

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系列报道⑩

看过世界的归乡青年,在余村种出“未来”

文/记者 王炜丽 图/记者 吴拯

暮色漫过余村的黛瓦白墙,卸下一天的疲惫,丁文文扎紧马尾。晚风裹着竹林的清香,三五分钟后,她的身影撞进亮着暖灯的健身馆。汗水在额角凝结成珠,转瞬连成线顺着下颌流淌,她抬手抹把脸,酣畅漫过全身。

带着运动后的松弛感,她来到村头乡音小酒馆,三五好友,边喝边聊,身体跟着音乐轻轻摇摆……

这些都市场景,藏在安吉县天荒坪镇余村村。1988年出生的安吉姑娘丁文文,正是余村的CEO。5年前踏上这片土地时,她不曾想过乡村会在时光里长出了年轻的模样,更没想到自己会在余村解开一个个问号。

1 乡村能留住梦想吗?

丁文文毕业于浙江财经大学,又远赴英国约克大学攻读国际商务与战略管理专业。她的每一页认真记录的笔记,都为日后的故事埋下了伏笔。

从约克大学毕业后,她先在英国一家知名咨询公司积累经验,再回国扎进上海的写字楼。紧接着回到家乡,进入政府部门,触摸体制内的运行脉络。随后又加入绿城生活集团,追逐自己“筑造生活”的梦想。

关于余村,从发展“石头经济”到“生态经济”,驰而不息探索“两山”转化之路,丁文文早有耳闻。

2020年初,这个看过世界的归乡青年第一次踏上余村土地。彼时,余村正创建乡村版未来社区,由“绿城”提供技术支持,丁文文参与其中。一年后的夏天,余村顺利通过验收。

“照理说验收结束,我的团队该撤场了。但镇村干部找到我,问我愿不愿意留下来一起见证余村可持续发展。”丁文文坦言,“乡村可持续发展”,像一把钥匙打开了心底的期待,与她藏在心里的“筑造生活”不谋而合。

点头答应时,她成了余村CEO。上任后第一道难题随之而来:青年能否真正走进乡村,让梦想在这片土地扎根生长?

为解决年轻人吃饭难题,丁文文带着团队把村里的一间民房改造成了小食堂。交通上,村里每天有定点公交通往县城,还引入了共享单车。

城里有的是余村都有,城里没有的余村也有。基础设施和公共服务的配套,渐渐把年轻人“引”了进来。2022年7月,余村创新推出“余村全球合伙人计划”,丁文文负责从“0”到“1”的系统性落地。在她看来,许多乡村靠生态旅游单打独斗,很难支撑长久发展,得引进新产业增强后劲。

青年入乡,产业先行。国家高新技术企业“云梯科技”创始人周伟,把总部从杭州迁来余村,一年营收达1.2亿元;“渔博士”沈杰打破“山里不养鱼”的桎梏,落地数字生态渔仓项目,打通从养殖到生鲜供应链各个环节;85后陈喆开起国漫主题文创店,把上海美术电影制片厂的IP搬进了余村……

2 村民与青年如何相融?

余村是一个典型的山村,有村民1100多人。随着“余村全球合伙人计划”落地,1200多名年轻人涌入余村,数量超过原住民。

余村如何看待这群年轻人?丁文文心细如发:年轻人要扎根乡村,先要得到村民认可。

95后葛逸君是团队的乡村运营负责人,2022年初初见丁文文时,印象深刻:“她直白地对我说,我的工作是和村干部、老百姓打交道,听他们心底最真实的想法。”

上门走访成了团队的头等大事。一方面告诉村民运营团队在做的事,每月组织3至4场活动,邀请大家参加;另一方面在聊天中发掘村民的特点与需求:阿姨做飯香、会缝缝,叔叔想找一份工作,团队认真记录,寻找机会让他们“发光发热”。

走访时,团队发现部分村民住宅的家门陈旧,与村容村貌不搭。他们灵机一动,推出“换门计划”:村民分享与余村的故事,就能换一扇新门。村民杨林基动情地讲述着这些年盖的房子越来越漂亮。交流中得知有“合伙人”要建新房,他便毛遂自荐,亮出盖房老手艺。“年轻人这份心挺好,让我换了门,还找着了活。”说起这事,他笑得合不拢嘴。

但凡有空,丁文文就会加入走访。2024年走访时,后巷开店的村民反映他们的店铺地段偏,游客少。丁文文耐心听着,认真记下,深深的共情让她想到了一个办法,“村里给我们的活动空间在核心区,我们就把这里打造成‘共益窗口’,给有需求的居民提供展示和售卖商品的机会。”

后巷的“吴均汤包”是受益店铺。记者采访时,不时有游客拿着优惠券来消费。店长张娜说:“通过‘共益窗口’,汤包店的名气越来越响,生意越来越好。多亏文文他们,年轻人的点子真管用!”

