

乡村经营的临安实验



杭州市临安区村景区运营商们在召开例会。

□□ 本报记者 蒋文龙 朱海洋 文/图

一个偶然机会，记者获悉，分布在浙江省杭州市临安区天目山景区附近的13个村落，组建了13个村级运营平台，每个月都要召开例会，直面问题、探寻路径，没有任何客套，探讨的全是实实在在的具体问题。

乡村经营是美丽乡村建设的新课题，事关重大。记者决定前去一探究竟。岂料，这一去就难以作罢，三个月内连下六趟，一口气把这13个村跑了个遍。

国家集体，还是社会力量？

尽管与会态度有所下降，但例会仍如期举行。记者很快发现，专家评点不仅一丝不苟，而且火药味十足。

这回的靶子是上田村的一台戏。光基础设施，政府就投了七八千万元。但基础设施完善后，村庄该如何走向市场？任务自然而然地交给了临安旅投。

作为旅投派驻上田的负责人，王建忠坦言，如果从盈利角度考虑，上田这种项目一定是难人旅投“法眼”，但谁让旅投是国企呢？

为打人气，旅投决定排演一台戏，演员、设备等加在一起，投资大概需要近200万元。王建忠兴致勃勃地描述着他的计划。没想到，话音未落，一盆冷水泼来。

文旅局副局长陈伟宏首先质疑：投资这么大，什么时候才能收回成本？国企尽管财大气粗，但也得讲投入产出比。

特聘专家钱昌欣更是直接：大城市有那么多高大上的文艺表演，游客凭啥到上田来，看你这“三脚猫”？

面对质疑，王建忠有苦难言：“上田没有出众的旅游资源，只能无中生有，通过这台戏来引爆市场。”

旅投的这一做法曾经取得成功，但青山湖是个封闭式景区，而上田村是个开放式村落，老办法能否管用？不管是投资方式、盈利模式，还是决策效率、落地方法等等，两者都有着很大差别。

与记者告别时，王建忠说出心里话：“我们希望搭建平台，把项目交给社会资本。可没有一定的人气，社会资本肯定不愿进来。但不管如何，未来，旅投肯定要逐渐退出。”

与王建忠怀抱同样心情的，还有白沙村的支书夏玉云。

白沙原是远近闻名的贫困村，后来得益于绿水青山，家家开起农家乐，全村人均年纯收入6万多元。老百姓富了，村集体却穷得叮当响。

成立村落景区运营公司，就是要解决村集体经济问题。但这种吃力不讨好的事，谁愿意来干？没办法，夏玉云拒绝了他人高薪聘请，转而出任运营公司老总，每月工资6000块钱。

村落景区建设项目完成后，基础设施已基本完善，待真正运营时，夏玉云却发现，用于经营的物业一个都没有。

“没办法，我们只能将一些物业租来，改造提升后，再分包出去，虽然也赚了钱，但这仅仅是管理，还不是开发和运营。”

在夏玉云的心目中，运营公司并非物业公司。尽管从空间上看，白沙村已无回旋余地，但并不意味者，运营公司就无用武之地。比如可以把农产品文创化，作为伴手礼；比如可以定期策划活动，增加客流量；又比如可以针对散客，推出更多旅游产品，这是农家乐业主都需要的服务。

“这些事情很重要、很迫切，但光靠我们，既不专业，也不具备方方面面的资源，还得交给专业的团队来打理。说实话，管理我在行，但具体的开发经营，真的力不从心。”夏玉云自嘲其短，毫不掩饰。

谁为主？谁为辅？

临安的13个村级运营平台，大多是与社会资本合作组建。那么，孰轻孰重，孰主孰次？说白了，这个经营到底谁做主，谁说了算。

首先是股份结构，谁多谁少？临安的做法基本都是村里占小头、社会资本占大头，至于具体份额由双方商讨决定，为的就是激发运营商的积极性。

其次是运营分工，村集体和运营商，双方职能如何定位和协同？这其中，运营商纵有再大的能耐、再美的愿景，上述两个根本问题如有未妥处，必将后患无穷。

指南村位于太湖源头，是摄影爱好者朝圣的天堂。有了这一人气基础，临安政府大胆投入了七八千万，搞好基础设施建设后，交给了附近的神农川景区团队来运营。神农川每年支付村里50万元的资源费，其余自负盈亏。

