

数字包容视角下政企社协同治理与价值共创研究

——以蚂蚁“蓝马甲行动”为例

郑浩天

浙江工商大学英贤慈善学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2026年6月1日; 录用日期: 2026年6月14日; 发布日期: 2026年7月7日

摘要

随着我国人口老龄化与数字化转型的交汇, 老年群体面临着严峻的“数字鸿沟”挑战。如何帮助老年人跨越数字鸿沟, 成为全社会关注的重大公共治理议题。本文以蚂蚁公益基金会发起的“蓝马甲行动”为案例, 基于协同治理理论与价值共创理论, 深入剖析了在该项目数字助老领域的创新实践。研究发现, “蓝马甲”构建了“政府搭台 - 企业赋能 - 社会织网”的政企社多元协同治理模式, 并通过技术与服务双轮驱动, 实现了从“数字接入”到“数字包容”的跨越。同时, 项目创新性地培育了“银龄互助”模式, 促使老年人从单向的受助者转变为积极的施助者, 实现了公益价值的深度共创。本文总结了该模式的成效和面临的挑战, 为优化数字化时代的慈善助老服务体系提供了对策建议, 为构建老龄友好型社会提供了可复制的经验。

关键词

数字包容, 协同治理, 价值共创, 蓝马甲行动

Research on Collaborative Governance and Value Co-Creation from the Perspective of Digital Inclusion

—A Case Study of the “Blue Vest Action”

Haotian Zheng

YingXian School of Philanthropy, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou Zhejiang

Received: June 1, 2026; accepted: June 14, 2026; published: July 7, 2026

Abstract

With the intersection of population aging and digital transformation in China, the elderly face the severe challenge of the “digital divide”. How to help the elderly bridge the digital divide has become a major public governance issue of widespread societal concern. Taking the “Blue Vest Action” initiated by the Ant Foundation as a case study, this paper deeply analyzes the project’s innovative practices in the field of digital assistance for the elderly, based on the theories of collaborative governance and value co-creation. The study finds that the “Blue Vest Action” has constructed a multi-agent collaborative governance model involving the government, enterprises, and society—characterized by “government platform-building, enterprise empowerment, and social networking”. Driven simultaneously by technology and services, it has achieved a leap from “digital access” to “digital inclusion”. Furthermore, the project has innovatively cultivated a “silver-age mutual assistance” model, empowering the elderly to transform from passive recipients to active service providers, thereby realizing the deep co-creation of philanthropic value. Finally, this paper summarizes the effectiveness and current challenges of this model, provides countermeasures for optimizing the philanthropic assistance service system for the elderly in the digital age, and offers replicable experience for building an age-friendly society.

Keywords

Digital Inclusion, Collaborative Governance, Value Co-Creation, Blue Vest Action

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

(一) 研究背景与意义

第七次全国人口普查数据显示，我国 60 岁及以上人口已超过 2.6 亿¹。与此同时，智能手机与移动互联网的飞速发展，正在这个庞大的老年群体与数字化时代之间筑起一道无形的“数字鸿沟”[1]。从日常的扫码支付、预约挂号到防范复杂的电信网络诈骗，老年人在生理、心理及数字技能上面临多重障碍。如何将“数字红利”转化为老年人的“生活红利”，是当前慈善事业与社会治理面临的重大课题[2]。

在此背景下，2020 年 9 月，蚂蚁公益基金会协同蚂蚁集团发起了“蓝马甲行动”。该项目聚焦数字助老、反诈防骗及健康科普，探索出了一条“技术 + 服务”双轮驱动的智慧助老新路径。研究“蓝马甲行动”项目的运作机制，不仅有助于深化对平台型企业参与社会治理的理论认识，更有助于其他公益项目构建多方协同网络，激发志愿者内生动力提供了极具价值的实践参考。

(二) 研究方法

本文主要采用单案例研究法。通过对蚂蚁公益基金会“蓝马甲行动”的内部报告、阶段性总结、媒体报道等一手与二手资料进行深度文本分析，辅以协同治理与价值共创理论框架，系统梳理该项目的演进逻辑与内在机制。

¹第七次全国人口普查公报：https://www.gov.cn/guoqing/2021-05/13/content_5606149.htm

2. 理论基础

(一) 数字鸿沟与数字包容理论

传统的“数字鸿沟”主要指信息通信技术在接入和使用上的差异。随着数字化的深入，研究视角逐渐从单纯的“消除鸿沟”转向积极的“数字包容”[3]。数字包容不仅要求提供硬件和技术接入，更强调提高弱势群体的数字素养，保障其数字权益，使其能够真正参与并受益于数字社会。“蓝马甲行动”的核心诉求，正是通过慈善赋能，推动老年群体从物理层面的“设备接入”走向社会心理层面的“全面包容”[4]。

