

# 统合式经营：乡村振兴新内生发展的 实践转向与进阶机制

胡雯<sup>1</sup>,周义程<sup>2\*</sup>



(1.苏州大学 政治与公共管理学院; 2.苏州大学 东吴智库,江苏 苏州 215000)

**摘要:**乡村振兴战略的纵深推进对乡村发展提出了新要求,长期存在的“外源内生”张力掣肘了乡村高质量发展,使新内生发展模式成为现阶段乡村振兴的重要选择。通过对苏中Y村的长期考察,发现乡村振兴背景下的村庄发展愈加呈现一种经营性面向,传统村庄经营模式易产生目标错位、政绩泡沫、空间悬浮、形式主义的村庄秩序困境,进而促动村庄经营主体、资源结构、发展模式以及动员策略的新内生发展转向。借助对话新内生发展理论和统合型治理理论,构建基于“政治价值规则利益”的“统合式经营”框架,提出以政治统合的经营发展引领、价值统合的经营集体行动、规则统合的经营行为调适、利益统合的经营动能强化,实现乡村新内生发展的机制重构,进一步助推乡村振兴提质增效。

**关键词:**村庄经营;新内生发展;乡村振兴;统合式经营;村社集体

**中图分类号:**F304.3

**文献标志码:**A

## 一、问题提出与研究进展

党的二十大对全面推进乡村振兴作出了重要部署,提出“增强脱贫地区和脱贫群众内生发展动力”“建设宜居宜业和美乡村”等重大任务。增强中国乡村内生发展动力、探索中国和美乡村实践,是对全面推进乡村振兴目标内涵的进一步拓展。当前,资本下乡成为乡村振兴进程中的普遍趋势且愈加呈现由权威推动抑或市场驱动的经营性特征,但伴随政策、资金等外力要素的灌输式下沉,乡村发展日益偏离乡土实际与农民需求,造成农民主体“被迫缺场”和村庄内生动力不足的窘境。实质上,资本下乡单向度的经营模式不仅催生了村庄对外界的依赖,还会诱发经营成效反弹的“钟摆效应”,落入“运动式扶持陷阱”。因此,如何激发乡村内生性动力、提升自主性发展能力,成为乡村振兴亟待破解的重要命题。

学界关于乡村振兴内生发展的研究主要集中在三个方面:第一,从“动力来源”视角探讨乡村振兴的内生发展。有学者认为,应在由乡土文化、村民主体等要素构成的内源系统中寻找乡村发展的动力引擎<sup>[1]</sup>,要对内源发展要素进行挖掘与再创新<sup>[2]</sup>。也有学者基于外源系统提出数字空间<sup>[3]</sup>、数字平台<sup>[4]</sup>是赋能乡村振兴的重要内驱动力。第二,从“本体困境”视角剖释乡村振兴的内生发展。历史积淀形成的臣服型政治文化影响了农民主体性建构<sup>[5]</sup>,使村民在长期的被支配体制中变得被动消极,阻碍了村庄自主性空间的生成<sup>[6]</sup>。同时,城乡发展不平衡导致的人口外流,也是乡村内生性弱化的主要推手<sup>[7]</sup>,而农村空心化、农民原子化等现实困境,更是掣肘乡村内生力量的有效激活<sup>[8]</sup>。第三,从“模式进阶”视角分析乡村振兴的内生发展。传统外源发展困境激励了乡村内生发展的理论构建与实践探索,尽管早期内生发展理论的提出打破了自由资本主义

收稿日期:2024-08-10

基金项目:江苏高校哲学社会科学研究重大项目(2022SJZD134);江苏省研究生科研与实践创新计划项目(KYCX24\_3362);江苏高校哲学社会科学优秀创新团队项目(NH33710921)

作者简介:胡雯,女,苏州大学政治与公共管理学院博士研究生,主要研究方向为乡村治理。

\* 通信作者

营造的幻象<sup>[9]</sup>,但易陷入理想主义的“乌托邦”困境<sup>[10]</sup>。新内生发展在弥合内外发展割裂的基础上诞生<sup>[11]</sup>,完成了从二元论到混合论的理论超越,倡导以上下互动、内外协调的发展方式促进资源间的积极转化与互动<sup>[12]</sup>。

上述关于乡村内生发展的讨论为本文提供了重要研究基础,但也存在进一步拓展的空间。在分析视域上,既有研究主要从宏观视角来分析乡村的内生发展问题,重点聚焦前端学理性讨论,依托具象化组织介体探讨村庄新内生性的微观研究相对较少。在研究进路上,现有文献大多依赖自设的逻辑理路对乡村振兴的内生发展进行程式化论述,鲜有基于某一典型个案的过程性阐释。基于此,本研究通过对话新内生发展理论与统合型治理理论来构建“统合式经营”分析框架,并结合苏中Y村<sup>①</sup>(下文简称Y村)村社集体经营村庄的现实经验,深入考察乡村振兴新内生发展的实践转向过程,进一步提出实现乡村新内生发展、助力乡村振兴提质增效的机制重构思路。

## 二、理论溯源及分析框架

### (一)理论溯源

1.新内生发展理论。从学术谱系看,乡村发展理论大体经历了一个由“外源”到“内生”再到“新内生”的持续演进过程。鉴于“外源发展”难以破解乡村可持续发展的问题,而“内生发展”又极易陷入低水平发展的恶性循环,新内生发展则以一种更为贴合国家与社会互动的方式来诠释乡村现实问题,倡导在上下联动与内外共生的混合进路中探寻村庄的整体发展。因此,可以将乡村振兴的新内生发展理解为:立足“自下而上”的主体性力量、吸纳“由外向内”的赋能性力量,形成“外力激活内生、内生逐渐强化”的乡村振兴可持续发展路径。作为“统合式经营”框架构建的奠基性理论,为选择以内部介体赋能乡村振兴新内生发展提供了重要思路。村社集体不仅具备深厚的乡土认同优势,还具有超出本土性的外延功能,能够以一种建立在“地方性知识”基础上的内外贯通机制来促进乡村振兴的新内生发展。

