



冰点特稿第 1328 期

张家界界的“世界”



6月8日，湖南张家界国家森林公园的峰林景观。

视觉中国供图



张家界国家森林公园景区，工作人员正在给韩国游客拍照。 中青报·中青网记者 裴思童/摄



张家界一家民宿的留言墙上，来自世界各地的游客照片、寄语。 中青报·中青网记者 裴思童/摄



张家界十里画廊景区，一块巨石上中韩双语的“孝”字。 中青报·中青网记者 裴思童/摄

今年63岁，一辈子没出过张家界市的段大娘能熟练地用韩语卖水果。她的水果摊支在韩国旅行团常住的酒店楼下，有人路过她便高喊：“芒勾吗西叻叻（芒果很好吃）！”外加一句“阿加西”（大叔）或是“咪妞”（美女）。有人试图结账多拿一个芒果，她忙瞪圆眼睛拒绝：“安堆（不行）！安堆！”

她觉得这技能有什么了不起。在张家界，许多小贩都多少会两句外语，无须刻意学习，“听多了而已”。过去一年，这座常住人口不到150万人的小城，迎来了超180万人次的海外游客，来自183个国家（地区），“张家界山上‘长满’了外国人”登上热搜榜单。

一批又一批的媒体、政府官员、学者跑过来，探究这座并非主要入境口岸的小城如何吸引这么多外国人。当地人则为此感到困惑，一时难以总结出成套的经验。他们从几十年前讲起，讲那些“必然”与“偶然”交织的故事。他们说，要想谈论张家界的现在，就必须先了解它的过去，“因为这不是爆发，而是积累”。

机上七成旅客都是“老外”

4月，在北京飞往张家界的深夜航班上，乘务员遇到了一种罕见的情况，她需要在一趟国内航班主要用英语服务，因为机上七成旅客都是“老外”。

18岁的菲律宾女孩Niks坐在其中，这是她第二次来到中国。她去过上海，感受颇好。这一次，她在社交媒体上看到张家界的山，石英砂岩在流水、重力和风力的作用下，形成数千座挺拔矗立、高耸入云的石柱峰林，犹如一支支穿天利剑落入苍翠连绵的林海。这里还是她最喜欢的好莱坞电影《阿凡达》的取景地——许多外国游客因此被张家界吸引。

张家界机场不大，国际直达航班2011年才正式通航。但如今，按原本承载力配置的30名边检人员，已经难以应对境外游客暴增的压力，有时深夜下班，凌晨又要上班。

在现在每周80余架次的国际客运航班中，有七成来自韩国方向。机场的标识都挂着韩语，电子大屏放着韩语旅游广告，出口处，一排导游举着韩语招牌，有客人出来他们便招呼：“阿尼哈塞哟（你好）！”

“在韩国，几乎人人知晓张家界。”在韩国开旅行社的郑俊男介绍，韩国人喜欢爬山，张家界独有的峰林吸引他们。韩国人从张家界便便宜便利，3000元团费，3小时直飞，享受一场5天4晚的旅行。

在张家界的大街小巷行走，挂着韩语招牌的门脸镶嵌各处，韩餐厅和湘菜馆紧密相依；景区内的小贩用韩语吆喝；山间的玻璃栈道上，总能听见表达惊叹的韩语语气助词。

这些年，韩语导游金哲接待过“数不清的”韩国游客，最小的还不会走路，最年长的已经92岁。有人坐着轮椅来，有人来过七八次还要来，最特别的是一群视障者，他们握着导盲杖爬山，认真听金哲绞尽脑汁用语言描述：“这是一个比桂林还美、比泰山还陡的尖尖的山……”

2023年以来，中国持续扩大单方面免签国家范围至43个，过境免签外国人的境内停留时间从72小时，延长到144小时乃至240小时。这也为张家界打开更多国际市场迎来了新机遇。

主打欧美市场的湖南星之旅旅行社，今年前半年迎来去年同期1.5倍的业务。总经理贺慧霞说，欧美国家的游客不习惯办签证，以前很多想要来亚洲旅游的游客都会选择免签国家。并且，以前很多游客会提前几个月甚至半年以上时间预订，但最近，临时决定来中国旅行的游客明显增加，老外来中国也可以“说走就走”。

