

【參考資料】

Khao-Kwan Foundation 米之神中心

機構簡介

KKF（米之神中心）是泰國一個推廣可持續農業理論及實踐的非政府組織，它由“適用技術協會”(Appropriate Technology Association ATA) 於 1984 年在東北推廣的魚米文化計畫發展而來。

1989 年，KKF 獨立於 ATA，並以“農村與生態建設技術協會”(Technology for Rural and Ecological Enrichment TREE) 的名字成立了辦公室。TREE 曾得到德國及荷蘭基金會的資助。1998 年，以“米之神中心”(Khao-Kwan Foundation KKF) 的名義註冊。KKF 部分受英國樂施會贊助。以素攀武裏府 (Suphanburi) 為基地，KKF 立足於對本省的考察，關注自古以來的稻米種植。隨著綠色革命及高投入的現代農業的到來，農業發生了急劇的轉變，使泰國農民的生計及環境受損。Suphanburi 及其它地方的小農失去了自我依存的能力，同時給消費者及作物的生產本身帶來高度的危險。

作為對這種發展的回應，KKF 實施了可持續發展農業支援計畫，從理論到技術範疇，引入可達到自然農業或生態上合理的農耕方法。

該計畫旨在幫助農民減低外來投入，重建他們的農業社區，並致力於在生產有機食品的農夫與重視健康、生活質素、社會公義及環境的消費者之間建立另類市場及新型夥伴關係。

目標：

1. 透過參與式技術發展，發展可持續農業，包括土質改善、草藥殺蟲、傳統農作物的保護和植物種的改良與選育。參與的農民來自不同的農業生產領域，包括稻米、蔬菜、果樹、花卉以及芋薺。
2. 推廣及宣傳可持續農業，並將成功案例推介給農民朋友及感興趣的人士。
3. 訓練來自政府、AAN（另類農耕網路）中的非政府組織及其他國家的農民和 NGO 田間工作者。
4. 基於 Suphanburi 及其他地方的農民與消費者之間的相互瞭解，建立另類市場，並與 AAN 的其他成員合作，開辦與頒發民間能達到國際標準的有機農產品認證。
5. 與 AAN 及其海外成員合作，推動政府有關另類農耕、環境及生物多樣性的政策的改善。

(KKF 現占地約 60 畝，種植系統包括稻田、菜園、魚塘、果樹和茂盛的林子；養殖方面，僅有一泰國名種貓繁育中心；建築設施包括多功能辦公樓一座，員工農宅三座，涼亭 5 個，燒炭窯一個，舊辦公樓為木結構，年代久遠，約百年，保存完好；展示有舊式牛車和磨米工具，作為“小的是美好的”的象徵。)

技術支援

技術是最重要的，這是 KKF 多年經驗教訓的總結。要擺脫對農藥、化肥、雜交種及其相應的使用管理技術的倚賴，必須發展新的替代技術，繼承或改良原有的一些有效做法，以證明有機耕作並不一定是低產的、辛苦的和高投入的，而且有巨大的發展前景。

〈一〉水稻研究

1、病蟲害管理（初級班）

- ▼ 在稻田建立觀蟲網（即“稻田生態系統”），觀察在水稻的整個生長過程中，相伴而生的昆蟲的形態、種類和數量的變化及其對水稻生長的影響。
- ▼ 每週一次，用捕蟲網到稻田裏抓蟲子，以觀察昆蟲的生命週期(它是怎樣長大的?又是如何影響莊稼的生長?)。這些農民學校的學員將蟲子抓回來後怎麼辦呢？他們首先要識蟲，將不同種蟲子分別挑選出來，然後統計蟲子的種類及每種的數量，並按益蟲害蟲歸類，分析它們之間的食物鏈關係。最後，觀察昆蟲形態，在指導老師（大學生志願者）的幫助下，用畫筆將其描繪出來(畫蟲)。這種畫圖的方法在學員的田間管理日誌中也得到了很好的應用。
- ▼ 基於上述對昆蟲的科學認識，學員會在當地尋找並自製合適的草藥殺蟲，以控制蟲害。

