PANORAMA SCHOLARLY GROUP

Rural Governance and Green Development



扎根乡土：返乡入乡人员绿色创业协同逻辑

Root in Rural Areas: The Synergistic Logic of Green Entrepreneurship Among Returning Rural Personnel

骆诗朋（Luo Shipeng）[a,*], 李恩（Li En）[a]

[a] *吉林大学生物与农业工程学院，长春市，中国（College of Biological and Agricultural Engineering, Jilin University, Changchun, China）*
DOI: *https://doi.org/10.63802/rggd.V1.2025.172*

ARTICLE INFO

Keywords:
返乡入乡人员
绿色创业
多元协同
云凤模式
个体无序
Returning Rural Entrepreneurs
Green Entrepreneurship
Multiparty Synergy
Yunfeng Model
Individual Disorganization

ABSTRACT

返乡入乡人员作为乡村振兴战略实施的关键微观主体，其绿色创业是践行“绿水青山就是金山银山”理念的重要生态行动。然而，在返乡入乡绿色创业群体规模持续扩大的背景下，创业存活率偏低、可持续增长动能不足、持续创业意愿弱化等问题日益凸显。在此背景下，云凤模式通过差异化实践探索出了一条可持续的绿色创业路径。本研究基于协同视角，系统解构云凤模式“四化融合”的核心本质，以生态化夯实绿色创业根基、以组织化实现个体向群体的聚合、以合作化推动分散向协同的整合、以数字化完成传统向数字的转型。通过案例分析法，揭示云凤模式成功的关键机制，提炼返乡入乡人员绿色创业的协同逻辑，为其他返乡入乡创业人员提供实践借鉴。

Returning rural entrepreneurs, as key micro-level actors in the implementation of the rural revitalization strategy, engage in green entrepreneurship as a critical ecological practice to realize the vision that "lucid waters and lush mountains are invaluable assets." However, amid the continuous expansion of the green entrepreneurship cohort among returning rural entrepreneurs, challenges such as low survival rates of entrepreneurial ventures, insufficient momentum for sustainable growth, and weakened willingness for continuous entrepreneurship have become increasingly prominent. Against this backdrop, the Yunfeng Model has explored a distinctive and sustainable path for green entrepreneurship through differentiated practices. This study, from a synergistic perspective, systematically deconstructs the core essence of the "fourfold integration" (ecological, organizational, cooperative, and digital) in the Yunfeng Model—specifically, how ecological development consolidates the foundation of green entrepreneurship, organizational integration transforms individual actors into collective entities, cooperative mechanisms aggregate dispersed resources, and digital transformation upgrades traditional practices. Using case study analysis, this research uncovers the key mechanisms underlying the success of the Yunfeng Model, extracts the synergistic logic of green entrepreneurship among returning rural entrepreneurs, and provides practical references for other returning rural entrepreneurs.

* Corresponding author. e-mail: xiaoluosp618@163.com

1. 问题提出

“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。”[1]这一论断深刻揭示了中国现代化进程中的关键挑战。乡村全面振兴不仅关乎农村发展，更是实现中国式现代化的基础性工程。随着乡村全面振兴战略的进一步实施，农村基础设施、生产条件和生活环境明显改善，农业农村发展机会显著增加，出现了新的一轮返乡入乡潮[1]。同时，“大众创业，万众创新”浪潮的兴起，返乡入乡创业活跃度不断提升。农业农村部数据显示，2024 年全国返乡入乡创业人员累计近 1300 万人，2025 年全国各类返乡入乡创业人员将超过 1500 万人[2]。返乡入乡创业者成为激活乡村活力的重要主体，是乡村人才振兴的重要支撑，可以推动乡村产业结构的调整，促进区域经济增长。

党的十八大以来，生态文明建设成为“五位一体”总体布局的重要组成部分，落实“以人民为中心”发展理念的目标要求，广阔的农村成为绿色发展的主战场[2]。随着人们素质的普遍提高和经济条件的逐步改善，越来越多的人开始关注自然环境问题，并开始追求高质、绿色、健康的生活与消费方式，更加关注农产品的质量安全。在生态和市场的双重作用下，绿色创业成为农村创业的重要方向，注重兼顾经济效益和生态效益的绿色创业得到学者们的日益关注和重视。已有学者对绿色创业的概念内涵、创业意愿、影响因素以及创业行为等方面展开了广泛探讨。现有研究对绿色创业的内涵已形成共识，Quinn（1971）最早提出生态活动可转化为企业利润机遇的观点[3]，后续学者逐步拓展出“可持续创业”、“生态创业”等相关概念，均强调经济、社会与生态三重效益的统一。国内研究聚焦于制度环境（李华晶，2013；朱红根，2018）、价值导向（崔祥民和杨东涛，2015；马力和马美双，2018）、创业者特质（王季和李倩，2017）等影响因素，但对返乡入乡群体的绿色创业行为关注不足。莫经梅和张社梅（2024）通过多案例研究发现市场预期、资源积累和价值认同是推动其创业选择的重要前提，而创业韧性与资源拼凑则是影响创业成功的关键机制[9]。进一步研究创业韧性对返乡人员的绿色创业行为具有显著影响[10]。同时，创业活动是持续性行为，当前研究缺乏对返乡入乡绿色创业活动的追踪。基于此，本文所界定的返乡入乡创业者是指具有城市生活、学习或工作经历的社会群体，也包含农民群体，因受绿色价值追求、乡土情感联结及政策引导等多重因素驱动，选择在乡村场域开展生产经营活动或生活实践的社会群体。这类群体的创业行为本质上是绿色创业，其核心特征在于同时嵌入生态导向与市场导向的双重逻辑。