去年市场最热时，张家界的外语导游基本都忙到了“塞团”，一个团送走，立马又要在原地接新团。导游的价格翻了几番，依然难找人，有时还得去长沙调人。为此，张家界给一些小语种人才颁发了临时的“讲解员证”，经培训后可随中文导游做翻译，今年已经发出了1000多张。

入境游的热，在张家界这个六成人都是旅游相关从业者的山城，许多人都有实感。在酒店工作的王大姐，以前在餐厅端盘子，一个月赚2000元，现在她给外国游客做推拿，工资翻了一倍多；卖水果的段大娘，跟婆婆不和独自出来闯荡，在景区卖水果，生意兴隆时一天能赚1000多元；段大娘旁边的胡姐，摆烧烤摊，眼见着韩国旅行团常住酒店对面的街道，从荒地“长”出一排面向韩国游客的商家。

天南海北的游客与张家界本地人的生活短暂交汇，碰撞出一些情谊。胡姐的丈夫曾陪一个独自坐在烧烤摊的韩国大爷喝酒，一个说韩语，一个说“土话”，没人听懂对方说什么，但喝了5个小时仍没尽兴。临走时大爷给他们夫妻留电话，邀他们之后来韩国玩。胡姐不知道该怎么打跨国电话，没打通，淡忘了这件事。却在往后的一天被隔壁摊主告知，这位大爷曾回来找他们，但他们没出摊，没碰上。胡姐边烤串边笑，说这叫“一期一会”。

景区内一位安保大哥，祖父是老红军，平常也爱看“抗战剧”。但遇到突发心脏病的日本游客，他毫不犹豫救助，被吐一身呕吐物，一句也没抱怨。获救日本游客忍着难受从怀里掏钱给他，真诚地跟他道歉。

一家民宿的老板，整日待在在山脚下，却感觉“看过了全世界”。来自香港的英语教师、湖南岳阳的高中数学教师和荷兰的大学教授围坐在民宿大堂的桌前，操着不同口音的英语一起聊教育问题。还有马耳他的女孩指着手臂上的图案告诉他：“这代

表我对世界的热情与爱。”

市场冲在前面，政府在背后辅助

很难想象，如今这座看起来颇具“国际范儿”的城市，几十年前还是无人问津的偏远县城，“穷”的印象还留在许多本地人的记忆里。

如今引游客纷至沓来的独特峰峦，曾将这片土地隔居一隅。一位生长于张家界国家森林公园的本地人说，山真苦于山，陡峭的砂岩开垦不了田地，黄土种不出庄稼，勉强种下的两亩玉米养活不了一家。

如何把这片偏远的之地推向世界？张家界人说，他们的秘诀是“营销”。曾有位副市长在某场研讨会上说，在张家界，“市委书记可以说是营销书记，市长也可以说是营销市长”。

“营销推广对提升目的地知名度很重要。”中国旅游研究院国际旅游研究所的刘祥艳博士告诉中青报·中青网记者，中国入境游的客源国一直以亚洲国家为主，“可以占到四分之三”。欧美、中东等市场则对中国旅游的认知度较低，并且受地缘政治影响，一些旅行社可能并不倾向于推介中国线路。

在张家界，不少外国游客对中青报·中青网记者表示，影响他们来中国旅游意愿的主要因素是，他们对中国“知”甚少。一位澳大利亚的游客说，他很少在社交媒体上看到有关中国的信息，以至于他不知道“来中国旅游能获得什么”。他思考了一下补充：“人们不会想要去毫无了解的地方旅游。”

有位来自墨西哥的游客说，受西方媒体的宣传影响，他曾对中国有“模糊的恐惧感”。张家界文旅局市场营销科科长秦晋谈到，曾有民宿老板提及，希望政府能以官方的名义给外国游客写一封信，承诺旅行的“安全”。

为了打开国际知名度，张家界文旅局副局长田洪曼介绍，每一年，政府都会带领本地旅行社、景区负责人去各个国家做旅游宣传，起初，是政府领导讲，现在他们尝试让境外旅行社自己讲，从风景讲到风俗；参会人员也从旅行社逐步扩展到媒体和当地市民。张家界政府还有一个惯例，任何工作人员只要出国，不管主要任务是啥，都必须要做旅游推介。

