

通过乐子探路子，塑造牌子富日子

► 徐勃

编者按

“村超”，全称“贵州榕江（三宝侗寨）和美乡村足球超级联赛”，是由当地20支以村为单位自发组建的球队组成的一场业余联赛。近年来，无论在国内还是国际，“村超”都已经成为乡村振兴一个响亮的品牌。作为“村超”发源地榕江县的县委书记，徐勃有很多的思考和探索：如何学思想、找办法、闯新路？如何“扬优势强产业”因地制宜推进脱贫县的乡村振兴？如何闯出县域可持续发展的新路子？在这篇文章中，也许能找到答案*。

总的来说，村超的成功取决于四个“子”，首先它是老百姓的“乐子”，通过老百姓的“乐子”来找我们乡村振兴发展的“路子”，再通过塑造国际体育的“牌子”，最后来让老百姓的“日子”富裕起来。

村超是什么？

人民群众是村超真正的英雄。村超是全民参与、热情幸福、感人的群像。村超是38.5万榕江人民共爱一座城的表现，全民参与、全民爱护，人民群众是村超成功背后真正的引擎。村超就是一个又一个平凡而真实走心的、感人的群众故事。这其中有村超年龄最大的“股东”——94岁的杨留香老奶奶，亲自来到球场看球，捐出50元给球队买水喝；还有89岁的摆贝苗寨“寨老”杨老赶，每次村超大型的赛事都会自带干粮、自带服装表演节目，自掏腰包支持村超。他是一辈子没有走出过榕江县的老党员，来到北京为村超宣传，也让老人圆梦参观天

徐勃，清华大学法学院硕士。曾任深圳市深汕特别合作区组织人事局副局长，兼任区团工委书记；2021年9月受组织选派，任贵州省黔东南州榕江县县委副书记、县政府党组书记、县长；2024年10月，任榕江县委书记、县长。



安门广场；除此之外，还有村超年龄最小的摄影师7岁的萌萌；为榕江百香果宣传的清华校友水木年华缪杰村长；多次组织社区群众欢迎外来球队，帮助农户销售产品的村超“最美服务员”“西瓜妹”；以及江苏退休教师吴翠云“村超吴姐”，看完村超后就留在榕江，是村超的优秀推介官，更是“新榕江人”；村超“射手王”董永恒，自家卷粉店变成了村超打卡点，带领球队打造“村超美食根据地”餐饮店，是村超球迷经济的代表等等。

村超是人类命运共同体的具象化呈现。村超为什么精彩？因为榕江人为村超拼搏的精神。在国庆期间，村超队伍与阿尔及利亚的职业队比赛，我们以5:3赢得胜利。靠的就是村超拼搏的精神，不到最后一刻绝不放弃的血性。来自巴西圣保罗的球员深受村超氛围感染，在榕江住了一个月不愿意离开。在赛场上，外国友人与榕江人一起拼搏比赛，在赛场下，他们和侗族群众手拉手跳多耶，人类命运共同体在这些时刻得到了具象化呈现。

村超是榕江基层治理能力现代化的生动体现。村超靠的是榕江县背后庞大的社会组织体系。

一方面，我们的村超“村干”发动群众参与村超，村超的舞台上都是我们最普通的人民群众，大家都

* 正文为表述简洁，联赛名称统一简称村超。

是自带服装，准备了节日的盛装来支持村超。

另一方面，我们也通过村超治理村寨。村超赛场外，我们设置了6个美食区、300余个农特产品摊点、1600余个群众美食摊位，推动发展“群众干、政府帮”，全民参与的“富民味、超经济”。

全国游客和榕江人民“双向奔赴”，村超从去年到现在踢了1760场比赛，接待了1800多万游客，没有出过一次安全事故，没有产生过一个负面舆情。这些都依靠村超背后庞大的“村干”体系，所以说村超是发动群众、组织群众的现代治理体系的生动体现。

村超是怎么来的？

首先是“学思想”。“数字赋能乡村振兴，生态文旅品牌闯新路”，也就是在新时代西部大开发上闯新路，在乡村振兴上开新局，在实施数字经济战略上抢新机，在生态文明建设上出新绩。中国不是互联网的发明大国，但我们是互联网的应用大国。榕江不是数字经济战略的发明者，但我们可以把数字经济的工具用好，用短视频和新媒体来发展我们的品牌，所以我们的理念是数字赋能乡村，振兴生态文旅品牌闯新路，核心是通过品牌逆行闯路子。

