

本版责编：徐蒙

这座偏居浙西山区一隅的乡村要聘职业经理人，结果来的人不少，素质还超出预期

18万年薪招才，下姜村在想什么？

■本报记者 张煜

基准年薪18万元，上不封顶，你愿意去一座大山里的乡村当职业经理人吗？

上周六，15位来自全国各地的赴考者向浙江省淳安县枫树岭镇下姜村全体村民交出了自己的答案。

“没想到报名的人还挺多，他们的学历和工作经历等也超出了我们的预期。”看着报名统计表，负责招聘工作的下姜村大学生村干部李晓明有些兴奋，“希望这次真的能为我们村找到一位成熟的职业经理人，带动全村的人一起致富。”

如今，在全国各地的乡村中，农村集体企业、农村企业、专业合作社等新型经营主体层出不穷，并且大多数由本村村民领导，有些也都取得了相当不错的经济效益。但为何这座偏居浙西山区一隅的乡村需要如此“大动干戈”地招聘一位职业经理人？

这事，得从8年前说起。

贫困村的“逆袭”之路

2011年前，淳安县下姜村曾因贫穷而“远近闻名”：土墙房、烧木炭，一年只有半年粮，有女莫嫁下姜郎。“我们村的土地少，人均不到一亩，而且交通非常不便，如果仅靠种植业，每亩土地的年收入最多千余元。所以那时候，村里80%的壮劳力都在外打工。”下姜村党支部书记姜浩强回忆。

但从2011年开始，随着路过村口的环湖公路正式通车，一切都开始变得不一样：以前，从淳安县城到村里或坐船，或过轮渡，至少需要3个多小时；而环湖公路通车以后，县城到下姜村的时间一下子缩短到约40分钟。当时的村两委思想活跃的干部们就开始思考种地之外的农村发展之路：“我们这里山好水好，发展观光农业或是不错的选择。”

这一年，下姜村将村口村后近500亩大片农田和150多亩山地统一流转给村集体，一开始由村集体和枫树岭镇成立公司对土地进行管理，后又引进专业的农业经营公司进行管理。但这依旧是传统的农业，村民们因此获得的收入依然有限。

后来，随着民宿经济在浙江省的快速发展，2016年，下姜村又成立了村集体企业——下姜村景区管理有限公司，开始发展民宿产业，吸引了一批在外务工的年轻人回村创业。不到3年的时间，下姜村的民宿总量已从最初几家发展到去年年底的30家，床位数达498个，其中有6家为精品民宿，村产值也达到3010万元。

急寻职业经理人

“现在村里民宿发展的势头的确很好，从收入看，一家民宿少的年毛利也有10万，多的可以达到八九十万。”李晓明介绍，但是通过民宿富裕起来依然是少部分人，“还是希望全村人都能富起来，一起享受到村里快速发展的红利。”

于是，下姜村于2018年8月初成立了淳安千岛湖下姜实业发展有限公司，村民以入股、带资金或资源入股的形式入股联营，并进行公司化运作。在资金股方面，第一期就有60户农户共165位村民



游客在下姜村的小广场游览。十多年来，下姜村人均可支配收入从不足2000元跃升至27045元，超过全省平均水平，实现了从“脏乱差”到“绿富美”的华丽转身。

入股，金额达165万元。

“别看入资金股的村民每位只出1万元，但这在浙西农村来说已经是不小的数字。”村干部们都认为，经营实业公司的数字着实不轻。然而，在选择经营者时，村里现有的人才却都纷纷表示不能胜任实业公司总经理的职位。“我真的觉得自己的思路有限，能力有短板。”曾被“选中”的姜苏荣说出了自己的担忧。

一家公司成立半年却一直没能找到合适的经营者，这可怎么办？“还是让专业的人干专业的事吧。”村两委和入股实业公司的村民们心里盘算了好久，终于提出：我们需要一位经验丰富的职业经理人，带领大家找到一条适合下姜村未来可持续发展的乡村振兴之路。

下姜村对人才的需求是急迫的。今年春节假期结束后第二个工作日，一条题为“年薪至少18万，上不封顶！杭州这个村有个特殊的招聘，你来吗？”的信息就出现在“杭州发布”官方微信公众号上，吸引了来自全国的目光。

