

从蟠龙天地到水上岑卜

新消费培育推动青浦农村集体经济驶向快车道

(上接1版)

新消费培育往往需要时间,但借由蟠龙天地的城市更新项目,徐泾镇农村集体经济组织从参与投资到取得收益,仅用了4年,不仅收回成本,且实现了盈利,如此做法无疑是成功的。

不少人开始看好并考虑同类城市更新项目是否值得作为农村集体经济的投资机遇时,也引来了思考:这样的做法可复制吗?对此,青浦区农业农村委相关负责人表示,蟠龙天地的机遇得益于天时、地利、人和等诸多要素,区位优势、“入场”时间、与谁携手等都是关键问题。徐泾镇敏锐地把握住了机会,与具有品牌竞争力的商圈运营龙头企业完成镇企对接,发展混合所有制经济,才步入了跨越式发展的赛道。

探寻“协作共同体”

放在乡村建设中看,着手新消费培育的做法和案例正在增多,实践者也期待通过新消费培育的成功来促进农村集体经济发展,但其进速往往相对缓慢。

在青西淀山湖畔,金泽镇岑卜村的探索值得关注。同样是青浦,青西和青东的区位特征、环境资源和消费意愿等大相径庭,显现出都市远郊和近郊的差别。相比之下,岑卜村的吸引力却很难被人忽视。

岑卜村的“破圈效应”始于大约10年前,一些向往乡村生活的新村民循着淀山湖的景色来到这里,被村里安静的生活节奏和湖畔的宁静气息吸引,陆续决定“隐居”下来,从生活中开启了新老村民的融合,如此现象也引起了媒体和学者的关注。

2021年,岑卜村着手创建上海市乡村振兴示范村,微笑草帽乡村发展集团作为社会资本进驻。在金泽镇党委、政府的指导和支持下,企业与村委会共同决定,以整村运营的方式着手岑卜村的规划、建设和运营,“国潮岑卜”的文旅消费新定位被提出,此后,触发了岑卜村的“二次破圈”。

回看岑卜村的建设实践,整村运营作为以新消费培育推动村级农村集体经济发展的路径,其做法可圈可点。对此,微笑草帽乡村发展集团董事长郭辉提出了他的思考:“社会资本方一定需要与村委会、村集体建立紧密合作,但共同成立公司的做法,并不一定是必然选择;我们更希望创新探索管理方式,岑卜村整村运营管理委员会(以下简称‘管委会’)作为

‘协作共同体’的机制就在这样的背景下应运而生。”

郭辉介绍,管委会由微笑草帽和村集体共同发起成立,同步制定了《岑卜国潮文化村乡村振兴示范村“整村运营”合作协议》。在市级乡村振兴示范村创建初期,镇、村与微笑草帽三方每周定期召开会议,商定重大事项、业态定位、整体布局等。

近两年,管委会的运营效果显现出来,其中受到关注的,就是岑卜村集体经济是否有了更大的发展空间。按照“微笑草帽”对于乡村商业综合体的品牌运营思路,岑卜村的消费新业态正在培育。像一尺花园、一步草堂、乡村大讲堂、国潮大舞台等咖啡、餐饮、民宿、公共空间营造,以IP主题理念展开;像萤火虫、骑行、皮划艇、疗愈等与自然相关的亲子运动业态,主张多元多样、有序发展。

在管委会的运作中,“微笑草帽”负责资源整合,通过机制准入和项目归类对入驻商家进行严格把关,以规避恶性竞争、业态过度饱和的现象出现。而村委会则负责村庄维护、日常事务管理、村民及经营主体关系协调等,发挥乡村自治及公共服务的角色。

在理顺协作关系的基础上,岑卜村的消费业态变得规范、有序。随之而来的是,商家们感受到了盈利空间正在被“打开”。对此,岑卜村党总支书记倪芳芳深有同感。她说,一些入驻多年的经营户明显感觉到“能赚钱了”,新老村民也能感受到,对于小而美的创意业态,招商活力变强了。目前,岑卜村聚集了10多个品类的近40家经营户。

金泽镇相关负责人认为,管委会运营的关键,在于厘清责任边界,各司其职,同向发力,而岑卜村集体经济组织的营收空间则来自协作机制和“营商”环境两方面影响。依据《协议》,村集体按照“房屋租金+营业分成”的方案收取盈利,像一尺花园、一步草堂等经营类业态,每一笔“进账”,都有营业额的2%直接打入村集体账户,营收数据能够直接反映岑卜村的人气和流量。郭辉说,最近,一尺花园(岑卜村店)的工作日平均营业额约在4000元以上,周末至少翻倍,这在同类品牌店中是个不错的数据。据悉,2023年,岑卜村新增集体经营性收入80万元。

