

农文旅融合赋能乡村全面振兴的多重制度逻辑分析

——以河北省T村为例

耿怡娴

华北电力大学法政系, 河北 保定

收稿日期: 2026年7月27日; 录用日期: 2026年8月10日; 发布日期: 2026年9月4日

摘要

在乡村全面振兴背景下, 农文旅融合成为促进乡村高质量发展的重要路径。文章基于河北省T村的案例, 引入多重制度逻辑理论, 从国家逻辑、市场逻辑和社会逻辑三个维度, 分析农文旅融合赋能乡村全面振兴的作用机制、现实困境和优化路径。研究发现, T村的发展并非单一逻辑主导的结果, 而是受到国家逻辑、市场逻辑、社会逻辑的共同作用。三重制度逻辑在推动村庄产业发展、治理优化等方面发挥了重要作用, 但也存在产业融合层次低、运营能力不足、主体意识缺乏和人才短缺等问题。基于此, 提出通过提升产业综合竞争力、完善基础设施、增强主体意识、完善人才支撑体系等实践路径, 推动T村实现更高质量的全面振兴。文章为理解农文旅融合发展提供了新的理论视角, 也为其他地区探索特色振兴路径提供了实践参考。

关键词

农文旅融合, 乡村全面振兴, 多重制度逻辑

Analysis of the Multiple Institutional Logics of Rural Revitalization Empowered by Agriculture-Culture-Tourism Integration

—A Case Study of T Village in Hebei Province

Yixian Geng

Department of Law and Political Science, North China Electric Power University, Baoding Hebei

Received: July 27, 2026; accepted: August 10, 2026; published: September 4, 2026

文章引用: 耿怡娴. 农文旅融合赋能乡村全面振兴的多重制度逻辑分析[J]. 现代管理, 2026, 16(9): 45-54.

DOI: 10.12677/mm.2026.169197

Abstract

Against the backdrop of comprehensive rural revitalization, the integration of agriculture, culture, and tourism has become a crucial path for advancing high-quality rural development. Taking T Village in Hebei Province as a case study, this paper adopts the theory of multiple institutional logics to analyze the mechanisms, practical dilemmas, and optimization paths by which agricultural-culture-tourism integration empowers comprehensive rural revitalization from three dimensions: state logic, market logic, and social logic. The research finds that the development of T Village is not driven by a single logic but is jointly shaped by the interplay among state, market, and social logics. While the three institutional logics have greatly facilitated the village's industrial progress and governance improvement, they also give rise to prominent challenges, including low-level industrial integration, inadequate operational capacity, weak subject awareness, and talent shortage. Accordingly, this paper proposes targeted strategies such as enhancing comprehensive industrial competitiveness, improving infrastructure construction, strengthening the initiative of development participants, and optimizing the talent support system, so as to promote the high-quality comprehensive revitalization of T Village. This study provides a new theoretical perspective for understanding the integrated development of agriculture, culture, and tourism, and offers practical references for other regions to explore characteristic rural revitalization paths.

Keywords

Agriculture-Culture-Tourism Integration, Comprehensive Rural Revitalization, Multiple Institutional Logics

Copyright © 2026 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. 问题提出与文献回顾

2025 年中央文件提出,“深入实施农村产业融合发展项目,培育乡村新产业新业态。推进乡村文化和旅游深度融合,开展文化产业赋能乡村振兴试点,提升乡村旅游特色化、精品化、规范化水平。”¹这一文件表明,以农文旅深度融合助力乡村振兴,强化乡村文化和旅游对农业农村现代化的赋能与带动,已经成为全面推进乡村振兴的重要途径[1]。随着我国脱贫攻坚取得全面胜利,“三农”工作的重心历史性地转向全面推进乡村振兴。然而,许多乡村在农文旅融合过程中面临诸多挑战,如外部帮扶依赖性强、产业发展同质化、村民主体性缺失等。这些问题不仅制约乡村全面振兴的推进效率,也影响农文旅融合发展进程。尤其在资源禀赋相对匮乏的山区村庄,如何将现有的自然资源、文化资源和乡村旅游资源深度融合,探索可持续发展路径,成为推动乡村全面振兴的重要课题。

