

# 从流量变现到内力再生:数字时代乡村治理 有效的实现路径

——基于“村BA”出圈现象的分析

许 晓<sup>1,2</sup>,杨 明<sup>1</sup>

(1. 南开大学 周恩来政府管理学院,天津 300350;  
2. 南开大学 国家安全研究院,天津 300350)



**摘要** 随着新兴技术的迅猛发展和数字乡村战略的实施推进,农村农民迈入数字时代已是大势所趋,这也为化解村治难题、提升村治效能创造出新的机遇。从中国式乡村治理有效的“恒常”出发,结合对台盘村“村BA”网络出圈现象的实地调研,将数字时代乡村治理有效的实现路径总结为“从流量变现到内力再生”。流量变现黏合了原本松动的人村关联,使村庄演变为能吸引村民返乡创业、能增加农民收入的时空场域。在此基础上,社会关联得以重组,内生动力继而再生,支撑着村庄取得了满足农民美好生活所需和公共生活秩序良性发展的治理效益。数字时代的乡村治理应以催生村庄的内生动力为要务,把村庄打造成能够让农民安身立家的宜居宜业之地。

**关键词** 数字时代; 乡村振兴; 乡村治理; 治理有效; “村BA”

**中图分类号:**C911    **文献标识码:**A    **文章编号:**1008-3456(2025)04-0143-11

**DOI编码:**10.13300/j.cnki.hnwxb.2025.04.013

伴随互联网、物联网、大数据、人工智能、高速移动通信等新兴技术的迅猛发展与推广应用,社会生活领域的信息传递手段、生产经营模式以及人际连接方式均发生了革命性变化<sup>[1]</sup>。人类社会正迈入到“一个在性质上与工业社会截然不同的数字时代”<sup>[2]</sup>。在我国,数字时代的脉搏最先在城市之中显现,而后逐步向农村地区延展。《第53次中国互联网络发展状况统计报告》显示,截至2023年12月,我国农村网民规模已达到3.26亿,农村互联网普及率升高至66.5%,5G网络基本实现了乡镇以上有条件的行政村全覆盖。与此同时,党和国家也敏锐地捕捉到农村农民跨入数字时代的大势。自2018年《关于实施乡村振兴战略的意见》首次提出“实施数字乡村战略”以来,中央先后发布《数字乡村发展战略纲要》《数字农业农村发展规划(2019—2025年)》《数字乡村发展行动计划(2022—2025)》《数字乡村标准体系建设指南》等政策文件,力图推动乡村数字基础设施的提档升级,加快农村农民对接数字时代的步伐。

依照《中国数字乡村发展报告(2022)》,乡村数字时代的到来不仅有助于农村经济的增量提效和农耕文化的传播弘扬,也为破解村治难题、提升村治效能带来了新的契机,数字时代的乡村治理遂而成为备受瞩目的学术议题。整体而言,学界有关数字时代乡村治理的研究主要围绕着数字乡村治理或乡村数字治理两个概念展开,并将其界定为智能化、全景式的数字平台在村治场景的植入或在治理流程内的使用<sup>[3]</sup>。从学术演进的谱系看,早期的研究者大多倾向于从理论层面诠释数字平台可能对村治状况造成的正向改变。“赋能”<sup>[4]</sup>故此成为这一时期最为醒目的学术语言,即数字平台嵌入村庄后,其一可使原本被动、粗放和模糊的治理方式发生改观,催动着治理实践朝着前瞻化、精准化、清晰

化的方向转变<sup>[5]</sup>;其二又可合理地规制村庄治权,防止权威性治理主体对村社集体利益的侵占<sup>[6]</sup>;其三则可扩展乡村治理的时空界面,使那些“脱域”的村民便捷地参与到村务管理中<sup>[7]</sup>;其四还可让普通村民摆脱边缘地位与“失语”状态<sup>[8]</sup>,构筑出多元主体协同合作的交互式治理格局<sup>[9]</sup>。此外,数字平台还能对“乡政村治”的体制架构进行“双向赋能”,既能让社会力量在网上得以发育、使乡村共同体在线上得以复生<sup>[10]</sup>,还能强化国家政权的乡土控制力与基层渗透力,将乡村治理纳入国家总体治理框架中<sup>[11]</sup>。

此后,一些基于典型案例的研究在现实层面印证着以上理论判断。例如,徐旭初等通过分析杭州市涝湖村“鹰眼钉”的运行,发现数字平台提升了乡村治理的透明度与回应性,驱动着基层组织与村社居民的双向互动,有益于增进人际信任、提高治理效率和实现共建共治<sup>[12]</sup>。胡占光等通过考察浙江省德清县的“数字乡村一张图”模式,发现APP、小程序和大数据的使用,不但强化了社会事实的“可读性”和治理内容的“可知性”,也唤醒了普通村民的主体性和能动性,造就出“功能集成、系统联动、价值共创、整体智治”的新型村治形态<sup>[13]</sup>。

然而,更多秉承实证研究取向的学者却发现,数字平台植入村治场域后,非但未能如预期的那样“赋能”,反而还在地方政府政绩冲动、条线部门利益冲突<sup>[14]</sup>、技术公司利润竞逐<sup>[15]</sup>、村庄社会被动卷入、技术人才明显欠缺、数字鸿沟客观存在等多重因素的作用下<sup>[16]</sup>,引生出数字技术“悬浮”于乡村治理情态的困境,诱发指尖上的形式主义泛滥、基层干部任务负担超载<sup>[17]</sup>、干群关系相对疏离、治理过程行政化导向加剧等弊病<sup>[18]</sup>。鉴于此,一些学者开始审慎地对“赋能”话语进行反思,指出过分地推崇技术优势或一味地追求技术新颖,很容易陷入到“技术万能”的迷误中,以至于忽视技术本身的限度与隐患,引发“重技术而轻实际”“以技术革新替代变革压力”的行动偏离<sup>[19]</sup>。为此,他们强调,数字乡村治理或乡村数字治理的实施,必须着重考虑数字技术与乡土社会的适配性,既要让作为外生性要素的数字平台与富于地方性的村庄情境相吻合,又需妥当地调适技术主义与情理社会的必然张力,在利用技术优势与保持乡土底色之间寻求平衡<sup>[20]</sup>。