创业的本质是高风险的经济活动，创业失败是常态，而返乡入乡创业群体的生存境遇更趋严峻。当前，我国返乡入乡人员的创业存活率普遍较低，可持续增长动力不足已成为制约其发展的核心瓶颈[11]。聚焦农村绿色创业，其风险维度更具复杂性，一方面，绿色创业往往涉及生态技术落地转化、基础设施投入与市场培育，投资周期长、前期成本高[12]；另一方面，绿色创业同时承受市场风险与自然风险。绿色创业的创新性特征包括经营模式或生产方式的初次实践进一步放大了不确定性，许多返乡入乡创业者虽怀揣生态化理想，却因缺乏技术验证、资源整合能力与风险应对经验，陷入“创业即试错”的困境。在此背景下，云凤模式的成功实践为破解农村绿色创业困局提供了典型范例。该模式以生态化为引领，通过组织化、合作化、数字化，构建了“四化融合”的系统协同机制。这一模式的成功，本质上是通过对“个体无序性”的系统性纠偏，将分散的资源、能力与目标转化为集中的协同效能，不仅降低了绿色创业的风险阈值，更验证了“四化融合”模式对农村绿色创业的适配性。这种模式的成功对其他返乡入乡绿色创业提供有益借鉴。

2. 理论分析框架

“任何一个行动者，不论是公共的还是私人的，都没有解决复杂多样、不断变动的问题所需要的所有知识和信息；没有一个行动者有足够的能力有效地利用所需的工具。”[13] 面对多元化的消费需求、复杂性的经营环境，公司或企业越来越发现自身的“单打独斗”已经难以适应新的挑战[14]，需要调整自身的外延关系以寻求集体性的合作，试图用集体的构建性力量弥补

[1] 《习近平：高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm。

[2] 资料来源：《明年返乡入乡创业者有望超 1500 万人》，https://www.moa.gov.cn/xw/shipin/202412/t20241220_6468251.htm。

“单打独斗”的不足[15]。因此，创业面临的不确定性所带来的风险以及农村创业的复杂情况，就需要返乡入乡创业人员协同起来。在创业的复杂系统中，返乡入乡创业人员间的协同关系更强调整合化的取向，把彼此无秩序、混沌的各种要素在统一目标、内在动力和相对规范的结构形式中整合起来，形成有序功能结构的状态，产生单一创业者无法实现的整体效应[16]，从而产生“1+1>2”的效果，实现乡村创业资源持续优化。

2.1. 组织化：由个体向群体聚合

返乡入乡创业作为推动乡村振兴的重要微观主体行为，其发展初期常呈现个体无序特征。这种无序性特征表现为创业主体因地域分散、资源禀赋差异与信息获取滞后，普遍陷入“各自为战”的行动逻辑。这种个体无序状态，本质上是个体创业行为缺乏系统性协同，其分散的资源投入无法形成规模效应，碎片化的市场对接难以抵御价格波动，最终导致创业失败率显高于城市普通创业。个体无序性的根源在于返乡入乡创业者作为新农民群体的能力边界与创业复杂性的不匹配。创业活动实质上是一个系统工程，涉及资本运作、技术应用、信息处理等多维度能力。然而，返乡入乡创业者的知识储备的有限性和单一性，不利于实现创业活动的可持续性。组织化成为破解个体无序、重构创业秩序的核心机制。其本质是返乡入乡创业者在共同的目标引导下，出于合作共赢的意愿，通过一定的规制建立互为导向的关系，然后再通过沟通、协调、合作等互动行为实现一致性和整体性[17]。组织化通过将个体无序的“散点行动”转化为群体有序的“系统行动”，为返乡入乡创业提供了应对市场风险、提升资源效率、增强创业系统韧性的关键支撑。

2.2. 合作化：由分散向协同整合

返乡入乡创业者之间的合作是一种共创关系，不是传统意义上公司与子公司或部门之间的管理与被管理关系，而是建立在平等、自愿、互助基础上的协同合作关系[18]。返乡入乡创业者之间协同合作的选择，深度契合农村资源的内在特性与发展需求。农村资源具有分散性、闲置性、差异性与可替代性，而创业主体间的协同合作能突破单主体资源边界，实现资源整合与优化配置，提升农村资源价值。相较于单一主体的创业模式，协同合作机制更能实现资源的有效整合与优化配置，满足返乡入乡创业的现实需求；同时协同合作能有效融合并合理利用不同返乡入乡创业者所掌握的资源，有助于改善资源配置的效果，可以通过资源的交换、整合实现优势互补[18]。返乡入乡创业的根基深植于乡村社会，而乡村社会是基于一定的血缘、姻亲关系而形成的联结体，与城镇社区不同，乡村各主体间的关系相互交织、错综复杂，因此在返乡入乡创业时必须要全面综合考虑、协调不同主体的利益。就是要为多元主体营造公平公正的参与环境，引导其在创业活动中相互协商，良性互动，以达到整体利益的平衡[19]。更关键的是，协同合作的良性运行依赖合理的利益分配与风险承担机制。农村创业的高风险性与长回报周期，要求创业者在合作中建立风险共担、收益共享的互动关系。

