

## 嘉兴以全域乡村运营推进未来乡村改革实践

近年来，嘉兴以农文旅融合为切入口，启动全域乡村运营，差异化整合和美乡村建设成果，跨界融合“非遗+”“体育+”“美食+”等高端业态，结合专业管理、抱团联营、主题营销等手段，全面构建乡村“有景观、有人来、有钱赚”的良性运营生态，加快推进未来乡村改革实践。

**注重规划引领，重塑乡村运营体系。**一是招募优质团队，引育管理人才。出台《嘉兴市和美乡村运营“双百双十”行动方案(2024-2027年)》，结合青年入乡等重点任务，招聘乡村职业经理人、专业运营团队，配套引进中国农业大学、浙江农林大学、新东方等高校名师师资，开办乡村CEO培训班，并每年竞选10名金牌乡村运营师。预计到2027年，全市累计培育100支运营团队。二是创新联营模式，放大组团效应。聚焦单村发展空间窄、产业散等问题，以和美乡村示范片区为单元，扩大乌镇、牛花小镇等网红景点人流效应，就近探索“业态互补”“旅游套餐”等联营模式，抱团打造涵盖吃、住、行、娱、购、游于一体的全产业链。如桐乡市马鸣村等13个村抱团运营浙北首条水上精品线，半年收益达200万元，周末日均流量稳定在1000人次以上。三是策划活动营销，提升乡旅效益。分类开发稻田营地、垂钓基地等网红站点，常态化举办稻田龙虾大赏、稻田争霸赛等农事活动，以多

元文化体验带动餐饮、民宿等产业发展。如海盐县凭借“稻田龙虾”活动，发放龙虾美食消费券20万元，吸引游客约20万人次，5天消耗龙虾40吨，直接带动消费2500余万元。

**立足项目牵引，夯实乡村运营基础。**一是摸清村落家底，差异整合主题资源。全域排摸自然村落地理位置、景观建筑、人文遗产等禀赋，重点划分中心、临苏、邻沪等六大乡村板块，一体推进设计运营、业态招商等建设方案，分片规划田园研学、乐活康养、古镇寻根等6类主题，逐步形成海盐“艺术+”、桐乡“文化+”、海宁“村潮+”等差异化IP。预计到2027年，将培育100个乡村运营重点村。二是创新招商模式，多元撬动社会资本。建立乡村运营招商机制，开展乡村民宿、餐饮、研学等项目适配分析，点对点提供招商方案、招商执行、招商陪跑等服务。同时，举办乡村运营招商大会、农洽会、农展会等招商活动，去年成功招引、签约乡村项目126个，总投资达58.9亿元。三是对接市场需求，个性化改造闲置资产。运用智能算法、大数据分析等技术，预测农文旅融合发展趋势，把脉会诊乡村旅游基础设施短板，以“微改造、精提升”为手段，将闲置农房、地块等资产改造为精品民宿、主题乐园、停车场等配套设施。

**探索跨界融合，丰富乡村运营业态。**一是开发非

遗研学，打造网红基地。提取蚕、桑、菱、粽等传统符号，量身打造非遗工坊、民俗体验馆、乡村博物馆等体验基地，策划培育南湖菱画体验、平湖糟蛋制作、蓝印花布印染等非遗研学项目，设立非遗活态展示、亲子研学体验、文创产品销售等功能专区，释放“研学+购物+旅游”经济效应。如南湖区依托18家研学基地，开设110余个研学课程，仅半年就吸引青少年乡村游超9万人次，直接营收超800万元。二是引入体育赛事，扩大客流群体。积极抢抓“浙BA”“村BA”“村超”等IP流量，盘活稻田景观周边、废弃养殖场等闲置空间，嵌入式建设乡村足球公园、滑翔伞基地等硬核场地，引进全国旅游城市定向赛、长三角村级足球联赛、追溯马拉松等高端赛事，植入主题餐厅、文创中心等文旅业态，全面将观赛群众转化为乡村游客。如平湖市打造“棒球第一村”徐家埭，累计承办国家级、省市级体育赛事40余场，年客流量超10万人次。三是设计美食地图，培育消费热点。系统提炼稻作文化、蚕桑文化等特色标签，深度盘点风味小吃、优势产业等美食资源，结合二十四节气饮食习俗，重磅发布野米饭、小龙虾、伴手礼等各类美食寻味地图，混搭推出“+露营”“+咖啡”“+垂钓”等潮流套餐，实现乡村休闲游全年龄段破圈。至今，全市累计打造美丽乡村精品线50条，每年吸引游客4000余万人次。

