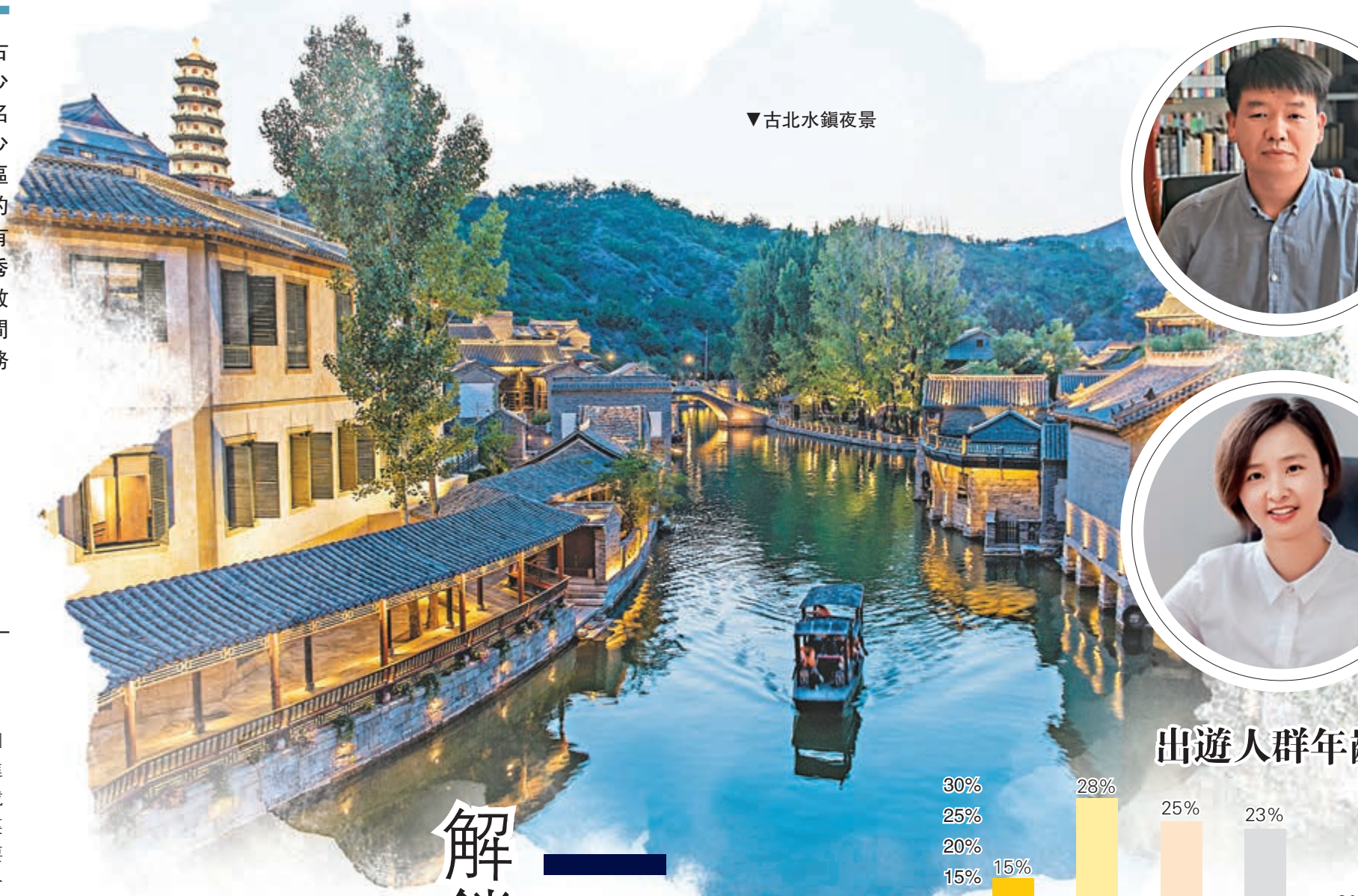
一座小鎮的生意經

解鎖長城IP新玩法：

沒人能想到，在開發之初，古北水鎮的選址曾在業內引起了不少爭議，即使背靠被列入世界遺產名錄的北京司馬台長城，但仍有不少業內專家並不看好。距離北京市區有兩個小時的車程，又缺乏基礎的公共交通配套，除了自駕幾乎沒有其他方式可以抵達。雖然山清水秀，卻沒有遊客接待能力，周邊零散的幾家民宿設施陳舊，最貴的房間不過百元（人民幣，下同），服務質量更是遠低於城市生活。

