

□□

蒋文龙

乡村运营已经成为乡村振兴的新课题、高频词和新出路。

传统的乡村建设流程,是先有空间规划,再进行建设、施工。建筑落成之日,便是项目完工之时。如何物尽其用,让乡村建设做到好看又中用,让乡村建设的成果持续产生效益和价值,浙江各地展开了乡村运营的新探索。

大量实践证明,缺乏运营或建设后运营的乡村普遍存在可持续发展难题。必须从乡村整体发展的高度出发,将品牌运营前置,以运营思维引领,重塑整个建设流程,解决建设与运营相脱节的问题。

运营前置意味着一切要从品牌定位、主题策划开始,让乡村建设一开始就做到心中有数。了解个性差异在哪里,如何利用建设项目才能撬动沉睡的乡村资源?规划、建设、施工等环节,都要紧紧围绕运营的需求加以展开,做到政府投资有实效,能够带动社会资本共同投入;乡村发展可持续,自我良性循环发展;运营商投入有信心,无须再作重资产投入即可开张营业。

运营前置尽管看上去只是先后次序上的调整,但对整个乡村发展的影响全面且深刻。以消费者需求为导向的理念正在改造并影响着政府主导的整个乡村建设。

笔者调研后发现,乡村运营中也存在诸多共性问题,值得引起各方高度关注,并加以研究解决。

警示一:重乡村旅游 轻农业产业

一谈到乡村运营,许多地方下意识地就想到发展旅游。村村都有游客接待中心,活动、引流、配套设施,无不围绕旅游展开,让人误以为,乡村运营就等于发展乡村旅游。

我们且不论这么多游客来自何处,他们因何钟情乡村,也不论乡村是否有能力、有资源开发旅游。但我们必须思考乡村的最终价值究竟是什么?旅游究竟有多大可行性值得我们将乡村托付“终身”?

我赞成乡村旅游。因为消费者确有这一需求,旅游也确实发掘了乡村新的价值,找到了乡村新的发展路径。但另一方面,我们也需要看到,真正能够依靠旅游实现振兴的乡村毕竟是凤毛麟角。村村盲目发展旅游的做法,到头来很可能留下一个无法收场的烂摊子。

乡村是什么?是农民生产、生活的场域。尽管时至今日,乡村的功能已经得到很大限度的拓展,但不管到何时何地,其最基本、最重要的功能,仍然是农产品供给。这是无可替代、无法转移的。

乡村旅游是乡村功能的重要延伸,但绝非乡村运营的唯一目标。我们不能本末倒置,更不能舍本逐末,把乡村运营的节奏带偏。打造“一村一品”,构建特色小镇,发展现代农业,应该作为乡村运营的首要任务被强化。即使是有条件开发旅游的乡村,运营商也得充分考虑,如何利用活动、流量、设施,赋能农业产业的发展。

对乡村旅游而言,只有融入农业产业发展,才能获得恒久的、内在的动力。离开农业产业这一基础,哪怕旅游搞得再热闹,恐怕也无法生根开花。

因此,我们绝不能简单地将乡村运营与乡村旅游相等同,更不能盲目地拿旅游指标衡量所有乡村的发展。这方面,有关部门应该加强主导,让乡村运营回归本质需求。

警示二:重文化展示 轻主题提炼

如何开展运营,各村想方设法挖掘在地文化:历史、名人、故事、传说、非遗、习俗、节气、民艺、建筑、景观等等,不仅丰富而且生动。以此为基础,许多乡村还建起了各种陈列馆、博物馆,搞起了民俗活动、文化节等。

但不少地方错误地认为,只要把文化挖掘出来,乡村运营就能大功告成。只要有文化、有故事,游客就会爆满。

殊不知,乡村文化尽管多姿多彩,但状如散沙、飘如浮云,如果没有主题定位,就难以“串珠成链”,形成强大的市场号召力。如此,乡村文化就无法转变成现实生产力。

寻找主题定位的过程,就是进行乡村文化创意发酵的过程,就是破解乡村文化转换“密码”的过程。我们要去芜存菁、去伪存真,将乡村文化中真正具有地域标识、个性特色的元素筛选出来,并且与产业发展相结合,最终形成村庄主题定位。