乡村全面振兴作为当前的重要议题,在全国范围内已经形成较为丰富的研究成果。随着研究的推进,农文旅融合成为推进乡村全面振兴的重要模式,是当前学界研究的热点。当前,国内对农文旅融合赋能乡村全面振兴的研究主要从以下两个方面展开。一是剖析农文旅融合促进乡村振兴的作用机制。罗先菊从产业振兴、文化振兴、生态振兴、人才振兴和组织振兴着手,提出推进农文旅深度融合发展的策略[2]。赵培以湖北省、陕西省和贵州省三个典型案例村庄进行深入分析,采用多案例研究方法,剖析农文旅融合赋能

¹https://www.gov.cn/zhengce/202502/content_7005158.htm

农业农村现代化的运营模式与实践路径[3]。刘民坤从文化遗产、产业融合、改善乡村环境和乡村高质量发展四个维度深入剖析农文旅融合赋能乡村振兴的内在逻辑[4]。二是基于乡村振兴战略目标,探究农文旅融合发展的策略与路径。雷明基于对三个地区的实践,提炼出以共生资源池为基础、以共生价值创造为导向的乡村农文旅融合运营机制,强调多元主体共治共享的重要性[5]。危旭芳深入阐述农文旅助推乡村振兴的内在机理和优化路径[6]。方世巧等运用定量方法,实证检验了农文旅融合对边境地区乡村全面振兴的影响效应,发现存在显著的空间溢出效应[7]。此外,还有学者从具体案例出发,探讨了地方文化的融合实践路径。如余心怡等以洛阳市刘店镇昌村为例,分析了资源禀赋型村庄农文旅融合的可行路径[8]。然而,当前研究仍存在一定不足。一是多数研究从产业、文化、生态等维度展开,较少从制度逻辑视角解释农文旅融合中不同主体的行为差异;二是现有制度逻辑视角的乡村研究多聚焦于一般性治理议题,将多重制度逻辑理论专门用于农文旅融合场域的研究较少;三是研究路径不够充分,当前研究虽然提出了许多关于农文旅融合的路径建议,但这些路径多为总结性建议,缺乏对村庄内部的深入分析,没有形成完整的分析框架。

因此,本文将多重制度逻辑理论引入农文旅融合赋能乡村全面振兴的研究场域,通过对河北省 T 村的案例剖析,构建国家逻辑、市场逻辑、社会逻辑三重分析框架,分析 T 村农文旅融合赋能全面振兴的实践过程、逻辑互动与现实困境,为理解和解决转型期的治理难题提供一个分析框架,并探索化解逻辑冲突的有效路径,为其他地区探索特色路径提供实践参考。

2. 理论基础

制度逻辑理论是在新制度主义理论的基础上兴起的。该理论最早是由罗杰·弗里南德和罗伯特·阿尔弗德于 1991 年针对组织分析和理论提出的,他们认为“制度逻辑是确定参与主体行为方式的规则体系和观念框架”[9]。制度逻辑理论认为,组织所处的环境中不存在一个具有绝对压倒性的制度逻辑,即制度逻辑具有多重性。而多重制度逻辑更能体现个体差异性及其与整体制度间的联系,即多元的制度安排通过不同的行为来塑造个体或组织行为[10]。本研究采用的是周雪光提出的“多元制度逻辑分析框架”[11],该框架主要关注多元主体的内在逻辑及之间的关联。从多重制度逻辑角度出发,通过理论和文献分析,认为农文旅融合赋能全面振兴主要受国家逻辑、市场逻辑、社会逻辑的影响。

农文旅融合赋能 T 村全面振兴涉及政府、村集体、企业和村民等多元主体,不同的主体行为受到制度逻辑影响,形成了复杂的互动关系。在 T 村全面振兴实践中,面临着制度复杂性带来的挑战,主要表现为不同主体的行动差异和利益冲突。在此过程中,不同主体的行为选择分别映射出国家逻辑、市场逻辑和社会逻辑,这些逻辑主体共同构成了本文的主要内容。其中,国家逻辑是指通过加强基层组织建设,号召和鼓励基层治理的各主体紧密团结起来,形成合力破解基层治理难题。市场逻辑是指市场主体在遵循市场规律的前提下,为了获得利益最大化而采取的一系列市场行为。社会逻辑是以社会规则为规范基础,以社会文化网络与社会关系网络为纽带,以维护村庄集体利益为目的。综上,我国乡村治理中存在多种制度逻辑,且这些制度逻辑之间必然存在着复杂的关系,而这些关系也不断地发生变化,并影响着乡村的发展振兴[12]。

