

门票依赖症结难破 “千镇一面”的古镇旅游何去何从？

中经记者 郭阳琛 石英婧 上海报道

20多年前，古镇旅游异军突起，成为旅游业的一块金字招牌。时过境迁，古镇旅游模式虽已相当成熟，但随着消费观念转变、旅游市场更加多元化，部分古镇也给游客留下了“千镇一面”的印象。

长三角地区作为全国古镇数量最多、密度最大、市场化程度最高的地区之一，坐拥13个5A级古镇旅游景区，占全国总量的近四成。同质化严重加之竞争激烈，使得古镇正陷入客流下滑的困境。

以“古镇第一IP”——乌镇为例，相关数据显示，2024年，乌镇景区接待游客743.38万人次，同比减少3.71%，较2019年巅峰时期的918.26万人次缩水近200万人次。

中国旅游研究院此前发布的《2024中国古镇旅游发展报告》（以下简称《报告》）指出，古镇过度商业化、失去原真性以及服务质量不高，成为游客在旅游过程中最为担心的

千年古镇降价揽客

“当前，消费正在分层，不少游客更加注重性价比，而一些古镇的高昂票价让很多人望而却步。”

“门票优惠政策推出后，周庄的客流量明显提升。在端午节假期来临的前一周，我们家20多间客房就已全部订完，单间均价超过1000元。”在号称“中国第一水乡”的千年古镇周庄，经营一家古风民宿的李青（化名）向记者感慨道。

据了解，2025年，位于江苏省昆山市的周庄古镇21年来首次降低了门票价格：先是在清明假期，推出门票半价优惠活动；从4月7日开始，购买一次原价门票的游客可终身无限次免费入园，并在工作日实施票价5折优惠。

李青表示，古镇客流有明显的周期性特点，往往是节假日爆满，而工作日游客量会相对偏少。同时，由于大部分游乐体验都在室外，游客倾向于天气更为舒适的春秋两季出行。

世界旅游城市联合会特聘专家、中国社会科学院旅游研究中心特约研究员王笑宇告诉记者，放眼中国整个旅游市场，需求侧已经从之前的观光旅游消费逐渐转向品质观光和休闲度假，这就造成旅游产品的供需错配，古镇旅游是其中矛盾最为突出的一个品类。“当前，消费正在分层，不少游客更加注重性价比，而一些古镇的高昂票价让很多人望而却步。”

位于浙江省湖州市的南浔古镇很早就意识到了这一点。2023年1月，南浔古镇便正式向所有游客免票开放2.18平方公里的古镇街区，只对古镇内的嘉业堂藏书楼、小莲庄、张石铭旧宅、张静江故居、刘氏梯号和宜园6个小景点单独收费。

湖州市南浔区文广局相关负责

问题，原住居民流失和缺乏创新是古镇旅游同质化的主要原因。

《中国经营报》记者注意到，不少知名古镇开始选择主动降价乃至推出免票政策，希望以此引流，在摆脱门票依赖症的同时促进游客二次消费。例如2023年1月，南浔古镇便免费开放，只对景区内的6个小景点收费；2025年4月，周庄古镇在工作日实行票价5折优惠，若购买一次原价门票还可以终身无限次免费游玩。

“以观光为主的传统古镇旅游模式，已难以满足游客日益多样化的需求，古镇旅游模式变革势在必行。”浙江旅游科学研究院院长、文化和旅游部乡村公共服务研究院学术委员张晓峰在接受记者采访时表示，古镇应充分挖掘自身的文化内涵和特色资源，结合新的消费趋势和市场需求，积极探索与产业融合的发展路径，实现从传统观光型向休闲度假型、文化体验型、产业融合型等多元化模式转变。

找回原生态风土人情

“不能因为要发展旅游，就把原住民迁走，否则古镇就可能只是古建筑博物馆和文化标本了。”

清晨5点，在安徽省黟县的宏村景区，晨雾如轻纱般笼罩着白墙黛瓦，南湖水面清澈如镜，倒映出岸边古朴的民居风光。早起的村民踏着青石板路走过画桥，几位阿婆悠闲地在湖畔浣纱，这座已有近千年历史的古村落宛如一幅徐徐展开的水墨长卷。

