

度假农庄：大湾村里的新鲜事儿

□ 本报首席记者 王玮

“我决定要回家乡了，而且这一次是扎根大湾村。”今年36岁的程本俊是安徽省六安市金寨县人，在上海打拼了20多年，已是一名资深酒店管理者。去年的一次返乡经历让程本俊发现，家乡有了不小的变化，乡村旅游发展势头越来越猛，大湾村就是一块有待开发的宝地。“我想用这些年积累的经验回馈家乡。”谈及“回家”的最大动力，这位游子眼中带光。事实上，让程本俊下定决心返乡的，是大湾村新建成的度假农庄。

遭遇瓶颈

金寨县是著名的革命老区，而大湾村就是金寨县的一块红色拼图。村里的汪家老屋，见证了激情燃烧的岁月。2020年，大湾村接待旅游人数达到30万人次以上，乡村旅游成为大湾村村民增收的重要途径。

一直以来，由于大部分景点是免费开放的，大湾村主要依靠住宿、餐饮、购物实现增收，村里仅农家乐、民宿就有34家。然而，在发展过程中，大湾村也遇到了瓶颈，那就是愿意留宿的游客越来越少了。

“几年前，我们曾带孩子来过这里。后来慢慢发现，金寨县除了红色旅游资源外，还有马鬃岭、天堂寨等自然风光，所以每年暑假都会带孩子来打卡。也曾在大湾村住过一晚，感觉民宿虽然便宜，但品质一般，卫生条件和服务标准都不尽人意。后来我们就当天往返或者到别的地方投宿。”上海游客刘女士道出了其中的原因。

其实，在金寨县，遇到类似问题的不只是大湾村，打造品质高、服务优、产品丰的乡村旅游服务体系，激发乡村发展的内生动力，成为金寨县发展乡村旅游的当务之急。毕竟，能不能让游客留下来，首先取决于当地是否有足够的吸引力。那么，究竟什么样的产品才能真正吸引客人？想让中高端人群“入村”，就要建设与之相匹配的项目，而动辄几千万元的项目又有谁来投资？项目建成后，运营如何保障？一系列问题摆在了大湾村人的

面前。

希望之光

今年3月24日，安徽省六安市与携程集团签订了战略合作协议，其中一项内容就是实现“民宿产业升级”。对此，携程集团董事局主席梁建章表示，发展乡村旅游是落实乡村振兴战略最具前景的途径之一，其中，打造、升级民宿产业为重要一环。而高端民宿可以形成良好的品牌效应，并有效吸引中高端客群，进而带动当地经济发展。

4月，六安市首个度假农庄项目在大湾村启动。也正是这个消息，让程本俊下定决心“回家”。在他看来，这将是乡村旅游发展一次难得的契机，因为走进大湾村的不只是一家高端民宿投资企业，而且是一家有着强大线上“带货”能力的OTA，在线下投资和运营住宿项目方面积累了丰富的经验。从回到大湾村的第一天起，作为度假农庄金寨大湾酒店店长，程本俊就忙上了，对接农庄的管理和运营，筹备开业、上线产品……

占地面积1.2万平方米、用村里荒地改造的度假农庄，共有10间客房、1间悬崖主题餐厅以及综合服务中心。所有的房屋全部采用“地球仓”（标准化、模块化的工业集成化装备产品，取代传统现场施工建设模式）的设计，并引进了住宿业的许多“黑科技”，包括智能化的新风系统、房控系统、入住登记系统等。据农庄建设负责人高鹏介绍，度假农庄的设施品质和服务都是参照高端度假酒店标准执行的。

当小山坡上有了“悬崖餐厅”、院子里出现了“下沉式烧烤区”，村民们开始被这些网红设计所吸引，甚至自愿加入农庄建设中。“我们也意识到品质是留住游客的关键，所以我们特别想从这个高端度假农庄里学到提升品质的方法。”度假农庄开业后，一定会给我们村子带来更多的游客，我们的生意也会跟着红火起来。”

