

## 运营背景

党的二十大报告强调，建设中国式现代化农业强国。今年两会报告指出，乡村振兴产业兴旺核心要项目精益，产业集聚。当前我国面临世界百年之大变局，乡村振兴契合全国统一大市场的持续加快推进，农业三产融合的快速增长，传统的发展模式已经无法支撑巨大的市场供给需求。随着乡村振兴项目夯实现代发展中生产能力和供给能力等方面的总体要求持续提升，要想实现现代农业产业化，项目高质量发展，关键是技术升级。同时，要从乡村振兴“二十个字”方针及“五个振兴”的组织形式、机制和制度上、模式上进行创新与改革，才能实现，这是乡村振兴高质量发展的根本要求。

目前，乡村振兴项目大多数是由政府建立的，并且政府投资占有很大比重，在经营管理方面着重以政府为主导，有些乡村振兴项目由当地县（镇）政府与农业部门形成领导小组，成立项目管委会共同领导项目建设。在这种管理体制下，由于部分领导人员的专业化水平不足、分工不明确，在经营管理方面大多采用行政手段进行管理，缺乏一定的市场性和灵活性，导致政府、企业、村组织、农民各方权责不明确，很难调动起相关人员的积极性；另一方面，由于严重缺乏市场化运行机制，项目的发展模式出现了很大的问题。从前期资金投入策划到后期的经营管理没有形成一套系统的运营管理制度，严重制约项目的进一步发展建设，很难在市场竞争中立于不败之地。

## 运营概念

习近平总书记指出：民族要复兴，乡村必振兴。脱贫攻坚取得胜利后，要全面推进乡村振兴，这是“三农”工作重心的历史性转移。脱贫攻坚之后是乡村振兴，有五年过渡期。乡村振兴包括的“五个振兴”，其中，关键是产业振兴。产业属于经济学范畴，必须导入“运营”概念。运营就是要策划、谋划、规划、计划，就是既要讲社会效益，又必须讲经济效益，并且主要讲盈利和收益。运营比管理更具有创造性和挑战性，比治理更具有趋利性和市场性，运营之道的核心是实现投入产出效益最大化。要研究消费心理、市场需求、世界变革、商业模式、业态走向、文化创新、金融支持等问题。

项目的运营之道，就必须是把“项目”作为一个大项目，把项目当企业，按照企业理念办农业，进行系统策划、谋划、规划、计划，研究“项目”的产业、产品、市场、营销、收益，要让农业标准化、市场化，农村美化、艺术化，农民职业化、职业化，从而使乡村更美丽，农民收入更高。运营的核心是资源变资本，让资本充分流通，在流通中实现增值。

项目的运营，是以“项目单元”为基本单元，以乡村发展、社会进步、农民物质文化生活水平的提高为目标，以整合资源要素为核心，运用市场经济手段对构成项目空间和项目功能载体的自然生成资本（土地、山水、森林、河流、草原等）与人力作用资本（如基础设施和公共设施）及相关延利资本（如项目道路、桥梁、人名地名冠名权、广告设置使用权）等进行重组运营，最大限度地盘活存量，对项目资产进行集聚、重组和运营，以实现项目资源配置容量和效益的最大化、最优化。

## 运营机遇

乡村振兴项目具有巨大的资源和价值，如果不组织运营或不善于运营，这些资源和价值不会自动变成财富只能是已有的价值也会丧失。其价值是多元的、多重的、客观的，只不过不同时期项目价值的显现不同。在过去很长一段时间内，我们的项目只是农产品生产、农民居住和生活价值。随着时代的发展，越来越是生态价值、景观价值、文化价值、社会价值、康养价值、民宿价值等多元价值。如果只站在农村内部或者城乡分割的角度看待项目价值，可能仅是农产品生产和农民居住和生活价值，但如果站在城乡开放、城乡融合的角度看待项目，其价值不可估量。项目巨大的价值不会主动显露出来，不会自然地变成财富，必须要搞好运营、巧妙运营、善于运营，才能使潜在的价值显化，通过满足消费者的需要，变为不断滚滚而来的财富。

