

“乡村CEO”在盘活乡村中摘掉引号

中青报·中青网见习记者 陈宇龙
记者 王聪聪

5月的浙江温州山福镇日头正盛，一名村党支部书记站在杨梅树上。“过两天杨梅就像乒乓球一样大了，很甜的哦。”短视频里，他对着树下穿白色短袖衬衫的女士说，周身的枝头缀满青里透红的果实。

视频里的女士转过身来，讲起温州杨梅的历史。这个穿旗袍拍杨梅“大片”的年轻人，叫金智婉，去年11月成为温州市第二批农村职业经理人之一。专家学者、村干部和他们彼此之间更常称呼的名字是：乡村CEO。“听起来‘高大上’，有一种现代感。”中国农业大学文科资深教授李小云笑言。

为乡村选聘职业经理人在早期是一种地方探索，2019年人力资源和社会保障部等部门发布新职业“农业经理人”，今年5月拟新增“农村集体经济经理人”职业。这意味着乡村CEO正在取得正式、更加贴切的职业身份。广州市乡村振兴控股集团有限公司乡村运营中心负责人柯世明谈及这个拟新增职业时说：“我们小圈子都‘炸’了。”

令人振奋的消息背后，是一条希望和困难并存的职业道路。柯世明在2024年担任广州市增城区正果镇蒙花布村运营CEO后感受到，“怎么平衡村集体、政府和企业这3种角色，怎么整合各方的力量统一发力，是需要费大量心力的”。很多进入乡村的年轻人，都在这种困惑中获得成长。

谁来兴村

“主体缺失、活力不足。”面对“谁来兴村”的问题，中国农业大学人文与发展学院副院长武晋提到两个词，它们是全面推进乡村振兴的核心问题之一。

武晋回忆，10年前，李小云想“进到一个实实在在的村庄，从实践的层面看看中国乡村建设的问题在哪儿”。“他发现挖掘乡村的价值，把乡村的资产盘活，除了农业技术领域人才，还需要大量的经营性人才。”

2018年，李小云团队在云南河边村组建了“雨林瑶家合作社”。李小云和村民们说，城里的公司老板都很精明，但也都需要很多职业经理人帮忙管理公司业务，这些公司里有首席执行官（CEO）、首席财务官（CFO）、首席技术官（CTO）。合作社也可以设立这些岗位，招村里的年轻人，“就像城里的职业经理人那样，管理合作社的各种日常业务”。CEO这个发源于国外企业界的概念，开始在中国的乡土里长出新的意蕴。

李小云在《贫困的终结》一书里提到，年轻人回村不能都种地，“要让乡村产生现代的价值”。他说，青年人是趋现代性的群体，要“让村里合作社的办公室和城市的创投空间一样”。

很快，2019年春节刚过，浙江省杭州市淳安县枫树岭镇下姜村发出招聘公告：由村民入股股东的千岛湖下姜实业发展有限公司，以年薪18万元面向社会公开招聘一名乡村振兴职业经理人，且绩效上不封顶，新闻轰动一时。

当时，下姜村的农文旅做到了“井喷式”增长，一名担任面试官的大学教授评价，乡村旅游确实发展到了“需要有懂市场、懂经营、懂文化和旅游融合的职业经理人进入的阶段”。多名接受中青报·中青网记者采访的专家和乡村CEO都持一种类似观点：对经营性人才的渴求，是乡村发展到一定阶段的必然结果。

“2019年前后，当时很多乡村建设、环境提升得不错，产业基础也有了，但是缺乏一种对建设之后如何运营的思考。”柯世明回忆，那时不少乡



金智婉(右)和另一名乡村CEO一起直播卖茭白。
受访者供图

村正面临这样的转型，“美丽乡村怎么做美丽经济转化？怎么带动村集体经济发展，带动村民增收？谁去做这个事，是村委会还是政府？大家都存在困惑”。当年9月，农业农村部等部门印发《关于开展农民合作社规范提升行动的若干意见》，鼓励有条件的农民合作社聘请职业经理人。