11天来了26位应聘者

从发出招聘信息到正式笔试、面试只有短短的11天时间，但下姜村就收到了来自9个省市的26位应聘者的简历，且大多数为“85后”。

“几乎每位应聘者在投递简历前都给我打过电话，从言语中可以感受到，这些应

聘者都是对乡村振兴有情怀的人，几乎没有人对18万的年薪有很多的疑虑。”李晓明说。他还透露，甚至有外地应聘者在简历前专程来到下姜村实地考察了一番。从前期发布招聘信息的传播看，下姜村的这次招聘颇为“热闹”，但村两委的干部和村民们都知道，这并不是“胡闹”。

2月23日，这是下姜村“开考”的正日子，考场里聚集了几十位考官——不仅有来自枫树岭镇20多个村的村干部和村民代表，还有行业内的专家评审团。考试分为笔试和面试，先笔试后面试，试题涉及乡村振兴、市场营销、经营管理、环境保护等方面，有实例，也有宏观，可谓既“接地气”又专业。

在参加考试的应聘者中，42岁的鲍方云是学历最高的一位。他认为，在下姜村当职业经理人并不是为了赚多少钱，而是希望把自己在城市里积累多年的技术在乡村找到落脚点。“比如论述题，我就写了‘利用科技文旅赋能下姜实现美丽乡村建设’。”

还有一位来自江苏连云港的街道公务员小刘，是一位“90后”，也是参加这次考试的最年轻的应聘者之一。小刘认为年龄不是问题，曾经在基层的工作已经让自己积累了相当丰富的工作经验。“对农村来说，需要来自我这样的年轻人的创新和闯劲。”

重新定义人才

“无论对参加考试的应聘者的背景和才能，还是社会影响力，以及招聘的评审过程，

这次招聘的整体效应超乎我们的预期。”专家评审团成员之一、乌镇智库秘书长方刚向记者表示。

但对于最终能不能选出真正符合下姜村要求的职业经理人这个问题，方刚认为最终的成效，还需要在日后的工作中不断尝试和探索来进行检验。同时，这次招聘对下姜村来说也不仅限于选一位合格的职业经理人，而是借助各位专家评审和应聘者的思考，更清晰地梳理了下姜村未来的发展之路。“或许还能通过下姜村带动周边村的发展。”

对于下姜村职业经理人未来的工作任务，姜浩强介绍，今年先建立村里的农旅产业，并通过精细化管理实现资源整合。其中，第一个项目就是发展村里的“猪栏餐厅”。目前，猪圈改造工程已经全面启动，计划建筑面积达2000余平方米，一楼供游客就餐，二楼则设立培训教室。

“这只是我们的一些计划。”姜浩强表示，职业经理人来了，“只要他把村民的致富增收放在心里，我们会给他充分的经营管理自主权，并帮助营造良好的经营管理环境。”

或许，下姜村招聘职业经理人是一次探索，更是对乡村“人才”的一次重新定义。就像生于1996年的大学生村干部李晓明所说：“对我一样的生于农村，在城市求学，又回到农村的年轻人来说，乡村振兴就是看人，看有没有人才回到农村，更看人才为我们村民带来多少幸福感和获得感。”

【专家视点】

新一轮跨行政区域合作开发将打通沪浙“海上断头路”

长三角一体化 大小洋山当示范

■进一步合作开发大小洋山是一种跨省级行政区域的合作创新。在洋山深水港合作的基础上，探索新一轮合作深度开发大小洋山，将为打破行政壁垒提供关键的示范做法



上海社科院应用经济研究所副所长、研究员 李峻

面对长三角一体化发展国家战略的要求，大小洋山作为两座相互紧邻、毗邻上海，具有充沛深水岸线，以及世界第一集装箱码头坐落之处的岛屿，更加引人关注。跨行政区域新一轮合作开发大小洋山，可以为实施长三角一体化发展国家战略发挥示范作用。

2002年，沪浙合作在小洋山开工建设上海国际航运中心洋山深水港。发展至2017年，洋山深水港集装箱吞吐量达1655万标准箱，成为世界上最大的集装箱单体码头，也是全球最大的智能集装箱码头，并使上海港连续8年成为世界第一的集装箱港口。在小洋山岛建设的洋山深水港，有力地促进了上海国际航运中心的建设，使上海港在东北亚乃至全球航运枢纽的竞争中脱颖而出，洋山深水港区已从一座寂寂无名的小岛变为世界瞩目的大港，充分适应了国际竞争发展的形势，有力地保障了国内产业的快速发展，促进对外开放战略的顺利推进。

