

荔波大小七孔景区战略转型升级实施路径规划探析

覃建雄¹

(西南民族大学旅游与历史文化学院, 四川成都 610041)

摘要: 目前, 大小七孔景区一方面国际精品观光旅游发展达到极致, 另一方面面临着巨大的市场需求和需求个性化的驱动, 进而带来体制机制制约、发展空间约束、业态转型升级、景区带动发展等方面的挑战, 大小七孔景区发展战略转型升级势在必行。论文从区域经济、战略管理与转型升级理论视角, 结合国内相似景区分析比较, 认为大小七孔景区应借鉴兄弟景区管理经验, 整合区域空间资源, 打造“大小七孔景区”概念, 成立大小七孔管理局或大小七孔旅游特区, 实施旅游业态转型升级, 实施景区带动战略, 实现荔波县乃至黔南州区域经济社会全面发展。

关键词: 战略转型; 实施路径; 旅游特区; 大小七孔

中图分类号: C911

文献标识码: A

文章编号: 1000 - 5099(2019) 05 - 0093 - 07

大小七孔景区自 2007 年成功申遗以来, 景区环境保护、旅游建设及运营管理取得了巨大发展, 愈加深受国内外游客的青睐和业界的关注。与此同时, 大小七孔景区面对全新的环境形势和市场需求, 同样面临着诸如发展空间有限、体制机制滞后、产品业态单一、景区带动不足等重大问题。然而, 至今有关大小七孔景区研究方面的文献不多。仅有的研究成果主要侧重于景观成因分析(戴亚南^[1]、罗宜富^[2])、旅游开发建设(王霞^[3]、赵旭^[4]、李连荣^[5]、黄淦^[6]、邓玉梅^[7]、李小伟^[8]); 旅游环境影响(李素^[9])、社区居民权益(王剑等^[10])、旅游扶贫(邱胜^[11])、旅游营销(陈小静^[12])、经营模式(孙小龙和郜捷^[13])等领域, 而有关景区战略转型升级、管理体制机制等方面的研究文献则寥寥无几。有鉴于此, 论文运用区域经济^[14]、战略管理^[15]与产业转型升级理论及方法^[16], 通过湖北武当山、四川九寨沟、重庆武隆、云南石林、四川海螺沟、大姑冰山、四姑娘山、稻城亚丁等景区现状比较, 借鉴这些相似景区管理经验, 提出大小七孔景区战略转型与创新发展的实施路径。

一、背景与现状分析

大小七孔景区发展和经营管理, 追溯到 1991 年成立的荔波樟江风景名胜区管理处, 负责景区保护、规划、建设、管理以及旅游经营等。1999 年荔波樟江风景名胜区管理处与荔波县旅游局合并, 并于 2003 年 6 月成立荔波县旅游发展办公室(为县政府直属的副县级事业机构), 组建处、局、办三套人马合署办公的政府管理主体。2018 年 4 月, 成立樟江风景名胜区管理局, 属于荔波县副县级事业单位。

新形势下, 大小七孔景区面临两个方面的重大挑战。一方面, 世界已进入“旅游时代”, 旅游实现了休闲化、大众化和社会化, 旅游已成为提高国民素质、改变国民生活方式、提升国民体能和智力的产业, 人们已经不满足于单一的观光旅游, 更注重于健康、养生、养老、长寿、幸福生活的需求。另一方面, 大小七孔景区精品观光旅游做到了极致, 且与其它兄弟景区相比显示出其明显的短板, 包括空间资源狭小、管理体制滞后、业态结构单一、景区带动不足等。可见, 在旅游新时代, 大小七孔景区如何主动适应新形势发展, 如何实现战略转型和做大做强, 承担起历史赋予的使命, 值得深思。

¹收稿日期: 2019 - 08 - 09

作者简介: 覃建雄, 男, 博士, 教授, 博士生导师。研究方向: 民族地区旅游发展。

二、大小七孔景区与其它相似景区对比分析

首先，从景区面积与发展空间分析，大小七孔景区同属世界遗产景区，其总面积（包括景区东门和西门外围区域）仅为 28.71 平方公里，是上述九个相似景区中面积最小的。武当山景区面积为 312 平方公里，九寨沟景区面积为 610 平方公里，海螺沟景区面积为 906 平方公里，四姑娘山景区面积为 591 平方公里，稻城亚丁景区的面积为 560 平方公里，石林景区何武隆景区的面积分别为 400 平方公里和 200 平方公里，而达古冰山景区则达 2014 平方公里。大小七孔景区位于喀斯特山区，作为高山峡谷型地形地貌中的一条“夹皮沟”，一方面活动空间及可用地条件捉襟见肘。另一方面，作为世界自然遗产核心区，不适宜开展生态观光以外的休闲康养度假项目，加之总面积远远小于其它相似景区，从而限制了它的业态转型和发展空间。

