

圣蓝新澳集团CEO张亚玲： 精心“造梦”，景区的“寒冬”亦生机盎然

■中国城市报记者 张亚欣

北戴河的冬天是沉默的。曾在夏日喧嚣的海岸线变得空旷起来，海风裹挟着凛冽之气穿过寂静的街道。大多数旅游店铺拉下了卷帘门，整个秦皇岛似乎进入了一场漫长的冬眠。这就是困扰这座北方滨海名城数十年的“半年魔咒”：夏季人潮汹涌，冬季门可罗雀。

不过，在秦皇岛新澳海底世界里，藏着截然不同的景观——推开二楼的门，地中海明媚的色彩扑面而来，威尼斯水城的浪漫、爱琴海的神话气息，与窗外灰蓝色的寒冷海景形成了鲜明的对照。

这里是圣蓝新澳集团CEO张亚玲的“试验场”。过去4年，这位跨界而来的职业经理人用她独特的“造梦哲学”试图为破解秦皇岛旅游淡季困局寻找“绝招”。

从跨界者到“造梦师”

2021年夏天，当张亚玲首次以“救火队长”的身份走进新澳海底世界时，面临的情况令人揪心：项目同质化、体验单一、缺乏特色等问题显著，场馆在网络平台评分偏低，公司濒临关闭……

法律专业出身，历经IT、消费电子等多个行业的张亚玲，反而从这片困局中看到了机会。她告诉中国城市报记者：“在IT行业，我们讲究的是创新和差异化。当我看到旅游行业还在简单复制时，我知道，是时候该大刀阔斧改革了。”

张亚玲的“武器”是“文化造梦”。在大多数景区还在比拼谁的海洋生物更多、表演更炫时，张亚玲把目光投向了二楼那片闲置多年的空间，开始思考：“为什么不能在这里创造一个‘梦境’？让游客走进来，就仿佛瞬间穿越到威尼斯的运河边，漫步在希腊的蓝白小镇？”

“梦境威尼斯”是其第一个作品。没有动辄上亿元的巨额投资，张亚玲采取了“小步快跑”的策略，亲身参与调色，现场指导施工，用充满想象力的色彩和细节而非昂贵的材料，去营造氛围。马可·波罗的故事、威尼斯的面具文化、蜿蜒的水城意象，都成了这个“梦境”的素材。

在张亚玲看来，文旅一定要有文化内核的创新。她称：“当你做出来的东西既美又有文化时，我的经验是，它必然会吸引游客。”成效也印证了她的判断——新澳海底世界的百度评分从3.5飙升至4.7，差评不见了，复购率提升了。随后，“爱琴海之梦”接踵而至，据张亚玲透露，明年5月，融合电影文化的“戛纳”主题区也将揭开面纱。

研学游使冬季市场“升温”

场景革新只是第一步，真正的挑战是如何让这些“梦境”在寒冷的冬季依然充满活力。

张亚玲将答案押注在研学旅行上，不过，她要做的并非传统的秋游式参观。

“北方的研学市场，内容太泛了。”张亚玲称，“市面上

的研学旅行产品有不少还停留在‘鱼有多少鳍’的知识层面。我们要做的，是文化的延续和提升。”

于是“小航海家”课程应运而生。孩子们来到这里，不再是走马观花地看鱼，而是化身“小航海家”，循着马可·波罗的足迹，在寻宝游戏中了解航海历史，还能亲手制作一艘属于自己的小船。而在“爱琴海神话”课程里，希腊神话中的浪漫意趣和人伦哲理通过角色扮演被生动展现。

“沉浸式的教学是需要用心的。”张亚玲常以欧洲博物馆里在名画前上课的学生为例，“我们要让孩子在体验中埋下文化的种子，并形成终身记忆。”

这套高附加值的研学产品，成为破解“淡季魔咒”的关键。通过与北京等地的专业研学机构合作，即使在最冷的月份，周末的场馆里也充满了孩子们雀跃的身影和求知的热情。这些每次收费数百元的深度课程，成功地将付费意愿更强的京津冀亲子家庭，引向了冬季的秦皇岛。

