

浙江临安

蹚出美丽乡村的运营新路

本报记者 黄平

近日,杭州市临安区面向全球发出邀请,为新一批11个自然禀赋较好、历史文化深厚、有一定旅游基础的美丽乡村招募“乡村运营师”。

临安是浙江省全域旅游示范区、全国首批生态文明建设示范区。2017年,临安首开先河引进“乡村运营师”,开启“村落景区市场化运营”新模式。5年来,临安创建了全国首个村落景区公共品牌“天目村落”,已有20个村落与运营商签约“结对”,项目总投资达5.2亿元,实现旅游收入4.9亿元,走出了一条乡村运营引领村落文旅融合发展、实现共同富裕的新路。

专业的人来经营村庄

乡村运营,就是把乡村作为一个市场化主体进行计划、组织、实施和经营。

早在2006年,浙江就提出“要把整治村庄和经营村庄结合起来”。

村庄经营,谁来干?怎么干?干什么?浙江是美丽乡村建设起步较早的省份,通过实施“千村示范、万村整治”工程,大批村庄早已变为美丽的景区。

然而,“美丽乡村”以政府投入为主,项目大都集中在基础设施、村容村貌和生产生活条件的改善,功能设施的建设普遍“标准化”,缺乏鲜明的市场定位和文化个性。

临安西部山区的石门村、大山村和龙上村,三村相邻,在美丽乡村的建设浪潮中,被首批合并规划为“龙门秘境”景区。短短数月,通过环境整治、房屋外立面改造、旅游集散中心建设,村庄面貌焕然一新。然而,景区造好了,乡村变美了,人气却不旺。

与“龙门秘境”处境相似,临安另一个3A级村落景区月亮桥村也“同病相怜”,多年来陆续投入约3000万元,老村子变成了新样子,村落是美丽了,可旅游还是热不起来。依托天目山景区,月亮桥村只是见证了大批匆匆过客,老百姓并没有得到实惠,村集体也是负债累累、步履维艰。

临安乡村遇到的“美丽尴尬”并非个例,反映出美丽乡村建设的某些共性问题:一是“虽美丽无特色”,乡村旅游设施雷同、“千村一面”;二是“有输血无造血”,缺乏产业植入;三是“有想法无办法”,政府把基础设施交给村委会运营,村委会却无力维持,游客中心等公共服务设施形同虚设。

如何利用美丽乡村的建设成果,让景区村庄成为游客休闲目的地、乡村资源成为可消费的旅游产品?临安区委、区政府意识到,乡村建设,不能依赖政府无限投入;乡村经营,也不能仅仅依靠村干部和村民,必须把专业的事交给专业的人。未来的乡村建设,应该以村集体经营为

主导,核心是激活乡村资源,让政府投资发挥乘数效应。

2017年5月,临安率先跨出第一步,在全省开展“村落景区市场化运营”。面向社会招运营商,让专业的人从整村旅游运营的角度出发经营村庄。当地13个村落景区,在政府统一部署下,组建起13个村级运营平台。其中11个引进了社会资本,与村集体合作成立了运营公司。

“运营师的责任就是把村子运营好,其他的事不用管。”一直跟踪村落景区市场化运营的临安文广旅局副局长陈伟宏说,运营师与村委会双方达成合作意向后,需提交运营方案交文旅局专家审核通过。村委会则需经村民大会同意后,方可与运营商签订运营合作协议。签约运营时间可长可短,一般在10年至30年。

签约后,运营师与村委会共同组建运营公司。村委会以村集体的游客中心、停车场、文化礼堂等设施的使用权入股,约占10%至20%;运营师以货币资金投入,注册资金不少于50万元,日常运营费用由运营师承担。在整个运营过程中,政府和村委会不投资一分钱。

临安区区长杨泽伟告诉记者,乡村变美难的不是建设,而是运营。从“建设”转向“运营”,核心是分工合作的城乡合伙人机制。政府、乡村运营师、村集体,三者重构了乡村发展的新生态:政府做规划、做环境,村集体和村民做主人,运营师做项目、做运营,利用美丽乡村的建设成果将乡村资源变现。

截至目前,通过乡村运营,临安16个村落景区共完成落户项目70个,总投资达5.2亿元,吸引返乡青年130余人,各类手艺人参与业态运营183人,增加村民就业岗位200余个。实现旅游收入1.05亿元,村集体增收4086万元,村民人均收入增加1.2万元。

