

# 要素嵌入 - 合作博弈：外生型社会组织介入乡村振兴的理念和行动

——以L中心的乡村治理实践为例

上官文君

重庆大学公共管理学院，重庆

收稿日期：2022年1月22日；录用日期：2022年2月24日；发布日期：2022年3月3日

## 摘 要

乡村振兴战略是我国推动国家治理现代化的重要内容和坚实基础，社会组织是实现乡村治理有效的重要组成部分。不同于本土孵化的内生型社会组织，外生型社会组织介入乡村振兴时极易引发“水土不服”。文章基于笔者在L中心的调研，以其在乡村治理的实践为案例，结合我国农村发展乡村治理现状，从嵌入理论和博弈理论视角出发，描述面对社会基础缺乏和目标模糊的现实困境时，外生型社会组织解决该种困境的理念指导和行动路径——通过关系嵌入、理念嵌入、资本嵌入建立社会基础，进而借助一系列项目工具的撬动，从情景、方式和保障构建合作博弈平台，实现村民内生动力激发、社会信任强化、治理活力释放，形成社会组织和乡村社区的良性互动，为外生型社会组织介入乡村振兴、推动乡村基层自治、促进乡风文明治理有效提供了方案借鉴和研究思路。

## 关键词

嵌入理论，合作博弈，外生型社会组织，内生动力，乡村振兴

# Factor Embeddedness-Cooperative Game: The Idea and Action of Exogenous Social Organization's Involvement in Rural Revitalization

—A Case Study on L Center's Rural Governance Practice

Wenjun Shangguan

School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Jan. 22<sup>nd</sup>, 2022; accepted: Feb. 24<sup>th</sup>, 2022; published: Mar. 3<sup>rd</sup>, 2022

## Abstract

Rural Revitalization Strategy is an important content and solid foundation for China to promote the modernization of national governance, and social organization plays an important role in realizing effective rural governance. Different from the endogenous social organizations incubated locally, exogenous social organizations are maladjustment when they involve in rural revitalization. Based on the author's research in L center, taking its practice in rural governance as a case, combined with the current situation of rural development and governance in China, this paper starts from the perspective of embedding theory and game theory, describes the idea guidance and action path of exogenous social organizations when facing the realistic dilemma of lacking social foundation and vague goal-exogenous social organizations establish a social foundation through relationship embedding, idea embedding and capital embedding, and then build a cooperative game platform from scenarios, methods and guarantees with the help of a series of project tools, so as to stimulate the villagers' endogenous power, strengthen social trust and release governance vitality, and form a benign interaction between social organizations and rural communities. It provides a scheme reference and research ideas for exogenous social organizations to intervene in Rural Revitalization and promote rural grass-roots autonomy and rural civilization governance.

## Keywords

Embedding Theory, Cooperative Game, Exogenous Social Organization, Endogenous Power, Rural Vitalization

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题的提出

“农，天下之本，务莫大焉。”我国乃农业大国，重农固本是安民之基、治国之要，在我国处于不平衡不充分发展的社会主义新时代，农村的建设发展既是着力点也是先手棋，面临如此艰巨和繁重的任务，我国提出大力实施乡村振兴战略，由此颁布并于2021年6月1日起实施了《乡村振兴法》，其总则第十一条中规定“各级政府要‘鼓励、支持’人民团体、社会组织、企事业单位等社会各方面参与乡村振兴促进相关活动”，明确把社会组织视为促进乡村振兴的重要参与者。作为国家治理的重要细胞，社会组织拥有灵活性、专业化的独特优势，可有效推动实现乡村产业发展、人才培养、生态保护、社会治理和城乡融合，培育基层自治基础，激发乡村活力，从而实现乡村振兴可持续发展。

在讨论社会组织在乡村治理中的角色和作用时，学界主要集中在关系视角和结构-功能视角两个方面。一是从关系视角出发研究社会组织与其他组织之间的互动关系，许多学者重点关注了“政府-社会组织”的双向互动关系，陆汉文、杨永伟认为社会组织在与政府互动中形成了“非对称竞争”的关系[1]；刘凤、向德平认为政府与社会组织的关系先后经历了从“控制-依附”向“合作-自主”再到“对称性互惠”关系的发展[2]；王琳琳从政府购买服务中关注到了“信任与自主框架下基层社会治理中政社的互

动逻辑”[3]；苏曦凌在分析政社关系的总体态势时认为其经历了从“总体性二元合一”向“分化性二元合一”的转变[4]。还有部分学者研究了“社会组织-社区”的关系，从资源依附的角度出发，认为社会组织与社区自组织存在一定程度上的资源竞争关系等[5]。二是在结构-功能视角下剖析社会组织作为一个社会治理的关键主体，在公共领域所发挥的不可替代的作用，冯嘉雯将“农村社会组织看作乡村治理结构性系统的组成部分之一”，认为“其参与乡村治理的运行机制值得探究”[6]。在这个视角下主要存在两种观点，其一主要强调社会组织作为政府的补充和合作伙伴，能够“弥补政府体制在公共服务供给上的不足”，成为“作为满足多元化需求的公共服务提供者”[7]，其二是认为社会组织与其他农村基层组织可以形成“共生合作”的关系，共筑乡土“新公共性”，重建并维护农村社会资本[8]。

