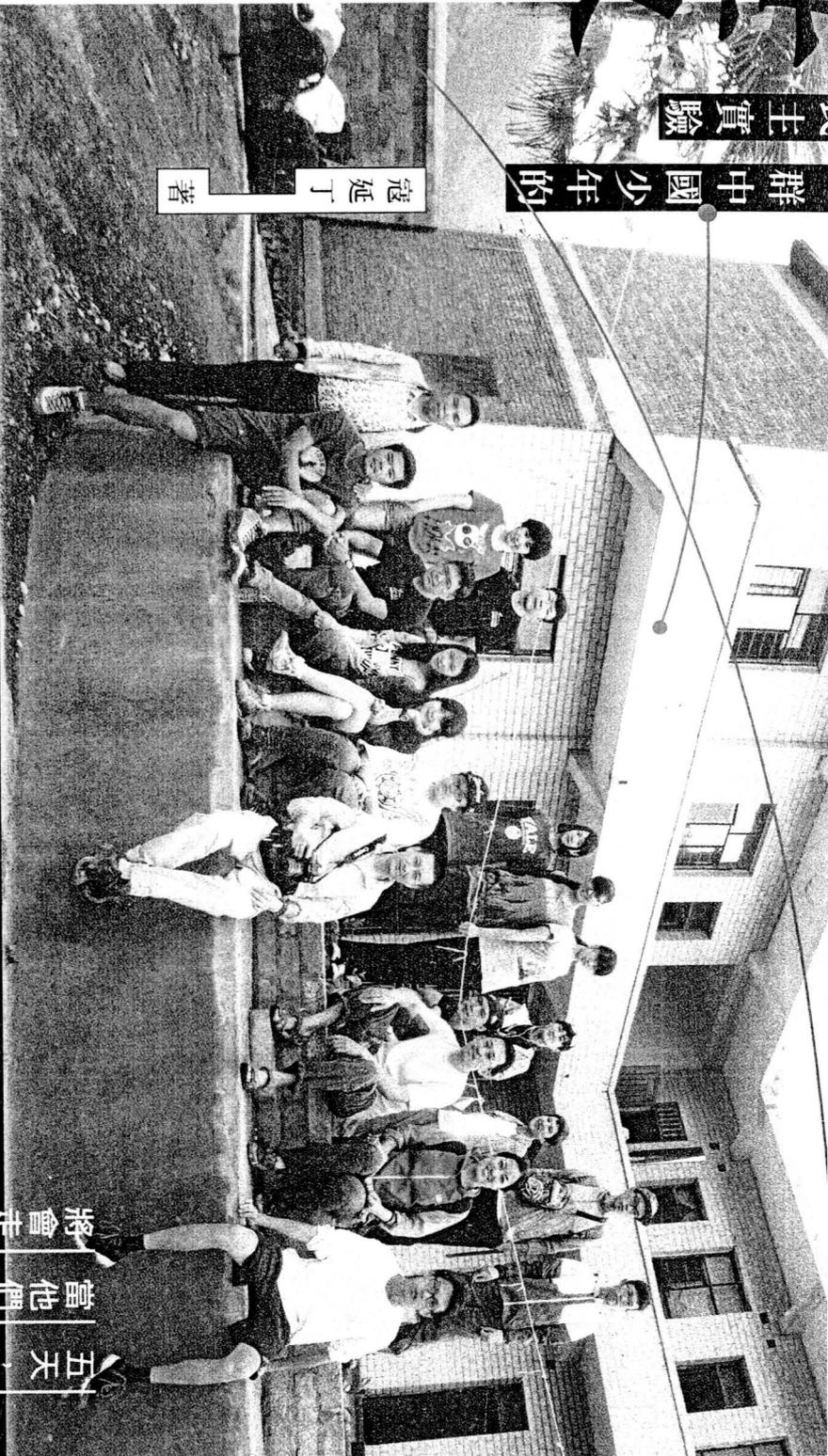


世界與民主 只有五天

民主實驗

一群中國少年的



寇延丁 著

五天，一群中國少年，十個會議，
當他們開始自治，
將會走向獨裁，還是民主？

人性可能殘忍，卻也可以向善。只要方向正確，《蒼蠅王》或《惡魔教室》那樣的恐怖，就不會發生。

這是一場深具啟發的民主實驗，足以給臺灣社會作對照，提供反省與深化民主素養的契機。

「我前所未有地貪生怕死。必須立即把這個故事寫出來，不然死不瞑目。」

中國NGO工作者、自由作家 寇延丁

世界
距離民主
只有五天

一群中國少年的

民主實驗

寇延丁

著

他們不是空降孤島的孩子，
就是中國人、是中國本身。

推薦序

走出「同溫層」尋找交集， 需要幾天？

何榮幸

《報導者》創辦人、報導者文化基金會執行長

因為「世界距離獨裁只有五天」的電影結論太過悲觀，所以，我們需要這本《世界距離民主只有五天》的樂觀來平衡。

在德國電影《浪潮》(Die Welle, 2008) * 中，一個老師做了實驗，發現全班學生失去個體意識，變成納粹獨裁者，只需要短短五天時間。本書中，寇延丁在中國貴州偏鄉小學同樣做了實驗，結論卻完全相反：一群擔任志工的都市少年，透過議事規則的開會訓練，可以在短短五天之內具有基本民主素養。

回頭來看臺灣，在悲觀與樂觀之間，如果我們希望走出銅牆鐵壁的「同溫層」，努力與不同理念者進行對話、尋找交集，又需要幾天的時間？

寇延丁的傻子理論

算算認識扣子（朋友們對寇延丁的暱稱）已有十年了。當初我和黃哲斌、高有智等戰友共同書寫

*《浪潮》：臺灣上映時，譯名為「惡魔教室」。導演為丹尼斯·甘塞爾（Dennis Gansel）。

《我的大革命》一書後，在一項論壇中碰到扣子。扣子提了很多問題，對於臺灣公民社會的發展充滿好奇，一點都不在意旁人對於「中國怎麼可能有民主」的質疑。後來我才知道，NGO工作不只是扣子的興趣，更是她的生命志業。

過去十年，臺灣社會也逐漸認識扣子這個人。她就像個傻子一樣，在一黨專政的中國社會推動草根民主，積極與臺港社運人士廣泛交流。然而，即便是扣子這樣看似「無害」的NGO工作者，中國當局仍是欲加之罪何患無辭，讓她在外界極度錯愕聲中以「顛覆國家」罪名被逮捕審訊。出獄後的扣子則依然像是唐吉訶德，繼續在臺灣環島旅行、務農釀酒、參與社運，然後在朋友們一片憂心中重返中國。

事實上，扣子還真有個「傻子理論」。面對「環境影響人還是人影響環境？先改變環境還是先改變個人？」的「先有雞還是先有蛋」命題，扣子的答案始終是「先有傻子」。她的說法是：「傻子根本不care這些問題，做了再說。」

是的，做了再說。即便劫後餘生，傻子仍舊是傻子。在相對寬鬆的胡錦濤時代當傻子，需要的是行動力；在高壓箝制的習近平時代繼續當傻子，需要的卻是莫大勇氣。

當微博上任何不見容於當道的訊息都被刪除，「民主」在中國已經不是雞蛋先後的辯證問題，而是攸關性命安全的生存問題了。儘管如此，仍然有像扣子這樣的傻子長期疾呼「民主是可以操作的」，讓人在極度悲觀的窄縫中看見了一絲光亮。

議事規則有什麼用？

民主為何是可以操作的？答案可見一九一七年孫中山所寫的《民權初步》，以及二〇一二年扣子和袁天鵬合著的《可操作的民主：羅伯特議事規則下鄉全紀錄》（浙江大學版）。兩者同樣都強調議事規則、開會訓練之於民主意識的重要性，只是前後相隔了九十五年。

其實，我也曾經和扣子一樣，相信議事規則可以培育民主素養，因此在就讀臺大時期加入了一「民權初步學會」，還擔任過幾屆臺大民權初步營的輔導員，帶領大學生乃至高中生學習開會。

民初營的名字雖然很僵化古板，開會這件事也常讓人避之唯恐不及，但身處解嚴前後的時代氛圍，當時民初營除了交友功能，還瀰漫著探望社會脈動的自由氣息。一九八七年七月十五日宣布解嚴那一天，我就是暑假期間與其他輔導員、學員們同聲歡呼慶祝。

憑藉議事規則訓練，後來我還以社會系學代身分當選臺大會議長，任內躬逢其盛通過改革派學生前仆後繼爭取多年的學生會長普選案。然而，社會衝撞早已遠遠走在民主遊戲規則之前，朱高正跳上議事桌扯掉麥克風大鬧國會，各類社會運動引領草根民主力量前進，議事規則在臺灣只是體制內改革的手段之一而已。

扣子面對的情境截然不同。儘管她先後進行民主實驗的場域是在地方與偏鄉，討論的主題只是地方自治與志工服務事項，但若這套開會訓練能推廣到中國各大城市，以議事規則術語而言，未來中共高層的指令可能接受「修正動議」嗎？爭議政策遭到反彈時可能提出「擱置動議」嗎？基本人權受到侵犯時可能提出「程序問題」乃至「權宜問題」*嗎？

議事規則術語：此處提及的動議程序用途與時機，請參見本書頁二七四附錄三〈議事程序名詞簡釋〉。

看似溫和理性、處處尋求折衷妥協的議事規則，骨子裡卻是對於個人權益的重要保護，並且蘊藏著獨立思考的重要性。正因為如此，「民主是可以操作的」這件事在中國才會如此深具意義。

從少年到家長的世代學習

扣子所想的不僅於此，對她來說，既然二〇一二年安徽南塘村的大人們可以接受議事規則，這場民主實驗應該也可以推廣到十幾歲的少年身上，於是二〇一六年本書的十位少年主角們在貴州威寧縣育才小學登場。

在少年們實際相處的短短五天時間內，透過一場又一場的開會，讀者全程見證少年們學習民主決策與自我管理的啟蒙過程。表面上看來，議事規則很浪費時間、缺乏效率，但在意見衝突對立、尋求彼此交集的過程中，少年們逐漸學會如何尊重他人及建立共識。

而本書的配角們——同行的議事規則專家、少年家長與扣子——也相當搶戲，這些大人們雖然告訴自己，要放手讓孩子們學會自主，卻三不五時就情不自禁想要保護甚至干預。這種世代溝通與磨合的過程，亦是本書精彩動人的篇章，家長們也在其中學習最困難的親子共學歷程。

這場民主實驗撫慰了扣子剛出獄後的受創身心，對於中國民主發展重新懷抱樂觀（果然是不折不扣的傻子）。但我們需要進一步探問的是：如果這些少年不是來自都市中產階級家庭，而是識字率低落的中國偏鄉孩子，他們又該如何學習基本民主素養？這是值得期待扣子進一步民主實驗的方向。

此外，民主需要工具／制度／遊戲規則才能順暢運作，但在某些時候，懂得運用工具／制度／遊

戲規則的菁英，不論自覺或不自覺，往往會以既得利益者的姿態展現高人一等的優越感。扣子在本書中展現了對於這種權力運作的反思，也期待她未來對此進行更多元深刻的探索。

未完的民主實驗

當然，探討民主在中國的困境與希望，並不代表民主在臺灣就已高枕無憂。隨著社群媒體日益嚴重的「極化」現象，臺灣各種公共議題紛紛淪為「同溫層」彼此取暖、黨同伐異集體「出征」的場域，公共討論空間遭到大幅壓縮，求同存異成為愈來愈艱難的時代課題。

民主不會從天而降，臺灣人民好不容易爭取而來的民主成果，再也不會倒退回到中國人民大會堂式的「領導人帶頭，全場鼓掌通過」威權局面；但是，民主是可能傾頹崩壞的，當前公共討論空間的淪喪，乃至各自擁抱同溫層的世代鴻溝，都已形成臺灣民主的重大挑戰。

在這種氛圍中，我們需要更多像扣子這樣的傻子，不放棄任何走出同溫層的機會，努力進行各種民主實驗，讓周遭每個人都能學習真正「做自己的主人」。這樣的時間很可能不是五天，而是五個月、五年甚至五十年。民主在臺灣已不需要啟蒙，而是需要不斷反省與深化，這場屬於臺灣的民主實驗更需要所有世代共同投入，無論需要多久時間，希望所有的等待都是值得的。

問「心念」何物， 直教人貪生怕死

寇延丁

「我前所未有地貪生怕死。」我儘量說得輕鬆，但能看出天哥還是被觸到了。

孩子們和水哥們正在教室裡做收尾的工作，我把天哥叫出來，去近旁山坡走走，請他幫我找一個能夠安靜寫字的地方：「我前所未有地貪生怕死。必須立即找到一個安全、安靜的地方，把這個故事寫出來。」

我幾乎一夜無眠，但表現出來的不是疲憊而是亢奮，每當我被發動的時候總是這樣。

營隊期間睡得一直不多，一直錄音筆錄音、電腦紀錄，當大家去工作或者睡下之後，我再整理錄音，也會在日記本上做對自我的梳理，一週積累了差不多十萬字。孩子提到《蒼蠅王》*，此後在一再復盤的細節裡看到了一種「《蒼蠅王》的反撥」，當這種脈絡日漸清晰，我甚至體會到呼吸急促心跳加速。

「我前所未有地貪生怕死。必須立即把這個故事寫出來，不然死不瞑目。想不到我會活活掉進這

蒼蠅王：英國作家威廉·高汀（William G. Golding, 1911-1993）的長篇小說。
小說情節與主旨請參見頁九五描述。

樣的寓言。《蒼蠅王》，在一個封閉空間裡，在很短時間裡，經由孩子，見證了人天性中的野蠻有多麼野蠻、文明多麼脆弱。孩子，其實是人類的寓言。在那個故事裡，成人制止了野蠻，是文明、是規則的象徵，但更大的背景，又是成人發動的戰爭。《蒼蠅王》，由思考世界未來的哲人虛構，猶如電影。在劇情片裡，導演是神；在紀錄片裡，神是導演。我們正在經歷一部紀錄片，經歷《蒼蠅王》的反撥。真實，而且意外，在所有的規劃設計之外，所有不期而至皆為神來之筆……」

我跟天哥是老朋友了，十幾年共同走過很多匪夷所思，包括「蘿蔔規則進村」，和後來《可操作的民主》。他的網路簽名「一個悲觀主義者，卻有樂觀的生活態度」，我也一樣，我對未來悲觀到絕望，但在付諸行動的時候，卻不可救藥地樂觀。

我一再跟天哥翻騰過程中的諸多細節，梳理種種始料不及的脈絡：「成人象徵的正確成為權威，『為你好』也許最終通往威權。成人剝奪孩子最初的動機是『為你好』，因為他們做不好、不夠好。那麼孩子能不能做好呢？從來沒有試過，所以從來不知道，這樣就形成一個無解的封閉循環。這個模式放大之後就是我們在中國、民主在中國。這一次，當隔開外力干預，經由混沌之中被投放到自治規則裡的一群孩子，實踐民主憲政自治自決，短短幾天裡見證了立法、行政、司法、監督產生運行的過程，最後甚至連三權分立都要來啦。整個過程本身就是一個寓言，關於民主、關於未來，關於未來中國的寓言。誰再說中國人不適合民主我就跟他急*！」——最後一句是衝著天哥來的，每每他被現實打臉，就會恨恨：「活該！中國人就是不適合民主。」

*急：中國口語，意思近似「抗議、作對」。

「文明與野蠻，民主與威權，自由與秩序，人類思考千年。民主憲政制度是菁英思辨的積累，現在我們看到的是基於本性、本能的表現。這個過程說明，公開自治前提之下，越多的參與、越多公平，越有可能制衡，並用制度形式形成保障……」天哥做深沉狀一再提醒我「沒這麼樂觀」，但是沒辦法，我這種頭腦簡單的人付諸行動的時候從來是這麼樂觀：「這個微觀樣本就是這樣的，我看到了，就要寫出來。」

一直是個行動者，我寫的故事都是千辛萬苦做出來的。這次什麼都沒做就掉進一個寓言，撿到天大便宜，不能暴殄天物。

我一直是個不講道理的人，知道講不贏，我講故事，《可操作的民主》就是這樣的故事。中國人能不能民主？未來會好嗎？民主在中國有未來嗎？說一千道一萬不如動手一試。你說「中國人素質太差，不適合民主」，你說你的我做我的，實際做案例就好啦。只要有一個案例成立，這種全面否定邏輯就不成立。

那一次留美海歸「蘿蔔規則進村」，是菁英推動；而這一次本來也是菁英成人推動的「公益活動」，但始料不及的神來之筆把成人隔在了教室之外。「他們不是空降孤島的孩子，就是中國人、是中國本身。中國人有能力民主，世界會好的！我知道因為太過樂觀太過美好而不真實，我知道自己的感覺如此脆弱易碎倏忽即逝，所以更要不受干擾趁熱寫出來。我從沒有這麼貪生怕死過……」

「貪生怕死」這個詞，被我一再念起，不管說什麼，最後都會歸結到：要找地方寫出來。

貪生怕死不是我的做派。二〇一五年，從「顛覆國家」的通天罪名下劫後餘生，我常說的是「大不了就是這條命」。比死都可怕的都經歷過，還怕什麼？

取保候審期間開始寫《敵人是怎樣煉成的》，天哥來看我，沒有勸阻，只問知不知道多危險？知道。但是，對我來說，陷在風暴眼裡的觀察與反思比我的生命更重要，大不了就是這條命，如果不去探尋那些仇恨與恐懼的源頭，比死更可怕。

至於這樣的書寫出來，能不能出、怎麼出？倒沒有討論。我們都是悲觀主義者，對未來不存幻想。《敵人》初稿完成，我開始女阿甘走到哪裡算哪裡，為自由奔跑一百二十八天。天哥再一次問過我「危險」。當然知道危險，大不了就是這條命，沒有自由比死更可怕。

營隊之前，已經與臺灣的時報出版社敲定了出版進程，天哥不再提醒我危險，而是一再念叨「安全」。作為我的教練，盡心盡力地做身體傷病的複健，給我排定了各種訓練計畫，再三再四提醒我，要好好的要好好的，不要忘了三個月後，我們有香港的「毅行」*。

原計劃營隊結束之後，回山東老家陪伴父母。我正在等臺灣的入境簽證，去出書。不曉得《敵人》出版後會有怎樣的麻煩，不曉得何時才能再見爹娘。但是現在的我，不僅貪生怕死，也怕任何情緒與狀態的擾動。我知道此去萬里風波，以我脆弱的身體與精神狀態，現在寫不出來就沒有以後了，以後永遠寫不了。

「立即寫出來」如此重要，重要到我對安靜和安全斤斤計較。與天哥反覆討論的結果是，去珠海，

毅行：香港最大規模及最主要的體育（長途健行）籌款活動，活動原名「毅行者」，自一九八一年首辦，九七年改名「樂施毅行者」。

找一個小旅館住下安靜寫字，不聯繫家人朋友，完成初稿拿到簽證後直接去香港，再由香港去臺灣。

本來營隊開始之前就定好了往返行程，睿潔再幫我改簽，貪便宜選最晚的航班，我在候機廳送走了所有的人。直到送天哥入閘還在念叨微觀模型操作實踐中國未來、念叨寫出來多麼多麼重要，轉身前天哥伸出手臂攬一下我的肩膀：「記得我們還要去毅行。對我來說，你很重要。」

憶柏格理小道

海文

本書的青少年主角之一

來到「柏格理小道」*的前一個月，父親*被列入了黑名單。

創業家、公益家、讀書人。這些是我心目中形容他的詞語，但是「違章書店老闆」是一個我從未想像過的稱呼。

他對讀者們說：「由於一些不可控因素的非經濟原因，我們在不遠的將來會被迫停業。」
我不理解。

在我十歲的時候，父親給我看了一張照片：皮膚黝黑的同齡人，坐在土屋子裡。與破舊的環境相襯的是他們充滿著好奇與渴望的眼神。父親向我分享了那群孩子的畫作，但在我當時看來，只是一些滑稽古怪的圖案。

他告訴我，他們和我一樣渴望知識，只是生存在地球上的另一個角落——那裡每天上學要走幾公里的山路。

柏格理小道：全稱「柏格理志願者小道青少年公益實踐營」。此處指二〇一六年第一屆營隊。更多介紹可見頁二九。

父親：即書中的「柏格理小道」援建營隊主辦人「水哥」。上海「季風書園」經營者。更多相關介紹可見頁三六。

我不理解。

直到後來我才知道，那個土色牆面的屋子是他們的教室。

那是我第一次去貴州。我第一次見到每小時都會停電的教室，以及每個年級只有一名教師的學校。

而那所小學，只有三個年級。在那之後，學生們或輟學種田，或須跨越幾座大山去往城裡的學校繼續就讀。

來到貴州的第二天早晨，我與當地的學生並肩走了一次山路。從他們的家到學校共十公里的山路，我掙扎了四個小時。偶然間我想起了父親給我看的那些畫。那一刻，畫上的人物變得栩栩如生：建築師、畫家、科學家……

我們生存在同一片天空下嗎？

我不理解。

十六歲，我參加了父親書店的一場講座。我從未想像過一家書店會提供學者與讀者近距離交流的機會。那一天，我聽到了對社會問題的批判，對政治體系的分析，不同意識形態的辯論，以及「現代中國政治思想史」等課堂裡聽不到的話題。講座上的我第一次認真思考起了社會公正的問題。我也意識到了知識的傳播與啟蒙的重要性。

我們的確在同一片天空下，只是也在同一個社會體系中。

我很顯然地感覺到，書店豐富了我的思想資源。我開始召集小夥伴們參加講座，並幫助書店整理捐贈給貴州山區小學的書籍。但我明白這遠遠不夠。

那是一個仲夏之夜，家中客廳桌上父親新帶來的一本略泛黃的書吸引了我的注意：《用生命愛中國——柏格理傳》*。我瞭解到了一百多年前，一個叫柏格理的英國傳教士跨越山河來到中國雲貴山區建立了一百多所學校，為不識字的人們創造了苗文，給這片無人探尋過的土地帶來文化與生機……

我愈讀愈不對勁。

柏格理走過的路已經經歷了一個世紀的發展。為什麼一百多年後，山區孩子們上學連條水泥地的路都沒有？

為什麼一個世紀後，山區裡的學校反而越來越少？

為什麼這麼多年扶貧還是貧？

一股無力感引起的憤慨點燃了我全身。但片刻後我充滿了力量——我要追隨柏格理走過的路。

二〇一六年夏天，我與一群志願者們共同創立了「柏格理小道」。與往常志願者活動不同的是，這一次沒有具體的計畫與行程，沒有預算，只有與我同行的志願者們和負責監督但不干涉決定的領隊們。這是一個完全自治的志願者營。

經過幾週線上的討論，我們逐漸找到默契並統一了目標：改善山區孩子們的教室環境，培養他們的閱讀興趣和體育精神。我在籌款平台上介紹了那群孩子們的學習環境，生活狀況，以及夢想。第二

《用生命愛中國——柏格理傳》：大象出版社（原河南教育出版社）
於二〇〇九年出版，阿信著。

天早上，我看著籌款金額從0到了三位數。三天後，柏格理小道「財政部部長」的一通電話叫醒了我。

我們籌到了目標金額。

緊接著便是採購。作為直接商討決定的直接負責人，我需要自己安排預算，貨比三家，詢問發貨時間，計算到貨時間，選擇位址，同時在群裡商討作戰計畫……

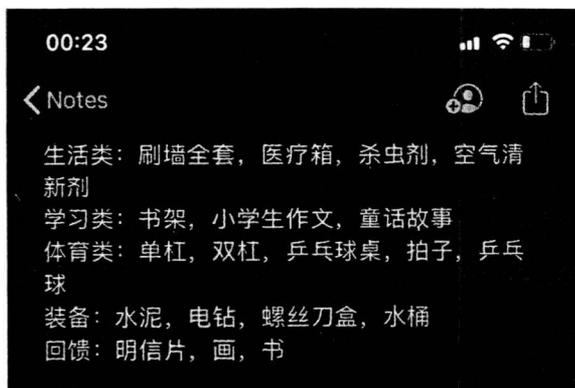
時隔四年，我再次來到這片大山之中。出發的那一天，是我又一年不在家過的生日。

晚餐，我們十人第一次線下碰面。我們向著同一個目標，正式開始了第一次屬於我們的討論。問題，建議，表決，戰略——我們的默契在提升。討論結束後，我收穫了驚喜。我和豆子又一次同時吃到了蛋糕。由於我和他生日僅隔一天，又都喜歡行萬里路，同時過生日居然成了家常便飯。

燭光前，我有些貪心地多許了一個願。

夜色中，陌生的我們穿越立交橋*時聊起了天，變得不再陌生。

次日，火車上，我們四人一組圍成圈，鬥地主*，嗨歌，討論，七個小時一揮而過。到達威寧縣，我首先看到的，是與我想像中完全相反的畫面。高樓，商城，廣場……



當時計畫採購的物資。

立交橋：即交流道。

鬥地主：一種流行於中國的撲克牌遊戲。玩家通常為三人，一人為地主，二人為農民。四人玩法則略有不同。

「真正的苦日子，還在後頭呢。」身後的領隊當頭一棍，也算是解答了我的疑惑。

黃昏時分，我們正式開始了實地採購。順利的到達第一家立邦漆店後，不順還是降臨了——店鋪已打烊。經歷了十分鐘的電話調度，店主終於現身。歸功於此前完善的討論，我們果斷做出了購買十一箱白漆、兩箱藍漆的決定。在盡可能地還價後，成交。

第三天清晨，正式啟程前往目標學校：育才小學。

全副武裝後，我們只待出發令。穿越喧鬧集市來到綠野荒郊，心情也隨視野愈發開闊而逐漸舒暢。從筆挺的大路，穿到蜿蜒崎嶇的山間小道，不適應但可以接受——直到一面陡峭的下坡前，我和郭雨決定拿出隨身音箱。音樂的激勵中，我們健步如飛，提前抵達了午餐地點：高華小學。在那，我們被大山裡的孩子虐*了籃球，踢了排球與網球，不亦樂乎。

下午，烈日當空，加上不可預測的地形與磨鞋頭的下坡，終點顯得漸行漸遠。

然而它的到來也是如此突然。登山杖與泥土的無數次交融後，我們終抵育才小學的大門。

到了晚上，繁星點亮了黑夜。那是城市裡不常看到的一面星空。在大人們隔岸的歌聲中，我和郭雨相繼而坐，聊起了此行。

「你覺得公益的意義是什麼？」我問。

他想了片刻，我也沒有答案。

他反問：「你覺得，為什麼英國的一位傳教士會如此關心地球另一端的民生和教育呢？」

被虐：（在競賽中）比喻慘輸的境況。有自謙的意味。

「好問題。那你說，我們為什麼要為了一群大山裡的孩子們奔波勞碌？」

「可能我們和他心中都有同一種信仰吧。」

歌聲未停，來到二樓陽台，盞燈在月下，音箱在燈下，星空養眼，音樂潤耳。

開工。七點半的叫早*，比預期早了半小時。醒來後發現自己正躺在一片狼籍之上。三下兩下收拾睡袋，穿上工作服，連牙刷都沒來得及拿，便迷迷糊糊地走出了教室門。

刷牆，一個熟悉而又陌生的詞。上完「高老師」*的「物理課」後，我們還是沒搞懂實際刷牆的方法，直到自己真正將滾筒觸碰到牆壁的那一刻：一蘸三滾，由左至右，由下至上，從棕到白，再到藍，其中蘊含的，是無數滴汗水。

這天晚上，郭雨沒有吃飯，而是致力於刷著他那不能更完美的天花板。飯後，我們圍成一圈開會。以《羅伯特議事規則》*為中心的會議，讓每個人都有同樣的權利提出想法，或同意或否決每一個決定。這和我上學十年以來任何一次的班幹部討論都不一樣。在柏格理小道的會議中，那些「不同的聲音」得到了放大與尊重。這讓大家更有參與感，更加積極地出謀劃策，也使每個決定變得更有重量。

這何嘗不是思想的自由傳播呢？

這三天裡，我們翻新了所有教室的牆壁，搭建了乒乓球桌與書架，並幫助校長交接好了單雙槓等體育器材的安裝。刷完最後那間小教室的最後一筆後，我竟有些懷念這種懶到累，累到懶的感覺。看著

叫早：在指定的時間叫人起床。

高老師：隨行的大人之一「萌叔」，在少年們上工前，講解調製油漆比例，太過專業而被戲稱為「物理課」。參見書中頁一四一。

三天前破舊不堪的教室煥然一新，成就感油然而生。

希望等到孩子們開學的時候能給他們一個驚喜，讓他們知道有人支持著他們的夢想。

此行貴州的最後一晚，風起雲湧，圓月若隱若現，時而被快速行進的雲層遮蓋。在相機中，這一幕被賦予了顏色，也分不清是星雲遮月，還是月遮星雲了。最終，夜晚在橫七豎八的氣床、理想豐滿的臥談會，某人高亢的歌聲，和兩點半的夜半歌喉聲中，悄然來臨，拂走了我們營員一身的疲憊。

雨不時下幾滴，月不時露個臉，我們不時笑幾聲。

返航前的我們合影留念。身後的這所學校已然有了溫度。

當我走過柏格理當年播下希望的路，我想我已經懂了些公益的意義。當你內心有了信仰，有了希望，有了愛，且你樂於分享，樂於傳播，樂於給予，那你一定熱愛生活，熱愛公益。

從父親到柏格理，從上海到貴州，我理解了存在「不同的聲音」的意義——它保證了思想的自由傳播。是那些不受拘束的思想資源讓我意識到了社會制度的不公正，瞭解到了柏格理的事蹟，親身體會到了他的公益精神。父親的書店已經被迫停業兩年了，原址外的街道顯得格外冷清。那些講座被禁止，那些聲音被消除。但是，思想不會。

《羅伯特議事規則》：由美國將領亨利·馬丁·羅伯特於一八七六年出版的手冊，蒐集並改編美國國會的議事程序，如今仍在英美廣為使用。

目次

推薦序 走出「同溫層」尋找交集，需要幾天？ 何榮幸 4

自序 問「心念」何物，直教人貪生怕死 寇廷丁 9

少年的話 憶柏格理小道 海文 14

開會之前·集結日

Motion 01 少年，一場說走就走的旅行在喊你 28

Motion 02 背景：柏格理，戈友，以及其他 33

Motion 03 當悲觀主義遇上樂觀主義 38

Motion 04 打死也不能說 42

第一個會

Motion 05 好大一坨冰 48

Motion 06 注意豬跑過 52

Motion 07 我們沒有受過這樣的教育 56

第二個會

Motion 08 例會乎？議會乎？ 64

第三個會

Motion 09 營隊守則前世今生 67

Motion 10 很抱歉我搞錯了 70

Motion 11 你們迅速通過的守則，將成為你們今後幾天的行為準則 74

Motion 12 海文你實在沒事幹的話就背會兒英語單詞吧 80

Motion 13 皇帝的歸皇帝，太監的歸太監 85

Motion 14 我們不能耍流氓喔 92

Motion 15 依照規則行事，把規則確認到可執行的操作細節 99

Motion 16 議事規則是讓民主有效率的會議工具 104

Motion 17 你把「請」字擦掉，是不是需要請示我們？ 107

Motion 18 不僅要提出問題，更需要你提出解決問題的辦法 110

Motion 19 我可以反悔嗎？ 113

Motion 20 請閉眼，請舉手 122

Motion 21 沒有程序正義的選舉是沒有有效力的 125

Motion 22 程序正義是個什麼鬼？ 128

第四個會

Motion **23** 我不希望你們用這種精神狀態出現在育才小學
132

施工培訓會

Motion **24** 怎麼刷牆？怎麼刷牆其實不重要
140

Motion **25** 我們在用很認真的態度，做很瑣碎的事
143

第五個會
Motion **26** 這也可以是自我教育自我訓練的過程
150

Motion **27** 焗個栗子烤一烤
154

第六個會
Motion **28** 請問還有問題嗎
160

Motion **29** 不要流氓的權利，需要不要流氓的議事規則
166

Motion **30** 我們制定法律，要問一個立法背後的為什麼
171

Motion **31** 順便說一句
177

順便再說一句——各種表揚與自我表揚

Motion **32** 運氣好到門板都擋不住
180

Motion **33** 我已經遏制得夠好了
185

第七個會
Motion **34** 老虎跑得太快了
190

Motion 35 我們這個隊伍好隨緣哦 195

Motion 36 會總是要開的，總是要浪費我們的時間 199

Motion 37 看來我們這幾天各種看豬走吃豬肉真沒白費 204

Motion 38 Trouble is a friend 208

第八個會
Motion 39 用守則約束偷懶 214

第九個會
Motion 40 好的，沒有疑問了 220

Motion 41 文化，是可以被人改變的 223

第十個會
Motion 42 門來開門 228

Motion 43 不care如何？care又怎樣？ 232

Motion 44 你們讓我感受到。在中國推廣議事規則還是有希望的 235

Motion 45 不要流氓的技術、習慣，是可以學習，能夠養成的 238

告別
Motion 46 感謝居功至偉的——運氣 244

Motion 47 先有傻子 248

後記 生生不息 寇廷丁 251

(以及：另一段「少年的話」、水哥的話)

編後記 聆聽孩子 丁名慶 264

附錄一 民主——活的！「源源：可操作的民主系列」總序 寇廷丁 266

附錄二 你可以試試這樣開會？《羅伯特議事規則》實際演練程序（簡要版） 271

附錄三 議事程序名詞簡釋 274

開會之前·集結日

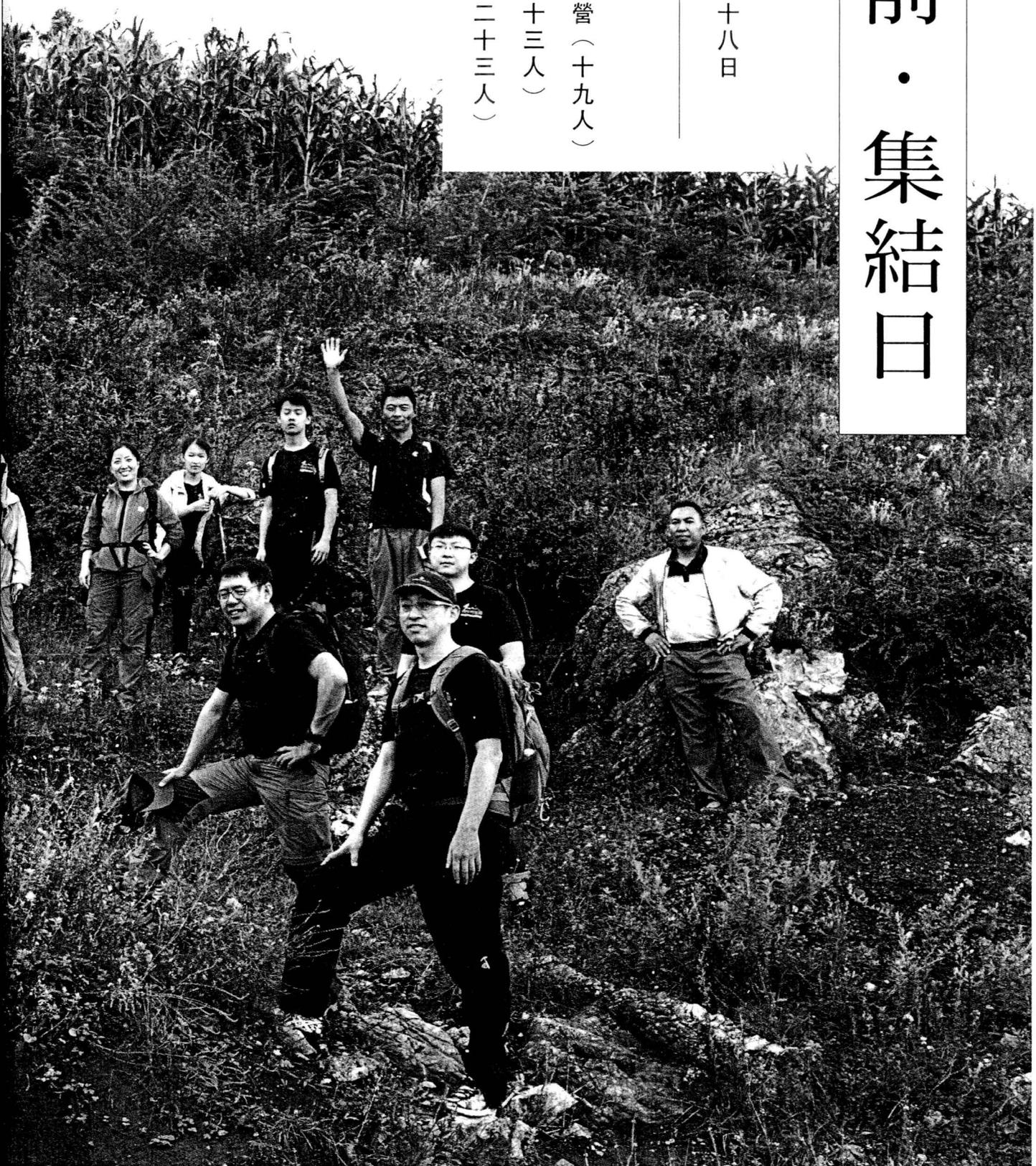
二〇一六年六月十四到六月十八日

三個網路聯絡群組：

柏格理志願者小道八月實踐營（十九人）

柏格理志願者小道工作群（十三人）

柏格理志願者小道家長群（二十三人）



開會了！小提醒

◎帶領孩子們「玩」開會吧？首先必須先釐清：大人（師長）們的角色。會議中爭議的處理原則？要介入／旁觀到什麼程度？全體必須先取得共識。引導者尤其須熟悉議事規則；僅是一知半解而更多出於關心擔心的師長，則建議退居旁觀或純粹的紀錄角色。

◎另外是本書中大人們扎實地履行的：每次「孩子作為會議主體」的會議後，大人可另開檢討會，交換對孩子們表現的意見。於下次新會議開始前，為孩子簡要說明或建議（盡量使用鼓勵「可以……」而少用、慎用否定與質疑的措詞），並在新會議裡實地演練。（編按）



01 少年， 一場說走就走的旅行在喊你

柏格理小道，招募最敢想的自主少年行動派。

自設計、自籌款、自組織、自管理、自施工。

營員平等參與，共同決策，全程自組織。

——二〇一六年五月二十八日

「柏格理志願者小道青少年公益實踐營」網路召集令

少年，柏格理小道在喊你，喊你來做行動派——「山裡，有一所小學在等你」。

什麼山裡？怎樣的小學？——「貴州威寧縣烏蒙磅礴的深處，在一座安靜的小山頂上，一百三十七名小學生，六個年級，六位老師」，「深山裡的育才小學，校園略顯陳舊，教室單調沉悶，設施陳舊」，「一棟L型的兩層小樓，斑駁的牆壁、破碎的門窗」。

喊你來做什麼？——「育才小學教室大變身」。

少年，柏格理小道在喊你——「公益必躬身勵行，美好必親手創造，首屆柏格理小道青少年公益實踐營，帶上你的創意和美麗，即將啟程。」

「柏格理志願者小道青少年公益實踐營」喊你來做行動派——「八月，最燦爛的季節。我們讓這所學校煥然一新」。

彎彎繞繞說了這麼多，喊你來，到底要做什麼嘛？——不知道。

那個召集令上說了，要「自設計、自籌款、自組織、自管理、自施工」——做什麼、怎麼做，最敢想的自主少年行動派要自己決定。

召集令中還有這樣的排程：六月十四日到八月十四日要「組建網上大本營……認識新朋友，學習新知識」。這些新朋友要學的新知識包括「營員平等參與，共同決策」，一起規劃設計要做的一切，並籌款、採購，在完成了這些任務之後，要做的事情才真正開始。

也就是說，在進場援建之前，他們要先做一堆功課。如此說來，這不是一場說走就走的旅行。

終於，十個少年，為著一個不知道的目標，從五湖四海，走到一起來了。

二〇一六的八月十四日，第一天，他們天南地北而來，飛臨貴陽，聚到一起。

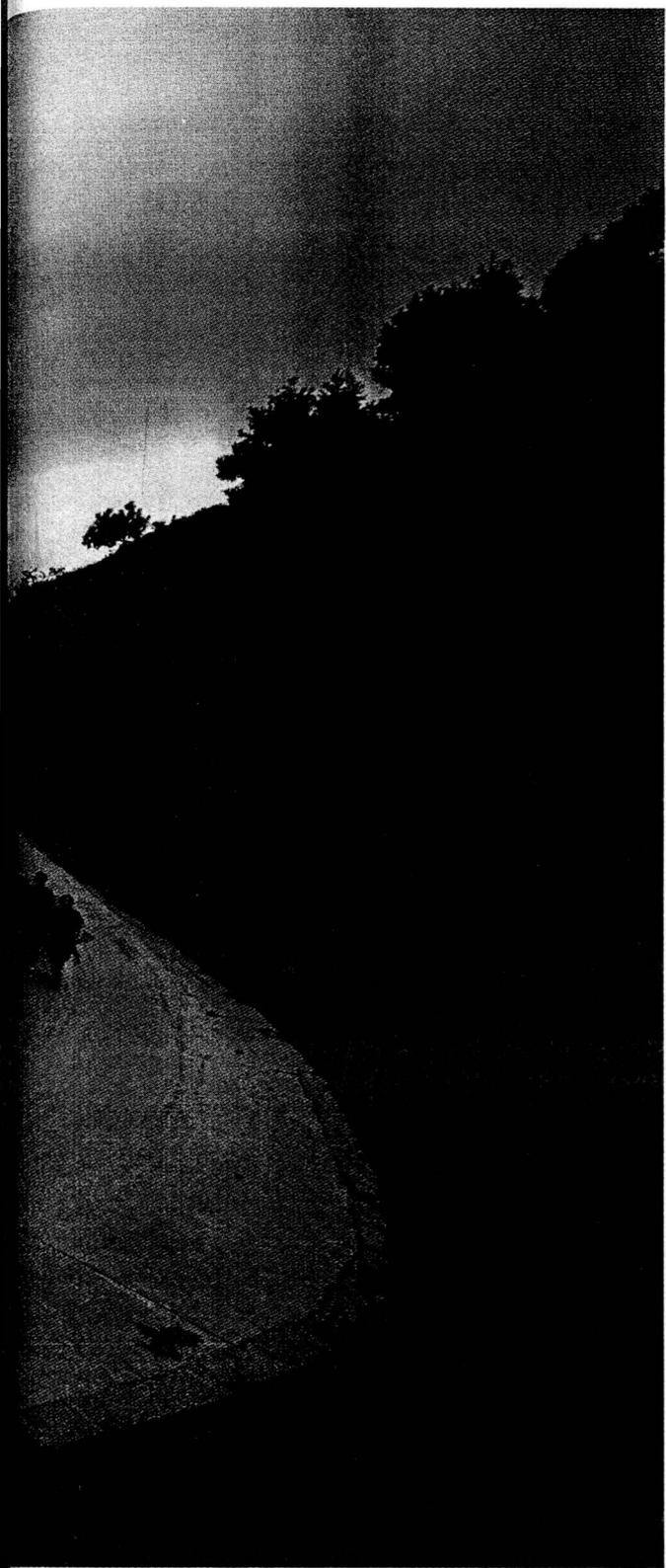
第二天，用一天時間坐火車，從九五八五次列車始發站貴陽，到終點站草海。

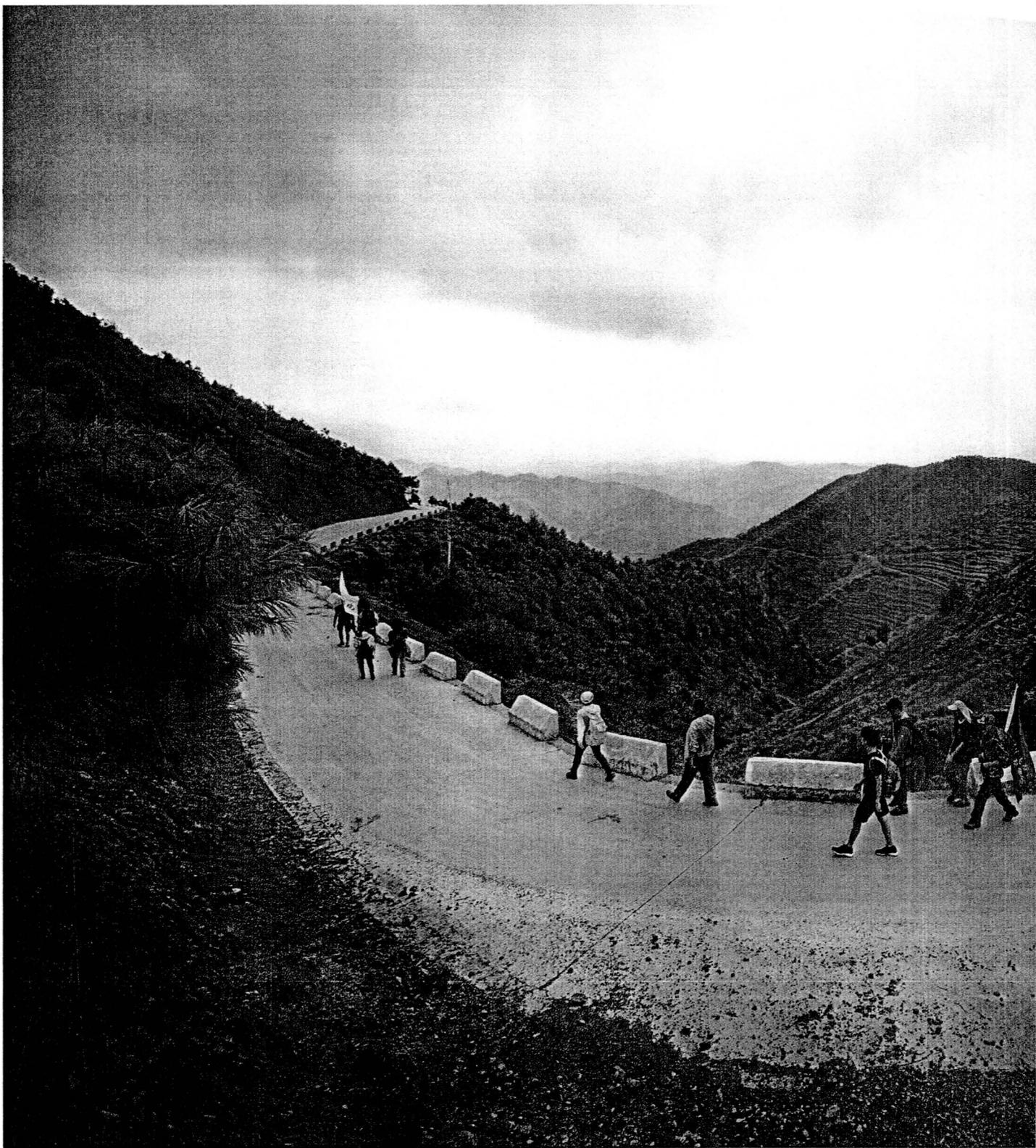
第三天，用一天時間趕路，在柏格理小道上二十四公里山地穿越到達目的地。

第四天、第五天、第六天，在教室裡宿營，自己動手，改變這個學校，讓它變好一點點。

第七天、第八天，探尋柏格理的足跡，返程，賦歸。

十個人，八天時間，能做什麼？





他們粉刷了六間教室的牆壁，在每一間教室繪製了文化牆，為學校添置了醫藥箱、單雙槓、乒乓球枱和書架。

但這裡寫的不是十個少年做了什麼事，而是在這段日子裡怎麼開會的。

開會？

是的，開會。

他們走了從未走過的山路、做了從未做過的建築活兒，還開了十個從未開過的會——不包括此前的網路會。

短的幾分鐘，長的幾個小時。一言不合，就要開會——不包括月下拚歌的音樂會。

對學校的改變，在那裡就在那裡了，開學後，學生和老師回校就能看到。

那些歌，唱過就唱過了，歌聲在月光裡隨風飄蕩，也許很久以後，還會有某種回聲，在心頭縈繞。那些會，開過就開過了。不知道會不會有某種回聲，縈繞？

少年營的主要任務是援建育才小學，開會占據的只是業餘時間——上工前或者收工後——是援建的背景。

但這裡專寫怎麼開會。援建、以及前前後後的準備，以及其他，只能作為寫作背景出現。

02

背景：柏格理，戈友，
以及其他

一百多年前，英國傳教士柏格理來到中國，將現代教育引入這座大山，曾經有一百多所學校，在山裡在像花兒一樣綻放。一百年後，柏格理小道志願者們重回這裡，和山裡人一起，親手改造偏遠學校。

