



北京市古北水镇。古北水镇园区供图

■中国城市报记者 张亚欣 叶中华 康克佳

部分小镇“好牌” 缘何没打好

目前,有的文旅小镇彰显的特色并不明显,反而各自有的倒是很有“特色”。由于文旅小镇一度受到市场热捧,吸引了各地政府、各类开发商,以及各路资本入局。纵观文旅小镇的“淘汰名单”,不难发现,或许成功的文旅小镇源于各有特点,但对于失败的文旅小镇,原因却惊人的雷同。

经梳理,记者发现,同质化成为很多文旅小镇的共同特征。白鹿原民俗文化村、将军山古镇等均未逃脱同质化的魔咒。以白鹿原民俗文化村为例,该项目占地1200亩、斥资3.5亿元,又拥有白鹿原这个大文化IP,本身拥有的优质资源却没有很好地利用,开张仅4年就被拆除。

事实上,在确定要被拆除前,白鹿原景区方面也试图挽救,曾表态“正在升级改造中”。但不少商户对此并没有信心,其中一商户对记者吐起了苦水:“我们这里建设了太多商业设施,其实本身并没有什么特色,在这里开小店也基本是靠我们自己经营,并没有统一管理,更别提有人教我们怎么做,纯属摸着石头过河。”

值得关注的是,《白鹿原》的影视热度升温后,其他雷同的IP项目如白鹿仓景区、白鹿原影视城等也相继开园,分流了白鹿原民俗文化村的流量与热度。中国人民大学美学与现代艺术研究所研究员张成源在接受记者采访时指出,白鹿原民俗文化村在景区运营方面的确缺少特色,内容复制化、产业同质化使其最终逃不过被拆除的命运,这也是项目完全不符合文旅融合产业属性的结果。

同时,定位模糊、生套概念也是不少文旅小镇的共性。由于没有经过前期调研就盲目开发,这类文旅小镇倒闭不在少

数。投入产出比例严重失调的要数成都龙潭水乡。龙潭水乡总投资20亿元,被誉为成都“清明上河图”,却只在开业之初迎来过短暂的高光时刻。

按照当地负责招商的工作人员的说法,小镇发展之初是为了提升龙潭总部的形象,促进产城融合,并不断完善园区配套。

而在中智科博产业经济发展研究院院长黄永刚看来,一个成功的开发项目,必须是先由专家对该项目进行市场分析、精准定位、产业选择、业态组合、开发策略、创新营销、运营模式、创收回报等策划之后,依据这个灵魂及总体思路,再来指导下一步规划。然而龙潭水乡就是只生套了仿明清古镇的概念,“没有搞清产业核心,所以定位失败。”他说。

“面临的客户群体、所处环境都不一样,因此,所有的文旅小镇都应该是‘一案一策’,不可复制。”中国人民大学休闲经济研究中心主任王琪延认为,打造文旅小镇的内部规律都应该遵循调研、规划、运营的过程。

此外,在不少业内人士看来,“挂羊头卖狗肉”、过度房地产化亦是导致文旅小镇高开低走的原因之一。事实上,自兴建文旅小镇开始,不少房地产商借此机会,以转型之名大肆圈地盖楼卖房,导致小镇发展背离初衷,这其中,塞拉维·花海小镇的烂尾属于典型案例。

据了解,塞拉维·花海小镇开工奠基之初的名字为塞拉维创意文化旅游园区,随后更名,其整体的规划也由打造葡萄酒主题文化,变更为打造千亩花海。规划中,该项目由高端住宅与花海景观两大部分组成,其中住宅及配套占地面积1100亩,花园林面积1200亩。但因为始终只做着“圈地建小镇、卖房拿奖励”的美梦,项目最终因资不抵债而烂尾。

“房地产商喜欢短平快的盈

利模式,让现金流快速转动起来,因此在文旅小镇中更注重建造住宅、公寓等,以此变现,这些大宗的现金流可比单纯靠卖门票、卖小吃来钱快。”爱住家房地产研究机构创始人黄芳告诉中国城市报记者,多数地产开发商缺乏对旅游消费者需求的了解,只是急于拿地建房再变现。

奥园产业集团有限公司总策划师许新立也对中国城市报记者直言,从根本上看,地产与文旅小镇嫁接发展并不矛盾。文旅小镇本身就是宜居宜业宜游,好的地产不仅可以给小镇提供资金支持,反哺小镇建设,还能给这里的人优质的产业空间载体和生活服务,反而会从小镇增加活力,让小镇持续健康发展。“恰恰是很多缺乏地产开发经验的人搞的小镇,因为不会选择、不会算账、不会运营,盲目投资建设,最终无人问津。”许新立说。

深挖文化内涵, 重视二次消费

尽管不少文旅小镇深陷“淘汰泥沼”,但在行业加速洗牌以及市场这块试金石磨砺下,仍催生出一批优秀的文旅小镇。在记者的采访过程中,江苏无锡市拈花湾小镇与北京市古北水镇是点名率最高的两个文旅小镇,备受业内好评。

