

# 嵌套式边界治理：地方政府推进 乡村全面振兴的内在逻辑\*

刘 岩<sup>1</sup> 陈吉平<sup>2</sup>

**摘要：**乡村振兴实践中，联村发展逐渐成为地方政府创新发展的重要模式。本文基于青岛市乡村振兴示范片区的发展实践，结合组织边界的理论视角，提出“嵌套式边界治理”概念，旨在阐释地方政府以联村片区建设推进乡村全面振兴的内在逻辑。本文研究发现：以联村片区为载体的嵌套式边界治理成为地方政府深入实施乡村振兴战略的重要抓手与可行路径。其中，地理位置相邻、行政任务驱动和资源要素互补等因素成为地方政府重塑乡村振兴示范片区组织边界的基础驱动力。在此过程中，新片区组织边界的生成，意味着片区组织内部体系中的地理边界、行政边界、产业边界、社会边界和认知边界等发生变化，且不同类型的边界之间会产生互动与融合，最终实现示范片区内部产业、人才、文化、生态、组织协同振兴。总体上看，地方政府通过边界划定、边界互动和边界运营推动自然村、行政村、示范片区构成嵌套式的组织边界治理格局，有利于乡村连片振兴、区域统筹发展，提升了乡村整体发展水平。联村片区建设为有力有效推进乡村全面振兴提供了有益的参考和借鉴。

**关键词：**嵌套式边界治理 联村片区 乡村全面振兴 组织边界

**中图分类号：**D035 **文献标识码：**A

## 一、问题的提出

2024年中央“一号文件”提出，将推进乡村全面振兴作为新时代新征程“三农”工作的总抓手，将提升乡村产业发展水平、提升乡村建设水平、提升乡村治理水平作为2024年及今后一个时期“三农”工作的重点。党的二十届三中全会明确指出，要运用“千万工程”经验，健全推动乡村全面振兴长效机制。在脱贫攻坚、乡村振兴和共同富裕的国家战略推进过程中，联村发展作为新时期乡村振兴的一种新现象和新模式，是中国响应当前经济社会发展挑战、促进乡村振兴战略实施的重要举措，也是地方政府学习运用“千万工程”经验并因地制宜引领乡村全面发展的有力实践。在实际发展中，大致形成了强村带弱村模式、联村党建模式、以乡镇为引领的多村联建模式，以及易地搬迁和农民集中

\*感谢匿名审稿专家的宝贵意见，文责自负。本文通讯作者：陈吉平。

居住背景下的联村行动模式等（田毅鹏，2022）。地方政府因地制宜探索打破地域界限和行政边界的村级集体经济“联营联建”模式，拓展农村集体经济发展路径，如浙江省“飞地”抱团发展（高强和孔祥智，2020）。当前，国内部分地区以联村党建的形式推动村村联动发展，通过党支部联建的方式实现组织联建、治理联建和产业联建（原珂，2023）。笔者在实地调研过程中发现，除联村党建外，部分地区以片区示范的形式来推进联村发展，在保持单一村庄发展独立性的基础上实现多村合作，乡村发展呈现单点治理向片区示范转型的新格局。示范片区的打造，使得区域内乡村原有治理边界发生变动，呈现自然村嵌套行政村再嵌套示范片区的组织架构，并体现为行政边界、地理边界和社会边界等多重边界的共同影响或交叉影响，形成“嵌套式边界治理”。鉴于此，剖析如何以乡村振兴示范片区改革为抓手，创新治理手段，实施嵌套式边界治理，对深入理解新时期基层治理的特征趋势、有效应对基层治理效能不足问题，具有重要的理论价值和现实意义。

任何治理行动都存在组织边界及其变化的问题，跨界治理或跨组织边界的协作性管理，是当今公共治理的核心活动（余亚梅和唐贤兴，2020）。边界的存在使得不同组织能够得到清晰区分，表明实体意义上的组织具有独特的存在形态，在它与环境和其他组织之间划定了一个明确的分界线（王锋，2015）。边界之所以重要，是因为其内含的政府权责要素与人类聚落空间内的经济发展、资源配置、社会治理等层面之间存在着杠杆关系（何李，2017）。为更好地推进乡村振兴建设，地方政府进一步创新治理方式，采用片区示范的形式统筹推进。而示范片区的打造，也意味着新的组织治理边界的重塑。随着联村发展逐渐成为新兴趋势，乡村组织治理必然面临形态架构和互动关联的重组，现有的组织边界类型与内涵已经不能满足乡村振兴示范片区整体发展的要求。实践中，联村制度已成为转型期地方政府应对社会复杂矛盾、破解基层行政僵化、完善基层治理机制的一项重要制度探索（刘成良，2018）。在此基础上，地方形成了多种联村发展的模式。例如，干部嵌入视角下，形成了县领导联村、第一书记联村和乡村干部联村模式等（田先红，2019）。联村发展中，以党建联村为引领成为联村发展的重要机制创新（杜志雄等，2022）。具体可通过政治引领机制、组织驱动机制和制度嵌入机制进行联村整合（褚庆宜和赵晓峰，2023）。这种联村党建机制的形成，不仅是村界联合，更是资源整合下的治理联合（咸鸣霞和周义程，2022）。在发展效应上，联村发展可以通过跨域机制、整合机制与链接机制打破乡村产业跨边界发展的梗阻，促进不同主体间多方资源的有效整合，推动小农户与大市场衔接，并最终构建乡村产业发展共同体（许汉泽，2024）。

综合考量既有研究与实践发展情况可知，关于联村片区建设的研究还存在较大的探索空间：其一，既有乡村振兴研究中，关于示范村的探讨较为丰富，但关于乡村振兴示范片区的讨论相对薄弱，且既有相关研究还相对滞后于实践观察，无法有效解释乡村振兴由单点示范走向片区示范的推进策略。其二，既有对乡村振兴示范片区的讨论多是基于地方经验的模式总结，不够深入和系统，未能有效阐释其内在的系统逻辑。鉴于此，本文结合组织边界理论与实地调研，深入探究乡村振兴实践中示范片区的系统逻辑，提出“嵌套式边界治理”概念，用以解释当前乡村振兴示范片区这一治理现象及其背后的行动逻辑。本文研究中重点回答以下几个问题：第一，在乡村振兴战略推进中，何种因素催生地方政府打造示范片区以重塑公共活动边界；第二，组织边界是怎样重塑的，其运作过程呈现怎样的情境，

又会产生何种互动与融合；第三，地方政府以什么策略逻辑推动示范片区组织边界重塑。通过对上述问题的回答，本文阐释地方政府以嵌套式边界治理推进乡村全面振兴的内在逻辑，丰富既有的学术研究成果，并为各地区以联村发展有力有效推进乡村全面振兴提供有益的参考和借鉴。

## 二、理论分析：基于组织边界的理论视角

### （一）组织边界理论

组织边界是组织理论研究的一个重要领域。边界探讨中，一般认为，Coase（1937）最早提出了“企业边界”的概念，并进一步提出了企业的最优规模及其决定条件。在此基础上，斯科特和戴维斯（2011）正式在组织理论意义上提出了“组织边界”概念，并认为组织边界是一个非常复杂且存在诸多争议的问题。组织边界往往被描绘成一个组织终止的地方和该组织所处的环境开始的地方（Pfeffer and Salancik, 2003），且每一个组织（系统）都有自己的活动领域，组织边界将个人或群体作为相互隔离的分界线，以此划分出内部和外部两个层级。组织边界既可以是明确承认的，也可以是更隐蔽的，并在特定情况下浮现出来（Tandon and Nair, 2020）。一方面，组织边界发挥着过滤功能，将组织的投入与产出进行筛选；另一方面，组织边界发挥着缓冲作用，消减外部环境对组织自主性与独立性的干扰（吴克昌和唐煜金，2023）。也就是说，组织边界的存在使得组织对内外部的控制成为可能（陈兴淋，2008）。具体而言：内部控制通过身体、心理或者社会的限制所允许的社会过程来实现；外部控制则通过分割空间以使一些过程能够穿越边界而另一些过程不能跨越边界来实现（陈兴淋，2008）。组织边界不仅是物理空间的划分，也包括对组织文化、价值观、规范以及与外部环境互动方式的界定。这些边界对于组织的稳定运行、有效管理和持续发展至关重要。通过明确组织边界，既可以更好地界定组织的角色和定位，促进内部协作和沟通，也能够与外部环境建立良好的互动关系，实现资源的有效配置和利用。

