

文旅项目开发建设管理创新思路分析

洪建华

婺源乡村文旅有限公司 江西 上饶 333200

摘要: 随着《“十四五”文化和旅游发展规划》与《“十四五”旅游业发展规划》的相继出台,我国文旅市场进入高速发展阶段。各地纷纷启动大量文旅项目建设,以期推动地方经济转型、文化传承与消费升级。然而,在实践过程中,文旅项目开发逐渐暴露出同质化严重、运营效率低下、投资回报周期长等问题,根本原因在于传统的工程建设管理模式难以适应文旅项目的复合性、文化性和体验性特征。当前,行业缺乏统一的建设规范和管理标准,导致策划、设计、施工与运营各环节割裂,形成“策划不懂运营、运营不懂施工、施工既不懂策划也不懂运营”的恶性循环。本文立足于文旅项目全生命周期管理视角,从顶层设计、机制重构、技术赋能、人才协同、可持续发展等维度,系统探讨文旅项目开发建设管理的创新路径,旨在构建一套科学、高效、融合的新型管理体系,为文旅产业高质量发展提供理论支撑与实践指引。

关键词: 文旅项目; 开发建设; 管理创新; 全生命周期; 融合发展

引言

文化和旅游的深度融合已成为新时代国家文化战略与经济发展的重要抓手。文旅项目作为承载文化价值、满足旅游需求、驱动区域增长的核心载体,其开发建设质量直接关系到文化传承的深度、游客体验的满意度以及投资效益的实现程度。然而,当前大量文旅项目在实施过程中仍沿用传统房地产或基础设施工程的管理模式,强调工期、成本与质量三大控制目标,忽视了文化内涵的挖掘、游客体验的设计以及后期运营的可持续性。这种“重建设、轻运营”“重硬件、轻软件”的思维定式,导致许多项目建成后陷入“开业即亏损”“热闹一阵子、冷清一辈子”的困境。究其根源,在于文旅项目具有高度的跨学科、跨领域、跨周期特性,涉及文化学、旅游学、建筑学、经济学、社会学、信息技术等多个专业维度,传统线性、割裂的项目管理方法已无法满足其复杂系统的要求。因此,亟需突破既有框架,构建以“运营前置、文化引领、科技赋能、多元协同”为核心的新型开发建设管理体系。本文将从理论逻辑与实践路径两个层面,深入剖析文旅项目管理创新的关键方向与实施策略,为行业提供系统性解决方案。

1 文旅项目开发建设管理面临的现实困境

1.1 同质化严重,缺乏文化辨识度

当前大量文旅项目存在严重的模仿与复制现象,无论是古镇改造、主题街区还是度假区建设,往往陷入“千镇一面”“百园同质”的怪圈。项目策划阶段过度依赖成功案例的表层形式,忽视对本地文化基因的深度挖掘与创造性转化。文化元素被简单符号化、装饰化处

理,如堆砌仿古建筑、设置雕塑群、张贴历史故事展板等,缺乏与当代生活方式和游客情感共鸣的有效连接。这种“文化包装”式的开发模式,难以形成独特IP和核心竞争力,最终导致游客审美疲劳与市场淘汰。

1.2 管理链条割裂,协同机制缺失

文旅项目从立项到运营涉及政府、投资方、策划机构、设计单位、施工单位、运营团队等多方主体。然而,现行管理模式下,各参与方职责边界清晰但协作机制薄弱,信息传递不畅,目标导向不一致^[1]。策划阶段往往由文化或旅游咨询公司主导,侧重概念创意而缺乏对施工可行性与运营成本的考量;设计阶段由建筑或景观设计院负责,追求形式美感却忽略功能布局与游客动线;施工阶段则完全按照工程规范执行,对文化细节与体验场景的理解不足;而运营团队通常在项目竣工后才介入,面对既成事实难以有效调整。这种“铁路警察各管一段”的模式,造成资源浪费、返工频繁、体验断层等问题。

1.3 运营思维缺位,投资回报失衡

传统项目管理以“交付即完成”为终点,而文旅项目的价值实现却高度依赖后期运营。然而,由于缺乏运营前置机制,许多项目在规划初期未充分考虑客流量预测、业态组合、收益模型、营销策略等关键运营要素。例如,商业面积配比不合理、主力店招商困难、夜间经济配套缺失、数字化服务能力不足等,均源于前期规划与后期运营脱节。结果是项目虽按期建成,却因缺乏持续吸引力而难以实现预期收益,甚至成为地方政府的财政负担。