武晋在乡村调研时发现，很多村都在摸着石头过河的过程中出现乡村CEO的雏形，比如，一些能干的村委会主任会自发在合作社聘请年轻人来做运营工作，有本村人也有外村人。这些年，在学术研究和政策加持下，乡村CEO得到人数上的扩张，也在被逐渐职业化。

“乡村CEO”正在摘掉引号

“乡村CEO”是带引号的，金智婉一直这么觉得。

5月10日，她坐在浙江千名乡村CEO培养计划的课堂上，面前的浙江大学乡村共富学院副院长季宗富分享两天前公示的“农村集体经济经理人”职业信息。她的第一反应是：“我觉得被国家重视起来了，会有更多的人认可我们。”

金智婉和一些同事都经历过在和政府部门对接资源时，“很多人听都没听说过（乡村CEO）”，就“碰了一鼻子灰”，有时需要县区一级的领导出面沟通。她做短视频时，也有网友误以为她是村干部。职业身份被认可，意味着尊重，也是她获得信任去做事的前提。

应聘时，金智婉没想过困难，她做了多年教培校长，业余时间喜欢拍视频记录乡土故事。一个霜冻的日子，她请田里割菜的大爷帮忙出镜，离开时，大爷坚持要送菜给她。闲聊得知，村里很多老人没事干就种地，种出来吃不掉、卖不出去，“全烂在田里”。偶遇，孩子在城市工作，很少回家，不少老人的时间都交给土地，这些村庄凋零的现实让金智婉想做点事，“让更多人来到村子里玩，热闹热闹”。她记得，前辈刘松为乡村CEO起过一个更加诗意的名字，“乡村造梦师”。

金智婉觉得，“乡村CEO”的引号“目前只摘掉了一半”，需要扩大宣传，同时需要他们坚持做事，“大家终究能够知道我们是在做什么的”。

刘松的选择和金智婉有些共性，2020年9月，他在34岁的年纪离开上市公司农业板块，成为杭州市余杭区永安村的农村职业经理人。他高分被录用，但彼时看不清未来的村庄仅期待他“把村里的米卖出去”。他没想到，通过乡村经营，永安村丢掉了“经济薄弱村”的标签，2023年，永安村强村公司的年营业额超过2000万元，村集体经营性收入达557万元。“卖米”之外有了更多玩法，比如，70



广州“乡村运营青年CEO培育·蜜蜂计划”一期的项目路演现场。
黄心琳/摄

余家企业“认养”了永安村稻田，个人或家庭还可以在共享菜园付费耕种或托管给村里，坐等收菜。“乡村造梦师”则是“组团式发展”理念的实践：以永安村牵头成立八村共富总公司，各村均招募“乡村造梦师”负责乡村运营。

由农业农村部主导的“农村集体经济经理人”新职业申报中，刘松全过程参与，还被当成一个“解剖对象”，梳理自己每天的工作并“将这些动作标准化”。“我们在全中国范围内做了统计，估计全国应该有10万这样的人（乡村CEO）了。”

人力资源和社会保障部职业能力建设司相关负责人曾公开提到新职业的几个要点，除“国家职业分类大典中未收录”外，还有“已有一定规模从业人员”“具有相对独立成熟的专业和技能要求的职业”。经公示征求意见、修改完善后，这些职业最终将被纳入国家职业分类大典。

此前，2019年新发布职业“农业经理人”被认为和乡村CEO有一定对应关系。李小云向记者解释，“农业经理人”与“农村集体经济经理人”是一个方向上的职业，前者的设立是为支持农业产业化。随着乡村振兴的快速推进，乡村功能多元化的趋势越来越明显，今天的乡村产业已经远远超越了传统以农业为主体，产业经营更需要与市场对接、前瞻性的运营规划。同时，把乡村集体的闲置资产盘活，建立起新的产业，也是乡村振兴的一个重要任务。“这份工作一部分是原来的农业经理人可以承担的，但需要更能适应乡村这些变化的新型经理人。”