仅用了75天的时间，投入超过2000万元的度假农庄——金寨大湾酒店一期建成开业了，每周售价在千元以上的客房随即被来自上海、武汉、合



金寨大湾酒店 携程集团 供图

肥等城市的客人预订一空。据携程方面介绍，依托于平台优势，度假农庄将为金寨县带来可观的曝光量，同时有效吸引中高端客群，预计每年可带来旅游住宿收入超过500万元。

六安市委书记叶露中说：“作为乡村振兴的样板和示范，度假农庄不仅有效解决了金寨大湾村旅游接待无高品质住宿产品的问题，而且为乡村旅游振兴全面赋能。”

带动作用

建成运营度假农庄只是一个开始，能够带动村民共同富裕才是关键。度假农庄项目负责人、携程民宿总经理李珍妮表示，度假农庄在带动当地旅游热度的同时，也将带动乡村经济发展和住宿服务标准的提升。在运营中，度假农庄优先录用当地村民，目前已有数位村民成为农庄工作人员。

指着度假农庄的一片草坪，李珍妮告诉记者，度假农庄计划在这里开设乡村市集，让客人可以采购到大湾村的特色农产品。除了旅游资源，茶也是大湾村的特色产业。村里现有4000余亩茶园，度假农庄还计划为客人提供采茶、制茶等体验项目，带动当地经济发展。

度假农庄的开业，吸引了更多游子回家。村民张经芳一家曾是大大湾村

的贫困户，为了增加收入，有着一手好厨艺的她曾去大城市打工，但月工资仅有2000元。得知农庄招聘，张经芳决定回来试试。如今，她是农庄餐厅的一名员工，月工资超过3000元。

“大湾村年轻人外出打工的较多，我们希望留住人才，让年轻人回来，因此我们给出的工资要比在县城工作高出20%。”携程集团副总裁、丽呈集团CEO陆鸣说。

国际发展与全球农业学院名誉院长、教授李小红在接受媒体采访时表示，乡村振兴必须留住人才，要培养大量的“乡村CEO”。“我们在建设农庄的同时，也拜访了村里的民宿经营者，收集他们的想法，准备根据大家的需求进行有针对性的培训，帮助村民把民宿服务标准提上去，做好信息化建设，提高客人的复购率。这样一来，整个大湾村的民宿就会朝着品质化方向发展，市场好了，大家干劲就更足了。”程本俊说。

据了解，携程计划以公益性投入10个乡村旅游振兴标杆项目，度假农庄金寨大湾酒店是其中的首个落地项目。中国旅游研究院副院长李仲广认为，作为互联网企业，携程在推进乡村旅游高质量发展方面所做的实践，是此类企业提供集成解决方案的一个范例，可以成为借鉴。大湾村此次借力携程，也是一次创新的尝试。

□ 杨俊杰 武根兄

听红色故事，走绿色发展之路，行乡村振兴之举。在内蒙古自治区兴安盟，乡村旅游的致富“金饭碗”就在身边的牧草与花树之中。

今年以来，兴安盟把乡村旅游作为乡村振兴的支柱产业进行培育，推动乡村旅游产品由单一的农业观光型向休闲、度假、体验型升级，初步形成了乡村旅游产业链。今年前5个月，兴安盟乡村旅游接待游客53.05万人次，实现旅游收入4.1亿元。

兴安盟科右前旗巴日嘎斯台乡兴安村是内蒙古东部第一个农村党支部诞生地。在兴安村第一党支部纪念馆，几乎每一幢老屋、每一件文物背后，都

依托丰富的山水资源，兴安盟推动农牧业和乡村旅游融合发展，让绿水青山变金山银山的理念成为现实。一座座采摘大棚，打开了兴安盟的兴村富民之路。

走进乌兰浩特市葛根庙镇先锋村设施农业园区，大棚内瓜香扑鼻，一个个又圆又大的西瓜惹人爱。大棚主人高双月说，进入成熟季的西瓜吸引了不少游客前来采摘，一天能带来近千元收入。据了解，先锋村共有83栋大棚，以种植西瓜、草莓和蔬菜为主，每栋大棚年收入都在2万元左右。

突泉县是兴安盟有名的农业大县。在赛银花现代农业生态园区，沿路而建的标准农业大棚形成一道别致的风景。棚内现代化的培育设施一

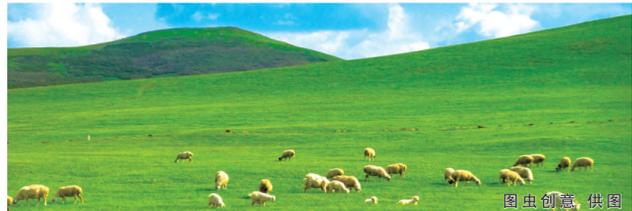
“追红逐绿”：兴安盟乡村捧起“金饭碗”

