复活的“空心村”

——安徽黟县盘活乡村闲置资产实现协调发展调研

核心提示

傍晚5点多，本该是村民收工回家、炊烟袅袅的时候，方坑村村头到村尾14栋农房却没有一个人影。这是一个典型的“空心村”。

在外界看来，方坑村本不该“空心”——它位于安徽省黄山市黟县，离著名的西递宏村景区不过半小时车程。现在，黟县决定要复活这些“空心村”，把全县人民一起拉上旅游的快车。日前，记者深入黟县进行了调查采访。

黟县的古宅和美景为几十万学生带来了写生的素材，来此写生的学生也为黟县带来了致富的希望。

旅游大县的不平衡

最好的景区门票年收入过亿元，最差的景区不到10万元

复活“空心村”、发展全域旅游，是统筹解决城乡发展不平衡的必然选择。当地政府希望将核心景区无法消化的住宿需求引导到非核心景区，盘活闲置资产，拉平区域鸿沟

跟方坑一样，中午的南屏景区安静得只有蝉鸣。一路走来，记者没遇到一个游客，开业的店铺寥寥无几。

倚南别墅没有开门，掌柜叶玉治专程从县城赶来，带着记者从后门进到了这栋160多年历史的老宅子。“看这块雕花，在门背后没被风吹日晒，金漆还是亮的。”叶玉治轻轻搬动一扇木门，露出背后的图案。他生在这里、长在这里，对这里的每一块青砖都很熟悉。

老房子属于纯实木结构，加上潮湿气候，很容易腐朽。出于保护的需要，叶玉治接受了一家公司的投资，花180多万元维修了这栋老宅子，并改建为民宿，自己每个月拿工资，接待游客。12间客房，夜间价680元，但因为景区游客罕至，民宿入住率不足10%，“公司恐怕回不了本了”。

“黟县是旅游大县，全县共有15个景区，其中有两个是世界文化遗产、国家5A级景区。”黟县县长叶建强用“严重不均衡”来形容本县的旅游发展现状，“去年，收入最高的宏村门票卖了1.2亿元，最少的五溪山景区门票收入不足10万元。区域之间、景区之间、景区内部，都不均衡。”

由于旅游资源天然分布不均，这种不均衡难以避免。黟县下辖5镇3乡，南部以徽式村落为主，北部则是山区。来黟县旅游的人都是奔着皖南民居、西递宏村名气来的，对其他的观光景点兴趣不大，更不会想着去北部山区看风景。就算在景区内部，位于核心线路和非核心线路，村民收入也完全不同。

黟县民居很适合孩子的研学旅行。黟县每年来写生的学生都有几十万人，住宿产业因此兴旺起来。

旅游发展的不均衡，造成的直接后果是，同在景区，叶玉治的倚南别墅乏人问津，但宏村民宿价格翻好几倍，人还多得住不下。景区之外，乡镇“空心村”现象严重，村民收入增长乏力。

“对黟县来说，复活‘空心村’、发展全域旅游，不是哪个文件布置的任务，而是统筹解决城乡发展不平衡的必然选择。”叶建强希望能够将核心景区无法消化的住宿需求引导到非核心景区，盘活闲置资产，缓解旺季压力，拉平区域鸿沟。

黟县面临的问题，普遍存在于全国各个试图发展乡村旅游的县乡。问题的背后，不仅有旅游资源的失衡之痛，更是旅游产业尚未摆脱景点观光模式，无法适应休闲度假需求的转型之痛。

“黟县旅游的同质化现象比较严重。目前仍处于观光旅游向度假旅游过渡时期，新兴的旅游业态还不够丰富，观光景点基本以徽派古民居为主，如果只是为了看景点，去了宏村，西递、南屏对普通游客的确吸引力就不大了。”叶建强很坦率地说。

厚重的历史文化积淀，带给黟县的还有古村落保护的重任。这个任务的分量，有时甚至超过发展旅游。黟县现存近2000栋古民居，维修保护需要耗费巨资，有时一根梁就要60万元。黟县财政一年收入4亿多元，根本无力承担。