在组织边界概念的基础上，还衍生出丰富多样的组织边界类型。阿什克纳斯（2005）认为，任何科层式的组织都存在垂直、水平、外部及地域四种类型的边界。吴克昌和唐煜金（2023）基于数字技术的发展背景，指出政府部门存在着主体结构、互动关系、行动空间、制度权责与业务流程边界。除此之外，也有学者对组织边界进行了物理边界、社会边界、心理边界（保尔森等，2005），或者效率边界、权力边界、能力边界、认同边界（李晓青，2007）等划分。作为典型科层体制的官僚部门同样具有组织边界，有界性是官僚制组织的基本特性。官僚制组织的有界性设计，在确立组织权威、促进组织专业发展、明晰组织内外职责、维持组织秩序和提高组织运行效率等方面发挥着重要作用（朱美宁和石慧荣，2022）。然而，组织边界并不是一成不变的，而是一个动态的概念，会随着其内外部环境的变化而变动。特别是在复杂性、不确定性、风险性不断增长的社会中，各种组织尤其是政府等公共组织，所面临的问题一般都是跨域问题，需要建立跨组织结构的合作关系才能解决（O'Toole, 1997）。这就要求公共管理部门围绕业务需求跨越固有的组织边界，采取“跨边界”的行动才能有效应对（Ancona, 1990）。与此同时，组织边界的变动不仅仅是自身领域的简单扩张，这种组织间边界的交叉也会对组织体系中其他类型的边界产生影响。无论是单个组织的自身边界还是组织体系中的其他类型边界，都在边界拓展中彼此互动，并由此推动公共活动的发展。

## （二）示范片区中的边界活动

历史经验表明，中国共产党的革命与建设实践并非简单遵循传统的科层体系运作，而是巧妙地结合自身的传统和体制优势，对科层体系进行了灵活适应性的改造，进而形成了一种超越传统科层制度框架的独具特色的治理模式（王浦劬和汤彬，2019）。因此，这种中国特色党政科层体系的运行方式与韦伯所描述的非人格化的科层组织有着显著的差异，这种差异主要体现在通过“反科层治理”策略，赋予治理体系更多的弹性和活力（丁轶，2016）。在乡村治理中，党和政府为进一步提升党政科层体系的运行效率，通过干部挂职、党校培训、结对帮扶、对口援建、区域化党建、临时党支部建设、联村驻村等方式形成了大量跨组织边界的工作关系（叶敏，2022）。基于组织边界理论视角，乡村振兴示范片区是多个村庄联村发展的新模式与新趋势。在单村示范阶段，原有村域治理边界与地理边界是相对一致的。在战略定位上，乡村振兴并不仅仅在于乡村点位式的发展，其初衷和最终目标是走向乡村全面振兴。可以说，打破传统的村域固有边界、实现联村协同发展是乡村振兴工作迈向全局的必然要求与结果。

实践中，为了进一步放大示范效应和发展效能，地方政府通过示范片区的方式对多个村庄进行片区划定。由此，基于乡村振兴示范片区的打造，乡村治理过程中形成了新的治理样态和公共活动边界。与此同时，示范片区的打造，既使得单村边界变动，也使得区域内的各类边界发生变动。一方面，区域内各村庄与新片区存在着互动，各村庄之间也基于一定的互动机制相互影响；另一方面，从组织内部体系来讲，不同类型的组织边界也在片区边界的形成中产生新的互动，如地理边界、行政边界、产业边界、社会边界和认知边界等，从而形成相对复杂的“嵌套式”组织边界（如图1所示）。

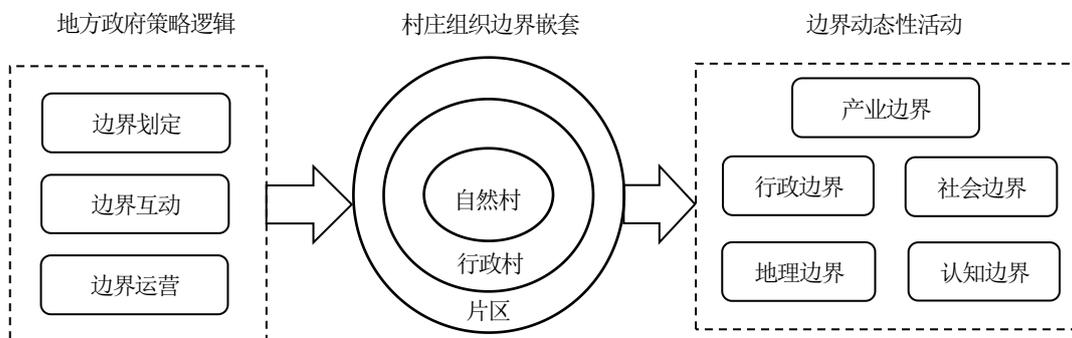


图1 嵌套式边界治理分析框架

在乡村振兴持续推进的背景下，强化示范片区在乡村振兴实践体系中的嵌入与完善，提升村域协同发展水平，其实质是地方政府通过示范片区的打造重塑组织边界，构建纵向的组织协同压力和横向的村庄合作动力，进而形成乡村振兴示范片区建设协同网络中的合力。在此过程中，地方政府以“边界”为治理线索，形成了以“边界划定—边界互动—边界运营”为主线的治理逻辑，有效推动乡村产业、人才、文化、生态、组织协同振兴，梯度有序实现村域协同与规模效应。在研究脉络上，本文基于青岛市乡村振兴示范片区建设的实践，从组织边界理论视角出发，构建本文的分析框架，结合对边界重塑、互动与融合过程的探究，系统审视乡村振兴示范片区中地方政府嵌套式边界治理的内在逻辑。

### 三、研究方法 with 案例点介绍

#### (一) 研究方法

本文采用单案例研究方法，相较于多案例的对比分析，对单一案例进行剖析，更能详细阐释行动路径和运作机制，进而通过案例分析解释地方政府以嵌套式边界治理推进乡村全面振兴的内在逻辑。笔者于2023年11月、2024年1月，前往山东省青岛西海岸新区铁山街道杨家山里乡村振兴示范片区（以下简称“杨家山里片区”）进行实地调研，并与区政府、街道办事处工作人员举行专题座谈会，了解示范片区建设的改革规划与政策扶持情况。在此期间，笔者实地观察杨家山里片区内的基础设施建设及产业综合发展情况，并形成文字记录资料；笔者以随机访谈的形式与片区内各自然村的村民进行交流，了解村民在示范片区建设中的参与度及获得感。同时，采取半结构式访谈形式，访谈片区内部自然村、行政村的村干部和工商资本代表等关键人物，详细了解整个示范片区的运营建设情况，整理相关录音笔记，获得较为翔实的一手资料。此外，笔者一直与街道干部、部分村干部保持线上联系，以电话访谈和微信访谈等形式获取资料，及时补充相关研究信息。笔者还从政府网站、微信公众号等渠道收集相关二手资料，包括政策文件、新闻报道等，这些均为本文的研究提供了支撑。

