

衰落风险与村庄共同体治理*

——基于“金陵首富村”全面振兴的案例分析

曾维和¹ 咸鸣霞²

摘要:衰落风险与全面振兴是村庄共同体治理的一体两面,乡村全面振兴是一个持续治理乡村衰落风险的过程。本文对“金陵首富村”武家嘴村进行案例分析,梳理村庄共同体治理的演变逻辑、总结经验,提炼乡村全面振兴的“武家嘴样本”。以“风险—结构—关系”为核心要素构建村庄共同体治理的复杂适应系统理论模型,深度分析村庄共同体治理内部动力系统的复合主体治理结构和互惠合作运行机制,以及外部适应系统的运行逻辑。研究发现,武家嘴村庄共同体治理不仅实现了中国特色基层组织再造,还形塑了国家与社会的良性互动关系。

关键词: 衰落风险 乡村全面振兴 村庄共同体治理

中图分类号: C912.82 **文献标识码:** A

城市化进程往往伴随着日益严峻的乡村衰落问题。中共十九大报告明确提出了实施乡村振兴战略,中共中央、国务院印发的《乡村振兴战略规划(2018—2022年)》《关于坚持农业农村优先发展做好“三农”工作的若干意见》,全面部署落实“推进乡村全面振兴”的战略发展任务。习近平总书记在多个场合提出要抓重点、补短板、强弱项,实现乡村“五位一体”全面振兴。本文基于“金陵首富村”——南京市高淳区武家嘴村的案例分析,解码治理乡村衰落风险,实现乡村全面振兴的“武家嘴样本”,探索其村庄共同体治理模式的治理结构和运行机制,为中国乡村全面振兴提供有益启示。

一、衰落风险:村庄共同体治理面临的挑战与理论模型构建

在持续防治衰落风险、促进乡村全面振兴的过程中,村庄共同体是衰落风险的承受者,村庄共同体治理则是衰落风险有效的治理途径。

*本文系教育部人文社会科学研究一般项目:“乡村振兴战略视角下乡镇公共服务边界化组织结构创新研究”(项目编号:19YJA630003)、国家社会科学基金重点项目“空间再造视角下基层社会治理共同体建设研究”(项目编号:20AGL031)阶段性研究成果。南京信息工程大学的刘若雪、徐文豪、王琪、黄晨冉、熊文等同学参与实地调研、资料整理与讨论,在此表示感谢。通讯作者:咸鸣霞。

（一）村治研究中的衰落风险

“乡村衰落论”一直存在于现代化进程的各种讨论中，城市的兴起往往以乡村衰落为代价，乡村衰落几乎成为现代化进程中的一个“铁律”。检视中国农村的百年发展史，乡村衰落的现象屡见不鲜。20世纪二三十年代，中国不少村庄出现了经济凋敝、农民生活困窘、乡土文化衰微、内部矛盾激化等衰落表征。针对这一困境，当时的学界、实务界涌现出四种关于“乡村发展”的论争：一是复兴农村论，以梁漱溟等人代表的乡村建设运动者主张振兴农业、复兴农村以引发工业；二是发展工业论，以吴景超等人代表，主张通过振兴农村工业来救济和带动农村发展；三是先农后工论，先培植发展小规模农村工业，然后以此作为过渡阶段，促进工业社会的发展；四是调和论，主张农业和工业并重发展，在发展民族工业的同时实行民主主义的计划经济（吴理财，2018）。在这四种论争中，以乡村建设运动影响最大，最终发展成为一种社会改良运动的“民族自救”，推动了农村教育、文化事业、公共卫生等公共服务的发展，但其毕竟是在维护现存社会制度和秩序前提下所进行的一场平和的改良运动，没有从根本上破解农村问题（郑大华，2006）。新中国成立后，在城市快速现代化进程中，城乡分割越来越严重，农业相对于第二、三产业来说，不仅面临巨大的经济风险，还面临诸多难以预料的自然风险和社会风险，农村群体性事件持续增加，“三农”问题严重凸显，以乡村衰落风险为表现形式的乡村治理之困频发。有学者指出，乡村衰落是表面繁荣下出现的一种“复合性危机”（杨一哲、陶珊珊，2019）。从风险的性质看，乡村衰落风险的发生根源于长期以来对乡村文明的忽视和二元分割下城乡发展资源配置的不均衡，大部分村庄“衰而未亡”和“亟待活化”是现阶段乡村振兴面临的主要问题表征（刘守英，2017）。“空心村”“贫困村”“凋敝的乡村”“消失的村庄”等从不同侧面对乡村衰落进行了生动的描述。

治理乡村衰落风险，促进乡村全面振兴是一个复杂的系统工程。从治理途径看，主要有两种：一是外部“输血”，如人才引进、精准扶贫、招商引资、捐款救济等。有学者认为乡村精英流失导致治理乏力，需要培育新的精英和促进精英回流（阙春萍、周毕芬，2018）。二是内部“造血”，如激发乡村内生发展动力，发挥乡贤作用，推动精英创业，形成特色产业等，在实践中可以采取内外结合的方式进行。从治理结构与机制看，多元主体的联合治理成为优先选择，有学者提出“乡村振兴必须要构建一个整合框架，借助乡村振兴联盟，推动政府、社会与市场的合作，单靠城市化无法实现乡村振兴”（申端锋、王孝琦，2018）。还有学者提出以公共文化建设和农村民间组织建设为着力点，重建乡村治理的公共性，促进乡村社会整合（张良，2013）。在此基础上，有学者注意到乡村共同体治理的作用，将乡村视为一个社会（学）的概念加以认识和理解，并将此作为一个社会共同体来进行建设（吴理财，2018）。由此，通过提升村庄治理能力，实现乡村善治，促进乡村全面振兴成为基本共识。

（二）全面振兴的共同体路径

共同体最初是一种社区生活空间的概念，“共同体的理论出发点是人的意志完善的统一体，并把它作为一种原始的或者天然的状态”（斐迪南·滕尼斯，1999）。马克思将共同体作为分析国家治理的工具，认为国家是共同体异化的产物，人类社会在经历“自然形成的共同体”“虚幻的共同体”两阶段后，

将迈向自由人联合的更高层次的“真正的共同体”（马克思、恩格斯，1995）^①。这是马克思对共同体治理理想状态的描述。

一些学者结合中国基层治理实践，将共同体发展成为一种公共事务的治理模式，并将其用于村庄治理的研究，主要包括如下三个方面的内容：一是关于村庄共同体成员行为方式的研究，聚焦于成员生产方式和生活方式的适应和变迁。有学者从流动的农民工与村庄变迁的视角分析了流动的共同体（张颂，2010）。也有学者基于转型社区的形成和基本特质，总结了转型社区是一种“村社共同体”（黄锐、文军，2012）。还有一些学者提出了“后工业化”的都市村社共同体概念（蓝宇蕴，2004）。二是关于村庄共同体总体类型特征及其功能的研究。有学者指出村庄是农村现代化无法脱域的共同体，需要构建一个生态、治理、设施、财富、精神“五位一体”的村庄共同体（鲁明川，2013）。三是关于村庄共同体的变迁与重建研究。有学者提出在乡土重建的基础上构建一个能够提供身份认同、价值赋予和生活保障的村庄共同体（闫丽娟、孔庆龙，2017）。也有学者从经济运行的社会规则等方面出发，开创性地分析了“村落的终结”与城市化实现的过程（李培林，2004）。

共同体治理已成为实现村庄善治、推动乡村振兴的一个基本工具。基于共同体治理的适用分析，已有研究主要提供了如下几个分析维度：一是共同的治理目标。村庄共同体具有价值、网络、利益、责任等多重属性，是村民共同价值目标追求的体现，是追求美好生活的一个集合体。二是多元复合主体治理。村庄共同体既是村民邻里相望的生活空间，又是多元复合主体协作的治理空间。三是公共事务治理。村庄共同体是一个进行公共治理和公共服务改善的公共领域。这些研究对村庄共同体治理衰落风险提供了有益的借鉴。但是已有研究也存在不足：比如，主要聚焦于共同体成员的生活方式和行为方式研究，或是对共同体整体特征及其变迁与重建分析，缺乏对村庄共同体作为一个治理形态的具体形成过程与组织行为的深入探讨。这为深化村庄共同体治理结构和运行机制研究提供了理论分析空间。