3. 案例选择与发展历程

3.1. 案例选择

本文选取河北省 T 村进行案例研究。选择该村作为案例,主要基于以下考虑:首先,T 村曾是国家级贫困村,在脱贫攻坚阶段靠发展苹果产业脱贫,成为“小切口激活大产业”的乡村振兴标杆。T 村作为乡村振兴示范村,以发展苹果富民产业为切入点,以美丽乡村建设为根本点,是乡村之变的典型代表。其次,T 村的发展路径具有独特性和创新性。在脱贫后,T 村积极开展生态治理,举办全国门球联赛推动

文旅发展，建设特色小镇。其发展历程是中国乡村从脱贫走向振兴的缩影，具有一定的典型性和代表性。最后，该村作为乡村振兴示范村，相关资料较为丰富，便于进行深入分析。

3.2. 发展历程

T 村农文旅融合赋能乡村全面振兴的过程，并非国家逻辑、市场逻辑和社会逻辑同时均衡发力的结果，而是随着村庄发展阶段的不同，三种逻辑也呈现不同的作用方式。总体来看，T 村的发展历程经历了脱贫攻坚阶段和产业拓展阶段。

在脱贫攻坚阶段，国家逻辑处于主导地位。此时 T 村作为国家级贫困村，发展的首要目的是摆脱贫困、稳定增收。在这一阶段，村庄的主要发展主要依赖上级依赖扶持、资金投入与基层组织动员。国家逻辑通过扶贫政策、基础设施改善和组织帮扶，为 T 村产业发展奠定基础。

在产业拓展阶段，市场逻辑和社会逻辑逐步增强并发挥作用。随着脱贫成果巩固与产业基础初步形成，T 村不再依靠外部输血，而是开始寻求多产业发展。苹果产业、门球赛事引流和乡村旅游等项目逐步展开，村庄发展转向市场导向。此外，T 村在经济发展的同时，更需要村民参与、文化认同和共同体建设。红色文化资源的发掘、感恩文化的培育和熟人社会关系的动员，成为推动农文旅深度融合的社会基础。

4. 农文旅融合赋能 T 村全面振兴的多重制度逻辑分析

4.1. 国家逻辑

国家逻辑在 T 村以农文旅融合赋能乡村全面振兴的实践中，主要体现为政策引导、资源整合和行政动员。作为脱贫村转向全面振兴的典型案例，T 村的发展始终嵌入国家乡村振兴战略和地方政策体系之中，上级政府在脱贫攻坚与乡村振兴有效衔接的任务压力下，将巩固脱贫攻坚成果、推动产业振兴的政治目标，逐级到乡村基层，形成了明确的发展导向。村支部在这一过程中承担了落实政策、整合资源等重要功能。T 村村干部立足本村实际情况，积极推动产业转型和资源整合，承担起行动动员与资源整合的核心职责。T 村村干部在国家逻辑的影响下从以下几个方面开展工作。

首先，为 T 村农文旅融合发展提供了组织基础。组织村干部赴浙江等地参观学习，重点考察资源转化逻辑、融合发展路径和群众动员机制，建立“考察－研讨－实践”闭环。脱贫攻坚时，严抓组织建设。建立例会工作法、两委干部坐班值班制度，坚持“四议两公开”工作机制，新建两委干部办公室、综合办公室等，强大的组织动员能力为 T 村推动苹果产业提质升级、门球基地建设和文旅产业发展提供了重要保障。

其次，政策支持为 T 村农文旅融合发展提供了制度保障。T 村在脱贫攻坚阶段主要靠政策扶持发展苹果产业，在全面振兴阶段发展门球赛事、文化旅游等多元化产业，不断完善基础设施建设、环境整治、文旅项目等。门球基地建设、村庄环境改善与旅游接待条件提升，均离不开政府部门在资金和政策方面的支持。在国家逻辑的支持下，T 村的村庄发展条件得到了改善，也为农文旅融合发展提供了现实基础。

最后，政策支持也进一步明晰了 T 村农文旅融合的发展路径。随着全面振兴战略不断推进，地方政府对特色产业培育、文旅融合发展以及示范村建设的重视程度持续提高，T 村的发展思路也随之发生调整，由过去相对单一的苹果产业，逐渐延伸为“农业＋体育＋旅游”的复合型发展模式。在政策倡导和上级支持的共同作用下，T 村的产业定位越来越清晰，发展方向也更加明确。国家逻辑不仅为村庄提供了资源和平台，也为农文旅融合的发展方向提供了现实指引。

4.2. 市场逻辑

市场逻辑是 T 村农文旅融合发展的重要力量。在农文旅融合赋能乡村全面振兴的实践中，市场逻辑主要体现为产业经营、品牌塑造和产业拓展。T 村在脱贫攻坚阶段依托苹果产业打开销路，进入全面振

