案例使用说明：

点单－接单－买单：青田县助联体的资源拼凑与治理突围

一、教学目的与用途

1.适用课程：本案例适用于《创业管理》课程中“资源约束下的机会识别与开发”专题。同时可作为《企业伦理与社会责任》课程中“企业参与社会创新”模块的辅助案例。

2.适用对象：本案例以MBA学员为主，MPA学员、管理学研究生及本科生可作为拓展对象。案例所揭示的资源错配、需求识别困难、慈善资源低效使用、基层治理能力不足等问题，具有较强的现实代表性和教学讨论价值。

3.教学目标：本案例通过呈现浙江省青田县社会救助服务联合体在县域救助中的探索过程，帮助学生理解基层治理主体如何在资源看似丰富但实际错配的情境下，通过“利用手头资源”“重组既有资源”和“优化资源依赖结构”，实现从“被动响应”到“主动建构”的战略转型。具体教学目标如下：

	知识层面
核心知识点	■ 资源拼凑理论、社会治理创新
辅助知识点	◆ 利用手头资源，资源拼凑的类型； ◆ 需求识别与资源匹配； ◆ 基层治理中的即兴行动； ◆ 慈善资源可持续动员。
	能力层面
核心能力	◆ 识别“沉睡资源”并赋予新功能的能力； ◆ 分析“点单—接单—买单”背后的资源重组能力； ◆ 提出针对资源禀赋衰减战略破局方案的能力。
	价值层面
核心价值	◆ 理解资源约束下“主动作为”的实践智慧； ◆ 体悟慈善治理中精准匹配与专业服务的重要性；

	◆ 认识共同富裕背景下多元主体协同的责任担当。

4.课程思政目标：

（1）以人为本的治理温度：通过分析青田县助联体对留守儿童、困境儿童、失能老人等群体的精准帮扶，引导学生理解救助不只是“发钱”，更是对人的尊严、情感和发展机会的回应。

（2）艰苦奋斗与主动作为：资源拼凑理论强调“不坐等资源”，从已有党员队伍、民政数据、慈善资金、社会组织和侨乡网络中寻找突破口，体现了基层治理者迎难而上、主动创新的责任意识。

（3）社会责任与同心共富：案例展示了政府、慈善组织、社会组织、海外侨胞、企业基金会等多方主体共同参与社会救助的过程，有助于学生理解共同富裕不是单一主体的任务，而是多元社会力量共同参与的系统工程。

二、启发思考题

1.青田县助联体成立之初激活了哪些存量资源？此前为什么“看不见”？

2.青田县助联体“点单－接单－买单”模式为什么缺一不可？其背后的救助逻辑是什么？请从资源拼凑的角度考虑。

3.在侨二代三代捐赠乏力的背景下，您认为青田县助联体应如何破局发展？

三、分析思路

本案例的核心分析逻辑是：青田县助联体的治理创新，并非依靠全新外部资源输入，而是通过对县域内已有资源的重新识别、重新组合和重新制度化，逐步破解资源与需求错配的问题。案例可按“三个问题、三个层次”展开。

第一层次是“资源怎么被重新看见”。对应思考题 1，重点分析助联体成立之初如何把原本分散、沉睡、低效使用的党员队伍、民政数据、侨胞捐赠、社会组织等资源转化为治理工具。这一部分运用资源拼凑理论，核心是“存量资源识别—功能再定义—治理工具转化”的分析链条。

第二层次是“模式怎么真正跑通”。对应思考题 2，重点分析“点单—接单—买单”如何把群众需求、专业服务和慈善资金重新组合成一个协同救助闭环。该部分既要分析资源重组的三个维度（跨域拼接、功能再定义、协同涌现），也要分析即兴行动的边界——为什么“爱心不等于专业能力”，以及专业化“接单”环节为何不可替代。

第三层次是“模式能不能持续”。对应思考题3，重点分析助联体在侨乡资源禀赋可能衰落的背景下面临的可持续挑战。该部分引入“平行拼凑—选择性拼凑”的演化分岔，讨论其如何降低对传统侨胞捐赠的单一依赖，拓展多元资源来源，增强组织自身能力，并通过数字化、制度化和品牌化实现长期发展。具体分析思路与理论对应关系如下图所示：