（三）复杂适应系统理论模型构建

由于乡村治理是一个复杂适应村庄共同体内外环境的过程，因此，复杂适应系统可以作为村庄共同体治理理论模型构建的分析工具。约翰·H.米勒研究发现，“具有思考能力的主体简单选择，通常对复杂系统的行为具有很大的影响”“即使是出于最简单的目标主体，对于不同模块构成的复杂系统，也能将其转变成为一个相对有序且短暂的周期性循环”（约翰·H.米勒，2012）。约翰·H·霍兰通过对主体适应行为的分析，提出探索适应性造就复杂性的秩序可以分为执行系统（Performance system）、信用分派（Credit assignment）和规则发现（Rule discovery）三个步骤（约翰·H·霍兰，2000）。

村庄共同体治理由内部动力系统和外部适应系统构成。结构功能主义（Structural functionalism）系统观在结构与功能内在关联的基础上分析社会行动的逻辑，对村庄共同体治理内部动力系统的功能发挥可以进行较好的解释：“行动被组成一个有生命力的系统”“每一个限定空间中都必须有一群相当数量的行动者”（马尔科姆·沃特斯，2000）。“不管什么场合运用一般的行动图式，其行动体系都有着共同的结构……参照系中便内在具有有一定数量的任何行动体系中各个单位之间‘基本’关系”（T.帕森

^①马克思、恩格斯，1995：《马克思恩格斯选集（第4卷）》，北京：人民出版社。

斯, 2006)。这些行动者构成了社会系统的行动单位, 社会治理主体与多个行动者之间“基本”的关系就构成了复合主体治理结构及其运行机制。有研究进一步指出, 村庄共同体治理的内部动力系统是“结构—关系”框架下的社会复合主体复杂适应过程: 社会复合主体是组织理性性聚合的产物, 其结构形态相对其社会组织最基本的特征表现为架构多层复合、成分多元参与、智能衔接融合、功能特色互补、具有相互平等、协商合作的社会关系(郑杭生、杨敏, 2011)。村庄共同体的外部适应系统有效运转的深层动力在于其以内部动力系统为引擎, 通过运行机制的良性运行, 有效优化复合主体治理结构, 从而发挥持续治理乡村衰落风险, 促进乡村全面振兴的功能。

基于复杂适应系统治理主体和工作模块推进组合的分析, 并结合上文关于村庄共同体的衰落风险治理和全面振兴实现路径的研究成果, 本研究构建一个以“风险—结构—关系”为核心要素的村庄共同体治理的复杂适应系统理论模型(见图1)。

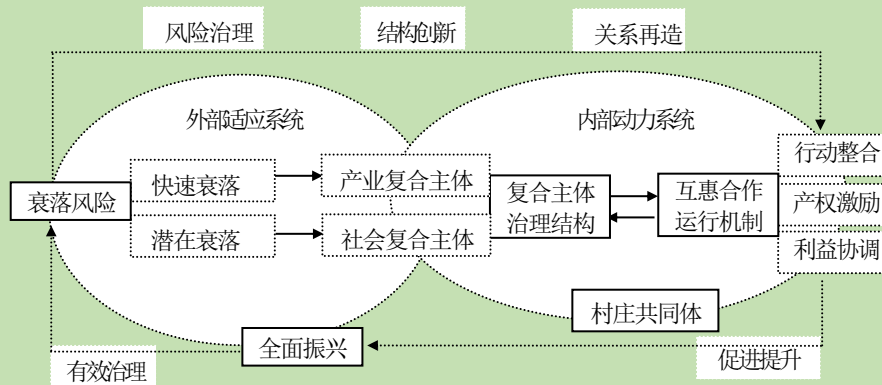


图1 村庄共同体治理的复杂适应系统理论模型

本文的理论模型包括内部动力系统和外部适应系统两大子系统。内部动力系统由村庄共同体的复合主体治理结构和互惠合作运行机构构成。治理结构包括村庄组织、产业主体、党组织、村民等多元复合治理主体的组合关系及其相关资源配置; 运行机制是治理结构发挥功能的作用过程和运行方式, 主要包括行动整合、产权激励、利益协调三个核心治理机制。乡村衰落包括快速衰落的风险和潜在衰落的风险, 外部适应系统表现为时序上持续治理这两类乡村衰落风险, 促进乡村全面振兴的过程。有效地治理衰落风险既是推动村庄共同体生成的驱动因素, 又是乡村全面振兴的实现方式。

二、案例描述

武家嘴村位于南京市高淳区古柏镇, 原是石臼湖畔的一个小渔村, 全村村域面积 0.472 平方公里, 耕地面积 238 亩, 全村人口由 1949 年的 365 人发展到当前的 213 户, 1000 余人。新中国成立后到上世纪七十年代末, 渔业始终是村民赖以生存的主业, 然而每至冬来水枯再加上围湖造田、水体污染严重, 无法捕鱼的村民便只好外出乞讨, 因此武家嘴村也被称为“渔化子村”。改革开放后, 武家嘴村凭借临湖通江的地理条件和村民善于驾舟闯湖的传统优势, 选准水运业为突破口, 闯出了一条富民强村的特色发展路子。在 1993 年的“南京市农村经济综合实力百强村”评比中, 武家嘴村名列第一, 从一个小渔村一跃发展成为“金陵首富村”。从 1998 年起, 受国家控制基本建设规模等因素制约, 黄砂

市场日趋疲软，武家嘴村继续抓造船水运业的同时，开始走多元化经济发展的路子。2000年后，武家嘴村坚持实施“一业为主，多元拓展”的产业发展战略，加快造船水运主导产业转型升级，同时积极推进现代农业、现代服务业和乡村旅游业的融合发展，着力构建一二三产业协调发展、主辅业共同支撑的现代产业架构。2002年，该村在县城征地241亩建设武家嘴新村，投入近千万元建成40幢造型风格各异的别墅楼。2007年，该村联合周边村庄成立了南京市第一家联村党委——武家嘴村党委，充分发挥武家嘴强村的示范带动作用。2012年该村建立村廉政教育馆，2013年创设全市首个村纪委，整治“慵懒”现象，强化监督考核。2013年，该村投资1.2亿元建成可容纳700人入住的武家嘴老年公寓，实现养老、医疗、护理、保健、休养、疾病预防等一体化的专业化养老服务。2016年，该村建设武家嘴实验学校新校区，并先后通过省级现代化示范初中、市级实验小学验收。

在主营产业收入方面，2017年全村水运业实现运输总量约为5000万吨，水运营收入11亿元；在经济发展方面，2017年全村生产性资产500万元以上的农户占比50%以上，村集体可支配收入5902万元，实现税收3886万元，连续26年荣登“南京市农村经济综合实力百强村”榜首。

