

引子 “辣椒上市，湄潭收购价一斤一块七，比我们这儿高。市场不等人，得快！”前几天，贵州遵义市习水县程寨镇石门村，在农村集体经济经理人赵应武催促下，干部村民齐上阵，一天采了6吨辣椒，直发遵义市湄潭县。

任职6年来，赵应武推动石门村集体经济从弱到强，去年村集体经营性收入达146万元。习近平总书记指出，人才是最宝贵的资源，是加快建设农业强国的基础性、战略性支撑。作为今年7月人力资源和社会保障部发布的第七批新职业之一，农村集体经济经理人是指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。

近年来，浙江、广东、贵州等地面向社会招聘爱乡村、会策划、懂经营的专业人才，服务农村经济发展，收效明显。农村集体经济经理人如何助推乡村全面振兴？职业发展前景怎样？

## ■人民眼·乡村全面振兴

今年7月，农村集体经济经理人成为新职业。记者在浙江、广东、贵州等地探访——

# 经理人如何盘活农村集体经济

本报记者 苏 滨 宋晓丹

## 明晰职责

发挥懂市场、善经营的专长，与村干部有效互动，推动村集体经济发展

“往年一斤辣椒能卖两块钱以上，今年行情差一点。不过我算过，只要价格高于一块三，就有赚头。”眼瞅着200多亩辣椒将变成实实在在的收益，赵应武心里很踏实。

可在6年前，村里七成以上劳动力外出务工，不少土地撂荒，村集体经济常年为零。乡亲们逢年过节返乡，常常慨叹：“外面的世界一天一个样，石门村天天一个样。”

“说实话，石门村底子不差。”作为本村人的赵应武，所言非虚：村里良田超过7000亩，森林覆盖率达80%以上，距县城不过15公里，中国工农红军第九军团陈列馆就建在村里。“沉睡资源”难唤醒，赵应武心里着急。

产业振兴是乡村全面振兴的重中之重。2019年，习水县探索实施“一村一名职业经理人”工程，意在充分调动愿意扎根家乡、建设家乡人才的积极性，激活村集体经济“一池春水”。

“那时还没有‘农村集体经济经理人’这个叫法，但我们招聘职业经理人，为的就是发展农村集体经济。”习水县委组织部工作人员袁权解释。

2019年返乡，赵应武受聘于石门村股份经济合作社，首要任务就是推动村集体经济发展。

一回村，他就盯上了辣椒。“辣椒是遵义的一张名片，销售前景好，但不能打无准备之仗。”常年在外打拼，赵应武当过工厂副厂长、超市经理，思维开阔、办事稳当。从辣椒种植到销售，他广泛调研，直到与几家收购企业谈妥，这才向村两委汇报想法，并提交村民代表大会讨论，顺利通过：

由石门村股份经济合作社与有意愿的村民签订合同，流转土地，种植辣椒，销售收入扣除人工、土地流转等费用后，剩余的归村集体。

想法虽好，实施起来却没那么容易。没有启动资金，别说流转土地、雇请劳力，辣椒苗都没着落。怎么办？赵应武能赔就赔，不能赔的就个人垫资。

动员大会上，听说要流转自家土地种辣椒，还签劳务用工协议，村民纷纷鼓掌，但一听工钱等所有费用先记账，等辣椒卖出后再结款，又瞬间沉默。赵应武站出来：“见不到钱算我的，大家尽管来找我！”

“乡村是人情社会，老百姓支不支持一项工作，很多时候是看对做事的人信不信。”石门村党支部书记滕利敏坦言，大伙儿对赵应武知根知底，也佩服他有本事、能担事，疑虑才慢慢消失。

起垄、覆膜、移栽……赵应武带着30多名村民种辣椒。没过多久，遇上干旱，损失一批苗，赵应武自掏腰包，买来6台抽水机，喊村民来浇水，不少人打起退堂鼓。

“村民不看好收成，怕结不起工钱，就不愿继续投工投劳。”为抢时间，赵应武跟村干部齐上阵，救活了大部分辣椒苗。等到辣椒抽叶，叶子上又长出斑点，染上病害。他紧急联系农业专家帮助解决。

终于盼到采摘季。由于当年干旱，周边不少村寨辣椒减产，石门村的辣椒却因养护精心，喜迎丰收，为村集体挣得利润8万元。

“除个人努力、村民支持，农村集体经济经理人能够施展才华，离不开村两委的帮助。”赵应武说，村民们打退堂鼓的时候，是村干部一边鼓励，一边带头劳动。在他看来，不少乡村的集体经济组织负责人由村干部兼任，而他们还要承担大量行政性事务，牵扯精力；懂市场、善经营的职业经理人，则可以与村干部有效配合，形成良性互动。

