一座山的“流量”与“留量”

——张家界武陵源区逐步降低门票经济依赖，文旅产业从“过路经济”迈向“过夜经济”

湖南日报全媒体记者 丁政宇 贺佳 宁奎 周磊 田育才



外国友人在张家界国家森林公园打卡拍照。（资料照片）

10月30日，武陵源区乖幺妹土家织锦“妈妈工厂”内，织娘巧手织造土家织锦。 湖南日报全媒体记者 赵持 摄

武陵源区协合乡水木潇湘民宿，来自俄罗斯的游客在练习瑜伽。（资料照片）

1 从“卖票”到“留人”——一条消费链翻过山门

雨后初晴，薄雾缠在峰林腰间，石峰从云海里探出头来。

奇、险、秀、幽，如画美景、人间仙境，把天南海北的人一车一车地引到武陵源来。

游客为山而来，看完就走。钱在山门口被截流，本地人挣的是“过路生意”的辛苦钱。

疫情期间，门票依赖的短板彻底暴露——2020年，武陵源区旅游总收入同比下降38.2%；2022年，核心景区进山人数再降37.1%。

“武陵源以旅游立区，财政收入、城乡居民收入、就业岗位都高度依托旅游产业链，但‘一业独大’也是‘一业独忧’。”武陵源区委副书记、区长代劲说，文旅涵养财源的内生动力在增强，门票依赖必须逐步降下来，“要在‘看山’之外再造一条可停留、可消费、可就业的体验链。”

武陵源先从票制上动刀。

2025年1月1日起，核心景区门票全年统一为165元、4天有效；天子山索道、黄石寨索道、杨家界索道、百龙天梯打包成“三索一梯”联票，把山上交通消费纳入统一消费入口，不让游客在门票之外“处处再掏钱”。

4天有效的票制，也为住宿、餐饮、夜游消费打开了空间。

票制调整后，丁超发现进店客人聊的不再只是“山上看什么”，而是“晚上有什么可逛”。

“门票是入口，不是终点。”代劲说，要从“卖票”转向“留人”。

票制改革只是入口。区里把消费链往山门外铺开。

标志门商业街之外，大张家界国际旅游展示区、湘西府非遗街区、索溪河国际风情河岸、百溪沟巷子文化休闲街区深度推进。演艺、住宿、旅拍、文创等业态串成可打包、可定制的产品。智游天下平台打包度假产品，拉长复购周期。

核心区里则严控增量，有序清退不合规业态设施。新业态走轻量化路线，科普研学、轻户外配套坚持小型、可逆、低硬化，游览常态化预约限流。保护是这条链长久铺下去的前提。

走进标志门商业街，飞檐翘角下，土家族吊脚楼与中式牌楼拼在一起，商铺古香古色，游客既可打卡星巴克、茶颜悦色，也能体验穹幕影院、智能科技设备。

今年4月28日开街那天，山歌、潮玩市集、非遗傩戏一字排开，好不热闹。商业街营销负责人胡佳介绍，街区配套6家酒店、共460间客房，旺季基本满房，淡季入住率也在80%以上，整条街区已有30多户商家入驻。

淡季不淡，靠的是山门之外新长出来的消费链。

黄石寨高空扁带赛、越野跑等赛事常年举办；世界遗产地的地质、生态和非遗资源转化成研学课程，获评“全国青少年绿色营地”，入选全国首个高校地理学联合野外实习基地；“索溪河夜游”配上无人机光影项目，冬季文旅IP越做越强，非遗展演、“土家过赶年”等活动接连登场……淡季研学团、康养团、入境团、定制户外团占比稳步提升。

当地还把服务能力当成产业链的底子来补。景区工作人员向“一岗多能”转，多语种导览和翻译服务逐步推开，标识标牌按多语种标准改造；“30天无理由退货”政策延续，联合执法机制常态化运转……

山门外的生意，一年比一年红火。

2 从“过路”到“过夜”——一条公路“长”出43家高端民宿

驱车沿彩虹般的插园公路开往龙尾巴社区，远山薄雾，民宿藏在竹林间，间或可见田园、茶园。

插园公路上榜2022年全国“十大最美农村公路”，入选2025年全国“公路助力乡村振兴”创新实践优秀十佳案例。沿线布局43家高端民宿，年均入住率超过85%，年接待游客逾20万人次。

