

共生视角下浙西乡村多元主体运营与共富路径研究——基于衢州两地案例分析

岳佳敏 余丽燕^(通讯作者) 咸俊竹 彭佳琦 裘雨宁 吴亦萍

衢州学院, 四川 南充 637000

摘要: 乡村运营是盘活乡村闲置资源、扎实推进共同富裕的核心抓手, 当前国内乡村普遍存在多元主体协同失衡、利益分配冲突、内生发展动力不足等现实痛点。本文以共生理论为核心分析工具, 融合 IAD 空间治理框架、国企下乡可持续悖论、可沟通关系、股权合作等多维度理论成果, 构建共生单元—共生环境—共生模式三维分析体系。实证采用“三主案例+片区参照”分层对比设计。以衢州市衢江区盈川村为核心研究对象、柯城谷口村为辅助样本, 结合安吉余村片区、常山共富菌菇片区等浙江案例, 梳理多元共生单元互动逻辑, 识别偏利共生、共生界面堵塞、规划运营脱节等共性困境。从主体联结、价值共识、协同治理、数字赋能四维提出从非对称走向对称互惠共生的优化路径。研究可为浙西乃至长三角丘陵乡村多元主体协同运营、全域共富提供理论框架与可落地实践方案。

关键词: 共生理论; 乡村运营; 多元主体; 共同富裕; 新内生发展

0 引言

乡村振兴迈入可持续运营 2.0 阶段, 过去财政收入主导、“重规划整治、轻运营”的粗放建设模式已难以维持, 盘活农房、耕地、生态与文化等资源, 通过多元主体市场化运营实现自我造血成为核心任务。《乡村全面振兴规划(2024~2027年)》提出改变单一财政输血模式, 健全利益联结机制, 依托市场化手段盘活乡村存量资源。

作为“千万工程”发源地, 浙江系统性推进乡村运营改革。截至 2025 年底, 全省市场化运营行政村超 1000 个, 建成 203 个省级片区共富组团, 培育 700 名专业乡村运营经理人, 累计成立 2278 家强村公司, 形成国企平台运营、龙头企业带动、村集体自主、片区联股运营四类运营模式。浙西丘陵乡村毗邻城市, 城乡要素流动频繁, 空间兼具生产、生活、文旅功能。政府、村集体、农户、社会资本多方交织, 行政、市场、乡土三重逻辑持续对冲, 极易产生利益博弈、协同断裂等矛盾。衢州是浙西改革试点, 盈川村采取“国资平台+多村联股”模式, 村集体经营性收入从 2021 年 21 万元增长至 2025 年 106 万元; 谷口村由农业龙头主导, 农户仅获取固定地租, 属于偏利共生。省内临安、安吉、常山等地同样存在大量典型案例, 具备对比研究价值。

现有研究中, 谷晓坤等基于 IAD 理论构建三阶段治理体系, 但较少关注市场与村民利益博弈; 申明锐团队揭示了国企下乡的可持续悖论, 指出国资运营容易虚化村集体; 吴茂英等构建共生-新内生发展框架, 但实证多局限于单一区域, 缺少多层次案例对比^[1]。本文采用“核心案例+辅助案例+全省参照案

例”三层实证相结合弥补上述不足。

1 文献综述

文献资料检索分析显示, 乡村运营与共富研究主要聚焦共生理论、IAD 框架下全链条治理、国企下乡可持续悖论、可沟通关系与股权合作理论等几个方面, 且均已取得一定成果。

1.1 共生与新内生发展理论

共生理论将主体互动关系划分为寄生、偏利、非对称互惠、对称互惠四类形态; 新内生发展理论倡导乡村发展应当整合内部与外部两类主体的力量开展协同建设^[2]。村集体与本地农户是发展根基, 政府、外来资本更多承担扶持协调职能, 稳定的共生协作, 需要主体联结、价值共识、正式——非正式协同治理作为支撑条件。

1.2 IAD 框架下“规划—整治—运营”全链条治理

依托制度分析与发展框架(IAD), 近郊乡村空间开发分为规划、整治、运营三个阶段。规划以自上而下管控为主; 整治兼顾政策目标与本土诉求; 运营阶段市场化特征最强, 多方利益交织, 也是主体矛盾最容易爆发的环节。

1.3 国企下乡可持续悖论

国有平台下乡资金实力雄厚、对接政策便捷, 能快速完成土地整治与基建。但进入市场化运营, 该模式容易挤压村集体的议事与决策空间, 造成村集体话语权弱化、资产金融化受限、长期亏损依赖财政补贴、内生动力萎缩等问题, 形成发展可持续矛盾^[3]。