2.统合型治理理论。统合型治理理论的内核在于“统合”,旨在以党政权威领导的价值引领与组织整合,来重建社会治理体系、激发社会内生活力<sup>[13]</sup>。实践中,乡村场域的利益分化与行动涣散对党政权威的有效嵌入提出了内在需求,“党的领导在场”成为乡村建设行动的关键核心,并通过村社集体的中介效应实现村域内外的合作经营。作为“统合式经营”框架构建的内核性理论,统合型治理理论不仅为分析党政嵌入下的村社集体实现自我赋权与增能提供了逻辑可能,更为论述通过“找回党政”的方式来克服乡村内生动力不足的困境提供了理论依据。事实上,村社集体本身并不具备弥合乡村外源与内生张力的强大统合力,但借助党政统合功能在村社再造过程中的释放与渗透,就能够实现基于政治身份基础上的整体增能。当然,统合型治理理论又内含“基于整合的协同”之意,强调在党组织政治统合机制的作用下,进一步实现不同价值、规则以及利益的整体统合。

### (二)分析框架

在借鉴上述两种理论资源的基础上,本文尝试构建“统合式经营”框架,为破解乡村振兴外源过度介入和内生动力不足提供可能性方案。从Y村实践看,党政嵌入下的村社集体统合构成了乡村振兴新内生发展的必要条件,“村社统合式经营”为阐释Y村经营主体转换、资源结构转型、发展模式转变、动员策略转化的新内生性演化机理提供了一个合理分析框架。尽管Y村的经营探索一定程度上反映了乡村振兴新内生发展的转型趋势,但却难以具备长期可持续性。为此,本研究进一步构建基于“政治价值规则利益”的“统合式经营”策略框架予以突破。村庄经营的统合实践意味着需要“为了发展目标而对场域要素间的互动运用组织的形式”<sup>[14]</sup>,需要以党政权威的有效嵌入对村庄经营中的多元主体、多维价值、多重规则以及多方利益进行再组织,以一种复合嵌套的方式统合在一起,形成保障乡村振兴新内生发展可持续的统合力。此处的“统合”又

<sup>①</sup>遵循学术惯例,文中人名、地名及相关信息已作匿名化处理。

可以理解为整合、融合等含义,旨在权变性地对多重机制进行策略运用,以政治统合机制下的经营发展引领、价值统合机制下的经营集体行动、规则统合机制下的经营行为调适以及利益统合机制下的经营动力强化等进阶机制,来保障我国乡村振兴新内生发展的稳定与可持续性,具体分析框架如图1所示。

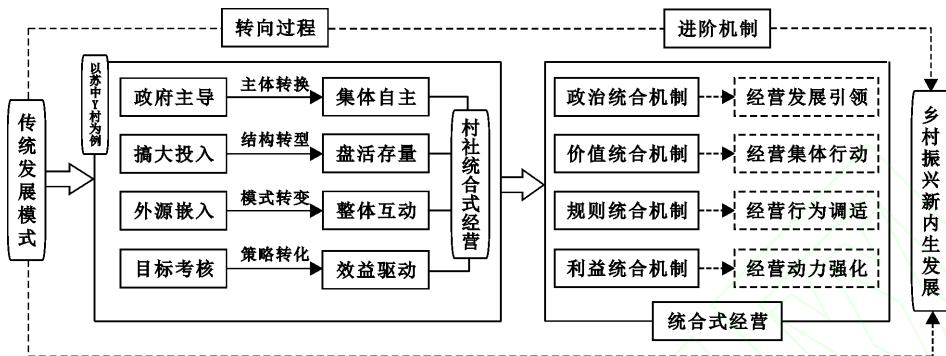


图1 乡村振兴新内生发展分析框架

不同于以往统合型理论框架只侧重对党组织统领各类治理要素的单维分析,本文的统合型框架不仅表示“受党政嵌入的村社集体对村域经营要素的单向统筹安排”,还强调在多元要素之间形成一种复合理性,促成不同要素间的弹性配置与功能互补。前者是对我国乡村振兴新内生发展经验事实的有效提炼,后者则是对助推我国乡村振兴新内生发展整体进阶的策略回应。可见,“统合式经营”这一概念框架,不仅有助于我们更深刻地理解乡村新内生发展转向的过程逻辑,同时也为我国乡村振兴的未来发展目标与进阶路径提供了一个新的解释框架。

### 三、案例选择与研究方法

#### (一)案例选择

Y村位于江苏省中部地区的F镇,地处邵伯湖西岸、紧邻江淮生态大走廊,是市内唯一从事养殖捕捞的专业渔业行政村,也是市内首家全国乡村旅游重点村,现有在籍人口420户共1605人。案例选择主要遵循代表性和可推广性的原则:一方面,Y村既有别于传统的行政村,又不同于一般意义上的农村社区,它依托得天独厚的环境条件实现了乡村空间结构、产业类型以及治理模式的转型,不仅体现了具有旅游型村庄特色的个性化发展模式,更为我国乡村振兴的未来发展提供了一种借鉴,具备一定示范效应和推广价值。另一方面,Y村又具备绝大多数探索新内生发展村庄的共性特点,早期由于鱼塘征收和工商业发展,大量外生资源涌入并以“主人翁”姿态主导乡村建设,一定程度上削弱了Y村的集体行动能力。2019年,Y村正式开启了以村社集体<sup>①</sup>为介体的村庄自主经营实践,以激活内生动力为契机并借势资源下乡的外部支持,实现新内生发展的跳跃式转变,成为党政引领乡村振兴路上的“领头雁”,具有现实代表性意义。

