

打造新业态 建设新乡村

——访中国农业大学李小云教授

本报记者 蔡侯友 通讯员 田朝艳

记者：请问李教授，您和您的团队是基于什么样的考虑在昭通实施脱贫致富示范先导工程？

李小云：曾经，昭通的贫困广为人知。打赢脱贫攻坚战后，昭通的社会发展发生了巨大的变化。昭通市委、市政府邀请我来看看昭通的乡村振兴要怎么做。他们和我说，每到夏天，有很多四川人、重庆人来昭通，当时我还在疑惑川渝两地的人到昭通来干什么？原来是昭通的气候凉爽，他们过来避暑，现在甚至很多四川人和重庆人都在昭通买了房。以前说到云南旅游，大家的第一印象都是去西双版纳、昆明等地，昭通根本排不上。但是，随着昭通交通的改善，尤其是高铁、高速公路修通后，昭通的区位优势凸显。所以我就在想，昭通的自然资源、气候条件、交通条件、人文景观等方面已经具备了跨区域调动城市动能来发展的条件。

在这样一个格局之下，我经过调研发表了一篇《昭通为什么适合发展乡村旅游？》的文章。我提出这个想法的原因是，改革开放以后，在经济增长和城市化过程中，昭通以劳动力输出为主，在全国各地都能找到昭通人，农民辛辛苦苦外出挣钱，他的理想就是回家盖栋房子。但近年来，随着城市化、工业化、新型城镇化的推进，劳动力流动的格局在发生变化。很多外出务工的人长期不回村，过去是留守儿童，现在孩子、妻子也跟着出去，就把老人留在村里。他们把在外面挣的钱带回家里盖房子，把辛辛苦苦挣的钱变成了砖头，结果房子盖好了也没人住，大量的房子处于空置状态。于是，我就提出来：我们要逐渐引导资金进入乡村，把酒店建在农民家里，把设施建设在乡村，让乡村成为新的经济增长点。

我提出来要在3个空间上进行拓展。一是要拓展昭通经济新空间，以前昭通是以农业发展为主，很难再发展大的产业，那么这些打工的人回来以后，依靠什么就业呢？所以，要在乡村发展集旅游、康养、休闲、自然教育等为一体的综合性服务业态，作为拓展昭通经济结构的一个新空间。二是拓展乡村经济新空间，要转变乡村单一的经济结构。如果乡村没有一个能够产生高收入的产业，就不可能留住人才，没有人在乡村，乡村又怎么能够振兴呢？所以要在乡村发展这种多功能的现代业态。三是要拓展农民收入的新空间，要通过盘活闲置资产，在乡村打造新业态，来提升村民的资产性收入。

我们选择了3个类型的村庄开展昭通脱贫致富示范先导工程。一个是极度贫困的高山村寨——彝良县洛泽河镇的大苗寨自然村，这是一个非常贫困的苗寨，面临着如何巩固拓展脱贫攻坚成果的问题；第二个是一个半山村——鲁甸县江底镇坡脚村石水井自然村；第三个村我们选择了一个平坝地区——昭阳区苏家院镇范家坝塘，这3个村庄可以说覆盖了昭通市的村庄类型。

记者：请李教授介绍一下昭阳区苏家院镇范家坝塘、彝良县洛泽河镇大苗寨、鲁甸县江底镇坡脚村石水井自然村3个示范先导工程实施一年来的情况，开展了哪些探索和实践？初步取得的经验有哪些？

李小云：这个先导工程有3个阶段，第一个阶段是政府主导阶段，第二个阶段是政府引导阶段，第三个



李小云教授团队和村民在一起



李小云教授（右）在砌红砖步道



李小云教授（右二）与群众共同协商村庄规划

阶段是农民主导、社会参与实施阶段。通过打造新业态、创新新机制，建设新农村、培养新农人，破解乡村振兴中出现的产业单一、农民收入无法提高、乡村没有人才、没有经营机制等难题。经过一年的建设，这些村庄基本上已经完成了核心示范区的建设工作，目前正在进行试运营，进入到政府引导转向农民主导的阶段。

