

# 五位一体：企业语境下的乡村振兴之道

'Five in One' Method: The Way to Vitalize the Country in the Context of Enterprises

赵力生 ZHAO Lisheng

**摘要** 乡村振兴在党的十九大中被提升为我国国家战略。针对政府主导实施乡村振兴所呈现出的造血功能不足、重视工程建设忽视内生动力等问题,指出企业 and 市场参与是实现乡村振兴战略的重要补充。同时提出企业参与乡村振兴对政府支持、政企权责、村庄发展禀赋等方面的条件要求,并总结出企业语境下乡村振兴向增量要效益的总体思路、全生命周期的管控理念以及“投资—策划—规划—设计—运营”的“五位一体”方法,着重介绍该方法中投资研判、价值挖掘、产品研发、规划管控、产业运营等工作要点。结合上海市青浦区重固镇章堰村的实践案例,从实证的角度阐述了企业语境下“五位一体”方法的具体应用。

**Abstract** Rural vitalization was promoted into a national strategy in the 19th CPC National Congress. In view of the insufficiency of hematopoietic function in the implementation of rural vitalization led by the government and the neglect of endogenous motive force in the construction of projects, it is proposed that the participation of enterprises and markets is an important supplement to the strategy of rural vitalization. This paper studies and puts forward the conditions and requirements of enterprises' participation in rural vitalization for government support, government and enterprise power and responsibility, and village development endowment. It also puts forward the general idea of increasing benefits for rural vitalization in the context of enterprises, the concept of management and control in the whole life cycle, and the 'five-in-one' method of 'investment-strategy-planning-design-operation', with emphasis on introducing the value research and evaluation, value mining, product research and development, planning control, industrial operation and other work points. Finally, combining with the practical case of Zhangyan Village, Chonggu Town, Qingpu District, Shanghai, this paper expounds the concrete application of the 'five-in-one' method.

**关键词** 乡村振兴;企业语境;五位一体;章堰村

**Key words** rural vitalization; enterprise context; the 'five-in-one' method; Zhangyan Village

文章编号 1673-8985 (2020) 05-0085-06 中图分类号 TU984 文献标志码 A

DOI 10.11982/j. supr. 20200514

## 作者简介

赵力生

上海中建城市发展投资有限公司  
规划设计经理,工程师,硕士

## 1 背景与思考

### 1.1 研究背景

“乡村振兴”在党的十九大中被提升为我国国家战略。在现阶段的乡村振兴实践中,以政府为主导进行乡村振兴是主要模式。这种工作组织方式具有较强的政策导向性,其项目实施流程基本可总结为“政府立项—政府投资—规划设计—资金到位—快速实施”。西安

建筑科技大学段德罡教授<sup>[1]</sup>提出乡村振兴“共同缔造”的基本原则,即在政府主导下,将规划设计方、EPC方、村集体等相关方面的利益和诉求进行协调,并在监理公司的监督审计下进行乡村振兴实践。同时,提出通过设计下乡、驻村建设等实践策略,总结出一套政府主导下的“规划—设计—建设—发展”的乡村规划方法。政府主导实施乡村振兴以财政预算为基

本保证,在政策落地的目标推动下具有很强的执行性,短期内在乡村形象提升方面易见成效,但也存在发展动力缺乏等问题。

## 1.2 问题思考

韩长赋部长<sup>[2]</sup>指出:“乡村振兴要真刀真枪地干,那就必须真金白银地投入”。但仅有投入没有产出就难以持续和长久。政府主导的乡村振兴工作模式,本质是在政府资金和资源支持下的输血式振兴,缺乏造血机制。政府主导的模式下,弥补农村建设方面的历史欠账是重要目标之一,因此大力推进农村环境整治,具体表现为较多的工程建设和环境提升类项目。这有利于生态宜居目标的实现。一方面,这些投入从总量来看是巨大的,据相关部门分析,完成乡村的“厕所、垃圾、污水”3大工程需要投入的资金就达万亿元级别,这些巨额投入依赖政府输血,只有投入而没有产出是不可持续的;另一方面,在建设方面欠账补齐的同时,要实现乡村的产业兴旺和生活富裕,仅靠环境整治是远远不够的,忽视产业培育将难以形成持续的乡村活力和发展势能。

