

何嘉访谈逐字稿

访谈者: 非常高兴这期(节目)能够请到大鱼营造的联合创始人何嘉老师, 作为我们“益两 300 计划”的访谈嘉宾。那在访谈的最开始, 就先请何嘉老师简单的介绍一下自己和大鱼营造吧。

何嘉: 大家好, 我是何嘉, 八零后, 大连人。我本科学的是建筑学, 后来在柏林工业大学留学, 学习城市设计。我 2010 年到 2015 年在设计院工作, 期间关注到在中国快速城市化的过程中造成的一些不平衡问题, 所以后来去做了乡村营建, 慢慢意识到: 学习建筑, 人生的使命应该是直接地支持人。所以我就转向了做社区设计和社区营造。在这样的背景下, 大鱼营造成立于 2018 年, 我们现在是一个大概 20 人规模的社会组织, 包括跨专业的设计师团队、社区工作者、社区营造者的一个跨界团队。我们现在主要 base 在上海, 在几个社区, 特别是在新华社区, 我自己也是新华社区的居民, 从自己的身边开始做起, 去帮助历史街区做环境的改善, 持续的推动社区营造, 推动居民的全过程的参与。

访谈者: 谢谢何嘉老师。大鱼营造目前为止已经做过很多的社区或者街道的改造项目, 就我个人来说, 比较熟悉的是闲下来合作社(在仙霞路那边), 还有现在正在做的新华路社区。因为对我个人而言的话, 这两个社区它除了面向当地的居民, 因为周末有一些集市或者活动, 就对我这种自己所在的社区周围没有什么活动来说, 我会在整个上海市寻找一些有城市公共空间的地方, 所以我会参与。但对于其他一些更加在地性的, 服务当地居民的一些项目, 并不会很了解。何嘉老师对于大鱼营造目前在做的一些项目, 有没有什么样的分类, 也可以挑几个有代表性的给大家介绍一下。

何嘉: 我们项目的分类还真的很难分, 因为其实每一个社区都很不一样, 我们觉得最大的挑战在于社区营造是需要深耕的, 你需要去了解这个社区, 跟这个社区建立关系, 慢慢地去陪伴这个社区成长。这个事情不是一个很容易去复制推广。本质好像是一组矛盾, 但后来慢慢的我们也发现还是有一些规律, 在规律中我们团队分化成两种(模式)。一种是: 我们是一个跨专业的综合的专业团队, 我们有做规划的, 做改造设计的, 做服务设计的团队, 所以有一部分项目邀请我们专业团队去服务, 那我们会把它作为一个外部支持的形式去做。另外一种就是我们要持续深耕的哈, 你前面提的比较著名的两个项目, 一个在新华, 另外一个在仙霞, 在这两个地方我们都形成了在地化团队, 持续的去深耕这个地方。那我觉得之所以这是一种分类, 就是我们这个项目是一个长期的社区发展计划, 我们不光帮你完成了一个改造或者是一系列的服务, 我们真的在这个地方培育出了一个在地的组织。这个以在地的居民, 在地的行动者为主体的在地组织是否形成, 我觉得这是评价这是不是长期的、可持续的项目的一个标志性因素。

在新华, 因为我们自己就是社区的居民, 我们持续的做社区营造。当时仙霞路街道邀请我们去做整个闲下来合作社所在的虹仙小区整体的更新, 因为上海其实一直在推动

社区改造，大家都认为社区治理的第一步就是先把环境弄好，但是经常会陷入一个误区，就是只在做环境，只在不停的刷新，在盖房子。但居民他并没有从这个过程中收获认同感，因为他觉得这个房子越刷越新了，但是邻里关系越变越冷，而且居民会越来越觉得这件事情并不是我自己最想要的。所以我们就一直以参与式的方式，我们在闲下来合作社的项目之前大概花了两年的时间，一年做社区规划，一年就做社区里面大大小小的更新改造。闲下来合作社这个地方社区居民认为社区最大的资源，一个1000多平米的防空洞，地下室。