#### (二)研究方法

本研究遵循质性研究范式,采用案例研究方法加以剖析,一方面,在确保经验文本连续性的基础上对研究对象进行多维性深描;另一方面,则是要完整揭示研究对象的实践过程与运作机理。为保证研究素材的客观性,本文尽可能采取多种途径获取资料。(1)半结构式访谈。课题组于2019年7月15日至21日和2023年9月19日至25日两次进驻Y村,与F镇领导干部、Y村党委书记、村干部等进行半结构式访谈,同时对返乡创业者、在地企业、本土村民等展开非结构性访谈。在后续研究中,还以电话回访、定期约访等形式补充相关资料,以建构具有场域指向性的意义理解。(2)二手素材整理。调研收集到的二手素材主要包括Y村整体建设与村社集体发展方面的档案材料,也包含各种项目文件、媒体报道、村庄发展纪实以及地方统计年鉴等数据,并在调研期间拍摄到200余张图片资料。同时,耙梳相关领域的著作文献,以构建本研究的理论

<sup>①</sup>实际是党政嵌入下的村社集体,下文简称“村社集体”。

框架、进一步丰富论述内容。尽管本研究只选取了某一“地点”进行考察,但实际聚焦的却是“地点”中足以超越地方性的核心议题,这种“超越性”“关联性”能够帮助我们获得更具普遍解释力的规律性认知。

## 四、秩序困境与经营创新:乡村振兴新内生发展的实践转向

实现新内生发展有利于解决乡村社会深层次的发展动能问题,成为破解我国乡村振兴时期村庄发展可持续问题的关键。2014年以来,Y村积极推动乡村经济发展,政府主导、搞大投入、外源嵌入、目标考核构成了这一时期村庄发展的基本特征,一定程度上挤压了Y村发展的自主性、陷入村庄秩序困境。因而在2019年,Y村便开始一种面向经营性的新内生发展尝试,构建由村社集体驱动的新型乡村经营体系,推动实现经营主体转换、资源结构转型、发展模式转变以及动员策略转化的村庄经营创新。

### (一)经营主体转换:从“政府主导”到“集体自主”

1.政府主导与经营目标错位。2013年,省政府发布《关于实施江苏省大运河风景路规划的通知》,Y村与大运河紧密相连,无疑成为推动构建大运河风景路网络体系的重点村落。F镇政府积极响应“风景路与大运河沿线村庄有机联通”的目标要求,主动迎合上级政策意图,在乡镇层面展开“强竞争”以争取上级的资源分配。为满足早出典型的需要,镇政府按照一套“通则式”标准来规定各村建设活动,Y村被迫卷入乡村同质化建设行动中,导致村庄规则制定权力的相对被剥夺,进一步衍生村庄经营目标的错位发展,而许多乡村建设项目也在政府资源撤出后被闲置和废弃。譬如早期镇政府热衷于推动村域“景观”的密集生产,但却未能契合村庄实际需求,引发当地村民的强烈不满,一位村民说道:“我们知道村里要争创乡村振兴示范村,但具体要建什么、怎么搞,我们就不清楚了,也没征求过我们意见。”(访谈记录,20190716)诚然,各种流水化的农业项目本质上是将个性化的主体标准化,但若忽略地方性知识和具体实践情境,就会使项目走向失败<sup>[15]</sup>。

2.集体复归与村社自主经营。破解村庄经营目标错位需要进行主体运作逻辑的转换<sup>[16]</sup>,突出村社集体、村庄社会的主体性地位。在大运河风景路规划实施后的第四年,F镇启动省级特色田园乡村建设,而此时Y村发展的行政化趋势愈加明显,日益陷入“行政推动而村不动”的主体性缺位窘境。2019年2月,F镇邀请人大代表、专家学者、本土村民等为Y村的自主性发展出谋划策。同年5月,《Y村土地利用规划方案》通过专家评审,致力全面开展“美丽休闲乡村”建设。至此,F镇政府明确提出“找回村社集体、激活内生动力”的目标,并正式将Y村的乡村振兴工作交由村社集体来统筹。

作为乡土场域天然的“粘合剂”,村社集体能够将行动目标迥异的主体引入同一个合作项目。而党政力量的嵌入更是赋予Y村村社集体以正式的、显性的政治资源,进一步强化了Y村村社集体自主开发经营、招商引资的能动性空间与调适性权力。诚然,强化村级党组织建设的政治引领,是Y村村社集体再造的强大政治根基,2015年以来,Y村累计投入各类党建财政资金近800万元。依托党政权威所特有的价值性、结构性政治势能,Y村逐步完成了村社集体的再组织化,并根据村民的自我发展意愿来探索以“渔隐”为主题的特色乡村旅游方向。原Y村党支部副书记说道:“虽说我们村整体基础条件比较好,但是没有组织带领是不行的。通过党组织来统领村社集体发展,更容易获得上面的支持和下面的配合。”(访谈记录,20230922)实质上,Y村的村社集体再造也具有一种能人效应,村党总支书记刘某是推动村庄发展的领军人物,充分运用其所掌握的熟人关系,为村社集体的发展与运作提供有力支持,使得以村社集体为主要介体的村庄经营统合成为可能。