之所以选择杨家山里片区作为本文的田野案例，是因为其具有一定的典型性。首先，作为较早一批探索乡村振兴示范片区发展模式的区域，杨家山里片区以示范片区的形式驱动跨村连片合作，这种连片振兴的做法是联村发展的一种代表模式。通过剖析杨家山里片区实践过程中的内在逻辑，可进一步深化联村片区发展的相关研究。其次，杨家山里片区属于青岛市重点打造的10个市级乡村振兴示范片区之一，且成绩在全市考评中居于首位，被当地政府树立为示范典型，高度呈现行政赋能下乡村连片振兴的新形态，是探究地方政府示范片区建设的典型案例。最后，杨家山里片区由不同资源禀赋的村庄聚集而成，具有丰富的自然生态资源、红色历史资源和文化旅游资源，为后续引入资金打造乡村农文旅融合产业奠定了基础。这也意味着，随着地方政府引导片区整体性开发建设，自然村、行政村与示范片区之间将会涉及复杂的边界活动，进行边界的重塑、互动与融合，其发展实践为案例研究提供了翔实的现实情境。

#### (二) 案例点介绍

青岛市以示范片区建设为着力点推进乡村振兴齐鲁样板村建设，杨家山里片区便是其中之一。该片区位于山东省青岛西海岸新区中部铁山街道，铁橛山、越界山、睡牛山三山环抱，山里河横贯东西，自然生态资源十分优越。杨家山里片区总体面积约20平方千米，其中，耕地面积5200亩，山林面积2.2万亩，主要种植樱桃、蓝莓、茶叶等经济作物。该片区分为杨家山里一村和杨家山里二村两个行政村，包含上沟村、墩上村、黄泥巷村、大下庄村、后石沟村、东南崖村、西北庄村、墨城安村8个自然村，其中，杨家山里一村由5个自然村组成，杨家山里二村由3个自然村组成。现片区内有村民1023户3131人，具有村庄相对紧凑的小规模“簇居”特点。在片区未开发前，由于部分村庄缺乏稳定的营利性产业，一部分村民选择外出务工，在村居住的农户以种植业为主，收入来源较为单一；同时，大多数村庄集体经济薄弱，被村民戏称为“穷山沟”。

2022年，青岛市提出“高质量建设乡村振兴示范片区”，将其作为打造乡村振兴齐鲁样板先行区的重要抓手。为进一步推动乡村建设发展，青岛西海岸新区铁山街道遵循因地制宜的打造思路，引入国有资本和社会资本，联合8个自然村共同规划组建杨家山里片区，优化村庄“抱团发展”的地理空间布局。在产业发展方面，结合片区内部的自然生态资源、红色历史资源和文化旅游资源等优势，打破现有产业发展壁垒，探索出一条生态优先、红色传承、农文旅融合发展的实践路径，先后打造田园会客厅、田园共创学堂、红色教育基地等旅游观光景点。乡村特色产业融合发展有效激活村庄土地、劳动力、房屋等资源要素，在壮大村集体经济的同时，实现小农户与现代农业有机衔接，切实保障联农共富。与此同时，示范片区的打造也进一步完善村民居住环境和公共设施与服务，提升片区内村民的获得感和幸福感，营造和谐稳定的社会氛围。

#### 四、可塑的边界：乡村振兴示范片区何以生成

组织边界具有可塑性，会随着组织内外部环境的变化而不断变动，形塑差异化的组织形态。从边界治理视角来看，乡村振兴示范片区的实质是在保持原有自然村组织边界的前提下，以联村发展为依托，重塑片区组织边界，构建一种嵌套式边界治理关系，以片区治理推进乡村全面振兴。接下来，笔者将结合杨家山里片区的实践案例，从边界可塑性出发探讨乡村振兴示范片区的生成逻辑及发展过程。

##### （一）边界可塑的动因

乡村振兴示范片区的生成源于边界可塑性，通过灵活调适组织边界，借此实现地理范围扩大、资源要素重塑以及村庄联合治理。那么，究竟是何种因素诱发地方政府塑造乡村振兴示范片区这一组织形式？结合杨家山里片区的案例，大致可以划分为地理位置相邻作用下的自然动因、任务驱动执行催生的行政动因和资源要素互补激发的经济动因。

1. 自然动因：地理位置相邻。地理位置相邻成为乡村振兴示范片区边界可塑的自然动因。村庄具有地域分异性，普遍分散、孤立与被动化发展，这也增大了空间资源要素的调配难度（李和平等，2023）。空间距离代表着公共资源辐射半径，地理距离增大，也意味着村庄资源的可及性下降，直接影响后续治理效能。最初，地方政府在划定片区范围时，首要考虑的是村庄与村庄之间的空间距离和聚集程度。因此，地理位置相邻成为村庄被纳入示范片区边界的一大因素。中共青岛市委办公厅、青岛市人民政府办公厅印发的《关于高质量建设乡村振兴示范片区的意见》指出，每个乡村振兴示范片区一般由6个左右相连相通、集中连片、人文相近、产业相融的自然村组成，并具有资源特色突出、基础设施完善、产业优势明显、组织坚强有力等基础条件<sup>①</sup>。地理位置相邻为乡村振兴示范片区的形成提供了自然基础。在杨家山里片区，具有地理相邻性的各村庄不仅在空间上相互靠近，还拥有资源、信息、技术方面便利交流与共享等优势。地理位置相邻这种自然动因在无形中驱动多村协同发展，为乡村振兴示范片区的生成提供了前提条件。本文所关注的案例点杨家山里片区由2个行政村（8个自然村）构

<sup>①</sup>参见《印发〈关于高质量建设乡村振兴示范片区的意见〉的通知》，[http://www.qingdao.gov.cn/zwgk/zdggk/fgwj/zcwj/swgw/2022ngw/202207/t20220725\\_6282163.shtml](http://www.qingdao.gov.cn/zwgk/zdggk/fgwj/zcwj/swgw/2022ngw/202207/t20220725_6282163.shtml)。

成，之所以选择这两个行政村来打造示范片区，街道工作人员表示，这缘于两个行政村地理位置相邻、文脉相近，中间仅相隔一条国道线，交通往来较为便利，这也为村庄“连点成片”布局奠定了基础。

地理位置相邻意味着周围村庄具有相近的人文社会基础，能够在联村发展过程中降低不同村庄之间的冲突与阻碍。最大限度激发区域内基础设施的辐射带动效应和乡土优势，也成为地方政府规划片区考虑的因素之一。据村民反映，自中华人民共和国成立以来，该片区就被统称为“杨家山里”，是著名的革命老区，具有一定的地理标志。笔者曾在片区内部实地走访体验，尽管不同自然村之间存在一定的距离，但片区内部交通设施较为便利，设有专供游客体验的观光小火车，轻松实现不同游览点位之间的切换。同时，为了吸引更多游客前来观光体验，片区内注重美丽乡村建设，设置多条对外宣传和观光旅游环线。例如，在沿线设计多个凸显片区旅游资源亮点的项目点，充分体现村庄特色。这也意味着观光环线所涉及的村庄需要地理位置相邻，以便于沿线设计对外宣传和观光旅游的项目点。

**2.行政动因：任务驱动执行。**任务驱动执行是乡村振兴示范片区生成的行政动因。2018年3月，习近平总书记在参加全国两会山东代表团审议时提出要打造乡村振兴的齐鲁样板，这是党中央赋予山东省的政治任务和使命担当。当前，中国自上而下形成了五级书记抓乡村振兴的格局，各级政府全面落实乡村振兴目标管理责任制。在压力型体制作用下，地方政府在面临不同来源的压力与任务时会有相应的分解和应对（杨雪冬，2012），以有效落实上级政府考核评估要求。

