

社创案例 | 登龍雲合：创变未来的藏地森林学校

1962 年，卡森的《寂静的春天》发表，第一次在全球范围内引起了对环境问题的深层关注。1972 年，罗马俱乐部推出的《增长的极限》则第一次对人类经济发展的模式提出了质疑。随后，越来越多的哲学家和经济学家加入了对人和环境关系的反思，也有越来越多的被称作社会企业家的创业者更是走出反思的疆域，而直接进入实践的王国。

从思考问题到试图解决问题，刘璇和她的合伙人荣耀开始了他们在藏地的“奇幻之旅”：在丹巴县中路乡的云端村寨，他们建立起一所创变未来的藏地森林学校——登龍雲合森林学校。这所学校集环境教育中心、社区发展中心以及综合研究和实践平台为一体，**让教育成为了环境保护和社区发展的价值枢纽**，走出了自己独有的运营模式。

五年的耕耘，森林学校模式不仅在创新教育、生态经济、政策倡导等方面取得了可喜的成绩，更让来自全世界的学习者，在此成长为肩负社会责任的创变者。同时，该校在自然教育领域、社会企业领域以及乡村振兴领域的影响力也已开始展现。

本篇案例选自《社会创新案例集（第一辑）》，该案例集已于 5 月 12 日结集面世，共涵盖了扶贫与社区、全人教育、高龄社会、环境保护、安全与健康五大领域的 13 个精彩案例



登龍雲合：创变未来的藏地森林学校

案例撰写：友成研究院

撰写日期：2020年4月

尽管已经很多年了，但当刘璇回忆起当时场景的时候，依然难以抑制心中的起伏。这是一个在欧洲召开的世界性大会的现场，大会要评选出世界上最值得去的美丽的目的地，中国没有一处进入世界前十名。“我当时眼泪就掉下来了”，刘璇总是这么回忆道。她在现场举手，她对大会说她不同意这样的评选结果，因为在她眼里，中国有很多美丽的地方。但一个外国人的问题让她沉默，这个外国人说，由于你们环境的原因，你们的食品都是不安全的，我们不敢去。

事实上，这次会议以及在会议上遭受的触动，让酷爱旅游和环境保护的刘璇有了更深入思考的议题，这些议题包括：如何解决生态保护和经济发展之间的关系；如何解决自然环境好的地方不适宜居住，适宜居住的地方自然环境往往破坏严重之间的矛盾；如何解决传统文化保护和地区经济发展之间的关系，如何平衡对自然的保护和在地居民生活水准提高之间的矛盾。这些议题并非中国所独有，有些甚至可以被称之为顽劣问题。

1962年，卡森的《寂静的春天》发表，第一次在全球范围内引起了对环境问题的深层关注。1972年，罗马俱乐部推出的《增长的极限》则第一次对人类经济发展的模式提出了质疑。随后，越来越多的哲学家和经济学家加入了对人和环境关系的反思，也有越来越多的被称作社会企业家的创业者更是走出反思的疆域，而直接进入实践的王国。所有的矛盾都可以表现为某种供需关系的不匹配，所有的供需不平衡都是一种矛盾，而如何满足社会的需求，通过满足社会需求来解决社会矛盾，正是社会企业家的使命所在。

从对这些问题的思考到试图为解决这些问题进行探索，刘璇和她的合伙人荣耀开始了他们在藏地的“奇幻之旅”。

YouChange | 2

一不留神就变幻出不同形状的朵朵白云……在这里，似乎不经意间就能发现它的美。

七个月考察中，团队发现正对着墨尔多神山的中路乡，已吸引了不少大众旅游游客，但走马观花式的传统旅游不仅对经济的贡献微薄，还引发了日益严重的环境问题，传统的藏乡文化日渐消弱，传统的建筑风格日益消失，当地的年轻人越来越少，而留在家中的孩子则在对家乡无感中成长。对于登龙云合团队来说，位于省级自然保护区实验区的中路所面临的困境，正是世界性生态保护与发展问题的在地缩影。