其次，从景区旅游管理体制来看，唯独只有大小七孔景区目前为荔波县政府直属的副县级事业单位，即荔波县樟江风景名胜管理局，而且管理局的名称并非“大小七孔”而是“樟江”，显得名不正言不顺。与此相对比，武当山、九寨沟、海螺沟、四姑娘山、达古冰山、稻城亚丁、石林和武隆景区，均设置了相应的管理局或者旅游特区，均属于所在市或州政府下辖的正县级事业机构。如武当山景区为所在十堰市委、市政府授予武当山旅游特区县一级政府的行政职能；九寨沟、四姑娘山、达古冰山为阿坝州直属的正县级事业单位管理局，以“州县共管、以州为主”的管理模式；海螺沟和稻城亚丁景区为所在甘孜州下属的正县级景区管理局；石林景区是所在州下属的正县级景区管理局。而武隆景区也是所在正厅级武隆县政府下属的正县级事业管理机构。

再次，从景区产品业态发展现状来看，作为旅游特区的武当山景区，不仅是国内外著名的观光旅游目的地，同时也是国际休闲康养度假旅游胜地。九寨沟景区（震前）不仅是世界遗产自然生态观光旅游目的地，同时也是国际知名的休闲会议度假旅游胜地。作为同期世界自然遗产的武隆景区无论在观光产品，还是在山地休闲度假产品和康养度假产品方面，均发展良好，以及类似的还有云南石林景区，均表现为比较均衡的精品观光和休闲度假多元综合旅游发展态势。海螺沟景区积极依托其独特的高山冰雪景观资源和森林生态资源，以发展兼具山地生态观光与森林冰雪温泉度假为特色的高山生态旅游胜地。处于相对高海拔和自然条件相对苛刻的其它景区，如四姑娘山景区、达古冰山景区、稻城亚丁景区，目前主要以自驾游营地和自然观光产品为主。而大小七孔景区目前的精品观光产品做到了极致，亟待产品业态更新。另一方面，尽管处于春秋凉爽、夏无酷暑、冬无严寒的四季宜游环境条件下，由于空间所限制，未能发展康养、会议、休闲度假产品，未能物尽其用。

最后，从景区旅游发展现状来看，大小七孔景区 2018 年接待游客 342.82 万人，旅游综合收入 10 亿元，预计 2019 年接待游客突破 450 万人，旅游收入 15 亿元。与同期的中国南方喀斯特世界遗产景区相比，重庆武隆景区与云南石林景区接待游客分别为 2450 万人次和 2100 万人次，旅游收入分别为 75.16 亿元和 5.4 亿元。武当山旅游特区 2017 年接待游客 888.1 万人次，旅游收入 52.5 亿元。九寨沟景区震前（2016 年）全年接待游客 500 万人次，旅游收入 8.05 亿元。而作为正县级事业机构的海螺沟景区、四姑娘山景区、达古冰山景区、稻城亚丁景区年接待游客，除了四姑娘山景区超过 40 万人次以外，其它景区不超过 15 万人次，旅游收入未能超出 1 亿元。

综上所述，大小七孔景区接待人次和旅游收入高，旅游发展呈现井喷之势，美誉度和影响力快速提升，旅游发展态势最为强劲，但发展区域空间最小，管理机构级别最低，发展平台滞后。作为世界遗产景区，大小七孔景区精品观光产品做到了极致，未来要做大做强，亟待体制机制、发展空间、业态创新、景区带动等方面，实施转型升级。

三、大小七孔景区战略转型面临的重大挑战

通过上述区域相似景区对比分析，大小七孔景区新形势下实施战略转型和创新发展的势在必行，但面临至少四个方面的重大挑战，具体包括发展空间约束、体制机制制约、业态转型升级、景区带动发展等。