群众路线是村超品牌闯新路的真正密码。我们在村超的实践中践行了“人民主体、人民主创、人民主推、人民主接”的全过程主动参与，让榕江老百姓全员参与，让我们的人民有更大的自信，更强的自立。村超去年850亿的流量就是靠传播、靠文化、靠群众路线实现的，这是我们村超品牌闯新路最核心的密码。

首先是守正创新“想点子”，第二个是



村超总决赛（无人机照片）



村超现场，当地少数民族身着盛装，向外来游客展示本民族服饰文化（张晖摄）



村超现场的小吃摊位（尹刚摄）



热闹的村超现场

全民参与“找乐子”，第三是引入人才“探路子”，第四是融合创新“塑牌子”，第五是发展经济“富日子”，最终落脚的是发展。

理顺村超发展的“三纲八目”。清华大学的胡钰教授和范红教授去榕江调研，帮我们梳理总结村超发展的“三纲八目”：“三纲”是明德、亲民、至善；“八目”是文化、创意、传播、品牌、资源、产业、共富、平天下。在“三纲八目”的引领下，榕江要挖掘老文脉，打造新人脉，增强新动能。

其次是“找方法”。榕江是全国最后一批脱贫的县，没有钱的打法靠什么？靠自力更生，艰苦创业。我们有“五老”的品牌价值：“老天爷”生态瑰宝、“老百姓”全民参与、“老板们”投资信心、“老祖先”文化瑰宝、“老党员”群众路线。但是这些品牌需要转化，要通过自己的方式来传播，做我们自己的品牌。

我们在全中国第一个提出了“三新农”——把手机变成新农具，让数据变成新农资，使直播变成新农活。通过官推民办、群众叙事、口碑传播，我们培养了1.28万个村寨新媒体数字新农人，让新媒体万人军团赋能乡村振兴。

同时，人才是第一资源，我们开展了“聚才行动”，

实施人才战略激活县域对外开放，希望广览天下英才，吸引528名发展顾问、名誉村长和文旅推广大使。每一个支持过村超的人才，我们都会给大家打印证书，虽然证书只需要两块钱，但是这背后是尊重，是舞台，是干事创业闯新路的平台。

在这些人才帮助我们开眼界、闯新路的同时，

我们也需要依靠榕江籍的2900多名“土专家”“田秀才”作为“最美村超人”和“致富带头人”，让内部人才和外部人才融合在一起，发生化学反应。

最后是“闯新路”。在村超之前，我们进行了“5+1”次融合创新尝试：

第一次，我们策划了“大山里的CBA”篮球赛事，没有成功。第二次，我们尝试策划了“斗牛+侗年”的民族文化活动，也没能成功。第三次，我们又换赛道推出“苗族鼓藏节+非遗”。鼓藏节火了，连续三天在抖音爆火出圈。但是很可惜，举办活动的村子没有接住流量，缺少基础设施和相关服务。这次活动后也让我们意识到要做大的IP只能放在县里。第四次，我们在县城举办了“侗族萨玛节+马拉松”的活动，邀请800余个清华校友参加。第五次，我们又尝试了“触地即燃篮职赛”，也因为种种原因未能出圈。

最后我们推出了贵州村超，通过足球吸引眼球。在经过这“5+1”次融合创新后，我们总结经验，认为要打造一个可持续、具有生命力的县域文化IP，必须坚持“发展靠群众、群众靠发动、发动靠活动、活动靠带动”的群众路线思路，核心是带动全民参与、全民受益。



村超新媒体传播团队



榕江县特和社区母亲回家工坊因村超火爆，订单增加，搬迁户绣娘们正在加紧制作

村超是如何火爆出圈的？

榕江村超始终坚持以人民为中心，践行人民主体、人民主创、人民主推、人民主接。我们开展村超“思想三部曲”活动，让大家思考“我为村超干点啥？”“如何守护好村超？”“我为村超氛围营造做点啥？”召开十几次大型头脑风暴会议，统一思想、统一部署。