2、發展土壤（中級班）

- ▼ 自製肥料、發展本土微生物，是有機農業的重要內容之一。中心於 2002 年開始微生物試驗，他們組織農民學校的所有學員，一起去泰國和緬甸交界的原始森林中採集土著微生物，為增進這個新的集體的凝聚力及之後開展自製微生物肥工作奠定了有效的基礎。
- ▼ 中心只教學員製作微生物肥的原理，學員買一些大桶，根據自己周邊所能方便獲取且省錢的材料(微生物生長基質如林中土壤、竹葉、樹葉、穀殼、果皮、果汁、牛糞、魚蝦、田螺等；微生物的食物如紅糖、糙米皮等)，在家裏就可以自己做。他們抱以研究試驗的態度，將用不同材料不同配方製作出的肥料(營養液)，施用到田裏，觀察植物的反應，最終摸索出具體而有效的、適應不同植物及其不同生長時期需要的配方來。
- ▼ 這項技術比較簡單，只需少量現金，但要花一定的心思，投入適當的勞動力。

3、選種（高級班）

在這三項核心技術中，發展種子是最艱難的，也非單家獨戶所能解決。中心對本地原有的選米方法作了適當的改進，教農民重新撿回育苗插秧的傳統，爲了擺脫種子公司對農戶的控制，建立了區域性的育種中心，以強化農民自力更生的能力，並在經濟上有更多的收益。在中心自己的試驗田裏，培育的水稻品種現有 500 多個，其中只有 3 個用於商業。

- ▼ 選米：選米的技術原本是農民自己的，但過去稻農選米並不去殼，我們發現稻米去殼後，更能選出我們(出口市場)所需要的純種來。選種需要耐心（選 1 畝地的種需用一個星期），眼力不好的老農，需用放大鏡，即從 200 粒糙米中，挑選出 5 粒最好的(標準很嚴格：長且直、鼻子即胚芽小、圓滑透明、沒有裂縫等)作爲原始種子，種 8 次後，形成穩定性狀，才投入生產。
- ▼ 倡導並推廣插秧(人工或使用插秧機)技術：育苗插秧本是傳統做法，但在綠色革命的影響下，本地於 1968 年開始停止插秧，改爲直播，使稻田更容易發生病蟲害。(不過有農民開始嘗試自然農法，即一茬稻子收割後，立即淹水，兩天後用拖拉機將稻草壓入泥裏，不用撒種。這種做法省事，不長草，沒有什麼成本)。

〈二〉菜園管理

KKF 中心的菜園已建立 2 年，原爲稻田，現有 100 多種菜。菜園分爲六小塊，每塊之間有 1 米寬的水溝，存水並起隔離效果，中心處建有一涼亭。部分菜園分給了各工作人員去經營。

- ▼ 對外：與其他 NGO 聯合推動蔬菜運動，即讓普通泰國民眾回想過去吃的菜的味道，結合現實狀況進行分析反思，進而改變人民的觀念。
- ▼ 對內：實行兩條腿走路，一是尋找傳統的可留種的種子，以保持菜的品種多樣性(目前已有 300 多種，來自全國)，並進行選種工作(每一蔬菜種至少要種 4 代，豆類 2~3 代，性狀才能穩定)，建立種子儲存庫。年終總結討論，決定可以和要發展哪個種，不要的就放棄(比如，中心有 60 多個綠豆品種，只有 5 個比較適合這個地方，所以就發展它，以此也發展土壤)。二是種植普通的市場上銷售的雜交種，但嘗試有機耕作方法，包括菜園的免耕覆蓋(始於 2004 年底)、噴施微生物肥的對比試驗等。
- ▼ 日常管理：菜園有一專職人員負責管理，須做好種子登記表(內容包括種名編號、誰的種、誰去取的、日期、地點、存放在何處、特徵等，已做了 7 年)、每種蔬菜的生物學特徵描述以及日常觀察管理記錄等。