——二〇一六年五月二十八日

「柏格理志願者小道少年公益實踐營」網路召集令

柏格理 (Samuel Pollard)，是一位一八六四年出生的英國傳教士，二十三歲來到中國，五十一歲死在這裡。為看護當地病人，死於傷寒。

柏格理小道，是柏格理當年走過的路，深山裡的一條路，從貴州，到雲南。

傳道人在這條路上引領一個民族走向上帝，在這個偏遠閉塞貧困落後的地方，建立了現代教育體系、醫療體系、社區制度——引領這片土地走向文明。

他是一位傳教士，後來人說，他也是一位志願者。

當然誰都知道，要「招募最敢想的自主少年行動派」的，不是柏格理小道，而是發布這條資訊的「戈友」。

「戈友」全稱「北京戈友公益援助基金會」，緣自每年一度的「玄奘之路商學院戈壁挑戰賽」，參加成員都是商學院EMBA。有人說了：新中產就是愛玩，最早玩出國旅遊玩戶外的就是這幫人，穿越戈壁，玩的就是心跳。

從戈壁穿越一路走到現在，「戈友」之來，不僅有心跳，也有心動。

二〇〇八年五一二地震催生「玄奘之路志願救援隊」，二〇一〇年成立「玄奘之路志願支教隊」*，

二〇一一年註冊基金會，救災減災、助學助教。助學助教多在西部教育資源匱乏地區，向西部學校派駐為期一年的長期支教老師，這是當地稀缺資源；也有為期一週的短期支教，專教音樂美術體育課，為當地孩子帶來歡笑、帶來了他們的第一節音樂課美術課，這也是當地教育裡稀缺的內容。

* 支教：支援中國落後地區鄉鎮中小學校教育和教學管理工作，也稱義教。

「戈友」援建西部學校的經典內容是做地面硬化牆壁粉刷教室通電，這是當地學校亟須解決的問題，做這些事情的都是成年人。志願者天南地北而來，重走柏格理當年走過的路，他們為自己的行動取了一個名字「柏格理志願者小道」，志願者要自己動手修路刷牆——不僅心動，也要手動。

這一次的「戈友」志願者是少年。少年營此舉，既是為了回應西部的需求，也是為了回應都市少年的需求：「公益必躬身勵行，美好必親手創造」，也是他們的教育裡稀缺的內容。

不僅去幹活，還要去吃苦，在招募選拔標準裡特別強調：「需要具備一定體能應對崎嶇山路、具備樂觀精神應對簡陋的生活條件」。相當程度上，這樣的表述更加激發了年輕人的好奇與鬥志。

召集令中注明「報名費：七千八百元（RMB）。費用不包含：一、援建校園所需成本費用（該成本將全部通過隊員籌款完成）；二、往返貴陽機票；三、個人消費及行程中未提及的活動費用」——這個活動不便宜，能夠支持甚至慫恿孩子「花錢買罪受」的家長，都是城市中產一族，關心子女教育，也關心公益。應聲而來的，差不多都是戈友子弟兵：

- 昱舒，女，十七歲，上海（戈友支教隊二代）；
- 兮雲，女，十三歲，上海（戈友支教隊二代）；
- 歆然，女，十六歲，山東（戈友支教隊二代）；
- 紫璿，女，十六歲，山東（歆然的好朋友）；
- 佳煒，女，十六歲，山東（戈壁挑戰賽二代）；

海文，男，十六歲，上海（戈友支教隊二代）；

郭雨，男，十六歲，河南（海文的好朋友）；

子淳，男，十六歲，北京（戈友支教隊員朋友的孩子）；

一鳴，男，十六歲，上海（戈友支教隊二代）；

豆子，男，十五歲，上海（戈友支教隊二代）。

最早要辦這樣一個少年營的，是隊長、「戈友」副理事長水哥。

水哥在上海經營一家有名的書店名叫「季風」，戶外兼公益發燒友，一年一百多天時間在路上，不是穿戈壁走西北，就是做助學走西南。

水哥愛當隊長，走西北穿戈壁的時候隊長享有特權「專業拉伸二十年」、每到營地愛給別人做拉伸，走西南援建的時候隊長愛抱衝擊鑽據說喜歡出透一身汗。

水哥一門心思做這個活動，習慣成自然，八字還沒一撇呢，先把自己任命成隊長。

愛當隊長的水哥是個樂觀主義者，樂觀主義者的特點就是把任何問題都不當問題：

「招不到孩子怎麼？」——不會的。

「沒有經驗做砸了怎麼辦？」——不會的。

「沒有執行力量怎麼辦？」——不會的。

……

如此樂觀之下，這個隊，真的從無到有建起來了。

十幾歲的孩子做援建，還要「共同決策，全程自組織」，這種事誰也沒有經歷過，怎麼辦？

「戈友」祕書長睿潔請來了天哥。

天哥既不是建築師，也不是木工電工粉刷匠，他是「磚家」*——議事規則磚家，教人開會的磚家。找個會議磚家帶孩子援建，不是開玩笑的吧？

不開玩笑是認真的。「自主少年行動派」要自主決策，那就少不了要開會。天哥的理論是：只管教會他們怎麼開會，他們自己開會決定怎麼做就好了。萬事開頭難，援建從開會開始，更難的是會都開不起來，大家見字如面，只能網上見——在微信群裡開虛擬的會。

睿潔急都急死了：這樣的會，怎麼開？

天哥卻不著急，他進到群裡，金口難開，就算開口亦與援建無關，似乎也與開會無關，一聽孩子叫老師反倒急了，反應迅速立馬跑題：「最怕別人叫我老師，你們可以叫我的名字，要不，就叫天哥吧。」——孩子們真的就叫他天哥，並不計較這位哥早就四十不惑。

天哥助理自然緊跟，讓孩子叫她寇姐，心裡默默做算數：這些孩子最大的十七歲是自己年齡三分之一、最小的只有十三歲是四分之一，莫提起，提起來都是淚啊……

又跑題了，也不該說年紀，還是回來繼續說援建。

在這個故事裡援建只是開會的背景，那就回來繼續說開會。

磚家：即「專家」的趣稱。

03 當悲觀主義 遇上樂觀主義

議事傳統中是缺乏妥協精神的，我們往往一心說服別人，糾結於自己的想法能不能被人接受。都這麼想，於是就卡在那兒。

波蘭政治家也是作家米奇尼克（Adam Michnik），在政治轉型、民主化過程中起到了非常重要的作用。他說民主制度有賴於統一國家中的社會團結，社會團結有賴於各階層和社會團體具有一種妥協的心態。他有一個說法，說妥協是金色的。嘿嘿我就說是一雙金色的拖鞋嘛。

——二〇一六年八月二十日，天哥，告別發言

天哥是有名的「小三」——《可操作的民主》三號男豬腳。

那本書講了一個真實的故事，一個運用議事規則這種會議工具的故事，天哥他們去農村合作社，教爺爺奶奶們用議事規則開會。

在那個故事裡，天哥任職海外機構「香港樂施會」，後來又做過大佬雲集的環保組織「阿拉善SEE」*的副祕書長，再後來辭職回家做全職爸爸，變身「家庭會議專家」——專門教有小孩子的家庭開家庭會議：「在我們的教育裡，沒有規則意識這一課。我已經絕望了，只能從孩子教起。」

天哥微信簽名是「一個悲觀主義者，卻有樂觀的生活態度」。一個悲觀主義者的經典動作是做沉思狀並伴以長歎：「在這個問題上，中國人不是上帝的選民。」

一個樂觀主義者和一個悲觀主義者，為了這個營隊，走到一起來了。

其實差一點兒就走不到一起，兩人還沒見面就頂上了。

天哥想辦的是「親子營」，爸爸媽媽也一起玩，要大人像孩子一樣跟著他學開會。而水哥要的是「少年營」，讓孩子像大人一樣做援建——蠻擰。

第一次見面，天哥提要求：「孩子自主，大人靠邊兒。孩子的群，只有我和助理能進。家長不許進。」

水哥不幹：「我必須進。」（作者注：水哥是隊員海文的爸）

樂觀哥和悲觀哥剛一見就頂牛*，把他們拉到一起的中間人睿潔捏一把汗。

阿拉善 SEE 生態協會：由中國近百名企業家於二〇〇四年在內蒙古阿拉善盟發起成立的社會團體。
「SEE」即社會責任（Society）、企業家（Entrepreneur）、保護生態（Ecology）。〇八年創設基金會。

頂牛：比喻爭持不下或互相衝突。

天哥要帶著孩子自組織，家長進來，那還怎麼自組織？

天哥有天哥的原因，水哥有水哥的理由：「我是隊長，要對援建負責，必須瞭解情況。」

兩位哥各說各有理，如果一個個都堅持原則眼裡揉不得沙子，這事兒就沒戲了——這麼說不準確，事情還能辦，但這合作就沒戲了。

事實上，兩位哥終於走到了一起——這不，還有一雙金色的拖鞋麼？

「為了一個本質上不完美的公民社會而鬥爭……在一個充滿矛盾的社會，衝突在民主遊戲規則之內得以解決」，米奇尼克這金色的妥協可不是隨便說說來的，甚至能向反覆抓捕關押自己的軍管會主席尋求對話。好在他們都是米奇尼克的粉絲，樂觀哥與悲觀哥學習妥協好榜樣，迅速進入討價還價狀態，要在對方能夠接受的範圍裡為自己爭取最大利益。

水哥據理力爭：「家長需要瞭解情況。」

這應該理解。把孩子放單飛，一飛飛到西部深山也就算了，讓心肝寶貝做苦力也就算了，不讓跟著也就算了，還不讓瞭解情況，也太沒點兒人道主義了吧？

家長瞭解情況是剛需^{*}，但獲取資訊的方式有很多，不必非在孩子們的工作討論群裡。

天哥另有辦法：「那就再建一個家長群，我和助理也在裡面，由助理每天向家長通報進展。」

擔心水哥不買帳，天哥穿上金色的拖鞋後退一步，買一送一：「還可以再建一個成人工作群，便於及時溝通瞭解情況，所有同行工作人員都在裡面……」

前面已經說過，成人營員的事情只是背景，所以諸多細節必須略過不表。只說討價還價的結果，

^{*}剛需，剛性需求：相對於彈性需求，指固定的、必須的市場份額。

同時建起了三個群：柏格理志願者小道八月實踐營、柏格理志願者小道工作群、柏格理志願者小道家長群。第一個群裡除了孩子，有水哥天哥助理後勤還有請來講課的老師和育才小學校長十九人，第二個群是營隊所有「涉案」工作人員和校長共十三人，第三個群人數最多，二十三人。

水哥到底是進到了少年營員的工作群，但與天哥還有一筆私下交易：儘量少說話最好不說話——雖然只是口頭約定，但是要知道：他們都是有契約精神的人哦。

看起來有點兒麻煩，執行起來也確實麻煩。但能讓所有人的需求都能得到部分滿足，或者說，能在所有需求中求得最大公約數。既能回應需求，又讓事情有了邊界。

當樂觀主義遇上悲觀主義，當水哥遇上天哥，就開始了妥協。

可以是天哥接受水哥，或者水哥接受天哥，這是一種妥協方式。

也可以將兩種不同的觀點視為兩個端點，水哥、天哥各據一端，將兩端的訴求具體到不同細節，每個細節都有可度量的指標，在這些指標之間討價還價。討價還價的過程越具體，中間地帶就越大，是被妥協的願望、技術手法和過程拉大的，甚至可以是無窮大。

天哥愛說妥協是金色的拖鞋，這雙拖鞋也是水淋淋的——兩位哥得到了不同程度的滿足，只是苦了睿潔，一口氣建了一堆群，每天在幾個群裡一溜小跑各種搬運。金色的拖鞋汗流浹背從頭頂流到腳後跟，代價太慘重了。

04

打死
也不能說

各位隊員們，援建方案需要你們提出建議，並由你們通過討論最終確定。我只有資格提出建議，沒有參與決定的權力。

——二〇一六年六月二十八日，睿潔，少年工作營微信群

在「柏格理志願者小道八月實踐營」微信群，前期準備用了兩個月。

這種事若由睿潔做就跟玩兒一樣。她是「柏格理志願者小道」最早的探路人，這條路走過無數遍，對當地山區學校如數家珍。這次要去援建的育才小學她也去過很多次，該做什麼心裡很清楚。援建是戈友常做的事情，需要多少錢要做怎樣的準備也清楚……但是，她偏不說。

不是她不想說，而是不能說，因為天哥有言在先：「讓我來，就得聽我的。」

聽您的沒問題，您倒是開口說話哇，至少給孩子們支支招兒。但天哥偏不：「一定不能替他們出主意，頂多提提問題。」

睿潔快被這要求憋死了，但天哥是她請來的，純屬作繭自縛，只能忍著。

不光睿潔著急，議事規則助理牛姐也上火：「他們自己想不到點子上怎麼辦？」——她也在少年營員的微信群裡，每天面對少年營員的各種問題各種不得要領各種鬧心。

「給他們提問題。提醒他們注意到某些點，讓他們先提問題，再順著這些問題繼續問下去，讓他們自己找答案。」天哥自己，連問題也不提，頂多是在孩子們提出問題之後發幾個鼓掌拍手的表情：

「問題提得好。加油！」

問題提出來了，很多人提出的問題還不是一個，一提就是一串：

「1 是否缺能源或者資源（電能，水，網路）？2 籌款得來款項是只為一個共同目標還是每個人

目標不同？3 學校在教育設施方面有什麼缺陷？4 學校在生活輔助設施上有什麼缺陷（食堂等）？5 有什麼容易感染可預防的疾病？」

「1 能否提供學校詳盡資訊（教學樓、教室、操場近照，平面圖及尺寸等）？2 學生的作息時間是？學生的吃、住、行如何？3 具體行動時，每人是只完成自己的目的還是完成大家共同的目的？4 可以通過哪些途徑籌款？5 如何向當地學生傳播柏格理精神？」

……

問題有了，但有了問題不算解決問題。回應問題的方案呢？方案在哪裡啊在哪裡？

睿潔在柏格理小道上過的橋比他們走的路都多，眼看著他們繞彎彎，能不急麼？

「如果替他們拿出一個所謂的正確決定覆蓋過程，孩子就失去了成長的機會。」天哥堅持：「讓他們自己想。」

想不出來怎麼辦？——「想想造成這種現象的原因是什麼？一是孩子們沒有援建經歷，二是對當地情況不瞭解。經歷一定是要靠自己積累的，讓孩子試錯、走彎路，恰恰是找到原因、解決問題的過程，資訊不對等可以通過網路溝通彌補。」

睿潔把育才小學祿校長拉進了青少年公益實踐營的微信群：「給他們提供背景資料，提醒他們注意到某些點。」

這個亂噱，十個孩子七嘴八舌提問題，各種要圖片要表格要文字資料一通亂七八糟。回應那些問

題還是一輪亂，參加活動的孩子各自提交援建方案凌亂不堪，郭雨、海文的方案在網路投票中勝出。

但這還沒完，接下來又是一輪補充完善，更亂。把其他方案裡有特點的內容再加進去，形成活動方案：粉刷牆壁、美化教室繪製文化牆、購買書架設班級圖書角、體育設施捐建乒乓球檯和單雙槓、添置醫藥箱……

然後進入下一輪，考驗人定力的時候到了。核定預算，撰寫修改眾籌*文案，網路眾籌費用，完成採購……一波亂似一波，急都急死了。

睿潔牛姐各種凌亂各種鬧心就不說了哈，只說她們最後還是繃住了。所有的準備工作，居然都在開工前完成了。

確實年紀小沒經驗，但少年營員平等參與共同決策討論出來的那些援建內容，和戈友成人營的套路，差不多。過後看看那個有驚無險的過程，睿潔甩掉一身的汗，在小本子上記下了這一節的關鍵字：提問題＋資訊共用＋界線。

●開會前，再想一想

- ◎如果（大人）替孩子們拿出所謂的「正確決定」覆蓋過程，孩子們會失去成長機會嗎？
- ◎如果決定讓孩子自己試錯，那麼，可以有哪些做法？

眾籌：即「群眾募資」。

第一個會

二〇一六年八月十四日晚

地點：貴陽火車站前老凱俚酸湯魚

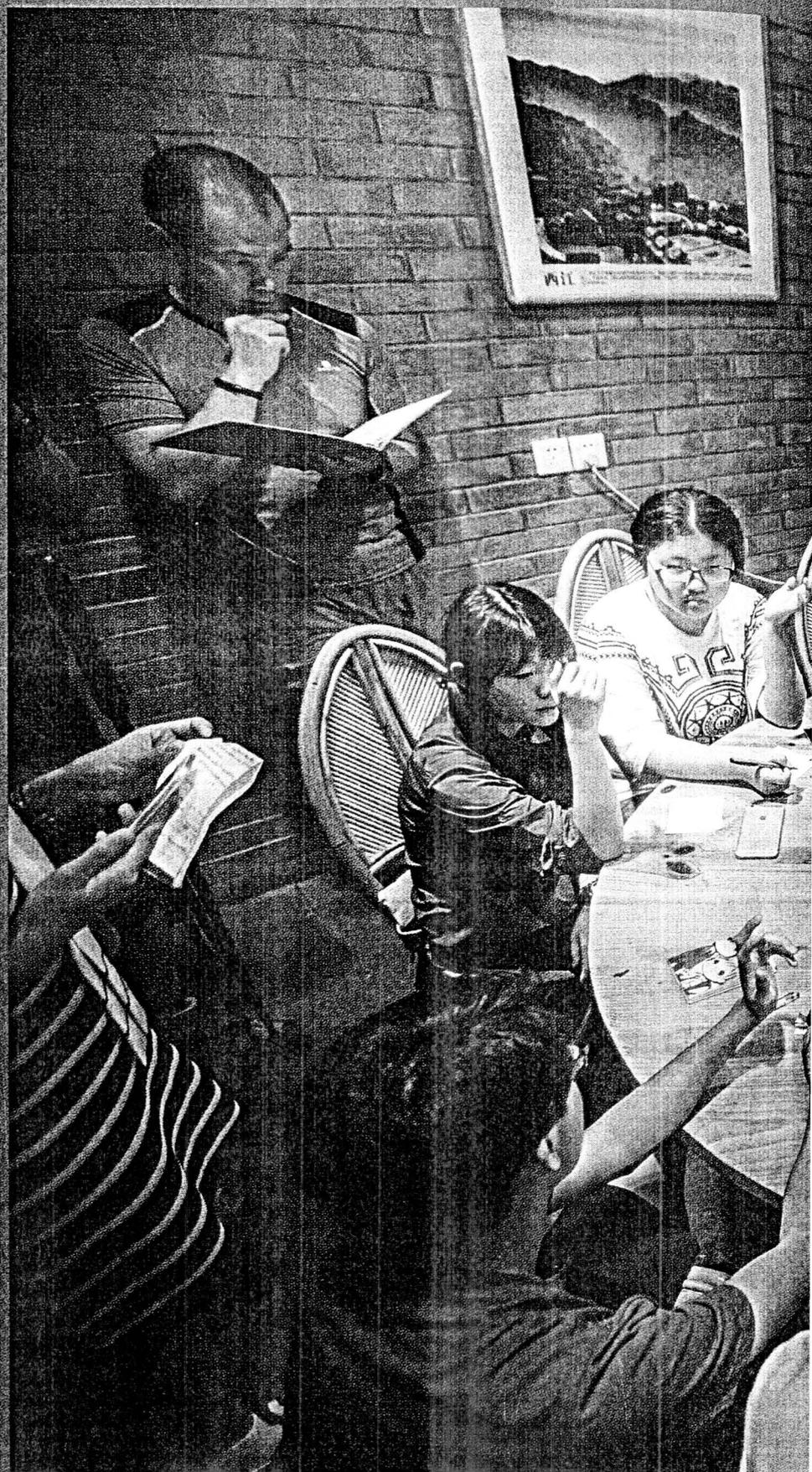
成員：少年營員十人＋成年營員十人
例會



●開會了！小提醒

◎如果孩子們沒經驗，不妨參考本章，先進行一兩回「（示範）表演賽」，如果人力足夠，建議由兩位熟悉議事規則的大人分別擔任主持人與規則要點解說者（本章中，則為「天哥」兼飾二角），實地演練，並為孩子們釋疑。

◎可引導孩子們逐漸認知的重點有三：（一）主持人與參與者的角色、權責不同；參與者的權利與義務。（二）成員提出動議、意見、疑問時，可盡量具體、可行到什麼程度？（三）不須當場批評、指責彼此的參與表現——大人們也不必急著做出檢討。（編按）



05 好大一坨冰

這一天，營隊成員自天南地北而來相聚貴陽，當晚第一次例會，由議事規則助理牛姐擔任主持人、天哥任會議祕書。

第一項活動叫「破冰」，但那個「冰」沒能「破」掉，每個孩子都拘著呢。第一次例會是在「老凱俚酸湯魚」狹窄的包廂裡進行的，十個人的包廂擠進了二十個人，在兩台攝影設備和十個大人團團圍困之下開會，不拘著才怪。

——二〇一六年八月十四日，寇姐，發給家長群的日報

那天擠在包廂裡的，除了十位少年營員，還有成人團隊，分別為：

隊長水哥，「戈友」副理事長兼少年營員海文爸；執行睿潔，「戈友」祕書長；

勞動委員萌叔，「戈友」志願者兼少年營員歆然爸；

兩位後勤：小黑、佳琪；兩位攝影師：建哥、波哥；

議事規則教練：天哥；議事規則助理：牛姐、寇姐。

成年營員再多，也是背景，援建過程中，是為少年團隊服務的，寫作過程中，他們的事情更是一筆帶過。

但在會議現場，他們的存在，卻無法一筆帶過。包廂不大，一張大圓桌統領十張靠背椅占據全部面積正好塞十人，飯菜一撤，餐桌立即變身會議桌，全體少年營員原地不動團團坐。成人營員一擠進來，氣壓驟變，立馬切換到了缺氧狀態。

天哥倚著門框，端了本子，捏著筆，做紀錄。萬事開頭難，難的是援建要從開會開始，更難的是第一次會議的主持人不是會議磚家天哥而是他的助理——牛姐。

主持人是手持小抄登場的，密密麻麻的小字擠滿了正反兩面A4紙。這份小抄已經幾易其稿，最初版本寫在本子上，貴陽機場第一個碰頭會，輕而易舉就改到慘不忍睹。下午在酒店裡餐前工作準備會，又改慘一回。

「第一次會，讓沒見過豬跑的人看看豬怎麼跑過就OK了。」天哥一再提示她不要緊張：「只要讓所有成人營員和少年營員注意到我們主持的會議的不同就夠了。」

但主持人緊張如故，直到最後一刻還趴在餐桌上猛寫小抄，已經是第N遍了。也不怪牛姐緊張，她比孩子們大不了多少，是個剛滿二十歲的大二學生。在群裡跟小營員網路交流遊刃有餘打成一片滾成一團，但做主持也是頭一回。她跟孩子們經歷的會議都一樣，學校裡的會都是領導主講，班會都是老師主講，直到大學聽天哥的議事規則課剛剛看過豬跑，就要現炒現賣跑給人看，能不緊張麼？

「我宣布：柏格理志願者小道青少年公益實踐營第一次例會開始。我是這次會議的主持人牛姐。」
秘書：「我是這次會議的秘書*，天哥。」

主持人：「今天的會議規則有三條：一、每位與會成員在每個議題最多有兩次發言機會；二、每次發言時間不超過兩分鐘；三、與會成人營員只有發言權，沒有表決權。」

「今天的會議議程有三項。分別是：互相認識，物料匯總，規劃分工。還有一個附帶的議程是成人營員交待營隊注意事項。請問大家還有其他議程需要提出嗎？」

一片沉默。不光圍坐在桌邊的孩子沉默，整個屋子全都沉默是金。當然也不全都是金子，還有快門呢——金子般沉重的沉默裡，還有哧哧哧快門的聲音。

營隊有兩位攝影師隨行，重慶的建哥和西安的波哥。

「戈友」每次活動都有攝影師隨隊出征，出美圖做傳播，也給捐贈人彙報。孩子們一出機場迎接他們的就是鏡頭和快門。哧哧哧的聲音在沉默寂靜的屋子裡，格外帶著一種壓力。

秘書：在本書中僅用以指稱會議紀錄員，並擔任提醒、備查議程內容或前次會議紀錄或相關資料等任務。

等了一會兒，除了哧嚙聲沒有別的回應，主持人按著小抄上的內容繼續向前走。

第一個階段，互相認識、又叫「破冰」。作為一名遊戲磚家，天哥一大堆各種各樣的破冰遊戲，破冰需要全員參與，都融進來冰就破了，圍觀群眾十比十怎麼玩？天哥哭倒在廁所，直接自己妥協了一回，沒提破冰這茬兒*。

牛姐在準備會上犯愁：怎麼才能輕鬆一點呢？要是有個球就好了，砸到誰誰自我介紹。

寇姐掏出一個橢圓的雨衣包：「就當個橄欖球吧。」

牛姐說自我介紹應該包含三個內容：我是誰，從哪裡來，有何特長。她和天哥做過了示範，把手裡的球用誇張的姿態高高舉起，又輕輕拋出去。

接下來，在第一個人簡潔低聲的自我介紹之後，這個球被悄無聲息地在鄰近兩人之間做順時針傳遞，就算掉根針，都能沉甸甸的寂靜裡聽到一聲回音兒，呃哦不對，是聽到哧嚙一聲快門兒。

* 茬兒：在此意思近於待解決的狀況，或未揭發的心事。

注意
豬跑過

孩子們都這麼大了。沒吃過豬肉，也見過豬跑……

——幾百年前，《紅樓夢》，鳳姐

「沒吃過豬肉，也見過豬跑」，是句老話了。

這話歷史悠久，農業社會，豬跑，是人人都見過的，不管窮到吃不起豬肉還是吃膩了豬肉如賈府。鳳姐嘴裡的孩子，好歹還見過豬跑。

有些事情，雖未親歷，至少見過，略有瞭解。

這十個孩子，全都吃過豬肉。但真的有人沒見過豬跑。

他們有出國旅行的經驗去過各種各樣的動物園，但都是第一次來貴州農村，甚至是第一次來農村，沒見過豬。

跑題了，不說豬的事兒，這回，孩子們來不為吃豬肉，也不為看豬跑，而是來做志願者、做援建。從高二到初二，他們的年紀從十三歲到十七歲，學過語文數學物理化學，參加各種輔導班學畫畫玩樂隊，有的還帶了SAT*教材，但是援建？——沒學過。

說到這種事情，別說是沒吃過豬肉，真的也沒見過豬跑。天哥要讓孩子們看看豬是怎麼跑的，就趕牛姐上架，讓她先跑一圈。似乎專門要用這頓現炒現賣證明那個神龍見首不見尾的議事規則並不神祕：見過了豬跑，就能變成豬跑過。

自我介紹階段，無論男女都提到了自己可以「貢獻苦力」——可見都做好了幹活的準備。

有趣的是兩個女孩，上海來的昱舒說自己的特長是「挑刺」，濟南的歆然「也是挑刺」，兩個女孩不僅專長接近，長得也像，差不多身高眉眼，若不是一個長髮一個短髮真容易認錯。分辨她們還有

SAT：申請進入美國各大學就讀的學術能力測試。是相當重要的入學考評依據之一。

一個辦法：歆然有個絕活兒——轉筆。五指翻飛，將筆在手上轉成一個風火輪。

規劃分工階段，主持人事先發給每人一張紙，請大家寫下自己規劃的營隊分工，需要哪些職位。然後分別發言，說明動議設立這個職位的理由。發言之後，就該辯論了。

沒等主持人宣布「現在進入辯論階段」，昱舒就發揮特長，直指歆然：「剛才那個妹子說的有問題……」話音甫落歆然立即回應，一邊說一邊把手裡的筆轉飛出去，先飛到自己肩膀上，又打肩出界。

本來整個辯論過程都應該在主持人的主持之下進行。但是兩個女孩不僅同樣聲音溫柔口齒清晰，更要命的是同樣反應敏捷應對迅速，沒等主持人開口，挑刺、回應、飛筆、回歸金子般沉甸甸的沉默一氣呵成。除了飛到地上的那枝筆，空氣中沒有留下辯論的翅膀，當然，也沒有留下豬走過的痕跡。

按說規範的豬走應該是這樣的：主持人要重複同一句話「請面向主持人發言」。第一次說給提问者，第二次說給回應者。應用《羅伯特議事規則》開會，其中非常重要的一條是面向主持人發言，不論提問還是回答。

不過也不能怪牛姐，不光兩個女孩太快了，這些內容也沒有寫在她的小抄上——她確實看過天哥豬走，在天哥的課堂上也吃過豬肉。但看豬走吃豬肉和變成豬走過，還是不一樣的。

辯論階段這麼過去了，進入表決。對照祕書紀錄下來的幾個分工職位，一個一個投票，決定取捨去留，共同決議營隊設立六個職位，分別是：粉刷牆面、繪製文化牆、財務、物料採購管理、醫療箱使用介紹、日報傳播。

再請大家自己認領工作，除粉刷牆面全體報名參加之外，文化牆建設歸有美術專長的昱舒和兮雲，財務子淳，物料豆子，醫療紫璿，傳播子淳。

這是一次順利的大會，一次緊張的大會，一次有張力的大會，一次沉默是金的大會，終於完成了所有議程，主持人如釋重負宣布：「休會」。

經祕書提醒，主持人留作業：請每位少年營員著手制定這次營隊的守則，將在明晚的例會中討論。經祕書再次提醒，主持人宣布：活動期間每天都有例會，第一天由成人營員擔任會議主持與祕書，此後每天從少年營員中隨機抽取兩人，擔任當天的主持人和祕書。天哥和牛姐會在主持人與祕書產生之後做演練前的培訓。

接下來在育才小學將有五天援建活動，每天都會有例會看豬走，且，每個人都有機會輪值，扮一回豬走。

我們沒有 受過這樣的教育

只要讓所有成人營員和少年營員注意到我們主持的會議的不同就夠了。

——二〇一六年八月十四日下午，天哥

議事規則小組工作會

離開餐館，成人營員移師燒烤攤，開始了當晚的總結會。

營隊邀請天哥做少年營議事規則教練，但有趣的是他把助理推到了前台當主持人。更有趣的是，全體成人營員就位之後，天哥首先開口成了主持人，率先啟動豬跑模式，且沒有輪值，在成人會議上始終把持主持人職位。

「我們輪流發言，分兩部分，一個是表揚與自我表揚，一個是發現問題並提出改進方案……」

表揚與自我表揚，大家輪流發言，獲得表揚的分別有：

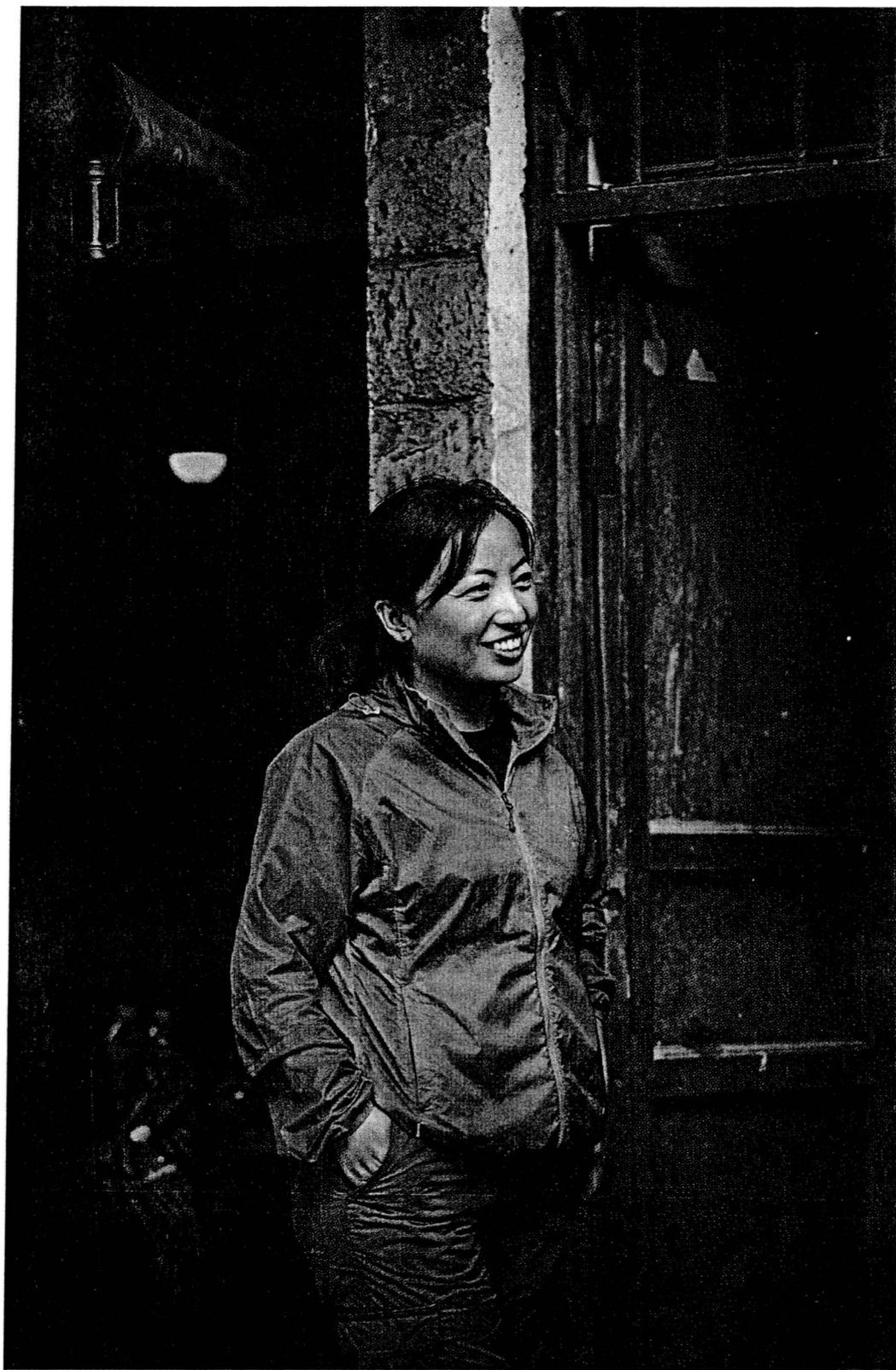
後勤團隊小黑的幽默——他給孩子們用講段子的方法講了三個營隊關鍵字：安全、環保、協作；
後勤佳琪的貼心，除了餐前降暑的西瓜還有飯後的生日蛋糕——集結日正逢兩位少年營員的生日，海文的十六歲和豆子的十五歲。

寇姐讚美睿潔，交待注意事項的時候，沒有用「不許」「應該」這樣的詞，而是講了兩個故事。

（睿潔第一個故事梗概：二〇一三年，柏一、第一次組織柏格理志願者小道。也是住在學校裡，伙食要自己解決，每天輪值志願者要出去找柴火燒土豆。有一天，一位老鄉很生氣地找到學校，問我們為什麼把他的柴偷走了。原來，我們當廢枝檢來的是他曬在田邊的柴。）

第二個：十幾個人住在一個地方很多天一定會產生一些垃圾，幹活時穿的衣服鞋子，許多人直接當垃圾扔掉了。後來發現老鄉過來翻我們的垃圾，找他們能用的東西。我們覺得這樣很不好，不僅是讓人覺得奢侈浪費，這種沒有清洗的髒衣物對人也不夠尊重，後來討論決定，廢棄物品也要帶回來處理。）





右上：水哥。

右下：小黑、天哥、寇姐、佳琪、小唐。

左圖：睿潔。

第一環節之後，天哥解釋了豬為什麼要這樣跑：「我的工作方向是家庭會議，家庭成員一起參加。有個非常重要的內容，是當眾分享其他家庭成員從上次會議到這次會議之間具體的改進，要具體到哪件事情做得好。為什麼要求這麼細？因為我發現，中國人是不習慣讚美別人的，一定要讚美的時候也會說得很空。對一個活生生的人來說，這樣的讚美是沒有有效力的，因為可以安到任何人頭上。對一個小孩子來說，他不可能從這樣的讚美裡得到激勵。如果，我們能很具體地說，你在哪一天做的哪一件事讓我覺得很好，他就會受到激勵，知道以後還要這樣做。」

「我們不僅不會讚美人，也不會批評人，更不會在批評之後拿出解決方案，因為我們沒有受過這樣的教育。」天哥對下一個環節提出要求：「接下來我們不僅要把問題直接提出來，把問題具體到人、具體到事，而且還要提出解決方案，具體的可操作可執行的方案。」

雖然看過了豬跑也知道了豬為什麼跑，但並不意味著就能學會豬跑。天哥開始帶跑——如果問題不夠具體，就會出言發問一直問到具體，還會對每一個具體的問題繼續發問，直到問出可執行的改進方案。當然也還有些「沒辦法」的事。說到接下來一定有張力比如「愛挑刺」的妹子們，天哥追問「怎麼辦」？

睿潔笑了：「沒辦法。大人也這樣。我們的支教隊一個人下到鄉村學校太孤單，兩個人則會鬧矛盾，如果三個人，那就要分幫結派……」

寇姐也笑：「既然沒辦法，那就順其自然唄。」

嚴格說來，十四日晚上的兩個會都屬於「表演賽」，為的是「要讓成人和少年營員注意到我們主

持會議的不同。」注意，天哥一再說的是「成人營員和少年營員」，堅持在成人營員中使用這種不一樣的會議方式，就是要讓這些吃慣了豬肉的人，看到不一樣的豬跑過。

「我們主持的會議」的不同，除了三條基本會議規則背後的「平等」與「責權邊界」，還有幾個特點：一、均衡，主持人要常問「還有不同意見嗎？」；二、用提問引導發言人不說空話講細節；三、制約強勢聲音，主持人不做總結發言。

成人例會最後階段，水哥做閉會發言，先是肯定了剛才的豬跑表演賽，明確表示：「這種方式當然很好，但不能全靠他們慢慢體會。我們做援建、是過來人，有經驗積累，哪些事情一定要做、哪些問題一定不能出，要明確讓他們知道。」

豬堅強又一次頑強跑過，先將「問題」具體到了細節，又拽著大家針對問題討論出執行方案：不說教，講真實故事。針對志願服務中常見的問題，請有志願服務經歷的人講故事，不僅講問題，也講解決問題的方法和細節。三個講故事的人分別是寇姐、睿潔和水哥，並當場做了試講。

● 開會時，放在心裡

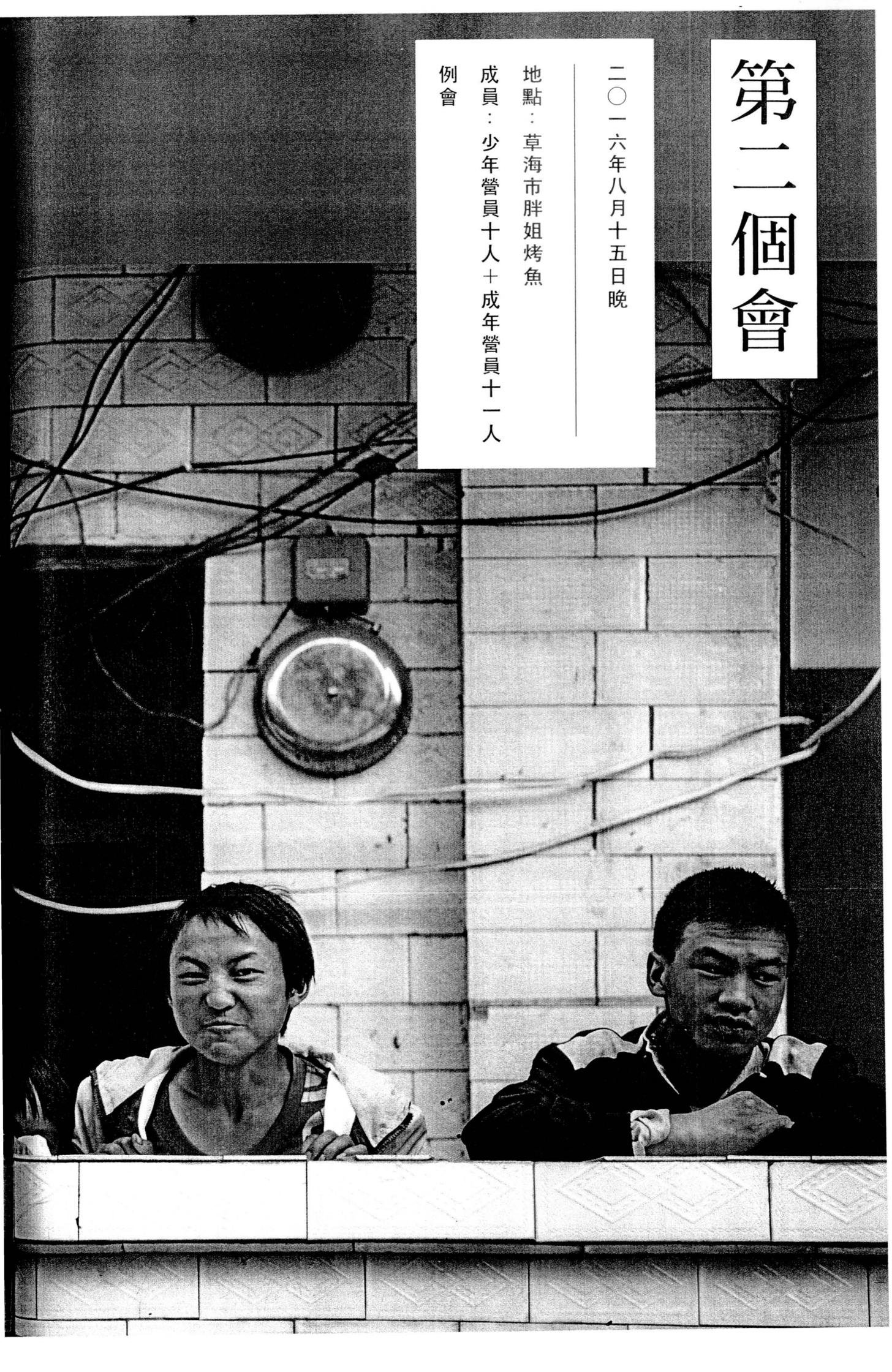
◎ 發言限時限次原則：每人每次發言應有時間限制（例如兩分鐘。或依表達、辯論議題可能實際需求調整），同一動議每人發言次數亦有限（一般為兩次）。此外，應面向主持人發言，且不得直接對話。所有發言均須得主持人允許後方可發言，先舉手者優先。

第二個會

二〇一六年八月十五日晚

地點：草海市胖姐烤魚

成員：少年營員十人＋成年營員十一人
例會



●開會了！小提醒

◎時間若寬裕，不妨讓孩子們輪流擔任主持人。主持人的基本職責是遵照規則，執行程序，研判動議現況，並適時提醒成員。並應留意：（一）不可發表個人意見，亦不得對他人發言表示傾向或評論。（二）若要發言，可授權他人代行主持之責，至該動議表決。（三）常問「還有不同意見嗎？」鼓勵發言，適度約束強勢聲音。（四）適時以提問引導意見的具體細節。（五）僅須覆誦動議結論，不做總結發言。

◎尤其應留意強勢的聲音、意見（也包括旁觀的大人們）對話語權的搶占。儘量讓所有成員有機會發出「自己的聲音」。



08 例會乎？ 議會乎？

豆媽再三拜託要我關照兒子，說他「比較害羞」。誰知他非常放得開，做事認真又詼諧幽默是頭號段子手。豆子高人啊，默默練就一身冷幽默神功，連媽媽都被騙過。

我們這個營隊藏龍臥虎，高人比比皆是個個深藏不露。嘿嘿嘿，看來孩子們真的是被大人低估了。

——二〇一六年八月十五日，睿潔，成人營員例會

「我宣布：本次議會現在開始。」

說這話的是主持人豆子，八月十五日例會主持人。從這次會議開始，會議主持人和祕書都由少年營員擔任。

主持人豆子和祕書一鳴都是高高的上海男孩，這組合相映成趣，豆子是最放鬆的一個，一鳴最緊繃。

宣布開始之後，主持笑眯眯先點人：「一二三四五上山打老虎，六七八九十，議會開始進入套路。」雖然仍然是在擁擠的餐館包廂裡，在成人營員團團圍困中開會，但氣氛比頭一天輕鬆很多，時不時會有笑聲，主持人豆子功不可沒。

「我們每晚都是日常議會，回顧工作檢討得失，提出問題解決問題。我們的發言規則是每個議題每人有兩次發言機會，每人發言不超過兩分鐘，與會成人營員只有發言權但沒有表決權。」

豆子不急不緩把會議規則行雲流水了一遍，接著是議程：「我們今天的議程分別是：一、討論我們的工作守則；二、各組彙報今天的工作進展和明天的工作計畫；三，請成人營員分享與志願服務有關的經歷。」

