

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*

李航¹ 王杰² 齐顾波¹

摘要：引进乡村职业经理人是专业经营型人才发展集体经济的创新探索，但不少人才在基层面临自主性不足的困境。基于结构与互动的综合视角，乡村职业经理人的自主性困境是自身权能弱势与主体互动不畅共同作用的结果。有鉴于此，本文构建赋权与嵌入的乡村职业经理人自主性生成框架，并基于三个地方实践案例，考察乡村职业经理人自主性生成过程。本文研究发现：乡村职业经理人自主性生成经历了名义自主性生成（正式赋权）、在地自主性生成（嵌入激发赋权）与自主性再生产（绩效强化自主性）三个阶段。有别于现代企业职业经理人通过正式制度获取自主性，乡村职业经理人自主性生成不仅需要正式制度保障，还需要与基层社会良性互动。人才与基层社会以及产业的良性互动构成了乡村人才振兴的基本逻辑。其中，专业性是自主性生成的根本依托，赋权是自主性生成的关键步骤，嵌入是自主性生成的策略保障，渐进性是自主性生成的过程特征。以此为基础，本文从政府与村集体赋权、人才柔性嵌入与政策嵌入等方面对推动乡村职业经理人自主性生成提出对策建议。

关键词：经营村庄 赋权 嵌入 自主性 乡村职业经理人

中图分类号：C912.82；F326.6 **文献标识码：**A

DOI:10.20074/j.cnki.11-3586/f.2024.04.006

一、问题的提出

中国式现代化是全体人民共同富裕的现代化^①。自乡村振兴战略实施以来，国家向乡村倾斜配置了大量资源，推动村庄发展水平和农民生活水平不断提升。2017—2023年，中国农村居民人均可支配收入从13432元增长到21691元，年均增幅8.32%，高于同期城镇居民人均可支配收入6.07%的年均增

*本文系中国农业大学研究生自主创新研究基金项目“职业经理人入村：经营型人才赋能乡村振兴研究”（编号：2023TC175）、“中国农业大学2115人才工程”资助项目（编号：TP18112101）和陕西省社会科学基金项目“陕西省乡村治理中新乡贤参与的制度化问题研究”（编号：2022E061）的阶段性成果。本文通讯作者：王杰。

^①习近平，2022：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，北京：人民出版社，第22页。

幅，城乡居民人均可支配收入比从 2.71 缩小到 2.39^①。但也应该看到，促进共同富裕，最艰巨最繁重的任务仍然在农村^②。目前，农村和农民依然是实现共同富裕“木桶中的最短板”（叶敬忠，2022），城乡居民收入绝对差距仍然较大。对此，习近平在 2022 年召开的中央农村工作会议上强调：“产业振兴是乡村振兴的重中之重，要落实产业帮扶政策，做好‘土特产’文章，依托农业农村特色资源，向开发农业多种功能、挖掘乡村多元价值要效益，向一二三产业融合发展要效益，强龙头、补链条、兴业态、树品牌，推动乡村产业全链条升级，增强市场竞争力和可持续发展能力。”^③两个“要效益”表明，在推进乡村全面振兴背景下，乡村要面向市场激活发展动能，加快构建现代乡村产业体系，最终实现乡村产业兴旺和农民生活富裕的目标。这也对乡村人才队伍提出了新要求——乡村振兴亟须善经营、会管理的高素质人才引领带动，将乡村资源优势转化为发展动能，使发展收益更多地留在乡村和反哺农民。

当前对乡村发展具有带动作用的主体主要包括三类。一是能人型村干部。能人型村干部因从事商业活动而熟知市场规律，往往会把经营管理经验移植到乡村治理中，促进资源要素优化配置与集体经济发展（卢福营，2013；韩旭东等，2023）。然而，并非每个村庄都能找到合适的能人担任村干部带动乡村发展。更为普遍的是，大部分村干部存在年龄结构老化、文化程度偏低、经营能力不足等问题。并且，部分能人型村干部存在谋求个人利益最大化的道德风险，农民对集体经济的权益和权力尚不能得到充分保障，可能引发集体经济蜕变为“干部经济”（魏后凯和刘长全，2019）等问题。二是外来资本。外来资本可将资金、技术、人才、品牌以及经营管理经验带入乡村，能有效补充乡村发展资源缺口，缩小农业生产真空（曹俊杰，2018；王文龙，2022）。但外来资本经营村庄存在一定风险：首先，外来资本与乡村利益联结松散，往往是“公司拿大头，集体拿小头，农民拿零头”；其次，某些资本并不在意经营成败，而是以圈占土地和套取国家奖补资金的方式获取利益（王海娟，2015）；再次，村庄公司化运作消解了乡村公共性以及国家同农民的联系（焦长权和周飞舟，2016）；最后，外来资本下乡可能面临互动不畅的情况，以致相当一部分工商资本经营亏损、“跑路烂尾”（徐宗阳，2016；周振，2020）。三是政府。政府主要采取干部下沉的方式经营村庄，比如，选派驻村干部、包村干部、乡村振兴指导员等。政府干部可通过调动自身的社会网络来招商引资，或在职权范围内通过资源倾斜来助推乡村发展。但是，政府干部并非专业经营型人才，且他们在政绩压力下容易出现过度主导乡村发展的现象，致使乡村主体地位遭到弱化。

除此之外，乡村发展是否还存在其他具有带动作用的主体可供选择？乡村职业经理人制度的创新探索给出了新的回答。乡村职业经理人是近年来在乡村振兴中出现的新兴职业群体，其受雇于村集体所有或控股的集体公司，具有一定市场化运营能力（企业家才能），主要负责经营管理集体资源资产，发展壮大农村集体经济。在农村集体产权制度改革的背景下，中国大部分村庄完成了集体经济产权认

^①资料来源：国家统计局网站，<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01>。

^②习近平，2022：《论“三农”工作》，北京：中央文献出版社，第 50 页。

^③参见《锚定建设农业强国目标 切实抓好农业农村工作》，《人民日报》2022 年 12 月 25 日第 1 版。

定工作，建立了新型集体经济组织。但就集体经济的管理主体来看，多数村庄仍是村“两委”与集体经济组织“两块牌子、一套人马”。集体经济组织在很大程度上仅是承接政府项目投资的工具，市场竞争力与可持续发展能力不足，很难发挥引领带动作用。

对于那些经营能力不足但又想增进发展效益的村庄而言，将乡村治理功能与乡村发展功能相分离，由股份经济合作社出资成立集体所有或集体控股的公司，并委托职业经理人开展市场化运作就成为可行路径。在现代公司制度下，村集体拥有所有权，职业经理人受托行使经营权，既弥补了村干部的经营能力短板，也避免了资本下乡可能引发的乡村利益受损，在经营专业性和保障乡村主体性方面优势明显。

目前，学术界已对乡村职业经理人议题做了初步探讨，主要集中在三个方面：一是乡村职业经理人的出场逻辑。引进乡村职业经理人是农村集体经济与现代企业制度接轨的需要，可通过市场配置人力资本的方式缩小农村集体经济组织与国企、民企间的“人才鸿沟”，保证市场交易过程更加公平，减轻外部资本对乡村的利益“捕获”（何安华等，2022；徐进和李小云，2022）。二是乡村职业经理人的作用机制。作为人才要素的载体，乡村职业经理人能够在一定程度上引导城市发掘乡村稀缺性，带动各类要素流向乡村，实现乡村与城市的对接融合（吴一凡等，2023）。三是乡村职业经理人的自主性困境。徐进和李小云（2022）指出，乡村职业经理人表面上进入集体公司，实则进入乡村社会与行政社会，受准科层逻辑与乡村社会的共同体逻辑影响，难以充分发挥经营管理作用。李航（2023）发现，乡村职业经理人的市场逻辑与政府的政治或行政逻辑、乡村的社区逻辑并不总能相互兼容，故其可能在基层遭遇困境以致有职无权。

