帅满. 能人领导、利益均沾与制度建设：大单圈组织结构赋能浙江省小古城村乡村振兴机制研究[J]. 山西农业大学学报（社会科学版），2024，23（2）：43-53.
SHUAI Man. How can the big single *guanxi* circle governance structure promote rural community revitalization? ——taking Xiaogucheng Village, Yuhang District, Hangzhou City, Zhejiang Province as an example[J]. Journal of Shanxi Agricultural University (Social Science Edition), 2024, 23(2): 43-53.
DOI：10.13842/j.cnki.issn1671-816X.2024.02.006

能人领导、利益均沾与制度建设：大单圈组织结构赋能浙江省小古城村乡村振兴机制研究

帅满
（西安交通大学 人文社会科学学院，陕西 西安 710049）

摘　要：农村社区实现乡村振兴、物质和精神共同富裕的逻辑有待揭示，小古城村为何能在乡村振兴中成为后起之秀有待解释。在综述乡村振兴产业论、要素论解释路径的基础上，采用集二者优势于一体的组织网络结构框架来解释乡村振兴效能分化，发现小古城村的高治理效能与其大单圈组织结构密不可分。首先，能人领导夯实了领导班子的群众基础，实现大单圈的圈层联通；其次，利益均沾切实提升了村民的获得感，稳定了大单圈的圈子成员；最后，制度建设形成的长效机制巩固了大单圈的圈子治理效能。组织网络结构视角有助于丰富和完善乡村振兴解释逻辑。本研究可与社会网络研究进行对话，对乡村振兴、社区治理具有启发和借鉴意义。

关键词：圈子；网络结构；能人；规则
中图分类号：C912.3　　**文献标识码：**A　　文章编号：1671-816X（2024）02-0043-11

一、研究缘起与问题提出

社区是国家治理的基本单元[1]，社区包含城市社区、小城镇社区、农村社区三种主要类型[2]。随着城市化的快速推进，国家发改委印发的《2022年新型城镇化和城乡融合发展重点任务》显示，2021年我国的常住人口城镇化率达64.72%①，意味着我国六成以上的人口生活在城市。如何让广大农村社区发展得更好、实现乡村振兴是实现新型城镇化战略的重要组成部分，也是党和国家始终高度重视的热点问题。党的十九大报告提出了“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的乡村振兴战略，党的二十大报告再次强调“全面推进乡村振兴”“扎实推动乡村产业、人才、文化、生态、组织振兴”“建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体”。党的十八大以来，我国农村社区扶贫进入精准扶贫阶段，2022年5月，国家发改委发布的“9899万农村贫困人口脱贫”信息②标志着我国乡村社区发展从脱贫攻坚进入乡村振兴阶段，乡村振兴成为我国农村社区发展的战略目标。我国当前经济社会高质量发展的目标是要满足人民日益增长的美好生活的需求，乡村振兴是解决发展不充分不平衡问题、实现共同富裕的战略举措，而千差万别的农村社区如何实现乡村振兴，是社会各界广泛关注的议题。

在推进乡村振兴战略的过程中，全国如雨后春笋般涌现出诸多典型案例，如依靠村集体经济

① https://www.gov.cn/zhengce/2022－03/22/content_5680376.htm.

② https://www.nrra.gov.cn/art/2022/5/12/art_22_195152.html.

收稿日期：2023-09-20　　**修回日期：**2023-10-23
基金项目：2023年国家社科基金后期资助重点项目“‘关系’与分化：快递员劳动过程的异质性分析”（23FSHA003）；陕西省社会科学基金年度项目“农村社区组织的组织信任影响因素和发展对策研究”（2020F007）
作者简介：帅满，研究方向：社区治理，社会网络研究。

发展致富的珠三角万丰成村[3]、依靠同乡同业致富的浙江村[4]和湖南新化复印产业[5]、依靠收租获利的城中村[6]及其袁家村、中郝峪村[7]、乌镇、西江千户苗寨、理塘县等[8]通过文旅融合发展实现乡村振兴的案例。上述乡村振兴案例均具有较长的发展历史，发展历程较为曲折，如万丰成村、新化县、袁家村、西江千户苗寨的发展可追溯至20世纪60—80年代的特殊人物、事件或政策。这些社区或拥有独特的资源禀赋，如乌镇、西江千户苗寨、袁家村都拥有独特的自然和人文景观，而浙江温州商户不仅有经商传统和制衣技术，内部还建立起互帮互助的合作网络，城中村则因较为优越的地理位置而使得农民将房屋出租获利；或遇到绝佳的发展机遇，如理塘县的旅游业迅猛发展与当地居民丁真在短视频平台的意外爆红密不可分。

在我国乡村振兴的壮美画卷中，浙江省杭州市余杭区径山镇小古城村在地理位置、基础设施、资源禀赋、人口规模和质量等方面并不具备先天优势，前期发展基础并不突出，在改革开放前30年中，并未摸索出成熟的乡村振兴路径：一方面，3700余人的小古城村地处山区，人多地少，农户生计以农业为主，工业化起步时间和发展速度、村集体经济规模均无法与沿海发达地区农村相提并论；另一方面，村民没有持续获利的技术或资产，既没有在村内形成支柱性非农产业，也没有开辟出同乡同业的经济和社会共同体。然而，小古城村在较短时间内交出了一份令村民满意的乡村振兴答卷，2015年后，小古城村的乡村振兴速度明显加快，且成效显著，实现了乡村振兴、物质和精神共同富裕，2010年获国家级生态村荣誉，2017年11月获评第五届全国文明村镇，2019年12月24日入选全国乡村治理示范村名单。农村经济总收入由2003年1.7696亿元增至2014年的约7.9亿元；2021年，实现综合旅游产业收入3525万元，村集体经济收入992万元，农民人均可支配收入近5万元；2022年，小古城村村集体收入首次突破千万元，农民人均可支配收入为52 760元；2023年，小古城村入选农业农村部评选的中国美丽休闲乡村名单。那么，小古城村为何能在短期内实现乡村振兴，背后的机制和逻辑是什么？本文拟梳理既有的乡村振兴机制和逻辑研究，提出整合性分析框架，以小古城村为例，探索乡村社区治理效能提升的路径和机制，并为社区发展、乡村振兴提供参考和借鉴。