新职业消息带动的热情正在蔓延，5月底，一名广东的社区党委书记在龙舟赛场外拍视频喊话，请大学生毕业回来“当（乡村）CEO”。东莞市农业农村局还发布消息称，该市发展“农村集体经济经理人”稳中有进，将开展专题调研“深入了解农村集体经济经理人发展的难点堵点，推动出台相应支持政策”。

需要看到的是，新职业“转正”之后，还要完成对职业标准、行业规范的探索。

把有共同使命的人识别出来,聚到一起

在蒙花布村，广东阳江人柯世明是外来者，和许多乡村CEO一样，他也面临建立信任的难题。

李小云曾指出，乡村CEO们面对的是两个社会：一个是现代的市场社会，一个是复杂的乡村社会。“我们的学校里缺乏针对这样的目标人才进行培养的机制。”乡村CEO在村里工作往往会遇到更多困难和失落，也因此并非上任后能立即发挥作用。

柯世明打消村民疑虑的方式是反复解释：“我来这儿不是为了挣他们或政府的钱，而是一起挣市场的钱。”他认为，在乡村里工作，重要的是“你代表谁”。

集放置并点燃干草堆，用传统“烟熏”的方式为红栢杏树“取暖”。辛苦劳作终于迎来收获期，去年夏季，古龙家近4万斤红栢杏总销售额近7万元。

2020年打理果园半年后，夏季的草长势飞快，古龙感到除草费时费力。他想到返乡当成最后的退路，也不能将自已单纯定位为农民，而要对种植养殖场地、产品特色、雇工情况、创业开支等前期投入作好充分准备，了解清楚当地能给予的政策支持，学习先进农业技术、优化管理方式、扩大生产规模。

创业实战中，古龙逐渐建立起了一个“立体农场”。他先跟着父亲学习为果园除草，为红栢杏树剪枝、施肥、灭治花苞虫。西海固地区常有霜冻，五六月间最频繁，红栢杏树易受其影响减产甚至绝产。他们在果园密

集放置并点燃干草堆，用传统“烟熏”的方式为红栢杏树“取暖”。辛苦劳作终于迎来收获期，去年夏季，古龙家近4万斤红栢杏总销售额近7万元。

2020年打理果园半年后，夏季的草长势飞快，古龙感到除草费时费力。他想到返乡当成最后的退路，也不能将自已单纯定位为农民，而要

“乡村CEO不单纯是一个市场维度的CEO理念加上乡村，中国的乡村问题非常复杂。”武晋向记者指出，乡村CEO的工作范畴“有很多公共性的东西”，要认识到乡村的价值，也要知道城乡的差异，具有公共意识比他是外来者还是本地人更重要。

刘松认为，早期聘任乡村CEO时，政府、村干部对这个职业缺乏全面的认识，“可能就认为你是过来卖产品的或是写材料的”，而同时，加入新人，要如何与村党委书记、村委会主任分工，“大家都不清楚”。而新公示的“农村集体经济经理人”定义，他认为非常精准：为发展壮大新型农村集体经济，受农村集体经济组织委托，从事资源发包、物业出租、居间服务、经营性财产运营等经济活动经营管理的人员。他认为，“受农村集体经济组织委托”不仅可以指代集体经济聘任的乡村CEO，还囊括和农村集体经济有合作关系的人士。

围绕乡村CEO的各类培训亦是如此，通常覆盖“原乡人、归乡人、新乡人、旅乡人等多元主体”——日前举办的广州市“百千万工程”乡村CEO学堂第四期上，承办方广州市技师学院副院长陈实这样总结。学员中有对村子情况很了解的村干部，还有本身带着产业来与乡村合作的“乡创客”，而各村聘任的农村职业经理人们的特征是年轻、接受过专业培养，“他们的风格差异比较大”。

陈实谈到，培训正是要把有共同任务、共同使命的人识别出来并聚到一起，发现和补足他们身上缺乏的能力或业务板块。“围绕乡村产业规划运营、市场营销创新、财务规范管理、团队建设与合作等核心领域，系统性提升乡村振兴人才的综合素养与实践能力。”培训中每晚都会组织“能量交换集市”活动，学员分享各自手上的资源，组成团队打造商业计划书。等这些人回到乡村，还有一场持久的“配合战”要打。