2.3. 数字化：由传统向数字转型

传统返乡入乡创业协同合作受限于双重约束：其一为时空边界，创业者因地域分散、时间错位难以实现高频次、即时性互动；其二为信息壁垒，信息传递依赖人际关系网络，存在显著的信息衰减效应，造成政策执行偏差、市场动态滞后等，导致协同目标偏离、行动不一致等问题，最终降低合作效能。互联网技术在农村的渗透，一方面打破了乡村生活的时间地域限制，借助电商平台、社交工具、视频会议等数字化媒介，实现从面对面到屏对屏的线上直接互动，搭建起来合作平台；另一方面，互联网的信息开放和共享机制打破了传统协同中的“信息不对称”困局，政策、市场数据、技术指南等各类信息通过数字化平台实现低成本、高速度传播；创业者可通过实时交互降低因信息差导致的决策偏差。信息共享由此成为协同行动的数字纽带，信息的共享或交换时参与协同的返乡入乡人员保持协调一致行动的必要前提。数字化技术改变整个组织协同合作效果，为协同提供了更高的效率。根据黄璜等（2022）提出的“数字化支持提升协同效率的三类场景”[20]，返乡入乡创业协同的具体表现可归纳为：决策协同，数字化技术构建了跨时空、跨机构、跨人员的决策场景和决策模型，获取尽可能多元且快速的信息支撑，保证能够有效率地传统决策结果；管理协同，数字化平台打破了传统组织的物理边界，实现内部信息实时共享与流程透明化；服务协同，数字化技术推动服务资源从“分散供给”向“精准匹配”转型，实现技术的群体性服务、协同创业支持服务与消费者需求服务。

在返乡入乡绿色创业的复杂系统中，生态化、组织化、合作化与数字化并非独立存在的维度，而是生态化是创业行动的根基，组织化是主体协同的结构载体，合作化是资源整合的核心纽带，数字化是效能提升的技术引擎。四者相互影响、相互促进，形成四维协同机制，是返乡入乡绿色创业从无序离散向系统协同转型的关键路径。

3. 研究方法与案例概述

3.1. 研究方法

本研究以云凤模式为典型案例，采用案例分析方法对其绿色创业实践进行深度剖析。案例分析主要聚焦：以微生物发酵床技术为核心，基于三级服务站解析其如何通过技术扩散化赋能返乡入乡创业者，降低绿色技术应用门槛；围绕“组织化、合作化、数字化、生态化”四大维度，解析其如何通过主体聚合、利益联结、效率提升与生态约束的协同。通过案例的结构化解析，本研究旨在提炼云凤模式对返乡入乡绿色创业的成功经验。同时，为了深入理解返乡入乡绿色创业的行为和云凤模式的实践逻辑，采用参与式观法，通过沉浸式体验获取第一手田野资料，团队从 2024 年 9 月驻扎该模式形成的科技小院进行持续性观察，还重点参与归乡团队、A 公司和乡政府的合作会议，记录多元主体在合作中的互动模式。为了获取返乡入乡创业人员动机与行为，采用半结构访谈法，访谈对象覆盖云凤模式创始人、归乡团队负责人、返乡入乡创业人员等，主要围绕“绿色创业”、“云凤模式支持作用”等核心议题。

其云凤模式案例典型性主要体现在以下两个方面：一是云凤模式的“四化融合”机制具有理论层面的普适性，其底层逻辑与乡村振兴战略中的“产业兴旺、生态宜居、乡土文化传承”等诉求相契合；二是云凤模式的实践机制为其他创业绿色创业者提供思路，将个人创业行为变为群体协同行动，将人、财、物、信息、技术聚合起来，形成群体共兴的绿色创业思路。

3.2. 案例概述

3.2.1. 一种技术——微生物发酵床技术

微生物发酵床技术是一种基于微生物降解原理的新型生态养殖技术，其核心在于通过“微生物—垫料—畜禽”系统，实现畜禽粪污的资源化利用。微生物发酵床充分利用了微生物对畜禽粪污的处理作用，畜禽粪污在秸秆、锯末等垫料原料及微生物菌剂制成的发酵床上进行降解，粪便经过发酵，其中的病原微生物得到有效抑制，有机物被分解，使用后的垫料可以作为有机肥用于种植业或出售，实现畜禽粪污资源化利用 [22]。微生物发酵床的应用关键点在于垫料及菌剂，垫料主要取自农业生产残余物，如稻壳、秸秆、锯末等，菌剂主要选择抗逆性强、有较强活性的菌种 [21]。

云凤模式的核心技术突破源于对微生物技术的本土化改良。受韩国生物养殖专家赵汉圭启发，云凤社创始人李云凤、李仕杰团队历经多年研发，于 2015 年成功申报“一种通过直接饲喂粗纤维农作物的生态猪养殖方式”发明专利，解决了传统发酵床技术中菌种适应性差、垫料易板结、发酵效率低等痛点。其创新体现在以下两方面：技术本土化，区别于依赖异地菌种的常规模式，提升了技术的普适性与稳定性；生态与经济协同，该技术通过模拟猪的自然生长习性，提升了猪肉品质。此外微生物发酵床养殖模式促进了猪体内有益微生物的大量存活，同时抑制了有害微生物的生长，从而显著降低了肠道疾病的发生率，减少了药物残留污染的问题。

