卢祥波．同构异效：乡村全面振兴中政经融合型集体的绩效分化及其成因［J］．山西农业大学学报（社会科学版），2026，25（4）：33-43.
Lu Xiangbo. Isomorphic divergence： the causes of performance differentiation in politically-economically integrated collectives under comprehensive rural revitalization［J］. Journal of Shanxi Agricultural University（Social Science Edition），2026，25（4）：33-43.
DOI：10.13842/j.cnki.issn1671-816X.2026.04.004

同构异效：乡村全面振兴中政经融合型集体的绩效分化及其成因

卢祥波
（浙江师范大学 法学院，浙江 金华 321004）

摘 要：在乡村全面振兴的背景下，村集体的组织能力直接影响了乡村振兴中农民的参与程度。学界关于集体组织能力的讨论，主要存在“政经分离”和“政经融合”两种观点，前者强调集体作为专业性组织需要提升其经营能力，而后者着重关注集体作为综合性组织需要兼顾其治理能力。通过对四川省同一乡镇的三个村庄的集体组织结构及其运作效果比较发现，三村均实行“政经融合”的总体性组织结构，但在运作过程中三村的集体组织绩效差异较大。分析发现，三村的集体组织能力的差异是影响各村组织绩效的关键因素，而三村的政治引领能力、村庄经营能力和村庄治理能力是导致集体组织能力差异的三个核心要素。研究表明，实行“政经融合”的集体组织结构仍有可能拥有较高的组织能力和组织绩效。对于当前中西部仍在实行“政经融合”的集体组织结构的农村社区而言，集体组织改革的关键是如何实质性地提升集体组织能力，而并非只是寻求集体组织形式的变革。

关键词：乡村振兴；村集体；组织绩效；组织能力；农民参与
中图分类号：C919；D422.2 **文献标识码：**A 文章编号：1671-816X（2026）04-0033-11

一、问题的提出

党的二十届四中全会要求“加快农业农村现代化，扎实推进乡村全面振兴”。然而，当前乡村振兴中普遍面临着较大的组织困境，乡村组织程度较低，农民参与不足是较为普遍的现象[1]。在乡村振兴中经常存在“政府在干，资本在建，而农民在看”的现象[2]，出现“外部行动而内不动”的困境[3-4]。由于缺乏农民参与，多数农村仍面临内生动力不足的问题[5-6]。针对乡村振兴中的组织困境，不少学者主张应“将农民组织起来”[7-8]，通过组织化再造村社共同体为乡村振兴提供组织基础。所谓“组织化”指的是将分散的农民组织起来，使其从原子化的个体状态逐渐转变为彼此联结的组织状态的过程[9]。近年来，项目进村和资本下乡为乡村振兴提供了资源支撑，在很大程度上解决了乡村发展中长期存在的资源不足困境，在所需资源已经得到较好保障的背景下，乡村振兴的关键问题是组织农民[10]，将农民组织起来是实现乡村振兴战略目标的必然要求[11]，而由谁来组织及如何组织是重要的研究问题。

学界关于组织农民的主体和方式进行了诸多讨论，主要存在如下研究视角：一是乡村社会基于血缘和地缘等纽带自发地将农民组织起来。比如，在中国传统社会时期，农民主要依靠以血缘为基础的家族和宗族自发地组织起来，此阶段的组织机制是“以伦理组织社会”[12]。国家对乡村

收稿日期：2026-01-13 **修回日期：**2026-02-04
基金项目：国家社会科学基金重大项目“新时代乡村治理的组织体系建设问题研究”（20&ZD166）；浙江省习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心委托课题“共同富裕进程中乡村片区组团发展的组织机制研究”（25CGG28）；浙江省社会科学界联合会研究课题“乡村振兴中农民的主体性缺失与组织化机制研究”（2025N030）
作者简介：卢祥波，研究方向：农村社会学。

社会的干预有限，实行的是一种“简约治理”[13-14]，乡村组织化程度较低，乡村社会结构呈现出“一盘散沙”之状[15]，村落是分散的、“马铃薯”型的[16]。二是由国家通过行政权力来组织。比较典型的是在人民公社时期，家户被国家组织体系吸纳和统合，“政社合一”的人民公社成为农民生活和生产的基本单位[15]，国家对人民强制性组织，而这种组织形式的局限是忽视了农民的主体性，是一种“被组织”的状态，容易抑制农民的积极性。三是由市场基于利益联结来组织。改革开放后，国家权力逐渐让渡于市场机制[17]，中国社会逐渐从“总体性社会”向“个体化社会”转变[18]，乡村组织化遭受冲击。近年来，大量的资本下乡，通过“企业＋农民”等形式将部分农民组织起来。这种组织形式的局限在于易导致农民的利益空间被挤压甚至被排斥在利益分享之外[19-20]。又如，许多地方通过专业合作经济组织在特定领域中将一定范围的农民组织起来，但是其作用有限，这是因为专业合作经济组织是单一组织，遵循的是市场机制。而农民行为不完全受市场因素的影响，是嵌入到社会关系之中的，受到地方规范和人情面子等社会因素影响，仅靠市场机制难以实现农民组织化[10，21]。

既有研究着重关注国家、市场以及宗族等主体作为组织主体的组织路径，而较少对农村集体作为组织主体进行讨论，即使部分研究有所涉及，或将其简化为村干部群体[22]，或仅将其窄化为农村集体经济组织[23]，少有研究将其作为一个整体来分析，这些研究忽视了村集体作为一种综合性组织的客观事实，尤其是在中西部地区更为明显，是兼具公私面向的综合型功能组织与特殊经济组织[24]。村集体位于国家与农民、市场与农民的中介位置，具有组织动员、经营村庄和治理村庄等功能。相较于行政和市场力量，集体以“社会”的形式与个体联结，能够以更为直接而灵活的方式回应农民需求，有效地克服在生产和再生产层面的“政府失灵”或者“市场失灵”[25]。在乡村振兴的背景下，村集体作为重要组织载体，是组织农民参与的理想主体，而农民参与以及集体与农民的有效联结均依赖于有一个组织能力的集体。因此，加强集体组织能力建设尤为必要。基于上述考虑，本文将集中关注集体组织能力建设。在田野中发现，许多村集体有着相似的组织结构，但是组织的运作效能差异很大。综上所述，本文将要回答的问题是：为什么有着类似的集体组织结构，有些村集体的组织能力较强并促进了乡村振兴，而有些村集体的组织能力较弱制约了村庄发展？是什么因素导致了集体组织能力的村际分化？这种能力分化又如何具体影响乡村全面振兴的组织绩效？对这些问题的回答可以帮助我们从组织学角度探寻基于集体组织能力驱动乡村振兴的实现机理，并在此基础上总结出基于集体组织能力再造的乡村振兴实现路径。

