

# 浙江临安：“村落景区运营”激活乡村振兴内生动力



村民在临安年俗风情旅游节上表演省级非遗项目“昌化民歌” 漓口温泉村落景区 供图

曹燕

2017年初，浙江省杭州市临安区首次提出“村落景区”概念，之后进一步提出“村落景区运营”概念，引入市场化运营团队，进行整体性、系统性、多维度的运营，通过乡村文化和旅游产业的植入，激活了乡村振兴的内生动力。3年多来，这一运营模式在摸索中不断完善。浙江省委书记袁家军在评价临安的“村落景区运营”时说，临安经营村庄的理念和引入市场主体发展村落景区的探索，是推动“两进两回”的有益探索，值得充分肯定。

## 招引村落景区运营师

从“村落景区”到“村落景区运营”，临安区文化和广电旅游体育局副局长陈伟宏的思考是：景区是市场化运作方式，通过乡村景区化运营，以旅游产业发展带动乡村特色产业体系构建、村民增收、乡村生态环境提升。他认为，“不要纠结‘景区’这个名称，这里说的‘景区’是景区化的运营方式，重要的是‘运营’，把村落作为一个市场化主体，用市场化的思维和手段去经营乡村、运营村落，打造乡村文化旅游产品。”

乡村运营师是乡村运营的主力军，是让村庄活起来、产业旺起来、村民富起来的专业团队。2017年5月，临安区文化和旅游局召开首场村落景

区招引运营师会议。招引运营师是一个双向选择的过程，运营师要考察村落景区的环境、区位、通达性以及自然资源和文化资源禀赋、可利用的建筑面积和村干部的综合素质等。“我更愿意称他们为村落景区运营师，而不是运营师。”陈伟宏说。在他看来，运营整个村落，不仅需要团队具有专业的运营、策划能力和引进外部资源的能力，还需要有乡村情怀和工匠精神。

为什么目前会有这么多文化旅游运营师愿意来临安进行整村运营？我想是因为看到了当地的诚意，这里是区、乡镇（街道）、村三级联动的工作机制。”万丈文旅集团副总裁兼COO王科翔说。村委会经村民大会同意后，与运营师签订运营合作协议，镇政府与区文化和旅游局作为见证方监督协议执行。签约运营时间可长可短，一般在10—30年。

实践中，运营工作机制有条不紊地进行，每月召开一次运营工作例会，及时通报交流运营工作进展情况；不定期召开运营沙龙会，分享运营中的好经验，取长补短；实行专家问诊制度，临安区文化和旅游局聘请了多位有实践经验的业内专家组成专家顾问组，为临安村落景区运营提供专业咨询，问诊把脉。另外，临安区政府对村落景区运营实行的是考核奖励制。运营师经过一年的运营，经第三方机构考核后，根据结果区政

府兑现奖励，而不是政府先拿钱给运营师进行项目外包。

传播内容、整合营销是运营的重点。2020年7月，在临安区文化和旅游局的倡导下，多个运营团队自愿组建了临安村落景区营销中心。发挥各家村落景区运营师的优势，协调组织村落景区文旅产品的策划与整合营销，特色民宿、文创伴手礼、乡村家宴、美食与土特产品都得到了集中展示。

## 营造景区化运营生态

“我们要对游客的需求很敏感，知道什么能吸引游客。”临安区漓口温泉村落景区的乡村运营师章晓云说，“做好村落景区旅游，就是要让游客能够真正的走进来，有东西可看；坐下来，有朋友圈可晒；住下来，有美食可品；能够有东西带得回去，并记住这座小镇。”

温泉是漓口镇的核心吸引物，但之前淡、旺季的区分较明显。自从2019年9月运营师的人驻运营，漓口温泉村落景区开始发力“四季旅游”。

近两年来，漓口温泉村落景区相继完成了中高端民宿、非遗烫画体验馆、阿公石磨豆腐坊、洪岭馒头馆、漓口十三味民俗餐厅等一系列产品的落地，并策划推出小镇吉祥物红毛狮子衍生的文创产品以及洪岭红茶、雪山大米、三联索面、洪岭馒头、昌化豆腐干等农特产伴手礼，并深入挖掘漓口美食文化，通过营销手段推向市场。

如今，整个漓口温泉村落形成了可体验、可品鉴、可回味的景区化运营生态。

王科翔最近忙着将孝村村民自己做的清明果进行包装，清明果的绿意盎然搭配上朵朵桃花，相映成趣。接下来，他还想着拍一个类似“李子柒”的短视频，将当地的挖笋过程、特殊的保鲜方式记录下来，突出它的原生性，意在引发城里人对乡村的向往。另外，“趣乐园”这一文化旅游产品是面向亲子客群打造的，突出田间地头的野趣。