「我們需要討論的守則內容在祕書那裡，而祕書在隔壁還沒有寫好（笑聲又起），那就先進行第二項……」豆子繼續行雲流水，今天全體營員乘火車從貴陽到達草海，少年營員一路討論採購物料的分組與細節，到站後一小時內三個採購小組完成了三四五類十六項物料採購，內容跳過不表。

對這個冷冷鬆馳的幽默哥而言，沒有什麼是不可以調侃的。此前各自提交的營隊守則建議，別人寫「不要對當地文化、行為、建築妄加負面評論」，豆子「不開小差，不偷懶，不看美女，不砍柴」；別人「對當地人要友好」，豆子「和睦相處避免第三次世界大戰」；別人「就寢後禁止打擾他人，男生禁止串寢」，豆子「嚴禁營員之間進行串睡袋活動」……豆子認認真真交作業寫了七條一本正經地化解所有的一本正經。

頭天牛姐給大家演示時手執小抄一臉緊張，豆子跟樣學樣手裡也拿了張紙，但怎麼學都學不來緊張，笑瞇瞇一開口，就把這次例會自動升級成了「議會」。

不管有意還是無意，這說法意味深長。這個例會，還真的就是個議會——少年營員全體會議是次活動的最高決策機構，可不就是議會麼？

這次青少年公益實踐營強調「共同決策，全程自組織」。在一堆大人重重包圍保駕護航關心指點之下，如何保證少年是主體？——劃定邊界。

儘量減少成人介入，即便在場也沒有表決權。不管是對睿潔牛姐「不許出主意，只能提問題」的要求，還是天哥與水哥能不能進群的糾扯，就是要劃出一個界線。要想實現真正的平等參與共同決策，就不能有強勢聲音，特別是在一個群組剛剛建立的時候，如果有強勢聲音占領話語權，很難實現真正的平等參與。

09

營隊守則
前世今生

大家在準備明天下午提交的守則內容時，可以思考一下：

我們的這次行動可能會給當地帶來什麼負面影響？如何規避？

我們可以把想到的，以團隊守則的形式做一個文字體現。大家明天提交的守則，在晚間例會會有討論。

——二〇一六年八月十四日深夜，牛姐，少年營員工作群微信發布

如果希望有一次以少年營員為主體的營會，不僅意味著少年們是活動的中心、焦點，是成人營員保護的中心、焦點，也意味著，他們是這次活動的主人。不管是活動內容的執行，還是管理規則的制定。

從小到大，家裡的規則是家長定的，學校裡的規則是校長定的，從沒有自己制定規則的經驗。頭天晚上成人例會，就有不止一人提到了這個問題：讓孩子自己制定規則，這不是難為人麼？

制定規則這種事，說難也難，說易也易。簡便方法就是上面牛姐的那幾句提示。

將隊員分別提交的守則草案修改錯別字後列示如下，每人內容以「&」記號開頭，按發送到群裡的時間序排列：

& 1 不要對當地行為、文化、建築妄加負面評論，類似「這裡很破」這樣的話。

2 對於一些閒置物品，使用前務必詢問當地人員。

& 1 只有在工作人員的監護下營員才可出入校園。 2 任何時候都應與至少一名營員結伴而行。

3 保管好個人物品。

4 專注腳下路，少賞山邊景。

5 不開小差，不偷懶 😊 不看美女，不砍柴 😊

6 和睦相處，避免第三次世界大戰。

7 嚴禁營員之間進行串睡袋活動。

& 經全體隊員討論後得出的營員守夜。

- 1 不要單獨出行，至少與一個夥伴一起。
- 2 工作時要認真完成任務。
- 3 不要隨地丟垃圾，不需要的東西要帶走。
- 4 對當地人要友好。
- 5 深夜不要大聲喧譁，擾亂大家睡覺。

經首任會議祕書一鳴整理出來的規則草案如下：

- 1 結伴而行，以防萬一。
- 2 請保管好自己的個人物品。
- 3 認真完成自己的任務積極參與各項活動。
- 4 與大家友好相處，不與當地村民發生衝突。
- 5 不亂扔垃圾，保護當地環境。
- 6 就寢後禁止打擾他人，男女生嚴禁串宿舍。

10

很抱歉
我搞錯了

豆子抽籤成為第一任主持人，很淡定，整個過程沒有問題，按他看到的成人開會的方式，「你可以發表意見，我還按既定方針辦」。

也不是他不想調整，而是不會做，不知道怎麼做。他沒有學習過，我們的教育裡沒有這樣的內容。

——二〇一六年八月十五日，天哥，成人營員例會

各組各種彙報告一段落，恰好祕書帶著一張大白紙出現。

祕書就任後一直兢兢業業整理守則，此前已將文本發在了微信群裡，為便於討論，又認認真真抄在大白紙上，甚至沒吃晚飯——大夥兒吃飯的時候，他全埋頭抄守則了。大夥兒吃完飯要開會了，他還埋頭抄守則呢。

草案掛在牆上，會議進入修改守則議程。

愛挑刺的昱舒立即申請發言：「為什麼我的不在裡面？是不是因為我提的不夠好？」（注：她的是&記號開頭前兩條）」

一鳴本能反應：「有可能你的格式……」

昱舒立馬回覆：「我的格式沒有問題，是按天哥要求的格式提交的。」

一鳴本來就緊，這下更緊張了，先是要求攝影師不要拍，再做解釋：「我確實做過一些合併……」一邊說一邊低頭翻手機。

昱舒：「那我就說一下我的內容。我提的是：第一條，不要對當地的行為文化建築橫加評論。第二不要檢別人的柴，對物品使用前一定諮詢當地人員……」

「很抱歉我們遺漏了這一條。」一鳴已經找到了那條微信，繼續解釋：「唔，雖然看上去作為行為準則的確是有些另類，還以為是天哥發了條東西『你的評論……』」但他很快就意識到什麼，抬起頭來：「很抱歉我搞錯了。」

昱舒一笑：「因為什麼原因漏掉我是可以理解的……」

雖然一鳴在道歉，昱舒也表示理解，但那個僵局一直都在。

這次議會仍舊是在成人重重圍觀之下進行的，雖然豆子的主持一定程度上稀釋了那份緊張，不時有笑聲蕩起，但當昱舒的挑刺出現後寂靜一片，空氣裡立即就有了一種僵局的味道。昱舒挑刺，是習慣。挑刺後立時寂靜進入僵局，也是習慣——或者說，我們的習慣是不習慣把問題直接擺出來，又或者說，我們沒有面對問題的習慣。我們的教育裡沒有這些。

這種僵局一開始是在提問者和祕書的對話裡，在道歉和理解之後，昱舒仍然在主張她動議的規則本身，她的訴求是把這些內容加入到守則裡。僵局很快轉到了提問者與主持人之間，豆子的輕鬆調侃在僵局中停滯了，再一次沉默是金。

停頓之後，豆子再次開口：「我們現在繼續討論守則」，跳過昱舒的訴求，繼續向前推進——我們不僅沒有把問題擺出來的習慣，更沒有解決問題的習慣，或者說，沒有這種教育。

兮雲舉手要求發言：「第四條，不與當地村民發生衝突，要加上一句：不接近村民家的狗。」（昨天小黑在講安全注意事項時提到，當地村民普遍養狗，而且不拴。）

主持人一笑，輕鬆切換回調侃模式：「不與村民和狗發生衝突？」一片小小的笑聲響起，豆子總能把人逗笑。火車上大家討論規則，說到不與村民發生衝突，有人問一旦發生衝突怎麼辦？一直坐在旁邊閉眼聽音樂的豆子依然雙目微閉面無表情鄭重其事送出一句「不留活口」也是笑倒一片人。

主持人繼續：「對這個修改，大家有什麼意見？」

笑聲繼續，還有討論聲，那種聲音不大不小的竊竊的私語，但都不是正式發言，直至昱舒的聲音

再次響起：

「我說一下我的內容。第一條，不要對當地的行為文化建築橫加評論。第二不要撿別人的柴，對物品使用前一定諮詢當地人員。我是結合兩位老師的故事這麼提的……」

她再次發言後，各種私語停了下來。再次沉默。直到主持人的聲音響起，豆子再次跳過她的訴求，繼續向前推進：

「對這個守則，我們來表決吧。」

他指著那張貼在牆上的規則：「同意的請舉手？」

豆子看大家都舉起了手：「我宣布守則通過。」

11

你們迅速通過的守則，
將成為你們今後幾天的行為準則

任何不以結婚為目的談戀愛都是耍流氓，任何不以落實到操作細節為目的的民主都是耍流氓。

不要流氓的民主，一定要具體到可操作的細節。

——二〇一六年八月十五日，寇姐，營員例會現場

主持人宣布「守則通過」話音甫落，一直旁聽的天哥立即舉手要求發言：

「你們非常迅速地通過了一個非常重要的守則。我現在來幫助你們回顧一下這個會議的過程。先問個問題：之前大家有沒有經歷過這樣的會議？」

一片回答，都是「沒有」。

天哥走到圈子中間，拍拍主持人：「先說主持人。我想請你們說說今天的主持人有什麼可取之處？有什麼可改進的？」

「他放鬆。」「中間的空檔可以再減少一些。」——後一句指的是金子般的沉默裡，主持人幾次不語斟酌。

天哥提示：「還有沒有別的意見？可以對照我們昨天看到的主持人的演示。」

兮雲細細的聲音：「他的聲音再大一點兒就好了。」

一個男聲：「他手裡的紙條類似一個綱，是可取的。在調動積極性上還應該讓大家更主動一些。」

昱舒：「氣氛挺好的，語言可以再書面一點，雖然我們很享受這種隨和的主持方式。」

對主持人的點評告一段落，天哥轉向另一邊的祕書：「我們還可以對祕書的工作做一個回顧，有哪些可取之處，還有哪些應該改進的地方？」

「他應該多吃飯。」——祕書沒吃晚飯。

「他的態度很認真。」

佳煒：「妹子提出問題的時候，祕書懵了*。他應該是第一承認錯誤，第二不要急於否定對方格

* 懵了：腦袋短路，舉止失措。

式不恰當。他可以用自己沒有看見是疏忽了為起點，再說格式跟大家有一些不同，這樣說的話就好接受。」

點評告一段落，天哥開啟授課模式：「大家已經看到了，我們這個活動，不提要求、不給標準答案、沒有權威命令，而是全體成員平等參與共同決策，通過開會、自己做決定——而且，是一種我們沒有經歷過的開會方式，在我們的成長過程中、在社會生活和課堂教育受教育的過程中不曾有過。」

一提到教育天哥就容易感慨萬千，還好這一次迅速回落到了眼前的具體事兒：「這回我們學開會，沒課本沒教材，就是在開會的過程中學開會，在面對具體問題解決問題的過程學習怎麼開會。就像個遊戲，我們一起來玩這個開會遊戲。」

「這個遊戲對主持人有什麼要求呢？第一要有很好的邏輯能力，頭腦清晰，語言表達要明確；第二要有對會議時間和議題的掌控能力；第三，要紀錄每個人的發言時間和次數，維持一開始宣布的會議規則。」

講完了主持人職責，又說祕書：「祕書要做的是文字整理與發布。會前整理草案做文字排序歸類，沒有權力處理提案文字。對草案的任何修訂，都是在會議過程中進行的，祕書會議過程中做會議紀錄，並將決議在會後發布。」

「在這個遊戲裡，例會是最髙權力機構。剛剛你們舉手表決通過了的，將成為我們這次活動的行為守則。」天哥走到牆下，指著那樣寫滿了規則的大白紙：「當這張紙出現的時候，是草案，此時，已經是表決通過的正式文本。」

「你們非常迅速地通過了一個重要的守則。」這句話，在天哥嘴裡出現了好多次：「這將成為你們今後幾天的行為準則。這是你們自己制定出來的，並將遵守它。剛才我們經歷了很多討論，但是並沒有被體現到最終的守則文本裡。」

一陣竊竊私語飄過。

天哥把這片聲音裡的問題擺出來：「討論集中在兩個環節。第一，有隊員提出問題，自己提交的規則文本沒有出現，怎麼辦？」

天哥自問自答：「祕書應該直接把沒有納入的內容寫上，這是他的職責。或者，主持人應該要求祕書把這個內容寫上，這也是他的職責。然後，進入下一個階段，辯論，要在這個階段完成規則的去留取捨或者文字改動。」

天哥又指向第四條：「第二，對這條的修改意見被主持人表述為『不與村民和狗發生衝突』，有過討論。為什麼？」

佳焯張了張嘴，天哥示意她發言，開口時仍有些遲疑：「可能會有歧義……」

「主持人曾經發問過，對這個守則還有什麼意見？你就應該在那個時候把這個問題提出來。你應該在那個階段，公開、正式地把這個問題在會議現場提出來。而不是自己糾結或者私下說說。至於到底要不要改動，是需要討論的。怎麼討論？」天哥略一停頓，重複開始主持人宣布過的會議規則：「第一條，每個議題每人兩次發言機會每次不超過兩分鐘。對每一條都要討論，要一直討論到沒有問題和新的修改意見了；或者，在同一個問題上，每個人的發言次數都用盡了，再進入表決程序……這是一

套比較複雜的流程，如何討論修訂守則、如何辯論、如何把自己的意見表述為一個可操作可執行的動議？」

「有一本磚頭這麼厚的書專門回答這些問題，幾十萬字。很黃很暴力、呃哦不對是很煩很複雜。」天哥笑了，賣個關子伸手比劃那本書有多麼厚。看到小夥伴一頭霧水的樣子，又不出所料地一笑抖出一個包袱：「不過這個複雜的流程學起來也比較簡單，親身經歷一次就能學到很多。我們將在明天找個時間，在下次例會開始之前，我為大家做一個教學課，以這個守則為例，來討論修訂它。大家看一回豬跑，就能學個八九不離十。」

天哥說完，寇姐舉手要求發言：「在這次會議裡，成人營員列席會議沒有投票權，如果我有的話，會很糾結。為什麼呢？因為剛才我們是在對整個守則進行一攬子表決^{*}，而這個守則包括了六條內容，我喜歡其中的五條但不喜歡其中一條。那麼，我是投贊成票呢？還是投反對票呢？在這種投票方式之下，怎麼選，我都糾結。」又是一陣竊竊聲飄蕩起來，看來有同感的小夥伴不在少數啊。寇姐繼續：「沒有解決的辦法呢？也有的。我們可以設想一下，如果我們一條一條分別投票會怎麼樣？」

不等聲音蕩起，寇姐繼續：「有句話說任何不以結婚為目的的談戀愛都是耍流氓，而我愛說：任何不以落實到操作細節為目的的民主都是耍流氓。」——笑聲轟然而起，滿屋孩子大人都樂了。

「那麼不要流氓的民主長什麼樣兒？」寇姐自問自答：「如果具體到操作細節、一條一條地分別進行討論和表決，我就不會這麼糾結了。當我們具體到可操作的細節，就真正擁有了行使自己民主權

^{*}一攬子表決：對於各種性質、影響、層級均不同的方案，不經區分或選擇，全部一起表決。

利的機會。」

寇姐把可操作的具體細節繼續具體化：「在投票環節，當然是用選票表達自己的意見。但民主不僅僅體現在剛才說過的投票細節，還體現在投票之前的辯論階段。我會用足每一個機會，發表意見，贊同、反對、或者對這一條進行修改，並陳述我的理由試圖影響大家接受我的觀點。通過辯論，說服、被人說服、或者尋求妥協，來行使我的民主權利。」

12

海文你實在沒事兒幹的話
就背會兒英語單詞吧

少年營員火車會議內容為：將六個小組的分工具體到細節，具體到每個組要買的物品分類、數量，再上網或者諮詢父母查報價、準備現金。

到達草海後，立即按照車上討論的方案兵分三路，分別奔建材市場、超市、文化用品店三處，一小時內完成了到達市場、討價還價、採購並運回酒店等任務。這些物料將會在接下來依次登場亮相，此處按下不表。在此僅為營員的時間控制和成本控制點讚一下。

——二〇一六年八月二十一日，寇姐，發給家長群的彙報綜合版

頭一天安排了破冰階段但沒能破冰，第二天坐車一路吃吃喝喝說說笑笑無心插柳反成破冰之旅。

頭晚大人孩子二十人擠在一個小房間裡，第二天坐火車，從九五八五次列車始發站貴陽至終點站草海，乘客不多，車很空，可以任意選座。少年營員和成年營員自然分成了兩個區。

成人區一堆戈友本來就熟，一幫人喝酒吹牛聊天看書都是老套路了。

但水哥這書看的，那叫一個三心二意，心裡那個急呦——援建這事兒，水哥做過一百回了，物料如不事先備齊，到了山溝裡，哭天天不靈叫地地不應一個螺絲釘難死英雄漢更何況你們這堆乳臭未乾的娃娃還不是英雄漢呢？

雖說草海是旅遊勝地但這回去草海不為玩，而是要去那裡做採購，昨天早就說了呀。這幫孩子怎麼不著急呢？

哎呀這幫熊孩子，怎麼就不知道著急呢？九五八五車次五點整點到達，但會習慣性誤點一小時左右，到站就傍晚了。草海這地方，水哥太熟了哇，天一黑建材市場就關門，必須趕在天黑之前完成所有採購任務，不著急能行麼？

要想天黑前完成採購，就必須在車上完成詳細採購計畫，光列出計畫也不行，大大小小用到的東西幾十上百樣，一個組分身乏術天黑前不可能完成任務，還必須在車上完成採購分組迫在眉睫，一到站就兵分幾路洗劫建材市場刻不容緩……

水哥回頭一顧二顧，看到孩子各得其樂男生一堆女生一堆，打撲克看電影聽音樂吃零食各玩各。

三顧四顧，看到孩子濤聲依舊各得其樂，實在忍不住了站起身來向後隔空喊話：「海文你實在沒

事兒幹的話就背會兒英語單詞吧……」不好說別人只說自己兒子，水哥開口就把全體笑翻，話音沒落就被老同學萌叔捂住嘴拽了回去。

水哥一語驚醒夢中人，一個混在孩子區裡裝睡的人——寇姐。

本來寇姐跟水哥一樣，也急著呢。她和水哥，各有各的著急。背單詞備物料歸水哥，她著急守則——那個「全程自組織」的自治守則。

她是奔著這個守則來的。

寇姐正在整理一個「可操作的民主工具包」，收集了各種各樣的自治工具。有農村合作社大爺大媽的議事規則順口溜，也有夫妻吵架適用的「一要一不要」……不碰天哥那種磚頭厚的大部頭，她收集工具有個原則：越小越好。

寇姐好奇一幫孩子怎麼自組織，哭著喊著非來不可要給天哥當助理親歷自治，想看看他們的自治規則長啥樣兒——「自治」、和「規則」，都是吸引寇姐的關鍵字。

貴陽第一晚，孩子的會剛一開始，寇姐心涼一半——這麼多大人重兵圍困，還能「自」治麼？

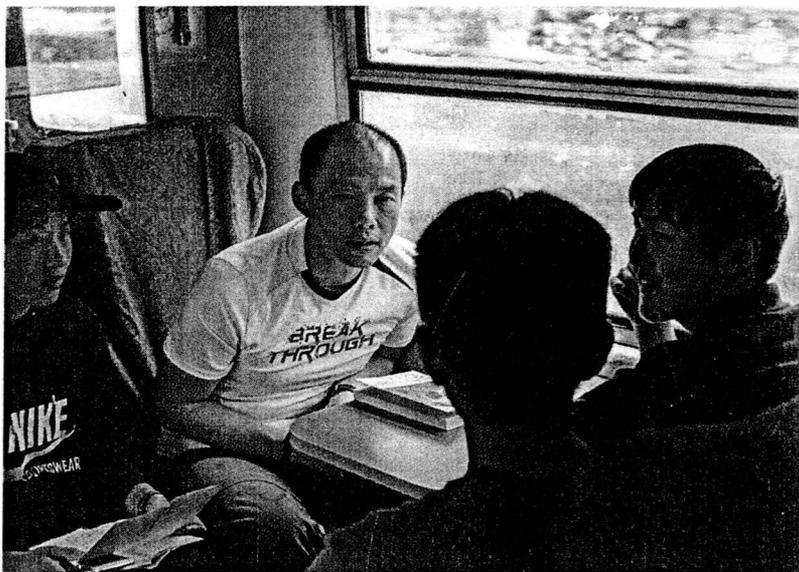
當晚大人第一個會開下來，自治的心全涼啦——少年營做援建，還有一個「保姆營」。一隊兵強馬壯的老驢組成史上最強護航隊伍制定了一套又一套無比詳盡的行動計畫，詳盡得看一眼嚇一溜跟頭。單說上火車，光行李轉運就滿滿一大篇兒紙。酒店大堂集結，行李車轉運，站前廣場卸車清點，各自認領行李上火車……矮馬*至於麼？從酒店到車站走路十分鐘，讓孩子自己拖了行李走過去不就得了？不這麼周到不行麼？

矮馬：中國網路用語，語氣詞「哎呀媽呀」。

那怎麼行?! 又過馬路又過天橋的，說不定還會下雨……這些個孩子，個個都是戈友子弟兵，這些個大人，個個都是戈友鐵杆死忠粉，必須確保……

寇姐剛一開口就被各種關心愛心政治正確理由充分到啞口無言，理解孩子們的為什麼如彼沉默是金。大人是決定一切的權威力量，不管自己怎麼民主，最後還得大人最後集中說了算。

寇姐及時說服自己調整目標：自治怕是沒戲了，那就看看規則長啥樣兒吧。



在火車上，讓寇姐著急的，是規則。

上車後各自選座，寇姐一開始坐進了孩子區本是無意，後來看到大人孩子各玩各，覺得能夠混進孩子區域也算是天時地利，滿心琢磨著怎麼把天時地利變成成人和攬掇孩子們聊聊規則：怎麼才能引導幫助他們制定出簡明適用可操作的守則？

寇姐閉目養神，其實是閉目著急，沒想好怎麼說只能裝睡。正糾結著呢，被水哥一嗓子喊醒——沉得住氣和沉不住氣，就一口氣的差別而已。

寇姐說服自己再次調整目標：先把規則長什麼樣兒的問題放在一邊兒，就看看這麼一幫憂國憂民的大人團團圍困之下，規則是怎麼長出來的吧。

這麼一放鬆，還就真眯了一會兒。

醒來發現孩子們吃吃睡睡玩玩慢慢開始討論，海文、郭雨、子淳、一鳴四個男孩子坐在一起的卡座是中心向外輻射，輻射到了旁邊的男生豆子和「第六個男生」佳煒（她一米七幾的高個子，是個玩音樂的假小子體育生），她又階段性地拉進山東的欽然紫璿和上海的昱舒兮雲，一路採購分組、施工分組，各種工具物料數量、各種網路電話詢價比價，也在討論守則。

幸虧沒說！寇姐暗自慶幸——這沉得住氣和沉不住氣，就是一口氣的事兒。

13 皇帝的歸皇帝， 太監的歸太監

關注如何自治，要把他們的自治規則收在「可操作的民主工具包」裡。各種愛心責任經驗積累政治正確之下，自治怕是沒戲，那就化悲痛為力量看看規則長啥樣兒吧。

一鳴拎著大白紙姍姍來遲，就知道這個想法又死得很慘，上面的六條規則純屬兒戲。節哀順便又找到一個更加吸引我的東西：探究這個規則是怎麼長出來的？

更更吸引我的是，與這個規則有關的一重又一重的糾扯與糾扯連帶著的隱喻：大人不是大人，是大人的權威與專制；權威專制也不是權威專制，是權威專制的成因動機……

——二〇一六年八月十七日，寇姐，議事規則小組討論會

當天少年營員例會之後，成年營員的例會在酒店大堂，大堂很大，但開會的地方只有兩個小沙發，還是有點兒擠。

天哥點評今天少年營員的表現，寇姐找原因：「孩子們的問題是成人世界的投射。」

天哥：「祕書非常非常緊張。從一開始確定他擔任祕書，我們做議事規則培訓的時候就緊張。碰到挑戰他的反應特別明顯，立即要求攝影師不要拍了。相信今天經歷的對他是有價值的成長過程，如果他的壓力緩解下來就更好了。他的這種緊張，或者說孩子們的這種緊張是跟成人有關係的，具體到例會上，是跟成人營員的在場有關係的。我們的民主是民主集中制，孩子怎麼民主，最後都得到大人那裡集中，就算不坐一起，還會喊一嗓子讓他們背單詞哈哈。」

天哥轉頭面向水哥：「我的解決方案是：明天起，例會除了孩子、攝影，只有我和助理，成年營員都不要到場。」

水哥不同意：「不行。我要瞭解情況，我需要在現場。」

天哥一指無處不在的攝影師：「有現場錄影你可以看。」

水哥堅持：「我沒有時間」——天哥也堅持：「你是家長，一定不能在現場。」

水哥繼續堅持：「我是隊長，需要瞭解情況。」——天哥折衷：「你可以派睿潔在場。」

水哥沒有說話——成交。

水哥「背單詞」再次被人笑，但他還是再次正顏正色重複營員例會中說過的話：「明天我們要去

的地方全稱是威寧彝族自治州，當地少數民族有他們自己的生活秩序和文化習慣，有些錯誤我們一定不能犯。我們是過來人，這是責任。」

責任當然沒錯，但寇姐另有觀察：「火車上我一直在孩子區，一開始跟水哥差不多，也急著呢。後來偷聽孩子們各種討論，佳煒和另外一個聲音一再說『不能等到出了問題，要讓問題不出現』。這話是不是聽著耳熟？就是水哥說過的麼——孩子們自有分寸，皇帝的事兒自有皇帝著急，我這太監就歇歇吧。」

「今天在會議現場犯了一個錯誤。」各有各的著急，寇姐為別的事兒上火：「很後悔我沒有像現在一樣，當眾讚美今天的主持人和祕書。他們都有很多可圈可點的細節。」

天哥回顧會議過程擺事實：「必須得說，從議事規則的角度來看，今天的會議是各種會議錯誤的集成，是一種中國式會議的錯誤集成……」

寇姐重申教育因素找原因：「冰凍三尺，孩子的問題是我們的教育、我們的文化裡積累下來的。一出生就被要求聽話，在各種權威和權威教育下成長、被決定，現在一下子讓他們自組織自決策。今天在會議現場已經遇到了很多挑戰，自決策產生的守則有很多問題與不足，包括決策過程全都是問題。這麼多問題，不指出來、不面對是不負責任的，但指出來對他們又是有打擊的。」寇姐繼續說她的後悔：「當天哥說明天要給他們上一次議事規則示範課的時候，我的這種後悔感尤其明顯。不管是用語言批評還是用參與課來示範，都會覆蓋掉很多本應肯定的細節。今天的遺憾，還沒想清楚能不能彌補，說到此後，我的解決方案是：以後要給孩子們即時具體的讚美。」

天哥：「有個任務交給你：活動結束給他們寫評語。」

「不同意。找一個人，成為權威，給人寫評語，被評價的人和寫評語的人都有壓力。」寇姐聯想到自己的生命感受：「一說評語我就怕怕，想到從小學開始老師寫的熱愛祖國熱愛黨那種套話空話。」

「不如讓每個人都給每個人寫一些，但不叫評語。」寇姐將自己的方案具體化：「我說的是具體的讚美，指向了他們真實做過的真實的事情、說過的具體的話。每個人都寫，寫給每一個人。告別時每人拿到一個信封，裡面裝了不同的人對自己不同的讚美。」

● 開會後，試一試

- ◎ 找個機會，跟孩子聊聊，在接觸議事規則以前，跟父母、師長、同學的開會經驗，有什麼不同？
- ◎ 讓孩子們練習自己說說，對彼此的開會過程觀察，有什麼可取之處，又有什麼可改進的？——鼓勵多給讚美。大人們則可僅就有關議事規則的部分做提點。
- ◎ 鼓勵孩子主動爭取會議主持人角色，實際演練開會時需要的（一）清晰的思考邏輯、專注傾聽、從容的態度、明確的語言表達等。（二）對會議時程、議題、成員發言次數與時間的掌握能力。（三）熟悉會議規則以及必要的反應能力。
- ◎ 大人師長們還可再評估，下次孩子們開會，大人們是否還可更放手，退到更遠些的地方？

第三個會

二〇一六年八月十六日下午

地點：威寧縣育才小學

成員：少年營員十人＋成員營員四人

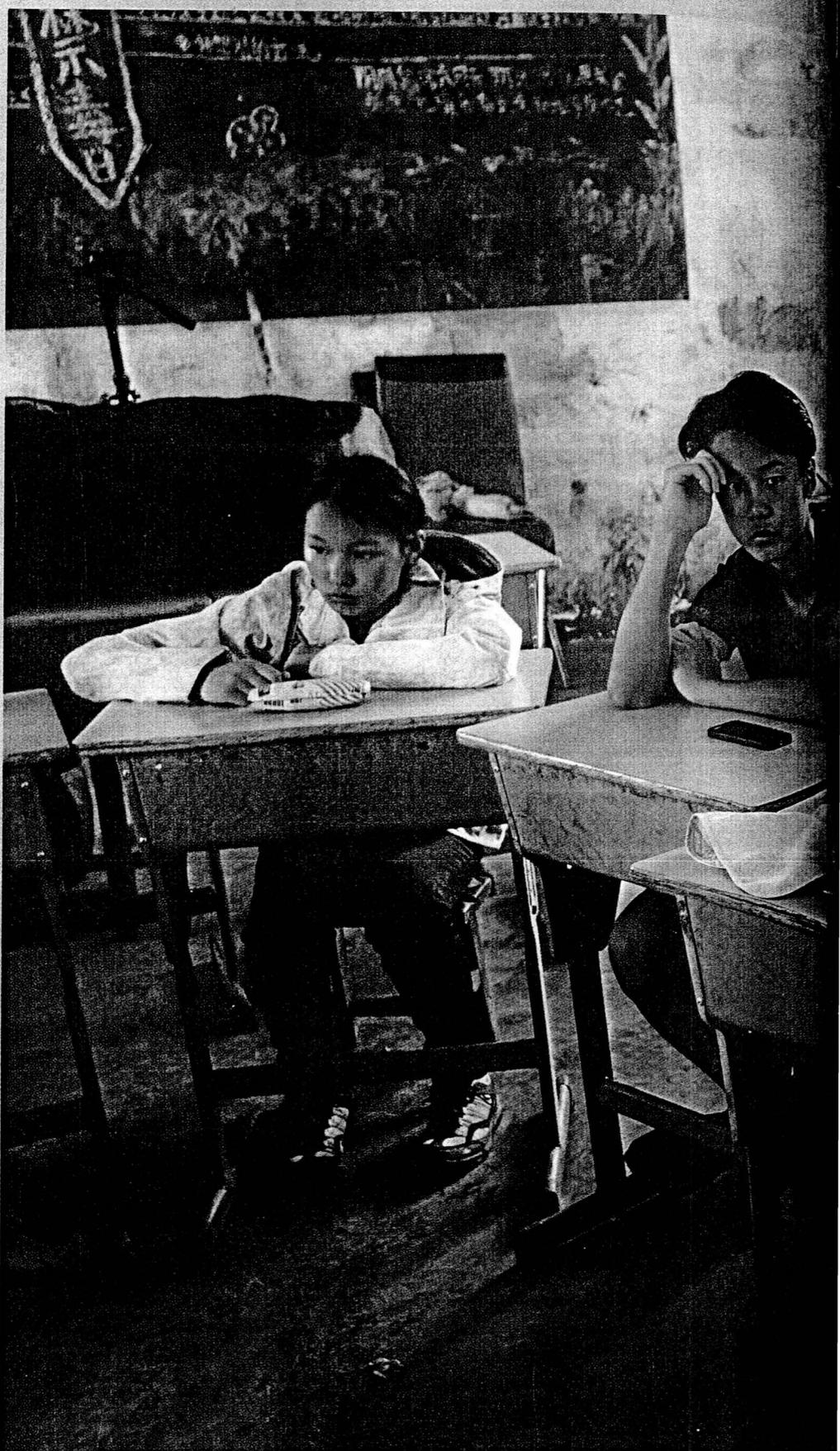
教學會



● 開會了！小提醒

◎ 對於會議中討論的內容有意見、疑問，都應「當場」公開、正式地提出，贊同、反對、修改等等，並陳述理由——這是參與者的權利也是義務，做得不好也不須苛責——並落實到可操作的細節；而不是事後懊惱、抗議、補救。全體應有體認，「民主」既是體現在投票階段，更在於投票前的辯論、意見並呈。會議議定的結果，會影響到每個人擁有的自由與限制是否合情合理。

◎ 在議事規則中，經主持人同意發言者，僅能表明贊成或反對，並說明理由；尤其要留意不得對評論其他人的意見。（編按）



我們 不能要流氓喔

剛到育才小學，一個個孩子都累得像拉不動車的老牛，在樹蔭下圍著灶台垂涎欲滴。屁股剛一粘地就粘上了502*，睜著圓圓的大眼睛抱著飯盆卻也舉不起筷子來。

——二〇一七年八月十七日，兮雲，在家長群發布的第一則日報

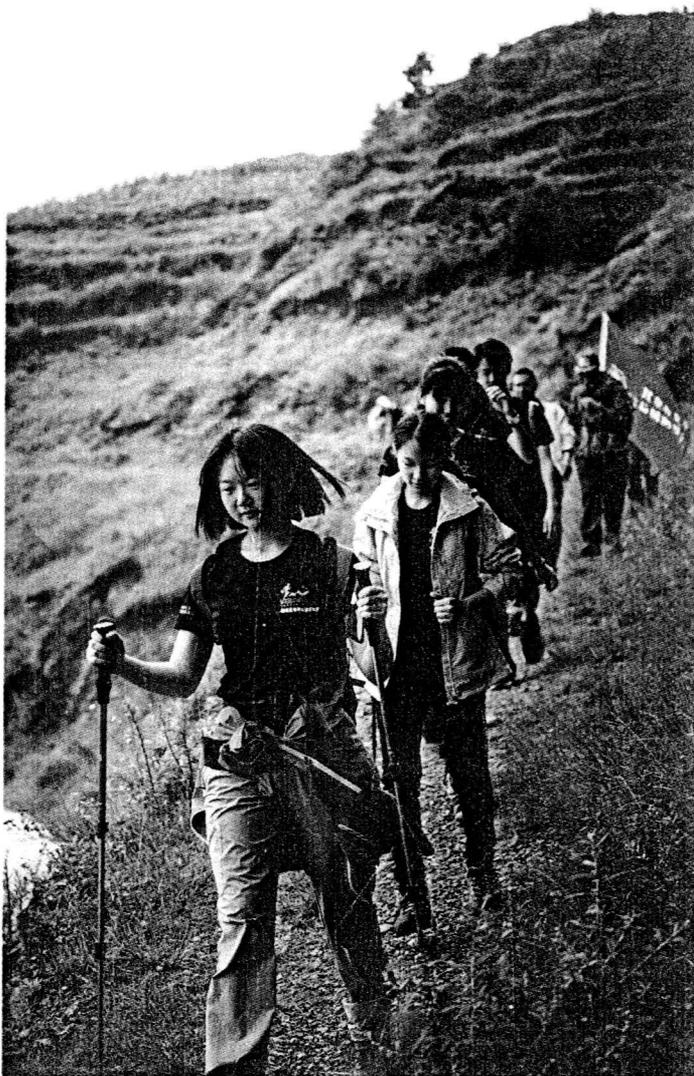
502：中國網路用語。原指一種黏性特強的膠水品牌，此處引申為粘上了就難以分開。

八月十六日下午，招呼孩子們開會之前，天哥糾結了一小會兒。

早就說好了，到達育才小學之後要上一節議事規則示範課示範豬走，看看怎麼運用議事規則開會。

「你們非常迅速地通過了一個非常重要的守則」這句話，天哥不知不覺說了很多遍，是嘮叨，也是五味雜陳，悲觀主義者不光愛說「在這個問題上中國人不是上帝的選民」，還會聯想到中國人總是對法律的訂定聽之任之但對「法治」加諸自己的傷害呼天搶地，遺憾恨恨焦急無力總之各種痛心。

所以，豬走，是一定要走的，讓天哥糾結的，是孩子們走累了——剛剛結束了二十四公里山地徒步，而且是山路，而且是在毒日頭下。



就連水哥天哥這樣的老驢，都縮在牆角蔭涼下伸著舌頭喘。進到學校裡，十個孩子立即就地癱倒。一片癱倒在地的孩子都在刷手機，各種占領朋友圈：「三萬多步哇，領先他們兩萬多步了哈哈哈哈哈」——長這麼大，第一次一口氣走這麼遠。

這會，是開呢還是開呢還是開呢？

當然還是要開的。

天哥一聲吆喝，孩子們把自己拖進教室，再把自己塞到位子裡，坐下。課堂裡的小學生桌椅對他們來說，小了點兒。

「我知道你們很累，但還是要請你們起來。咱們先調整一下座位再開始。」天哥硬著心腸把孩子拽起來，指揮他們拖動桌椅圍成圓圈，他站到圈子中間，會議祕書牛姐把昨晚通過的守則內容抄在黑板上。觀察員睿潔和記錄寇姐坐在圈外。

「黑板上是我們的守則。你們非常迅速地通過了一個非常重要的守則，這將會成為未來幾天你們的行為準則。這個守則制定出來了，但又不是一成不變的。因為我們有權修訂它，改變它，完善它。

這是一次應用羅伯特議事規則修訂守則的演練，是我做主持人、牛姐做祕書的一次教學課。」

天哥一指那些正在出現在黑板上內容：「大家覺得，這個行動守則類似於國家的什麼？」

小小沉默，一鳴試探回應：「法律。」

天哥繼續追問：「能不能說得再準確一點兒，哪一層法律？」

一鳴雖然還有遲疑，但語氣比剛才篤定了些：「憲法。」

「說得很好，相當於這樣的一個級別和重要性。」

「假設我們被扔到一個孤島上，必須一起求生，如果沒有共同遵守的守則會怎樣？如果不能制定出大家認可共同遵守的守則，會發生什麼？」一段沉默之後，天哥又問：「有沒有人看過一本書叫《蒼蠅王》？」——兩人舉手，郭雨和子淳。

「郭雨，可以給大家講一下這本書的梗概嗎？」

「一群孩子掉在一個島上，一開始一起求生，後來慢慢分成了兩隊，一隊打獵，一隊採集，兩種生活方式就像野蠻和文明。故事發展到後來，是野蠻在追殺文明，燒了這個島，煙火讓海軍發現了他們，大家獲救。（《蒼蠅王》是諾貝爾文學獎得主威廉·高汀的寓言體小說。講述了一群被困在荒島六到十二歲的英國兒童，在完全沒有成人的引導下，如何建立起一個脆弱的文明體系。最終由於人類內心的黑暗面導致這個文明體系無可避免地被野蠻與暴力所代替——維基百科）」

「感謝你用這麼短的時間把故事講得非常清楚。《蒼蠅王》講了一種極端狀態，我們這次是被組成了一個團隊完成援建目標，在達成目標的過程中勢必產生分歧，大家有沒有感受到不同的意見？」

「不明顯。」一片小小的聲音響起：「還沒有進行到會產生問題衝突的那一步。」

「那接下來呢，會不會有分歧？大家對這個有預期嗎？」——「有可能。」聲音是肯定的。

「如何才能讓我們的團隊實現自己的目標，應對可能的分歧？靠英明領袖，還是靠法律？」天哥拋出問題後等了一會兒，開始了一連串的設問與回答：「顯然我們選擇法律，我們的守則就是我們的法律。怎樣的法律才能夠成為我們的保障？我們自己制定出來的，至少，我們能夠參與到訂定法律的

過程中。」

說到法律，天哥的解讀顯然與我們的字典詞典不一致：「法律是什麼？是底限。為什麼要有法律？因為這個群體的人擔心什麼東西掉出底限，於是制定法律，所以法律的大部分內容就是不能做什麼。」

「怎麼樣才能保證法律切實有效、能夠給我們每個人提供真正的保障？昨天寇姐說了一段話，有誰還記得？」

一鳴：「任何不以落實到操作細節為目的的民主都是耍流氓。」這會兒一鳴放鬆多了。其實也不是他自己放鬆，孩子們全都放鬆了。

天哥：「話雖戲謔，但有深意。大家對民主這個概念有興趣嗎？說到民主，恐怕很少有人說我不要民主，我就喜歡讓別人為我做主。但怎樣才是不要流氓的民主呢？我對民主的解讀是『平等參與，共同決策』。」說到教育、說到法律、說到民主，都很容易引發天哥的感慨：「民主是權利，要行使這種權利就必須承擔與之匹配的義務。民主還是一種能力，是不是我們得到了民主的機會、也願意承擔義務，就能夠享有真正的民主呢？」

天哥迅速調整自己又回到了眼前的守則上：「這一回，我們的這個守則，是民主產生的。是不是不要流氓的民主呢？要看這個守則能否滿足我們的需求、遇到麻煩的時候能不能據以解決問題。」天哥略做停頓，將問題繼續具體：「比如時間管理，有人遲到，怎麼辦？再比如進度管理，我們有任務目標，到了某一個時間要拿出某種成果，如果沒有，怎麼辦？」

天哥有意沉了一會兒才繼續：「要想讓守則有效，有一個比較簡單的辦法是設想可能出現某種糟

糕的情況，並用禁止的形式表現出來，而且這種禁止要具體到可操作的細節。給大家五分鐘的時間，設想一下，除了我提到的那兩種可能性之外，還有什麼不好的可能性？我們怎麼樣通過制定守則避免出現這樣的情況？大家可以討論一下，分成三個組，一組、有人遲到怎麼辦？二組、沒有達成工作成果怎麼辦？三組、還有什麼需要納入守則的情況？五分鐘後提出文字條款。」

一組郭雨、子淳、海文、一鳴，二組豆子、歆然、紫璿，都是小組討論，三組兮雲、佳煒、昱舒，各自埋頭寫手機。

天哥提示時間：「現在還剩一分鐘。」

一鳴舉手：「我們這邊需要增加三分鐘。」

天哥：「有人動議增加討論時間三分鐘，這是一個關於程序的快速動議。」

佳煒：「五分鐘。」

天哥：「有人動議將這個動議中的三分鐘改為五分鐘，有人反對嗎？」

沒有舉手也沒有反對，只有佳煒戲謔的低聲：「五分鐘一次，五分鐘兩次。」

天哥：「沒有反對意見，增加討論時間五分鐘通過。」接下來又是各種討論聲。直到天哥再一次提醒時間：「還有一分鐘……時間到。請第一組代表發言。」

「遲到少於五分鐘，高舉刷牆的滾子繞操場一圈，五分鐘到十分鐘，繞場兩圈，遲到十分鐘以上戴浴帽吃飯。」豆子一臉嚴肅，唸得非常認真，唸完之後在大家的笑聲裡鄭重補充：「這是我們全組討論的結果。」

第三組三人分別在手機上寫，並分別唸自己的手機：

佳煒：「如果某個小組沒有完成工作量如何解決？一、要由該組承擔延誤的工作量，二、如因不可控因素，可以在例會中進行討論。」她先複述題目要求，再講方案，聽來一目了然。

昱舒：「若因不可控原因延誤，則應與其他組員交流並要請求援助。若因偷懶原因，則進行合理懲罰。」

兮雲：「拖延如果是外界原因則不懲罰，如因個人原因則應懲罰。」

「合理懲罰、則應懲罰」，天哥抽取了幾個詞繼續追問：「到底怎麼罰？」——他要的是不要流氓的操作細節。

好一會兒，兮雲細細的聲音低低穿過金子般的沉默：「不知道。」——她只有十三歲，是這次營隊中年紀最小的成員，天哥跟她說話的時候，總有一種哄孩子的口氣。

「呃，不知道哦。」天哥衝著她笑眯眯：「如果你不知道，就要想一想。如果還是想不出來，那就是耍流氓了。我們不能耍流氓喔。」

15

依照規則行事，
把規則確認到可執行的操作細節

權力與責任、權利與義務應該是對應的，如果只有權利沒有義務、只有權力沒有責任，權力不受約束會變成專制獨裁；如果只有職責義務沒有權利權力，則無法實現職責。

——二〇一六年八月十六日，天哥，議事規則演示課現場

跳過各種交作業，直接進入討論環節：「作為一個團隊，還需要有哪些職責？除了我們已經討論過的分工之外……」

一個男聲：「需要隊長。」

天哥：「需要隊長，隊長應該幹什麼？」

海文：「帶領隊伍完成目標。」

天哥重複他的回答：「帶領隊伍完成目標。我有一個發現，包括你們之前擬定的草案，很少達到可以落實到操作細節的狀態。某種程度上就是受到了那種大而空的宣傳口號的影響。帶領團隊，怎麼帶領啊？還能再具體點兒嗎？」

海文：「隊長做表率，在完成自己任務的前提下監督別人。」

「監督。還能再具體點兒嗎？」天哥本來想用這個問題引導出一些具體的罰則，這樣就能作為隊長行使職權的依據，但是，接下來的回答迅速轉移了焦點。

佳煒：「盡可能地幫助別人。」

天哥圍繞隊長職責繼續發問：「我們需要一個隊長，權力與責任、權利與義務應該是對應的，如果只有權利沒有義務、只有權力沒有責任，權力不受約束會變成專制獨裁，如果只有職責義務沒有權利權力，則無法實現職責。你們想想隊長應該有什麼具體到操作細節的權利、有哪些不要流氓的權力？」

一鳴：「要求其他隊員去做他們應該做的事情。」他儘量貼近天哥的要求：「比如說安排大家去拿貨什麼的。」

天哥則把這個職能細節往守則上引導：「我理解你的意思是：隊長有權要求別人按照工作計畫開展工作，而這個工作計畫是我們自己訂出來的而不是大人或者別人強加給我們的。除了工作計畫，還有什麼可以作為依據？」

一鳴：「還要再加上：對違反規定的隊員進行處罰。」

天哥：「是不是可以理解為：依據守則，隊長有權對違反守則的行為進行裁決和處置？」

「對。」在得到一鳴的明確肯定之後，天哥繼續提問題：「還有麼？」

天哥在小小沉默後再次開口：「要完成任務需要隊長，要明確隊長職責需要在守則中明確，要明確隊長的職能……」

郭雨：「對接工程進度。」

天哥：「對接這個詞，我覺得挺好的，對接和我們一起實現工作營目標的相關方。對接，除了對內，隊長還有對外的嗎？有哪些事務需要跟你們之外的人對接？隊長對外，應該有什麼權力？」

跳過部分內容，也不再說天哥的引導大家如何從具體情境推導職責，有人說到了昨晚在草海採購物料時預算超支。天哥：「如果沒有決定權，就只能再回來開會，決定了才能採購，但那是現實的。遇到問題會卡住，那怎麼辦？子淳，如果是你，怎麼辦？……紫璿，如果是你，怎麼辦？」

