达玉村生态旅游发展案例

北京富群社会服务中心

摘要：青海湖北岸达玉村境内有珍稀野生动物普氏原羚和黑颈鹤等国家一级保护动物，具有重要的生态保护价值。然而，辖区内的草地退化严重，畜牧业生产面临挑战。为解决牧民过度依赖自然资源，缓解普氏原羚和牧民争夺草地的局面，GEF青海湖—祁连山景观保护地项目支持示范村开展替代生计的行动，社区发展生态旅游是众多措施中的一项。达玉村有兰花湖、夏格尔神山、西海第一神泉等比较有特色的旅游资源，目前缺乏吸引访客的生态体验活动和接待服务。在富群团队的支持下，示范户积极探索生态旅游的可行性。项目团队协助社区规划村级生态旅游方案，对接生态旅游公司、政府部门、公益机构和个人，共同推进达玉村的生态旅游实践。在达玉村生态旅游路线的开发过程中，团队也遭遇了村民间分工不充分、牧户间存在矛盾的困境。但在团队的推动下，村委会发挥了重要的协调作用，通过对牧民进行范例展示和明确分工，成功解决了这一困境。在生态旅游开发过程中，社区始终是行动和决策的主体。为了保证社区参与的主体性，项目团队积极打造当地文化品牌，深挖达玉村的藏蒙文化内蕴，培育妇女编织达人，培养当地解说员。在2021~2023年期间，达玉村的生态旅游有序推进，取得了显著的经济效益、社会效益和生态效益。在此期间，生态旅游的示范户对社区的发展起到了重要作用，示范户帮助牧民直接接触学习发展生态旅游的过程和方法。同时，在示范户和牧民的互动中，达玉村逐步形成了村庄自身的收益分享机制。因此对示范户提供培训和学习机会，提高其专业化水平和服务质量对于生态旅游的发展具有重要作用。在实践过程中，项目团队一方面为了培养示范户的领导力和牧户的接待能力，另一方面为了满足不同访客的体验需求，开发了社区生态旅游导识手册、讲解词，并组织访客进入社区深度体验当地的自然风光和特色文化等活动，在接待牧户和游客间建立联系，在提高示范户接待能力的同时满足游客的多元体验需求。

达玉村生态旅游的发展表明，促进社区生态旅游的发展需完善社区参与机制；注重全方位体验当地文化和自然；建立公平的旅游发展分享机制；充分发挥基层群众自治组织的协调功能；搭建社区能人参与设计和学习的场域；不断调整和完善实施方案。

1 项目背景

为加强青海湖—祁连山景观区保护地体系的有效性，以保护包括雪豹和普氏原羚在内的全球重要的生物多样性，青海省林草局和省财政厅共同申请了“UNDP-GEF加强青海湖—祁连山景观区保护地体系项目”。项目旨在为加强机构和项目点层面能力创造条件，加强当地社区在自然资源管理方面的参与度，以实现互利的生态保护和社会经济成果。

通过帮助示范村编制社区生态旅游实施方案、生态旅游开发和自然教育导识手册、培训、指导、提升社区旅游经营接待能力，规范社区旅游经营环境管理守则，发展示范村生态旅游，帮助示范村牧民拓展增收渠道，探索国家公园特许经营试点。

北京富群社会服务中心（简称：富群）作为技术服务机构，于2020年9月承接“UNDP-GEF加强青海湖—祁连山景观保护地体系项目——示

万方数据

范村生态旅游开发及能力建设咨询服务”，通过帮助门源县苏吉滩乡苏吉湾村、门源县皇城乡东滩村、刚察县哈尔盖镇塘渠村和海晏县甘子河乡达玉村四个示范村编制社区生态旅游实施方案和自然教育导识手册，规范社区旅游经营管理守则，发展示范村生态旅游。

四个示范村的地理位置和生态体验的潜力各异，我们略做介绍：

达玉村：达玉村位于海北州海晏县甘子河乡，青海湖北岸，境内因为有靠近青海湖边的那卡湿地—黑颈鹤栖息地、普氏原羚越冬的沙丘，以及狮子山脚下的温泉。全村共有 315 户，1032 人，以藏族为主，有少数汉族混居，均以畜牧业为主。达玉部落是环湖八族之一，近代村落的发展与新中国成立紧密相连，历史跨度和反映当地发展内容的故事很多。达玉村的深度体验内容主要以达玉部落文化和普氏原羚观赏展开（位于保护区外的塔勒宣果亦能看到 400 只左右的种群），访客近距离体验保护和部落文化。

塘渠村：典型的湖边农业区，移民开发的痕迹明显。塘渠村位于哈尔盖镇，过去是西宁去往格尔木和西藏的必经之地。全村共有 284 户，826 人。中国当代诗人西川于 1980 年在哈尔盖镇车站写了《在哈尔盖仰望星空》一诗，至此哈尔盖镇与塘渠村一并颇有知名度。塘渠村的农田周围聚集着数量众多的普氏原羚，道路两边和农田周围能近距离看到普氏原羚觅食和休息的场景。建设当中的普氏原羚科普馆有可能成为吸引访客的最佳景点。

苏吉湾村：位于祁连山国家公园（青海片区）老虎沟管护站附近。全村共有 124 户，445 人。村落位于花海之中，是油菜花观赏的最佳位点，除此之外，牧户居住的房前屋后有荒漠猫等小型猫科动物出没，是进入老虎沟开展生物多样性研究和观察的最佳落脚点。

东滩村：位于著名的岗什卡雪峰脚下，这里的登山项目颇有名气。全村共有 135 户，493 人。门源县的万亩油菜花海到达东滩村的境内就告一段落，然后景观开始由大草地和灌木丛主导，直至徒步登上能近距离观察雪峰的位置，期间会路过著名的七彩瀑布，通过各种矿物质组合形成基岩流下的天然瀑布，远近闻名。

GEF 项目在以上四个村开展社区生态旅游示范，探索将当地自然资源禀赋转化为生态旅游产品和服务。由于自然资源和历史文化差异，设计的旅游活动各有差异，但是实现策略和工作方法相似。因此，以下以达玉村为例进行详细介绍。

