

## 社创案例 | 小鹰计划：在青年心中播下改变世界的种子

回望百年，有志青年振臂高呼，以“五四运动”拉开时代的序幕，放眼今朝，无数90后、00后砥砺前行，无论是在疫情防控中，还是在平凡岗位上，都有他们勇于担当的身影。

时代召唤各有不同，青春力量一脉相承，友成小鹰同样将个人目标与国家命运同向而行：2011年，友成基金会正式启动“小鹰计划”项目，每年面向全球招募15-30名优秀青年，成为“小鹰学员”。他们会深入最基层的农村，行走于大山深村，与基层村民一起开展公益创新内容，同时在项目支持下，完成锻炼与成长。

十年之间，小鹰们的足迹走过全国十余省，数十个地区，发起近百个公益项目。面对突如其来的新冠疫情，他们亦发挥出不可思议的力量。在抗疫第一线协调物资，他们是英勇的逆行者；在后方彼此问候，分享观点，他们心系祖国，亦未忘人民殷切希望。

青春奋斗正当时，吾辈青年当自强，从 deamer 到 change maker，小鹰们仍在路上。



本文长度约 7984 字，阅读全文大概需要 10 分钟

2013年8月小鹰计划的开营仪式上，友成基金会王平理事长分享了一句自己对于小鹰计划的思考。

**“小鹰计划是一场超越自我或者是超越小我的人生历程的开始。”**

每年年初，友成“小鹰计划”面向全球招募优秀青年，最终录取 15-30 名优秀青年，成为“小鹰学员”。他们会深入最基层的农村，行走于大山深村，与基层村民一起，用一年的时间，开展教育创新、文化保育、社区发展等公益创新内容，同时在项目支持下，完成自己的锻炼与成长。

对于小鹰们来说，这场“见天地，见众生，见自己”的超越之旅，为他们的未来，带来了太多不可思议的力量。

**本次突如其来的疫情，无意中为友成“小鹰计划”提供了最好的证明机会。**

2020 年 1 月 20 日的晚上，距离武汉封城不到 36 个小时，18 级小鹰学员丹妮即将坐上从武汉开往回到潜江的高铁。在这趟穿过连日阴雨的江汉平原的车上，丹妮想起来车站前灰蒙蒙的天空和愈发增多的戴口罩人群，心头的不安陡增。

媒体对疫情的报道在一天之后，铺天盖地地席卷到全球的每一个角落。

几天以后，丹妮参加了 12 级小鹰王军组建的零零一救援队。身处社会各行各业的许多小鹰们也和丹妮一样，第一时间加入救援队作为联络志愿者，重点针对武汉及湖北地区的医院医护人员、志愿服务人员等不畏生死的英勇战士们，为他们提供必备物资。随后，零零一救援队作为“友成抗击新型肺炎联合行动”执行物资对接的队伍，成为了这次抗疫行动的一股中坚力量。

让人惊喜的是，这群名为“小鹰”的青年人，在行动中很能理解前线志愿者的需求，并且永远主动承担工作，敢为人先，行动超前。“小鹰”这个两字，也被不少联合行动当中的合作伙伴提起和记住。抗疫情的过程当中，志愿者社群中的不少人会惊奇地发现，原来身边有那么多公益人和社创者，都来自于“小鹰”，这个熟悉而又陌生的群体。

而对于青年公益行业内的人来说，小鹰计划是一个与众不同的青年人才培养项目。但很多人都想知道，这个熟悉而陌生的项目，培养了什么样的人才，为什么会与众不同？

## **Aim : 在青年心中播下改变世界的种子**

### **01 面对时代：解决问题的初心**

**“小鹰计划旨在发现和支持具有天下襟怀的青年，沉潜中国乡村，用一年时间，开展社会创新实践，从而超越自我，认识社会，成长为行动力和影响力兼具的领袖型人才。”**

这段介绍放在每年小鹰计划的招募头版的文字里，对于一直倡导用创新思维方式去解决社会问题的友成基金会来说，青年培养与社会创新结合的方向是项目考虑的重点，如何让青年人更好的落地社会创新理念成为了关键。

