袁家村精準定位 創獨特經營機制

內地復甦快 鄉村旅遊疫後突圍

復甦之路 旅遊篇

剛剛進入7月，陝西關中平原便迎來了一次罕見的高溫，特別是在高考第一天，接近40度的地表，似乎要將空氣點燃一樣。然而就是在這樣一個高溫加高考的旅遊「淡日」，在通往唐太宗李世民昭陵的關中環線公路上，一大早便擠滿了滬、晉、甘、蘇等牌照的各色車輛。這些千里迢迢頂着高溫自駕前來的遊客，他們中的大部分人並沒有直達昭陵，而是拐進了附近的袁家村。「從復工第一天開始，天天如此。」對於袁家村村主任王創戰來說，這種火爆雖早已料到，但復工後如火箭般躍升的營業額還是讓他驚訝不已。「復工第一個月，天天限流30%，但營業額卻比往年滿員時還要高出一截。」

■香港文匯報記者 李陽波、張仕珍 咸陽報道

■袁家村粉條店的酸辣粉深受遊客青睞。 記者李陽波 攝

■復工復產之後，到袁家村旅遊的人依然絡繹不絕。

■袁家村帶動周邊村貧困戶分紅大會上，村民們喜領分紅。

■袁家村辣子合作社門口公示的入股信息。 記者李陽波 攝

與王創戰一樣驚訝的還有這裏的商戶。「疫情爆發後，雖然封村了，但我們也沒閒下來。除了火爆的線上銷售，3月19日復工後第一個月，僅我們的粉條店就賣了70多萬元（人民幣，下同）。」當內地很多商戶至今還為生意慘淡而犯愁的時候，袁家村農副產品聯合合作社社長馬秋鳳卻忙得腳不着地。

袁家村地處八百里秦川腹地，北依唐昭陵，南鄰福銀高速大動脈，浩浩渭水縈帶其前，滔滔涇水逶迤其後，村域內更是遍布秦瓊等良將名臣的陪葬墓。談起初來袁家村考察時的情景，馬秋鳳至今仍記憶猶新。「一條街道，幾個商戶，除了北邊的帝陵，好像也沒什麼特別之處。」

全員持股 共同致富

然而，與袁家村村支書郭占武的一次促膝深談，卻改變了一切。「當時書記說，你是能人（意指有能力的人），只要你來，村裏不要房租，唯一的要求就是你全力帶領村民搞股份制經營，共同致富。」馬秋鳳說，正是因為這番談話，讓她懂得做生意除了賺錢，還有更有意義的事情。於是她義無反顧地加入了袁家村的創業團隊，一做就是十年。

「剛開始起步時，很多村民不理解，也不願意入股。」馬秋鳳清楚地記得，當時投資200萬元的店面，只募得1.5萬元。這時，又是郭書記站了出來，他多方協調解決資金，終於讓馬秋鳳的粉條店先開了張。僅僅半年過去，粉條店生意紅火，一下子便賺了幾十萬元。「這個時候，我們已經不缺錢了，書記又讓我去找村民談入股的事情，這一次大家爭相入股。」馬秋鳳告訴記者，書記當時說，「咱們創業的初衷不就是為了共同富裕嗎？」

記者在袁家村看到，村裏每一家店門口都公示了入股信息。這種「全員入股 生意共享」的股份制經營模式，真正實現了全體村民和全體商戶利益均沾、共存共榮。「打個淺顯的比方，如果一戶村民同時入股了十幾家店，那他只會穩賺不虧。而對於商戶來說，由於股份多元，即使是自己的店虧損了，其他店舖也會來補平。」馬秋鳳說，這就是共同致富最好的體現。