以参与乡村振兴的社会组织与乡村之间的关系来看，根据来源的不同可将其分为本土培育的内生型社会组织 and 外源介入的外生型社会组织[9]。当前的研究范式忽视了社会组织作为行动者的主体立场和在此期间的行动过程，以及作为社会组织运营项目和组织发展的关键节点——与项目客体间互动关系等微观因素的影响。这些微观因素关系着外生型社会组织嵌入项目客体的程度、开展项目的成效和组织目标的实现。总体而言，学术界较少关注外生型社会组织介入乡村治理的思维逻辑、行为模式和行动过程，对于外生型社会组织介入乡村治理的入场方式、项目和工具设计的指导理念和行为模式的研究更少。与理论研究的“遇冷”如出一辙的是，实践中社区自组织演化而来的内生型社会组织运行普遍良好，外生型社会组织却常常遭遇“水土不服”。从关注村民主体来说，学者们普遍强调激发村民主体的内生动力，却少有提及外生型社会组织顺利参与贫困社区治理的介入路径，社会组织项目工具激发并提高村民主体能动性的实现机制，以及发挥基层社区自治作用的方式和长效化机制等。

基于此，本研究从外生型社会组织这一主体出发，探究社会组织如何破除社会基础缺乏和目标模糊的困境，重点关注社会组织通过“要素嵌入”进入贫困社区，在当地社区实现从“边缘化”到“合法化”再到“本土化”的渐进式转变，借助“合作博弈”为主导思想而共同设计的项目工具在乡村社区这一情境内触发多主体博弈，探索外生型社会组织介入乡村治理的合理方式和有效手段，从而引发对农村基层治理与乡村振兴的思考与探索。这对乡村振兴领域中推动外生型社会组织的参与和提升社会项目的效果具有一定的意义。

## 2. 文献回顾

### 2.1. 嵌入理论

嵌入理论及其概念是研究社会组织与国家和社会关系的一个有力分析工具，它主要描述社会结构、关系要素等相互衔接和互动的过程，强调一种位置关系和互动状态。国内学者王思斌指出“嵌入”一词的含义——本来是指某一事物(固体A)卡进另一事物(固体B)的过程和结果，一般把A进入B的过程称为嵌入[10]，所以早期“嵌入”这一概念用于自然科学、建筑学等学科中较为普遍。卡尔·波兰尼在他的著作《大转型：我们时代的政治与经济起源》中第一次将“嵌入”这一概念援引进社会科学这一领域，而后格兰诺维特在《镶嵌：社会网与经济行动》中正式使用“嵌入性”的概念进行系统解释，并进一步将嵌入区分为关系嵌入和结构嵌入。

学术界运用嵌入理论对社会组织进行研究已有一些成果。例如，杨莹、孙九霞用“双重嵌入”来描述非政府组织与地方政府和受益社区之间的互动关系[11]，秦小峰认为国际非政府组织在复杂本土化场域中呈现出“有限嵌入”的状态[12]，王明、张雪等人对社会组织参与社区治理“双向嵌入”的关系进行了深入的研究[13]，冷向明、张津则认为基于资源分散和功能差异的基础上，国家与社会组织间呈现“半嵌入性合作”的关系[14]，郑观蕾，蓝煜昕用“渐进式嵌入”总结在不确定性环境下社会组织介入乡村振兴的策略选择[15]。

## 2.2. 博弈理论

博弈源于游戏，最初是指游戏中一种选择策略的研究，强调在一定规则的约束下让自己从参与游戏的人们中脱颖而出、取得胜利的策略。根据参与者能否形成约束性的协议，以便集体行动，博弈可分为合作性博弈和非合作性博弈。合作博弈是从宏观视角对博弈进行研究，主要目的是寻求共同的利益和发展，做“大蛋糕”。非合作博弈更多地研究如何解决局中人在博弈中的决策、策略等微观领域。为了保证合作的效果，避免个人非合作因素的破坏，就必须要求订立有约束的合作协议。因此有些学者认为“存在有约束力的合作协议的博弈就成为合作博弈。”合作博弈做出的“大蛋糕”还必须出现一个分配方案，且该方案满足博弈各方需求。

学者们将博弈的思想用于社会组织这一主体也不少见，主要集中于研究政府-社会关系，尤其在政府购买公共服务这一领域的研究成果颇为丰硕。如杨和平认为政府与社会组织的关系是在“变和博弈理念”下产生的“竞争与合作的关系”，而这种关系必须通过政府与社会组织的“信任机制、合作机制”和“一系列制度化”得以实现[16]。刘传俊、刘祖云从“政府-市场-社会组织”农村公共服务供给主体出发，重构“政府供给-经营性服务-公益性辅助”的“协同供给模式”[17]。方劲则从社会互构论的角度出发，认为在乡村贫困治理中，基层政府和社会组织的关系呈现出“合作博弈”的动态演化格局[18]。而张娜、雷明、张想想等人更是认为社会组织主动参与精准脱贫必须通过与政府的博弈来实现，所以提出“构建政府奖惩机制”并对此机制下社会组织与政府精准脱贫行为策略的演化博弈进行分析[19]。除社会组织与政府的博弈之外，社会组织与群众也会存在博弈关系。杨衍在研究宗族组织时认为“宗族组织固有的‘人治’特性也会在乡村治理场域进行博弈，对乡村社会的政治、经济与文化造成冲击”[20]。