总的来看，乡村职业经理人在出场逻辑方面顺应了农村集体经济发展的需要，在作用机制方面能带动村民共建共享与城乡要素流动，在自主性困境方面表现为有职无权、作用难以发挥。但既有研究仍存在有待推进的地方：一方面，既有研究主要从结构或互动的单一层面来探讨乡村职业经理人的自主性困境，割裂了结构与互动的联系，而将二者结合起来的研究相当匮乏；另一方面，笔者认为乡村职业经理人相关研究应是一个涵盖“出场逻辑—自主性困境—自主性生成—作用机制”的连贯过程。探讨乡村职业经理人作用机制的前提是乡村职业经理人具有自主性，否则，其作用发挥就无从谈起。然而，既有研究尚未对乡村职业经理人自主性生成开展系统性考察，这方面的案例研究更是少有。有鉴于此，本文尝试从乡村职业经理人的自主性困境着眼，基于结构与互动的综合视角来对乡村职业经理人的自主性困境加以解构，并在此基础上通过案例探讨乡村职业经理人自主性何以生成，以期完善乡村职业经理人制度提供有益参考。

二、理论分析与研究框架构建

（一）乡村职业经理人及其自主性困境

职业经理人最早出现在19世纪40年代美国的铁路行业，是伴随现代企业诞生而出现的独立从事企业经营管理活动并以此为职业，将所经营管理企业的成功视为个人事业成功的经营管理人才。作为现代企业制度的一个重要标志，职业经理人制度建立在企业所有权与经营权分离的基础上，即所有者掌握企

业所有权，职业经理人作为代理方受托行使经营权，二者形成紧密的“委托—代理”关系（李锡元和徐闯，2015）。如今，职业经理人已成为人才市场中最具活力与前景的阶层，是现代企业经营管理中的关键因素与增强企业竞争活力的能动因素（梁洪学，2016）。其中，职业经理人的自主性被认为是企业管理的精髓所在（许德音和周长辉，2004）。在企业管理领域，自主性又称为经营自主权、管理自主权，亦即职业经理人在进行企业战略选择时采取管理行动的自由度。更高的自主性意味着职业经理人拥有更大的行动自由度，更能对组织战略选择与绩效产生影响（Hambrick and Finkelstein, 1987）。此外，Brock（2003）发现，在不同企业战略下职业经理人自主性对组织有效性的影响存在不同：对于实施防御型战略（向稳定的目标市场提供稳定的产品服务）的企业而言，低自主性的职业经理人相较于高自主性的职业经理人更加适配；而对于实施探索型战略（寻找新的客户市场与开发新的产品）的企业而言，高自主性的职业经理人更能带来效率的提高。可见，职业经理人的自主性与企业发展存在很强的相关性，特别对于那些意图开拓新市场、开发新产品、推出新服务的企业而言，职业经理人拥有高自主性更显重要。

具体到乡村振兴领域，集体公司的一个重要功能就是立足村庄特色资源，积极对接市场需求，吸引城市资源要素注入乡村，带动乡村从市场经济中获益，比如，因地制宜发展休闲观光、文旅研学、民宿康养、农耕体验等经济业态。显然，乡村职业经理人拥有高自主性符合集体公司探索开拓市场、创新产品服务、打造新业态的需要。但笔者调研发现，很多乡村职业经理人在基层遭遇自主性困境，主要表现为：乡村职业经理人有职位无实权，难以顺畅地基于市场逻辑经营村庄，有的甚至沦为“村务员”“导游”“花瓶”，以致这些乡村职业经理人深感有心无力并最终黯淡退场。可以看到，一方面是乡村振兴需要乡村职业经理人拥有较高的自主性，另一方面则是乡村职业经理人自主性不足的现实困境。这种张力不仅损害了人才的自我效能感，还有碍于乡村振兴取得预期效果。

（二）解构乡村职业经理人的自主性困境

1. 结构视角下的自主性困境。结构视角强调权力配置与主体间的不平等关系。文军和方淑敏（2022）指出，主体拥有的资源与结构位置决定了主体占据的角色地位以及后续的行动策略。主体占据的位置不同，掌握的资源有异，由此决定了不同主体行动能力的强弱与行动选择。主体拥有的资源越少，行动能力越弱，行动选择范围越窄，达到预期目标的可能性越小（唐斌尧等，2021）。因此，自身权能弱势是结构视角下自主性困境的归因。

从结构维度看，乡村职业经理人处在村集体与政府的结构性支配下，权能相对弱势。一方面，村集体对乡村职业经理人的行为具有内在规定性。在权力上，乡村职业经理人所在的集体公司由股份经济合作社出资成立，受村民（股民）代表大会委托经营，公司董事长一般由村书记兼任。村集体作为公司法人和出资者，对公司资产拥有经济和法律意义上的所有权，乡村职业经理人虽可经营这些资产，但资产的最终归属权属于村集体。在组织上，乡村职业经理人接受村“两委”领导，对村集体负责，不得超越村集体委托的范围与职责开展经营活动。在程序上，集体公司用于经营的资产需经村党组织提议，经村民（股民）代表大会讨论通过，方可委托乡村职业经理人经营。另一方面，政府对乡村职业经理人的行为具有外在干预性。在村级治理行政化背景下，村委会虽为基层群众性自治组织，但在实际运行中主要作为上级政令传达的窗口，负责处理政府分配的任务，接受上级政府的领导（唐斌尧

等，2021）。故而，在集体公司任职的乡村职业经理人同样会受到行政科层体制的影响，在村庄权力结构中处于弱势地位。

2. 互动视角下的自主性困境。互动视角关注多重制度逻辑下主体间的动态互动。作为社会领域的“组织原则”或“游戏规则”，制度逻辑是一种“由社会建构的关于物质实践、假设、价值观、信念与规则的历史模式”（Thornton and Ocasio, 1999）。虽然社会由不同领域构成，每个领域都受到不同制度逻辑支配，但这些逻辑经常重叠，因此特定领域的个体和组织很少仅受到某个领域层面单一制度逻辑的影响（Friedland and Alford, 1991）。同时，由于不同制度逻辑的核心目标及其激励系统并不总能相互兼容，这种逻辑间的紧张关系会导致不同主体对其优先事项进行竞争（Cappellaro et al., 2020）。制度逻辑优先级通常由那些掌握权力的主体决定，而权能弱势主体的逻辑则容易遭到排斥和牺牲。因此，主体互动不畅是互动视角下自主性困境的归因。

从互动维度看，乡村职业经理人处在政府与村集体的行动挤压下，难有自主空间。一方面，政府强调政治或行政目标的实现与政绩产出（政治或行政逻辑）。在乡村振兴考核评价制度下，工作实绩显著的干部更能在“政治锦标赛”中胜出，履职不力、工作滞后的干部则要被迫问责。受此压力，政府可能存在过度嵌入乡村发展思路与发展意图的倾向（卢青青，2021）。相应地，村集体和乡村职业经理人的角色地位就会弱化。另一方面，村集体注重共同边界内的社区利益与风险规避（社区逻辑）。乡村社会的信任是基于私人联系的差序信任，是村民在长期共同生活基础上构建的。因此，乡村呈现“内外有别”的信任格局，共同边界内的成员被认为是安全可靠的，外来者则受到猜疑和区别对待。由于大部分乡村职业经理人并非本村人，故其与村集体的信任难以在短期内建立。在缺乏信任基础的情况下，乡村职业经理人作为新的主体进入乡村，显然会分割乡村资产的经营控制权，冲击乡村权力结构稳定性。并且，乡村职业经理人潜在的机会主义也增加了村集体的防范心理。因此，很多村干部不愿放权也不敢放权，反而通过各种正式或非正式手段来限制乡村职业经理人的权力。相比之下，乡村职业经理人更加关注效率、效益和经济成功（市场逻辑）。但由于自身权能相对弱势，乡村职业经理人的自主行动空间经常被其他主体挤占，从而不能顺畅地基于市场逻辑经营村庄。

（三）赋权、嵌入与乡村职业经理人自主性生成

结构视角关注乡村职业经理人在村庄权力结构中的位置，认为权能弱势是自主性不足的核心。对此，提升乡村职业经理人自主性的一条重要路径就是赋予其相应的资源和权力，提升其带动集体经济发展的可能性。赋权最早源于20世纪60年代西方社会对“无权”“失权”弱势社会群体的救助探讨，强调“扩大穷人在参与、协商、影响、控制、问责等方面的资产与能力”（Narayan, 2005）。在企业领域，赋权概念又被拓展为结构赋权。结构赋权关注赋权的组织条件，主要涉及分享权力、决策和对资源正式控制的实践或方案（Maynard et al., 2012），目标在于将资源和权力（调动资源完成任务的权能）从组织场域内的有权者让渡给无权者、弱权者，发挥权能不足者提升组织绩效的能动性。同时，结构赋权主要涉及两个过程：正式赋权与非正式赋权。非正式赋权在很大程度上决定了正式赋权是否有效，这两个赋权过程共同促成结构赋权的自我延续（van den Berg et al., 2022）。

