示范何以“失范”：数字乡村示范异化的生成机理与治理路径

张运红[a]，郑浩生[a,b]

（华南农业大学 a. 公共管理学院；b. 乡村振兴重点实验室，广东 广州 510642）

摘　要：“试点－示范－推广”是中国国家治理应对复杂问题的重要机制，但在数字乡村建设中却面临从“示范”沦为“失范”的困境。基于典型治理理论，以珠三角 S 镇为个案，构建“示范赋魅－示范悬浮”分析框架，剖析数字乡村示范异化的生成机理。研究发现，在“压力型体制”与“项目制”双重驱动下，基层政府为应对“政绩锦标赛”产生强烈的展演动机，引发治理逻辑异化：基层通过过密的资源与技术投入打造可视化“数字盆景”，致使数字表象与治理实体深度割裂，造成示范点功能异化、生态扭曲，最终演化为丧失可复制性的“内卷点”。对此，应重构激励机制、优化资源供给及重塑主体关系，推动数字乡村建设从“展演式治理”回归“内生型发展”，实现典型样板有效扩散，进而提升乡村治理体系和治理能力现代化水平。

关键词：数字乡村；典型治理；示范异化；展演

中图分类号：D422.6；F49　　**文献标识码：**A　　**文章编号：**1672－0202(2026)02－0001－12

一、数字乡村建设的示范异化

“试点－示范－推广”是中国国家治理应对复杂问题的重要机制，旨在通过局部先试与经验扩散实现政策的渐进扩张。当前，随着大数据、人工智能等新一代信息技术的深度渗透，乡村治理场景正在面临重塑。习近平总书记在中央农村工作会议上强调指出：“要用好现代信息技术，创新乡村治理方式，提高乡村善治水平。”[1]为了弥合城乡数字鸿沟[2]、激活乡村发展动能，自 2018 年以来，国家层面密集出台了《数字乡村发展战略纲要》《数字农业农村发展规划(2019—2025 年)》《数字乡村发展行动计划(2022—2025 年)》等一系列政策文件，初步确立了以数字技术创新乡村治理、推动乡村全面振兴的战略方向，并分别于 2020 年和 2024 年启动了两轮试点，希望通过“先行先试、典型示范”探索建设道路。然而，在推进过程中，一种值得警惕的异化现象逐渐显现：部分示范建设偏离了“探索经验”的初衷，异化为“为示范而示范”的“样板工程”，逐步丧失推广价值与创新活力，造成了资源空耗与基层负担加重，甚至衍生出数字形式主义，反而加深城乡发展的数字鸿沟。

针对典型治理的异化问题，学术界主要从以下 3 个方面展开研讨。一是内涵特质。典型治理异化最本质的表现是“以点带面”变成“以点代面”[3]。其核心特征首先表现为绩优主义驱动下的目标置换，示范创建功能异化为政绩展示的舞台[3]。其次是符号逻辑对实践逻辑的替代，异化后

收稿日期：2025－12－24　　**DOI：**10.7671/j.issn.1672－0202.2026.02.001

基金项目：国家社会科学基金后期资助项目(24FZZB010)

作者简介：张运红(1981—)，男，湖北广水人，华南农业大学公共管理学院副教授，主要研究方向为公共政策、乡村治理等。E-mail：yybs808@scau.edu.cn

通讯作者：郑浩生(1981—)，男，广东普宁人，华南农业大学公共管理学院副教授，主要研究方向为公共服务、基层治理等。E-mail：hszheng@scau.edu.cn

的典型更侧重于符号建设[4]。地方政府倾向于关注短期、能见度高的示范建设项目,导致需求脱节、示范难以推广等问题[5-6]。最后表现为典型生产机制的单向化。李元珍[7]发现典型生产机制正从传统的双典型结构变成单向度的排列。杜鹏[8]进一步指出,异化扭曲了典型治理的动员性意义[8]。二是生成机理。试点选择偏差论认为,"择优示范"的行动逻辑造成了人为的系统性偏差[9-11]。而示范治理中的"双轨制"则强化了示范点与推广地区的差异[12],导致马太效应[6]。地方政府失灵论指出,领导注意力与其政绩偏好叠加导致示范打造边际效益递减[5]。"压力型体制"与"项目制"的复合作用则诱发了基层政府的策略性行为[13]。激励机制失调论强调,示范政策执行偏差与激励结构密切相关[14],向上级政府展示政绩以获得晋升成为首要考量[15]。集中力量打造"亮点工程"是最简单易行的方式[16]。此外,项目过密化投入是导致示范失效的主因[6]。乡村社会变迁论指出,县级政府厚此必薄彼导致乡村组织自主权丧失[17],而乡村社会结构变迁与乡村组织"悬浮"[18]导致集体行动陷入困境[19],进而因缺乏社会动员与整合力量导致"示范"机制陷入危局[20]。三是异化后果。异化后的示范点高度依赖超常规资源的堆集与行政干预,运行逻辑不可持续,陷入"试点有效、推广无效"的悖论[21]。

既有研究已经深刻揭示了典型治理异化的本质特征及其生成逻辑。然而,随着治理实践向数字治理的转型,一个更加紧迫的问题亟待回答:当数字技术嵌入这一本身充满张力的政治过程中时,是成为纠偏的良药,还是会引发更隐蔽和复杂的"失范"结果?数字乡村建设中的"失范"已不仅仅是传统的"点面脱节",而是"数字表象"与"治理实体"之间更为深层的割裂,异化特征更加复杂:一是异化形态的伪装性,数字形式主义使得异化形式更加精致和隐蔽;二是异化机理的深刻性,技术理性产生的异化动能比传统的异化动能更加复杂;三是异化后果的长期性,数字示范一旦异化,将会产生更加深远的发展幻觉,浪费资源,误导决策。

基于此,本文引入典型治理理论,深入剖析数字乡村示范建设中的异化机理。透过当下数字乡村示范建设的具体问题,直面技术时代大国典型治理的共性困境,并通过路径重建,为破解"示范-失范"悖论、提升治理效能提供实践参照。