微生物发酵床技术通过本土化创新与生态化应用，为返乡入乡创业者提供了低投入、高产出、零污染的绿色方案，成为云凤模式技术赋能绿色创业的核心支撑。

3.2.2. 创业主体——多元协同的网络化参与格局

云凤模式的成功在于多元主体协同共生。云凤合作社、归乡团队与村域农民通过功能互补、资源整合与互动联动，形成协同网络，共同构建了绿色创业的支撑体系。

（1）云凤合作社

长春市云凤农牧专业合作社（以下简称云凤社），成立于 2009 年，是云凤模式的核心组织载体与资源枢纽。合作社依托生态养殖专利技术，以生态循环、联农带农为发展理念，构建了覆盖村庄全域的种养循环生态系统，通过绿色生产模式精准对接高品质消费市场。截至 2025 年 05 月，W 社注册社员 530 人，其中包含城市生态热爱者、村域外农民等多元身份成员；设立乡级服务站 29 家，形成三级服务站网络，实现技术下沉与资源覆盖；吸纳返乡创业青年 46 人，累计培训新型职业农民 800 余人次。

（2）归乡团队

归乡团队是云凤模式的返乡入乡绿色创业的主体，由云凤团队联合返乡入乡创业人员、技术专家等组建，专为“想创业、爱生态、懂农村”的群体提供创业支持和创业空间。其核心在于将返乡入乡人员组织起来实现微生物种养循环技术指导与落地、团队协作支持、产销对接服务等。归乡团队的介入，有效弥补了传统农村、传统农民的短板，形成风险保障机制，为云凤模式注入活力，成为连接技术创新与创业实践的关键桥梁。

（3）村域农民

村域农民是云凤模式中最基础的参与主体，依托其在地性优势，成为乡村资源与社会网络的核心载体。农民拥有土地、劳动力、传统种植养殖经验等本土资源，是生态种养的直接参与者；乡村社会的人际网络降低了合作社与归乡团队的组织成本，促进技术传播与经验共享；农民通过参与技术培训、生态养殖实践与市场对接，逐步从传统农户转型为绿色创业者，成为云凤模式可持续发展的内生动力。

云凤模式的成功，本质上是合作社、归乡团队与村域农民的协同共生，形成绿色创业生态系统，彼此间进行着复杂的交互作用，合作社通过服务体系整合资源，归乡团队通过技术赋能激活创新，农民通过在地实践提供资源，三者形成良性互动，最终实现“1+1+1>3”的协同效应，产生经济效益、社会效益和生态效益有机统一的动态平衡，推动绿色创业从“个体实践”走向“群体共兴”。

3.2.3. 农业生态——村域生态种养循环体系

云凤模式以村域为基本单元，构建了一套以微生物技术为核心的生态种养循环体系。该体系实现了从养殖废弃物产生到种植资源利用的循环转化，系统破解了乡村绿色发展中种养分离、废弃物污染等关键痛点。

（1）微生物技术驱动的种养协同

该体系以微生物技术为核心，采用集中养殖+农户分散养殖结合的方式，覆盖猪、羊、鸡等常见畜禽（亦可拓展至牛、鹿等物种）。菌群本土化，选用适应本地气候与环境的微生物菌群，通过定向培育形成稳定的发酵床微生物体系，确保养殖过程中粪污的高效讲解与无害化处理。垫料资源化，以玉米秸秆、水稻秸秆等农业残余物为主要原料，搭配适量稻壳、锯末等透气材料，形成低成本、易获取的发酵床基质。饲料绿色化，采用“秸秆+生活残余（如果皮、菜叶）+益生菌”复合饲料，既消纳庭院剩余有机物，又通过益生菌调节畜禽肠道健康，减少抗生素使用。用水高效化，采用益生菌吸灌模式，通过微生物对水分的吸附、缓释作用，提升水资源利用率，降低养殖环节的用水消耗。

（2）从废弃物到资源的价值转化

该体系通过“养殖产废—废料还田—种植供饲”的循环路径，实现全要素资源的循环利用。养殖废料处理，养殖工程中产生的垫料（含畜禽排泄物）、未消耗的秸秆及生活残余，经微生物发酵降解后转化为有机肥。种植资源反哺，有机肥直接用于村域耕地，替代传统化肥，据云凤社测算，1 头猪可消耗 1 亩秸秆，其产生的有机肥可供 1 亩地使用，减少化肥投入的同时提升土壤肥力。生活残余消纳，农户日常产生的厨余、蔬菜种植残余等生活废弃物，通过饲料化或堆肥化途径实现资源化利用。该模式对残余、秸秆、农作物生产加工过程产生的副产品，循环利用率达到 90%。

该体系的运行，不仅带来了显著的生态效益，更创造了可观的经济与社会价值。通过“零农药、零化肥、零添加”生产，农产品具备健康、有机、高品质属性；同时，养殖废料资源化利用，改变了传统种养模式中粪污直排、化肥污染的恶性循环，

助力村域生态环境持续改善。该系统产生的有机肥替代化肥有效降低种植成本，秸秆资源化利用减少焚烧或废弃损失，生态农产品因品质优势溢价，形成降本增效增值的经济循环。同时，该体系解决了庭院生产生活残余的处理难题，通过种植—养殖联动为农户提供了稳定的增收渠道，成为推动乡村产业振兴的重要支撑。

