握住市场的手，抓住游客的心，东夷小镇的创新之道，为日照市旅游转型发展探索出一条成功之路

东夷小镇 离海最近的特色文旅小镇

□吴宝书 孙向阳 许崇芹

面朝大海，春暖花开。位于黄海之滨的日照东夷小镇，已经是游人如织，栉次鳞比的酒楼茶肆，种类繁多的特色小吃，古色古香的街道小巷，熙熙攘攘的南北游客，让人顿有置身汉唐盛世古风之感。

时下，全国特色小镇建设如火如荼，但有些小镇“开业”即“歇业”，而东夷小镇如何把握发展风口，跻身“网红”行列，给了游客一个非来日照不可的理由？

“生于创新，成于创新”，日照市城投集团董事长李伟一语道破：“从筑巢引凤到招商选商，从规划建设到管理运营，东夷小镇创新而为，只有握住市场的手，才能抓住游客的心。”

创新是引领发展的第一动力，东夷小镇创在何处？新在哪里？春暖花开时节，借第二届中国(日照)新闻摄影周在此举办之东风，我们走进东夷小镇，解码小镇的创新之道。

聚焦新旧动能转换 创新开发模式实现“多赢”

东夷小镇被誉为离海最近的特色旅游小镇。就是这个“无中生有”的旅游项目，解决了日照旅游转型、国企改革、旧村改造三道难题。

蓝天、碧海、金沙滩，得天独厚的生态资源，是日照发展滨海旅游的自信与筹码。然而，多年低水平开发、粗放式经营，一度成为日照旅游发展的痛点，这其中就包括董家滩的“渔家乐”。

尽管位于日照滨海旅游核心区，但董家滩的民俗旅游档次不高，收入较低。2012年，借棚户区改造政策，日照市创新采用“旅游+旧城改造”模式，在董家滩村原址建设东夷小镇，在距原址1.5公里处建设安置住宅，实现整村搬迁。它既是一项民生工程，也是市委、市政府打造的一个拳头旅游项目。

据李伟介绍，东夷小镇建成后，日照城投集团作为项目承建方，曾为如何经营“挠头”——“6.8万平方米东夷小镇，6万平方米是村级资产，如果交由村民自主经营，可能又会是‘家庭旅馆’的模式。”

于是，一方面，日照城投集团与董家滩村签订合同，将归该村的小镇资产交由城投租赁经营。李伟算了一笔账：“租金是每年1800多万元，加上安置区沿街的租金收益，目前每名村民每年有1.3万元的收入，村民还可到小镇从事保洁、保安等工作，真正实现‘拆一片旧村，带一片产业，富一方百姓’。”自2018年4月29日试运营以来，小镇先后吸引了558万人次前来打卡消费，实现收入9000余万元。

另一方面，依托东夷小镇，日照城投集团聘请《舌尖上的中国》顾问王喜庆团队，高标准打造融民俗客栈、特色餐饮、文化休闲街区于一体的旅游小镇。“文旅特色小镇在全国异军突起，背后是全民旅游时代井喷式的消费升级。”李伟认为。日照打造旅游之城，随着滨海旅游的蓬勃发展，吃在哪？住在哪？购在哪？“抓住旅游消费升级的市场机遇，东夷小镇作为游客承接地，解决了所有问题，也给日照旅游多了一个非来不可的理由。”

东夷小镇的打造，解了日照旧村改造之难和旅游升级之困，对城投而言，项目坚持市场化思维主导的背后，更是推动集团由以城市基础设施建设为主向以城市基础设施建设和运营并重转变，同时实现集团从重资产持有到轻资产运营的理念革新。

聚焦品牌打造 创新营销方式实现“爆红”

东夷小镇经历6年时间的开发建设，但它的“爆红”却是一夜之间。

2018年4月27日，首届中国(日照)新闻摄影周在东夷小镇开幕，不仅中央、省、市70余家主流媒体大篇幅报道了该活动，摄影周期间，活动相关新闻总浏览量达5000余万人次。

据日照文旅集团总经理李鑫介绍，开幕式的前一天晚上，小镇还在加班加点进行卫生扫尾工作，当时东夷小镇刚刚结束施工，没运营也没什么名气，借助摄影周，小镇一经亮相便被叫响、放大，可说是一鸣惊人，开业两个月就接待游客180万人次。

以摄影周开场，东夷小镇一年举办了30多项主题活动，包括日照市非物质文化遗产博览会、感恩母亲节、“寻味东夷”美食评选大赛等等，同时穿插“美食星探”联动以及非遗文化展演，做到“月月有主题，周周有活动”。小镇由此聚集了大量人气，官方公众号粉丝4万余人，文章阅读点击量破千万。

“冷热不均是日照旅游的短板，如何做到淡季不淡、旺季更旺？”在李鑫看来，东夷小镇通过创新营销方式，打造属于自己的品牌营销活动，不仅实现了宣传效果的事半功倍，更重要的是破解了日照旅游淡旺季的困局。

从大年初一开始，今年整个春节期间，东夷小镇的各种精彩民俗表演层出不穷，再加上日照元宵灯会的举办，让小镇在料峭寒风中火了起来。

淡季不淡，在猪年春节期间成为东夷小镇的新状态。数据是最好的说明：2019年春节假日期间，小镇共接待市民游客近20万人，实现收入约350万元，仅元宵节当天游客就达到5.9万人次，这是东夷小镇运营一年以来单日客流量的最高值，比夏天旺季还高，这效果可想而知。