神农川与指南村的联姻，一时被许多人认为是天作之合：一方面，两个景区位置相邻，流量上相互导入，内容上互为补充；另一方面，接手指南村的运营，也可以分摊神农川的营销管理成本。

然而，真正进入运营轨道后，总经理王军却感到步履维艰，难以应对。

“很多村民有所误解，认为是村里低价把资源卖给了我们。同时，村里个人的力量又太过强大，与我们的设想出入很大。当然，我们公司本身也出了些状况，最终导致合作效果不佳。”

一年下来，神农川投入130万元，实际营收却只有120万元，如果再算上人工成本，就更加入不敷出了。

年底时，区里对各家运营商进行考核，最高可获百万补贴。本来王军还胸有成竹，可事实却是，竹篮打水一场空。

对没有拿到的补助，王军自不愿多言。今年，公司硬着头皮，继续托管指南村。岂料他们收取停车费和区间换乘费，又连遭乱收费的投诉。

“在临安，像神农川这样的民营景区有十多个，由我们来经营附近的村落景区，这种方式本身没有错。应该说，是一个很有价值的探索和实践。但这里，村里、镇里的配合至关重要，像我们这种简单的托管，肯定不行。”王军说。

同样事与愿违的，还有媒体编导出身的胡益波。这个“女汉子”与临安本无缘分，只是因为偶遇百园村，结果一见倾心，当场签下协议。其实当时，胡益波根本不懂村庄运营，只是觉得那是个梦，如今有可能变成现实。

每天，胡益波奔波在杭州和百园村之间，路上就要花三个小时。两个月后，她拿出了“百园百业百元”的规划。

临近年底，临安召开美丽乡村（村落景区）建设现场会，首站参观地点放在了百园村。胡益波精心导演的“耕织图”，让代表们大开眼界，也让百园村的村民重新发现了乡村价值：原来那些习以为常的资源，都是可以变现的。

但热闹归热闹，作为运营商，胡益波还是必须考虑生存问题，倒贴人力物力，关系不大，但产权不清晰的，绝对不能盲目投入。

政府倒是从中看到了希望，给了百园村一个500万元的精品村项目，指定其中100万元做5个园。胡益波满怀信心，到农办去跑了几趟，结果却是不得要领。“我是给旅游局做事，但项目资金都在农办手里，这就理不顺，做事很累。”

胡益波的热情犹如午后阳光，一点点暗淡下来，和村里的关系开始若即若离。满怀希望进来，黯然神伤离场。这其中的酸甜苦辣，也只有当事人在夜半独自品尝。

“这些事情很重要、很迫切，但光靠我们，既不专业，也不具备方方面面的资源，还得交给专业的团队来打理。说实话，管理我在行，但具体的开发经营，真的力不从心。”夏玉云自嘲其短，毫不掩饰。

胡益波们的“不告而别”，让不少人进入更深层的思考。

一些村支书的观点很直接：运营商如果一点都不投资，一旦遇到问题，很容易拍拍屁股走人。运营商只有投入真金白银，形成一定的资产积累，才不至于轻易“离婚”。

但一些运营商则声称，自己投入的是智力，是活动策划和市场推广的资源，长项就是轻资产运营，而非实体项目的投资。所谓的建设投入，应该由政府 and 村集体负责。在政府完成基础设施建设之前，运营商不应该进入乡村。

事实上，对这批能人志士，他们的身份究竟属于投资商，还是运营商，一开始，临安有关部门也是一知半解、一头雾水。“当时区里要求全覆盖，我们只能比较匆忙，让各家村落景区签订了运营商。现在回头看，运营商还是投资商，两者的定位究竟如何确定，还真值得好好研究。”陈伟宏反思道。