1.4 可沟通关系与股权合作理论

乡村冲突本质是行政治理逻辑、市场盈利逻辑、乡土人情自治逻辑三者相互拉扯、形成张力^[4]。搭建常态化沟通中介可化解矛盾；“乡村振兴基金+合作社”股权合作构建激励相容机制既能守住政府乡村建设的公益属性底线，又可以满足市场主体合理盈利的诉求，平衡政府公益性与市场收益性，提升各方参与意愿^[5]。

综上所述，现有实证案例大多聚焦单个村庄开展个案分析，缺少不同发展模式、不同禀赋村庄的分层对比。同时多数文献研究仅单独讨论国企、本土运营或电商单一模式，未构建统一共生框架对比多类主体组合，针对现有研究存在的局限，本文选取多层次、差异化的乡村案例展开对比分析弥补该缺陷^[6]。

2 研究思路与分析框架

整合多类理论，构建统一的三维共生分析模型，分层案例设计，兼顾研究深度与广度；区分四类共生演化形态，针对村庄短板设计适配路径，由此建立“国资复合/龙头链主”两类模式对比框架，以适配浙西不同资源禀赋乡村。

2.1 搭建三维共生分析框架

共生单元：本土力量（村集体、村民、乡贤新农人）、市场力量（国有运营平台、农业文旅企业、专业运营团队）、政府力量（县乡农业、文旅、自然资源职能部门）。

共生环境：制度、市场、地方乡土文化多层嵌套，三重逻辑相互约束。

共生模式：由主体联结、共享价值、“正式+非正式”协同治理三大机制组成，演化路径：寄生→偏利共生→非对称互惠共生→对称互惠共生。

2.2 案例分层设置

核心案例：衢江区盈川村——“国资平台+多村联股”复合型共生，农业、文旅双业态，多元主体层级最完整，是本文主要分析样本。

辅助对比案例：柯城谷口村——农业龙头企业链主型偏利共生，用于对照国资模式短板。

全省片区参照案例：安吉大余村片区、常山菌菇共富片区、绍兴兴华五村联动片区，验证结论普适性。

3 多元主体共生模式多层次案例实证分析

3.1 核心案例：衢江区盈川村——国资控股多村联股复合共生模式

盈川村坐落于衢江区高家镇，距离市区 12 公里，留存杨炯祠、唐代古码头等历史文化资源。改造前古民居闲置、耕地

抛荒，青壮年外流。当地构建“区级国资牵头、多村集体入股、农户资产折价参与、专业团队运营”模式，同步发展文旅研学、生态农业。

3.1.1 共生单元

本土单元包含联村合作社、入股农户、返乡新农人与乡贤。全村 102 户农户参与农房收储改造，70 余名村民本地务工；市场单元为区级两山文旅国资平台与民营文旅运营公司；政府单元由区农业农村局、文广旅体局、自然资源局、高家镇政府组成，配套 2000 万元专项资金开展基建。

3.1.2 IAD 框架下全流程运行

（1）规划整治阶段

2021 年项目启动，乡镇统筹规划，自然资源部门划定管控红线，国资实施全域土地综合整治。此阶段政府和国资主导，村集体以意见反馈为主。

（2）运营阶段

成立国资控股、多村集体参股的运营公司。实行“股金+租金+薪金”收益模式。（1）农户：农房 60 元 /m²/年收储，单户年租金 1.2~1.8 万元；叠加土地租金、务工薪金，部分农户家庭年增收超 5 万元；（2）村集体：以古建、厂房、耕地折价入股分红，2025 年经营性收入达 106 万元，较 2021 年 21 万元增长 404.7%，分红 30%用于村内公共福利，70%留存用于产业升级；（3）国企、外部企业：国资获取股权分红，文旅企业赚取经营性服务费与经营分成，双方按约定提取固定比例营收反哺村庄公共配套维护（详见图 1）。

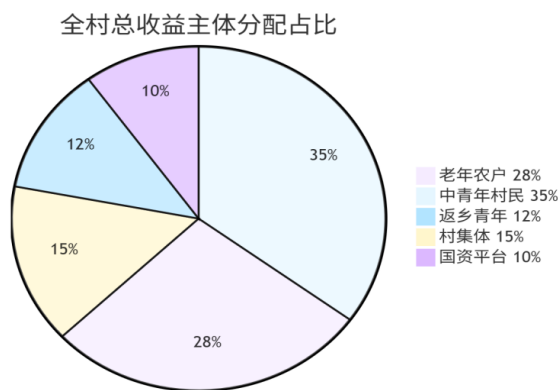


图 1 收益分配图

（数据来源：依据浙江在线 2025 年盈川村实地调研数据整理）

（3）运营成效量化数据分析

截至 2025 年末，村庄完成 102 间唐风精品民宿、6 处沿街特色商铺提升改造，400 亩未来农场建设。累计全年接待游

客 70 余万人次，入选浙江省闲置农房盘活典型案例、全省“千万工程”观摩点位。带动本村及周边村落百余名村民就近稳定就业，村民人均年收入提升至 4.8 万元，较项目实施前涨幅超 40%（详见图 2）。

