

乡村治理中的多重合意性协同*

——应对制度复杂性视角下的多案例分析

许睿谦¹ 王超¹ 苏孟玥²

摘要：由“行政—社区—市场”多重制度要素叠加而形塑的制度复杂性正成为乡村广泛面临的治理挑战，乡村振兴需要乡村协调与有序治理。本文借鉴制度复杂性理论，为乡村治理的制度结构特征以及治理主体的能动与创新策略提供新的解释视角。本文提出基于多重合意性协同的分析框架，并结合对3个典型村庄案例的考察来提炼治理策略及作用机理。研究发现：乡村治理在行政、社区和市场多重制度逻辑下面临合意性短缺与紧张关系的潜在制约；多重合意性协同是乡村基层在复杂制度环境下提升治理效能、获取各方支持的关键内在支撑；制度弥合与制度联结构成了实现多重合意性协同的重要运作机理，支撑了合意性从短缺到兼顾、从紧张到良性互动的演化过程；村庄内外多元治理力量的激活调动与相互配合能为实现多重合意性协同提供组织保障。本研究的发现深化了对乡村治理的制度根源及微观主体应对机理的理解，并对乡村治理创新的策略与路径选择具有现实指导意义。

关键词：乡村治理 制度复杂性 合意性 乡村振兴

中图分类号：C912.82；F323.4 **文献标识码：**A

一、引言

党的二十大报告指出“全面建设社会主义现代化国家，最艰巨最繁重的任务仍然在农村”，并提出加快建设农业强国和扎实推动乡村产业、人才、文化、生态、组织振兴的发展要求^①。党的二十届二中全会再次强调全面推进乡村振兴和巩固拓展脱贫攻坚成果的战略部署^②。乡村治理体系与治理能力现代化是推进中国式现代化的重要内容，要求治理不再局限于某单维价值目标，例如经济收入增长，而是寻求经济与社会、生态、文化等多方面的协同共进，促进村庄全面高质量发展。在乡村基层现实

*本文系国家自然科学基金项目“社会创新实验的理论、模式及路径研究”（编号：20161300962）的阶段性成果。

^①参见习近平，2022：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，北京：人民出版社，第30-31页。

^②参见《中国共产党第二十届中央委员会第二次全体会议公报》，https://www.gov.cn/xinwen/2023-02/28/content_5743717.htm。

中，村书记、村主任和村集体经济组织负责人由同一人担任的“一肩挑”现象也越发普遍，这为治理提出了新的挑战。在多重目标、规范与任务下，乡村基层需要更系统地谋划治理方略，实现组织协调与有序治理（秦中春，2020；姚树荣和周诗雨，2020）。

既有研究着重从制度与行动的二重性出发对乡村治理的内在挑战和应对机制提供解释。制度执行视角下的研究指出，国家和地方的政策导向与多样化的乡村基层诉求及行为逻辑之间存在潜在张力，使得诸多基层治理实践与应然的制度目标之间产生偏离（杜鹏，2019；郭劲光和王杰，2021）。面对这样的治理困境，一些基层组织尝试通过制度的适应性调适来提升实际治理效能（田雄和郑家昊，2016）。从行动主体及其组织结构的横向视角来看，相关研究指出，不同主体间因观念思想、利益取向、组织资源与行为逻辑的不同而相互掣肘，在制度响应过程中形成结构张力（唐斌尧等，2021；姚树荣和周诗雨，2020；王超等，2022）。在推进乡村振兴的新局面下，乡村治理的制度内涵更加丰富，各行动主体及其行为逻辑也越发呈现多元性与复杂关联性（连宏萍等，2021），这也进一步加深了乡村基层的治理难度。

综合来看，既有研究遵循制度设计与执行调适的思路，将治理失效主要归因于治理实践与制度目标偏离或行动主体的组织结构张力，而在一定程度上忽略了制度本身的复合特性及其动态演化过程。本文试图基于制度复杂性理论为乡村治理所处制度环境及微观主体能动策略提供新的解释视角。制度复杂性理论超越了新制度主义的传统视角，强化了对制度的多元性以及不同制度之间互嵌与演化关系的理解。复杂制度环境中多重制度逻辑叠加与交织，为组织或个体提供了更多的能动和创新空间，但同时也容易引致他们在观念、决策与行为上的张力，甚至造成矛盾和冲突（Ashforth and Reingen, 2014; Battilana et al., 2015; Raaijmakers et al., 2015; 肖红军和阳镇，2022）。研究乡村治理，需要回到制度本身来分析由多重制度逻辑形塑的结构特征（徐凤增等，2021），并探究微观主体应对制度复杂性的运作机制与演化过程。

鉴于此，本文在阐释乡村治理嵌于“行政—社区—市场”制度逻辑中的制度复杂性结构特征的基础上，探究治理主体的应对机理。行政村作为中国最基层的治理单元，既要衔接党政任务、上级规划与政策部署等行政安排，又要承担维持社区秩序、响应村民诉求等社区治理工作。此外，产业兴旺要求乡村的经济活动更好地与市场规范及相关要素相衔接，促进农村集体经济效益提升并推动创新。乡村振兴战略所提出的多维目标与相关政策规范，也进一步要求多元制度要素间更加紧密地建立联系。中国乡村治理中越来越普遍的村书记、村主任和村集体经济组织负责人“一肩挑”现象，就是制度复杂性在微观主体身份上的映射表征。“一肩挑”的村主任不仅要落实党政任务要求、负责村庄治理，还要带头发展村庄的集体经济，担负“政经社”三合一的交织型任务。面对多元制度逻辑叠加而形塑的复杂制度环境，乡村基层在治理过程中如何避免治理失衡、失序，如何提升治理效能进而引领村庄实现组织协调和高质量发展？这是本文研究的重点问题。

本文以多重合意性协同的分析框架为基础，结合对3个典型村庄案例的考察，试图深入剖析在复杂制度环境下实现多重合意性协同的治理策略，进而为探索微观主体应对制度复杂性的运作机制与演化过程提供参考和借鉴。

二、文献回顾与分析框架

（一）制度复杂性理论与乡村治理

在新制度主义的早期研究中，组织所嵌入的制度环境被视为单一、稳定的系统，而组织在制度“同构”压力下表现出行为上的趋同特征（Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983）。囿于行为同质化假设和对组织微观层面能动性的忽视，传统的制度理论在制度环境日趋复杂的情境下显现解释力不足的问题。超越新制度主义的传统视角，制度复杂性理论揭示了当代组织面临的制度环境并非单一秩序，而是往往呈现多元化、碎片化并且动态演化的特征（Greenwood et al., 2011; Thornton et al., 2012）。在复杂制度环境下，组织行为由多元的制度逻辑共同塑造（Lounsbury, 2007），例如，学者总结出家庭、社区、宗教、市场和政府等不同的制度逻辑（Thornton et al., 2012）。场域中的微观主体如何应对制度复杂性，如何处理异质性制度逻辑之间的兼容或竞争、冲突关系，成为组织社会学研究的前沿领域（肖红军和阳镇，2022）。

