

# 社会治理的新形态：“和顺茶馆”场景化治理实践研究

杜晨阳

重庆大学公共管理学院，重庆

收稿日期：2023年1月3日；录用日期：2023年2月15日；发布日期：2023年2月23日

## 摘要

社会治理创新正如火如荼开展，但当下的社会治理研究亟需以地方独特环境为出发点，扩展社会治理的形式。本文以重庆市沙坪坝区“和顺茶馆”治理实践为样本，分析了基于地方文化而开展社会治理的新形态，研究发现：第一，“和顺茶馆”创新实践脱胎于巴渝广为流行的茶馆文化，茶馆等地方性知识为社会治理提供了资源和支撑。第二，基层政府通过物质空间、交往规则和文化风气三方面的再生产，将生活空间“茶馆”变革为治理综合体。第三，这种基于地方文化而打造的治理新形态整体上为“场景化治理”，并构成了涵盖治理手段、推进方式、驱动资源、主体关系等维度的完整模式。本文的创新是以文化场景的视角看待社会治理，对推动基层治理的优化具有启示意义。

## 关键词

社会治理，和顺茶馆，场景治理

## A New Form of Social Governance: A Study on the Scene Governance of “Heshun Teahouse”

Chenyang Du

School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Jan. 3<sup>rd</sup>, 2023; accepted: Feb. 15<sup>th</sup>, 2023; published: Feb. 23<sup>rd</sup>, 2023

## Abstract

The innovation of social governance in China is being carried out on a large scale, but the current social governance research needs to take the local unique environment as the starting point and expand the forms of social governance. Taking the governance practice of “Heshun Teahouse” in

Shapingba District, Chongqing as a sample, this paper analyzes the new form of social governance based on local culture. This paper found that: First, the innovative practice of “Heshun Teahouse” is born out of the teahouse culture, which provides resources and support for social governance. Second, the government transformed the living space “teahouse” into a governance space through the reproduction of material space, communication rules and cultural atmosphere. Third, this innovative practice deeply rooted in local knowledge is essentially “scene governance”, which constructs a complete governance model in the dimensions of innovation content, promotion method, driving resources, and subject relationship. The innovation of this paper is to view social governance from the perspective of cultural scenes, which has enlightenment significance for promoting the optimization of grassroots governance.

## Keywords

Social Governance, Heshun Teahouse, Scene Governance

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题的提出

新时代以来，以习近平总书记为核心的党中央高度重视社会治理工作，党的二十大报告中提出，要健全共建共治共享的社会治理制度，提升社会治理效能[1]。近些年，地方政府纷纷响应中央号召掀起社会治理创新的大潮，并推出了具有全国影响力的典型实践经验，如以“一窗受理、集成服务”为核心的“最多跑一次”改革[2]；依托市民服务热线实行的“接诉即办”改革等等[3]。但我们发现：在铺天盖地进行的社会治理创新中，一些地区取得了较好成效但有一些地区的效果却较差，治理创新的数量虽多但是持续性弱[4][5]。那么，为何“最多跑一次”“接诉即办”等改革的成功经验获得大规模推广的情况下，各地社会治理创新的效果依然会如此“参差不齐”呢？

观察“最多跑一次”改革等典型案例发现，社会治理的模式和经验存在极强的“特殊性”。在“最多跑一次”改革中，浙江省委省政府专门成立了主要领导牵头的工作班子，改革工作获得了强有力的政治支持，改革措施能够快速得到推行[6]；杭州、北京等城市是互联网等高新技术产业最聚集和发达的地区之一，数字治理的资源丰富，为政府开展一网通办、线上服务等治理措施提供了良好的基础，因而改革成效显著[7]。然而，当下部分地区只是“刻舟求剑”般复制了“接诉即办”和“最多跑一次”等改革的具体举措，而忽视了上述治理创新内容赖以存在的独特环境，导致治理举措无法获得有效的资源与环境等支撑，改革创新的效果大打折扣。