主题定位犹如乡村运营的“定海神针”。

尽管我们深知,对文化不能采取实用主义态度,要求其立竿见影,马上就产生经济价值,但我们也必须认识到,所谓文化的挖掘,目前大多停留在发现和整理阶段,属于初级的、浅层次的活动。如果没有经过创意发酵为具有符合消费者需求的科学提炼,我们面对的,只能算是“铁矿石”。

经过提炼的主题最终表现为强大的IP。其载体既可以是一位历史名人,也可以是一种产业、一种民俗,甚至是一种体现地方特色的建筑,其内涵则必须成为符合消费者需求的文化符号,并能够转化为文化产品,成为市场商品,升级为文化礼品和文化精品。IP的势能越是强大,对文化现象的整合力也就越强。

文化大市绍兴就有很多成功的实践:坝头山村利用诗人陆游,打造南宋韵味浓厚的江南乡村;晋生村借助导演谢晋,打造影视文化村落;安桥头村借助鲁迅外婆家,打造亲子体验为特色的专业村;下岩贝村利用山水文化,成功发展民宿农家乐服务业。

这些主题定位个个独树一帜,具有显著而强大的辐射力,在乡村运营中,发挥出不可估量的文化整合作用。可以说,没有这些IP的引领,乡村里再丰富的文化,最终也只能随风飘散。

乡村运营中的八大警示



越城区坝头山村是南宋诗人陆游的故乡。该村以这一历史名人为IP,整合其它诸多乡村文化,迅速打响了品牌。图为坝头山村打造的乡村世界会客厅。

资料图



运营打开了业态进入乡村的大门。图为浦江新光村大草坪上举行的乡村婚礼。

资料图



在乡村主题定位上,动物最具有开发的价值。德清三林村聚焦白鸞,将乡村发展与其自然链接,很快占据了消费者心智。因为德清三林村的白鸞在空中盘旋。

资料图

大量实践证明,缺乏运营或建设后运营的乡村普遍存在可持续发展难题。我们必须从乡村整体发展的高度出发,将品牌运营前置,以运营思维引领、重塑整个建设流程,解决建设与运营相脱节的问题。

源,乡村运营当接受管理考核。但不同于项目建设,乡村运营是一种高度市场化、个性化的经营行为,面对的是复杂多变的环境,需要的是临机决断的能力。因此,过于烦琐、细致、量化的考核,很可能影响其灵活性和创造性。

事实情况是,我们不仅用行政体系考核的方法,要求乡村运营时时留痕、处处有迹,进行严格的过程管理,而且设计出十分细化的指标并与奖惩挂钩。如每年要策划举办几次活动,每场活动引流多少;每年引进人才和社会资本的数量;村集体和农民收入每年递增的幅度等。

乡村运营不可能一蹴而就,再严格、再科学的过程管理也无法确保运营的成效。作为一种新理念新探索,对一个村来说,要在一定的容错机制下及时发现问题、解决问题,而在更高层面上,乡村运营亟须突破的,不是通过“过程管理”消除风险,而是通过部分村庄的先行先试,研究具有普遍性、规律性的问题。

比如引进社会资本和职业经理时,构建什么样的合作机制更加科学?哪一类乡村适合哪一类机构主导运营?本土运营人才的培养以及村民素质的提升问题究竟如何解决?项目预算中是否应该将品牌推广、乡村运营的经费列入其中?

