

“九门寨”新生

■本报记者 刘淑芳 吴谦硕 通讯员 徐高翔

编者按：

一些老牌景区、景点的热度在消退。游客少了，收入降了，问题来了。为什么？原因很多。可能是业态陈旧，跟不上新需求；可能是营销滞后，抓不住流量；也可能是发展同质化，失去了特色。但总有人在想方设法改变。

有的景区把运动和旅游结合起来。悬崖上的玻璃栈道，溪流里的皮划艇，老景点玩出了新花样。有的用上了新技术。扫码导览、智能停车，体验更舒适了。还有的重新发现本土文化。老手艺、土特产、好创意，碰撞出了新卖点。

从今天开始，我们推出“旅游新观察”系列报道，走访这些正在改变的老景区，看它们遇到了什么困难，试过哪些办法，效果如何。我们记录这些真实的探索，无论是成功的，还是阶段性的。

这不是一份旅游指南，而是一份转型笔记。我们关注的不只是风景，还有风景背后的人与事。

九门寨，这个藏在青田深山里的景区，有着独特的“三十六渡水、七十二道弯”峡谷地貌，但因为路途遥遥、山道崎岖，一直没能火起来。

但现在，情况变了。沿着蜿蜒的溪岸，可以看见连绵的露营帐篷，全地形越野车在溪谷穿行，攀岩爱好者在峭壁上挑战自我。它成了城里人热衷的度假地。

改变不是偶然的。修几条路，建几个项目远远不够。九门寨的转型回答了三个关键问题：生态价值如何转化？乡村旅游该怎么运营？景区何以持续发展？

这些问题，其实每个景区都在面对。九门寨的答卷，能带来启发。

山水“变现”从短板洞察到错位突围

九门寨景区的故事，始于上个世纪90年代。外来者一句句“堪比九寨沟”的赞叹，在村民们心中播下了发展旅游的种子。

2000年，怀着美好的憧憬，村民们在山口竖起了四根粗壮的木柱，挂上了“九门寨”的匾额。那时大家盘算着，要依着山势建九个寨门，串起整条溪谷。可梦想刚起步就遭遇资金不足的挫折，很快便没了下文。于是，这座孤零零的寨门就这样伫立多年，成为一道寂寞的风景。

2011年，转机似乎来了。青田县通过招商引资，成功吸引一家企业在九门寨投资600多万元，计划开发漂流项目并修缮当地宾馆。那两年，工地机器轰鸣，漂流筏载着游客在溪谷中穿梭，确实热闹一时。可惜好景不长，由于后续资金链断裂和运营收益不及预期，项目仅维持两年便黯然收场。

真正的转折，来自对自身短板的洞察。“九门寨的山水，论自然禀赋比不上名山大川，论知名度不及成熟景区，唯有另辟蹊径才能闯出新路。”高湖镇党委书记陈迪标看得透彻。2019年，浙江省旅游投资集团开始结对帮扶青田县高湖镇，帮扶重心从农业逐渐转向旅游业。自此，一个全新的发展思路慢慢成形——依托九门寨景区10.3公里的水岸资源，打造“极限轻奢运动之港”。

2023年，变化从寨门下的溪谷开始。十二都源的溪水清澈见底，成了天然的游乐场。彩色桨板在水面轻轻划过，“气球龙舟”载着游客奋力向前，青田野狼户外运动有限公司负责人黄达运营的水上露营项目，一经推出就深受游客追捧。

单有这个项目还不足以称为“港”。2024年初，徐杭赞作为该集团第三位挂职干部来到高湖镇，在他的牵线下，高湖镇组织团队专程去了趟绍兴市新昌县沙溪镇。当地依山而建的雷迪森悦曼酒店运营得风生水起，尤其是周边的山地越野项目更让大家深受启发。

考察归来后，高湖镇立即向上海佰骏体育文化发展有限公司董事长吕炯发出邀请。吕炯带领团

队实地考察后，被九门寨独特的溪谷地形吸引，认为“这里天生就是搞越野的好地方”。很快，溪谷越野公园落地了。

不久后，寨门下营地附近的峭壁上也添了新景，沿着岩壁铺设的钢铁扶手构成了惊险刺激的飞拉达攀岩项目。

如今，在速度与激情的碰撞中，在高空与亲水的体验里，这片曾经默默无闻的山水，开始崭露头角。

风险共担 巧借外力激活沉睡资源

九门寨的蜕变，得益于“借”的智慧。从沉寂溪谷到网红景区，这片山水的蜕变，离不开懂得借力、善用外力的清醒认知，更离不开与专业团队之间巧妙的合作机制。

扫清障碍是第一步。2024年，高湖镇强村集体经济股份有限公司回购了村里闲置多年的宾馆，“东西捏在别人手里，干啥都受掣肘。收回来才有主动权。”紧接着，生态停车场、水管网等基础设施全面升级，为后续发展奠定了基础。

这种“强村公司扛重资产”的模式，成了九门寨景区重新运营的关键。景区内，几乎所有项目的基础设施建设都由强村公司一手包办：建露营地时，公司斥资平整土地、铺设草坪、架设水电；引入溪谷越野项目时，又投资开辟10公里赛道，建设8000平方米越野公园；就连青田侨乡雷迪森悦曼酒店的场地改造、水乐园的设施升级，也都是强村公司先行投入。“重资产我们来扛，运营方只需要带团队、做服务。”高湖镇强村公司负责人叶永伟解释，这样一来，合作方不用背负巨额前期投入，轻装上阵更能集中精力做好运营。

