

打造有韧性的旅游业

□ 李庆雷 王浩

新冠肺炎疫情给旅游业造成严重冲击,相关利益主体尤其是旅游企业顺势求变、创新发展,产业要素、业态、产品都在悄然发生变化。与“脆弱性”“弹性”相比,“韧性”一词更能体现旅游业的这种应变、创新与进化能力,也更符合政产学研界对旅游业持续发展的共同期望。那么,如何才能真正实现旅游业的韧性发展,以提高应对风险能力、维护文旅产业安全、保障人们的旅游权利呢?

一、旅游业的韧性及其意义

“韧性”是生态学、物理学、心理学、管理学等学科的共有词汇,其基本含义是事物在遭受某种外界扰动后有效应对和适应、达到稳定状态的能力。相应地,旅游业的韧性是指旅游产业在受到外部因素尤其是突发性公共事件冲击后所表现出来的因应、调适与进化能力。它不仅强调应对变化、恢复到稳定状态的水平,更强调动态适应、创新发展的能力。一般来说,韧性越强,恢复到原有水平所需时间越短,成本越低、代价越小,化危为机、同步进化、造血再生的可能性越大,抵御外部风险、保障产业安全、实现持续发展的能力就越强。

显而易见,与“脆弱性”“弹性”相比,“韧性”一词具有更为丰富的内涵。在认识旅游业容易受外界因素影响这一特征的基础上,“韧性”大大超越了“恢复原有水平”这一层次,预见了对创新发展的无限可能。这不仅符合事物螺旋式上升的普遍原理,也是新时期“统筹发展与安全”指导方针的客观要求,体现了各界对旅游产业持续稳定发展的期望,也具有国内庞大的客源市场、日益健全的产业体系、弥足珍贵的危机管理经验等基础条件。

新冠肺炎疫情暴发后,交通和旅游业首当其冲,受到严峻考验。面对冲击,各地区、各领域表现不一,长沙、西双版纳、乌鲁木齐等地快速复苏,携程、上海春秋、松赞旅行等市场主体积极创新,红色文化、冰雪运动、研学旅行、精致露营、沉浸体验、夜间休闲等强势发展。总体上看,我国旅游业已经具备一定的韧性,但距离各界期望和要求还有差距,同时这种韧性在空间地域、产业要素、市场主体上表现出较为明显的不均衡性,仍需引起高度重视。2022年6月23日,金砖国家领导人在北京第十四次会晤后发表宣言,提出“打造有韧性、可持续、包容的旅游业”,将这一话题提升到国际层

面,让对该问题的讨论具有更广泛的意义。

二、旅游业韧性发展的三个维度

旅游业韧性发展是一种理念,也是一种路径和模式。在讨论这一问题时,应开阔视野,汲取理论营养,尝试建立具有解释力与指导力的框架。基于新经济地理学者马丁(Martin R.)、桑尼(Sunley P.)对区域经济韧性的论述,参考韧性系统及其他相关研究成果,可以大致依据时间先后顺序,将旅游业韧性发展细分为三种维度,即:抵抗力(Resistance)、恢复力(Recovery)和进化力(Renewal)。正是这三种力量,为面临不确定性挑战的旅游业保持稳定性、适应性以及创新性提供了保障。

第一,增强抵抗力。抵抗力的全称是为防御抵抗力,指的是旅游业抵御冲击扰动并维系自身结构与功能的能力,可以用生产与供给体系是否遭受严重破坏加以衡量。一般来说,旅游专业人才、资金、设备流失越多,接待场所(设施)闲置越严重,说明抵抗力越差。抵抗力主要依赖所处在区域经济发展水平、人口数量、旅游吸引物影响力,也与旅游产业在当地经济体系中的地位、从业人员的产业认同感、企业的投资结构与战略规划密切相关。从实践来看,相较传统的旅游地或企业,母体依托型(如中科院西双版纳热带植物园、贵州平塘天眼)、多业混生型(如西双版纳告庄小镇、青岛啤酒文化休闲商务区)、主客共享型(如西双版纳傣族园、长沙岳麓山)、轻资产型(如云南红河州康藤·红河谷帐篷营地、陕西西安曲江智造)的企业或旅游地的抵抗力更强。

