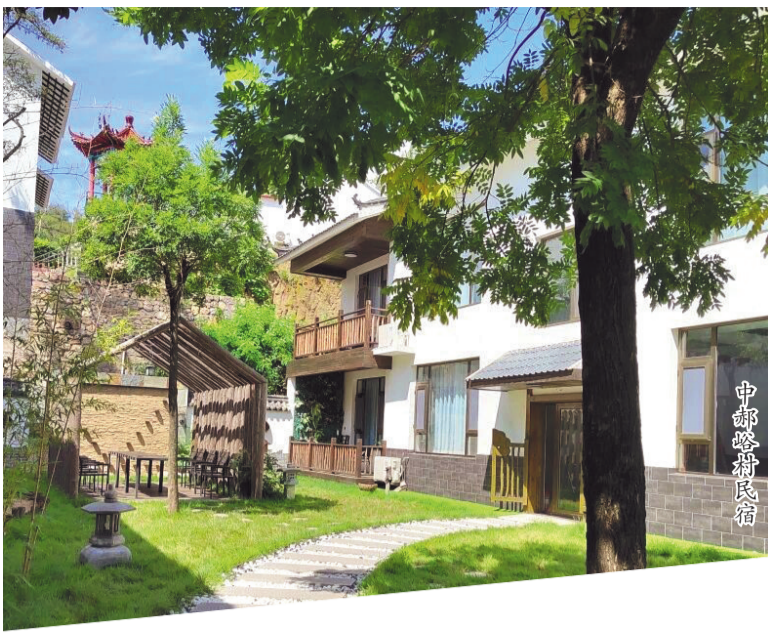


■新山乡巨变



中郝峪村全貌



中郝峪村民宿

山村蝶变

□刘培国

站在村口那棵老槐树下向东望，群山如铁，重重叠叠地铺展到天际。雾霭在山谷间弥漫，抬升，山脊似乎永远不想睡醒。这是鲁山深处再寻常不过的一个早晨。

山是慷慨的，给了这片土地85%以上的森林覆盖率，给了它清冽甘甜的山泉水和气候分明的四季；山又是极其吝啬的，用一道又一道山梁把这里和外面的世界隔开，让这里的人祖祖辈辈在几分薄田里刨食。20世纪八九十年代的郝峪村，像一枚被遗忘在大山里的铁核桃，坚硬、仁小，敲不开也咽不下。

二十多年前，赵东强只是个普通的生意人。他跑过运输，开过工厂，属于村里最先富起来的那拨人。可是每次他从山外开车回来，沿着那条坑坑洼洼的山路颠簸着进村，看到那些低矮的石头房，看到老人坐在门槛上愣神，看到孩子们光着脚在泥地里跑跳，他心里就堵得慌。那种堵，不是同情，是一种说不清道不明的愧疚——仿佛自己偷偷找到了出路，却把乡亲们留在了原地。

赵东强是吃“百家饭”长大的。1960年，他出生于中郝峪村，是四个孩子里的老二。由于早产，刚出生的时候，他非常瘦小，据说能放进父亲的布鞋里。母亲就说，这孩子肯定活不了。父亲说，你把他放到你的胸膛上，看他吃不吃奶。结果会吃，他就活了下来。就在赵东强8岁那年，母亲突发疾病走了，撒下他们兄弟姊妹四个，最大的一个才10岁。赵东强敢出头，带着他们要饭。村子里，他看到谁家的烟囱冒烟，就带着兄弟姊妹去门口等着。婶子大娘们，这家给一碗粥，那家给块窝头，才把他们拉扯成人。这些恩情，他没有忘。18岁，他当上生产队队长，冒险将生产队的土地分田到户；20岁开始做生意，凭着能力与口碑，赢得了群众的广泛信赖。几十年以后，在他的带领下，一个深山深处的贫困村终于改变了面貌。

二

2026年5月16日清晨5点不到，几声雄鸡长鸣，我与大地一同苏醒。山雀随即在林间活跃起来，叽叽喳喳，声音忽远忽近。我推开阳台门，站在民宿的高处向东望去。天边出现鱼肚白，志公坪（又叫黄花山）郁郁葱葱得像一座森林宝库壁立在前。远山近岭生机无限，隐现在乳白色的晨雾中。雾气沾上我的肌肤，凉丝丝的，带着惬意。

2003年，在村民连续三届联名推荐下，老支书第三次找上门，手搭在他的肩上，说：“东强，你回来领着大伙干吧。”他蹲在门槛上，抽了半包烟，烟蒂落了一地。杏花瓣飘下来，落在他的头发上。他抬起头，看见天空蓝得发亮，通透得像一块深邃的玻璃。他站起来，只说了一个字：“行！”此时，中郝峪全村有113户、360人，村集体负债8万元，年轻人几乎走光了。