在诸多运营商中，“龙门秘境”的姜敏被认为是最成功的案例。

姜敏的外婆家就在“龙门秘境”，因此她并没有“水土不服”。2016年，她在村里投资建起了垄上行民宿，想不到，一年后，区里推出村落景区运营计划，姜敏顺理成章，成了首批运营商。

与其他人不同，姜敏兼具投资商和运营商的双重身份。两年来，她的“金诺公司”累计投入3000万元，目前已形成以石门老街为中心，集吃喝住游玩于一体的旅游新业态。在运营公司的股权结构上，三个村各占10%，“金诺”占70%。

那么，如何来清晰界定运营公司的职责？姜敏告诉记者，以前单个点的投资，只要做好自己就行，而运营商则是要做好公共服务，包括：垃圾分类、环境卫生等基本运维；现有农家乐的提升规范，提供各家都需要，但办起来不经济的公共服务；举办营销策划活动，吸引人气；农产品的包装开发。

如今，无论是区里、镇里、村里，还是老百姓，对姜敏都是异口同声地肯定。但在一些运营商看来，姜敏的“大手笔”根本很难模仿，毕竟这种投资数额大、见效慢，很难变现。

当然，也有人警告，当兼具投资和运营双重身份后，如何保证有序运营以及村级资产的安全性，都有待商榷，特别是当资产类别不清晰的情况下，更要警惕集体资产的流失。

单一业态，还是复合盈利模式？

以何种角色进入乡村，某种程度上，确实需要视客观情况确定，但无论如何，有一条铁律不可违抗，那就是必须要有自己的盈利模式。

清凉峰山脚下的杨溪村，以“忠孝文化”闻名遐迩。但长期以来，忠孝文化难以市场化运作，眼看着价值白白流失。

临安旅游集散中心有限公司总经理章晓云看中了这一资源，在孝子祠里开设起“忠孝学堂”，上午让学生们听课，下午体验乡村风光。

开始时，双方的合作方式非常简单：10块钱的“人头费”抽成，一年下来，村集体也有两三万元的收入。但人无近忧必有远虑，“说实话，这种纯粹是松散型的利益关系，村里如果自己来办学堂，或者交给别人，我根本无法左右。”章晓云坦言。

2017年，在前期愉快合作的基础上，章晓云顺理成章成了杨溪村的运营商，双方共同组建了杨溪忠孝文化旅游公司，村里占股40%。

村党支部书记陈建政认为，“以前，上头资金下到村里，盲目性很大，绝大多数用于基础设施建设，看不到价值和产出。现在不一样，我要上什么项目，先跟章总沟通，围绕游客和需求，有针对性地投。”

以体验基地为例：村里负责把一家一户的土地流转过来，再争取上级资金，建设成为可以提供户外运动、餐饮的场地，再租给运营公司，租金2万一年。

别看这块场地不大，盈利点却不少：一辆小火车一天能赚个两三千；土灶头一桌土菜能有三百块钱的收入；旁边一排小吃摊位，可以出租给村民，还能丰富体验感。

如今，“忠孝学堂”人气愈旺，章晓云和村集体的收入也就越来越高。如果说杨溪的盈利方法是培训和体验，那么，月亮桥依靠的则是资源的整合与盘活，从中赚取差价。

日前，月亮桥村已收来11幢闲置农房，租出去做成了酒坊、豆腐坊、烧窑工作室等，每幢的差价至少在5000元以上。另外，村里流转了700多亩土地，其中300多亩分包出去，做成了玫瑰园、草莓园、四季果园。

“过去，村里只有农家乐和民宿，业态过于单一，留不住客人，也很难有市场竞争力。如今，这些项目上来以后，一下丰富了整个业态，既盘活了沉睡的资源，还有效解决了村里闲余劳动力。”村委会主任张卫荣告诉记者。