大小洋山与小洋山岛隔洋山水道相望，最近处相距不足1公里，围垦后陆地面积可达20多平方公里，规划可利用深水岸线达7公里。大小洋山紧靠国际航道，具有建设深水港的良好条件，战略位置十分重要，空间资源优势十分明显。

扼守江海、交汇黄金通道的大小洋山区域屡次因其独特的区位优势 and 自然禀赋成为国家战略部署的焦点地区。一带一路、长江经济带、上海自贸区、浙江自贸区、上海国际航运中心、舟山江海联运服务中心等多重国家战略叠加，长三角一体化发展上升为国家战略，为深度开发大小洋山带来了难得的战略机遇，也提出了更高的战略示范要求。

合作开发大小洋山具有关键示范内容。首先，进一步合作开发大小洋山是一种跨省级行政区域的合作创新。行政壁垒仍然是当前区域合作的巨大瓶颈。在洋山深水港合作的基础上，探索新一轮合作深度开发大小洋山，将为打破行政壁垒提供关键的示范做法。

其次，在建立畅通密切的多地合作开发沟通模式上提供示范。过去合作开发洋山港过程中曾存在的早期沟通不畅而在一定程度上影响开发进程的问题，在新一轮合作中将不再发生。

第三，大小洋山的深度合作开发，将为建设一带一路桥头堡及长江经济带贯通，对接21世纪海上丝绸之路枢纽提供示范。深度开发大小洋山的主要任务，一是小洋山北侧16.55平方公里陆地（包括圆通地），4100米深水岸线、20个两万吨级集装箱船泊位、500万至700万标准箱吞吐能力的开发建设；二是对大小洋山20平方公里陆地、12公里岸线（其中深水岸线7公里），开发建设集装箱装卸区、交通客运码头、观光邮轮码头、游艇泊位、现代远洋渔港、海洋经济产业园区、物流园区以及现代航运服务“特色小镇”；三是开发建设连接上海、大小洋山、岱山、舟山本岛的上海大桥通道，打通大小洋山港区与浙江石化基地之间的“海上断头路”，促进上海金山化工区与浙江海上“第四代”石化基地的合作。

第四，如果把大小洋山开发纳入上海自由贸易试验区新片区建设、未来上海自贸港建设的区域空间范围，将为扩大上海自贸区和未来上海自贸港的空间规模，更好发挥其经济作用提供重要示范。未来将更有利于实现自贸港“境内关外”，货物、资金、人员进出自由，绝大多数商品免征关税的管理要求。打造国际最高标准、最好水平的自由贸易港，打造世界最大组合港，拓展经济发展新空间，促进长三角海洋经济发展。

合作开发大小洋山具有重大示范策略。示范策略之一，建立一体化发展的项目管理行政体制。探索跨行政区域的合作开发行政体制，打破行政壁垒，超越行政区划，保障新一轮合作开发大小洋山的成功实施。

示范策略之二，探索建立地方财政和税收的共享机制，形成长三角一体化发展的新机制。引入市场化机制和股份制机制，建立项目合作共建、财政税收利益共享的机制和征管理协调机制，为合作开发大小洋山提供制度动力。

示范策略之三，通过多地共同参与开发大小洋山，形成通过共建战略性项目推进长三角一体化发展的新路径。强化“统一规划、合作建设、专业运营、利益共享”原则，合作各方建立联合开发建设指挥部和开发运营平台，实行大小洋山“开发、投资、经营、管理”一体化模式，提高行政管理效率和市场化经营水平，提高长三角一体化发展水平。

示范策略之四，确立新一轮合作开发大小洋山在实施长三角一体化国家战略中的新功能作用。把新一轮合作开发大小洋山纳入建设一带一路桥头堡及长江经济带与21世纪海上丝绸之路的对接、上海国际航运中心与舟山江海联运服务中心的对接、上海浦东新区与浙江舟山群岛新区和南京江北新区的对接、上海自贸区与浙江自贸区的对接、宁波舟山港和南通港与上海港的对接中，由长三角各方共商、国家层面促进深层次沟通，加快理顺合作开发新模式和管理运行机制，推动长三角各方尽快达成新一轮合作协议。大小洋山的深度合作既需要长三角各方尤其是沪浙两地的通力合作，也需要国家层面的大力支持。

