事捐款

世界自然基金会最重要的捐赠人是他们的理事成员，所以筹款部门的主要工作就是让理事多捐钱，每人每年捐赠额都要在百万美元以上。同时又会在美国中部、东部、西部每个地区都有人跟进当地的有钱人，让他们捐款。

基金会捐款

在美国，愿意为环境保护项目捐赠的基金会只有40个，世界自然基金会每年从这些基金会手中可以获得1680万美元收入。

企业捐款

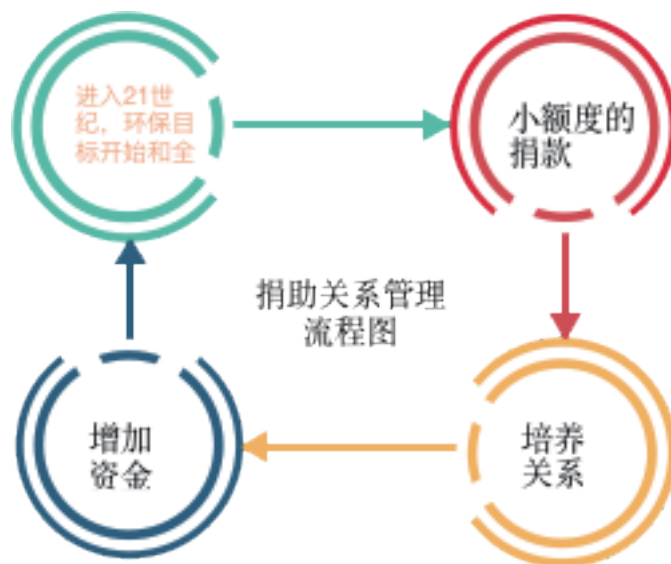
世界自然基金会和企业之间的合作一般有两种方式：一是企业直接捐赠；另一个方式则是联

场合作伙伴营销, 营收比例进入捐赠。世界自然基金会和公司合作时候也会考虑该企业的供应链和资金链是不是环保的。

每家机构都会比较喜欢非限定性的资助。世界自然基金会理事的捐款一般都是非限定性的, 但是也会有限定性只能用于项目的。一般10000美元以下的捐赠都是非限定性的。而达到10000美元以上的额度则一般都会是限定性捐款。对于那些已经非常了解世界自然基金会的捐款人来说, 一般既会有限定性的捐助也有非限定性的捐助。

2. 关系管理

世界自然基金会的筹款策略可以用一个关系管理流程图来表示, 其中最关键的一环是建立起捐赠关系。



这是一个正向循环的流程图, 工作人员与捐款人之间的关系亲近程度与所得募捐款项之间呈现正向相关关系。在工作人员与捐款人之间的不断互动中, 随着双方增进关系的增进, 而获得持续的、递增的捐款。世界自然基金会的筹款部门会有专门的人去跟进那些能捐款超过1000美元以上的人。

管理关系的一个重要方式就是要和不同来源的资助方保持良好的关系, 他们每年都会给这些捐款人寄送杂志、寄送工作报告等, 让捐赠者知道自己捐的钱最终都用到哪里去了。美国的一个优点就是公民透明度很高, 很容易查到一个机构的资产情况, 这样捐款人就可以很好地确定自己捐出的款项是不是物尽其用。当然, 世界自然基金会也会组织把资助方带去项目地来进行实地考察, 因为眼见为实, 看到真实情况之后, 资助方就会更加支持项目。

所以世界自然基金会筹款的秘诀就是建立信任,保持公开和透明,保持耐心。要想拿到个人的大额捐赠,一般需要和这个人保持18到24个月的交流,需要每个月保持沟通,然后才能拿钱。机构的工作要做好,让公众看到工作的成效。

3. 筹款团队

世界自然基金会有一支非常专业的筹款队伍。世界自然基金会有85个人专门做私人筹款(基金会、企业、有钱人),对一个大机构来说,85人的筹款团队其实并不算大规模的筹款团队,有的大学的筹款团队多达400人。但是这85个人的筹款团队募集了1.9亿。整个筹款团队分为三个部门:大额筹款、会员小额筹款(包括路上劝募的)、政府和基金会筹款。

这支队伍的组成人员一般一开始只是对保护领域有兴趣的人,慢慢的资历深了,基金会就会给他安排做筹款工作。当然,这种安排也会充分考虑到工作人员的个体情况。比如,有企业背景的人,可以来做和企业合作的筹款工作。

