

城乡融合发展背景下的乡村经营： 发生逻辑与实践机制

王瑜 钟宇

摘要:在城乡融合发展背景下,乡村经营成为激活乡村内生动力、推动乡村全面振兴的关键路径,其以盘活乡村资源、促进城乡要素双向流动为核心,是城乡关系演进与乡村发展实践的必然选择。基于对浙江、江西、湖南等地的实地调研,构建“宏观基础—微观动因—实践机制”分析框架,系统探析乡村经营的发展逻辑与实践路径。研究发现,城乡结构转型、乡村战略转变与国家治理创新构成乡村经营的宏观基础,而乡村资源整合困境、产业市场风险与集体经济治理难题则是其发展的微观动因。在实践中,乡村经营呈现“资源整合—关系调适—差异经营—赋能集体”的系统化机制,各环节双向互动、协同发力,推动乡村从“资源承载地”向“价值创造体”转型。但当前乡村经营仍面临主体能力不足、制度供给滞后等问题,“十五五”时期需从强化人才支撑、优化要素配置、深化制度创新、注重文化赋能等方面施策,完善乡村经营发展的政策体系,进一步激活乡村资源价值,助力城乡融合发展与新型农村集体经济壮大。

关键词:城乡融合;乡村经营;新型农村集体经济

中图分类号:C919 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-0186(2026)03-0051-14

解决好“三农”问题是全党工作的重中之重,其中促进城乡融合发展、推进宜居宜业和美乡村建设的目标要求均指向城乡要素配置的优化与乡村内生动力的激活。这要求将政府投入与市场机制有机结合,实现乡村建设与乡村经营并重并举。早在2006年,时任浙江省委书记的习近平同志就指出,在乡村建设中既要发挥政府调节作用,加大对农村公共产品和准公共产品的投入,也要重视市场机制,以市场为导向推动农村经济组织发展^[1]。党的二十届四中全会审议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》提

出,“依法盘活用好闲置土地和房屋”“支持发展新型农村集体经济”“激励各类人才下乡服务和创业就业”^[2]。这些举措在《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》中得以进一步明确,其共同目标是通过深化改革,激活农村资源要素,促进城乡融合发展^[3]。通过市场机制盘活利用乡村资源,引入经营人才提升经营成效,促进新型农村集体经济发展和农民增收,是近年来各地乡村经营的典型实践样态。

当前,乡村经营是指在坚持农村基本经营制度的条件下,以市场化思维激活乡村资源,

基金项目:中国社会科学院智库基础研究项目“乡村经营的理论、模式与政策研究”(ZKJC240802);中国社会科学院重大创新项目“完善城乡融合发展体制机制中的重大问题研究”(2024YZD008);国家社会科学基金重大项目“中国城乡关系变迁史研究(1840—2020)”(23VLS014)。

作者简介:王瑜,中国社会科学院农村发展研究所副研究员,中国社会科学院大学应用经济学院硕士生导师,研究方向:城乡关系、乡村发展;钟宇(通信作者),清华大学社会学系博士研究生,研究方向:农村社会学。

以产业化方式对接城乡需求,使乡村从“资源承载地”转变为“价值创造体”。近年来,随着乡村建设持续投入与农村集体产权制度改革的深入推进,乡村经营具备更扎实的基础,也面临更迫切的需求。相较于过去以农业为主导或具备一定工业化条件的乡村,当前阶段的乡村经营更加凸显服务业与商业的重要性。立足乡村资源禀赋与城乡要素双向流动的实际需求,乡村经营成为容纳人才下乡的重要业态,在盘活乡村闲置资产和资源、推动乡村产业融合发展、促进新型农村集体经济发展和带动农民增收等方面发挥着重要作用。可以说,乡村经营既是城乡融合发展进入新阶段的必然趋势,又是进一步深化城乡融合的内在要求。因此,在城乡融合发展的背景下,探析乡村经营的发生逻辑与实践机制,具有重要的理论价值与现实意义。

现有文献围绕乡村经营的概念界定与实践案例展开了多角度探讨,总体上可归纳为三类研究取向:一是功能转变取向,强调乡村经营推动乡村功能拓展与转型,通过市场机制整合、配置资源优化,实现环境保护与经济发展相协调,培育乡村内生动力^[4]。例如,钱文荣指出,乡村经营以村集体为主导,多元主体协同,运用市场手段对乡村资源进行运作,通过生态产业化等路径推动“绿水青山”向“金山银山”转化^[5]。后续研究进一步深化了这一视角,沙垚和付伟从城乡关系转型的宏观背景出发,提出“运营入乡”的范式转变,认为运营主体与乡村社会的深度结合,是乡村功能升级的关键机制^[6]。二是社会治理取向,突出乡村经营在解决“重建设、轻运营”问题中的作用,强调将财政项目资产转化为可持续收益,推动村庄从建设导向转向经营维护,实现治理效能提升^[7]。该取向认为,乡村经营有助于克服目标偏离、形式主义等困境,推动村庄实现内生发展^[8]。例如,吴一洲等基于共生理论的组态分析,进一步识别出产业升级型、技术驱动型、产业驱动型、产业技术驱

动型、资源利用型等五种乡村运营的典型路径,揭示了不同治理结构下经营绩效的差异化实现条件^[9]。三是集体经济发展取向,将乡村经营视为发展新型集体经济的重要路径^[10]。早期研究借鉴城市经营理念,主张由农村集体经济组织对乡村资源权益进行市场化运作,为乡村建设筹集资金^[11]。这一思路在后续政策实践与学术研究中得到持续深化,突出了乡村产业振兴中多元主体的协同逻辑,为理解集体经济在乡村经营中的核心地位提供了具有解释力的分析工具^[12]。

现有研究从不同侧面印证了乡村经营作为系统性发展机制的理论价值与实践潜力。其一,乡村发展已进入通过盘活乡村整体资源开展乡村经营的新发展阶段。乡村建设是乡村经营的物质支撑,为乡村运营提供载体和对象^[13]。当前,我国乡村建设已具备较强的物质基础,正步入将资源资产转化为持续收益的关键时期^[7]。在乡村建设取得显著成效的基础上,如浙江“千万工程”的深入推进,乡村基础设施与人居环境大幅改善,为乡村经营奠定了坚实基础^[5]。其二,乡村经营是实践自觉与理论自觉相结合的自主探索过程。乡村经营是一个从实践上升至理论的概念^[4],众多地方探索为乡村经营提供了丰富案例,也推动了其理论体系构建与认知深化^[8,14]。