## 3. 分析框架：外生型社会组织根植乡村社区的理论及行为模式

外生型社会组织拥有较为成熟的理论、方法和经验，能够充分借助社区外的资源，刺激乡村社区主体发挥主观能动性，盘活乡村社区的本土资源，探索乡村振兴的特色之路，同时具备流动性、显著性、持久性的特点。尽管存在诸多优势，但实践中发现进入乡村社区之初，外生型社会组织常常“遇冷”。与内生型社会组织最大的不同在于，外生型社会组织天然地缺乏开展项目所必备的社会基础，存在较厚的组织壁垒，缺少项目开展必须的主体信任和组织架构。面对“基础缺乏、目标模糊”等不确定的复杂情境，外生型社会组织将关系、理念、资本和文化等要素与社区本土进行互嵌，创建以信任为链接的社会网络结构，形成项目开展的关系前提和观念基础。但嵌入理论只能为社会组织开展项目提供前提，不足以解释外生型社会组织开展项目的持续动力，社会组织自身的发展目标与村民自我需求、社区发展需要的结合方式。要在实现组织目标的同时激发村民自我发展和自主治理的意识和能力，社会组织的项目设计的理念是关键。在与村民及村集体互动及开展项目的过程中，社会组织将村民视为平等主体，以“博弈式服务”为核心理念设计项目和开展项目，通过促进与村民自组织和村民间的合作博弈，推动项目开展，实现项目的持续运行。整理前述研究并对理论进行深入剖析，本文将着眼于外生型社会组织这一主体，构建“困境-理念-行动-效果”的分析框架(如图1)。在“要素嵌入-合作博弈”的视角下，外生型社会组织的理念和行动回应了外生型社会组织在介入乡村振兴的过程中进入社区和实施项目所面临的困境，获取社区主体的认同以实现组织在社区顺利入场，推动社会组织和社区村民主体保持信息互通、开展资源交换，满足个体需要，激发其内生动力，与此同时培育结构完整、运行良好的基层自组织，实现乡村治理有效，并逐步契合项目发起人的愿景和社会组织的目标，最终实现项目的落地和可持续发展。

### 3.1. 情景的复杂性

外生型社会组织介入乡村振兴从而顺利开展项目的前提是融入社区，然而外生型社会组织进入社区

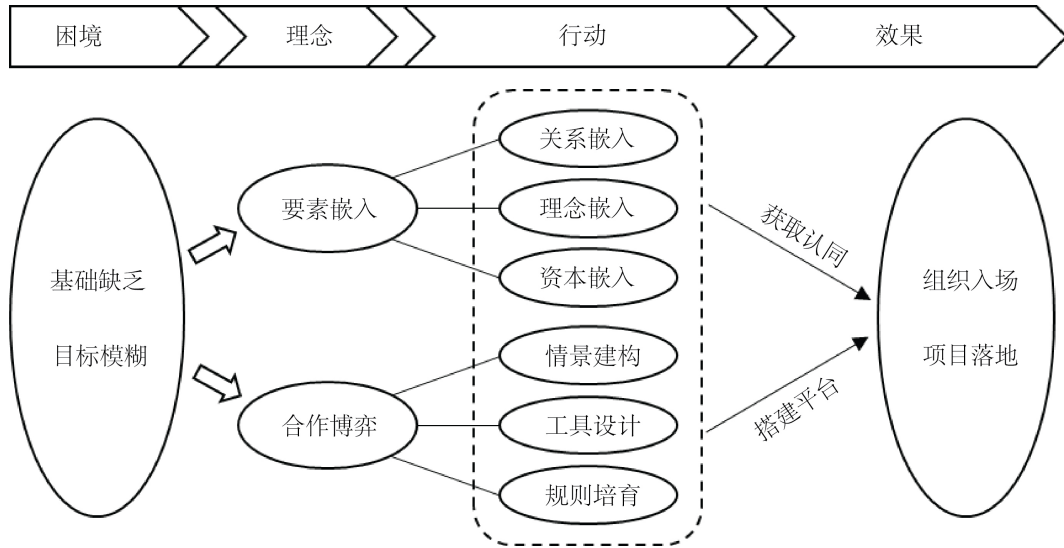


Figure 1. Analysis framework of the idea and action which exogenous social organizations involved in rural revitalization

