

面向度假社区的文旅生态更新演替模式探究

陆轩

（麓尚苻舟（北京）文化科技有限公司，北京 100022）

摘要： 本文旨在探讨近年来国内文旅发展模式从传统文旅大盘、文旅地产向度假社区模式发展演化的历程、形式和动力。通过从选址、规划、策划，到产品、服务、运营，空间、内容的不同层面的研究，再到社群、社区的纽带关系，来全面构建度假社区这一新型文旅发展模式的生态图景。 （包括研究目的、研究方法和研究结论）

关键词： 文旅地产；度假社区；度假产业；文旅生态

中图分类号： TS664.1 ； TU238

Studies on Tourism Ecosystem Succession of Vacational Community Mode

Lu Xuan

（ Lushangxingzhou (Beijing) Cultural Tech ltd, Beijing 100022）

Abstract: This article aims to explore the process and dynamics of the tourism development modes evolving from tourism estate to vocational community. Through the studies on different layers of site selection, planning, programing, to products, service, operation, spaces and contents, interlinked by associations and community, the analysis will constitute a full ecosystem of vocational community mode.

Key word: Tourism estate; Vocational community; Vocational industry; Tourism ecology

从传统的文旅大盘，文旅地产，到近年来日趋成熟丰富的度假社区，国内的文旅度假发展正在向着更加深入和创新的方向发展，剥去近年来地产发展的起伏波动的扰动，该研究力图从文旅度假和社群社群的角度，揭示度假设计这一崭新模式的来龙去脉和生态图景。

1 文旅地产发展概述

1.1 文旅地产发展概述

曾几何时，以文旅大盘为代表的文旅地产一度席卷国内的远山近郊、海滨湖畔，以大手笔的规划、高端奢华的度假酒店、唯美大气的展示区、渲染的如梦如幻的商街小镇、乐园花海、公寓小院，勾画了一副亦真亦幻的梦想图景。然而现实却很骨感，很多文旅大盘周边风景优美，但位置偏远，交通不便，消费落后，季节性强，销售物业市场缺乏，旅游客流难以转化为有效的业主客群，业主后续入驻低，持续的度假消费弱，难以支撑有效的运营。旅游

地产标配的五星酒店、乐园、小镇商街前期投资巨大，回收周期漫长，在地产销售后往往经营压力大，甚至形成不良资产。

很多文旅大盘中地产板块目标客群与旅游客群、度假客群的需求存在矛盾性，配套设施顾此失彼，定位分裂。面向游客打造的旅游景点等设施，新奇特的产品，消费频率低，缺乏粘性，与业主度假生活的需求偏离。同时，度假生活需求具有多层次性，而商业配套往往按照景区思维配置，或难以招商运营，影响入住体验，恶性循环。许多返租类产品供给过量，入住往往有太多的后顾之忧，经营乏善可陈，影响回报逻辑。旅游、短期度假、以及度假生活、消费的逻辑相互纠结，相应的产品和配套之间也缺乏联系，貌合神离的松散组合，无法形成有机的生态系统。

而同样是在过去的十年里，以阿那亚、乌镇雅园、麓湖、郡安里等为代表的新型文旅地产或度假项目逐渐出圈，不断迭代升级，引发了诸多关注，引导了新的开发模式。这些项目形成了一定的共性，颜值很高，场景极具感染力，配套设施别具匠心，运营和社群渐入佳境，度假内容和活动也日益丰富，兼顾了旅游度假和业主美好生活的需要。



图1 良渚文化村：国内社区营造之开创者

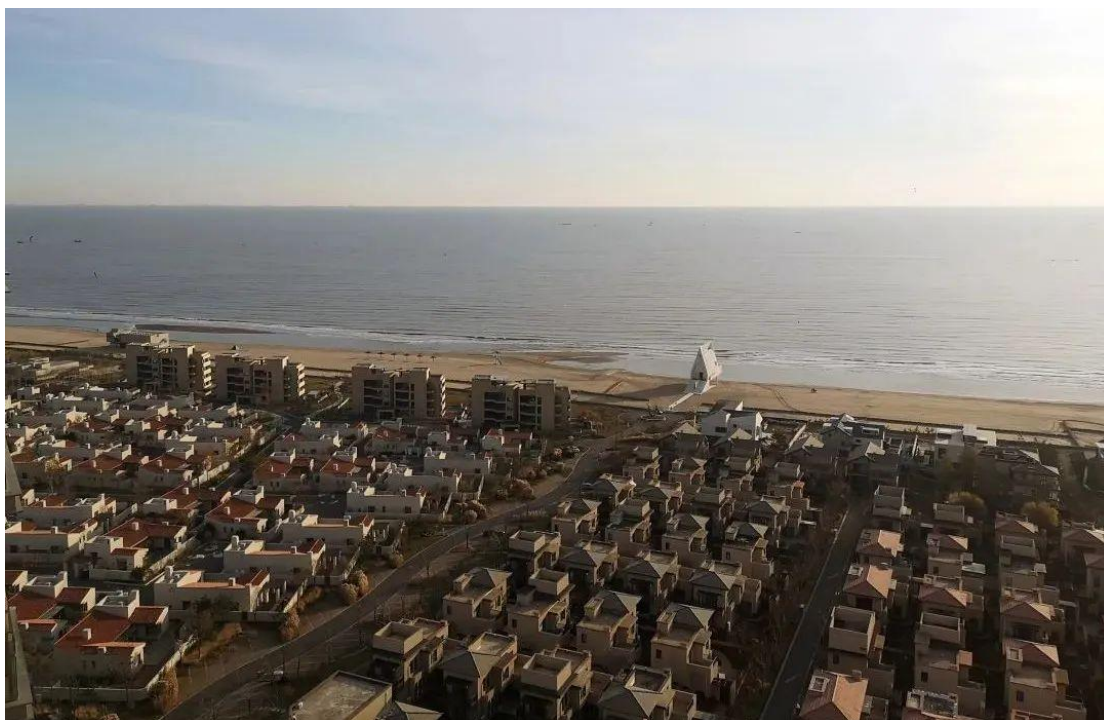


图2 阿那亚：度假社区之精神地标

而且这些项目往往有许多反常识的表现，如商业产权的销售物业反而取得了比住宅产权物业更高的溢价，偏远的度假物业反而具有保值升值潜力，不以奢华见长却赢得了年轻用户的心，看似地处偏远、商业生态贫瘠之地却迎来了潮品牌的盛放和新物种的爆发，原本普通的社区食堂却带足了话题感，一般一年去不了几次的度假物业成了业主每周都心向往之的家，在同城生活平时都难得一见的朋友却在回村时成了更常相见共同活动的邻居。在这样的项目发展模式里，奔赴山海，诗和远方，是可以和家的温度和烟火之气共存。