“我们用理性思考商业逻辑，用感性注入文化积淀。”张亚玲总结，只有这样产品才能既有灵魂，又有市场。

在“造梦”的浪漫叙事背后，是张亚玲作为职业经理人极致的理性与克制。她坚决反对文旅行业“大投入、长周期”的赌博式开发，强调文旅项目应注重投入产出比，实现盈利与正向循环。通过试错迭代推进产品升级，确保企业拥有长期生存的能力。

实际上，在核心研学课程外，新澳海底世界还设置了“赶海”这样的体验项目，通过椰子树、海洋壁画等低成本道具营造海滩情境，游客支付20元即可入场捞鱼、触摸海星。这一项目体现了张亚玲“小投入、快回报”的运营理念，通过珍珠项链加工费等二次消费实现盈利，且避免了高科技设备高维护成本的弊端。值得注意的是，这类二次消费项目被严格排除在正式研学课程之外，以确保高附加值课程的纯粹性。作为多元化创收的务实尝试，“赶海”项目成为观察景区精细化运营策略的一个样本。

还是说到“小步快跑”的核心策略，比如一个主题区投入可能不过几百万元，但通过每月变换软装、调整细节来保持新鲜感，从而持续吸引游客前来。张亚玲分享了她的心得：“我们要永远比别人快一步，当蓝海变红海时，你已经在做下一个蓝海了。”

这种理性也体现在对科技的态度上。张亚玲尝试过互动投影等设备，但在经历了“一个互动装置修了29次后最终拆除”的教训后，她清醒地认识到，在成本与稳定性受限的条件下，不如回归本质。张亚玲总结：“与其用一台动不动就失灵的高科技设备破坏体验，不如用心做好一场手工课。如此一来，孩子的收获可能更大。”

破界与破局 故事在继续

“造梦”不能只靠一个人。

张亚玲深知，团队的认知边界就是产品的边界。面对主要由秦皇岛本地员工构成的团队，她坦言其优点是执行力强，但缺乏创新意识和跨文化理解。“我们的设计师可能都没去过欧洲，你怎么让他理解‘爱琴海的蓝’？”这一问题曾一度令张亚玲感到苦恼。

她的解决办法是亲力亲为、言传身教地“带”——带着团队成员看图片、看视频，甚至专门带设计师去深圳等地参观学习。“只有拓宽视野，我们才能做出有世界观的产品。”张亚玲表示，后来，就连场馆内的保洁阿姨都能生动讲述马可·波罗的故事。“员工不是简单的执行者，他们是文化的传播者。只有当团队每个人都理解并认同这个‘梦’，游客才能感受到温度。”

尽管在微观层面取得了显著成效，但张亚玲对打破“淡季魔咒”的整体前景，仍保持着冷静的态度。她曾尝试过冬季冰雪项目、秋季丰收节活动，但效果寥寥。“根源在于，外地游客不来，本地消费力有限。一个景区的努力，在庞大的城市季节性困局面前，能量是有限的。”

“单一景区难以根本性打破冬季旅游的低迷，这需要依赖秦皇岛整体冬季旅游市场的发展。我们能做到的，是在这个大盘子里争取到属于自己的、差异化的那一份额。”张亚玲的实践，更像是一场“前置探索”和“品质证明”，证明了即使在最淡的季节，只要产品足够独特和有吸引力，市场依然存在。

站在“戛纳”主题区的施工蓝图前，张亚玲的目光已经投向了明年。窗外，北方的大海依旧在寒冬里沉默，但室内，那些由色彩、文化和匠心构筑的“梦境”，正持续散发着温暖的吸引力。

“景区是我们的一场梦。你知道，我们在‘造梦’。”张亚玲笑言。

圣蓝新澳集团转型实践的长期效果与可复制性尚待市场进一步验证。不过，这一思路清晰地指明了一个方向：在无法改变外部气候条件制约的情况下，深耕内容、创造独特的体验价值，是旅游企业在淡季维持运营、并为自身创造长期发展价值的重要策略。

北京胡同之根 文化体验馆开放迎客

近日，位于北京市西城区砖塔胡同的北京胡同之根文化体验馆正式面向公众开放。该馆由西城区精心打造，是申请式退租后实施的城市更新点位，其建成开放也为砖塔胡同再添一处文旅新地标。砖塔胡同始建于元代，是北京历史最悠久的胡同之一，故被誉为“胡同之根”。

中国城市报记者 全亚军摄

