

强人强村：选优配强促进强村富民的实践逻辑*

——来自浙江“千万工程”乡村人才队伍建设的案例分析

罗建章 周立

摘要：乡村人才队伍建设是有效推进乡村全面振兴的重要支撑。本文使用扎根理论和纵向多案例研究方法，探究在浙江省“千万工程”20年实践中，如何通过选优配强促进人才振兴，以及由此带来强村富民的累进性成效。研究发现，“千万工程”20年3个阶段的实践，主要是对乡村人才选优配强，实现3个阶段的“强人强村”。依托扎根理论和“过程—事件”分析，本文提出如下解释性框架：在“千村示范、万村整治”阶段，政府启动“千万工程”，通过选优配强破解了“谁来强村”的瓶颈；在“千村精品、万村美丽”阶段，带头人通过村庄经营，运用企业家思维，探索了“怎么强村”的路径；在迈向“千村未来、万村共富”阶段，村集体通过业态营造实现公地培育，回答了“为谁强村”的问题。“强人强村”的实践逻辑表明，政府将村庄能人“引回来”是前提，能人在村庄经营中“有作为”是关键，村集体重视产业公地培育“能带动”是结果。由此，本文从村庄能人视角提出“强人强村说”，对话了“乡村精英说”、“经营村庄说”和“赋权增能说”这3个竞争性解释，为“千万工程”20年实践提供了一个精英再生产的“吸纳—赋权”新解释，也为推动“千万工程”在全国进一步立起“千村引领”之标杆，形成“万村振兴”之势头，提供强村先育人、富民需强村、强村终富民的政策启示。

关键词：千万工程 乡村振兴 人才振兴 共同富裕 乡村精英

中图分类号：D422.6; F320.3 **文献标识码：**A

一、引言

乡村振兴，关键在人。推动全面乡村振兴，需要培养造就一支懂农业、爱农村、爱农民的“一懂两爱”“三农”工作队伍。2024年中央“一号文件”强调，学习运用“千村示范、万村整治”工程（以下简称“千万工程”）经验有效推进乡村全面振兴，指出要学习运用“千万工程”蕴含的发展理念、

*本文研究得到中国人民大学科学研究基金（中央高校基本科研业务费专项资金资助）重大项目“跨界合作与整全治理研究”（编号：20XNL012）的资助。感谢匿名审稿专家提出的建设性意见，当然，文责自负。本文通讯作者：周立。

工作方法和推进机制，把推进乡村全面振兴作为新时代新征程“三农”工作的总抓手^①。为了学习运用“千万工程”经验，各地都在探索切实可行的实施策略，其中，乡村人才振兴和“三农”工作队伍建设是重要方面。各地乡村人才队伍建设普遍面临人才总量少、招才引智难、培训资源少和发展空间小等问题，如何培养造就“一懂两爱”“三农”工作队伍，需要从“千万工程”中寻找经验启示。

“千万工程”发轫于浙江省，从2003年启动实施至今，在过去20年间经历了以环境整治为核心的“千村示范、万村整治”（第一阶段）、以美丽乡村建设为核心的“千村精品、万村美丽”（第二阶段）和以未来乡村和共同富裕为导向的“千村未来、万村共富”（第三阶段）的迭代升级。“千万工程”事在人为，循序渐进，久久为功，集中力量办成了一系列群众可感可及的实事，为全国切实推进乡村全面振兴提供了人才队伍建设的重要启示。一方面，这有助于从学理上总结“千万工程”经验和实践逻辑；另一方面，这有助于从政策和实践上推动各地学习“千万工程”在乡村人才振兴方面的精髓，建设宜居宜业和美乡村，推进乡村全面振兴。

有关“千万工程”的已有研究主要集中在如下三个方面：一是对“千万工程”阶段演进与理念变迁的阐释。例如，武前波等（2017）从政策供给和实施过程两个维度，将“千万工程”的前15年实践划分为“以点连线”的人居环境整治和“以线带面”的美丽乡村建设两个演进阶段。二是对“千万工程”在人居环境与村庄治理方面做法的研究。王微和刘世华（2020）从浙江省“千村示范、万村整治”经验发现，“政府—市场—农民”多元主体协作治理是人居环境整治的实践逻辑；黄祖辉和傅琳琳（2021）进一步指出，应探索建立“四位一体”的治理体系，也就是“党政合一”的科层治理、“智治合一”的精准治理、“调动群众”的柔性治理以及“激励相容”的市场治理。三是对“千万工程”典型实践的呈现。唐京华和陈宏彩（2023）认为，“千万工程”立足浙江省实际，探索了一条加强农村人居环境整治、全面推进乡村振兴、建设美丽中国的科学路径。

上述研究表明，“千万工程”把增进人民福祉、促进人的全面发展作为出发点和落脚点，通过20年来的持续深化和迭代升级，推动“物的新农村”向“人的新乡村”，再向“未来的新乡村”迈进。已有研究阐述了“千万工程”事在人为的基本道理，但未能刻画出“千万工程”如何作为的实践逻辑，也未形成深入的学理阐释。“雁行千里靠头雁”。“千万工程”20年实践取得的累进性成效离不开人才的作用，离不开“头雁”的引领。“头雁”能够成长并发挥作用，隐藏着精英再生产的“密码”。那么，“三农”工作队伍是如何在“千万工程”20年实践中被培养造就出来的？事在人为在“千万工程”人才队伍建设中蕴含着怎样的理论解释？为了回答这两个问题，本文尝试从乡村人才振兴视角为“千万工程”20年实践提供一个理论阐释，并为全国学习运用“千万工程”经验、推进乡村全面振兴提供切实有力的抓手。为实现研究目的，本文从如下两个方面进行更深层次的理论建构：第一，“千万工程”是一项长期性、系统性的工程，需要梳理“千万工程”20年实践的纵向变迁，进一步提炼它蕴含的实践逻辑。第二，“千万工程”历经从新农村建设到脱贫攻坚，再到全面推进乡村振兴、迈向

^①参见《中共中央 国务院关于学习运用“千村示范、万村整治”工程经验有力有效推进乡村全面振兴的意见》，https://www.gov.cn/zhengce/202402/content_6929934.htm。

共同富裕的多个历史阶段，在不同阶段都取得了显著成效，这离不开能人带动，但单位组织中人的因素在长时间线的纵向案例过程中往往被制度化，个体特质可能被组织特征掩盖（路风，1989），乡村人才振兴需要进一步聚焦人的因素，尤其是“三农”工作人才队伍建设如何促进强村富民。

本文根据长时间线的纵向过程，将“强人强村”拆分为3个子问题：一是“引回来”，选优配强的能力标准是什么？二是“有作为”，选优配强促进强村富民的过程是什么？三是“能带动”，强村富民的结果是什么？通过对3个典型村庄的多案例分析，本文尝试揭示“千万工程”20年实践中选优配强促进强村富民的实践逻辑。

本文的边际贡献有两点：一是通过典型经验的纵向多案例分析，归纳“千万工程”20年实践的3个阶段目标、过程和成效，为学习运用“千万工程”经验提供实践借鉴。二是通过对话人才振兴能人视角的“乡村精英说”、强村视角的“经营村庄说”和吸纳视角的“赋权增能说”3类竞争性解释，提出以“吸纳—赋权”为特征的“强人强村”精英再生产理论，用以解释“千万工程”20年实践由人才振兴引领乡村全面振兴的实践逻辑，为各地学习运用“千万工程”经验提供人才选优配强促进强村富民的理论解释。

二、理论阐释与分析框架

（一）相关理论学说及其竞争性解释

围绕选优配强促进强村富民的研究，有3条有关人才振兴的理论进路：“谁来强村富民”、“怎么强村富民”和“为何强村富民”，对应的竞争性解释依次是能人视角的乡村精英说、强村视角的经营村庄说以及吸纳视角的赋权增能说。

1.能人视角的乡村精英说。乡村精英说解释了“谁来经营村庄”的问题。周立等（2021）认为，精英在乡村发展中发挥诸多功能，并会产生深远的影响。无论是韩国的新村运动，还是日本的造町运动，都表明乡村精英在村庄发展过程中起到联结村庄内外的重要作用（Yang, 2017; Onitsuka and Hoshino, 2018）。随着市场经济发展和新农村建设推进，关于精英循环与精英再生产的讨论映射到乡村领域（郑辉和李路路，2009）。早期的农村能人或乡村精英都有明显的政治或集体偏向（仝志辉，2001），早期乡村精英通过村庄选举实现精英动员与权力结构变迁等精英再生产问题（Szélnyi, 1988）。符钢战等（2007）基于中西部地区和浙江省农村能人的对比，强调村域经济发展中农村能人的作用，并且关注了区域禀赋影响乡村经济精英的循环现象。实施乡村振兴战略后，乡村精英的企业家才能得到进一步重视，但有明显的经济与个体偏向。例如，卢福营（2013）较早研究了经济能人治村的现象，认为这一现象随着农村经济社会发展呈现多元化和普遍性特征。经济能人治村背后是一种乡村精英从体制外转向体制内的吸纳式治理过程（孙泉雄和仝志辉，2020）。

不过，强村富民的研究情境存在明显的不足：一是区群谬误，即个体层面的研究能否延展到组织层面？二是对机会的定义比较含糊，机会是一个环境变量，到底是组织为个人提供了支持条件，还是个体利用外界条件来促进组织发展？即在“千万工程”中，到底是“时势造英雄”还是“英雄造时势”？精英再生产的机制在于群体循环抑或体制吸纳？这是已有理论未能够解释的地方。对此，如何因地制宜

宜、分类施策地为乡村发展制定阶段性目标，配备本土化人才，以此推进乡村全面振兴，是学习运用“千万工程”经验的核心问题。

2.强村视角的经营村庄说。“经营村庄”是指把现代科层制结构组织起来的企业管理办法和经验应用于按照以派系为核心的差序格局组织起来的村庄社会，使村庄成为一个经济实体，通过经营促进集体资源开发与集体资产增值（卢福营，2013）。资本下乡背景下，中西部地区的农村出现政府和企业联合的村庄治理结构（焦长权和周飞舟，2016），但经营村庄离不开作为经营者的乡村精英，背后是村庄精英权力再生产（刘祖云和黄博，2013）。经营村庄不仅要处理好村庄和企业之间的关系（罗建章等，2024），也要关注村庄体制内精英和体制外精英两个群体互动对经营村庄的影响（刘祖云和黄博，2013）。经营村庄为村庄“为何能强”提供了一个乡村治理结构层面的解释性机制，并且经营村庄的概念内涵随着时间发展得到延展和深化，虽然“谁来经营村庄”这一问题自经营村庄概念产生至今也出现了不同类型的村庄经营者及其相应特征，但是村庄经营者“如何产生”，关于乡村精英再生产的既有研究存在“代际论”向“吸纳论”的转向（沈费伟和刘祖云，2017）。“代际论”指出，现阶段乡村精英大部分是前一阶段精英的后裔（Szelényi, 1988），他们以自然再生产为主，具有明显的代际传承特征，而“吸纳论”认为，新一批乡村精英往往是从底层选拔出来的，通过打破代际传承实现再生产的结果（韩福国和宋道雷，2014）。转向动力包括但不限于村庄选举（韩福国和宋道雷，2014）与从体制外向体制内流动（黄杰和毛叶昕，2020）。