行政任务是推动地方政府创新建设乡村振兴示范片区的直接动力。在杨家山里片区，地方政府为了实现乡村经济转型升级，将打造示范片区作为重要的行政任务。这一任务的设定，不仅能为地方政府提供明确的行动目标，还为其提供了政策、资金等方面的支持，进一步推动乡村振兴示范片区的形成与发展。中共山东省委、山东省人民政府多次在政策文件中提出要打造一批乡村振兴齐鲁样板示范区，抓点带面式推进乡村全面振兴。在上级政府行政任务驱动下，示范片区建设被纳入地方政府主线工作，地方政府自上而下推动乡村振兴示范片区行政改革。青岛市以乡村振兴示范片区建设为突破口，形成连点成片、以片带面的工作思路，按照“一年打基础、两年出成果、三年出样板”的要求，计划打造10个左右的市级乡村振兴示范片区，衔接带动30个左右的区（市）乡村振兴示范片区。在实践层面，为了更好地指导基层政府做好乡村振兴示范片区的建设工作，青岛市做了以下三个方面工作：一是高位推动行政任务落实。建立市委常委、副市长联系片区制度，以“领导联系制度”强化行政影响力，突出示范片区建设的重要性，同时在示范片区所在区（市）成立工作专班，负责统筹调度工作。二是横纵部门协同推进乡村振兴示范片区专项改革行动。在中共青岛市委、青岛市人民政府的统筹部署下，由中共青岛市委农业农村委员会办公室主要负责，联合市农业农村局、市自然资源局、市财政局等多个部门指导各区（市）因地制宜开展示范片区建设工作，先后实施多项制度，提供相应的项目资源。三是全程实行“赛马机制”。上级政府全程动态考核下级政府的政策执行情况、项目落实情况，每年由中共青岛市委农业农村委员会办公室牵头组织全市级别的项目评估，对外公布评估考核排名，按照名次排序给予差异化的奖励。

**3.经济动因：资源要素互补。**资源要素互补是地方政府引导多村联片发展的经济动因。乡村振兴战略首要目标是产业兴旺，乡村产业振兴面临区域经济发展不均衡、资源要素流动受阻等弊端，联村

发展能够统筹利用村庄资源禀赋、协调各村庄联合发展、形成有区域特色的规模优势产业，成为破除这一弊端的有效路径（郭晋萍和曹斌，2023）。不同村庄之间存在差异化的发展要素，要素彼此割裂式分布，导致资源配置不均衡，难以形成产业集群效应。单一村庄囿于资源因素不足，往往在乡村三产融合发展过程中受阻，而三产融合发展是乡村产业提档升级的重要路径，为此，地方政府试图通过拓展资源集聚共享的边界，谋求乡村产业振兴的经济发展目标。

项目建设与收益周期是地方政府发展乡村产业振兴的关注点（安晓明，2020）。为了尽可能缩短收益周期，地方政府倾向于选择产业基础较好、资源要素互补的区域优先打造示范片区。在示范片区建设初期，铁山街道遵循因地制宜原则，着力对位置相邻、功能相近、产业相融的村庄进行连片规划，根据每个村庄的资源禀赋、产业基础和功能定位等，引入产业项目进行集中连片开发，以实现收益最大化。前期，街道组织专人与村干部一同对自然村的资源存量和产业类型进行摸底调查，明确村庄的发展基础与功能定位。例如：大下庄村有荒山和土地资源，适合引入民宿产业等；上沟村有樱桃种植的产业基础，可以开发采摘、观赏项目；东南崖村有红色文化资源，适宜打造红色教育基地等。最终，杨家山里片区规划出“多元业态、全季旅游”的发展道路，合理开发乡村旅游、民宿经济、亲子游戏、红色体验、研学培训、户外露营、运动康养等多元业态形式，吸引投资者下乡创业，构建地方政府、工商资本、村集体经济组织、农户等多元主体合作共赢格局。

## （二）边界的重塑、互动与融合

在地理位置相邻、任务驱动执行和资源要素互补等因素作用下，铁山街道以杨家山里一村和杨家山里二村这两个行政村为中心，联合国有公司、社会资本、村集体经济组织、村民等多元主体共同打造杨家山里片区，形成多种力量并存的治理场域。在此过程中，自然村、行政村与示范片区组织边界之间形成边界嵌套。这种组织边界的嵌套，一方面从外部形塑新的片区组织边界，另一方面会导致片区组织内部体系中多类型边界产生变化，且不同类型的边界也会互动融合，呈现动态性特征。

1.边界重塑阶段。乡村振兴示范片区组织的生成，意味着边界的重塑。其中，除组织边界重塑外，其组织内部体系中多类型边界也随之发生改变。最为明显的是，联村发展意味着地理边界的整体性再拓展，实现由点及面的轮廓转变，在空间层面构建新的片区地理边界。同时，乡村振兴示范片区建设作为一项乡村振兴公共管理活动，与单一村庄管理模式不同，其片区建设的行政边界也将产生新的变化。青岛市自上而下推动乡村振兴示范片区专项任务建设，强化财政支持力度，为铁山街道提供项目、资金等要素资源，优先保障示范片区建设用地指标。基层政府在面临任务执行压力时，会通过组织再造、部门协同、资源灵活调度等方式加以纾解。根据责任分工的不同，乡镇（街道）一级负责具体实施。铁山街道成立乡村振兴示范片区专项工作小组，以专班形式进行部门间的跨边界合作治理。行政组织的再造导致原有村庄的治理边界发生变动。在街道一级，原本由农业农村中心负责街道辖区内的村庄日常管理事务。自2022年乡村振兴示范片区专项建设以来，铁山街道成立工作专班承接执行上级政府的项目任务，将杨家山里片区划定为街道乡村振兴的主要“战场”，农业农村中心则主要负责示范片区外的村庄的防火、防汛、农业保险等常规任务。尽管示范片区并不属于严格意义上的行政组织，但对于铁山街道而言，所有乡村振兴事务均围绕着乡村振兴示范片区组织这一治理单元展开。

在本文的案例中，专业公司统筹运营整个片区的乡村产业，重塑片区内的产业边界。乡村产业振兴中的基层政府会受到服务导向的社会逻辑、执行导向的科层逻辑和经营导向的市场逻辑的形塑（许源源和康儿丽，2023）。其中，经营导向的市场逻辑引导着基层政府遵从市场经营规则，与企业、村庄等主体达成合作目标，共同应对动态化的市场环境。打造乡村特色产业成为地方政府推动示范片区建设的主要抓手，但示范片区建设并不仅仅等同于简单的产业项目堆叠，而是要以产业建设为基础推动乡村产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴和组织振兴。泛产业化无益于乡村振兴发展，优化产业边界、实现产业融合逐渐成为乡村产业发展趋势。杨家山里片区内的村庄自然环境优越，产业基础相似，具有巨大的发展潜力。“政府搭台、资本唱戏”，依托招商引资的工商资本，并与地方政府自身的财政项目奖补相结合，能够激活乡村产业活力，在二者的合作下“经营村庄”（焦长权和周飞舟，2016），提升乡村产业市场竞争力。2018年以来，地方政府注重乡村基础设施和人居环境整治工作，铁山街道联合国有公司对杨家山里片区基础设施和人居环境进行完善提升，包括所有村庄的道路整修、河道治理、墙壁外立面修缮、路灯安装、党群服务中心建设、绿化美化和垃圾分类等，降低后续企业运营的投入成本，增加吸引外来工商资本下乡投资的“筹码”。杨家山里片区正式被纳入全市10个市级乡村振兴示范片区后，吸引了包括国有公司和民营资本在内的多家公司下乡投资。此后，在铁山街道党工委指导下，片区内的青岛融源杨家山里投资发展有限公司积极搭建一体化的产业运营平台，畅通市场和乡村资源的配置渠道，重塑产业边界，聚力打造杨家山里片区优质农产品品牌、红色文化品牌、旅游研学品牌等，扩大杨家山里片区产业品牌影响力。