图 1. 外生型社会组织介入乡村振兴理念和行动的分析框架

时所面临的情景十分复杂。情景的复杂主要是涉及社区基础缺乏和目标模糊两个方面。社区基础缺乏主要源于外生型社会组织缺乏群众基础、信任缺失、信息不畅等因素而使得村民认可度低，而村民认可度是决定社会组织能否进入社区并成功开展项目的关键前提。目标模糊的意思是社会组织的宏观构想与当地社区的现实需求匹配不明，也就是说，外生型社会组织在进入社区之前常常存在预期的实施目的和开展的项目内容，但社区的具体情况、发展需求和目标偏好千差万别，为了避免外生型社会组织的服务与当地社区的需求错位，要求社会组织在进入乡村社区前弱化项目的具体程度，在实践中因地制宜，采取摸着石头过河的策略，所以在进入社区前甚至项目进行中外组织开展项目的直接目标仍处于模糊状态，其主要是由乡村社区村民思维受限、理念差异以及社会组织的供给与居民需求错位。

### 3.2. 理念与行动

在现有的治理环境和面临困境中，外生型社会组织采取何种策略和行动，才能在乡村社区中避免复杂情境下的冲突，顺利“入场”并创建实施项目的环境？嵌入的手段和方式能够避免外生型社会组织一直处于“悬浮”状态，增进社会组织和乡村社区之间的相互了解，在彼此信任的基础上达成平等互动并进行合作博弈，以促成双赢的博弈结果。

#### 3.2.1. 要素嵌入

为保证组织嵌入的效果，根据我国乡村社区的差序格局特征、对外生型社会组织的认知差异和经济发展的需求，为保证组织嵌入的效果，将外生型社会组织的嵌入从政治、文化、经济的维度分为关系、理念和资本三个要素分别进行阐述。

一个陌生的外生型社会组织进入乡村社区中面临的首要问题就是缺乏社会基础，其主要原因是信任基础缺乏、公众认同度低，因此当务之急是利用关系嵌入的方式打破壁垒、融入社区，目的是搭建外生型社会组织与社区村民、基层组织、政府等原有组织之间的联系。从对象和方向进行划分，关系嵌入可以分为顶层嵌入和基层嵌入两方面。顶层嵌入是指社会组织在符合国家发展方向和大政方针的条件下设定组织目标和宗旨，要求社会组织在政府监管的框架内设计项目、开展活动和运营机构，通常可以通过

政府购买服务来取得官方背书，是一种自上而下的正式的嵌入渠道。基层嵌入则是一种自下而上的非正式嵌入渠道，要求社会组织根据当地实际情况和需求，以社区精英等在内部拥有权威和号召力的人或组织为媒介，实现组织入场。政治精英、经济精英和文化精英等社区精英在社区拥有群众一致认可的社会地位，具备影响社区公共事务的能力和基础，拥有较为广泛的社会资源和信任基础。因此外生型社会组织在这两种关系嵌入的帮助下取得社区普遍信任为前提，为后续开展项目奠定关系基础。

乡村社区中多数主体知识储备不足和外界信息获取渠道有限，从而导致个体可持续生计发展受限，相对贫困状态长期持续，甚至容易引发返贫风险。同时，扶贫资源的政策性倾斜导致贫困社区村民被动脱贫、短期脱贫的状况频发，对于激发村民主体意识、可持续性发展意识的作用十分有限。在理念嵌入的阶段，一方面可以增加贫困社区主体的知识获取渠道，外生型社会组织以自身为中介，向贫困社区提供外出学习的机会，了解同质社区发展情况，突破贫困社区固有的地域边界和思想边界。另一方面，主动宣传和潜移默化影响贫困社区主体对外生型社会组织的认识，建立乡村主体对外生型社会组织的信任基础，从而加深社区成员对外生型社会组织及其提供服务的认同程度，最终形成项目可持续发展的精神支柱。

对于贫困社区而言，最紧急也最重要的就是解决经济贫困的问题。与内生型社会组织具有的显著本土化优势但外来资源匮乏的情况相反，外生型社会组织虽然缺乏信任基础但具有携带外部资源的天然优势，拥有解决贫困社区经济问题的直接资本。在这种情境下，资本嵌入是指外生型社会组织以资本为支点，撬动贫困社区的整体资金，盘活社区本身所拥有的资源，实现资本的互嵌流动。对于外生型社会组织来说，利用资本嵌入获取贫困社区村民对社会组织的信任，奠定合作博弈的关系基础。同时，资本的加持可以有效地激发贫困社区主体的参与积极性，进一步增强社区主体自治的主动性。

### 3.2.2. 合作博弈

外生型社会组织取得贫困社区主体的认同，实现顺利“入场”后，要进一步开展项目，激发贫困社区主体内生动力，促进社区自组织建设，推动项目落地并保证其可持续性，必须转变以社会组织为主或以项目为主的思想，改变原有项目制、清单制中忽略乡村社区主体的开展方式，将村民从项目实施客体变为项目开展主体，充分尊重其主体地位和主观能动性。因此，外生型社会组织对待项目和乡村治理主体的态度和角色都需有相应的转变。社会组织以“博弈式服务”为理念，平等地与乡村社区村民、自组织进行沟通、交流并设计项目，通过合作博弈实现项目落地，在这个过程中，外生型社会组织成为了项目实施的情景构建者、工具设计者和规则培育者。