沉淀着让人难以忘怀的红色故事。

依托红色旅游，兴安村村民李海娥的年收入非常可观。她说，红色旅游是巴日嘎斯台乡的最大财富、最大优势。接下来，她还要在自己负责的兴安湖旅游点上建设1500平方米的多功能厅，增设以红色根据地为主题的多个体验项目。

慕名而来的游客追寻着草原深处的红色印记，感受着红色旅游给村民生活带来的变化。近年来，兴安盟大力推动红色文化与旅游融合发展，加强红色革命旧址保护利用，使红色文化和旅游体系更加完善、红色研学教育功能更加突出，推动了全盟农乐、牧家乐有序发展，实现了农副产品附加值就地提升。

兴安盟位于内蒙古自治区东北部，地处大兴安岭南麓向松嫩平原的过渡带，发源于大兴安岭的200多条河流浸润着6000多平方公里的草原、森林。



图虫创意 供图

文化和旅游市场信用和质量工作典型案例展示(九)

案例报送方：开元旅业集团

开元旅业集团：探索短途度假业务转型

2016年以来，开元旅业集团转变经营思路，从在都市中为商旅客人提供住宿接待业务逐渐向山野乡村为基础环境的旅游度假业务转型，探索模式创新，打造了度假酒店、乡村酒店、房车营地等一批短途度假旅游产品和服务体系，因切中消费者“追求安全、健康、亲近自然、放松、个性化、多元化”等需求而备受市场青睐。

一、主要内容

(一)打造高品质休闲度假项目
随着经济的发展，人们的生活方式也在不断改变，休闲度假逐渐成为旅游新需求、新趋势。开元旅业集团顺势而为，提前布局，打造了系列休闲度假产品。

2016年，开元首个高品质生态旅游度假酒店——开元芳草草地乡村酒店落成，定位为服务城市家庭为主，以环保、生态、体验消费为特色。2017年，聚焦户外房车露营地，芳草青青房车营地加入开元酒店品牌家族。该品牌延续了芳草草地“生态、探索、娱乐、体验、活力、美好”的核心理念，营造轻松自由的营地度假生活氛围。

2019年，开元进一步扩大大休闲娱乐业务模块，打造了以度假乐园为核心的开元森林泊品牌，引进欧洲中央设施的概念，包含室内外水上乐园、儿童乐园、电子游戏室、餐厅、酒店等多个休闲娱乐板块。

(二)建设文化主题酒店

近年来，开元在浙江、江苏、江西、重庆等地寻找了一批具有独特文化和历史的古镇、村庄，进行整体打包，开发文化主题酒店，将历史文化建筑融入现代中国美学生活。以开元观堂品牌酒店为例，目前在营的有9家，无论是“绍兴大禹开元观堂”展现的江南水乡民居韵味，还是“宁波十七房开元观堂”演绎的大宅门里的甬商传奇，独特的文化“吸附力”使其具备了旅游目的地鲜明的特质，成为浙江文旅融合发展的典范。

二、社会反响

2020年，突如其来的新冠肺炎疫情对各行各业都造成了影响，旅游酒店行业

更是如此，很多旅游酒店经营举步维艰。开元旅业集团旗下开元酒店集团及时调整经营思路，凭借良好的产品和灵活的营销手段，逆势上扬。

2020年3月17日，开元酒店集团在上周一周年之际，推出了“311开元超级品牌周”活动，预售旗下酒店房券一周，订单超过11万份，交易总额超过3400万元。其中，近7成销量来自开元芳草草地乡村酒店、开元观堂、开元森林泊等高端度假休闲类产品。

2020年暑期，开元旅业集团创新打造的一站式休闲度假品牌“开元森林泊度假乐园”旗下两家分店——杭州开元森林泊度假乐园和莫干山开元森林泊度假乐园就发出营收“破亿”的捷报。达到这个成绩，杭州森林泊只比去年推迟了4天，也就是说，仅用4个月时间，就追平了2019年7个月的营收。

