

## G 特稿 224

待游客84.6万人次,旅游综合收入超1.2亿元,在陕西省重点旅游景区中居首位。“五一”假期结束后,这张“成绩单”摆在了咸阳市礼泉县袁家村党总支书记郭占武的面前。

对郭占武和袁家村里“吃旅游饭”的3000多个人来说,“第一”早不是新鲜事。今年春节假期旅游营收1.8亿元、2024年全年接待游客950万人次——两项数据都排在陕西省榜首。继续回溯,如此高的旅游热度,在袁家村已持续了多年。

陕西旅游资源丰富,袁家村及周边没有名山大川,没有“非去不可”的人文景观。到村子里走一圈,当地文化、餐饮、住宿相结合的旅游形式乍看也没什么特别。

这或许正是这个面积0.4平方公里的西北农村最让人匪夷所思之处。当许多类似小镇、村落因同质化、过度商业化发展遇阻时,袁家村却似乎完全不受困于此。

## 不甘心的“空心村”

沿着挂有“袁家村”牌匾的仿古门头往里走,一条笔直道路的两旁,各有一排绵延近百米的两层小楼。小楼风格统一,外墙贴着白瓷砖,屋顶盖着青砖灰瓦,门口显眼处还张贴着编号。从数字看,一共有62栋。

2007年,袁家村旅游业起步时,村里共有62户人家。这些小楼,是他们现在经营农家乐、民宿以及自己居住的地方。十八年间,62户“原住民”一户都没少。

以村为单位发展,在袁家村是一种传统。

袁家村地处陕西关中平原的九峻山脚下。九峻山因是唐太宗李世民与文德皇后长孙氏的合葬陵墓所在地而闻名,但袁家村却未能沾上皇气成为风水宝地。

受地理环境影响,袁家村气候干旱,土地贫瘠,资源匮乏,曾有“地无三尺平,砂石到处见”的说法。历史上,一户农民忙活一整年还无法解决温饱问题的情形常有出现。

1970年,当时24岁的郭裕禄担任袁家村第36任队长。为了改变挨饿受穷的局面,他带着村民打井找水、挖坡填沟、积肥改土,把五百余亩坡地、小块地改良成了平展整齐、旱涝保收的水浇地,村里粮食产量升至陕西省前列。要说袁家村的“创业史”,这算得上是最早的一次。

20世纪80年代,全国大办乡镇企业,已是村支书的郭裕禄没放过这个致富的机会。此后十几年间,村里先后经营过砖瓦窑、水泥厂、硅铁厂、印刷厂,成立了汽车运输队和建筑队,还有专门的商业服务部。到2000年,袁家村人均年收入为8600元,集体资本积累达到1.8亿元,已是远近闻名的小康村。

不过,这样的日子没能长久延续。随着国家产业政策调整,各地乡镇企业逐渐萎缩、关停。袁家村也不例外。企业没了,青壮年陆续外出谋生,村里只剩下老人、小孩。和不少山区农村一样,袁家村成了“空心村”。

一直专注三农问题研究的袁家村乡村振兴课题组负责人宰建伟,已在村里生活了多年。在他看来,袁家村能最终免于凋敝,很大程度上得益于此前的“创业”经历在村子里形成的敢想、敢干、不甘落后的精神。“2002年以后,村子持续走下坡路,不管是出去的还是留下的人,都不甘心。”宰建伟说。

外出闯荡的村民里,郭裕禄的儿子郭占武是其中之一。那几年,他在西安开了公司,赚了钱。村里看重他的见识,有意请他回乡创业。从小目睹父亲的工作和袁家村的起落,面对家乡新的困境,郭占武也觉得自己该做些什么。

2007年,郭占武返乡,随后当选为村里的党支部书记。这一次,他为袁家村选择的破局方向是做乡村旅游。

## 真实的情景剧

中午时间,巨大的树荫下,歇脚的游客正喝茶、聊天、小憩,一旁有一条尺余宽的人工溪流蜿蜒流淌。突然,节奏强烈的音乐打破略显慵懒的气氛,人们像是收到了某种信号,齐齐向一个方向看了过去。