兴阶段后，与门球赛事、乡村旅游、民宿餐饮等新业态相结合，呈现出农文旅融合发展态势。

第一，苹果产业是 T 村发展的基础。村庄在推进苹果产业发展的过程中，把品牌化运营放在突出位置，注重加强品牌建设，提升产品的市场竞争力与附加值。T 村深入打造牛岗苹果品牌，通过“我在牛岗有棵苹果树”认领等活动，不断扩大销售渠道，提升品牌在市场中的影响力。通过品牌化运营，在一定程度上保障了合作社的利益，同时也增加了村民的分红收益。企业的市场逻辑为 T 村全面振兴注入了内生动力，最终实现了产业发展与农民增收的双赢。

第二，在产业链延伸方面，围绕苹果产业拓展产业链，推动农文旅融合发展。T 村依托苹果产业发展乡村旅游，打造精品苹果采摘园，吸引游客前来观光采摘；结合村庄文化资源，推动村民发展民宿、餐饮等，进一步拓展了收益渠道。此外，引进河北华沛集团投资，建成河北首家乡村门球基地，引入门球运动项目，建设门球基地，承接全国赛事，面向球员客群精准销售，让门球赛事激活乡村产业发展。并在此基础上发展特色旅游，开发“体育 + 红色旅游”精品路线，促进多业态的融合发展。

农文旅融合已成为 T 村产业发展的重要体现。T 村逐步形成了以苹果产业为基础，以门球赛事引流，以旅游采摘和民宿餐饮为延伸的发展模式。通过将农业生产、体育赛事与乡村旅游相结合，充分发掘乡村的自然资源与文化资源，同时也拓宽了村民增收渠道。

4.3. 社会逻辑

社会逻辑在 T 村农文旅融合赋能乡村全面振兴的实践中，主要体现为乡土认同、文化凝聚与村民参与。与单纯依赖政策投入或市场驱动不同，乡村全面振兴更需要村民广泛参与和社会共识支撑。T 村在这一过程中，充分挖掘本村红色文化资源和乡土社会网络，不断增强村庄共同体意识。

红色文化是 T 村社会逻辑的核心载体，感恩文化的培育不是单纯的文化建设，而是在社会逻辑下凝聚共识，为全面振兴提供精神支撑。T 村深挖村内红色资源，大力宣传赵大娘救八路军的革命事迹，建设感恩广场、红色文化宣传栏。通过开展红色宣讲等活动，传承红色文化与革命精神。这种精神文化的培育，不仅增强了村民的集体认同感与归属感，也推动村民主动参与村庄建设，增强村民的内生动力。

熟人社会的乡土互助，是 T 村社会逻辑的重要实践形式。通过“人情、面子、邻里关系”等非正式制度，有效降低了村庄发展的协调成本。村干部在执行任务时，往往动用私人化关系进行动员说服，这种乡土互助的实践，充分体现了社会逻辑互助协作、凝聚认同的核心诉求，为 T 村以农文旅融合赋能全面振兴提供了坚实的精神支撑。框架图如图 1 所示：

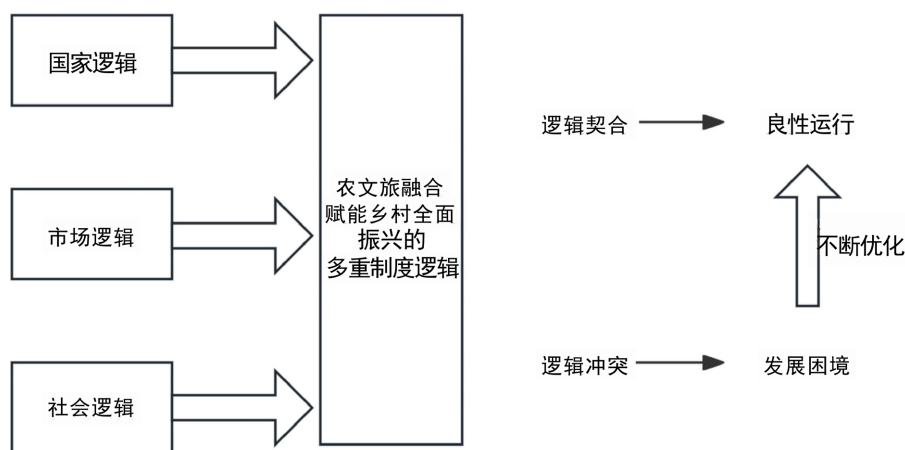


Figure 1. An analytical framework of multiple institutional logics for the integration of agriculture, culture and tourism empowering comprehensive rural revitalization