云凤模式的村域生态种养循环体系，以微生物技术为纽带，将养殖、种植与生活环节紧密串联，实现了变废为宝、循环增值的绿色转型，是云凤模式“四化融合”的核心。

4. 案例分析与发现

4.1. 组织化：构建和谐协同纽带

4.1.1. 返乡入乡绿色创业的个体无序性困境

（1）社会信任缺失。社会信任是返乡入乡绿色创业实现协同发展的关键基础，但当前实践中，信任缺失问题贯穿于家庭、村域与消费群体三个层面，增加了返乡入乡人员的创业难度。家庭认同层面，创业者面临来自核心家庭成员的情感阻力与风险规避倾向。以王某（归乡成员）的创业经历为例，其从城市高薪岗位返乡投身绿色创业初期，家庭成员因对创业的不理解，特别是回家在农村创业，认为风险高、回报低，普遍持反对态度；其社交圈层，特别是同辈成员，亦因对乡村创业风险的担忧，难以形成情感支持与资源协同。这种基本社会网络关系的信任断层，直接削弱了创业初期的资源整合能力。村域认同层面，村民对本土技术的信任度不足，更倾向于依赖外部技术输入。调研发现，部分村民认为“本村技术不如省外/国外成熟”，甚至出现舍近求远学习技术的现象——如某农户放弃本地推广的发酵床技术，转而赴辽宁学习同类技术，而后者实际源自本土技术的输出。这种技术不自信削弱了村域内技术协同的创业可能性。消费认同层面，消费者对微生物发酵床养殖技术的认知局限，难以下沉普通消费市场，导致生态产品市场接受度受限。若无法突破这一认知偏差，生态产品将难以形成稳定的市场份额，制约创业的可持续性。

（2）政策认知偏误。政策支持是返乡创业的重要外部推力，但由于返乡入乡创业群体知识技能的有限性，对相关政策认知不足或敏感度不强，导致返乡入乡人员面临资金困境与政策效用流失。根据调研显示，多数返乡入乡创业者对返乡入乡创业支持政策缺乏系统了解，普遍存在认知误区。这种信息不对称直接导致创业者未能有效利用政策资源，加剧了返乡入乡创业人员困境。

因此，信任缺失与政策认知悖论共同构成了返乡入乡绿色创业个体无序性的主要障碍，亟需通过组织化协同机制予以破解。

4.1.2. 返乡入乡绿色创业共同愿景

农产品需求升级、农村环境保护以及绿色农业政策等乡村发展的时代机遇，既会给予返乡入乡创业者以较大的经济利益空间，也会给予乡村习俗、乡土伦理的情感慰藉[22]。

（1）技术的生态契合。微生物技术具有清洁环保、收益明显、技术门槛低、安全可持续等特点。微生物技术利用本地化菌群发酵，构建了种养循环体系，以秸秆为饲养食物，实现种养循环，减少过程污染，保证生猪健康高品质的同时，通过资源的循环利用，保护生态环境。与传统模式相比，不仅解决了养殖“臭”的问题，还节约了养殖成本。在参与归乡团队、云凤社学员与社会的开会交流场景，一个参与社区推广的社员说：“我的目的就是想让大家吃到健康生态的产品。”技术的生态契合成为返乡入乡创业的推动力之一，这种生态性契合绿色创业的价值导向。

（2）乡土情怀的热枕。乡土情怀是乡村人才扎根乡土的精神纽带，更是乡村振兴战略中“记得住乡愁”的情感依托。在乡村振兴背景下，乡土情怀已从隐性情感转化为显性优势。绿色创业需要返乡入乡人员拥有乡土情怀，这种情怀不仅帮助返乡入乡创业者精准识别与乡土资源适配的创业机会，更通过情感联结与价值认同，为其提供持续的动力支撑。归乡团队核心成员之一高某：“我做这一切，不是为了要赚多少钱，归乡创业的动机就是要让我生活的家乡变得更好，我想要贡献一份我的力量，想把这块地建起来，真正实现乡村振兴。”乡土情结正向作用与返乡入乡人员的创业幸福感[23]，其个人价值与乡村

发展需求实现深度融合。这种软性竞争力，正是绿色创业区别于传统逐利性创业的核心特征，不仅关注经济收益，更注重生态保护与乡土文化的传承，最终实现创业致富与乡村复兴的双向赋能。

（3）生态溢价盈利空间。生态溢价是生态产品相较于普通产品的市场特征，因产品具有生态环保、可持续生产等属性，消费者愿意支付高于普通产品的价格溢价。这一溢价空间既是生态产品价值的市场化体现，也是返乡入乡绿色创业的关键经济激励。根据调研，了解到云凤社社员内部猪肉价格在 20 元，以平均价格计算，与普通猪肉价格相比溢价 60-80%；而其他农产品要比市场上普通农产品溢价 20-40%。生态溢价的稳定存在，使返乡入乡创业者从为生存而创业转向为价值而创业。微生物发酵床技术通过提升产品生态价值，不仅能直接增加创业收益，更能通过品牌化、标准化发展，将生态优势转化为市场竞争力。

返乡入乡人员选择农业绿色创业的行动逻辑，即技术的生态契合性、乡土情怀的热枕和生态溢价盈利空间共同作用的结果，这一选择与莫经梅等（2024）关于“市场预测、资源积累和价值认同使驱使返乡入乡人员选择农业绿色创业的前提条件”[9]研究结论相呼应。这以共同愿景构成了个体无序状体向有序状态转化的必要前提。

（4）无序到有序的转化平台。云凤模式通过“世和联盟”的组织化建构，将分散的返乡创业者、域内村民、资金持有者等主体纳入同一协作框架，实现了从“个体无序”到“组织有序”的关键跃迁，同时通过制度性信任与价值共鸣，强化了返乡入乡绿色创业的内在动机。在归乡联盟的带领和号召下，增加返乡入乡人员绿色创业的信任和信心，进行整系统学习，整模式发展。2024 年，云凤社单体就实现服务效益达 105 万元，惠及农户 700 余户，帮助农民增加了收入并提高了生活水平。村内服务中心可以服务 1000 户农民，5000 头猪的农户养殖规模，产生经济效益 1800 万元。