■馬秋鳳稱，疫情後粉條店的營業額同比去年增三分之一。 記者李陽波 攝

獨特機制 抵禦風險

十多年間，袁家村漸漸成為內地鄉村旅遊的頭部品牌，馬秋鳳的生意也一年比一年火。去年，馬秋鳳共銷售了68萬斤粉條，銷售額達900多萬元。對於今年突如其來的疫情，馬秋鳳坦言有影響，但如果從經營角度來講，又幾乎沒有影響。「雖然暫停營業兩個月，但復工兩個月，我們不僅補了回來，同比銷售還增加了不少。」而袁家村這種抵禦風險的超強能力，在馬秋鳳看來，除了股份制，還有袁家村獨有的全產業鏈經營方式和但求最好的經營理念。

自產自足 保證品質

馬秋鳳領導下的袁家村農副產品聯合合作社，除了統一管理、統一調配資源、統一分配利潤之外，還擔負起質檢員、紀檢員等多重角色。「袁家村一直倡導綠色安全食品。」馬秋鳳笑稱，當下村裏除了不產鹽之外，其他食品都實現了源頭到餐桌閉合式的自產自足。「我們從源頭抓起，麵粉、辣椒、油、醬、醋等，都原汁原味、貨真價實質優。」在採訪中，馬秋鳳指着店裏酸辣粉所用調料說，這種花椒市場價88元一斤，很多城市居民家裏也不會買這麼貴的。「商舖不用繳納房租，所以大家就把這部分成本用到原料上，遊客一品嚐就明白了。」

在袁家村，所有的業態基本沒有重複，一家一品既避免了惡性競爭，也保證了品質。馬秋鳳說，袁家村的股份制讓大家錢包滿滿，而堪稱極致的經營，則讓袁家村在任何風雨下，都有一種「我自巍然不動」的從容。「袁家村的核心品牌就是原創，可以學習但沒人能複製。」如今，馬秋鳳在村裏買了3套房，把父母和妹妹都接來了，就連在北京工作高薪收入的兒子也被她叫了回來。「跟對了領導，選對了平台，袁家村已成為我們家一輩子的事業。」

有片睇

◀袁家村旅者營地，吸引遊客體驗室內衝浪。

▶袁家村推出了篝火晚會，吸引眾多遊客參加。

星巴克入村 一線品牌續進駐

今年重新「開」村後，很多來袁家村的遊客都驚奇地發現，在一處古色古香的關中明清式磚木古建築民居上，赫然掛着星巴克的招牌。「對，你們沒看錯，去年11月星巴克就入駐了。」面對記者的疑惑，王創戰表示，引進星巴克實質上也是袁家村塑造和提升自身品牌形象的一次創舉，兩者的合作不僅僅是出於商業利益而作出的決策。為遊客帶來更有品質體驗的背後，更多的是文化的相互滲透和融合。

星巴克顧客絡繹不絕

眾所周知，星巴克在內地開設的門店大多位於都市繁華地段，在一些年輕消費者眼中，星巴克儼然成為一個城市國際化的標誌之一。「實際上，一開始星巴克並不願意進駐袁家村。」王創戰坦言，星巴克對消費和市場的標準非常苛刻，在內地的很多二線城市星巴克都沒有進駐，更沒想過會到一個村裏開店。

經過多次的邀約，星巴克西安公司、北京公司等多次來到袁家村考察。當看到村裏的建設和人流時，星巴克心動了，最終決定入村，這也體現出星巴克與中國本土文化融合的經營理念。半年多來，儘管經歷了疫情的影響，但袁家村旅遊的快速復甦亦讓星巴克生意紅火，顧客絡繹不絕。

王創戰告訴記者，星巴克入駐後，對於袁家村的品質提升帶動作用非常明顯，如今肯德基、米旗等眾多一線品牌亦陸續跟進，期望與袁家村展開合作。「可以預見，未來袁家村將會有更多的一線國際品牌入駐，我們亦希望未來的袁家村，在這麼多國際品牌的加持下，給遊客提供更好的體驗。」