通过这个防空洞的改造，政府提出这个空间资源真的很好，但是它并不属于之前的那些，它不属于文化设施，也不属于养老，也不属于卫生，这是个新物种。那这个新物种，（政府）欢迎试试看，但是怎么持续的运营，包括以后的经费怎么办，在这个里面我们做了大量的服务设计，包括我们让青年人一起走到地下室，去做测试，比如说我们之前找了三波年轻人，大概一百多个人，到地下室去做快闪实验，让他们去认领地下防空洞的空间：如果我认领一个地下室的空间，我可以做什么？通过这样不断参与式的活动，这个地下防空洞还没有开张就已经办了好多活动，已经形成了一些社会影响力。等到开张之后就兑现了之前的（规划），它一部分是社区的客厅，另外一部分以青年社会创新方面的主理人入住作为它的一种运营模式。因为这个地下空间相对于流量型的、目的性的，就大家知道有这个地方，会专门会去（这个地方）这种类型的空间。我们觉得。不能由政府托底，也不能完全由一个社会组织比如我大鱼去托底，因为那样的话，我们就要依赖政府。实际上，闲下来合作社从成立到现在，基本上90%以上的成本还有收入都是由主理人机制带来的。是由这些入住的年轻人一起共筹管理费，一起共同策划活动，比如闲下来市集、地球日、好邻居日这样的活动，都是由在地的居民、主理人们以自治共治的模式达成。它形成了具体的空间阵地，一个空间产品。

我们在新华这边，是一个整体的社区营造，我们是以新华路、番禺路两条上海市的历史街道，再加上定西路、法华镇路两条，非常有烟火气的城市街道，组成了一个街区网，大概有2.3平方公里这么大的一个区域，在这个区域里面基本上就是一群社区的居民，特别是一群来到这儿居住的，包括年轻人，他们心里面认同的新华街区这个概念，它并不属于从属于某一个居委会，也不是说大家在这儿非得都是业主。在参与新华整体社区营造的居民从老到小，有小店的店主，也有大企业。不管是谁，他们都是有一个共同点，就是工作、生活在这里，而且对新华这个街区很有认同感，很有爱。我们做的事就是全过程地、不断地让这些人形成连接。

大概在一七年，这件事的起点是我们的一个联合创始人，叫武欣。她当时刚刚生了孩子，她推着婴儿车在街道走的时候，突然发现她家门口的一条小马路走路特别不方便，上上下下各种各样的障碍、违章停车，他突然就对社区有了很多的想法：我希望对社区带来改变，但她意识到自己一个人去说是没有什么用的，所以她就找了周边的一些认识的邻居，又找了一些店里的老板，又让老板这些有资源的人又拉了一些其他在社区有连接力的代表，形成了一个新华最早的街坊群。后来就围绕一群在地的人去讨论在地怎么样可以变得更好的活动，开始慢慢介入到了在地的更新，因为政府在一

七年、一八年的时候，非常开放地欢迎这个社区自治力量的参与，因为一五年一六年上海在推社区治理的“一号课题”，在推“六加二”改革，我们的街道出现了自治办，实际上都希望在地居民能够正向积极地参与到社会治理里面来。

但是这个事儿，光口头上谈呢，发现反反复复就还是那些人：那些老党员，楼组长，业委会。而且在老的街区业委会这个我们传统认为的自治组织，实际上不是特别运作。在老社区很多都没有业委会，新成立的业委会实际上也都是非常重叠的那批人。那新鲜的自治力量怎么参与进来，我们当时也没有去往政府自治共治方面去想太多，我们想的就是：我们设计师怎么能够让在地的居民参与进来，能够让设计变得更好，让社区真的是为在地服务的。后来从政府支持、政府沟通的角度，他们说这个其实也是政府最大的渴望，希望社区自治共治，居民积极正向参与，形成合力去推动社区良性有序的发展。我们就在政府的鼓励下，一七年开始萌芽，一八年开始注册（社会）组织。

但是我们注册组织真正想的也不是说只解决家门口一条小马路，或者是一亩三分地，当然我也从而参与到了我自己小区的改造，又帮助了很多相邻社区的改造。我们希望还是去构建一个良性的、包容的土壤，比如说我很向往社区中很包容的环境，我的理想就是能够在社区咖啡馆里面去创业。大鱼一开始租了一个院子，我自己开不了咖啡馆，但是我发现我自己的小区里面，居然就有一个咖啡馆。我立刻就在他的隔壁租了一个小院，和这个社区咖啡馆打通，共享一个小院儿，我们开始在那儿做活动。所以（我们）一边在帮社区做改造，一边开始做活动，这个社群越来越大，参与到提社区怎么样更好的意见的这些年轻人，他们也开始自己办活动。这变成了社区营造不断生长的萌芽阶段。