因此，当前的社会治理的实践和研究亟需以地方独特的环境为出发点，扩展和丰富社会治理的形态。最近我们就注意到：不同于部分地区盲目引入社会治理的外部经验，重庆市沙坪坝区以“茶馆”这个巴渝本地特色文化符号为基点，打造了“和顺茶馆”社会治理综合体。由此，本文试图全面描述“和顺茶馆”社会治理创新的构建机制，为这种以本地特色环境为出发点的新型实践提出整体性的解释。本文的具体研究问题则是：“和顺茶馆”基层治理创新经历了怎样的生成过程？地方特色文化如何被基层政府整合而成为了社会治理的资源？如何概括和归纳“和顺茶馆”代表的新型治理形态？

## 2. 文献综述：社会治理研究的主流视角

社会治理和推动治理创新是近些年学术界经久不衰的话题。2000年后，中国相继提出“加强社会建

设”“加强社会管理”“创新社会管理体制”等一系列重要政策思想，也被学界视为国家迈入“社会政策时代”的象征[8]。2013年党的十八届三中全会首次提出“社会治理创新”的概念，指出要加强党委领导和发挥政府主导作用，鼓励社会各方面参与社会治理工作，从而提升社会治理的水平。时至今日，社会治理创新蔚然成风，相关的学术研究基本围绕以下四个视角进行展开。

第一，众多研究关注社会治理中的“协同治理”，认为当下社会治理创新的要点在于引入公众、社会组织等外部力量，实现多元参与和共同治理。这一观点的出发点是：政府作为单一治理主体，受制于有限理性和官员的能力不足，因而无法充分应对基层社会的种种问题，最终走向“政府失灵”[9]。因此，需要引入社会组织等第三方部门，通过政府购买服务、合作生产等途径参与公共物品的供给和基层治理，以有效补充政府在治理过程中难以履行的职责。其典型代表如西方国家自20世纪70年代起就推行的“公共服务合同外包”和中国近些年大规模推广的政府购买服务政策[10]。

第二，一部分文献将主要关注点聚焦于“流程重塑”，即认为社会治理创新的关键在于改变原有治理机制，重塑相关治理流程。比如有的研究认为，中国传统的社会治理往往由上级行政长官的意志推动，这种“自上而下”的流程和模式政策指向、治理资源等与基层的真实需求间“错配”，导致行政效率低下，因而需要进一步赋予基层政府“治理权”，改造先前的政策流程[11]。在“接诉即办”改革中，北京市政府的重要创新举措就是重整社会治理的流程，如通过汇集各区县专号热线建立统一接号平台重整群众诉求受理流程；以“街镇吹哨、部门报道”改变政府间协调流程等等[12]。

第三，一部分研究和实践重视社会治理创新中的“资源整合”。资源整合的视角认为，基层社区项目的执行归根结底考验的是行动主体资源动员的能力，也即执行者所汲取的体制内外资源越多，其项目执行效果就越好[13]。在浙江省“最多跑一次”改革中，浙江省政府的重要举措之一就是建立全省“政务服务网”，借此浙江省得以打破部门间资源和信息壁垒，推动政务服务信息“共认共享”，实现行政审批等服务事项集中入驻[14]。

第四，还有些研究和学者将讨论的视野聚焦于“技术创新”，近年来引起学界大规模热议的“数字治理”“互联网+政务服务”“城市大脑”等是其中的代表。这些文献的核心观点是：互联网与大数据等数字化技术不仅有效提升了政府识别潜在问题、抓取关键信息和监管社会活动的的能力，同时为群众等主体参与治理过程提供了更广阔的渠道，因而会有效提高基层治理的响应度和准确性[15]。目前，通过打造“数字政府”进而实现“百姓少跑腿，数据多跑路”“有事网上办”等，已成为各地社会治理的普遍性做法[16]。总体如下表1所示。

**Table 1.** Representative views of social governance research

**表 1.** 社会治理研究的主流视角

	研究视角	核心观点	代表性实践
1	协同治理	引入多元主体实现协同共治弥补政府失灵	政府购买服务政策
2	流程重塑	改革治理流程提升治理效率和政策精准性	“接诉即办”改革
3	资源整合	整合行政资源打破协作壁垒提高治理效能	“最多跑一次”改革
4	技术创新	利用互联网等数字技术革新政府治理工具	互联网+政务服务

