

附 录*

附表 1 识别三个村庄治理结构特征的编码过程		
主范畴	副范畴	举例
行政主导型治理结构特征	领导者决策权力集中	书记威望很高，眼光独到……（我们）没必要关心这些大方向，先要做好个人的事。（G-A1） 你问的这些，具体的我还不太清楚，但在之前村民会议上，书记是讲过的。（G-V3） 书记劳苦功高，这些村里的规划布局都是他本人一手操办的。（G-A8）
	依赖上级行政资源	感谢上级部门一直以来对村里的支持，没有领导的关心，就没有今天村里的发展。（G-V1） 村里的道路等公共基础设施都是由上级财政出资，村民不需要掏一分钱。（G-V2） 上级领导很看重本村的发展，我们现在也是不负众望。（G-V1）
	村委会威信扩大	村里的年轻人很多都愿意跟着书记学习……书记很厉害。（G-M3） 大家都很敬重书记，虽然他已经退下来了，但无论是家长里短还是棘手的问题，大家还是会找他（解决）。（G-A6）
	民众支持度高	我们（村民）不太懂政策和规划，但是，听村委会的，一般不会有什问题。（G-A4） 别的村都是在胡搞。为什么敢这么说？因为真正搞出来的，十里八乡，也就是我们村。（G-A7） 村里的眼光好，一个非常典型的例子就是，一直能跟上时代……都能跟上科技发展的步伐。（G-M2）
	领导者主导发展	项目都是村里（村委会）引进来的，都是好项目。（G-V3） 书记他天天在外面跑，一大把年纪，辛苦得很！（G-A8）
市场驱动型治理结构特征	市场导向	大力发展电商平台，我们的农产品就能卖到全国各地，实现更高的增收效应。（D-P3） 我始终认为……现代营销理念是关键，通过实施品牌推广和产品多样化策略，可以增加销售量和利润。（D-M1） 特色稻米在市场上很受欢迎，收入不就跟着增加了吗？（D-V1）
	资源整合	引进优秀企业和人才，创新农业生产方式，创新产品，才能提高市场竞争力。（D-P1） 种植、加工、售卖，每个过程中各个环节都可以挣到钱。（D-V2） 通过整合各类资源，我们村实现了规模化经营，也就提高了生产效率。（D-P2）
	企业化管理	合作社请了专门的经理人，负责做销售和品牌。（D-M1） 我们现在是驰名品牌，有专业的农业合作社，流程化管理。（D-V3） 村里在搞互联网农业……（互联网企业）有支持，那里（窗外的稻田）都可以在网上看到。（D-A4）
	利益共享	农民合作基金，能够帮助贫困村民缓解燃眉之急。（D-A3）
社群活跃型治理结构特征	社群网络	大家彼此都认识，茶余饭后聚聚，说说家常话，说说村里的事，谁家的娃娃出去打工了，谁家又修建了新房，很快就传遍了（整个村庄）。（S-V1） 都是在淘宝上卖（传统食品），有一个专门的店铺，商量好都可以在上面卖。（S-A3）

*附录由作者提供，文责自负。引用该附录中的内容请注明出处，具体要求详见文末。

附表 1 (续)

社群活跃型治理结构特征	社会资本	口碑很重要，交往是建立在人与人之间信任的基础上的。(S-M1) 有几个长辈很有威望，(在村里的)地位很高，(大家)会愿意听从(他们的)意见。(S-V3) 自己家里遇到困难了，大家肯定会帮忙。(S-A5) 亲戚邻里之间的关系当然很重要，抬头不见低头见！(S-A4)
	传承传统	手艺活不能丢，游客也会花很多钱购买(传统工艺品)。(S-A6) 尊敬长辈、讲礼貌等也是传统文化的一部分，传统的东西存在，有其合理性，谁家里还没个长辈啊。(S-M2) 我们村之所以叫这个名字，是因为仙人传说……(S-V2)
	公私混淆	村支书也是……家的嘛，在一些事情上，难免会有偏袒。(S-A2)