总体来看,乡村经营既是激活乡村内生动力、促进城乡融合与乡村全面振兴的核心发展理念,也是以市场化机制盘活资源、以产业化方式对接市场需求的创新实践模式,其在破解城乡发展不平衡、推动乡村价值转化等方面的关键作用已获得学术界广泛认可。现有研究大多将乡村经营视为具体实践,积累了丰富的案例成果;也有部分文献尝试从理论层面厘清其内涵、定位、特征,推动乡村经营从实践经验向理论认知跃升。然而,现有研究仍存在一定不足:一是对乡村经营的内在逻辑与实践机制梳理尚不清晰;二是对其发生的宏观基础与社会

背景的关注仍显薄弱。因此,有必要在城乡融合语境下进一步深化对乡村经营的系统性理解。基于此,结合团队于2025年5—7月在浙江湖州、浙江丽水、湖南长沙、江西赣州等地的调研案例,围绕城乡融合发展背景下乡村经营的内在逻辑、实践机制与推进路径展开探讨,以期丰富当前乡村经营的理论研究。

一、乡村经营的概念界定与分析框架

本文立足全国多地乡村经营的鲜活实践,在对乡村经营的实践概念进行界定与解析的基础上,明确其主体、对象、目标等核心维度,并结合调研案例特征,构建适配城乡融合背景的分析框架。

(一)概念界定与案例说明

1.乡村经营的概念界定

厘清乡村经营的实践属性与核心内涵,既是对既有理论与政策探讨的系统整合,也有助于深化对其发生逻辑、实践机制与优化路径的认识。如前所述,乡村经营并非先验的理论或概念建构,而是实践、制度、理论融合的自主探索,其概念源于各地乡村发展的鲜活实践,并在实践迭代中不断被提炼、丰富。现有的地区案例既为这一概念提供了实践支撑,也推动了理论认知的持续深化^[4,8,13]。

早在2013年,王丽娟等人借鉴城市经营的理念对乡村经营进行了概念界定:“乡村经营即对乡村资源的使用权、经营权等相关权益进行市场化运作,发展壮大村级集体经济,为新农村建设筹集资金。”^[11]他们认为,乡村经营的主体是各级农村集体经济组织,主张村集体对相关权益进行市场化运作,在当时的语境下,这一概念的核心指向是乡村建设面临的资金难题^[11]。作为全国范围内最早开展“乡村运营”“乡村经营”实践的地区,浙江省的探索对乡村经营概念的规范化、制度化具有引领作用。一方面,乡村经营的实践开展要求规范化和制度化,另一方面,政策推广宣传也要求明确乡村经营的

定义、内涵。2021年9月,《浙江省乡村振兴促进条例》中首次正式使用“村庄经营”这一政策概念,提出“推进村庄经营,营造放心消费环境,发展乡村经济”^①,这一表述既锚定了乡村经营的经济属性,也推动其从地方实践向制度层面延伸。例如,2024年湖州市市场监督管理局发布《乡村运营(村庄经营)指南》,将村庄经营界定为“以强村富民为目标,以经营村庄理念为指引,运用市场经济手段,畅通城乡要素双向流动,对乡村资产资源进行整合、优化配置和运营,实现乡村发展和价值增值,推动农村农民共同富裕的活动”^[15],这一界定明确了“城乡要素双向流动”“价值增值”“共同富裕”等核心要义,可以看出各地对乡村经营的实践和理解已日趋深入和成熟。

基于对全国多地实践经验的系统凝练,结合城乡融合发展的特征,本文使用乡村经营这一概念。一方面,使用“乡村”而非“村庄”,主要是考虑到乡村资源盘活利用具有连续性的特征,如《中华人民共和国乡村振兴促进法》所指,乡村即指城市建成区以外具有自然、社会、经济特征和生产、生活、生态、文化等多重功能的地域综合体,包括乡镇和村庄等^②。在实践中虽然需要厘定各村集体的产权,但实际经营过程往往是在城乡连续体的范围内对更广泛乡村资源的利用,甚至需要将多个村庄组团,开展片区化经营。当然,这里的乡村尤其是指城乡关系体系中的乡村视角,而非单一的村庄视角。另一方面,使用“经营”而非“运营”,主要考虑到乡村经营的主体性特征。运营往往具有手段的含义,而经营更强调资源所有者的主体性。乡村经营与农业经营、农村基本经营制度等有关“经营”的提

①浙江省农业农村厅.浙江省乡村振兴促进条例[EB/OL].(2021-09-06).https://nynct.zj.gov.cn/art/2021/9/6/art_1229564739_2352818.html.

②中华人民共和国乡村振兴促进法[EB/OL].(2021-04-29)http://www.npc.gov.cn/c2/c30834/202104/t20210429_311287.html.

法一脉相承。在实践中,经营的具体方式可以包括委托运营、代运营等多种运行形式。作为一个整体性的概念,乡村经营的内涵可进一步界定为:在城乡融合进程中,坚持农村基本经营制度,以村集体为主导、多元主体协同参与,以乡村地域系统内的多元资源为经营对象,通过市场化、专业化、产业化运营手段,以资源价值显化、集体增收致富与乡村可持续发展为目标的系统性发展机制。乡村经营的核心要义在于打破城乡要素流动壁垒,推动乡村资源从“闲置存量”向“经营增量”转化,构建共建共治共享的城乡融合发展格局。

乡村经营具有四个核心维度。第一,在经营主体上,呈现多元协同特征。包括主导主体(村集体、农村集体经济组织)、参与主体(农户、返乡青年、新乡贤)、合作主体(社会资本、专业运营团队、乡村职业经理人)、引导主体(政府相关部门),各主体权责边界清晰、功能互补。第二,在经营对象上,涵盖四类核心资源。一是土地、森林、山岭、草地、水域等自然禀赋资源性资产。二是闲置房屋、设施设备、集体建设用地、债权股权等经营性资产。三是可转化为经营载体的道路、广场、公园绿地等公共设施等非经营性资产。四是传统村落、非遗技艺、农耕文明、生态景观等文化、生态资源。第三,在经营目标上,形成了多层次目标体系。短期目标包括盘活闲置资源、实现经济增收等,中期目标主要是培育特色产业、优化治理结构等,长期目标在于促进城乡融合、实现共同富裕,同时兼顾生态保护与文化遗产。乡村经营本质是以市场化逻辑重构乡村资源价值,通过资本运作、品牌建构、项目策划、企业化管理等现代手段,实现乡村资源与外部市场的有效衔接,推动乡村从“资源承载地”向“价值创造体”转型。