二、数字乡村示范异化分析框架与个案引入

(一)分析框架

典型治理作为国家治理中"以点带面"的重要机制,其核心功能在于通过局部试点降低制度变迁的成本和风险,实现治理经验的有效扩散。但是,在特定制度环境与技术逻辑耦合下,典型治理可能面临功能偏离风险,从"以点带面"转向"以点代面"。既有研究揭示了当资源配置过于非均衡、考核压力过载时,示范存在异化的风险。在数字乡村建设中,这种偏离更易异化为一种双重的悖论:一方面,当数字技术的治理效能被寄予过高的政治期待,并具体到基层的展演动机时,极易出现"技术万能论"的幻觉偏差,使示范点建设被高度符号化,形成"示范赋魅";另一方面,若示范样本脱离普遍的乡土社会条件约束,技术应用与实际需求之间产生结构性脱节,则会导致试点无效,形成"示范悬浮"。基于此,本文构建了"示范赋魅-示范悬浮"的分析框架。该框架旨在揭示当典型治理的"实验逻辑"被"展演逻辑"取代之后,数字乡村示范建设的预期与实效之间的张力,进而剖析示范异化的形成机理。

1. 示范赋魅

"示范赋魅"是指在数字乡村示范建设中,地方治理主体基于特定的体制压力和制度激励,对示范点进行过度包装,使之脱离普通条件制约而呈现出"超常规"治理效能的过程。在数字化场景下,这种赋魅过程并非单纯的资源堆集,而是政治逻辑与技术理性深度耦合的产物,具体可分为3个维度:一是政治维度。在压力性体制下,数字乡村示范建设被"政绩锦标赛"所左右。上级的注意力和评价权重赋予示范点政治绩效效应,使试点超越了单纯的试验属性,转化为基层政府向上

级传递创新政绩的政治信号。这催生了强烈的展演动机，导致示范目标发生偏移。二是资源维度。依托项目制运作，行政资源、财政资源等纷纷向特定示范点过密化聚集，构建了脱离常规环境的“政策特区”。资源过密化投入营造出了“立竿见影”的假象，掩盖了试点条件的特殊性约束。三是技术维度。在数字技术治理逻辑下，基层政府往往放大数字技术的治理功能，通过打造可视化的展演平台等，将复杂的治理过程简化为精美的数字表象。数字技术被赋予了神圣性与先进性，由此也构成了支撑“赋魅”的技术核心。可见，“示范赋魅”本质上是典型治理目标偏移后异化的产物。当示范点丧失了普适环境下的可复制性之后，也就预示了“示范悬浮”的必然结局。

2. 示范悬浮

当“示范点”建设因过度“赋魅”而产生大量示范“泡沫”时，典型治理即进入“示范悬浮”阶段。相比传统领域的示范异化，数字乡村“示范悬浮”呈现出更为复杂的衍生逻辑，体现为数字技术与小农社会之间的系统性错位，具体表现在以下 3 个方面：一是资源配置的悖论。基层政府在政治理性驱使下，通过过密化资源投入将示范点打造为“技术高地”，资源密集程度远超常规村庄承载限度。这种资源配置方式违背了经验推广的普适性，使示范点在人财物的投入上陷入“边际效应递减”陷阱。二是技术逻辑的错位。数字技术应用存在技术门槛与应用场景限制，在示范压力下引入乡村的“高精尖”设备，忽视了乡村社会以老年人为主、以熟人社会为纽带的非正式治理逻辑，无法贴合真实的乡村治理实际。三是主体关系的割裂。数字技术具有专业化壁垒，农民作为数字治理的最终受益者因缺乏技术素养和参与渠道而沦为形式化的旁观者，这使得数字治理系统难以嵌入乡村内生秩序，最终固化为一种脱离乡村实际应用的场景。

本文构建的“示范赋魅－示范悬浮”分析框架，不仅能够深度透视示范异化的表现形式，更能通过对“资源集聚”“目标偏移”“路径锁定”这一动态演化过程的分析，为理解数字乡村示范异化逻辑机理提供一个具有解释力的架构，如图 1 所示。

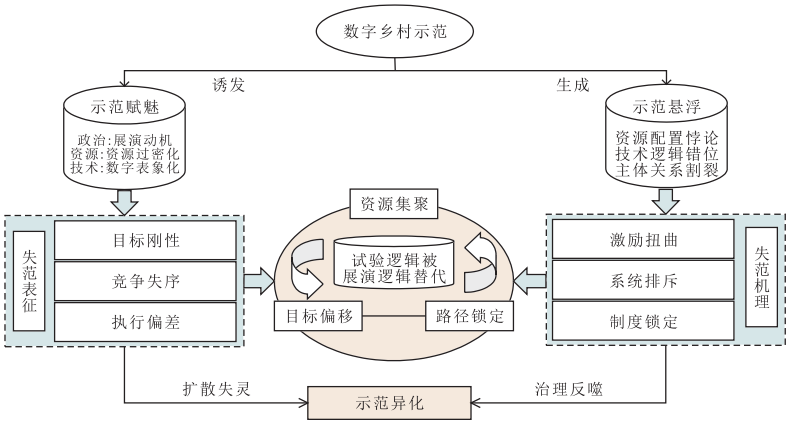


图 1　数字乡村示范失灵分析框架

（二）个案引入

本文采用个案研究法。为确保案例可信度，研究采用多元数据采集方式，主要包括：（1）实地调研收集资料。2024 年 12 月、2025 年 10 月先后两次带领课题组进入 S 镇开展数字乡村调研，结合参与式观察，掌握了 S 镇数字乡村示范建设概貌。（2）半结构化访谈数据。研究团队通过深度访谈、焦点小组等方式对县农业农村局领导、S 镇领导、驻镇工作队、技术供应商、村民等进行访谈，获得了一手资料。（3）政策文本与公开信息梳理。通过对 S 镇数字乡村相关政策文件、研究报告、工作报告、媒体报道等资料的系统梳理，辅以三角验证与访谈，增强研究数据的完整性与可信度。资料收集情况如表 1 所示。