但刘祥艳谈到，她观察一些地方办旅游推介会，“活动做完就完事了”，实际效果却没人评估。并且，很多政府做推广的时候往往带的是传统旅行社、推传统线路，有些小众、新兴的旅游产品，没能被很好地宣传。她曾在和某地方政府开会时，想找当地一家小众旅行社的联系方式，对方“半天没找见”，最后还是她自己联系上。“我们中国的旅游产品在国外上架率低，也有这个原因。”

“目前我们的旅游营销主要靠政府的行政力量。”刘祥艳说，但政府的人力物力有限，专业性上也更善于“行政管理”，而非“营销推广”，与市场主体的合作上可能有不畅。她曾碰到过某在线旅行平台和地方合作，希望能够推出订酒店送博物馆门票的营销活动，最终没能落地。

刘祥艳说，目前国际主流的旅游目的地，都设有专门的旅游营销推广机构，譬如

韩国的观光公社。她认为，中国也应借鉴经验，组建由专业人员构成的旅游推广机构，提升专业化水平。

田洪曼也谈到，张家界作为一个偏远落后的地区，“财力跟不上，更主要的是人才跟不上、思想跟不上，管理和和服务可能会滞后于市场发展的需求”。也因此，张家界政府一直高度重视市场的力量，“引资也是引智”，“很多时候都是市场冲在前面，政府只是站在背后辅助支持”。

譬如，以前黄龙洞景区办国际乡村音乐节，时任市长赵小明以卡通形象“出演”宣传片，抱着吉他唱美国乡村音乐代表作《Take Me Home, Country Roads》；天门山景区想邀请法国著名“蜘蛛人”徒手攀爬天门洞，时任副市长陪着景区负责人从省公安厅找到公安部，特批当时因偷爬上海中心大厦被限制入境的“蜘蛛人”从长沙入境，爬完天门洞就走。

在张家界旅游营销史上，有一个最经典的案例。2009年，好莱坞著名导演詹姆斯·卡梅隆执导的《阿凡达》上映。这部全球影史票房榜的冠军影片曾在张家界取景。

但起初，导演卡梅隆在北京试映会上宣称“哈利路亚山”取景自黄山。黄龙洞景区宣传专干邓道理得知消息后，立即在网上发帖，表示卡梅隆说错了地方。几天后，他又在网上发布“悬赏令”，宣布谁能找到“哈利路亚山”并非取景自张家界的证据，他自付10万元奖励。

张家界政府则组织媒体、旅游、营销等多方专业人士，一起开《阿凡达》营销座谈会。有人建议授予卡梅隆“张家界荣誉市民”称号；有人要组织老百姓到电影院看“哈利路亚山”到底像不像。

除了中国的各大媒体，美国全国广播公司、日本《朝日新闻》、新加坡《联合早报》都对这场“哈利路亚山”到底在哪的争论进行了报道。一个多月后，卡梅隆在接受美国媒体采访时公开承认“张家界是对的”。

打开全球市场的新机遇就这样出现。如今询问张家界国家森林公园的外国游客，10个人里有8个都会说是来看“阿凡达山”。“阿凡达很远，张家界很近”一度成为张家界主要的对外宣传标语。

如今，张家界营销开始依靠“第三方力量”。2024年，“China Travel”成为国外短视频平台上的流量话题。刘祥艳解读，西方主流媒体的报道和博主们真实的旅行视频之间形成反差，“是一个流量技巧”，但也帮中国做了来自民间的、更真实的宣传。

张家界也想抓住“流量密码”。建国际账号、邀请韩国“笑星”、蒙古国歌手、美国千万粉丝旅游博主等来张家界旅游，他们打卡、拍视频，用各自的方式将张家界传播出去。如今去张家界景区询问，许多“老外”了解中国的渠道不是旅行社介绍，而是TikTok或是小红书。

“用脚跑出来的市场”

