

企业项目制与生产型治理的实践^{*}

——基于两家企业扶贫案例的调研

吕 鹏 刘 学

摘 要：近年来，一些企业动员大量的人力、技术、管理、数据等要素下乡，努力将提供公共产品和服务供给与企业的主营业务优势紧密结合，客观上打造了一种可复制、可造血、可持续的协同治理模式。强调国家与社会视角的治理理论因为缺乏“市场的视角”而未能有效回答这一新现象背后的机制和后果。选取两家企业跨界社会治理的实践作为个案研究发现，这些企业通过“企业项目制”的资源动员方式，缓和了生产目标和治理责任的张力。它们像组织产品生产一样经营乡村，在组织化乡村公共生活的过程中形塑了所在地区“生产型治理”的特征。生产型治理对社会治理能力的现代化具有积极的效应，也有潜藏的风险。

关键词：生产型治理 企业项目制 企业扶贫 社会治理

作者吕鹏，中国社会科学院大学社会学院、中国社会科学院社会学研究所研究员；刘学，中国社会科学院社会发展战略研究院助理研究员。（北京 100732）

近些年来，企业已经成为党委领导下的多元协同治理主体中的一员，特别在精准扶贫、社区治理、生态环保、防灾减灾、舆情管理以及最近的抗击新冠肺炎疫情当中，企业在治理体系中发挥了重要的作用。《中华人民共和国国民经济和社会发展的第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》在“加强和创新社会治理”部分明确指出，要“畅通和规范市场主体、新社会阶层、社会工作者和志愿者等参与社会治理的途径”。现代企业伦理正在经历一场“治理”转向，企业应该从管理主体走向治理主体、从社会责任走向责任治理、从博弈竞争走向协同共治，从而实现企业在国家治理体系与治理能力现代化总体目标中重塑角色身份、使命责任和价值归属的一种公民性再造。^①

市场主体参与社会治理的方式、程度千差万别。然而，当大型企业直接参与社

^{*} 本文为国家社会科学基金重大项目“优化民营经济发展环境、构建亲清政商关系研究”（21ZDA041）阶段性成果。

^① 参见陈进华、欧文辉：《国家治理现代化中企业伦理的转向》，《哲学研究》2014年第11期。

会治理时,^① 疑问也随之而来: 有不少人认为, 市场经济中的企业以逐利 (profit-seeking) 为最终目的,^② 现在又要努力承担社会治理责任, 这两种诉求是矛盾的。当企业投入巨大的资源来直接提供公共产品时, 要么只是为了完成政治任务或成为“作秀”的公关行为, 要么实际上是为了享用优惠政策, 本质上是一种经济活动, 最终会让市场凌驾于社会之上。这两种模式都是不可持续的。通过数据挖掘与田野调查, 我们发现还存在第三种模式: 近些年来, 国家和社会对企业责任提出更高要求, “商业向善”等思潮兴起, 一批企业努力将提供公共产品和服务的治理实践与企业的主营业务优势紧密结合, 出现一种可复制、可造血、可持续的协同治理模式。

我们关心的是, 如果营利与责任之间存在客观张力, 那么, 企业可以通过什么样的机制去努力做到兼顾, 又会带来什么样的实践后果和治理绩效? 与“国家—市场—社会”关系研究中强调国家与社会的研究视角不同, 我们强调, 要揭示和解释企业跨界进入治理领域的机制与后果, 必须将企业视为行动的主体而不只是治理的对象, 从其自身行为的角度来理解。我们的研究不关心企业为什么参与社会治理这样的“动机”问题, 而是一个企业如何参与社会治理的“事实”问题。通过对两个企业在乡村中跨界治理的案例研究, 我们提出了“企业项目制”的概念: 企业以“项目”为基础, 调动企业内部与外部资源, 建立与国家治理目标相耦合的企业治理体制, 形成了一种“善治”与“益商”共演的“生产型治理”的效能。

回答这些问题, 在理论上最终关系到我们如何认识中国企业作为中国特色社会主义市场经济下的市场主体与国家和社会之间的关系问题。中国企业除了从事生产经营活动, 还经常积极参与提供公共产品、介入公共治理, 甚至力求主动替政府分忧; 但在浩瀚的“国家—社会关系”文献中, 市场主体的治理角色在很大程度上被相对遗漏了。这种大规模存在的行为不应被仅仅理解为一种变相的“逐利”, 也不应全部理解成是一种企业应对国家权力或外部不确定性时的被迫反应。找回企业主体性, 去揭示在参与社会治理过程中义利兼顾的企业“怎么参与治理”(企业项目制) 和“参与治理的后果”(生产型治理), 对于规范和引导市场主体为社会治理现代化作出真实且可持续的贡献, 具有重大的现实意义。

① “治理”的定义在不同的文献里千差万别。在中国语境下, 国家治理的主体是执政党, 是代表全体人民实施治理国家的活动; 社会治理是指在执政党领导下, 由政府组织主导, 吸纳社会组织等多方面治理主体参与, 对社会公共事务进行的治理活动, 包括完善社会福利、保障改善民生、化解社会矛盾、促进社会公平。参见 Francis Fukuyama, “What Is Governance?” *Governance*, vol. 26, no. 3, 2013, pp. 347-368; 王浦劬:《国家治理、政府治理和社会治理的含义及其相互关系》,《国家行政学院学报》2014年第3期。

② 如无特别说明, 本文所说的企业皆指在竞争性市场中从事生产经营的企业, 不包括那些以承担公共服务为主要职能的企业(比如煤气水电等)和承担特殊战略角色的企业。

一、社会治理中的生产逻辑与企业主体

(一) 被忽视的企业行动者

在“国家—市场”关系的社会学文献中,企业虽然是讨论的一个焦点,但大多数时候被限定在“市场”这个领域;对企业在“资本下乡”和精准扶贫中成为生产—流通—销售环节中的重要力量有诸多的讨论,^①但正面讨论企业的治理角色的研究相对缺乏。^②对基层(社会)治理的理论分析,大多从国家主体与社会主体入手。^③然而,在全球化的今天,企业活动的影响已经无孔不入,它们分配资源、影响经济增长、塑造社会分层、推动政治发展,甚至支配日常社交,深刻影响人类福祉。但在大部分讨论我国的国家—市场—社会关系的文献中,依然用国家(比如政府结构、制度环境)作为自变量来解释企业在政治和社会领域的活动。市场很多时候被处理成宏观背景,是国家与社会“嵌入”其中的网络或制度,^④企业以及企业主的经济活动常被概化为国家手段或者国家意志下的市场工具,有许多研究关注了国家权力对市场/企业/企业主^⑤乃至行业协会行为^⑥的塑造。法团主义的研究进路则是把企业/企业主视为“社会”或者“法团”中的重要力量,^⑦认为政府与地方社区、企业结

① 参见付伟:《城乡融合发展进程中的乡村产业及其社会基础——以浙江省 L 市偏远乡村来料加工为例》,《中国社会科学》2018 年第 6 期;焦长权、周飞舟:《“资本下乡”与村庄的再造》,《中国社会科学》2016 年第 1 期;邱泽奇:《三秩归一:电商发展形塑的乡村秩序——菏泽市农村电商的案例分析》,《国家行政学院学报》2018 年第 1 期。

② 参见焦长权、周飞舟:《“资本下乡”与村庄的再造》,《中国社会科学》2016 年第 1 期。

③ 参见陈家建:《项目制与基层政府动员——对社会管理项目化运作的社会学考察》,《中国社会科学》2013 年第 2 期;张静:《社会治理:组织、观念与方法》,北京:商务印书馆,2019 年;Kevin J. O'Brien and Lianjiang Li, "Selective Policy Implementation in Rural China," in Kjeld E. Brødsgaard, ed., *Critical Readings on the Communist Party of China*, London: Brill, 2017, pp. 437-460.