天哥點名的，都是剛才沒有發言的隊員。幾個回合問下來，直到紫璿這麼回覆：「……再跟隊長溝通，定奪一下。選了隊長就是給了一個定奪的權力。」

天哥繼續追問，讓她說得更具體：「定奪什麼的權力？」

「定奪？」孩子被問得有些懵：「就是……就給了隊長定奪的權力。」

「你剛才用一個具體的事引出了『定奪的權力』這個說法，什麼權力？」

紫璿：「就是一些緊急突發的事情來不及討論，但又需要做決定的特殊情況下，隊長有定奪的權力。」

天哥：「如果這樣寫，就可以決定所有的事情。」

紫璿：「不是哦，應該是沒有時間商量的情況下……」天哥迅速打斷了她：「我們現在的議會週期是每晚一次，所以白天的時候可以決定所有的事情對嗎？」

紫璿張張嘴但沒有回應，顯然覺得這個問題不對味兒。天哥繼續逼問：「所以你的表述就意味著隊長有所有的權力。」

這顯然不是紫璿的本意，但她一時又拿不出合適的答案回應天哥的糾纏。隨口說出『定奪』就被天哥不依不饒逼到了牆角裡，難死寶寶了。

天哥放過她，轉向大家：「其實剛才紫璿說的已經比較接近了，隊長需要有某種限定之下的決定權。具體到是什麼樣的狀況？我們需要把這個定義出來，這樣隊長的權力就不是沒有邊界的，是可控的。這個邊界應該怎麼定呢？」

沒有回答，天哥繼續引導：「我們是有預算的呀。也就是說，其實是有依據的，如果一切都嚴格按預算執行的話，就意味著隊長沒有決定權；如果對隊長的權力沒有限定，就意味著權力不受控制。

『特殊情況』這種說法太有中國特色了。如果想從根本上杜絕有中國特色的可怕後果，就必須思考『特

殊情況』應該如何界定？讓這種中國特色不要流氓把它明確化，這是需要我們在議會上討論並寫入守則的……」

終於有人出聲了：「我覺得，如果、如果不超過預算百分之五的話，就可以由隊長決定，如果超過百分之五……」說話的是欣然，一開始聲音細細小小的，也很猶豫。

天哥迅速回應：「你指總體預算還是分項預算？」

這種問法明顯帶有鼓勵意味，欣然猶豫的聲音越來越確定：「不超過分項預算百分之五隊長有權力決定。大於百分之五但不超過百分之十，短時間內不能召集百分之九十隊員開會的話，她可以做決定……」

天哥大喜：「非常好，是可操作的依據，內容還可以再推敲。這就是不要流氓的典型表現。應該為這個細節鼓掌。」

掌聲之後，天哥繼續：「我希望，通過這幾天的思考與訓練，能夠學會不要流氓。依照規則行事，把規則明確到可執行的操作細節，就這麼簡單。」——原來不要流氓也沒什麼難呀，在天哥層層逼問下有點兒緊張的孩子們，都鬆了一口氣。

這顯然讓悲觀主義者也忍不住有點兒樂觀，天哥又小小暢想了一番：「如果有一天，你們中的哪一位跟我說，我在什麼情況下，我在面對什麼問題的時候、我們的團隊操作中有個很清晰的規則是這麼這麼回事，簡單易懂有趣好用，一點兒都不要流氓，是在我推動下形成的。那我一定爭取去請你們吃飯。」

16

議事規則
是讓民主有效率的會議工具

膝蓋上的貝殼被他舉起，他（拉爾夫，被推舉出來的首領）環顧著一張張光影斑駁的面孔。

「一個大人也沒有。咱們只好自己照顧自己。」會上一片唧唧喳喳，隨之恢復平靜。

「還有件事。咱們必須像在學校裡那樣來個『舉手發言』，不能許多人同時發言。」他把海螺舉到面前，打量著海螺嘴。「誰要發言我就將海螺給誰。」

飄過對草案訂定的各種豬跑進入下一階段。天哥介紹工具：「接下來的演示，是我作為主持人，幫助大家運用會議工具，對這些條款進行討論。我使用的是一套叫作羅伯特議事規則的議事工具，寇姐說這是可操作的民主。」

「羅伯特，是一個美國將軍的名字，他把源自英國的議會會議規則加以整理，形成一套廣泛適用的一起開會、做決策、形成決議的會議工具，最早翻譯成中文的是孫中山，被納入了《民權初步》這本書。袁天鵬致力於在中國翻譯與推廣應用這套會議工具，寇姐幫助他實現了農村推廣，並寫了一本《可操作的民主》，讀起來挺好玩的，有趣易學，有興趣的可以找來看。背景介紹就到這裡。接下來我會說明，大家怎麼樣學習使用羅伯特議事規則，通過一個團隊的行為守則。」

「野蠻人奉行叢林規則，權力源自強力，文明人民民主治理，既不是槍桿子裡面出政權也不靠天降成湯英明領袖揮手指航向，而是共同決策。怎麼決策？要開會。《蒼蠅王》裡寫的是一群英國孩子，他們一開始很自然地集會議事，形成了自己的秩序。他們使用的，是從小受到的教育裡學到的議事規則，這一次我們要自組織自我管理，也是在開會議事，昨晚已經形成了我們的守則。」——天哥回身一指黑板。

「我們開會討論形成了這個守則，我們開會的方法，也是從我們受到的教育裡學來，從學校、老師、家長、社會那裡學來的。形成這個守則的過程很有意思，是不是平等參與共同決策呢？我們制定的守則，是不是可操作可執行能夠具體到細節呢？」天哥指著守則：「這是大家共同貢獻智慧形成的守則內容。在今天的這節議事規則演示課裡，接下來我會帶領大家，運用羅伯特議事規則逐條辯論與

通過，每一條都通過了之後，再對整個守則整體做一個表決通過。我們先從第一條開始：第一條，結伴而行，以防萬一。」

「對這一條，有沒有人反對？或者提出修改意見？」

一片安靜。這樣的內容，明擺著天時地利人和占據了各種政治正確。短暫的安靜之後，天哥繼續：「沒有人反對，就視為一致通過。這是一種快速通過程序。」

「我聽到很多人有一種說法，說民主好是好，就是沒有效率。如果瞭解羅伯特議事規則就不會這麼說了。其實也不只是羅伯特議事規則，儘管種類名目各不相同，一般而言，議事規則不僅是讓民主可見可操作的工具、也是讓民主有效率的會議工具。」天哥切換到議事規則授課模式：「使用快速通過程序能夠提高會議效率，節約大多數人的時間，但主持人在宣布通過之前一定要事先說明，並確認『沒有人反對』，這是要保障少數人權利。在這個時候，請各位一定不要羞澀，如果你對哪一條有意見、有想法，就舉手示意主持人，讓大家知道，至少有一個人是反對的，不可以直接通過。」

「大家明白一致通過這個概念了嗎？」天哥再次確認：「當我問『有沒有人反對？』並確認『沒有人反對』，就可以宣布，大家是一致通過了這一條守則內容。」

17

你把「請」字擦掉，
是不是需要請示我們？

辯論，是一個講理的過程。講理，就要有可依據的理由解釋自己的行為。

昱舒有一種特別可貴的特質，公開當面地挑戰權威。她對自己的表述是「愛挑刺」。她的行為直接讓孩子們意識到，可以公開挑戰權威，挑戰權威、和有「自己的不同意見」一樣，都是很自然的事。而且接下來的過程表明：受到挑戰的也沒有用所謂的權威來打擊她。

作為主持人，不能為所欲為，要有依據——依據規則、依據文本、依據動議人本意。我一直強調要找到最初的原始文本，不是這人矯情非得跟小姑娘過意不去，而是在演示主持人和祕書的職責應該是怎麼樣的，以及更多的權利責任關係。

——二〇一六年八月十七日，天哥，議事規則小組討論會

講解過「快速通過」並快速通過了第一條守則之後，進入第二條：「請保管好自己攜帶的個人物品。」天哥頓了一下，回身抄起黑板擦：

「應該把『請』字去掉。守則是嚴肅規範的文本，不要這麼客氣。『請』字放在守則裡是不合適的。」

天哥擦掉「請」字，回轉身準備再次快速通過：「『保管好個人物品。』對這一條有反對意見嗎？」

「你把『請』字擦掉，是不是要請示我們？」聲音來自愛挑刺的昱舒。

天哥頓了一頓：「這條你提出來的對麼？」

「不是啊。我只是覺得，不應該就這麼擦掉。作為一個主持人，你擦掉就擦掉了嗎？」天哥手拿著板擦在那裡。昱舒的追問又追過來一句：「為什麼，你擦掉就擦掉了？」

天哥：「非常好！主持人無權對條款意思做修改，但可以在不影響原意的情況下改錯。我擦掉之前說過了：守則是嚴肅的，不需要客套。我是這麼表述之後才擦掉的，當然，如果動議人反對，我可以不擦。」

昱舒首先表明對這個字的態度：「我是贊成擦掉的。」

同時再次強調了對這件事的態度：「但你擦掉之前，要先徵得我們的同意。」

「這條是你提出來的對麼？」天哥再次重複他的問題：「如果是你提的、你認為不可以擦掉，我可以不擦。」

「不是我提出來的，我也是贊成擦掉的。」昱舒第三次表明自己對主持人修改守則的態度：「但

你要先問當事人。」

天哥轉向大家：「請問這一條誰提的？」

沒有回答，最後一鳴出聲：「這一條，我是彙集了昨天幾個同學的意見，總結了他們的意見寫出來的。」

天哥再次切換到授課模式：「祕書的職責是彙集文字，把重複內容編在一起，不能改動，除非錯字，可以把口語表達變成書面化的語言。」

然後再轉換頻道回到主持人：「回到問題，這一條是誰提的？以『請』字開頭的，我們需要找到最原始的文本。」

佳煒翻手機：「沒有『請』字。」——這一條是她提出的，已經找到了最初的原始文本。

「昱舒？OK？確認去掉這個『請』字是不違背動議人的本意的。」天哥繼續剛才的議程：「『保管好個人物品』，對這一條有反對意見嗎？」

18 不僅要提出問題， 更需要你提出解決問題的辦法

戈友支教多年，很清楚在什麼時候遇到什麼問題，制定了越來越完備的成人支教志願者守則。天哥說這樣身在其中的人完全被動，看不到為什麼、更提不到參與到機制設計中以規避問題。

少年營一開始讓人很糾結：既不能聽之任之出了問題再說；也不能定規矩出意見手把手教他們。

糾結不能解決問題，只好跟天哥學著提問題，引導孩子用不要流氓的守則回應問題，制定守則規避問題。

——二〇一六年八月十九日，睿潔，議事規則小組討論會

結束了與「請」字有關的討論，天哥繼續剛才的議程：「保管好個人物品，對這一條有反對意見嗎？」

「如果保管不好怎麼辦？」睿潔舉手提問：「表述不夠清楚，應該具體到能夠回答：保管不好怎麼辦？」

「非常感謝這個發言，這是一個非常必要的問題，請大家想一下。」高度肯定了問題本身，天哥同時把這個問題當成了教具：「但是，對於睿潔的表述要做一個點評：這種表述是不完善的。一個有品質的發言不僅要提出問題，更需要你提出解決問題的辦法。應該還包括：我建議修改成怎樣怎樣……」

天哥說到這裡話鋒一轉：「當然作為主持人必須保持中立，我不可以做建議性的發言。但我們現在是在上演練課嘛，作為教練我可以提示大家。如果把睿潔換作是我，我會說，主持人我請求發言，得到允許後，對這一條守則提出一個明確的修改動議。我動議，將保管好個人物品一條增加後面的內容：如有損失，責任自負。完畢。然後，再進入到對這個修改動議的討論階段……」

顯然這麼說太迷惑人了，天哥稍做停頓：「呃這做法用說的太麻煩了，我們還是直接演練一下。請一位同學來提這個動議好不好，一鳴？」

天哥鼓勵之下，一鳴舉手發言：「我提議增加……」

「動議。」——天哥反應迅速打斷了他。明明是他自己攛掇娃說話，也沒留情面。

一鳴同樣反應迅速學得也快：「我動議，動議修改。增加：如果丟失或者損壞，後果自負。」

天哥：「有人動議對第二條守則做修改與增加，第二條文字就變成了：保管好自己攜帶的個人物品，如果丟失或者損壞，後果自負。將這幾個字加入到守則裡，有人同意討論嗎？」

有人舉手。天哥又將自己的身份切換到了教練模式：「作為主持人，剛才我只是把動議人的動議寫到這裡，但不是主持人說增加就能加進去的。修改規則的程式是這樣的：有人動議修改，主持人請祕書記錄下來，再問大家：對這個修改意見有人同意討論嗎？只要現場有一個人舉手，就進入對這條修改動議的討論階段。大家一起討論，是不是修改原有條文。」

「大家知不知道：這個『同意討論』在英文裡是什麼？」天哥自問自答：「英文叫 second。如果有人表示同意討論，就意味著全場沒有人支持他的修改動議，那麼這個修改意見沒有得到被討論的機會。會議進程直接跳過這個修改動議進入下一議程，不會浪費大家的時間。只要會議現場有第二個人表示願意討論這個修改，就啟動討論——這是一種既能夠保證會議效率、節約多數人時間，又可以保護到少數人的權利的一種技術手法。」

19 我可以 反悔嗎？

大家笑她，不理解這種行為，也許覺得這很傻。也許有人會想：你撤回了，讓我們這些支持者情何以堪。能夠看出，大家普遍覺得自己提出來自己又反悔是可笑的。在我們的固有思維裡，似乎只要說了就不可以撤回來的。

撤回動議的說法在議事規則裡久已有之，隨時可以撤回，即使不撤回，也可以採納別人的觀點對自己投反對票，這沒什麼丟人的，恰恰是懂得妥協。

——二〇一六年八月十七日，天哥，議事規則小組討論會

修改後的第二條守則快速通過，沒有辯論。第三條也快速通過。有辯論的是第四條。

「接下來第四條：『與大家友好相處，不與當地村民發生衝突。』昨天晚上已經有人提出了問題。是提到了狗，對不對？」天哥稍事停頓：「我現在請你們試試看，如果想對這一條提出修訂，應該怎麼做？兮雲請問你是在舉手嗎？如果想發言就大大方方舉手，這沒什麼不好意思的。」

得到鼓勵，兮雲將手舉得更高了一點兒。天哥：「請兮雲發言。」

兮雲：「我剛才想了一下，不能光說狗，因為村民家不僅有狗還有牛羊家禽……」

一片笑聲蕩起，天哥也笑：「那更好，還有豬還有雞……」

兮雲的聲音在笑聲裡有些許遲疑：「我動議修改，改成，嗯，與村民及其家畜友好相處。」

天哥：「對於這個修改，有沒有人同意討論？有沒有？」——「有。」

「我們現在進入辯論環節，對於這個修改的辯論。要將『與村民友好相處』修改成『與村民及其家畜友好相處』，請問：對於增加的內容，有沒有人反對？」——一片安靜。沒有。

「對增加『及其家畜』四個字有沒有反對意見？」——仍是一片安靜。天哥等了一會兒，再問了一次：「對這個修改動議沒有反對意見？如果沒有的話，意味著大家一致通過增加『及其家畜』這樣的內容。」

安靜。天哥帶著期待，又等了一會兒：「沒有反對意見？」——還是安靜。

「沒有反對意見。」天哥宣布：「那麼，修改動議通過。這條守則的文本變成了『與村民及其家畜友好相處』。現在我們進入到辯論階段……」

佳煒舉手發言：「有歧義。」

天哥：「你是對增加的這四個字有歧義對嗎？」——「對。」

「我要跟大家講一下：議事規則是在會議中行使民主權利、履行民主義務的工具，對使用工具的人是有要求的。要想有效行使民主，我們要在最恰當的時機做最恰當的事，才能讓這個行使民主的過程有效力，以及有效率。」天哥重新拾起幾分鐘前的話頭：「大家記不記得，剛才我一再問過：對於增加『及其家畜』這樣的內容，有沒有人反對？」——很多人都在點頭，包括佳煒。天哥轉向佳煒：

「如果認為這幾個字有歧義，你應該在前面那個階段，發表意見，我們就可以對是否增加這樣的字眼進行辯論。那樣，你是在恰當的時機用恰當的方式運用規則，如果你能在那個階段說服其他人，並拿出有效修改意見對這個規則進行沒有歧義的文字修改，我們可以根本不必走到這一步。」

說到這裡，天哥遲疑了一下：「要不，我們就返回剛才的那個過程。我們重播倒帶一下，大家腦子夠使*嗎？」

一片贊同，佳煒尤其開心。天哥拔高了聲音，特別提示：「呃，當然，我必須說明一下：在羅伯特議事規則裡，是沒有『重播、倒帶』這種說法的。咱們現在這麼做，只是一次演示、一次教學課，而已。」

說明之後天哥繼續開演：「我們倒帶重播到剛才那個環節。我問：對於增加『及其家畜』這四個字有沒有反對意見？」

「有。」佳煒：「有歧義，我認為當『村民及其家畜』六個字連起來讀，容易產生歧義。」

腦子夠使：（臺灣用法）腦筋轉得過來嗎？

天哥：「確認：你反對增加這四個字對嗎？」——「對。讓村民產生偏差，對咱們的活動有影響。」

「現在進入辯論，對是否在守則條文中增加『及其家畜』四個字的辯論環節。請問：還有其他人要發表意見嗎？」

昱舒：「可以評論嗎？」

「在應用羅伯特議事規則的會議上不可以評論。任何人要求發言，得到主持人許可之後，要首先表明對正在討論的動議的觀點、贊成或者反對，發言格式只能是：我同意這條動議，因為什麼什麼；我反對這條動議，因為什麼什麼……」

昱舒打斷他：「我想說的評論是……」

天哥再次打斷：「請讓我說完。你可以贊成也可以反對，還可以闡述原因，但不可以評論。在向主持人要求發言的時候，只需要按你的想法表達就行了。而不必問『我可以評論嗎』？在應用羅伯特議事規則的會議中，是不可以評論的。」

昱舒依然堅持：「我可以發言嗎？」天哥做了一個請的手勢。

「我對她的發言有疑問，而不是站在她一方或者反對她。」——「那你是要提問，而不是評論。」

「我不是正方或者反方。我有疑問：什麼是歧義？剛才說有歧義，但沒有說明白。」

天哥：「這叫提問。你提問的時候要面向主持人，而不是向剛才的發言人。任何人發言都必須面向主持人。之所以這樣要求是為了避免衝突，不給兩個人針鋒相對的機會，不給把辯論變成人與人衝突的機會。我們這個團隊很好，都很禮貌有教養，為防止有人不具備這種能力，避免集體議事衝突，

羅伯特議事規則這樣規定。」

在面向昱舒講解完畢規則之後，天哥轉向佳煒：「現在有人提問：產生歧義到底意味著什麼？」

佳煒：「作為村民，『村民及其家畜』這種提法可能意味著，把村民和家畜放在並列位置……」

笑聲又起，天哥也笑：「他們會覺得，把自己當成家畜了……」

佳煒：「對。我們不怕一萬就怕萬一，我們只有三天的施工時間，如果因為這個……」

天哥打斷她：「可以了，你已經回答了這個問題謝謝。主持人有控制時間的義務，一旦超出回答範圍就要打斷。好的，現在再回到我們的辯論階段。請問還有人對增加『及其家畜』這四個字發表觀點嗎？」

天哥等了一會兒：「確定沒有的話，我們要對是否增加這四個字進行表決。同意增加這四個字的請舉手，請明確舉高一點兒，別跟撓頭*一樣完全讓我看不出來……」

兮雲細細的聲音再次響起：「反悔可以嗎？」

她的聲音立即淹沒在大面積的笑聲裡。天哥明顯拔高了聲音，但仍顯得挺單薄：「不要笑。這牽扯到羅伯特議事規則裡一個挺專業的詞：撤回動議。自己的動議是可以撤回的，隨時可以撤回。撤回動議這個概念有點兒複雜，我們說反悔：你當然可以反悔。能說說反悔的理由麼？」

「佳煒有道理。覺得不妥，又想不出更好的表達。所以想反悔。」大夥兒的笑聲本已漸漸淒落，如此又次第飛揚。

天哥提高了聲音：「不要笑，反悔是可以的。反悔有兩種辦法，一種是在表決階段，對自己的動

撓頭：輕輕搔抓腦袋的動作。

議投反對票；還有一種是在討論階段提出：『撤回我的動議。』」天哥稍頓，正顏：「請大家不要笑。反悔，不是這個人笨，而是這人明智。」

天哥如此高調明確的褒揚止住了笑聲，辯論繼續進行，兮雲選擇了「撤回」。

「動議人決定撤回，我們回到這條守則原來的文本……」

寇姐舉手要求發言：「我動議在後面增加一句話：『不招惹家畜。』將守則全文變成：『與村民友好相處，不招惹家畜。』」

「有人動議在後面增加這五個字，『不招惹家畜』。有人同意討論嗎？」天哥等了一會兒，有點兒遺憾地說：「呃，沒有同意討論，我們就不考慮這個……」

男聲響起：「有，我舉手了。」

天哥笑彎腰：「你這樣舉手也太迷惑我了，上次把誰撓頭當成了舉手，這回把你舉手當成了撓頭。哈哈拜託，請你舉手舉高點。哈哈哈哈哈也不是只說他，拜託你們都把手舉高一點兒……」

最後這條守則以「與大家友好相處，不與當地村民發生衝突，不招惹家畜」全票通過。但是這個過程必須跳過，接下來要說的，是——舉手。

●開會時，放在心裡——

◎開會的目標，主要是讓孩子們練習並體會：依照規則行事（包括討論規則），並透過討論、使規則得以確認到可執行的操作細節，其實並不複雜困難；也有點像遊戲，藉由規則劃出權責範圍，遊戲將更富挑戰性與趣味；對於刺激思考、觀察能力也有幫助。

◎書中的少年們是初次理解，經由自己參與討論、逐步議定的營隊「守則」，放大來看，就相當於國家的法律甚至憲法。那麼，您是否曾經想過（就算在臺灣），法律或法治，為何能提供我們真正的保障？——它已是完備的嗎？還有更完善的努力空間？

◎大人（師長）們不妨觀察，在實際操作中，孩子們認知的「民主」跟自己的差異在哪裡？大人就代表正確嗎？會後也可與孩子們（面對面或藉由留言、書信）交換意見。

◎無論您是大人或孩子，請在這個階段試著寫下您對「民主」的想法或印象？如果還能跟其他人（大人或孩子不限）一起討論、激盪、修潤，就更棒了！

第四個會

二〇一六年八月十六日晚

地點：威寧縣育才小學

成員：少年營員十人＋成員營員四人
例會





● 開會了！小提醒

◎ 作為演練、學習議事規則，由孩子自主運作的會議，大人們可在「會後」另作檢討，或與孩子討論疑問與困難，不建議預設太明確的「理想目標」（即設定孩子要熟悉規則到什麼程度），或急著「馬上」「幫孩子解決問題」，以免徒增壓力與挫折。

◎ 若孩子對於開會、議事規則無經驗，先把目標放在兩件事就很夠了：（一）使孩子不排斥開會、不感覺無聊，且可逐漸適應公開表達，傾聽並尊重不同聲音；（二）逐漸習慣團體的公眾事務，都提交正式會議辯論，並接受表決結果，不擅作主張與行動。（編按）

請閉眼，
請舉手

先閉眼，再舉手。典型的匿名提名。匿名提名是種極富中國特色的提名方式，這種提名方式、這種選舉觀念會影響孩子，體現在他們未來的合作和工作中。

匿名提名看上去能避免尷尬，實際上是一個負反饋，直接造成了不鼓勵參與。人，尤其是中國人，從小被教育、被傳輸這樣的意識。那就老師說誰是誰、領導說誰是誰。

——二〇一六年八月十七日，天哥，議事規則工作組討論

八月十六日晚間例會地點是育才小學辦公室，學校唯一一個有電的地方。笨重的會議桌和椅子，排排座，面向講台。

開會時間到，主持人子淳招呼大家坐好開會，他自己站在講台上。

天哥起身：「大家有沒有注意到我們吃飯前的那次會是怎麼坐的？我曾經和大家一起把桌子重新擺布成一個圓形，每一個人都能面向主持人，每一個人都能看到其他的人。這樣的位置排列和這樣的理念是一致的：每一個參與成員都是平等的。現在，我們無法改變辦公室的布局，但至少可以通過選擇位置和轉頭的辦法，形成接近圓圈的樣子……」

天哥建議主持人從講台上走下來。

「那我站到中間吧。」子淳走下來：「我宣布例會開始。先宣布例會規則：營隊每晚都會有例會，例會常規內容是回顧一天的得失，找出問題、解決問題。」

「例會中，每一個議題，每一個人有兩次發言機會，每次兩分鐘，與會成人營員只有發言權但沒有表決權，我是今天例會的主持人子淳。」

「我是祕書昱舒。」

「我們的第一個議程是，先總結今天進展，策劃明天的安排……」跳過第一環節直接進入選舉階段：「第二個議程，是要選舉一位隊長。希望大家踴躍競選，也希望大家推選自己認為合適的人擔任隊長。」

會場鴉雀無聲。但不是那種沉甸甸的寂靜，而是一種湧動著的靜——那種帶著興奮帶著期待和不

安的靜。不管是孩子還是大人都對即將發生的未知帶著期待。

子淳繼續向前推進：「隊長提名，分別有自薦和推薦兩種方式。先是自薦。」

「請所有同學把眼睛閉上。有意願自薦參選的請舉起你的左手。」除站在中間的主持人之外，全部少年營員都閉上了眼睛，在場的成人天哥牛姐睿潔和寇姐都興奮地睜大了眼睛東張西望。子淳：「請閉眼，請舉手。」

少年營員中，只有佳煒一個人舉手自薦。而且，舉手的過程特別逗。先舉起了自己的左手立即又放下了把手縮回，又舉了舉右手試了一下，似乎是在確認左右，最後舉起左手。

「好的，請放下。」主持人：「大家可以睜開眼睛了。如果你希望推選任何一位擔任隊長，可以舉手發言。」

昱舒：「我推舉佳煒，我瞭解她有過戈壁行走經驗，大家都看到她很能幹，有親和力，有擔當，適合擔任隊長。」

天哥插言：「推舉隊長之後，要徵得被推舉人的同意。」

主持人向佳煒發問：「你願不願意當隊長？」——「我願意。」

主持人：「還有沒有別的隊員願意推選他人？」——安靜中豆子出聲：「沒有。」

主持人：「只有一位同學競選隊長。既是自己願意競選，又是被我們推選出來的。我宣布，佳煒當選為隊長。」

掌聲響起。

21 沒有程序正義的選舉 是沒有效力的

只有一個人自薦，被推薦的也是這個人。主持人立即宣布她就是隊長。

那一刻，小小年紀就留學美國的子淳瞬間就把自己變成了一個中國式老師。活生生就是中國選班委的情形，看上去是民主選舉實際上是老師說了算。主持人自然而那就那麼做了，孩子也沒有異議，包括不憚於挑戰權威的昱舒。

我們的孩子，壓根兒，就沒有程序正義的意識。

——二〇一六年八月十七日，天哥，議事規則工作組討論

「這樣選舉是無效的。」——天哥一語驚人。不僅把掌聲凍結在半空中，包括孩子們正在鼓掌的手也凍在面前。

天哥在大家的愕然裡舉手要求發言：「就算只有一個被提名人，也不意味著這個提名必然通過。不管是等額選舉還是差額，沒有程序正義的選舉是沒有效力的。選舉，分為兩個部分，一部分是提名競選，另一部分是表決。這次選舉只有提名但沒有經過表決程序——沒有程序正義。沒有程序正義的選舉是沒有效力的。」

主持人對這個原本陌生的程序正義反應迅速：「那我們倒帶一次（眾笑，倒帶一詞一再出現，每有笑起）。現在請佳煒發表競選演說。請說一說為什麼我們應該選舉你當隊長？」

小夥伴們同樣活學活用迅速進入角色：「想讓我們投票給你，要先做拉票演講。」

佳煒：「三年前，我走戈壁的時候也是隊長。走戈壁按年齡分隊，一隊最小、四隊最大，我們在三隊，那年我初一升初二，因為長得高被分在了高中組，是我們組裡年齡最小的。競選隊長的時候，也有很多人不服氣。但幾天戈壁走下來我個人計時成績第一，我們隊在四個隊排名第一，而且是唯一一個沒有任何隊員上收容車的隊。說明我在擔任隊長方面能夠做的……嗯……不是特別差。」——她用「很好」「勝任」一類的詞而是用了『不差』這種說法，引來一片笑聲浮動。

笑聲飄過之後佳煒繼續：「這回我們最大的任務是粉刷牆壁，我父母都搞建築，從小就混工地，耳濡目染，對建築有一定瞭解。」

「還有一個原因，作為咱們隊裡的第六個男生，我男女通吃（又是一片笑聲），既可以跟男生溝

通又能夠與女生溝通。有這樣的優勢，能成為整個隊伍裡發揮調和作用的人。」

主持人：「謝謝你所發表的演講，還有其他人想要競選？如果沒有，我們就進行表決，同意的請舉手。九票，全票通過。」

「我宣布，佳煒當選隊長。」——掌聲。

選舉程序之後，主持人接續此前議事規則演練課的內容：「對於隊長的職位權利約束和規定，我們還沒有提出一個詳細的計畫，剛才的會上已經有人動議修改守則並在成員守則中加入隊長有關的一些……」

天哥申請發言：「我說明一下：現在是我們的法定例會，本次活動的最高決策會議。只有在這個會議上做出的決策才是有法定效力的。而關於修改守則的話題是我們吃飯之前的議事規則演練課上說的，那只是一個演練，在演練課上討論的守則是我們的教具。教練課不具備法定效力。到目前為止，我們這次營會有法定效力的守則，還是昨天晚上大家舉手通過了的那個版本。那是程序正義。」

天哥回身把程序正義四個字寫到黑板上：「昨天那個守則，是我們自己制定、自己通過，也將自己遵守的規則。它不完善、需要改進怎麼辦？我們就要通過合法程序修改它。如果沒有通過新的守則，意味著昨天投票通過的守則還是有效的，這也是程序正義。」

沉了一下，天哥繼續：「大家明白我的意思嗎？如果想修訂它，使之更條例我們的需求，就需要通過合法流程，這還是程序正義。」

22

程序正義
是個什麼鬼？

就有一種預感：不管事情實際效果如何，得差評的機率高於好評。

因為評判不是出於運用規則的孩子，而是戈友這幫大人，主要是帶隊的水哥。我第一次跟這個年齡段的孩子一起玩議事規則，而且是在一幫大人環繞之下這麼玩。水哥要訂規矩避免問題，我要因應問題訂規矩、運用規則解決問題的同時建立機制。本來他是勿庸置疑的權威，而我在消解權威，規則治理本身就是對抗權威的。

這麼說沒有好壞對錯道德評價，運用機制解決問題，從根本上，就是權威的敵人。和水哥之間的張力無處不在，他要結果正確，實質正義；我要開會共治，程序正義。

——二〇一六年八月十七日，天哥，議事規則小組討論會

那個讓天哥嘮嘮叨叨一唱三歎的程序正義，到底是個什麼鬼？

程序正義、看得見的正義，指裁判過程（相對於裁判結果而言）的公平、法律程序（相對於實體結論而言）的正義：「正義不僅應得到實現，而且要以人們看得見的方式加以實現。」（Justice must not only be done, but must be seen to be done.）

在中國人的百度百科裡，「程式（序）正義」詞條中有這麼一句：「這其實是英美人的一種法律傳統」——吼吼這個極富中國特色的說法裡有兩個關鍵字耐人尋味：「法律傳統」，而且，是「英美人的」。

先說頭一個，程序正義是法律傳統，又不止於「法律傳統」，亦是「會議傳統」，特別注明一句，不只是議會會議傳統，還包括日常集會，也包括小屁孩兒的會。《蒼蠅王》中流落荒島上的英國孩子聚齊了第一件事就是開會選出一個「頭兒」，頭兒用海螺象徵發言權，傳遞海螺分配發言權，「必須要像學校裡那樣舉手發言」，似可佐證這還是英國普遍的「教育傳統」——這又碰到了天哥的痛處：「在這個問題上中國人不是上帝的選民」，但在這裡不能跟著天哥跑題，繼續說第二個：「英美人的」。

程序正義、議事規則，確實是英美人足以自傲的傳統，例子不勝枚舉乾脆就不舉了，難怪他們牛逼哄哄*總有一種「上帝選民」的自我感覺。

現在需要探討的也不是這種感覺，不能跑題。《蒼蠅王》主人公是六到十二歲的孩子，作者是個老師，對這個年齡段的英國孩子有發言權，對英國的教育傳統有發言權。孩子這麼做，教育使然，既有學校老師的言傳身教也有社會環境耳濡目染。

牛逼哄哄：（貶意）自以為了不起，目中無人。

但是，即使是上帝的選民如英國人，生長在如此教育傳統之下的英國孩子，又當如何？

《蒼蠅王》小說以獲救結尾，獲救前最後一個場景是一群野蠻人搜尋追殺他們曾經選出來的頭兒，上島救人的海軍軍官對他們說：「我本以為是一群英國孩子——你們都是英國人吧，是不是？——應該比剛才那樣玩得更好……」——這麼說話，超有意思，不僅是搭救者、文明人對小野蠻人說的，也流露出典型的英國人思維，英國式的、上帝選民的。

是英國人、是上帝的選民。即使如此，又當如何？

《蒼蠅王》作者高汀是老師，二戰入伍，戰後又做回老師，「他認為如果不是老師的教育和及時制止，如果沒有規章制度的約束，許多孩子就會打架鬥毆，就會做出野蠻的舉動，人性中的惡會在這些未成年的孩子身上自然顯露出來。」那個孤島上的求生故事，是以崇尚暴力的專制派壓倒了講究治理的民主派而告終。這本書講的是孩子的事，又不是孩子的故事；是人的故事——「作家的任務就是幫助人們，使人們瞭解和正視自己的本性」。不管是史威夫特還是歐威爾、高汀，英國作家用自己的作品當之無愧地實踐了這句話。

英國不僅有源遠流長的憲政自治傳統、程序正義傳統，也有讓人歎為觀止的寓言小說傳統，從幾百年前的《格列佛遊記》到《蒼蠅王》和《動物農莊》。《蒼蠅王》中的救人者是軍人，他的背景是軍艦，而整個小說的背景是核戰爭——上帝的選民也在反思。

這些書一直在各類榜單、各種學校推薦書目裡，也是英美人的教育傳統：人不能認識自己的本性，就不能有意識地控制本性中的獸性……

呃哦不對，故事這麼講，好像有點兒跑題。我們還是要回到八月十六日例會現場，回到天哥強調程式正義的現場。

主持人：「有人動議修改昨晚守則版本嗎？」——幾隻手同時舉起。

天哥：「誰先舉手有優先動議權。」

主持人示意，佳煒發言：「第一修改昨晚的守則，第二加入對隊長的規範與約束。」

天哥舉手：「如果你是動議一次會議的話，需要說明是在什麼時間、什麼地點開？」

佳煒：「動議一次臨時會議，明天午飯結束、午休四十五分鐘之後開會。」

23

我不希望看到
你們用這種精神狀態出現在育才小學

慶幸加入到這個營隊中，一直處在一種不斷調整自己的狀態裡，被各種突如其來啟發。先被水哥一嗓子喊醒：不要基於良好願望踐踏責權邊界無視自治契約、因政治正確而獨裁專制。

天哥說到《蒼蠅王》，提醒我珍惜今天得之不易的幸福生活、珍惜這個從天而降的大好機會：《蒼蠅王》小說再好，純屬虛構，而眼下全是生猛鮮活如假包換的現實！甚至比小說裡飛機失事更神奇——明明是來援建，卻掉進了一個始料不及的民主遊戲，活活上演程序正義與實質正義、憲政自治與專制獨裁真人秀。

在中國玩民主、自組織，純屬天方夜譚——不管是對孩子，還是對成人。我們的孩子，素無民主傳統、自治教育、契約精神，成人又何嘗不是這樣？

天哥與水哥同時出現在這個「荒島」，他們的存在本身就有一種小說般的隱喻色

彩。孩子們掉進民主自治自組織這樣的荒島已經足夠神奇；同時經歷與成人之間自治與專制、民主與獨裁的糾扯，比小說裡的荒島更荒島。

——二〇一六年八月十七日，寇姐，議事規則小組討論會

結束了孩子的例會，天哥牛姐睿潔寇姐四個大人離場轉戰操場，繼續開會——成人營員例會。

操場上正開酒會呢。小二、啤酒、花生米，那幫人已經喝差不多了，跟著建哥的吉它搖頭晃腦。寇姐抱著電腦一路走一路跟著唱「我們坐在高高的穀堆旁邊，聽媽媽講，那過去的事情」——**打住！**這種歌，也太暴露年齡了哇！

開完會，黑燈瞎火的操場上一幫人繼續小二*啤酒花生米，繼續吉它唱歌晃腦袋，寇姐長歎一聲抱起電腦回二樓的學校辦公室——她不能嗨皮，得去幹活，必須完成今天的作業，給家長群發出當天的日報。

燈火通明的辦公室擠滿了孩子，寇姐哈欠連天，已經十一點了，她是早睡早起型，睏了。寇姐一邊甩頭一邊安慰自己：明天就解放啦。明天起，日報這檔子事兒就要由少年營員傳播組接棒啦哈哈……

寇姐的哈欠被兮雲打斷，端著手機過來：「這麼寫行不行？」——她是傳播組成員，今晚例會上

小二：北京二鍋頭（酒）。

剛剛確認，明天子淳和她負責編發日報，這叫未雨綢繆早做準備。

寇姐假模假式掃了一眼（她早老花了，不戴老花眼鏡，什麼也看不清），抬頭一臉茫然：「你覺得呢？你覺得行就行。」——兮雲輕歎一口氣走開：這種大人，也太不負責任了吧。

過一會兒兮雲又過來了，在手機上把同一件事用不同的風格寫了兩遍，給寇姐出的是選擇題：「你喜歡哪一種？」

寇姐這回戴上老花眼鏡認真真看了兩遍並出聲讀了出來，抬頭還是一臉茫然：「我都喜歡，你更喜歡哪一種？」兮雲沒歎氣，從此再沒問過寇姐——吃兩塹，長一智*：這麼不負責任的大人，問也白問。

寇姐寫完了日報正要發送，哎呀不對勁兒怎麼氣壓低了？抬頭發現屋裡多一影子，一個腰板挺直

的影子——水哥。
「你們在幹什麼？」——「玩。」刷手機下跳棋畫畫聊天的孩子誰看不出水哥的怒氣？出聲回應的是年紀最小的兮雲。

「現在幾點了？」——「不到十二點。」還是兮雲。說的沒錯，確實不到十二點，還差兩分鐘呢。

「援建即將開始，到這個時候還不去睡覺，明天怎麼幹活？」水哥的話還是問句，但這回沒人吱聲了。

「為什麼還不去睡？」水哥繼續問：「我們是來援建的，不是來玩的。明天就算能勉強起來上工，也是垂頭喪氣無精打采的，我不希望看到你們用這種精神狀態出現在育才小學。」

吃兩塹，長一智：「吃一塹，長一智」意思近於「不經一事，不長一智」。此處因兮雲問了寇姐兩次，所以是「兩塹」，遭遇兩次挫折。

海文第一個起身去睡覺，寇姐抬頭見他的身影無聲無息滑過水哥身側，心下暗問：「給這老爸當兒子，容易麼？」

其實，當天一早，寇姐已經問過一回了。

她起早，早早就到了餐廳，饅頭雞蛋稀飯，正埋頭苦吃呢，耳邊聲音響起：「我一碗麵條，海文你呢？」是水哥，聲音不高。

「我也麵條。」海文聲音也不高。

「我們兩碗麵條。你先去坐吧。」前一句是對餐廳廚師說的，後一句是對兒子說的，水哥聲音雖然不高一如既往地乾脆俐落，兩人應聲而動按水哥的吩咐一個去做一個去坐。

水哥站在原地等著端麵條，腰板挺直。海文走過寇姐身邊去找桌，沒來由的飄過一絲感慨：海文不易。

水哥是戈友永遠的男神，不管多累都是腳下生風走路從不拖泥帶水，任何時候出場永遠腰板挺直，聲音不高但開口就是指揮若定，面對所有問題各種信心滿懷政治正確，水哥的問題就是沒有問題——給這老爸當兒子，容易麼？

當天二十四公里山地徒步，水哥始終走在最後——收尾。

誰都知道出野外開路收尾都要由經驗豐富的老驢擔綱，特別是帶這麼一幫小菜鳥出門，收尾更是

重中之重。水哥這一路，一直在最後面，各種收容服務處理各種狀況不復一一。

海文和好朋友郭雨走在一起，郭雨感冒了，海文一路照顧他，偶爾關照別人。集結之前的網路大本營階段，海文郭雨組合做了很多事情，海文做事主動考慮周全有乃父之風，只是更拘謹內斂不像老爸那麼揮灑自如。

兩位攝影師一路各種抓拍，這一程水哥海文的父子合照只有一張，他們各有各忙，直到山坡小駐休息父子倆才出現在同一場景中。

後來，水哥抓著攝影師再三叮囑，要把這張照片發清晰版給自己——彼時神情真真溫柔如水。

合照很美，仰拍，藍天，白雲。十六歲的海文身高已經趕上並正在超過父親，儘管一路都走在父親前面，但在照片上是在父親身後。當然拍照事小，麵條事小，聲音聲調事小，走前站後事小，揮灑內斂事小，不管在集體中還是父子間，儘管海文足夠優秀，他的能力雄心叛逆自然收斂、或者是被收斂……給如此這般光芒萬丈的老爸當兒子，容易麼？

當晚成人例會，水哥說到自己的遺憾：「一路下來好可惜沒有看到男孩子們表現出男子漢氣概，對同行女生的關照……」哇噻水哥，誰會這麼勇敢無畏在一堆老爸老叔面對表現這些？特別是當著水哥如此這般偉光正的全能老爸？寇姐忍不住又替海文感慨了一回。

過後又八卦雞婆地暗想：以水哥強悍的行動能力，不會按捺不住親自動手暗示明示讓男孩子們這樣做吧？

不八卦了，說正經的。那個夜晚水哥真的有點兒確實很失落喔，為和兒子盈盈一月下默默不得語——他們一幫人月光下兀自沉醉，不遠處海文與郭雨也坐在月下，在同一個學校裡同一片星空下，各賞各月。

● 開會後，試一試

◎ 如果大人可以接受並適應，不在開會時介入孩子們的自主討論，那麼，在「開會以外」的時間，也能做到秉此原則，慎重地看待、理解孩子們的意見與行為，而不是單方面的命令或要求？如何拿捏旁觀距離與介入的時機？如何適度表達顧慮，跟孩子討論雙方可接受（且可具體做到）的約定？

◎ 那麼，不妨在此練習寫下來，孩子的行為或意見，不符合您期待，或違反了約定時，彼此可以怎麼做？也不妨與孩子一塊討論？

施工培訓會

二〇一六年八月十七日上午九點

地點：威寧縣育才小學教室

成員：少年營員十人＋成員營員四人
＋勞動委員一人（萌叔）
教學課



$$V = \int s \, dh$$

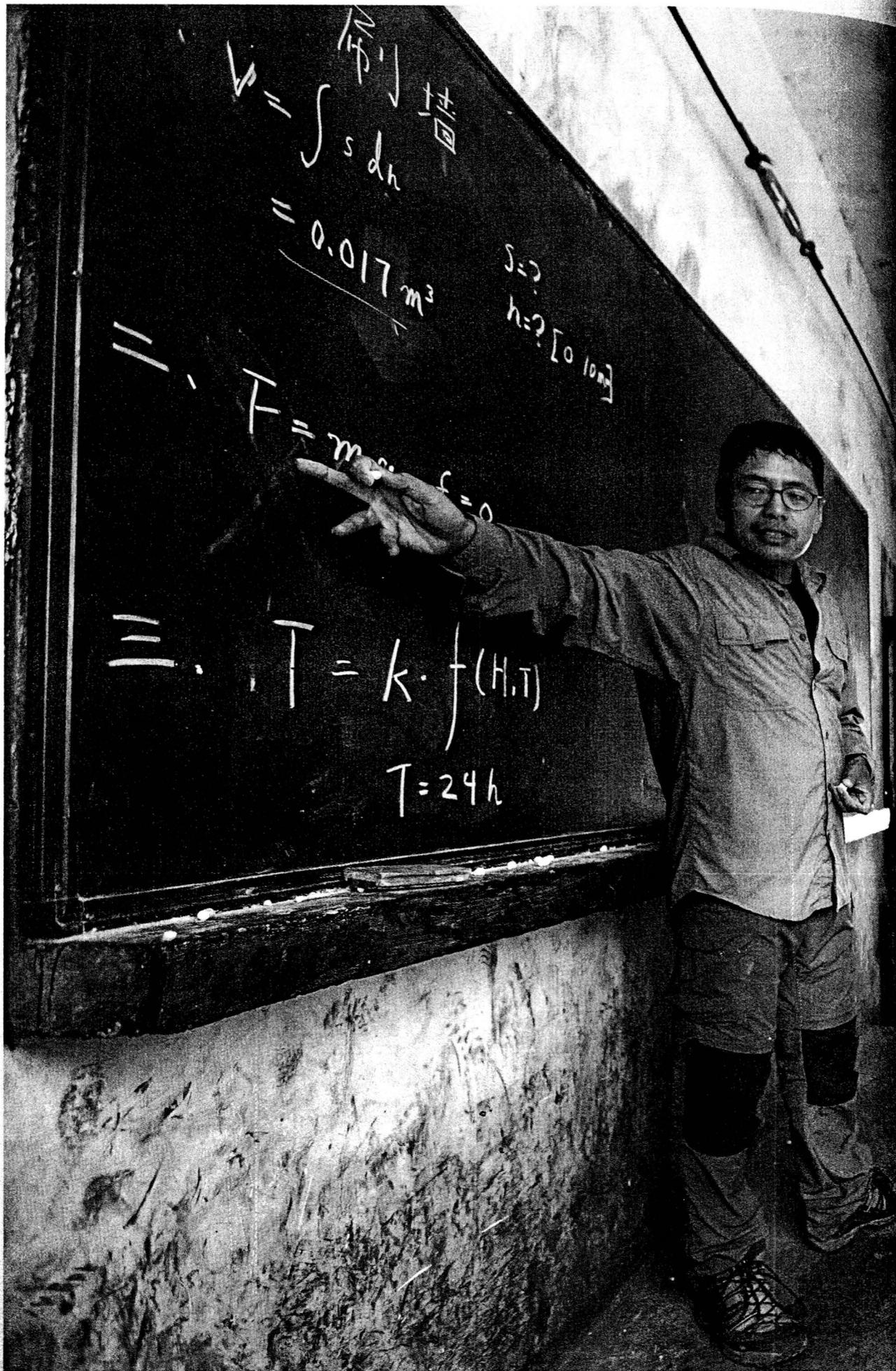
$$= 0.017 \, \text{m}^3$$

$$s = ?$$
$$h = ? \quad [0, 10 \, \text{m}]$$

$$T = m \cdot s = 0$$

$$T = k \cdot f(H, T)$$

$$T = 24 \, \text{h}$$



24

怎麼刷牆？
怎麼刷牆其實不重要

今日早晨，大家有的拖著略顯疲憊的腳步，有的揉著惺忪的睡眠，抬頭向遠處一望還都以為一腳踏入了玉皇老兒的靈霄大殿，直到營員九點集合開工，山谷中的迷霧才逐漸散開。

看著眾人一副躊躇滿志的樣子，萌叔不禁感慨自己的「刷牆動力學」終於派上了用場。儘管營員們的智力條件受到了些許挑戰，大家還是饒有興致地聽完了講座。

——二〇一六年八月十七日，少年營員發布的家長群日報

援建正式開始。

孩子們沒有做過刷牆的活，開工之前要先培訓，培訓講師是勞動委員萌叔。

培訓開始之前，要先領物料工具。

頭天開會確定的出工時間是早晨九點鐘，其實剛八點半，隊長已經就位了，把所有的工具理好，在二樓陽台上，先將各種工具與勞動安全用具按人份擺放，又將大宗施工物品按組別擺放，一切井井有條。以至於戈友幾個老司機在隨後的成人會上感慨：比大人強遠了去，這一點得向孩子學習。