表1 S镇个案资料收集情况汇总

资料类型	内容/对象	调研时间	采集方法	资料数量/调研范围
田野资料	数字乡村示范建设整体推进情况、平台运行及设备使用场景	2024年12月12—13日、2025年10月15—17日	实地走访;参与式观察	政策文本系统梳理;网络文献检索
访谈资料	县农业农村局领导、S镇领导、驻镇工作队、技术供应商、村民等	2024年12月12—13日、2025年10月15—17日	半结构化深度访谈;焦点小组	访谈8人;焦点小组2场次
文本资料	S镇数字乡村相关政策文件、工作/研究报告、案例资料、媒体报道等	2024—2026年	政策文本系统梳理;网络文献检索	政策及报告类文件2份;案例资料1份;报纸文献20篇;网络报道108条

S镇位于珠三角Z市,辖区总面积142.55平方千米,下辖1个社区、10个行政村。在数字化转型与乡村振兴战略的双重背景下,S镇自2023年便开启了数字乡村建设的全面探索。作为广东省“百千万工程”的重要实践点,该镇依托广东G公司等技术力量,启动了总投资400万元的乡村综合治理指挥平台建设。该平台集成了智慧党建、平安乡村、灾害监测等八大应用模块,旨在通过数字技术赋能乡村治理、产业升级与民生服务,实现“一屏观全镇、一网管全镇”的治理目标。在数字乡村建设过程中,S镇采取全面嵌入的推进路径,将数字技术快速引入乡村治理的各个层面。短短两年间,该镇不仅建成了功能集中的指挥平台,还配套部署了覆盖全镇的高清摄像头、温湿度传感器、应急广播系统等硬件设施,形成了密集的数字基础设施。高强度、高密度的建设模式使S镇迅速成为全市数字乡村建设的标杆。

S镇数字乡村建设跻身全市先进行列之后,络绎不绝的学习观摩潮以及频繁的上级检查让这里的数字化实践悄然发生着变化。为了维持先进典型的形象,镇村干部不得不将大量的精力与财力投入到数字指挥平台展示效果优化与数据更新上。然而,与热闹的数字化展演形成鲜明对比的是,耗资巨大的“智慧乡村数智S”平台虽然实现了“1个平台支撑、8项智慧应用、N种智能硬件”的架构,但在处理诸如邻里纠纷等乡村现实问题时,平台所收集的大量户籍、土地、房屋等基础数据却派不上用场,大家依然习惯通过传统沟通的方式解决矛盾,村里星罗棋布的摄像头始终无法代替传统乡土社会中带有温度的互动。同时,为了短时间内快速产出亮点成果,昂贵的土壤、虫情检测设备集中安装在少数几家交通便利、便于展示的示范性合作社里,周边的普通农户只能“隔栏相望”,并未真正享受到这些技术红利。民政服务领域中面向弱势群体安装的“一键呼叫”等惠民终端,也因缺乏持续性的资金保障,在首轮服务到期之后面临着停摆风险。从示范效果来看,虽然S镇周边镇村和县内其他镇村均前来学习取经,但受条件所限,真正能够做到S镇这样“一屏观全镇、一网管全镇”的却几乎没有。S镇数字乡村建设也逐渐褪去了探索者的底色,套上了“示范标杆”的枷锁,在抱残守缺的执念中,陷入为维护形象而不断粉饰的内卷之中。基层政府花重金打造的数字“盆景”,固然撑起了表面的风光,却在现实中成为地方维护的负担。更为遗憾的是,这种昂贵的“造景”成本堵死了普及推广的道路,让原本探路的“试点”变成了无法模仿和超越的“孤本”。

三、失范表征:数字乡村示范异化的轨迹

数字乡村示范打造过程本质上就是典型治理逻辑下的“展演”。在这一过程中,可以清晰地看到从“示范赋魅”到“示范悬浮”的风险演化路径:在“赋魅”阶段,工具理性取代了价值理性,出于政治理性考量,地方政府将资源过密化地投入到示范点的打造中,试图通过高强度资源集聚,在短时间内塑造出具有高度可视化与展演性的“数字政绩”,服务于考核验收;随着资源持续倾斜与系

统整合的缺失，数字乡村示范建设的目标刚性、竞争失序与执行偏差等风险逐步累积甚至叠加，导致示范项目与乡村实际需求之间的结构性脱嵌，从而形成“示范悬浮”（如表 2 所示）。

表 2　数字乡村示范异化的表征

维度	异化趋势	后果
目标刚性	• 任务量化，与晋升激励挂钩 • 优先选择基础好、易出政绩的乡村 • 倾向于显性化的“亮点”	功利化思想
竞争失序	• 从“实效主义”转向“表演主义” • 倾向“展示性”，制造新模式、新概念 • 从“政绩锦标赛”演化为“文本锦标赛”	表演性治理
执行偏差	• 资源过密化投入，制造“政策高地” • 技术应用重展示轻实效 • 观摩“脚本化”，运维“专员化”	资源虹吸效应

（一）政绩焦虑下的“速成”取向

在压力型体制下，数字乡村示范建设从一项充满了不确定性的探索性试验，转化为具有明确时限、硬性指标和排名压力的考核任务。这种考核机制虽然能够通过目标分解与压力传导，短时间内实现快速动员与资源高效聚集，但同时也容易诱发政绩焦虑。由于数字乡村建设被寄予过高的政治期待，进而在基层政府执行过程中催生速成心态与功利化思想，构成了“示范赋魅”的起点，也是风险生成的开始。

压力型体制与其说是一种新的政府运行体制，不如说是动员体制在市场经济发展条件下的变体。它基本的运行方式就是用政治手段来推动经济增长以及完成其他工作[22]。通过“党管干部”原则能够使上级政府通过党的组织系统，将某项发展任务上升到“政治任务”高度，并将对下级单位负责人职位调整作为有效的监督和激励手段[23]。因此，压力型体制通过动员制搭建的制度框架和有效支持，保证了上级政府能够对下级政府施加影响和压力，这些构成了数字乡村示范建设的政治生态环境。但是当压力型体制自身出现紊乱时，便可能干扰初始目标，诱发目标刚性风险。在压力性体制与技术理性的双重驱动之下，示范建设被寄予政绩期待，于是快速呈现政策成效、打造可视化“数字政绩”便成为迫切需要。经过利弊权衡之后，地方政府选择将资源向少数基础较好、易于出成效的镇村倾斜，以打造“拎得出来”的典范。

