

绘出山水美好 喜迎八方游客

——记2021年度乡村文化和旅游带头人支持项目入选者黄时杰

□ 李金枝

“步转回廊，半落梅花婉婉香。”今年春节假期，福建省福州市永泰县嵩口镇大喜村热闹非凡、游人如织。据统计，春节假期，大喜村接待游客超过1万人次，实现旅游收入近40万元，熟悉的“烟火气”又回来了。

“近年来，大喜村依托丰富的自然资源优势，积极融入大樟溪乡村振兴示范带建设，不断提升乡村‘颜值’，丰富旅游业态，带动村民致富，着力打造乡村振兴新样板。2022年年底，大喜村被文化和旅游部评为‘全国乡村旅游重点村’，这是对我们大力发展乡村旅游的肯定。”2021年度乡村文化和旅游带头人支持项目入选者，大喜村党支部书记、村委会主任黄时杰说。

提升乡村“颜值”

大喜村坐落于福州最高峰——东湖尖山脚下的深山腹地之中，古木森森、翠绿千顷，森林覆盖率达到90%以上。村前170多亩的大喜水库碧波荡漾，与青山、村庄、道路相映成趣。

然而，曾经的大喜村却是“脏乱差”严重，环境非常不好。2012年9月，黄时杰受大喜村“两委”邀请，放弃了蒸蒸日上的私营产业返乡担任村委会主任。“回来后，我看到村里交通不便，基础设施不完善，随处可见瓦砾和垃圾，公路两边的旱厕臭气熏天。”黄时杰说。

环境不变好，村子是发展不起来的。上任后，黄时杰干的第一件事就是团结村“两委”，以“护河爱水，清洁家园”活动为抓手，推进村容村貌整治。“开展环境整治的过程中，我们注重以民为本，了解各家需求，调动全民参与的积极性。”黄时杰介绍，为了推广旱厕改水厕，前期，村“两委”到村民家摸底调查，选择了较有威望的家庭进行试点，还推出了改造奖补政策，让村民无后顾之忧。目前，大喜村全面拆除旱厕，新建了10处旅游公厕，为游客提供方便。

与此同时，黄时杰多方争取项目建设资金，带领村民拓宽了大喜至白湾、大喜至陈坑、大喜至岩富3条村道；不断完善农村垃圾收集处理机制，实现垃圾无害化处理；对污水管网进行改造，建设了田园污水湿地净化系统、农村生活污水处理管网和集中式处理设施，收集处理村民生活污水，有效保护水源及土壤；对瓦屋进行全方

位改造，创新保留土夯墙式民居建筑和竹编篱笆，对破损的古民居修旧如旧，统一房屋外立面风貌，修缮旧影剧院、第六生产队旧址、护林哨旧址等，不断提升乡村“颜值”。

“我们建立了积分制工作考核排名制度，每月组织党员、村‘两委’、村民代表等，评定‘星级文明户’、‘美丽庭院’示范户，在‘红黑榜’进行通报，实行以激励为主、奖励为辅的激励机制，充分调动村民建设美丽乡村的积极性。”黄时杰说。

经过多年努力，大喜村旧貌换新颜，先后获评“全国人居环境整治示范村”“国家森林村庄”“福建省金牌旅游村”“福建省最美休闲乡村”“福建省绿盈乡村”等荣誉称号。

项目带动产业

乡村振兴，关键是产业振兴。“2012年，大喜村没有任何产业，村财政收入基本为零。”回忆刚返乡的情形，黄时杰感慨万千。

为此，黄时杰带领村“两委”认真梳理村内闲置房屋和村集体资产，摸清家底之后开会讨论，决定由大麓生态农业专业合作社牵头，以租赁代管村内闲置房屋和集体土地的方式盘活资源，大力发展乡村旅游，带动村集体实现创收。

黄时杰介绍，近年来，大喜村成立了永泰县大麓文旅发展有限公司，累计流转了100亩耕地、700亩经济林地、22栋房屋，打造了“鹇来人家”“雨和民宿”等特色民宿；盘活旧供销社，在修旧如旧的基础上，打造了集生态博物馆、自然与儿童中心、再生文创店、村供销社及青少年研学实践场所等为一体的多功能文旅综合体，为游客提供优质旅游体验；引进同济大学建筑与城市规划学院，改造上寨旧址为庄寨研究中心，改造旧水电站为精品民宿，进一步提高旅游承载力；改造村委会旧址，打造乡村振兴会客厅，为乡村规划师、创业团队、旅游研学等团队提供公共交流空间，提升乡村接待能力。