二、文献综述与分析思路

（一）文献综述

关于乡村振兴的解释逻辑，本土实证研究进行了广泛探索，总体而言可以分为历时性视角的产业论和横截面视角的因素论两大类。产业论捕捉到乡村振兴大势中发展较早、发展成效较为显著的经典案例，关注乡村振兴所依托的社区集体经济、社区主导产业[9]，侧重从经济、产业的角度分析乡村振兴的逻辑，对社区产业生命史给予了较多关注，并论及政策背景、国际国内的市场因素、社区精英、社会网络等诸多因素在产业发展过程中的重要性，但对单个因素的作用机制研究不够聚焦和深入[10]。要素论则在纷繁复杂社区发展经验的基础上，提炼出乡村振兴的社区社会资本存量[11-12]、能人[13-14]、诱因提供[15]、规则[16]等普遍性影响因素，着重探讨单个或多个因素在乡村振兴中扮演的角色及其作用方向、机制。

可以看到，产业论、要素论为乡村振兴的逻辑提供了解释思路，前者运用动态演化视角关注产业的萌芽、发展和壮大，侧重经济因素对乡村振兴的影响，后者则抓住了乡村振兴现象背后的共通因素，强调政治、社会因素对乡村振兴的影响，两种解释路径对具体和抽象、宏观和微观、动态和静态等特征分别有所侧重。那么，可否将两种解释路径结合起来，为乡村振兴提供既关注因果机制又强调动态演化的更完整、全面的解释路径？关系的集合是社会网络，社会网络结构勾连了个体和集体、个体行动和集体行动[17]，因此，考察农村社区社会网络结构形态及其动态演化过程，既能呈现乡村振兴的发展历程，又能揭示不同因素对乡村振兴的影响机制。有鉴于此，本文拟吸收社会网络理论，提出组织网络结构的分析框架，为乡村振兴逻辑提供集产业论和要素论优势于一体的解释路径。

（二）分析框架

社会网络结构是动态演变的，不同的发展态

势会型构出不同的网络结构形态，组织内的网络结构形态有三种类型：友谊组合、边界模糊、非对抗性的群体是“纯情感性的非正式团体”；利益导向、边界相对模糊、非对抗性的人际关系结构是圈子；利益导向、边界相对封闭、对抗性的群体是派系[18]。圈子是“一个相对封闭的和小规模的行动集，其内部成员进行着强烈的情感交换和工具交换。它是一个从个人自我中心网发展而来的非正式团体”[13]。圈子结构形态可分为单圈、多圈有“桥”、多圈无“桥”三类。单圈意味着权力来源单一，比附正式组织的权力结构形成了领导的圈子；多圈有“桥”意味着组织内存在与正式组织权力分权的非正式领导，形成互相制衡的局面；多圈无“桥”意味着组织中出现多个权威，因无更高的权力和更大范围的利益来整合而出现向派系发展的趋势[19]。因此，结合网络结构形态分类和圈子结构形态细分类，可以把组织内网络结构形态分为纯情感性的非正式团体、单圈、多圈有“桥”、多圈无“桥”/派系四类。

网络规模依托网络结构形态而变化，网络规模大小是判断个体和社区组织信任和社会资本演化的关键变量[20]，因此，单圈可按规模分为小单圈和大单圈。结构形态和网络规模分别是网络结构的内在构型和外显形态，内隐和外显效果合一，据此，可以区分出如下五种组织网络结构形态：其一，纯情感性的非正式团体。指成员分布以散点和少数个体集聚成的非正式小团体为形式，情感、相似性等是小团体集聚的纽带。其二，小单圈指群体内部形成了边界较为封闭、核心—外围—边缘圈层结构完整的圈子，但圈子成员只占据群体的少数。其三，大单圈指群体内部形成了边界弹性、核心—外围—边缘圈层结构完整的圈子，且圈子成员占据群体的多数。其四，多圈有“桥”，指群体内部形成了多个边界弹性、核心—外围—边缘圈层结构完整的圈子，且圈子间有“桥”连接，内部互为连通。其五，多圈无“桥”或派系，指群体内部形成了多个边界封闭、核心—外围—边缘圈层结构完整的圈子，但圈子间无“桥”连接，形成对抗性关系[21]。

从乡村社区的组织网络结构出发来解释乡村振兴的效能分化，既能将产业论、要素论强调的关注视角和影响因素融合在一起，通过案例分析把握乡村振兴经验的特殊性和普遍性，又具有社会网络分析的形式化和抽象化优点。一方面，以产业发展为主线展开案例分析，在分析过程中综合考虑社区社会资本、能人、规则、诱因提供等因素，可以通过网络结构窥探个体和组织的社会性要素，使研究不失实践的情境性、生动性、丰富性和本土性特征；另一方面，社会网络分析将个体视为节点，将人与人之间的联系视为线条，将乡村社区形式化为一个个网络结构，可窥探纷繁复杂经验现象背后的人际互动模式及其互动的过程和结果。