龙尾巴社区是这条民宿带上最先成形的节点。

“社区为发展想了很多办法。”社区党支部委员李争说，山里地少，种田不行，种油桃、桂花树也跟不上。社区就在张家界国家森林公园中门入口处，大家决定“靠山吃山”，打造集高端民宿和度假休闲于一体的“国际慢村”。

社区升级改造原有农家乐，吸引外来经营者承租村民房屋，也迎来返乡创业的大学生。目前已有18家民宿，另有2家正在装修，近期入住率达80%。

区里把民宿管家培训、基础设施配套、生态合规审批等环节打通，让村民和返乡创业者少跑腿。

“外出务工的乡亲大都回来了，如今还在外打工的屈指可数。”李争说，现在招聘民宿管家还要求部分人员掌握英语，朝着标准化、规模化运营迈进。

旭竹民宿老板李春香是从上海返乡的。2017年为了陪儿子高考回到家乡，2019年建房筹备开民宿，不想遇上了疫情。

“房子刚打好地基，就不得不停工，但我从未想过放弃。”2023年民宿完成装修，旺季基本满房。她指着门前彩虹般的柏油路说，以前没有硬化，是发展文旅后才修好的。

向珊此前在长沙上班，总觉得“找不到归属感”。2024年，她毅然回乡，在旭竹民宿对面的田园咖啡店找了份工作。丈夫石隆则在龙尾巴文化旅游服务公司做宣传运营，拍摄家乡美景。像向珊这样回乡就业的年轻人，还在增多。

龙尾巴社区的蝶变并非孤例。

武陵源把景区入口村落、民宿集群和社区就业一并纳入文旅产业链。沿着插园公路，把沿线村落串成民宿集群带，规划、标准、营销都尽量统一。高端民宿集群带动乡村全域布局，让乡村旅游从“点上开花”走向“面上成景”。

在生态合规片区，区里支持精品民宿、生态休闲业态发展，让村民从“看客经济”的旁观者变成消费链的参与者。旅游收益拿来管山、护山，护山的人也能从中挣到钱。

“现在村里有茶园、竹园、田园，田园咖啡、烧烤、研学等业态也发展起来了。同时依托‘庸城茶匠’劳务品牌，把茶园管护、采茶制茶、茶艺体验融入研学课程，让茶园变课堂，茶旅研学添了新卖点。”李争介绍，今年前三季度，龙尾巴社区接待境外游客2.5万人次，集体经济收入达100万元。

一条路，把“过路客”变成了“过夜客”，也把山脚下的村子变成了留得住人的地方。

3 从“看客”到“主角”——三大劳务品牌托起万人就业

走进乖幺妹土家织锦公司武陵源生产基地，数十名织娘坐在木织机前，双手翻飞。

龚琴是两个孩子的母亲，想外出务工又放不下子女。“这份工作就在家门口，既能挣钱又能照顾家里。”她告诉记者，现在每月收入5000多元，公司包吃住，节假日还能把孩子带到工坊照顾。

“我们现在有3处生产基地以及多个村级工坊。”公司总经理丁世举介绍，公司坚持高端手工织品和平价文创双线发展，现有产品600余种，去年产值2200多万元，带动700多人就业。

乖幺妹，正是全区重点培育的“武陵源土家织女”劳务品牌之一。

在标志门附近，草木茶舍民宿老板何倩把此前的经营叫“1.0版本”——纯靠住宿收入。变化，发生在武陵源区开展民宿管家培训之后。

2024年2月，《民宿管家国家职业标准》颁布。“以此为契机，区里开始培训‘民宿管家’劳务品牌。”张家界庸城茶语职业培训学校执行校长姚娜说，以前是客房、前台等单一性人才，现在更讲究综合能力，入境游客尤其需要管家式服务。

经过培训，何倩开始做“民宿+在地文化”，卖土特产、设计小众路线、策划特色体验。她去年新开的酒店，境外游客占比超过60%。

“产业链要拉长，最终要靠人和产品托住。”武陵源区民政和人力资源社会保障局就业服务中心主任邓琼介绍，三个品牌各有侧重：“庸城茶匠”带动42家茶企增收，催生茶旅研学；“武陵源土家织女”借数字赋能，文创产品远销30多个国家和地区；民宿管家队伍推动全区300余家民宿提质。

据统计，这三大劳务品牌共带动1.17万人就业，2026年新增就业853人，人均年收入5.5万元。正在培育的“张家界白羽乌鸡养殖工”劳务品牌，将进一步丰富武陵源劳务品牌矩阵。