叶建强和同事们经过多次商讨，决定借助社会资本的力量，把黟县打造成一个以古民居为特色的休闲度假目的地，“希望今后人们想到黟县，是想到这个山清水秀吃得好的地方来度个假，住一阵，而不是来看景看花看宅子，全部消费只有一张门票、一瓶水”。

政府有特殊的“手段”

一家国企，能混合多个民企，共担风险，共享收益

黟县成立徽黄旅游发展（集团）有限公司，承担全县的旅游资源开发、公共设施配建等。伸出徽黄集团这双手，黟县旅游频繁接触外来资本，催生出更多混合所有制企业

到黟县的第一天，记者就发现有个词儿很神奇——只要听到“飞房”，不管是乡里的老人，还是打扫卫生的阿姨，都会露出友善的微笑。直到接过朱武的名片，记者才恍然大悟，原来他们说的是“徽黄”，也就是朱武担任董事长、总经理的徽黄旅游发展（集团）有限公司。这家公司正是黟县全域旅游的操盘手，是黟县旅游转型的领头羊。

其实在旅游转型之初，黟县有现成的合作伙伴。“十一五”期间，全县12个景区，有11个是民营企业，开发宏村景区的中坤集团还是国内知名的旅游地产商。企业投资开发景区，或者买断景区经营权的模式，对地方政府来说也比较省心省钱，一直是国内较为通行的做法。

但这种方式的弊端是企业一心要在经营期内赚回本，不会考虑当地经济社会发展的长远布局，区域旅游难以形成整体合力，政府也失去了话语权。比如南屏景区，经营不善，但黟县也无法将其纳入全县旅游的大盘子扶持。朱武总结说，“半死不活救不了，如火如荼分不了，只能等租约到期了我们才可以做事情，束手束脚”。

黟县只好培养自己的龙头企业。2012年，黟县成立了徽黄旅游发展（集团）有限公司，承担全县的旅游资源整合开发、旅游公共设施配套建设等任务，由原县旅委主任朱武担任集团总经理。

别看现在朱武号称“朱半城”，刚成立的时候，由于黟县财政较为吃紧，无法为公司大量注资，集团就是个空壳子。

但徽黄集团有个特殊的“管委会”，由县委书记洪建春担任管委会主任，县国土、规划、房管、招商、环保、国资等部门负责人和碧阳、宏村、西递、渔亭等4大乡镇领导担任委员，全面协调集团办不了的事情。比如收购农民空置房，企业去谈不下来，乡镇干部上门做工作，往往就能成。

通过财政借款注入、国有旅游资源转让等方式，徽黄集团有了一点底子。朱武上任后，又主导集团接管了漂流、木坑两个景区，并通过保底加收入分成、资产租赁的方式，接管了西递景区。此后，通过开发、收购等方式，集团先后拿下了10个景区的开发、经营、管理权，并储备了大量商业用地和旅游用地。以这些景区门票收入和取得的土地质押贷款，集团又获得了大量融资，逐渐成长为资产近8亿元的国有企业。

伸出徽黄集团这双手，黟县旅游频繁接触外来资本，每次握手，都能催生一个混合所有制企业。途家要在黟县开发民宿，徽黄集团就与途家合资成立了安徽徽黄途家旅游发展股份有限公司，途家出资51%；上海景域集团准备在黟县关麓古村落打造帐篷客酒店，徽黄集团也与他们成立合资公司。

“我们只参股，不控股。企业看到政府是真想办事，也放心。”朱武不止一次这样跟企业说。集团更在意能在旅游产业发展中保证政府有一定话语权，并分享企业做大的收益，这是买断经营方式没法比的。

管委会的特殊配置，让徽黄集团在黟县有了充足的腾挪空间。“我就是看徽黄集团能办事，才决定在黟县做事情的。”徽黄途家公司执行董事张浩很习惯给“老朱”下命令。说了没几句，他就拍着朱武的手说：“我看好了大理石厂的废厂房，你们去盘下来，租给我啊。”