五种组织网络结构形态中，由于纯情感性的非正式团体尚未形成整合性的圈子，小圈子和派系的圈子已经成型，但仅吸纳部分成员，网络内部通达性不高，圈子中心人物的影响力不够大，对社区大多数成员的影响有限，因此，从理论上而言，网络通达性高、圈子中心人物影响力大、受众广泛的大单圈和多圈有“桥”应为小古城村组织网络结构发展的理想类型。由此形成本文的具体分析思路：首先，将小古城村的社区治理过程进行阶段划分，观察小古城村不同发展阶段的组织网络结构类型，判断其最终演化为大单圈还是多圈有“桥”；其次，以产业发展为主线，观察能人类型、诱因及其主导制定的规则对社区产业发展及组织网络结构的影响，即能人为政治、经济还是社会能人[13]，持长期公共诱因还是短期私人诱因，制定的规则是小部分受益还是社区整体受益、是临时性的还是稳定的[21]，等等；最后，提炼和总结小古城村组织网络结构高效运转、社区治理效能稳步提升的机制和路径。

（三）研究方法与案例简介

本文采用的是质性研究方法。资料收集方面，采用一手和二手资料相结合的方法，具体而言，笔者于2023年6月实地走访了小古城村，并对村干部和职业经理人、径山镇干部、余杭区社科联干部和工作人员、小古城村研究专家等共计30余人进行座谈和个案深度访谈，收集了较为丰富的一手资料。此外，在进村调研之前，还广泛收集了与小古城村相关的媒体报道、学术论文，整理了较为翔实的二手资料。资料分析方面，本文采用从资料中产生理论的扎根理论方法进行个案分析，从能人、诱因、规则、产业等要素出

发，关注小古城村组织治理结构的建构和演进过程，探索乡村振兴背后的一般性机制和逻辑。

结合田野调查和二手资料分析可知，在小古城村的发展历程中，有两个时间节点至关重要。其一，2005年1月4日，时任浙江省委书记习近平同志到小古城村调研2个多小时，考察“三农”工作和余杭的基层民主政治建设，将小古城村的社区发展实践总结为“众人的事由众人商量”，给小古城村人民群众带来了极大的肯定和激励。其二，2015年，小古城村村党委向习近平总书记写信汇报了十年乡村振兴工作成绩，中共中央办公厅的回信坚定了小古城村团结一切力量振兴乡村的决心和魄力。

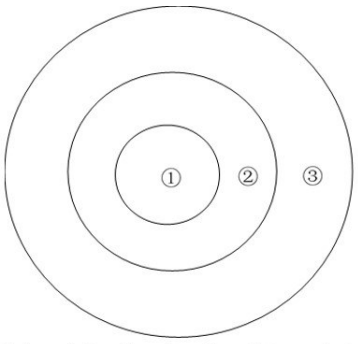
在上述关键节点的影响下，小古城村的乡村振兴过程也可以分为三个发展阶段。（1）2005年之前，稳步前进期。依山傍水的小古城村主要依赖土地、外出务工生活，种植、养殖、茶园是留村农户生计的主要来源，自力更生的村民虽不算富裕，但长期的内生型发展模式使村民的家境较为殷实。村民认识到生态环境的重要性，坚持封山育林，达成了可持续发展的共识。2003年，村内农村经济总收入为1.7696亿元，村集体经济可分配收入为27.6万元[22]。（2）2005—2015年，高速发展期。时任福建省委书记习近平于2005年第一个工作日到村调研，小古城村社区发展的步伐显著加快，并从自力更生型发展模式转变为合作发展模式。2009年，村内引入的杭州金巴登实业有限公司在小古城村投资了60亿元的“休闲之乡”项目。以此次合作为标志，外部资源与内生型发展基础相结合，小古城村的乡村振兴进入全新发展阶段，为其后期的高质量发展奠定了基础：2010年获国家级生态村荣誉；2014年时，村内农村经济总收入达到7.9亿元，村集体可分配收入488万元，人均收入25 306元[23]。这一时期，小古城村的乡村振兴速度快、成效好，习近平总书记的昔日调研也使小古城村受到更广泛的政治关注。（3）2015年之后，高质量发展期。中共中央办公厅给小古城村党委的回信使其受到更广泛的政治和经济关注，注入更密集的资源，此发展阶段的乡村振兴成效显著：小古城村2017年11月获评第五届全国文明村镇；2019年12月24日入选全国乡村治理示范村名单；2021年的村集体经济收入为992万元，农民人均可支配收入近5万元[24]；2022年，小古城村村集体收入首次突破千万元，农民人均可支配收入为52 760元[25]。

三、大单圈治理结构赋能小古城村乡村振兴的三个机制

“众人的事由众人商量”是贯穿小古城村发展的主线，是其乡村振兴的法宝。单一权力中心表明小古城村自始至终维持了大单圈的组织网络结构。首先，以党员林国荣为代表的村领导班子始终是带领小古城村发展的能人群体，发挥着战斗堡垒作用。2005年，时任浙江省委书记习近平同志的到访更加坚定了能人带领村民致富、促进社区发展的决心和信心。其次，村党委、村委会和村监委会为核心的领导班子关系和谐，密切联系和团结群众，拥有良好的群众基础，坚持以“民主理事、公正办事、干净干事”为目标，将村内农户整合成圈层结构清晰、边界弹性、通达性良好的内核—班底—外围圈子，有效实现了社区整合。最后，建立制度化的村民共治、协商民主机制，践行全过程人民民主，形成“村民提、代表议、会议定、干部做、大家评”的村务运行机制，推动了村级经济和社会各项事业全面协调发展[23]。下文将根据分析框架，观察能人类型及诱因、规则对社区产业和社区网络结构的影响，探索小古城村大单圈组织结构提升社区治理效能的作用机制。