当前，制度复杂性理论相关研究主要聚焦于社会企业、高校以及公私合作运营的医院等机构。近年来，一些国内外学者关注到，随着乡村社会边界的开放，乡村治理越发成为研究制度复杂性的另一重要典型情境（Smets et al., 2015; 徐凤增等，2021; 张德海等，2022）。在中国农村集体产权制度改革、农村土地制度改革等一系列改革举措下，乡村早已由较为单一的乡土秩序向复合治理结构演化。尤其是在资本下乡、项目下乡等广泛推进的背景下，乡村治理结构与模式发生深刻变迁，市场化的利益治理嵌入乡土社会（李祖佩和钟涨宝，2016），呈现乡土治理与利益治理叠加互嵌的新形态（王浩瑜和孙君，2022）。学者进一步发现，在迈向乡村振兴与共同富裕的进程中，乡土社会中的宗族逻辑与党组织、国家、市场和公司等各类制度逻辑要素越发广泛地融合共存（徐凤增等，2021）。在乡村治理场域中，多元的制度逻辑要素被纳入治理主体的目标与实践，要求基层治理主体拥有足够的制度逻辑平衡能力和创新治理能力（Smets et al., 2015）。

尽管乡村治理场域中制度逻辑的多元性已受到学者关注，但对乡村治理场域中制度复杂性结构特征的研究还亟待深入。此外，乡村治理主体有效应对制度复杂性的运作机制与过程还存在很大的研究缺口。换言之，乡村治理场域中的制度复杂性为治理主体带来何种挑战？治理主体如何促成均衡与协调的治理局面？这些均是亟待解析的研究命题。

（二）分析框架：乡村治理中的多重合意性协同

1. 乡村治理场域中制度复杂性的结构特征。在相关研究中，制度复杂性被定义为特定场域中存在多种制度逻辑叠加，且不同制度逻辑之间呈现紧张关系的一种状态（Greenwood et al., 2011; Tracey et al., 2011）。这揭示了制度复杂性两个方面的结构特征：一是场域中存在两种或两种以上制度逻辑的交织叠加，二是不同制度逻辑之间存在竞争或冲突的紧张关系（Raaijmakers et al., 2015）。沿袭这一脉络，相关研究主要从目标、规范、利益相关方及互动原则等方面对制度逻辑进行要素解构，进而对比不同制度逻辑并分析行动主体在不同制度逻辑下的潜在张力（Thornton et al., 2012; 徐凤增等，2021）。具体到乡村治理（本文特指以行政村为单元边界的治理）这一特定场域，治理主体面临的制度复杂性

主要呈现行政、社区与市场多重制度逻辑的叠加与互嵌。根据不同制度逻辑的理论梳理并结合乡村情境特性，笔者总结出乡村治理场域中各类制度逻辑在发展目标、核心利益相关方、规范基础、合意性内涵和来源等方面的差异（见表1）。

表1 乡村治理所面临的多重制度逻辑的比较

特征维度	行政制度逻辑	社区制度逻辑	市场制度逻辑
发展目标	政策落实、政绩卓越	村庄和谐、稳定和发展	集体经济收入最大化
核心利益相关方	上级政府、部门	村集体、村民	供应链合作方、顾客、竞争者
规范基础	政策文件、权责配置	文化传统、人情关系、集体共识	契约关系、自利行为
合意性内涵	响应政策要求,得到上级的认可与支持	满足本地需要,得到社区成员的支持与配合	遵循市场规则,创造各方利益
合意性来源	政策与规划、行政指令	集体利益、信任与互惠	经济效益、生产效率、竞争优势

注：基于对 Thornton et al. (2012) 和徐凤增等 (2021) 相关理论阐述的梳理。

行政制度逻辑与社区制度逻辑是长久以来乡村治理的主要依据。行政制度逻辑主要以自上而下的权责配置与任务发包为规范基础，强调主体对所规定的权责边界及任务要求的严格遵守。在科层体系下，政策与规划、集体动员、考核指标和过程监督等形塑了乡村治理面临的规制压力，不仅影响乡村治理的方向与内容，还贯穿于乡村治理结构（杜鹏，2019；田雄和郑家昊，2016）。相较于行政制度逻辑，社区制度逻辑则以社区为边界，以社区成员间情感、文化和共识为规范基础，强调在遵循集体意志和满足成员需求的过程中促进社区发展。社区成员是在特定地理边界内具有共同归属感和社会行动取向的群体，持久的、非工具性的互动构成了社区成员彼此之间的联系和责任（Lounsbury, 2007；Marquis and Lounsbury, 2007）。社区制度逻辑将村庄视为特定地理边界内的非正式自治单元，以满足社区成员需求、促进社区和谐发展为目标形成规约体系（杜鹏，2019）。在行政制度逻辑与社区制度逻辑的叠加影响下，村书记、村主任和村集体经济组织负责人由同一人担任的“一肩挑”现象越发普遍，这种身份上的复合化趋势也体现了治理主体所面临的制度环境的复杂性。

除行政制度逻辑与社区制度逻辑外，在“产业兴旺”“生活富裕”目标下，乡村治理还需要更有效地融合市场制度逻辑来联结市场力量、盘活资源要素。市场制度逻辑以经济效益最大化为目标，将契约关系和自利行为作为主要的规范基础，强调各方在相互的利益许诺下达成经济合作、创造经济收益。市场制度逻辑是村集体、村民与市场主体间形成长效利益联结并共同致富的主要支撑（郑永君等，2021）。现实中，在农村集体产权制度改革、农村土地制度改革等一系列改革举措下，农村集体经济活动逐渐从过去由行政安排主导，向成立股份合作制经济组织、引入工商资本发展混合所有制经济等多元化的实现形式转变（韩林松等，2021；夏柱智，2021）。农村集体经济活动不再仅依靠自上而下的行政安排和资源导入，而是更深入嵌合到市场制度环境中，通过纳入市场制度逻辑来提升效率与促进创新。

2. 多重合意性协同。合意性是在特定制度环境中促进组织发展的关键要素。不同于合法性或正当性强调组织通过满足底线制度要求而获得基本的生存与发展条件，合意性更关注组织在制度环境中是

否让各方满意并获得高度评价。在新制度主义领域，合意性指一种现实可行、社会认可以及各方满意的组织状态，且合意性会使组织便于得到制度环境中各方支持进而对组织发展形成促进(Petkova et al., 2014; 肖红军和阳镇, 2018)。随着特定场域从承载单一制度逻辑向承载多重制度逻辑转变，行动主体需要在不同制度逻辑下兼顾各类合意性，并维持多重合意性之间的长期平衡与协同关系(Greenwood et al., 2011)。肖红军和阳镇(2022)研究指出，现代组织越发需要在多种制度逻辑之间建立直接或间接的耦合状态。若组织不满足某类重要制度逻辑下的规范与要求，则会面临合意性短缺而招致关键利益相关方的抵触或支持撤回(Lanahan et al., 2021)。此外，若组织寻求的不同合意性之间存在竞争或冲突的紧张关系，同样也会引致组织治理失灵的问题(肖红军和阳镇, 2018)。由此认为，多重合意性协同是组织应对制度复杂性的关键，意味着组织在各类制度逻辑下实现合意性的兼顾而非短缺，且在不同合意性获取之间形成良性互动而非紧张关系。