二、文献综述与概念框架

（一）文献综述：集体组织结构与集体组织能力研究

不少研究从组织学视角来分析集体组织能力的影响因素，主要围绕集体经济组织是否需要从总体性的集体组织结构中脱离出来展开讨论。这类研究可以分为两类观点：一类研究认为需要对集体组织改革，实行“政经分离”，增强农村集体经济组织的市场地位[26]，进而提高集体经济组织的经营能力。此类观点认为，“政经融合”的组织结构损害了集体经济组织本应具备的独立性和自主性[27]，让集体经济组织承担了原本应由地方政府和行政组织负责提供的公共产品、公共服务、社会管理等职能，导致集体经济生产职能弱化，造成大量的集体收益用于民生，影响了集体经济的扩大再生产[28]。因此，“政经分离”论认为应剥离集体经济组织的社会治理职能，强化其经济发展职能，让其真正成为以营利为导向的市场主体[29]。

另一类研究主张“政经融合”，认为“政经社合一”的村集体是组织农民的最佳组织载体[11]，而政经分离可能会削弱集体的治理能力。此类观点认为多数中西部的农村难以再造一种脱离村庄政治组织的集体经济组织，“三块牌子、一套人马”的组织结构仍是当前许多中西部村庄的客观实践样态。因此，当下的村社组织应是一种政、经、社合一的“三位一体”的综合性组织[30]。此外，“政经分离”的改革抽离了村级组织治理村庄的资源基础[31]，削弱了集体的统筹能力[32]，增加了村庄的组织成本[33]，也忽略了政

经融合的组织结构具有诸多组织优势，比如，组织成本优势、组织资源优势、组织合法性优势[10]。借助这些优势，“政经社合一”的组织结构能够有效地协调农民的利益关系，用较低的成本推动农民组织化[11]。总之，“政经融合”论认为“政经分离”不仅不符合当前中西部地区集体组织的现实状况，而且还会削弱村级组织的整体治理能力[31]。

上述论点均是从组织学的视角来讨论组织结构对于集体组织能力的影响。“政经分离”论着重关注集体经济组织的经营能力提升，但忽视了当前中国中西部许多地区的农村集体仍在实行总体性结构的事实，而这种事实是基于现实和发展的需要。一方面，受制于地方财政的约束，地方政府给予农村社会的支持有限，集体仍在一定时期内承担社区服务和公共供给等所需的成本[34]；另一方面，总体性结构能兼具经济和治理的优势[31]，更有利于中西部地区农村整合资源促进发展。“政经融合”论基于对中西部农村地区现实的把握提出了切实的组织结构建设建议，即实行总体性的组织结构，并认为“政经融合”的集体能够有效地将农民组织起来，但这类研究忽视了组织绩效的差异性问题，即使均实行总体性组织结构的村庄之间，其组织能力也可能存在差异。此外，上述两种观点从不同侧面讨论集体的经营能力和治理能力，忽视了在党建引领的背景下对集体的政治引领能力的讨论。鉴于既有研究的不足，本文将探讨在当前许多村庄在事实层面仍在实行政经融合的集体组织结构的背景下如何提升集体组织能力以推动乡村振兴。

（二）概念框架：集体组织能力的内涵及其基本组成

在剖析集体组织能力驱动乡村振兴的机理之前，需要先界定“集体”的概念。本文所讨论的“集体”是村级层面的集体，它建立在农村集体经济的基础上，许多研究认为农村集体经济组织是其实体形式[23]。但本文认为集体的范围还应包括由村级党组织、村民委员会等共同构成的村庄组织网络，这是因为许多地方的农村仍在实行“政经融合”的总体性组织结构[11，34]。简言之，本文的“集体”是指村集体，其具体指向是以村级党组织、村委会、村级集体经济组织等为核心的村庄组织体系。

接下来对“集体组织能力”的概念进行界定。在组织学中，“组织能力”不等于最终结果的“组织绩效”，“组织绩效”是指组织因组织能力差异而导致其在实践中运作效果的差异，而“组织能力”更多体现为推动结果实现的过程变量[35]，是指一组有助于组织实现其使命的属性。此定义包含着两层含义：一是组织能力是影响组织绩效水平的关键因素，即组织能力可被视为一种达成组织使命的手段；二是组织能力用一组属性来描述，换言之，组织能力是多维度的[36]，是“组织各种能力聚合而形成的合力”[37]。在本研究中，“集体组织能力”是集体通过一定的组织手段将农民组织起来参与发展以实现乡村振兴和共同富裕的能力。

具体而言，从组织场域来说，集体组织能力主要包括三种能力：一是政治引领能力，是指村级党组织凝聚共识和明确村庄发展目标，有效组织村民参与，共同推动村庄发展的能力[38]。在实践中，政治引领是党组织运用党的思想资源，开展党内教育并促成多元治理主体达成共识从而实现合作的过程[39]。政治引领能力在村庄发展的初期尤为重要，决定了乡村发展的方向。由于处于发展初期，村集体缺乏组织资源，一般通过村干部“做思想工作”的方式动员村民，让村庄内部凝聚发展共识。二是村庄经营能力，是指村集体能够根据市场需求，整合村庄内外资源，发展具有比较优势的特色产业，在满足市场需求的过程中带领农民共同致富。村庄经营能力主要体现在发展的过程中，集体带领村民通过集体经济的共建共享实现村强民富，其中，动员村民的关键在于在集体与村民之间构建利益联结机制。三是村庄治理能力，是指村集体能够采取正式或非正式的制度激励农民持续参与以及约束农民行为以保证村庄有序运转和有效治理的能力。综上所述，村集体组织村民的方式主要包括思想动员、利益动员和制度动员等方式（如图1）。需要说明的是，虽然三种能力的组织主体均是“政经融合”的村集体，但在实践过程中，各个能力的组织主体有所侧重，也就是在总体性的组织架构下有一定的功能分工。其中，村级党组织侧重于发挥政治引领能力，而在村级党组织的统一领导下，集