需要特别说明的是,乡村经营虽然涉及领域广泛,但其内在逻辑具有一致性。从经营对象看,无论是农业生产,还是农文旅融合,最终都指向乡村地域系统内多元资源的市场化激活。从经

营主体看,无论是村集体主导还是专业团队运营,都遵循坚持农村基本经营制度、保障集体与农民权益的根本前提。正如现有研究所指出的,乡村运营的核心在于主体与乡村的结合^[6],其绩效取决于资本、治理、产业等条件的协同适配^[9]。因此,本研究不聚焦于某一细分领域,而是通过对经营要素的系统拆解和机制路径的细化分析,力图揭示乡村经营作为整体性发展模式的共性逻辑。

2. 案例说明

本研究选取的案例覆盖浙江湖州、浙江丽水、湖南长沙、江西赣州四地农村地区,通过深度访谈、实地观察等方式,收集了关于乡村经营的各类案例材料。具体来看,四地分别代表着不同的发展类型:湖州代表东部沿海发达地区,乡村建设基础好,核心特征是引入专业运营团队,整村盘活闲置资产,实现乡村治理与乡村经营一体化发展;丽水代表生态优势突出地区,传统村落资源丰富,核心特征是依托丰富的传统村落与生态资源,实现生态价值向经济价值转化;长沙代表省会城市近郊地区,城乡要素互动频繁,核心特征是依托城市近郊区位优势,聚焦城市居民休闲消费需求,实现农业农村与休闲服务业深度融合;赣州代表中西部脱贫地区,集体经济基础薄弱,核心特征是通过成立县级国有乡村振兴集团,整合县域内农村闲置资源资产,对接金融系统获得融资,培育特色产业,破解集体经济薄弱难题。

(二)“宏观基础—微观动因—实践机制”分析框架

在城乡融合发展背景下讨论乡村经营,既需要衔接宏观背景与微观动因,也需要明确乡村经营实践的发生逻辑,为理解乡村经营机制提供清晰的分析脉络。为此,本研究提出“宏观基础—微观动因—实践机制”的分析框架(图1),主要突出两方面的核心内容。

一方面,明晰乡村经营的发生逻辑。本研究以城乡融合发展为背景,从宏观基础和微观动因

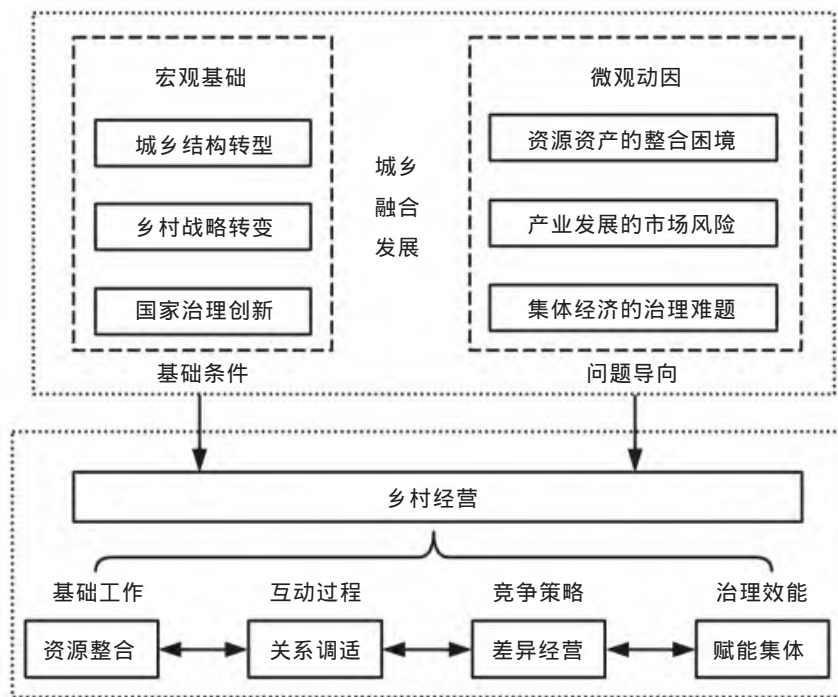


图1 “宏观基础—微观动因—实践机制”的分析框架

两个维度认识乡村经营的驱动力。其中,城乡结构转型、乡村战略转变、国家治理创新等宏观因素是乡村经营的基础条件,从制度、战略与治理层面为其提供支撑。资源资产的整合困境、产业发展的市场风险、集体经济的治理难题等微观因素是乡村经营的问题导向,直指乡村发展中的现实梗阻。这两个层面共同推动乡村经营从必要性转向实践性。这一发生逻辑立足城乡融合的时代背景,回应了乡村内生发展的现实需求。

另一方面,厘清乡村经营的实践机制。本研究以“资源整合—关系调适—差异经营—赋能集体”的路径,呈现乡村经营从资产唤醒到治理赋能的完整过程。其中,资源整合是唤醒乡村沉睡资产的基础工作,聚焦碎片化资源的规模化、高效化配置。关系调适是多元主体协同的互动过程,核心是协调政府(行政逻辑)、运营方(市场逻辑)、村集体(村社逻辑)的利益与权责。差异经营是面向市场的竞争策略,侧重将资源比较优势转化为差异化的市场价值。赋

能集体是提升治理效能的最终指向,落脚于集体增收与村民共享的双重目标。这四个环节并非线性递进,而是呈现双向互动特征。

二、城乡融合发展背景下乡村经营的宏观基础与微观动因

乡村经营的兴起是宏观制度变迁与微观现实需求双向驱动的结果,是城乡融合发展阶段乡村发展问题与发展机遇交织下的必然选择。宏观层面,城乡关系的结构性转型、乡村振兴战略的顶层设计与国家治理体系的创新完善,为乡村经营的开展奠定了制度环境、战略支撑与治理基础。微观层面,乡村发展面临的资源整合困境、产业市场风险与集体经济治理短板,成为推动乡村经营探索实践的现实动因与问题导向。

