

凤凰村：传承农运精神 打造共富样本



■ 华东周刊 兰玉 / 文

浙东运河穿村而过，山水相依，风光如画，凤凰村坐落在萧山中东部，因村内有山、形似卧凤而得名。

在凤凰村，流传着这样一句话：“好要大家好，有要大家有。”

这是百年以前，由农民运动领袖李成虎振臂高呼的口号，更是凤凰村传承至今的共富梦想。

在敢为人先的农运精神驱动下，在敢闯敢干的致富引路人带领下，凤凰村把握时代机遇，抓住改革开放东风，在“千万工程”的引领下，从贫穷脏乱的普通村庄，蜕变为富甲一方的经济强村，如诗如画的环境靓村。

如今，在凤凰村 2.44 平方公里的面积

上，有 80 多家企业，平均每 7 户家庭就有 1 户经营企业，村级经营性资产达 10 亿元，村集体收入连续多年全区第一。

从“穷凤凰”到“金凤凰”的蝶变，要从衙前路上的中石化加油站讲起。

上世纪 80 年代，这里四周还都是农田，车子想要从绍兴、宁波等地来到萧山、杭州，都要从衙前路（老 104 国道）经过。而当时，整个萧山只有五七路口一个加油站。

在村里工作了数十年的老书记胡岳法打听到，石油公司要在附近几个乡镇建一家加油站，他立刻行动起来，骑着自行车一趟一趟地去找公司负责人。

或是被他的诚心打动，又或是感叹农民也有如此创业热情，石油公司最终与凤凰村顺利“牵手”，接受村集体土地入股，办起了

全省第一个联营加油站，当年分红 15 万。这也成为凤凰造富的“第一桶金”。

这之后，凤凰村共建了 3 个联营加油站。靠着好眼光，凤凰村的每一步发展，都快人一步：1992 年实现农业集约化经营；1995 年开办农贸和小商品市场；1999 年，办起了当时萧山第一家由村集体与农户组建的股份经济合作社；2014 年，试水股权改革，村股份经济合作社将 2.1 亿元总授权股金确权至 578 户家庭，并为 2041 名股东颁发了股金权证；2019 年，实施“一改三化”，即产权制度改革、公司化运营、股份化改革和多元化发展……

如此“快人一步”，与凤凰村的精神基因密不可分。

萧山区衙前镇凤凰村党委书记、村委会

主任沃关良回忆：“凤凰村是中国共产党领导下的第一次农民运动发轫地，我们老一辈、包括现在的村干部，骨子里都有这种敢为人先、敢于创新的农运精神。”

富民强村，凤凰村坚持“公私经济+集体经济”两条腿走路的独特发展模式，通过充分发挥区位优势，村集体统一规划建设工业园、商贸园、文化园、村民集中居住区和外来人口集中居住区。鼓励村民在家门口创业办企业，村集体赚房租钱，村民赚产业钱，村集体有了钱再反哺给村民。

富起来后，凤凰村出台了三大村级保障。在生活保障上，大米、粮油、天然气免费供应。在医疗保障上，门诊报销 72%，住院报销 95%。在养老保障上，60 周岁以上老人，每人每月能拿到 2230-3500 元养老金。村民幸福指数连年攀升。

2022 年，村级可用资金 5500 万元，村民人均收入 78600 元。村级保障支出达 2500 万元左右，人均超 1 万元。

如今，凤凰村已实现了从群众不满意到满意、穷村到富村、上访村到文明村的“三个转变”，荣获“全国文明村”“全国民主法治示范村”“全国敬老模范村（居）”“全国示范型老年友好型社区”“浙江全面小康建设示范村”等荣誉称号。

新时代，新命题，新答卷。

“要实现共同富裕，我一直在思考凤凰今后怎么走，才能在乡村振兴赛道上持续领跑。”沃关良透露了凤凰村新的造富行动计划，以绿色发展引领乡村振兴，结合村里红色资源、美丽乡村建设等，重点开发旅游产业。