临近中午，我坐在“幽谷仙境”一个围炉煮茶的茶肆里，听村委书记翟善城讲起那些年的往事。他说当年，中郝峪的穷是远近出名的，这里只有过年才能吃上两个白馒头。赵东强上任后的第一次村民大会，他站在台上，拍着胸脯立军令状：“三年之内，要是咱村经济没起色，我下台！”他号

召村民入股，靠乡村旅游甩掉穷日子。村民只是听着，谁也不肯信，谁也不敢信。台下有人小声嘟囔，声音像蚊子哼哼。农民一点也不笨，用未来作承诺最不可信。是啊，人都往大城市跑，往名山大川跑，谁愿意跑到一个山沟沟来玩？乡村旅游想挣钱，投多少还不赔多少？他没吭声，自己拿出1万元入股，又拉上另一名村委，还盯上了一位在外当过包工头、见过世面的村民。赵东强提着酒，晚上就去找那位村民喝酒，喝到半夜，每回都醉，醉到第三回，那个村民“哐”地一拍桌子，说：“不就是入股吗？干了！”于是，就有了敢为人先的三个股东。

他们从村里找了5户条件相对好点的村民。每户投资2000块钱，收拾了院子，粉刷了室内墙面，购置了新床单新被罩，改造出了5户农家乐，就开始接待客人。开张那天，赵东强举着硬纸壳牌子，在村口站了一上午，终于迎来了第一个客人。陆陆续续的，5户全住满了。他坐在自家院子里，听着客人的说笑声，鼻子突然就酸了。

到了年底，这5户村民算了算账，每家每户除了收回2000块钱的投资，还额外多赚了2000块钱。那是2003年，村民人均年收入才1980元钱——相当于一个农家乐，可以额外增加一个人的年收入。

其他村民一看，这个东西这么来钱，你家干，你挣钱了，谁不眼红？我家也干！到了第二年、第三年，村民开始自发投入，农家乐发展到了27户。农家乐的数量有了，但是客源远远不够。那个时候老百姓各自为战，各自想办法。想什么办法呢？很简单，看到一个陌生人走到街上，跑过去拉客，拉着人家胳膊不撒手，你住我家，我家怎么怎么好，他家怎么不好。除了拉客时的互相竞争，还有另一个问题，村民的房子都是一户挨着一户，农家乐的一墙之隔不是农家乐时，常会有矛盾产生。

这边六七个人住着，晚上开开心心地喝酒、唱歌，正在兴头上，那边酒瓶子、石头隔墙就扔过来了。第二天，人家告状到村两委，扔石头的人家也承认石头是他们扔的，说：“我就扔，你们干农家乐，还让不让我休息？明天再干，还扔。”农家乐在这种情况下，还真的干不下去了。游客来一次，看到村子是这种状态，绝对不会再来第二次。因此，足足有半年的时间，农家乐停滞不前，一个客人进不来，村子又陷入了寂静。

三

赵东强一个人走到村后的小山，坐在石阶上，抽了一夜烟。石阶硬，硌得他屁股疼。他看着天上的星星，一颗一颗，像撒在黑色丝绒上的碎钻，却照不亮村里的路。赵东强意识到，这不单是开几家农家乐那么简单，要想从根上解决这些问题，需要思想、机制的改变，需要一系列改革。这是一盘大棋，一盘只能胜不能败的大棋。天快亮的时候，他做出一个决定——把在外地干得风生水起的儿子赵胜建叫回来。

2006年秋天，赵胜建正在威海处理出口订单时，接到了父亲的电话。父亲说：“回来选村主任，村里需要你。”赵胜建急了，说：“我一年挣几十万，回来干啥？”电话那头沉默了很久，久到他听见父亲的呼吸声，像拉风箱一样沉重：“孩子，你听着，倒了油瓶不扶，中郝峪可能真就完了。”挂了电话，赵胜建在海边坐了很久。远处的海浪，一波一波，拍打着礁石。海风带着咸腥味，吹得他头发乱飞。他想起小时候光脚在溪水里摸鱼，溪水凉丝丝的，鱼从脚边滑过，痒酥酥的。他还想起整个村子像撒在山谷里的珍珠，在阳光底下闪着光。第二天一早，他拨通父亲的电话，说：“爸，我回去。”

赵胜建是第一个回乡创业的年轻人。他回来之后，就向父亲提出一个想法：能不能让老百姓都入股？入股之后，我们成立一个组织，由这个组织带着大家伙一块儿干，也可以解决之前那些矛盾和恶性竞争问题。老书记很认可，召集村两委开会，开党员会、村民代表大会、村民大会，动员大家拿出自己的闲置资源。山林土地、果园、房屋、手里的现金，有啥资源出啥资源。让大家举手表决不同意见入股时，大家一致同意，说这是年轻人从城里带回来的好法子。

