多元协同治理如何驱动乡村“蝶变”？

——基于巩义市明月村的案例研究

张煜颖[1]，万立军[2]

（1. 哈尔滨师范大学经济与管理学院，哈尔滨 150025；2. 宿迁学院管理学院，宿迁 223865）

摘要：传统以行政为主导的乡村治理模式存在主体协同不足、利益联结松散、情感认同薄弱等问题，难以满足乡村振兴背景下复杂治理场景的现实需求。多元主体协同治理是推动乡村整体性振兴、实现治理有效目标的关键路径。基于河南省巩义市明月村从深度贫困村蝶变为乡村振兴典范的案例，深度剖析在乡村治理过程中，多元协同治理以党支部为核心引擎、以资源整合与利益捆绑为运行机制、以情感认同为持久纽带，进而破解主体分散、资源错配、治理短效的困境，最终驱动乡村实现空间重构、产业振兴与治理深化的内在机理及其实现路径。

关键词：多元协同治理；乡村振兴；资源整合；情感认同

中图分类号：D422.6 **文献标志码：**A **文章编号：**1671－1807(2026)15－0176－07

乡村振兴战略是新时代“三农”工作总抓手，治理有效被确立为其核心目标之一[1]。2017 年党的十九大提出乡村振兴战略以来，一系列重要文件相继出台，反复强调要健全党组织领导下的“三治融合”治理体系，推动形成共建共治共享的社会治理格局[2]。但在实际推进过程中，“谁来治理”与“如何治理”始终是制约乡村发展的关键难题[3-4]。一个不容忽视的现实是，不少村庄面临主体多元却难以协同、利益诉求分化、资源配置效率低下的困境。传统行政主导型治理模式侧重制度供给与政策设计，对多元主体的协同价值重视不足，难以应对复杂治理场景的现实挑战[5]。同时，部分村庄在引入工商资本后，出现了资本主导、村民边缘化的失衡现象[2]。因此，如何摆脱单一主体主导的治理模式，真正构建多元主体有效协同的治理格局，已成为推进乡村治理现代化的重要命题。

从协同治理视角看，公共事务的有效治理需要打破以政府为中心的单一权威，构建利益相关者共同参与、协商对话、资源共享、风险共担的集体行动模式[6]。在中国乡村情境下，协同治理的有效性不仅取决于正式的制度安排，更深层次地依赖于党组织领导力的发挥、多元主体间的利益捆绑，以及在此过程中形成的社区情感认同[7]。因此，本文试图回答的核心问题是：多元主体如何实现有效协同，从而驱动乡村实现整体性振兴？其成功运作的关键机制是什么？

为回答上述问题，本文选取河南省巩义市明月村作为典型案例。明月村曾是巩义市海拔最高、面积最大、收入最低、人口最少的“四最”贫困村。2012 年以来，该村先后抓住扶贫搬迁与旅游开发重大机遇，实现从整村搬迁下山、摆脱贫困，到引入社会资本、发展生态旅游，再到集体经济突破百万元、村民年人均分红 2 300 元的跨越式发展，先后荣获“全国乡村旅游重点村”“河南省先进基层党组织”等称号，并被确定为第一批全国集体经济发展村级典型案例。明月村的“蝶变”历程，完整呈现了一个贫困村在政策支持、能人带动、市场介入和村民参与下实现振兴的全过程，为观察多元主体协同治理的微观机制提供了理想样本。

1 理论基础与分析框架

协同治理强调治理主体多元协作、治理资源多维整合、治理效能多方提升，关注治理组织架构的协调整合过程，以此推动乡村治理系统整体性提升[8]。在乡村，协同治理的有效性不仅取决于正式的制度安排，更深层次地依赖于核心行动者的整合功能、多元主体间的利益捆绑机制，以及在此过程

收稿日期：2026-04-11

基金项目：2025 年度江苏省社科应用研究精品工程社会教育（社科普及）专项课题（25SJB-16）

作者简介：张煜颖（2001—），女，河南许昌人，硕士研究生，研究方向为数字治理；通信作者万立军（1972—），男，黑龙江哈尔滨人，博士，教授，研究方向为人工智能赋能养老。