(一)乡村经营的宏观基础

当前乡村经营的实践探索,本质上是国家与社会关系在乡村场域发生结构性重构的产物。在这一过程中,城乡二元结构的转型、乡村功能

定位的再认识以及国家治理体系的制度创新,共同构成了乡村经营发展的历史脉络与制度背景,为乡村经营提供了基础条件。

其一,城乡关系的结构性转型为乡村经营提供了宏观制度环境。乡村经营是城乡二元体制逐步消解、城乡融合格局不断深化过程中的制度成果,也是乡村建设积累到一定阶段后的发展必然。新中国成立初期,为实施重工业优先发展战略,国家构建了以户籍制度、统购统销和人民公社为支柱的城乡二元体制^[16],农村在经济与社会层面成为支撑城市发展的资源“蓄水池”,形成以农补工的单向汲取机制。进入21世纪后,国家农村治理逻辑发生根本转变,农村税费改革的推进及至2006年农业税的全面取消,标志着传统汲取型关系的终结。农村税费改革通过减免农业税费与强化财政转移支付,推动基层政府职能向公共服务转型,国家与农民的关系也由“汲取型”转为“服务型”^[17]。在此背景下,以基础设施建设和公共服务均等化为核心的“城乡统筹”“城乡融合”政策体系逐步确立,国家通过大规模财政转移支付对乡村进行系统性反哺,所形成的资产积累、资源存量和持续改善的人居环境,为乡村经营奠定了制度基础与资源条件^[5,7]。若将前一阶段以硬件设施与公共服务投入为主的乡村建设视为“上半场”,那么当前以资源整合与价值激活为特征的乡村经营,则表明乡村建设进入“下半场”。

其二,乡村发展战略的转变成为乡村经营提供了制度动力。随着乡村振兴战略的确立与推进,乡村资源正经历系统性的价值重估。2017年乡村振兴战略的提出,意味着乡村发展被提升至国家战略层面。然而,我国发展不平衡不充分的问题在农村尤为突出,其中,城乡发展失衡的结构性困境亟待破解。这种城乡发展落差的另一面,恰恰蕴藏着乡村资源价值再发现与再挖掘的广阔空间。随着城乡互动不断增强,大城市、城镇与乡村之间的功能分工日益清晰,乡村比较优势的发挥迎来历史性契机^[18]。社

会结构的变迁催生了新的社会经济需求,乡村特有的生态与文化资源因其不可替代性而凸显出稀缺价值,并逐步转化为高附加值资产。有研究指出,农业正朝着社会化与生态化方向推进一二三产业融合,乡村产业振兴的关键在于激活那些在工业化时期因未能被合理定价而长期沉淀的生态资源^[19]。与此同时,城市居民对田园生活、健康食品与文化体验的消费需求持续升温,推动乡村功能从单一的生产导向,转向美丽乡村建设与都市消费导向并重的多元格局^[20]。在此背景下,乡村经营成为重构乡村资源价值、破解城乡发展不平衡问题的重要实践路径。

其三,国家治理体系的创新赋予了乡村经营多重使命。乡村经营是新时期国家、市场、社会三者关系在乡村场域实现再平衡的制度实践。其实质是在乡村全面振兴的宏大目标下,重新界定并协同国家意志、市场逻辑与社会力量的作用边界。在这一过程中,国家角色从直接主导者转变为制度引导者,通过顶层设计与政策激励为乡村经营构建制度框架,指明发展方向,旨在保障乡村发展的公共性、公平性、可持续性,同时防范市场失灵可能引发的风险。市场机制则在乡村经营中承担资源配置与价值实现的核心功能,通过引入外部资本、技术与管理,提升乡村资源的经济效益与市场竞争力。乡村经营因而成为国家治理现代化在乡村层面的创新体现,实现了发展效率、社会公平、国家战略目标的多重统一。

值得注意的是,在乡村振兴战略深入推进的过程中,特别是在农文旅融合模式兴起的背景下,部分经济发展水平较低但文化与自然资源保存完好的乡村,可能展现出显著的“后发优势”。这些村庄因工业化与城镇化进程相对滞后,其传统民居、农业景观、非遗技艺与自然生态系统得以完整存续,构成了城乡融合与乡村消费中极具吸引力的资源禀赋。正如林毅夫和张鹏飞提出的后发优势理论所指出的,后发地区可通过借鉴

先发地区的技术、制度与发展经验,降低创新成本与风险,实现比先发地区更快的增长^[21]。此类乡村通过引入成熟的农文旅运营理念、乡村业态设计与治理模式,有望将资源存量转化为发展动能,在城乡融合进程中迸发出新的增长潜力。相较于早期因过度开发导致生态与文化资源损耗的近郊村庄,这类乡村更有可能在发展中实现经济、生态与文化价值的协同提升,推动乡村经营走向可持续的良性循环。

(二)乡村经营的微观动因

乡村经营的兴起,不仅基于城乡关系转型与战略调整等宏观制度背景,更与当前乡村发展所面临的结构性现实困境紧密相连。这些困境制约了乡村资源价值的有效释放,构成推动乡村经营探索的深层现实动因,主要体现在三个方面。

其一,资源资产存在系统性整合困境。农村虽拥有土地、林地、宅基地、集体建设用地等丰富资源,但在实践层面仍面临整合难题。尽管农村集体产权制度改革已基本完成,为资源市场化流转提供了制度前提^[22],但部分集体资产的权属关系与责任边界仍不够清晰。以土地为代表的资源长期处于分散化、碎片化状态,难以形成规模化和高效率的经营格局^[23]。此外,农村产权具有较强的社会嵌入性,在公共品供给不足的背景下,集体产权往往需承担民生保障功能^[24],进一步增加了资源整合的制度张力。与此同时,资源资产市场化配置的配套体系尚不健全,资产评估、流转服务、金融支持等关键环节的系统性缺失,严重制约了资源价值实现。

其二,乡村产业面临结构性市场风险。传统乡村产业以种养业为主,普遍存在产业链条短、抗风险能力弱等问题,易受自然与市场双重不确定性的冲击。农业生产对气候与病虫害等自然因素高度敏感,再加上农户市场信息获取能力有限,进一步放大了价格波动带来的负面影响。此外,农民在市场交易中议价能力普遍较

弱,农产品多以初级形态进入流通环节,缺乏加工增值、品牌构建与营销赋能,导致附加值偏低,难以形成持续竞争优势。作为乡村经营重要主体的农村集体经济组织,也普遍面临经营规模有限、市场范围狭窄、技术能力薄弱、运营经验不足等现实制约,整体市场竞争力亟待提升^[25]。如脱贫攻坚阶段形成的经营性扶贫资产,虽在初期发挥重要作用,但因运营能力欠缺,当前普遍面临经营亏损、合约履行困难、资产贬值等多重风险,其可持续运营与保值增值遭遇严峻挑战^[26]。