2011 年 2 月，关于“小鹰计划”（当时叫做雏鹰计划）的官方介绍出现在了人们的视野里。这份只有八页的 ppt，讲述了**小鹰计划希望解决的三个社会问题**：

第一点，90 后年轻人与中国国情存在认知断层，缺乏奉献精神和坚韧品质。

第二点，传统的大学教育不注重培养年轻人的实操能力，导致其进入工作岗位后需要较长期的调整 and 适应过程。

第三点，公益事业的发展水平远远达不到建设和谐社会的要求，社会对公益事业关注度和参与度低，社会部门存在社会企业家精神和领导力的巨大缺口。

面对这三个问题，友成基金会订立了希望建设“**无围墙大学**”的目标：通过整合政府、企业和社会部门资源，以基层实践和参与式教育方式，培养具有公益精神、能够向人民学习、为人民服务的高素质跨界人才。这个目标，也为“小鹰计划”未来近十年的发展，指引了方向。

### **02 志存高远：发现鹰的特质**

每个时代的年轻人都在面对迷茫，而在高速发展的时代里，人们的迷茫也会被无限放大。

### 小鹰计划会在每年三月开始进行学员招募。

在招募的过程中，会遇到很多年轻人，他们都认同自己处在迷茫的时代，希望通过一些有使命感的形式，找寻人生价值和意义。然而，当被问到为什么选择小鹰计划这种沉潜乡村的形式去找寻人生价值和意义，很多报名的年轻人并不能回答上来。

这个问题的出现，源于不是每个人，都具有“鹰”的特质。

小鹰计划在订立项目目标之后，希望找到能匹配“无围墙大学”目标的优青年人，这些青年人被称为“小鹰”，项目希望他们具有鹰一般的特质。那么？到底什么是鹰？为什么叫他们“小鹰”呢？

多年前，谈起对于“鹰”的定义时，王平理事长有这样一段话。

**“鹰有时候比鸡飞得还低，但是鸡永远飞不了鹰那么高。人不可能永远顺利，但是你要知道自己是谁，要知道你的理想是在蓝天，而不是在地上刨食。哪怕你一开始还飞不了那么高，因为你还在练习阶段——而且小鹰的练习阶段一定比小鸡的时间要长；也许你偶尔也会在低处盘旋，因为你要抓住机遇——而机会只有在你俯身的时候才能抓住。无论如何鹰终究是鹰。”**

对于鹰概念的明晰，成为了小鹰计划寻找年轻人的重要标尺。

“鹰”不同于绝大多数的生物，心存高远的鹰不会在自己生存成长的时期当中主动妥协与盲从。鹰会不断的锻炼自我，放低自己生存的位置，主动练习，主动求知，主动探索，最后待到羽翼丰满天空晴朗，选择一飞冲天。

这是个高速发展，更多的年轻人都会选择为自己背书，贴上各种自我标签的时代。而选择主动放下自己的认知和高傲，寻找突破的年轻人们，便是小鹰计划希望寻找到的“小鹰”。他们会尊重社会创新的思考模式，在不断选择和不断反思当中，认知和更新自己的使命。

这是一群在时代中主动放下速度去寻找自己，探索更深答案的青年，**对于小鹰这个项目来说，是需要找寻的，宝贵的时代逆行者。**

## 03 小鹰计划：播种改变世界的力量

**2011年8月，小鹰计划项目正式启动。**作为公益人才培养项目，小鹰计划提出了六个属于小鹰计划的教育理念：

1. “全人”教育 - 注重健全的人格和价值观塑造
2. 公益精神 - 增强社会责任感和通过自身努力改变社会现状的意识
3. 自我发现 - 以启发式教学和实践锻炼的方式使学员发现自我的价值
4. 磨砺意志 - 通过艰苦的基层实践锻炼加速成长

5. 向人民学习，为人民服务 - 建立青年与基层民众的联系，提高其组织和动员能力，树立服务意识 6. 企业家精神 - 积极主动开展社会创新的勇气和能力在学员选择方面，小鹰计划会选择学业成绩优秀，有社会责任感，且在以往的经历中表现出领导潜质的年轻人。同时小鹰会优先招收有志愿服务经验者，也会挑选一部分表现优异的社会工作者、海外学员和年轻白领。小鹰计划通过多广泛多元的人才选择，来找寻这其中匹配“鹰”特质的优秀青年人。

