

# 经营性治理赋能宜居宜业和美乡村的路径与机制 ——基于浙江临安的多案例研究

曹志奎<sup>1</sup>, 王诗怡<sup>2</sup>, 吴茂英<sup>3,4</sup>, 陈雪莹<sup>1</sup>, 朱斯斯<sup>5</sup>, 吴昊<sup>2</sup>

(1. 浙江工业大学之江学院, 绍兴 312030; 2. 浙江工业大学设计与建筑学院, 杭州 310023;

3. 浙江大学管理学院, 杭州 310058; 4. 浙江大学中国农村发展研究院, 杭州 310058;

5. 浙江大学建筑工程学院, 杭州 310058)

**摘要:** 乡村旅游是建设宜居宜业和美乡村的关键路径,但在实践中面临新的结构性困境,折射出治理机制滞后、人地关系失调与发展动能弱化等深层次矛盾。为此,整合经营性治理与人一地一业协同理论,构建“治理—建设—经营”三维分析框架,剖析浙江省杭州市临安区乡村运营模式的三个典型案例,提炼乡村旅游地建设和美乡村的实现路径与内在机制。研究表明:(1)建设宜居宜业和美乡村遵循“治理—建设—经营”三维协同逻辑,其中治理是前提与保障,建设是载体与基石,经营是动能与引擎。(2)经营性治理以“人”为核心动力、“地”为空间载体、“业”为经济纽带,通过调和政府、市场、村社与社会关系,盘活闲置资源并优化三生空间布局,促进产业融合与共同富裕,协同推动乡村旅游地的宜居宜业和美乡村建设。(3)经营性治理激活人一地一业要素协同,驱动乡村“社会—物质—经济”空间的系统性重构,进而以“和美—宜业—宜居”的价值反哺促进要素升级,形成“要素激活—空间重构—价值反哺”的闭环演进机制。研究结果为乡村旅游地的宜居宜业和美乡村建设提供了可借鉴的实践路径与理论参考。

**关键词:** 经营性治理;人一地一业协同;乡村旅游地;宜居宜业和美乡村;乡村运营

党的“二十大”报告明确提出“统筹乡村基础设施和公共服务布局,建设宜居宜业和美乡村”。2025年1月,中共中央、国务院印发的《乡村全面振兴规划(2024—2027年)》进一步强化“建设宜居宜业和美乡村,增进农民福祉”的政策导向,凸显了宜居宜业和美乡村(以下简称“和美乡村”)的重要战略地位。面对这一任务,陈明星等<sup>[1]</sup>指出加强模式和路径研究的紧迫性,学界展开了深入探索:孙九霞<sup>[2]</sup>论证了旅游导向型乡村发展路径与和美乡村的内在逻辑一致性;麻学锋等<sup>[3]</sup>提出乡村旅游是促进和美乡村建设、提升居民幸福水平的重要路径;谭佳欣等<sup>[4]</sup>研究表明,旅游城镇化为和美乡村提供保障,而建设和美乡村是旅游城镇化的内生动力;张圆刚等<sup>[5]</sup>则系统阐释了乡村旅游赋能和美乡村建设的基本内涵是促进乡村多元发展,以生存之和美实现宜居、以发展之和美实现宜业。相关学术研究确立了乡村旅游在推动和美乡村建设中的重要作用<sup>[6]</sup>,但在实践中仍存在诸多挑战。

收稿日期: 2025-03-24; 修订日期: 2025-10-21

基金项目: 浙江省社会科学规划专项重点课题(2024-06); 国家社会科学基金项目(23BJY144); 浙江省属高校基本科研业务费专项课题(GB202402005); 浙江省社会科学规划专项课题(2023-12)

作者简介: 曹志奎(1982-),男,浙江天台人,硕士,教授,研究方向为乡村振兴与文旅融合、城乡人居环境设计与治理等。E-mail: czk@zzjc.edu.cn

通讯作者: 吴茂英(1984-),女,浙江缙云人,博士,教授,研究方向为乡村产业组织、文化创意与创新等。

E-mail: maoyingwu@zju.edu.cn

当前乡村旅游产业面临新的结构性困境。一方面，广大农村地区在乡村振兴战略推动下实现了历史性变革，“美丽乡村”建设已完成村容村貌的基础性优化，“宜居”程度相对较高。这为旅游开发提供了物质环境基底，但存在“重建设轻运营”的现象<sup>[7]</sup>，且缺乏启动契机和经营人才。尤其是长期依赖行政主导与“财政输血”的传统治理模式，难以适应消费升级与市场化转型需求<sup>[8]</sup>，导致“有主体无活力、有景观无价值、有资源无产业”的失衡状态。同时，社会主体老弱化、建设用地空废化等难题<sup>[9]</sup>持续制约乡村发展。如何立足有限资源培育旅游动能、提升“宜业”水平？乡村旅游发展模式创新直接关系到“绿水青山就是金山银山”的转化效能<sup>[10]</sup>，在村貌“美起来”之后如何实现“富起来”和“强起来”，已成为破解乡村发展问题的当务之急。另一方面，在已开发旅游的乡村中，存在市场化进程与乡土社会网络摩擦加剧<sup>[5]</sup>、过度商业化引致文化基因侵蚀<sup>[2]</sup>、景观风貌与业态同质化<sup>[11]</sup>等问题，表现为“有游客无村民、有设施无特色、有产品无品质”的资源错配。也有部分资源禀赋匮乏的普通村庄将乡村旅游视为“救命稻草”，出现盲目跟风的非理性现象，显现出稀缺性有限、竞争乏力、难以持续等弱点<sup>[12]</sup>。如何实现从数量扩张向质量提升转型？上述困境折射出治理机制滞后、人地关系失调与产业动能弱化等深层次矛盾<sup>[13]</sup>。基于此，本文将经营性治理与人一地一业协同理论进行整合，创新构建“治理—建设—经营”三维分析框架，并选取浙江省杭州市临安区乡村运营模式的三个典型案例，通过参与式观察、深度访谈与文本分析，剖析其应对结构性困境的实践过程，提炼临安模式中治理共同体构建、乡村资源资本化与产业富民的可推广经验，总结经营性治理赋能和美乡村建设的实践路径和内在机制，为乡村旅游地建设和美丽乡村提供理论和实践借鉴。

## 1 人一地一业协同视角下经营性治理赋能和美乡村建设的分析框架

### 1.1 经营性治理的理论演进及现有局限

经营性治理关注市场化经营与公共治理的协同增效，为破解前述结构性困境提供了理论支撑。其研究脉络可分为三个递进式的阶段：（1）起源探索阶段始于地方政府扶持乡镇企业的经营行为研究。以戴慕珍<sup>[14]</sup>提出的“地方法团主义”为基础，后续研究拓展为地方政府厂商化<sup>[15]</sup>、地方性市场社会主义<sup>[16]</sup>和政权经营者<sup>[17]</sup>等概念。该阶段强调市场化经营的关键作用，使“经营村庄”成为热点议题<sup>[18,19]</sup>，特指基层政府将企业的管理手段、经营理念与运营方式运用于村庄发展中的经营行为<sup>[20]</sup>。（2）概念形成阶段使经营性治理真正成为—种乡村治理模式。卢福营<sup>[21]</sup>基于经济能人治村研究首次明确提出“经营性治理”是“以经营村庄为核心理念、创业发展为重心、利益导控为方式的治理模式”。其余学者分别从新集体化时代的自在逻辑<sup>[22]</sup>、示范村的自主逻辑<sup>[23]</sup>、农村集体经济的组织逻辑<sup>[24]</sup>等视角深化研究。（3）应用拓展阶段将研究延伸至乡村旅游地。与普通乡村社区不同<sup>[25]</sup>，乡村旅游地因市场化要素的深度嵌入，形成了“政府—市场—社会”三元治理格局<sup>[26]</sup>，这就要求妥善处理政府与市场、治理和经营的关系。吴茂英等<sup>[27]</sup>从多元行动主体的视角进一步深化了理论内涵与研究框架，为本文奠定了理论基础和方法指导。

经营性治理强调经营维度与治理维度的协同互促，其核心理念是通过多元主体的有机协作实现“共建共治共享”<sup>[27]</sup>。其中，经营维度聚焦“主体—载体—方式”的市场逻辑<sup>[24]</sup>，通过资源整合与产业运营创造经济价值；治理维度通过制度约束规避经营短视行

为，以利益协调保障公平。然而，现有研究多聚焦经济与管理层面，却忽略了“建设”作为独立维度的系统性作用，未能体现“宜居—宜业—和美”三者有机融合的要求<sup>[5]</sup>。习近平同志强调要“把整治村庄和经营村庄结合起来，把改善村落村貌与发展生产、富裕农民结合起来”<sup>[28]</sup>，阐明了物质环境建设与产业经营、建设维度与共同富裕的紧密联系。物质空间承载经营与治理互动，但现有理论尚未将其升华为框架性维度。尤其是在“项目下乡”“资本下乡”背景下，资产和设施闲置<sup>[7]</sup>、“千村一面”<sup>[29]</sup>等物质环境问题频发，凸显了物质空间失序对治理效能的制约；同时，商业化引发的传统文化弱化<sup>[29]</sup>、资源过度开发与闲置并存等现象，现有研究未能提供有效的可操作方案<sup>[11]</sup>。因此，经营性治理理论亟需突破二维局限，强化学科融合<sup>[30]</sup>，构建“治理—建设—经营”三维分析框架，以回应乡村旅游开发中的多维复杂性。