1.2 度假社区模式

基于对文旅开发模式的对比和探讨中，我们将这些成功项目所形成的不同于传统文旅大盘和其它类型文旅项目的开发模式归纳为度假社区，也可叫做文旅社区或社区小镇。度假社区是依托具有度假休闲属性的风景和气候资源，以度假物业为主要产品，以度假设施为核心吸引力，配套先行，服务精耕、运营赋能，提升溢价，滚动开发，并以社群文化为纽带，构建丰富的文旅度假内容生态，持续经营，最终形成具有逻辑闭环、良性循环、持续迭代的复合社区的发展模式。

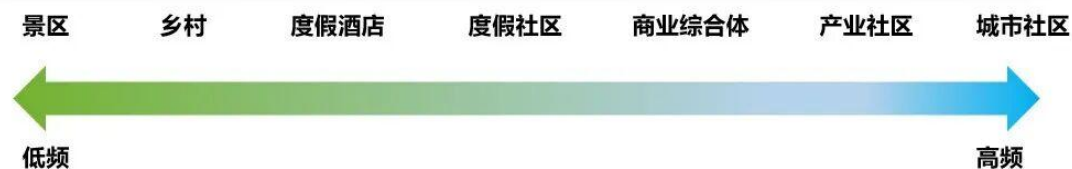


图3 不同开发模式及物种之生态图谱

度假社区相对其它的文旅开发模式投资较大，选址要求严格，内容生态和社区氛围的形成培育时间较长，对综合运营的能力要求高，盈利模式机制较为复杂，但在选址、规划、运营得当的基础上可以取得相比更加综合的收益，有着向文化品牌发展的可能。

度假社区模式的代表莫过于有四大神盘之称的良渚文化村、阿那亚，麓湖生态城、奥伦达部落（亦有说是聚龙小镇或美林湖）。在北方还有海坨山谷、热河山谷、太舞小镇，蔚蓝海岸、阿朵小镇、普罗理想国、檀谷、Eden 春山里；江南区域则有良渚文化村、桃李春风、乌镇雅园、安吉桃花源、蓝城郡安里、阳羨溪山、悠然南山；华南区域有早年的绿城蓝湾小镇，广东在建的春沐源，大理的小院子等等。从十二年前良渚文化村首开村民食堂、相继建成礼堂、图书馆、文化中心等精神建筑，到桃李春风开启再现江南美学的城郊中式小镇生活，再到今日北戴河阿那亚已经开出的第八食堂、戏剧节、电影节和品牌大秀，度假社区这一新物种已在悄然间完成了升级、迭代和跃迁。

对于阿那亚等成功出圈的度假社区项目，有很多的考察研究，然而许多分析只是触及了其众多属性中的一部分，往往挂一漏万，有人看到的是沙滩海景，有人关注的是销售产品的溢价，有人喜爱的是丰富的活动，也有人探究的是持有物业的运营。度假社区是个十足的复杂系统，其构成由众多的因素构成，相互关联，形成一个开放和持续演化的生态系统。成功的度假社区需要考虑到选址、交通、环境、资源，需要精心打造的产品、空间、配套、活动，需要形成好的返租回报、商业运营和物业保值。而真正区分度假社区与传统文旅大盘的还有服务、消费粘性、频率、文化、内容生态、美学、社群、品牌、情感的共鸣、价值层面的共识……正如木桶理论所揭示的，一个成功的项目取决于它最短的那块木板。真正出圈的项目正是在各方面都做的不错、不偏科的基础上才能锻造自己的独到之处，形成自己独特的文化基因。分析一个度假社区必须包含不同的层级和评价维度。

1.2 度假社区核心逻辑

回到度假社区的核心价值和逻辑，其实也正与马斯洛的需求层次理论相契合。阿那亚的马寅曾多次提及的北大经济学教授汪丁丁的论述：“品质生活由三个维度组成：物质、情感、精神。只有满足了这三种生活，人才会感觉到幸福。而精致的生活品质取决于两大要素：是否有挑剔的消费者，是否有敬业的生产者。”传统房地产的价值体系核心就是地段溢价和房子提供的物质产品，许多传统的文旅大盘也只是在环境和房子这两个有限的维度中做加法，因而难以满足消费者不断增长的对于美好度假生活的真正需求，也无法形成自身迭代的第二曲线。而度假社区需要满足从环境、配套、服务、产品、到社群活动以及文化、价值观的整个需求层级。阿那亚等项目正是通过这一价值的层级攀升而成功出圈，并且在发展迭代中不断重新定义度假社区的内涵。

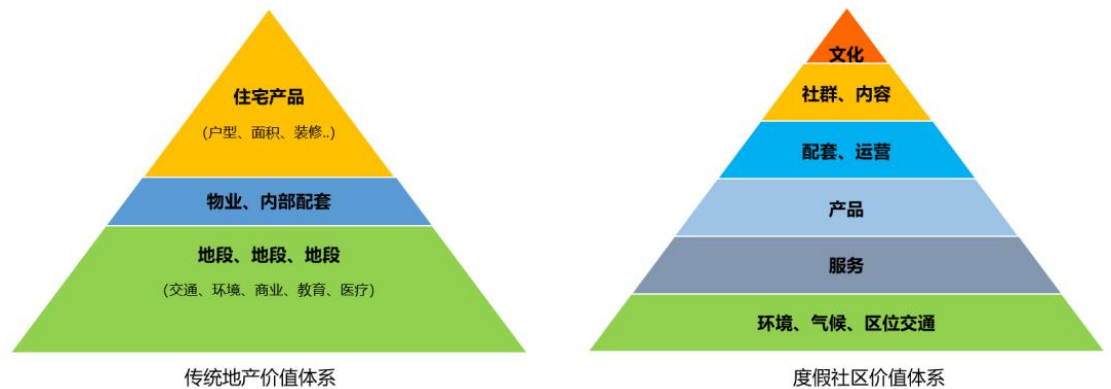


图 4 传统地产与度假社区价值体系比较

2 选址、策划、规划

2.1 度假社区的区位与选址

成功的度假社区首先来自于遵循严格的选址标准，包括区位、自然环境，气候资源、与

大城市的空间距离，由交通选择构成的时间距离，以及心理距离，周边经济、收入状况、消费能力等等。首先，临近大城市的要求也保证了具有可行的销售物业市场，这也是度假社区的产品逻辑能够成立，经济上可行的基础。赢得业主的时间以及可持续的有效流量是后期持续运营的关键，在远离大城市、交通不便的地方，度假酒店和营地即可满足获取旅游度假的需求，却无法支撑度假社区的开发逻辑。

