



布依族女企业家韩蓉的十年：3 万元买来的教训，100 元做出的生意

《华夏早报》记者 金松 贵州贵阳 报道

韩蓉把 3 万元现金递出去，对方没打收据，只在一张字条上草草签了名。后来，这张字条把她拖进一场官司——她赢了，却说“算不上赢”。“那是我这辈子交过最贵的一笔学费。”韩蓉说。

如今，在贵州清镇的红枫湖畔，这个布依族女人把“怡馨园”做成了远近闻名的旅居点——100 元一天包吃住，院子里不少树上搭着鸟窝。她是老板，也是歌者。从被坑到立规，从农家乐到“民宿+歌者”，她凭一身最朴素的真功夫，在乡土间蹚出了一条自己的路。

从薅苞谷到学美发

韩蓉告诉记者，20 世纪 80 年代，她出生于贵州省清镇市白泥田村，是四个兄弟姐妹中的老大。童年记忆全是“薅苞谷、种菜、放牛”，天不亮就跟着父母下地，收苞谷要背几十斤重的背篓走田埂。她“坚决不嫁农村”的誓言，就是蹲在苞谷地里，看着父母累得直不起腰时立下的。

“那时候家里条件不好，只供得起一个人读书，哪敢想什么艺术培养。”初中毕业后，为了供弟弟妹妹上学，她只留了 2 元车费，把其余打工挣的钱全交给父母。“读不了书，一定要有一门手艺。”

18 岁她去学美发，对新娘盘发尤其有悟性，看一眼就能学会，师傅总夸她是徒弟里最有灵气的。20 岁，她瞒着父母，找大姨爹借了两千元，在清镇开了第一家理发店。“成年了就要承担责任，亏了就亏了，先干了再说。”后来美发行业竞争大，她又辗转餐饮，开过自助餐店、羊肉粉店，一干就是六七年。

这一路的折腾，为她日后经营“怡馨园”埋下了敢于试错的种子。她性格刚烈果敢，机会来临时从不瞻前顾后。“看好就要做，我不会想三想四，先做了再说，哪怕撞得头破血流，也比错过机会强。”

3 万元的“学费”

2010 年前后，她想把老家的

自建房改成农家乐。工程刚砌到二层，她取了 3 万元现金交给包工头。韩蓉介绍，对方只在一张字条上草草签了名，没打正式收据，字条上的字迹后来在法庭上都难以辨认清楚。“我这人实，觉得乡里乡亲，签个字就行。”后来，双方对款项是否已支付产生争议，工程就此停摆。一边打官司，一边筹钱善后，官司一打就是两年。

韩蓉介绍，最终法院认定款项已支付，她赢了官司。“赢了官司，其实也算不上赢。”她自己算了笔账：停工两年多，材料涨价、人工闲置、客源流失，这些损失“法院判不回来，只能自己扛”。更让她震动的是过程本身——她从小“欠人五角钱都要还”，别人多找零也退回去，可真到了要对簿公堂的时候，“实诚”换不来对方的一句实话。“如果当时打了收据，何至于拖这两年？”她说，规矩不是为了打官司，而是为了不把自己放到赌别人良心的位置上——“诚信不能只靠嘴说，得落在纸上、刻在规矩里。”

此后，“怡馨园”定了三条“铁律”：合同收据不漏项，工资日结或月结必留条，供应商送菜当场验、当场付。“别人复制得了装修，复制不了我肯吃亏、讲凭据的性子。”她说。

如今，山庄明码标价“100 元一天包吃住，一日三餐”，不临时加项；员工工资从不拖欠，哪怕临时厨师家里有事，也先支钱再算账。“客人住进来放心，员工干起来安心，这就是我的护城河。”

100 元的“旅居账”

这些年，依托气候与生态优势，贵州把乡村旅游作为推进乡村振兴的重要抓手，清镇、红枫湖一带的农家乐、民宿、旅居点一批批冒出来。韩蓉把“民宿+旅居”注入山庄，定价 100 元一天，包吃包住，一日三餐，还带水果——这在同行眼里“简直是薄利到不像生意”，却成了她的“流量密码”。

“外省人来避暑，上海、广东、安徽、湖北、海南的都有，住一个月才 3000 元，还包吃，他为什么不试？”她算的是长线账：房子是自己在自家土地上修起来的，不用交租金，这是最大的成本优势；布依族的长桌宴、打糍粑、篝火晚会，

加上她和小侄儿的“家庭式”表演，是别人花钱也请不来的文化内容。

低价把人引进门，留人是另一套逻辑：上午摘菜，中午吃布依家常菜，下午申时茶会，晚上篝火唱歌。“10 元一杯茶，坐一天也行；100 元住一天，吃三顿也行。他心静了，自然会带朋友来。”

一条乡村小路向村子深处延伸，两侧是灌木、农房和成片的田块——记者走进怡馨园时，正值避暑季。入口的坝子上栽着蔬菜、葫芦、桂花树，绿意把院子镶了一圈。园内有客人在锻炼身体，一名海南来的客人正蹲在室外烧火煮南瓜枣子粥。不一会儿，软糯香甜的粥煮好了，记者尝了一碗，也是第一次吃到这样的粥。韩蓉说，客人们把这里当作自己的家，想吃什么可以自己动手做，一点也不拘束。