但是，却少有文献通过纵向的多案例对比研究乡村精英再生产过程中的经营村庄行为。已有研究要么强调乡村发展离不开精英经营村庄的特质禀赋，要么强调精英经营村庄过程中的项目机遇，导致经营村庄虽然是一个成熟的概念，但缺乏生动且有力有效的操作方案。对此，本土化人才如何被吸纳，如何被赋权，如何通过经营村庄实现精英再生产？学习运用“千万工程”经验有效推进乡村振兴，急需可供借鉴的操作方案和理论解释。

3.吸纳视角的赋权增能说。赋权增能理论提供了操作手册般的指引。赋权增能理论认为，弱势群体之所以处于弱势状态，是因为缺乏相关发展能力（Freire, 1970）。对此，要改善弱势群体状况，就必须赋予弱势群体成员权力和能力（Adams, 2008），通过赋权打破其发展能力的瓶颈。换言之，通过赋权能够实现精英再生产。在“千万工程”情境下，选优配强促进强村富民的解释力有待增强。如果选优配强一定能带来强村富民的结果，那为何不依据增能理论从赋权实践设计一种常态化的精英吸纳机制（Lee, 2001；沈费伟和刘祖云，2017），并在全中国欠发达地区的村庄广泛选派带头人，来促进乡村振兴呢？原因在于：一方面，赋权增能从“增能是促进资源获取和利用”很好地解释为何能人返乡能够改善村庄状况，但增能主体“增强资源获取”能力不等于增能主体对增能客体的“资源倾斜”；另一方面，赋权增能理论认为，增能客体状况之所以能够被改善，是因为社会环境中存在障碍使得人的能力无法发挥，这能够解释在实施“千万工程”中受要素禀赋制约的村庄如何实现赋权增能，但对那些不存在发展约束、发展基础良好的村庄没有解释力。此外，国内外乡村赋权实践对比表明，赋权的本质是一个推动发展机会均等的过程（罗必良等，2021），更适合解释村庄发展能力“从无到有”的现象（岳晓文旭等，2022）。因此，赋权可以理解为一种通过体制吸纳，实现精英再生产的机制，

但体制吸纳后的常态化精英再生产的赋权实践，有待通过“千万工程”纵向过程分析予以揭示。

乡村精英何以再生产？现有文献中缺乏基于如同浙江省“千万工程”这样历时长达20年的案例研究。不过，不同理论视角的文献对解释“千万工程”中“强人如何强村”的精英再生产过程提供了拓展空间。一是乡村精英说强调了能人返乡对集体组织能力提升的重要作用，肯定了乡村发展离不开企业家才能的关键作用，但尚未对乡村精英再生产的目标进行讨论。二是经营村庄说肯定了乡村发展需要将科层逻辑和市场逻辑结合起来，并与“有为集体”链接起来，提供了一个经营能力是村庄发展关键这一竞争性解释。已有的两个竞争性解释依然无法充分说明“千万工程”中被“引回来”的能人应具备何种能力和完成何种目标，以及“千万工程”在经营村庄之前的首要任务是环境整治。也就是说，经营村庄说忽略了精英再生产的过程性任务。三是赋权增能说能够很好地解释“千万工程”中选优配强的首要问题——给乡村发展带头人的赋权增能，打破村庄发展能力“从无到有”的瓶颈，但对那些发展能力“从弱到强”的村庄解释力不足。综上，3个竞争性解释为“千万工程”20年的实践逻辑分析提供了与乡村精英再生产有关的理论视角，但还需要对精英再生产的目标、过程和结果，结合“一懂两爱”的乡村工作队伍建设目标和“千万工程”的浙江实践，进行新的理论建构。

（二）乡村精英谱系与分析框架

本文勾勒出中国20世纪以来的乡村能人谱系，如图1所示。

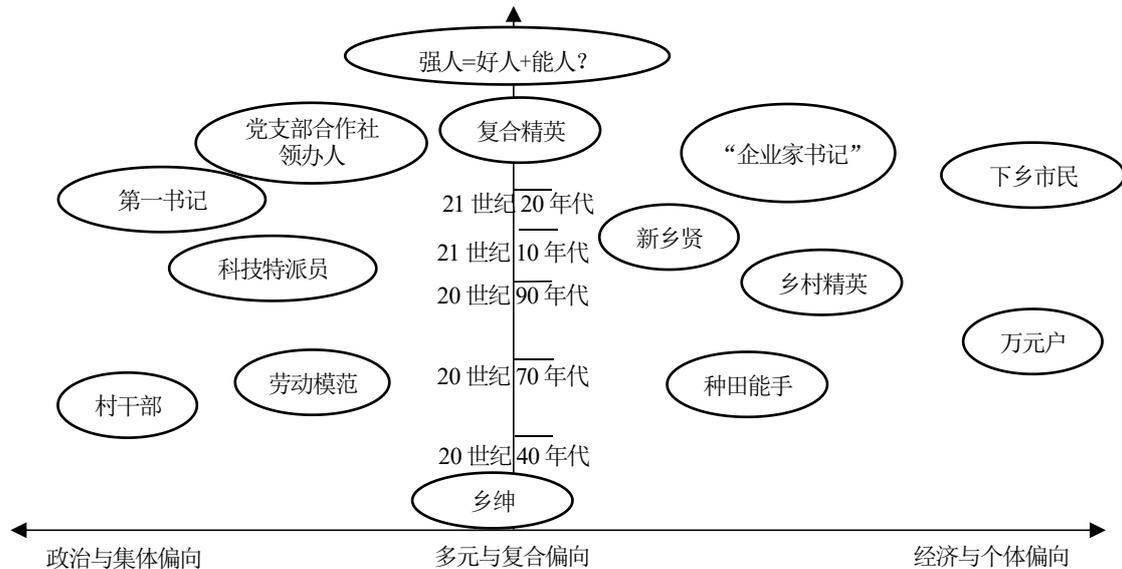


图1 乡村能人谱系

从乡村能人谱系能够发现新的精英再生产机制：第一，乡村能人在特定时代有特定称谓，能人类型划分在各个时代都出现了明显的“经济与个体偏向”和“政治与集体偏向”。第二，以20世纪70年代为界限，之前的乡村能人类型与乡土的关系基本是乡土中国所描述的“生于斯、长于斯”，基本符合精英代际循环（Szélenyi, 1988）的自然再生产逻辑。20世纪70年代至21世纪10年代，随着“悬浮型政权”出现（周飞舟，2006），乡村能人不断外流，乡村能人主要来源于外部嵌入人员，并出现了村庄选举、教育分层等精英再生产机制。21世纪20年代，乡村能人主要来源于返乡人员。第三，

20世纪40年代以来，由于乡村士绅政治的瓦解，村庄能人由综合与符合偏向的乡绅，逐步分化为单一或特定功能偏向的能人，精英类型逐渐分化，乡村精英不断流失。进入21世纪20年代，随着市民下乡和能人返乡，以及“新乡贤”概念的提出，乡村精英的再生产具体体现为通过体制吸纳等方式实现（沈费伟和刘祖云，2017），这与国家对农村从“汲取”到“给予”的发展脉络相一致（周立，2018）。城乡二元分割时期，乡村精英再生产类型不断分化，从集中偏向变为单一偏向（“专才”或“偏才”），并流出乡村场域。伴随城乡融合的推进，体制吸纳可打破旧的精英生产机制（精英的自然再生产），赋权增能可建立新的精英再生产机制（精英的社会再生产），从单一偏向逐渐走向多元偏向（“全才”），并从城市回流到乡村。“全才”强人是否兼具拥有乡土情结和威望声誉的好人特征，叠加拥有集体理念和经营能力的能人特征呢？

在“千万工程”20年实践历程中，对能人的要求符合乡村能人谱系变化的规律，由单一的特定功能偏向走向多元的复合功能偏向。“千万工程”于2003年启动，当时，乡村并不缺乏能人，但能人普遍不在乡村，如同百年来“不在地主”带来生产要素外流一般（黄志辉，2022）。“不在农民”和“不在能人”的广泛存在，也带来乡村缺少发展的基本要素，多数成为“资源匮乏型村庄”（周立等，2021）。对此，学习运用“千万工程”经验推进乡村全面振兴的首要问题，是如何将能人“引回来”。

选优配强是将能人“引回来”、实现乡村精英再生产的前提。2021年2月出台的《关于加快推进乡村人才振兴的意见》提出：“注重从本村致富能手、外出务工经商返乡人员、本乡本土大学毕业生、退役军人中的党员里培养选拔村党组织书记。”^①习近平在2022年底的中央农村工作会议上明确提出“要引进一批人才，有序引导大学毕业生到乡、能人回乡、农民工返乡、企业家入乡，创造机会、畅通渠道、营造环境，帮助解决职业发展、社会保障等后顾之忧，让其留得下、能创业”^②。在国家出台相关政策文件之前，浙江省各级组织部门就通过建设并动态更新“乡贤资源人才库”“乡村振兴人才库”，建设县、乡两级乡贤工作站，发布《关于实施“两进两回”行动意见》^③等，不断完善乡村能人的联系制度，为实施“千万工程”和乡村振兴做了充足的人才储备。

人才振兴是关键，背后是乡村发展不可或缺的人力资本。首先，精英的个人能力和社会关系的重要性说明了人力资本对于乡村发展的关键作用（Lucas，1988）。相较于舒尔茨（1987）在《改造传统农业》中所强调的对在地化农民进行人力资本投资的内源式路径，以及选聘乡村运营CEO（王洁琼和孙泽厚，2018）等外源式路径，早期从村庄流向城市的村庄能人回流成为一种人力资本投资的新内源路径（罗明忠，2023）。但是，不在村的能人无法发挥这一作用，因此，“引回来”成为精英再生产的前提，通过政策倡导能人返乡是“千万工程”实现人才振兴的主要目标。其次，引回来的能人如何