2 达玉村（保护区周边）开展生态旅游的理由

近几年，青海湖的旅游格局发生变化，之前是环湖，现在是青甘大环线，加上沙岛和鸟岛关闭，游客在青海湖停留较少。目前相关部门的工作重点从旅游管理转到生态保护宣传，围绕生态保护进行文体旅融合的宣传，推广低碳环保活动。

达玉村位于青海省海北藏族自治州甘子河乡，青海湖国家级自然保护区范围，可能会被划入青海湖国家公园（拟建）的一般控制区，普氏原羚的重要分布区域可能会被划入核心保护区。

达玉村牧民收入渠道单一，只能依靠草地来增收，过牧现象比较严重，导致草地退化，传统畜牧业压力极大，产业转型势在必行。另外，达玉村有 53 户位于保护区核心区，将来实施禁牧政策，势必影响到牧民的生计，寻找替代生计成为当下最紧迫的问题。为减缓草地退化的趋势，牧民们选择高效养殖实现“人—草—畜”平衡发展，并选择发展生态旅游来实现多元创收。

达玉村有六个社，分片区管理，总面积约为 $2.47\times10^4 hm^2$，可利用草地面积 $2.07\times10^4 hm^2$，耕地面积 $60hm^2$，退耕还林地 $45.3hm^2$，共存栏各类牲畜 34266 头（只）。2019 年全村农牧业总收入达到 1405.99 万元，农牧民人均年收入达到 11690.51 元。

达玉村的草地从北到南与青海湖相连，大部分区域干旱，只有一片几万亩的草地算得上是优质草地。夏季草地退化严重，鼠兔泛滥。连续几十年，冬季草地的植被高度没有超过膝盖。高原鼢鼠到处啃食草根、抛洞，给当地的牧民造成实质性的损害。每年，每家每户需要投入不少资金购买饲草，帮助牛羊越冬。冬季草地的植被恢复较慢，牧户不得不延长在夏季牧场放牧的时间。

基于达玉村的特殊地理位置和生态资源，这几年牧民们也在探索替代生计的方法。青海湖的旅游市场依旧强劲，但是社区没有能力将访客吸

万方数据

引到相对偏远的达玉村。

达玉村北靠环湖地区十三大神山之一、险峻陡峭的念青夏格尔山，南临被誉为青海圣湖的青海湖，东与尕海村接壤，西与俄日村仅一河（盖茫曲河）之隔。前几年那卡湿地的牧民开始尝试发展民宿，想通过旅游来弥补放牧收入的减少。牧户偶尔接待来自大学和研究机构的科研团队，并为团队成员提供住宿和餐饮服务。

那卡片区属于青海湖国家级自然保护区的核心区，外来访客不易进入。

3 开展的工作与实践经验

3.1 牧户参与设计生态旅游的内容

达玉村的生态体验活动以湿地鸟类和普氏原羚栖息地为主题，结合达玉部落文化和牧户生活体验，为访客提供全面的区域了解和感受。在即将建立的青海湖国家公园基础上，布置覆盖全村从大草地到湿地保护的各种有层次感的体验活动。我们与稻草人和福特汽车公司等企业商讨合作，将达玉村的自然景观和文化体验内容有机衔接，为访客提供从食宿到体验牧户生产生活的具体内容。

我们前期与村里的牧民、村干部、妇女、年轻人等协商，重点推进本村的生态旅游发展，挖掘社区潜力，整合社区已有的人力资源和自然资源。在这个过程中，我们也亲身体会到国家投入资金发展当地旅游和减贫的力度。同时，我们也发现基础设施的改善不意味着访客会青睐离青海湖较远的达玉村，而且核心区处于非开放区域，很难发挥达玉村整体的旅游潜力。

在达玉村，我们进行了长达一年多的生态旅游示范户选拔工作。当地牧民对民宿接待有所了解，但对于组织生态体验活动并不熟悉。作为外来机构，我们首先带领牧民介绍当地文化，并邀请示范户的牧民介绍关键的保护区域和物种。通过现场勘察和讲解，示范户逐渐了解生态体验的意义。与传统民宿接待不同，生态体验强调访客参与当地的保护工作。我们邀请示范户的代表牧民梳理每个访客到达的地方的讲解内容和注意事项，并将线路和体验内容放在地图上，使牧户对生态体验的组织方式有了直观的认识。最后，我们邀请专业机构到村里踩点，进一步夯实牧户对接待访客的体验和认识。

达玉村以其独特的狮子山温泉而闻名，该温泉誉为“西海第一神泉”，是当地政府推广的旅游名片之一。目前政府已投入数百万元完善温泉康养中心。此外，蕃域公司在达玉村也开发了温泉酒店，吸引了大量留宿和泡温泉的游客，因此基础设施方面已经有了较好的起点。村里也有蔬菜种植基地，但村民还未养成“就地取材”和“就地消化”蔬菜的习惯。

我们在达玉村选出了6户牧民，并邀请他们参与第一批生态体验活动的组织。

这些牧民经历了进入或退出的反复磋商和意见整合过程。几年前，那卡片区的牧民已有接待访客的经验，他们知道游客能够带来可观的收入。但随着民宿被叫停，他们基本停止接待外来访客。

GEF项目进入后，我们开始计划将向导和讲解作为主要的盈利手段，并尝试新的经营方式。然而，由于牧民的教育背景和文化水平有限，他们的讲解和向导能力提升较慢。因此，我们准备了解说词并将其打印在纸上，让牧民利用这些资料进行讲解，并进行反复操练。后期，牧民基本能够完成讲解任务。考虑到不同访客的需求不同，我们提醒讲解员在服务时保持一定的灵活性，以满足不同访客的需求。

为了测试达玉村示范户组织生态体验活动和接待访客的能力，确保其能接待20人以上的大团，富群借助村级生态旅游解说员培训，于2023年4月中旬邀请了三江源地区、祁连山地区，以及环湖周围的专业管护员和牧民来达玉村评估他们的接待水平。结果超出人们的预期，示范户安排好了30多位学员的住宿和食宿接待方式，并详细制定了三天培训期间的生态体验活动内容，有条不紊的实施既定计划。

