

杭州市临安区文化和广电旅游体育局： 以乡村运营推动乡村文旅高质量发展

杭州市临安区地处浙江西北部天目山区，有着“九山半水半分田”的地貌特征。这里物产人文资源丰富，有传承了上千年的吴越文化、钱王文化，有天目笋干、天目青顶等原生态农产品。千百年来，这里的大部分村庄都保留着原始的乡土气息和田园风貌，具有发展乡村旅游的坚实基础。

多年来，临安持续探索生态富民的新路子，在不断的实践摸索中，临安构建了一套“乡村运营”模式，有效破解了乡村发展过程中存在的招商难、造血难、引才难、增收难等问题，创新了农民农村共富新路径，通过市场力量，振兴乡村旅游，有效为新型农村集体经济赋能。

那么，临安“乡村运营”模式是什么？它的落地为临安乡村发展带来哪些改变？未来，它还会给乡村带来什么样的惊喜？带着一系列疑问，我们听杭州市临安区文化和广电旅游体育局副局长陈伟洪谈一谈。

目前，临安“乡村运营”模式发展势头较好，成果突出。多个乡村在此模式带动下，完成了“空心村”“贫困村”到“网红村”的华丽蜕变。

那么，临安“乡村运营”模式提出的背景是什么？

多年前，和全国大多数乡村一样，临安村庄发展的投资建设都由政府包揽投资建设，村庄的基础设施和配套设施提升了，但缺乏产业的植入、专业的运营和市场的手段，导致大部分投资资金只进不出。村集体经济只能持续依靠政府投入资金，村子经济发展较缓，很多年轻人都选择外出打工。当时很多村书记都希望政府能想办法，通过发展乡村旅游产业，带动村集体和村民增收。

随着乡村振兴战略向纵深推进，全国各地乡村建设正如火如荼进行中。近几年，很多地方也在大力推动乡村旅游产业发展，有了一定经验和做法。那么，临安“乡村运营”模式的定义是什么？临安“乡村运营”模式的核心竞争力是什么？

临安“乡村运营”模式，是以乡村振兴、共同富裕为目标，以打造整村旅游产品为切入点，公开招引一支有策划能力、运营能力和组织能力的市场化运营团队。在政府部门和村集体的共同参与下，开展轻资产、系统化、多维度的市场化乡村运营，同时从产品供给和市场需求两端发力，推动资源的积聚、盘活和变现，从而激发乡村发展内生动力。

这里提到的运营团队，是由政府通过公开招聘、发动圈层资源等方式引

临安的人文山水资源禀赋优越，但这些优质资源不会自动转化为经济价值，如何破解这些难题呢？要由专业的人去做专业的事。乡村旅游如需更好、更快发展，需要有一个转化通道，即通过市场力量介入才能实现。

后来，当地在文化和旅游工作中有意尝试运用市场运营的手法，帮助一些乡村做提升。比如，指导五星村发展特色铜锅饭及农家乐升级版，指导指南村打造太平灯会和指南十八碗乡村家宴等特色业态和产品，达到整村运营的市场效应。

但在具体的实践中，单靠政府临时性、阶段性地辅导，力量不够、效率不高，缺乏持续的力量。靠村委会去推，力量也不足，还有可能造成方向和举措上的偏差。一个新的思路出现，是否要

在市场上找专业的第三方公司来推动，以及如何发挥好第三方在乡村旅游发展中的作用。

2017年4月，原临安市旅游局在大明山召开民宿圆桌高峰论坛，组织民宿产业链上相关文旅企业代表会谈，碰撞出了新的灵感：如果临安邀请这样一批有资源、懂谋划的团队到村里做运营，调动起村里的土地、人力等闲置资源，加上他们本身所积累的经验、行业资源以及市场运作能力，不就能把乡村所需的一些业态和产品落地，吸引游客在村里停留和消费，带动村集体的增收及乡贤的回归了吗？就这样产生了以招引市场化运营团队，再由他们招引社会各类业态和产品投资商的想法。临安“乡村运营”模式大致基于这样的背景下提出。

营”也是临安“乡村运营”模式与众不同的地方。

目前，国内很多乡村的发展模式大多依托采摘亲子游、田园综合体等单个项目，对外进行招商引资，并根据项目需要招引、组建运营团队为项目服务。而临安则要求运营团队必须要站在全村旅游发展的角度，从一个区域的公共利益出发，进行系统性、整村性、多维度的规划部署，全面为乡村今后几年甚至十几年的发展做好长远打算。

同时，运营团队不需要专注于大拆大建式的重投资，而是通过对村里的老物件、老房屋、荒田地等闲置资源进行“微改造、精提升”，孵化新产品、新业态，其中，有关项目、投资等由运营团队根据村庄发展主题以及产业特色的需要进行有针对性的“再招引”，实现一种轻资产运营。

此外，“系统化思维”和“轻资产运

临安“乡村运营”模式发展至今，取得了一定的影响力和知名度。很多文旅领域专家、村镇负责人、主流媒体等主动来此调研，将临安做法推向全国。对于临安“乡村运营”和乡村未来发展，有什么期许和打算？

第一，进一步推动和完善临安做法。临安乡村旅游要持续发展、壮大下去，需要构建一个系统的“乡村运营”发展模式，且这个做法必须环环相扣，成为一个体系。这就要求我们需要用前瞻性的思维来考虑问题，不断地通过调研、交流、反思，发现模式中存在的不足之处，积极解决运营中遇到的问题，不断壮大发展成果。

第二，宣传、推广临安“乡村运营”模式的经验。我们不能只是简单运用这个模式，而是要总结好临安模式“出圈”的做法，将该模式的有效成果宣传、推广至全国，将临安做法的有效经验复制到其他区域，助力地方乡村旅游发展，推动乡村振兴与共同富裕。

第三，打造乡村运营村落样板。目前，临安乡村运营成果初显，石门村、洪村、指南村等村落已经打响了自己的村落品牌，每年吸引游客上万人次。针对这些发展较好的村落，我们还需继续改进、提升，让这些村落发展成为精品村、样板村，在保留差异化的前提下，打造“乡村运营”村落样本，为乡村发展提供实践路径。

第四，培育优秀乡村运营团队。目前乡村旅游发展最缺的是人才，“乡村运营”模式已经在很多村镇得到运用，优质的乡村运营团队成为乡村旅游发展的稀缺资源。我们有培育优秀运营团队的责任与使命，希望这些在实践中锻炼出来的运营团队能总结自身有效经验，在全国各地乡村推广乡村运营做法，走出临安、走向全国。