而这些优秀的青年人，在基层实践当中，会奉献自身的努力，踏实，责任感，不断成长进步。交互多元化的环境，结合他们自身的能力和学术经验，会让他们对农村基层和社会问题有更深刻的理解。他们不断发挥自身行动力和影响力，逐渐成为创变的带动者，更好地实现和推动社会创新发展。

从不了解到深入，从犹豫迷茫的青年学子到主动寻求创变和行动的青年领袖，小鹰计划希望面对这个时代给出青年人的答案：

在青年心中播下改变世界的种子。

## Approach : 见天地，见众生，见自己

### 见天地：沉潜基层实践，通过第一性原理认知世界

提起村庄生活的时候，很多小鹰眼睛里都会泛起光芒。村庄生活的日子里，这种从未想象过的经历让他们距离真实和尊重更近了一步。

位于大别山深处的郝堂村项目点，陪伴七届小鹰完成了他们的自我蜕变之旅。在小鹰看来，郝堂是一个看似不大的村子，但又是一个有无限内容的宽广村庄，里面有太多未知值得发掘。7年时间内，小鹰学员在这里做口述史调查，开展水资源保护，进行村庄社区协助发展，儿童美术教育课程等等项目，他们通过行走和发现，探索出村庄的未知需求。

2015年，即将离开郝堂的小鹰李舒萌，留下了这样一段话。

“深入他人的生命经验，使我反思城市中心论和精英主义，我意识到人文关怀应该是一种日常实践，它的起点是尊重与理解。我以前没想过能做点什么，但现在我希望成为一个‘有机知识分子’，用行动与我关心的人建立更实在的联系。”

对于很多年轻人来说，村庄原本是狭小封闭和寂寞的。但对这些曾经走过国内外的小鹰，当他们落地基层，用行动去与最基层的人和他们的生活开始建立联系的时候，他们就发现他们所见到的这片本不属于自己的天地，包含了太多未曾见和未曾思考的内容。这些内容也成为了他们去思考，去探究，去放下身段认真打磨项目的源动力。

小鹰计划项目通过让小鹰进入基层，深入了解全国不同地区不同风俗的村庄，让这些被选拔出的青年人们通过第一性原理，从最基层，最基础开始，重新认知自己所在的世界。他们需要在陌生的环境锻炼自己的生存技能，学会更贴近基层社会的表达方式，同时还要根据村庄的具体需求，来完善和充实自己在小鹰计划锻炼和成长的一年。