中形成的情感认同[9]。因此,从协同治理的视角出发,以河南省巩义市明月村为案例,探究多元主体如何实现有效协同,从而驱动乡村实现整体性振兴。

行动者网络理论(actor-network theory)为解析协同治理的微观过程提供了重要的分析工具[5]。该理论由 Latour[10]提出。其核心概念“转译”指核心行动者对其他行动者的问题与利益诉求进行转化表达,进而实现不同主体间关系联结与行动整合的过程[11]。转译过程通常包含 4 个环节:问题呈现、利益赋予、征召与动员[12]。在问题呈现阶段,核心行动者识别各主体的核心关切,并将自身目标设定为解决相关问题的“强制通行点”;在利益赋予阶段,核心行动者强化其他行动者在网络中的角色定位,推动其被征召为联盟成员;在征召与动员阶段,核心行动者将多元主体吸纳进协同网络,并通过权力行使保障网络的正常运转[13]。这一理论为解析乡村协同治理中多元主体从分散走向联合的动态过程提供了有效分析视角。

行动者网络理论中的“转译”概念为观察协同治理的微观过程提供了切入点。受此启发,将信任与认同两个情感维度纳入分析,搭建“结构-机制-情感”三维分析框架。围绕该框架,着重回应乡村协同治理的 3 个核心问题:谁在参与?如何协作?为何持久?

(1)结构维度聚焦治理主体的识别与角色定位,解决“谁来参与”“各自担任什么角色”的问题。在乡村治理中,党支部、政府、企业、村集体、村民等多元行动者拥有差异化资源与利益诉求,有效地协同治理首先需要明确各主体的角色定位与功能边界[13]。其中,党支部作为核心行动者,承担行动者网络理论中“强制通行点”的功能,即通过问题呈现、利益赋予、征召与动员等转译环节,将分散的行动者整合进协同网络。与此同时,企业作为市场行动者,基于成本收益核算形成独立的利益诉求和行动逻辑;村民作为社区生活的主体,既是协同治理的参与者,也是治理成果的最终受益者。多元主体在协同网络中各有定位、各司其职。

(2)机制维度聚焦协同过程的运作逻辑,解决“如何协作”的问题。解决该问题需要依托有效的整合机制[3]。将“资源整合与利益捆绑”界定为核心机制。在案例中,党支部牵头成立劳务公司、合作社等实体,一端联结村民零散劳动力与土地资源,另一端对接企业资本与技术,使各方资源形成互补、互相依赖。在利益分配层面,通过土地流转收益、分红、就业等利益联结设计,将多元主体个体利益与村庄整体发展深度绑定,以此降低协同过程中的交易成本与冲突风险。

(3)情感维度聚焦治理成果的分配与认同建构。现有研究多聚焦制度设计与利益协调,相对忽视情感因素对治理长效性的支撑作用[7]。事实上,单纯物质激励难以维系长效治理效能。村民对社区的归属感、对治理主体的信任感、对集体荣誉的认同感,构成协同网络稳定运行的“黏合剂”。在明月村案例中,养老服务中心、文明积分、节日集体活动等“共享”实践,不仅是福利分配的形式,更是将物质收益转化为情感联结、培育中华民族共同体意识的重要载体。情感维度的引入,能够解释明月村协同治理何以持续运转而非昙花一现。

2 明月村协同治理的“蝶变”历程与实践分析

明月村的“蝶变”并非短期完成,而是历经 10 余年、跨越两个关键阶段的渐进式发展过程。从深山贫困村的生存突围,到整村搬迁后的产业再造,再到治理体系全面深化,明月村在不同发展阶段面临的问题不同,参与协同的各方力量也存在差异。按照时间脉络,将明月村发展历程划分为 3 个阶段,运用“结构-机制-情感”三维框架,逐一剖析各阶段多元主体的协同逻辑。

2.1 搬迁前的生存困境:协同何以成为必然选择

搬迁前的明月村地处巩义市米河镇东南的浮戏山深处,村域面积约 4.7 km^2,距离镇区 11 km,是巩义市海拔最高、面积最大、收入最低、人口最少的“四最”贫困村。村民长期居住在破旧土坯房中,正如村民马景兰所述:“外面不下雨了,屋里还在流,都得拿盆接着。”交通闭塞、土地贫瘠,青壮年劳动力大量外流,村庄呈现典型的“空心化”态势。