开展全县大讨论、大解放，把清洁工、出租车司机等各行各业的人民群众都发动起来，让他们成为乡村品牌的参与者、荣誉者、创建者、自豪者。老百姓只有参与，才会珍惜，才会有荣誉感。

最后我们提升总结出了村超“行动三步走”战略：

首先，通过“神秘多彩民族文化+全民足球氛围+新媒体运营”发动榕江人民自己玩；

其次，借助“全国各地美食文化+民间足球友谊赛+村超风口流量共享”吸引全国人民一起玩；

最后，通过“村超国际交流赛+‘一带一路’村超友谊赛（村超小世界杯）+村超世界杯”带动世界人民一起玩。

那么怎么走这一战略？核心是组合拳。因为榕江任何一种单独资源都不具有强有力的竞争性，只能进行融合式创新，打“优秀传统文化+优美生态环境+地道特色美食+全民参与的氛围+数字技术

赋能”的组合拳。

同时，我们也尽力做好“宠”字文章：全力以赴“宠”球迷游客、“宠”老百姓、“宠”小摊小贩和“宠”市场主体，推动村超的进一步发展。

村超带来了什么？

村超带来了“三超”：超幸福、超经济、超形象。习近平总书记专门在2024年的新年贺词为村超点赞：“村超活力四射，诠释了人们对美好幸福的追求，也展示了一个活力满满、热气腾腾的中国。”

首先是“超幸福”。村超通过足球真实地展现了群众幸福、快乐的笑脸，也在人民群众的幸福笑脸中找到了更多的方向。

参与村超的人民越来越多：第一届村超2023年20支球队700余人；第二届村超2024年62支球队1900余人；第三届村超2025年超100支球队3500余人。村超让我们的村民之间更加团结、有爱、和谐，更具有凝聚力和活力。

这是因为村超搭建的是“村超”社会足球体系、“班超”校园足球体系和“逐梦足球”体系。

组织球队和拉拉队，让村民们产生了集体荣誉感，村民之间少了很多矛盾，有了更强的凝聚力。村子里多一支啦啦队，就少几十张麻将桌。2024年村超联赛正赛（3月16日-7月20日期间），354



榕江一中获得 2024 年贵州省校园足球特色学校男子足球联赛东部赛区冠军

啦啦队参加巡游活动，30000 余名群众表演节目 258 个。

我们还通过足球和手机“抢孩子”，创新举办“班超”校园足球赛事，鼓励全县 32 所中小学校开展“班超”校园足球比赛，涉及 796 个班，开展比赛 2000 多场次，覆盖 20000 多名学生。足球从娃娃抓起，我们要让孩子们从手机游戏上走到足球场上来，让更多孩子热爱村超，推动全民健身与全民健康。就在不久前的 10 月，榕江“逐梦女足”U11 代表队五战五胜斩获了贵州省冠军。古州二小“逐梦男足”夺得“2024 希望工程·大湾区足球嘉年华”公益活动七人制男子组冠军，又受邀赴瑞典参加“哥德堡杯”世界青少年足球锦标赛，以小组第二出线。榕江一中也获得了 2024 年贵州省校园足球特色学校男子足球联赛东部赛区冠军。村超的胜利靠的是把人内心的积极性全部调动起来，每一个人都为村而战，每一个人都为荣誉而战，每一个人都为村超品牌而战。

其次是“超经济”。2023 年，榕江县累计接待游客 765.85 万人次，同比增长 52.16%，实现旅游综合收入 83.98 亿元，同比增长 73.94%，餐饮行业营业收入 12.27 亿元，床位数 5958 个，全县住宿行业入住率为 83.2%。2024 年（截至 10 月 7 日）全县累计接待游客 832.58 万人次，实现旅游综合收入