筹款团队还建立起了一套激励机制。公益机构的筹款人不像在企业里做销售的人可以拿回扣,但是在美国做筹款人的工资一般都比做项目的人工资高,因为他们都是带着和有钱人的关系进入这家机构的。

4. 捐赠风险

提及世界自然基金会,很多人会想到17年夏天其捐款企业京东蓝鳍金枪鱼销售的尴尬历史。不过,世界自然基金会依然有一套捐赠风险防范机制。作为全球性的组织,世界自然基金会一致认为石油、天然气、矿业开采、酒精、烟草、军械企业的钱不能拿。除了上述公司外,接受其他企业的捐款之前,世界自然基金会都会先做尽职调查;另外还要看企业的使命是否与世界自然基金会的使命相契合,比如和水有关,和粮食有关;跟企业签署合作协议前,要和企业确定影响力的评估方法是什么;怎么和企业合作,和哪些企业合作是个有争议的话题。世界自然基金会美国办公室执行的策略是不拒绝与污染企业的合作,因为只有开展合作才可以和这些企业保持联系,并且推动其改善自身的供应链。不过世界自然基金会其他国家的办公室可能会执行污染企业的捐款拒不接受的策略。

三、淡水保护项目

据世界自然基金会淡水项目沟通和传播的负责人介绍,人类可使用的淡水资源非常有限,地球上只有不到1%的水是淡水;淡水里的物种灭绝速度也高于海水水域。自1900年以来,地球上50%的湿地都消失了,都是人类活动造成的。世界上还有很多人生活在水危机程度很高的区域,气候变化也会恶化水的危机,并影响人们的经济活动。对企业来说,水也是敏感话题,企业家也能也意识到水资源的枯竭,对未来的预感也并不乐观。过去几年他们一直在研究水危机的问题到底出自哪里,总结归纳出5条驱动因素:水资源消耗在上升,如能源工业对水资源的消耗量增加,以及农业用水的增加;不可持续的发展政策;污染威胁;水管理的不透明;气候变化。

江豚保护项目

在全世界的江豚都面临很大的威胁的情况下，世界自然基金会的工作人员希望能够做一些种群恢复工作来保护江豚，世界自然基金会也是唯一一家在全球范围内推动江豚保护的机构，他们的标志性项目是“全球江豚地图”。目前在全球通力协作下，保护工作让一些濒危物种正在逐渐恢复。

世界自然基金会在保护江豚的工作手法主要有四种：

第一种是政策倡导，比如在南美洲，有人会捕捞江豚用江豚的肉作为诱饵去诱捕另外一种鱼，世界自然基金会便推动政府进行立法保护，禁止这样的做法；另外，他们也推动政府的领导人承诺要保护江豚，并分享保护经验，从而进行地区性或全球性的保护。

第二种工作手法是科学研究。世界自然基金会开创了用卫星来研究江豚的方法。

第三种手法是比较具体的保护性工作，世界自然基金会认为中国科学院有很好的工作经验，他们能搞清楚江豚的位置和数量，希望全球其他科学家能向中国科学家学习保护江豚的方法。

第四种手法是对江豚的栖息地进行恢复和保护，这也是世界自然基金会也是河流保护项目的一部分。

四、水管理项目

据世界自然基金会的调查研究，他们发现农业生产是水资源最大的消耗领域。据统计，70%淡水用于农业生产，而农业生产中又存在着大量的淡水资源浪费，因为40%的灌溉方式不可持续。工业和农业造成的水问题并不相同，工业主要是排放废水导致水质污染，农业是过度攫取水资源而影响了水资源的循环。

企业和水的关系非常微妙，企业对与水相关的问题很敏感，60%被访企业认为5年内水的问题会影响企业成长。他们在2016的一份研究表明，水的问题可能会导致企业成本增加，增加额度达140亿美元。企业对这些水问题的关注点主要是这些可能会引发罚款、诉讼，并且影响自身名誉度。在发展中国家，70%的工业废水会直接排放到淡水系统，发达国家也同样存在未经处理的废水排放到了淡水系统之中。

他们调查了8个行业，其中7个行业水成本在上升。所以就要求有更好的水资源管理机制。良好的水资源管理可以使企业得到可持续的运营，也有利于提高企业的品牌价值。随着政府监管越来越严格，做不好水资源管理的企业可能会丧失市场上的机会。由此，他们找到了和企业进行合作的契机，那就是为企业做一些水资源有效管理的咨询工作。