单纯依靠行政救济无法从根源上摆脱贫困,外部市场力量因地理条件限制难以进入,分散的农户更无力独自突破生存困境。政府失灵、市场缺位、农户分散的多重困境交织,单靠某一方力量开展帮扶难以取得实质性效果,多元主体协同介入成为破解困局的必然选择。在此背景下,国家扶贫搬迁政策为明月村带来命运转折的机遇。

2.2 第 1 阶段(2012—2015 年):空间重构中的协同搬迁

2.2.1 关键行动与主体角色

2012 年,时任村党支部书记敏锐捕捉到国家扶贫搬迁政策的发展机遇,随即带领村“两委”班子启动整村搬迁筹备工作。在整个搬迁过程中,村党支

部始终是各项事务推进的核心主导力量。村党支部书记主动对接上级部门，反复沟通协调，最终为村里争取到1 132万元移民搬迁补助资金。整村搬迁进入实施阶段后，仅23亩(1亩≈667 m^2)土地补偿款与前期开工费用就需500万元，村集体无可用启动资金，搬迁工程因此多次停工。村党支部书记四处奔走筹措资金，在镇区购置23亩土地，为新村建设筑牢重要基础。3年后，“明月新村”建成，明月村也成为巩义市首个整村搬迁进镇的村庄。在该过程中，政府提供政策与资金支持，村民让出宅基地与土地承包经营权，为搬迁腾出空间资源。

在这一阶段，企业的角色同样关键。河南民安公司并非简单被动输出资源，而是基于成本收益核算开展经营活动的市场主体。企业选择投资明月村，根本动因是该村99%以上的森林覆盖率与原生态山水资源具备稀缺旅游开发价值。对企业而言，所有投资均需开展成本与收益核算。整村搬迁后，明月村老村落空间完整、权属清晰，便于统一规划与整体开发，大幅减少前期协调工作，降低开发成本。但文旅项目投资存在一定风险。这类项目普遍回报周期长、前期投入大，企业需要村里提供稳定的施工条件与充足的劳动力保障。为此，企业主动与村党支部建立常态化沟通机制，在项目规划、用工安排、利益分配等具体事务上及时清晰地表达自身诉求。企业负责人在访谈中表示，该项目可带动当地村民就业，是集休闲度假、养老养生、素质拓展、休闲农业于一体的综合文旅项目。该表述既对外阐明项目社会价值，也向村里释放合作共赢的诚意。企业主动表达诉求、积极维护自身利益，成为整个行动者网络中不容忽视的重要力量。

2.2.2 协同机制：党支部作为“强制通行点”

从行动者网络理论视角看，明月村党支部在该阶段有效履行“转译”这一核心功能。在问题呈现环节，党支部将“如何走出深山”确立为全体行动者必须面对的“强制通行点”；在利益赋予环节，党支部整合政府扶贫目标、村庄发展诉求、村民安居愿望，让各主体认识到唯有协同行动才能实现自身利益；在征召与动员环节，党支部通过入户走访、召开村民大会等方式，将分散农户吸纳至搬迁网络，攻克资金筹集、规划建设等诸多难题。

从企业视角看，利益捆绑是其深度参与协同治理的内在动力。企业通过村集体成立的劳务公司用工，无须与分散农户逐一谈判，大幅降低用工管理交易成本。明月村服务公司组织有劳动能力的村民参与项目建设中力所能及的工作，企业仅需对接村集体这一“接口”，即可获得稳定可预期的劳动力供给。企业与村庄形成利益联结后，村庄主动为企业营造良好施工环境，协助完成部分建设任务。这种“村企一家”的协作关系有效降低了项目推进的社会阻力。从根本上说，企业愿意接受村集体组织化用工、由村党支部协调利益分配，核心在于该模式有助于企业实现成本最小化与利润最大化目标。这契合行动者网络理论核心观点，即核心行动者“转译”成功的关键是将其他行动者利益融入自身方案。明月村党支部的成功正在于此，它让企业清晰认识到，接受村集体组织与协调，是实现自身利益的有效路径。