互动视角关注乡村职业经理人与其他制度逻辑主体的动态互动，认为互动不畅是自主性不足的核心

心。但是，该观点在指出不同制度逻辑存在张力的同时，也强调主体能动性的发挥，认为行动者可采取能动策略同其他主体互动，从而实现自主性空间的扩容（徐家良和张其伟，2019）。本文用嵌入来描述乡村职业经理人与其他主体的互动与链接策略。对于嵌入与自主的关系，Evans（1995）在论及发展型国家时提出了“嵌入性自主”的概念，他认为，发展型国家的自主性是一种嵌入一系列具体社会关系的自主性，这些社会关系将国家与社会联系在一起，并为目标与政策的持续谈判提供制度化渠道。嵌入性与自主性的组合，为发展型国家成功实现产业转型提供了潜在的结构基础。在嵌入过程中，国家的自主性并没有消失，反而会因为嵌入而获得真正的自主性（王名和张雪，2019）。本文站在乡村职业经理人的立场考察其自主性生成的嵌入策略，认为嵌入是乡村职业经理人与基层社会良性互动，并在此基础上得到基层社会认可、信任与支持的过程^①。嵌入之所以必要，主要是因为：政府与村集体等主体在乡村发展中发挥着重要作用，掌握着经营村庄所需的各种正式或非正式的资源权力。因此，乡村职业经理人必须通过嵌入策略同政府与村集体保持良性互动，进而在合意的基础上获取更多资源权能的让渡。

（四）乡村职业经理人自主性生成的分析框架

在现代化进程中，城市基本建立了适应市场经济发展要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。在现代企业，职业经理人的自主性来源于分工明确的职责体系与理性化的制度规则。然而，乡村职业经理人与现代企业职业经理人在自主性生成上存在差异。在经营村庄这一制度场域，乡村职业经理人的市场逻辑与政府的政治或行政逻辑、乡村的社区逻辑存在张力，构成了乡村职业经理人自主性生成的复杂制度情境。这意味着，乡村职业经理人自主性的生成，不仅需要正式制度保障，还需同场域内的其他权力主体良性互动并获得支持。前文中提到，结构赋权主要涉及正式赋权与非正式赋权，正式赋权是否有效很大程度上取决于非正式赋权，二者共同促成结构赋权的自我延续（van den Berg et al., 2022）。

一方面，乡村职业经理人需要正式制度的供给来保障其经营村庄的合法性以及相应权能（正式赋权）。另一方面，虽可通过制度性安排赋予乡村职业经理人自主性，但如若权能弱勢的乡村职业经理人得不到权力主体的后续支持（非正式赋权），这种自主性就面临不能落地的风险。这就需要乡村职业经理人采取嵌入策略与政府或村集体积极互动，得到政府或村集体有限的权力让渡或资源支持，即“嵌入激发赋权”（见图1路径a），取得一定的自主性（见图1路径b）。拥有一定自主性的乡村职业经理人通过发挥专业性来经营村庄，取得乡村发展的良好绩效，即“自主性获取绩效”（见图1路径c）。这种正面绩效表现将传导反馈给政府或村集体，促进乡村职业经理人与政府或村集体更加积极有效地互动（见图1路径d），再次激发政府或村集体的赋权行为，促使乡村职业经理人得到政府或村集体更大的权力让渡或资源支持，推动乡村职业经理人自主性不断强化提升，从而实现良性循环。

^①在村级治理行政化背景下，乡村职业经理人遭遇的基层社会既是一个乡村社会又是一个行政社会，受到乡村的社区逻辑和政府的政治或行政逻辑的共同影响。相应地，乡村职业经理人嵌入基层社会也是乡村职业经理人与村集体和政府良性互动、嵌入乡村社会和行政社会的过程。详见徐进和李小云（2022）。

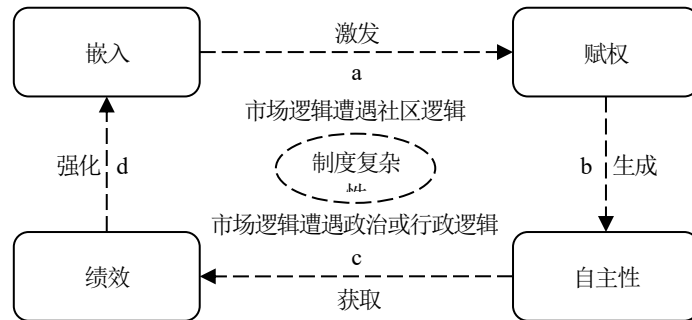


图1 乡村职业经理人自主性生成逻辑

三、研究方法与案例选择

(一) 研究方法

本文力图在解构乡村职业经理人自主性困境的基础上，回答“乡村职业经理人自主性何以生成”的问题，这类问题适合采用案例研究方法。在单案例研究与多案例研究的选择上，本文采用多案例研究来探讨乡村职业经理人自主性的生成机制。殷（2017）认为，尽管两种研究方式都能取得圆满的结果，但如果条件与资源允许的话，研究者应尽量选择多案例研究，而非单案例研究。Eisenhardt and Graebner（2007）指出，当理论建立在多案例研究的基础上时，就会更有根据、更准确和更普适。一是多案例会增强理论的说服力。二是多案例会使研究问题的探索和理论阐释更加广泛，如增加成功和不成功的案例。三是增加一些案例能显著提升理论质量，如在一个案例的基础上增加三个案例在数量上是适度的，却提供了四倍的分析能力。

(二) 案例选择

本文在案例选择上遵循“最相似案例”原则。所选案例除了某个核心自变量或因变量外，其余变量都最大限度地相似，以期在控制相关变量的情况下，证明（证伪）核心自变量对因变量的影响（李朔严，2018）。具体而言，本文将以浙江省杭州市余杭区三个村庄的乡村职业经理人经营实践为例，以赋权与嵌入为线索打开乡村职业经理人自主性生成的“黑箱”。所选案例相似性如下：首先，三个村庄地理位置相近，乡村职业经理人入村时间相近（2020—2021年）；其次，余杭区是中国最早实施乡村职业经理人制度的地区之一^①，三位乡村职业经理人面临的制度环境相似；再次，三位乡村职业经理人都具有多年相关行业的从业经验，综合素质较高；最后，三个村庄经过美丽乡村建设后，都亟须专业经营型人才引领带动“美丽经济”。但在自主性方面（因变量），三位乡村职业经理人却存在明显的差异性。其中，永安村和枫岭村职业经理人的自主性较高，径山村职业经理人的自主性较低。在资料收集方式上，笔者通过多种渠道收集资料，把案例研究建立在几个不同但相互验证的证据来源上，

^①余杭区自2019年开始，从区级层面招聘乡村职业经理人到符合条件的村属企业或集体公司工作。乡村职业经理人的基本工资由区财政和所在镇街按8:2的比例承担，绩效工资由所在村社依据考核情况发放。2019—2023年，余杭区已经连续开展5批乡村职业经理人招聘。

包括半结构式访谈、实地观察和二手资料等。三个村庄及各村职业经理人的基本情况如表 1 所示。

表 1 三个村庄及各村职业经理人的基本情况

村庄	传统业态	新业态	人才身份	入村时间	工作经验	入村动机
永安村	水稻种植 瓶颈：附加值低	数字农业、认养农业、研学旅行	非本村	2020 年	12 年农业企业工作经验	乡土情结、看好职业前景
枫岭村	茶叶种植 瓶颈：附加值低	茶文旅、茶研学、茶叶加工	非本村	2021 年	23 年文旅行业工作经验	认可乡村职业经理人模式
径山村	竹茶产业 瓶颈：附加值低	民食民宿、茶文化体验	非本村	2020 年	12 年旅游行业工作经验	认为自身才能可在乡村得到全面施展

