

她用艺术在乡村书写“青春答卷”

人物名片

黄彬彬，湖州市水漾窑里乡村发展有限公司总经理，窑里村乡村CEO，1996年出生。2023年5月，她带着青年乡创团队，来到湖州市南浔区善琰镇窑里村，创新探索的乡村运营模式成为全省乡村运营的典型案例。

前不久，黄彬彬又被刷屏了：第十三届“浙江青年五四奖章”、湖州2025年一季度“奋斗者”、全省唯一获得“全国乡村文化和旅游带头人支持项目”的资助人员。

早上赶到镇上参加青年座谈会；中午在邱奶奶面馆吃顿午饭的工夫，就接了两通电话远程沟通工作；下午在窑文化馆和团队开会，讨论修改策划方案，马不停蹄地实地查看“马蒂斯厨房”项目进度后，又接待了两个到村里来的考察团……这是采访当天黄彬彬的行程。看似松弛的“进村上班”，忙碌却成为常态。

这名北京大学硕士研究生毕业的“90后”姑娘，自2023年5月来到窑里村，村里的变化显而易见：村口的窑文化馆成为陶艺制作体验“课堂”，闲置的农房变身雕塑馆和艺术空间，村民的日常成了诗画展上的“主角”……

曾经的养猪村、空心村，今朝的艺术村、儿童村，窑里村不一样了。在这场双向奔赴中，青年和乡村都闪闪发光。

把乡村作为展厅

窑里村是湖州市南浔区最南端的一个小村庄，临水而居，干净、秀气，有浓郁江南村韵，但整体发展不出挑。

该村党支部书记、村委会主任何明发坦言，前期投入大成本整治改善村庄环境，村“两委”班子正苦恼如何把美丽风景转化为美丽经济。

窑里村和黄彬彬可谓“一见钟情”。

2022年，黄彬彬研究生毕业。立志扎根乡村的她一路寻觅，考察了四川、江西、浙江等地50多个村子。“一进来就感觉这个村很漂亮，小桥流水人家。”黄彬彬回忆说，这个传统乡村让她倍感亲切，想到了自己的家乡——福建漳州。

“当年3月，我们和何书记见面，4月就签了合同，5月团队就进村了。”黄彬彬说，双方的契合度很高。

何明发说，村里选择乡村运营团队，如同择偶，一定要“三观”一致、共同成长，这样才能把“共同的家”经营好。于是，双方在合作上做了创新，突破依赖村集体或者属地政府支付运营经费的传统路径，探索“村集体经济股份合作制”运营合作模式。“乡创团队和村集体共同成立湖州市水漾窑里乡村发展有限公司，我们持股49%，村集体持股51%。”黄彬彬解释，乡创团队不局限于完成既定指标、做好“面子工程”，而是共享利益、共同发展、做好“里子”。

团队运营总监郑秀峰说，做整村经营项目，在别人住了一辈子的村里“干事情”，不能关起门来只忙自己的。为此，他们改造了一处老宅，设计成青年旅社，团队成员干脆直接住在了村里。

用创意“点亮”村庄

今年“五一”假期，窑里村很热闹，有杭州赶来摘桑葚的，有上海过来看风景的，也有苏州过来拍照的。

黄彬彬研究了客源，基本是长三角地区的亲子家庭，“这条路，我们是选对的。”

自黄彬彬带团队进村后，就结合村庄实际和市场研究，和村干部、村民代表几经讨论，最终把村庄定位为“儿童友好艺术村”。“乡村CEO不是说一上来就要做多大的事儿，而是真正从可持续发展上润物细无声地‘滴灌’。”黄彬彬坦率地说，他们没有大刀阔斧建设和招商，而是回归村庄本身，通过空间艺术改造、轻量化的活动等，一步步活化窑里村。

一面破旧斑驳的老墙，团队用蓝色墨水创作了一幅墙面书法，讲述了屋主人的童年和生活；团队专门为窑里村创作的村歌《水漾窑里》，曲调清新自然；团队带着30多名未写过诗的大小村民“拼”出的诗集……润物无声中，窑里村在悄然变化。

“我们把这些变化记录在各种社交平台，让更多人



改造的马蒂斯厨房。

邻里往来之间，外乡人变成了“新村民”。

“囡囡啊，饭吃了没？”

“彬彬啊，这两天来的人多，需不需要我们帮忙？”

……

从村头走到村尾，一路熟稔的招呼，黄彬彬甜笑着回应着村民，“谢谢外婆”“谢谢阿伯”。

黄彬彬说，她的很多同学毕业后留在城里，做自己的艺术事业，她现在和同学常常这样介绍自己：“我是在村子里做策展。”把乡村作为自己的展厅，把角落角落美好的事物都发掘出来，让更多人愿意来到乡村，黄彬彬觉得特别有意思。

“青在计划”助力农创

在窑里村，青年艺术家安妮的油画工作室广受好评，她的油画还被带去参展今年日本世博会。

安妮是江西上饶人，擅长小油画创作。去年，她在杭州一次文创展上认识了黄彬彬，随后来到窑里村，一来就喜欢上这个恬静的村庄。“喜欢这个村，也喜欢这群青年人。”安妮说，她决定把自己的油画工作室安在窑里。

“像这样已落户和即将落户的创业者，已经有21位了。”黄彬彬细数着，还有本村青年邱伟原先在外地创业，去年看到村庄的变化后，改造了老屋，开起了奶茶店，如今生意很好。

让黄彬彬感动的是，来自全国各地的上百名青年接力驻村调研、创作，为村庄发展献策献力，600多名艺术院校教授专家、高校学生、文艺从业者等申请成为“云村民”“新村民”。

“我们允许青年以多种形式进村，比如短期驻留、

志愿实习或带项目创业，鼓励青年探索适合自己的创业之路，避免仅凭情怀行事。”黄彬彬说。去年，在窑里村举行的第六届乡村艺穗节上，黄彬彬发布了“乡村青在计划”，为驻村的创业者提供一系列服务，助力有想法的青年入乡发展，实现自己的梦想。

离窑文化馆百米不到，是窑里村国际青年艺创中心，主体建设已接近尾声，建成后可容纳100名青年创业生活。作为湖州水漾窑里乡村发展有限公司总经理，黄彬彬说：“我们希望在窑里村，不仅能让人看见文化、看见乡愁，还能放得下属于青年的理想。”

而对未来，黄彬彬也有着更大的追求，她希望以窑里为起点，总结一套乡村运营行之有效的“秘籍”，从而推广到更多的村庄建设中。“窑里发展的堵点和难点，也是许多村庄的共性问题。我们希望在乡村这片广阔天地，既要让年轻人找到‘诗和远方’，也要让村民共享发展红利。”

陆晓芬



孩子们在窑里体验陶艺。