（一）能人领导：夯实领导班子的群众基础，实现圈层联通

能人是大单圈组织结构的核心，在社区治理和乡村振兴过程中起着领头雁的作用。若能人的群众基础不够坚实，意味着不能代表绝大多数村民的利益，则容易因能人结盟而形成小单圈组织结构，或因能人分歧而形成派系，使社区秩序不稳、民心涣散。能人可分成三类：政治能人指占据体制位置的行政控制人员；经济能人是经济改革中先富起来的一部分人，他们通常具有较高的文化素质、开阔的眼界、相对超前的经济意识和高收入；社会能人是在村内享有较高的威望与声誉的人，如离退休老干部、教师等群体[13]。村党委、村委会、村监督委员会成员是带领小古城村发展的政治能人，他们服务能力和带富能力强，拥有坚实的群众基础，坚



①村党委 ②7个网格支部（含小网格、大网格，共计171名党员） ③3700余位村民

①班子成员 ②22名小组长 ③3700余位村民

图2 小古城村的大单圈组织结构

持从群众中来，到群众中去，始终发挥战斗堡垒作用，代表广大村民的根本利益，被组织认可，令群众满意，在村内拥有社会能人具有的威望，兼具政治、社会能人特质。

2005年浙江省委书记习近平到访之前，小古城村的能人虽有乡村振兴的发展目标，但面临发展魄力不够大、发展特色不够鲜明、发展道路不够明晰等难题，尤其是浙江省其他农村社区发展速度较快，使小古城村具有较大的参照群体压力。如径山镇干部所言：“习近平总书记是改变小古城村发展历史的能人，没有他，就没有今日的小古城村。”（2023年6月访谈中共杭州市余杭区径山镇干部）2005年1月4日的实地调研为小古城村的乡村振兴奠定了“众人的事由众人商量”的发展思路；中共中央办公厅2015年对小古城村党委的回信更是坚定了小古城村团结一切力量振兴乡村的决心和魄力。高层领导的关注不仅坚定了小古城村实施乡村振兴的决心，更重要的是，村两委和各级政府都明确将平等、参与、协商的“众人的事由众人商量”作为乡村振兴工作开展的准则，明确了社区发展的思路。

2005年后，小古城村的乡村振兴进入发展快车道，径山镇、余杭区、杭州市对小古城村的日益关注和持续性的政策扶持，让小古城村的乡村振兴有了坚强的后盾。2012年，习近平同志升任中共中央总书记、国家主席，小古城村村民加倍感受到乡村振兴使命的神圣性。在乡村振兴快速发展十周年之际，村党委向习近平总书记汇报了十年工作成绩，中央热情洋溢的回信激励了小古城村再接再厉、在乡村振兴大业中争立潮头的信心。在党中央的领导下，小古城村始终维持内核—班底—外围的大单圈治理结构，班子成员作为社区能人，实现了圈层之间的有效联通，将整个社区整合在一起。

1. 能人带领村民做出社区发展道路抉择

在小古城村乡村振兴的稳步发展阶段，社区发展面临抉择，究竟是走经济发展优先的道路，还是可持续发展道路？在这一涉及全村人民利益的关键问题上，立足社区长远发展，社区能人选择了后者，凸显了能人的远见和魄力。小古城村的林木资源丰富，也是村民经济收入的重要来源，护林意味着通过牺牲眼前利益来换取长远利益，必然会遭到众多村民的反对。2003年，社区能人达成走可持续发展道路共识，克服重重困难，主导建立了常态化的封山育林制度和赏罚分明的社区规则，将可持续发展理念落到实处。

首先，建立护林激励机制，村民可从每棵建档的大树、名树中获得50元补助；其次，鼓励植树绿化，所有空闲杂地、道路两旁都进行绿化建设；最后，形成制度化村容村貌维护机制，成立由18人组成的专职保洁队伍，严格生活污水、生活垃圾处理，定期进行清洁绿化户评选[26]。

2003年至今，小古城村坚持生态环保的可持续发展道路，使全村森林覆盖率超过了89%，真正做到了“绿水青山就是金山银山”，收获了国际级生态村的荣誉。2023年6月，笔者随专家团队到小古城村实地调研时，村口的荷花争奇斗艳，移步易景、美不胜收，行人纷纷放慢脚步欣赏美景；蜻蜓落在了调研组成员的手上，是小古城村生物多样性、生态环境优美的写照。

2. 能人做出社区发展路径抉择

在小古城村乡村振兴的高速发展阶段，社区

发展面临新的抉择，究竟是一小部分人先富起来，还是村民集体致富？在这一涉及效率与公平的关键问题上，立足绝大多数村民的利益，社区能人选择了后者，凸显了能人的胸襟和气量。以农为本的小古城村原本并不富裕，社区能人人脉广泛、资讯灵通，致富的机会较多，但他们没有只顾自己致富，而是决定带民致富。能人知道，仅靠小古城村自身力量，社区发展的速度和效能将受到制约。因此，经过反复协商和尽力争取，2009年，促成投资额60亿元的“休闲之乡”项目落户小古城村，使小古城村的发展进入快车道。“休闲之乡”项目将小古城村的933.33公顷（14 000亩）林地进行多业态规划，实现了农业与旅游、休闲、体育、养生等产业有机结合，大大提升了土地附加值[27]。带民致富凸显能人的资源动员和组织协调能力。

此外，由于社区内能人有受教育程度相对较低、视野不够开阔、链接外部资源的能力较弱等劣势，为了避免自身短板负面影响社区发展的局面，社区能人广开言路，决定高薪聘请多名职业经理人到小古城旅游发展有限公司任职，18万元底薪加旅游公司按比例分红极大地激发了职业经理人的工作积极性，不仅充实了社区能人队伍，也推动了社区学习先进经验、融入并领先乡村振兴的步伐：如带领村民去外地考察、学习乡村振兴经验，83天就动员村民完成了降低院墙的美丽乡村建设工程；还带领村民利用数字化推动农文旅融合发展，通过经营民宿、开农家乐、直播卖土特产等增收[24]。

