

The Village appoints its CEO
村里来了CEO
湖州乡村职业经理人成长观察融媒系列报道④

她在水口

焙一壶千年紫笋“共富新茶”

文/记者 陆晓芬 图/记者 吴拯

沉寂多年的贡茶紫笋，今春身价陡升，一跃成为“顶流”，一茶难求；昔日以顾渚村为核心的水口乡民宿集聚区，打破行业寒流，一房难订……今年，长兴县水口乡的“村游”热潮，正随茶香翻涌。说起这番蝶变，乡干部、村干部、村民口中总绕不开一个名字——丁洁。这位长兴杳梦文化传播有限公司的掌舵人，也是水口乡8个村联合运营的CEO。

1 唤醒千年紫笋

7月顾渚，翠绿漫山。丁洁常倚立茶山，望云卷云舒：“这里，心能一秒宁静，你信么？”大学主修文旅的丁洁，在杭州电商领域摸爬过，也在国企文旅平台历练过。2020年，水口乡招募乡村CEO的消息传来，她果断报了名。消息带回家，却是家人的不解与忧心。“铁饭碗不好好捧，去乡下闹腾？”“乡村CEO名头好听，做出成绩谈何容易？”连番的家庭会议，丁洁掰开



2025非遗制茶大会“惊蛰祭茶，百人茶席”活动在长兴县水口乡大唐贡茶院举行。 记者 吴拯 摄

2 引“清流”进村

每天上午9点，丁洁准时与杳梦青创谷团队进行头脑风暴。基地内，16名湖州师范学院研究生正埋头设计“太湖9号公路”特色伴手礼——袋泡茶、玲珑茶饼、紫笋茶卤蛋的创意混搭。“没这群年轻人，很多火花点不亮。”丁洁由衷感叹。乡村吃“旅游饭”，是乡村产业振兴的重要抓手之一。但这碗饭不好“吃”：顾渚村集聚着486家民宿和农家乐，大多从业20年以上，如今也遇到设施陈旧、同质化严重等发展瓶颈。丁洁提出“微改精提”，村民顾虑重重：“老客认门面，改了怕影响生意。”其实，村民还是担心瞎投入会亏钱。丁洁和团队果断行动，先拿出了几版设计样稿，用看得见的“未来”说话。90后民宿主查青玥

揉碎讲乡村的潜力和她的渴望，终于让父母从担忧转为支持。水口乡，底蕴丰厚：紫笋茶曾贵为“唐代第一贡茶”，陆羽《茶经》赞其“紫者上，笋者上”。顾渚村是浙江首批“网红村”，超七成农户经营农家乐，素有“上海村”美誉。丁洁一进村，把8个村跑了个遍，找了从事不同业态的村民深聊。大家话里话外的意思：8个村发展不均衡，还缺了点冒尖的劲儿。村民们期待的那股劲，丁洁明白要由自己来点燃。起步迷茫之际，她习惯就近寻片茶山静坐。一次见茶农正砍截采后的茶树，“为啥要砍？”“砍去旧枝，来年新芽才更香更嫩。”茶农一句朴实话语，瞬间点亮了丁洁“心灯”——紫笋茶，需要一次这样的重生！在八村联席会议上，丁洁抛出“重振紫笋茶”的蓝图，赢得大家的掌声。自此，她便一头扎进紫笋茶的世界：从复刻古法茶饼到创新茶文旅融合，丁洁全身心投入。“手机内存256G，存满了紫笋茶的点点滴滴。”她笑着说。众人拾柴火焰高。水口乡每年举行中国非遗制茶大会“惊蛰祭茶”，联动全球50多个茶产区共同参与；2022年，“紫笋茶制作技艺”入选联合国人类非物质文化遗产代表作名录；2024年，“世界绿茶评比会”再传捷报，紫笋茶斩获最高金奖，跻身