### (二)资源结构转型:从“搞大投入”到“盘活存量”

1.资源输入与经营政绩泡沫。“赢者通吃”意味着受上级青睐的村庄可能会包揽各级政府项目,从而出现“跑项目”的现象<sup>[17]</sup>。但Y村的经验事实却是“项目有求于村庄而非村庄主动寻求项目”。F镇自然资源所所长说道:“近十年来,我们不停地与上级自然资源部门进行协调,为Y村建设工程争取到了2000多万元的省市项目扶持资金。”(访谈记录,20230921)然而,为了凸显政绩,F镇前期只注重大量项目的引入,但未做好项目的长期培育工作,导致部分已经进驻的企业因遭遇市场困境而逃离,留下项目“烂摊子”。譬如,Y村

先前打造的栈道盆栽和后来斥巨资建造的实木凉亭,均因过于追求有韵味的外观设计而消解了原本的实用性,成为哈维所谓的“建设表象之地”,沦为政绩、形象和宣传的泡影。一位村民反映:“政府设计的这个亭子的造型是好看,但基本上也没其他用处了,我们本地人是很少上去的。”(访谈记录,20190718)可见,地方政府追求短期政绩与村庄长效发展间的张力,使得仅仅依靠外部输入的资源结构不足以支撑 Y 村未来的可持续发展。

2.盘活存量与资源价值挖潜。国家在向 Y 村输入大量资源的同时,也将具有普遍主义的公共规则嵌入乡土场域,不仅挤压了 Y 村自主发展的空间,也带来了“照章办不了事”的结果。实际上,村庄作为农民生活的载体,本身就拥有深厚的自主性传统<sup>[18]</sup>。Y 村的独特区位优势与环境条件奠定了其自主发展的重要基础,利用空气清新、环境优美的自然条件充分开发旅游资源深挖本土文化素材、地方特产加工业,实现农特产品、旅游及文化的融合发展。2019 年,村社集体出资 80 万元邀请美学专家进行村域空间的规划设计,探索“既不离土也不离乡”的村庄经营创新实践。结合 Y 村的整体发展规律与资源分布特征来划分三大片区:将北部片区定位为“农业+生态”的传统农业示范区;将南部片区定位为“渔业+旅游”的休闲经济示范现代绿色农业区;将东部片区定位为“休闲+体验”的湖上休闲体验区。

为盘活 Y 村处于“休眠”状态的内生资源,村社集体先后通过“识别”与“赋能”两个环节对村域闲置资源进行整合与优化,旨在打造具有辨识度、竞争力的乡村振兴品牌。一方面,资源识别环节突出对村域分散化内生要素的汇集与提炼。Y 村在对村域水塘、沟渠等进行生态修复与改造的基础上深挖地方特色“渔文化”资源,打造“渔家民宿”“渔家餐饮”“渔家学堂”等独具特色的景观。另一方面,资源赋能环节强调对村域生态资源的创造性增值。村社集体将日常自然性休闲转化为旅游商业化生计,促进内生资源的价值转化与附加值提升,不仅将水产品养殖场所打造为旅游目的地,更将渔业养殖环节发展为旅游体验活动,在实现水产品向旅游商品升级的同时也实现了旅游活动从服务经济向体验经济的转化。

### (三)发展模式转变:从“外源嵌入”到“整体互动”

1.资本介入与乡土空间悬浮。Y 村发展初期,镇政府有意引导资本下乡进行土地经营流转,资本由此进入村庄经营体系。2017 年,镇政府将 Y 村的旅游经营权出售给乡村文旅运营公司 Q,并由该公司每年支付 200 万元的租赁费,但经营权、收益权均归 Q 所有。尽管部分农户作为长期或阶段性雇工参与景点运营,但也只是形式上的村庄经营参与者,整体处于由资本控制的非均衡合作状态。Q 公司为迎合市场需求不断掠夺村域资源,使 Y 村发展资源的稳态结构受到严重威胁,引发了当地村民的不满。然而,受消费升级与疫情影响的双重挑战,Q 公司的盈利能力日渐衰弱,无法实现经营红利惠及全体村民,使其呈现作为局外人“半悬浮”于乡土空间的样态。可见,Y 村在这一阶段主要是由外来资本主导村庄经营实践,尽管完成了景区环境整治、景观广场打造以及游客中心建造等工程,但却对村庄的生活秩序造成了潜在破坏。“内弱外强”的情境不仅使 Y 村村社集体丧失了村庄经营的主导权,更使本地村民在 Y 村的旅游发展过程中逐渐被边缘化和客体化。

2.选择吸纳与产业经营合作。尽管片面强调外部因素的结构决定论难以实现村庄经营的可持续发展,但纯粹依赖本土因素的能动决定论也可能带来资源有限性的弊端。为此,Y 村村社集体探索出一种“外发促内生内外相融合”的新内生发展模式,试图在外部资本介入与村庄内部行动间形成均衡互补的经营支持结构。2019 年以来,Y 村先后引入 3 家农文旅发展有限公司和 1 家农业产业化龙头企业,均由村社集体控股与管理,依托 Y 村渔文化资源来打造“渔樵耕读”文旅休闲模式综合体。在注重迎合现代旅游多样化需求的基础上,把“打鱼令”“渔家祭祀”“部落式婚嫁”等传统习俗也融入 Y 村的旅游产品中,实现个性化、差异化的旅游产品开发。

T 是一家专门从事水产品养殖的龙头企业,前期通过关系资本投资为 Y 村提供了大量人脉与技术资源,而村社集体也以地方性知识为 T 企业的经营参与筑牢了发展屏障,二者间的“双向赋能”共同推动了 Y 村渔业养殖基地的发育成长,实现了城市资本与乡土资源的整体互动与价值叠加。一方面,T 企业通过渔业养殖、加工、销售以及服务等来打造市域水产品供应基地,使 Y 村获得了更大的市场空间;另一方面,T 企业