体经济组织和村委会各有分工，前者主要发挥村庄经营能力，而村委会主要发挥村庄治理能力，最终从不同侧面推动乡村振兴。这种“统”“分”结合的组织结构各司其职和协同发力，既有利于整合内外资源和节省运作成本，也能够发挥各组织专业化的优势功能。而这种“统”“分”关系协调状况在一定程度上决定了其组织能力的发挥，最终影响了乡村振兴的组织绩效。

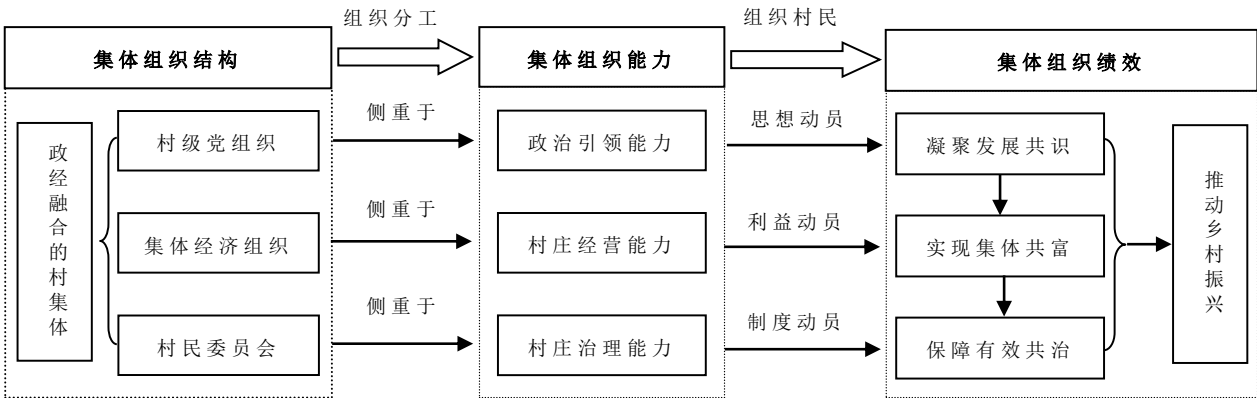


图1 集体组织能力驱动乡村振兴的作用机理

三、研究方法与资料来源

本研究将采用多案例比较法，其优势在于得出的结论更具有说服力，这一定程度上能够克服个案研究的某些局限性，提升外部效度，增强研究结论的普适性。本研究采取了“最相似案例”的研究策略，选择了四川省周市龙镇的三个相邻的村庄作为研究对象。笔者选择这三个村主要基于以下原因：其一，三村在空间上相邻，有着相似的自然环境和发展起点。三村都处于山区，改革开放前都是农业型村庄，村民都比较贫困，基本符合“最相似案例”的要求。其二，在其他因素相似的情况下，作为本文关注的核心变量的“集体组织能力”，三村的组织能力有所差异，宝村最强，连村次之，坪村较弱，呈现出依次递减的特征，满足了“最相似案例”所要求的前提条件，这为案例比较提供了可能。其三，本研究选择这三个村的原因还与研究可行性和资料可获得性有关。三村相邻，有利于笔者开展调研，且三村的受访者对几个村的基本情况都比较了解，有利于获取可以交叉验证和相互补充的信息。

在研究资料获取上，本研究主要采取了参与式观察、深度访谈和档案资料查询等资料收集方法，尽可能通过多元化的来源渠道实现资料和信息的相互补充以及交叉验证，从而形成“三角验证”，提高案例的效度。根据研究需要，笔者曾于2019年8月、2020年7月至8月、2022年2月至5月和2024年8月前往龙镇的宝村、连村和坪村进行田野调查。具体而言，本文的研究资料主要来源于以下几种渠道：首先，笔者采用了参与式观察法，通过观察各村的党组织、村委会、农村集体经济组织等集体组织的日常运作，了解集体组织体系的运作过程及互动机制。同时，笔者通过半结构访谈法获得大量的分析材料，4次调研共进行了306次访谈，访谈对象主要包括龙门山镇的乡镇干部、各村的村干部和村民等群体。此外，笔者还通过档案馆、村委会、村史馆以及信息公开平台等收集到各村的集体组织体系的基本概况、演变历程以及运行状况等方面的资料。笔者对上述材料的使用都是通过相互验证后才采用，以保证信息的真实性和可靠性。

四、集体同构异效：三村的集体组织绩效比较

通过对宝村、连村和坪村的集体组织结构分析后发现，从组织形式上来看，三村的集体组织结构趋同，但从组织运作的实践效果来看，各村集体的组织绩效有所差异。为了行文方便，本文将这种现象称之为组织的“同构异效”。

（一）集体组织结构趋同

组织结构趋同是指处于相同或者相似环境中

的组织，在面临相同的诱因和压力时，会采取相似的组织战略，致使彼此外在的形态趋于相同，运行于同一环境下的组织，其组织结构通常具有相似性[40]。从外在形式来看，三村的集体组织体系具有较高的趋同性。其一，三村均推行“三块牌子、一班人马”的总体性组织结构，各村的党组织、村委会以及集体经济组织在实践过程中都是一体化运行的。其二，三村领导班子交叉任职的情况明显。如宝村的许多领导干部大多兼有两个及以上的组织职务。而在连村和坪村体现在党组织和村委会之间的交叉任职。其三，从领导班子的规模来看，三村的村“两委”人数大致相同。如宝村和坪村的领导班子人数均为7人，连村为8人。其四，目前三村均已实行村党组织书记的“一肩挑”政策，三村的党组织书记除了兼任党内职务外，同时兼任村民委员会主任和集体经济组织负责人。如宝村的党委书记JQ，除了担任党内职务之外，还兼任村民委员会主任和宝村集团的董事长。总之，三村的集体组织结构高度趋同。

