

The Village appoints its CEO

村里来了CEO

湖州乡村职业经理人成长观察融媒体系列报道③

“神笔”陈谷：

点化空心村，“小瘾”集群破茧出

记者 王艳丽 吴建勋

江南七月，暑气蒸腾。

在安吉县灵峰街道横山坞村，陈谷的工作室掩映于连绵的竹海之中。忙碌了一上午，他起身远眺，深吸几口带着草木清香的空气，便又顶着烈日匆匆出门。

“‘村长’来啦！”民宿“果酱”的女主人远远望见，便挥手招呼。她将陈谷迎进小院，熟络地聊起近期的生意情况。

陈谷认真听着，脚步却没停歇——村里19家民宿、16家配套小店都等着这位特殊的CEO去沟通、协调、把脉……

1 当“村长”

陈谷是位70后，生于横山坞紧邻灵峰村的教师家庭，自幼书香浸染。儿时伙伴田间嬉戏，他和弟弟则常在户外写生，风雨无阻。这成就了他最初的美学启蒙。

从中国美院毕业后，他当过国营印刷厂的设计师，也去过深圳、杭州等大城市创业，凭借精湛技艺，业内朋友送了他一个外号——“神笔”陈谷。

“那个时候业务遍布全国，经常飞来飞去，但心里总有个声音在喊我回家。”谈及归乡初衷，陈谷的话语里透着诗意。

他梦想的落脚处，自然也要配得上这份诗意。“我当时就想在安吉乡村找栋房子，把公司搬进来，门前要有大草坪，能遛狗遛娃，种草养花。”2008年，陈谷在报福镇深溪村觅得一处老宅，花了两年时间精心改造。

未曾想，这次改造让他意外走红。一家门户网站当时正在寻找乡村老宅改造案例，陈谷几次婉拒，但对方还是找上了门。

“当时旁边架着摄像机，我们一起聊天，需要时就让我对着镜头说几句。”就是这么一段随性聊天的采访视频，竟在网上爆火！“播出后，不断有人加我QQ，有大学生、设计师、乡村‘发烧友’，都喊着‘求带’，有的还要来做项目主理人。”陈谷说。

这次意外给了陈谷启示——何不用自己的专业去“点化”乡村？2012年，他主动联系安吉县政府，表达了回乡创业意愿：“我在灵峰出生的，最好能在这里做点事。”

彼时，灵峰旅游度假区正在规划蓝图，县里为他推荐了横山坞村。这个原本有33户的小村，早年居民集中迁入附近的安置小区后，160亩土地闲置多年，成了典型的“空心村”。

这片土地对陈谷而言并不陌生。“小时候就听说是方圆十里最穷的村。”然而，在陈谷眼中，这并非阻碍。他兴致勃勃地跑到村庄实地考察，当时就一个感觉，不够好。没有壮阔山水，但是有独特的微地形，最打动他的是满目葱茏、保存完好的植被。

陈谷连夜写下3页纸的改造方案递交上去。2013年初，合作协议终于敲定。协议文本中，除了之前他做的详尽方案，当地政府在最后添加了一句预期目标，“要把村庄打造成为浙江省乡村示范”。

不惑之年的陈谷，毫不犹豫将合同上的“浙江省”改成了“全国”。

就这样，他成了横山坞村的“村长”，带着他的“神笔”，开始了乡村改造之作。

3 改“村庄”

大珠小珠落玉盘，各具特色的业态在“小瘾·半日村”渐次绽放光彩。

2018年，村里第一家乡村咖啡馆“小而美”悄然开张。店如其名：仅有18平方米的空间，被一片葱郁的鹅掌楸温柔环抱。“那份天然的静谧与精致，给人第一感觉就是‘小而美’。”陈谷回忆道。开业当年“五一”假期，游客为一杯咖啡竟排起了等候3个小时的长队。

一杯醇香的咖啡，悄然改变着乡村的消费习惯和审美格调，更承载着陈谷对乡村新生活方式的构想。“我反复对主理人强调，我们绝不能内卷，杜绝同质化竞争。”在陈谷看来，改造乡村的灵魂，远不止于建筑形态的更新，更在于运营理念的重塑。他的底层逻辑始终清晰：先做产业筑基，再以文化铸魂，最终迈向共同富裕。