一个优秀的设计作品一定是审美需求和现实需求的平衡、是自然和人文的平衡、是传统文化和现代文明的平衡。这样的设计师对自然环境和人文环境有着天生的敏感，对无论是自然产生的美景还是历史发展沉淀下来的传统文化都有着天然的情感。面对这样一个在保护区内的社区经济发展，一直盘旋在这两个创始人心中的那些挥之不去的思考，再次出现在他们的前面：

第一，经济单极发展对环境造成的永久性破坏已经不可逆转。但是，如何才能真正改变这种经济发展的传统思维和认知？

第二，可持续发展虽然已经成为一个越来越普遍的观念，但对可持续发展模式的实践和探索依然乏善可陈，经济发展的可持续道路在哪里？

第三，当自然保护和社区发展两个目标之间存在竞争的时候，我们是否有一种更加平衡的方法或道路？只有两个目标共存，才是可持续的。

如果仅仅只是把这些问题当作个人思考社会的一个爱好，或者仅仅只是把这些问题视为设计时应该加以考虑的边界，那刘璇和荣耀则依旧只不过是优秀的和有责任心的设计师。身处在蓝天

YouChange | 4

AIM 建立一座创变未来的学校

登龙云合是一家在业界具有口碑的设计公司。公司的两个创始人看似来自不相干的领域：负责规划设计的荣耀先生拥有20年的从业经验，而致力于创新教育和环境保护的刘璇女士也已在四川和青海的藏区努力了15年之久。但正是这样的跨界和混搭让这家设计公司在自然保护地发展规划和城市设计上颇具影响力。2015年，登龙云合团队应四川省甘孜州丹巴县的邀请来到中路乡，为其制定旅游可持续发展规划。



四川省甘孜州丹巴县中路乡，墨尔多神山守护下的“千碉之国”，具有数千年人类居住史的古老村寨，墨尔多山省级自然保护区实验区。蔚蓝的天空，葱郁的山林、随风飘扬的五彩经幡、

YouChange | 3

白云之中，和和蔼可亲的藏民相处，仿佛给了他们一个顿悟的机缘，他们突然认识到：所有那些长期被思考的问题，如果没有行动，如果不把自己代入其中，那就永远是问题，人们常说的活在当下则是破解悖论的唯一方法。他们意识到，生态保护和经济发展之间的矛盾，起源于现代社会对经济单一发展的迷信，因而首先是个认知问题，根本的解决办法就是教育。正是这两点发现，改变了他们的轨迹。

“如果你想做一件事，全世界都会为你让路”，这句励志的话也同样发生了神谕一般的效果。在中路乡最高处有一栋结构保存完好的藏式民居，而房屋的主人觉得这里地势偏僻，不宜接待旅客，于是想把它拆了搬到山下。刘璇和登龙云合团队获悉这一情况后感到非常惋惜，几经思考，他们决定把这栋房子租下来。后来，他们又将邻近的一栋房子和中间的四亩地租了下来，租期为30年，希望用10年的努力做出改变，把剩下的20年留给当地。

中路是他们最佳的生态教育和生态发展的开放实验室。他们认为，培养真正能深度理解自己与世界、并能创变未来的人才，需要创新的教育理念与方法；古老藏寨里所传承的喜马拉雅和谐自然观，恰好是这个时代人们迫切需要重新学习的自然智慧；真实的自然保护区社区，又是探寻生态保护与发展平衡之道的绝佳场域……团队多年来的思考与探索，在中路有了答案——在这里，建立一座创变未来的学校。所谓未来，代表这样一种美好关系，即人和自然的和谐、人和社会的和谐以及人和自己的和谐，而这些和谐关系，正是生态的基本灵魂。

2015年，这所藏地森林中创变未来的学校——登龙云合森林学校正式建立。在谈起对森林学校的愿景时，刘璇说，我希望这个学校能够探索一种模式，不仅展示了自然教育的模式，而且探索社区发展和生态保护之间的和谐模式。未来，我的理想是建海