走进位于陈坑自然村的“鹇来谷”观鸟摄影基地，只见摄影爱好者们在一排排“长枪短炮”旁，屏住呼吸，目不转睛地盯着各种鸟类，“咔嚓”按下快门键。“大喜村优良的生态环境，吸引了380多种野生鸟类。其中，已经发现的名贵鸟种就达138种。”黄时杰说。

为了丰富大喜村旅游业态，黄时



黄时杰（中）在浙江莫干山考察 受访者 供图

杰带领村“两委”引进了鹇来谷（福建）文化发展有限公司，设立了“鹇来谷”观鸟摄影基地，规划建设了生态实训基地和大喜村（鹇来谷）野生动植物研究与保护基地，着力打造野生动物摄影学习平台，吸引了众多鸟类摄影爱好者以及中小学开展研学活动，每年可给当地村民带来近10万元收入，真正实现“人护鸟，鸟引客”，为大喜村乡村旅游发展注入新活力。

近年来，黄时杰努力吸引重大项目落地大喜，引进了北京恩佐新光年品牌管理有限公司打造全地形穿越娱乐体验项目；引进福建省永泰文化旅游投资有限公司建设欢喜露营地，开发“营地+研学教育”乡村特色产业，预计年均增收20万元；引进小海狸团队建设喜气山房，定期开展美食营、绘画营、手工坊等活动；引进“墟里”团队，对大喜村进行整体策划和业态孵化，打造生态与儿童友好型乡村，开展各类研学活动，不断丰富乡村旅游业态。

打造产品IP

长期以来，大喜村村民主要以种养美容茶、青梅、蜂蜜等作为主要收入来源，但是农产品的销售渠道不畅通，经常出现果品滞销现象。

经过一番思考，黄时杰觉得可以围绕村名“大喜”两个字做文章，创建属于自己的品牌。“大喜村中的‘大’是大有作为，‘喜’是一派喜气。大喜村

深挖‘喜’文化，不断创新产品，打造‘喜’品牌产品IP，带动村民增收致富。”黄时杰说。

为此，黄时杰带领村“两委”，成立了永泰县大喜文笔峰农业专业合作社，建设了猕猴桃示范种植基地和喜文化农耕园，种植猕猴桃、灵芝、李果、油茶等绿色产品70亩，着力发展绿色产业，为游客提供独特的采摘体验。

“乡村要发展，人才是关键。”黄时杰积极推动返乡青年、乡贤能人、退役军人等充实村“两委”队伍，引进乡村振兴研究院驻村团队，推动乡村产品推陈出新。村里推出的大喜蜜、大喜笋干、大喜青梅酒等多种特色农副产品，不仅提升了农副产品价值，还打响了“喜”文化伴手礼IP，广受游客青睐。

随着直播经济兴起，2018年，黄时杰带领村“两委”开展线上业务，拥抱“新赛道”。通过创建电商微店、开展“支布带货直播”活动，积极拓宽农特产品销路。

据统计，2022年，到大喜村体验乡村深度游的游客达16万人次，村集体收入超过68万元，村民人均收入3.5万元。

“下一步，大喜村将通过党建引领，以农民与合作社为主体，通过市场化运作流转村民闲置房屋，培育特色旅游业态，不断促进村民增收、村财政壮大，让老百姓越过越红火。”黄时杰说。

“让客人满意是第一位的，大家都打起精神，遇到什么问题随时跟我说。”春节假期结束了，但优沃得自然教育农场主理人、众信旅游东南亚事业部总监李强仍然很忙。为了让优沃得自然教育农场的员工不松懈、不掉队，每天他都会召开例会。同时，为了尽快恢复自己所负责的出境旅游市场，他还在忙着招揽队伍、优化产品等工作，希望能够尽早拓展市场，迎风而上。

及时调整 打开市场

李强曾是众信旅游海外市场的负责人，疫情3年，出境旅游业务停摆，李强带领众信旅游五大洲目的地的产品经理和30多位专业领队转战京郊，挖掘乡村特色资源，盘活了北京房山区夏村33万平方米的闲置土地，打造了优沃得自然教育农场，建设了餐厅、咖啡厅、图书馆，打造了无动力乐园、森友萌宠牧场、铁塔营地、红豆杉氧吧，开设了创意手工课程、户外自然课程，开发京郊亲子休闲游市场。

在加入众信旅游的10多年里，李强见证了这家旅游企业的发展壮大，也见证了疫情造成的重创。被疫情冲击的那3年，不少同事停薪留职了，但不愿服输的他不想放弃。“我想的就是不能闲下来，要改变，机会不是等来的，要以一种积极的姿态主动改变。我要带着‘兄弟们’活下来，让大家都有事情做，因为大家对旅游有着难以割舍的感情。”