（二）集体组织绩效相异

尽管三村的集体组织结构相同，但各村的集体组织在实际运作过程中组织绩效差异较大，宝村的集体组织绩效最高，连村次之，坪村最低。

宝村的集体与村民的联结程度较强，在长期的发展过程中，集体能将村民组织起来发展，实现了集体和村民的共同发展，具有较高的组织绩效。20世纪70年代前，宝村是一个远近闻名的贫困山村，人们以务农为生。“山高路又险，村穷人心散”是当时宝村真实写照。1978年底，宝村经集体会议讨论以后，决定走发展集体经济实现共同富裕的道路。此后，集体带领村民走上了工业兴村之路，不断壮大集体经济，并将发展成果分享给村民。1996年后，宝村开始产业转型，主动关闭高污染企业，开始发展旅游。2008年汶川地震后，宝村将灾后重建与产业发展融合，通过工业反哺农业，推动农旅融合发展，带动农民发展农家乐和民宿，加快了村民致富的进程。截至2023年底，集体固定资产累计达110亿元，拥有集体企业26家，全年经营收入为7亿元。村民主要在村企上班，也兼营民宿和农家乐，现有402户参与经营，人均收入达84 658元。总之，在宝村发展的过程中，集体能力不断增强，并带动村民致富，呈现出较高的组织绩效。

与宝村相比，连村的集体与村民的关系较为松散，集体组织能力不足，集体组织绩效有限。20世纪70年代前，连村也是一个比较贫困的农业型村庄。改革开放后，连村推行家庭联产承包责任制，并将集体资产分给村民。20世纪80年代，连村积极创办许多集体企业，如水电站、石棉厂、滑石厂等。20世纪90年代中期，由于产业转型和产权转制，许多村企走向衰败和私有化，集体与村民的关系逐渐松散。同时期，随着乡村旅游兴起，许多村民开始发展农家乐，但由于缺乏集体的引导，发展较为无序。村民为了追求最大化的利益，不断扩建住房以接纳更多的游客，这导致公共空间不断减少，最终又影响了农家乐的持续发展。不管是产业发展上，还是村庄的日常治理上，由于缺乏集体有效组织，只能任由村民自行发展，村庄公共性遭遇市场冲击，村庄发展和治理受限。总之，连村的集体呈现出松散特征，组织能力不足，组织绩效偏低。截至2023年底，连村有一座村办电站，净利润19.25万元，仍负债145.14万元，集体还通过租房获得租金48 700元，农民人均纯收入为19 860元。

在坪村，集体的组织绩效相对偏低，集体不仅“悬浮”于乡村社会之上，而且与村民之间的关系较为紧张。1982年，全村实行家庭联产承包责任制，开启了“去集体化”的旅程。80年代，坪村也曾创办过不少村办企业，如砖厂和煤厂等，但后来进行了私有化改革，最后这些企业均因产业转型失败而走向倒闭。2008年汶川地震后坪村的多数村民选择统规统建的重建方式，集中上楼居住。由于村内缺乏其他产业，不能提供就业机会，许多农民走上了外出务工之路。与另两个村相比，坪村的集体和村民发展都相对较弱。由于集体经济匮乏，村集体的运转资金主要来源于上级政府的财政转移支付，对上级政府的依赖较强，因此，村集体被吸纳进入体制，村干部对上负责，容易忽视村民需求，干群关系逐步疏离。同时，在发展过程中，集体没能为民发声和满足村民的利益需求，造成许多村民对村干部有较大的不满情绪，这种影响至今仍在持续。所以，坪村的集体不仅与村民疏离，而且村民对集

体一直存在不满的情绪。2020年后，坪村与相邻的董村合并，与坪村类似，董村发展也相对落后，集体与村民之间的关系也相对松散。两个经济薄弱的村庄合并，将面临新的发展挑战和整合困境。目前，全村集体经济收入源于一栋房子的租金，每年有7万～8万元的收入。农民人均纯收入也偏低，不到2万元。

综上所述，尽管三村的集体组织结构相似，均实行总体性的组织结构，但各村的发展绩效呈现出显著差异。这种集体组织“同构异效”的现象表明，集体组织形式的“同构”并不能自动带来发展的“同效”，其背后的深层机制还有待分析。在下文中我们将尝试对这种组织绩效差异的关键原因进行解释。

五、集体组织能力：集体组织绩效差异的关键

在集体组织结构相似的情况下，为何三村的集体组织绩效差异如此之大？分析发现，各村集体组织绩效差异主要受集体组织能力的影响，具体体现在政治引领能力、村庄经营能力和村庄治理能力的差异上，并通过思想、利益、制度三种动员方式影响村民参与，最终导致了不同的发展效果。

（一）政治引领能力：思想动员凝聚发展共识

在集体组织体系中，农村党组织处于领导和核心的地位，通过党建引领乡村社会，凝聚发展共识。中国近代的历史实践表明，没有中国共产党的领导，农民就如“一盘散沙”，很难自发地组织起来[8]。组织化一直是中国共产党联结和动员群众的重要路径，通过党建引领和发挥党员的先锋作用，能够更有效地组织农民[11]。而党建引领的核心工作方法是政治引领，它是指党组织运用党的思想资源，开展党内教育并促成多方治理主体形成共识从而实现合作的过程[39]。共识和合作是政治引领的目标，而共识的形成是合作的前提，在乡村振兴中当村内形成发展共识时，集体行动便容易达成[41]。

