

深读

浙江已培养3000余名乡村文化产业运营师

“操盘手”激活乡村文化DNA

■ 本报记者 郑梦莹 通讯员 周瑞锋 徐恒

“假如给你30万，你能为村里的业态做什么？”“怎么用60秒，不讲一句‘欢迎来到我们村’，却让网友不由自主跟着镜头往前走？”“直播时，如何创造天然记忆点，让陌生人为你停留？”

这两天正在玉环市举办的“乡村文化产业运营人才培育”实训班现场，这些“灵魂之问”，接二连三被一个一个抛出来。

在场听课的近百名学员中，有90后、95后返乡创业青年，有刚尝试“触网”的非遗传承人，有带着热切之心准备干一番事业的村镇干部，也有正在乡村经营文化业态的主理人。

开展人文乡村建设，人才是一个关键变量。为了让一支“重文化、善经营、会创新、有情怀”的专业队伍持续陪伴乡村成长，从去年开始，浙江启动乡村文化产业运营人才培育行动，两年来累计培养3000余名乡村文化产业运营师。

乡村文化产业运营，最需要怎样的人才？这些“操盘手”，如何用好隐于乡野的文化“宝藏”？

乡野课堂， 培养出“六边形战士”

“这次实训，我是带着两年多时间攒的好几个疑问来的。”来自江山市的运营师张君君告诉记者。

2022年底，因为一个偶然机会，张君君参访了千年古镇江山廿八都。本在杭州从事餐饮行业的他，把视线投向了古镇的豆腐制作工艺，这是一项市级非遗。

张罗了小半年，“非遗豆腐工坊”开张了，还推出了日销1500杯的网红豆浆冰淇淋、老少咸宜的豆腐制作体验区等，两年累计接待游客90万人次。藏在浙西深山里的舌尖非遗，以更时尚的面貌与山外的世界不期而遇。

但张君君想知道，“还能做点什么”。现在流行用短视频来做乡村运营，他也尝试过，但播放量常常只有几百。“怎样让视频质量更高？”“直播间人多了以后，怎么场控？”第一次来到实训班，他带着这些疑惑听课、做笔记。

“乡村文化产业能不能做起来，核心在于人。人才力量不够，再有富矿，也很难转换为实际价值。”中国人民大学艺术学院教授、博士生导师，浙江省文化产业促进会乡村文化产业分会会长丛志强说。

浙江的乡村从不缺文化资源，茶香悠然、丝绣斑斓、青瓷雅韵、古建筑遗珠……走进很多村落，都能挖掘到独具价值的文化宝藏。依托“千万工程”实施20多年深厚积淀，2024年浙江创新发展人文乡村建设，其中一个重要的建设导向就是文创富村，以“文化+百业”带动乡村增收致富。问题是如何将政策环境、资源禀赋等方面的优势转化为产业优势？

还有一个实际情况不容忽视。大部分现有乡村运营从业者，或由村干部转型，或为返乡创业者，或是民宿主理人等单一领域专才，往往“懂文化的不善经营，会经营的不懂文化”。这个问题，全国各地乡村普遍存在。

为此，围绕乡村文化产业运营人才培养，在浙江省委宣传部的指导下，浙江省文化产业促进会联合腾讯公司专门推出行动计划，帮助相关从业者深入理解乡村运营的理念、策略和方法，赋能乡村文化产业的跃迁。

乡村文化产业运营师，是来自培育计划的新提法。简单而言，就是培育一批能将乡村优质文化资源挖出来，并且通过创建、运营、管理，将其转化为产业动能的人才。

从志强长期关注乡村发展。在他看来，乡村文化产业运营，指向从业者的文化深度洞察力、资源转化创造力、数字生态驾驭力、文创品牌构建力、村民共富带动力等，运营师就像“六边形战士”一样，得具备多维度的能力。

本次实训班为期3天，围绕从业者所需能力，针对性设置“人文乡村组团发展运营实践”“电商直播分组演练”等理论、实战课程。学员们还分组进村实习，由专家驻村指导，课堂直接延伸至乡野。

两年来，这样的集中“充电”共举办5期，累计孵化运营师3000余人。最近，更有一份近10万字的体系化培训手册推出，标志着培养方案进一步标准化。

在仙居县，运营师曹荷花利用摄影特长，策划“山野艺术季”等项目，定格山野阡陌的风景；在湖州窑里村，北大毕业的95后运营师黄彬彬，创新经营20余个特色业态……一个个“六边形战士”逐渐养成，重新定义脚下的土地。