图 1. 农文旅融合赋能全面振兴的多重制度逻辑分析框架

5. T 村农文旅融合赋能乡村全面振兴面临的困境

5.1. 产业融合层次偏低，同质化严重

尽管 T 村已初步形成以苹果产业为基础、以门球赛事为引流、以乡村旅游为延伸的农文旅融合发展格局，但当前融合层次仍然偏低，存在同质化竞争风险。当前的发展模式更多表现为农业、体育和旅游等要素的简单叠加，而不是产业间的深度融合，导致综合效益不强。在农业发展中，T 村的苹果产业仍以苹果销售与采摘体验为主，在苹果的深加工产品方面存在不足，产业链较短，附加值不高，其融合主要在采摘体验方面，这在周边地区较为普遍，未形成独特的竞争力；在门球赛事中，赛事引流作用较为明显，但常态化运营不足。一方面，全国“门球之乡”数量众多，T 村并不具备发展该项运动的垄断优势和全国性唯一标识，竞争替代性较强。另一方面，门球赛事或活动对村庄吸引力具有阶段性，缺乏连续稳定的客流支撑，在非赛事期间文旅流量可能出现断崖式下降，体育文旅可持续运营能力薄弱，难以实现长期稳定的经济效益和社会效益；在文化旅游方面，业态较为单一，深度体验产品缺乏。目前，T 村的乡村旅游仍停留在观光采摘、住宿餐饮等浅层次，缺乏能够吸引游客深度参与、延长停留时间的高品质体验项目。对于红色文化资源的挖掘偏向于展示性、宣讲性，文创与体验型产品开发不足。旅游业态的季节性也较为明显，对苹果成熟季和赛事举办期依赖较大，淡季运营压力突出。

从多重制度逻辑视角来看，这一困境主要源于市场逻辑发育不足以及三种逻辑间的协同缺失。国家逻辑推动了产业起步和基础设施建设，但在产业融合方向上缺乏市场逻辑的深入引导；社会逻辑所蕴含的乡土文化资源未能有效转化为产业竞争力。三种逻辑各自发挥作用，但尚未形成有机衔接，导致农业、体育和旅游等要素停留在简单叠加层面，未能产生深度融合的乘数效应。

5.2. 运营管理能力不足，市场化水平较低

产业振兴是乡村全面振兴的重中之重，产业兴旺是解决一切问题的前提。从实践来看，T 村苹果产业和门球文旅业态的发展，是国家逻辑和市场逻辑共同作用的结果。一方面，T 村特色产业的发展离不开政策扶持、资金投入，体现出国家逻辑在产业发展中的引领作用；另一方面，产业发展要形成持续稳定增收，必须依赖品牌效应、市场化运营和消费需求支撑，这体现出市场逻辑的重要性。T 村的产业发展在前期主要依靠政策扶持，但是能否发展的更持久，取决于市场竞争力。当前，T 村在发展中仍面临较为明显的现实困境。

首先，产业升级与乡村承载力存在脱节。T 村从农产品生产转向品牌化和多元化经营，随着产业链的不断延伸，对村庄交通承载能力、接待能力和运营管理方面提出更高的要求。这些问题不能靠一次性进行解决，而是要依靠长期稳定的物质资源和人力资源作为支撑。尽管 T 村通过项目资金投入和基础设施建设取得明显改善，但从长期来看，村庄在公共服务保障、市场拓展和风险应对能力等方面仍然存在不足。其次，市场化机制还不够成熟。门球赛事和文旅产业的发展虽然提高了 T 村的知名度，但是在常态化运营和持续引流等方面仍有很大提升空间。最后，产业抗风险能力较差。目前 T 村产业以苹果种植和门球、文旅活动为主，产业发展目前还处于扩张和完善阶段，还没有形成完整的产业体系和产业链条。一旦遭遇价格波动、自然风险或旅游消费降温，村庄产业收益就会大幅度下降，对产业可持续发展造成一定影响。

从制度逻辑角度分析，这一困境体现了国家逻辑过度扩张与市场逻辑缺位并存的结构性矛盾。在脱贫攻坚阶段，国家逻辑的主导为 T 村产业发展奠定了坚实基础；但进入产业拓展阶段后，市场化运营机制未能同步建立，行政推动与市场运营之间的衔接不畅。国家逻辑在产业培育期发挥了重要作用，但在产业拓展期未能及时实现与市场逻辑的有效让渡与协同，导致村庄在公共服务保障、市场拓展和风险应