如今漫步“小瘾·半日村”，一步一景，业态各异。你遇见的不仅有民宿和咖啡馆，还有亲子中心、中餐厅、特色小吃、生活超市、图书馆、甜品店、乡村酒吧、个性小店等。“在这里，完全可以沉浸式体验，吃、住、游、购、娱一应俱全，几天时间都待不过瘾。”上海游客倪海琼深有体会。从2023年开始，“小瘾·半日村”年均接待游客就超过了45万人次，整村营收超亿元。

对于陈谷“产业先行”的布局，蔡明福称赞是高明之举。“因为业态丰富，就连我们旁边的商业街也跟着火起来了。”他说，商业街总共有60多间门面，属于村集体资产，之前招租一直是老大难题，最惨淡的时候，整条街只剩下一家饭馆在营业。“小瘾·半日村”项目运营后，激活了整个片区，现在一间门面年租金2万元，还“一铺难求”，每年为村集体带来100多万元稳定收益。

“‘小瘾·半日村’项目二期，我的重心转向文化植入。”陈谷向记者展开蓝图，“产业布局做好，乡村运营步入正轨，接下来就是让文化在这里扎根发芽。”他已将目光投向安吉县丰富的非物质文化遗产，精选出30余项，“二期会重点呈现

2 选“村民”

这次改造，陈谷提出了“集群民宿”的创新理念。基于对乡村生活的深刻理解，他将村落命名为“小瘾·半日村”，寓意“小住成瘾，偷得浮生半日闲”。

“我们把老房子租给陈谷的公司经营，由他们负责区域景观设计、房屋装修、配套硬件设施等，村民可以选择收租，也能自主参与经营项目。”横山坞村党总支委员、村委会主任蔡明福介绍，这种“专业公司+街道+合作社+农户”的合作经营模式，让村民共享发展红利。

这次，陈谷选择亲自操刀。“村民搬走后，我就在空房里办公，一边改造一边招募主理人。”他说，“项目主理人是关键，必须选好。来一个聊一个，聊妥了再做落地政策，慢工出细活，这事马虎不得。”

30岁的黄镭钊是陈谷的得力助手，毕业于中国美院。说到陈谷的亲力亲为，他如数家珍：“项目的市场定位、布局、设计、策划和运营，陈老师都亲自主导。连具体的门店名字，他都会帮着构思。有时我们讨论正酣时，他起身就跑到工地去了。”

“他的一头白发，都是因为操心的。”妻子王齐深知丈夫的用心，“当时做民宿的也不少，但是他不想把民宿做成千篇一律。他最看重的是每个主理人的个性，所以要一个一个个聊，匹配出特长。”

“有位主理人很坦诚，说自己没啥特长，唯独喜欢美食，老公烧菜好。我就鼓励他们，一个会吃一个会做，美食就是你们家的标签！”陈谷笑着说。后来，这间民宿果然凭借地道美味留住了许多回头客。

张珉珉是横山坞村村民，早年离开家乡在宁波工作。听闻陈谷在改造自己的老家，她立马给他打了电话：“我是村里的女儿，你欢迎不？”见面时，她自信满满地说：“我是个非常注重细节的人，我的民宿一定要亲自打理，用服务来留住客人。”张珉珉的真诚打动了陈谷，她顺利成为了“小瘾·半日村”的首批“村民”。

通过这场独特的“海选”，民宿村落初现雏形。2017年，5栋民房改造完成，“小瘾·半日村”迎来一期开业。



陈谷 70后

安吉“小瘾·半日村”民宿村落创始人

陈谷为前来采访的中外媒体记者讲解村落运营情况。 记者 项飞 摄

谷感叹道，“我知道，她带走的是一棵小树，留下的，是对故土的牵挂与祝福。”

带着这份沉甸甸的认可与祝福，陈谷的乡村“点化”之路越走越宽广。在距离横山坞村1小时车程的杭垓镇七管村，他和团队倾力打造的“小瘾·半日村”姐妹篇——“小瘾·青山集”，已在今年元旦对外开放。