### 1.2 人—地—业协同理论与经营性治理的整合逻辑

人—地—业协同理论为弥补经营性治理的不足提供了系统框架。该理论源于本土化的人地关系地域系统研究<sup>[31]</sup>，并逐步拓展至乡村系统治理领域<sup>[32]</sup>和乡村旅游地研究<sup>[33]</sup>。其核心在于揭示人类活动与地理环境、产业要素之间的耦合协调关系<sup>[34]</sup>。相关学者在乡村遗产地保护<sup>[35]</sup>、乡村旅游投资与目的地空间重构<sup>[36]</sup>的研究中证实三者协同是“三农”事业发展的关键<sup>[37]</sup>，更是旅游驱动乡村重构的根本途径<sup>[38,39]</sup>。乡村重构体现为乡村地域系统内部结构优化、功能提升及城乡地域系统之间协调互补的过程<sup>[40]</sup>，包括社会空间重构<sup>[41,42]</sup>、物质空间重构<sup>[43,44]</sup>与经济空间重构<sup>[45]</sup>。人—地—业协同促进“主体—空间—功能”的耦合，实现社会公平、生态安全与经济效率的均衡。

在建设和美乡村的目标下，人—地—业协同理论与经营性治理在多主体协同治理、资源整合管理与产业复合经营层面高度契合。二者的整合逻辑源于功能互补性、机制耦合性与目标一致性，尤其是在要素构成、载体形态及空间属性等底层逻辑上的深度融合，共同指向乡村发展的系统性优化：前者为乡村治理、空间重构与产业布局提供理论支撑，后者则通过利益联结与制度创新，推动产业效益与治理效能的双向提升。本质上，二者均通过治理手段激活人地业要素流动，再以制度设计引导要素协同<sup>[46]</sup>，最终实现治理成本最小化与发展效益最大化的动态平衡。

### 1.3 建设和美乡村的“治理—建设—经营”三维分析框架

习近平同志强调，“要提升乡村产业发展水平、乡村建设水平、乡村治理水平”<sup>[47]</sup>，这分别对应“经营—建设—治理”三个维度、“业—地—人”三位一体要求以及“宜业—宜居—和美”三个目标。本文整合经营性治理与人—地—业协同理论，基于要素协同的内在逻辑<sup>[31]</sup>，将治理维度置于框架前端以回应“主体弱化”的核心矛盾，构建了建设和美乡村的“治理—建设—经营”三维分析框架（图1）。

在三维框架中，治理维度立足“人”的要素响应，聚焦提升乡村治理水平，关

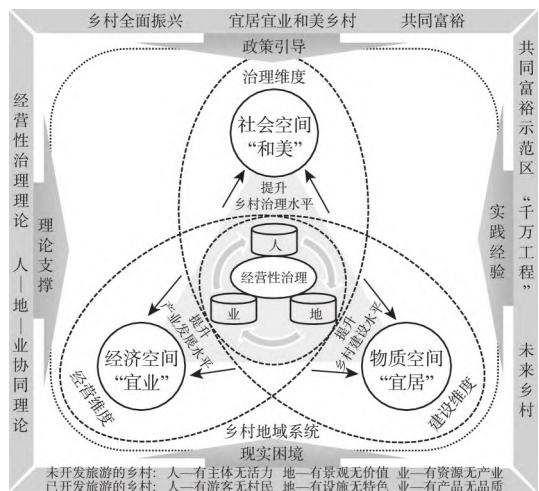


图1 “治理—建设—经营”三维分析框架  
Fig. 1 Three-dimensional analysis framework of "governance-construction-operation"

注政府、市场、社会等多元主体互动，涵盖制度建设、政策实施和基层组织优化，推动社会空间治理秩序从离散化向组织化转型重构，达到“和美”目标；建设维度基于“地”的要素支撑，侧重于提升乡村建设水平，以重塑景观价值和盘活闲置资产为核心，优化物质空间的“生产—生活—生态”布局，实现“宜居”目标；经营维度依托“业”的要素转化，着力提升乡村产业发展水平，通过产业培育、结构重组和转型升级，以市场化手段促进产业要素流动、资源整合和经济空间重构，直接服务于“宜业”目标。三个维度并非孤立运作，而是通过人—地—业要素的深度协同，形成系统性赋能：治理维度以制度创新激发“人”的能动性，为建设和经营提供组织保障；建设维度以空间重塑夯实“地”的物质基础，为治理和经营提供载体支撑；经营维度以市场效益释放“业”的经济价值，为治理与建设提供持续动能。三者相互依存、协同演进，共同促进“和美—宜居—宜业”目标的有机统一。

## 2 研究方法与数据来源

### 2.1 浙江临安乡村运营模式：挑战、应对及成效

浙江是“千万工程”起源地与和美乡村建设先行区，历经20余年探索形成“千村向未来、万村奔共富、全域呈和美”的新格局<sup>[48]</sup>。其中，杭州市临安区是验证经营性治理赋能和美乡村的典型实践样本。

2017年前，临安虽已是“浙江省美丽乡村示范县”，具备良好的“颜值”基础，少数区域的民宿、农家乐等已自发萌芽，但在人—地—业协同层面依然面临三大挑战。一是人才匮乏与治理能力不足。“空心化”趋势加剧，内生发展动能薄弱，而村两委常囿于事务性工作，加之个人能力与资源有限，难以兼顾村庄经营<sup>[49]</sup>。二是特色消解与资源闲置。早期标准化基建在改善村容村貌的同时也带来了“千村一面”，传统文化保护与活化不力，使历史建筑处于闲置甚至缓慢损毁状态，部分村庄的地方文脉和乡土特色正逐步流失。三是集体经济薄弱与产业零散。乡村旅游依赖少量农家乐，丰富的资源未能高效配置与有效转化。更为严峻的是，前期建成的大量基础设施维护成本高企，部分村庄维持困难甚至难以为继<sup>[49]</sup>。2017年起，临安区率先引入专业运营团队，开展“村落景区整村运营”（以下简称“乡村运营”），形成“政府定规则、市场活要素、村民享红利”的临安模式，为乡村旅游地治理效能提升、资源资产盘活与乡村产业增值提供了实践样本。截至2025年3月，临安区已成功招引36个乡村运营团队进驻38个行政村，总投资14亿元，实现旅游收入10.8亿元，村集体收入增加1.41亿元；同时新增就业岗位3250个，带动村民直接增收9797万元，并吸引1600余名青年返乡创业（临安区文化和旅游局内部文件N15，2025）。

### 2.2 案例地选取

临安区作为乡村运营策源地<sup>[49]</sup>，经过长达八年的持续探索，已形成较为完整的演化脉络与制度体系，具有范式研究价值；同时，已逐步建立了涵盖土地流转、分红记录、游客消费等18类动态指标的乡村运营数据库，为本文提供了坚实可靠的历史性数据支持。本文在考察临安模式共性特征的基础上，为深刻揭示经营性治理在应对不同乡土困境时的适配性创新，结合“治理—建设—经营”的三维分析框架，特选取了三个资源禀

赋和发展阶段各异、核心驱动要素上各有侧重的典型案例,进行差异化比较分析,以期立体化地呈现经营性治理赋能和美乡村建设的路径与机制(表1)。

(1) H村:治理赋能“人”的后发赶超型案例。该村地处临安区东北部,虽与余杭区径山寺景区的直线距离不足5 km,但因行政区划分割形成断头路,年均百万级游客红利难以有效辐射。在乡村运营前,村庄深陷“四无”发展困境:集体经济账户仅存2000元,以水稻种植为主的产业结构依赖政府补贴维系,既无旅游业态又面临技术、人才与项目的系统性缺失。面对资源禀赋薄弱的先天劣势,H村通过引入专业运营团队,促进村集体收入增长数倍,成为了远近闻名的“网红村”。(2) Y村:文化活化驱动“地”尽其用的资源盘活型案例。该村素有“忠孝第一村”的美誉,但大量历史文化古迹长期处于闲置状态。复兴的关键是抓住“地”的“沉睡资产”活化,运营团队以历史文化遗产为核心载体开发研学产品体系,通过祠堂活化与非遗传承驱动共富,年接待研学规模达8000人次以上,带动整村联动振兴。(3) L景区:产业融合引领“业”态升级的组团发展型案例。该景区位于海拔200~1170 m的山区,森林覆盖率96%,生态环境优越。原有十几家农家乐以夏季接待上海老年游客为主,附加值低且季节性明显。为突破瓶颈,3个行政村通过片区组团化开发探索出“业”的振兴路径,依托农文体旅深度融合实现产品多元化,逐步发展成为长三角地区知名的乡村旅居休闲目的地。