后来我们又觉得，我们不能只做改造，因为改造非常短暂，大家提改造意见，把它改造完了，然后呢？这个空间能不能良性的、可持续的运营呢？还有我们发现很多年轻人在社区里不依赖于空间也可以开展营造活动，他的兴趣可能并不在于空间长什么样，而在于他怎么更多的参与进来。所以我们发起了新华的在地刊物，这个杂志在说一个地方魅力，在说一个地方的人喜欢住在这里。那这些故事到底怎么被记录下来？所以就由在地的人写在地的故事，我们来组织工作坊，来完成这件事儿。第一期是我们选题。第二期我们就觉得它本质上就是支持、赋能和连接在地居民、在地行动者的事儿，产出是杂志，只是一个形式。重要的事情是和大家一起做，所以后来新华路的街区刊物就慢慢的转向一个在地自组织的培育，它就是新华路杂志的共创小组，现在做了四期，其实很慢，每年只做一期，因为做一期我们大概要花三个月左右的时间做一系列的工作坊，大家一起选题，一起遴选访谈目标，邀请，一起去采编，一起去摄影，一起去记录，一起排版，一起设计，一起推广。就变成了一个社群活动，与之类似的，还有我们自己的社区节：新华的社区节叫美好社区节。第一年，是因为就是因为我们的合伙人当时说要改造那条家门口乱糟糟小马路，结果改造成功了。他改造完了这个小马路之后发现，（马路）乱糟糟的原因并不是因为马路本身的硬件，而是因为里面各种各样的治理问题，各种各样的矛盾，涉及到租户、临街商户占用公共空间，没有很好的停车引导，因为那是一个开放弄堂不是市政道路，所以没有交通管理，只

能靠物业，物业管理人力又跟不上，所以我们意识到这件事情要唤起在地的这些居民对于这条小弄堂的共同的维护，所以我们就在那个地方去举办了一次社区节，让孩子在这里做露天的即兴戏剧的工作坊，亲子市集搞起来，有意思的活动做起来，一起扫地的这种快闪行动搞起来，整个做成了一个社区节。后来这个社区节就变成每一年我们去选择一个街区的核心位置，去试图撬动这个位置的改变，通过一次节日的方式，不断地让社区里面的小店、小商户，形成了商户联盟。

形成了各种各样的达人的社群关系，大家这一天一起让公共空间大变样，它变成一个承载了各种社区可能性的节日。每年会换一个地方，这些事情呢？呃，后来还有各种各样的，当然我们有我们有一些比较难啃的骨头，比如说老洋房里的 72 家房客，他们的公共空间怎么改造？还包括一些废弃的、杂草丛生的这种绿地怎么变成亲子绿地？这些都是一个个孤立的项目，但因为我们持续地在新华开展工作，这些零散的点串成一个系统，就变成了整体营造的一个计划，我们每一个活动都会去跟整体系统相关，都会去探讨街区的共同愿景，不断的强化街区共同愿景，去推广新华的各种各样的社群体系，不断的为社区街坊编制社会网络。

到了第五年的时候，我们做了新华的城市空间艺术节，我们是联合策展，我们就开始转变身份哈，从新华的一个服务性的团队，从我们来为社区做设计，变成了一个更支持性的团队。从社区节和社区刊物，我们已经开始在支持在地人为主体的去做（支持）了。我们觉得如果社区是一个艺术的土壤，它的艺术家一定不是（或不只能是）外来的空降的艺术家，我们相信每个社区的居民他自己要成为艺术家，所以我们发起一平米行动，就是我们相信每个人除了提社区里我需要什么，每个人可以不断的通过赋能、通过设计思维、通过一定一系列的工作坊，每个人可以从我需要什么到我为社区提案，再到我真的把这件事儿完成。

我们的角色就变成了去招募、去组织、去筹款。筹到款之后，为支持这些行动者，给他们一定的支持资金，帮助他们把件事落地。所以慢慢的在新华就是一个持续的在地角色，我们依然会发挥我们自己专业者的角色，我们慢慢的就是一个在地的社区发展组织，这是一种我们最看重的模式，因为我们意识到，当我们说要构建人的社区，它需要一个在地的力量，在这个里面大鱼其实它是一个在地的社区参与式的枢纽，但是我们也不是唯一的主体。它的核心就是我们怎么带动其他人，让其他人能够参与进来。