1. 管理体制制约

目前大小七孔景区管理上属于荔波县樟江风景名胜区管理局，该机构属于荔波县政府下辖的副县级事业单位，存在几个方面的问题。一是名不正言不顺。大小七孔景区同时属于樟江国家级风景名胜区和世界遗产地核心区，通过旅游发展一跃成为国内外著名的旅游胜地。其名气远大于樟江风景名胜区，而且这种趋势越来越明显，理应因势利导充分发挥大小七孔景区的品牌形象和影响力带动荔波乃至整个黔南州旅游发展，但实际情况是大小七孔景区仅仅属于“荔波县樟江风景名胜区管理局”下辖的重要组成部分，至今没有以大小七孔景区命名的“4A 景区”“5A 景区”，荔波县、黔南州唯一的 5A 景区是“荔波樟江 AAAAA 景区”！因而造成了荔波樟江 5A 景区不但没有助推大小七孔景区的发展，反而对大小七孔景区具有遮蔽、覆盖作用，从而阻碍了大小七孔景区的做大做强。

二是现有机构行政级别和管理平台不足。作为贵州省首个世界遗产景区、国家 5A 景区及国家级风景名胜区核心区域，大小七孔景区现有管理机构仅为荔波县政府直属的副县级事业单位，限制了景区自身的做大做强。现有管理体制系特定历史条件下的产物，由于行政级别低和管理平台不足，无法整合全县乃至黔南州各种资源服务于大小七孔景区的发展需求。目前，大小七孔景区无论在旅游人次和旅游收入还是知名度和影响力方面，均已超过海螺沟、四姑娘、达古冰山、稻城亚丁甚至石林景区，正在努力赶超武隆、九寨沟、武当山等景区，而且这种趋势和效应越来越明显。然而，现实是上述所有景区属于所在市、州或直辖市正厅级县直属的正县级事业管理机构！显然，大小七孔景区现有管理模式和体制，不仅不利于大小七孔景区的做大做强，而且阻碍了大小七孔景区的战略转型和持续发展。

2. 发展空间受限

樟江国家级风景名胜区总面积 118.8 平方公里。其中作为樟江国家级风景名胜区核心的大小七孔景区面积为仅 27.81 平方公里，景区面积不大，规划范围包括大七孔景区、小七孔景区及两景区之间的连接部（樟江段），北到在建的小七孔内部环路，大小七孔景区自身发展空间捉襟见肘。加之，由于大小七孔景区属于喀斯特山区，造成游人活动场地与发展空间有限，可用土地条件不足。不但影响到了景区发展的承载力，而且影响了各种功能业态的转型升级。大小七孔景区转型升级的方向就是从现有的世界遗产精品观光景区为主，向世界遗产国际精品观光与国际休闲康养度假综合旅游目的地转变，但现今的景区范围仅能维持世界遗产精品观光景区开放，而未来的大小七孔国际休闲康养度假旅游目的地的发展主要依托东门区域，但目前东门的瑶山乡区域并不属于大小七孔景区用地范围。此外，景区的东门和西门外围区域并非樟江风景名胜区管理局管辖职权范围之内，景区空间资源功能协调范围存在问题比较突出。

另一方面，从上述区域其它相似景区比较来看，武隆景区面积为 200 平方公里，石林景区面积为 400 平方公里。武当山景区面积为 312 平方公里。而四姑娘山、稻城亚丁、大姑冰山、海螺沟等其它景区的面积都在 500 平方公里以上，如九寨沟景区 600 多平方公里，海螺沟景区面积 906 平方公里，达古冰川景区则达到 2014 平方公里。可见，无论是景区自身发展所依托的具体实际需求，还是区域相似景区的发展空间对比分析结果均表明，大小七孔景区的发展空间确实是极其有限。可见，在旅游竞争愈加激烈的未来，整合东门区域空间资源，丰富产品功能业态和服务要素链，实施景区转型升级战略，进一步做大做强大小七孔景区，成为当务之急。

3. 业态创新问题

由于上述原因尤其是发展空间受限，造成了大小七孔景区旅游产品业态难以满足现代旅游发展需求，具体体现在三个方面，一是大小七孔景区属于世界遗产核心景区，目前主要是作为世界遗产精品观光旅游区，观光精品已经做到了极致，缺乏休闲度假和康养度假产品，造成每年“好不容易到来”的至少 500 万观光游客，因为缺乏康养休闲度假产品而未经过夜即草率离开景区，造成了巨大的旅游经济损失。

