



爱乡村 会策划 懂经营

运营师让临安山村大变样

刘 珊

天目月乡、径山阳坡、红叶指南、龙门秘境……这些分布在天目大地上的乡村，犹如一颗颗被串起的明珠，它们有一个共同的名字“天目村落”，这是浙江省杭州市临安区创建的浙江首个“村落景区”公共品牌。它的诞生离不开一个名叫“乡村运营师”的团队。

2017年5月，临安区旅游局提出“乡村市场化运营”概念，并向全国招募乡村运营师，吸引了一批热爱乡村、会策划、懂经营的人涌入临安，积极发展乡村旅游，振兴乡村。这股新生力量的加入，为临安山村注入了鲜活的生命力和内生动力。

“祠堂变学堂”，村庄资源变产品

走进临安区清凉峰镇杨溪村，一栋别致的石头小屋映入眼帘，这是村里老匠人陈锦连的麻酥糖体验馆，里面飘出醉人的芝麻香、酥糖香。两层高的小楼里设有品茶区、产品展示区、手工体验区、麻酥糖手作区等空间，装修古朴雅致，格外温馨。手作间里，麻酥糖制作技艺第四代传承人陈春娇正埋头熬制麻酥糖的原材料：麦芽糖。“稍等我一下，熬煮时需要全程盯着，马虎不得，不然会糊掉。”她一边忙碌着，一边热情地招呼我们坐下。



眼前的一切，让人感慨。谁能想到当初的麻酥糖店铺只是开在家里的一间小作坊，空间狭小、光线昏暗。每天制作的麻酥糖仅供应小镇上的几家零售店。

临安面向全国招募乡村运营师后，临安区旅游局副局长陈伟宏想到，章小云是个不错的人选。当时，章小云经营着一家旅行社，一直想寻找新的突破口。于是，在陈伟宏的鼓励下，章小云带领团队实地走访了临安的3个村。杨溪村，就是此行中的一个。凭借着深耕旅游行业10多年的“灵敏嗅觉”，章小云一眼就相中了这个小村落。经过进一步的交流，在陈伟宏的建议下，章小云的思路也从最初打造单个项目，转变为整村运营。

杨溪村是浙西地区的文化名村，“忠孝文化”是它的底色。位于村庄正中的孝子祠最具特色，这是一座有着千年历史的祠堂。驻村初期，陈伟宏召集有关旅游专家，与杨溪村村两委、章小云团队进行策划座谈，围绕村落景区主题以及特色资源孝子祠，进行整村策划，确定以“忠孝古村”为主题建设“忠孝文化村落景区”，并采用“祠堂变学堂”的



运营方式，实现村庄资源变产品。“忠孝学堂”研学产品推出后，逐渐引起社会各界的关注与认可，每年吸引8000余名学生前来体验忠孝文化。

要把整村运营起来，让村民也能得实惠

“但仔细盘算，除了场地费，真正给村里带来的收益并不多。”按照临安的乡村运营模式，运营师不能只运营单个项目获利，而是要把整村运营起来，让村民也能得实惠。在调研了游客与村民的需求之后，章小云团队又拿出了一套新的运营方案，依托“忠孝学堂”，与专业研学机构合作升级“忠孝文化”课程，策划推出做麻酥

糖：“自运营商人村运营后，村子有了生气。经过运营师的包装宣传，我的麻酥糖更加畅销了，来杨溪村的游客总会人手好几份带回家。”

“从最初打造‘祠堂变学堂’到整村运营，真正把文化资源的价值挖掘了出来，将文化资源优势转化成文化产业优势，仅2023年上半年，杨溪忠孝学堂研学就接待中小學生2万余人，实现村集体经济效益26万余元。”杨溪村党总支书记陈建政说。

为“空心村”打开与外界对话之门

有文章这样形容龙门秘境，“从驶入盘山公路那一刻起，目之所及皆是绿色，它们是竹海、梯田和果园。往山下望去，是潺潺的溪流，有‘山之麓，河之曲，一湾秀色盘虚谷’之感。”

