

兰溪诸葛村“人人都是股东 人人都是文保员” 古村保护与产业发展的和谐共生

张竞聪 李 慧



诸葛村上塘古商业街

11月4日,兰江畔秋风送爽,一场理论研讨会正在兰溪市兰湖报告厅如火如荼地展开。

围绕“溯源新思想·诸葛文保做法与乡村共同富裕”主题,各级干部、专家学者、媒体记者,以及其他相关与会者开展了研讨,深入总结诸葛文物保护利用做法,为传统文化与乡村共同富裕相结合的未来发展路径建言献策。

作为全国最大的诸葛亮后裔聚居地,诸葛村内共有300余座保存完好、极富江南特色的元明清古建筑,是国内较早探索古村落保护开发的村落之一,不仅被列入国家传统村落名录,还是整村保护的全国重点文物保护单位。

立足村庄实际,诸葛村成功开创了“人人都是股东,人人都是文保员”古村落保护利用做法,带动影响全市古城古镇古村的保护、利用和发展。“诸葛古村落保护利用促共富模式”获得省政府正向督查激励肯定。

数十年如一日,诸葛村坚持保护引领,在创新探索中解锁“共富密码”,传统村落实现美丽蝶变。



诸葛村景色



俯瞰诸葛村古建筑群

保护:家园人人守护

科学性和落地性始终是诸葛村文物保护利用的准绳。

《诸葛村保护规划》是全国第一个以村落整体保护为主导思路的重点文物保护单位,这一规划凝结了清华大学建筑学院已故教授陈志华的心血和付出。

从1991年开始连续20多年,陈志华教授每年至少要到诸葛村一趟,并带领团队走遍了村里的每一栋古建筑。在明确了“原真性和完整性”的保护思路后,村里的每一幢古建筑都实现了挂牌保护,科学划定了保护范围。

目前,该村有国保级重要建筑159处,构筑物与遗址4处,总建筑面积62110平方米,已全部列入保护。

诸葛村明白,只有增强全民保护意识,才能更好地保护和发展古村。“古建筑是祖先留下来的宝贵遗产,我们后辈一定要完整地保护好。”兰溪诸葛村党总支书记、村委会主任诸葛坤亨说。

在党员干部示范带头下,诸葛村全体村民共同参与,实现文物保护从“村”向“民”延伸。

文物毁坏处罚措施被写入《村规民约》,《文物保护法》《旅游管理条例》等内容被制成挂历、宣传册,分发到每家每户。每一位居住在古建筑内的村民都签订了保护责任书,“人人都是文保员”成为村民们白纸黑字的庄严承诺。

依靠村里老工匠的“传帮带”,诸葛村还成立了自己的古建筑修缮公司,对古村落建筑进行常态化保护修缮。公司负责人冯水根说:“我们都是诸葛村人,年年修古建筑,都已经修出感情了。”

修缮队收购了大量旧砖瓦、旧石材、旧木料、雕花构件用于古建筑维修,达到修旧如旧的效果。截至目前,累计抢修古建筑6万多平方米,维修道路3万多米,古巷古道得到修复。2020年,诸葛村成功入选全国首批预防性保护项目试点单位,系全国唯一古村落类型入选项目。

数字化时代,诸葛村推行“人工监管”向“智能监管”转变,以数字化管理手段,倒逼古建保护治理工作再提升。

针对古建筑分布散、隐患多等监管难题,诸葛村将村内159处古建筑传上“云

端”,搭建运行文物保护的“元宇宙”——不可移动文物智能预警“一张图”监管平台。在平台内,工作人员可以实时调取查看文保单位视频监控,一旦文物出现危险,平台还能自动报警。

“收到短信,我们会第一时间赶到现场处置。”诸葛村党员巡逻队队员诸葛品彪说,文保员会查看设备和摄像头传来的数据信息,并根据现场情况采取相应措施。这些信息也会同步发送至公安等相关部门,实现各部门协同处理。