### 3. “和顺茶馆”社会治理实践的案例分析

#### 3.1. 茶馆：巴渝地区的独特文化符号

和顺茶馆作为基层治理空间“脱胎”于传统茶馆，相较于其它省份，巴渝地区的茶馆之风更盛，甚至有“一市居民半茶客”的说法[17]。在巴渝地区，各色形式的茶馆茶楼毗邻，节假日、“赶场”日等时

刻茶馆中往往是座无虚席、异常热闹。总的来看，传统茶馆形成了三方面的地方特色文化：一是调和矛盾、定纷止争的仲裁文化，近代川渝社会中，茶馆一度被视为“民事法庭”[18]。二是评论公共问题、发表政治意见的议论文化，传统茶馆是极为重要的舆论平台。三是听书看戏、休闲小憩的娱乐文化，传统茶馆往往会专门开设表演场地，评书、戏曲各行艺人“你方唱罢我登场”[19]。茶馆附着文化内容近百年来几经变革，以“公共空间转型”为视角解析茶馆的变迁过程已成为当下茶馆研究的主流。如学者王笛系统考察了茶馆自1900年至2000年间的功能演变[20]，刘克萍等人研究新世纪的茶馆变迁后认为：基层政府应该充分改造茶馆这一公共空间，主动占据文化宣传阵地，并充分发挥茶馆在基层自治协商中的作用[21]。

因此，茶馆是重庆地区极具地方特色的社会符号和公共空间，也是宝贵的治理资源。那么，地方政府如何对传统茶馆进行再次建构，使得其从“公共交往空间”转变为“治理空间”？换言之，沙坪坝区“和顺茶馆”治理创新究竟是如何对传统茶馆进行变革从而使其产生社会治理作用的？

### 3.2. 从文化空间到治理空间：“和顺茶馆”的空间再生产过程

“和顺茶馆”社会治理创新实践最早起源于由于拆迁安置等问题导致基层矛盾频发的回龙坝镇。2016年起，重庆市沙坪坝区回龙坝镇“聚龙城”安置房小区开始入住居民，由于生活方式转变和熟人社会被打破，原住民迁入安置房小区后邻里纠纷频发。为了化解基层治理中的矛盾冲突，重庆市沙坪坝区回龙坝镇于2017年开始筹划在安置小区内建设“和顺茶馆”基层治理综合体，历经2年左右的筹备建设，和顺茶馆于2019年9月正式运营。现如今，沙坪坝全区以公租房小区、安置房小区、老旧无物业管理居民区等基层矛盾频发区域为重点，全面打造和推广“和顺茶馆”治理品牌，并于2022年实现各街镇和顺茶馆全覆盖。调研发现，基层政府采取了三个层次的行动，将原本居民日常生活的文化空间再生产为了社会治理的空间。

#### 3.2.1. 物质空间的再生产：改造传统茶馆形式，打造综合性治理场景

基层政府以川渝传统茶馆样式为底板，在此基础上融入居民自治和公共服务等不同板块，以此打造基层治理的“亲民场景”。其一，和顺茶馆保留了大量传统茶馆的元素和结构，“熟悉”的样式使得和顺茶馆更加亲民和易进入。比如，各个和顺茶馆都普遍采用近原木颜色的暖色装潢并大量使用木质器材，各个茶馆均布置了传统的“八仙桌”“长条凳”。其二，和顺茶馆在营造喝茶品茗的区域之外，扩展建设居民自治和公共服务等板块。以回龙坝镇和顺茶馆为例，其基层政府除了将主体建筑设置为饮茶大厅之外，还建设有专门供居民调节矛盾纠纷的“和风阁”、提供心理疏导服务的“和乐阁”等建筑板块。其三，和顺茶馆在各个建筑板块中充分融入“和合亲顺”的文化符号，“润物无声”地宣扬和谐、和顺观念。如在回龙坝镇和顺茶馆，饮茶大厅中布置有“和顺好人榜”、张贴“和顺文化楹联”等等。