分享经济带来轻模式

政府、企业、村民都不出钱，让消费者投资

黟县与分享住宿平台途家合作，成立徽黄途家。借助新公司自带的分享经济属性，黟县准备让城里人出钱帮农民翻新房屋，再把新房子租给更多城里人

“那栋房子是清代的，这栋明代的。”“这栋是县里挂牌的历史建筑。”徽黄集团古城旅游开发有限公司总经理章社利在老县城窄道里细数着古宅，很是自豪，“这些房子比倚南别墅也不差。改建这些老房子基本不投钱，还净赚钱”。

变戏法的关键，就是徽黄途家公司。作为国内最大的分享住宿平台之一，途家有着丰富的房源托管、分享经验。黟县政府找上门谈合作之后，途家CEO罗军亲自带队来看过好几次。最终，双方决定成立徽黄途家，罗军还派出了原途家华东市场负责人张浩负责具体业务。

借助新公司自带的分享经济属性，黟县准备让城里人出钱帮农民翻新房屋，再把新房子租给更多城里人。“由徽黄集团买断或者租下老宅使用权，并垫付给原房主。拿着房本回来，我照价支付租金。”张浩说，单是古城区域就计划要开300家民宿。朱武觉得买卖很划算，“徽黄途家出租金，帮助母公司徽黄集团扩大资产规模，房子作为固定资产去银行融资，20年后房子升值的钱也归我们”。

张浩的公司则是“二传手”。转过头，他拿着房子照片、装修设计图，找到途家的客户，让他们用更高的价格认租。

而租房的消费者，在房子闲置时期也可以通过途家的平台出租，让更多人有机会以低房价享受到乡间生活。张浩算过，在黟县这样自带流量的旅游胜地，消费者投入租金5年左右就能回本。

途家这个平台使房屋分享变得极其便利。对民宿，徽黄途家引入了控股母公司途家的斯维登品牌，实行标准化管理。对餐饮、剧场、商店等业态，徽黄途家也仅收取少量租金，采取营收分成的方式运营。交易链条上的各方出钱都不多，却达成了自己原本需要投巨资才能完成的任务。黟县将这种模式称为“GBC”，也就是政府加企业平台加消费者。

西坑村鸳鸯谷风景优美，气候宜人。

沉寂已久的方坑即将借助途家徽黄复活。除了途家、景域，试图在黟县发展休闲度假产业的企业还有不少。西坑村已经变身鸳鸯谷，将会是文化体验的聚集区，宏村茶坦村即将改造成原始风格的复古度假休闲项目，这里未来将“不通电、不许带手机，自己种菜自己吃，完全像古人一样生活”。黟县上上下下都在期待着，等这些项目成熟，黟县成功转型为休闲度假目的地，候鸟一般的游客就会变成扎根于此的新村民，全县人民都能从中受益。

调查手记

复制『黟县探索』的多个视角

表面看来，黟县探索的核心是以徽黄集团为抓手，结合了途家的分享经济模式，以租代售，解决了农村合作建房不得发展私人庄园的法律障碍。2017年的中央一号文件首次提出，允许通过村庄整治、宅基地整理等节约的建设用地采取入股、联营等方式，重点支持乡村休闲旅游、养老等产业和农村三产融合发展。这意味着政策已经打开了城市居民到农村合作建房、利用农村集体土地从事旅游休闲产业的大门。

在政策层面，黟县探索是符合国家政策，又便于操作的捷径。在采访中，记者最关心的是这一做法能否在旅游资源不如黟县的地区复制。

一开始，大家都认为需要找到自带游客流量的地方。但随着采访深入，这种观点逐渐改变。托管式分享平台途家的介入，让黟县民宿在起步阶段就自带消费者，不光解决了投资问题，还为后期的运营带来了天然的房客，投资的消费者和他们的亲朋好友就是一大批客源。正式上线后，途家又会导入网络流量，基本解决了客源问题。