采纳了儿子赵胜建的建议，赵东强推动全村成立旅游开发公司，实行“公司运作+单体承包+村民入股”的发展模式。2007年，中郝峪农家乐从3户、5户变成15户、30多户。公司运营改变了“各自为战”的经营方式，由公司统一负责全村旅游项目的开发和运营。所有游客的接待、分配、服务价格和费用全部由公司统一安排、制定和收取，所有收入当天公开，从而从根本上杜绝了农户之间竞相压价和恶性竞争。公司运营的项目则全部承包给村民。村民按照公司指定的价格和经营标准负责接待和服务工作。规范后的农家乐让农民尝到了甜头，中郝峪村发生了翻天覆地的变化，农民收入开始打着滚地翻番。

一个初夏的夜晚，我与旅游开发公司的运营总监贺达有了一次深谈。他是回乡创业青年中的佼佼者，对中郝峪村改革的过程如数家珍。贺达说，通过改革实践，证明这件事情可行，奠定了赵东强的底气。从开始摸索到这一步，用了五年。面对股份制带来的巨大变化，没有入股的村民放下了最后的担忧，中郝峪全村村民都成为股东的时机已经成熟。之后，村两委邀请村里7个不同姓氏的家族的德高望重的老人充当评估见证者，把整个村子每户村民的资源评估人

股。山林按市场价值多少钱，果园果树按照不同胸径能值多少钱……算了细账，稳了人心，入股折价让所有人都认可。

2012年，村里创办了旅游开发公司。为了杜绝分配问题产生新的矛盾，中郝峪村推行了“全民入股”和“股权分配1+4模式”。这场改革的最终结局是，全村360名村民全部入股，按人头持股，并将收益按照4:1的比例进行利润分红，80%归村民，20%留给集体。每年分红4次，确保发展成惠及每一位村民。这种利益联结机制，让村民从相互竞争的“对手”变成了利益共享的“股东”，有效化解了内部矛盾，使全村共同致力于村庄的旅游发展。

自2018年6月起，全村113户360名村民开始享受集体提供的免费三餐。村中心建立了可容纳360人的“大食堂”，采取自助餐形式，每日提供十余道菜品，村民刷卡就餐不花一分钱。此外，村集体还为村民提供免费医疗、免费养老、免费公墓等福利。养老医疗保险由村集体统一缴纳，水电气暖费用由公司补助，新房由村里统一翻盖。中郝峪村以“三变”——资源变资产、资金变股金、农民变股东——为核心的“郝峪模式”，成为中国脱贫攻坚的“爆款”之一。

四

截至2025年，中郝峪全村接待游客36万人次，综合收入4360万元，村民人均收入从2003年的不足2000元增长至6.4万元——增加了30多倍。现在全村230名员工中，管理团队68人，平均年龄仅26周岁，青年成为发展主力军。昔日沉寂落寞的老山村焕发出蓬勃生机。

中郝峪村二十年实现蝶变的消息传遍了全国。自2016年起，以“三变”为核心的“郝峪模式”开始大量输出，年轻的业务团队成员奔赴国内多地帮扶贫困乡村，目前已帮扶800多个村庄走上共同富裕道路。“三变”改革经验，被写入2017年、2018年、2019年中共中央一号文件以及《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》《中共中央国务院关于打赢脱贫攻坚战三年行动的指导意见》等重要文件。

我走进村民大食堂时，正是午饭时间。炊烟从屋顶升起来，像一条白色的丝带，飘在村子上空。小米粥、手工馒头冒着热气，香味飘得老远。村里男女老少都来免费吃。一位戴花头巾的大娘端着碗，声音有些抖：“以前孩子不在家，一天就吃两顿。现在好了，我家老房子入了股，年年有分红，不仅有免费三餐，看病、养老也都是村里管，顿顿有热乎的，这放在以前想都不敢想！”我坐在她旁边，吃了一个卷子，喝了一碗小米粥，暖意从胃蔓延到全身。

赵东强长期超负荷操劳，2013年突发严重心脏病，术后昏迷80余小时才脱离生命危险。2018年，他心脏病复发，医生强烈建议做手术，他毅然拒绝。二十年来，他带病坚守，鞠躬尽瘁，把全部心血倾注于村庄发展与群众福祉。2026年1月19日，赵东强因积劳成疾、突发重病，倒在工作岗位上，终年66岁。赵东强灵柩回村的时候，全村老小齐刷刷地站在村口道路两旁，很多人失声痛哭，哭声在山谷间久久不绝。