其三,集体经济存在治理效能短板。农村集体经济作为乡村经营的关键组织载体,其发展深受治理能力不足的制约。一方面,乡村面临严重的人力资本流失问题,青壮年劳动力外流导致懂经营、善管理的专业人才匮乏。伴随村级组织行政化趋势的强化,村干部往往身兼行政管理与集体经营双重职责,但其经营能力普遍不足,导致集体经济发展易流于被动执行,缺乏内生动力与创新活力^[27]。另一方面,集体经济收益分配机制尚不健全,利益联结关系模糊制约了村民参与积极性。收益分配的标准与范围缺乏明确规范,不仅影响分配公平,也弱化了集体行动的动员基础。在此背景下,亟须通过组织重构、社会动员与利益协调实现乡村社会再整合,以重建村落公共性^[28],优化治理秩序与服务供给。

三、城乡融合发展背景下乡村经营的实践机制

在各地探索乡村经营的实践过程中,其运行逻辑可以凝练为“资源整合—关系调适—差异经营—赋能集体”的系统化路径。该机制通过系统性盘活乡村资源存量、构建多元主体协同关系、实施面向市场的差异化策略,并在经营全过程强化集体能力建设,最终推动乡村内生发展动力的持续生成。以下结合浙江湖州、浙江丽水、江西赣州、湖南长沙四地典型实践,阐释乡村经营

的机制构成及其运行逻辑。

(一)资源整合:盘活资产的基础工作

乡村经营的重要前提是村内资源的整合。唤醒沉睡资源是乡村经营的核心命题和基础性工作,在传统乡村治理和乡村开发模式中,土地、房屋、生态景观等资源往往存在产权模糊、用途固化、分散持有等问题,难以实现高效利用,甚至出现资源闲置。这些沉睡的资源并非无价值,只是缺乏与市场需求、产业逻辑的有效对接,需要通过制度化整合与创新性转化,激活其经济潜力。

浙江是全域范围推进乡村经营(村庄经营)改革试点的先行地区,杭州、湖州等地实践基本都经历了自发尝试、试点推进、全域推广等阶段,制定了比较系统的经营管理制度^[10],取得了较好的经济效益和社会效益。这些自发性实践探索的前提都是资源整合。根据湖州市市场监督管理局2024年发布的《乡村运营(村庄经营)指南》,乡村运营客体包括:一切可用于乡村运营的资源性资产、经营性资产、非经营性资产,包括其他有形和无形资产。资源性资产包括土地和森林、山岭、草地、荒地、水域等;经营性资产包括用于乡村经营的建筑物、构筑物、设施设备、库存物品、各种货币资产以及债权、股权等;非经营性资产包括服务于乡村运营的道路、广场、公园绿地等设施^[15]²。因此,在乡村经营时要坚持生态优先来实现资源整合,践行“两山”理念,拓宽“两山”转化通道,把生态优势转化为经济优势,推动美丽乡村向美丽经济转化。在统筹推进或资源整合过程中,需以经营前置理念安排乡村建设、更新与经营时序,优化乡村生产、生活、生态空间,共同营造和维护乡土风貌。浙江各地乡村的经营实践和制度建设表明,整合资源、唤醒沉睡的资产绝非简单的招商引资或项目下乡,而是通过产权设计、组织创新、文化挖掘、环境保护,构建起资源高效流转、价值多元释放、利益共享共赢的乡村经营新生态。

同样,在中西部地区,资源重组与整合也是各主体经营乡村推进乡村全面振兴的重要前提。以曾经的国家扶贫开发重点县——江西省赣州市会昌县的资源整合过程为例,该县通过成立县级国有乡村振兴集体,把农村部分闲置的资源资产在县域范围内国有化,在国有企业的加持下,农村闲置的资源资产得以被市场所接受、与金融系统有效衔接,获得了融资的机会。其背后的逻辑是将农村资源打包,并利用县级乡村振兴集团的投资和信用,把国家过往各个阶段投资乡村形成的沉睡资产重新激活,并将它们与金融服务乡村振兴的要求结合起来,在财政投入之外找到投资增量。对比全国其他地方,会昌县的农村资源禀赋并不突出,其乡村经营的主要特点是在县域范围内做到了组织和资源的再组合,从而为金融资本下沉乡村、培育新产业新业态创造了条件。通过对集体闲置资产的清算、核资、评估、注入与盘活,让国有企业和乡村农户形成新的联结关系。

(二)关系调适:主体协同的互动过程

在乡村经营过程中,村集体与经营方的资源利用维度各有侧重。村集体主要侧重于政府资源,表现为向上争取财政补贴和政府资助。运营方侧重于市场资源,体现在向外争取市场资金和吸引市场流量方面。这是面向政府和面向市场的两种不同的实践路径。乡村经营需要平衡好二者的协作关系,既嵌入国家治理的科层结构和项目制体系,又不断汲取外部资源以拓展自身成长空间,形成村集体与经营方有机调适的互动关系。

以乡村职业经理人为例,其实践过程中出现的一些问题,反映了关系调适的重要性。乡村职业经理人制度以市场化路径为主线,融合了行政化和社会化两条路径,以实现新型农村集体经济发展和乡村振兴目标^[29]。但由于政府的政治逻辑和行政逻辑、乡村的社区逻辑、职业经理人的市场逻辑间并不总能相互兼容^[30],

多种逻辑下乡村职业经理人的权能或相对弱势或相对强势,影响了不同思维主导下的乡村经营样态。以乡村职业经理人在其中的角色来看,乡村职业经理人必须在村“两委”的统筹领导和集体经济组织的框架下开展工作,确保符合集体利益与发展方向,这是赢得村民信任、避免内耗的基础。双方关系本质上是基于共同目标的“委托—代理”关系,而非行政隶属关系。因此,乡村职业经理人既可能面临不适应乡土情境、不懂当地关系网络的适配性难题,又可能与村“两委”产生职能交叉并引发决策冲突。但乡村经营的关键在于“专业的人干专业的事”——由专业的经理人(及团队)将分散的资源重新组织起来,依据村庄特色进行市场化整合、品牌化运作,引领各类主体高效发展,最终在激烈的市场竞争中确立村庄的独特地位和持续竞争力。因此,需要积极引导乡村职业经理人调适好各方关系,提升职业经理人的积极性,可以通过承包制、责任制、绩效合约等方式,建立以市场拓展成效和经营效益分红为核心的激励机制,充分激发职业经理人对接市场、创造价值的潜能。

