

当代经济管理
Contemporary Economic Management
ISSN 1673-0461, CN 13-1356/F

《当代经济管理》网络首发论文

题目：中国乡村运营的发展现状与推进思路
作者：苏红键
收稿日期：2025-10-28
网络首发日期：2025-12-15
引用格式：苏红键. 中国乡村运营的发展现状与推进思路[J/OL]. 当代经济管理.
<https://link.cnki.net/urlid/13.1356.F.20251215.1051.002>



网络首发：在编辑部工作流程中，稿件从录用到出版要经历录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿等阶段。录用定稿指内容已经确定，且通过同行评议、主编终审同意刊用的稿件。排版定稿指录用定稿按照期刊特定版式（包括网络呈现版式）排版后的稿件，可暂不确定出版年、卷、期和页码。整期汇编定稿指出版年、卷、期、页码均已确定的印刷或数字出版的整期汇编稿件。录用定稿网络首发稿件内容必须符合《出版管理条例》和《期刊出版管理规定》的有关规定；学术研究成果具有创新性、科学性和先进性，符合编辑部对刊文的录用要求，不存在学术不端行为及其他侵权行为；稿件内容应基本符合国家有关书刊编辑、出版的技术标准，正确使用和统一规范语言文字、符号、数字、外文字母、法定计量单位及地图标注等。为确保录用定稿网络首发的严肃性，录用定稿一经发布，不得修改论文题目、作者、机构名称和学术内容，只可基于编辑规范进行少量文字的修改。

出版确认：纸质期刊编辑部通过与《中国学术期刊（光盘版）》电子杂志社有限公司签约，在《中国学术期刊（网络版）》出版传播平台上创办与纸质期刊内容一致的网络版，以单篇或整期出版形式，在印刷出版之前刊发论文的录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿。因为《中国学术期刊（网络版）》是国家新闻出版广电总局批准的网络连续型出版物（ISSN 2096-4188，CN 11-6037/Z），所以签约期刊的网络版上网络首发论文视为正式出版。

中国乡村运营的发展现状与推进思路

苏红键

(中国社会科学院农村发展研究所, 北京 100732)

[摘要] 乡村运营是强村富民的重要举措,是推进乡村全面振兴的重要环节。近年来,乡村运营逐步从地方探索向全国推广,呈现出乡村运营理念逐渐成熟、运营主体多元化、强村富民效应初显、数字化加速推进的特征,主要存在乡村运营业态和产品同质化、乡村运营人才和团队缺乏、盈利水平地区差异大等方面的挑战。未来重点需要因地制宜创新推进、加快人才队伍建设、深化数字技术应用、完善强村富民机制、统筹乡村规划建设运营治理,以此实现乡村运营高质量发展,助力扎实推进乡村全面振兴和城乡融合发展。

[关键词] 乡村运营; 乡村振兴; 强村富民; 乡村 CEO

[中图分类号] F287.7; C913

[文献标识码] A

乡村运营是在乡村建设取得突出成就后扎实推进乡村全面振兴的重要环节,是在乡村旅游、乡村经营发展到一定阶段后实现乡村资源资产全面增值的重要理念,是实现强村富民、缩小三大差距推动共同富裕的重要举措。国家“十五五”规划建议提出“分类有序、片区化推进乡村振兴”,片区化、组团式的乡村运营是其重要内容。当前浙江一些县市开始推进全域乡村运营,各地也在逐步推广乡村运营理念。现有关于乡村运营的研究主要以地方案例为主^[1-2],还缺乏关于乡村运营的总体研究,乡村运营理念及其地方适应性还有待商榷。为总结乡村运营经验、明确其可推广性,避免乡村运营遍地开花造成低效浪费,本文结合已有的案例研究和实地调研,分析当前乡村运营的发展现状、面临的挑战,提出推进乡村运营高质量发展的对策建议,为扎实推进乡村全面振兴提供参考。

一、乡村运营取得的进展

在浙江率先推进乡村运营以来,在全国乡村振兴学习浙江经验^①的背景下,乡村运营实现了从地方探索向全国推广,呈现出乡村运营理念逐渐成熟、运营主体多元化、强村富民效应初显、数字化加速推进的特征。

(一) 乡村运营理念逐渐成熟

乡村运营是指乡村运营主体立足乡村发展基础,开发乡村新产品新业态,通过协同推进乡村规划建设、促进乡村产业发展、盘活乡村资源资产,带动强村富民,促进乡村全面振兴。乡村运营理念是在乡村旅游、乡村经营、乡村建设等多个维度发展的基础上不断成形、成熟起来的;这些维度又进一步成为乡村运营的重要环节,形成一个紧密的乡村运营系统(见图1)。

