

花开西庄田园综合体多元主体合作的困境与对策

王千寻

扬州大学，江苏扬州，225009；

摘要：当前，田园综合体的运营面临困境。本文尝试引入多元主体协同理论来助力解决问题，着重聚焦常州市任葛村花开西庄田园综合体营造过程中的多元主体合作问题展开深入研究。通过实地调研、问卷调查、扎根访谈以及数据分析等方式，在揭示各主体在合作中所面临的协同困境的同时，提出针对政府、企业、村民的个性化解决方案，以期为田园综合体的发展提供理论参考和实践指导。

关键词：花开西庄；多元主体合作；田园综合体；困境对策

DOI：10.64216/3080-1486.25.05.029

引言

在党的二十大报告中，习近平总书记明确指出：“全面建设社会主义现代化国家，最艰巨最繁重的任务仍然在农村”，“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。”这无疑彰显了国家对乡村振兴工作的高度重视。坐落于常州市新北区薛家镇任葛村的老西庄村，是薛家镇积极响应国家建设美丽乡村号召、投身“万企联万村，共走振兴路”行动，以城乡融合、文旅融合激活乡村活力并开展产业重塑的一次重要尝试。近年来，薛家镇可谓是另辟蹊径，从一个经济贫困的村落蜕变为现今的省级文明村，成功探索出一条独具特色的乡村发展路径。

“田园综合体”作为推动乡村振兴的重要策略，通过促进产业间的融合与城乡间的互动，为农村经济的繁荣与社会进步注入了新的活力。该村充分利用自身的生态资源、地理位置以及现有资产优势，有效激活了闲置的农业资源，并汇聚了新移民以及新型农业从业者共同参与“花开西庄”的建设热潮。在政府的积极引领下，多方力量协同作战，共同推动任葛村老西庄美丽乡村试点项目，以“花开西庄”为品牌核心，精心打造了一个融合乡土情感与产业繁荣的居住与产业协同型特色田园。这个全新的乡村，既保留了浓厚的乡愁情怀，又成为人人向往的诗意栖息地。

1 多元主体协同理论

“多元主体协同治理理论”为破解田园综合体

的发展困境提供了关键的理论视角。该理论强调，在复杂的公共事务治理中，需要突破单一政府主导模式，构建由政府、市场主体、在地社区及社会力量等多方共同参与的协作网络。其核心在于通过有效的机制设计，促进不同主体间的目标协同、资源互补、责任共担与利益共享，最终实现公共价值的最大化。当前，我国田园综合体普遍面临产业同质化、融合深度不足、人才匮乏等挑战，其深层原因往往与主体间协同不畅、权责边界模糊、资源整合效率低下密切相关。以常州市任葛村的花开西庄为例，作为省级田园综合体的典范，它在探索农业、休闲与社区融合的创新路径时，同样遭遇了这些共性难题。如何有效激活并整合政府政策引导、市场主体创新活力、社区内生动力以及社会智力支持等多方力量，形成协同共治的合力，成为花开西庄乃至全国田园综合体能否突破瓶颈、实现可持续发展的核心治理命题。因此，深入剖析花开西庄在多元协同治理中的实践与困境，不仅是对该理论的应用验证，更将为提炼具有普适性的治理经验提供重要参考。

2 案例现状——以常州市任葛村花开西庄为例

常州市新北区花开西庄是薛家镇任葛村 18 个自然村的其中之一，北邻龙城大道，交通便利。全村共有 45 户，183 人，面积为 180 亩，其中宅基地占地 42 亩。在长期优先发展城市的城乡二元结构下，老西庄逐渐“空心化”，劳动力外流，宅基地大量

闲置。薛家镇党委、政府为深入贯彻乡村振兴战略，推动美丽乡村建设，薛家镇于2020年开始收储老西庄闲置宅基地，正式启动花开西庄项目建设。目前的“花开西庄”在江苏省临平文旅运营和当地政府的支持下，已经完成了田园综合体的营造任务。

3 “花开西庄”多元主体的协同困境

近年来，花开西庄田园综合体多主体合作营造中亦出现了不少亟待解决的问题，主要体现在以下几个方面：

3.1 政府出台相关政策针对性不强

无论是中共中央、国务院发布的中央一号文件，还是国家发展改革委、财政部自然资源部等政府部门相继出台了一系列相关政策，但主要是在宏观上进行规划与引导，政策指导相对大而泛，针对性不强，导致政府在政策制定上不够细化，指向不够明确，各部门协调监管不同步也导致政策制定与具体实施之间存在偏差。

3.2 运营企业过度开发营销

在乡村文旅产业开发进程中，存在一个显著挑战：如何在产业推进与乡村生态、文化保护之间找到平衡点。企业，作为市场活动的主体，通过参与乡村文化和旅游项目的开发，以市场经济原则介入乡村管理。由于企业直接面向市场，追求利润最大化成为其首要目标，因此，在文旅资源的开发利用中，往往容易偏重于经济效益，这可能会对乡村的自然生态和人文环境带来不利影响。

3.3 当地居民参与融合度不足

存在着居民参与融合与基本权益缺乏保障的问题。与传统乡村社会的居民组成成分不同的是，田园综合体的居民构成既包括原有的当地村民，又包括一些外来的、被吸引到此就业或生活的新居民，在此过程中，不可避免地会在原居民与新居民之间产生一定的矛盾。