具体到乡村治理场域，基于“产业兴旺”“生态宜居”“乡风文明”“治理有效”“生活富裕”等多维发展目标导向，乡村基层需要在行政、社区与市场多重制度逻辑的规范和要求下寻求多重合意性，进而保障实现乡村发展目标所需的各方资源与支持行动(见图1)。寻求行政合意性主要体现在乡村治理积极响应国家与地方相关政策，并得到上级部门的认同与支持；寻求社区合意性主要体现在乡村治理与村庄文化相融合，且治理行动得到村民、乡贤等社区成员的认同与配合；寻求市场合意性则主要体现在乡村发展衔接市场规范与经营理念，进而帮助村庄持续吸引产业资源、拓展产销渠道。

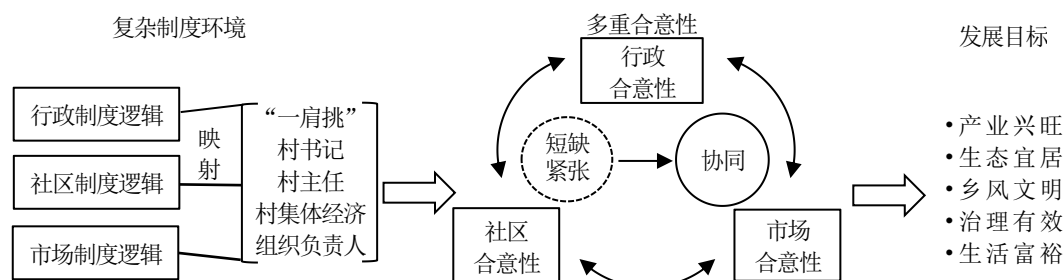


图1 乡村振兴目标下应对制度复杂性的运作机制

由于不同制度逻辑下的合意性来源与满足条件不同，若主体在治理目标与行动上未能形成有效协同，则会在寻求多重合意性过程中面临紧张关系而制约乡村发展。以农村集体经济发展为例，相比企业等成熟的市场主体，村集体普遍面临缺人才、缺管理、缺理念的现状，生产运营活动在市场制度下的合意性不足，引致经营效率低、抗风险能力低等问题(夏柱智, 2021)。一些村庄尝试通过引入外来企业进行弥补，但又常常忽略外来企业与村集体、村民之间长期互惠互利关系的形塑问题。例如，外来企业挤压、侵害小农户或村民利益，这将引致社区制度逻辑下的合意性短缺。在社区合意性短缺的情形下，村民对企业易产生不信任、抵制，甚至发生社会冲突，影响村庄产业发展的可持续性(陈义媛, 2016; 阮池茵, 2017)。此外，作为最基层的治理单元，村庄在发展过程中还需要符合行政管理下的“规定动作”。若村庄开展的集体经济相关活动与上级政府的规划思路相悖或与相关政策红线冲突，则会存在行政合意性短缺的问题。

可见，任何一类合意性短缺，或不同合意性获取之间存在紧张关系，都会对乡村治理与发展形成

阻碍。面对复杂制度环境，乡村基层如何寻求多重合意性协同是治理应对的关键内容，也是全面推进乡村振兴的前提与内在支撑。在此分析框架下，本文基于典型案例深入考察复杂制度环境下乡村基层的治理策略，并从中提炼其实现多重合意性协同的运作机制与演化过程。

三、案例分析

（一）研究方法 with 案例选取

多案例分析能较好地提升研究的外部效度，在更大程度上支持研究结论的一般性（Yin, 2009）。案例选取的初始机缘是本研究团队于2021—2022年举办的两期“村长工作坊”，除主旨分享、课堂互动、实地参访等正式交流外，本研究团队与来自全国各地的60余位村主任进行了“一对一”访谈，并通过问卷收集了各村主任及其所在村庄的基本情况和未来发展规划。根据理论抽样的方法，为多样性、典型性地体现村庄存在的制度复杂性特征差异及各村促进多重合意性协同的策略与路径，本研究团队最终筛选出3个村庄——湖南省汨罗市雨坛村、北京市大兴区赵庄子村和江西省永丰县下坊村作为研究案例。案例对象选定后，本研究团队深入开展实地调研，通过多种来源收集数据资料，方式主要包括：其一，半结构化访谈，访谈对象涉及村“两委”干部、乡贤代表、村民代表、村集体经济组织成员等；其二，一手档案资料，包括村集体内部文件及刊物、活动总结与记录等；其三，非正式沟通，例如餐会交流、电话联系、微信沟通等；其四，外部资料，包括相关新闻报道、微信公众号文章等。

作为研究案例的雨坛村、赵庄子村和下坊村在地理区位、自然生态、村落人文、产业基础等禀赋上存在差异，在发展前期面临的制度复杂性特征也有所不同，存在行政合意性短缺、社区合意性短缺和市场合意性短缺等方面的制约。3个村庄村主任的身份背景各异，且3个村庄在治理策略、关键举措上也各有特色（见表2）。在案例典型性方面，3个村庄均根据所存在的合意性短缺问题采用了特色的制度性举措，从而在乡村治理上实现了从合意性短缺到多重合意性协同的转变。3个村庄均被上级政府评选为“示范村”或“试点村”，这也体现其治理模式的典型性与可借鉴性。

表2 案例基本情况介绍与对比

村庄名称	村庄禀赋	合意性短缺的主要方面	治理策略	关键举措
雨坛村	产业基础较好，对外交流频繁	行政合意性短缺	能人型村干部+志愿者服务队	志愿服务引领，带动村民自治，协同政策规制与自主发展
赵庄子村	大城市郊区，交通便利	社区合意性短缺	能人型村干部+社工组织	社区营造，凝聚村民共识，开展集体行动，将和谐乡风转化为致富优势
下坊村	自然环境优越，宗族文化浓厚	市场合意性短缺	乡土型村干部+乡贤群体	外部联结，促成产业导入，盘活村内外多样化资源

（二）案例分析与对比

1.行政合意性短缺：雨坛村“能人型村干部+志愿者服务队”治理策略。湖南省汨罗市雨坛村位于湖南省东北部地区，具备一定的固体废弃物（简称“固废”）加工产业基础。2019年，汨罗市80%以上的固废加工企业集中在雨坛村。作为传统的固废加工产业集聚村，雨坛村的村民拥有较为丰富的市场经验。基于固废加工产业，雨坛村形成了家族性商业社区网络，村民之间交流频繁，社区氛围友好。

然而，雨坛村的固废加工产业以“小散乱废”的家庭作坊模式为主，在提高村民收入的同时也给该村带来了一系列环境污染、违章建筑搭盖和残余物处理等问题。这不仅对村民生活和村庄经济可持续发展造成了负面影响，也引起了上级党委和相关政府部门的关注并受到了批评。“全面关停雨坛村内所有的‘小散乱废’作坊，还村民碧水蓝天”，古培镇党委书记给雨坛村村干部下了“死命令”。这也表明，雨坛村在乡村振兴政策落地与项目实施过程中，面临行政合意性短缺的现实困境。村内一些商户依赖以往的致富路径，无视行政规范依然坚持原有经营模式，这加大了雨坛村治理的现实张力。