小古城村有今日的发展格局，村民的人均可支配收入超过5万元，离不开社区能人的组织协调和引领，也离不开能人班底、广大村民的勤劳和踏实。“小古城村离杭州市半小时车程，所以杭州人过来很方便，不少年轻人在城区就业、孩子在镇上上学、老人在村内经营民宿和农家乐，非农收入、城市的工作经历有助于乡村旅游的开展，在村里做农家乐、民宿、卖土特产也可以为村民增加收入。”（2023年6月访谈小古城村村干部）

（二）利益均沾：切实提升村民的获得感，稳定圈子成员

以社区能人为中心的大单圈将村民整合起来，实现了圈层之间的联通，若缺乏稳定的互惠和利益驱动，即便形成了大单圈，也会因合作无法长期大规模持续而演化为小单圈，或大单圈名存实亡[28]。2005年之前，在小古城村的乡村振兴进入高速发展期之前，社区产业特色不鲜明、集体经济相对薄弱，一定程度上限制了能人、村民社区参与的积极性。2005年之后，在习近平同志“众人的事由众人商量”指导思想的引领下，村两委明确了生态、绿色的农文旅融合发展道路，能人带领村民活化村内资源、开发大型项目、丰富创收渠道，不仅切实为家户增收，也壮大了集体经济，为社区参与注入了强有力的驱动力。在小古城村乡村振兴的高速发展和高质量发展阶段，社区发展再一次面临新的抉择，社区发展红利是被一小部分人攫取，还是较为均等地惠及每一位村民？在利益分配规则方面，为了维持圈子内部的持续合作、保持圈子成员的稳定，小古城村的能人主导建立了利益均沾、多劳多得的激励机制，在做大蛋糕的同时分好蛋糕，切实提升村民的获得感，使村内的大单圈结构稳定、规模稳中有升。

一方面，能人积极推动多产融合发展，多元产业为村民开源，使其收入持续增长，通过做大蛋糕来提升村民的获得感和幸福感。

其一，提升茶园的附加值和变现率。除了售卖茶叶，茶叶采摘体验、茶园拍照打卡等也成为吸引游客的靓丽名片，茶旅结合使农户的收入变得更加丰富和多元。2023年实地调研时发现，村委接待到访者均喝本地产的径山牌绿茶，茶色鲜亮、茶香四溢、唇齿留香，包装简约但不简单的径山茶也成为到访者、游客必买的伴手礼之一。

“我们这里属于良渚文化核心区域，径山茶是我们本地的茶叶品牌，品牌化经营能提升影响力，增加附加值，提升农户收入。径山茶以绿茶为主，为了满足顾客的需求，也在不断开发其他类型的茶叶，与时俱进。”（2023年6月访谈中共杭州市余杭区社科联干部）

其二，将土地流转给杭州金巴登实业有限公司用于开发“休闲之乡”项目，村民获得租金收入，为开发民宿和农家乐奠定了经济基础。

其三，开发和打造旅游精品，实现农文旅融合，增加农户收入。除开发全国重点文物保护单位小古城遗址外，村内还修建了4.2公里环线绿

道和茶山漫道，将彩虹滑道、阳光农场、万亩茶山等全域13个景点串珠成链[24]，提升了小古城村的文旅产品数量和质量。

小古城村交通便利、环境优美，一户一景的农家小院被茶园和菜园环绕，绿树成荫、格调优雅、底蕴深厚，是市民亲近自然、放松身心的绝佳目的地，吸引了大量杭州市民到村内露营和开展家庭游、亲子游，村内涌现出一批网红民宿和农家乐。民宿、餐饮、农产品售卖大大提升了农户的收入，小古城村村民人均可支配收入的稳步提升与村内利益均沾、多劳多得的激励机制和分配制度密不可分，也是维持大单圈长期、稳定合作的内在驱动力。“2015年给总书记写信，是村里先提出来的，基层政府也支持。后来收到回信，大家都很激动。这些年，小古城村发展很快，我们争取到很多项目支持，我们的基础设施，没有政策扶持不可能这么完善。村里的旅游业发展很快，也得益于完善的基础设施、职业经理人的工作和返乡创业年轻人的带动。现在旅游业发展面临的问题是，来小古城村的杭州人很多，但是消费金额不多，有的人就开车来扎帐篷，吃的、喝的都自带，露营完就回去了，我们要想办法让游客留得住、多消费。”（2023年6月访谈中共杭州市余杭区径山镇党委副书记徐盛）

另一方面，利益分配关注社区的民生福祉，持续优化社区基础设施和服务，通过分好蛋糕来提升村民的生活满意度。其一，修桥修路，提升交通通达度；其二，完善污水处理、公厕、路灯等配套设施，方便村民生活；其三，加大社区公共服务供给，丰富村民的业余生活[29]。玻璃房子的图书馆，外形现代，内部古朴，是村民参与公共事务、提升知识文化水平的公共空间。小古城民主协商展示馆的落成，既为村民的民生议事提供了开阔的公共空间和讨论平台，乡村振兴过程的图文展示也可以提升村民的社区认同感和归属感。小古城村基础设施不断完善，民生福祉不断优化，表明社区成员均共享了发展的红利，生活满意度的持续提升也成为维持大单圈组织结构的内生动力。

