

# 实现共同富裕中的乡村民宿发展路径

## ——崇明“顾伯伯”民宿群的十年奋斗与经验启示

万春利 吴广升

习近平总书记指出，共同富裕是社会主义的本质要求，是中国式现代化的重要特征。对于上海的农村地区而言，发展民宿产业是带动村民实现共同富裕的现实路径，是推进乡村振兴的有力抓手。崇明区建设镇虹桥村“顾伯伯”民宿群历经十年的抱团发展，鼓了腰包、暖了乡情，形成了一套共建共富的运行机制，为乡村民宿发展提供了有益的经验借鉴。

### 一、“顾伯伯”民宿群的十年奋斗历程及主要成绩

#### （一）从野单打独斗到整队加盟实现集群化发展

2012年初，原本在市区务工的顾洪斌回到家乡虹桥村开办了第一家民宿，经历了一段时间的单打独斗和艰难创业，在他的示范和带动下，“顾伯伯”民宿群所在的虹桥村第三村民小组，民宿经营率逐步提高至94.8%。除了有特殊情况的两户外，其余30户村民（37栋房子）先后加入“顾伯伯”团队，目前共拥有客房192间、床位307张、餐位530个，实现了民宿集群化发展的规模效益。一是接待能力大幅提升，可以承接公司团建、学生游学、旅行社住宿等团队“大单”，经济效益显著提升。二是加盟的37间民宿统一开展线上线下营销，“顾伯伯”品牌渐渐打响，许多客人慕名而来，每年接待游客近10万人次。三是由于民宿集群形成较大规模，政府投入资金对民宿房屋外立面、整体环境和配套设施进行打造提升，有效提高了财政资金的使用效率。

#### （二）从野一家一品治到一个野金字招牌治实现品牌化经营

民宿群发展初期，每家民宿都有自己的品牌，随着民宿群规模逐渐扩大，服务标准参差不齐、服务专业性不足、相互压价竞争等问题日益凸显。为了解决这些问题，2019年，顾洪斌牵头成立了“顾伯伯”农家旅游经济合作社，37间民宿全部加入，通过深度合作进一步提质增效。一是统一使用“顾伯伯”品牌在携程、美团、大众点评等平台进行宣传和营销，“顾伯伯”品牌越叫越响。二是共同制定实施《顾伯伯农家旅游经济合作社抱团守则》和《顾伯伯乡村民宿制度考核标准》，实现各家民宿服务流程“不走样”，服务质量“不打折”。三是合作社聘用专业管理人员，为民宿群日常运营提供服务，并对部分村民无暇打理的房屋进行“托管”。四是形成了使用“顾伯伯”品牌民宿的惩戒机制，如某家民宿在网络平台被客人给出3次“差评”，合作社对该民宿作“下架”处理，限时整改，合格后重新“上架”。

#### （三）从面面俱到到野术业有专攻治实现专业化服务

小到换灯泡、通下水，大到房屋改造，民宿经营事无巨细。同时，游客对民宿服务的要求也日益提高。但民宿群的经营主体多为60岁左右的老年人，实现民宿群的专业化发展成为顾洪斌思考的当务之急。一是选择一家农户专门从事“布草”租赁和清洗消毒，集约化处理减少了排放，保证了床单被罩的干净卫生，“家家户户晒床单”的现象不见了。二是通过考察，选择村里4家农户专门从事餐饮服务，其他民宿经营者不单独提供餐饮服务，这一举措既符合了现有法律法规对餐饮卫生和安全的标准，又提升了餐饮服务的专业化水平和品质，红烧羊肉、毛蟹炒年糕、酱瓜白扁豆等特色农家菜成为“爆款”。三是政府部门采取上门普法、专业培训等措施，强化民宿从业者疫情防控、食品安全、餐饮卫生等专业知识的普及。专业化服务受到消费者认可，游客