永安村地形以平原为主，拥有耕地 3.51 平方千米，97% 为永久基本农田。由于对永久基本农田实行特殊保护，该村产业类型单一，长期以来以传统稻作农业为主。2017 年，村集体经济收入只有 28.5 万元，属于余杭区集体经济薄弱村。2020 年，永安村在政府统一组织下招聘乡村职业经理人。经过竞争性申报和考核，拥有多年农业企业工作经验的林涛^①成为该村集体公司职业经理人。在林涛规划运营下，永安村跳出原有水稻种植单一化模式，探索数字农业、认养农业、研学旅行等新业态，带动集体经济大幅增长。

枫岭村地形以山地为主，拥有茶园约 2.67 平方千米。职业经理人入村前，乡村产业以第一产业（茶叶种植）为主，村里只有几家面馆和农庄。2021 年，枫岭村在政府统一组织下招聘乡村职业经理人。经过竞争性申报和考核，拥有多年文旅行业工作经验的苗红成为该村集体公司职业经理人。苗红根据个人擅长领域和村庄资源禀赋，从第三产业做起，发展茶文旅，并联动第一、第二产业发展。村庄现以茶为核心开展茶叶加工，推出“茶家乐”、茶民宿、茶研学等新业态，取得积极的乡村发展成效。

径山村地形以山地为主，拥有茶园逾 2 平方千米，毛竹林约 6.67 平方千米。职业经理人入村前，乡村产业以竹茶产业为主，且已经开始依托自然资源和文化景观发展乡村旅游。2020 年，径山村在政府统一组织下招聘乡村职业经理人。经过竞争性申报和考核，拥有多年旅游行业工作经验的齐民成为该村集体公司职业经理人。齐民从市场逻辑出发策划文旅项目，成立民食民宿联盟，整合村内业态与产品服务，由公司开展区域品牌建设与市场推广。但齐民作为乡村职业经理人在经营村庄过程中遭遇困境，并且已经离职。

四、乡村职业经理人自主性生成的案例分析

（一）职业经理人入村的动力机制

1. 乡村发展需要。一方面，因地制宜发展新型农村集体经济，是农村集体产权制度改革的重要目的。当前，中国农村集体产权制度改革的阶段性任务基本完成，截至 2021 年底，全国共建立乡、村、组集体经济组织 96 万个（其中村级 57 万个）^②。在新时期，乡村面临如何以新型集体经济组织为载体

^①本文案例涉及的所有人名均系化名。

^②资料来源：《2022 年国家强农惠农富农政策措施选编》，http://www.zcgggs.moa.gov.cn/zcgc/202206/t20220615_6402470.htm。

发展壮大集体经济的议题。另一方面，浙江省自实施“千万工程”以来，坚持“一张蓝图绘到底”，造就了万千美丽乡村。在新时期，乡村面临如何将美丽乡村转化为“美丽经济”的发展议题。职业经理人入村前，浙江省杭州市余杭区三个村庄产业类型单一，基本以第一产业为主，第二、第三产业发展水平不高，产业带动农民增收致富的动能不足。经过多次破局尝试，村干部深刻认识到专业经营型人才对于乡村发展的重要性。通过引进乡村职业经理人到集体公司工作，让专业的人做专业的事，弥补了村集体经营能力上的短板，村干部得以将更多精力投入乡村治理等公共事务。

2.政府积极推动。在迈向现代化过程中，强有力的国家推动与政府主导成为中国式现代化的鲜明特色。当前，乡村职业经理人制度创新也具有明显的政府推动特点。一方面，在多元激励下，村庄发展构成政府政绩的重要来源，政府可通过村庄发展获得政治、行政、财政等体制内收益（李祖佩和钟涨宝，2020）。但是，政府的行政机关属性决定其不可能高度参与村庄发展全过程，故需要与其他主体合作来推动村庄经济发展，而乡村职业经理人即是可供合作的主体之一。另一方面，从共同富裕角度看，地区、城乡甚至村庄间的发展差距阻碍了共同富裕的实现。在余杭区，不同村庄间的发展水平差异较大。据当地干部所述：“好的村年经营性收入四五千万元，差的村只有几万元。”（访谈记录：ZF20220715Z^①）有些村庄资源禀赋较好但经营思路狭窄，政府每年都要投入大量财政资源来维持村庄运转。因此，政府积极推动职业经理人入村，希望借助专业经营型人才的力量振兴集体经济。

3.人才主动选择。“三农”工作重心历史性转向推进乡村全面振兴，为人才到乡村建功立业提供了难得机遇。一方面，自乡村振兴战略实施以来，乡村经济社会发展水平不断提高，为人才投身乡村建设提供了更多职业选择和工作机会。另一方面，政府支持人才返乡下乡的各种保障措施更加完备，基础设施和公共服务的城乡差距进一步缩小。概言之，人才在乡村干事创业的软硬件条件基本成熟。同时也应该看到，乡村目前在收入水平和生产生活条件等方面仍与城市存在差距，乡村吸引人才的优势在于它是一个可以成就人才光荣与梦想的地方。对于那些想在乡村有所作为的人才而言，他们更高层次的需求往往更加强烈。比如，林涛相信乡村职业经理人的未来前景会非常广阔；苗红看好乡村职业经理人的模式创新，觉得这份工作富有意义与挑战性；齐民认为自身才能可在乡村得到全面施展。可见，三位乡村职业经理人都将乡村视为实现自身价值的一片沃土。

（二）乡村职业经理人自主性生成过程

本文基于调研和案例分析将乡村职业经理人自主性生成过程分为名义自主性生成、在地自主性生成与自主性再生产三个阶段。首先，名义自主性用来形容乡村职业经理人入村前悬浮的权力状态。其次，在地自主性用来形容乡村职业经理人入村后获得实际经营管理权的状态。最后，取得一定自主性的乡村职业经理人通过发挥专业性来获取绩效，持续推动赋权与自主性再生产。

1.正式赋权：名义自主性生成。作为一项制度创新，余杭区主要从区级层面实施乡村职业经理人制度。村庄自下而上通过竞争性申报获得招聘资格，政府自上而下统筹协调人才招聘，以制度保障乡

^①访谈记录编码规则：被访者身份+访谈日期+被访者姓氏首字母，余同。关于被访者身份，政府干部编码为“ZF”，乡村职业经理人编码为“CEO”。例如，“ZF20220715Z”的编码含义是在2022年7月15日对章姓政府干部的访谈。

村职业经理人权能。乡村职业经理人林涛、苗红和齐民即是在这样的制度环境下被引进村庄的。

首先，政府要求有招聘意向的村庄成立集体公司，为乡村职业经理人经营村庄提供组织载体。农村集体经营性资产股份合作制改革的目的是，不仅仅是解决农村利益分配问题，更重要的是改变原有经营模式，实行现代化企业管理（张晓山等，2021）。但股份经济合作社属于特别法人，在农业农村部门注册登记，难以适应完全市场化运作。对此，政府要求有招聘意向的村庄在股份经济合作社下成立集体所有或集体控股的公司，村集体拥有公司所有权，乡村职业经理人受托行使公司经营权^①。其次，要求将集体经营性资产移交给公司，为乡村职业经理人经营村庄提供资源基础。集体经营性资产是在使用中能为集体带来经营利润的资产，如集体所有的资金、建筑物、生产设施、水利设施、无形资产，以及接受国家扶持、社会捐赠形成的财产。为避免集体公司沦为空壳公司，政府要求村集体将经营性资产打包给集体公司，避免乡村职业经理人“巧妇难为无米之炊”。再次，采取竞争性申报方式确定招聘职业经理人的村庄，为乡村职业经理人经营村庄提供制度保障。有招聘意向的村庄需要向政府有关部门提交申报书，内容包括可用于经营的资源资产资金、村“两委”对公司权责定位情况、公司内部监督管理和风险控制制度、对人才及其团队的绩效考核办法等。政府组织相关力量对申报书开展量化评分，结合年度计划确定参与招聘的村庄。之后，获得招聘资格的村庄根据实际需要提出岗位需求，报考者根据自身志愿填报目标村庄，实现村庄与人才的双向选择。最后，鼓励乡村治理事务与经济事务适度分离，为乡村职业经理人经营村庄提供行动空间。在村党组织领导下，村委会主要负责治理事务（村级日常事务和村民服务管理），集体公司主要负责经济事务（发展壮大集体经济）。