美丽乡村就是美丽经济

乡村建设让村庄美起来,乡村业态让村庄富起来。

运营师进驻村落景区,当务之急是根据村落特色确定主题定位,通过专业市场化运营植入业态、培育产业,打造村庄“自我造血”功能。

唐晓丹是太阳镇双庙村的运营师。在常人看来,双庙村并无优势,交通不便、山水寻常。但在她眼里,全村大山谷套小山谷的地理特征、村口那片绵延数公里的杉树林,还有村民淳朴的民风民俗,都是最稀罕的“卖点”;只要把双庙村打造成有美感的乡村生活空间,就不愁没有客人来。

唐晓丹为双庙村量身打造了一条长4公里的路线,山谷与水库串联起来,豆腐坊、酒坊、油坊开了出来,乡村集市、音乐节、酿酒节热闹了起来。

种田能手罗秀珠没想到,自己种的米经过唐晓丹的设计包装,能卖出10元一斤。做木工的罗师傅也没想到,自己做的木秋千、竹平台,能得到那么多城里客人的宠爱。

“每个乡村都有自己的设计元素,环境艺术,关键是要发现差异和个性,不能简单地把城里的业态搬到乡下。”唐晓丹说。清凉峰下的杨溪村,“忠孝文化”远近闻名。孝子陈斗龙、忠臣韩世忠,是村里最亮的“资源”。但长期以来,找不到一个适合市场化运作的业态。

2017年8月,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。她与杨溪村签约,成为临安第一家村落景区运营师。

起初,她在孝子祠里开设“忠孝学堂”,上午让孩子们听课,下午体验乡村风光。合作的方式很简单:10块钱的“人头费”抽成。成了运营师,“忠孝学堂”随之升级,双方组建杨溪忠孝文化旅游公司,村里占股40%。同时,加入文旅体验项目,比如做麻酥糖、编草鞋、农耕体验等,原本半天的旅游延长到1天甚至2天。

以体验基地为例:村里把一家一户的土地流转过来,再争取一点上级资金,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。

别看场地不大,赢利点却不少:一辆小火车,150元一趟,一天下来能赚两三千元;土灶头,以当地菜为主,游客和学子可亲手烹饪,公司提供原材料,一桌三五百元不等;旁边一排小吃摊位,村民可出摊,卖不掉的产品由运营公司包销。这些乡村业态不仅弥补了课堂之外的体验感,还吸引了乡贤返乡就业创业。

年度考核中,杨溪村集体经济翻番,农民收入提升20%以上。据了解,临安乡村近几年通过运营落地的业态已经不下十几种:民宿、采摘园、雕塑馆、木艺坊、酿酒坊……

运营师围绕村落旅游主题,把打造的业态和体验活动、景观点串成40多条旅游线路产品,推向目标市场。

“这些运营师大都轻资产,主要是招引各类投资商集聚到村落,包装新项目,投资新业态,但有时候也要自己投资。”陈伟宏说,运营师和投资商合二为一的,往往成功率最高,也最受村里欢迎。

石门村的“乡村运营师”姜敏入村后发现村里已经“空心”,依靠现有农家乐大规模吸引游客很难,必须充分盘活山水资源才能形成完整产业链。

单点改造见效慢,招商引资也没那么快,姜敏干脆自己做运营师,也当投资商。一手管理投资项目,一手统筹景区整体运营活动。几年来,姜敏收购、租赁了村里的供销社、敬老院、

木粉厂、古梯田、攀岩项目等,打造了高山蔬菜基地、菊花蔬果基地、中草药基地、梯田果木花海乐园,开办了垄上行等5家高端民宿,改造升级了5家农家乐,还落地了酿酒坊、豆腐坊、年糕坊、茶馆、民俗体验馆等休闲文旅业态。

“前前后后已经投进去了3000多万元,想尽办法让资源活起来。”姜敏说,为了这份乡村事业,只能一路向前、没有退路了。

制度设计形成良性闭环

与乡村旅游、乡村振兴的示范案例不同的是,临安更多的是以整村运营为抓手,在制度设计上形成一个完整“闭环”。

在主体模式的设计上,运营师必须具备业态落地能力、产品整合能力和市场开拓能力,要有自己的盈利模式。如果运营绩效不佳,运营师就可能拿不到政府奖励资金甚至“被出局”。此外,运营师招进来以后,必须在当地注册公司,跟村集体形成合作关系,确保运营师扎在乡村,全身心地投入,而不是蜻蜓点水、走马观花。