4.2. 合作化：共绘绿色融合新篇章

4.2.1. 资源整合到价值融合

资源整合是合作化模式的核心支撑，通过村域内部资源的集约利用与外部资源的多元导入，构建全系统资源协同网络，为绿色创业提供基础保障。

（1）内部资源整合。云凤模式以村域为基本单元，通过合作化手段激活沉睡资源，实现从分散到集中的优化配置。将村内农民组织起来后，农户与农户之间相互合作，种养不同品种的农作物，整村形成全食物体系生产；然后，云凤社再与村合作，统一运营村民庭院生产的各种生态农产品。社区与云凤社对接合作，完成最后的产品销售环节，解决销路问题，节约交通成本、人力成本等。云凤模式将村域内闲置房屋（如废弃校舍、农房）等低效资源收归集体或合作社统一管理，转化为生态种养基地（如发酵床养殖区、有机种植园）或公共服务空间，激活资源的经济价值。

（2）外部资源聚合。云凤模式突破村域边界，通过多元主体联动，引入外部资源弥补内生动力不足。在云凤模式中，云凤社的标准化公共养殖场由多部分支持共同投资建成，政府扶持 500 余万元，通过政策对接积极争取财政专项资金支持、税收优惠及用地保障，为返乡入乡绿色创业提供了关键的政策支撑与创业空间。同时，深化与科研院所的合作，携手高校与相关部门共同创立“四化融合科技小院”，即组织化、合作化、数字化、生态化，聚焦新型农村集体经济发展、微生物技术优化扩展、生态循环模式试验及乡村创业系统支撑，也就是通过生产关系改革，实现生产力的系统链接，通过多元共建，实现新质生产力的发展。在市场衔接方面，积极对接社区市场资源，通过“订单农业”“社区服务”等模式承接终端销售，有效缓解了小农户对接大市场的销售难题；同时联合社区举办生态农夫市集、农耕体验等活动，进一步吸引潜在生态客户，提升“云凤生态”品牌认知度与市场粘性。

4.2.2. 多元对等的利润分配

利润分配机制是合作化模式可持续性的关键，云凤模式通过分层分配与农民共享的制度设计，平衡管理者、投资者、劳动者与公共利益，有效强化了合作主体的获得感与归属感，为云凤模式的长期稳定运行提供了制度支撑，形成强关系的联结协同机制。

（1）内部分层激励。内部采取“3+3+3+1”的精细化分配模式，通过差异化比例实现风险共担、收益共享的激励相容。承担风险的管理层分配 30%，核心管理团队基于决策风险与责任贡献情况获得分配，重点激励其提升运营效率与决策安全；参与者收益分配 30%，这部分利润分配对象覆盖所有成员；发展基金留存 30%，作为合作发展储备金，专项用于技术升级、产业发展、风险对冲等长期发展需求，保障合作模式的可持续扩张能力；公益公共支出 10%，用于村域公共事务支持，如困难农户帮扶、养老及其他公益，强化合作的社会属性，通过公共价值反哺提升村民和返乡入乡创业者对合作模式的认同。

（2）整体村民共享。在村域整体合作层面，云凤模式推行 8+2 的村民共享分配规制，通过农民主体受益与多元主体协同的结构，实现利益分配的普惠性与开放性。农民共享 80%，以土地入股分红、闲置资产入股、劳动报酬等组合形式分配给参与合作的农户，其中留存利润的 10%放在农村集体账户用于公共设施、公共服务等方面，确保农户成为合作模式的最大受益主体。投资运营分配 20%，分配对象包括外部投资者与专业运营团队，既激励外部资源持续投入，又保障专业团队的积极性。

这种“内部分层激励+整体村民共享”的利润分配机制，既通过差异化比例激发不同主体的能动性，又通过公益基金与农民高比例共享强化社会公共价值，形成“合作共赢”的良性循环，为云凤模式的长期稳定运行提供了坚实的制度保障。

4.2.3. 技术保障——三级服务体系

为了更好地推进生物发酵床养殖技术，并解决生态生产问题，共同发起建立了生态农业联盟，发展社会化参与式生态农业模式。联盟创新出“省县乡三级”服务运营模式。即在乡镇建立服务 5000 头猪规模的乡级服务站，推进庭院经济发展，并能够实现无垃圾运转，消纳 5000 亩地秸秆（根据需要生产够 5000 亩地使用的有机肥，替代 250 吨化肥），实现养殖户增收 150 万元，乡级服务站实现综合服务收入 50 万元。这种模式在普及有机生态农业技术基础上，带动庭院经济，实现生态生活的紧密融合。目前已在河北、吉林、辽宁、内蒙古、黑龙江、四川、福建等 7 个省份建立了配套的服务体系。3 个以上乡级服务站可以建立县级服务站，统筹维护体系建设。同时，2 个县级服务站上可设省级服务站，协调县、乡服务站系统化运营。

该服务体系的建立可以更好的推广微生物技术，实现了合作农户技术的便利化，可以节约运输成本；同时形成了技术支撑，每个站点可以实现技术交流，实现农户养殖无忧。在市场风险防控机制中，体系针对猪肉价格波动构建了双向调节机制：当生猪价格下行至 9 元/斤以下时，启动保价回收程序，对学员养殖的生猪进行托底收购，有效规避价格暴跌对农户收益的冲击；当价格上行时，农户可自主选择通过体系渠道按市场价销售，或自行对接其他收购主体，最大化分享价格上涨带来的收益。这种体系可以缓解市场价格波动，特别是在价格下跌过程中采用云凤社保障制度，降低农户市场风险。该体系的构建使得微生物技术推广成为体系化，更好的形成绿色创业融合。

