

（一）案例正文

新乡贤“嵌入”破困局，穷山沟长出“金佛莲”

——“中国拱市”乡贤引领新内源式发展的乡村振兴之路

摘要

乡村振兴是建设社会主义现代化国家的压舱石和稳定器，新时代的乡村发展任重道远。四川省遂宁市拱市村曾是远近闻名的贫困村，在以蒋乙嘉为代表的众多新乡贤的率领下，在政府引导、乡亲参与的共同推动下，拱市村先后破除了土地分散、产业零碎、资金短缺、人才匮乏、经济初级等边缘贫瘠型乡村的顽疾，通过注入资源、联村联心、文明创建等举措，实现了村民收入翻番、产业壮大完善、联村持续发展的目标。拱市村在 2014 年成为四川省第一批整村脱贫村落，并获得“全国生态文明村”“四川省乡村振兴战略工作示范村”等国家级名片 6 张、省级荣誉称号 10 项和市级荣誉称号 15 项，拱市村第一书记蒋乙嘉受到了习近平总书记的亲自接见和表彰，打响了“中国拱市”的乡村发展品牌。

从贫困村到乡村振兴示范村，拱市村的繁荣发展离不开新乡贤力量的多维参与和纵深嵌入，一条独具特色、富有成效的“中国拱市”之路等待我们去探索。基于拱市村实践，整合新内源发展理论、嵌入理论、变革型领导力理论，从宏观、中观、微观三个层面构建系统分析框架，探索揭示新乡贤作为一种新型治理力量成功“嵌入”乡村发展的动力、机制和模式，为分析新乡贤如何有效赋能乡村振兴和推进乡村基层治理体系和治理能力现代化提供一种新的理论分析范式。同时，深入解析拱市村这一边缘贫瘠型乡村发展的典型困境、新乡贤资源的适配性及入场难题，提出以新乡贤引领乡村新内源式发展的“破局”之道和“解局”之策，以为边缘贫瘠型乡村振兴及可持续发展提供一定的现实借鉴。

关键词：乡村振兴、新乡贤、嵌入理论、新内源式发展、变革型领导力

Abstract

The revitalization of the countryside is the ballast and stabilizer for building a socialist modern country, and the development of the countryside in the new era has a long way to go. Gongshi Village in Suining City, Sichuan Province was once a far-famed poverty-stricken village. Under the leadership of many new villagers represented by Jiang Ejia, and with the joint promotion of government guidance and villagers' participation, Gongshi Village has broken the stubborn diseases of marginal barren villages such as scattered land, fragmented industries, shortage of capital, lack of talents and primary economy, and has achieved doubling of villagers' income through such initiatives as injecting resources, linking villages and creating civilization. The industry has grown and improved, and the joint village has continued to develop. In 2014, Gongshi Village became the first batch of villages in Sichuan Province to get rid of poverty, and was awarded 6 national business cards such as "National Ecological Civilization Village", "Sichuan Rural Revitalization Strategy Demonstration Village", 10 provincial honorary titles and 15 municipal honorary titles. Jiang Yijia, the first secretary of Gongshi Village, was personally received and commended by General Secretary Xi Jinping, and the rural development brand of "China Gongshi" was established.

From a poor village to a model village of rural revitalization, the prosperous development of Gongshi Village is inseparable from the multi-dimensional participation and deep embedding of the power of new villagers, and a unique and fruitful road of "China Gongshi" is waiting for us to explore. Based on the practice of Gongshi Village, we integrate the new endogenous development theory, embedding theory and transformational leadership theory, and build a systematic analysis framework from macro, meso and micro levels to explore and reveal the dynamics, mechanism and mode of successful embedding of new villagers as a new type of governance force in rural development, so as to analyze how new villagers can effectively empower rural It provides a new theoretical analysis paradigm to analyze how new villagers can effectively empower rural revitalization and promote the modernization of rural grassroots governance system and governance capacity. At the same time, the typical dilemma of the development of the marginal and barren village of Gongshi, the adaptability of new villagers' resources and the admission problem are analyzed in depth, and the way to break and solve the problem is proposed to lead the

new endogenous development of the village with new villagers, with a view to providing a solution for the revitalization and sustainable development of the marginal and barren village. The aim is to provide some realistic reference for the revitalization and sustainable development of marginal and barren villages.

Keywords: rural revitalization, new villagers, embedding theory, new endogenous development, transformational leadership

目 录

引言.....	1
1.“贫”疾重重：干旱崎岖少粮收，嫁人莫嫁铁钳沟	1
1.1 坡陡路窄，吃饭靠天.....	1
1.1.1 上山下乡初遇拱市村	1
1.1.2 拱市村的前世今生	2
1.1.3 地势崎岖，山多水少	2
1.2 历经沧桑，发展缓慢.....	3
1.2.1 波澜跌宕不平静	3
1.2.2 外出打工人烟少	4
1.2.3 路烂陡峭车难行	4
1.3 长期贫瘠，路在何方.....	5
2.乡贤返村：牵头修路治山水，资金短缺经营难	6
2.1 乡土情怀促归乡，助力修路补尾款.....	6
2.1.1 想要帮助乡亲们过上好日子	6
2.1.2 一个好汉三个帮，齐心协力路修成	7
2.2 修山改土蓄水，重拾土地信心.....	8
2.2.1 在山上开银行	8
2.2.2 在山下建粮仓	8
2.2.3 在水里养龙虾	9
2.3 土地补偿起波澜，经营困难资金缺.....	10
2.3.1 村民惜土难让地，利益补偿有纠纷	10
2.3.2 花光千万又卖房，资金短缺陷困境	10
2.4 人地分散难合力，难题初显思破局.....	11
2.4.1 土地零碎产业乱，共同发展举步艰	11
2.4.2 周边村庄也想富，三大难题怎破解	12
3.攻坚克难：联村连心奔小康，产业联营展新篇	13
3.1 模式创新：破解经营管理难题.....	13
3.1.1 统一流转土地	13
3.1.2 统一调整产业结构	14
3.1.3 统一生产销售	15

3.2 产业联营：破解利益分配难题.....	15
3.2.1 联合规划，统一布局产业.....	15
3.2.2 先富带后富，户户能致富.....	15
3.2.3“公司+农户+集体”的三方利益联接机制.....	16
3.3 政策红利：破解资金短缺难题.....	17
3.3.1 政府投资，基础设施进一步完善.....	17
3.3.2 政策优惠，助力联村产业发展.....	18
4.继往开来：招鸾引凤开才路，厚植根基育新风.....	18
4.1 新征程上，又遇发展新问题.....	18
4.1.1 产业结构单一，产业链条有限.....	18
4.1.2 人才类型趋同，贤能扎根困难.....	19
4.1.3 文化底蕴单薄，发展特色淡化.....	19
4.2 党建引领，外引内育广纳贤能.....	19
4.2.1 党员帮扶，队伍联育储人才.....	19
4.2.2 党员示范，党建领航产业兴.....	20
4.2.3 政策吸引，职业农民归乡创业.....	21
4.3 乡贤聚力，鸾翔凤集共谋振兴.....	21
4.3.1 宣传达人建立“外交部”.....	21
4.3.2 贤才涵养联村特色文化.....	22
4.3.3 乡贤助推联村产业拓展.....	23
4.3.4 拱市联村新乡贤理事会.....	23
4.4 以文化人，“中国拱市”焕新颜.....	24
4.4.1 拱市乡风向文明.....	24
4.4.2 文娱活动日益多.....	25
4.4.3 文化设施渐齐备.....	26
5.结语：任重道远，方兴未艾.....	28
思考题：.....	29

图 目 录

图 1 蒋乙嘉在人民大会堂接受表彰，与习总书记合影	1
图 2 如今的拱市联村	2
图 3 本世纪初的拱市村	3
图 4 拱市村的老路	5
图 5 2007 年农村居民人均总收入对比图	6
图 6 刚返回拱市村的蒋乙嘉	7
图 7 蒋乙嘉在修路现场	8
图 8 改造后的拱市村的“山上山下”	9
图 9 拱市村首届啤酒龙虾节	10
图 10 拱市村的土地分布状况	12
图 11 周边村的村民代表找到蒋乙嘉请求共同发展	12
图 12 拱市联村种植专业合作社	14
图 13 联村党委下设的十大产业党小组	14
图 14 拱市联村人均纯收入变化表，数据来源：村委公开数据	16
图 15 拱市联村集体经济构成示意图	17
图 16 拱市联村的产业布局和农业公司	18
图 17 调研队和村委有关负责人开展访谈调研	20
图 18 摄影师在拍摄拱市联村的佛莲花景观	22
图 19 拱市联村新乡贤联谊会成立大会	24
图 20 拱市联村开展新乡贤恳谈会	24
图 21 拱市联村的佛莲花景观	25
图 22 拱市联村佛莲文化艺术节活动现场	26
图 23 拱市村党建服务中心	27
图 24 拱市村党建景观	27
图 25 拱市联村的乡村酒店	28

引言

2021年2月25日，全国脱贫攻坚总结表彰大会在京隆重召开。一位来自川东乡下的退伍军人走进了人民大会堂，习近平总书记给他佩戴上奖章，并和他亲切合影。这位习近平总书记亲自接待的退伍军人就是四川省遂宁市拱市村的第一书记——蒋乙嘉。

白衬衣，黑西裤。微胖的身材，背上单肩挎着只黑背包。离“家”十多天的蒋乙嘉归来，刚从搭乘的小汽车中弯腰出来，立即有村民热情地招呼“蒋书记回来啦……”

岁月在年逾花甲的蒋乙嘉身上烙下了几个深深的标签：18岁应征入伍，38岁退伍转业。当过搬运工、做过小买卖、开过洗煤场、经营过食品和物流配送，十年间积蓄了千万家产。但过去几十年的经历中，村里人最爱提起的还是蒋乙嘉捐资千万反哺家乡，助力家乡脱贫致富的故事。

有道是：拱市新湾山脚处，一棵菩提，叶翠根深固。历尽风霜滋雨露，梦成立地参天树。夙梦初圆思反哺，移植家乡，描画情倾注。干直嵩高枝簇簇，骄阳树底清凉度！就让我们一起走进全国乡村治理示范村、全国文明及生态示范村：中国拱市村。



图1 蒋乙嘉在人民大会堂接受表彰，与习总书记合影（第二排右起第三）

1. “贫”疾重重：干旱崎岖少粮收，嫁人莫嫁铁钳沟

1.1 坡陡路窄，吃饭靠天

1.1.1 上山下乡初遇拱市村

虎年七月，盛夏蝉鸣。我们走进了中国拱市村，只见山坡上桃李、柑橘、核桃，成片成片的馥郁。不远处的山坳里，一个个或大或小的堰塘散布其间，在夏日艳阳下如珍珠般晶莹。青山绿水间，不时有白墙灰瓦的农舍，碧瓦朱门的小洋楼闪现眼前。房前屋后，有锦簇的繁花，有觅食的鸡鸭。“没想到山间还藏着个世外桃源！”一位调研队员不禁感叹。拱市村蒋国锐先生接待了我们。



图 2 如今的拱市联村

1.1.2 拱市村的前世今生

座谈会上，蒋国锐先生对我们娓娓道来拱市村的历史。据《蓬溪县志·武功卷》记载，清嘉庆年间，川东白莲教起义，川北总兵朱光斗率军镇压，被乱箭射杀于此地。民间则传说朱射斗就战死在今常乐镇拱市村的朱家嘴，当地百姓因此在朱家嘴的坡上建了朱公寺，纪念这位川北总兵。朱公寺后被民间误传为“猪拱食（市）”。建国后此处建立了新小学，考虑到“猪拱食”还是“猪拱市”不适宜作为校名，就把“猪”字去掉，定名为拱市小学。1992年，民政部门要求将村名的数字番号一律改为地名。由此，拱市村的村名正式诞生。

1.1.3 地势崎岖，山多水少

村史馆里展览着以往拱市村的村貌和农业生产用具，陈旧的农具仿佛诉说着几十年前拱市村农业生产的不易。展品中的担担和背篓更是吸引了我们的注意，解说员解释到因为曾经的拱市村偏僻落后，农业生产需要依靠背篓担担艰难地移土取水。调研队走访了村里大多数老人的家，通过他们的描述，一个分散贫瘠的

山村图景逐渐在我们脑海中清晰了起来。

蓬溪县的十里八乡流传这样一个谚语：“嫁人莫嫁铁钳沟，三年耕作两年空，男人挑担担，女人背背篓。”铁钳沟地如其名，是一个狭长的山谷，地势崎岖，沟内干旱缺水。坐落在铁钳沟底部的拱市村，其境域如同直面向上的一片桑叶，上部略小，下部稍大，东西将近一公里，南北接近四公里，幅员约 3.5 平方公里。全村主体是从北至南的一条长沟，下部还有一条南北走向的名为马家沟的短沟。沟的两侧小湾相连、山嘴相属。陡峭山谷中的拱市村只有一条在半山腰环山进出的道路。据村里老人回忆，几十年前出村是一件不小的“工程”，每逢下雨，村里便遍地泥泞，寸步难行。



图 3 本世纪初的拱市村

村里的老人和我们回忆起村子的从前就直摆手。村民们当年为了谋生，耕种完山下零碎不连片的田地后，又把山上的树木全部砍光当柴火。村里的来龙山上长满了荆棘、芭茅，山下的田地也都长满了荒草。铁钳沟只有雨水，没有泉水，大雨过后，水就从山谷流走了，无法蓄水。缺水的拱市村每逢天旱或者作物灌溉时节，就会有村民因为抢水而打架，邻里关系也十分紧张。受访村民 A 说：

“种地只能靠天，吃饱吃少全看老天爷心情，真正地靠天吃饭。”

1.2 历经沧桑，发展缓慢

1.2.1 波澜跌宕不平静

据村志记载和在世的历任村主任、书记叙述，上个世纪五十年代，拱市村所

在的蓬溪县进行了土地改革和“三反”“五反”运动，拱市村初步建立起了基层民主政权。在随后的农业合作化、人民公社和大炼钢铁运动中，拱市村的身影都在其中，农业生产情况也较为波动。在三年困难时期，拱市村出现了严重的饥荒。文化大革命的阶级斗争年代，拱市村成为全县“武斗”的中心，虽然没有造成拱市村民的伤亡，但“武斗”的情况严重干扰了拱市村的正常农业生产。“不平静”是几位受访者反复对调研人员提到的改革开放前拱市村的特点。

1.2.2 外出打工人烟少

改革开放后，包产到户政策在拱市村得到落实。农民在丰衣足食的基础上，开始出现了“孔雀东南飞”的现象。年轻人纷纷去深圳、厦门等沿海城市打工。他们是拱市村的第一批“万元户”。他们先富起来后，大多留在了外地。

随着“打工潮”的升温，村民大多外出务工。最多的时候，拱市村外出打工的人数超过一千人，近乎占拱市村人口总数的三分之二。可以这样说，2007年以前，铁钳沟里的拱市村土地荒芜，田间杂草丛生，是远近闻名的贫困村，几乎没有集体经济，村民收入微薄，土地荒芜，随处可见。

蒋国锐先生给我们介绍到：

“我当村主任的时候，很穷，一个劳动力只有九分钱，不是我们不想发展，但实在当时就是那种环境。2007年的时候，我们有11个小组，土地1207亩，村民的平均收入每年就两千多块钱，很穷。”

1.2.3 路烂陡峭车难行

除去人口流失，村民分散的情况，老拱市村的基础设施交通条件也不乐观。2007年以前，整个村内的水泥地不到300平米，也没有硬化道路，尤其是出村的路更成为了扼制拱市村进一步发展的关卡。从断垭口到村子脚下是村民要出村子的必要道路，由于是泥土地，下雨天寸步难行，陡峭又窄小，汽车通行几乎很难实现。



图 4 拱市村的老路

村委负责人 A 回忆到：

“整个村子没有一条像样的路，有的地方多少挖了一点土路，天晴的时候坐三轮车还可以进来，其他的车是进不来的，你们进来的那个路口原先也是砂石路，下雨天进出都很困难。”

1.3 长期贫瘠，路在何方

彼时解决温饱问题后的拱市村仍然挣扎在贫困中。由于自然条件限制、偏远的地理位置，拱市村地少人多，缺乏产业，基础设施落后，农业收成入不敷出，人口不断流失。泥巴路坑坑洼洼、崎岖不平，撂荒的土地长满了杂草，荒废的水塘，破旧的房屋，信息闭塞，农副产品运不出去，贫困落后的状况仍然没有得到改变。正如村民唐相章伯伯说：“道路不好，农民平时走路不方便可以克服；可是辛苦种出的粮食、蔬菜、水果运不出去换不来钱，只能受穷。”

