▲郑宪峰向记者介绍郑观应故居。

“乡村CEO”让乡土资源“破土飘香”

▲马倩芳在萝卜种植场边介绍塘敢萝卜。

“百千万工程”点燃我市乡村经营人才“火种”，乡村运营实现从“点上开花”到“串珠成链”

每逢节假日，越来越多的城里人到乡村“打卡”，一些嗅觉灵敏的乡村也意识到，抓住了“流量”，就找到了富民兴村的“密码”。随着乡村振兴战略的推进，近几年，中山有一批在自然风光、农文旅融合、古村活化、种养产业等方面有禀赋和基础的乡村，率先开始了乡村运营的探索。中山在推进实施“百县千镇万村高质量发展工程”的过程中，引导镇村成立强村公司，从培育“乡村CEO”入手，将村内文化旅游资源进行整合和规划，通过更加专业的服务和运营，探索出农村集体经济高质量发展的新模式、新路径。

文/本报记者 黄启艳 王蔚然 图/本报记者 余兆宇

盘活乡村文旅资源，中山版“乡村CEO”上线

“乡村CEO”就是有文化、懂技术、善经营、会管理的乡村职业经理人，包括专注乡村文旅产业的“乡村文旅CEO”。

穿上红色志愿者马甲、戴上“小蜜蜂”，三乡镇雍陌村委会工作人员郑宪峰走在从小长到大生活的村子里，带着几天前在中山农文旅融合平台——“Hea中山”预约的参观调研团开始了“雍陌村历史文化导赏”服务。

自去年11月以来，这一服务从免费变成有偿，郑宪峰也不再扮演简单的“讲解员”角色，而是“乡村文旅运营官”。他和村委会其他6人一起组成了雍陌村文旅运营团队，结合村里的文旅资源、非遗活动、特色美食等设计和优化游客参观线路，进一步完善解说词，与平台上的客户沟通等等，“自从我们的服务上线以来，已经有39次下单。”他说。

在阳光明媚的塘敢村仙萝田园，穿着红马甲的塘敢村委会工作人员马倩芳带着客人体验田园风光。这一占地300亩的田园综合体，由村委会和社会资本共同成立的塘敢农业科技发展有限公司运营。如今，马倩芳整日盘算着如何把塘敢村的仙萝田园、十二勇士主题公园、石板街、村口公园、祠堂等串起来，设计好旅游产品，在平台上营销出去。

据了解，除了部分村引入外来运营团队外，在中山市乡村振兴局的指导下，我市目前已有近30名“乡村文旅CEO”参加了相关培训，他们大多来自本村推荐的年轻的村委工作人员、返乡创业的大学生等。这些“乡村文旅CEO”成为盘活村集体经济的新生力量。

搭建线上平台，35个乡村文旅产品“点上开花”

“乡村要运营好，村集体是核心，我们从培育‘乡村文旅CEO’入手，用市场机制鼓励村集体‘躬身入局’做运营，蹚出一条‘自我造血’之路，培育和发展农村集体经济新模式。”中山市慧农乡村振兴研究院执行院长刘红辉表示。

2023年11月，中山农文旅融合平台“Hea中山”（以下简称“平台”）正式上线。平台自2023年8月起开始培训“乡村文旅CEO”，引导他们因地制宜对各自村内的旅游点及路线进行统筹规划和资源整合，并提供推广和运营服务。至今，平台已与中山近30个村建立合作关系，每个村至少有一位“乡村文旅CEO”，希望最终实现从“点上开花”到“串珠成链”。

目前，“Hea中山”平台将团体采购作为突破口。据统计，“Hea中山”平台已上架35个产品，其中有7个产品正在磨合中，目前平台上共下单148次。中山及周边市民熟悉的“网红”村都在平台上线了文旅产品。“乡村CEO”负责把文旅产品放入平台，并提供后续的接单、跟单服务，再通过客户反馈和具体实践，不断完善和优化旅游体验。

有了“Hea中山”，“乡村文旅CEO”的工作从被动变主动。郑宪峰说，以前有团体要来参观考察雍陌村时，往往需要联系镇村干部“打招呼”，然后村里临时安排人员讲解。现在，团体单位只需在平台上下单即可，平台提供不同的服务内容和价位供选择，这提高了沟通效率和服务质量。而且平台可以开具发票，服务获得的收入直接进入村集体账户。“我现在想的就是学习如何提供更专业、更有价值的服务，做好‘乡村文旅CEO’。”郑宪峰认为这一新角色给了自己更大的空间。这种想法跟马倩芳一致，他们都是四年前回村的大学生，对家乡有着深厚的感情，如今思考更多的是进一步优化和完善在平台上推出的文旅产品，给客人更好的体验。

摸着石头过河，强村公司探索做强集体经济

“乡村文旅CEO”背后，是村集体对乡村运营的思考和探索。

市委农办专职副主任陈柳斌表示，发展新型集体经济是当前和今后一段时间实施“百千万工程”的重要抓手，今年一项重点任务就是强化政策引导、做好试点先行，指导有条件的镇、村规范组建强村公司。