丁文文团队的行动,让新老村民融合的重要性愈发凸显。天荒坪镇由此定期组织“余村夜话”,邀请“合伙人”、在村青年、村民代表与镇村干部等,趁夜色围坐交流,倾听各方心声与需求。

有村民提及,年轻人夜间聚会常至深夜,难免扰人。丁文文团队迅速联动“合伙人”,建议多从村民角度调整作息,化解了这一“心结”。

“文文团队沟通有办法,既尊重了青年生活方式,又照顾了村民感受,实现了双方理解包容。”余村村党支部书记记俞小平言语真诚,“余村欢迎‘新乡人’,尽力给他们提供温暖的港湾。”



丁文文向访客介绍工作空间

3 余村的未来有多少可能?

天目山麓的风掠过竹林时,总带着新的气息。

2023年,天荒坪镇一处闲置资产被盘活后,丁文文团队把它改造成青年社区“青来集”,寓意“青年来乡村集结,青年因理想集结”。

青年的无限可能,由此开启。

50岁“青年”,余村村民胡青法也是其中一员。胡青法原本在外地做生意,感受到家乡人气的机遇,2016年回乡把老房子改造成民宿。没料想开业不久遇上疫情,生意惨淡。他没放弃,反倒更用心观察市场:游客可以不住宿、不吃饭,却少不了一杯“续命咖啡”。

他和妻子合计着在民宿一楼开茶咖店,让游客能落脚休息。没想到,这想法和“合伙人”不谋而合,在他们的帮助下,胡青法开始了他的茶咖项目。“年轻人给了我好多启发,和他们在一起,我觉得自己也变得年轻了。”这个朴实的农民,脸上泛着羞涩。

村民能变身创业者,外来者又为何不能成为“余村人”?成都姑娘卓莉带着骑行社扎根余村两年,车辙印遍布山间每一条小径。她说:“我吃住、生活都在余村,在这里找到了自己的天地,早把自己当余村人了。”

为让“合伙人”更有归属感,余村每年给他们颁发“荣誉村民”证书,感谢他们为余村的付出。身份的边界在余村变得柔软,发展的版图也随

之舒展。从“小余村”到“大余村”的跨越里,银坑村的老宅院成了新民宿的画布,山河村的荒坡长出了亲子公园,潘村的水库边架起了露营帐篷。周边村落的资源,都成了“合伙人”的灵感清单。

当“大余村”的轮廓愈发清晰,余村又把可能性写进了云端。2024年,“云村民”的概念乘着数字东风而来,城市青年在手机上轻点屏幕,就能认养“一米菜园”,摄像头将菜苗破土、瓜果生长的画面实时传向千里之外。7万多名“云村民”的头像在后台闪烁,更有人循着屏幕里的绿意,踏上了余村的土地。

“做乡村要跳出乡村做乡村。”采访中,对于余村未来的可能性,丁文文不止一次这样说。在她看来,乡村要可持续发展,需要乡村经营和市场化。所以她的脚步总在城乡间往返,一半时间扎在余村的泥土里,一半时间穿梭在城市的楼宇间。她带着余村的故事去谈品牌入乡,把咖啡师、设计师、科技创业者请进山村。

伴着她的匆匆步履,今年“余村全球合伙人”招募中,一批新项目惊艳亮相:船说AI教育项目、哈尔斯智能杯壶项目、瀑布咖啡项目……

余村的可能性,从来不止于过去与现在。因“未来乡村”与余村结缘,丁文文与余村的“未来”,还在继续生长。



“余村全球合伙人计划”开展3年来,已有60多个合伙人项目和新经济项目落地,涵盖青年新经济、体验新文旅、跨界新农业等行业,为青年搭建起广阔的发展平台。

飞扬的青春之歌里,丁文文找到了答案:乡村能留住梦想。



蒋文龙(浙江省乡村建设促进会会长、浙江省乡村振兴咨询委专家)

认识丁文文之前,我一直对余村“敬而远之”。虽因工作关系,很早就去过余村,而且不止一次,但内心深处,一直存在着一种抗拒。余村的知名度与日俱增,可它究竟拿什么来回馈社会对其的厚望?这不仅关乎余村,也是绝大多数红色基因乡村所面临的共同困境——在体制内无人不知、无人不晓,但在C端市场却缺乏号召力、吸引力。

作为绿水青山就是金山银山理念诞生地,余村所面对的是如何将绿水青山转化为金山银山,这绝非仅仅依靠财政投入就能解决,而是必须借助市场化路径找到答案。我们需要去研究城市消费、去探寻年轻人的喜好,去重新发现、理解乡村。因此,丁文文的价值,绝不在组织策划了“余村全球合伙人计划”“余村青年梦想大会”“青鸟计划”这些活动本身,而是在于她通过国际化视野、年轻化视角、时尚化表达,破译了政治明星村发展的隐秘规律,真正找到了“两山”转化的底层逻辑。

这是一套系统性的重构:价值体系、话语体系、传播体系、产业体系、保障体系,皆需焕新。譬如,我们不应再局限于单向,而必须是双向的互动;不应该正襟危坐,而应构建更加活泼生动的场景,增强乡村与青年之间的连接。

在当下的中国,丁文文也许并不自知,她从城市来到乡村,带给我们的不仅仅是个体的青创故事,而是无意中打开的一种方法论。

许多人也许会认为,是余村成就了丁文文。

但我想说的是,丁文文,也在成就余村。



扫一扫 看更多报道

『红绿』转换的宝贵探索



俯瞰余村