松桃县啦啦队入场（黄万鑫摄）

98.12 亿元，餐饮行业营业收入 12.24 亿元，床位数 10845 个，全县住宿行业入住率为 87.5%。

推出村超以来，榕江县新增市场主体 5114 户，新增市场主体排全州第一，榕江县居民存款、贷款均为全州同等县市第一。2024 年 1 至 9 月金融机构人民币各项存款余额 138.15 亿元同比增长 11.8%，排全州第 1 位。金融机构人民币各项贷款余额 199.36 亿元，同比增长 16.7%，排全州第 1 位。榕江县也吸引了 3 万多人返乡创业，做民宿、做酒店、做餐饮、做种养殖。原来的榕江县是“千年老二”，但是因为村超，我们老百姓真的富起来了。

村超做的是品牌。我们通过建立村超区域公共品牌，将村超品牌授权给贵州村超品牌运营管理有限公司进行公益化管理运营，已获得村超、村超（牛头图形）等商标 134 件。榕江县“塑造村超品牌，助力乡村振兴”案例被国家知识产权局办公室评为 2024 年度知识产权信息服务“优秀案例”。

为什么老百姓都愿意参与村超？因为我们的整体规划就是按照习近平总书记的思想，要探索共同富裕的道路，取之于民、用之于民。村超品牌中所有收益的 51% 用于壮大 250 个村集体经济，49% 用于助力村超乡村体育公益事业发展，发给所有的球队、拉拉队和青少年训练，这就是村超“全民持股”在利益分配上的体现。

原来我们知道大湾区品牌贵州制造，现在村超颠覆过来，叫村超品牌广东南海制造。村超品牌与汇源、百度、索尼、携程、村超可乐、贵州南山婆、贵州青酒等 32 家知名企业达成合作，将打造 30 个联名产品矩阵在全国销售。村超可乐等多款村超联名饮料成为爆款饮料在线热销，村超游戏、电影、电视剧、短剧、图书相继出炉，目前品牌合作初见成效，村超 IP 产品矩阵正在成型。

最后是“超形象”。村超通过积极搭建村超国际人文交流平台，塑造国际形象。村超被央视专题节目评为人类文明新形态。在 2023 年服贸会“多彩之夜”上，村超与英超签约。

很多人认为是我们主动与英超签约，但其实恰恰相反，因为我们在数字媒体上的流量比英超要大几百倍。近年来，村超一直在致力于搭建村超国际人文交流平台，推动村超“走出去”。

2023 年 10 月，榕江作为全国唯一参会的县级地区参加“一带一路”国际智库合作委员会全体大会，提出发起“一带一路”村超友谊赛。2024 年 3 月，榕江参加博鳌亚洲论坛，提出举办“一带一路”友谊赛，通过世界第一大运动足球，讲好中国故事，深化国际合作，推动构建人类命运共同体。

我们确立了“村超世界杯三步走”：2024 年开启“一带一路”村超国际交流赛（已完成）；2026 年举办“一带一路”村超友谊赛（村超小世界杯）；2028 年举办村超世界杯。通过村超国际人文交流的平台，村超走出国门，开展了南非村超、贝宁村超、多哥村超，让外国友人可以感知到中国真实、立体的形象。

同时，我们也通过村超，让国际媒体讲好中国故事。村超至今已经接待了 50 多个国家，28 支国际球队，1000 多名球员和村超比赛。我们接受了包括 BBC（英国广播公司），西班牙国家通讯社，新加坡海峡时报、联合早报，日本共同通信社、东京广播电视台、读卖新闻，沙特电视台，巴西劳动电



2023 年服贸会“多彩之夜”，村超与英超签约

视台等 26 家国际媒体来到村超现场进行宣传报道，没有一篇负面报道。这是因为凡是民生、民心、民意的东西，也是西方社会所认同的。村超赛场上真实可信、体现真善美内核的中华民族优秀文化得到了各国关注。许多外国博主也来到村超现场，以自媒体方式记录村超，2023 年在海外平台 Twitter（推特）和 YouTube（优兔）上发布推文近 500 篇，总浏览量超百万。