武晋认为，乡村CEO培训的价值在于弥补不同主体的能力差距：外来者需要学会融入乡村的社会网络，本土人才需要现代化的技能。而用刘松的话来概括，乡村CEO应该具备的能力至少有：对村庄资产资源的调研能力、规划和策划能力、招商引资能力、运营管理和服务能力，以及团队组建和培育的能力。

陈实说，这期培训结束后，乡村CEO学堂还成立了广州市乡村CEO驿站，这是一个长效服务平台。她发现，培训群里交换信息、拉动资源的消息一直没有断过。乡村CEO驿站未来深度融合技工院校产教融合的专业资源优势，她认为还能发挥更多作用。

培育面向未来的乡村CEO

在乡村，更多类比城市的现代化痕迹已经出现。

就像市面上早已成熟的互联网求职平台那样，在浙江乡村创业的00后李兴



张博爱在海南省三亚市天涯区台楼村拍摄燕窝果宣传视频。
受访者供图

旺创建了一个“乡村合伙人”平台，提供全国乡村的创业、就业资讯，“解决信息差的问题”。他还发现新的市场需求：随着乡村发展，乡村闲置空间资产的“房产中介”、帮助地方政府匹配乡村运营人才或帮助乡村运营人才寻找高薪岗位的“猎头”也都成了新生意。“我们做乡村的事业，其实和城市的经营逻辑是相同的，只不过我们的背景稍微换了一下。”

现代化人才队伍扩增，意味着现有的乡村运营体系在做更成熟的探索，而乡村CEO的理念渗透到这个体系的各个层面上，比聘任农村职业经理人的尝试更丰富。

广东工业大学环境科学专业学生张博爱毕业后围绕家乡特产廉江红橙创业。这个00后男生受益于“乡村运营青年CEO培育·蜜蜂计划”培训，认为自己创业仍带着乡村CEO的思维：“以前我确实也为农户创造价值，但更多属于一种经营经商思维，系统学习之后，我考虑的是乡村有很多未盘活的资产，怎样让村民变股民，让资产能够充分转化出价值，体现出农民的增收。”

“乡村运营青年CEO培育·蜜蜂计划”由团广州市委联合多方在2022年发起，广州乡村振兴控股集团有限公司和下属的广州乡村人才学院参与承办。担任广州乡村人才学院秘书长的柯世明觉得，这是一个实现“培育面向未来的乡村CEO”愿景的好机会。和大多数培训不同的是，蜜蜂计划的学员70%是在校大学生。目前举办的3期里，有39人毕业后继续投身“三农”领域就业或深造。柯世明说，今年的第四期扩大范围，由培训转向创业孵化方向，人选上偏向在村青年。

中国农业大学和某互联网平台制订了首份乡村CEO系统化培养方案，共同参与组织了多个乡村CEO相关培训。武晋觉得，努力推广乡村CEO概念，更大的目标是欠发达地区，以追求一种发展的公平性。浙江、广东等经济发达地区“自己就能往前走”，而它们的模式又是欠发达地区难以模仿的。武晋说，一些乡村自身没有能力解决发展的问题，已有案例和学术研究能够提供一种解决思路，一个可行路径是：让地方政府知道乡村经营性人才的重要性，或许可以出台相关政策为村庄聘请乡村CEO提供基础保障。

“地方政府干部年轻化以后，他们其实都有想发展的意愿。”刘松乐于向各地分享经验，他的家乡芜湖市家发镇成为安徽省首个向社会公开招聘乡村CEO的乡镇。刘松说，他向家乡政府讲清楚理念，通过案例证明乡村运营“确实确实是未来的一条路”，再去分享方法论。“最大的价值是让他们看到信心并希望，大家总觉得好像乡村发展的这扇门怎么推也推不开，（乡村运营）让大家看到了乡村未来的一束光。”在刘松眼里，家乡如今的变化远超自己的预期。