### 2.3 研究方法

(1) 数据来源。整合6类数据(表2),多源数据相互印证以提高研究结果信度。一手数据包括访谈资料和田野笔记。研究团队深入案例地,采用多时段数据收集策略以减

表1 案例地基本信息表

Table 1 The basic information of the studied villages

| 条目                   | 青山湖街道H村                     | 清凉峰镇Y村                         | 高虹镇L景区                                 |       |                         |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|--|-------|-------------------------|
|                      |                             |                                | S村                                     | L村    | D村                      |
| 区域面积/km <sup>2</sup> | 11.7                        | 7.4                            | 17.1                                   | 20.3  | 17.7                    |
| 常住人口/人               | 1828                        | 1050                           | 1219                                   | 1461  | 1182                    |
| 乡村运营签约时间             | 2021年3月                     | 2017年8月                        | 2017年9月                                |       |                         |
| 合资公司股份构成             | 村集体20%、运营团队80%              | 村集体20%、运营团队80%                 | 村集体10%、运营团队90%,<br>2024年部分项目调整为20%:80% |       |                         |
| 特色资源                 | 径山寺古道、普庆寺石塔                 | 孝子祠、韩世忠墓、郎氏宗祠等                 | 明清古建筑群                                 | 狮子山崖壁 | 千亩梯田、冰川遗址天石滩            |
| 主题定位                 | 径山阳坡、南科北禅                   | 忠孝文化研学基地                       | 探古游                                    | 趣味游   | 银发康养、生态研学游<br>生态秘境·运动山乡 |
| 文化内核                 | 历史名人古道                      | 忠孝伦理                           | 生态与运动                                  |       |                         |
| 客群定位                 | 文化体验与团建群体                   | 研学市场                           | 覆盖全龄段休闲需求                              |       |                         |
| 业态设计                 | 农产品和农家宴                     | 文化教育产品                         | 运动、康养、古村探秘等                            |       |                         |
| 年游客人次/人              | 10.8万(2024年)                | 2.8万(2024年)                    | 57.86(2024年)                           |       |                         |
| 村民人均收入/万元            | 2.6(2020年);<br>3.7(2024年)   | 2.6(2017年);<br>6.7(2024年)      | 3.0(2018年); 4.3(2024年)                 |       |                         |
| 村集体收入/万元             | 21.85(2020年);<br>153(2024年) | 68.58(2017年);<br>151.72(2024年) | 180(2018年); 658(2024年)                 |       |                         |

注:资料来源于田野笔记和参考文献[49],1亩≈667 m<sup>2</sup>。

表2 数据来源详细信息表

Table 2 Detailed information on data sources

| 数据类型 | 来源与内容  | 样本量/范围/时间跨度                    | 编号      |
|------|--|--------------------------------|---------|
| 访谈资料 | 临安区、镇街政府人员（5人）、村干部（10人）、运营团队（14人）  | 半结构化访谈，单次时长30~120分钟，2021—2024年 | A1~A29  |
|      | 当地村民代表（22人）、外来游客（57人）  | 半结构化访谈，单次时长10~30分钟，2022—2024年  | V1~V79  |
| 田野笔记 | 参与式观察记录（运营会议、村民议事等）、照片   | 7万余字、影像资料2000余张，2021—2024年     | FN      |
| 政策文本 | 《<浙江省景区村庄建设与服务管理指南2.0版>及其实施细则（试行）》《乡村运营（村庄经营）导则》《临安区村落景区运营考核办法》《临安乡村运营（试运营期）工作要求》等 | 25份，2017—2024年                 | P1~P25  |
| 内部资料 | 临安区政府工作报告、统计公报等公开资料；临安区政府部门（文化和旅游局、农业农村局等）、运营团队和村集体授权使用文本资料                        | 22份，2017—2024年                 | N1~N22  |
| 媒体报道 | 关于临安乡村运营的官方权威媒体新闻报道  | 37份，2017—2024年                 | M1~M37  |
| 期刊著作 | 关于临安乡村的期刊论文（139篇）、学位论文（57篇）和著作（2部）   | 198份，2008—2025年                | R1~R198 |

少潜在偏差。2021年8月15日前往H村开展预调研，运营团队介绍了在建项目进展与招商情况，并陪同考察闲置资源；2021年9月25日带领本科生参加青山湖街道乡村“网红打卡点”设计大赛，对包括H村在内的6个村进行详细走访，与运营团队和村镇干部访谈交流；2022年9月24日，在L景区参加浙江省旅游协会乡村文旅振兴分会文旅设计师智库成立仪式暨首届“文旅设计在乡村”研讨会，笔者被聘为智库专家并发表主题分享，会后开展交流与访谈；2023年3月至2024年11月，跟踪H村某茶馆书屋项目选址、设计到施工的全过程。截至2025年3月，研究团队共进行22次深度调研，其中4次持续调研一周，参与运营会议和村民议事等关键事件。数据中的矛盾信息经初步分析识别后，通过二次访谈澄清。初步结论反馈至文化和旅游局与运营团队，修正表述偏差。二手数据包括政策文本、内部资料、媒体报道和期刊著作等。

（2）数据分析过程。本文严格遵循主题分析流程<sup>[50]</sup>，以确保主题框架的效度与信度。首先，逐字转录访谈录音，并整合田野笔记与二手数据形成完整数据文本；通过反复阅读文本确保深入理解原始材料。其次，三名研究者基于Nvivo12软件独立开展初始编码，运用归纳法识别初始概念（如“主体参与”“产权界定”等），经多轮讨论合并重复项后，提炼出36个子主题（如“治理规则重构”“空间功能复合”等）。随后，通过跨案例聚类分析，归纳出“治理—建设—经营”三大核心维度，并构建“条件—行动—结果”逻辑链。最后，结合研究者独立分析与两名领域专家盲审，确立“经营性治理”为核心主题。

（3）研究伦理与效度控制。本文严格遵循伦理审查要求，获取所有受访者的知情同意，并对敏感信息使用字母代号进行匿名化处理。在效度保障方面，采用数据三角互证与研究者背对背独立分析以减少主观偏差，运用过程追踪法排除竞争性解释，并借助多案例对比分析提升研究成果的适用范围与借鉴价值。部分商业数据因保密协议限制未能公开，研究通过引入公开报告等间接指标进行替代性分析。

### 3 结果分析

#### 3.1 经营性治理赋能和美乡村的临安实践路径

基于“治理—建设—经营”三维分析框架,临安实践聚焦“人—谁来运营”“地—运营什么”“业—怎么运营”三大核心要素,形成经营性治理赋能和美乡村建设的三条实践路径。

##### 3.1.1 治理赋能“塑人”:以多元主体协同重构乡村治理秩序

面对经营人才匮乏困境,临安区首先从治理维度破题,以“政府搭台、市场唱戏、村社参与、社会协同”重塑多元主体的协作关系。临安区文化和旅游局等政府部门发挥平台搭建的关键作用。一是制定并持续完善乡村运营导则、考核细则等地方标准,出台涵盖土地流转、资金扶持、项目审批的规范性文件,为乡村运营提供了清晰的政策框架和制度保障。二是通过政策宣讲与组织村镇干部外出考察学习先进经验,消除村镇思想顾虑并增强对乡村运营模式的认同,初步筛选出具备乡村运营条件和意愿的村庄作为试点。三是公开优选兼具乡村情怀与专业能力的运营团队,在“双向奔赴”(A1)的基础上,经运营方案评审、3个月试运营考核及村民代表大会表决同意后,在区、乡镇(街道)见证下与村集体签订10~30年的长期合作协议,组建股份制公司作为市场化运营主体<sup>①</sup>。其中,村集体以文化礼堂、停车场等设施使用权作价占股10%~20%;运营团队则“自带干粮”(A1),注资50万元以上并承担日常运营成本,占股80%~90%,形成风险共担、利益共享的共同体。四是动态监管与赋能服务,通过月度运营工作例会、运营难题“周一报”等,有效帮助运营团队应对实际困难。政府不干预具体经营,根据年度考核得分给予运营团队10万~70万元绩效奖励<sup>②</sup>,称之为“跳起来摘桃子”(A1)。

三个案例地的运营团队招引流程一致,但专业背景各有专长。Y村负责人有近二十年的本地旅行社运营经验,市场敏感度高;L景区负责人深耕传媒公司多年,且自幼在景区下属S村长大,作为本土乡贤地方情感深厚,二者均于2017年首批签约并持续运营至今;H村团队原在浙江松阳经营精品民宿,擅长策划设计与资源整合,在乡村运营模式日趋成熟的2021年签约入驻。H村团队在获得整村经营权后,迅速组织策划、营销、管理等专业人才开展驻村常态化办公。一是历时三个月走访全村300余户,深入了解民情摸清家底;依托南接青山湖科技城、北邻径山寺的区位优势,确立企业团建和文化体验为主的客群定位。二是投资106万元,租用村民闲置柴房并将其改造为乡村会客厅,还为房东提供保洁、帮厨等就业岗位,彰显长期深耕决心;同步引入乡贤和社会投资,利用闲置空间建成16个文旅产品,创造就业岗位200余个。三是发动村民参与村落景区建设,组织赋闲在家的主妇们成立“乡村厨娘会”,将庭院家宴升级为特色餐饮,带动土鸡、笋干等农产品销售;协助村民办理营业执照、指导民宿升级;组建青年乡贤会等社群组织,引导青年返乡创业。政府部门持续做好资源对接与基建保障工作,组织专家参

<sup>①</sup> 为加以区分,本文将政府招引的外来资本称为“运营团队”,外来资本与村集体成立的股份公司称为“运营主体”。

<sup>②</sup> 根据《临安区村落景区运营考核办法(2025版)》,临安区文化和旅游局委托第三方机构,对实际运营满一年(含试运营期)的运营团队进行考核,考核内容分7个方面88条,共200分。100分以下视为考核未通过,100~119分的不予奖励。达到120分的运营团队奖励10万元,得分每增加10分则追加10万元,180分及以上奖励70万元。每个团队考核奖励不超过三次。连续两年未参加考核或考核未通过的运营团队将强制退出。

与资源普查、运营难题“把脉问诊”、乡村运营沙龙会、运营绩效年度考核等；协调青山湖科技城等外部资源与村庄结对，引流企业团建消费；拨付美丽乡村建设专项资金用于完善基础设施等。

在多元主体协同推动下，H村村集体收入显著提升，村民创业增收成效明显（表1），成为浙江乡村共富的典型范例。其实践路径以人的主体性激活与治理规则创新为特色，是“两进两回”政策<sup>③</sup>的有益探索。在资源禀赋相对薄弱的乡村，经营性治理的首要任务是“塑人”，即通过外部运营团队引入与内源主体激活，重构一个高效协同的治理新秩序。通过政府的制度创新、市场的专业能力注入、村社组织的主体激活与专家技术赋能，形成“共建共治共享”的和美乡村治理共同体，为乡村建设和产业经营奠定了坚实的社会基础与组织保障。