二是大小七孔景区为适应现代旅游业发展需求，要从国际精品观光产品转型升级为国际康养休闲度假旅游胜地，必须在景区以外开拓全新空间（目前最适合的主要是东门区域），但目前东门区域的梦柳风情古镇发展空间狭小，住宿接待服务档次低，

远未能满足大小七孔景区业态转型升级的需要。

三是梦柳风情古镇系进出大小七孔景区的大门、窗口、客厅和必经之地，理应建成大小七孔遗产景区的综合接待住宿服务综合体，建成游客的狂欢地、夜营地、休闲娱乐地、康养地和度假地，打造成大小七孔景区游客温馨的家，打造大小七孔国际康养休闲度假城，但由于体制机制和发展空间受限，至今而未能设施和实现。

4. 景区带动问题

目前，大小七孔景区旅游带动效应主要表现在对荔波县 GDP 的贡献以及对周围社区居民的就业和收入的促进作用。然而，正因上述三大挑战尤其是业态问题的影响，这种带动能力和范围有限，如东门作为景区综合接待服务区，各种业态较为丰富，对社区的拉动相对明显，但发展空间受限。相反，景区西门区域面积较大，但缺乏产品业态，带动效应明显不足，在荔波县乃至黔南州仍为“一枝独秀”局面，尚未形成“星火燎原”之势。

未来有必要作如下发展：一是通过大小七孔景区发展，带动、引领周边城乡（瑶山乡、小七孔镇乃至捞村乡）的联动发展；二是通过大小七孔景区的号召力和影响力，带动周围更广大区域的经济社会发展，如近期带动荔波县西南片区和西北片区、中远期带动荔波县域的发展，由“大小七孔景区”→“大小七孔片区”→“荔波县全域旅游目的地”转化；三是大小七孔景区作为我省首个世界遗产品牌，成为带动黔南州区域经济社会发展的龙头景区和产业，创新黔南州旅游经济发展模式，构建贵州省全域旅游示范景区和样板，打造全国旅游体制机制创新发展示范区。

四、战略转型实施路径规划

综上所述，大小七孔景区要实现从现今的世界遗产精品观光景区转型升级为国际会议休闲与康养度假旅游目的地，要真正做大做强，实现真正意义上的战略转型升级，必须做好“空间”“体制”“业态”和“带动”四篇文章，具体遵循如下四个方面的实施路径（图1）。