偏僻孤立的区位条件，封闭式的小农经济。分散贫瘠的拱市村扎根在铁钳沟里，正在慢慢被消磨掉发展的活力。拱市村还能焕发出新的生机吗？

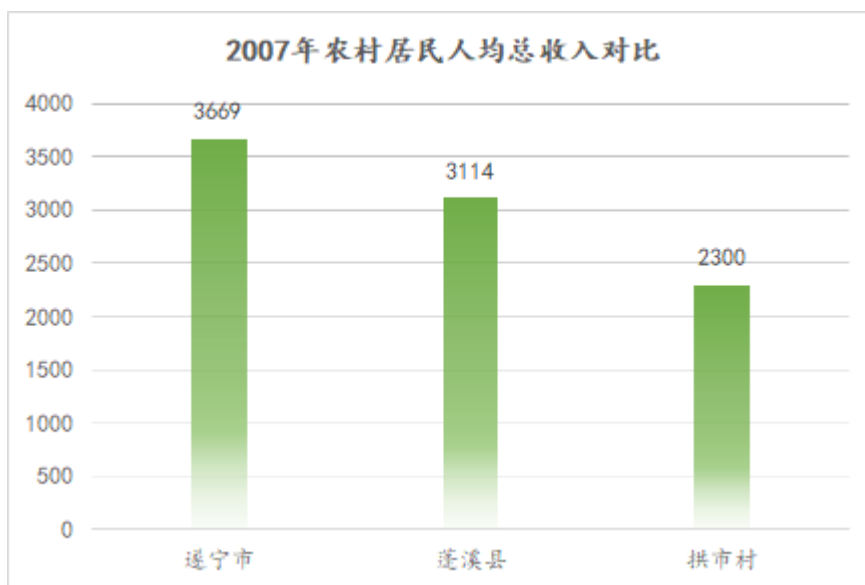


图 5 2007 年农村居民人均总收入对比图

2. 乡贤返村：牵头修路治山水，资金短缺经营难

2.1 乡土情怀促归乡，助力修路补尾款

2.1.1 想要帮助乡亲们过上好日子

蒋乙嘉是土生土长的拱市村人，贫困构成了少年蒋乙嘉的生活底色。蒋乙嘉书记对调研队友说：

“我小时候想学照相，偷跑去蓬溪县城，看到城里人都吃苞谷糕糕（玉米粥）当时我就想以后要让村里人都吃上苞谷糕糕。”

彼时，这个梦想的种子悄悄种在了他的心田。几十年的时间过去了，这颗种子生根发芽，枝繁叶茂。

蒋乙嘉十九岁远赴吉林参军入伍，后来改革开放，下海浪潮正劲，他退伍复员，投入到创业大军中。十年生聚，定居东北的蒋乙嘉经过拼搏努力，终于成为了一名千万富翁。阔别家乡数十年的蒋乙嘉在回到拱市村探亲时见到凋敝的家乡后，内心被深深地刺痛了。他对调研人员说：

“2006年那个时候，我已经有些积蓄了，当时最大的心愿就是尽早回到家乡，改变家乡贫穷落后的面貌。这也是我的初心。”

蒋乙嘉书记回忆起当年：

“2007年8月，我安排好生意，告别了妻子和女儿，告别了城里舒适的生活，带着儿时‘改变家乡面貌，让乡亲们过上好日子’的梦想和自己1600万元积蓄回到了生我养我的拱市村，开始了‘让土地充满希望、让鲜花开满村庄、让乡亲们过上城里人羡慕的生活’的奋斗历程。”



图6 刚返回拱市村的蒋乙嘉

2.1.2 一个好汉三个帮，齐心协力路修成

2007年刚开春，为了改变铁钳沟几个村的行路难问题，蓬溪县就开始推动“畅通工程”，拨款十余万在拱市村的断垭口和来龙山之间修建一条1.58公里的沙石路。可是政府拨款并不够支持修建这样一条路，县政府建议拱市村自筹资金，补齐路款缺口。然而拱市村几乎家家贫困，略微宽裕的人家早就搬进城了，外出务工人员也常年不回村里，自筹资金的方案听起来好，施行起来却困难重重。就在山重水复疑无路的时候，蒋乙嘉站了出来。他找到时任拱市村党支部书记朱忠华，“二哥，这条路交给我来修吧！”于是蒋乙嘉出资补贴让砂石路变成了水泥路，并将道路宽度又拓宽了一米半。

克服了重重阻碍后，拱市村第一条硬化道路终于如期竣工。通路那天，村里乡亲们也都来参加了通路仪式，喜悦热烈的情绪感染了在场的每一个村民。这种气氛也感动了那些拿了补偿款的村民，他们纷纷把拿到的补偿款退还给了蒋乙嘉。村民B说：

“他自费帮村里修路，我们再拿人家的补偿款，心里实在过意不去！”



图 7 蒋乙嘉在修路现场

为了修好这条路，蒋乙嘉实地考察，跑前跑后组织施工长达半年之久，他的哥哥蒋国锐则担任他的秘书和财务，共同帮他处理工程。他的哥哥朱忠华、朱忠宝则为他当起了“说客”，两人的在乡里德高望重，为修路的占地问题和人际关系的调和出力甚多。最后在蒋乙嘉及其兄弟的努力下，拱市村第一条硬化道路如期竣工，村里的交通状况大为改善，为拱市村进一步发展打下了基础。

2.2 修山改土蓄水，重拾土地信心

2.2.1 在山上开银行

为了改变拱市村原有的封闭自然经济形式，把农产品卖出去，在修好路后，蒋乙嘉创办了经营拱市村农业的公司，初步开始尝试土地流转，租借了部分村民的土地，雇佣了拱市村中几名得力的村民和本家亲戚负责打理。大家都认为无利可图的山坡上，他带领乡亲们种上了核桃、仙桃、柚子；在花丛，他组织村民饲养了 100 多桶蜜蜂。这样，山上撂荒处成了“银行”，山下撂荒处成了“粮仓”，真正让村民尝到了甜头。企业雇佣村民将村子山上的荆棘、杂草除掉，既给予村民一定的生活收入，也为下一步村子的农业振兴打下基础。通过村委和农业公司的努力和治理，山上不仅有了经济效益，而且四季有花，四季常青。村委负责人 B 对调研队说到：

“咱们村现在共有两万多株黄楠树，产出了良好的经济效益。山上众多的花卉和经济树木取代了以往的荆棘杂草，形成了一座天然的‘绿色银行’。”

2.2.2 在山下建粮仓

拱市村耕地面积少，人均只有七分地，这还是包括了山地的，论水田，人均只有二分地。只有把土地治理好了，村民们才能吃饱饭。治土，就是要把最肥沃的淤土利用起来。拱市村的淤土在哪里呢？堆积在村周围山的山根儿下。但是山根儿下的淤泥很厚很多，但上面都长满了荆棘和杂草。蒋乙嘉和村委组织乡亲们把淤泥土上的荆棘和杂草都除掉，把这些肥沃的淤泥土壤都挖了出来。他将这些挖出来的肥沃土壤分成两部分，一部分用以改造山上的耕地，同时开垦整理出新的耕地，修出的生产便道兼做旅游观光道路。另一部分运到山上来种树、种花。通过治土，拱市村在山下建成了“粮仓”，保证了村民的口粮自给自足。村委负责人 C 这样对我们说到：

“要让村民重拾对土地的信心！”



图 8 改造后的拱市村的“山上山下”

2.2.3 在水里养龙虾

拱市村干旱缺水的自然条件极大地制约了拱市村的农业发展。2008 年冬天开始，蒋乙嘉聘请水利专家到拱市村调查研究，着手全村水利工程建设。新建堰塘，开挖水井，修建集排洪、蓄水、灌溉、养鱼、生态观光于一体的“小水农”改造，解决了农田灌排“靠天攒”“望天收”的状况。村民的生活和农业生产用水也得到了保证。堰塘外面也修建了排水渠，雨多的季节和年份也不影响排水。在堰塘中，拱市村又种满了荷花。在荷塘边，拱市村挖出了约为五米宽的沟渠，环绕荷花，养殖龙虾。

调研时，村民 C 向我们叙述：

“每年龙虾成熟收获之时，拱市村就会举行“啤酒龙虾节”，持续一周左右，吸引不少来自各地的喜爱龙虾美食的游客，咱们还能小赚一笔呢！”



图9 拱市村首届啤酒龙虾节

2.3 土地补偿起波澜，经营困难资金缺

2.3.1 村民惜土难让地，利益补偿有纠纷

调研人员在与村干部座谈和走访村民时得知，蒋乙嘉书记在自费修路时听到的也并非都是良言善语。在调研走访中，村民向调研队友叙述了当时蒋乙嘉书记遇到的困境，受访村民 D 这样对我们说到：

“蒋书记当时修路占了些地盘，那些人哦，闹得凶，不给钱就不让修，觉得钱给得少也不让修。”

部分村民也向调研人员反映，认为村上企业占地后，给予的土地补偿金和租金不足以支撑自己的日常开销生活。

受访村民 E 向我们表示：

“当时他（蒋书记）这修路给我田挖了、地占了，钱不给够，到时候他走了谁来管我们，我们靠啥子生活呢？”

2.3.2 花光千万又卖房，资金短缺陷困境

在调研人员与村干部座谈时，蒋国锐先生坦言，在蒋乙嘉书记返乡创业扶贫的初期，基础设施建设比较困难，土地流转十分不易，一家一户都需要仔细商谈，敲定补偿款和租金，而对村里农业产业的投入更是一大笔支出，农业产业回笼资金缓慢，村里的产业管理经营初期比较困难，成立的农业公司大量亏损，农场主们也未幸免于难。受访农场主 A 说：

“我们刚开始特别困难，土地补偿款就是很大笔的支出，还很难谈拢，基础设施又不完善，投入太大了，当时都想放弃了。”

蒋乙嘉书记和调研队员交谈时说：

“我的公司刚开始亏损很严重，投资农业是很难盈利的，十几年了，公司农业板块投资一直处于亏损状态。山村农业不能机械化，村民帮公司耕种公司还会支付工资。种子、农药、花费都很贵，种粮成本是不够的，年年都亏损。”

经过几年无偿建设拱市村的基础设施和对农业产业的长期投入后，蒋乙嘉书记不仅花光了当初带回拱市村的 1600 万元，又变卖了在北京和吉林的两套房产，当时的他已经处于资金短缺的尴尬境地。

2.4 人地分散难合力，难题初显思破局

2.4.1 土地零碎产业乱，共同发展举步艰

在与农场主群体的走访和座谈中，他们反复向调研人员提到“地不好整”“产业混乱”等词语。原来在蒋乙嘉返乡捐资修路后，他们也陆续来考察和初步试点投资过拱市村，发现拱市村的土地十分分散，一块合适的农业用地往往涉及几户。甚至十几户的承包地，其中交错相交，难以分清，一户谈不拢，则这块地就用不了。

农场主 B 说：

“我刚开始平整土地的时候，经常修到其他村民的土里，村民就来闹哦，恼火得很。”

农场主 C 说：

“有次我好不容易谈拢了，有个村民临时涨价，我偷偷给他加了点钱，结果他到处说，其他人全都不干了。”

除村民人心的涣散和土地的碎片化等困境外，由于拱市村农业公司和拱市村其他村民、农场主的养种植业类型趋同和产品品种单一，产业规模较小，产品竞争力较弱，三者的农产品不仅经常“撞车”，产品主要集中在水稻、玉米等农作物。不是村民的产品卖不出去，就是农场主的产品卖不出去，有时候甚至农业公司的农产品也卖不出去。三者之间陷入了“窝里斗”的情况。农场主 D 说：

“我们种的东西很多都是一样的，在市场上竞争力又不强。别人买就互相比，不降价卖不出去，便宜了又赚不到啥子钱。”



图 10 拱市村的土地分布状况

而村民则觉得农业公司和农场主是在抢他们的饭碗。村民 F 对我们说：

“本来我们种地卖菜好好的，刚开始他们就是要跟我们争，我们当时就是冒火得很。”

不过，随着政府投资和蒋乙嘉的努力，拱市村的面貌一改当年的贫瘠落后，发生了翻天覆地的变化。

2.4.2 周边村庄也想富，三大难题怎破解

在蒋乙嘉书记的带领下，拱市村提前脱贫致富了，这让周边村的乡亲们无比羡慕。天福镇的双合村、先林村和常乐镇的灯会村、花莲村、龙滩村五个村的干部和村民代表多次找到蒋书记和县政府，恳请与拱市村一同发展，共同奔小康。



图 11 周边村的村民代表找到蒋乙嘉请求共同发展

面对乡亲们热情期盼，蒋乙嘉书记和我们分享了当时他所面对的三大难题：

首先，每个村的产业规模不一样，落后的村撂荒地还有很多，如何把撂荒地利用起来是个大问题。其次，各村的产业重复度高，比如隔壁的双合村、灯会村都种了玉米、水稻，联村成立以后解决各村产业布局，怎么发展产业，是联村面临的重要课题。蒋书记向我们强调：

“我当时最担心的是如何建立利益联结机制。带动乡亲们致富，关键是要让乡亲们看到真金白银，如果利益没分配好，那就带动不了乡亲们的积极性，脱贫攻坚成果也不会好。”

那么接下来，刚刚起步的拱市村振兴之路又将如何破解这三道难题呢？

3. 攻坚克难：联村连心奔小康，产业联营展新篇

3.1 模式创新：破解经营管理难题

3.1.1 统一流转土地

土地流转的困难一直是拱市村农业产业发展一个绊脚石。2013年，政府出面邀请蒋乙嘉担任拱市村第一书记，给予蒋乙嘉大力支持。两年后，在周边五个村庄的“共同发展”的呼声下，2015年7月，蓬溪县委组织部又决定成立蓬溪县拱市联村党委，蒋乙嘉任联村党委书记。蒋乙嘉书记对调研人员谈到当时的感受：

“政府对我非常信任，给了我很多政策支持，让我担任联村党委书记。我觉得自己肩上的担子更重了，压力更大了。”

拱市村和天福镇的双合村、先林村、常乐镇的灯会村、花莲村、龙滩村共计六个村正式成立拱市联村后，联村党委第一件事就是通过民主决议，在坚持自愿的原则基础上，将联村村民承包的土地进行统一流转。根据土地质量的优劣，参与土地流转的村民每亩土地可获得固定的租金收入，调研队友走访统计拱市联村每亩土地的年租金范围在300元至500元之间，土地少的村民约能获得1500元土地租金，土地多的村民约能获得3000元土地租金。村民G接受访谈时说：

“土地租金要比一年到头种庄稼多管点钱。”

为了避免村民流转土地后再背井离乡打工，同时增加村民的收入。蒋乙嘉创办的农业公司优先雇佣村民在公司上班，村民也可以选择在校合作社上班，还可以承包公司产业，公司负责销售，解决村民的后顾之忧。



图 12 拱市联村种植专业合作社

3.1.2 统一调整产业结构

依托联村党委，下设了十个产业党小组，涵盖着联村范围内的产业布局。在前期的基础设施建设和水土改造后，以蒋乙嘉为核心的联村党委进一步形成了“山上是银行、山下是粮仓”的共识。通过农业公司的引入和指导，联村在来龙山上发展了千叶佛莲、福莲蜜柚、中药材三七、金薯等产业；山下则发展有机稻、特色水产养殖小龙虾、观赏荷花。目前，按照“长线高效产业与短线特色产业”相结合的方式，拱市联村的集中成片产业经济林木套种模式基本成型。据村里力世康农业公司经理介绍，拱市联村现已种植千叶佛莲 5000 亩，绿色荷塘养殖小龙虾 300 亩，绿色水稻 300 亩，仙桃种植 500 亩，福莲蜜柚 1000 亩，金薯 300 亩，三七 200 亩，发展蜂业 360 箱。



图 13 联村党委下设的十大产业党小组

3.1.3 统一生产销售

联村有生产能力的农户大约有 3000 户，但是联村以自然经济和小农经济形式为主，各个农户生产的农产品数量少，良莠不齐，无法形成规模效应不说，生产方式较为原始和落后，大大影响到了村民们增产增收。为此，联村引入天津天士力集团统一负责拱市村特色产品的种植，在村里建立川渝道地药材种植基地，按照联村党委的生产规划，统一引导和指导村民个人、专业合作社、种植、养殖大户建立富硒金薯、富硒水稻、小龙虾等农副产品生产基地。为了推动村民的农产品销售改进村民个人的农业生产技术，联村党委组建了农机专业合作社，在机育、机播、栽管、机防、机收、营销等环节进行统筹，统筹安排村民农产品的收集和銷售。座谈会村委会负责人 D 自豪说到：

“我们联村党委统一生产销售就是为了争取把联村农产品规模化、品牌化发展，现在我们的农产品已经能销往全国各地了。”

3.2 产业联营：破解利益分配难题

3.2.1 联合规划，统一布局产业

联村党委在 2019 年的两委会议上确定拱市联村当前的重要任务是发展联村产业，逐步壮大集体经济实力，不断改善民生，实现共同富裕。2019 年，拱市联村成立了联村经济股份合作社，由 4 个村集体入股，年终分红，而后将获益资金用于村集体建设和改善民生。并因地制宜、因村制宜，利用各村的地理条件和资源优势，对联村的各个具体村庄进行了总体规划和产业布局，分别确定了拱市村为旅游，文化，培训，千佛莲、黄角树种植和水稻种植产业片区；山兴寨村为水产养殖产业片区；三合村为旅游，水产养殖，柚子、水果、蔬菜种植、食用菌栽培产业片区；茶房沟村为旅游和水稻种植产业片区。以蒋乙嘉为首的联村党委和新乡贤群体正在全力以赴招商引资上项目，力争使整个联村的产业有新突破、新发展。