在茶馆建筑形式之内，沙坪坝区整合社区、街镇以及相关各部门资源推动服务融合下沉，和顺茶馆成为社区“便民服务”综合体。目前，和顺茶馆已经总体形成三大类形式的便民服务。其一是街镇和区级部门按照固定“排班表”下沉至社区的公共服务事项。总体来看，和顺茶馆周一至周五每半天会更换一个服务单位，以此保证一周内提供尽可能多样化的服务内容。其二是和顺茶馆内常驻的服务项目，比如回龙坝镇和顺茶馆设有固定的“交通违章处理自助机”“社保办理自助机”等机器设备等等。其三是“群众点单、社区吹哨、部门报道”的预约制服务。在回龙坝镇和顺茶馆，心理疏导、公证服务和矛盾调解等事项，居民除了等待各单位“排班下沉”外，还均可在需要时通过预约方式呼叫服务。

#### 3.2.2. 交往规则的再生产：注入时代新理念，形成制度化运行规则

在传统茶馆中，茶客们如何摆碗喝茶、怎样定纷止争都遵循着一套心照不宣的“规矩”，那么在和

顺茶馆中这些规矩或规则是什么？这些约定俗成的规则都体现在了哪些方面呢？

基层政府在整个运行和空间打造上注入“亲民化”和“开放性”规则。“亲民化”规则是和顺茶馆拉近干群关系、破解距离感的基础。比如和顺茶馆本身的创意来源就是茶馆这一极具地方特色的文化，和顺茶馆依然沿袭了大量传统茶馆的装潢摆布，除了设施之外，和顺茶馆的茶价等经营性服务也按照“亲民化”定价，如茶馆中最贵的茶才5元一杯。在以“亲民化”为主旨进行空间打造外，和顺茶馆这一空间始终保持着“开放性”。和顺茶馆在运营中对所有人群开放，无论男女老少、本地居民还是外地游客、无论喝茶与否，都可以到和顺茶馆中聊天休憩，“开门迎八方”的开放性理念使得和顺茶馆受到居民的大力支持。

街镇、社区以“便捷化”和“回应性”为准则在和顺茶馆中开中公共服务。和顺茶馆中布置了大量自主服务机，并通过排班下沉等方式将居民最需要的几项服务按时下沉至社区，居民在家门口便可实现服务办结，极大提升了公共服务的便捷性。除此之外，沙坪坝区在推广和顺茶馆的过程中也始终按照“回应性”规则进行建设布局，比如在新茶馆设计开工前，当地社区和街镇会普遍利用问卷调查、上门走访等方式，了解群众需求和和对和顺茶馆的相关期待，以此按照群众意见和地区特点进行建设运行。

同时，和顺茶馆还秉承“法治化”和“制度化”规则，开展矛盾调解和纠纷协调。“法治化”是和顺茶馆开展矛盾调解的基础，当下和顺茶馆通过明确当事人寻求调解的权力与义务、建立由法官律师为主体的条件队伍、达成各方当事人调解协议书以及申请司法认定等方式，构建了法治化的矛盾调解过程。于此同时，目前和顺茶馆还逐步建立起了一套“和顺调解”制度。首先是通过日常排查、上级交办和当事人申请等方式受理矛盾调解的申请；其次根据矛盾的具体内容，选择行政调解、司法调解、乡贤调解等不同的调解方式；在调解结束后，和顺茶馆还会就具体案例进行归档和回访。

### 3.2.3. 文化风气的再生产：打造和顺文化，构筑地方治理共同体

重庆人泡茶馆的风气之所以经久不衰，关键的是传统茶馆在长期历史演进中已然成为巴渝大地“江湖文化”的重要容器和典型代表。巴渝地区的“江湖”并非武侠小说中刀光剑影的武林江湖，而意味着区别于主流文化的底层社会，因此，在改造传统茶馆的过程中和顺茶馆是否充分扭转了其中的“江湖气”？换言之，在一系列基础性实践和形而上规则的背后，和顺茶馆是否也形成了文化层面的深层次特征呢？实地调研后本文发现，其答案是“和顺文化”。

首先，基层政府运用了大量的符号元素传达着“和顺”意象。在建筑空间结构上，宣扬和顺理念是和顺茶馆建筑风格的典型特征。在和顺茶馆中，“和”“顺”二字频繁用于对各个板块的命名，如“和顺堂”“和顺长廊”“和风阁”“和乐阁”等等；同时，和顺茶馆中运用了大量的空间宣传“和合亲顺”的文化，比如和顺茶馆在茶具、灯具等陈设中频繁点缀“和顺”字眼等等。同时，和顺茶馆还将“和顺”文化融入各类公共服务和居民活动之中，从而进一步打造和顺文化。比如和顺茶馆通过设立“和顺讲堂”传递正能量，和顺茶馆还会定期选树“沙磁好人”“和顺好媳妇”等模范“和顺好人”，弘扬“人人做好人、好人做好事”的新风正气，引导群众崇德向善、见贤思齐。

