

“共同富裕中国行”深度分析振兴乡村之临安模式 乡村振兴的四种思维

◎ 吕红桥 韩志峰



▲杭州临安区白牛村

乡村运营要“动脑筋让别人干”形成“利益共同体”



▲乡村运营模式首创者,杭州市临安区文旅局副局长陈伟宏

在杭州临安区的整村运营实践中,乡村运营师往往既是投资人,又是招商人。其中,投资是以轻资产项目为主,招商则是挖掘、打包整村资源,作为“支点”,持续引入社会资本。临安区文旅局副局长陈伟宏说,总的来看,乡村运营师投得少,招得多,是“动脑筋让别人干”。

陈伟宏说:“社会资本不断把社会的一些资源引到乡村来,而且是通过运营的方式,不是以引进一两个项目这样一种方式,我们是不断地引进一些业态、产品的经营户到村里来,通过一些运作的方式做起来。”

“动脑筋让别人干”不能随意开“空头支票”,更不能瞎指挥,乱布局。要在深入了解村情的基础上,系统谋划产业布局 and 招商引资方向。在临安区,乡村运营师来到村子,第一件事就是聊天串门。洪村乡村运营师老白花了三个月时间,

跑了300多户人家,才敲定了村子的发展方向。企业团建、高端会议、时尚消费,这些定位看起来似乎和村子“八竿子打不着”,实际则是结合村庄优势打造的有机体系。陈伟宏说:“运营角色的发挥肯定要考虑整村怎么去运营,整村怎么建立一个产业体系,建成一个有机的体系,去解决村庄的主题怎么确定、市场怎么定位这些问题。”

“动脑筋让别人干”也不是强行摊派、生拉硬拽,而是想好点子,探好路子,用市场前景、利润空间把别人吸引过来。在临安区,白牛村乡村运营师罗星明打造了小酒馆、啤酒节,招来了乐队、机车队、直播团队,打开了合作的“大门”。

龙门秘境乡村运营师姜敏谋划了攀岩业态,有人就配套建设了民宿、攀岩场馆,开展攀岩培训、研学、夏令营,每年吸引几万人来攀岩。

在中央财经大学共同富裕调研组专家童健看来,这种市场化的方式,让乡村产业发展更加可持续。“比如说我来消费或者玩了一个游乐项目,但他们没有配套的东西,我可能来一会儿就走了。他有住的,还会有吃的,还会有别的,晚上可能还会有一个酒吧、一个咖啡屋跟大家去做一些交流,整个业态慢慢就通过这种方式攒起来了。这其实是符合共同富裕的方向的,否则留不住人,就留不住业态,就留不住经营主体。”童健说。

自己搭台,让别人唱戏。这种模式要持续运转下去,乡村运营师不能光做嫁衣,也要有自己的盈利模式。怎么盈利? 临安

区对乡村运营师实行奖励制度。最初三年,政府以年终奖励的方式给予运营团队资金扶持。在这之后,运营团队就需要建立起自己的盈利模式。陈伟宏建议,可以从招商引资入手,通过股份运作,打通商业模式。

陈伟宏说:“运营商利用在村庄的一些资源优势,也可以为投资商做背书,那么这样的话,他可以在投资的业态、产品里面,也占一定的股份,这样也是他实现自身盈利的一个渠道。”

乡村运营师持有投资商的股份,双方成为绑定关系,一荣俱荣,一损俱损,这种关系称得上“利益共同体”。童健认为,“动脑筋让别人干”,形成“利益共同体”,能把投资乡村的风险尽可能降到最低。



▲临安区多地乡村运营师打造“乡村家宴”,带动民宿行业发展



▲村里的墙上写着“望得见山,看得见水,记得住乡愁”

童健说:“如果是投资商角色的时候,每个人是管自己的那一摊收益的。整村运营之后就解决了这个问题,就是让运营商愿意去做其他团队的组建,去形成这样的一个‘利益共同体’,共同去为一个村庄服务。”



乡村运营不是“大拆大建” 要有“村景融合”思维

在浙江省杭州市临安区,当地对乡村运营师有一个专门要求,就是不准大拆大建,随意“挖山砍树”。怎么保证乡村运营师能够按要求做? 临安区文旅局副局长陈伟宏说,他们把这个要求纳入了运营师的考核体系。

陈伟宏说:“我们甚至写到我们的规则里面了,你要运营的村庄,或者做美丽乡村的这些村子,要避免大拆大建。我们要保留村庄的一些原生态的东西、村庄的一些肌理,这个是非常重要的。”

一方面是用规则划出红线;另一方面,乡村运营师的特点也决定了他们不能大拆大建。在临安,乡村运营师大部分都是轻资产运作,主要精力花在运营上,没有资金和精力大拆大建。

需要指出的是,很多村庄现有的设施不能满足乡村振兴各种业态发展的需求,不少村庄的环境脏乱差,一些房屋破损。如果不大拆大建,怎么提升村庄的品质?

