

安吉县全域乡村运营机制研究

□王桔 熊逸

全域乡村运营是推动乡村发展和全面振兴的重要手段。近年来,安吉县充分发挥美丽乡村建设的优势,以改革为牵引、运营为核心,持续深化新时代“千万工程”,全域提升乡村能级,全面推进乡村振兴。

创新做法

以利益联结机制促进多方共赢。构建“运营公司+政府+村集体+村民”的合作模式和利益分配机制,让公司盈利、村集体增收,村民拿租金、挣薪金、分股金,通过政策支持、资金奖补和收益分成,构建政府、市场、社会“三位一体”的利益共同体。

以建投机制创新激发运营活力。按照运营前置、设计驱动、国资保障、利益联结的原则,形成“国企+运营团队+村集体+村民”四位一体格局,推动乡村运营由村级主导向市场主体转型,价值实现机制从有形资源向有效资产

转化。

以乡村集成改革优化营商环境。持续深化“两入股三收益”“两退出三保障”“两承诺三带动”改革。创新制定《关于支持全域乡村运营的若干政策意见(试行)》,提供乡村运营专项贷款,对落地投资的运营主体提供项目落地、项目投入、超收分成等三大奖补资金。制定乡村运营商能级评价指标体系,发布《安吉乡村运营商全国招募令》,择优选录50余家优秀运营团队入库。

以创业创新政策汇聚人才智



力。创新推出余村“全球合伙人”计划、“DNA”数字游民公社、“青来集”等吸引青年人才会聚的基地,实施人才居住“共有产权房”“百人楼”“千人园”等一系列助力乡村创业创新的配套政策包,让年轻人“在旅行时办公,在风景里成功”。

未来路径

树立系统思维,加强乡村运营统筹规划。一要系统规划。做好乡村振兴规划编制,系统梳理好乡村资源,指引乡村有序发展。二要系统运营。运营前置,及早引入专业的设计及运营团队参与前期策划规划设计工作,确保运营产品能落地实施。做好系统的品牌构建体系、活动体系、人才培养管理体系、渠道体系等,确保产品“走出去”,人流“引进来”。三要搭建平台。平台是聚众聚能、整合资源的重要窗口。搭建共享平台,实现利益共享、风险共担;搭建服务平台,通过平台引流增流。

强化各项保障,助推乡村运营提档升级。一要加强服务保障。进一步完善乡村运营发展的政策支持体系。合理安排用地指标,建立稳定的投融资机制,有效整合涉农资金,鼓励、引导和规范社会资金投资乡村运营项目,引领乡村运营高质量发展。二要理顺工作机制。相关部门要强化统筹协调,健全乡村运营发展联席会议制度和综合协调机制,组织制定促进乡村运营发展的政策措施,统筹解决乡村运营发展中的重大问题。充实和细化有关部门、镇村工作职责,建立权责清晰、连接顺畅、协调配合的管理机制,形成齐抓共管的乡村运营发展格局。三要完善人才配套。把人才队伍建设作为乡村运营发展的基础性工程,制定乡村运营人才引进、培养和使用的激励政策。依托高校、专业培训机构,有计划、分层次、多渠道开展专题培训,提高乡村运营人员的服务技能和综合素质。引导和支持大学毕业生、退伍军人、专业技术人员返乡开展乡村运营,为乡村运营发展培养和储备专业化、实用型人才。

挖掘潜在价值,提升乡村运营品质内涵。一要突出品牌效应。厚植乡村本源,挖掘具有独特魅力的乡村核心资源,利用数字经济、新零售等新手段为乡村创收。同时,要注意避免“展厅式”“盆景式”乡村,积极融合年轻、新潮元素,丰富完善沉浸式演艺、文旅研学、乡村文创等好看、好玩、好体验的乡村新场景,打造一村一品、百花齐放的乡村振兴新格局。二要狠抓内涵提升。推进乡村运营与农业、文化、科技、体育等产业融合,充分挖掘、整理、利用各类旅游资源,大力支持乡村运营新产业、新业态发展,打造一批各具特色的文化旅游景点和传统文化村落,推进文化项目的活化利用和现场体验。以“文艺节目+旅游”为依托,培育系列精品文旅IP,推动文化资源进乡村,形成品种丰富、功能齐全、特色鲜明的旅游产品体系,促进乡村运营消费升级。三要以受众为导向。消费者需求、体验方式、产品样式不断升级变化,需要用更强大的产品思维去做乡村运营,才能让乡村有持续的吸引力。要明确乡村运营的市场定位和目标客户,从满足客户需求向引领客户需求转变。