直面这些一线的，最基础，也是最复杂的问题，大大拓展了小鹰学员的认知范围和思考方向，从而锻炼了他们的能力。

### 见众生：社群化陪伴，助力小鹰更全面理解世界

“观察世界的过程，是一个感受人与人之间链接的过程”。

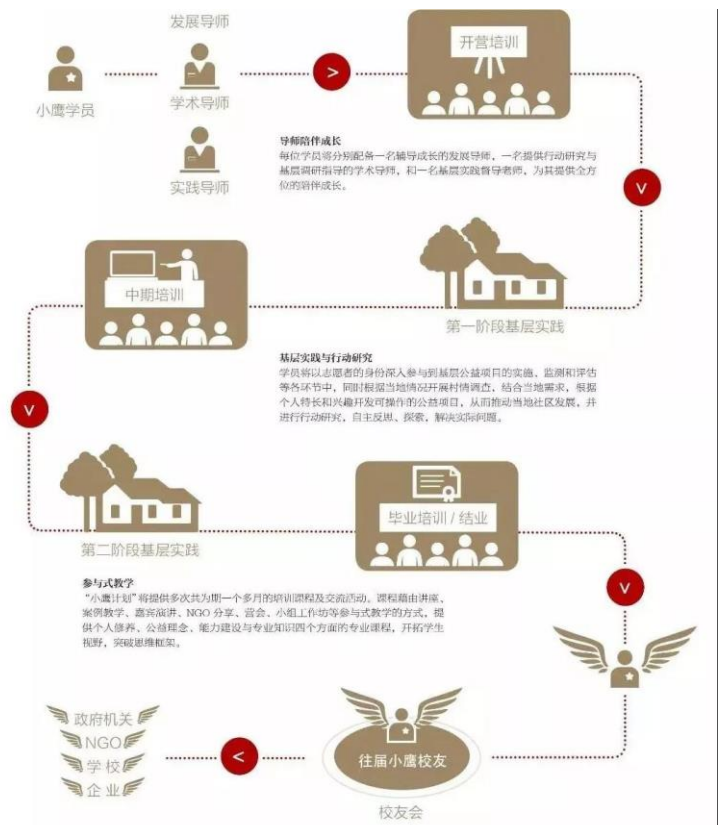
18级小鹰毕业典礼时，小鹰冯洁用这句话解读了自己对于理解世界的认识。

每年小鹰学员在毕业分享过程当中，都会提起来很多记忆当中特别重要的人，这里面有很多原来村庄里的村民，有本地帮助小鹰的导师，有小鹰项目组的成员，也有小鹰伙伴。

他们在小鹰的眼中并不是一个个简简单单的个体，而是富有感情的一个完整社群。在这个社群体系里，不同角色的陪伴者会为小鹰提供不一样的视角，让他们可以拥有更多元化的认识方向，成为他们“见众生”的基石。

### 导师陪伴机制是小鹰社群化陪伴的重要一环。

进入小鹰计划的小鹰学员，将会配备三个方向的导师。学术导师由各个领域的专业学者或经验丰富的工作人员担任，负



责在小鹰计划的三期培训（开营，中期，结营）中进行专业课程的指导。发展导师通常由熟悉小鹰项目的公益人及心理老师担任，负责对小鹰在地项目的公益项目执行进行指导，并辅导解决小鹰的沟通，心理问题。实践导师由项目地 ngo 直接指派，负责指导协助小鹰在项目地的具体工作

**对于很多小鹰导师来说，小鹰们是一群特殊的学生。**小鹰们根据自己在实践中遇到的不同问题，与各位导师进行探讨和交流。这种交流并不是单方面的询问和接受答案，更多的时候，小鹰学员会根据交流的问题提出质疑和否定，主动将思考的内容带入更深的领域，进一步落实到研究和项目落地的过程

在三个方向导师的支持下，小鹰学员会接触形形色色不同的人，从不同的学术组织，到实践公益项目的公益人，再到基层的村民。他们从最初开始协助小鹰在基层进行落地项目实践，到开始关注小鹰群体，支持他们的完成锻炼成长，再到最后和小鹰计划项目及学员达成长期合作关系，成为长期相互陪伴的朋友。

**不同于传统的乡村支教项目和基层志愿帮扶项目，小鹰学员在进入乡村的过程中，会被派驻到与友成基金会达成合作意向的基层 ngo 组织。**在基层 ngo 组织的帮助和安排下，小鹰将直接面对在地的村民，协助当地 ngo 组织解决在地农村社区的诸多问题。这些基层社区的问题覆盖面非常广泛，涵盖了大多关乎生存发展的民生基础问题。

**另一方面，小鹰计划学员也打破届别，**毕业小鹰学员组建了小鹰校友会，在创业领域，往届校友陪伴，线下组织校友聚会等多方面支持小鹰计划的学员们，不断增加每个人心中对于小鹰的认同。

从 2011 年到 2020 年，小鹰计划在不断发展过程当中，逐渐完善这个陪伴小鹰的社群体系：很多学术导师们，陪伴了至少五届以上的小鹰，让他们通过社会学视角全面认识基层问题；近十个基层 ngo 组织接收了两届以上的小鹰，不少基层 ngo 负责人和村民都很熟悉小鹰，并支持他们在一线开展公益项目；小鹰校友会从建立开始，已经走过 7 年风雨，成为了小鹰们值得信赖的力量。