该阶段协同治理成效显著。2014年12月，“明月新村”顺利建成，8栋住宅楼整齐排布，256套新房拔地而起。2015年，全村整体搬迁至镇区，明月村成为巩义市历史上首个整村搬迁进镇的村庄。村民从深山搬出、入住镇区后，切实享受到现代化生活的便利。天然气入户、自来水全天候供应，周边配套超市、诊所，综合文化服务中心常态化开放。村民表示，搬迁初期部分老年人因故土情结不愿搬迁，起初勉强迁入新村，数年后适应便捷生活，无人再愿意返回深山居住。这种从“不愿搬”到“不愿回”的转变，直观体现物理空间重构对村民生活质量的切实提升。

2.3 第2阶段(2016年至今)：产业驱动中的协同发展

2.3.1 关键行动与主体角色

搬迁完成后，明月村面临的根本问题并未解决，实现可持续发展成为后续治理的核心议题。2016年，在上级党委、政府支持下，河南民安公司入驻明月村，计划投资30亿元建设“里山明月”旅游度假区项目。该项目落地成为重要转折点，明月村协同治理由此前“生存型协同”逐步转向“发展型协同”。企业携资本与管理技术进入乡村场域，行动者网络随之拓展。党支部角色从搬迁动员转向协调各方利益、搭建合作平台；村民定位从“被搬迁对象”转变为项目参与者与收益分享者；企业从潜在投资者转变为实际开发运营主体。

2.3.2 协同机制：资源整合、利益捆绑与组织载体

明月村产业协同以资源互补与利益捆绑为基础。

在组织载体层面，村里成立明月惠民农业有限公司与劳务合作社，整合村民分散劳动力，形成组

织化输出渠道,承接项目开发零散用工。仅此一项,就带动明月村及周边群众100余人就业。在具体用工安排上,有劳动能力的村民每日清晨乘坐企业配备的免费空调大巴前往老村上班,月收入可达2 000~3 000元。在就业覆盖层面,不仅青壮年劳动力实现就业,62岁的马新卿负责薰衣草花田管护,日工资70元,月收入2 000余元;73岁的王保右老人参与土工建设,他说:“趁着身体还硬朗,村里给了这么好的工作机会”。这种全年龄段覆盖的就业模式,让搬迁后村民真正实现“离土不离乡”的就地城镇化。

在资源整合层面,村庄完成土地整体流转,年获流转收益90万元;20处废旧宅基地租赁给项目方,年增收10万元。在利益分配方面,村企合作建设纯净水厂与农副产品加工厂,2025年集体经济年收入突破100万元,全村村民年人均可获土地流转金与股金分红约2 300元。该系列设计将企业资本、村庄资源、村民劳动力有效“捆绑”,让各主体个体利益与村庄整体发展形成正向关联,大幅降低协同过程冲突风险。

从企业视角来看,该利益绑定模式契合自身经营发展需求。企业依托村集体统一招募用工,无须与零散农户逐一协商对接,劳动力组织成本显著降低。村庄主动维护现场施工秩序,配合完成部分建设工作,项目落地过程中的社会阻力随之减少。企业愿意配合村党支部开展协调工作、采用村集体统一组织用工模式,并非被动服从安排,而是基于控制成本、提升收益的理性决策。这印证了行动者网络理论的内在逻辑,成功的“转译”需将其他参与主体利益充分融入自身发展规划。

2.3.3 情感维度:从物质收益到社区认同

明月村的发展成果不仅体现为分红,村里还通过多样化的共享机制,逐步培育村民的社区情感认同。

在养老服务方面,2020年7月,村里投资180万元建成高标准养老服务中心,配备厨房、餐厅、文化活动室及理疗按摩室。养老服务中心启用后,既为健康老人提供活动场所,也针对失能老人出台专项保障措施:每人每月发放200元物资,含奶粉、纸尿裤、卫生纸等必需品,每季度由子女申报,村里统一采购配送上门。让老年人,特别是卧床不起的老年人过得更有尊严,晚年更幸福。养老服务中心的厨师、服务员均为村里志愿者,老人在此叙谈家常、观看戏曲,氛围和睦融洽。