（一）样本选择与研究方法

本文选择“金陵首富村”武家嘴村进行案例分析，从共同体视角探讨“村庄治理有效”的路径，深度揭示研究案例治理衰落风险、推动乡村振兴的过程。案例选择有如下三个方面的依据：一是可研究性。武家嘴村在新中国成立后历经多次乡村衰落的风险，在漫长的村治过程中形成了多元产业主体所构成的复合治理结构，且在20世纪90年代初，治理主体开始呈现明显的异质化，形成多元社会主体的复合治理结构，这便于开展案例分析。二是典型代表性。武家嘴村从新中国成立后的“渔化子村”转变成新农村建设中的“金陵首富村”，在乡村振兴的治理实践中具有较好的示范性。三是实证可行性。笔者组建课题组，展开为期一周的“7*24”驻村式深度调研，组织开展了区政府、街道办、村委会、村支部的主要人员及村民代表等10余场集体访谈和重点对象个别访谈，并结合该村村志、年度总结、工作报告及相关新闻报道，梳理了村庄共同体形成及发展过程中的第一手材料。研究过程中，笔者还根据修改后的研究提纲进行了回访调研，有效补充更新现有研究资料和调研数据，这为研究的开展奠定了较好的实证基础。作为一种探索性个案研究，本文选择案例分析法从多角度多层次“对单一案例进行规律总结和深度探究”（EISENHARDT and GRAEBNER, 2007），探索“金陵首富村”构建村庄共同体治理衰落风险过程中形成的独特治理结构与运行机制，并进行理论总结与思考。

（二）发展历程及遭遇的挑战

20世纪80年代以来，武家嘴村经历了以造船水运业为主业的“一业为主，多元拓展”的产业兴村之路。单一的造船水运业作为高收益、高风险的产业，受经济形势和市场环境影响较大。发展过程中，抵御产业低迷的经济风险和抓住政策机遇的组织决策相互交织，合力推动着产业共同体的形成。村党委书记^①武继军（下文称“武书记”）介绍，武家嘴村有今日的成绩，主要归结于抓住三次政策机

^①2007年，武家嘴村联合周边村庄成立了南京市第一个联村党委——中国共产党武家嘴村委员会（下文均简称为武家嘴村党委），武继军任村党委书记，在此之前武继军任村党总支书记。

遇：上海浦东大开发、邓小平南巡讲话和党的十五大召开。例如，邓小平南巡讲话后国内经济形势向好，但基于国家对基本建设总量的宏观调控，传统的黄砂运输难以为继，武家嘴造船水运业步入行业发展低谷。然而该村通过适时地抓住政策机遇，果敢决策，从简易的砂石运输业到调整运输结构，再到成立集装箱公司，最终组建成立武家嘴集团，形成多元产业发展的格局，有效地抵御了快速经济衰落的风险。

2012年后，武家嘴村具备了雄厚的集体经济基础，乡村全面振兴提上了日程，有效治理人才、文化、生态、组织等方面潜在衰落风险成为重要的任务。衰落风险比如，村民自治组织软弱、乡村精英流失、特色农业缺乏、乡土文化衰微。由此，武家嘴村加大了廉政教育、乡土人才培养、养老服务、义务教育、生态环境整治等方面的工作。近年来，该村加快美丽乡村建设步伐，组织实施村庄环境综合治理，发挥联村党建优势，推进共同富裕。武家嘴村获评“江苏农村现代化先行示范村”和“全国文明村”。

（三）村庄共同体的阶段性特征与全面振兴

纵览武家嘴村70年乡村发展历程，该村主要经历了产业共同体与社会治理共同体两个阶段的蜕变过程。20世纪80年代以前，武家嘴村只是石臼湖畔的一个小渔村，村民人均耕地面积不足三分，以乞讨为生，是远近闻名的“渔化子村”。诸多衰落风险束缚着乡村发展，其中农耕基础薄弱、僵滞政策制约、渔业资源萎缩等风险尤为突出。

改革开放后到20世纪90年代末，在党和政府的领导下，武家嘴村凭借资源禀赋和敢为人先的冒险精神，闯出了一条以造船水运业为村庄特色产业的富民强村之路。这一阶段村庄共同体是一种产业共同体，以产业振兴、经济发展为主要内容，形成了“一业为主，多元拓展”的产业复合主体结构，即以造船水运业为支柱产业，现代农业、现代服务业协同发展的产业格局。

2000年以后，武家嘴村庄共同治理由产业复合主体结构开始向社会复合主体结构转变。在产业发展基础上，该村开始兴办社会事业，先后开办了武家嘴实验学校、武家嘴老年公寓与康复护理院，并成立了联村党委，同时加强生态环境治理和乡村文明建设。该发展阶段中，村庄社会治理共同体以社会发展、全面振兴为主要内容，形成了产业主体、准公益性治理主体、政治性治理主体，以及广大村民参与的多元社会复合主体结构，以经济发展和承担更多的社会责任作为村庄治理的基本目标。

当前，武家嘴村庄共同体已经形成了以产业振兴为支撑、组织振兴为引擎，人才、文化、生态振兴为特色的全面振兴发展态势。在产业布局上，武家嘴集团有限公司以造船水运业为支柱产业；武家嘴农业科技园已成为江苏省现代农业、现代旅游业的示范窗口；武家嘴实验学校是集体办学性质的高淳区第一所九年一贯制义务教育民办学校，既为地方政府应对生源高峰分担责任，又为老百姓选择优质教育资源提供了机会；武家嘴老年公寓配备精干的管理队伍和专职的医护人员，开创了高淳区首家医养结合的多功能、规范化新型养老服务模式。村庄共同体治理离不开坚强的组织保障，武家嘴村党委领导班子兼任武家嘴集团的管理层干部，如村党委书记武继军同志兼任集团董事长，村主任兼任集团总经理，村干部及党员覆盖了集团的各层级管理队伍。

三、案例分析

通过对新中国成立以来武家嘴村 70 年发展历程的案例研究，本研究发现该村在抵御乡村衰落风险的过程中发展并形成了村庄共同体治理模式。其中，乡村衰落是村庄共同体治理的一系列问题所构成的问题域的综合表现，既包括经济衰落等显性衰落风险，也包括人才流失、文化衰落、生态环境污染、自治组织软弱无力等隐性衰落风险。经济基础决定上层建筑，若经济风险处理不当，则会导致乡村快速衰落，从而总结提炼此类显性风险为快速衰落的风险；后者是隐藏的，若不进行综合研判，难以找准风险源，称之为潜在衰落的风险。文章对该治理模式的分析主要从治理有效的内部动力系统和外部适应系统予以展开：

（一）内部动力系统

武家嘴村庄共同体治理的内部动力系统由复合主体治理结构和互惠合作运行机制构成。复合主体治理结构经历了从多元产业复合主体结构到多元社会复合主体结构的嬗变过程，互惠合作运行机制包括行动整合、产权激励、利益协调三大机制。

1. 复合主体治理结构。（1）多元产业复合主体：抵御快速衰落的风险。新中国成立后到 20 世纪 90 年代末，武家嘴村经历了一个从穷到富的乡村发展过程，在这个过程中主要是通过构建产业复合主体抵御了乡村快速衰落的风险（见表 1）。发展期间，村庄共同体主体治理结构呈现为由“渔业、水产养殖与水运业”发展成“以造船水运业为支柱产业”，再到“一业为主，多元拓展”的产业发展格局。

表 1 武家嘴村的快速衰落风险（新中国成立后~1999 年）

时间	风险点	风险表征	村庄共同体治理措施	主体结构
新中国成立后 ~20 世纪 70 年代末	农耕基础薄弱	人均耕地面积不足三分，生产力低下，村民生存困难，以乞讨为生	整合耕地，发展捕捞业：1954 年，成立 1 个农业互助组、5 个渔业互助组	渔业、水产养殖与水运业
	僵滞政策制约	“以粮为纲”生产政策、“大锅饭”的分配方式挫伤村民生产的积极性，制约了生产发展	1977 年农业生产队撤销，将劳力资源投入优势产业；实行“分船到户”，激发村民积极性	
	渔业资源萎缩	过度捕捞与非法捕捞问题严重，石白湖等三湖水域面积减小、水质变劣降级，多种鱼种相继绝迹	设置休渔期，恢复湖泊生态资源；统一制定渔业流程，规范村民捕捞行为；1984 年开挖新塘，兴办水产养殖场，并发展水运业，减轻湖泊捕捞压力；平衡湖泊生态渔业规划，定期增殖放流	
20 世纪 80 年代初~1992	组织软弱涣散	基层党组织核心引领作用不强，密切联系群众不够，难以发挥党建引领作用	1987 年武继军成为村党支部书记，作为致富榜样带动全村掀起了造船水运热潮，深化党员干部思想政治教育，发挥党员干部的先锋模范作用	规模化的造船业与水运业
		村内事务缺乏协调管理，规范化不足，村民缺乏向心力	1984 年，成立村民委员会，制定《村规民约》等一系列村内事务管理制度	
	个体水运低迷	初始资金不足，仅靠个人信用担保难以获得银行大额贷款，船只规模小、	以村集体名义出面贷款，三年为村民贷款 5000 多万元；1986 年，村里运输船	