“天下没有免费的午餐”，社会组织相信乡村治理主体可以秉承理性人的思维，能够在项目设定阶段以个人、集体和社区需要为出发点，对项目的具体事项进行谈判磋商，就项目内容和规则达成一致，最终达到双赢的效果。博弈双方所表现的态度实际上体现了极大化自身利益的理性人要求，谈判中讨价还价的目的是谋求合作，过程和结果均展现出了“成本分摊”和“盈利分配”等合作博弈的显著特征。

外生型社会组织以合作博弈为纽带，通过情景建构、工具设计和规则培育三大行动路径搭建起社区自主治理的平台。首先建构合作博弈的情景，孵化实现乡村社区自治的组织基础和行动空间，从而形成合作博弈的基础。其次进行工具设计，基于乡村社区地方特征、风土人情和村规民约的基本情况，结合社会组织目标设计出项目工具，其精妙之处在于不仅可以激发村民参与动力，达成合作博弈的条件，还能推动社会组织资源效益的最大化，把资源用在村民真正需要的地方。而规则培育则作为合作博弈的保障，其形成是社会组织项目落地并持续运行的前提，打造出乡村社区主体发挥治理能效的软环境。需要说明的是，这三条行动路径并非严格按照前后顺序进行，往往在外生型社会组织开展项目这一阶段交替进行。

### 3.3. 结果与可持续性

通过上述“要素嵌入”和“合作博弈”的策略和行动，外生型社会组织可以回应介入乡村社区所面临的社会基础缺乏所导致的信任缺失、融入困难等问题，和信息不对称所引发的目标模糊等复杂情景，并从中获取组织认同和搭建项目平台，实现组织入场、项目落地和结果的可持续发展。外生型社会组织采取政府购买服务的代理人角色、在制度框架内活动等方式取得入场资格，再以乡村社区精英等优势资源拥有者为媒介，聚焦信息传播场域，了解项目实施地具体情况的同时进行组织宣传、理念传播和思想引导，重构、强化乡村自组织，培育基层社区治理的意识和能力，再以外界资源投入作为博弈的本钱，换取谈判合作的机会，并将此作为资源，搭建行动舞台、设计项目工具，形成合作博弈的结果——“契约”，最终达到制度内生、自主治理、项目可持续的效果。

## 4. L 中心的个案分析

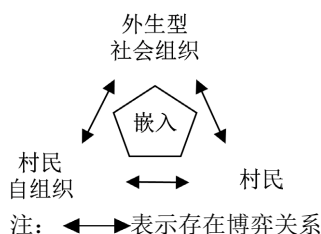
### 4.1. 案例介绍

L 中心是一家专注乡村可持续发展的社会组织，目前主要在世界自然遗产地“三江并流”地区开展社区发展、环境保护、建设“健康村镇”等一系列以实现区域可持续发展为目标的公益行动。L 中心致力于以社区村民为治理主体，通过公益团队的“内生式”项目服务，促进区域从人-社区-社会的变化和整合，使环境、社会、经济、文化成为一个健康发展、相互协调的有机整体，产生一系列适合于当地的组织制度、生产生活方式、公共治理方式以及生态产业模式，从而化解该区域“保护与发展”之间的内在冲突，促进区域善治和可持续发展的目标。最终，实现现代化转型时期下的新农村建设和区域生态文明建设。

本研究采用个案分析法，罗伯特·殷认为相较于其他的研究方法，案例研究具备其独特的优势，不仅能在现实生活的情境下研究当前的现象，还可以“通过纵向案例来展示现象随着时间的变化而发生变化的过程”[21]。公共管理领域运用个案研究数不胜数，王建云提到的对公共管理个案进行解释性分析就是其在社会管理学领域的三大应用之一[22]。本文所关注的 L 中心尽管只是一个案例，但其所反映的问题也普遍存在于参与乡村振兴的其他外生型社会组织中。L 中心不仅总结组织项目实践的经验，也多次开展了与其他社会组织学习讨论的工作坊。在基于 L 中心个案的条件逻辑自洽和“条件”的复制中进行推广，其研究具备可扩展性。撰写本文的素材主要来源于笔者对个案过程的跟踪观察和对关键参与者的访谈。从 2020 年开始，笔者所在的课题组对 L 中心进行了调研考察，从 L 中心微信公众号、官网消息、服务过的志愿者多处了解了社会组织 and 项目运转的基本情况，随后前往 L 中心和项目实施地进行实地考察，通过参与式观察、半结构化访谈等方法与 L 中心负责人、政府部门代表、村民和村民组织进行了深入调研，掌握了第一手资料。与 L 中心的项目官员、志愿者等保持长期联系，通过网络和微信公众号等方式跟踪项目进展，详细了解了 L 中心介入乡村振兴从“边缘化”到“合法化”再到“本土化”的过程和结果，根据获取的信息进行要素嵌入-合作博弈分析时，绘制如下结构图(图 2)以便大家理解。

### 4.2. 获取认同：嵌入式融入

作为外生型社会组织，在一个目标社区是否开展项目、开展项目的方式和群众认可度等关键问题都取决于开展项目前的调研结果。一旦决定在当地社区开展项目，前期调研的步骤更是打开社区大门的一把钥匙。以深入调研为关系嵌入的契机，给予社会组织 and 社区主体一个互相了解的机会，与本土风土人情交换文化、意识等观念，打破思想边界，形成合作博弈的价值观基础，再以资本为线融入社区经济，以此获取本土社区组织和社区主体的认同。



