

## 探寻文旅新质生产力

**编者按**当文化底蕴邂逅商业智慧,当山水资源融入创新基因,文旅产业正以前所未有的活力,成为中国经济增长图谱上亮眼的板块之一。我们看到,在辽阔的祖国大地上,一批极具前瞻性和执行力的文旅项目正破土而出、茁壮成长。这些成功的文旅项目背后,绝非偶然的网红效应,其底层逻辑必然蕴含着值得剖析的经济密码与可复制的商业智慧。本期起,我们将推出“探寻文旅新质生产力”系列报道,深度聚焦那些具有标杆意义的成功文旅项目,以财经的视角,解构其何以成功的商业逻辑。透过一个个鲜活案例,捕捉文旅产业发展的新业态、新模式、新技术、新消费趋势。

# 3元花茶撬动1400万客流 山西这座古城靠低价理念变网红景区

中经记者 陈雪波 卢志坤 忻州报道

“花茶3元一杯,绿茶5元一杯,免费续水!”游客感慨,在到山西忻州古城之前,没想到茶园会有如此低价的茶水费。更难以置信的是,这样的低价茶水会出现在一个人潮汹涌的旅游景区中。

一年前的8月份,游戏《黑神话:悟空》上线,精美的游戏画面中,有27个取景地来自山西,这款游戏一度将山西旅游的热度推到了更高的层面。如今时间过去将近一年,游戏带

## 用一杯茶、一碗面撬动游客

忻州古城的规划、招商和运营始终没有断档,统一由袁家村团队推进,这样保证了顶层设计的前后一致。

“我觉得这里特别有亲和力,有生活感,我很喜欢这里。”近日,一位来自北京的游客与记者分享了她对忻州古城的印象。这样的评价,也代表了多数古城游客的真实想法。

记者观察到,即使是在工作日,古城内的大街小巷也游客不断,一些热门餐馆门前还排起了长队。农家乐“七盔八碗”的负责人王国栋告诉记者,每逢节假日,他的门店内桌

来的热度渐渐褪去,暑期旅游旺季即将来临,如何让旅游热情在山西延续成为下一个需要讨论的议题。

在山西众多景区中,忻州古城是近期讨论热度最高的景区之一。游客讨论的不只有古城里亲民的商品价格,还有很多值得称赞的游览体验。忻州古城这样一座仿古建筑比比皆是的古城,依然让游客留下了好印象,它是如何做到的?热闹之后还有哪些问题待解?《中国经营报》记者近日实地探访了忻州古城,并采访了其运营公司。

子都不够用,场面十分火爆。

在餐饮店之外,古城里还设置了很多免费的项目。山西省重点文物保护单位秀容书院和古城城墙都可以免费参观,甚至古城外围的停车场全年都免费开放。古城要求店铺即使不产生消费,也要允许游客在店内休息。

但在几年前,这里还并不为人所知,甚至省内都鲜有人知晓这样



忻州古城内的茶水费低至3元一杯,吸引了大量游客前来体验。

陈雪波/摄影

的一座古城。从无人问津到尽人皆知,秘诀在哪里?

记者了解到,忻州古城的规划、招商和运营始终没有断档,统一由袁家村团队推进,这样保证了顶层设计的前后一致。发展的契

机出现在2020年,当时山西省第六次旅游发展大会重点推介了忻州古城,忻州古城开始为外人所知。

忻州古城景区运营方山西秀容古城袁家村策划运营管理有限公司向记者提供的数据显示,最近

几年景区的游客量和营收都实现了快速增长。2022年、2023年、2024年的游客分别约为778万人次、1200万人次、1400万人次,这三年的营收分别达到1.97亿元、2.58亿元、3.5亿元。

## 商户自愿被古城“严管”

更关键的点在于,古城运营方实行了“分红制”与“租金制”并行的模式。

记者在忻州古城内的每一家餐饮店门口,都能看到醒目张贴的《保证书》。“我叫薛晓春……是古城铁锅焖面的经营人……我保证我选用的面粉是纯手工现磨面粉……我保证我做的每一碗面都是我纯手工制做……”从游客的反馈来看,商铺的保质书确有效果,少有游客反映味道差的问题。此外,所有商品都明码标价,12元的红面擦尖、5元的馍、2元的矿泉水……都能做到与市区同价。

在保证书的下方,还张贴有一份商品的量化标准。以红面擦尖为例,要求面食达到“360克±20克”,臊子达到“180克±10克”,并配有示例图片。如商铺未能达标,将接受相应处罚。记者观察到,古城内不少商铺将高精度电子称用