从做旅游到做农场，从东南亚出境游到北京房山的乡村旅游，李强应市而变的步子迈得很大，为了能成功，他“事无巨细”。小到挑选水泥的色号和硬度、一块砖的铺设、一面墙的粉刷，大到产品设计、区域设置以及对外合作，李强和团队都倾注了大量心血。“做了这个农场，感觉把之前不敢想、不敢做的事情都做了一遍，相比以前其实就是换了场景、换了方式，但所有的努力也都是在为了出境游的恢复做准备。”

“现在的工作人员都是曾经众信的直客销售、单团操作经理等，现在变成了咖啡师、营地户外负责人。大家愿意信任我，我也希望能把事情做好，给大家提供保障。”李强说。

李强告诉记者，自去年7月底试营业至今，优沃得自然教育农场累计举办了26场活动，接待游客6万人次。“农场是一种良好的获客方式和宣传路径，接待的亲子家庭定位比较精准，他们也是出境旅游市场‘一家一团’及相关亲子类产品的目标人群，甚至将来我们可以在农场直接接客。”

优化体验 做好运营

在李强看来，无论是运营优沃得自然教育农场还是开发出境旅游产品，提升游客体验始终是第一位的。

每次推出新产品前，李强都会安排农场员工提前体验。“他们体验过之后，才能了解客人获得什么样的服务更开心，服务时才会更有主人翁意识，更有针对性。比如服务户外露营的客人，员工会主动将下午茶从餐厅端到室外，提升体验感。”

李强一直跟员工强调要做好对客服服务的细节。“我们安排此前在众信旅游做销售的员工接听电话。因为接听电话不仅要回答客人提出的问题，还要主动介绍更多特色产品，要打起十二分精神，抓住每一个面对客人的机会。”

运营过程中，李强很看重创新营销和私域流量的建立。“如今，通过大众点评、抖音、小红书等平台购买产品的客人已经占到70%，其余30%是众信旅游的自有流量。出境游停摆时，这是我们激活、连接这部分客源的一种方式。”

李强还带领员工开设线上直播，如今，通过直播买票的客人已经占游客总量的50%。“直播的标签化很重要，能够帮我们精准定位客群。比如，我们邀请了不少亲子方向的旅游达人、导游等来农场进行冰雪旅游直

主动求变拼出新天地

——记优沃得自然教育农场主理人李强

□ 本报见习记者 唐伯依

播，他们更懂得客人心理，也带来了不少流量。”

为了提高用户黏性，优沃得自然教育农场特地为小朋友们设计了护照卡，鼓励他们边玩边做任务、寓教于乐。“小朋友们很喜欢，家长也能更放心。将来在购买境外旅游产品时，年卡用户能够享受更多的优惠，做强私域流量才能成为最后的赢家。”

提前准备 放眼未来

眼下，李强和团队正在为重启出境游市场做准备。“我们知道这一天早晚会的，近期已经在农场各种活动中植入更多国际元素，同时着手出境旅游的市场预热、资源整合以及产品调整。”

去年10月，李强把部分航司和国外旅游局的相关负责人邀请到优沃得自然教育农场，沟通来年的旅游推广与合作。“在运营农场过程中，我们感到客人需求的变化，优质优价、眼见为实的产品更能吸引他们的注意力。出境游产品完全可以吸取农场运营方式的相关经验，由团队自主研发、创造，以本地生活类产品为主，未来可能会在日本、泰国等近程市场打造类似的景区、餐饮，更关注与在地资源的融合与创新。”

提升优沃得自然教育农场的品牌影响力也是李强正在做的事情。李强介绍，近期，他们正在筹划“课程+活动+美食”套餐，包括开设境外目的地风情课、介绍目的地的基础知识、在餐厅推出具有当地特色的美食、邀请驻华使馆代表或是留学生带领小朋友互动等。“我们希望不只做旅游形象推广，而是让更多客人参与进来，触发他们的出游意愿。”

李强透露，他们还在策划一日营产品，帮助家长实现“寄存式”遛娃，引导孩子独立社交、培养勇气。“我们已经和一些幼儿园、中小学对接，希望能够承接春游活动、植树活动等，也为出境市场积累更多客户资源。”

“现在，农场收到的好评越来越多，客人和员工成了朋友，这些可喜的变化让我们信心越来越坚定，大家的归属感也越来越强。很多人的心态也发生了改变，从最初一份普通的工作，到现在全心全意经营好‘我们的农场’。虽然忙碌，但踏实且快乐。未来，也许我们会把农场作为旅行社的门店来经营。”说到未来，李强眼里是自信且坚定的光芒。



