

## 【农村社会发展】

# 组织再造：乡村产业发展共同体构建的逻辑与机制

李博<sup>1</sup> 贺子娟<sup>1</sup> 李卓<sup>2</sup>

(1.西安建筑科技大学 公共管理学院/西北乡村振兴研究中心,西安 710055;

2.西北农林科技大学 人文社会发展学院,杨凌 712100)

**摘要:**产业振兴是乡村振兴的基础。从共同体理论出发,以薯香小镇产业发展的组织形态为研究对象,通过个案研究刻画了乡村产业发展共同体的运行逻辑,探索以村庄联建、乡镇统筹、企业融入为特征的乡村产业发展组织再造逻辑与机制。研究发现,国家政策引导、乡村产业发展转型和共同利益需求共同促使乡村产业发展共同体的形成。乡村产业发展共同体对于乡村振兴的贡献主要体现在乡村产业发展单元的扩大,现代化企业管理制度的有效嵌入和资金、技术、人才等要素的有效配置。在乡村振兴阶段,乡村产业发展共同体的繁荣不但需要乡土人才的培育与回引,还需要以市场为导向,持续拓展产业发展的空间。在目前乡村产业发展共同体的培育过程中,不同主体特征和行动逻辑差异所形成的合作困境,以及人才、技术、资金缺失所形成的要素困境仍然是限制共同体发展的主要障碍。鉴于此,需要国家在产业发展的支持政策上考虑到乡村产业发展共同体中不同主体的特性和功能,进而为乡村产业振兴提供重要的组织保障。

**关键词:**乡村振兴;产业振兴;产业发展共同体;组织再造

**中图分类号:**C912.82 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-7465(2024)06-0097-12

## 一、问题提出与文献回顾

推进乡村产业振兴是实施乡村振兴战略的首要任务,也是加快构建新发展格局、促进农民农村共同富裕的重要途径<sup>[1]</sup>。2023年《中共中央国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》专门就实现乡村产业高质量发展作了部署,提出“要完善县乡村产业空间布局,提升县城产业承载和配套服务功能,增强重点镇集聚功能”,这从组织机制层面对乡村产业发展的转型指明了方向。与此同时,2024年中央一号文件也对提升乡村产业发展水平作了详细部署,尤其是提出了“培育农业产业化联合体”。笔者团队在全国不同地区的调研发现,乡村产业普遍存在发展规模小、组织机制不健全等一系列难题。从国家对于“三农”发展的支持政策来看,产业发展一直属于重点支持的领域。但是村级组织由于受各种因素的限制很难实现产业的做大做强,这势必要求通过组织机制的创新即产业发展组织结构的调整来实现产业发展功能的提升。因此,在推动乡村产业振兴的过程中,如何通过组织机制的创新来实现小村庄与大产业的有效对接,已经成为一项迫切需要解决的现实问题。从乡村产业

收稿日期:2024-05-23

**基金项目:**国家社会科学基金青年项目“新发展阶段乡村振兴重点帮扶县人才精准回引机制研究”(22CSH080);陕西省哲学社会科学研究专项智库项目“‘千万工程’引领陕西农业农村高质量发展的实施路径研究”(2024ZD466)

**作者简介:**李博,男,西安建筑科技大学公共管理学院副教授;贺子娟,女,西安建筑科技大学公共管理学院硕士生;李卓,男,西北农林科技大学人文社会发展学院副教授。

振兴的现实逻辑来看,以行政村为单元的传统产业发展组织形态与当前国家对于乡村产业发展的高要求仍然存在一定的差距。乡村产业振兴需要从产业发展的组织机制层面进行有效的改革来适应乡村振兴的基本要求。目前,学界关于乡村产业振兴的研究主要围绕乡村产业振兴的参与主体、组织形态、组织机制三个方面展开。

一是乡村产业振兴的参与主体。在乡村产业选择与发展进程中,党委政府经常扮演产业引导者、推动者等角色,而产业主体通常是产业选择与发展的策应者和执行者,二者角色的协同是有效推进乡村产业选择 and 发展的关键<sup>[2]</sup>。随着乡村产业的发展,基层政府会围绕行政任务目标积极介入乡村产业项目,进而成为乡村产业经营的核心行动主体<sup>[3]</sup>。村社集体作为乡村产业发展的重要主体,在乡村精英的带头示范下,通过制度嵌套、资源统筹和创新网络的作用,不断提升其组织统合能力、资源整合能力和主体创新能力,实现产业聚集和关系聚合的双重经济与社会效益<sup>[4]</sup>。新农人在推进产业聚集中也发挥着重要作用,一方面他们能够利用城市社会资本加快要素聚集,形成规模效应,另一方面通过激活乡村内生社会资本,促进镇村联动发展<sup>[5]</sup>。此外,发展产业需要资本支持与市场运作,而资本下乡借助土地流转,能够转变传统农业粗放式经营模式,推动农业生产要素优化配置,解决农业小生产与大市场不协调的矛盾<sup>[6]</sup>。在城乡社会发展深刻转型的背景下,政府、企业和村庄的资源互补与依赖并不足以构成乡村产业发展的全部条件,乡村产业开发极其依赖政企合作,其中政企负责人之间的非正式关系为政企合作开发乡村产业提供了社会基础<sup>[7]</sup>。

二是乡村产业振兴的组织形态。近年来,基层党组织在推动乡村产业发展方面发挥着越来越重要的作用。村企联建成立的联合党支部负责村庄和企业内的共同事务,能够充分发挥企业在盘活村庄资源、带动产业发展、乡村建设等方面的优势。基于此,乡村产业发展逐步形成以联合党支部为龙头、以企业为主轴、辐射带动周边乡村全面发展的乡村振兴模式<sup>[8]</sup>。合作社是在家庭分散经营的基础上,探索经济组织统一经营的市场优势,紧密了乡村精英、农民、村集体之间的现实联系<sup>[9]</sup>。相较于单个农户,合作社的要素存量相对丰富,要素结构相对完善,合作联社作为合作社发展到一定阶段的产物,通过再合作形塑异质化的组织能力,整合多元要素实现乡村产业振兴;通过合理化的利益分配机制,为农户生产和销售进行服务及兜底,促进乡村共同富裕的实现<sup>[10]</sup>。通过“国企联村”行动,乡村产业发展形成“党委领办、政府负责、公司运营、村社集体与村民协助推进”的协同治理组织结构和权责配置,为多元主体参与乡村产业治理提供规则与秩序<sup>[11]</sup>。

