

农村社会工作“经营化”创新人才何以塑成？ ——来自浙江乡村CEO培养项目的启示

宦欣雨, 蒋基祥, 刘海健

淮安大学人文与社会科学学院, 江苏 淮安

收稿日期: 2026年3月14日; 录用日期: 2026年4月15日; 发布日期: 2026年4月24日

摘要

在乡村全面振兴现代化的背景下, 乡村CEO在引领乡村业态创新中发挥了重要作用, 而农村社会工作人才面临理念、场景、方法的转型压力。以浙江乡村CEO培育项目为例, 探究农村社会工作人才实现“经营化”转型的可能性及路径。研究发现: 乡村CEO培育项目包含培养目标、课程体系和生态网络等维度, 凸显了面向乡村产业运营的在地化实战能力导向; 乡村CEO的培训实践蕴含了通过乡村经营实现价值共创的社会理性思维; 在理念、模式与方法等层面, 农村社会工作与乡村CEO的乡村经营存在逻辑一致性; 农村社会工作可通过能力结构重塑、服务场景拓展、技术工具创新等维度实现人才的“经营化”转向, 最终促进社会工作进入乡村全面振兴的“核心区”。

关键词

乡村CEO, 乡村经营, 农村社会工作, 人才, 经营化

How Are “Entrepreneurial” Talents in Rural Social Work Cultivated?

—Insights from the Rural CEO Training Project in Zhejiang Province

Xinyu Huan, Jixiang Jiang, Haijian Liu

School of Humanities and Social Sciences, Huai'an University, Huai'an Jiangsu

Received: March 14, 2026; accepted: April 15, 2026; published: April 24, 2026

Abstract

In the context of comprehensive rural revitalization, rural CEOs have played a significant role in leading the innovation of rural business models. Meanwhile, rural social work professionals are

facing pressure for transformation in terms of concepts, scenarios, and methods. Taking the rural CEO cultivation project in Zhejiang as an example, this study explores the possibility and paths for rural social work professionals to achieve an “operationalization” transformation.

Keywords

Rural CEO, Rural Management, Rural Social Work, Talent, Businessization

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

研究背景

国家基层治理现代化的重要实践领域就是乡村振兴，其中的人才支撑作用尤为重要[1]。在目前乡村老人农业占主流的情况下，年轻的高水平人才被视为引领乡村振兴的关键支点[2]。当前，我国乡村振兴中最缺乏的资源之一就是人才，尤其是社会工作、社会组织领域，更是出现了严重的人才缺口。随着乡村振兴战略日益注重产业发展、生态建设与社区营造的协同推进，农村社会工作的专业边界和功能定位也面临着挑战。因此，农村社会工作如何从“服务提供者”转型为“治理合作者”，从传统的“社会支持”角色转变为“价值共创”的推动者，成为亟待回应的乡村发展问题。

2. 研究现状与分析框架

2.1. 研究述评

首先，关于社会工作实践的张力及其范式转型研究为本文探索提供了基本视野。中国农村社会工作自 20 世纪 80 年代恢复重建以来，长期依托“行政嵌入”与“项目驱动”模式开展服务，形成了以扶贫济困、社会福利输送为主的传统服务范式[3]。专业性与行政性的交织，是农村社会工作长期以来的结构性困境[4]。一方面，行政性社会工作是被承认、具有政治合法性、行政合法性，而且在计划经济体制下及改革过程中也获得社会合法性的、具有总体性的社会管理和服务工作，所以当专业社会工作嵌入其中时，就自然处于配合的、协同的地位[3]。在“大社工”格局下，农村社会工作人才亟待突破传统的救济型、治理型或辅助型的定位，亟待有效回应乡村振兴中的根本问题——产业振兴。因此，农村社会工作人才培养需要开展研究视角与干预范式的变革，即要迈向“发展型社会工作人才队伍建设”与产业赋能路径，使之进入乡村振兴核心区。因此，本文基于浙江的案例剖析，试图借鉴乡村经营人才培养的理念与路径，构建一条既坚守专业伦理又具有经营能力的农村社会工作路径及其人才培养模式。

2.2. 分析框架

基于文献综述与浙江实践，本研究基于乡村 CEO 培养对农村社会工作人才培养的启示，构建二者的逻辑关系框架(见图 1)，以揭示农村社会工作“经营化”转型的内在逻辑。该框架以乡村 CEO 培育经验为参照，将“经营化”定义为社会工作者在保持专业价值的基础上，获得产业运营、资源整合等经营性能力的系统性转变过程。