新經濟浪潮

大公報記者
俞書（文、圖）



▼古北水鎮夜景

◀古北水鎮總裁助理張曉峰

◀古北水鎮銷售部總經理周建紅

「烏鎮的營收達到10億元用了14年，古北水鎮僅用了不到5年，其中最大的原因在於我們對長城這一文化IP（知識產權）進行了重新的發掘和利用。」古北水鎮總裁助理張曉峰說，在漫長的中國古代社會裏，長城的各關口和邊塞各城鎮，都是重要的經濟往來和文化交流的場所。雖然如今不少邊塞城鎮已經沒落，但它具有的歷史文化價值卻依然存在。

查閱文獻地方志 復原歷史建築

陳向宏是烏鎮和古北水鎮共同的總設計師。老員工們更習慣親切地稱這位出身烏鎮管委會的企業家為「陳主任」，而他自己在微博上常以「包工頭」自稱。有種說法是，古北水鎮所有重要建築的規劃，都是陳向宏一筆一畫親自畫出來的。這位有着工匠氣質的企業家從前在機械加工廠當過學徒，開發烏鎮時因為資金有限便親自上陣，把機械製圖的技法用在建築設計上。

2010年決定開發古北水鎮後，這位「包工頭」用了半年時間考察北京周邊古村落，查閱了大量文獻、地方志，又在整個華北的古村落裏收了不少老物件，平移到古北水鎮異地復建。最終，陳向宏在尊重歷史的前提下，復原了軍屯古堡、邊關驛道和商貿街市等歷史建築，打造了一個集「山、水、城、堡、寨、屯」一體的長城文化小鎮。

提燈夜遊登長城、搖櫓湯河望長城、湖畔晚餐品長城、星空溫泉賞長城、品酒觀星醉長城、音樂盛宴聆長城、枕夢星辰宿長城……「從設計初期，我們就打算圍繞長城這一文化IP來做文章。」張曉峰告訴記者，如今，古北水鎮已解鎖了三十多項長城的新玩法，使人們從觀光長城轉向體驗長城。「特別是通過亮燈工程，使得司馬台長城成為國內目前唯一開放夜遊的長城。」

「對於南方人來說，這裏有長城；對於北方人來說，這裏有水鎮。」有人這樣概括古北水鎮針對不同人群輻射的魅力。財報數據顯示，2018年，古北水鎮全年接待遊客256.49萬人次、營收9.98億元，在京郊乃至北方度假景區中首屈一指。

陳向宏在談論古北水鎮時曾說：「中國的旅遊到了一個拐點時期。」國人出門旅遊已不再滿足於「上車睡覺、下車拍照」的觀光打卡式旅遊，深度遊、體驗遊、休閒度假遊成為人們特別是年輕人的新選擇，並願意為此支出更高的費用。

來古北水鎮前，銷售部總經理周建紅已在烏鎮工作了15年。她告訴記者，相比景區前身司馬台長城，古北水鎮探索了觀光之外的更多玩法。

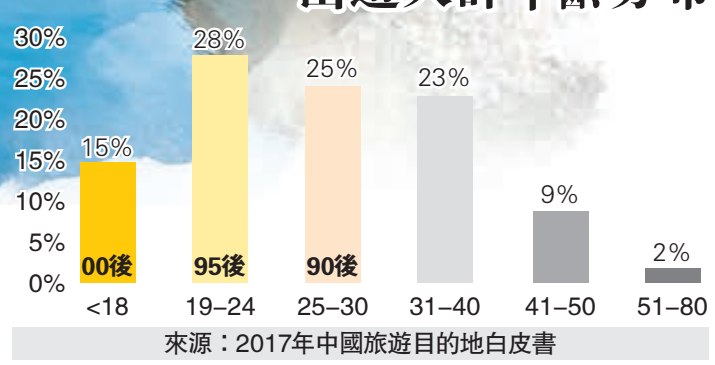
「許多人剛開始並不看好古北水鎮，覺得不就是看看長城看看水麼，這樣的景區來一次就夠了。」周建紅笑着說，但遊客們來了以後發現，這裏的風景遠不止長城：日月島廣場的大戲樓前，老先生咿咿呀呀唱着京劇；染布、燒酒、風箏等民俗體驗坊內，家長帶着孩子跟老師傅學手藝；繁星點點的長城露天劇場裏，爵士音樂會繽紛上演……