一是从乡村旅游向乡村运营拓展。乡村旅游、休闲农业是乡村运营的雏形,乡村旅游是乡村运营中乡村产业发展的重要内容,乡村运营的内涵更加丰富。在发展乡村旅游过程中,盘活闲置农房发展民宿,带动村民发展农家乐,由此实现了乡村旅游资源开发向乡村闲置资源资产的利用拓展,促进了乡村旅游向乡村运营的升级。浙江临安在2017年提出“村落景区化”的概念,在发展乡村旅游基础上率先探索了招引运营团队开展整村运营;一些城郊村,比如河北石家庄鹿泉岸下村、天津津南孙庄子村等,利用闲置农房发展民宿经济,进而向整

收稿日期: 2025-10-28

作者简介: 苏红键(1984-),男,土家族,

湖南慈利人,经济学博士,中国社会科学院农村发展研究所研究员,研究方向为城镇化与城乡发展。

村运营转型；2024 年，浙江嘉兴提出以农文旅融合为切入口，推进全域乡村运营。

二是从乡村经营向乡村运营升级。乡村经营往往与乡村运营通用，二者关系紧密但有所区别，乡村经营主要是业态主理人或企业在乡村开展民宿、村咖、风景小品、农场等项目经营，旨在实现经营项目的盈利；乡村运营是对整村资源资产的开发和利用，包含了业态经营的环节，旨在实现整村或片区的资源资产增值并带动强村富民。可见，乡村经营是乡村运营的重要组成部分，是市场经营主体以盈利为目的参与乡村运营的商业经营活动。随着村庄发展需求升级、整村开发需求越来越多，一些市场主体开始从乡村经营者、项目服务商向乡村运营者转变，从单体项目经营、服务供给向整村运营升级。

三是从乡村建设向乡村运营统筹。乡村运营是在乡村建设日趋成熟阶段的产物，一些地区已经开始探索将乡村运营理念与规划建设协同推进，以期提高乡村建设的效率。乡村建设是乡村运营的基础支撑。在通过乡村建设实现村庄“美起来”目标的基础上，亟须通过乡村运营手段，实现乡村“富起来强起来”的目标^[3]。乡村建设较好的村庄往往与发展基础有关，一些具备旅游资源的村庄率先推进美丽乡村建设，在宜居宜业和美乡村建设中走在前列，这进一步为整村运营打下了基础。近年来，浙江嘉兴秉持“无运营，不规划”“无运营，不建设”理念，开展和美乡村示范片区建设，推进了乡村规划建设与运营一体化实践。

四是从整村运营向片区化组团运营联动。随着整村运营模式日趋成熟，考虑多村组团既有利于促进片区协同发展和规模效应，又有利于提高运营团队的效率和效益，片区化、多村组团运营的模式开始快速推广。从乡村运营产品的角度，目前最主要有粮食生产村庄组团发展和文旅融合村庄片区发展两种模式。浙江杭州余杭区永安村在“禹上稻乡”模式取得成功之后，通过建立运营团队、成立运营公司，联合周边 8 村抱团开展乡村运营，立足 3 万亩永久性基本农田，全面推进农文旅融合发展。嘉兴桐乡洲泉镇的 13 个村，通过党建联建，抱团成立公司，统一规划运营“漾舟湘溪”水上精品线。嘉善姚庄镇九个村庄共同打造“大横港”片区，实现差异化联动发展。

五是从地方实践向全国推广。乡村运营理念最早起源于浙江在乡村旅游实践中的探索。据不完全统计，截至 2024 年，浙江嘉兴和湖州两市在全市域推进乡村运营，浙江全省共 20 余个县（市、区）、约 2 000 个行政村开展乡村运营^[2]，约占浙江村庄的 12%。随着浙江经验的全面推广，各地立足其乡村旅游、乡村经营、乡村建设基础逐步推进乡村运营，实现了从地方探索向全国的推广。