政府主导下的“规划—设计—建设—发展”的工作模式,存在重视工程而轻视经营、重视政策导向而轻视市场规律、重视空间硬件设施建设而轻视乡村产业培育的问题,本质上是缺乏经营乡村的理念,并缺乏投资回报、价值挖掘、产品打造、产业运营等造血式振兴的工作方法。

## 2 “五位一体”方法的重要意义

### 2.1 弥补政府主导下乡村振兴工作模式的不足

基于对上述问题的反思,本文提出紧抓乡村的投资、策划、规划、设计、运营5方面,以“五位一体”的方法弥补不足。“五位一体”的方法强调构建一个从空间到产业、从硬件到软件的振兴闭环,通过引入经营乡村的理念,实现从“输血式”振兴到“造血式”振兴的转变。由投资和运营双视角切入,以经营乡村为

理念,在投资端重视投入回报模式的建立,从乡村特色挖掘及产业构建的视角去思考;在经营端注入乡村持续发展的活力,以乡村特色产品打造引领城乡供给侧结构性调整,同时重视物质空间和乡村人居环境的提升,以物质空间的外在要素及产业生长的内在要素共同支撑,实现循环式的乡村造血,最终实现可持续性的乡村振兴。

在传统工作内容的基础上,增加投资研判和乡村运营阶段,是“五位一体”方法的创新核心,投资和运营也是实现“造血式”振兴的核心工作。投资是项目的顶层设计,应顺应乡村发展规律和企业投资规律,充分进行项目研判,明确政企合作模式及权责内容、明确项目投资结构和时序、收益定位与结构。同时,需要研究制定政策、落实体制机制。运营是实现“造血式振兴”的关键,运营的思维要贯穿整个振兴过程,在前期的投资回报、功能业态策划、规划与设计,应充分考虑后期的运营资源、运营业态、空间需求等要求。

### 2.2 实现乡村整体价值增值

真正实现乡村振兴,需转变以“城市”为主的发展视角,重视对乡村多元价值的挖掘<sup>[3]</sup>,并通过投资运营实现乡村整体价值增值。与传统工作方法将乡村价值增值聚焦在空间环境层面不同,“五位一体”方法在项目前期,基于乡村核心价值进行挖掘和投资,后期通过高附加值的增值来覆盖前期投入。通过强大而有活力的资源导入,在原有村庄存量的基础上做大增量。这个增量不是传统出让土地面积的增量,而是价值的增量、产业的增量、财税的增量、人才的增量。一方面,村庄本身土地资源、房屋价值会增值;另一方面,产业的升级、税收的增值、人才的引入会给乡村长期发展带来活力,实现乡村整体价值增值。在向增量要效益的过程中,通过村庄整体环境提升、产业振兴和发展、村庄治理等实现产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的乡村振兴总目标,实现企业、村庄双赢的格局。

### 2.3 实现乡村振兴的“全生命周期”管理

乡村振兴是系统工程,不只是工程建设,而是从建设到运转的全过程。传统模式下,工程建设完工,乡村振兴工作也基本结束。而“五位一体”方法下,要将运营思维贯穿乡村振兴全过程,围绕乡村运营这一核心,对乡村振兴进行全生命周期的管控。总的来看,这是以乡村振兴总体目标为导向,以产业导入培育成长为抓手,充分整合资源,将项目决策阶段、设计阶段、实施阶段、运营维护阶段等原本相互独立的过程进行统筹管理,提高组织和管理效率。在具体操作中,通过乡村运营方案,推导投资、策划、规划、设计、施工、建管等各阶段需求条件并形成管控要求,将产业运营目标转化为各阶段的管控条件,并在各环节进行落实。