其次，和顺茶馆中的居民交往和基层社区服务过程中一直践行着“和顺”理念。在和顺茶馆中，居民间的聊天交往少了传统茶馆的“江湖气”，多了与邻为善、开放包容的“和合”色彩。在传统川渝社会茶馆就是一个“小江湖”，不仅有“袍哥”“哥老会”等民间团体混迹其中，茶客间饮茶交谈也往往要按照“江湖规矩”说话言事。在和顺茶馆中，这种传统的“江湖气”被现代化的开放包容所取代，比如在饮茶交谈中，居民无论男女老少、生疏与否都可以混坐一桌之上；和顺茶馆中的茶客不再似老茶馆中肆意抱怨、发泄，反而更加就事论事、不断给出自己的解决办法。在和顺茶馆中，基层服务人员更多将社区居民以邻里相待，对于年长的老茶客，服务人员则会用“爷爷”“奶奶”等亲密化称呼，从而大大融洽了干群关系。

#### 4. 场景化治理：“和顺茶馆”治理新形态的整体性解释

芝加哥学派代表性学者 Clark 等曾提出：地方特色文化会极度影响人群的链接并促进相同文化背景居民的聚集，进而对社区发展和社会治理产生影响，这被他称为场景理论[22]。重庆市沙坪坝区通过建立和顺茶馆社会治理综合体，提供了干群交流、基层服务的一站式处理平台，极大扭转社会治理的总体面貌，为破解基层治理的“距离感”提供了一剂“良药”，其本质体现为“场景化治理”。

和顺茶馆社会治理创新的最显著特征表现为“场景化治理”，基层政府通过构建特定“场景”的方式有效吸引群众参与治理过程，是对传统社会治理手段的继承与升级。以往研究普遍忽视了社会治理中的“文化归因”，比如早期的政治动员视角将社会治理的目标视为引导集体行动，而实施过程多依靠强制性命令，基层治理中群众的参与度和主动性较低。而“场景化治理”在两者基础上进一步关注到社会治理中文化要素的重要性，将承载居民共同情感和生活方式的物质空间视为群众参与的纽带，从而推动群众有效地参与社会治理过程，比如“泡茶馆”是巴渝地区最为大众化的生活方式之一，因而茶馆是社会治理可利用的极佳场景。具体来看，和顺茶馆所代表的场景治理是一种基于地方性知识和环境的社会治理创新，其有如下特征，如下表 2 所示。

**Table 2.** Scene governance: a holistic interpretation of the new practice of Heshun Teahouse  
**表 2.** 场景化治理：“和顺茶馆”新实践的整体性解释

	描述维度	主要内容
1	治理手段	搭建基于特定的场景打造综合性治理空间
2	推进方式	基层政府是创意提出者和主要建设者，高阶政府保障和推广
3	驱动资源	特色的社会环境与地方独特文化
4	主体间关系	政府是主导者，居民、社会组织等主体广泛参与到治理过程中
5	治理结果	建立了从场所到制度再到文化的基层社会治理共同体

在治理手段上，和顺茶馆为代表的场景化治理最核心的是依据特定场景搭建治理空间；在推进方式上，和顺茶馆则起源于街镇一级政府的自主实践，由于各地区的文化和社会环境千差万别，基层的街镇政府根据熟知地方特色的环境与氛围，是主要建设者；“场景化治理”的核心在于基层政府能够找到居民广泛认同和参与的文化场景，因而地方的特色环境和特色文化是开展场景治理的最重要资源；就主体关系而言，和顺茶馆代表的场景化治理通过搭建议事会等居民参与渠道、引入志愿和社会力量参与服务供给等，大大增强了居民等多元主体在基层社会治理中的参与程度；从最终的治理结果看，和顺茶馆在进行服务下沉、提升基层服务回应能力的同时，建立了从场所到制度再到文化的基层社会治理共同体。