^①参见《中共中央办公厅 国务院办公厅印发〈关于加快推进乡村人才振兴的意见〉》，https://www.gov.cn/gongbao/content/2021/content_5591402.htm。

^②习近平，2023：《加快建设农业强国 推进农业农村现代化》，《求是》第6期，第16页。

^③“两进两回”分别是科技进乡村、资金进乡村，青年回农村、乡贤回农村。资料来源：《浙江省人民政府办公厅关于实施“两进两回”行动的意见》，https://www.zj.gov.cn/art/2019/10/28/art_1229017139_56699.html。

留得住？这需要精英个体融入乡村集体组织，发挥乡村发展的领导力（杨润峰等，2023），“有作为”就成为乡村精英再生产中精英发挥领导力并改善乡村发展面貌的现实刻画（王亚华和舒全峰，2017），其中包括但不限于以身作则的道德领导力、因地制宜的认知领导力、分类施策的情境领导力以及循序渐进的转型领导力（简文祥和王革，2014）。“千万工程”3个阶段任务要求乡村人才循序渐进地完成环境整治、村庄经营和业态营造三大环节，办成一批批群众可感可及的实事。最后，“能带动”是精英再生产的价值追求，“能人+众人”是乡村振兴的基础（谭海波和王中正，2023），乡村能人是推动进步的“发动机”、集体行动的“火车头”、乡村发展的“铺路者”、对外联系的“架桥师”和乡村振兴的“带头人”（李裕瑞等，2020）。乡村精英能够基于乡土社会网络实现信息传递、资源获取和行为引导，由此带动村庄社会网络的人群共同建设、共享成果，表现为集体发展和农民富裕这两个强村富民的“千万工程”成果（李艳和陈卫平，2023）。据此，本文构建了一个基于扎根理论的“引回来—有作为—能带动”分析框架（见图2）。

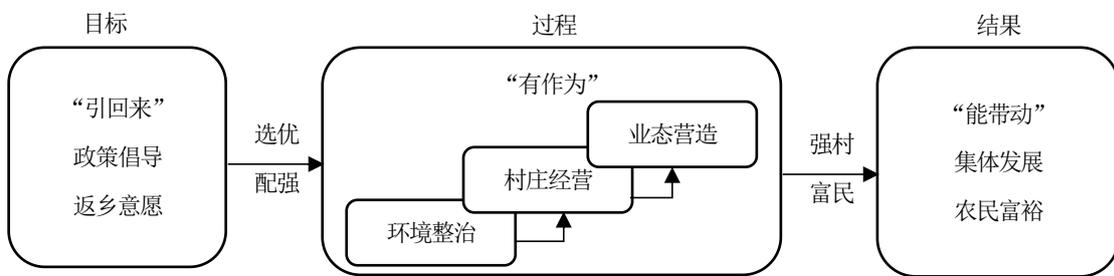


图2 “引回来—有作为—能带动”的精英再生产分析框架

本文将结合“千万工程”的阶段演进，基于“千万工程”20年实践，遵循“过程—事件”分析的实践研究策略（孙立平，2002；谢立中，2007），以探究选优配强促进强村富民的实践逻辑为出发点，对“千万工程”20年实践的3个关键阶段和多个关键事件，开展纵向多案例分析，阐明“强人强村”的乡村精英再生产逻辑。

三、研究设计

（一）研究方法 with 案例选择

1. “过程—事件”分析方法。“过程—事件”分析的研究策略适用于发现实践逻辑的研究，而非因果推断的研究，其优势在于帮助研究者深入现象过程，通过“目标—过程—结果”的事件过程，进一步发现真正起作用的隐秘机制（孙立平，2002）。这种注重“事件性过程”的深度案例研究，能够“讲好故事”，所要起的作用不是推断，而是发现逻辑（谢立中，2007）。

2. 纵向多案例研究。案例研究适用于回答“如何”的问题。本文试图回答在浙江省“千万工程”20年实践中“选优配强如何促进强村富民”，本质是归纳实践逻辑和构建逻辑模型的过程，适合使用纵向多案例研究方法。由于“千万工程”推行20年期间的发展理念和阶段演进具有多阶段、多叠加的特征，采取纵向案例研究方法能够解释事物随时间发展的过程机制（Langley et al., 2013）。

3. 案例的理论抽样。案例研究通过理论抽样，适用于开展理论引导取向的研究（Eisenhardt, 1989）。

为了探究“千万工程”通过选优配强促进强村富民的实践逻辑，需要通过多个案例推导出具有说服力和经得起推敲的研究结论。课题组在2019年7月至2023年9月期间，一直密切关注浙江省乡村发展，持续开展案例研究，累计在浙江省不同发展水平的8个县（市、区），20个乡镇（街道）以及21个村庄，开展了参与式观察。本文在抽样框中使用典型地区和典型案例的抽样方式（见图3）。

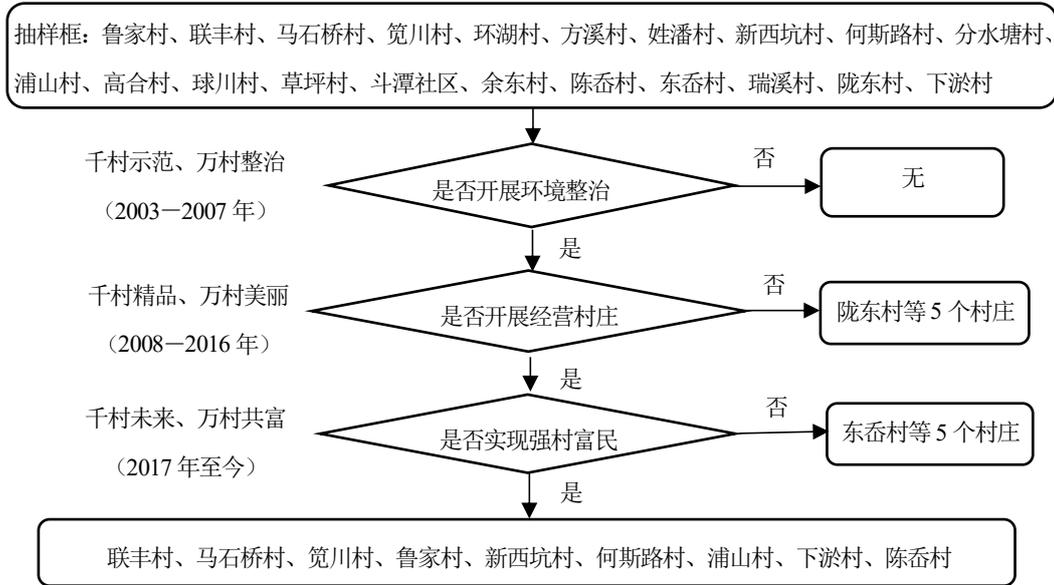


图3 案例村庄选择过程

本文设置的筛选指标包括是否开展环境整治、是否开展经营村庄和是否实现强村富民。原因在于：一方面，出于案例典型性的考虑。上述筛选指标的内容是“千万工程”3个阶段的工作重点，如果缺少其中一环，则村庄不完全具备村庄群体特征，不能完整地阐释“千万工程”实践逻辑；另一方面，出于研究可行性和有效性的考虑。上述筛选指标是“千万工程”逐次递进的工作重点，从这3个维度能够有效地判别和刻画村庄在实施“千万工程”中的典型事件和纵向过程，进而揭示纵向案例研究中的事件逻辑（谢立中，2007）。

案例筛选过程如下：第一，“是否开展环境整治”是“千万工程”的起点，虽然分为2003年初的“示范引领”批次和2008年以来的“整体推进”批次，但本文抽样框的所有村庄都基本完成了环境整治。第二，“是否开展经营村庄”是关键，本文抽样框的部分村庄，在完成环境整治后，因村庄产业的裁撤和迁移，出现了村民人随业走、村庄资源有待盘活的情况，据此筛选掉5个村庄。第三，“是否实现强村富民”是现阶段的重点，本文将曾经被列入浙江省“消薄”名单和没有入选未来乡村名单的5个村庄移出抽样框，将剩下的9个村庄作为本文的案例村庄。

紧扣本文的研究目的，村庄选择需要满足以下要求：一是侧重阶段具有典型性，所选村庄处于“千万工程”的不同阶段各有所侧重，同时都取得了相应成效；二是所处区域分布具有代表性，所选村庄分布在浙江省不同发展水平的区域，且村庄在所处区域具有代表性；三是调查研究具有可行性，案例村庄经过课题组的持续跟踪调查。依据上述村庄选择要求，本文筛选出浙江省三类发展区域的3个村

庄，分别是：位于浙东沿海地区的温州市瑞安市塘下镇陈岙村、位于浙西丘陵山区的丽水市缙云县新建镇笕川村和位于浙北杭嘉湖地区的湖州市安吉县递铺街道鲁家村。其中，陈岙村案例经验可供亟待开展生态环境修复的特色保护类村庄借鉴，笕川村案例经验可供乡村特色产业禀赋鲜明的集聚提升类村庄借鉴，鲁家村案例经验可供积极探索自然资源价值实现路径的城郊融合类村庄借鉴。

（二）3个村庄发展历程及其“千万工程”实践

1.陈岙村。陈岙村位于温州市瑞安市塘下镇，2023年底全村共有271户、户籍人口1197人，外来人口2000余人。2022年底，全村工业产值4.5亿元，村集体收入达786万元，农民人均收入6.7万元。1978年，陈岙村集体创办了一家电气配件厂，并形成了冶炼、电镀等上下游产业。但是，电镀产业严重影响生态环境。“2000年前后环境真的是差到了‘狗见了都摇头’”（CAC-LCM-20230815-c1）^①。情况因陈众芳返乡而改变。陈众芳原为陈岙村的村民，因早年经营旅游业具备一定的经营才能，2002年6月，经乡镇党委政府组织公开推荐，他成为陈岙村的村委会主任，并于2005年12月成为村党组织书记^②。回村任职后，陈众芳会同村“两委”骨干制定村庄发展规划并施行至今。