访谈者: 刚才何嘉老师特别提到社区营造非常看重的一个点，就是在地性。现在大家都非常需要这样的一个社区空间，那如果只是大鱼营造一家在做的话，可能它的扩张和在地性会有一些矛盾。所以刚才也提到说，现在“大鱼”从服务型向支持型组织定位角色转变的一个过程。我挺好奇的是，除了新华是大鱼营造自己在地的一个社区，其它的社区就比如刚才提到的闲下来，它这个在地的服务组织是通过什么样的形式和当地的比如说居委会或者说有兴趣的居民、还是一些社会组织有联结？大概什么样的关系和模式？

何嘉: 闲下来合作社的主理人就是在地组织的一个模式，闲下来合作社作为一个空间载

体，当时规划了一共 36 个小房间，其中有 13 个空间用来做主理人的空间，其他还有一些比如共享空间、公共空间等。13 个主理人的空间就招募了 13 个主理人，相当于是在地力量，他们都是空间的负责人。

何嘉：主理人中有大概一半是虹仙小区的居民，比如说“毛毛咖啡”，这是一个有智力障碍的年轻人，原本他的妈妈“乔乔阿姨”为了陪伴孩子，想在社区里开一个家政公司。我们建议她说在合作社开家政公司可能不是一个好主意。后来聊各种各样的可能性的时候，她说可以让我的孩子来做咖啡，他就学习做了手冲咖啡，成为了空间的主理人。

还有一个“阿姨驿站”，她在做的就是家政务工阿姨的交流、持续的能力增长，它有一些技能分享、工具的分享，包括阿姨和社区的社交类似的这样一个活动。同时，地下空间还支持了一些做社区体育的、社区艺术的、社区杂志的、可持续环保的，各种各样的主理人，从兴趣社团到初创的公益组织，他们都形成了一个地下空间自治共治委员会，简称“地委会”。这个地委会，大营造现在只有一个成员后在做支持，其他的全都是在地主理人，所以它就变成了一个仙霞在地的一个社造力量，他们现在也正在注册独立的社会组织。

它跟社区的关系，首先这个闲下来合作社就是在虹仙小区里面，所以它有一大半的空间是社区公共空间，所以是跟居委会是紧密的。整个空间，就是跟居委会、包括跟社区居民一起参与设计，一起共创出来的，跟街道、团委，这些都有很紧密的关系。

但是同时它又保持着很强的自主性，它不是说完全是居委会或者是街道资助的，我前面提到 90% 以上的资金是自治共治来自自己搞定的。这是一个很大的区别，所以它一个自主性的自治团队，同时跟在地有着紧密关联。

访谈者：除了这个的话，其实我也想问，新华社区的这个项目，在整个改造，包括后期的盘活、维护社群的过程中，您觉得就是哪方面可能遇到的障碍是比较大的，比如说资金、还是说刚才提到的各个群体之间的关系或者矛盾、以及相关的沟通之类的问题。

何嘉：它的挑战在于整个支持社区营造的资金都是项目化的，这是一个分散项目，每个项目背后是不同的科室，每个科室背后有一些不同的行政化的目标。

但是前面提到社区营造实际上是一个螺旋上升的、很绵密的、很小步快跑。但是它要有一个共同的方向持续渐进地去推的，不是一个碎片化的、零散的、各自为政的项目，如果我们不持续地去耕耘社区的土壤，我只是完成了每一个项目的行动化任务，那社区营造很容易变成一种景观。所以我觉得这是最大的一个挑战，就是所有的行动、项目化的背景和整体的目标是不连贯的。其实有挺多的行政化任务，比如说报奖，比如说写各种各样的 **paper work**，靠很多项目本身的评估指标，但是对于整体社区营造推进过程中的评估反而是最缺失的。评估的是一些小事儿，项目的钱有没有花在公益上面很多常规的事情。我们就是要不断的连接人与人，这件事往往是最重要的事情，就是我们让不同的人认识社区，连接在一起，那这部分往往是没有经费的。

所以社区营造的开展和运作、运营，特别需要一个在地化组织成长起来，并且利用社

区的在地网络去发展出他自己的可持续的模式。这个理想状态，我觉得可能大家都会从感性上认同，但在这一步的难点，就是我们怎么算清楚这笔账，能把社区营造的整个的底层逻辑能够让社区认同。