这些涉及要素重组、政策供给、管理创新的问题十分重要,我们不从路径设计的角度去研究总结推广,而是去决定乡村应该做什么、规定怎么做、评定做得怎么样,乡村运营的自由裁量空间难免受到限制,久而久之,乡村运营难免失去活力。

浙江安吉县的做法比较可取。该县以乡村为单位,将山川河流、林地资源、建设用地等资源进行整体打包评估,由国家开发银行提供融资贷款,一大批乡村由此解决了资金难题,步入乡村运营发展“快车道”。如此成效,只有通过县级层面的路径设计才有可能达成。

警示五:重政府主导 轻农民主体

乡村建设究竟谁是主体、由谁说了算,是个老生常谈的话题。今天,乡村建设走到了乡村经营的新

阶段,这个问题依然存在,甚至越来越突出,越来越尖锐。

乡村建设由政府投入为主,要求建设工程的标准化、规范化,因此往往是政府做主;乡村运营是经营性行为,要求面向市场,因此更需要农民积极参与。

令人遗憾的是,我们在乡村运营中看到了太多的创业创新,一些题材和概念缺乏市场号召力,缺乏个性特征,很明显只能在行政系统流通。

概念性项目不是不该做,而是应该结合实际,做得“天衣无缝”。比如浙江桐庐县环溪村,因为都是周敦颐的后人,就抓住《爱莲说》这一文化根脉,从种莲、赏荷、酿造莲子酒,再到廉政教育、廉洁文化普及,进行全方位开发。

那么,如何让农民从袖手旁观地看,到摩拳擦掌地干?乡村工作一再证明,只有通过利益联结,才能真正调动农民。

第一个层面是引进外来资本,与村集体合股组建运营主体,实现保底分红,逐年递增,让农民觉得有利可图。

第二个层面,是加大力度招引乡贤、村民、本地大学生回乡创业投资,进行利益捆绑。

第三个层面,是发动全体村民众筹,共同参与业态的投资开发,让利益与人人相关联。乡村运营所经营的,必然是农民的资源 and 资产,而农民对利益的诉求不仅朴素而且直接。因此,无论于情、于理、于法,我们都应该将农民的利益与乡村运营深度绑定,从根本上激发其参与的积极性,将其真正塑造造成主体。

警示六:重运动传播 轻系统推进

乡村运营离不开传播。但纵观各地,发现往往形式大于内容,搞的是运动式传播。

围绕着验收、开园等时间节点,大家习惯于“刮台风”“搞运动”。领导视察、媒体报道、开园演出,看上去热热闹闹,皆大欢喜,到了年底,总结起来亮点不少,但再看实际,乡村的未来并未被点亮。这种传播无异于饮鸩止渴,是对乡村一种“输血式”的

救援。

如何避免忽冷忽热、大起大落,让乡村通过运营真正获得可持续发展?我们一定要树立引进“系统化”思维,将乡村作为一个品牌产品,进行系统设计、打造。

所谓系统化思维,就是站在消费和市场的角度,尊重乡村运营规律,用科学、专业的态度,从主题定位、市场分析、产品设计、活动传播等方面,提供综合解决方案。系统化思维的特点是,将对象视作一个有机整体,研究要素间的关联性,寻找其运营规律。

传播规律告诉我们,任何一个品牌的成功,必定是系统化思维的结果,必定是有目标、有计划、有步骤的传播。那种依靠灵光一闪的创意,想要激活一个乡村的做法,已经离我们这个时代越来越遥远。

浙江绍兴上虞区太平山村有2000多年历史,但长期以来发展找不到路径。运营团队进入之后,发现该村尽管地处偏僻,但十分适合休闲养生。东汉末年,著名道教理论家于吉曾在此炼丹并著《太平经》。同时,当地产有养生保健中药材黄精。

运营团队将其定位为“仙隐太平”,并流转土地种植、加工黄精,开发出“仙养”系列产品。就这样,将环境、资源、历史、文化、配套等串联在一起,看上去不慌不忙、有条不紊,很快就形成了具有内在发展逻辑的系统。

警示七:重“外来和尚”轻“本地菩萨”

