

乡村振兴不能完全为情怀买单，必须有成熟的商业模式

山里来了“合伙人”

□ 本报记者 张春晓 吕光社

乡村振兴，人才是关键。曾经为城里人耳熟能详的一个词——“合伙人”，如今正在山东乡村渐渐流行。

说起合伙人，我们通常会想起律师事务所、会计师事务所的高层人士，乡村怎么会有合伙人呢？2018年8月，山东出台《推进乡村人才振兴若干措施》，其中一项重要内容，就是面向海内外山东籍企业家、创业者及金融投资者、专家学者等各类人才，招募“乡村振兴合伙人”，共同发展新型农业主体和农村新业态。

济宁作为全省唯一试点市，在省人社厅指导下率先启动“乡村振兴合伙人”（以下简称“合伙人”）招募工作，着力破解人才要素参与乡村振兴内生动力不足问题。经过一年多的探索与努力，“合伙人”取得哪些成效？又带来了什么启示？

乡村情怀与发展机遇“碰撞”

——“人来了、心留下，事儿就好办了”

泗水县圣水峪镇龙湾湖畔，东仲都村村东，近看草木葱茏，莺鸣燕舞，远望山峦起伏，湖面如镜。熟悉的石头屋子、红砖瓦房分布有致，这些“传统空间”里，承载的是一个现代的文旅项目业态：木工坊、陶艺坊、书房、农特小院、砚石小院、蚕桑小院、民宿、咖啡馆、“土灶台”餐厅……它们共同构成了“阅湖尚儒研学游学文创基地”。

“五一”正式开门迎客，让这个距离泗水县城12公里的小山村热闹非凡。虽然因疫情实行限流，基地最终还是在5天假期里吸引了3万多名游客，收入100余万元。

“为了能如期开业，我们不断赶建设速度，基地变化可以说是‘一天一个样’。”项目投资人、济宁市“乡村振兴合伙人”田彬说，他已和其他三位合伙人前后后后在此项目上投资3000多万元。从某种程度上说，开业是“一次考验和检验”。

一身休闲打扮，举止言谈之间充满“艺术范儿”，45岁的田彬其实是土生土长的泗水人，老家离东仲都村不足五公里。从青岛科技大学艺术学院毕业后，他在省内做过建筑工程、室内设计，做过“生意越做越大，口袋鼓了，心却空了”。

反复思量，他一心想回故乡，在山村打造一方文化空间与场域搞文创，却遭到了家人朋友的强烈反对和“打击”。有的说这是“不正干！”“折腾！”“胡闹！”还有的说他是“走火入魔”，最好的朋友则苦口婆心劝说：“不是反对你‘跨界’，而是农村人才和资源太贫瘠，你做不成事儿！”田彬知道大家都是出于好心，但他就是认准了这片青山绿水。

再浓的乡愁、再深的情怀也需要“落点”。转机是在2018年9月，济宁市在泗水县龙湾湖畔周边村庄开始打造乡村振兴示范区。示范片区依山傍水，而且有三个“4.7”的优势：距离高速、高铁、尼山圣境项目均为4.7公里，可以往这里导航研学朝圣的游客。圣水峪镇党委政府理清这些方向和优势，与满腔情怀的田彬谈合作，双方一拍即合：田彬在东仲都村空闲废弃的宅基地上进行项目投资；政府负责货币补偿或者安置流转宅基地的农户，以及配套建设，共同打造“阅湖尚儒研学游学文创基地”。田彬也被人社部门认定为“济宁市乡村振兴合伙人”，获赠了证书。

“人来了、心留下，事儿就好办了。”泗水县委副书记、县长赵鑫如是说。县里充分发挥市场力量和服务职能，让合伙人大展拳脚，在乡村播撒下一个个新业态的“种子”，政府做的事情就是搭建好平台、做好配套，助其成长。建设过程中，田彬等合伙人始终坚持“发展未来的思维定故乡”，不破坏农村原有肌理，营造人和自然和谐的生活方式和环境。