3.2.2 先富带后富，户户能致富

村委负责人向调研队介绍，在联村成立之初，贫困户尚有 600 户左右，为了实现联村的脱贫摘帽，共享联村的产业发展成果。蒋乙嘉和联村党委负责同志坚持在新村建设中不落下一户村民。在联村党委的牵头下，村里开展了“先富带后富，户户能致富”的致富联带行动。联动小组中已经富起来或已有致富门路的，自愿帮助和带动其余贫困户找准致富门路。由村党支部组织，村委会具体实施，

实行大户带动。我们走访了联带小组的农场主 D，他说到：

“这几年我种鸡枞赚了点钱，村上把我评为了示范户，让我带着几个村民一起赚钱。我想着都是乡里乡亲的，就答应了，几个老乡跟着我还是赚了点。”

蒋乙嘉带领的联带小组在充分调研掌握产业实际，合理制定产业规划，精准评估并确定产业发展示范户后，帮助其先富起来，再通过示范户带动其余户发展产业。在蒋乙嘉等村委负责人的努力下，7 名回乡创业的党员、29 名种养大户成为致富带头人。在他们带领下，全村消除了绝对贫困户。朱忠华、肖顺育、邓松生等联带小组在“先富带后富，户户能致富”方面的效果尤为明显。截至 2020 年，拱市联村集体经济收入达 132 万元，联村村民人均纯收入从 2007 年的 2300 元跃升到 2020 年的 20860 元，实现 600 户贫困户脱贫致富。

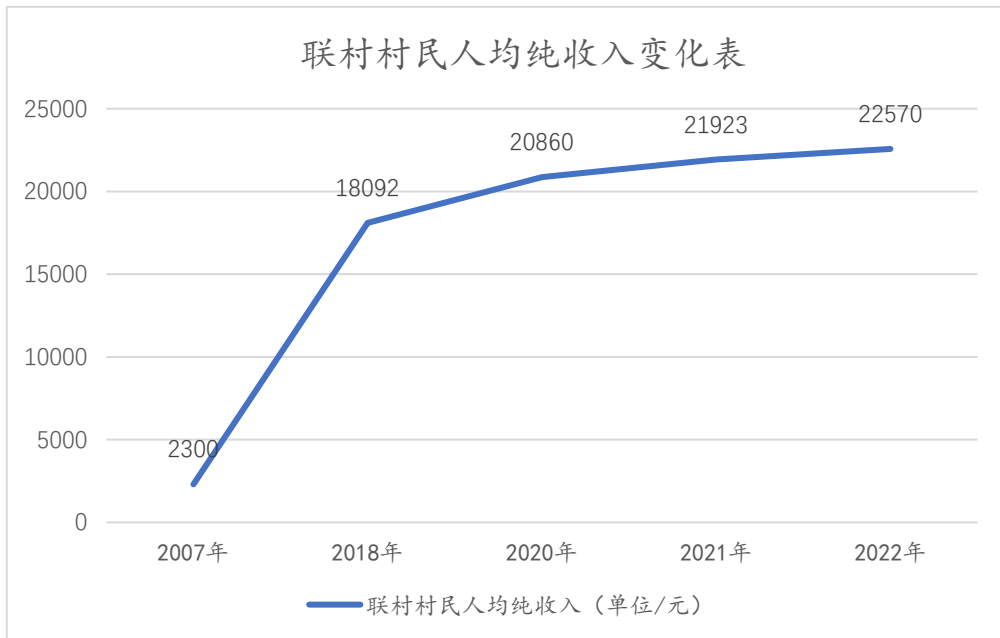


图 14 拱市联村人均纯收入变化表，数据来源：村委公开数据

3.2.3 “公司+农户+集体”的三方利益联接机制

为了让村民见到“真金白银”，蒋乙嘉书记还推动建立“公司+农户+集体”的三方利益联接机制。据农业公司经理和村委负责人介绍，这种模式具体的运作框架是：村里农业公司投入建设专项产业基地，农户以土地入股分红，合作社统一组织营销，其收益按公司、农民、集体 4：4：2 比例分成，最大限度保护农民的土地收益。除去分红和土地租金补偿金获得以外，农业公司也开放了不少常设岗位和临时岗位给村民，增加村民的收入。

同时调研人员注意到，村集体收益作为公积金，主要用于村公益事业、特困

户和调控风险等方面。调研中，拱市村村集体收益基本能覆盖对拱市联村高龄老人的福利保障，目前搬离拱市联村前往城市的老人只有一位，大多数老人选择了留在山清水秀、福利保障较好的拱市联村养老。村里老人 A 对调研人员说到：

“村子里过年还发钱，吃得好住得好耍得好，搬出去干啥子？”



图 15 拱市联村集体经济构成示意图

3.3 政策红利：破解资金短缺难题

3.3.1 政府投资，基础设施进一步完善

蒋乙嘉在返乡扶贫的过程中吸取了资金短缺的教训，他认为基础设施对乡村振兴是前提条件，但这是一项需要大量资金长期投入且难以回本的工程，靠私人资金无法长久。他向调研队员这样说到：

“我作为个人，创办了一家民营企业返乡扶贫开发，力量还是太单薄，要彻底改变拱市联村的落后面貌，没有政府的加大投资是不可能实现的。”

蒋乙嘉在卖房自筹建设资金后，他的事迹引起了县政府的高度重视。县政府在 2012 年专门联系了蒋乙嘉，听取了蒋乙嘉的建议。次年，县政府投资了蒋乙嘉组织的拱市村小农用水项目，修堰塘，通沟渠。这是县政府投资建设的第一个拱市村项目。该项目蒋乙嘉只出资了 1 成，这大大减轻了蒋乙嘉的资金压力。

近十年，按照联村的产业布局和景观打造要求，上级政府给予了强力的政策指导和支持，成立专项工作组，邀请专业规划人员，对联村的道路、水系等基础设施进行统一规划，统一建设，并且建设资金主要由政府投资，少部分由集体自筹。目前拱市联村基础设施基本完善，柏油路 9 公里，水泥路已修 33 公里，机

耕路 75 公里，新修、扩建堰塘 35 口，蓄水池 50 口，休闲观光水渠（竹节堰）4600 米，拱市村风貌焕然一新，新建居民点 5 个。新建村级活动中心 4000 平方米。

3.3.2 政策优惠，助力联村产业发展

在蒋乙嘉开发拱市村的初期，流转土地 3000 多亩，所需的补偿金和租金总额较大，据蒋乙嘉估计应当在 1000 万上下，当时国家对农业的补贴对象是土地的承包农民，并不对实际种植者进行补贴和税收优惠。蒋乙嘉的农业公司在经营拱市村产业时不仅需要承担高额的土地流转费用，也要承担较为高昂的流通成本，亏损情况非常严重。2013 年后，国家陆续出台了对农业公司和农村产业利好扶持的相关政策，各级政府也对联村的农业产业及公司提供了减税返税的政策优惠。并且政府在联村产品品牌建设方面也予以大力支持，通过商业活动推介会积极宣传联村品牌。这些优惠政策有效减轻了经营联村农业公司的成本，也促进了联村产业的发展。据力世康公司经理 A 说，近年来他们公司农业板块已经接近收支平衡，未来几年预计将会有盈利。

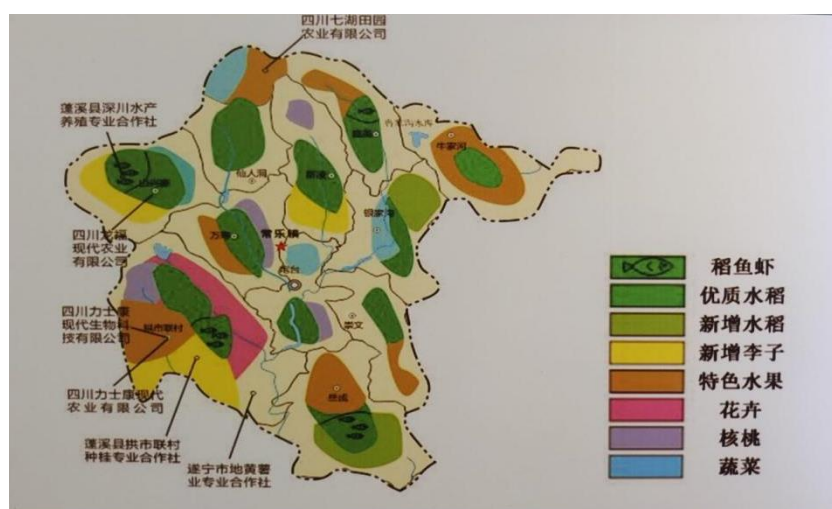


图 16 拱市联村的产业布局和农业公司

4. 继往开来：招鸾引凤开才路，厚植根基育新风

4.1 新征程上，又遇发展新问题

4.1.1 产业结构单一，产业链条有限

拱市联村建立起统一生产销售的路子后，几个村子的集体收益并没有预期那么大。由于农业投入大，见效慢，效益低，拱市村的产业还较为单一，以农业为主，没有对农产品进行深加工，产业链也较短，产品附加值较低，不具备独特竞

争力。联村初建，联村党委也还没有对村子建立起有效的组织和管理，各个村子间单打独斗，收入上过度倚重农业生产的现象一度存在。联村中的富村与穷村，先富村民和未富村民之间存在着差异，政府的缺位在联村建立之初比较明显。农场主 E 对我们说：

“我这里光种苞稻子这些农作物赚不到好多钱，这些都便宜，长都要长好久，大家都在种，也没有商量。政府当时也不做啥子，我不知道该找哪个帮忙。”

4.1.2 人才类型趋同，贤能扎根困难

随着拱市联村的基础设施改善和产业初步发展，拱市村外出打工人员纷纷回乡发展，为拱市联村的发展注入了新的动力。但是返乡的人员劳动技能较为单一，文化程度普遍不高，以体力劳动人才为主，村委负责人 E 在座谈中提到：

“虽然回来了不少年轻人，但是文化程度普遍不高，很多事情没有专业知识就开展不起走。”

同时，虽然联村党委聘请了不少优秀乡贤人才，但是由于没有固定住所和稳定的制度保障，人才的流失率也很大。村委负责人 F 说：

“当时我们的请来的人才都走了不少了，没有组织和政策，保障条件也不好，跑得人多哦。”

伴随着拱市联村产业的发展，政府不断地进行投资，外界也给予了越来越多的关注，以蒋乙嘉书记为核心的村委逐渐意识到人才的重要性，对人才的需求日益迫切。

4.1.3 文化底蕴单薄，发展特色淡化

乘着乡村振兴战略的东风，上级政府计划将拱市联村打造成遂宁新农村的一张新名片。经过蒋乙嘉书记的调研，发现彼时刚成立的拱市联村在文化底蕴上比较单薄，村民的素质和自觉性亟待提升。特别是村貌村风和其他新兴发展乡村相比，没有明显特色。联村建立后的发展思路也比较单一，未能将联村的特色融合进产业发展的各个环节，拱市村发展特色淡化，这成为了拱市联村进一步发展的阻碍。

4.2 党建引领，外引内育广纳贤能

4.2.1 党员帮扶，队伍联育储人才

联村党委有感于人才的分散，在政府牵头下，联村建立了“1 个党委+10 个党支部+10 个产业党小组”的组织框架，以党员帮扶为主要手段，党员模范带领

群众提高增收致富能力。把党员干部聚集到管理层、产业链、攻坚点上。特别是创新性地把党支部建立在产业链上，建立党员干部“1+1”、“一帮多”的联动帮带机制，每个有致富项目、有帮带能力的党员结对帮带1—3户群众，帮助提高群众致富能力。村民H由衷的称赞：

“感谢共产党！感谢党的好干部！”

同时县党委还大力实施人才“双引”工程，深入开展“农村发展蓄力”行动计划，把实用人才聚到产业链、党员干部聚到攻坚点。县政府负责人A接受调研队访谈时说到：

“我们县建立了35岁以下重点培养对象储备库，为拱市联村的每个村（社区）确定2名以上后备干部，就是为了切实解决基层引人难、留人难、人才匮乏问题。”

图 17 调研队和村委有关负责人开展访谈调研

4.2.2 党员示范，党建领航产业兴

为了建立特色农业体系，蒋乙嘉书记出面聘请老党员“三七”专家邓德山博士、“水蜜桃”专家尹明万，参与帮助拱市村建立“川三七”种植基地、水蜜桃种植基地，在两位老党员的示范帮助下，拱市村现已种植“三七”200余亩、“水蜜桃”300余亩。值得一提的是，访谈时，三七专家A向调研人员说到：

“试种三七的五年间，蒋乙嘉书记为我们团队承担了实验的土地承包费和其他的耗材费用……实验成功后，蒋书记又无偿出让种植技术给村民学习。”

为了支持和引领拱市联村的发展，蓬溪县委在18年通过《拱市联村乡村振兴“七项提升活动”》、《志愿者服务制度》等规章制度，从蓬溪县组织部等部门抽派业务骨干，组建“党建引领乡村振兴”党员志愿服务队，对拱市联村的产业

发展和乡村建设进行对口支援和服务工作。在党员志愿服务队的联络与服务下，高附加值的农产品种植逐渐落户拱市村。天津天士力集团授权在拱市村建立道地药材种植基地。同时服务队还引进了相关专家帮助组建地黄薯业种植专业合作联社，建立富硒金薯基地，现已种植 300 亩。引进福建养殖大户合作养殖小龙虾 300 亩。引进鸡枞菌种植大户进行食用菌种植，一期已经种植了 8 个大棚。目前，用镇政府工作人员 A 的话来说就是：

“拱市村特色种养殖业已经迎来天翻地覆的变化。”

山下，高品质莲藕，稻田生态鱼虾；山上，千叶佛莲、福桃、福莲柚等经济林木硕果累累；林下，套种的黄豆、花生果实饱满……荒芜的山沟变成了美丽的花果山，撂荒的农田变成了富饶的聚宝盆。

4.2.3 政策吸引，职业农民归乡创业

拱市村外出打拼的农民杨励军听家里人说到家乡的巨大变化后，萌发了回乡打拼的想法。他回乡考察后确定了在家乡发展的想法，杨励军说：

“家乡真的大变样了，我回来看到好多厉害的人都在帮着老家发展，我生在这里长在这里，我回来发展也是了却自己心里的一个愿望。”

杨励军返乡后，经过政府的联带致富小组的帮助，他回乡后顺利承包流转了一片土地，开创了励军农场，目前励军农场经营有十来种特色农作物，已经能维持稳定增收。

4.3 乡贤聚力，鸾翔凤集共谋振兴

4.3.1 宣传达人建立“外交部”

拱市联村脱贫以后，要在现有的基础上再发展、再上一个台阶的难度更大，拱市联村的改革进入了深水区。正当此时，拱市村走出去的乡贤们站了出来。

朱泊霖、肖成波是拱市村走出来的成功的企业家，人脉网非常广泛，是拱市村的“宣传达人”。看到家乡深刻的改变后，两位“宣传达人”也毅然决然地投入到了拱市村振兴发展的事业中，为拱市联村的发展拉企业、跑调研，先后有数家企业经他们的介绍而来到拱市联村进行考察、投资或培训。在接受调研队访谈时，两人戏称他们是拱市联村的业余“外交部长”。

“我们俩是联村的外交部，成波是副部，我是正部。”朱泊霖先生笑说到。

在这两位乡贤身体力行的影响下，政府也注意到了两人的努力。在政府的组织和支持下，越来越多的乡贤参与到他们的志愿行动中，张勇奇、唐兴全、向勇

军、孙建华等十余名乡贤参与到了“外引内联”行动中，拱市联村的“外交部”愈发壮大了。

4.3.2 贤才涵养联村特色文化

随着拱市联村“外交部”的壮大，上级相关政府和拱市联村党委为来自社会各界的志愿者参与拱市联村发展提供了大力支持。其中，联村党委吸引了不少社会各界的文化贤能。县委负责人 A 说：

“拱市（村）吸引的乡贤越来越多，我们也非常欢迎，也给他们提供了很多的便利。”

内江职业画家余水清受邀前来拱市村考察后被深深吸引，而后在村里建立了艺术工作室，进行摄影和绘画的创作，他还牵头成立拱市村文化产业发展中心，担任首任主任，而后他大力推进了拱市村“中国诗歌万里行”、“千叶佛莲艺术节”等系列文化艺术写生工作，和其他“荣誉村民”一道，打造“文艺家部落”等文化特色活动，吸引了众多文化艺术爱好者前来参加。余水清说：

“联村的环境非常优美，佛莲又好看，还有蒋书记的大力支持，文化产业在拱市村是非常有发展前途嘞！”



图 18 摄影师在拍摄拱市联村的佛莲花景观

邓尚培和梁荣华老先生也是来到联村的文化贤能中的突出代表。邓尚培老先生是蓬溪县人，颇有文化造诣，曾经受邀撰写过好几部本土文史资料。蓬溪县委宣传部曾经专门委托邓老先生为拱市村编撰村志，在了解拱市村的故事后，邓老先生欣然应允。邓先生说：

“当时宣传部来找我，我看到了拱市村的巨大变化，同时蒋乙嘉同志的崇高精神也感动了我。”

射洪市退休老干部梁荣华先生则在看到蒋乙嘉事迹后，主动找到蒋书记，向他表达了宣传拱市文化的想法。在县委政府和拱市联村的支持下，他创立了拱市佛莲文化艺术团，活跃在川东北的乡村大地上，成为了一名宣传拱市村发展成就的艺术团团长。正如在我们走访中，志愿者 A 说到：