早春的达玉村金黄色的景色令人叹为观止，时而狂风大作，时而晴空万里。从村里著名的西海神泉到那卡片区普氏原羚栖息地，最后在青海湖边结束了三天的体验活动，给来自不同区域的学员留下了深刻的印象。之后，示范户总结和重新梳理了生态体验活动内容和重点介绍的景观和人文故事，这些内容最终汇编成青海湖北岸的访客体验手册（生态旅游导识手册的简缩版），示

万方数据

范户们的信心倍增。

3.2 推动牧户之间的分工协作

在开发达玉村的生态体验线路和具体安排活动的过程中，我们发现牧民不太乐意相互协作，分享各自的优势（牧户的资源、人脉，以及客户信息）。牧户个体的接待能力有限，生态体验的访客并不都是过来参加保护行动，他们可能只想体验当地的文化，因此，牧户需要协作才能完成两种活动的结合。有时候牧户之间的推诿和抱怨也会成为开展生态体验项目的阻力之一。

达玉村的优势在于村委会与牧户能形成共识，相互积极配合。村委会自始至终在协调村里的各种资源，包括以村委会的名义召开示范户的协调会议。村委会干部也一直在强调“村里发展生态旅游需要吸取更多的经验和教训，示范意味着这些牧户的经历和经验将成为全村人学习的榜样”。示范户逐渐形成了合作和配合的局面，参与示范的牧户也有了明确的分工，这种安排比较适合达玉村这种村委会主导的生态体验项目。

至此，我们与牧民一起分析总结了达玉村发展生态旅游的优势和劣势（表 1 ）。

表 1　达玉村发展生态旅游的优劣势

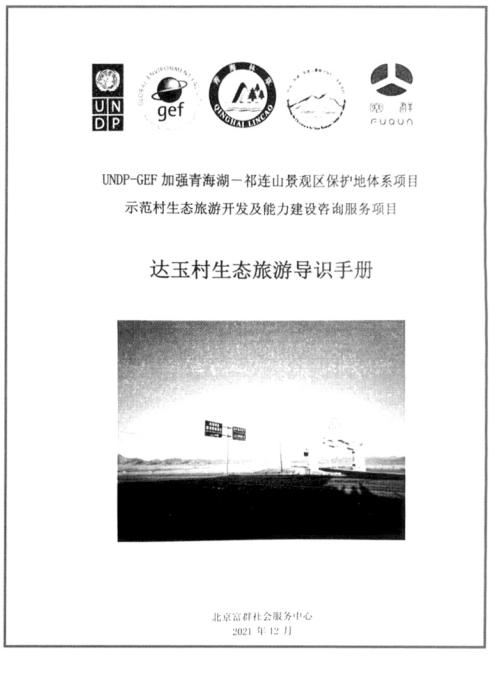
优势	机遇	劣势	风险
1. 自然资源和人文资源较为丰富；2. 有青稞、酥油等特色产品；3. 当地有旅游发展的经验；4. 环保标兵尖木措等人能够进行自然教育；5. 有潜在生态体验示范户；6. 多个 NGO 在当地工作，或有合作机会。	1. 传统文化探索与康养是旅游热点；2. 建设国家公园带来机遇与开放度；3. 借力：已有一定的政府资源、尖木措作为环保标兵认知度高；4. 切入点：海晏县首届黑帐篷文化节。	1. 村内部的信息通达度不高；2. 缺乏对生态旅游资源的梳理；3. 生态产品没有地方特色；4. 垃圾问题需要解决；5. 村里的景观无人管理；6. 不在环湖路边，位置偏、竞争大、宣传少。	1. 政策规划冲突导致项目停滞或缓慢：1）旅游发展与国家公园；2）政府规划与村规划；2. 温泉等资源的不合理开发。

3.3 制作示范村的生态旅游导识手册

基于访客的反馈信息和建议，完善示范村的生态旅游导识手册。考虑到社区需要整合本地的旅游资源，在基于普氏原羚自然观察和体验牧民生活的基础上，充分利用本地的旅游资源，结合青海湖旅游的大环境，发展本村的生态旅游，任何个人和团体、机构可以根据已整理的达玉村生态旅游信息，组织和规划本村的生态旅游项目。

鉴于此，项目团队同达玉村带头人一起，完成示范村生态旅游导识手册初稿。团队在初稿的基础上，针对村带头人的讲解和生态旅游游客的不同需求，编制解说词和访客手册。导识手册是为访客和组织访客体验的机构和个人提供快速查阅本地生态体验内容的一种信息汇总和指导建议，也为访客深度体验提供较好的指引，在此基础上制作符合不同访客需求的体验内容。访客的选择比较多，每次都围绕着一个主体在设计体验内容，对此访客的反馈意见很重要。

达玉村的生态旅游可以从以下几个方面发展，每个主题各有特色，不同主题的目标群体有所差异，在实际旅游中，可根据旅游时间融合旅游线路。



万方数据

3.3.1 藏文化体验　达玉村具有独特的达玉部落文化，且拥有念青夏格尔神山、青海湖圣湖等自然资源，藏历节日还会举行转山、祭海、赛马会等传统活动，对于注重深度体验的、对藏区历史文化感兴趣的人群很有吸引力。藏文化体验的主要活动包括：

（1）文化初接触：参观西海郡博物馆，了解西海郡和达玉部落的历史和文化；

（2）游牧人的一天：住进牧民家中，体验赶牛、捡牛粪、挤奶、做酥油、采挖虫草等项目，品尝藏族美食，了解藏地本土生活；

（3）与牧民交朋友：参与当地的篝火晚会，在星空下聆听环保标兵尖木措的故事、感受藏式歌舞；

（4）参与盛会：若访客刚好赶上，可参与转山和祭海，觐见神山圣湖，观看赛马会，共享欢乐；可参与藏式婚礼。

3.3.2 普氏原羚保护与自然教育　达玉村有四百多只野生普氏原羚种群，邻近即将建成的普氏原羚科普馆，并且有尖木措等有丰富保护经验的优秀管护员，与此同时，青海湖每年五月有湟鱼洄游之景。达玉村是一个极好的进行自然观察、进行自然教育的地方，该路线对于自然教育和研学机构极具吸引力，主要有以下活动：

