



有“中国好莱坞”之称的浙江横店影视城，面临着转型升级的考验。作为全国知名的影视拍摄地，横店影视城是国内诸多成功影视作品的拍摄基地，比如最近火爆全网的《梦华录》，其中繁华东京的场景就是横店影视城的经典拍摄场景。而随着《梦华录》的热播，想要去“繁华东京”打卡的游客，早已经“蠢蠢欲动”。

“横店影视城在文旅项目上的创新，一直在进行，核心是围绕影视文化产业如何转型升级这一战略在布局，这是横店作为景区的优势所在，好的影视作品会给横店带来游客，但怎么把游客留下，是横店作为景区需要去考虑的问题。我们的总体战略就是，把文化与旅游做充分的融合，用好创意、好内容来支撑好项目的落地。并借助跨界合作、数字化等创意思维和技术手段，来丰富游客体验。概括起来就是‘一个中心、三个地’，来助推横店影视城的升级发展。”

浙江横店影视城有限公司董事长桑小庆在谈创新求变这一话题时这样讲到。

他进一步解释，所谓“一个中心”，是指要把横店影视城全力打造成为具有国际影响力的影视文化创新中心，“三个地”则是指将横店影视城打造全球最强的影视拍摄基地、全国最优的影视体验度假目的地以及全国最大的影视产业集聚地。

做好项目创新的同时，更重要就是需要重新定位游客，从游客实际需求出发去改进创新内容。比如横店影视城新开业的《萌想片场》，弥补了横店大型室内亲子乐园的空白；“金华舰”正式落户开放，成为重要的爱国主义教育和国防教育基地；其

他如广州街·香港街度假区休闲化提升项目，横店圆明新园国际研学营地等也在积极开展前期谋划与设计。这些都是基于当下游客出游需求以及适应景区本地化消费趋势而做出的创新尝试。



而作为全国首批重点文物保护单位，被列入世界文化遗产名录的清西陵景区，在做项目创新时则更加的谨慎，相较于其他景区，清西陵商业拓展上首要需考虑的条件就是对于文物的保护。清西陵总经理张蔚表示，清西陵是清朝最后一处帝王陵墓群，具有极高的史艺价值，是生态和建筑的完美结合体，而与清西陵同类型的景区在国内占了很大比重，这样属性的景区在谈转型升级时，其实是需要想清楚从传统经营和创新经营两个角度该如何做。

他进一步讲到，对于传统经营下的升级，主要就是服务质量的升级，让每一位到访的游客有满足的获得感，这是每个景区都在追求的；而在创新经营层面，具有历史文化特性的景区还是需要多多借助数字化产品。比如清西陵的数字藏品及数字博物馆已经进入实施阶段，让文物“活起来”已经是被市场印证过可以给历史文化类景区带来流量，带来收益的关键“钥匙”。特别是元宇宙及区块链的技术应用普及已经在旅游市场快速渗透和融入，景区能够通过合作的方式更快突破技术形成的壁垒，需要做好的就是文化创意，以及如何选取恰当的时机推向市场，推到游客眼前，也就是切准游客的需求。

对于这一点，同程旅行景区门票负责人路顶峰也表示认同。他表示，站在平台的角色，能够清晰感知到疫情影响下，游客出游方式以及偏好正在发生变化。首先，当下景区客流的恢复还远未到疫情前水平，游客出游时间决策周期在变短，因为需要提前预约游景区；另一方面，吸引游客的兴趣点对于景区恢复业务来说非常重要，疫情之下游客的每一次出游都会更慎重抉择，一定会选择最有吸引力的项目去体验，比如当下很火的露营、能够满足家庭亲子互动需求的研学项目等，都是给景区加分的创新所在。

“但不论是如何创新，如何通过噱头吸引来游客，对于景区而言，本质没有变，需要让游客体验到高品质的体验与服务，而且，疫情之下游客的体验要求会更高，一时的引流与长久的留住游客，还是有本质的区别，需要景区在做创新项目时一定要考虑清楚。”