高高的敞开式茶楼里,一位身穿中式服装、戴着墨镜、手持旱烟杆的关中老头出场,和着音乐节奏奏起风箱,土火炉子立刻呼呼作响,喷出数尺高的火苗。很快,炉子上高高低低的大铜壶陆续升起了蒸汽。

水开乐停,老头提起铜壶,依次给还没移开目光的茶客添水。

这样的一幕,每隔一小时,就会在袁家村的童济功茶坊出现一次。每一次,都能引来围观和拍摄。

郭占武返乡前后,“农家乐”正兴盛发展,但当他提出旅游开发的方案时,许多村民并不觉得这是好主意,大家都不懂旅游,而且袁家村没山没水是摆在眼前的事实。当时,就连被请来考察的专家们都认为这里不具备发展旅游业的条件。

但郭占武不这么想。和村民一起到多地“农家乐”走访后,他发现这一旅游业态大多数时候只局限于吃农家饭、住农家屋。“城里人到农村旅游,什么才能真正吸引他们?”郭占武问了自己一个问题。

近年来,新建古城因无人游览变空城,老牌古镇、村落被诟病“都长一个样”的新闻时有出现。“如果只是为了吃美食、看仿古建筑,人们不需要大老远去农村,因为这些要素城市里都有,而且更好。”宰建伟说。

在关中农村,做油泼辣子是每户人家的日常。尽管从小在袁家村长大,但每次看到烧开的菜籽油泼入刚碾碎的辣椒中,听到“滋滋”的声响,郭占武心里都有很特别的感觉,一种“生活”的感觉。

从这种感觉出发,郭占武给袁家村的旅游业定下了基调:把原始、真实的乡村生活呈现给游客。

袁家村小吃街上,刘施安经营的厚德麻花店总是排着长队。在店门口,出餐、收银的柜台因为简陋而有些不起眼,一旁不断炸着麻花的巨大油锅反而成了中心。目光再往里,搓制麻花的工具

## 袁家村的秘密

本报记者 祝盼 毛浓曦



5月11日,星期日,袁家村小吃街游人如织。

鲜康 摄



袁家村酸辣粉店,店员身后的墙上有“农民捍卫食品安全”几个大字。 鲜康 摄



在童济功茶坊,每小时一次的烧水“表演”吸引了许多游客驻足拍照。 鲜康 摄



在棘子合作社的店门口,详细公布了合作社成员名单及入股情况。 鲜康 摄

们拆掉老房子,砍掉树木,迁走农户……迁出原村的农户,虽然可以在新建景区从事一些相关工作,但却丧失了土地的管理和使用权,景区与农民之间既无利益纽带,也无情感纽带,成则农民无利而懈怠,败则产业凋敝、农民失业”。

袁家村走红后,同样有资金和团队伸出橄榄枝,后期开发的回民街以及一些大型酒店、游乐

只能有一家店。这也在新村民中引起了争议:生意好的想开新店,营收不理想的想跟风换项目。

利益分配不平衡,可能引起多种矛盾,最后危及整个村子发展。袁家村在这个问题上推行的解决方案,后来被宰建伟归纳为“用合作化对利益进行再分配”。

在小吃街许多店铺的收银处,都有一个长方形的盒子。盒子一边是上锁的入钱口,一边放着备用零钱,线上支付则用村里提供的二维码。每天晚上,财务人员统一取走现金并清点营业额。“最后,利润会按照股份比例分配。”王琪表示。

目前,袁家村有32家收益较高的店铺采取了股份制合作社经营模式。店铺负责人自留30%以下股份,其他由村民认购,合作社定期按股分红。

“认购也是有规定的。”粉条合作社负责人杨欢说。由于每天来吃酸辣粉和买粉条的顾客太多,产量跟不上,前不久袁家村决定扩建粉条厂。经过估算,扩建所需资金大约400万元。认购信息公布后,不到3天就有1000多人报名,预计认购金额远远超过了需求。

遇到这种情况,袁家村股份认购的总原则是“钱少先入、钱多少入,照顾小户,限制大户”。也就是说,条件好、底厚的村民想多入股还不行。杨欢表示,粉条厂扩建可以说是一个零风险项目,入股相当于躺着赚钱,“这样的原则能最大限度实现分配平等化”。

