深读
深度挖掘 重磅解读

掌上长沙 山水洲城记
责编/李春璞
美编/戴莹芳 校读/欧艳



浏阳市小河乡与白沙古镇两地乡村CEO联动，举办乡村文旅体验活动。受访者供图

开慧镇“初恋IP”浪漫出圈、乔口镇“短剧村”光影兴业、白沙村白沙古镇古韵绵长……在长沙乡野，一个个差异化农文旅IP接连绽放。热闹出圈的背后，是“乡村CEO”们奔忙的身影。

乡村振兴，关键在人、关键在干。为破解乡村人才短缺难题，长沙在全省率先开展乡村CEO选聘培育试点工作，累计引聘27名懂策划、善经营的专业运营人才扎根乡村。经过两年多试水深耕，这场探索交出了怎样的答卷，又沉淀下哪些可复制的经验？答案，藏在星城沃野之间。

乡村CEO不必做“孤勇者”

乡村CEO制度落地长沙两年：从试点探索迈向可复制推广

长沙晚报全媒体记者 田也

赛马式选聘
破解选人不准、水土不服

“选择来到箭楼村，是被这片土地打动了。”谈及当初应聘乡村CEO的过程，宁乡市金洲镇“梦里乡村”片区乡村CEO郑积荣仍记忆犹新。通过初面后，他被邀请到多个乡镇开展驻村调研。几番走访，箭楼村澄澈的水系、连片铺展的稻田，这幅独有的田园画卷深深吸引了他。更打动他的，是和金洲镇党委书记王军的一番交谈，双方发展理念一拍即合，他由此受聘成为当地乡村CEO。

为了让乡村找到真正的“伯乐”，长沙跳出常规招考框架，把选聘考场搬到田间地头。“不只看简历，更要看他们对乡村的理解、落地的思路，以及扎根乡村干事的决心。”市农业农村局乡村建设处处长张平安介绍，选拔采用“实地调研+双向面谈”的模式，乡镇党委书记、村党组织书记全程参与评审，优先选出“懂本地资源、能带项目、有干事决心”的人才，从源头上破解“选人不准、水土不服”的难题。

选才机制持续迭代升级，2025年，长沙又创新推出竞争性路演考核方式，搭起选才纳贤的“田间擂台”。入围人员通过擂台比武，亮思路、晒亮点、秀创意，由街村干部、村民代表、合作社及涉农企业代表组成评审团现场评议投票。秉持“谁用人、谁选人”原则，让村民们自主挑选合拍的运营伙伴。

通过这套擂台选才机制，长沙2025年公开选聘了13名乡村CEO。如今他们各深耕一方，交出了一份份亮眼答卷：天心区南托街道滨洲新村乡村CEO孙高珊善用流量思维，推出“露营+音乐节+农产品市集”组合业态，活动期间兴马洲登岛游客8600余人次，有效带动岛上餐饮、民宿、农特产品销售增收；望城区乔口镇“梦里乡村”片区乡村CEO陈浩打造“我在乔口有部剧”IP，吸引20余个剧组落地拍摄，带动100余名村民参与群演，走出一条“农房变片场、村民当演员”的发展路径；长沙县果园镇“梦里乡村”片区乡村CEO李彬成功打造年货节、龙虾节两大IP活动，累计吸引游客5万余人、实现销售额1100万元……“事实证明，把考场设在田间，让实力说话，才能真正选出能干事、干成事的乡村CEO。”张平安说。

两条腿走路
坚持集体把方向、CEO闯市场

“我们的田，既是粮仓，更是银行！”在长沙县“我在开慧有丘田”项目分红兑现仪式上，10个村（社区）的村民代表依次接过分红款，喜悦之情溢于言表。这是开慧镇创新探索“集体经济抱团发展+乡村CEO”模式，培育打造的特色乡村文旅项目。截至2026年4月，该项目累计为村集体分红145.76万元，蹚出一条乡村振兴新路子。

“党委牵头聚集资源，CEO操盘开拓市场。”开慧镇党委书记杨骏介绍，在镇党委的指导下，镇上10个村（社区）共同入股组建湖南板仓红农村集体经济组织管理有限公司，把原本分散在各村的土地、农房等资源攥指成拳，让村集体牢牢掌握资产所有权和重大决策权；在此基础上引入专业人才担任乡村CEO，负责项目策划运营，实现集体把方向、专业团队闯市场，成功让资源变资产、农民变股东。

而同样的机制正在长沙乡野落地生根。果园镇以集体经济为纽带搭建“镇—村—企”协同运营平台，由乡村CEO牵头成立花果虾品牌管理有限公司，顺利盘活7处闲置集体资产，带动村集体增收30余万元。乔口镇蓝塘寺村成立了镇村农文旅工作专班，组建了村集体持股51%、运营团队持股49%的文旅公司，打造“灯塔蓝塘寺”爆款IP，盘活闲置农房与水塔资源，带动当地百余村民就地增收。金洲镇箭楼村按照“村集体+运营公司+专业合作社+农户”四位一体模式开展整村运营，乡村CEO统筹策划、招商、引流，激活乡村资源活力，让昔日静谧乡村持续破圈走红。

“在乡村振兴的路上，村镇党委和乡村CEO必须两条腿走路。”任职乡村CEO一年多，孙高珊总结出这样一条经验：党委要“对内”抓统筹，抓好基层治理、把控资产底线；CEO则“对外”跑市场，招引资源、运营项目，二者权责清晰、同向发力，才能走出乡村共富道路。