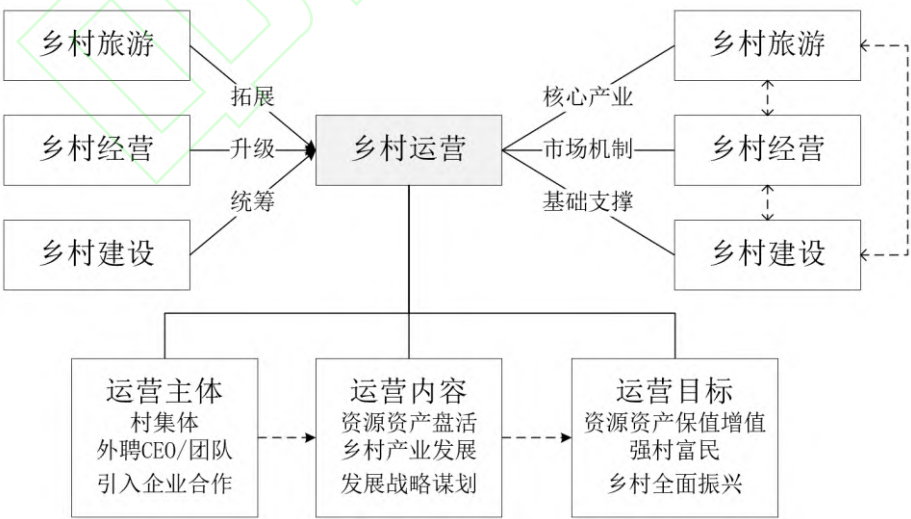


图 1 乡村运营内涵的成形与成熟

（二）乡村运营主体多元化

随着乡村运营的全面推进，乡村运营主体日趋多元化，主要包括村两委自主运营、外聘农村集体经济经理人、引入运营团队、引入企业经营、合作运营等五种模式。需要强调的是，无论是否引入市场化团队开展乡村运营，村集体和村民都是乡村运营的重要主体。

一是村两委自主运营。村两委是当前乡村运营的主要主体，类似乡村“能人”经济，在一些具备区位优势、资源禀赋较好的村庄，具有较强经营管理能力的村两委率先开展推进乡村旅游、特色农产品、物业经济，促进村集体经济组织增收，走在了乡村运营的前列。同时，一些村庄在选拔村干部时，也会考虑候选人的经营管理能力和带动强村富民的能力。2021年石家庄鹿泉岸下村注册成立卓源旅游农民专业合作社，以“党支部引领、合作社运营、群众参与”模式，以民宿业态为核心，整合文化、商业、餐饮、休闲体验、农耕体验等文旅业态，打造“最美乡村”综合项目。结合其他地区的调研来看，当前大部分地区的乡村运营，仍然以村两委自主运营为主，运营主体市场化的探索主要集中在浙江等地。这既与发展阶段有关，也与大部分乡村运营项目的盈利水平不足以聘用一个乡村CEO或者一支运营团队有关。

二是外聘农村集体经济经理人（乡村CEO）运营。对于一部分存在发展需求、发展潜力的村庄，考虑村两委在经济职能方面的能力和经验不足，通过外聘农村集体经济经理人的方式开展乡村运营。浙江杭州余杭区2019年开始探索外聘乡村CEO开展乡村运营，已经持续多年，该模式已经在多个地市推广。2021年中国农业大学联合腾讯公司合作开展了乡村CEO培训项目并推出共富乡村学堂（全国“乡村CEO”交流学习平台）；2024年中央农业广播电视学校、中国农业大学和腾讯公司启动万名乡村职业经理人培养计划，并在全国各地陆续布局分中心；随着乡村CEO与乡村运营逐步推广，2025年人力资源和社会保障部将农村集体经济经理人认定为新职业，乡村CEO的需求和供给快速扩张。实践中，结合浙江和广西的调研来看，外聘的乡村CEO参与乡村运营面临较多困境，需要处理好与村两委、村民的关系，加强与村两委的分工合作，建立与村民的信任。

三是引入专业运营团队。随着市场化乡村运营模式的发展，一部分乡村CEO通过团队建设形成了专业的运营团队，另有一部分市场运营团队通过招商形式进入乡村参与运营。相对于没有团队的乡村CEO来说，建立团队的乡村CEO运营成功的概率更高。根据调研发现，一个村庄运营初期的团队需要5人左右，包括乡村CEO、产品与内容策划、市场与品牌建设、财务及其他职能服务人员等，而且“一人多职”的情况比较普遍。随着乡村运营专业团队的发展，一部分运营团队开始推进乡村运营模式的复制和推广，推动了多村组团运营模式的发展以及乡村运营模式的跨地区推广。比如浙江余杭永安村的强村公司，在周边8村抱团发展的同时，还成立浙江千村运营有限公司向广东、安徽、江西多地输出乡村运营模式。

四是引入企业运营。一些旅游企业、农业企业等通过招商引资进入乡村运营，主要参与乡村旅游、民宿、粮食生产、特色农产品等项目。比如，天津津南区孙庄子村将200多处闲置农房统一在天津农村产权交易所公开流转交易，通过招标遴选，引入国有企业开展整村运营。另外，一些国有企业积极支持乡村特色产业发展、消费帮扶、以工代赈等，为促进乡村全面振兴做出了积极贡献，为向乡村运营转型升级打下了坚实基础。

五是“村集体+”合作运营模式。村集体与市场运营主体联合设立运营公司开展乡村运营，重点在于明确各方的股权比例、出资方式（资金、资源、资产等）、分配方式、决策权、职责分工和退出机制等合作机制。