在运营机制的设计上奖励后置。首先在村落景区建设前期即引入运营思路,以运营目标引导村落景区建设;其次对运营师实行考核奖励机制,运营师经过1年的运营,经第三方机构考核后,根据结果兑现奖励,而不是政府先拿钱给运营师。

在政府推动模式设计上,临安有一套完整评价考核体系,如何与村民产生关联、怎样带动整村发展及考核得分的权重比例都经过细致设计。细则如同指挥棒,让运营师不跑偏。

据此设计,政府不再大包大揽,只需做好乡村运营的引导、规范、服务和赋能工作。兼顾运营师、村集体和村民利益的运营师准入退出制度、运营师与村集体合作模式、运营方向与要素把控、运营工作动态管理、专家问诊咨询制度及运营绩效评估和配套激励政策等,形成一个完整的闭环。

为引导乡村运营工作,临安先后出台“乡村运营工作要求”“乡村运营工作流程”,指导镇街出台业态补助实施细则、乡村运营工作机制;2021年,还出台了全国首个乡村运营地方标准——临安《乡村运营(村庄经营)导则》,更多指向必要的运营规范,而不是造就“千村一面”的具体建设标准。

择优引入之外,临安还制定了一套退出机制,于2021年发布了“村庄经营导则”,制定了“村落景区运营考核办法”,完善村庄经营考核办法。每年委托第三方专业机构对各运营师进行考核评估,考核合格按分数高低给予10万元至70万元不等的资金补助,考核不合格的运营师则直接退出。

此外,各镇街对乡村运营项目补助资金的补助范围和对象、补助标准、申报和审核程序等也做了具体要求。比如,乡村旅游住宿业态最高不超过20万元,乡村休闲体验业态、乡村旅游餐饮业态、传统民俗与手工艺业态最高不超过10万元。

这种由政府主导,引导、服务、赋能、规范、考核等机制形成一个完整闭环的模式,正是临安乡村运营魅力所在。通过乡村运营将村民动员起来,真正形成了乡村发展的内生动力。

线上一场演唱会并非新鲜事物,早在多年前便已成功实践并斩获不俗成绩,但彼时的线上演唱会更多是配套线下演出而推出的带有试验性的附属产品,并未成为演艺市场的主流形态。随着演艺市场业态的新发展,昔日的“配菜”如今摇身一变,成为演艺行业、视频平台等争相入局的“香饽饽”。

观澜

日前印发的《关于推进实施国家文化数字化战略的意见》提出,发展数字化文化消费新场景,大力发展线上线下一体化、在线在场相结合的数字化文化新体验。线上演唱会便是这一举措的生动实践,其如火如荼的发展现状,既得益于政策支持下的数字文化产业发展红利,也受惠于数字技术的持续赋能和市场需求稳步走高。

一方面,日益发展的数字技术为线上演唱会的落地提供了有效支撑,越来越多的文化场景、文艺作品借助科技力量实现了数字化、线上化,比如网络直播、数字藏品等,文化科技融合成为未来文化市场、演艺行业、文创产业显而易见的发展趋势;另一方面,稳步增长的用户基数为线上演唱会的兴起提供了广阔市场。数据显示,截至2021年12月,我国网络直播用户规模、网络音乐用户规模分别达7.03亿、7.29亿,其中,演唱会直播的用户规模为1.42亿。

凭借“情怀”和“IP”这两张王牌,线上演唱会圈了一波粉,为当下疲软的演艺市场注入了蓬勃活力,一时间被人们视为新的行业风口。然而客观来看,线上演唱会这一新兴业态能否在疫情过后继续独立存在,尚未形成定论,还有待消费习惯的进一步养成、行业发展的进一步规范,且现阶段线上演唱会暴露出来的“隐疾”也确实不少。比如,平台价值不高、临场感不佳等,这些被市场所质疑、被用户所诟病的问题都为行业的长远发展留下了不确定性。