上述研究构成了本文的研究基础,但仍有一定推进空间。一方面,数字时代的乡村治理并不完全等同于数字平台在村治场景的应用,数字时代村治有效的实现路径也并非必须经由数字平台展现。调查表明,现阶段真正通过开发智能化、全景式的数字平台,将新兴技术引入村治场域的村庄占比较小。农民拥抱数字时代的尝试,通常是通过微信、抖音、快手等泛娱乐类APP实现的<sup>[21]</sup>。这样,一些未配置有数字平台的村庄如何享受数字时代的红利,怎样在数字时代实现治理有效,应当也是值得关注的问题。这既有助于拓展有关数字时代乡村治理的研究,也能为当前数字乡村战略下的乡村治理建设提供有益启示。另一方面,在中国情境下,理解数字时代乡村治理的要害在于“治理”,而非“数字”,数字技术只是作为工具手段发挥作用。尽管现有研究已经超越技术“赋能”的理路,并认识到数字与乡村的互构互塑,却很少有学者真正从“治理”切入,解答乡村何以在数字时代达致有效治理的议题。基于此,本文将以贵州省台盘村这个未搭建数字平台的村庄为调研点,以该村“村BA”网络出圈现象为论析对象,从中国式乡村治理的“恒常”出发,由内而外地探究数字时代乡村治理有效的实现路径。

## 一、案例介绍与分析脉络

### 1. 研究方法与案例介绍

从研究方法上看,本文属于案例分析。作为定性研究的一种常见形式,案例分析虽已被众多学者运用,却因为材料的类别、案例的代表性、理论的可验证性以及结论的可推广性而屡遭误解。事实上,由于同样严格遵循社会科学研究的一般逻辑,并力图在经验叙事中揭示社会生活表象背后的动力条件、关键要素及因果机制<sup>[22]</sup>,案例分析非但亦可完成相关知识的产出累进,在诠释本土现象的独特性方面也具有不可替代的优势,是“讲好中国故事”、认识中国之治的最佳方法之一<sup>[23]</sup>。

本文的案例出自贵州省黔东南州台江县台盘村。从村庄类型上看,台盘村是一个典型的民族村

寨,目前全村共有272户1186人,其中超过九成是苗族居民。2022年,由于作为当地传统民俗节日吃新节“重头戏”的“村BA”突然引来数以亿计的网友围观,台盘村“一夜之间”便完成了从名不经传到名声大噪的嬗变。此后,台盘村又接连承办佛黔协作篮球交流赛、贵州省美丽乡村篮球联赛总决赛、全国和美乡村篮球大赛总决赛等活动,不仅网络热度持续处在高位,也吸引众多游客前来打卡体验,被主流媒体赞誉为“观察中国式现代化的一个窗口”。

本文之所以选择台盘村的案例作为论析对象,主要基于以下两个方面的考量:一是该案例契合本文的问题意识。台盘村位于数字乡村建设起步相对较晚的地区<sup>[24]</sup>,不但村庄未有搭设高端大气的数字平台,当地农民对大数据、物联网、遥感影像等新兴数字技术也缺乏接触和感知。但即使如此,台盘村还是找到了一条让村庄在数字时代走向善治的路径。在这个意义上,对台盘村的案例进行理论分析和经验挖掘,能很好地回应本文的核心关切。二是该案例故事完整,且信息具有可及性。案例分析要求研究人员走进田野现场、获取饱和经验。为了全方位地了解“村BA”兴起的前因后果、细致地观察村庄实际发生的治理改变,研究团队于2023年7月前往台盘村进行了为期两周的实地调研。不仅通过对乡村干部、26位村民和12位“村BA”筹办者的深度访谈收集到非常详实的一手资料,还搜集到大量官方文件和媒体报道。这为研究的顺利展开奠定了坚实基础。

## 2.“从流量变现到内力再生”的分析脉络

在思考中国乡村获得秩序的内在机制时,杨善华等曾提出过“社会底蕴”的概念,认为乡村在历经现代性变迁时并不会全然改变,反而能自发地保存一些相对稳定的“恒常”要素。这些要素既因久经传承而深具传统特性,也因能适应新的历史条件而富于建设性与包容性,至今仍是认识我国乡村社会何以可能的起点<sup>[25]</sup>。仿照“社会底蕴”的概念,本文认为中国式的乡村治理有效同样有一种不因时而变的“恒常”,即乡村治理无论何时都是一种旨在增进民生福祉和促进公共生活良性发展的治理活动,必须在村庄内生动力的支撑下才生成出有效性。乡村社会孕育出的村庄精英、内源组织、共享规范共同组成了这种内生动力的核心内容。

至于为何作此论断,与学界积累起的丰富理论资源有关。其中,最值得列举的当数有关简约治理、权力的文化网络以及人情面子的研究。简约治理是黄宗智先生在回顾清代民间事务的处置原则、解决思路和治理程序时所概括出的一个颇具影响力的概念,指的是一种与官方正式治理相对的、主要依靠“社区自身提名的准官员来治理”的非正式或半正式治理方式<sup>[26]</sup>。简约治理之所以成型,根源于传统“乡村共同体秩序维系的内生性”<sup>[27]</sup>,即乡村社会既能自主确立领袖人物、塑就公共权威,也能通过礼治的办法来灵活地维持自身稳定,无需依赖自上而下的国家力量便可实现有效治理。欧阳静的研究进一步证明,简约治理是中国式乡村治理“特别执着的特性”,若用正规化和专业化的科层治理对其进行挤压或替代,便会让乡村治理受困于形式主义、官僚主义等问题<sup>[28]</sup>。权力的文化网络则是杜赞奇建构出的一个用于解释村庄治权的生成机制和施行过程的分析框架。这里的“网络”,由宗族、商会等自治团体以及“诸如庇护人与被庇护者、亲戚朋友间”的非正式关系组成,而这里的“文化”,则指宗教信仰、是非标准、惯例符号等为众人所承认的规范及象征<sup>[29]</sup>。权力的文化网络同样内生于乡土基层,并构成了审视乡村治理是否有效的标志。一个最具说服力的例证,即是晚清以来的现代国家建设破坏了权力文化网络的完整性,使得侵蚀村社公益的营利型经纪人大量滋生,乡村治理才随之陷入内卷化的境地。人情和面子作为流行于中国社会学界的本土化概念,本质上都是产自于熟人社会的交往原则与共享规范。人情保证着人际往来的长期性与互惠性,面子则像“社区性货币”<sup>[30]</sup>一样约束着人们的举止言行,二者都可以通过增加村庄的公共性存量来激发乡村治理的有效性。此外,人情和面子都具有可塑性和延承性,至今仍旧展现着传统的社会控制功能,是加强和改进乡村治理不可或缺的内生资源<sup>[31]</sup>。