注：举例的访谈资料句尾括号中的编码，G 代表行政主导型村庄，D 代表市场驱动型村庄，S 代表社群活跃型村庄，P 代表该村所属乡镇政府工作人员，M 代表该村集体公司工作人员（乡村职业经理人通常兼任村集体公司相关职务），V 代表村干部，A 代表村民。

附表 2

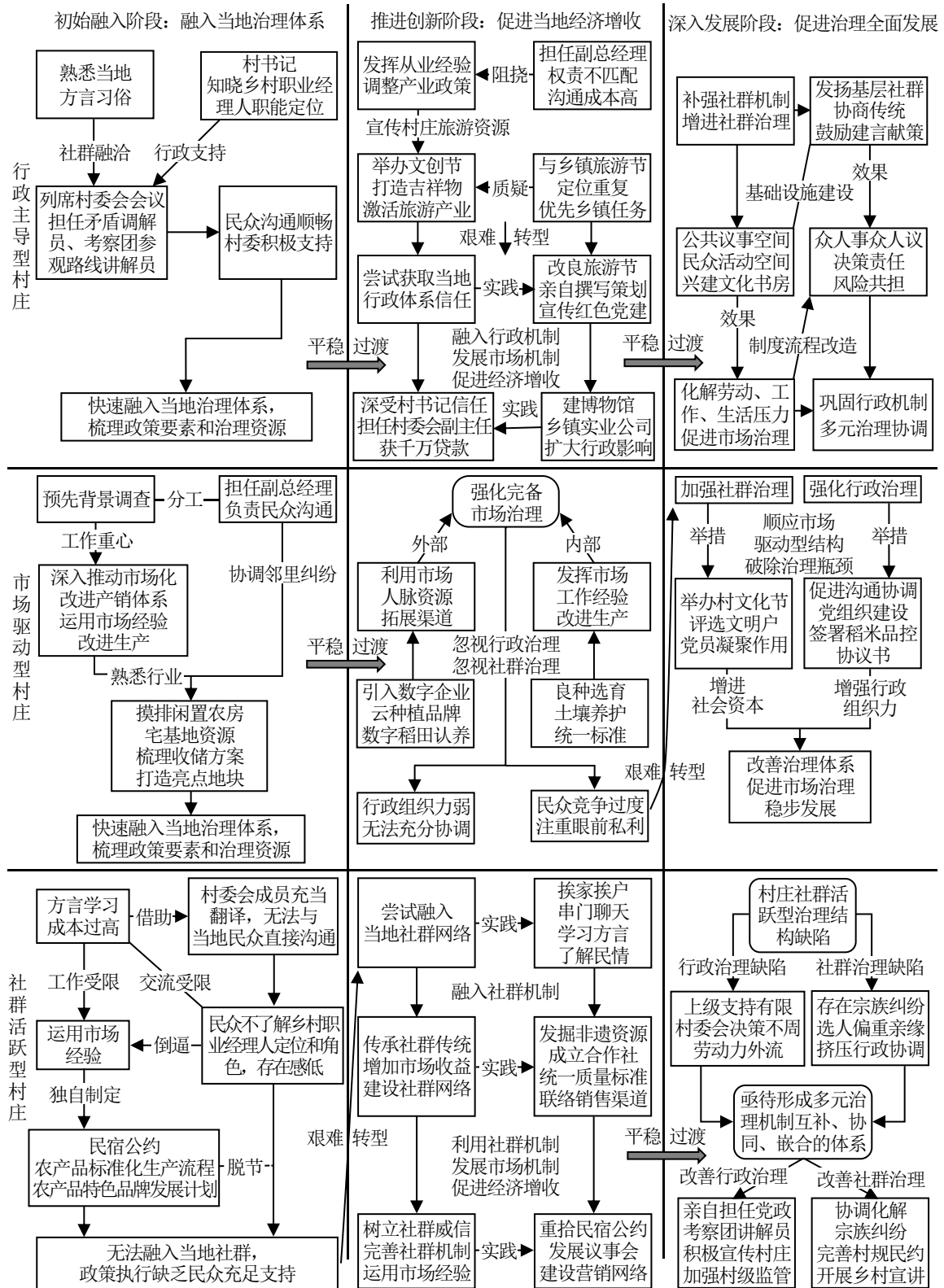
识别三个村庄治理结构问题的编码过程

主范畴	副范畴	举例
行政主导型治理结构问题	村委会决策失误	很多来考察的都是省、区、市的党政代表，村里对这些考察团大多是不收费的。到了 2020 年，年初疫情发生，防控措施较为严格，之后党政考察就少了很多。(G-M1) 为了做这些项目，马上贷款 200 万元，资金到位后，来做体验式的露营，但是后面就……这一路过来的话也是磕磕绊绊。(G-V3) 说实在的，我(作为村书记)不是经常有(职业经理人的)思路，(职业经理人)策划谋划，谋划好之后才会有想法。(G-V1) 只知道这个模式看起来不错，然后运营一段时间之后发现，前面是高歌猛进，后来就停滞不前，可能遭遇了一些问题。(G-M2)
	发展受限	面临一些困境：一是规模小的问题；二是由于局部经营，缺乏统一规划，业态布局比较零散；三是制度支撑不足，数据公司运营制度、业态审批制度都还不完善。现在乡村出现了许多新兴业态，比如露营等，但相关管理体系还不健全，连一些制度规范标准都没有。(G-V1)
	利益分歧	净资产公司进驻后，肯定是需要通过一定的方法实现收益，但村里其实并不希望它(只)投一部分的钱(而是希望公司能够全额投资并承担全部责任)……(因为)在公司的经营过程中会产生一定的费用，而公司使用的一些资源(如土地、水资源等)势必会对村庄的发展产生一定影响。当时我们评估的政策是通过政府奖励资金的方式来解决(公司可能带来的负外部性)，但终究还是不一定可持续。(G-V2)
市场驱动型治理结构问题	产品质量降低	化肥农药滥用，难以通过品牌检测……打着(我们村的)名号卖，影响恶劣。(D-V1) 以前我们村的水稻远近闻名，糯香扑鼻，很受客人喜欢。但是，有的村民追求产量，不顾质量，种出来的水稻口感不如以前……我这家民宿的大米都是从供销社直接买的，(有些客人)吃了之后会觉得味道变了，不满意。(D-A2) 速生抗病杂交稻产量高，但(口感)质量明显不如老稻。(D-V3)