## 泰顺探索“共益社区”模式推动古村落保护开发

近年来，泰顺县依托生态资源优势，坚持品牌引领，借助多元社会资源力量，推进“内化外引”机制，通过企业整村运营的全新模式，建立“共益社区”，打造精品民宿、主题研学、农旅体验等具有辨识度的新业态，形成“墟里·徐岙底”古村落保护开发新品牌，成功走出一条新时代强村富民新路子。

**处理保护与开发的关系，厚植“共益社区”历史底蕴。**泰顺县坚持“活态保护、适度利用、综合开发”的理念，加强古村落保护和开发利用，让村落留住“形”、守住“魂”、引来“客”。一是原味修复，延续古色古香。充分尊重古村的历史肌理，按照“尽可能减少干预”“原形制、原结构、原材料、原工艺”“可识别性”等三大修复原则，邀请专家学者和建筑工作室共同开展古村落修缮保护和本土文化挖掘。先后投入7200万元，修缮文院、举人府、顶头厝等古建筑以及红袖展馆、木偶传习所等文化技艺传承场所，展现古村落特色文化。二是合理开发，打造特色品牌。在古村落传统布局的基础上，结合“墟里·徐岙底”古村落的运营需求，将整村划分为民宿区、新乡民生活区、生活方式类集群和公共配套区，开发建设墟里乡舍、家庭民宿、乡土餐厅、自然教育基地、博物馆等项目，成功打造“墟里·徐岙底”乡村民宿集群，变“荒原”为“归园”。三是融合发展，探索致富新路径。大力推进乌衣红曲制作等非物质文化遗产保护传承，通过“制度创新+业态培育+古村活化+文脉传承”，定期联合知名团队

开展多种展览，打造乡野学校、民艺创新中心、乡村书店等文化地标，实现“往乡村导入城市资源，向城市输出乡村价值”的文化传播传播。

**探索农文旅融合新路径，做实“共益社区”产业支撑。**构建高素养现代“新农人”培育体系，通过生态培育、机制创新、产业升级等方式，做好“土特产”新文章，推动乡村就地现代化和可持续发展。一是聚焦“土”，挖掘资源。聚焦本地乡土人才，重点围绕农业行业知识、农业创业技能等内容，健全职业技能培训体系，精准开展妇女创业孵化、村民技能培训等就业创业服务，带动周边村民人均月增收3000元以上。二是聚焦“人”，拔高优势。围绕“劳者勤其业、贤者积其善”的目标，建立高学历人才信息库，通过免息或低息返乡创业资金、“数字游民”补助等，加快农创客培育发展。依托返乡创业中心，设立农创客互助基金，以“政府引导+社区发起”，通过阶段参股、风险补偿、跟进投资等方式，进一步帮助农创客降低创业成本、拓宽融资渠道。三是聚焦“产”，集群延链。立足古村独特的自然禀赋和产业现状，发起“灰斗创孵项目”，修复遗留灰斗并导入新业态，打造“围炉煮茶”“村咖”“供销社”“小酒馆”等多样融合的业态体验，并推出红粒啤酒、山草汽水等系列产品，年销售额超100万元。同步加强与综艺、影视、教育等产业深度融合，借力综艺真人秀明星效应，打造“网红打卡地”。