培訓課在育才小學教室裡，也是施工現場，孩子們馬上就要在這裡開始刷牆。課桌上擺著教具，一桶立邦漆，馬上就要用它刷牆。

教具後面，站著講師萌叔。萌叔把手搭在教具上，等大家都坐定了，清清嗓子，開始授課。

都以為是要打開桶邊幹活邊講的，沒想到那桶漆出場純屬擺設，開講之後，萌叔從頭到尾就沒再碰過油漆桶。

萌叔轉身走上講台，用粉筆在黑板上一口氣寫下了三個天書般的數學公式，可見胸有成題。三個公式全是除他之外誰都不懂的分微積分，是刷在牆上的油漆均勻度與重力、重力加速度、空氣濕度和溫度之間的變數關係。

這堂課，不僅寇姐這種經典科目盲聽不明白看不懂，就連純正理工男天哥也承認「一點兒沒聽懂」。

不過還好，好在萌叔會講，每一個天書般的公式都是從眼下亟待解決、與刷牆有關的現實問題入手破題的，把所有遠在天邊都講得近在眼前：「我們都想把牆刷好，想要刷好，第一要勻，大家都知

道，絕對均勻是很難實現的，因為在地球重力的作用下，油漆刷在牆上，在變乾之前是會向下滑動的，這裡不僅有油漆粘稠度與地球重力的函數關係，油漆變乾的速度還與當天的溫度與空氣溫度有函數關係……」

「我們準備的油漆夠不夠？刷這一間教室，到底需要多少漆？這裡有一個油漆重量與教室面積之間的函數關係……」

每一個現實問題，都通向黑板上的一個公式，對每一個公式的解讀，萌叔都會以此作結：「那麼，這個變數到底是什麼？目前還沒有人能算出來。如果你能解決這個問題，也許諾貝爾數學獎或者物理學獎就是你的了……」

在頒發了三個諾貝爾獎之後，萌叔放下粉筆，把手又搭回到眼前的油漆桶上，宣布：「下課。」

「那，我們怎麼刷牆呢？」孩子們一席凌亂。

「怎麼刷牆？」萌叔微笑著搖搖頭，結束了這次刷牆前的培訓課：「怎麼刷牆，其實不重要。」

隊長帶著一頭霧水的小夥伴刷牆去也，萌叔帶成人營員攀牆上房布線接電，寇姐喊上天哥睿潔牛姐蹇進不影響施工的食堂，開第一次議事規則小組會。

會議開始之前，天哥面帶憧憬畅想未來：「原來以為，營隊結束之後，對我的差評主要來自水哥。」

現在看來，萌叔的差評有望更差。」

25

我們在用很認真的態度，
做很瑣碎的事

都說看熱鬧的不怕事兒鬧大，但樂子太大了也不好，把人興奮得一驚一乍的。

一開始我的目光跟著天哥水哥之間的張力走，這不是個人恩怨地球人都知道。拋開民主憲政層面共識不談，對營隊的自組織自運行也理念一致，遑論權責邊界契約精神。但若具體到營隊事務細節，他們之間的矛盾無解。諸般不同分歧矛盾衝突幾乎可以無窮解讀，從雞毛蒜皮直通憲政自治與專制獨裁，每一句話每一種行為都能再三解讀妙不可言，把好端端的議事規則助理變成了八卦雞婆，這類雞婆行為其樂無窮，無限擴大，擴大到水哥父子關係，以及萌叔父女關係。擴大到後來招來水哥萌叔一通混合雙打，樂極生悲活該倒楣。

——二〇一六年八月十七日，寇姐，議事規則小組討論

營隊集結第二天，十五日清早，寇姐隨大部隊出酒店門上天橋，沒走幾分鐘呢，就聽萌叔柔聲提醒女兒：「歛然，你左腳的鞋帶兒開嘍。」

萌叔與水哥從中學時代就是老同學，兩種不同類型的老爸。十六日走山路那一天，萌叔一路不離女兒左右各種呵護提醒不復一一。中午在山間小學打尖吃飯，幾個女生和當地更小的女生圍堆聊天，萌叔倚在二十米外的樹蔭下目光不離開女兒左右，二十幾分鐘功夫先後兩批派人過去「聽聽她們聊什麼呢」——當然囉，不是干涉不是刺探，而是滿滿柔情。

作為一個兒子的老媽，寇姐忍不住壓力大大：給萌叔當女婿，不容易。

萌叔是個通吃型的神人，既能玩轉精尖高端設備也能挽起袖子做電工活兒。後來走在山路上，寇姐與萌叔某一時段並行聊了幾句，女兒暑假結束之後升高二，萌叔說自己認真對照過中美兩國的高中教材：「都說中國孩子會考試學得多，中國教材數學是數學物理是物理，但美國高中，數學物理是揉在一起的……」寇姐也是老驢，走山路不暈、曬太陽不暈，但一聽這個就暈菜*——老爸當到這程度，累不累呀？

不僅別人看著累，萌叔自己壓力也不小。那晚走到育才小學之後的成人例會，萌叔說：「這個年齡的孩子就像一塊海綿，吸收外界知識的能力特別強，稍不留神就會浪費他們的時間、耽誤他們成長的步伐。我們如何給他們最好的、最優質的教育？我一直在思考這方面的問題，壓力極大。」

萌叔不光壓力大，希望也大，給天哥提出要求：「這兩天我注意到了：我們會圍繞一個問題，提

*暈菜：北京流行語，「完蛋」之意。「菜」字無意義。

供一些技術層面的東西，比如可操作的民主，比如議事規則的細節、怎麼組建團隊的細節。這當然對他們的成長有幫助。但是，應該有批判性的思維，也讓他們去思考議事規則的合理性以及負面的東西，讓他們在短時間內得到真正的提升？」

天哥懵逼*啦：「唔哦這個提升麼，嗯哪，我們的孩子，往往是對於一些很基本的問題根本茫然。我注意觀察他們的眼神了，不是不好意思說，而是確實沒感覺……」

萌叔給天哥提出具體的要求：「我感覺，咱們討論的問題過於瑣碎。對於一個討論或者話題，如果大夥兒兩三天內肯定會忘掉的話，就應該重新考慮是不是還要繼續花時間去做。我們花時間討論的話題應該帶來更多的思考或者留下更深的印記，不能一上飛機，刷一下就忘掉了。從七點多吃完飯到現在十點半，少年例會接著成人例會一直在開會，我們用了很認真的態度，去討論一些很瑣碎的問題。消耗的時間資源和收穫不成比例，我認為應該討論一些更加認真的話題、更加重要的內容，一些能夠讓我們離開這裡之後還能夠去認真思考的問題。」

萌叔對天哥寇姐寄以厚望：「這次天哥和寇姐來這個營隊，做這樣的事情，很有意義。我們帶孩子出來，不應該只是做好事做公益，而要有一個更加深入的提升。甚至，應該怎麼幫助他們做更深入的思考，幫助他們接觸真實的社會問題，甚至不止公益，而是真正像社會學家一樣思考這類問題。」

顯然萌叔讓天哥幼小的心靈很受傷，後來寇姐喊人開議事規則小組討論會，天哥心不在焉一門心思琢磨如何完成萌叔交付的任務：「對於這類問題，我已經盡可能說明孩子們在自組織過程中思考。」

*懵逼：傻眼，突然愣住，狀況外，不知所措。

至於萌叔的要求麼？要怎麼才能有一種更能夠讓他們接受的方式，不是講課，而是大人和孩子類似圓桌會議那麼一種情境，一起聊聊天兒……」

寇姐一意孤行不為所動，反覆對照這幾天的錄音和現場紀錄，一再追問他們彼情彼境之下的感受，不僅問為什麼這麼說這麼做，還要繼續追問做這件事、用這個詞背後的邏輯：「我們要具體具體再具體，用更加認真的態度，做更瑣碎的事。」



第五個會

二〇一六年八月十七日中午

地點：威寧縣育才小學教室

成員：少年營員十人＋成員營員三人

（寇姐缺席）

臨時會議



● 開會了！小提醒

◎ 旁觀孩子開會，其實是個絕佳的認識孩子個性、思考模式、環境觀察力，以及他們與世界如何建立關係、距離的契機。更值得關注的，不僅是孩子陳述贊成、反對的表面理由，更在於背後的動機。

◎ 尤其值得留意的，是孩子「選擇」了「棄權」的理由。是因為不夠了解動議內容、目的、決定結果的影響？或非理性的情感因素？顧慮強勢的聲音、人際的和諧？或誤會棄權也是一種負面意見的表態？唯須提醒：棄權，並不能表示「不同意」，而是放棄權利，完全不可能動搖、延遲表決的結果。（編按）



26

這也可以是

自我教育自我訓練的過程

工作兩個半小時之後迎來午餐，大夥兒夾完菜卻不自覺地湧至糧倉，躲避毒辣的太陽。

飯後四十分鐘左右，天哥便建議營員進行緊急會議，由當天抽籤決定的主持人兮雲和祕書歆然組織進行。會議決定把對營員守則進行修改的時間放到晚間例會，並把午休時間在投票決議後調整為一個半小時。

——二〇一六年八月十七日，少年營員傳播組

當天發給家長群的日報

第二天，午飯過後四十五分鐘，寇姐抱著電腦走進會場，迎面撞到人流：大家正在往外走。

原定討論規則的會議變成了快閃會議，寇姐正點到達，見到的是兩條決議：「一、將午休時間改為九十分鐘，通過，六票同意，四票棄權。二、將午休後的會議合併以晚間例會，全體通過。」

會場迅速清空，天哥打著哈欠要去睡一會兒，牛姐笑笑：「太快了。」

寇姐看看結果：「全都高票通過哦。」

「我們不同意第一條。」說這話的是仍然留在會場的郭雨和海文。

「為什麼不同意？」——郭雨：「太耽誤時間了。」

寇姐當時對郭雨的答案並未在意。五個小時之後當晚的例會，寇姐為防萬一，早早進場守株待會。到了預定的會議時間例會仍沒開始，大夥兒又等了大約半個小時——在等郭雨。當天的日報還有這樣的內容：「當大部分營員都在開始準備收尾工作時，只有郭雨，作為全隊的海拔至頂，仍站在教室中央的桌子上不懈地追求一畫片塵不染的純白天花板……過了大半小時才精疲力盡地爬出了教室。」

大夥兒等了好久，郭雨終於帶著一身泥點子衝進會場，一路走一路道歉，說了無數個「對不起」。彼時寇姐感慨：這次營隊高人多多，郭雨同學在時間問題上絕對是有先見之明的高人一枚哇——這麼一說似乎跑題了，趕緊再跑回來，回到中午閃電會議現場。

海文也說午休時間沒必要那麼長，好不甘心的樣子：「但是他們人多，我們不同意也沒辦法。」

「六票同意，沒有反對，延長午休時間的動議絕對是大比分勝出。四票棄權，包括你倆？」——點頭。

寇姐繼續問：「你們投反對票了麼？」——「沒有。」

「為什麼沒有？」——沒有回答。

「那兩個棄權票也跟你們一樣是反對麼？」——又點頭。

寇姐再問：「在辯論過程中，你們提出反對意見了嗎？」——「提了，但沒有人聽。」

「你們陳述自己的理由了麼？」——郭雨搖頭，海文回答：「他們六票。少數服從多數，說也沒有。」

「六票同意，確實占多數。是不是你們覺得自己沒機會？」——點頭。

寇姐不這麼看：「其實你們還是有機會的。我覺得，至少還有兩種可能性。」

「一種是翻轉投票結果的可能性。」乍聽寇姐這麼說，兩個孩子的目光裡都是疑問：可能麼？

「投票權是自己的權利，要用足這個權利。民主決策，多數決天經地義。在投票之前，有一個更加重要的階段，我認為這是一個比投票更加重要的階段——辯論。」

「在民主語境下，辯論，是翻轉投票結果的機會，要在規則許可的範圍裡用足這個機會。作為反對方，在公開場合、在當面討論的時候，不僅要表明反對的態度，還要清晰闡述反對原因。你們要用足這個機會把道理說清楚，說服別人接受自己。如果通過辯論，有人接受了你們一起投反對票，情況會怎樣？」

海文郭雨若有所思，寇姐和他們一起算數：「現在六票贊成，如果能說服其中二人，就成了六比四反對，你們的意見就能得到通過。如果有一人接受你們的觀點，五比五沒能達成多數，贊成意見就不能通過，也能滿足你們的願望。」

如此說來，真能翻轉結果的哦。

「另外一種是爭取折衷的可能性。」寇姐繼續：「你們認為九十分鐘太浪費時間、太多，有人覺得休息四十五分鐘不夠、太少。那麼你們可以尋求一個雙方接受的折衷，比如動議修改時間為六十分鐘，這樣可以照顧到雙方的需求，也許更容易達成共識。」海文郭雨頻頻點頭。

「另外兩個人也像你們一樣，覺得反對無效，就棄權了？」——點頭。

「你們明明是有立場的呀，就是反對。你們想過為什麼要棄權？或者說，為什麼不投反對票而是棄權呢？」兩個孩子一片茫然，寇姐也沒有繼續追問：「說來午休時長是小事，但充分利用法定發言機會表明自己的態度、清晰闡述說服他人爭取理解不是小事，學會折衷主動妥協並尋求更多支持同樣不是小事。這是習慣、也是技術，還可以說是一種能力。這種能力可以是從我們受到的教育裡得來的，可以從學校老師言傳身教家長社會耳濡目染中學到，也可以我們自我教育的結果。我們應該有意識地思考這樣的問題，在生活細節大大小小的事情裡付諸實用，這也是一個自我教育的過程。」

如此一來有跑題的危險，寇姐趕緊打住：「我不是一味反對棄權，我甚至認為棄權也是一種權利。但棄權是有前提的：那就是你真的無所謂，願意把自己的選擇交給他人，別人怎麼決定你都樂意接受。」

焗個栗子
烤一烤

棄權確實是權利，是一種消極的權利。但是在中國語境之下，棄權作為一種權利，我認為不用特別強調。

我擔心：作為議事規則推廣者，你說棄權是一種權利，是有副作用的。本來中國人就有以棄權為反對的文化，你再強調棄權是權利，容易被誤用。

——二〇一六年八月三十一日，天哥，與寇姐的微信討論

如何解讀棄權，是在中國做議事規則推廣的經典議題。天哥的經典做法是「焗個栗子烤一烤」——舉個例子考考你。

天哥手裡各種栗子、各種烤法一大把，有把握一定烤糊。

「如果我們十個人開會，有一個動議，一半同意，一半反對，怎麼辦？」——參差回答：「二次發言」、「二次投票」。

只要出現這樣的答案，就已經落入了天哥的圈套——被烤糊啦。

「錯！」天哥得意地笑：「這就是沒有通過啊。我們說多數決通過。票數相等就是沒有產生多數。這個動議沒過，接著討論下一個議題。」

天哥再焗個栗子繼續烤：「還你們十個人投票，有個動議，一人同意，九人棄權。過，還是沒過？」

一片紛擾，天哥在小夥伴的凌亂中意味深長地笑笑，很滿意自己烤出這樣的結果：「這有什麼好糾結的：一比零。分母是一子也是一，百分之百，絕對過半數，通過了呀。」

小夥伴們不幹啦，有人說「其實是一比九，同意的是少數」，附和這種說法的聲音越來越強，天哥得意地笑笑笑笑，要的就是這種不出所料結果，凡是焗這樣的栗子，一定烤糊。

「為什麼我們會覺得這樣就是不過？因為我們中國人習慣拿棄權來表示反對，也因為我們通常的計票方式會把棄權票納入到公式裡。我們理解的多數決過半數是全體成員過半數對不對？」——大家點頭。

天哥回身寫下一堆分子式：「當我們這樣想的時候，其實是以全體成員為分母，也就是說，棄權的人，也被我們計入分母了。但是，羅伯特議事規則裡的過半數，指的是投票者中的半數，不計棄權票。」

「是不是將棄權票計入分母，取決於我們對於棄權的理解。我想問問大家：棄權，是什麼意思？」

「放棄選擇。」

「對了！放棄選擇。放棄選擇者就不應該被計入分母……」

分子分母說是講解棄權的經典方式，議事規則小組討論中，寇姐對這種教學方式提出改進意見：「每回講棄權就做算數題，我這種沒有數學頭腦的人一聽就絕望到不行，覺得人生太黑暗了。能不能不做算數，而是從權利角度來探討問題？」

「你的悲摧也不止是做不了算數題。這是理性、是邏輯。」理工男天哥素來自恃算數學得好，一邊表示同情一邊落井下石：「邏輯，是需要智商的。」

寇姐忽略他的打擊不屈不撓繼續表達自己的主張：「棄權、放棄選擇，完全不參與投票這事兒，把自己的決定權交給了參與投票的人。意味著願意接受他人的選擇結果，這是被動意義上的理解，從主動意義上看，也可以理解為拒絕參與決策。棄權也是我的權利哦，拒絕被列入分母也是我的權利。九比一那種計算方法，是不尊重棄權的權利。」

「不是完全沒有道理，但一定不要這麼講。那是正常邏輯，但我們有中國特色。」悲觀哥憂心忡忡：「在這個問題上，中國人不是上帝的選民。本來就習慣於用棄權來反對，你再說棄權也是權利，

有些人斷章取義更得著理啦：我棄權是主張自己的權利——中國人經不起你這麼烤，一烤準糊。」

●開會時，放在心裡——

◎對孩子來說，認識到「棄權是一種權利」，也是個自我認識的契機，從旁觀察的大人師長或許可於會後適時提醒或引導孩子：（在某些議題上）「你願意將自己的選擇（權利）交給別人？別人的任何決定，你都願意接受？棄權是出於審慎考慮，或是不知所措的隨便結果？」另外如果孩子的個性比較「隨和」，習慣從眾，也不要急著去否定或調整，可以放寬溝通、認識的節奏。

◎「棄權」有時候也會被當成一種開會的「技術」（對孩子來說可能過於複雜，未必需要介紹，但可能有機會遇到此情況）。如果關於該動議的各種意見，已經由成員們充分表達，但有人並不完全贊同表決內容全部細節，但又不至非反對不可，且一時間並無更好的「修改」動議進場討論，此時或可考慮辯論過程的正反意見比例，如果反對意見多於贊成（依「多數裁決」原則），動議遭到否決的話，必須重新提出不同動議（這也須評估其必要性），反而可能曠廢時間精神重覆討論已辯論過的類似意見，或發生僵持，或延展出太瑣碎的聲音；那麼，可以考慮藉由審慎思考過後的棄權，讓「現階段相對」較好的意見有機會表決過關，付諸執行。當然，實際的表決結果，未必會與預期一致，這也須有心理準備。

第六個會

二〇一六年八月十六日晚

地點：威寧縣育才小學

成員：少年營員十人＋成員營員四人

＋旁聽一人（育才小學祿校長）

例會



開會了！小提醒

◎ 如果順利，孩子們漸漸願意在會議中發言了，可嘗試引導他們留意、練習發言內容的「有效性」：計畫的進度、可操作性、後續方案、遭遇的問題與應變……等細節。鼓勵孩子在會議中提問（並練習舉手）並盡量提供具體資訊。

◎ 所有成員均須認識：動議（Motion）——行動提議，作為開會議事基本單元，「一事一議」，未提出動議，不予討論。此外，所有成員，尤其主持人，應警醒檢視，並適時制止：成員發言有偏離當前動議？涉及人身攻擊？挑剔發言者動機、習慣、偏好，而未就事論事？（編按）



28

請問
還有問題嗎

開工建設的第一天。施工分為兩組，各負責一間教室的粉刷與整理。

第一組豆子一鳴負責高處的粉刷，佳煒子淳負責天花板的塗漆，昱舒前期一起粉刷，後牆的油漆乾後迅速投入到了文化牆的繪畫之中。

第二組在一開始雖然進度稍緩，但也迅速地在兩位身高力壯的男生郭雨海文的帶領下找到竅門。

歆然和紫璿也賣力地在牆角等細節填填補補，致力於完美主義的創作之中。就這樣營員們不知不覺地就在一早上統統變成了斑點狗和花臉貓。

晚間照常舉行營員例會，體驗羅伯特議會法。

——二〇一六年八月十六日，子淳，少年營員發布的營隊日報

這是一次斑點狗和花臉貓的會議。

開工第一天，少年營員粉刷教室牆壁和繪製文化牆，成年營員廁所和教室接電、粉刷樓梯走廊，頭上臉上身上都是白點子，無一倖免。

「大家好！我是今天的主持人兮雲。」兮雲旁邊站著她的助理天哥。

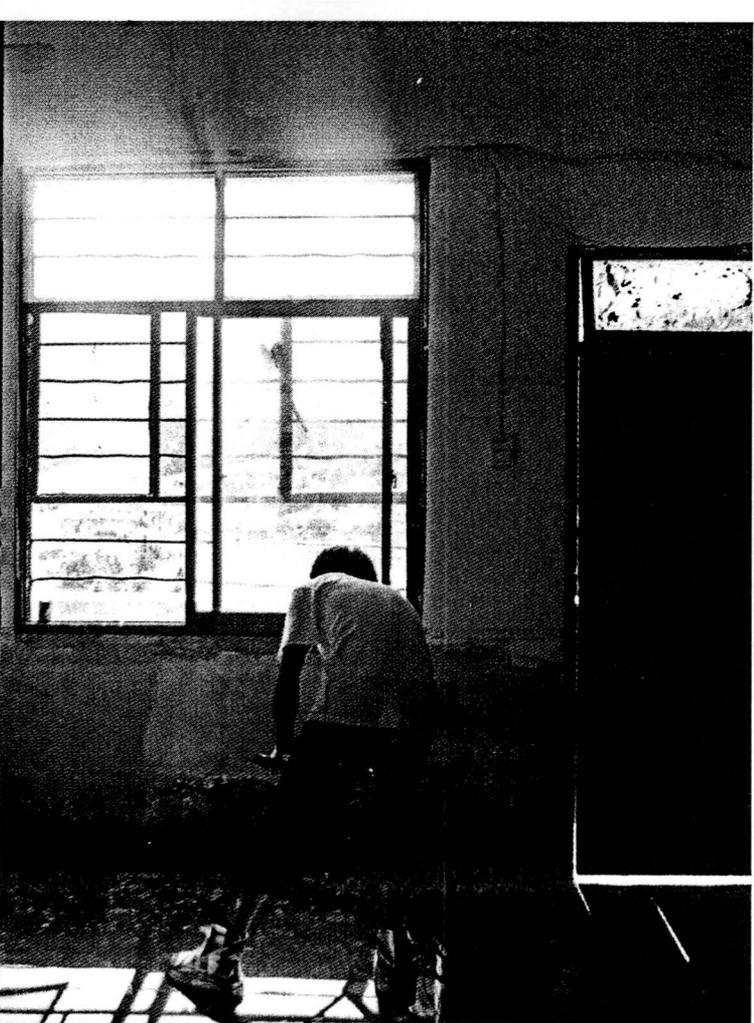
「我們的會議規則是……今天的會議議程，第一項是各組彙報今天的工作進展和明天的工作安排；第二項修改守則……」

雷打不動的固定議程全都跳過不表——如果這些都要照會宣科，這書，根本沒人看。

在這個雷打不動的議程裡，一開始天哥總是跳出來攪局，不斷舉手提問題。後來成人總結會上睿潔發現了問題：「發現天哥提問特別多，特別是在孩子們每日工作彙報這樣的例行階段，本來都是常規幹活的事兒，一說也就過去了，但他會提很多瑣碎的問題。仔細體會天哥提問的方式，是很有意思的，他是在用提問帶動大家學習如何做工作彙報和做計畫。」

天哥解讀自己的技術手法：「有效發言有一些最基本的要素，我們的孩子沒有受過這方面的訓練。

只說我們今天的工作是刷牆，至於刷了多少、完成到什麼程度、明天計畫怎麼辦？今天遇到了什麼問題、明天如何避免？完全抓不到這樣的資訊。當然，這是教育的問題，從小受到的教育就是『大搞精神文明建設努力建設四個現代化』而不提供具體資訊，議會也就無從問責。我的辦法是提問題，請他們提供具體資訊，做不要流氓的表達。」





「請問有問題嗎？」「請問還有問題嗎？」問的次數多了，主持人都學會在營員發言後問上一句，不管誰輪值都一樣。

後來，牛姐和睿潔也成了舉手提問的人，再後來，提問的人越來越多，又加上了隊長和少年營員，再再後來，提問越來越少——發言的人已經學會發言時提供有效資訊。

在一連串「請問還有問題嗎」聲中，第一項議程迅速推進，很快進入第二項議程，修改守則。

修改守則這種事兒，營隊期間幾乎每天都在發生。在這個環節，天哥身兼二職，一會兒是教練，一會兒是提問人，有點兒凌亂，今天的主持人是十三歲的兮雲，天哥直接站在她身後保駕護航，又兼任了主持人助理。

因為那些條文是昨天演示課上再三再四討論過的，修改守則議程一開始，是一連串勢不可擋的「快速通過」：第一條「結伴而行以防萬一」，第二條「保管好自己攜帶的個人物品，若損壞丟失責任自負」，第三條「認真完成自己的任務，積極參與各項活動」，第四條「與大家友好相處，不與當地村民發生衝突，不招惹家畜」……如此快速通過也太快了點兒，以致天哥不得不出言提醒：「大家要集中注意力，也許你們真的有哪條需要修改喔……」

「第五條，『不亂扔垃圾，保護環境。』請問有人反對嗎？」

牛姐舉手：「提問：如果有人亂扔怎麼辦？請問有沒有懲罰措施？」

問題來了，回應問題的方案也來了。一鳴舉手：「動議增加懲罰措施：臨走那一天，讓亂丟的人

處理垃圾。」過程跳過直接說結果，守則第五條變成了：「不亂扔垃圾，保護環境。如果有人發生以上行為，最後一天做垃圾處理工作。」

「第六條……請問還有問題嗎？」——第六條由「就寢後不許大聲喧譁」變成了「二十三點之後，不許大聲喧譁、打擾他人，男女生禁止串寢。」

29

不要流氓的權利，
需要不要流氓的議事規則

由於會議需要對營員守則進行詳改，例會在成人志願者的引導下持續了許久，營員們也漸漸從「我感覺你這個想法大概可能應該行不通」流利地轉換為「主持人，我要求發言並動議」。

在歆然的筆下和兮雲的組織中，終於誕生了第一屆營員守則。

——二〇一六年八月二十日，子淳，少年營員發布的日報

第七條，隊長權利，不等主持人進入快速通過程式，天哥舉手要求發言：

「超過分項預算不足百分之五，隊長有決定權。超出分項預算百分之五，若隊長無法在之內召集百分之九十的隊員召開例會，則隊長有決定權。我記得上次有人動議修改數字對嗎？」

紫璿舉手要求發言：「我動議將數據九十改成六十。」

主持人兮雲：「對這個修改動議，有人同意討論嗎？……好，進入辯論階段。對這個修改，有人反對嗎？」

子淳舉手：「反對，百分之六十太少，很有可能不徵求我的意見、我就被代表了。所以，我反對六十、同意九十。」

紫璿：「能說我的理由嗎？我們只有十個人，百分之六十就是六個人，加隊長就是七個，已經是大多數了。我們去買材料，分散在不同的地方，有人可能在做別的短時間內找不到，為了不誤事，所以我提六十。」

天哥點評：「辯論為什麼重要？講！道！理！剛才特別好，他們都是在講道理，通過講道理爭取別人的支持。」

一陣討論聲後郭雨舉手，把他的動議和道理一氣呵成：「我建議改為八十。九十就是九個人，一般我們採購的時候是兩個人一起，連隊長算上找到八個人比較容易，也能夠代表絕大多數。」

天哥向前走了一步，拍拍主持人：「你休息一會兒，在這裡靠一靠。」

顯然他有點兒興奮：「出現了一個有趣的現象：『填空！』請問有人對八十同意討論嗎？呃哦，

有。好！現在是既有九十、六十，又有八十，在這種情況下，怎麼辦呢？」

天哥略做停頓，留出時間讓大家消化一會兒。然後拋出答案：「這就不需要辯論。一個個都辯下來到明天也辯不完。一旦出現填空，只提動議，不用辯論，直接進入表決。」

天哥摩拳擦掌準備跑步進入表決：「請問還有沒有人動議其他的數字？如果沒有，我們就對數字依次進行表決，哪一個先通過，就被確定。如果我們大家都熟悉規則的話，這個過程會非常迅速……」

寇姐顯然對「非常迅速」有不同看法，舉手要求發言：「請天哥確認表決規則。並請確認：在這種對填空數字進行表決的議程裡，如果我想讓某一個通過，應該如何操作？」

天哥：「出現填空，我們按動議出現的次序依次投票。如果你想選某一個數字，就必須對這之外的所有答案都投反對票，這樣你才有機會讓自己中意的數字勝出。明白了嗎？」

沒聲音，顯然不是明白了而是糊塗了。寇姐：「確認投票規則：在對填空數字進行表決的時候，每個人對於每一個數字都有投票機會。對不對？我必須對其他數字投反對票才有機會讓自己的數字勝出，對不對？」

「是的。」天哥明白寇姐所指，從興奮中回落下來，開始講解規則：「很多人可能覺得，我選哪個，就等到投哪個的時候我再舉手投贊成票。大家是不是這麼想的？」很多孩子都點頭，天哥搖頭：「在羅伯特議事規則裡不是這樣的。我們按動議出現的次序依次投票，每個人對每一個數字都有投票機會。大家清楚這個投票規則了嗎？」

現場一片寂靜。孩子們不出聲，顯然是越聽越凌亂。

「七十。」——說這話的是站在天哥身邊的兮雲。

天哥回頭笑對：「你動議七十對嗎？」——兮雲點頭。天哥衝著她搖頭：「你現在是主持人。你只能履行主持人職責沒有發言的權利。所以，你要忍著。」

那天會場上，不僅主持人兮雲必須忍著，寇姐同樣憋得不輕，心裡著急，想再次強調明確投反對票的必要性，強調「必須對其他數字投反對票才有機會讓自己的數字勝出」，但是議事規則之下，她已經沒有發言機會了。

要想得到不要流氓的規則，要先用不要流氓的方式讓人清楚遊戲規則。天哥只顧自己嗨皮小夥伴們全凌亂著呢。果然，進入投票，不光小夥伴暈菜，天哥也暈菜了。

天哥：「按動議出現的順序，九十、六十、八十，進入表決。現在同意九十舉手，一票，請放下；反對的請舉手，六票，請放下，沒有通過。」

「同意六十請舉手，三票，請放下；反對請舉手……」沒人舉手，不僅寇姐急，天哥也著急，停了一會兒，專門提醒：「大家都有投票權哦……」

寇姐更急了，但急也沒用，和天哥一起，眼睜睜看著六十通過：「反對兩票。三比二，百分之六十，通過。」

一片聲音湧動——那個迷惑人的投票規則讓孩子們傻傻分不清楚。

不要流氓的權利需要不要流氓的守則，要制定出不要流氓的守則需要不要流氓的議事規則。在孩

子們對議事規則一頭霧水的情況下，必須先把議事規則教明白。不可能以議事規則之昏昏成營隊守則之昭昭，天哥現在著急，已經晚了。

天哥帶著遺憾釋法：「為什麼六十通過了？同意票高於反對票，過半數，所以通過。」

仍有不解的竊竊，天哥繼續解釋：「剛才兮雲問我，那八十還沒投呢。八十已經沒機會了——因為你沒有在此前的環節及時投出自己的反對票，六十已經通過，其他的已經沒有機會了。我剛才已經說過，填空就是按出現的順序來，哪個過了就是哪個，就不用投下面的。我們按填空出現的順序進行表決，這個機制是公開的、也是公平的……」

寇姐暗自搓火*：這種議事規則教練根本就是當眾耍流氓。投票前沒把規則講清楚，出現問題之後又不講如何應對只強調公平有什麼用？實在忍不住了再次舉手要求發言：「剛才我們舉手通過的這個數字，是對守則第七條條文的修改動議。如果對這個結果不滿意的話，我們在接下來的對守則全文的辯論過程中還有機會，可以在辯論階段表明自己對這個數字的反對態度並闡述自己的理由，拉票反對，並在投票階段投反對票。只要這一條動議全文不能通過，就可以重啟討論……」

跳過過程說結果吧，雖然寇姐說了一大堆，接下來對這條守則全文的討論中全沒用上，幾乎沒有辯論就通過了。這種狀態天哥、凌亂寇姐，小夥伴也凌亂——看來，不要流氓的議事規則教學，還真不容易。

搓火：惱火、著急、生悶氣。

30

我們制定法律，要問一個
立法背後的為什麼

今日的主持人是營員中年齡最小的兮雲，祕書是兢兢業業地總結例會日程的歆然。

在會議召開前，兩位分別進行了相關方面的培訓，兮雲一連問出數道難題，生怕發生意料之外的情境，嚇得輔導員差點送她一部「羅伯特語錄」。

——二〇一六年八月十七日，子淳

少年營員發布的營隊日報

關於這個第七條，睿潔提出一個修改動議：「我動議加上時間限定『十分鐘之內』，變成：如果在十分鐘之內無法召集百分之六十，則隊長有決定權。」

主持人：「有人同意討論嗎？……有……請問有人反對嗎？……沒有。那麼第七條就改成……」

天哥打斷了主持人的快速通過：「稍等。問個問題：我們為什麼要有時間限制、和隊員比例的設定？」——有人小聲試探回應「約束權力」。

「對，為了制約隊長的權力。守則中每一個條款的设计，背後有其原因和目的。」天哥進入講解模式：「我們字典上的解釋，法律是體現統治階級意志的工具。坦率地說我不贊同這種解讀。法的效力，歸根結底，源自法的正當性。法律是我們做事的依據，我們制定法律制約權力保障權利，對握有特別權力的人要制約，所有人的權利都應平等對待要平衡。」

「回到這條守則：超出預算百分之五是重要的事情，要盡可能集體決策而不是一人獨裁。但事情又不能卡在這裡，教條到不能集體做決策就做不成事，所以設一個數值。那我們就要想一下，這些數值和時間線的設立，是更利於隊長召集百分之六十的人呢？還是更不利？」

睿潔：「我剛才自己提出的十分鐘，經過老師提醒，意識到十分鐘不太合理，希望改成半個小時……」

接下來的討論必須跳過全都照會宣科這書沒法兒看了，必須跳過第七條並且一直跳跳跳，跳到第十條投票通過之後，昱舒提問：「如果有人根本就不遵守守則，對所有懲罰、彌補條款都不在意，既

不遵守又不接受懲罰，怎麼辦？」

海文：「動議：第十一條，如不遵守守則的懲罰，取消參加這次活動的權利。」

進入討論環節，天哥提示：「動議人需要設想一下可操作性。我們人都在這裡了，肯定是工作中某一天某一時刻，發生了這種完全不符合守則的內容，我們將怎麼運用守則？」

子淳：「我動議修改：不遵守守則一次，向家長彙報，兩次或者以上，取消參加活動的權利。」

主持人：「對這個修改動議，有人同意討論嗎？……有……進入辯論，有人反對嗎？」

郭雨舉手要求發言，開口有一點兒遲疑：「是不是可以修改……」

天哥向前一步打斷他：「你要明確提出自己的觀點。」

「我希望把……」——天哥再次打斷：「不是希望，要明確。」

郭雨頓了一頓，吸一口氣：「我動議修改成：如果故意違反規則，取消他在這次活動中參加活動的紀錄。」

天哥面向郭雨：「確認：懲戒措施原來是剝奪參加活動的權利，你要修改成取消參加活動的紀錄對嗎？」郭雨點頭之後天哥繼續確認：「你的動議意味著：他還可以參加活動，但沒有紀錄。是這個意思嗎？」

再次得到確認後天哥轉向全體：「我們發言要盡可能清晰明確。表述愈清晰，溝通成本愈低。」再轉向兮雲，示意她繼續主持。

進入對這個修改動議的辯論，昱舒：「反對。取消活動紀錄只是一部分懲罰，人還在。如果有一

個人已經兩次甚至多次違反共同商議的守則，是非常惡意的。這樣的人留在我們的團體裡會使大家非常不快，是對別人不負責任。我同意取消他之後參與活動的資格。」

郭雨解讀自己的動議：「考慮到他可能是態度比較惡劣，如果取消資格，有可能反應激烈，不太容易操作。所以懲戒措施要在可操作的範圍內，變成取消紀錄。」

主持人：「還有其他人發言嗎？」

子淳：「我覺得……」——天哥打斷他：「先說自己的態度。」

子淳：「我同意……」——天哥再次打斷：「同意這個修改？」

子淳：「我反對這個修改。反對修改成取消活動紀錄。我們參加這個活動，重要的是活動本身而不是為了紀錄。取消活動資格約束效力就會更大一些，所以，我同意取消活動資格。」

……堪稱激烈的辯論之後進入表決：「現在進入對動議條文的修改動議的投票。同意修改成『刪除活動紀錄』的請舉手……再次提示：同意『刪除活動紀錄』的請舉手……謝謝手放下。不同意的請舉手，五比四，所以是同意這項修改動議的占多數，通過了。」

在一片低低的竊竊中，天哥：「同意這項修改動議的占多數。守則第十一條的條文就變成了：『若不遵守懲罰規則一次，則向家長彙報；若不遵守兩次及以上懲罰規則，則消除他在本次活動中的紀錄。』現在，進入對這條守則『全文』的辯論。對於這條守則全文，有人發表意見嗎？」

剛剛經歷了如彼熱烈的辯論過程，此時卻沒有聲息，直接就要進入表決的節奏。這種情況在此前的討論中已經多次發生，前面對九十六八十數字的选择，修改守則條文的過程很熱鬧，而且很多人

對六十這個數字並不滿意，後來睿潔動議時間限制「十分鐘」和「半小時」也是這樣，兩次討論中，寇姐都專門站出來提示規則，但都是辯論階段基本沒人要求發言就進入投票，而且是高票通過。這一次，又是這樣的節奏。

寇姐舉手要求發言：「提示議事規則：在任何階段我們都有表達自己、爭取支持的機會。剛才只是通過了對這條守則條文的修改動議，即將進入對守則全文的辯論，決定去留取捨，如果有人反對剛剛通過的動議，認為只取消活動紀錄不是我要想的規則，你還是有機會的。你的技術手段就是：讓它不能通過。要在守則全文的辯論過程中發表自己的意見，讓更多的人知道你反對的理由，與你一起，投這個守則全文的反對票，使之不能通過。」

這已經是寇姐在今天的例會中的第三次發言提示規則，第三次在類似情境中做類似的發言。哀莫大於議事規則教練耍流氓，但在他的課堂上還必須尊重秩序：「請教練確認，我對議事的表述，是正確的嗎？」

「表述沒問題。」天哥也意識到這個問題：「大家聽清楚議事規則了嗎？現在我們進入辯論階段，對這一條整條有人發言嗎？」

天哥停下來，環顧四周，一片寂靜，比金子還沉默。主持人在一片沉默中：「沒有人要求發言的話，現在對這條守則進行表決。同意的請舉手……反對請舉手……守則通過。」

這種虎頭蛇尾的辯論顯然讓天哥也很遺憾，只能亡羊補牢：「守則條文通過。但是，是不是就不能改了？就不能再增加內容了呢？也不是的。法律法治的完善總是會有一個過程，我們這個決策群體

是享有制定和增加守則的權力的，如果有增加或者修改的需求，還是可以提出來的。」

31 順便說一句

我真的，非常愛你們。

——二〇一六年八月十七日，天哥，例會現場

那天的例會長達兩個半小時。逐條審議後再整體通過規則，隨著議程推進，越來越多由兮雲主持。

全部會議流程之後，主持人兮雲宣布：「本次會議結束了。」——掌聲。

會議結束了，大家起身準備離開。天哥又向前一步，略作沉吟才開口說話：

「嗯，有句話，昨天我就想說，但沒有說出口，而是在昨晚的成人工作團隊會上說了。我想說：你們真的很棒。昨天是在二十四公里之後，開兩個會，今天是在全天工作的情況下，還完成了這麼一個相當複雜的會議。」——掌聲。

天哥說完了，大家起身向外走，已經有人走到門口了，天哥又追上一句：「順便說一句：我真的，非常愛你們。」

順便再說一句 各種表揚與自我表揚

二〇一六年八月十七到十九日

地點：威寧縣育才小學食堂

成員：議事規則小組四人

議事規則討論會





運氣好到 門板都擋不住

都說成功是智慧與努力的結合，卻是忘了在我們的光亮的背後，
一直都在默默地支持我們的、但又從不居功至偉的——運氣。

——二〇一六年八月十八日，子淳，少年營員家長群日報

「這些孩子，簡直太可愛了。」十七日晚間，少年例會之後接著是成年營員例會，旁聽成員祿校長讚不絕口：「討論罰則時，不同的孩子不同的觀點，但都說，到這裡更看重的是參加活動本身。種種在辯論過程中的自然流露，讓人很感動。」

「我運氣很好，遇上的全都是好孩子，沒有熊孩子。」如果不是接著祿校長的話頭，天哥這麼說就有拍馬溜鬚的嫌疑。寇姐克制了自己跟風的衝動，把感慨留到小規模的議事規則討論會上再做抒發。

真是運氣好了門板都擋不住。孩子們全無意識掉進天哥的坑裡——明明是來援建的，怎麼要來玩民主？

「劇情片裡，導演是神。紀錄片裡，神是導演。」——寇姐一唱三歎：「神奇的是：神導演裡也有更高級。更為神奇的是：這更高級不偏不倚，砸到我們頭上。」

這幫孩子，稀里糊塗為援建而民主，這種「無意識」尤為難得。寇姐忍不住跟八年前的議事規則下鄉做比對。那回是個事先設計的專案，推動者有規劃有預期目標，參與者有需求有民主實踐，是為學習而學習、為民主而民主。那一回事先有考察有備課有角色分派，就算不是有劇本至少也是有框架的。但這回有組織無紀律沒劇本，且是個遊戲所以就能更放鬆自然，相關涉案人員本色出演，一幫孩子稀里糊塗成了主角懵懵懂懂跟著感覺走醉翁之間不在戲，誰都不知道下一場會上演什麼出其不意——所有演員都是導演，同為足稱足兩的真實故事，這回的驚喜來得格外多了一些。

從第二個例會開始，每一次孩子們開會的場合，寇姐不僅全程錄音，也抱著電腦做同步文字紀錄，會後再對照錄音出逐字稿，每天瘋狂打字。不僅把各種會議錄音變成文字，還見縫插針抓人各種聊，

最多一天敲兩三萬字，堪比專業速記。

但專業速錄哪有寇姐樂子多？她還是廬山中人吶，比如十七日例會，討論罰則提到「取消參與活動的資格」，差一點兒樂得拍鍵盤——「根本就是陶片放逐*麼哈哈哈哈哈！」

各種神來之筆各種始料不及不趕緊記錄下來天理不容。

睿潔也覺得自己運氣好到爆：「我是這次收穫最大的人。每當出現問題，不管是在少年營員會上，還是在成年會上，天哥都是在流程上追問，而不只是向某個人追責。他的提問都是有指向的，不針對人，而是要找出解決方案。」

天哥：「不計較誰要對什麼事負責任，而是看如何制定機制，避免這種事情的發生。當然最好是盡可能提前約定，如果沒有約定，意味著其實可以自由做，一旦出現了問題，再針對問題設定規則，海洋法系就是這麼回事，出了事加進去，出了事兒加進去，慢慢就完善了。」

牛姐：「但規則也會有漏洞、被人利用。比如怕遲到受罰，有人說明天乾脆就在教室裡睡覺這就不能算遲到……」

「這不重要。我看重的是他們能不能用規則解決權利問題、能不能建立用規則解決問題的規則意識，至於具體的守則條文，戲謔一點，反而更好。」天哥覺得這種遊戲心態也不錯：「事關個人利益沒小事，不要流氓的權利都是能跟個人利益掛起來的。守則關乎集體中每一個成員的個人權利，事關權利，都是大事。孩子們用這種態度遊戲民主，我樂見其成。」

陶片放逐：Ostracism，另有陶片流放法等譯名。是西元前五〇年創立於雅典城邦的一項政治制度。雅典人民可透過投票強制將某個人放逐，目的在驅逐可能威脅民主政制的政治人物。

寇姐有同感：「恰恰是這種遊戲成分，成就了一個千載難逢的大好機會、一個共治自治直接民主的難得樣本。他們無意識、人數少、人際關係融洽，為著援建這樣一個具體的事、而且是一個治理需求相對簡單的小事，還有放鬆的遊戲心態，成了實操直接民主的大好樣本。包括他們會議中體現出來問題和應對，都可遇不可求。」越說越興奮，寇姐忍不住仰天長歎：「萬事開頭難，更難的是要找個容易的地方開頭，這回，被我們碰上了哈哈哈哈哈。」

天哥：「學會用規則界定責權邊界保護個人權利，這是小事，也是天大的事。很可惜的這次的時間不夠長，如果再長三五天，有些張力，有些問題會出來，就會有更多的應對冒出來，那就更有意思……」