诸葛村推出的主题夜游活动,吸引众多游客。

自系统运行以来,累计发出监测预警信息1000余条,巡查效率提升50%,安全隐患下降60%。

在“人人都是文保员”的模式下,诸葛村文物保护工作不断迈上新台阶,守住“看得见的乡愁”。20年间,诸葛村累计投入古村修缮保护经费超1.6亿元。

发展:打造场景活化业态

古巷、古祠堂、古民居以及传统文化在保护中焕发新的生机,诸葛村也让它们成为致富的钥匙。

推动村庄向景区转变,诸葛村编制《诸葛村休闲观光农业总体规划》,围绕7个板块,对

人口景观服务区、中药保健游憩区、庙宇观光养生区、乡村休闲度假区、西线古村游览区和外围景观林营建区进行整体提升。

千百年文脉流传,让诸葛村拥有丰厚的文化底蕴,诸葛后人也试图将这些文化转化成村庄发展的内生动力和向外吸引力。20多年来,诸葛村赓续中医药、商业、三国等文化,潜心收集历史文化资料和物件,创办了乡土文化馆、农耕文化馆、廉政文化馆、中药文化馆等,编写完成50万字的《诸葛村志》。

游客走进诸葛村,除了能亲身感受国家级非物质文化遗产——婺州传统民居营造技艺和每年举行一到两次的诸葛后裔祭祖,还可以领略孔明锁制作、诸葛中医药文化等10多项被列入省市级非遗的传统工艺。

“我从小就是诸葛亮的粉

丝。”来自上海的游客胡麟豪说,“这里让我对诸葛文化有了更深入的认识!”

文化基因被注入诸葛古村的开发利用,打造出越来越多的文旅IP。以诸葛智慧文化、三国文化为主题的羽毛扇、孔明锁,远销全国各地和东南亚地区,年产值达400万元。2018年,诸葛村被评为全国中小学生学习实践教育基地。每年有超过8万名学生来到诸葛村,参与诸葛亮《诫子书》诵读的研学活动,为诸葛村带来500万元的营收额。

除此之外,诸葛村还利用现有资源条件,不断推动业态延伸。依托“九宫八卦”的建筑布局,引入显栈、义生昌、梵尘、淡明轩为代表的高档古建筑转型民宿,因地制宜培育“民宿+文创、民宿+农产品、民宿+美食、民宿+康养”等新业态。

通过拓展市场,诸葛村旅游门票收入从2003年的200万元跃升至2022年的超2000万元,年旅游综合收入达1.95亿元,每年接待国内外游客60多万人次。

共富: “村企”融合新路径

如何让古村落保护利用的成果惠及每一位村民,不断提升村民的幸福感和获得感?诸葛村用经营模式的创新作出了回答。

在诸葛村,村民同时也是“村企”融合旅游发展有限公司的股东。这得益于诸葛村创新的“文保所指导一村委统筹一村民入股一交投集团运营”的古村经营模式,乡村资源转化为公司资本、村民转化为公司股东。

从2003年开始,诸葛村推行“一户一策”,村民享受易地建房政策后,其老房子由村集体统一收储经营,经过修缮队维修,融入诸葛后裔祭祖、中药体验等传统活动,适度引入民宿旅游、研学体验等新业态。仍然住在老房子的村民,则将老宅的一部分当作店面,销售自家土特产及旅游纪念品。

“人人都是股东”的互利双赢共同体,有效盘活了古建筑、农田等闲置资产,优化配套设施及综合运营,实现了租金、薪金、现金“四金共生”,每年仅房屋租金一项就可为村里带来超过200万元的收入。

针对缺资金、缺技术、缺文化或者有技能不便外出的农户,由村两委每年安排资金500余万元,提供岗位120余个,实现农户家门口就业。优化调整上塘古商业街,鼓励村民返乡创业,开设农副产品、旅游商品店铺40余家,餐饮店20余家。2021年,直接带动全村400余人及周边地区3000余人在家就业创业,周边村集体每年增收40万元以上。

通过入股分红,诸葛村每年从门票收入中拿出部分用于村民福利的发放,村民可以免费享受农村社会保险、医疗保险、人身意外保险、奖学金等福利待遇。

因为年龄超过了60岁,村民诸葛仪每个月都能从村里领到300多元的生活补贴。“村子越来越热闹,我们的生活也越来越好。”诸葛仪说。

据统计,诸葛村集体经济收入从2003年的260万元增至2022年的2500万元,人均可支配收入从2003年的3500元提至2022年的58666元。

在“人人都是股东,人人都是文保员”古村落保护开发模式下,人人都能成为受益者。青砖、灰瓦、马头墙,纵横的巷道见证了诸葛村一路走来的变迁。古村保护与文旅产业开发共生、村民与村落共存,诸葛村带领村民在古村落保护发展中走向新时代美好生活。



诸葛钟池



诸葛大祠堂



诸葛村人居环境

(本版图片由兰溪市文化和广电旅游体育局提供)