

“乡村CEO”赋能集体经济发展：何以可能与何以可为

李航

(郑州大学 政治与公共管理学院, 河南 郑州 450001)

摘要: 基于新内源发展理论, 从价值与工具双重维度构建“乡村主体性—经营专业性”分析框架, 将乡村CEO与村干部、政府干部、外来资本等主体进行比较分析, 发现其在保持乡村主体性的同时具备较强的经营专业性, 在推动集体经济发展方面具有显著比较优势。进一步结合杭州市余杭区两村的典型案例研究表明, 乡村CEO赋能集体经济发展是一个“自我赋能—团体赋能—组织赋能—社区赋能—区域赋能”的多层次过程。乡村CEO通过提升自身专业能力, 带动乡村运营团队推进产业融合, 激活集体经济组织的联农带农功能, 促进乡村主体性重塑, 并最终在更大范围带动其他村庄共同发展, 形成“人才强村—强村带弱村—区域共富”格局。

关键词: 乡村CEO; 经营村庄; 集体经济; 多层次赋能; 新内源发展

中图分类号: F320.2

文献标志码: A

文章编号: 1009-2013(2026)02-0022-08

Rural CEOs empowering collective economic development: Possibility and path

LI Hang

(School of Politics and Public Administration, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China)

Abstract: Based on the new endogenous development theory, an analytical framework of “rural subjectivity-operational professionalism” has been constructed from the dual dimensions of value and tools. By comparing rural CEOs with village cadres, government cadres, external capital and other subjects, it is found that rural CEOs maintain rural subjectivity while possessing strong operational professionalism, which helps them gain a significant comparative advantage in promoting collective economic development. Further research, combined with typical cases of two villages in Yuhang District, Hangzhou City, reveals that rural CEOs empower collective economic development through a multi-level process: self-empowerment, group empowerment, organizational empowerment, community empowerment, and regional empowerment. By improving their professional capabilities, rural CEOs stimulate the rural operation team to advance industrial integration, activate the function of collective economic organizations to connect and benefit farmers, promote the reconstruction of rural subjectivity, and ultimately spur the joint development of other villages on a broader scale, forming a pattern of “talent strengthening villages-strong villages assisting weaker villages-regional common prosperity.”

Keywords: rural CEOs; village operation; collective economy; multi-level empowerment; new endogenous development

一、问题的提出

目前, 我国已基本完成了农村集体产权制度改革阶段性任务, 全国共建立乡镇、村、组三级集体经济组织96万个, 清查核实集体资产7.7万亿元, 集体土地等资源65.5亿亩^①, 为新型农村集体经济发展

奠定了组织与资源基础。在此背景下, 如何依托新型农村集体经济组织, 因地制宜推进市场化经营, 成为深化农村改革、实现乡村振兴的重要议题。近年来, 一些村庄尝试在股份经济合作社基础上, 凭借特殊法人资格独资或与其他主体联合成立集体公司, 以“村企统合”模式开展市场化运营, 推动集体资源资产开发与保值增值。该模式具有以下特征: 一是公司由村集体全资或控股设立; 二是公司管理层一般由村集体干部兼任; 三是治理与经济事务分离, 村集体承担政策处理角色, 公司承担村庄经营角色^[1]。

收稿日期: 2025-06-13

基金项目: 国家社会科学基金一般项目(23BZZ002); 2025年度河南省政府决策研究招标课题(2025JC058)

作者简介: 李航(1995—), 男, 河南南阳人, 博士、公共管理博士后, 主要研究方向为基层治理与公共政策。

然而，从集体公司成立到实现集体经济发展，仍面临“最后一公里”困境，突出表现为市场竞争力弱、资源价值挖掘不足、带动增收效果有限等问题。其中，乡村经营人才不足是关键制约因素。就管理主体来看，集体公司与村“两委”大多仍是“两块牌子、一套人马”，对接市场的能力相当有限。因此，引入专业化乡村职业经理人（乡村CEO），成为提升集体经营能力的重要路径^[2]。

目前，学界已开始关注乡村CEO这一新兴群体。现有研究主要从两个维度展开：一是其出场动因。何安华等^[3]认为，引入乡村CEO是集体经济与现代企业制度接轨的需要，可通过市场配置人力资本的方式缩小集体经济组织与国企、民企的“人才鸿沟”；徐进和李小云^[4]认为，引入乡村CEO可保证市场交易过程更加公平，减轻外部资本对乡村的利益攫取；吴一凡等^[5]认为，乡村CEO作为人才要素载体，能带动城乡要素流动，实现城乡对接融合。二是其赋能方式。郭世平和毛丽霞^[6]将乡村CEO赋能集体经济发展归纳为四个层面：主导层坚持政府牵线，公开招聘人才；任务层成立运营公司，整合乡村资源；标准层明确政企权责边界，制定考核指标；动力层带动村民共建共享，收获职业价值。

