

“三农”决策要参

2017年第40期（总第216期）

清华大学 中国农村研究院

2017年12月26日

以新业态发展促新农村建设 ——陕西省礼泉县袁家村发展乡村旅游带动 村民共同致富的调查与思考*

内容摘要：从2007年开始，陕西省礼泉县袁家村在没有任何旅游资源的条件下，大胆创新，率先走上了依靠发展乡村旅游致富的路子。袁家村的基本经验是注重诚信，以诚信树品牌；注重开放，以开放引投资；注重文化，以文化提品位；注重融合，以融合增后劲。特别是用好用活股份合作制，无事不股、无人不股、无户不股、无物不股，利用股份合作机制抽肥补瘦、调节收入差距，做到利益共享、风险共担，初步探索出农村实现共同富裕的一种新机制。

关键词：袁家村 乡村旅游 股份合作 共同富裕

*本调查报告参考了赵强社、宰建伟撰写的有关材料，在此表示感谢。

地处陕西关中平原的礼泉县袁家村是个小村，仅 62 户村民、人口数量不过 300 人，过去耕地不足千亩，是一个“点灯没油、耕地没牛、干活选不出头”的“烂杆村”。20 世纪 80 年代，袁家村抓住改革开放机遇，捷足先登，大力发展乡镇企业，经济实力大增，家家户户都住上了村集体统一建设的二层小洋楼，成为令人羡慕的小康村、文明村。后来由于市场变化和政策调整，村办企业先后被关闭，青壮年劳动力纷纷外出打工，该村发展一度处于低谷期。2007 年时，虽然与邻村相比，袁家村集体经济有一定基础，农民年收入高达 7000 元，但还远远没有实现共同富裕。对于今后如何发展，村党支部一筹莫展，不知从何处下手。搞传统农业没有出路，再发展企业没有条件，外出打工也不是长久之计。怎么办？村党支部受沿海发达地区和关中秦岭北麓农民办农家乐的启发，敏锐地意识到，伴随着工业化城镇化的快速发展，向往田园风光、青山绿水将成为城市居民的新追求，市场潜力巨大，发展乡村旅游将有可能成为农民新的“摇钱树”。

一、袁家村发展乡村旅游的主要做法

在农村发展新产业首先要示范。2007 年，村党支部下功夫动员 3 户村民先办起农家乐，一个月竟赚了上万元。其他农户纷纷跟进，一年过后，全村已有一半农户办起农家乐。

回顾袁家村乡村旅游产业从无到有的发展历程，大致经历了三个阶段。

第一阶段，民俗旅游聚人气。这一阶段主要围绕“吸引人”

做文章。一是大力发展农家乐，通过示范带动，到 2010 年，全村 62 户，每户都办起了农家乐，日接待游客上万人次。二是由村里投资 1700 万元，于 2007 年建成作坊一条街，以“前店后厂”的方式引进了豆腐、酿醋、辣椒面、酸奶、菜籽油等 8 家传统手工作坊，极大地提升了袁家村人气。三是由村里投资 500 多万元于 2009 年建成关中特色小吃一条街，引进粉汤羊血、麻花、烙面等 100 余家关中特色小吃，扩大了袁家村接待能力。

第二阶段，休闲度假提品质。这一阶段主要围绕“留住人”做文章。一是在农家乐的基础上建起 52 家农家客栈，总投资 1 亿元左右，接待能力为 1600 个床位。二是发展精品民宿 10 家，投资 6000 万元，接待能力为 400 个床位；引进投资 8000 万元，建成 600 多个床位的天元度假酒店，满足了游客对高品质生活的追求，使袁家村乡村旅游实现质的提升，具备了休闲度假的条件。三是在 2013 年后陆续建成回民街、祠堂街、书院街和关中古镇、村史馆、关中戏楼，满足了游客怀旧怀古的情感需求；尤其针对年轻人的消费偏好，建成艺术长廊、酒吧街、范桦艺术馆、创意工坊、游乐场，实现由一日游向多日游休闲度假的转变。

第三阶段，品牌输出拓市场。这一阶段主要围绕“走出去”做文章。随着袁家村乡村旅游品质的不断提升和影响力的日益扩大，为适应市民在家门口就能吃到袁家村特色关中小吃的需求，袁家村人依托袁家村品牌，大胆走出去，把袁家村的关中美食搬进城市，让市民既能品尝到特色美味小吃，又能买到有品质保障