**Figure 2.** Structure of exogenous social organization embedded-game

**图 2.** 外生型社会组织的嵌入 - 博弈结构图

1) 深入调研：外生型社会组织在正式开展项目之前的首要任务便是展开初步调研，了解当地情况和组织、项目的适配度。L 中心也不例外。在进入目标农村社区前，中心与农村社区的政治精英——F 书记取得联系，F 书记了解到 L 中心的宗旨符合国家倡导的乡村振兴战略目标，又理解 L 中心以社区主体性建设为目标，可持续发展为理念，与 L 社区的发展需求具有很高的匹配度，随后 F 书记成为了带领 L 中心进村的关键人物。L 中心在满足顶层和基层两方面嵌入要求后实现顺利进场。为了全面了解农户、社区的整体状况和发展情况，搭建与农村社区沟通的渠道，L 中心的工作人员和志愿者们走访了社区内的各户人家，将调研结果反馈至 L 中心，中心的工作人员集合整理收集的信息后分析研判项目实施的可行性。L 中心调研的结果发现：当地边疆少数民族贫困区的情况较为特殊，自然生态脆弱，经济来源单一，收入结构不稳定；社区社会治理状况不佳，环境保护和经济发展脱节，公共管理缺失，政策和主体脱离，社区与企业，社区内部之间的矛盾冲突严重。

2) 理念互嵌：L 中心在调研的过程中发现乡村社区的意识固化和能力缺失是制约乡村社区发展的根本因素。就环保问题而言，乡村社区个别的社区精英认可环保的重要性，并愿意为之努力；但大部分村民对环保仅仅有个模糊的概念，认为环保是国家、政府才有能力做的事情。L 中心在前期调查了解到当地的情况，结合过去的实践经验，从两个角度着手进行突破。首先是开展宣传，在社区政治精英的带领下组织村民小组开会，中心的工作人员介绍中心的职能和项目的基本情况，充分展示作为外生型社会组织融入社区的诚意和可行性。再次是提供外出学习的机会，在社区选出村民代表后，组织代表们前往其他地区的类似社区学习，汲取新的知识和经验，开阔眼界，代表们将先进的观念、项目理念和实施做法等学习内容与社区成员进行分享，从而激发村民作为社区主体所能发挥的主观能动性。由由此通过塑造价值观念的方式对社区进行软约束，同时借此搭建或重构社区内部村民自组织，促进“原子化”村民的再组织化。除此之外，当地社区少数民族呈现出交叉式分布的情况，各少数民族间的文化碰撞较为频繁，甚至会出现对个别少数民族的刻板影响。外生型社会组织充分给予了少数民族社区文化的尊重，给理念互嵌破开了一个口子。

3) 资本入场：资本入场即外生型社会组织带资进驻，通过 L 中心与社区共同设计的项目将资本、信息等外界资源带入社区，实现外界资本在乡村社区的内部流动，以有形的资本塑造无形的社会资本，从而形成社区治理的良性循环。而 L 中心也以资本为催化剂，推动乡村社区建设和社会组织目标的实现。其中，参与人数最多也最为典型的项目是“村寨银行”，村寨银行项目通过为社区村民提供滚动借贷，有力推动、催化村民的理性自由发展，一定程度上解决村民资金链断裂的问题，提升当地社区内生动力和整体治理能力，是一套基于本土社区文化和制度传统的“社区金融”系统。通过资料收集、访谈等方式了解到，通过参与 L 中心项目的村民们开会讨论、集体协商、共同监督并遵守规则这个过程，社区的环境有了明显的改善。一是形成了多数人监督少数人的机制，培养村民参与社区治理、自我管理和自我监督的意识和能力；二是为当地改善生活、发展经济创造了条件，提供脱贫的物质基础；三是通过经济



利益与环境保护的制度性捆绑，将村民个人利益同山林保护直接挂钩，使小区在获得经济帮扶的同时减轻环境压力，有效地促进了当地的生态保护，从而推动当地社区的经济在更长的时间内实现更为持续增长。

#### 4.3. 搭建平台：博弈式服务

L中心以博弈为理念进行情景建构、工具设计和规则培育，搭建博弈平台，推动社区主体再组织化，重塑社区自组织，恢复社区自治功能，推动社区善治。

1) 情景建构：情景建构相当于构建社会学里的“场域”，即要求所处的社会单位里按照一定的认知和行为逻辑共同建设的规范，是集体中的个体参与社会活动的场所，也是外生型社会组织介入乡村振兴社区治理并进行博弈的环境。L中心派出工作人员定期宣传，组织村民代表外出学习，创造博弈情景，在这个阶段充分利用村民小组这一乡村社区自组织开会讨论，从地理环境、行为环境和心理环境，共同营造集体氛围，建构项目开展的情景。