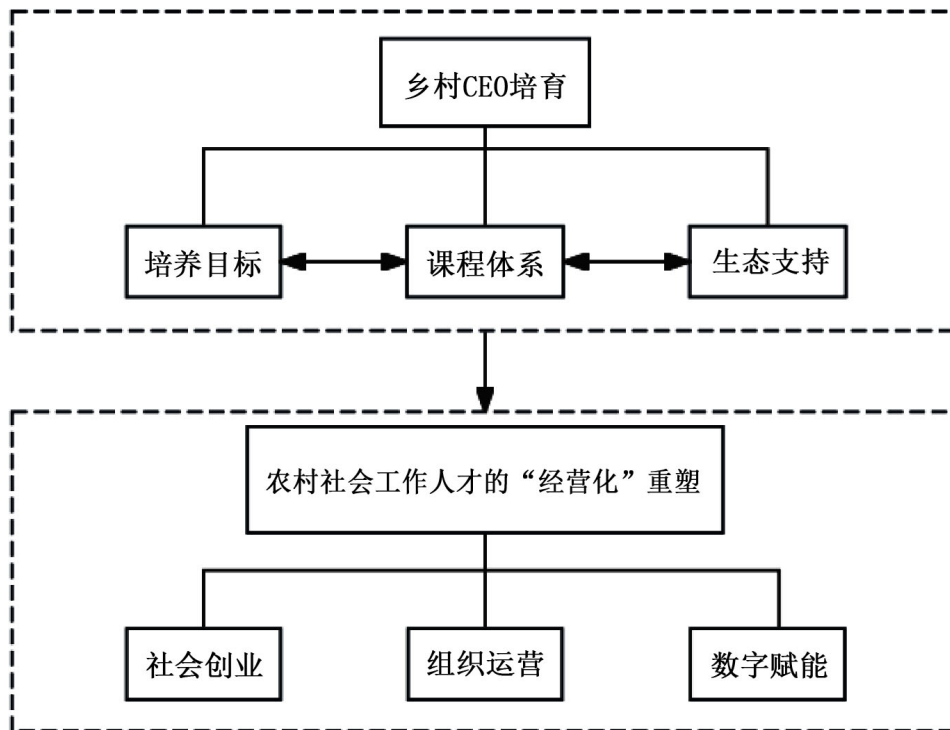


Figure 1. Analysis framework for the “business-oriented” transformation of rural social work talents
图 1. 农村社会工作人才的“经营化”重塑分析框架

如上表所示，在乡村 CEO 培养维度，主要从培养目标、课程体系和生态支持三个方面分析；基于乡村 CEO 培养的经验与智慧，分析其在农村社会工作人才培养中的可能借鉴意义，主要包括社会创业、组织运营和数字赋能三个层面。该框架的基本逻辑体现在三方面。其一，通过目标维度的升级，将社会工作的“增能赋权”理念转化为可操作的经营目标，避免陷入单纯追求经济效率的误区；其二，能力与场景的双向互动形成完整的系统，经营性能力的提升推动服务场景向产业核心领域延伸，而新场景的实践又反哺能力结构的优化；其三，生态维度作为支撑系统，通过政策资源(如政府购买服务)、市场资源(如企业合作)与社会资源(如村民参与)的整合，保障转型过程的可持续性。这一框架既吸收了乡村 CEO 培育中的实战导向经验，又保留了社会工作的专业底色，为理解“经营化”转型提供了兼具理论含义与实践导向的分析工具。为此，本文主要以官方媒体发布的新闻报道及部分典型访谈为实证资料，总结凝练浙江乡村 CEO 培育经验，分析其对农村社会工作人才实现“经营化”转型的启示意义，同时阐发“经营化”作为一种乡村 CEO 的独特特征，其所区别于一般商业性质的普通经营的涵义。

3. 浙江乡村 CEO 培育的实践图景与经验

3.1. 培养目标：在地化实战能力的精准定位

浙江的乡村 CEO 培养目标主要是从乡村振兴国家战略和乡村运营成为时代所需的战略高度，结合浙江乡村 CEO 发展的实际状况，统一筹划并进行逐层的梯度设计，构建脉络清晰、层级流畅的课程体系，围绕组团式发展、品牌化经营、数字化赋能等乡村经营的核心内容，多层次、渐进式开展教学。浙江省乡村 CEO 培养计划以“锻造乡村产业操盘手”为核心目标，将人才定位锚定在“懂乡土、会经营、能落地”的复合维度。可见，浙江乡村 CEO 培养目标构建体现出“需求导向、系统培育、赋能发展”的可复制、可推广的机制。第一，在需求导向方面，针对乡村资源闲置、产业薄弱、人才短缺等痛点，精准选拔