数字之外，还有一本更实在的账：2025年，武陵源区全体居民人均可支配收入达54430元，较2020年增长28.4%。尽管总量不大，但老百姓兜里的钱在变多。

从“看客”到“主角”，山还是那座山，但“靠山吃山”的方式，已经变了。

消费链铺开了，民宿群长出来了，家门口的营生也稳住了。但武陵源人清楚，这场突围还走在半山腰。

“世界级资源和本土产业链还不完全匹配，高端度假品牌、本土文创龙头、国际化服务还配不上资源能级。”在接受记者采访时，武陵源区委书记钟跃波头脑清醒、语气坚定。

“世界级的山，就需要有配得上它的产业链。”钟跃波表示，武陵源将坚持生态优先、绿色发展，拓空间、优业态、强链条，锚定“加快建成世界一流旅游目的地”目标，以大张家界国际旅游区建设为契机，把“流量”真正变成“留量”。

山门一开，人来了；山门一关，人走了。很多山水名城的发展，就困在这道门里。

武陵源的选择是，把功夫下在山门之外——让产业兴起来，让村民忙起来，让游客留下来。

毕竟，一座山的“流量”，是大自然赠的；而一座山的“留量”，是靠自己挣的。

当好入境旅游排头兵 闯出旅游转型新路子

武陵源区委书记 钟跃波

《旅游强国建设“十五五”规划》将张家界确立为重点旅游城市，纳入入境旅游重点培育城市。身处大张家界国际旅游区核心引领区，武陵源区锚定“三高四新”美好蓝图，紧扣“加快建成世界一流旅游目的地”目标，着力当好入境旅游排头兵。

今年以来，武陵源核心景区接待境外购票游客108.7万人次，同比增长45.79%，客源地几乎覆盖全球所有国家和地区。年内再获联合国教科文组织世界地质公园“绿牌”认证，跻身入境游十大爆款目的地，国际品牌影响力不断提升。立足金字招牌，乘势而上，武陵源从五个方面推动资源优势持续转化为入境旅游发展胜势。

基础提质，做强硬件支撑。系统推进游步道、观景台、门票站、标识标牌标准化国际化改造，让境外游客看得懂。加快百龙天梯、黄龙洞沉浸式剧场提质升级，推进景区免税店落地。建好文旅智算中心，以大流量智能分流、无感通行实现客流数智化管控。

业态创新，做旺山下消费。积极引进文旅活动首秀、首演、首展，做强黄石寨扁带赛、中湖越野跑等户外体育IP。推进“一河两岸、四街联动”，打造索溪河、标志门、湘西府、百溪沟特色街区，拓展低空观光、光影演艺等沉浸式体验，无人机展演全网曝光超1.42亿次，索溪河畔夜市单日客流超2万人次。做强跨境文旅消费业态，依托跨境电商平台布局线上线下消费场景，优化境外游客购物体验，激活境外游客消费潜力。

文旅融合，做实特色文章。做优“土家赶年”品牌，建好长征国家文化公园武陵源段，推动“非遗文旅会客厅”落地。加快数字孪生城市建设，打造土家织锦数字IP项目，迭代升级“智慧武陵源”“张家界星球”。提质《魅力湘西》《张家界千古情》，擦亮旅游演艺品牌。

入境提质，做宽客源渠道。用好240小时过境免签政策，深化与“北上广深”口岸城市合作，巩固“第一站”，打造“第二站”。迭代升级智能化、精细化、国际化服务体系，布局运营境外新媒体矩阵，持续拓展欧美、中东市场。

服务升级，做优游客口碑。深化“五员一体”服务，用好“金鞭溪夜校”品牌，巩固“1+4+N”联合执法机制。推行云上调解化解纠纷，延续“30天无理由退货”，开展信用等级评定，设立“好评榜”，让诚信武陵源享誉海内外。今年以来，涉旅有效投诉同比下降20.7%，游客满意度提升至97%以上。

张家界国家森林公园天子山景区，云雾绕峰柱，宛若仙境。（资料照片）

本版照片除署名外均为 邓道理 摄（湖南图片库）



本社地址：长沙市芙蓉中路 广告发布登记：湘市监广登字〔2019〕第17号 广告部电话：（0731）84326026、84326024 邮箱地址：4326042@126.com 零售：每份2元 本报印务中心印刷（长沙市黄金西路）