

乌镇的创新

陈向宏



上去像中世纪的古城，没有丝毫不协调。乌镇的建设，追求的就是这一点。

为了建设东栅，我就从附近的湖州市收石桥。当时的人觉得老桥没用，因为不能通车。我和村主任一商量，免费帮村里修新桥，老桥由我们拆下拿走。

苏州人民路改造，我去收旧石板，而且是花钱收。对方听到后的眼神就是：“这是个傻子，还收旧石板”。除了旧石板，我还在苏州买了大量的老厅房，这些旧材料，都用在乌镇的建设上。

独特的民宿与商业

西栅有大量民宿。这里的民宿就是原来老街上的房子，一家一户。外表保持着古镇的样子，但是里边不破旧、有温情。房东很重要，房东必须家庭和睦、无犯罪史。客房的收入我们要分成，但是餐饮收入统统归房东。有房东说，世界上还有这样的好事？

有，但是要付出代价。好的条件换来苛刻的协议，房东使用的食用油、酱油等品牌，要按规定来；再者，禁止出门揽客；第三条，每家每户只有两个桌子。因为桌子多了，就会有大量不住宿的游客来就餐，影响住宿客人的感受。

这些规则之下，形成了非常具有温情的民宿氛围。对住店的客人，房东会问：“明天想吃包子、面还是粥？”久而久之，在没有疫情的时候，全国各地的客人都会在周末过来，他们会和房东私下联系，他

们很清楚哪一家民宿的饭好吃。这是一种合理商业设计之下的亲情，比没亲情、假亲情好。

不仅每一家民宿都是独特的，西栅的店也是“一店一品”。对于旅行者而言，最麻烦的是不论走到哪里，卖的东西都一样。我们招商，商户要递交商业计划书，阐明卖什么、怎么卖、最高价格多少，如果我们认可，可以给出很低的租金，甚至零租金。如果商家卖的东西不太具有独特性，那租金就高一些。

整个西栅的设计，是按照“度假氛围”来做的。举个例子，老街上排队最多的是家卖萝卜丝饼的店，有人提议既然如此赚钱，为什么不多加几家？我坚决不同意。因为西栅的定位就是服务过夜客人的，如果排队时间长，你可以来过夜。

有些古镇古城，白天人来人往，太阳一下山，一个人都没有了。这不叫度假景区，度假景区是白天能旅游，晚上也要能旅游。在乌镇，早上9点前不开门，任何旅行团都不接待，这是为了把环境留给住在里边的客人，有的人就喜欢乌镇的早上，觉得很美，这个时候人最少。

拥抱未来，拥抱年轻人

乌镇可以旧，但不可以落后。

在全国的古城古镇里，这里是第一个把管线埋到地下的。20年前，县城里还没有管道煤气，只有液化气。我们花了130多万元，在停车场建了一个液化气站，乌镇西栅第一个用上了管道煤气。

在2003年，西栅做了无线网络全覆盖。那时候即便去上海住酒店，也只能拿网线上网，而且还要按小时收费。在西栅，无线是免费的，这在当时是非常了不起的事情。在2006年，乌镇就推出了自己的预定网站，虽然与携程、去哪儿网都有合作，但85%以上的客房都是我们自己卖出去的。

关于乌镇戏剧节，其实早在2001年，我就想要做文化。有次在上海大剧院看《暗恋桃花源》，我非常震撼。回来之后我们便提出了做戏剧节。后来建设大剧院，里边有7个小剧场。现在著名的水剧场以前是一个废弃的甲鱼养殖场，如今成了戏剧节期间室外剧场的主场。

起初，大家不同意做戏剧节的想法，因为看不到回报。我说：“不要把乌镇的每一个角落都看作赚钱

的地方。它是一个系统，有的地方不赚钱，就可爱。”做戏剧节，是为了10年后的乌镇做的。没有戏剧节的乌镇就是一般的古镇，只能赚一般古镇的钱，有戏剧节的乌镇，是一个精神家园，那就有精神家园的价值。

我去了柏林戏剧节、爱丁堡戏剧节、法国阿维尼翁戏剧节考察，正是在阿维尼翁，让我最终下了决心。它们的戏剧，一类是封闭单元，一类是开放单元。开放单元的戏剧甚至会在街上演，没有戏台。记得吃饭时遇到一对老夫妻，他们就是60年前在阿维尼翁戏剧节上认识的。之后每年都要来，就是为了重温生活。我一下子被打动了。戏剧不是为了热爱戏剧的人存在的，是为了热爱生活的人存在的。乌镇不就是要创造这个调性吗？