三是乡村产业振兴的组织机制。当组织具备较强的领导力和权威性、较规范的制度和机制、丰富多样的资源和较高的主体间信任度时,多元主体有效协作形成的网络治理可促进实现乡村产业振兴<sup>[12]</sup>。促进落后乡村逆转发展是实现共同富裕的重要一环,而政府、市场和乡村社会多方主体价值共创是实现这一逆转的关键机制。政府部门通过提高公共政策决策水平、优化政策供给和调适、不断提升服务质量来推动乡村治理。市场优化基础调节作用为涉农项目提供助力。多样化的社会动员机制弥补了市场和小农户衔接不顺畅的环节<sup>[13]</sup>。此外,乡村产业转型升级中县域政府的作为对于推动城乡协调发展具有重要意义。县域政府推动乡村产业转型升级的关键点是,需要通过党政统合、项目统合、主体统合的方式逐步构造“政府-市场-社会”多元主体利益互嵌格局,进而实现县域统合治理模式下的乡村产业转型升级<sup>[14]</sup>。在乡村产业发展过程中应当以农业供给侧结构性改革为主线,通过因地制宜选择主要产业,推进信息化带动农业产业化,以大数据为支撑发展乡村电子商务,推动实现乡村产业振兴<sup>[15]</sup>。

如上所述,以往文献对乡村产业振兴的组织形态和组织机制进行了初步研究,但是缺乏

纵向层面的考察,即通过对不同阶段产业发展组织机制及其变迁的考察来分析产业发展组织再造的过程。同时,乡村产业振兴涉及村民、村集体经济组织、基层政府以及企业等多元主体,在此背景下,如何通过多元主体的有效联结和组织机制的创新来实现乡村产业振兴成为当前需要关注的重点。鉴于此,笔者以关中西部薯香小镇产业发展中的组织转型为研究对象,重点考察乡镇政府、村级组织、企业三个主体之间如何通过有效的组织再造来实现乡村产业发展的转型。在此基础上,以薯香小镇为例,结合田野调查资料提出了“乡村产业发展共同体”这一学术命题和分析框架,通过乡村产业发展共同体的运行机制来探析组织再造的过程。

## 二、乡村产业发展共同体:理论基础与分析框架

“共同体理论”最早由德国社会学家滕尼斯提出,共同体表示由“本质意志”所导致的,建立在自然情感一致的基础上的、联系紧密的、排他的社会联系或共同生活方式<sup>[16]</sup>。“共同体”这一概念已运用到多个领域,如人类命运共同体、社会共同体、治理共同体、家庭共同体等。共同体是具有一定联系的人类群体和谐共处、利益共享、责任共担的一种生活形态,发挥着安全保护、秩序建构、利益协调的作用<sup>[17]</sup>,是具有共同利益诉求和伦理取向的群体<sup>[18]</sup>,是指个体、组织等基于相似的价值认同、目标追求等,自觉形成的相互关联、相互促进的群体<sup>[19]</sup>。共同体中的人们往往具有相同的利益需求<sup>[20]</sup>,有着共同的目标。作为一个集体,共同体为了实现共同价值而联合行动<sup>[21]</sup>,在相互联系与责任分工的基础上才得以稳定与持续发展<sup>[22]</sup>。基于此,学者们探索了社会治理共同体、乡村共同体、学习共同体等多种共同体的实践路径,为本文的研究奠定了丰富的理论基础。

本研究尝试将共同体理论嵌入乡村产业发展过程,结合产业发展中多方参与主体之间的互动关系,提出乡村产业发展共同体,探讨参与产业发展与转型的不同主体在共同体中发挥的作用以及共同体行为对实现产业振兴组织再造的内涵机理,在此基础上构建以镇村企联合的形式实现乡村产业振兴组织再造的分析框架(图1)。镇政府通过统筹多个村庄的资源,在全镇各个村庄的产业选择、经营方式、收入分配等方面直接参与领导,通过强化镇域统筹功能,引导农民和村集体经济组织之间的利益进行重组与整合;村庄主要负责产业发展前期的种植与生产;企业负责产业发展后期的销售售后和市场开拓。多元主体之间通过有效互动达成合作共识,形成乡村产业发展共同体,即镇级、村级组织、企业基于发展壮大特色产业促增收的共同目标形成的相互作用、联合发展的组织形态。由此可见,乡村产业发展共同体首先是嵌于村庄的经济共同体。当然,其合作行为产生的动力除了理性、利益,还有伦理、责任等<sup>[23]</sup>。因此,乡村产业发展共同体具有以下特征:一是乡村产业发展并非村庄单个主体主导,而由村庄、乡镇、企业共同主导,互相牵制,任何一个主体功能的发挥失常都会造成产业发展的失败,即超越了传统以村级为单位的产业发展组织单元;二是农民与村集体经济组织之间的利益重组主要表现在农民和村庄之间的利益关系转变为农民分别与村庄、企业、乡镇所构建的新型利益关系,其中主要体现在农民的生产受益、市场认可、职业化程度将随着共同体的形成发生较大的改变;三是共同体是乡村产业发展到一定阶段后在组织层面所作出的调适,是产业由弱到强、由小到大转型过程中所经历的必然阶段,适合产业发展较好、具有一定规模和现代化功能的乡村场域。