（三）乡村运营强村富民效应初显

乡村运营是新时期推进乡村全面振兴的重要内容，其根本目的在于强村富民、促进城乡融合发展和共同富裕（见图2与表1）。

在强村方面，通过整村或多村组团运营开发利用村庄的资源资产，促进村庄资源资产增值和乡村产业发展，由此实现村集体增收。通过盘活乡村闲置资源，比如开发利用闲置的集

体建设用地、物业、闲置农房等，促进村集体增收；通过规模化、品牌化发展粮食产业链，促进村集体增收；通过促进特色农产品发展，促进村集体增收。在乡村运营过程中，村集体通过直接经营、资产租赁、服务管理、参股等方式，获得经营收入、租金、服务管理费和分红，由此实现增收。根据嘉兴农业农村局数据，自 2024 年推进全域乡村运营以来，乡村旅游和乡村运营快速发展，2024 年嘉兴 40 个运营重点村累计接待游客 1 890 万人次，业态经营总收入近 24 亿元，运营收益对村集体贡献累计达 4 464 万元，占比由 2023 年的 15%提高至 30%左右。表 1 列举了嘉兴乡村运营强村富民的案例。其他地区也有相关的成功案例，比如，杭州余杭永安村 2017 年村集体经营性收入只有 28.5 万元，属于经济薄弱村，近年来随着乡村运营的推进，通过耕地保护“田长制”、成立强村公司、引进农村职业经理人等举措，持续做大做强水稻产业，2024 年集体经营性收入达 609 万元，人均收入超 6.3 万元^②。

在富民方面，通过开展乡村运营，村民通过自有资产的租金、集体经济组织成员的分红与参股分红、自主经营或者就业等，实现增收。村民可以通过流转闲置农房、承包地等获得租金收入；通过在乡村作为主理人经营自主项目和业态，获得经营收入；通过在本地区乡村运营项目中就业，获得工资性收入；作为集体经济组织成员或者参股，村民还可以获得运营公司的分红。浙江嘉兴平湖通过联农带农利益联结机制，实现农民入股项目享分红、闲置农房有租金、土地流转增收益^③。一是支持农户通过集体经济组织统一参股到高收益、低风险的共富项目中，共享发展红利，每年可获得 8%~10%的稳定收益；二是支持村集体向农户承租闲置农房进行装修升级，整合出租，解决零散出租的治理难题，提高出租收益；三是引导和鼓励农户自愿将土地经营权委托村级组织统一流转，促进适度规模经营，农户除获得土地流转租金外，集体增值部分还可获得二次分配。另外，在其他一些乡村运营项目中，村民通过经营民宿和农家乐、直播带货、参与生产经营、承包大棚等形式就业创业增收的情况也比较普遍。