总的来讲，和顺茶馆所代表的场景化治理将一个个文化空间视为具有特定功能的“场景”，实际上为基层政府提供了宝贵的治理资源。在各个地区往往有设施能够吸引各色人群，这些空间不仅有效地推进着社会交往和社区融入，而且为基层政府开展综合性治理提供了宝贵的场景资源，比如茶馆就是社区生活和各个场景的“最大公约数”，基层政府必须“抢占阵地”从而“激浊扬清”，将场景资源化为己用。

#### 参考文献

- [1] 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[N]. 人民日报, 2022-10-17(03).
- [2] 何增科. 地方政府创新的微观机理分析——浙江省“最多跑一次”改革案例研究[J]. 理论与改革, 2018(5): 134-141.

- [3] 王程伟, 马亮. 绩效反馈何以推动绩效改进——北京市“接诉即办”的实证研究[J]. 中国行政管理, 2020(11): 117-125.
- [4] 周亚越, 黄陈萍. 迭代创新: 基层社会治理创新的扩散逻辑——以“村情通”的扩散为例[J]. 中国行政管理, 2020(10): 91-96.
- [5] 卢福营. 论农村基层社会治理创新的扩散[J]. 学习与探索, 2014(1): 46-52.
- [6] 郁建兴, 高翔. 浙江省“最多跑一次”改革的基本经验与未来[J]. 浙江社会科学, 2018(4): 76-85+158.
- [7] 马超, 金炜玲, 孟天广. 基于政务热线的基层治理新模式——以北京市“接诉即办”改革为例[J]. 北京行政学院学报, 2020(5): 39-47.
- [8] 李培林, 王思斌, 梁祖彬, 周弘, 张秀兰. 构建中国发展型的社会政策——“科学发展观与社会政策”笔谈[J]. 中国社会科学, 2004(6): 4-24+204.
- [9] 郑巧, 肖文涛. 协同治理: 服务型政府的治道逻辑[J]. 中国行政管理, 2008(7): 48-53.
- [10] 吕芳. 我国政府购买服务的特殊制度逻辑——基于中西方公共服务合同外包实践的比较[J]. 中国行政管理, 2019(9): 35-40.
- [11] 孟天广, 黄种滨, 张小劲. 政务热线驱动的超大城市社会治理创新——以北京市“接诉即办”改革为例[J]. 公共管理学报, 2021, 18(2): 1-12+164.
- [12] 王亚华, 毛恩慧. 城市基层治理创新的制度分析与理论启示——以北京市“接诉即办”为例[J]. 电子政务, 2021(11): 2-11.
- [13] Orlikowski, W.J. (2000) Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, **11**, 404-428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- [14] 邓念国. “放管服”改革中政务大数据共享的壁垒及其破解——以“最多跑一次”改革为考察对象[J]. 天津行政学院学报, 2018, 20(1): 14-21.
- [15] 邓念国. 整体智治: 城市基层数字治理的理论逻辑与运行机制——基于杭州市 S 镇的考察[J]. 理论与改革, 2021(4): 58-69+155-156.
- [16] 沈费伟, 诸靖文. 数据赋能: 数字政府治理的运作机理与创新路径[J]. 政治学研究, 2021(1): 104-115+158.
- [17] 李晓南. 从城市公共空间的角度看今昔茶馆文化的变迁[J]. 社会科学辑刊, 2004(1): 35-40.
- [18] 宋靖野. “公共空间”的社会诗学——茶馆与川南的乡村生活[J]. 社会学研究, 2019, 34(3): 99-121+244.
- [19] 宋亚娟, 张潮. “茶馆”社会与政治: 作为日常生活的公共领域[J]. 中国非营利评论, 2016, 17(1): 211-222.
- [20] 王笛. 公共生活的恢复: 改革开放后的成都茶馆、民众和国家[J]. 开放时代, 2018(5): 142-162+8.
- [21] 刘克萍. 传统城市公共文化空间的社会功能与治理重构——以成都茶馆为例[J]. 四川行政学院学报, 2020(3): 69-76.
- [22] Nichols, C.T. (2007) Mahing Culture Into Magic: How Can It Bring Tourists and Residents? *International Review of Public Administration*, **12**, 13-25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2007.10805088>