2020年，雨坛村新一任村书记上任。作为返乡能人，村书记此前从事废品循环再利用行业，开办经营过好几家企业，拥有一定的财富积累、社会资源和市场经验。乡村振兴背景下的乡村发展不能单靠高污染和低附加值的固废加工产业，这与“生态振兴”的政策要求背道而驰。如何改善村庄环境、升级产业结构进而转变村庄发展模式，是村书记上任后面临的紧迫议题。

在治理应对方面，雨坛村将志愿者服务队作为基层治理的重要内源力量加以调动与激活。村“两委”优先动员党员参与，以敬老、环卫、防疫等主题划分出不同类型的志愿者服务队，促进村内多元社群交叉整合，并形成全村“去中心”和“多主体”的网格化自治模式。2021年，雨坛村按照“网格化自治+志愿者服务队”和就近管理、就近活动、就近联系的原则，带领村民成立了文明宣讲、治安巡逻、文明风尚和环境卫生4个志愿者服务分队。具体而言，村书记与党员干部带领志愿者们深入农户开展宣传教育，促进其观念转变。历时40天，村内126家“小散乱废”作坊在商户同意下全部关停，违章建筑全部被拆除。雨坛村的环境整治成果得到了上级行政部门的高度认可，荣获市“先进基层党组织党建引领群众自治模范村”和镇“综合绩效考核先进单位”等荣誉称号。雨坛村行政合意性得到显著提升。

此外，在合意于行政规范的基础上，志愿者服务队在社区建设和村集体经济转型发展过程中扮演着关键性纽带角色。志愿者服务队协助探索村级治理新模式，引导村民参与村民自治，营造稳定安全、和谐友好的社区氛围。由退伍军人组成的治安巡逻队志愿开展矛盾纠纷化解、社情民意联络、疫情防控等工作。由妇女自发成立的舞蹈队、花鼓文艺队也尽力为村庄文化建设贡献力量。各类志愿者服务队推动村内多元社群交叉互动。很多村民既是公共服务的享受者，又是公共事务的参与者和贡献者。

为引导经济社会的转型发展，在志愿者和村民的配合支持下，雨坛村开展了“雨坛一家人”智慧乡村平台、雨坛智慧乡村数字资产平台等智慧乡村建设。其中，雨坛村作为汨罗市第一个智慧乡村系统试点，建立了“雨坛一家人”智慧乡村平台，其系统设计全面，包含村民自治、便民服务、村务公开、党员评分等板块。智慧乡村系统下设立的积分制奖励模式，有效激发了村民参与村务管理的热情。结合乡村振兴、供销合作、社会服务等职能，雨坛村因地制宜地推动智慧乡村模式成为基层治理的新品牌。2022年，雨坛村又实现了智慧乡村系统与本市商业银行的对接，有效地将市场化的融资工具引入村庄。村民通过“雨坛一家人”智慧乡村平台提交贷款申请，村干部便可在智慧乡村系统后台向银行机构提供村民个人基本情况评分。这为银行审核贷款申请、建立基层信用体系提供了有效依据。

在促进多重合意性协同方面，人居环境与生态环境的改善，村民观念的转变，再加上社区治理效能的提升，使得雨坛村经济社会转型发展也更加顺畅。得益于志愿服务打下的良好的行政合意性基础，

雨坛村土地流转和宅基地改革的政策自由度有所提升,多数治理举措得到上级政府和村民的认可支持。依托村民流转出的 500 亩土地,雨坛村成立村级合作社,进而探索集体经济的转型发展方向。村书记带领部分村民探索固废产业经营模式创新,使村庄产业发展模式由原来的以加工业为主转型为以服务业为主。村庄生态资源的改善,为该村陆续发展农家乐、体验式休闲农业等新兴产业创造了有利条件。在此基础上,雨坛村成立了村投公司,作为市场化平台吸引外来资金、技术、人才等资源要素支持乡村新兴产业发展。

此外,雨坛村的社区合意性也得到协同提升。雨坛村利用争取到的政策性资金,在村内建设村部文化广场,增进乡邻互动,形塑和谐乡风。环境整治完成后,村民切实感受到生活幸福指数的提升,也更加积极地为建设美丽乡村出一份力。据村书记所述:“路修好、服务中心广场建好后,好多村民去散步、在广场跳舞。……不少在外经商和务工的年轻人看到了家乡的变化,也想要出点力办点事。……就在前几天,他们来到村民服务中心,集体捐钱,要修建篮球场。”该村由村集体、乡贤、村民等共同制定的居民生活制度,也参加了汨罗市“十佳”村规民约的评选。

2.社区合意性短缺:赵庄子村“能人型村干部+社工组织”治理策略。北京市大兴区赵庄子村属于北京市下辖郊区,村域面积 2000 余亩,是典型的北方平原村貌。常住村民以老人、孩子和妇女为主,村庄老龄化程度较高(常住村民年龄中位数为 47 岁)。截至 2013 年,赵庄子村已被镇政府连续 9 年认定为“软弱涣散村”,村内几个大家族之间互相排挤、争权夺势的现象时有发生。村庄邻里间信任程度低、“人心不齐”,社区合意性短缺的现象较为明显。此外,一些治理行动在多元制度逻辑下也面临矛盾。例如,个别家族势力试图向村庄引入经济项目,由于缺乏社区信任,受到一些村民抵制。据村干部回忆,“村子越富,社会矛盾越大”。

2012 年,赵庄子村新一任村书记上任。作为返乡能人,村书记 16 岁就外出务工经商,担任村书记之前经营着一家建筑工程公司,承担过多项政府投资的建筑工程,和各级政府有一定的接触基础。对于发展集体经济,村书记有较好的市场经验和资源积累。在“软弱涣散”的村庄现状下,如何凝聚村民共识、开展集体行动就成为村书记关注的首要问题。

在治理应对方面,2016 年,赵庄子村正式注册成立全国第一家村级农村社会工作事务所——北京市大兴区益民农村社会工作事务所(简称“益民事务所”)。村书记担任事务所的法人代表。益民事务所与村委会建立紧密的协作关系,在入户沟通、活动开展和场地协调等方面获得村委会支持。益民事务所通过打造义工菜园、开展敬老爱老活动等一系列社会工作实践,鼓励村民志愿参与,并利用免费分配有机蔬菜和给老年人提供照料、义诊服务等形式给予回馈,培育邻里互信、互助的社区文化。赵庄子村还建立了爱心超市、社区幼儿园、老年公益食堂等,提升村民归属感和认同感。在社会工作者(简称“社工”)的影响下,之前“软弱涣散”的乡风有了显著变化,村民间信任、沟通和协作的氛围提升。北京市社会工作者协会副会长在一次走访中评价说,“老百姓精神状态明显不一样了”。这些集体行动使得该村乡村治理的社区合意性有了显著提升。

除改善社区制度环境外,社工在各类村务及经济活动中起到了重要的纽带作用。社工配合村“两委”建立定期的入户走访制度,及时收集村民的需求和意见并反馈给村“两委”。村民与社工、村“两