度假社区的选址有不同于其它文旅开发模式的逻辑，度假感的来源未必是国家级的名山大川，而是大城市周边相对优美舒适有一定稀缺性的自然环境以及微气候资源优势。其中最有吸引力的莫过于可以便利到达的海滨沙滩、可以隐居的山间湖畔，可以滑雪的山麓丘陵，或是具有文化特质的乡村田园，正所谓不太远的诗和远方。阿那亚的不可复制性，一定程度上也归功于其宣称的“北京的海”，奥伦达部落、太舞小镇均镇守北京西北方向的山水通道、驾车或高铁的 2 小时交通圈内。桃李春风也是杭州市民周末最近的山林归隐之地，安吉桃花源和德清的郡安里亦是驾车方便可达的度假之所，宜兴阳羡溪山更是得益于处长三角中心以及与北京高铁直通的区位环境。

2.2 度假社区策划与规划

策划、规划、计划（投资、开发、营销、招商计划）是项目开发前期的核心工作。正是由于度假社区的复杂性，多面性，项目的策划、规划、计划需要更好的统筹和整合。策划涉及的不仅是对业态的策划，还有对招商运营方式的构建，对 IP 的筹划，对品牌的企划。规划也不仅仅是对空间的规划，还有基于运营思路的产品体系的规划，内容生态的规划，甚至社会层面的社区设计。而投资计划则不仅需要考虑基础投入、销售物业与持有物业的比例，也要综合考量持有物业的投入计划，活动组织、物业运营等长期的运营计划，联通理顺销售与持有、建设与运营、近期与远期的多层嵌套逻辑。



图 5 北戴河阿那亚规划

借用一位行业前辈的话来说，相比传统的住宅地产，商业地产是硕士生，而文旅地产、度假社区的开发则需要博士生的水平。度假社区的策划、规划和计划都比城市地产要复杂，需要的是打破部门和专业边界，形成协同力，提高洞察力和创新力，对客群、品牌、价值积极响应，对空间、内容、产业穿透贯通，对产品、服务、运营充分整合。并借助于社交、社群、社区营造的软性方式达成目标。



图 6 良渚文化村的早期规划图

3 用户、品牌、价值

3.1 围绕用户经营的度假社区定位

定位决定项目的成败。而与定位相关的则是纷繁复杂的市场细分、客群画像、价值体系、品牌价值观、文化、情感、精神，核心 IP、会员体系，以及度假社区所塑造和传播的生活方式，这些共同构成了度假社区模式的内核。而用户经营、品牌构建和价值创造作为其中的关键点，形成了驱动度假社区的核心动力。马寅在多次演讲中一再强调“服务客户是阿那亚的唯一方向”，阿那亚从早期种子用户的培育来重新定位，到以业主为核心的超级用户的维护来提升定位，再到对来度假来体验的年轻客户的重点经营，形成了逐步清晰的客户画像。在茑屋书店的模式中提出的用户经营理念在阿那亚等项目中得以运用，以用户思维去指导开发运营的工作，才有了后来的故事。阿那亚在其服务、产品、内容中所构建的价值体系匹配了用户逐步发展的不同层级的需求，自身也实现了从文旅地产品牌向生活方式品牌乃至文化品牌的跃迁。

3.2 度假社区独特的品牌与价值体系

不管是以项目的种子用户、超级用户的演化去厘清定位，逐步形成品牌特质，还是以项目一开始的明确定位和价值观去筛选客户，基于自身品牌基因创造价值体系，或是先做让自己喜欢的事，让其他人喜欢并乐意待下来，通过参与感来完成价值创造，逐步明晰客群画像，基于客群画像的用户经营、品牌构建、价值创造具有一致性，是三位一体、互为表里、共生演化的关系，是项目定位的关键，是项目发展的 DNA。面朝用户，春暖花开，品牌价值自然而然。

度假社区整体上以非刚需、中高端的客群为主，基于美好生活方式选择的第二居所的定位。城市中的有度假需求的客群可以按不同标准细分，中产以上+文艺、运动、周末亲子、

微度假、康养需求的客群有交叉，但又不尽相同。从另一个角度来分，业主（又分常住、度假、追求返租回报、长期投资）、短期度假和来旅游、参加活动或消费的客群亦不相同，而中年人买单，年轻人种草的客群区分模式亦是同理。度假社区的客群具有多元性，多层次性，特定的细分客群也具有多面性，需要更加丰满、立体和动态的客户画像。具体的定位、客群和品牌在这些成功的项目都各有侧重，形成了不同的气质组合。同为北方的项目，阿那亚以“人生可以更美”为宗旨，为北京文艺中产的核心客群构建了一个海边先锋文艺社区和情感共同体。热河山谷则“向野而生”，提供丰富的山系生活、山野户外、自然体验以及温泉休闲的选择。而金山岭阿纳亚则面向更加安静之道的山居生活，构建“精神的海拔”。奥伦达部落和海坨山谷面向年龄层次稍大的客群，兼顾医疗康养的功能，“健康，从心开始”，力图打造一个奥地利瑞士一般的度假环境。崇礼的太舞小镇则“只为更懂山地生活的人”，通过冬季滑雪、夏季山地活动的运动主题小镇，展现了运动、年轻、家庭的品牌定位。而郑州的普罗理想国、青岛阿朵小镇则以各自区域客群为主，打造了更加本地化的价值体系。

而在江南区域，标杆的项目都以独特的价值组合和更加微妙的区分形成了各自的细分客群和品牌气质。一开始定位养老地产的乌镇雅园，以颐乐学院、适老化设计、康复医院、度假酒店构建核心价值体系，逐步演化为了水乡气质的全龄度假康养社区。杭州西郊以周末度假为主、兼具第一居所属性的桃李春风，则开创了中式小镇的生活场景，引领了中式生活的产品潮流。从定位低密高端、地产属性较强、悦榕庄酒店引领整体极致美学标准的安吉桃花源，到产品日渐多元现代、度假配套更加丰富的郡安里，同是江南竹林山地度假的项目也走出了不同的路径。以乡村农耕体验为特色的莫干溪谷，直接以乡村农田入镜的悠然南山，以可自住可运营的商业水街作为启动、联动会展的曹山未来城，以齐全配套高举高打、精工建筑、专注养老的宜兴阳羡溪山，以及与景区联动发展的蓝城大拈花湾，都以自己独特的客群、品牌和价值组合，占据着江南度假体系中的生态位。而还在生长中的黄山自在谷围绕生活体验，打造线下场景，传递“分享、快乐、欢聚”的情感价值，呈现未来生活方式，也初步形成了具有文化符号和情感驱动的品牌价值。

从海南到西南到华南，从早期的绿城蓝湾小镇，到麓湖再到更新的春沐源，这样的思路也一以贯之。

品牌的价值体系包括功能性利益、情感性利益和精神利益，契合了度假社区的价值层级。精准定位，用户经营，品牌构建，最终得以形成独特的项目品牌价值观，构成项目的灵魂。这样才能为进一步的社会化媒体传播生活方式，摆脱传统的营销模式建立基础。