复制辣椒种植的经验和销售运营模式，赵应武还与村两委共同努力，种了100多亩其他蔬菜和20亩草莓。中国工农红军第九军团陈列馆也被盘活了。

“我们推动农文旅融合，通过规划旅游路线串珠成链，让游客接受红色文化熏陶的同时，还能体验果蔬采摘的乐趣。”赵应武喜滋滋地说。

与石门村集体经济实现“从无到有”不同，浙江杭州市余杭区余杭街道永安村对人才的渴求，在于推动村集体经济“从有到优”。

作为传统粮食生产型乡村，永安村约97%的土地属于永久基本农田。2019年，村集体经营性收入73万元，不到附近一些村庄的零头。

2019年起，余杭区面向社会公开招聘农村职业经理人。2020年10月，在浙江一家企业工作的刘松应聘成功，到永安村强村公司工作。强村公司是村党组织领办的经营实体，是由农村集体经济组织通过投资、参股等方式，统筹利用辖区内农村集体资产资源，实行公司化运营兼顾社会效益的企业。

初来乍到，如何破局？

刘松将落脚点放在农文旅融合上：先推出开春、插秧节、长桌宴等系列活动，通过微信公众号和短视频平台宣传；又对接想做农家乐、民宿

等的投资人，同时拉长稻米产业链，打造“禹上稻乡”品牌。

文旅活动是怎么带起来的？连做两个月网络宣传后，微信公众号后台终于有人留言，咨询团建收费情况。刘松直接推出“首团免费”优惠，唯一要求是活动结束发朋友圈，做好二次宣传。

“这是一种营销策略，发展好村集体经济，要主动对接市场，实现资源优化配置。”刘松之前在企业摸爬滚打，积累了不少经验，直言“短平快”的活动风险小、投入少、周期短、见效快，还能增强村民信心。经过一段时间推广，永安村逐渐有了人气。

2023年，余杭街道8个村联合成立强镇公司，借助优势互补，实现抱团发展。刘松因为经验丰富，被选聘为总经理，组建起一支乡村运营团队。2024年，永安村集体经济收入提升至609万元。

“5年过去，自己的工作取得成效，从事的职业被国家认定为新职业，干劲更足了！”刘松自豪地说。

## 多元引才

社会化招聘、本土选拔、国企选派，因地制宜让人才招得来、留得住

“中国农民丰收节”前后，刘松忙得脚不沾地，既要紧盯水稻长势，还要围绕丰收节策划开展各项农文旅活动，“只要我在办公室，敲门声基本就没断过。”

刘松本是安徽人，毕业于皖西学院动物医学专业，起初在安徽省一家养殖场当饲养员，他年轻肯干有技术，很快成了生产负责人。2012年，他来到浙江，一路做到一家大型企业农业板块的高管，年薪30万元。收入不低，为何要转行？

“我是农村出来的，一直有建设乡村的梦想。”刘松说，看到余杭区招聘农村职业经理人的公告后，这颗梦想的种子再次萌发，于是报了名。他回忆，应聘流程规范、专业，先筛选简历，后面还有笔试、面试，“我记得有一道题是给永安村制定发展规划，凭着之前积累的管理经验和行业资源，我的方案脱颖而出。”

与村民话生产、找干部聊规划、请专家提建议……到村3个月，刘松先熟悉村情，逐步完善发展计划。2019年至今，余杭区累计招聘38名农村集体经济经理人。

与刘松不同，赵应武的经历，展现出选聘的另一种方式——本土选拔。赵应武年年过节回村，深感村子发展较慢。在镇村干部劝说下，他打消继续外出的念头，留在村里发展。

不同于余杭区的高薪聘请——按照合同，刘松基本年薪为18万元，绩效根据招商、营收、活动举办、集体资产盘活等的考核情况确定——赵应武月薪仅3500元，年底根据村集体经营性收入情况拿绩效，算下来每月不超过1万元，比他之前的收入差了一截。

“到农村做事，除了有一定的经济基础，还要有深厚的乡土情怀、扎根基层的定力，以及广阔天地大有可为的抱负。”赵应武说。

话虽如此，但也在一定程度上折射出现实：乡村缺人才、难引才，西部地区尤为突出。

袁权介绍，目前，习水县257个村（社区）集体经济组织虽已实现经理人全覆盖，但仅有36个村由专业人士担任，其余由村干部兼任。

“这36个村的资源条件相对较好，招引的人才也主要来自本县、本村，县外的基本招不到。其他村庄底子更薄，凭资源引不来、靠待遇留不住，难上加难。”袁权说，2024年，习水县村集体经济收入超过50万元的村仅有13个。