摒棄觀光打卡 回頭客高達30%

「我們有做過統計，自古北水鎮2014年開業後，來得最頻繁的遊客是一對北京小情侶，已來了30多趟了，每次都會在鎮裏住上幾天，各種類型的酒店和民宿，他倆已住了個遍。」周建紅說，如今，古北水鎮的回頭客佔30%，這個比例放到全國的旅遊景區去比，也算是高的。

儘管陳向宏曾多次在接受採訪中聲稱自己不希望照搬「烏鎮模式」，但外界常將古北水鎮看作是「烏鎮模式」的延續。在張曉峰看來，兩種說法並不矛盾。「隨着消費升級，人們對旅遊的需求早已從觀光打卡式向體驗度假式發生了轉變，無論是烏鎮還是古北，都在設計之初深度挖掘了當地的文化內涵，再與旅遊資源相結合，使之成為獨一無二的文旅小鎮。」

▲風箏文化館



開發夜遊留客多住一晚

創新變革

「兩小時車程是一個很有意思的距離，一般來講，如果遊客在景區玩到晚上八點以後，兩小時的車程就會讓他萌生多住一晚的念頭，而不是披星戴月地開回去。」張曉峰笑着告訴記者，為了留住客人，古北水鎮開發了各式各樣的夜遊項目。

晚上八點二十分，記者在古北水鎮的日月島廣場觀看了一場浪漫的無人機孔明燈秀，百餘架無人機載着孔明燈升到半空的場景，幾乎被每一位遊客用手機定格轉到了朋友圈。「無人機的設想和看秀的時間，都是經過多次討論才形成的。」張曉峰說，最開始也有人提出要仿造其他景點建一座「透明棧道」，立刻就被陳向宏總裁否決了。

「即使是網紅爆款，如果是別人家有的，我們就不做，因為爆款紅得快，衰落得也快。」而現在的無人機秀，是古北水鎮自主研發的觀賞項目，可以由後台編製程序，使得無人機群呈現出玫瑰花、星空、行走的小人等圖案，而且還能隨時更換圖案，給遊客以新鮮感。

「為了符合各消費層級的需求，古北水鎮建有幾十家不同檔次的酒店，精品酒店、主題酒店、客棧和民宿，如果算上今年剛推出的帳篷營，房價從299至5000+不等。2018年，古北水鎮的全年平均入住率達到了70%以上，作為一個擁有1500間客房的大體量的旅遊項目，這樣的入住率還是很不錯的。」

打造長城下的會展小鎮

營商有道

冬季是北方室外景區的傳統旅遊淡季，因為天氣實在太冷，不少野外景點甚至一到冬天就會閉園，也就是旅遊業常說的「貓冬」（躲在家裏過冬）現象。「如何提升冬季的景區遊客量，我們也想了很多的措施和方法。」周建紅告訴記者，「例如我們把西方的聖誕季和中國的傳統新年延長，在古北水鎮辦起了長城下的聖誕小鎮和長城廟會過大年等活動，讓遊客們感受節日的熱鬧之餘，還能體驗不少民間習俗，為節日增添一份喜氣。」

同時，「烏鎮會展經濟的興起為古北水鎮打開了新的營銷思路，因為與烏鎮相比，北京地區的會展需求比長三角地區更大，而且辦會展並沒有那麼強烈的季節性，尤其是年會，更是放在冬季舉行。」周建紅說，因此，這幾年古北水鎮就一直在發力會展經濟，去年就舉辦了包括三星S8發布會、聯想2018創投年會等千餘場大大小小的會展活動。

「與北京的會展場地相比，古北水鎮位置稍遠，所以我們更多地是從花心思的角度，用服務來吸引會展客戶。」周建紅舉例道，今年承接的聯想中國銷售大會，古北水鎮提前編製了無人機的程序，活動當天，百餘架無人機在空中擺出了聯想的LOGO和廣告詞，讓在場的參會者着實驚喜了一把，還把視頻上傳了聯想官微，為古北水鎮的策劃點讚。