④ 参见符平:《市场社会学的逻辑起点与研究路径》,《浙江社会科学》2013 年第 8 期。

⑤ 参见 Bruce J. Dickson, "Cooptation and Corporatism in China: The Logic of Party Adaptation," *Political Science Quarterly*, vol. 115, no. 4, 2000, pp. 517-540; Kellee S. Tsai, *Capitalism Without Democracy: The Private Sector in Contemporary China*, Ithaca: Cornell University Press, 2007.

⑥ 参见纪莺莺:《国家中心视角下社会组织政策参与:以行业协会为例》,《人文杂志》2016 年第 4 期。

⑦ 参见 Nan Lin, "Local Market Socialism: Local Corporatism in Action in Rural China," *Theory and Society*, vol. 24, no. 3, 1995, pp. 301-354; 陈家建:《法团主义与当代中国社会》,《社会学研究》2010 年第 2 期;张静:《法团主义》,北京:中国社会科学出版

成了法团化的组织，成为一个利益共同体。企业以及背后的企业家群体被视为对政治生活有着隐秘深远影响的“社会力量”，是社会利益的代表者和行动者。^①这种以“国家—社会关系”为中心的研究进路在面对治理问题时缺乏“市场的视角”。虽然多数研究者同意企业是改善公共产品供给和公共制度的推动力量，不过这种力量被认为是间接的，社会问题的解决最终需要依赖国家与志愿组织的力量，企业在社会治理中很少被视为一种独立的变量，企业的社会影响能力和自主性被已有的理论想象忽视了。

企业与社会关系的文章也存在类似的问题。西方社会治理理论奉行公民个人本位，强调社会可以实现自我治理。^②很多企社关系的研究强调企业的间接社会效应，认为企业的捐赠需要通过社会组织或政府机构进行再分配，形成“捐—募—花”的公益生产链。^③这种思维在曾经炙手可热的“第三部门”研究范式里更为明显，他们认为国家是第一部门，市场是第二部门，而非政府非营利组织是第三部门；第三部门的一个重要功能，就是在所谓“国家失灵”和“市场失灵”之间提供社会组织的支持。^④我们并不否认社会组织的这个特性和重要作用。但我们认为泾渭分明的“三元论”忽视了企业的“亲社会”动机，忽视了企业组织特性的社会维度，也忽视了企业的社会行动能力。尤其是，一些社会组织近年频频出现公关危机，亦即出现所谓“社会失灵”的现象。这些危机进一步刺激了一些企业放弃委托或资助模式，直接绕过非营利组织自己投入公共事务的运营中去。

与强调国家和社会在治理中的主体作用不同，我们主张从企业视角出发，来看待企业参与治理的机制和后果。现有的文献对于国家（政府）“跨界”的类市场乃至直接的市场行为有着丰富的讨论，^⑤甚至有研究者做过“地方政府

社，2005年；Jean C. Oi, “Fiscal Reform and the Economic Foundations of Local State Corporatism in China,” *World Politics*, vol. 45, no. 1, 1992, pp. 99-126.

- ① 参见黄冬娅：《私营企业主与政治发展——关于市场转型中私营企业主的阶级想象及其反思》，《社会》2014年第4期。
- ② 参见王浦劬：《国家治理、政府治理和社会治理的含义及其相互关系》，《国家行政学院学报》2014年第3期。
- ③ 参见梁建、陈爽英、盖庆恩：《民营企业的政治参与、治理结构与慈善捐赠》，《管理世界》2010年第7期。
- ④ 参见俞可平主编：《治理与善治》，北京：社会科学文献出版社，2000年。
- ⑤ 参见 Andrew G. Walder, “Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China’s Transitional Economy,” *American Journal of Sociology*, vol. 101, no. 2, 1995, pp. 263-301; 刘世定：《占有、认知与人际关系：对中国乡村制度变迁的经济社会学分析》，北京：华夏出版社，2003年；孙立平、郭于华：《“软硬兼施”：正式权力非正式运作的过程分析——华北B镇订购粮收购的个案研究》，《清华社会学评论》（特辑），厦门：鹭江出版社，2000年；杨善华、苏红：《从“代理型政权经营者”

即厂商”^①和“地方政府公司化”^②的论断，而国家的“经营角色”也早已不限于经济发展，而是扩大到了民生和公益项目。^③这意味着一直以来，在国家与企业关系中，政府的经济面向与企业的政治面向是同时存在的。

实际上，在中国的治理经验中，企业直接提供公共物品与福利已经十分常见。无论是国有企业，还是乡镇企业、社办企业，各种不同所有制形态的经济组织，除了缴纳国家税收，还经常承担地区福利责任、保障就业、兴办学校、修建公路、融资借贷，乃至调解纠纷；在一些资源型乡镇，村企一体也非常普遍。近些年来，除了最常见的捐款行善之外，企业也越来越多地承担了各类新型的社会与治理责任，比如环境保护、雇员权益保护、产品责任、技术伦理、扶贫救助、舆情监控以及公共政策倡导等内容。在许多案例中，企业都通过创新产品和服务，做到了经营行为和公益行为的有机结合。^④而当企业战略与公益动机有机结合时，私营公司也可以推动公共部门的政策创新，^⑤推动公共部门的流程再造与组织重构。^⑥

（二）企业项目制

企业不只承担逐利这一个角色，这并不完全是中国才有的现象，而是全球性的。但中国企业参与治理过程，有其特殊的机制。本文所要描述和分析的其中一种机制是，企业不应也不能整体性地代行治理之责，而是以一种“项目制”的方式与国家、

到“谋利型政权经营者”——向市场经济转型背景下的乡镇政权》，《社会学研究》2002 年第 1 期；张静：《基层政权：乡村制度诸问题》，杭州：浙江人民出版社，2000 年；周黎安：《“官场+市场”与中国增长故事》，《社会》2018 年第 2 期；周雪光：《中国国家治理的制度逻辑：一个组织学研究》，北京：三联书店，2017 年。

① 参见 Andrew G. Walder, “Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China’s Transitional Economy,” pp. 263-301.

② 参见赵树凯：《乡镇治理与政府制度化》，北京：商务印书馆，2010 年；周飞舟：《地方政府“公司化”的双重效应》，《文化纵横》2009 年第 6 期。

③ 参见陈颀：《“公益经营者”的形塑与角色困境——一项关于转型期中国农村基层政府角色的研究》，《社会学研究》2018 年第 2 期。

④ 参见吕鹏、房莉杰等：《寻找座头鲸：中国企业是如何进行社会创新的？》，北京：社会科学文献出版社，2020 年；刘学：《流量治理：平台企业如何将公益组织起来？》，《新视野》2021 年第 1 期。

⑤ 参见 Alex Jingwei He and Liang Ma, “Corporate Policy Entrepreneurship and Cross-Boundary Strategies: How a Private Corporation Champions Mobile Healthcare Payment Innovation in China?” *Public Administration and Development*, vol. 40, no. 1, 2020, pp. 76-86.