从中国式乡村治理有效的“恒常”着眼,有两个维度的“关联”至为关键。首先是村民与村庄的关联,即人村关联。因为只有农民愿意留在家乡、面向乡土,能够依托村庄来增加收入、体面生活、完成家庭的再生产,村庄才有人气、有生机,才能生发出内生动力。人村关联可谓乡村治理有效的最基本

要件。其次是村民之间的人际关联,即社会关联。在人村得以关联起来的前提下,村民之间便会频繁交互、相互熟悉,便有可能为了共同利益和基本秩序结成具有公共性的具体联系。这样,村庄精英、内源组织、共享规范就会衍生出来,村庄也才能在内生动力的支撑下取得良好的治理效益。社会关联故此构成了乡村治理有效的社会基础<sup>[32]</sup>。

数字时代的到来并不会撼动中国式乡村治理有效的“恒常”:如果农民在数字时代依然倾向于走出乡土,村庄只会在人财物的更大规模外流下进一步衰败下去;如果农民仍无法经由在地化的交往编织起相对紧密的社会关联网络,村庄便仍会在承接下乡的技术与资源方面“倍感无力”,乡村治理也很难真正出现转机。这说明,数字时代的乡村治理应以催生村庄的内生动力为要务,黏合人村关联、重组社会关联。

基于此,本文梳理出“从流量变现到内力再生”的分析脉络,从过程维度对台盘村在数字时代通向治理有效的实现路径进行解析(图1)。其中,流量变现作为分析起点,产生的首要结果便是人村关联的黏合,即村庄借助互联网重新演变为一片有希望、有前途的沃土,为本村居民致富增收、安居乐业创造出更多可能。由此,许多外出务工的村民选择将生活重心移回村庄,让原本有些断裂的人村关联纽带得以再度缝合与黏连。流量变现因此构成了数字时代人村关联黏合的有效方式。在此基础上,内力再生作为后续结果,则得益于社会关联的重组,即重新聚村而居的村民通过经常接触与反复互动,再度陶炼出亲密感和熟悉感。由此,不仅村庄精英和内源组织担负起助推村庄善治的重任,共享规范也展现出指导村民行动、和谐社会秩序的功能。最终,村庄在内生动力复苏的情形下达成了治理有效。

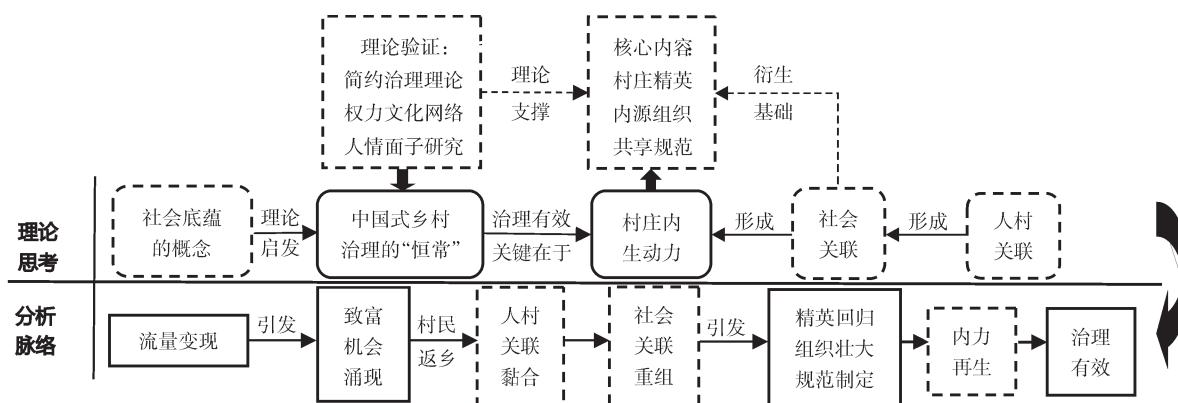


图 1 研究思路

## 二、流量变现:数字时代人村关联重新黏合的有效方式

乡村治理首先取决于人村关联。改革开放以来,随着市场化与城市化进程的逐年提速,越来越多的农民告别家乡、离开故土,踏上了进城务工经商之路。这既不断加深着乡村社会的开放性与流动性,还日渐削弱着人村关联的持久性和稳固性。在调研地,台盘村也曾经历了一段逐步被吸纳进城乡中国的进程,也曾因为大量村民的离土离乡而引致人村关联日益松动。但因为“村BA”的网络出圈让人们看到了可以凭借“泼天”的流量在本村馨享美好的可能,很多村民转而选择重返乡土,原本出现裂痕的人村关联纽带因之缝合黏连。

### 1. 流量变现的由来与变现

篮球赛作为一项对抗性强、受众面广、娱乐性高的文体活动,与苗族群众喜欢热闹的生活惯习有着天然的契合之处,因此一经传入台盘便深受男女老少的青睐,成为“六月六”吃新节这一传统民俗节日雷打不动的项目。据台盘村第二代篮球人介绍,台盘村的“村BA”在过去的80多年里从未间断,而且总能呈现出一幅人潮涌动、激昂澎湃、座无虚席的画面。至于“村BA”为何能从小范围村赛“一夜之间”蝶变为全国性赛事,与数字时代的到来直接相关,是“传统民俗活动与互联网相遇、碰撞的结

果”。2022年,台盘村吃新节篮球赛像往年一样广受周边百姓欢迎,尤其是7月20日总决赛之夜,观赛区更是人头攒动、一座难求。职业摄影师姚顺韦将当时锣鼓喧天、气氛炙热、激荡人心的比赛视频精心剪辑后推送至个人抖音账号,竟“意想不到”地以“迅雷不及掩耳的速度在互联网上升温、发酵”,甚至被外交部发言人和中国篮协主席点赞。在名人效应的助力下,“村BA”很快迎来了第一轮现象级传播,短短十余天便在全网俘获了超十亿流量,迅速出圈成为全社会瞩目的焦点事件。

“村BA”第二轮现象级传播发端于2023年贵州省首届美丽乡村篮球联赛总决赛。快手、抖音、微博、咪咕视频等多个自媒体平台入驻直播,人民日报、人民网、新华社、央视网等官方媒体宣传报道,总决赛期间的“村BA”获得的全网浏览量突破31亿人次,不但频频冲上各大社交平台的热榜头条,还接连引来当红歌手、著名主持人、中外篮球明星到访,在网上掀起了一波又一波的观赛热潮。据统计,截至2025年1月25日,“村BA”累计赛事曝光量已超过850亿次,仅抖音平台上的相关话题播放量已逾130亿次,可谓名副其实的超大流量赛事IP<sup>①</sup>。