张强（化名）来自中国香港，爱好摄影的他在退休后走遍了大江南北。5月的一天，张强一大早便来到宏村南湖旁拍摄日出。

“现在很多古镇商业化太严重，充斥着古装旅拍、竹筒奶茶、各类小吃等同质化业态，店铺的招牌会让照片显得特别杂乱。所以这次特地选择了黟县西递和宏村，我在做攻略时发现两个古村都非常原生态，随时都能遇到当地居民。这里不仅人美、风景美，还满足了我对传统乡村的想象。”张强向记者感慨道。

王笑宇表示，当下消费者更倾向于休闲度假，他们更关注旅游产品的品质，需要差异性的主题文化体验。而现在很多古镇都是“批量生产”，景区内的餐饮、住宿甚至是纪念品的品质都较为一般。

“大众旅游进入全面发展的新时代，游客更加渴望深度体验当地文化。”在中国旅游研究院院长戴斌看来，游客真正感兴趣的

是古镇角落里长满的青苔，是本

拥抱“多巴胺经济”时代

为加快跳出同质化竞争怪圈，当地通过打造乌镇戏剧节和世界互联网大会两大战略级IP实现了华丽蜕变。

在张晓峰看来，文旅产业已进入“多巴胺经济”时代，情绪价值成为消费决策的关键变量。古镇可以优化景区的内部游览路线设计，将古镇动线转化为“情绪曲线”，比如每200米设置一个互动节点、美学空间、体验节点、休憩节点等，延长游客停留时间、激发消费欲望。

戴斌也表示，古镇要以更加开放的姿态，吸引海内外文化型企业、文艺工作者、旅游创业者进驻古镇并参与旅游开发。“只有让外面的力量、温暖的光照进古镇，才会有生生不息的活力和吸引力。”

以乌镇为例，近年来，为加快跳出同质化竞争怪圈，当地通过打造乌镇戏剧节和世界互联网大会两大战略级IP实现了华丽蜕变。2013年，乌镇首创“古镇+戏剧”模式，引入赖声川、孟京辉等顶级艺术家，打造乌镇戏剧节，将古镇变为露天剧场。通过举办戏剧节，乌镇景区吸引了国内外众多优秀的戏剧团队和艺术家，为古镇注入了现代文化活力，成功塑造了专属自身的品牌和高识别度。

长三角区域合作办公室发布的数据显示，2023年，“江南六大古镇”合计接待游客虽超4000万人次，但较2019年下降23%。

张晓峰认为，当前，部分古镇依赖门票收入，本质是由于存在“产品滞后”问题。早期，古镇多定位为观光景区，收入模式围绕“门票+商铺租金”展开。如今，古镇应当在促进二次消费上下功夫，核心逻辑是“延长停留时间”与“创造情感联结”。

负责人表示，早在2022年暑假，南浔古镇已经做了一次免票试验，还聚焦夜经济推出了“浔梦环游·烟火集市”，期间吸引夜间游客量达40余万人次。在正式免票第一年，南浔古镇2023年全年接待游客量突破1200万人次，同比2019年增长68%，上榜“全国十大热门景区”。

“2024年，南浔古镇持续火爆，游客接待量突破2000万人次大关，刷新了中国古镇旅游新纪录。”上述湖州市南浔区文广局负责人表示，自2024年12月20日起，南浔古镇进一步优化门票优惠政策，针对在南浔古镇入住限额以上酒店及等级民宿的游客，可以免费游览古镇内的6个收费小景点。

在长三角地区多个古镇推出门票降价甚至免票政策的背后，不仅古镇数量众多且十分聚集，近年来还普遍面临游客减少的困境。

据记者了解，长三角地区共有13个5A级古镇景区，数量占全国总量的近四成。与此同时，在江苏省和浙江省交界地带，汇聚着周庄、乌镇、南浔、西塘、同里、甪直“江南六大古镇”。

长三角区域合作办公室发布的数据显示，2023年，“江南六大古镇”合计接待游客虽超4000万人次，但较2019年下降23%。

张晓峰认为，当前，部分古镇依赖门票收入，本质是由于存在“产品滞后”问题。早期，古镇多定位为观光景区，收入模式围绕“门票+商铺租金”展开。如今，古镇应当在促进二次消费上下功夫，核心逻辑是“延长停留时间”与“创造情感联结”。

《中国经营报》记者日前专访了浙江旅游科学研究院院长、文化和旅游部乡村公共服务研究院学术委员张晓峰。

张晓峰：从经济学的营销4P理论，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、推广（Promotion）来分析，产品是核心，从根本上决定价格定位，而价格策略又会对销售渠道的选择与拓展产生影响。古镇门票降价，本质上是在价格层面发力，试图通过价格杠杆来吸引游客。