在社区治理方面,村里推行文明积分管理制度,将村民日常行为与福利分配挂钩;每年评选星级文明户、“好婆婆”“好媳妇”等先进典型;在春节、元宵节、端午节、中秋节等传统节日期间,组织拔河、猜灯谜、包粽子、金婚合影、全民饺子宴等文体活动。这些看似零散的实践,让村民在分红之外,切实感受到尊重与关怀。村民社区归属感与集体荣誉感逐步增强。正如村民王保右所作的打油诗:“上午8点吃早饭,热菜热馍冒着烟;中午12点,烩面包子大米饭;每月还有60元,赶集看戏真方便;一入冬,天气寒,棉衣棉被都发完。”这种质朴的表达,折射出村民从“生存焦虑”到“生活安心”的情感转变。

2.4 治理深化:“五星”创建中的制度内化

随着村集体经济不断发展壮大、村民生活条件持续改善,村内的协同治理范围逐步拓展,覆盖了更多日常乡村社会事务。在推进“五星”支部创建过程中,村庄面临人居环境整治、红白事改革等治理难题。此类事务不触及深层次利益格局,但与村民长期形成的生活习俗、日常习惯高度相关。仅依靠行政强制推行,难以实现预期治理成效。

对此,村党支部采取“柔性治理”策略:针对村民入住楼房后随意堆放农具、乱扔杂物等行为,村庄划分责任区域,设立环境监督小组,通过持续劝导与示范,引导村民转变行为习惯;针对红白事大操大办、认为简办“丢面子”的传统观念,村里邀请德高望重的老人参与新规制定,组织村民到成功推行简办制度的村庄参观学习,以实地观摩化解观念阻力。该阶段的核心特征在于,将外部引入的治理规则通过协商、示范、情感动员等方式逐步内化为村民自觉遵守的行为规范,协同治理从“项目驱动”转向“制度内化”。

3 明月村协同治理模式的“结构-机制-情感”整合框架

3.1 核心引擎:党支部的“双元角色”与转译能力

在“结构-机制-情感”框架中,结构维度聚焦于治理主体识别与角色定位。明月村协同治理的显著特征是党支部始终承担“核心行动者”角色。依据行动者网络理论,核心行动者的功能是通过“转译”将分散的异质行动者整合至协同网络[11]。明月村党支部实践的有效性,正体现为其能够整合与转化企业、村民、政府等多元主体的利益诉求。

党支部的作用主要体现为对内凝聚力量、对外链接资源两个维度。面向外部环境,党支部是政策

落地与外部资源引入的关键纽带。当年党支部敏锐把握国家扶贫搬迁政策契机，为村里争取到配套资金。随后他主动对接民安公司，稳步推进合作，最终促成总投资30亿元的旅游开发项目顺利落地。村庄能够突破资源匮乏发展困境，依托的正是党支部精准解读政策、主动争取各方支持、高效盘活本地资源的综合能力。面向村内治理时，党支部主要承担协调利益、动员群众的职责。搬迁初期，村干部入户沟通，细致讲解政策，逐步化解村民顾虑与抵触情绪。项目建成后，党支部牵头成立劳务公司与合作社，整合零散劳动力，为村民提供就业岗位，实现劳动力的高效利用。收益分配环节，党支部牵头拟定分红细则，全程监督分配执行，切实保障每位村民获得公平合理的收益。村党支部持续向上对接争取发展资源，向下团结凝聚村民力量，逐步成为联结外部政策资本与村内人力、土地资源的核心主体。

从深层看，党支部核心能力在于“转译”，即将不同主体差异化利益诉求转化为协同网络可接纳的共同议题。搬迁阶段，党支部将“走出深山”确立为各方“强制通行点”，整合政府扶贫目标、村庄发展诉求、村民安居愿望。在产业发展阶段，党支部以“服务项目就是服务明月”为行动共识，推动企业盈利目标、村民就业需求、集体经济壮大形成正向关联。正是这种将多元利益转化为共同议题的能力，成为党支部发挥核心引擎作用的关键。

3.2 运转机制：资源整合、利益捆绑与组织载体的协同构造

在“结构-机制-情感”框架中，机制维度聚焦于协同过程的运行逻辑。在明月村的案例中，党支部是协同治理的动力源，资源整合与利益捆绑是驱动协同治理的核心机制。从明月村实践看，多元主体协同不能仅停留在理念倡导层面，也不能单靠行政命令推动。真正凝聚各方的是建立切实的利益联结。