目前，运营已经初步呈现出8个方面的成果：一是探索出了通过以工代赈来推动农民村庄农民建的机制。二是为乡村振兴培养了一批干部、一批乡村工匠。现在大苗寨的工程队已经到别的地方开始建设了，3个示范点的干部被聘为全市乡村建设和乡村振兴的指导员，配合指导其他地方的乡村振兴工作。三是带动改变了农民的观念。现在大苗寨村民开始主动用同样的红砖、红瓦建设自己的房子，思想观念发生很大的变化。四是打造出新型服务业态。石水井自然村的啤酒坊和大苗寨的咖啡店都是原来不被看好却非常赚钱的新业态。五是初步探索出了把乡村的闲置资产盘活的可行路径。六是形成了集体经济壮大、农民收入提升、以农民利益

为主体的乡村建设和乡村振兴中产业兴旺的机制。七是为人才回乡创业以及在乡村培养新农人创造了条件。八是探索出了一个政府主导、党建引领的工作专班方案。如何体现“党管乡村，党领导乡村”，这3个村庄的试验是最好的例证。

记者：民族要复兴，乡村必振兴。开展脱贫致富示范先导工程其实质和目的就是探索寻找一条符合我国国情的巩固拓展脱贫攻坚成果接续乡村振兴之路，请李教授评价一下您和您的团队开展脱贫致富示范先导工程的社会价值和现实意义。

李小云：3个示范点建设初步取得的成果就是全面推进乡村振兴，稳步推进乡村建设。中央提出的这些战略举措，如何在基层落实落地？昭通脱贫致富示范先导工程的3个村庄的建设，实际上在很大程度上从微观的实践层面为我们提供了如何按照中央

要求全面推动乡村振兴、稳步推进乡村建设的案例。

记者：对昭通这样的欠发达地区来说，开展脱贫致富示范先导工程不仅仅是巩固拓展脱贫攻坚成果，更是探索具有昭通特色乡村振兴的创新举措。请问李教授，在您和您的团队眼里，昭通在巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接中，最重要、最核心的理念是什么？换句话说，昭通未来的乡村应该是什么样子？

李小云：拓展乡村经济的新空间，对昭通巩固拓展脱贫攻坚成果和整个经济社会发展具有非常重要的意义。因为我们在昭通选点的村庄没有办法像发达地区那样发展现代性产业，所以它是乡村经济为主体，而乡村经济又是一个以打工经济为主体的结构状态。在这种情况下，拓展乡村的经济空间，再加上原来已经形成的苹果、马铃薯等成熟产业，一起赋予昭通经济社会发展一个新动能，这个意义非常大。

让城市赋能乡村建设，通过现代化的改造对接城市动能，让乡村成为活跃经济的强大驱动力。在推进乡村现代化的进程中，我们一定要既把握时代的脉络，又把握着未来发展的方向，同时，还要紧紧守着乡村、乡土、农耕文化的根。这样，我们才不会在现代化的建设过程中迷失，这才是我们说的乡愁。只有这样，乡村才能赶上现代化的列车，而不被现代所抛弃。换句话说，我们要把文化要素、文化的精髓都渗透在实践里。这3个村庄都有一个特点，那就是都很现代。大家一进来，会觉得这里很现代，但是这种现代不同于城市，而是具有乡村特色的一种现代。

记者：请问李教授，从3个示范先导工程实施一年来的情况看，目前存在哪些困惑？下一步工作中要补上哪些不足和短板？

李小云：3个村庄经过一年的建设，基本完成了政府主导的过程，现在所面临的主要问题是怎么样真正把这个村庄交给村民，由他们自己来管理和运营，这是目前最大的挑战。

现代要素的进入，新业态的建立，很大程度上打乱了乡村原来的秩序。从某种意义上讲，是破坏了原来乡村比较和谐的社会关系。在这个过程中，事实上并非所有人都能同样受益，有的先受益、有的没有受益，这就冲破了乡村社会原来传统的那种平衡。但是如果我们不把这个关系植入进来，再造新的社会关系，那它还是贫困和落后的状态。如果说我们仅仅只是简单地把这种社会关系给弄乱了而没有重建一种秩序，那乡愁就无从谈起。所以说，这3个村庄核心的挑战在于，在现代化的过程中，如何重建乡村社会，如何重建新的生活伦理，如何重建一个新的社会秩序。