三、经验总结

(一)围绕主导产业转型

开元的探索转型随着市场需求变化

而变，是在原有产业链上的延伸转型，主要有3个转型方向：一是对高级别商务酒店原有的大餐饮大会议模式进行调整，重点转向个人家庭度假市场和婚宴市场；二是投资重点从之前主要投资五星级商务型酒店转向满足大众休闲度假，包括家庭度假需求的项目；三是减少重大项目投资，重点发展轻资产模式的酒店管理公司，增加委托管理酒店的数量。

(二)深耕近郊度假市场

近郊度假适配国内目前的休假制度，更易获取目标客源市场中占比最大的亲子用户群。但目前市场上大多数度假酒店产品仅仅是把商务酒店搬到近郊，模式上并没有彻底升级。因此，开元将近郊度假市场作为开元转型过程中深耕的领域，从芳草草地、森林泊等系列的走红，可以看到新需求、新消费的转向。开元对短途度假产品和服务的供给改革恰逢其时，把产品和服务核心变为“住+玩”，在传统的酒店运营外，关注“内容+运营”的核心竞争力，

在打造IP、文化体验、营造社交空间等方面进行了强化和升级。

(三)打造“亲近自然”IP

疫情防控常态化下的文化和旅游消费市场，大健康文旅消费是主旋律和硬刚需。在转型过程中，开元认识到，“亲近自然”已逐步变成一种难得的度假体验。因此，开元在城市周边精心选取森林与湖泊的交汇点开发项目，不仅要在大自然中造一个酒店，更是要将住宿、游玩、美食、休闲等板块都纳入其中，把大自然变成一个天然游乐场。从选址、规划、建设、运营等各个环节着手，精心打磨，将“亲近自然”的理念落地产品，将这个IP做优。

(四)找准市场，找到试验田

浙江是长三角经济带的重要区域，也是重要的度假目的地。开元许多的度假酒店品牌第一家试验田都在浙江。开元抓住当地的人文资源优势、产业基础优势、空间潜力优势等，结合自身业务特点，为文旅融合发展注入新动能，也为自

己赢得了更多机会。

四、专家点评

开元集团案例的代表性，在于其围绕都市近郊休闲度假市场的精准定位，契合市场需求；基于文旅融合创新的产品模式，满足都市人精神和物质文化消费需求；依托现代科技与创新方式的营销模式，符合时代要求。它解决了时下市场供给过剩与休闲度假供给匮乏的供需错配问题；解决了新时期文化和旅游融合消费市场适配产品空白问题；解决了文旅投资高频低效的商业模式与产品模型问题。对行业的借鉴意义在于：围绕目标市场的核心需求，系统开发适配产品；休闲度假产品模型与轻资产商业模式符合当下发展环境。其可持续发展理念、文化IP打造和休闲旅游内容的良好结合，并持续为消费者提供优良体验价值，符合消费者预期与可持续发展要求。(王笑宇 世界旅游城市联合会特聘专家)

案例报送方：绿地酒店旅游集团

绿地酒店旅游集团：“两个升级、两个创新”

2020年，旅游业因疫情受创，绿地酒店旅游集团和上航旅游集团凭借对市场的精准判断和专业的运营能力，不仅经受住了疫情的挑战，并且分别在酒店度假和航空旅游领域积极开拓新业务、拓展新市场，并进行了“两个升级、两个创新”的建设，即通过酒店产品升级，创新形成度假目的地模式；通过航空运营升级，创新形成客源地与目的地交互发展的运营模式。

一、主要内容

(一)酒店产品升级，创新形成度假目的地模式

绿地酒店旅游集团以自有品牌酒店为基础进行产品升级，导入休闲运动特色功能，提供完善度假配套设施和品质服务，以亲子家庭、时尚年轻人和商务精英为主要客群，打造满足城市人群完整度假需求的一站式度假目的地。度假目的地还推出了自有品牌度假岛(Shakaland)，主张为游客提供形式更自由、环境更完善、体验更优质的“微度假小自在”式的服务。微度假目的地产品抓住了城市居民短途出游的需求，具有“小、轻、新”和“高、精、深”的特点，即从投

资开发角度具有占地小、投资少、创意新的特点，丰富了传统酒店的产品内容，同时兼具高性价比的投资效益；从游客需求角度具有高频消费、精准需求、深度体验的特征，强化了游客的体验，是具有高性价比的度假体验。