综上，这些研究初步肯定了乡村CEO在集体经济发展中的积极作用。然而，既有研究仍存在两方面不足：一是对乡村CEO出场逻辑的分析较为零散，缺乏系统比较视角，未能清晰阐释其相较于其他主体的独特优势。只有厘清乡村CEO同其他主体的联系与区别，才能明晰乡村CEO的出场价值。二是对赋能机制的研究多停留在制度静态描述，未能揭示其动态作用过程，缺乏对“黑箱”机制的系统解构。基于此，本文拟重点围绕以下两个问题展开研究：一是乡村CEO赋能集体经济发展的比较优势（何以可能）；二是乡村CEO赋能集体经济发展的作用机制（何以可为）。

二、何以可能：乡村CEO的比较优势

新内源发展是一种“植根于本地但却是外向型”的发展范式，认为乡村发展是内外因素共同作用的结果。这种理念与集体经济发展高度契合：一方面，集体经济发展在价值维度上应以乡村为主体；另一方面，集体经济发展在工具维度上应重视外来因素的作用。基于此，可从集体经济发展的价值与工具双重维度出发，结合经营村庄的现实情

境，提炼出“乡村主体性”与“经营专业性”两个核心概念。

（一）乡村主体性与经营专业性

乡村主体性是集体经济发展的价值维度，表现为乡村在与其他超地方力量互动中的主体地位和能动作用（即“乡村为体”）。与之相对的是城市中心主义下乡村的“去主体性”。在城市中心的发展模式下，乡村在城乡结构中处于从属和依附地位，村民既难以深度参与经济发展过程，又难以切实分享发展成果。因此，发展集体经济必须以保障乡村主体性为前提。乡村主体性具有“起点—过程—结果”的三重统一性：在发展起点上，强调乡村作为一个与城市平等的发展单元，城乡关系应建立在有序互动基础上，而非单极主导或依附^[7]；在发展过程上，强调乡村作为参与主体，村集体和村民能够深度融入经济发展进程；在发展结果上，强调乡村作为受益主体，村集体和村民能够共享经济发展成果。

经营专业性是集体经济发展的工具维度，意即能否借助人才的专业能力经营村庄（即“人才为用”）。当代市场经济中，企业家才能已成为推动市场经济发展的重要引擎^[8]。这种才能是经营者综合素质的体现，包括制定战略目标与经营思路的战略能力，组建团队与配置资源的管理能力，构建政府、公众与市场关系的协调能力，捕捉市场信息与机遇的机会能力，以及推动理念、产品和服务创新的创新能力等^[9]。随着乡村振兴战略的实施，国家项目与外部资源不断输入，农业生产经营方式逐步调整，农业功能日益市场化，资源要素加速资产化，乡村新业态持续涌现^[10]，乡村参与市场的程度不断深化，面临的发展环境与任务也更加复杂。在此背景下，乡村发展急需更多具备企业家才能的专业人才支撑，推动集体经济向专业化、现代化方向迈进。

（二）乡村CEO的比较优势

具体到经营村庄场域，本文借鉴韦伯的“理想类型”概念，从集体经济发展的价值与工具维度出发，基于乡村主体性与经营专业性两个核心概念对乡村CEO与村干部、政府干部、外来资本等主体进行比较，以更清晰地识别其比较优势，准确定位其角色功能。

主体一：村干部。村干部的带动效能主要取决于道德素养与带动潜能。集体经济能否有效发展，关键在于能否涌现“强带动—强道德”型的能人村干部^[11]。一方面，在道德层面，尽管能人村干部可

在一定程度上维护乡村主体性,但仍需警惕部分村干部为追求私利而引发的道德风险。一些能人当选后,在经营村庄过程中可能异化为“权力经营者”,出现公私不分、村庄公司化、利益集团化、乡村秩序私人化等问题^[12,13]。另一方面,在带动潜能上,具备引领意愿与能力的能人在乡村较为稀缺,并非每个村庄都能找到合适的村干部人选。更为普遍的情况是,多数村干部缺乏对接市场、带动发展的专业能力。加之村级治理行政化趋势加剧,村干部需应对大量政府指派任务,往往无力兼顾集体经济发展。因此,大多数村干部既缺乏精力也缺乏能力承担村庄经营职责。

主体二:政府干部。政府运用行政权力调动各类经济要素与社会资源,推动当地经济发展,构成了政府经营行为的底色^[14]。在这种模式下,政府不仅是政策制定者,还直接介入乡村事务,通过项目干预乡村发展。乡村发展成效越显著,政府就越能从中获得绩效加分与资金扶持^[15]。为确保成效,政府常向重点乡村选派驻村第一书记和工作队,通过干部下沉推进项目。政府集中体制资源打造村庄,确实能在短期内快速提升乡村现代化水平^[16]。但就经营专业性而言,这些干部虽然具有一定的知识文化、资源人脉与政策影响力,却非专业经营人才,且受公职身份限制,难以深度参与村庄经营全过程。政府往往优先打造政绩转化率高的村庄,将项目资金投向经济基础较好、实力较强的村庄,以求短期内见效^[17]。在此过程中,政府干部受资源约束与政绩考核压力影响,可能存在过度嵌入自身发展意图的倾向^[18],不仅弱化了被打造村庄的主体性,还加剧了村庄间的发展不平衡。