> 典型镇建设每年都有任务量。咱们 13 个镇街，今年可能就要打造出 8 个典型镇。那问题来了，这 8 个典型镇到底放在哪儿呢？是放东城，还是放城中？怎么挑呢？核心还是为了完成任务嘛，所以肯定会优先选那些基础设施本来就比较好的镇街——这些地方要么有明显的特色，要么有突出的亮点，简单说就是“拎得出来”的，这样干起来容易出成果、容易见成效。（访谈资料 20241225LQZ）

与此同时，“项目制”为示范任务落地提供了制度化便利通道，也进一步固化了“示范赋魅”的作用。在乡村振兴中，“项目”已成为国家推动乡村发展的重要资源配置方式和手段，是乡村发展的一种关键性机制。项目制包含国家部门“发包”、地方政府“打包”和村庄或企业“抓包”的运行逻辑。在此过程中，中央政府通过项目化载体将国家发展战略和中央意图加以转化，以经济激励的方式将地方政府吸纳进项目竞争，形成项目权威[23]。在项目竞争中，为争取项目和资金，数字乡村示范建设项目的申报方案必须突出“亮点”和“可行性”，这促使地方政府出于政治理性考量而选择那些易于量化、可视性强的硬件投入和技术方案。结果，数字乡村示范建设被锁定在工程化、示范化的轨道上，以“造景”代替“培育”，以“展示性”替代“内涵化”建设。例如，S 镇镇办公大楼的

数字乡村指挥中心大屏幕是该镇数字乡村建设的标志性成果,体现了在刚性目标驱动下,示范建设对“视觉政绩”的追逐。“示范赋魅”逐渐开始脱离乡村实际,演化为符号化的展示,进而导致“试点有效,推广无效”。

(二)锦标赛体制下的“展演”竞赛

在压力型体制和项目制的双重作用下,示范建设逐渐演变为一场围绕“打造亮点”的“政绩锦标赛”。在工程化思维的驱动下,上级政府通过一系列清晰明确的指标体系,对数字乡村建设情况进行评价。作为有机整体的数字乡村,被分解为有无平台、有无大屏、有无模式等可视化成果的量化指标体系,以方便组织考核评价。地方政府作为理性的主体,以评价为“指挥棒”,倒排工期,以工程化思维调动有限资源集中打造“看得见、摸得着、叫得响”的数字样板,数字乡村建设在组织激励作用下进入了“表演性治理”。这标志着“示范赋魅”的进一步升级,示范点建设的意义不再源于其内在发展成效,而是依赖于其在组织竞争中的“表演性”以及相关的话语创新。与此同时,镇村工作重心从解决实际问题的“实效主义”,部分转向了营造良好观感的“表演主义”。

> 不管是典型镇还是典型村,我们都是拿着清单来推进工作的——要么是把清单上的任务都完成之后,用剩余的资金再做补充;要么就是在清单里挑重点来做。为啥要这么做呢?因为有考核啊!考核肯定有指标要求,既有数量上的要求,也得有实际效果。(访谈资料 20241225LQZ)

这种竞争的失序尤其体现在政策文本的展示性上。为在“政绩竞标赛”中脱颖而出、吸引上级决策者的注意力,基层政府投入了大量精力进行经验总结和模式包装,导致书面材料不断拔高、创新概念层出不穷。实地调研中也发现,S 镇领导与帮扶干部热衷于提出“空天地”“低空 + 社会治理”等一系列创新概念。基层领导者将概念创新本身作为新的竞争点,导致竞争焦点转向争夺“创新”话语权,进一步加速了竞争的失序与异化,在更高维度上固化了展示性的逻辑。“文本过载”现象实质上是“示范赋魅”逻辑在话语层面的延伸,在数字乡村示范建设中,一个响亮的模式名称本身就成为政绩的符号标志。通过媒体报道、舆论宣传,创新行动模式和概念极易引发社会关注,也容易吸引领导注意力。于是,数字乡村示范建设日益悬浮于真实的治理场景之外,示范悬浮风险开始显现。

(三)基层治理的“策略性”应对

“示范赋魅”在目标与过程中不断强化,必然在结果层面衍生出系统性偏差,体现为选择性应对与技术化悬浮。基于“集中力量办大事”的政治理性考量,基层政府优先考虑那些容易出成果的评价指标,选择性地应对示范建设任务。同样基于政治理性考虑,基层会优先考虑把政策、资金、技术、领导注意力等稀缺资源密集性地投入到某个或某几个基础较好的镇村,使之“多快好省”出成绩,人为形成了“政策高地”。短期来看,这种密集化投入能够迅速产生显著性外在改观,迎合上级观摩与考核要求。但从长远发展来看,扭曲了资源分配的公平性,牺牲了普惠性发展机遇,为“盆景”与“风景”的脱节埋下伏笔。调研中,当被问到数字乡村相关的接待情况时,工作人员坦诚表示:“这个我真没统计,但几乎来的人都会看这个数字平台。因为我们这儿不光有兰花产业,过来考察的人一般都会看两大块——产业情况和数字乡村建设,单说考察数字乡村这块,估计得有一两百人次了。”(访谈资料 20251020LQZ)

在实际操作层面,“示范悬浮”反映在技术应用“悬浮化”。“技术悬浮”主要是指数字信息、智能设施等要素的功能与效用浮于表面,无法有效贴合治理实践,呈现出“技术”与“社会”相互割裂的现象[23]。数字技术的有效性悖论表现为:一方面,过于强调技术优势,忽视了数字治理的功能实现是行政逻辑、地方文化、社会资源综合作用的结果;另一方面,过多关注理性规划,忽略了数字工具也存在着相应的阈值边界[24]。基层数字乡村技术往往会由于其展示性强、技术门槛高而被采纳,但是其实际功能却难以契合农村以老年人为主的现实需求。在 S 镇的案例中,智能终端设备