对等方面能力不足。这种逻辑间的失衡,使得T村产业发展呈现出“强行政、弱市场”的特征,制约了产业可持续发展。

5.3. 村民主体意识缺乏,内生动力不足

全面振兴的关键在人,T村在发展过程中,虽然已经吸纳部分村民参与土地流转、劳务就业和收益分红,但整体来看,村民主体性仍然偏弱,部分群众对村庄发展更多表现为被动参与,而非主动参与和主动创造。一是村民主体性不足,能力滞后。在村庄事务中,村民一定程度上更多扮演的是“被组织者”的角色,而不是完全意义上的自主经营者和治理参与者。在苹果产业发展、合作社运营及村庄事务管理中,村民的参与度是广泛存在的,但是参与主要集中在土地流转、劳动投入和收益获取等环节,在品牌运营、市场拓展等纵深层次,农民的话语权有限。部分村民参与的动力,更多来自收入增加和获取就业机会,并非源于对村庄建设的责任感和长远发展意识。从社会逻辑来看,乡村振兴需要建立在村民广泛参与和认同的基础上,但这种主体性不会自发形成,需要长期培育。二是内生动力不足。虽然T村产业发展不断壮大,但部分村民的市场经营意识、风险承担意愿并未同步提升。一旦外部政策支持减弱或村级组织带动能力下降,村庄产业发展可能会面临风险。此外,内生动力不足还体现在村庄文化建设和公共精神培育上,部分村民仍习惯于“等靠要”等旧思想,缺乏参与村庄长远规划的主动性,对新技术、新观念接受度低,不愿尝试新的农业经营模式,因为担心风险而拒绝参与村里引进的特色产业项目,没有意识到自身在全面振兴中的主体地位和责任。

这一困境本质上是社会逻辑缺位的表现。国家逻辑的外部输入和市场逻辑的经济激励虽然带动了村民参与,但未能有效激活社会逻辑所强调的乡土认同和共同体意识。村民参与停留在土地流转、劳务投入等表层环节,在品牌运营、市场拓展等深层次缺乏话语权,表明社会逻辑在村庄治理中的功能尚未充分发挥。三重逻辑在村庄层面的脱节,导致外部资源输入难以转化为村民的内生发展动力。

5.4. 人才支撑不足,缺乏专业型人才

T村由于地处偏僻,经济发展水平较低,造成人才外流,缺乏专业型人才。T村在苹果产业发展中引入河北农业大学“三优”管理模式,通过技术指导和标准化生产提升苹果质量,这对病虫害防治、科学施肥等环节提出了精细化要求。同时,苹果销售也从传统的销售模式转向品牌营销、线上直播销售等形式,也要求经营主体具备一定的营销能力。总之,当前T村的产业发展已不再依赖传统经验,而是依靠专业知识和复合型人才的支撑。而T村大量青年人才外流,村内的劳动力整体受教育水平、市场经营水平有限,尤其在品牌推广、电商运营、旅游服务等方面,本土人才储备较少。当前T村发展中的技术水平提升,较大程度上依赖外部专家团队和外部资源输入,本村内部未形成稳定的人才队伍。一旦外部资源对T村的支持减弱,村庄产业的持续发展和升级就面临一定问题。

人才短缺问题反映了多重制度逻辑共同作用下的结构性困境。国家逻辑、市场逻辑与社会逻辑三者未能形成有效合力。T村地处偏僻,市场逻辑的人才价格信号难以抗衡城市虹吸效应;社会逻辑的乡土网络对青年人才吸引力有限;国家逻辑的外部专家输入又未能转化为本土稳定的人才队伍。这种多重逻辑的协同失效,使得T村陷入人才短缺的困境。

6. 农文旅融合赋能乡村全面振兴的优化路径

6.1. 提升产业综合竞争力,深化农文旅融合发展

针对产业融合层次较低、市场同质化风险较为突出的现实问题,应推动农文旅产业向深度融合转变,全面提升产业综合竞争力。在多重制度逻辑框架下,提升产业竞争力的关键在于强化市场逻辑的主导作