衰落风险与村庄共同体治理

		质量难以保证	只的吨位比 1982 年 597 吨提高 5203 吨	
		个体经营势单力薄，在水运行业无法形成规模优势	1987 年凤山乡水上运输队注册为高淳县水上运输服务公司，以集体经营形式打造武家嘴船队	
		单个村民应急能力不足，船员素质难以提升，且设备较为简易和航道条件较为复杂，导致船舶触礁、碰撞、人员坠海等船损事故频发	1990 年起举办船民技术培训班，帮助村民获取国家航运部门颁发的专业技术职务证书；建立行船安全规章制度：“三个不准”“四个不行船”	
		船只加油、财务结算、保险购置等后勤事务繁琐，村民水运准入门槛升高，增大运营成本	1992 年武家嘴村集体兴办水上流动加油站与船户结算中心，提供运营事务代办服务	
1993 ~ 1999	政策环境剧变	1997 年国家实施宏观经济调控战略压缩基建规模，水运供求关系失衡，资金链出现问题	暂时退出造船业，调整货轮运力结构，江海两用；出售大型船只实现产业保值，保留生产火种	一业为主，多元产业发展模式
	产业单一脆弱	水运产业运输类型局限，易受外在干扰；产业结构单一，发展层级低，抗风险能力差	1999 年底，成立南京武家嘴集装箱运输有限责任公司，调整船舶运输结构，扩大运输范围；尝试探索多元发展，建立塑料编织厂和塑钢门窗厂	

资料来源:根据调研访谈资料整理。

(2)多元社会复合主体：抵御潜在衰落的风险。2000 年之后，武家嘴村庄治理共同体治理风险的性质发生了根本性变化，从治理经济层面快速衰落的风险转向治理社会层面潜在衰落的风险，风险类型从单一的经济衰落风险转变为人才、文化、生态、组织等多个层面潜在衰落的综合性风险（见表 2）。

表 2 武家嘴村的潜在衰落风险（2000 年至今）

时间	风险点	风险表征	村庄共同体治理措施	主体结构
2000 ~ 2006	单极产业依赖	过度依赖造船水运业这一支柱产业，单一产业易受市场影响	组建武家嘴集团，发展生态农业、房地产、酒店经营等多元产业；延长产业链，推动产业融合发展，发挥产业集群效应	服务业、教育、环境保护治理主体兴起
	社会责任缺失	片面追求经济效益提升，忽视教育、养老等社会责任	2002 年兴办武家嘴实验学校，开始筹建养老公寓	
	利益分配失衡	集体行动中的搭便车现象削弱村民劳动积极性，产业发展中利益分配问题引发村内矛盾	优化股份合作产权制度，在尊重村民产权基础上建立动态激励机制；制定系列透明公开的村规企规，村干部担任集团负责人，但退出股份分配	
	内生动力不足	村民依赖集体红利，出现好吃懒做等消极现象，乡贤作用发挥不够	实行股权动态激励，保障在基本福利基础上收益与付出成正比；发挥乡贤的带头作用	
	居住环境恶化	武家嘴老村基础设施落后，交通阻塞	2002 年建设武家嘴新村，改善居住环境	
		村民不适应新社区生活，未改变乡村陋习，污染生活环境	身份认知重建，以服务中心为主体，实现乡村-社区环境适应，村民-居民身份转变	

衰落风险与村庄共同体治理

		产业发展未能实现环保, 污染生态环境	产业绿色发展, 打造零农药零化肥的生态农业, 以人工除草等形式实现高品质绿色生产	
2007 ~ 2013	村干部 “懒庸” 现象	出于自利性, 个别村干部利用自由裁量权与基层监督机制的漏洞, 惰政、才不配位, “暗箱操作”等	2012年, 建立廉政教育馆, 加强廉政教育; 2013年, 建立全市首个村级纪委, 强化监督考核, 完善勤政廉政制度, 实行村务公开	廉政教育、 养老服务 等社会主 体建立
	双重竞 争压力	乡村产业发展外部面临同质竞争与异质竞争, 内部面临产业间有限资源争夺	划分竞争市场, 打造武家嘴品牌, 构建协同发展产业链, 明确资源分配规则	
	老龄化	第一代村民开始步入老龄化, 村民的养老压力剧增	2013年, 建立武家嘴老年公寓与康复护理院	
2014 至今	邻村贫 弱	武家嘴与其它乡村结为联村党委, 可能被拖慢发展速度, 影响建设质量	坚持党委统一领导, 实行联村帮扶式治理; 推进村庄间资源共享, 产业优势互补	多元社会 复合主体 形成
	能人治 理困境	以武继军为代表的魅力型领导一旦退出管理层, 新领导班子领导力可能剧减	在集体决策的基础上充分授权, 党委主要干部下沉集团子公司独当一面, 培养接班人	
	专业人 才匮乏	武家嘴在乡村土地资源集约利用和空间拓张与多元产业发展背景下的专业化、技术性人才缺口影响长效发展	开展人才联合培养, 寻求生态农业技术支撑; 紧抓人才引进, “培养+培训+实践”培养专业人才	
	难以留 住乡愁	乡村传统流失, 乡村文化衰微, 城市化进程消解乡愁	保持乡土本色, 弘扬乡村传统, 形成“敢为人先、敢创大业、敢争一流”的武家嘴精神	
	村民弱 参与	广大村民对村庄共同体的公共事务参与性不高	制定村民代表会议制度、人民协调制度、民主评议村干部等管理制度, 提升村民参与村庄治理的积极性	

资料来源:根据调研访谈资料整理。

多元社会复合主体构建有效地抵御了村庄共同体在人才、文化、生态、组织等多个方面潜在衰落的风险。武家嘴村庄共同体的复合主体结构从多元产业复合主体向多元社会复合主体转变, 在三个方面增强了抵御潜在衰落风险的能力: 一是准公益性治理主体生成, 更多地承担社会责任。大力兴办社会事业, 承担更多的社会责任, 是武家嘴村庄共同体的显著特征。例如, 该村兴办武家嘴实验学校为社会承担更多的义务教育责任; 建立武家嘴老年公寓与康复护理院, 实行“医养融合”, 承担村民的养老责任, 并为社会提供优质的养老服务。二是联村党建全域联动发展, 发挥强村带弱村的带动辐射效应。作为党建工作制度的创新之举, 武家嘴的乡村全面振兴充分体现了党组织的核心引领作用。武家嘴村党委以资源整合、经济互助、管理学习等方式带动双红村、黄家村等“联村”中的弱村快速发展。三是广大村民成为村庄共同体治理的重要主体。武家嘴村不仅将“富民强村”作为基本价值追求目标, 让广大村民更多更公平地共享改革发展成果, 还通过村民代表会议制度、人民协调制度、财务公开制度等村庄管理制度, 提升广大村民参与村庄公共事务管理和公共服务提供的积极性, 构建共建共治共享的村庄社会治理格局。

综上所述, 武家嘴村在乡村振兴过程中经历了从多元产业复合主体到多元社会复合主体的嬗变, 最终形成了一种复合主体治理结构。第一, 追求经济效益的产业治理主体, 主要是武家嘴集团及其旗下的子公司, 包括造船水运公司、农业科技园、武家嘴大酒店等。这些主体从经营内容而言具有复合