2.嵌入激发赋权：在地自主性生成。在获得名义自主性后，乡村职业经理人可采取嵌入策略推动悬浮的自主性落地。这种嵌入策略具有双轨性：一轨是乡村职业经理人作为外来者由外而内与村集体互动，积极争取村集体的认可信任（柔性嵌入）；另一轨是乡村职业经理人代表村庄由内而外与政府互动，积极争取政府的重视支持（政策嵌入）。

其一，柔性嵌入激发乡村赋权。乡村赋权的前提是乡村职业经理人获得经营村庄的“情境合法性”（邓燕华，2019），这是名义自主性得以落地的关键。事实上，政府意图通过理性化的制度设计来保障人才自主性。但就乡村社会而言，这种建立在正式契约基础上的信任非常脆弱。倘若初来乍到的乡村职业经理人机械地按照现代企业架构，强行要求乡村权力主体让渡经营控制权，双方薄弱的信任关系难免分崩离析。故而，当这种信任基础尚不具备时，乡村职业经理人只能寻求一种与当前村庄政治经济格局相适配的折中方案，通过柔性嵌入激发乡村赋权。

在经营村庄初期，村集体对于乡村职业经理人的信任更多是一种基于声誉的信任，这种信任来自人才优秀的履历，同时也伴随村集体对于绩效的预期。但由于对职业经理人了解滞后的现实，村集体并不能完全确定引进的职业经理人是否真的具备良好的专业水平、能否为企业带来预期收益，故而对

^①《中华人民共和国农村集体经济组织法》明确规定，农村集体经济组织可以依法出资设立或者参与设立公司、农民专业合作社等市场主体，以其出资为限对其设立或者参与设立的市场主体的债务承担责任。参见《中华人民共和国农村集体经济组织法》，http://www.npc.gov.cn/npc/c2/c30834/202406/t20240628_437883.html。

职业经理人的能力持怀疑态度（段庆华和马跃如，2011）。在这种情况下，乡村职业经理人立即实现高自主性并不现实，故其只能选择从小的权力着手，从小的事情做起，逐步获得村集体的认可。乡村职业经理人林涛正是“从小事做起”的典型。林涛谈道：“刚开始就要很大的权力，村里肯定不放心。所以当时过来后，（公司）人权、财权、物权，我要得很少。人权就是领导可以推荐人到公司，但要是推荐的人不合适我有权让他走，只要有这个权力就行了。财权就是小的日常报销我能做主，比如，办公用品采购、差旅、团队成员的绩效提成等。物权就是村里一些适合公司运营的闲置土地、空间需要交给公司来运营。刚开始这三个权我要得很小，但是都很必要。”（访谈记录：CEO20230904L）而与有限的经营管理权适配的是，林涛正是通过一件件小事不断积累信任资源。林涛表示：“肯定要赢得村干部、村民的信任，这个是最重要的。开始村里肯定是不信任你的，大家心里（对你）是没底的。所以为人就要低调一点、勤快一点，先干点小事情。一件件小事能干成很重要，我认为这是建立信任很重要的一个基础。通过一件件小事，他（村干部）开始给你一点小权力，你能把这个小权力用好，干点事情出来，那么他就会给你更大的权力。”（访谈记录：CEO20230904L）

除了从小事做起，乡村职业经理人苗红认为道德感与高情商也是赢得村集体信任的重要条件。苗红谈道：“第一，我的心思是正的，我也要让他们（村集体）相信我的心思是正的，我是全心全意为这个村子好的，不会损害他们的利益。第二，还需要一些情商。乡村职业经理人没有情商是不行的，如果跟村‘两委’、村民搞不好关系，他即便有再高的智商，也没有办法施展自己的才能。在沟通中，如果你用指令式或命令式的口吻，人家是不接受的，你发出的指令就是无效指令。无论是对村干部还是对村民，都一样。如果你触犯到他的利益，他就寸步不让。但人都是情感动物嘛，如果你跟他处成了好朋友，那就会很不一样，你天天到他家吃饭，他都很高兴。”（访谈记录：CEO20230906M）事实上，在企业管理领域，职业经理人的败德行为被认为是导致企业对职业经理人产生信任危机、二者冲突不断的一个重要原因（沈萍，2010）。因此，保持高道德感是乡村职业经理人获得乡村信任与赋权的前提。另外，乡村社会的信任又是一种基于私人联系的差序信任。李伟民和梁玉成（2002）指出，情感的亲疏厚薄直接决定信任的有无强弱。人们除了信任具有血缘家族关系的亲属外，还信任与其具有密切情感联系的其他社会成员。故而，乡村职业经理人需要通过情感投入的方式与村集体成员建立联系，以此赢得村集体信任支持。

相较于林涛和苗红，乡村职业经理人齐民初期主导公司的意图就比较明显。齐民直言：“既然找了CEO，其实在经济层面就应该由职业经理人主导，这个玩法和目标是由职业经理人来制定的。”（访谈记录：CEO20220705Q）然而，当齐民基于市场逻辑运营公司时，却发现频频碰壁、处处掣肘。齐民说道：“像我就有点尴尬的感觉。我发现很多观点表述给村里也好，表述给公司现有人员也好，都不知道我在想啥。我就跟村里提出来，公司目前所有人我一个都不要，你把公司交给我，我自己来招人。但是村里关系很复杂，所以弄来弄去也没弄成。”（访谈记录：CEO20220716Q）事实上，乡村社会的信任是建立在人际关系基础上的特殊信任（李伟民和梁玉成，2002），主要集中在血缘、亲缘和地缘的狭小圈层，外来者很难在短期内构建起信任关系。在“内外有别”格局下，“空降”到集体公司的齐民试图裁掉在公司任职的村集体成员的做法势必遭到村集体的抵制。并且，当乡村职业经理

人的市场逻辑同强势的社区逻辑冲突时，率先出局的往往是乡村职业经理人，乡村职业经理人由此陷入有名无实、有职无权的困境。

其二，政策嵌入激发政府赋权。在乡村职业经理人制度创新实践中，政府的政策目标在于：一方面寄希望于职业经理人入村，发展壮大集体经济，减少自身财政压力；另一方面也希望通过乡村发展获得体制内行政绩效加分。就乡村职业经理人而言，政府强烈的发展导向为其制定战略并拉近与政府的距离提供了重要机会空间。公司可将某些经营活动与政府需求相联系，满足政府发展需要和官员政绩需求，增加政府与公司的关联性和依赖性，从而激励政府为企业发展服务（张建君，2012）。换言之，乡村职业经理人可通过政策嵌入激发政府赋权，进而提升自主性。一方面，乡村职业经理人通过争取政府项目资源与政策支持，增进村庄福利和社会效益，在乡村层面赢得村集体更大的信任。另一方面，政府项目落地也密切了集体公司与政府的联系，激励政府为公司发展提供各种便利，在政府层面拓展乡村职业经理人的自主行动空间。

学好用好政策是乡村职业经理人的一项重要能力。在政策嵌入方面，乡村职业经理人林涛在经营村庄过程中将政策嵌入策略运用得最为出色。林涛认为“政策可以助力公司更好地发展”，并在永安村的集体公司设置了专门负责项目申报的职位，用于对接政府项目资源。需要说明的是，集体公司申报项目并非不加选择地全盘接受，而是根据乡村发展需要有选择地引进。以数字化项目为例，林涛谈道：“政府对数字化的事情很重视，有很多数字化项目，但找不到落地的试点。刚好我们又想做（数字化）就举手申报了。看到有人愿意承接，他们也很开心。但我们做项目，不是说有没有需要都要把这个任务完成，而是我们本来就想做这些事情，那政府给我们赋能，就能帮助我们做得更好。”（访谈记录：CEO20230904L）