眼中闪亮：敲掉院子里的水泥坪，植上草皮，种上花朵，摆上仿唐代茶釜风炉——风雅意境，浑然天成。她率先响应，投入改造。蜕变之后，查青玥的茶文化主题民宿客房单价从180元跃至580元，入住率上升了15%，体验茶事的游客络绎不绝。丁洁团队顺势引导，为各家经营主量身定位：有的主打亲子主题，有的偏乡野采摘乐趣，有的靠性价比胜出，形成产品的差异化。走进各家民宿，紫笋茶啤酒、精油皂、茶糕、护手霜等文创产品格外吸睛。“这些都是青创团队智慧结晶。”丁洁介绍。正值夏日炎炎，紫笋茶啤酒成了爆款。灵感源于一次出差，丁洁与团队在餐厅偶遇一款茶啤。好奇尝鲜后，大家都觉得味道不错。仅一周时间，他们便锁定杭州合作啤酒厂，“杳梦”提供紫笋原

3 从“单打”到“共富”

水口乡8个村，各村底子有差异，资源不一。如何携手共进，均衡发展？丁洁的解法是“拆墙组团，打通经脉”——顾渚村主打流量入口，水口村深耕果疏园，江排村定位生态研学……一条资源互补、体验多元的全域旅游闭环应运而生。眼下，正值暑假，遇到高峰期，村道上也会堵车。从北京赶来的游客罗甄提前做了攻略，准备在水口乡沉浸式住一周，“每个村都有独特味道，一家老少需求全能满足。”“过去咱村偏僻，没人来，如今游客多了起来，还办起了越野赛，村民实现家门口就业，收入增长了几倍！”江排村党支部书记、村主任陈培云感慨万千，村集体年经营性收入从5年前的10多万元增至去年的88.54万元。这5年，丁洁的组团策略有所成效，顾渚村以外的7个村的游客承载率已达六成，“顾渚过载、周边闲置”成为历史。去年，水口乡接待游客480万人次，全区域入住客群超260万人次，旅游收入超14亿元，8个村的村集体经济总收入3775万元，村经营性总收入2115万元。丁洁解释道，强村公司每年按照各村投资比例分红，根据全乡差别化运营，各村亦有自主经营收入，实现“多条腿走路”强村富民。

掌管“杳梦”伊始，虽有业绩考核，但丁洁却立下规矩——不与民争利、不越俎代庖（取代市场）、不摆空架子工程。傍晚时分，顾渚农贸市场人声鼎沸。丁洁和摊主们热络招呼，细评各家特长：老沈家的笋干要用牛皮纸包装更显山野味，顾婶家的跑山鸡蛋最好搭配稻草绳绑扎，张伯家的紫笋茶则要讲透贡茶故事……农贸市场不大，却聚拢了8个村的土特产，年销售额超2.5亿元，是村民实打实的“聚宝盆”。曾经有人提议她承接农贸市场的农产品生意，被丁洁一口回绝，她选择更长远的路：帮助村民设计包装盒，提升产品附加值；打造区域农产品IP，提升品牌溢价；精准产销对接，实现订单前置化……比如村民的肉圆子很畅销，丁洁团队设计文艺范的包装，肉圆子身价从6元涨到10元。村民蒋玲萍咧嘴笑说，今年春节期间，卖了5万个肉圆子！随着夜幕降临，水口乡笼上一层淡淡薄雾，在路灯光线的映照下，形成美妙的光晕。每月第一周晚上，丁洁团队召集各村村干部、村民代表开起“乡村夜话会”，大家围坐，茶语交织，闲话与睿见共生。

世界七强！“今年紫笋春茶价格上涨，精品茶每公斤突破万元。”茶农曹亮说，无论是今年4月“非遗焕新购物月”活动，还是前不久重磅播出的《非遗里的中国》中国茶特别节目，紫笋茶都是耀眼明星。紫笋茶的热潮，描绘了水口文旅新版图。丁洁以大唐贡茶院、唐潮十二坊为核，串联金沙泉、摩崖石刻、古茶山、唐颂茶文化博物馆等“珍珠”，精心打磨出一条“跟着陆羽去问茶”非遗游线，让茶香与文旅深度融合。