性，如农业科技园为现代农业、现代服务业和旅游业的复合，形成“农旅融合”的复合主体治理结构。第二，追求社会效益的准公益性治理主体，主要包括武家嘴实验学校、武家嘴老年公寓和康复护理院。这些机构与纯公益的公办学校和养老院性质有所不同，它以实现经济利益为目的，但在利润分配和运营上承担较多的社会责任，具有准公益的性质。例如，武家嘴实验学校对武家嘴村民子女实行义务教育，同时对打工子弟子女一视同仁地录取，并给予部分优惠，有效解决城镇化建设的推进带来的县城生源高峰与公办学校接纳有限之间的突出矛盾，为地方政府应对生源高峰承担较多的社会责任。武家嘴老年公寓对本村老人实行各种优惠补贴，真正意义上实现了村庄共同体内部的高福利和强责任，在保证服务质量的同时也服务外村老年群体。第三，追求政策效益的社会治理主体。武家嘴村党委及其党支部作为自治性的社会治理主体，更多地承载着政治使命，宣传党的路线、方针、政策，支持村民委员会（以下简称村委会）开展自治活动。联村党委的建立更是以强村帮扶弱村、实现共同富裕、联村奔小康的典范。村党委和村委会形成了政策性和事务性的复合主体。第四，追求民主价值的村民自治主体。该村通过民主协商制度，推进广大村民积极地参与村庄公共事务，形成共建共治共享的村庄共同体治理新模式。这样，复合治理主体多元共治，形成了集效率、效益、责任“三位合一”的村庄共同体治理结构，有效地抵御了村庄共同体快速衰落和潜在衰落的风险，持续地推进乡村全面振兴。

2.互惠合作运行机制。武家嘴村庄共同体复合主体结构较好地发挥了抵御村庄共同体衰落风险的治理功能，但没有解释治理结构的具体运行情况。进一步研究发现，武家嘴村庄共同体复合主体结构通过行动整合、产权激励、利益协调三维叠加，通过能人带动、集体行动、双层经营、股份合作、品牌打造、改善民生、资产增值多要素协同配合，形成了一种村庄共同体治理的互惠合作运行机制（见图2）。

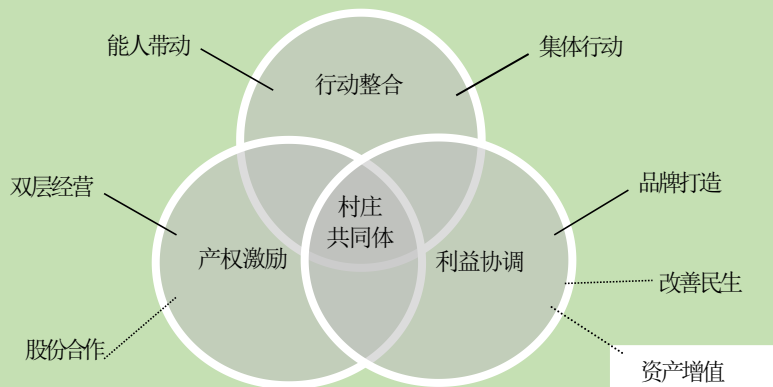


图2 村庄共同体治理的互惠合作运行机制

(1)多元协力的行动整合机制。“集体行动的困境”是公共治理中较为常见的一种现象，表现为治理主体因个体利益而置共同体的集体利益不顾，从而出现“搭便车”行为和“公地悲剧”。奥尔森指出，“集体行动的困境主要出现在大集团中，随着集团扩大，越容易出现集体行动困境”（奥尔森，1995）。首先，集团规模大且成员多，会导致集团获得的公共物品供给数量远低于最优数量、理性经济人行动力不足、获得公共物品存在障碍和成本偏高等诸多问题。其次，大集团容易出现“搭便车”的状况。单个集团成员对于公共物品的供给不会产生显著影响，也不存在偷懒怠惰的情况，但即使个人不为公

共物品的供给付出成本，也可以享受到公共物品带来的利益。因此，破除“疲软和松散”、缺乏效益和责任的大集团集体行动困境，对多个治理主体予以行动整合十分必要。但治理行动整合不是自发建立，而是以特定的治理结构整合人力和资源，通过长期有意识的探索形成。武家嘴村庄共同体在行动整合上，实现了能人带动与集体行动的有机统一，其行动整合结构体现了传统的能人治理和现代监督制度的有机结合。

一方面，通过村庄能人的魅力型权威整合行动。行动主体是乡村治理的重要能动性要素，武家嘴村庄共同体的形成离不开武书记为首的能人带动效应。1983年，武书记就拥有了村里吨位最大的运输船，成为村里首个万元户，是村民公认的能人。当时组织上看中了这个村里唯一的高中生，希望他“上岸”当主任带领全村发展。武书记一时陷入了两难之中，经过一番思想斗争，最终选择“上岸”，担任村集体账目仅有126元的村委会主任。从最初组织全县第一个村办的水运服务机构（凤山水运队）到成立武家嘴集团，再到多元化发展的现代企业，武家嘴每一次政策机遇的研判和把握，村庄每一次重大项目的启动和建设都离不开武书记果断决策和精准把控。能人带动提升了公共决策效率，但持续发展还需与集体行动有机统一。40多年的成功积累，该村形成了以武书记魅力领导为核心的具有武家嘴精神的铁军团队：通过能人长期积累的威望和声誉、乡土社会中的关系交往法则、熟人社会中互惠合作的信任惯习予以集体行动整合（杨灿君，2016）；此外，通过感染、带动了村集体的管理干部获得“伦理身份”“养成了一种按照特定方式行为的倾向或禀性”（特里·L·库珀，2010），有效开展整合行动和村庄共同体治理。

另一方面，通过公开的监督制度整合行动。能人治村往往会出现监督弱化和利益分配差别化问题，武家嘴村先后制定《村规民约》《村民代表会议制度》《村务公开制度》等一系列制度规范，实行民主监督和财务管理上的“阳光村务”。在实施过程中，坚持把民主和谐作为重要目标，注重在决策透明化、公开规范化、管理制度化上下功夫，建立健全村务公开的阳光运作机制，对村民关注的热点、难点内容实行点题公开、听证公开，做到“村民想知道什么就能知道什么”，全面落实群众的知情权、参与权、监督权，使村民满意率达100%。

(2)联合发展的产权激励机制。产权也称为财产权（Property rights），是组织设计中强有力的激励工具之一。诺思将产权解释为部落共同体激励机制的制度设计。他进一步指出，“排他性公共产权的建立使部落努力提高资源基数生产力”，激励机制的完善源于不同体制下的产权制度变迁（道格拉斯·诺思，1994）。有学者指出，新中国成立后，中国农村产权制度的横向清晰度和纵向独立化的产权过程成为满足农村公共需求的供给和提升村庄治理效果的“产权密码”（邓大才，2018）。武家嘴的村办企业性质比较特殊，它没有建立在生产资料公有制及共同劳动的基础上，而是以主要资产附集^①在船户名下的个体经济为产业主体，实行集体经济与个体经济互惠共赢的双层经营。建立在村集体名义下的武家嘴集团，旗下子公司独立经营，集团本身并不进行实质性经营，甚至没有完整的财务会计部门。因此，武家嘴村经济发展走的是一条与华西村“集体控股、个人入股”新型股份制集体经济模式不同的发展

^①附集，指依附聚集，引自武家嘴村总结报告和村志。

路径，主要呈现如下两个显著特征：

一是集体经济与个体经济兼容并济。20世纪90年代，武家嘴村的集体经济主要起到服务个体船民运输的功能。例如，在装砂服务上，水上运输以装运黄砂为主，为解决装砂难、装砂慢问题，村委会投资200多万元，与村个体户合伙购置了一艘大型的吸砂工程船，保证船户及时装砂，同时提升了装运效率。又如，村委会在办事处设立船户结算中心，设有300万元的流动资金，为船户提供高效的资金结算服务。此外，在加油服务、通讯、信息服务、技术、法律服务等方面，村集体都较好地发挥了服务村民个体的作用。