（1）科普馆参观：前往刚察县塘渠村普氏原羚科普馆进行参观，前往刚察县参观湟鱼家园；

（2）知识学习：前往青海湖和兰花湖，学习淡水湖是怎么来的，了解高原湿地；

（3）自然观察：前往青海湖进行普氏原羚野外种群观察，前往哈尔盖河观察湟鱼洄游，进行高原鸟类观察，完成自然观察笔记；

（4）保护实践：跟随管护员进行巡护，聆听一线保护故事。

3.3.3 体验线路设计　从西宁出发，进入达玉村，有三条线路可供选择，路途一，绕过日月山，经过湖东，然后到达达玉村，期间会了解青海湖沙丘形成的机制和青海湖对青海东部和河湟谷地起到的生态屏障作用；路途二，选择西宁经原子城到达达玉村；路途三，绕过岗什卡雪峰和花海鸳鸯到达达玉村，返回的路程可以选择经刚察县，经祁连县，或越过盘山公里，从门源县返回，也可以直接从哈尔盖镇经青海湖南岸的普氏原羚救助站返回西宁。

3.4 完善社区旅游经营环境守则

2022年至2023年，达玉村的示范户经历了社区内部的磨合阶段，最终形成示范户集体统一收费标准和利益分享机制：

（1）访客收费标注每人850元，包含住宿和餐饮、组织生态体验活动费用、向导费、达玉村境内车辆安排。此收费标准可以根据访客来村里的目的进行调整，如访客是参加培训的学员或者学生过来帮助村里治理生态等活动，以及资助机构协助村里发展生态旅游项目的，收取每人每天食宿200元；

（2）示范户管理小组集体收取生态活动费用，然后根据每户的接待访客数量和体验活动内容，分配收益；

（3）示范户成立管理小组，并制定专人负责接待户的财务、记账、收费等工作，每期组织活动的费用向村委会和示范户全体成员公开，接受示范户小组成员的监督；

（4）示范户不允许私自从访客手中收取任何费用，违反此规定者，村委会和示范户小组会议做出惩罚，如果问题严重，示范户集体投票决定是否取消示范户的名额；达玉村村委会和牧民代表评估示范户的接待情况，根据评估结果，决定是否保留示范户的接待名额；

（5）示范户负责访客在村里的出行安全，遇到紧急情况及时向村委会领导和当地派出所汇报，协助救援工作；

（6）示范户与访客可以协商开展个性化的生态体验活动，但需提前向示范户管理小组申请。

在项目推进过程中我们发现生态旅游示范户明显缺乏组织能力，访客进入社区之后，牧户会根据各自喜好零散安排活动，容易忽略食宿卫生等重要的细节，造成访客体验不足，信誉度下降，至此，我们通过与示范户讨论，最终规定起草一份示范户集体遵守的访客接待准则和管理要求，完成社区旅游经营环境守则，团队以此为基础，与带头人、示范户沟通，进一步细化为可操作、具有约束性的内容。守则强调：

遵守旅游行业标准《LB-T065-2019旅游民

万方数据

宿基本要求与评价》《青海省乡村旅游点（接待户）等级划分与评定》等，确保经营场地无地质灾害和其他影响公共安全的隐患。

服务过程中保证访客的人身和财产安全，在易发生危险的区域和设施设置安全警示标志，易燃、易爆物品的储存和管理采取必要的防护措施，配备必要的防火、应急、逃生安全设施，建立和落实各类相关安全管理制度和突发事件应急预案。

食品来源、加工、包装、销售、运输等应符合相关食品安全国家标准要求，从业人员按照要求持健康证上岗。

厨房仓库整洁卫生，生熟食品、半成品的加工和存放做到有标记，分类摆放、不得混放；用餐环境保持干净整洁，定期消毒。

客房内部干净整洁，床单被罩一客一换。桌、椅、柜、衣架等要干净，物品摆放整齐。

示范户负责购买和布置消毒柜，不能使用一次性碗筷。

提供旅游交通服务符合以下要求：车辆拥有机动车行驾证和保险（至少三者险），并向有关部门报备、司机驾驶员资格培训考试合格、车辆性能良好、车内配备必要的应急和医疗用品、与访客签订协议并约定交通服务的职责。

3.5 制作示范村生态旅游地图

团队梳理了达玉村的生态旅游资源、村庄道路情况及其方位分布，完成示范村生态旅游地图修订。团队还完成了哈尔盖镇实用信息图，图中内容涵盖食宿信息、医疗信息、安全信息。团队在此基础上，结合生态体验带头人和示范户的特色，从更小的尺度去完善地图信息，生态旅游地图建立起游客和接待牧户之间的联系。

3.6 更新生态旅游发展实施方案和达玉村推进计划

团队在了解达玉村最近规划的基础上，与村委会进行积极沟通，并就具体情况与青海省林业和草地项目服务中心进行沟通，依据此完成了生态旅游发展实施方案修订和达玉村推进计划的更新。

生态旅游发展非一朝一夕之力，参与 UNDP-GEF 加强青海湖—祁连山景观区保护地体系项目之示范村生态旅游开发及能力建设咨询服务项目可以得到项目服务中心和富群助推，但是社区始终是发展和决策的主体。

村委会已决定将西海神泉康养中心委托给专业公司管理，村里拿分红，本村的生态体验活动由示范户组织和规划。在文化品牌方面，当地虽然是多民族融合区，但原始土著文化以藏蒙文化为主，达玉村可深挖藏蒙文化内涵，培养当地解说员。

在项目期，团队围绕达玉历史文化溯源和自然教育两个中心，与村民一起梳理当地历史文化、提高当地接待能力、打造生态体验路线、链接相关外部资源，助力达玉村两委打造黑帐篷文化节品牌。