思想动员是政治引领的主要形式，而“做工作”作为一种思想动员的策略，不仅广泛存在于基层政府的政策执行过程之中[42]，也普遍出现在乡村发展的场景之中。调研发现，在发展初期，在集体缺乏组织资源的情况下，“做思想工作”便成为集体组织村民的常用策略。就三村而言，各村发展起点类似，在20世纪70年代以前都同样贫困，而在改革后期发展差距逐步拉开。不少受访者表示，各村村干部“做思想工作”的能力一定程度上影响了村民的参与程度，进而影响村庄发展效果。

1978年12月，宝村召开了一次决定村庄发展前途的集体会议。当时许多地方已开始实行家庭联产承包责任制，不少村民和村干部也希望分掉集体财产后单干。在此背景下，宝村召开了集体会议进行大讨论。时任村党支部副书记JZF对全村500多户1888位村民进行了从户到个人的调查，发现真正有能力和办法靠自己致富的人数只占全村总人数的5.8%，其余94.2%的人都是“老实村民”，既没技术，也无资金，很难靠个人力量致富。JZF在会上说道：“如果说富起来，我肯定比任何人先富起来，我在单位学习过管理，在外门路也多，一年收入一万八千不成问题，但是我是共产党员，我不能丢下94.2%的老实农民不管。农村不发展集体经济和巩固集体经济，农民就没有靠山。”这番话打消了村干部和村民心中的疑虑，打动了全体村民，获得了大家的信任。会议一致决定，宝村走发展集体经济实现共同富裕的道路。通过此次会议，全村统一了思想。这次会议体现了宝村具有较大的政治引领能力，通过思想动员将趋于分散的农民组织起来，为后续坚持集体发展指明了方向。

与宝村的选择不同，连村和坪村在同一时期未能够完成这种思想动员，两村的政治引领能力不足，最终均走上了“去集体化”的道路。尤其是在20世纪80年代初家庭联产承包责任制实施后，两个村不仅实行土地承包，并且将集体资产分光。正是这一决策很大程度上决定了三村发展的初始差异。龙门山镇副镇长NJ认为，“其实几个村的环境是差不多的，但是几个村差距是必然的”，连村和坪村没有宝村发展那么好，原因在于这两个村“没将老百姓的思想做通”，而宝村的“老书记（JZF）把老百姓的思想做通了，统一了思想以后，让村民看到了好处。老书记的经验就是充分地、反复地去做群众的工作”。

（20220401NJ）在NJ看来，乡村要有所发展，“就是要让老百姓统一思想，让老百姓行动起来”，唯有如此，乡村发展才有可能，也才可持续。在坪村和连村，村民和干部在长期互动过程中互不信任，因此，村干部的工作往往很难开展。由于缺乏信任基础，村干部即使“做工作”，也很难得到村民的再次信任。坪村的村党支部书记YXL说：“如果要乡村振兴，壮大我们的集体经济，首先群众工作很重要，群众要相信你、支持你，如果他都不支持你、不信任你，那么你做任何事情都做不走。”（20220314YXL）在坪村，由于集体缺乏群众基础，许多事情就“做不走”。

（二）村庄经营能力：利益动员实现共建共享

村民参与还有赖于集体是否具有村庄经营能力。而这需要集体组织体系中的集体经济组织根据市场需求和规律，通过整合村庄内外资源，发展比较优势产业，不断壮大集体经济，并将发展成果分享给村民，最终带领村民共同致富。在此过程之中，利益是影响村民参与的经济动力，而集体经济的共建共享是集体与村民之间构建利益联结机制的有效路径[43]，村民参与集体经济发展是看到潜在的利益预期，而集体经济发展之后，集体是否及时满足村民的利益需求将影响村民参与的持续性。综上所述，村庄经营的目的在于富民，而这需要强村，主要通过壮大农村集体经济来实现；而强村之后需富民，通过完善利益分配机制来达成[44]。

利益共建是集体与村民形成发展合力的基础。当集体通过思想动员凝聚发展共识后，便具备了发展经济的社会基础。在集体引领下，村庄因地制宜选择适合本村的特色产业，进而发展集体经济，并带动农民致富。三村集体经济发展的历程需要追溯到20世纪80年代，各村均在这一时期创办过不少村办企业，但是最终走向不同的发展结局。宝村坚持集体化发展道路，集体产业历经工业、乡村旅游、产业融合等阶段，形成了多元产业格局，现有26家企业、固定资产109亿元。集体经济的壮大为集体与村民构建利益联结机制奠定了坚实的经济基础。连村在20世纪80年代曾办有水电站、石棉厂等企业，1994年产值一度达2000多万元，但在集体企业改制的浪潮中因私人承包经营不善和产业结构转型失败，最终导致许多集体企业倒闭。连村现仅存一座水电站长期负债，2023年，净利润19.25万元，负债145.14万元。在三村之中，坪村的集体经济长期较弱。20世纪90年代，村内也曾兴办过不少集体企业，但是后期进行私人承包，许多企业在市场转型的过程中走向倒闭。近些年，在乡村振兴战略的推行下，坪村也曾尝试发展集体经济，但均未能成功。比如2022年，坪村在上级政府的支持下，曾获得50万元的项目资金，希望通过盘活村中的茶山资源，带动集体经济发展，但2023年由于产出的茶叶滞销，导致这个振兴项目失败。目前，集体经济的收入主要源于房屋出租，每年有7万～8万元的收入。总之，集体经济的共建能力直接影响村庄能否积累可供分享的利益。

利益共享是维持村民持续参与的关键。发展集体经济只是手段，更为重要的是借助集体收益回应村民需求[45]。集体经济发展后，其成果的共享程度直接影响村民后续的参与意愿，利益分享程度高的村庄，村民持续参与程度也高；缺乏利益共享或分享程度低的村庄，村民持续参与的可能性大大降低。三村中，宝村在发展的过程中注重利益分享，将集体经济发展的成果及时与村民分享。宝村每年将集体经济发展所得利润的40%用于股权分红、公共服务和基础设施建设等，其余部分用于集体经济的再生产，既提高了村民持续参与的积极性，也保证了集体经济发展的可持续性。村民在分享到利益后，将集体视为靠山，又积极参与共建，实现了集体与个体持续的互惠共生。连村虽曾有共建基础，但因未能构建共享机制，集体成果被部分人侵占，村民未能获得实际利益，导致后续的参与意愿降低，集体行动能力减弱。坪村由于集体经济长期较弱，“缺乏凝聚民心的资源基础”（20220221XSH），因而缺少利益联结机制构建的基础，无集体利益可以分享，导致村民参与意愿长期偏低，村庄难以形成发展合力。可见，利益共享程度将影响村民对集体的信任度以及后续的参与度。