委”之间形成互信与互通，并培育起民主协商和共同决策的日常惯例。在此基础上，赵庄子村在落实相关任务的过程中，一方面，更有效地统筹政策要求与村民的真实需求和想法；另一方面，增强人力、物力、财力等资源整合与调配能力。这很大程度上消解了社区制度逻辑与行政制度逻辑之间的张力，避免了潜在的矛盾冲突。此外，村庄社区也与市场制度逻辑相关要素形成有效衔接。例如，村“两委”在开展村集体经济活动过程中建立财务公开机制，并在社工帮助下组织村民参与议事和表达利益诉求，保障村民对村集体经济活动的知情权和决策参与权。赵庄子村在凝聚村民共识的前提下成立村级企业，利用集体耕地、林地和村民的宅基地等资源入股，同时吸引外来企业合资，带动村民在自愿、透明的基础上形成利益联结。

在促进多重合意性协同方面，社区合意性的提升帮助赵庄子村在落实党政任务和开展村集体经济活动过程中降低了组织成本、提升了组织效率，从而促使行政合意性与市场合意性得以协同提升。例如，在市场制度逻辑下，在土地等集体资源流转以及与外来企业达成合作决策的过程中，村民支持和配合度很高，基本没有出现异议和行动阻力。特色社工模式和村庄良好的互信互助基础也成为该村在融资过程中的亮点和竞争优势。例如，在达成重要合作后，某投资公司董事长对村书记说：

“我们公司并不是看重你们村民宿盖得有多漂亮，而是看重你们村的乡风，我在全国考察了这么多村子，民宿比你们盖得漂亮的太多了，但没见过一个这么小的村子竟然会有这么多社会组织来支持的，很多年轻社工安心在你们这儿驻村工作。”

在村集体经济活动开展过程中，透明的财务制度和运营过程，再加上实实在在的分红回报，也使得村民对村“两委”及社工的信任进一步加深，形成了对社区合意性的反馈强化。村集体经济活动开展和社区治理之间形成互嵌与互促关系，村民在生活共同体的基础上进一步成为互惠共赢的利益共同体。目前赵庄子村集体经济活动主要涉及旅游、民宿、培训基地和康养服务等产业，社工模式与和谐乡风为村庄发展产业奠定了基础，并打造了儿童乐园、社工研学体验基地、党群活动基地等一批特色项目，带动了当地旅游、酒店业务和农产品销售。村民不仅是享受集体经济收益分红的受益者，同时也是集体经济特色项目的参与者、服务者和形象代表。

此外，在行政制度逻辑下，赵庄子村社工模式及其成效得到了上级政府和民政机构的认可。魏善庄镇将赵庄子村作为社工模式示范样板，向该地区其他村庄推广。这对赵庄子村获得行政支持和发展资源优势起到了促进作用。同时，赵庄子村的治理模式得到了中国青年政治学院社会工作学院、中国社会科学院大学社会与民族学院等科研机构和高校的关注与认同，这些科研机构和高校陆续将赵庄子村作为农村社会工作实践基地。赵庄子村还吸纳社工相关专业的学生来村庄进行专业实践并开展研究。科研机构和高校的支持也为赵庄子村社工模式的政策推广提供了助力。

3.市场合意性短缺：下坊村“乡土型村干部+乡贤群体”治理策略。江西省永丰县下坊村位于丘陵地带，村内河流湖泊众多，矿产资源丰富，森林覆盖率达90%以上，退耕还林后的耕地约1000亩。与赵庄子村相比，下坊村的交通区位相对闭塞，但村内宗族力量强大，宗庙祠堂众多，社区联结紧密，传统民俗民风的留存也相对完整。

2002年，下坊村新一任村书记上任。该村书记曾参军入伍，退伍回乡后在村内开设卫生所。基于

深厚的乡土情感联结和多年在村内行医所积累的威望，村书记在凝聚村民共识和协调村集体经济活动等方面具有优势。但相对闭塞的交通区位，加上村干部欠缺市场敏感性和社会资源，造成该村在面对市场化竞争时出现产品竞争力匮乏等问题，呈现市场制度逻辑下的合意性短缺。

更重要的是，下坊村在试图衔接市场制度的过程中，与传统的行政制度和社区制度存在矛盾。在生态保护政策下，村庄产业发展存在限制，而且受到以“注重和谐”“温和中庸”等传统原则为主导的村庄议事氛围影响，该村在产业发展路径选择上常常陷入矛盾。市场化的理念与思维难以融入村民的集体共识，使得各项村集体经济项目的构思和落地进展迟缓。

在治理应对方面，下坊村以乡贤嵌入乡村治理作为关键性举措，推进村庄与市场制度逻辑接轨。2018年，下坊村成立了乡贤联谊会。该联谊会在县委统战部与乡政府的支持和指导下成立，由村书记担任秘书长，其他成员则主要由乡贤构成。除了以村干部、能人为主的“内贤”外，乡贤联谊会还包括通过互相推荐集聚而来的“外贤”，组成了由在地的“内贤”和不在地的“外贤”所构成的多元精英群体。其中，“内贤”在乡村场域中本身就有着较强的制度联结，他们在村里长大，大部分为多年在外打拼后因乡村发展需要而返乡创业的能人，外出后又回到村庄生活；“外贤”虽常年在外地工作和生活，但关注村庄发展，为村庄发展出资金、出想法，并帮助村里协调各类社会资源。下坊村乡贤群体的激活缓解了村集体经济活动中的市场合意性短缺问题，主要体现在以下三个方面：其一，引入外部资金、资源。2018年，乡贤联谊会先后向“外贤”筹得资金200多万元，成立了农业观光公司和特色种养合作社。其二，培育市场化运作理念与能力。具备经商经验的乡贤参与到产品品牌设计（涉及商标、包装、公众号和网站等）、市场活动策划与组织和基本市场权益维护等过程中。其三，建立社会资本的撬动机制。乡贤除了自身参与外，还联系和动员身边的朋友、同学或同事等，成立专家顾问群，为乡村发展提供信息和资源。在乡贤的深度介入下，下坊村实现了更广泛场域中的力量整合与市场赋能，促进了乡村治理过程中市场合意性的提升。

此外，下坊村在探索建立乡贤联谊会的入会标准及互动模式的过程中，注重与原有的社区制度形成良性衔接进而规避潜在的矛盾冲突。乡贤联谊会对“外贤”的入会设立了严格标准，主要包括：一是在村里出生，二是在城市拥有稳定的工作和收入，三是热心村内事业。这使得乡贤在身份、动机层面具备坚实的乡土联结基础，从而消除本村村民对其引入外部资源及开展相关合作项目的疑虑。此外，乡贤在联谊会不直接领取薪酬回报，但乡邻时常向其赠送大米等农产品作为回馈。这种形式也避免了直接利益纷争，同时也在推进经济活动的过程中促进乡贤与乡邻形成情感联结与互惠关系。