或許正如中青旅2018年的財報所述，「打造長城下的會展小鎮」將成為古北水鎮的下一個營銷重點。烏鎮有世界互聯網大會的加持，古北水鎮也在時刻準備着，希望能通過承接一場世界級的會展，讓古北水鎮躋身世界一流的會展舉辦地。」

掃描微信公眾號二維碼
關注新經濟故事

一店一品避免同質化經營

理念獨特

「很多人對古北水鎮最大的誤解來自『水』，認為古北水鎮僅僅是複製過來的江南水鎮。實際上，從建築、民俗到體驗，古北水鎮都結合了長城邊關古村鎮的傳統文化。」張曉峰說，古北口的居民多為駐軍的後裔，當年為了滿足建造長城，為軍隊提供給養等多方面的需求，本地居民大多掌握一種或多種工匠技藝，比如木匠、石匠、磚匠、鐵匠、瓦匠、油漆匠、畫匠、印染匠等。

因此，古北水鎮復建設了「司馬小燒」酒坊、永順染坊、皮影館、剪紙館、風箏舖、燈籠舖、年畫坊等體現民風民俗的工坊。這些工坊均按照「前店後坊」的格局進行布置，具有生產加工、陳列展示、DIY體驗、衍生品銷售等功能。

今年48歲的李振忠是古北口本地人，從前他經營着一家三十人規模的古北口宮燈坊。簡單純樸的「古北花燈」手藝是家傳的，成年後，他又走訪名家，向「燈籠張」學習了更加繁複的「京式花燈」技法。

古北水鎮試營業時，李振忠退出了從前經營的古北口宮燈坊，應聘成為古北水鎮裏「建昆堂」燈籠坊的店主。說是店主，其實燈籠坊的營收由公司統一管理，古北水鎮的民宿、商舖、飯店大多是這種模式，這也保證了景區「零宰客」的遊客體驗。

「為了避免景區商舖的同質化經營，我們從烏鎮延續了『一店一品』的招商理念，每種類型的店舖在古北水鎮只有一間，不論是餐飲還是商舖，都沒有重複的。」張曉峰告訴記者，不僅如此，餐飲的食品原材料、商舖內的每一樣貨品，古北水鎮都進行了限價和質量管控。「一瓶礦泉水賣3元，一盤西紅柿炒蛋必須放四個雞蛋……看似繁瑣的店舖守則保障了遊客能玩得開心、放心。」

「並非不可能」激發遊客好奇心

創意無限

泡溫泉、登長城、聽唱詩、看大戲……兩天的採訪過程中，記者馬不停蹄地體驗了近十項活動，原本還打算清晨上長城練瑜伽的，後來因為實在起不來才作罷。而這些活動大多是免費的。在周建紅看來，策劃密集的活動和解鎖更多的玩法是為留住客人，讓客人住下來，愛上古北水鎮，把觀光為主的景區變成度假休閒旅遊目的地。

就在今年六月到九月，古北水鎮開啟了以「並非不可能」為主題的夏季營銷活動，推出騎單車遊長城、長城星空帳篷營、BBQ經典電影之夜，夏日繽紛泳池派對、星空啤酒夜市、古北水鎮星空音樂夜等夏日長城另類玩法。「這次的營銷主題是陳向宏總裁親自定的，就是為了用『不可能』三個字來激發遊客的好奇心，增強景區的曝光率和吸引力。」

「以長城星空帳篷營為例，我們把長城觀星與戶外野營做了結合，每天推出十頂帳篷，散布在幽靜狹長的蘭谷之中，遊客可以躺在帳篷裏看雲、觀星、聽風，盡情與山林融為一體，更可享受多種戶外娛樂體驗。」周建紅告訴記者，帳篷非周末299元一頂，周末399元一頂，含一份雙人早餐，實惠的價格使得帳篷營的訂單已排到半個月之後了。

「古北水鎮非常重視產品營銷，幾乎每隔一段時間都會推出不同的活動產品策劃，例如一月二月的長城廟會過大年、三月的女主季、四月五月的踏青遊、六月至九月的夏季狂歡、十月十一月的長城腳下賞紅葉、十二月的聖誕季等等。」周建紅反覆說起古北水鎮的高「復遊率」，用來表述景區和遊客的良性關係。

▶適合兒童玩耍的泡沫之夏