解决这个问题核心就是要把这些经营权、决策权、管理权逐渐交给农民，让农民根据他们自身的乡土价值、乡土逻辑，再造一个新的适合市场经济的新型关系。我们通过建立新的经营机制、明晰产权、聘用职业技术导师来进行培训、聘请“乡村CEO”上岗等方式，来实现从政府主导到政府引导，最后变成村民主导的运营模式。

图片由受访者提供

从试验到实践 从先导到示范

昭通市推广先导工程经验 推进乡村振兴示范创建



范家坝塘七彩隧道 本报通讯员 田朝艳 摄

本报讯（记者 蔡侯友）日前，昭通市召开专题工作会，全面推广昭阳区范家坝塘、鲁甸县石水井、彝良县大苗寨3个脱贫致富示范先导工程初步取得的经验，研究部署和全面启动新一轮乡村振兴示范创建工作，着力打造一批各具特色的示范点，引领全市乡村振兴全面推进。

2021年8月以来，昭通市邀请中国农业大学李小云教授团队指导，启动实施“七彩坝塘”“云中苗寨”“云中乐谷”3个示范先导工程建设，计划用3年时间将示范先导工程建成引领和带动全市乡村全面振兴可复制可推广的示范点。通过一年来的建设，3个示范先导工程已初步形成了农文旅融合发展的乡村新业态，经济效益、社会效益初步显现。

“昭通曾经是全国贫困人口最多的地级市，通过脱贫攻坚大决战，全市185.07万人挥手告别绝对贫困，创造了35.47万人一步进入城镇的历史奇迹，推广先导工程经验推进乡村振兴示范创建具有十分重要的现实意义。”会议要求，全市11个县（市、区）正在创建的25个乡村振兴示范乡镇、90个精品示范村、744个美丽村庄（含省级示范乡镇1个、精品示范村20个、美丽村庄140个），要全面推广好3个先导工程中探索出来的坚持群众主体、广泛组织群众参与、坚持三产融合、着力培育多种业态、坚持因地制宜、有效盘活资源资产、坚持探索创新、专业团体运营管理“四个坚持”的经验做法。

围绕学习贯彻党的二十大精神，昭通市要求各级各部门在学习和推广中，要充分发挥基层党组织的战斗堡垒和党员干部先锋模范作用，始终尊重和发挥群众主体作用，凝聚形成全体动员、齐抓共管、共同建设的强大合力，让广大群众在参与中直观感受农村发展的新愿景，催生农业强、农村美、农民富的新希望。要充分依托当地自然生态、民族文化等资源禀赋，深度挖掘人文历史资源，发挥乡村自然比较优势，释放生态多元价值，将农耕文化与乡村文化有机结合，着力打造产业融合发展、生态保护合理、人才培育有效的农文旅融合

的幸福宜居地，形成让农业产业、小加工业、乡村文化旅游、消夏经济等各类业态在潜移默化中实现相互融合、协同发展，实现以农带旅、以旅促农的多种业态，实现以业态聚人气、以人气求发展的良好局面。秉持不大拆大建、充分用好当地资源理念，深入挖掘当地扶贫资产、农村闲置设施、群众自有房产等各类资源，健全利益联结机制，采取股份合作、业务托管、合作经营或自行改造、经营管理、出租流转等方式，积极引导群众将民房、烤烟房、畜圈、垃圾堆放场所等资源盘活改造为民宿、咖啡馆、便利店、餐饮店、民族文化广场，实现资源向资产的有效转变，最大限度提升资源利用价值，多渠道增加群众的收入。将现代经营管理理念引入乡村，创新运营管理机制，大力培养“乡村CEO”团队统筹经营管理，通过自主决策、全面参与、共同运营、共担风险、共享利润，不断提升自我运营能力，加快转变乡村发展方式，有效解决乡村有人建设、无人管理的问题。