組織推動：

當技術發展的比較成熟，中心開始嘗試組織農民田間學校以傳播他們的理念和做法。目前，中心推動成立的農民學校有 4 個，最遠的 80 公里，最近的 10 公里；做的最

長的 4 年，最短的 2 年。一個工作人員負責一個學校，每個學校一般有 20~50 個學員，活動地點或設在當地的小學，或村中的寺廟，或某一農戶家。

農民學校允許學員有兩種做法，部分繼續常規的，部分則採用中心的，讓他們通過對比，摸索經驗，緩緩過渡，慢慢改變。推廣農民學校最大的麻煩是，改變農民的思想觀念很難（迪查把農民分為三類：☐一聽到什麼好就去試☐怎麼講、怎麼說服也不去做☐有 80%只是看技術，有效就用）。

不過，農民學校對這些學員還是有相當的吸引力，一個很大的原因是，中心推行的做法，在降低農民的生產成本方面，確有明顯效果。平均來說，一茬、每畝地的本錢，常規做法約 2600 銖（合人民幣 520 元），中心做法約 1200 銖（合 240 元），產量則相當，每畝約 1 噸，但品質更優。此外，農民也免于農藥的毒害，身體和精神狀態好多了。迪查說，農民學校的好處是，他們開始學會互相幫忙，分享好的東西，來到這個學校，他們就是好朋友。

〈一〉組織農民學校的過程：

找當地政府及村中有威信之人→召開村民大會，宣講中心的理念和做法 →有些農民願意試一試，自願加入，條件是每家須提供兩畝地(5 畝)作為試驗田 →成立農民學校，公選一人為該校負責人。

〈二〉農民學校管理條例

- 1、每週上一次課(上午 9 點到 12 點)，學期 3~4 個月(一茬，即一個種稻週期)；
- 2、每天須寫田間管理日誌，或用文字，或繪畫。
- 3、缺席 5 次不發畢業證書，出勤 10 次以上才能給發校服，不能來者可派家屬代表頂替。

〈三〉課程

1、課程分為三個層次：

☐初級班：學習病蟲害管理技術，包括如何製作草藥，如何建立觀蟲網，如何抓蟲、識蟲、

進行昆蟲分類和畫蟲，並分析它們之間的食物鏈關係等。

☐中級班：學習發展土壤的技術，包括如何堆肥、免耕覆蓋及製作微生物肥等。

☐高級班：學習選種技術，培育有機種子。

2、一般上課程式：念經→做早操→講故事(報告一周來各自的發現或遇到的問題) →老師

Daycha Siripatra (KKF President) 簡介：

迪查，1948 年生，祖父華人，祖母泰人，早年貧窮，經歷一生辛苦經營，去世時，擁有 5 萬銖土地（1 銖合 2 畝半），成為大地主，迪查為第三代。

喜愛騎馬，故入大學主修動物學，1970 年本科畢業後，當政府公務員 4 年，就職於泰國中部農業發展中心（為推廣“綠色革命”而設）。之後，回家務農，挖池塘養魚，池塘邊養豬，做了 10 年，虧了 500 萬銖（4.8 銖合人民幣 1 元）。正好他母親過世，按泰國習俗，他到山林中做了 4 個月的和尚（早上 4 點起床，靜坐，每天只吃一頓飯），不與外界聯繫。此後，他的思想發生了很大變化，他告訴自己，不要自私、不要貪心、不想權勢、不欺負人，一生平平常常。他認識到他原來那種化學農業的做法是錯誤的、愚蠢的。

1984 年，參加“適用技術協會”，迪查負責農業部，主要在泰國東北部推廣稻田養魚，5 年後離開。1989 年，基於“我祖父三代已拿了農民太多的血汗，我必須去償還這筆債務”及泰國稻農已受到化肥農藥的嚴重傷害的考慮，迪查在故鄉素攀武裏府（位於泰國中部、曼谷西北部 120 公里處）的鄉村成立 KKF，主要做水稻（包括蔬菜）研究，包括稻田蟲害管理、土壤發展及本地稻米種的選育，並嘗試組織農民田間學校，和當地稻農一起，推動有機農耕的發展，至今已 17 年。