“我们就是被政府给‘返聘’啦！”

4.3.3 乡贤助推联村产业拓展

在蒋乙嘉、蒋国锐等新乡贤的牵头下，联村党委和力世康集团在联村和成都共建了农产品展厅，并对联村的农产品进行榨油、酿酒、入药等初步加工后，对农产品进行了精美包装，针对加工农产品的自身特点，上线至电商平台的特色农产品板块，进一步延长产业链。同时拱市联村大力打造“中国拱市”绿色农产品品牌，拱市联村生产的合格农产品都可以进行贴牌对外销售，后期其他产地的健康绿色产品经过认证，也可以进行贴牌销售。乡贤 A 说：

“中国拱市的名片是中央给的，我们利用好这个名片，打响一个产业名片，不仅让拱市的产品卖的更远更好，也让其他的地方的农产品贴上我们的牌子可以卖的更好。”

除此之外，以余清水为代表的文化乡贤群体牵头对拱市村的文旅产业进行了氛围和活动营造，大力开展了佛莲文化节等文化活动，建立了拱市文旅供销社，专门对外销售文旅产品。同时，为了满足日益旺盛的培训需求，拱市村打造了专门的培训基地，为外来学习、调研的团队提供专门的有偿培训服务。

4.3.4 拱市联村新乡贤理事会

随着越来越多的乡贤投入到拱市联村的发展事业中来，为了使众多乡贤能够更好地为家乡出谋划策，2020年，由蓬溪县委统战部牵头，凝聚100多位从拱市联村走出去的各行各业成功人士，建立了拱市联村新乡贤联谊会，带领乡贤群体共同为乡村振兴贡献力量。对于新乡贤联谊会的角色和定位，县委统战部负责人 A 这样说到：



图 19 拱市联村新乡贤联谊会成立大会

“我们联谊会的目的是为了把有乡土情怀、有一定声望和影响力的乡贤组织起来，把经济网、朋友圈组织起来，为拱市联村的发展贡献自己的力量！”

拱市联村新乡贤联谊会旨在激活乡贤资源、凝聚乡贤智慧、汇集乡贤力量，是拱市联村的人才组织。正如联谊会章程所写：让新乡贤成为推动乡村振兴的“领头雁”和“主力军”。



图 20 拱市联村开展新乡贤恳谈会

4.4 以文化人，“中国拱市”焕新颜

4.4.1 拱市乡风向文明

拱市联村的基础设施改善后，村貌却没有太大变化，为了改善村景村观，蒋

乙嘉书记结合联村的自然条件决定种植一种“村花”。从此他便时时留心哪些花卉品种适合拱市村种植。蒋乙嘉说到：

“我要求作为‘村花’的花卉不仅要好看，而且要有独特性，更要有一定的经济价值。”

千叶佛莲就在此时进入了蒋乙嘉的视野。千叶佛莲是一种世间奇花，金光闪闪，形如花瓣，传说佛祖讲经，讲到精彩之处“天花乱坠，地涌金莲”，说的就是千叶佛莲。作为佛教的“五树六花”之一，它更有着佛教圣花的美誉，具有劝人向善的寓意。同时政府也牵头组织佛莲文化艺术团和佛莲文化研究中心。村貌好了，宣传到位了，村民们也都在积极维护和自觉认为有义务维护村庄环境了，村民 I 说：

“环境搞得好，花又好看，经常在说佛莲是善花，我们自己也要爱护。”



图 21 拱市联村的佛莲花景观

同时围绕佛莲文化，拱市联村不仅推动清洁环境活动，更是建立了“乡约银行”，村民们每做一件好事就可“存入”乡约银行，通过“善款”的积累，可以兑换米、油等日常生活物品。村民们做好事的积极性也日益高涨。走进今日的铁钳沟，山上路边，田间地里，房前屋后，干净整洁。如今的拱市联村作为全国文明村和生态示范村，已经成为了名副其实的“佛莲谷”，每年吸引上千名游客进行旅游参观。

4.4.2 文娱活动日益多

在拱市联村党委的大力支持和文化贤达的牵头下，拱市联村实施了“中国诗歌万里行”文化工程，以拱市联村为基地，打造诗歌创作部落，吸引更多的诗人以拱

市联村的佛莲文化和发展振兴故事进行创作。一位当地乡贤诗人 A 说：

“家乡真的旧貌换新颜了，看到这么多人帮助家乡建设，我作为一个土生土长的拱市村人，理应回来帮助家乡做宣传。”

除此之外，拱市联村还联合遂宁市委宣传部，以拱市联村在文化上有突出表现的新乡贤为主，组织策划了“拱市联村佛莲文化节”，截止目前已经连续举行了五届，吸引了拱市联村的村民和不少外来游客参加，拉动了拱市特色文化消费，特别是有一些闯荡在外的村民在这个节的时候，还会特地请假从外地赶回来参加文化艺术节。村民 F 说：

“这个佛莲文化节热闹得很，这个时候村子里跟过年一样，人多的很，我就回来当做再过个年，好好地耍一把。”



图 22 拱市联村佛莲文化艺术节活动现场

4.4.3 文化设施渐齐备

基础设施的改善为拱市联村文化设施建设提供了基础条件。2017 年蒋乙嘉作为党的十九大代表参会听取了十九大报告后，大受启发，萌发了为拱市联村村民建立一个统一的休闲文化场地，丰富村民文化娱乐生活的想法，于是在 2018 年，在蒋乙嘉多方奔走的努力下，蓬溪县委、县政府多方筹资 2000 多万元，在拱市村入口盖起了一座占地 15 亩，建筑面积 2200 平方米的联村党群服务中心和文化广场。该中心及文化广场面向联村、附近村民和游客都开放，宽敞的广场成为了当地村民业余文化娱乐的好地方。村民 G 说：

“这个文化广场修得好啊，我每天吃了晚饭都来跳跳广场舞，大坝子就是好哦。”



图 23 拱市村党建服务中心

同时，拱市联村从前年开始打造“文化拱市”，围绕村边的来龙山，修建了休闲栈道，休闲栈道旁边还种植了玫瑰供游人欣赏游玩，山腰修建了红色文化长廊，山顶修建了观景台，围绕党史教育，还进行了党建景观的打造。游客 A 说：

“联村的环境非常优美，游玩设施多，文化气息也多，还有蒋书记的大力支持，文化产业在拱市村是非常有发展前途嘞！”



图 24 拱市村党建景观

当今的联村参观培训的游客络绎不绝，为了满足游客和教育培训者的需求，更是为了满足常年举办以“乡村振兴”为主题的文化活动的食宿需求，响应拱市村“文艺家部落”的打造，推动拱市村文化旅游文化产业发展，拱市联村更是大力推进“精品乡村”建设，融资打造了乡村酒店。蒋乙嘉书记在为调研人员描绘拱市联村未来发展蓝图时，兴奋地说道：

“乡村酒店可以让村民和集体增收致富，促进产业升级！我们的目标是打造‘中国乡创第一村’！”



图 25 拱市联村的乡村酒店

5. 结语：任重道远，方兴未艾

经过十余年的发展与振兴，拱市联村发生了翻天覆地的变化，基础设施齐备完善，村容村貌焕然一新。我们可以看到拱市联村基于特色农业的文旅融合的发展方向和政府引领下乡贤集体助力村庄发展的路径。相比于我国东部某些依靠先富村民在外反哺、以第三产业为主的优秀乡村典范，拱市联村的状态更能代表中国乡村的基本情况，其发展振兴的模式也更能符合中国中西部广大乡村的实际村情。

同时，我们在调研中也发现，拱市联村的发展仍然受到国内经济形势下行、人口老龄化、村里青壮年劳动力缺乏等问题的困扰。我们在和各方负责人深度访谈中发现，拱市联村的文旅融合仍然有待深化、新乡贤作用发挥形式有待进一步完善，村民参与有待加强。特别是拱市联村可持续发展的模式和路径尚未完全成熟，有待政府、乡贤、村民、企业等各方主体持续探索和磨合。

思考题：

1. 拱市村属于边缘贫瘠型乡村，这类乡村发展的典型困境是什么？新乡贤为何能成为拱市村乡村振兴的关键力量？他们的入场又面临哪些掣肘？

2. 以蒋乙嘉为代表的新乡贤群体如何以其独特的资源和领导力成功嵌入拱市村发展的各个方面？他们嵌入的动力是什么？又是如何推动拱市村实现可持续发展的？

3. 政府应采取哪些措施，促进新乡贤更好地赋能乡村振兴和发展？

案例正文字数：14678 字

(二) 案例分析报告

新乡贤“嵌入”破困局，穷山沟长出“金佛莲”

——“中国拱市”乡贤引领新内源式发展的乡村振兴之路

目 录

一、问题提出：边缘贫瘠型乡村何以振兴？	1
1. 现实背景与意义	1
2. 文献回顾	1
3. 研究设计	3
(1) 案例选择	3
(2) 资料来源	3
(3) 分析方法	3
(4) 技术路线	4
二、新乡贤“嵌入”引领新内源发展：一个分析框架	4
1. 理论及其适用性	4
(1) 新内源发展理论：乡村内外融合的发展方向	4
(2) 嵌入理论：新乡贤的纵横嵌入结构	5
(3) 变革型领导力理论：新乡贤实现感召与引领的密钥	6
2. 分析框架	6
三、“困局”：乡村发展困境与新乡贤嵌入的多重掣肘	7
1. 拱市村发展之困：边缘贫瘠型的乡村结构	7
(1) 空间结构：地理边缘化，发展资源匮乏	7
(2) 社会结构：内部空心化，发展活力低迷	8
(3) 经济结构：分散破碎化，集体合力脆弱	8
2. 新乡贤赋能边缘贫瘠型乡村发展的适配性分析	9
(1) 资源互配：多种资源注入破资源匮乏之困	9
(2) 结构互适：乡贤嵌入破发展动力缺失之困	9
(3) 目标耦合：聚力共谋破乡村分散发展之困	10
3. 新乡贤入场之困：主体、行动、价值的三层冲突	10
(1) 主体困境：乡村发展与个体利益的权衡	10
(2) 行动困境：制度构建与行动合法性的缺失	11
(3) 价值困境：信任流失与协作共治的矛盾	12
四、“破局”：新乡贤嵌入乡村发展的动力、机制和模式	12
1. 新乡贤嵌入乡村发展的动力来源	12
(1) “情”：桑梓情怀	12

(2) “景”：乡村前景	12
(3) “力”：变革型领导力	13
(4) “合”：政府牵引、乡亲助力、众力聚合	13
2. 新乡贤嵌入乡村发展的作用机制	14
(1) 横向嵌入：资本—制度—文化嵌入	14
(2) 纵向嵌入：个体—组织—集体嵌入	16
(3) 与村共生：从嵌入到共生的秩序重构	18
3. 新乡贤嵌入乡村的新内源发展模式	18
(1) 外源促内联：从资源输入到内部要素重组	18
(2) 内联带外引：破除流动壁垒吸引适配资源	19
(3) 外引兴内源：外部资源扎根生成内在动力	19
(4) 内外共融合：效益驻留乡村形成持续发展	20
五、“解局”：新乡贤赋能新内源式发展和乡村振兴之策	20
1. 价值引领：打破信任藩篱，弘扬家园精神	20
(1) 厚植乡土情怀，形成身份认同	21
(2) 重塑乡贤文化，增进思想认同	21
2. 主体激活：深化改革创新，赋能乡村振兴	21
(1) 完善产权制度，盘活农村资产	21
(2) 完善金融服务，提升市场活力	22
(3) 完善引人机制，汇聚乡贤力量	22
(4) 优化营商环境，培育发展沃土	22
3. 行动保障：创造发展基础，保证正确方向	22
(1) 坚持党建引领，发挥政治优势	22
(2) 强化政策引领，夯实发展基础	22
(3) 加强约束激励，防范权威异化	23
六、结束语	23
参考文献	24
附录	26

图 目 录

图 1 研究设计图.....	4
图 2 分析框架图.....	7
图 3 联村党委书记蒋乙嘉访谈摘录 1.....	7
图 4 村民访谈摘录 1.....	8
图 5 拱市村志摘录.....	9
图 6 乡贤访谈摘录 1.....	11
图 7 乡贤访谈摘录 2.....	11
图 8 联村党委书记蒋乙嘉访谈摘录 2.....	12
图 9 村民访谈摘录 2.....	12
图 10 横向嵌入机理.....	16
图 11 纵向嵌入机理.....	18
图 12 新内源发展模式.....	20

表 目 录

表 1 乡贤群体划分表.....	10
表 2 乡贤变革型领导力构成.....	13

一、问题提出：边缘贫瘠型乡村何以振兴？

1. 现实背景与意义

乡村振兴是新时代的重要议题，习总书记在党的二十大报告对全面推进乡村振兴作出了重要部署，强调“全面推进乡村振兴”、“加快建设农业强国，扎实推动乡村产业、人才、文化、生态、组织振兴”。我国乡村面积广阔，乡村发展情况差别大，因此乡村发展的模式选择呈现多元性，包括产业引领¹、城乡融合²、乡村治理转型³、党建引领⁴、社会组织参与⁵、新乡贤参与⁶、内源式发展⁷等模式。对于西南地区而言，地形多丘陵，存在着这样一种边缘贫瘠型乡村：与城镇中心地理隔绝，无法受到中心城镇的发展辐射，又因地形等自然限制可利用资源有限，经济发展处于分散的自给自足的初级农业状态，难以形成乡村合力。我国是一个多山的国家，边缘贫瘠型乡村是乡村振兴征程中的痛点和难点，如何因地制宜选择与之适配的发展道路，是推进实现乡村振兴重大目标的题中之义。

新乡贤作为一种新型治理力量在赋能乡村振兴和推进乡村基层治理体系和治理能力现代化中发挥着独特作用，有助于推动当地乡村振兴的新内源式发展。

《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》明确指出，“积极发挥新乡贤作用”，新乡贤在乡村发展中扮演着乡村自治的中介者，资源组织者，文化引领者和发展的陪伴者。⁸可以说，对于边缘贫瘠型乡村而言，新乡贤更拥有着不可替代的作用。

从贫困村到乡村振兴示范村，拱市村的繁荣发展离不开新乡贤力量的多维参与和纵深嵌入。一条独具特色、富有成效的“中国拱市”之路等待我们去探索，新乡贤引领乡村内源式发展和乡村振兴的经验模式等待我们去挖掘。探索拱市村案例，旨在深入解析边缘贫瘠型乡村的典型困境、乡贤资源的适配性及入场难题，提出以新乡贤力量助推乡村振兴的可行之策，为边缘贫瘠型乡村提供可借鉴的发展之路，即新乡贤引领的新内源式、可持续发展的乡村振兴之路。

2. 文献回顾

¹ 赵之阳.以产业融合引领乡村振兴[J].中国农业资源与区划,2018,39(08):60-64+74.

² 刘彦随.中国新时代城乡融合与乡村振兴[J].地理学报,2018,73(04):637-650.

³ 张新文,张国磊.社会主要矛盾转化、乡村治理转型与乡村振兴[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2018,18(03):63-71..

⁴ 梅立润,唐皇凤.党建引领乡村振兴:证成和思路[J].理论月刊,2019,No.451(07):5-12..

⁵ 于健慧.社会组织参与乡村治理:功能、挑战、路径[J].上海师范大学学报(哲学社会科学版),2020,49(06):18-24..

⁶ 龚丽兰,郑永君.培育“新乡贤”：乡村振兴内生主体基础的构建机制[J].中国农村观察,2019,No.150(06):59-76.

⁷ 张玉强,张雷.乡村振兴内源式发展的动力机制研究——基于上海市Y村的案例考察[J].东北大学学报(社会科学版),2019,21(05):497-504..

⁸ 苏志豪.新乡贤回嵌乡土的动力机理、阶段过程和功能发挥路径[J].理论导刊,2020,No.433(12):69-74+114.