去年8月，龙湾湖示范区又获批创建省级乡村振兴齐鲁样板示范区。修路、绿化、治污等一系列政府投资项目向这里集中。村中原本一条仅仅一步宽的道路，如今化身双向通行、长达4公里的“樱花大道”。项目另一位合伙人王大强指着村头一个十分显眼的5G基站对记者说，这是移动公司专门给村里配建的，信号正好能完全覆盖整个基地，为今后在基地里搞“网红直播”和电子商务提供了信息技术支持。

作为济宁市第一家市级乡村振兴工作站，圣水峪镇工作站为了更好地为合伙人提供服务，把办公室设在了合伙人项目现场，在试点一线共同解决项目难题，合力推进项目落地。

“注册营业执照，过去都是找个代办公司代办，代办公司收费500元，现在是政府来帮你办。创业担保贷款，最高能给企业400万元……很多经营企业几十年的合伙人说没见过这种事儿。”王大强举例，县人社局帮助基地设置手工编织等具有地域特色的培训项目。目前，手工编织培训已开展三期，培训人员160人。

“政府把所有资源通过基地这个平台导入过来，解决合伙人在乡村自身难以解决的问题。”田彬说。

引才聚才共同做大“蛋糕”

——四名创始合伙人招来100多名业态合伙人

与城市投资动辄以亿、十亿计算的项目



“五一”假期，泗水县圣水峪镇龙湾湖畔，东仲都村村东，阅湖尚儒研学游学文创基地开门迎客。（□记者 张春晓 报道）

相比，东仲都村文创基地的体量并不能称之为“很大”，但是合伙人的数量，着实让记者感到惊讶。

这是一份不完整的名单：山东省民宿协会副会长、怡然之家酒店管理有限公司负责人张建军，在这里投资运营“柒舍”民宿；山东鲁班文化发展有限公司总经理马明文，在基地任木工课授课老师，致力于鲁班文化运营、推广；济宁登山协会会长张传强，来此投资做拓展训练；东仲都村的大学毕业生李根，辞去外地工作，注册三淼木耳种植专业合作社，创办泗水县三淼木耳种植基地。

与其说这是文创基地，不如说是一个乡村“孵化器”。

“打造乡村振兴齐鲁样板，关键是靠人。最贫瘠的地方，人到了，也能创造奇迹。”在浙江杭州、安徽阜阳乃至海外见识过无数以人才撬动落后村落发展的田彬，对此始终笃信。

基地现在做的事情就是聚才，尤其是专业性人才。

这是项目的人才招引“路线图”：根据发展规划，田彬、王大强等四名创始合伙人成立公司，投资建设基地中19个业态空间，涵盖民宿、砚石小院、蚕桑小院等等，吸引在相应业态里有丰富创业经验、热爱乡村的“合伙人”来此运营，共同做大“蛋糕”。他们创新设计了合伙人晋升模式，即新招募的业态合伙人可以通过诚信经营，由“基础合伙人”晋升为“成长合伙人”再到“核心合伙人”，逐步享受更多合伙资源，打造激励型合伙人团队。目前，已经招募成长合伙人（直接和基地平台合作）26人，基础合伙人（成长合伙人招募的二级合伙人）近百人。

记者在项目现场看到，每个业态空间建设相当完备，就拿餐厅来说，不仅整个餐厅建设装修完成，内部土灶台、桌椅、油烟机也全部配齐，合伙人几乎是“拎包入住”式运营，个人投资主要是人工及宣传推广。不投入投入，在“蛋糕”如何分上，也是业态合伙人拿大头，公司拿小头，即盈利的15%到20%。

对于记者关于创始合伙人让利的困惑，田彬想得更久远：“我们着眼的是每个业态背后和业态之间的产业链，现在要的是‘人气’，未来要输出的是‘模式’。”