又依托 Y 村传统生产优势,打造集养殖、垂钓、研学、电商为一体的现代渔业产业园,实现了 Y 村特色产品附加值的有效提升。T 企业不仅通过延长“渔”元素产业链,将渔业文化融入到一、二、三产业的发展链条中,实现村庄经营内部循环与外部发展的整体互动与有机结合,更通过招聘本地村民的形式深化经营合作,使其以渔文化传播人的身份负责传统渔具制作与渔家面点制作的教学,在帮助孵化本土性人才的同时也进一步推动 Y 村产学研深度融合、创造消费新增量。

#### (四) 动员策略转化:从“目标考核”到“效益驱动”

1. 目标考核与经营形式主义。2017 年,省政府印发《江苏省特色田园示范区建设指南》,F 镇则制定出《特色田园乡村创建行动方案》,并将创建内容、实施进度等纳入考核体系。在创建过程中,F 镇采用的是一种科层形态下的动员策略,尽管借助行政权威能够暂时性地动员 Y 村投入经营实践,但缺乏与地方性知识的有效联结,不仅难以促成高效的集体经营行动,更可能带来乡村自治弱化与基层政权认同危机的挑战。Y 村村委会副主任提到:“刚开始没几个人支持特色乡村建设,都认为是样子好但不实用,还把自己比作是住在花园里的‘乞丐’,但真正让他们吃上‘旅游饭’之后,基本上都高兴了。”(访谈记录,20230924)前期受目标考核驱动,基层政府迫切追求“火速出圈”,在缺乏科学规划的前提下盲目引入外来资本,导致斥巨资打造的农旅项目缺乏灵魂,也使村民在经营红利的分享中处于缺位状态。显然,只关注村庄经营项目的形式化要求而忽略其实质内容,只会使项目呈现悬浮于村庄之上的形式主义特征,制约 Y 村后续经营的可持续发展。

2. 效益驱动与农民参与认同。目标考核式的强制动员通常不能保证合作意愿的可持续,诱致型动员反而能以利益交换的方式达到预期目的<sup>[19]</sup>。鉴于前期科层动员模式存在较多缺陷,Y 村村社集体探索出一种能够有效吸纳村民参与的效益动员机制,将政策目标转化为村民共富行动,以开放共享、赋权合作的经营逻辑激活村民自主参与的内生动力。伴随 Y 村旅游热度的持续攀升,越来越多的家庭通过开办渔家乐、售卖特产等方式来适应村庄旅游发展进程。一位渔家乐饭店老板说道:“村里说搞旅游,我还有点不相信,后面发现来村里自驾游的人越来越多,所以我就开了这家餐厅,现在生意特别好。”(访谈记录,20230921)据统计,2023 年 Y 村集体经营收入为 350 万元,村民人均收入从十年前的不足 6 000 元增加到了 3.8 万元。显然,Y 村基于效益驱动的经营共生共富,是一种吸引村民自愿参与的有效动员策略。

结合 W 公司的经营实际来看,在运营模式上,W 公司优先为本村村民提供导游、保安、保洁等岗位,并将那些缺资源和技术的经营“贫困户”优先安排到景区内部摊位,帮助其获得致富门路。在利益分配上,W 公司只将经营收益的 35% 用于公司的正常运营,剩下的 65% 全都用于村民的股份分成,且无投资者也可享受一定的分红。可见,Y 村村社集体以契合地方公共性的行政介入和资本引入,营造出尊重村庄主体性、激发村民自主性的良好氛围,并通过村庄经营主体与经营渠道的合理匹配,促使村庄经营的经济效益能够外溢为增进村民福祉的社会效应。当然,村民自身也能在预判经营项目潜在增益性的基础上积极投身经营,促成行政引导的外源式项目进村与村庄主导的内生性经营实践深度耦合,真正实现基于有效动员的村民积极参与。

## 五、统合式经营:乡村振兴新内生发展的进阶机制

尽管 Y 村探索村庄经营的新内生性实践为乡村振兴的未来发展奠定了基本框架,但受制于乡村多元利益主体间的动态博弈以及乡土场域本身的不稳定性,因而亟需探索确保乡村新内生发展可持续的有效机制。“统合式经营”为确保我国乡村振兴新内生发展的稳定长效提供了新的思路方向,通过构建基于党政嵌入的政治统合机制、基于目标共识的价值统合机制、基于制度嵌套的规则统合机制、基于互惠共生的利益统合机制,旨在实现由经营发展引领、经营集体行动、经营行为调适以及经营动力强化等促成的乡村新内生发展的整体进阶。

### (一) 政治统合机制:基于党政嵌入的经营发展引领

1. 构建资源有效链接的党政嵌入性机制。资源是乡村振兴新内生发展的关键,村级党组织依托对“国家

社会”的双重嵌入优势,能够促成外部资源的输入与内生资源的激活。一方面,要借助村级党组织强大的组织力与号召力来有效链接外部资源。充分利用自身掌握的政策资源与社会资本,整合政企、高校等多领域党建资源,推动联盟成员的组织联建、产业联育、资源联享、品牌联创,形成跨区域的经营合作关系与超空间的行动参与网络,促成资源与需求在村庄层面的精准对接,实现 $1+1>2$ 的村庄经营合作效果,同时也为国家项目资源的持续输入奠定坚实基础。另一方面,要借助村级党组织强大的公信力与影响力来有效链接内生资源。不仅要加强村级党组织能力建设,更要建立党群情感联结机制,以党的领导在场迅速整合并合理分配村域资源。同时要构建“一核多元”的社会聚合网络,采用“党建+N”模式联合农户资源、规划集体资源,打破各类要素的时空梗阻,形成突破资源产出边界的村庄经营乘数效应。