Daycha Siripatra 訪談記錄（2006 年 5 月 24、25 日）：

1、泰國有機農業發展之路及當前的狀況

1989 年，KKF 成立，並與泰國 60 多個非政府機構合作成立另類農耕網路（迪查任主席）。開始主要是研究開發草藥，並讓一些稻農（他們已受到農藥的嚴重傷害）試用，讓他們轉向有機生產，效果很好，但願意做的人不多；我們相信消費者的力量，於是，舉辦有機農產品展銷會，很成功，許多消費者要求多生產些有機產品。大概需求量還是太少吧，多數農民仍不願意轉向有機生產；後來，我們又成立民間有機農業認證中心（民辦，國際認可，認證費用很低，一年一認，迪查為該中心副主席），按國際有機農業生產標準將生產的有機農產品出口，對農民的影響力仍很小；於是和政府談判，要求政府在第八個五年計劃中將全國 20% 的耕地（約 500 萬銖）轉為非化學農業。1997 年，第 8 個五年計劃結束，我們總結發現，政府對有機農業的支持，僅僅是在概念上宣傳而已，有政策而無實際做法。於是，另類農耕網路給政府施壓，政府撥款 6 億 3 千萬泰幣，讓我們在全國各地搞試驗。三年後，用了 5 億多，還給政府 3 千萬，現在仍有 1 億在農民的小額信貸中，2004 年專案結束，但搞有機農業的農民數量並沒有增加。2001 年，塔信上臺，但並未按另類農耕網路結束該專案時提交的總結報告（建議）執行，而是轉而

推廣轉基因作物。2006 年，泰國政府安排了 1 億泰幣來推動有機農業，但這筆錢也主要是用於蓋有機肥廠。政府正在推動的每十個村莊公選一個最優良、最能掙錢的產品，然後這十個村將其重點推廣的辦法，倒讓農民陷入市場更深。

問題似乎越來越複雜，儘管泰國政府知道 FTA（自由貿易協定）會對農民生計造成損傷，但泰國的總理塔信想發射一個人造衛星（覆蓋整個亞洲），因為政府可以從中獲利，但中國已佔領衛星航道，便跟中國政府“交易”，承諾對中國開放泰國本地的農產品（以水果和蔬菜為主）市場，以換取衛星航道。衛星成功發射後，泰國政府立即將經營權賣給了新加坡的一家公司。塔信總理的種種行為已引起了民眾的憤怒，各種團體正聯合起來以推翻塔信政府。目前，泰國正面臨嚴重的、前所未有的政治危機。

對此，迪查的評論和策略：

另類農耕網路的問題在於，他們在農耕技術的研究和農民思想觀念的改變方面做得太淺了。只是推動有機農業理念的傳播，爭取政府在政策上的支持，而缺少實際的作法。

政府解決問題的辦法也是錯誤的，它不是讓農民減少開支，而是鼓勵他們多生產、多收入。事實上，農民越投入生產，就越虧本！政府的辦法只是讓農民越來越倚賴外來的技術和資訊，農民變得越來越不自由。FTA 對泰國傳統農耕文化的衝擊和農民生計的影響，政府竟也置之不顧！但農民並不知道嚴重的問題已來到他們身邊，事實上，他們僅僅只是呆在家裡，也不能過上好日子了。

我所提倡的解決問題的方向與政府是不一樣的。重要的是農民要減少生產上的開支，僅消費日常生活所需要的（對手機、汽車等奢侈品、消費品的減少）和自己農地上能生產出來的。這種自給自足的經濟是 1998 年亞洲金融危機時泰皇對農民的忠告，但政府並未給出相應的具體措施。

農民自己也並非沒有問題，一些聰明的農民跟從我的做法，的確能掙到不少錢，但多數農民並沒有主動改變自己的思想，只是等待別人給他們做決定。給你們講兩個讓人哭笑不得的小故事：1995 年，電視臺邀請一些普通稻農和經過 KKF 中心培訓、拿到泰國種稻冠軍（成本低，收穫高，有利於環境）的農民交流，主持人問這些稻農：他們的這種做法好不好？好！有沒有推廣的價值？有！那你們願意跟著做嗎？不！為什麼？稻農沈默許久，終於有一個聲音回答道：我自己不能決定！（笑）