2) 工具设计：L中心通过博弈式服务的理念设计项目工具，在这场博弈里，共包括外生型社会组织、村民、村民自组织三个博弈主体，从而形成社会组织与村民、社会组织与村民自组织、村民与村民自组织间这三对博弈关系。调研、宣传期间，L中心与村民进行价值观念的交换，L中心熟悉乡村社区的基本情况，初步考虑当地村民的需求，而村民开始逐步认识L中心，了解L中心的组织性质和项目情况。项目申报、开展、短期结项的整个过程体现了博弈的精髓。基于相互熟悉的前提，L中心向村民提供外出学习、培训等发展机会，但开展项目必须按照项目经费、影响力、可行性等进行磋商，村民可以主动表达意愿，并按照L中心的项目要求提供相应保证，村民代表学习、培训后也应当履行相应的保证内容以完成整个谈判。对于L中心来说，外界的人力、物力、财力和信息等资源都可以作为谈判的内容，与此作为要求的是社区主体必须提供环保可持续的乡村社区发展方式的承诺和行动；对于农村社区来说，社区发展的集体需要是动机，根据L中心的要求进行项目内容设计是社区自组织必须达到的磋商条件，如村寨银行和项目竞争会。对于村民而言，一方面，村民在社区自组织里拥有个人的身份，可以尽情表达自己的诉求，另一方面，无论谈判结果如何，处于集体中的村民必须按照少数服从多数的原则服从村民小组的安排，并将部分个人权利交由村民作为代表与L中心谈判，从这个角度看来，村民意见是否纳入社区自组织协商议程也是一个博弈的结果。当然，所有的博弈中都会有不合作的自由，也必须承担没有实现承诺的代价。

3) 规则培育：L中心开展的项目有利于培养社区公共精神、契约精神等现代价值观念，从规则的角度对博弈各方进行约束。L中心把规则制定的权力归还给社区治理主体，给与村民们在博弈空间内充分的自由，由乡村社区村民在村民小组开会时进行讨论，形成具有地方特色和乡土智慧的规则，以适应乡土社会的本土发展。例如某村民小组在生态保护条例中规定禁捕青蛙，其主要原因是当地气候特殊，农作需根据青蛙叫声进行，这类规则只有当地人根据自己的需要、祖祖辈辈生活的积淀和乡土社区的人情智慧才能制定出来，具有特殊性，也更能发挥规则约束的作用。

### 5. 实践效果

要素嵌入 - 合作博弈的理念和行动指导下外生型社会组织介入的形式和内容与以往的都有所区别。从形式上来看，外生型社会组织并不是以定期开展活动、开展项目等传统方式参与到社区，而是深入乡村基层，与乡村社区主体进行观念上沟通互嵌，激发、引导村民参与社区治理的积极性和主动性，从而建设“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的新时代乡村风貌。从内容上看，外生型社会组织开展的项目内容并不是外界或者乡村精英主观强加于乡村社区而进行的，而是以乡村社区村

民为主体，在要素嵌入的前提下，由村民们自行提出，在村民小组这一自组织中讨论、商量，再以村民自组织这一集体身份与外生型组织进行谈判，充分彰显了村民们在推动乡村社区发展过程中的主体地位。

L 中心在上百个村民小组开展了项目，最早的可以追溯至 2010 年，实践证明在以要素嵌入 - 合作博弈为指导方针的外生型社会组织可以从多方面助力乡村社区蓬勃振兴。首先，乡村经济得到显著发展，外生型社会组织不把固有的项目施加在农村社区里，而是把主动权转交给社区主体，让他们基于个人需求、群体需求和社区需要的前提，主动把握资源并选择利用资源的方式，实现了外生型社会组织资源效率的最大化。同时，资本的注入一定程度上激活了乡村社区主体的经济活力，采取环保可持续的生产生活方式也为生活富裕提供了长期可持续发展的可行方案。其次，外生型社会组织和乡村社区主体的角色均有所转变：一方面，外生型社会组织转变开展项目的方式，从制定者、实施者的主导型角色，转变为监督者、评价者的辅助性角色，回归社会组织的原有定位。另一方面，乡村社区主体的能动性得到激发，从“要我做”的被动学习转变为“我要做”的自我学习，形成个体和社区集体持续增长的内生动力。再次，社区自组织得以培育成型，在外生型社会组织介入之后，分散的“原子化”个人得以再组织化，社区自组织得以重塑，村民自组织成为了自我讨论、集体行动、社区治理的基本群体单位，除此之外，社区自治初见成效，将村民由“经济人”培养成“社区人”，意识上契约精神、公共精神的激发，能力上集体意识的唤醒、团结合作的聚力，行动中各主体间的约束、村规民约的落实，多方位地实现了乡风文明的建设。最后，实现了乡村社区主体的增能赋权，为项目的可持续性发展提供了条件，突破了保护与发展的二元对立，村民内生性和组织活力得以激发，推动了外生型社会组织、社区自组织和乡村社区村民之间的合作博弈，在相互约束中达成一致，实现了乡村社区建设的长期目标，形成了村民主动要求 - 社区自组织讨论 - 社会组织供给的良性循环。