用，同时促进三种逻辑的有机协同。国家逻辑应从直接产业干预转向制度供给和环境营造，为市场逻辑发挥作用创造条件；社会逻辑则应通过文化资源活化，为产业融合提供差异化竞争力。第一，延伸苹果产业链条。应立足苹果产业优势，在保证苹果种植规模和质量的基础上，发展苹果产业深加工，通过引进深加工设备，开发苹果干、苹果酒、苹果文创食品等深加工产品，提升产品附加值。同时，将苹果种植与观光采摘、农事体验、文创开发、研学教育等深度融合，推动苹果从生产销售向品牌化、体验化和多元化发展。第二，突破门球运动局限，构建多元业态体系。突破单一门球赛事模式，依托门球基地，开发门球体验、老年康养、体育研学、亲子运动等常态化产品，针对不同受众群体设计个性化服务，缓解赛事经济周期性波动带来的负面影响。第三，深度发掘红色文化资源。系统梳理村庄的红色革命历史，收集整理革命旧址、历史史料、英雄事迹等，展示村庄的红色历史与革命精神。依托红色资源，开发红色文化研学线路，结合太行山革命老区的整体红色资源，打造红色研学产品，将红色文化融入门球赛事、采摘体验等活动中，通过红色宣讲等形式，实现“红色文化 + 体育 + 农业”的深度融合。

6.2. 完善基础设施，提升市场化运营能力

首先，不断完善基础设施配套体系。T村当前在基础设施方面已取得明显进展，但随着门球赛事、文旅服务等产业的发展，对村庄交通、接待服务和环境维护等方面的要求在不断提升。在后续建设中要更加注重基础设施建设、使用效率和后续维护，避免追求项目数量和外在景观，而忽视其对产业运营和村民生活改善的支撑作用。重点围绕产业发展补齐配套短板，优化生产道路、游客服务等设施，建立常态化管护措施，为乡村产业持续发展提供支撑。其次，推动产业运营向常态化转变。苹果产业发展、门球赛事、采摘旅游等项目，目前仍较多依赖项目资金和外部推动，市场化、常态化运营能力不足。应建立稳定的运营机制和可持续合作网络，完善从生产、管理、营销到服务的全链条运营体系，增强村集体、合作社、企业和村民之间的协作能力，向常态化运营方向转型，不断提升产业的市场竞争力和可持续发展水平。最后，增强产业风险应对能力。在产业发展过程中要强化市场风险意识，探索销售渠道多元化和收益稳定机制，加大宣传力度，避免对单一销售渠道和短期资源形成过度依赖，不断增强村庄产业发展的抗风险能力。

6.3. 健全村民参与机制，增强主体意识

村民主体性的提升，核心在于激活社会逻辑，重建乡村共同体意识。T村应进一步完善村民参与制度，增强村民在村庄治理和产业发展中的话语权、参与感和获得感。激活社会逻辑是增强村民主体性的关键路径。应在国家逻辑的制度框架内，通过完善村务公开和民主监督机制，保障村民话语权；同时依托乡土文化资源，将经济发展与村庄认同相结合，推动国家逻辑、市场逻辑与社会逻辑在村庄层面的深度融合。

首先，增强村民参与意识和内生动力。受自身文化水平和市场逻辑逐利性影响，部分村民参与意识不强。除土地流转、劳务参与和收益分红外，还要进一步完善村务公开、民主监督等机制，使村民能够更充分参与村内重大事项决策。此外，可依托现有的红色文化、感恩文化等资源，将经济发展与村庄认同、集体荣誉相结合，在推动村民共享发展成果的同时，增强对村庄的归属感和责任感。其次，加强村民能力建设。部分村民由于文化水平有限，缺乏参与产业发展和公共事务处理的能力。可对村民开展技能化培训，针对村内现有产业如苹果种植、电商运营、民宿管理等，使村民掌握相关技能，提升村民在农业生产、市场营销、旅游服务等方面能力，也能提升村民参与村庄事务的积极性。最后，注重乡村文化建设。加强农村文化建设，组织开展丰富多彩的文化活动，丰富村民精神文化生活，如邀请专家进行现场授课、评选先锋发挥榜样作用等活动。通过这些优化措施，推动村民更深入地参与乡村建设，能够