到了食品制作环节。此外,古城内的大宗食材还由古城运营方统一采购和审查,以确保食材的新鲜、可溯源。

在游客能看到的管理举措之外,忻州古城对商户的管理还有很多:商铺必须在上午9点前开门,晚上如果街道还有游客就不能打烊;运营公司每周定期召集古城内全部商铺负责人在泰山庙广场开大会,对投诉量大的商铺进行通报;餐饮店熟食不允许隔夜售卖,当晚剩余食物需要由员工带回家或送给环卫工人。

古城运营方的严格要求是否会激起商户的不满?从现实情况来看,这样的情况很少出现。古城运营方要求古城内每一种商品只有一家店铺,这样避免了同品类商户的

恶性竞争,商户权益得到了保障。此外,古城运营方经常会组织商户开展团建活动。“通过一些低成本的团建活动,能够很好地增强古城里商户的荣誉感和集体认同感。”博观文旅智库创始人田春生分析称,这样的管理模式非常高效。

更关键的点在于,古城运营方实行了“分红制”与“租金制”并行的模式。何为“分红制”?商铺无需向运营方缴纳店铺租金,二者以一定比例分得利润,如此帮助一些“有好手艺但没资金”的创业者进入古城。但分红比例一店一策,灵活调整,以确保上百家商铺能够“一盘棋”运行。虽然每个月的计算量变得很大,但能够实现整个古城的数字化、科学化、动态化、弹性化、整体化的管理,有利于可持续运营。

比如古城内食品店“蒸肉”负责人徐智勇就是靠“分红制”实现了脱贫。他告诉记者,他自己只需要投入手艺,不需要缴纳租金,就能创业,最近每天都能卖出几百碗蒸肉。如今他夫人和儿子都在店铺里工作,收入稳定,忙的时候还要雇几个人帮忙,在游客很少的季节则能领到古城给的费用补贴。

忻州古城融媒体负责人张如亭介绍,古城内小吃街店铺多采用了“分红制”。与此同时,有经验的古城运营方也会主动为商铺出谋划策。古城内陶艺店“柏乐陶社”在开业之初装修方案为白色墙壁,古城运营方经过专业评估后,给出了红色墙壁的装修方案,柏乐陶社负责人任柏年接受了运营方的建议,推翻原

设计重新装修,效果立竿见影,重装次月的营业额就实现了翻番。

但到目前,忻州古城依然面临一些难题:在冬天旅游淡季如何吸引游客,古城西部空置区域如何盘活?这些考验还要运营方和商户去共同面对。

田春生曾参与山西省多个文旅项目的策划,他告诉记者,忻州古城位于城区,拥有天然的区位优势,更容易成为“活着的古城”。另外,忻州古城得到了政府层面的大力支持,运营公司也非常专业。古城运营方还将陕西袁家村美食产业运营方面的经验应用到了忻州古城,把一些标准量化,达到了很好的效果。古城的定位是“五台山下的自在生活”,定位巧妙且准确,综合条件让忻州古城得以迅速出圈。

## 博观文旅智库田春生: 政府重视与独到运营是忻州古城成功关键

中经记者 陈雪波 卢志坤 忻州报道

近年来,山西的古城开发项

目层出不穷,而忻州古城以其独特的魅力和流畅的运营模式脱颖而出,成为山西古城开

发的新研究案例。

《中国经营报》记者近期采访文旅开发专家、博观文旅智

库创始人田春生,他曾深度参与山西省多个文旅项目的策划。

**田春生**:忻州古城在运营方面确实有很多独到之处。

首先,他们坚持古城免票政策,甚至停车费也不收,能给游客带来非常好的第一印象,这种做法看似微小,实则体现了古城对服务质量的坚持。

其次,古城内的业态布局非常完善,各种美食、文化体验项目一应俱全。袁家村团队将他们在关中美食方面的成功经验复制到了忻州古城,使得古城内的餐饮既美味又实惠,深受游客喜爱。

再者,古城的管理非常标准化和量化。比如他们规定每一碗面的重量必须精确到克,这种严格的管理确保了游客在任何一家店铺都能享受到一致的高品质服务。

此外,古城还非常注重服务质量与游客反馈。所有店铺都允许游客在不消费的情况下休息,且必须按时开门营业,晚上街上游客时也不能关门。这些细节都体现了古城对游客体验的极致追求。

同时,他们还引入了更多新

型业态和互动体验项目,如打铁花、广场电影,让游客在游览过程中能够更加直观地感受到古城的历史文化氛围。

再者,他们加强了与周边旅游景区的合作与联动,共同打造旅游线路和产品,实现资源共享和优势互补。这将有助于提升整个区域的旅游竞争力并吸引更多游客前来游览。

的旅游市场竞争,忻州古城如何保持其竞争优势?