在镇级服务中有效，但在村级服务中则近乎闲置。

> 村里留守的大多是老人和小孩，他们根本不懂怎么操作这些机器，这些设备对他们来说作用性真不大。说白了，到镇里办事还好点，去镇里办事的要么是会开车的，要么是外地回乡的年轻人，起码他们会用智能手机，能操作设备。但村里的情况呢？村里便民中心的干部，好多都是五十几岁的，他们本身对数字化、智能化的东西就不是很懂，更别说教老人用了。（访谈资料 20251020LQZ）

在技术操作的微观层面，如观摩时进行“脚本化”表演、平台运维中的少数专员限制等，进一步推动数字乡村技术从“治理工具”异化为“展示道具”，“示范悬浮”最终形成。

四、失范机理：数字乡村示范异化的系统性逻辑

在典型治理逻辑下，数字乡村从“示范赋魅”到“示范悬浮”的系统性偏离是多重治理逻辑交织的必然结果。压力型体制下的政绩竞争引发基层展演动机，导致基层行动失序。而过密化的资源与技术叠加则对乡村原有的治理生态产生了排斥与挤出效应，造成数字表象与乡村实际的割裂，由此产生的结构性扭曲消解着示范的内生动力。随着示范点建设在功能、效应上与乡村社会应用场景的进一步偏离，示范点建设形成“内卷点”，最终导致示范系统陷入失灵困境（如图 2 所示）。

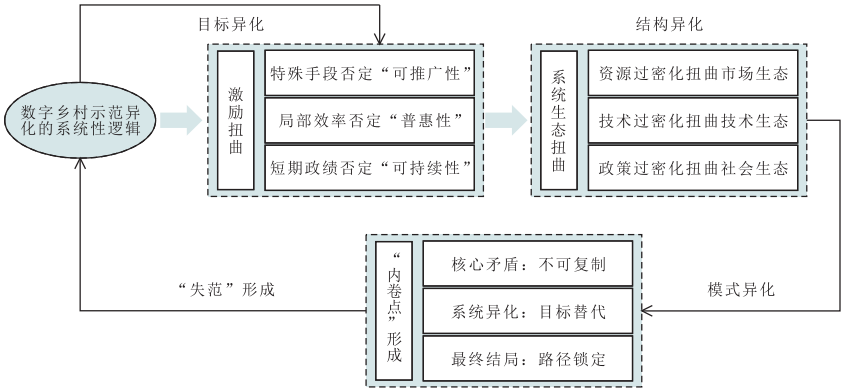


图 2　数字乡村示范异化的系统性逻辑

（一）激励扭曲：压力型体制引发行动失序

制度环境（压力型体制）和资源路径（项目制）共同塑造了 S 镇的行动框架。在动力与通道推动下，数字乡村示范建设过密化资源投入方式的系统性异化，最终在逻辑上否定了其可复制、可推广的初始目标。

“压力型体制”将示范任务转化为有时限、须排名的“硬指标”，而“项目制”则为资源输入提供了竞争性通道。上级政府追求在任期内快速显现政策成效，将“可量化、可展示、可汇报”的数字化工程作为衡量地方官员绩效的关键指标。于是，地方政府的理性行动策略必然是非均衡发力，将有限资源和项目资金进行“战略性集中”，积极投入到少数基础好、易出彩的乡村，打造“亮点盆景”。这一过程中，旨在探索普惠性示范的工程，其执行起点便开始异化为“资源过密化投入”和“空间非均衡打造”的理性行为。一个依靠非均衡投入和特殊政策堆砌出来的“样板”，其成功经验也会因为成本高昂和条件特殊而无法复制推广。示范手段最终背离了示范目标，集中力量制造的“盆景”，从一开始就脱离了常规条件，推广风险剧增。本质上，这种背离是效率与公平冲突的具体化，为实现一个点上的“展示效率”，牺牲了面上的“发展公平”，使“从点到面”失去了资源基础和社会认同。

导致这一背离的原因有 3 个方面：第一，特殊化手段的运用否定了“可推广性”。示范的终极

价值不在于其满足多少考核指标及其考核成绩,而在于其可复制性,即该数字乡村建设方案在其他地方也能够产生同样理想的效果,意味着示范点必须在成本、技术复杂度与组织模式上要对大多数乡村具有普适性意义。依靠特殊政策、超额资金和外部技术团队堆砌出的数字乡村示范样本脱离了常规条件。其"成功经验"因其成本不可承受与条件不可复现而无法被其他乡村借鉴。第二,局部效率的强化否定了"普惠性"。数字乡村示范建设的核心使命是惠及整体,实现发展机会公平。在资源向示范村过密化倾斜中,产生的"虹吸效应"客观上剥夺了非示范村的发展机会。第三,短期政绩否定了"可持续性"。压力型体制下"速成"的功利化心态,通过过密化投入打造的"亮点工程",因其高度依赖外部条件而不可持续,一旦项目周期结束、支持撤离,这些精心打造的"盆景式"样板便迅速陷入停滞。

(二)系统排斥:过密化投入导致生态失衡

数字乡村示范建设中目标与手段的初始悖论,在实践中演化为资源、技术与政策的"过密化"治理。多重因素相互影响,共同对数字乡村的市场、技术、社会三大核心生态产生结构性扭曲,系统化地消解了示范效应扩散的潜在可能性。

首先,资源过密化扭曲了市场生态,催生"盆景生态"。基层政府为了追求短期可视化政绩而进行"饱和式"资源投入,人为地制造了一个脱离成本收益规律的"特区"。资源过密投入不仅造成了浪费,更关键的是"深度扭曲"了市场生态,使示范点异化为无法在真实市场中生存和扩散的"盆景生态",剥夺了其作为可复制样本的核心价值。地方政府重复建设功能雷同的数字平台,超标准配备昂贵的智能硬件,并且不计成本地进行基础设施升级,结果带来数字乡村的规模与复杂度远超当地的实际需求、产业容量和运营维护能力,导致大量设施闲置、平台空转,投资无法通过有效地使用转化为真实价值,与乡村发展的内生需求严重脱节。示范点依靠非市场化的财政补贴和项目资金,其投资决策不受成本约束和利润目标的硬性限制。这种情景下产生的数字乡村示范模式在正常市场环境中不具备竞争力,甚至可能挤压那些真正有市场潜力的创新模式,形成"劣币驱逐良币"的逆向淘汰效应。