上海佰骏体育最初对在偏远山村开发项目心存疑虑，但看到完善的赛道基础和配套设施后打消了顾虑。他们只需投入几辆全地形越野车和教练团队，便能启动“亚洲首个溪谷越野项目”。此后，佰骏体育还牵线湖南卫视《爸爸当家》节目组前来取景，奥运冠军郑思维驾驶越野车冲进溪流精彩画面，让九门寨一夜爆红。

与雷迪森酒店集团的合作同样水到渠成。面对品牌方对山区运营的担忧，强村公司创新采用合股模式，投入1750万元建设资金，由雷迪森酒店集团提供品牌授权和管理团队。这种风险共担的机制，让高端酒店项目顺利落地。

“专业的事交给专业的人。”陈迪标说，露营地交给户外专家黄达运营，酒店项目由雷迪森专业管理，越野体验让赛车冠军团队操盘。这种各展所长的合作模式，让每个项目都焕发出最大活力。

如今，九门寨的蜕变仍在继续。随着泵道公园、迷你高尔夫等新项目规划逐步落地，“政府搭台、市场唱戏”的发展模式开始形成良性循环，为景区未来发展开拓出更广阔的空间。

长效共生 让利益联动机制扎根本土

当单个项目的热度转化为持续的发展动能，这片山水开始书写“景村共生”的新故事。

在冯源村，看得见的变化正持续发生：70余个就业岗位让周边村民人均年收入增加2万多元，不少人实现了“在家门口上班”的愿望；各项目基地通过土地租赁，每年为村集体增收60万元；农家乐从2家增至8家，暑期旺季时往往要提前三天预订……

“水乐园的游客住雷迪森的酒店，玩越野的客人去露营地烧烤，大家各有各的营生，又能互相带客。”村干部陈晋军说，这种业态互补的格局，让每个参与者都成了业态链上的受益者。

这其中，归国华侨夏晓海的身影尤为亮眼。2024年，在外闯荡多年的夏晓海带着欧洲休闲旅游的发展理念来到冯源，参与打造的雷迪森水上乐园处处透着“欧陆风情”。入口处的“蓝色风车房”引人注目，岸边咖啡吧飘着意式浓缩的香气，整体布局融入休闲旅游的松弛感。这种别具一格的体验，让水乐园成为“串点成链”中颇具辨识度的一环，也让青田侨乡文化有了具象的表达。

红色资源的融入，让这份热闹有了更厚重的底色。冯源村的中共青田县委旧址，如今是青田县文物保护单位、丽水市爱国主义教育基地，460平方米的空间里，七大数字交互场景让红色历史“活”了起来。游客在这里能了解中共青田县委重建、青田和平解放、高湖英杰三大主题的故事，还能沿着新修的红军路徒步，在红十三军内冯驻地遗址听老党员讲述往昔岁月。红色研学团队一批接一批，村里的文化礼堂时常举办红色主题演出，“红军餐”用当地黄精、竹笋等山货烹制，成了游客必尝的特色。

更长远的规划正在铺展。高湖镇的蓝图上，一条串点成链的极限轻奢运动路线清晰可见。从雷迪森水上乐园出发，途经九门寨露营地、溪谷越野公园，最终抵达坑口村的雷迪森酒店。同时，沿线还将陆续建起房车营地、迷你高尔夫球场、泵道运动区、公路赛车等项目，共同组成CJ汽摩公园的核心板块，让“一日游”升级为“多日留”。

九门寨的新生，归根到底是人的新生。当山水资源转化为发展资本、专业力量激活本土潜力、景区收益反哺乡村发展，这片曾“养在深闺”的土地，正以最生动的方式诠释着乡村振兴的模样——绿水青山常在，乡愁有安放之所，日子越过越有奔头。

终审：陈安
策划：崔瑾
执行：刘淑芳
付名煜
张李杨

深读
丽水

记者手记

先问山水要思路，再问市场要答案

本报记者 刘淑芳

有资源没思路、有想法没资本、有项目没运营，是很多乡村景区发展常面临的共同难题。高湖镇党委书记陈迪标说的“先问山水要思路，再问市场要答案”，恰好点出了九门寨景区突围的关键，也给同类景区提了醒。

乡村搞旅游，第一道坎是“认不清自己”。九门寨早年学别人搞漂流、建宾馆，跟风模仿却水土不服。后来才明白，没有名山大川的禀赋，就得在“特色”二字上做文章。把溪谷变成越野赛道，让峭壁长出攀岩扶手，这种“极限轻奢”的定位，恰恰避开了与成熟景区的正面竞争。这其实是在说，乡村旅游不能总想着“复制成功”，得学会在自己的山水里铺新路。

第二重难在“借不来外力”。很多村子守着“金饭碗”发愁，要么怕外来资本占了便宜，要么担心自己扛不起风险。九门寨的聪明之处，在于让强村公司扛下重资产，让专业团队轻装上阵。上海

佰骏带来赛车和教练，雷迪森带来管理团队，华侨带来理念，各方只干自己最擅长的事。这种“风险共担、利益共享”的机制，打破了“要么全靠自己干不好，要么全交出去说了不算”的僵局。

最难的还是“留不住效益”。不少景区火一阵就凉，根源在于游客来了钱没留下，项目火了村民没沾光。九门寨的突破，是在产业链上的每个环节都连着村民：土地租金进集体账户，服务岗位留给本地人，农家乐跟着景区生意走。红色资源与侨乡文化的融入，更让旅游效益有了精神厚度。当游客在红色旧址听故事、在华侨咖啡馆喝咖啡时，消费早已超越了“玩”的层面，变成了对乡村价值的认同。

说到底，乡村旅游的突围，从来不是砸钱建几个景点那么简单。得先看清自己的家底，再找对借力的法子，最后让大家都能分到甜头。九门寨的路，或许就藏着这样的道理。