怎么承载各种产业,满足发展需求? 临安区乡村运营的做法是:微改造、精提升。

陈伟宏说:“因为乡村有它一直以来的发展历程,形成了一个乡村原有的机理,这个其实恰恰是城里人所向往的,也是我们的乡愁所在。那么我们采用微改造、精提升,可能一个房子是破损的,只是做一个微改造的手法,把它做美好的呈现、提升。”

微改造就是不能过度人为造景,不能建设大广场、大公园,不能破坏乡村布局 and 风貌。精提升就是因地制宜,根据每个乡村的特点,建设能够突出村庄自然生态、文化历史的特色景观,体现“小而精、小而美”。

在中央财经大学共同富裕调研组专家童健看来,这是一种“村景融合”思维。

童健说:“村景融合其实就是把乡村的产业、村落之间的空间,还有乡村的景观,要构建成一个有机的融合体,相互支

撑地去发展,不能够作为一个独立的个体去看。”

在临安区的乡村运营实践中,村景融合随处可见。有的村子有连片的稻田,乡村运营师就稍加改造,把稻田打造成可以打卡的“绿色广场”。有的村子有视野开阔的空间,乡村运营师就打造了乡村露营地。临安区龙门秘境的攀岩设施就是乡



▲乡村运营师把临安区白牛村的田地打造成一道景观

乡村运营不是“风口上的生意”要与村民“同心共富”



▲经济之声记者王思远采访乡村运营师罗星明(左)

在杭州临安区,乡村运营模式要求运营师与村委会建立良好的工作机制,双方每个月都要碰头交流,这个要求也纳入了运营师的工作规范。为什么这么做? 临安区文旅局副局长陈伟宏说:“如果运营商进驻到村里,一些决策没有形成共识,村委会干村委会的,运营商干运营商的,可能会有更多的矛盾和问题出来,也不利于我们村庄的整个产业的发展。”



▲乡村运营师罗星明打造的小酒馆

乡村振兴和乡村运营需要持续投入,久久为功,这一点也决定了运营师不能“关起门来搞建设”,而是要真正融入农村。正如中央财经大学共同富裕调研组专家童健所说:“乡村运营不是一个‘风口上的生意’,它是一个需要持续运营的生意,很可能会投入两到三年还是见不到收益,在第四、第五年才能见到收益。”

乡村运营是长久生意,也是共富生

意,要带动全体村民增加收入,提高大家的获得感,运营师才能获得自身的发展。一些人来农村投资,只顾自己赚钱,不考虑乡亲,因此受到排挤和抵制,一两年甚至短短几个月就灰溜溜走人。而在临安区,乡村运营师99个考核指标中,最重要的就是运营师引进的业态、打造的产品跟村集体有没有关系,跟村民有没有关系。

陈伟宏说:“运营师到乡村来投资的话,如果不带动老百姓致富、村集体壮大,那么在村集体的眼里,你这家运营商也就是可有可无的,你这是自己赚钱,你自己发财致富。”

村民和乡村运营师有不同的利益诉求,也有利益的交汇点。只有聚焦共同利益,拧成一股绳,才能跑出共同富裕“加速度”。在临安区,白牛村乡村运营师罗星明给村民带来了四个变化:产业在山上、生活在村庄、致富在网上、创业在家中。对于运营师和村民的关系,她深有体会。

罗星明说:“我们要做乡村运营,那就一定要和我们的村民待在一起,了解他们的生活,跟他们融在一起,我们的工作才能做好。”

乡村振兴不只是“让空心村有人气” 更要激发青年“乡村梦”

与不少地方一样,杭州临安区的村庄以前人口也大量流出。龙门秘境景区所在的三个村落原来的人口有3000多人,后来一度只剩下几百人。乡村运营师进驻后,龙门秘境旅游业态兴起,大量游客涌入,吃饭、住宿等刚性消费需求带动外出人员回流,“空心村”重新热闹起来。据不完全统计,已经有四百名外出务工人员回到这个村落工作、创业。

乡村运营不只是“让空心村有人气”,更要让村子有活力。年轻人精力旺盛、思维活跃,敢想敢干,是乡村振兴的生力军。乡村运营需要有为的年轻人,也要想方设法留住年轻人。怎么留住年轻人? 一个方法是尽量满足他们的需求。

龙门秘境打造了森林木屋、围炉煮

茶、星空帐篷、丛林穿越、攀岩、露营等一大批游玩项目,深受年轻人喜爱,还提供茶饮、咖啡、甜品、奶茶、精酿啤酒等,照顾到年轻人的生活习惯。目前,龙门秘境已经有近70名本地年轻人回流,还有一批外地年轻人前来工作。在中央财经大学共同富裕调研组专家童健看来,这是一种趋势性回流。

童健说:“有一部分人愿意在这个地方,因为在这个地方可以享受到比城市更好的环境,而又以极低的成本获得跟城市相同的收入回报,而且没有压力,这个时候慢慢回流会越来越多。”

很多年轻人带着创业激情回农村,要给他们施展的舞台,激发他们的“乡村梦”。在临安区,乡村运营师会通过前期

调查,掌握外流年轻人的情况,在社交媒体上建群,及时发布村子发展情况。青年返乡期间,运营师会组织大家座谈。

临安区文旅局副局长陈伟宏说:“因为年轻人总有一些交流沟通,那么年轻人看我们年轻的团队也在这里创业了,都可以作为他们的后盾支撑,所以他们回来也更大胆。我们通过这样一种方式,吸引年轻人回来创业就更具可能性。”

青年返乡创业,难点是怎么跟乡村运营相结合,不偏离村子发展的主线。临安区的做法是鼓励返乡青年加入乡村运营团队,持有股份。

陈伟宏说:“这样的话,其实是让乡村运营这个事业能够走得更远,能够更健康持续,因为是本村青年来了。”



▲经济之声记者王思远采访杭州临安区三位乡村运营助理



▲乡村运营师罗星明(右一)与青年乡贤座谈