然而，古镇游客量下滑问题出现的根源，很可能出在产品端。当前，古镇旅游市场竞争激烈，众多古镇产品趋于同质化，旅游体验缺

乏特色与创新。若产品本身未能紧跟市场需求而迭代升级，只是单纯依靠降价策略，并非解决问题的根本之道。

景区降价会在短时间内吸引大量游客涌入，若没有与之匹配的优质产品和服务能力，难以转化为深度消费，无法改变古镇现有的商业模式，对景区营收结构优化和可持续盈利帮助有限。

古镇若想真正实现游客回流与可持续发展，当务之急是回归产品本身，深入挖掘本地文化内涵，从建筑特色、民俗风情、传统技艺等多维度进行文化基因解码。同时，结合市场趋势，引入新兴业态，优化业态布局，形成完整的产业链条，提升游客的旅游体验和消费意愿，如此方能在激烈的市场竞争中脱颖而出。

《中国经营报》：门票和租金收



位于安徽省黟县的宏村景区，因保留古朴村貌和原住民生活备受游客青睐。

郭阳琛/摄影

地居民早餐的烟火气，是“孩子有学上、父母有工做、爷爷奶奶有人养”的文化味，而不是人去楼空的古建筑和人为做旧的青石板。

今年71岁的胡晓雯是一位西递村的“老人”。早在1991年，她就成为了敬爱堂的一名文保员。据介绍，敬爱堂始建于明万历年间，是西递村中最大的祠堂，占地面积超过1700平方米。

胡晓雯表示，过去30多年来，她一直负责敬爱堂的保护工作，熟悉这里的一砖一瓦、一椽一木、一榫一卯。任何地方出现腐朽、损坏或其他安全隐患，她都会及时发现并上报维修部门。

“我非常喜欢给来自全国各地的游客们当导游，一方面给他们介绍敬爱堂的建筑特点和西递

村的风俗文化，另一方面我也喜欢听游客们跟我讲述他们家乡的模样。”胡晓雯表示。

戴斌分析认为，只有留住对本地充满深厚归属感的原住居民，才能灵活地展示古镇原汁原味的文化本底，才能让游客感受到古镇不同于其他地方的独特魅力与文化价值。“不能因为要发展旅游，就把原住民迁走，否则古镇就可能只是古建筑博物馆和文化标本了。”

古镇旅游的独特魅力，还在于深度挖掘独特的历史文化和社会特色。记者了解到，在打造西栅景区时，乌镇便将流失海外的文化名人木心“请回”故乡，建立木心美术馆，将当代艺术与古镇空间融合，形成乌镇特有的精神地标。此外，当地还修复茅盾故

居、翰林第等历史建筑，建立“乌镇史志馆”，系统性地梳理当地文化基因，活化名人IP。

据张晓峰介绍，乌镇景区还将高杆船技、三白酒酿造、蓝印花布等非遗文化转化为沉浸式体验，而非静态展示，极大地丰富了游客的文化体验。通过深入挖掘和展示本地的独特文化，乌镇成功塑造了差异化的旅游形象，避免了与其他古镇的恶性竞争。

这些正是古镇提升区分度的关键所在。上述《报告》显示，古镇为游客提供了活动空间，而古镇内的民俗活动、民间舞蹈和音乐等则为游客的个人情绪调动和情感共鸣提供了可能。同时，本土特色美食是古镇体验的重要一环，游客更倾向于购买具有地方特色和文化专属性的产品。

关负责人表示，2025年，周庄数字梦工厂预计会接待2—3个综艺项目录制，并将《清明上河图密码》第二季排入档期，多部以宋朝为题材的古装剧、网剧也被纳入整体排布计划。同时，还成立了AI数字创新中心，可为剧组提供数字化制作全流程服务。

“通过与优酷专业平台及其商业生态系统紧密合作，周庄数字梦工厂致力于打造一个集‘内容开发、人才聚集、商业与IP合作、平台流量加持、文旅商业变现’为一体的城市内容发动机。”上述周庄古镇景区相关负责人告诉记者。

“持续创新并优化业态布局及产品供给，是古镇保持竞争力的关键所在。古镇只有根据新的消费趋势不断迭代升级，才能在激烈的市场竞争中保持活力。”张晓峰建议，一方面，要加大对传统业态的升级改造力度，提升服务品质和产品附加值；另一方面，要积极引入文化创意、休闲体验、健康养生等新兴业态，丰富古镇的旅游产品体系。