(二) 多元主体协同治理理论

协同治理强调政府、企业、社会组织和公众等多元利益相关者为了实现共同的公共目标，通过建立正式或非正式的网络关系，进行资源共享与合作的过程[3]。在复杂的社会问题面前，单一主体的资源与能力往往捉襟见肘。平台型企业因其强大的技术和资金优势，在协同治理网络中正扮演着越来越重要的“资源聚合器”与“枢纽”角色[5]。

(三) 价值共创理论

价值共创最初源于企业管理领域，强调消费者不但价值的被动接受者，而是价值创造的主动者[6]。在现代慈善管理中，该理论被引入到志愿服务与社会工作领域，强调受益人与服务提供者之间的互动互构。通过赋权受益人，激发其潜能，促使其转化为服务提供者，能够实现公益资本的几何级增长[7]。

3. “蓝马甲行动”多元协同治理网络的构建

“蓝马甲行动”的成功，不是蚂蚁集团一家企业的“单打独斗”，而是建立在“政府搭台 - 企业赋能 - 社会织网”的高效协同治理网络之上。

(一) 政府部门的政策引领与背书支持

在数字助老与反诈防骗领域，政府的权威性与政策导向是项目开展的基础。“蓝马甲行动”在国家反诈中心、全国老龄办、工信部反诈中心等国家部委的指导下开展，并被纳入浙江省“慈善事业引导资金”支持项目。政府部门不仅提供了宏观政策指导，更为项目在各地社区的合法性落地提供了权威背书。2023年，浙江省民政厅、财政厅更是联合发文推广项目经验，推动了协同网络在全省11个地方的体制内嵌与深度落地。

(二) 平台企业的技术支撑与资源集聚

蚂蚁集团及蚂蚁公益基金会在协同网络中扮演了“核心枢纽”与“技术引擎”的角色。

一方面是资金与平台赋能：蓝马甲搭建了内容研发、组织管理、传播支持、行业研究“四个一”平台，为全网志愿者提供线上化管理工具(如“蓝马甲”支付宝小程序)与标准化服务手册。

另一方面是核心技术赋能：企业将前沿科技投入慈善事业，例如推出“支付宝长辈版”，开发智能语音识别系统提升“95188暖洋洋热线”响应速度，以及运用图计算技术开发“防骗码”智能预警系统。在杭州市上城区试点期间，该预警模型成功拦截涉老诈骗案件23起，挽回损失超150万元²。这种“技术 + 公益”的结合，大大降低了协同治理的边际成本。

(三) 社会组织的专业下沉与网格化执行

为了解决大型企业难以触达“最后一公里”的困境，“蓝马甲”构建了“省级统筹 - 市级协调 - 区县执行 - 社区落地”的执行架构。项目通过公开选择优质的枢纽型社会组织作为区域合作伙伴，借助其在地的动员能力和社区信任基础，将资源转化为实实在在的驻点服务、社区讲座和“大篷车下乡”。社

²本文案例数据均来源于蚂蚁公益基金会蓝马甲行动内部数据。

会组织作为执行方，有效弥合了宏观技术与微观需求之间的缝隙。

(四) 跨界主体的场景开放与生态共建

“蓝马甲”打破了传统的单一服务场景，围绕老年人“15分钟生活圈”，联合医院、老年食堂、银行网点、商圈超市等跨界主体，建立了2000余个“老年友善微站点”。例如，在医疗场景中，蓝马甲联合上海健康医学院及黄浦区多家街道卫生服务中心，构建了“环境基础、人力为核心、科技延伸”的立体服务模型。医疗机构提供真实场景，医学院提供医学常识与培训支持，公益组织负责志愿者运营，多方面优势互补，共同攻克老年人就医面临的数字障碍。