2021 年国庆，凤凰山西侧占地 60 亩、总投资 2000 多万元的凤凰乐园开门迎客，迅速成为萧山热门的亲子打卡地。7 天时间，营业额超 100 万元。

“我们要把凤凰乐园打造成乡村旅游嘉年华，点燃美丽乡村旅游市场，继而带动村民投资特色民宿、餐饮等旅游服务项目，让休闲旅游成为推动凤凰发展的新引擎。”沃

关良说。

守住绿水青山，才能换来金山银山，良好的生态环境是发展全域旅游的必要保障。

近年来，凤凰村全面推进乡村振兴，加快美丽乡村场景建设，改造道路环境，优化建筑风貌，提升绿化景观，擦亮品牌特色，建造了“推窗见清清水，移步赏靓丽景致”的美丽凤凰。

“路更平了、水更清了，我们都觉得家乡的环境发生了质的改变。”谈及村里环境的变化，村民的脸上都洋溢着幸福的笑容。

紧跟时代发展脚步，凤凰村主动求变，不断拓展新布局。

沃关良深知，只有村集体更加富裕，每一位村民共同富裕的目标才会落得更实。为了让这只“金凤凰”飞得更高，2019 年，凤凰村村集体成立了自己的公司——杭州凤凰集团有限公司。“以前，村集体主要利用土地收租金增加收入，现在企业化运作就可以向外投资，获取更大的回报。”

凤凰集团第一次出手，花了 1985 万拍下了位于卫家村的“凤凰度假吧”一块地，占地 10 多亩，准备建一座康复疗养中心，一方面解决村里老年人老有所去的问题，另一方面也将面向全社会开放，增加集体可用资金。

更加富裕，也更加智慧。近年来，凤凰村打造了功能全面、技术领先的“乡村大脑”，借助数字力量，实现了对村内重点区域的实时监测，一旦发生突发事件，可以随时上报、一键求助。村社通、飞毛腿等智能服务，也成为提升村民生活幸福感的重要方式。

当前，凤凰正在实施“凤凰 123 计划”。“1”是争取实现一个目标，在 2030 年率先实现基本现代化。“2”是突出数字化治理、智慧村庄两大主题，创建未来乡村。“3”是做好“发展、民生、治理”三篇文章，建成红色美丽村庄（全国）试点村。

（凤凰村 / 供图）

西溪·从前说 我在湿地博物馆工作的那些年

▶▶▶ [紧接 A1]

诸如鸭嘴兽、猛犸象之类的珍稀动物标本，但是一问价格，也并不逊色于拿得出手的历史文物。本来，如果真有理想的候选镇馆之宝，我们也是可以再向区财政打报告申请的。但想到西湖区财政每年已在我们场馆投入巨大的财力以维持场馆的运行，再要花个大几百万的代价去征集这样一个虽与湿地相关、但跟西溪并没有太大联系的标本做镇馆之宝，连我自己也觉得开不了这个口。

怎么办？那我们索性就反其道而行之，把仅有 100 万藏品征集费尽量花在刀刃上，花得性价比更高些。经过保管部和研究部的讨论分析，最终我们决定把征集方向放在昆虫类、蝴蝶类、贝类等单价相对较低，但品种却更丰富的生物标本上。这样既能花较小的代价征集到更多的藏品，也比较容易在某一细分的领域做深做精，为博物馆自办展览打实基础。

调整藏品征集思路后，我们的馆藏数量就得到了快速的提升，不仅依靠自身的馆藏策划了许多专题展览，还向其他博物馆成功输出了一些临时展览。

西溪湿地在二期开园后不久，曾选出过充满诗情画意的“西溪十景”。我因从小爱好篆刻，一日突发灵感，决定亲自动刀篆刻一组作品，来为西溪的十大美景摇旗呐喊。作品在报刊上发表后，我就把这组作品的原石全部捐赠给了馆里，心想也算是给博物馆增加藏品做一份贡献吧。我们保管部的部长杨海芳在收到印章后，还非常郑重地给我颁发了捐赠证书。

这件事给了我一个启发：我们既然没有太多的经费去征集文化类藏品，何不通过举办展览、活动等，来设法为馆里积累一些藏品？当时我刚好在陈振谦名家工作室进修书法篆刻，班里就有很多来自全国各地的书法名家，我想如果能够把他们都动员起来，围绕西溪主题办一场书法创作展，不就可以将大家的作品收藏起来丰富我们的馆藏了？