适配人才。如宁波鄞州通过自荐申报、专家评估、实地考察的培训链条，从 201 个行政村中选出 5 个试点村，并以“懂市场、善运营、有技术、能管理、爱农村”五星标准选拔人才。第二，系统培育上，构建涵盖理论学习、实践操作、交流提升、跟踪指导的全周期培养体系。比如，奉化区农业农村局联合高校成立工作站，开展运营方案赛马比武等活动，提升乡村 CEO 的实际运营能力。第三，在赋能发展方面，通过政策支持、激励机制，盘活乡村资源。例如，杭州市余杭区乡村 CEO 常英娇在分析了新港村业态后，选取“农文体旅”融合发展模式，使所在村经营业绩和共富效果大大提升。从培养目标的制定，可以看出浙江对乡村 CEO 的“经营化”创新追求，即建立在文化认同的基础上，同时保有文化的兼容性与技术的灵敏性，因地制宜地对浙江乡村的实际图景作出精准判断，并能熟练地运用文化素材进行致富创新。

3.2. 课程体系：“三阶九步”实战演练设计

浙江省乡村 CEO 培育分为三阶段。第一阶段为理论学习研讨，主要介绍乡村基础资源和整体环境、国家与地方农业政策和乡村发展趋势。第二阶段是运营技法传授，主要学习乡村资产盘活与价值转化，设置了乡村空间业态规划、招商推广、业态培育等核心课程模块。第三阶段是经营现场实操。这一阶段主要从乡村从吃、住、行、游、购、娱、商、养、学等十个层面，培养学员的运营能力。在理论学习阶段，既有“乡村振兴宏观政策解读”“政策赋能蓄力乡村产业发展”等宏观政策解读，也有“乡村 CEO 视角下的乡村运营实践和思考”“稻香小镇蝶变”等实操课程，也有“乡村设计与美学营造”“乡村 CEO 法治意识与法律思维的构建与培养”[5]。

3.3. 生态网络：多元主体协同赋能

培育项目构建了政府搭台、市场运作、高校助力、社会参与的四维支持网络，各主体通过制度设计形成协同效应。

在政策方面推出五大举措。一是设立专项资金：浙江省设立专项资金，支持乡村 CEO 的培训和项目实施。2024 年，湖州市各级财政共安排 1.35 亿元，重点扶持返乡入乡青年创建农创客孵化园等；设立 1 亿元至 5 亿元规模不等的人才发展基金、“两山”双创基金等政府性产业基金，引导各类资本投向高效农业、乡村文旅等重点领域[6]；二是平台支持。2025 年，浙江省政府提出建设青年入乡实践站点 1000 个，为青年入乡发展提供多元化一站式集成服务，包括就业指导、创业孵化、技能培训、生活配套等方面；三是推进“乡创空间”建设。浙江省推进返乡入乡合作创业“乡创空间”建设，为大学生等返乡入乡创业者提供低成本、便利化、全要素的服务对接平台。嘉兴市建成各类农创平台 40 余个，集成打造一批乡村创业孵化空间，配套提供创业工位、直播间、展示展销场所等资源要素。四是税收优惠。在税收方面给予优惠政策，降低乡村 CEO 的创业成本，吸引更多优秀人才扎根乡村。五是人才认定与激励。学员完成规定课程与结业鉴定后，将纳入浙江“1111”乡村人才矩阵[7]。

社会组织在资源链接与经验扩散中发挥独特作用。作为一个重要的社会团体，浙江省乡村建设促进会在乡村 CEO 培育方面起到的作用体现在五个层面：一是搭建合作平台，作为“浙江千名乡村 CEO 培养计划”的协办单位，与浙江省农业农村厅、腾讯公司、浙江农林大学、浙江经贸职业技术学院等多方合作，整合资源，共同推进乡村 CEO 的培养工作；二是参与组织管理：参与计划的组织、宣传和推广等工作，如通过“浙江省乡村建设促进会”公众号发布培训报名信息，为有志于成为乡村 CEO 的人员提供报名渠道；三是举办相关活动与会议，比如通过举办“浙江乡村运营武林大会”，促进乡村运营经验的分享和推广，提升乡村 CEO 的专业能力和业务水平；四是构建全链路服务体系，比如与浙大规划院合作，在智库建设、课题研究、标准制定、人才培养等多维度开展合作，为乡村 CEO 提供更