主体三:外来资本。外来资本通常在某些领域拥有成熟的市场、技术和管理经验,多通过派驻运营团队的方式经营村庄,能够快速对接市场需求,提供符合市场需求的产品与服务,表现出较强的经营专业性。政府也倾向于引导资本下乡,希望借助其资源优势优化要素配置,破解乡村生产要素匮乏的结构性困境,推进乡村现代化^[19]。然而,受资本逐利性和市场功利性驱动,外来资本与乡村利益往往存在不一致甚至冲突。由于村集体与村民市场能力较弱,在博弈中处于弱势,易出现资本对乡村发展利益的侵蚀,导致“公司拿大头,集体拿小头,农民拿零头”的现象,损害乡村长远利益。此外,部分资本下乡并非真心经营,而是利用政策漏洞,

将国家支农资金视为利润来源,抢占农村资源与政策红利。这些资本可能以经营之名行圈占土地、套取国家奖补资金之实,加剧乡村发展风险^[20-22]。

那么,乡村CEO相较于其他主体有何优势呢?一方面,乡村CEO具备较高的经营专业性。作为从事村庄经营的人才,他们在相关行业积累多年经验,拥有市场化运营能力和外部资源平台,能够通过“专业的人做专业的事”迅速弥补乡村经营能力短板。乡村CEO通过市场化选聘机制上岗,以能力为导向,实现“有能者居之”^②。同时,其参与可使村干部从并不擅长的经济事务中解脱,更专注于乡村治理与公共服务。另一方面,乡村CEO能较好保障乡村主体性。实施该制度的前提是成立村集体全资或控股的公司,村集体拥有所有权,乡村CEO受托行使经营权,形成紧密的委托—代理关系^[16]。乡村CEO受雇于集体经济组织,对村集体负责并接受监督,在授权范围内开展经营活动,若绩效不达标或损害集体利益,将面临解聘风险。这种“乡村为体、人才为用”的制度安排最大程度保障了乡村主体性,具体体现为:一是起点公平,增强乡村市场谈判能力,避免乡村在发展中被资本主导或依附资本;二是过程公平,基于乡村资源禀赋因村施策,拓展乡村参与市场的广度与深度;三是结果公平,乡村市场化运营收益尽可能留存本地,产业增值通过股份分红回馈村民,并支持公司发展和乡村建设,村民还可通过受雇于公司或参与新业态增收^[16]。可见,乡村CEO在经营专业性与乡村主体性之间实现了较好平衡(高主体性—高专业性),因而可作为赋能集体经济发展的有效主体。

三、何以可为:乡村CEO的赋能机制

乡村CEO相较于其他主体具有比较优势,那么在实践中它是如何赋能集体经济发展的呢?为了揭示乡村CEO的赋能机制,本文采取归纳式案例研究方法,遵循理论抽样原则进行案例选择。理论抽样,即案例选择是出于理论原因而非统计原因^[23,24]。基于此,本文选择浙江省杭州市余杭区的A村和B村作为集体经济发展样本,尝试打开乡村CEO赋能集体经济发展的“黑箱”^③。一方面,余杭区是我国较早探索乡村CEO制度的地区。2019年,该区率先从政府层面统筹引进乡村CEO到符合条件的村社工作,并将其基本工资纳入财政预算。作为一项政策实践,余杭区至今已连续招聘6批乡

村CEO。另一方面，两个案例村庄曾均为集体经济薄弱村，在乡村CEO赋能下实现了集体经济大幅增长，是研究其赋能机制的典型样本。

（一）案例村庄集体经济发展情况

1. A村

A村位于余杭区余杭街道，地形多平原，是典型的农业村，村民主要从事水稻种植、畜禽水产养殖等传统农业，集体经济薄弱。进入乡村振兴阶段，A村迎来了重要发展机遇。在政府推动下，该村先后开展了高标准农田建设、土地集中流转、美丽乡村建设，并引入了高产稻种。然而，集体经济和村民收入并未实现较大增长，水稻产业面临“销售难”“增产不增收”的困局。2020年，A村主动向政府申请招聘乡村CEO。经过竞争性申报与考核，在农业企业工作多年的LS成功应聘。LS具备农学专业背景，多年农企工作经历使他不仅熟悉现代企业管理，也了解农业农村情况、农产品供应链及相关行业资源，这为其经营村庄奠定了能力基础。

