

视点

中国新闻奖名专栏

□ 本报记者 柳文

容时

有益

王宝会

乡村涌现更多职业经理人

《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》目标任务显示

到2020年

乡村振兴取得重要进展

制度框架和政策体系基本形成

到2035年

乡村振兴取得决定性进展

农业农村现代化基本实现

《中共中央国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》要求

要推动乡村产业高质量发展

做大做强农产品加工流渔业

加快发展现代乡村服务业

培育乡村新产业新业态

培育壮大县域富民产业



浙江省诸暨市东白湖镇，“90后”青年创业者指导东白湖镇的种植户们挑选和修剪香榧盆景。新华社记者 徐昱摄

“千村示范、万村整治”工程实施20年来，造就了浙江万千美丽乡村，造福了万千农民群众。立足新时代的乡村振兴，如何进一步推动美丽乡村转换为美丽经济？越来越多的地方开始意识到乡村经营的重要性，如何经营、谁来经营成了绕不开的问题。

浙江率先破题。今年，浙江省委、省政府发布《关于2023年高水平推进乡村全面振兴的实施意见》提出，鼓励有条件的地区聘请乡村职业经理人，引入懂农村、善经营、会管理的专业人才或团队参与乡村运营。同时，专门出台指导意见，鼓励有条件的强村公司实行职业经理人聘用制，为乡村振兴提供坚实的专业人才支撑。

专业的人做专业的事

在上海一家大型企业工作了7年后，常英娇今年2月份来到杭州市余杭区新港村，成为一名乡村CEO，底薪每年18万元。“我的主要工作是对接市场，参与集体经济发展的事务运营。”常英娇告诉记者，“董事长”是当地村支书，为其支付底薪的则是余杭区政府。

乡村CEO，是人们对农村职业经理人的形象称呼。其主要职能是策划运营，结合乡村本地资源打造特色项目，发展特色产业，吸引外界流量，实现产业兴旺、乡村富裕。引入乡村CEO这一经营模式，余杭区已探索实践了3年多。顶着CEO光环的岗位，吸引越来越多拥有专业知识、工作经验的年轻人奔赴乡村。

湖州市安吉县天荒坪镇余村，茂林修竹，溪流潺潺。人在余村走，如同画中游。

这幅画，蜕变为滚滚烟尘。“千万工程”实施后，村里下定决心关停矿山、水泥厂，走绿色发展之路。”村党支部书记汪玉成说，余村始终坚持绿色、低碳方向，吸引不少游客前来参观考察。但在乡村发展过程中，也存在经营路径不宽、产业发展单一等问题，特别是乡村运营缺乏人才，客流量无法转化为实实在在的效益。

在乡村振兴战略实施中，安吉县委、县政府清醒地认识到：乡村建设，单纯依靠政府投入难以持续；乡村经营，不能仅仅依靠村干部和村民，必须把专业的事交给专业的人。2022年7月，余村向全球发布专业项目招募计划，细分为研学教育、乡村旅游、文化创意、农林产业、数字经济、绿色金融、零碳科技、健康医疗8个类型。短短两个月，400多个项目向余村抛出“橄榄枝”。

不久前，从浙江大学获得博士学位的巴基斯坦留学生阿布杜尔·贾巴尔与余村结缘，当起了余村国际社群的CEO。在余村，他开启了自己的职业生涯：通过互联网向巴基斯坦民众宣传余村，招募国际人才来安吉发展，为中巴之间的科研合作及人员交流牵线搭桥。如今，许多来自巴基斯坦和其他国家的伙伴加入阿布杜尔·贾巴尔的行列，带着创业项目入驻余村，成为当地国际社群成员。

洽谈对接、项目路演、政策匹配……在乡村CEO运营下，越来越多“新村民”来到余村，随之而来的是蓬勃跃动的发展活力。

品牌化经营大势所趋

绍兴市新昌县镜岭镇外婆坑村山高路远，距县城45公里。该村有13个民族，红色旅游资源丰富，迫切需要一支专业团队运营，带动文旅融合发展。

在大城市有着10年策划经验的吴黎明返乡回到外婆坑村，与村合作社合作成立文旅公司，专门负责乡村运营。在他看来，当地民族文化、民俗文化浓厚，民风淳朴，村民热情好客，犹如外婆般亲切。