全面、更专业的支持和服务，助力乡村片区组团发展；五是提供跟踪服务与赋能，比如乡村 CEO 学员完成规定课程与结业鉴定后，将纳入“1111”乡村人才矩阵，为乡村 CEO 的后续发展提供持续的支持和保障。

本部分围绕浙江“乡村 CEO”人才项目，系统梳理其实践逻辑，揭示出一种以“在地化能力重塑”为核心的培养范式。首先，在目标层面，该项目确立了“乡村产业操盘手”的复合型定位，通过分层选拔机制精准对接乡村治理与经营的现实需求，打破传统“重行政、轻市场”的乡村人才培养路径依赖。其次，在课程体系上构建了“三阶九步”的实践导向结构，涵盖政策理解、产业设计、实地运营等内容，强化了学用一体与实战导向，有效提升了学员的综合经营能力和本地协同能力。最后，在支撑网络方面，浙江通过多元主体协同发力，打造了政府引导、高校支撑、企业赋能、社会组织参与的多维互动机制，推动形成“培训-实操-落地-支持”闭环式机制创新。该模式不仅实现了对乡村经营型人才的系统性塑造，也初步展现了数字工具、制度激励与社会资本联动下的乡村振兴协同路径，为其他地区的乡村治理和人才政策创新提供了可参照的样本。

4. 农村社会工作经营化人才的重塑路径

4.1. 社会创业导向的“赋能型”路径

社会创业导向的“赋能型”路径，强调农村社会工作者不仅是服务的提供者，也可以成为“社会问题的发现者”和“在地问题的解决者”。这一路径的核心，是通过推动农村社会工作者以社会创业的方式回应乡村中的特定问题，在不放弃社会工作价值理念的基础上，实现服务内容的经济可持续性。具体来说，农村社会工作者可以以合作社、社会企业、乡村互助组织等形式，组织农民、妇女、老人等群体参与到服务性项目中。例如，在一些空心化严重、老龄化突出的乡村，社会工作者可以组建互助照护小组，鼓励健康老人照顾失能老人，同时引入一定的激励机制，如公益积分、服务置换、集体经济分红等，形成一种社区内循环的养老支持网络。为使该路径走通达效，社会工作者需要具备较强的“问题识别-方案设计-资源整合-持续运营”能力链。这不同于乡村 CEO 的市场导向创业思路，赋能型路径关注的不是最大化利润，而是“以小投入撬动大改变”，将社会目标与一定的经济手段结合。而具体培训中应包括社会创业理念导入、农村社区需求调研方法、微项目设计与评估、简单的财务与预算管理，以及农村社会企业的法律结构与运行方式等内容。培训方式可采用案例教学、实地指导和小规模试点结合，尤其注重项目的落地性与在地性，避免空转。

值得注意的是，“赋能型”路径并非鼓励所有社会工作者都去创办企业，而是让他们具备一种“以社会问题为创业对象”的思维方式。这种思维方式可以帮助他们在面对复杂问题时，既不依赖于单一的行政资源，也不陷入服务职业化的路径依赖。归根结底，这条路径是一种社区内生发展模式的推动方式，让农村社会工作真正扎根于村民日常生活中，在解决具体问题的过程中重建人与人之间的信任与协作关系。

4.2. 组织运营导向的“协调型”策略

组织运营导向的“协调型”策略，强调农村社会工作者的“连接者”角色。他们不一定要亲自发起项目或提供服务，而是作为村庄内部与外部资源之间的桥梁，协助构建一个更有韧性的村庄治理网络。这一路径与乡村 CEO 主打“领导型”角色不同，社会工作者更多是发挥协调能力、资源整合能力和群众工作能力，以提升乡村整体的组织化水平。目前不少农村地区存在“资源不缺但缺乏整合”的问题。比如，有扶贫资金、有公益项目、有高校或社会组织愿意下乡服务，但村庄内部缺少一个能够把这些资源串联起来的中介角色。社会工作者可以担任这个角色。他们了解村庄结构，也熟悉外部政策和服务逻辑，可