这便是小鹰计划的社群化陪伴，让小鹰看见的世界，既有广度，又有温度。

### **见自己：行动研究与 N 项目，运用创新自动力创变世界**

**在体系化支持小鹰基层锻炼实践的过程当中，项目赋予小鹰很多自主发展和选择的空间。**

每个小鹰计划学员在协助基层 ngo 的工作之外，还需要完成两个固定的指标，分别是在地的 n 项目和撰写行动研究论文。这两个部分的落实，让希望进行创变的小鹰在学术研究和落地行动上，拥有了大量的自主施展能力的空间。

行动研究，是指以某些行动对组织系统的影响为主要对象的研究活动，是实验社会心理学的一种研究方法。小鹰学员会在自己三期培训周期中，分别完成行动研究基本方法学习，行动研究论文撰写及行动研究论文的答辩。由中国农业大学专业的导师团队进行行动研究教学指导和论文答辩的审查。

由于行动研究论文的撰写，需要结合本地农村社区发展过程当中的需求和痛点，所以有效激励了小鹰学员花费更多的时间深入村民生活，开展田野调查。不同专业背景的小鹰学员运用自己的专业能力，制定具体的行动方案，再将行动过程和产生的结果，转化为专业的研究内容，编写成自己的行动研究论文。

**n 项目是小鹰自主执行项目的可选项。**每年小鹰计划学员都可以通过在项目地的观察，根据本地社区发展需求，结合自身能力，设计一个可以落地执行的小型公益项目，这个项目被称为 n 项目。作为小鹰在基层实现社会创新思维的形式，近十年间，百余位小鹰发起近百个 n 项目。这些项目涵盖了少数民族传统文化保育，乡村教育模式的探究，环境生态保护，农村电子商务发展等多方面的领域。

很多小鹰在执行 n 项目的过程中，会把 n 项目的执行本身当作行动研究范本，在执行项目时，结合学术分析，形成具体理论。2012

级小鹰王薇，便是通过落地文化保育项目，结合自己的研究成果，完成自主创业，建立远近文化公司，从而推动少数民族地区非遗文化内容的推广。

**n 项目和行动研究成为了小鹰实现自我想法，将设计和想法落地的重要途径。**他们通过一年时间的行走，认知与交流，将自己宝贵的行动研究产出留在大山深处，为那些遥远的村庄带去了社会创新的第一丝力量。

## **Action : 从 dreamer 到 change maker**

自发起至今，小鹰计划项目吸引了 **3000** 多名全球青年报名，累计培养约 **200** 名优秀青年，**150** 多名小鹰从小鹰计划毕业。小鹰们发起公益项目近百个，服务全国 **15** 个省的近万的基层居民，累计服务时长超过 **25 万** 个小时。

在毕业的小鹰学员中，近四成的小鹰学员，进入了国内的各大公益组织，不少小鹰在各大公益组织担任重要职务，成为国内新公益发展的中流砥柱；近三成的小鹰进行社会创新创业，创业范围涵盖了教育创新，传统文化艺术，青年发展，社会化抚养，农业农村发展等多个领域。

### **小鹰计划让青年完成了从梦想者到改变者的旅程。**

很多年以后，小鹰们最多回想起来的，是经历基层磨砺之后，寻求突破和改变的过程。面对热情的苗寨村民，小鹰们愿意举起酒杯，与他们一起共饮；凉山上燃起篝火旁，小鹰们陪伴羌族伙伴跳起锅庄舞，庆祝羌历年；大别山深处的茶园，填满星星与村民歌声的夜晚，一直留在小鹰们的记忆里。

这是从前从未想过的一切。

对于小鹰们来说，他们进入小鹰计划之初，便是一群心存高远，寻求创变的青年。“梦想与现实都不会被辜负”，但在这样一个时代当中，又有几个年轻人足够幸运去接触和理解，什么是真正的现实呢？

**“总会有一个陌生的年轻人，拿着凳子陪你坐在家门口聊天，一聊就一下午，我们的孩子们都没有这么耐心。”**

郝堂村的村民们每次说起这些叫做“小鹰”的志愿者时，都会显得格外亲切。村民说，这些城里来的学生把这里当成家一般，投入时间和感情，直到今天他们还会记起来当年那些孩子的名字。

