

(上接第4版)

B 借大径山之光 造洪村之势 不能让空白试卷只考出及格分

杭州森活团队进村后,不是没有沉痛和迷茫。

走进洪村,“空”得可怜,呈“四无”状态,即无轻壮劳力,无文化产品、无成熟景区,无住宿业态。

第一步做什么?第一个产品卖什么?怎么带动全村百姓?

杭州森活面前摆着的是一张空白试卷,60分?还是100分?就看怎么答题了。

为了帮助运营商尽快走出沉痛和迷茫,陈伟洪在局工作例会上,要求杭州森活先从深入调研村情着手,对村落资源、人情往来要有充足了解,然后联合村委共同编制运营方案。

老白回忆道,头三月他们工作是遵循四重法则,“走走走”“聊聊聊”“记记记”“想想想”。话语很戏谑,实情很忐忑。

四重法则十分管用。按照区文旅局要求,杭州森活驻村开始就组建团队、开展资源调查。根据局里下发的16项村落资源调查科目,老白带着团队耗时三月走村串户,了解民情,摸清家底。不管晴天下雨,都是天亮出门,摸黑回家,每天步行超万步,挨家挨户跑了一个遍。

村民挺客气,就是不理解、不跟班、不支持。

“这个村没人来耍,没啥东西好看的。”

“我们春天做点茶笋生意,秋冬卖核桃和冬笋,一年开销够了,开什么农家乐,手续繁琐,还要重新装修,又累又赚不到几个钱。”

“乡村运营是什么,我们不懂,也不想懂。投资几十万开个民宿,风险太大,犯不着。”

村民言语之间透着无奈,却是现实。

洪村业态薄弱,村民意识淡泊。老谷和老白明白,要让“一张白纸”变成“水

墨画卷”,下笔的第一划至关重要。

“乡村发展困局,在于建设千篇一律,造成千村一面。政府建好的基础设施和公共配套设施目的是让乡村变美,但这个“美”必须转化成可以引流的产品,能自我造血的机体。”老白告诉记者,“我们不做套路化方案,洪村缺少核心区,我们规划的战略核心始终围绕径山和青山湖科技城来展开,毕竟洪村最醒目的色彩就是上香古道和田园乡村。”

“余杭径山流量这么高,我们就是要借梯登高”老白很有信心的表示,“自明清起洪村就是到径山的上香古道,不少官员名人文人都从洪村进入径山,这个大IP的光我们必须得借。”

在杭州市文广局领导赵弘中、临安区文旅局陈伟洪的助画方略下,杭州森活根据前期调研,基于洪村的区位优势,制定出以“径山南坡 南科北禅”为总体运营发展定位的整村发展规划。赵弘中副局长还首次提出了打造“径山阳坡”的概念。

规划把洪村发展目标划分三个阶段,暨近期打造科创大走廊北翼的智慧迷宫、中期着眼径山南麓的乡村未来社区、远期把杭州都市圈的东方美学小镇,与洪村村委“公产”+“主意”奔共富战略布局对应,且吻合。

洪村是“径山阳坡”,山川田园山溪石潭无不受千年禅学滋养。在“十四五”全面推进乡村振兴的时代新纪元中,洪村应举智慧之旗,营智慧之场,缓都市之急,享生活之美。是科技企业放松身心,解密悟道的休憩空间,是企业高管团队开展头脑风暴的“智慧型未来乡村工作室”。

“径山南坡 南科北禅”的规划定位,为洪村确定产品基调和核心市场拓展路径。青山湖科技城内的企业单位成为村里第一主力市场,为村里提供源源不断的客流。

C 激发乡村内外动力 让运营师“自带干粮”“跳起来摘桃”



▲临安区文化和广电旅游体育局

旅游业界有句传言,做临安乡村的运营师必须上知天文,下知地理,还要明政策,懂市场,晓设计,知病灶。上能担得起“第二村委”,下能做好村民的“赤脚医生”。

就像老白自己说的,做乡村运营得有干事的能力,这里包括调研能力、规划能力、调配能力、推广能力、谈判能力,同时必须拥有人文关怀精神。

如此彪悍的战斗是逼出来的。运营师进村需要“自带干粮”的准备,还要有跳起来“摘桃”的勇气。前期政府没有一分补贴。待运营满一年后,达到考核标准才能获得政府奖励。

根据《临安村落景区考核细则评分表》,年末考核时,分数达标优良的运营商可获得10万到70万左右的资金奖励。若未通过,可商议退出。

同时,要求运营商以整个村落整体发展的角度,将业态、产品、村民之间形成有机关联的系统,非简单的叠加;依靠企业自身力量组建团队,整合资源,充分运用市场手段,进行科技赋能、文旅赋能。