在数字时代,重大的网络事件往往具有强大的情感动员效力。既能让处在虚拟空间的网民建构出带有感性特点的社会认同,还能“直接引起数以万计的社会成员投入实际的集体行动之中”,造成“网络的缺场行为与特定区域的在场行为”的传导联动<sup>[33]</sup>。“村BA”无疑属于重大网络事件的范畴。出圈以来,除了网络热度有增无减,“村BA”也在利用线上线下交互影响将这海量的赛事流量变现。这突出地体现为到台盘村观赛打卡和旅游观光的游客源源不断。数据显示,2022年7月,台盘村共接待游客40万人次。2023年全年,更是有超过90万人次的游客涌入台盘<sup>②</sup>。

纷至沓来的游客为台盘村的经济发展注入了强劲动力。其一,服务业呈爆发式增长。比赛期间,台盘村的所有宾馆都处于供不应求的状态,大大小小的餐馆商店以及各式各样的路边摊位也常常出现商品售罄断货的局面。“村BA”爆火后的台盘村直接拉动餐饮等行业消费超8800万元,实现旅游综合收入超9500万元。其二,文化产品和特色农副产品的销售量暴涨。与其他赛事不同,“村BA”的决赛奖品都与当地百姓的寻常生活和苗族同胞的特有文化息息相关,例如关岭黄牛、三穗麻鸭、台江鲟鱼、鲤吻香米等。特别是作为冠军“桂冠”的非遗银帽,至今还是苗族盛装的点睛之物。这些比赛奖品既因为“村BA”刷爆全网而获得了足够的曝光量和关注度,也因为散发着乡野气息或表达着美好寓意而成为游客们争相购买的纪念品。台盘村的农特产品和民族手工艺品的订单量陡增,特色产业的发展速度大大加快。其三,村民收入有所增长。访谈中,一位沿街百货超市的店主用她的所见所闻、所思所想向调研团队生动地讲述了“村BA”在帮助村民致富上所取得的非凡成就。在她看来,“村BA”的“火”表面上看是球赛万人瞩目、球场拥挤不堪、社会关注度居高不下,但归根结底则是“村里各行各业的兴旺”与普通村民“日子变得红红火火”。非但“自己的小店实实在在地沾了篮球的光,单单卖水这一项有时一天能赚到两千多元”“就连一个烧烤摊位,举办球赛的半个月时间也能挣到以前半年才能挣到的钱”。所以,相比于“村BA”驰名网络之前,村民的人均收入从1.5万元上浮至1.78万元,这也让台盘村彻底“撕掉”了深度贫困村的标签。

## 2. 人村关联的重新黏合

众所周知,中国农民自古以来就是以家庭为主轴来展开生命旅程的,也是以家庭为基点来定义美好生活的。怎样过好日子、经营好家计、顺利地完成家庭的再生产,始终是中国农民最关心的课题。传统时期,农民一方面高度依赖于村社的土地资源,靠着年复一年的务农耕种与辛苦劳作来谋取物质资料、确保家系绵延;另一方面则仰仗着祖辈的生存智慧与生活经验,凭借宗族这样的内源组织和土绅这样的村庄精英来协调家际关系、规避家庭危机。因此,传统时期的人村之间有着相当持久且稳固的联系,村庄的社会结构也非常完整:农民安土重迁、终老是乡,像庄稼一样“半身插入了土里”;乡村则自给自足、边界清晰,成了“生于斯、长于斯”的“小天地”<sup>[34]</sup>。然而改革开放后,随着村庄日渐向市场和城市敞开,不仅这种以农为本、以土为生的家庭生计模式被打破,农民所承受的家庭再生产压力也越来越大<sup>[35]</sup>。为了充分利用外部市场机会来最大化家庭收入,许多农民,尤其是青壮年农民

<sup>①</sup> 数据来源于贵州省人民政府,[https://www.guizhou.gov.cn/ztl/crcba/mtgz/202506/t20250612\\_88129463.html](https://www.guizhou.gov.cn/ztl/crcba/mtgz/202506/t20250612_88129463.html).

不得不从土地中“连根拔起”，融入进城务工的大潮。这既不可避免地造成了人村关联松动，也进一步让村庄的社会结构不再完整，致使村庄呈现出一幅人气衰微、活力消损的景象。然而，“村BA”爆火之后的台盘村，却显露出人村关联纽带重新黏合的趋向。

事实上，在“村BA”震撼全网之前，到省会贵阳及浙江、上海、广东等东部沿海发达地区务工经商也是台盘村村民的“最大出路”，村里的人气也曾由于 246 位年轻人（占全部劳动力人口总数 563 人的 43.7%）到省外务工而变得一年比一年弱。“村BA”意外走红后，随着慕名而来的游客与日俱增，“村BA”延伸出的产业愈发兴旺，许多在外谋生的年轻人看到了在家门口便可以兴家立业、创造美好生活的希望，所以陆续选择返回村庄，从事各式各样的创业活动。据统计，截至 2023 年末，共有 108 名外出年轻人在“村BA”火爆之后返乡，其中 57 人从事住宿餐饮，5 人从事物流运输，30 人从事生态农业，17 人主攻直播带货。为了抓住外出务工人员大规模回流的契机，台盘乡政府和台盘村村“两委”还先后召开 16 次返乡人才座谈会，通过介绍发展规划、擘画发展前景、发布 1200 余条信息，为这些年富力强、见多识广的年轻人“加入台盘村乡村振兴事业搭桥铺路”，有力地扭转了人村关联纽带日趋薄弱的势头。

另外，值得强调的是，之所以有 100 多位外出青年在“村BA”网络出圈后返乡，还在于台盘村依然是能够安顿人心的时空单元，可以利用它所贮存下来的社区记忆塑造农民向内的生活面向<sup>[36]</sup>。访谈中，几乎每一位有进城务工经历的村民在提及回村创业的决定时，都会述说到他们身在异乡时所遭受的心理磨难，尤其是因为“总是要在不同的工作地点四处辗转”，很多时候难以求得“一个稳定、体面和工资高一点的工作”“自己辛辛苦苦，不能给父母妻儿近距离的陪伴”，他们的心底总会生出一种难以平复的孤独感、空虚感乃至无意义感，因此时常会对民族的文化、村社的景观和家里的亲人报以强烈的思念，十分渴望告别那种浮萍般的生活，期盼着回到日思夜想的家乡和父母妻儿的身边。正如台盘村的党支部书记所言：“村民都希望在家门口有份事情做，可以解决孩子没人带、老人没人照顾的难题。村民也对寨子有感情，这里是根。村里挣一千，抵得上深圳四五千。所以只要有机会，还是愿意回来。”而“村BA”的完美蝶变无疑给了这些离家在外的游子们一个名正言顺的回家机会。换言之，台盘村作为一个意义世界所具有的价值生产和情感慰藉功能，也是使人村关联纽带在数字时代再度黏合的一大缘由。