作为毕业最多届小鹰的项目地，小鹰陪伴这个村庄，从贫困的山中小村，成长为年均七十万游客的全国美丽村庄。几乎村庄每个角落都会看到小鹰们留下的印记。他们组织村民开展徒步队锻炼，每年协助村民完成春节晚会，培训当地合作社的旅游讲解员，走到几公里外的村组了解妇女儿童权益。

沿着村口走进荷塘的那条石头路两边，留下了小鹰制作的照片墙，那上面有他们与村民一起共处的身影。

每年荷花盛开的季节，新一届的小鹰学员就会来到这个村庄，村民会习惯了等这些年轻人，这已经成为了一种默认的守候和陪伴。

**“我们的做法就是尽量去感知当地人在正常状态下的生活节奏，去了解他们基本的认知是什么样子的，只有让当地人按照他们自然的状态去生活，才能真正理解当地人真正的需要。最后才能根据他们的需要去整合资源。”**

写到如何理解与乡村基层关系时，曾在郝堂村担任志愿者的 2014 级小鹰兰洁的这样写到。作为北大耕读社的社长，兰洁在结束小鹰计划的乡村之旅之后，组建经典研习社的创业团队，通过经典研读和社群分享的形式，传播传统文化。

小鹰们在基层发挥着他们的行动力，他们愿意尊重最基层的每一个生命，去倾听，去了解，然后去解决问题。同时他们也没有忘记自己身上肩负的梦想和使命，不断在认知中反思，让自己的变成一个可以带头去做更多事情的个体。

这份责任感对小鹰段凌霄来说非常深刻。“过去的 25 年从来没有像小鹰计划这一年这样，让我彻彻底底地感觉到自己存在得这么

有价值。这一年的历练，让我知道：任何一个渺小平凡的个体，都可以发光发热，作为一个活着的人，不放弃任何可能实现自己价值的几乎，是对自己的一种负责。”

在小鹰计划期间，段凌霄服务于贵州盛世锦绣和云南丽江中国滋根两个项目点。她帮助老君山地区村民种植箭竹，恢复当地竹林生态，并为本地区引入新的农作物种植技术，减少传统农业对竹林地生态的影响。结束小鹰计划之后，她成为了一位就职于万科基金会的全职公益人，将自己作为个体的那些发光发热的价值继续传递下去。

小鹰计划毕业之后，对于这些怀揣着梦想和热情的小鹰，他们在各个行业里。努力和改变逐渐展开，如同伺机的雄鹰找到了展翅飞行的机会。11级小鹰沈长锷作为 TEDx 中国区最知名的策展人之一，努力推动国内国际的优秀文化内容传播；11级小鹰秦子恒，创建妈妈心选品牌，通过互联网社群链接，为母婴特殊群体提供母婴产品和教育产品；15级小鹰孙婉莹，创立七味园农场，将自己发展生态化现代农业的梦想逐步落实.....

**还有更多的小鹰，他们还在路上，将最初的梦想，转化为社会创新的驱动力，为自己曾经重视的那片天地，带去更多可能性。**

“说最重要的理由大概是”我既是湖北人又是公益人，好像没有什么理由不做点什么”，不过最后加入‘零零壹救援队’，益于及时看到了小鹰校友群的群消息。不需要思考太多，我就报名了。‘小鹰’对我而言是非常温暖的一部分，不止因为和许多伙伴跨并肩作战，还因为在疫情爆发初期，亲朋好友中 fastest 向我发来慰问的，就是小鹰伙伴。”

2020年2月26日的凌晨，忙完一整天防疫物资对接的小鹰丹妮，在文章中写下了这段纪录抗疫救援时的感慨。5天以后，她对接物资的方舱医院，正式宣布休舱。

从媒体，到物资联络，再到社区志愿者，各地各级的毕业小鹰们在这个春天又活跃了起来，似乎有什么事情发生的时候，第一时间出现的，并积极战斗的，总有这一群人。

**应该就是在这个春天，这样的责任和使命，不约而同又唤醒了那些盘旋着，等待展翅升空的鹰。**

### 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。