来此经营“柒舍”民宿的张建军，将此总结为“多业态多业态的乡村振兴合伙人模式”。他对记者说起一件事：省内某地有一个村居改造民宿项目，政府投资不小，但是改造完以后项目五年没有动，只是个“模型”，“仅供参观”。

张建军找到村支部书记提出由自己来运营，对方问：为什么？

他掏出手机放在村支书面前，指着屏幕上“途牛”“携程”“爱彼迎”等一排APP问：这些在线旅行社认识几个？

村支书无语。双方签约之后，12间民宿两个月就运营起来。

“乡村振兴齐鲁样板一定不是模型！”张建军眼神坚定地说，当下有些项目如同“吃奶的孩子”，政府一断供，马上就死掉了。合伙人模式，让每个项目都有不同的业主，每个业态都有不同业务，业主都是在某个领域做得好的专业人才，到这里来“自带流量”，大家会聚到一起就可以把事情做起来，增强项目自我运营能力，拓展发展空间。

张建军毫不讳言，四个核心合伙人撬动项目发展，后期业态合伙人是“既得利益者”，“大家实现了不盈利不会干，当然如果不盈利，这个项目也长久不了，乡村振兴完全为情怀‘买单’就是个悲剧，必须有成

熟的商业模式。”

业态合伙人模式的设计者是王大强，此前他在北京创业多年，怀着共同的目标和田彬一起在龙湾湖畔干事创业。他告诉记者，这一模式吸引聚集了一批志同道合的专业性人才来此创业。基地里的一个咖啡馆，仅用6天时间就完成了28个二级合伙人的招募。

不仅如此，田彬团队还牵头组建乡村振兴合伙人创业联盟，召集济宁市相关行业合伙人，通过自发合作、资源共享、优势互补的方式，开展技术中介、信息交流、人才培养、资源整合等多方位服务，不断扩展合伙项目的发展空间和示范效果。

合伙人得事业老百姓得实惠

——大家互相成就，用市场

之手串起一条产业链

34岁的孔凡师，以前在上海一家外资企业负责山东业务，后来辞职创业干起餐饮，在济宁市区开了1家店，曲阜开了2家店，生意都很好。现在他也是基地文创街里餐饮项目的合伙人，餐厅的名字延续他一直以来的“厚厨”品牌，又叠加了本土元素，最终命名为“厚厨土灶台”。

记者手记

□ 本报记者 张春晓 吕光社

连续多日，记者行走在济宁的乡村，感受着因“乡村振兴合伙人”赋能而带来的山乡变化。作为一种新的人才招引与合作模式，这项具有探索性的制度，在推进乡村人才振兴方面初见成效。截至目前，全市已设立市级乡村振兴工作站20家，招募合伙人173名，落地项目146个，带动就业1.4万余人，带动村集体增收3600余万元。乡村振兴合伙人招募试点工作取得了阶段性成果。

实践证明，合伙人必须与产业融合。没有产业支撑，乡村振兴就无从谈起，合伙人就是没有依托的浮萍，无法扎根、不可持续。只有积极引导合伙人因地制宜投身特色产业、文旅休闲等乡村优势产业，通过产业“抓牢”合伙人，才能反过来以合伙人推动乡村产业发展。

在邹城市，28个合伙人中，有15个是以创办企业的形式参与乡村振兴项目。以产业吸引合伙人，合伙人推动产业更优发展，成为邹城市合伙人工作的一大特点。例如，邹城市在大庄镇大手笔打造“蘑菇小镇”，作为合伙人，山东友和生物科技有限公司董事长林启明带领企业在此投资4.5亿元，建设友和弘鑫食用菌项目，解决镇上农户金针菇的市场销路问题，直接拉动本地农民就业。大庄镇另一位合伙人赵亚亮与招募村合作创办了“枣行人”农家乐，与村委会和农户商定投资和收益比例，在确保各方有利的基础上，每年可为村民增收20余万元，为村集体增收5万余元。