抱团式发展
跳出单点运营、走向连片兴村

今年年初，一场公益助学主题的乡村文旅体验活动，让浏阳市小河乡与白沙古镇同步焕发生机。活动中，两地乡村CEO创新联动，精心设置“大围山跑山体验—白沙非遗豆腐制作—豆腐宴品鉴”联动体验线路，以“一地启动、多地联动”的方式整合文旅资源，实现客源互通、业态互补，为区域文旅协同发展提供了鲜活样本。“跳出单点运营、走向片区联动，乡村CEO不必做孤勇者。”小河乡乡村CEO李雯婕说。

从两两结对联动，到汇聚一群同行者并肩前行，更大范围的共享平台应运而生。今年9月，望城乡村CEO联盟正式揭牌成立。联盟以现有乡村CEO队伍为核心骨干，吸纳乡土运营能人、返乡创业者、行业专家智库、乡创市场主体广泛参与，搭建起人才、资本、项目、渠道对接共享的综合性平台。“联盟的成立，让乡村CEO从单打独斗走向抱团发展。”望城区乡村运营协会会长杨海亮表示，联盟将重点围绕整村运营、集体资产盘活、农产品品牌打造、农文旅项目开发等领域，常态化组织调研走访、项目对接、人才培育活动，汇聚起连片兴村的强大合力。

“我们正在策划区域性旅游线路产品，让周边的特色资源与古镇形成游玩业态互补。”大围山镇白沙村乡村CEO谢仁杰坦言，单个村庄的资源有限，联盟的成立为跨村联动提供了优质平台，便于大家整合资源、共拓市场，让散落的景点串珠成链，释放连片发展效应。“大家互通经验、互学互鉴，也有利于把单点探索的运营经验，沉淀为可复制、可推广的乡村运营范式。”

光鲜成效的背后，这场探索实践同样也抛出了不少现实堵点。“乡村最缺的就是人才，团队力量比较薄弱，一个项目要落地，大大小小对接的琐事特别多。项目推动起来进度偏慢，容易错过市场化运营的最佳窗口期。”李雯婕的困惑，道出了广大乡村CEO的痛点。乡村资源碎片化、部门协同链条长、权责划分不明晰、本土人才供给不足，正是制约整村运营走深走实的共性难题。当政策“供给”跟不上运营“节奏”，人才机制跟不上产业需求，乡村CEO制度的探索，还有很长的路要走。

“破解这些难题，需要持续完善配套支撑体系。”市农业农村局副局长康勇表示，一方面要清晰划定权责边界，厘清村“两委”与乡村CEO的职责分工与协作关系，同时完善跨部门协同联动机制，简化项目审批流程，为乡村CEO减负松绑。另一方面要健全本土人才培育机制，组织开展技能培训，搭建人才驿站，培育一批留得住、用得上的本土运营能手。与此同时，持续完善共建共享的利益联结模式，畅通村民参与渠道，凝聚起政府、村集体、运营团队、农户多方合力，为乡村整村运营营造稳定可持续的发展生态。

道阻且长，行则将至。一份份亮眼实绩，见证乡村发展的成效；一道道现实堵点，指明制度优化的方向。放眼星城广袤乡村，乡村CEO们仍步履不停，一颗颗运营兴村的种子，正在长沙大地继续生根发芽、拔节生长……



长沙县开慧镇初恋茶馆吸引了不少游客前来打卡消费。资料图片

乡村CEO试点如何“人走茶不凉”

白木

乡村CEO制度落地长沙两年，27名扎根乡野的专业运营人才成绩亮眼，一个个差异化农文旅IP接连绽放，说明这条路子走对了。乡村缺人才，尤其缺懂策划、善经营、能对接市场的操盘手，长沙率先破题、大胆引才，让专业的人干专业的事，值得点赞。

但成绩单越亮眼，越要冷静问一句：这些成功，换个人还能不能实现？

细看报道中的案例，几乎每一个爆款背后都站着一个具体的人。这些乡村CEO个人能力强、投入深、与地方主政者配合默契，项目自然出彩。可问题也恰恰在这里，项目的成败高度系于特定的人、特定的关系、特定的支持力度。乡村CEO离任、当地干部调整后，项目还能不能平稳运转？运营思路还接不接得上？这并非杞人忧天，而是所有依赖“能人”的运营都绕不开的问题。

更深一层看，“可复制推广”几个字，容易被误读成复制某个IP、照搬某种业态。邻村看灯塔火了也修个塔，看短剧村火了也招剧组，结果往往是同质化竞争、资源浪费。该复制的，不是某个具体的文旅产品，而是一套“换人也能转”的机制：选人时有清晰的能力标准和双向选择程序，用人时有明确的权责清单和授权边界，考核时有可量化的经营指标，退出时有顺畅的交接安排和经验沉淀办法。IP是果，机制是因，若只追求果不移植因，试点就很可能走不远。

乡村CEO制度从试点走向推广，最难的从来不是打造几个爆款IP，而是把此时的成功变成长期的能力。长沙两年的探索已经证明，“能人+资源+支持”可以出彩。下一步要证明的是，当那个具体的能人离开、当支持力度变化、当市场风向转变，这套机制还能不能稳住、能不能冒出新的能人。几颗种子开花结果值得欣喜，但真正意义上的丰收，是靠一套好的耕作制度，让每一季都有好收成。

让乡村CEO制度从“一村一策的精彩”走向“可复制推广的成熟”，其意义比几个IP出圈更深远。