作为浙江省首批“兴村名师”，陈众芳在20多年任职期间完整经历了“千万工程”3个阶段。在“千万工程”启动的前一年（2002年），陈众芳率先带领村委成员带头对陈岙溪进行小流域治理，解决了陈岙村村民日常用水问题。2003年，陈岙村抓住“千村整治、万村示范”工程机遇，驳坎筑坝建成自来水厂，并在2004年借助“五水共治”^③契机，制定了陈岙村的“治水、治山、治村”三大战略，开展陈岙溪两岸生态化景观提升改造。村集体从2002年的净负债，发展到2022年净资产超亿元。进入“千村未来、万村共富”阶段，陈岙村抓住城乡融合发展的契机，依托自身山水资源，逐渐探索了一条“再造绿水青山，变为金山银山”生态资源价值实现的陈岙道路。2022年8月，陈岙村入选浙江省第二批未来乡村创建名单。

2.笕川村。笕川村位于丽水市缙云县新建镇，人口5235人。村庄现有耕地2129亩、园地2523亩、林地4774亩。1992年9月，笕川村原村党组织书记因故离任，次月上级组织通知笕川村党支部委员施颂勤接任村党组织书记。1996年起，笕川村利用地理环境优势，由村集体创办了浙中南地区最大的

^①本文案例编码由以下部分构成：村庄编码、人物名或资料名、资料获取时间和资料类别。其中，资料类别a类为档案资料，b类为二手资料，c类为实地调查中的观察资料或访谈资料。例如，“CAC-LCM-20230815-c1”表示“陈岙村的LCM在2023年8月15日第1次调查中的访谈资料”。

^②本文案例中的村党组织包括村党委、村党总支等多种组织形式，为便于表述，文中统称为村党组织。

^③“五水共治”是指治污水、防洪水、排涝水、保供水、抓节水。浙江省从2004年启动首轮“811”行动（以钱塘江等八大水系和11个省级环保重点监管区为对象的污染整治行动），到2013年底发出“五水共治”总动员，再到2016年提出全面剿灭劣五类水，近20年的接力治水，“五水共治”一举多得，扩投资促转型，优环境惠民生。资料来源：《中共浙江省委办公厅浙江省人民政府办公厅关于印发〈“811”生态文明建设推进行动方案〉的通知》，http://sthjt.zj.gov.cn/art/2011/4/29/art_1229123475_13472121.html；《浙江省人民政府办公厅关于深入推进“五水共治”加快实施百项千亿防洪排涝工程的意见》，https://www.zj.gov.cn/art/2016/11/28/art_1229017139_56463.html。

香菇交易中心。2015年，笕川村抓住丽水高铁开通后横穿村庄东侧的机遇，将沿线500亩菇棚从承包户手中流转回村集体，根据季节种植应景花卉，变为四季都有景的花海，推动了笕川村从发展农业产业迈向农文旅融合。得益于施颂勤早期对电商产业的谋划，笕川村得以形成菇业、林业和物业三大产业，村庄集体经济不断发展壮大。施颂勤连任三届浙江省人大代表，并获得浙江省首批“兴村治社”名师荣誉。

“缙云麻鸭”是当地的地标产品，但过去的“溪养”“塘养”“库养”等方式，严重污染了环境，加上生活污水直排，原本清秀的小山村河道淤塞、污水横流。虽然2006年笕川村开建生活污水系统，但真正的改变还是发生在2014年。施颂勤在省级层面100万元的资金支持下，从“源头治污、岸上治根”开展环境整治。2015年，笕川村在沿线打造了500亩花海，将美丽资源变为美丽经济，率先进入了“千村精品、万村美丽”阶段。近年来，笕川村在香菇、麻鸭等地标产品和美丽经济的基础上，抓住了电子商务的发展机遇，打造出“电商一条街”的产业公地，先后获得“全国乡村治理示范村”、中国“淘宝亿元村”等100多项荣誉。2023年3月，笕川村入选浙江省第三批未来乡村创建名单。

3.鲁家村。鲁家村位于湖州市安吉县递铺街道，全村占地16.7平方千米，人口约2300人。鲁家村在20世纪末没有开展村庄工业化，在以环境整治为核心的“千万工程”第一阶段并不突出。进入“千村精品、万村美丽”阶段，从2011年起，鲁家村抓住建设省级美丽乡村精品示范村、开展首批国家田园综合体试点项目等多个政策机遇，从一个守着绿水青山的贫困村发展为“两山理论”实践方面的明星村。从2011年到2022年底，鲁家村集体经营性收入从1.8万元增长到610万元，村集体资产从负债上百万元到账面资金2.9亿元。鲁家村的朱仁斌少年习武、青年回乡，30多岁开办建筑装修公司。怀揣着“经营村庄就是创业，有多大能耐就使多大劲儿”（LJC-ZRB-20190723-c1）的热忱，朱仁斌于2011年通过换届选举，回到鲁家村担任村党组织书记。返乡任职的十余年来，朱仁斌凭借在外经商的经验，擅长与政府部门沟通合作。利用政府资源发展村庄是鲁家村开展“千万工程”的侧面写照。

2011年，杭嘉湖城市群周边的大部分农村地区通过村庄绿化、污水治理和卫生改厕等农村环境建设组合拳，使部分农村呈现天蓝、地净、水清的新气象。但是同样位于该区域的鲁家村仍是污水横流、垃圾满地以及大片农田山林荒废。朱仁斌返乡后，垫资开展卫生清洁，与乡贤筹资300万元为鲁家村谋划发展蓝图，并拿着规划到各地招商，探索出“公司+村集体+家庭农场”共同致富的鲁家村模式。2017年，田园综合体概念一经提出，鲁家村就以打造能复制、可推广的“田园鲁家”模板为契机，于同年7月成功入选国家首批田园综合体试点项目。2020年8月，鲁家村入选第二批全国乡村旅游重点村名单。2022年1月，鲁家村被确定为2021年度湖州市新时代美丽乡村样板片区（组团式未来乡村）。

（三）资料收集

本文遵循“三角印证法”收集多种来源的经验证据，包括实地调查获得的一手资料，资讯报道、村情村史及政策文件等二手资料。本文的核心案例资料来自课题组于2023年7—8月在浙江省开展的以“在乡村发展中国”为主题的跨学科联合专题调查，“千万工程”是联合调查的核心专题。调查团队包括14位高校教师和2位随行记录的博士生，调查形式主要有实地调查、现场座谈会和半结构式访谈。该专题调查依托于课题组长期在浙江省的参与式观察开展，本文在21个预调查村庄中选取了3

个村庄作为案例村庄。在调查过程中，课题组梳理了村庄发展历程，通过座谈会和走访调查等方式开展半结构化访谈，了解村庄发展历程、村党组织书记履历^①和“千万工程”实施的关键事件及其细节情况，对3个村庄进行了15次正式访谈，并于2023年9月对关键事件及其过程做了细致的补充调查。

本文研究选取的3个案例村庄的基本信息如表1所示。

表1 案例村庄的基本信息

类别	信息	陈岙村	笕川村	鲁家村
村庄信息	所属区域	瑞安市塘下镇	丽水市缙云县	湖州市安吉县
	村域面积	2.2 平方千米	6.0 平方千米	16.7 平方千米
	人口	1197 人	5235 人	2300 人
	强村路径	资源价值化实现	产业兴村，业态叠加	公司+村集体+家庭农场
	富民举措	“退二进三”转型 ^a	对接市场，搭建平台	多元化增收途径
村党组织书记信息	个人履历	旅业经理人、经营者	早年经商，参军5年	少年习武，早年经商
	返乡时间	2002年	1992年	2011年
	任职时长 ^b	17年	31年	12年
	关键举措	小流域整治、“青山白化”整治、旧村改造	五水共治、美丽花海打造、“电商一条街”打造	村容整治、家庭农场建设、田园综合体建设
资料收集	调查时间	2023年5月、2023年8—9月	2023年7—8月	2019年7月、2023年9月
	字数	约4万字	约7万字	约6万字

注：a “退二进三”转型指陈岙村将村庄早期污染严重的电镀企业、石材加工业逐步从第二产业中退出来，在村庄规划基础上，统筹自有资金和外部资本，发展以旅游业为主的第三产业。b 任职时长截至课题组补充调查的时间。

（四）资料分析

1.数据梳理：确定时间轴与关键事件。本文根据获取的资料整理了3个村庄的发展时间轴和关键事件，重点关注引回能人的工作目标，能人在乡村振兴过程中发挥的功能，以及能人带动村庄发展、富裕村民的事件结果，并标注各个时间节点或时间段。

2.资料编码：识别概念。本文依据 Corbin and Strauss (1990) 的扎根原则对访谈文本和相关资料进行解读和编码，以确保文本紧扣主题。访谈文本来自对村党组织书记的深度访谈，编码步骤为：第一步，标记文本数据中的“千万工程”“乡村振兴”等有关语句，用原始概念“贴标签”。第二步，对原始标签进行概念化，共形成36个一阶类属。第三步，挖掘一阶类属之间的内在关联，并与研究议题相联系，形成了18个二阶类属。第四步，对二阶类属进行聚合，得出了3个逻辑联结。

3.数据整合：建立逻辑联结之间的指向和事件链。为了形成有逻辑关系的理论框架，本文通过对现有理论、当前编码与新旧数据之间的反复对比分析，不断进行“数据—逻辑—框架”的迭代，强化对重要现象解释的可重复性，实现由案例到理论的跃迁^②。本文从访谈对象对相关问题的回答中提取

^①随着村庄发展，3个案例村庄党组织设置发生了一定变化：2019年，陈岙村设立村党总支，陈众芳担任村党总支书记；2020年，笕川村设立村党委，施颂勤担任村党委书记；2018年，鲁家村设立村党委，朱仁斌担任村党委书记。