另一個就發生在我們身邊，和我們稻田臨近的那塊地，主人家從今天早上 6：00 開始，一直在噴農藥，到中午才結束，我上去和他聊天，他說現在身體不好，而且收成欠佳，負債，並半開玩笑地說“這塊地遲早會是你的。”我說“那你為什麼不和我學，像我這樣，什麼都不做”，他說“那除非要改變我的宗教。”因為打藥就是他的宗教！（笑）

目前，泰國有好幾家大公司出口有機農產品，每年正以 20%~30% 的需求量增加，或許這是一個新的發展方向和機會。但農民必須成熟，能自我組織，獨自與這些公司談判，開展這項業務，我們不能焦急，要問我們的農民準備好了沒有。

另外的一個問題也不容忽視。東北部有一些團體，組織當地的米農進行有機種植，他們有自己的磨坊，並將加工後的有機大米出口到歐洲。收入是增加了，但生活並沒有改變，因為所有產品（農資和日用品）買進來和賣出去（農產品）仍倚賴市場，原來的架構並沒有改變，僅僅是將一個化學的生產過程變成有機生產（使用從歐洲進口的有機肥和從日本進口的 EM）罷了，它早已偏離了有機生產的本質（應遵循的原則）。

至於當前泰國所出現的嚴重的政治危機，我們不可能無動於衷。儘管我們是在農村做農業（技術上的）、農民（組織本土的農民學校）工作，但我們仍要參與到這項全國性的反抗運動中，因為全國的活動與本地的建設是密切相關聯的。但我們不能放棄本地的社區工作，這才是我們的重點。萬一全國性的反抗運動失敗，我們仍可以回到本地繼續工作。

KKF 中心要做一種低投入、高質量的農耕，改變農民的思想，過一種自給自足的生活，並推動政府增加對農業的投入。

2、如何在技術上與外界合作交流？

技術是最重要的，當我們問農民所遇到的嚴重問題（比如債務）時，我們要對我們能拿出的技術很瞭解。對種稻米的農民來說，我們的技術全部是為了減少他們的開支。另類耕作法能降低生產成本，這是它被農民廣泛接受的關鍵。

很多技術，首先要在中心研究試驗，證明它是簡單的、有用的、有效率的、方便農民學習和使用的。農民拿去後，自己也做試驗研究，進而改進，再反饋給中心，使每項技術日臻完善。這種辦法已經 15 年了，這叫參與式技術發展（研究）。選米的技術原本是農民自己的（但過去稻農選米是不去殼的），中心不過是發展了這項技術（我們發現稻米去殼後再選種更好。）

當然，重要的是要清楚我們具體要解決的問題到底是什麼，再去尋找應對的辦法，不要迷失在概念的遊戲之中。比如從化肥到生物肥，並不是說不用化肥了，那用越多的生物肥就越好，而是還要從購買生物肥過渡到使用自製的堆肥（營養液/液態肥）。逐步減少對外界的依賴，直到不用（肥料）為止。

我的農耕方法就是什麼都不做。

這當然是可能的。由於自然界中空氣、水、陽光等的投入，自然生產的過程是增殖的。農產品 70%~80% 是從空中來的，而不是土壤。重要的是保持土壤的“本金”不變，我所收穫的農產品不過是土壤的“利息”而已。

3、你們有沒有給農民微生物肥的配方？

不！我們只是教他們原理，我們沒有給一個很準確的方案，要他們自己去試哪種方法更好。但我們會告訴他們，那種聞起來酸酸甜甜的（營養液）就比較好，如有大量泡沫和酒精味，那就不好了。不只是聞味道，關鍵是將這些營養液用到田地裏後，觀察植