4 产品、服务、运营

4.1 度假社区的供给层面

产品-服务-运营构成了度假社区的供给和投资层面。在度假社区的模式版图以及今日的市场环境下，产品、服务和运营日益成为各自分别运转，但又通过引力关系构成密不可分的整体。度假社区的产品体系以销售类物业为主，涵盖了住宅、公寓、商业、酒店、度假产品等不同业态和形式。不同于城市社区，度假物业往往有太多的后顾之忧，不能常住和随时到达而会产生维护保养、代缴电费、待主接客、代收快递、房屋清扫、北方物业的暖气预热、海边物业的除湿通风等一系列的服务需求。度假社区销售物业逻辑的成立首先来自于服务体系，即以物业服务为基础、以管家服务等衍生服务为重点，以销售服务、装修服务、民宿托管服务等为补充，从而解决度假物业保有和使用的后顾之忧，为物业托底保值。阿那亚的成功最早也是借助于社群解决了物业的困扰和业主的矛盾，构建了完善及时且有温度的物业和

管家反馈机制，在此基础上才有了后来的文艺和度假生活。基于用户经营的服务还有更多产生链接的可能，如自身没有滑雪场产品的阿纳亚在太舞小镇设置了业主之家，为喜爱滑雪的业主提供了便利和有温度的延伸服务。

而商业、公寓、酒店、民宿、全包度假、文体设施、康养医疗、教育等产品的价值发挥更是离不开分业态的运营，具体体现到生活配套的运营，酒店运营、民宿返租运营、商业运营、以及内容端的文化体育设施运营等等。对于度假社区，已经无法脱离运营去谈产品，或是脱离产品去做运营方案。服务托底、运营赋能，才能实现产品的保值增值。度假社区区别于文旅大盘，也是取决于中长期的服务和运营能力，需要亲身下场，躬身入局，以工匠精神，盘活产品价值。

4.2 度假社区的核心产品

度假社区模式中，销售类产品的定位需要与项目的客群、品牌和度假价值体系相契合，打造有服务、有运营、有度假感产品，而避免传统的高周转、与度假空间内容缺乏有机联系的产品。产品的规划需要权衡住宅产权与商业产权，住宿与商业，多层与独栋，单价与货值，自用与返租，停车模式、板块布局、分期规划、产品层级、户型配比、立面形式、装修标准、朝向、层高、楼层等等诸多因素。结合用户思维和运营思路方能在复杂中获得突破，通过构建关系场域，营造生活方式场景。

度假物业产品这里仅举几个有效创造社交、内容场景的创新案例。阿纳亚全为商业产权的销售物业产品获得了更加灵活的益处，尤其是作为文创街区推出的六期和未来北岸生活的九期。商业产权具有的密度、朝向、层高的灵活性、作为民宿运营的合规性，复合功能、沿街底商的生活气息，构建出了欧式街区的空间与气质。热河山谷的天空院子，通过建筑模块的相互堆叠，单体建筑的三面围合，形成面山的院落，设置火塘、露天影院，共享厨房、共享图书馆等，即可观景闲坐，亦可在不经意之间促进社交场景和内容的产生。这样的思路也在之前大理的小院子中有呈现，四户围合，共享一个中间的公共空间，适合朋友们组团而居，共享生活的美好。金山岭阿纳亚首创的有侧院、有露台、有挑空的艺术家工作室产品，为生活和内容的创作提供了新的想象空间。Eden 春山里则在街区式的环境中提供了可度假居住亦可商业文化运营的 Loft 产品，以微型博物馆群落的方式得以呈现。

而在江南区域，桃李春风早年以 83 平米有院子的中式小别墅引发市场热点，引发了后续中式江南院子的国潮之风。后来郡安里开始转型的玻璃盒子，再到莫干溪谷的千里走单骑产权式酒店和曹山未来城的商业水街，以及阳羡溪山与松下合作的养老住区产品，用户思维、运营导向驱动的产品创新已是蔚为壮观。

4.3 产品、服务与运营的耦合关系

在销售物业产品之外，度假社区的产品体系还包括对品牌酒店、特色酒店、客栈、民宿、返租托管公寓、乃至营地在内的住宿业态规模、形式、层级、品牌和档次的规划；对商铺等商业业态产品规模、分布、形态的筹划；对打包式度假产品、以及文化艺术、运动健康、亲子等体验产品的规划，无一例外都需要结合有品质的服务和有温度的运营进行深究。

图 7 产品-服务-运营引力关系图

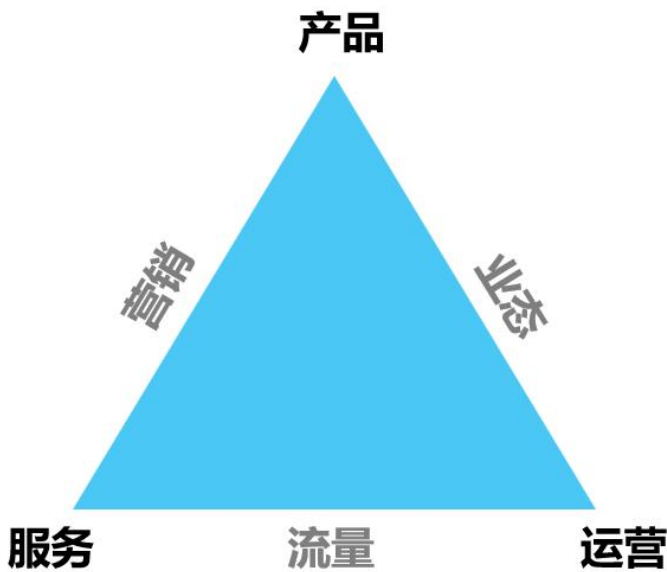
5 空间、内容、产业

5.1 度假社区的空间营造

美好的空间是度假社区吸引力的基础，场景塑造则是很多度假社区得以出圈的引爆点。度假社区的空间包括对自然环境的维护、对生态的恢复、对邻里单元的规划、公共空间的景观营造、度假生活的配套设施、小而美的精神建筑，让人感觉舒适、愿意停留的室内空间，以及其它作为产品基础的物质空间和硬件设施。富有吸引力的空间和生活方式为核心的内容，是度假生活的起点。从空间的生产到场景的创造，也是度假社区的第一次升华路径。

