

A08

# 传承河洛文化 打造国际文化旅游名城

洛阳晚报

# 运营洛阳： 打造“国际文化旅游名城”的重要保障

## ——访王志纲工作室策划总监王振宇

□记者 程奇

洛阳“国际文化旅游名城”  
战略策划独家访谈 ②

### 城市运营： 开启洛阳“国际文化旅游名城”之门的“金钥匙”

记者：王志纲工作室对洛阳“国际文化旅游名城”战略所作出的初步策划，给人的感觉是规模浩大、气势恢宏、美妙诱人。但是，如果按照这一“蓝图”实施，却面临着一个接一个的现实问题，比如这么多的大项目，谁来操盘？项目所需的大量资金，怎么运作？即使项目顺利完工，到底能不能吸引休闲、体验的高端游客群？

王振宇：其实，这些问题都可以归结为一个问题：洛阳这座规模庞大的宝库，如何才能找到通往“国际文化旅游名城”的“金钥匙”，实现“芝麻开门”。

记者：是啊，“金钥匙”是什么？

王振宇：这把“金钥匙”只有四个字：城市运营。从城市和政府角度而言，城市运营不是战术问题，而是战略问题，需要系统的市场化的运作理念和理论的指导。作为洛阳城市发展的首要定位，要实现“国际文化旅游名城”的战略目标，城市运营是最根本的途径。

记者：城市运营这个概念并不陌生，很多城市包括我们洛阳也都照此在做。您认为城市运营的关键点在哪里？

王振宇：所谓城市运营，就是政府对可开发的资源，通过市场化运作实现城市资产与品牌增值，从而造福社会的过程。政府不是市场主体，因此城市运营商就成为政府经营城市的市场化抓手。通过它解决资金的融通、市场资源的整合以及市场

营销传播等具体操作问题。城市运营商实际上既是城市开发投资商，也是城市营销商，它承接政府制定的蓝图，进行基础设施建设和示范性项目开发，以市场手段化腐朽为神奇。就比如我们常说的使麻布变锦缎，使生地变熟地，熟地变宝地，宝地变旺地，客（含投资客与消费客）似云来，货如轮转，城市外向度因此陡增，首位度大幅提升，美誉度与忠诚度同步飙升，城市何愁不兴？因此，通俗地说，城市运营就是综合发挥市场这只“无形的手”的巨大作用以及政府资金“四两拨千斤”的引导作用，使城市资源配置容量和效益最大化、最优化。按照王志纲工作室的观点，其关键点是“市场”和“市长”要跳好“双人舞”。

记者：在城市运营方面，王志纲老师曾经提出过著名的“火锅理论”与“腾笼换鸟”，能简要谈一谈吗？

王振宇：这是一种比较形象的比喻说法。火锅的价值，在于你熬制的那一锅老汤，什么肉菜放进你的汤里，都会鲜美可口。当你把一个城市的理念、意识、价值观和市场化环境都作出了自己的特色模式而又切合市场大众的需求，那么任何投资商进来都会觉得如鱼得水，其开发的成果也会更加符合或接近城市品牌价值标准；消费者进来，也会受到你这个城市品质与精神的影响而增加认同感归宿感乃至敬仰感，口碑传播，城市名声不胫而走。“老锅飘香”，天下客商自然慕名而来、闻香下马。至于“腾笼换鸟”，则包括产业转型升级置换和产业人口置换等内容。比如古城区要发展旅游，则该区的人口结构和产业结构都需要服从和服务于旅游产业需要，从事旅游服务的餐饮购物娱乐演艺等人口应该相应集中进去。“腾笼”的过程也是硬件环境改善再造的过程，“换鸟”的过程既需考虑原住民的存在比例以利于文化生态的持续，又需充分考虑旅游服务业态的人口需要。比如云南丽江古城，如今已是如日中天的休闲度假胜地，旅游商气鼎沸，但当地政府还是在大力鼓励纳西族原住民保持在古城内的现身率。任何古城文化旅游的发展都离不开“腾笼换鸟”的环节，洛阳亦然。只有换，才能焕然一新、焕发发生机，换出一个新时代。

记者：那么，洛阳在打造“国际文化旅游名城”的过程中，该如何运用经营城市的理念呢？

王振宇：总的来讲，必须坚持高举高打、纲举目张，在“统一策划、统一规划、统一开发、统一运营、统一营销”的原则指引下，进行开发和运营。

记者：具体该怎么做呢？

王振宇：本着长短兼济、虚实相生的原则，洛阳“国际文化旅游名城”战略的实施，既需培育运营主体、完善旅游服务，也需理清开发次序、占据舆论高地。

### 培育运营主体： “国际文化旅游名城”的“操盘手”

记者：“培育运营主体”怎么说？

王振宇：打造“国际文化旅游名城”，洛阳面临一个运营主体不太清晰的问题。我们在洛阳调研时发现，洛阳景点分布零散、互不隶属，相关委局各有职能、缺乏整合。必须强化管理、投资和运营三大功能主体，将洛阳的旅游各方面利益团体有效地整合在一起，形成一股合力，促进文化旅游产业有序健康蓬勃发展。