乡贤作为乡村治理的载体，除推动市场制度的引入外，还在乡村治理方面发挥着重要作用。作为村“两委”的“传声筒”，乡贤在村“两委”与村民之间也发挥着沟通媒介的作用。考虑到乡贤与村民之间存在宗族关系和情感联结，并且一般不会涉及直接的利益冲突，由乡贤来宣传政策、沟通意见或解决纠纷，可填补村“两委”兼顾不到的治理空白。乡贤还可发挥调解村民与村“两委”以及村民内部矛盾的作用。通过建立线上（例如乡贤微信群、视频会议等）和线下（例如逢年过节乡贤返乡集会）沟通渠道，乡贤与乡贤之间、乡贤与村干部和村民之间均可实现有效的信息交流和意见整合。此外，乡贤联谊会由于在设立与运转过程中得到县委统战部和乡政府的支持与指导，其运作进展也会被

及时反馈给县委统战部和乡政府。乡贤群体具有经商、从政等多样性背景，既有行政合意性的敏锐感知，也有市场嗅觉与经营能力，再结合该村浓厚的宗族文化，他们得以深入嵌合于乡村治理场域。

在促进多重合意性协同方面，得益于乡贤的帮助，下坊村在经济增收和社区营造上实现了融合发展。乡贤筹资成立农业观光公司，并引导村民以入股、土地出租和受雇等形式参与。农业观光公司秉持“观光型”“生态型”“人居型”等产业理念，不仅帮助村庄与村民增收，还进行土坯房改造、河道清淤、村容整治、农业开发等具有公益性和社区性的维护建设活动。村容村貌和生态环境的持续改善使得乡村治理的行政合意性持续提升。此外，人居环境改善和集体经济发展使乡贤群体有了更高的威望和信誉，促进了乡贤联谊会协同村“两委”更好发挥乡村治理功能，推动了行政制度逻辑的运转。

市场制度逻辑下村集体经济活动的良好运转态势也助力催生了村庄多元的社区文化活动，增强了社区凝聚力。乡贤与村干部合办特色种养合作社，带领全村上下发展有机农业和特色养殖等。村民在村集体经济活动中得到切实回馈，村庄的干群凝聚力也逐渐提升。基于生态种养的农业成果，下坊村组织开展了“农民丰收节”、新春文艺会演等一系列社区活动，以丰富村民生活、营造良好的社区氛围。在此过程中，社区合意性得以提升。“农民丰收节”也逐渐得到一些村民自主筹资支持，节目越发丰富多元，既有本地农民组织的庆祝丰收的表演，也有从外地赶来的新工人乐团的献唱。通过参与“农民丰收节”，外来游客可以亲身体验农事活动（例如水稻收割、脱粒等），与村民形成良好互动。

在具备多重合意性协同的治理体系支撑下，下坊村打造有机大米、农旅融合、青少年营地教育等多元业态，年接待游客突破1万人次。下坊村获评首届“中国农民丰收节”100个特色村庄，并建立了全国首批、全省首个乡村振兴青年人才服务站。此外，永丰县委统战部将下坊村列为全县乡县乡贤统战工作试点村，并帮助其申报全市乡贤统战助力乡村振兴工作试点村。

4.小结。雨坛村、赵庄子村和下坊村的基层治理都在行政、社区和市场多重制度逻辑下面临合意性短缺与紧张关系的潜在制约，集体决策与集体行动过程中矛盾突出，阻碍乡村发展与治理效能提升。不同之处在于，受地域环境、资源禀赋、村落人文、村干部身份背景等因素的影响，雨坛村、赵庄子村和下坊村合意性短缺的主要方面分别体现为行政合意短缺、社区合意性短缺和市场合意性短缺。在治理应对过程中，3个村庄根据制度复杂性特征和村庄实际条件，有针对性地调动多元治理力量来开展不同的治理行动。尽管3个村庄在治理策略和关键举措等方面存在差异，但均体现了多重制度逻辑下寻求多重合意性协同的治理应对机理。3个村庄通过治理模式与组织形式上的创新，有效缓解制度性竞争与冲突，创造更多制度互补与互促关系，进而使得乡村治理在行政合意性、社区合意性和市场合意性之间形成协同。多重合意性协同为村庄高质量发展创造了有利的治理基础。

四、乡村治理实现多重合意性协同的机制与路径

（一）以制度弥合促进多重合意性从短缺走向兼顾

嵌于“行政—社区—市场”多重制度逻辑中，乡村治理需要超越对某类单一制度逻辑的遵循，进而转向寻求对多元规范与要求的兼顾。囿于村庄禀赋特征及治理沿革等，治理主体容易对某类单一制度逻辑形成惯性依赖从而忽略其他制度逻辑的运行。在乡村振兴的新局面下，行政合意性、社区合意

性或市场合意性中任何一类合意性的短缺都可能使得乡村治理受到关键利益相关方的对抗或抵触，进而对乡村发展形成制约。通过对3个案例村庄在治理应对机理方面共性规律的归纳可知，制度弥合是促进多重合意性从短缺、失衡走向兼顾、均衡的重要机制构成。制度弥合意味着：根据当前合意性短缺的主要方面，填补或修复相应的制度要素，使相关活动在某些制度逻辑下能够得到更好的支持，而非形成抵制和冲突。例如，雨坛村、赵庄子村和下坊村针对自身制度现状，分别以志愿者服务队、社工组织和乡贤联谊会等作为治理创新的主要中介载体，在治理行动中促成相关制度要素的弥合，进而消解合意性短缺问题。雨坛村以调动和组织志愿者服务队促进行政相关制度要素的填补或修复，使得乡村治理的行政合意性显著提升；赵庄子村以社工组织为依托促进社区相关制度要素的填补或修复，使得乡村治理的社区合意性显著提升；下坊村通过激活乡贤群体促进市场相关制度要素的填补或修复，使得乡村治理的市场合意性显著提升。制度弥合需要治理主体充分考虑特定制度逻辑的制度要素，例如价值导向、规范基础以及利益相关方的期待，识别当前迫切需要完善的薄弱环节，进而相应地采取制度弥合举措。合意性短缺是复杂制度环境下组织治理失灵甚至组织衰亡的重要诱因（Lanahan et al., 2021）。如何兼顾存在异质性的制度要素，并在不同制度规范与要求下获取支持，是乡村基层在引领乡村发展过程中需要长期应对的重要议题。基于制度弥合来兼顾多重合意性，乡村治理行动可在行政、社区与市场多重制度逻辑下获得各领域关键利益相关方的接纳与认可。