⑥ 参见 Yijia Jing and Danyao Li, “Private Roles in Enhancing Multi-Level Governance: China’s ‘Internet+’ National Strategy,” *Public Policy and Administration*, vol. 34, no. 2, 2018, pp. 144-164.

社会自治组织等行动者协同治理：一些企业通过专设项目的方式动员和投入了大量的人力、技术、管理、数据等要素，直接参与治理实践，成为基层协同治理的重要伙伴。我们把这种企业动员资源的方式称为“企业项目制”。正是通过这种方式，一部分企业将自身发展与国家治理要求有机地结合在一起。

企业是“项目制”的固有主体之一。在国内的文献中，“项目制”这一概念的行动主体几乎都是国家，指的是国家设立专门的（发展）项目，通过财政转移支付、地方政府的“打包”、村庄的“抓包”等机制，让基层通过层级体系之外的途径，获得需要的资金和人力等资源，^①被认为是一种新的“国家治理体制”。^②然而，“项目制”这一概念并不只有当国家是主体时才可以使用。“项目”的实施主体在现实中是多元的，甚至项目制最初即来源于管理学界对企业治理和管理的研究，而项目制运用到对政府行为的分析当中，也发端于西方国家政府以项目预算或项目计划预算的方式，与政府原有科层体系结合起来。^③换言之，项目管理是一种企业常用的资源动员方式，目的是完成一个相对短期的目标，利用系统的管理方法将职能人员（垂直体系）安排到特定的项目中（水平体系）去；另一方面，虽然项目组织是一个专门的、任务型的实体，但是它不会独立于公司既有组织结构而存在，所有的项目管理结构和公司组织结构都是交互的。^④

“企业项目制”与企业内部的常规性项目运作并不相同，而是一种整合企业内外资源提供公共产品和服务的“企业治理体制”。企业项目制并不必然是国家项目制的一部分。如果企业的项目运作，只是动员了企业内部的资源，那就更接近所谓“自我治理”。但是，在大型公司日益平台化的今天，当企业需要提供公共产品时，“纯粹的”自我治理已愈发罕见，许多公司内部实施的多项变革，也会涉及企业如何规范它的供应商和用户生态，随着越来越多的“协同治理”场景出现，企业不得不与国家、社会发生更加频繁的互动。换句话说，“共治”并不是企业项目制所独有的，国家与企业、社会与国家、社会与企业、企业与企业之间的合作，都构成了“共治”的丰富形态。但另一方面，打破单一企业的藩篱，与包括国家在内的其他主体共建共治共享，已成为企业项目制越来越多的存在形态。

① 参见陈家建：《项目制与基层政府动员——对社会管理项目化运作的社会学考察》，《中国社会科学》2013年第2期；折晓叶、陈婴婴：《项目制的分级运作机制和治理逻辑——对“项目进村”案例的社会学分析》，《中国社会科学》2011年第4期；周飞舟：《财政资金的专项化及其问题——兼论“项目治国”》，《社会》2012年第1期；周雪光：《项目制：一个“控制权”理论视角》，《开放时代》2015年第2期。

② 参见渠敬东：《项目制：一种新的国家治理体制》，《中国社会科学》2012年第5期。

③ 参见焦长权：《从分税制到项目制：制度演进和组织机制》，《社会》2019年第6期。

④ 参见哈罗德·科兹纳：《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》，杨爱华等译，北京：电子工业出版社，2010年。

“企业项目制”和“国家项目制”都具有“项目制”的属性，是因为两者都具有“项目制”的运作逻辑：第一，设立一个具体的项目甚至事业（项目）部，建立超越原有组织架构的资源整合模式；第二，项目要想形成一个闭环、实现可持续发展，甚至取得规模效应，就要求企业将自己的市场能力与基层的沉淀优势相耦合（coupling），通过绩效考核的共同确认、基层组织的共同建设、公共产品的共同提供、治理规则的共同制定这样的“合供”（co-production）机制打通国家—市场—社会的资源链条；第三，与国家项目制的运作深度嵌入政府科层组织体系、受到政府内部组织结构和目标的深刻影响一样，企业项目制的运作依然嵌入在公司组织结构当中，项目本身的运作最终不违背企业的生产目标。

“企业项目制”与“国家项目制”有什么本质的区别？除了主体不同，更重要的是，从上述企业项目制的内外运作可以看到，企业介入治理的方式既区别于国家的秩序逻辑，又区别于社会的互助逻辑，具有明显的“生产”逻辑，企业像生产产品一样经营乡村社会。相对于国家的“规制型治理”与社会的“自治型治理”，我们将这种企业参与治理的运作模式的后果概念化为“生产型治理”，具体表现在治理目标选择的发展取向、治理组织的市场化重构、治理手段的生产性三点上。

二、研究设计与案例概况

我们选择了两个企业在精准扶贫过程中参与社会治理的例子作为案例。“精准扶贫”是典型的国家项目制。据全国工商联等单位组织的“万企帮万村”活动数据显示，截至 2020 年 6 月底，参与该扶贫行动的民营企业有 10.95 万家，精准帮扶 12.71 万个村。^① 这些企业以产业、就业、公益、智力扶贫为主要帮扶形式，全面参与到乡村建设的各个领域和各个环节。

更重要的问题是如何参与。通过对“万企帮万村”十几万企业数据的梳理，以及走访调研了数十家企业，我们发现一方面，许多企业参与扶贫，追求社会效应的方式并未跳出基础设施建设、优惠补贴和捐赠捐助等传统方式的旧窠；另一方面，大企业的扶贫行动往往不限于“产业扶贫”这样的经济领域，较为普遍存在深度嵌入基层社会治理的现象，它们投入的资源能否达到帮扶村庄脱贫的效果，也很大程度上取决于村庄的治理水平。近年来，“公益与商业兼顾的可持续发展”“投资社会回报率”等思潮逐渐形成行业压力，百业竞善、义利并举正在成为新的话语，促使一些企业开始从自身的市场优势出发，主动制定与自身竞争优势紧密相连的扶贫项目，使得扶贫项目形成自我造血能力。

① 参见侯雪静、齐健、刘智强：《累计有 10.95 万家民营企业参与“万企帮万村”：我国总结民营企业扶贫经验推动乡村振兴》，《中华工商时报》2020 年 9 月 14 日，第 1 版。

我们采用斯密小案例比较中“异中求同”的研究设计，即以最不同体系比较（Most Different System Design）的方法选择了B企业与T企业这两个个案：其产业、缘起、资源、领导方式都不一样，但是，跨界基层社会治理的模式和社会影响都具有—致特性。B企业是一家大型民营房地产企业，它的项目乍一看是一个典型的房地产公司的产业扶贫案例，在9省14县开展区域性覆盖式扶贫，但通过支部共建的方式，统筹协调政府、企业、扶贫对口单位以及村庄的精英，在村庄里派驻了一支超过200人的常驻扶贫队伍，这些人都是企业雇员，他们以专业技能服务乡村，嵌入村庄治理，利用项目赋能村民自治组织。T企业是一家大型民营互联网平台企业，它打造了一个“内嵌”于某大型社交APP上的智慧乡村社会治理平台。这个带有“电子政务”色彩的平台利用“互联网+”的技术手段，围绕“党务、村务、商务、服务、事务”五大版块设计，提供包括晒村务、评议公共生活、党员投票、推进村务/财务信息公开等功能，将各类互联网常用工具汇聚，辅助村民学会使用各种不同的互联网工具，提升村集体脱贫创富的能力。