^②因篇幅所限，“核心编码节点关系结果”和“选择式编码结果”未予展示，可登录《中国农村经济》网站查看本文附录。

关键词句进行编码，数据结构如图4所示。

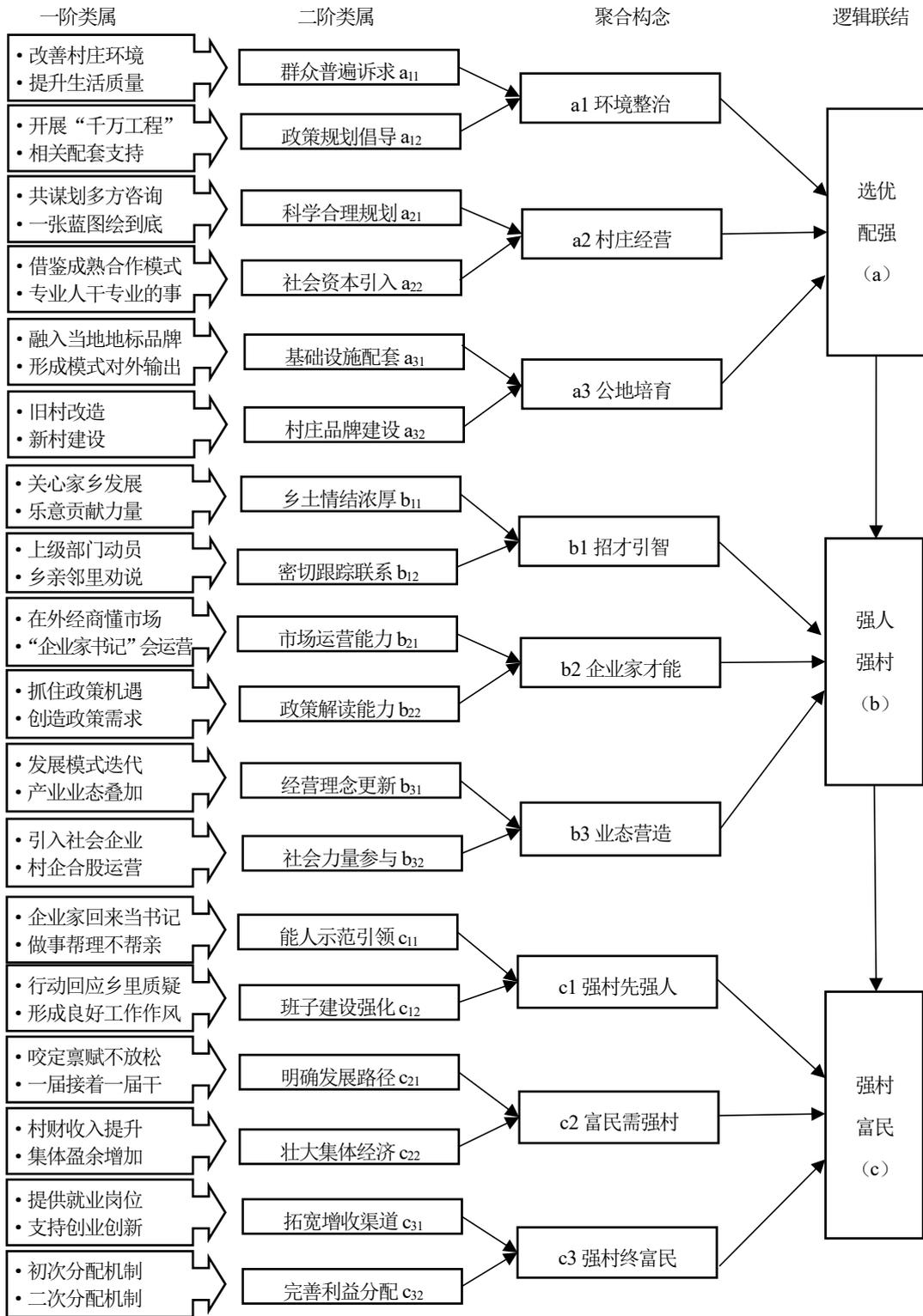


图4 扎根理论过程的数据结构

四、案例分析

（一）“引回来”：选优配强启动“千村示范、万村整治”

1.环境整治：政策规划倡导回应群众普遍诉求。在20世纪末，浙江省村庄在地工业化使得乡村环境受到了严重影响。根据对村庄的实地走访调查获悉，“千万工程”启动前群众的普遍诉求是喝到干净卫生的水。例如，陈岙村在2000年前后虽然已经成为一个外来务工人员众多的富裕村，但该村的采石和电镀产业严重污染水体，导致村庄环境糟糕到“狗见逃”（CAC-LS-20230710-b2）。又如，20世纪90年代的笕川村，虽然香菇和麻鸭的产业化经营让村民的腰包鼓了起来，但是“村民找口能喝的水都难”（JCC-YYY-20230701-b2）。早期鲁家村未发展重工业，虽然保留了竹叶和安吉白茶这“两片叶子”的生态招牌，但县里的卫生评比却是倒数第一（LJC-ZRY-20210720-c2）。

可见，早期的乡村工业化决定了“千万工程”是一项改善乡村人居环境的民生工程，同时，水源和环境是事关村民生活、村企生产以及乡村生态的系统性工程，这也决定了需要启动一项从源头整治环境的政策。因此，如何改善村庄的污水处理系统，提供清洁饮水，减少农村环境污染等问题成为首要问题，环境整治也成为“千村示范、万村整治”的重点领域。

2.招才引智：密切跟踪联系乡土情结浓厚的能人。为了实施“千万工程”这一系统工程，需要吸引有执行能力的人才回到农村担任村党组织书记。一方面，在外人才具有丰富的经验和知识，可以为村庄的发展出谋划策和链接资源；另一方面，浓厚的乡土情结能够吸引这些人才回到农村并投身于农村发展项目。在实施“两进两回”行动之前，浙江省各级政府和相关部门就通过建设并动态更新人才库、部门领导定期参加外地乡贤联谊会等方式，积极跟踪联系那些在外的人才，其中主要是关注在外经商的党员，这类回来的能人可被称为“企业家书记”。

笔者发现“企业家书记”是对“千万工程”典型村庄党组织书记的生动刻画，该群体有四大特征：一是发展带头人，这些村庄带头人有源自上级部门赋权的威望，也有来自自身过往所取得成就的威信，村民对“企业家书记”能够带领大家发展致富有期待、有信心；二是项目实施者，“企业家书记”早年在外经历使其对项目制运作的模式较为了解，能够像“企业家”一样寻找并推动好的项目在村庄落地；三是村庄经营者，“企业家书记”善于统筹村内外的资源发展村庄，案例村庄的村党组织书记都是典范；四是村庄形象代言人，在外界人士看来，“企业家书记”已经成为所在村庄的一种符号。这一称谓有两个精英再生产的隐喻：一是反映了通过赋权实现对乡村精英的体制吸纳过程，二是乡村精英由个体、经济偏向转向集体、复合偏向的赋权和再生产过程。

3.强村先强人：能人示范引领推动班子建设强化。为了实现“千村示范、万村整治”的目标，需要建立强有力的村庄领导班子。通过上级有关部门的选优配强后，“企业家书记”上任的第一件事是“作好表率、强化班子”。例如，陈岙村的陈众芳与村“两委”成员一一谈话，共同谋划村庄发展蓝图（CAC-LS-20230810-c1）。又如，笕川村的施颂勤回村任职的第一件事情是将自己的砖厂办好，让村民相信他有能力带领大家致富（JCC-YYY-20230701-b2）。再如，鲁家村的朱仁斌，返村后第一件事是自掏腰包开展卫生整治行动，让村民愿意相信“村里的这届班子是能干事的”（LJC-ZRB-20190721-c1）。

通过3个村庄案例的横向对比发现，在“千万工程”的第一阶段，环境整治（a1）是政策规划倡导对群众普遍诉求的积极回应，这与浙江省早期村庄“在地工业化”的历史进程密切相关。早期乡镇企业在环境治理方面的欠规范，使得21世纪初的乡村环境恶化到了不得不整治的阶段。但是，由于当时的城乡二元结构，乡村人口外流，谁来实施成为环境整治的首要问题，因此，开启招才引智（b1）。总体而言，选优配强是一个双向选择的结果：一方面，上级部门会密切跟踪联系在外的能人；另一方面，能人自身浓厚的乡土情结也是其返乡的驱动力。通过公推直选（陈岙村）、直接任命（笕川村）、乡亲劝说（鲁家村）等体制吸纳方式，案例村庄打破了乡村精英代际循环等自然再生产链条，实现了乡村精英的社会再生产。对于多数欠发达村庄而言，引回来的能人往往需要赋权实践才能示范引领，并且强化班子建设，才能达到“强村先强人”（c1）的人力资本投资结果。

“千村示范、万村整治”的实践逻辑是示范引领。通过3~5年的人居环境整治，浙江省大部分农村的生活条件明显改善。到2007年，全省10303个建制村得到整治，其中1181个村建设成为“全面小康建设示范村”，取得了从脏乱差迈向整洁有序的阶段成效。

基于该阶段的数据结构（见图4）和跨案例纵向分析，本文提出命题1。

命题1：谁来强村——在“千村示范、万村整治”阶段，环境整治是核心目标，村庄需要通过招才引智、选优配强，形成“能人示范引领+班子建设强化”的强村先强人的结果。

（二）“有作为”：强人强村推进“千村精品、万村美丽”

1.经营村庄：科学合理规划下引入社会资本。因地制宜、合理规划是“千万工程”20年实践的核心经验之一，这也是浙江省各地村庄发展能够“一张蓝图绘到底”“一任接着一任干”的重要依托。不过，在发展起步和壮大的关键阶段，村庄是不缺资源的，但往往缺少可供运转的资金。这就需要引入社会资本，一方面可以解决发展要素的短缺问题，另一方面也是“专业的人干专业的事”，发挥不同主体各自的比较优势。

本文的3个典型村庄在启动“千万工程”前后，都进行了村庄发展规划，并且施行至今，并形成村庄品牌。例如：陈岙村紧扣资源价值实现的主线，通过环境整治实现“退二进三”的发展转型；笕川村30年来坚持产业兴村、业态叠加的思路经营村庄；鲁家村一直以田园综合体作为村庄“卖点”，实现迭代升级。此外，村庄品牌建设是乡村业态营造、推动乡村高质量发展的切入点（周立和罗建章，2024）。3个村庄发展都抓住了城乡融合发展的历史机遇，打造村庄品牌。例如，陈岙村通过“富美陈岙”引进九龙旅游公司打造水上乐园，笕川村通过“笕川花海”吸引高铁沿线客流；鲁家村通过“田园鲁家”家庭农场联结形成田园综合体，实现对接社会资本，构建村内外的利益联结方式来经营村庄。

2.企业家才能：市场运营能力和政策解读能力缺一不可。作为“企业家书记”的村庄带头人，“企业家”的背景特质使其具备了瞄准市场需求、制定村庄发展战略、推广村庄产品以及促进产业发展的市场运营能力。同时，他们也不能缺少“书记”相应的政策领悟和解读能力，“企业家书记”作为相关部门选优配强“引回来”的乡村经营者，确保村庄发展思路符合当地政府的整体规划。