其次,技术过密化扭曲了技术生态,形成"数字孤岛"。技术过密化并非技术进步,而是通过堆砌脱离本地情境的"高精尖"技术,扭曲了技术与社会互动的自然生态,无法在实践中迭代与扩散,最终沦为与乡村社会肌理格格不入的"数字孤岛"。在数字乡村示范建设中,决策者倾向于引入标准化解决方案,如功能繁杂的一体化政务服务平台、基于 AI 算法的精准农业系统等,这些技术组合旨在构建一个"数字橱窗",以其视觉冲击力和概念前沿性来彰显政绩,其核心逻辑是展示优先而非应用优先。技术选型一旦因"示范"而定,便趋于刚性化发展路径。为了维持领先形象,后续投入必须持续跟进,难以根据实际需求反馈进行成本控制和调整。技术演进被"为先进而先进"的政绩逻辑所绑架,脱离了市场与用户需求原则。"表演性"技术因与真实需求脱节,无法激发村民的高频、主动使用,因而缺乏真实有效的用户行为数据和使用反馈。最终使示范点技术固化为一座"数字孤岛",无法与周边区域更低成本、更实用的技术体系兼容,也无法将其"先进经验"向缺乏同等资源投入的普通乡村扩散。

最后,政策供给的过密化扭曲了社会生态,导致"主体性空转"。在数字乡村示范建设中,上级政府往往会通过密集的项目指令、考核指标与行政流程实施高强度管控,力求使资源与技术投入能够达到预期成效。为强化政策执行的可控性,上级部门通常下达详尽的操作规程、量化指标,并且频繁验收检查,形成一种"高强度政策供给"模式。在压力之下,地方政府出于政治理性的考量,逐步将工作重心从提供公共服务转向完成报表填报、材料整理和迎检筹备等"行政性事务",以便在考核评估中获得良好表现。这一过程虽然强化了政策执行,但是消耗了大量行政资源,增加了基层的负担。不仅如此,密集且专业化的政策体系,在事实上形成了高度专业化的参与壁垒。能够有效对接并参与该体系的主要是掌握行政权力与信息的基层官员及少数乡村精英,而大多数村

民则因信息、能力与渠道局限,被实质性地排斥在政策过程之外。因此,数字乡村示范建设中的公共性与主体参与被不断弱化[25],政策落地成为体制内的闭环运作,造成公共政策运行主体缺失。

(三)制度锁定:“内卷点”触发示范失灵

目标与手段悖论及其引发的系统性扭曲,共同催生了高度异化的产物——“内卷点”。在实际运行中,“内卷点”呈现出不可复制、不可持续、真实性缺失及目标替代等核心特征,这些特征相互叠加强化,最终导致整个示范系统陷入路径锁定,丧失自我革新与扩散能力。

所谓的“内卷点”,是指资源、技术、政策过密化投入所最终凝结成的一个异化产物。其外部表征繁荣光鲜,但内部机制却陷入空转与僵化。示范建设的根本目的在于其“可示范性”,即作为样板的价值。然而,“内卷点”恰恰是在追求这一目标的过程中,通过过密化手段,系统地消解掉作为被示范的可能。内卷点形成之后,数字乡村示范最初“探索普惠路径”的目标被替换为“维持样板光鲜”的刚性任务,系统的核心任务不再是向外扩散,而是向内精细化完善,不断地消耗资源以应对观摩、检查和汇报。最终导致大量投入被用于“系统运维”与“成果表演”,形成了“有增长无发展”的典型内卷格局——投入持续增加,但系统的质变与创新已然停滞。

至此,系统形成完整的“内卷化闭环”,其运行逻辑表现为:为达成示范目标而实施的过量投入,催生了不具备示范价值的“内卷点”;而为维持“内卷点”的存续,又不得不持续追加投入,进而形成自我锁定的循环结构。在此循环中,示范模式逐渐丧失自我更新、迭代与扩散的“再生产”能力,从最初预期中可复制推广的“种子”,彻底异化为仅具展示意义的精致“标本”。最终,为“示范”而生的点,因其过度、非常规的投入和运作模式,反而失去了被广泛“示范”的价值。在 S 镇调研中,当问到该镇的数字乡村是否有其他镇成功移植借鉴的案例时,镇干部表示:“真正能做到和我们一样的,其实比较少。因为前期投入门槛不低——光启动阶段就投入了 400 万,很多乡镇一听到这个数字就打退堂鼓了。对大部分乡镇来说,要拿出 400 万专门搞数字乡村建设,群众这边也不容易理解,大家会觉得‘不如拿这笔钱修条路、改善下基础设施更实在’。要搞成我们这样的模式,不仅得有足够的资金投入,还得有敢闯敢试的胆识,更重要的是要有领导班子的坚定支持、上级部门的政策倾斜和资源保障,缺了哪一样都不行。”(访谈资料 20251020MXJ)从调研情况来看,S 镇数字乡村发展呈现出不可持续性与不可推广性,其经验因成本过高、条件严苛而无法在其他普通乡镇复制。

五、失范治理:数字乡村示范异化的消减路径

针对数字乡村示范异化风险,治理路径必须超越局部修正与技术性调整,回归“典型治理”的本质要求,通过真实、可复制、可持续的典范培育,引领数字乡村的高质量发展。这意味着示范逻辑的根本转向:从追求展演性的“示范赋魅”,转向注重数字乡村内生发展的示范扎根。为此,必须瓦解展演性治理的生成动力、铲除内卷化机制的滋生土壤,并且重塑乡村主体的地位,最终构建一个激励实效、激活内生、保障普惠的治理生态,使数字乡村示范建设真正发挥引领、扩散与带动作用。

