



## 乡村运营如何“破题即开跑” ——宁波市奉化区引育“乡村CEO”有三招

## 乡村运营师张小晨： “耕耘”乡野 种下“诗和远方”



在村里，他们既是规划师，又是宣讲员，既要懂农业技术，又要玩转市场营销，还得操心如何强村富民……这些集多种职能于一身的“六边形战士”，被称为农业经理人，也叫“乡村CEO”。谈及该群体，大家或已不再陌生，近年来，全国多地广发“英雄帖”招募“乡村CEO”，大批有为青年返乡入乡，到农村广阔天地施展拳脚。

然而当喧嚣归于沉寂，问题也逐一呈现：单枪匹马如何破局？外来和尚怎么念好本地经？乡村运营到底该如何持久？

2023年，浙江省农业农村厅启动“浙江千名乡村CEO培养计划”。同年，奉化区作为宁波市试点，面向全国公开招募乡村运营师（团队），基本年薪20万元，再算上奖励，5年总收入最高可达400万元，一度引发社会热议。一年多过去了，这些“乡村CEO”发展得怎么样？

### 广招严选 挑对人才很关键

在“乡村CEO”赛道上，浙江探路者众多。事实上，加入者络绎不绝，退场者亦屡见不鲜，很多人一腔热血而来，却黯然神伤而归。外行看热闹，内行看门道，对基层政府而言，招引“乡村CEO”早已不是难事，关键在于如何培育，让他们长久留下来，并真正发挥才能。

奉化在前期已深度调研过一系列“痛点”，该区农业农村局相关负责人表示，他们的招募不是“海选”，而是广招严选：一方面，相比较引入“外脑”，更倾向于培养和挖掘本土人才；另一方面，坚持“好团队优先、大公司优先、大投资优先”三条原则。

在西坞街道金峨村，这里的运营团队来自央企“巨头”中铁建城发商管公司，自2024年4月双方“联姻”之后，很快进入“甜蜜期”，成果不断：成功吸引了10余名来自复旦大学、同济大学等高校人才扎根于此，为村级集体经济带来超180万元的经营性收入。

每个村情况不同，招贤纳士各有其道。西坞街道蒋家池头村，则更青睐一直扎根当地的“奉化江”团队。村党支部书记陈伦坦言，这个团队土生土长，熟悉村情民情，并在直播电商、宣传策划等方面经验丰富，加上双方理念高度契合，无须多少磨合，就迅速打造出“和美金溪共同富裕工坊”，红火火火做起了奉字号“土特产”文章。

优先挖掘本地资源，并不意味着对“外来的和尚”紧闭大门，关键是怎么挑对人。溪口镇栖霞坑村的“乡村CEO”陈琳琳就来自福建，2018年底机缘巧合来到村里，果断卖掉老家房车，拉着发小和朋友一起到栖霞坑村创业，一待就是6年。因此，一伙人早就成了“新村民”。

2023年，陈琳琳正式挂帅成为“运营官”。身份一变，视角完全不同。她坦言，过去只需运营好自家“一亩三分地”，现在有了“乡村CEO”的头衔，就得把目光拓宽至整村发展，必须要跟村集体以及老百姓搞好关系。为了更好融入村庄，她连续举办“雀神大赛”“地瓜王争霸赛”等活动，给村庄祠堂捐音响，还计划在村里办一个乡村食堂。

当然，对村民而言，最大的认可来自“腰包儿”鼓起来。随着陈琳琳把民宿、餐厅、美学工作室等新业态相继落地，栖霞坑这个古村落的客流量也被不断引爆。去年旺季时，小村最多一天涌进

了3000多人。有人气，何愁没钱赚？有的摆起小摊卖水，有的烤起土豆和芋艿，有的吆喝自家晾晒的农副产品，还有的开起了农家乐……村里一间农家菜店铺，此前年营业额只有3万元，2024年流水进出近30万元。

### 因地制宜 找准定位选对路

一如在“乡村CEO”的人选上深思熟虑，奉化对每个村的发展定位，亦是反复斟酌，不轻易落笔。考虑到并非村村都能搞运营，该区也是综合考量乡村特色、村庄环境、干部能力等因素，按照“村社自我推荐、镇街初核申报、区级实地踏勘”程序，先树试点。目前，已有12个村庄签了“如意郎君”。对这12个村庄，奉化一村一策，根据各自特色，找到合适路径。