YouChange | 5

洋学校、山地学校甚至荒漠学校，不仅探索一种创新的教育，更探索一种创新的发展模式。



APPROACH

教育成为环境保护和社区发展的价值轴心

刘璇和荣耀决心在这里建设一所森林学校，正是因为他们看到了教育在改变人环境之间关系的重要性。人类进入20世纪以

来，经济活动已经完全改变了地球的面貌，特别是人类的生活，包括中国在内的许多国家都分享了工业革命和信息革命带来的繁荣。经济学在这个过程中所起到的作用不可忽视。1937年，卡伦·霍妮注意到出现了三种价值冲突，第一，进取精神如此迫切，以至于它无法再与基督教宣扬的兄弟之情相调和；第二，对物质的渴求如此强烈，以至于它永远不可能获得满足；第三，对自由的渴望如此高涨，以至于它无法与我们众多约束和责任相一致。而这些单向度的认知之所以被广泛接受，和传统的教育息息相关。要改变这样的认知，就必须有创新的教育，自然教育便是其中的尝试，而对社区进行和发展相关的教育也同样重要。

自然教育：全人发展和城乡融合、本土元素和全球视野

最初确定要在这里建学校的时候，刘璇就决定以自然教育作为方向，并且在她的构思中，有这样几个原则：第一，教育的对象一定要包括世界各地，这不仅是因为自然保护本身就是一个全球性话题，还应该让世界更多地了解中国；第二，一定要将当地的学生作为受益对象之一，自然教育所倡导的和谐关系必定包括人与人之间的和谐共荣；第三，虽然是自然教育，但一定要有利于全人发展，所以一定要开发一套独特的课程体系。

森林学校的定位也在这个过程中越发清晰：一座践行本土创新教育，培养跨学科深度学习的能力，启发遇见未知的自己，笃信改变世界梦想的未来学校。

森林学校的学习者包括国内外在校学生、亲子家庭、青年创变者、新农人、智慧长者以及当地村民、返乡青年。

学校开办以来，依托周边优美环境，丰富的自然资源，面向当地孩子展开一系列自然教育课程和体验活动，希望让这里的孩

YouChange | 7

YouChange | 6

NATURE STUDY 自然研习	SELF-EXPLORATION 自我探索
世界公民行动 跨学科实践 保护地研修	艺术美学 生命感知 户外精神
CHANGEMAKER 自在创变	RURAL EDUCATION 乡土教育
创变课堂 森林间隔年 全球创变者	在地智慧 新农人 返乡青年

子重新认识并热爱自己的家乡，也给城市里的孩子一个体验自然的课堂。同时在当地开展生态厕所、新能源利用、污水和垃圾处理、生态农业等一系列生态环保课题的研究与实践，举办疯狂玉米节传承当地文化和风俗，通过各种“工作坊”“研学营”和“森林论坛”，让学校成为跨界交流平台，共同探讨中国乡村发展、环境保护之路，共建美丽乡村。

森林学校自行研发落地了以自然生态与环境保护为核心的自然研习、自我探索、自在创变和乡土教育四个主题板块的课程体系，让来自世界各地的学习者在这里学习逻辑、理性的科学思维，探索沉静、感性的内在智慧，掌握解决实际问题的能力，拥有创造美好世界的积极行动力。

社区发展：用现代文明保护自然和传统

多少年来，人们一直困扰于自然保护和社区发展之间的矛盾：只要保护了自然，社区发展必然受到限制；只要社区发展了，自然保护一定受到影响。但矛盾的另一面则是，在自然保护和社区发展同时都有需要的情况下，社区如果不能很好地发展，自然保护也很难真正得到落实。



对于森林学校而言，社区发展依旧是个教育命题。即如何通过改变村民的认知来改变发展的行为。在这一方面，登龙云合实践的“协议保护”制度安排可谓一个很有特色的制度创新。所谓“协议保护”，就是通过与合作社签订协议，选择性地让社区承诺做水源保护、垃圾分类、对土地友善的村民率先进入合作社，共享经济收益，提高他们参与生态保护的积极性。当地居民承诺对环境的保护工作，森林学校则为当地居民提供技能培训和就业机

