

衢江探索山村生态价值转化新路径—— 整村经营，整出了什么

本报记者 于山 肖淙文 共享联盟·衢江 丰莉莎



衢江区云溪乡孟姜村种植万亩粉黛草形成花海景观。

江风吹个不停，“千年古城”的旌旗猎猎作响，衢江区高家镇盈川村整村经营收储的20幢农房正在加班加点装修中，将用于发展唐风民宿，预计10月底完成装修，11月投入试运营。

从建设乡村到经营乡村，越来越多的人意识到，乡村经营对于乡村生态资源价值的转化、各类资源的高效利用、推动乡村振兴取得新进展有着重要的意义。衢州市衢江区在整村经营机制的探索上蹄疾步稳——统一收储资源、统一规划开发、统一招商运营，推动山区农村把生态优势转化为经济优势。

今年以来，衢州市着力开发“生态标准地开发”应用，衢江生态共富村落开发B链通平台基本完成开发，将作为整村经营的数字支撑平台，实现整村资源展示、资产包整合和招商交易等功能。整村经营究竟带来了哪些变化？近日，记者走进衢江多个乡村探访。

化零为整 生态资源握指成拳

夜幕降临在芝溪畔，天穹中群星璀璨，飞马座和仙女座的4颗亮星组成了北半球夜空中“秋季四边形”。刚刚过去的国庆假期，衢江区莲花未来乡村铺里自然村路溪社房车露营地天天客满，住宿、露营、烧烤、看星星等“房车+”新玩法吸引了大批游客前往体验。整个长假，铺里迎来游客3万余人次。

眼下，铺里自然村是衢江“炙手可热”的村庄之一，连同周边的润峰、五坦等大大小小的自然村，共同组成莲花未来乡村。去年底，在“国际花园社区”的角逐中，莲花未来乡村战胜32个国家的22座城市和34个项目拔得头筹。

铺里村的脱颖而出，离不开多年来的环境整治、美丽河湖建设、大花园建设、美丽乡村建设，乡村面貌发生根本改变，但仅靠这些并不够。面对生态资源难变现、转化方式少等难题，整村经营应运而生。

“农村生态资源丰富，但存在资源碎片化、变现难的问题，又缺乏后续经营。”衢江区发改局局长李华道破玄机，正是从“区域性整村运营”理念破题，从规划到建设、从招商到运营，将碎片化的资源整体打包、碎片化的政策集聚配套、碎片化的经营统一营销，打造成莲花未来乡村，导入产业支撑。

整村经营的前提是整体掌控一个村庄的资源，获得村庄的经营开发权。但在大部分农村，缺少开发主体。为此，衢江区成立衢州市衢江区康养生态资源运营有限公司和衢江农业生态资源运营有限公司，作为“两山合作社”的平台公司，注册资金3亿元，通过它们摸清经营性资产、公益性资产、资源性资产，以及村民长期闲置不用的资产，整体收储农村闲置资源。

目前，“两山合作社”和8个村签订整村经营合作开发协议，收储闲置农用地13300多亩、闲置农房135幢、林地700多亩、山塘水库6座，吸引1429户农户、20个村集体参与生态资源平台经营，为更多农村开展整村经营打下基础。

有500多年历史的衢江区黄坛口乡茶坪村，完成了有史以来规模最大的基建改造工程。茶坪村党支部书记罗新建说：“去年以来村里工程不断，电线上改下、蓄水池扩容、停车场新建、道路拓宽，基础设施配套再上一个台阶。”

茶坪村热火朝天改造的背后，有一本集腋成裘的资金账：整村经营统筹零散的政策性资金，争取到区域协调资金、历史文化村落保护资金、森林康养项目资金等各类资金4000余万元。

“在掌握一个村绝大多数资源后，再进行统一规划和统一基础配套，提升村庄的经营价值。”衢江区重点项目建设服务中心副主任严雪芬说。其中，整村经营统筹零散的政策性资金，争取以“村庄经营”为导向的财政政策包，进一步支持村庄发展。



铺里自然村是衢江目前炙手可热的网红打卡点之一。



衢江区高家镇盈川村打造唐风特色民俗风情文化未来乡村，举办了一场古装集体婚礼。
拍友 周芸 摄



在“欢庭·行云居”民宿，运营团队进行业务学习。

统一运营 像企业一样经营村庄

喝两碗迎客茶，唱一曲畲乡歌。9月29日上午，衢江区举村乡西坑村的村民们载歌载舞，迎来衢江区第十二届畲族文化节。

今年上半年，衢江区举村乡西坑村通过整村经营挖掘少数民族村的特色底蕴，凭借“畲族风情”特色品牌成功入选国家AAA级旅游景区名单。

在衢江区，越来越多的乡村以“整村经营”的理念，从本区域的个性、特色出发，实现山水与人文相容、古老与现代交织，提高自己的价值。当“两山合作社”获得村庄经营开发权后，以系统长远的眼光设计经营方向，探索村落开发的路径，实现村集体和村民增收。