### 2.4 企业是“五位一体”工作方法的重要载体

积极利用企业和社会资本参与乡村振兴,可以缓解巨大的资金压力,企业在复合人才、投融资能力、产业运营等方面也具有更大的优势。企业参与乡村振兴战略实施,将关注投入与产出两个维度,主动建立产业造血机制。对产出的要求,将倒逼企业引入培育适合乡村发展的产业,并在此基础上带动乡村整体人居环境的提升和村民就业及收入的增加,把以人居环境改善为主、政府投入为主的“输血式”振兴,转变为产业振兴与人居环境改善并重、投入与产出并重、积极组织村民参与的“造血式”振兴。

## 3 “五位一体”方法工作要点

### 3.1 投资:顺应发展规律,研判投资价值

#### 3.1.1 顺应乡村发展整体规律

从国际经验来看,乡村的萎缩是伴随城市化进程的普遍规律,日本的“乡村振兴”、韩国的“新村运动”等都是针对大规模乡村收缩之后的振兴运动。对我国来说,城镇化仍然是未来重要的发展策略,伴随几亿农村人口的进城,农村人口进一步减少的大趋势不会改变,

乡村也必将进一步收缩。因此,从总体来看,并非所有乡村都有振兴的必要性,而应该将有限的公共资源、投资、用地指标集中到有条件的乡村,不应把资源花在诸如“涂脂抹粉”等不必要的事情上,避免平均主义。另外,从时间周期来看,乡村振兴是一场持久战,风貌改良和人居环境的提升或许可以在短短几年之内实现,但要实现可持续的乡村振兴,建立完善的产业体系,实现乡村自我运转和系统性自组织,则需要遵循发展规律,做好打持久战的准备,尤其是在乡村产业打造及运营方面,甚至需要引导产业的多次升级和转型。

### 3.1.2 尊重企业投资规律,创新投资模式

企业主导进行乡村振兴,应遵循市场经济基本规律,即对投资回报的追求,投资回报不达要求的项目难以成立或不可持续。乡村振兴类项目在投资阶段即需要明确项目收益方式、收益结构与回报期限。由于乡村涉及的土地政策、开发机制、管理体制、产权关系等与传统城镇开发项目不同,乡村振兴的投资很难通过地产开发等常规收益方式进行平衡,需在投资阶段通过顶层设计,盘活闲置资产等多种方式创新投资模式。只有土地政策与开发机制允许创新、投资回报路径可以打通的乡村才有可能以企业为主导推进乡村振兴工作。例如山东省淄博市淄川区东庄村的项目中提出“以房养老,内生动力”的模式<sup>[4]</sup>。正是由于前期进行了投资模式的顶层设计,为解决投资回报提出思路,后面的一系列工作才得以顺利开展。

### 3.1.3 研判村庄发展内外部条件

乡村振兴的实现是村庄内外部条件共同作用的结果。内部条件是发展基础,主要指乡村本身的核心资源,包括自然生态、人文与历史文化、特色空间与建筑、特色产业等资源;外部条件是发展动因,主要指村庄所依托城镇圈的发展状态,村庄所在核心城市达到何种发展水平和能级,以及周边城市的资本、人力、消费能力的外溢水平,是否处于大城市周边等主力消费区域,区域交通条件和未来改善情况,重大项目发展机遇等。

## 3.2 策划:明确核心价值,研发核心产品

乡村振兴项目要想在后期运营中实现良好的运转,必须回到市场这个基本面上来,在前期必须挖掘项目核心价值。一是从后期市场运营的角度出发,进行充分的市场调研、分析周边市场需求、了解竞品经营状况;二是挖掘项目的价值增值点,分析包括空间格局价值、建筑价值、文化价值、整体环境价值、产业价值等多方面现状资源。结合两方面工作,进行项目的精准定位。另外,应以需求为导向调整供需关系,研发核心产品,升级产品竞争力;以市场和消费为导向,提出满足市场竞争需求的产品;以乡村振兴相关政策为条件,提出符合政策导向和相关发展要求的产品;以乡村本身的资源和产业为基础,提出具有地方特色和代表性的产品。