上图:玉环市联丰村乡村文化产业运营师林招水(前排中)带着村民在火山茶基地采茶。

下图:云和县的梅源村共创中心,运营师孟洁运营的云兔卯卯空间深受欢迎。

模式升级,卖资源变成卖文化

不同于那些“一阵风”式的培训，2025年，浙江开始2.0版探索——在宁波、温州、嘉兴、衢州、台州、丽水等地建成首批10个人文乡村共创中心，以优秀学员所在村作为联络站点，各方持续提供资源对接、专家指导和资金支持，形成“培育一人、带动一批、激活一片”的良性循环。

这背后是怎样的逻辑？玉环市大麦屿街道的联丰村，或可作一只“麻雀”来剖析。

联丰村拥有令人艳羡的“家底”：258万年前火山喷涌，滋养出了稀珍的火山茶基地；“台州1号公路”串联山海，是都市人向往的诗和远方。

联丰村的运营师林招水，是十里八乡闻名的能人。他身上还有几重标签：联丰村党总支书记、龙额火山茶基地创始人。

从去年开始，林招水通过参加两次线下实训班及几十节线上课程，接受了对系统的培训，“不仅自身运营能力增强了，村子知名度也大有提升。”

更令他振奋的是，今年联丰村还列入了全省首批人文乡村共创中心。面积约1000平方米的共创中心开门迎客后，林招水带着村民干事创业有了实体落脚点。举办火山茶文化节，出品火山茶系列衍生文创，融入陶艺、茶点制作等业态……不到一年，共创中心为本村及周边村民提供150余个就业岗位，带动村民增收超200万元。

相比单纯的个人培训，这是一条更长的链路：运营师将培训所学带回村，传授给村民，他们共同依托共创中心进行产品研发、展陈、售卖，推动当地特产从“卖资源”向“卖文化”“卖体验”升级。

“人文乡村共创中心的核心，是建立可持续的赋能机制。”浙江省委宣传部负责人介绍，“选择优秀学员所在村作为联络站点，各方持续提供资源对接、专家指导和资金支持，形成‘培育一人、带动一批、激活一片’的良性循环。”

根据培育计划，2026年，省内将新建100个人文乡村共创中心，建设一批能够助力片区发展的共创中心，推动协同共富；全年培育运营师2000人，建立长效化支持与赋能机制。

宁波市深甽镇清潭村的运营师张芝铭，也有自己的“小骄傲”。清潭村有千年历史，曾走出17名进士。与一些“摸着石头过河”的运营师不同，她的运营逻辑很清晰，也很快上道——

先是带团队开发以进士文化为核心的沉浸式研学课程《清潭奇妙游》，

带给游客以沉浸式探索体验：穿上古装，在韵味别致的古院、戏台、青石板路间穿梭，解谜闯关，体验耕读文化；再以共创中心为枢纽，设计跨文旅动线，形成规模效应……

这些项目走红，吸引了大量年轻游客，还带动了本村及周边10余位村民就业。

“带动村民的意义，不在于‘我为你做了什么’，而在于‘我们一起成就了什么’。”张芝铭的这句话，道出了“共创”的核心理念。

“人文乡村共创中心的本质，是运营师通过个人技能提升，赋能乡村资源、空间以及周边人力的高效转化，带来更强力的牵引。”浙江省新农第六产业研究院院长汪崇文分析。在他看来，乡村运营具有系统性，单打独斗没有优势，抱团发展才有空间。



宁海县乡村文化产业运营师张芝铭(左)在直播中推介乡村特产。



玉环市上栈头村的滨海文旅项目是网红文化地标。

知“数”达理,才能讲好乡村故事

对乡村运营的“六边形战士”来说，哪一边尤其不可或缺？那一定是数字生态驾驭力。

当数字化浪潮席卷各行各业，熟练运用新媒体矩阵、智慧管理平台、AI工具等数字手段，已成为乡村文化产业从业者的看家本领。这也恰恰是很多人的短板。

对此，张君君深有感触。在实训现场的发言中，他分享了自己最大的痛点：“乡村不缺好故事，缺的是把故事讲好的能力。否则，再好的乡土产品，都难逃‘酒香也怕巷子深’的困境。”

培育计划极为注重学员数字素养的提升。线上线下培训课堂上，学员们通常会接受这样一套组合训练：学习使用视频号、公众号、小程序等平台进行内容分发，吸引更多用户；运用“共富AI”乡村经营智能体等工具辅助生成营销方案等；通过实战，反复迭代电商运营策略，从而更深入理解乡村数字化运营的逻辑。