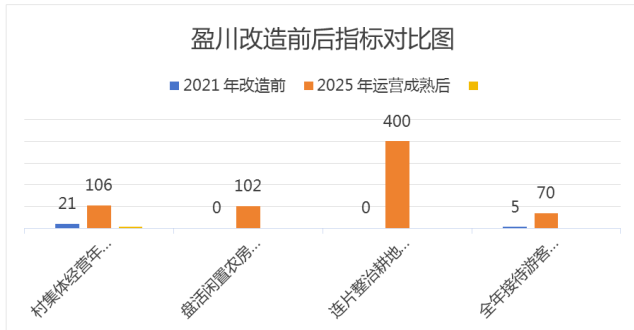


图2 盈川村改造前后核心指标对比图

（数据来源：衢州日报 2026 年 6 月、衢江区政府公开运营公报）

3.1.3 非对称互惠共生模式现存短板

（1）国资持股占比偏高，国资持股超 55%，大额投资、业态引进、定价等重大决策国资掌握主导权，村集体仅有建议权，本土发展诉求容易被短期经营目标挤压。

（2）公益性文旅业态盈利薄弱，研学、古建观光等公益业态盈利能力弱，收入高度依靠民宿餐饮，对财政补助存在依赖，财政收紧时文旅板块存在亏损风险，难以实现完全市场化自主造血。

（3）老年农户产业参与渠道狭窄，老年农户仅依靠房屋、土地固定租金增收，无法参与产业分红，和中青年收入差距逐步拉大。

（4）数字运营体系不完善，客源以线下为主，缺少统一线上 IP 与销售平台，数字增值潜力没有释放。

3.2 辅助对比案例：柯城谷口村——农业龙头链主偏利共生模式

谷口村隶属于柯城区九华乡，地处灵鹫山康养片区浅山丘陵，农耕基础较好，以种植业为主。引入民营农业龙头作为产业核心，村集体、农户主要负责土地供给与纠纷调解，形成典型偏利共生格局。

3.2.1 基础运行机制与量化运营数据

龙头企业以 800 元/亩/年流转 200 亩耕地，全权负责种苗、生产、收购销售；村集体不参与经营决策；乡镇政府只发放普惠农业补贴。企业入驻后耕地实现连片整治，但收益分配失衡。2025 年村集体经营性收入 12 万元，村内务农就业 42 人，农户只能拿到固定地租，产业增值大多流向企业（详见图 3）。

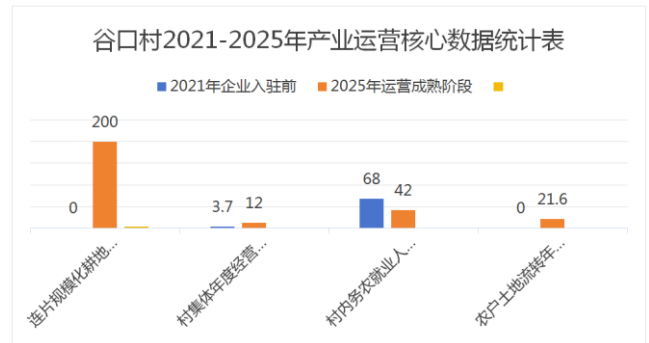


图3 谷口村 2021-2025 年产业运营核心数据统计图

（数据来源：柯城区九华乡农业服务中心 2025 年乡村产业台账、衢州日报乡村产业专项调研报道）

3.2.2 模式缺陷

企业掌握定价、销售核心资源，农户议价能力弱，收益上限固定，属于典型偏利共生，本土力量话语权远低于盈川村。企业主导运营模式的风险大多属于内源性风险，风险焦点集中于收益分配，需要警惕“富了老板，丢了老乡”的现象^[7]。

3.2.3 盈川村、谷口村横向对比

横向对照来看，谷口村落地快，但本土主体丧失产业话语权，容易造成内生动力萎缩。盈川村股权绑定模式周期更长，但增值收益留存在村庄内。股权绑定与完善沟通界面，是乡村规避偏利共生的关键（详见图 4）。