### 3.1.2 建设活化“兴地”：以空间价值重塑盘活乡村闲置资源

临安模式在建设维度上聚焦“地”的要素盘活，实现乡村物质空间的“宜居”功能重塑和文化活化。临安区文化和旅游局组织专家协助运营主体开展全域资源普查，涵盖自然生态、文化遗存、闲置资产等16项内容<sup>[49]</sup>。运营主体再基于产业条件评估、市场饱和度与比较优势分析，以“一村一IP”为原则策划主题定位，形成差异化产品矩阵（表1）。秉承全域景区化理念，改变资源零星开发和单家独户的经营方式，把整个村落视作旅游产品。摒弃大拆大建，以“微改造精提升”将存量闲置资源转化为文旅产品。运营团队全程参与工程实施过程，每个项目在建设前均充分考虑到后续经营，有效解决建设与运营脱节问题。例如，H村打通连接径山寺的道路，并利用修路接通的废弃渣土场打造露营地，修缮径山寺上香古道；接手村集体闲置民宿改造为养生膳食馆；流转农田197亩等。L景区累计流转梯田和山林6000余亩，盘活老供销社、敬老院、木粉厂等50余栋闲置房屋，建成攀岩小镇、啤酒屋等文旅体验场所。

Y村忠孝文化底蕴深厚，但其价值长期未被发掘，多处祠堂、古民居等历史建筑处于闲置状态，“捧着金饭碗讨饭吃”（A21）。2017年运营团队入驻后，以“地”尽其用为目标，展开了一系列空间建设与活化行动。一是文化IP的深度挖掘与价值转译。运营主体联合文化专家，系统梳理村史、家谱和民间传说，将抽象的忠孝文化转译为可看、可听、可体验的故事体系和视觉符号，为后续空间改造和业态开发提供了清晰的主题指引。二是闲置空间的功能重塑与场景再造。以祠堂活化为突破口，将原用于祭祀、议事的宗族祠堂改造为集村史展示、非遗工坊、研学课堂、乡贤议事于一体的“忠孝文化礼堂”。工程建设时，区别于简单的“修旧如旧”，强调应用乡土材料，突出当地传统风貌，保护乡村性。三是业态植入与联动发展。依托闲置空间活化开发体系化的研学产品，涵盖家风传承、非遗手作体验（麻酥糖制作、编草鞋等）、农耕实践等，年接待超8000人次。同步增设小火车、土灶头、户外运动区等业态，流转35幢闲置民居，招引投资打造主题民宿集群，带动餐饮、农产品销售等关联产业的发展，使整个村庄成为“主客共享”的活态文化博物馆。Y村实践表明，对于历史文化资源丰富的乡村，通过文化IP转译、空间场景再造、业态创新植入，能够有效激活内生文化价值，并以此为基础构建差异化的村容村貌和产业体系，推动乡村物质空间的全面优化与价值提升，最终实现宜居宜业和美乡村。

<sup>③</sup> “两进两回”是浙江省推进乡村全面振兴的重要举措，即科技进乡村、资金进乡村，青年回农村、乡贤回农村。

### 3.1.3 经营融合“强业”:以商引商与利益联结升级乡村业态

从经营维度分析,三个案例地的运营主体依托“天目村落”景区运营联盟,“以商引商”整合外部专业服务商与村民自营业态,重点培育手工作坊、主题餐厅等小微业态,并引入自然教育、康养旅居等轻资产项目,有效降低产业准入门槛。在此过程中,村集体依托集体资产出租、山林农田流转等,每年享有保底收益与盈利分红。村民增收途径包括闲置房产和土地租金收益、本地务工劳务报酬,以及自主经营民宿或手工作坊等创业收入。运营团队通过第三方机构年度考核后可获得政府奖励,部分乡镇还提供了1:1配套奖励。此外,还能按股权比例获得经营利润、引入投资商获取项目佣金与管理费、策划举办节庆主题活动的门票和赞助等途径创收。例如,H村打造农产品区域公用品牌,将豆腐干、茶叶、笋干等土特产开发为文创伴手礼;改良稻米品种,结合径山禅文化推出“禅米”提升附加值;以“一桌菜”为特色推动厨娘创业及餐饮发展,进一步拓展民宿、露营等多元业态。Y村则在研学基础上开发农耕运动会、户外拓展等互动项目,协助村民将麻酥糖作坊升级为非遗茶吧,引入投资打造文旅度假综合体等。

值得注意的是,L景区由三个行政村组成,曾因产业形态单一、季节性波动大而陷入了低水平发展。为此各村摒弃单打独斗思维,与本土乡贤的传媒公司签约组建运营主体,探索片区组团式发展。一是跨村资源整合与差异定位。统一规划、开发、营销和管理各村核心资源,有效解决资源分散和实力不足的问题。基于各村资源特色确定差异化而又紧密联系的主题定位(表1),建立正面和负面项目库清单,抑制恶性竞争与重复建设,为片区产业布局和资源优化配置奠定基础。二是深化业态融合与全季产品开发。运营团队自投资金近亿元,依托各村资源重塑功能区块。L村开发攀岩、露营和徒步等高山生态项目,配套民宿集群和啤酒屋等吸引年轻客群;S村挖掘老街古居和红色文化资源建设高虹新四军纪念馆;D村流转千亩梯田种植戴妃皇菊,结合高山蔬菜基地和果园推出亲子采摘和农事体验;策划全年文旅活动,如春季茶俗文化节、夏季攀岩啤酒节、秋季菊花节、冬季年俗节等,通过业态组合创新实现全龄客源全年覆盖。三是“以商引商”。基于项目库精准招引27家投资主体,落地梯田小火车、森林木屋等13个重点项目,与民宿、美术馆、酿酒坊等一起形成“小而美”的特色业态。四是带动村民增收。相关项目直接为300余位村民提供就业机会;鼓励农家乐升级为民宿;动员村民种植蔬菜、养鸡以保障景区食材供应;将农家土酱制作等传统乡土技艺开发为体验工坊,设计文创包装,通过电商平台销售“秘酱”,年销量达10万瓶。L景区的实践表明,对于具备有一定产业基础但亟需发展升级的乡村片区,跨村组团与合作运营可有效整合资源、突出特色、避免同质竞争,为实现美丽乡村向和美乡村转型升级提供了重要的实证参考。

### 3.1.4 典型案例的比较分析

三个案例均采用市场化运营模式,引入专业运营团队,注重村民参与、资源挖掘和业态创新,并依托“治理—建设—经营”三维协同所产生的系统性赋能,有效促进和美乡村建设。但也存在部分差异:一是运营团队特性。Y村和L景区运营团队均由本土乡贤主导,更易嵌入乡土社会网络,原有旅游与传媒行业背景赋予较强的资源链接能力。H村团队作为外来资本,通过长期驻村陪伴、租赁村民房屋、提供就业岗位及自投自建项目示范等,逐步建立村民信任,并与村干部和乡贤形成良好的协作关系。民宿经营和

设计师工作经历使其具备更强的运营策划能力，能迅速找到契合本地的发展定位、提出可行的实施方案。二是核心驱动要素。基于村庄资源禀赋、发展阶段和核心困境的差异，运营团队结合自身优势，在主导驱动要素上各有侧重，分别体现为人（H村）、地（Y村）、业（L景区）要素。三是运营规模与方式。H村和Y村为单体村运营，规模较小，资源整合相对简单，以轻资产运营为主；L景区需协调三村资源，管理难度大，前期依赖重资产投入，通过片区组团式开发促进要素高效配置，探索出区域联动与抱团发展的共富路径。

### 3.2 经营性治理赋能和美乡村的内在机制

本文基于临安乡村运营实践的剖析，归纳经营性治理“要素激活—空间重构—价值反哺”的内在机制解释（图2）。

#### 3.2.1 要素激活机制：人—地—业要素协同

经营性治理的逻辑起点是激活并促进人—地—业要素协同：

（1）主体激活：从原子到共生。经营性治理的难点在于缺乏能够整合乡村碎片化资源的经营主体。农村集体经济组织因资金、人才和技术的限制，存在经营管理能力薄弱和市场身份不完善等问题；国有企业可以择优投资树立典型样板，但对于众多资源条件一般的普通乡村，往往“看不上眼”（A16）；乡村职业经理人易陷入自主性困境以致有职无权的情况<sup>[51]</sup>。临安模式改变传统乡村治理结构，将村庄集体资产的所有权和经营权分离，“专业的事交给专业的人干”（A1），由运营主体负责经营，村两委负责行政事务、矛盾协调、集体资产监管和保障，形成“政企分离、风险共担”的合作共同体，为乡村发展注入组织动能。运营主体的“第二村委会”角色，打破村庄原有的封闭状态和“熟人社会”的决策局限；同时，股权分红、招商佣金、活动创收等多元收益渠道，实现村企利益绑定，激发运营团队创收动力。临安模式形成“企业有利—村社受益”的共赢关系，推动单一主体获利向共同富裕的利益共同体演进，有效防止外来资本与乡村利益联结松散、圈占土地和套取国家奖补资金，甚至“跑路烂尾”（A19）的风险。政府的考核评估与退出制度，与运营团队的“制度创业”<sup>[13]</sup>相结合，强化了市场筛选功能，彰显“政府有为”与“市场有效”原则。运营主体依靠政府充分赋权，以市场化运作整合“社会—物质—经济”空间，作为制度性桥梁凝聚多元主体，实现了主体间资源互补、能力互嵌与愿景共识上的深度绑定（图3）。