以湖南省长沙市黑麋峰片区乡村职业经理人的引入为例,乡村职业经理人引入后改变了村干部政治经济一肩挑“既做治理,又发展经济”以及村委会和集体经济组织“一个班子多块牌子”的困顿局面。村集体、镇政府与经理人的内外部、上下层相互支持的模式,充分发挥了政府、社会与市场等多方优势,增强了乡村发展韧性。现在黑麋峰片区已经成为长沙市乡村旅游的名片,主体间的合作与协同既让村集体更“懂市场”又让运营方更“懂农村”,实现了共赢。

(三)差异经营:面向市场的竞争策略

从经营角度来看,乡村经营也需要找对细分市场,不仅仅是发掘乡村资源、乡土风貌、民俗文化的比较优势,更需要将其转化为城乡融合背景下的城乡消费需求,实现从资源价值到

市场价值的跃迁。目前,农文旅融合是乡村经营特别是整村经营的主要形式。在农文旅发展中,各地需要坚持因地制宜,立足资源禀赋、产业基础,挖掘乡村文化,以市场为导向,实现差异化经营。

在差异化经营过程中,最主要的是发掘城乡之间乡村的比较优势。从这个角度看,乡村经营是以农业生产、农家生活、农耕文明为基础,以乡村空间中的自然风貌、人文环境、乡土情境为依托,达成空间生产、文化景观与消费活动之间相互耦合。乡村空间兼具自然、经济、社会、生态等多种功能,既具备复合生态系统的典型特征,又具有独特的社会文化背景^[31]。乡村空间或者农业生产场所已具有了消费场所的特征。可以通过对自然空间、农业生产空间、农民生活空间等多种空间的不同组合方式来实现特殊场所感的塑造与再造,更好地实现外部市场与乡土空间之间的情感维系。乡村经营实现了乡土空间、亲子空间、艺术空间、活动空间、公共空间、休憩空间等多种空间的重叠与复用,并呈现乡土性、体验性、教育性、美学性等特征。

浙江省丽水市松阳县大陈家铺片区,呈现了以市场为导向、挖掘乡村文化实现差异化经营的典型过程。该片区涵盖陈家铺、西坑、平田、汤城、塘后5个国家级传统村落,区域面积47平方公里,森林覆盖率达90%,拥有高山梯田、竹林云海等自然生态景观,兼具丰富生态资源、鲜明产业特征与深厚文化底蕴。大陈家铺片区在乡村经营中以党建为引领,以产业为驱动,秉持运营共赢、设施互通、服务共享的发展理念,聚焦古村民宿、旅游度假、文化艺术、生态农业等特色产业培育,重点推进基础设施提质、项目人才引进、区域品牌塑造及特色产业开发等核心工作,着力构建“一心三极、全域共富”的跨村协同发展模式。

其差异化经营策略主要体现在两大维度:其一,深耕古村民宿产业集群。紧扣“传统村

落+精品民宿”核心定位,以高端民宿集群建设为抓手,打造集古村民宿体验、旅居康养、村居短住、旅游度假及乡土文化感知于一体的复合型古村旅游产品体系,构建大陈家铺高端民宿集聚发展区。通过“一村一品”“一村一韵”“一村一景”的差异化塑造,升级片区内传统村落民宿硬件设施,导入新业态与新场景。同时,依托小红书、抖音等新媒体平台搭建引流渠道,推进“旅居计划+村居短住”模式落地,提升民宿业态引流效能。在发展过程中同步实施传统村落风貌保护工程,开展乱搭乱建专项整治,强化村庄整体风貌管控。其二,培育文旅融合新业态。大陈家铺片区以原寨头摄影基地为基础,打造集换乘服务、产品展销、住宿体验、康养服务于一体的寨头文旅综合体。开发徒步、骑行、露营、攀岩等户外运动休闲业态,规划建设荷花山露营基地,设计推出多条古道探秘旅游线路。在文旅融合中探索艺术乡建创新路径,推进艺术平田、秘境塘后、康养汤城等基于村落资源禀赋的特色运营模式。同时,新业态强调旅游产品设计与文化IP联动,以陈家铺村先锋书店、飞鸢集民宿等标杆项目为核心,开发了系列古村文创产品,提升了片区文旅产业附加值。

(四)赋能集体:乡村经营的治理效能

乡村经营的核心使命在于“强集体、富村民”^[11]。乡村经营主要是通过专业化经营盘活闲置资源,但其经营并非简单的市场行为,从治理角度来看需要平衡企业盈利、村集体收益与村民福利三者关系^[12,14]。其中最重要的是坚持村民主体,充分尊重村民意愿,保障村民参与权、决策权和监督权,守住村集体和村民的基本利益“红线”。从村庄的角度看,与引进的社会资本合作要采取稳健的经营方式、形成合理的收益分配机制。

赋能集体作为乡村经营的治理结果,有三个方面的表现:一是经营主体协同重塑。在村集体主导、社会资本参与的经营模式下,实现资源

清查整合、权责边界明晰的经营主体协同重塑。明确村集体统筹权、资本运营权、村民参与权的权责框架,破解分散经营下集体统筹能力薄弱、主体协同不足的治理难题。二是集体意识凝聚重塑。通过经营规划共议、项目建设共管、小农户经营业态推广、闲置个人资产出租等参与活动,唤醒村民对集体经济发展、乡村经营的认同感,推动经营目标与集体利益、村民诉求同频共振。同时,在开展乡村经营过程中要聚焦经营效益提升、公共设施完善、生态环境优化等核心议题,动员村民全程参与,促进集体成员形成发展共同体意识。三是利益共享机制重塑。一方面,探索荣誉表彰、政策倾斜等激励方式,培育乡村经营骨干,建立阶梯式收益分配机制,将集体经营收益与村民参与度、贡献度挂钩。另一方面,利用乡村经营的集体收益优化公益福利保障分配,立足村庄实际开展多元化普惠性服务,增强集体的内生凝聚力。