村超未来如何走得更远？

村超的未来在于坚持长期主义，做品牌、做生态。村超与其他的网红事件不同，它是一个独特的存在，有着独特的基因、独特的意义和独特的价值。

它不仅仅是一个足球赛事，而是真正意义上的的一种乡村振兴的重要探索，通过一场活动有效带动产业发展的一次尝试。村超给了如何实现乡村振兴、促进区域经济发展的一把钥匙。

村超下一步如何能走得更好、更远，需要在保持现有发展态势的基础上，不断地迭代创新，从而打造一种真正的生活方式平台，最后形成生态，打通点、线、面、体。

具体来说，就是要坚持长期主义，着眼村超的长远发展，全力以赴做好“四个转变”：网红变长红，流量变留量，球场变秀场，产品变产业。

网红变长红。榕江村超的“长红”本源上还是需要一二三产全方位的融合,完善城市的“硬基础”,真正打造一个主题特色鲜明的“文旅小城”,才能实现从网红变长红。要聚焦一枝独秀,核心是乡村足球,进而打造贵州村超足球特区,留住深深“村味”,锁住层层“土味”,营造浓浓“球味”,保持甜甜“情味”。

流量变留量。在众多的网红城市中,村超通过创新的赛事和活动,已经初步保持了热度的持续,榕江将继续抓好流量经济,将流量持续地转化为促进榕江本地经济发展的“留量”。对于榕江来说,需要持续挖掘本地的文化与生态资源,把握新时代、新生代、新消费个性玩法需求,通过市场化运作打造更多的文旅体验载体,创造独属于榕江、独属于村超的新生活方式。

球场变秀场。村超火爆的根本原因并不只在于球场上的赛事,更重要的是球场上的地方美食大赏和民族文化展示舞台。要实现持续火热,村超流量全国共享,把村超舞台交给全国各地,展示美食文化、民族文化、非遗文化、地方文化……但村超的秀场不仅仅是局限在球场之内,而是应该放眼全城乃至全县,将整个榕江打造为一个全世界共享的超级秀场,让各个群体各得其所,共享流量,共获收益。

产品变产业。村超的火爆首先带来了人流量的激增,催生了庞大的旅游消费需求,但村超的拉动不能仅限于浅层的文旅消费,而是需要充分用好“村超品牌”,做好“招商选资”工作,从蜂拥而至的企业中选择符合榕江发展、具有带动力的优质企业进行深入合作,将当前略显粗糙的村超产品转化为带动榕江产业发展的新质生产力,实现以村超为核心的榕江县域经济高质量发展。

总结村超的相关理念,第一是“村超三局”:格局+布局=结局。村超让正能量变成大流量,小而美变成真善美,老乐子变成新路子,数据流量变成文明力量。

其次是村超方法论,也就是“四靠”:发展靠群众,群众靠发动,发动靠活动,活动靠带动。这四点的核心是线上线下的群众路线。

用数字来总结村超就是:“一中心”,坚持以人民为中心的发展思想;“两个富”,既能“富”脑袋,又能“富”口袋;“三个球”,通过足球搭平台,用文化吸引眼球,用村超世界杯“小足球、大外交”撬动地球。

再次是村超的系统打法,“五子登科”:从一个全民“闯新路”的点子;再结合老百姓的乐子;到全民参与变成乡村振兴的路子;再到塑造一个草根业余足球国际赛事的牌子;最后通过农文体旅商融合发展富老百姓的日子。

村超的核心是传播,传播的核心是真善美。为什么村超的定位是快乐足球?因为我们中国传统文化认为的快乐一定是真善美的快乐。村超的快乐足球是基础,快乐品牌是方法,快乐文化是价值,快乐平台是战略,快乐经济是目标。

用一句话总结:村超就是通过乐子探路子,塑造牌子富日子,人民群众的乐子就是我们发展的路子,是在乡村体育的乐子中找到了乡村振兴的路子,是在探索人文经济学视角下的“乐经济”与“暖发展”。

最后感谢社会各界对村超的支持,村超被写进了2024年中央一号文件,也获得了更多的奖项,包括“对外传播十大优秀案例”第一名,中国公共关系优秀案例等等。感谢清华老师、校友对村超的支持与指导。

2025年,榕江将继续举办好第三届贵州村超赛事、全国非遗美食足球友谊赛、“一带一路”国际友谊赛等村超赛事。村超是一个创新、开放的传播平台,需要各种传播人才来助力我们真正做好国际传播,利用小足球来撬动民间的大外交。

【本文是徐勃在2024年清华国家形象论坛上的主题演讲,本刊略有改编。】