100 元的三餐，到底吃什么？韩蓉说，避暑的客人不挑剔，“我吃什么，客人就吃什么”。每天端上桌的菜，要么是自家院子里种的，要么是村民送过来的；蛋，也是自家人散养的土鸡蛋。菜是现扯的——客人看着她从泥地里把新鲜蔬菜拔出来，脸上满是笑容。

白泥田村另一位村民（应受访者要求，文中为化名）也向记者证实，山庄吃的鸡蛋是韩蓉家人散养的土鸡蛋，“吃得安心，住得放心”。山庄建了微信群，有活动就发菜单、发花期、发茶会照片，不硬推广告、不刷屏，主要靠老客转介绍。“海口来的客人走时说‘回去带两个朋友’，下次真来了。”

在村民眼里，这门生意经得起算。白泥田村村民刘某（应受访者要求，文中为化名）告诉记者，“怡馨园”开的时间很长，重庆那边每年都有人过来避暑，“出门散步都可以走到山庄那里”。谈到 100 元包吃住，这位村民觉得很划算。

韩蓉告诉记者，避暑季之外也有淡季，那时主要靠本地散客和企事业单位团建撑着。

这种“以价换量、以量稳客”的逻辑，在疫情三年里显得尤为清醒。在她看来，周边不少租场地、重装修的山庄因租金压力和客源断档垮掉，“怡馨园”却因“地是自己的、成本低、老客稳”基本没停摆。“疫情期间垮掉的，多是因为租金压力大。”当别人忙着租场地、扩规模的时候，她始终守着“地是

自己的”这条原则。

生态肥与敬酒歌

成本低、风险小，让“怡馨园”活了下来；而真正让客人留下来、还想再来的，是文化。山庄被绿植环绕，鸟儿的叫声此起彼伏，像是与大家融在一起。

作为布依族人，韩蓉把民族文化的基因嵌进了“怡馨园”。韩蓉介绍，她不识谱，却曾在清镇市人民广场的红歌会和市武装部送新兵活动上独唱，还曾闯进《星光大道》贵州赛区 20 强；教过她的老师听她唱了几遍，说她是天生的歌者，不用死抠技巧。

她的歌不是表演，是待客的一部分：客人到院，先唱一首布依敬酒歌；申时茶后不唱歌的时候，就带着客人抄经、做手工；晚上篝火前，她和小侄儿抱着吉他弹唱，从布依民歌到流行歌，总能引得客人跟着哼。韩蓉在任何场合都能放声歌唱——用她的话说，唱歌能释放情怀、放飞自我，又能让大家感受音乐的魅力所在。

“别人砸钱搞精装，我砸钱搞情怀。”她的“情怀”，是布依族的“实在”：爱干净，客房碗筷无油腥；重待客，客人来了先递一碗热茶；讲传统，打糍粑、蜡染体验、布依长桌宴，都是原汁原味。

韩蓉告诉记者，她与附近一家农业基地合作，带着客人搞食用菌科普、采摘体验；周边村民种的瓜豆葱姜，山庄一个电话就收，不少邻居家每月能多挣几百块。“农村情怀不是布景，是让客人真能下田摘菜、上灶做饭。”她特意留了几垄田给客人认领，“让他们记得‘米是从土里长出来的’”。

从园子里散步出去，能看到更宽的田野：不远处有村民在打谷子，附近的阿姨在路边晾晒包谷。金黄的稻谷、摊开的玉米粒，把怡馨园和整片田野连在了一起。

这种认真也体现在食材上。韩蓉做菜，讲究“刚从土里拔出来”。前几年，她发现土壤板结严重，炒出来的菜干巴巴的，客人吃了直皱眉——这是她碰到的又一个难处。“后来我想出办法，试着做生态肥。”瓜皮、果核、菜叶装进桶里自然发酵，兑水浇地，改良板结的土壤，这是她自己琢磨的土办法，没有参照农业部门的技术标准。

另一方面，韩蓉说，院里的蔬果坚持不使用化学农药和催熟剂；在她看来，客人看到菜叶上的虫眼反而更安心：“没农药才像自家后园”；用了生态肥的菜，口感也好了许多，客人常念叨“比超市买的甜”。“装修谁都能仿。可这桶生态肥、这手种菜的本事，是我自己摸索出来的，别人搬不走。”

厚道与远见

韩蓉的“怡馨园”，不是孤零零的“盆景”，而是带动一片的“苗圃”。

从农家乐到民宿、团建、长桌宴，山庄陆续请过临时厨师、服务员、布依活动帮工，带动周边村民就业。疫情三年，工人工资一天没拖、一分没欠。韩蓉介绍，十年来累计发放工资近 80 万元。

“不知不觉带了这么多人挣钱。”她笑着说，这钱“发得值”——邻家妇女来择菜，每月多挣几百块；临时厨师学了手艺，去别家也能干；小侄儿从跑堂学到直播弹唱，成了山庄的“网红”。

她的带动，不止于发工资。经贵州省文化和旅游厅评定，“怡馨园”获评五星级“贵州省乡村旅游经营户”。2025 年，她入选农业农村部、财政部“乡村产业振兴带头人培育头雁项目”——这是国家层面面向乡村产业带头人实施的培育计划，在上海交通大学完成一年期培育并结业。韩蓉说，培训带回来的新理念——“不可复制性”、个人 IP、口碑经营——她正一点点用到山庄里；她也常和周边想创业的乡

下转 08 版