有趣的是，运营商陈聪原本并非张卫荣中意的对象。

“我是希望重资产模式。如果运营商一分钱都不带来，有点‘空手套白狼’的感觉，同时也怕‘挂羊头卖狗肉’，借着运营的名头，把市场作乱。可招了一段时间，没有人来，只能退而求其次。”张卫荣讲话直来直去，“陈聪本身资源很丰富，从运营商来说，还是很符合要求的。”

于是双方合作成立了“那月乡村旅游发展有限公司”，陈聪也没有辜负村里的期望，尽管是轻资产运作，但一番“拳打脚踢”后，迅速打开了经营局面，其盈利模式也日趋丰富和成熟。

首先，村集体把基本的物业服务委托给陈聪，这部分费用至少可以解决运营商的前期成本，做一个托底；其次，陈聪流转了村里许多资源，包括土地、房屋等，通过转租赚取差价；第三，陈聪计划推出一家一户做不了、或者做起来不经济的公共服务，比如，开发农特产品，举办主题活动引流等，从中获取一些利润。

“晓丹，徒步线这个事情，你得抓抓紧，资金的问题，我一定会尽力。”尽管陈伟宏在电话里有所承诺，但究竟能否解决资金问题，心里实在并无把握。

唐晓丹运营的村落景区名叫双庙村。本来，她只是个投资商，在村里打造了一家野奢帐篷酒店，生意很不错。村里看到她又能干又可靠，就与她联手组建了运营公司。唐晓丹也觉得，只有把整个村落经营起来，自己的客人才能有更好的体验感。

但角色变化以后，唐晓丹马上发现了摆在眼前的问题：从村庄建设规划上看，光有景观还不够，还必须根据运营所需，提供可体验、可互动的产品。

唐晓丹准备打造一条5公里的徒步道，在沿线布置业态，引入豆腐坊、手工艺、花园餐厅，举办乡村集市、音乐节，对农产品进行文创化包装等。唐晓丹并不急着招商，而是准备把基础先做好。经过测算，这笔费用需要200万元。

作为基础设施，由政府来投入自是毋庸置疑。但现实状况是，双庙村的建设资金已全部用完，要向区里再提出申报，可能性微乎其微。陈伟宏很着急，但项目和资金都在农口部门，文旅局只负责运营，基本上是两手空空。

此前，临安的计划是建设30个村落景区，每个村投入600万元，但由于量大面广，最终成效并不显著。去年底，区里进一步提升，挑出10个村落景区，打造“八线十景”，对每个村落景区继续投入3000万元。这次，双庙村并未入选。这意味着，要钱更难了。

像双庙这样，进入运营状态后发现缺少那的，在临安并不在少数。所幸，通过这场实验，已引起临安区党委、政府的高度重视。副区长楼秀华告诉记者，现在，区里明确要求，每个村落景区在建设前期，必须制定规划，让运营商充分介入，根据市场需求，因地制宜地设置项目，使得建设更加的合理化、科学化，为今后的运营打下基础，也避免了村庄之间的同质化竞争。

元代僧人明本禅师，这样描写天目山，“一山未尽一山登，百里全无一里平。疑是老僧遥指处，只堪图画不堪行。”

难道这不正是临安这场实验的真实写照？在没有任何经验可以借鉴的情况下，乡村经营面临着无数高山的阻碍，但目标已经明确，问题业已暴露，只要我们咬定青山，那一个个艰难险阻，就将成为人间图画般的风景。

多项农业指标居全国第一 农业经济体量居第二 细数四川农业农村70年发展的“一二三”

本报讯（记者 张艳玲）近日，在四川省政府新闻办在成都举行的庆祝新中国成立70周年四川经济社会发展成就首场新闻发布会上，四川省农业农村厅机关党委书记肖小余介绍了四川农业情况，并用数字“一二三”归纳总结了70年来全省农业发展成就。

四川农业多项指标位居全国第一。据不完全统计，四川有25种农产品产量在全国位居第一。粮油产业有油菜籽、马铃薯、杂交水稻产种量、再生稻4个品种产量全国第一；经济作物有石榴、莴苣等14个品种全国第一；特色畜牧业有生猪、水禽等4个品种产量全国第一；水产产业有鲢鱼、鲫鱼和长吻鮠3个品种产量全国第一。同时，作为全国农家乐的发源地，四川加快三次产业融合发展，建成农业景区220个、农业主题公园440个。