至于人村关联重新黏合的实际表现，就调研来看，可以集中概括为村庄人气的复归与兴盛。对于乡村社会而言，青年农民无疑是担当中坚的群体力量，他们不仅最为活跃、富有生机，很能调动社会氛围，又连接着村庄的未来与过去，能给村庄的向前发展带来希望、注入动力。正因如此，有的学者将青年农民称作“农村社会生活的主体成员”<sup>[37]</sup>。“村BA”爆火之前，由于超过 200 位年轻人外出谋生，台盘村的社会结构不可避免地出现了主体失陷的病症，这也进一步衍生出村庄人气凋零的事实。但因为“村BA”的海量流量变现以及大量致富增收机会的涌现，台盘村终于迎回了“那批既有干事创业的勇气，又有敢承重担的魄力，还对家乡有真感情”的青年。这不仅弥补了村庄社会结构的缺失，也让村庄的人气复苏回归、渐趋兴盛。

简要来说，台盘村人气的复归与兴盛首先外显于村庄面貌的焕然一新，即村庄重现出生机洋溢、活力满满的景象。借用驻村第一书记的话讲，便是“年轻人一回来，村子的确热闹不少。他们白天热火朝天地做事，晚上聚在一起快快乐乐地聊天，村子终于不再是一副暮气沉沉的模样，一下子就活了过来”。村庄人气复归与兴盛还内化于村民信心的提振，即村民对台盘村的发展前景普遍有了相当积极的预期。特别是认识到返乡青年“带回了新理念、新思路”，感知到年轻人汇聚起来的智慧和力量能为村庄发展创造出种种可能，村民的精气神明显不同于往昔，充满了奔向更加美好未来的底气。

### 三、内力再生：社会关联的重组与治理有效的实现

在人村关联黏合的前提下，居所相近的村民很容易通过高密度的面对面接触和人情化的日常性往来而重建熟悉感、亲密感和默契感，也会因为要办理公益事业或增进集体福利而时常相遇在公共

生活空间。这样,不仅原已断裂的社会关联链条会慢慢修复,村庄精英、内源组织和共享规范也会起到引领美好生活、增进社群团结、调节社会秩序的作用。村庄便能由此再生出内生动力,支撑起乡村的有效治理。在台盘村,无论是社会关联,还是内生动力,都因为“村BA”的网络出圈而在数字时代经历了一段重组再生的过程,这也夯实了当前台盘村的治理底盘。

### 1. 社会关联链条的重组

从村庄的角度看,社会关联是指村民基于先赋性的血缘、地缘关系以及平日里的交际、互惠关系所结成具体联系的总称。社会关联并非产自人与人的萍水相逢,而是指必须经过长时间磨合和多方面熟悉才能“长成”的熟识型关系,所以它能调和村社成员间的差异,使村民集聚成一个“你中有我,我中有你”的熟人群体。社会关联也并非仅仅源自私人交际,更重要的还包括通过公共生活才能聚结而成的各种各样的关系,所以它还具有很强的公共性,能够由内而外地对民生福祉、公共秩序和治理实效产生影响。正是在这个意义上,社会关联构成了乡村治理的社会基础。

由于社会关联是指村民之间塑就的具体联系,可以被测度、被计量,其指标便是社会关联链条的长度与强度。一般来讲,如果村民与村庄的关联性较强,村庄的社会结构较为完整,社会关联链条的长度就会随时间推移而不断延长,强度也会相应地愈渐增长。相反,若是村民大量外出远行,村庄只由老弱妇幼留守,社会关联链条便会出现缩短解体的症状。显然,由于许多青壮年劳动力的外流,台盘村也曾遭遇过社会关联链条萎缩碎裂的现象。然而伴随多数农户将生活重心调回村庄,如今台盘村的社会关联链条已显现出重组的趋向。调研来看,除了日常性的来往走动,社会关联链条的重组还依靠以下两条途径实现:

其一,开展篮球运动。在台盘村,篮球不只融入吃新节这样的民俗活动中,也早已渗入很多村民的生命历程。所以一谈及篮球,这里的村民总会不约而同地道出饱含深情的语言,有的指出篮球是他们在少年时代便钟爱的事物,有的则说自己是从未缺席任何一场比赛的观众。“村BA”网络出圈后,作为村民共享标签的篮球在重建社会关联的过程中扮演起至关重要的角色。年轻人经常约球打球,其他村民闲暇时到场边看球,非但使人们能时常相见碰面,加深彼此的同一性与亲近感,也意味着篮球场变成了一个有益于促进社会对话、培养集体意识、深化社会交流的公共空间,帮助共同在场的村民重塑出彼此熟知、心灵切近的相互关系。

其二,参加公共事务。“村BA”蜚声全国后,台盘村的公共事务显著增多,如篮球场改造、村容村貌美化、安全隐患排查、交通秩序疏导、商户摊贩管理、发展蓝图规划等。由于篮球给每家每户带来的益处实实在在,加之这个苗族村寨长期保留着自治传统,台盘村村民很乐于参加公共事务的治理实践。村民就公共事务积极建言、对话协商、集思广益,既是置身同一时空、共处同一主题的过程,也是打破隔阂、化解分歧、寻求合作、达成共识的过程。这不但有助于村庄公共性存量的扩增,还有助于村民们相互感知、深化了解、深厚感情,同样对社会关联链条的重组大有裨益。

### 2. 村庄内生动力的再生

所谓村庄内生动力,是指村庄在社会关联的基础上所形成的自发构建或自主维持秩序的能力。前文的论证阐明,即使在数字时代的背景下,在各种现代性力量深入乡土基层的当下,村庄内生动力仍在根本层面上决定着乡村治理的有效性,所以有必要设法对其进行保存或培育。另外,由于内生动力指向社会秩序的自主维持或自发构建,其必然关涉村庄自身权力系统的运行,可被大致操作为村庄精英、内源组织与共享规范等三大可被观察的方面(表1)。以此来看,台盘村的内生动力在“村BA”网络出圈后呈现出了再生的态势。