龙门秘境，一个由石门、龙上、大山3个行政村组成的村落景区，最高海拔1170米。行走在村落洁净的石子路上，眼前是白墙黛瓦的民居，“油登楼”香扑鼻而来，身边走过的游客满脸惬意，村巷中阿婆热情地打招呼，新四军纪念馆内传出动人的讲解声……

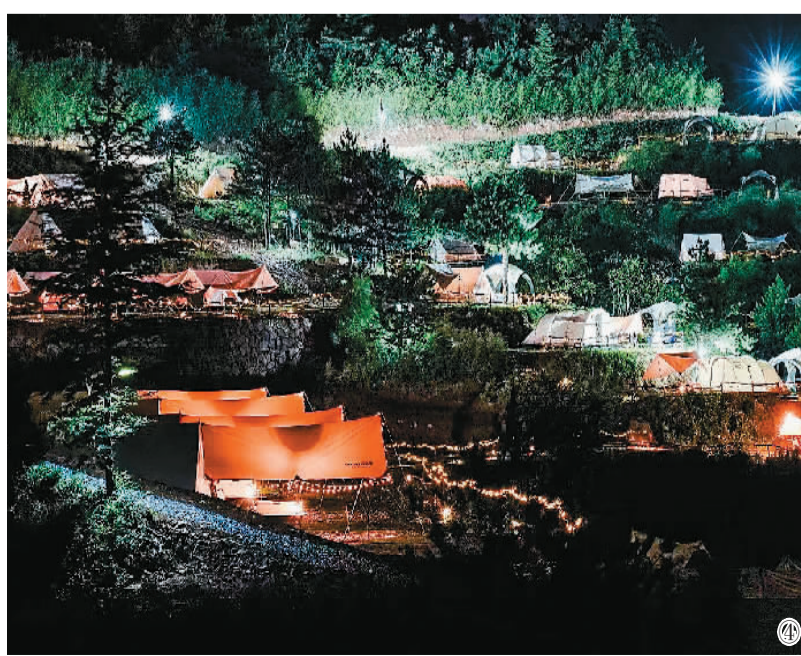
2017年以前，龙门秘境还是“空心村”，如同它的名字一般，隐秘、鲜为人知。境内的狮子山有着得天独厚的自然优势和地理风貌，孕育出一项独具在地文化特色的攀岩项目，它的启动，打开了龙门秘境与外界对话之门。

“曾有人说高虹镇‘是一个没有民宿、没有景点的地方’。我是土生土长的高虹镇人，外婆家在大山村，那里有竹海、梯田、果园，儿时每天路过的石门村是出了名的古村落，怎么能说高虹镇没有景点呢？”龙门秘境的运营师章小云说。

临安举办面向全国招引乡村运营师的活动后，章小云决定运营龙门秘境。为了保留乡村原汁原味的生态本底和文化特色，她和团队以“运营前置”的策划思维，对龙门秘境进行整村产业规划设计。

入村不久，章小云与村里签订合作协议，共同组建运营公司，协议中不仅包含打造龙门秘境的旅游业态，还包括如何提高村民和村集体收入的内容。起初的运营工作并不顺利，龙门秘境虽然拥有丰富的山乡资源和特色原乡生活，但是人才、资金匮乏，村民老龄化严重、认知水平低。虽说狮子山的攀岩项目已为龙门秘境打开了市场，可是，如何化“美丽生态”为“美丽经济”，将“匆匆过客”变为“悠悠住客”？

章小云回忆，当时龙门秘境只有十几户农家乐，特色不鲜明，生意也淡。必须充分盘活山水资源，做好从“卖风光”到“卖生活”的文章，才能形成完整的产业链。在充分调研石门、龙上、