职来职往

又到毕业季，一批新人将走进职场。年轻人面对第一份工作产生的困惑，不少职场“前辈”也遇到过，他们和专业人士还有智能软件的回答，希望能给大家提供一些思考和帮助。欢迎来到中国青年报知乎账号或者邮箱（qnsxyjb@163.com）留下你的问题。

知乎网友@巴洛克：第一份工作的行业选择、岗位技能和人脉资源，对于后续的跳槽或转岗都是至关重要的影响因素。第一份工作的方式方法，如目标导向、解决问题的逻辑思维及协作模式等，都会养成职业思维模式与习惯，进而影响工作的长期发展。此外，第一份工作中，优质平台所能提供的系统培训、核心项目资源以及广阔的行业视野等，对未来的职业发展有重大影响。

第一份工作需规避一些“重要性陷阱”：首先，不需要过度追求完美，不能因第一份工作的重要性陷入“选择困难”而错失机会，有时勇于行动比陷入空想更重要。其次，第一份工作只是职业道路的起点，并非“职业天花板”，关键要考虑如何在工作中学习与成长。再次，不能忽视累积“可迁移能力”，即使第一份工作并不能使你完全满意，也要主动提升沟通能力、数据分析能力、项目管理能力等“可迁移技能”。

选择第一份工作时，要用“实践思维”代替“终极选择”，为自己设定1-2年的职业探索期，重点关注个人工作能力与认知的提升，主动接触核心业务或主动参与跨部门协作项目，而不是单纯地追求薪资与晋升。要构建个人能力坐标，横向评估行业成长性、岗位增值空间、团队协作氛围等，纵向规划3年内是否能够成为领域专家或向管理岗位晋升。最后，要设计“止损计划”，提前明晰第一份工作最重要的是获取什么、在什么情况下需要止损转行？还需定期复盘成长曲线，避免陷入职业舒适区而停滞不前。

人力资源部从业者@且慢Murphy：年轻人的第一份工作，是选择深耕下去还是择机换赛道，这个问题其实类似于：先就业再择业，还是先择业再就业。

深耕下去，不知道这份工作前景如何；频繁更换赛道，换得越多越迷茫，也难以预知未来发展的方向……没有选择让人煎熬，选择太多让人更煎熬。这种矛盾与迷茫，困扰着每一届刚毕业的年轻人。

那么，索性就暂时不要想那么多自己无法决定的事，先从能掌控、能决定的事上入手，找出适合自己发展的路。不管是什么工作，能让我们坚持下去并取得成功的，一定是自己“真正想做的事”。

如何才能找到自己真正想做的事？可以将3个要素结合在一起做决定：喜欢的事+擅长的事+重要的事=真正想做的事。

第一份工作对于年轻人来说很重要，但是找到适合自己的工作，并且是自己真正想做的工作更重要。不管是择业还是跳槽，只要知道自己真正想做的事，就会一直做下去。在一份工作中，应该深耕还是应该离开更换赛道。

如今各行各业发展迅速，科技进步飞快，普通人无法预测一个行业或一个公司的发展与走向，我们能把握的只有自己，找到自己想做的事，然后深耕下去，就不用担心找不到合适的工作。

DeepSeek：第一份工作只是职业长跑的起跑线，而非终点线。这个重要但非决定性的职业起点，需要我们从多个维度用更理性的视角来理解，也要避免将其视为“一锤定音”的人生选择。

建议采用三维度交叉验证法（观察周期建议6-12个月）：

1.能力适配度：技术胜任程度上，能否在指导下独立完成80%常规任务；学习进程中，每月可量化的工作效率提升是否≥15%；重复性错误是否呈现下降趋势。

2.价值共振度：工作成果是否带来持续的正向反馈（包括物质奖励与心理满足），企业价值观与个人道德底线的兼容性如何，日常工作中积极情绪占比是否稳定在60%以上。

3.发展可见度：岗位技能是否能构成可迁移的核心竞争力，直属上级的成长轨迹是否具备参考价值，组织内35岁员工的生存状态是否符合人生预期。

如何决策？当出现以下情况时建议继续深耕：工作痛苦主要来自能力不足而非价值冲突，行业头部企业的同龄人面临相似挑战，每季度能识别出明确的进步里程碑。当出现以下信号需考虑调整：身体出现应激反应（长期失眠/持续性躯体疼痛），价值观冲突每周发生3次以上，能力提升曲线连续6个月趋平。