边缘贫瘠型乡村的振兴需要发挥新乡贤的作用,在乡村振兴背景下对新乡贤的研究包括乡村振兴背景下新乡贤内涵、新乡贤回归条件、新乡贤在乡村振兴中的作用及作用形式研究。

一是关于新乡贤的内涵研究。有学者认为,新乡贤是在新时代背景下,有资源、有知识、有道德、有情怀,能影响农村政治经济社会生态并愿意为之作出贡献的贤能人士⁹,具有动员、组织村民和村庄治理的能力,以及较高的村庄治理意愿和治理能力,并热心为当地作贡献的乡村精英和权威¹⁰。但目前学界尚未形成统一的概念。二是关于新乡贤回归的研究。有学者认为,乡村社会的困境¹¹、地方政府的“招引”¹²、城乡一体化建设、乡土情怀¹³等为新乡贤提供了回归的条件和空间。三是关于新乡贤在乡村振兴中的形式与作用研究。新乡贤凭借自身优势在乡村振兴中发挥着重要功能,通过提供乡村振兴亟需的资金、人才等资源的形式,解决乡村振兴过程中的窘境,促进城乡主要生产要素自由流动,有效促进乡村“内源式”发展,提升乡村治理绩效,提高乡村整体社会福利水平¹⁴。

新乡贤通过多种维度的嵌入来助力乡村振兴。具体来看,嵌入具有多维度的分类,从嵌入视角理解新乡贤作用包括其结构嵌入、政治嵌入、关系嵌入¹⁵,也可以是情感嵌入、身份嵌入和治理嵌入¹⁶,嵌入的过程即为新乡贤对乡村产生作用和影响的过程,而这个作用可以是资源投入、制度创建和文化创建等多维度的。

综上所述,当前学界有关新乡贤的研究角度多元,但仍然具有一定的可供补充和完善的空间。由于地域差异性,各个地区的乡村振兴模式也有所不同,现有的研究对于嵌入性理论下新乡贤助推乡村振兴的模式探讨较少,对于空间隔离、地理边缘、经济初级的边缘贫瘠型乡村的振兴模式研究较少,其黑箱尚未打开。同时,对于新乡贤嵌入作用的视角多元,未形成系统的分析框架。

因此,本研究将整合新内源发展理论、嵌入理论、变革型领导力理论从宏观、中观、微观三个层面构建系统分析框架,探索揭示新乡贤成功嵌入乡村发展的动力、机制和模式。分析新乡贤作为一种新型的乡村治理力量,如何成功有效地赋

⁹ 胡鹏辉,高继波.新乡贤:内涵、作用与偏误规避[J].南京农业大学学报(社会科学版),2017,17(01):20-29+144-145.

¹⁰ 龚丽兰,郑永君.培育“新乡贤”:乡村振兴内生主体基础的构建机制[J].中国农村观察,2019,No.150(06):59-76.

¹¹ 李传喜,张红阳.政府动员、乡贤返场与嵌入性治理:乡贤回归的行动逻辑——以L市Y镇乡贤会为例[J].党政研究,2018,No.148(01):101-110.

¹² 姜方炳.“乡贤回归”:城乡循环修复与精英结构再造——以改革开放40年的城乡关系变迁为分析背景[J].浙江社会科学,2018,No.266(10):71-78+157-158.

¹³ 李金哲.困境与路径:以新乡贤推进当代乡村治理[J].求实,2017(06):87-96.

¹⁴ 吴莉娅.新乡贤在乡村振兴中的作用机制研究[J].中国特色社会主义研究,2018,No.144(06):86-90.

¹⁵ 王维,向德平.从“嵌入”到“融入”:精准扶贫驻村帮扶工作机制研究[J].南京农业大学学报(社会科学版),2020,20(01):41-50.

¹⁶ 丁波.嵌入与重构:乡村振兴背景下新乡贤返乡治村的治理逻辑[J].求实,2022,No.467(03):100-108+112.

能乡村振兴，提供了一种新的理论分析范式。

3. 研究设计

(1) 案例选择

本案例的目标村庄——四川省遂宁市蓬溪县拱市村在 2014 年成为四川省第一批整村脱贫村落，并获得“全国生态文明村”、“四川省乡村振兴战略工作示范村”等国家级名片 6 张、省级荣誉称号 10 项和市级荣誉称号 15 项，打响了“中国拱市”的乡村发展品牌。在乡村振兴的新阶段，拱市村作为先行示范样板，具有发展模式的典型性、做法上的创新性、成果上的多元性，挖掘拱市村可供借鉴推广的发展经验，是本案例选择的初心与使命。

(2) 资料来源

本次案例的分析资料包括实地调查资料、访谈调查资料、网络报道资料、政策文本资料，通过线下调研和线上调查等多种形式搜集获得。其中，线下调研由首席专家带领团队成员前往拱市村当地，积累了丰富的访谈、音频、图片等资料，涵盖村民、企业家、服务人员、村委负责同志、新乡贤等拱市村的各层次对象。其次，通过与当地人员联系，获取到众多本地发展状况、乡贤构成、荣誉申报等各类拱市村内部资料。最后，以网络检索的方式，广泛搜集关于拱市村的报道，从而进一步丰富资料。

(3) 分析方法

本案例采用了文献研究法、实地调查法、访谈调查法和案例研究法。

首先通过广泛的文献搜集关于乡村发展模式、乡贤参与乡村治理及乡村振兴相关的政策文本，以文献的检索、分析和总结，形成本文研究框架和思路的初步设定，通过对新内源发展理论、嵌入理论和变革型领导力理论的相关文献进行分析，寻找研究内容共性，构建分析拱市村乡贤引领新内源式发展的理论研究框架。

其次，走进拱市村，进行实地考察。对拱市村内的农业园区、旅游基地、村史馆、文化长廊等地进行观察和记录，了解拱市村的发展规划和落实情况，对拱市村的建设目标和实践成果有了深入评估。

再次，采用半结构化和开放式访谈结合的方式，对相关群体进行深入访谈。团队访谈拱市村内相关人员和蓬溪县、常乐镇政府相关人员等 30 余人，访谈内容涉及发展缘起、发展困境、解决办法、当下感受和未来规划等方面的内容。为案例撰写和分析带来丰富一手资料。

最后，采用案例研究法，将拱市村新乡贤引领乡村振兴的实践作为典型案例

进行深入透彻的研究，梳理其发展历程，分析边缘贫瘠型乡村与新乡贤的适配与困境，对新乡贤的嵌入作用机理深入探寻，并总结乡村振兴模式提出同类乡村的发展对策。

(4) 技术路线

综上，本文基于拱市村发展资料及广泛文献阅读，提出问题：边缘贫瘠型乡村何以振兴？接着，围绕问题结合理论和文献，通过实地调研与访谈，搭建分析框架，从边缘贫瘠型乡村发展之困，新乡贤适配及入场之困为起点，分析新乡贤的嵌入引领作用和拱市村的新内源发展模式，回应问题；最后，立足边缘贫瘠型乡村振兴大背景，提出新乡贤引领乡村新内源发展的可行之策。

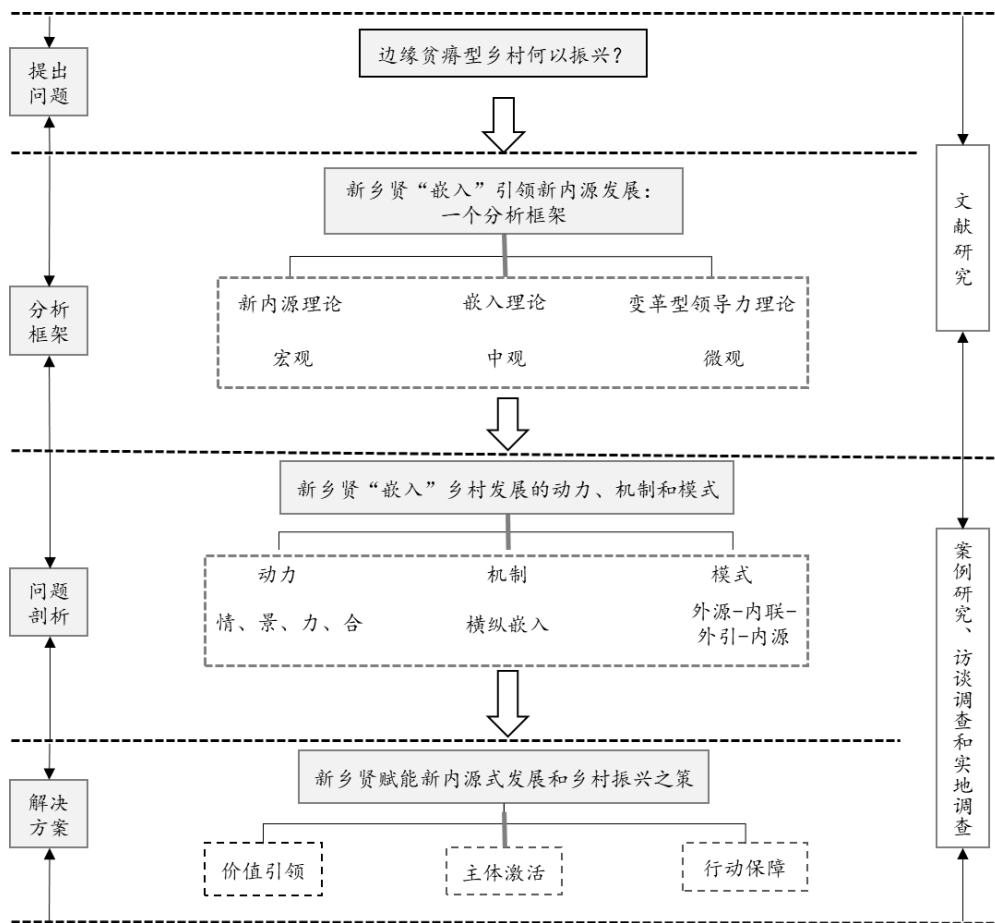


图 1 研究设计图

二、新乡贤“嵌入”引领新内源发展：一个分析框架

1. 理论及其适用性

(1) 新内源发展理论：乡村内外融合的发展方向

新内源发展理论是对内源发展和外源发展的融合升级。内源发展的观念最早

在由联合国教科文编制的《1977年~1982年中期规划》中提出，此思想主张从落后地区内部寻求发展源泉。内源性发展是一种由发展地区内部来推动和参与、充分利用发展地区自身力量资源优势、尊重自身价值与制度、探索适合自身的发展道路。¹⁷ 20世纪90年代初，学界开始了对于内源发展的批判，主要围绕乡村社会经济发展是否能实现独立改变而展开。显然，对于落后地区而言，应当开辟出一条内外互动之路。

新内源式发展理论是内源式发展的拓展和延伸，是指资源相对匮乏、处于弱势地位的农村可以通过外部资源改善处境。¹⁸其关键点在于，怎样将外部的资源和活力转化为内部动力，让政府、市场、社会与乡村之间发挥相互作用，及怎样介入这些作用。¹⁹新内源性乡村发展的核心特征包括：强调发展的内源性潜力；倡导开放的区域经济，实现“外来-本土”的经济互动；追求农村发展的可持续升级；注重地方民众的自主参与；构建地方民众的区域认同。²⁰

新内源理论对于我国乡村振兴的实现具有战略指导的作用。乡村振兴背景之下，政府政策扶持与社会资源注入让乡村拥有了更多外部机遇，然而乡村如何把握外部资源，如何挖掘内生动力是实现乡村振兴的关键。目标案例拱市村这类边缘贫瘠型乡村存在着典型的内部资源匮乏现象，依托外部资源起步，培育内生动力，通过内外融合的新内源发展模式，最终助力乡村振兴蓝图摹绘。

（2）嵌入理论：新乡贤的横纵嵌入结构

嵌入理论是新经济社会学研究的核心理论。最早是由匈牙利经济社会学家 Polanyi 提出并用于经济理论分析之中，他认为“人类的经济行为是嵌入于经济与非经济制度之中的”。²¹嵌入式发展的理念不是条块割裂的，而是将社会、文化融合成系统的发展框架，形成嵌入主体和客体的交互与共生，不是资源的浅表悬浮而是真正形成一个可持续发展的生态系统。²²

具体来看，嵌入具有多维度的分类，可以是横向的资源、关系、认知、制度、政治等要素的宽度拓展，也可以表现为纵向的个体、组织、集体、社会等层面的深度链接。从本质上看，嵌入性理论通过揭露某一事物对另一事物产生影响的过

¹⁷ 邓万春.内生或内源性发展理论[J].理论月刊,2011(04):44-46..

¹⁸ Ray, C. Cultrure Economies: A Perspective on Local Rural Development in Europe. Centre for Rural Economy, Department of Agriculture Economics and Food Marketing, University of Newcastle upon Tyne, 2001.

¹⁹杨秀丹,赵延乐.欧盟农业新内源性发展模式分析及启示[J].河北大学学报(哲学社会科学版),2013,38(06):121-124.

²⁰ 方劲.内源性农村发展模式:实践探索、核心特征与反思拓展[J].中国农业大学学报(社会科学版),2018,35(01):24-34.

²¹ 卡尔·波兰尼.大转型:我们时代的政治与经济起源 [M], 冯钢、刘阳译, 杭州:浙江人民出版社, 2007:50

²² 黄志辉. “嵌入”的多重面向——发展主义的危机与回应[J].思想战线, 2016,42(01):96-104.

程，以此来探究两个事物之间的内在关系，嵌入的过程是各个要素的动态流动。

乡村振兴实现新内源发展也可以理解为一个外部资源嵌入内部的过程。以嵌入理论为外部资源内化的作用机制分析视角，能更好地对拱市村发展过程中新乡贤的作用方向和内容进行挖掘，一方面为纵向的乡贤个体到组织和集体的嵌入深度，另一方面则是乡贤从资源到制度和文化的嵌入广度，通过富有广度和深度的乡村嵌入作用机制，抵达新乡贤与村共生的归宿。

(3) 变革型领导力理论：新乡贤实现感召与引领的密钥

变革型领导力是公共领导力理论的一个重要分支，学者 Burns 于 1978 年就领导力的理论发展提出即领导者与下属之间不再是利益交换的关系，而是下属受组织使命的感召去自发行动和获得成就。对于乡村治理的主体而言，依靠变革型领导力是实现治理转型、激发治理效能的必备要素。

学者 Bass 研究总结变革型领导力包含四个维度：领导者魅力、感召力、智力激发和个性化关怀。²³结合中国的治理情景，四个维度可以转化为影响力、愿景激励、个性化关怀和智力激发四个维度。²⁴

在拱市村发展之路中，新乡贤的纵深嵌入是解决各种困境，推动新内源发展模式生成的关键密钥。因此，通过对新乡贤的变革型领导力分析，能从微观领域剖析嵌入机制中的重要动力。

2. 分析框架

由此，本案例以新内源发展理论为宏观战略目标，阐释乡村振兴背景下新乡贤嵌入起点——为何嵌入？以嵌入理论为中观路径，构建新乡贤嵌入乡村的治理结构——如何嵌入？以变革型领导力为微观力量，揭示新乡贤感召与引领下的嵌入密钥——凭何嵌入？

构建分析框架如图 2 所示，在新乡贤变革型领导力作用下，通过纵向“个体—组织—集体”嵌入和横向“资本—制度—文化”嵌入，历经“外源—内联—外引—内源”直至内外融合的乡村新内源式发展过程。

²³ Bass BM. Theory of Transformational Leadership Redux[J]. Leadership Quarterly. 1995,6(4):463-478.

²⁴ 孟慧,宋继文,徐琳,田京,钱静.中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨[J].管理学报,2013,10(03):375-383.

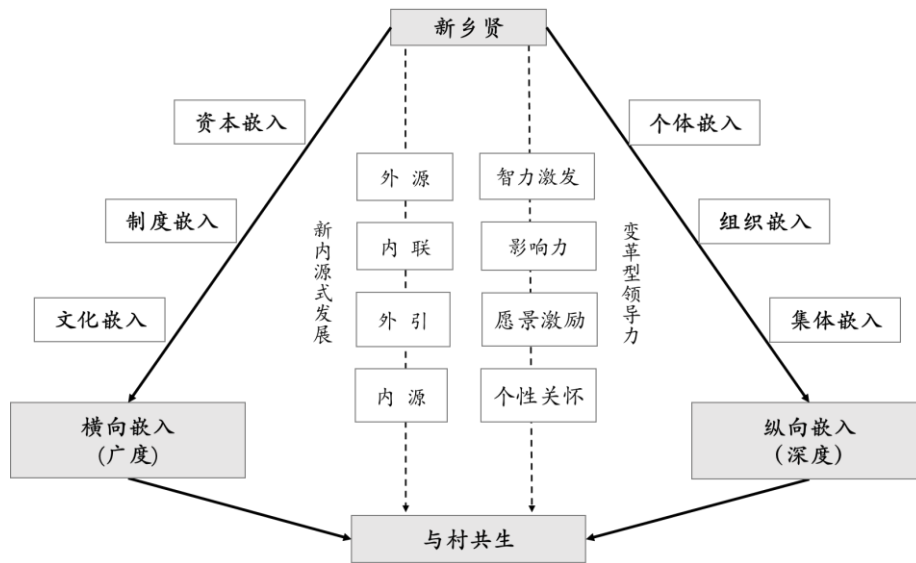


图 2 分析框架图

三、“困局”：乡村发展困境与新乡贤嵌入的多重掣肘

1. 拱市村发展之困：边缘贫瘠型的乡村结构

边缘贫瘠型乡村具有“地理边缘、空间隔离、经济初级”的三大特征，拱市村则是西南丘陵地区的具有代表性的边缘贫瘠型乡村。地势起伏大导致各类基础设施建设落后，气候相对干旱且缺乏天然水利沟渠，农业发展先天劣势；与中心城市相隔甚远，堵塞城镇化之路；村内人才流失，缺乏集体凝聚力。

(1) 空间结构：地理边缘化，发展资源匮乏

干旱的气候和起伏的地势特征生成了拱市村贫困的自然基因，成为发展的首要阻碍。干旱的气候和起伏的地形地势导致村内可利用的自然资源十分匮乏。当地常年降雨量低于蒸发量的降水特征使当地成为了典型的靠天吃饭的干旱农业区。在地形上，坐落于丘区深沟之处，拱市村能够直接利用的农田资源仅为山脚下的少部分土地，面积少，地块破碎。此外，村内仅有一条排水小溪以供蓄水排水，功能十分薄弱。以上因素共同导致了当地农业发展的自然资源匮乏。