在“千村精品、万村美丽”阶段，村庄能够脱颖而出往往离不开带头人的企业家才能。最典型的是鲁家村的朱仁斌。2011年，朱仁斌刚上任就以全县美丽乡村精品村创建为契机，争取到第一笔政策

资金。2017年，朱仁斌又抓住了中央“一号文件”提出田园综合体^①概念这一机遇，吸引社会资本，打造出“田园鲁家”品牌，一举成为全国首批国家田园综合体试点项目。无独有偶，陈岙村和笕川村作为“千万工程”的先行者也不例外。例如，陈岙村早期通过“青山白化”整治^②，整理出土地获得的出让金成了推进“千万工程”和乡村发展的启动资金（CAC-LS-20230710-b2）。又如，笕川村在“五水共治”面临资金缺口时，施颂勤在2014年参加浙江省人民代表大会时立下了“治水军令状”，获得了100万元专项资金（JCC-SXQ-20230802-c1）。可见，村庄带头人在经营村庄过程中具备相应的企业家才能，包括市场运营能力和政策解读能力，同时，在“千万工程”推进过程中，带头人的企业家才能也不断地提升，实现了乡村精英的社会再生产。

3.富民需强村：明确村庄发展路径并促进壮大集体经济。进入“千万工程”的第二阶段，寻求差异化发展路径是关键，壮大集体经济是依托。3个村庄在完成环境整治后，陈岙村确定了“退二进三”的生态资源价值化实现的发展路径；笕川村通过发展特色产业，实现香菇产业、美丽经济和电商业态的多重叠加；鲁家村通过发展家庭农场、田园综合体和推广“田园鲁家”品牌实现了村庄三产融合。

基于3个案例村庄的横向对比，可以发现，进入“千万工程”的第二阶段——“千村精品、万村美丽”，村庄生产发展、村民生活富裕成为阶段性目标，实现目标的关键在于村庄经营（a2）。从本文典型案例来看，村庄经营（a2）离不开“科学合理规划”和“社会资本引入”，尤其是3个典型村庄基本是及早规划并“一张蓝图绘到底”。那么，科学合理规划和引入社会资本后，带头人如何凭借市场运营能力和政策解读能力进一步明确发展路径、壮大集体经济？这需要村庄带头人通过发挥自身的企业家才能（b2）来实现富民需强村（c2）的阶段性任务，人力资本的增量投资产出社会回报。

“千村精品、万村美丽”的实践逻辑是系统推进。以美丽人居为基础，衍生出美丽产业，推动浙江省广大农村从整洁有序迈向美丽宜居，并率先践行“让居民望得见山、看得见水、记得住乡愁”的精神。“千村精品、万村美丽”既践行了2005年时任浙江省委书记习近平提出的“绿水青山就是金山银山”的论断，又巩固了“千村示范、万村整治”的阶段性成效，因地制宜地创新了浙江村落文化、生态环境与乡村经济融合发展模式。2018年9月，“千万工程”获联合国最高环保荣誉——“地球卫士奖”。2016年底，全省培育的美丽乡村示范县、美丽乡村示范乡镇、特色精品村和美丽庭院分别有6个、100个、300个和10000个。浙江省农村生产生活生态环境基本改善，浙江省特色的美丽乡村建设格局已经成形。

基于该阶段的数据结构（见图4）和跨案例纵向分析，本文提出命题2。

命题2：怎么强村——在“千村精品、万村美丽”阶段，村庄经营是核心目标，村庄带头人需要

^①参见《中共中央 国务院关于深入推进农业供给侧结构性改革 加快培育农业农村发展新动能的若干意见》，https://www.gov.cn/zhengce/2017-02/05/content_5165626.htm。

^②2005年，陈岙村开展“青山白化”整治（“青山白化”指葬坟毁了植被、多了石头和水泥，使原来郁郁葱葱的青山远看白森森的一片），迁坟5000多座，整理出的70多亩土地公开出让，这些土地拍卖获得了3.5亿元的资金，除了一部分直接分给村民之外，剩下的资金全部用于启动旧村改造。

发挥企业家才能，通过明确发展路径、壮大集体经济实现富民需强村的结果。

（三）“能带动”：强村富民引领“千村未来、万村共富”

1.公地培育：完善基建配套，打造村庄品牌。迈向共同富裕，首先要确保城乡基本公共服务均等化，支持“千万工程”升级版打造，这包括未来乡村建设中数字技术和未来场景的打造。除了未来乡村的基础设施，村庄还需要在经济、文化和生态方面形成独特的品牌，以吸引游客和投资者。通过打造品牌，村庄形成独特的标识，并培育了带动更多村民增收致富的产业。

公地培育打造出各自的金字招牌。基于典型村庄，本文发现在“千村未来、万村共富”实践中打造村庄品牌主要有三种方式。一是结合当地资源优势，积极融合商标品牌。陈岙村积极融合罗阳山景区，打造出“山水罗阳、富美陈岙”的品牌。二是响应政策号召，打造政策落地的实践样板。例如，鲁家村通过打造田园综合体，呼应了党中央提出的集循环农业、创意农业、农事体验于一体的田园综合体概念，“田园鲁家”品牌成为浙江农村的金字招牌。三是借助地标产品叠加业态，形成村庄综合性区域口碑。笕川村在乡村特色产业发展的初期通过“缙云麻鸭”和香菇两个地理标志产品打响笕川村的名号，进一步通过“笕川花海”提升村庄知名度，近期通过电商街再度与数字经济结合，形成村庄综合区域口碑。

2.业态营造：更新经营理念，促进社会力量参与。村庄发展需要不断更新经营理念，这不仅包括引回具有经营能力的能人和引入社会资本，还包括引入新的管理和经营方法，并形成自己别具一格的经营理念。除了村庄内部的“内联促外引”，还需要社会力量的“外发促内生”，最终走向“内外相融合”，促进乡村新内源发展（岳晓文旭等，2022）。在此过程中，乡村人力资本也实现了新内源式投资。

“千万工程”启动于中国“三农”问题最突出的时期，贯穿了新农村建设、全面乡村振兴和迈向共同富裕等多个时期。在不同的历史背景下，村庄在实施“千万工程”的过程中，经营理念和社会力量的参与情况各有不同。例如，陈岙村在21世纪之初就基本完成了村庄建设启动资金的积累，利用这些积累，陈岙村在“千万工程”20年实践历程中，先完成了流域治理和“青山白化”整治，后开展了旧村改造和景观营造，正在进行未来乡村建设，该村的经营理念经历了从“退二进三”的村庄产业结构调整到流域治理和景观改造，再到当前的生态资源价值化实现的三阶段变化。又如，笕川村虽然获得第一笔治水专项资金的时间较晚，但是，其村庄经营也紧扣“千万工程”阶段任务而不断调整：从20世纪末的农业产业化建设，到2010年前后的美丽经济和精品村庄，再到当前结合数字经济打造的电商产业集群，其经营理念呈现为产业兴村、业态叠加。再如，鲁家村作为“千万工程”的后起之秀，从打造安吉县的美丽乡村精品示范村，到全国首个田园综合体示范项目，再到目前通过两山学院输出“田园鲁家”模式，鲁家村的经验理念表现为紧跟政策热点，一二三产业融合发展。可见，乡村人才振兴推动“千万工程”以分类施策、循序渐进的理念走深走实。

3.强村终富民：拓宽增收渠道，完善利益分配。“千村未来、万村共富”要求村庄不断拓宽增收渠道，寻找更多的发展机遇。多数村庄通过发展新的优势产业、培养农民创业精神以及吸引外部投资的方式来实现强村富民。一方面，村集体寻找或创造各种增收机会，以提高村民的收入水平。例如，笕川村早期培育的香菇和麻鸭产业都有很强的联农带农作用，当前创设的“电商一条街”为村民在地

就业提供了优质的岗位。另一方面，在增收的同时，完善的利益联结机制是至关重要的。3个村庄通过保障村民的成员权资格和将权益股份化两种思路建立合理的分配机制，确保村民能够分享发展成果，这极大增强了村庄的凝聚力和共同发展的动力。

通过对3个村庄案例的横向对比，可以发现，以建设未来乡村为契机、以迈向共同富裕为目标的“千万工程”沿袭产业公地培育（a3）→业态营造（b3）→强村终富民（c3）的路径，这表明：第一，产业公地培育（a3）需要基础设施配套和村庄品牌打造两大支撑，例如3个村庄都形成了各自特色的名片。第二，业态营造（b3）离不开经营理念的更新和社会力量的参与。其中，陈岙村通过“退二进三”战略，走上了生态资源价值实现的路径；笕川村由之前单一的香菇产业，拓展到“笕川花海”旅游业，并倒逼第二产业的完善，最终实现农村一二三产业融合；鲁家村从一开始的家庭农场形成了“田园鲁家”品牌，如今又通过鲁家“两山学院”成为模式经验输出的窗口。第三，作为“千村未来、万村共富”的落脚点，强村终富民（c3）要求不仅要拓宽增收渠道，还要完善利益分配，迈向共同富裕。

“千村未来、万村共富”的实践逻辑是持续提升，表现为数字技术和共富理念的注入。一方面，浙江省率先出台《关于开展未来乡村建设的指导意见》，以数字化改革和“两进两回”机制的全面深化为抓手，推动村庄经营持续向好，动员更多青壮年人才振兴乡村^①。另一方面，浙江省在全省范围内将助推以集体经济发展和农民增收为目的的强村公司进一步健康发展，强村公司通过共富工坊等形式联农带农，逐渐形成了资产经营型、社会服务型、订单生产型和工程承揽型等主要发展模式。作为“千万工程”的最新阶段，部分典型村庄已经呈现一幅“未来已来”的景象，取得了从美丽宜居逐步迈向共富共美的阶段性成效。