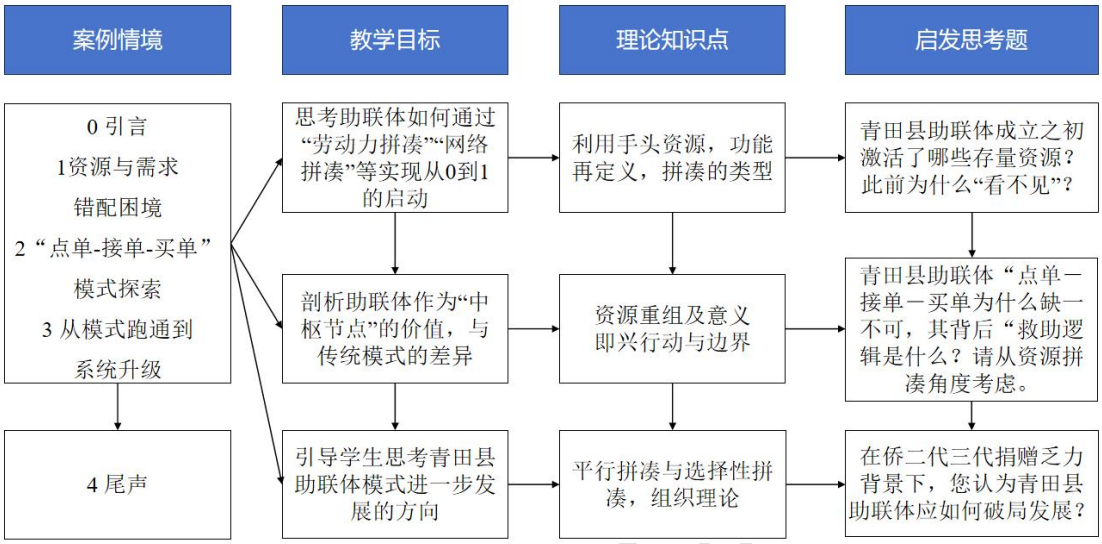


图 1 案例分析思路

四、理论依据与分析

思考题1：青田县助联体成立之初激活了哪些存量资源？此前为什么“看不见”？

【理论依据】利用手头资源、功能再定义与资源拼凑类别

1.利用手头资源：资源拼凑产生于人类学；后经 Baker 与 Nelson 系统引入组织与创业研究领域，逐步发展为解释资源稀缺情境下组织行为的重要理论范式。其核心在于：当组织身处资源稀缺、制度真空、环境高度不确定的惩罚性情境中，传统的“资源动员—战略规划—执行落地”线性逻辑往往失灵，组织必须转而依靠利用手头资源这一替代性策略才能突破生存困境(Baker 等，2005）。利用手头资源之所以具有必要性，根本原因在于：在稀缺情境下等资源到位再行动必然错失窗口期，而手头资源虽看似不专业、不充分、不匹配，却具有可即时调用、低试错成本、嵌入本地情境的天然优势（Senyard 等，2014）。

资源之所以“看不见”，并非因为资源不存在，而是因为资源的可利用性被三重机制所遮蔽：其一，**功能锁定**——资源被固定在原有用途上，人们习惯性地认为“党员就是做慰问的”“数据就是用来认定资格的”，从而遮蔽了资源的其他可能用途；其二，**归属分割**——资源分属不同部门、不同层级，资源的横向连

接缺乏制度性通道，在制度不完善的情境中，资源之间的连接需要“中介者”来填补结构缝隙（Mair 等，2009）；其三，**供需隔断**——资源持有者不知道真实需求在哪里，需求方也不知道资源在哪里，供需之间缺乏“翻译机制”。这一问题的理论根源在于：在资源约束情境中，资源的价值不仅取决于其固有属性，更取决于其在特定情境中的“可用性”，是指同一物体在不同行动者眼中呈现出不同的行动可能性。

2.功能再定义：功能再定义是资源拼凑的核心机制之一。Baker 与 Nelson（2005）明确指出，资源拼凑区别于“资源获取”与“资源叠加”的关键，正在于其对“手头资源”进行非常规的、跨域的、功能再定义式的重新组合。Mair 与 Marti（2012）通过对孟加拉国农村的 BRAC 案例研究进一步揭示，社会企业家通过“重新定义市场架构”和“使新行动者合法化”两种活动，将制度真空中的“制度碎片”重新拼接为包容性市场的基础设施。

3.资源拼凑类别

学界在 Baker&Nelson（2005）原创性框架基础上不断拓展，已形成相对成熟的资源拼凑类型谱系。下表整合了主流文献对七类拼凑的界定与例释。

表 1 资源拼凑的内容

拼凑类型	核心内涵	代表文献
实物拼凑 PhysicalBricolage	对闲置、废弃或非标准物质资源进行再利用与功能再定义	Baker&Nelson(2005)
劳动力拼凑 LaborBricolage	灵活动员志愿者、兼职者、社区居民等非正式或非专业劳动力	Baker&Nelson(2005)
技能拼凑 SkillsBricolage	跨界使用业余、非专业技能解决专业性问题	Baker&Nelson(2005)
技术拼凑 TechnologyBricolage	对既有技术、低端技术或开源技术进行灵活组合与改造	Garud&Karnøe(2003)
市场拼凑 MarketBricolage	服务被主流市场忽视的客户群体，开拓边缘市场或冷门需求	Baker&Nelson(2005)
制度拼凑 InstitutionalBricolage	对既有规则、政策、制度安排进行灵活解释、变通与再组合	Mair&Marti(2009)
网络拼凑 NetworkBricolage	激活既有社会关系网络以获取信息、信任、资金与执行力	Baker,Miner&Eesley(2003)

【案例分析】

青田县助联体成立之初面临的主要困境，并不是完全没有资源，而是资源与需求之间存在严重错配。一方面，青田县作为著名侨乡，拥有大量海外侨胞和慈善捐赠传统，仅 2024 年流入本地的慈善资金就接近 4000 万元；另一方面，留守儿童、困境儿童、失能老人等群体的真实需求并未被精准识别，救助方式仍停留

在送米送油、发放慰问金等传统方式上。

因此，青田县助联体的破局关键在于：把“看似已有但没有用好”的资源重新识别出来，并赋予其新的治理功能。

①党员志愿服务资源功能锁定：青田县原本已有党员下乡和志愿服务传统，但过去党员志愿活动更多承担慰问、宣传、走访等一般性功能。助联体将这一资源重新定义为“需求采集网络”，推动建立“带着需求卡片下乡”的调研机制，让党员志愿者在下乡走访时同步摸排群众需求。

助联体对其进行“功能再定义”的关键转化：党员下乡的“附带功能”变成了“制度化功能”，资源的物理属性未变，但其在治理系统中的“可供性”被重新发现。这属于**劳动力拼凑和网络拼凑**——没有新建专业调查队伍，而是利用既有党员志愿服务体系，把行政触角转化为需求识别工具。