拱市村是一个干旱缺水的地方，坐落在来龙山的山谷里，两边是山，中间是铁钳沟，只有雨水，没有泉水。大雨过后，水就从山谷流走了。正常年景因为四川雨多，还没有问题。一遇到天旱，就少不了为抢水打架的村民。

图 3 联村党委书记蒋乙嘉访谈摘录

拱市村与县城中心相隔甚远，地理边缘成为拱市村与外交流的阻碍。拱市村与县城中心相隔甚远，而拱市村周边山脉连绵，起伏较大的地势增加了交通基础设施建设的难度与成本，交通铺设十分受限，物理距离上的遥远和交通基础设施的落后共同制约了拱市村与外界进行多重资源的流动交流，县城经济也难以带动辐射到地处边缘且交通不便的拱市村。

空间结构上的多重制约，导致了边缘贫瘠型乡村发展往往陷入“天不时，地不利”的两难之境。

(2) 社会结构：内部空心化，发展活力低迷

在空间结构的制约下，边缘贫瘠型乡村通常陷入另一个发展难题：村内发展空间十分受限，农业处于初级发展阶段，村民收入较低且缺乏提升空间。在村内发展无望的前提下，村内的青壮年劳动力被迫进入城镇。村内的农业无法为村民带来稳定生活收入保障，村内各项民生保障相对滞后，青壮年劳动力往往只能转向城镇以寻求获得教育及谋生的发展机会。在村庄内长时间无法产生新就业与创业等增收机会的情况下，劳动力呈现长期的单一流失状态。

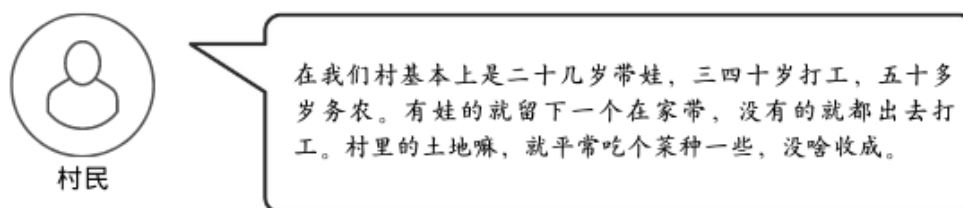


图 4 村民访谈摘录

青壮年劳动力的流失也致使乡村内部缺乏发展活力，乡村经济、社会、文化等各方面发展缺乏人才支撑，村内各方面的建设与维护都呈现出后继无人的“野蛮生长”状态，形成了阻碍发展的恶性循环模式。原本的传统乡村社会结构走向离散破碎，又无法形成新的社会结构：村内既没有旧式的强有力的传统宗族文化纽带，又不具备新式的较强的基层社会治理体系，人与人之间的关系、人与政府之间的关系淡薄。村内的共同利益体系链条长期缺失，村民对于发展的信心与力量亟待提升。

在空间结构基础上形成的社会结构之困，致使边缘贫瘠型乡村发展出现了“天不时，地不利，人不和”的三重困境。

(3) 经济结构：分散破碎化，集体合力脆弱

受制于自然条件，拱市村的经济分散，几乎不存在集体经济。拱市村位

于四川盆地中部，处于一条狭长深沟之中，地形、地貌属盆中丘陵地区，呈带状谷地，周边有高成山、黄龙山、来龙山等山脉。起伏的地势导致农地资源主要集中于山沟的丘坡脚，且多为一亩左右面积。村内的土地分布零散，地块狭小，多由村民个人耕种，经营模式仍然为传统的小农户经营，呈现自给自足的特征。

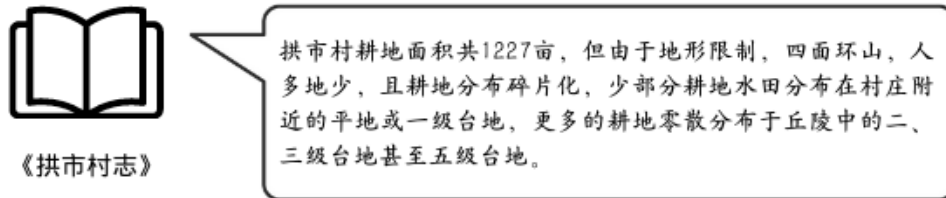


图 5 拱市村志摘录

2. 新乡贤赋能边缘贫瘠型乡村发展的适配性分析

（1）资源互配：多种资源注入破资源匮乏之困

在资源互配角度上，新乡贤群体能够通过多种资源的注入破除边缘贫瘠型乡村资源匮乏的困境。新乡贤自身是具备多种资源的，不同领域的新乡贤拥有着来自社会、文化、经济等多个层面的多种资源。这些资源的丰富性可以解决拱市村自身发展各项资源的匮乏性之困。首先，新乡贤本身就是一种人力资源，恰好可以从人力空心化层面丰富拱市村的人才结构；其次，新乡贤的资金和社会关系资源可以为拱市村带来一些基础设施、人居环境改善的资金支持；最后，新乡贤的智慧和专业力量，可以帮助拱市村各项资源的成功嵌入。

（2）结构互适：乡贤嵌入破发展动力缺失之困

在结构互适的角度上，新乡贤群体的嵌入能够破除边缘贫瘠型乡村发展的动力缺失困境。与传统的士绅群体不同，拱市村所拥有的是一个开放式的、多元化的、社会化的、公益性的新乡贤群体。这些乡贤群体既有本乡的也有外乡的，也可以划分为制度内的和制度外的，并围绕蒋乙嘉形成一核多中心的乡贤结构。

表 1 乡贤群体划分表

作用维度	群体	职能	代表人物
政治	村委干部	政策指引 统筹规划	蒋乙嘉 朱洪波
经济	农业专家 创业者 新型农民	农业优化 旅游发展 产业振兴	杨利军 尹万明
社会	社会志愿者 村内志愿队	志愿服务 村内自治	蒋国锐 蒋素英
文化	艺术家 文学家	对外宣传 文明创建	余清水 周炜

(3) 目标耦合：聚力共谋破乡村分散发展之困

在目标耦合角度上，新乡贤能够凝聚群体力量，共同谋划以破除乡村分散发展困境。新乡贤的返乡行为大多是在乡土情怀和拱市场发展希望愿景驱使下做出的个人选择。从第一个头雁回归带来的社会效应，乡土情怀的宣传就不断扩大，让外部的乡贤群体感知到了拱市村发展的可能性，同时也重新激活了投身乡村建设的内在动机。围绕乡土情怀，乡贤先后进入拱市村，形成一个乡村的能量场。

乡贤以其特有的变革型领导力，借助乡土情怀的东风，可以成功实现村内资源、人心、产业、文化的凝聚，实现从分散破碎到凝聚参与的乡村社会发展格局。

3. 新乡贤入场之困：主体、行动、价值的三层冲突

(1) 主体困境：乡村发展与个体利益的权衡

一是乡村传统文化的流失和城镇化共同侵蚀着乡土情怀的情感纽带作用。新乡贤多是从城镇中汲取壮大的养分，也长期接受着城市文化，使得新乡贤处于乡土认同和城市认同的矛盾之中。

二是个人发展与乡村发展难并行。新乡贤本质上是一个村庄的外源发展力量，是一个将自身能量转化为村庄发展能量的输入过程。边缘贫瘠型乡村的发展需要长期持续且大量地资源投入，当消耗的程度大于自我发展的价值创造程度，新乡贤个体的成长易于陷入乡村消耗的桎梏之中。

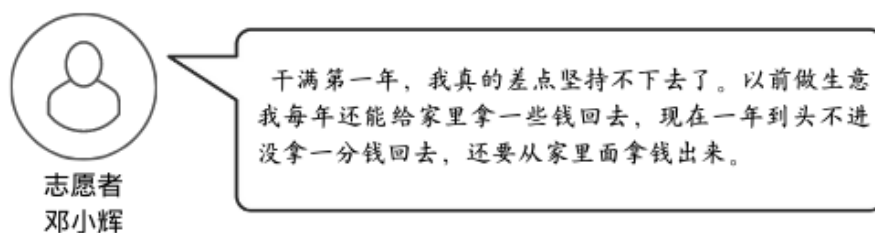


图 6 乡贤访谈摘录 1

(2) 行动困境：制度构建与行动合法性的缺失

对于新乡贤的行动而言，参与制度、社会保障、资源转化制度的缺失让新乡贤的入场渠道、参与方式和保障、投入效率和效果受到多方制约。

一是**社会保障不充分，人才很难聚集**。引入人才的另一端是对人才留得住的保障制度，乡贤不具备扎根居住的宅基地，乡村人才的资金补贴低，各类基础设施滞后于城市，多数乡贤以无薪资的“自愿者”自称。正如拱市村支书工资微薄，甚至蒋乙嘉个人不要工资，以及从外来乡贤以“自愿者”自称可见，至今的乡贤仍然处于较差的保障之下。

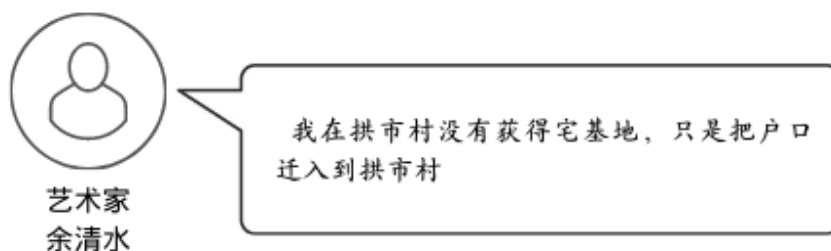


图 7 乡贤访谈摘录 2

二是**参与体系不健全，乡贤资源难渗透**。主要体现在非正式权威的被迫缺位，由于新乡贤本身不具备正式权力，所以很容易缺乏活动空间和行动权限。其作为乡村社会的内生权威代表，与基层政权尤其是村两委之间存在着交叠重合又相互独立的关系特征，如若部分基层政府未将其纳入乡村治理的其他领域，将阻碍乡贤力量的入场。

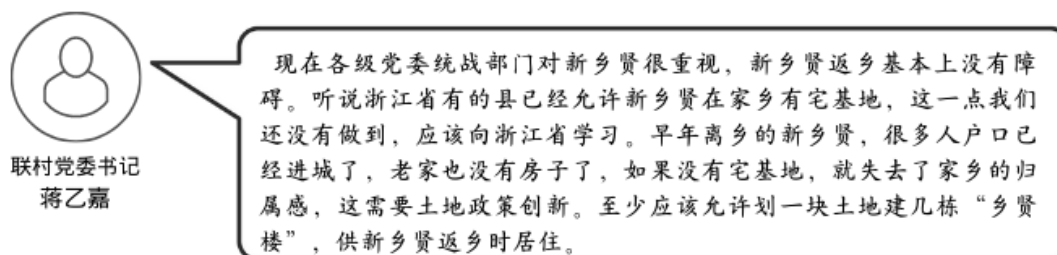


图 8 联村党委书记蒋乙嘉访谈摘录 2

同样也是由于基层新乡贤选拔和引导政策的缺失，导致新乡贤内生转化难以实践。当前仍然缺乏对新乡贤与乡村的匹配与差异化筛选的具体机制建设，乡村振兴不是一味的资源输入，真正的共生与内源是选择性的引入和培育适配度高的新乡贤，以实现可持续的乡村内源生态发展。

（3）价值困境：信任流失与协作共治的矛盾

一是从不在场到在场，乡贤身份的陌生感。长期的时空隔绝、沟通受限使得“离圈”的新乡贤即使顶着“返乡人”的头衔，也难以在短时间内打破这种人性使然的信任藩篱。

二是从零散到共同创建的淡薄感。在乡村发展的过程中原有的乡土格局被时代破坏，边缘贫瘠型乡村的空心化更加严重，集体参与的公共秩序也在进一步瓦解，当新乡贤试图重新凝聚集体实现发展时常常难以得到回应。

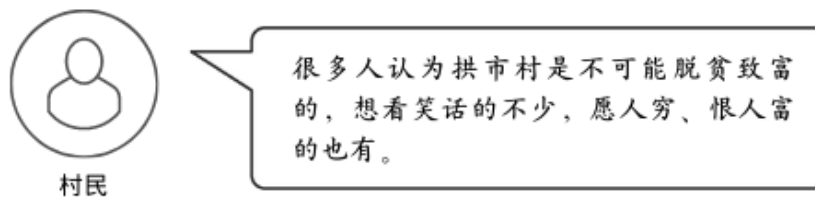


图 9 村民访谈摘录

三是关系变化带来的利益焦虑。新乡贤在村内处于双重身份的境地，承担着政府和村民的双重代理人身份。基于薄弱的信任基础，这种双重身份会使得乡村居民会认为新乡贤是仅仅是政府的代理人，成为公共资源的掠夺者。

四、“破局”：新乡贤嵌入乡村发展的动力、机制和模式

1. 新乡贤嵌入乡村发展的动力来源

（1）“情”：桑梓情怀

新乡贤嵌入乡村发展的第一动力为自我内部生成的桑梓情怀。乡土的情结是新乡贤在自我发展之后选择重回乡村，抵达自我理想实现目标的逻辑起点。不论是蒋乙嘉这样的第一批为拱市村投入资金打造发展基础的先发新乡贤群体，还是随后在拱市村发展有起色后加入乡贤理事会的团体、为拱市村出谋划策的后发新乡贤群体，都是对自我利益的出让和对乡村集体利益的支持。

（2）“景”：乡村前景

乡村的发展离不开人才振兴，从中央到地方，各个层级相继出台人才回归、乡贤培育的相关政策文件，为乡贤回归带来了良好的制度保障。乡村振兴的战略提出为乡村发展带来了机遇和更多的资源政策倾斜，创新创业帮扶为新乡贤扎根乡村，创造价值带来了机遇。拱市村在新的乡村振兴背景下，不断以乡贤理事会等组织、流转土地补贴、项目招商等形式为新乡贤提供入场支持，也为拱市村发展铺垫良好发展基础。加之边缘贫瘠型乡村本身存在大量待开发土地和待规划的空白区域，存在着较大的利用空间，也成为了乡村良好发展前景的一个资源因素。

(3) “力”：变革型领导力

内生动力与外部引力给新乡贤带来了嵌入的良好环境，而让嵌入机制得已发挥作用的微观作用力则是新乡贤自身内在的变革型领导力。新乡贤的变革型领导力主要有四大内容，包括影响力、愿景激励、智力激发和个性关怀。

表 2 乡贤变革型领导力构成

维度	具体指标	内涵
影响力	德才兼备	在乡村治理中起到道德模范作用和领导魅力，从而影响乡村行为。
	领导才能	
愿景激励	规划力	对乡村进行发展规划并号召聚集村民、乡贤共同发展。
	号召力	
智力激发	教育	通过教育互动等手段提高村内集体发展能力，并鼓励和探索创新发展之路。
	创新	
个性关怀	个性化发展	对个体特征和发展需要进行个性化分析，关注乡村发展集体中的差异化发展道路。
	关心爱护	

(4) “合”：政府牵引、乡亲助力、众力聚合

单独依靠新乡贤自身的情怀还不足以实现新乡贤的入场，政府的牵引和号召是实现打开新乡贤入场通道，为新乡贤争取入驻合法性的重要外部动力，也是将新乡贤群体联结在一起的重要力量。政府的作用力主要体现在初始号召力、制度引导力和持续保障力之中。面对乡村振兴的时代背景，遂宁市相关政府于 2012 年便开始重视新乡贤作用，如将蒋乙嘉纳入村委机构，让其行动拥有更多制度层面的保障。同时，持续的新乡贤组织建设、联村发展模式打造、新乡贤的项目对接、人才引入机制完善等措施，让新乡贤拥有正式和非正式结合的参与渠道。

2. 新乡贤嵌入乡村发展的作用机制

(1) 横向嵌入：资本—制度—文化嵌入

新乡贤的资本是多样的，不同领域的新乡贤可以带来不同的发展资本，就拱市村的发展而言，主要包括经济资本、人力资本和社会资本的多种资本流入。这些资本带动了拱市在基础设施、人才活力、社会网络三大方面的初步发展。资本嵌入的微观作用来源于变革型领导力中的个人发展能力、领导能力和社会影响力。

一是经济资本带动基础设施建设。以蒋乙嘉为首的新乡贤群体先后投入大量资金资本，资金资本是新乡贤最容易付出的资本，也是乡村建设不可或缺的经济基础。在新乡贤的投资下，水利设施、硬化道路、文化场馆多种基础设施不断提升。在为乡村带来发展和增进共同福祉的同时，也扩大着新乡贤这一群体在乡村的影响力和认可度。

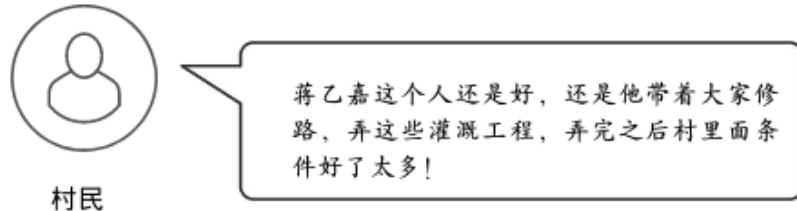


图 10 村民访谈摘录 2

二是人力资本回归激发发展活力。新乡贤本身就是一种人力资本，同时还可以进一步带动其他新乡贤的加入。依靠新乡贤的领导才干和道德垂范可以实现被村民接受的目标，并依托个人号召力激发不同领域的活力。同时，新乡贤需要与乡村发展高度契合以符合乡村发展和村民诉求。