综上所述，集体经济的共建共享是村民持续参与的经济动力。当集体通过带领村民发展集体经济，有了一定的集体积累时，可以及时分享集体利益，激励村民持续参与。当村民与集体之间

构建了利益联结机制时，村民会主动参与村庄发展。村民参与从原来的通过“做思想工作”的被动参与到基于利益诱导的主动参与，动员机制也由行政强制到市场诱导转变。

（三）村庄治理能力：制度动员保障有效共治

发展集体经济是乡村振兴的经济基础，当集体有了自主掌握的经济收入，便能够更好地回应村民需求、维护村庄秩序以及实现乡村善治[46]。发展集体经济有助于提高集体的治理能力[46]，通过建立集体经济支持乡村治理的激励与约束机制，能够引导集体经济资源转化为村庄治理资源[45]。比如，将集体经济发展成果分配与村规民约遵守以及公共事务参与进行挂钩，以经济关系加强社会关系，以经济纽带加强社会关联，有助于减少村庄冲突和治理失灵的问题，增强村庄公共性，激励村民参与，实现村庄有效治理[47]。因此，有集体经济作为支撑，村庄治理效果更好；而若缺乏集体经济作为基础，那么村庄治理缺乏经济基础。基于集体经济共建共享的利益联结机制为集体组织能力的提升奠定了经济基础。然而，利益关系具有一定的不稳定性，这就需要一定的制度安排作为保障。何谓“制度”？诺斯认为“制度是社会的博弈规则，或者更规范地说，它们是人类设计的、形塑人们相互关系的约束”[48]。制度既可以是正式的，也可以是非正式的[48]。制度对个体的行为既有控制和限制的作用，也能为其提供支持和赋权[40]，还能通过构建激励机制增加人们互动的可预期性。简言之，制度兼具约束和激励的功能[49]。

在发展后期，集体有了一定的资源积累，可以采取制度化的物质激励方式动员村民。物质激励需要有一定的资源作为保障，对于掌握有物质资源和有提供物质激励的能力的村庄，可以提供这种激励方式，反之则不具备。在当前市场深度渗透的乡村社会，制度只有与村民利害攸关和符合其关切时，才有现实的生命力和落地的可能性[50]。宝村原村民委员会主任 ZZX 对宝村的制度有效性进行分析，认为宝村的村民“听话”，按照制度办事，原因是“大家已尝到了甜头”。他以旅游业发展为例说明农民通过参与发展获得了实惠，“通过开农家乐的形式，村民就可以把钱赚到了，得到实惠了”（20220501ZZX）。村民通过集体“得到实惠”，作为回报，村民会自觉服从集体管理，主动遵守村庄制度。与宝村相比，坪村和连村由于缺乏有效的激励制度，所以，不管是村干部还是老百姓都“各奔前程”，呈现出“一盘散沙”的发展状态。

对于村庄治理而言，仅仅单靠思想动员和经济激励并不足以让所有村民都跟随集体，对于一些群体可能还需要某些处罚制度予以约束。三村虽然都制定了一些约束制度，但是各村制度的约束效果差异明显。譬如，坪村在村规民约中对社会治安的违反情况作了明确规定，“对违反上述社会治安条款者，触犯法律法规的，报送司法机关处理。尚未触犯刑律和治安处罚条例的，由村委会批评教育，责令改正”。但其因与法律条款重复或缺乏实质约束力，因而村民认为这样的条款“可有可无”。相比之下，宝村的制度更具可操作性和威慑力，其村规民约与村民的经济利益直接挂钩，而村集体因掌握村庄的集体资源及其再分配权（比如分红和福利等）为制度执行提供了经济保障。用许多村民的话来说，宝村采用的是“以经济为杠杆”的治理策略，即通过经济措施来约束村民的行为，而集体之所以能约束村民行为的前提在于“村民的饭碗端在集体手上”。简言之，宝村的制度约束力以利益关联为基础，并有保障制度实施的经济条件，从而保证了制度对村民的约束力，实现了村庄的有效治理。

综上所述，当集体经济发展后，虽然利益分享可以激励村民参与，但为了保证村民参与的有序性和持续性，村庄内部还需构建行之有效的激励制度和约束制度。而这些制度需要与村民利益相关，并且需要集体拥有一定的资源作为基础，才有可能保证制度实施，从而推动村庄有效治理。通过此部分的案例分析，我们可以看到随着集体组织能力的提升，集体组织村民的方式从思想动员向经济动员转变，并走向制度动员，村庄发展在此过程中逐渐凝聚发展共识、实现集体共富以及促进有效共治，成功将政治优势转化为经济优势和治理优势。

六、结论与讨论

改革开放后，中国多数农村走向了“去集体

化”的道路，而在新的时代背景下，乡村的“去集体化”成为实现乡村振兴战略的障碍。乡村社会由于组织化程度低，仅靠原子化的个体无法有效承接国家资源和识别市场机会，甚至还可能出现下乡资源被“精英俘获”以及农民利益被资本排斥的风险。鉴于此，不少学者呼吁重新将村民组织起来。学界对关于谁来组织以及如何组织进行了大量讨论，主要从国家和市场等视角来展开，但这些主体均存在外来性困境，也容易造成村庄主体性的缺失。而相对于国家与市场，村集体作为一种组织形式，是组织村民相对理想的主体。村集体在乡村振兴过程中承担着联结国家、市场与村民的纽带作用，也是动员村民和整合资源的有效组织主体。学术界关于村集体的具体指向存在一定的争议，不少研究认为，村集体是农村集体经济组织，基于产权理论，主张将集体产权明晰以及将政经一体的组织分离，旨在剥离集体的治理功能，提升其经营能力。而本文认为，村集体是一种政经融合的总体性组织结构，不仅包括集体经济组织，还应包括村级党组织和村委会。这是因为当前许多中西部地区的农村社区仍在实行总体性的组织结构，并且这种组织体系也有可能兼顾经营与治理的功能，从而更好地助推乡村振兴，问题的关键在于如何实质性地提升集体组织能力，而非仅仅是集体组织形式的变革。