物的反應，他們自己摸索具體的、比較有效的方案，對不同植物、在不同生長時期使用不同的配方——農民本身就是一個優秀的研究員。

製作微生物肥，重要的是給微生物生長創造一個好的環境（竹葉、樹葉、稻殼），並給它吃的東西（紅糖、米皮），進行繁殖擴大。

4、中國有些公司與農戶合作生產有機產品，你如何看這種合作關係？

這叫合同農業，在中國叫“公司+農戶”，即公司給農民提供種子、化肥、農藥等農資，使用農民自家的土地，按公司的技術標準進行生產，最後按標準統一收購。這是一個封閉的系統，整個過程完全為公司控制。即由公司控制了始端的農資和末端的農產品，農民不過是公司不付工資的勞動力（雇工）而已，即使農民因為自然災害和市場風險而破產，公司是不會管的，它將會去尋找新的合作農戶，這很不公平——用農民的土地卻不用付租金，農產品不合公司制定的標準可能就降價等等。這種合同農業源自美國，當時大量的中小型農場破產，被大農場吞併（將來，中國的中小型商店，也一定會被大超市擊垮並破產）。

5、很多農民學校的學員家裏有很多車（汽車、拖拉機、插秧機、摩托），你是怎麼看的？

我本身並不反對科技。比如，我沒有車，但出門我會坐車或打的；我沒有電腦，但偶爾會使用辦公室的電腦……對這些東西都要適度擁有和使用。農民都有一種攀比、競爭的心理，他們的價值觀是被主流控制的。其實他們根本用不著擁有兩輛汽車，一輛用於農運，另一輛不過是擺在吊腳樓下給別人看罷了。他們已經很難放棄不用這些機械產品，直到車子壞了、油價上漲到他們難以支付為止。不過，現在他們也開始考慮這些東西（能源的問題）。

6、和在中國農村所看到的情形相似，農民學校的學員年紀一般都比較大，很少年輕人，你怎麼看待這個現象？

年輕人都走了，到城裏讀大學或進城務工，這是一個大的趨勢。我們要讓農民得到生存保障，證明在鄉村種地可以比城市擁有更好的生活（安全的、悠閒的），這樣就可以吸引年輕人重返鄉村，扭轉這種趨勢，這是將來我們工作的重心之一。

現在有一個新的趨勢，就是農村人嚮往到城裏生活，城裏人卻想盡辦法“逃跑”到鄉下來住。如果我們中心能發展這種不用打藥（城裏人怕死得很）、不用施肥、不大勞累的簡單種地方法，可能就會吸引更多的人來鄉下居住，從事農業生產勞動了。

現在的世界改變太快了，它正處於混沌（混亂）狀態，我們面臨著重重危機。我們這種小小的努力，可能會給世界以大的改變——“星星之火，可以燎原”。

7、忠告和建議：

- ▼ 包括我在內，KKF 的核心工作人員有 10 個（員工服務時間從 2 年到 15 年不等，中心劃地撥款支助員工在中心蓋房安家）。我們的工作人員不是短期的，而是

永久的。這個機構和這些工作人員永遠不能分開，因為人是最重要的。這個中心也是他們生命中的重要組成部分。

- ▼ 你要看清你自己的身份。我們是有技術的農業專家，我們是搞有機稻米的技術人才，我們一定要在這個領域越做越精。我們比普通農民起碼先進了 10 年，可能 10 年後，農民才會在他們的農地上使用這項技術。我們要有這個思想準備。
- ▼ 我們要清楚我們的目標：稻米和種稻的農民！我們召集農民，和農民一起生活和工作，共同面對他們所面臨的問題。如果外部支援中斷，我們無論如何也要想辦法將這項工作繼續下去，因為我們的目標很清楚。
- ▼ 我們跟稻農的關係是互相依存的關係。我們在種稻技術上已足夠強大，如果稻農決心轉向有機耕作，我保證讓他明天就可以實現。我們希望農民可以種出更好的米，有更高的收入，但我擔心農民尚沒有準備，以更多地參與我們的工作。因為從長遠來講，如果稻農有很好的收入，就可以在資金上支持我們（利益分配，即取之於民間、用之於民間），以減少我們對外部基金會的依賴，以求共同可持續發展，這很重要。
- ▼ 機構管理和團隊建設：（許兆麟博士發言：你們機構就像是一個足球隊，您就是教練，工作人員就是足球隊的隊員。）對，我不是主角，主角是這些員工。我花在員工身上的時間，遠比花在農民身上的多得多。對內的訓練遠比對外重要，對自己永遠要是最好的，這樣才能更好地服務我們的目標人群——農民！我們的團隊是很和諧的，很有效率和有力量的，如果有一天我們失敗了，那是因為我們的團隊沒有處於很好的狀態。員工是位於直接與農民（目標人群）打交道的前線，如果他們自身的團隊都不和諧，又怎麼期待並讓他們的工作對象——農民群體能友好相處、團結互助一起工作呢？