第二,提升恢复力。恢复力的全称是为适应恢复力,指的是旅游业通过迅速、多样化的响应措施来达到原有接待水平的速度与程度,通常可用恢复原旅游人次或收入花费的时间来衡量,所用时间越短则恢复力越强。恢复力以基础设施网络、公共服务体系为基础,受旅游品牌影响力、危机管理能力、促销投入、区域文化与制度弹性等因素影响,其中品牌影响力发挥着至关重要的作用。以云南为例,疫情期间恢复力名列前茅的旅游地当属西双版纳、大理、丽江,这首先归功于这些地方多年形成的旅游品牌形象与市场感召力,其次是各地政府统筹疫情防控与旅游发展的理念与行动、出台的旅游业复苏的扶持政策与激励措施,同时也离不开铁路建成通车、旅行

便利化程度提高的推动,以及以西双版纳“‘象’往的地方·向往的生活”为代表的营销努力。

第三,培育进化力。进化力的全称是为进化再生力,是指旅游业相关利益主体对原发展模式或增长路径进行反思、对项目、产品、业态、赢利渠道乃至服务流程、管理体制、运营机制进行适应性调整与变革,演进到一个新的均衡状态的能力。突发性公共事件或随机性冲击在破坏旅游业生产力、影响旅游市场秩序的同时,也是一种优化产业结构的“创造性破坏”(经济学家约瑟夫·熊彼特语),是摆脱路径依赖、实现旅游业转型升级的重要机遇。若能与时俱进,顺势而为,抓住新机遇,研发新产品,满足新需求,培育新优势,就是具备了进化力。疫情期间,部分旅游地与头部企业主动拥抱市场,创新求变,实现了产品、业态及盈利模式的“进化”。例如,云南曲靖会泽大海草山抓住冬奥会拉动冰雪消费的契机,积极打造冰雪旅游度假区,形成了新卖点、新盈利点,走出了产品同质化的困境,实现了发展阶段与产品层次的跃升。

三、推进旅游业韧性发展的对策

打造高韧性的产业体系,实现旅游业韧性发展,是不确定性时代旅游业高质量发展的必然要求。这需要相关利益主体尤其是企业、政府、行业协会及其他非营利机构共同努力,在塑造旅游品牌、形成产业认同的基础上,全面提高战略管理、风险管理、危机管理、创新管理的水平。

首先,增强制度韧性,优化行业生态。推动旅游行政管理体制改革,提高制度的开放性和包容性,探索推进韧性治理,营造良好营商环境、有序竞争环境和放心消费环境。培育多元市场主体,优化大中型企业与小微企业、外地引进企业与本土企业、传统企业与“四新”企业的比例,增强企业的多样性。实施包容审慎的监管方式,推行“包容期”管理、“沙盒监管”、触发式监管、信用约束、柔性执法,为旅游新业态新模式的孵化创造宽松环境。推广疫情期间各地政府助企纾困的经验做法,提倡“一地一策”“一企一策”,不断提高政策的预见性、灵敏度和精准度,统筹突发事件应对和旅游产业发展,为危机时期坚定行业信心、推进企业复工和产业升级创造条件。

其次,实施情景规划,强化战略管理。“抬头看路”比“低头拉车”更加重

要。面对“多路交叉口”式的发展环境,传统的规划理念与方法可能会“失灵”。引入情景规划理念方法,基于符合逻辑和经验事实的分析推演,对未来不确定性环境进行甄别,制定最优发展战略,有利于打破思维定式,丰富未来的发展场景,提供多种思路和方案,增强预见性和指导性。在此基础上,可以探索编制更具包容性和灵活性的韧性规划,让规划切实成为企业或目的地应对不确定性的有效手段。此外还应结合实际选取运用其他战略管理工具,培育战略资源,形成核心能力,提高特殊状态下的自组织和自适应性,更好地识变、应变、积势、谋势。