记者注意到，距离周庄古镇直线距离不到3公里，一片气势宏大的宋朝建筑群映入眼帘，这便是由周庄镇人民政府携手阿里大文娱打造的周庄数字梦工厂，也是目前国内最大、最真实的宋朝实景基地。周庄数字梦工厂内的“清明上河图·秘境”，在今年清明假期正式向游客免费开放。

“2024年年底热播的《清明上河图密码》就是在周庄数字梦工厂拍摄的。”上述周庄古镇景区相

延伸阅读

张晓峰：传统古镇观光旅游模式亟须深度变革

中经记者 郭阳琛 张家振 上海报道

经过20余年发展，我国古镇旅游模式已相当成熟，但同质化竞争问题也更加突出。

长三角地区作为全国古镇数量最多、密度最大、市场化程度最高的地区之一，坐拥13个5A级古镇旅游景区，占全国总量的近四成。仅在江苏省和浙江省交界地带，便汇聚着周庄、乌镇、南浔、西塘、同里、甪直“江南六大古镇”。

然而，对于不少游客来说，长三角地区的古镇“都长一个样”，白墙黛瓦、小桥流水、临河人家，甚至连民俗活动和产品也十分相似。部分景区高昂的门票，也让有些游客开始寻找免费的平替景区，游客量和旅游收入下降明显。

古镇如何摆脱贫长期存在的门票依赖症？如何才能从根本上解

决同质化竞争问题？带着这些问题，《中国经营报》记者日前专访了浙江旅游科学研究院院长、文化和旅游部乡村公共服务研究院学术委员张晓峰。

《中国经营报》：近期，多家以古镇游为特色的景区门票降价或免票，这能够吸引游客重回古镇旅游吗？

张晓峰：从经济学的营销4P理论，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、推广（Promotion）来分析，产品是核心，从根本上决定价格定位，而价格策略又会对销售渠道的选择与拓展产生影响。

古镇门票降价，本质上是在价格层面发力，试图通过价格杠杆来吸引游客。

然而，古镇游客量下滑问题出现的根源，很可能出在产品端。当前，古镇旅游市场竞争激烈，众多古镇产品趋于同质化，旅游体验缺

乏特色与创新。若产品本身未能紧跟市场需求而迭代升级，只是单纯依靠降价策略，并非解决问题的根本之道。

景区降价会在短时间内吸引大量游客涌入，若没有与之匹配的优质产品和服务能力，难以转化为深度消费，无法改变古镇现有的商业模式，对景区营收结构优化和可持续盈利帮助有限。

古镇若想真正实现游客回流与可持续发展，当务之急是回归产品本身，深入挖掘本地文化内涵，从建筑特色、民俗风情、传统技艺等多维度进行文化基因解码。同时，结合市场趋势，引入新兴业态，优化业态布局，形成完整的产业链条，提升游客的旅游体验和消费意愿，如此方能在激烈的市场竞争中脱颖而出。

然而，在当下投资趋紧的背景下，古镇通过“大开大合”式的投资建设转型路径已行不通，但可以通过“轻资产改造+场景微创新”实现渐进式升级。例如增加民宿集群、



张晓峰

浙江旅游科学研究院院长、文化和旅游部乡村公共服务研究院学术委员

酒店综合体、场景化改造等业态，以此逐步实现向休闲度假景区的转型。

《中国经营报》：在旅游界，古镇旅游曾占据举足轻重的地位，但近年来面临游客量下滑、口碑下降等问题。这一传统旅游模式应如何进行深度变革？

张晓峰：古镇旅游作为中国旅

游的重要组成部分，承载着深厚的历史文化价值，具有持久的吸引力。江南古镇更是集中体现了中国的江南水乡文化、古建文化、非遗文化以及民俗文化，是向世界展示江南水乡独特魅力的重要窗口。从这个意义上讲，古镇不仅不会过时，反而会因其独特的文化内涵，在文化旅游日益兴盛的当下，愈发凸显其重要性。

但随着旅游市场不断发展和消费者的需求逐渐转变，古镇旅游模式确实到了亟须变革的阶段。当下，游客对旅游体验的要求越来越高，更加注重个性化、深度化和体验化的旅游产品，以观光为主的传统古镇旅游模式，已难以满足游客日益多样化的需求。因此，古镇必须根据新的消费趋势不断进行迭代升级，才能在激烈的市场竞争中保持活力。