

# 他山之石可以攻玉

——2024海南国际文创周张家界市文化旅游高质量发展论坛主题发言摘录

文/全媒体记者 李成义 图/全媒体记者 庾兴亮

编者按：

3月31日，在2024海南国际文创周张家界市文化旅游高质量发展论坛上，8位专家学者带来精彩的主题发言，他们结合自身多年对文化旅游的思考和实践，用独到的观点解读文化旅游经典案例、剖析文化旅游发展规律，为张家界市文化旅游高质量发展贡献了金点子、提供了新参考。本报特摘录8位专家学者的主题发言内容，以飨读者。



## 宋银燮：用优质的服务感动韩国游客

在韩国流行三个说法——“张家界，您去了吗？”“张家界的山，您看了吗？”“张家界的美食，您吃了吗？”。张家界，对于韩国人而言是印象最深、最美的风景名胜，是朋友们互相推荐的地方，是大家希望带着父母一起去旅游的地方，也是去了还想再去的

地方。韩国人最想去张家界旅游的原因是什么？第一是韩国人迫切想出去旅游，第二是张家界的美景在韩国网络上快速传播，第三

是政府、旅行社等机构地毯式地营销宣传，所以，“去张家界”这个想法就深深扎根在了韩国人的记忆里。

现在，韩国人去日本旅游比在韩国国内旅游的人群数量要大，其中一个主要的原因是现在韩国人在日本旅游的各种费用特别低，而且费用大幅降低的同时，服务质量没有改变，依然安静舒适，这一点令韩国人非常喜欢。

“去张家界旅游”是很多韩国民众列入

Pocket listing（口袋清单）的一个事项。韩国人经常说，“我们去张家界旅游吧，一辈子得去趟张家界。”张家界是韩国人最想和家人们一起去旅游的地方，拿出钱来把父母带到张家界旅游也是韩国子女孝敬父母的传统、送给父母的礼物。

为了更好地方便韩国客人去张家界旅游，我个人建议首先是要增加从韩国飞张家界的航班次数；其次，要让韩国客人知道抵达张家界后的各种费用是实惠平等的。

韩中两国各有不同的文化，但是韩国和中国在历史长河中，有很多的文化共同点。韩国人也是容易被感动的群体，他们只要有一些更好的服务，相信有更多的韩国人会去张家界旅行。

其实很巧，在我来海南参加文创周之前，有前辈朋友们给我打电话说，5月份他们要去张家界旅行，而我还没有去过张家界，所以，我就给他们回复说：“我们在张家界见面吧！”

## 于尔民：旅游目的地规划基本原则

提到世界级旅游目的地，有很多不同的分类方式，有的人从它的资源、特性来分，有的人从它所属的国家或城市、区域来分。

那到底什么是世界级旅游目的地？我们从一个目的地的驱动模式来分，大概可以分成三类，第一类是稀缺自然资源依托型，比如温泉、世界遗产、雪场、大湖大山；第二类是文化驱动型，比如新旧文化相互交融、东西方文化相互吸引，由此产生出的张力，吸引人们要到那个地方去看一看；第三类是由大型IP创造出来的目的地，比如迪士尼、环球影城等。

其实不管是什么样的旅游目的地，它都会有一种共性，就是目的地的特质，首先它必须具备强大的影响力，有很高的媒体曝光度；第二它必须有可持续的生命力，业态、运营收入以及产品的不断迭代更新；第三它还要有闭环型的产业力，就景区而言，产业力就是景区以及周边服务能力合起来的力量。比如像张家界国家森林公园这样的依托稀缺自然资源形成的景区，它的关键核心就是要跟周边联动，它的产业力就是如何跟周

边的城市腹地相结合，提供内生的动力，让保护性的资产能够延续下来。

除了这些特质之外，旅游目的地的构建至少还需要三个要素。第一是核心吸引力，在全国旅游度假新市场、新布局、新需求环境下，应遵循市场逻辑和规律，创新体制和机制，增强核心吸引力；第二是优质的服务配套，让游客来了之后，吃住行游购娱所有的体验都能留下美好的回忆；第三是便利可达的交通。