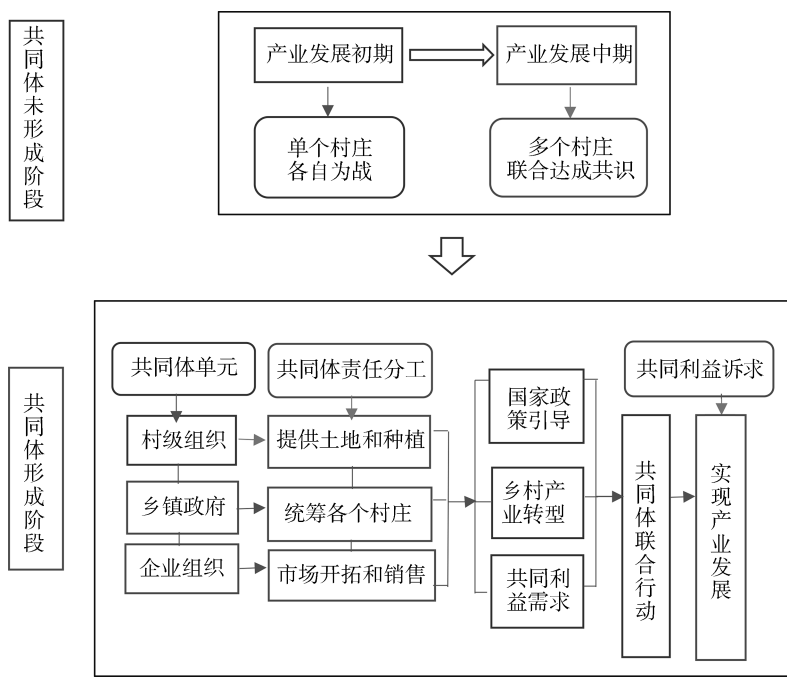


图 1 乡村产业发展共同体分析框架

三、乡村产业发展的组织再造逻辑

陕西省宝鸡市凤翔区“薯香小镇”G 镇辖 10 个行政村,125 个村民小组,3.4 万人。G 镇的总耕地面积 4.8 万亩,土层深厚,土壤呈粉质状、养分充足、通气性强,且有近 200 米厚的优质黄土层,非常适宜种植红薯。G 镇是远近闻名的红薯之乡,种植红薯历史已有 120 年之久,种植面积达到 2 万亩,带动当地走上了红薯产业化发展的强镇之路。下文主要对 G 镇红薯产业发展组织再造的过程进行呈现。

(一) 产业发展初期:以单个村庄为单位各自为战

G 镇的红薯产业发展虽具有一定的历史,但产业发展初期都是以单个村庄为单位,且全镇也只有几个行政村发展此项产业。“当时处于起步发展阶段,一个村庄只有 20 多户种植红薯,虽然没有一定的规模,但村委会会聘请县里的农业专家给农户提供相应的技术指导。经过一段时间的发展,村里形成了一些种植大户,这些大户不仅自己种植红薯,每年还会集中收储散户种植的红薯。”(G 镇副镇长 XLM)在以单个村庄为单位的产业发展过程中,小农户发挥着主导作用,村庄只是为了配合国家对农业的支撑,尽力做好政策宣传工作。在产业刚刚起步的 2000 年左右,G 镇的薯农还比较少。等到红薯丰收的时候,村委会一般以村庄为单位去对接市场,从而为薯农销售红薯提供相应的便利。这种以村庄为组织单位小打小闹的产业发展模式,虽然具有一定的稳定性,但是始终处于一种小规模状态,发展仍然受限,而且很难保证种植的红薯都能够卖出去。“那个时候种红薯,我们最怕每年挖红薯的时候没有人来收购。我们不怕种,就是害怕种出来卖不掉。虽然村干部会为我们去联络客商,但是我们的产量低,很多客商不愿意来,来的一些也不愿意出价。我们很多时候都是低价销售,辛辛苦苦一整年,也挣不了几个钱。”(G 镇 W 村薯农 WHQ)

在产业发展初期,这种产业发展的组织形态是以小农为依托的单个村庄为主,缺乏外来力量的有效嵌入,红薯的种植、销售和其他相关事务都以村庄为组织来进行。村委会虽然介



入村庄产业的发展,但是主要承担联络的角色,主要是与农户、客商形成有效的对接。在此阶段,村庄产业的发展规模较小,只有几个村庄在发展红薯产业,所以产业在资金投入、人才支撑、市场开拓方面的要求较低。“我们村和附近的J村是当时全镇率先发展红薯产业的村庄,当时都是村庄一家一户来搞,没有太多的其他支持,对于产业发展要求也较低,都是以村为单位来自己摸索。”(G镇W村党支部书记XLY)

## (二)产业发展中期:多个村庄联合,达成共识

在产业发展中期,即产业由小变大的过程中,组织单元也在随之发生改变。尤其是在产业壮大的过程中,缺资金、缺技术、缺人才一直是限制产业壮大的难题。在巩固拓展脱贫攻坚同乡村振兴有效衔接时期,国家自上而下的衔接资金仅投向重点帮扶村即脱贫攻坚时期的贫困村,G镇的10个村庄中只有W村可以享受到资金帮扶,而其他几个非重点帮扶村的产业该如何发展成了G镇的最大难题。为此,2020年,G镇党委、镇政府提出“以重点帮扶村带动非重点帮扶村发展”的新思路,通过健全多元参与主体之间的利益联结机制,强化镇级统筹作用,开始尝试将村情相近、资源相连、产业相同的村庄联合起来,推动资源整合、设施共建,探索出强强联合、以强带弱的村级产业发展新模式。这在一定程度上解决了非重点帮扶村发展资金难的问题,实现了10个村庄的抱团发展、利益联结与合作共赢。村庄联合抱团发展不仅节约了基础设施建设成本,还通过集约经营提升了各村资源的利用率<sup>[24]</sup>。G镇通过创新产业发展模式,即以重点帮扶村W村党支部为引领,争取帮扶资金253万元,为其他9个非重点帮扶村产业发展注入启动资金,共同打造“千亩红薯示范基地”。其中,乡镇政府起着主导作用。“政策不支持非重点帮扶村,只有一个重点帮扶村获得支持,那咋发展,所以也是发展的需要推动了统筹问题。乡镇党委能调配比村级更大的支配力度,可以成就这个产业,由镇级顶层设计,村级具体来做这个事,更有利于推行。”(凤翔区副区长FQZ)