4 “花开西庄”多元主体的协同对策

4.1 强化政府引导协同

4.1.1 健全政策供给与协同机制

针对政策针对性不强、部门协同不足的问题，

政府部门需借鉴成功经验，结合花开西庄实际，构建有效机制。首先，在土地政策层面，落实《常州市新北区省级农村改革试验区财政奖补资金管理办法（试行）》，规范专项资金运用。推行“一村一策”土地策略，细化三产用地分类管理，明晰集体资产经营规范。对花开西庄的集体建设用地、宅基地及耕地细致分类指导，保护田园风貌，制定贴合实际的土地政策，杜绝盲目拆建。政府需在法律框架内提出具体可行的政策建议，确保政策有效落地，并加强跨部门协调监管，弥合政策制定与实施的偏差。

4.2 规范企业运营协同

4.2.1 平衡开发与保护的利益约束机制

针对企业过度追求经济效益可能损害生态文化的问题，需建立约束与平衡机制。核心在于明确企业在追求利润的同时，必须承担保护乡村生态和文化的责任。政府应制定清晰的环境保护、文化传承规范标准，并将其纳入企业合作协议与监管框架。建立环境影响和社会影响评估机制，对企业开发行为进行前置审核和过程监督。探索引入生态补偿、文化保护基金等机制，引导企业将可持续发展内化为经营理念，在开发营销中自觉寻求经济、生态、文化效益的平衡点。

4.3 深化居民参与协同

4.3.1 搭建社区共治平台与信息共享机制

针对居民参与融合度不足、信息不对称问题，加速构建居民共建共治合作平台。建立全面的信息公开与共享机制，优化流程。平台需汇集各方资源信息，确保居民及时获取政府政策、公共服务、企业经营动态、村民参与决策途径、文化活动安排及经费收支报告。通过信息透明化，激发居民关注社区事务，提升信息流通效率，促进协作共治，保障多元主体沟通顺畅。

4.3.2 构建利益共享与责任共担机制

针对居民，尤其是原住民与新居民的权益保障及矛盾化解需求，建立核心的利益调和与评估小组，通过吸纳各方代表、专家、媒体、网民，在政府发挥监督调解作用下，识别化解矛盾，保障各方权益。同时，构建责任共担体系：加强教育培训，引导树

立可持续发展与环保理念；设立责任共担基金，解决合作中的共性问题；鼓励利益方相互监督、加强沟通协作，理性面对挑战，形成长期稳定合作关系。确保居民能以股东身份参与运营管理，实现权责对等。

4.4 提升整体协同监管效能

4.4.1 强化政府统筹协调与监督职能

鉴于各方利益诉求差异，政府需在多元治理中扮演核心引领者角色。强化协调与监管职能，确保主体间利益分配均衡。这必然要求政府需要监督各主体行为，积极斡旋化解冲突分歧；确保利益表达渠道畅通、资源分配公平、矛盾调解有效；对企业市场行为进行合规性审查，对居民参与过程进行引导与保障，对政策执行效果进行评估反馈，不断提升多主体协同共治的整体能力。

5 总结展望

任葛村花开西庄田园综合体的探索实践，在政府引导与市场化运作协同、多元主体共建共治、创新合作模式构建以及可持续发展理念践行等方面积累了宝贵经验。项目进程中，政府发挥统筹协调作用，主导前期规划并整合社会资本；企业作为建设运营主体，在政策框架下实施项目开发；村民依托其房屋、土地等核心资源积极参与，共享发展收益。这种多方联动、责任共担的模式，其成功的关键在于有效激发了各主体的内在动力、创造了协同参与的机会、并提升了协同治理的能力，实质上契合了MOA模型（动机-Motivation、机会-Opportunity、能力-Ability）的核心逻辑，为解决前文所述的政策针对性不足、企业开发失衡、居民参与融合度低等关键挑战提供了实践印证。MOA模型为理解与优化此类多元主体协同治理提供了有力的理论框架。

展望未来，随着对MOA模型在田园综合体中应用的深入理解和不断完善，其在激发与协调多元主

体合作方面的潜力将进一步释放。通过精准设计激励机制（Motivation）、优化协同平台与政策环境（Opportunity）、强化主体参与能力建设（Ability），有望显著提升多元主体合作的效率与协同度，更有效地破解发展瓶颈，保障项目的可持续推进。与此同时，深化MOA模型的应用研究至关重要。未来可重点探索该模型如何更系性地融入田园综合体的产业链整合优化、空间布局规划、生态环境保护等核心维度，构建更具整体性的发展模式。积极借鉴其他领域应用MOA模型的成功经验与创新技术，也将不断提升田园综合体营造的科学性与创新水平。期待常州市任葛村花开西庄的经验，特别是其在MOA框架下探索的多元主体协同治理与激励机制，能够为全国同类田园综合体的健康发展提供更具操作性的借鉴与启示。

参考文献

- [1] 刘超, 冯春林. 田园综合体的多元利益主体和谐共生机制研究——基于共生理论视角[J]. 铜仁学院学报, 2019, 21(03): 120-127.
- [2] 李长源. 多元主体协同参与乡村振兴的路径探索[J]. 安徽农业大学学报(社会科学版), 2019, 28(04): 17-22. DOI: 10.19747/j.cnki.1009-2463.2019.04.003.
- [3] 吴晓燕, 赵普兵. 协同共治: 乡村振兴中的政府、市场与农村社会[J]. 云南大学学报(社会科学版), 2019, 18(05): 121-128.
- [4] 周鹏, 占美星, 范少帅, 等. 基于某扶贫政策的MOA模型分析研究[J]. 现代营销(信息版), 2019, (11): 108.
- [5] 仲崇建, 乔丽荣. 多元主体协同参与乡村振兴的路径探索[J]. 人民论坛, 2021, (31): 55-57.
- [6] 苏敬媛. 从治理到乡村治理: 乡村治理理论的提出、内涵及模式[J]. 经济与社会发展, 2010, 8(09): 73-76. DOI: 10.16523/j.45-1319.2010.09.044.