临安模式形成政府“有形之手”、市场“无形之手”、村社“勤劳之手”与社会“专业之手”的协同行动。基层政府转向制度供给与监管，通过制度设计优化营商环境，赋权运营主体统筹资源，将行政力量从项目施工、环境整治等具体事务中抽离，聚焦公共服务、风险防控与绩效评估，保障程序正义与结果公平。运营主体承担资源整合、市场

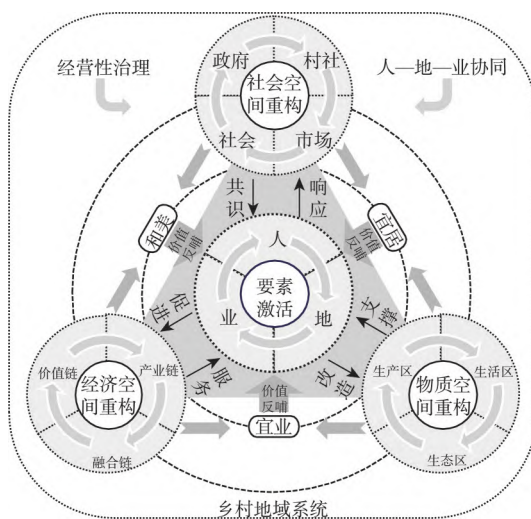


图2 经营性治理赋能和美乡村的内在机制

Fig. 2 Internal mechanism of operational governance empowering harmonious and beautiful countryside

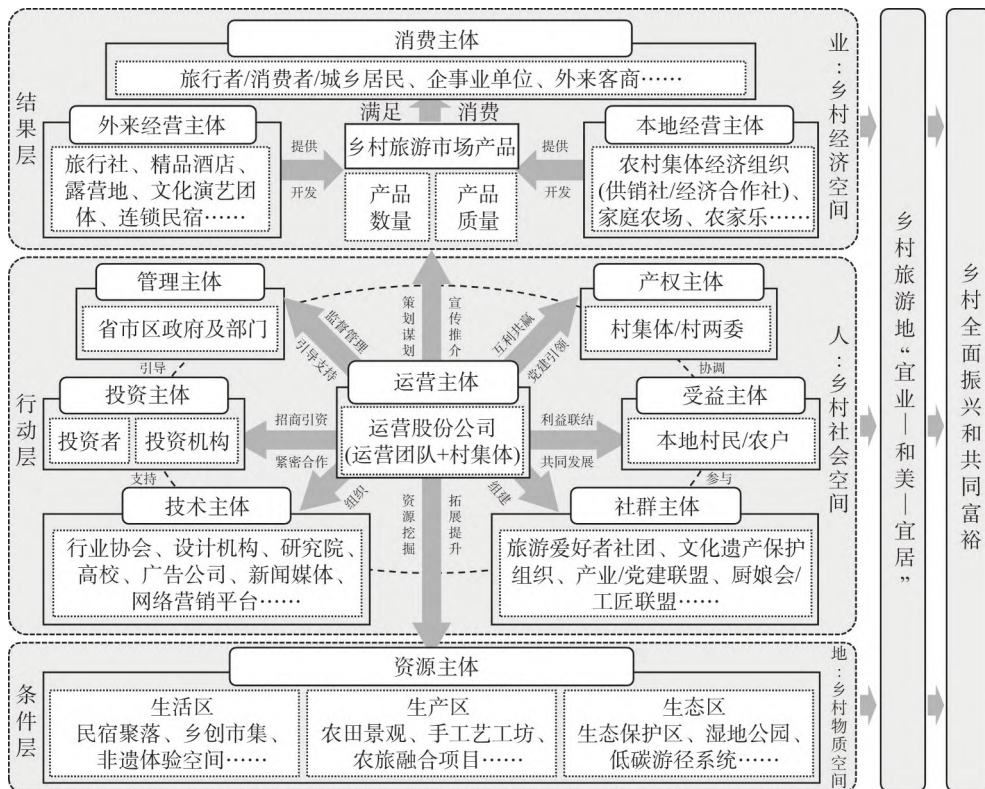


图3 运营主体推动主体间协同共生示意图

Fig. 3 Schematic diagram of promoting synergy symbiosis among operating entities

联结职能，“以商引商”形成弹性供应链与复合业态。投资与经营主体负责专业执行，依据村落主题实施项目。内外经营主体以股权合作、就业嵌入等方式共享增值收益。村集体不直接参与经营，通过股权合作获取收益并履行监督职能，保障集体资产增值。村民作为治理参与者借助议事会影响决策；作为资源供给者以宅基地、耕地等入股获益；作为市场主体可自主经营，建立“租金+薪金+营收”的多元增收渠道。技术主体提供定期指导、对策建议等智力支持，社群主体促进资源整合与协作，实现治理成本分摊与公共价值共创。经营性治理推动各主体从原子化松散向组织化共生的治理共同体转型。

(2) 资源盘活：从僵化到多样。历史建筑由于空间局促或年久失修易造成闲置，在保护修缮后，如果长期空置依然会再次陷入闲置；新建设施如果未考虑后续经营，同样会导致荒废，不得不“一锁了之”(A6)、“关门大吉”(V2)。临安模式变“项目制”为“运营制”，将运营思维贯穿策划、实施、运维全周期，以运营目标反向优化项目审查标准和工程实施流程，将资源转化为可持续增值的资产与治理资本。同时，在市场化竞争的倒逼下，运营主体必须挖掘在地资源禀赋，形成具有辨识度的空间形态与特色化产品体系以吸引游客；而不同运营团队的异质性人才结构与差异化运营策略，进一步使村庄在产业布局、文化表达与空间风貌上呈现多元化特征(表1)。这不仅强化了村庄的市场竞争力，还在区域层面形成了差异化和互补性的发展格局，增强乡村风貌和旅游产品的多样性。

(3) 市场共创：从粗放到协作。乡村旅游发展中普遍存在“什么热门就模仿什么”

(A16)的跟风现象,这种浅层次的低端开发手段易陷入同质化竞争。随着消费需求的个性化、场景化与品质化转向,促使内外经营主体打破竞争隔阂,基于自身资源优势开展区域内的合作,以片区化组团开发打造区域品牌,“以商引商”与利益联结形成市场共创效应(图3)。运营主体聚焦资源统筹、策划运营与流量导入;投资和经营主体专注旅游市场产品开发;村民依托在地经验参与经营。经营性治理依托内生动力培育与外部要素赋能的协同行动,以专业化分工达成资源价值倍增,将各类资源转化为可持续的经济动能,推动乡村产业从粗放向协作转型。通过市场化运营激活资源、多元主体协作优化利益分配、政策配套培育产业生态,实现村集体收入增长、村民就业创业增收、乡村产业升级的协同发展。同时,有效规避精英俘获、资本攫取、村民失语风险,达到经济增效与分配正义的双重目标。

### 3.2.2 空间重构机制:“社会—物质—经济”空间协同

经营性治理激活人—地—业要素协同,进而驱动乡村旅游地的“社会—物质—经济”空间协同重构(图2),由社会空间提供治理规则、物质空间供给资源载体、经济空间创造增值动力,并通过要素弹性流动与制度适应性的动态均衡调节,避免单一空间过度扩张引发系统失衡。(1)社会空间重构聚焦权责优化,激发政府、市场、村社与社会的互补效应,构建政府保公正、市场聚要素、村庄供资源、村民共参与、专家献技术的协作关系,促使治理秩序由行政主导向多元主体协作转型。这增强了乡村治理体系的韧性,并经由社会关系重组、权益分配优化及公共权威重塑的递进过程,实现治理结构从垂直支配向水平协商转型。(2)主体间良好的社会协作关系减轻了物质空间重构的阻力。在生活区促进产居融合和功能混合,盘活闲置房屋为民宿集群、文创工坊,将文旅业态导入文化礼堂、生态停车场,引领生活区向旅居综合体转型。如Y村以“微改造精提升”保留街巷肌理与院落格局,利用乡土元素打造兼具乡土记忆与旅游功能的景观节点。在生产区通过产业融合促进空间商品化,将文旅场景嵌入流转后的农田,催生农文体旅融合的新型业态和集约高效的生产体系。在生态区致力于景观化设计与多功能开发平衡保护与利用,构筑环境承载力强化的韧性系统。如L景区推动生态资源产业化,发展森林康养和研学旅游等业态,促进生态价值向经济价值转化。(3)社会空间与物质空间协同进一步作用于经济空间重构。临安模式整合资源,促成产业链、价值链、融合链“三链同构”,引导产业布局的集约化、复合化及生态化。纵向延伸产业链,前端依托特色农业(如高山蔬菜、戴妃皇菊等),中端发展农产品加工(如“禅米”“秘酱”等伴手礼),后端依托电商直播构建数字化产销直连体系。横向融合以业态创新与功能叠加深化农文体旅深度融合。逆向融合立足消费需求,倒逼生产端改良品种、升级包装与服务,建立需求导向的柔性供应链。“社会—物质—经济”空间协同重构形成“共治—共建—共享”的治理格局。

### 3.2.3 价值反哺机制:“和美—宜居—宜业”目标协同

在经营性治理赋能下,乡村“社会—物质—经济”空间的协同重构生成“和美—宜居—宜业”的多元价值体系,进而反哺“人—地—业”要素升级,形成良性循环(图2)。这一过程是乡村地域系统在治理、建设与经营多维目标驱动下,通过“要素—结构—功能”的优化,迈向和美乡村的综合转型。(1)“和美”价值体现为治理有效与“人”的发展。临安模式以多元主体协同共治提升乡村治理水平,并将“乡风文明”和