叶、参与配方调试。新品一经面市，广受好评。“乡村运营的主角不是CEO，而是这些有梦、有冲劲的青年。”丁洁视自己为“媒人”，致力于搭建城乡融合的桥梁，激活内生动力。今年，她在长兴城区设立“文旅青创驿站”，既展示乡村好物，也为返乡青年提供温暖的共创空间。近两年，水口乡返乡创业青年已超200人。水口乡党委书记李婧表示，专业人做专业事，乡村CEO成为连接乡村与现代市场的关键纽带，为乡村注入发展机遇和创新活力。



2025“非遗焕新购物月”暨浙江省“茶和天下 共享非遗”活动启动仪式在长兴县水口乡顾渚山茶文化风景区举行。 通讯员 邹黎 摄

“桃子、葡萄上市了，今年出个8村联名套票吧？”“建个夜校，游客的夜生活有更多选择？”……一言一语中，新思路、新想法频频发出。“夜校是个好点子！”丁洁补充，“乡村不止自然底蕴，‘PlanB’的学习空间也能成引力场。”她立即行动，着手对接市级国企平台，寻求契合的赋能合作。茶香几度添浓，群情愈炽，不觉已近夜半。“乡村这炉火，众人拾柴，才能越烧越旺、越烧越长久，这杯青年与乡村共焙的新茶也就愈香。”丁洁目光灼灼，话语间满是笃定和期许。



长兴县水口乡顾渚山茶文化风景区。 通讯员 陈海伟 摄



丁洁 85后
长兴杳梦文化传播有限公司总经理

成长日记

- 1.正式进村上班 2020年5月4日**
今天,是我以“新村民”身份踏入水口乡的第一天。家人不理解我从国企离职回到乡村。我明白,这是一份初心,想在这里干点事。明天,我要真正开始在这里扎根生长了。
- 2.画溪谷营地开业 2022年5月1日**
今天是画溪谷营地开业的日子,看着眼前热闹的景象,心里满是感慨与自豪,像是精心“养育”的孩子一样……
- 3.获得湖州市十佳乡村文旅运营团队 2023年4月19日**
这一刻,3年来的汗水与坚持化作了眼里翻涌的热浪。今天的奖杯,是给每一个“不被看好”时刻的响亮回应。它是乡村与我们共同生长的勋章,更是新征程的起点。
- 4.紫笋茶啤酒上市啦 2023年8月6日**
今天,紫笋茶啤酒上市了!“茶叶和麦芽能搭到一块儿?”你看,一切皆有可能。在乡村就是这么奇妙。
- 5.青创谷开业 2024年4月14日**
今天值得铭记,青创谷正式开业了!我给它定位不仅是创业平台,更是梦想的孵化基地,希望这里能吸引更多有志青年,成就就业创业梦想。
- 6.长兴文旅体驿站开门迎客 2025年2月24日**
今天,长兴文旅体驿站(文旅青创空间)开门迎客。驿站就像城乡融合的一座桥梁,一个家,欢迎大家常来常住。

……

成长观察



姚海琴（浙大城市学院国际文化旅游学院副教授）

这几年，我一直关注着水口乡的乡村运营模式。我认为该区域乡村运营模式展现出“挖掘非遗+青年赋能+城乡协同”的创新路径，其核心价值在于构建可持续的乡村价值转化机制。一是文化IP的产业链重构。通过紫笋茶非遗技艺与现代消费场景嫁接，开发茶文化体验、茶啤酒、茶糕等衍生产品，实现村庄运营新生。二是青创孵化的内生动力。青创基地通过民宿改造设计、伴手礼开发等实际项目获得收益，形成“实践—创收—扎根”的正向循环，实现可持续发展。三是在地村民的利益联结。通过“包装设计+文化叙事”提升农产品溢价能力，把运营的落脚点真正放在了村民身上。我与丁洁团队多次深入接触，相比市场化的运营团队，他们身上又兼具“政府属性”，通过“杳梦”公司搭建市场化运营平台，最终实现村集体年增收、村民收入提高。其经验为乡村振兴提供可复制的“文化赋能—人才扎根—产业迭代”发展范式。



扫一扫，看更多报道

激活乡村价值贵在可持续转化