**田春生**:面对旅游市场的激烈竞争,忻州古城通过不断创新和提升服务质量来保持其竞争优势。

首先,他们继续深化文化挖掘和传承工作,打造更多具有地方特色的文化旅游产品,满足游客日益多样化的需求。

其次,他们注重业态创新和服务提升。比如他们不断优化餐饮、住宿等配套服务设施,提升游

客的住宿和餐饮体验。

同时,他们还引入了更多新

型业态和互动体验项目,如打铁花、广场电影,让游客在游览过程中能够更加直观地感受到古城的历史文化氛围。

再者,他们加强了与周边旅

## 持续发展之路

**《中国经营报》**:在古城开发中,如何平衡商业开发与文化保护之间的关系,忻州古城在这方面有哪些值得借鉴的经验?

**田春生**:一方面,忻州古城注重深挖在地文化,通过声光电等现代技术手段进行呈现,让游客能够沉浸式地体验当地文化。同时,他们还整合了杂粮文化、古建文化等,形成了一条清晰的文化主线,展现了忻州深厚的文化底蕴。

另一方面,在商业开发上,忻州古城注重业态布局与文化氛围的协调。他们引入的商业项目大多与古城文化相契合,既满足了游客的消费需求,又不会对古城文化造成负面影响。同时,古城开发方还加强对商业店铺的管理与监督,确保其经营行为符合古城的文化定位与保护要求。

此外,忻州古城还非常注重游客的反馈与意见收集。他们通过多种方式了解游客的需求与不满,并据此调整管理策略与服务水平。这种以游客为中心的管理理念,不仅提升了游客的满意度与忠诚度,也为古城的持续发展提供了有力保障。

**《中国经营报》**:对于未来忻州古城的发展,你有哪些期待和建议?

**田春生**:忻州古城近年来的发展成果显著,这得益于运营方与当地政府的紧密合作,以及找到的一些行之有效的路径,如提供免费或低价的服务,极大地方便了游客的进入,使得大家茶余饭后便能轻松到古城游玩一番。

展望未来,我希望忻州古城能够进一步深挖在地文化。比如“貂蝉拜月”这一传统活动,完全可以借助声光电等现代技术,进行更加丰富的打造,而非仅仅停留在简单的舞蹈表演上。此外,忻州古代诗人元好问的那句“问世间情为何物,直教生死相许”也极具文化价值,值得深入挖掘与呈现。

忻州拥有丰富的杂粮文化、古建文化、木作文化、黄酒文化、农耕文化以及民族贸易文化等,这些都是宝贵的文化资源。然而,文化的呈现不能过于散乱,需要找到一条清晰的主线,将这些文化元素串联起来,形成具有吸引力的文化旅游产品。

另外,我注意到忻州古城的东西部发展存在不均衡的现象。东部已经开发得相对完善,而西部则仍有大量的开发空间。我建议古城开发方能够继续关注西部地区的开发,结合非遗项目与旅游,展开深入的讨论与创新,将文化与旅游紧密结合,打造出具有地方特色的文化旅游项目。

在商业发展上,我认为应秉持利益兼顾的原则。既要满足游客的消费需求,也要保障商家的合理利益。通过优化业态布局、提升服务质量等方式,实现商业与文化的和谐共生,这样才能让忻州古城走得更远、更稳。

## 文化赋能与业态创新

**《中国经营报》**:在文化挖掘和业态创新方面,忻州古城有哪些值得借鉴的做法?

**田春生**:忻州古城在文化挖掘和业态创新方面做得非常出色。他们不仅保留了古城的历史风貌,还深入挖掘了当地的文化资源,将其融入古城的每一个角落。

比如古城内设立了多个文化展示区,展示了忻州的历史、民俗、艺术等方面的内容。同时,他们还定期举办各种文化活动,如

“貂蝉拜月”、快闪表演等,让游客在游览的过程中能够深刻感受到古城的文化底蕴。

在业态创新方面,古城也做了很多尝试。比如他们引入了民宿、汉服店等新型业态,丰富了游客的旅游体验。同时,他们还注重与当地文化的结合,打造了“五台山下的自在生活”这一品牌定位,将禅意与世俗生活完美结合,为游客提供了一个独特的旅游体验。

**《中国经营报》**:面对日益激烈

的市场竞争,忻州古城如何保持其竞争优势?

**田春生**:面对旅游市场的激烈竞争,忻州古城通过不断创新和提升服务质量来保持其竞争优势。

首先,他们继续深化文化挖掘和传承工作,打造更多具有地方特色的文化旅游产品,满足游客日益多样化的需求。

其次,他们注重业态创新和服