“治理有效”内化为人的获得感、幸福感与认同感。当治理体系有效保障村民对空间资源的平等处置权、公共事务的实质参与权以及发展成果的公平分享权时，治理过程本身成为培育现代公民意识的社会化进程。利益共享强化治理合法性，社会认同巩固治理持续性，最终形成“主体激活—效能提升—社会和美—一人发展”闭环。(2)“宜居”目标表现为生态效应与“地”的增值。临安模式通过市场化手段盘活资源、优化三生空间布局、促进形态风貌与功能属性的协同升级，提升乡村建设水平形成“生态宜居”“主客共享”的物质环境。宜居环境增强旅游吸引力和人才迁入意愿，公共服务的完善降低迁移成本，青年返乡缓解乡村空心化，高技能劳动力占比提升推动传统生计方式向创新网络转型。人才集聚对物质环境提出了更高的要求，生态宜居环境与创新网络的叠加进一步强化区域粘性，形成物质空间品质提升与要素集聚的螺旋上升结构。(3)“宜业”导向呈现共富效应与“业”的持续。临安模式通过“以商引商”与利益联结升级乡村业态，以市场化激励促进三链同构与交叉融合，提升乡村旅游地产业发展水平，建立起“产业兴旺”“生活富裕”的“宜业”经济空间。产业发展带动村社主体增收，为公共服务提供资金保障，反哺要素升级，保障共富效应与包容性增长。经营性治理扭转乡村要素单向流出的困境，以多元价值目标反哺要素升级、吸引人才、资本、技术回流，实现宜居宜业和美乡村目标。

## 4 结论与讨论

### 4.1 结论

在全面建成小康社会、由脱贫攻坚迈向共同富裕的时代背景下，乡村旅游地遵循建设和美乡村的政策指引，亟需向“协同治理、精准建设与统筹经营”的模式转型。本文整合经营性治理与人—地—业协同理论，提出“治理—建设—经营”三维分析框架，以杭州临安区乡村运营模式的三个典型实践案例为研究对象，系统剖析其发展路径，进而提炼经营性治理赋能和美乡村的内在机制。主要结论如下：

(1) 建设宜居宜业和美乡村遵循“治理—建设—经营”三维协同逻辑，三个维度是相互渗透、相辅相成的有机整体。首先，治理是前提与保障，权责清晰、运转高效的治理结构为建设与经营扫清制度障碍。其次，建设是载体与基石，将自然禀赋和文化底蕴转化为可感知的物理空间，为经营活动创造具有市场吸引力的高附加值场景，同时也通过美化人居环境增强治理共识。最后，经营是动能与引擎，可持续的经济效益驱动整个赋能体系良性循环，使乡村减少财政依赖，实现“美丽乡村”向“美丽经济”的实质转化。(2) 经营性治理赋能和美乡村的实践路径，首先是以“人”为核心驱动力，建立外部运营团队引入与内源主体激活的双轨策略，调和政府、市场、村社与社会关系，构建市场导向的多元主体协同治理共同体。其中，运营主体借助政府赋权、市场赋利、村社赋信与社会赋技，发挥了关键的制度性桥梁作用与资源整合作用。其次是以“地”为空间载体，优化三生空间布局，通过资源系统整合与差异化定位破解乡村同质化困境，将运营思维贯彻建设全过程，促进闲置资源转化为治理资本。最后是以“业”为纽带，通过“以商引商”和利益联结形成共同富裕效应，联合内外经营主体建立市场共创的协同响应，推动乡村旅游地的和美乡村建设。(3) 经营性治理赋能和美乡村的内在机制表现

为“要素激活—空间重构—价值反哺”的循环演进特征。经营性治理的起点在于激活人—地—业要素协同，以此驱动乡村“社会—物质—经济”空间的系统性重构，而之后产生的“和美—宜业—宜居”三维价值，又反哺人地业要素升级，最终实现乡村要素高效流动、空间优化重构和多元价值融合的发展格局。

#### 4.2 讨论

临安模式成效显著，已推广至安徽庐江县、江苏省溧阳市与河南洛阳市等多地，但在“治理—建设—经营”三个维度上仍需深化探索：（1）主体认知差异与经营人才匮乏。政府、村干部、村民和运营团队对乡村运营模式的理解不一致，导致初期协作不畅，需经过长期磨合。村干部与运营团队在利益分配、发展方向上存在分歧，甚至有村干部自行引入冲突项目，造成资源浪费和运营阻力。村民缺乏主动参与，更期待重资产投资。乡村经营人才稀缺，专业水平参差不齐。（2）部门协同不足与资源转化低效。土地、资金、激励政策未形成合力，影响项目落地效率。目前乡村运营主要由临安区文化和旅游局牵头，而基础设施建设的资金则由区农业农村局负责，并直接拨付至镇街统筹安排。运营团队话语权弱，若镇政府不支持，运营计划易受阻。资源整合与生态价值转化低效，对乡村生态与文化资源挖掘、数字化和绿色技术应用还需加强。（3）盈利压力与考核短期化。临安模式主要依赖乡村旅游带动，发展状况较好的部分乡村已拓展至农产品深加工、文化体验等业态，但抗风险能力依然较弱，至今已有近30家运营团队退出（临安区文化和旅游局内部文件N12，2025）。有些“一看困难重重，短期盈利无望，两三个月就主动退出了”（A1）；或因忽视村社利益，导致矛盾频发后退出；也有年度考核不达标，甚至试运营期就被淘汰。运营团队需承担前期成本，若资源整合不力或项目落地缓慢就可能面临零补贴风险。现有考核细则虽具备较好的导向作用，且每两年修订一次（如2025版将2023版的99条指标调整为88条），但依然存在关注年度成效的短期化与科层制倾向（例如要求全年开展不少于20人的体验活动40次，共6分，每少一次扣0.2分），易引发运营团队短视行为。

本文基于临安实践经验及不足，提出三点建议：（1）构建本土人才培育与协作体系。一方面要利用政策激励与乡情纽带吸引在外人才回流，将乡贤、大学生等纳入村级后备力量，建立涵盖运营专家、本土能人与返乡青年的人才库；另一方面，强化在地化人才培养，建立村民参与平台，激发乡村内生动力并保障人才供给的持续性。（2）创新资源盘活与市场化运营体系。充分挖掘各类资源潜力，以“运营前置”盘活闲置资源，推动“沉睡资产”向治理资本转化。将客群定位精度、业态匹配度等市场化运营的可行性指标嵌入项目建设前，确保建设投入精准有效。推广“EPC+O”模式（即设计—建造—运营一体化），避免建设与运营脱节导致建而不用闲置与浪费。（3）构建动态适用的绩效评价体系。政府需加强部门协作，精准定位为规则制定者、公平维护者与服务保障者角色，用“轻干预、重赋能”激发乡村内生动力和市场活力。招引具备市场化能力的运营团队，以风险共担与创新容错制度激活新动能。建立明确且易于执行的考核细则，提供“标配”和“选配”选项，确保运营主体长期深耕乡村。

本文的研究贡献在于：（1）整合人—地—业协同理论与经营性治理，提出了“治理—建设—经营”三维分析框架。深入分析社会治理、物质建设与产业经营的互动关系，

改变以往治理研究仅关注主体而忽略建设维度的局限,为研究乡村旅游地及其他产业类型的乡村提供了更全面且具有实践价值的分析工具。(2)揭示了经营性治理赋能和美乡村的内在机制,阐明“治理—资源—资产—资本—治理”的价值链闭环。在既有“资源—资产—资本”转化路径<sup>[52]</sup>基础上,进一步拓展出“治理—资源—治理”的转化链路,深化了对乡村发展机制的理论认知。(3)基于临安模式的长期跟踪研究,系统总结了三个典型案例从起步到稳定发展的演进过程,为处于类似情境的乡村提供了发展旅游产业、建设和美乡村的可行路径。值得注意的是,杭州市在实践探索中还形成了余杭“乡村CEO”模式和建德“乡村梦想家”模式,后续研究将重点开展横向对比分析,构建更完善的经营性治理理论体系。