“已经有不少主理人表现出浓厚兴趣，新一轮‘海选’马上开始了，下午就约了两位……”挥手告别记者时，陈谷眼中闪烁着踌躇满志的光芒。

期待，“神笔”陈谷再起笔。

成长日记

1.启动横山坞村改建 2015年7月18日

在城市写字楼工作室里，日复一日面对水泥高楼、车水马龙，有些倦怠。终于回到绿水青山的故乡，想要一处四季皆风景的工作室，是工作，更是生活。

2.第一家民宿“帝青”试营业 2017年10月1日

经过两年的老房改建，经过数不清的风吹日晒雨淋寒冻，经过无数个烧脑的复盘夜晚，就像养育自己的孩子一样，一点一滴地陪伴。从方案落地到开始动工……这一晚，我笑着流下了泪。

3.村落得到文化和旅游部肯定 2018年11月30日

我的心情非常激动！“小瘾·半日村”和“帝青”分别代表全国民宿大会的民宿村落推广样板、第三代民宿代表，接待了文化和旅游部及各省市领导的参观考察，得到了充分肯定。

4.拓展项目业态 2019年4月25日

在困难和容易之间，这一次我选择了困难。我想，因为有困难的创建过程，一家家庭民宿改建完成后，心智才会强大。

5.参加长三角民宿峰会 2020年12月18日

对于一个设计师来说，年底的分享和拿奖应该是一种认可和鼓励！

6.举办美食集市 2021年12月5日

一个小小的市集，让近30万人次关注了这个活动。人来人往，我的心情竟有些复杂，是欣喜、是欣慰、是压力……

7.七周年了 2022年7月18日

坐下来看看自己亲手改建的一家家庭民宿，亲手种下的合欢、木香、乌桕、绣球……

8.入选带头人支持项目 2024年3月17日

收到了证书，上面写着“陈谷同志，入选2023年度乡村文化和旅游带头人支持项目”，这是责任和动力！

9.“青山集”正式营业 2025年6月1日

我的第二个“孩子”，也面世了。在原有的“小瘾·半日村”基础之上，她是新生的，也是具有鲜活生命力的新生集群。

……



张久明(南京旅游职业学院原党委副书记、全联旅游业商会文旅品牌建设分会副会长)

从深溪村的初试锋芒，到横山坞“小瘾·半日村”的集群崛起，陈谷执握的“神笔”，早已从单纯的空间设计，升维为乡村综合运营的妙笔。他不仅是物理空间的改造者，更是产业生态的孵化者、人才价值的联结者、乡村生活美学的定义者。

“小瘾·半日村”作为全国“民宿集群化运营”的先行标杆，在陈谷团队的深耕下，不仅激活了安吉乡村旅游的蓬勃动能，更以“四方共赢”的创新范式，为乡村振兴开辟了一条充满希望的新路径。其核心价值体现在四重维度：

其一，以精准规划雕琢乡韵肌理。“聚是一团火”，陈谷秉持“微改造、精提升”理念，在最大限度保留村落自然肌理与植被生态前提下，对建筑功能与风貌进行系统性重塑。通过定期召开村民议事会吸纳民智，让改造后的村落既承载游客的“诗和远方”，亦延续原住民的乡愁记忆，实现乡土文脉的活态传承。

其二，以差异业态点亮乡村体验。“散作满天星”，陈谷在民宿集群运营中秉持开放包容的姿态，摒弃个人偏好主导的选择模式，构建开放式主理人招募机制。他力邀兼具个性、品位与专长的运营者入驻，让多元业态如繁星绽放，为游客持续制造差异化体验惊喜，规避集群内卷困局。

其三，以创新模式实现多方共赢。“小瘾·半日村”创新采用“专业公司+街道+合作社+农户”的四方架构，通过统一规划、招商、营销与培训，让村集体与合作社稳获租金收益，运营公司借品牌管理增值，业主借轻资产模式实现高净值回报，四方利益联结机制将分散经营转化为集群合力，显著提升市场竞争力。

其四，以古今交融升级旅居体验。团队深耕游客体验感营造，将传统乡韵与现代美学相融：推出非遗技艺、古法美食、竹编茶艺等传统活动，与野趣咖啡、主题酒吧等新场景并存。通过末位淘汰制动态优化业态组合，确保体验内容持续更新，使游客“常来常新”。

在这片希望的田野上，“小瘾·半日村”的实践与ESG战略深度契合——在环境保护中守护绿水青山，在社会责任中激活乡村价值，在治理创新中推动社区和谐。其沉淀的乡村运营智慧，既是乡村振兴的生动注脚，更是值得广泛借鉴的宝贵经验。

扫一扫 看视频



俯瞰“小瘾·半日村”。 记者 伊凡 摄