这两个企业项目的覆盖区域和社会影响都比较大：B企业的项目覆盖9省14县，投入48亿，影响人群36万人；T企业目前则覆盖全国共29个省区12753个村庄，上线村民超过250万，成为目前覆盖范围最广的数字乡村平台，而且还在增长中。两项目都得到了中央有关部门表彰，参观学习其模式的政府官员、企业管理者和乡村社区代表络绎不绝，已经形成了企业参与乡村基层社会治理的“样本”，具有典型性，对企业参与乡村振兴具有启示意义。

两个案例都以2018—2020年间田野调查为基础。首先与项目负责人和主要成员进行座谈，之后主要在四省五县的项目点开始实地调研。调研组在各县选择4—6个自然、社会条件不一的项目实施村庄分别进行了座谈与调研，收集了覆盖“企业集团—扶贫区县（企业成为区域运营团队）—基层乡村”三级的大量一手资料。

三、企业内部的运作：高效运营导向的资源整合

在精准扶贫成为国家战略的大背景下，“企业扶贫”的关键问题是如何参与。如果（下乡）项目有所谓“合法性”问题的话，这个合法性不是要去证明“下乡”本身是否重要，而是要去证明这个项目的运营效果。很大程度上为了解决高效运营、充分利用企业资源、实现可持续发展的问题，B和T两家企业都选择了由企业直接跨界参与治理的运作方式。项目制在企业内部的运作必须抽调并重新配置产品线和经营线的资源，超越原有企业组织架构的资源整合方式，标准化地分配任务。

（一）组织：响应国家动员的企业专项组织

常规的企业运作，一般围绕产品线进行组织，虽然也有项目化的运作方式，但

是这些项目仍然是某种特定产品或服务，其产销渠道、流程基本在企业既有的组织框架之内。扶贫工作对许多企业来说是一种响应国家动员的新任务，因此，一些企业成立专门的管理组织或机构来负责项目的运转。

为了快速推进扶贫项目下沉基层，B 企业集团总部由一把手行政总裁、党委书记亲自担任小组组长，并牵头专门成立精准扶贫乡村振兴领导小组。在小组下面又成立精准扶贫乡村振兴办公室（以下简称“扶贫办”），抽调社会责任部、政研室、党群办等集团有关部门组成，办公室又下设党建、教育、产业、就业等部门，由政研室或党群办相关办公室兼任——这样的组织架构，非常类似一个政府部门的设置而不是传统印象中的民营企业。扶贫办下设 14 个县的区域办公室，每周召开例会，负责处理和协调各地扶贫的进度。通过这种方式，B 企业从集团总部到各地方分公司的原有基于市场运作的架构被改变，在原有的组织结构之下，借助原有的组织、人力资源，生出一个新的“扶贫”项目部。

专人专项在人事安排上也体现得很明显。相比企业日常运营，扶贫工作是一项时间紧、任务重的工作，需要投入大量劳动去动员和连接资源。B 企业的扶贫队伍来源于其原有的企业生产的各部门，但主要通过自愿报名的方式；一旦进岗，就要脱离原岗位职责，基本专职从事扶贫，这种安排也略类似政府部门里在扶贫点的“驻村干部”。B 企业在某县的负责人谈道：“这个扶贫工作是不管你什么岗位的，都可以选择报名做这个事情。我之前是做了 6 年的销售工作转过来的……我现在就是比在营销部门时多两三千块钱补助，但没有绩效。这个是专职做的。”

T 企业项目运作与集团主营业务一致，主要是软件的开发和技术维护。即便如此，这个项目也并不是通过让员工兼职或“员工公益”等临时组成的活动来运作的，而是专门由一个事业部负责。虽然该项目自己雇用了 20 多人的专职技术开发团队，但他们充分依托了企业基金会孵化出的社会企业和专职助教，形成了一个网络化的专门项目部。在其 57 人的助教培训群中，企业自雇人员仅有 6 个人，其中 2 人主要负责培训从各村管理员中选拔的精英分子使用产品、调动村民参与积极性，再让他们作为“助教”实施项目，在线上协调更多的村管理员。

（二）资源：超越原企业架构的资源整合

企业项目制还在资源整合的方式上呈现与国家项目制一致的逻辑。虽然项目部门在企业内部独立运作，但资源的调动和汇聚却又超越了企业原来基于产品运营的组织架构。市场—国家—社会这样超长链条的资源整合力度和方式，是原有的企业生产线模式所无力完成的。

T 企业为了达到帮助乡村连接情感、财富与信息的目的，不仅最大程度上调动了集团业务部门的资源，而且发动了上下游供应商、关联伙伴的资源。最初在某村进行试点的时候，村里仅有 2.5G 信号，95% 的村民未见过智能手机。T 企业首先

邀请中国移动到该村架设了一台 4G 基站，并为 120 位参与这场“移动互联网村改造试验”的村民每人每个月赠送 1G 流量，连送 20 个月；由另一家运营商的基金会捐赠智能手机。T 企业则整合企业内部的用户体验数据中心，制作教学课程，教参与试验的村民使用移动互联网，还设计了一系列奖励惩罚机制。之后，在跟踪培训村民使用手机的过程中，发现乡村治理的痛点在于干群关系紧张。于是，为村庄建立线上服务平台，并开发包括村务公开、书记信箱等基本功能，形成了项目雏形。

B 企业也是联动几十家子公司、关联企业与社会的力量进入，同时在 14 个县衍生出不同类型的扶贫子项目。不仅集团下属的苗木、农业、建筑、零售、旅游等子公司，甚至企业兴办的中学、职业技术学院等关联机构和业主组织等社区力量，也被整合起来进入。其中，苗木产业是 B 企业的优势产业，不仅可以背靠集团市场资源，而且拥有专业技术人员队伍，掌握完整的供销体系；还可以通过联动下属农林公司，引导和扶持贫困村创办合作社。

（三）管理：标准化的运营与规模化

与非政府组织的公益项目和政府的公私合作模式不同，企业项目的运作毕竟嵌入企业组织之内，亦要服从企业的战略。T 企业和 B 企业的扶贫项目都追求规模化、可复制，因为这样不仅有更大的政治和社会效应，也会降低运营的成本。这就要求其管理方式和流程也是企业式的，追求流程、任务的规范化。

经过三年全国推广后，参与 T 企业项目认证的村民超过 250 万人，上万名村干部在这个平台上展开日常党务村务工作。要在这么多条件迥异的地区快速推广同一个项目，必然要求项目的标准化程度较高。项目负责人陈女士谈道：“我们一开始也用非政府组织，发现根本不行，空有梦想，做事不落地，我们现在的模式都是依靠自己一点点做起来的，我们要求实干、效率。”企业能够通过灵活的市场工具，更为有效地推动标准化的项目操作落地。该项目 2017 年时运营收入就达到了 2000 万，但是会在母机构“T 企业公益慈善基金会”、运营机构“W 科技有限公司”，以及挂靠基金 J 基金中间动态分成。据项目负责人介绍：“收入达到一定程度的时候，先留存 W 这个机构的运营费用，剩下就是 J 基金，随着收入增加，J 基金的比例越来越大，我们两家的收入占比会少。我们两家是五五分。分成比例也是一个合理的比例，就是我们去测算，能维持我们两家机构去运转，并且能保证它的增长，而且我们能改善团队的待遇。如果你以公益组织的薪水来养人，就没有办法运转项目。我们就走商业化的方式，招优秀的产品经理，保证他们的薪资待遇。”