除了营销，张家界也“用脚”跑市场。大约从20世纪90年代末开始，陆续有旅行社走入邻国市场，在报纸上找商机，骑着电动

车挨街挨巷地寻找境外旅行社合作，将外国客人送来张家界。

在骑电动车二三十分钟就能从市南走到市北的张家界，旅行社到处都是。商人们说，他们“吃得苦、耐得烦”，带着一部手机、一台传真、一个皮包，就能去“打市场”。

韩国市场最先起步。核心原因是一批与韩国文化相近、语言相通的延边旅行社，从东北跨过两个温度带来到湘西，持之以恒地向韩国推介张家界。

20世纪末，旅游业初兴，不少吉林延边朝鲜族自治州人凭借语言优势，在长白山、北京、上海、桂林等旅游胜地做导游。留着寸头、身形壮硕的张绿是其中之一。

1998年，张绿在朋友的介绍下上来到张家界。在火车上，他一直以为是要去九寨沟，还读了厚厚一沓资料。抵达湖南，他才知道自己是要去张家界，一个“从来没听过”的地方。

一下火车他就后悔了：土路扬尘，楼房稀少，四面荒地和村庄，没有餐厅，出行是一人一元的“面的”。更别提有什么外国游客，他只能偶尔接到几个日本散客，或是从北京、桂林转道而来的韩国游客。

有一年冬天没钱赚，他花一元买了5斤烂橘子，“捡好的吃”。凌晨4点饿醒，他假装跑步路过朋友家，朋友妈妈看懂了他的窘迫，做了道本地湘菜“三下锅”，配了桶土家族米酒，他一边吃一边看太阳升起。

一个偶然的因素让张绿的导游事业有了起色。2001年，时任韩国官方旅游推广机构观光公社社长赵洪奎参加了张家界举办的一场国际森林保护节，被深深打动，凭借个人影响力，向韩国国民和旅行社大力推介张家界。2009年，张家界建市20周年时，赵洪奎被评为“发展特别贡献功臣”，是7位荣誉获得者中唯一的外国人。

在这之后，政府开始面向韩国做推介会。2002年，张绿作为翻译前去，他记得，几米长的照片展板一摆，大部分人都被吸引过来，但当问及这是哪里时，他却很难解释，最后只能绕着说：“长沙是毛泽东主席的故乡，是中国中南部的一块土地，从那里坐火车5个小时，就来到了张家界……”

2003年，他不再只做导游，开始去韩国找旅行社合作。没几个旅行社知道张家界，但一看照片，又都感兴趣。有旅行社不相信世上存在这样的美景，质疑“是不是拼凑的”，张绿急了：“怎么是拼的呢？真有这样的山！”

当时，张绿在韩国一待就是大半月。他揣着厚厚的资料，从北边的首尔，跑到南边的釜山、全州，白天见小客户，递资料、喝咖啡；晚上见大客户，陪着喝烧酒。在中国喝惯“大杯酒”的他，喝不惯韩国的小杯酒，几杯下去忘了自己喝多少，只能硬撑。有时喝到地铁停运，打不到车，只能在深夜晕乎乎地找酒店。

那时候他经常在韩国遇见同行，彼此都神色匆匆，等红绿灯时打个招呼，然后就继续分开跑客户。跑了几年，开通张家界线路的韩国旅行社越来越多，为了揽客，他们在韩国的报纸和电视上打广告，一年几千万，主打“孝道游”。“孝顺父母，就带他们来张家界旅游”的标语挂在了韩国的报纸

上。几年后张绿再去韩国，已经不需要解释张家界在哪。

当旅行社们在中韩两国奔走时，张家界各级政府也在邀请韩国旅行社来交流踩线。曾任张家界市旅游局局长的丁云勇回忆，当时他和很多韩国老板都成了朋友。2012年上海世博会，他去韩国做促销，会场上这些相熟的韩国老板将他喊出去，聊得热络时，几个老总挨个举手表态：这个保证每年送5万人，那个保证送10万人，还有人扬言要送15万人。丁云勇说，后来他们都兑现了承诺。

2006年开始，张家界陆续与韩国多个城市结为友好城市，还与韩国河内郡互派公务员到政府部门轮岗交流，至今如此。张家界学院的校长简德彬记得，2017年左右，他去韩国参加文化节，韩国唐津市的市长听说后，想方设法找到他，希望能和张家界结为友好城市。