在明月村实践中的资源整合主要体现为3个层次：①村里首先开展土地资源整合，通过土地整体流转，既提升土地利用效率，也为企业连片开发预留空间，让村民获得稳定流转收入。②开展劳动力资源整合。村里牵头成立劳务公司与合作社，整合零散、无组织的村民，形成有序、可直接对接市场需求的服务队伍，让村民以集体名义与企业平等协商、合作共赢。③村里盘活大量闲置资产，统一租赁多处废旧宅基地，改造为旅游配套设施，让原本闲置荒废的资源得到重新利用。

利益捆绑真正落地，不靠简单号召，而靠细致完善的制度设计。明月村探索形成复合型利益共享模式，整合土地流转收益、劳务收入、集体经济分红与各类福利分配，让村民收入来源更稳定、更多元。村民兼具多重身份：土地流转收益获得者、项目用工劳动者、集体经济股东、养老与文化等公共服务享有者。多重角色叠加，让个人利益与村庄发展紧密联结。项目运转顺畅，村集体实力持续增强，村民收入也随之稳步提升。正是这一利益联结机制，有效减少协同过程中的投机行为，推动各主体从“各自为战”逐步迈向“合作共赢”。

上述机制运行需要组织载体支撑。劳务公司、合作社、村办企业等组织形态，既是资源整合的制度化渠道，也是利益分配的实操平台。此类组织均由党支部牵头成立运营，吸纳村民代表参与监督，形成“党支部领导、村民参与、企业合作”的混合治理结构。该结构既保障党支部的统筹协调能力，又避免“村‘两委’一言堂”，为各方协商议事预留制度空间。

3.3 情感纽带：从“利益共享”到“价值认同”的转化路径

在“结构-机制-情感”框架中，情感维度核心关注治理成果分配方式及其能否真正形成认同。物质利益满足是协同治理运行的基础条件，但仅靠物质激励远远不够。明月村实践表明，仅靠经济激励难以维系长效治理效果，协同网络稳定延续的关键在于情感认同培育。

明月村情感培育路径呈现清晰的“三阶递进”特征。第一阶为“安全感构建”。养老服务中心建成投用，实现村里老人“老有所养”；一键报警装置、高清探头等安防设施配置，保障村民居家安全。这些基础性保障措施让村民摆脱“生存焦虑”，形成对社区的基本情感依赖。第二阶为“获得感正向强化”。明月村每年为每位村民分红2 300元，叠加节日福利、文明积分兑换生活用品，这些细碎实惠让村民切实感受到作为明月村村民的益处。这种持续正向反馈逐步强化村民对治理体系的认同。第三阶段为“荣誉感与归属感”。物质层面的正向反馈仅为第一步，真正使村民发自内心将村庄视作家园的是各类集体活动。在共同参与中凝聚的荣誉感，能够深化彼此联结，使村庄归属感愈发稳固。星级文明户评选、“好婆婆”“好媳妇”表彰、春节拔河比赛、中秋饺子宴等集体活动，叠加明月村获评

“全国乡村旅游重点村”“河南省先进基层党组织”等荣誉,共同塑造“身为明月人”的集体自豪感。这份自豪感超越物质本身,成为村民自觉维护村庄形象、主动参与村内公共事务的内生动力。

明月村的实践表明,情感培育与利益分配逐步形成相互促进的良性循环。分红、福利等物质获得感,满足村民基本生活需求,为村民参与公共事务提供初始动力。但仅靠物质激励难以维系长久凝聚力。集体活动、荣誉表彰等精神层面的举措,契合村民渴望被认可、被尊重的心理,让社区归属感逐步增强。物质保障与情感需求均得到满足后,村民心态悄然转变。村民不再是仅计较个人得失的“理性经济人”,而是愈发真切地将自己视为社区共同体成员。协同治理由此获得超越制度约束的内生动力,从“被动推进”转向“主动运行”。这回应了“结构-机制-情感”框架的核心命题:结构是基础、机制是中介、情感是目标,3 个维度层层递进、相互支撑,共同构成明月村协同治理模式的完整解释框架。