良渚文化村开呈现美丽洲堂精神建筑之先河，并陆续邀请安藤忠雄等大师设计各类文化建筑。2015 年阿纳亚以孤独图书馆突然爆火，建筑场景引发的话题感震撼了文旅行业。在各种创新建筑日益多元、大师云集、设计越发精彩的今天，不仅有阿纳亚精神建筑与文化空间，还做到了整个园区的景观环境没有难看和不适的地方。热河山谷基于向野而生的定位，结合景观设计和生态恢复，呈现了山石、飞瀑、溪流、草坡、森林、稻田的沉浸式山野场景。在成都麓湖，景观大师黄飞以一年多的现场勘察，近千张的手绘，借助水下森林的生态设计，在川西林盘的基础上建立了今日水城的空间框架，以光合作用为后期更加丰富的空间营造提供了无限可能。在建中的大理那山海立足于构建大理的美好生活，规划开放多元、功能混合、步行友好的街区、开放共享的艺术空间，和鼓励交往的公共场所。

安吉桃花源以江南园林建筑引领美学标准，郡安里以通透现代的盒子建筑映衬江南山地竹林休憩的意境，绍兴黄酒小镇以江南古镇入画，千岛鲁能胜地以江南山村提供生活展示，都以不同的空间营造方式呈现了基于不同客群品牌的场景力。



而在技术层面，合理配置用地比例，因地制宜、融合山体水体，板块布局，轴线联动、形成主题分区和邻里单元，疏密有致，滚动开发等等空间规划层面有太多值得探讨的地方，这里不做展开。空间营造本身涉及了不同层次的空间，不同的专业，已足够复杂。然而，富

有吸引力的空间还只是度假生活的起点。孤独的图书馆其实并不孤独，其不仅仅是平时阅览和打卡的地方，里面还承载了晚上的爵士乐、周末的家史活动，以及讲座、新书发布等不同内容的活动。而反观一些曾经的网红建筑反而很孤单，在火了之后缺乏运营，缺乏内容，关注逐步淡去。空间提供场景，内容才是持续的吸引力。度假社区的规划需要延展到对客户生活、时间的规划，对内容的设计和构建。

5.2 度假社区的内容营造

相比空间的营造，度假内容营造更加复杂和多元，是包括生活配套、度假设施、具有特色的商业餐饮，文化、艺术、运动、亲子等方面的社群活动共同构成的内容生态。而文旅地产和度假社区开发中必提的配套设施也是被误解最多的。配套的概念不应停留在建筑（图书馆、礼堂、剧场、艺术中心、体育馆、书店、食堂、酒吧等等）层面，配套其实兼具空间与内容属性，好的服务和运营才能让配套超越物质空间，成为度假内容的一部分。空间与内容的链接过程，也正是空间向时间的转换过程，空间与客户时间的结合，才构成了度假社区不断持续的吸引力。笔者一位从设计转型内容创业的师弟也感叹“之前作为设计师没有意识到内容是消耗品，跟空间不一样。难就难在能否持续有机地更新，而这就是内容营造的部分了”。

内容生态营造策略是构建度假社区吸引力的重点，也是开发过程中的难点痛点，是避免规划图纸只是墙上挂挂困境的关键。良好的内容生态不应只是营销展示的活动，而应关注品类的多元性，物种的多样性，以及持续开展的活动密度和吸引力。从早年万达长白山四菜一汤的配套内容（滑雪场、高尔夫、商业及酒店、演艺和温泉），到蓝城宋卫平“我想一个标准的小镇，应该有酒馆、茶室，几家风味餐厅，一到两个书店，几间电影放映厅，有广场，有湖，有礼堂……”的小镇理想，再到今天小微业态、创新物种、主理人品牌蓬勃发展的内容生态图景，国内的度假社区已经在内容营造方面上下求索，实现了困境中的突破。

而真正具有吸引力的内容体系需要营造多元品类，需要整合设施与活动，需要综合招商、造商、育商、联名、共创、乃至上升到美好事业合伙人的营造方式，城乡品牌联动，需要积累各类分散化的运营者、俱乐部、主理人商业、潮牌新牌、年轻力品牌、艺术家、文化内容创作者等等，需要影响力的IP的引入和加持，甚至需要借助文创乡创、广义策展，公共艺术、运动创客、快闪市集、设计竞赛以及生态创新实验室等跨界创新手法。历经逐步的发展完善，阿纳亚北戴河、金山岭均形成了体系化的配套与内容，在此基础上更进一步，阿纳亚与许知远合作，将其十三邀的线上IP转变为线下的小酒馆，与孟京辉合作引入蜂巢剧场，与理想国共创的书店酒吧青年旅舍综合体，邀请卷宗书店开设建筑书店和客栈。海坨山谷遵循共创理念，形成了以业主为主体开设餐厅商业的格局。檀谷将慢闪公园作为未来生活方式展示和内容的实验场，与不同品牌跨界联名，与主理人研发共创。千岛胜地利用村落场景开设了大乐之野，并孵化了自然与集合空间，提供有场景、有内容的民宿、文创、运动、亲子的一站式解决方案。而阿朵小镇联名李宁运动中心，开设了其冠名的体育运动中心及夏令营。

在对成功度假社区的内容收集分析的基础上，我们对内容的品类进行了透视，归类为十大类别，以提供更高颗粒度的分析。其中，不同的内容经常也会跨越不同类别。实际上，阿纳亚自身的配套体系的分类方式也一直在变动中。根据客群定位、品牌调性来规划度假生活配套和度假设施体系，统筹兼顾又有所侧重，凸显品牌基因。

5.2.1 品质生活

与短期的旅游项目不同，度假社区需要承载长居的需求和更加高频的生活需求。超市、市集、美发等在一般的旅游项目中并不需要的内容，却是度假社区内容不可或缺的基础部分。正如蓝城小镇中心的生活馆，阿纳亚的海边市集，自营的小超市，以及要求员工都去剪发、并且给老年业主提供免费服务的理发店、照相馆以及长者活动中心等。

5.2.2 商业餐饮

民以食为天，度假社区的位置属性需要提供体系化的餐饮，而良好的度假旅游体验同样离不开有品质有特色的餐饮。而诸如阿纳亚的社区食堂，本是基础的配套，也应精心的运营而有了话题感，成为了内容生态的一部分。六期开放之后，阿纳亚也成为了众多度假社区项目中咖啡馆选择最多，餐饮品类最为丰富的一个，可谓咖啡酒管阿纳亚。而太舞小镇为了开设山腰的阿尔卑斯餐厅，甚至专业找来奥地利的主厨负责餐饮。商业方面，度假社区并非零售商业的主场，其早期招商往往是非常困难的。从阿纳亚的经验，早期也是选择了和阿纳亚契合的商业品牌进行和度假生活最息息相关的户外服装、儿童用品、家具、生活物件等的展示和销售，并最终迎来了话梅、DOE、白鸟之歌等新潮品牌的加入，形成了慢商业、新浪潮的度假商业新市镇图景。而良渚文化村也将引来玉鸟集艺术商业的融合新生。