入村后，LS根据发展需要组建了运营团队。他强调：“组建团队至关重要。接下来要发展，没有团队肯定不行。团队组建了，我们的业务才能向前拓展。”（访谈记录：LS20230904）为激发团队动能，他确立了“为城乡创造价值”的公司使命，制定了A村发展的“四个1”战略目标：打造乡村振兴样板（1样板）、建设数字农业示范基地（1基地）、创立A村品牌（1品牌）、开展输出服务（1服务）。通过确立清晰的使命、愿景与战略目标，LS让团队成员凝聚在共同目标周围，形成价值共识与团队合力。LS谈道：“最开始团队人很少，但我觉得不管几个人，公司一定要有使命和价值观，这样才能团结那些具有共同理念的人一起干事。如果公司目标明确，就可以避免大家进来后稀里糊涂。如果他明白为何而干、要干什么以及认可现在做的事情，付出肯定会更多一点。”（访谈记录：LS20230917）

LS团队选择从熟悉的第一产业切入，重点发展稻田认养。他们将核心区的1000亩农田划分为10亩/单元的认养田，以每单元数万元的价格面向企业客户开放认养，客户按等值积分获得农副产品或使用村内空间。在做深做透水稻一产的基础上，公司业务逐步向二三产业拓展。在二产方面，公司着力研发稻米衍生品，面向市场推出了米酒、米浆、米线、锅巴等产品。在三产方面，公司“以稻为核”推出农文旅项目，开发亲子研学、团建考察、劳动

教育等主题业务，推出“浑水摸鱼”“草垛乐园”等体验活动。随着入村游客增多，LS又瞄准家庭推出共享菜园业务：客户可获得15平方米专属菜园的一年使用权，可选择自种或付费委托村集体种植。同时，公司加强与村民合作，整合周边农产品推出特色采摘、农产品DIY等体验活动，有效拓宽了村民农产品销路，最终实现产业发展的良性循环。

在LS团队赋能下，A村集体经营性收入从2019年的73万元增至2024年的609万元。这种“看得见”的发展有效激发了村民主体性。正如LS所言：“乡村发展不能依赖于外部，而要把内生力量激发出来。A村是所有村民的村，重点是让村民参与进来。如果村民只是看客，乡村是发展不起来的。”（访谈记录：LS20230904）随着乡村振兴取得明显成效，越来越多的村民开始主动联系公司，参与民宿、饭馆、各类体验工坊的经营当中。此外，A村也带动了其他村庄共同发展。在政府引导下，A村联合周边七村成立联盟集团公司，整合各村特色产品与空间资源，让更多村庄共享发展红利。A村还突破区域限制，联动其他区域的村庄共同发展。例如，飞地抱团发展：某村区位优势明显但资金匮乏，以致村内38亩自留地长期闲置。于是，A村等八村与该村成立联合公司，八村以资金入股，后者以土地入股，共同进行项目开发。再如，对外服务输出：A村与其他公司合资成立运营公司，为有需求的村庄提供策划运营服务，目前业务已拓展至浙江、安徽、海南等地的数十个村庄。

2. B村

B村位于余杭区中泰街道，地形多山地，拥有茶山4000余亩，村民收入依赖茶叶种植，曾是集体经济薄弱村。进入乡村振兴阶段，B村迎来了重要发展机遇。该村以“美丽庭院”为抓手，在全村开展人居环境整治以及“五星级美丽庭院户”评比。到2021年，全村496户村民已有263户被评为“五星级美丽庭院户”。然而，该村产业仍以茶叶初加工为主，二三产业缺乏，面临“有茶无牌、有产无链”的发展困局，集体经济发展受限。为此，B村主动向政府申请招聘乡村CEO。经过竞争性申报与考核，在文旅行业工作多年的MH成功应聘。MH曾做过导游、主题场馆运营总监、旅游商超店主、乡村运营师等工作，是全国高级茶艺师、中级导游员和花卉园艺师，这些为其经营村庄奠定了能力基础。

入村后，MH提出了以茶产业为核心的“茶文

旅”融合方案。随后，MH着手招聘人员组建运营团队，成功吸引了几名大学生加入。然而，这些新成员并没有从事村庄经营的职业经验。基于此，MH对团队成员进行了专门培训指导，为其系统传授经营村庄所需的各项技能，帮助团队成员快速进入角色。MH表示：“在运营中我们通常需要扮演各种角色、掌握多种技能。她们刚来的时候基本上是一个白板，要学习很多东西。比如，研学课程的讲解接待、茶室布置、茶艺、手工制作、产品设计包装等。如果有些活动她们从来没做过，那我就要先带着做，这些东西都是手把手教的。”（访谈记录：MH20230906）团队组建后，MH基于多年文旅经验，选择从熟悉的第三产业切入。公司以策划文旅活动为起点，面向市场推出升级版“茶家乐”，为顾客提供采茶、炒茶、泡茶、品茶、茶餐、茶疗等特色服务。而且，公司深入挖掘每户“茶家乐”的特点，为其量身打造特色标签（如书法、乐器、插花、垂钓等），形成“一户一品”的差异化格局。MH谈道：“我们做了入户调查，鼓励开办茶家乐。我们跟村民聊他家有几口人，是做什么的，擅长做什么。‘一户一品’就是这样聊出来的。比如，这户擅长书法，就做书法体验；那户擅长乐器，就做乐器体验。我们村企负责策划活动引流，吸引游客到茶家乐消费。”（访谈记录：MH20230906）