4. “蓝马甲”协同治理的核心运作机制与价值共创

协同网络的建立只是第一步，要让这个庞大网络高效运转，并实现可持续发展，需要依靠一系列精巧的管理与互动机制。

(一) 标准化赋能与全流程数字化管理机制

面对分布在全国150多个城市，高达7万人次的庞大志愿者群体，如何保证服务品质的一致性项目管理的一大难点。蓝马甲通过建立标准化管理与数字赋能机制破题。

首先是流程标准化：编制《蓝马甲服务操作手册》，制定统一的讲座PPT、物料包，并确立“四个一”服务原则(靠近一些、放慢一些口语、一些、重复一些)。

其次是管理数字化：依托支付宝小程序实现志愿者招募、培训考核、活动报名、时数累计的全流程线上化。

(二) “人服务人”的场景化精准触达机制

数字技术的普及不能只依靠线上呼吁，必须回归线下、回归人文关怀。“蓝马甲”构建了多层次、多场景的触达网络：

下沉乡村：创新“大篷车下乡”模式，将智能手机教学打包成“流动课堂”开入偏远山区，通过“板凳课堂”实现对沉市场数字弱势群体的精准帮扶。

沉浸体验：打造“当”案馆等沉浸式防骗展，利用VR诈骗场景模拟、防骗电话亭等互动装置，将枯燥的反诈说教转化为老年人可感知、可体验的趣味互动，单日最高接待老年观众达1200人次。

内容转化：创新设计“健康冰壶推推乐”、“膳食宝塔拼图”等实体教材，将深奥的医疗健康知识游戏化，降低了老年人的认知门槛。

(三) 银龄互助：从受助者到施助者的价值共创机制

传统慈善项目往往将老年人视为纯粹的弱势群体和被动受助者。而“蓝马甲”最大的社会创新在于践行了积极老龄化理念，构建了“银龄互助模式”，实现了从受助主体到服务主体的价值重构。

案例1：西湖阿姐陈阿姨——同辈群体的信息解码与情感共鸣

69岁的陈阿姨从一名普通受助老人，成长为“数字体验官”和“西湖阿姐”志愿队队长。她发现，年轻志愿者虽然懂技术，但往往不理解老年人的认知盲区；而老年人教老年人，不仅能用方言教学，更因为“同辈身份”，能极大缓解学习者的焦虑感(她“比我年龄大能学会，我凭什么学不会？”)。这种基于情感共鸣和信任认同的互助，大大提升了数字素养培训的转化率。

案例2：摇滚奶奶董阿姨——文化引领与自我实现

81岁的董阿姨组织风荷摇滚乐队，原创公益歌曲《蓝马甲之歌》，甚至登上了央视舞台。她不仅跨越了数字鸿沟，更透过文化艺术的手段，凭借银发摇滚的酷炫形象，直接带动了300余名老年人加入志愿服务体系。

数据表明，在蓝马甲项目带动下，高达25.4%的受益老人愿意转化为志愿者。超过18%的注册志愿

者是 50 岁以上的“银发族”。这种“自我价值实现 + 社会问题解决”的双重激活模式，不仅极大地扩展了志愿服务的人力资源池，更在社区内培育了深厚的社会资本，实现了个人幸福感、成就感与社会安全感的深度价值共创。

5. 项目成效与面临的挑战

(一) 多元协同治理的成效评估

蓝马甲行动通过多元主体的强强联合，取得了显著的社会效益与广泛的社会认可：

服务规模与深度双突破：截至 2025 年底，线下服务老年群体超过 200 万人次，线上课程覆盖 3000 万老年用户。

构建可复制的社会治理模型：“政府主导、企业支持、社会协同”的模式已在浙江、江西、东北等 150 多市成功复制，带动了上百家社会机构和医疗/银行网点加入。

品牌效应与社会回声：项目先后荣获第六届中国青年志愿服务项目大赛银奖、2024 年全国老龄社会建设创新案例等多项国家荣誉，成为科技向善慈善与助老的典型标杆。

(二) 面临的挑战与困境

尽管蓝马甲行动成效斐然，但在探索可持续的慈善管理模式中，仍然面临以下挑战：

深层次数字恐惧难以根除，边际服务成本递增：随着项目向高龄、受教育程度较低的老年群体深入，这部分人群不仅面临技能鸿沟，更存在严重的“怵网”心理防线。对其进行数字赋能需要耗费极其巨大的沟通成本和时间成本。

枢纽型社会组织的在地化能力参差不齐：虽然项目构建了执行网络，但部分下沉市场的基层社会组织在项目管理、志愿者长期维系、专业化服务方面的能力仍然显不足，过度依赖蚂蚁基金会的资金与物料输入，自我造血与独立运营能力较弱。

“银龄志愿者”的保障与激励机制尚需完善：老年志愿者本身也面临着体能下降、健康风险等问题。目前的激励多停留在精神鼓励和“志愿时数”记录层面，如何构建符合老年人特征的安全保障体系(如志愿保险、意外干预)与长效激励机制，是保持银发团队活力的关键。