关于W村帮扶资金的分配,由于红薯种植对机械化程度要求较高,镇政府从中提取了60万元为各个村庄配备了拖拉机、插秧机等农用机械设备,其余资金由镇级统一账户管理。对于有发展红薯意愿的村庄,按照每亩地1000元的标准借资给村集体股份经济合作社,作为村集体经济发展的启动资金,到年末村集体股份经济合作社获得收益后,村委会再将所借资金返还到镇级统一账户中,并递交当年所借资金发展产业的账务清单明细,包括红薯的种植面积、各项投资成本、获得的销售利润等有关信息的公开和上报,村集体股份经济合作社负责人需要在账务清单上签名盖章。这种多个村庄联建的方式有效地解决了镇域范围内产业发展的资金难题。在此过程中村与村之间实现了组织单元的重组,这种重组是通过相应的监督机制与信任机制建立起来的。产业发展的组织单元打破了单个行政村的壁垒,即通过村庄之间的联合发展来实现资金、资源、人才等在村庄与村庄之间的有效流动,这也为后期产业发展的共同体构建形成了一定的组织基础。

## (三)产业振兴阶段:行动协同,形成发展共同体

G镇党委、镇政府在充分考察当地实际情况的基础上,结合红薯特色农业产业发展实际,提出了“打造特色农业小镇,建设活力富裕G镇”的奋斗目标,制定出台了《关于大力推进红薯产业提质增效五年发展规划的实施意见(2020—2024)》,实施了“推介补贴、示范奖励、规模补助”等资金支持,借助了G镇W村的帮扶政策红利,从而大力发展村集体经济千亩红薯发展基地,实现了产业发展的转型与新的突破。在技术支撑方面,G镇邀请宝鸡农科院专家到村到户对红薯产业的发展予以帮助与指导,获取了强有力的科技支撑,提高了机械化程度,为红薯种植提供了标准化的高效保障。

在乡村产业发展共同体的构建过程中,G镇党委、镇政府统筹10个村的村集体股份经济

合作社,抱团成立了陕西西部薯乡产业发展有限公司(以下简称“西部薯乡公司”),由镇农业综合办公室主任担任总经理。10个村的村集体股份经济合作社作为公司股东享受利润分红,提供土地与红薯的农户也同样享受利润分红。考虑到公司化运营有利于整合销售资源以及与市场的有效对接,G镇政府以市场为导向,牵头引进龙头企业陕西大秦农夫农业科技发展有限公司(以下简称“大秦农夫公司”),为镇域特色产业的发展注入资本力量。在此基础上,西部薯乡公司和大秦农夫公司还联合成立了一家集G镇红薯品牌运营、管理与销售于一体的新型乡村三农服务公司,即陕西西部薯乡大秦农夫销售有限公司(以下简称“西部薯乡销售公司”),对镇域范围内各村的红薯实行统一育苗、统一种植和田间管理、统一宣传、统一价格、统一包装、统一售后。西部薯乡公司通过与村集体组织签订合作协议,整合全镇村级范围内的红薯资源,将全镇红薯统一收购到大秦农夫公司,由大秦农夫公司进行品牌宣传、加工、营销与售后服务。大秦农夫公司根据市场情况自主经营,并接受西部薯乡公司的监督。在此合作过程中,西部薯乡公司主要发挥的功能是将各个村的村集体股份经济合作社与大秦农夫公司进行有效对接。从基层政府的公共性使命和服务性职能来说,企业、农户的利益与基层政府的公共目标具有一致性<sup>[25]</sup>。谈到引进企业的实际职能:“这个职能是镇级合作联社的职能,主要还是整合10个村的村集体股份经济合作社,统一收购产品,合作模式就是由西部薯乡公司跟大秦农夫公司合营。”(G镇副镇长 XLM)

西部薯乡公司与各个村的村集体股份经济合作社及红薯种植大户进行对接,将全镇村域范围内的红薯进行整合,交付给大秦农夫公司,大秦农夫公司以不低于市场价的价格对红薯进行统一收购、统一包装、统一销售,逐步使得产业发展从过去的农户零星种植走向集约化种植,从过去农户自行销售变为集体集约销售。另外,为了解决鲜薯的仓储问题,在G镇政府的支持下,大秦农夫公司引入1593(中国甘薯产业龙头企业)最先进的储藏技术——高温愈糖化储存仓,并引进清洗、烘干、分拣、包装流水线设备,不仅能保障鲜薯耐储存,还能延长红薯的销售期。由于大秦农夫公司引进的新技术解决了村庄面临的产业销售难题与红薯储藏的技术难题,强化了各个村的村集体股份经济合作社以及农户与市场之间的产供销对接机制,小村庄与大市场之间实现了有效对接。“我们和他合作的原因就是他提供技术提供人员,我们负责给他把地拿到手。”(G镇W村党支部书记 XLY)

在收益分配方面,G镇聘请了专业财务管理团队进行账务管理,西部薯乡销售公司对统购统销的红薯进行逐一核对、清算之后,按照大秦农夫公司占70%、西部薯乡公司占30%的比例进行利润分红。西部薯乡公司就所获得的30%利润进行再分配:其中的20%留作公司发展资金,剩余的80%返还给各个村的村集体股份经济合作社。而各村将所获收益进行再分配:20%用作村集体经济产业的发展资金,10%用于村级基础设施的建设与提升,10%用于村干部奖励,10%用于困难群众救助以及对评选出来的好公公、好婆婆、好儿媳等村民进行奖励,其余50%用于向村集体股份经济合作社流转土地和交售红薯的群众按照各自占25%的比例进行分红,由此构建起企业、村集体股份经济合作社以及农户的收益分配体系。在产业发展过程中,村庄通过联合成立公司的方式改变了产业发展的组织形态,即从原来的村集体股份经济合作社转变为公司的形态。