线上演唱会行稳致远,需要从业者立足行业自身,既强长板也补短板,合理借助“情怀”“IP”等外力谋求突围的同时,着力提升服务能力、强化品牌价值,释放带动效应、发挥引领作用,促进文化市场、演艺行业的繁荣发展。一味依靠消费者的怀旧情怀、知名歌手的原有IP等外部因素,不仅难以构筑线上演唱会业态可持续发展的内生动力,还将诱发用户的审美疲劳、降低用户的消费意愿。

临场感、互动性是线上演唱会独立于线下演出而存在的核心。从业者应充分借力文化科技融合,抓住元宇宙发展机遇,积极探索运用VR、AR、MR等虚拟技术,增强线上演唱会的临场感和交互性,突破时空限制,为用户提供超越线下演出、更加生动有趣、更强互动体验的独特消费感受,以此拉近人与人的距离,更好留住用户、温暖用户。

构建拥有较好发展前景、较大市场空间、较高科技含量、较高艺术品位的线上演唱会产业,既是文艺工作者、消费者的共同需求,也是文化数字化的发展方向。我们有理由相信,在数字科技赋能助力下,线上演唱会将成为具有独特商业价值的文化产品,并以高质量发展回应人们对美好生活的向往。

雷雨田

浙江临安指南村一角。(视觉中国)

航拍浙江临安千岛湖自然风光。(视觉中国)

数字

坐上高铁来游湾区后花园

本报记者 刘兴

最近,前往江西省赣州市定南县国家4A级景区九曲度假村的游客多了起来。“听说定南山美、水美,果真名不虚传。”游客刘洪生是定南一家企业的员工,趁着假期到定南游玩。

看惯了城市的喧嚣,小城的山水静谧让刘洪生意犹未尽。“现在赣深高铁已开通,深圳到定南单程只需1小时,准备过几天再接深圳的家人过来体验下。”刘洪生笑着说。

“赣粤门户、生态定南”是对定南区位和生态优势的精准描述,境内森林覆盖率83.01%,有“天然氧库”之称。2021年,定南实现旅游总收入44.2亿元,今年春节假期共接待游客30多万人次,同比增长34.28%。

定南县文广新旅局局长张锐意说,去年以来,定南积极抢抓赣深高铁开通机遇,大力实施全域旅游创建工程,把全县当作景区来建设,把各镇当作景点来打造,科学规划布局了生态观光、文化体验、红色旅游、森林康养、户外运动5大板块的内容,积极构建“微度假”旅

游目的地。

文化是旅游的“根”与“魂”。建县450余年的定南,拥有深厚的客家文化、堪舆文化、红色文化历史,深挖传统文化资源,是该县发展旅游产业的“有力一招”。按照“修旧如旧”原则,定南对明远第、虎形围、衍庆楼、德胜围等20余座客家围屋和客家宗祠进行了修缮。

同时,定南积极保护和传承客家花帽、定南瑞狮、酿酒鸭等非物质文化遗产,打造黄沙口客家花帽传习所、定南中专定南瑞狮省级非遗传承基地。不仅如此,还结合亮点特色,突出办好“一镇一盛会”。以民俗为亮点的莲塘古城民俗文化节,以农耕为元素的五谷文化节,以酒为特色的米酒文化节……各种主题不同的文旅节庆活动让游客体验感大增。

黄墙灰瓦,围屋民居,石板巷道……走进赣粤边陲上的古村落黄沙口村,深厚的文化底蕴、独特的客家风情、秀美的生态环境,令人印象深刻,每到周末就吸引着大量来自河源、惠州及周

边地区的游客前来体验客家古村风情。

作为江西赣州融湾第一站,定南坚持差异化发展,还把旅游发展目光投向了户外运动。依托定南国家青少年足球训练中心,将足球元素与全域旅游相融合,建设足球村,不断丰富赛事、培训、民宿、直播等业态,同时连续多年举办生态定南徒步节和帐篷节。

在离黄沙口村仅15分钟车程的修建村,每当日落降临,足球场灯火通明,赛场上喝彩声不绝于耳,热闹非凡。在“修建足球群”的微信群里,群主每天都会收到假期的约赛邀请,场地预订早已排得“满满当当”。

当前,围绕打造湾区“后花园”,定南正建设莲塘古城、龙塘森林部落、岿美山工矿小镇、定南足球二期和五星级酒店等项目,加快打造全域旅游康养风景区。

右图 赣粤边陲古村落黄沙口村一角。本报记者 刘兴摄