



调研团队合影。受访者供图

乡村CEO 不好当?

宁波高校学生 走访200余个村落 解码四大困境

认领一个村庄，从盘活几亩荒地开始，刷满村民的好感度，再带着他们升级产业、装扮家园，最终让村庄变美、集体变强、村民变富……这听上去像在玩游戏《星露谷物语》，却是新兴职业乡村CEO的工作日常。

从去年暑假至今，浙大宁波理工学院商学院的大三学生赵羽承和他的团队，走访了浙江200余个村落，梳理出乡村CEO们面临的四大核心困境，并从乡村CEO培育、青年下乡激励等方面提出建议，为乡村振兴注入青年力量。



调研团队成员(左)与乡村CEO交流。受访者供图



调研团队成员(左)与从业者交流。受访者供图



调研团队进行讨论。受访者供图

1

初入田野 从“找不准人”到“读懂样板”

乡村CEO，即农村集体经济经理人，是去年人社部发布的新职业之一。当越来越多的人开始从事这一职业，一群大学生决定走进乡村，了解他们的现状与需求。

“调研前期，最大的难题在于‘如何找到乡村CEO’和‘如何代入乡村CEO的角色去提问’。”赵羽承介绍，一方面，网上关于乡村CEO的公开资料很少；另一方面，团队最初设计的访谈问题偏理论化，预调研获取的信息都较为浅显。

转机出现在2025年的一场宁波市乡村运营路演。团队在现场接触到多位乡村CEO，听了他们的真实经历，才慢慢找到感觉。此后，他们调整访谈方式，通过网络搜索和从业者之间的介绍，逐步扩大访谈面。

在杭州余杭永安村和宁波鄞州云龙村，团队接触到了较早一批乡村CEO。

永安村的乡村CEO刘松，把乡村本土水稻特色发挥得淋漓尽致。他与团队打造“禹上稻乡”品牌，以水稻产业为核心，打造品牌形象、策划特色活动、开展直播推广、承接研学团建等。村里配备现代化水稻作业设施，还建起充满特色的田园综合体，不仅吸引游客前来打卡，也引来众多同行交流学习。

云龙村乡村CEO的运营模式略有不同。他们在村庄原有的人气与活动基础上，将自身擅长的业态植入乡村，打造云下牧场项目，开展亲子研学、办起特色咖啡馆等。“他们把自身擅长的运营模式应用到乡村里，思路贴近当下年轻人的喜好。”赵羽承说。

两个村，两条路，都算得上样板。但随着走访的深入，团队意识到：这些能看到的样板，或许只是少数。更多的乡村CEO，还在摸索中面对的是各种各样的现实难题。

2

直面困境 解码乡村CEO的四大核心痛点

赵羽承团队的成员来自浙江多个城市，他们利用假期返乡的时间，在众多村落中走访调研，成功对话50余名相关从业者。

“越调研越发现，乡村CEO并不好当。”赵羽承回忆，团队曾走访一个村落，资料显示有乡村CEO，到那才发现对方已和村庄解约。村干部解释说，对方的发展思路和村庄节奏不匹配，最终决定用自己的模式来建设未来乡村。

赵羽承团队还了解到，即便在永安村、云龙村等发展较好的村落，也存在留不住年轻人、乡村CEO与村民沟通不顺畅等现实问题。

在团队指导老师陈艳看来，这些困境折射出乡村CEO在顶层设计和实际落地中，面临人、财、物以及自身发展等现实问

题。团队据此总结出四大核心痛点：政策失衡、权责模糊、产业单一、成长受限。政策失衡表现为政策支持多是资金型，而乡村CEO前期更缺可引入的资源；权责模糊是指与村委职责边界不清、发展需求错位；产业单一指很多村子缺乏多元化业态，可持续发展能力弱；成长受限则体现在准入门槛高、晋升通道不清晰、年轻人较难进场等。

“我们希望搭建一个平台，广开言路，让乡村CEO们不再单打独斗。”赵羽承说，他们团队成员涵盖计算机、大数据、法学、新闻传播等多个专业，计划通过这个平台，让乡村CEO们能够发布困惑、交流经验、共同探讨解决方案，实现互助成长。目前，该平台已完成初步开发与页面设计。

3

青年破局 为乡村运营铺就进场之路

在协助团队联络沟通的过程中，团队指导老师陈艳观察到一个趋势：青年大学生正在成为投身乡村振兴的重要力量。很多乡村CEO本身就是年轻人，例如鄞州此前就有硕士毕业生参与竞选。

不过，“成为乡村CEO有一定门槛。”赵羽承说，团队调研发现，目前在岗的乡村CEO中，不少都是自带合作资源。

记者查阅资料了解到，杭州桐庐、宁波余姚等地在招募乡村CEO时，均要求应聘者具有3年及以上经营管理、投融资、农文旅等相关领域工作经验。

门槛摆在眼前，但路不止一条。走访多位从业者后，团队为

有志于下乡的青年学生梳理出两条可行的进场路径：

一是逐级晋升。这个思路来自余杭永安村，该村有一套完整的晋升体系：从乡村造梦师助理，到造梦师，再到乡村CEO。毕业生可以先从助理干起，边干边学，攒够经验再往上走。

另一条路径指向与村庄息息相关的研学基地。

现在不少乡村和高校、研学机构有合作，毕业生可以先到这类研学基地工作，积累乡村经验、熟悉基层运作，再去竞选乡村CEO。

“一步到位有难度，但可以慢慢进场。”赵羽承说。

见习记者 赵烨