首先,村庄精英的返乡。理论上,村庄中那些性格外向、办事公道,具备资源优势与领导潜质,并且有较高的意愿和精力来承担公共责任、感召村社居民、代表社情民意的骨干、能人均可被划入精英的范畴<sup>[38]</sup>。村庄精英的生活面向与村庄内生动力有着极为密切的联系。若多数精英倾向于根植乡土来经营家庭,村庄便很难出现内生动力不足的境况。“村BA”全网爆红后,很多村庄精英作为返乡群体的一员回到台盘,有些成为组织篮球赛事、振兴村庄经济的中坚力量,有些则参与村级组织建设、

村庄治权运行的过程中,变为活跃在村庄政治舞台上的“新星”,例如,村委会主任CJL、荣获“乡贤”称号的LZK、肩负解说任务的WZG等<sup>①</sup>。台盘村不但解决了精英流失的难题,也找到了村庄内生动力再生的可靠支点。

其次,内源组织的壮大。内源组织之所以可被视作观察村庄内生动力的一个方面,是因为其兼具建设功能与能动属性。既能提供公共物品、满足群众所需,还可以“在与村庄社会和制度结构的持续互动中塑造村庄秩序”<sup>[39]</sup>,增进村庄组织性与集体性。就多方访谈看,在台盘村,因为“村BA”走红而兴起壮大的内源组织很多,包括负责搬运物资、整洁村貌和维护治安的志愿服务队,方便党群沟通交流、民主协商、对接互动的院坝会等。其中,最值得详述的当属近两年蓬勃发展的篮球协会。据会长介绍,当前篮球协会由56位热爱篮球的年轻人组成,分为后勤保障组、宣传推广组、交通疏导组、体育用品采购组、现场秩序维护组等不同部门,且各部门成员职责明确、配合得当。尽管从表面上看,篮球协会的主要职能是承办篮球赛事、传承篮球文化,但因为篮球是台盘村涉及面最广的事务,篮球协会实际上还需兼顾环境整治、市场管理、组织村民议事和辅助村“两委”工作等事项。所以,不但与全体村民保持着相当密切的联系,能做到了解百姓偏好、激发群众热情、巩固村庄团结,还充当着村组干部的“手、腿、眼睛和耳朵”,肩负着活化村庄秩序的重任,是台盘村内生动力再生的强力推手。

最后,共享规范的发扬与制定。共享规范是村民通过日常互动所固定下来的一套能够有效确立预期、指导个体言行、整合熟人社群的规则体系,既是地方知识的所属内容,也是蓄养村庄内生动力的宝贵资源<sup>[40]</sup>。“村BA”声名鹊起后,随着人村关联的黏合以及社会关联的重组,台盘村贮存的传统性共享规范,如互帮互助的行动伦理、苗族特有的矛盾纠纷的调处方案<sup>②</sup>等都被发扬光大,应用到管控争执冲突、增进社群团结、促进文明乡风等事务中,取得了激活村庄内生动力的正向效益。此外,台盘村“两委”还经由村民大会集体商定,因地制宜地推行“球规进村规”,将“公平竞技、友谊第一、卫生整治、文明看球”等规矩纳入村规民约,引导村民热情服务游客、美化村庄环境、优化社区风气。这不但使共享规范以文本的形式确立下来,让村民形成了“球场上的规则,就是村里的规矩”的共识,还极大地释放了台盘村的自治潜能,产生了进一步扩充村庄内生动力的效果。

### 3. 乡村治理有效的实现

乡村治理既与村庄的生活世界一体交融,又关乎农民的生活状态与生活品质,是一种旨在保障和改善农村民生、促进村庄和谐稳定的治理活动<sup>[41]</sup>。由此着眼,乡村的有效治理便落脚于村民的生活状况及村庄的公共秩序,即村庄在精英群体的带动下、内源组织的调节下、共享规范的约制下,能够合理地配置治理资源、妥当地处理矛盾冲突、简约地供给公共物品、高效地回应村民诉求、快速地达成集体行动、持续地增进农户家计。换言之,农民的美好生活需要能否得到满足与村庄的公共生活是否安定有序,构成了衡量乡村治理有效的两大结果性指标<sup>③</sup>。而就此来看,“村BA”网络出圈后的台盘村的确在内生动力的支撑下达成了有效治理。

村民的美好生活需要得到充分满足。作为时刻处在“过日子”状态的能动性主体,中国农民历来是以家庭为内核来界定美好生活的,既期望着家计状况能不断改善,也希望家庭中涌现出的生活小事能被及时回应。一方面,如前所述,得益于“村BA”的网络出圈和为数众多的游客涌向台盘村,台盘村的居民收入有所增长。人们不但可以凭借较为殷实的财产基础来提高生活水平,相对从容地完

表1 台盘村内生动力再生的主要表现

返乡的村庄精英代表	壮大的内源组织	发扬与制定的共享规范
村委会主任 CJL “乡贤”LZK 解说员 WZG	篮球协会 志愿服务队 院坝会	村规民约 地方特有的矛盾解决办法 互帮互助的伦理规范

① 遵循学术规范,本文对所涉人物作了匿名化处理。

② “苗族特有的矛盾解决方案”简称为“3个‘120’”。只要发生矛盾纠纷,就对当事人进行缴纳120斤酒、120斤米、120斤肉作为惩罚。球场上的打架斗殴、不尊重体育精神等行为,也照此办理。

③ 本文之所以将农民美好生活需要能否得到满足及村庄公共生活是否安定有序作为衡量乡村治理有效的结果性指标,是基于党和国家的政策。2019年《关于加强和改进乡村治理的意见》明确指出加强和改进乡村治理的根本目的是“改善农村民生,促进农村和谐稳定”。前者正是说农民美好生活需要得到满足;后者正是讲村庄公共生活安定有序。

成家庭的再生产,也从村庄的光明前景中汲取奔向更加美好生活的动力,都信心满满地把日子过得蒸蒸日上。而正是因为家计状况有所改观,台盘村的村民也乐于对村庄治理成效予以肯定,认为“寨子在‘村BA’兴起之后治理得比以前更好了,让村民共享到了发展成果”。另一方面,村民的生活小事被精准识别和快速应对。这缘于当下台盘村的治理实践带有强烈的人格化色彩,尤其是因为村庄精英可以沿着熟人社会的关系网络迈入农民家庭,村级党组织在上级的敦促下切实地贯彻着群众路线,内源组织的组成成员广泛地联系着各家各户,台盘村的治理体系得以深度延伸进每个农民家庭,既能直面群众琐碎细微的生活事宜,还能高效地回应百姓千姿百态的现实需求。可见,当前台盘村的治理体系还具有明显的“属人”特征,可通过对“人”的动员来促进“事”的解决,提升村民的幸福感和获得感<sup>[42]</sup>。