随着多元化的项目资源下沉至乡村振兴示范片区，村庄基础设施建设与公共服务日益完善，村集体与村民增收渠道拓宽，这也在一定程度上重塑了不同村庄间的社会边界和村民群体的认知边界。当前，村庄公共性缺失导致村民认同感弱化、社会凝聚力下降，乡村社会治理陷入僵局。地方政府建设乡村振兴示范片区为提升行政公共性、促进村庄社会治理提供新的契机。行政资源与市场资源的注入，诱发区域性各类资源自由流动配置，导致村庄不再局限于原有社会交往范畴，而是在基层政府与工商资本等多元主体引导下，以集体产业发展与公共事务治理为载体，强调村庄间社会治理边界再拓展，以契合示范片区公共社会治理目标，逐渐重塑整个示范片区的社会边界。片区内村民认知边界重塑的原因是：一方面，基础设施与公共服务质量有效提升，村民日常生活需求得到满足，村民对于片区组织的公共满意度也随之提高。另一方面，公共品牌氛围的营造引导着片区内村民重塑认知。例如，通过外部环境引导村民不断增强内心对于示范片区的认同感；在示范片区项目点周围结合当地文化设立“杨家山里乡村振兴示范片区”标牌或标识，同时在示范片区的入口和重要节点位置设置宣传标牌，不仅有利于对外宣传，也可促进杨家山里一村和杨家山里二村村民强化合作发展理念，打破原有村庄认知边界，形成共同的片区认知边界。

2.边界互动阶段。乡村振兴示范片区组织边界生成，会与原有自然村、行政村组织边界形成新的互动模式，且在互动中存在治理张力。专项改革成为组织边界互动的“催化剂”。由于行政资源的有限性，村庄负责人围绕项目谋划落地、资源倾斜注入等向上争夺优先发展“话语权”，村庄与村庄、村庄与片区间将会形成“竞争性磋商”的局面。这种竞争性机制不仅能够实现村庄需求与资源供给的

动态适配，也能在后续项目申请落地过程中产生组织动员群众的治理效能（杨丽新，2024）。为了有序推动示范片区的运营建设，铁山街道每周一会固定举行片区专题工作会议，邀请各自然村、行政村及杨家山里乡村振兴示范片区办公室（以下简称“片区办”）相关干部共同参与，以会议为载体创设村庄负责人与片区管理者之间的互动空间。通过集体会议碰头，不同村庄沟通交换信息，片区办及时有效通报项目进展情况，确保项目资金的透明性、公开性，缓解信息不对称导致的公共治理压力。村庄负责人也以此向上反馈发展诉求，合理寻求项目资源扶持，在一定程度上强化不同组织间互动频率，减少联村发展中的非理性竞争风险。与此同时，每次片区开会也是村干部聚在一起交流心得、学习取经的互动过程。由此可以看出，在外部行政力量干预下，不同村域边界壁垒不断弱化，村庄间形成地域共同体意识，联合应对纾解片区公共发展事务危机。

尽管片区内村庄存有人情往来的社会基础，但随着乡村人口外流和乡村产业发展式微，村庄与村庄之间的互动频率日益降低。乡村特色产业的打造成为激发村庄与村庄、村庄与片区之间互动的重要节点，有利于促进区域性产业融合与社会和谐。整体来看，村庄与片区之间依托产业项目规划实现有效互动，乡村产业边界得以实现跨地理边界延伸，由此催生了村庄市场共同体（郭占锋等，2021），极大增强了村庄与外界的关联。为了能够实现乡村三产融合发展，示范片区因地制宜、分类打造差异化的村庄产业发展路径，避免乡村产业同质化，形成良性互动格局，在空间层面呈现各类产业的有序布局与功能联动。在村庄与村庄的边界互动方面，主要依托专业化的产业组织加以实现。例如，樱桃产业是杨家山里片区的主导产业之一，通过谋划樱桃种植、观赏、采摘、体验等一体化的产业项目，能够整合片区内村庄的土地要素、劳动力要素、资金要素；通过组建成立农民专业合作社，能实现小农户与现代农业的有机衔接，将片区内各村庄的樱桃种植户组织起来，统一实现农业社会化服务，培育樱桃优良品种，增强小农户抵抗风险的能力。

此外，基于特色产业延伸出的季节性节日活动，能够辐射带动片区内村民的有效参与，凝聚村民社会发展共识。这种产业边界的拓展有利于增进村民对于片区新组织边界的认同感。与前文所述公共服务完善与外部环境引导不同，其作用机理在于，村民经济水平的提升，将进一步强化其对示范片区新边界的认可。杨家山里片区每年3—6月是最佳樱桃树花期、樱桃采摘期。在此期间，铁山街道联合工商资本、村集体经济组织共同组织开展大型赏花、采摘活动，帮助当地小农户实现产品在地化销售，缓解产销不对称难题。部分村民会自发在景区内售卖零食小吃、观赏性玩具、农特产品等，也促进片区内不同村庄的农户进行跨地理边界交往。据后石沟村的村干部介绍，村民最根本的关注点在于能否从乡村发展中获益。一旦村民亲眼看到源源不断的游客涌入，自然而然会在片区内实现流动性经营，甚至会吸引年轻人返乡创业，进而村民会主动关心片区发展动态。由此可以看出，片区内产业边界的互动引发社会边界的碰撞，乡村特色产业辐射带动片区内的农户增收，这更进一步强化了村民对示范片区的社会认同感，以“主人翁”思维去关注示范片区建设发展，自觉维护片区产业经营氛围。

3.边界融合阶段。随着村庄与村庄、村庄与片区之间边界互动频率的提升，乡村振兴示范片区逐步呈现边界融合发展态势，具体表现为跨区域的产业边界融合、组织边界融合和社会边界融合。“有为政府”与“有效市场”的协同治理能够促进乡村产业的可持续发展（李卓和郑永君，2022），地方

政府为产业振兴提供制度供给、政策供给和服务供给，通过主体融合、内外融合以及线上线下融合的方式构建跨边界发展网络，助力乡村产业振兴（吴彬等，2022）。在本文的案例中，铁山街道最初在片区产业规划时，邀请专家充分论证地区资源禀赋、市场份额前景、项目延展性等问题，力图弱化区域内三次产业之间的壁垒，优化产业链条，实现产业融合发展，重塑产业边界。在片区产业建设过程中，铁山街道在夯实特色种植产业基础上，推动工商资本进入并发展在地化农特产品加工，在片区内开辟专属门店销售精品农特产品，如蓝莓果酱、红薯粉条、樱桃酒等当地特产，打破种植业与加工业的产业边界。同时，杨家山里片区持续做强“山里课研”乡学、“山里记忆”乡俗、“田园旅居”乡宿等产业品牌，提升乡村旅游服务业水平，形成多点开花的产业发展格局，进而优化产业发展。