林涛作为乡村职业经理人通过政策嵌入链接政府政绩目标，获得政府资源倾斜与注意力分配。政府不仅希望落地的项目能出成效，也希望项目所在村能实现“看得见”的发展，因而愿意为集体公司提供各种形式的帮助。林涛谈道：“我觉得政府的作用是非常关键的。第一个是政府能给我们一些项目和政策上的倾斜。第二个是在我们对外宣传推广和开展业务合作的时候，政府愿意站出来给我们背书。第三个就是我们前期启动阶段的一些业务支持引导、资源对接，政府都给予了很大帮助。像我们第一批16家认养企业就是政府帮忙牵线的，奠定了我们做（稻田）认养的一个基础。在初期，政府推一把的话，我们速度就会快很多。”（访谈记录：CEO20230917L）

相比之下，苗红和齐民作为乡村职业经理人虽也认可政府政策的重要性，但更多是被动地接受政策项目，在推动政策与乡村发展的衔接上尚显不足。苗红表示：“（政府）领导重视这块工作，推进效果就会很明显，不重视这块工作，进展马上就缓下去。假如领导觉得我们某个活动挺好的，就可能推荐到什么平台宣传一下，或者组织什么部门参与一下，或者哪件事情协调不了，就叫上相关部门的人一起来研讨，这个问题就解决了。但如果说不支持，这件事情就会卡在那里，寻找不到出路。”（访谈记录：CEO20230906M）齐民则提到政府政策能为乡村带来更多社会效益，这也是集体公司的功能定位之一。齐民说道：“进入乡村后，先要研究好政策。政策研究不好，后面的事情很难做，我花了一年时间才想明白。如果是传统的企业，可能只讲商业利润就可以了，这是经济效益。但创建集体公

司是为了推动乡村发展，所以必须服务于乡村内部和村民，这是社会效益。我觉得（经营村庄）必须两条腿走路，经济效益和社会效益同步推进。”（访谈记录：CEO20220705Q）

3.绩效强化自主性：自主性再生产。当今社会，所有社会行动者都要通过不断追求绩效来证明自身存在以及行为的合法性（张乾友，2019）。事实上，对于乡村职业经理人而言，自主性是获取绩效的前提，而专业性是获取绩效的基础。在乡村职业经理人取得一定自主性后，乡村职业经理人的专业性以及通过专业性获取绩效才是各方继续合作的基础。正如林涛所言：“经营村庄的核心还是得看乡村职业经理人这个人。在专业领域肯定要发挥引领作用，比村干部专业，这样就服你了。这个活动他们来搞，搞不好，我能搞得很好。这个农产品他们来卖，卖得很难，我能把它卖掉。这个就是专业。专业性越不强，村干部就越看不起你，就越不会支持你，你就越干不出成绩，这样他们就更瞧不上你，就恶性循环了。所以职业经理人的专业性是要有的，得做出一些成绩，让他们看到真正的绩效。”（访谈记录：CEO20230904L）

在成为乡村职业经理人之前，林涛已在农业企业工作了12年。林涛从自身经验出发，选择从熟悉的第一产业切入：一是稻田认养。杭州企业众多，因此集体公司瞄准企业客户，将永安村核心区块1000亩土地规划成以10亩为一个单元的企业认养田块，认养价格为每单元每年8万元，这8万元可直接生成8万个积分。企业每年可凭积分领取3000千克大米，或兑换同等价值的其他农副产品和使用村内空间，用于发放员工福利和企业团建开会。二是数字化。公司主动承接政府数字化项目，用数字化技术赋能水稻种植，村民与认养客户可通过手机实时监测作物生长情况。在第二产业方面，推进稻米衍生品加工，开发米酒、米糕、锅巴等特色产品。在第三产业方面，围绕水稻开展农事体验活动，开发研学旅行、营地教育、亲子游等旅游产品。2019—2023年，村集体经营性收入从73万元增长到557万元。随着乡村振兴取得明显成效，政府支持力度也持续加大。林涛表示：“政府给了我们大力支持，因为你能搞出花样、搞出成绩、搞出媒体报道、搞出领导批示，这就成为政府的政绩了，所以就变成一个良性循环。我们拿到政府更多的资源，就可以再去实现蓝图中更伟大的事情。”（访谈记录：CEO20230904L）与此同时，政府和村集体也开始尝试赋予乡村职业经理人更多权能，比如，计划实行乡村职业经理人持股试点，让乡村职业经理人分享公司所有权与剩余收益权。

拥有23年文旅行业工作经验的苗红选择从熟悉的第三产业切入，以策划文旅活动为起点，推出特色“茶家乐”。苗红及其团队根据“茶家乐”经营主体的差异，打造出各具特色的“一户一品”。枫岭村每户“茶家乐”都拥有自己的个性化标签，如垂钓、汉服、插花、酿酒、乐器等，以此吸引游客进村消费。在第二产业方面，不断增长的客流量也刺激了当地茶叶精加工的需求。长期以来，枫岭村村民售卖的茶叶以毛茶为主，没有统一的品牌包装，附加值较低。对此，枫岭村利用闲置的废弃厂房建立茶厂，并招商开展茶叶精加工，提升产品附加值。在第一产业方面，茶厂建立也推动了茶叶生产的标准化和专业化，减少了农药化肥滥用现象，促进了茶叶产量、质量双提升。这种正向的绩效反馈释放出一种积极信号，强化了村集体的赋权行为。苗红表示：“村书记跟我聊过很多次，生怕我被别人挖走了。说只要他在任，（我）就安安心心在这里工作，帮村里把人才培养出来。”（访谈记录：CEO20230906M）可见，苗红凭借出色的专业能力与绩效表现进一步推动了自主性再生产。

相较于林涛和苗红，乡村职业经理人齐民的绩效表现却未能尽如人意。在成为乡村职业经理人之前，齐民已在旅游行业工作了12年，拥有丰富的旅游项目运营经验。入村后，他基于市场逻辑策划出禅修茶道、乡村游学、研学旅行、户外旅行、亲子游五大产品体系。然而，齐民并未取得林涛和苗红那样较为明显的绩效反馈。一方面，齐民认为径山村的集体公司掌握的经营性资产有限，可利用的只有文化礼堂和游客接待中心；另一方面，齐民认为公司经营是一个长期投入与产出的过程，因此在短期内很难看到成效。齐民谈道：“乡村要发展的话，前期肯定就是做品牌、做市场了（需要大量投入）。但感觉村里不懂什么品牌效益、市场效益，只看结果。最好是这个钱花下去马上给赚回来，但实际效果的话不可能这么快的。短期内没见到效果，村里可能就会犯嘀咕。”（访谈记录：CEO20220716Q）由于乡村职业经理人与村集体在经营理念上存在差异，齐民的工作较难得到村集体的认可支持，绩效表现也难以让村集体满意，最终陷入低自主性困境，更无法实现自主性再生产。

（三）案例总结与对话

上述三个地方实践案例呈现了乡村职业经理人经营村庄采取的不同互动策略及其结果。概括起来，乡村职业经理人自主性生成过程如表2所示。职业经理人入村前，政府与村集体通过正式制度对乡村职业经理人完成初步赋权，形成乡村职业经理人的名义自主性。但是，由于乡村职业经理人外来者的身份以及在权能上的相对弱势，这种由正式制度赋予的自主性在实践中面临不能落地的风险。因此，乡村职业经理人需要通过嵌入策略与基层社会良性互动，激发政府与村集体再次赋权，推动悬浮的自主性落地，形成乡村职业经理人的在地自主性。比如，乡村职业经理人既作为外来者由外而内嵌入乡村社会，争取村集体的信任支持，又代表村庄由内而外嵌入行政社会，争取政府的重视支持。在此阶段，乡村职业经理人的自主性仍然有限且水平较低。故而，乡村职业经理人还需要通过发挥专业性来取得经营村庄的良好绩效，激发政府与村集体持续赋权，推动自主性再生产。相反，如果乡村职业经理人不能很好地嵌入基层社会（尤其是乡村社会），就会导致自主性不足。在这种情况下，乡村职业经理人即使拥有较强的专业性也难以取得经营村庄的良好绩效，仍会陷入有职无权、作用难以发挥的自主性困境。可见，在制度复杂性背景下，乡村职业经理人的自主性不是立即生成的，而是在基层社会赋权与人才嵌入的良性循环中渐进实现的。