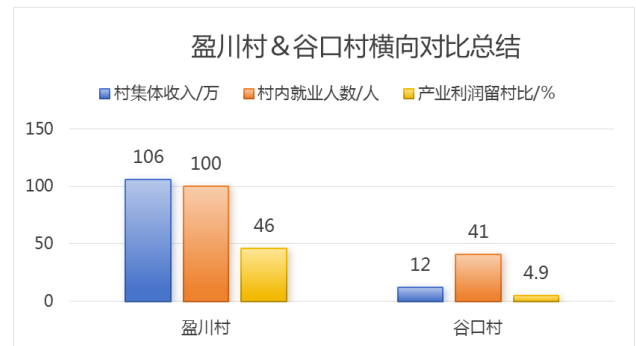


图4 盈川村&谷口村横向对比图

（数据来源：谷口村数据来源于柯城区九华乡农业服务中心 2025 年乡村产业台账、衢州日报调研报道；盈川村数据来源于衢江区政府公开运营公报、衢州日报 2026 年专题报道）

3.3 参照典型案例

安吉大余村片区联动 24 个村组建运营平台，依托片区资源互补，但跨村诉求复杂，协调成本高；常山菌菇共富片区设立县域共富基金，硬性划定村集体+农户持股底线，建立收益反哺机制；绍兴兴华五村联动依靠强村公司自主运营，本土话语权完整，但重资产项目资金缺口大，落地慢。

3.4 多案例综合共性矛盾归纳（详见表 1）

表1 综合共性矛盾分析表（表格来源：作者自绘）

共性矛盾	共生界面堵塞	利益分配失衡	规划运营两张皮	数字赋能不均衡
具体分析	盈川虽搭建三级中介，但国资和村集体沟通成本依旧存在；谷口主要依靠人情调解，缺少制度化缓冲渠道。	谷口属于典型偏利共生；盈川属于非对称互惠共生，国资股权占比偏高，群体收益获取差距明显。	盈川前期规划和后期运营需求存在适配差距；谷口缺少产运一体化系统规划，产业碎片化。	盈川文旅线上宣传薄弱；谷口几乎没有线上产销渠道，数字赋能没有实现农业、文旅全链条打通。

4 共生视角下乡村多元协同共富优化路径

结合核心案例盈川村主要优缺点，同时吸收谷口以及全省参照案例经验，可以看出，无论是国资牵头运营，还是龙头企业主导模式，都会面临沟通不畅、收益分配失衡、规划运营脱节、数字化建设滞后等难题。推动多元主体从非对称互惠走向对称互惠共生，可以从疏通沟通渠道、完善分配规则、凝聚价值共识、数字赋能四个维度落地实施。

4.1 搭建三级可沟通中介体系，疏通共生界面

针对乡村矛盾缺少固定对话窗口，有事临时扯皮现象，搭建三级沟通中介，把矛盾化解在前期，借鉴陪伴式乡建理念，实现规划、建设、运营、信息平台全流程介入，弥合多元主体之间信息鸿沟^[8]。

一级乡土中介：村两委、乡贤、村民代表，依托村规民约、村民议事会处置，收集村民真实诉求，避免小矛盾不断累积；二级产业中介配齐乡村运营师，充当村民与投资方中间人，双向传递诉求，降低信息不对称^[9]；三级政府中介：建立农业、文旅、自然资源、乡镇政府月度联席制度。规划、建设、运营全流程协同协商，破解规划-运营两张皮。

4.2 刚性股权底线+激励相容分配，平衡多元主体收益

股权划分不能完全靠各方口头约定，要把规则落到白纸黑字上。它直接决定村子能不能把产业收益留在本地，防止外来资本“赚走大头”^[10]。

通过设置股权硬性底线，国资、社会资本下乡项目，村集体与农户合计持股应当不低于30%。大额投资、定价调整等重大事项，必须经过村集体表决，防止资本一股独大。设置分层收益：基础租金保障弱劳动力农户、老人收入；股权分红壮大集体经济；务工岗位保障村民薪金；产业奖励扶持返乡创业；由此兼顾不同群体。激励相容机制，运营企业每年拿出一部分经营收益用于村庄环境维护、技能培训、养老福利，避免公共建设全部依赖财政补贴。