形象树好了，增收路子也广了。外婆家的市集、外婆长桌宴……一系列带有“外婆IP”的新玩法在绿水青山间涌现，在专业团队助力



11月26日，河南省鹤壁市淇县西岗镇闫村附近，国道107京港线鹤壁境改线新建工程正在紧张施工。该工程全长约44.6公里，双向六车道，设计时速80公里，计划明年完成主体施工。王子瑞摄(中经视觉)

下，文旅资源迅速被盘活。游客纷至沓来，土特产销售也火起来。吴黎明团队制定了《外婆坑村玉米饼制作工艺标准》，让食品品质有保障，带动了村民增收致富。今年以来，外婆坑村已累计销售茶叶2000万元、玉米饼1000万元、黄精中药材等其他农产品500多万元。

“乡村经营的思路不能停留在出租乡村物业、收取佣金等初级阶段，要以品牌创建为导向，迈向品牌化经营新阶段。”浙江省乡村建设促进会会长蒋文龙说，以品牌经营为主导，带动相关资源和资本，实现经济效益与社会效益最大化，促进乡村运营迭代升级。他认为，乡村品牌化经营，具有专业知识和运营经验的乡村CEO发挥着核心引领作用。

刘松是杭州市余杭区余杭街道永安村聘请的职业经理人。2020年9月，他与其他7位同事通过选聘，成为余杭区乡村CEO。依托“永安稻香小镇”品牌，刘松做出了“禹上稻乡”农文旅融合项目。他通过组建运营团队，平台化运营，发展村级“现代农业、农业旅游、乡村社区”三大业态，促进村级资产效益提升。2022年，永安村经营性收入505万元，同比增长60.2%。

“以前，我们村集体收入是垫底的，有了职业经理人打理和品牌化运营，乡村发展理念为之一新，村集体和村民的收入节节攀升。”说起村里变化，永安村党委书记张水宝喜不自禁。永安村的成功也让周边村看到了出路。为实现抱团发展，永安村牵头联合7个乡村，成立了一家规模更大的强村公司，共同强产业、兴品牌。业务骨干们纷纷到其他村子走马上任，刘松给他们起了一个富有诗意的名字——“乡村造梦师”。

“更多年轻人投入乡村运营，未来可期！”刘松话语坚定。目前，余杭区已有农村职业经理人30多名，他们为乡村发展出谋划策，助力产业结构升级、资源优化整合，带动了村庄增收、村民致富。

有知识也要懂实践

不久前，曾从事旅游策划工作的刘晶来到余杭区百丈镇半山村，转身干起了乡村运营。

“从城市到乡村，从策划到运营，缘于这些年一直渴望将梦想变为现实。”刘晶说。

现实远没有想象的那么简单。项目一波三折，落地遥遥无期；权责不对等，协调资源难……“问题接踵而来，一腔热血在现实面前慢慢冷却。”刘晶觉得像一拳打在棉花上。

记者调查发现，涌入乡村土里的CEO为乡村经营、产业发展带来了新理念新气象，但也存在“水土不服”的现象。有的反映所学的理论难以指导实践，有的到农村后找不到发展方向，还有的CEO难以适应乡村创业环境，最终又回到城市。

刘晶明白，成为一名合格的农业经理人，必须不断学习新知识。今年9月，浙江启动“万名乡村CEO培养计划”，首期招收的学员开班。他们通过基地实训、驻村实训、远程教学、互访学习等方式，接受系统化培养。“参加培训，学习经营、营销、财务、政策法规等不同领域的知识，开了眼界，长了本领。”刘晶说。

“区别于传统的农业知识培训，浙江的乡村CEO培养计划不只是让学生掌握相对系统

的理论和技巧，更注重实际操作。”浙江万名乡村CEO培养计划项目专家顾问顾益康告诉记者，农业农村部门配备专家导师，在帮带中让学员掌握方法、理出思路、形成理论。为提升培养效果，浙江专门开设包括村庄发展规划、农业产业布局、农业品牌建设、农村数字化管理、财务运作、产品营销策划等在内的多类型特色课程。