村庄公共生活的良性发展。“村BA”声名远扬后,台盘村用极短时间便告别了昔日人气衰减的时光,并在整体上呈现出一派生机勃勃、欣欣向荣的景象,显示出村庄治理在驱动公共生活良性发展方面也卓有成效。其一,篮球提振着精神、聚拢着民心。作为一项讲究团队协作和拼搏进取的体育运动,篮球已被台盘村的村民们视作团结的象征。人们出资合办球赛、为所属球队加油助威的过程,也是被同一种快乐能量感染,进而将对村庄的归属感寄寓于对篮球的喜爱之情的过程。篮球让台盘村村民的心灵得以贴近,起到了激发集体荣誉感及村社自豪感的功用。其二,共享规范保障着社会秩序的和谐运行。自“村BA”名声远播后,随着共享规范的发扬与制定,“多一个球场,少一个赌场;多看名角,少些口角”的观念深入人心。共享规范既和睦人际关系、防控越轨行为、濡化社区氛围,还极大地俭省了村庄治理成本、弥补着国家正式治理体系的不足,成为确保公共生活平稳运转的有力依据。其三,生活共同体的成功构建。调研发现,当下的台盘村民是极富凝聚力的。他们不但紧紧相依,在循环往复的日常生活中缔造出了一个集体性和团结性十足的熟人社群,也因为认识到了治理实践与日常生活的利益连带关系,而能在村级党组织的领导下、村庄精英的动员下、内源组织的串联下,踊跃地融入“人人有责、人人尽责、人人享有”的治理格局。台盘村的公共生活现状因此符合生活共同体的规定,这也是该村治理有效实现的“终极”内因<sup>[43]</sup>。

#### 四、结论与讨论

伴随新兴技术的广泛普及以及数字乡村战略的出台实施,农村农民迈入数字时代已是大势所趋,这也为化解乡村治理难题、提升乡村治理效能创造出全新机遇。一方面,数字时代的乡村治理并不只在已经搭设数字平台的村庄发生,不能简单地用数字乡村治理或乡村数字治理来指称。在大部分地区的数字乡村建设刚刚起步,且不少农民仍对高端技术感到陌生的前提下,那些尚未配置有数字平台的村庄,怎样在数字时代达致有效治理,实际上同样是极具研究价值的议题。另一方面,数字时代的到来并不会撼动中国式乡村治理有效的“恒常”。相反,只有与这种极富韧性的“恒常”相适应,乡村治理才能在数字时代摆脱困境、恢复有效性。换言之,数字时代的乡村治理本质上还是一种以增进百姓生活福祉、促进公共生活良性发展为要旨的治理活动,决不能离开村庄内生动力的支撑。

从村庄内生动力着眼,本文注意到人村关联与社会关联的重要性,并以此为线索梳理出“从流量变现到内力再生”的分析脉络,继而对贵州省台盘村在数字时代通向治理有效的实现路径进行了过程化分析。研究显示,传统民俗项目与数字时代的巧妙结缘,既让这个地处偏远的村庄获得了“泼天”的流量与超高的关注度,也使这个曾经人气衰落的苗族村寨嬗变成可以增加农户收入、可让村民栖身定居的场域时空。许多在外务工的村民遂而纷纷返乡,台盘村的人村关联纽带得到了黏合和修复。在此基础上,人们通过日常交往、开展篮球运动、参加公共事务,不断地延长和巩固社会关联链条。台盘村不仅很快呈现出村庄精英扎根乡土、内源组织发展壮大和共享规范的发扬制定的景象,还在内生动力再生的条件下取得了农民美好生活向往得以满足和公共生活秩序良性发展的治理实效,在数字时代顺利实现了治理有效的目标。

当然需要说明的是,台盘村“村BA”的火爆出圈高度或然,本文的案例有很强的特殊性。但从案

例分析的角度看,台盘村的“特殊”在本文意义上却是“典型”——没有搭建数字平台,却实现了有效治理,这并不妨碍对数字时代乡村治理有效一般实现路径的提炼。实际上,案例研究的魅力恰恰是从典型中挖掘一般,不能因为案例本身的“特殊”而止步不前。本文的重要目标,便是为了通过分析“村BA”引爆全网的来龙去脉及其衍生的治理效益传递这样一种观点:数字时代乡村治理有效的关键在于催生村庄的内生动力,而不在于是否建设数字平台;数字平台只是在工具维度上发挥作用,即使没有数字平台,如果能有效地催生村庄的内生动力,村庄同样可在数字时代走向治理有效。这样,本文的实践价值就在于:其他村庄可以借鉴台盘村的探索经验,通过将自身的特色资源谋求“流量变现”,在数字时代达致乡村有效治理。

乡村治理是国家治理的基石,治理有效是乡村振兴的基础。进入数字时代,党和国家正通过更现代、更先进、更精细的技术治理方式来加强和改进乡村治理。这虽然提升了乡村治理的标准化程度与规范化水平,增强了国家权力对农村基层的渗透力与统合力,却也在治理一线引发村庄自主空间紧缩、村治主体能动性低落、治理体系的刚性化程度加重、治理过程悬浮于群众日常生活等问题,反而抑制着村庄的内生动力,妨碍着村庄善治的达成。必须明确的是,无论是否处在数字时代,无论是否搭建起数字平台,乡村若想实现有效治理,都不可缺少内生动力。鉴于此,各地在推进数字乡村建设时,不宜在追求数字技术的高端大气上过多用力,而是应当聚焦如何在数字时代更好地繁荣村庄产业、推进乡村建设这一命题,努力把广大农村打造为能够留得住农民、能够让农民安家立业、能够让村民馨享美好生活的希望之地。