四川农业经济的体量位居全国第二。2018年，四川第一产业增加值已达4426.7亿元，比1949年增长242.2倍。全省粮食产量从1949年的1090.8万吨增加到去年的3493.7万吨，增长2.2倍。油料、蔬菜等经济作物产量大幅增长，其中水果产量比1949年增加1076.6万吨，增长262.6倍，增长8.4%。2018年，全省农村居民人均可支配收入达到13331元，比建国初期的不足100元，增长196.5倍。

四川对全国农村改革有三大历史性贡献。我国的改革首先是从农村开始的，农村改革又是“由两个省带头”发动的，一个是四川省，一个是安徽省。对于全国来说，四川农村改革的实践探索，最有意义的有三个方面：一是建立家庭承包责任制。1978年起，四川省委先后提出包产到作业组、包产（包干）到户，1982年中央一号文件肯定了包产到户、包干到户都是社会主义集体经济的生产责任制。二是改革人民公社管理体制。1979年9月起，广汉县委在向阳公社进行行政、社分户试点，人民公社体制改革试点。这些改革很快在全省全国展开，推动形成我国农村基层政权的新体制，并载入《宪法》。三是开发农村劳务经济。1982年，省委以新都县农村建筑队为试点，为农民工进城打开突破口，推动了农民工跨区域流动，逐步得到社会的认可。目前，四川有2500万农民外出务工。

肖小余表示，四川把实施乡村振兴战略作为做好“三农”工作的总抓手，坚持农业农村优先发展，持续深化农业供给侧结构性改革，切实念好“优、绿、特、强、新、实”六字经，不断擦亮农业大省金字招牌，加快推动四川由农业大省向农业强省跨越。

（上接第一版）

要知道，在我国数千年的农耕文明史上，直到新中国成立前，小麦单产都在100公斤上下徘徊。与种粮农民打交道近30年的山东省农科院研究员王法宏感慨：“山东农民特别珍惜土地。在农村，谁家的土地荒了，最被‘瞧不起’。农村孩子上的第一课，就是吃完饭碗里的最后一粒粮食。”

也许，正是历史上经历过无数“吃不饱”的阶段，才让山东农民在新中国的伟大怀抱里迸发出最持久、最猛烈的力量。他们从1952年分到土地的那一刻起，就把全部的心血和汗水洒向了这片热土。

已故的中国工程院院士、山东农业大学教授余松烈，1949年9月来到山东，见证了山东农民种粮增收的全过程。上世纪六七十年代，他扎根于滕州史村，与当地农民一起建立起冬小麦精播栽培理论体系。1975年，史村820亩小麦平均单产457.5公斤，在当时那个追求温饱的年代，引发了巨大轰动。

直到如今，余松烈院士开创的冬小麦精播高产栽培理论和其后衍生的各项技术，始终是冬小麦生产的主导技术，惠及3亿多亩麦田，累计增产小麦近300亿斤。2016年4月，在余松烈老先生的葬礼上，几位年近80岁的滕州农民，自发为他送来了金质勋章。

亩产从100公斤跃升到800公斤，老先生含笑而逝，背后是亿万齐鲁儿女手中沉甸甸的“饭碗”。山东粮食总产量从建国初期的870万吨，1984年突破3000万吨，1993年突破4000万吨，2014年粮食总产量突破5000万吨，2018年达到5319.5万吨。

让全国人民冬季吃上新鲜菜的“东方奇迹”

“饿得实在不行了，我咬着牙出去挖了大半年黄蓍菜，这才救了全家人的命。”今年76岁的王伯祥，始终铭记着上世纪60年代那生命中最为灰暗的一天。

“吃的是黄蓍菜，喝着牛脚窝里的水”，在新中国成立前，这就是地处渤海岸边的寿光人民，始终在重复着的日子。

1986年，吃着黄蓍菜长大的王伯祥，成为时任寿光县委书记。自此，一场冬暖蔬菜大棚革命在这片世代贫瘠的土地上兴起，改写了几千年来贫穷落后的面貌，创造了让全国人民冬季吃上新鲜菜的“绿色浪潮”“东方奇迹”。