职业选择本质是动态博弈过程，第一份工作最大的价值在于提供真实的决策坐标系。保持策略灵活性比追求“完美选择”更重要，关键是通过职场实践，持续校准自我认知与发展预期的匹配度。（中青报·中青网记者 谭雅丽整理）

创业者

谁说农业不挣钱?瞧!这个西海固青年的“立体农场”

中青报·中青网记者 焦敏龙

夏季来临，宁夏回族自治区固原市原州区河川乡寨洼村的红栢杏花、槐花次第开放。日落前的暖阳下，90后创业青年古龙养殖的300箱蜜蜂倾巢而动，停在随风摇曳的花蕊上采蜜授粉。除等待这些“花中使者”的酿蜜成果外，他还忙着为红栢杏树果园除草、施肥，并将养殖的药膳鸡粪肥还田，滋养果园的土地。

2020年年底，高职毕业在上海尝试创业以失败告终后，古龙返乡过春节，一度陷入就业恐慌。“怎么不出去了”“年轻人在农村挣不到钱、找不到对象”……乡邻议论纷纷，父亲古正峰是个“粘在土地上”的农民，也认为农村孩子就要努力从农村走出

去、“脱离”农业，催促儿子赶紧去城里找工作。当时正值春耕，古正峰承租了近200亩山地种植红栢杏树，每年要出钱雇工春耩。古龙思前想后，决定在家务农。

“开弓没有回头箭。”古龙说，不能把返乡当成最后的退路，也不能将自已单纯定位为农民，而要

去、“脱离”农业，催促儿子赶紧去城里找工作。当时正值春耕，古正峰承租了近200亩山地种植红栢杏树，每年要出钱雇工春耩。古龙思前想后，决定在家务农。

他给鸡的饮用水中加了姜汤。到了出栏期，他在微信朋友圈发广告，以每只130元的价格推介“现宰现售”的生鲜鸡，没想到各地的好友都私信联系购买，有时候很快就断货了。为了衔接养殖每批药膳鸡，他贷款25万元补购鸡苗和饲料。今年计划将药膳鸡的养殖规模扩大

到5万只。

眼见古龙把红栢杏树和药膳鸡侍弄得妥妥当当，古正峰把果园及30箱蜜蜂交给

给他，转而在本地打零工，只在古龙需要时，教给他一些养蜂技巧。

取蜂蜜是个高难度的活儿。曾被蜜蜂蜇得脸肿胳膊肿、得用白酒涂抹患处“消毒”的古龙，如今成了养蜂能手。去年，他养的220箱蜜蜂酿蜜800多斤，售出的600斤有240多元收益。今年，他的养蜂量增加到300箱，计划收了蜂蜜后用酒曲制作“蜂糖酒酿”。

“古龙是寨洼村第一个返乡创业的90后，勤劳能干。”村民路永红说，古龙的“立体农场”为数十名村民提供了务工创收的机会，方便妇女就近照顾家庭。每年六七月雨水充沛时，红栢两三天能长出一茬，和路永红一起摘红花的工人有五六十人，都是同村的妇女，她们一天能挣120—130元，最多的时候，能收入180—190元。

回顾5年务农创业经历，古龙说，最艰辛的时候，并不是被蜜蜂蜇，或药膳鸡生病、红梅杏繁忙的采收期，而是返乡后经过一番思想斗争，下定决心扎根西北农村、投身农业创业。

“当创业真正启动后，我每天的活挺充实，内心的惶恐自然而然消散了，没有心思再顾虑那么多。”如今，他有了女朋友，还在原州区贷款买了一套