## 3.3 规划:落地利益格局,梳理专业体系

### 3.3.1 理清企业语境下乡村规划的属性和目的

政府主导下的乡村规划被赋予多重属性。企业主导进行乡村振兴,应专门设置空间与建筑设计阶段,并在此阶段重点关注其对村庄的发展引导和管控属性。一方面,以保障底线的思路对村庄的生态、安全、规模、公共服务、村民需求等进行底线性要素管控;另一方面,承接策划阶段的研究成果,通过规划设计和创新,将项目核心价值进行落地和法定化,对发展性要素进行管控。例如,以风貌和空间格局为核心价值的村庄,可编制特色空间要素控制专项图则;以特色产业为核心价值的村庄,可编制产业发展指导专项图则;以文化为核心价值的村庄,可编制文化传承专项图则,针对不同项目的核心价值要素进行落地和管控。

### 3.3.2 落地利益格局,做好底线管控

规划是将利益格局法定化的过程。在规划阶段,应充分考虑企业、村民和村集体的多方利益诉求,以法定化的形式将各方利益格局固化。对于村庄本身,按照上位规划的要求,对村庄集体建设用地规模、居民点规模、农田规模、生态环境保护、历史文化保护等进行明确

和法定化。对于村庄原住民,应尊重村民意愿提升村庄公共服务设施、落实村民安置等核心问题。对于企业,从用地功能布局、空间发展结构、支撑设施、内外产业资源等方面,落地相关控制要求。

### 3.3.3 梳理专业体系,协调内外与相关部门

企业参与乡村振兴必须打破自给自足的封闭经济,借助城乡融合发展的思路,通过城乡人员、产业、空间、设施网络的融合互动,将外部消费人群引入乡村内部,实现村庄发展。促进城乡各类资源要素的融合互动,需要将村庄内部与外部的各项系统全面连接,包括配套设施、交通体系等。同时,规划阶段涉及多部门协调,协调结果落实批准后项目才具有可实施性,乡村规划是为此工作提供协调机制和平台的唯一阶段。

## 3.4 设计:设计运营一体化,提升效益效率

为提升运营效益和效率,需要在投资、策划、规划的基础上编制设计运营一体化方案。应根据运营阶段各功能业态的运营要求,提出对空间的需求,再由空间需求反推设计要点。避免项目进入运营阶段后,由于前期设计对运营需求考虑不周全而导致设计和建设返工,提高项目整体运营效率。在具体的设计原则上,应因地制宜、彰显特色,在充分执行规划控制与设计引导的基础上,运用创新的设计理念,打造精致的空间产品,最大限度助力项目核心价值要点的实现。

## 3.5 运营:运营结合治理,贯穿振兴全程

### 3.5.1 运营是企业进行乡村振兴的核心工作

乡村运营是企业参与乡村振兴的核心内容。与政府主导的工程建设完工即振兴任务基本完成不同,企业主导进行乡村振兴,在建设完成之后的运营阶段,才是检验项目成功与否的关键,产业运营正常,才能实现造血振兴。企业主导进行乡村振兴,要将运营前置考虑,并在各阶段都应考虑运营要求,投资、规划、策划、设计等工作实质上都是为运营服务。

### 3.5.2 运营阶段应充分结合乡村治理工作

乡村多年的衰败致使乡村治理落后,逐渐失去主动发展的能力。国家社会对乡村治理的重视也是希望通过治理,借助外部资本充分激发乡村自发发展的能力,对乡村生态环境、基础设施、公共服务等资源进行合理配置和生产,从而实施乡村复兴<sup>[5]</sup>。在政府主导模式下,政府是项目组织者和实施推进者,规划设计机构是利益协调者,需强调充分发挥村民的主体作用。该模式中,村民的参与主要集中体现在建设过程,引导村民参与建设决策。由企业主导进行乡村振兴,重点在乡村运营阶段融入乡村治理工作,通过组织村民再就业、职业培训等,以及产业反哺的体制机制创新,在乡村振兴过程中,实现农村发展、农民富裕、农业现代化的目标。