寇姐打斷他：「做人，要厚道，不能太貪心。隨便討論罰則就能扯出陶片放逐法你還想怎樣？很多事情，作為書本上一個名詞一翻就過去了，只有當你置身直接民主的情境裡，才能自然而地理解這種東西為什麼會生出來。總而言之言而總之我們不能浪費這個大好機會，一定要用更加認真的態度做更瑣碎的事，寧肯殺三千也不能放過一個細節……」

不過，樂大發了也不好，容易樂極生悲。那天水哥萌叔一對老同學在操場聊天，寇姐湊過去，從水哥「怒不可遏」說起說到他對兒子無處不在的高標準嚴要求，也拿自己「放養兒子」的感受對照萌叔無微不至密不透風的愛——這麼當爹累不累是你們的事兒，就是忍不住有點兒替孩子累得慌。

「我已經遏制得夠好了。」水哥一講就笑了，並多方舉例說明「我一直非常尊重他給了他足夠的

空間並沒有橫加干涉」。萌叔則動之以情「孩子回去就升高二了，很快就要去美國讀大學，我們這一生，能夠一起相處的時間不過兩年，平時各自上班上學，我能陪伴在側的暑假除了這回，最多不過兩個可能只有一個……」水哥有理有據萌叔柔情似水，單看成嶺側成峰各有千秋兩個老同學同時出手配合默契，一通混合雙打，秒殺寇姐。

33 我已經 遏制得夠好了

水哥和萌叔的混合雙打對我來說很重要，成為我在那個營隊裡的一個轉捩點。必須承認當時的感受並不好，紀錄當時場景用到的詞也帶著貶意，至少是拒斥的。

「水哥」、「萌叔」都被我變成了一種標籤，雖是兩種不同的「爹心態」但都是當爹著迷。情緒回落之後分析自己：是不是也有一種「媽心態」呢？

當爹著迷、當媽著迷，都是覺得自己對、想改變別人，所以會去跟水哥萌叔談。那個轉折讓我重新考慮：如何處理自己與營隊的關係？必須一再提醒自己：在這齣戲裡我應該既不是導演也不是演員，只做觀察者。不管是對少年成員還是成年成員，都不要出手介入。

這個遊戲最大的價值在於：所有涉案人員都是在做自己，順其自然，本色出演。我應該只是觀察、紀錄，任由劇情被每一個人的本色出演塑造，順其自然。

——二〇一六年八月三十一日，寇姐，與天哥的微信討論

水哥說他已經遏制得夠好，確實足夠好。不僅在面對孩子的時候所有的言行都無懈可擊，包括對天哥也一樣，儘管能夠時時感受到張力，但他禮貌幽默包容依舊。一則出於個人修養，二則有對民主憲政理念認同，三則作為管理經營者商學院EMBA契約精神應該是一種習慣……但為什麼，在行為中，又會成為專制獨裁者呢？

十六日晚間，水哥怒不可遏衝進辦公室讓孩子們去睡覺，這種踐踏自治邊界的行為讓寇姐覺得特別不能接受，也是在破壞從招募開始給孩子的自治承諾、那是這個營隊的基礎契約。第二天牛姐對孩子們出工遲到搓火，寇姐脫口說她「變成了水哥」——「水哥」，已經是一個標籤。一個專制獨裁壓制民主對抗自治的標籤。

寇姐語境裡的「水哥」，既是具體的個人，也是個象徵，象徵成人、或者成人的要求與標準，象徵外力對自治的干預，象徵無視契約的前現代治理。

一開始寇姐的願望和做法就是「隔開」、杜絕。天哥要求水哥不在少年營員會議現場，寇姐舉雙手雙腳贊成。把水哥擋在孩子們的會議之外不僅是把成人擋在孩子們的會議之外，也是將成人世界的干擾隔在少年營員自治之外。

後來又試圖找機會聊天兒隨便改造他們，寇姐是從自己的教子心得說起的，「讓孩子犯點兒錯誤也無妨」。經歷混合雙打之後放棄努力一開始是被動受挫，後來意識到自己也是一「水哥」才開始有真正的反省：「水哥沒有錯，都是對的。但會剝奪孩子的自主，干擾自治。當我把自己換位成水哥，看待與海文的關係、與其他孩子的關係、與援建這件事情的關係，就會發現：『我』都是對的，是為『你』

負責。我是對的你是錯的，我的好你的不夠好。」

「這讓我發現自己也有跟水哥相同的心態：我懂規則而你不懂，一再提示規則是在為孩子們好；主張程序正義比水哥主張實質正義要更高明，所以我要出手把你隔開；我的兒子野生放養，比萌叔對女兒殫精竭慮更好，所以我要勸你離她遠點兒給她空間……人的控制欲幾乎是本能的，而且其驅動力量是道德因素，發自內心地覺得自己是對的、我這樣做是對你負責為你好。這種自以為是、自以為好，會很自然引發一系列可怕後果。」寇姐在議事規則小組會上分析自己，並說出自己的解決方案歡迎監督提醒：「這種發現開始讓我有意識地克制自己，克制自己那種發言、出手的衝動。在接下來的少年營員例會中不再發聲，也不再試圖介入水哥萌叔與少年營隊的關係。我對於這個營隊裡的所有人，都順其自然——不管你是少年營員、成人營員、議事規則教練還是任何角色，任由劇情自然發生、所有人本色出演，我專心專意，只做觀察。」

● 開會時，放在心裡

◎ 可期待於孩子們的，「建立『運用規則解決權利問題』的規則意識」才是大事，動議、自訂的規則條文帶點戲謔、遊戲性，甚至創意，未必不可接受（但必須成員們都可理解並透過辯論、表決成為共識）。

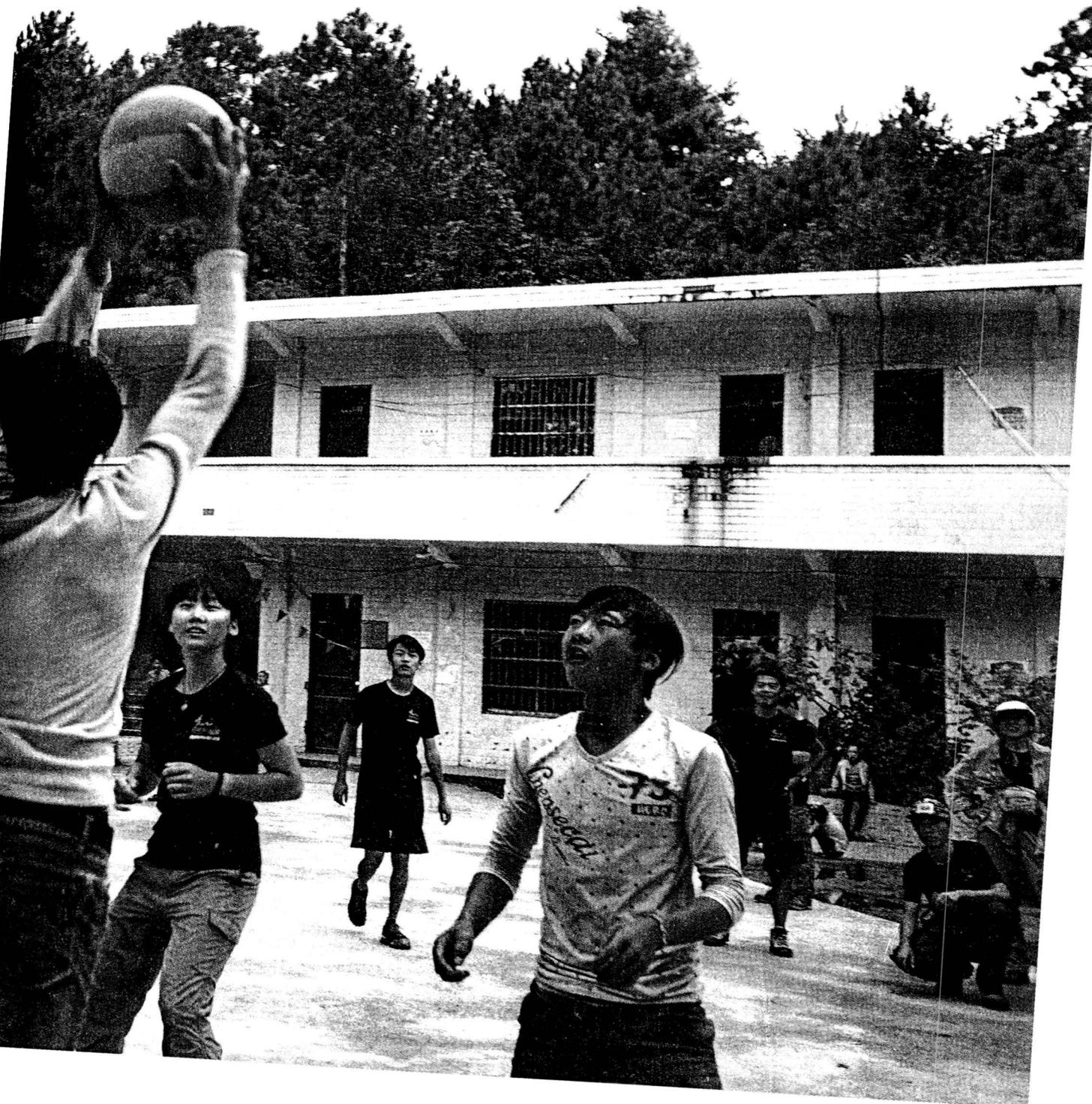
◎ 「（比較）懂得議事規則的人」與「對議事規則一知半解的人」，雙方對於團體公共事務的意見的重要程度，必須受到保護的權利，是相等的。前者更可協助後者充分表達意見。

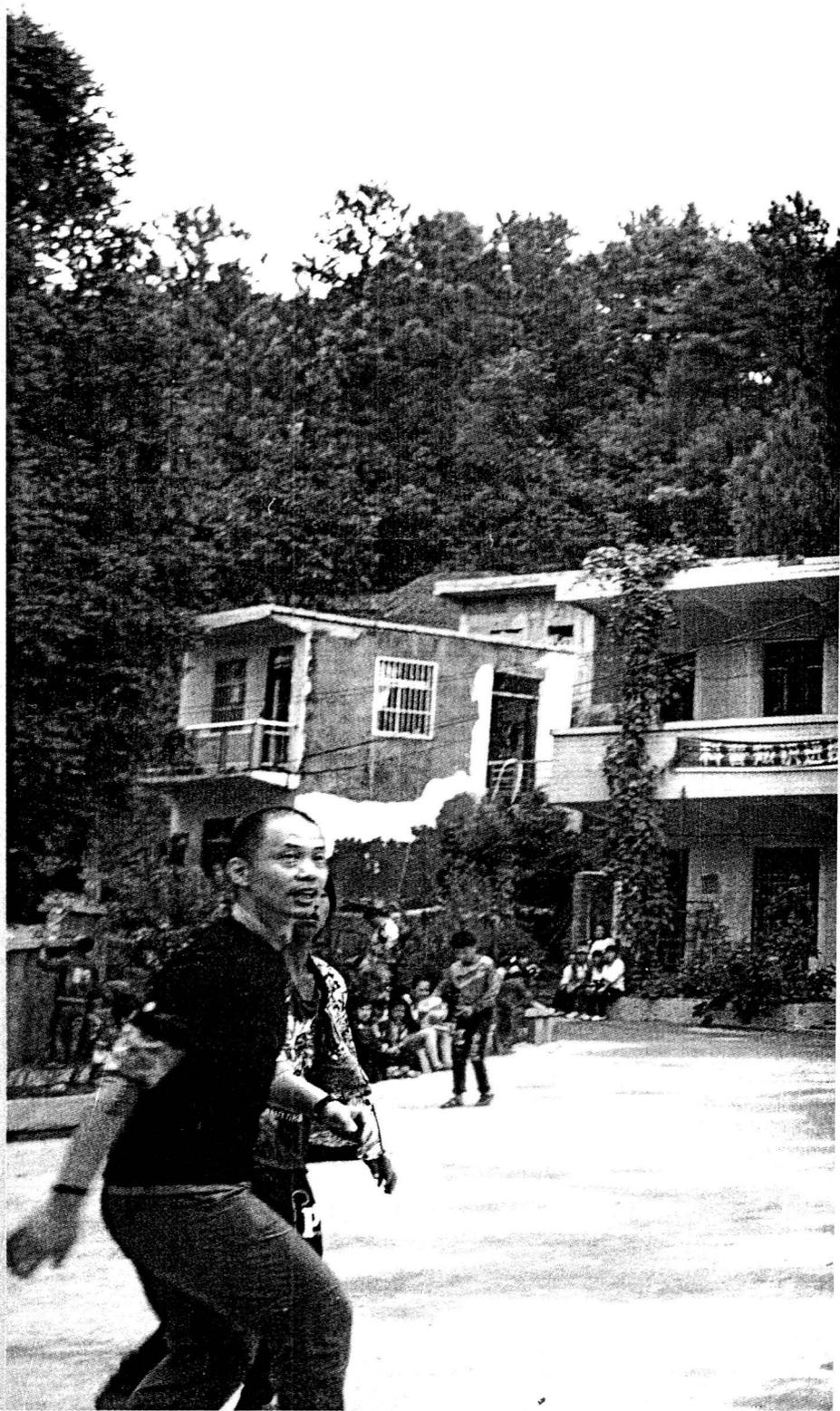
第七個會

二〇一六年八月十八日

地點：威寧縣育才小學

成員：少年營員十人＋成員營員四人
例會





● 開會了！小提醒

◎（運用議事規則）開會，不只是腦力運動，對於孩子的心理素質、生理狀態，可能也會形成考驗。基本上應由主持人全面觀察：成員是否逐漸無法專注、討論膠著、辯論開始跑題、缺乏效率？成員可提出「休息」動議，經附議（不須討論，但可修正細節）、半數以上成員表決通過，使成員可暫離，用餐、休息、商討等。

◎和「休息」同屬「權利動議」，急迫性須優先於議案處理的，還有「權宜問題」，可適時用於解決臨時狀況——如成員身體不適（包括內急），或其他環境干擾、威脅等。將於書末附錄簡介。（編按）

34 老虎 跑得太快了

還是那一張張興致勃勃的臉龐，卻多了一份對工作的熱情。同樣的工作組中，營員們多了一份瞭解，一份信任。

舉起滾筒，沾上油漆，準備開工！

完整乾淨的牆面呈現在眾人面前，再由美化組的同學們添上絢麗的一筆。

原本枯燥乏味的刷牆工作，在歡聲笑語中變得逸趣橫生。

在月光與檯燈的照耀下，我們舉行了有史以來最歡（無）樂（組）又（織）有（無）趣（紀）的（律）例會，由言簡意賅的主持人紫璿和「只有我能玩手机」的祕書海文帶領進行。

遲到者像天朝偶像團隊被狗仔追殺似的繞場抱頭鼠竄。眾人卻皆表示（最炫小蘋果）的演繹並不如樓下大媽。

本次例會對前日剛出版的營員守則進行了重要改動：由「如遲到五到十分鐘舉滾子高歌繞操場一圈」修改為「高歌繞操場一圈同志們可以點歌」。

雲貴高原的大晴天，中午的毒日頭能曬死人，不管有沒有午休習慣，都會老老實實貓在房間裡。

「兩隻老虎，兩隻老虎……」十八日正午最曬的時候，操場一片喧騰，歌聲夾雜著叫聲笑聲。

「兩隻老虎兩隻老虎跑得快……」哇，還記得我們親愛的營隊守則第九條麼？「不得遲到。遲到五分鐘高舉滾子繞操場一圈，五到十分鐘唱歌繞操場一圈，十分鐘以上帶浴帽吃飯。」——哇噻！不光有笑聲有尖叫，還有歌聲，說明是有人遲到五到十分鐘哇！！

「兩隻老虎兩隻老虎跑得快跑得快……」聽歌聲還不是獨唱，說明是至少有兩人列隊連袂出演哈哈哈哈哈……

「跑得快、跑得快……」有樂子看啊!!唯恐天下不亂的吃瓜群眾聞聲衝去操場，但是，兩隻老虎確實跑得快，等成人營員從屋裡衝出來圍上去，「一隻沒有尾巴一隻眼睛，真奇怪」，兩位唱著歌高舉滾子繞場一周的男演員子淳和一鳴已經迅速跑過操場。

兩隻老虎哪兒去了？「真奇怪、真奇怪……」歌聲只有尾韻，群眾聚集起來，演員不見了——育才小學的操場怎麼這麼小？真奇怪，要不，就是我們的守則不夠大？

英雄所見略同啊，不光沒看到熱鬧的成人營員這麼想，沒看夠熱鬧的少年營員也這麼想。把育才小學的操場變大不容易，但可以把守則變大，當晚的例會，掀起了修改守則的浪潮，都想讓這個守則給自己帶來更多的樂子。

正午烈日下的跑唱會〈兩隻老虎〉僅僅是序曲，十八日經歷了各種高潮，晚間例會笑語喧譁。

會議通知是隊長在吃飯時吼給大家的：「八點開會，在操場。」

不到八點，大家的聊天會就轉到了例會會場，圍著旗杆鋪好了野營防潮墊體育課跳高專用海綿墊。剛過八點，就有人提示隊長有人遲到，而且是「主持人遲到」哦。「噓——五分鐘，等到五分鐘再叫她。」大夥兒立即收聲，又焦急又興奮攥著手機掐時間——主持人紫璿幾乎是踩著點兒恰好遲到五分鐘。與她連袂遲到的，還有歆然。

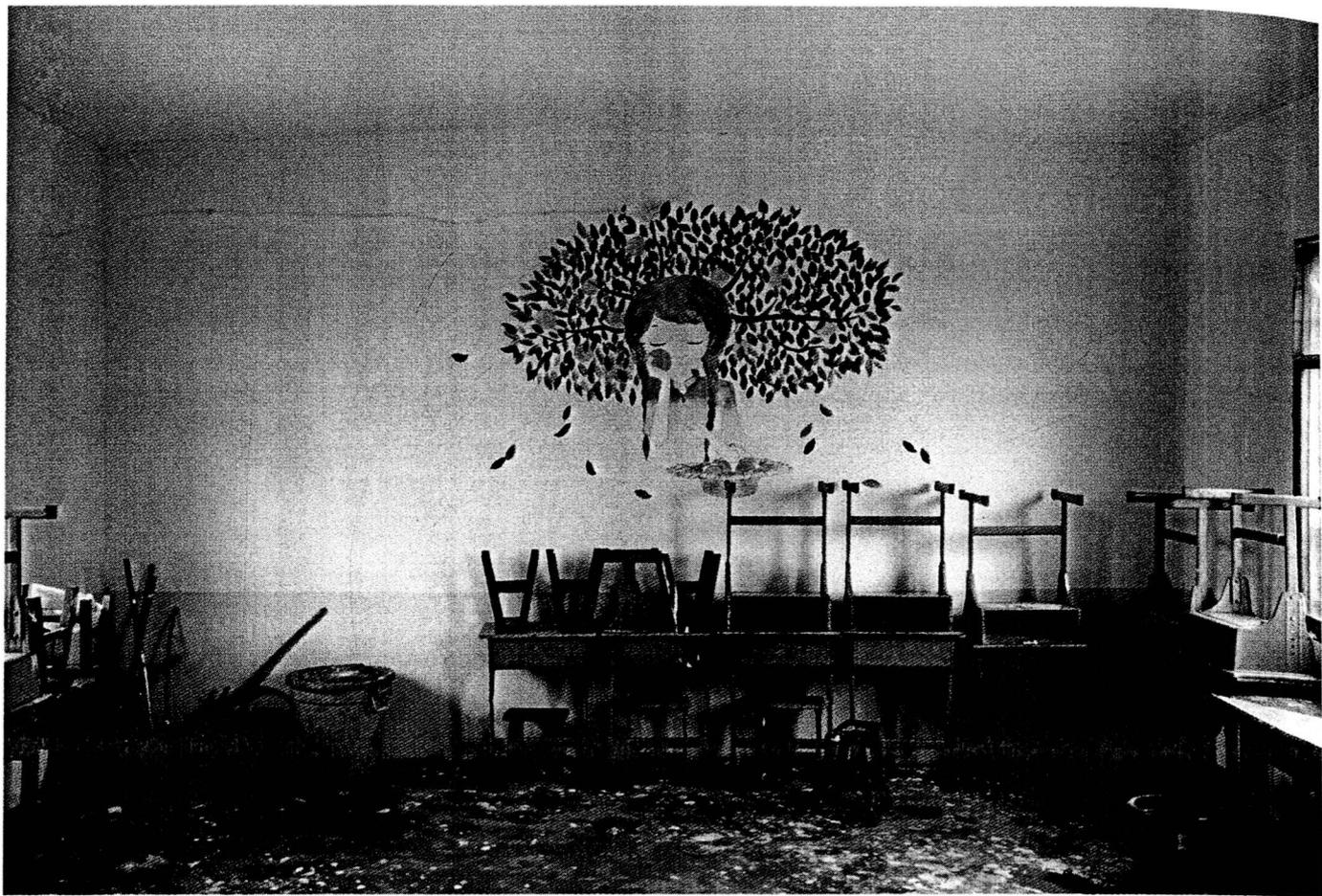
她們剛要大叫抗議，紫璿忽然又看到了什麼，示意大夥安靜，指點會場下面的操場：三個男生正在各自玩手機。立即有人會意，「等到十分鐘再叫他們」——十分鐘，就要戴浴帽吃飯，而這次作為刷牆勞動安全用品購置的浴帽都是各種花邊女款小粉紅，而且，還蕾絲。大夥兒寧肯被油漆塗料落一頭都不願戴的那一種。

「你們，這有集體作弊的嫌疑啊……」天哥剛開口就被眾人用眼神和手勢制止迅速轉換口氣變成了「哈哈哈哈哈」。

大家的陰謀部分得逞，海文郭雨是十分鐘被叫過來的，一鳴十分鐘大限到來之前出現在會場，再次被歸入唱歌組，是他本日第二次受罰。

開會之前先表演受罰。三人舉著滾子繞場跑，豆子全程陪跑，一同陪跑的還有跟拍的攝影師波哥。

看熱鬧的不怕事兒鬧大，一圈即畢，所有人都大叫「沒聽見，不算！」紫璿丟下受罰的道具行使主持人權力宣布開會，大夥立即吵翻，一片嚷嚷「投票投票，投票決定。」一鳴一轉身一扭頭一跺腳



一歎氣：「一言不合就要開會，什麼事兒啊！」

識時務者為俊傑，受罰三個人很快商議了一下決定再跑一次，是「最炫小蘋果」。會，終於開起來了。

頭一個動議，就是修改與遲到處罰有關的守則，使之最大限度地滿足圍觀群眾的需求。雖然遇到了才剛被罰的幾人頑強抵抗，畢竟圍觀群眾人多勢眾，還是被迅速通過了。接下來的修改或者新增動議差不多都與圍觀群眾的需求有關、與休息和例會時間有關，把這些時間點判定清楚才好判定遲到，就更容易有熱鬧有樂子瞧。

幾個動議都經歷了晦皮熱烈的辯論過程並迅速通過或者迅速不通過。之所以一再用到「迅速」這個詞，是因為這次例會的整個進程都極為迅速，雖然內容豐

富，僅僅用時三、四分鐘……對不起故事好像不能這麼講，比兩隻老虎跑得還快，剛開始就說到了結局。現在必須回到會場，介紹今天的主持人。

「大家好，我們的例會現在開始，我是今天的主持人紫璿。」

「我是祕書海文。」

做個備註說明：這兩位不僅是今天會上的主角，也是遲到受罰的主角。

35 我們這個隊伍 好隨緣哦

日報裡的這句網路流行體「有史以來最歡（無）樂（組）又（織）有（無）趣（紀）的（律）例會」超有意思：兩重相反意味：「最歡樂又有趣」和「無組織無紀律」，歡樂有趣和組織紀律天然的矛盾關係一目了然。

有趣的是，這次例會把組織紀律玩得有趣了，用開會遊戲議事規則這種方式把組織紀律玩得歡樂有趣了。

更有趣的：對議事規則全然陌生的這幫孩子，從最初接觸、到試著為我所用、到玩得不亦樂乎，只有五天。

由德國校園中的事實改編的電影《浪潮》揭示一種現實可能：世界離獨裁只有五天；這些娃娃遊戲民主玩到這種程度揭示另外一種現實可能：

世界離民主只有五天。

——二〇一六年八月十六日，寇姐，議事規則小組討論會

「首先我要宣布三個規則。第一，參會成人只有發言權但沒有投票權。」

這次例會氣氛空前熱烈，幾乎主持人的每一句話都是與大量私語同時進行，在說這句話的同時響起的分別是豆子的疑問「這不第三條麼？」以及一個回答：「放第幾條要看她心情。」還有豆子的再次回應：「哦隨緣是麼？我們這個隊伍好隨緣哦。我喜歡隨緣。」

「第二條，發言須舉手徵得主持人同意。」

豆子的聲音再次平行出現：「兩分鐘呢？」以及一個女聲對少見多怪的不耐煩：「在後面呢。」果真在後面：「第三條，每個議題每人有兩次發言機會，每次不超過兩分鐘。」

「我們有兩個議程，一個是工作彙報，第二個是修改守則。」

「我現在對修改守則很有興趣。」——又是豆子。

「有人有加新議程嗎？沒有就進入第一個工作彙報……」

紫璿的主持風格就是快，為適應這種節奏，第一階段必須跳過，直接進入讓豆子大感興趣的修改守則，第一個舉手要求發言的也正是他：「動議修改第九條的第二小項，遲到五到十分鐘的高舉滾子唱歌繞操場一圈，修改成『高舉滾子，繞操場一圈，且可以點歌』。」

笑聲哄鬧聲立即響起，一片混亂中居然還有人支招兒提示議事規則：「你得先同意討論才能發言。」

「『秩序』！一個時間，一個聲音。」天哥試圖維持會場秩序，但這麼嗨皮的會議上，一個時間，怎麼可能只有一個聲音呢？這次會議一直是在多聲道並行播放的狀態下迅速推進的。不過主持人不像



天哥這麼在意秩序，她更在意的似乎是效率。

「同意討論。」——說。（作者注：這是紫瑋主持人快捷主持風格的典型用語，大家玩規則越來越熟動議同意討論提問回答愈用愈熟，她的反應更加爽快簡捷，只一個字：說。）

兮雲：「不能唱兒歌。」馬上有人喊「反對」。

一波未平一波又起，天哥在聲波蕩漾中聲調漸高：「秩序！一個時間，只能有一個聲音。」立即被大面積笑聲撲倒。

好在主持人不僅沒被天哥干擾，也沒被眾多和聲干擾，用一個個「說」帶領著笑語喧譁的辯論迅速推進，各種笑聲鬧聲和議事規則術語此起彼落，最後通過的守則條文變成了：「遲到五到十分鐘者唱歌繞操場一圈，且可以點歌」。

第二個修改動議來自郭雨：「動議把明天

的午休結束時間改為兩點。」（注：此前午休時間為飯後九十分鐘，實際執行中，一般是十二點開午飯約一點鐘結束，下午上工時間在兩點半左右。）

「有人同意討論嗎？……說。」

昱舒提問：「無論什麼時間開始都兩點結束對麼？我提問動議人。」她已經不用天哥提示了，直接面向主持人把自己的提問內容一口氣說出來。

郭雨：「是的。」——「謝謝沒有問題了。」

主持人：「有反對意見麼？」隊長舉手——說！

隊長：「兩點是全天最熱的時候。」——這回隊長的發言格式不符規範，顯然她是在「反對」，但這兩個字並沒出現。

另一個女聲：「兩點半也是啦。」——這個顯然也是反對，反對隊長的反對，同樣沒出反對二字，有這麼凌亂的麼？

隊長再次重申理由：「你們屋不朝陽我們朝陽，兩點根本睜不開眼，我們兩天分到的都是朝陽的教室。兩點幹活對我們來說，第一熱，第二是刺眼。」

郭雨舉手：「反對理由不成立。施工明天結束，不會有刺眼的問題。」

跳過過程說結果：動議通過，修改為「午休時間在下午兩點結束」。

36

會總是要開的，
總是要浪費我們的時間

孩子們越來越順暢地使用提問。用提問的方式，讓對方有所思考，進而完善守則，這也是一種能力。

回顧昨晚對話的細節，昱舒提問最多，她挑刺也不是不理性，真的在挑裡面的問題。她很快就學會了以提問這種方式發揮自己的專長，用提問找動議的不足，又避免了挑刺的刺激。

事實證明：運用議事規則，既可以規避衝突，又能夠展現問題。

——二〇一六年八月十九日，天哥，議事規則小組討論會

剛開始就擔心孩子們之間有張力。睿潔說一定會有，支教隊兩人一組就會有矛盾，三人一組就要分幫派。天哥先說這不是性別刻板印象，確實女生更容易形成張力，從第一個會就能從兩個愛挑刺的女孩之間看見端倪。

那天的會上面對面，今天兩個愛挑刺的女孩背靠背，坐在同一張墊子的兩頭，一個東頭，一個西頭。

歆然：「我動議將每晚例會的時間改為八點。」

主持人：「有人同意討論嗎？」

一片男聲響起。主持人準確地把手指向了舉手要求發言的昱舒——「說。」

昱舒：「提問：我們規定有例會時間嗎？」——昱舒按議事規則規範，面向主持人提問。

主持人：「沒有。」

「那，怎麼用了一個「改」字？改為八點，這應該是一個設立問題。」昱舒的第二句也是面向主持人發言，但地球人都知道，這是說給動議人歆然的——兩個愛挑刺的女孩又交上了手，都在運用規則見招拆招。

又是一片聲音湧動音量漸強，歆然舉手發言說明動議原因：「我們每天都要開會，實際上是有會議時間的，因為之前我們的例會時間是不定的，所以我用了改為……」

一鳴舉手要求發言：「動議修改：改為吃完飯半個小時之後。」

歆然：「提問：我們吃飯用時不一樣，怎麼界定吃完飯的時間呢？以誰的時間為標準開始計時？」

一鳴：「那就跟中午一樣。」——立即有男聲跟上：「現在中午已經改成兩點了，也是固定時間。」又是一片熱烈，直到歆然：「我動議修改我的動議。」

眾諸葛亮：「你撤回先撤回。」

歆然撤回動議，並再次發言提出新的動議：「我動議我們的會議時間是在有一個大人喊我們開飯開始計時，一個半小時之後開始當天的例會。」

「有人同意討論嗎？」一片舉手。「有人反對討論嗎？」又是一片舉手。「下面進入辯論時間，有人想發言嗎？」

昱舒舉手，得到示意後面向主持：「反對。因為我們的例會都不是固定時間，我們不能固定某個時間有空。」

一片熱烈，天哥音量最高：「秩序，這是提問階段。」

主持人快速提醒：「這是辯論階段。」天哥立馬道歉：「對不起我錯了。」而昱舒的聲音與天哥道歉幾乎同時：「我反對，是在辯論呀。」天哥立即又追了一個：「對不起我又錯了。」

昱舒繼續：「我的修改動議是：我們的時間還是隊長當天決定，而不是確定固定的時間。」

主持人：「還有人發言嗎？」

兮雲：「反對。反對這個修改。支持那個開飯後一個半小時。」

昱舒面向主持：「說明修改原因：隨後要去柏格理小道，時間很不固定，還是隊長通知比較好，要加上確保隊長通知到每一個人。」

就像女生之間更容易形成張力一樣，女生也愛結對*，這同樣不是刻板印象。兩個濟南女孩紫璿歆然本來就是一對閨蜜，兩個畫畫的上海姑娘昱舒兮雲也是。閨蜜麼，不僅總蜜在一起，平時說話和開會發言也都步調一致觀點相同彼此應和。

當然，寫到這裡必須加一條同樣政治正確的備註：張力不僅限於女生之間。張力哪裡都有，中國人更不習慣、不願、不敢於把張力當眾公開表達，同樣也不限於女生。之所以在此總拿女生說事兒，因為一對「愛挑刺」的女孩把張力明擺在會上，大夥兒也習慣了看她們琳琳琅琅你來我往，兩位小美女過招確實賞心悅目身段漂亮。

但這個回合更有趣，辯論出在兮雲與昱舒閨蜜之間，看來，用議事規則開會確實歡樂，歡樂會上歡樂多。

兮雲再次舉手反對閨蜜：「反對隊長通知。如果像今天一樣，隊長喊了之後，有人說沒有聽到怎麼辦？」

昱舒立即舉手表達對閨蜜反對意見的反對意見：「我剛才已經說了要加上確保隊長通知到每一個人，希望提問人能好好聽我們發言……」

太歡樂了！兮雲在閨蜜反對之下依然堅持自己的反對：「我還是同意吃飯後一定時間。」昱舒：「為適應此後的行程，還是隊長確保通知到每個人更好。」——兩個女孩你來我往各種交錯並行一氣呵成流水行雲，直到歆然舉手發言。

「無論放在什麼時候，會總是要開的，總是要浪費我們的時間……」這句話成了辯論終結者，並

結對（子）：中國用語。指兩人或兩個團體形成較持續穩定的幫助、扶持或交流合作關係。

激起了整場最高聲浪——笑聲。

勢不可擋的笑聲裡，天哥笑的最為響亮：「哈哈哈哈哈總算說出了實話，浪費我們的時間！」

當然欣然也笑，但她沒有只顧了笑，很快就調整了自己的語言從頭說起，成功地平息了大家的笑聲：「會總是要開的，無論放在什麼時候總是要花費我們的時間。與其這樣每天隨心訂，不如訂一個準確的時間，以便規劃其他。」

昱舒舉手：「我還能發言嗎？」

主持人：「你已經沒有機會了。」……哇哈哈哈哈哈這一節太嗨皮了，不只昱舒用盡了法定發言時間，大家的嘴都沒閒著，各種合法發言與非法發言次第飛舞秋水共長天一色。直到主持人發起表決：「現在表決。有人同意嗎？」

立即有人提示：「不能問『有人同意嗎』而是『同意請舉手』。」

主持人迅速改正：「同意的請舉手。」

大家異口同聲：「同意什麼？」

主持一笑，立即回應：「同意把守則修改為：例會時間改成有工作人員叫我們吃飯的一個半小時之後。同意的請舉手，請放下。反對的請舉手，請放下。七比零。這條動議通過。」

主持人：「沒事兒了吧？沒事兒散會。」

37

看來我們這幾天各種看豬走吃豬肉
真沒白費

帶著先進的理念和沉重的頭顱，營員們安詳地度過了在育才小學最後的一晚。散會後，在歆然勢若餓狼猛虎的哈欠下，天哥做了對本次志願者小道例會的一次總結。

天哥表示，羅伯特議（意）事（識）規則是一套完善的規則程式，不僅最大化的達到了（所謂的）民主主義，同時解決了許多大型團體「只開會不解決實際問題」的問題。

帶著先進的理念和沉重的腦袋，營員們安詳地度過了在育才小學最後的一晚。

主持人：「我宣布，散會。」——大夥兒站起來，即將一哄而散。

天哥大叫：「哇噻，也太快了吧？大夥覺得這個會開得如何？」

「很涼快。」「開心就好。」有邊說邊走的，也有邊說邊停下來：天哥是不是有事兒？

天哥真的有話要說：「嘿，也表達出了自己真實的心聲，浪費時間。」

雖然天哥說的還是玩笑話，但大夥兒都靜了下來。天哥率先又坐回了野營墊：「會議結束了，我現在就想跟你們聊聊，可以嗎？有人想玩去嗎？想去玩的話一定不要給我面子。」

大家都靜了下來，又坐回去。天哥首先諮詢用戶感受：「今天紫璿主持怎麼樣？」——一片「很好」。

天哥也贊同：「相當乾淨利索。我都沒反應過來，就休會啦。」

「到今天已經是第四組祕書和主持。今天要說的是主持人，大家之前都沒做過主持，但看了別人怎麼做，沒吃過豬肉也看過豬跑（豆子欣欣然：這麼說，我們都是豬嘍，那我就是第一隻豬）。跟大家一樣，上任之前都會有一個培訓。我會問同樣的問題：主持人有哪些職責？應該做什麼、不能做什麼？這一次，紫璿說了好幾條，再加上上海文的補充，就很全面了。他們明確實踐，主持人沒有總結和歸納的權力。看來我們這幾天各種看豬走吃豬肉真沒白費。」

所有扮過豬走的和即將豬走的孩子都笑了。天哥繼續：「前面幾組，都說過最後主持人要做總結發言、要活躍會議氣氛。為什麼會有這樣的印象？因為從校長老師發言、從央視文藝晚會上得來的經驗，影視作品坐在主席位置上的人是要做總結的。但是，應用羅伯特議事規則的會議前提，所有參會

者人人平等，參與會議的目的是為了平等決策、解決問題。之所以要一個主持人，是為了讓決策的過程更有效——有效率有以及有效能。」

「我們就必須說說主持人這個概念。在議事規則英文版中，知道主持人是哪個詞嗎？有人說是 leader。不是，不賣關子了，是 chairman，我們不要把它理解成漢語『主席』，而是要按字典意思解讀：坐在椅子上的人。後來婦女運動發展，chair 上坐的也可能是 woman，乾脆只叫 chair，就更直觀——主持是個位置，誰坐到這個位置上，誰行使主持職能。」

「這些豬在這個位置上，只有行使議事規則主持會議的權力。總結、提煉這種舉動會改變文本或者寓意，主持人不備有這樣的權力。」天哥正色再次強調：「大家請記住了，主持人不能做總結和歸納，他沒有這樣的權力。在平等參與、共同決策的會議裡，任何人都沒有這樣的權力。」

「主持人要保障會議順利進行，他最大的特徵是中立。表現在好幾個方面：比如說，規則面前人人平等，所有人都一樣，都要遵循我們的三條基本規則，沒有人享受更多發言時長、發言次數。再比如均衡，當我們在進入辯論的時候，一定有一種聲音是支持的，另外是反對的，如果連續幾個都同意，主持人就要問有反對的意見嗎？連續幾個反對就要問有同意的嗎？任何一種聲音占了上風，主持人都有必要提醒一下有沒有不同意見？」

「主持人中立，也體現在他不投票。在我們這樣的組織中，主持人是有投票權的。那麼，在什麼情況下投票呢？票數相等的時候，而且，是要在所有人都投票結束之後。如果大比分結果已經出來就沒必要再投。票數相同的情況下，作為有投票權的組織成員，用投票影響選擇結果是他的權利。」

「主持人中立，還體現在：完全不發表自己的觀點。大家有沒有注意到，昨天兮雲特別想說話，但我一再說不行，得忍著，因為你是主持人。所有的人都可以表達自己的意見、可以提動議，只有主持人不行。兮雲一再說百分之七十，雖然這個數字我自己也很喜歡，還是不行。處在主持人這樣特殊的位置，發表個人觀點會影響會議公平，你只能忍著。」

「不能發言不能投票這個不能那個不能，是不是這個主持人就不重要呢？不！主持人的角色非常重要。主持人肩負著執掌程序正義保障會議公正公平有序有效進行的使命，非常非常重要。這次大家以這種方式輪流擔任主持，我希望你們在實際操作中學習體會，未來在學校和生活中用得上。」——小夥伴一片竊竊，顯然不以為然，他們很清楚這只是這個營隊這個「荒島」上的遊戲。

天哥現身說法舉例子：「真的能用得上，甚至在你們家庭中也能用上。我有兩個兒子，小的一歲半大的五歲半，我們也開家庭會議（此處有笑聲），也是要輪流做主持的，我們開會也有祕書，祕書只能是我和他的媽媽，因為他還不會寫字。」

笑聲再起，天哥在笑聲中正色：「我必須再次鄭重感謝你們。你們都非常認真，做得很出色。」——笑聲繼續、伴以掌聲，已經有了些許鄭重的意味。

38 Trouble is a friend

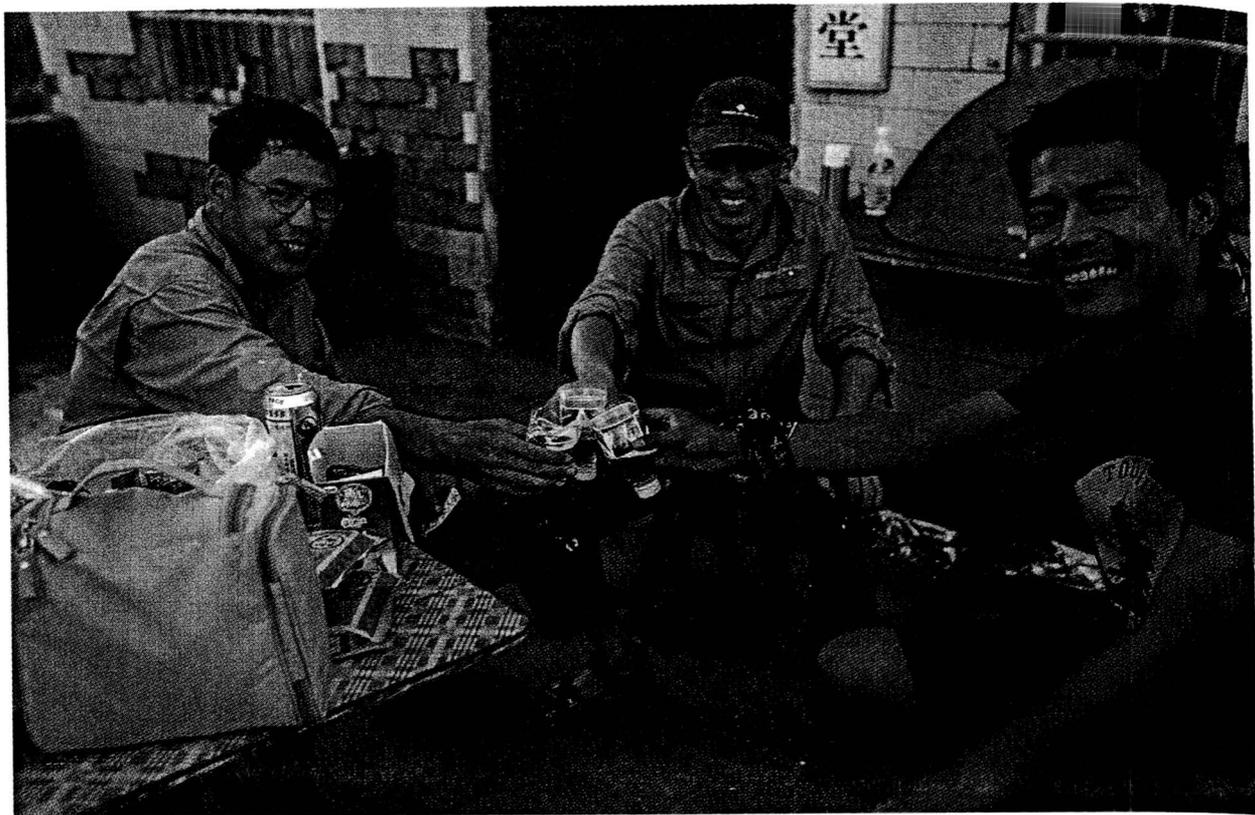
晚飯過後，營員們一一累癱於會議室的一張張皮椅上，補充著白天消逝的體力和沒看的朋友圈。

突然樓下傳過來一聲慘叫：「看月亮！看月亮！快看，是月亮！」眾人紛紛一湧而至事發現場，只聽成人志願者們激動地大叫著。在大叔大姨孜孜不倦暴露年齡的歌喉的鼓動下，少年志願者們同意參加友情歌舞會，並一致認同分為兩組：老男人 vs. 祖國未來的中國好聲音。

老男人通過長時間支教勉強能把經典貴州民謠〈我是瘋兒，你是啥（傻）〉哼下來，終究不敵抱著手機跟原唱的新歌聲〈Trouble is a friend〉。就這樣，老肥肉甘拜下風於小鮮肉。

最終，夜晚在橫七豎八的氣床、理想豐滿的臥談會、某哥高亢的鼾聲和兩點半的幽靈歌喉中悄然來臨。

——二〇一六年八月十八日，子淳，少年營員發布的家長群日報



萌叔、水哥、小黑

等到天哥終於不再浪費大家的時間，孩子們像往常一樣窩在樓上辦公室刷電腦刷手機。一堆成人像往常一樣在操場上小二啤酒花生米吉他唱歌晃腦袋，各玩各的。

「我是瘋兒你是啥？」這是戈友支教隊的經典貴州民謠，百唱不厭。此情此境之下唱的，有點兒百感交集——因為這一程，有兩個老爸。

雲貴高原地無三尺平，育才小學三百平方不到的操場分作高低不同的兩塊，當孩子們在上面操場上開那個笑語喧譁的例會，下面的一堆戈友用壓低了的聲音和琴音「東風吹戰鼓播我喝二兩我怕誰」，地球人都知道，這一口兒，貌似叫板其實是個勾引——這堆老叔老爸都不甘心和他們的孩子盈盈一月下默默不得語。

都是月亮惹的禍，忽如一瞬大風來，吹得雲開見月明，都怪那天的天太藍雲太白月光太

皎潔，一隊大人大呼小叫，是真感慨，也是真想把孩子們勾出來。一再勾引之下，「我是瘋兒你是傻……」，兩支隊伍終於混為一談，一起賞月飄歌。

那天的成人營員例會沒有開，但誰都知道，賞月飄歌才大事兒，當晚沒有人提開會的茬兒。自此成人例會無疾而終。

十五的月亮十六圓，八月十八日是農曆十六，月圓之夜終成夢圓之夜。不僅對那兩個老爸很重要，對所有人都很重要。

「我早就知道成人例會撐不到頭。」天哥說自己早有先見之明：「甚至是早就在等著這一天呢，從一開始就感覺到成人團隊不接受我的例會，或者說是不接受這種思維這種方式，只是不知道因為一個什麼樣的由頭*中止。甚至設想過有可能是會被抵制、出現比較尷尬的局面，但沒有想到是因為月亮、因為這樣的一個對歌會。萌叔這下滿意了，這個夜晚不光能讓他回味三天上了飛機也忘不了，保證他下了飛機還忘不了。也許，會記一輩子。」天哥的語氣帶出了某種情愫——他想到自己的兩個兒子了？

寇姐端詳萌叔畫在地上的兩個天文望遠鏡示意圖，和文字標注：伽利略望遠鏡和開普敦望遠鏡。孩子們被大人的慘叫從樓上拉下來，聚在一起同聊的第一個話題其實是月亮和星空，萌叔邊畫邊說夾敘夾議DIY天文望遠鏡。

「這圖讓我覺得萌叔超級可愛、有大智慧。」寇姐又說到了刷牆培訓課上那三個天書般的公式：

「萌叔曾經是我急功近利的標籤，就像水哥是實質正義的標籤。在這樣的夜晚，和孩子一起唱歌、仰望星空，會撥動人心裡很深的東西，不止於用頭腦思考，而是用心感受，什麼是更重要、更根本的東西？包括實質正義和程序正義的關係，也許，若干若干年前，就是孟德斯鳩洛克一眾先賢仰望星空為了保障正義才會有《法的精神》、《政府論》。理追隨的是義，義的星空更高的地方也許是人心裡的東西。」