B 企业更突显流程化特征。2017 年起，将首个试点村的成功经验逐步推广到其他省份的 7 个定点帮扶项目，并在某县整县帮扶 78 个贫困村。2018 年起，又将该模式推广到 9 省 14 县，覆盖近 4000 个村。这些县区的情况各异，但 B 企业采用了几乎是流程化、标准化的“4+X”模式：“4”指党建扶贫、产业扶贫、教育扶贫、

就业扶贫，这由集团统一部署，帮扶区域必须完成；“X”指帮扶区域可结合当地实际情况，拓展适宜的扶贫方式。每个区域的企业扶贫“干部”，必须要按时提交日记、周记，每个月 B 企业集团汇总地方上的“B 企业精准扶贫乡村振兴月报”进行宣传。区域扶贫的主要负责人每个月定期去总部交流学习，每半个月召开例会，所有的一线扶贫项目党支部向当地县委、县人民政府做出“军令状”式的帮扶承诺。

四、企业外部的运作：项目耦合的共治机制

企业项目制不仅是企业内部动员、打包资源的方式，还是企业下沉项目、创造协同共治体制的机制。企业跨界基层治理，不能再像计划经济时代那样替代其他主体接管社会治理（所谓“政企不分”），而是必须与基层存在的国家基层政权、社会自治组织，乃至社会分化出的各种志愿团体和群体（例如致富带头人、青年积极分子）进行协同治理。企业打包好资源之后，如何使得资源沿着乡村脉络进入乡村？进入的机制是什么呢？企业的项目在外部同样要解决“合法性”问题，这就要求把企业诉求“转译”成为治理体系的一个部分。我们发现，企业项目制的动员方式与国家项目制相耦合，形成社会发展的共同生产体制。所谓耦合指的是，两个或两个以上的体系以运动形式相互作用，彼此影响而渗透联合的现象。项目耦合意味着企业将包括技术、资本、产销渠道乃至人力资源的市场资产“打包”起来，“转译”成国家项目制的有机组成，通过对社会群体进行经济吸纳等方式，对原子化的乡村进行了重塑，形成了带有“乡村经营”特征的政、商、社多主体混合的共治体制。

（一）考核绩效的共同确认

企业更高层考核企业参与的扶贫项目是否成功的指标，既“不可测”又“可测”。不可测是因为“支撑业务”很难量化成公司绩效层面的指标，而且受到企业领导层个人因素影响更大。但对于“项目制”化了的项目而言，往往带有相对较长时期内持续投入的预期，在考核指标上也更加“可测”。这主要表现在绩效考核的方式与国家项目制直接勾连。

T 企业的项目平台，主要以村庄的活跃度、乡村脱贫致富的典型案例分析作为衡量项目绩效的主要方式。例如，按照党务村务的完善情况、组织生活、问卷、话题的发布或开通设定星级村庄任务，根据村庄关注人数为村庄活跃度排名。在实际运作中，政府投入、村民投入这些都被量化为“用户习惯”“用户粘性”这种产品运作思路。例如，村助教和管理员在汇报相关工作业绩时常见表述是，“我们村 1600 人，智能手机 800 多部，我村每天看帖是 3000 人次左右，几乎家家有人看……”在对外宣传上，项目的宣传与精准扶贫的多元扶贫模式相对应，强调激发扶贫动机、电商扶贫，改善乡村治理的特性。

B企业的项目运营考核与国家扶贫考核标准的勾连更为明显,规定动作、数字管理、表格治理的特征突出。企业的扶贫人员被要求按照当地政府的贫困名单“一对一”帮扶,与地方扶贫干部深入合作,下沉到基层寻找可以发展的产业和脱贫方案。B企业还编制《B企业党员干部手册》等手册,建立“乡村振兴学习实践中心”,按照统一模式在全国其他帮扶县进行复制推广。B企业对区域扶贫“干部”的考核也相当严格,周报、月报都需要按照总部安排的规定动作执行。

(二) 基层组织的共同建设

在乡村,党员是乡村社会中的精英分子,两个企业的项目下乡,都把参与和赋能基层党建作为抓手,形成了新的制度,参与到基层组织共建当中。

B项目借助党建扶贫,将企业的扶贫队伍与当地县政府、乡镇政府、地方农业科学研究所、经济合作社、贫困村第一书记进行对接,参与了基层组织共建。在某市,B集团党委下属43个党组织与所帮扶的78个省定贫困村签订党建共建协议,结合各村实际困难制定共建计划,为每个村配备上限20万元的党建预算资金,寻找“老村长”和“致富带头人”,颁发聘书,每月支付800—1000元薪酬。这些老村长不仅仅协助B企业的扶贫项目落地,也组织和动员村民成立合作社、理事会,出谋划策,甚至成立村民理事会、农业合作社,带领村民参与项目决策、执行和管理。

T企业项目借助乡村整体数字化,建立了共同管理体制。该项目的乡村管理员只有不足1/3的成员是“两委”成员。但在村庄的星级评选规则中明确要求:需要邀请管理员、村支书、村主任、村会计等人员,在平台身份认证。村民活跃度的一个指标强调,管理员需要“带动村民们多上村品平台关注村委发布消息,参与村庄事务的讨论,积极互动提升活跃度”。也就是说,虽然该项目缺少正式的共管机构来明确这种共同管理的方式、责任和权益,但它实际上仍然需要借助管理员的力量,用劝服和带动的方式,将“两委”成员和村民带入项目之中,并提供项目运作、经营和改善的建议。

有意思的一点是,除部分贫困村免费外,T企业的项目并不是完全免费的。T企业的项目团队发现,企业扶贫或者政府扶贫有时导致“好心办坏事”,“等靠要”现象时有发生。如何激发当地政府、精英、贫困人口的内生动力是项目团队的核心关切,于是他们开启了收费模式,用来屏蔽试图搞政绩工程的部分地区。政府出资,就需要配套经费和人力,努力将钱花好,这样不仅可以避免政绩工程,也避免项目流于形式。费用进入专为项目设立的基金,维持团队运营,并且用来做有奖征集令等活动,激发村民积极性。服务购买对象为区县一级政府单位时,一般由政府指派熟悉互联网并且对基层村两委、党支部有管理职能的单位牵头推动项目实施。也就是借助政府的动员能力和财政投入,来保证基层官员和村民能够有效地进入项目,形成组织共建。

（三）公共产品的共同提供

企业项目制下乡，意味着企业将适合乡村发展的资产重新打包下乡，改善了乡村公共福利和产品的供给。但下乡（“输血”）并不意味着扶贫的结束，而是另一项工作——赋能（“造血”）的开始。在输血型模式中，一些企业只在意如何获得短期的经济利益（比如政府补贴）或做一些表面工作；而两家企业的“造血”过程，都非常强调配合基层政权的工作和支持地方长远发展，这是一个非常大的不同。