随着第三产业蓬勃发展，入村游客越来越多，由此催生了更多消费需求。例如，游客品尝农家菜后觉得可口，便会购买食材；品茶后觉得好喝，便会购买茶叶。但村民销售的茶叶加工粗糙且缺乏品牌包装，因此价格不高。基于此，MH主动申请政府补贴，利用村内废弃厂房规划建设了茶厂，并统一设计品牌包装，推动茶产业走向标准化与品牌

化。为符合茶厂的品控标准、增加茶叶销售收入，村民开始投入更多精力加强茶园管理，严格控制农药化肥使用。这不仅提升了茶叶品质，还促进了乡村生态环境修复。在绿水青山加持下，公司继续策划推出多种文旅活动，吸引更多游客入村观光消费，最终实现产业发展的良性循环。

在MH团队赋能下，B村集体经营性收入从2020年的71万元增长到2024年的352万元。与此同时，产业发展为村民创造了更多就业岗位和收入来源，有效激发了村民主体性。村民除了利用自家庭院发展“茶家乐”、农庄、饭馆、民宿等业态外，还可在茶文旅活动中担任讲解员、安全员、保洁员、表演者等。此外，B村也带动了其他村庄共同发展。在政府引导下，B村与周边三个村庄打破村庄界限，从单打独斗升级为抱团发展，合力打造片区茶产业公用品牌。通过优势互补，各村产业结构得到了优化升级，形成景观、产业、体验等消费场景，有效推动了乡村振兴与共同富裕。

（二）乡村CEO赋能的多层次性

在社会工作领域，Adams^[25]将相关人员划分为社会工作者和服务接受者，指出社会工作者会带动服务接受者能力提升。同时，他将赋能实践归纳为涵盖自我、个体、团体、组织、社区的多层次过程。这种划分清晰揭示了个体能力经多层次传导转化为更多人能力的机制^[26]。基于此，本文将乡村成员划分为有能力的乡村CEO和能力不足的村集体及其成员。乡村CEO赋能可看作有能力的乡村CEO带动能力不足的村集体及其成员，最终实现集体经济发展的过程。主要体现在自我、团体、组织、社区、区域等层次（表1）。

表1 乡村CEO赋能的多层次性

赋能维度	A村	B村	赋能成效
自我赋能	LS在农企工作多年，熟悉企业经营管理、农产品供应链、行业资源	MH在文旅行业多年，熟悉文旅项目开发运作、文旅接待流程	乡村CEO能力生成
团体赋能	LS根据发展需要组建运营团队，设立公司愿景和目标，增强团队动力	MH根据发展需要组建运营团队，培训指导团队成员，增强团队能力	乡村运营团队能力生成
组织赋能	团队从稻田认养着手（一产），继而开展稻米衍生品加工（二产）、推出农文旅项目（三产）	团队从“茶家乐”着手（三产），继而布局茶叶加工（二产），改善茶叶品质和生态环境（一产）	集体经济组织能力生成
社区赋能	集体经营性收入从2019年的73万元增至2024年的609万元；激发村民参与，促进村民就业增收	集体经营性收入从2020年的71万元增至2024年的352万元；激发村民参与，促进村民就业增收	乡村社区能力生成
区域赋能	发展动能溢出；发展经验共享；八村抱团发展；飞地抱团；服务输出	发展动能溢出；发展经验共享；三村抱团发展	更多村庄能力生成

1. 自我赋能

自我赋能聚焦于乡村CEO发展能力生成，是乡村CEO形成人力资本与社会资本的过程。自我赋能本质上是个体能力的培养与获得过程^[26]。案例中，LS与MH在成为乡村CEO前，均通过多年教育及职业经历成功完成了自我赋能。更重要的是，他们的专业领域与乡村发展需求高度适配。这种人才能力与乡村需求的精准匹配，使乡村CEO得以将专业知识迅速对接乡村场景，并因地制宜拓展产业发展路径。例如，A村LS具备农学专业背景及多年农企工作经验。当A村遭遇水稻滞销难题时，LS能快速介入并提供解决方案，通过稻田认养增加稻米销路与产值；B村MH在文旅行业工作多年，做过主题场馆运营总监、商超店主、乡村运营师等工作。这种专业背景使她不仅熟悉文旅项目的开发运作，还能指导优化文旅接待流程，从而更好地提升顾客体验。可见，自我赋能是赋能他者的先决条件^[27]。乡村CEO通过自我赋能形成的专业能力是影响集体经济发展的核心要素。若乡村CEO未能实现自我赋能，那么后续的赋能链条将难以为继。