（二）以制度联结促进多重合意性从紧张走向良性互动

由于制度逻辑存在异质性，治理主体在寻求合意性的过程中容易面临竞争或冲突的紧张情境。治理主体需要在尊重各种制度逻辑并优化其运行的基础上，探索实现多重制度逻辑之间兼容与互补的耦合状态，进而促进多重合意性从紧张走向良性互动、协同提升。制度联结的关键在于联结不同制度逻辑下的相关制度要素及治理载体，营造更多互动场景，促进治理主体间凝聚共识、相互信任与支持。3个案例村庄均通过特定的纽带性、衔接性治理策略推进制度联结。制度联结体现为在流程惯例、沟通决策、邻里文化、成员身份、利益机制等制度内容的不同方面形成联结。例如，雨坛村在合意于行政规范的基础上，通过发挥志愿者服务队的纽带作用和建设智慧乡村系统等举措，促进社区建设活动、村集体经济活动与邻里活动等的信息共享与行动协调；赵庄子村在村民与社工、村“两委”之间建立共同协商的日常惯例，在村集体经济活动中建立透明化的财务公开制度和议事决策制度；下坊村在建立乡贤联谊会的入会标准及互动模式的过程中，注重与原有的乡土传统和宗族文化形成良性衔接，引导各类利益相关方共同制定行为规范与利益机制，进而规避潜在的矛盾冲突。在制度联结过程中，不同利益相关方之间，如村民与外来企业人员之间，从最初的土地承租等简单经济合作关系下的单一互嵌模式，转变为共同协商与经营、精神与情感联结、共同制定村规民约等多层次关系并存的互嵌模式。良好的制度联结状态促进了不同利益相关方之间的相互交流、激发与带动，进而使乡村治理获得更为全面的支持。基于制度联结，可以实现将乡土传统、伦理规范等乡村社区制度要素融入市场制度逻辑下的利益分配机制，形成有机融合的“新利益契约”（王浩瑜和孙君，2022）。在行政、社区和市场多重制度逻辑耦合状态下，乡村治理得以更好地兼顾多重合意性并推动多重合意性之间协同演化。例如，社区制度逻辑下的乡土治理机制通过乡土社会的互助互信和熟人舆论为新利益格局的形成提供了

社会基础和道德基础，而日益提高的集体经济发展水平又能促进村庄和谐、凝聚农民共识，进而提升行政合意性。

(三) 以多元治理力量为实现多重合意性协同提供组织保障

多重合意性协同须充分发挥乡村基层在组织与动员中的能动性和创新性，调动多元治理力量参与制度弥合与制度联结过程。村干部或村“两委”若仅依靠自身力量，在推动乡村发展的过程中往往存在发展观念和治理能力的局限性，难以有效应对日益复杂的制度环境，容易出现治理缺位或越位等问题（姚树荣和周诗雨，2020）。乡村治理主体在多重制度逻辑下承载多重使命，在治理过程中面临多元任务，权责边界也更加模糊，决策复杂性进一步提升。面对复杂制度环境与乡村振兴的多维目标要求，村干部或村“两委”等主体除了加强自身观念拓展和能力提升外，也要注重融合多元治理力量、调动各方资源，形成共治（王名等，2014）。3个案例村庄治理过程中体现了村“两委”对志愿者、社工、乡贤等多元治理力量的动员。多元治理力量间积极寻求互补与配合，进一步保障制度弥合与制度联结的有效实现。在全面推进乡村振兴的新发展阶段，志愿者、社工、乡贤等多元治理力量参与乡村治理的需求和动力日益增强，其特有的创新能力和治理能力也不断显现，将成为联结政府、市场与社区的重要纽带，协同村干部或村“两委”响应复杂制度环境，助力乡村发展。在多重合意性动态演化过程中，村庄内外部治理主体需要通过持续地适应、互动与协调来达成动态平衡。

综上所述，乡村治理在复杂制度环境下实现多重合意性协同的机制与路径如图2所示。乡村治理主体要根据村庄面临的制度复杂性特征来构建和实施相应的治理策略，针对当前村庄合意性短缺的主要方面，调动多元治理力量，推动制度弥合与制度联结，最终促成多重合意性协同的治理局面，为乡村发展和乡村振兴奠定坚实基础。

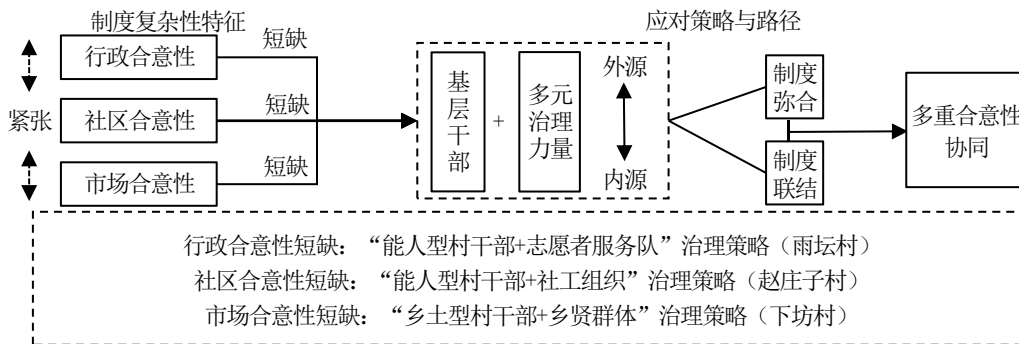


图2 乡村治理中的多重合意性协同的实现机制与路径

五、总结与讨论

全面推进乡村振兴是对乡村发展内涵的拓展，也向乡村治理提出了新的挑战。本文借鉴制度复杂性理论，并结合3个典型村庄案例的分析，阐释了复杂制度环境下乡村治理面临的内在挑战与应对机理。研究表明：乡村治理场域中制度复杂性的结构特征主要体现为行政、社区和市场多重制度逻辑的叠加与互嵌，乡村治理主体容易面临合意性短缺与相互间紧张关系所造成的治理失衡；乡村治理寻求多重合意性协同是在复杂制度环境下实现乡村振兴目标的内在支撑，其强调乡村治理需要兼顾行

政、社区和市场等多重合意性而非仅关注单一的合意性，且多重合意性是可以协同促进而非孤立演化的；制度弥合与制度联结构成了实现多重合意性协同的重要运作机理，支撑了合意性从短缺到兼顾、从紧张到良性互动的演化过程；村庄内外多元治理力量的调动与相互配合为多重合意性协同的实现提供了组织保障。本研究的发现有利于深化对乡村治理的制度根源及微观治理主体应对机理的理解，强调乡村治理的制度复杂性及治理主体应对的动态演化性。

本研究具有重要的实践启示意义。村庄的治理单元规模虽小，但不能低估其面临的制度复杂性程度。在全面推进乡村振兴的背景下，乡村治理超越了对某一特定制度逻辑的孤立式遵循与执行，而是注重行政、社区和市场多重制度逻辑的并存与互嵌关系。如何在这种复杂制度结构中创造均衡、协调的治理格局，是乡村基层在全面推进乡村振兴过程中需要长期面对的关键问题。“产业兴旺”“生活富裕”的目标和市场制度逻辑要求村庄发展壮大集体经济，实现农民农村共同富裕；“生态宜居”“乡风文明”的目标和社区制度逻辑强调村庄内部的情感联结和友好互动；“治理有效”的目标和行政制度逻辑则强调要发挥党和政府统筹全局的作用，做好规划设计并推进相关政策落实。乡村治理主体的能动性与创新性在引领村庄实现均衡、协调治理的过程中发挥着关键作用。乡村治理主体在制定决策的过程中，需注重考量行政、社区和市场等多元规范与任务之间的关联，推动实现资源共享、优势互补、合作共赢。在促进治理有效的过程中，村干部或村“两委”要善于发现并调动多元治理力量，包括内源性治理力量（例如志愿者、乡贤等）和外源性治理力量（例如企业、社工等），通过相互补充与配合进而形塑乡村治理与发展的共同体，为乡村振兴的实现提供组织保障。