4.3 融合正式与非正式制度，统一共富价值共识

参考文献：

[1] 谷晓坤, 李小天, 刘静. 基于 IAD 理论框架的大城市乡村空间治理研究——以上海市金山区廊下镇为例 [J]. 人文地理, 2023, 38

正式制度层面，改变单一利润导向考核，将村民增收、集体资产保值、乡土文化保护纳入国企、入驻企业考核，项目前期预留产业空间，减少规划运营脱节。

非正式软治理层面，尊重乡土熟人逻辑，重大项目召开村民会议，发挥乡贤调解作用。引导外来主体理解乡村公共属性，调和市场逐利与乡土公共诉求，构建内外共建的共富共识。

4.4 数字流量赋能共生供需网络，拓宽运营渠道

打造本土线上宣传矩阵：扶持本地村民、返乡青年做自媒体，打造村庄 IP。用短视频、直播打通“城里人消费、村里人增收”的链条，不再单纯依靠线下旅游团^[11]；搭建共享数字服务平台，整合农产品销售、民宿预定，减少信息差；运营信息数字化公开，项目收支、股权分红、收益分配等对村民公开公示。以信息公开巩固多方信任。

5 结论与展望

整体来说两类运营模式各有长短。盈川国资多村联股模式资金充足、业态多元，但国资占比过高易削弱本土话语权；谷口龙头带动模式落地快，但易形成偏利共生，本土难以分享产业增值；片区案例反映出跨村协调难、股权设计不合理等共性问题。乡村运营冲突根源在于行政公益、市场盈利、乡土自治三重逻辑相互冲突。完全依靠外来资本或者本土单打独斗，都难以实现可持续共富。实现对称互惠共生不能简单复制模板。要以国资复合运营模式为基础，配齐三级中介、股权底线、软硬治理、数字赋能，把外部资源转化为内生动力，真正把收益留在乡村、给到村民。

本文的案例样本主要集中在浙西丘陵乡村，浙江东部、南部山区的乡村资源条件、集体经济基础差异很大，后续的研究可以拓展更多不同地域的村庄样本。另本研究更多是案例定性分析，后续还可以做更多量化测算，比如研究不同股权比例设置、不同沟通机制会对村民增收、集体收益带来多大实际影响，用数据进一步细化完善乡村运营的实操标准。各地亦可以结合本村的资金、资源、人口实际情况，灵活挑选适配的运营模式，走出适合自己的共富道路。

(03):100-108.

[2]袁纯清. 共生理论及其对小型经济的应用研究(上)[J]. 改革, 1998(02):100-104.

[3]豆岚雨, 申明锐. 乡村规划之后——国企下乡运营的强制通行现象与可持续悖论[J]. 国际城市规划, 2023, 38(04):114-121.

[4]李祖佩. 化解乡村振兴多元主体关系的内在张力[J]. 求索, 2022(02):132-139.

[5]周立, 罗建章. 股权合作视角下“乡村振兴基金+合作社”共建数字农业的运营决策研究[J]. 农业经济问题, 2023(05):112-124.

[6]申明锐, 张京祥. 从乡村建设到乡村运营——政府项目市场托管的成效与困境[J]. 城市规划, 2020, 44(07):9-17.

[7]高强, 鞠可心. 要素匹配与资本选择: 外来资本下乡与村社资源的博弈视角[J]. 中国农村观察, 2022(04):71-87.

[8]潘斌, 陈天好, 黄晓雯, 等. 陪伴式乡村规划建设模式与路径研究[J]. 规划师, 2022, 38(04):121-126.

[9]孙克杰, 蔡碧凡, 孙秦杉. 农村职业经理人如何有效赋能乡村运营? ——基于浙江省余杭区15位农村职业经理人的访谈调研[J]. 浙江农业学报, 2024, 36(9):2170-2183.

[10]周立, 罗建章. 股权合作视角下“乡村振兴基金+合作社”共建数字农业的运营决策研究[J]. 农业经济问题, 2023(05):112-124.

[11]潘少甫. 从乡村达人探析乡村大众化传播与运营[J]. 新闻爱好者, 2023(03):92-94.

作者简介: 岳佳敏(2006—), 女, 汉族, 四川省南充市, 大学本科, 主要研究方向工程管理。

通讯作者: 余丽燕(1979—), 女, 汉族, 浙江省衢州市, 硕士学历, 副教授, 主要研究方向为城市规划及工程管理。

基金项目: 衢州学院国家大学生科技创新项目“基于共生理论的乡村运营模式及其发展路径研究”(项目编号: 202611488034); 浙江省教育厅“十四五”第二批本科省级教学改革备案项目“AI赋能基于CDIO理念的应用型本科院校工程管理专业课程群教学改革探索与实践”(项目编号: JGBA2024480)。