2. 团体赋能

团体赋能聚焦于乡村运营团队发展能力生成，是乡村CEO组建培育运营团队的过程。得益于在相关行业的工作经历，乡村CEO通常拥有较丰富的人力资本与社会资本，能够在经营村庄中运用专业知识，激发团队成员的工作动能。案例中，乡村CEO通过完善现代企业制度，对团队成员开展专业指导，帮助团队成员凝聚共识并掌握运营技能。例如，A村LS通过设定清晰的公司愿景与发展目标，通过目标管理调动团队成员的工作积极性；B村MH采用“传帮带”方式，为团队成员传授经验和业务技能，帮助团队成员快速适应村庄经营工作。此外，乡村CEO的赋能对象并不局限于公司团队，还向外延伸到了村庄中的积极村民。例如，B村MH在打造“茶家乐”项目时，整合积极参与的村民，根据其特点精准定位“一户一品”，并组织开展业务技能培训，将村民兴趣爱好转化为生计能力。最终，这些积极村民与公司团队共同构成了经营村庄的人才基础。通过乡村CEO培养一批，这批人再影响带动一批，乡村人才队伍得以不断发展壮大。

3. 组织赋能

组织赋能聚焦于集体经济组织发展能力生成，是乡村CEO以集体经济组织为载体，带领运营团队发展产业的过程。尽管大部分村庄成立了新型集体

经济组织，但有相当数量的组织与产业发展脱节。产业层次低、链条短、效益低，难以带动村民共同富裕^[28]。而乡村CEO激活了集体经济组织的联农带农功能：他们依托集体经济组织，整合村庄资源发展产业，带动村民就业增收。且由于专业背景及擅长领域的差异，乡村CEO采取了差异化发展路径。例如，A村LS选择从第一产业着手，发展稻田认养；继而涉足二三产业，开发稻米衍生品和推出文旅项目，辐射带动第一产业发展，呈现“一二三”的产业融合路径。再如，B村MH选择从第三产业着手，推出“茶家乐”等文旅项目；随后布局茶叶加工（二产），激励村民提升茶叶品质与保护环境（一产），进而为发展茶文旅创造有利条件，呈现“三二一”的产业融合路径。尽管乡村CEO的切入点和推进路径不同，但最终都实现了产业融合，使乡村产业在融合发展中同步升级、同步增值、同步受益。

4. 社区赋能

社区赋能聚焦于乡村社区发展能力生成，是乡村主体性重塑的过程。社区能力建设是社区赋能的核心^[29]。社区赋能本质上是通过社区能力建设推动生产生活价值回归，提升居民对社区的认同感，进而增强居民参与社区事务的意愿^[30]。长期以来，乡村内源发展能力缺失，在生产要素不断流出中逐渐衰败。而在乡村CEO团队赋能下，两个村庄立足自身资源禀赋，探索出了适合本地的产业发展路径。随着乡村振兴成效显著，两个村庄从集体经济薄弱村蝶变为宜居宜业的美丽乡村。这种“看得见”的发展提升了村民的乡村认同感，激发了村民主体意识，使其从乡村振兴的旁观者转变为积极参与者和受益者。许多村民开始利用闲暇时间和闲置空间，主动参与乡村发展和公共事务。更重要的是，村民在参与乡村振兴的过程中看到了未来美好生活的希望，相信依靠自身力量能够创造更加美好的生活。于是，村民参与乡村振兴的强大动能被充分调动起来。

5. 区域赋能

区域赋能聚焦于其他村庄发展能力生成，是发展动能从单个村庄溢出到多个村庄并带动其发展的过程。经济活动的不断拓展推动乡村突破村域空间限制，对本区域乃至更广域的村庄产生示范带动作用。集体经济作为社会主义公有制经济的重要形式，是引领农民实现共同富裕的重要依托^[31,32]。案例中，两个村庄的集体经济取得了积极成效，并推动了本村乃至其他村庄的共同富裕进程。一方面，

推动村庄内部共同富裕。本地村民不仅能获得集体经济发展带来的股份分红,还可直接受雇于集体公司或参与新业态来增加收入。另一方面,推动本区域乃至更广区域村庄共同富裕。在政府引导下,村庄从单打独斗升级为抱团发展,让强村的经验模式在弱村“无缝对接”,提升集体经济薄弱村在资金、资源、人才等方面的能力,促进集体经济均衡发展与共赢共享^[33,34]。此外,A村还开展飞地抱团、服务输出等实践,既带动本区域又联动其他区域的村庄共同发展。

(三) 乡村CEO赋能的传导机制

上述对乡村CEO赋能过程的分析表明,乡村CEO赋能集体经济发展是一个以乡村CEO为核心逐步向外扩散的过程。具体传导机制为:自我赋能筑基—团体赋能聚力—组织赋能兴业—社区赋能凝心—区域赋能共富。一是乡村CEO入村前通过多年教育经历和职业历练,积累人力资本与社会资本,实现自我赋能;二是乡村CEO入村后根据发展需要组建培育乡村运营团队,提升团队成员的工作动能,以自我引领带动团体发展;三是乡村CEO以集体经济组织为载体,带领乡村运营团队推进产业融合,激活集体经济组织的联农带农功能,以团体引领带动组织发展;四是产业融合发展推动生产要素回流,增进了村民与村集体的联结,促进乡村主体性重塑,以组织引领带动社区发展;五是乡村发展的空间溢出效应显现,核心村突破地理与行政边界,与本区域乃至更广域的村庄形成发展共同体,共享发展经验与模式,以社区引领带动区域发展。