基于调研和 UNDP-GEF 加强青海湖—祁连山景观区保护地体系项目之示范村生态旅游开发及能力建设咨询服务项目的目标，社区在 2021~2023 年期间以生态旅游发展为主题有序开展和推进有关工作，其中：

（1）2021 年是生态旅游规划与能力建设期，目标是开展深入的资源摸底与社区调研，梳理当地生态资源、策划生态旅游路线和生态解说内容，建立生态旅游发展规划，编制生态旅游介绍材料，识别生态旅游带头人，提升生态解说能力和生态产品开发能力等。富群提供全年远程支持，包括 2~3 次实地支持。

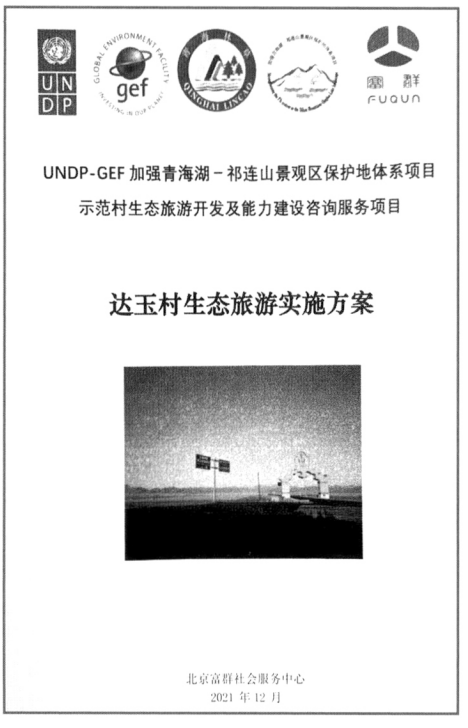
（2）2022 年是生态旅游启动与实践提升期，目标是建立并培育生态旅游发展团队，完善生态旅游发展机制，完善旅游路线与产品；通过对接生态体验访客 / 团队，使得达玉村生态旅游接待团队持续提升服务能力，通过提供服务和销售产品获得收入。

（3）2023 年是巩固拓展期，目标是将生态旅游发展团队机构化（如合作社），持续落实生态旅游发展机制，持续改进旅游路线与产品，持续提升生态旅游服务能力，通过提供服务和销售产品获得收入。

3.7 链接项目合作资源

团队积极链接社会资源，主动引荐游客到示范村体验当地的生产生活，在推动村子生态旅游发展、为村子带来发展机遇的同时培育示范村生态旅游的骨干力量。

万方数据



2022 年村里接待了三批踩点的访客团队。从门源到青海湖，这些团队还是比较青睐青海湖达玉村的景观和生态体验项目。2021 年主要的精力花在了社区能力建设方面，前后有几批牧户退出，又有新的牧户进入示范行列。由于疫情，2021 年至 2022 年 9 月，我们已经取消了三批访客（100 人次）进入达玉村。

尽管如此，达玉村已入选福特汽车生态旅游体验线路之一。团队与“云享自然”，“稻草人”等专业生态旅游服务机构合作，准备疫情结束之后的生态体验活动。

3.8 培育社区的软实力：传统编织达人

达玉村有两位传承传统编织的妇女，她们偶尔承接制作黑帐篷的生意，由于没有形成规模和效益，村里其他妇女和年轻人几乎没有参与。在挖掘达玉村的传统文化期间，村干部提议将传统编织纳入进来，近几年藏区传统黑帐篷的体验活动开始慢慢兴旺起来，定制的客户资源比较多，村里觉得传统编织也可以成为牧民创收的一个点。

妇女能从编织项目中直接收益，传承和培养年轻人的需求也强烈。至此，我们开始筹划动员妇女参与编织产品，首先从访客的需求入手，定制简单的礼品，下一步计划邀请专业设计师为村里的妇女设计传统和现代时尚结合的编织作品。专业设计师的加入费用不低，我们正在通过“迦入”等文化传播企业合作，招募能提供支援服务的设计师。

3.9 制定访客遇险紧急救助措施和野外生存指引方法

鉴于访客大多首次来到青海湖北岸体验牧区生活，访客走访的部分区域可能有野生动物出没，为此，我们提议访客在开始行程之前浏览访客手册，并提前了解当地的文化和野外活动的注意事项。

4 访客行为倡议

（1）行前做好充分的准备与计划：为丰富您的体验，请您在出行前做好的功课，了解当地的基本情况和有关规定。鉴于青藏高原的环境特点，我们建议您在出行时 4~6 人的小团队，方便管理和优化出行体验。

（2）请选择合适的地表行进及野餐，如设计好的步道、露营区、岩石地、砾石地、干草地或雪地等。有些看似“快捷”的陡坡近路，可能会严重损害您的膝盖，对身体健康造成威胁。此外，青藏高原的气候环境决定了植被的生长速度明显较内陆地区缓慢，您的足迹在苔原地带对植物造成的损伤，长时间内都将难以恢复。

（3）适当地处理垃圾：烦请您随身备好垃圾袋，将所有垃圾打包起来并带走：详细检查营地或休息点是否有遗留的垃圾或食物残渣，这些垃圾和残渣也会对湿地公园内的动植物造成不同程度的伤害。青藏高原的特殊气候环境决定了垃圾的难以降解，高原的垃圾都需运输到低海拔地区处理。如您能在出行前重新包装食物以减少垃圾的产生，高原的生灵将万分感激。秋冬季节害注意防火，切勿遗留火种在高原上。

（4）请保持一切事物的原状：您在此见到的景观也许已经矗立了亿万年。亿万年的沧海桑田，白云苍狗，也许只为等待您今天的回眸。希望高素质的您，不要扰动它们千万年的清修。您可以仔细观察，但请将您见到的岩石花木都保持在与您初见时的状态，请勿刻画或攀折翻动。青海湖是当地人的信仰，请勿将垃圾遗留在湖边。