#### 四、乡村产业发展共同体形成的机制分析

通过分析发现,国家政策的引导、产业发展的转型和共同利益的需求共同促使了乡村产业发展共同体的形成。为了能够直观地体现乡村产业发展共同体的形成机制,图2将展示乡

村产业发展共同体的形成过程。

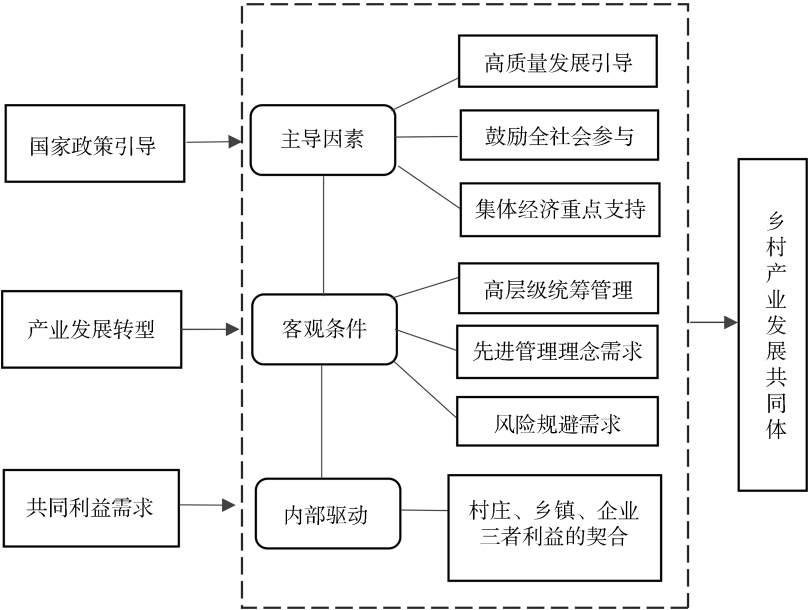


图2 乡村产业发展共同体的作用机制图示

(一) 国家政策引导：乡村产业发展共同体形成的主导力量

乡村产业发展共同体的形成是国家政策引导的结果,主要体现在国家对乡村产业振兴的支持政策上。2018年《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》为乡村产业发展和乡村振兴提供了重要的政策引导。除此,近年来发布的中央一号文件都将乡村产业发展作为重中之重进行部署。在镇村层面,产业发展已经成为乡村振兴的核心任务。这在一定程度上为乡村产业发展共同体的形成奠定了相应的基础。而从目前乡村产业发展的组织形态来看,主要是以单个行政村为单元进行项目、资金与技术的分配和统筹,这一模式很难使村庄突破边界去实现资源共享和优势互补。以单个行政村为单位的发展模式与国家对于产业规模化、集约化、现代化的要求也存在一定的张力,不利于村庄产业与大市场进行有效对接。要实现产业兴旺就需要对产业发展的组织形态进行调整,通过多个村庄之间的抱团发展及引进企业,形成新的产业发展的利益共同体,使得各村集体相互之间形成利益一致的联盟性组织关系,进而动员汇聚各个村庄资源,实现村域、乡镇联营管理,促进集体经济抱团发展和联动式发展<sup>[26]</sup>。同时,国家对于乡村产业发展的高标准和 high 要求,势必促使乡村在产业发展的组织形态层面做出调整。产业发展共同体的形成是随着国家对于乡村产业发展的政策调整而随之改变的,这也是镇村层面实现国家政策引导与地方发展实现同频共振的重要举措。另外,为了响应国家号召,企业积极通过各种途径参与乡村振兴。支持企业和社会力量参与乡村振兴目前已经成为借助外来力量实现农业农村高质量发展的重要举措。

具体来看,在乡村产业发展的过程中,国家政策引导对于形成乡村产业发展共同体发挥的功能主要体现在以下方面:一是国家政策对于农业农村高质量发展的要求,势必要通过组织结构的调整来提升产业发展的质量。国家对于产业发展的规模化、高效化、科技化需要在产业发展的组织单元、利益联结机制层面作出调整,这为催生出新的产业发展共同体提供了可能。在凤翔区,G镇的红薯产业是区里重点打造的农村产业。G镇为了促进红薯产业的发展,组织村庄进行抱团发展,扩大产业发展的规模,同时,乡镇一级政府也通过统筹协调直接参与村庄产业发展。二是国家对于全社会力量参与乡村振兴的积极鼓励。企业等社会主体



的参与为乡村产业发展提供了新的合作主体,为村庄产业发展提供了新的经营理念和经营方式,从而推动了不同主体之间的有效合作。为了鼓励企业的参与,G镇曾经多次与大秦农夫公司进行协商,如镇政府主要领导率领代表团到大秦农夫公司进行洽谈合作,想方设法地引进该公司到G镇进行发展。三是国家对于村集体经济发展的重点支持。目前村集体经济发展已经成为在乡村振兴阶段国家所支持的重点,尤其是对重点帮扶村庄集体经济发展的重点支持,所造成的两极分化已经成为一种常态。为了破除这种政策造成的发展差距,重点帮扶村与非重点帮扶村的联合为实现资源共享提供了可能。在凤翔区,全区制定的《关于促进村集体经济高质量发展的实施办法》对村集体经济达到一定数额的村庄进行奖励,拿出村集体经济收入的一定比例对村干部进行奖励,这些政策的引导都有效助力了产业发展共同体的形成。对于村集体经济发展组织形态的有效变革是实现集体经济增收的重要方式。国家从政策层面的引导使得镇村层面有必要通过组织形态的调整来实现产业振兴,而乡村产业发展共同体正是在此过程中基层所做出的重要选择。