B 企业在某县的扶贫工作中，整合投入资金 400 万，每个村 10 万，支持 40 个贫困村入股。为了支持贫困村集体和贫困户发展，B 企业的扶贫产业还会按照入股资金的 20% 进行每年分红，保障了每个贫困村都有较高的入股收益。每个村每年 2 万收益，其中 60% 分给贫困户，40% 留在村集体支持集体经济发展。苗木种植方面，企业提供贫困户种苗垫资借款，按照“借苗你养—赚了归你—再借再养—勤劳致富”的资金运转模式，贫困户种苗入股专业合作社，并由其运营管理，由专业合作社提供种苗、技术服务及产品回购等服务。

与 B 企业的硬件投入不同，T 企业项目的主要贡献是培训互联网能力。网络虚拟空间的接入也是一种公共产品，通过培训农民使用互联网为乡村加入“移动生活”提供了“人力资本”。这一点在 HZ 市体现得尤为明显。HZ 市农村电商较为发达，在“市场侧”的数字经济发展较快；而 T 企业项目的进入恰恰提供了另外一种侧重于“治理侧”的数字政务和数字社会平台。T 企业项目不是一种竞争，反而能更好地促进电商产业的发展。HZ 市商务局负责人说：“这么多年轻人回来以后，乡村治理就成了一个短板，有些村干部年龄比较大，但是回乡的这些人 60% 都在从事互联网方面的工作。村庄的管理模式落后，跟年轻人脱节，所以我们就看中 T 企业的这个项目。他们挺好，一个村庄一个数字平台，最后汇总成一个大的平台……把这个村庄的人都吸引到这个平台里面，村庄的事他们去关心，村庄的发展他们去关心。政府介入这个平台，一上服务大厅，又沟通了政府跟村民的直接联系。数字经济和数字治理在我们这儿是天然融合的互利共赢。”HZ 市后来更加意识到，村民互联网习惯的培养是一个巨大的人力资本优势，成为吸引外资的重要筹码。众多电子商业集团争相入驻 HZ 市，都是看重了 HZ 地区普通群众较高的互联网素养。

（四）治理规则的共同制定

无论是股份合作制公司的建立，还是乡村整体生活的“触网数字化”，农户、乡村基层政权、企业都离不开基层治理的平台。就 B 企业的扶贫模式而言，这就需要规则的确立。举例来说，2018 年，B 企业与陕西某帮扶村手工编织合作社签订了合作框架协议。在这个协议中，B 企业发挥企业技术以及营销渠道优势帮忙包装、营销，而该村的手工艺者和村民则负责按照 B 企业制定的规则去形成文创产品。与此

同时，无论是与地方合作社共管、与村委会共同组建运营公司，还是直接入股扶贫产业，B企业参与到当地社群的生产和生活当中，参与村庄发展议事会议，还承担了村庄发展规划、综合管理等治理职能。

T企业项目通过与基层的碰撞，共造了产品，将社会治理规则通过互联网平台来传递，反过来又促成了村庄治理的新规则。T企业建立了“T企业运维团队—村助教—村管理员”的三级管理体系下沉到乡村。作为一个服务于“乡村治理”的“网络社交产品”，该项目的产品设计原则本身就反映了地方治理规则，并且在与乡村基层的不断碰撞中修改规则。比如议事厅功能就是在村庄管理员提出需求之后T企业后台开发运营的，成为村庄议事的一个新制度。T企业项目负责人说：“有个村的管员，他说你只有村务公开、财务公开，这些都是事后，我们在事前需要一个议事厅。议事厅需要什么功能呢？就是在线有一个评议过程，于是我们就开发议事厅这个功能。为开发这个功能，我们投入了蛮多人、蛮多时间在做。做了以后，先让他们村用。他们使用了一阵时间，应用效果好，于是我们就全国推广使用。也就是说，每个村庄都有机会跟我们一起来研发一些功能。”

这些研发的新功能由于来自村庄的自身诉求，往往成为活跃板块，对改善村庄治理发挥了积极的作用。目前，T企业项目的星级任务包括：认证村民人数、党员人数、两委人数、发帖数，还有发起一次组织生活、发起一次投票评选等。具体的规则还会动态调整。例如，2019年4月，将村庄评定为“三星”级别的任务有所调整。原因是有些村的基础党务工作没有完成。调整之后，村庄如果希望升三星，就必须更加努力地推动党务工作的落实。这些规则都会第一时间发布在助教群里，并允许助教提出反馈意见进行修改。例如，针对升星任务，某村管员就提出需要T企业运维团队提供更多后台数据，以指引管员针对性地改善和推进工作。之后，项目团队改善产品服务，为管员提供“30天板块点击量”“村友圈”“村务”“党务”等几十个页面的点击数据。这些数据的分享和产品规则的修改都是经过村庄管员与项目团队集体协商确立的。每一次规则的修改都意味着村庄治理的调整。

五、生产型治理：企业项目制进基层的影响

当企业以项目制方式进入基层的时候，基层治理的原有格局和体制也被重构了。对基层来说，企业参与治理，以外生的生产绩效为起点，但过程中整合了各利益攸关方资源，最终实现基层的内生善治。对企业来说，企业将自己的市场能力与基层的沉淀优势相结合，打通国家—市场—社会的资源链条，既改善治理效能，同时拓展了市场渠道，提供了一种可规模化的持续性协同治理格局。生产与治理，不再是截然对立的二元关系，不再是营利与非营利、逐利与公益这样的二分法，而是“益商”激活了“善治”，在治理当中融入了生产的要素，而生产要素也反过来影响了治

理，这具体呈现在治理目标选择、治理组织与治理手段的改变上，最终形成了一种“生产即治理”“在生产中治理”的生产型治理的新效能。

（一）治理目标选择的发展取向

企业逻辑的带入首先影响了选择什么对象作为基层治理的目标。与传统的“互助型治理”强调多元性不同，“生产型治理”追求政治效能与经济效率的统一。企业在决定参与治理之后，就需要开始选点。这种选点带有政治上的考量——而事实上国家项目制在资源分配上也有这样的特征。^①但到了更基层，市场逻辑依然是主导性的。乡村产业模式的选择，连带相关的基础设施供给、农民职业化培训的方向与模式，都带有“外来”企业的生产经营考量。比如，B 企业在全国范围内选择帮扶点，并制定“一县一业”“一村一策”的帮扶策略的时候，一方面要从地区的优势资源、地方政府的配合程度、当地村民的态度等出发，另一方面要结合企业集团本身的资源类型，如苗木产业、农特产品挖掘、文创旅游。这样，企业在选择帮扶对象的时候，就具有很强的对生产效果的考虑。

T 企业也有类似的特征。T 企业项目起源于该企业基金会的挂职机制。在挂职初始阶段，公司员工开展的项目与大多数企业无异：捐建小学、捐赠图书学习设备、举办文化活动。后来企业日渐意识到，这种“捐建+运营”的方式原样复制难度很大：一方面，时间、资金的投入过大，企业难以负荷；另一方面，外出务工造成村民大量流出，优秀的传统文化本身也缺乏市场机会。T 企业员工发现，提高村民互联网素养、搭建乡村数字化治理平台可以助力解决这些发展痛点，而这恰恰和公司的经营优势相契合。这才有了该项目的目标。