（5）尊重当地的生灵：高原上的动植物才是这里真正的主人。它们衷心欢迎您的到来，前提

万方数据

是到访的您请保持作为客人的必要礼貌，请勿干扰野生动植物的生活状态，尤其在求偶、筑巢、生育、照顾幼子的时期，或者冬天的时候，它们尤其需要保护。

（6）尊重当地文化：行走在这片雪域净土上的您，可能正在享受离天空最近的高光时刻。我们愿意与您一道分享喜悦，也希望您怀揣平和的心，尊重并与其他旅行者共享这种欢乐，让自然的声音成为您旅行的背景音，避免大声喧哗，避免打扰其他旅行者和生灵。如有突发事件请尊重和支持管理人员的工作。

最后，祝您有一次难忘的旅程！

5 取得的成效

5.1 挖掘社区发展生态旅游的核心竞争力：建立社区带头人＋牧民合作共赢机制

从地理位置和投入资金规模考虑，达玉村与青海湖边的众多旅游公司没有可比性。“专业团队做专业的事”是一个很难突破的局限。达玉村的优势是什么？社区发展生态旅游的价值和增收点有哪些？我们时时刻刻不得不面对这些问题。我们的总结是社区发展生态旅游的核心竞争力还是“人才”。

青海湖周边村庄在发展民宿的阶段造成了污染和宰客现象，达玉村的牧民也对此心有余悸，他们知道借“青海湖”的光环发展旅游是他们未来考虑的话题。顺着这个思路，我们与村里达成了培养社区带头人的想法，示范户的示范起到了帮助牧民直接学习发展生态旅游的过程和方法。

在达玉村，尖木措和索科老人居住的地方属于自然保护区核心区，前两年他们都接待过访客，但是自从保护区的管理趋严，他们不能再单独接待访客，这就要求保护区核心区的牧民与非核心区的牧户合作，形成共同的利益分享机制。达玉村的牧民期望尖木措和索科老人成为村里的带头人，具体怎么安排深度体验的内容，如何讲解，如何安排食宿，他们把这些经验传授给了其他牧户，节省了不少外聘专家的费用。

通过乡村振兴项目，达玉村有不同内容和形式的发展旅游的资金和设备注入，当示范户的能力有了一定的提升之后，我们把这些资源第一时间对接给了示范户。在这个过程中，示范户如达玉村的尖木措、索科起到了协调和整合资源的作用。他们在示范户当中有一定的威望，大家看着带头人做事，心里有谱，访客的接待工作顺利展开。

示范户有时候也会独自接待散客。访客的需求各异，有些团体人员较多，对住宿和餐饮的要求极高，这时候需要示范户之间的协调，也容易造成示范户的服务和质量不一，访客的体验感不强，二次来访的访客减少的情况。访客以口口相传的方式传递他们体验感，而且往往会建议大家选择某一户家庭提供的服务，这样容易形成示范户之间的不协调和怨言。

为了避免示范户之间形成恶性竞争，村委会和示范户带头人组织大家共同商议如何应对访客提出的各种要求。示范户的小组成员根据访客提出的要求，如改变当地的旱厕和菜单内容等，相互给予帮助，完成这些内容的改进。项目团队也自始至终陪伴示范户小组成员一步一步完善服务质量，及时提供指导，协调社区带头人做出示范，进而减少示范户之间的摩擦和不协调。

5.2 生态旅游知识管理：多层次、多方位嵌入本地文化

达玉村的牦牛帐篷编织传统作为继承传统文化的一项重要的生态体验内容受到牧户的大力支持，访客也非常喜欢这种能深入了解社区的文化载体。在已编纂的三份《生态旅游实施方案》《生态旅游导识手册》《社区旅游经营环境守则》中，这些牧户自发倡议的生态产品和体验内容做了比较详细的记述。访客也从不同程度了解这些文本和解说内容。来到村里，访客们有目的地学习导识手册。社区与生态旅游企业洽谈合作协议的之际，他们会使用《生态旅游实施方案》作为参考依据。

我们重点培养的村级讲解员们会根据以上几个文本所展示的内容，规划他们的讲解词和体验内容。结合访客的需求，制定和完善体验内容，在这个过程中访客与示范户共同学习本地的文化和人文故事，并为村里的生态旅游，从访客的角度出谋划策，帮助示范户减少不必要的焦虑和担心，这些都是项目收获的延展性成果。

5.3 生态旅游收入有所增加

达玉村2021年至年底，示范户从生态体验

万方数据



海晏县甘子河乡达玉村

社区生态旅游经营环境管理守则

在"UNDP-GEF 加强青海湖－祁连山景观区保护地体系项目"的扶持和北京富群社会服务中心"示范村生态旅游开发及能力建设咨询服务项目"协助下，基于达玉村"达玉骄傲""藏文化"等传统文化，金银滩草原、西海神泉等特色景点，及周边原子城纪念馆等资源，本村村委会规划提供生态旅游接待服务和开展生态环境教育活动。

2021 年 6 月，经北京富群社会服务中心组织讨论，示范户协商拟定以下社区生态旅游经营环境管理守则（框架），并将在社区会议上细化：

一、达玉村旅游发展模式（规划中）

经过富群与达玉村村委会讨论，达玉村社区生态旅游将可能从以下方向开展：

- 结合乡村振兴二十字方针，规划和实施达玉村社区生态旅游工作；
- 围绕金背鸢尾祁神山、西海神泉等自然景点，规划中的达玉温泉项目，规划生态旅游路线，开展生态体验和自然教育活动；
- 深入挖掘达玉传统文化，开展历史文化宣教旅游体验活动；
- 基于国家一级保护动物普氏原羚，开展自然教育活动。