为实现全面振兴提供强大的精神支撑。

6.4. 完善人才支撑机制，培养复合型人才

针对人才短缺与技术落地不足的问题，应着眼于全面振兴的人才需求结构，构建本土人才培养与外部人才引进相结合的长效机制。这一体系的构建需要三重制度逻辑协同发力：国家逻辑提供政策引导和制度保障，市场逻辑提供薪酬激励和发展空间，社会逻辑营造乡土归属和文化认同。具体而言，可通过校地合作、返乡创业扶持等方式，形成外部引进与本土培育相结合的长效机制。首先，应强化本土人才培养。增强本土村民产业发展的适应能力，对村民进行技术培训，培育一批本土骨干力量，留住本地的优秀人才，提升村庄自我发展能力。其次，积极拓展外部人才拓展渠道。围绕苹果产业发展和文旅融合发展需求，通过校地合作、返乡创业扶持等方式，引入一批会经营、会技术、懂管理的专业人才，为产业向纵深发展提供智力支持。同时，搭建返乡创业服务平台，为返乡创业人才提供创业补贴、市场对接等服务，让返乡人才成为推动村庄产业升级发展的核心力量。最后，注重舆论宣传导向。地方政府通过设置相关奖项，对在乡村振兴实践中取得优异表现的个人和集体进行表彰，并对积极投入乡村振兴实践的个人进行大力宣扬，引导更多青年人才主动投身乡村全面振兴的实践中来。同时，在村庄内部，要形成尊重知识和能力、鼓励创新的良好氛围，人才资源才能真正嵌入村庄发展，并转化为推动全面振兴的持续动力。

7. 结语

本文以河北省 T 村为案例，引入多重制度逻辑理论，构建国家逻辑、市场逻辑、社会逻辑三重分析框架，对农文旅融合赋能乡村全面振兴的现实矛盾及优化路径进行分析。研究发现，T 村从贫困村向乡村振兴示范村的转变，并非遵循单一制度逻辑，而是国家逻辑、市场逻辑与社会逻辑共同作用的结果。

T 村以苹果产业为基础，以门球赛事为突破口，通过“体育 + 农业 + 文旅”模式，成功走出一条农文旅融合赋能乡村全面振兴的特色路径，为其他贫困山区村庄全面振兴提供了典型样本。但从长远看，T 村仍需在产业深度融合、市场化运营、村民主体参与和人才支撑建设等方面持续发力，实现由资源驱动向内生驱动的转变，最终走向更加稳定、持续发展的道路。

本研究仅选取单一村庄进行分析，结论普适性存在一定局限。未来可开展多区域对比研究，进一步探究不同资源禀赋乡村多重制度逻辑互动差异，完善农文旅融合的多重制度逻辑分析框架。

参考文献

- [1] 淡艳茹. 农文旅融合促进农业农村现代化发展的实践路径[J]. 农业经济, 2025(10): 97-99.
- [2] 罗先菊. 以农文旅深度融合推动民族地区乡村振兴: 作用机理与推进策略[J]. 价格理论与实践, 2022(2): 188-191+203.
- [3] 赵培, 郭俊华. 农文旅融合赋能农业农村现代化的运营模式与实践路径——基于三个典型村庄的案例研究[J]. 农村经济, 2024(6): 132-142.
- [4] 刘民坤, 刘晓怡. 农文旅深度融合赋能乡村振兴的内在逻辑与实践路径[J]. 四川旅游学院学报, 2025(6): 1-9.
- [5] 雷明, 王钰晴. 交融与共生: 乡村农文旅产业融合的运营机制与模式——基于三个典型村庄的田野调查[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2022, 39(6): 20-36.
- [6] 危旭芳. 农文旅融合助推乡村振兴的内在机理与优化路径[J]. 理论视野, 2025(5): 64-71.
- [7] 方世巧, 江文昊, 卜晓维, 等. 农文旅融合对边境地区乡村全面振兴的影响效应研究[J]. 农业现代化研究, 2025, 46(5): 916-929.
- [8] 余心怡, 张雨婧, 陈浩文. 农文旅深度融合助推乡村振兴路径研究: 以洛阳市刘店镇昌村为例[J]. 山西农经, 2025(22): 44-47.

-
- [9] Alford, R.R. and Friedland, R. (1985) Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy. Cambridge University Press, 15. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511598302>
 - [10] Reay, T. and Jones, C. (2016) Qualitatively Capturing Institutional Logics. *Strategic Organization*, **14**, 441-454. <https://doi.org/10.1177/1476127015589981>
 - [11] 周雪光, 艾云. 多重逻辑下的制度变迁: 一个分析框架[J]. 中国社会科学, 2010(4): 132-150+223.
 - [12] 徐凤增, 裘威, 徐月华. 乡村走向共同富裕过程中的治理机制及其作用——一项双案例研究[J]. 管理世界, 2021, 37(12): 134-151+196+152.