2007年，丁云勇上任张家界市旅游局局长时，张家界每年迎来的韩国游客已经有几十万人。但丁云勇观察，这些跑韩国市场的旅行社，有的是“蝗虫式营销”——“集中轰炸一个市场，吃完政策红利就跑”。他担心他们在张家界“故技重施”，于是每年春节都拉着旅行社开“茶话会”，有什么生活上的问题，他“能帮就帮”。

“人都是讲感情的。”丁云勇说，久而久之，不少人都留了下来，在张家界结婚、生子、买房，成了“张家界人”。张绿就陆续将家中的亲戚、朋友、同乡二十余人叫来了张家界，这二十多人又叫来了更多的人，就这样，几千名延边人在张家界落地生根，张家界有了稳定的“韩国市场工作队”。

“不讲别的，就问问题”

营销打开知名度，留客还得靠服务。旅行社提醒，要想真将游客引进来，还得打通好多环节，其中最主要的就是“交游”。

张家界并非国内主要入境口岸，直到2011年，境外航班还只能在张家界临时停靠，没有固定的直飞航班。

在张家界做了近30年导游的丁石彪回忆，以前，很多国际旅客只能落地长沙，再坐老式大巴车，途经十几个小时，才能到达景区，有时途中还要在常德市住一晚。老式的日产大巴车密封不严，走在泥路上，黄土从窗缝里飘进来，下车时客人的黑头发都变成了“黄头发”。

张绿记得，韩国某集团公司的董事长，在土路上黑着脸，质问韩国领队“为什么不把这种路况写到行程里”。但第二天，董事长看到景区又笑了，临走时还给张绿塞了100美元，为他之前的愤怒道歉。张绿调侃韩国游客是“哇哇旅游”，路上再不满，一到景区，每个人是：“哇！哇！哇！”

但景色再美，没有直飞航班，10天行程可能三四天都在路上，依然影响旅行社开通新线路的意愿。2013年开始，一些主做韩国、泰国、越南等亚洲邻国的张家界旅行社逐渐和航空公司合作，提前预付几十万元，承包一整架飞机，专门将外国客人运来张家界。“包机”明显打开了市场，但旅行社也要承担旅客不足导致空载的成本风险。

为了扶持旅行社包机，张家界政府根据上座率对每个航班架次提供几万元至十几万元的补助。但对于欧美国家等“远程市场”而言，交通依然是重要桎梏。

刘祥艳说，受俄乌冲突影响，许多欧美国家的来华航班还“绕飞”。她建议，或许可借鉴韩国首尔，从国家层面对航线进行补贴，吸引航空公司来华中转。另一方面，也可考虑依托大的国际航空枢纽，打通航空和铁路的衔接联运，“毕竟很多老外其实很喜欢坐高铁”。

酒店也是影响游客体验的关键因素。田洪曼记得，1999年，国家刚出台新的法定休假制度，有了“黄金周”，大量游客涌入张家界，超过酒店承载力，游客甚至要在街上敲门，问当地居民家里是否能留宿，实在不行“车上睡”。政府要求每个干部职工挨个报家中空房，甚至放开了学校的宿舍和医院的病房。

早年，酒店品质也堪忧，有的厕所漏水，有的床垫冒螺丝。张家界纳百利国际度假酒店总经理胡先炎回忆，2010年他来张家界时，服务人员在他面前抽烟、嚼槟榔都算小事，最严重的一次，酒店工作人员记错了客人的退房时间，又没按规定敲门，推门撞见一对新婚夫妻正在亲热。

胡先炎说，为了处理这对客人的投诉，

他花了一个月。免房费、报销机票、承担旅费、百般道歉，对方仍不原谅，最后他飞到对方的城市，抱着水果登门致歉。对方才被诚意打动，撤销了投诉，最终没有影响酒店评级。

2018年，胡先炎回到张家界，发现酒店数量大增，品质也不错，打听得知，政府每年都会对从业人员集中培训。如今依然有导游接到外国游客投诉，说酒店“太中式”，没有咖啡、吐司和黄油。这是个老问题，早年有导游用暖壶给客人从长沙背咖啡。如今，导游们要在网上买好黄油，到酒店分发给游客。

2024年，张家界着力解决的问题是支付。2023年，韩籍法学博士金艺元曾在某一档节目中被问：“中国要成为世界旅游大国，最后一程的关键是什么？”她表示要改善支付环境。