正巧那阵子，我写了一篇七百多字的《西溪赋》，在《中国林业报》《美术报》《书法导报》等刊发后，反响还不错。于是我就决定，干脆策划一次《同书西溪赋，共抒西溪情》的书法创作活动，通过刷我个人的脸面，邀请大家来为博物馆创作书法作品。我草拟了一段启事，言明此次创作活动的作品将在博物馆集中展出，但所有作品在展览结束后将全部无偿捐赠给中国湿地博物馆。也就是说，这次活动是完全公益性质的，参与者无论论位多大都不会有任何的报酬，唯一的回报就是展览结束后我们将编辑一本作品集，给每位参与者赠送两册。

令人感动的是，这样的公益活动，还是

得到了大家的积极支持。第一位寄来作品的新疆书法家李长忠先生不仅书写了全文，还装裱成了册页，感动之余，无以为报的我当即动笔写了一篇《巨制书赋寄真情》的赏析文章，发表在《中国书画报》上，权表我的感激之情。

回想那阵子真是幸福啊，几乎每天都能陆续收到满怀真情支持的作品，张焉如、金良吉、韩献良、陈显丰、薛元明、郭超英、高雨春、王佩智、纪伟、李耀中、张高鹏、罗传仁、项飞云、楼胜群、夏有良、厉剑飞、方栋楚、冯建国、汪金龙、吕永军、刘灿辉、田一峰……太多太多的朋友用行动给予了莫大的支持，范先锋、单金发、童伟宏等好友还替我张罗邀请更多的书家前来参与创作。在将近半年时间里，一共收到了全国 97 位书家的 100 件（组）书法作品，不仅成功举办了一场展览，还为博物馆增添了 100 件（组）有意义的藏品。

但没有镇馆之宝，对一座博物馆来说总是一大遗憾。一次，我去北京参加中国自然科学博物馆协会的理事长会议，对我们工作一向十分关心和支持的程东红理事长谈到一个重要观点：博物馆有广义和狭义之分。广义的博物馆，不仅包括传统意义上的各类展示场馆，还应该包含动物园、植物园、湿地公园、地质公园乃至各类自然保护区等。这让我顿时有了醍醐灌顶的感觉，确实，在中国自然博物馆协会的二级组织中，就有一个自然保护区专业委员会。

那么如此说来，西溪湿地公园本身，不就是一座天然的博物馆吗？再换个角度看，是不是也可以把西溪湿地看成是湿地博物馆最大的镇馆之宝呢？顺着这个思路想下去，我突然发现，在湿地博物馆最重要的“中国厅”，就有一面濒临西溪湿地的落地玻璃墙，每当我们的讲解员带着观众来到这面玻璃墙跟前，就会驻足向大家介绍：外面就是西溪湿地的实景。然后开始介绍西溪湿地的几大特点：野、冷、孤、静、幽。

很显然，在这个复原了国内几类典型湿地的展厅中，正是通过“引入馆”的方式，玻璃墙外的西溪实景也成为了一座最重要的展示场景。只不过在人们常规的思维中，都是从展示柜外面往里观赏展品；而在这里，却换了一个视角，是从博物馆这座巨大的“展示柜”向外观赏一件更大的天然展品。因此，中国湿地博物馆有一个天然的“镇馆之宝”，那就是西溪湿地。

这一观点，得到了时任浙江省博物馆协会会长康熙民的大力支持，这令人倍感振奋。为了让大家了解我们在“镇馆之宝”活化文化探索中的发现，我们特意发起了一场“镇馆之宝”甄选活动，选择一批最有特色的馆藏物品作为候选，公示在博物馆的中国

厅，让所有入馆参观的游客参与投票，并在博物馆的官网上开通推荐通道。结果，丁桥镇皋亭山历史文化研究会的卢永高副会长提交了一封推荐信，正是建议将西溪湿地列为博物馆的活体“镇馆之宝”。这一富有创意的提议，果然引发了市民和游客的热烈讨论，有人认为这个建议让人耳目一新，也有人觉得这种想法匪夷所思。最终，康熙会长发表了一段非常权威的话，为我们这场“西溪湿地能否成为镇馆之宝”的讨论画上了圆满的句号。

康会长认为，所谓“镇馆之宝”，简言之就是一个博物馆根据其性质、特点、任务，按照一定的规定和标准收藏的具有特别重要价值（包括历史价值、艺术价值和科学价值）的代表性典藏品。因此，一般人们提及“镇馆之宝”，很容易就会联想到某一件具体的藏品。但事实上，博物馆的类型很多，他们对“镇馆之宝”的要求也是不同的。比如，在非物质文化遗产类的博物馆里，“镇馆之宝”可能就并非一件具体的藏品，而是某一位特殊手工艺的传承人。中国湿地博物馆是依托于西溪湿地而建的，其生态博物馆的特征是十分明显的。而从新型生态博物馆的发展趋势及意义上看，其“镇馆之宝”的选择也并非一定要拘泥于某一件藏品，而更应该从生态博物馆特殊的存在意义角度来考量。从这一点上讲，市民卢永高的提议不仅有其道理，而且还为生态博物馆的发展拓展了有益的思路。