作者单位:安吉县农业农村局

典型模式

专业运营团队开展全域乡村运营

安吉县上墅乡刘家塘村以建设省级现代农业园区为契机,与浙江小六石文旅集团合作成立牧云公社,深化拓展美丽乡村精品村建设成果,推动美丽乡村建设向乡村全域运营转变。首先,将全村资源商品化,做好内容建设。将刘家塘村全城区分为乡创未来谷、山水野趣乡、和美生活村、自然教育营4个功能区,根据确定业态种类,精准开展招商选商工作。其次,吸引年轻人群体,提升人才聚集。通过新乡人驻留、原乡人帮带、归乡人培育、云乡人招募4项计划,引入咖啡展示体验、主体零售、特色餐饮、网红书吧等吸引年轻人的业态。同时,引进“云公司”,招募“云村民”,通过构建刘家塘元宇宙虚拟世界,吸引大批青年人驻足乡村。第三,紧盯夜经济,丰富活动内涵。通过“夜集、夜游、夜宿、夜宴”4个主题,塑造沉浸新体验。打造啤酒烧烤“嗨夜市”,在蜗牛谷开设沉浸剧场,提升整体

住宿环境,推出高端餐饮业态。

盆景式景点带动乡村经营

安吉县梅溪镇红庙村与引入的大学生团队合作成立安吉深蓝旅游发展有限公司,通过“两入股三收益”的方式建立利益联结机制,加速盘活闲置矿坑资源,打造“深蓝计划”小冰岛网红打卡地。其中,大学生团队占股51%,村民占股29%,村级强村公司占股20%,大学生团队负责运营,村集体拿固定收益,村民股东、强村公司拿股金收益,其余村民拿土地租金和薪金收益。“深蓝计划”自2022年5月1日实施以来,游客突破100万人次,旗下“深蓝咖啡”以日售8188杯刷新全国单日单店咖啡销量纪录。

“轻资产”露营探索乡村特色经营

安吉县孝丰镇夏阳村曾是个典型的偏远空心村,村民收入以外出务工及种植业为主,村集体经营性收入依赖卖资源。2020年新的村“两委”班子上任后,积极探索“重资源、轻资产”的发展道路,注重原生态山水资源修复,有

针对性地进行转化,尽可能减少人为打造痕迹。村集体成立了安吉山里人乡村旅游开发有限公司,以公司化运作发展露营产业,以“保底租金+流水分成”的模式,盘活村闲置土地和房屋,开发营地配套设施。同时,打造小杭坑品牌,成功吸引小红书、携程等头部公司开展合作,“小杭坑露营地”成为业界顶流营地。短短两年,夏阳村跃升为远近闻名的网红村,村集体经营性收入从67万元增长到320万元,增长了近5倍。

企业化、品牌化运作实现整村运营

安吉县孝丰镇白杨村以企业经营方式运营民宿,线上联动携程、小红书、抖音等平台,线下积极与旅行社开展合作,深入挖掘本地文化,形成村庄IP,打造“春风·白杨”乡村旅游品牌。同时,通过农村土地综合整治、闲置农房租赁等方式盘活闲置资源,由村集体成立公司统一规划、统一管理,统一经营,打造共建、共享、共富的乡村旅游生态。

主要成果

要素流动渠道更加畅通。统筹推进农村“三地联动”集成改革,通过“两退出三保障”改革促进土地要素盘活,通过“两承诺三带动”改革规范乡村投资环境,通过“两入股三收益”改革建立农民利益联结机制,打通城乡要素流通堵点、痛点,为乡村产业发展开拓了空间。目前,全县乡村新产业新业态已出现多点开花的良好局面,拥有规范化露营地47家,乡村咖啡馆300余家。

共营共享格局基本形成。安吉全域乡村运营政策明确,投资建设由县属国企平台承担,团队来到安吉即可开展包括品牌宣传推广、管理模式输出等在内的轻资产运作,再加上“真金白银”的补贴,大大降低了项目投建成本。坚持运营前置和市场思维,创新构建了地方政府当“红娘”、运营团队唱“主角”、乡村能人打“配合”、村集体当“股东”、村民当“主人”的共赢利益格局,全面营造了各尽所能、共建

共享的良好氛围。

招才引资载体不断丰富。目前,余村“全球合伙人计划”已吸引60余家合伙人项目落地入驻,吸引青年人才2500人左右,溪龙“DNA”数字游民公社集聚吸引400余名高技能、高学历、高收入的数字游民来安吉创业创新。通过制定乡村运营商能级评价指标体系,举办乡村运营招商“相亲会”等,为安吉乡村择优选录优秀运营团队。