■星巴克去年底入駐袁家村後，帶動眾多一線品牌與袁家村洽談合作。 記者李陽波 攝

不走賣仿製文物老路 全業態綜合體制勝

守着昭陵這樣一個世界級的旅遊招牌，地處「風水寶地」的袁家村，卻並沒有走很多名勝古蹟周邊村莊兜售文物仿製品的老路子，而是依託關中民俗文化，創新性地走出一條民俗旅遊的新路子，成為年旅遊收入10億元人民幣的內地鄉村旅遊標牌。

「2007年，袁家村以民俗遊定位、食品安全破題，一經推出便帶動了超高的人氣。十多年來，袁家村不斷培育新的產業支撐點，逐漸成為一種生活方式，吸引着天南海北的遊客來此度假。」王創戰表示，如果說萬達打造的是城市版的綜合體，那麼袁家村就是做鄉村版旅遊目的地，是一個文化、美食、遊娛各種業態的集合。

遊客每次來都有新鮮感

從最初僅有的一條美食小吃街，到如今茶樓、戲樓、酒吧、文創、精品客棧、旅者營地、直升機觀光遊等一應俱全，遊客到袁家村可停留的時間，亦從最初的半天延長到一天，甚至兩天、三天。

王創戰告訴記者，發展過程中始終注重給遊客提供高品質的旅遊產品。「很多業態的引進實際上短時間內並不一定能賺錢，但這是一個培育和接續支撐的過程。」為了讓留下來的遊客有更好體驗，篝火晚會、酒吧街、遊戲等應運而生，遊客住宿條件亦從原本的普通客棧到精品客棧、再到主題客棧。「很多人一年來幾次，我們通過配套改善延伸度假的外延，讓遊客每次來都有新鮮感。」

發力線上培育本地網紅

「一直以來，我們因為線下太火而忽略了線上，但今年疫情發生後，我們感到必須要實現線下和線上流量並舉。」王創戰

■夜晚的袁家村酒吧人氣依然旺盛。

坦言，儘管袁家村的農產品早已上網，但從整體的網絡營銷水平來看，線上短板依然明顯。「今年國內網紅直播非常火，我們也進行了一些嘗試。」如5月發出通知，招募300名參與者進行培訓，以期打造「明星網紅」雙料達人。另外，目前袁家村已組建專業的團隊，在線上平台搭建、產品測試、宣傳等方面發力，不久將會推出全新的線上平台產品。

專家：袁家村的鄉村旅遊可持續

專家點評

在疫情重創後復工復產的大潮中，關中大地上的袁家村再次展現出讓人折服的市場魅力。從3月19日恢復開放至今，遊客白天觀摩體驗消費、夜間休閒度假消費已成爲袁家村的常態。在長期研究袁家村現象的西北旅遊協作區秘書長王曉民看來，袁家村的成功並非一朝一夕，而是村兩委、村民、商戶乃至更大範圍從業人群的長期堅守與凝練而成的。在這個過程中，村民和商戶都是主人，少了常見的扯皮與干預，市場成了業態和商戶成功與否以及生命力檢驗的眞正槓桿。

作爲袁家村所在的禮泉縣政府旅遊發展顧問，王曉民曾參與了早年全縣鄉村旅遊規劃編制，亦見證了袁家村旅遊的火爆全程。「袁家村鄉村旅遊發展形態和模式的借鑒學習多年來都是熱點，但袁家村人自豪地認爲他們的模式『一直被模仿，從未被超越』，這話其實一點不假。」

王曉民稱，袁家村的成功是村兩委、村民、商戶乃至更大範圍從業人群的長期堅守與凝練而成的，其中包括村兩委的堅強推進、前行中成果與紅利的共建共享、食品安全的共同守衛、業態與商戶差異化的嚴格把控、服務環境的全天候管理以及一套嚴謹的品牌維護規章制度。

他並表示，袁家村不僅成就內地鄉村旅遊發展的一個旗艦式品牌，創新闖出新時代農村與城市間的產業互動模式，也爲鄉村振興樹起標杆。「從疫情影響下有序復工復產的巨大市場效果中，可以看到這種『標杆』和『鏡子』的實際影響力。」