四、结论与讨论

乡村CEO产生于农村集体产权制度改革后经营村庄的需要,是以专业经营人才赋能集体经济发展的创新探索。针对这一新兴事物,本文重点探讨两个问题:一是乡村CEO赋能集体经济发展何以可能?本文基于集体经济发展的价值与工具双重维度,构建“乡村主体性—经营专业性”框架,将乡村CEO与村干部、政府干部、外来资本等主体进行比较分析,发现其在保持乡村主体性的同时具备较强的经营专业性,在推动集体经济发展方面具有显著比较优势,故可成为赋能集体经济发展的有效主体。二是乡村CEO赋能集体经济发展何以可为?基于两个村庄案例,本文发现乡村CEO赋能集体经济发展是一个“自我赋能—团体赋能—组织赋能—社区赋能—区域赋能”的多层次过程。在经营村庄中,

完成自我赋能的乡村CEO,组建培育乡村运营团队,并带动团队推进产业融合,激活集体经济组织的联农带农功能,进而促进乡村主体性重塑,最终在更大范围带动其他村庄共同发展。可见,乡村CEO不仅能对所在村庄产生赋能效应,还能对其他村庄产生溢出效应,具有推动共同富裕的重要价值。

随着脱贫攻坚战取得胜利,乡村振兴作为新的政治议程被纳入党政科层体制。为了完成乡村振兴的政治使命,党中央、国务院要求各级政府将实施乡村振兴战略作为经济社会发展的优先任务,强调在干部配备上优先考虑,在要素配置上优先满足,在资金投入上优先保障,在公共服务上优先安排。在政策考核与任务驱动下,政府向乡村投入了大量资源。而这些资源能否转化为乡村内源发展能力,是乡村振兴的关键。如果仅关注外部基础设施建设而忽视内源发展能力,那么即使乡村建设得再美丽,也无所谓真正的乡村振兴。因此,政府在推进乡村振兴时不仅要注重改善乡村外在条件,更重要的是激活乡村内源发展能力。

乡村CEO制度创新为政府推进乡村振兴提供了新的思路,即以在地经营人才为抓手,将引进培育乡村CEO作为一项公共政策付诸实施,能产生乡村振兴的“倍增效应”。一方面,政府组织乡村CEO招聘,按照村社与人才双向选择的原则,引进合适的人才到村社工作。并且,在乡村市场盈利能力尚未形成时,由公共财政承担其基本工资,为村社支付必要的引才成本。另一方面,政府整合村社、高校、企业、社会组织等力量,对乡村CEO开展系统化培训,重点提升其对接市场与带动村民的能力,为集体经济发展储备专业经营人才。但也应看到,在中国几十万个村庄当中,并非所有村庄都适合引进乡村CEO。故而,各地在探索实施乡村CEO制度时,需要因地制宜选择那些适合引进乡村CEO的村庄。同时,引导乡村CEO所在村与其他村庄抱团发展,发挥乡村CEO对本村和其他村庄的赋能效应,形成“人才强村—强村带弱村—区域共富”的发展格局。可预见的是,在政府部门的大力支持以及经营村庄的现实需要下,乡村CEO赋能集体经济发展大有可为。

注释:

- ① 中华人民共和国农业农村部:《中央一号文件发布 农村集体产权制度改革阶段性任务基本完成》, http://www.moa.gov.cn/xw/bmdt/202202/t20220225_6389728.htm.
- ② 以浙江省余杭区乡村CEO招聘为例,报考者年龄应在45周岁及以下,学历应为本科及以上学历,具有3年以上经营管