1.4 标准体系空白, 监管依据不足

目前国家层面尚未出台专门针对文旅项目的建设管理规范或技术标准。项目审批、验收、评估等环节多参照一般性建筑工程或旅游景区标准, 无法体现文旅融合项目的特殊要求。例如, 对于文化展示的真实性、互动体验的安全性、数字设施的兼容性等关键指标, 缺乏统一的技术指引和评价体系。这不仅增加了项目实施的不确定性, 也为后期监管与质量控制带来困难。

2 文旅项目开发建设管理创新的理论基础

2.1 全生命周期管理理论

全生命周期管理 (Life Cycle Management, LCM) 强调从项目构思、设计、建造、运营到退役的全过程统筹规划与协同控制。应用于文旅项目, 意味着必须打破阶段壁垒, 将运营目标反向传导至策划与设计阶段, 实现“以终为始”的逆向管理。通过建立贯穿全周期的成本-效益模型、风险预警机制与绩效评估体系, 确保各阶段决策服务于项目长期价值最大化。

2.2 体验经济理论

Pine与Gilmore提出的体验经济理论指出, 消费者不再满足于商品或服务本身, 而是追求个性化、沉浸式、有意义的体验。文旅项目本质上是体验产品的提供者, 其开发建设必须围绕“游客旅程”进行系统设计。从抵达前的信息获取、到达后的空间感知、活动中的情感互动到离开后的记忆留存, 每一个触点都需精心策划。管理创新应聚焦于如何将文化内容转化为可感知、可参与、可分享的体验场景。

2.3 系统集成理论

文旅项目是一个复杂的开放系统, 包含文化子系统、空间子系统、技术子系统、商业子系统等多个相互关联的组成部分。系统集成理论强调通过结构优化、流程再造与信息共享, 实现子系统间的高效耦合与整体功能涌现。管理创新需构建跨专业协同平台, 整合多元知识与资源, 形成“1+1>2”的集成效应。

2.4 可持续发展理论

联合国可持续发展目标 (SDGs) 强调经济、社会、环境三重底线的平衡。文旅项目管理创新必须将生态保护、文化传承、社区参与纳入核心考量。例如, 采用绿色建材与节能技术减少环境足迹, 通过非遗活化促进文化延续, 设计社区共建机制保障原住民权益, 从而实现项目的长期存续与社会价值共创。

3 文旅项目开发建设管理创新的核心路径

3.1 强化顶层设计, 确立文化引领原则

文旅项目的灵魂在于文化。管理创新首先需在顶层

设计层面确立“文化为本、创意为魂”的指导思想。具体而言: 开展深度文化诊断: 组织人类学、历史学、民俗学等专家团队, 对项目所在地的历史脉络、文化符号、非物质文化遗产、生活习俗等进行全面梳理, 提炼出具有唯一性、代表性和可转化性的文化内核。构建文化叙事体系: 将抽象文化元素转化为具象的故事线、角色设定与场景语言, 形成贯穿项目全域的主题叙事^[2]。避免碎片化展示, 注重情节连贯性与情感递进。设立文化顾问机制: 在项目决策委员会中引入文化学者或非遗传承人, 对设计方案、业态布局、活动策划等进行文化合规性审查, 确保文化表达的真实性与尊重性。

3.2 推行运营前置, 重构项目管理流程

打破“先建后营”惯性, 建立“运营主导、全程参与”的新型管理流程: 组建一体化项目团队: 在项目启动初期即整合策划、设计、施工、运营四方力量, 成立联合工作小组, 共同制定项目定位、功能布局、投资预算与收益模型。实施“反向规划”方法: 以运营目标倒推空间需求。例如, 根据目标客群画像确定业态组合, 再据此规划建筑体量与动线; 根据高峰客流预测配置服务设施容量, 避免资源闲置或拥堵。建立动态反馈机制: 在建设过程中定期组织运营模拟演练, 邀请潜在用户参与测试, 及时发现并修正设计缺陷。利用BIM (建筑信息模型) 技术实现虚拟运营推演, 优化空间使用效率。

3.3 推动机制创新, 构建多元协同治理模式

针对参与主体多元、利益诉求复杂的现实, 需创新治理机制: 建立EPC+O总承包模式: 鼓励具备策划、设计、施工与运营全链条能力的企业承担项目总承包, 通过合同约定实现责任一体化。政府可通过绩效付费机制, 将部分建设资金与运营效果挂钩。搭建数字化协同平台: 利用云计算、物联网、区块链等技术, 构建覆盖全参与方的项目管理信息系统。实现文档共享、进度同步、问题追踪、决策留痕等功能, 提升沟通效率与透明度^[3]。完善风险共担机制: 通过设立SPV (特殊目的公司)、引入保险产品、签订对赌协议等方式, 合理分配投资、建设、运营各阶段的风险, 增强各方合作信心。