## (二)乡村产业转型:乡村产业发展共同体形成的客观条件

传统的村级产业发展“统”的功能一直停留在行政村层面。从行政村一级产业发展的特征来看,“统”的功能普遍较弱,克服这一缺点是实现产业发展组织再造的基础。在村集体经济实力薄弱、基础条件差的情况下,以单个行政村发展村集体经济的模式难以克服投资经营双重能力缺失的制约<sup>[27]</sup>,因此,迫切需要构建一种产业发展的新的组织形态来破除村级产业发展“统”的功能在行政村一级的瓶颈。G镇乡村产业发展共同体发展模式正是通过乡镇参与的方式使产业发展“统”的功能从村庄一级剥离出来,上升到乡镇一级政府层面,由此实现了以“村”为单位到以“镇”为单位发展产业的演化,乡镇一级逐步参与村级经济的发展并成为主要角色。乡镇政府通过各个方面的统筹规划为企业和村集体之间的联合搭建平台,凝聚集体经济发展合力,充当桥梁作用<sup>[28]</sup>。作为一级政府,乡镇所掌握的权力和资源具备了使小村庄与大产业有效衔接的能力。乡镇一级通过统筹规划盘活集体资源资产,在落实“分”的权利与利益的基础上,可以有效提高“统”的层次和质量<sup>[29]</sup>。在“统”的过程中,乡镇政府主要通过自身的权力分配和对外推介为村庄集体经济发展创造良好的市场环境和有效的政策支持,以制度化的方法平衡企业、村集体合作社与农户间的收益<sup>[30]</sup>。乡镇的这种统筹能力为村庄之间的联合创造了条件,而这也是乡村产业壮大对于基层组织的内在要求。在传统的乡村产业发展过程中,几乎没有外来力量的参与。在传统的小农生产方式下,乡村产业发展受市场范围窄、经营能力弱等限制,难以形成规模化。由于与其他市场主体存在着信息不对称,加之农民个体承担市场风险的能力是有限的,农村集体经济组织和农民个体在适应市场经济过程中存在许多阻碍,无法适应市场的发展<sup>[31]</sup>。在这种情况下,乡村产业要实现转型就需要借助企业的资源整合能力来融入市场,实现产业的规模化。企业作为产业发展的主要运营方,通过社会资本的参与为乡村投资赋能,可以有效激活村域范围内的土地、劳动力等资源,借助发展特色产业激发村庄经济活力<sup>[32]</sup>。

具体而言,产业转型对于乡村产业共同体形成的功能主要体现在以下方面:一是随着产业发展规模的壮大,村庄层面在很大程度上已经无法提供产业发展所需的相关资金、技术和社会资本,要求从更高的行政层级来对产业发展进行统筹和指导,以及对产业发展进行治理。G镇红薯产业发展规模的壮大倒逼作为产业发展主导力量的乡镇政府为产业发展出谋划策和进行市场销售,进而实现乡村产业由村庄主导向乡镇主导的过渡。二是随着产业发展水平的提升,镇村层面仍然缺乏产业发展的经营能力,尤其是缺乏先进的管理和经营理念,需要通过外来力量的介入为产业发展提供新鲜血液。而企业引领产业发展可以有效弥补村级集体



经济发展过程中的短板,解决村庄自主经营模式中村集体专业能力、监督能力、管理能力不足以及经营困难的问题<sup>[33]</sup>。其中大秦农夫公司的引进为产业发展提供了新的合作理念和经营形态。三是企业的参与可降低村庄产业发展的经营风险,促使市场的力量与村庄经济发展实现有效融合,解决产业发展的“最后一公里”问题。也就是说,企业的引进有利于提高乡村产业发展抵御市场风险的能力。G镇采取“村集体+企业+农户”的新型运营模式,有效地实现了联农带农机制,三方通过土地流转、种植红薯、带动村民就业等行为达成合作关系。企业对红薯统一包装、统一品牌、统一宣传与销售,借助自身的经营管理方式和营销理念,利用运营赋能和品牌赋能的方式盘活农村资源,将村庄资源集聚优势转化为产业发展优势,解决过去以单个行政村为单位发展产业的销售问题与技术制约问题,为新型农村集体经济的发展创设了可持续的发展动能<sup>[34]</sup>。在这一过程中,镇级、村级、企业三者之间在实现产业发展转型的共同目标下,凝聚了发展共识,形成了情感联结和利益联结相促进的产业发展模式。

### (三) 共同利益需求:乡村产业发展共同体形成的内部驱动

乡村产业振兴需要不同主体在利益层面达成一致,才能使其由弱变强、由小变大。在乡村产业共同体未形成之前,乡村的产业发展基本属于各自为战,产业发展的组织无法适应乡村产业振兴的基本目标。而乡村产业发展需要大量的资金、人才、技术做支撑,这使得乡村产业发展共同体这种高水平组织是在共同利益的驱动之下逐步形成的。在市场化需求的倒逼之下,村级组织、乡镇、企业通过利益联结达成新的共识,为其合作提供了必要性和可能性。虽然三者的利益动机存在一定的差异,但是在乡村特殊的场域中三者之间通过有效的互动实现了组织再造。

具体来看,这种共同利益的形成主要表现在以下方面:一是村庄层面。目前村庄产业发展主要依靠村集体经济,但资金、技术、人才的欠缺仍然是目前村集体经济发展最大的困境,仅仅依靠村庄很难实现产业发展的壮大,而乡镇的介入可以为村庄在资金统筹、协调、人才的吸纳、市场对接等提供支撑,企业的介入可以为村庄在产业发展方面提供新的管理理念和销售渠道。基于此,G镇村庄通过与乡镇、公司的合作形成了产业发展共同体。二是乡镇层面。在压力型体制的倒逼之下,乡村振兴已经成为上级政府对于乡镇目标责任制考核的重要内容。在壮大村级产业的过程中,乡镇需要依托乡村产业的高质量发展来完成上级的考核指标和实现镇域产业的壮大,所以需要与村庄一级形成良好的互动关系。同时大秦农夫公司的介入为镇域产业的市场开拓和招商引资提供良好的基础。所以,出于政治考量和壮大镇域经济的考虑,村庄和企业进行合作,为产业发展共同体的形成提供了可能。三是企业层面。从企业参与乡村产业发展的初衷来看,虽然作为工商资本具有一定的趋利性,但是企业参与乡村振兴也是履行社会责任的重要体现。在国家政策的鼓励下,越来越多的企业选择进军农业领域。在此背景下,企业与乡镇和村级组织进行合作,可以进一步降低自身的运行成本,为企业在乡村产业发展领域建立信任和积累经验。镇村层面可以通过有效的产业组织机制,避免企业在与农户直接对接过程中产生高额成本。企业和镇村的合作从农业产业链延伸、农业多功能性发挥、农业服务业融合发展、农民增收与就业、城乡一体化发展方面为农村产业融合提供了可能<sup>[35]</sup>。G镇产业共同体正是因为上面一系列条件的成熟才得以建立。