以上就是“五位一体”方法中投资、策划、规划、设计、运营几个阶段工作的核心内容,各阶段要义及互相关系可以用示意图表示(见图1)。

#### 4 “五位一体”方法实践——以青浦区章堰村为例

##### 4.1 背景与概况

章堰村位于上海市青浦区重固镇,拥有优越的发展区位、悠久的人文历史和优美的水乡风貌。同时,工业用地减量使其就业岗位大量流失,人口空心化严重,村庄产业发展动力不足;村庄环境与公共服务无法满足村庄现代生活诉求,古村民居破败严重,传统村落的风貌

与村民生活急需改善。

青浦区政府和重固镇政府积极探索引入社会资本参与章堰村乡村振兴工作。借助与青浦区重固镇开展新型城镇化合作的机遇,引入中建八局作为项目的主要参与者与实施方,与镇政府和村集体合作开展章堰村乡村振兴工作。在具体工作中,政企合作,开展了策划与定位研究、历史风貌保护专项研究、章堰村村庄规划、章堰村核心区设计与运营一体化方案征集及深化等相关规划与设计研究。企业主导进行章堰村投资模式创新研究、章堰村农业及文旅运营资源的合作对接及锁定,并依据规划与设计、投资与运营要求,开展相关落地工作。

##### 4.2 章堰村投资研判

###### 4.2.1 外部条件

村庄所在区域面临重大发展机遇。章堰村位于上海市青浦区重固镇,距离中国(上海)进口博览会主会场约15 km,区域客流、资本集聚效应明显。区域位于沪渝游憩休闲发展廊道,有强大的休闲水乡文化基因(见图2)。此外,章堰村所在区域有上海最好的自然生态和农业田园基底。这为承载上海大都市区周边乡村休闲消费客群的溢出提供了良好条件。

###### 4.2.2 内部条件

章堰村是千年古村,具有丰富的历史文化,2012年被评为上海市传统古村落。自宋代

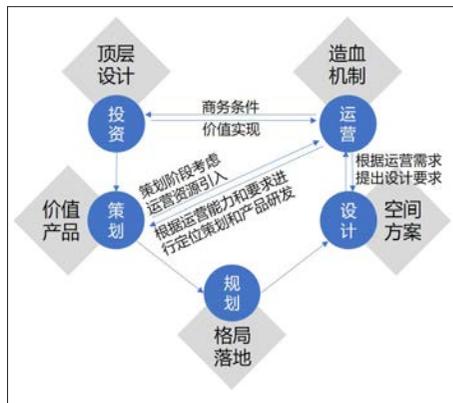


图1 “五位一体”乡村振兴方法示意图  
Fig.1 Diagram of the 'five-in-one' method

资料来源:笔者自绘。

起,该地区就显示出地理位置优越、自然环境宜人的优势,政治文化精英、富商巨贾、乡贤达人汇聚于此。章堰村有保存较好的古村落整体空间格局以及承载历史的空间要素,整体水乡风貌、因水成市的空间格局极富特色,有区级文物保护单位如城隍庙、金泾桥、汇福桥、兆昌桥、水桥等,拥有承载历史文化价值的风貌建筑30余处(见图3)。

###### 4.2.3 项目投资研判

经综合判断,章堰村所在区域发展潜力巨大。章堰村可以凭借上海和长三角整体休闲需求提升、消费活动向乡村溢出的机遇,深度挖掘人文历史价值,并以乡村文旅休闲为主要功能方向及盈利点,同时综合考虑企业在重固其他