等待时间的渗透

热闹的烟火气离不开特定



方夏村村容村貌

的土壤,乡村消费新业态培育需要这样的土壤。回看近20年,奥特莱斯商圈入驻青浦赵巷镇,明显带动起了青浦城乡结合部地带的整体发展。如今,紧邻奥特莱斯的赵巷镇和陆村,则抓住了该商圈溢出效应带来的优势。近两年,和睦村流转盘活22户宅基地农房打造和睦水街,布局打造出集民宿、餐饮、文旅等业态,颇具人文艺术气息的功能复合聚集地。

从奥特莱斯北侧到和睦水街,还不足千米的距离。乡村人口是一条小路,转弯进入便能看到水街的模样。不过,和睦水街与奥特莱斯虽相隔不远,但视觉空间上并无串联,反而形成了大型商圈与水乡街景之间的错落感,衬托出从城市过渡到乡村的美。

近两年,知晓“和睦水街”的人越来越多,即便是工作日,在这里闲散半天,也能感受到乡村里的人气。新消费业态培育为和睦村新一轮建设带来了动力,也为村级集体经济带来了潜在的商机。和睦村党总支书记俞林辉说,随着第三批市级乡村振兴示范村创建,乡村环境实现了改造升级。建设前期,由红豆集团作为社会资本对村民闲置宅基地进行整体接收和自主招商,这些做法为后续建设积累了经验,也营造了氛围。

但事实上,村集体经济发展仍然需要一个过程。作为早期实践探路者,和睦村在如何让村级集体经济组织融入特色街区经营的问题上,仍然需要进一步探索。但在消费业态培育的过程中,明显感受到来自各方需求。不少企业主动询问闲置宅基地房情况,希望加入新业态经营,或提出企业总部入驻的意愿。为此,和睦村正计划推动2.0版本整体提升,并考虑让村级集体经济组织深度参

与到运营中来。比如,正在着手的林下停车场建设以及新一轮宅基地盘活等。

与奥特莱斯一路之隔的赵巷镇方夏村,是2023年成功创建的市级乡村振兴示范村。方夏村坐拥逾3000亩的林地空间,同样能共享近郊商圈的溢出效应。因此,方夏村在乡村建设中明确提出了“附近的远方,最好的当夏”的主题定位,以表明在乡村消费新业态培育中的信心。

方夏村党总支书记徐春荣说,作为“后起之秀”,方夏村正广泛吸纳经验,努力研究如何让村集体参与到乡村发展中来。比如,打造乡村研居所、农场、稻田图书馆等微度假场景的“一稻”品牌,像岑卜村一样,采用“房屋租金+营业分成”的方式;定位于时装文创,集纳了茶饮咖啡、手工制作、儿童美育、演艺文化等新业态的镜泊秦汉文化广场和定位于科创孵化的南岸创新中心,则采用“租税联动+股金分红”的方式。

城市功能延展的新机遇

记者在采访中发现,这些乡村消费新业态培育并非“无中生有”,留住了原生态肌理的乡村所展现出的魅力,正在吸引来自城市的人们。不论徐泾镇“城中村”改造,还是岑卜村、和睦村、方夏村建设,先于发展之前的市场聚合效应“暗流涌动”,敏感于市场的把关人正是看中了这一点。消费新业态在青浦乡村建设和农村集体经济发展中“多点开花”,即是正视了来自城市和市民的潜在需求。

事实表明,在乡村消费新业态运营中,聚合带来了新的流量,农村集体经济要在这里寻找发展的答案。与此同时,消费新业态空间作为连接城市与乡村的载体,正不断促进新

的要素流动,也成为解读城乡融合的新视角。

对此,上海财经大学城市与区域科学学院副院长、城乡发展研究院教授王常伟认为:“相比我们经常谈论的‘瓦片经济’,农村集体经济组织在参与消费新业态培育的过程中,的确蕴藏着新的空间和潜力。从都市城乡融合角度来看,倘若单一地发展租赁经济,乡村服务市民的能力是弱化的。我们需要懂得运用特定的资源优势,主动作为,顺势而为,在捕捉城市需求、精准服务市民中寻找发展机会,这是乡村对整个大城市多元功能提升做出的贡献,也将使得乡村的社会功能得到延展。”

当越来越多沪郊乡村着手相关构想和规划时,毋庸置疑,青浦已经站在更好的起点上,镇、村集体的市场运营意识正在萌芽。在探索镇村集体经济发展中,他们普遍呈现出一个共性路径,即选择与更具品牌化和竞争力的社会资本作为第三方进行合作,作为“幕后”参与其中。

“消费新业态培育对镇、村集体经济组织的经营意识和经营能力而言,是挑战,也是考验。”王常伟说,“消费运营对现有镇村集体负责人以及各层干部对市场把握能力等方面提出了很高的要求,通过专业力量导入,大大提升了捕捉市场热点、保障运营顺利的成功概率,也弥补了市场创新能力的不足。”

“但是,要充分保障农村集体经济组织和村民的获得感,归根结底,还要建立良好的利益共享机制。”王常伟认为,在机制设计上,要通盘考虑集体经济组织、社会资本方、入驻商户、出租人以及村民等各方利益,使得各方可以合理有效共享发展成果,激发主人翁意识,形成新的利益共同体。