6. 完善数字助老协同治理体系的对策建议

针对上述挑战，结合慈善管理理论，本文为进一步完善以“蓝马甲”为代表的数字助老协同治理体系提出以下建议：

(一) 强化制度保障，深化政企数据与资源整合

政府应进一步发挥其作用，将优秀的助老志愿服务项目常态化纳入政府购买服务目录，从单一的“政策背书”走向“资金与资源共建”。同时，打破部门数据壁垒，推动公安反诈数据、卫健委医疗数据与企业技术平台的脱敏共享，利用 AI 大模型进一步精准识别高危易受骗或数字困难的老年人群，实现从“被动服务”向“主动干预”转变。

(二) 赋能基层网络，提升社会组织在地化承接能力

蚂蚁公益基金会等平台型企业应逐步从“资源直接下发者”向“生态培育者”转型。建议设立针对基层社会组织的“微创投”基金与能力建设工坊，除了输出《服务操作手册》等显性知识外，更应培训在地机构的社会动员与能力筹款。鼓励在地社会组织与辖区内的物业、高校、医院形成长期结对，将“蓝马甲微站点”固化为社区内生运转的常态化服务阵地。

(三) 拓展价值共创广度，完善银龄志愿者长效激励

进一步深化“受助者转施助者”的价值共创路径。首先，针对不同专长和体力的老年人进行“分级

岗位设计”，如低龄健康老人参与线下教学，高龄或行动不便老人参与线上客服与社区群答疑。其次，创新“时间银行”或“信用积分”机制，将蓝马甲志愿服务时长与支付宝积分、社区养老服务兑换(如免费送餐、家政服务)相挂钩。最后，必须为银龄志愿者配置完善的专项意外保险与健康护航方案，消除他们参与志愿服务的后顾之忧[8]。

(四) 引入科学评估，建立多维社会影响力指标体系

慈善项目的长期生命力依赖科学的效果评估。建议引入 SROI(社会投资回报率)模型或逻辑模型，不仅评估“服务人次”、“活动场次”等产出指标，更要长期追踪老年人数字素养的实质性变化、心理孤独感的降低程度以及防止诈骗挽回资金的社会效益，用详细数据支撑项目的可持续发展与社会资源募集[9]。

7. 结语

数字化时代的浪潮不抛弃任何人。“蓝马甲行动”以解决老年群体切身痛点为切入点，生动演绎了平台企业如何利用科技优势与资源整合能力，链接政府、社会组织与公众，构建起高效的协同治理网络。更为难得的是，它通过“银龄互助”打破了传统慈善中的“施与受”的二元对立，将老年人蕴藏的巨大社会资本转化为破除数字鸿沟的关键力量，实现了真正的价值共创。

面对人口老龄化不可逆转的趋势，未来的慈善管理与社会治理需要更多类似“蓝马甲”的创新范式，通过深化多元协同，拓展数字包容内涵，共同构建一个老有学、老有为、老有乐的老龄友好社会。

参考文献

- [1] 陈婷婷, 赵姝, 刘明琪. 如何提升老年人数字包容性——基于《澳大利亚数字包容指数报告》分析[J]. 开放学习研究, 2024, 29(5): 42-50.
- [2] 申琦, 胡湛. 老龄社会的数字藩篱困境及其治理[J]. 中国特色社会主义研究, 2024(5): 79-87.
- [3] 刘育猛. 数字包容视域下的老年人数字鸿沟协同治理: 智慧实践与实践智慧[J]. 湖湘论坛, 2022, 35(3): 107-119.
- [4] 匡亚林, 蒙春雨. 数字包容视野下西部农村老年群体数字分层: 指标构建、特征画像与政策因应[J]. 西安财经大学学报, 2025, 38(2): 118-128.
- [5] 姜山, 蒋潮鑫, 任强. 数字融入、社会资本与老年心理健康——基于中国老年社会追踪调查的实证研究[J]. 治理研究, 2022, 38(5): 25-34, 125.
- [6] 张毅, 贺欣萌. 数字赋能可以纾解公共服务均等化差距吗?——资源视角的社区公共服务价值共创案例[J]. 中国行政管理, 2021(11): 131-137.
- [7] 马嘉蕾, 宋佳莹, 高传胜. 互联网使用对老年人健康不平等的影响: “数字鸿沟”还是“数字红利”?——基于人力资本和社会资本的调节作用[J]. 兰州学刊, 2023(11): 130-146.
- [8] 盛亦男, 张猛. 数字鸿沟对老年消费的影响[J]. 人口研究, 2025, 49(5): 35-51.
- [9] 王欣亮, 邢誉丹. 数字治理与基本公共服务均衡性感知: 机制分析与实证检验[J]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 2025, 55(1): 106-116.