以张家界这样一个稀缺自然资源依托型的景区，规划打造世界级旅游目的地的时候，要遵循怎样的原则？我们提出三个观点。

第一个是环境可持续原则，包含“环境承载力评估、原真的价值传承、场所精神的传递”三个重点。环境承载力评估指人的活动进入自然资源中时，界限在哪里，它的环境能够承载多少才不至于破坏它，由此推算出人均可使用面积，来推断出多少人能够进去。原真的价值传承即找到对的地方进行适当开发，确保环境保护及旅游活动的合理发展。场所精神的传递指旅游规划开发不能破

坏原生的美感，或就地取材巧妙增加原生的美感。

第二是配套适宜性原则，包含“全场域的度假环境营造、高品质的设施服务构建、多层次的产品及空间场景”三个重点。全场域的度假环境营造是指旅游目的地的规划要着眼于更大的范围，把区域整个带动起来，实现更大的效益。高品质的设施服务能融入景区里面，不要求“高大上”“一站式”，可以通过点状的方式分散出来，找到适合本土的气质。多层次的产品和空间场景营造可以照顾到游客的游览过程和路径，创造场所感。

第三是交通通达性和可体验性原则。量的满足是刚性需求，需要统筹好旅游交通的弹性需求与基础设施的刚性建设；质的提升就在于游客的旅程体验，坚持“快抵慢游”的原则，让游客在进入目的地之前就

开始旅程的体验，同时让交通运输工具成为一种旅程体验工具。

最后，分享一个观点——“ESG可量化”。E是Environmental（环境），S是Social（社会），G是Governance（治理）。

## 夏雨清：两个半村子，见证宿集的力量

民宿是乡村振兴的一个入口，它一出生就天然背负着使命、情怀、理想，它是小而美的。

我们从松阳的案例开始分享，我觉得它是小而美的代表性案例之一。

浙江省丽水市松阳县被中国国家地理称为“最后的江南秘境”。陈家铺是松阳县一个具有六百多年历史的村落，曾是明朝的驿站，100多栋房屋在2017年不到10个人居住。

2018年，飞鳶集和先锋书店开业。3年后，这个原本要整体搬迁、下山脱贫的村子，吸引了108位村民回来居住，6家餐厅开业，其中3家是当地村民开的。

陈家铺的飞鳶集民宿从最初的4间房到目前的15间房，营收达到800万元，对当地的经济和就业带动作用很大。我们一直想要

用网红来导流，但也要避免村落成为网红。当村落成为网红之后，应该要避免陷入过度的商业化，我追求的就是要在村里去商业化，民宿也是。我认为，去商业化才是真正的商业化。

我分享的第二个案例是宿集的案例，这也是我们第一个宿集项目——黄河·宿集。小而美的民宿，改变了城乡的流动，有人想进城，有人想回乡，乡村有了活力。一家民宿可以活化一个乡村，就像在浙江松阳陈家铺一样。

那么，一个宿集把那么多品牌聚在一起的时候，它要做的事情要更大，我们希望它改变整个县域。就像我们在宁夏中卫做的那样，它不仅仅改变了县域，也改变了地级市的调性。现在，中卫变成了西北最网红的度假城市。

宿集是我们生造出来的一个词，就是在一个不可能的地方去做一个旅行度假目的地。不是每个地方都像张家界，拥有天然的旅游资源。在宁夏中卫这样的地方，它没有这些资源，它的地方很好，但它没有一块地可以用来收费，所以我们要做的是在宁夏中卫引进民宿品牌，一共引进了包括大乐之野在内的5家品牌民宿。

58亩地，一个废弃的村落。宿集项目彻底改变了宁夏中卫。许多综艺节目来这里取景，数十个国际品牌在这里举行为期半个月到一个月的活动。1500元的羊和1500万元的车很和谐地出现在这里。

另外一个案例是半个村子，在陕西留坝天星亮村。秦岭26个县，为什么留坝成为首选度假地？

我们在那里做了小小的秦岭·宿集，目

前只开了8间房，加上另外的十几间房，一共二十几间房彻底改变了这个以前从来没有存在感的小县城。

其实，很多地方需要的是怎么样结合当地的资源去导引客流。我们去年就结合秦岭20多天的红叶季做了一些活动，把红叶季打造成了比旺季还要旺的季节。

我们引领了流量，建筑师王求安接住了我们没能做完的事情——把村民发动起来了。这一举动，改变了文旅的格局，很好地回答了一个问题，就是当流量来村里的时候，当地村民如何接住流量。今年春节，村民的民宿入住率在92%以上，售价800到1200元。