表2 乡村职业经理人自主性生成过程

维度	互动主体	赋权与嵌入	自主性	典型村
名义自主性生成	政府、村集体、乡村职业经理人	政府与村集体通过正式制度为乡村职业经理人赋权，乡村职业经理人在政府组织下与村集体双向选择	乡村职业经理人拥有名义上的自主性，但能否落地尚未可知	永安村、枫岭村、径山村
在地自主性生成	乡村职业经理人、村集体、政府	乡村职业经理人一方面通过柔性嵌入获取村集体支持，取得有限的经营管理权；另一方面通过政策嵌入链接政府绩效目标，获取政府资源和后续支持	悬浮的自主性得以落地，乡村职业经理人获得一定程度的经营自主权	永安村（柔性嵌入与政策嵌入）、枫岭村（柔性嵌入）

表2 (续)

自主性再生产	乡村职业经理人、村集体、政府	乡村职业经理人发挥专业性，获得正面绩效反馈，促使村集体或政府思考如何进一步赋权和留住人才	乡村职业经理人的自主性持续强化，迈向机制化的自主性再生产	永安村、枫岭村
--------	----------------	--	------------------------------	---------

以寻求社会知识为目标的案例研究并非仅关注知识的独特性，它还追求具有衍射到其他同类行为的解释能力（张静，2018）。在乡村“五大振兴”中，产业振兴是乡村振兴的重中之重，而产业振兴又离不开人才振兴的支持。其中，返乡下乡的企业家、创业能人、城市白领、大学毕业生等“城归”人才构成了促进乡村产业振兴的重要力量。有学者指出，人才与产业的良性互动构成了乡村人才振兴的基本逻辑：人才培育产业，产业发展带动更多人才回归，从而实现“人育产业”“产业引人”的良性循环（李卓等，2021；周大鸣和刘重麟，2023）。但也应该看到，这些人才可能并不能顺畅地与产业实现良性互动，因为人才进入和置身于基层社会，先要直面的是基层社会复杂的制度环境，与乡村职业经理人所经历的困境类似，人才若是不能很好地嵌入基层社会，将导致他们的作用难以发挥、才能难以施展。而面对来自基层社会的各种压力，人才可相机采取嵌入策略推动形成与基层社会良性互动的模式，激发基层社会的赋权行为，得到赋权的人才将能够更加有效地促进乡村产业振兴。概言之，人才与基层社会以及产业的良性互动共同构成了乡村人才振兴的基本逻辑。并且，人才只有与基层社会实现良性互动，人才与产业之间“人育产业”“产业引人”的良性循环才有可能实现。

五、结论与建议

因地制宜发展新型农村集体经济是乡村振兴与共同富裕的客观要求。引进乡村职业经理人是专业经营型人才发展集体经济的创新探索，但不少乡村职业经理人在基层面临自主性不足的困境。本文基于乡村职业经理人自主性生成的案例研究发现：

第一，专业性是自主性生成的根本依托。在经营村庄场域内，政府与村集体是否认可信任乡村职业经理人，能否赋予乡村职业经理人自主性，从根本上还是取决于乡村职业经理人的专业性及其绩效表现。这种绩效表现既包括产业发展、业态丰富、集体经济增长等经济效益，也包括政府项目落地、基础设施完善、环境美丽宜居等社会效益。职业经理人入村后，基层社会将对乡村职业经理人经营村庄的具体过程与最终成果展开评价，乡村职业经理人的专业性及其绩效表现将对后续合作产生重大影响。如果乡村职业经理人能够凭借专业性获得正面的绩效反馈，就会激发基层社会持续赋权，不断巩固乡村职业经理人经营村庄的合法性。

第二，赋权是自主性生成的关键步骤。在乡村职业经理人林涛的案例中，赋权贯穿于自主性生成全过程，即在职业经理人入村前，政府与村集体通过正式制度赋予乡村职业经理人名义自主性。职业经理人入村后，村集体通过赋权行为推动名义自主性地化，乡村职业经理人获得有限但关键的经营管理权。同时，政府也在项目、政策、人力等方面为乡村职业经理人经营村庄提供各种帮助。随着乡村发展取得成效，乡村职业经理人出色的绩效表现促使基层社会思考如何进一步赋权和留住人才。每

次赋权都使乡村职业经理人自主性得到不同程度的提升。综合三个地方实践案例也可以看出，赋权与绩效表现具有显著相关性，乡村职业经理人经营村庄的正面绩效反馈能够进一步激发赋权行为，不断推动乡村职业经理人自主性再生产。

第三，嵌入是自主性生成的策略保障。虽然正式制度赋予乡村职业经理人名义上的自主性，但名义自主性若想落地则离不开村集体的认可信任。同时，为了争取政府的资源倾斜和政策支持，乡村职业经理人也需要与政府“拉近距离”。当主体合作意愿偏低时，嵌入就成为促进主体良性互动的重要链接策略。对于权能弱勢的乡村职业经理人而言，嵌入与自主在一定程度上不会相互排斥，采取适当的策略嵌入基层社会能够使乡村职业经理人获得更多权力让渡与发展空间。但值得注意的是，虽然适当嵌入有助于自主性生成，但过度嵌入也会导致人才被其他主体吸纳，影响自主性的发挥。这意味着，乡村职业经理人在经营村庄过程中既要有妥协又要有坚持，通过有策略的妥协和有原则的坚持来达成既定目标（姚华，2013）。

第四，渐进性是自主性生成的过程特征。乡村职业经理人自主性是在赋权与嵌入过程中渐进实现的，经历了从名义自主性生成阶段过渡到在地自主性生成阶段、由较低自主性发展到较高自主性的渐进过程。一方面，这种渐进性与乡村职业经理人制度“先行先试”的特点有关。作为一项制度创新，乡村职业经理人制度在完成顶层设计后，也需要在实践中不断修正完善。另一方面，这种渐进性又与乡村职业经理人权能弱勢有关。由于自身权能相对弱勢，乡村职业经理人自主性是在与基层社会的持续互动中逐渐生成的。并且，乡村职业经理人作为外来者进入村庄内部，要实现行动目标，先要争取的是村集体的支持，而后才能代表村庄由内而外拓展到与政府互动。故在嵌入优先级选择上，乡村职业经理人的策略也呈现先由外而内、后由内而外的渐进特点。

基于上述研究结论，本文尝试从赋权与嵌入两方面为推动乡村职业经理人自主性生成提出相关对策建议。在嵌入方面，乡村职业经理人可通过建立情感联系来强化嵌入性。乡村社会是一个“人情社会”，乡村社会中密布人情、伦理等非正式制度。故而，乡村职业经理人在与村集体互动中应克服科层制的惯性思维，以更柔性的方式嵌入地方场域，拉近与乡村社会的距离。乡村职业经理人还可选性地吸纳有能力、有资历的村民加入运营团队，如退休村干部、新乡贤等，由其充当集体公司与乡村社会的“接点”，帮助乡村职业经理人及其团队更好地嵌入乡村社会。除了建立情感联系外，乡村职业经理人也可通过工作表现强化嵌入性。在经营村庄初期，乡村职业经理人的权力普遍较小，故需从小处着手，通过解决村集体的“急难愁盼”问题来赢得信任。此外，乡村职业经理人还需学好用好政策，通过嵌入行政社会争取政府项目资源，以此赢得村集体更大的信任。在赋权方面，政府应主动为乡村职业经理人赋权。比如，在制度创新上，政府应进一步做好乡村职业经理人制度的顶层设计与整体谋划，完善制度以明确乡村职业经理人的经营管理权及各方权责边界，降低乡村职业经理人经营村庄的不确定性与模糊性；在实际经营中，政府应避免对乡村微观经济活动的直接干预，而要回归平台建设并发挥催化作用，为乡村职业经理人提供项目政策、资源链接、业务引导、宣传推广、跨界协调等支持。除了政府赋权外，村集体也要为乡村职业经理人充分赋权。村集体应保障乡村职业经理人基本的经营管理权。比如，根据运营需要组建团队的人事权、日常费用报销的财务权和管理使用公司