发出的一个个“朋友圈”和“抖视频”，为“顾伯伯”打出一个个免费广告。

#### （四）从单一住宿到农旅融合袁实现差异化竞争

为了避免“同质化”竞争，通过“错位发展”提升“顾伯伯”民宿群的竞争力和“附加值”，十年来，合作社不断在“农旅融合”上下功夫，逐渐打造形成了以崇明糕DIY制作工坊、土灶烧饭体验、果蔬采摘体验、“鱼菜共生”生态种养、自酿米酒、骑行社、烧烤垂钓、动物亲子喂养等为重点环节的产业链条。一是创造独特的旅游休闲体验和氛围，形成游客“食、住、游、娱、体、购”等全过程体验、个性化体验，通过相互“引流”促进各相关产业项目发展，形成“顾伯伯”区别于其他民宿的独特内涵。二是创造了新的经济增长点。崇明糕DIY制作工坊年销售额达140万元，“顾伯伯”自酿米酒年销售额达80万元，餐饮年销售额达400万元，超过了民宿群住宿收入额，成为农民增收的重要一环。

#### 渊五冤从野一己之力治到野齐心协力治袁实现共治化合作

民宿群发展之初，顾洪斌事无巨细都要操心，甚至他的“加盟”邀约都没有村民响应，眼看民宿群计划要泡汤，村里颇有威望的老党员张森带头将自家房屋腾出来装修，成为第一个加入“顾伯伯”的村民。每逢周末或节假日，张森的民宿经常“满房”，游客来往不断，借此他又做起其他村民的思想工作。在“乡贤”的分析和鼓励下，村民们打消了顾虑，转变了观念，主动加盟“顾伯伯”，并在十年的发展中深化了“共建共治共享共富”。一是通过村民民主协商实现迁坟扩路、共同出资实施太阳能路灯安装工程。二是共同制定并实施为民宿群周边街路提供垃圾捡拾等志愿服务的制度，达成了对每年义务服务累计不足50小时“取消享受合作社年度分红”的共识。三是协商建立“按股+按户”的分配机制，2021年合作社实现分红36万元，其中70%按股份占比发放，30%按户数平均分配，兼顾效率优先与利益共享，有效提高了合作社占股较少村民的收入和积极性。十年来，民宿群“抱团”闯市场，37户村民个个当上了老板，村民户均增收约15万元。

## 二、“顾伯伯”为乡村民宿共建共富带来的启示

### （一）创业致富带头人是乡村民宿共建共富的关键要素

能人带头，致富不愁。习近平总书记指出：“农村致富带头人要更加积极发挥先富帮后富的作用，团结凝聚广大基层群众为创造更加美好的新生活而努力奋斗。”正是由于顾洪斌带领村民创业致富的十年坚守，才有了如今村民们的“共同事业”。通过民宿产业促进广大村民走向共同富裕，需要充分发挥农村致富带头人的“领头雁”作用，形成完善的“传帮带”长效机制。一是健全党建引领机制，推动基层党建与乡村振兴深度融合，使基层党员在民宿集群化发展中发挥先锋带头作用。二是健全致富带头人培养机制，制定出台关于致富带头人的选拔培养、表彰奖励及监督管理等机制，吸纳更多创业者和“能人”成为致富带头人。三是健全利益联结机制，积极探索不同形式的“传帮带”形式，构建“基层党组织+致富带头人+合作社+农户”等机制和形式，帮助更多村民当上“民宿老板”。

### （二）坚持野共同富裕治是乡村民宿共建共富的成功之本

习近平总书记指出：“促进共同富裕，最艰巨最繁重的任务仍然在农村。”加快农业产业化，盘活农村资产，增加农民财产性收入，使更多农村居民勤劳致富，一直是乡村振兴的关键问题。“顾伯伯”民宿群成功的关键之处，就在于引领虹桥村第三小组所有村民走上“共同富裕”之路。发展以“共同富裕”为特征的民宿集群，一是要引导鼓励创业者和龙头公司建立带动周边村民的“共富机制”，在品牌建设、营销推广、服务质量、环境打造等多方面进行资源共享；二是对于政府推动农房流转兴办民宿的，应预先对民宿集聚发展进行规划设计，实现“以点带面”，为村民兴办民宿或从事相关服务创造条件；三是注重因地制宜、实事求是地制定工作目标，在工作实施过程中“不宜像脱贫攻坚那样提出统一的量化指标”。