2.构建主体有机整合的党政嵌入性机制。通过党政权威性优势的发挥,能够促进村域内外不同主体间的联动与协同。一是要将党政意识形态与组织体系全面渗入村庄经营实践,赋予部分经营主体以某种体制内身份,抑或直接将其吸纳进与体制衔接的整合性平台,不仅实现对分散化、边缘化村民的有机整合,更要突破村庄经营不同行业党组织之间的结构屏障,实现党政嵌入下的多主体合作联营。二是通过党政嵌入将乡村公共空间转变为话语表达与关系建构的功能性空间,为各主体参与村庄经营、推进农旅发展提供对话平台和交流阵地,促使经营各方力量充分表达利益诉求与价值主张。同时也要引导不同主体积极开展合作联营,为乡村振兴的新内生发展注入更多创新活力。三是要分类采用政治激励手段,吸纳具有本地户籍的致富能手、外出经商返乡人员以及生源地高校毕业生等人员入党,将原子化的乡村优质人才转化成具有集体认同感的村庄经营“政治主体”,并引导其自觉为乡村新内生发展建言献策,实现党政参与村庄经营的政治效能与合法性的再生产。

3.构建组织高效动员的党政嵌入性机制。国家与地方性知识间的矛盾张力,使得村级党政主体对村民的引导动员成为必须。一方面,作为制度化组织载体的建设者,要充分发挥村级党组织的权威动员。借助党组织自身的组织结构与运作机制,将领导权威嵌入村庄经营过程,以政治权威的压力输出来全面推进乡村振兴政策的落实,形成意识形态认同驱动下的村庄经营共识。紧扣权利、利益的情感说服行动也很有必要,因而要与本土干部、乡村精英以及村民保持密切共情互动,利用日常的情感联系来动员村庄内部力量的广泛参与。另一方面,作为激励性动员的行动者,要充分发挥村庄党员的示范动员。“小农不争先”的固守思维使大多数村民对村庄经营持观望态度,因而要以党员“亮身份”“践承诺”的示范行动扩大群众动员的社会基础,使生成的模仿、学习效应扩散到整个村庄,实现“由点及面”的村庄经营示范动员,让村民感受到党员带领村民创业致富、发展产业的热情与信心,进而强化村庄经营中的动员激励与凝聚稳定作用。

## (二)价值统合机制:基于目标共识的经营集体行动

1.健全情感联结再造的价值性统合机制。乡村是建立在自然情感基础上的地域性村落与伦理共同体的结合<sup>[20]</sup>,天然的情感要素不仅是达成村庄经营共识的关键变量,亦构成了经营集体行动的重要底色。乡土文化的聚合与公共空间的建构,为实现基于情感联结的村庄经营价值统合提供了有效载体。首先,作为村庄经营实践中的“铸魂”要素,乡土文化是乡村振兴新内生发展的源头活水,在延续乡村记忆、凝聚发展共识以及维持村庄秩序等方面发挥重要作用。因而要在挖掘、培育乡土文化资源的基础上实现生产创新与价值转化,将本土性特色文化全面渗入村庄经营全过程,夯实村民对参与乡村新内生发展实践的价值认同与自觉意识。其次,乡村公共空间能够以“身体在场”的互动唤醒村庄的集体记忆与情感共鸣,因而要结合村民日常生活与情感认同的需要来构建乡村公共空间,亦即以乡村实质性记忆载体的修复进行情感再整合,通过对各类价值符号的形象化塑造,强化村庄经营主体的认同感和凝聚力,进而奠定村庄经营集体行动的价值基础。

2.健全村民真实在场的价值性统合机制。村民的“真实在场”是实现乡村自我造血的重要前提,因而要构建村民本位的价值性统合机制,确保村民在经营实践中的“全过程”有效在场,以共建共治共享的沉浸感与获得感置换村民的价值认同。一是要在增权赋能中强化村民参与的能动性。聚焦“增权”行动,在政治上放权、在经济上松绑,引导村民在村庄经营中实施自我管理、自我服务,保障村民对村域事务的知情权、参与权与监督权。围绕“赋能”行动,全方位推动村庄高技能人才培养,在精准甄别村民个体条件的基础上采用差异

化赋能策略,积极探索“订单式”村民培养模式。二是要在责任内化中激发村民参与的自主性。内化于心的责任意识是一种内驱力量,是外显于行动主体自主性生成的内在支撑。不仅要借助物质资源与公共服务的供给催生村民回报集体的义务感与责任感,更要通过价值共享、利益联结来建构集体与个体间的互惠共生关系,促使内化的主体责任转化为自主参与经营的责任行动。

3.健全个体理性约束的价值性统合机制。“私”的观点在现代理性因子的作用下不断向乡村渗透,易生成偏离村庄经营价值的集体非理性后果。因此,可以通过“正式权力的非正式运作”来约束村民在乡村新内生发展实践中的无理趋利性行为,致力形成村民参与村庄经营以增进集体利益的价值认同。一方面,聚焦村庄经营生产逻辑的日常演绎,运用融入情感元素的柔性治理实现经营主体的内在价值动机转换,以“讲情理”的方式深入影响村民参与经营实践的行为。同时要积极拓展“刚柔并济”的应用场景,借助国家权力的有效在场规避滥用情感“和稀泥”的消极动员行为;另一方面,要充分挖掘并发挥地方权威人物在村庄经营网络中的影响力,其所具备的强大社会关系能够在约束村民个体理性的基础上动员团结更多主体参与村庄新内生实践,可以先利用“村里人”的身份来说服村域关键精英群体,然后再广泛吸纳一般性村庄行动者的参与,由此建立彼此认同、相对稳定的价值共同体。