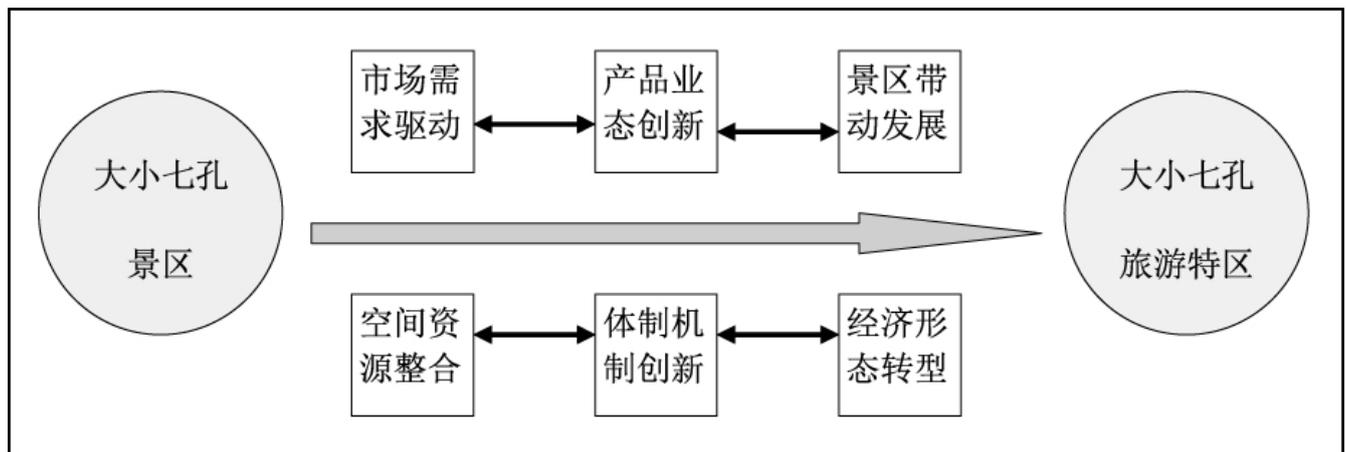


图1 大小七孔景区战略转型升级实施路径

1. 实施体制创新，构建大小七孔旅游特区

充分借鉴武当山特区、扬州特区、宜兴特区等的管理模式和经验，成立黔南州旅游特区——大小七孔旅游特区。由黔南州委、州政府授予大小七孔旅游特区县一级政府的行政职能，赋予大小七孔旅游特区独立行使县一级政府的管理职能和权限，

实行封闭管理，机构直属黔南州政府管理。通过成立黔南州旅游特区，有利于政府有效管理和体制机制升级。实施地方行政与旅游发展职能合二为一，为促进旅游业发展实行多项优惠政策，促进旅游产业升级，带动区域产业快速发展。

旅游特区主要包括三个方面：一是旅游特区是拥有独特旅游资源的特定区域，这是旅游特区成立的基础条件；二是旅游特区旅游业是当地经济发展的核心，以便政府集中力量发展旅游业；三是旅游特区经国家允许可以实行一些特殊政策，以促进旅游业发展，包括特殊的宽松政策和行政体制的探索。或者建立大小七孔管理局，详述如下。

2. 实施政府主导，构建大小七孔管理局

借鉴九寨沟、四姑娘山、大姑冰山、海螺沟、稻城亚丁景区等的管理局模式和经验，建立大小七孔管理局。大小七孔管理局作为黔南州直属正县级事业单位与黔南州政府主导整个景区的经营管理，包括旅游市场营销、旅游经营目标化管理等，大小七孔管理局包括大小七孔景区管理局和大小七孔风景名胜区管理局，实行“州县共管，以州为主”管理模式，两块牌子，一套人马，统一管理，大小七孔管理局经费属全额自收自支事业单位，遵循“严格保护、科学管理、合理开发、永续利用”原则，实施以“开发为保护、保护促开发”的经营管理模式，走可持续发展之路。

在社区关系上，强调旅游收益的社区共享。大小七孔管理局每年会从门票或旅游收入中划拨出一部分向社区居民提供分红，同时向景区周边社区提供一定的经济援助，以确保其保护景区资源环境的积极性。在经营管理思路，加强与国内外科研学术力量的合作、交流与沟通，提高大小七孔管理局的科研能力和应用。

3. 整合空间资源，打造“大大小小七孔景区”概念

在原有 28.71 平方公里的景区区划范围基础上，向北延伸至板麦村，主体向东拓展至瑶山乡全域，构建大概念的大小七孔景区——“大大小小七孔景区”。具体包括大小七孔景区、小七孔景区、西门和东门区域，以及整个瑶山乡全域（含原捞村乡），扩展后的“大大小小七孔景区”面积约 259.91 平方公里，面积大小介于重庆武隆景区和武当山景区之间。在空间资源整合形成的“大大小小七孔景区”概念基础上，成立相应的创新管理机构——大小七孔旅游特区或大小七孔管理局。

具体包括：一是将现有的东门和西门纳入大小七孔旅游特区或大小七孔管理局管辖范围之内；二是整合现有梦柳风情古镇（综合接待服务中心）周边资源，打造大小七孔旅游特区的全新功能区——大小七孔温泉康养休闲度假区，打造大小七孔国际休闲度假城，作为未来大小七孔生态康养休闲度假目的地的重要支撑；三是将瑶山乡集镇（现今拉片村）作为大小七孔旅游特区的综合管理区域，同时作为原生态瑶族风情休闲度假区，瑶山乡其它区域作为大小七孔旅游特区预备的深度开发区域，为大小七孔景区战略转型升级奠定前提和基础。

4. 科学规划为龙头，实施旅游业态转型升级

大小七孔景区一方面四季宜游、康养环境和度假条件好，另一方面目前主要是精品观光、缺乏康养度假产品，进而造成大小七孔景区每年 500 万观光游客未能享受到康养度假产品，并带来荔波巨大的旅游经济损失。面对这种局面，在建立大小七孔管理局或大小七孔旅游特区，充分整合东门区域和瑶山乡的空间资源，科学编制《大小七孔旅游特区总体规划》《大小七孔全域康养休闲度假旅游目的地规划》《大小七孔旅游特区业态发展规划》等，科学指导大小七孔旅游特区全域经济社会发展。