5.2.3 自然生态

良好的自然生态资源、田园风光本身就是度假吸引力的基础，是“绿水青山就是金山银山”理论的体现。度假社区需要点石成金、举重若轻的加以利用，形成自然体验的内容体系，如阿纳亚总是维护的整洁唯美的沙滩、湿地公园和营地，热河山谷的山谷地貌、溪流生态，麓湖的湖面河汊，安吉桃花源的竹林茶园、水库，登山步道，悠然南山的田园风光等等。

5.2.4 运动户外

在自然生态的基础上，户外运动的生活方式是度假社区独特吸引力的所在，有助于形成高频粘性的活动内容。热河山谷构建了以越野为特色的户外生活体系，近可溪中划艇、山中徒步，露营大会，远可越野出游、摩托机车、路亚垂钓，越玩越野。而太舞小镇以滑雪场为核心吸引力，以冬季夏季不同的运营地图，承载了更加多元的运动类型。虽然阿纳亚以文艺为特色，也不乏特色的风筝冲浪、帆船帆板，海边的足球场，社区的篮球、网球场，高尔夫练习场、滑板泵道、泳池、以及颇受孩子欢迎的马场和九期将要呈现的运动中心。安吉桃花源、郡安里、千岛胜地均利用水库开展皮划艇等运动运动。麓湖利用麓岛为主场，联合成都的各类俱乐部和运动主理人，提供多元潮流的运动。而檀谷则不失时机的引入了摩托机车俱乐部和和意自行车为代表的运动户外业态。





图 8 太舞小镇冬季与夏季活动运营地图

5.2.5 健康康养

不同定位的度假社区对健康康养的定义和选择也不尽相同，从自然疗愈、运动健康、艺术疗愈、瑜伽康体、温泉疗养到康复医院、养老设施。面向年轻客群的阿纳亚的健康内容以瑜伽活动、运动健身、汗蒸和基础的诊所为主，面向年龄较大客群的奥伦达部落则引入了运动康复医院和彰基医院。而定位养老度假的乌镇雅园和阳羡溪山则建立了更加完善的医院、养老设施和健康俱乐部、健康咨询、养生活动的全套体系。

5.2.6 文化艺术

文化艺术是内容生态的灵魂。阿纳亚在文化艺术的设施和内容构建方面是国内的翘楚，形成了自己的文化基因。不仅有早期的孤独图书馆、礼堂，逐步完善了艺术中心、蜂巢剧场、酒神剧场、沙丘美术馆、画廊、DDC 俱乐部、单向空间书店以及九期更多即将呈现的文化设施。而从业主的音乐会、上演话剧到电影节、戏剧节等大大小小活动，则真正体现了文艺内容生态的旺盛生长。桃李春风亦是发挥业主才能，成立了多个文艺类的俱乐部，每年组织多场文艺活动，包括自己的中秋晚会、春晚等等。这样的文艺盛景在乌镇雅园、檀谷、麓湖、山野精灵以有序文旅参与共创的大理的小院子等项目中也都有非常精彩的呈现。

5.2.7 娱乐休闲

从室内室外的康乐设施到水乐园、主题乐园，秀场演艺，娱乐休闲内容也是度假内容的组成之一。而乐园类也是前些年文旅大盘最喜欢做的内容，但投入如何，能否能和核心用户产生更深入的链接是需要决策重点考虑的。

5.2.8 亲子教育

作为周末家庭活动的重要载体，亲子教育是面向家庭客群的度假社区的重中之重。阿纳亚从街头的儿童游戏区，戏水广场，儿童泳池，到专属的儿童活动中心、音乐空间、儿童用品店，儿童农庄，再到最终开出的道禾幼儿园，形成了越来越完善的亲子内容体系。在京西的檀谷，奥雅旗下的洛嘉儿童打造了国内首个以自然+艺术为主题的社区儿童自然探索中心，会有周末常态化的自然活动。蓟县的 Eden 春山里以矿山修复为契机，面向年轻家庭客群提出了以自然体验、自然教育为特色的系统学习体系。

5.2.9 酒店住宿

具有吸引力的品牌度假酒店、特色的民宿、营地和其它特色住宿形式是传统文旅大盘的标配和品质标杆，其既是度假产品的核心，也是度假社区内容生态的一部分。特色主题的酒店客栈和营地超越了住宿接待的基本功能，可以构成更多元的吸引力，并以此为空间基础与其它内容品类进行链接。

5.2.10 商务会展

度假内容可以继续延伸，涵盖商务会展等更具产业性质的内容。优质的行业展览即是产业发展的需求，也是度假生活内容的一部分。

5.3 度假社区的产业延伸

在空间与内容的基础上再进一步，产业的生态构建是项目发展的强大动力，而更深入的产业发展有自己的规律，难以规划和机械的招商，而极致的内容打造本身则更容易升级为产业。从阿纳亚戏剧节的举办，九期规划的艺术家庄场等，可以看出早期的文艺休闲已然上升到了文化产业的高度。同样，运动产业、康养产业、文创、乡创产业的形成也是类似的思路。反过来，产业的形成也会对内容的持续创造提供经济动力，并且通过 IP 引入的方式赋能内容。而内容的消费又对产业的发展提供了发布、展示、测试和交流的渠道。产业对空间场景同样具有引力关系。近期阿纳亚的 LV 和华伦天奴的大秀，正是显示了超强的空间场景对于时尚产业（展示）的吸引力，顺带产生了新的内容。悠然南山、莫干溪谷的田园场景与农耕体验、乡村读书的内容相互契合。绍兴黄酒小镇的江南小镇场景，品酒为特色的内容体系和以酿酒为核心的产业体系，形成了耦合的整体。而惬意的空间环境本身可以激发内容的创造，也为艺术家、内容创作者和数字游民为主导的新型产业、知识经济提供了独具魅力的场所。未来 web3.0 会进一步提供分散化环境中的内容创作机会，在成都天星村初见端倪，在新的生态环境中，以 DAO 的组织方式推动产业升级。

空间-内容-产业形成了逐步递进而又相互激发的引力关系，构成了度假社区的意义层面，正如新意义容器工作坊提出的创造年轻世代的有意义的容器。只有当空间、内容、产业都各得其所，一个稳定的引力关系才最终形成，为下一层面的社交、社群和社区营造提供基础。