强村公司以村集体为主体设立，是实行公司化运营兼顾社会效益的企业，它是突破我市集体经济发展瓶颈、实现高质量发展的有效路径。在这方面，我市一些有条件的村早已开始了探索。

2022年11月24日，在中山的“网红村”五桂山街道桂南村，成立了中山市首家由股联社全资控股的村集体文旅公司——中山市桂南文化旅游发展有限公司（以下简称“桂南文旅公司”），由桂南村集体和深圳九州十里文化旅游发展有限公司联合成立。刚刚过去的2023年该公司实现营收超59万元，直接经济利润约47万元。

桂南文旅公司负责人郑贤杰对记者表示，公司确定了“村集体文旅公司+OTA平台+(智力团队)自投业态”的文旅驱动型乡村振兴模式，将整个桂南村作为旅游景区进行打造。通过成立村企，确立村民主体地位；通过专业智力团队运营，促进资源、资金、智力有机衔接；通过盘活闲置资产和物业，利用自然资源植入自然/劳动教育及文旅体验活动，利用生态种植基底推进一二三产融合项目；通过转变固定租金模式，以灵活合作方式壮大村集体经济。

“我们对于桂南模式的探索，只能算走了三分之一的路程。”这位桂南村引进的“乡村文旅CEO”告诉记者，在桂南文旅公司成立之前，桂南村就已经在村委以及政府加强推动、新村民的改造创新当中，取得了十几种不同的文化符号，并在网络上得到了旅游、研学、美育等流量发酵。因此，将散落在村落里的流量符号串联并发酵，是强村公司开展工作的着力点。

近年来，强村公司开始在中山各村落地。去年7月，中山市深中合作创新区启动区和万亩农田特色农业生态区EOD项目正式通过生态环境部评审，成功入选国家EOD项目库，该项目通过“政府+社会资本+村集体”合作的模式，辅导民众街道新建村村集体成立强村公司，进一步统筹辖区内农村集体资产资源。去年10月，南区街道曹边村经联社与深圳康辉公司共同成立中山市漕边乡创旅游发展有限公司，运营曹边乡村旅游景区，1月15日，曹边村国家AAA级乡村旅游景区揭牌。

雍陌村经济联合社也在积极筹建强村公司，村党委委员郑金祥告诉记者，计划通过村集体成立独资公司、引入社会资本、国有资本参与项目运营的方式，盘活雍陌的文旅资源。通过以项目制带动，与不同的专业团队合作，逐步提升村“两委”干部的乡村运营思路，培育一批理念新、懂技术、会经营的“乡村CEO”，为乡村产业发展注入新的活力。

做好乡村文旅运营官 考验综合能力

记者在采访中了解到，目前中山“乡村文旅CEO”主要来自两个渠道，一是村“两委”中的部分人员兼职；一个是聘请专业团队。

像郑宪峰、马倩芳他们对本村情况熟悉，与村民有更紧密的联系，容易获得村民的信任，但由于他们还有其他工作职责，且不是专业人员，一方面精力和时间分配上受到影响，另一方面，需要不断提升专业能力。

像郑贤杰这样外聘的“乡村文旅CEO”，弥补了本村专业人才不足的问题，为乡村带来新的发展思路和外部资源，但对本村文旅资源的了解、获取村民的信任、财务核算等方面也需要时间磨合和充分交流。

回忆这一年多的经历，郑贤杰坦言工作中的难点痛点就是在公司成立初期对于各利益主体发展意愿以及本村原有、潜在资源的整合摸底。在郑贤杰的工作日记中，详细记录着桂南文旅公司成立运营以来的“大事”，其中最引人注目的，是2022年12月至2023年4月间长达4个月的走访调研。在这期间，他对新老村民进行深入走访调研，了解各方发展诉求；对闲置资产进行盘点、业态统筹；同时，还走访学习中山和省内外知名文旅项目等。2023年5月9日，桂南文旅总体发展方案、桂南研学发展方案得到了一致认可。“不同利益主体的诉求是不一样的，村民方会疑惑为什么要成立村企，能不能提高村民收入；企业方想的则是我们怎样才能把这个项目长期、稳定、高效推进。”郑贤杰说。

在项目具体推进过程中，郑贤杰也有了更多切身体会：不仅要满足大众对乡村休闲旅游的需求，还要突出村民主体地位，解决投资效率、乡村治理等一系列问题，“倘若遇到信任危机，工作就难以开展。”郑贤杰说。

郑贤杰建议，乡村运营一定要学会注入智力要素以及专业力量，避免村委陷入既要管理村务，又要管理运营事务的困境；要设立代表村集体利益的市场化主体，把运营事务从繁杂冗长、基于集体决策的村务决策机制中解锁，保持运营主体的市场灵活性；此外，还要建立地方性公共品牌，将整村文旅相关业态整合凝聚成公共品牌的表现形式，进一步带动相关业态的增量发展。

他希望，强村公司朝着规模化、专业化、市场化发展的过程中，政府、村委、新老村民、进驻机构等多方能加强沟通协调，增进信任共识，各司其职，团结协作，共同走出一条具有中山特色的文旅产业振兴路径。