**致谢:** 感谢临安区文化和广电旅游体育局陈伟洪、浙江省旅游协会乡村文旅振兴分会秘书处刘珊、临安区相关乡村运营团队提供详实资料支持;感谢浙江工业大学邱翔、吴涌、陈前虎、武前波、庞乾奎等学者对文稿修订提出宝贵建议。

### 参考文献(References):

- [1] 陈明星,王成金,程嘉梵,等.中国式现代化与中国区域发展新格局.经济地理,2023,43(7):20-26.[CHEN M X, WANG C J, CHENG J F, et al. Chinese path to modernization and new pattern of regional development in China. Economic Geography, 2023, 43(7): 20-26.]
- [2] 孙九霞.旅游发展驱动“和美乡村”建设:文化经济化与经济文化化.贵州社会科学,2024,(1):154-161.[SUN J X. Tourism development drives the construction of "beautiful countryside": Cultural economy and economic culture. Guizhou Social Sciences, 2024, (1): 154-161.]
- [3] 麻学锋,廖月映.乡村旅游促进和美乡村建设与提升居民幸福水平的协同融通过程及机制研究:以凤凰县竹山村为例.自然资源学报,2025,40(4):1032-1047.[MA X F, LIAO Y Y. Research on the process and mechanism of rural tourism to promote coordinated integration between construction of harmonious and beautiful countryside and improvement of residents' happiness level: Take Zhushan village in Fenghuang county as an example. Journal of Natural Resources, 2025, 40(4): 1032-1047.]
- [4] 谭佳欣,王凯.和美乡村建设与旅游城镇化协调关系及障碍因子识别:以武陵山区为例.自然资源学报,2024,39(4):768-787.[TAN J X, WANG K. Coordination relationship and identification of obstacle factors between harmonious and beautiful rural construction and tourism urbanization: Take Wuling Mountain Area as an example. Journal of Natural Resources, 2024, 39(4): 768-787.]
- [5] 张圆刚,田文娟,郭英之.乡村旅游赋能和美乡村建设:内涵、逻辑与研究框架.经济地理,2024,44(6):224-231.[ZHANG Y G, TIAN W J, GUO Y Z. Rural tourism empowering beautiful and harmonious countryside construction: Connotation, logic, and research framework. Economic Geography, 2024, 44(6): 224-231.]
- [6] 陆林,任以胜,朱道才,等.乡村旅游引导乡村振兴的研究框架与展望.地理研究,2019,38(1):102-118.[LU L, REN Y S, ZHU D C, et al. The research framework and prospect of rural revitalization led by rural tourism. Geographical Research, 2019, 38(1): 102-118.]
- [7] 申明锐.从乡村建设到乡村运营:政府项目市场托管的成效与困境.城市规划,2020,44(7):9-17.[SHEN M R. From rural construction to rural operation: Benefit and dilemma of the market-oriented service provision in China's rural revitalization. City Planning Review, 2020, 44(7): 9-17.]
- [8] 黄震方,张圆刚,贾文通,等.中国乡村旅游研究历程与新时代发展趋向.自然资源学报,2021,36(10):2615-2633.[HUANG Z F, ZHANG Y G, JIA W T, et al. The research process and trend of development in the New Era of rural tourism in China. Journal of Natural Resources, 2021, 36(10): 2615-2633.]
- [9] 陈明星,梁龙武,王振波,等.美丽中国与国土空间规划关系的地理学思考.地理学报,2019,74(12):2467-2481.

- [CHEN M X, LIANG L W, WANG Z B, et al. Geographical thinking on the relationship between beautiful China and land spatial planning. *Acta Geographica Sinica*, 2019, 74(12): 2467-2481.]
- [10] 蒋正举. 空间商品化下乡村绿水青山向金山银山转化的内在逻辑与实践路径. *自然资源学报*, 2025, 40(2): 423-435. [JIANG Z J. Inherent logic and practice path for the transformation of rural green mountains into golden and silver mountains under space commodification theory. *Journal of Natural Resources*, 2025, 40(2): 423-435.]
- [11] 孙九霞, 张凌媛, 罗意林. 共同富裕目标下中国乡村旅游资源开发: 现状、问题与发展路径. *自然资源学报*, 2023, 38(2): 318-334. [SUN J X, ZHANG L Y, LUO Y L. Development of rural tourism resources in China under the goal of common prosperity: Current situation, problems and the development path. *Journal of Natural Resources*, 2023, 38(2): 318-334.]
- [12] 刘婷婷, 保继刚. 面向非垄断性旅游资源: 乡村旅游地的路径选择与制度演化. *旅游学刊*, 2023, 38(11): 15-27. [LIU T T, BAO J G. Facing non-monopoly tourist resources: Path selection and institutional evolution of rural tourist destinations. *Tourism Tribune*, 2023, 38(11): 15-27.]
- [13] 吴茂英, 张镁琦, 王龙杰. 共生视角下乡村新内生式发展的路径与机制: 以杭州临安乡村运营为例. *自然资源学报*, 2023, 38(8): 2097-2116. [WU M Y, ZHANG M Q, WANG L J. The path and mechanism of neo-endogenous rural development from the perspective of symbiosis: A case study of rural operation in Lin'an district, Hangzhou. *Journal of Natural Resources*, 2023, 38(8): 2097-2116.]
- [14] OI J C. Fiscal reform and the economic foundations of local state corporatism in China. *World Politics*, 1992, 45(1): 99-126.
- [15] WALDER A G. Local governments as industrial firms: An organizational analysis of China's transitional economy. *American Journal of Sociology*, 1995, 101(2): 263-301.
- [16] LIN N. Local market socialism: Local corporatism in action in rural China. *Theory and Society*, 1995, 24(3): 301-354.
- [17] 张静. 基层政权: 乡村制度诸问题. 上海: 上海人民出版社, 2007: 55. [ZHANG J. *Grassroots Political Power: Problems in Rural Systems*. Shanghai: Shanghai People's Press, 2007:55.]
- [18] 刘景琦. 论“有为集体”与“经营村庄”: 乡村振兴下的村治主体角色及其实践机制. *农业经济问题*, 2019, 40(2): 24-32. [LIU J Q. On "facilitating village collective" and "operating village": The role of village governance under village revitalization and its practical mechanism. *Issues in Agricultural Economy*, 2019, 40(2): 24-32.]
- [19] 李祖佩, 钟涨宝. “经营村庄”: 项目进村背景下的乡镇政府行为研究. *政治学研究*, 2020, (3): 39-50, 126. [LI Z P, ZHONG Z B. Managing villages: Research on the behavior of township governments in the context of project entering into villages. *CASS Journal of Political Science*, 2020, (3): 39-50, 126.]
- [20] 王晓飞, 岳晓文旭, 周立. 村企统合: 经营村庄的新模式: 以浙江省湖州市L村为例. *农业经济问题*, 2021, 42(10): 20-31. [WANG X F, YUE X W X, ZHOU L. Integration of village and enterprise: A new model of village management: A case study of L village, Huzhou city in Zhejiang province. *Issues in Agricultural Economy*, 2021, 42(10): 20-31.]
- [21] 卢福营. 个私业主政的村庄治理: 以浙江永康市为例. 武汉: 华中师范大学, 2006: 108. [LU F Y. The village governance dominated by private entrepreneurs: Taking Youngkang municipal (county-level municipal in Zhejiang province) for example. Wuhan: Central China Normal University, 2006: 108.]
- [22] 纪晓岚, 朱逸. 经营性治理: 新集体化时代的村庄治理模式及其自在逻辑. *西北师大学报: 社会科学版*, 2013, 50(2): 93-100. [JI X L, ZHU Y. Business management: The logic of new collective management in villages. *Journal of Northwest Normal University: Social Sciences*, 2013, 50(2): 93-100.]
- [23] 李尧磊, 余敏江. 经营性治理: 村庄迈向示范的自主逻辑: 兼论示范村的推广效度. *云南农业大学学报: 社会科学*, 2020, 14(2): 54-61. [LI Y L, YU M J. Operational governance, the autonomous logic of the village towards demonstration: On the extension validity of model villages. *Journal of Yunnan Agricultural University: Social Science*, 2020, 14(2): 54-61.]
- [24] 孙泉雄. 经营性治理: 理解农村集体经济探索实践的一个新视角. *经济学家*, 2023, (4): 108-118. [SUN X X. Operational governance: A new perspective for understanding the exploration and practice of new rural collective economy. *Economist*, 2023, (4): 108-118.]