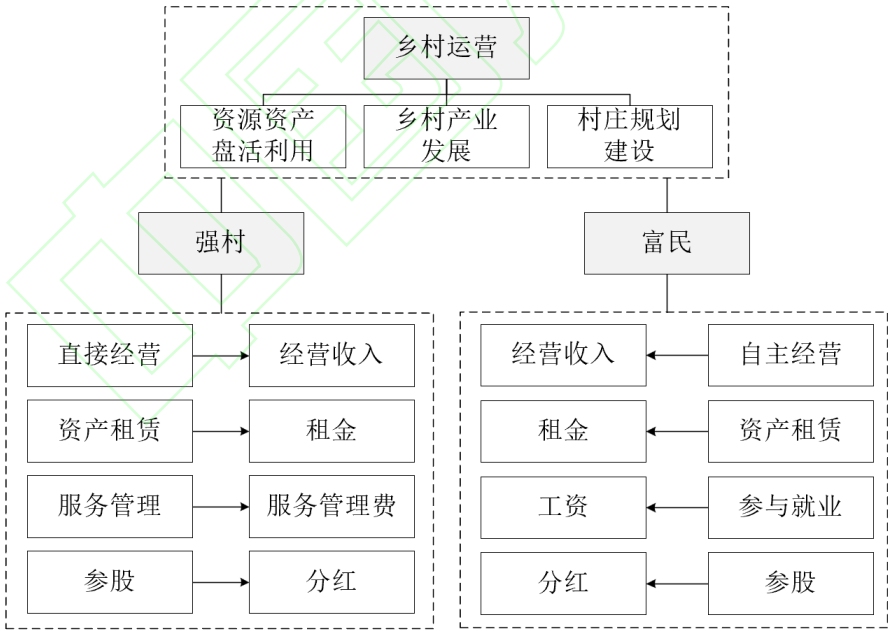


图 2 乡村运营的强村富民机制

表 1 乡村运营的强村富民案例（以嘉兴为例）

| 村庄 | 运营内容 | 强村富民效应 |
|-----|------------------|------------------|
| 平湖市 | 盘活闲置农房打造“新乡邻”或“蓝 | 新乡邻公寓为村集体和农户年增收超 |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| 秀洲区 高照街道 新义村 | 领公寓”，统一出租管理 创新土地流转“标准地价”与增值收益二次分配 实施“阳光共富”工程，利用屋顶光伏增收 | 200 万元，蓝领公寓为村民每年新增 2-3 万元收入 土地流转二次分配金达 501 万元 光伏项目为参与的低收入家庭每年每户带来 1 200 元收益 |
| 桐乡市 洲泉镇 | 13 个村通过党建联建抱团成立运营公司 统一规划 10.3 公里水上旅游线路及业态 差异化打造景点，延伸发展共富大棚等农业抱团项目 | 每年为各抱团村集体经济增收约 20 万元 新增 546 个就业岗位 |
| 嘉善县 姚庄镇 | 横港村、北鹤村、武长村等 9 个村联合运营，差异化发展 形成“生态+文旅+农业”产业链 | 横港村民宿、农家乐年接待游客超 2 万人次 武长村土地流转率高达 97.8%，规模化种植带动村集体收入增长 |
| 桐乡市 石门镇 | 抱团成立物业和投资公司，建设标准厂房出租 开展“大米抱团”，产业化发展农业 | 物业和投资公司分红近千万元 “大米抱团”收益 700 万元，分红 450 万元 解决 300 多名村民就业，年工资性收入约 1 000 万元 |
| 南湖区 凤桥镇 “大三 星”片区 | 三镇七村以公交为轴串联，成立平台公司统一运营 打造“大三星优选”公共品牌，推出旅游护照和共富线路 | 2024 年接待游客超 42 万人次，乡村业态总营收 5 400 万元 吸引 272 名“新农人”扎根 |
| 嘉善县 干窑镇 范东村 | 牵头成立农事服务中心，提供全链条服务 开发“我在范东有块田”小程序，推动产品预售 | 承接秸秆离田处置实现增收 “认养”农田营销额约 8 万元 带动范东大米销售突破 80 万斤 |
| 嘉善县 罗星街道 鑫锋村 | 与库浜村和马家桥村三村成立生态农业公司，设立“共富工坊” | 解决 170 余人次就地就业，人均每月增收 2 500 元 农户获得土地流转金和分红收益 |

（四）乡村运营数字化加速推进

乡村运营的快速发展离不开数字技术的支持。在数字经济发展的浪潮下，加之近年来电商下乡、直播带货等新业态的快速发展，乡村运营数字化加速推进。

第一，电商赋能乡村产业发展。随着电子商务进农村综合示范项目、“互联网+”农产品出村进城工程试点、农村电商高质量发展意见的实施，电商+农产品、直播培训与直播基地建设、新媒体矩阵等创新推进。“新农人”把手机变成“新农具”，把数字技术变成“新农资”，极大提升了农业生产效率、拓展了乡村旅游市场、优化了农产品上行渠道，促进了农旅数字化融合发展。近年来，电商赋能创新发展涌现出新媒体矩阵模式，包括同平台多账号矩阵、跨平台矩阵、跨平台多账号矩阵等不同形式，通过系统性的布局和协同运营，大幅提高传播效果、运营效率和市场规模。

第二，数字技术赋能经营体系。在乡村运营过程中，运营团队充分利用各类数字技术、新媒体开展经营活动。为支持乡村运营，腾讯公司利用其数字技术优势搭建了微信公众号、

视频号、云服务小程序和企业微信等“村庄数字化经营四件套”，在乡村运营的宣传推广、线上交易、经营管理、客户维护等方面分别实现了数字赋能，这在腾讯公司协助推进的乡村运营项目中得到了广泛应用。在此基础上，腾讯公司2025年推出了首款聚焦乡村经营的智能体——“共富AI”^④，主要针对微信生态的“土特产”小店与农文旅营销两大核心场景，通过一次流程即可生成“土特产”电商素材和农文旅营销全案内容，让乡村经营和内容创作更加高效。

第三，数字技术赋能农村产权交易。近年来，数字技术在农村集体建设用地、闲置农房、承包地、商铺厂房大棚、农机等乡村要素产权交易流转方面的应用越来越广泛。2016年，天津农村产权交易所在全国省级层面率先建成了农村产权流转交易信息系统（津农所APP），截至2024年累计成交额555.34亿元、成交率85.21%、溢价率8.28%；2024年交易额突破160亿元，带动农民增收超15亿元，目前正在向其他地区复制推广，截至2025年6月合作共建或支持建成12个农村产权流转交易市场。2020年，江门市新会区推出了农村集体资产资源网上交易系统（新会三资APP），当年溢价率达到47.5%；2024年平均溢价率39.13%，溢价总金额超2亿元，实现资产资源保值增值。随着《农村产权流转交易规范化试点工作方案》^⑤的实施，农村产权数字化交易快速推进。