说起博物馆的往事，不能不提那时候举办的各种展览。其实办展经费也是非常有限的，所以那种国家级场馆的大型展览，我们几乎没去引展过，不是不想，而是高昂的借展费实在承受不起。但一个博物馆，如果没有不断更新的专题展览吸引观众，就会渐渐被大众遗忘，所以我们的陈展部整天都在挖空心思想着怎么策划展览，好在研究部、保管部、社教部的小伙伴们都很给力，大家通力合作，不断想方设法策划出了一场场心思满满的展览，为游客献上了一道道知识与视觉交融的盛宴。

印象比较深刻的是一场“无中生有”的“荷文化”展览。荷花是极具代表性的湿地植物，我们就想策划一场与“荷”相关的展览。但在保管部征集到的藏品中，虽有一些荷纹图饰的历史物件，可很多连文物还称不上，做纯粹的荷主题文物展，肯定做不过人文类博物馆；再看我们的荷莲品种植物标本，数量也十分有限，即便勉强做成一个品种展，也必定及不过植物园的荷花展。经过集思广益，最终我们决定打破自然类展览和人文类展览的界限，将自然科学知识与历史文化知识集结起来，做成一个跨界的“荷文化”展览。

为了在展览形式上出新，我们将博物馆的中庭布置成了一个木道蜿蜒、荷叶田田的荷塘实景，还在荷花丛中设置了干冰机，当开幕式结束大幕拉开，呈现在观众面前的是一个云雾飘渺的荷塘仙境，吸引着观众前去一探这个展览的究竟；登上木桥，沿着栈道穿过荷塘，走入长长的中庭回廊，便可一路鉴赏不同品种的荷花，了解有关荷花的自然

科普知识；来到顶层的专题展厅，展现给观众的又是丰富多彩的实物展品和荷文化内涵。为了丰富展览的形式，当时的陈展部部长李忠还专门去转塘向一位民间收藏家借来了一批石臼，作为盛放品种荷花的容器，其细致的用心可见一斑。

还有一场“蝴蝶文化展”也是蛮让人骄傲的。因为尝到“荷文化”展的甜头，之后我们的许多专题展览都带上了“文化”，而不再仅仅做成单纯的科普展览。做蝴蝶展的时候，其实我们的蝴蝶标本已经积累到了一定的规模，单纯办一个标本展也不在话下。但是为了让观众产生别开生面的感觉，进而激发大家主动了解和学习知识的兴趣，我们还是在展览形式上动了许多脑筋。这一次，中庭被布置成了一个“蝴蝶泉”的场景，山谷上草木扶苏，泉水潺潺；山谷下石洞幽邃，进洞便可观赏到蝴蝶从孵化、成虫、结茧、羽化的整个生命过程。

最引人注目的，是在山洞外有几个巨型网箱，里面放养着上千只美丽的蝴蝶。展览开幕那天，网箱开启，到场的观众刹那间欣喜地沉浸在了蝴蝶纷飞的美好场景之中。

今年下半年，快满 13 岁的湿地博物馆即将迎来第一次的全馆提升改造。前几日，博物馆举办了一场浪漫的夏季夜诗音乐会，作为暂时的告别。我在微信上发了参加这场活动的现场图片后，昔日区人大办的同事李睿留言：“记得好多年前我带着女儿一起参加过博物馆活动，陈主任还讲解来着，当时还放飞了一大群蝴蝶，美好的回忆。”

能够给大家留下美好的回忆，这对我来说无疑是莫大的荣幸。

2014 年中法建交 50 年的时候，在国家林业局的大力支持下，我们还和法国卡玛格湿地博物馆联手，举办了一场“卡玛格，随着时间的推移——法国卡玛格湿地自然保护区风采展”，这个展览的所有展品，都是由卡玛格湿地博物馆的馆长亲自从法国押运过来的，被列为了中法建交 50 周年的文化交流项目之一。自此，湿地博物馆的馆际交流也从国内走向了世界。