基于该阶段的数据结构（见图4）和跨案例纵向分析，本文提出命题3。

命题3：为谁强村——在“千村未来、万村共富”阶段，产业公地培育是核心目标，村集体需要通过业态营造、拓宽村民的增收渠道实现强村富民的结果。

（四）多案例比较与跨案例讨论

不同于已有大多数文献将对“千万工程”的理解停留在对乡村环境整治和美丽乡村建设的模式总结，或是对“千万工程”某一阶段进行剖面的实践解读，本文的研究发现在于，在“千村示范、万村整治”阶段的核心是示范引领，在“千村精品、万村美丽”阶段的关键是系统推进，在“千村未来、万村共富”阶段的动能是持续提升。由此可见，“千万工程”20年实践的阶段目标存在先后逻辑，需要在实施过程中协调多方主体的次序关系。进一步，阶段过程的并列逻辑要求形成政府主导、村庄主体、能人主动的体制机制。累进性结果的主次逻辑表明，在开展“千万工程”的特定阶段，需要分清主次，优先完成主要目标，并配合实现辅助性目标。纵向案例分析和多案例横向比较（见表2）表明，强人强村是“千万工程”20年的实践逻辑，为回答“村庄通过选优配强何以促进强村富民”提供了浙江经验。综上，本文通过多案例比较和跨案例纵向分析发现，从“过程—事件”分析视角看，“千万

^①参见《浙江省人民政府办公厅关于开展未来乡村建设的指导意见》，https://www.zj.gov.cn/art/2022/2/7/art_1229019365_2392197.html。

工程”20年实践的三重逻辑表明，强村先强人、富民需强村、强村终富民。简言之，乡村精英再生产在于选优配强，以强人强村实现强村富民。

表2 陈岙村、笕川村和鲁家村的多案例横向比较

比较类目		陈岙村	笕川村	鲁家村
选优配强	任前履历	休闲及餐饮业经营者	早年参军，退伍后经商	少年习武，早年经商
	返乡契机	选举乱象治理	前任离任，上级党委直接任命	上级党委动员劝说
	企业家才能	洞察市场需求，开展村庄长远规划	擅长统筹村内资源，集中力量选择优势产业	善于与政府部门沟通，借助政府资源发展乡村产业
	上级支持	公推直选；征地补贴等	缙云县第一笔环境整治资金	田园综合体示范项目奖补等
强村路径	产业选择	资源经济	产业经济	观光经济
	经营思路	产业迭代型	产业集群化	产业融合型
	具体举措	“退二进三”	一二三产业叠加	一二三产业融合
富民举措	产业公地	“山水罗阳、富美陈岙”	笕川香菇、电商街等	“田园鲁家”品牌
	利益联结	项目制运行，自愿入股	股份化众筹，公司化运营	公司+村集体+家庭农场

五、解释性框架以及对竞争性解释的回应

（一）乡村精英再生产的解释性框架

通过纵向多案例研究，本文归纳“千万工程”20年实践过程中从选优配强到强村富民的乡村精英再生产解释性框架（见图5）。“千万工程”20年实践经历了从“千村示范、万村整治”到“千村精品、万村美丽”，再到“千村未来、万村共富”3个历史阶段。其中，3个阶段的目标、过程及结果各有不同，但阶段内的“目标—过程—结果”相互适配并且一一对应。由此，本文探索了通过“千万工程”20年实践历程，揭示了乡村人才振兴中以强人强村为实践内核的乡村精英再生产解释性框架。

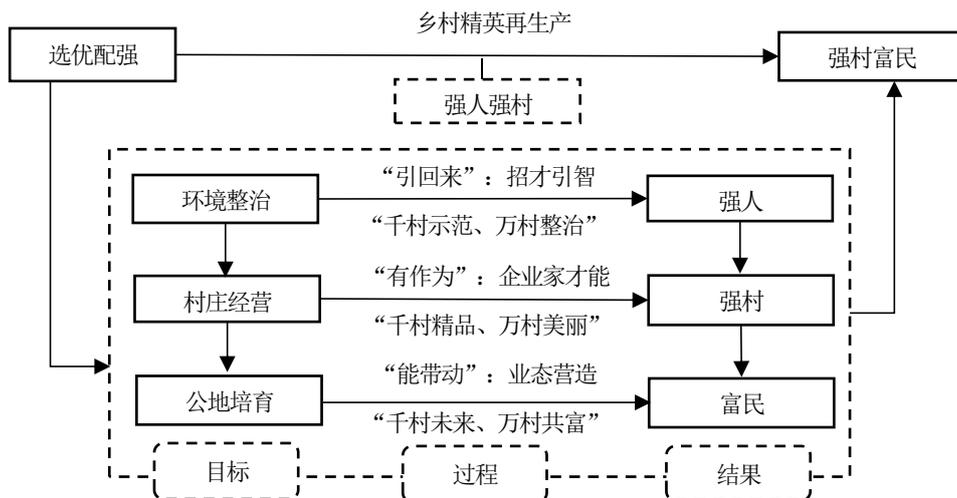


图5 强人强村：从“选优配强”到“强村富民”的乡村精英再生产解释框架

（二）强人强村：回应和对话现有竞争性解释

通过对“千万工程”20年实践的分析，本文从乡村精英再生产的视角提出了“强人强村”，为选优配强何以促进强村富民提供了一个解释性框架，由此为“千万工程”20年实践提供了一个精英再生产的“吸纳—赋权”新解释，对话并拓展了乡村精英说、经营村庄说和赋权增能说，意图说明在迈向共同富裕的进程中，选优配强促进强村富民需要形成政府主导、村庄主体、能人主动的乡村精英再生产实践机制。

第一，强人强村肯定了政府在乡村精英再生产中的基础性作用，更好地回答了在迈向共同富裕进程中“谁来强村”这一基础性问题。乡村精英说着重强调个体能力和动机对乡村发展的关键作用，但是，在实施“千万工程”的过程中，离乡能人的“引回来”离不开政府选优配强的主导作用；在强村富民的吸纳式治理中，政府也要予以政策配套和方向指引。针对既往关于正规教育和技能培训等人力资本投资面临着个人或家庭的边际回报率高、社会边际回报率较低的问题（Lucas, 1988），强人强村反映出，政府通过选优配强，使乡村人才在“干中学”过程中实现精英再生产，村庄因此获得了人力资本的增量投资，进而带动了强村富民。

第二，强人强村强调了经营村庄中的企业家才能，结合乡村振兴实际回答了“怎么强村”这一关键性问题。经营村庄说重点关注村庄经营管理的多重制度逻辑和村企关系，但是往往要么侧重于村庄经营者的特质和能力，要么侧重于村庄经营的模式和办法。企业家精神被视为社会创新发展的动力，其背后是企业家特殊技能的集合。强人强村说进一步打开了乡村精英再生产过程中能人特质和村庄需求的“黑箱”，特别强调“企业家书记”通过自身对市场和政策的理解解决村庄发展的问题，揭示出在强村富民中的乡村企业家形象及其应该具备的企业家才能“工具箱”。本文提出精英再生产的“吸纳—赋权”新解释，揭示出“千万工程”3个阶段的目标任务和能力要求，为学习运用浙江“千万工程”经验、完善乡村人才振兴体系建设提供了简明的操作方案。

第三，强人强村说进一步回答了乡村全面振兴面临的“为谁强村”这一目的性问题。赋权增能说强调了资源和能力的赋权能够改善弱势群体的状况，回答了乡村对精英的吸纳解决了发展能力“从无到有”的问题，但并未对村庄发展能力“从有到强”作出解释。强人强村说补充了这一理论，提出强村富民是“吸纳—赋权”的落脚点，特别是产业公地培育和业态营造是迈向共同富裕进程的目标任务，更为完整地揭示了乡村精英再生产是一个“吸纳—赋权”的人力资本增量投资过程。

六、结论与启示

本文运用质性研究的扎根理论方法，对浙江省瑞安市陈岙村、缙云县笕川村和安吉县鲁家村3个“千万工程”典型村庄进行纵向案例研究，得出如下结论：强人强村是“千万工程”20年实践中通过选优配强促进强村富民的实践逻辑，也推动了乡村精英再生产的理论创新。一方面，从乡村精英再生产实践过程来看，“千万工程”20年实践在环境整治阶段通过招才引智将能人“引回来”；在村庄经营阶段需要带头人发挥企业家才能做到“有作为”；在迈向共同富裕阶段，需要带头人引领村集体培育村庄的产业公地，通过业态营造实现在迈向共同富裕过程中“能带动”。另一方面，从乡村精英再

生产的阶段性成效来看，“千万工程”20年实践，通过乡村精英再生产逐次地完成了从乡村发展人才储备、乡村集体经济发展壮大到农民迈向共同富裕的乡村人力资本投资，培养造就了一支“懂两爱”“三农”工作队伍，带领千万个乡村取得强村富民的累进性成果。

理论来源于实践，也高于实践。本文在“精英再生产”“过程—事件分析”理论与方法上，都做出了一定突破与创新。尤其是在精英再生产机制上，本文对人才振兴的理论解释，提供了打破旧的自然再生产机制、推动新的社会再生产机制的以“吸纳—赋权”为特征的强人强村说。这一理论解释能够进一步从精英理论、赋权理论和人力资本理论等多个视角进行拓展与创新。基于上述结论，学习运用“千万工程”经验有效推进乡村全面振兴，需要推动人才振兴，通过“选优配强促进强村富民”，由此得到如下政策启示：

一是作为学习榜样的浙江省，要巩固“千万工程”20年实践的累进性成果，树立起“千村引领”之标杆。第一，出台“三农”工作队伍的胜任力考核办法和跟踪培养方案。时间上连续性推进，是确保乡村振兴规划“一任接着一任干”“一张蓝图绘到底”并实现以“吸纳—赋权”为特征的乡村精英再生产的前提。巩固“千万工程”20年实践的累进性成效，需要通过跟踪培养和胜任力考核，选拔出有领导力的头雁型人才。同时，需要加大县域乡村振兴规划的统筹力度，相关部门在选优配强过程中要重视村干部继任者与离任者发展理念的差异，确保乡村发展规划实施的延续性和可纠偏性。第二，探索乡村人才跨村交流的工作办法。内容上的阶段性跃升是“千万工程”20年实践中县域间、村庄间互学互鉴，办成一批批群众可感可及实事的关键。跨村任职和跨县域交流能够形成持续性的新内源发展式人力资本投资机制，进一步巩固“千万工程”20年实践成果。第三，注重县、乡、村三级规划的协调性和人才政策配套支持的稳定性。“千万工程”实践中的机制创新得以推广是省、市、县、乡、村各级配套政策相互协同形成合力的结果。学习运用“千万工程”经验要保障县域发展规划的整体稳定、乡村发展规划的相对稳定以及乡村人才支持配套措施的长期稳定。