②民政部门数据资源归属分割：社会救助部门原本掌握困难群众的基础数据，但这些数据主要用于资格认定和资金发放；慈善促进部门掌握慈善资源，但缺乏对具体困难需求的精准把握。2024 年 9 月，青田县民政局推进内部机构改革，将社会救助科与慈善促进科合并，并由刘永芳负责对接相关工作。

助联体抓住这一制度缝隙，使困难群众数据与慈善资源产生直接连接，将既有制度碎片重新拼接为有效的治理工具。这属于**制度拼凑**，即利用既有机构改革和部门职能调整，把原本分离的数据资源与资金资源重新结合。

③海外侨胞慈善资源供需隔断：青田县有 30 余万华侨分布在全球 120 多个国家和地区，具有深厚的爱乡传统和慈善文化。但在助联体成立之前，许多侨胞虽然愿意捐赠，却并不清楚家乡最需要什么；部分善款被用于奖学金、慰问品等项目，出现“锦上添花”多、“雪中送炭”不足的问题。

助联体通过项目化方式，将侨胞善款从模糊捐赠转向精准认领，将侨胞捐赠意愿的“潜在可供性”转化为“实际可供性”——通过“共富项目库”这一中介装置，让捐赠者“看见”需求，让需求方“看见”资源。这属于**网络拼凑和实物拼凑**，即把侨乡社会网络和慈善资金转化为可匹配、可追踪、可评估的救助资源。

④专业社会组织资源能力短板：助联体早期曾与本地民间志愿组织合作，但发现其服务方案专业性不足、过程监管困难、质量难以保障。随后，助联体通过成立求实服务社、引入第三方社会组织和“蓝眼睛”等专业团队，逐渐将松散志愿服务转化为专业服务供给。

这体现了**劳动力拼凑和技能拼凑**，即通过社会组织和专业团队补足政府部门在心理关爱、特殊教育、项目执行等方面的能力短板。

⑤多部门协同资源缺乏枢纽：青田县助联体最终联动 17 个政府部门、34 个社会组织、8 个慈善组织和 27 个慈善基金。这些主体并非凭空产生，而是原本就存在于县域治理体系中，只是过去各自为政、缺乏统一枢纽。

助联体通过项目库、服务项目和救助需求清单，将这些分散主体纳入统一协同框架。这属于**制度拼凑和网络拼凑**。

【分析要点】助联体破局的关键不是“创造新资源”，而是“重新看见旧资源”。此前“看不见”的根源在于功能锁定、归属分割和供需隔断。助联体的作用，就是通过功能再定义、制度缝隙利用和项目化连接，使存量资源从“沉睡”走向“激活”。这一过程的理论本质是：资源的价值不是固有的，而是在特定情境中被“建构”出来的。

思考题 2：青田县助联体“点单—接单—买单”模式为什么缺一不可？其背后的救助逻辑是什么？请从资源拼凑的角度考虑。

【理论依据】资源重组的维度、即兴行动及边界

1.资源重组：资源拼凑理论的核心机制，其学理根源可追溯至 Schumpeter（1934）对“创新即新组合”的经典界定——创新的本质并非创造新要素，而是把既有要素以新方式组合起来。Senyard 等（2014）进一步将资源重组操作化为三个维度：

（1）跨域拼接：把分属不同领域的异质资源连接起来，打破资源的“领域归属刚性”。在创业情境中，这意味着将技术资源与市场资源、社会网络资源与资金资源等进行跨边界连接。

（2）**功能再定义：**赋予原有资源新的用途与意义，而不改变资源本身的物理属性或组织归属。功能再定义往往与组织即兴相互引致——“组织即兴往往伴随着资源的拼凑，而资源的拼凑过程又容易引发组织即兴”（刘海龙等，2022）。

（3）协同涌现：组合后产生超出各资源单独价值之和的“系统涌现性”。这意味着资源重组的效果不是简单的“1+1=2”，而是“1+1>2”。协同涌现的发生条件在于：不同资源之间存在“互补性”而非“替代性”。

2.即兴行动及边界：“即兴行动”是资源拼凑理论的标志性概念之一。Baker、Miner 与 Eesley（2003）将其界定为“行动的设计与执行在时间上趋于同步”——即组织在缺乏完整预案与既定流程的条件下，根据手头资源与即时情境进行“边干边设计”的行动。Vera 与 Crossan（2005）进一步指出，即兴行动并非没有约束的自由发挥，而是需要受到结构、专业、价值三重约束的协同规制；缺失

任一约束都可能导致即兴失控。

这一观点对于理解公共治理场景中的即兴行动尤为重要。在商业情境中，即兴行动的风险主要由组织自身承担；但在公共治理情境中，即兴行动的后果涉及公共利益、法律合规和弱势群体的权益保障。因此，公共治理场景中的即兴行动至少须恪守四条边界：**法律红线不可触碰、公共利益底线不可违背、利益相关方意愿应予尊重、专业服务质量必须保障。**

【案例分析】

青田助联体最具标志性的制度创新——“乡镇点单、社会组织接单、慈善力量买单”三方协同机制——正是资源重组理论的典型实践。该机制把分属政府、社会组织、慈善力量三个不同领域、原本“各自为战”的异质资源，通过助联体这一枢纽进行跨域拼接、功能再定义和协同涌现，构筑起一个完整的资源重组闭环。其重组逻辑可拆解为：