附表2（续）

市场驱动型治理结构问题	忽视公共利益	“五水共治”搞了这么多年了，还敢私自排放农田污水到公共河道，严重影响了水质……逮住了就狠狠地罚。（D-P3） 村里的地太少了，需要有效利用闲置空地，引进生产加工企业。但在拆迁过程中，部分村民不配合，漫天要价，把拆迁当生意了，都想着能当萧山拆迁户，靠拆迁过收租的日子。（D-M1）
	道德问题	关于种什么、怎么种，村里请了专家来指导，手把手地教，就是为了保证种植标准。然而，有些农户却不配合，既不听从指导，也不主动学习，给工作推进带来了困难。（D-A1） 劣质米会败坏我们村的口碑，一个差评或者合作企业的不满，都会带来不少麻烦。（D-V3） 在婚丧嫁娶上出现了盲目攀比……铺张浪费很严重，奢靡之风抬头……“彩礼”问题突出。（D-P2） 有些人见不得别人更好……恶意指报已成为信访需要重点排查的内容，比如对外地企业的举报……那么就需要特别关注，保护外来投资商的合法权益，并做好相关协调工作。（D-P1） 宝马、奔驰，小车比着买。（D-A3）
社群活跃型治理结构问题	宗族歧视、仇恨	确实需要大家齐心协力来发展，但一家排斥另一家。这种情况对村里的形象和团结合作有很大影响。要想办法解决这些问题……心平气和地生活。（S-V2）
	宗族间争夺资源	两家各卖各的，自己注册网店，自己去拉赞助找渠道，就是不和你（另一家）合作……（S-A3） 村里的宗族关系不是一般的复杂，两大姓氏之间经常发生争执。比如说旅游公司招聘，就得考虑姓氏因素以及相应的制衡，被宗族关系绊住。（S-M1） 我就讲，现在农村里……势力争斗和钩心斗角真的不少。前阵子，村里头……为了争夺一块土地，搞得村里村外一片乌烟瘴气，真是让人心烦意乱。（S-M2）
	村委会换届选举深受宗族势力裹挟	能不能上，老百姓的支持固然重要，但族里老人才是关键，考虑到（他们的）影响力，一般都会主动去走动走动。（S-V1） 老百姓关心的是，是不是他的人？不关心怎么发展怎么致富，只关心是不是自己的亲戚，这是不是短视？（S-A1） 书记轮流坐，你争我抢，乱死了。镇里每到换届选举都会有专门的工作组帮忙，但是，全是这里的人你怎么选？（S-A1）