## 五、结论与讨论

本研究从共同体理论出发,构建了乡村产业发展共同体的分析框架,在此基础上通过个案研究刻画了乡村产业发展共同体的运行逻辑,探索出以村庄联建、乡镇统筹、企业融入为特

征的乡村产业发展组织再造逻辑与机制。本研究的创新在于提出了乡村产业发展共同体概念,在其形成过程中通过组织机制的创新有效实现了小村庄与大产业的衔接。这种乡村产业发展共同体对于乡村产业振兴的贡献主要表现在以下几点:一是扩大了乡村产业发展的单元,产业发展由村庄主导上升到村庄、乡镇、企业共同主导,这为破解乡村产业振兴在资源统筹、政策衔接、市场对接等方面的困境提供了方案,为产业做大做强奠定了良好的基础;二是现代化的企业管理制度成为乡村产业发展的治理方式,并逐渐渗入产业发展的各个环节,从而提升了产业治理的效率;三是有效解决了村庄在发展产业方面缺资金、缺人才、缺技术的难题,使村庄在产业发展中主要发挥生产功能。乡村产业发展共同体迎合了国家对乡村产业兴旺的具体要求。

对于整个产业发展,乡村产业发展共同体从组织保障层面提供了支撑,但是若要实现这种共同体的可持续发展还需要做好以下几个方面的工作:第一,乡土人才的培养与回引。积极构建“领头雁”引路、“返乡人才”带路、“乡土人才”铺路的乡村振兴人才工作格局,为乡村产业发展赋能助力,扩大产业发展共同体参与主体的范围,为乡村产业发展共同体的形成与发育提供更广泛的智力支持。第二,以市场为导向,精准推进产业发展,持续拓展产业的发展空间。在发展主导产业和传统产业的基础上,依托村庄实际,多措并举,培育新的经济增长点;培育龙头企业,加大招商引资力度,做大做长产业链,实现企业创新发展与群众增收致富的双赢局面。

从地域层面来看,这种共同体发展模式往往适用于农业基础条件较好、具有发展规模农业条件的村庄。从乡村产业发展的时间来看,乡村产业发展共同体模式属于乡村产业由小到大、由弱变强的必经阶段,一般适用于产业发展已经初具规模、正在通过市场化进行改造和全面提质的村庄。然而在乡村产业发展共同体的运行过程中可能存在以下几个方面的问题:在产业发展共同体的形成过程中,不同主体特征和行动逻辑差异会形成合作困境。对于企业来说,企业管理者缺乏农村事务处理经验,很难迅速直接参与乡村产业发展。企业科学化、职业化、高效化的经营理念与乡村产业较为落后的管理方式之间仍然存在一定的张力。这在一定程度上影响了企业通过市场化方式改造乡村产业的进程。对于村庄来说,乡村产业发展共同体的运行需要在乡村经济发展中建立现代企业制度。由于产业发展带头人和村民欠缺合同意识与企业家精神,乡村社会和资本市场在衔接过程中仍然存在一定的困境,影响了产业共同体的形成。对于乡镇政府来说,其主要职能是进行地方行政管理,而非直接参与村庄的经济发展,过度的行政干预或直接参与村庄的经济发展则在一定程度上将限制乡村产业发展的自主权,导致政府、社会和市场关系之间的失衡。另外,乡镇政府缺乏经营能力和经营理念,这也成为目前乡村产业组织再造过程中存在的现实难题。同时,发展要素的缺失在一定程度上影响了产业发展共同体的功能发挥。在村庄层面,缺乏经营型人才会导致产业发展共同体的低效率运行;资金的缺乏会导致产业发展共同体不能释放组织有效的能量;科技资源的匮乏对产业发展共同体的高效率运行造成了一定的障碍。

面对以上问题,在乡村产业发展共同体的建设过程中,国家须在产业发展的支持政策上作出相应的调整,更好地考虑共同体发展的特殊性,通过政策的调整降低产业发展共同体的运行成本,进而为乡村产业振兴提供重要的组织保障。

#### 参考文献:

- [1]姜长云.新发展格局、共同富裕与乡村产业振兴[J].南京农业大学学报(社会科学版),2022,22(1):1-11.