二是集体经济形成多元化联合经营格局。首先，在水运业务方面，武家嘴村通过整合多方资源，以股份合作的方式进一步拓展高端运输市场，推动传统水运业向现代航运物流业跨越。2003年该村与南京钢铁联合有限公司等组建鑫武海运公司，2006年成立润武海运公司，2007年组建南京武家嘴集团……其次，现代农业与现代旅游业、现代服务业联合经营。2004年，武家嘴村通过招商，成功开设了当时高淳县内第一家大型超市——华润苏果超市；2007年，建成了武家嘴国际大酒店，成为高淳区地标性建筑和对外的形象窗口；2008年初建成的武家嘴农业科技园，集现代农业、旅游观光、科普教育于一体；2012年，组建了南京市首家村镇银行，形成了现代农业与现代服务业多产融合发展的多元化产业联合经营格局。

武家嘴村庄共同体产权激励机制的形成经历了三个阶段：一是新中国成立后到20世纪70年代末的“集体所有-集体经营”阶段。小渔村村民依靠很少的集体土地过着食不果腹的日子，不少村民甚至以行乞为生，全村发展呈现个体碎片化状态。二是改革开放后到20世纪90年代初的“集体所有-家庭联产承包”阶段。国家层面上的改革支持和集体管辖下的分散经营组织形式下，村民个体跑运输的背后是集体作为后方保障：村委会抢抓政策机遇，组建凤山乡水运队，船队内资源和信息共享，市场竞争力大大增强。水运业的繁荣使得武家嘴从绝境中走出，经济条件显著改善，人均收入大幅提高，极大程度上改变了村庄整体精神面貌。自此，村庄共同体初步形成。三是20世纪90年代初至今的“集体所有-股份合作”阶段。武家嘴村党委在规则体系层面上提倡村集体产权制度，既承认村民的私人资产所有权，又强调集体资产的共有权。村委会服务于村民个体，并作为整体参与到建设中，成立集装箱运输公司和水上运输公司，有组织、有计划地开展集体运营，从而能够及时对市场作出反应并有效解决信息不对称下个体船户盲目决策等问题。凭借集体产权制度的多向度整合，武家嘴村造船水运业由个体经营逐步走向公司化发展。此外，现代农业、现代服务业也以股份合作的方式快速发展起来，最终形成了多元社会复合主体的村庄共同体治理模式。

归纳起来，武家嘴村庄共同体治理的产权激励机制的形成过程实质上是“集体所有”产权基础上产权经营形式增量变革的过程，集体所有权一直未变，经营方式从集体经营到联产承包，再转变为股份合作。产权的纵向独立化和横向清晰化极大地调动了复合治理主体的积极性，产生了良好的经济社会效益。

(3)共同负责的利益协调机制。利益协调作为组织存续和发展的基本条件之一，是利益相关者理论的基本共识(FREEMAN, 1984)。在公共事务治理中，所有关于集体行动的理论均要回答个体利益追

求中的搭便车问题。奥斯特罗姆指出：“在任何时候，一个人只要不被排斥在分享由他人努力带来的利益之外，都没有动力为共同的利益做贡献，只会选择作为一个搭便车者。如果所有的参与人都选择搭便车，就不会产生集体利益”（埃莉诺·奥斯特罗姆，2000）。针对以上利益协调的困难，她提出了自主组织和自主治理的利益协调理论框架。麦金尼斯从产业组织的产业利益多样性提出建立利益协调机制的重要性，“任何特定的产业也反映了该产业之内不同要素组织中各种各样的利益”（麦金尼斯，2000）。有研究进一步指出，复合治理主体中的利益协调机制构建需要处理好两类利益协调问题（张兆曙，2010）：一是相容性利益协调。这是复合主体的共同利益，主要表现为复合主体的空间、机遇、公共平台、综合影响力等，其形成前提是构建“整体性软实力”。二是排他性利益协调。“蛋糕”的分割比例是排他性利益协调的核心问题，如果没有强制措施，复合主体则不可能实现排他性利益协调的有效改进。^①在共同体利益协调机制上，武家嘴村庄共同体治理实现了打造品牌、改善民生和资产增值的有机统一。

第一，品牌战略是推动全村经济社会发展的重要抓手，是产业共同体追求卓越的动力标识。武家嘴集团在成立初就致力于品牌化经营，大力培育品牌影响力。2007年，集团公司水运服务商标“武家嘴”荣获南京市服务业名牌。2008年，集团公司申请完成了“武家嘴”经营项目的商标注册，并积极做好商标的延伸拓展。该集团重视“武家嘴”品牌效应对集聚资源跨越发展的重要作用，优化产业发展方向，在现代高效农业发展、生态旅游建设、造船水运企业股份制改造等方面重点突破，不断拓展经济发展空间，创造出了更多“国字”头品牌。集体受益的“武家嘴”品牌打造实现了村庄共同体“整体性软实力”的建构，有效地推动全村经济社会跨越式发展。

第二，改善民生是村庄共同体的基本价值追求，是集体行动持续发力的目标导向。武家嘴村一以贯之地推进民生改善。例如，该村坚持推进实施60周岁以上村民养老补助制度；继续加大老年公寓及康复护理院对外宣传和推介力度，强化运营管理和服务质量，将其打造成集托养护理、医疗康复、医养结合于一体的养老首选之地；按照“高质量、有特色、创一流”的办学目标，不断优化师资队伍，狠抓教育教学质量，争取使武家嘴实验学校跻身南京市义务教育学校十强行列；以联村党委为依托，打破镇域村界，带动更多的村庄发展壮大、农民创业致富，变“一枝独秀”为“抱团发展”，迈向共同富裕。在把武家嘴集团这个“蛋糕”做强做大的过程中，以武书记为首的村干部和集团管理层没有参与利益的分割，只拿基本工资，村干部管理层退出村庄共同体的排他性利益分割，不占有集团股份，也不参与集团分红。因其中立的立场，明确的村社与企业分工边界，具有遏制企业组织各方利益冲突的直接功能，并从数量上减少了利益分配的成员，实现了整体利益关系的帕累托改进，即任何一个主体利益的增加不会损害其他主体的利益（张兆曙，2010）。这可以形象地表述为：村干部和管理层只是“做蛋糕”的核心成员，主要负责为村集体“挣钱”而不参与“分蛋糕”，即不参与利益分割的“分享”，从而极大地提高了村集体其他参与者的利益空间，实现了村集体财富的持续增长，最终实现村庄共同

^①一些主体退出利益分割是帕累托改进（Pareto improvement）分配方案形成的较为有效的方法之一，如政府的支持慈善组织活动过程中退出公益性项目的利益分配。

体排他性利益协调。这种个性化的做法在一定程度上成为排他性利益协调的“武家嘴经验”。

第三，资产增值是村庄共同体持续发展的基本动力，并以此促进村集体存量利益与权益保护。从20世纪80年代初武书记担任村主任以来，就形成了一个不成文的规定：“村级集体经济的收入不进行分红，主要用于发展经济和财富积累”。1999年，武家嘴集团有限公司成立后，这一“集体收入不分红，积累财富”的惯例得以较好地保存，村民可以入股集团的任一子公司，根据持有的股份进行分红，但村集体的股份收入不进行分红，绝大部分用于继续扩大生产和积累财富，少部分用于村民养老补贴、子女义务教育、生态环境保护等。除这个惯例外，村籍制度也发挥了村集体存量利益与权益保护的重要作用。村庄共同体的一切福利只有具有村籍的村民才能享受，如女儿嫁出村之后，就失去了村籍，也就不再享受村集体的任何福利。进门媳妇、上门女婿也不具有村籍，不能参与村集体利益分红。正是这一村庄共同体治理的利益和权益保护机制，有效地实现了村集体总资产的保值增值，村集体总资产超过30多亿元。