二、当前乡村运营面临的挑战

当前中国乡村运营全面推进，主要存在业态和产品的同质化、人才和团队缺乏、盈利水平地区差异大等方面的挑战。

（一）乡村运营业态和产品的同质化问题

乡村运营业态和产品的同质化问题普遍存在。一是业态同质化。当前，民宿+农家乐+村咖、仿古街+小吃街+小商品街、景观小品+打卡点的业态模式普遍存在，呈现出“千村一面”的特征。二是产品同质化。各类文创产品、旅游产品、小吃在各地旅游景点普遍存在，呈现出不同的地区、相似的村庄、同样的产品的总体特征。三是体验同质化。采摘、喂养、手工、抓鱼等亲子活动，在各地乡村运营项目中普遍存在。同质化的主要原因在于成功模式的复制和推广，大部分的乡村运营主体缺乏创新思维，以复制成功模式为主，由此一些市场受众较广的业态在全国流行，形成了“千村一面”特征——统一规划建设、统一的小商品、统一的农耕体验。这一方面降低了乡村运营项目的吸引力，游客以一次性消费为主，重游率低；另一方面，这也为一些乡村运营主体创新新业态新产品提供了激励，在市场规模较大、但又缺乏创新的领域，市场会奖励创新者。

（二）乡村运营人才和团队有待加强培育

乡村运营人才和运营团队缺乏，是当前推进乡村运营的重要制约因素。根据苏红键（2023）^④关于村庄分类估计结果，集聚提升类、粮食生产类、特色产业类、特色保护类、一般发展类的结构比重约为“25:30:10:25:10”，当前近48万个行政村中，50%以上有待开展乡村运营，乡村CEO和乡村运营人才需求较大。一方面，从乡村运营人才供给的角度来看，乡村运营作为一个新业态，缺乏成熟的人才培育和供给市场，加之乡村运营对人力资本能力的综合性要求较高，需要懂经营、懂农业农村、擅长处理基层关系的综合人才，由此短期内还存在较大的人才缺口。当前的乡村运营人才培养模式，主要以地方政府、高校、企业、协会等联合探索推进的地方实践为主，有待进一步加强乡村运营人才队伍建设的顶层设计与指导。另一方面，从乡村运营团队供给的角度来看，乡村运营人才的不足伴随着运营团队的短缺，市场化的专业性乡村运营团队还处于培育成长阶段。国有企业的运营团队往往存在体制机制的制约、资金实力强但运营能力弱、盈利能力不足的问题^①，高水平专业化的乡村运营团队还需要时间培育。乡村运营人才和团队的不足，也是当前乡村运营业态和产品同质化、缺乏创新精神和能力的重要原因。

（三）乡村运营盈利水平的地区差异较大

乡村运营的成功与否受到较多因素的影响，盈利水平的地区差异较大，除了人才和运营模式之外，与村庄发展基础紧密相关，不是所有的村庄都适合开展乡村运营。一是区位因素。从距离来看，城中村、城郊村、离城区较近的村庄，往往更具乡村运营的优势；从地区和城市来看，东部地区城市市域内的村庄、中心城市市域内的村庄往往更具乡村运营的优势。区位交通不便的村庄，由于客流较少或者不稳定，较难可持续经营。二是资源因素。一些具有丰富旅游资源、历史文化资源的村庄，通过开发旅游资源、盘活闲置农房等，以乡村旅游为主导开展乡村运营。缺乏资源优势的村庄，较难形成地方特色品牌，往往简单复制同质化业态，不具备长期吸引力。三是产业基础。一些主产粮食的村庄，通过整村运营或片区化组团发展、品牌化运营、产业链发展、三产融合发展等，提高粮食产品的附加值；一些具有特色农产品的村庄，通过发展特色农产品产业链，促进乡村发展。缺乏产业发展基础的乡村运营是不可持续的。总体来说，村庄禀赋优势是开展市场化乡村运营的重要前提，一些区位条件欠佳、资源优势不明显、产业发展潜力不足的村庄，需要谨慎推进乡村运营。

三、乡村运营高质量发展的推进思路

立足乡村运营发展现状和面临的挑战，重点需要因地制宜创新推进、加快人才队伍建设、全面加强数字赋能、完善强村富民机制、统筹乡村规划建设运营治理，以此推进乡村运营高质量发展，促进乡村全面振兴。