绿地度假岛未来会在全国范围布局，并与绿地系其他休闲服务类项目联动，形成全国化的度假服务网络。目前，绿地度假岛在浙江杭州湾、江西安南、四川都江堰三地的项目均已面市。

(二)通过航空运营升级，创新形成客源地与目的地交互发展的运营模式

2019年，上航国旅成为绿地酒店旅游集团一员，绿地酒店集团就此开启了酒店、旅游、会展三大业务板块融合发展的模式。2020年，绿地酒店旅游集团推出了“新航旅模式”，即以“机场为入口”的旅游目的地城市整体运营模式。

2020年7月，绿地酒店旅游集团“新航旅模式”亮相遵义新舟机场。该模式以新舟机场全航线运营项目为支点，通过组织“旅游客源+精细化运营航线+精心设计航旅产品+开发当地文化创意项目+度假村运营”等全链条运营方式，在目的

地城市输送客源的同时，还对目的地城市的旅游资源进行全面整合和深度开发，形成了以龙头旅游资源为引擎，带动目的地城市全面发展的新局面。

绿地酒店旅游集团这种“机场全航线运营”的新航旅模式，摆脱了从吃、喝、玩、乐等点状项目获取利润的传统旅游运营模式，通过与目的地资源深度合作，开发了符合新旅游消费需求的强体验产品和高品质服务的全链条产品，推动了从旅游产业链上下游环节的深度融合。与此同时，以绿地集团的多元产业协同发展背景，使得这一新航旅模式将不止于旅游服务链，而是有机会通过与商贸、居住、健康、教育等生活服务业的逐步融合，形成全新的“泛旅游生活服务圈”。随着航旅大动脉运营的稳定和成熟，绿地酒店旅游集团将通过跨领域、跨区域整合运营，积极探索“旅游+度假村”“旅游+商贸”“旅游+教育”“旅游+会展”等衍生支脉，构建一个客源地与目的地交互成长的新旅游目的地运营系统。

二、社会反响

(一)经济效益

微度假目的地模式的三甲港度假岛

自2020年5月开幕以来至2020年年底接待了近12万人次游客，度假村的经营情况比同一时期周边酒店恢复得更快更好。遵义新舟机场的新航旅模式在疫情防控常态化下，同比增加旅游组团10万人次。

(二)社会效益

微度假产品的升级，不仅为酒店自身开创了业绩新高，还受到了各方的充分肯定。同时，三甲港度假村与周边乡镇推出的农产品市集活动，也因提升农民收入、助力乡村振兴，受到周边乡镇和农民的积极肯定。航旅新模式的创新，得到了较多地方政府的肯定和支持，自2014年开始就先后与榆林、广元、绵阳、鄂尔多斯等地政府建立起战略合作关系。

三、经验总结

(一)紧抓市场需求，以需求为导向，顺应新消费趋势
疫情给旅游业带来重创的同时也带来了发展机遇。周边游得到深度挖掘，“重新发现家门口的美景”成为新趋势。随着消费升级带来的高净值人群的出游需求转移到国内市场，长线深度体验游受到越来越多消费者的青睐。顺应此趋势，企业从自身优势出发进行产品升级、业务

模式创新，不仅能够从容应对疫情带来的不利影响，为企业发展创造更高的竞争力，更助推旅游经济的内循环发展。

(二)通过资源的整合运营，实现旅游相关产品消费频率的提升
在促进游客流动的基础上，带动目的地资源流动，将旅游的低频消费转化为特色旅游产品的高频消费。打破传统的业务模式，联合自身企业和目的地城市以及周边地区的优势资源，延伸产业链，高效串联旅游业上下游，将目的地文化、商贸、教育等资源整合为特色旅游产品，进行统一运营，促进高金额、高频次的旅游消费。

(三)内容为王，运营取胜

微度假丰富了产品内容，延伸了游客停留时间，长线深度游方面整合了大交通、住宿和当地特色体验产品等，皆以丰富的内容为核心。运营方面，突破传统的酒店和旅行社运营思维，以全体验管理运营为基本理念，围绕创造更优的游客体验这一核心，提供一站式服务，创造出更有温度的体验。

(四)强化文化引领作用

优质的休闲度假产品不仅为游客提供感官上、物质上的享受，更具有与游客、