注：举例的访谈资料句尾括号中的编码，G 代表行政主导型村庄，D 代表市场驱动型村庄，S 代表社群活跃型村庄，P 代表该村所属乡镇政府工作人员，M 代表该村集体公司工作人员（乡村职业经理人通常兼任村集体公司相关职务），V 代表村干部，A 代表村民。



附图1 政策企业家三大阶段跨界创新的具体行动

附表 3

识别跨界政策企业家三大阶段行动逻辑的编码过程

主范畴	副范畴	举例
顺应当地治理结构	了解当地治理结构	我刚到这个村的时候，了解到这个村以前是经济比较薄弱的村，2017 年集体经营性收入只有 28 万元，在我们余杭区是垫底的。（D-M1） 书记在我们村已经担任了（约）20 年的书记，其实我们村的发展，最大的功臣就是他。他一直顶着巨大的压力，然后，也把自己搞得非常辛苦，非常累。（G-M1） 这几年我也和不少人聊过，大家其实都是经过能力和水平筛选的。然而，很多人没有意识到，在村里工作，一定要从最小的事情做起，就从泡茶用什么水这种小事情，从跟领导打招呼，从把村里的这个事情能够说得清楚、讲得明白，从能做一个很好的导游开始。这种小事情你做好了，村干部就会信任你，村民也会信任你，整个团队都会信任你。（D-M1）
	寻找本地合作伙伴	我是外地人，确实对很多事情都不熟悉。比如说需要找哪个老板，或者要办什么事，我其实也不太懂。我们村有个老村长，虽然他现在已经不怎么管事了，但他还是会陪着我，为我介绍。（S-M1） 像这方面的合作，他们还可以互补，优势互补。如果都是均质化，就难以形成团队了。（D-M1）
	融入当地文化	还有一项是茶叶制作，我们这里被誉为日本茶道之源陆羽故地。其实，日本很多茶文化，都是从我们（这里）传过去的。（G-M1） 像我们这种村，要想做出点东西来，还是得依靠当地文化和资源，尤其是得融入当地的思维方式和习惯。（S-M1）
	建立紧密交际关系	我本身是一个比较佛系的人，说实话，很多事情我都会去平衡一下各种关系，最终达到一个各方认可的效果。（G-M1） 村属公司离不开村委会，需要与村委会协调好关系，创造一个好的环境。要让人家尝到甜头，不能损失乙方的利益。只有做的人第一年就有实实在在的收获，第二年他才会继续下去。（G-M1） 我们都有很清晰的计划，老百姓基本上也都心里有数。（D-M1）
	立足当地实际	土地集体流转这种比较重大的事项，肯定是要经过镇党委同意的，否则是不行的，不符合规矩。（D-M1） 有钱的话，他又未必还愿意做旅游了，为什么非得做旅游呢？（S-M1）
发展当地治理结构	合作共赢	我们村向相关领导汇报后，就考虑能不能把几个村社联合起来，成立一个公司。（G-M1） 我们赚的每一分钱都是合作社的，所有的股东都是老百姓。说到底，不管赚了多少钱，做出了什么成绩，那都是村里全体老百姓的，这也是我们的一个优势。（D-M1） 一个村的富裕不能算是共同富裕，一片村子大家一起富裕起来才能算。（G-M1）
	治理策略创新	智慧大屏、田间摄像头等模块是为了让消费者更加信任我们的产品，都是站在消费者的角度来考虑的。（D-M1） 像发展生态茶园、观光农场和休闲旅游等，我们都挺看重文化创意和遗址文化的保护，多条腿走路才能走得远。（G-M1） 我们现在搞了个无人大米加工厂，全是自动化的，一个人都不需要。（D-M1）
	提高经济增收效率	因为整个乡村是一个开放式的乡村，只有在里面多增加服务性的内容，才可以获得更多的利益。（G-M1） 2020 年 9 月，我加入了村里的团队，我们一起制定了 3~5 年的战略规划，提出了 4 亿元的战略目标。（D-M1） 村里贷款 200 万元，就一个旅游节啊，这是“花钱听响”。（G-M1）