三是社会资本打通资源渠道。以新乡贤为节点，一端联结村民，另一端联结外部社会，构成完整的内外资源社会网络。

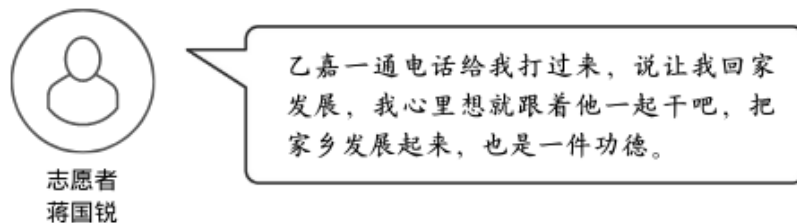


图 11 乡贤访谈摘录 3

制度嵌入是在政府引导下创新体制和机制，形成新乡贤参与乡村发展的良性秩序，主要体现在乡村经营模式的创新和乡村治理模式的创新。制度嵌入的微观作用力源于新乡贤具备的规划能力、创新能力等实践层面的变革型领导力。

一是乡村治理模式的创新，发挥新乡贤的乡村治理作用。通过赋予新乡贤体制内合法地位、建立新乡贤自治治理模式，以营造新乡贤参与基层治理的制度环境。新的治理模式中包含着对新乡贤的政治认同，让新乡贤获取到政治参与的合法性。从拱市村的乡村治理模式来看具体举措包括：建立联村党委。面临周边共同振兴的新需要，拱市村联合周边四个村建立联村党委，联建跨区域乡村党建联盟，并以新乡贤的头雁——蒋乙嘉作为联村党委书记；通过建立乡贤理事会固定了新乡贤参与拱市村发展的形式，通过章程、例会等内容让新乡贤成为乡村自治的重要力量。治理模式的创新为乡村的产业布局重构和系统规划铺设了重要基础。

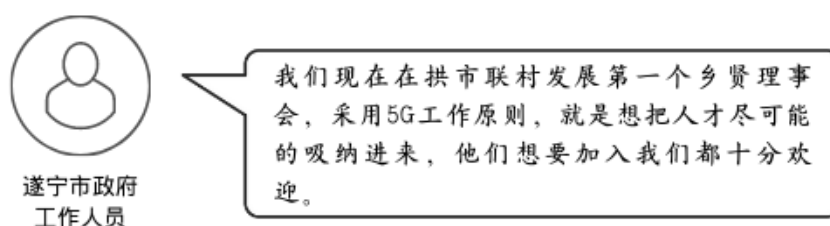


图 12 政府工作人员访谈摘录

二是乡村经营模式的创新，拓宽新乡贤参与乡村产业建设和发展共创的渠道。以产业联盟为主要切入点，构建“公司+合作社+农民”的利益分配机制，开放公司、合作社、指导专家等多种形式的经营参与机制。进一步将乡贤智慧融入文旅升级、农业产业链延长等乡村振兴规划之中。

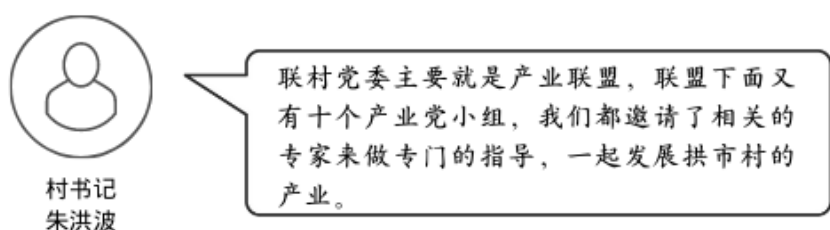


图 13 村书记朱洪波访谈摘录

文化嵌入是以新乡贤为主导，创建集体参与、村民认同的拱市文化共同体。通过新乡贤的引领示范、教育引导、规划活动等形式丰富拱市村精神文明建设，增强村内思想情感上的联结。

一是通过引导集体参与文明共创增强集体责任感。在拱市村经济发展的同时，村内的治理方式也从单一的村委上传下达逐渐转变为村民的参与式治理，村民通过有序参与村风文明优化、村貌改造，不断增强对联村建设的认同感。例如村落庭院的现代化改造、村内环境清洁活动、乡约银行等各种形式的活动引导着村民成为乡村发展的一份子。

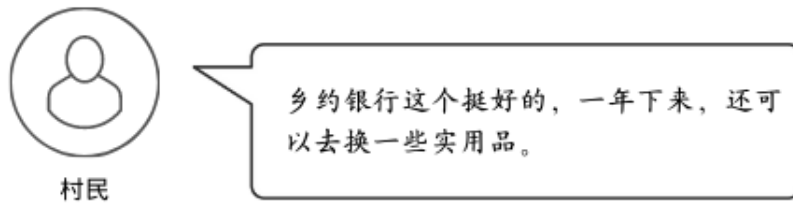


图 14 村民访谈摘录 3

二是**打造特色文化培育乡土认同感**。拱市村的文化建设是历史传承和本土特色文化创新的双重发展，是提高村民生活幸福感的重要途径。在新乡贤的谋划下，形成了金佛莲当地特色文化，并将其打造成特色品牌。在画家、文艺家等文化领域新乡贤的设计下，组织各类文化节日、修缮村志、创建文艺活动队，人与人之间的关系也更加紧密。

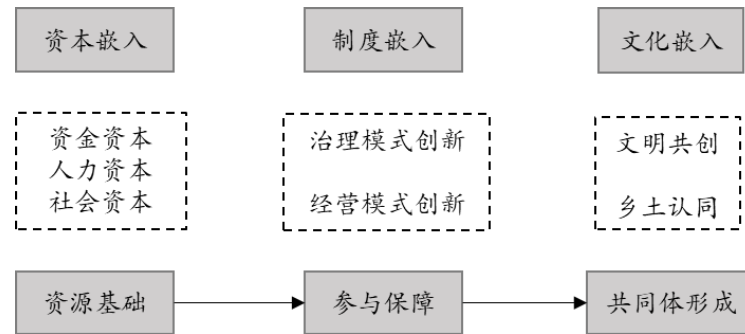


图 15 横向嵌入机理

(2) 纵向嵌入：个体—组织—集体嵌入

个体嵌入是新乡贤以个人力量投入到拱市村的建设之中。对于边缘贫瘠型乡村而言，需要形成一个影响力强、道德品行高尚、个人能力突出、乡土情怀浓厚的乡贤核心，并以核心主力逐步扩散吸引更多乡贤个体、村民个体的加入和政府政策的关注投入。此阶段的主要特征是个人的单方面投入，缺乏系统规划，对于乡村振兴而言是一个打基础的过程。蒋乙嘉是拱市村的领头羊，也是首个助力拱市村发展的新乡贤。通过他注入个人创业资金，依靠个人社会关系吸引亲戚朋友回归，以个人经验和知识带动拱市村的土地流转集约经营等各种具体路径实现拱市村的初步发展。

越来越多的个体汇聚带来参与载体形式的升级，经济组织、社会组织和文化组织共同带动拱市村的发展。乡贤群体是多元化的，具有不同领域的专长，组织的成立让新乡贤的作用力有了皈依，不同方向的组织成立，也为新乡贤的行动提供了组织保障和依据，更多规划和目标得以通过组织向拱市村发出号召，影响力和激励作用更为显著。经济组织以公司和产业合作社为主要形式，社会组织以乡

贤理事会为主要形式，文化组织以乡村文艺团体为主要形式，政治组织以联村党委为主要形式。更多规划和目标得以通过组织向拱市村提出号召，影响力和激励作用更大。这一阶段的主要特征是新乡贤的作用和目标更加明晰，对乡村事业的规划更加清晰，丰富着乡村各个领域的发展，但其仍然是以新乡贤的拉力作为主要力量来源。

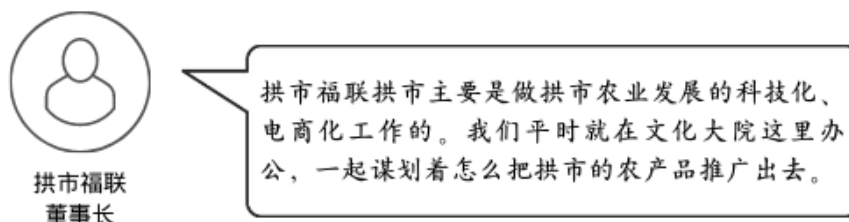


图 16 乡贤访谈摘录 4

实现乡村振兴需要在政府的引导和扶持下，新乡贤的助推下，汇集村民、新乡贤、社会的多元群体力量。以新乡贤为引领者，培育乡村内部的自主发展动力，需要进一步下沉到村民发展动力的培育和激励之中。

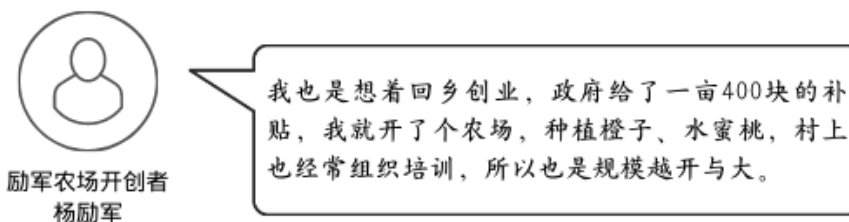


图 17 乡贤访谈摘录 5

一方面，依托教育和培训、关怀和个性发展实现村民的集体提升，增强村民个人的发展能力；另一方面，依托利益机制的创建，实现村民和新乡贤的利益共生，增强发展的激励。拱市村的产业发展不仅通过土地流转带来规模效益，更是为当地农民带来一些实际的劳作收入，并不断形成“公司+合作社+农民”的股份分成机制最大化村民和拱市村利益。让产业的收益不是流于资本市场，而是固定沉淀于乡村本身，从而激活乡村的内部发展动力。

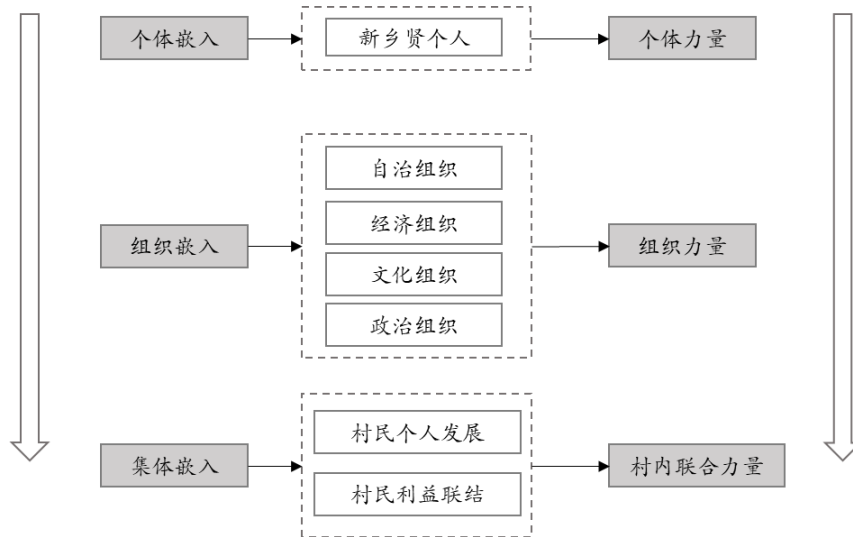


图 18 纵向嵌入机理

(3) 与村共生：从嵌入到共生的秩序重构

新乡贤与拱市村在长期的互动之中生成了新的乡村秩序。这种秩序的生成，是以多元乡贤为引导的，乡村集体共同参与的，政府引导的多维塑造。新乡贤与村共生，经历了单一的资源嵌入，到组织和制度体系的搭建，集体参与式的文化共同体形成的多个阶段。新乡贤通过个人影响力成功融入乡村群体之中，并起到垂范引领的作用，再发挥智慧共同构建乡村发展的蓝图，以乡贤的力量关注乡村不同群体的个性化发展，探索乡村创新发展道路，实现最终的乡村振兴图景。在这一过程中，新乡贤的每一份投入都获得了相应回报，包括无形的政治资本和显性的经济回报，形成乡贤持续改善乡村的动力机制。²⁵在最终的这幅乡村振兴图景之中，新乡贤已然成功激活了乡村发展的各种力量，并成为乡村振兴的合谋者。

3. 新乡贤嵌入乡村的新内源发展模式

(1) 外源促内联：从资源输入到内部要素重组

外源即外来资源，具体来看则是新乡贤入场对乡村的单方面外来资源输入。新乡贤凭借个体的桑梓情怀决心进入乡村发展领域，通过个人积累的各种资源投入，希望实现对乡村的扶持。新乡贤则被视作为**外来资源的载体**，是一个外界参与进乡村的附属物。**内联即内部联合**，通过对内部要素的联合打造内生发展动力。新乡贤的到来不仅是输入资源，更是要促成乡村内部零散要素的凝聚与重构。新乡贤则被视作为**乡村变革的推动器**，搅动着乡村要素流动的方向。

²⁵高静,龚燕玲,武彤.新时代乡贤治村的嵌入逻辑与现实检验：双案例对照[J].农业经济问题,2021(04):110-120.

对于边缘贫瘠型村庄，其本身资源匮乏，发展分散，需要借助外部资源，也需要一股力量凝聚力量。新乡贤则是这样一股资源和力量的集合体，伴随新乡贤的入场，资金、人力和社会关系资本流入边缘贫瘠型乡村，拨动了原有零碎分散的要素，通过新乡贤的影响力扩张和感召带动乡村土地、人力、产业、文化等要素冲分散逐步走向联合。在拱市村的实践中主要表现为新乡贤带领乡亲治理山水，改善基础设施，改造生态，通过土地整理和流转实现产业集约，构建联村发展制度带来更广范围内的产业规模效益，由此实现外部资源投入带来的第一次内部要素重组联动效应。

(2) 内联带外引：破除流动壁垒吸引适配资源

外引是增强对外部资源的吸引和破除资源流入壁垒，汇集更多乡村发展所需要的资源。新乡贤则被视为乡村**链接社会的纽带**，为乡村传送着更广泛更多元的社会资源。对于乡村产业振兴而言，产业的发展并不是外部要素力量的掠夺式介入，而是基于现有实际情况，主动借鉴和引入外部市场主体的发展。新乡贤的资源投入是有限度的，边缘贫瘠型村庄的基础薄弱，对资源的需求是多元而丰富的，因此，扩大村庄的可得资源，培育更多乡贤群体，引入更多支持主体是乡村实现跨越的关键。同时，由于内部的要素重组带来的一些组织形式、经营模式的初步变革，让资金、人才等资源能更实现更高效的与当地发展匹配。

通过初步的内部要素联动，内部发展活力得到提升，也增强了对于外部投资和建设的吸引力。对于边缘贫瘠型乡村，需要建立让外部资源、机会源源不断地进入、转化的机制，破除资源壁垒，畅通流动渠道，激发流动活力，减少相关产业资源进入的阻碍，让更多资源要素集聚，从而推动乡村振兴新实践。

(3) 外引兴内源：外部资源扎根生成内在动力

内源是内部发展动力源的形成，即在内部要素重组与外部资源投入的基础之上，开始探索乡村自身特色和发展模式，培养乡村的发展动能。新乡贤则被视作是**嫁接资源的枝桠**，让外部资源在乡村内部成长发芽。乡村独立自主能力的发展应当是综合全面的挖掘。内生动力的第一步则是为其提供组织依托，不论是乡村自治组织还是经济发展组织，以组织化的形式让乡贤、资源和政策得已落地。在资源充沛的环境中，通过组织重塑、集体参与、特色打造的方式从同质化的乡村振兴竞争之中脱颖而出。接着，打造当地特色的产业和文化，产业是经济基础，发展产业可以以拱市村的产业联盟为借鉴，在党建引领之下构建不同的产业合作小组，将集体经济和产业发展紧密联合。最后，则是实现集体的共创参与，从乡贤个体到集体的参与，才能为乡村振兴带来众多动力源泉。群体参与可以是通过

利益机制优化建立利益纽带，也可以是通过基层乡风文明创建的范围扩大。

(4) 内外共融合：效益驻留乡村形成持续发展

新内源式乡村振兴模式的终点是可持续的乡村发展，这一发展模式是让内部动力持续存在并推动乡村不断发展。新乡贤则被视作乡村系统内的功能要件，承担着乡村进行资源交换、乡村治理、产业优化、文化培育的多元功能，并成为与村并存的一份子。新内源乡村振兴模式其核心在于通过外部资源流入助推形成的乡村治理模式、产业经营模式、利益分配格局可以真正的扎根在边缘贫瘠型乡村之中，并将其产生的社会、经济、文化、生态等方面的效益留在村民周围，留在乡村内部，让乡村动力不断增强，并在与城市的互动中实现持续发展。乡村可以通过内部滋生的种种收益，通过农产品输出、文旅业完善、人居环境优化实现与城市之间的平等对话，不断地与城市、其他乡村进行资源、产业、人才的互动与交流，进一步完善乡村发展格局，让适合乡村发展的要素持续流入，让乡村的文化创造、农业产品等产出可以持续走出去。