充分发挥荔波“冬无严寒、夏无酷暑、春秋凉爽、四季宜旅”环境条件以及在山水、民族、气候、生态等方面旅游资源的特色优势，培育“暖冬度假”产品，作大春秋康养产品，做强夏季避暑产品，丰富夜间旅游项目，建设与世界自然遗产相协调的四季全时康养休闲度假旅游目的地，实现由国际精品观光区向国际精品观光与休闲度假康养度假旅游目的地的转型升级。

5. 实施景区带动战略, 创新黔南旅游经济发展模式

在做大做强大小七孔景区基础上, 充分发挥景区旅游业带动作用, 促进社区及区域经济社会全面发展, 这是大小七孔景区作为世界遗产旅游目的地和国际休闲康养度假旅游目的地的重要责任。首先, 实施景区带动战略, 编制《大小七孔旅游特区全域联动发展规划》, 明确景区旅游带动目标、战略与任务, 以及分期实施步骤。其次, 在规划指导下, 通过大小七孔旅游特区四季全时康养休闲度假旅游目的地开发建设, 带动荔波县西南瑶山片区、东南茂兰片区、西北甲良片区及东北佳荣片区的旅游发展, 形成“一枝独秀”向“燎原之势”的局面转变, 进而带动黔南州乡村振兴和区域经济社会发展, 创新黔南州旅游带动乡村振兴发展示范区, 打造贵州省全域旅游示范景区和样板, 打造喀斯特山地景区旅游带动区域发展全国示范区。

参考文献:

- [1] 戴亚南. 贵州小七孔景区钙华成因的水化学和碳同位素特征及古环境重建 [D]. 成都: 西南师范大学, 2003.
- [2] 罗宜富. 荔波小七孔岩溶植被的研究 [J]. 中国岩溶, 2004, 23(1) : 25 — 29.
- [3] 王霞. 小七孔景区最佳旅游季节的选择 [J]. 贵州气象, 1994, 18(5) : 35 — 36.
- [4] 赵旭. 贵州荔波小七孔景区旅游资源开发研究 [D]. 成都: 成都理工大学, 2008.
- [5] 李连荣, 李莲康. 贵州省荔波县旅游气候资源的开发研究 [J]. 农业资源与环境, 2012(10) : 10 — 14.
- [6] 黄淦. 荔波樟江: 喀斯特森林、水景和民族 [J]. 森林与人类, 2015(2) : 87 — 91.
- [7] 邓玉梅, 张珍. 荔波樟江旅游景区大小七孔集散中心 [J]. 城市建筑, 2017(2) : 122 — 128.
- [8] 李小伟. 荔波旅游景区间有轨电车项目技术标准研究 [J]. 工程与材料科学, 2019, 37(1) : 88 — 93.
- [9] 李素. 旅游景区发展对土地利用的影响——以贵州荔波小七孔景区为例 [J]. 经济发展研究, 2017, 10(2) : 20 — 24.
- [10] 王剑, 赵媛. 风景名胜区旅游发展与农村社区居民权益受损分析——以樟江风景名胜区为例 [J]. 人文地理, 2009, 106(2) : 120 — 124.
- [11] 邱胜. 旅游脱贫新路子 [J]. 当代贵州, 2017, (45) : 15 — 16.
- [12] 陈小静. 新时期荔波茂兰生态旅游区旅游营销提升研究 [J]. 农村经济与科技, 2018, (22) : 62 — 62.
- [13] 孙小龙, 郜捷. 遗产类旅游景区经营模式研究——以荔波世界遗产为例 [J]. 贵州师范学院学报, 2013, 29(3) : 48 — 52.
- [14] CARLISLE S, KUNC M, JONES E, TIFFIN S. Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa [J]. Tourism Management, 2015, (35) : 59 — 69.

[15] BAO J G, CHEN G H, MA L. Corrigendum to “Tourism research in China: Insights from insiders” [J]. Annals of Tourism Research, 2017, (46) : 187 – 188.

[16] HALL C M, PAGE S J. Progress in Tourism Management: From the geography of tourism to geographies of tourism-A review [J]. Tourism Management, 2016, (30) : 3 – 16.