乌镇戏剧节一共办了7届，越来越有名气。几年前我去上海某外国领事馆，有领事专门在那儿等我，说他们有个戏剧很好，想推到这里来。这说明乌镇戏剧节已经成为全世界知名的戏剧节。乌镇戏剧节还有点很重要，就是由艺术家办节，完全国际化，艺术总监负责制。他来挑选下一年的剧，邀请剧团。

乌镇的品牌创新

品牌的深化要与产品同步。乌镇的品牌建立，依靠的是精细管理口碑的巩固。品牌的丰富要不断贴近消费人群的生活目标，品牌的提升要借助文化注入的IP。

在中国纯粹做古镇的年代已经过去了。如果年轻人有志于此，未来的古镇应该是拥抱产业、拥抱文化。但要清楚，文化和旅游是两件事。文化是内容，旅游是一种商业模式或者是一种人类活动形式。我认为最重要的是内容，但仅有内容也是不行的。这就好比人要有情怀，但是只拿情怀去做企业，基本要失败。做企业的人应当理性。你有内容，如何把内容落地，并且做成商业模式，这很重要。

对于乌镇，从经营指标上就能看到它的厉害之处。乌镇只是一个不到3平方公里的地方，却成了中国最赚钱的景区之一。别人没说乌镇只会赚钱，他们会说，“乌镇有互联网大会，有戏剧节，很文艺”。

上图、左图：乌镇风光。
桐 轩 供图

大庆，在水一方。它地处松花江和嫩江冲击而成的平原上，两江环抱、地势平坦低洼，有广阔的湿地和200多个天然湖泊，被称作“天然百湖之城”。秋水时至，碧波荡漾，蒲、菹挺立，蓼、荻并茂，牛蛙轰鸣，百鸟翔集，时有银鸥、白鹤冲向蓝天，时有野鸭、鸳鸯扎进湖里。大片大片茂盛洁白的芦苇在风中摇曳，生动诠释了《诗经》中“蒹葭苍苍”的画面美与神韵美。

初到大庆的人，在欣赏这写风光的同时，还会被一种不断运转、好似在磕头的机器吸引目光。忍不住好奇地问：这是什么机器？是干什么的？大庆人都会十分自豪地说，这是“磕头机”，是从地下抽石油的，咱大庆哪里都有磕头机，保你看个够儿。

截至2021年底，大庆油田已累计为国家贡献原油24.63亿吨。作为新中国成立初期建设起来的工业名城，大庆别具“井”色，一排排高耸的钻井架、一座座洁白的油井房、一架架不断运转抽油的磕头机、一群群身着红色工服的石油工人，为大庆的纯美秋景增添了一种蓬勃向上的气质，那是大庆历经60余年峥嵘岁月所形成的精神风貌。

与其他历史悠久的城市不同，清代及以前，大庆地区一直是少数民族游牧区，无定居村落，少有历史记录。如清朝初年，哲里木盟杜尔伯特旗就曾在这里游牧。1898年修建中东铁路时，因此地为铁路线上的重要一环，故设立了萨尔图站。萨尔图是蒙语，意为“月亮升起的地方”。1904年，这里开始放荒招垦，渐有村屯。1906年（清光绪三十二年），设置了安达抚民府；1913年，改名为安达县。

无边光景大庆新

刘冬颖



大庆前身的这段简史平平无奇，这片自侏罗纪和白垩纪时期就开始沉积宝藏的土地，注定要在新中国被发现、被激活，最大化绽放。1955年松辽石油勘探局开始在安达县大同一带进行石油资源勘探。1959年，在这片古老神奇的土地上，找到了自远古沉积而成的超大油田。同年9月26日，大同北面高台子附近的“松基三井”喜喷工业油流。因恰在新中国成立10周年大庆前夕，遂以“大庆”为油田命名。

新中国成立之初，石油工业基础十分薄弱。1960年5月26日，国家为加快松辽石油基地建设，设置安达市（地级），大庆地区归其管辖。到1963年底，大庆人就成功开发建设了大庆这个世界级特大油田。仅用3年多时间，中国石油实现基本自给，一举甩掉了“贫油国”的帽子。1979年12月14日，安达市更名为大庆市，由黑龙江省直辖。如今，经过60多年开发建设，大庆已从“头上青天一顶，脚下荒原一片”的蛮荒之地，变身“绿色油化之都、天然百湖之城、北国温泉之乡”。

