

从设计师到乡村主理人,以慢为快让乡村“长”出生机

乡遇·新农村

□记者 许怡彬

初夏的东厍村成了网友口中的“绣球花天花板”，这里河道纵横、绿意绕村，绣球花铺成小径，艺术气和烟火气拧成了一股劲儿。谁能想到，这个被列入上海市首批“和美乡村示范区”的青浦区练塘镇西南端村庄，三年前还是一个名不见经传的“冷门村”。而让它实现彻底“翻身”的，与一位从建筑设计师跨界而来的乡村主理人密不可分。他就是上海满山乡遇文化旅游有限公司创始人白俊熠，一位扎根乡村、踏实干事的“新农村”。

在不少“弃城投乡”的“跨界”新农村中，白俊熠称得上是非常有“韧劲”的一位。

跳出舒适圈，与东厍村结缘

说起白俊熠的跨界路，真可谓“跳出舒适圈、从零再出发”。

从前的他，是操盘上海日月光项目，甚至孕育出上海中心设计概念的地产精英，手里握的是城市地标级项目。而现在的他，是脚踩泥土、扎根东厍村的“新农村”，眼里装的是乡村的一草一木、一砖一瓦。

他和乡村的缘分，始于2016年浙江桐庐的一次偶然机会。“站在半山腰上，下面全是云，飘来飘去特别好看，那是我第一次觉得，乡村居然这么有魅力。”那会儿，他受大乐之野等知名民宿品牌邀请，帮忙设计当地民宿集群的雏形，也正是这一次，让他彻底放下了对乡村的“无感”，与乡村结下了不解之缘。

从那以后，白俊熠就一头



扎进了乡村领域。几年间，他带着自己的设计团队，跑遍了上百个乡村，操盘了20多个乡村项目，从设计策划到全盘运营，一点点摸透了乡村发展的门道，也摸清了其中的复杂。

“没有足够的积累，我不敢随便投入的，乡村不是随便画一画图、建几栋楼就能做好的。”这份不冒进、不急躁的审慎，也为他后来扎根东厍村、当好“新农村”埋下了伏笔。

白俊熠带着团队“闭关”三个月，把乡村项目落地的所有细节都梳理清楚，在上海周边20多个乡村里兜兜转转，最后，一眼就“相”中了东厍村——处于长三角一体化示范区的中心位置，离上海、苏州、杭州都大约一小时车程，生态好、有底蕴，更重要的是，当地政府真心实意支持他这样的“新农村”来干事。

2023年，白俊熠带着“满山乡遇”团队与东厍村村委合作成立上海东厍文旅项目管理委员会，并制定《练塘镇东厍村产业兴旺三年实施方案》，以乡村整体运营的模式

参与乡村振兴，从此与东厍村结下了不解之缘。

找寻快与慢的平衡

三年来，作为“跨界新农村”的白俊熠，一直尝试在“快”与“慢”之间找到平衡。

大多数投资乡村振兴项目的投资人，考虑得较多的，往往是如何在短时间内引进更丰富的业态、如何让村里的流量实现转化，但白俊熠却执着于“慢下来”，坚持“慢工出细活”。

其实他的“慢”，不是偷懒拖延，而是作为“新农村”，对乡村发展规律的敬畏，对这片土地的责任。

他笑着说：“现在大家对我们的口碑，总结起来就两句话，‘老白他们什么都行，就是有点慢’，但反过来还有一句，‘他们做一个成一个，像个样子’。”

这份“慢”，藏在他对乡村品质的极致追求里。建筑师出身的白俊熠，把自己最擅长的设计思维，揉进了乡村运营的每一个角落。

作为扎根乡村的“跨界新农村”，他太懂上海客群的喜好，直言要把东厍村打造成“精致又洋气”的乡村，不搞千篇一律的乡村套路。从绣球花节令人惊艳的空间布置，到规划中的“太阳之子”户外集群，他始终用设计当“引擎”，让艺术不刻意、不突兀，自然融入乡村的肌理里。“乡村的吸引力，说白了就是审美力，长得好看，人们才愿意来。而大家来乡村，图的就是一份情绪放松，这份感觉，也离不开设计的支撑。”

这份“慢”，更藏在他“乡村是长出来的”这个理念里。在白俊熠看来，乡村不是城市的“缩小版”，乡村项目和城市项目完全是两回事。“不能一次性建完就不管了，乡村应该是一边运营、一边建设、一边生长，就像田里的庄稼，得慢慢养，才能有好收成，这才是乡村该有的样子。”