**推动运营模式迭代升级，绘就“共益社区”幸福图**

景。通过“整村运营、人口结构重组、社区化统一运营”三部曲，加强农创客返乡支持系统建设，构建新型“沉浸式”乡村生活。一是以整村流转为切入点。引进乡村建设头部品牌“墟里”，由村集体与村民统一签订土地流转协议，再租给“墟里”开展整村开发运营，实现静态保护向活态传承的转变。实施EPO招标模式，把“墟里”的运营需求导入项目配套工程的前期规划设计，确保设计、施工和运营各个环节有效衔接，实现项目全生命周期的高效管理。二是以人口重组为关键点。坚持将生活气融入本地生活，开展“跟着节气去乡村”“宿游山野生活节”等乡村节庆活动，做好营销策划及村庄运营赋能古村落引流，每年吸引全国一线城市为主的1万多个家庭来游玩。同时，以1万个家庭为传播桥梁，以社区农场、民艺工坊、艺术家工作室等乡村空间为链接，以公益活动作为抓手，通过“半农半X”“最好的教育在乡村”等志愿者项目，吸引有认同感、有技能的新乡民，实现原住民、旅居者和新乡民的人口结构重组，让古村落焕发新活力。三是以社区运营为落脚点。实施社区化统一运营、村庄村民共生共荣的开发模式，盘活闲置农房，由政府统一建设基础配套和公益类项目，以市场化合作交由“墟里”公司统一运营，通过“保底租金+项目分红+政府配套项目收益”模式，避免古村落保护的碎片化、零散化，让更多村民在家门口就业，走上致富路。

## 浦江用“好家风”拓宽基层治理新路径

浦江县充分挖掘“江南第一家”郑义门168条家规的文化底蕴，以党建创新引领基层治理，推行“好家风指数”评价体系，通过“事事一起干、好坏大家判、奖惩有决断”，不断提升群众参与社会治理的积极性，基层治理取得明显成效。

**注重制度建设，提升治理能力。**通过对“郑氏家训”的整合优化，制定《好家风评价体系奖惩细则》等制度及“5+1”评价指数。其中，“5”为基础分，包括遵规守纪、邻里和睦、环境整洁、家庭和谐、诚信致富等五个方面；“1”为附加分，将中心工作与评价工作相结合，按照正反向相应加扣分。同时，依托浙江省一体化智能化公共数据平台，对接省市县相关数据，将“好家风指数”集成在“丰安红管家”数字化应用平台上，通过线上自动打分，线下评议赋分，让家风指数一目

了然。建立“村(社)-网格-微网格(楼栋、楼道)”三级治理体系，全县共划分网格776个，微网格4312个，3885名党员骨干担任微网格长。每个月对“家风指数”打分的过程就是网格长收集群众诉求、解决矛盾纠纷的过程，“家风指数”已成为网格管理的“晴雨表”、社会治理的“绣花针”。

**完善“好家风”评审机制，促进社会和谐。**建立“联系党员打分、评议团审核、村‘两委’审定、乡镇街道批复”的四级评审机制，村村设立家风指数墙，接受群众监督，第一时间回应质疑，确保“好家风”评价公正、权威。制定“好家风”礼遇政策，用好“好家风”利益杠杆。给予优秀家庭户、文明家庭户提供最高60万元免抵押“好家风信用贷”、最高1折停车年卡、新华书店购书85折优惠等八大礼遇政策。“好家风指

数”还成为各类评优评先推选等的重要依据。“好家风指数”运用以来，全县治安案件、电信诈骗案件大幅度下降，“好家风”推动社会治理成效得到充分彰显。

**强化“好家风”榜样力量，激发社会活力。**定期举办“好家风”家庭、“尚义婆媳”“孝义青年”等评选表彰，通过“评、选、晒”，宣传良好家风，传承传统美德，弘扬社会正能量。自“好家风信用贷”实施以来，共贷款23.3亿元，惠及全县1.4万多户文明家庭，助推244个村(社)集体经济增收。“好家风信用贷”被评为第五届浙江省公共管理创新案例优秀奖。随着“好家风”这一无形资产助推富民效应的逐渐放大，一幅“民富、业兴、村强”的共富图在浦江两岸徐徐铺展。

本版稿件由省委农办秘书处提供