有产业基础，如何引才也大有门道。济宁市除了通过召开现场会、发布会，对合伙人项目进行现场推介这种传统方式外，还设立引才平台，实行市场化招募。今年济宁指导部分县（市、区）联合发达地区现有的“人才飞地”等平台，设立“乡村振兴合伙人招募联络站”，利用现有“双招双引”平台拓宽合伙人招募渠道，一批项目正在积极洽谈中。

4月24日下午，记者原本在基地书坊里约着张建军和孔凡师一起采访，没想到随着交谈的深入，原来并不熟悉的二人碰撞出了合作的“火花”。

“我的民宿不含早餐，你那能解决吗？”“我们两家可以一起合作，共享客源”……“单纯只是住宿难以留住客人，民宿的业态必须有其他业态的支撑，合伙人模式让大家互相成就，用市场之手、商业之手串起一条产业链。”张建军说。

负责研学项目的王灵延已经和其他合伙人开启了合作。在其团队设计的课程里，涵盖了农耕课程、民俗体验课、丛林课程，等等，课程与豆腐坊、陶艺坊、咖啡馆等业态实现了“无缝衔接”。随着“劳动教育纳入必修课程，中小学劳动教育课每周不少于1课时”等规定的出台，研学项目已经有着广泛的需求基础。“去年接待了10万名学生。今年受疫情影响中小学这块没启动，借助文创街五一一开业，我们搞起了亲子课，效果不错。”王灵延说。

在项目的创始合伙人看来，在各个业态背后是“沉睡”的农村广大的资源市场。“前阵子在基地里搞了一次宝马车友会，车主们在村里搜罗香椿芽、土鸡蛋，农户摊子上的卖完了，他们就跟着去鸡窝里掏。”王

“乡村振兴合伙人”的启示

合伙人最了解合伙人，以现有合伙人招募新合伙人也是探索推行的新渠道。据统计，济宁市合伙人中，有三成都是由之前的合伙人介绍的新合伙人。同时，合伙人招募应引育并重。在积极引进外地合伙人的同时，也要重视对本土合伙人的培育。采访中，多地表示，要避免对外地合伙人热情似火，对本土合伙人不管不问。本土合伙人对家乡故土的情怀更深，在自己的土地上干事创业的意愿更持久。济宁市的合伙人大部分都是本地人或者是济宁籍外出工作创业者，也足以证明培育本土合伙人的重要性。

招募合伙人和招商引资有什么区别，是记者在采访中反复跟当地提及的一个问题。济宁市人社局负责人表示，其中关键是改变“一租了之”“一色了之”的传统合作关系，推行“共建共赢、利益共享”的合伙方式。要充分发挥合伙人对乡村振兴和脱贫攻坚的示范带动作用，体现合伙人带头致富、帮穷帮弱的社会价值。坚持把集体、村民和合伙人利益放在优先位置，让老百姓安心，让合伙人放心，实现共赢。

既然不能“招来即止”，那就要拿出十足诚意，精诚服务，保障“合伙人”干事创业。济宁所有招募试点县（市、区）均组建了乡村振兴合伙人服务专班，建立了定期会商和常态化联络制度，协调解决项目落地和实施过程中出现的问题。还是在邹城市大庄镇，省农科院研究员姚强作为专家型“合伙人”，被纳入了邹城市人才工程中，享受高层次人才各项待遇。合伙人林启明说，在项目建设过程中，遇到什么困难当地专人专班都会主动靠前解决，前段时间办理土地审批，有关部门就实行了容缺办理。

合伙人可通过合同约定享有乡村和地域内项目开发等优先权，在项目报批、土地流转等方面给予优先安排，享受针对性扶持政策……如果说这些是对合伙人真金白银的“硬核”支持，那么颁发“合伙人证书”，授予合伙人“名誉市民”“名誉村长”称号，请他们对招募村的发展提出意见建议，