(一)重构激励机制

从根源上改变激励导向,瓦解“示范赋魅”的制度机制,引导数字乡村示范建设从“展演”回归到内涵发展。在数字乡村示范建设中,大幅降低可视化权重比例,增加“去视觉化”指标,引导基层把建设重心放在内涵发展上,逐步消除功利主义思想。在考核体系中增设普惠性与可持续性指标,关注项目周期结束之后平台活跃度、产业存活率、团队运营能力以及后期管护等环节。同时增加对项目实际使用效果的用户满意度、使用率、覆盖率等方面的评估。并且,评估时要考虑数字乡村项目的成本效益,建立投入产出分析框架,评估其经济合理性和长期运营成本的可承受性。同时,通过改革评估的周期最大限度地避免地方官员的投机行为。对示范点的评估时间不应局限于建设期,而是建立 3 ~4 年甚至是更长时段的追踪评估机制,观察持续运营与扩散能力,使数字乡

村建设从“短期锦标赛”向“长期接力赛”转变。此外,对于在探索普惠路径、培育本土人才、促进村民参与等方面取得实质性进展的乡村,及时给予奖励和认可,强化过程导向的激励。

(二)优化供给模式

改革项目资源分配方式,从“过密化打包”转向“滴管式赋能”,推行普惠性项目包,在示范点之外,设立面向非示范村镇的、小额度的普惠性数字化帮扶基金,支持微小但实用的数字化改造项目。改变资源投入顺序,探索以奖代补模式,使资源投入与实际成效相挂钩,事后奖励优于事前拨款,引导资源投入到能够见实效的地方,而不是华而不实的展演性领域。建立资源整合平台,打破部门间壁垒,统筹农业、民政、文旅等领域数字化资金和项目,避免重复建设,引导基层从重视争项目转向重视经营好项目。在技术应用方面,构建需求导向的技术应用体系。重点推广轻量化、模块化、开源化的技术方案,鼓励采用成本低廉、易于维护、可自由组合的技术产品,减少一步到位的顶级配置。推进数字技术适农化改造,要求服务商提供语音交互、简化流程等适农、适老化设计,避免技术“水土不服”。

(三)重塑主体关系

数字乡村建设应重视村民主体地位的发挥,大力扶持本土化运营团队,项目资金预留一定的比例用于培育本地化的“数字专员”或者合作社等组织,确保外部支持力量撤离时,数字乡村项目仍然能够高效持续地自主运营。建立村民需求与监督制度化渠道,在项目规划、评审、验收等环节设立村民代表席位,把村民的体验、感受与需求作为数字乡村示范项目的检验标准之一,确保并提升其话语权。此外,在示范经验总结中,要鼓励问题导向的案例研究,要求示范点的经验总结必须坦诚面对并分析建设过程中遇到的真实困难及解决对策,而非一味追求完美样板。组织不同示范点、普通镇村干部和村民进行横向交流,分享失败教训,相互学习借鉴。总之,通过主体关系再造,找回数字乡村发展的灵魂,最终推动数字乡村建设从一场追求短期可视政绩的展演,回归到一项激发乡村内生活力、回应农民真实需求的深刻社会实践,使其真正成为可复制、可推广、可持续的“样板”。

六、结论及展望

本研究基于S镇的个案分析,从典型治理理论视角出发,系统阐释了数字乡村示范异化风险的生成机理。研究发现,在压力性体制、晋升锦标赛与项目制资源的多重驱动下,数字乡村示范建设被强大的政治-技术展演逻辑所左右。这种逻辑推动资源、技术、注意力向示范点高度集中,通过精心打造的数字盆景与治理样板来彰显政绩。但是,由于示范样本的特殊性和资源等的富集性,示范样本陷入悬浮化,最终导致数字乡村示范丧失可复制、可推广的价值。本研究的贡献不仅在于揭示了数字乡村建设的示范悖论这一具体实践场景,更在于将数字乡村示范建设置于中国国家治理体系与治理能力现代化的宏大背景中去分析。

首先,本研究进一步深化了对典型治理这一中国特色治理工具的理解。传统典型治理中,树立典型依靠政治动员与道德感召,有效推动了政策扩散。在数字化时代的今天,典型治理若仍然延续压力型体制与资源堆砌的旧有逻辑,放弃机制创新的内核,则极易产生示范异化结果。数字乡村示范异化的困境正是传统治理工具应对数字技术时代难题所产生的“机制钝化”的缩影。治理工具现代化需要与时俱进,核心在于“赋能逻辑”的升级。

其次,本研究揭示了技术赋能与治理效能之间的张力。数字技术被誉为提升治理能力和水平的关键要素。但是本研究表明,如果技术仅仅被当作“亮点”来打造,而非嵌入真实的治理流程,推动治理提质增效,那么数据赋能仅仅是数字乡村的“泡沫”而已。S镇的案例表明,当技术被政治理性所裹挟,其发展就有可能背离解决实际问题的初衷,而沦为展演的工具。因此,国家治理体系和治理能力现代化绝非简单的技术升级迭代,而是一场治理逻辑的重构,它需要制度环境、激励机

制与技术应用相匹配,并且协同演化。

最后,本研究对数字乡村示范建设提出了有效治理框架。数字乡村示范建设并非技术与治理的简单叠加和互嵌,而是传统与现代治理元素的碰撞与融合过程[26]。示范异化现象本质上是传统赶超式动员逻辑与现代数字治理需求之间的张力。实现数字乡村的可持续发展,必须将其纳入国家治理体系和治理能力现代化的框架下系统考量。通过破除资源虹吸效应、展演逻辑,推动技术与乡村社会内生秩序的融合,才能有效规避示范异化风险,实现数字技术与乡村社会的良性互动。

对数字乡村示范异化的治理,不能停留于技术性修补或资源再分配,而必须进行更深层次的制度性纠偏与系统性重构,推动示范逻辑实现从“展演导向”向“内涵发展”的根本转型。展望未来,数字乡村建设仍方兴未艾,数字乡村未来场景呼之欲出。本研究仅仅是一个开端,未来研究可以进一步进行多案例定性比较,辨析数字乡村“试点有效、推广有效”的组态条件,追踪研究数字技术如何具体地重塑基层政府的考核行为、资源配置与决策过程,通过重构激励考核体系、优化资源输入机制、重塑多元主体关系等路径,彻底打破内卷化闭环,构建一个激励实效、激活内生、保障普惠的新型示范治理生态。

参考文献:

[1]习近平. 论“三农”工作[M]. 北京:中央文献出版社,2022:17.