主题节庆也是村落景区运营中的重要内容。展示文化又聚拢人气，将非物质文化遗产展示、农作体验、农产品直播售卖融合，展现出乡村无穷的生命力和创造力。

## 促进多方互利共赢

“以共创、共融、共生、共享为运营理念，实现区域产业共创、经济共融、业态共生、资源共享；以‘公司+村+合作社’为运营核心架构，实现公司与村民共赢。”这是王科翔对村落运营顶层设计的理解，其中，产业植入是重点。

村落运营，在地性与共生性非常重要，一定要让村民得到实实在在的收获，运营师与村委会共同组建运营公司，运营效益好的村子，村民年底会有股金分红，同时，村民的闲置房屋可用于民宿经营，还有家门口的就业机会。通过搭建利益共同体进行“融入式运营”，村落运营才能可持续。

运营师进入村落景区运营后，村民也自发参与到旅游的发展中。他们欣喜地发现，蒙了灰尘的老物件、老砖老瓦老木料变成了宝贝，田地里的农特产可以做成精美的旅游商品。村落景区运营带来了村民观念的改变，陈伟宏提及，“之前一些村民还是持观望态度，但是在运营过程中，他们看到了希望，也慢慢懂得了村落文化、村落资源的价值，反过来会更加爱护自己的村落。”

2018年以来，浙江省委、省政府部署实施“资金进乡村、科技进乡村、青年回农村、乡贤回农村”行动。在王科翔看来，“村落运营的逻辑是景区化和产业化。在这个过程中不断强化绿水青山的转化能力。”临安区的实践，正在让乡村资源成为可消费的旅游产品，“未来村落理想类型是社区化的村落”。

“不能说我们已经成功了，目前还是在摸索完善的过程中，但乡村运营可以激发乡村的内生动力，是一种探索乡村振兴的路径。”陈伟宏总结道。

## 热议

# “限量”的同时也应在“疏”上想办法

张广瑞

日前，文化和旅游部资源开发司最新发布的《旅游景区恢复开放疫情防控措施指南（2021年3月修订版）》要求，各地要对旅游景区开放承载量和接待能力进行全面评估，景区游客接待上限由各省（区、市）党委、政府根据当地疫情防控形势确定，不搞“一刀切”。

回顾2020年这一年，对景区接待量的规定经历了多次调整。1月份全国旅行社及在线旅游企业暂停经营团队旅游及“机票+酒店”产品，到3月份部分景区有序恢复开放，到7月份景区上调到50%接待量，到9月份再次上调到75%接待量，再到2021年元旦春节文化和旅游假日市场继续执行“75%”的政策，指导A级旅游景区分类完善应急预案，按照“能约尽约”的原则，推进旅游景区预约常态化，实现限量、预约、错峰入园游览，有序推进旅游景区开放管理。

不难看出，有关部门在国内疫情逐步稳定、得到控制的前提下，一步步积极、稳妥地给旅游业释放更加积极的发展信号，安全与发展两不误。国内的疫情得到控制，给旅游业带来了发展的安全基础。人心温暖、人心安定，旅游业才能得到健康发展。

中国这样一个大国，地域差异巨大、人口密度悬殊、疫情轻重不同，一种统一的政策虽然有效，但也不能长期坚持。有鉴于此，文化和旅游部最近提出了“旅游景区游客接待上限由当地疫情防控形势确定，不搞‘一刀切’”的要求是正确的、适时的。把景区接待游客限量的主动权和责任交给当地政府的当地政府，指出要加强流量管理，景区要科学合理设置游客接待上限，要严格落实门票预约制度，有效采取智慧引导等手段，科学分流疏导游客，做好游客流量关口前置管控，这体现了实事求是的管理方式。

在这里也想讨论与此有关的另外一个问题，即在景区常态运营中实现科学与理性的管理，不能老是把眼睛盯在“入门”的限量上，要在“疏”字上想办法；不能只用一个“管”字来实现，更要在“理”上下功夫。新技术的使用自然会促进科学管理，然而，“以人为本”原则的践行还需要理性地对待冰冷的数据。因此，从长远的角度来看，在旅游发展与景区管理上，有几个理念应当改变和调整。