而我印象最深的，还是来自法国南部的那位湿地博物馆馆长，她的作风严谨、务实，一到我们博物馆就进入展厅，亲自动手布置展览，每一件展品的摆放都要斟酌许久，特别认真细致，为我们这次展览的成功举办做出了很大的贡献。为了表示对她的感谢，也为了传播中国特有的文化，我将自己篆刻的一枚“地湿近瑶池”印章赠送给她，还让翻译把这句话的意思详细解释给她听。这位性情中人的馆长捧着印章开心无比地说：“太好了，今后我要在我们所有的文件上都盖上这枚印！”

2017 年，我调离了中国湿地博物馆。按理说，有关湿地博物馆工作的那些回忆，也可以就此打住了。可事实上，离开博物馆后的这六七年时间里，我却感觉好像从未离开过西溪湿地一样。每次走进这片绿意盎然、野趣横生的美妙湿地，那种熟悉又亲切的感觉便会扑面而来。再仔细想想，这些年来我参与过的很多事情，似乎也依旧与西溪湿地

有着难以割舍的联系。

刚离开博物馆的那段时间，我花了不少心思创作了一套名为《疯狂博物馆》的丛书，这套书其实就是以中国湿地博物馆为背景写的。我从博物馆分别选取了四类比较典型的湿地，以拟人化的手法写了 4 个发生在不同湿地中的动物故事，目的就是希望通过讲故事，把湿地知识传递给小读者。这套丛书被我定位为“湿地季”（因为之后又出过“远古季”），其中有一本《小鸊鷉奇遇》，写的就是发生在西溪湿地的动物故事，主人公当然就是西溪湿地最受欢迎的动物小鸊鷉了。还有一本《神秘的树洞》，灵感就来自于湿地博物馆中国厅红树林场景下的树洞，因此在这本书的封面上，我还特意要求一定要把湿地博物馆画上去。

《疯狂博物馆》出版后，受到了很多小读者的喜爱，为此我还应邀去江苏、上海、贵州以及我们浙江的余姚、上虞和杭州本地的几十所小学举办讲座。为了让孩子们更直观地了解西溪湿地，了解中国湿地博物馆，我事先都会准备大量西溪湿地和博物馆的图片做成 ppt，还会带上我自己购买的小鸊鷉、弹涂鱼、小龙虾等动物标本，看到孩子们兴奋激动的表情，我也特别开心。

之后新冠疫情来了，就不再去学校讲座了，但是跟西溪的缘分还在继续。2020 年 9 月，应《杭州优秀传统文化丛书》编委会的邀请，我撰写了一本《一曲溪流一曲烟》，用讲故事的方式解读了 21 首西溪诗词。没想到我为西溪写的第一本书，竟是在调离了西溪三年后才写的。

2021 年下半年，在作家周琨的策划下，市作协联合几所小学开展了为期一个学期的“新编杭州故事”公益培训活动。这项活动是想通过指导小学生新编杭州故事，来宣传展示杭州历史文化名城之优秀传统文化传统。我负责指导的是育才外国语学校 28 名同学，在确定新编故事的主题时，我又不假思索地把目光锁定在了西溪，精心挑选出 8 个西溪民间传说故事，供孩子们学习和改编。去年，《（零后）新编中国传奇——孩子眼中的杭州故事》正式出版，育才外国语学校这 28 名同学的作品全部被收入其中。

今年以来，在区文联和区文创办的大力支持下，我们西湖区作协已经在西溪创意园内的之江编剧村举办了四次读书分享活动。有会员建议说，为什么老把活动放在这里，不能换换地方吗？当然，原因有很多，但不可否认的是，绝大多数会员都认为，在西溪湿地搞再多次数活动也不会厌倦。今年 5 月，应“西溪大讲堂”之邀，我还去高庄带着游客做了一次深度的人文旅游，通过跟大家分享高庄的由来、蕉园诗社的历史、康熙与高士奇的故事等高庄背后的历史故事，我也重温了那段曾经在此工作过的美好时光。

在十年前我写的那篇《西溪赋》中，最后一句是“吾等有福，居留于斯，服务于此，定当竭尽绵薄，驻守一世矣。”如今虽不在湿地工作，但与西溪的情缘依旧绵延不绝，看来“驻守一世”的初心，应该是可以达成的。

（作者系杭州市作家协会副主席）