以协助村“两委”整理需求清单、撰写项目申请、协调社会组织入驻、管理志愿者队伍，进而构建一个多方参与的治理平台。要实现这种协调型功能，社会工作者需要具备项目管理、跨部门沟通、议题协调、社区动员等能力。高校和社工机构在社会工作人才培养上应设置“社会服务项目策划与执行”“‘政府-社会组织-企业-村民’四方联动机制”“问题导向的社区工作实务”等微课程，同时也要让社工和在校生了解乡村经营政策文本、乡村治理结构等背景。此外，可安排社会工作者参与已有的乡村项目，例如脱贫攻坚遗留项目、乡村留守儿童服务站点、农文旅项目、农村养老机构等，通过实地观摩与参与逐步积累经验。

4.3. 数智技术导向的“工具型”方案

数智技术导向的“工具型”方案，是在当前“数字中国”“数字乡村”建设的背景下提出的。许多乡村正在经历从传统经验治理向数据驱动治理的转型，这种变化也对农村社会工作提出了新的挑战和带来新的机遇。社会工作者可以通过技术手段，拓展服务手段、提升服务效率，也可以推动信息公开、社区参与和数据治理，从而提升整体服务的专业性和可及性。“我们的目标不是简单的资金输血，而是通过数字化工具，真正激发乡村的内生动力和发展活力。”腾讯 SSV 为村共富乡村项目负责人陈晶晶强调^[8]。技术手段的发展是建立在乡村的基础上，而不是在荒地的基础上，数智技术是上层建筑而不是空中楼阁。比如乡村经理人刘景，他利用乡村的闲置空间资源进行改造利用，雇佣周边的当地村民作为“云领养”“云种植”的主体进行参与，作为数字化技术的实操者而不是旁观者参与到乡村建设中来，这大大提高了乡村建设的整体能力。

4.4. 年轻态势导向的“互助型”发展

年轻态势导向的“互助性”发展，是当前浙江乡村 CEO 保持稳定推进的法则之一。浙江乡村的天然地理优势使得浙江的乡村地区分布较为集中，聚焦的空间资源使得乡村经济本身的发展潜力也呈现正增长趋势，而同一块连接的土地在面对不同的发展理念时，为了保持经营利益最大化就需要互助式的融合发展。在这点上，浙江乡村 CEO 在普遍年龄层上呈现年轻态势的基础上选择了一种交相辉映的互助发展的运营模式。“我们团队都是‘00后’，不喜欢‘996’的工作生活，喜欢自然喜欢乡村。”在接受来自外界的采访中，年轻的创业者李兴旺如此说道。拥有乡村热情的他，怀抱着最真诚的理想色彩来到这里进行创业。2023 年底他又尝试推出“走百村访百人”的个人视频号栏目计划。目前，走访的村落有 48 个，拜访的乡村经营“前辈”有 65 名^[9]。年轻的创业者们从未形单影只，而是在你一步我一步的前后搭手合作中实现了最大化的乡村发展新态势，在不同岗位和处境的新农人环境里、在现实与数字时代中实现了创业的可能。这种合作模式给其他乡村的运营提供了借鉴意义，为当下乡村的年轻化发展提供了正面影响力。

为使上述举措产生实效，社会工作者首先要具备基本的数字工具应用能力，比如数据收集与处理、图表制作、平台使用规范等。培训中应包括“数字工具与农村服务结合案例”“基础信息技术使用训练”“农村服务数据可视化”“网络传播与信息伦理”等内容，帮助社会工作者掌握实际技能。也可以通过与高校合作，开发适合农村场景的信息系统或表格工具，让一线工作者用得上、看得懂。这一路径的难点在于“工具”不能变成“主导”，也就是说，社会工作者不能被技术绑架，忘记自己的专业初衷。因此，必须强调数字技术是“辅助性”的，服务的本质仍是“面对人”的工作。而社会工作者要在社会工作中不被技术工具喧宾夺主就要在社会工作理论、社会学理论以及人工智能的原理知识中形成自身融会贯通的知识体系，而不是单纯学习某一学科的方法论和认识论，只满足于抽象概念的输入。通过这一方式，社会工作可以更好地适应乡村社会“信息化-组织化”转型的趋势。社会工作者不再是“信息末梢”的