大山三个村庄之后，章小云团队确定了以探古、畅玩、康养、研学为主题的秘境之旅，并建起中高端民宿。

“做梦也没想过靠自制特产也能挣钱”

运营的第二年，原本的“空心村”有了“面子”。章小云团队挖掘当地文化、民风民俗、特色饮食等资源，在村落建设了一批小而美的“网红打卡点”，以“前店后作坊”的模式进行产品展示，开展互动体验。原本寂寥的石门老街，因一家家店铺的回归和开张，逐渐恢复了昔日的热闹。来龙门秘境体验原乡生活的游客越来越多。垄上行民宿更是一跃成为龙门秘境的“网红民宿”，随后还发起组建了龙门秘境民宿小集群。每逢节假日，民宿小集群的成员都会在微信群里交流工作，及时分享民宿间入住情况，在自家民宿满房的情况下，将住客分流到其他有空房的民宿。一些最初观望态度的农家乐，也纷纷开启“微改造，精提升”。

如今，经过资源整合与重塑，龙潭运动拓展基地、冰川遗存天石滩、康养研学基地金竹坞、大山梯田林家塘、星空之城草山岗等景点，垄上行精品民宿、森林小木屋等中高端民宿酒店，民俗文化体验馆、新四军纪念馆、红色文化体验馆、乡愁记忆馆、乡村振兴馆、攀岩博物馆等场馆，民俗风味小吃体验馆、土特产超市、精酿啤酒吧、梯田小火车、音乐烧烤、龙潭奇幻乐园、RC龙赛道等旅游配套设施形成合力，共同为龙门秘境摘下了“冷门”的标签。每年举办的华东地区水上攀岩精英挑战赛、菊花文化节、龙门秘境节、农民丰收节、精酿啤酒节、寻味龙门年俗节、嬉水纳凉节、星空之城露营大会等系列节庆活动，为在地文化融入温度，使“龙门秘境”品牌得到广泛传播。

“第一届龙门秘境节后，村里的张阿姨拿着奖金激动地对我说，做梦也没想过靠自制特产也能挣钱。”章小云介绍，“2023年，我们累计接待游客200余万人次，营收9000余万元，直接解决村民就业300余人，增加村集体经营性收入400余万元，村民增加收入7000余万元，吸引青年、新乡贤68人回乡创业，引入社会资本1.5亿元。”

图①：浙江省杭州市临安区青山湖景区，游客泛舟游览水上森林。

胡建强摄（人民图片）

图②：杨溪村举行的“拜师礼”研学活动。

图③：朱湾村举办春笋亲宴。

（乡野乐创文旅发展有限公司供图）

图④：龙门秘境曾经的抛荒地蜕变为草山岗露营地。

（龙门秘境村落景区供图）



2024年春节假期即将到来，多地以“寻年味儿”为乡村旅游主题，让游客下乡拾年味、寻年俗、觅乡愁。

日前，文化和旅游部推出“乡村四时好风光——游购乡村 欢聚过年”全国乡村旅游精品线路68条，分为“多彩乡村”“欢聚过年”两个部分。“多彩乡村”线路以乡村丰富多彩的地域特色、物产民俗、民族风情、历史文化、农耕文明等内容为亮点，通过乡村旅游线路挖掘乡村多元价值、拓展农业多种功能；“欢聚过年”线路突出冬季和春节时令特点，以年俗文化、节庆活动、赏冰玩雪、乡村美食、年货集市、温泉养生、合家出游等为重点推荐内容。