总之，互惠合作运行机制是一种跨部门合作网络，其核心特征是在“合作”的基础上“互惠”，在运行机制上具有治理主体之间的目标一致、行动统一和利益协调的特征。互惠是一种信任基础上的经济互动和社会互动，影响着社会行动者的态度和行为方式（KACHRA and WHITE, 2008）。互惠合作的运行机制建立在一定的互惠规范之上，促使合作双方既能在互信的基础上合作，又能在互惠中实现双赢。由此，武家嘴村庄共同体通过行动整合、产权激励、利益协调三维叠加，促进多元复合治理主体的紧密联系、互惠合作。

（二）外部适应系统

治理衰落风险是村庄共同体形成的重要驱动因素。其中，外部适应系统以内部动力系统为引擎，持续地治理衰落风险，促进乡村全面振兴。

1.治理衰落风险是村庄共同体形成的重要驱动因素。新中国成立后直到20世纪70年代末，武家嘴村村民生计困难，面临十分明显的快速衰落风险。20世纪80年代末，其经济状况逐渐改善，并于1994年始发展成为“金陵首富村”。由于造船水运业受经济波动影响大，行业发展具有高风险性，如受金融危机等影响，村庄经济快速衰落的风险不同程度存在。在此情境下，武家嘴集团成立，多个子公司协同运作，打造造船水运业为主体的产业共同体，有效抵御经济衰落的风险，从而实现富民强村。在新农村建设、美丽乡村建设等政策倡议下，武家嘴村的生态治理、文化教育等发展诉求随之提上日程，人们开始关注经济发展中潜在衰落风险。武书记为首的武家嘴人将视线从水域转向地域，建立农业生态科技园，打造现代农业与现代旅游业协同发展的产业链；开办民办学校，主动承担了更多社会责任；建立老年公寓、康复护理院实现医养融合；发展武家嘴房地产业，拓展了乡村生存空间；建立星级酒店、村镇银行为产业共同体的发展提供优质的服务保障……由此，“一业为主，多元拓展”的复合治理主体逐渐生成。总之，在乡村全面振兴的进程中，治理衰落风险在村庄共同体形成中发挥了重要的驱动作用。

2.乡村全面振兴表现为持续地治理衰落风险的过程。乡村全面振兴是村庄共同体治理追求的理想目标，在时序上表现为持续治理两类风险：首先，要治理快速衰落的风险。这是村庄共同体风险治理

的起点，主要表现为衰落作为一种事实存在，如果不采取治理措施将会向更严重的方向发展，最终导致乡村破败甚至消亡。这类衰落的风险点主要是经济层面，表现为经济衰落的风险。破解这类风险，通过“输血”途径，进行政策扶持、项目支持的治理效果较为明显，但这只是权宜之策。其次，要持续治理潜在衰落的风险。这是村庄共同体风险治理的深化，主要表现为乡村在振兴的过程中，对乡村发展中的内生风险和外生风险等潜在衰落风险预判不足，不采取有效的治理措施，潜在衰落的风险就会转变成快速衰落的风险，甚至发展形成公共危机，如村庄集体经济破产，群体性事件发生等。潜在衰落的风险点发生在人才、文化、生态、组织等多个层面。从治理途径看，发挥“自造血”功能，激发内生活力，多层次增强抗风险能力，推动乡村全面振兴，才是长远之策。正是由于持续地治理乡村快速衰落的风险和潜在衰落的风险，武家嘴村才成为全国范围内乡村全面振兴的典范。

四、研究结论与进一步讨论

武家嘴村乡村全面振兴的“治理密码”在于其形成了村庄共同体治理模式。这一模式以持续治理乡村衰落风险、促进乡村全面振兴为外部适应系统和以复合主体治理结构和互惠合作运行机制为内部动力系统，通过“风险治理—结构创新—关系再造”三层递推，打造了村庄共同体治理下“五位一体”全面振兴的“武家嘴样本”。在产业振兴上，武家嘴村形成了以造船水运业为主业，现代农业、服务业、金融业与教育业多产融合的发展格局；在人才振兴上，该村既留住了刘前军等一批大学生村官，武学振等90后名校毕业的武家嘴村民，又吸引了众多优秀的专业技术人员和管理人员；在组织振兴上，该村充分发挥党组织的核心引领作用，党员干部下沉至村庄共同体治理的每个关键节点，联村党建同时也发挥了良好的强村帮扶弱村的辐射带动作用；在生态振兴上，该村从涸泽而渔的小渔村蜕变成生态宜居的全国美丽乡村，并成为高淳区吸引游客的一张亮丽名片；在文化振兴上，90%的农户和家庭被评选为“新风户”“五好家庭”，乡土文化和乡贤文化勃然兴起，在村庄共同体发展过程中，催生了“敢为人先、敢创大业、敢争一流”的武家嘴精神，形塑乡村文化振兴之魂。

从发展历程看，乡村全面振兴不是一蹴而就的，找寻振兴的着力点，以点撬面，推动村庄内源式发展是关键。武家嘴村庄共同体治理结构的发展逻辑是从产业复合主体结构演变为社会复合主体结构，从产业兴村到产业和社会事业全面振兴，最终形成以内部动力系统和外部适应系统为内容的村庄共同体治理模式。该模式实现了中国特色基层组织再造，在治理乡村衰落风险、促进全面振兴的发展路径中，较好地处理了国家与社会的边界关系，形成了创造性的制度设计。

首先，实现了中国特色基层组织再造。组织再造是新公共管理改革中摒弃官僚制的产物，表现为一种剧烈且快速的过程，具有剧烈性(Dramatic)、彻底性(Radical)、流程创造价值(Process)和重新设计组织过程(Redesign)等方面特征(陈振明, 2003)。戴维·奥斯本进一步提出了再造政府DNA的“5C”战略，即核心战略(Core strategy)、后果战略(Consequences strategy)、顾客战略(Customers strategy)、控制战略(Control strategy)和文化战略(Culture strategy)(戴维·奥斯本, 2002)。“5C”战略的组织再造理念能够较好地解释村庄共同体治理模式的组织创新。一方面，武家嘴村庄共同体治理在内容上较好地体现了“5C”战略中组织再造的基本特征，例如，核心战略上村党委的“掌舵”职能；

后果战略上的绩效考核与相容性利益协调机制构建；顾客战略上以村民为中心，全心全意为民谋福利；控制战略上的子公司授权及雇员授权；文化战略上的武家嘴精神塑造。另一方面，又与西方意义上的政府组织再造不同，武家嘴村庄共同体治理的组织再造发生在农村自治组织上，且表现为一个长期的持续改进、不断提升的过程。组织再造向自组织延伸，不仅是针对官僚制缺陷，而且在此基础上探索出一种村民自治的组织再造路径，形成组织再造的“中国经验”。