图2 章堰村所处发展区域示意图  
Fig.2 Location map of Zhangyan Village

资料来源:笔者自绘。



图3 章堰村整体风貌航拍图  
Fig.3 Aerial photo of Zhangyan Village

资料来源:笔者自摄。

项目的综合效益平衡,保证项目的投资价值。

在投资研判阶段,对该项目风险进行充分判断,并提出应对思路。就章堰村乡村文旅项目的长周期和开放性所带来的不可控因素,在投资研判阶段,将企业和政府的权责关系约定清晰,主要围绕土地和闲置宅基地整理、基础设施建设、空间打造与环境提升、产业导入与经营维护等方面约定权责。同时提出慎重对待集体经营性用地、宅基地等的产权和使用权问题,通过制度和政策创新保障投资安全。价值挖掘和产业运营是章堰村项目成败的关键,在投资研判阶段就开始考虑产业植入和运营的问题,并制定投资、设计、运营一体化方案。

### 4.3 策划规划一体化方案

#### 4.3.1 明确核心价值与产品

##### (1)“田园、水村、文化”3大核心价值

在“慧集章堰、与古为新”的章堰村振兴理念下,挖掘田园、水村、文化3大核心价值点。田园是乡村与城市的本质差异,亲近自然是都市人的渴望,环都市的乡村田园功能将大有可为,因此充分挖掘并提升村庄田园资源,形成章堰村发展的特色生态本底;水村体现了水和村结合发展的空间特质,枕水而居、因水成市是章堰村内部最值得挖掘和恢复的空间格局;乡村振兴,文化铸魂<sup>[6]</sup>,挖掘章堰村的文化闪光点,并以此增加文旅体验性、打造文化品牌、发展文创产业和业态,将活力和魅力引入乡村。

##### (2)“农业、文旅”两大核心产品

都市农业和乡村旅游业通常相伴而生<sup>[7]</sup>。章堰村未来将打造农业和文旅两大核心产品。农业方面,紧抓上海的广大需求,发展有机农业,引入优质农业产业运营资源,打造知名有机产品基地。运用全产业链农业的概念,依托地区特色,集研发、种植、加工、包装、销售、会展等功能于一体,打造全产业链的现代高科技农业基地。文旅产业方面,运用主题化、节庆化打造思路,依托“新水乡”空间,打造“新水乡功能业态”,传承宋代文化和水乡文化特质,策划各类主题节庆活动,设计核心产品体系。

#### 4.3.2 规划方案

##### (1) 村域全域规划,核心区重点管控的规划思路

村域规划层面,明确整体定位、发展方向和规模,坚持规土合一、保护基本农田和生态空间,控制建设用地总量,落地产业功能,优化各类用地空间布局,提出风貌保护要求。核心区层面,对建设用地土地使用和风貌进行重点管控,同时对核心区产业开发及村民利益格局进行落地。

##### (2) 尊重村民意愿,完善村庄公共服务设施

增加公共服务类型与覆盖范围。在详细调研现状公共服务设施的基础上,充分分析设施问题并了解村民意愿,提出公共服务设施的规划要求。在章堰村村庄规划中,利用闲置宅基地新增村民大礼堂,并与说理堂合设,满足村民日常活动需求;结合旧建筑改造,增设文化医疗养老综合服务站;结合村庄文旅发展需求,增加经营性服务设施。

##### (3) 满足产业发展要求,解决交通及基础设施支撑

章堰村现状市政基础设施基本以自给自足的方式解决,伴随乡村产业升级,为满足未来文旅产业发展需求,交通、电力、给水、污水、燃气等基础设施应纳入镇区交通及管网系统,统一解决。此项工作涉及镇级甚至区级职能协调,需在村庄规划层面予以法定化,并作为基础条件在项目前期予以解决。

### 4.4 设计运营一体化方案

#### 4.4.1 空间设计理念与策略

##### (1)“千年章堰、时尚水村”的设计理念

章堰村的空间设计紧紧抓住千年水村的文化和空间特色,将千年的时尚与物理空间整合。在整体风貌控制的要求下,一方面保留古老遗存,对传统文化、格局、空间进行传承,并通过运用适当的材料、建造手段,及对新建建筑高度、体量、风貌进行严格控制,呈现出古与新的对比和冲击;另一方面,通过对传统空间、传统建筑进行改造,将其内部空间改造以适应现代生活和产业需要,容纳现代产业功能,焕发新的生命力。