- [2] 刘旭友. 论乡村振兴产业革命之产业选择——以贵州为例[J]. 贵州省党校学报, 2019(1): 116-121.
- [3] 许源源, 康儿丽. 执行型经营者: 乡村产业振兴中的基层政府——基于湖南星镇的田野观察[J]. 公共管理学报, 2023, 20(4): 121-133.
- [4] 孟庆渡. 村社本位与乡村产业新内源性发展的实践逻辑——基于陕西省和县方村的个案分析[J]. 农业经济问题, 2024, 45(1): 106-117.
- [5] 徐京波, 牡丹铭. 新农人城乡双重社会资本转化与乡村产业振兴——以胶东P市D镇假睫毛产业复兴为例[J]. 郑州轻工业大学学报(社会科学版), 2023, 24(3): 35-41.
- [6] 唐惠敏, 范和生. 资本下乡背景下乡村振兴模式选择[J]. 安徽大学学报(哲学社会科学版), 2021, 45(3): 117-125.
- [7] 贺林波, 李甜. 乡村产业振兴中的政企合作及其社会基础——以湖南省B县黄金茶产业开发为例[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2023, 40(6): 99-115.
- [8] 卢飞, 赵闰. 村企协同与双向增能: 乡村振兴的动力机制研究[J]. 南京农业大学学报(社会科学版), 2023, 23(4): 26-36.
- [9] 王路. 目标统筹与组织再造: 产业振兴中农民主体性呈现的行动基础[J]. 山西农业大学学报(社会科学版), 2023, 22(3): 116-124.
- [10] 黄曼, 庄晋财. 合作联社、产业跃迁与乡村共同富裕——江苏省丁庄村的案例[J]. 南京农业大学学报(社会科学版), 2022, 22(6): 47-57.
- [11] 曾薇. 战略衔接期乡村产业协同治理的驱动力、结构与路径研究——以凤镇M村“国企联村”为例[J]. 农林经济管理学报, 2022, 21(4): 481-490.
- [12] 宋道雷, 林越. 乡村振兴中多元主体协作的网络治理研究——以闽东P县文旅产业发展为例[J]. 中南大学学报(社会科学版), 2024, 30(2): 157-170.
- [13] 滕超, 张子玥. 乡村振兴背景下落后乡村逆转发展机制研究——以M乡逆转发展情况调研为例[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2023, 44(11): 180-185.
- [14] 褚庆宜, 赵祥云. 县域融合: 乡村产业转型升级中的政府行为逻辑——基于陕西省柞水县木耳产业发展经验的分析[J]. 中国农村观察, 2023(4): 30-48.
- [15] 袁银传, 康兰心. 论新时代乡村振兴的产业发展及人才支撑[J]. 西安财经大学学报, 2022, 35(1): 98-107.
- [16] 斐迪南·滕尼斯. 共同体与社会[M]. 林荣远, 译. 北京: 商务印书馆, 2001.
- [17] 刘祖云, 张诚. 重构乡村共同体: 乡村振兴的现实路径[J]. 甘肃社会科学, 2018(4): 42-48.
- [18] 周永康, 陆林. 乡村共同体重建的社会学思考[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2014, 40(2): 61-67.
- [19] 郁建兴. 社会治理共同体及其建设路径[J]. 公共管理评论, 2019(3): 59-65.
- [20] 张磊. 社会治理共同体的重大意义、基本内涵及其构建可行性研究[J]. 重庆社会科学, 2019(8): 39-50.
- [21] 郝立新, 周康林. 构建人类命运共同体——全球治理的中国方案[J]. 马克思主义与现实, 2017(6): 1-7.
- [22] 张贤明, 张力伟. 社会治理共同体: 理论逻辑、价值目标与实践路径[J]. 理论月刊, 2021(1): 61-68.
- [23] 刘祖云, 孔德斌. 共同体视角下的新农村社区建设[J]. 学习与探索, 2013(8): 59-63.
- [24] 屠霁霞. 抱团发展模式促进农村集体经济发展——基于浙江的经验分析[J]. 河南社会科学, 2021, 29(1): 42-48.
- [25] 邓正阳. 乡村治理的组织基础: 一个分析框架——基于安徽钟鸣镇“村企发展联合党委”案例的研究[J]. 南京农业大学学报(社会科学版), 2020, 20(6): 53-65.
- [26] 高强, 薛洲. 以县域城乡融合发展引领乡村振兴: 战略举措和路径选择[J]. 经济纵横, 2022(12): 17-24.
- [27] 郭晓鸣, 张耀文, 马少春. 农村集体经济联营制: 创新集体经济发展路径的新探索——基于四川省彭州市的试验分析[J]. 农村经济, 2019(4): 1-9.
- [28] 龚燕玲, 高静, 刘畅. 新型农村集体经济发展的逻辑进路与案例剖析[J]. 农林经济管理学报, 2023, 22(4): 478-486.

- [29] 高强, 孔祥智. 拓宽农村集体经济发展路径的探索与实践——基于四川彭州小鱼洞镇“联营联建”模式的案例分析[J]. 东岳论丛, 2020, 41(9): 162-171.
- [30] 王敬尧, 董诗艺. 寻找团结: 重建乡村共同体的现实逻辑[J]. 社会主义研究, 2022(6): 114-121.
- [31] 赵德起, 沈秋彤. 我国农村集体经济“产权-市场化-规模化-现代化”发展机制及实现路径[J]. 经济学家, 2021(3): 112-120.
- [32] 胡卫卫, 卢玥宁. 数字乡村治理共同体的生成机理与运作逻辑研究——基于“中国大棚第一村”数字乡村建设的实证考察[J]. 公共管理学报, 2023, 20(1): 133-143.
- [33] 郝文强, 王佳璐, 张道林. 抱团发展: 共同富裕视阈下农村集体经济的模式创新——来自浙北桐乡市的经验[J]. 农业经济问题, 2022, 43(8): 54-66.
- [34] 张龙, 张新文. 新型农村集体经济与乡村共同富裕: 逻辑关联、实践过程与路径选择——基于“战旗道路”的经验观察[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2023, 23(4): 27-35.
- [35] 张林, 曹星梅, 温涛. 中国农村产业融合发展的区域差异与空间收敛性研究[J]. 统计与信息论坛, 2023, 38(4): 71-87.

(责任编辑: 李凌)

## Organizational Reengineering: The Logic and Mechanism of the Construction of Rural Industrial Development Community

LI Bo HE Zijuan LI Zhuo

**Abstract:** Industrial revitalization forms the cornerstone of rural rejuvenation. This study draws from community theory, examining the industrial development organizational structure of Sweet Potato Town as its focal point. Through case analyses, it delineates the operational logic of rural industrial development communities and investigates the rationale and mechanisms behind the organizational reconfiguration of rural industrial growth, characterized by village collaboration, town-wide planning, and enterprise integration. The research reveals that national policy direction, the transformation of rural industrial development, and shared interest needs collectively facilitate the emergence of rural industrial development communities. The communities' contribution to rural revitalization is primarily seen in the expansion of rural industrial units, the effective integration of modern enterprise management systems, and the efficient allocation of capital, technology, and talent. In the phase of rural revitalization, the flourishing of rural industrial development communities not only necessitates the nurturing and return of local expertise but also requires a market-oriented approach to continually broaden the scope for industrial expansion. Currently, the cultivation of rural industrial development communities is hindered by a cooperation dilemma stemming from the distinct characteristics and action logics of various entities. The shortage of talent, technology, and capital poses a significant factor dilemma, remaining a primary barrier to community development. In response, it is essential for the state to consider the roles and functions of diverse participants in rural industrial development communities when formulating supportive industrial policies, thereby providing a crucial organizational foundation for the revitalization of rural industries.

**Keywords:** Rural Revitalization; Industrial Revitalization; Industrial Development Community; Organizational Reengineering