①“点单”环节——重组“行政在地性”资源：依托党员下乡卡片机制、民政干部走访以及群众主动反映等渠道，自下而上识别真实民生需求，形成结构化的“需求清单”。这一环节把原本用于政治动员的“行政触角”功能再定义为“需求采集装置”，贡献了不可替代的“需求识别合法性”与“数据资源”。

跨域拼接体现在将组织部的党员动员体系与民政局的救助需求识别体系相连接；**功能再定义**体现在“行政触角”到“需求采集装置”的转化；**协同涌现**体现在单个党员走访只解决单点需求，而“需求卡片”机制使零散信息汇聚为系统化的“需求画像”。

②“接单”环节——重组“专业服务”资源：以求实服务社、“蓝眼睛”专业团队等为代表的第三方社会组织承接项目全流程执行，提供心理疏导、文化体验、特殊教育等专业服务。这一环节把原本松散的本土志愿力量与外部专业团队跨域拼接为可持续的服务供给方，贡献了“专业服务能力”与“项目执行能力”。

功能再定义体现在“爱心人士”到“专业服务供给方”的转化；**协同涌现**体现在单个组织能力有限，而“求实服务社+专业督导”使服务标准化、可复制。

③“买单”环节——重组“资金动员”资源：以成道公益基金会、华侨企业基金会、世界青田人“同心共富”项目库等为代表的慈善资源为项目提供稳定的资金支持。这一环节把分散在海内外的侨胞善款、华侨企业捐赠、跨区域慈善资源池化为可调度的“弹性资金池”，贡献了“资金资源”与“社会动员能力”。

功能再定义体现在“善款”到“可追踪的弹性资金池”的转化；**协同涌现**体现在单笔捐赠数额有限，“共富项目库”使碎片化善款形成可规划的资金池。

助联体的枢纽作用在“点单－接单－买单”模式中，青田县助联体并不直接替代任何主体，而是发挥枢纽作用。因此，助联体的核心价值在于把原本分散的资源重新组合为一个闭环系统。

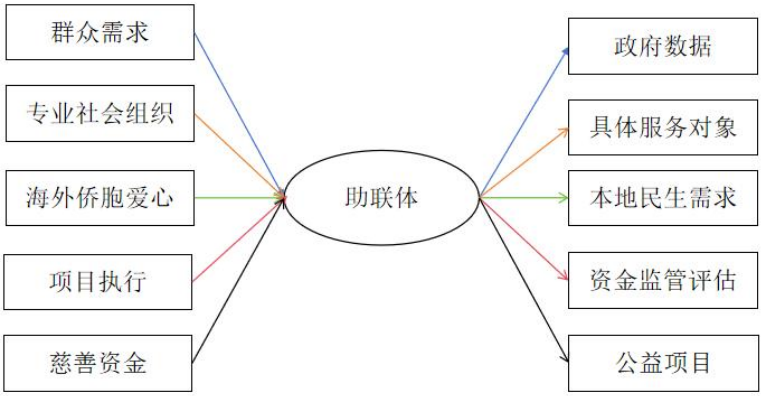


图 2 助联体的枢纽作用

表 2 助联体资源重组模式与传统救助模式的差异

对比维度	传统救助模式	助联体“点单—接单—买单”重组模式
需求识别	主要依靠民政部门、村社干部申报，需求发现不充分	通过党员下乡、部门报送、乡镇摸排、项目库征集等方式主动识别
救助内容	以发钱、送米、送油等物质救助为主	兼顾物质帮扶、心理关爱、文化融入、监护支持和专业服务
资源来源	主要依靠财政资金或零散捐赠	整合侨胞善款、企业基金会、慈善组织、社会组织和政府资源
服务执行	政府或村社直接执行，专业性有限	由专业社会组织、服务社和督导团队承接，专业性更强
资源匹配	资源与需求之间存在错配，容易“好心办错事”	通过项目化和清单化方式实现需求、服务、资金精准匹配
运行机制	多为临时性、分散性、慰问式救助	形成“点单－接单－买单”的常态化协同机制
监督评估	过程记录和成效评估相对不足	建立资金公示、专项管理、第三方督导和成效评估机制

对青田助联体的实践审视可见，其创新具有明显的即兴性，但其行动始终嵌入浙江省助联体建设、共同富裕、慈善法治和社会救助政策框架之中。具体可识别为三类即兴行动：

1.“捐款用途的协商再解释”：祯旺乡侨胞设立的奖教助学基金，传统上每年为成绩前十名学生发放 5000—10000 元奖金，与本地真实需求严重错配。助联体没有强行修改基金章程，而是通过与“奖学金理事会”的协商沟通、向侨胞展示本地留守老人和困境儿童的真实需求画像，引导捐赠方主动调整捐赠用途。这一操作既未违背《慈善法》关于尊重捐赠人意愿的规定，又实现了资源更优配置，

体现了“在法律框架内的智慧拼凑”。

2.“组织壁垒的项目化穿透”：助联体本身只是民政部门牵头的协调平台，并无强制调动其他部门资源的法定权力。但它通过“项目化运作”“需求卡片下乡”“共富项目库”等机制，事实上把组织部、统战部、教育局、卫健委等 17 个部门的资源整合到救助场景中。这种“以项目为载体的横向协同”并未触动各部门法定职能与编制结构，而是借助项目这一中介装置实现“软穿透”，因而获得多部门共同认可。

