

投资逾20亿元成“空城” “人造古城”如何盘活？

逾20亿元投资成了“空城”，位于张家界的大庸古城再次引发关注。日前，央视《焦点访谈》栏目专题报道《人造古城 何成“空城”》，反映张家界市大庸古城项目在建设、运营中存在的有关问题。

全国类似大庸古城的“沉睡的古城”绝非孤例。多位业内人士表示，在全国各地古城古镇的开发热潮下，“同质化”“缺乏特色”“过度商业化”等现象是游客抛弃“大庸古城们”的重要原因之一。

那么，这些“古城”还能盘活吗？

巨资打造古城 为何会沦为“空城”？

张家界市经济发展投资集团有限公司党委书记兼董事长、张家界旅游集团股份有限公司党委书记兼董事长张坚持在央视新闻的《人造古城 何成“空城”》节目中坦言：“跟风了，跟全国古城古镇热的风了。看人家古城古镇搞得好好，总认为自己造一个出来，我们也能运营得好，当时对市场的预判还是有一定的主观性。”

“掌上张家界”发布消息，张家界市委书记刘革安主持召开的专题会议围绕大庸古城项目存在的问题进行剖析，强调要虚心接受媒体和社会大众的监督，深入开展相关问题整改，深刻汲取教训，杜绝类似问题发生。

会议指出，大庸古城项目于2024年9月起进入司法重整程序，当前层报审批、投资人招募、清产核资、债权审查等相关工作已取得阶段性成效，张家界市要根据既定市场化盘活方案，加快推动重整工作进程，力争通过重整化解债务风险、压降固定成本、引入战略投资，与战略投资人共同组建专业管理团队并完成项目改造升级、业态优化，早日实现对外运营、盘活资产、提升效益。

总投资逾22亿元的大庸古城于2021年全面完成建设并对外试运营后，至2024年底，大庸古城的归母净利润约-10.79亿元。自2020年以来，张家界已连续5年亏损，股票证券代码自2025年4月17日起已变更为“ST张家界”。

除了大庸古城，湖南常德的“桃花源古镇”也面临客源不足的困境。桃花源古镇的投资人之一金玉红称，2023年桃花源景区游客量只有三四十万人。而在他看来，一个5A级景区，年游客量在150万~200万人次才属正常。

投资近40亿元、国家5A级景区建设标准……自2019年开工以来，济南宋风古城便备受瞩目，还在2020年被列为山东省“明星项目”。根据规划，该项目建成两年后将实现年接待游客量500万人次以上。但是据报道，5年多过去，一期工程尚未完工，园区内杂草丛生、一片荒芜。

缺乏独特之处 同质化造成千城一面

中国旅游研究院课题组的专项调研数据显示，有51.3%的受访者认为目前古城古镇之间有一些相似，有38.5%的受访者感觉古城古镇都很相似，缺乏独特之处。古城古镇过度商业化、失去原真性以及服务质量不高，成为游客旅游过程中最为担心的问题。而商店与商品缺乏特色、餐饮类似等是受访者认为古城古镇雷同最主要的表现。数据表明，近六成的受访者认为原住民流失和缺乏创新是古城古镇旅游同质化的主要原因。

“节假日的时候，‘人从众’的都是热门头部景区，还有大量的3A级以下的景区是盼着游客的。”上海师范大学旅游学院副教授刘德艳表示，“所以我们说4A级以上的景区的收入就占了整个中国景区总收入的80%，有大量的平庸的古城古镇不会被人们选择。”

福建商学院旅游与休闲管理学院副院长、教授孔旭红曾公开表示：“由于种种原因，很多古城古镇旅游开发虽高举文化旅游的旗帜，却偏离了文化的本质，只停留在文化的表层现象，造成了千城一面，最终造成旅游者的审美疲劳，丧失文化特色和竞争力。”

古城文化研究者向仲勇认为：“有那么多古城古镇被开发出来，首先应该说是一件好事，表明各地政府和居民都认识到了古城保护的重要性和必要性，以及巨大的经济附加值。其次，一哄而上的结果可能是因为，很多当地的主政官员并不十分清楚应该如何开发，什么才是良性开发。急于求成，好心反而办了坏事。”

中国古城与文化研究院院长林鹏也曾公开表示：“目前我国共有2800多座已开发或正在开发的古城古镇，数量肯定是全球第一。但真正能被人们记住的有几个？”

孔旭红在接受采访时表示，古城古镇“沉睡”的原因有多方面：

其一在于缺乏个性与特色，大量古城建设盲目跟风上马，过去20年在经济高速发展、乡村振兴以及文旅地产等综合因素的推动下，利益驱动带来的结果，一些古城古镇的旅游发展确实提高了知名度、带动了当地经济，投资古城成为地方政府提高政绩的法宝、企业套取补贴融资投资的热点。由于对历史文化内涵、民风习俗挖掘不够，设计师、经营者盲目跟风、盲目追逐网红效应现象严重，过度的商业化气息掩盖了古城镇在地文化内涵和氛围。