参加阿拉伯风情的游客合影。 受访者 供图

做邮轮旅游市场的“冲浪者”

——记皇家加勒比集团高级副总裁、亚洲区主席刘淄楠

□ 本报特约记者 丁宁



受访者 供图

最近，皇家加勒比集团（以下简称“皇家”）高级副总裁、亚洲区主席刘淄楠被聘为上海国际邮轮旅游度假区宣传推广大使，在忙于重启邮轮市场的同时，他也在思考如何在邮轮码头周边地区创造全新的消费场景，让中国邮轮业张开推动地方经济发展的“隐形的翅膀”。说到对中国邮轮的贡献，很多人都会提到刘淄楠。2017年，为表彰他为推动上海邮轮产业发展所做的突出贡献，上海市授予其“白玉兰”奖。

一个怀揣理想的“海归”

刘淄楠是生于斯长于斯的上海人，在国内获得学士和硕士学位后，1988年赴伦敦大学攻读经济学博士学位。4年后，他谋到了伦敦都市大学经济系高级讲师的职位，买了车、置了房，在英国过得顺风顺水。然而，1997年的一次探亲，让他看到了近十年时

间国内的巨变，萌生归意。

回到伦敦后，刘淄楠辞去了在大学教书的铁饭碗，加入一家投资咨询公司，开始了长达10年为跨国公司开发中国市场的生涯。

2008年9月，刘淄楠接到猎头的电话，说是全球最大的游轮品牌皇家加勒比正在寻找中国区董事总经理的人选。

时隔15年后，刘淄楠依然对那场面试记忆犹新。

面试时，考官——皇家加勒比负责国际业务的行政副总裁迈克尔·贝利说了一句话：“我看了你的简历，发现你的一公司经历不是很丰富。”

这个问题非常犀利。如果刘淄楠回答说，那是在否认事实。如果说是，那等于承认缺乏经验。他灵机一动，反问道：“迈克尔，你知道孔夫子吗？”“他是中国古代的哲学家。”“孔夫子说：三十而立，四十不惑，五十知天命。我已经过了而立和不惑的年龄，快到了知天命的年龄。”由于迈克尔与刘淄楠是同年龄段的人，这句话拉近了彼此间的距离。下面的谈话变得非常顺畅，两人聊起了开发中国市场的设想。

刘淄楠问：“如果我得到这份工作，你对我的期望是什么？”

“我的期望是中国的业务量每年翻一番。”迈克尔说。

后来，两人商定，从2.5万人次起步，连年翻番。而在此后的6年内，他做到了80万人次。

一个不按常理出牌的“足球队长”

2009年2月，春寒料峭，刘淄楠走马上任了。当时，邮轮旅游不仅对国人来说是“舶来品”，就是对刘淄楠也是新鲜事物。他对轮船仅有的概念是

小时候从上海坐船去青岛看望祖父母。两个“新”字叠加，考验着刘淄楠的能力。

如何迅速打开市场，他走访了欧美和中国台湾的同行。“经过无数个不眠之夜后，我的学术背景派上了用场。”刘淄楠回顾道。

销售之道，分为拉进和推出两个方向。“拉进”是成熟市场的打法，在新兴市场非常耗费资金，用有限的资金去做广告等于大海捞针。“推出”是指通过渠道让旅行社把产品销售给消费者，激发旅行社的积极性，培训旅行社的销售技能，让合作伙伴主动积极销售产品，通过“渠道为王”实现共赢。

“渠道为王”策略奠定了皇家在中国邮轮市场的成功，皇家创立的“包船模式”也被业界效仿，推动我国邮轮旅游在“黄金十年”以年均50%的增速爆发式增长。

多年后，当邮轮度假理念开始普及，“包船模式”渐成瓶颈时，“拉进”策略开始渐入，皇家率先实现了从单一旅业渠道到直销和渠道并举的多元化营销模式的转型，邮轮船票制开始发力。

在回忆这段经历时，刘淄楠说：“我的性格决定了我不按常理出牌。有人戏称我是‘非典型职业经理人’，因为我不会坐在办公室里看报表、听汇报，而是和销售经理一起跑销售，在第一条线收集信息、分析问题，寻求解决方案。我更像是个足球队队长，而不像教练，我并不清楚最佳踢法，必须上场和队友一起实践。”

一场完美的“量子风暴”

除了开创符合中国国情的营销模式，皇家发展势如破竹的另一原因是