曾有业内人士指出,从前提起灵山,只能想到那尊巨大无比的大佛。而真正打破这一固有思维的,正是拈花湾小镇。坐落于无锡太湖之滨,与灵山大佛为邻,坐拥绝美的湖光山色,拈花湾小镇自2015年开园就备受关注,从建筑到景观均围绕“禅意旅居目的地”这样一个中心主题来打造差异化,而不是照搬其他地方的目的地的旅游产品。

“用文化点亮旅游,用旅游提升生活,是未来旅游不变的生命线。”在拈花湾小镇项目策划

亲历者之一、赛博旅游文创创始人兼CEO徐忠明看来,拈花湾小镇已成功摆脱了观光旅游时代遗留的产物——门票经济,而是利用体验度假生活方式构建新的旅游经济度假产业链,这值得其他文旅小镇借鉴学习。

除了独具匠心的IP打造,二次消费被视为摆脱门票经济收入的法宝。在这方面,古北水镇通过生活场景再造的方式来提高游客的旅游体验,从而提高重游率。此外,古北水镇对于夜经济的把握亦是其增加二次消费的抓手之一:摇橹长城下、信步司马台、夜游星空小镇,如今早已成为国人旅游的新风尚。

古北水镇相关负责人表示,古北水镇专门成立了相关的业务研发团队,从自有IP研发,活动策划、衍生品创意设计、民俗演绎的国际化表达等方面进行了一系列的研究和实践,为游客带来更高质量的出游体验,并发展属于古北水镇的艺术风格,让古北水镇的成就变得更有内涵且不可复制,让人们在现代生活中能感受到传统节日的魅力,如端午佳节的乐游端午、中秋节的小镇聚团圆、七夕节的卿系佳人、圣诞期间的长城下的圣诞小镇、春节极具老北京特色的长城庙会过大年活动等。

“其实,这背后是‘度假目的地’景区封闭度假生活的打造,目的是希望形成两天及两天以上的区间消费,也就是全天候、全时段、多场景的‘区间生活’。”古北水镇方面表示,在这里的每一处都是一个景点、一个场景,游客很难一次就能体验到这里的全部活动,丰富的体验场景成为游客重复消费的重要拉力。

此外,徐忠明强调,成功的文旅小镇应当做到“3331模式”,即30%的门票收入;30%的住宿收入;30%二次消费收入;10%培育型的新经济产业收入。对此,他建议文旅小镇在构

热潮退去后的文旅小镇 该如何行稳致远

建业态模式时,可以作为参考。

“慢”且鲜活 为文旅小镇注入生机

成都龙潭水乡投资20亿元,白鹿原民俗文化村投资3.5亿元,常德德国小镇投资12亿元,宜昌龙泉铺古镇投资10亿元……据记者粗略统计,绝大多数文旅小镇都属于重投入,地方政府和开发商的真金白银流水般地砸下去,也未能改变它们大多数早夭的命运。

在整个采访过程中,专家们似乎默认了一种共识:打造文旅小镇看似简单,想要做好却极难。业内甚至盛行着这样一句话:做文旅小镇,失败是大概率事件,成功则是小概率事件。文旅小镇不断加长的“淘汰名单”也给投资商们泼了一盆冷水。如何提高文旅小镇的投资回报率和存活率,成为各地政府以及各类开发商目前亟待解决的难题。

“让‘慢’取代‘快’或许能为文旅小镇现状破题。”在黄芳看来,文旅小镇的回报周期本身就较长,短平快的操作方式在这方面无法实现,所以一定不可操之过急,可以把一个项目分4-5期,用十几年的时间去精心打造,慢慢培养客流。

同时,景鉴智库创始人周鸣岐也指出:“不要以单纯的数据去衡量文旅小镇的成功与否,要以更长远的眼光看待文旅小镇的发展。”他以古北水镇为例,该镇建起来后,极大带动了周边的发展,让产业生态、土地都得到了升值,其产生的效益活化了整个区域,带动区域经济发展的同时也稳定了当地就业。“从这方面来看,古北水镇已经‘赚’了”。

实际上,在消费升级的驱动下,中国旅游市场已经完成了一场革命,即由传统的观光游转变为休闲度假游,这样客观环境导致慢节奏的旅游度假产品更能迎合市场以及消费者的喜爱。“拈花湾小镇能够成功的原因之一就是摸准了市场脉搏,将小镇定位为文化旅游休闲度假目的地型小镇,打造了让人慢下来、留下来、住下来的目的地小镇。”徐忠明直言,拈花湾小镇客房就有1600间,这在当时是一个大胆的决定,赌的就是游客的过夜率。而以目前节假日已实现80%入住率的数据证明,它的这个决定契合市场需求。