二是推广“千万工程”20年实践的一般性经验，要形成“万村振兴”之势头，关键经验在于灵活运用“吸纳—赋权”机制，以实现“强人强村”，通过“选优配强促进强村富民”。这就需要加快人才振兴体系建设：第一，建立乡村振兴人才储备制度。选优配强是乡村精英再生产的前提，“千万工程”在环境整治时将能人“引回来”，并在20年推进过程中不断完善乡村发展的人才储备，实现乡村发展的持续性人力资本投资。对此，要学习借鉴浙江省“两进两回”工作办法，建立乡贤长期联系制度和乡村本土人才库，为乡村全面振兴储备全方位、宽领域的本土化人才队伍。第二，完善“三农”工作队伍的能力提升培训体系。企业家才是村庄经营的关键，发展壮大集体经济需要带头人“有作为”，并提升带头人的市场运营能力和政策解读能力。学习浙江“千万工程”中的“兴村（治社）名师”等传帮带机制，推动乡村发展经验的互学互鉴，以此提升乡村人才的领导力和胜任力。第三，加强乡村职业化运营人才培养。产业公地是村庄迈向共同富裕的重要依托，需要重视乡村业态营造并发挥其联农带农的作用。健全乡村运营职业经理人制度，通过“专业的人干专业的事”的“引育结合”，为乡村业态营造和产业公地培育提供“即插即用”的外力支撑。由此推动“千万工程”立起“千村引领”之标杆，形成“万村振兴”之势头。

参考文献

- 1.符钢战、韦振煜、黄荣贵，2007：《农村能人与农村发展》，《中国农村经济》第3期，第38-47页。
- 2.韩福国、宋道雷，2014：《“穷根”与“翻身”：第二次乡村变革后的精英再生产机制研究》，《浙江大学学报（人文社会科学版）》第3期，第115-130页。
- 3.黄杰、毛叶昕，2020：《“民企二代”的政治参与——基于“中国私营企业调查”的实证研究》，《青年研究》第5期，第61-74页。
- 4.黄志辉，2022：《从不在地主到不在农民：农民居住格局的转变与城乡互惠关系中的乡村振兴》，《开放时代》第3期，第186-198页。
- 5.黄祖辉、傅琳琳，2021：《我国乡村建设的关键与浙江“千万工程”启示》，《华中农业大学学报（社会科学版）》第3期，第4-9页。
- 6.简文祥、王革，2014：《西方领导力理论演进与展望》，《科学学与科学技术管理》第2期，第80-85页。
- 7.焦长权、周飞舟，2016：《“资本下乡”与村庄的再造》，《中国社会科学》第1期，第110-116页。
- 8.李艳、陈卫平，2023：《线上社会网络对农村网商经营绩效的影响：机制与证据》，《中国农村经济》第9期，第165-184页。
- 9.李裕瑞、常贵蒋、曹丽哲、龙花楼，2020：《论乡村能人与乡村发展》，《地理科学进展》第10期，第1632-1642页。
- 10.刘祖云、黄博，2013：《村庄精英权力再生产：动力、策略及其效应》，《理论探讨》第1期，第32-36页。
- 11.卢福营，2013：《论经济能人主导的村庄经营性管理》，《天津社会科学》第3期，第78-84页。
- 12.路风，1989：《单位：一种特殊的社会组织形式》，《中国社会科学》第1期，第71-88页。
- 13.罗必良、洪炜杰、耿鹏鹏、郑沃林，2021：《赋权、强能、包容：在相对贫困治理中增进农民幸福感》，《管理世界》第10期，第166-181页。
- 14.罗建章、马黎、马荟、周立，2024：《村体企用：迈向共同富裕的村企关系——基于陕西省袁家村的纵向案例分析》，《农业经济问题》第3期，第89-102页。
- 15.罗明忠，2023：《人力资本视角下中国农业强国建设的基本路径》，《求索》第1期，第120-131页。
- 16.沈费伟、刘祖云，2017：《精英培育、秩序重构与乡村复兴》，《人文杂志》第3期，第120-128页。
- 17.舒尔茨，1987：《改造传统农业》，北京：商务印书馆，第167-172页。
- 18.孙立平，2002：《实践社会学与市场转型过程分析》，《中国社会科学》第5期，第83-96页。
- 19.孙泉雄、仝志辉，2020：《村社共同体的式微与重塑？——以浙江象山“村民说事”为例》，《中国农村观察》第1期，第17-28页。
- 20.谭海波、王中正，2023：《积分制何以重塑农村集体经济——基于湖南省油溪桥村的案例研究》，《中国农村经济》第8期，第84-101页。
- 21.唐京华、陈宏彩，2023：《中国式现代化视域下乡村振兴的逻辑与路径——以浙江“千万工程”为例》，《中国行政管理》第7期，第6-13页。
- 22.仝志辉，2001：《精英动员与竞争性选举》，《开放时代》第9期，第23-27页。

- 23.王洁琼、孙泽厚, 2018:《新型农业创业人才三维资本、创业环境与创业企业绩效》,《中国农村经济》第2期,第81-94页。
- 24.王微、刘世华, 2020:《农村人居环境协作治理的实践路径——以浙江“千村示范、万村整治”经验为例》,《广西社会科学》第6期,第52-56页。
- 25.王亚华、舒全峰, 2017:《第一书记扶贫与农村领导力供给》,《国家行政学院学报》第1期,第82-87页。
- 26.武前波、俞霞颖、陈前虎, 2017:《新时期浙江省乡村建设的发展历程及其政策供给》,《城市规划学刊》第6期,第76-86页。
- 27.谢立中, 2007:《结构—制度分析,还是过程—事件分析?——从多元话语分析的视角看》,《中国农业大学学报(社会科学版)》第4期,第12-31页。
- 28.杨润峰、王一鸣、全志辉、刘闯, 2023:《基层党组织何以推进乡村建设——基于组织领导力视角的川底村党支部案例分析》,《中国农村观察》第3期,第142-161页。
- 29.岳晓文旭、王晓飞、韩旭东、周立, 2022:《赋权实践如何促进乡村新内源发展——基于赋权理论的多案例分析》,《中国农村经济》第5期,第36-54页。
- 30.郑辉、李路路, 2009:《中国城市的精英代际转化与阶层再生产》,《社会学研究》第6期,第65-86页。
- 31.周立, 2018:《乡村振兴战略与中国的百年乡村振兴实践》,《人民论坛·学术前沿》第3期,第6-13页。
- 32.周立、罗建章, 2024:《区域公用品牌建设助力乡村高质量发展的策略组合——基于陕西“袁家村”的案例分析》,《宏观质量研究》第1期,第15-30页。
- 33.周立、奚云霄、马荟、方平, 2021:《资源匮乏型村庄如何发展新型集体经济?——基于公共治理说的陕西袁家村案例分析》,《中国农村经济》第1期,第91-111页。
- 34.Adams, R., 2008, *Empowerment, Participation, and Social Work*, New York: Palgrave Macmillan, 87-90.
- 35.Corbin, J, and A. Strauss, 1990, “Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria”, *Qualitative Sociology*, 13(1): 3-21.
- 36.Eisenhardt, K. M., 1989, “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- 37.Freire, P., 1970, *Pedagogy of the Oppressed*, New York: Continuum, 10-12.
- 38.Langley, A., C. Smallman, H. Tsoukas, and A. H. V. D. Ven, 2013, “Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow”, *Academy of Management Journal*, 56(1): 1-13.
- 39.Lee, J., 2001, *The Empowerment Approach to Social Work Practice: Building the Beloved Community*, New York: Columbia University Press, 29-31.
- 40.Lucas, R. E., 1988, “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, 19(2): 3-42.
- 41.Onitsuka, K., and S. Hoshino., 2018, “Inter-Community Networks of Rural Leaders and Key People: Case Study on a Rural Revitalization Program in Kyoto Prefecture, Japan”, *Journal of Rural Studies*, Vol. 61: 123-136.
- 42.Szelényi, I., 1988, *Socialist Entrepreneurs: Embourgeoisement in Rural Hungary*, Madison: University of Wisconsin Press, 2-14.

43. Yang, Y., 2017, "Saemaul Undong Revisited: A Case of State-Society Dynamics in Social Capital Mobilisation, Focusing on the Role of Local Leaders in South Korea of the 1970s", *Journal of International Development*, 29(7): 993-1010.

(作者单位：中国人民大学农业与农村发展学院)

(责任编辑：柳 荻)

Strong Elites Strengthening Villages and the Practical Logic of Selecting the Best and Matching the Strong to Strengthen Villages and Enrich the People: A Case Study on the Construction of Rural Talent Team in Zhejiang's Green Rural Revival Program

LUO Jianzhang ZHOU Li

Abstract: The construction of rural talent team is an important support to effectively promote the comprehensive revitalization of rural areas. This paper uses the rooted theory and the longitudinal multi-case study method to explore how to promote the revitalization of talents by selecting the best and matching the strong elites, thus achieve the progressive effect of strengthening villages and enriching people in the practice of Zhejiang's Green Rural Revival Program for 20 years. The study finds that the three-stage practice of the Green Rural Revival Program for 20 years is mainly to select the best rural talents and achieve "strong elites Strengthening Villages" in three stages. Based on the grounded theory and "process-event analysis," this paper puts forward the following explanatory framework. (1) In the stage of "a thousand villages as demonstration and ten thousand villages with renovation", the government starts the Green Rural Revival Program and breaks the bottleneck of "who to strengthen the villages" by selecting the best and matching the elites. (2) In the stage of "a thousand villages of high quality and ten thousand villages being beautiful", the leaders explore the path of "how to strengthen the villages" through village management and entrepreneurial thinking. (3) In the stage of "a thousand of villages of future and ten thousand villages with common prosperity", the village collectives realize the cultivation of public land through the construction of business forms, and answer the question of "for whom to strengthen the villages". The practical logic of "Strong elites Strengthening Villages" shows that the premise is for the government to "bring back" the talented people in the villages, the key is for the talented people to "make a difference" in the village management, and the result is that the village collectives attach importance to the cultivation of industrial public land. Therefore, from the perspective of village elites, this paper puts forward the "Strong Elites Strengthening Villages" theory and discusses three competing explanations: the theory of rural elites, the theory of village management, and the theory of empowerment, which provide a new explanation of "absorption-empowerment" of elite reproduction for the practice of Green Rural Revival Program for 20 years. It further set up a standard of "a thousand villages leading and ten thousand villages revitalizing" to promote the Green Rural Revival Program in the country, and provides policy implications that strong villages educate people first, rich people need strong villages, and strong villages will eventually enrich people.

Keywords: Green Rural Revival Program; Rural Revitalization; Talent Revitalization; Common Prosperity; Rural Elite