尽管中西部许多农村都在实行政经融合的集体组织结构，但在实践中这种组织结构所呈现的组织能力也具有差异性。研究发现，尽管同一乡镇的三个村庄的集体组织结构“同构”，都实行总体性的组织结构，但是组织同构并不必然导致组织绩效的“同效”。

通过对三村的集体运作实践比较后发现，宝村的组织绩效较高，连村次之，坪村较低。分析发现，影响各村集体组织绩效的主要原因在于三村的集体组织能力的强弱状况各异，主要体现在政治引领能力、村庄经营能力和村庄治理能力等方面，而这才是村集体能否有效驱动乡村全面振兴的关键。在发展初期，各村是否能够通过政治引领凝聚发展共识，是村庄发展的前提；而在发展过程中，集体的经营能力是关键，集体能否组织村民发展集体经济，并将集体经济的发展成果分享给村民，是影响村民是否继续参与的经济动因；在发展后期，组织机制也是走向制度化的过程，体现为在村庄治理过程中能否制定出对村民有激励和约束效果的制度，是影响村民持续参与的关键。

综上所述，提升集体组织能力是将农民组织起来的关键，对于集体组织能力较弱的村庄有必要提升集体的引领能力、经营能力以及治理能力。因此，贯彻落实党的二十届四中全会精神，扎实推进乡村全面振兴，应将集体组织能力建设置于核心位置。但需要说明的是，基于集体组织能力再造的村庄组织化需要尊重农民意愿，遵循社会经济规律，绝不能像人民公社时期那样强迫农民组织化。在乡村振兴的背景下，不少地方掀起了一股村庄再组织化的浪潮，希望通过组织振兴来推动乡村振兴战略的实现。这种组织建设的初衷是好的，也是可以理解的，但是中国乡村再组织化的道路绝不能重走集体化时期国家强制化的路径。村庄组织化的道路当然离不开国家的引导和支持，但绝不等同于包揽和强制，尊重农民的真实意愿，给予农民自主选择的空间，在此基础上的乡村组织化才具有持久的生命力。毕竟，组织化只是乡村振兴的路径，并非目的，服务于民和造福于民才是乡村组织化的终极目标，切不可本末倒置。

参 考 文 献

[1] 王春光. 迈向多元自主的乡村治理——社会结构转变带来的村治新问题及其化解[J]. 人民论坛，2015(14)：11-13.

[2] 桂华，贺雪峰. 走向群众自觉行动的基层治理实践[J]. 中国社会科学，2025（6）：148-165.

[3] 苏毅清，邱亚彪，方平. “外部激活＋内部重塑”下的公共事物供给：关于激活乡村内生动力的机制解释[J]. 中国农村观察，2023（2）：72-89.

[4] 杨锦秀，刘敏，尚凭，等. 如何破解乡村振兴的内外联动而内不动——基于成都市蒲江县箭塔村的实践考察[J]. 农业经济问题，2023（3）：51-61.

[5] 陈涛，郭雪萍. 内生性关联与乡村环境治理中农民主体性的建构——基于临江县“河道自管”的案例研究[J]. 社会学研究，2025，40（2）：157-179.

[6] 李培林. 乡村振兴与中国式现代化：内生动力和路径选择[J]. 社会学研究，2023，38（6）：1-17.

[7] 贺雪峰. 农民组织化与再造村社集体[J]. 开放时代，2019（3）：186-196.