4 实践启示

明月村从海拔最高、面积最大、收入最低、人口最少的“四最”贫困村,“蝶变”为集体经济突破百万元、荣获多项国家级荣誉的乡村振兴典范,其协同治理经验为当前乡村发展提供了重要实践参考。基于前文对明月村“主体-机制-情感”整合框架的分析,提炼出 5 个方面的实践启示。

(1)党支部需从“管理者”转向“平台搭建者”与“利益平衡者”。明月村经验表明,基层党支部的核心并非事事亲力亲为、大包大揽,而是找准定位,对外做好资源链接,对内凝聚各方力量形成发展合力。在传统治理模式中,村“两委”多扮演上传下达角色,被动执行上级部署任务。明月村党支部主动作为,向上争取扶贫搬迁政策与资金,向外引进民安公司 30 亿元旅游项目,对内入户动员、引导村民参与,利益分配环节反复协调各方诉求。党支部不再仅是“管理者”,更是“平台搭建者”与“利益平衡者”,成为联结外部资本与内部资源的枢纽。对其他推进乡村振兴的村庄而言,应着力强化村级党组织主动性与协调能力,使其真正成为调动各方力量的核心引擎。

(2)资源整合与利益捆绑是多元协同得以运转的关键机制。明月村实践表明,多元主体协同不能仅靠理念倡导或行政命令,必须建立切实利益联结。该村通过土地整体流转,年获流转收益 90 万元;通过成立劳务公司与合作社,实现村民劳动力组织化输出;通过 20 处废旧宅基地租赁,年增收 10 万元;通过村企合作建设纯净水厂与农副产品加工厂,集体经济年收入突破百万元。在明月村的做法中,更关键的是构建利益共享格局。该格局由土地流转收益、劳务收入、集体经济分红与福利分配共同构成。村民由此兼具多重身份,既可获得土地流转收益,也可参与项目建设务工;既可凭股东身份领取集体分红,也可享受村里提供的公共服务。多重身份将个人收益与村庄整体发展紧密绑定。长期来看,村民不再只计较个人私利,而是在理性考量自身得失的基础上,逐步走向协作、实现共同发展。其他村庄引入外部资本时,应注重培育自身组织载体,避免单个农户在市场谈判中被“各个击破”,保障村民在合作中的议价权与话语权。

(3)企业与村庄应构建“嵌入式”合作关系而非简单的“买卖”关系。明月村的经验表明,引入工商资本并非“卖村”。企业与村庄完全可跳出简单雇佣关系,形成深度嵌入的合作模式。民安公司入驻后,并未将村庄仅视为劳动力与土地供应方。企业主动与村集体搭建常态化沟通机制,通过村办劳务公司用工,无须对接分散农户,大幅降低交易成本。村庄主动配合,为企业营造良好施工环境,协助完成部分建设任务。从深层看,企业不再是单纯外来投资方,而是真正融入村庄整体利益分配体系。村企合作建设纯净水厂与农副产品加工厂,让企业经营收益与村集体经济发展深度绑定,形成相互促进、共同发展的良性关系。这种稳定可持续的嵌入式合作模式,核心在于村党支部发挥作用。党支部始终居于各方中间位置,以利益平衡者身份维护村民合法合理的切身利益,同时充分考量并接纳企业合理发展诉求。明月村成熟的合作模式,对其他计划引进外部社会资本的乡村具有重要参考借鉴价值。合作初期即明确利益分配规则与沟通机制,避免资本单方面主导合作进程。同时重视培育自身组织载体,以集体主体身份与企业对接,增强村民在合作中的议价能力。

(4)生态优势是贫困村实现跨越式发展的核心资产。明月村能够吸引 30 亿元旅游投资,根本底气源于其 99%以上的森林覆盖率与原生态山水资源。这一优势得以保留,得益于整村搬迁时“坚持山上不砍一棵树”的长远考量。这表明,生态保护与发展并非对立关系,而是互为前提,良好的生态本身就是最具竞争力的发展资源。对具备生态禀赋的贫困村而言,与其急于变现资源,不如先行保护、择