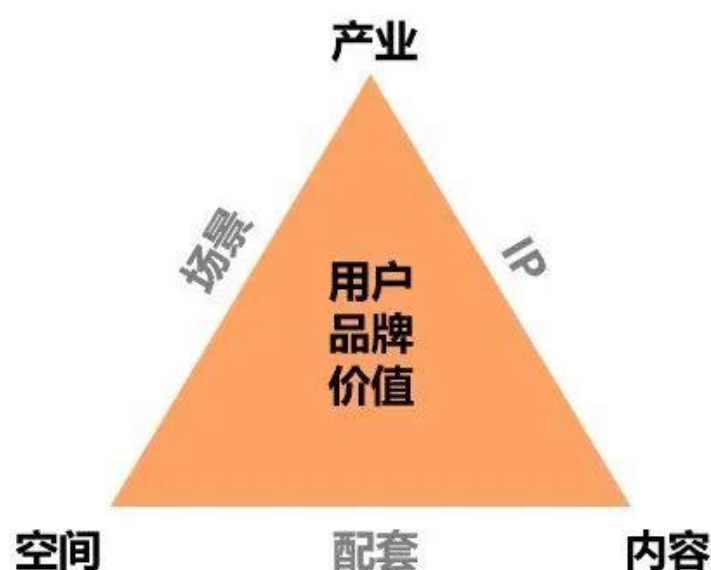


图9 空间-内容-产业引力关系图

6 社交、社群、社区

6.1 度假社区的社群营造

回到度假社区空间与内容营造的本意，再内向和社恐的人，也有对于特定兴趣领域的社交需要，因为美好的内容需要分享和交流，生活方式的传播通过面对面的社交才更加有效。而以社交为导向的用户需求体系形成了内容生态的基础。从以不同场景的社交内容，建立初步的社交网络，到深度链接的兴趣社群的建立和发展，再到具有紧密联系、动态稳定结构的社区的形成，度假社区超越了物质空间，上升到人的高度，构成了社会层面的社区营造。

早年奥伦达部落首创社群文化，在相对封闭的圈层环境中发动业主组织各种俱乐部和业主活动。海坨山古以“同话、同好、同创、同享、同在”的五同理念，延续了奥伦达部落的社群理念。社区模式先行者的良渚文化村也早在2011年便发布了《村民公约》，并一直有组织多种社群俱乐部以增强业主联络。而作为奥伦达部落早期业主的马寅将社群运营推向新的高度，在阿纳亚组建了众多物业服务社群、社区事物讨论社群和俱乐部文体活动兴趣社群，形成了完善的社群网络和强大的粘合力，对内容生态的繁盛、空间的传播、品牌的升级和社区的演化起到了巨大的推动作用。泉州附近的聚龙小镇同样通过社群运营，营造了更加本地化的社区氛围。而社群运营的后起之秀麓湖则青出于蓝而胜于蓝，麓湖社群不仅链接了大量成都的优质俱乐部和更多更潮的活动，更是成立了社区基金会，发挥业主的能动性，形成了自组织、自管理、自演化的社群生态图景。连阿纳亚的马寅在参观过麓湖之后，也感慨麓湖是中国最好的社区。最近举办的成都社群大会可以进一步看到这种澎湃的社群力量。而会员体系的构建则是社群运营的另一种表现形式，亦值得在未来度假社区的发展中进行进一步的探究。

6.2 从社群到社区的闭环构建

“不是设计只让一百万人来访一次的岛屿，而是规划能让一万人重访一百次的岛屿。”日本的社区设计师山崎亮在他的《社区设计》提出了这样振聋发聩的社区营造目标，并且提出“比设计空间更重要的是连接人与人的关系。”这也正如马寅经常提到的“重建熟人社会”，凝聚社群的力量缓和矛盾、解决问题，重建有缘社会，唤醒邻里间的善意和社区公共精神，带领客户回归自然，回归健康，回归生活、回归家庭，回归社区。社区是一个人与人之间有温度、有链接，有共同兴趣目标价值观的群体，包含了物质空间的属性和社会人文的属性。社区营造解决人们在经济社会快速变迁中的心理和情感依托，也在价值层面上，实现价值连结，价值匹配，价值交换，形成情感和利益的共同体。其实在欧美发达国家的城市规划中，社区规划也一直实践的重点领域，与度假社区营造有着异曲同工之处，体现了日渐成熟社会的发展趋势。而社区相比于封闭的圈层，在于其开放性和演进性，以弹性、动态、有机、渐进的方式容纳业态更新、社群演化和社区迭代。而社区营造最终形成的参与感，自豪感，幸福感，仪式感，完成了用户运营、品牌 and 价值的闭环，社区社群学自成章法，度假社区的图景也逐步清晰。对于阿纳亚为代表的度假社区，可以说社区是最大的IP，其所呈现的生活方式是最核心的吸引力。

6.3 以社群、社区为纽带的度假社区生态模式

以用户、品牌、价值为内核，以空间-内容-产业，产品-服务-运营为框架，这些元素共同构成了度假社区模式的内涵。而在数字经济赋能实体经济的今天，以平台思维贯通和穿透空间、内容、产业，产品、服务、运营，构建数字中台，提升效能，是度假社区能够进一步发展的新基础设施，开启了数字化时代的运营赋能之路。而数字化赋能的发挥需要进一步借助社交-社群-社区的软性工具，对内形成完整的社区营造，对外链接更大的地域空间，更多的有效流量，更加多元的新品类供给和更加广阔的新消费触点，完成与用户的城市生活场景、

新消费场景和未来场景的链接。以社交为导向的内容产品，以社群为核心的客群流量，和以线上线下结合的社区场所，也会形成新的人货场模式，构筑起度假社区的外延，是度假社区能够进一步脱离地产模式，开放生态、模糊边界、纵深链接、融合创新，获得未来增长和持续发展的源泉所在。