浙江明确，学员完成规定课程与结业鉴定后，颁发高素质农民结业证书，并在乡村经营管理、惠农政策支持、人才认定培育、论文推荐发表、科技推广项目等方面予以跟踪服务。目前，浙江正推动建立学习成果评估体系与乡村CEO标准化培养体系，让未来的乡村CEO培养培训有章可循、有标可依。

如今，乡村CEO这一职业渐渐被更多人认可。刘松说，他们已联合社会资本成立专注于乡村运营的体系化服务公司，为浙江乃至全国培养更多高素质职业经理人，让各类人才在乡村沃土汇聚扎根，让创造活力竞相迸发。

天然气重卡销量为何大增

中国经济网记者 马瀚明 龚磊

□ 今年重卡销量持续回升，主要原因是去年重卡市场销量基数较低，在今年经济逐步回暖的情况下，运输需求恢复正常。作为支撑长途运输、港口运输的核心装备，重卡的市场需求快速提升。

□ 今年天然气价格持续走低，同时柴油价格持续高位运行，两者价差明显。对重卡用户来说，燃料成本占整个运营成本的40%，导致对成本比较敏感的重卡用户倾向于置换或者新购天然气重卡。此外，尾气排放标准升级也促使很多用户转而选择天然气重卡。

准要求。目前，柴油国六标准也已实施，柴油重卡的采购和运营成本较高，部分重卡车主便将用车选择逐渐向天然气重卡倾斜，这也在一定程度上助推了天然气重卡销量的增长。

除了成本和环保政策影响外，天然气重卡产品技术提升也是车辆热卖的一大原因。随着国家排放标准快速迭代，重卡企业对天然气重卡产品加大研发投入，安全性、可靠性、智能化、舒适性、节能降耗等方面的优势不断提升，有效提高了用户的购买信心。与此同时，各地也在不断完善加气设施。前瞻产业研究院预测，到2025年，我国LNG加气站市场保有量将超过7700座，这也进一步促进了天然气重卡的发展。

高峰分享了他在走访西北地区市场后的所见所感。“西北地区天然气价格相对较低，厂家也有相应促销政策，推动天然气重卡销量提升。值得注意的是，部分用户选择‘油改气’也存在一定跟风思维，没有考虑到未来气价波动以及二手车残值等问题。”

天然气重卡市场未来发展走势如何？钟渭平表示，这取决于燃料成本。如果柴油价格走

近日，多家大型银行和股份制银行调整信用卡还款实施细则，在此轮调整中容时容差服务受到广泛关注。容时服务即为持卡人提供3天的还款宽限期；容差服务即当期未还部分小于100元(或等值外币)时也视同全额还款。

信用卡本身是以个人征信做担保的金融产品，容时容差服务是银行经过大数据综合预判用户消费习惯和还款行为后，对那些征信良好但由于意外情况导致延迟还款用户的真实让利。放宽容时容差服务限制，底气来自于我国征信大数据的完善。近年来，中国人民银行加快征信体系建设，健全覆盖全社会的征信系统，个人信用档案在数字化赋能下充分实现互联互通，信息不对称问题得到一定程度的缓解。在此基础上调整容时容差服务标准，为持卡人放宽了还款上限且留足了还款弹性日期，让用户切实受益。

容时容差服务也是银行落实减费让利的接续体现。此前，中国银行业协会发布关于调整银行部分服务价格提升服务质效的倡议书后，多家国有大行密集发布减费让利硬措施，在提升信用卡服务质效方面，除了容时容差服务机制外，还包括降免信用卡交易提醒、余额变动通知及转出信用卡溢缴款等在内的收费。目前，多家商业银行在已有政策基础上，加快把信用卡各项减费让利落到实处。

容时容差服务还是银行提升竞争力的支撑点。从整个信用卡行业发展趋势看，由于用户需求日益多样化，信用卡的消费吸引力日渐式微。今年以来，多家银行之所以围绕信用卡管理与服务动作频频，是由于存量信用卡市场“跑马圈地”的做法已不能适应新的竞争生态。上市银行三季报已透露出信用卡资产质量和不良率尚存压力，银行要反思未来如何深耕信用卡市场，为后续开拓增量市场提前布局打好基础。因此，银行应改变过去那种“大水漫灌”花式营销，把精力放在用户客群画像上，容时容差服务就是助力信用卡精细化运营、推动银行业务运营效率升级的一个重要抓手。