（三）制度建设：长效机制巩固圈子效能

能人领导、利益均沾实现了小古城村大单圈圈层之间的联通和圈子成员的稳定。由于圈子是非正式关系，若缺乏长效机制，即便形成了大圈子、圈子成员稳定，圈子的治理效能也将大打折扣。因此，将非正式圈子关系正式化的制度建设至关重要，会影响圈子的发展走向。小古城村有村民茶余饭后自发到村口大樟树下闲聊和议事的传统。乡村振兴进入快车道后，小古城村的基础设施越来越完善，家户和集体经济越来越充实，社区内需要协商的事情越来越多，如何让每位村民都有参与机会、在广泛讨论后形成能反映大多数村民利益和诉求的决策并推行，是摆在小古城村乡村振兴过程中的难题。为了维持和提升大单圈组织结构的治理效能，在制度建设方面，小古城村将大樟树下议事的传统延续至今，不折不扣地落实“众人的事由众人商量”的村民共治、民主协商制度，践行全过程人民民主，网格制度、四务公开制度是其中最为关键的两项制度建设，将大单圈网络结构稳固化、制度化，巩固了小古城村的大单圈治理效能。

一方面，为了实现“上情下达、下情上达”，小古城村建立了网格制度，实现了自上而下传达、自下而上提议的贯通，“民生项目由民做主”促进社区整合，巩固了大单圈治理效能。小网格的网格参与员根据就亲、就近、就熟的原则联系农户，收集村民意见和建议，形成议题、提出方案；中网格讨论方案的合规性与合法性；网格支部召开户主会议进行表决，将方案上报村社报备；审核通过的方案由村组实施。网格制度是对党组、村组制度的进一步细密化，171名党员散布在各小网格、中网格之中，既可以有效发挥党员的先锋带头作用，影响997户、3700余人，也可以便捷地了解村民的动态信息、收集到村民的意见和建议[22，29]。22名村小组长无法保证沟通频率和交流质量，细密化的网格制度将网格联络员的工作限定为物理和心理距离近的农户，可以大大提升沟通质量，使每一位村民的意见和声音都能被听到、被重视。

另一方面，为了将村民的监督权落到实处，小古城村形成了村务、党务、政务、财务四务公开制度，实现了对社区能人的有效监督，也充分激发了村民的主人翁意识，自我效能感的提升巩固了小古城村大单圈的治理效能。村民可以提意见和建议，村组审核通过后开始实施。再好的议

案，如果仅停留在文本层面、未落到实处，则社区治理效能将大打折扣。为了解决执行难、执行不到位等社区治理痛点和难点问题，领导班子成员以壮士断腕的勇气，推行四务公开制度，充分赋予村民监督三套班子的权利。小古城村统一修建了18个信息公开栏，还通过小古城村网站、小古城村季报等途径公开信息，涉及村集体和村民利益的重要信息，如重大基建或投资项目、干部报酬、招待费用等全程、全部公开[22]。四务公开制度将村民赋予的权力置于阳光下进行监督，制度建设为依托的长效机制建立彰显了小古城村巩固大单圈治理效能的勇气和魄力。小古城村民主协商展示馆内不仅展示了乡村振兴的成绩，还张贴了乡贤人名和语录，公示了村内历次会议的讨论主题，是小古城村践行四务公开的真实写照。目前，摆在小古城村和当地政府面前最重要的议题是总结实践经验，将经验理论化。“我们小古城村的发展经验就是众人的事由众人商量，现在已经出了枫桥经验、浦江经验、温岭经验等，如何把小古城村的经验理论化，是我们当前工作的难题，也想请来小古城村考察的各位专家多提宝贵意见。”（2023年6月访谈中共杭州市余杭区社科联干部）

四、总结与讨论

（一）研究总结

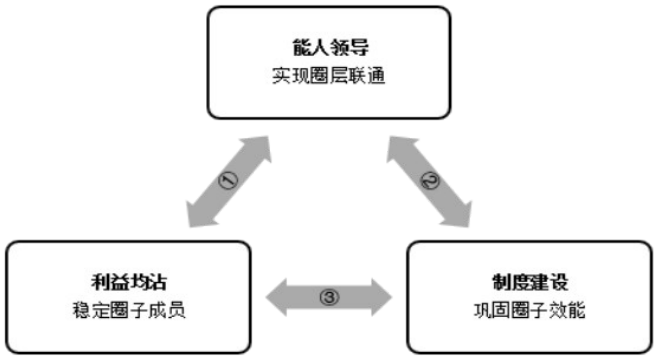
在乡村振兴背景下，农村社区实现乡村振兴、物质和精神共同富裕的逻辑有待揭示，没有先发优势的小古城村在乡村振兴中成为后起之秀有待解释。在综述乡村振兴产业论、要素论解释路径的基础上，本文采用组织网络结构框架来解释乡村振兴效能分化，从而将历时性视角的、强调经济因素的产业论和横截面视角的、强调政治和社会因素的要素论融合在一起并通过案例实证分析把握乡村振兴经验的特殊性和普遍性，既呈现小古城村乡村振兴的动态发展过程，又探索能人、诱因、规则等不同因素对乡村振兴的影响机制，研究发现，小古城的高治理效能与其大单圈组织结构密不可分。

首先，能人领导夯实了领导班子的群众基础，实现了大单圈的圈层联通。能人是大单圈组织结构的核心。在社区治理和乡村振兴过程中，习近平同志的来访和“众人的事由众人商量”的总结，为小古城村的乡村振兴提供了政治势能[30]；村党委、村委会、村监督委员会成员是带领小古城村发展的社区能人，他们始终代表广大村民的根本利益，被组织认可、令群众满意。其中，封山育林制度凸显能人的环保视野和立足长远的发展魄力，带民致富凸显能人的资源动员和组织协调能力。社区能人拥有广泛的群众基础，并适时从市场上引入年富力强的职业经理人，从而形成了以能人为核心，包括班底、外围成员的大单圈治理结构，实现了圈层之间的有效联通，将整个社区整合在一起。

其次，利益均沾切实提升了村民的获得感，稳定了大单圈的圈子成员。圈层联通、大单圈形成后，小古城村通过建立利益均沾、多劳多得的利益分配制度，激发村民的工作积极性，通过多产融合的方式，实现了村民收入和社区民生福祉的持续、稳定增长，且每个社区成员都能通过使用社区公共资源和服务共享社区发展的红利，具有极强的获得感、幸福感，拥有极高的生活满意度。互惠互利的激励机制成为维持大单圈成员稳定的内在驱动力。