西坞街道庙后周村的“乡村CEO”郭彬旭本是一名陶艺达人，同时也是奉化区非遗传承人，上任后从老本行入手。他惊喜地发现，村里拥有古砖瓦烧制技艺、陶器制作技艺、宁波汤圆制作技艺三张“金名片”，大伙儿一合计，决心就打“非遗牌”——激活闲置农房，打造非遗共富工坊，开发文创产品，将市集、美食、游玩业态有机串联，形成吃喝玩乐游精品文旅线路。

说干就干，郭彬旭把村里原来的破旧废弃仓库整装一新，改建成了古色古香的非遗体验基地，联动古砖瓦烧制技艺基地、郭陶工坊、“王妈汤圆”非遗基地，并链接自己的文化资源网，引入优质研学课程。果然，原本冷冷清清的基地，一下火热起来，就像一块磁铁，非遗越聚越多，今年，村里计划再引进6至7个非遗项目，进一步擦亮“非遗主题村”的招牌。

几乎不约而同，这些“乡村CEO”走马上任，当务之急就是为村子找准定位。尚田街道鸣雁村的“乡村CEO”黄君琳从村名人手做文章，演绎成“烛红束薪，鸣雁于归”，于是建了一座小型婚俗文化馆，带领村民推进“芍药花海”项目，以中国式美学场景为底色，以中国文化故事为线条，目标打造成“一站式”婚庆服务基地。

另外，喝了多年“洋墨水”的海归女硕士王韩含，自从成为大堰镇谢山村“乡村CEO”后，把突破口放在做大民宿品牌，打造农文旅特色IP上。她的做法是，为村子量身打造以“唐诗文化”为主题的解谜之旅，把古人谢灵运

作主线，让游客可以沉浸式感受诗酒文化、六艺射箭等传统中国文化。

“我们之所以引导‘乡村CEO’因材施教，走特色发展、差异发展之路，就是要使得运营和招商有的放矢。”奉化区农业农村局相关负责人表示，挑准人后选对路很关键，因为这决定了接下来要运营什么，不仅方向明确了，给消费者的印象也是清晰的，所有工作也有了“定海神针”。

### 资源赋能 扶上马后送一程

一年多来，12个签约运营的试点村成效显著：吸引了63名专家进驻，累计促成落地项目37个、总投资8300余万元，带动村集体平均年增收60万元，帮助解决闲置劳动力就业1600多人次。细细探究，之所以每位“乡村CEO”都干得热火朝天，秘籍在于奉化打好“三张牌”。

奉化区委相关负责人表示，为了让“乡村CEO”能够大展身手，首先是“政策牌”，解决最难过的“钱关”。此话怎讲？根据规则，他们签约后有3年孵化期，除了每年20万元的底薪，还会依照村集体经济的实际增收，按比例给予奖励。除此之外，区里还推出“农业创业贷”等6款惠农金融产品，授信达19亿元，以“真金白银”破解钱从哪来的问题。

第二张是“服务牌”。对此，奉化专门成立了“乡村CEO联盟”，变孤军奋战为抱团取暖，经常性开展“共富围炉会”等交流活动，有啥好经验、有何好资源，互通有无，甚至遇到了挫折和困难，也有人互吐衷肠、携手共进。

对于这种组织带来的温暖，王韩含感慨万分，每次参加完集体活动，都直呼受益匪浅。比如，针对如何利用互联网吸引流量的现实问题，一场“头脑风暴”后，就启发了她探索“线下引流线上”反向营销思路，以及达人探村等解决方案，果然引来了网络流量。

第三张牌就是打好“合作牌”。乡村运营并非简单办活动，而是一个系统工程，需要各方面的资源支撑，光一个“乡村CEO”自然难成事。对此，奉化不遗余力，借助高校智库资源，成立浙江农林大学季宗富乡村运营研究团队奉化工作站，通过举办运营方案赛马比武、主题沙龙、实践能力提升实战培训等系列活动，推动校地之间良性互动、村庄之间共同成长。