你不仅要让居民认同，说你跟干得真好，你可能还会有一些在地的市场伙伴，还要有政府一直以来在支持、在引领、也在监督监管这样的重要角色。大家都要共同认同一个社区发展的共识。在这种时候，社区营造者，他是一直以来最积极的，也是最努力的那个不断的连接者，搞事儿的。

但是他能不能做成在于是不是他最终能把自己的角色消解掉，因为本质上并不是所有的多元主体来满足一个社区营造者他脑子里想的社区理想是什么样子。他需要把自己消解掉，他真的支持到，他所兑现的是大家的社区。所以在这个里面有非常多的挑战，系统性的、专业性的、主体性的、机制性的，还有市场的财务性的挑战。

他最后会汇集在一起，表面上我们做成一个看起来大家很好的社区营造，其实它有不同的维度，它有不同的挑战的深度。你不是说这个事儿不考虑钱，我们就做一些美好的行动，小而美的行动。

这个没有任何不好，实际上社区营造就是由大量居民小而美的行动去构成的，这些都非常的重。你看着是一个小而美的行动，但是他有可能带动的就是社区里面很多真正的对社区有认同感的人的参与和行动。

因为社区营造真正要做的是连接人与人，这个议题很难具体给它规并到哪一个小的维度下面，所以讨论这个问题很复杂，这个也可以从大鱼营造各个成员的背景，看出来是非常多元的。刚才有提到现在的一些社会组织，比如说我们最开始的改造，可能通过政府购买服务或者说其他的一些商业资助来完成。

访谈者：之前采访其他的嘉宾的时候也提到过，这种购买服务的评估体系，其实对于社会组织真正想要做成的事情，并不是很有力或者说会有点歪曲掉你原来想做的，因为有些东西可能没办法很清楚地以评估报告的要求来做，包括刚才也提到社区营造最重要的就是保持社群的粘性，这个可能又是没有资金来支持的，但是又是一个非常重要的东西。

何嘉：你说的对，前面提到的评估体系其实非常重要，如果没有评估体系，那我们很多的公共资金就会被滥用。但是评估体系的科学性和合理性，究竟应该怎么来制定，这又是另外一个问题。它不能变成创新的限制。社区营造它目前来看是一种社会创新，不是说我们在做一场社区活动，让社区里面的人参与进来，他有多创新。其实在做一些很简单的事情都可以算作社区营造，它整体作为一种社会创新，我认为它是在塑造一种新的问题的一种解决思路，甚至是游戏规则或者是一种这个让这件事儿真的能够突破瓶颈的一些机制。大鱼现在在社区营造这个领域上有一定的影响力之后，我们有一种很强的自驱的思考，就是我们需要去挑战更深的议题。我们可能不能满足于它的表面上，就好像居民们在社区里玩的很开心，我们就不停地复制这一类大家一起很开心的场景，把它景观化，到处去做这样的活动。

那在下一步，我们其实意识到每进一步它都会要挑战更大的机制的挑战，我们基本上经历三个大的阶段。第一个阶段就是。作为专业者，我们怎么更好的为社区服务？

比如说我是建筑师，其实社区里面要非常细节的更新，但社区太“琐碎”、太“粘稠”，那专业者就觉得我反正服务最多一年或者服务几个月，那我服务完走了就行。所以很多地方请了大咖来服务，效果都很差，社区发现他找的不该是大咖，但是你找的这个人专业呢，反正你不管怎么样子，资金都用不到点儿上。

所以我们第一个阶段就想的是，这个服务到底怎么好好地下沉到社区。想来想去就只能用参与式的方法，用参与式规划、参与式设计，不仅做改造，改造的同时让人参与进来。后来我们又意识到说，专业下沉很重要，但是更重要的就是在地的参与的人怎么持续参与、增长，变成在地的共建者，共创者。

在地的内生力积发，这个跟我们的社会组织、社工做社区自组织培育这部分的逻辑是完全相通的，就是人的赋能、在地的激发和赋能。那我们又进一步发现了这一部分确实很难，它有点类似于不断地重新认识社区，为设计提案，再到行动，再把一件事儿一件事儿地做成。它能够让更多的人全过程参与进来，能让更多的人去成事，而且它是让更多的人为家的共同利益成事儿。这个就变成不是我们的服务，而是我们怎么支持。这个是我们现在正在做的，包括社区营造中心，我们我们正在努力去做。