乡村振兴项目发展已经到了“运营”阶段。近年来政府对项目尤其是脱贫攻坚项目投入了大量的人财物和运营性、公共性基础设施，如果只建设、不运营，只投入、不收益，就会导致巨大浪费，项目已有的建设和发展成果也难以巩固。有的地方乡村振兴建设已经进展到一定程度，就要考虑如何让每一个家庭、每一位村民都享受到乡村振兴建设的成果，如何实现项目的健康、可持续发展等问题。项目之前建设主要依靠财政投入、项目建设的同质化、缺乏造血功能、缺乏产业植入和专业化运营等问题。要解决这些问题，都需要靠项目运营的作用。

# 乡村振兴项目 高质量运营管理模式探析

□ 覃孟生 宫斐 庞雪峰



## 运营思路

运营乡村振兴项目根本是要靠市场化手段，这样才经得住市场的检验。在现实中我们看到，有些由政府大量整合项目集中投入、人为树立的乡村振兴项目，表面看起来把项目打造得很壮观、很漂亮，但没有持续的生命力，如果没有政府后续持续的投入和补助，即使是建立的设施设备维护都很难。政府只能对乡村振兴项目运营引导，不能包办。

在市场化运营模式中，政府、运营商、投资者、村集体、村民、专家等各就位，找到自身的“角色定位”。政府部门要“跑龙套”，改变过去从规划设计、项目施工、项目整治等“大包大揽”的“运动员”，改为承担引导和规范职能的“裁判员”。

乡村振兴项目运营商成运营主角，承担参与项目发展规划、项目投资、招商投资、产品开发、旅游营销、日常运营、综合管理等职能，并扮演“第二村委会”和“参谋长”角色，参与项目发展议事会议。投资者是配角，按照项目发展主题和风格开展项目投资，只对自己投资的项目负责。村委会是股东，代表村集体与运营商签订合同，以集体资产使用权入股。村委会在运营工作业务上不干涉不参与运营管理，主要协助并保障运营商在村落顺利开展运营工作。村民是主人，作为农民可出售农产品获益，作为投资者可投身乡村民宿等获益，作为劳动者可在家门口就业。专家是师爷，定期对运营商进行指导和交流，为运营商提出对策建议。

但是，又如何将村集体的动力、村民的动力、社会资本的动力形成综合体的动力呢？就是把各方的利益通过股份制、股份合作制捆绑在一起；各方都要投资，都要入股，有的以土地入股，有的以资源入股，有的以资金入股，有的以资产（无形资产）入股。通过股份就把各方的利益联结起来，兼顾村集体、农民、外来资本和经营者的利益。

## 案例探析

目前，笔者就南宁市青秀区南阳镇“新韵古笛”乡村振兴项目为例进行分析，该乡村振兴项目是按照以农业为基础、以旅游为流量、以园区为品牌、以产业为核心、以文化为灵魂、以流通为支撑、以体验为价值、以乡村振兴为目标的发展路径。已经成功创建了中小研学实践教育营地、田园综合体、森林康养基地、中国少数民族特色村寨、中国美丽休闲乡村、国家森林乡村、全国文明村镇、广西乡村旅游区、南宁市生态综合示范村、南宁市文化产业示范基地、四星级的现代特色农业（核心）示范区、全区休闲农业与乡村旅游示范点、国家级4A旅游景区、广西四星级的旅游景区、市级乡村振兴（生态综合）示范村、农村产业融合示范园等。

该项目的运营管理模式是政府+村集体+运营公司+生产企业+农民的模式，由全镇的7个村集体的合作社组成了广西新韵古笛产业园运营管理有限公司，跟专业的运营机构中广百城（北京）农业科学技术院共同成立了项目运营管理有限公司——广西新韵古笛产业园运营管理有限公司，改变了重建轻运营的弊病，将运营思维前置，用运营来指导规划、建设、招商、产品开发、品牌打造等重要环节，建立了运营管理体系，保障园区项目落地，稳步推进各专业板块运营工作。