换言之，只要房源能吸引消费者投资，就能吸引更多消费者“到此一睡”。黟县旅游原本的客流量，可能会加快口碑的积累、传播，但不会是决定性因素。因此在理论上，只要山清水秀、有特色的地方就能推广，原本开发不足的地方复制成本反而更低。据了解，徽黄途家已经看好了几个地方，正打算将这一模式带出黟县。

但是往深处看，就会发现，徽黄集团的成立发展也好，徽黄途家的合作模式也好，根本在于地方政府开放、担当的心态和想做事、能做事的精神。这才是这一模式的核心要素。

有个小细节值得一说。黟县县委、县政府大院是全开放式的，不光没有保安站岗，全县的司机都习惯开车在它前后门之间穿梭，抄近道往返新旧城。它反映的正是黟县县委、县政府的开放理念。

他们愿意拥抱新的分享经济理念，不执着于招商引资考核。因为成立徽黄途家公司之后，新公司所有的业务都无法被统计为招商引资项目了。在采访中，也有乡镇干部开玩笑一般地抱怨，但是这并没有影响全县一条心地推进合作。

他们还愿意承担责任。让企业买断经营权比较省心，而成立合资公司，用政府、国企的名义帮企业开拓市场、协调关系，肯定要担责任、担风险的，就算一切顺利，总是给自己增加了很多工作量。徽黄途家执行董事张浩说过，如果不是因为有徽黄集团，他不会与黟县合作；如果不是县里这样支持，双方的合作也走不到今天。

30年前，没有矿产资源、没有工业基础的黟县率先走上了乡村旅游的探索之路。30年后，他们又开始探索如何用最少的投入、最有效的方式拉平鸿沟，让全县人民共享旅游发展的红利。这是一个刚刚起步的模式，效果如何还要拭目以待。

延伸阅读

城里人可到农村租房搞旅游

根据我国现行土地法，农村集体土地是不允许外来资本进行直接投资建设发展其他产业的，即便外来资本承包农村集体土地也不行。因为土地法规定，农民集体所有的土地，可以由本集体经济组织以外的单位或者个人承包经营，但只能从事种植业、林业、畜牧业、渔业生产。

但这项政策正在逐步调整。

2017年2月出台的《中共中央 国务院关于深入推进农业供给侧结构性改革加快培育农业农村发展新动能的若干意见》，也就是今年的中央一号文件提出，探索农村集体组织以出租、合作等方式盘活利用空闲农房及宅基地，增加农民财产性收入；允许通过村庄整治、宅基地整理等节约的建设用地采取入股、联营等方式，重点支持乡村休闲旅游养老等产业和农村三产融合发展，严禁违法违规开发房地产或建私人庄园会所。

这意味着首次允许农村集体土地从事农业以外的旅游休闲等第三产业，为城市居民在农村通过各种方式进行合作建房，开展乡村休闲旅游养老和农村三产融合发展打开了通道。

对于乡村旅游的方向，中央一号文件也明确要发展休闲游，发展富有乡村特色的民宿和养生养老基地，而不是观光式的景区。

在第13条中，文件明确提出大力发展乡村休闲旅游产业。充分发挥乡村各类物质与非物质资源富集的独特优势，利用“旅游+”“生态+”等模式，推进农业、林业与旅游、教育、文化、康养等产业深度融合。丰富乡村旅游业态和产品，打造各类主题乡村旅游目的地和精品线路，发展富有乡村特色的民宿和养生养老基地。鼓励农村集体经济组织创办乡村旅游合作社，或与社会资本联办乡村旅游企业。多渠道筹集建设资金，大力改善休闲农业、乡村旅游、森林康养公共服务设施条件，在重点村优先实现宽带全覆盖。完善休闲农业、乡村旅游行业标准，建立健全食品安全、消防安全、环境保护等监管规范。支持传统村落保护，维护少数民族特色村寨整体风貌，有条件的地区实行连片保护和适度开发。

本版撰文/摄影 本报记者 佘 颖
本版编辑 董 磊 周 剑 李 杰
电子邮箱 jjrbyxdc@163.com