4.3. 数字化：提速绿色创业新进程

4.3.1. 决策协同

决策协同是云凤模式突破传统经验主导、信息割裂决策模式的主要路径，其通过信息的释放、时域突破与公开透明，构建了线上线下融合、多元主体共商的决策机制，有效降低了信息不对称性，提升了合作决策的科学性与包容性。在信息透明化层面，云凤模式通过微信合作群、微信小程序、快手直播间等数字化渠道建立实时推送、多向反馈的信息共享机制，将技术标准、市场动态、政策资讯等关键信息以图文、短视频等形式实时推送至合作共创人员，同时设置答疑专栏，确保信息接收的精准性与互动性。这种双向透明的信息传递模式，改变了传统合作中单向通知的低效局面，有效提高合作主体对关键信息的对称性，有效降低了因信息滞后导致的决策偏差风险。在决策参与层面，云凤模式依托数字化平台（如腾讯会议等）支撑决策参与度，邀请管理者、投资者、农户代表、技术专家等多元主体共同参与重大事项决策，确保决策既体现专业性又兼顾民生需求，同时将决策内容发布到合作群、公众号等。在调研期间，云凤模式把合作者、农民、管理者、专家等 50 余人组织起来，介绍目前工作的开展情况，需要多主体协作才能把全域生态化建设打造为和美生态村典范。

4.3.2. 管理协同

云凤模式通过数字化管理工具的应用，实现了运营流程的透明化、风险的可控化，同时以技能培训，推动绿色创业人力资本的质量升级。采用数字化手段，建立全透明的财务管理，确保资金来源和去向的清晰可追溯，及时将相关财务信息发布在

微信群和视频号，主动让合作者了解财务透明，提升其信誉度。依托数字化监控系统，云凤模式会对每户采用发酵床养殖的圈舍安装摄像头及时发现和预警，对三级服务体系实施全流程、全环节的动态监控，既保障技术落地实施的有效性与规范性，又实现潜在风险的实时识别与精准防控。针对返乡入乡创业者与农户，云凤模式采用直播授课的方式，累计培训农民 7000 人次。在培训技能人才之外，更重要的内容是培育生态生活方式，以提高返乡入乡人员及农民的劳动技能和文化素质为主，同时描绘生态文明建设蓝图。这种培训模式既为绿色创业提供了人才支撑，又通过生态生活方式的培育，强化了乡村居民对绿色发展的认同感。

4.3.3. 服务协同

数字化可以有效化解信任困境。数字技术让返乡入乡人员更清楚地了解云凤合作的组织结构、参与机制和盈利模式，培养了更积极的组织参与倾向。互联网是返乡入乡群体交流和参与的更便捷平台，使他们能够分享经验并提供及时的反馈。通过在线服务和社交媒体，返乡入乡创业者可以与同行交流创业经验、市场信息和生态循环技术，促进信息传播，培养创业者之间的合作意愿。云凤模式以数字化技术为支撑，构建了线上“平台+生态直播+消费者互动”的服务体系，有效破解了传统农产品的市场困境。通过数字化进行网络销售，搭建线上销售平台，利用电子商务的便捷性，将产品直接推送到消费者手中，有效拓宽产品销路；依托抖音、视频号等直播平台，进行产品和教育的展示和宣传，让消费者了解“什么是微生物发酵床养殖”，通过实时互动吸引消费者，建立消费者信任，同时传播零化肥、零农药的生态理念。例如，单场直播最高观看量超 1 万人次，带动参观、询问微生物发酵床养殖技术人数达新高，有效提升品牌知名度与社会影响力。通过数字化平台发布项目需求，吸引城市资本、技术团队与返乡创业者对接。根据实地调研记录，2024 年云凤模式合作覆盖范围进一步扩大，共有 2 家上市公司、数家国有企业及其他企业参与深度合作意愿。

5. 总结

本研究主要以微生物（发酵床养殖）技术为载体，围绕生态化种养循环体系构建，通过对返乡入乡创业者的深度访谈、参与式观察及案例分析，系统揭示了绿色创业的协同逻辑：创业者通过组织化机制突破个体无序困境，依托资源整合、利润分配与技术保障构建合作化模式，进而通过决策协同、管理协同与服务协同驱动数字化升级，最终形成云凤模式“四化融合”的返乡入乡绿色创业协同路径。这一实践为其他地区返乡入乡绿色创业者提供了重要经验启示：在高投入、高风险、长周期特征的绿色创业领域，以生态化作为核心基础，通过组织化聚合多元主体、合作化整合资源并分担风险、数字化提升全要素效率，能够有效破解“创新即试错”的困局，实现从“个体生存”到“群体共兴”的转型。

1.利益联结，构建利益共享机制凝聚返乡入乡主体合力。通过构建协同合作模式，有效动员、组织并凝聚返乡入乡创业者、本土农民、技术人才等多元主体，推动其形成“风险共担、收益共享”的利益共同体，是规避传统创业中“单打独斗”低效困境的关键路径。协同合作的本质在于激活不同主体的异质性优势，通过功能互补实现“1+1>2”的协同效应，进而提升创业实践效能并强化内生发展动力。

2.良性互动，塑造平等共生的绿色创业发展格局。返乡入乡绿色创业的可持续性依赖于多元主体间的平等协作与和谐互动。唯有通过良性互动，方能充分激活土地、技术、资本等各类资源要素的价值。这种主体间的良性互动最终指向系统共生的发展状态——个体目标与集体目标高度统一，资源利用效率与生态效益同步提升。