“‘慢’是一门学问,地方政府和开发商不妨都放慢脚步,控制自己的欲望。”黄芳说。

正所谓“花无百日红”,如何让文旅小镇活得长久,摆脱消费者“喜新厌旧”的心理?专家普遍认为应重视迭代升级、不断创造“文旅+”才是王道。总是一成不变的文旅小镇,很难再吸引人,老牌IP迪士尼就将这个真谛发挥到极致。据了解,迪士尼乐园每隔一段时间就淘汰一部分体验项目,并再增加一部分新的体验项目,从而在游客心中保持一种新鲜感,以上海迪士尼乐园

为例,目前正在兴建的“疯狂动物城”主题园区将是上海迪士尼乐园的第八大主题园区。

据拈花湾景区相关负责人透露,作为文旅小镇标杆之一的拈花湾小镇也正着手打造“大拈花湾项目”,以“文旅+健康”的产业新格局,从心灵疗愈着手,打造康养旅游度假型小镇。

不可否认,旅游的确是一种能够引流、集聚人气的良方。因此,成功的文旅小镇往往鼓励产业叠加、促进产业融合,通过景区、度假区、主题公园等设计,形成快速聚集人流的能力,从而为“文旅+”甚至小镇转型奠定基础。

“乌镇成功的关键在于其商业模式始终在打造差异化、与众不同的用户体验。”乌镇总设计师陈向宏曾指出,乌镇的成功不仅表现在络绎不绝的游客、极高声誉的文化产业IP上,更体现在亮眼的盈利能力和发展速度。

事实上,乌镇之所以能够成功转型,除了追求差异化,同样遵循了“让脚步慢下来”的发展模式,用了足足20年实现转型:从平凡的江南观光小镇(东栅)发展为度假小镇(西栅),又通过培植文化产业转型为文化小镇,借世界互联网大会的契机汇聚信息科技精英,吸引千亿产业资本进驻,打造互联网小镇。

“一城一策”, 文旅小镇建设切忌一刀切

“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳。”这是自古以来,人人皆知的道理。放在文旅小镇的打造中,同样适用:只有因地制宜地发展当地特色,拒绝生搬硬套,文旅小镇才能克服水土不服的老毛病。

在周鸣岐看来,古北水镇虽是一个好的作品,但并不是一种好的模式。因为它的成功不可复制:文旅小镇本身就是一个非标产品,必须因地制宜建造。不可复制、“一城一策”似乎



北京古北水镇夜景璀璨。人民图片

江苏无锡市拈花湾小镇白天的香月花街。拈花湾景区供图



鹿鸣谷。拈花湾景区供图

江苏无锡市拈花湾小镇航拍。拈花湾景区供图

成为文旅小镇推广成功经验的死穴,是否真的存在可以复制的模式或经验?

“以度假为核心的旅游小镇,商业至关重要,用商业来构造生活方式;商业即景点,景点即商业,活动体验+商业、文化生活+商业都能擦出不一样的火花。”徐忠明认为,让度假小镇变成活色生香的生活体验小镇,吸引游客参与,真正将文化浸润到每家商店,打造差异化的体验。

在西方人的旅游广告中,“Escape”一词是一个常见的字眼,即逃离的意思。他们通常鼓励消费者逃离日常的生活,去度假胜地或换一种不同的生活方式。

“生活方式无非是吃、喝、拉、撒,旅游就是换了一个地方重复吃、喝、撒,而生活方式也是

一大核心竞争力,旅游六要素(吃住行游购娱)都是靠商业业态来启动。”徐忠明指出,可以用商业来构建生活方式,因为文旅小镇要靠景点化、场景化、体验化来打造,因此,商业即景点,景点即商业——让逛街变成旅游、承载旅游功能性,如可以将学习茶道、演奏陶笛等非物质文化遗产的体验融入小镇的商铺中,吸引游客参与,真正将文化浸润到每家商店,打造差异化的体验。

尽管当前舆论似乎将房地产与文旅小镇对立,但业界一直存在这样一种声音:房地产不应是特色小镇的“原罪”。如何把握房地产化的度,将其真正融入文旅小镇的发展也成为业界关注的焦点。

“我不认为文旅小镇被淘汰

完全是因为过度房地产化。恰好相反,很多文旅小镇被淘汰是盲目特色化,忽略了文旅小镇应有的产业和居住功能。”许新立以他最近接触的潮州太安堂康养小镇项目为例,“如果纯做地产,还有活路,偏偏自己大量投资做了很多古建,耗资巨大还没有什么经济效益,导致小镇建设运营成本太高,找人接盘都困难。”

周鸣岐对此表示赞同,在他看来,房地产业嫁接文旅小镇并没有错。旅游自身收益比较低,土地成本、拆迁成本、运营成本等各种成本相加,本身就on需要能够大规模盈利的产业来平衡。房地产业是一个不错的选择,同时也可以带动整个区域发展的价值,关键在于找准特色的适度开发。