（二）治理组织的市场化重构

企业项目制对基层群众自治组织、村集体经济组织、农村合作经济组织、乡村群众社团进行了重构，植入市场力量提高治理效能，为协同治理创造空间和抓手。

B 企业项目在有些地方采用股份合作制的方式。比如，YD 市的古城文旅项目的共同管理模式一开始就采用股份合作形式，各方股权和分红遵循“一二三四”原则：当地政府以服务入股，占股一成；村委利用扶贫基金按比例投入资金，占股二成；B 企业子公司以项目前期建设入股，占股三成；参与项目的村小组以房屋及土地入股，占股四成。项目盈利后按比例分红，优先给贫困户。操作层面，参加项目的村民小组联合成立了专业合作社，与 B 企业签订合作协议。开发区建成后合作社与村民个人、B 企业子公司的权利划分遵守“三权分立”原则：第一，村民（房主）享有所开发建

^① 参见李博：《项目制扶贫的运作逻辑与地方性实践——以精准扶贫视角看 A 县竞争性扶贫项目》，《北京社会科学》2016 年第 3 期。

筑的所有权，但合同期内不享有房屋使用权、经营权，合同期满之后重新获得使用权、经营权；第二，合作社由参加项目的村民成立，享有开发区使用权和经营权，合同期内将经营权委托给 B 企业子公司，保留使用权；第三，B 企业子公司受合作社委托经营开发区，合同期内享有经营权，合同期满之后撤出开发区，与合作社自行协商是否续约。这样，集体经济组织从属性上就被市场化、生产性的力量重构了。

（三）治理手段的生产性

在传统社会治理中，公共服务的提供乃至公共秩序的形成都是在政社互动之下产生，治理主体在政社二元之间，治理手段或者依赖政治动员，或者依赖行政管理。企业在提供产业基础、技术资本、渠道市场的同时，也在用市场方式对乡村空间的资源、人力要素化，治理手段生产化。

B 企业根据乡村的自然、人力资源特质选择产业模式，而 T 企业则倾向将农村视为潜在的市场。T 企业社会项目在运作中依靠村落中有一定互联网技术的青年群体，发动他们动员群众线上参与，识别村民、村庄需求的同时，一方面提供利于农民社交、生产和生活的互联网能力与工具；另一方面，T 企业也根据村庄、村民特点设计改造出一款集电子政务、电子商务与实名社交为一体的互联网产品。T 企业集团的品牌美誉度得到提升，对主营产业和业务也有所助益。实际上，T 企业项目的主要时间、人员投入都花在对农村管理员团队的培训上，再借助培训的管理员培训本村村民使用项目的电子平台。团队沟通时，T 企业的产品运维团队会习惯性地从产品运营的角度考虑村民群体的属性。例如，从创造用户粘性、流量这样的角度思考。T 企业项目的运作中，经历了纯免费公益项目，到向政府相关部门收费推广项目，再到向相关农资农技公司收费的运作方式切换。项目模式的切换不可避免地影响了产品的功能、制度，乃至影响参与其中的大量农村用户的生计与社交习惯。

乡村原有的社会结构也在这个过程中被生产性重构了。被企业动员的人群（例如 B 企业依赖的老村长、新乡贤，T 企业发动的新青年），成为辅助原来两委成员的“新势力”。他们在动员村民加入 B 企业的产业项目或者 T 企业的网络平台的时候，村民原来基于地理边界的社群互动网络被重新塑造了。部分企业员工的下乡也在村民之间叠加建立了除地缘乡情之外的业缘关系。

结语：善治与益商的共演

本文选择了企业下乡这个经验场景，来回答“市场主体何以可以促进善治”的理论之问。对企业/产业下乡的实际效果如何，一直有着正反不同的评价：企业扶贫之所以被寄予厚望，是因为人们相信企业在资金投向、项目选择以及产品定位上更加遵循市场规律，从而与包办式的输血型扶贫模式形成反差，可以促进开发式的造

血型扶贫模式的形成；而企业扶贫之所以受到质疑，要么是因为担忧企业逐利诉求、“以小换大”的利益交换偏离扶贫的使命，要么是觉得企业扶贫只是政治作秀，是捐赠式、救济式的被动扶贫。这种矛盾的心理事实上反映出人们对于一种既促生产又抓治理的扶贫模式的期盼。

这种期盼在全面推进乡村振兴的今天，显得更加迫切。中央明确要求，要实现巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接。全国工商联、农业农村部、乡村振兴局等机构已经将过去五年开展的“万企帮万村”精准扶贫行动升级为“万企兴万村”行动。一字之差，却意味着企业下乡的重点，不再仅是“帮”乡村脱贫，而更是应该“兴”：要立足于长效机制，按照经济社会发展规律循序渐进，尤其是要发挥市场与公益相互促进的作用，既让市场解决乡村迫切面临的社会和治理问题，也让公益“输血”成为产业“造血”的先导和基础，形成市场主体和社会主体共同受益的体制机制。事实上，这种体制机制的应用场景也绝不限于乡村。2021 年 8 月 17 日，习近平总书记主持召开中央财经委员会第十次会议时强调，要在高质量发展中促进共同富裕，同时鼓励高收入人群和企业更多回报社会。^①在共同富裕的纲领下，更加积极地承担社会责任，已经成为对中国企业的必然要求；但是这种社会责任的履行，又是要在高质量发展中进行的。

企业项目制将市场逻辑带入基层治理的过程向我们展示了未来的两个可能：政治上治理共同体形成的可能和经济上可持续发展的可能。基层治理体制形成的本质，是基层治理主体之间协作关系的结构化。^②在中国的传统文化中，扎根乡村的商人们往往需要扮演士绅的角色，比如捐资助学、维护秩序、提供乡村公共服务。这不只是一种道德上的要求与约束，同时也有着维系乡村生产之社会基础的理性考虑。到了近现代，虽然现代企业制度开始建立，但这种传统并没有丢失；某种意义上来说，企业家精神与慈善家精神的辩证统一，是中华优秀传统文化的优良传统。但这种企业参与治理的实践，绝不是要大包大揽、政企不分。在单位制下，企业曾经包揽了绝大多数的治理职能；可由于效率低下、服务质量堪忧，从而成为市场化改革的对象。^③新时代的中国企业，应当既尊重市场规律，成为促进科技进步、繁荣市场经济的主体，同时也履行社会责任，在维护国家安全、便利人民生活、推动共同富裕中发挥积极作用。所以，关键的问题是，企业如何在共治共建共享的多元治理结构中找准定位，如何通过制度设计和组织再造，从而一方面提供高水平的公共产品和服务，另一方面维持自身可持续的、高质量的发展。