的“袁家村”牌农产品。从2015年开始，先后在西安市曲江银泰商城、小寨赛格国际购物城、胡家庙万和城和咸阳市人民路正兴广场开设了4家袁家村城市体验店，开一个火爆一个。以开业最早的银泰商城店为例，一年接待顾客200万人次，年营业额达3000多万元，仅9个月就收回500万元的投资成本。走出去的初步成功极大鼓舞了袁家村人，下一步他们计划走出陕西，在全国开店布局。

二、用股份合作机制调节收入差距，建立实现共同富裕的机制保障

（一）实行股份合作制，创新集体经济的实现形式，做到不同农户起点公平

袁家村原来的集体经济比较雄厚，村办企业有许多闲置的固定资产、厂房和建设用地等，资产价值达2000万元。为了盘活这些资产，村里决定对其进行股份制改造，集体保留38%，其余62%量化到户，不论贫富，每户股份20万元。有现钱的出钱，没现钱的以土地按每亩4万元折股，或将其经营性房产按房产价值的10%入股。这样一来，既把原有的闲置资产盘活，又把每家每户的利益与集体的利益紧密地联系起来。

（二）大力发展股份合作社，用股份合作社机制增加村民的财产性收入，调节不同商户的经营收入

袁家村的乡村旅游发展到2012年时，已经颇具规模，不少商户盈利颇丰，但袁家村集体和村民没有从中获得利益，如果再按

原来的政策继续下去会有失公平；同时，不同商户经营情况差别较大，生意红火的商户很高兴，生意清淡的商户有意见。由于市场前景看好，不少商户都想扩大规模，村里经过认真研究，决定抓住这一有利机遇，在小吃街和作坊街成立股份合作社，变个人经营为合作社经营。先后成立酸奶、粉汤羊血、辣椒、豆腐、酿醋等 26 家股份合作社，入股金额共计 9680 万元，股东 5600 户（人）。袁家村进城体验店项目实施后，也采用上述办法，村民户户入股。村里规定，对于效益好的合作社，要让袁家村收入较低的户优先入股且可以多入股，对收入高的户则设定上限；周边群众可以自愿认购一定股份；商户之间可以交叉持股，你中有我，我中有你，对经营业主根据经营情况设定上限。村里还规定，对经营商户实行抽肥补瘦，平衡不同商户之间的收入水平。例如，酸奶作坊的投入回报率为 1：5，每年净利润在 1000 万元以上，而馒头作坊的投资回报率仅为 1：1.5，每年的净利润只有十几万元，但馒头又必不可少，村里就动员酸奶作坊让出一部分股份给馒头商户，将高收益、低收益的商户利益绑定在一起，消除了他们之间的不平衡心理，使“家家有生意、户户能赚钱”。酸奶作坊等收入高的商户之所以愿意让出股份，是因为他们知道，生意好主要是由于有袁家村搭建的大平台，离开这个平台，他们不可能有这么高的收益。袁家村村民可在多家合作社入股，每年分红达 10 万元以上。现在的袁家村几乎做到了无事不股、无人不股、无户不股、无物不股。

（三）扶贫帮困，带动周边群众致富，履行社会责任

2013年，袁家社区成立后，袁家村人意识到，一村富不算富，让周边群众分享袁家村发展的红利，带动他们共同致富，是袁家村的责任所在。一是为周边群众提供家门口就业增收的机会，3000多个就业岗位，80%以上提供给周边村民，进城体验店需要的服务员也优先聘用周边村民。二是成立股份合作社，允许周边群众入股。袁家村以外村民共入股2123股，金额达4360万元，其中大部分是袁家社区村民。三是将袁家村180个摊位零租金提供给贫困户，带动周边村60多户贫困户实现脱贫。四是村集体让出一定股份，通过金融部门对有意愿及征信正常的周边117户贫困户每户贷款5万元，入股小吃街和进城体验店，每户每年至少分红2万元以上。

走对了路子，才能实现共同富裕。袁家村群众与十年前相比，财产和收入大幅增加，率先过上了全面小康生活。2016年，全村村民人均可支配收入达到7.6万元，是十年前的10倍多，其中经营性收入占53%，财产性收入占37%。家庭年收入高的达到50万元，最高的超过百万元，低的20多万元，平均30万元以上。家庭资产多的达到600万元，少的也有300万元，户均400万元以上，家家都有小汽车，有的家庭拥有2~3辆。在村民收入成倍增长的同时，集体经济也实现同步发展，固定资产增加到2亿元，流动资金1700万元。袁家村群众自豪地说：“我们村没有一个贫困户，户户生活在天堂。”