YouChange | 8

YouChange | 9

会，在提升当地人文化自信的同时，让他们能有尊严地留在家乡实现环境保护和文化遗产。只有签订了协议的村民，才能参与到森林学校发展的红利中来，包括：

1、森林学校的理念就是要尽量让经济利益都流向当地村民：在校舍进行现代化改建时，他们不惜花费更多的人力成本和时间成本，聘请了45位当地工匠参与，让他们收获薪酬的同时，也有了和优秀的设计师们交流学习的机会；此外，每次举办研学旅行时，森林学校都会将参与者全部分派到各家民宿，并通过深入的生态旅行活动设计，让更多村民参与其中提供服务。

2、除了切实帮助村民增收外，森林学校也非常注重社区能力建设，希望当地社区可以早日实现自主运营。因此，森林学校推动成立了丹巴县第一个以生态旅游为主的农旅合作社，在不断完善管理机制的同时，也引导着这里的旅游业发生改变：让在地旅游从过去的农户个体自发参与升级为有组织、有管理的集体参与。

3、森林学校还定期为村民组织生态旅游培训、村落自然导赏培训与在地餐饮培训；与此同时，森林学校也重点培养大学毕业选择返乡的年轻人，让他们看到乡土旅游的希望；而对于藏乡最宝贵的传统文化，森林学校也着重进行保护和推广，不仅别出心裁地将这里的手工艺设计进研学旅行的课程，还手把手帮助合作社建立自己的传播渠道。

建筑设计本身也是一种最好的教育语言。登龙云合学校在设计建设和过程中，处处体现了尊重历史尊重自然的细节，通过精心的设计和改造，完成了校区规划、建筑设计、改造施工的工作，建成了拥有校舍“自然”、宿舍“自在”、工作坊“自我”三大区域的校区，将一栋传统藏房成功改造成为拥有多元学习空间、运用多项环保技术的校舍。

森林学校将教育贯穿到每一个和发展相关的主题活动中，并且将契约、尊重自然这些文明理念，通过现代制度来影响村民。

可持续模式：

让教育成为环境保护和社区发展的价值轴心



五年的探索，让森林学校走出了自己的运营模式：

1. 作为国内极少数拥有从规划设计、建筑设计、课程研发到运营管理能力与实操经验的创新教育机构，为行业伙伴提供创新教育基地设计与规划、课程体系研发、运营咨询与筹开等一体化服务，并已与国内多家机构与企业展开合作。

2. 深度挖掘在地自然资源与文化资源，通过课程研发将其转化为创新教育内容，供以学校或个人为单位前来的国内外学习者付费学习。

3. 基于自身专业背景、前沿发展思路、多元专家团队与在地实操经验，为政府提供创新教育、乡村振兴、旅游扶贫等方面的咨询服务。

4. 森林学校作为处在本地环境和外部环境之间的一个桥梁，主要是通过教育来实现的，这个桥梁既表现在经济价值上的，也表现在观念改变上的。

YouChange | 11

YouChange | 10

ACTION

改变已悄然发生

五年的辛勤耕耘，森林学校模式在创新教育、生态经济、政策倡导等方面取得了可喜的成绩，也让来自全世界的学习者，在此成长为肩负社会责任的创变者。登龙云合森林学校已经在自然教育领域、社会企业领域以及乡村振兴领域开始展示影响力。

创新教育

1. 创建森林学校创新教育整体模式，实现跨学科深度学习、混龄共学、在生活中学习、线上创变课堂等多元学习方式。

2. 森林学校成为国内知名创新高中北京探月学院、美国南加州大学教育学院合作单位，WYSE世界青年学生教育旅行联盟成员，创新教育课程吸引国内外上千名学生的参与。

3. 森林学校与当地教育局达成合作，成功举办第一届“丹巴县创新教育研讨会”，丹巴县数十位教育局代表、中小学校长参与创新教育研讨。

4. 启动森林学校“生态教育进校园项目”，为丹巴高中的274名高中生和中路乡小学的37名小学生等共计311名学生开展自主研发的自然科学、环境教育、乡土文化和自然艺术等生态环境教育课程，并于2020年3月主办了“我与大自然的对话”配音比赛，吸引了四百多位中小學生報名。