其二，古城镇的运营僵化，将重点放在了建筑、街区等硬件的建设，而忽略了古城镇的生活、生产、生态以及古城镇韵味的营造，业态的打造简单粗糙，体验式、沉浸式项目不足，不能让游客产生共鸣，无法为游客提供情绪价值。在资讯发达且游客见多识广的今天，没有创新，没有独特的个性，没有新鲜的业态，很难吸引游客。

在孔旭红看来，目前我国古城和古镇最大的问题是保护与开发之间的平衡问题，即如何在尊重和保护历史文化遗产的同时，进行合理的活化利用，实现可持续发展。

“中国所有的景区整体上是过剩了的，古镇古城也是严重过剩了的。”刘德艳在接受采访时表示。

应两条腿走路 注入自己的独特灵魂

实际上，古镇运营也不乏成功案例。“比如乌镇景区，它有个‘灵魂’，就是乌



大庸古城

镇戏剧节，已经变成年轻人、戏剧工作者、观众等每年一定会奔赴的地方，是文化的魂。另外，世界互联网大会也显示了乌镇在大型活动中的出色的运营管理和效率，哪一个古镇敢接这样的会？”刘德艳指出，“古城不只是设计建造出来，更重要的是运营和管理。”

孔旭红则指出：“这十多年来，我国古城古镇旅游的开发中做得好的其中有一些成名较早的古镇仍持续着热度不减，并且有了创新，如乌镇引入互联网大会，打造的乌镇戏剧节已经成为世界第三大戏剧节，为古镇注入了新的活力。”

此外，“台儿庄古城虽属于重建古城，但在重建过程中通过激活运河文化基因，充分挖掘非物质文化遗产内涵，细致梳理古城文化脉络和空间布局，恢复了‘百馆、百庙、百业、百艺’的古城文化空间，同时实施非遗数字化再现工程，引入60余项非物质文化遗产常态化演出，成功赋予台儿庄全新的形象和灵魂。洛阳洛邑古城围绕唐代新潭、宋代文峰塔、金元城墙等地标，融合唐、宋、元、明、清、民国各个时期的建筑风格，营造了浓郁的历史文化氛围，同时紧紧抓住国风潮、穿越风，以汉服为媒，推出‘掌灯仪式’，结合抖音、微博等线上媒体推出国潮汉服节、网红打卡活动等，通过‘仿真式实景+沉浸式剧情+游戏式互动+体验式消费’的创新模式运营，打造沉浸式体验，适时借势《唐宫夜宴》《洛神水赋》到《风起洛阳》等多个传统文化爆款IP，为游客打造有故事、有体验、有情感的新旅行方式，年接待游客量1000多万人次。”孔旭红如数家珍。

“这些案例告诉我们：古城镇旅游需要在旅游开发中凝练注入自己的灵魂，同时在保护传统文化的基础上，顺应时代潮流，融入时尚元素和现代服务，从观光向体验转型。通过引入现代艺术设计、打造独具特色的文创产品和活动，吸引年轻游客，提升古镇的时尚气息。同时，完善基础设施，提供便捷的服务，满足游客对现代便利设施的需求。”孔旭红表示。

深化游客文化体验是古镇旅游走出同质化、实现差异化发展的关键。古镇不仅要

“回顾历史”，还需“创新前行”。应在精心打造的产品、细致入微的服务、引人入胜的活动以及高效优化的运营上持续投入，确保古镇保持新鲜感，与时俱进。以乌镇戏剧节为例，其每一届都呈现出不同的剧目，这种持续的创新与变化成为无数游客的向往。

沉睡的古城能否盘活？应该如何改进？

孔旭红认为，有特色才会有品牌，坚持文化的原生态与文化的内生性机制才会有特色：“一个古城镇，要找到自己的特色就要找到自己的灵魂。”

孔旭红认为，对于完全依赖外部“输血”、几乎无望恢复活力的项目，要有合适的退出机制，关停并转。对于尚有价值的古城镇，要重新规划策划，提升生活空间、社交空间，要重视节庆活动、业态等“软件”，要吸纳新老古城镇居民，充分激发其创造力和积极性，采纳其意见和建议，把更多生活化场景融入进去，让古城古镇先“活”起来，而不是机械地定义成旅游功能，以免资源白白浪费。

此外，孔旭红还提到：“要改变运营机制，经营主体和投资主体分离，联合成立运营公司、约定建立更长效的共享成果机制等。要为古城镇赋予灵魂，找到能够打动人心的故事，塑造独特的文化品牌。要拥抱新技术和新媒体，用数字孪生、虚拟空间等技术为古城镇文化遗产活化利用插上数字化‘翅膀’；用展览演艺、衍生文创、自媒体、短视频等丰富古城镇文化遗产的价值阐释；用节庆赛事和文化交流等方式增进人们对古城镇的了解，以全方位、多角度、立体式传播手段全息多元展现其魅力和生命力。”

上海社会科学院城市与人口发展研究所研究员邓智团表示，古城古镇的发展应当“两条腿走路”，一方面要立足文化根基，打造特色品牌，另一方面要用好新技术，培育新产业，解锁新玩法，不断丰富游客体验。唯有如此，才能既不失本色，又焕发活力，成为连接过去与未来的文化桥梁。

本报综合澎湃新闻、21经济网、中国新闻周刊、国是直通车等