对于自己经营的店只能拿到有限的收益,杨欢并不觉得不公平,“我也入股了其他十多个合作社,有一个去年刚投了20万元的项目,年底就拿到8万元的分红”。

合作化生产的效果还不止于此。

每个路过小吃街上“老吕粉汤羊血”的游客,都会在门口显眼处看到一块木牌,上面写着“如果羊血掺假,甘愿祸及子孙”的字样。在袁家村,类似用“发毒誓”这种最淳朴的方式承诺食品安全的店铺并不少见。有的商家还会标注原材料来源,公布合作社成员名单。他们敢这样做的底气,就来自于股份制。

股份制在袁家村运行多年,演化出了基本股、混合股、交叉股、调节股等多种模式,无论是原住民还是新村民,无一例外都能参与其中。“我中有你、你中有我”的格局让所有人的利益也交叉在一起。这意味着,任何人在服务和产品质量上偷懒、造假,都是在搬起石头砸自己的脚。

现在,袁家村光是餐饮店就有500多家,食品安全的重要性可想而知。对此,郭占武曾说过去一句话,后来被不少商家作为标语挂在了墙上——“农民捍卫食品安全”。

## 离开村子“再造”村子

一个工作日晚上,西安市市民魏小民在手机上下单后,等了大约半小时就收到了“来自”袁家村的外卖食品。

西安市中心与袁家村距离70多公里,魏小民能方便地吃到地道的袁家村味道,是因为离他家不远,有一家“袁家村体验店”。

当旅游收入和游客人数占据全省第一已是“基础操作”,袁家村还有多少可能性,成了郭占武等管理人员主要思考的问题。

村里没什么夜间特色项目,游客大多当天走,于是村委会引进酒吧街,推出落日集市,让一日游变成两日游、多日游。“农家乐”条件、设施有限,满足不了高端度假游客的需求,村委会就打造高端民宿、落地大型酒店。“这么多年,我们一直在创新。已经把0.4平方公里的空间利用、发展到了极致。”王琪说。

离开袁家村办袁家村,成了必然的选择。

2015年8月,首家袁家村体验店在西安开业,仅9个月就收回了600万元的投资成本。目前,袁家村已在西安、咸阳、宝鸡等多个城市开设了24家体验店。

进城开店,袁家村采取了与社会资本合作的方式。村民同样按认购原则入股,有意愿和能力的还可以随店外出经营。“无论在村里还是村外,让农民当合伙人或老板,是袁家村模式不可改变的根基。”郭占武说。而在宰建伟看来,袁家村能成功,还有一个“隐藏条件”,“这么多年,地方政府除了提供必要的服务,从不插手袁家村的具体运营,为这种新的集体经济模式的发展营造了宽松、良好的环境”。

除了进城,袁家村还走出了陕西省。

2017年7月,袁家村策划运营团队入驻山西忻州市。两年后,“忻州古城·袁家村”正式营业,当年游客接待量即达到700万人次,旅游收入超1.3亿元。此后几年,“袁家村”又先后在青海、河南、海南、江苏落地。

袁家村“出省”,并非只是出一个名字。从关中民俗和餐饮,到“一店一品、避免重复”的规矩,再到股份制合作社的利益分配方案,运营团队把袁家村发展的里里外外都搬到了外地,甚至连许多外地店铺的经营者,也是袁家村村民。

在“再造”袁家村这件事上,袁家村人倒不是第一个。刘施安的老家官亭村,至今仍能看到曾想要效仿袁家村的影子。仿古街道、小吃小店,一切都和“原版”没什么差别,但这个项目早已宣告失败。

袁家村走红后,除了游客,前来实地探访、考察学习的各地文旅部门、旅游开发企业也从未间断过。和官亭村一样,许多试图复制袁家村模式的村落、小镇都没能走出来。

在袁家村生活了多年,宰建伟亲历了它发展的全过程。“袁家村模式”当然不是乡村旅游的唯一标准答案,甚至随着时间推移,它的发展也必然会遇到瓶颈和问题。不过,这些都不妨碍这个案例成为一个值得长期思考的课题。”宰建伟说。

已经以袁家村为研究对象写了不少文字的宰建伟,也还在继续思考这个课题:何以袁家村?



更多精彩内容  
请扫二维码