二、保护生态，爱护环境

- 遵守青海湖国家级自然保护区的有关规章制度
- 运营方式环境友好
- 监督访客遵守法律法规

三、合法合规，诚信经营

- 经营符合治安、消防、卫生、环境保护、安全等有关规定要求；
- 经营场地符合本州县国土空间总体规划；
- 服务项目合法合规；
- 收费项目明码标价，价格透明。

1



四、安全卫生，保质保量

- 遵守旅游行业标准；
- 服务过程中必须保证访客和相关人员的人身和财产安全。

五、流程规范，服务专业

- 积极参加生态旅游接待有关培训，统一规范生态旅游接待管理流程
- 服务专业，文明用语，热情待客。

六、公平公正，合作共赢

- 自愿加入
- 职责分工
- 收费标准集体决策
- 新示范户加入集体决策
- 村委会监督管理，示范户互相监督，友好协商解决纠纷
- 退出机制

七、饮水思源，回馈社区

- 收益登记
- 社区回馈机制

生态体验示范户（签名）：待定

监管单位（盖章）：

达玉村 UNDP -GEF 村级项目管理委员会（达玉村村民委员会）

支持单位（盖章）：北京富群社会服务中心

UNDP -GEF 加强青海湖－祁连山景观区保护地体系项目

示范村生态旅游开发及能力建设咨询服务项目

项目中增加的收入约 10000 元。2022 年，因疫情原因生态体验的访客很难进入，今年旅游收入不佳。

5.4 通过宣讲对项目进行宣传推广

2021 年富群在 3 场专题活动上推广项目，并在团中央组织的宣教活动上做了简要介绍。2021 年 4 月 1 日，团队在西宁市几何书店举办"国家公园人口社区生态体验"分享会，积极推广宣传示范村生态旅游资源，吸引近 20 人参与；10 月 20 日，在互助的 GEF 项目培训上，团队向 45 名参训人员深度介绍生态旅游试点工作。2021 年 12 月，富群受团中央邀请，开展"美丽中国青春行动"百城千校千区青少年生态文明教育线上宣讲，介绍了项目情况，共有 7 万余人收看。

达玉村招揽访客的信息暂时没有在微信平台推送。2023 年计划开通达玉村生态旅游招募客人的微信账户和网页访客页面，并与"稻草人"，"马蜂窝"等专业旅游公司合作招募访客。

6 经验与推广潜力

6.1 经验

（1）遵从相关法规

青海湖和祁连山地区的大众旅游有较长时间的发展，生态体验和自然教育为目的的生态旅游并没有成为企业改变服务方向的内生需求，转变理念和服务内容不易。国家公园的特许经营还没有相应的法律依据，我们根据自然保护区和现有的管理制度，协助牧户开展生态旅游实践活动。社区参与的方式按照可能的特许经营要求给予指导和帮助。此外，团队帮助社区制定社区参与生态旅游示范行动的进入和退出规则。试点过程中示范户可以选择参与开展具体的生态体验活动，如不能提高服务质量，牧户可以选择退出，经过村委会再次选拔确定新的示范户。

（2）着眼于能力建设

我们着眼于社区的能力建设，这个过程本身牵涉到各种利益方的协调，而且生态体验和自然教育对讲解员和体验内容的设计提出了更高的要求。经济收入和提供丰富的体验之间不能划等号，有些体验活动内容需要准备很长时间，与之相关的回馈未必是现金收入，示范户会容易失去耐心。有时候，示范户并不想增加体验的内容，他们只想通过提供餐饮服务赚快钱。经验告诉我们，这样的生态旅游不可持续。道理很简单，牧户没有资源和能力比肩 3–5 星级餐饮企业提供的服务能力。大多数访客由于不适应当地的饮食文化，尽量会选择正规，且接近访客文化的餐饮服务。对此，我们从示范户中培养比较专业，对餐饮行业有一定了解的牧户，甚至提供相应的培训和学习机会。

（3）对接乡村振兴和其他项目

社区参与生态旅游首先要解决食宿问题，这方面的投入比较大，我们无法单独完成，只好对

万方数据

接乡村振兴和企业团队给予相应的支持和帮助。前期准备工作包括做好社区发展生态旅游的需求调查，系统了解村委会，乡政府，以及文化旅游部门对当地社区的发展规划，提前预判本地区乡村发展的资源和利用者的角色,形成协调委员会，定期评估社区发展生态旅游的阻力和需要解决的问题。

前期准备工作完成以后，着手搭建宣传和营销平台。宣传营销需要专业队伍和公司的介入，入驻生态旅游企业的平台非常难，但是能赢得企业助推的前提是我们自己设计好体验的内容和线路，以及组建推动社区生态旅游的队伍，包括领队，讲解员，以及后勤保障队伍。

（4）饮食文化

把餐饮做成饮食文化，作为生态体验的内容生态体验的内容之一是体验当地的饮食文化，我们注重把卫生做到最好，示范户也配备了消毒柜等改善餐饮卫生的工具，适度调整菜单，根据访客提前预定的内容，准备食材。

餐饮＋住宿＋深度体验内容已经形成一种闭环，示范户围绕这个逻辑准备他们的日常接待活动，这里的每一环会直接影响到另一环的体验效果。访客的整体体验感觉会弥补某一环在不同区域，不同时间的差异。

（5）组成社区旅游联盟相互学习

搭建社区与外部机构和企业合作的平台，积极协调旅游发展公司和相关的社会企业在早起规划阶段介入设计工作。

我们基于社区的能力和人力组织生态体验和自然教育活动，牧户的参与和学习成长是这个过程中最重要的一环。牧户喜欢看到示范效应，但未必有行动,这时候就需要组织示范户相互学习，组成社区内部的联盟，分工明确，以团队名义招揽访客，对接生态旅游公司。我们看到他们的谈判能力在加强，示范户也有底气跟外界商讨本村的生态旅游活动。

（6）发挥社区旅游示范户的带头作用

注重培育社区骨干力量，以及培养社区生态旅游的牧户。前期社区集体参与开展生态旅游不现实，容易造成投入的浪费，杜绝那些只想要名额和份额的牧户进入示范户的行列，明确示范户参与生态旅游的角色和分工。

这种基于示范户和社区的生态旅游重点在于发挥带头人的作用和后续支持的连续性，项目设计之初就需要考虑到这一点，整合各种资源成了当务之急。如何整合资源，每个服务机构的方式和方法不一样。我们主要采取与当地主管部门协商，在获得主管部门同意的情况下，链接公司和个人，包括专家资源，吸取同行机构的指导和建议，乡政府的配合和村委会的加入等，注重各利益相关方的合作。