- [25] 陈浩, 陆林, 郑嫔婷. 旅游语境下的乡村性概念解析. 地理科学进展, 2023, 42(11): 2198-2212. [CHEN H, LU L, ZHENG S T. Analysis of rurality concept in the context of tourism. Progress in Geography, 2023, 42(11): 2198-2212.]
- [26] 刘民坤, 任莉莉, 周冰倩. 旅游发展何以驱动乡村振兴中“治理有效”. 旅游科学, 2024, <https://link.cnki.net/doi/10.16323/j.cnki.lykx.20241118.001>. [LIU M K, REN L L, ZHOU B Q. How tourism development drives "effective governance" in rural revitalisation. Tourism Science, 2024, <https://link.cnki.net/doi/10.16323/j.cnki.lykx.20241118.001>.]
- [27] 吴茂英, 张镁琦, 王龙杰, 等. 共同富裕目标下乡村旅游地经营性治理的理论内涵与研究框架. 旅游学刊, 2024, 39(3): 18-33. [WU M Y, ZHANG M Q, WANG L J, et al. Operational governance in rural destinations under the goal of common prosperity: Theoretical logic and a research framework. Tourism Tribune, 2024, 39(3): 18-33.]
- [28] 钱文荣. 以乡村经营新视野探索共富新路径. 浙江日报, 2023-06-19(006). [QIAN W R. Exploring new paths to common prosperity from a new perspective of rural management. Zhejiang Daily, 2023-06-19(006).]
- [29] 孙九霞, 明庆忠, 许春晓, 等. 共同富裕目标下乡村旅游资源创造性传承与开发. 自然资源学报, 2023, 38(2): 271-285. [SUN J X, MING Q Z, XU C X, et al. Innovative utilization and development of rural tourism resources under the goal of common prosperity. Journal of Natural Resources, 2023, 38(2): 271-285.]
- [30] 保继刚, 翁时秀. 略论自然地理与人文地理的融合发展. 热带地理, 2024, 44(1): 24-27. [BAO J G, WENG S X. Understanding the integration of physical and human geography in Chinese academic pursuits. Tropical Geography, 2024, 44(1): 24-27.]
- [31] 刘彦随. 现代人地关系与人地系统科学. 地理科学, 2020, 40(8): 1221-1234. [LIU Y S. Modern human-earth relationship and human-earth system science. Scientia Geographica Sinica, 2020, 40(8): 1221-1234.]
- [32] 李鑫, 马晓冬, 胡曼莉. 乡村地域系统人—地—业要素互馈机制研究. 地理研究, 2022, 41(7): 1981-1994. [LI X, MA X D, HU M L. The mutual feedback mechanism of human-land-industry factors of the rural regional system. Geographical Research, 2022, 41(7): 1981-1994.]
- [33] 徐虹, 张行发. 人—地—业—治: 乡村旅游研究的一个整合性理论框架. 旅游导刊, 2023, 7(6): 1-21. [XU H, ZHANG X F. Human-land-industry-governance: An integrated theoretical framework for rural tourism research. Tourism and Hospitality Prospects, 2023, 7(6): 1-21.]
- [34] 程明洋, 刘彦随, 蒋宁. 黄淮海地区乡村人—地—业协调发展格局与机制. 地理学报, 2019, 74(8): 1576-1589. [CHENG M Y, LIU Y S, JIANG N. Study on the spatial pattern and mechanism of rural population-land-industry coordinating development in Huang-Huai-Hai Area. Acta Geographica Sinica, 2019, 74(8): 1576-1589.]
- [35] 陶慧, 张梦真, 刘家明. 共生与融合: 乡村遗产地“人—地—业”协同发展研究: 以听松文化社区为例. 地理科学进展, 2022, 41(4): 582-594. [TAO H, ZHANG M Z, LIU J M. Symbiosis and integration: Coordinated development of human-land-industry in rural heritage sites: A case study of the Tingsong cultural community. Progress in Geography, 2022, 41(4): 582-594.]
- [36] 李涛. “人—地—业”协同视角下乡村旅游投资与目的地空间作用研究. 地理研究, 2022, 41(12): 3259-3272. [LI T. Spatial effect on destination structure of rural tourism investment: A framework from the perspective of human-land-industry synergy. Geographical Research, 2022, 41(12): 3259-3272.]
- [37] 周国华, 龙花楼, 林万龙, 等. 新时代“三农”问题和乡村振兴的理论思考与实践发展. 自然资源学报, 2023, 38(8): 1919-1940. [ZHOU G H, LONG H L, LIN W L, et al. Theoretical debates and practical development of "three rural issues" and rural revitalization in the New Era. Journal of Natural Resources, 2023, 38(8): 1919-1940.]
- [38] 任莉莉, 刘民坤, 邓小桂, 等. 从解构到重构: 乡村振兴背景下旅游驱动乡村重构的机理及演进: 以南宁市西乡塘区忠良村为例. 地理科学, 2024, 44(10): 1738-1746. [REN L L, LIU M K, DENG X G, et al. From deconstruction to reconstruction: The inner mechanism and evolutionary model of tourism-driven rural reconstruction in the context of rural revitalization: Taking Zhongliang village in Xixiangtang district, Nanning city as an example. Scientia Geographica Sinica, 2024, 44(10): 1738-1746.]
- [39] 胡静. 旅游语境下的乡村重构. 旅游学刊, 2018, 33(7): 1-3. [HU J. Rural restructuring in the context of tourism. Tourism Tribune, 2018, 33(7): 1-3.]
- [40] 龙花楼, 屠爽爽. 论乡村重构. 地理学报, 2017, 72(4): 563-576. [LONG H L, TU S S. Rural restructuring: Theory, ap-

- proach and research prospect. *Acta Geographica Sinica*, 2017, 72(4): 563-576.]
- [41] 杨忍, 文琦, 王成, 等. 新时代中国乡村振兴: 探索与思考: 乡村地理青年学者笔谈. *自然资源学报*, 2019, 34(4): 890-910. [YANG R, WEN Q, WANG C, et al. Discussions and thoughts of the path to China's rural revitalization in the New Era: Notes of the young rural geography scholars. *Journal of Natural Resources*, 2019, 34(4): 890-910.]
- [42] 谢花林, 李致远. 自然资源领域生态产品价值实现的多主体协同机制与路径. *自然资源学报*, 2023, 38(12): 2933-2949. [XIE H L, LI Z Y. Multi-agent collaborative mechanism and path for realizing the value of ecological products in the field of natural resources. *Journal of Natural Resources*, 2023, 38(12): 2933-2949.]
- [43] 郝庆, 彭建, 魏冶, 等. “国土空间”内涵辨析与国土空间规划编制建议. *自然资源学报*, 2021, 36(9): 2219-2247. [HAO Q, PENG J, WEI Y, et al. The connotation of territory and the suggestions of drawing up spatial planning in the New Era. *Journal of Natural Resources*, 2021, 36(9): 2219-2247.]
- [44] 席建超, 王首琨, 张瑞英. 旅游乡村聚落“生产—生活—生态”空间重构与优化: 河北野三坡旅游区苟各庄村的案例实证. *自然资源学报*, 2016, 31(3): 425-435. [XI J C, WANG S K, ZHANG R Y. Restructuring and optimizing production-living-ecology space in rural settlements: A case study of Gougezhuang village at Yesanpo tourism attraction in Hebei province. *Journal of Natural Resources*, 2016, 31(3): 425-435.]
- [45] 刘继来, 刘彦随, 李裕瑞, 等. 2007—2015年中国农村居民点用地与农村人口时空耦合关系. *自然资源学报*, 2018, 33(11): 1861-1871. [LIU J L, LIU Y S, LI Y R, et al. Coupling analysis of rural residential land and rural population in China during 2007-2015. *Journal of Natural Resources*, 2018, 33(11): 1861-1871.]
- [46] 徐凤增, 袭威, 徐月华. 乡村走向共同富裕过程中的治理机制及其作用: 一项双案例研究. *管理世界*, 2021, 37(12): 134-151, 196, 152. [XU F Z, XI W, XU Y H. Governance mechanisms and their roles in facilitating Chinese rural areas' common prosperity: A case study of two villages. *Journal of Management World*, 2021, 37(12): 134-151, 196, 152.]
- [47] 中央农村工作会议在京召开, 习近平对“三农”工作作出重要指示. *人民日报*, 2023-12-21(01). [The Central Rural Work Conference was held in Beijing, Xi Jinping made important instructions on work related to agriculture, rural areas, and farmers. *People's Daily*, 2023-12-21(01).]
- [48] 黄祖辉. 用“千万工程”经验引领乡村全面振兴. *农村工作通讯*, 2024, (5): 32-34. [HUANG Z H. Guiding comprehensive rural revitalization with the experience of "The Thousand Villages Project". *Rural Work Communication*, 2024, (5): 32-34.]
- [49] 陈伟洪. 乡村运营临安样本. 杭州: 浙江大学出版社, 2024. [CHEN W H. Lin'an Sample of Rural Operation. Hangzhou: Zhejiang University Press, 2024.]
- [50] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [51] 李航, 王杰, 齐顾波. 赋权与嵌入: 制度复杂性下乡村职业经理人自主性生成机制. *中国农村观察*, 2024, (4): 105-123. [LI H, WANG J, QI G B. Empowerment and embedding: Autonomy generation mechanism of rural CEOs under institutional complexity. *China Rural Survey*, 2024, (4): 105-123.]
- [52] 李灿, 马童宇. “资源—资产—资本”视角下乡村生态产品价值实现: 基于海口施茶村的田野调查. *自然资源学报*, 2024, 39(8): 1940-1955. [LI C, MA T Y. Realizing the value of rural ecological products under the perspective of "resource-asset-capital": A field study based on Shicha village in Haikou city. *Journal of Natural Resources*, 2024, 39(8): 1940-1955.]

## Pathways and mechanisms of operational governance empowering livable, workable, harmonious and beautiful countryside: A multiple-case study based on Lin'an, Zhejiang

CAO Zhi-kui<sup>1</sup>, WANG Shi-yi<sup>2</sup>, WU Mao-ying<sup>3,4</sup>, CHEN Xue-ying<sup>1</sup>, ZHU Si-si<sup>5</sup>, WU Hao<sup>2</sup>

(1. Zhejiang College, Zhejiang University of Technology, Shaoxing 312030, Zhejiang, China;

2. School of Design and Architecture, Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China;

3. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China; 4. China Academy for Rural Development, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China; 5. College of Civil Engineering and Architecture, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

**Abstract:** Rural tourism represents a critical pathway for developing livable, workable, harmonious and beautiful countryside. However, it currently faces new structural dilemmas in practice, reflecting deep-seated contradictions such as lagging governance mechanisms, imbalanced human-land relationships, and weakened development momentum. To address these issues, this paper integrates theories of operational governance and human-land-industry synergy to construct a three-dimensional analytical framework of "governance-construction-operation". Through analyzing three typical cases of rural operation models in Lin'an district, Hangzhou, Zhejiang province, we identify implementation pathways and intrinsic mechanisms for developing livable, workable, harmonious and beautiful countryside in rural tourism destinations. The research indicates that: (1) The development of livable, workable, harmonious and beautiful countryside follows a tripartite synergistic logic of "governance-construction-operation", where governance serves as the prerequisite and safeguard, construction as the carrier and cornerstone, and operation as the kinetic force and engine. (2) Operational governance centered on "human" as the core driver, "land" as the spatial carrier, and "industry" as the economic linkage. By harmonizing relationships among the government, market, village communities, society, it revitalizes idle resources and optimizes the layout of "production-living-ecological" spaces. This approach promotes industrial integration and common prosperity while synergistically advancing the development of livable, workable, harmonious and beautiful countryside in rural tourism destinations. (3) Operational governance activates human-land-industry synergies, driving systematic restructuring of rural "social-material-economic" spaces. This facilitates element upgrading through value feedback that embodies "harmonious and beautiful-livable-workable" qualities, ultimately forming a closed-loop evolutionary mechanism of "element activation-spatial restructuring-value feedback". This study provides replicable pathways and theoretical insights for developing rural tourism destinations aligned with the goal of developing livable, workable, harmonious and beautiful countryside.

**Keywords:** operational governance; human-land-industry synergy; rural tourism destination; livable, workable, harmonious and beautiful countryside; rural operation