### (三)规则统合机制:基于制度嵌套的经营行为调适

1.强化现代规则与传统规则间兼容机制。国家嵌入的现代规则是调适村庄经营行为的重要机制,但若在缺乏乡土根基的前提下直接向村庄推行涉及村民利益的制度安排,就可能造成现代规则与传统规则间的对抗。诚然,只见国家不见社会,抑或单纯倚仗社会内生性而忽视国家的规则应用模式,都会因某种解释限度而无法实现村庄社会的有效经营。因此,一方面,要积极促进现代规则与传统规则在村庄经营场域的有效衔接和良性互动,通过规则伦理化、规则道德化、规则地域化等方式,将现代规则嵌入到传统乡规民约中,在传统非正式规则的柔性作用下强化现代规则的指导、约束效能。另一方面,要尽可能地规避现代规则与传统规则间的“零和博弈”关系,现代规则的执行应以“合礼化”吸收并融合乡规民约为前提,反之,传统规则的运用应以更具强制力、普遍性的正式制度作为解释基础与权威力量。二者间的有效兼容与深度融合,既为规范乡村新内生发展提供共识制度遵循,又为调适村庄经营行为和稳定村庄秩序提供基本制度框架。

2.强化市场规则与乡土规则间适配机制。乡村振兴的新内生发展必然是村域内外力量相互交织、共同作用的结果,但外部资本力量通常以效率至上的市场规则推进村庄经营管理,这就与村民维持“低成本高福利”生产生活的认知有较大差距。因而如何将市场规则体系有效嵌入乡土熟人社会的规则秩序,并实现二者间的适配与融合,就成为推动乡村新内生发展可持续的关键。一方面,要节制下乡资本的过度功利性与趋利性,在遵循公司化经营模式基础上兼顾公共性与公益性,尤其是要注重村庄经营的平衡性、包容性,最大程度地吸纳村域农民参与现代农业生产经营活动,帮助其主动适应市场运行规则。另一方面,要选择生于斯长于斯且深谙乡土规则的草根精英对市场规则进行共识性动员,在合适时机制造能够与乡土规则有效衔接的“焦点”事件,使乡土规则的持守者亲身体会、感知市场管理规则带来的制度红利,从而消除对市场规则运用的质疑和抵制,并在此基础上培育一种与市场体系相容、适应市场运行规则的“社会规范”。

3.强化经营与经济、自治制度嵌合机制。在乡村振兴的政策语境中,村庄经营是一种发展型治理模式,是在发展导向的理念指导下以经营逻辑推动村庄经济增长与村民自治秩序的治理行为。而如何实现农村经营制度与集体经济制度、村民自治制度的互动嵌合,就成为实现村庄经营行为调适的关键。一是要强化农村经营制度与集体经济制度的嵌合。完善农村基本经营制度是规范村域生产经营行为的基本要求,也是推进乡村新内生发展的现实需要。而村集体经济组织通常又能够以市场化手段聚合内外资源、实现经济增长,因而通过集体经济制度与经营制度的嵌合,就能够催生一种面向村民增收致富的经营性行为。二是要强化农村经营制度与村民自治制度的嵌合。现实中的村民普遍缺乏参与村庄治理的制度压力,也难以形成集体行动的内驱动力。因而通过村庄经营生成的社会效益来激发村民主动参与,并采用民主协商、民主决策等方式自主解决经营中的具体问题。可见,通过村民自治制度与经营制度的嵌合,能够催生一种面向村民自主治理的经营性行为。



#### (四)利益统合机制:基于互惠共生的经营动力强化

1.优化股份合作基础上的利益分配机制。合理的利益分配是有效凝聚各方达成经营合作、共创经济收益的纽带,也是减少村庄内部矛盾外向性转化、防范各类恶性事件于未然的关键要素。因此,一是要以利益联结来共享经营增值收益。秉持“利益共享道义互惠”的分配理念,将村域各类行动者纳入经营合作统合体中,通过“股份合作”“订单合同”“流转聘用”等利益联结模式,充分实现乡村内外经营主体间的利益共享。探索“产业经营联盟”“保底收益按股分红”等深度互惠机制,确保村庄经营“弱势群体”能够持续获得生产收益分红的权利、享受更多新内生发展红利。二是要以产权明晰来稳定互惠共生关系。深化乡村集体产权制度改革,采用“量化到人、固化到物”的股权管理模式对村域集体资产进行折股量化,尤其是要构建科学合理的资源要素评价标准,不仅为资产折价量化和经营主体股份权能分配提供参考依据,更为客观界定村庄经营合作主体内部的经济利益关系提供判断标准,进一步保障互惠共生关系的长期可持续。

2.优化政策规制基础上的利益保障机制。鉴于村庄经营主体资源禀赋与发展能力的差异,亟需以政策规制来保障各方合理的利益诉求。一是要完善社员登记备案与股权管理制度。加强对村域资产股份的登记、流转交易以及变更管理,结合发展阶段、发展贡献以及风险等级等因素的变化,动态调整村庄经营合作中的成员股权关系,并对资产、股权等关乎成员权益的要素进行严格台账管理。二是要优化乡村产权市场和财政扶持政策。不仅要主动为入股村庄经营权的合法农业生产设施办理产权证明,以保护经营者的经营自主权和财产权,更要积极向上争取项目资源来提升经营主体的资金实力,通过投资补助、财政贴息、以奖代补等方式支持下乡资本参与村庄经营合作。三是要建立合约风险管控与违约惩罚机制。一方面,可以由各方经营主体基于合作博弈来实现风险收益的均等共担;另一方面,也要探索建立村庄经营合作违约风险保证金、违约黑名单等制度,成立村庄经营利益纠纷仲裁机构,形成对合作各方违约行为的全面约束。