其一，大众旅游时代，旅游方式不宜过度集中在景区景点打卡式的游览上，不要再把百姓喜欢的地方都建起围墙定为景区，“全域旅游”应当扩展到“无景区旅游”，徒步游、自行车游、走街串巷式的旅游早已风靡世界多年，这是应该提倡和鼓励的发展方向。同时，在提升游客体验上钻研，相关的主题体验产品也将产生巨大的经济效益。韩国济州岛的“偶来小路”(Olle trail)我走过多次，每次都有不同的感触。世界著名的奥地利高地陶恩国家公园不收门票，我毫不犹豫地花了10欧元参观了公园全景博物馆，通过一个直径长达16米的全景幕墙清晰地观看了公园全景电视片，真是一种享受。加拿大著名的班夫国家公园和尼亚加拉大瀑布公园都不收门票，但我愿意花上百元乘直升机俯瞰公园山景，那种体验也是永生难忘的。

其二，大众旅游时代，旅游的功能不应过度强调其经济性或产业化，也不应总是以景区接待游客量论英雄，要高度重视游客的满足感、获得感和幸福感，适当强调旅游的事业性和公益性，景区的经济效益不能老锁定在门票上，要在服务方式、质量和产品多样化上下功夫，不要再延续以往的做法，把一些村落、古街古巷入口收取门票，割断了人与人之间正常的社会交往，家家户户都变成了“古董商”。在加拿大的32次自费旅游中，我曾先后访问过二十多个小镇或乡村，有的被誉为世界最美的乡村，但从未遇到过进村收费的情况，坐在当地咖啡馆里泡上个把小时，在集市上逛上几个小时，和当地人或游客一起聊聊天，觉得格外惬意。

其三，要给冰冷的数据赋予人文关怀的温度。比如，现在提倡使用的景区承载量限制，不只是一项“科学的”测定，给出了游客“人数/㎡”的标准，然而，旅行是一个行动中的过程，游客承载量也是一个浮动的变量，以数据来衡量，实施起来较难发挥实效。一个面积数千平方公里或更大的自然景区，某一个时段的游客承载量需要考虑多方因素，例如景区内热门游览景点的分布、天气情况、游客游览习惯、集中的时间和景区游览条件等，光靠数字来掌控景区承载量，恐怕不太科学。在北京，记得每年冬至那天下午不到两个小时的时间里，数千人聚集颐和园“金光穿洞”奇观处抢镜头的现象，如何用景区承载量来控制？每年枫叶红了的时候，香山拥挤、大堵车，大量游客不去心里痒痒、去了心里窝火，但这种“时令性打卡”也成为大众可以接受的常态。

其四，景区作为稀缺资源的“主人”，不是去“管”游客，而应该在丰富旅游产品供给、服务游客、提升游客的游览舒适度和满意度下面下功夫，为游客营造“放心、舒心、安心”的旅游环境。不可否认的是，在“门票经济”主导的惯性思维下，一些景区在游览内容的创新、服务质量提高和“以人为本”原则坚持的动力不足。可喜的是，我们也看到越来越多的景区注重“二次消费”、异业合作，这是景区转型发展的方向。

这些年来，尤其是新冠肺炎疫情发生以来，国家有关部门连续发布了景区门票降价的政策，既是为了推动旅游业发展和保障景区正常运转，也体现了国家长期的政策预期与指向。政府这样做，旨在完善门票价格形成机制，规范景区价格行为和体现人文关怀，更好地满足大众的旅游需求。然而，降低门票价格政策必须要配合合理的激励政策和机制，帮助景区经营者增加收入，增强可持续发展的动力和能力，这些积极有效的政策和措施将深刻影响到景区未来的发展。

诚然，这些观念的转变不是一件容易的事，不可能一蹴而就，但确实非常重要，是保障新时代中国旅游业健康有序发展的重要环节。



近日，北京黄花城水长城、箭扣长城、八达岭长城等长城景区的桃花盛开，大片粉色的山桃与古朴的长城相映成趣，构成了一幅美丽的春日画卷，吸引了众多游客前来赏花、赏景，感受春的气息。图为黄花城水长城周围桃花绽放。

本报记者 陈晨 摄影报道

广告

## 大型历史情景剧《回道张掖》复演

3月20日起，甘肃省张掖市丹霞口文旅小镇(丹霞口小镇)全面恢复营业，大型历史情景剧《回道张掖》正式复演，小镇张掖味道美食街、丹霞口石头城酒店、丹霞口主题客栈、丹霞口湖畔餐厅、民俗展厅、街区氛围演出、大型篝火晚会等业态全面开放营业。

大型历史情景剧《回道张掖》是一场展示丝绸之路繁华盛况的秀，一场再现多民族融合发展的秀，一场还原张掖2000多年历史文化的秀，是一场古丝路视听盛宴、一首艺术与历史交融的史诗……