这天，在村里三岔路口卖山货的村嫂孔宪兰说起老书记赵东强，还是不停地抹眼泪：“一提起老书记我就激动。老书记是个大能人、大好人！我1985年从上郝峪嫁来中郝峪，眼看着老书记带头发家致富，又想尽一切办法让全体村民都富起来，说破了嘴，操碎了心，真正就是累了！我一说就想哭，根本控制不住。今天距老书记去世早就过了

百日，到这儿咱还是放不下！”

村委书记翟善城还记得参加追悼会的那天，天阴沉沉的。全村人自发站立两边，没有豪华的仪式，只有一幅黑白遗照和白色的花圈。村民双眼红肿，满脸泪痕。一个吃百家饭长大的孩子，用一辈子践行“三变”改革，把百家饭的日子变成了一日三餐免费的热乎日子——这些改变，全村人都记着。

五

葬礼后第三天，赵胜建就去找镇书记：“我爸走了，村里的事不能断。我爸留下的担子，我愿意接。”

现在，赵胜建带着团队把“三变+股份制运作+公司化管理+全体村民共同致富”的“郝峪模式”推向了全国。

内蒙古赤峰市雷营子村引入山东淄博中郝峪村发展经验，结合自身红色文化与生态资源，成功推进“三变”改革。全村耕地、森林资源、红色文化遗址等折价入股旅游公司，统一规划“三松戴帽、两杏缠腰、果树围脚”生态旅游模式，打造“红色旅游+田园观光+娱乐体验+休闲度假”复合型业态；成立文化旅游发展公司，村民以土地、现金等入股，构建“公司+合作社+农户”三级运营体系，90%以上村民参与产业链并按股分红。从最初6家党员示范农家乐，发展到39家标准化民宿与餐饮场所，开发20余种体验项目，全年接待游客15万人次，旅游收入超1000万元，村民人均年收入超2万元。

重庆石柱县中益乡引入“郝峪模式”，完成集体资源折股量化，开启乡村旅游发展新阶段。中益乡7个村集体联合组建民俗文化传播有限公司，统筹运营全乡文旅资源，重点打造特色业态，与数百家培训机构、旅行社建立长期合作，破解了此前乡村旅游依赖帮扶消费的局限。同时，建立“公司+合作社+农户”利益联结机制，村民以土地、房屋等资源入股，按股分红，还可通过参与旅游服务、经营农家乐、售卖农产品等实现就地增收。如今，中益乡已建成10多条精品研学线路，2024年接待游客18.9万人次，旅游综合收入达988万元，村民人均收入较2020年增长32%，还吸引了百名返乡人才，探索出了一条可持续发展的乡村振兴之路。如今，节假日一天就能接待3000多名游客。当地村干部拉着赵胜建的手说：“你们的‘三变’改革太实用了，用上‘郝峪模式’，穷山沟里遍地都是摇钱树！”

如今的中郝峪村，村庄风景如画，山谷溪水长流，森林覆盖率已升至98%，珍稀鸟类又飞回了山林。每天清晨，鸟叫声清脆悦耳，像唱歌一样。超过九成的农户吃上了旅游饭，98%的外出村民回了村。

我问赵胜建：“你放弃了外面那么好的机会，后悔过吗？”他站在“幽谷仙境”的老板栗树下，指着远处的鲁山，笑了笑，说：“你看这些山，几百年、几千年都在这儿。小时候我觉得它们是挡路的墙，现在通过‘三变’，它们可不就是我们的金山银山？山不转水转，水不转人转。人心转了，这大山就成了宝贝。”

六

晚饭时分，村民大食堂的炊烟又升起来了。赵胜建从食堂门口走过，习惯性地停下来，看了看墙上的老照片。照片里的父亲还年轻，他站在台上，台下坐着几十个村民，身后横幅上“推行三变改革，实现共同富裕”的字样依然清晰。照片旧了，边角有些卷，可父亲的眼神一点没变，亮得像星星。窗台上放着一个搪瓷缸子，杯壁上刻着“中郝峪村党支部书记——赵东强”。缸子有些掉漆，露出黑色的底，却被人擦得干干净净。没人特意去动它，也没人忘了它。

我站在村口，看着暮色中的中郝峪村。升级版的农家乐里亮起的温暖灯光，像撒在山谷里的星星。我知道，这是一个关于初心、坚守与传承的故事，也是一个以“三变”改革书写山乡巨变的真实传奇。而我，有幸成为这个故事的记录者。

临行告别，我与赵胜建互加了微信。他说：“有事直接打电话，微信根本顾不上看。”这话，我信。



过去的土坯房变成了崭新的民宿 作者供图



新天 刘培国