都是月亮惹的禍，寇姐沒有加入歌會，跑到安靜地方去翻她的電腦——不再要求自己一定要拉開距離，刻意強調「不為」，而是順己自然，丟開劇情片紀錄片一類糾結，任由自己在營隊裡本色出演，順己自然。

●開會時，放在心裡——

◎孩子們開會，如果已經越過沉默不語不表態階段，很可能偶爾會出現多聲道的鼓譟、興奮狀態。主持人須盡力維持「一個時間，一個聲音」的秩序原則，適度動用「休息」等動議，使成員情緒得以緩和，或進行沉澱思考，也是一種做法。

◎如果與會成員發現場上的議事程序出現錯誤（例如混淆了「提問」與「辯論」），可向主持人提出「秩序問題」（本書中，天哥簡稱為「秩序」），這時可打斷進行中的程序與發言，不必附議，但須經主持人裁示認可——主持人須先暫停當前的動議辯論，處理此「秩序問題」，當場裁示受理或駁回。另外，若提出「秩序問題」者反對此裁示，可另提出「申訴」動議，經成員附議後，進行正反陳述（仍優先於暫停的議案），接著由全體表決主持人的裁示是否仍成立。

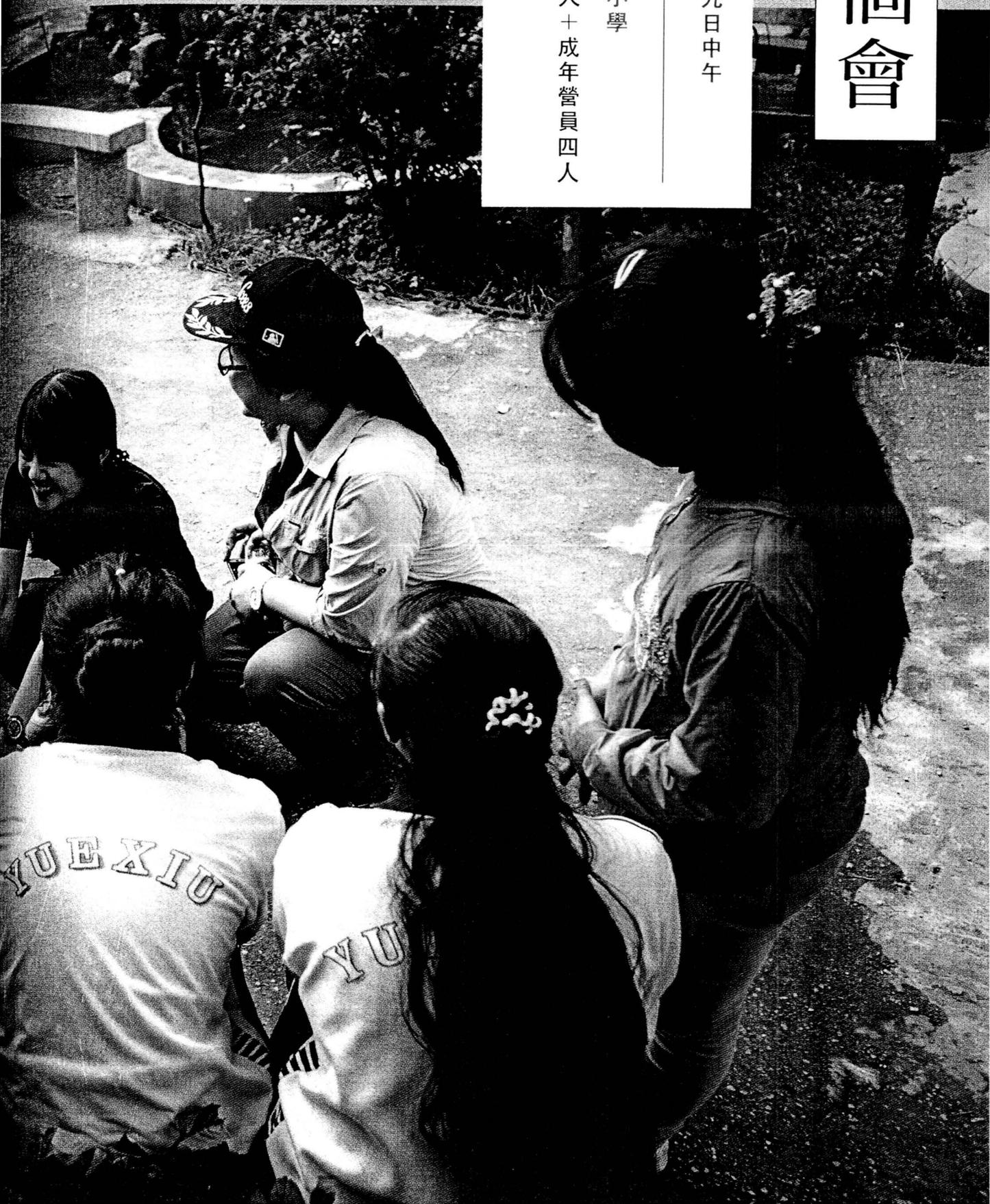
第八個會

二〇一六年八月十九日中午

地點：威寧縣育才小學

成員：少年營員十人＋成年營員四人

臨時會議





● 開會了！小提醒

◎ 如果成員在動議條文通過後，發現有調整需求，可當場或於另會中提出「包含具體修改內容」的動議，經附議後辯論、表決。表決須有半數成員贊成。修正後的內容將加入主動議中，但不影響主動議本身表決結果。

◎ 初次進行的修正動議，為「一級」修正動議（一修），成員可對此提出「二級」修正動議（二修），經附議、辯論後，整合進一級修正動議內容中，繼續辯論——但不得「三修」（針對二級進行修正）。成員尤須留意：「已通過」的修正動議，不可被重覆提出或再度修正。（編按）

39 用守則 約束偷懶

今天我一直在刷走廊，每個人的狀況都能看到，發現隊長也蠻受打擊的，有時候她說的話沒有效力。有些人藉故跑出來，只要想偷懶，洗手、上廁所一類的正當理由總能找到，出來就在蔭涼裡刷手機。幹活確實累，孩子們從來沒有幹過這樣的體力活兒，想偷懶一會兒也是人之常情。

如何界定偷懶還是怠工？怎樣處置應對？對於成人來說也很棘手。

有趣的是，發現問題之後，中午孩子們召開臨時會議，要制定規則約束怠工。也許有人覺得會議氣氛很尷尬，確實有點兒尷尬，但能避免更尷尬的狀況出現，還是值得的。讓人想到海洋法系的由來，也更能體會寇姐唸叨的「民主所有的問題都可以用更多民主來治療」。

當然經歷這樣的過程是要付代價的，我曾經提心吊膽覺得我們付不起這代價，後來發現也沒什麼。出了問題、解決問題，系統慢慢就完善了。

營隊期間我們一直在修改守則，慢慢得到應對問題的機制，法治意識慢慢成為下意識。

法律可以不完善，我們可以不是立法專家，可以在完善法律、參與立法的過程中共同成長。

——二〇一六年八月十九日，睿潔，議事規則小組討論

中午臨時會議，開始時氣氛就有一點兒怪怪，那種怪怪的沉悶。

主持人：「這是一次臨時會議，我是主持人佳煒。」「我是祕書郭雨。」

「這次臨時會議的內容是修改守則，對於我們的營員守則，是否有增補或者刪減的動議？」
沉默。大家的目光，都長在手機上。

天哥：「我動議：除了做紀錄的寇姐與會議祕書，將電腦和手機放在自己一尺之外的地方。」

主持人：「對這個動議，有人同意討論嗎？沒有。」——雖然沒有，但所有的人都把手機放下了。

海文舉手發言：「動議增加一條規則：如果有人不舒服，不能參加工作的話，要通知所有的人。」

牛姐：「提問，有時間限制嗎？考慮到此前我們守則裡的懲罰條款，這裡還有一個如何計算怠工時間的問題。」

海文：「時間是五分鐘之內，再加上，有正當理由。」

主持人：「還有問題嗎？」

天哥：「提請祕書將動議全文再讀一遍？」

祕書：「如有不舒服或有正當理由須不上工作，說明請假原因，且須在五分鐘內通知所有人。」

男聲：「五分鐘太短了，十分鐘。」

主持人：「現在有人動議修改成：如有不舒服或有正當理由不上工，說明請假原因，且須在十分鐘內通知所有人。有人同意討論嗎？」——有。

昱舒：「提問，如果十分鐘內不能通知所有人，是否受到懲罰？」

牛姐：「請問動議人，假如十分鐘之內沒有通知到就是曠工，對曠工有沒有懲罰？」

海文：「曠工是另一項動議。」

……

大熱天兒的，又是正午開會，直接跳過過程說結果。本次臨時會議通過兩條新動議收入營隊守則：

守則第十二條：如有不舒服或者有正當理由不上工，說明請假原因，且須在十分鐘內通知所有人。

五比二通過。

守則第十三條：如有組員違反工作決議，該違紀組員補上曠工時長三倍時間。全票通過。

● 開會時，放在心裡

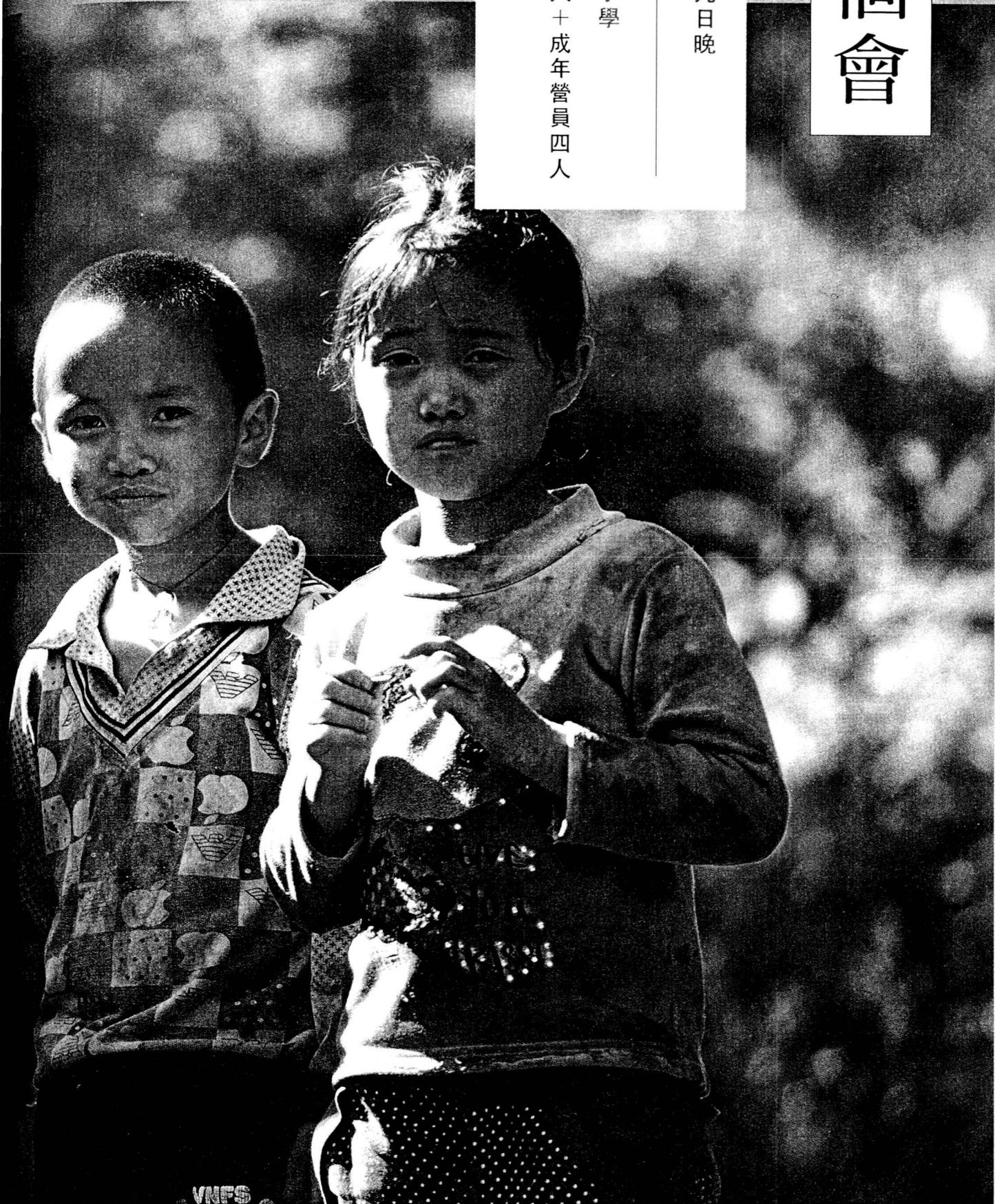
◎ 除了「修正」動議（增添、刪除、修改、潤飾主動議內容）外，其他常見但孩子們未必有機會運用的「附屬動議」層次，還包括「擱置」（不適合當下討論，有必要另作協調、收集資料，或讓位予更重要議案先行處理，可暫緩另會）、「停止討論」（對已有充分共識，或成員立場鮮明不容動搖的情況，逕付表決）、「附委」（交付「委員會」。通常是主動議內容不夠明確、須進一步研議）等。將於書末附錄三簡介。

第九個會

二〇一六年八月十九日晚

地點：威寧縣育才小學

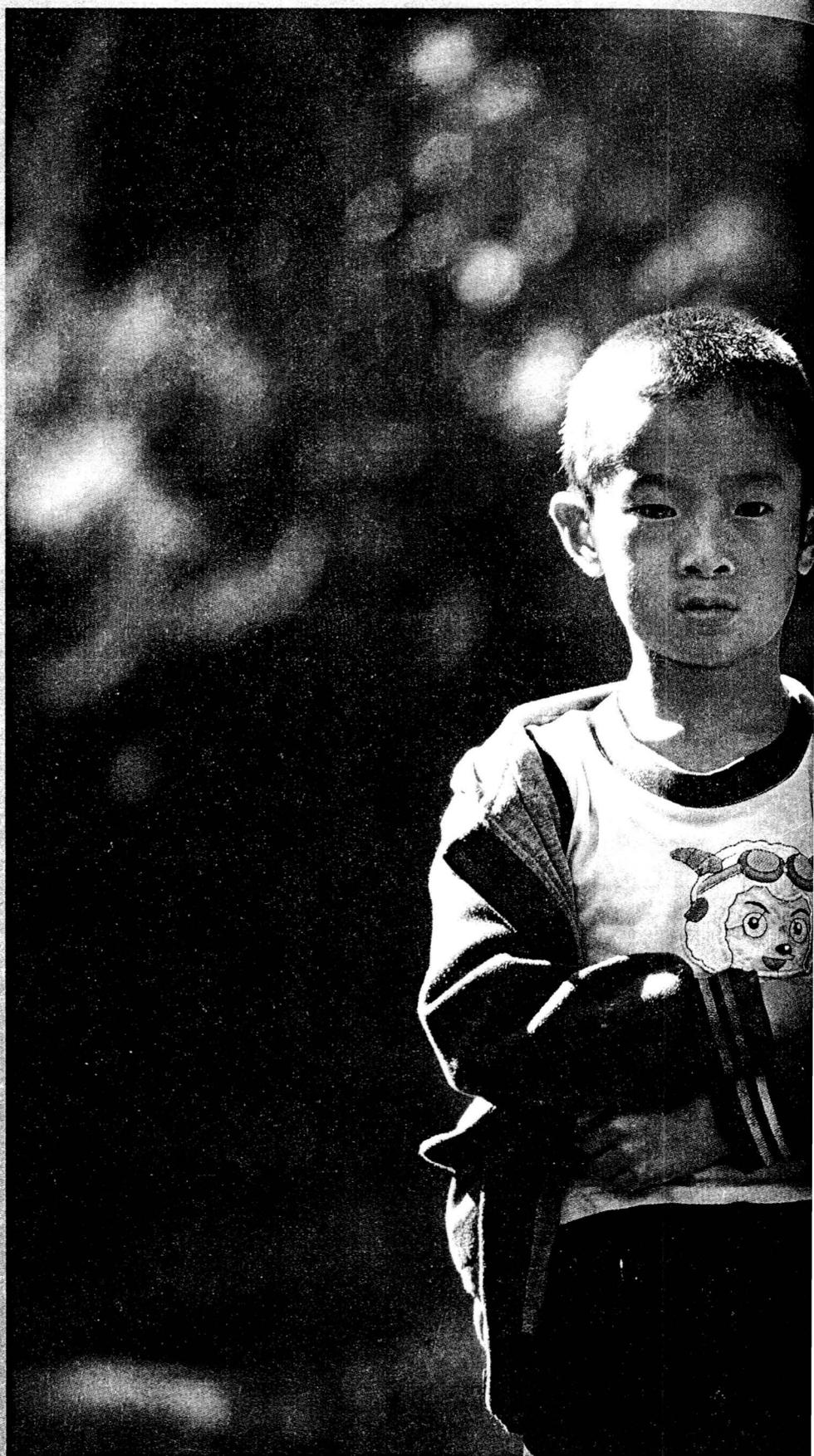
成員：少年營員十人＋成年營員四人
例會



● 開會了！小提醒

◎ 除了本書中常使用的「舉手」表決——僅須讓孩子們先熟悉運用一種就好——表決方式還有其他選擇，「表決方式」本身亦為程序動議一種。例如成員對於將要進行表決的動議的爭議仍有疑慮，便可提出「表決方式」動議，改採「記名」表決，要求將表決時贊成反對雙方名單詳列於會議記錄，以示與會者對結果之負責，或以備進一步溝通、探究意見之用。

◎ 將近尾聲，不妨另找機會與孩子們討論，對於公共事務的議決與執行，開會與不開會，差異在哪裡？過去開會經歷中產生的誤解、顧慮是什麼？



好的， 沒有疑問了

再見，我們會永遠記得在那大山的深處——我們曾揮灑過汗水，品嚐過油漆的辛與澀，操場「舉滾子點歌」的地方，有一所我們沒有見到小學生的小學，默默地等待著世界的關愛。

——二〇一六年八月十九日，子淳，少年營員發布的日報

八月十九日晚例會，是所有例會中用時最短的一次。主持人是隊長佳煒，祕書郭雨。

議程幾乎沒有瑕疵，內容也簡單清晰，援建工程完成並已檢查驗收，第二天返程賦歸，也沒有需要計畫的內容。

「提問：還有一個組沒報告呢，傳播組。」天哥又開始久違的一連串提問，指向了傳播組。

傳播組就任後一直有點兒「拖」——寇姐日報都是當日發出，少年傳播組就任後幾乎都要等到第二天，有時甚至下午。寇姐雖然著急但堅持不催，什麼時候收到什麼時候轉。

對傳播，天哥白天會做淡定狀，只是到了例會上，每晚都會問一嘴。但只一句。這回，則在一直追著問個不休。

子淳：「我的工作內容是修改了兮雲的文稿，將日報發給寇姐，再由她轉到家長群。」——說明：少年營員都不在家長群裡。

天哥繼續：「提問傳播組：明天的計畫是什麼？」

子淳明白天哥之所指：「明天起，我們會儘量在當晚十二點以前把文章寫好並發給寇姐，由她轉發。」

天哥：「繼續對傳播組提問：除了對家長，還有對外傳播麼？」

子淳：「眾籌回饋稿要與當初負責眾籌方案的郭雨溝通後再定。」略一沉吟再做補充：「眾籌報告時間性不強。日常支出與工作進程我們每天都有紀錄，等最後一切都做完再做眾籌報告。」

天哥：「最後是指什麼時間？」——子淳：「活動結束之後。」

「活動結束，是指結束了貴州的行程之後嗎？」看到子淳在點頭，天哥繼續：「也就是說：這是一個有起點沒有終點的射線。」

「射線？」子淳不解一笑，沒有明白天哥所指。

天哥解釋：「射線，就是說：等我們二十一日結束貴州行程『之後』開始，但具體『後』到什麼時候，不知道？」

子淳笑了：「不會一直後下去啦，我會在二十二日之前提供所有的文章。」

「好了我沒有疑問了。」

41 文化， 是可以被人改變的

這幾天我們共同經歷了很多次會議，在這些會議上，一直鼓勵大家公開表明自己的態度。

而且，只要條件允許，是要坐成一個大圓圈，讓每個人都能看見每個人。這種坐法和這種做法本身，都在傳達一種資訊：當眾表達自己，是一件多麼正常多麼自然的事。

——二〇一六年八月十九日，天哥，例會現場

天哥：「我能再說兩句嗎？很短，保證五分鐘搞定。這次，我想說說舉手。」

「我曾經多次問你們，到底是在舉手還是在迷惑我。我發現，大家在舉手表達自己態度的時候，動作很小很隱蔽，是舉手還是打蚊子還是撓癢癢讓人傻傻分不清楚。我們表達自己意見的時候、尤其是表達反對意見的時候，更是遮遮掩掩不願把手舉得高一點讓別人看到。」

「牛姐說這很自然，因為從小受到的教育就是這樣的。她從小學時代，一到投票的場合，班主任都是命令同學們趴桌子舉手。別人不知道我什麼態度，每個人都不知道別人是什麼態度。趴桌子舉手這種方式，就是在傳達這樣一種資訊：表達自己的意見，是需要不被人看到的。」

「我們還記不記得十七日的時候，就在這間辦公室裡，子淳做主持人的時候，發生了什麼事情？」天哥沒有等到回應自問自答：「不記得了？多重要啊，一個里程碑式的程式：我們光榮偉大的隊長被選出來啦。」

「選舉，是非常重要的的一件事情。美國有一本這麼厚的書，把全世界各種選舉的辦法都彙集到一起。這裡頭有那麼多辦法，但一定沒有我們用到的這一種——瞎提。」

說到這裡大家笑了，天哥笑得尤其得意，為自己的妙喻沾沾自喜：「呵呵瞎提啊！他先請大家閉上眼睛，然後再說，有誰自薦，請舉起自己的左手。有點兒像殺人遊戲的感覺。子淳，請你說一下：為什麼用這種方式來做自薦提名？」

子淳：「臨時想到的。當時腦電腦一短，就這麼做了。也許是，覺得，嗯……：在所有人都盯著這個位置的時候，眾目睽睽之下自薦難免不好意思，閉上眼睛就不會了。」

「他腦電路一短，瞬間短出來了那麼多內容，充分考慮到了中國人的習慣和思維背景。我們的文化傳統，在公共事務中大家盡可能低調，往後退。子淳充分考慮到大家的顧慮，於是，就有了瞎提——你們都瞎著呢，我告訴大家，自薦的隊長，也猶豫著呢。她的手，是舉了舉、又放下來，然後才舉起來的。」

「我常說中國人不是上帝的選民，是指在我們成長的環境裡，對公共事務的擔當、和反對意見的表達，都不被歡迎、不受鼓勵，我們不知不覺中被影響被改變，再把這種改變傳遞下去，我們在一個惡性循環裡。羅伯特議事規則的由來，有著與我們不同的文化背景，所有規則條文的設計，都有利於會議成員公開表達自己，更主動地參與、更積極地提出可操作的動議、達成能夠付諸實施的方案，這又是另外一種循環。我們在這個營隊中應用議事規則，你們在很短時間內學習運用規則的經歷，足以證明不同文化中成長起來的我們，完全有能力掌握、運用這樣的規則。我希望你們、你們這代人，能夠主動、坦然地表達自己的態度，和參與到公共事務中——文化，也是會被人改變的。」

● 開會後，試一試

◎ 跟孩子聊聊，經歷了處處運用規則的開會演練，是否發現，與之前的自己有什麼不同？鼓勵孩子，用幾句話寫下來，在這個過程裡對自己的感想、觀察。

◎ 旁觀的大人師長，也不妨寫下在這過程中，對於孩子的觀察？（個性、思考方式、運用規則的過程）並讓孩子們知道，或對此交換意見。

第十個會

二〇一六年八月二十日晚

地點：昭通田野農家菜館

成員：少年營員十人＋成年營員十一人
告別會



● 開會了！小提醒

◎ 開會的價值得以實踐的最後一哩路，是對於結果的尊重與遵守。如果成員無法遵守、負責，是否可能因為決議仍不完美、不切實際（有時是太急切，未考慮人情、眾人能力、傳統或習慣、環境條件等）？那麼，試著發起下次會議吧？——重點不是對於「人」的動機或行為檢討，而是針對「事」，要制定怎樣的規範、方針，使大家充分運用自由、權利，考慮最大公眾利益與個人權益得失，幫助公共事務得以有效地實行、進展。

◎ 也不妨與孩子們討論，對於議事規則，最常感覺混淆、困擾、不好用的部分？還有可能怎樣根據自己團體的特性來調整、改善？（編按）



開門來
開門

伴隨著汽車的轟鳴，顛簸的山路，我們來到了柏格理與接班人高志華於貴州開建學校的舊址。學校仍保留了許多百年校舍，在睿潔領隊的講解下，參觀了由柏格理在貴州首創的游泳池和足球場。這些都是柏格理對貴州教育重大貢獻的體現，許多當地通往文明之中的痕跡仍保留至今。

——二〇一六年八月二十日，子淳，少年營員發布的日報

告別育才小學不是原路返回，而是驅車七、八個小時繞道昭通，再坐夜行火車回貴陽。繞這麼大彎子，為去石門檻。

石門檻，有柏格理建成的學校，還有他長眠的墓園。營隊既稱「柏格理志願者小道青年公益實踐營」，自然要去。

柏格理是一位英國傳教士，一九一五年死在中國、葬在中國。五十一年生命中有二十八年在中國，最後十年在石門檻。

他來的時候，石門檻是個荒涼貧瘠、只有十餘戶人家的苗族村寨。他在這裡不僅傳教、修建教堂，引領一個民族皈依上帝，還修建了醫院、麻風病院、孤兒院、織布廠，指導當地人修建房屋，鑿通公路，栽種洋芋、蔬菜和樹木，更重要的是建學校。「哪裡有教堂，哪裡就有學校」，苗族人不僅學習苗文、漢文和英語，還學習自然地理、數學、音樂和衛生知識，以及籃球、足球和游泳。

柏格理不僅在周邊山地苗區建起了一百多所學校，走出了一百多位博士碩士，也建立了一種「以苗教苗」的人才循環，即使在他離世後，這裡不僅是「苗族文化的復興聖地」，也成為某種標誌，標誌著貧窮中國在教育經濟文化自治方面所能達成的高度。

後人緬懷柏格理，不僅是一位偉大的傳教人，也是一位教育家、一位志願者，戈友志願者重走柏格理走過的路，「柏格理志願者小道」自此而始。

孩子們來到柏格理當年創建的光華小學，走過一百年前的游泳池、足球場、柏格理種下的樹，走過柏格理和他的繼任者高志華的墓園。

柏格理死於傷寒，同樣來自英國的高志華牧師一九三六年四十三歲死於匪患，為了保護建校款身中十七刀，最後留言要葬在柏格理身邊。

柏格理與他的繼任全都不得好死，不管是死於天災還是死於人禍。後來更是風雲莫測，不僅自治、教育、經濟、文化所有努力全部清空歸零，游泳池在文革期間被扒開放水，墓穴被毀挫骨揚灰。他們的屍骨拋撒在山坡上，第二天，散落一地的骸骨被歸攏到一起，第三天就不見了，至今不知是被什麼人安葬在了什麼地方，如今供人參謁的墓園只是原址重建的空穴。

石門檻經歷了太多風雨，他們的痕跡已經越來越淡，淡到幾無蹤跡可供追尋。

柏格理的學生裡出了很多老師，很多老師教出了更多學生。有位小學生遲到了，老師告訴他，如果遲到了，柏格理教自己說：「門來開門。」（注：柏格理當老師的時候是三語教學，苗、漢、英。）

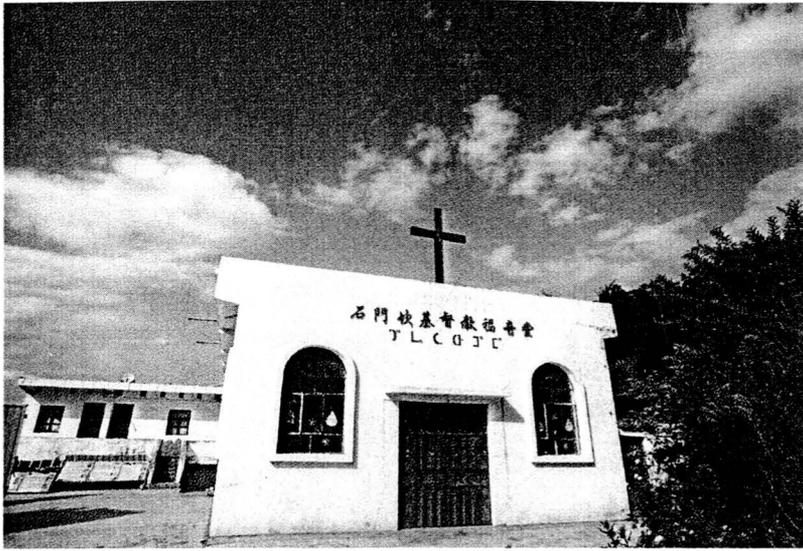
那時候他的老師已經很老了，很快就退休離開了學校。那時候這個孩子還很小，很快進入了文革，他有限的求學經歷中不曾學過英語。

那個孩子記住了這句並不理解的話，直到垂老之年還會不時講到「門來開門」的故事。

「May I come in? May I come in?」當年輕的志願者千里萬里而來，聽懂了這句話、聽到了柏格理的召喚。她用自己假期重走柏格理曾經走過的路，並讓更多人知道這條路、走上了這條路。

後來「柏格理志願者小道」成了戈友的品牌公益項目。越來越多的人來，走柏格理走過的路做他做過的事，走柏格理未竟的路做他要做的事。

她就是這次活動的執行人，戈友公益援助基金會的祕書長，睿潔。



43

不care如何？
care又怎樣？

一開始強調水哥不能在場很重要，是要區隔干擾，營造一個空間，建立一種不同的循環。

孩子們一直處在一種被成人監管壓制的狀態裡，就學不進東西。他們的自主能力，是需要空間成長的。

專制威權強勢主導之下實踐民主純屬虛構，是走形式走過場。民主自治，是需要空間的。

他們遊戲規則玩到這個程度，孩子們已經完全放開，已經不care這些大人了。到了這個階段，就算水哥他們再次到場，也已經影響不了他們。

——二〇一六年八月十九日，天哥，議事規則小組討論

十九日的議事規則小組討論中，悲觀主義者信心滿滿，樂觀斷言：孩子們已經不care大人了。

第二天的事實證明：悲觀哥太過樂觀。

完成石門檻之旅到達昭通，再一次全體成人營員和少年營員共和一室。這回是在農家野菜館的大包廂裡，那種擺了兩張巨大圓桌的超大包廂。不僅可以一同享用告別晚餐，還有空間擺設投影掛銀幕——這將是今晚最動人心弦的high點。

這一回還是十個孩子一桌大人另一桌，但大人遲遲沒有到齊。攝影師們正在另外房間裡趕視頻——也不是現在才趕，營隊期間他們每晚都在熬夜選片，一直在拚。

他們這麼拚，是想給孩子們一個驚喜。留下念想兒。

成人團隊都知道有這麼個驚喜並心存期待，既想讓孩子們有感覺又不想穿幫，那種既興奮又糾結的感覺，有點兒類似一幫大人在操場上大唱「東風吹戰鼓播我喝二兩我怕誰」——既滿心期待想拉孩子一起玩又要裝作不在意。

好安靜。天哥沒有想到，在經歷了七天共同援建，特別是月下共聚賞月對歌之後，當孩子與大人再一次坐在一起的時候，再一次沉默是金。

還好，攝影師和視頻的出現及時打破了沉默。

美到不要不要的照片，動情的音樂，處處都是精心選擇的不露聲色，差一點讓人哭出來。

然後水哥給大家發志願服務證書，並寄以厚望：「一百年前的傳教士，給當地民眾帶來文明、信仰，讓每個人的生命充滿希望，他是當之無愧的志願者。而今天，一批青少年志願者也踏上這條柏格

理小道，為他們自己的人生，也為這片土地帶去希望和意義。作為少年柏一，你們是柏格理小道志願者少年公益實踐營第一批探路者，還要柏二柏三把這種精神一直傳承下去……」



44

你們讓我感受到，
在中國推廣議事規則還是有希望的

特定時刻、特定場域，確實會對人產生特別的影響。

柏格理的故事早就知道，但真正置身他曾經奔走過的地方就會有不同的感觸。置身那個足球場、游泳池、那片墓園，與讀書讀圖給人的觸動是不一樣的。

一百年前的石門檻曾是貧窮中國的文明標竿，從國外寄信只須寫下「中國石門檻」就OK；一百年後高速發展的繁榮中國裡，石門檻及周邊面積廣大的區域裡，曾經一度連郵局都沒有。當挫骨揚灰的墓穴重新變成參謁勝地，人對百年沉浮起落和現下得失會有不同的感受。

儘管孩子們再一次大面積沉默，走過石門檻之後，我不再care孩子們是不是care大人這類問題了。

——二〇一六年八月二十一日，天哥，貴陽機場最後一次議事規則小組會

天哥站起來最後一次公開發言：「馬上就要告別了，最後囉嗦幾句。還是跟我們會議過程中討論的細節有關。十七日的例會，兮雲主持，討論隊長權利，關於數字的辯論，大家還記得麼？就是百分之九十、六十和八十的那一次。當時我們通過的是多少？」

「六十。」

「如果再給我們機會選擇一次的機會我們會怎麼選？」——孩子們的回應次第而來，有六十有八十，還有根本不在選項中的七十。

「你們回答什麼都有，但沒有九十。因為這個比例太高，不容易實現。我們還記得八十這個數字是怎麼來的？」

有人小聲說郭雨的名字。天哥繼續回述當時的情景：「當時兩種意見，一端是過高的百分之九十，另一端是過低的百分之六十，相持不下的時候郭雨提出了八十，是一種非常大的智慧——並不糾結於一定要說服別人，而是試圖在不同意見中找到一個最大公約數，促成大家共同接受，這在群體議事中叫妥協。」

「妥協不是沒主見和稀泥，甚至可以說，妥協，是辯論最有價值的成果。」

「一個高品質的辯論，不是某一個人多麼雄辯，能夠說服別人、引領討論。而是每個人都能公開清晰地表達自己，也聽到別人的表達，在相持不下的時候有意識地尋求折衷方案，找到雙方或者多方都能接受的折衷。」

悲觀哥的告別發言以樂觀做結：「坦率地說，我特別喜歡這樣的機會跟你們在一起。我這些年做

議事規則推廣工作，有機會跟你們要叫爺爺奶奶的人一起工作，也跟像牛姐一樣的大學生一同學習，但沒有與你們這個年齡段有這樣的經歷。你們有特別好的特質，在保留了自己個性的基礎上，給了別人很大的空間，非常有修養。你們的學習能力超強，在每一次的規則的討論中，既有對規則的重視、嚴肅的態度，又不失輕鬆和幽默——你們讓我感受到在中國推廣羅伯特議事規則還是有希望的。謝謝大家。」

45

不要流氓的技術、習慣，
是可以學習，能夠養成的

這一程連頭帶尾八天，我是這次營隊中經歷了最多變動的人，自我超我本我各種糾結各種擺盪。

頭兩天外表平靜內心起落，從關注「孩子的自治規則長啥樣」變成「規則是怎麼長出來的」；接下來兩天，一邊笑別人皇帝不急太監急，一邊自己赤膊上陣身在急中不知急；

第五、第六天，回歸純粹觀察者角色，不影響孩子也不干預水哥萌叔，說服自己順其自然；最後兩天本色出演，用自己的方式做自己想做的事，「順己自然」。

我見證了自己的改變，是一個不斷學習的過程，也在見證別人改變、學習的過程。

——二〇一六年八月二十一日，寇姐，最後一次議事規則小組會

到達昭通後，兩位攝影師顧不上吃飯趕片子的同時，另一個房間裡還有一堆顧不上吃飯的人，議事規則小組四個人也沒閑著，對著一堆小紙條埋頭苦撕。

列印出來的幾十張A4紙被撕成了幾百個小紙條，再按人名分成二十一份——這次營隊共有二十一人。

將分好的二十一份小紙條裝進二十一個信封，再在每個信封裡放進事先裁好的二十張空白紙條。列印出來的內容出自寇姐的紀錄，每一條都是一個讚美，每個人對每個人的讚美，每一條都真實具體。

寇姐曾經在成人例會中動議，每個人給每個人留下真實具體不要流氓的讚美，但沒有得到回應。營隊最後兩天，她不再催促別人，而是埋頭扒拉電腦裡的存貨。

這段時間她的電腦裡增加了七萬多字，不僅有少年營員的全部會議紀錄文字稿，也有五次成人營員會議文字紀錄，還有七次議事規則小組會議紀錄。她將其中提到每一個具體人的具體事都單獨摘出，成為一個真實具體不要流氓的讚美。再經歷一個堪稱複雜的過程，終於在告別儀式之前列印出來——也是想給孩子們留下驚喜，留個念想兒。

不光是給孩子的，也是給所有人的，包括所有大人。

這個過程中也不是沒有糾結，睿潔和牛姐問她：「那些大人，會不會覺得這麼做有點兒傻？」

寇姐卻不在意：「我要的就是傻。」

她素有一套自己的傻子理論：「天哥總說中國人不是上帝的選民。環境影響人還是人影響環境？」

先改變環境還是先改變個人？這是一個先有雞還是先有蛋的無解循環。我的答案從來都是先有傻子。傻子根本不care這些問題，不管不顧自己先做起來跳出這個循環，根本不考慮有沒有用，做了再說。」

水哥頒發證書之後，睿潔把信封發給大家。寇姐說了一番話：「很慶幸有機會紀錄了大家對大家的這些具體的讚美。」

「我很慶幸自己抓住了一個機會，能夠作為議事規則助理參加這個活動。我來的時候是想看到，在這個年紀的少年團隊裡，從事公益活動、參與公共生活的時候，我們是怎麼做事的、是怎麼自組織自管理的。感謝在座的每一個人，讓我得到了遠高於期待的收穫。」

「短短幾天我們開了很多會，每一次開會之前有一個不變的內容，就是我們的三條會議規則——定時定次，這是公平、平等；列席成人營員沒有表決權，這是權利邊界。這就是我們開會的元規則*。天哥一再講到，營隊守則是保障我們這個集體秩序，讓我們完成活動的憲法、法律，那麼這些元規則是做什麼用的？是保障會議秩序、以形成公平營隊守則的。」

「作為國際化環境下成長的一代，你們很多人已經去過美國，有的即將去美國，我們知道美國立國與三個重要文件有關，《五月花號公約》、《獨立宣言》、《聯邦憲法》，產生《獨立宣言》的是大陸會議，幾十天的會議開頭第一天做的事情是討論產生本次會議適用的議事規則，制定《聯邦憲法》的費城會議開了一百多天，會議頭三天同樣是先討論議事規則，這個議事規則，就是元規則。這些元規則不是高喊公平平等邊界制衡，而是具體到發言權、發言次數、發言時間，具體到動議的提出和修改、重提、擱置、表決等一系列可操作的會議細節，都是不要流氓的具體內容。」

三條會議規則：一、每位與會成員在每個議題最多有兩次發言機會；二、每次發言時間不超過兩分鐘；三、與會成人營員只有發言權，沒有表決權。

元規則：原始規則。

「很高興這段時間不要流氓這種說法一再出現。要想制定出不要流氓的法律，要有不要流氓的元規則。任何不以落實到操作細節為目的的民主都是耍流氓。不要流氓的民主，是願望、是技術，也是習慣，是可以學習、能夠養成的。大家收到的信封裡的每一個讚美，都是不要流氓的，不是來自於某一個人，而是來自於我們每一個人，是在這段時間裡真實發生又被他人看到並記取的。」

寇姐舉起手裡的信封：「這次我們每一個收到的信封裡還有二十張空白的紙條，這是一個邀請，邀請每個人把對同伴的具體的讚美紀錄下來，作為一個臨別禮物交給睿潔，她會再分別送到每個人手裡。」

● 開會後，試一試

◎ 給一起參與議事規則演練的同伴們寫點讚美的話？並讓對方（對象不限）知道。

◎ 請孩子們試著寫下，對於旁觀的大人們、引導者們的感想、觀察。

告別

二〇一六年八月二十一日

地點：貴陽機場

成員：所有人





46

感謝

居功至偉的——運氣

貴陽一別，隨後幾個月經歷了兩次重大人生變故，也經歷了百公里山地毅行這樣極端的身體體驗，在各種顛沛流離中一再重聽錄音，回看紀錄，一點一梳理孩子們和自己的所有文字痕跡，反覆體味那段真實經歷本身的寓意意味。

愈來愈明確地感受到：貴陽之行，是這一年最大的驚喜。

——二〇一六年十二月三十日，寇姐，給天哥的微信，年末感言

二十一日天不亮到達貴陽直奔機場，貴陽機場大廳漢堡店成了營隊告別的地方。彼此告別、也告別貴陽，最早的萌叔帶了兩個萌妹子早晨九點奔濟南，最晚的寇姐下午五點去珠海。

告別前開了最後一個議事規則小組會。寇姐一再感慨運氣好：「不僅看到了民主的過程，也見證了民主的問題。」

「多數人暴力，十八日受罰重唱那個細節，特別典型。」寇姐請大家一同回顧那天的場景：「提到民主，多數人暴力是個不容迴避的問題。我多次重播那段錄音，體會言語細節裡孩子們的表現。那是一個孩子們本色演出的過程，睿潔牛姐都沒說話，我全程一言不發純粹只紀錄，天哥也沒有干預討論……」天哥插言：「也不是沒有干預，而是根本就插不上話。我幾次提示『秩序』，他們玩得嗨皮不甩我。」

寇姐繼續分析：「例會開始之前，多數人狂歡，三個受罰的小夥伴依法受罰，明明跑了也唱了，大夥兒硬說沒聽見不算不算，非讓重新唱再跑第二回，雖然是玩兒，但究其實質，就是多數人暴力。那是個3:0點，接下來餘音繚繞，討論與遲到有關的懲罰條款眾聲喧嘩。那天的那個會特別耐人尋味，我一再重播錄音，再三品讀，能夠發現一個由嗨皮到回歸理性的脈絡。不是因為某個人起了多大的作用，而是因為這個群體有了公正的元規則和開會議事這種前提共識，在公開的、說理的討論細節中，自然有一個熱度慢慢降溫理性回歸的軌跡。」

天哥打斷她：「你用不著說服我們。是不是又想說：民主所有的問題，都可以用更多的民主來醫治？」

寇姐搖頭：「也是也不是。我想到了德國電影《浪潮》。那個真實的實驗得出一個可怕的結論：世界離獨裁只有五天。而那個狂歡之夜讓我看到了：世界離民主只有五天。真是五天，從十四日集結到十八日玩議事規則大嗨皮，剛剛五天。」

天哥：「如此樂觀的結論缺乏說服力。我們現在面對的是一個沒有代表性的樣本。能把從天而降的民主遊戲玩成這樣，與參與其中的人有關，我早說過這次運氣不錯全都是好孩子沒有熊孩子。再放大一點兒說，也是跟戈友有關，一個公益組織搏了這麼一個局充其量壞不到哪兒去，他們的家長都關注公益，這些孩子、和他們的家庭教育，都是非典型的，可遇不可求，是特例。」

「這個特例的價值在於不是特例。遊戲過程中出現的矛盾和問題，不限於孩子間的，也包括大人與孩子之間和大人之間，什麼問題都出來了，是人的問題——不只是中國人的問題，是人本身的問題，是每個人的、天性的問題——這些問題甚至還可以回應到你關於『上帝選民』的無解天問：在民主問題上，任何人都可以是上帝的選民，當下在場的人，就是最合適的人，現在開始，就是最合適的時機。」

寇姐認為最重要的不是選人、選時機，而是選方式：「每一個人，都是本色出演，我不清楚過程中別人的心理活動，但知道自己的各種擺盪糾結。你可以說一切是機緣使然我也可以說是人的本性使然、天性使然。每個人都有文明與野蠻兩重性，每個人都有獨裁專制的可能、並且可能是出於自己都信以為真的道德因素踐踏契約的專制獨裁國。同樣，每個人都有對民主的需求、也有踐行民主的能力。如果一定要設定前提的話，就是開會——開會，是民主治理和專制獨裁的分野。」

「開會、共治，公正的元規則、公開的討論過程。有了這樣的前提，一切皆有可能。」寇姐再次

感慨：「民主是天大的難題，由小事情入手，由公益入手，是簡便演算法。很幸運，被我們撞到。」

47

先有 傻子

每個孩子除了志願者證書之外，都收到了一個用小信封裝著的神祕禮物。

信封裡是一堆小紙條，每一張小紙條上只有一句話，是成年團隊每晚會上提到的一些細節，或是幫助他人的一個動作、擔當責任的行為、一個建設性意見，或是逗人開懷大笑的經典段子。生活中的閃亮與美好由細節組成，那些細節都被成人團隊用心紀錄下來。

這次孩子們收到的信封中還包含著二十張空白紙條，等待他們為其他同行者親自書寫，寫下從別人身上發現的點滴美好並送到那人手裡。

惟願成年團隊每一分用心能被大家體會和領悟，並轉化為自己生活中的習慣。

——二〇一六年八月二十二日，睿潔，發給家長群的告別感言

機場大廳漢堡店，吃過了早餐，寇姐摸出信封裡的小紙條開始「寫作業」，坐在對面的天哥吃過之後推開盤子隨即開寫，睿潔也在翻弄自己的信封。牛姐打開自己的信封，又放下了：「只有我們寫，別人都不要寫，我是不是催催他們？」

寇姐搖頭：「不勉強，我們自己寫就好了。」

不等寇姐再次重複「傻子理論」，牛姐提筆。她的二十張小紙條，每一張都寫滿密密麻麻的小字，而且是帶著漫畫夾敘夾議的那種，從結識到告別，給每個人都繪出了一個故事圖文並茂。

話別時刻，別人忙著擁抱，睿潔忙著分紙條，把新收到的作業找出來送給即將動身的人。

看看仍在機場的孩子有人也開始寫了。牛姐又有了新的問題：「為什麼只有我們和孩子寫，別的大人不寫？是不是他們覺得這樣特傻特幼稚？」

寇姐依然那句：「不管。我們至少讓孩子們看到了可以先有傻子。」

● 為了下一次重聚

◎最後，請再次試著寫下，您對「民主」的解釋？不論您是孩子或大人，在您自己的生活中，您個人的親身體會——民主的價值，以及課題，是什麼？仍歡迎跟同伴、師長們一起討論！