他们认为,和企业合作,需要能听得懂企业的话语,明白企业的需求。关于水管理和企业合作关系,他们有一套核心的工作流程,对于企业有很好的指引和咨询(提供解决方案)作用。这个工作从2010年开始,指导非常的具体,工具、怎么和已有项目的结合。

咨询工作里面很重要的一点就是找到和‘水’相关的行业标准,然后去跟企业进行沟通,指导企业怎么用水才能达到这个行业标准。

世界自然基金会的工作人员采取了比较温和的方式来促进大企业做好水务管理的工作,世界自然基金会从来不做任何诉讼工作,他们的手法是写公开信,给政府写信,给议员写信,以及鼓励公众给议员写信。不过美国也同时存在着与水资源管理不良的企业进行眼里对抗的组织,因为有批评才会有改善的动力。举个例子绿色和平美国办公室批评了一个企业的水资源管理工作很差劲,那么这个企业如果想要改善自身的水资源管理情况,也许就会来找世界自然基金会寻求咨询帮助。美国的各个机构都有自身的特点,占据着不同的点位,组成一个完整的生态系统。

大自然保护协会 The Nature Conservancy

一、基本情况介绍

大自然保护协会成立于1951年，目前工作领域涉及65个国家以及全美50个州，得到了超过100万成员、捐赠人和志愿者的支持。保护了1.2多亿亩的土地和5000多英里长的河流。海洋保护项目多达100多个，遍布在全球21个国家和美国沿海各州。合作伙伴类型多种多样，包括政府、企业、和非营利组织。在全世界招募了700多名环保科学家和4000多名工作人员。

大自然保护协会一直以在环保领域的成就为傲，65年的土地保护经验，超过1.2亿英亩的土地得到管护，美国最大的私有土地保护，6个国家的总统、总理曾表示会支持大自然保护协会的保护项目，

大自然保护协会以其庞大的组织、强大的背景，已经与中国多级政府都有一些合作。大自然保护协会现在的CEO马克，原先在高盛银行工作。他写过一本书，名叫《大自然的的投资》，2017年中国政府还邀请马克参与了国合会。目前，已经在风能和太阳能领域与中国发改委合作，目前正在积极推动区域保护的工作方法在中国的落地。另外，大自然保护协会也就提高植树造林的水平跟中国的林业部门有过合作。在城市方面，对接过上海的代表团，帮他们做一些海绵城市的规划。未来的官方合作上，马克也透露他们在中国做的气候适应的工作在全球都比较领先，所以计划将来与中国的碳交易所继续合作。

并且，大自然保护协会非常注重政策倡导方面的成果，希望他们的工作方法能够在中国政府的政策之中有所体现，并且能够通过企业付诸实践。在企业合作方面，除了现在跟阿里巴巴在千岛湖、龙坞的区域保护合作之外，其他的合作项目也即将开始。

二、项目情况介绍

1、保护地项目

大自然保护协会对保护地项目非常自信，认为他们推行的这种区域保护的方法是行之有效的自然保护方式，并且已经取得可观的成就。在中国，大自然保护协会的保护地项目目前正在跟三峡集团合作。此外，大自然保护协会与长江渔业局的合作也长达10年之久，长江和密西西比河的合作计划也已经执行了5年，并得到中美两国政府的认可。

在自然保护方面，大自然保护协会制定了一套循环式的保护方法，如下图：



他们将这套保护方法应用于气候变化、土地保护、淡水保护、城市和海洋五个环保领域。

2、水项目

大自然保护协会保护水资源的项目已经积累了几十年的工作经验，目前做水项目所遵循的理念就是既要改善人们的生活品质，也要改善自然的环境。

每一个项目开始之前，大自然保护协会都会评估这个项目涉及到的几个问题，评定一个优先级，将这些问题解决了，那么这个项目的目的也就达到了。所以在制定水项目战略的时候，这些具体需要解决的问题包括：水环境生态系统的恢复、过度开采导致地下水资源匮乏。据此，大自然保护协会推出了相中工作方法：“水坝分析”、“水基金”和“水市场”，以保护整个流域的水资源。