[2]李丽莉,曾亿武,郭红东. 数字乡村建设:底层逻辑、实践误区与优化路径[J]. 中国农村经济,2023(1):77 - 92.

[3]颜昌武, 张田田. 从“以点带面”到“以点代面”:乡村振兴中的示范创建及其异化——一个优绩主义的分析视角[J]. 理论与改革, 2025 (4): 145 - 160.

[4]曾凡军, 邹希婕, 粟钰清. 示范赋能抑或示范负能? ——符号资本视角下基层示范建设的“双刃剑”效应[J]. 甘肃行政学院学报, 2023(5): 46 - 57.

[5]邢成举, 吴春来. 领导注意力、项目分配与政策投入的资源陷阱——示范村经验何以难示范[J]. 公共管理学报, 2023 (4): 64 - 77.

[6]韩国明,王鹤. 我国公共政策执行的示范方式失效分析——基于示范村建设个案的研究[J]. 中国行政管理, 2012(4):38 - 42.

[7]李元珍. 典型治理:国家与社会的分离——基于领导联系点的分析[J]. 南京农业大学学报(社会科学版),2015(3):101 - 109.

[8]杜鹏. 县域视角下典型治理的成因与限度——以广西 B 县项目制实践为例[J]. 南京农业大学学报(社会科学版),2017(4):37 - 47.

[9]折晓叶,陈婴婴. 项目制的分级运作机制和治理逻辑——对“项目进村”案例的社会学分析[J]. 中国社会科学, 2011(4):126 - 148.

[10]王敬培, 任大鹏. “典范”标准:农民专业合作社示范社评选标准的研究[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2016 (3): 26 - 32.

[11]WANG SHAODA, DAVID Y YANG. Policy experimentation in China:the political economy of policy learning[R]. Beijing:Becker Friedman Institute China,2021.

[12]杨宏山. 双轨制政策试验:政策创新的中国经验[J]. 中国行政管理, 2013(6):12 - 15.

[13]周雪光. 权威体制与有效治理:当代中国国家治理的制度逻辑[J]. 开放时代,2011(10):67 - 85.

[14]叶敏. 政策执行的“亮点工程”及其生产逻辑——以 X 市新农村建设的政策过程为讨论基础[J]. 甘肃行政学院学报,2016(6):19 - 30.

[15]贺雪峰. 不能推广的示范点有建设的必要吗? [J]. 中国老区建设,2012(12):20.

[16]李云新, 袁洋. 项目制运行过程中“示范”断裂现象及其解释[J]. 华中科技大学学报(社会科学版), 2015(5): 62 - 70.

[17]折晓叶. 县域政府治理模式的新变化[J]. 中国社会科学,2014(1):121 - 139.

[18]周飞舟. 从汲取型政权到“悬浮型”政权——税费改革对国家与农民关系之影响[J]. 社会学研究, 2006(3): 1 - 38.

[19]李祖佩.从吸纳到求援:资源变迁背景下的村庄政治[J].华南农业大学学报(社会科学版),2012(1):124-132.
[20]叶敏,熊万胜."示范":中国式政策执行的一种核心机制——以XZ区的新农村建设过程为例[J].公共管理学报,2013(4):15-25.
[21]李尧磊.中国乡村振兴过程中"制造亮点"的多层级逻辑——基于中部桥镇的案例研究[J].公共管理与政策评论,2022(6):60-76.
[22]许中波. 典型治理:一种政府治理机制的结构与逻辑[J]. 甘肃行政学院学报, 2019(5):61-73.
[23]杨雪冬, 胡天宇. 压力型体制:一个描绘和解释中国政府运行机制的概念[J]. 治理研究, 2024(2):35-43.
[24]王云龙. "技术悬浮":乡村数字治理的实践困境及其应对——基于云南省H县的经验考察[J]. 西北民族大学学报(哲学社会科学版), 2024 (1):125-137.
[25]郑浩生.公众参与与农村居民公共服务质量评价[J].华南农业大学学报(社会科学版),2024(1):25-34.
[26]许丹.从"失衡"迈向"适配":乡村治理数字化转型的适应性风险及纾解路径[J]. 政治学研究, 2024(2):108-118.

Why Demonstration Becomes "Dysfunctional": The Generative Mechanism and Governance Pathways of the Alienation in Digital Village Demonstration Projects

ZHANG Yun-hong[a], ZHENG Hao-sheng[a,b]
(a. *School of Public Administration*; b. *Key Laboratory of Rural Revitalization*, *South China Agricultural University*, *Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: The "pilot-demonstration-promotion" mechanism is a governance instrument with distinctive Chinese characteristics. However, in the practice of digital village construction, this mechanism faces a dilemma where "demonstration" devolves into "dysfunction". Drawing on the theory of model governance, this paper establishes an analytical framework of "demonstration enchantment-demonstration suspension". Using Town S in the Pearl River Delta as a case study, it dissects the generative mechanisms behind the alienation of digital village demonstrations. The study reveals that, driven by the dual forces of the "pressurized system" and the "project system", grassroots governments develop strong performative motivations to cope with "political tournaments". This drives the alienation of governance logic: by creating visual "digital bonsai" through hyper-concentrated inputs of resources and technology, a deep rupture emerges between the digital representation and the governance substance. This leads to the functional alienation and ecological distortion of demonstration sites, ultimately resulting in "involutionary points" devoid of replicability. To resolve this dilemma, the paper proposes corresponding governance pathways: restructuring incentive mechanisms, optimizing resource supply, and reshaping actor relationships. These measures aim to steer digital village construction from "performative governance" back to "endogenous development", thereby achieving the effective diffusion of model templates and advancing the modernization of the rural governance system and governance capacity.

Key Words: digital village; model governance; demonstration alienation; performative governance

【责任编辑:毛殷】