参考文献

- 1.陈义媛, 2016: 《资本下乡: 农业中的隐蔽雇佣关系与资本积累》, 《开放时代》第5期, 第92-112页、第8页。
- 2.杜鹏, 2019: 《乡村治理结构的调控机制与优化路径》, 《中国农村观察》第4期, 第51-64页。
- 3.郭劲光、王杰, 2021: 《“调适性联结”: 基层政府政策执行力演变的一个解释》, 《公共管理学报》第2期, 第140-152页、第175页。
- 4.韩林松、王小华、周怡彤, 2021: 《农村集体经济助推乡村振兴的理论诠释与实践探索》, 《农村金融研究》第9期, 第71-80页。
- 5.李祖佩、钟涨宝, 2016: 《项目制实践与基层治理结构——基于中国南部B县的调查分析》, 《中国农村经济》第8期, 第2-14页。
- 6.连宏萍、贾平、刘志鹏, 2021: 《如何走好“最后一公里”? ——基层政府创新的“制度适应”机制》, 《中国行政管理》第10期, 第88-96页。
- 7.秦中春, 2020: 《乡村振兴背景下乡村治理的目标与实现途径》, 《管理世界》第2期, 第1-6页、第16页、第213页。
- 8.阮池茵, 2017: 《农业产业化发展与凉山彝族农民的贫穷——对凉山州苦荞产业发展的考察》, 《开放时代》第2期, 第206-223页、第9页。
- 9.唐斌尧、谭志福、胡振光, 2021: 《结构张力与权能重塑: 乡村组织振兴的路径选择》, 《中国行政管理》第5期, 第73-78页。

- 10.田雄、郑家昊, 2016: 《“被裹挟的国家”与基层治理困境》, 《社会科学文摘》第7期, 第44-45页。
- 11.王超、张晗、许睿谦, 2022: 《剧变时代、顽劣问题与共创——从“环境系统—问题”矩阵到应对范式转变》, 《管理》第1期, 第83-122页。
- 12.王浩瑜、孙君, 2022: 《“乡土—利益”互嵌型村庄治理模式——基于鲁西南小官庄村的个案分析》, 《中国农村观察》第6期, 第23-37页。
- 13.王名、蔡志鸿、王春婷, 2014: 《社会共治: 多元主体共同治理的实践探索与制度创新》, 《中国行政管理》第12期, 第16-19页。
- 14.夏柱智, 2021: 《农村集体经济发展与乡村振兴的重点》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第2期, 第22-30页。
- 15.肖红军、阳镇, 2018: 《共益企业: 社会责任实践的合意性组织范式》, 《中国工业经济》第7期, 第174-192页。
- 16.肖红军、阳镇, 2022: 《混合型组织的可持续成长: 多重紧张的战略响应》, 《经济与管理研究》第3期, 第114-129页。
- 17.徐凤增、裘威、徐月华, 2021: 《乡村走向共同富裕过程中的治理机制及其作用——一项双案例研究》, 《管理世界》第12期, 第134-151页、第152页、第196页。
- 18.姚树荣、周诗雨, 2020: 《乡村振兴的共建共治共享路径研究》, 《中国农村经济》第2期, 第14-29页。
- 19.张德海、金月、杨利鹏、陈超, 2022: 《乡村特色产业价值共创: 瓶颈突破与能力跃迁——基于本土龙头企业的双案例观察》, 《中国农村观察》第2期, 第39-58页。
- 20.郑永君、王美娜、李卓, 2021: 《复合经纪机制: 乡村振兴中基层治理结构的形塑——基于湖北省B镇土地股份合作社的运作实践》, 《农业经济问题》第5期, 第33-44页。
- 21.Ashforth, B., and P. Reingen, 2014, “Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative”, *Administrative Science Quarterly*, 59(3): 474-516.
- 22.Battilana, J., M. Sengul, A. Pache, and J. Model, 2015, “Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises”, *Academy of Management Journal*, 58(6): 1658-1685.
- 23.DiMaggio, P., and W. Powell, 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- 24.Greenwood, R., M. Raynard, F. Kodeih, E. Micelotta, and M. Lounsbury, 2011, “Institutional Complexity and Organizational Responses”, *The Academy of Management Annals*, 5(1): 317-371.
- 25.Lanahan, L., D. Armanios, and A. Joshi, 2021, “Inappropriateness Penalty, Desirability Premium: What Do More Certifications Actually Signal?”, *Organization Science*, 33(2): 854-871.
- 26.Lounsbury, M., 2007, “A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds”, *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307.
- 27.Marquis, C., and M. Lounsbury, 2007, “Vive la Résistance: Competing Logics and the Consolidation of US Community Banking”, *Academy of Management Journal*, 50(4): 799-820.
- 28.Meyer, J., and B. Rowan, 1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- 29.Petkova, A., A. Wadhwa, X. Yao, and S. Jain, 2014, “Reputation and Decision Making under Ambiguity: A Study of US

Venture Capital Firms' Investments in the Emerging Clean Energy Sector", *The Academy of Management Journal*, 57(2): 422-448.

30.Raaijmakers, A., P. Vermeulen, M. Meeus, and C. Zietsma, 2015, "I Need Time! Exploring Pathways to Compliance Under Institutional Complexity", *Academy of Management Journal*, 58(1): 85-110.

31.Smets, M., P. Jarzabkowski, G. Burke, and P. Spee, 2015, "Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-yet-complementary Logics in Practice", *Academy of Management Journal*, 58(3): 932-970.

32.Thornton, P., W. Ocasio, and M. Lounsbury, 2012, *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, New York: Oxford University Press, 170-185.

33.Tracey, P., N. Phillips, and O. Jarvis, 2011, "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model", *Organization Science*, 22(1): 60-80.

34.Yin, R., 2009, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 3-21.

(作者单位: ¹北京大学国家发展研究院;

²西交利物浦大学和谐管理研究中心)

(责任编辑: 王 藻)

Multiple Desirability Synergies in Rural Governance: A Multiple Case Study Based from the Perspective of Tackling Institutional Complexity

XU Ruiqian WANG Chao SU Mengyue

Abstract: Institutional complexity, shaped by the overlapping of multiple institutional elements of "administration – community – market", is becoming a widespread challenge to rural governance. Rural revitalization requires rural coordination and orderly governance. Drawing on insights from institutional complexity theory, this paper provides a new perspective to explain the structural characteristics of rural governance and the initiative and innovation strategies of governance subjects. This paper proposes an analytical framework based on multiple desirability synergies, and then derives the governance strategies and mechanisms from analyses of three typical village cases. The results show that, rural governance may be constrained by desirability shortages and tensions under the logic of multiple systems of administrative, community, and market; multiple desirability synergies constitute key mechanisms for improving governance efficiency and obtaining support from all parties under complex institutional environment; institutional bridging and linkage have constitute an important mechanism to achieve multiple desirability synergies, which support the evolution of desirability from shortage to balance, and from tension to benign interaction; the mobilization and cooperation of multiple governance forces inside and outside the villages provide organizational guarantee for multiple desirability synergies. The findings deepen the understanding of the institutional foundation and the coping mechanisms of the micro subjects, and provide practical implications for choosing the strategies and pathways of rural governance innovation.

Keywords: Rural Governance; Institutional Complexity; Desirability; Rural Revitalization