3.“属地逻辑的公益式突破”：传统救助严格遵循属地管理原则。但助联体主动对接宁波北仑区开展“学生北仑研学”活动、对接义乌爱心公社公益协会获得 377 套书包等爱心物资，跨域引入资源累计超 200 万元。这种“破域”之所以被默许，正是因为它严格限定在公益慈善领域，不涉及行政权力转移与财政体制变动，符合长三角一体化、区域协调发展的政策方向。

【分析要点】“点单—接单—买单”之所以缺一不可，是因为三者分别承担“需求识别”“专业执行”“资金动员”三个不可替代的功能，它们之间的互补性连接构成了协同涌现的基础。即兴行动之所以成功，是因为它始终恪守法律红线、公共利益底线、利益相关方意愿和专业服务质量四条边界。没有边界的即兴是冒险，有边界的即兴才是创新。

思考题 3：在侨二代三代捐赠乏力的背景下，您认为青田县助联体应如何破局发展？

【理论依据】平行拼凑与选择性拼凑

Baker 与 Nelson（2005）在对 29 家资源稀缺型组织的纵向研究中，发现了资源拼凑组织的演化分岔——“平行拼凑”与“选择性拼凑”。前者指组织在多个领域同时、并行地展开拼凑，对几乎一切机会与需求都做出回应；后者则指组织有意识地在选定领域聚焦深耕、把临时性即兴沉淀为可复制的能力与流程。研究显示，长期停留在平行拼凑状态的组织极易陷入“拼凑陷阱”——即由于资源、注意力与组织能量过度分散，组织能力难以沉淀、专业化水平难以提升、合法性难以累积，最终在低水平均衡中被锁定（Senyard 等，2014）。

这一演化必然性可由三组组织理论予以解释。其一，组织能力理论指出（周翔等，2023），组织的核心竞争力源自在特定领域的反复实践与知识沉淀，“选择性聚焦”是组织能力形成的前提条件；其二，路径依赖与去禀赋化（张夏恒，2020）理论揭示，组织若不主动选择新路径，将被既有的低效拼凑模式所“锁定”，

越是平行拼凑越难以跳出。其三，制度同构与合法性理论（Suchman,1995）则强调，组织规模化所必需的认知合法性与规范合法性，只能通过聚焦核心领域、形成可识别品牌而获得。

【案例分析】

青田县助联体的资源优势在于侨乡禀赋。大量海外侨胞的爱乡情怀和捐赠传统，为青田县救助项目提供了重要资金来源。但案例结尾指出，当前助联体已经面临“侨后代捐赠乏力”的问题，青田助联体可能面临慈善资源代际衰减的风险。

可向青田助联体提出三大方向、十二条具体改进建议：

表 4 青田县助联体模式发展策略

策略方向	当前痛点	具体建议
策略一：深化共富项目数据库数字系统建设	需求采集靠纸质卡片、项目匹配靠人工撮合、成效评估靠人工台账，组织能力难以沉淀	①开发“需求采集”移动端 APP，把党员下乡卡片数字化，实现一线即采、云端即归档； ②升级“共富项目库”为智能匹配平台，引入算法推荐机制，按需求标签自动推送对应慈善资源； ③建设“助联体数据驾驶舱”，实现资金流、服务流、受益人三流可视化追踪； ④沉淀“红黄蓝”分级管理、“一户一档”等案例方法为标准化数字模块
策略二：构建侨乡—国际双向互动	资源端高度依赖侨胞单向输血，年均近 4000 万元，既不可持续也难以推广	①在重点侨胞聚集国（西班牙、意大利、葡萄牙等）设立“青田助联体海外联络点”，制度化对接捐赠意愿； ②设立“青田—海外”双向公益项目库，既引入海外公益项目（如老年照护、特殊教育）反哺国内，也输出青田救助经验赴海外侨社； ③拓展本地企业、商会、个人月捐等多元筹资渠道，把对侨胞的单一依赖降至可控比例（建议 50%以内）； ④与国际公益基金会（如比尔·盖茨基金会、洛克菲勒基金会代表处）合作，引入国际公益项目管理与评估方法
策略三：推动“点单—接单—买单”制度化与政策倡导	机制依赖书记重视、能人推动，缺乏正式的制度承认与统一的认知合法性	①编制《“点单—接单—买单”操作指引》《助联体筹建与运行规程》等标准化工作手册； ②制定政府点单清单、社会组织接单合同、慈善买单协议“三张标准化文本”，形成可复用模板； ③设立年度“助联体运行评估办法”，引入第三方评估机构开展规范评估； ④系统提炼实践经验，向省级、国家级民政部门倡导，争取在《社会救助法》立法、《慈善法》修订、慈善信托制度等更高层面推动经验入法入策

【分析要点】助联体当前处于“平行拼凑”状态——对几乎一切机会与需求

都做出回应，资源分散、能力难以沉淀。若要向“选择性拼凑”跃迁，必须在选定领域聚焦深耕，把临时性即兴沉淀为可复制的能力与流程，并通过制度化获取认知合法性与规范合法性。三条破局方向分别对应组织能力理论、路径依赖理论和制度同构理论。

五、关键要点

1.关键知识点

(1)资源拼凑：重点掌握 Baker&Nelson 的模型，理解在资源匮乏下“利用手头资源”实现即兴治理的机理，核心是“存量资源识别—功能再定义—治理工具转化”。