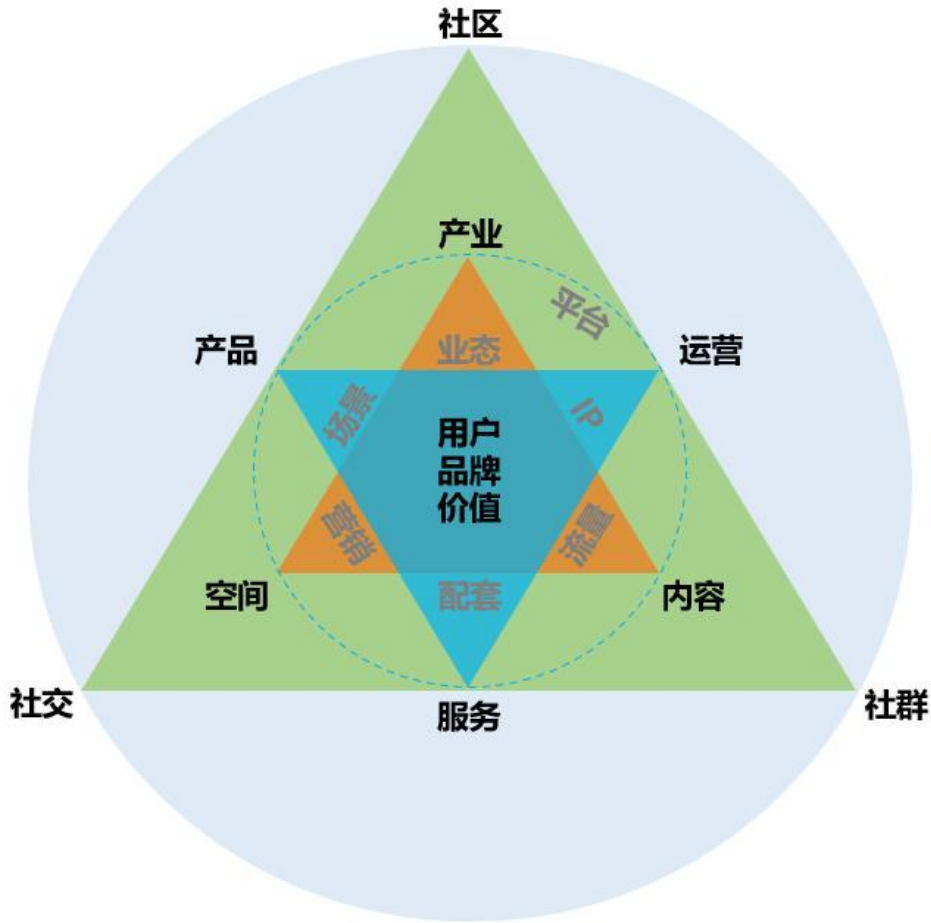


图 10 度假社区生态系统模式图

7 结语

始于度假，成于社区，盛于生态。

从大盘到社区，从建设到营造，从招商到共创，从引流到经营用户，从标榜高端的营销到生活方式的传播，从封闭圈层到开放生态，度假社区模式已经初步走出了一条有别于传统文旅大盘的新路-心路。马寅曾经总结阿纳亚的成功经验在于“始于度假，终于社区”。而我认为社区营造是一件持续的事，在成功模式的基础上，需要不断充实社区的空间、内容、产品、社群生态，形成更加有机和丰富的生态系统，用“始于度假，成于社区，盛于生态”来描述应该更加贴切。

建立生态系统，是在混沌与复杂的世界中，借鉴生态学的视角，重新考量社区营造、内容构建、社群发展的方式体系。生态系统是指在自然界的一定的空间内，生物与环境构成的统一整体，其中生物与环境之间相互影响、相互制约，共同进化，通过能量、物质、信息流的传递形成相对稳定的动态平衡状态。而度假社区和其中的品牌、业态、物种、参与者也都像生物体一样，有其生长规律和有机联系。生态系统包括物质环境（对应度假社区中的空间场景），生产者、消费者、分解者构成的生物群落（对应了内容生产者、产品提供者和用户以及不同的消费者），光合作用以及食物链/食物网（对应了服务、运营、社群及各种链接关

系), 营养级、捕食、竞争等关系(对应业态品牌的能级和商业动态), 以及时空分布格局和发展演替特征(对应了度假社区的时空结构和迭代发展)。而生态平衡同样也映射出空间与内容、销售与持有, 近期与长期、硬性与软性, 理性与感性、家的温度与诗和远方的持续的斟酌与平衡。

以生态的思路, 搭建生态系统, 完善生态链接, 构建茂盛生长的森林和生物多样性的湿地, 将构成未来度假社区营造和发展的“一思维”。生态系统的网络结构也契合了未来 web3.0, 尤其是 Dao 的组织方式, 万物相连, 水到渠成。而浙江近年来推出的“未来社区”, 在其顶层设计中提出了“人本化、生态化、数字化”的构想, 也可谓殊途同归。秉承生态思路, 实现认知与实践的升维, 我们可以看到更加完整的度假社区生态图景: 场景即媒体, 空间即服务, 服务体现品牌调性, 社交即产品, 产品即链接, 链接产生生态, 价值观驱动的社群, 社群共创的内容生态, 乃至社群作为品牌核心资产, 社区成为关键 IP。推而广之, 度假社区模式中形成的社区思维与生态思路亦可类比应用到产业社区、创新社区、青年社区、社区商业、复合空间、城市更新、村落社区等不同场景的构建之中, 从而在更高的层面上实现了了拉通。

而评价度假社区, 亦可借鉴生态学的思路, 以物种丰富度、链接度、循环度、稳定度、能级度、开放度来综合审视度假生态系统的健康程度。在此基础上, 由场景力(颜值力)、内容力、年轻力、创新力、链接力、进化力的指标进行更加多元有机的综合评判。

纵观过去的十年, 国内的文旅度假和社区发展已经走了很远的路, 进行了无数的探索和攀登、创新和蜕变。从文旅大盘到度假社区的发展之路, 是网络世界中的 DAO 之升级, 是生态世界中的进化演替, 是量子世界中的能级跃迁。持续社区营造、持续生态焕新, 未来更加可期。

本文参考涉及的项目名录

北方: 阿那亚(北戴河、金山岭、雾灵山), 奥伦达部落, 海坨山谷、热河谷、四季山, 檀谷、Eden 春山里、太舞小镇, 蔚蓝海岸、阿朵小镇、太白唐镇、普罗理想国、万科松花湖
东部: 良渚文化村、桃李春风、乌镇雅园、安吉桃花源、蓝城郡安里、天使小镇、观云小镇、莫干溪谷、阳羡溪山、悠然南山、曹山未来城、金茂汤山温泉小镇、蓝城大拈花湾、千岛鲁能胜地、绍兴黄酒小镇、德懋堂、黄山自在谷、西溪十里芳菲、阿那亚·象山海岸、保利自在海、徐岱底村
西南: 成都麓湖生态城、幸福公社、温江天星村、重庆麓悦江城、大理的小院子、大理云想山、大理那山海、复游城
华南: 聚龙小镇, 绿城蓝湾小镇、海口江东麓岛、三亚阿纳亚、亚特兰蒂斯、万科森林、陵水钻石海岸、美林湖、春沐源、巽寮湾、阿纳亚九龙湖

参考文献:

- [1] GB/T 28927-20, 度假社区服务质量规范[S].
- [2] 专著: 美国城市土地, 岳昌年, 张怡 译, 度假区开发设计手册[M], 北京: 知识产权出版社, 中国水利水电出版社, 2004
- [3] 专著: 山崎亮, 社区营造工作指南——创建街区未来的 63 个工作方式, 上海: 上海科学技术出版社, 2018
- [4] 专著: 吴必虎, 黄珊蕙, 王梦婷, 谢治凤等, 旅游与游憩规划[M], 北京: 北京大学

出版社，2022

[5] 专著：山崎亮，社区设计：比设计空间更重要的是连接人与人的关系[M]，北京：北京科学技术出版社，2019；

[6] 专著：菲利普·科特勒，旅游市场营销[M]，北京：清华大学出版社，2019

[7] 专著：大卫·斯平克斯，归属感：如何通过社群获得商业竞争优势，北京：北京理工大学出版社，2024