① 参见《在高质量发展中促进共同富裕 统筹做好重大金融风险防范化解工作》，《人民日报》2021 年 8 月 18 日，第 1 版。

② 参见刘学：《回到“基层”逻辑：新中国成立 70 年基层治理变迁的重新叙述》，《经济社会体制比较》2019 年第 5 期。

③ 参见宣朝庆、司文晶：《单位制的共同体思想传统》，《学海》2020 年第 5 期。

本文所发现的企业项目制在一定条件下可以成为实现这一目的的组织方式，在生产与治理之间求得辩证统一，通过将自身发展与国家要求相结合，体现了以人民为中心的发展理念，是企业落实新发展理念的一个有效途径，也使市场决定配置资源与更好发挥政府作用的抽象关系，有了具体的实现方式。当魏昂德在他那篇著名文章里讲地方政府具备类似企业的特征时，^① 他本质上并不是在描述一种正式制度中的组织架构，而是一种资源动员与配置方式。“企业项目制”的实质也是如此：企业的项目运作不能也不应在正式架构上取代政府的项目，但企业正以项目制的方式介入原有的乡村集体组织和治理体制，并快速将生产的逻辑带入乡土社会，可能在各个领域引起催化反应，推动新组织形式的创造和新经济模式的诞生。这个反应的过程，可能会有些类似于洪媛媛所描述的那个国家与市场共同演进的过程。^② 事实上，中国的市场主体与西方有一个很大不同，就是它们与国家的关系。就像“发展型国家”常常扮演市场的呵护者一样，市场主体并不只有逐利这一角色。有一种“二元论”的观点会认为，企业社会责任与政府责任是互斥的，企业只应该在那些政府规制和公共政策缺失的地方发挥作用；但在现实中，企业眼中的“市场”与国家眼中的“社会”有时候是交叠在一起的，具有共同的发展与治理诉求，两者是可以共同生产、辩证共存的。企业项目制的运作逻辑与国家项目制式的社会治理模式既互相补充，又互相耦合，形成中国式双轮驱动的“在发展中治理”的模式，不仅可以为下一步推动乡村振兴、共同富裕提供启示，在国际上也是颇有价值的前沿实践，更是符合中国特色社会主义市场经济对企业定位的本质要求。

本文在社会学注重国家“项目制”的丰富研究基础上，跳出既有的论域和路径，发展了“企业项目制”这一脉络。但并不是所有的企业下乡都是以“项目制”的方式推进，也并不是都能形成生产型治理的效能。企业本身的所有制、产业类型、规模和运作方式影响着它们资产打包与下乡的方式。例如，在浙江很多地方兴起的“乡村经营”模式里，“乡村运营商”本身即项目制运转，省去了大企业的内部资源整合过程；很多企业扶贫只是集中在生产—流通—消费的市场端，而在社会端创造影响仍然延续传统的捐资、捐赠模式；也有一些企业与国家采取公私合作的方式扶贫，但大体上仍然是企业负责市场，国家负责治理，各自发挥比较优势。^③ 国有企业与民营企业进入基层的模式也存在着系统性的差异。即便是本文调研的这两家企

① 参见 Andrew G. Walder, “Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China’s Transitional Economy,” pp. 263-301.

② 参见 Yuen Yuen Ang, *How China Escaped the Poverty Trap*, Ithaca: Cornell University Press, 2016.

③ 参见郭沛源、于永达：《公私合作实践企业社会责任——以中国光彩事业扶贫项目为案例》，《管理世界》2006年第4期；张慰：《基于战略性企业社会责任的企业扶贫——以金寨华润希望小镇项目为例》，《新视野》2018年第3期。

业，它们在全国上万个村庄的项目实施过程受地方政治、社会环境影响也存在内部差异。本文旨在强调共性的维度。作为市场主体的企业参与治理的影响是一个重要且宏大的议题。本文所概括的“生产型治理”只是这些影响的一种；其他的影响类型，还需要更多的案例来进行分析；对益商与善治关系的理论探讨、对中国企业治理属性的理论概括，仍然可以在未来的研究中继续拓展和深化。

生产型特征的基层治理模式也会给社会治理带来潜藏的风险：第一，从治理目标的发展取向来说，与传统社会治理强调公平、正义不同，企业项目下乡不可避免地要回应市场的需求，乡土社会的可控性、可塑性都会减弱。第二，从治理组织的市场化重构来说，企业项目下乡对集体组织和基层社会进行了生产性的重构，社会治理对象与市场监管对象的融合成为新型混合治理的突出特征，给监管带来新的挑战。第三，从治理手段的生产性来说，企业下乡后，乡土社会的原有自然与社会资源在企业的发掘与转化下成为市场的一个部分，在那些国家与农民关系失衡、乡村发展内卷化的地区，这既可能是发展的机遇，也可能让一些大企业通过资本和技术垄断，将乡村资源（尤其是土地）变成资本运作的对象。

上述风险与企业参与社会治理并不是并生的关系，并非不可避免。通过一系列的安排，可以避免或抑制风险的发生。首先要加强企业自身的内部治理。其次是完善政府的监管，强化国家的自主性，打击资本无序扩张，完善与“营利”概念有关的立法，^① 协调统筹社会治理和市场监管；社会治理的工作重心除了要摸清社会规模还要摸到市场规律，防范市场、社会以及两者互动产生的多重风险。最后，市场和技术并不能完全抹去社会本身的机理，基层治理的成败，最终还是要加强赋能下的社会主体自己的团结，激发社会的内生性动力。^② 乡村振兴不仅是振兴乡村经济，还包括提升乡村公共服务水平，推动乡村治理体系和治理能力现代化。从这个意义上来说，益商与善治不仅完全可以共生，而且两者应该互相促进，形成为发展补上治理短板，为治理增添生产动力的可持续双赢格局。

〔责任编辑：冯小双〕

① 参见宋亚辉：《营利概念与中国法人法的体系效应》，《中国社会科学》2020 年第 6 期。

② 参见王春光：《中国社会发展中的社会文化主体性——以 40 年农村发展和减贫为例》，《中国社会科学》2019 年第 11 期。

policy studies, and criminal jurisprudence, thus transforming them from “fact-based studies” “decision-making studies” and “studies of legal norms” to a new “study of criminal governance.”

The Corporate Project System and the Practice of Productive Governance: A Report Based on Two Companies' Poverty Reduction Campaigns

Lü Peng and Liu Xue • 126 •

In recent years, some Chinese enterprises have mobilized a large number of factors of production, including personnel, technology, management and data, to the rural area. With this, they hope to closely combine the supply of public goods and services with the strong points of their main business, which objectively has created a replicable, hematopoietic, and sustainable collaborative governance model. Theories of governance that highlight the perspectives of state and society fail to effectively explain the mechanisms and consequences of this new phenomenon due to their lack of a “market perspective.” In our examination, we selected the cross-industry practice of social governance of two enterprises as our case study. We found that these enterprises had cushioned the tension between production goals and governance responsibility through resource mobilization of the “enterprise project system.” They managed the villages in a manner similar to organizing goods production, thus shaped a “production-oriented governance” in organizing rural public life. This kind of governance has a positive effect on the modernization of social governance capacity, but it also has hidden risks.

The Innovation of E-Commerce Technology and the Joint Development of Farm Households

Qiu Zeqi and Qiao Tianyu • 145 •

Historically speaking, the innovation and massive application of digital technology (IMADT) is an extraordinary technological revolution, and they have entered a booming stage in China, with e-commerce as its typical example. Existing studies suggest that the overall effect of the technological revolution may exacerbate social inequalities. We examined the impact of the initial phase of IMADT on development opportunities, focusing on disadvantaged farmers in poor rural areas with poor digital skills who are least likely to have new development opportunities. Our study found that following the natural logic of the technological revolution, e-commerce technology did indeed present a technological threshold to be surmounted in rural areas, creating inequalities in development opportunities. However, a favorable internal social environment in rural areas can counteract these negative effects and provide development opportunities for vulnerable farmers, which even narrow the cumulative gap between the rich and the poor. The national rural revitalization strategy provides an institutional guarantee for the inclusiveness of the digital technology dividend through the mechanisms of the market and society.