(2)资源重组：理解跨域拼接、功能再定义、协同涌现三个维度，明确“资源”转化为“能力”的过程。

(3)平行拼凑与选择性拼凑：理解组织被锁定在旧有模式的风险，以及如何通过战略聚焦主动突围。

2.关键能力点

(1)资源盘点能力：识别组织内外未被发现的存量资源，将其进行功能性转换。

(2)跨界协同能力：设计多主体（政府、慈善、社会组织）共治机制，协调复杂的利益关系。

(3)战略思维能力：能够从“做完项目”的战术执行上升到“构建生态”的战略规划，预防组织僵化。

3.关键思政点

(1)人民至上的治理观：体悟“精准救助”的背后是对每一位弱势群体尊严的尊重，深化学生为人民服务的宗旨意识。

(2)奋斗担当与改革创新：激发学生在基层工作中主动作为、勇于突破现有部门藩篱的进取精神，培育创新治理的信心。

(3)共同富裕的责任担当：引导学生认识到慈善资源的有效利用是缩小城乡差距、实现共同富裕的重要力量，培养学生的公益心与使命感。

六、建议的课堂计划

1.课堂教学计划

本案例可供独立的案例讨论课使用，教学时间在两个学时，90 分钟，以下

是按照时间进度的详细课堂教学计划，仅供教师参考：

（1）课前准备（提前一周布置）

材料分发：向全体学员发放案例正文、案例使用说明及 3 道启发思考题。

预习要求：要求学员精读案例材料，重点把握青田县助联体的发展历程、核心模式与发展中面临的挑战。

小组组建：将学员分为若干小组（建议 4—5 人/组），每组推选一名组长。

小组任务：各小组围绕 3 道思考题进行初步讨论，形成小组报告提纲，为课堂发言做准备。

（2）课中教学流程（90 分钟）

第一环节：案例导入（5 分钟）

情境创设：教师以“如何让爱心不迷路？”为题设问，播放一段反映社会救助资源错配的短视频或展示一组对比图片。

课程导引：简要介绍案例背景与课堂教学目标，明确课堂规则与讨论要求，激发学员参与兴趣。

第二环节：小组讨论与陈述（40 分钟）

思考题 1 讨论（12 分钟）：请 2—3 个小组就“激活了哪些存量资源？此前为什么看不见”分享观点。教师引导其他小组提问或补充。

子问题 1.1：党员下乡“顺手”采集需求，这个动作的关键不是“采集”，而是什么？（教师引导：从“附带功能”变为“制度化功能”）；子问题 1.2：如果你所在的组织也有“一直存在但从未被用好”的资源，请举一个例子，并说明它为什么“沉睡”。

思考题 2 讨论（14 分钟）：请不同小组结合“点单—接单—买单为什么缺一不可”分享观点。

子问题 2.1：“点单—接单—买单”三个环节中，哪一个环节最容易断裂？为什么？（教师引导：接单环节依赖专业能力，而专业能力恰恰是资源匮乏组织最缺乏的）；子问题 2.2：如果去掉“求实服务社”和“蓝眼睛”团队，这个模式还能运行吗？这说明了什么？

思考题 3 讨论（14 分钟）：请小组代表分享“侨二代三代捐赠乏力背景下如何破局”的方案。

子问题 3.1：案例正文中，你找到了哪些“危机信号”？子问题 3.2：如果你来设计“侨三代参与”的机制，你会用什么“钩子”？（教师引导：对比“情感

召唤”与“价值认同”“参与感”等不同激励机制）

第三环节：立场辩论（20 分钟）

辩论主题：“假设你是刘永芳，2026 年摆在面前的有两条路：路径 A——继续深耕侨乡网络，把‘侨’字做深做透；路径 B——主动‘去侨化’，把助联体打造为不依赖侨胞资源的通用平台。你选哪条路？为什么？”

辩论形式：将学员分为正反两方，各 5 分钟陈述，10 分钟自由辩论。

教师引导：辩论的价值不在于得出“正确答案”，而在于迫使学生正视“资源禀赋既是优势也是枷锁”这一战略悖论。

第四环节：理论整合与教师提升（20 分钟）

系统点评：对各组表现进行综合反馈，串联三大思考题的内在逻辑。

理论升华：结合板书内容，系统总结“困境—模式—理论—战略”的分析链条，深化对资源拼凑、资源重组、平行拼凑与选择性拼凑等理论的理解。

价值延伸：强调案例对推进国家治理体系和治理能力现代化的启示，鼓励学员将分析框架迁移至其他管理场景。

第五环节：课后任务说明（5 分钟）

任务发布：各小组在课堂讨论基础上，于一周内整合形成一份完整的《关于优化青田助联体模式的建议报告》。

创新激励：鼓励大胆想象与务实路径相结合，强调方案可操作性及示范价值。

（3）课后巩固与考核

成果固化：各小组在课堂讨论基础上，于一周内整合形成一份完整的《关于优化青田助联体模式的建议报告》。

考核依据：报告质量将作为课程考核的重要依据，重点评估其问题诊断的精准性、理论运用的恰当性及方案创新的可行性。

延伸思考：鼓励学员结合自身工作实际，撰写反思笔记，探索本案例模式在本地或本领域的适用性与适配路径。

（4）教学支持与资源

板书设计：建议采用逻辑图形式，清晰呈现核心概念关系与分析框架。

技术支持：准备多媒体设备用于视频播放与 PPT 展示，保障“资源拼凑”整体板书的可视化绘制。

氛围营造：教师应注重营造开放、平等的讨论氛围，鼓励跨组互动与观点碰

撞。具体的教学安排如下表 5。

七、其他教学支持材料

（1）微信公众号：青田县民生服务综合体

（2）微信小程序：青田慈善e站

（3）助联千万家青爱暖人心——青田县助联体开展政策宣讲活动 https://www.qingtian.gov.cn/art/2024/5/29/art_1229375039_502216.html