3.内外联动，畅通资源要素流动突破发展约束。促进返乡入乡创业主体与外部主体间的要素流动，是突破本土资源约束、提升创业效能的关键路径。一方面，通过政策引导与市场机制，推动资金、技术、人才等外部要素向乡村流动；另一方面，依托数字化平台与组织化网络，促进乡村内部资源的规模化、标准化整合，形成外部资源输入、内部资源激活、整体效能提升的良性循环。这种内外联动的资源流动机制，为返乡入乡绿色创业提供了更广阔的发展空间与更强的抗风险能力。促进返乡入乡创业主体之间的要素流动至关重要。同时，这种内外联动，也为城乡融合发展提供了有益的尝试。

作者贡献

骆诗朋，男，吉林大学生物与农业工程学院农林经济管理专业硕士研究生，主要研究方向为农村治理、农村与区域发展与乡村振兴相关问题。

李恩，男，博士，吉林大学生物与农业工程学院副教授，吉林大学农村发展研究中心副主任，吉林大学东北与东北亚研究院研究员，硕士生导师。主要研究方向为新型农村集体经济发展、生态农业经济与和美乡村建设。

两位作者在研究构思、资料收集、案例分析及论文写作等方面均作出了重要贡献。

遵守伦理声明

本研究未涉及人体或动物实验，不涉及个人隐私或敏感信息，依据相关规定，无须进行伦理审查。

资金来源声明

本项目得到吉林省哲学社会科学智库基金：“吉林省新型农村集体经济发展问题研究（项目编号：2025JLSKZKZB009）支持

竞争利益声明

作者声明不存在任何可能影响本文研究结果的财务、个人或学术方面的竞争性利益。

致谢

无

参考文献

1. 武汉大学国家发展战略智库课题组. 2022. “‘乡村振兴’背景下返乡入乡‘创业潮’探究——基于湖北省的调查.” *中国人口科学* (04): 115–125, 128.
2. 金书秦, 牛坤玉, 韩冬梅. 2020. “农业绿色发展路径及其‘十四五’取向.” *改革* (02): 30–39.
3. Quinn, James B. 1971. “Next Big Industry: Environmental Improvement.” *Harvard Business Review* 47: 120–131.
4. 李华晶. 2013. “制度环境对绿色创业的驱动机理研究——以深圳市电动汽车发展为例.” *软科学* 27(09): 127–130.
5. 朱红根. 2018. “政策支持、监督响应与农业龙头企业绿色创业.” *西北农林科技大学学报（社会科学版）* 18(06): 121–128.
6. 崔祥民, 杨东涛. 2015. “生态价值观、政策感知与绿色创业意向关系.” *中国科技论坛* (06): 124–129.
7. 马力, 马美双. 2018. “企业伦理、绿色创业导向与竞争优势关系研究——以新创科技型企业为例.” *科技进步与对策* 35(03): 80–86.
8. 王季, 李倩. 2017. “创业者特质对绿色创业意愿的影响机理——基于大学生样本的实证研究.” *财经问题研究* (06): 132–137.
9. 莫经梅, 张社梅. 2024a. “返乡入乡人员农业绿色创业的实践逻辑——基于效果逻辑视角下的多案例分析.” *农业经济问题* (06): 105–117.
10. 莫经梅, 张社梅. 2024b. “创业韧性对返乡入乡人员农业绿色创业行为的影响.” *干旱区资源与环境* 38(09): 41–49.
11. 于丽卫, 孔荣. 2021. “农民农业领域创业脆弱性：关键成因、生成机理与应对策略.” *现代经济探讨* (02): 113–120.
12. 吉星, 张红霄. 2022. “农户创业与绿色生产技术采纳：来自江苏的证据.” *长江流域资源与环境* 31(10): 2295–2307.
13. Hood, Christopher. 2000. “Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains.” *International Public Management Journal* 3(1): 1–22.
14. 鹿斌, 金太军. 2015. “协同惰性：集体行动困境分析的新视角.” *社会科学研究* (04): 72–78.
15. 金太军, 鹿斌. 2016. “协同治理生成逻辑的反思与调整.” *行政论坛* 23(05): 1–7.
16. 范如国. 2014. “复杂网络结构范型下的社会治理协同创新.” *中国社会科学* (04): 98–120, 206.
17. 周毅, 吉顺权. 2016. “网络空间多元主体协同治理模式构建研究.” *电子政务* (07): 2–11.
18. 马雪松. 2016. “结构、资源、主体：基本公共服务协同治理.” *中国行政管理* (07): 52–56.

19. 杜智民, 康芳. 2021. “乡村多元主体协同共治的路径构建.” *西北农林科技大学学报（社会科学版）* 21(04): 63–70.
20. 黄璜, 谢思娴, 姚清晨, 等. 2022. “数字化赋能治理协同：数字政府建设的‘下一步行动’.” *电子政务* (04): 2–27.
21. 刘慧, 于鲲, 崔省委, 等. 2022. “微生物发酵床技术在畜禽养殖中的应用.” *甘肃畜牧兽医* 52(10): 41–46.
22. 刘祖云, 姜姝. 2019. “‘城归’: 乡村振兴中‘人的回归’.” *农业经济问题* (02): 43–52.
23. 夏杰长, 王鹏飞, 贺俊. 2024. “农民工返乡创业的内在积极性何以被激发：一个案例研究.” *东岳论丛* 45(01): 49–56.