在乡村振兴示范创建中，围绕建什么、怎么建、谁来建、如何进行管理等问题，昭通市要求相关职能部门和政府专班人员，一要科学编制基础设施建设、村容环境提升、建筑风貌改造和产业发展规划；二要研究一二三产业融合发展，重点培育好新业态；三要着力通过混合股份制改造、实体化运营，激活集体经济内生动力，带活新型经营主体，促进农民持续增收；四要加大人才培养力度，各县（市、区）要认真做好“乡村CEO”人才选聘和工资待遇保障工作，大力支持“乡村CEO”学员参加乡村振兴示范点项目建设活动；五要充分尊重和发挥群众的主体作用，通过自己的村庄自己建，切实增强农村群众的获得感、幸福感、安全感。

打造新业态，创立新机制；建设新乡村，培育新农人。为着力打造一批乡村振兴典型示范，引领和带动乡村振兴整体推进、全面提升，昭通市从全面加强组织领导、加强项目资金管理、全程跟进督促检查等方面作出了安排部署和要求。

国内首家“乡村CEO”学院 将落户昭通学院

本报讯（记者 蔡侯友）记者日前获悉，为解决乡村振兴中管理人才短缺问题，由昭通市政府、昭通学院、中国农业大学、腾讯公司四方合作，将在昭通学院成立国内首家“乡村CEO”学院。

昭通学院是昭通唯一一所本科应用型大学。为主动融入和服务昭通的经济社会发展，学院先后成立苹果、马铃薯、天麻学院，开设了相关特色班，为地方经济发展提供了人才支持。

2021年8月，中国农业大学李小云教授团队应昭通市邀请，在昭通选择了昭阳区范家坝塘、彝良县大苗寨、鲁甸县石水井自然村3个点作为脱贫致富示范先导工程进行建设。

李小云教授认为，乡村高级管理人才是乡村振兴的重要支撑，在与昭通学院领导班子接触中，他感受到昭通学院办学思路清晰、特色鲜明，学校的学风教风优良，是理想的“乡村CEO”学院项目合作办学地。

据了解，“乡村CEO”学院培养对象为昭通乃至全国乡村振兴重点帮扶县的基层乡村干部、乡村创业致富带头人、返乡创业人员、乡村龙头企业、合作社中的青年管理人才，本土已经毕业的大学生。

根据计划，课程前期将通过理论课程学习、实践考察、在岗实训等环节，对推荐遴选出的学员进行培训。结业后将推荐优秀学员申请腾讯公司为期12个月的创业基金，支持学员在派出地或者相关村庄进行创业。未来，昭通学院将在此基础上申报相关本科专业，开展学历教育，作为学校向地方应用型大学转型发展的有力支撑。

“乡村CEO”学院的建成，将为乡村培养具有农业产业规划能力、对接政府与市场能力、公司财务运作和产品营销能力，能够有效管理农村资产和产业，具有乡村领导力的乡村职业经理人，并通过实验的方式探索乡村人才振兴的实施方案和路径。

> 人物故事

李跃华：打工仔回乡当老板

在彝良县洛泽河镇龙潭社区“云中苗寨”广场接待中心旁边，一个苗寨特色杀猪饭的道路指示牌，将游客引到了这个特色的苗家饭店，店主李跃华正在现场指导厨房的改造工作。

今年5月之前，李跃华还在浙江打工，做钢管架的搭建。

“您好，您是李跃华吗？我们苗寨改造想将你家选择为苗家杀猪饭的地方，你回来当老板吧。”“当老板，那么偏僻的地方开饭店，有几个人来吃啊！等我再想想吧。”

今年4月25日，正在工地干活的李跃华接到了政府专班人员征询他个人意见的电话。但李跃华始终下不了回

乡开店的决心。

5月1日，“云中苗寨”试营业，每天有5000多名游客，杀猪饭的生意最为火爆，每天有一二十桌游客来吃饭。常年在外打工，李跃华也知道这不是长久之计，听了家人介绍的情况后，他决心回乡参与创业。5月6日，李跃华参与到了杀猪饭的经营管理之中。在帮师傅梁祥礼的指导下，他学会了苗家八大碗菜品的制作工艺，现在基本上能独立加工菜品了。

现在，李跃华每月的收入不比在工地上赚的少，家乡的变化让他欣喜，更加坚定了回乡发展的信心。

本报记者 蔡侯友 通讯员 毛利涛



美丽的“云中苗寨” 本报通讯员 彭洪 摄