此次“游购乡村 欢聚过年”全国乡村旅游精品线路发布推广，是文化和旅游部、商务部共同启动的2024年“游购乡村”系列活动的重点内容，吸引了众多市场平台参与。中国文化传媒集团举办以“我的家乡好风光”为主题的“文旅新霞客”短视频征集活动；中国银行将通过公益中国、手机银行等平台推广线路专题和周边农产品；抖音搭建“游购乡村”专属话题页；高德地图上线“游购乡村 欢聚过年”导航地图，用户在高德地图APP首页搜索关键词“乡村旅游地图”或“游购乡村”就能查阅线路周边重点村镇、景区景点，并实现导航、预订、分享等相关功能；美团将配合线路推广，围绕春节、美食、文化、旅游，开设专题页面，举办“美食地图”活动；携程将对乡村旅游精品线路进行图文展示，并对用户进行多点推送；飞猪将结合入选线路，联合平台商家开展公益直播，推出乡村旅游产品榜单；小猪民宿将结合“民宿扶持计划”，支持线路周边民宿上线，包装推广主题线路套餐产品；木鸟民宿将在APP和小程序首页上线线路专题，围绕乡村游打造系列彰显当地特色的民宿产品。

“乡村旅游具有鲜明的空间差异感和生活体验性，有不同于城市的自然风光、各具特色的民俗风情、本地食材和传统烹调的农家菜肴、融入日常生活的民居宅院等。”中国旅游研究院院长戴斌说。

如今，购好物与赏风景、品美食、看民俗一道，已成为乡村旅游的重要内容。乡土气息浓郁的特产有着鲜明的地域特色，既能体现地方文化特色，也寄托着人们的乡愁。

安徽省泾县推出“来泾县过大年”新春文化旅游活动，包含欢喜年俗大赏、纸有欢喜、猛兽萌宠陪你过大年、欢喜年夜饭、欢喜好宿、欢喜好礼、欢喜红包等十二大主题活动，集中展示泾县优质文旅资源、传统文化和年俗风情。新春期间，游客可以走进中国宣纸小镇，逛龙年市集，看灯光秀，还可以用宣纸打印新春旅拍全家福。游客在湖南省新晃侗族自治县可欣赏侗乡“村晚”，沉浸式体验地道的侗乡文化，并能买到腊肉、侗藏红米、龙脑等特色年货。

除了农副产品、土特产外，融入非遗、传统手工艺等元素的文创产品也备受游客青睐。例如，已有400多年历史的虎头鞋制作技艺，是江苏省南京市非遗项目。该项目传承人吴丽华介绍，通过把非遗与国潮、实用性相融合，打造“花针匠”非遗虎头鞋品牌，兼具东方美、时尚感、趣味性，分为儿童款和成人款，适合日常穿搭。此外，还推出实用性和个性兼具的虎头包等文创产品。丰富多样的文创产品让“到乡村购物”更有吸引力、文化味，成为“游购乡村”的一大看点。

图⑤：江苏省南京市溧水区“秦淮源头过大年”乡村田园集市上，各类年货琳琅满目，现场还举办戏曲、舞龙船表演等活动，吸引市民游客赶集买、购年货。

朱红生摄（人民图片）

2024年中国首个海外签证中心开业

本报电（记者尹婕）1月25日，由中青旅筹建运营的马拉拉中国签证申请服务中心开业。中国驻菲律宾大使黄溪连，中青旅党委书记、董事长倪阳平等嘉宾出席开业仪式。

马拉拉是菲律宾的首都，马拉拉中国签证申请服务中心是2024年度中国首个海外签证中心，将更好地服务中菲人员往来，为申请人提供优质便利的签证服务。倪阳平表示，中青旅始终致力于打造优质“中国服务”，为中菲人文交流作贡献。

近年来，中青旅在全球签证服务方面持续发力，有序推进国际化业务布局。截至目前，中青旅已成功筹备开办了疫情后中国首个海外签证中心——中国驻埃塞俄比亚签证申请中心，接连获得在菲律宾、以色列、沙特阿拉伯等国家的中国签证申请服务中心运营权，已形成“全球签证+全国办理”一体化业务发展模式。作为中国文化和旅游行业代表性企业，中青旅将持续加强与共建“一带一路”国家和地区的深度合作，以高质量签证服务助推高水平对外开放。