##### (2) 以整体城市设计管控空间系统要素

为获得“新水乡”的空间印象,在章堰村的空间设计上杜绝采用仿古街式的简单设计手法,而是以百花齐放的思路组织空间设计工作。对不同区域的不同建筑,委托不同的明星建筑师进行设计,以期在章堰村核心区汇聚不同的空间设计理念和最新潮的设计思想,形成新旧空间对比,打造独特的空间、环境与景观。为对核心区设计效果进行整体把控,在单体设计之前,开展整体城市设计工作,建立统一的设计规则。整体城市设计是对章堰村核心区从风貌上进行整体管控,从空间系统要素上进行设计统筹,形成整体系统—外部空间—单体建筑—景观绿化从宏观到细部多层级的管控体系。每个层级进行不同内容的要素管控,采取强制性、引导性、开放性3类空间要素管控强度。为增加对整体系统性空间要素的控制,章堰村整体城市设计导则增加了对公共通廊系统等要素的管控,提供公共通廊系统的位置、控制要点,为下阶段单体建筑设计提出设计要求。

##### (3) 以明星建筑师打造单体建筑产生网红效应

建筑单体设计上,在“互联网+流量”和“粉丝经济”的思维模式下,通过吸引明星建筑师以及顶尖室内设计团队参与村落核心区设计,为章堰村植入强烈的建筑IP形象,打造空间标识性和话题效应,以期将章堰村核心区打造成网红建筑打卡地。在具体的建筑设计手法上,根据每栋建筑现状情况,分别采用保留、织补、修复、更新的设计策略,延续空间肌理,落实空间和风貌控制,保留、提取和应用水乡空间密码,通过空间改造使传统的空间适应现代生活和产业需求。

#### 4.4.2 产业运营思路与策略

在投资研判阶段,即综合考虑品牌资源、运营能力、商务条件、运营团队等因素,对章堰村文旅产业运营资源进行选择。章堰村的整体产业运营思路,经历了将各产业板块“掰开揉碎分解思考再捏合在一起”统筹考虑的过程。项目初期,考虑以合作的形式引入一家综合运



图4 章堰村部分建成区实景图  
Fig.4 Photo of built up areas of Zhangyan Village



资料来源:笔者自摄。

营单位,后经综合考虑,依托企业内部资产管理团队成立运营平台,以平台的思维推进章堰村的产业运营工作,在平台上统筹农业、文旅、酒店等板块。

#### 4.4.3 产业运营带动村庄治理

在章堰村项目中,将产业的打造与运营和村庄治理有效衔接。一是通过产业运营带动村民就业,在前期启动的农业科技园项目中,通过开展广泛的技能培训,有效带动周边村民从事科技农业种植,以工资的形式带动农民就业和致富。二是结合文旅运营开展村庄文化系统建设工程,在核心区启动区更新村史馆,编纂乡村志史,并规划文化展示功能,将章堰村的核心历史和文化进行再现。三是组织村民日常自治,文明乡风,建立以“说理堂”“村规民约”为载体的社会治理创新平台。

#### 4.5 项目效果

章堰村项目已开展一年有余,各方面建设初见成效。章堰现代农业启动区初具形象,农田大地景观具备良好的景观效果,章堰科技农业园项目已进入运营阶段,带动大批周边村庄农民就业;核心区启动区整体稳步推进,启动区景观环境整体提升,村史馆等公益类文化项目呼之欲出(见图4);各类运营资源陆续介入并开始试运营。