再次,加强能力建设,培育韧性组织。旅游企业是培育高韧性产业的关键,适应、学习、创新是旅游企业能力建设的重点。在学习型组织、创新型组织的基础上,加快推进思考型组织、智慧型组织建设,加强变化趋势与现存问题的调查研究,不断提升风险认知与识别水平,自觉运用新理念、新知识、新技术、新方法,补齐研发、策划和设计这个短板,增强旅游企业、协会和行政管理部门的适应性和应变能力。强化风险意识、机遇意识、市场意识,创造性地将威胁和挑战转化为发展机遇。从精专战略、坚韧领导、稳健资本、互惠关系、善行文化着手,提高企业的战略、组织、资本、关系、文化韧性,增强员工认同感和凝聚力,让企业能够在危机中重构组织资源、流程和关系,快速恢复生产经营,并发现新的市场机会,研发相应的产品,培育新的盈利点,实现持续增长。

最后,推进跨界共享,探索韧性供给。立足旅游资源的多功能、旅游产业的无边界、旅游产品的可拓性特征,强化共享经济、价值工程、循环利用的理念,依托现有的资源、设施与产业,开发建设休闲农业、旅游村镇、观光工厂、旅游休闲街区、旅游度假区、文化休闲空间,包装策划深度游、微度假、创意游、亲子游、毕业游、研学游等产品。探索轻资产运营型、活动主导型、社区依托型等多元化发展模式,推进企业 lives 生产、定制服务、价值共创,降低生产成本和经营风险。总结推广云南红河州绿春县长街古宴、浙江台州天台香米认种、云南大理古城“洋人街”创意市集等模式,加快众创、众创、众筹等韧性生产与供给方式在旅游业中的运用。

(作者单位:云南师范大学地理学部旅游与地理学院,云南旅游产业研究院)

题规划旅游线路,开发特色餐饮、民宿,交通便利,坐上观光车即可游览岛上美景。当然,在提高景区综合接待能力时,要把安全问题放在首位,并在开发过程中注重环境保护,引入社会力量,合理规划住宿、餐饮、购物、休闲等场所。

(二)优化灯塔旅游整体管理权限,加强运营管理效率

目前大部分现代灯塔管理主体为中央直属机构的海事保障部门,除灯塔及附属建筑、设施等以外又属于地方人民政府管辖,一些百年灯塔作为全国重点文物保护单位,对其保护范围内的开发建设工程必须经省一级人民政府批准。应联合文物保护单位、海事航保部门、旅游部门等,围绕灯塔旅游主题,在共同保护历史灯塔的基础上,整合、协调各个方面的力量,明确管理权限,确定责任区与负责人,避免开发运营中出现混乱。可以成立联合管理机构,加强旅游管理人才储备,做好监管工作。在管理过程中,旅游部门要加强区域交流合作,坚持“走出去和请进来”战略,学习借鉴先进管理经验,提升综合管理能力。要牢固树立新发展理念,提高景区从业人员的素质,使其对灯塔历史、结构、设备等有深入了解。要积极提高旅游活动中的服务质量,结合生态环境保护,提升灯塔旅游景区的综合实力。

(三)深化灯塔旅游内涵,提升品牌文化影响力

灯塔可以作为当地的地标和文化符号,为当地代言,彰显海洋之博大、产业之特色、区位之重要。应加强对游客、当地居民的调研,了解旅游需求,收集相关建议,结合灯塔历史和现实价值意义,探索建设灯塔博物馆、展览馆、科普和爱国主义教育基地等,通过集聚与扩散效应,形成品牌优势,服务海岛休闲旅游建设。应深挖守塔人的感人故事,开展灯塔行活动,让游客体验守塔人的日常。应拓展灯塔旅游宣传手段,利用新媒体平台,制作灯塔游宣传片,提升知名度,提高对外吸引力。

(作者单位:广西民族大学管理学院)

发挥乡村运营在乡村旅游中的作用

发展乡村旅游不能套用传统景区大资本、大投入、大建设的开发模式,而是要强调精细化运营。

□ 管婧婧 陈伟洪

乡村运营,是指政府委托运营团队通过市场经济手段对乡村的资源进行优化配置,以实现乡村的增值和发展,是市场经济下的一种经营乡村的理念和手段。近年来,浙江多地探索形成了多样化的乡村运营模式,虽做法各异但都在推动乡村旅游发展中做出了重要贡献。