## 6. 总结及展望

社会组织是实现乡村振兴的重要主体和推动力量。随着乡村振兴战略的进一步深入，越来越多的外生型社会组织聚焦到乡村社区这一主体，参与到乡村治理的新阶段中来，必然面临着组织入场和项目落地的一系列难题，所以探讨外生型社会组织介入乡村振兴的理念和行动为其提供理论参照确有必要。

笔者经过 L 中心的实地考察调研，结合其项目发展情况和项目开展地的实施效果，针对外生型社会组织介入乡村振兴时面临社会基础缺乏、目标模糊等现实困境，提出了“要素嵌入 - 合作博弈”的外生型社会组织介入乡村振兴的理论模型，剖析了外生型社会组织进入乡村社区以实现组织入场、搭建平台实现合作博弈以推动项目可持续性发展的可行路径，进一步通过 L 中心在乡村社区开展的项目实践进行验证，最后得出外生型社会组织介入乡村振兴中要素嵌入 - 合作博弈的理念和行动不但可以激发乡村社区主体自治意愿，促进社会组织项目与社区自组织建设的融合，而且能够增强乡村社区主体治理能力，有效提升乡村社区治理效果。

在巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴战略有效衔接的过渡期，政府必须重视有资源有能力的外生型社会组织的力量，积极引导外生型社会组织进入农村社区；外生型社会组织也应当以此为思路创建更多的项目工具，搭建乡村村民合作博弈的平台，同时，和政府一起合力发挥理念创新的示范效应，实现有效的扩散，形成更加具有影响力的治理共同体。

## 参考文献

- [1] 陆汉文, 杨永伟. 非对称竞争: 地方政府与官办非政府组织的互动困境[J]. 甘肃社会科学, 2016, 221(2): 176-180.
- [2] 刘风, 向德平. 贫困治理中政府与社会组织关系的变迁及走向[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2017, 34(5): 111-118.

- [3] 王琳琳. 信任与自主: 内生型社会组织参与社区治理的行动逻辑[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东理工大学, 2019.
- [4] 苏曦凌. 政府与社会组织关系演进的历史逻辑[J]. 政治学研究, 2020, 151(2): 76-89+127-128.
- [5] 欧姣姣. 依赖中的争夺: 社区社会组织与社区居委会的关系[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中师范大学, 2018.
- [6] 冯嘉雯. 结构功能主义视角下农村社会组织参与乡村治理的机制研究[J]. 领导科学论坛, 2020, 175(17): 32-35.
- [7] 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(6): 18-24.
- [8] 吕方. 再造乡土团结: 农村社会组织发展与“新公共性”[J]. 南开学报(哲学社会科学版), 2013, 233(3): 133-138.
- [9] 钱坤. 从“悬浮”到“嵌入”: 外生型社会组织参与乡村治理的困境与出路[J]. 云南行政学院学报, 2020, 22(1): 25-30.
- [10] 王思斌. 中国社会工作的嵌入性发展[J]. 社会科学战线, 2011, 188(2): 206-222+封 2.
- [11] 杨莹, 孙九霞. 乡村旅游发展中非政府组织与地方的关系: 一个双重嵌入的分析框架[J]. 中南民族大学学报(人文社会科学版), 2018, 38(6): 123-127.
- [12] 秦小峰. 社会组织参与扶贫的有限嵌入及摩擦性合作——基于 X 国际非政府组织扶贫行动分析[J]. 社会工作, 2019, 281(2): 79-92+111.
- [13] 王名, 张雪. 双向嵌入: 社会组织参与社区治理自主性的一个分析框架[J]. 南通大学学报(社会科学版), 2019, 35(2): 49-57.
- [14] 冷向明, 张津. 半嵌入性合作: 社会组织发展策略的一种新诠释——以 W 市 C 社会组织为例[J]. 华中师范大学学报(人文社会科学版), 2019, 58(3): 20-28.
- [15] 郑观蕾, 蓝煜昕. 渐进式嵌入: 不确定性视角下社会组织介入乡村振兴的策略选择——以 S 基金会为例[J]. 公共管理学报, 2021, 18(1): 126-136, 174.
- [16] 杨和平. 公共服务领域内政府与社会组织的关系构建——基于博弈论研究的视角[J]. 贵阳市委党校学报, 2013, 133(6): 51-56.
- [17] 刘传俊, 刘祖云. 基于协同治理视角下农村公共服务主体博弈与有效供给[J]. 湖北社会科学, 2018, 375(3): 57-65.
- [18] 方劲. 合作博弈: 乡村贫困治理中政府与社会组织的互动关系——基于社会互构论的阐释[J]. 华中农业大学学报(社会科学版), 2018, 135(3): 100-107+157-158.
- [19] 张娜, 雷明, 张想想. 政府奖惩机制下社会组织参与精准脱贫的演化博弈分析[J]. 苏州大学学报(哲学社会科学版), 2019, 40(3): 110-121.
- [20] 杨衍. 社会组织参与乡村治理的博弈机制和角色互动——以 Y 村宗族组织为例[J]. 呼伦贝尔学院学报, 2020, 28(3): 27-32.
- [21] 罗伯特·K·殷. 案例研究: 设计与方法[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2017.
- [22] 王建云. 案例研究方法的研究述评[J]. 社会科学管理与评论, 2013(3): 77-82.