正如每家公司都有适合自己的领域，每个村的经营方向也不一样。

以“孟姜记忆 邂逅西周”为主题的衢江区云溪乡孟姜村，是因地制宜打造乡村品牌的一个生动案例。在这里，古渡、古塔、古墓带给当地宝贵的风景和文化资源，在配套建设方面，衢江区投入4000万元，打造衢江沿江公路的样板，并种植万亩粉黛草形成花海景观。国庆假期，仅孟姜村黄家山花园驿站就吸引游客2.2万余人次。西周古墓的考古发掘入围2021年度全国十大考古新发现终评，得天独厚的自然和文化资源，为打造“孟姜记忆 邂逅西周”品牌提供了丰厚土壤。

在挖掘当地村庄文化底蕴和特色产业的基础上，整村经营结合未来乡村建设，按照一村一策、一村一品的原则，制定村庄经营发展



衢江举村乡西坑村以“畲族风情”作为整村经营特色。本版图片除署名外均由受访者提供

共享共赢 为农户带来真金白银

收益如何分配，不仅是整村经营能否获得村民支持的关键，也关系到整村经营如何实现生态资源转化为美丽经济的最终目标。

在资源收储过程中，一批农户尝到了甜头。去年，衢江区发出了全省首份生态资源储蓄单，莲花镇西山下村村民刘银祥将自己140平方米闲置农房的10年使用收益权存到“两山合作社”统一经营，获得每年5600元的固定利息和区农商银行给予的28万元综合授信额度。黄坛口乡茶坪村村民吴文根197平方米的老房子被收储，租期20年，获得14万多元收益，他说：“老房子已经空了很久，还能租出去，太不可思议了。”

在7个试点村中，“两山合作社”每年支付给农户的收租租金近3000万元。农房收储的价格，也从每平方米25元提升到40元左右。铺里村3600万元、东坪村1600万元、盈川村7000万元……生态资源平台公司合计总投资2.1亿元，主要用于农民、农田等各类资源的整体收储，改造提升和景观节点的配套建设等。

为推动整村经营顺利进行，衢江区出台《整村经营标准地机制》，除了制定整村经营的总体实施方案外，明确8方面11项标准建设机制，从生态环境、可开发资源等5个维度对村庄打分，作为开展整村经营的门槛，更重要的是，还对整村经营的资源分级定价、收益分配方式等作出了规定。

真金白银的收益，才有说服力。根据整村经营的收益分配方案，可预见的收益共有资源储蓄收益、资产转让收益、项目运营收益、股权分红收益、政策补助收益5方面，由生态资源平台公司、农民、村集体、第三方经营主体四方共享分红。分配方式也形式多样，有按合同履约兑现、资源收储按约定一次

性支付、资产转让不少于10%支付给村集体、按资产占股比例分、固定收益分红等不同方式。

除了资源储蓄收益，投资收益分红更为可观。整村经营的开发运营收益按约定的全村储蓄资产总额占股比例，分配到村集体。举村乡西坑村的洋西畲民宿舍有3类股东，村集体、农户、运营公司分别占股60%、20%、20%。截至今年9月底，经营性收入55万元，除去各类成本，村集体获得分红18.5万元。

统一资源整合、统一配套建设、统一招商交易、统一开发运营，整村经营的一套整体操作，还提高了村庄对资本的吸引力，引进更专业的市场主体，接过整村经营的接力棒。

作为中国民宿高端品牌，西坡集团投资1300万元深度参与茶坪村的改造。今年年底，西坡茶坪项目将投入运营，预计每年可接待游客10万人，带动周边300个以上村民就业。在未来乡村的核心区，铺里自然村的成效更为显著，已经引进各类社会资本5000万元，房车基地、萌宠乐园、精品民宿集群等业态在村里相继涌现。

社会资本青睐乡村，除了对乡村的肯定和信心，还带来了运营团队和运营人才。

浙江联众文旅集团董事长余学兵是回乡投资的新乡贤。他说：“乡村运营由于其资源的特殊性，需要一个专业的团队、一批懂乡村的人以及一系列的属地资源和市场资源，才能真正运营好一个乡村。”

28岁的汪芸张罗着“欢庭·行云居”的大小事。他的职位是众康公司的运营经理。这是举村乡第一位职业运营经理。现在，他的团队有7人常驻三角坵村。

资源整合、统一运营、利益共享，整村经营推动生态资源向美丽经济转化。

张明生
整村经营的核心内涵就是“经营村庄”，乡村要“出圈”，经营是关键。如何经营村庄？这是农业农村工作的一门“必修课”。衢州市衢江区以整村经营理念，解决乡村生态资源变现难、富民业态少、经营人才缺的难题，这对于实现乡村振兴与推进共同富裕具有重要意义。整村经营有利于激活大批乡村沉睡资源。村庄许多资产、资源散落在村落各处，长久荒废，长期闲置。通过开展整村经营，整合乡村种类资源，开启“村集体+投资企业”“村集体+投资企业+村民”或“村集体+运营商”“村集体+运营商+村民”等多种合作与创业模式，有利于“生态产品”

专家观点

经营村庄是一门必修课