一、以运营思维再认识乡村旅游

提到乡村旅游,多数人会陷入传统的自然型或文化型景区的开发思维。事实上,除了资源禀赋优异的古村落,如安徽黟县的西递、宏村,浙江缙云的河阳村等,传统景区的开发模式并不适用于乡村。不管是主管部门还是村集体都应清晰地认识到,受旅游资源品质限制,单个乡村很难发展成为传统意义上的收费景区,发展乡村旅游不能套用传统景区大资本、大投入、大建设的开发模式,而是要强调精细化运营。

以运营思维发展乡村旅游,要把握“锦上添花”的项目开发原则。这一原则包含三个层次的内容:一是要充分利用已有的一产资源发展旅游项目,比如在原有的种植园、养殖园基础上添加和拓展休闲农庄、游乐项目,强调基于农文旅融合发展旅游业。二是要保证原有依托产业的经济效益,至少力求该部分能自负盈亏,不能为了迎合旅游业发展而抛弃主业,比如大规模栽培不具其他价值的观赏性作物,可能会对乡村造成伤害。三是尽量让闲置资源,如旧屋、荒地等得到充分利用,避免跑马圈地,大拆大建。

以运营思维发展乡村旅游,要把握“小而美”的市场锚定原则。除了部分以银发族旅居为主的乡村,多数乡村的游客市场存在着“两个周”的特点,即周边地区和周末游客。对多数不知名的乡村而言,需要通过运营吸引城市游客的到来。在这一过程中并不一定要追求客流规模,毕竟乡村作为旅游活动的空间载体,本身接待容量就有限。沿着“锦上添花”的逻辑,旅游业收入对多数乡村而言是一产在三产上的效益溢出,即便小型客流也会给乡村带来增量。而且通过运营能提高单客在村中的旅游支出,“小而美”亦能带来可观总量。

以运营思维发展乡村旅游,要把握“别具一格”的产品打造原则。受到自然、文化、用地、资金等资源底子的约束,想要打造能够吸引游客的乡村旅游产品,需要有高度的创造性,在资源不丰的情况下创造出具有休闲、体验、参与和互动性的产品,甚至是能够抓取大众眼球的产品。要实现这一目标,就需要以游客喜好为导向,运用专业化运营和创新性设计能力打造特色产品。如桐乡横港头村由旧鸭棚改造而成的小鸭艺术中心、松阳陈家铺村打造的光泽平民书局、常山徐村村举办的 UU 音乐节等,都是以运营思维开发文旅产品的优秀案例。

二、以运营团队激活乡村旅游

发展乡村旅游的核心在于创新产品和吸引游客。要实现上述目标就需要有专业的,具有文旅开发思维、能力和经验的团队。在这里首先要强调的是团队,也就是到乡村从事运营的人。他可以是本地乡民、返乡青年或异地创客;他可以是国有企业、民营公司亦或是基金会、民非组织;真正需要考虑的是运营者和运营团队是否具备文旅项目的运营能力,是否能创新出产品,吸引到游客。有能力又有情怀的运营团队才能扎根乡村、融入乡村、奉献乡村。

以运营团队激活乡村旅游的同时,要有相应的机制能够激活运营团队,这样的机制包括激励、引导、合作和规制。所谓激励,就是在乡村引进运营团队之初,给予一定的激励条件。杭州市临安区的乡村运营模式中,当地政府会根据运营团队在乡村的运营绩效给予一定的经济奖励;也有一些地方政府会直接以高层次人才或职业经理人的模式引进运营团队,给予优渥薪酬乃至人才政策。对乡村运营团队的激励其实是撬动乡村运营的第一步。免去了运营团队的后顾之忧方能将团队引进到乡村,才有可能展开运营。当然在这一过程中,激励方式(如:项目/薪酬/奖励/补贴)、激励内容(如:经济/非经济激励)、激励

