

中央广播电视总台“共同富裕中国行”持续走进杭州临安,深度分析临安乡村运营做法,全面展示临安运营振兴乡村的做法特色和优势。

把村庄当成项目来运营

“共同富裕中国行”深度分析振兴乡村之临安模式



▲采访杭州临安区文旅局副局长陈伟宏

振兴乡村要有“运营思维”而不是简单“砸钱上项目”

财政资金是振兴乡村的重要资金来源,怎样把宝贵的财政资金“好钢用在刀刃”上?关键是要有“运营思维”。《共同富裕中国行》在浙江杭州临安区采访时了解到,他们向各地广发“英雄帖”,招聘乡村运营师,整村运营村里各种资源。

投资乡村的运营思维首先是从“无”到“有”的思路变化。以往,投资乡村更多是修路搭桥搞基建,这些项目有利于补齐农业农村基础设施短板。但是短板补起来后,村里产业如何发展?村民如何增收致富?一些地方往往考虑不周。而临安的整村运营则是一开始就考虑资源变现问题。乡村运营师门槛很高:第一是必须尽可能让全村村民都受益;第二是用自己的智慧盘活乡村资源,创造盈利点。

临安区龙门秘境乡村运营师娄敏说:“如果没有运营的话,村子还是那个村子,还是没有给老百姓和村集体带来收入。因为什么?没有人来把资金引进来和把这些文化挖掘出来。政府的建设需要我们运营师来把它经营好,才能够把资源变成资金。”

投资乡村的运营思维也是从“少”到“多”的数量变化。随着乡村振兴持续推进,很多地方开始搞富民工程,在农村引入民宿、采摘、漂流等新业态。但“上面千把锤,下面一根钉”,基层干部精力有限,投入农村的项目很多比较单一,有的地方出现了简单模仿复制、照搬照抄的现象,由此导致“千村一面”。而临安区通过探索乡村运营师整村运



▲杭州临安区乡村运营师罗星玥把新业态引入到白牛村

营,由点到面丰富乡村业态。比如,洪村乡村运营师用村里闲置多年的磨坊、渣土堆等,建起了养生馆、文创中心、星空营地、咖啡驿站等项目。

临安区文旅局副局长陈伟宏说:“单独引进项目,我们可能把这个项目做好了,它也会带动村里其它一些产业或者乡村的发展,但它是被动的。其实整村运营是把乡村的各产业、各业态、各产品形成了一个互为关联的有机系统。”

投资乡村的运营思维还是从“短期”到“长期”的时间变化。政府投资乡村,既需要短期投入的“爆发力”,也需要长期跟踪的“定力”和“耐力”,但一些基层政府有心无力。

陈伟宏说:“有时候政府的力还发不出来,或者说发力只是一时的。一个活动举办好了,我的精力可能不会持续去推动它,这样的话需要一个市场的力量来整合推动这些事情。”

而运营思维则是把“短跑”变成“长跑”,借助市场的力量,持续跟踪项目和产业发展。临安区的乡村运营师要接受政府的严格考核,年度考核指标近百项,不合格就拿不全政府的奖金。中央财经大学共同富裕调研组专家童健认为,这样的运营思维也是对财政资金的负责。

童健说:“财政支出之后,我从收益效率端去做一些评价,不是单纯从支出端评价。另外一方面,也需要政府进一步去学习,融入到整个运营过程当中,用这种运营思维去看待资金如何去发挥它的财政杠杆作用。”

运营思维是因地制宜的发展思维,政府和市场的作用都得到凸显。政府的目标是共同富裕,而乡村运营师追求自身利润,两者结合,可以形成有为政府、有效市场。

● 吕红桥 韩志峰 王思远 唐婧



▲乡村运营师把水上直播业态引入杭州临安区白牛村



乡村运营要放手让专业的人干专业的事

在杭州临安区的整村运营模式中,乡村运营师享有高度自主权,从产品包装,到产业定位,再到业态布局很大程度上都能自己说了算。也就是说,在乡村振兴这块“画板”上,运营师可以挥毫泼墨、自如挥洒。高度自主权从何而来?临安区文旅局副局长陈伟宏说,这是因为当地政府部门和乡村运营师已经“约法三章”。

陈伟宏说:“在产业方面,提供一些产品,打造一些业态,完全是运营商自由发挥,我们不会干涉。而且我们也在运营的协议里面写明,村委会也不得干涉,不得干涉运营商要做什么,具体要干什么。”

乡村运营要放手让“专业人干专业事”,在市场竞争中亮出自己的真本事。所谓真本事,首先是赋值能力,就是提高农副产品的附加值。

陈伟宏说:“运营商为什么能够在村庄实现盈利?首先,运营商是高人一筹的专业团队。普通老百姓把一麻袋番薯可能就简单地挖出来,放到市场去贱卖掉。作为运营商来讲,一个番薯他可能就把它卖出了一袋番薯的价格。”

当然“把一个番薯卖出一袋番薯价格”只是一个比喻,提高农副产品的附加值不是虚报价格、虚假宣传,而是通过创新种植、加工、营销方式,全方位提升产品品质和知名度。临安区龙门秘境景区在高山种植了几百亩菊花,围绕这些菊花,乡村运营师娄敏引入了脱水烘干加工技术,制作了菊花礼盒,打造了品牌形象,还定期举办菊花文化节。

娄敏说:“我们的菊花现在已经是一个品牌了,附近其他地方要做乡村伴手礼的话,基本上是用我们的蜜酱和菊花,它是搭配着在送的。”

经过娄敏的运作,村里的菊花从按斤卖变成了按朵卖,价值大幅提升。陈伟宏用这个案例,总结了乡村运营师的必备素养。

陈伟宏说:“我们讲运营,重在运营师在策划、在文创、在营销、在宣传造势这些方面的巧妙运作能力,放大乡村价值的能力。”

乡村运营还要打造乡村产业,有“平地起高楼”的能力。放眼全国,不少村庄是既没有旅游资源,也没有旅游业态和旅游景区的“三无村”。这样的村庄怎么发展产业?浙江另一位乡村运营师陈卓出奇制胜,把星空作为资源,结合星星元素建设了文化艺术交流馆、书屋、茶室、露营地,每年吸引近3万名游客来“看星星”,形成了稳定的旅游业态。这种“无中生有”的能力,让陈卓成了当地村民眼中的“神笔马良”。



▲在杭州临安区,多地乡村运营师引入了户外露营业态

乡村发展仅仅靠打造一个产业远远不够。在临安,乡村运营师还要融会贯通,打造产业生态。陈伟宏说:“比如我们引进了一个民宿,运营商就会考虑通过民宿这个产品,把民宿的客人导入采摘业态上面,或者研学游或者乡村的其它体验上面,使得我们这些产品之间都形成一个关联、一个有机的系统,这个是运营师要去做。”

此外,乡村运营还要有吸引投资的能力。在临安区,乡村运营师很多是带资入场,自己本来就是投资商。但是政府并不鼓励运营师上重资产、搞大投资,原因很简单——如果运营师的注意力都集中在大项目上,哪里还有精力搞整村运营?同时,让乡村运营师对外招商,还能搭建新的盈利模式,分散经营风险。陈伟宏认为这是“一石二鸟”。

陈伟宏说:“乡村运营师还通过招引投资商,把村庄运营起来,打造起来。只有各类投资商进来了,我们的村庄才会实现产业的发展。原来可能我们是单一引进一两个投资商,这样风险都会加大。现在我们把风险分散到各类小而美的投资商的身上,风险就减少了。”

● 吕红桥 韩志峰