“扎根于蛮荒，顽强的生命力……寿光人民正如‘黄蓍菜’一般，在新中国的感召下，靠着坚韧不拔的意志和踏实肯干的精神，将穷窝子变成了安居乐园。”王伯祥说。

如今的寿光，不仅是享誉中外的“设施蔬菜之乡”，还是“买全国、卖全国”的蔬菜集散地，更是闻名世界的“蔬菜产业硅谷”和“蔬菜种业奥林匹克竞技场”。

不仅是寿光，不仅是蔬菜，在全国乃至世界人民的“米袋子”“菜篮子”“肉筐子”中，都有山东农民的辛劳汗水和重要贡献。地处鲁南的兰陵县和鲁西的莘县，蔬菜种植面积都在100万亩上下，是北京和长三角地区最重要的蔬菜产地；位于山海相间的烟台山，苹果、大樱桃、葡萄酒、梭子蟹、海参等品牌农产品畅销海内外；在位于沂蒙山腹地的金锣集团，年可屠宰加工生猪2000多万头、肉鸡2亿只、年肉制品300万吨……

2018年，山东蔬菜及食用菌总产8192万吨，园林水果总产1673.8万吨，肉蛋奶总产1521.4万吨，水产品总产816.6万吨，均居全国第一位。“70年来，山东农民的艰苦奋斗和伟大创造，生动诠释了农业的保供给作用，极大丰富了全国人民的餐桌。”李希信说，“近年来，山东农民按照农业供给侧结构性改革和高质量发展要求，不断强化质量管控和品牌建设，正在整建制创建农产品质量安全示范区，取得了明显成效。”

在改革历程中留下深刻印迹的“创新实践”

“但愿人长久，相伴得利斯”，这句为众人熟知的广告语，如今已是一村人幸福生活的写照。行走在诸城市得利斯村，制式统一的乡村别墅整齐排列，三三两两的村民悠闲围坐。“俺和老伴儿都是得利斯的退休职工，现在衣食住行样样不愁，唯一的任务就是照顾那小孙子。”年近古稀的村民郑刚说。

如今的幸福生活，却比郑刚回忆里的青春岁月更加清晰：“辛辛苦苦几十年，没攒下粮食也没挣着钱，光棍子却拉上一个连。”彼时，这个村庄的名字还叫“西老庄”。上世纪80年代，在时任村委员会主任郑和平的带领下，西老庄村开始办起面粉厂、屠宰厂，与羽绒等企业一起，探索出贸工农一体化发展道路。后来，又推动了以“确立主导产业，实行区域布局，依靠龙头带动，实现规模经营”为特点的农业产业化发展，逐渐形成了“市场牵龙头，龙头带基地，基地连农户”的经营格局。

随后，农业产业化这一源自农民的创造，飞出诸城，走向全国，在新中国农业农村改革史上留下了浓墨重彩的一笔。

时光流转到2017年，在“以工哺农、以城带乡”的战略布局下，新农村建设大幕拉开。诸城针对村庄数量多、布局分散、农村人口转移加快的实际，又创造性推进了“基础设施优先、公共服务优先、农民意愿优先”为特点的“多村一社区”建设，走出了一条崭新的农村社区化发展道路。

70年来，诸城在农业农村改革方面的创新实践，恰是山东农民勇立潮头、创新求变的缩影。改革开放初期，胶东地区创造了乡镇企业发展的“胶东模式”；上世纪80年代末，莱西县以党支部为核心，把党的基层组织建设与村委会、经济组织和群众团体建设相结合，创造了农村治理的“莱西经验”；其他如莱芜简政放权、章丘依法治村等经验，也都在全国产生了深远影响。

山东：会当凌绝顶 兴农鲁韵长