虽不“自带流量”，却依旧吸引上海游客“舍近求远”

这个春节，长兴县旅游火了

■本报记者 杜晨薇

在刚刚过去的春节里，浙江省长兴县共接待游客91.1万人次，其中有相当比例来自周边省市，尤其是上海。这一点，从长兴各个农家乐院子里停满的沪牌车也能够得到佐证。

上海人对长兴的爱不知从何起，但一往而深。180公里的地理距离阻挡不了人们穿越上海直抵长兴的坚定步伐。以至于春节短短半个月里，长兴实现旅游收入10.02亿元。当然，光从当下数据的对比就判断上海和长兴的乡村谁更有吸引力，并不公平。长兴作为全国唯一一个省级乡村旅游产业集聚区，乡村旅游起步于20年前，在第三产业带动乡村振兴的路上已走得深远，堪称国内乡村旅游的样板。

今年正月初二，记者在长兴见证了一场因流量爆棚导致的“鏖战”。上午10点，车子刚离开上海进入前往长兴的必经之路，就堵得水泄不通了；一小时后，目的地农家乐的门口，因车辆停放不下，店家开始紧急腾挪空间；午餐期间，传菜的服务员无法告知菜名，原因是“自己是因游客太多临时来帮忙的，并不清楚”；夜晚来临，仍陆续有提着行李的游客因“房间住满了”的理由被店家拒之门外，焦头烂额地寻找别的落脚点。而这样的情景，在上海的乡村并不少见。

每年，数以万计的上海游客“舍近求远”也要去长兴体验更成熟、更丰富的乡



2月6日，浙江省长兴县泗安镇上泗安村村民在竹筏上舞起当地非遗文化项目“水上双龙”，寓意新年风调雨顺，百姓安居乐业。

村旅游服务。这固然有上海市民爱好“走出去”的旅游偏好，也是长三角一体化带来的效益，但数字往往也是最“残酷”的。在这个以“流量”论英雄的时代，以长兴为代表的长三角乡村，确实确实给上海郊区带来了“压力”。

而长兴带给上海的“启迪”与“机遇”恐怕更该重视。顾渚村，长兴县水口乡下

一个名不见经传的小山村，风光景色在整个长三角地区算不得秀美，当地也并无特别值得“打卡”的旅游地点。可有限的绿水青山养活了当地近500家民宿。当地百姓透露，如今全村90%以上村民从事乡村旅游产业，开办农家乐的村民，每年最低有10万到15万元的收入，最高收入则达到60万元乃至上百万元。来客不仅是要感受自然风光，更多

的则是体验原生态的农耕文化，吃一吃地道的土菜，带回去物美价廉的土特产。

在上海郊区采访中，记者常听到基层这样的声音：上海乡村缺少“自带流量”的自然资源，比起苏浙“先天不足”。可看“顾渚模式”便可知，生态环境只是乡村“底色”，核心吸引力还是成熟的服务，是多元化的乡村体验。试想，如果能在上海的乡村，培植更多创新的、差异化的、符合特大城市人民美好生活需求的高品质乡村体验，或许会引来不少市民“用脚投票”。而创新服务模式、旅游业态，恰恰又是上海的“长板”，以己之长，补己之短，上海大有可为。

另一重启示来自长兴一座农贸市场。市场集合了长兴地区乃至浙江的各种正宗土特产：细沙羊尾、炸春卷、猪头冻、山核桃、春笋、霉干菜、崇明糕等。小小一方市场，缘何能让所有游客都把它列为长兴之旅的必去“打卡点”？答案就在一个个二维码中。每经过一个摊位，扫一扫扫眼位置的二维码，就能添上店主的联系方式，方便随时网上购买，邮寄上门。从这个意义上说，市场不过是一个资源整合的平台，它给游客以现场体验的空间，同时也将销售链无限延长。

一趟长兴之行，让记者管中窥豹地看到了乡村旅游的价值。长兴火了，背后不乏特定的资源禀赋，但全民的创新意识和服务意识更值得点赞。反观上海，占据全市85%左右陆地总面积的郊区和乡村，又何尝不是一座宝矿，关键在于怎么开掘好它。