更深的一层就是整个行业。到了现在为止，我们其实看到很多的年轻人对社区营造非常感兴趣，大鱼也因此收获了很多的关注。我们其实非常冷静客观地来看，大鱼现在其实自己面临非常多的问题，我们的工作模式，我们的工作成果都在不断的面临更多的问题。我们因为被很多人关注，同时也给了我们很多鞭策，就是得不断的挑战深水区。

那挑战很多深水区的目标，除了我们自己的事儿做好，让社区的内生力变强。我们觉得大鱼营造作为组织本身，社区营造团队的模式，我们现在做成这样，到底是因为我们创始人自己个人的能力，是因为我们各种各样的跨界，我们很多的偶然性、很多的个性，到底是不是能够变成共性，让整个行业出现更多的像大鱼这样的社区营造机构，我们现在朋友圈儿在慢慢地扩大，我们看到国内社区营造机构也在做社区发展。但是他的成长的速度和我们国内对于社区巨大的海量的需求。就我们整个国家对于社区建设、自治共治的顶层设计和我们民间行动的能力确实差太多，它背后就是一个社区营造者本身的土壤。它分好几个土壤，一个是事儿的土壤，另外是社区系统性的土壤，再到这个社区营造行动者把它作为一份事业的土壤，它都需要有一些探索，需要有一些模式能够做出来。它不是一般的创业，他成功了，会吸引到人。因为我们其实远远没有成功。我们了解到很多类似的社会创新组织，它的生存能力、抗压能力都没有特别的强。

访谈者：何老师前面讲的很细致，其实回答了很多我们的困惑，其实我们很关注的就是，我们的设计不是为了制造一个网红地标，其实更重要的是在于增加人的粘度。这块我觉得讲的特别好。

何嘉: 尽管很多人认知我们是一个设计团队, 而且以设计团队的任务来邀请我们, 理由是我们不仅能做设计, 还能做什么, 还能做什么, 再到整体的全过程的执行, 会比较好。我们现在很多地方会反过来, 跟设计师的逻辑不同已经是逆设计的逻辑了, 我们会希望方不要花钱在太多的改造上, 或者说这个事情怎么样可以更可能地省钱。就是比如说你要投一百万改造一个地方, 我们会建议你花三十万改造一个地方, 七十万拿来做一些软性的建设, 我们会特别的建议在政府的资金的使用上面, 更多的去向支持社区、社会网络、社区营造方面去投入, 而不要做装饰性的工程。

访谈者: 这点我们特别认同, 还有就是我们也观察到, 现在大鱼在这些其他地区的项目进展的情况怎么样? 有没有实际落地? 其实我们很重要的就是在地性, 所以我们社区营造在地性和这种外去其他城市的扩张, 这种落地的困难有没有考虑到, 现在我们是怎么克服的?

何嘉: 特别好的一个问题, 其实我们在前几年基本上没有参与外地项目。我自己是一个特别宅的, 我其实前两年觉得出了自己的街道就是出了趟门那种感觉。后来我们被长宁区邀请, 去做更多我们自己这个区的项目, 我们会有一个内心的评估, 就是这个街道它是不是一个长线的目标去邀请我们开展工作?