（一）尊重发展规律，因地制宜创新推进乡村运营

乡村运营成功与否受到区位条件、资源禀赋、产业基础等多方面因素影响，不是所有村庄都适合开展市场化的乡村运营。一个村庄是否适合开展乡村运营，需要综合考虑其发展基础和潜力，因地制宜创新推进，避免投资规划建设的低效浪费。第一，根据村庄分类识别是否开展乡村运营。集聚提升类、城郊融合类村庄适合开展乡村运营，特色保护类村庄根据其资源特征可以适度开展乡村运营，搬迁撤并类村庄不适宜开展乡村运营，其他类村庄需要根据其发展基础进一步识别或者根据发展基础以业态经营为主逐步推进。第二，根据村庄发展基础明确发展方向。对于具备区位优势村庄可以以乡村旅游、都市休闲农业、盘活闲置农房的民宿经济为主导业态推进乡村运营；对于具备旅游资源、历史文化资源等资源优势的村庄，以资源开发利用为主导业态推进乡村运营；对于具备粮食生产优势的村庄，可以连片打造粮食品牌化+深加工+农耕文化旅游的特色片区；对于具备特色农产品的村庄，可以围绕特色农产品产业链开展乡村运营。第三，以特色化、品牌化、片区化创新乡村运营内容。为打破“千村一面”现状，各地需要深入、充分挖掘村庄优势和地方特色，创新打造具备地方特色的主题项目，如研学基地、体育赛事、特色美食、民俗文化等，以特色化品牌化赋能农旅融合发展。对于具备类似发展基础的连片地区，以片区化组团模式实现村庄抱团发展。第四，选择打造乡村运营试点村和试点片区。各地挑选具备一定发展基础和潜力的村庄、片区，引入专业团队或企业，开展乡村运营试点，总结成功经验模式，因地制宜推广。

（二）加强人才保障，加快乡村运营人才队伍建设

乡村运营对人才能力的综合性要求较高，还存在较大的缺口，可以通过对农村干部、乡村业态经营者、一般经营管理人才、返乡青年等各类人才的培养和转化，建立完善培育体系，加快建设乡村运营人才队伍。第一，加大农村干部经营能力培训。对于有意愿提升市场经营能力的农村干部，在治理能力基础上，加强经营管理能力培训，打造综合性农村干部，带动村集体经济发展；在选任村干部的过程中，兼顾考察村干部的经营能力。第二，提升乡村业态主理人的综合能力。对于已经在乡村开展单项或多项业态经营的主理人，加强综合能力培训，从单项经营人才向综合性运营人才转型。第三，引育乡村运营人才。参考浙江经验，通过市场化人才渠道，对于存在发展基础和潜力的村庄，根据村庄发展需求，招聘一批懂市场、懂经营、懂农业或懂旅游的运营人才参与乡村运营。第四，吸引年轻人返乡创业就业。对于

本村外出务工或者新近毕业的年轻人,通过加大政策支持力度,吸引其返乡创业就业。第五,建立完善乡村运营人才培育体系。在乡村运营和乡村CEO快速发展的背景下,基于现有的乡村产业振兴带头人培育“头雁”项目、乡村CEO培养计划、乡村职业经理人培养计划、农村实用人才带头人培训等乡村人才培育体系和实践经验,进一步促进政府、高校、企业、协会等多方力量合作,因地制宜针对不同来源的人才建立完善“理论学习—村庄实践—陪跑赋能—创业孵化”的多元化乡村运营人才培养体系,为乡村运营和乡村产业发展提供人才支撑。

(三) 加强数字赋能,深化乡村运营数字技术应用

各地乡村运营数字化在不同领域不同程度快速推进,在数字基础设施全覆盖的基础上,要从电商赋能、数字化经营、农村产权交易、提升数字素养等方面全面深入推进数字赋能乡村运营。第一,全面提升乡村产业数字化水平。稳步推进智慧农业和农村产业智慧化发展,促进电商新业态发展,加强电商基地+农产品基地+物流体系建设,以新媒体矩阵提升乡村运营中的传播和运营效率,促进农文旅智慧融合发展。第二,全面推进数字工具在经营中的应用。基于现有经验,通过公众号、视频号、应用小程序等数字工具,积极推进人工智能(AI)应用,全面推进数字技术在宣传推广、线上交易、经营管理、客户维护等方面的应用。第三,全面推进农村产权交易的数字化水平。基于天津等地农村产权交易平台的发展经验,以县市为单位,因地制宜加快推进农村要素流动平台的数字化建设,提升农村资源资产管理的安全和流转的效率,促进建设城乡统一要素市场。第四,实施数字素养提升工程。通过各类线上线下培训,全面提升运营主体、员工、村民等各类参与乡村运营人员的数字素养,根据需要提供提升新媒体传播、数字化运营、直播电商、人工智能(AI)应用等技能,切实提升数字素养,深化数字应用。