对有需求的学员，还有导师提供指导，为其量身定制发展赛道，形成鲜明的个人IP。

95后姑娘石慧是一个生动案例。毕业后，石慧回到老家新昌县，从去年起尝试用短视频讲述家乡的山川风物。她的账号“阿禾的乡野拾光”，虽还算不上大号，但凭借其中流淌的乡土意蕴，被不少人喜爱，产出了多条“小爆款”。

但她也曾无所适从，几近抓狂：兴致勃勃拍了前几期视频，点赞数寥寥。

“走非遗赛道吧！”去年夏天参加了乡村文化产业运营人才培训，她的思路一下子理顺了，在老师一对一指

导下，她明确了风格。果不其然，转型后的第一条视频——合香珠制作，一发出便刷新了流量纪录。目前，这条视频全网累计播放超200万次。

“我十分享受乡村生活的自在，但也常感到家乡正在远去，年轻人少了，人气少了……”石慧把对乡土的情感融入短视频。通过她的引流，村里老农的冬瓜、老手艺人的竹编蒸笼，也多了线上曝光渠道。

借助数字化，乡愁没有在时代的洪流中消散，而是通过一次次观看、一个个点赞，让更多人心有所感。

“乡村文化产业运营的关键之一在于农文旅业态的获客和农文创产品的营销。数字化工具正成为乡村产业链接城市消费者的创新路径，也是人才培养体系中的关注重点。”腾讯可持续社会价值事业部为村共富乡村负责人陈晶晶介绍。

提升数字化运营能力，绝不只是掌握拍摄、直播等单点技巧，而是一场系统性升级。在丛志强看来，浙江培育行动的探索，补上了从业者“马力”不足的短板，形成了可示范、可推广的乡村运营师培育模式。

宁波奉化后畈村运营师、驻村第一书记李金成盘算着，升级共创中心功能，增设直播实训基地，带动更多村里人一起干；林招水刚带人完成了乡村大舞台的整修，计划明年推出更多活动和演出；舟山的运营师陈丹艳，以“阿拉小陈姐”的称呼被网友熟知。

但她也曾无所适从，几近抓狂：兴致勃勃拍了前几期视频，点赞数寥寥。

每一个村庄都独一无二，每个地方都能找到自己的“致富经”。对于未来，每一位学员也都有自己的愿景。

专家观点

人才培育， 为乡村注入发展动能

■ 向勇

当前，乡村文化产业运营人才的需求呈现多元化特征。乡村亟需能挖掘乡土基因的创意设计人才，将地方风物、非遗技艺、民俗节庆等转化为市场认可的文创产品；亟需懂数字传播的创意营销人才，用短视频、直播等“新农活”打通乡村与城市的消费链路；亟需善于资源整合的创意管理人才，实现农业、文化和旅游等业态的深度融合，让乡村文化的资源禀赋真正转化为乡村产业的发展动能。

乡村文化产业运营人才塑造应以多元素质深度融合为支撑。作为文化从业者，要心怀对乡村的敬畏之心，深入理解乡土文化的活态价值，避免同质化、商业化对乡村本真的破坏；作为创意赋能者，需掌握创意转化、数字运营等专业技能，能将传统元素与现代审美、消费需求相结合；作为价值共生者，要坚守“公益+商业”的平衡原则，既通过市场机制实现产业可持续，又保障村民在发展中共享成果，构建乡土共同体的价值认同。

通过村企对接、驻点指导等方

式，浙江实现了乡村人才培育与乡村产业需求的精准对接，既培育出深耕传统手艺的“守乡创业者”，也吸引打造乡村新业态的“入乡创业者”。浙江人文乡村共创中心、湖州南浔共同富裕学院等人才平台，构建起“培育、实践和成长”的长效机制，让乡村人才“引得进、留得住、用得好”。

浙江乡村文化产业运营人才培育实践已获显著成效。一是激活乡村文化原创活力，深挖乡土文化富矿，比如通过口述史采集、拼贴诗创作等在地创作实践，充分激发村民的主体意识与创造热情，持续培育乡村内生发展动能；二是提升乡村文化生产力，带动乡村旅游、特色工坊、音乐节等特色产业发展；三是构建文化创意力，推动“民宿+文创”“农业+研学”等融合模式，壮大乡村特色文化产业；四是强化乡村文化软实力建设，以文化治理为纽带搭建城乡联动桥梁，以乡土文化赋能乡村经济社会发展，以数字化工具精准对接供需两端，进而涵养乡村和美生态，为各地乡村人才振兴提供了重要的经验借鉴。

(作者为北京大学文化产业研究院院长)