理、投融资、农文旅项目工作经验。招聘需经报名、资格审查、考试考核、组织考察、录取聘用等程序，由村干部和政府干部组成评议小组，聘用最优秀者为乡村CEO。

③ 根据学术研究惯例，本文中的村名和人名均做匿名化处理。

参考文献：

- [1] 王晓飞, 岳晓文旭, 周立. 村企统合: 经营村庄的新模式——以浙江省湖州市L村为例[J]. 农业经济问题, 2021(10): 20-31.
- [2] 李小云: 为什么要培养乡村职业经理人? [J]. 农村工作通讯, 2022(3): 29-30.
- [3] 何安华, 倪坤晓, 李竣, 等. 培育农村职业经理人市场破解“谁来兴村”发展难题[J]. 农村工作通讯, 2022(2): 33-35.
- [4] 徐进, 李小云. “人才回乡”: 乡村人才问题的历史叙事与现实遭遇[J]. 中央民族大学学报(哲学社会科学版), 2022, 49(6): 155-164.
- [5] 吴一凡, 徐进, 李小云. 城乡人才要素流动: 对接现代性的浪漫想象——“乡村CEO”的理论分析与现实困境[J]. 贵州社会科学, 2023(1): 144-151.
- [6] 郭世平, 毛丽霞. 青年“乡村CEO”赋能乡村振兴的创新模式、现实困境和策略选择[J]. 中国青年研究, 2023(2): 101-108, 118.
- [7] 朱霞, 周阳月, 单卓然. 中国乡村转型与复兴的策略及路径——基于乡村主体性视角[J]. 城市发展研究, 2015, 22(8): 38-45, 72.
- [8] 苑鹏, 罗千峰. 生态畜牧业合作社能否成为促进牧民从“自然人”到“职业人”转型的有效组织? ——青海拉格日生态畜牧业合作社案例解析[J]. 中国农村经济, 2022(6): 45-64.
- [9] 贺小刚, 李婧, 宋宇, 等. 经营能力、协调治理与企业绩效: 基于中国数据的实证研究[J]. 南开管理评论, 2008, 11(6): 48-53, 73.
- [10] 唐丽霞. 乡村振兴战略的人才需求及解决之道的实践探索[J]. 贵州社会科学, 2021(1): 161-168.
- [11] 黄振华. 能人带动: 集体经济有效实现形式的重要条件[J]. 华中师范大学学报(人文社会科学版), 2015, 54(1): 15-20.
- [12] 梁伟. “经营村庄”背景下的村干部行为逻辑[J]. 农林经济管理学报, 2023, 22(1): 28-35.
- [13] 韩旭东, 杨慧莲, 郑风田. 能人型村干部生成逻辑及其治村实践——基于三个典型村庄案例的经验证据[J]. 农业经济问题, 2023(8): 113-126.
- [14] 孙锦帆, 田先红. 公益经营: 共同富裕背景下地方政府“消薄”行为研究[J]. 华中农业大学学报(社会科学版), 2023(6): 141-151.
- [15] 李祖佩, 钟涨宝. “经营村庄”: 项目进村背景下的乡镇政府行为研究[J]. 政治学研究, 2020(3): 39-50.
- [16] 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.
- [17] 汪倩倩. 共同富裕导向下新型农村集体经济何以冲破藩篱? [J]. 现代经济探讨, 2023(12): 110-116.
- [18] 卢青青. 经营村庄: 项目资源下乡的实践与困境[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2021, 21(6): 10-19.
- [19] 赵祥云, 赵晓峰. 资本下乡真的能促进“三农”发展吗? [J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2016, 16(4): 17-22.
- [20] 王海娟. 资本下乡的政治逻辑与治理逻辑[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2015, 41(4): 47-54.
- [21] 陈明. 专业农户崛起与典型农区乡村振兴的政策选择[J]. 经济体制改革, 2019(5): 74-80.
- [22] 公茂刚, 张云. 资本逐利性与农业发展可持续性: 从冲突到共生[J]. 农林经济管理学报, 2023, 22(5): 574-581.
- [23] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of management review, 1989, 14(4): 532-550.
- [24] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: opportunities and challenges[J]. Academy of management journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [25] Robert Adams. 赋权、参与和社会工作[M]. 汪冬冬译. 上海: 华东理工大学出版社, 2013: 87-88.
- [26] 何阳, 汤志伟. 迈向技术型自治: 数字乡村中依托农民主体性建设推进村民自治空间转向[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2024, 45(7): 133-140.
- [27] Stanton A. Empowerment of staff: a prerequisite for the empowerment of users[M]// Carter P, Jeffs T, Smith MK. Social work and social welfare yearbook. Buckingham: Open University Press, 1990.
- [28] 肖红波, 陈萌萌. 新型农村集体经济发展形势、典型案例剖析及思路举措[J]. 农业经济问题, 2021(12): 104-115.
- [29] 许宝君, 陈伟东. 居民自治内卷化的根源[J]. 城市问题, 2017(6): 83-89.
- [30] 唐有财, 王天夫. 社区认同、骨干动员和组织赋权: 社区参与式治理的实现路径[J]. 中国行政管理, 2017(2): 73-78.
- [31] 赵秋倩. 新型农村集体经济与共同富裕协同发展: 理论逻辑与实现路径[J]. 世界农业, 2024(3): 68-77.
- [32] 高鸣, 江帆. 新型农村集体经济促进农民共同富裕: 理论机理、实践成效与政策构想[J]. 改革, 2024 (3): 142-155.
- [33] 冯丹萌. 农村集体经济“抱团发展”的浙江探索[J]. 农村经营管理, 2020(7): 20-21.
- [34] 郝文强, 王佳璐, 张道林. 抱团发展: 共同富裕视阈下农村集体经济的模式创新——来自浙北桐乡市的经验[J]. 农业经济问题, 2022(8): 54-66.

责任编辑: 李东辉