水坝分析

1970年-2010年之间，海洋生物减少了40%、陆地生物也减少40%、其中淡水系统里问题尤其严重，动物的数量减少了76%。

这证明可供人类饮用的水的质量也在降低。大自然保护协会认为，如果能解决动物数量下降的问题，就能解决人类饮用水。所以他们制定的第一个水策略就是保护水环境生态系统的完整性，保存动物与水的连接。而威胁或者夺走这种连接的最大的问题就是水坝，据此，大自然保护协会锁定其工作的重点就是如何恢复河流。其中就包括研究、评估在河流哪里建坝哪里是最合适的。

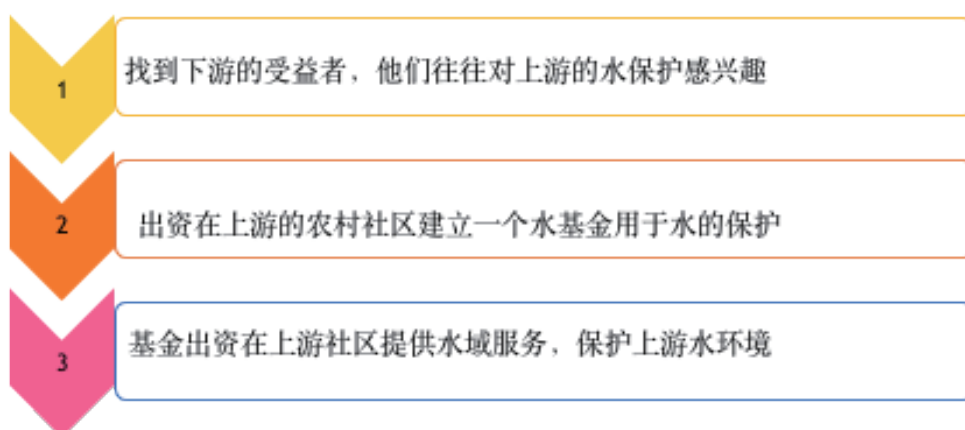
大自然保护协会的工作方法存在这样一个逻辑，那就是：建坝是不可避免的，不直接反对建坝，只是看如何建坝能够让河流受到的影响系数降低。在不同的位置去设计、建设水电站。

以他们在巴西治理的一条河流为例,在这条河流上来建坝发电,大自然保护协会首先研究这个流域能生产多少能源,如果整个水域都用来发电,产生100%的能源,但这样的话,这条河流就没有水了。所以,他们做了不同的情景分析,最终确定可以实现65%的产能,这种情况下有两种方案,一种是建大坝切断5000英里,一种是只切断3200英里的河流就可以建起大坝,并且达到的产能是一样的。之后再考虑造价问题,经过方案优化,实现了后者造价只比前者增加4%,具有可操作性。据预测,到2040年,全世界有30万英里的水域会被水坝影响,但用这种分析和保护的方法,就能保护10万英里的河流不会被切碎。

这个工作方法目前的成绩是在2014年,使得了13000英里的河流没有被切断;2016年,保护了26000英里的河流,2040年的我们的目标是保护10万英里河流不会被切碎。

水基金

水基金的策略简单来说,就是要让流域地区的农村社区可持续发展,并且能对下游的城市也产生影响。水基金的运作程序是这样的:



同样以巴西一流域为例,该流域上游地区的植被很糟糕,大自然保护协会通过建立起水基金,大自然保护协会首先从下游的受益者中找到对上游的水保护感兴趣的人,说服他们出资在上游的农村社区建立一个水基金用于水的保护,然后再与上游地区的农民合作,逐渐恢复上游的植被。

大自然保护协会认为,“水基金”模式在全球应用的前景十分广阔,目前他们已经在全球的4000个城市讨论这个模式的实现方式。根据他们的分析,这4000座城市里有1/6的城市很容易建立水基金,他们可以把建立水厂的费用用于上游的水质保护。如果我们再考虑到通过这些水基金保护上游的生态,并将拿到碳市场进行交易,那么可以实现水基金运作模式的城市将会增加到4/5。

2014年,大自然保护协会建立起19个水基金,让278万土地受益,他们的影响波及800万公顷,让2900万人从中受益;2016年,建立起29个水基金,让1782万公顷土地受益,影响了2400万公顷,让8100万人受益。他们的目标是保护5510万公顷的流域,达到这个目的就需要建立起200个水基金。

