

探索乡村发展新模式

## 沪上新晋“网红村”的秘密



青浦区金泽镇岑卜村，位于上海水源地保护区，拥有2.15公里蓝色珠链休闲景观带岸线。2009年岑卜村被列为首批全国生态文化村，村庄三面环林、一面临湖，小葇漾鱼翔浅底，清澈可见，夏夜里萤火虫萦绕飞舞，极富原生态的自然之美。

10年来，岑卜村吸引了众多新村民定居，如今乡村振兴示范村的建设，让村庄迎来了又一次发展机遇。去年夏天，凭借丰富的水上运动资源和原生态自然环境，岑卜村一跃成为沪上“网红村”。

当乡村的原生态与城市的商业业态相遇，这个候鸟栖息、白鹭成群的村庄，将迎来怎样的蜕变与发展？

以“国潮文化”为主题，由社会资本力量推动整村运营，营造集归园田居、休闲农业、乡村旅游、智慧农业、原乡文创等功能于一体的“上海标志化国潮聚集地”。在2022年第二届长三角绿色生态一体化发展创新创业大赛上，岑卜村整村运营项目首次亮相就让在座的评委们眼前一亮。

2021年4月，青浦区金泽镇人民政府、岑卜村村民委员会和微笑草帽(上海)农业科技有限公司签订了为期40年的岑卜国潮文化村乡村振兴示范村“整村运营”合作协议，创新探

## 引进时尚元素 商场式管理整村

索由社会资本参与整村运营的乡村发展模式。以“国潮文化村”为定位发展核心产业，搭建整村运营机制，制定《岑卜村整村运营管理办法》，采用“第三方运营+岑卜经济合作社管理”的模式，实现村集体和农民增收创收。

据岑卜村村书记蔡新环介绍，随着乡村振兴示范村建设和整村运营模式的推进，现在部分村民已经实现了增收，仅房租就翻了一番。预计明年村集体收入可以增加100万元左右，村民通过租房、就业和经营农家乐等多渠道创收，收入也

会有较多增长。

凭借丰富的水上运动资源和原生态自然环境，岑卜村一跃成为沪上“网红村”。“去年夏天，我们村的游客最多一天达到近2000人，村庄接待能力达到饱和，现在回归稳定状态，保持在每天500人左右。”蔡新环坦言，网红村虽增加了人流，但需综合考虑村庄人流和保护环境、自然、安全等一系列问题，采取提前预约和错峰的措施。

基于此，三方协议后，镇、村、企携手成立整村运营管理委员会，主要任务是对整村运

营的方方面面进行管理。当前阶段，管委会的最大任务就是对现有业态进行梳理和归类，不单面壮大某一个业态。

“你可以把整村运营看成一个商场式的整体管理。”微笑草帽(上海)农业科技有限公司岑卜村运营总经理余瑾打了一个形象的比喻。所谓整村运营，就是以“产业+运营”为核心，以“IP化+数字化”为实施手段，一方面以“国潮文化村”为定位发展核心产业，另一方面搭建整村运营机制，实施整村招商、整村运营、乡村治理。

## 有效保障各方权益 整村运营成效初显

“小杨啊，又带团队来参观。”“是啊阿婆，晒太阳呢！”走着走着，不断有村民与带领我们“兜村”的小杨热络地打招呼。这种久违的邻里式生活方式，让我们感到新奇又向往，陌生又熟悉。

居住在村内的原住民多数是老人，就业在城里的年轻人一般不住村里。将老宅部分或全部出租，是村里老人们最主要的“宅经济”收入。

村内现有新村民62户，大都基于岑卜村的优美生态环境和田园风光，从市区来到这里租住。原住民对于新村民的态度，已由观望转变为认可接纳；新村民的到来，也为日渐老龄化的乡村带来了生机与希望。

除了新村民，整村运营的参与者还有原住民、村委和社会资本。如何顺利推进整村运营，使各方利益都得到保障？顶层设计、合理规划、机制建设之外，还要有行之有效的沟通协调。

“昨天我们就和一部分新村民进行座谈，我们把整村运营的路径、目标实实在在地展示给他们看，经过有效沟通，他

们也表示认同和支持，其中蔡书记发挥了很大作用。”余瑾介绍，作为“一村之主”，蔡新环平时帮村民主持大小事务，解决困难，在村民中颇有声望，整村运营的协调工作，村委会承担了绝大部分。

项目雏形渐显，当初的承诺正一个个变成现实，村民已经尝到整村运营的甜头。

通过项目运营，“国潮”定位引来了产业聚集，初步形成了国潮IP；“保底+分红”的增收模式，让村集体的收入有了明显的增加，去年国庆后开始试运营的“一尺花园”项目，最高日营业额已攀升至7万元……随着更多项目的开业，村集体的收入还会大幅度地增加。年富力强的村民都实现了就业，村民出租农宅的“宅经济”收入已经翻番。“最美岑卜人”评选，让村民获得充分参与感。面向村民的非遗匠人培训，还将帮助留守老人学会一门手工艺，实现老有所为并增加其收入。

目前，岑卜村已经完成核心区域“一尺花园”的建设及运营，5月底老茶馆开业，花朝节、汉服嘉年华、国潮市集等一系



文字：记者 许怡彬  
摄影：记者 杜洋域  
部分图片来源：潮上岑卜  
岑卜游

列线下国潮主题活动也接连举办，岑卜村正在绘就一幅乡村振兴、产业兴旺的美好画卷。

和农业发展中的“一村一品”同理，村庄发展也需要符合各自的乡村肌理、顺势而为。

岑卜村依托当地优越的自然禀赋，因地制宜地挖掘乡村特有的风貌，引进“国潮”这一时尚元素，将乡村产业与文化传播捆绑发展，打造拥有上海气质的示范村建设新样板。