表 5 建议的课堂教学计划

教学阶段	学习任务	核心任务与内容	时间安排
课前计划	预习思考	1.发放材料：案例正文、使用说明、思考题。 2.布置任务：学员精读案例，并按 4—5 人/组进行分组。 3.小组预热：围绕 3 道思考题进行初步讨论，形成小组报告提纲。	提前一周
课中计划	设问引题	设问引题：以“如何让爱心不迷路？”等设问开场。播放简短民生新闻视频或展示图片，揭示社会救助资源错配问题并明确安排，简要介绍本节课的流程与目标。	5 分钟
	分组讨论与展示	引导学生再次通读案例正文，帮助学生厘清故事线，安排学生就思考题进行自由讨论，时间控制在 5 分钟以内。随后，每题抽取小组分享，回答同一问题的小组互相提问和深入讨论。每个问题的思考展示控制在 8 分钟之内。	40 分钟
	观点碰撞	围绕“继续深耕侨乡 vs 主动去侨化”展开正反辩论。	20 分钟
	教师总结与理论提升	1.系统点评：对各组讨论进行系统性回顾与点评。 2.理论串联：串联各思考题背后的理论逻辑（困境－模式－理论－战略）。 3.价值升华：总结案例在国家治理体系和治理能力现代化进程中的启示。	25 分钟
课后计划	成果固化	要求各小组整合课堂讨论内容，形成一份完整的《关于优化青田助联体模式的建议报告》。	课后一周

2.课堂提问逻辑

教师可以结合不同启发思考题所蕴含的知识点，逐渐引导学员对案例企业面临的挑战进行分析和思考，从而理解和掌握理论知识点。同时，在案例引入和追加思考的过程中也可以提出问题，以拓展学员思路。以下是针对不同提问情境给

出的提问逻辑，供教师参考。

表 6 课堂提问逻辑

思考题	提问问题示例	逻辑
1.青田县助联体成立之初激活了哪些存量资源？此前为什么“看不见”？	1.青田县有钱吗？有什么资源？在传统的救助下，为什么会出现好心办错事？ 2.党员下乡“顺手”采集需求，这个动作的关键不是“采集”，而是什么？ 3. 为什么这些资源此前一直在沉睡？就地取材的经验对我们有何启发？ 4. 如果你所在的组织也有“一直存在但从未被用好”的资源，请举一个例子，并说明它为什么“沉睡”。	助联体资源拼凑之利用手头资源；功能再定义与存量资源识别
2.青田县助联体“点单—接单—买单”模式为什么缺一不可？其背后的救助逻辑是什么？请从资源拼凑的角度考虑。	1.点单-接单-买单的分别是谁？三方各自贡献了什么资源？为什么三方必须协同，少了一方会怎么样？ 2.共富项目库在当中扮演了什么角色？它是否构成一个中介枢纽？ 3.如果去掉“求实服务社”和“蓝眼睛”团队，这个模式还能运行吗？ 4.助联体哪些举措属于即兴行动呢？有没有触及一些边界？	助联体的资源重组模式分析；即兴行动及其边界
3.在侨二代三代捐赠乏力的背景下，您认为青田县助联体后续应如何破局发展？	1.青田县做得已经不错，存在什么风险或者路径依赖吗？ 2.如何把青田模式推广至无侨乡资源的其他山区县，要做哪些适应性调整？ 3.如果你来设计“侨三代参与”的机制，你会用什么“钩子”？ 4.如果请您为青田助联体制定下一步发展战略，您会提出哪些核心建议？	助联体的进一步发展方向；平行拼凑与选择性拼凑的演化

3.课堂板书

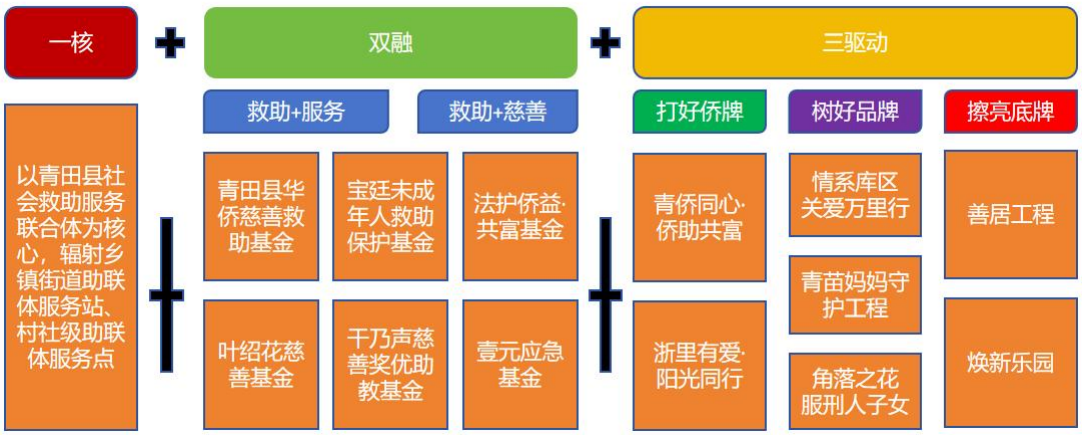
教师可以结合启发思考题的分析思路、理论知识点和课堂提问逻辑来设计板书。建议板书设计尽可能以简短直观的逻辑，配以简练恰当的文字，帮助提高课堂效率。