机发展，将生态优势转化为招商引资的核心竞争力。同时，开发过程坚持“轻介入、重保护”原则，避免过度开发对生态环境造成不可逆的破坏。

(5)情感治理是制度治理的重要补充，应纳入乡村治理的整体设计。明月村实践表明，仅靠经济激励难以保障乡村治理长效运行。真正让协同网络稳定持续运行的是村民情感认同。村里情感培育采取循序渐进、扎实推进的路径。养老服务中心建成实现村民老有所养，构建基本安全感；年人均 2 300 元分红与节日福利发放，提升村民获得感；星级文明户评选、春节拔河比赛、中秋饺子宴等集体活动，叠加村庄多项荣誉称号，共同塑造“身为明月人”的集体自豪感。这些做法看似非核心的治理举措，却有效培育社区归属感，切实降低长期治理成本。反观当前，乡村治理研究与实践工作多将重心置于制度建设与技术应用，对情感维度关注明显不足。各地推进乡村治理现代化过程中，应将情感治理纳入整体规划，推动制度、技术与情感协同发展。

参考文献

[1] 张璐，张晓筱. 新时代推进乡村治理现代化的意涵、困顿与逻辑理路[J]. 农业经济，2026(1)：42-45.

[2] 邢启顺，胡叠泉. 新乡贤嵌入民族村寨参与乡村治理实践研究[J]. 贵州社会科学，2025(11)：81-90.

[3] 侯麟科，刘明兴，陶郁. 双重约束视角下的基层治理结构与效能：经验与反思[J]. 管理世界，2020，36(5)：145-160.

[4] 陈朋. 谨防乡村治理中“去乡土化”的面向[J]. 中共天津市委党校学报，2011，13(2)：48-51.

[5] 牟涵，袁源. “空间-社会”协同视角下乡村治理共同体建构逻辑：以南京市佘村为例[J]. 资源科学，2026，48(1)：272-288.

[6] 孙强强. 全过程人民民主赋能农村社区治理共同体建构的逻辑理路[J]. 江淮论坛，2024(3)：62-69.

[7] 刘萌. 制度-情感-技术协同机制如何重塑乡村环境治理效能？基于 J 镇垃圾治理项目的实践考察[J]. 华中农业大学学报(社会科学版)，2026(1)：177-188.

[8] 马荟，胡珺祎，周立. 协同中调适：基层党组织在乡村协同治理中的“结构-角色-功能”分析[J]. 南京农业大学学报(社会科学版)，2026，26(2)：126-139.

[9] 崔丽丽，张丽. 嵌入式协同：村改居社区体育治理有效的实现路径[J]. 沈阳体育学院学报，2026，45(1)：80-86.

[10] LATOUR B. Reassembling the social：an introduction to actor-network-theory[M]. Oxford：Oxford University Press，2005.

[11] 陈思颖，陈升. “三治融合”乡村治理体系运行实践与内在逻辑：基于行动者网络理论视角[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版)，2025，26(2)：31-39.

[12] CALLON M. Some elements of a sociology of translation：domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay[J]. The Sociological Review，1984，32：196-233.

[13] 文军，陈雪婧. 社区协同治理中的转译实践：模式、困境及其超越：基于行动者网络理论的分析[J]. 社会科学，2023(1)：141-152.

How Does Multi-stakeholder Collaborative Governance Drive “Metamorphosis” of Rural Areas? A Case Study of Mingyue Village in Gongyi City

ZHANG Yuying[1], WAN Lijun[2]

(1. School of Economics and Management, Harbin Normal University, Harbin 150025, China;
2. School of Management, Suqian University, Suqian 223865, China)

Abstract: Traditional rural governance models dominated by administration face problems such as insufficient multi-stakeholder coordination, loose interest linkages, and weak emotional identification, making it difficult to meet the practical needs of complex governance scenarios under rural revitalization. Multi-stakeholder collaborative governance is a critical pathway to promoting holistic rural revitalization and achieving effective governance. Through a case study of Mingyue Village in Gongyi City, Henan Province, which has transformed from a deeply impoverished village into a model of rural revitalization, the internal mechanism and realization path were deeply analyzed. It is found that with the Party branch as the core engine, resource integration and interest bonding as the operating mechanism, and emotional identification as the lasting bond, multi-stakeholder collaborative governance overcomes the dilemmas of stakeholder dispersion, resource misallocation, and short-term governance effectiveness, ultimately driving spatial reconstruction, industrial revitalization, and governance deepening in the village.

Keywords: multi-stakeholder collaborative governance; rural revitalization; resource integration; emotional identification