在黑龙江省的版图上，富饶美丽的大庆油田，就像天鹅项下的明珠。从卫星云图向下看，一颗颗蓝宝石镶嵌在广袤的松嫩平原上，那正是大庆湿地的200多个大小湖泊。这些湖泊各有各的风姿：黎明湖深邃辽远、黑鱼湖水域宽阔、莲花湖莲叶田田、滨洲湖白沙炫目、鹤鸣湖苇海茫茫、兰德湖上黑天鹅游弋……

“走啊，去走湖啊！”在大庆，这是一句真诚邀约。湖边，常能看到三三两两的行人，或是扶老携幼赏玩湖上风光，或是疾步如飞强身健体。走湖，是一种健康的生活方式，更是一种情怀，是大庆人对大庆满满的爱。

大自然，融入了大庆人的血脉，生长在大庆人的心里。因为地貌特点，大庆人不用去郊区找寻自然，而是与自然共生。除了数量众多的湖泊，大庆还有占土地总面积50%左右的湿地以及与之伴生的草甸、自然次生林、天然灌丛等。大庆的城市建设不破坏这些天然景观，往往一片楼区旁就是一大片湖泊、湿地或草甸。近年来，城市绿化又广植葡萄、树莓、李树、杏树，大庆人傍晚出了家门去走湖，路上常常会被熟透落下的杏子、李子打到头，这令他们如中彩票般开心，走湖的步伐更轻快了。大庆市还是地热富集区，产水层自喷能力强，形成了无数天然温泉。在室外温度零下二三十摄氏度的冬季，泡在热气腾腾的温泉里，看着天上飘下的洁白雪花，奇妙的“冰火两重天”犹如人间仙境。

我一直认为，人间最美的风景，不在山川河流间，不在唐诗宋词里，而是深蕴于祖国建设的生动画卷中、人与自然的和谐共处中。遍布大庆的磕头机“井”色，与蒹葭苍苍的湿地风光、雪地温泉的奇妙景致和谐融汇在一起，充盈了这片土地上辛勤劳作的大庆人内心。他们用笑容迎接大庆的未来，抒发建设祖国的喜悦和对未来的希望。

上图：掩映在湿地中的“磕头机”。
刘春颖摄

乌镇旅游股份有限公司总裁陈向宏，在这篇文章中写出了乌镇创新的感悟和心得。

浙江乌镇有四条大街，东西南北。20年，我们只做了其中两条，也就是东栅与西栅。另外两条迟迟没做，因为没有说服自己该做什么。所有的产品应该是迭代的，如果后者仅仅模仿成功的前者，并没有意义。

乌镇发展的20年，分成了三个阶段：观光小镇、度假小镇和文化小镇。第一阶段做东栅，做的是“观光”；第二阶段做西栅，做的是“度假”。东栅和西栅的规划既是递进的，也是并列的。东栅奠定了基础，西栅发展壮大，但其中的创新是一脉相承的。

虽然起步晚，但东栅与西栅的规划在当时做到了好几个“全国第一”。

旧材料修新房子

我们首先“以旧修旧、修旧如故”。以前修旧房子，用的是新材料，而我们偏偏买旧材料来修复。一座古镇，要整体风貌看起来像古镇，并不是只有一两个房子看起来像。反观全球古城、古镇，如佛罗伦萨、米兰，虽然身处当代，但看



《2022中国旅游度假发展报告》显示——

休闲度假活力旺

本报记者 赵珊

中国旅游研究院近日在阿尔山旅游度假大会上发布的《2022中国旅游度假发展报告》（以下简称《报告》）指出，党的十八大以来，中国旅游度假产业进入提质增效新阶段，当前休闲度假已成为旅游消费的重要选项，多样化的旅游度假产品正在稳步建立，呈现新的市场需求和消费特征。

《报告》显示，相对于其他类型的旅游，绝大多数人非常愿意进行休闲度假型旅游。带薪休假成为人们进行休闲度假型旅游的主要时间选择。微信、微博等新媒体是获取休闲度假信息的主要来源。和家人朋友进行休闲度假已成为常