3.4 深化技术赋能, 打造智慧化管理底座

数字技术是破解管理复杂性的关键工具: 应用BIM+GIS集成技术: 将建筑信息模型与地理信息系统融合, 实现文化资源空间可视化、建设过程精细化、运维管理智能化。例如, 通过BIM模型预演施工工序, 减少现场冲突; 利用GIS分析游客热力分布, 优化服务网点布局。部署IoT智能感知网络: 在项目区域内布设传感器、

摄像头、定位基站等设备，实时采集人流、能耗、环境、安全等数据，为动态调度与应急响应提供支撑。构建数字孪生运营平台：建立物理空间与虚拟空间的实时映射，支持远程监控、模拟推演、预测预警等功能。运营团队可在数字孪生体上测试促销活动效果、调整灯光音乐方案，降低试错成本。

3.5 注重人才融合，培育复合型管理队伍

人才是管理创新的执行主体。需打破专业壁垒，培养“懂文化、通旅游、精管理、善技术”的复合型人才：推行轮岗交流制度：鼓励策划、设计、施工、运营人员在项目不同阶段交叉任职，增进相互理解与协作能力。建立跨界培训体系：联合高校、行业协会开设文旅项目管理专项课程，涵盖文化解读、游客心理学、数字技术应用、商业运营等内容。引入外部智力支持：通过顾问聘任、课题合作、国际交流等方式，吸收国内外先进理念与实践经验，避免闭门造车。

3.6 坚持可持续导向，融入绿色低碳理念

将可持续发展贯穿管理全过程：实施绿色建造标准：优先选用本地环保材料，推广装配式建筑、雨水回收、太阳能利用等技术，降低建设期碳排放。设计弹性适应空间：预留功能转换接口，使建筑与设施能随市场需求变化灵活调整用途，延长物理寿命^[4]。建立社区共生机制：通过就业岗位优先本地化、文化活动开放参与、收益分红等方式，让周边居民成为项目发展的受益者与守护者，增强社会韧性。

4 保障措施与政策建议

4.1 加快标准体系建设

建议由文化和旅游部牵头，联合住建、发改等部门，制定《文旅融合项目开发建设管理导则》，明确文化表达、空间设计、技术应用、运营衔接等方面的规范要求。同时，推动相关国家标准、行业标准的修订与补充，为项目审批、验收、评估提供依据。

4.2 完善金融支持政策

鼓励金融机构开发适配文旅项目特点的金融产品，

如基于未来现金流的ABS（资产证券化）、文旅REITs（不动产投资信托基金）等。设立文旅融合发展专项基金，对采用创新管理模式的项目给予贴息或担保支持。

4.3 强化人才培养与认证

支持高校设立文旅项目管理交叉学科，开展职业资格认证试点。建立国家级文旅项目管理案例库与最佳实践指南，促进经验共享与能力提升。

4.4 推动试点示范引领

选择一批基础条件好、创新意愿强的地区或企业，开展文旅项目管理创新试点。通过总结可复制、可推广的经验模式，以点带面推动行业整体升级。

5 结语

文旅项目开发建设管理的创新，不仅是技术方法的改进，更是发展理念的革新。它要求我们跳出传统工程思维的窠臼，以文化为魂、以体验为本、以运营为导向、以协同为路径，构建覆盖全生命周期、融合多元要素、适应时代需求的新型管理体系。这一体系需整合策划、设计、建设、招商、营销与后期运维等环节，强化数字技术赋能与跨专业协作，提升项目韧性与可持续性。唯有如此，才能真正实现文旅项目的社会效益、文化效益与经济效益的有机统一，为建设文化强国、推动高质量发展注入持久动力。未来的文旅项目，不应只是钢筋水泥的堆砌，而应成为讲述中国故事、传递人文温度、激发创新活力的精神家园与生活空间。这既是时代赋予我们的使命，也是管理创新的终极目标。

参考文献

- [1]杨环.文旅深度融合视域下文化资源的项目化开发路径[J].四川省干部函授学院学报,2026,(02):73-77.
- [2]张明维.文旅项目开发建设管理创新思路分析[J].旅游纵览,2024,(07):137-139.
- [3]郑早瑄,蒋洁蕾.“研深”文旅项目：基于地方场馆课程资源的综合开发[J].辽宁教育,2023,(02):49-52.
- [4]董治菁.乡村振兴背景下乡村文旅融合项目的开发与实施[J].农场经济管理,2022,(08):29-32.