记者：那么，运营主体该怎么培育？

王振宇：在政府层面，应该有一个统筹管理旅游产业的权威机构，建议成立洛阳

市旅游发展管理委员会；在市场层面，应该倾力打造洛阳旅游开发“航母型”企业。

记者：您认为，这个旅游发展管理委员会该怎么设立？

王振宇：在我们的设想中，旅游发展管理委员会应该是代表市委、市政府负责领导洛阳打造“国际文化旅游名城”的“操盘手”，要由市委、市政府主要领导挂帅，保证其令行禁止的权威性和有效性。这个委员会可以从政策、行政、服务、项目、资金、税收等方面，综合协调解决洛阳旅游发展中涉及的诸如政策条例、旅游资源权属经营、

景点景区规划开发、休闲设施建设、经济利益分配、总体旅游营销宣传、旅游企业督导等方面的问题。

记者：打造旅游开发“航母型”企业，又是基于什么样的战略考量？

王振宇：大型旅游开发企业，是政府进行旅游产业运营的御林军，主导大型旅游项目的开发。我们建议，设立洛阳文化旅游投资集团，负责主城区重点项目的开发，确保大型文化旅游示范性项目的高水平开发和经营；同时也可以参股或控股县（市）区重大项目的开发。

### 理清开发次序： 率先打造“国际文化旅游名城”的“三大支柱”

记者：王志纲工作室为洛阳打造“国际文化旅游名城”策划了这么多的项目，从现实操作上讲，恐怕不能遍地开花吧？

王振宇：当然，一定要理清开发次序，把握节奏，有序推进。首先应该集中优势力量精心打造出洛阳城市旅游休闲的门厅和窗口——名城战略的“三大支柱”：

“艺都”山水门户——龙门石窟国际休闲度假区，“帝都”文化客厅——“帝都大观”隋唐古都文化休闲区，“花都”文化窗口——国色天城。

记者：为何格外强调这“三大支柱”？

王振宇：因为她们代表着“东方神都、华夏圣城”洛阳的精、气、神，都

是面向世界的城市形象名片。单个讲，每一个都能成为洛阳旅游国际化的新地标，都能为洛阳的古都复兴、旅游振兴提供有力支撑。综合讲，这“三大支柱”之间本身就是互为补充、互为依托，三者相映生辉，足以让中国为之瞩目，让世界为之惊艳！

### 完善旅游服务： 让国内外游客 感受到贴心和舒心

记者：旅游服务，是旅游业发展必做的功课。过去在做，现在在做，将来还要做。您为什么要突出强调“完善旅游服务”呢？

王振宇：游客外出旅游、休闲、度假，谁都盼着高高兴兴出门、心满意足回家，所以一个城市的旅游要达到国际化的程度，不但需要国际一流的观光景观和休闲平台，更需要细致入微、贴心贴心的国际一流的旅游服务。但是客观地讲，洛阳的旅游服务包括各个景区景点的旅游服务参差不齐，多数档次不高，与打造“国际文化旅游名城”的要求相比，还有很大的提升空间，这也是我们格外强调这一点的原因。

记者：那么，怎样才能完善旅游服务，达到国际一流的目标？

王振宇：洛阳市旅游服务体系的建设有赖于政府、企业和社会的良性互动和有效配合，在此基础上须建立“四大系统”加以支撑。

记者：分别是什么？

王振宇：第一个，是打造洛阳旅游集散与信息服务中心。高铁时代，洛阳龙门站将成为越来越重要的路上门户形象区和交通集散地。旅游信息服务中心，应强化龙门站的旅游化服务功能。同时，应在定鼎门附近设立市内旅游综合服务中心，配合天街中轴线的打通和隋唐古都旅游的开发，树立古都旅游服务形象。

第二个，是建立健全洛阳的旅游咨询与投诉系统。应考虑成立由洛阳市旅游局牵头，工商、交通、消协、食品药品监督等部门参与的洛阳旅游服务办公室，专门处理游客信息咨询与消费投诉事宜，确保游客满意度。

第三个，是旅游形象标志及导视系统。应设计统一的旅游形象标志，完善在通往各旅游景区景点、休闲娱乐场所的统一导视标志，确保外来游客便捷地到达目的地。

第四个，是建立旅游快速通道系统。可以考虑在洛阳主城区主要景区景点之间、主城区与南北区县的主要旅游景区之间，建立旅游绿色通道。

（下转 A09 版）