立足本土，虽是无奈之举，却也符合实际。

为挖掘更多人才，习水县委组织部从退役军人、致富带头人、返乡农民工等10类乡土人才入手，摸底排查出3100人，纳入选拔聘用后备人才库。实际执行中，按照“村招聘、镇审核、县备案”流程，点对点动员，严把选聘关。

“我们可能无法提供特别有竞争力的薪资，所以在选聘中注重挖掘本土人才，更看重责任心和发展潜力。”让袁权欣慰的是，2019年至今，累计聘用的40名专业人士中，只有4人离职；在岗经理人中，有的还培养了后备力量，有的在谋划带动周边村寨抱团发展。

广东佛山，则走出了国企选派的路子。

作为佛山市禅城区祖庙街道敦厚村的农村集体经济经理人，陈嘉奇由国企和村集体联合招聘，双方共同面试通过后，先入职国企再派驻到村。入职企业在招商资源共享、项目运营等方面提供支持。

“国企选派，素质有保障，资源对接有优势。但按政策，计划转回国企工作的，企业要提供职位兜底保障，这可能导致经理人缺乏长期扎根意愿，另外选派范围和规模也有限。”广东省农业农村厅相关负责人认为，相比之下，社会化招聘来

源广、专业化程度高，但可能“水土不服”，不能快开展工作；本土选拔的人才熟悉当地情况、有乡土情怀，但视野、资源整合能力有一定局限。不同方式各有优劣，建议“多条腿走路”。

以佛山为例，2024年通过“国企选派+社会化招聘”方式，53名农村集体经济经理人到30个村（社区）运营管理农村集体资产。

## 强基赋能

强化培训、导师帮带、政策支持，多方托举，在农村广阔天地大显身手

走进广东广州市增城区上九陂村，碧水环绕、绿树成荫，一些游客驻足拍照。农村集体经济经理人李金熔告诉记者，村里近年来大力发展民宿产业，2024年村集体经济收入达到109.2万元。

李金熔是95后，年纪不大，想法不少。2022年，在他大学毕业后的第二年，李金熔回到广东潮州老家创业，打造电商平台，为当地农产品树立品牌，事业风生水起。看中他敢闯敢拼，上九陂村强村公司以购买服务的形式，委托李金熔团队发展村集体经济。一个村的集体经济整体运营交到自己手里，李金熔心里没底。

无论是青春洋溢的大学生，还是事业有成的返乡能人，面对乡村全面振兴这片新天地，都需要适应、历练，他们的成长离不开多方托举。

——强化培训，积累实践经验。

2023年，广东启动千名农村职业经理人培育计划，3年为全省乡村培养超过1000名满足未来乡村发展需求的经营型人才。各地各部门也积极组织培训。2024年，李金熔参加了共青团广州市委联合多方发起的“乡村运营青年CEO培育·蜜蜂计划”培训班，这次培训安排了驻村实践。

在增城区瓜岭村，他看到村里将民宿、露营地等业态整合，推出“吃住游玩购娱”一体化体验，效果很好，“我意识到，乡村运营不能单点突破，要攥指成拳，形成合力。”

回到上九陂村，他带领团队与强村公司合作，推动全村60多家民宿集中采购床上用品、生活日用品等；面向民宿管家，开展集体培训，提升技能；培养网络达人，集中推介村里旅游资源；联动民宿、餐饮、露营地等，推出“整村套餐”。

办法很快见效，村里人气持续提升。在李金熔团队运营下，民宿统一采购，议价能力提升，成本降低30%，他们拿出20%的利润反哺村集体；村里的共享文化中心、露营地等资产持续盈利，村集体也持续获取收益。“培训帮我长了见识、添了底气。”李金熔说。

不只广东。2023年，浙江开始实施千名“乡村CEO”培养计划，至今培训3批共700名学员。每批学员培训一年，培训内容包括集中授课、线上学习、驻村实训等，培训后还有一年跟踪服务。一项抽取188名已扎根乡村的学员调查显示，截至今年4月，“浙江千名乡村CEO培养计划”学



员累计盘活731宗资源，引进提升业态数量855个。

——导师帮带，解决实际困难。

赵应武接受聘请时，程寨镇党委副书记魏辛成了他的“帮带导师”，在政策咨询等方面提供支持。除了党委政府工作人员，习水县还挑选龙头企业负责人等作为导师，帮助农村集体经济经理人化解难题，积累经验。