板书一：青田县助联体大事记

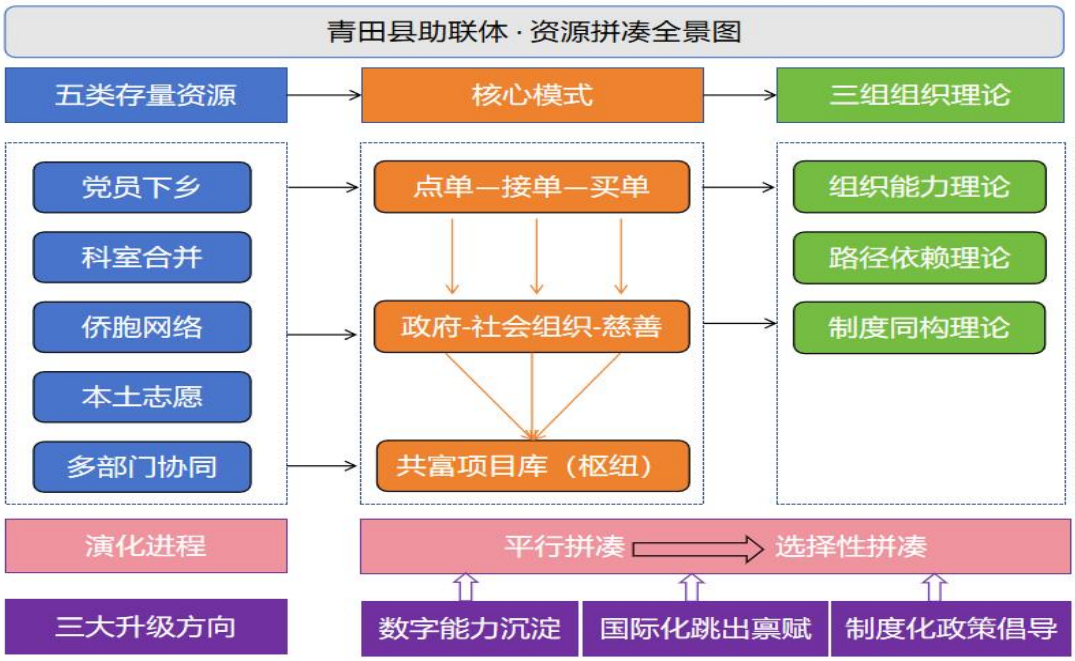
时间节点	事件名称	核心内容
2023 年 8 月	青田县助联体正	在浙江省建设“助联体”的总体要求下，青田县社会

时间节点	事件名称	核心内容
	式成立	救助服务联合体正式挂牌成立。
2024 年 10 月	首创“点单－接单－买单”模式并落地首个项目	成立“求实服务社”，推出并成功运作首个实践项目——“共享芝田”流动儿童关爱项目。
2025 年 1 月	构建“世界青田人同心共富”项目库	联合县慈善总会、县委统战部设立统一项目库，系统化管理需求，引导海内外华侨等力量精准对接。
2025 年 2 月	“青苗妈妈”困境儿童守护计划获资助并实施	项目入库后，成功获得意尔康集团 30 万元年度资助，并为全县困境儿童建立“一户一档”及“红黄蓝”三级动态管理机制。
2025 年 5 月	“爱在侨乡”项目荣获省级荣誉	《“爱在侨乡”留守儿童关爱项目》荣获浙江省“十四五”妇女儿童实事优秀案例。

板书二：青田县助联体模式



板书三：思考题框架



（使用说明字数：12062）

中国管理案例共享中心

参考文献

[1] 刘海龙,许文.组织即兴和资源拼凑的内涵及关系研究述评[J].管理评论,2022,34(07):115-128.
[2] 于晓宇,李雅洁,陶向明.创业拼凑研究综述与未来展望[J].管理学报,2017,14(02):306-316.
[3] 张夏恒.中小企业数字化转型障碍、驱动因素及路径依赖——基于对 377 家第三产业中小企业的调查[J].中国流通经济,2020,34(12):72-82.
[4] 周翔,叶文平,李新春.数智化知识编排与组织动态能力演化——基于小米科技的案例研究[J].管理世界,2023,39(01):138-157.
[5] 祝振铎,李新春,2016.新创企业成长战略:资源拼凑的研究综述与展望[J].外国经济与管理,38(11):71-82.
[6] BAKERT,NELSONRE,2005.CreatingSomethingfromNothing:ResourceConstructionthroughEntrepreneurialBricolage[J].AdministrativeScienceQuarterly,50(3):329-366.
[7] BAKER T, MINER A S, EESLEY D T. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process[J]. Research Policy, 2003, 32(2): 255-276.
[8] GARUDR,KARNØEP,2003.Bricolageversusbreakthrough:distributedandembeddedagencyintechnologyentrepreneurship[J].ResearchPolicy,32(2):277-300.
[9] MAIRJ,MARTII,2009.Entrepreneurshipinandaroundinstitutionalvoids:AcasestudyfromBangladesh[J].JournalofBusinessVenturing,24(5):419-435.
[10] SENYARDJ,BAKERT,STEFFENSP,etal,2014.BricolageasaPathtoInnovativenessforResource-ConstrainedNewFirms[J].JournalofProductInnovationManagement,31(2):211-230.
[11] SUCHMANMC,1995.ManagingLegitimacy:StrategicandInstitutionalApproaches[J].TheAcademyofManagementReview,20(3):571.
[12] VERAD,CROSSANM,2005.ImprovisationandInnovativePerformanceinTeams[J].OrganizationScience,16(3):203-224.