聚焦特色塑造 创新运营机制实现“持久”

东夷小镇火了，除了营销手段的“推波助澜”，人气的聚集提升还在于“闲在小镇、品在小镇、泡在小镇”的特色魅力。

当前，大众旅游的需求日益多元，特色小镇贵在特色，也难在特色。李鑫解读：特色，即是由创新而生，东夷小镇运营机制的创新，是其特色塑造的关键所在。

据介绍，小镇运营初期因为没名气招商很难，即便如此，依然坚持不招商只选商。小镇发起了征集山东108匠活动，寻找日照本地及周边城市最能代表山东半岛特色的美食和文创产品。

在选商过程中，坚持“一店一品一产业”的模式，既要选择有市场的商户，还要注重引入文化与艺术产品，确保各类业态配比适宜，以减少低端同质化竞争。目前，小镇共有特色美食、民俗客栈、文化展馆、手工文创、休闲酒吧5大类别176家商铺对外营业，郑杰的东夷老酸奶便是其中之一。

“当初来东夷小镇是为了创业，如今老酸奶高峰期一天的营业收入过万元，平时也在两三千元。”这让郑杰觉得自己赚了。当初来小镇一分钱不用投，拎包入驻，这才有了他创业的机遇和平台，也让郑杰赚到了第一桶金。

所谓的拎包入住，其实是东夷小镇创新的联营机制。据东夷小镇经理朱志伟介绍，小镇实行规划定位、品牌营销、平台共享、招商选商、管理服务“五统一”模式，对特色美食实行“统一装修、免房租、联营扣点”政策，业主无需缴纳固定租金，而是按照收入与城投集团分成，同时，对在经营中日均销售额低于小镇标准的商铺实行末位淘汰。

在朱志伟看来，这种模式更能有效地对商户进行约束，既避免了商户之间恶性竞争，不管是从进货渠道，还是售卖价格都能有效监管。

郑杰坦言，风险共担让店主们能更专心也更有动力去创新好产品，搞品牌经营，自己就是实例：“如今，除了招牌老酸奶，店里还新推出了奶酪、水果奶片、零添加剂的鲜牛奶皂等30余款产品。”

品质的保障与持续的创新，让联营机制赢得了市场的肯定，让小镇不仅火了，还活了。数据显示，自小镇运营以来，联营商铺的每平方米日绩效5.05元，是传统每平方米日租金1.5元的3.36倍。

特色小镇，不只是传统建筑空间、商业业态的变革，更是其内在生活方式、消费方式的变革，也是传统文化潜移默化的质变。“下一步，东夷小镇要在‘一店一品一产业’上下功夫，拉长产业链，同时注重引入有情怀、有品位的商业业态，推出一批好吃、好住、好玩、好礼等衍生品，打造‘有一种生活叫东夷小镇’。”李鑫说。

有创新 才有生命力

启示一：创新无处不在。解码东夷小镇的创新之道，从开发建设到宣传营销，从业态布局到管理运营，无处不蕴含着创新的无畏勇气，闪烁着创新的思想火花。以新方法解决新问题、以新思路谋求新发展、以新眼光把握新机遇，这背后其实是创新意识主导。“只要肯动脑筋，创新无处不在”，树立创新思维，并让其成为一种习惯，主动求新，善于创新，才能赢得更多的发展机遇，东夷小镇跻身“网红”的行列便是最生动的实践证明。

启示二：创新关键在人。决定“创新驱动”的关键在人，对东夷小镇而言，项目的成功始于决策者搭建起符合市场的创新机制，成于小镇这一发展平台上的万众创新。一方面，日照城投集团坚持问题导向，不断丰富小镇业态，打造小镇品牌伴手礼，开发小镇线上APP，等等；另一方面，小镇特色美食实行联营模式，搭起了创新平台，激发了商户的创新动力，比如东夷老酸奶开发30多种新品，比如可打包的海沙子面，都是创新所为。创新无处不在来自于人人皆可创新，激发每个人的创新“主人翁”意识，只要每个人都想创新、善创新，每项工作都会有新变化、新突破。

启示三：创新本质是与众不同。因为各自的差异化特色才称之为特色小镇，也是其魅力所在。东夷小镇“爆红”，究其原因，是其打造的“闲在小镇、品在小镇、泡在小镇”的特色赢得了市民和游客的青睐。无论是先天的条件特色禀赋，还是发展过程中逐渐显现挖掘出的特色方向，东夷小镇的特色塑造离不开创新的思维引领和理念坚持。创新的本质是与众不同，特色即是由创新而生，让游客来了不想走、走了还想来，与众不同的特色最能抓住游客的心。

启示四：创新永远在路上。一个特色小镇一定要有引爆点，东夷小镇的引爆点是特色美食，“美食为小镇聚集了大量人气，但东夷小镇决不能发展成为美食一条街”。东夷小镇火了，但如果仅仅靠着这一把火就一劳永逸，显然是不切实际的。特色小镇的特色建立和长期保持是一个动态过程，也是一个优胜劣汰的过程，没有哪个特色是能一劳永逸的，要在市场不断变化和社会不断进步的过程中保持特色领先，就要不断把握市场机遇，持续不断地创新，这也是东夷小镇努力的方向。只有从市场的需求侧出发，不断推出一批好吃、好住、好玩、好礼等衍生品，才能实现“有一种生活叫东夷小镇”目标。