跨村域的产业边界融合，也随之诱发片区内的自然村、行政村之间实现跨组织边界的集体经济融合发展。受村庄资源禀赋限制，片区内村庄集体经济发展呈现差异化发展路径。部分先天优势突出的村庄率先探索发展新型农村集体经济，为此，地方政府输入大量项目资源指导村集体经济组织探索新型农村集体经济发展路径，联合村集体经济组织陆续开发资源租赁型、产业经营型和劳务输出型产业。例如，杨家山里片区的大下庄村在铁山街道党工委指导下探索“龙头企业+合作社+村集体+村民”的新型农村集体经济发展模式：一方面，激活村民闲置房屋资源，打造民宿产业。为此，大下庄村村集体发起成立民宿管理合作社，按照“民办民管民受益”原则，村民将闲置房屋交给合作社托管，用于民宿开发，再由合作社统一交付给龙头企业打造经营，同时完善餐厅、咖啡馆、户外亲子活动场所等公共配套设施。另一方面，激活村庄闲置劳动力资源，开发更多在地化就业岗位，吸纳周边闲散劳动力就业。尽管当地政府给予整个片区最大力度的政策支持与资源倾注，但囿于资源有限性，村庄之间仍会存在一定的顺序差。片区内个别村庄受地理位置相对边缘、资源优势相对不足等因素制约，开发建设进程缓慢。例如，位于片区南部边缘的墨城安村，相较于其他发展基础较好的村庄而言，在探索发展新型农村集体经济过程中处于相对劣势地位，村庄经济发展短板明显。关于“资源禀赋优势有助于村庄吸引投资和引进项目”这一点，笔者也在与街道干部的访谈中得到印证：当前集体经济发展大多依托外部产业项目，通过激活村庄土地、房屋、劳动力等资源要素，从而实现集体增收、农民致富。由于片区引入项目资源的有限性，村庄建设开发呈现渐进性特征，街道会优先选择地理位置与资源要素基础较好的村庄开发，根据项目与村庄资源的契合度，合理引入产业发展项目，引导村庄探索发展新型农村集体经济。

为了平衡不同村庄之间产业边界治理张力，做到“先富带动后富”，进一步实现强村共富目标，在街道党工委领导下，杨家山里片区打造区域性强村共富公司，试图弥合片区内部不同村庄之间集体经济产业发展秩序缝隙，弱化村域产业边界之间的治理张力，确保乡村资源效益最大化。2022年11月，在对村级资产、资源、负债和所有者权益完成全面清理核查的基础上，杨家山里一村和杨家山里二村两个行政村出资共建青岛杨家山里开发建设有限公司，盘活农村闲置的地、厂、房、资金等集体资产，打造“强村共富公司+优质企业（项目）”的合作形式，初步探索联村发展新型农村集体经济的实现形式，把资源的增值收益最大限度留在村庄，打破原有行政区划边界，实现强村共富公司与企业组织的协同发展。

联村片区发展的最终目的在于激发村庄内生发展动力，确保乡村可持续发展。行政边界的拓展为联村发展提供了最初的动力，地方政府为了巩固维持片区前期发展成果，以积分制等创新性社会治理方式，推动片区内部社会边界的融合，吸引动员片区内的村民参与社会公共事务治理，避免“干部干、村民看”，注重在社区营造过程中激活群众参与的主体性力量（高红，2023）。片区内村民在享有基本公共服务和产业辐射带动效应的基础上，不断强化对片区组织边界的认可，从心理层面融入整个片区社会治理生态。例如，农户会主动关心了解片区内的重大活动事项，在游客面前自觉宣传和维护片区良好形象。为了将村民内在心理认可转化为外在社会行动，铁山街道探索“德育积分兑换”乡村治理模式，即通过党建引领，将环境保护、睦邻和家、乡村发展、公益奉献、自治守法纳入积分指标评价体系，由村干部负责评比，按照1积分等于1元标准兑换现金奖励或等价物资。此外，为了强化片区的公共性，铁山街道在片区内部打造德育乡村，优先选择在大下庄村和黄泥巷村开展德育乡村活动，引导村庄积极开展自治，促进示范片区社会和谐发展。

## 五、嵌套式边界治理：推进乡村全面振兴的一种可行路径

根据前文的案例分析，笔者发现，地方政府遵循上级政府的政策意图谋划建设乡村振兴示范片区，导致地理边界、行政边界、产业边界、社会边界、认知边界等发生变化，并且随着各类乡村发展项目的落地，自然村、行政村与示范片区组织边界之间产生互动与融合，从而实现乡村振兴示范片区内的多村协同发展。从组织边界理论视角来看，自然村、行政村与示范片区组织边界之间形成包含与被包含的关系，构成一种“嵌套式边界治理”格局，其背后呈现地方政府以“边界划定—边界互动—边界运营”为主线的治理逻辑，成为有效推进乡村全面振兴的一种可行路径。

### （一）边界划定：构建以自然村为基础的联村片区发展模式

在以往脱贫攻坚与乡村振兴战略推进过程中，地方政府大多以单一村庄为治理单元。在中国社会中，村落具有差异化的意涵。在文化习俗、居住习惯等因素作用下，农民聚集形成自然村落，具有一定的血缘和地缘基础。随着村庄被纳入国家行政管理体系，逐渐出现行政村的概念，这是规划的社会变迁的产物（贺雪峰，2000）。随着国家资源不断输入乡村，乡村经济社会结构也发生相应改变，尤其是在乡村全面振兴背景下，构建以自然村为基础的联村片区发展模式成为推动村庄区域协同振兴的可行路径。

地方政府通过行政改革机制，结合村庄地理区位条件，联合工商资本自上而下推动乡村振兴示范片区建设，从村庄单点示范转为联村成片振兴，进一步扩大资源集聚的辐射带动效应，驱动村庄区域性振兴共富。地方政府以边界划定为治理切入点，赋予边界一定的治理功能。在某种意义上，组织边界的划定表明了行政管辖、资源配置和服务供给的辐射范围，确定了乡村发展的整体性轮廓。由此，在自然村、行政村基础上，生成新的示范片区组织，构建起嵌套式的组织结构。与单一村庄治理单元不同，联村片区治理单元的瞄准划定更具复杂性：一方面，地方政府在片区划定时要充分考虑辖区所容纳的村庄数量，即确保实现多村联动，避免片区划定上出现片区内村庄过密或过疏等问题；另一方面，片区覆盖的村庄单元应尽可能保持血缘、地缘和业缘层面的关联，以较好的发展基础和资源禀赋推动片区单元的可持续治理。构建联村片区发展模式的核心在于“点面结合”，以重塑组织边界为起

点，示范片区新的组织边界生成并不意味着彻底消除原有单一村庄的组织边界。在此过程中，既要注重单一自然村的综合发展，又要关注联村片区的整体建构，推动实现各类资源运营的效益最大化。示范片区的建设通过联合发展弱化村庄间的组织边界壁垒，探索规模化、集约化、多元化的联村片区治理模式，在一定程度上能激活和强化组织边界的治理功能，引领村庄由“单打独斗”转为“抱团合作”。

### （二）边界互动：以产业边界为关键，协同多类型边界联动

在推进乡村全面振兴的背景下，地方政府以片区为新的组织载体开展特色产业升级、人居环境整治、乡村治理优化。新的片区组织边界划定，代表着其内部结构趋于稳定，且不同类型的边界之间存在动态性演变与互动过程，这种变化将进一步形塑片区组织结构。村庄边界具有多元性，村庄在经济边界与社会边界的冲突与共生中继续发展（折晓叶，1996）。地方政府推动乡村振兴示范片区建设的初衷是以特色产业带动联村片区整体性发展，产业成为地方政府、工商资本和村集体共同关注的重点，发展过程中逐渐形成多主体合作治理格局。跨地理边界的产业边界拓展成为片区组织边界活动的关键，并由此带来民众认知边界以及社会边界的变化。