运营团队从园区现有产业发展实际，根据市场情况，制定一系列产业发展规划。“新韵古笛”规划中，明确提出“一轴、一平台、三带、三基地、四园、四中心、五重点”的规划布局。以整个园区为主体，布局各类优势互补、相得益彰的功能片区，实现不同产业在园区内的联动和集群，从而提升区域价值。

完成整体规划布局后，运营团队充分了解国家和地方政策动向，精准策划项目申报，申请政策支持和资金补助，助推园区发展。找准产业发展定位、特色品牌建设，策划先行，策划了上百个子项目的项目库，建立招商项目库，重点鼓励和引导农业龙头企业、农民专业合作经济组织入驻园区，形成了“政府+平台+企业+村集体+基地+农户”的发展格局。运营团队因地制宜，结合南阳镇传统文化、历史文化、地域文化、民族文化和产业文化，通过主题文化包装改造升级，把产品和服务做到极致，将情怀和故事发挥到淋漓尽致，形成地方、企业、产业、产品、品牌矩阵。打造“新韵古笛”品牌，将园区的粮食、水果、蔬菜等初级农产品和深加工的休闲食品的产品纳入“新韵古笛”品牌，按照“统一规划、统一标准、统一LOGO、统一管理、统一追溯”模式实施品牌创建，提升产品的市场竞争力和经济附加值。实现了政府投入存量的公共设施、企业投入增量的经营设施，通过运营完成品牌、金融等到裂变量。

新韵古笛项目还重点结合当前互联网+数字技术和chatGPT新媒体传播，将营销推广贯穿整个运营过程，创建运营微信公众号、农旅元宇宙信息平台，整合新媒体宣传，分阶段策划文化类旅游活动等，推动园区网络信息平台新型农旅运营管理信息化进程，创新农旅互联网管理模式，通过互联网平台销售，实现园区农副产品线上销售、园区展示体验、基地生产的新模式。

当前，乡村振兴项目运营可以通过人才培养和引进外脑两种形式，为现代特色农业产业园区发展提供智力支持。笔者建议加强农产品生产经营主体品牌管理人员业务培训，建立健全镇、村两级农技推广服务网络，整合农技培训资源，加强科技培训力度，着力培养“土专家”和“田秀才”，建立园区人才库。南阳镇的平台企业就协助政府与上海大学、深圳大学、广西大学、广西农科院、广西林科院、广西农业职业技术学院、广西经贸学院、广西城乡规划设计院等科研单位建立联系，聘请专家教授等高层次人才，组建了涉及林业、农业、旅游、运营、建设、规划、文化行业的多支专家服务团队，不定期召开运营座谈会，和专家分享研讨运营中的好思路、好做法、好经验，取长补短，拓展思路。

## 发展建议

鉴于广西南宁市青秀区南阳镇“新韵古笛”乡村振兴案例项目，笔者提出乡村振兴项目运营发展几点建议如下：

## 1. 强化运营引导规划

党委、政府不仅是农村发展和建设的监管者，还是农村发展的引路人。建议各项目的单位尽快出台相关方案，明确高质量创建乡村振兴项目的目标任务、建设标准、管理规范。以文件为指导，强化运营的顶层设计引领，做实布局谋篇，以资源禀赋和区域产业优势为基础，坚持市场导向、政府引

导、品牌引领，以形成梯次发展格局，产生集群效应为目标，结合国家和地方相关申报工作，利用外脑，聘请专家总结各地创建经验，推动建好的乡村振兴项目提质升级，高质量新建乡村振兴项目，突出各自优势，避免盲目跟风，规避规模性风险。从省（自治区）级、市级、县级几个维度，分层分类指导乡村振兴项目建设，充分发挥示范带动作用。强化相关涉农部门沟通协作，多方整合资源，加强在用地、金融、税收、招商引资、人才等方面的政策支持，在基础设施建设、科技创新、品牌打造等方面加大对田园综合体建设的支持力度。