对此陈伟洪如此解释:临安乡村运营是引入市场化主体进入乡村,把乡村存量资源利用市场化的整合手段进行

整村性、系统化、多维度 的运营,达到乡村旅游和乡村振兴。非单一的投资项目,以及节庆活动和促销产品的行为。

他还说:“在临安,运营师是主角、政府是跑龙套;村委会是股东、村民是主人。文旅局对村委是强调放手,不是自己抢着干还是要动员别人干。”

对乡村运营师实施的“运营前置、奖励后置,整村性、系统化”的激励和退出机制,是临安实施和引进运营商机的主要核心。根据《临安村落景区考核细则评分表》进行年末考核,分数达标优良的运营商可获得10万到70万左右的资金奖励。若未通过,可商议退出。

同时,陈伟洪要求临安乡村运营注重轻资产运营方式,以整个村落整体发展的角度,将业态、产品、村民之间形成有机关联的系统,非简单的叠加;并以“整村性、系统化、多维度”的运营方式,依靠企业自身力量组建团队,整合资源,充分运用市场手段,进行科技赋能、文旅赋能。在整村运营推进时,通过以商招商,精准高效,招引更多小而美的业态和产品投资商,让内动力和外力协同发力。

D 用运营前置来“引凤筑巢” “以商引商”让闲置资源变废为宝



▲森活家乡村会客厅

杭州森活一入村,必须凭借企业自身力量和资源整合调配能力,把这锅无米之炊煮得有声有色。

森活家乡村会客厅就是一例,这是老谷、老白在洪村的第一个变废为宝的项目,也是洪村微改造、精提升,助力村民共富的首个样板空间。

百来方的柴房装修后,变成乡村会

客厅,引山水入室,充满雅趣情韵。企业单位、家庭游客可在此品茗味茶,感受乡村诗意美学。年轻人可以轰趴玩乐,游戏人生。一天高达2800元包场费,还很抢手。

村民能得到什么呢?

租金14万元,另外帮忙做菜150元/桌,卫生保洁800元/月。房东阿姨在家

门口轻轻松松赚钱。

其深远的意义是给村里人打了一个样板,很多村民家的小院装修,都参考模仿了会客厅的装修风格。

其二是“径山驿”,这是杭州森活首个招商项目,也是临安乡村运营发挥专业优势“以商引商”经典案例。

“径山驿”前身是洪村自投自建的一个闲置附房改造民宿项目。计划作为村里首个高端民宿,用来引流造血带动经济。可事与愿违,径山驿落成后陷入无人经营的窘境。

杭州森活进村后,立即发动企业资源渠道,由老白牵线,引入经营养生膳食的叶德鸿师傅,将民宿改造成养生膳食馆。据说落地后第一年产生百万营业额。村集体获得稳定的房租租金和运营商也有股份收入。

今年杭州森活把“径山驿”品牌化、系列化,打造普庆寺石塔文化驿站,风笑岭驿站,让驿站分布在村落游线为洪村营造禅意宋风的文化茶食空间。

以商引商、以商养商,这是临安乡村运营模式最巧妙的做法。很多地方招商



▲径山驿

是“筑巢引凤”,洪村是反其道而行之——“引凤筑巢”。究其原因,是因为“运营前置”的理念就是“巢”为“凤”制,简单说村里各种业态开发都以市场经营为前提,在初步研判后有针对性的,主动出击找适配的投资商和经营商。不会发生以往建设、运营两套班子,前后理念不合,造成项目搁浅或运营亏损的结果。

在这个过程中,村里的闲置资源被充分激活,柴房猪圈变成乡村会客厅,荒地变露营地。FC-CAMPING精致露营、来隐咖啡、悦文草堂、一真堂就是这样运作和落地的。青径山居、禅学艺术馆等业态也在筹建中。(下转第6版)