其次，通过组织边界扩展形塑国家与社会的良性互动关系。“边界论”认为，村庄的社会边界在城市化中不仅没有消失，还不断扩展和明晰化。有研究指出，在乡村工业化和城市化的过程中，村庄的边界开始分化，打破了人民公社时期村界（土地）、行政边界（村组织）、人口边界（户籍）和经济边界（集体）高度重合的格局，出现了经济边界的开放性和社会边界的封闭性并存的现象（折晓叶，1996）。在人民公社时期，国家对乡村社会的治理是一种“全能国家”的行政控制关系。在村庄边界分化后，尤其是在农村税费改革之后，国家与乡村社会的关系开始慢慢地转向良性互动关系。与全能国家对社会的控制不同，在武家嘴村庄共同体治理中，国家主要起到行政吸纳、行政服务的功能，村两委和武家嘴集团则主要是支持和配合作用（唐文玉，2019）。例如，高淳区政府一直把武家嘴村作为本区品牌打造，在征地、招商引资、重点项目建设等方面给予政策支持和倾斜；古柏镇街道办与武家嘴村的关系并非严格意义上的领导与被领导的关系，而是一种“随时”提供服务与支持的关系。在武家嘴乡村振兴与村庄共同体治理的过程中，从买地建设新村到扩建武家嘴集团，每一次边界扩展几乎都是“飞地式”扩张，且这种扩展并非以模糊其组织边界为代价，反而使得武家嘴品牌效应更为显著。这说明武家嘴在村庄共同体治理模式下，具有较强的独立性，能够按照富民强村的目标自主决策和独立经营，形成集体经济下传统单位制的现代回归，进而实现了微型国家和微型社区的统一。这样，其所形成的村庄共同体能够以独立的身份与基层政府“讨价还价”。在城市化进程中，村庄共同体主要有两种命运：一是因为内生秩序不足和村庄边界的消失导致“终结”；二是通过国家力量嵌入进行“重建”。武家嘴村庄共同体发展模式摆脱了这两种命运，“武家嘴样本”的形成过程对村庄共同体的变迁和重建提供了一条独特的道路：即，在内生动力的驱使下，适时抓住乡村发展的政策机遇，获得国家力量的支持而持续发展壮大，村庄内生动力与国家力量交互作用、相互促进，持续地治理乡村衰落风险，最终实现乡村全面振兴。

参考文献

1. 埃莉诺·奥斯特罗姆，2000：《公共事物的治理之道》，余逊达、陈旭东译，上海：上海三联书店。
2. 奥尔森，1995：《集体行动的逻辑》，陈郁、郭宇峰、李崇新译，上海：上海人民出版社。
3. 陈振明，2003：《政府再造：西方“新公共管理运动”述评》，北京：中国人民大学出版社。
4. 戴维·奥斯本，2002：《再造政府：政府改革的五项战略》，谭功荣、刘霞译，北京：中国人民大学出版社。
5. 道格拉斯·诺思，1994：《经济史中的结构与变迁》，陈郁、罗华平译，上海：上海三联书店。
6. 邓大才，2018：《通向权利的阶梯：产权过程与国家治理——中西方比较视角下的中国经验》，《中国社会科学》第4期。

- 7.斐迪南·滕尼斯, 1999: 《共同体与社会》, 林荣远译, 北京: 商务印书馆。
- 8.黄锐、文军, 2012: 《从传统村落到新型都市共同体: 转型社区的形成及其基本特质》, 《学习与实践》第4期。
- 9.蓝宇蕴, 2004: 《都市里的村庄: 一个“新村社共同体”的实证研究》, 北京: 生活·读书·新知三联书店。
- 10.李培林, 2004: 《村落的终结——羊城村的故事》, 北京: 商务印书馆。
- 11.刘守英, 2017: 《城市化不应以乡村衰落为代价》, 《农村工作通讯》第20期。
- 12.鲁明川, 2013: 《村庄共同体视角下的农村现代化路径思考》, 《天府新论》第2期。
- 13.马尔科姆·沃特斯, 2000: 《现代社会学理论》, 杨善华、李康译, 北京: 华夏出版社。
- 14.麦金尼斯, 2000: 《多中心体制与地方公共经济》, 毛寿龙译, 上海: 上海三联书店。
- 15.阙春萍、周毕芬, 2018: 《农业人口转移背景下乡村精英流失的影响及对策》, 《广西社会科学》第3期。
- 16.申端锋、王孝琦, 2018: 《城市化振兴乡村的逻辑缺陷》, 《探索与争鸣》第12期。
- 17.唐文玉, 2019: 《行政吸纳服务——中国大陆国家与社会关系的一种新诠释》, 《公共管理学报》第1期。
- 18.特里·L·库珀, 2010: 《行政伦理学: 实现行政责任的途径》, 张秀琴译, 北京: 中国人民大学出版社。
- 19.T.帕森斯, 2006: 《社会行动的结构》, 张明德、夏翼南、彭刚译, 北京: 译林出版社。
- 20.吴理财, 2018: 《近一百年来现代化进程中的中国乡村——兼论乡村振兴战略中的“乡村”》, 《中国农业大学学报(社会科学版)》第3期。
- 21.闫丽娟、孔庆龙, 2017: 《村庄共同体的终结与乡土重建》, 《甘肃社会科学》第3期。
- 22.杨灿君, 2016: 《“能人治社”中的关系治理研究——基于35家能人领办型合作社的实证研究》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第2期。
- 23.杨一哲、陶珊珊, 2019: 《乡村振兴: 改革经验、现实困境与推进策略》, 《贵州社会科学》第1期。
- 24.约翰·H·霍兰, 2000: 《隐秩序: 适应性造就复杂性》, 周晓牧、韩晖译, 上海: 上海科技教育出版社。
- 25.约翰·H·米勒, 2012: 《复杂适应系统: 社会生活计算模型导论》, 隆云滔译, 上海: 上海人民出版社。
- 26.折晓叶, 1996: 《村庄边界的多元化——经济边界开放与社会边界封闭的冲突与共生》, 《中国社会科学》第3期。
- 27.张良, 2013: 《乡村公共空间的衰落与重建——兼论乡村社会整合》, 《天津行政学院学报》第6期。
- 28.张颂, 2010: 《流动的共同体——农民工与一个村庄的变迁》, 杭州: 浙江大学博士学位论文。
- 29.张兆曙, 2010: 《城市议题与社会复合主体的联合治理——对杭州3种城市治理实践的组织分析》, 《管理世界》第2期。
- 30.郑大华, 2006: 《关于民国乡村建设运动的几个问题》, 《史学月刊》第2期。
- 31.郑杭生、杨敏, 2011: 《从社会复合主体到城市品牌网群——以组织创新推进社会管理创新的“杭州经验”》, 《中共杭州市委党校学报》第4期。
- 32.EISENHARDT, K. M. and GRAEBNER, M. E. ,2007, “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges” , *Academy of Management Journal*,50 (01) : 25-32.
- 33.FREEMAN, R. E. ,1984, *Strategic management: A stakeholder approach* , Boston: Pitman Publishing Inc.
- 33.KACHRA, A. and WHITE R.E. ,2008, “Know-how transfer: the role of social, economic/competitive, and firm boundary factors” , *Strategic Management Journal* , 29(4): 425-445.

(作者单位: ¹南京信息工程大学法政学院;
²苏州大学政治与公共管理学院)
(责任编辑: 小 秦)

Decline Risks and Governance of Village Community: A Case Study Based on the Comprehensive Revitalization of the “Richest Village in Nanjing”

ZENG Weihe XIAN Mingxia

Abstract: Decline risks and comprehensive revitalization are two aspects of village governance, and comprehensive rural revitalization is a process of continuous governance of rural decline risks. This article analyzes the case of Wujiazui Village, "the richest village in Nanjing." It focuses on its transition process, combing the evolution logic of village community governance, summarizing the experience and refining the "Wujiazui sample" of rural comprehensive revitalization. The article takes "risk-structure-relationship" as core elements to build a complex adaptive system theoretical model of village community governance, deeply analyzes the internal power system including complex subject governance structure and reciprocal cooperation operation mechanism, as well as the operating logic of the external adaptation system of village community governance. The complex subject governance structure includes multiple industrial compound subjects and multiple social complex subjects. The reciprocal cooperation operation mechanism includes the action integration mechanism of multiple cooperation, the property rights incentive mechanism of joint development and interest coordination mechanism of joint responsibility. In the external adaptive system, the governance of decline risks is an important driving factor for the formation of village community, and the overall revitalization of rural areas is a process of continuous governance of decline risks. The study finds that the governance of Wujiazui Village not only realizes the reconstruction of grassroots organizations with Chinese characteristics, but also shapes the benign interaction between the state and society. Through the continuous governance of rural decline risk, Wujiazui village community governance has become a model of Comprehensive Rural Revitalization in China.

Keywords: Decline Risk; Comprehensive Rural Revitalization; Village Community Governance