时间节点(如:前置/过程/后置)都需要精心设计,才能发挥出最佳激励效果。

激励机制更多时候依赖政府输血,真正的市场化运作需要乡村运营团队自身产生造血功能。在这一过程中,一方面需要运营团队深耕乡村,明白自己在乡村文旅发展过程中的定位,找到自己团队的盈利来源,形成可持续性的经营模式;另一方面也需要政府加以引导,从初期的给钱慢慢向给机会、搭平台转变,促使运营团队找到自身发展的出路。

乡村运营能否发挥出较好效果,也受到村庄关系的影响。毕竟当运营团队是外乡人,且在运营过程中涉及村集体的资产时,会引发一系列的矛盾冲突、力量对比、关系博弈和利益分配。村民理解、干部配合的村庄才能给予乡村运营团队施展才华的足够空间。这有赖于运营团队想办法积极融入乡村,与村民建立起情感联系。村干部在这一过程中应充分发挥桥梁和纽带作用。

但仅依赖理解配合等非正式制度是难以建立起市场化运营制度和现代化村庄治理体系的,更重要的是,要通过正式制度安排理顺运营团队和村庄之间的利益联结问题。在这一过程中,产权制度、治理机制、监管制度都应各自发挥不同作用。产权制度方面,需要运营团队与村庄之间建立合资参股公司,合理评估村集体的资产,确定双方的投入和持股比例,为后续利益分配奠定基础。治理机制方面,需要保障乡村运营过程中村民的知情权、参与权、监督权,不断提升村民的自治能力。监管制度方面,可以从维护村集体利益、规范运营行为和提高市场效率这三个目标入手,通过制定规章制度、设立审核检查体系促使乡村运营团队规范化运作。

三、实施乡村运营的天时地利

浙江省的各类乡村运营模式都取得了较好的成效。杭州市临安区是最早探索和实践市场化乡村运营做法的,自2017年起至今已拥有20个村庄与政府引进的运营团队签约合作,完成落户项目102个,项目总投资达5.5亿元,吸引返乡青年820余人,为当地村民增加就业岗位1200余个,实现旅游收入4.9亿元,村民人均收入增加1.2万元,村集体收入增加8930万元。在象山茅洋乡,蟹钳港公司的乡村运营让全乡自2019年起连续三年游客量突破100万人次,旅游收入破亿元。

但乡村运营并非“一贴就灵”,还需要考虑实施的天时地利。所谓天时,是指要考虑引入乡村运营的时机,考虑乡村自身是否已经具备了被运营的条件。浙江省自2003年起近20年一张蓝图绘到底,大力开展农村“千万工程”和美丽乡村建设。大量资金投入大幅提升了农村的基础设施、公共服务、村容村貌、绿化美化、人居环境,使得村庄具备了开发乡村旅游、休闲度假的基本条件。引入乡村运营,在一定程度上能够解决村集体无力管理维护现有设施环境,并将资源转化为具有市场价值的产品的问题。如果乡村的基础设施建设尚不完善,那么即便引入乡村运营团队也会面临巧妇难为无米之炊的局面。

所谓地利,是要考虑乡村是否具备了可以开拓的市场。如前所述,发展乡村旅游的核心其实就是“创新产品,吸引客源”。只有游客进来了,乡村才会有人气、有活力、有收益。开发休闲、研学、康养、游乐、旅居、文化、节事、美食等任何类型的文旅产品,核心都是要能够吸引城市的客源向乡村流动,从而产生消费。在这一过程中,应该本着实事求是的精神,评估村庄潜在的乡村旅游发展潜力和吸引力,考察辐射半径内客源市场的消费能力、消费习惯和消费需求等,尚不具备发展条件的,应持谨慎态度。

浙江省经过近几年的培育和探索,已逐渐摸索出了一系列乡村运营的做法和举措,乡村运营在临安、余杭、象山等地多点开花。近期乡村运营的理念已经开始在浙江全省乃至全国多地铺开。通过积极探索、勇于实践、久久为功,乡村运营一定会成为助力中国乡村振兴的重要力量。

(作者单位:浙江工商大学旅游与城乡规划学院,杭州市临安区文化和广电旅游体育局)