## 参 考 文 献

- [1] 王天夫.数字时代的社会变迁与社会研究[J].中国社会科学,2021(12):73-88.
- [2] 郁建兴,高翔,王诗宗,等.数字时代的公共管理研究范式革命[J].管理世界,2023(1):104-116.
- [3] 沈费伟,袁欢.大数据时代的数字乡村治理:实践逻辑与优化策略[J].农业经济问题,2020(10):80-88.
- [4] 贾秀飞.复合语境下技术赋能数字乡村建设的运行逻辑与实践检视[J].电子政务,2022(8):41-54.
- [5] 郑永兰,信莹莹.乡村治理“技术赋能”:运作逻辑、行动困境与路径优化——以浙江F镇“四个平台”为例[J].湖南农业大学学报(社会科学版),2021(3):60-68.
- [6] 赵秀玲.乡村善治中互联网运用及其价值[J].社会科学辑刊,2019(3):175-183.
- [7] 邬家峰.技术赋权:乡村公共能量场与乡村治理转型[J].华中农业大学学报(社会科学版),2021(6):121-128.
- [8] 何阳,汤志伟.迈向技术型自治:数字乡村中村民自治的“三化”变革[J].宁夏社会科学,2021(6):71-79.
- [9] 陈明,刘义强.交互式群治理:互联网时代农村治理模式研究[J].农业经济问题,2019(2):33-42.
- [10] 邱泽奇,李由君,徐婉婷.数字化与乡村治理结构变迁[J].西安交通大学学报(社会科学版),2022,42(2):74-84.
- [11] 郭明.互联网下乡:国家政权对乡土社会的“数字整合”[J].电子政务,2020(12):24-30.
- [12] 徐旭初,朱梅婕,吴彬.互动、信任与整合:乡村基层数字治理的实践机制——杭州市涝湖村案例研究[J].中国农村观察,2023(2):16-33.
- [13] 胡占光,吴业苗.数字乡村何以实现“整体智治”?——基于浙江五四村“数字乡村一张图”全景治理平台实证考察[J].电子政务,2023(12):40-53.
- [14] 赵晓峰,褚庆宜.数字平台赋能乡村治理的脱嵌形态及其重塑机制[J].甘肃社会科学,2024(1):114-123.
- [15] 陆益龙.“数字下乡”:数字乡村建设的经验、困境及方向[J].社会科学研究,2022(3):126-134.
- [16] 文丰安.数字乡村建设:重要性、实践困境与治理路径[J].贵州社会科学,2022(4):147-153.
- [17] 丁波.数字赋能还是数字负担:数字乡村治理的实践逻辑及治理反思[J].电子政务,2022(8):32-40.
- [18] 于水,区小兰.基层治理中数字负担的生成与消解[J].南通大学学报(社会科学版),2023(1):75-83.
- [19] 张雅勤.乡村数字治理的技术主义迷误及其社会性调适[J].中国行政管理,2023(3):126-133.
- [20] 朱战辉.数字下乡“最后一公里”困境及其路径优化[J].社会科学研究,2023(5):136-144.
- [21] 中国信息通信研究院,中国人民大学农业与农村发展学院.数字乡村发展研究报告(2024)[R].2024:28-29.
- [22] 张静.案例分析的目标:从故事到知识[J].中国社会科学,2018(8):126-142.
- [23] 侯志阳,张翔.作为方法的“中国”:构建中国情境的公共管理案例研究[J].公共管理学报,2021(4):126-136.
- [24] 刘少杰.数字乡村建设悬浮的成因与对策[J].中国农业大学学报(社会科学版),2022(5):5-12.
- [25] 杨善华,孙飞宇.“社会底蕴”:田野经验与思考[J].社会,2015(1):74-91.

- [26] 黄宗智.集权的简约治理——中国以准官员和纠纷解决为主的半正式基层行政[J].开放时代,2008(2):10-29.
- [27] 董磊明,欧阳杜菲.从简约治理走向科层治理:乡村治理形态的嬗变[J].政治学研究,2023(1):133-146.
- [28] 欧阳静.简约治理:超越科层化的乡村治理现代化[J].中国社会科学,2022(3):145-163.
- [29] 杜赞奇.文化、权力与国家:1900—1942年的华北农村[M].王福明,译.南京:江苏人民出版社,2003.
- [30] 董磊明,郭俊霞.乡土社会中的面子观与乡村治理[J].中国社会科学,2017(8):147-160.
- [31] 陈东洋,郭圣莉,王阳.面子再生产:积分治理有效的中介机制——基于浙江省T村社区治理的经验[J].上海行政学院学报,2024(4):83-96.
- [32] 贺雪峰.乡村治理的社会基础[M].北京:生活书店出版有限公司,2022.
- [33] 刘少杰.网络化时代的社会结构变迁[J].学术月刊,2012(10):14-23.
- [34] 费孝通.乡土中国[M].北京:人民出版社,2011:1-8.
- [35] 贺雪峰.新乡土中国[M].北京:北京大学出版社,2013:23.
- [36] 刘守英,王一鸽.从乡土中国到城乡中国——中国转型的乡村变迁视角[J].管理世界,2018(10):128-146.
- [37] 吴重庆.从熟人社会到“无主体熟人社会”[J].读书,2011(1):19-25.
- [38] 郭苏建,王鹏翔.中国乡村治理精英与乡村振兴[J].南开学报(哲学社会科学版),2019(4):62-75.
- [39] 杜鹏.组织公共性与乡村社会治理共同体的再造[J].天津社会科学,2023(6):63-71.
- [40] 苏力.法治及其本土资源[M].北京:北京大学出版社,2015:7-11.
- [41] 熊万胜.社会治理,还是生活治理?——审思当代中国的基层治理[J].文化纵横,2018(1):115-121.
- [42] 杜鹏.一线治理:乡村治理现代化的机制调整与实践基础[J].政治学研究,2020(4):106-118.
- [43] 许晓.生活共同体:乡村治理有效的实践路径——基于贵州省台盘村“村BA”的田野调查[J].求实,2024(1):84-95.

## From Digital Traffic Monetization to Rural Endogenous Power Regeneration: An Effective Implementation Path for Rural Governance in the Digital Era

——An Analysis Based on the Viral Phenomenon of “Village BA”

XU Xiao, YANG Ming

**Abstract** With the rapid development of emerging technologies and the implementation of the digital rural strategy, it is an inevitable trend for farmers to enter the digital era. This shift offers new opportunities to address long-standing challenges in rural governance and enhance its effectiveness. Starting from the “stable subjects” of Chinese rural governance, combined with field survey into the viral “Village BA” basketball event in Taipan Village, this paper summarizes the effective governance path in the digital age as a transformation “from traffic monetization to rural endogenous power regeneration”. The traffic monetization strengthens the previously weakened connection between villagers and their communities, transforming the village into a spatiotemporal field that can attract returnee entrepreneurship and boosts farmers’ income. On this basis, social connections can be reorganized, and rural endogenous power can be regenerated, supporting governance outcomes that both meet the villagers’ aspirations for a better life and promote a well-ordered public sphere. Effective rural governance in the digital era should prioritize fostering endogenous vitality within villages, transforming them into livable and economically viable communities where farmers can build stable and fulfilling lives.

**Key words** digital era; rural revitalization; rural governance; effective governance; “village BA”

(责任编辑:余婷婷)