他详细介绍了辽宁赫奕旅游集团的三点触动游客情绪的运营经验：

首先是及时反馈，比如客人对项目体验的反馈、价格敏感度的反馈，以本溪大峡谷景区来说，在保证游客游览基础项目的前提下，景区增加了将近20个小型打卡地，这些打卡地的目的就是为了增强游览过程中的及时反馈，一方面能够缓解客人疲劳，另一方面也给营销更多宣传点；另一个价格敏感度的反馈，当下本溪大峡谷景区

的价格体系多达有二十余种类型，平均每10天就会推出新的调整，就是为了满足客群、市场、天气甚至网络热点的快速变化。疫情以来最大的感受就是，定价体系一成不变并不是好事情，及时接受市场反馈而变化才是真正有价值的运营。另外，很重要的一个提示：价格类型就像在下围棋，落子越多，操盘的难度就越大。

其次是情绪传染，这个技巧更多需要运用在营销环节，特别是基于社交平台的内容传播，能够渲染情绪的文案、BGM背景音乐等等，都容易触发游客的情绪波动，而这一点也是当下一些网红项目最具优势的地方。以本溪大峡谷抖音账号为例，截至目前公布了约200部作品，点赞超过60万，抖音POI地址总播放量已经超过了5.4个亿，其中我们最重视的视频内容中情绪的带动，就是那把“从高传播到高转化”的金钥匙。

最后一个触动情感的办法就是社交互动，建立与游客对话的社交场景是很多景区都在尝试做的事情。景区自媒体矩阵的建设，也正是为了能和游客更直接的交流。本溪大峡谷为了建立社交场景进行了很多新尝试，为此景区特别成立了一个新团队就叫“场景实验室”，并增加了独创的新职位“大摄影师”，通过“大摄影师”用创意短视频的方式与游客面对面交流，吸引游客加入景区粉丝群，引导游客反复参与景区的项目体验，这都是在“如何通过社交互动保持粘性”这个的课题上，进行的积极探索。

“让游客与你有情感的互动，不论是被爆款网红项目吸引来，还是想要延续网红项目的生命力，其核心本质，还是需要运营者发自内心的用行动，真诚与游客产生情感的共鸣，这需要足够的耐心和持续不断创新的勇气。”

而对于如何通过文化为项目注入“灵魂”这件事，桑小庆也分享了自己的观点，在他看来，文化为项目提供的核心价值是好内容，也就是所谓的IP，而在好内容之外，作为经营者需要考虑的是如何去通过最合适的形式把内容展现给游客。



张蔚进一步表示，做了这么多年景区，一个产品创新离不开政策、技术和市场，而在疫情影响之下，数字化和智慧化的进程也进一步加快，特别是智慧化、数字化，已经到了一个非常契合景区发展需求的时机：

首先是政策上，国务院《“十四五”数字经济发展规划》中明确提到数字经济是继农业经济、工业经济之后的主要经济形态，而文化和旅游部发布的《关于推动数字文化产业高质量发展的意见》文件中也明确提出“促进优秀文化资源数字化”的指示，对文化资源进行数字化转化和开发，让优秀文化资源借助数字技术“活起来”。

其次是市场端，敦煌元宇宙发布的飞天侍女，各大博物馆推出馆藏珍品的数字藏品，一上线基本秒光，新一代年轻消费群体的消费特征是对新型消费潮流认可度极高的，数字藏品正在成为一种基于社交需求的产品和生活方式。

最后是技术端，元宇宙及区块链的技术应用普及都是比较快的，专业的人做专业的事，只要政策端和市场端没有问题，技术壁垒对于景区而言也不是问题。

“尽管说了很多利好，但也不得不提醒想要涉足新技术产品的景区，一定要充分考虑风险，还是以清西陵来说，尽管清西陵已经筹谋数字藏品许久，但一直没有与游客见面，就是因为从大环境来讲，数字藏品还具有一定的风险。”张蔚坦言道。

他进一步解释，“首先就是从政策的鼓励到法规的落地，需要一定时间，数字藏品的监管目前还处于真空期，不排除有政策风险的可能；其次是创作平台良莠不齐，缺乏判断能力盲目下场很容易踩坑；第三是数字藏品的定价及其价值的不确定性，也会对未来产品的销售带来风险。”