所以，如何活化和带动乡村，非常重要。

## 杨国亮：打开莫干山的正确方式

张家界是个美丽的地方，是我们都梦想去的地方。

我从2007年到现在一直从事莫干山乡村旅游、民宿发展的相关工作，见证了莫干山民宿从无到有的过程。

莫干山一百年以来都是上海人的度假胜地，从民国时期到二十世纪七八十年代，莫干山变成了一个传统的景区。通过这几年大家的共同努力，莫干山又回到了度假胜地的状态。

近几年，莫干山集结了十八迈、山丘、瀛轩、莫干故事、大乐之野、西坡等头部品牌，以及裸心谷、裸心堡等度假村品牌，莫干山逐渐成了民宿集聚的高地。我们也致力于把它打造成以“洋家乐”为品牌的度假目的地。

随着这几年全国各地度假产业、住宿产业的发展，我们也在对标轻井泽等国际案例，更深入地去思考未来莫干山发展的方向。

我们认为，莫干山不仅仅是民宿的代

表，多元化高质量发展的度假目的地、人和人的生活方式收集的集聚地才是打开莫干山的正确方式。莫干山要由景区向国际乡村未来社区发展，民宿只是其中一个重要组成部分，重点是要从发展民宿到发展其他业态。

当下，大家都在说流量下去了，但我觉得只要产品好了，在淡季总会有人来的，只要产品好了，再偏远的地方也会有人找到你。我们需要营销，营销最好的方式是产品本身。

这一轮关于莫干山的发展，我们认为项目体量不在于大，有时候乡村的开发，体量越大越是破坏。我们把莫干山下的一条溪整理出来，做成莫干庾街，使之成为商业集聚的地方，同时融入人文的元素。我们修复了坍塌的房子，做了一个只有两三百平方米的六开间，还原了明清的建筑风貌；我们租赁了一个废弃的厂房，改造成莫干山品牌设计中心，面积只有400平方左右，但它足够精致，跟环境完全融合，能给村民形成示范，

告诉大家怎样的乡村产品是对的、怎样的设计是对的。我们还在村里做了公共书店、乡村会客厅……我们希望让更多的村民来享受公共空间，这是我们理解的乡村改造。

我们也认为，规划设计需要前置。所以在这一轮莫干山改造过程中，我们把大量的精力花在规划设计上，希望集结长三角、北京、成都、云南等全国各地优秀设计师的作品、优秀的IP，整合成莫干山的若干个单元。我们认为，共创是未来的趋势。

在莫干山，我们正在打造未来农场、生态村，引入马术等国际体育项目，希望赋予游客更多的消费内容；迭代升级民宿产品，做文旅田园综合体、田畔餐厅、生活学院；引入国际酒店品牌，加入莫干山的产品体系中。同时，我们在乡村做美术馆、国际公共艺术节，让艺术在乡村生长出来，实现乡村与艺术的融合。当然，在乡村打造国际化的度假目的地，基础设施、环境提升、接待服务等方面需要都市化的标准。

我们正在打造国际化赛事活动交流地，让多元化的赛事集聚在莫干山，比如阜溪七桥概念设计国际竞赛、越野跑挑战赛、奇幻音乐节等。当一个地方能够成为赛事集聚地，它的能量便是无限的。

如果一个地方的发展是跟村民脱联的，那这个地方是不可持续的。我们同时经营了几个村庄，带领他们进行有效地经营、辅导、共创。我们希望莫干山的发展最后受益的是村民，希望那些出去的人们能回来。所以我们也做了一些新的尝试，比如说我们跟村里成立了共富公司，通过流转收储抛荒地，引进种粮大户进行规模化经营，带动老百姓直接增收。

其实，这些年莫干山的发展，没有明确的标准，只有正确的方法——传承乡村机理，创新创业带动区域协同发展，融入人文和故事，打造高质量的产品，提供新的生活方式和丰富的度假体验内容，打造乡村度假旅游的目的



(株)韩国文化创意技术代表理事 宋银燮



艾奕康大中华区都市环境与规划执行总监 于尔民



宿集营造社召集人、飞鳶集创始人 夏雨清



莫干山国际旅游度假区有限公司董事长 杨国亮