家庭是第一位的，因為每個人都來自家庭。如果在家裏不快樂，就會影響到個人的工作，甚至整個機構。我們首先要看到很多問題是從家庭裏出來的，而個人的問題就是機構的問題，我們好比同在一條船上，要活一起活，要死一起死。

我十七年的經驗是，增加內部的和諧是非常艱難的，但從長遠來說，解決內部問題又極為重要，甚至是第一位的。許多 NGO 的內部，因為有些人非常自我，以致最終走向分裂。

現在，很多在 NGO 裏做事情的都是些年輕的、憤怒的男人，他們很難感覺到快樂，很難心態平和地去工作。如果每個成員皆是如此，那麼，整個隊伍就將混亂和崩潰！這的確是一種藝術，即人怎麼去控制自己，因為我們是一個團隊！

中心每半年就有一次批評別人的會議，對方只能聽，最後才作出解釋和道歉，但很多時候會傷害人，有些員工會哭，這是我的無知。

但很多問題，如果不公開當面講，往往會變成背後的閒話，這是派別形成和機構分裂的源起。

其實這種互相批評的做法，在世界上已有 2000 年的歷史，最早始於寺廟裏的和尚，後來的共產黨也是有這個傳統的。但事實上，在共產黨內部，已很難做到坦白地批評，因為他們的地位是不平等的。

不要擔心犯錯誤！平均來說，犯十次錯誤就會有一次成功，好像我買了這麼多古董，有九次是假的，可能就會有一次是真的，但我識別古董的水平會越來越高（笑）。

也就是說，允許我和工作人員有空間犯錯誤，這是彼此成長的必由之路，但要小心，我們不能犯大的錯誤，以致毀滅了整個機構！

所有的機構，頭一步都是最艱難的，既無系統，也不專業，外來的支援也不多，但這個艱難的階段一定是要經過的，以後就會好起來。

好像要做有機農業，因為要讓整個系統的成分都很和諧，開始比較難，以後就容易，不用管了（但化學農業恰恰相反，開始似乎很容易，很方便，以後麻煩就會越來越多）。一個機構的成長和做有機農業是極為相似的。

頭 5 到 10 年是一個機構最重要的時期，不能有鬥爭和吵架。

我的機構開始時，也曾有關門的危機，有一半工作人員（5 人）辭職，最後有兩個人離開了。多數人之所以重新回來，他們認為，問題已經存在，是不能回避、放棄不管的，而必須去勇敢地面對。

要開放腦袋，在任何地方學習任何知識，首先要學習自己土地上的智慧，再學習外來的經驗，以豐富本土的知識。

很多 NGO 存在的理由就是指責其他 NGO 的不對，我們不會。

我們（NGO）似乎很弱小很極端，這正是為了平衡這個巨大而溫順的主流！

8、結語：

水稻育種，大概是神賦予我的使命吧，我自己也不知為何會走上這條路來（大學時，我學的是動物學）。我很希望每個區域都有自己的育種中心，以強化農民自力更生的能力，而這種能力將會拯救他們。

翻譯 Pooltai：曾經有一個時代，人們的生產生活既不污染環境，也不危害人的健康，對自然最為友好，那是人類的黃金時代！那個時代已經過去，再也不能回來。其實每個人都應當成為農夫的，每個人都應當親近自然，和泥土、花兒、樹木生活在一起。

資料來源：黃志友/晏陽初鄉村建設學院之泰國米之神中心有機農業考察報告