许多地方习惯于财政购买服务,美丽乡村一建好就交给第三方运营,合同一签就是两三年。

国际商务研究中有一个“外来者劣势”的概念。说的是新人者必将面对“水土不服”,必须一方面适应本土环境和文化,另一方面保持自身竞争力。因此,将乡村运营交给第三方机构,实在有点像“押宝”。

一则“外来和尚”对当地缺乏了解。无论环境、产业还是历史、文化,尽管可以通过调研予以解决,但要真正融入当地,取得百姓认同绝非一朝一夕之事;

二则乡村运营乃全新的探索,“外来和尚”往往来自城市,所掌握的大多是活动策划、新媒体应用等技术,就乡村运营而言基本没有成功案例;

三则由于是外来的,并没有在当地进行固定资产投资,一旦遭遇问题,随时可能打“退堂鼓”,让乡村错失发展机会。

这一分析和考量并不是要否定第三方机构。“和尚”不管来自外地还是身在本地,只要能念好真“经”,解决强村富民问题,我们都应该张开双臂,热情拥抱。

相较于“外来和尚”,“本地菩萨”土生土长,更了解当地的政策、环境、市场、文化,更容易得到百姓拥戴。“外来和尚”解决不了的难题,在“本地菩萨”看来很可能易如反掌。

浙江有大批的企业家乡贤,他们眼界广,有资源,对乡村怀有深切感情,渴望在乡村舞台上成就人生的另一种价值。

因此,地方政府在权衡取舍中,应该认真考虑“本地菩萨”的存在价值。即使引进“外来和尚”,也要着眼于培育当地的运营人才,做到用市场换技术。

绍兴塘村原来一片空白,根本没有经营。罗国海从企业中抽身回到村里担任党支部书记后,决定开展美丽乡村建设,并由村领导班子展开经营。当时有人并不看好这一选择,但罗国海一班人用实际行动证明了“本地菩萨”至少不比“外来和尚”差。当年10月1日开园就一炮打响。

“这就像农村里喝喜酒,有两种不同的办法。一种是去城里五星级大酒店,什么都会给你代办,只要你人去就行;另一种是自己在家里办,七大姑八大姨都来帮忙,你洗菜,我切菜,大家热热闹闹,你说哪一种更好?”罗国海说道。

警示八:重大屏展示 轻数据赋能

随着数字乡村的推进和实施,与前些年比较,乡村最为显著的变化之一是多了一块数字大屏。

建设数字乡村既是乡村振兴的战略方向,也是建设数字中国的重要内容,因此,各地政府基本都出台了数字乡村建设规划,而这块数字大屏,在乡村数字化建设中,则往往被当成最抢眼的亮点。

大屏的核心板块是一张图,叠加了自然资源、主体信息、产业信息、文化活动、治理信息等多个图层,实现数据汇集、统计分析、区域管理、事件处置、应急指挥等功能。为了这块大屏,政府投入资金动辄上百万,但其所发挥的作用,除了方便基层治理、服务外,其他都悬在空中。

数字乡村建设工程中,最宝贵的不是大屏,而是数据。建大屏是花钱的,而数据却可以盈利。只是我们并没有以运营为导向,有效整合一二三产业的资源,实现线上线下融合发展。各个业态的推广宣传和营销从传统渠道到淘宝京东到朋友圈微信群再到直播短视频,八仙过海各显神通,数据分散在各家手上,而且标准各不相同,无法快速、有效汇集,实现资源共享、用户共享,进而实现上下游联动、抱团发展。

数字乡村建设的深层意义绝非在文化礼堂内竖起一块大屏,来展示自己的家底,更关键的是要通过数据赋能产业发展,实现共同富裕。

因此,我们应该转变思路,以消费者为导向,加快构建乡村数字化运营平台。将县、镇、村管理系统纵向贯通,将各业务系统横向协同,将乡村运营团队的数据实时汇集,共建共享,变现数据,服务于生产、加工、营销。这种数据赋能的创新探索就值得支持。