### （三）制度建设是乡村民宿共建共富的重要保障

没有规矩，不成方圆。“顾伯伯”民宿群持续发展的十年，也是“顾伯伯”农家旅游经济合作社制度不断完善的十年。乡村民宿的发展建设，应以2021年6月1日实施的《乡村振兴促进法》为指导，以相关民宿专业合作社为主体建立健全制度体系。一是完善民宿合作社经营管理制度，通过科学的制度设计提升整体运营效率。二是完善农户参与合作社经营的相关制度，明确规定准入、利益分配、退出、纠纷解决等内容，保护农户的合法权益。三是完善民宿服务质量和流程的标准化制度，在规模增长的同时做到“品质如一”。四是完善监督制度和整改提升制度，以制度促规范，靠制度管长远。

### （四）突出特色是乡村民宿共建共富的活力所在

习近平总书记指出：“走中国特色社会主义乡村振兴道路。”同样，乡村民宿的集群化发展也需要挖掘特色、突出特色。“顾伯伯”民宿群的主要特色体现在打造形成了一条具有独特物质和文化内涵的产业链条。区第二次党代会报告提出，发挥精品民宿的资源优势，创新发展生态新文旅。一是充分挖掘本区历史、文化和民俗，在建筑设计、装修装饰、餐饮服务、客房用品等硬件方面体现崇明的“江南韵味、中国元素、海岛特色”，让游客“过目不忘”。二是提升文化“软实力”，营造、展示、传递和分享崇明绿色生态、返璞归真、垦拓不息的文化内涵和精神品格，形成崇明民宿独特的“文化标识”。三是以民宿为基点带动休闲娱乐、农作体验、文化创意、健康养老、生态农业等服务产业，打造农旅融合新业态，创造新的经济增长点。四是要对民宿产业经济科学定位、突出特色、鼓励民宿“错位”发展，不能急功近利、一哄而上，造成同质化的民宿服务供大于求，从而导致老百姓投资失误现象的发生。在盘活闲置的“三农”资源过程中，应尽量保留乡土景观、延续乡土文化，坚持打造“看得见山，望得见水，记得住乡愁”的乡村民宿，避免过度商业化与短期行为。

### （五）党委政府扶持是乡村民宿共建共富的必要支撑

截至2021年末，崇明区共有63家市星级民宿，占全市星级民宿的75%，崇明民宿在数量和发展质量上，都实现了跨越式提升，这离不开党委政府的扶持和引导。建设镇党委政府和虹桥村“两委”结合农村人居环境整治，在“五棚整治”、污水治理、垃圾分类、河道治理、绿化美化、道路拓宽等方面做了大量工作，为“顾伯伯”民宿群持续发展奠定了良好基础。扶持村民通过乡村民宿集群化发展实现共富，一是要以高质量党建引领民宿高质量发展，强化民宿合作社的党组织建设，可依托区域化党建，联动市场监管、土地、卫健等部门，为民宿集群发展创造良好营商环境。二是乡镇党委政府要为民宿集群发展做好规划设计和基础设施配套，进一步完善交通、停车场、污水治理、旅游厕所、标志标识等基础设施建设，提高旅游综合服务能力，为民宿群持续发展提供支撑。三是对民宿产业提供财政扶持和金融服务。相关部门应制定出台扶持政策，对获评市星级的民宿给予相应奖励或补贴，从而有效促进民宿的精品化发展。此外，应积极对接金融机构，将乡村民宿作为金融重点支持领域，围绕民宿合作社和农户发展需求，创新信贷产品，帮助越来越多的村民吃上“农旅饭”。