中国人民银行张家界市分行副行长赵志刚解释，外国人习惯信用卡、用现金。但在如今移动支付普及率已经非常高的中国，很多商户都不会配备POS机，“或者配备了，但支持的外卡种类有限”。中国人习惯的移动支付，对外国游客有两个问题：一是使用软件需要身份验证，二是支付需要绑定人民币账户。

赵志刚曾看到过，有外国游客在张家界想要购买高价值文创产品，却因POS机无法受理外卡导致交易失败；还有外国游客来医院看病，全程需要导游陪同支付，再私下结算转账，“如果这中间没有按规定汇率结算，可能给游客造成一定经济损失”。

2024年3月，国务院发布《关于进一步优化支付服务提升支付便利性的意见》，提出多项便利外籍来华人员支付的措施。如今，支付宝等国内主流支付App已经可以直接绑定外卡消费，并简化了外国游客需要提供的身份信息。张家界则为2000多个涉外涉旅商户配备了支持多种主流外卡的POS机，还给他们配备了零钱包，方便现金找零。

最近，张家界面临的新问题是，入境游“太卷了”。贺慧霞说，如今的外语导游，不仅专业水平要好，还要懂政治、懂文化。譬如，东南亚游客较为随性，不喜欢走路，景点安排不能过多，通知集合时间要留出“富余量”。德国游客注重时效，“必须抓紧一切时间在行程上”，不能拖拖拉拉。但他们对食物接受度高，愿意尝试中餐，“油炸蚂蚱也能吃”。

一家主攻韩国市场的旅行社老板说，做入境市场的旅行社越来越多，韩国的旅行社开始压价，每次有客源先让张家界旅行社接个报价，“谁价低给谁”，很多时候只能亏本做生意。

刘祥艳说，这可能需要行业规范。日本的行业协会做得好，“可能是因为他们行业的协会做得好”，比如率先降价价便可能被惩罚，行业里会有共同的约定。“但中国很大，你不做总有人做，这一套可能不太现实。”

旅行社压力大，地方政府间也有点“卷”。田洪曼说，现在国内很多地方都想发展“入境游”，推出各种政策红利，让价补贴市场，她担心这会让他国成为“低价旅游目的地”。

刘祥艳认为，这种担心或许多虑，但以境外游客人数补贴旅行社的方式的确不可持续，“旅行社可能靠政府补贴低价‘拿人’、‘钻空子’”。她建议应拓宽补贴的多元性，比如将补贴用于广告营销或是开发新线路，“如果过度补贴又没有好的产品支撑，只会贬损目的地的整体形象”。

秦晋说，如今张家界更关注入境游品质，而非一味“卷营销”“卷流量”。过去一年，每个月政府都会召集入境游的相关企业座谈，“不讲别的，就问问题”。

比如厕所问题，不少张家界导游都提及，很多外国游客仍然表示马桶不足，他们用不惯蹲厕，早年甚至有外国游客几天没有去厕所。秦晋说，张家界市政府正在推进解决这个问题，“但不是一两天就能完成，得报批，还得考虑国内游客和国外游客的需求平衡”，仍然需要摸索。

再比如许多外国游客反馈，中国旅游语言障碍是个问题。刘祥艳谈到，在日本，政府会为出租车司机配备翻译器。她认为，中国也可以考虑在机场提供可租赁的翻译器。张家界市政府最近则在解决景区标牌翻译不准确的问题。

还有一些更细的讨论，比如许多外国游客都反映过的“室内吸烟”问题，“景区噪音”问题，以及增加西餐厅、咖啡厅和素食餐厅等。“其实我们入境游的政策大方向上没有问题。”刘祥艳说，“但在很多细节的品质、服务方面，我们未来还需要慢慢改进”。

做好入境游难，但在段大娘眼里，和“老外”打交道也“没那么复杂”。在她的水果摊，一个韩国游客临走时求她多送一个苹果，她神情不耐烦地塞进对方手里，游客笑着离开，她回头嘟囔一声说：“你看吹起价来，大家其实都一样。”



2023年3月5日，湖南张家界景区，著名画家吴冠中的石刻雕像。

视觉中国供图