示范户的经验有可能以合作社和公司的名义进行，我们的示范户目前尚不具备这些能力，生态旅游的路子还没有完全打开，“走马观花”的游客还没有正真走进社区，这与大众旅游和大型企业的设计方案有直接的关系。

6.2 推广潜力

大型公司主导的青海湖旅游业对社区发展生态旅游的态度和兴趣没有那么热切。无疑，游客的观念会随着旅游公司的影响产生改变，比如减少环境垃圾和对生态造成的不利影响。不足之处也明显，大型旅游公司需要以数量取胜，大投资意味着承担更大的市场风险。社区无法在基建和专业服务人员方面与这些大公司竞争，但是优势也比较突出，社区从小规模的访客团队和深度体验活动中获得经济收入，遇到市场剧烈的波动可以随时缩减开支，减少损失。

基于社区的生态体验活动可以为访客带来更多接近自然的机会，这种体验需要牧户作为讲解员和本地的向导提升访客的体验感。能力建设需要“按需”制定细致的课程内容。软性的改善也需要硬件的配套，作为服务机构，我们的分工明确，这里需要做好的工作是整合资源，尤其是在政府大力扶持乡村振兴等大的政策环境之下，协助牧民参与发展过程。

过去两年，我们从支持达玉村发展生态旅游的经验来看，最值得推广的模式是社区能人＋示范户协作的共管机制。这里面村委会的指导和外部机构的指引起到了推波助澜的作用。社区的人和景观都是发展生态旅游的资源，但是没有精细的设计和规划，这些资源都会成为发展生态旅游的阻力。从村级到乡政府，各级层面都有社区发

万方数据

展的资源，这些资源因前期已经有相应的规划和设计，新的发展内容很难被相关单位采纳，但是不遗余力的沟通和协商终究能见到效果。

摆在社区面前的问题是如何与大众旅游公司竞争游客资源。首先，社区不应该模仿大众旅游公司那种以数量取胜的旅游规划和依托于各种娱乐设施吸引客户。社区原始的自然风光和文化既是大型旅游公司无法复制的内容。其次，如果把旅游资源转手让给大型旅游公司，其牧户自助经营生态旅游的前提条件已经不存在，指望牧户与大型旅游公司竞争是不道德之举。社区可以将规划做好，然后形成社区的自我管理机制，村委会牵头做好牧户之间的利益分享，然后协助牧户从接待和向导服务入手，并把食宿卫生作为重点内容扶持牧民开展生态旅游。

7 挑战与展望

7.1 挑战

达玉村和其他三个示范村遇到的挑战不尽相同。塘渠村周围有很好的体验普氏原羚保护的内容和观察线路，目前政府也在大力扩建普氏原羚科普馆和相应的设施。塘渠村村委会并没有准备好接纳和管理这些设施，主要原因是村里的年轻人外出打工的人较多，本村的妇女又忙于养殖，几乎没时间参与其他经营活动。哈尔盖镇曾经是青藏线的一处重要的休息区域，但是高速公路和南线开通之后，来这里的游客急剧减少，塘渠村有不少农民投资了民宿，现在是几乎全部亏损。本村对发展生态旅游心有余悸。他们需要一段时间恢复对生态旅游的信心。

达玉村和苏吉湾村有过民宿和研学访客接待的经验，入手做生态体验和自然教育为主的生态旅游没有太大的心理障碍，他们也在等待疫情境况好转，蓄势待发，随时迎接访客的到来。这两个村也遇到了一些困难，比如达玉村最好的生态体验线路和景观在靠近青海湖北岸的湿地，这里是保护区核心区，国家公园的特许经营方式还没有确定下来，暂时不能提供丰富多彩的生态体验和自然教育活动。

7.2 展望

在协助社区发展生态旅游的过程中，我们被告知“专业的事让专业的人去做”。基于社区的生态旅游显然也符合这种建议。但是，人们容易忘记，没有学习的过程很难形成专业的素养和文化精神。牧户在学习的过程中提升自己的专业能力，外部给予支持，创造这种学习环境更重要。参与生态旅游的示范户显然在发挥这样的作用。青海湖和祁连山的牧户经历过民宿发展阶段，他们对旅游行业并不陌生，目前只是没找到发挥他们特长的机遇和资源。

示范户的示范效益非常明显，在一定程度上，项目支持一两户有可能造成牧户之间发展的不均衡，参与度不高的问题。我们也很清楚不是所有的牧户都适合做生态旅游，参与生态旅游是牧户众多创收选项中的一例。生态旅游的专业要求较高，对外宣传也有一定依赖。如何提升社区参与生态旅游，并将生态体验和自然教育作为主打的服务内容，期待以下几方面的推进：

（1）社区既是不能直接参与特许经营活动，相关企业和机构也应该完善社区参与的机制，设置与社区能力相匹配的服务要求。

（2）生态体验注重全方位体验本地的文化和自然，访客需要具备一定的野外生存的技能和方法，而不是只要求社区改进如“水厕”这类不符合当地生态，又增加牧民经济负担的要求，这也是考虑到保护区里不能开展基建活动，社区依托他们生活的环境提供相应的住宿和餐饮服务。

（3）社区带头人需要有一定的资源和外部支持发挥他们的能动性，但是需要考虑如何搭建更公平的旅游发展分享机制。多方利益的合作有挑战，社区作为一方需要确定他们参与的方式和具体合作内容，社区带头人的角色定位也是重要的一项。

（4）村委会在推动生态旅游过程中发挥的作用巨大，局限也比较明显，村委会的任务很重，需要组建社区生态旅游发展的特别支持小组，协助牧民专注于生态旅游。

（5）生态产品的研发和设计至关重要，需要搭建社区能人参与设计和学习的场域，牧民未必需要组建小组或协会，牧民掌握设计的理念和技术可以通过交流和不断的学习获取。

（6）不断调整和完善生态旅游的实施方案，访客参与调整会带来更多的便利和知识的积累。

万方数据