就是前面提到了, 我们一个是跨专业团队, 另外一个就是在地化组织。以前我们这两个身份是合二为一的, 我们没有清晰的对于做社区营造的职业化团队里面不同角色各自的使命, 各自应该到底干什么, 它混在一起的时候就陷入了纠结。很多设计师觉得说, 我怎么就不能做其他地方的设计了呢? 我为啥就非得盯着这一个地方的事儿? 没有钱我也干, 别的地方有钱我也不干, 这是为什么呢? 之前就我们团队很小的时候, 我们没有这方面的问题, 但是团队发展了起来之后就会发现, 这个逻辑开始变得拧巴了。拧巴了之后, 我们就厘清了, 我们会发现跨专业的综合团队, 它是一种可以复制、可以产品化, 它作为一种技能的组合, 它能够去把一些行之有效的工作方法、比如说参与式设计的工作方法、工作路径、工作流程, 还有包括我们做成了一些空间产品, 比如说闲下来合作社, 这个闲置空间, 不能直接商业化的空间, 以主理人模式去发动、去召集、去开展运营。这样的模式我们跑通了之后, 我们觉得可以复制, 还可以到其他地方。不能复制的就是人和人的关系, 包括我怎么在地的去持续编制在地网络, 我怎么去陪伴一个地方, 这个必须要很长时间的去做深耕, 所以我们在做外地项目的时候, 我们就很清晰的知道, 我们哪几个专业角色, 我们可以去, 比如说我们在做整体的策略, 在做整体的调研, 对一个地方的诊断, 包括做设计工作坊和参与式的协商议事的工作坊的引导。这部分的专业角色, 我们是可以去输出的, 但是非常重要的一点就是, 这个地方一定要有一个致力于持续深耕运营的跟甲方有比较好的绑定关系, 最好就是甲方你自己意识到是你想做的事儿, 不是说我整个外包给第三方团队, 你愿意出自己的人, 或者是你愿意能够找到在地的团队, 一起去开展你那个社区营造。

在大鱼成立之后, 又再紧接着与在地化团队去做在地公众参与。相当于跨界设计师加在地团队这样的方式去推动政府、企业把资金凑到一起, 完成一个亮

点项目，并且又在地运营下去。这是大鱼成为城市设计节的联合发起方、共建方的之后的模式，我们现在对在地团队是需要支持的，武汉是有另外一个社区营造组织，是刚刚初创，可能自己还没有能力去这种综合的大的项目，它可能自己还没有成长起来，我们就是作为顾问、作为支持团队带着他们一起去整体策划这个活动，他们在这个过程中做成了一次，再做第二次就容易的多。

访谈者:我还想补充问的是，德国就有非常多的一些自发组织的这种改造的项目，就是我不知道是他们那边的是什么方面，就是会让这些东西可能更早的、或者更活跃的存在，包括就是这种本土化的实践是有可能，就是在国内做成的。

何嘉:首先就我们中国，一定要有自己的社区营造的这个叙事。一定要有自己的基于我们体制、基于我们社会发展现状的一个自己的逻辑。我自己是去过日本、台湾、美国、香港，去这些地方去拜访。我印象深刻的是在日本看到他们最早的那个古村落保护运动，有的人说那是他们的社造的最早的起始，就是因为他们日本的明治维新的时候修了大量的铁路，原本他们是一个马道的时期的一个小村落，非常的繁荣。修了铁路绕过了那个村子，这个村子就急速的衰落了。急速的衰落之后，这个村子就可能会消失。那个地方的人都意识到说我们的这个村子。我们能不能一起去不要让它消失。当时有一个大文豪去写了写了一本关于那个村落生活的书，就激发了这个在地人的认同感和对自己家乡的保护的意识。给他们成立了各种各样的在地的保护的机构，后来慢慢的财团化法人化，形成了村民的公约，自治公约。自主公约其实特别特别朴素，他就说 30 岁之前年轻人都可以去外地学习，外地打拼去尝试。但是，希望 30 岁之后，每个家都应该有一个年轻人能够回来建设自己的乡村，他说我们的乡村不要把房子卖给外来投资的商人，就是我们为了保持乡村的发展。我们要共同的去经营，我们不要内部竞争，我们要一起去探索各种各样的业态，把这个老店一起开下去。

他们公约里面都是这样的东西，这个公约写的很不官方，就是每句话都是他们的非常贴切实际，就而且充满了智慧。后来也看到他们一些新的地方，他们有一些青年的房产中介，他会突然意识到，我既然这么了解这个地方，那我能不能为这个地方有一些贡献。所以在日本大阪那边的一个小山，它就是一种提案型空间。他不仅给大家介绍房子，他还会给这个地方的空间的潜力去做一个评估，他会建议来租房子的人去做哪方面的创业？他还来做他的这个经营运营的顾问，帮他对接很多的资源。像这样的人，他也是社区营造行动者。我会发现他们你不管是溯源到最早还是溯源到当下，他们都变成了很朴素的一个共识：就是我们在地的人，我们做的这件事儿呢？就是为了在地的共同体变得更好，那我也会变得更好。这个底层逻辑世界通用，所以我们可以就是不管这个土地是私有公有，就是我们人和人之间它是一个共同体，才可以让大家的生活变得更好。这就是所有的共通的逻辑。