三、袁家村发展乡村旅游的经验

（一）注重诚信，以诚信树品牌

袁家村人一开始也不知道如何发展乡村旅游，但他们深深懂得“做人要讲诚信，做事也要讲诚信”，靠诚信才能赢得回头客，把“袁家村”打造成金字招牌。一是集中采购，严把原料进口关。凡是袁家村餐饮项目使用的食材，一律由袁家村关中印象发展有限公司集中采购、统一配送。经过反复考察、严格检测，先后在咸阳市泾阳、兴平、三原和渭南市大荔等地建立了绿色农产品供应基地。2017年新开业的西安胡家庙万和店还自己出资8万多元购买了检测设备，建立了食品质量快速检测室，受到当地主管部门的高度赞扬。二是透明操作，严把经营加工关。袁家村所有特色小吃都实行明厨亮灶、现场制作，让游客吃得放心。进城体验店还明确规定当天采购的食材不允许过夜，若有剩余，由店内以成本价回购后分给员工。三是严管重罚，不搞下不为例。为确保食品安全，村里专门成立了由有经验的村民、商户组成的味道尝试组，开展定期和不定期检查。2012年，有两家油炸食品店经检查，菜油因反复过度使用导致过氧化值超标，被罚款2万元。此后，再无人敢以身试法。四是经常开会培训，提高村民和经营者素质。农村目前大多数地方是“会荒”^①，而在袁家村开会家常便饭，并且“五分钟”到齐。开会除了民主议事，就是围绕经营“洗脑”。为了开拓视野，村里还出钱让村民和商户到日本切身感

^①除了换届选举不得不开会外，不少村一年到头几乎不开会。

受。五是严格自律，用“人格”做生意。自律是诚信的最高境界。袁家村一直倡导“做生意如同做人”的理念，在全村营造“本本分分经商，勤劳守法致富，绝不赚一分昧心钱”的氛围，使诚信经营成为每个商户的自觉行动，并把自己的“发誓”承诺公示于众，如粉汤羊血经营户老板吕伟承诺“如果羊血掺假，甘愿祸及子孙”。据统计，袁家村从2007年起步发展乡村旅游到2016年，累计加工销售小麦、大米等粮食超过100万吨，食用油12万吨，肉蛋奶45万吨，各类蔬菜75万吨，水果58万吨，累计接待游客超过3000万人次。在全社会高度关注关心食品安全的情况下，袁家村交出了连续近十年没有发生一起食品安全事故的完美答卷，杜绝任何食品添加剂，兑现了“农民捍卫食品安全”的庄严承诺。

（二）注重开放，以开放引投资

袁家村人秉承的开放理念是“先舍后得”，始终把投资者和商户的利益放在第一位，把袁家村人的共同富裕建立在投资者和商户赚钱的基础上。对于前来袁家村开设特色小吃和其他经营项目的小商户，由袁家村统一建设门店，免费提供场地和设施，商户不用花一分钱就能开店营业，2015年前赚的钱全归商户，2015年成立股份合作社后，赚取的利润根据不同商户的具体经营情况确定不同的比例在经营户和股东之间进行分红。对于投资较大的客商，如投资回民街、祠堂街、书院街、天元酒店等，由村里以成本价提供土地，投资人出资建设，待投资人收回成本后，赚取的利润由袁家村与投资商按2：8比例分成。栽下梧桐树，不愁金凤

凰。袁家村这种先舍后得的开放理念和环境，使其很快成为全国少有的投资“洼地”。十年来，袁家村没花过一分钱做广告，仅靠以商招商，累计吸引了 600 多家大小商户，总投资约 5 亿元。