附表3（续）

转变当地治理结构	推动多元治理机制嵌合协同	像这种事，我花100万元能撬动1000万元，企业肯定愿意做，但政府不会愿意去做的，他要追责，但老百姓协调好了，就可以做。（D-M1） 乡镇政府支持就好了。现在我们村不光缺政策，思想还需要解放，主要就是家族的这种思想。（S-M1）
	推广创新型治理机制	像我们搞的那些体验活动，不管是跟竹子有关的，还是与零碳相关的，都是我们这边先做起来的。（S-M1） 在我们余杭区，甚至在整个浙江省，可能我们是首个拿到证、把新乡贤联谊会办起来的。（G-M1） 露营产业也是发展得非常快，我们在今年（2022年）“五一”节的时候获得了百度评选的全国十佳。我们这里既有一定的露营基础，也能提供产品配套服务。（G-M1）
	建立共建共治共享机制	我们就是想把它做成一个乡村资源共享和村民创新创业的平台，希望可以对外形成一套可复制的模式来输出。（G-M1） 其实本质上还不是一家人，还是两个主体在做一件事，要联合起来。（D-M1） 我们每个人都去募集资金，到今年（2022年）3月6日的时候，一共募集了应该有500多万元。目前乡贤共富基金里面，大部分钱来自乡贤的捐赠，这些钱主要用于村庄的生态保护、人才培育，对产业发展也有一些投入，但主要还是体现在生态保护和人才培育方面。（G-M1）
	考虑发展的可持续性	用我们农村的土话说，就是黄牛吃萝卜，一点一点吃。要把整个地方做好，需要有一个非常清晰的目标。（G-M1） 之前推广农产品，我们都是统一包装，对外运营，那作为公司来说，要有一个成本价考量。但村民卖东西都挺贵的，并且要求着他，让他来做，不想卖，他就不卖了，很随意的。（S-M1）

注：举例的访谈资料句尾括号中的编码，G代表行政主导型村庄，D代表市场驱动型村庄，S代表社群活跃型村庄，P代表该村所属乡镇政府工作人员，M代表该村集体公司工作人员（乡村职业经理人通常兼任村集体公司相关职务），V代表村干部，A代表村民。

注：该附录是本刊所发表论文的组成部分，同样被视为作者在本刊公开发表的内容。如研究中使用该附录中的内容，请务必在研究成果上注明引文和下载附件出处。

引用示例：

参考文献引用范例（具体请根据目标投稿期刊对应调整体例）：

[1]周凌宇、曹高航，2025：《治理结构与跨界创新：乡村职业经理人的政策企业家实践》，《中国农村观察》第6期，第101-124页。

如果研究中使用了未在《中国农村观察》纸质版刊发、但在杂志网站上正式公开发表的数字内容（包括数据、程序、附录文件），请务必在研究成果正文中注明：

某数据（及程序等或其他材料）来自周凌宇、曹高航（2025），详见《中国农村观察》网站（zgncgc.ajcass.com）该文的对应附件。