浅谈灯塔的旅游价值与开发

□ 张赋君

灯塔作为一种古老的导航航标志,遍布世界各地岛屿、悬崖、礁石等,象征着守望、奉献、希望,是人类海洋文明的重要见证者。它具有历史和现代意义,在历史文化、人文内涵、艺术美学等方面与旅游存在内在联系,具有一定的开发价值。“十四五”旅游业发展规划提出,推进“旅游+”和“+旅游”,加强文化和旅游业态融合。海洋旅游不仅有沙滩和大海,还应具有丰富的内涵,而灯塔的文化底蕴正好为文旅融合提供了基础和条件。合理开发灯塔旅游,将对推动当地旅游业发展产生积极影响。

一、灯塔的旅游价值

灯塔,在航海者眼中,素有“海上平安灯”的美誉。千百年来,灯塔以自己的光明照亮了航行者的方向,以“燃烧自己,照亮别人”的精神谱写了光辉的诗篇。每一座灯塔都记录了属于自己的历史,以其鲜明的个性和独特的内涵,成为海洋文化中一道瑰丽的风景。

(一)灯塔的历史文化价值

灯塔的发展历史悠久,早在我国4000多年前的夏朝,人们就懂得利用碣石指引船舶安全航行,这是中国远古时期的天然灯塔。我国第一座灯塔是1387年由渔民集资建于福建惠安崇武半岛的崇武灯塔,对大陆与台湾通航起到重要作用。1997年10月,我国海南临高灯塔、上海青浦浏塔、温州江心屿双塔、舟山花鸟山灯塔、大连老铁山灯塔入选“世界历史文物灯塔”。2002年5月,国家邮政局为国内这五座灯塔发行了《世界历史文物灯塔》特种邮票一套。除了引导航行的功能使命外,我国近代灯塔更是整个近代史的见证者,见证了西方列强对中国强权侵略豪奢的屈辱历史,见证了帝国主义侵略中华民族的血腥罪行。新时代的今天,随着我国卫星定位和导航技术的

不断发展,灯塔引导航行的重要地位逐渐淡化。但是循着灯塔古老的建筑,欣赏着灯器演变的过程,触摸战争留下的痕迹,能让人铭记那段沧桑的历史,灯塔无疑是人类宝贵的自然和文化遗产。

(二)灯塔的人文内涵价值

灯塔从古至今一直是希望的象征,照耀着黎明前的海洋,指引着航行的方向,而“燃烧自己,照亮别人”的灯塔精神就是其最深层次的价值内涵。灯塔多建于孤岛、悬崖等人迹罕至的地方,一代代的守塔人克服交通不便、气候恶劣、资源匮乏等困难,以灯塔为家,以海浪为伴,用他们的青春和生命捍卫着远航者回家的希望。创作于1940年的革命歌曲《你是灯塔》,把伟大的中国共产党比作灯塔指引着中华民族前进的方向。影视作品《守岛人》讲述了王继才苦苦守护孤岛32年,无论环境多么恶劣,都坚持每晚亮起灯塔上那盏明灯,给过往船只带去黑夜中的一丝温暖与安心。感动中国2016年度人物候选人“宁波守塔人”叶中央一家五代守塔百年,让灯塔精神得到继承与发扬,激励着无数奋斗者前行的步伐。灯塔不仅是重要的辅助航标志,更是精神文明建设的载体,其正能量的人文内涵将给每个人带来精神上的洗礼。

(三)灯塔的艺术美学价值

灯塔因受地形、文化、历史等因素影响,造型各异,具有很高的艺术价值。我国的近代百年灯塔大多由西方人设计建造,珠海市的蚊尾洲灯塔是1890年英国人按照欧式风格建造的,白色圆形石砌塔加上球形顶,结构错落有致,宛如小岛上的古城堡。湛江市的硇洲灯塔是1898年法国人建造的,令人称绝的是整个塔身用形态各异的麻石构筑,不用一点泥浆就能衔接得天衣无缝,站在塔顶极目远眺,烟波浩渺,水天一色,美不胜收。我国的现代大型灯塔更具东方特色,如南海华阳、赤瓜、永暑、渚碧、美济五座灯