睿潔、天哥、寇姐

生生不息

寇延丁

二〇一六年秋，我在旅途中完成草稿，從落地珠海，到九月初取道香港去臺北，大約兩週。事先網路搜索，在市郊小鎮找到一家最便宜的「七天快捷旅館」。寫作的過程乏善可陳，每天窩在房間，總是倏忽天堂倏忽地獄，前一秒覺得自己是天才，後一秒則是蠢材。每天雷打不動早晚跑步維持最基本的體力，也維持最基本的睡眠。我甚至記不起那個小鎮的名字，只記得為柏格理流了很多淚。

到香港後在長洲島住了兩天。同樣足不出戶窩在房間，早晚去海灘跑步，下水游泳，其中一個早晨小雨，照樣游了好一段。我本來就起早，那時不是旅遊旺季也不是週末，海灘常常只有我一個人。我初學游泳而且游得很爛，那是我僅有的海泳經歷，想想其實有些後怕，但是當時沒覺得。

在臺北每一天都有做不完的事，十月，出了《敵人是怎樣煉成的：沒有權利沉默的中國人》（時報），也出了《走》和《走著》（香港·開放）。這本書的初稿完成之後一直睡在電腦裡。

十一月重返香港麥理浩徑。與隊友一起完成「毅行」*，是我的心願。二〇一四年十月被抓毀我

毅行：參見頁十二，作者〈自序〉註釋。

太多夢想，包括連續缺席香港毅行，二〇一四，我在牢裡；二〇一五，我取保候審畫地為牢。二〇一六，一百公里山路，天哥一直走在我身邊。

那一程風雨交加，一位隊友高燒，但全隊四人完賽。我的狀況前所未有的地差，牢獄之災和持續的抑鬱毀了我的健康和體力，根本是靠意志力頂下來的，還有天哥的那隻手。最難熬的是上坡路，天哥一直走在我身後，靠近山谷的那一側，每當坡太陡，我的身體向後仰的時候，天哥的一隻手就會托在我的腰上。一百公里，是一條很長的路，有很多坡，那隻手一直都在那裡。

這本書稿的修改也在旅途，用去我二〇一六年最後的時光。我忘記了經歷的地方，依稀記得與柏格理有關的，寫下很多，時而對著異域風光，想一想「人為什麼活著」這類沒用的問題。最後定稿的時候，大多又刪掉了。從那以後，這本書稿一直睡在我的電腦裡，就是讀者諸君看到的樣子。

然後，重返臺灣，徒步萬里，開始自我療癒的修復行程。雖然一直自詡生命力堅韌就像打不死的小強，但我這次恢復曠日持久長達數年。朋友送我一句部落箴言：「你們愛說在哪裡跌倒就在哪裡爬起來，我們不這樣，在哪裡跌倒了，就在哪裡躺下去。」感謝在臺灣的三年，容我躺夠了，又站起來。

這三年，身後的祖國，在轟轟烈烈的強國進程的同時，靜悄悄地發生著很多變化。前者註定載入史冊，後者悄無聲息，不為外人知。這個國家，一直如此。

兩次天安門事件、兩波改革開放、兩次香港佔領，以及沒有走向世界的 SARS 和走向世界的新冠肺炎，註定載入史冊，是耶非耶都塑造著中國形象，成也敗也都影響著這個世界。

還有另外一個中國，於無聲處，沒有驚雷。八九年六四之後天地封凍，九〇年初代由環保公益開啟民間行動，我在邊遠小城與殘障美術家最初攜手，雖然彼時尚不知公民社會為何物。隨著互聯網的誕生，九〇年代末「綠網」成為中國最早的網路環保組織，成為未來中國環境保護星星之火，當時二十多歲的天哥是發起人之一。進入二十一世紀，戈友開始了他們的公益行動，中國中產階級開始參與公共事務……說不清是春水回暖吸引了我們，還是我們最初的撥動溫暖一江冰封，總之春江水暖鴨先知，我們知道，這個古老的帝國正在悄悄發生變化。

秋江水寒，也一樣。二〇一四年十月不單是我被抓，是這個國家對民間公益人士第一次大抓捕。那時候，整個中國還沉浸在對四中全會和未來政治改革的期待中。那次抓捕牽連甚廣，「顛覆國家」這樣的通天罪名靜悄悄地落下，「七〇九」*隨之登場，冬天來了。

我在這次劫難之前認識水哥，在上海的季風書園。季風創辦人嚴搏非是我敬重的前輩。後來季風易手歇業，二〇一三新季風新裝試營第一次活動，是我的新書上海發佈會。搏非先生介紹我認識了正在忙碌的水哥，一身運動裝束年輕精幹，一絲疑慮油然而生：「這些中產行嗎？」

我不懷疑他們運作與經營的能力，要知道季風不單是一家書店此其一，二是所有的行動註定遇到有中國特色的問題，他們行嗎？我已走過二十年坎坷歷程，也算是飽經風雨的老骨頭。

貴州再見時我的劫難仍未結束，季風的劫難，尚未開始。新季風越辦越好，保留了老季風一貫的社會關懷、選書視角和人文活動，特別著力打造季風的公共文化空間，舉辦各類學術講座、人文講

七〇九：又稱「七〇九大抓補」或「七〇九擴大抓捕維權律師事件」。即二〇一五年七月九日起，中國公安在多達二十三個省分大規模逮捕、傳喚、刑事拘留、帶走、約談了上百位律師、民間維權人士、上訪民眾及其親屬的事件。部分人士下落不明。

堂、讀書會、獨立紀錄片放映數百場。我不無樂觀地想，從八〇年代嚴搏非那代人出版啟蒙艱難破冰，到九十年代我們這些草根行動者筆路藍縷，如今已是新世紀的新一代。我們的第一次活動頗有象徵意味：「行動改變生存」。

二〇一六年水哥相邀，要我「再來上海、來季風辦活動」。我們都忘了好萊塢鐵律，在鬼故事裡是不可以許願的。但凡有了什麼約定，就一定會死於約定。

這一回，死的不是我也不是水哥，而是季風。

二〇一七水哥接到了季風的死亡通知。一開始是常見的「場地到期」，上海不能沒有季風，他們試過續約和加租續約，不通之後又試過另覓新址，仍然不通。要的就是讓上海沒有季風，季風必死。

水哥和他的同伴們提前兩百八十三天通告了季風的死期，並開啟了告別回顧和一系列活動，我和我的書忝列其中與有榮焉。終當大限來臨，二〇一八年一月三十一日，他們和讀者擠在被斷電的書店裡唱歌跳舞，送別季風。季風之死，不只勇敢，又從容又優美，像個戰士。

季風之死並不是完結，水哥被禁止從事任何商業行為，直到去國。

當我療癒創傷重回故土，故國已無季風、已無水哥。水哥正在美國 American University 公共事務學院讀政治學，他跟我說，自己是個幸運的人，還跟我說，他會回來。那好，我就在這塊土地上耕田釀酒，等你回來。

我在臺灣度過了五十幾年人生中最幸福的時光，這本書稿一直睡在我的電腦裡，直到二〇一九得

遇惠菁。離別前相約：「五月回來做新書發布，不見不散。」鬼故事裡是不可以許願的呀，這一次，死去的不是我的書也不是我，而是天哥。

天哥不是死於橫行全球的肺炎，而是死在一個九歲孩子的手裡：他的兒子。

作為多年的毅行搭檔、議事規則搭檔、展望未來搭檔兼吐槽搭檔，這些年來，我親歷了N多個他親手發起的機構的出生與死去，也習慣了天哥的死去活來。

聽他恨恨「活該！中國人就是不適合民主」，我已處變不驚，但如果他不僅恨恨，而且辭職+「然並卵」，那就說明，天哥又死過一回，一般是被他自己殺死的，再準確一點，是被他自己理想破滅殺死的——「然並卵」是網路用語，說全了是：「然而，並沒有卵用。」

我們出現在柏格理小道營隊的時候他剛辭職，辭去的是國內著名環保基金會的副祕書長，再早之前任職某著名國際扶貧機構。估計這是天哥最後一次辭職，應該再也不會去任何機構擔任任何職務了。讓我意外的是，他把自己「議事規則推廣教練」這一個人身分也一併辭掉。

十幾年了，在天哥辭職就職生生死死的經歷裡，一直保留了這個個人身分，不管是做環保還是做公民教育，從具體專案到網路支援，從扶貧救災到民間組織能力支援，穿越很多「然並卵」之後，如此結論：「最終還是要回歸到公民個體，而公民的養成又要從小開始、回歸到家庭，那我就做家庭議事規則教練，做針對家長和孩子的課程。」

天哥開發的家庭親子議事規則課程，接受度和前景也還不錯。「然，並卵，我卻敗給了自己的兒子。」

天哥這一次死得頗為決絕，辭職當天就開始了網約車司機生涯，讓我想到一百年前北京城裡的黃包車夫駱駝祥子。

我沒有勸他。問世間情為何物，若不是愛之真切，何至於傷到如此沉痛，被黃口小兒一擊致命。這些年一起走過那麼多高高低低，已經習慣了天哥恨愛交加生生死死的人生節奏，我不擔心這條小命，也不擔心他爬不起來。不過，這次摔得比較重，他有權利躺下。

為配合出版進程，我向參加營隊的全體成員發出賜稿邀約，孩子們回應寥寥，天哥惜墨如金只給我一聲歎息，交作業模範生是課業繁重的水哥。當我把自己的邀約、水哥的回覆，和孩子的回覆放在一起，不禁啞然失笑。孩子中規中矩少年老成，反倒是我和水哥，如此中二。

全文附錄於後。不僅為相映成趣，也是頗割捨不下這些中二中老年的熱血。

災難不期而至，阻斷了太多，我與我的書，只能天各一方。感謝惠菁、感謝衛城，能夠讓這個四年前的行動故事，在這個特殊的時刻面世。讓我們在一起面對劫難的同時，一起思考：這世界會好嗎？除了黃禍與肺炎，中國還能給這個世界什麼？中國有沒有可能變好？

感謝衛城，將中國的這樣一個面向，呈現於斯。感謝讀書共和國，感謝臺灣的出版，感謝臺灣。

這本書由衛城走向讀者的同時，肺炎正在從中國走向世界，此時已過百萬，不知災難伊于胡底。

這片土地，見證了太多災難、太多生生死死。人總是要死的，死去萬事皆空，但人生生不息代代相傳，所繫何為？

水哥的作業，最後兩個字，是「未來」，我的邀約，也在借海子的吟詠寄望未來。

柏格理死在這裡、他的繼任死在這裡，他們的事業也死在這裡，似乎一切都隨風而去。但是，一切，並沒有隨風而去，只要你曾經真心實意地活過，那麼死去的生命就會活在未來裡。柏格理隨風飄蕩的名字不只是我們營隊的名稱，也是一粒種籽。

天哥的議事規則死在這裡、水哥的季風書園死在這裡，寇姐半生心血早已死得無聲無息。問心念何物、未來何物，唯有行動，才可能成為未來的種籽，直叫人生死相許，直叫人，跌倒了又爬起來，一次又一次，生生不息。

這本書，與睿潔的孩子同時降生。

行動，改變生存。這本書，獻給孩子，獻給未來。



很榮幸，有這樣的機會，
與你同走一段路。



寇姐的邀約：

二〇一六，少年遠行，去到貴州。隨行的大人有一個「觀察員」，紀錄了活動過程，寫成一本書稿《不留神，就要開會》。

這本書稿在電腦裡沉睡四年，直到出版共和國決定出版，內容完全沒有變，有了新書名：《世界距離民主只有五天》。

四年過去，說短也短說長也長，新芽長成樹木、少年長大成人。想請當時的參加者回答幾個問題：

- 一、如果請你向人介紹，二〇一六年的那個暑假曾經發生過什麼，你會怎麼說？
- 二、怎麼評價那段經歷在自己成長經歷中的位置？可以打一個比喻。
- 三、怎麼評價當時的同伴？（可以要求匿名噢）
- 四、有哪些讓你印象深刻的事？
- 五、還記得收到的那些小紙條嗎？記得別人是怎麼評價你的嗎？還記得你是怎麼評價別人的嗎？
- 六、如果需要向人介紹同行的大人，你會怎麼說？

如果願意，你可以寫一段或長或短的文字回顧那段經歷，可以信馬由韁想到什麼寫什麼，也可以

圍繞「開會」、「規則」、「自治」、「共處」、「權力&權利」、「監督機制」寫。

喜歡海子的那首詩「風後面是風，天空上面是天空，道路前面還是道路」。少年，你是風、是天空、是道路，是未來。

很榮幸，有這樣的機會，與你同走一段路。

另一段「少年的話」：

我現在在美國本科讀大二。印象中自己最近提到這次夏令營，也基本是在申請學校、申請獎學金和專案的志願者活動那一欄，被幾行字寥寥帶過。

在別人眼裡，好像更注重的是我在其中做了什麼、擔當了什麼樣的角色。這也是那時我自己在意的：我欣喜於我第一次靠著自己給別人帶去了幫助，從設想到最後實施，第一次腳踏實地地做出了東西。

但現在回頭再想，最大的受益者其實是我。我第一次走出自己的舒適圈，根本不擅長運動的我在一天內突破極限走了這麼多路，在那樣的環境生活，花整天和油漆水粉在一起，這都是我做之前無法想像的事。如果有人喊住你，說要花錢讓你幹這些事，大抵也是會一口拒絕的。但在當時，和同伴們決定了最後要完成的事，那中間的過程之辛苦，其實也沒有那麼難以接受了。

我很慶幸參加了這個夏令營，讓我以自己的想法推動了我，做出跨越內心的事。以至於我現在能明白一旦有了真正想完成的目標，人是能跨出舒適圈的。這個道理平時別人一直有說，但是真正領悟到

還是要靠自己的經歷，感謝這次夏令營能讓我在不同階段對其有不一樣的領悟。我也會去考慮一下很多之前被否決的目標了，即使它們的過程聽起來尤為艱辛，總要去試試的，說不定做起來也沒這麼在意了。

水哥的話：

二〇一六年八月份，我們第一次把十幾位青少年帶上貴州「柏格理志願者小道」。對於這個項目的開啟，幾位組織者之間幾乎沒有任何異議，因為我們知道當初之所以選擇做教育公益，是因為我們對未來社會有很大的期待，而這種期待必將藉由青少年的思想突破才可能得以實現。我們希望「柏格理志願者小道」能在青少年思想中播下一點點公民意識的種子，來對抗「正規教育」對他們的捆綁。

我兒子也參加了那次行動，我在回程時給他說過幾句話，正好趁這次機會和當年同行的其他小夥伴們分享如下：

希望你們能從城市走向鄉村，走進那些極少有機會接觸的山區學校，去感受同一片藍天下，現實狀況卻迥然不同的那種生命狀態。從不同的側面去瞭解中國的現實，去思考現實背後的真問題。

希望你們能從自我走向利他，從家庭的寵兒，習慣性的以自我為中心，到逐漸展現一些利他性的心意和行動。這對於年輕人尤其重要，它可以在人與人之間傳遞善意，給這個充斥功利和欲望的冷漠

時代帶去些暖意和文明。

希望你們能從學生走向公民，公民——享有社會權利並承擔相應義務，對社會治理有參與意識，對政府權力有監督意識。這在目前的中國大陸還不現實，但這並不正常。青少年的明天必然會迎來一個開放程度和文明程度都更高的社會，你們今天對公民意識的學習和感知，是對明天最好的擁抱。

希望你們能從中國走向普世，你們這一代將來的國際化程度會很高，或許你們可以帶著對中國問題的思考，走向世界舞台，再通過國際視野，返身回來推動中國文明的進步。

希望你們能自由自為的成長，成為有追求有擔當的公民。希望我們之間可以在某些重要問題上達成精神上的共識，並由此薪火相傳。

聽寇姐說她會把那次經歷寫成一本書，我非常高興。因為我不知道在社會公共空間不斷逼仄的今天，我們這種指向明確的公益行動還能持續多久。也不知道在社會主義特色教育的層層封鎖下，我們這種掙扎還有多大空間。但這本書可以把我們的行動和思考記錄下來，沉澱成文字的力量，並見證未來。

水哥

二〇二〇年三月十五日

聆聽孩子

丁名慶

本書特約編輯

您曾經看過孩子開會？跟孩子一起開過商量家務或功課的家庭會議？我是這麼想的：看（跟）孩子開會，或許就是在跟成長過程種種成見對視、對話：（太輕易先入為主地以為孩子）無知、怯懦、急躁、自我中心，能力有限、閱歷不足、思慮不周、視野不闊，是「發展未完成的大人」。——那麼，大人們真的沒有弄錯什麼嗎？

求學時代，機緣巧合接觸了一些議事規則的皮毛，單純地覺得那種「煞有介事」的姿態有點酷，甚至因此不自覺地無視「知識的傲慢」；如今頗有點窘地回想：那難道不是一種像我此際在孩子們身上看到，亟欲擺脫大人加諸的心理挫折標籤，扭曲地發展出來的可笑誤解嗎？

編輯這本書，多次細讀，無法不意識到自己對於中國，乃至於民主精神（或兼有二者：民主在中國的落實限制），其實是一知半解甚至充滿偏見的。我不禁想，對待孩子，會不會也這樣？甚至更糟糕的，藉著對相對弱勢者（孩子們）粗率、主觀的指導或指責，迴避正視自己的無知和偏見——果真如此，就算擁有議事規則這樣發展了百年以上、期許以公允、公開為務的工具，人們表達的，還能稱

為「自己的聲音」嗎？真的能接收到彼此的需求與期待？還有可能，好好討論一個有機會落實的共有夢想？——而那不就是無論孩子幾歲，我們（至少我）最想跟她／他一起、持續做（並做到）的事嗎？

如同「開會」這件事，這本值此時代彌足珍貴的作品，並不是「已經完成／做到了什麼」，毋寧更是一個「想完成／做到，並付諸行動去做」的途中之書。在數位時代今日，面對面、援引議事規則、充分表達與討論歧見這樣的事，還滿類比趣味的；對相對要求速度、效率與結果，「好好地開會」相形下不那麼通權達變的自由世界來說，其實需要開啟更多對於途中、過程的從容感性與理性，以及竟在這大疫之年，有機會更被想念的「現場」價值。

懷抱著期待於讀者細嚼慢嚥的樂趣與踏實感，我們試著在書中不打擾主文進行——畢竟「在中國實驗民主」仍是本書的核心——的方式，精簡整理議事規則的「遊戲規則」，提供讀者參考；實際地操作，能學到、體會更深——也更同理、想像當代中國的民主難題。我自己回想當年學著開會，老實說充滿挫折，但對於日後比較全面地想清楚一些事務性的事，還是挺有幫助的。

跟孩子一起，或像個對世界充滿好奇的孩子那樣，練習、學習開會吧？

像開會那樣面對面：仔細注視孩子們或激動或躊躇或困惑或煩躁的眼神與臉龐？緩下步調，不急著代他們找答案給答案，而是感受他們沉默當下的心思流轉。練習聽見：孩子們嘗試發出自己聲音時，在摸索出準確的字彙、構築一個很微小的觀察、立場、疑問時，聲音裡夾帶著興奮與擔憂被否定的顫抖。

細細聆聽，時常聆聽，您會迷上那些聲音的餘韻的。

民主——活的！

寇延丁

「源源：可操作的民主系列」總序

民主，是一種治理工具，就像君主、專制、憲政、共和、代議、法治……等等一樣，都是人類社會治理工具之一種。注意哦，我用到的數量詞是一種，而不是一個。每一種之內，又有這樣那樣的小工具若干。

這套書側重介紹民主這種工具，而且特別強調是屬於我們自己的民主。

做過說明之後，遇到最多的是這個問題：可能嗎？

不僅可能，而且是：可、已、可、行。

可、已、可、行

可：可操作。這套書裡介紹的全部工具，都是可操作的技術細節，不是虛空高蹈的理論理念理想。

已：已經。已經有人付諸實施。

可：可以。即使種種限制之下，做這樣的事、寫作出版這樣的書也是可能的，是可以的。

行：行動。條條大路通民主，我之所見所思只是其一，我寫出來並為讀者諸君看到的又是其一之一，另有無窮多的可能性，可以被實現、被看到，但有一個前提：不空談，要行動。

這套書全都是民主在中國的行動紀錄。這種行動，可以是海龜與農村合作社大爺大媽聯合上演的《蘿蔔規則進村記》（二〇一二年年初版書名為《可操作的民主——羅伯特議事規則下鄉全紀錄》），也可以是一群懵懂少年猝不及防掉進民主遊戲《一言不合，就要開會》（後改名，即為本書《世界距離民主只有五天》），還可以是暫留一點兒懸念的《一個個人的民主化進程》與《沒有老大的江湖》，更加可以是融合了許多人行動與經驗的《可操作的民主工具包》，這個「可操作的民主系列」預計至少會有這樣的幾本書，全都是已經在中國付諸實施的可操作的民主之行動紀錄。

由誰解讀、如何解讀

《辭源》裡，民主詞條如下：民之主宰者。舊指帝王或官吏。書·多方「天惟時求民主，乃大降顯休命于成湯……」本條辭源的解讀裡，主語是「天」。句中民主意指民之主宰者。這種民主是怎麼來呢？因為夏桀無道，天不忍水深火熱於是為民做主，乃降偉大光榮正確之使命于成湯。民之主宰者成湯的使命是什麼呢？就是替天行道為民做主……顯然，我的言說不在這個為民做主環環相扣的體系裡，不是這個為民做主語言體系裡的民主。

我說的民主是個舶來詞，如果給它辭源一把的話，同樣歷史悠久兩千多年了，那是希臘語，一種

我不懂的語言。我們也不說這個。

作為一個中文作家，一個在這片土地上從事民間公益的一線行動者，書中可操作的民主案例皆出親身體驗，一部分是我自己公益實踐中的實際工作，另一部分來自直接採訪、第一手資料。總之，全是真實的身體感受、生命經歷。在這些民主解讀裡，主語不是天與成湯、不是帝王官吏，是「我」和「我們」——那些活在當下，在這片土地上親身操作民主、踐行民主的人。

有人可能有異議：那只是「你的」、「你們的」民主，不是「我的」。

沒關係的，這幾本書裡對「民主」的解讀，都用漢語，且是現代漢語口語化表達，保證通俗易懂。我的普通話略帶山東口音，但口音不重幾乎可以忽略不計，不影響收聽。另外必須提醒聽眾朋友的是，類似解讀不僅已有袁天鵬的東北普通話版本和楊雲標的安徽普通話版本，也有南塘合作社鄉親們的阜陽方言版本和民謠版本，還已經有了更多其它口音的解讀鐵證如山……也就是說，任何人都可以有自己的解讀和表達。任何人，都可以成為句中主語。

生命在於運用

作為工具控，我在自己的泰山小院裡置有一面工具牆，計有電鋸電鑽各一、管鉗二、鐵鎚二、鉗子四、扳手五、各種配件零碎不計其數……需要特別強調的是：我的工具雖然掛在牆上，但都不是展覽品。

這裡的每一件家什都與我院子裡的某種變化或現狀有關係，都牽動著我手上的傷痕和心裡的記憶。小院方寸之地，但能水電自給，夏秋果蔬自足，除了太陽不看任何臉色，帝力於我何及哉。自絕

於權力系統，避亂於十丈紅塵，關起門來朝天過，靠的就是我自己的一雙手和這一牆工具。

英雄莫問出處，我的工具來路亦不拘一格，既有正規商場購得的名品牌，也有鄉間集市邂逅的地攤貨，還有從朋友那裡坑蒙拐騙甚至是偷來搶來的……在此必須提請注意：最值得炫耀的，是我自己動手DIY獨創或者改造過的工具。

工具是用來用的而不是用來看的，如果不用起來，再好的工具都是一坨死鐵。將這些工具付諸使用的過程，既賦予了工具以生命，也賦予了我的生命以生命。

生命在於運用，對這些工具而言如此，對我也一樣。

我願意把工具本身、以及這些工具的製作方法與使用心得與大家分而享之，任何人都可以拿過來為我所用，用以改變自己的院落建設自己的家園。如此說來，我做這些事情，寫這些文字，更是一種拋磚引玉。

不只那些鉗子扳手如此，民主也是這樣。可以買到學得，也可以自創改制，當然，還可以發明創造。

民主，和踐行民主的人，在付諸行動的過程中，彼此成全，彼此賦予生命。

缺民主，還是缺踐行民主的人

「可操作的民主」，是幾本書共同的名稱，第一本二〇一二年問世就收穫多多關注與好評，話剛開頭，就被掌聲打斷，期待之中，意料之外。

前語文教師、我的老媽，堅持認為這不是我最好的作品。作為不會上網的新聞聯播忠實觀眾，這位不良於行極少出門的老奶奶如此分析本書受關注的原因提醒我戒驕戒躁：「主要是因為中國太缺民主了。」

得獎受關注當然是好事，還能極大地滿足作者的虛榮心，必須承認，我曾經在一段時間裡，上網的時候有意搜尋對這本書的評論。讓我改正了這個缺點的，不是老媽告誡而是挫敗感。

因為我在評論裡看到了太多這樣的句式：「好是好，但是……」、「你們的嘗試太寶貴了，希望袁天鵬和楊雲標……」令人無語凝噎，讓一個中文作家深深地懷疑自己的中文表達能力，讓一個中國人深深地懷疑人生：我們是缺民主，還是缺踐行民主的人？

我的，你的，活的

豈能盡如人意，但求無愧我心。不管遇到了什麼，作為一個中國人，我繼續做，作為一個中文作家，我繼續寫。

接著吧您哪：我的民主來嘍，真實鮮活，頂花帶刺。

一看就能發現：隨書附送種子及栽培心得可供參考。

再看還會發現：這份真實鮮活的民主不僅連帶著藤蔓枝葉，還帶著根鬚，帶著泥土，栽種、嫁接、基因改造皆由自便。

您要的民主來嘍——活的！

你可以試試這樣開會？

《羅伯特議事規則》實際演練程序（簡要版）

※此處所述程序之會議，指民主自治會議，非為行政性的例行工作會議——後者通常由各部門或專案負責人進行報告，由會議主席裁定討論結果——但部分議事原則、尊重意見的精神，或可參考。

一、宣布開會

- （一）確認或推選主席／主持人。
 - （二）主持人報告出席人數，宣布開會。
 - （三）主持人報告議程，及預定的時程表。
- 提醒——
- 任何人發言，均須由主持人允許。
 - 全體發言權利應均等，先舉手者優先。
 - 主持人應盡量使不同意見充分表述。
 - 主持人不可發表意見、表示傾向。若要發言或參與討論，得授權他人代行職責。
 - 所有成員有 1 提案 2 動議 3 附議 4 發言 5 討論 6 表決 7 選舉等權利。
 - 議程、時程也可事前以書面通知成員。
 - 成員如對議程有異議，應提付討論、表決。

二、報告事項

- 通常包括——
- 前次會議紀錄。
 - 前會決議案執行情況。
 - 委員會報告（前次會議有「付委」情形者）。
 - 其他與團體、成員之權益或任務相關的報告。

三、議案討論

- 通常包括——
- 前次會議未完事項。
 - 前次議案執行情況行檢討。
 - 本次會議預定討論事項。

四、臨時動議

提醒——提出動議後，須另一人以上附議（口呼「（本席）附議」），方可討論。無人附議則不成立。• 附議的判斷基準為「認為值得討論」，不一定要贊同該案。• 若為處理「事件」之做法提議，應以肯定句式陳述。• 動議應「正式」提出。若僅為意見、心得、感想、建議，不屬於動議，主持人可不理會，或須進行確認。• 一時一件；一事一議。• 動議必須盡量明確、具體、可操作。

五、動議討論

提醒——發言者須先表明贊成反對（不必獲得附議），並陳述理由。• 不可打斷他人發言。• 發言面對主持人，並不得與其他成員直接辯論。• 發言應有時間、次數限制。• 主持人應制止跑題。• 不得人身攻擊，僅可就事論事。• 主持人不必複述「討論」的發言。

（一）修正動議／修正案。

包括——• 加入字句。• 刪除字句。• 刪除並加入字句。• 替代案（全部代替原案，但主旨仍相關）。• 部分開放填空，如金額、時間、日期、地點、人名等。

提醒——用以修飾或改變場中議案（主動議）。須有關主動議內容。• 仍須經「提案→附議→討論→表決」之基本程序，討論時僅針對「修正案本身」。• 性質上否定主動議的修正案，不得提出。• 優先順序：二修（修正一修）→一修（修正主動議）→主動議。不得提出三修。• 同時間不可有同級（例如同為一修）修正案在場。• 通過之修正案，即成為進行中原來（主）動議一部分，繼續討論、表決。

（二）視討論情況，得對主動議提出各種附屬動議。

提醒——附屬動議優先於主動議，處理位階順序為：散會→休息→擱置→停止討論→延期討論→附委→修正→無期延期主動議。（各附屬動議簡介參見附錄三）

(三) 偶發問題與偶發動議。

包括——• 會議詢問（含議事詢問、請求說明）• 權宜問題（例如現場緊急非議案事件）• 秩序問題（議題討論程序錯誤或不當狀況）。

提醒——• 得即時提出、無須取得發言地位，可打斷他人發言。不可討論。• 由主席逕行裁定——不服裁定者，可提出「申訴」動議。• 位階順序為：權宜問題∨秩序問題∨會議詢問∨附屬動議∨主動議。（各名詞相關簡介參見附錄三）

六、表決

通常包括——• 聲決（口頭表決）。• 舉手決（或）起立決——不計人數。• 舉手決（或）起立決——計人數。• 唱名決。• 投票決。

提醒——• 充分討論後方可表決。• 兩面俱呈：贊成與反對方均須表示。• 以效率選擇表決方式。• 多數裁決原則：贊成方多於反對方，動議通過。票數相同為否決。• 視議題重大程度，可評估使用過半數決，或其他特殊多數（如三分之二）決。• 棄權不計入有效票。• 若有多項動議，皆須待前一項動議通過後，方可進行下一項。• 「無異議同意」非表決方法。• 成員對表決結果有異議，得「重行表決」，以一次為限。

七、散會

八、會議紀錄

通常包括——• 會議名稱、會次。• 時間、地點。• 出席人姓名、人數。• 列席人（無參與權）、請假人姓名。• 主持人、紀錄者（祕書）姓名。• 報告事項。• 選舉事項（例如主持人或其他團體中職務）與方法，票數、結果。• 議案與討論內容。• 動議事項、討論內容，表決方法與結果。

提醒——• 各團體可依自身屬性、議案內容，自行評估、討論紀錄的詳盡或扼要程度。• 主持人（詳閱後）與紀錄者均須簽署。

議事程序名詞簡釋

※所列為一般民主自治會議較有可能運用的程序。各會議主體皆可評估自身條件、文化屬性、事務與議題的複雜度、成員理解程度等，依循公正、公開、一事一議、充分討論、多數裁決等原則參考使用即可，不必照本宣科。

《羅伯特議事規則》

(Robert's Rules of Order, RONR)

由美國陸軍准將亨利·馬丁·羅伯特(Henry Martyn Robert)於一八七六年出版。初版原名《議事規則袖珍手冊》(Pocket Manual of Rules of Order for Deliberative Assemblies)，封面即簡稱《羅伯特議事規則》。此書參考自美國眾議院的議事規則與慣例，對其改寫、修正，以適用於一般美國民間組織，為不同政治群體代議者提供交換意見的共識語法，以及設計制度、守則的合理程序。期使會議進行更有效率、民主化，並減低衝突。至今仍在美國及世界許多地區廣為使用，百年來已有十餘個修訂新版。

合議性團體 (deliberative assembly) —— 要求成員以議事程序討論、決策事務的組織。每位成員表決時權利均等，決策行為以團體名義進行。可包容不同階級身分的成員。

動議 (motion) —— 議案又稱動議，在會議中由個人或集體成員提出，付諸表決之提議（事前以書面提出者，則稱「提案」）。此程序須於正規議案皆已進行完畢，才可提出。操作時須包含「動議、附議、討論、表決」等四個基本且必要的步驟。須由一人以上其他成員附議（僅認為「值得討論」即可）。

法定人數 —— 議事時，具有行使權利成員的最低出席數量。這是為了防止由過小數目的成員進行不具代表性的行動。

主席 (chairperson) / 主持人 —— 召開會議時，會議的主持人通稱「會議主席」，或簡稱「主席」。本書則統一使用「主持人」。

委員會 —— 一個機構或團體內，針對特定問題或事務進行集體商議、決策的組織形式。常見於政府組織、公司治理，或決議事務較複雜的會議。依類型、目的、任務期程，可以是永久制，亦可是臨時的。

◎ **附屬動議** (subsidiary motion)：此類程序因主動議而生，用以改變主動議內容或處理方式。同樣具有「動議、附議、討論、表決」程序，唯部分條件不同。須留意各附屬動議的優先位階（高階者優先處理）：散會▽休息▽擱置▽停止討論▽延期討論▽附委▽修正▽無期延期▽主動議。

※動議中論及「優先」，指的是處理順序，而非提出的順序。順序較高的動議在場時，則不得提出順序較低的動議。

修正 (amend) 動議——

用以修改或潤飾主動議。當主動議出現瑕疵、不被成員完全接納，又不到完全否定的地步時，可針對瑕疵處提出一級修正動議（一修），加入、刪除或修改內容。對於修正案的表決，並不影響「主動議本身」的表決結果。

成立條件——●需要附議。●可以討論。●可對於一修案提出二級修正動議（二修）。●同時間不可存在兩種以上同一層級修正案。●通過後的修正案，不可重提或再度修正（若未通過，則可另提不同內容修正案）。●須過半數通過。

付委 (commit) 動議——

將主動議交付「委員會」處理。運用於成員無法理解主動議內容，或主動議內容空泛，須進一步發展、研究時；或議案較複雜，無法於議程期間處理完；或是主動議內容已完備，僅需少數人執行時。該議案經委員會處理完畢後，將再交回大會／例會處理。

成立條件——●需要附議。●可以討論、重提、修正。●須過半數通過。●發起時，須指定委員會的名稱、處理時限、成員人數、成員產生方式、召集人產生方式、經費與討論範圍等。

延期討論動議 (motion to postpone indefinitely)——

延後討論議案，以先行討論其他更為重要議案，或爭取蒐集更多資料、穩定成員情緒、進行協調的時間，以免粗率議決。與此容易混淆者：「擱置」動議，暫停議案，不指定延期日期。須附議，但不可討論。「停止討論」動議，要求議案逕付表決。「無期延期」動議，即無限期延期，相當於打消議案。

成立條件——●需要附議。●可以討論、重提、修正。●須在表決前提出，且只能針對主動議。●須提出明確日期。●須過半數通過。如延期日期有特別指定之用意與優先順序，則須三分之二通過。

停止討論 (previous question)——

為提升決策效率，以免虛耗、拖延時間，通常運用於簡單、已達充分共識的議案，或成員立場分殊鮮明，不因討論改變立場的爭議性議案。通過後，該議案即停止討論，逕付表決。若未通過，原本的討論將繼續進行，至無人發言為止。

成立條件——●需要附議。●不可討論、修正。●須三分之二通過。

◎ **權利動議 (privileged motion)**：位階上優先於其它議案。

通常是非常重要的或有急迫性的事項，皆無須討論，並得由主持人裁決是否受理。

權宜問題 (raise a question of privilege)

對於議場內足以干擾個人或全體的突發事件，可立即要求主持人解決。常用於維護議事環境之秩序、安全與舒適。若主持人不願受理，或解決方式未能使成員接受，可再提「申訴」動議——須經附議、討論、表決等程序要求受理。若事態僅影響單一成員，稱「個人權宜問題」，例如應變突發疾病或緊急事件、提供非關議案的迫切協助，或限制其他成員不適當行為。主持人得判斷是否可打斷其他成員發言，但不能打斷進行中的表決。

成立條件——無須附議，不須經主持人排定發言順序。●不可討論、重提修正、表決。●特權優先。●由主持人裁定是否受理，以及解決方式。

休息 (recess) 動議——

暫停議事，使與會者能自由活動、用餐、休息、討論。有時議事過程陷入討論膠著，或議案過於複雜、需要較多時間思考及討論，即可提出。成立條件——需要附議。●無優先權。●不必討論、可以修正。●須過半數通過。

●程序動議 (incidental motion)：為改變（或糾正）處理主

動議、其它動議案、表決方法或會議流程的方式，或對議程、議案提出詢問，但皆非直接影響動議內容自身。大多數程序動議案均毋須討論。

秩序問題 (point of order) ——

為確保議事程序受到監督，在程序錯誤、發言離題時，成員可打斷錯誤程序或場上發言，立即向主持人提出。主持人得暫停議題討論，即時受理。一般常見對於「秩序問題」（糾正程序之要求）、「權宜問題」（保障成員人身權益）、「會議詢問」（詢問議事規範的使用）、「資訊詢問」（請教議案內容細節或背景）等動議的混淆。另須留意位階順序（高階者優先處理）：權宜問題▽秩序問題▽會議詢問▽資訊詢問▽附屬動議▽主動議。如提出秩序問題者反對主持人裁定，可提出「申訴」，經附議、正反陳述後全體表決主持人之裁定是否成立。

成立條件——無須附議。●不可討論、重提、修正。●無須表決，由主持人裁定。●有優先特權，不必排定發言次序。

申訴 (appeal) 動議——

此為避免主持人獨裁之保障。通常用於：（例如）主持人弄錯動議位階、不當允許某成員發言、裁決脫離動議初衷、解釋字詞或條文意義有誤，或成員不認同主持人對權宜問題或秩序問題之裁決結果……等。

成立條件——需要附議。●有優先特權，不必排定發言次序。●可討論、重提。●不可修正。●成員僅能發言一次。●表決須過半數通過。但正反雙方僅差一票或同票，則仍不通過。●若未提出申訴，則不得批評主持人裁決結果。

分段考慮 (consider by paragraph or seriatim) 動議——

用以分離某報告或冗長的動議案，區別段落、章節、主題等，使各部分

得以分別聚焦討論。此動議有別於「分開」動議——將某一動議案分為兩個獨立的動議案。

成立條件——●需要附議。●不需要討論。●可修正，不可重提。●程序位階為即時優先。●須過半數通過。

表決方式 (motions relating to methods of voting and the polls) 動議——

常用於成員不認同主持人裁定的表決方式，或主動議員高重要性或高爭議性，須慎重決議時。有時意見少數方無力阻止爭議性議案通過，也可提出改採記名決，要求正反支持者名單錄於會議紀錄，以示負責。

成立條件——●需要附議。●不可討論。●可重提、修正。●程序位階為即時優先。●須過半數通過。

有關提名動議 (motions relating to nominations) ——

通常搭配「開放填充」動議，將提名標的改為空格，開放成員提案。可不受「一時一事」原則限制，前一提名選項被否決後仍可繼續提名。

成立條件——●需要附議。●可討論。●不可重提、修正。●程序位階為即時優先。●須過半數通過。

會議詢問 (parliamentary inquiry) ——

成員可以此詢問或確認議事規範、程序或當日議程，由主持人提供指引，但不必回答假設性提問。

成立條件——●無須附議。●有優先特權，不必排定發言次序。●不可討論、重提、修正。亦不必表決。●主持人直接裁定是否受理。

資訊詢問 (request for information) ——

成員可以此請求提供「與議案內容直接或間接相關」的背景資料或細節。有時可運用以提醒其他成員，議案的爭議處，或協助闡明、揭穿提案者之意圖——但須合於議事秩序（例如要求詢問其他成員或特定成員，均須透過主持人）。

成立條件——●無須附議。●有優先特權，不必排定發言次序。●不可討論、重提、修正。亦不必表決。●主持人直接裁定是否受理。

請求宣讀文件 (request to read papers) 動議——

如成員認為某份會議相關文件（含閱聽資料、書籍、報章雜誌、會議紀錄等）有必要重讀或特別說明，得請求提供、宣讀。一般情況須先宣讀，才可交付討論。若有成員認為宣讀文件將導致議案拖延，可提出「請免宣讀文件動議」。

成立條件——●需要附議。●不可討論、修正。●可重提。●程序位階為即時優先。●須過半數通過。

解除職務動議 (request to be excused from a duty) ——

用於解除不適任之合議性團體成員（含提出者）的議事責任——例如加入委員會、出席會議、發表報告等。只能解任非法定（例如互相推舉產生）職務——例如不熟悉議事規範的委員會主席。但不能解除法定職位。

成立條件——●需要附議。●可討論、重提、修正。●程序位階為即時優先。●須過半數通過。

Being

04



世界距離民主只有五天

一群中國少年的民主實驗

作者 寇延丁
攝影 張建軍、張波
執行長 陳蕙慧
總編輯 張惠菁
特約編輯 丁名慶
責任編輯 盛浩偉
行銷總監 陳雅雯
行銷企劃 尹子麟、余一霞
封面設計 黃梵真—湯湯水水設計工作室
內頁設計 陳文德

特別感謝 于淼、丁睿潔、沈樂慧、陳嘉雯幾位先生女士
於聯繫、提供照片、授權等事宜的協助

社長 郭重興
發行人兼出版總監 曾大福
出版 衛城出版／遠足文化事業股份有限公司
發行 遠足文化事業股份有限公司
地址 231 新北市新店區民權路 108 之 2 號 9 樓
電話 02-22181417
傳真 02-22180727
法律顧問 華陽國際專利商標事務所
印刷 呈靖彩藝有限公司
初版 2020 年 5 月
定價 380 元

特別聲明：

有關本書中的言論內容，不代表本公司／出版集團之立場與意見，文責由作者自行承擔。

有著作權，翻印必究（缺頁或破損的書，請寄回更換）

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

世界距離民主只有五天：一群中國少年的民主實驗
／寇延丁著．--初版．--新北市：衛城出版：遠足文化
發行，2020.05

面；公分．--（衛城 Being；4）

ISBN 978-986-98890-6-3（平裝）

1. 民主教育 2. 議事規則

549.211

109005476

ACRO
POLIS
衛城
出版

email acropolismde@gmail.com

facebook www.facebook.com/acropolispublish



● 親愛的讀者你好，非常感謝你購買衛城出版品。
我們非常需要你的意見，請於回函中告訴我們你對此書的意見，
我們會針對你的意見加強改進。

若不方便郵寄回函，歡迎傳真回函給我們。傳真電話——02-2218-0727

或上網搜尋「衛城出版FACEBOOK」
<http://www.facebook.com/acropolispublish>

● 讀者資料

你的性別是 男性 女性 其他

你的職業是 _____ 你的最高學歷是 _____

年齡 20 歲以下 21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 51-60 歲 61 歲以上

若你願意留下 e-mail，我們將優先寄送 _____ 衛城出版相關活動訊息與優惠活動

● 購書資料

● 請問你是從哪裡得知本書出版訊息？（可複選）

實體書店 網路書店 報紙 電視 網路 廣播 雜誌 朋友介紹
 參加講座活動 其他 _____

● 是在哪裡購買的呢？（單選）

實體連鎖書店 網路書店 獨立書店 傳統書店 團購 其他 _____

● 讓你燃起購買慾的主要原因是？（可複選）

對此類主題感興趣 參加講座後，覺得好像不賴
 覺得書籍設計好美，看起來好有質感！ 價格優惠吸引我
 議題好熱，好像很多人都在看，我也想知道裡面在寫什麼 其實我沒有買書啦！這是送（借）的
 其他 _____

● 如果你覺得這本書還不錯，那它的優點是？（可複選）

內容主題具參考價值 文筆流暢 書籍整體設計優美 價格實在 其他 _____

● 如果你覺得這本書讓你失望，請務必告訴我們它的缺點（可複選）

內容與想像中不符 文筆不流暢 印刷品質差 版面設計影響閱讀 價格偏高 其他 _____

● 大都經由哪些管道得到書籍出版訊息？（可複選）

實體書店 網路書店 報紙 電視 網路 廣播 親友介紹 圖書館 其他 _____

● 習慣購書的地方是？（可複選）

實體連鎖書店 網路書店 獨立書店 傳統書店 學校團購 其他 _____

● 如果你發現書中錯字或是內文有任何需要改進之處，請不吝給我們指教，我們將於再版時更正錯誤

廣 告 回 信
臺灣北區郵政管理局登記證
第 1 4 4 3 7 號

請直接投郵•郵資由本公司支付

23141

新北市新店區民權路108-2號9樓

衛城出版 收

● 請沿虛線對折裝訂後寄回, 謝謝!

ACRO POLIS 衛城出版

Being
04 



- 民主素養，公民教育，一場充滿想像力的真實體驗。
- 只要給予適當的教育，即使在中國，就連孩子也能在五天內學會民主。
- 從孩子的反應，大人也可以反思華人社會有哪些不民主、扼殺自由思考的習慣。
- 延伸介紹行之多年的西方議事規則，可嘗試實際演練，認識、思辨民主的基礎精神。

二〇一六年夏天，一群來自中國城市中產階級、長期固定到邊遠地區擔任慈善志工的家長，帶著他們的孩子，總共十個少年，一同到貴州進行那年的支邊公益行動。同行的還有一位議事規則專家，以及寇廷丁。

在這趟旅程中，大人們事先說好了：教孩子們議事規則，讓他們自己開會自治，大人盡可能不加干涉。

這群生活在中國大城市，從來沒有接觸過民主社會議事規則、沒有自治觀念的孩子們，真的能夠用開會達成共識，經營團體生活，達成志工任務嗎？這本書就記錄了這趟宛若寓言的旅程。這群孩子們是如何做決策，並且自我管理？而在這個過程中，有著過度保護傾向的大人，是否也學會放手，尊重孩子的決定？

在這趟旅程的最終，孩子和父母都在其中獲得意想不到的體悟。當年參與的孩子，許多目前已經在國外讀大學，第一手接觸西方的民主，也成為世界公民，他們將如何回看中國，以及思索中國與世界良性互動的機會？或許，未來可能由此催生出一些不同於官方的清新聲音。

何榮幸

(《報導者》創辦人、報導者文化基金會執行長)

推薦序

尤美女

(律師、前立法委員)

吳媛媛

(瑞典達拉納大學講師、《幸福是我們的義務》與《思辨是我們的義務》作者)

宋怡慧

(丹鳳高中圖書館主任、作家)

李雪莉

(《報導者》總編輯)

動眼神經

(眼球中央電視台製作人)

陳信聰

(公視有話好說製作人兼主持人)

陳舜

(國文教師)

蔡淇華

(臺中市立惠文高中圖書館主任)

共同推薦 (按姓氏筆畫排列)

ACRO POLIS 衛城出版

BOOK REPUBLIC 讀書共和國

1221
商務印書館
054 52140



9 789869 889063

■ 定價：380元

0LBEO004

ISBN:978-986-98890-6-3

建議分類：社會科學 / 社會議題