(四) 坚持共享发展,完善乡村运营强村富民机制

虽然一些乡村运营的强村富民效应初显,但总体来说,由于乡村运营本身较低的盈利空间,大部分村庄的乡村运营较难担当强村富民的使命,乡村运营的强村富民共富机制还有待完善。未来推进乡村运营,重点需要处理好乡村运营与村集体经济发展、农民就业增收的关系,鼓励创新“运营公司+村集体+农户”模式和利益共享机制,同时要兼顾保障农村集体“三资”安全。第一,通过设立运营公司,理顺乡村运营与村集体经济发展的经济关系。运营主体与村集体联合注册运营公司或强村公司,村集体以村庄资源资产入股,明确村两委(治理与服务)与运营主体(市场经营)的分工合作机制,设计好村集体、村民与运营主体的利益分配机制,兼顾村集体经济组织“三资”管理的安全与收益。第二,加强联农带农,促进农民就业创业和增收。对于在地农村劳动力,通过乡村运营项目带动其就业创业实现增收;对于外出农村劳动力,通过乡村运营项目统一规划利用其农房、承包地等闲置农村资产,获得稳定的租金收入;通过集体经济组织成员权帮助农民获得分红收入;在收益稳定的物业类项目等,吸引村民以富余资金参股分红。第三,兼顾乡村运营市场化与“三资”管理规范性。乡村运营市场化进程中对农村集体资产资源运营的灵活性需求,往往会受到“三资”管理制度的制约,需要进一步优化“三资”管理体制和运行机制,既灵活响应乡村运营需求,又确保村集体、村民的权益安全。在运营之初,做好村集体资产清产核资确权,通过设立运营公司实现乡村运营与村集体的联系机制与相对独立性,建立完善运营和分配机制。

(五) 坚持协同发展,统筹乡村规划建设运营治理

乡村运营是在乡村建设基础上推进乡村全面振兴的重要环节,但在轻资产运营背景下村庄建设和运营分离的现象普遍存在^[5],一些地方已经探索将乡村运营前置于规划建设环节,要积极推进乡村规划—建设—运营—治理一体化(“规建运治”体系)。一是在乡村“规建运治”体系中推进乡村规划。对于需要编制规划、同时具有乡村运营潜力的村庄或项目,将村庄规划建设与运营战略相结合,统筹规划村庄空间规划、土地利用、产业发展、资源开发、和美乡村建设等,确保规划因地制宜、切实可行,以高质量规划引领高质量建设和运营。特

别是对于片区化组团发展的村庄，更加需要规划建设运营一体化推进，优化片区的空间布局 and 各个村庄的功能定位。二是在乡村“规建运治”体系中推进乡村建设。在保障工程质量和安全的前提下，注重保留乡土特色和乡村风貌，避免“千村一面”。推行微改造、精提升。在禀赋条件较好、建设水平较高的乡村，积极开展乡村运营，协同推进和美乡村建设和乡村运营，促进乡村从输血式向造血式发展转型，以乡村建设运营促进强村富民。三是在乡村“规建运治”体系中推进乡村运营。对乡村建设形成的资产进行市场化、专业化的经营和管理，促进乡村资源资产增值，促进乡村产业发展和强村富民，助力乡村全面振兴。四是在乡村“规建运治”体系中推进乡村治理。以乡村治理现代化提升村民参与度和权益，充分发挥村民在乡村规划建设运营中的主观能动性，通过党建引领、多元共治，兼顾乡村规划的科学与民主决策、乡村建设的质量与群众监督、乡村运营的效率与发展共享。

[注 释]

- ① 《中共中央 国务院关于学习运用“千村示范、万村整治”工程经验有力有效推进乡村全面振兴的意见》（2024年1月1日），https://www.gov.cn/zhengce/202402/content_6929934.htm。
- ② 《余杭街道永安村成功入选全国乡村振兴典型案例》，https://www.yuhang.gov.cn/art/2025/8/7/art_1229666296_59152988.html。
- ③ 《平湖：盘活农民“三资”聚力收入缩差》，https://nynct.zj.gov.cn/art/2025/3/21/art_1229746526_58964566.html。
- ④ 《服务乡村经营新业态，共富 AI 智能体发布》，<https://news.qq.com/rain/a/20250727A05J8500>。
- ⑤ 《关于印发<农村产权流转交易规范化试点工作方案>的通知》[农政改发〔2023〕1号]，https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2023-04/20/content_5752314.htm。

[参考文献]

- [1] 陈伟洪. 乡村运营临安样本[M]. 杭州：浙江大学出版社, 2025.
- [2] 胡晓东, 潘鹏, 虞柠聪. 浙江省乡村运营探究[J]. 浙江农业科学, 2025, 66(8): 2060-2064.
- [3] 易开刚, 聂冰清. 从乡村建设到乡村运营“千万工程”再深化的理念变革与实现路径[J]. 杭州, 2023(18): 36-39.
- [4] 苏红键. 村庄分类与村庄发展：基于两轮中国乡村振兴综合调查的研究[J]. 当代经济管理, 2023, 45(12): 66-73.
- [5] 申明锐. 从乡村建设到乡村运营——政府项目市场托管的成效与困境[J]. 城市规划, 2020, 44(7): 9-17.