（朱海洋 方莹）



资料图片

伴着清晨的阳光，张小晨迎来了新一天的忙碌。奔波辗转于宁波市江北区洪塘街道鞍山村的各种事项活动之间，并没有让她感到疲惫，反而带给她的是持续不断的新鲜感。“我在鞍山村找到了生活与工作的巧妙结合点。我在为村里打造新业态，村子也给了我全新的体验。”张小晨笑着说。

今年是张小晨在鞍山村工作的第7个年头。2018年，张小晨结束了她长达11年的建筑师工作，转而奔向了大有可为的乡村进行创业。设计专业出身的她，一眼便相中了鞍山村的自然环境，带着团队租下了村里5000余平方米的集体物业，经过一番设计、修缮、改造，将老厂房被改造成了民宿、工作室，以及部分具备基础配套的公共空间，绿水青山间的乡村蝶变也由此徐徐展开。

这些年，随着乡村文旅产业的融合和发展，催生了不少新兴职业，乡村运营师就是其中的重要一员。在参与鞍山村改造的过程中，“农创客”张小晨渐渐被赋予了“乡村运营师”这一新的身份标签，她对鞍山村的运营发展也就有了更多新的思考。

乡村发展，只有美丽风景可能还不够。“一定要开辟新业态，推动农文旅融合发展。”这是张小晨和鞍山村党总支书记邵明忠达成的共识。在邵明忠为鞍山村打下基础、搭建平台的前提下，张小晨运营乡村有了极大的发挥空间。

通过多年持续不断的村企合作，张小晨团队进行了“设计、施工、招商、运营”的乡建一体化探索，最终形成了一个“人文聚落”，先后引进构城·安屿人文民宿、一尖设计学院、“是啡”咖啡与生活、遇宅软装艺术工作室、宁波绿立方景观等21个设计、艺术相关的工作室，吸引集聚了各类青年文创人才110余人，带动村民就业40余人，总产值逾千万元。

“项目经历了从‘单点设计师民宿’到‘单一型文化园区’，再到‘工作生活复合型社区’的转变，现如今，来这里的小伙伴们不仅仅是乡村游客，还成了落脚乡村的创客。”张小晨说，这样的转变，不仅给村庄带来了持续的活力，还实实在在地为村级物业效益提升、村民就业、农副产品销售等带来了助力。

自去年以来，张小晨团队还参与了村容村貌的设计提升，秀子庄美丽庭院、鞍山村党群服务中心、游客驿站、直播馆、共富馆等多个点位都有着她们的设计痕迹。在她的参与运营之下，鞍山村的风景越来越美，业态越来越丰富，研学打卡的学生团队和慕名而来的国内外游客也越来越多。

在人文聚落的入口处，张小晨新设计了一块大型展板，以“人生即体验”的标语代替了传统的招商字眼，仿佛在向来往游客诉说着她对乡村生活的满满热忱。“乡村运营建设这份工作，让我的精神世界得到极大的满足，而且，我非常喜欢和享受这种工作生活一体化的状态。哪怕现在每天都很忙，但我忙得快乐、忙得充实、忙得有新鲜感，可以说是乐在其中。”张小晨如是说。

走在鞍山村的主路上，时常会看到这些景象：有结伴而行的背包客在农家乐品尝农家风味、有三两好友相约打卡乡野咖啡馆、有国外友人在共富工坊内选购农特产品、有游客在农场里体验采摘、更有大学生在村里画画写生……一幅农文旅融合的美丽乡村画卷跃然于眼前。

眼下，鞍山村即将开启未来乡村建设，对此张小晨早就开始了她的前期调研，包括环境如何进一步优化、停车场如何开辟新址、老民宅如何挖掘潜在价值、村河南岸如何引进新型商业等，张小晨都一一制定了详细的规划设计。“我会把这些想法跟村里沟通，争取借着未来乡村建设的东风，为乡村注入新活力，让鞍山村锦上添花，业态发展更上一层楼。”张小晨说，辛勤“耕耘”后的鞍山村，已然成为了她的诗和远方。

（陈金莲 庄源）