最后，制度建设形成的长效机制巩固了大单圈的圈子治理效能。大单圈形成、成员稳定后，小古城村通过制度建设形成长效机制，延续村民茶余饭后自发到村口大樟树下闲聊和议事的传统，通过细密化的网格制度、勇于接受监督的四务公开制度，不折不扣地落实“众人的事由众人商量”的村民共治、民主协商制度，使每一位村民的意见和声音都能被听到、被重视，长效机制的建立巩固了小古城村大单圈治理效能。

关于能人领导、利益均沾与制度建设的关系，图3做了探索性分析：一方面，三者都是大单圈治理结构的重要组成部分，缺一不可，其中，能人领导有助于实现圈层联通，利益均沾有助于稳定圈子成员，制度建设有助于巩固圈子效能；另一方面，三者联系紧密，互相影响、彼此促进，形成良性循环，使大单圈治理结构得以维持。可见，能人的诱因会影响利益分配规则和制度建设，进而形塑不同的组织网络结构，从而影响乡村振兴效能。小古城村形成了能人领导、利益均沾与制度建设的良性闭环，因而能维持大单



①能人持公共诱因，制定利益均沾规则；利益均沾规则巩固能人领导

②能人持长期诱因，完善制度建设，接受社区监督；制度建设巩固能人领导

③利益均沾为制度建设提供内驱力；制度建设保障利益均沾落到实处

图3 小古城村的大单圈组织结构

圈治理结构，乡村振兴稳步推进、成效卓著。

（二）研究讨论

从组织网络结构出发来解释小古城村乡村振兴的机制和逻辑，具有如下理论意义：

首先，为乡村振兴产业论提供了“人”的视角，使之更为生动和立体。产业论往往选取具有代表性和典型性的乡村振兴案例进行经济、产业等方面的经验总结，对产业背后的“人”及其社会关系、对经济活动所依赖的社会结构和社会基础没有给予足够的关注。组织网络结构视角的乡村振兴研究则关注产业发展及其背后的社区能人、社区成员等能动性主体，既看到人如何发展产业，也看到产业如何塑造人，更全面、完整地呈现了乡村振兴的机制和逻辑。

其次，为乡村振兴要素论提供了动态演化视角。要素论关注社会资本存量、能人、诱因、规则等多要素对乡村振兴的作用，注重呈现因果关系，但对多因素之间的关系、不同发展阶段要素的演变没有给予足够的关注。组织网络结构视角的乡村振兴研究则运用动态演化视角揭示了能人领导、利益均沾、长效机制等乡村振兴共通要素的重要性，透过个案经验看到了普遍现象背后的共性，是对既有研究的补充、丰富和完善。

最后，有助于推进社会网络研究。社会网络理论的圈子规模、结构形态和通达度等概念工具为组织治理、社区治理研究提供了理论和思想资源，可以有效解释经验间的分化现象，但流变的社会网络如何结构化为稳定的制度并形成长效机制，既有研究没有给予足够的关注。本文案例呈现了社会网络先行、制度建设紧随其后并不断调整的经验，表明社会网络不仅可以制度化，且制度化的社会网络也可以随实践而调整，打通了微观和中观层面社会网络与宏观制度之间的关系，是对社会网络理论的丰富和完善，也启发研究者从网络与制度之间的演化关系出发来解释乡村振兴案例分化背后的逻辑。

小古城村的大单圈组织结构是新时代践行全过程人民民主的组织基础，也对乡村振兴、社区治理具有启发和借鉴意义。首先，大单圈能将绝大多数成员整合起来，是农村社区治理最为理想的组织结构类型，因此，挖掘有潜力、能代表大多数村民利益的能人治村，是乡村振兴的核心环节；其次，社区成员的参与离不开有效的激励机制，因此，在乡村振兴的过程中，需要引导社区形成公开透明的利益分配机制，让村民的收入和社区的民生福祉稳步提升，才能使村民拥有长期参与社区发展的内在驱动力；最后，乡村振兴的长期持续，还有赖于制度建设和长效机制的建立，便捷、高效的民意传达机制与信息公开机制是巩固社区治理效能的利器。

本文引申出有待进一步探讨的内容包括：其一，个案经验的推广性问题。小古城村的乡村振兴效能显著，离不开高层领导的关注、地方政府密集的资源帮扶、小古城村能人和村民的共同努力和密切配合。小古城村的经验可能无法简单照抄，进行批量复制、推广，但小古城村始终坚持

大单圈治理结构、团结尽可能多力量推进乡村振兴建设的经验可供其他社区、组织治理参考和借鉴。其二，如何激发能人长期公共诱因问题。在乡村振兴和其他组织治理过程中，往往会出现能人居功自傲、资源分配不公等问题。通过什么样的制度建设才能让能人承担集体合作的初始成本、获得声誉回报后为公共利益长期努力和奋斗、并愿意将权力和资源让渡或分享出去，是事关乡村振兴可持续发展的难题。小古城村的民意传达机制与信息公开机制为解答“如何做”的难题提供了宝贵经验，但如何解决“愿意做”的问题，还有待后续研究的跟进。第三，在国际形势、国内发展面临的不确定因素越来越多的背景下，如何维持和提升乡村振兴效能、社区实现长期高质量发展，是包括小古城村在内的城乡社区和组织普遍面临的难题，其破解之道有待进一步研究。

参 考 文 献

[1] 杨敏. 作为国家治理单元的社区：对城市社区建设运动过程中居民社区参与和社区认知的个案研究[J]. 社会学研究，2007，22（4）：137-164.