白俊熠

他从一位建筑设计师跨界成为一名乡村主理人，让一个远郊名不见经传的“冷门村”成为了网友口中的“绣球花天花板”……作为东厍村的“新农村”，白俊熠的眼里装的是这里的一草一木、一砖一瓦，力求在快节奏的生活中找到慢下来的勇气，让人们看到乡村该有的样子。



作为“跨界新农村”，他拒绝急功近利的赚钱思路，把人驻东厍村头三年的核心目标，定得特别实在——“先让更多人知道东厍村，知道这里有个叫‘满山乡遇’的地方。”

为了攒下口碑，白俊熠抠细节抠到极致，每届绣球花节的主题、布置都极具特色，小到标语、艺术装置，大到绣球瀑布造型、村庄氛围打造，都是他和团队小伙伴们一改再改、精益求精才呈现出来的。绣球花的采购数量也从第一年的五六千盆，慢慢增加到今年的四万多盆，不光帮当地花农解决了销路，更让来到东厍村的游客被扑面而来的美景折服，都能感受到团队背后的极致用心。

为了测试市场、跑通各种审批流程，他先从小处着手，花了两年才将“满山乡遇·壹号院”交付市场，才逐步落地民宿组团、餐厅、接待中心等构想中的各个业态点位。

“做乡村，不能想着赚快钱，这就是个长期投入、长期见效的事，急不来。”白俊熠说得实在，他是这么说的，也是这么做的。

截至目前，他和团队已经在东厍村投下了四千多万元自有资金，其他融资还没完全到位，资金压力一直都存在，但他从来没有动摇过。更难得的是，他一门心思当纯粹的运营者，踏踏实实干“新农村”该做的事。“我们不是不考虑赚钱，只是看得更明白——先把东厍村打造成大家愿意来、愿意再来的地方，等名气有了、口碑有了，自然就能形成良性循环，‘造血’能力也就出来了。”

收获超预期的惊喜

上海市首批“和美乡村示范区”之一、上海首个乡村影视拍摄推荐取景地、“乡遇东厍·绣球花节”成为上海现象级乡村文旅IP……如今，东厍村的发展，已超出白俊熠当初的预期。“我们也没想到能获

得那么好的口碑，能得到那么多人的认可，都是超预期的。”白俊熠感到颇为欣慰。

如今，绣球花节成了上海周边的网红打卡地，22间民宿、4家餐厅正式对外营业，还拿下了上海首个乡村影视推荐取景地的授牌；“乡野狂厨”“太阳之子”等项目也在稳步推进，未来会建成集农场、房车营地、游牧文化场景于一体的户外体验集群。

但白俊熠看得通透，也十分谦逊：“说实话我们只出了三分之一的力。东厍村能火起来、发展起来，靠的是政府推动、媒体助力，还有村里老百姓的支持。大家拧成一股绳，乡村才能真正越做越好。”

从城市地产精英，到扎根乡村的跨界新农村，白俊熠的人生转型，早已超越了个人职业赛道的切换。他深耕实践摸索出的乡村整体运营路径，精准破解了当下不少乡村重建、轻运营、业态零散、发展失衡的普遍痛点，也为上海乃至长三角乡村振兴，积淀出一套可借鉴、可落地、可复制的实践样板。

“我就想在东厍村，踏踏实实蹚出一条‘做’乡村的路子。”这句朴实的心里话，既是白俊熠作为跨界新农村的初心坚守，更是他深耕乡土、着眼长远、笃定践行长期价值的真实写照。

采访中，白俊熠反复提到“清醒”和“纯粹”。作为“跨界新农村”，他不追短期流量的热闹，而是以慢为快，陪着东厍村慢慢生长；他不贪眼前小利，而是深耕长期价值，让东厍村既有好看的“颜值”，更有耐品的“内涵”。

在乡村振兴的浪潮里，有太多人急于求成、急于变现，而白俊熠这位“跨界新农村”的实践，恰恰告诉我们：乡村的美好，从来都不是一蹴而就的。唯有像他这样，带着敬畏之心、踏实之心，扎根土地、久久为功，才能让乡村真正活起来、富起来，让每一寸乡土，都绽放出持久的生命力。