水市场

“水市场”的原则是让水资源通过市场能够更好的被利用,主要的工作手法就是跟农民合作,减少农业生产中所使用的水,使得节水农业省下来的水能够被自然所利用。

研究发现,世界上有三分之一的水源是被过渡截取的,为了解决这个问题,有37个国家提出了“水权利”的概念。“水权利”指的是水的使用权,实际操作是将水的使用权商品化,投诸于市场交易。这个市场,就是“水市场”。用水量比较大的人,需要出钱购买别人的使用水的份额。

2014年,在20个次流域地区,水资源即将枯竭,大自然保护协会在这些地区建立起了水市场。2016年,大自然保护协会的水市场又增加了2个流域,其中一个流域是加拿大境内的,那个流域非常大,占据了加拿大国土面积的三分之一。

据协会统计,未来将有1793个次流域需要进行这样的保护。大自然保护协会也相信这个工作手法会起到不错的成效。当然,目前已经开展的工作中项目人员发现,落地的“水市场”与理论上的“水市场”依然有很大的差距,未来需要更多的讨论。

哈肯萨克护水者 Hackensack Riverkeeper

中国人所知晓的美国环保组织多数是大自然保护协会 (TNC) 这样的大牌组织, 而实际美国环保组织数量众多, 星罗棋布, 耕耘保护着一方水土。

借着合一绿学院在阿里巴巴基金会XIN伙伴计划中的中美水环保组织生态系统对比研究, 得以贴近了解了其中的一家。



哈肯萨克河由上纽约州发源, 绵延70多公里, 穿过整个新泽西州东部, 入海处就可以远眺到繁华的纽约曼哈顿城区。河的上半部分是上百万人的饮用水源, 可以用来煮咖啡、洗澡; 下半部分是不能饮用的半咸水, 潮水涨落有2米, 沿岸有诸多的工厂和港口。

一家叫做哈肯萨克河护水者的小环保组织从1997年成立, 已经保护了这条河整整20年, 并作为前20家创始成员组织之一, 一起创建了世界护水者联盟, 编号18。

哈肯萨克河护水者的负责人Hugh Carola先生和Hill船长在他们的公众教育工作站小屋接待了我们。一年50万美元经费, 5名全职、3名兼职员工, 2个公众教育工作站, 1个办公室, 哈肯萨克河护水者只能算是个很小的草根环保组织, 职员背景也不高大上, 只是出租车司机之类, 影响力却不小, 有3000个持续捐赠的支持者, 给14000人发送新闻邮件, 20年来, 共教育近10万老百姓。他们也能从政府拿到发现污染企业的奖励, 20年有累计20万美元。

“我们期望给下一代留下最清洁的河流，一直以来就做4种事——教育、倡导、行动和诉讼”，一开头，Carola先生就给他们的工作做了一句话总结。在他看来，“护水者要成为卖想法的人”，成为演说家，改变接触到的普通公众，这些公众不是坏人，只是没有环境保护意识。

早先，人们只是把哈肯萨克河当成垃圾桶、排污渠，而Carola先生觉得这条河有用、重要，就用小船开始了导赏，99年增添了大船，影响力也越来越大。现在，哈肯萨克河护水者已经建立起一支有着大小65条船的庞大“舰队”，这些船被用来开展公众自然导赏，带着普通人认识到河流和湿地有哪些生物，是很有价值的存在，通过这些活动，护水者还可以得到一些收入用于开展持续的保护——在哈肯萨克河划着小划艇欣赏芦苇、飞鸟已经是一项极受欢迎的活动，这种体验远胜过我们在中国公园富营养化的深绿色池塘水里划船。在Carola先生看来，非营利组织的事业，同样可以像商业计划那样去思考。

“没有船没法称自己为护水者”，Carola先生表示。但中国的水保护组织极少有船，同行的中国同伴深以为然，不禁下起决心，回国也要买船！

我们这次参观用的2条船就是这支舰队的旗舰，是2015年新买的。护水者做了一次专门的筹款活动，筹到了80000美元，再以市场价一半的优惠价买了2条。

乘船从罗热尔公园出发，一路河水清澈湛蓝，飞鸟翔集。很难想象，在上世纪六七十年代，这条河曾经污染到只剩下了5种鱼，现在才渐渐恢复到60多种鱼，即使如此，由于一些老的下水道污染和底泥污染的影响绵延至今，这些鱼吃起来并不安全，可能会致癌，只能做做休闲钓鱼。