新乡贤作为拱市村新内源发展模式的核心引领者，通过资源注入搅动着拱市村原有的乡村结构，最终形成了联村治理、联合经营、多元利益分配等乡村新格局，并将其产生的经济、文化、生态、社会等效益留在了村民和乡村内部，让新乡贤也实现了与村共生，带来了强大的内生动力，通过农旅融合、高附加值产品、文化品牌打造不断与城市及外界进行资源交换，迈进了可持续发展行列。

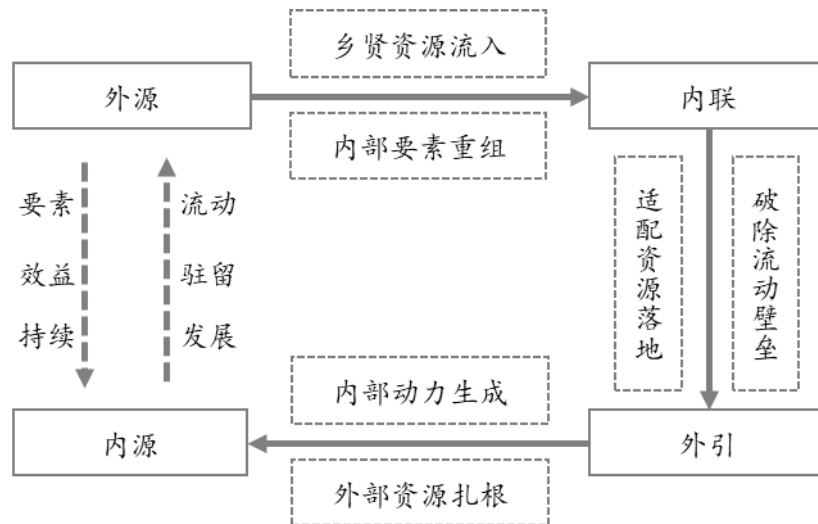


图 19 新内源发展模式

五、“解局”：新乡贤赋能新内源式发展和乡村振兴之策

1. 价值引领：打破信任藩篱，弘扬家园精神

（1）厚植乡土情怀，形成身份认同

身份认同是功能和角色发挥的前提，在乡贤与乡土社会弱关联的情形下，新乡贤的情感和自身软约束很难持续驱动其使命感和责任感²⁶，因此要厚植新乡贤的乡土情怀，充分利用本土宗亲、文化资源，创新乡贤文化宣传载体和宣传形式，通过修族谱、建宗祠、建设地理标志等形式激发新乡贤回归故里、造福桑梓的情怀，强化他者以及自我的身份认同。

（2）重塑乡贤文化，增进思想认同

乡村振兴，既要塑形，也要铸魂²⁷，要发挥文化引导村民和凝聚人心的作用。乡贤曾经是中国社会乡村教化的重要力量，乡贤文化也曾经被一度扭曲。新乡贤文化应该是对传统乡贤文化进行批判性继承、创造性转化与创新型发展²⁸，要“取其精华，去其糟粕”，让新乡贤文化全面融入社会主义核心价值观，让新乡贤的嘉言懿行垂范乡里，受到包括村民在内的社会各个群体思想上的高度认同。

2. 主体激活：深化改革创新，赋能乡村振兴

（1）完善产权制度，盘活农村资产

产权是农村发展的基础²⁹，产权制度改革是我国乡村振兴过程中最核心、最基础的制度性供给，也是解决乡村建设巨大投入问题的重要路径³⁰。当前我国农村产权制度缺失，阻碍了新乡贤参与农村规模化生产经营，为此要破除制度性障碍。要加快构建以农户和村集体为主要权利主体、符合市场法则的产权交易服务体系。引入市场化竞争机制和产权抵押融资机制，培育完善农村资本市场³¹，盘活当地资产。

²⁶ 应小丽.乡村振兴中新乡贤的培育及其整合效应——以浙江省绍兴地区为例[J].探索,2019,No.206(02):118-125.

²⁷ 黄承伟.习近平关于全面推进乡村振兴的重要论述研究（上）[J].国家现代化建设研究,2023,2(01):5-21.

²⁸ 黄海.重视“软约束”“软治理”：用新乡贤文化推动乡村治理现代化 [N].人民日报，2015-09-30（07）.

²⁹ 邓大才.中国农村产权变迁与经验——来自国家治理视角下的启示[J].中国社会科学,2017,No.253(01):4-24+204.

³⁰ 丁煌，刘裕.以改革创新赋能数字乡村建设[N].光明日报，2021-11-18（06）.

³¹ 张全林.激活农村产权交易赋能乡村振兴[N].中国城市报，2021-03-29（02）.

(2) 完善金融服务，提升市场活力

金融是实体经济的血脉，也是巩固拓展脱贫攻坚成果与推进乡村振兴的重要支撑。新乡贤回归故土建设家乡，仅仅依靠自身资金实力远远不够。必须完善健全农村金融服务体系，创新金融制度、金融产品和服务方式，推动农村金融满足农村多元化发展需求³²，构建可持续助力乡村全面振兴的金融服务体系，形成长效服务机制，推进乡村全面振兴。

(3) 完善引人机制，汇聚乡贤力量

新乡贤回归是新时代背景下实施乡村振兴战略的客观需要，当地政府要建立健全人才引进机制和人才安居机制，完善住房制度，让新乡贤“居有其屋”。加快缩小城乡间的差距，推进城乡公共服务制度化融合，加大农村基础设施和公共服务补短板力度，提高农村生活质量品质，引导新乡贤扎根乡村，从而更好地汇聚乡贤力量。

(4) 优化营商环境，培育发展沃土

只有进一步优化营商环境，才能进一步解放生产力。破除妨碍城乡要素流动和交换的体制机制壁垒，畅通要素流动渠道，形成资源要素的良性循环；鼓励新兴农业经营体系发展壮大，加强市场监管力量，创造和维护农村公开、公平、公正的市场秩序，为新乡贤赋能乡村振兴培育发展沃土、创造条件。

3. 行动保障：创造发展基础，保证正确方向

(1) 坚持党建引领，发挥政治优势

在新乡贤助力乡村振兴过程之中，要始终坚持党的领导，以高质量党建引领新乡贤赋能乡村振兴。一方面，通过将党的领导贯穿到新乡贤工作全过程，确保新乡贤组织在党组织的指导下明晰做事原则，锚定前进方向，做到严守规矩、不逾底线。另一方面，坚持以群众为主体、以需求为导向，形成“党政引领，乡贤推动，群众参与”的共创实践。

(2) 强化政策引领，夯实发展基础

政府需要加强政策的支持作用，针对边缘贫瘠型乡村的痛点、难点，以政策引领激发当地的活力。加大转移支付力度，加强边缘贫瘠型乡村的道路、水利、电、通信等基础设施建设，为乡村发展创造良好条件；建立投资农业农村的税收

³² 赵科乐.乡村振兴战略下加快农村金融改革的途径探索[J].农业经济,2022,No.425(09):93-95.

优惠政策、慈善和公益事业政策，引导新乡贤参与乡村经济发展和社会治理；履行政府职能，加强乡村环境治理和生态保护，确保乡村资源环境不被破坏式发展，推动农村实现绿色发展³³。

（3）加强约束激励，防范权威异化

完善公开透明的新乡贤建设民主监督机制，加强对新乡贤参与行为的行政监管和社会监督，引导新乡贤沿着法治轨道、在道德规范下参与乡村发展；建立健全激励机制，通过情感感召、奖励激励等措施，增强新乡贤获得感和荣誉感。以约束和激励形成合力，防范乡贤权威异化、乡贤组织异化等风险。

六、结束语

或是一腔回归乡土的奉献热血，或是受到政府和人民的热切感召，或是在一方土地上找寻心灵的归宿，无论缘起为何，我们可以看到的是在新乡贤的嵌入引领之下，拱市村从来龙山脚下的“穷山沟”，被塑造为遍地金黄的“佛莲谷”。纵观分析篇章，从边缘贫瘠型乡村发展和新乡贤入场的视角剖析拱市村发展之“困”，从嵌入作用的机理看新乡贤如何纵深嵌入“破困局”，形成“新内源”乡村振兴模式，并提出“解局”之道，为在我国丘陵山区等地区广泛存在的边缘贫瘠型乡村发展提供一条可供借鉴的乡村振兴之路。乡村是托起国家强盛的基石，我们应当让热爱乡村的人回归乡土，让沉寂已久的土壤长出春意，“让土地充满希望、让鲜花开满村庄、让乡亲们过上城里人羡慕的生活”！

（案例分析报告 14654 字）

³³ 谢伦裕. 为实现乡村全面振兴奠定坚实基础[N].光明日报, 2022-06-13 (06).

参考文献

- [1] 赵之阳.以产业融合引领乡村振兴[J].中国农业资源与区划,2018,39(08):60-64+74.
- [2] 刘彦随.中国新时代城乡融合与乡村振兴[J].地理学报,2018,73(04):637-650.
- [3] 张新文,张国磊.社会主要矛盾转化、乡村治理转型与乡村振兴[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2018,18(03):63-71..
- [4] 梅立润,唐皇凤.党建引领乡村振兴:证成和思路[J].理论月刊,2019,No.451(07):5-12..
- [5] 于健慧.社会组织参与乡村治理:功能、挑战、路径[J].上海师范大学学报(哲学社会科学版),2020,49(06):18-24..
- [6] 龚丽兰,郑永君.培育“新乡贤”乡村振兴内生主体基础的构建机制[J].中国农村观察,2019, No.150(06):59-76.
- [7] 张玉强,张雷.乡村振兴内源式发展的动力机制研究——基于上海市 Y 村的案例考察[J].东北大学学报(社会科学版),2019,21(05):497-504..
- [8] 苏志豪.新乡贤回嵌乡土的动力机理、阶段过程和功能发挥路径[J].理论导刊,2020,No.43 3(12):69-74+114.
- [9] 胡鹏辉,高继波.新乡贤:内涵、作用与偏误规避[J].南京农业大学学报(社会科学版),2017,1 7(01):20-29+144-145.
- [10] 龚丽兰,郑永君.培育“新乡贤”乡村振兴内生主体基础的构建机制[J].中国农村观察,2019, No.150(06):59-76.
- [11] 李传喜,张红阳.政府动员、乡贤返场与嵌入性治理:乡贤回归的行动逻辑——以 L 市 Y 镇乡贤会为例[J].党政研究,2018,No.148(01):101-110.
- [12] 姜方炳.“乡贤回归”:城乡循环修复与精英结构再造——以改革开放 40 年的城乡关系变迁为分析背景[J].浙江社会科学,2018,No.266(10):71-78+157-158..
- [13] 李金哲.困境与路径:以新乡贤推进当代乡村治理[J].求实,2017(06):87-96.
- [14] 吴莉娅.新乡贤在乡村振兴中的作用机制研究[J].中国特色社会主义研究,2018,No.144(0 6):86-90.
- [15] 王维,向德平.从“嵌入”到“融入”:精准扶贫驻村帮扶工作机制研究[J].南京农业大学学报(社会科学版),2020,20(01):41-50..
- [16] 丁波.嵌入与重构:乡村振兴背景下新乡贤返乡治村的治理逻辑[J].求实,2022,No.467(03): 100-108+112.
- [17] 邓万春.内生或内源性发展理论[J].理论月刊,2011(04):44-46.DOI:10.14180/j.cnki.1004-05 44.2011.04.013.
- [18] Ray, C. Cultrue Ecomomies:A Perspective on Local Rural Development in Europe. Ce ntre for Rural Economy, Department of Agreiculture Economics and Food Marketing, Univ ersity of Newcastle upon Tyne, 2001.
- [19] 杨秀丹,赵延乐.欧盟农业新内源性发展模式分析及启示[J].河北大学学报(哲学社会科学

版),2013,38(06):121-124.

[20] 方劲.内源性农村发展模式:实践探索、核心特征与反思拓展[J].中国农业大学学报(社会科学版),2018,35(01):24-34.

[21] 卡尔·波兰尼.大转型:我们时代的政治与经济起源 [M], 冯钢、刘阳译, 杭州:浙江人民出版社, 2007:50

[22] 黄志辉. “嵌入”的多重面向——发展主义的危机与回应[J].思想战线, 2016,42(01):96-104.

[23] Bass BM. Theory of Transformational Leadership Redux[J]. Leadership Quarterly. 1995,6(4):463-478.

[24] 孟慧,宋继文,徐琳,田京,钱静.中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨[J].管理学报,2013,10(03):375-383.

附录

1. 与蒋乙嘉、蒋国锐座谈会提纲

您为什么要返乡参与家乡扶贫，最初的想法是什么呢？

您能和我们讲一下离开家乡后的创业故事吗？

您返乡后无偿投入了大量资金建设家乡，家人朋友支持您吗？

您返乡扶贫中遇到了哪些阻力和困难呢？

您创立企业经营拱市村的产业发展时的构想是什么？取得了哪些成果，目前又面临哪些问题呢？

您在返乡扶贫中凝聚了不少乡贤，他们对您和村子的帮助体现在哪些方面呢？

您认为目前拱市联村的发展方向是什么？

您返乡扶贫创业已经有十几年了，有什么心得吗？

您对乡村振兴有什么建议吗？

2. 村民走访调研提纲

您对 2007-2021 年间村子的变化及感受？

您对 2021 至今村子的变化及感受？

基层治理：您参与村中事务的情况及感受？

产业发展：您参与了哪些产业的建设？发展营收情况怎么样？

您当前是否实现了生活富裕和精神满足？

您是否看好今后村子的发展？对未来发展的期待和忧虑？

您对村子里农业产业、乡村旅游、乡村文化发展的感受和体会是什么？

您关于乡村振兴和共同富裕相关村镇举措的感受和体会是什么？存在哪些困惑呢？

您认为“村庄开满鲜花，土地充满希望，乡亲们过上了城里人羡慕的日子”是否是村的真实写照？

您对未来生活的期望是什么？（紧扣乡村振兴的共同富裕的主题，具体化村民在生活质量、家庭收入、治理参与、村政监督、文化享受方面）

您能讲讲您印象中的蒋乙嘉书记吗？

3. 专家老师和新乡贤访谈提纲

您的专业领域是什么？

您是怎么了解到拱市村的？

您为什么来到拱市（联）村开展您的专业研究工作？

您在拱市村开展研究或者专业工作时遇到了哪些困难，取得了哪些成就呢？

您对拱市村的印象是什么？

您怎么看待拱市村这些年来的发展以及未来的前景？

您能讲讲您印象中的蒋乙嘉书记吗？

4. 村委会及上级政府有关负责人访谈提纲

拱市联村的三驾马车具体发展策略及其特点成效

拱市联村的“五化三破解”的具体发展策略及其特点成效

拱市联村佛莲文化、传统文化、党建文化整合及兼容策略

拱市联村发展理念推导（一人一花一村）的具体内涵

拱市联村党建引领举措、乡创基因培育、乡创资源挖掘的具体内涵

拱市联村拱市联村发展模式及目标总结

拱市联发展的历程村

拱市联发展的核心要素、关键势能

拱市联村对乡村振兴可持续以及共同富裕的考虑与计划

拱市联村的人才培育、吸引、激励机制以及青壮年劳动力返乡创业、安置制度

5. 农场主访谈提纲

您经营哪种产业？该产业的规模如何，利润如何？

您在拱市村经营有多久了？促使您来拱市村经营的原因有哪些呢？

您在拱市村享受的基础服务和优惠政策有哪些？是否满意？

您所经营的产业的市场前景如何，多长时间能收回成本并开始盈利，风险如何？

您付给村民或村集体的土地流转承包费用如何？

您进行土地流转承包的过程还顺利吗？您觉得程序手续是否规范且符合您的利益诉求？

您对拱市联村的产业发展前景如何看待？

您能讲讲您印象中的蒋乙嘉书记吗？

6. 志愿者访谈提纲

您是什么时候志愿参与家乡建设事业的呢？

您参加了蓬溪县拱市联村新乡贤联谊会吗？

您在村子里主要参与了哪些志愿服务工作呢？

您在志愿服务过程中，最大的感受和心得有哪些？

您为什么志愿参加到家乡建设事业中来呢，促使您志愿服务的因素有哪些？

您能讲讲您印象中的蒋乙嘉书记吗？

7. 拱市联村组织建设情况

拱市联村组织建设情况					
党委书记	党委副书记	党委委员			
蒋乙嘉	陈春艳（常乐镇党委组织委员）	朱洪波	何国宝	杨益	银志明
拱市联村各村“两委”班子成员					
	村第一书记兼村主任	村副书记	支委委员	村委委员	
拱市村	朱洪波	何德学	姜丰明、姜朝辉 谢耀证、何思银	李银国、李春艳 何艳凤、王中会	
山兴寨村	何国宝	王爱明	温荣、李吉全 王治平、顾渐广	王洪刚、周时伦 姚连芳	
三合村	银志明	何永洪	李明、朱治勇	孔凡和、宋大兴 龙宽霞	
茶房沟村	杨益	夏家富	周青建、张春先 肖全荣	王东升、唐杰 唐玉春	