[2] 蔡禾. 社区概论(第二章)[M]. 北京：高等教育出版社，2005：17.

[3] 折晓叶. 村庄的再造：一个“超级村庄”的社会变迁[M]. 北京：中国社会科学出版社，1997.

[4] 项飚. 跨越边界的社区[M]. 上海：生活·读书·新知三联书店，2000.

[5] 冯军旗. 新化复印产业的生命史[J]. 中国市场，2010，13（4）：5-8.

[6] 李培林. 村落的终结[M]. 北京：商务印书馆，2004.

[7] 徐凤增，袭威，徐月华. 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[J]. 管理世界，2021，37（12）：134-151.

[8] 徐萌. 乡村振兴背景下“短视频＋”文旅融合创新路径与策略研究：以丁真走红为例[J]. 新媒体研究，2021，7（13）：86-89.

[9] 李文钢，马良灿. 新型农村集体经济复兴与乡土社会重建：学术回应与研究反思[J]. 社会学评论，2020（6）：58-68.

[10] 严海蓉. 振兴乡村：以农民为主体，以集体为龙头——贵州大坝村发展集体经济的案例[J]. 经济导刊，2018（3）：88-91.

[11] 帕特南. 使民主运转起来[M]. 王列，赖海榕，译. 南昌：江西人民出版社，2001.

[12] 赵延东. 社会资本与灾后恢复：一项自然灾害的社会学研究[J]. 社会学研究，2007，22（5）：164-187.

[13] 罗家德，孙瑜，和珊珊，等. 自组织运作过程中的能人现象[J]. 中国社会科学，2013（10）：86-101.

[14] 杜焱强，刘平养，包存宽，等. 社会资本视阈下的农村环境治理研究：以欠发达地区J村养殖污染为个案[J]. 公共管理学报，2016（4）：101-112.

[15] Knoke D. Incentives in collective action organizations[J]. American Sociological Review，1988，53（3）：311-329.

[16] Ostrom E. *Building trust to solve commons dilemmas：taking small steps to test an evolving theory of collective action*[M]//. Simon A. *Levin，Games，Groups，and the Global Goody*. NewYork：Springer，2009.

[17] 罗家德. 社会网分析讲义(第二版)[M]. 北京：社会科学文献出版社，2010：5.

[18] 罗家德，周超文，郑孟育. 组织中的圈子分析：组织内部关系结构的比较分析[J]. 现代财经，2013，33（10）：4-16.

[19] 张田. 圈子：中国工作环境中的关系格局与组织行为[D]. 北京：清华大学，2015.

[20] 边燕杰，李煜. 中国城市家庭的社会网络资本[M]//. 清华大学社会学系主编. 清华社会学评论：特辑2. 厦门：鹭江出版社，2000：1-18.

[21] 帅满. 社区组织信任演化的作用机制[J]. 西安交通大学学报(社会科学版)，2021，41（6）：96-105.

[22] 赵定东，龚上华，张孝廷，等. 农村社区“上下联动”协同治理的机理与效用：基于余杭区径山镇小古城村的调查[J]. 观察与思考，2017（5）：88-93.

[23] 周铭，刘焕根. 一封信引出的小古城村发展故事[J]. 乡镇论坛，2015（16）：12-13.

[24] 马剑. 杭州小古城村：大樟树下议发展[N]. 新华每日电讯，2022-10-22(007).

[25] 张帅祯，龚文静. 浙江省杭州市余杭区小古城村：村里的事情大家商量着办(千万工程 一线探访)[N]. 人民日报，2023-6-10(002).

[26] 龚读法. 小古城村尽显民主新风尚[J]. 中国报道，2014（10）：70-74.

[27] 柘线. 小古城村：余杭“休闲之窗”[J]. 新农村，2014（1）：18.

[28] 帅满. 能人、规则与社区治理：朗德苗寨和西江苗寨网络结构信任演化比较[J]. 武汉科技大学学报(社会科学版)，2020（3）：296-302.

[29] 郎友兴，万莼. 基层协商民主的系统构建与有效运行：小古城村“众人的事由众人商量”的经验与扩

散[J]. 探索，2019（4）：98-109.
[30] 贺东航，孔繁斌. 中国公共政策执行中的政治势能：基于近20年农村林改政策的分析[J]. 中国社会科学，2019（4）：4-25.

How can the big single *guanxi* circle governance structure promote rural community revitalization? ——taking Xiaogucheng Village, Zhejiang Province as an example

SHUAI Man

(*School of Humanities and Social Sciences*, *Xi'an Jiaotong University*, *Xi'an* 710049, *China*)

Abstract: The logic behind the realization of rural revitalization, material and spiritual common prosperity in rural communities needs to be revealed. Why Xiaogucheng Village can become a rising star in rural revitalization needs to be explained. On the basis of summarizing the explanatory paths of industry theory and factor theory, this study adopts an organizational network structure framework to explain the differentiation of rural revitalization efficiency, thus integrating the influencing factors emphasized by industry theory and factor theory. Through case study, the particularity and universality of rural revitalization experience are grasped. The study finds out that the high governance efficiency of Xiaogucheng Village is inseparable from their large single circle organizational structure: Firstly, the capable persons has consolidated the mass foundation of the leadership team and achieved the interconnection of large single *guanxi* circle; Secondly, equitable distribution of benefits effectively enhances the villagers' sense of gain and stabilizes the members of the large circle; Finally, the long-term mechanism formed by institutional construction has consolidated the governance effectiveness of the big single circle. Interpreting the mechanism and logic of rural revitalization from the perspective of organizational network structure helps to enrich and improve industry theory and factor theory, and also helps to promote social network research. It has inspiration and reference significance for rural revitalization and community governance.

Keywords: *Guanxi* circle; Network structure; Capable persons; Rules

（编辑：程俐萍）