合理选择有效载体，是实现不同村庄跨组织边界共融发展的关键。示范片区建设是乡村产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴和组织振兴的共同体。其中，产业振兴是重点，是嵌套式边界治理的关联机制。地方政府以产业为连接点实现村庄风貌改善、公共服务设施完善和强村富民治理，主要包含以下三个方面内容：首先，将产业融合作为自然村、行政村、示范片区之间有效互动的载体，因地制宜、分类施策形成集聚型、互补型产业发展模式，注重引入外来工商资本，合理配置区域内自然生态、历史文化等要素资源，探索“产业生态化、生态产业化、产业富民化”发展道路，逐步优化村域产业边界，构建乡村三产融合发展格局。其次，注重村庄生态环境优化提升，强化联村片区基础设施建设、人居环境整治工作，提升村民生活幸福感和获得感，为后续片区产业跨边界融合奠定基础。最后，因地制宜创新完善乡村治理体系，强化党建引领乡村治理，充分发挥基层党组织在乡村治理中的战斗堡垒作用，有序引导村民重塑乡村主体性，促进社会边界有效互动融合，激发乡村发展的内生动力，巩固拓展乡村振兴示范片区建设成果。

### （三）边界运营：维系村庄与片区组织间的联动性与独立性

有学者提出“重层结构”的概念，用以形容村落社会作为一个复杂组织复合体的内部治理结构关系（田毅鹏和张笑菡，2021）。示范片区的生成则是进一步重构村落社会的组织边界，拓展形塑新的治理轮廓。以地缘为基础的自然村形成天然的组织边界，维系其内部的经济社会文化生产。行政村则是在多个自然村的基础上汇聚而成，具有新的行政村组织边界，便于政府管理。地方政府在原本行政村组织边界外增设示范片区组织边界，以结构化整合实现综合性区域发展目标（如产业优化、环境整治与治理有效）。在地方政府行政改革推动下，自然村、行政村与示范片区自内而外形成多圈层嵌套的组织边界治理格局。如何确保自然村、行政村与示范片区组织边界的相对独立和融合共生，则成为地方政府嵌套式边界治理的首要关注点。

边界运营意味着地方政府要采取切实可行的治理手段，既要激活强化多元主体的治理合力，又要规避弱化不同边界间的治理张力，维系村庄个体振兴独立性与片区整体发展联动性。从治理方式来看，

地方政府逐渐从“管理取向”转为“治理取向”，以“示范创建”推动基层治理创新，注重调动社会多元主体参与公共事务的有效治理（谢小芹和宫兴隆，2023），建立起党委领导、政府主导、相关部门协同、市场主体主建、村民村集体参与的合作机制，持续提供组织协调保障、政策制度支持，并完善公共服务供给。具体来说：一方面，杨家山里片区以产业合作社、民宿合作社等组织化方式激活村庄土地、劳动力、房屋等资源要素，拓展农户财产性收入渠道，实现农村劳动力在地化就业，与地方党政机关、工商资本、农户等多元主体合力探索发展新型农村集体经济，保障村庄个体振兴独立性。另一方面，杨家山里片区通过村庄的再组织化过程，以区域性强村共富公司为载体，弱化村庄间竞争性发展张力。在铁山街道党工委领导下，杨家山里片区打造区域性强村共富公司，并有序引进发展状况良好的企业单位，以“强村共富公司+优质企业（项目）”的合作形式，统筹推动乡村产业发展，实现村庄与片区多维度边界联动共生，平衡不同村庄间的“发展秩序差”，避免“精英俘获”现象，契合片区内村庄联动性发展目标。

## 六、结论与启示

有力有效推进乡村全面振兴是新时代做好“三农”工作的核心要义，也是加快农业农村现代化、更好推进中国式现代化建设的重要举措。本文基于青岛市创建乡村振兴示范片区的个案观察，提出“嵌套式边界治理”概念，用以阐释地方政府推进乡村全面振兴的治理逻辑。本文研究表明，地理位置相邻、行政任务驱动和资源要素互补是地方政府重塑乡村振兴示范片区组织边界的基础驱动力；在地方政府的推动下，一定区域内可构建起自然村嵌套行政村再嵌套示范片区的组织样态。基于组织边界的可塑性，乡村振兴示范片区组织边界的生成意味着地理边界、行政边界、产业边界、社会边界和认知边界等多类型边界的重塑，并且不同组织边界之间也会产生新的互动与融合过程，最终实现乡村产业、人才、文化、生态、组织协同振兴。嵌套式边界治理意味着地方政府以边界为线索，形成边界划定、边界互动和边界运营的治理逻辑，具体表现为构建以自然村为基础的联村片区的发展模式，形成组织边界的嵌套式发展。在此过程中，以跨地理边界的产业边界重塑为出发点，统筹协调区域内乡村人才引进、文化打造、生态整治和组织振兴，形成多维度边界联动共生。同时，注重强调边界运营，保障单一村庄发展的独立性和联村片区整体发展的联动性，在激活联村治理合力的基础上，弱化不同村庄发展间的治理张力，维系联村片区的可持续运营。

既往的乡村振兴实践，大多集中在单一村庄的示范打造层面。随着乡村全面振兴的持续推进，以片区为载体实现全域村庄组团式发展，有利于实现强村富民战略目标，成为乡村振兴提质增效的可行路径。因此，基于自然村、行政村与示范片区形成的“嵌套式边界治理”这一治理模式，具有重要的研究价值。传统的组织边界理论更为强调平面组织间的边界互动，相对忽视立体化组织间的边界嵌套与互动。本文研究表明，地方政府在推进乡村全面振兴过程中，村庄组织边界自身带有治理意涵，组织边界的划定表明行政管辖、资源配置、服务供给的辐射范围，组织边界重塑成为政府调整公共治理活动的一种手段。地方政府通过打造乡村振兴示范片区推动嵌套式边界治理，即自然村、行政村、示范片区三者之间形成组织嵌套关系，进而构建立体化的组织嵌套结构。结合本文观察的个案来看，地

方政府以示范片区为载体推进乡村全面振兴，有利于提升乡村产业发展水平、乡村建设规划水平和乡村治理水平。具体而言，可得到如下启示：一是在推进乡村全面振兴新阶段，地方政府可结合村庄地理分布和资源优势，以专项行动等方式因地制宜构建多村联合嵌套的乡村振兴示范片区，重塑乡村组团式发展的新格局。二是充分尊重村庄发展特质，合理谋划特色产业集群式发展、乡村三次产业融合式发展，以产业跨界融合为连接点，推动片区内产业、人才、文化、生态、组织协同发展，探索乡村全面振兴实践路径。三是通过搭建区域性合作平台、多元化服务体系、多类型组织联盟等方式，均衡区域内自然村、行政村与示范片区之间差异化的利益诉求，在“求同存异”基础上不断塑造“你中有我、我中有你”的合作互融格局，实现示范片区可持续发展。