以浙江省湖州市窑里村为例,通过整村运营实践,该村实现经济造血、民生反哺、文化再生的三重跃升。一是实现经济造血。整村经营推动文旅产业崛起,2024年(运营首年)吸引游客20万人次,合资公司的文旅收入达到380万元,新增本村就业岗位60个,带动村民人均增收逾1万元。二是反哺民生普惠。村集体增收惠及垃圾分类积分奖励、60岁以上村民的大病保险参保补贴、免费理发服务以及70岁以上村民餐补等惠民事项。三是助力文化再生。村庄的千年窑文化通过融入窑文化馆和文化礼堂承载的经营活动,转型为现象级文旅IP。窑里村独特的民间曲艺“窑里吹打”,是临近失传的市级非遗项目,通过融入经营活动的专场展演重焕生机。

(五)小结

在“资源整合—关系调适—差异经营—赋能集体”的框架下,可以从各地乡村经营实践中透视乡村经营的运行机制与内在逻辑关系。一是资源整合是乡村经营起点。目前农村资产资

源大量闲置、扶持项目大量重置浪费,亟待得到有效盘活。只有通过多种方式的资源整合,将资源基础变为比较优势,才能实现面向城乡市场的乡村经营,将碎片化资源转化为经营资本。二是关系调适是乡村经营的保障。无论运营方是自聘的乡村职业经理人还是外部引入的第三方运营团队,妥善处理好与村集体的关系是乡村经营有效开展的保障。各方只有得到合理调适、实现有效协商,才能在乡土情境中平衡好政府、集体、企业、村民等多方利益,实现短期利益与长期发展、村庄治理与经济平衡。三是差异经营是乡村经营的策略。乡村最大的优势之一就是田园风光与农耕文化,乡村经营需跳出同质化陷阱,通过精准定位和模式创新构建竞争壁垒。需要发挥不同于城市文明的农耕文化作用,结合本村特色文化、树立文化符号,最大程度突出特色,实现错位竞争。四是赋能集体是乡村经营的目标与结果。乡村经营始终带有“国家与社会”“国家与农村”关系的治理特点,其目标在于激活集体内生动力,以构建共建共治共享的长效机制,实现乡村振兴战略。乡村运营通过重构村庄主体性、激发村庄活力,实现改善民生、提升福祉的目标,最终将经营成果沉淀为村庄内生发展能力。

四、推进乡村经营高质量发展的政策建议

乡村经营是破解城乡发展不平衡难题、激活乡村内生动力的系统性创新实践,其核心逻辑在于以市场化思维打通城乡要素流动壁垒,实现乡村资源从承载到创造的价值跃迁。从发展脉络来看,乡村经营是城乡结构从二元分割到融合共生的历史必然,既是乡村振兴战略下资源价值再挖掘的战略选择,也是国家、市场、社会三者关系在乡村场域的治理平衡创新。它既承接了乡村建设积累的物质基础,也回应了农村资源整合困境、产业市场风险、集体经济治理难题等现实挑战,成为乡村发展从“建设为主”向“经营与建设并重”转型的关键

内容。从实践机制来看,乡村经营通过“资源整合—关系调适—差异经营—赋能集体”的逻辑落地见效。资源整合奠定经营基础,关系调适破解主体协同难题,差异经营构建市场竞争优势,赋能集体锚定共同富裕目标,形成了多元主体协同、利益共享共赢的发展格局。

不过,当前乡村经营依然处于模式探索阶段,面临主体能力不足、资源配置失衡、制度供给滞后、要素流动受阻等结构性矛盾,有待通过深化改革和系统性政策支持进一步推动乡村经营的高质量发展。结合本研究对乡村经营实践机制的理解,需从四个方面为乡村经营创造更好的环境。

一是强化主体能力建设,夯实乡村经营人才支撑。建立分层分类培育体系,针对村集体负责人开展经营管理理念培训,面向返乡青年、新乡贤推出乡村经营专项扶持计划,引进专业运营团队和乡村职业经理人,破解“懂农村不懂市场、懂市场不懂农村”的理念落差困境。同时,完善激励约束机制,通过绩效分红、项目补贴、荣誉表彰等方式,激发经营主体积极性,明确村集体与运营方的权责边界,避免决策冲突与利益失衡。规范市场主体准入机制,推动其与乡村社区建立长期稳定的利益联结机制。发挥政府引导服务作用,优化政策供给,加强规划引导,为乡村经营提供公共服务与制度保障。搭建交流合作平台,提炼推广有效的实践经验,建立乡村经营主体联盟,促进人才、技术、模式的跨区域流动。

二是优化要素配置效率,激活乡村资源价值。深化农村产权制度改革,明晰集体资产权属边界,完善资产评估、流转交易、纠纷调解等配套服务,推动土地、闲置宅基地、集体建设用地等资源市场化配置,夯实乡村经营的资源整合利用基础。搭建城乡要素对接平台,建立城市资本、技术、市场与乡村资源的精准匹配机制,鼓励发展“跨村经营”“县域片区”“跨村协同”等模式,破解资源碎片化难题。强化金融支

持力度,引导社会资本有序投入乡村经营,破解融资难题,降低乡村经营的融资门槛与风险成本。

三是深化制度创新突破,完善乡村经营制度保障。加强县域统筹协调力度,构建多元协同支持体系,将乡村经营纳入乡村振兴考核体系,整合农业、文旅、财政、金融等部门资源,形成政策合力。制定乡村经营专项指导规范,参考部分地区已有的经营模式与制度规范,明确经营边界、资源范围、操作流程和监管要求,引导乡村经营实践有序开展。优化利益分配机制,建立集体收益与村民贡献度挂钩的阶梯式分配制度,保障村民在资源流转、项目经营中的知情权、参与权和收益权,避免“富资本不富村民”。持续破解要素流动壁垒,深化户籍、社保等制度改革,消除人才入乡的政策障碍,同时建立优质资本向乡村倾斜的“红绿灯”机制,防范无序开发与资源浪费。

四是注重文化赋能引领,塑造差异化经营优势。加强乡村特色资源保护与挖掘,对传统村落、非遗技艺、农耕文化等进行系统性梳理,将文化元素融入农文旅融合、乡村产业升级等经营场景,避免同质化竞争。支持“艺术乡建”“文化IP打造”等创新实践,鼓励开发文创产品、主题体验项目,推动乡村空间多功能重叠复用,提升产品附加值与市场吸引力。强化区域品牌建设,整合分散经营主体,既要打造地域公共品牌,通过新媒体矩阵拓宽营销渠道,也要实现“一村一IP”“一村一韵”的差异化发展。

参考文献

[1] 习近平.干在实处 走在前列——推进浙江新发展的思考与实践[M].北京:中共中央党校出版社,2006:176-177.
[2] 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议[N].人民日报,2025-10-29(1).
[3] 中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个