向上游开到有着1000英亩的美德兰野生动物保护区，从两边芦苇可以看出水位线的高差，这些浅滩水高时鱼儿可以畅游，水低时鸟儿可以活动，我们经过时，不计其数的绿头鸭、白鹭、鸳鸯、三四种海鸥在在泥滩上觅食小螃蟹、蚯蚓。护水者还曾在这里观察到两对珍稀的美国国鸟白头海雕和12对鸢，这些鸢7月离开，迁徙到拉美去了。在这里，一共275种留鸟和候鸟被记录观察到。

这片保护区在上世纪曾面临了的巨大开发压力，通过持续的反对和磋商，保护区得以建立起来。Carola先生说这里还有着两种乌龟，一种咸水，一种淡水，曾有人捕捉最远卖到了中国，现在被保护起来不许捕捉。

泥滩上还有科学家建立的气候变化监测站，通过一种自动固碳能力监测器来收集传递数据，测量这个湿地的固碳能力。水里则有新泽西州政府的水质监测器，监测器自动吸水测水，即使在飓风来时也依然有电，这些宝贵的数据每隔20分钟就可以自动发布在互联网上，供公众公开获取。

沿河而下，可以看到在1988年停产的化工厂和煤厂，但有污染的土壤仍在持续污染水。护水者2004年写信给政府表示打算起诉，政府同意进行治理，护水者虽然暂时停掉了起诉，但声明如果做得不好，依然保留继续起诉的权利。这些点成为政府环保部门指定的重点治理点，用墙把化工厂污染的土地挡住，使得污水无法流入河道，并建起了污水处理厂，只让处理后干净的水流入河中，煤厂旧址则用干净的土覆盖起来，政府在考虑考虑再开发作仓库，服务纽约港。

河岸上也有发电厂。其中一间可谓工业革命的遗迹，是爱迪生启动于20世纪初的火电厂，现在已经改成天然气发电厂，但只在用电高峰期才会发电，另一家则是60年代建的火电厂，刚在2017年的6月停用，在火电厂里依然可以看到没有用完的煤堆放着，护水者提议这里可以改用太阳能板发电。厂外的河道里还有一些伸出水面的杆子，那是在鸢试图在电线杆筑巢失败后，护水者说服电厂建立的12个个筑巢点。

沿路，Carola先生还提醒我们很多处河岸两侧看起来绿油油的小山包，其实是垃圾堆堆成的，现在已经停止填埋。其中，90年代新泽西州政府进行湿地恢复，把挖出来的垃圾土修成了林肯公园，成了个高尔夫球场，只要18美元打一场，如此便宜，被认为是无产阶级的高尔夫球场。

到了哈肯萨克河入海口，Carola先生把船停下，指着一处看起来只是块绿地公园的地方讲起了故事。这是哈肯萨克河护水者的一个经典战例。

这里原是一家20世纪初建起的化工精炼厂，有毒的废物曾堆了10米厚，面积达到36英亩，含有致癌物质，附近后来建起了居民区，部分居民受污染的影响患病。后来，这厂合并入了霍尼韦尔公司。2000年，护水者对其发起了诉讼，污染受害的社区居民加入成为原告，历时4年，护水者胜诉，霍尼韦尔被要求清理。赢了这个案子后，护水者开始就不同点位持续起诉，霍尼韦尔决定坐下来谈判，和护水者达成法院支持的庭外和解，并于2004年开始了持续清理，治理需要花费2-40亿美元，并把100英亩中的25英亩建成沿着河岸的公园。

Carola先生说：“如果没有护水者行动，这些公司不会做任何事。因为这个案子的影响，污染者才紧张起来，认真对待污染问题。”