接受者，而成为数字技术在乡村落地的重要推动者，成为信息的再生生产者。

5. 总结与讨论

5.1. 总结

本研究以浙江乡村 CEO 培育项目为切入点，揭示了农村社会工作人才“经营化”转型的可行性路径与内在逻辑。研究发现，乡村 CEO 培育项目通过“培养目标 - 经营能力 - 生态网络”三维架构，构建了以乡村产业运营为核心的在地化实战能力培养模式。其培养目标紧密对接乡村振兴中的业态创新需求，课程体系融合了产业规划、资源整合、市场运作等经营性知识，并通过政府、企业、社会组织等多元主体协同构建实践支持网络，凸显了“实战导向、价值共创”的培育特色。该案例也表明，乡村 CEO 的培训实践蕴含着社会理性思维的创新，即通过乡村经营活动实现政府、村民、市场等主体的利益协调与价值共生，而非单纯追求经济效率。这一逻辑与农村社会工作“助人自助”“增能赋权”的核心理念存在深层一致性，二者均以乡村可持续发展为目标，强调通过资源整合与能力建设激活乡村内生动力。基于此，研究提出农村社会工作可通过重塑“经营性 + 专业性”能力结构、拓展产业服务场景、创新数字化工具应用及构建多元生态支持系统，推动人才向“经营化”转型，从而突破传统服务边界，深度融入乡村振兴的核心实践场域。

5.2. 讨论

尽管本研究基于浙江实践勾勒了农村社会工作人才“经营化”转型的路径，但未来仍有诸多方向值得深入探索。首先，乡村振兴实践存在显著的区域差异，社会工作经营化转型在东部沿海地区与中西部农村的适配性如何？不同地域的经济基础、社会结构与治理传统可能导致转型路径的分化，需进一步比较研究以提炼差异化策略。其次，在社会工作者参与乡村产业的过程中，与乡镇政府、县域社会工作部、企业、村民等主体的互动可能产生非预期后果，这就需要在制定方案时预设各种情况并进行针对性解决，并且在平时的工作中培养危机处理能力。同时，“经营化”创业人才和创业环境的培养尚未进入成熟期，极易出现资源不匹配的情形，在发展瓶颈期如何攻关技术难题仍待探索，而当产业发展不平衡时，如何促进产业向服务化转型也成为亟需解决的重要问题。在传统与现代新技术的融合中，实现在地化、本土化仍旧需要新型人才的经验积累与总结，需要在实践中形成新的认识论与发展观。

基金项目

2025 年江苏省高等学校大学生创新创业训练计划项目“青银联结：新农人创业实践的共富效应与实现路径”，项目编号：S202511049048。

参考文献

- [1] 刘鑫开, 于元赫. 学习运用“千万工程”经验, 推进乡村全面振兴——“学习运用‘千万工程’经验研讨会暨第二十届全国社科农经协作网络大会”会议综述[J]. 中国农村观察, 2025(3): 173-185.
- [2] 蒲实. 构建城乡融合发展新格局的理论逻辑、历史逻辑与实践进路[J]. 行政管理改革, 2024(9): 21-29.
- [3] 王思斌. 我国社会工作从嵌入性发展到融合性发展之分析[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2020, 20(3): 29-38.
- [4] 石伟, 王学梦. 农村社会工作的实践困境与出路——基于“资源-需求”的分析框架[J]. 广西社会科学, 2021(10): 79-87.
- [5] 为村共富乡村. 重塑思维, 300 位浙江乡村 CEO 学员集中进课堂[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/DOkQ2TSKaUy3dIMSI8U7Qw>, 2024-07-11.
- [6] 中国组织人事报, 刘娟. 浙江引导青年在乡村创新创业、出彩圆梦——青山敞开怀 青年入乡来[EB/OL].

- <https://mp.weixin.qq.com/s/uu-0OnRUY98fbAOJ55dTpw>, 2025-06-05.
- [7] 佟西中. 培训好使用好“乡村 CEO” [J]. 农村工作通讯, 2025(11): 22-24.
- [8] 潮新闻. 新职业点燃共富新引擎 探路“乡村 CEO”浙江先行一步[EB/OL]. https://zj.cnr.cn/gstjzi/20250730/t20250730_527289869.shtml, 2025-7-30.
- [9] 潮新闻. 浙江的“乡村 CEO”，是一批怎样的人？[EB/OL]. <https://news.qq.com/rain/a/20240124A00Q3600>, 2024-01-24.