3.优化矫正正义基础上的利益调节机制。村庄经营利益分配不均与既得利益分化,严重掣肘了乡村新内生发展的可持续。为此,应按照“限制大户,照顾小户”的原则,调节和矫正不同主体间的利益关系。第一,充分发挥村社集体在降低交易成本、扩大业务范围等方面的作用,鼓励将政策奖励资金、产业发展资金等股权量化到农户,提高农户在产业经营合作中的股份占比,特别是要让经营弱势群体尽可能地分享村庄全产业链的增值收益。第二,在设置经营股权结构时,要综合考虑本地村民、入驻商家以及下乡企业等不同主体的收益分配,创设由基本股、混合股、限制股等构成的股权交叉结构,有效控制利益分配格局的极化,特别是要对生产周期长、见效慢的资本项目给予适当倾斜。第三,要完善利益共享与补偿机制来保障村庄经营产出的结果正义,对村庄发展资源、功能空间进行科学规划与布局,引导差异化业态分布、避免同质化恶性竞争,给予让渡空间处置权的原住村民以公平合理的利益补偿,进而强化乡村新内生发展的地方认同与情感支持。

#### 参考文献

- [1] 杨丽.农村内源式与外源式发展的路径比较与评价——以山东三个城市为例[J].上海经济研究,2009(07):25-33.
- [2] 彭小兵,彭洋.“参与-反馈-响应”行动逻辑下乡村振兴内生动力发展路径研究——以陕西省礼泉县袁家村为例[J].农林经济管理学报,2021(03):420-428.
- [3] 刘先春,孙志程.赋能与重塑:数字空间助力乡村振兴的创新机制[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2023,23(03):1-10.
- [4] 范飞,谢治菊.超越“地域性”:数字技术驱动乡村脱域治理——基于“陇南乡村大数据系统”的实证考察[J].中国农村经济,2024(01):41-61.
- [5] 霍军亮.乡村振兴战略下重塑农民主体性的多重逻辑——以山东省L村的实践为例[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2022,22(03):1-10.
- [6] 向玉琼,孟业丰.融合国家设计与村民主体性:乡村治理有效的路径[J].天津行政学院学报,2022(04):57-66.
- [7] 陆益龙,董惊乔.乡村振兴的现实考量与理性思考[J].学术研究,2022(08):45-51.
- [8] 章志敏,张文明.农村内生发展研究的理论转向、命题与挑战[J].江汉学术,2021(02):5-15.

- [9] 张文明,章志敏.资源·参与·认同:乡村振兴的内生发展逻辑与路径选择[J].社会科学,2018(11):75-85.
- [10] D'ARCY E,GUISSANI B.Local Economic Development:Changing the Parameters? [J].Entrepreneurship and Regional Development,1996(08):159-178.
- [11] 马海龙,杨玫玫.新内生发展理论视阈下乡村特色产业发展的动力整合——以东北地区J村木耳产业为例[J].原生态民族文化学刊,2023(04):64-77.
- [12] 吴越菲.从部门生产到区域繁荣:面向农村新内生发展的政策转型及其反思[J].贵州社会科学,2022(05):158-168.
- [13] 何艳玲,王铮.综合治理:党建引领社会治理及其对网络治理的再定义[J].管理世界,2022(05):115-131.
- [14] KOOIMAN J.Governing as Governance[M].London:Sage,2003:97.
- [15] 詹姆斯·C.斯科特.国家的视角:那些试图改善人类状况的项目是如何失败的[M].王晓毅,译.北京:社会科学文献出版社,2004:267.
- [16] 毛一敬,刘建平.乡村振兴实现阶段的村庄主体性[J].华南农业大学学报(社会科学版),2021(06):131-140.
- [17] 李祖佩.“新代理人”:项目进村中的村治主体研究[J].社会,2016(03):167-191.
- [18] 张森,叶敬忠.“项目跑步机”上的村庄发展:自主性与可持续性探析[J].中国农业大学学报(社会科学版),2023(02):86-100.
- [19] 姚靖,唐皇凤.新冠肺炎疫情防控中的政治动员:实践策略与成功经验[J].湖北社会科学,2021(03):38-48.
- [20] 杨慧,吕哲臻.个体化视域下乡村社会情感共同体重塑[J].中国特色社会主义研究,2022(02):89-98.

## Integrated Operation Practice Turning and Advanced Mechanism of New Endogenous Development of Rural Revitalization

HU Wen<sup>1</sup>, ZHOU Yicheng<sup>2\*</sup>

(1.School of Politics and Public Administration, Soochow University;

2.Soochow University Soochow Think Tank, Jiangsu, Suzhou 215000, China)

**Abstract:** The in-depth promotion of rural revitalization strategy has put forward new requirements for rural development, and the long-standing “external-endogenous” tension has hampered the high-quality development of rural areas, making the new endogenous development model an important action choice for rural revitalization at this stage. Through the long-term follow-up investigation of Y Village in Central Jiangsu, it is found that village development under the background of rural revitalization is more and more operation-oriented. The traditional village management mode is prone to produce village order difficulties such as misalignment of goals, political performance bubbles, spatial suspension and formalism. Thus, the new endogenous development of village management subjects, resource structure, development model and mobilization strategy will be stimulated. With the help of the dialogue new endogenous development theory and integrated governance theory, the “integrated management” framework based on “politics, value, rules and interests” is constructed, and the management momentum is proposed to be guided by the management development of political integration, the management collective action of value integration, the adjustment of management behavior of rules integration, and the strengthening of the management momentum of interests integration, so as to realize the restructuring of the mechanism of rural new endogenous development. We will further boost rural revitalization, improve the quality and efficiency of rural areas.

**Keywords:** Village operation; New endogenous development; Rural revitalization; Integrated operation; Village commune collective

(责任编辑:马欣荣)