2000多年前，张骞出使西域，霍去病征战河西，打通了河西走廊的同时让一条闻名世界的文化交流通道——“丝绸之路”长久地镌刻在了人类文明的史册中。而作为丝路重镇的张掖，一时间东西交往，南北通利，繁华异常。隋大业年间，为再次打通丝绸之路，维护西北边疆稳定，在沙尘暴、暴风雪、野兽环伺的恶劣环境下，隋炀帝西征张掖，接见27国使臣，举办“万国博览会”，推行商贸

“互市”，为河西走廊带来蓬勃发展的生机，同时也为唐朝的发展奠定了基础。

《回道张掖》以张掖历史文化为载体，深入挖掘张掖独特的民俗民风创作而成。整部秀不仅保留了原汁原味的张掖文化特色，穿插河西独有的宝卷念唱的表演方式，通过序幕、张骞臂掖、古邑甘州、杨帝西巡、尾声五幕剧的形式讲述张骞在汉朝和隋朝时期的传奇故事，将霍去病西征、隋炀帝西巡、万国博览会等故事栩栩呈现在观众面前，用最朴素的民俗民风和最真实的历史生动再现古丝绸之路的辉煌。

《回道张掖》既是现代人通过演艺的形式，将张掖的千年传奇故事娓娓道来，亦是重回张掖，重走丝路的巅峰传世史诗。关于“回”，有三种说法：一是“秀”，就像章回体小说一样，是一个关于张掖的故事；二是答复、回复，整场秀告诉观众，除了丹霞，国家历史文化名城“金张掖”千年前是什么样子；三是扭转、转变，从不同的角度看张掖是不一样的。“道”则代表天之道、兵之道、商之道、和之道



和回道五层意思：天赐瑰宝丹霞，色彩冠绝天下，称之为“天之道”；自古以来，张掖所在的河西走廊地区战争冲突不断，是兵家必争之地，称之为“兵之道”；汉唐时期丝绸之路畅通，张掖作为丝路重镇，东西交往、南北通利，商贸繁荣，是商人逐利之地，称之为“商之道”；虽然战争冲

突不断，但各民族却在张掖这片土地上共荣共生，融合发展，称之为“和之道”；《回道张掖》顺应“一带一路”倡议而创作，在这里重现张掖的千年辉煌，重走丝绸之路，谓之“回道”。所以，“回”“道”二字，既道尽了张掖的沧桑变迁，也是整部秀的高度概括。

## 分幕剧情

《回道张掖》通过阐释地域文化，用声、光、电、影、音整合为震撼的舞台视听综合呈现，让张掖历史变得立体逼真、可触可感，来这里看张掖沧桑的变化、古丝绸之路的繁华变迁……

【序幕】远古时期，地壳剧变，欧亚板块缓慢隆起，在祁连山北麓形成了沃野千里的河西走廊。在这里，富有生命力的甘州鼓舞配合着狂野、奔放的舞姿呈现于观众眼前，5个西域国王在此相继诉说着各自的故事。

【张骞臂掖】河西走廊是中原通向中亚、西亚的必经之路，更是东西方文化交流史上的一条黄金通道。西汉王朝时期，拥有强大骑兵的匈奴年年入侵中原，为了河西走廊的安定与繁荣，骠骑将军霍去病带领汉军将士纵马驰骋，与匈奴浴血搏杀，攻破匈奴城池，最终收复河西，丝绸之路迎来了和平的曙光。

【古邑甘州】张掖乃丝路重镇，在丝绸之路文化大融合背景下，张骞驼队穿行，商贸繁荣，商贾云集，各国人民在此汇集，喧嚣的酒肆、妖娆的胡姬、甘甜的葡萄酒、丝路繁华淋漓尽致地展现出来。

【杨帝西巡】扬国威、平河西、拓丝路，隋炀帝不辞劳苦，穿过野兽环伺的胡杨林，历经风雪沙暴，战胜重重困难，并演绎了一场凄美的爱情故事……

【尾声】中国古代历史上唯一一次中原王朝帝王西巡至张掖境内的重大盛会在山丹焉支山下召开，隋炀帝大开国门，接见西域27国使臣，歌舞升平，史称“万国博览会”，这也是一次盛况空前的中西商贸交易会。

《回道张掖》演出时间：3月20日开始每晚8点，4月开始每晚8:30。张掖市民凭有效身份证件可享受99元看《回道张掖》的惠民福利价！欢迎广大市民朋友前来小镇参观、游玩！

咨询电话：0936-5609888