（三）注重文化，以文化提品位

文化是旅游业的核心竞争力，没有文化的旅游难以持久。但是，袁家村既无像兵马俑那样的物质文化遗产，又无像华阴老腔那样的非物质文化遗产，做文化旅游可以说是无中生有、白手起家。一是恢复关中民居文化。在水泥森林中居住惯了的都市居民，对古朴庄重的关中民居由衷向往，但由于长期缺乏保护，随着时代的变迁，保留下来的关中民居少之又少。为了再现关中民居风貌，袁家村对村民住房进行复古改造，投资建成具有仿古特色的青石板路、青砖灰瓦风格的回民街、祠堂街、康庄街、关中戏楼、村史馆、左右客民俗客栈等，既为袁家村乡村旅游注入了文化元素，更重要的是成规模地恢复了独具一格的关中民居。二是传承民俗文化。关中民俗文化历史悠久、丰富多彩，是很好的文化旅游资源。袁家村为了丰富乡村旅游内涵，提高游客的参与感，深度挖掘，将真实的、活生生的、原汁原味的关中风俗民情展示给游客。既有反映生活习俗的古井辘轳、磨面磨盘、茶炉风箱、关中土炕，又有反映农耕文化的马车牛车、大梁榨油、地窖酿醋、驴拉磨子，还有反映文化习俗的秦腔、弦板腔、关中婚礼、皮影戏等。有的项目在装修过程中，创造性地将车轮改装成吊灯，将马槽改装成茶几，将车架改装成桌子，将关中民俗元素雕刻在建

筑上，实现关中民俗与历史文脉的有机统一，达到珍藏历史记忆、守住传统根脉的目的。三是打造创意文化。为了鼓励和吸引大学生、建筑设计师、文化企业、广告公司等人才和企业到袁家村创业，袁家村对艺术长廊、农家书屋、咖啡酒吧、创意工坊等新业态免收一切费用，有的甚至由村里给予补贴，填补了旅游项目空白，进一步提升了旅游品质，增强了内在生命力和对外吸引力，满足了都市居民休闲度假和文化消费的需求。经过十年的努力，袁家村在一片荒沟荒地和旧厂区的废墟上建成以民俗文化为魂、以美丽田园为韵、以山水乡愁为脉、以生态农业为基，集民俗居民俗文化、农耕体验、特色小吃、休闲农家、旅游观光等功能于一体的关中印象体验地，赋予乡村旅游厚重的历史文化神韵。

（四）注重融合，以融合增后劲

不同产业融合发展是现代经济发展的必然趋势，是增强产业核心竞争力的战略举措。袁家村经过十年的发展，初步形成具有特色的一二三产业融合发展倒逼机制，从乡村旅游起步，游客越来越多，市场规模迅速扩大，袁家村品牌价值逐步凸显；随着第三产业的迅猛发展，倒逼食品加工业强化质量，诚信经营，扩大产能，由手工作坊发展到“前店后厂”的合作社模式；第二产业的不断发展增加了对优质农副产品原材料的需求，倒逼袁家村通过订单农业建立种养业基地，实现由三产带二产促一产、一二三产融合发展的良性循环。袁家村城市体验店出乎意料的成功，对优质农产品需求成倍增加。下一步，袁家村将在袁家社区建立自

己的农产品生产基地和食品加工园区，努力探索袁家村自己的农业供给侧改革之路。

袁家村的乡村旅游主要是依靠市场，运用市场手段招商引资发展起来的。礼泉县委、县政府及时发现了这一典型，给予很大支持，投资 6000 万元新修了旅游路、秦琼路、敬德路、古御道等基础设施，开通了西安市、咸阳市、礼泉县城至袁家村的旅游专线和公交专线，将烟霞镇重点镇土地建设指标优先向袁家村倾斜，将县中心敬老院、烟霞镇中学和镇供水站等规划建设在袁家村附近。特别是在 2013 年，县里根据袁家村中长期发展需要，成立了包括袁家村在内的共 10 个村、10720 人、23000 亩耕地的袁家社区，为袁家村旅游业今后的发展拓展了空间，提供了用武之地。

十年磨一剑。袁家村乡村旅游业的发展，不仅获得可观的经济效益，而且获得显著的社会效益，2016 年游客突破 500 万人次，共创造了 3000 多个就业岗位，间接带动周边和农产品原料基地上百万农民实现增收。

陕西省人民政府参事室

联合调研组

中共咸阳市委

联合调研组成员：郑梦熊 陈俊光 王国印

马志科 郝 斐 胡姿姿



清华大学 中国农村研究院

地址：北京·清华大学公共管理学院 612 室（邮编 100084）

电话：86-10-6277 3526

传真：86-10-6279 6949

电子邮箱：cirs@mail.tsinghua.edu.cn

网址：<http://www.cirs.tsinghua.edu.cn>



欢迎关注清华大学

中国农村研究院官方微信

刊号：TH-T-1021

（使用本文需征得清华大学中国农村研究院同意）