#### 参考文献

- 1.阿什克纳斯, 2005:《无边界组织》, 姜文波译, 北京: 机械工业出版社, 第8页。
- 2.安晓明, 2020:《新时代乡村产业振兴的战略取向、实践问题与应对》,《西部论坛》第6期, 第38-47页。
- 3.保尔森等, 2005:《组织边界管理: 多元化观点》, 佟博译, 北京: 经济管理出版社, 第29-33页。
- 4.陈兴淋, 2008:《组织边界的理论及其作用》,《学术界》第2期, 第84-88页。
- 5.褚庆宜、赵晓峰, 2023:《组织场域视角下党组织引领社区治理共同体建设的实践逻辑——以苏南永联村为例》,《南京农业大学学报(社会科学版)》第1期, 第125-134页。
- 6.丁轶, 2016:《反科层制治理: 国家治理的中国经验》,《学术界》第11期, 第26-41页。
- 7.杜志雄、赵黎、崔红志, 2022:《跨村联建、村企共建: 农村基层党组织创新与发展的实践探索》,《中共中央党校(国家行政学院)学报》第1期, 第95-103页。
- 8.高红, 2023:《公共性、社区共治与城市社区营造》, 北京: 人民出版社, 第241页。
- 9.高强、孔祥智, 2020:《拓宽农村集体经济发展路径的探索与实践——基于四川彭州小鱼洞镇“联营联建”模式的案例分析》,《东岳论丛》第9期, 第162-171页。
- 10.郭晋萍、曹斌, 2023:《共同富裕视阈下联村发展模式创新——基于甘肃C地和山西J地分析》,《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第5期, 第129-135页。
- 11.郭占锋、李轶星、张森、黄民杰, 2021:《村庄市场共同体的形成与农村社区治理转型——基于陕西袁家村的考察》,《中国农村观察》第1期, 第68-84页。
- 12.何李, 2017:《市辖区边界区域空间冲突的治理难题与改革方略》,《社会主义研究》第1期, 第105-111页。
- 13.贺雪峰, 2000:《论半熟人社会——理解村委会选举的一个视角》,《政治学研究》第3期, 第61-69页。
- 14.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100-116页。
- 15.李和平、赖文韬、肖文斌、高黎月, 2023:《乡村连片规划: 实践指向、理论逻辑与路径方法——基于“功能—网络”视角的解析》,《城市规划学刊》第3期, 第47-55页。
- 16.李晓青, 2007:《组织边界的多重视角》,《长沙大学学报》第6期, 第20-22页。
- 17.李卓、郑永君, 2022:《有为政府与有效市场: 产业振兴中政府与市场的角色定位——基于A县产业扶贫实践的考察》,《云南社会科学》第1期, 第162-168页。

- 18.刘成良, 2018: 《联村制度: 转型期基层社会治理的制度实践与反思——基于浙东 H 镇的调查》, 《华中农业大学学报(社会科学版)》第 2 期, 第 106-112 页。
- 19.折晓叶, 1996: 《村庄边界的多元化——经济边界开放与社会边界封闭的冲突与共生》, 《中国社会科学》第 3 期, 第 66-78 页。
- 20.斯科特、戴维斯, 2011: 《组织理论: 理性、自然与开放系统的视角》, 高俊山译, 北京: 中国人民大学出版社, 第 172 页。
- 21.田先红, 2019: 《联村制度与基层政府动员——基于浙江省 A 县的经验研究》, 《长白学刊》第 5 期, 第 92-100 页。
- 22.田毅鹏, 2022: 《“联村发展”: 乡村振兴推进的新趋向》, 《人民论坛·学术前沿》第 15 期, 第 32-38 页。
- 23.田毅鹏、张笑菡, 2021: 《村落社会“重层结构”与乡村治理共同体构建》, 《中国特色社会主义研究》第 4 期, 第 76-84 页。
- 24.王锋, 2015: 《合作治理中的组织边界》, 《公共管理与政策评论》第 3 期, 第 29-34 页。
- 25.王浦劬、汤彬, 2019: 《当代中国治理的党政结构与功能机制分析》, 《中国社会科学》第 9 期, 第 4-24 页。
- 26.吴彬、徐旭初、徐菁, 2022: 《跨界发展网络: 欠发达地区乡村产业振兴的实现逻辑——基于甘肃省临洮县的案例分析》, 《农业经济问题》第 12 期, 第 59-72 页。
- 27.吴克昌、唐煜金, 2023: 《边界重塑: 数字赋能政府部门协同的内在机理》, 《电子政务》第 2 期, 第 59-71 页。
- 28.咸鸣霞、周义程, 2022: 《市场合作、民间协调与基层党组织资源整合模式创新——基于联村党建实践案例的类型学分析》, 《河南师范大学学报(哲学社会科学版)》第 5 期, 第 90-98 页。
- 29.谢小芹、宫兴隆, 2023: 《“示范创建”: 基层治理创新的一种新解释——基于西南一个基层治理现代化试点乡镇的研究》, 《西南大学学报(社会科学版)》第 2 期, 第 77-88 页。
- 30.许汉泽, 2024: 《乡村产业振兴中的“联村发展”——对陕南 H 县“三联”经验的考察》, 《中国农业大学学报(社会科学版)》第 1 期, 第 106-120 页。
- 31.许源源、康儿丽, 2023: 《执行型经营者: 乡村产业振兴中的基层政府——基于湖南星镇的田野观察》, 《公共管理学报》第 4 期, 第 121-133 页。
- 32.杨丽新, 2024: 《竞争性适配: 县域项目资源下乡的运作机理与路径探索》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第 1 期, 第 14-22 页。
- 33.杨雪冬, 2012: 《压力型体制: 一个概念的简明史》, 《社会科学》第 11 期, 第 4-12 页。
- 34.叶敏, 2022: 《联村干部: 基层治理体系的人格化运作》, 《中国行政管理》第 4 期, 第 105-111 页。
- 35.余亚梅、唐贤兴, 2020: 《组织边界与跨界治理: 一个重新理解政策能力的新视角》, 《行政论坛》第 5 期, 第 52-58 页。
- 36.原珂, 2023: 《组织创新引领乡村振兴: “组织联带”驱动共同富裕——基于 P 县拱市联村的个案分析》, 《河南社会科学》第 5 期, 第 83-94 页。
- 37.朱美宁、石慧荣, 2022: 《从有界到跨界: 数字时代政府组织变革新趋向》, 《学海》第 3 期, 第 85-92 页。
- 38.Ancona, D., 1990, “Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization”, *The Academy of Management Journal*, 33(2): 334-365.

- 39.Coase, R., 1937, "The Nature of The Firm", *Economica*, 4(16): 386-405.
- 40.O'Toole, L., 1997, "Treating Networks Seriously: Practical and Research-based Agendas in Public Administration", *Public Administration Review*, 75(1): 45-52.
- 41.Pfeffer, J., and G. Salancik, 2003, "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", *Social Science Electronic Publishing*, 23(2): 123-133.
- 42.Tandon, A., and U. Nair, 2020, "Understanding and Managing Learning in Social Enterprises: The Role of Implicit Organizational Boundaries", *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2): 259-286.

(作者单位：<sup>1</sup> 青岛大学政治与公共管理学院；

<sup>2</sup> 中国农业大学人文与发展学院)

(责任编辑：王 藻)

## **Nested Boundary Governance: The Internal Logic of Local Governments in Promoting Comprehensive Rural Revitalization**

LIU Yan CHEN Jiping

**Abstract:** In the practice of rural revitalization, collaborative village development has gradually become a key model for innovative development of local governments. . Based on the development practices of Qingdao's rural revitalization demonstration area, this paper introduces the concept of "nested boundary governance" from an organizational boundary perspective to elucidate the underlying logic behind local governments' efforts to promote comprehensive rural revitalization through the construction of collaborative village development areas. This study finds that the nested boundary governance, through collaborative village development areas, has become an important tool and viable pathway for local governments to implement rural revitalization strategies. Factors such as geographical proximity, administrative task-driven initiatives, and complementary resource elements serve as the fundamental driving forces behind local governments' efforts to reshape the organizational boundaries of rural revitalization demonstration areas. In this process, the establishment of new organizational boundaries in these areas reflects changes in various boundaries types, including geographical, administrative, industrial, social, and cognitive boundaries. These boundaries interact and integrate with one another, ultimately achieving coordinated revitalization of industries, talents, culture, ecology, and organizations within the demonstration area. Overall, local governments foster the nested organizational boundary governance structure involving natural villages, administrative villages, and demonstration areas through boundary delineation, interaction, and management. This approach promotes contiguous rural revitalization and coordinated regional development, thereby enhancing the overall development level of rural areas. The construction of collaborative village development areas serves to effectively provide valuable references and insights for the holistic revitalization of rural regions.

**Keywords:** Nested Boundary Governance; Collaborative Village; Comprehensive Rural Revitalization; Organizational Boundaries