### 5 结语

在企业语境下的“投资—策划—规划—

设计—运营”“五位一体”方法中,投资是根本,只有尊重村庄发展规律和企业发展逻辑,通过创新投资模式,走通投入产出平衡路径,创新政策,建立机制,才能实现可持续的乡村振兴;策划是关键,通过挖掘村庄核心价值,打造核心产品体系,才有可能塑造持续的生命力;规划是保障,在“五位一体”方法中,村庄规划不需要大包大揽,而是要着力落实上位规划要求,保障自然、生态、土地底线,着眼于用地并将相关方的利益格局法定化,集中精力将策划阶段提出的核心价值进行落地保障;设计提升价值,通过对乡村空间的理解和升华,将策划阶段提出的核心价值和产品,通过设计实现价值增值;运营是核心,运营的思维要贯穿整个过程,可持续的乡村振兴最终需要通过乡村运营来实现。

企业主导进行乡村振兴,对人才团队提出更高要求。从实际项目运作来看,需要投资管理、财务融资、法务合约、规划设计、招商运营多环节密切配合,从“五位一体”的方法来看,要求各环节工作划分界定清楚,各司其职。同时,要求将企业与政府的权责划分界定清楚。

“五位一体”是结合实践总结的企业参与乡村振兴的系统方法,但实际上要实现乡村的可持续振兴,即使在政府主导模式下,也要改变传统的只重视工程建设、不重视投资与运营的状态,需要对投入产出管理、产业导入与运营等问题进行深入思考,也需要有投资回报、价值挖掘、产品打造和产业运营的思维。■

### 参考文献 References

- [1] 段德罡. 设计下乡,“规划—设计—建设—发展”全过程助力乡村振兴[R]. 2018.  
DUAN Degang. Designing to go to the countryside, the whole process of 'planning-design-construction-development' helps to revitalize the countryside[R]. 2018.
- [2] 韩长赋. 乡村振兴要真刀真枪地干,离不开真金白银地投[EB/OL]. (2018-08-28) [2020-09-10]. [http://www.360doc.com/content/18/0828/08/54932305\\_781763076.shtml](http://www.360doc.com/content/18/0828/08/54932305_781763076.shtml).  
HAN Changfu. In order to revitalize the countryside, it is necessary to invest in real gold and silver [EB/OL]. (2018-08-28) [2020-09-10]. [http://www.360doc.com/content/18/0828/08/54932305\\_781763076.shtml](http://www.360doc.com/content/18/0828/08/54932305_781763076.shtml).
- [3] 赵毅, 张飞, 李瑞勤. 快速城镇化地区乡村振兴路径探析——以江苏苏南地区为例[J]. 城市规划学刊, 2018 (2): 98-105.  
ZHAO Yi, ZHANG Fei, LI Ruiqin. The path of rural revitalization in rapidly urbanizing area: the case of southern Jiangsu Province[J]. Urban Planning Forum, 2018(2): 98-105.
- [4] 房木生. 乡村振兴中的全过程设计——淄博东庄村改造纪实[R]. 2018.  
FANG Musheng. Whole process design in villages revitalization: record of Dongzhuang Village renovation in Zibo[R]. 2018.
- [5] 王京海, 张京祥. 资本驱动下乡村复兴的反思与模式建构——基于济南市唐王镇两个典型村庄的比较[J]. 国际城市规划, 2016 (5): 121-127.  
WANG Jinghai, ZHANG Jingxiang. Reflection and mode construction of capital-driven rural renaissance: comparative study of two typical villages in Tangwang, Jinan[J]. Urban Planning International, 2016(5): 121-127.
- [6] 王娟. 文化引领乡村振兴的有效途径[J]. 人民论坛, 2018 (16): 252-253.  
WANG Juan. An effective way for culture to lead rural revitalization[J]. People's Tribune, 2018(16): 252-253.
- [7] 杨彝, 栾峰, 张引. 提质、共融: 大都市近郊乡村振兴的产业经济策略——以乌鲁木齐北部乡村地区为例[J]. 西部人居环境学刊, 2018 (1): 13-19.  
YANG Ben, LUAN Feng, ZHANG Yin. Quality improvement, communion: revitalization of the suburbs of metropolitan countryside industrial economic strategy—taking the northern rural area of Urumqi as an example[J]. Journal of Human Settlements in West China, 2018(1): 13-19.