5. 森林学校模式吸引理塘格聂、青海三江源社区伙伴前来取经并参与专项培训，森林学校模式延伸至更多社区及保护区。

YouChange | 12

6. 森林学校模式得到地方及省级政府认可，2018年获得四川省林草局“森林自然教育基地”的授牌，2019年获得四川省教育厅“省中小学研学实践基地”的授牌，2020年1月，新华社推出的《“森林学校”为古老藏寨带来新活力》专题报道，吸引了超过28万的点击量。

生态经济

1. 支持森林学校所在的聘任依村，成立了丹巴县第一个农旅合作社，并启动社区协议保护，社区居民承诺对环境的保护，森林学校提供培训、就业机会、市场资源等与政府一起扶持乡村旅游合作社的发展壮大。2018年聘任依村合作社成为省集体经济试点，获得100万元资金支持。中路乡成为甘孜州乡村振兴项目试点，获得政府发展性资金支持。

2. 森林学校通过在地开展创新教育课程，为村民及返乡青年提供餐饮服务、导赏解说、活动带领。交通运输、民宿接待等1220个就业机会，直接为村民累计创收410万元；

3. 森林学校为240位村民组织“环境保护与乡村旅游接待培训”、“藏餐烹饪培训”、“薰衣草种植与管理”、“社区文创产品制作培训”等培训。

4. 举办生态服务型经济发展路径研讨会，来自全国各地科研机构、公益机构、社会企业及丹巴在地政府官员等近40位代表出席，探讨生态文明与生态服务型经济理论与实践。

YouChange | 13

参考资料

1. 登龍雲合森林学校官网: <http://www.yunhecentre.com>
2. 《师法自然: 以利他心, 探求人与自然的可持续发展》, “师法自然学堂”公众号
3. 《藏地第一所森林学校: 环境教育及社区发展中心模式的探索之路》, “师法自然学堂”公众号
4. 《藏地第一所森林学校的有机生长之路》, “登龙自然体验”公众号
5. 《在中国最美乡村, 他们建了一座海拔最高的森林学校, 城里孩子都坐不住了……》, “匠心之城”公众号

3A导图



环境与政策倡导

1、通过坚持使用绿色环保且融合最新技术的方式改建校舍, 与村民共建中路乡第一个生态旱厕, 探索垃圾与污水的处理和新能源的利用, 启动在地垃圾问题调研, 推广对土地更友好的种植方式, 持续为村民做环境倡导及示范。

2、在甘孜州山地旅游节等大型活动中, 森林学校针对外来游客和当地居民进行环境倡导活动。

学习者的收获与感言

希望有一天能用英语和外国学生交流, 给他们介绍我的家乡。

—本地村民达瓦初

以前总觉得只有家里有钱开民宿才能赚钱, 没想到, 只要会一门手艺、会给学生做讲解, 就可以有一份工作。

—本地村民泽拉姆

三年来, 我们带了300多位挪威高中生在森林学校学习。学生们在村庄里度过了美好的时光, 学习藏族烹饪、锅庄舞蹈、手工艺与东方传统自然观。森林学校的在地教育项目对学生非常有启发性, 而森林学校的老师们也在这个村庄美好的未来而努力。这是一个真正能给学生带来终生影响的教育项目。

—挪威Bomlo High School的带队老师Eva

关于三 A 三力评价模型

三 A 三力社会价值评价体系是友成基金会研发的衡量组织社会价值的工具。即从 AIM (社会目标驱动力)、APPROACH (解决方法创新力) 和 ACTION (行动效果转化力) 三个维度来评估或思考一个组织。三 A 三力不仅是一个价值观, 同时也是一个非常有效的方法论。不仅可以用来作为社会价值评估, 也可以作为一个组织的战略梳理。