资产的经营权。需要注意的是，村集体在赋权给乡村职业经理人的同时，也要建立健全相应的监督约束机制，避免乡村职业经理人自利行为的负面影响。

参考文献

- 1.曹俊杰, 2018:《资本下乡的双重效应及对负面影响的矫正路径》,《中州学刊》第4期,第38-43页。
- 2.邓燕华, 2019:《社会建设视角下社会组织的情境合法性》,《中国社会科学》第6期,第147-166页。
- 3.段庆华、马跃如, 2011:《家族企业家与职业经理人信任机制建设研究》,《求索》第12期,第78-80页。
- 4.韩旭东、杨慧莲、郑风田, 2023:《能人型村干部生成逻辑及其治村实践——基于三个典型村庄案例的经验证据》,《农业经济问题》第8期,第113-126页。
- 5.何安华、倪坤晓、李竣、黄雨, 2022:《培育农村职业经理人市场破解“谁来兴村”发展难题》,《农村工作通讯》第2期,第33-35页。
- 6.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。
- 7.李航, 2023:《冲突、诊断与弥合:多重制度逻辑视角下的村庄经营——以“职业经理人入村”为例》,《现代经济探讨》第11期,第113-123页。
- 8.李朔严, 2018:《政党统合的力量:党、政治资本与草根NGO的发展——基于Z省H市的多案例比较研究》,《社会》第1期,第160-185页。
- 9.李伟民、梁玉成, 2002:《特殊信任与普遍信任:中国人信任的结构与特征》,《社会学研究》第3期,第11-22页。
- 10.李锡元、徐闯, 2015:《国企实施职业经理人制度的本质、核心和路径》,《江汉论坛》第2期,第11-15页。
- 11.李卓、张森、李轶星、郭占锋, 2021:《“乐业”与“安居”:乡村人才振兴的动力机制研究——基于陕西省元村的个案分析》,《中国农业大学学报(社会科学版)》第6期,第56-68页。
- 12.李祖佩、钟涨宝, 2020:《“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》第3期,第39-50页。
- 13.梁洪学, 2016:《现代企业经理人职能性质定位的逻辑分析——从马克思对经理人的论述出发》,《江汉论坛》第9期,第12-16页。
- 14.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。
- 15.卢青青, 2021:《经营村庄:项目资源下乡的实践与困境》,《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第6期,第10-19页。
- 16.沈萍, 2010:《家族企业与职业经理人的融合》,《科学·经济·社会》第2期,第112-115页。
- 17.唐斌尧、谭志福、胡振光, 2021:《结构张力与权能重塑:乡村组织振兴的路径选择》,《中国行政管理》第5期,第73-78页。
- 18.王海娟, 2015:《资本下乡的政治逻辑与治理逻辑》,《西南大学学报(社会科学版)》第4期,第47-54页。
- 19.王名、张雪, 2019:《双向嵌入:社会组织参与社区治理自主性的一个分析框架》,《南通大学学报(社会科学版)》第2期,第49-57页。
- 20.王文龙, 2022:《工商资本下乡利弊之争——基于利益博弈的视角》,《经济体制改革》第1期,第88-94页。

- 21.魏后凯、刘长全, 2019:《中国农村改革的基本脉络、经验与展望》,《中国农村经济》第2期,第2-18页。
- 22.文军、方淑敏, 2022:《社会工作专业自主性困境及其行动策略——基于社区治理中互动场域视角的分析》,《学术界》第12期,第72-82页。
- 23.吴一凡、徐进、李小云, 2023:《城乡人才要素流动:对接现代性的浪漫想象——“乡村CEO”的理论分析与现实困境》,《贵州社会科学》第1期,第144-151页。
- 24.徐家良、张其伟, 2019:《地方治理结构下民间志愿组织自主性生成机制——基于D县C义工协会的个案分析》,《管理世界》第8期,第110-120页。
- 25.徐进、李小云, 2022:《“人才回乡”:乡村人才问题的历史叙事与现实遭遇》,《中央民族大学学报(哲学社会科学版)》第6期,第155-164页。
- 26.徐宗阳, 2016:《资本下乡的社会基础——基于华北地区一个公司型农场的经验研究》,《社会学研究》第5期,第63-87页。
- 27.许德音、周长辉, 2004:《中国战略管理学研究现状评估》,《管理世界》第5期,第76-87页。
- 28.姚华, 2013:《NGO与政府合作中的自主性何以可能?——以上海YMCA为个案》,《社会学研究》第1期,第21-42页。
- 29.叶敬忠, 2022:《共同富裕研究的问题导向与短板视角》,《社会科学辑刊》第6期,第94-100页。
- 30.殷, 2017:《案例研究:设计与方法》,周海涛、史少杰译,重庆:重庆大学出版社,第79页。
- 31.张建君, 2012:《嵌入的自主性:中国著名民营企业的政治行为》,《经济管理》第5期,第35-45页。
- 32.张静, 2018:《案例分析的目标:从故事到知识》,《中国社会科学》第8期,第126-142页。
- 33.张乾友, 2019:《绩效合法性与行政哲学的可能性》,《公共管理与政策评论》第2期,第3-13页。
- 34.张晓山、苑鹏、崔红志、陆雷、刘长全, 2021:《农村集体产权制度改革论纲》,北京:中国社会科学出版社,第151页。
- 35.周大鸣、刘重麟, 2023:《乡村人才振兴与能人返乡创业——以湖南省攸县涠田镇为中心的研究》,《中国农业大学学报(社会科学版)》第3期,第152-169页。
- 36.周振, 2020:《工商资本参与乡村振兴“跑路烂尾”之谜:基于要素配置的研究视角》,《中国农村观察》第2期,第34-46页。
37. Brock, D., 2003, "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda", *International Journal of Business and Economics*, 2(1): 57-73.
38. Cappellaro, G., P. Tracey, and R. Greenwood, 2020, "From Logic Acceptance to Logic Rejection: The Process of Destabilization in Hybrid Organizations", *Organization Science*, 31(2): 415-438.
39. Eisenhardt, K., and M. Graebner, 2007, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
40. Evans, P., 1995, *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 112.
41. Friedland, R., and R. Alford, 1991, "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions", in P. DiMaggio, and W. Powell (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, 232-263.

42.Hambrick, D., and S. Finkelstein, 1987, "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes", *Research in Organizational Behavior*, Vol.9: 369-406.

43.Maynard, M., L. Gilson, and J. Mathieu, 2012, "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research", *Journal of Management*, 38(4): 1231-1281.

44.Narayan, D., 2005, *Measuring Empowerment: Cross-disciplinary Perspectives*, Washington, D.C.: World Bank Publications, 5.

45.Thornton, P., and W. Ocasio, 1999, "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990", *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.

46.van den Berg, J., A. Alblas, P. Blanc, and A. Romme, 2022, "How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A Case Study in the Dutch Home Care Industry", *Organization Studies*, 43(9): 1425-1451.

(作者单位: ¹ 中国农业大学人文与发展学院;

² 西北农林科技大学人文社会发展学院)

(责任编辑: 王 藻)

Empowerment and Embedding: Autonomy Generation Mechanism of Rural CEOs under Institutional Complexity

LI Hang WANG Jie QI Gubo

Abstract: The introduction of rural CEOs is an innovative exploration to develop collective economy, but many talents face the difficulty of insufficient autonomy at the grassroots level. Based on the comprehensive perspective of structure and interaction, the autonomy difficulty of rural CEOs is the result of the interplay between their own weak power and poor interaction with the main body. The study establishes a talent autonomy generation framework through empowerment and embedding, and examines the generation process of autonomy: nominal autonomy generation stage (formal empowerment), local autonomy generation stage (embedding-stimulated empowerment), and autonomy reproduction stage (performance-enhanced autonomy). We find that different from modern enterprise CEOs obtaining autonomy through formal institution, rural CEOs' autonomy needs not only formal institution but also benign interaction with grassroots society. The positive interaction between talents, grassroots society, and industry constitutes the basic logic of rural talent revitalization. Among them, professionalism is the fundamental support for autonomy generation, empowerment is the key step for autonomy generation, embeddedness is the strategic guarantee for autonomy generation, and gradualism is the characteristic of the process of autonomy generation. Finally, the study proposes some suggestions to promote the autonomy of rural CEOs. For example, the governments and village collectives empower talents, and talents strengthen their flexible embedding and policy embedding behaviors.

Keywords: Operating Village; Empowerment; Embedding; Autonomy; Rural CEOs