[8] 吴重庆，张慧鹏. 以农民组织化重建乡村主体性：新时代乡村振兴的基础[J]. 中国农业大学学报(社会科学版)，2018，35（3）：74-81.
[9] 翟军亮，吴春梅，黄宏. 农民组织化与农村公共性的交互性建构：理论框架、当代实践与未来路径——兼论推进农业农村现代化的路径选择[J]. 南京农业大学学报(社会科学版)，2019，19（6）：61-70.
[10] 王海娟. 资本下乡与乡村振兴的路径——农民组织化视角[J]. 贵州社会科学，2020（6）：163-168.
[11] 高万芹. 村社组织再造及其对集体产权制度改革的启示——基于广东Y市农村综合改革试验区的经验[J]. 南京农业大学学报(社会科学版)，2021，21（2）：11-21.
[12] 梁漱溟. 中国文化要义[M]. 上海：上海人民出版社，2005：70.
[13] 黄宗智. 重新思考“第三领域”：中国古今国家与社会的二元合一[J]. 开放时代，2019（3）：12-36.
[14] 欧阳静. 简约治理：超越科层化的乡村治理现代化[J]. 中国社会科学，2022（3）：145-163.
[15] 徐勇. 县政、乡派、村治：乡村治理的结构性转换[J]. 江苏社会科学，2002（2）：27-30.
[16] 曹锦清. 黄河边的中国[M]. 上海：上海文艺出版社，2013：70.
[17] 郭星华，刘朔. 中国城乡关系七十年回望：国家权力的下沉、回缩与再进入——有关城乡关系变迁的社会学思考[J]. 社会科学，2019（4）：81-90.
[18] 文军. 个体化社会的来临与包容性社会政策的建构[J]. 社会科学，2012（1）：81-86.
[19] 焦长权，周飞舟. “资本下乡”与村庄的再造[J]. 中国社会科学，2016（1）：100-116.
[20] 杨雪锋. 资本下乡：为农增利还是与农争利？——基于浙江嵊州S村调查[J]. 公共行政评论，2017，10（2）：67-84.
[21] 张建雷. 农业合约何以稳定？——关系结构中的农业产业化组织机制[J]. 社会学研究，2024，39（4）：23-44.
[22] 望超凡. 村社主导：资本下乡推动农村产业振兴的实践路径[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版)，2021，21（3）：28-36.
[23] 李祖佩，钟涨宝. 乡村振兴战略背景下的村社集体：实践境遇与再造路径——治理视角下对四类发展典型村的实证分析[J]. 公共管理学报，2022，19（4）：101-112.
[24] 高其才，潘香军. 农村集体经济组织的双重定位：理论阐释、内在张力与调适路径[J]. 农村经济，2025（6）：31-40.
[25] 潘璐. “集体”新议：马克思公社思想的启示[J]. 社会学研究，2023，38（5）：1-22.
[26] 曾恒源，高强. 乡村治理视域下村级组织功能分离改革的理论与实践——基于江苏省两个案例的考察[J]. 农业经济问题，2023（4）：52-63.
[27] 胡凌啸，舒文，周应恒. 产权改革促进新型农村集体经济发展的效能及深化方向[J]. 农业经济问题，2024（2）：87-97.
[28] 段龙龙，张樱. 论我国农村集体经济组织公有性质弱化及其应对[J]. 农村经济，2013（9）：87-92.
[29] 黄静晗. 城中村集体经济组织转型中双重职能的矛盾与出路[J]. 福建论坛(人文社会科学版)，2013（12）：125-129.
[30] 张龙，张新文. 资源赋权、村社再造与乡村共同富裕——基于烟台党支部领办合作社的经验诠释[J]. 南京农业大学学报(社会科学版)，2023，23（2）：13-23.
[31] 黄鹏进，仇元玲. 产权改革、利益锁定与乡村治理的能力困境[J]. 中国社会科学院大学学报，2023，43（3）：31-45.
[32] 张欢. 农村集体统筹能力的式微及其基层治理效应——珠三角多地农村股份合作制改革的考察[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版)，2022，22（4）：27-34.
[33] 杨团. 理解和建设新型农村集体经济——以战旗村为例[J]. 学习与实践，2025（8）：86-97.
[34] 蓝宇蕴. 非农集体经济及其“社会性”建构[J]. 中国社会科学，2017（8）：132-147.
[35] 杨晓婷，倪国华. 党的组织力何以助推乡村共同富裕？——基于“情景—主体—策略—制度”的解释框架[J]. 学习与实践，2024（7）：39-49.
[36] 叶托. 资源依赖、关系合同与组织能力——政府购买公共服务中的社会组织发展研究[J]. 行政论坛，2019，26（6）：61-69.
[37] 尤琳，魏日盛. 乡村振兴战略背景下提升村级党组织组织力研究[J]. 社会主义研究，2022（1）：122-129.
[38] 管珊. 党建引领新型农村集体经济发展的实践逻辑与效能优化——基于鲁中典型村的历时性探讨[J]. 中国农村观察，2024（1）：146-160.
[39] 黄晓春. 党建引领下的当代中国社会治理创新[J]. 中国社会科学，2021（6）：116-135.
[40] W. 理查德·斯科特. 制度与组织：思想观念与物质利益[M]. 北京：中国人民大学出版社，2020：190，60.
[41] 吴高辉，郝金彬. 耦合调适：乡村振兴中党建引领社会共治的实践路径与内在机理[J]. 中国行政管理，2022（9）：97-107.

[42] 李棉管，覃玉可可．“做工作”：基层挤压型情境下的社会情理治理——D镇的案例研究[J]．公共行政评论，2022，15（3）：98-118.
[43] 陈荣卓，车一峒．利益聚合与行动协同：新时代乡村治理共同体何以建构？——来自武汉市星光村的经验观察[J]．中国行政管理，2022（10）：65-73.
[44] 罗建章，周立．强人强村：选优配强促进强村富民的实践逻辑——来自浙江“千万工程”乡村人才队伍建设的案例分析[J]．中国农村经济，2024（6）：94-116.
[45] 高道明，赵一夫，潘彪．我国乡村治理水平评价及影响机制研究[J]．农业技术经济，2024（3）：94-113.
[46] 袁明宝．找回集体：内生型集体经济发展与村社集体治理能力提升[J]．求实，2024（3）：83-95.
[47] 张立，王亚华．集体经济如何影响村庄集体行动——以农户参与灌溉设施供给为例[J]．中国农村经济，2021（7）：44-64.
[48] 道格拉斯·C·诺斯．制度、制度变迁与经济绩效[M]．上海：上海人民出版社，2008：3-4.
[49] 张静．社会治理：组织、观念与方法[M]．北京：商务印书馆，2019：50.
[50] 张静．互不信任的群体何能产生合作 对XW案例的事件史分析[J]．社会，2020，40（5）：91-111.

Isomorphic divergence： the causes of performance differentiation in politically-economically integrated collectives under comprehensive rural revitalization

Lu Xiangbo

（*Law School*， *Zhejiang Normal University*， *Jinhua* 321004， *China*）

Abstract：In the context of comprehensive rural revitalization，the organizational capacity of village collectives directly affects the participation of farmers in rural revitalization. there are mainly two views on collective organizational capacity：" separation of politics and economics " and " integration of politics and economics ". While the former emphasizes the operational capacity of the collective as a professional organization，the latter focuses the governance capacity of the collective as a comprehensive organization. A comparison of the collective organizational structure and its operational effectiveness in three villages in the same township in Sichuan Province reveals that all three villages have adopted the overall organizational structure of " integration of politics and economics "，but their collective organizational performance varies considerably in the process of operation. It is found that the differences in the collective organizational capacity are the key factors affecting the organizational performance of the three villages. The political leadership，village management and village governance capacities are the three core elements that lead to the differences in collective organizational capacity. The study shows that collective organizational structures with " political and economic integration " are still likely to have higher organizational capacity and performance. For those rural communities in the central and western regions that still have " politic-economic integration " collective organizational structures，the key to collective organizational reform is how to substantively improve collective organizational capacity，rather than merely seeking changes in the form of collective organization.

Keywords：Rural revitalization；Village collectives；Organizational performance；Organizational capacity；Villagers′ participation