态，这也是提升家庭凝聚力和稳固人际交往的主要方式。

气候景观和生态环境等是选择休闲度假的主要因素。滨水休闲、生态康养等是主要的休闲度假方式，湖泊型、滨海型、温泉型、山地和森林型、草原型目的地占比较高。《报告》显示，人们对休闲度假型旅游感知较为正面，大多数消费者认为休闲度假型旅游是值得的，满意度较高。不过休闲度假型旅游产品性价比和服务质量还有进一步提升空间，服务质量水平不高，各类设施不完善，产品类型单一，是休闲度假型旅游存在的主要问题。旅游度假产品在旅游产品供

给中占有越来越重要的地位，不仅在游客接待量、旅游收入等方面形成了较大规模，而且对整个旅游度假发展具有很强的引领作用。旅游度假早期更多是空间概念，而现在的国家级和省级旅游度假更多的是一个综合性消费场景。

目前，旅游度假类型更加多样，产品开发越来越注重个性化和多样化，强调文化体验。近两年，以短时间、近距离、高频次为特点的轻旅游、微度假、宅酒店等受到欢迎。各地开发了一批相应的微度假和周边度假产品，如自驾游、房车营地、郊野游和乡村度假等。

《报告》指出，中国已进入大众旅游全面发展新阶段，休闲度假正在成为美好生活的新内涵。疫情虽对远程休闲度假造成一定冲击，但基本趋势没有改变。新时期旅游度假发展将坚持以人民为中心的发展理念，推动文化引领、科技赋能、绿色发展。

盐源苹果香

陈春海

在青藏高原南缘、雅砻江下游西岸，有一个因产盐而得名、因出土青铜器而闻名的千年古县——四川省凉山彝族自治州盐源县。

盐源县距凉山州府所在地西昌约150公里。从西昌出发，翻过磨盘山和小高山两座大山，便进入一个偌大的盆地。这里环县皆山，如碧玉屏风，围而四合，城郊阡陌如在盘中。绳水安流于南山之南，若水折绕于北山之北，而会于东南，如带缠绕，如环欲连。千百年来，世世代代生活在这里的盐源儿女枕青漱绿，醉饱于山光水色之中。

盐源县土地资源丰富，气候条件适宜。盆地内地势平缓，土层深厚，土壤为红壤或红棕壤，通透性良好。盐海拔2300—2700米，年平均气温12.3摄氏度，年较差小，日较差大，雨量适中，无霜期长，光照好，很适宜苹果生长。优越的自然条件，为盐源县苹果产业的发展壮大提供了坚实基础。自上世纪60年代中叶起，盐源县就开始试种苹果。

为把苹果产业做大做强，多年来，盐源县不断引进、更新品种，先后引进的品种和品系就达160多个。目前主栽的苹果品种分早熟、中熟和晚熟。早熟品种有祝光、红魁、黄魁、迈伏等；中熟和中晚熟品种有嘎拉、红星、红冠、红元帅等；晚熟主要以富士为主。每到夏末秋初，早熟的祝光、红魁、黄魁等就开始上市了。

乘车穿过小高山，进入盐源坝子，最撩人眼的便是那成片的果树和树上挂满的星星点点、高高低低的苹果。成熟的苹果就像一个个红红的小灯笼，把树枝压得低低的。一阵微风拂过，果树摇曳，果香四溢，空气都变得甘醇香甜。

“虞翻宅里起秋风，翠叶玲珑剪未工。错认如花枝上艳，不知燕子缀猩红。”当每年的秋开始染红坝子时，盐源苹果也就进入了盛产期。果园里，遍体尽披黄金甲的嘎拉苹果、通体冷艳翘着嘴角的五星、硕大鲜亮的红元帅……令人赏心悦目，圆润玉润的红富士更是诱人。

由于自然条件优越，再加上科学管理，盐源苹果的外观和内在品质都属上乘。成熟的盐源苹果果形正色艳，芳香浓郁，皮薄汁多，脆甜爽口，硬度适中，口感极佳，可谓色、香、味俱全。盐源苹果曾多次参加全国优质苹果评选，并被评为全国优质产品，深受广大消费者喜爱。如今，盐源苹果远销省内外甚至走出国门，已形成以川滇渝黔为中心、辐射湘闽苏皖浙、远销东南亚的庞大销售网络。盐源苹果成了农民增收致富的“摇钱树”，盐源这个昔日的国家级贫困县也逐步走上富裕路。