## 2. 突出产业支撑，强化品牌建设

乡村振兴项目，农业是根基，产业是核心，融合是关键，运营商是动力，相关核心产业要明确可持续发展理念。中央相关文件要求乡村振兴项目选址应在有一定建设基础、产业基础的乡村，应具备适应乡村振兴项目建设的相关资源。产业嵌入应全面考察产业或业态的发展现状与发展潜力，在乡村原有资源基础上进行提档升级，保证乡村振兴项目建设的独特性、可持续性。

根据各项目已有农业产业发展情况和项目定位，精心策划、科学论证打基础、补短板、增后劲的大项目好项目，设计和建立具有竞争吸引力的乡村振兴项目库，全面做好“补链”“延链”“强链”文章。根据各地乡村振兴项目建设规划和标准，结合区域特色农业、特色村屯、民俗文化及乡村旅游资源，科学开展乡村振兴项目建设工作，避免项目房地产化、同质化及空心化。

充分挖掘乡村振兴项目优质特色农产品资源，利用好金名片，加大优质农产品的统一宣传和营销，并策划吸引力强的宣传推介活动，利用广电、报刊、网络等媒体，列入旅游、招商、文明类等政府性或公益宣传内容，以各类国内外专业展会、农民丰收节等节庆活动为平台，快速直接地宣传品牌农产品，构筑品牌农产品宣传立体式网络。培育以龙头企业、专业合作社、家庭农场为核心的农业产业化品牌联合体，统一品牌管理与经营，不断强化农产品品牌生命力。积极对上争取，力争将更多农产品纳入区域公用品牌，推动优质特色农产品遍布全国、走向世界。通过强化农业品牌建设，不断提升特色优势产业的竞争力。

乡村振兴项目主要以农为主，但在其发展中必须要与旅游、康养、教育、历史、文化、风俗等相结合，形成创意农业、休闲农业、体验农业，使乡村振兴项目能够真正“融合”起来，进而在产业链上得以延伸。

## 3. 增强党建引领，坚持人才优先

乡村振兴战略要靠一批真正懂农业、爱农村的人去落实。乡村振兴项目的建设针对的主要对象是乡村农民，旨在带动农民自主思考经济发展的意识和积极性。这需要充分发挥党组织和党员核心引领作用，以基层党组织为主体，选拔一批政治素质高、知识层次高、年轻化程度高、带富能力强的村级组织带头人，将基层党建工作任务融入其中，积极与龙头企业合作，建立“支部+企业+合作社+党员+农户”发展模式，调动农村党员，聚在各重点项目建设一线，带动群众参与其中。

要坚持农民的主体地位，把本土人才培养与乡村振兴项目建设有机结合起来，加快完善会经营、懂技术、会管理的高素质新型职业农民培养。整合组织、人社、农口各部门、商务、科技、文旅和社会组织承担的一些农业人才职业技能培训项目，用活乡村振兴资源、资金，依托各级科研工作站等平台，分层、分类培育一批留得住的农户，使其成为乡村振兴项目建设的“领头雁”，充分参与到乡村振兴的核心工作环节中，防止资金链完全被资本方控制，导致资源分配不平等出现问题。让乡村振兴项目成为农民创业增收的理想乐园，实现经济效益、生态效益和社会效益的有机统一，使乡村振兴项目成为解决“三农”问题的有力武器，实现真正的可持续发展。

与此同时，农村的人才短板问题仅靠“内育”无法解决，还需要“外引”一批懂科技、懂管理、懂市场、懂法律的现代化人才，为乡村振兴项目建设注入新的活力和动力，推动人才和乡村振兴项目建设互相赋能，为乡村振兴战略提供坚实的人才支撑和智力保障。

## 4. 创新运营管理模式，提升市场化运作效率

乡村振兴项目的发展要以政府为主导，吸引包括企业、村集体组织、农民合作组织等多方市场主体参与。

在项目建设初期，相关部门可会同具有乡村振兴项目、文旅项目策划运营经验及实力的专业运营公司，结合后期的运营管理，利用现代企业专业的商业体系和手段对各个指标进行专业的评估，共同制定发展规划，建立运营方案核查机制、运营绩效考核机制，提升乡村振兴项目的建设效率，降低相关风险，让“农文旅”三位一体落在实处，真正实现运营管理市场化。

（下转09版）