大强说，村里找来和基地合作，定向采购销售小米，基地通过合伙人对外发布后，5000斤小米几天内预订一空。

“现在人们崇尚原生态的食材，但是享受好食材渠道很少。南方有一个做黑脚鸡的餐饮品牌，主打的就是原生态，品牌塑造成功后门店众多，有一个乡镇所有的黑脚鸡供这一品牌使用。”孔凡师和创始合伙人谋划的正是这样一种未来：前端塑造品牌，后方把广大农村闲置的荒山树林利用起来，带动当地村民增加收入、脱贫致富。

“未来每一个业态都有和乡村振兴结合的丰富‘场景’和‘空间’。”田彬说，目前项目仍然处于涵养人气的阶段，很多事情也都在探索，甚至自己并不能完全清楚，在合伙人们想到的规划之外，未来还有哪些可能，但他已然做好了“先赔钱两年的准备”。现在项目还在不断投入，“输血”来源就是他一直从事的建筑工程、装修设计等产业，其他三位合伙人也大致如此。

但是让合伙人们欣喜的是，梦想正在一点一点照亮现实。田彬反问记者：“能想象得到吗？这么小的地方来过18个国家的艺术家。”五一活动的成功落地，也让他信心大增。

未来并不遥远，项目对当地的带动作用已经开始显现。喜看村庄一点点发展起来，东仲都村党支部书记李保玉十分感慨。李保玉是全国自强模范，这位身残志坚的“拐杖书记”从2004年担任书记这十几年来，一直想彻底改变东仲都村落后状况。“以前方向不是很清楚，合伙人的到来了了我的心愿。”李保玉说，作为库区里的小山村，想要发展很难，合伙人们废弃宅基地为“宝”，打开了东仲都村发展的一片新天地。李保玉告诉记者，现在项目每年固定给村集体5万元，下一步村集体和田彬团队还要合作打造一个果树示范基地，促进村集体增收。

对东仲都村村民而言，他们感受到的不仅仅是村居环境“天上下地”的变化，还有实实在在的“家门口就业”。

所有合伙人之间有一个不成文的规定：招聘员工必须本地村民为主。35岁的冯艳杰去年3月份应聘成为书房的服务员。“原来一直在家看孩子，大的11岁，小的7岁了。对象是跑运输的，我这顾着孩子没法出去工作。”有些害羞的冯艳杰不善言辞。她告诉记者，现在从家里出来，走个两三分钟就能到书房上班，工作时间为早上8:30到下午5:30，早晚都能照顾孩子，每个月工资2000多元，这让她感到十分知足。

“可好了！在家能挣着钱了！”村民齐红友脸上掩饰不住的喜笑颜开，他带着附近村里一帮男劳力在项目上干建筑，“一些60多岁男劳力出去打工人家都不要了，在这里干小工一天还能赚100块钱呢！疫情也没耽误挣钱！”

合伙人得事业，老百姓得实惠，乡村得振兴。采访期间，村里的孩子们在基地里来回穿梭追逐，笑声传得很远。田彬说，未来的农村，生活一定是幸福的。

则增强了合伙人的归属感和认同感。为了更好地调动合伙人积极性，兖州区出台规定，合伙人是党员且条件具备的，支持担任村（社区）党组织书记，不是党员的，优先推荐入党，列为村（社区）后备干部培养对象。领办集体企业的，允许通过集体协商，确定薪酬待遇及所占股份。

通过一系列措施，合伙人的积极性被充分调动起来，许多合伙人都表示自己非常珍惜这一身份，愿意为当地发展作出更多贡献。

乡村振兴离不开组织振兴。基层组织不牢，合伙人项目落地就会遇到这样那样的阻力。从济宁市试点工作情况看，凡是组织力量较强的试点乡镇，招募工作均取得了较好的效果。



□记者 张春晓 报道

济宁“阅湖尚儒研学游学文创基地”项目投资人、济宁市“乡村振兴合伙人”田彬（右一）和其他两位创始合伙人。