石门村有一栋近800平方米的闲置厂房，2024年底，赵应武想将其改造为辣椒加工厂。面对资金短缺难题，他拨通了魏辛的电话。

“对于职业经理人发展产业，县里有明确支持政策，可以提供产业补助资金，但要一份可行性报告，还要通过专家评审。”魏辛咨询县农业农村局后答复。

不到3个月，县农业农村局就收到了魏辛、赵应武等人打磨多次的报告，立即组织专家评审；后又经过修改，报告最终获得通过。

今年上半年，55万元资金到位，两条生产线投产，一条生产辣椒面，一条生产泡椒等。年产能达300吨，年产值约120万元，预估年利润超过40万元。

——政策支持，增强干事底气。

敦厚村12.3万平方米的物业啥时能租出去，成了陈嘉奇2023年底到村任职后遇到的难题。照理说，敦厚村毗邻佛山火车站，地理位置优越，出租应该没问题。

“但过去农村集体物业出租，要求在网上公开招标，企业匿名竞标，不设业态、投资额等门槛，只看租金，价高者得。看起来公平，可没法挑业态、挑资质，万一招个经营能力不足的，折腾几年又搬走，村民无法长期稳定获取收益。”陈嘉奇有多年综合体招商运营经验，想要更好地提升物业运营质效。

2023年4月，佛山通过深化农村集体资金、资产、资源“三资”管理服务改革，针对农村集体物业出租，要求在网上公开招标，企业匿名竞标，不设业态、投资额等门槛，只看租金，价高者得。看起公公平，很难用单一指标衡量。正因如此，更需建立科学灵活、符合实际的价值评估和激励导向机制。坚持顶层设计和基层探索相结合，实践经验与规范总结并重，才能在动态发展中不断完完善评价体系，让人才始终保持干事创业的热情与动力。

优化评价体系，更好激发人才潜力。农村集体经济经理人面对的情况千差万别，有的推动村集体经济“从无到有”，有的要完成“从有到优”，很难用单一指标衡量。正因如此，更需建立科学灵活、符合实际的价值评估和激励导向机制。坚持顶层设计和基层探索相结合，实践经验与规范总结并重，才能在动态发展中不断完完善评价体系，让人才始终保持干事创业的热情与动力。

新发展催生新职业，新职业蕴含新机遇，新机遇连通新需求。面对不断涌现的新职业，唯有集思广益、完善机制、用心培育，方能使其持续迸发新活力，助力打开经济社会发展新空间。

## ■职业“上新”

今年7月，人力资源社会保障部正式发布第七批新职业。不少农村集体经济经理人备受鼓舞，直言“有了正式身份”，名正言顺。

责任大、舞台广、前景可期——农村集体经济经理人正成为乡村全面振兴中不可或缺的专业力量。如何让这一新职业行稳致远？关键在于创新人才培养、完善配套政策、优化评价体系。

创新人才培养，方能把握崭新机遇。无论是发达地区还是欠发达地区，对人才的渴求是共通的。浙江启动实施千名“乡村CEO”培养计划，广东发起千名农村职业经理人培育计划，贵州摸排致富带头人、返乡农民工等10类群体，形成选拔聘用的后备人才库……积极探索符合本地实际的人才挖掘与培养机制，进一步加强校企合作、推动产教融合，加快出台职业标准与规范，有助于实现人才培养与产业需求的有效对接，为新职业发展奠定坚实基础。

完善配套政策，有力支持干事创业。新职业，重在一个“新”字。“新”，意味着一些传统管理方式较难直接适用。农村集体经济经理人劳动关系趋向灵活化，工作方式趋向弹性化，亟须在薪酬待遇、职称评定等方面健全与之相适应的配套制度。只有政策跟上步伐，才能缓解新职业“成长的烦恼”，助其走上正规化、专业化发展道路。

优化评价体系，更好激发人才潜力。农村集体经济经理人面对的情况千差万别，有的推动村集体经济“从无到有”，有的要完成“从有到优”，很难用单一指标衡量。正因如此，更需建立科学灵活、符合实际的价值评估和激励导向机制。坚持顶层设计和基层探索相结合，实践经验与规范总结并重，才能在动态发展中不断完完善评价体系，让人才始终保持干事创业的热情与动力。

新发展催生新职业，新职业蕴含新机遇。面对不断涌现的新职业，唯有集思广益、完善机制、用心培育，方能使其持续迸发新活力，助力打开经济社会发展新空间。

图①：杭州市余杭区永安村风景如画。陈俊摄

图②：广州市“乡村运营青年CEO培育·蜜蜂计划”培训班学员学习冲煮咖啡。

共青团广州市委供图

图③：刘松带领小游客参加“浑水摸鱼”农文旅活动。

王滨摄

图④：赵应武（右二）与村民一起摘辣椒。税会静摄



③



④

本版责编：杨彦 孙振  
戴林峰 刘雨瑞  
版式设计：沈亦伶