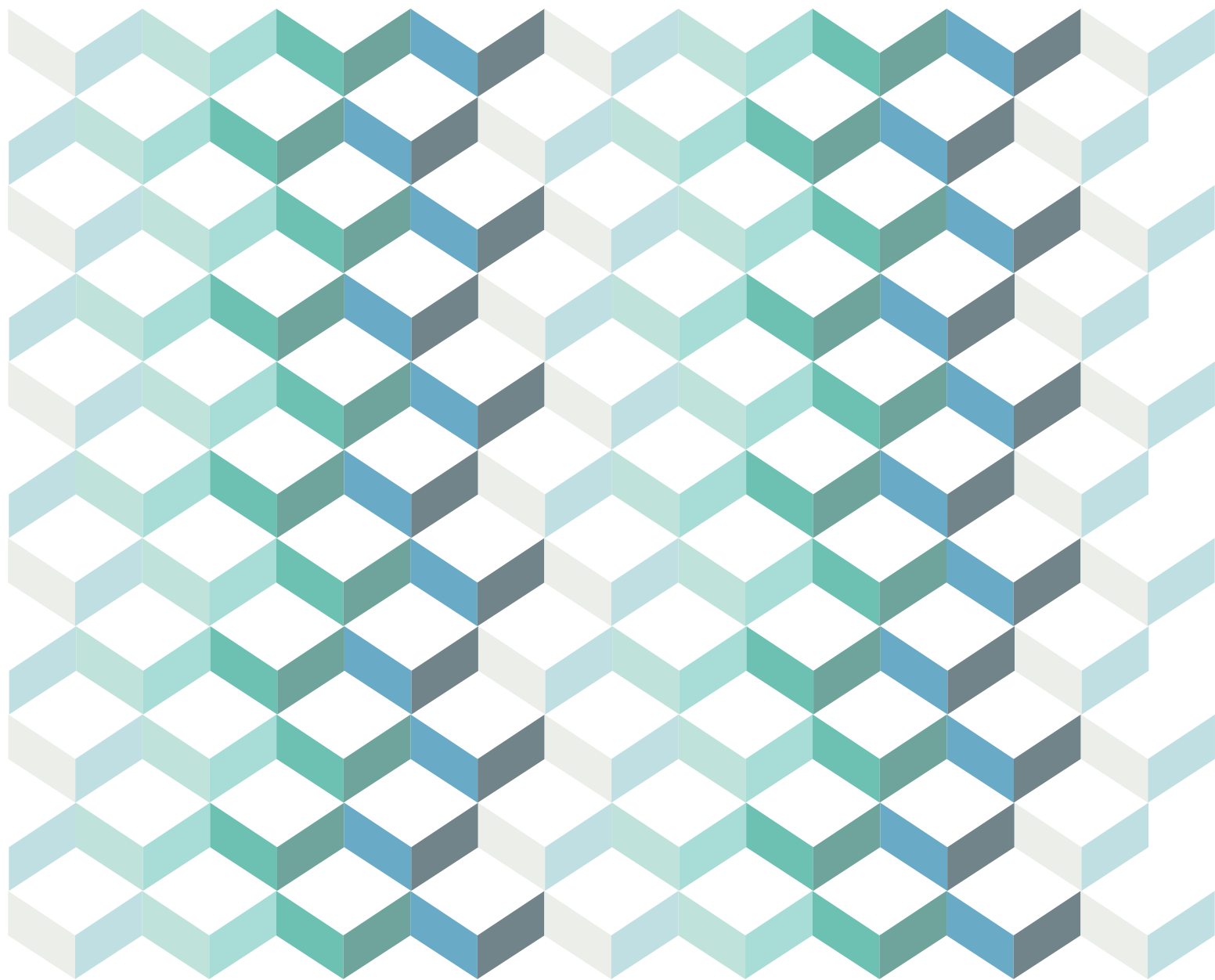
华盛顿的一个律所为此案子提供了志愿律师支持，不收环保组织的费用。胜诉后，律所要求霍尼韦尔支付了800万美元的律师费、专家费。现在，这个律所已经累计做了100多个案子，并让胜诉资金进入资金池，用于未来的同类环境公益诉讼。

Carola先生告诉来取经的其他地方护水者们，200年的污染没法一起解决，起诉是一个办法，但只能一家家逐个来。

污染治理也有挑战。哈肯萨克河沿岸曾有着各类工业污染的威胁，照理该是谁污染谁治理，但很多企业关闭了，只能由国家治理，或由私人买下来治理，再高价卖出，护水者会在治理过程中监督。

同样在入海口，另一家公司则是相当环境友好，这里1917年时是现代化模范船坞点，二战时成为主要的军舰造船厂，二战后则主要从事拆船，现在又变成仓储物流。现在这家公司成为护水者的支持者，计划拆除仓库，建立起沿海绿地。

看着今天清澈美丽的哈克萨克河,想象着当初污染深重的河道,一个小而美的环保组织持续20年的努力,就使得大纽约城可以有这么个美丽的后花园。无论是坚决有效的公益诉讼行动,还是妙趣横生且获得运营收入的公众教育活动,最为重要的是坚持和执着,中国的环保行动者当可学到很多,以自己的点滴而可持续的行动,迎来中国河流的清澈。



本报告由阿里巴巴公益基金会——XIN伙伴项目支持
XIN伙伴机构共同参与