五年规划纲要[N].人民日报,2026-03-14(6).
[4] 吕秋菊.经营村庄:村落景区发展的逻辑[J].中国集体经济,2021(25):1-3.
[5] 钱文荣.以乡村经营新视野探索共富新路径[N].浙江日报,2023-06-19(6).
[6] 沙垚,付伟.从资本下乡到运营入乡:乡村发展的一个新路径[J].开放时代,2025(6):80-92,7-8.
[7] 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(7):9-17.
[8] 胡雯,周义程.统合式经营:乡村振兴新内生发展的实践转向与进阶机制[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2025(3):20-29.
[9] 吴一洲,陈晓敏,裘黎明,等.基于共生理论的乡村运营模式及其发展路径[J].经济地理,2025(10):170-179.
[10] 靳启伟,孙丹丹,刘传磊.村庄经营:农民农村共同富裕的先行探索与政策优化[J].中国延安干部学院学报,2022(4):121-127.
[11] 王丽娟,顾益康,胡豹.以“乡村经营”发展壮大村级集体经济[J].浙江经济,2013(13):44-45.
[12] 徐亚东,邹宝玲,张禹书,等.乡村产业振兴的理论逻辑与多案例验证——基于“有为政府—有能集体—有效市场”理论框架[J].农业经济问题,2025(7):92-109.
[13] 罗震东,袁超君.乡村运营:话语转变、实践演进与概念再定义[J/OL].城市规划,1-10 [2026-03-14].<https://link.cnki.net/urlid/11.2378.TU.20251017.1511.002>.
[14] 王萍,张耀文,郭晓鸣.资源整合、利益联结与集体行动:新型农村集体经济促进共同富裕的理论框架与优化路径[J].四川师范大学学报(社会科学版),2025(5):58-66,201.

- [15] 湖州市农业农村局, 吴兴区农业农村局, 浙江大学农业战略与乡村规划研究中心. 浙江省湖州市地方标准: 乡村运营(村庄经营)指南: DB3305/T 321-2024[S]. 浙江: 湖州市市场监督管理局, 2024.
- [16] 张海鹏. 中国城乡关系演变 70 年: 从分割到融合[J]. 中国农村经济, 2019(3): 2-18.
- [17] 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, 243.
- [18] 刘守英, 王一鸽. 从乡土中国到城乡中国——中国转型的乡村变迁视角[J]. 管理世界, 2018(10): 128-146, 232.
- [19] 温铁军, 罗士轩, 董筱丹, 等. 乡村振兴背景下生态资源价值实现形式的创新[J]. 中国软科学, 2018(12): 1-7.
- [20] 陈培培, 张敏. 从美丽乡村到都市居民消费空间——行动者网络理论与大世凹村的社会空间重构[J]. 地理研究, 2015(8): 1435-1446.
- [21] 林毅夫, 张鹏飞. 后发优势、技术引进和落后国家的经济增长[J]. 经济学(季刊), 2005(4): 53-74.
- [22] 高鸣, 芦千文. 中国农村集体经济: 70 年发展历程与启示[J]. 中国农村经济, 2019(10): 19-39.
- [23] 贺雪峰. 乡村振兴与农村集体经济[J]. 武汉大学学报(哲学社会科学版), 2019(4): 185-192.
- [24] 邓大才. 中国农村产权变迁与经验——来自国家治理视角下的启示[J]. 中国社会科学, 2017(1): 4-24, 204.
- [25] 高鸣, 魏佳朔, 宋洪远. 新型农村集体经济创新发展的战略构想与政策优化[J]. 改革, 2021(9): 121-133.
- [26] 殷浩栋. 经营性扶贫资产管理的现实挑战与解决路径[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2024(1): 92-105.
- [27] 徐冠清, 崔占峰, 朱玉春. 财政扶持下农村集体经济发展模式“分异”与治理绩效评价——“经营型”和“债权型”集体经济的比较分析[J]. 中国农村观察, 2025(1): 85-106.
- [28] 马良灿, 李净净. 从利益联结到社会整合——乡村建设的烟台经验及其在地化实践[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2022(1): 91-104.
- [29] 张伊茜, 刘志军. 农村职业经理人的制度演进与实践模式——基于杭州村属企业案例的分析[J]. 湖北社会科学, 2025(1): 64-74.
- [30] 李航. 冲突、诊断与弥合: 多重制度逻辑视角下的村庄经营——以“职业经理人入村”为例[J]. 现代经济探讨, 2023(11): 113-123.
- [31] 汪三贵, 张艳姣, 孙俊娜. 宜居宜业和美乡村的内涵特征、发展逻辑与推进策略[J]. 重庆社会科学, 2025(11): 6-21.

Rural Operation under the Background of Integrated Urban-rural Development: Logic of Emergence and Practical Mechanisms

Wang Yu Zhong Yu

Abstract: Under the backdrop of integrated urban-rural development, rural operation has become a key pathway for tapping into endogenous rural vitality and promoting the comprehensive revitalization

of rural areas. Centered on revitalizing rural resources and facilitating two-way flows of urban and rural factors, rural operation represents an inevitable choice in the evolution of urban-rural relations and the practice of rural development. Based on field surveys conducted in Zhejiang, Jiangxi, Hunan, and other regions, this study constructs an analytical framework—"macro foundations—micro drivers—practical mechanisms"—to systematically explore the developmental logic and practical pathways of rural operation. The research finds that the transformation of urban-rural structures, the shift in rural strategies, and innovations in national governance form the macro foundations of rural operation, while challenges in integrating rural resources, risks in industrial markets, and shortcomings in collective economic governance serve as its micro drivers. In practice, rural operation manifests as a systematic mechanism characterized by "resource integration—relationship adjustment—differentiated operation—empowerment of collectives". Each stage features bidirectional interactions and synergistic efforts, driving rural areas to transform from mere "resource carriers" into "value-creating entities". However, rural operation currently still faces issues such as insufficient capacity among key actors and lagging institutional support. During the 15th Five-Year Plan period, targeted measures should be taken to strengthen talent support, optimize factor allocation, deepen institutional innovation, and emphasize cultural empowerment, thereby perfecting the policy framework for rural operation development, further unlocking the value of rural resources, and contributing to the integrated development of urban and rural areas as well as the robust growth of new types of rural collective economies.

Key Words: Urban-rural Integration; Rural Operation; New-type Rural Collective Economy

(责任编辑:杨果)