

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、失去真实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费开放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689%，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、甬直“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”。

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学院院长、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

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，南湖水面澄澈如镜，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。



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、一榀一卯。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様。”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民，才能活灵活现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，还在干深度挖掘独特的历史文化和地域特色。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

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成一个集‘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和产品供给，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、甬直“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学院院长、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。

《中国经营报》：门票和租金收

入一直是古镇景区营收的大头，古镇如何减少对于门票收入的依赖？

张晓峰：古镇对于门票收入的依赖存在改变的可能。以乌镇为例，其门票收入占比已降至30%左右，而住宿、会展、文化消费等综合收入占比超70%，这也为古镇旅游行业提供了系统性变革范式。

在早期，古镇大多定位为观光景区，乌镇在对东栅景区开发定位初期亦是如此。但在开发西栅景区时，乌镇开始对度假场景进行顶层设计，通过“整体产权开发+复合业态植入”转型升级，提升住宿、会展、文化消费占比，商业模式就此与国内其他古镇拉开了距离。

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
浙江旅游科学学院院长、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，古镇游不仅不会过时，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。