

打造中国海岛模式 蜈支洲岛树立世界海岛品牌

“中国有个海南岛，海南有个蜈支洲。”在海南的海岛旅游景区中，蜈支洲岛是最广为人知的品牌，游客的必游之地。这个年轻的5A级景区，历经二十多年、两代人的不懈努力，从一个无名的小岛到2016年接待游客约260万人次，营业总收入达9.6亿元。回顾蜈支洲岛的发展之路，或许可以从中找到成功的必然因素，近日，人民网记者专访了蜈支洲岛旅游区副总裁杨晓海，他向大家解读了蜈支洲岛成功背后的“密码”。



循环。”杨晓海说，在经历了目的地营销取得成效之后，来景区的游客多了起来，但此时“内功不足”的问题也凸显出来，旅游基础设施等硬件配套不足、旅游项目不够丰富、从业人员服务水平不高等问题，直接导致游客的体验度严重下降。

2012年前后，蜈支洲岛开始把“练内功”作为重点来抓。

新一代管理团队，充分调研市场和摸索行业发展规律，通过引进专家顾问团队、制定旅游区管理手册、开展五常管理、树立业务流程、导入绩效管理、开展财务经营分析会议、认证通过ISO14001、ISO9001、ISO18001三大管理体系等多项综合性举措，推动蜈支洲岛管理标准化的建设更上一层楼。他山之石，可以攻玉，近年来蜈支洲岛多次外派管理人员入校进修、在职充电，用常态化学习敦促着管理团队不断年轻化、高学历化。

在对内提升管理效率、重造流程方面，新一代管理团队通过建立管理微信群、组建“金点子”小组、创新委员会、蜈支洲岛商学院等方式，把景区的响应时间从“小时时代”拉进了“分钟时代”，极大提高景区管理。同时还激发了员工参与景区管理的意识，为景区发展提供了不少金点子。

“以前的总经理信箱一年都收不到一封信，现在我们组建了‘金点子’小组，群策群力发展景区，效果非常明显。”为了证明“金点子”小组的作用，杨晓海给记者讲述了两个小故事。

在海边的景区，都会涉及到游客从沙滩上回来后上岸冲洗沙子的问题。以往沙滩旁都会设有一个水龙头供游客冲洗，但这样就导致了游客在太阳底下排队和浪费水资源的问题。当这个问题提出后，不少员工都纷纷献计献策，其中一名基层员工就从日本神社外净手池那里得到启发，提出设置冲脚池，在池边放上水瓢舀水冲脚。“这样一来，不仅解决了游客排队的问题，而且我们的用水量一下减少了近90%，这个例子得到了相关领导的认可，其他景区也纷纷效仿。”

另一个例子是景区的电瓶车喇叭问题，以前当电瓶车鸣笛发出“滴滴”的声音时，不仅效果不好，而且会让游客反感。为此，有员工提出把“滴滴”声换成“有车来啦，请注意”的提示语，效果非常好，而后又进一步改变为景区的企业文

化，当电瓶车鸣笛时，会发出“哇吱噜”（海南话“我爱你”）的声音，得到广大游客的认可。

此外，蜈支洲特有的“五员文化”也让景区的管理水平极大提高。“所谓‘五员’，就是人人都是安全员、清洁员、服务员、推销员和演员。”杨晓海说，景区1700多名员工，人人都充当了这“五员”，确保景区安全、干净、文明，不仅节约了管理成本，更是给游客提供了最好的服务。

人才资本的积累与运用一直是蜈支洲发展过程中的重要一环，无论是在工作中为游客带来欢乐、为游客排忧解难，向游客开展个性、细节、温馨的天使般服务的T·A旅行天使；还是既能帮助员工发现自身不足及旅游区现存问题，又寻找正确的方式改善员工自身、完善景区建设的海南旅游业首支培训师团队，甚至是为了进一步扩大中层管理队伍，与海南大学旅游学院共同开设的远航人才培养管理专业培训计划，都证明着蜈支洲在人才规划和引进、储备与培育方面的不懈努力，也为景区的长远发展提供了专业扎实、技术娴熟、高素质、现代化的旅游管理人才。

景区在创业时期，把大部分的收入都用来提升景区的基础设施建设，同时还加大项目引进和人才引进。现如今，景区内的游乐项目多达36多个，在这里，游客可以尽情享受“玩儿海”的乐趣。

以往，七月是三亚的旅游淡季，但如今的蜈支洲岛依然游人如织，日均接待游客量保持在6000-8000人次左右。用杨晓海的话说，蜈支洲如今已经消灭了淡季，只有平常和旺季。2016年，蜈支洲岛团队游客和散客的比例达到4:6，而门票和二次消费的比例达到了5:5，“这就意味着，蜈支洲岛已经突破了‘门票经济’这个难题，因为我们给游客提供可以消费的项目数量多、质量好，让他们愿意消费，还能得到很好的体验。”杨晓海说，在二次消费方面，蜈支洲岛已经做到了“人无我有，人有我优，人优我精”。特别近年来在大力发展“旅游+体育”方面，更是得到了很多有益的探索经验。

据介绍，目前景区已开发出VIP潜水、珊瑚礁潜水、堡礁潜水、动感飞艇、摩托艇环岛、摩托艇、拖伞、大飞鱼、小飞鱼、香蕉船、快艇观光、半潜观光船、潜水、海天飞龙、电动船、双人水上自行车、三人水上自行车等三十余种娱乐项目，给前来观光和度假的旅游者带来动感时尚的休闲体验。2016年营业收入总额约9.6亿人民币，其中潜水、摩托艇、拖曳伞、极限运动等与体育有关项目的收入占40%。旅游+体育已成为景区发展的又一强力引擎。

蜈支洲岛旅游区副总裁杨晓海在论坛演讲中。

环境至上

生态效益和经济效益“双赢”

“环境就是银行，资源就是财富。”这是采访中杨晓海反复提及的一句话，环境至上已经成为印在蜈支洲岛人心中的真理，因为他们知道，良好的自然环境是他们赖以生存的最大资本。

在蜈支洲岛记者看到，码头和潜水的区域都为冬季和夏季。“为什么要建设两套功能一样的设施呢？”杨晓海表示，之所以区分冬夏季，就是要让那些区域的自然生态有半年的恢复时间。“只有他们恢复得好了，才可以实现可持续发展，我们的理念就是不能为了经济利益过度开发。”

杨晓海还告诉记者，在蜈支洲岛启动了万亩海洋牧场项目，与三亚市海洋与渔业局、海南大学合作，采取“政府服务监督、企业建设管理、院校技术支持”的市场化运作模式，共同推动蜈支洲岛万亩热带海洋牧场的建设和发展。经过五年的投入建设，目前已有了显著成效，蜈支洲岛周边近千亩海域内有各类水泥鱼礁1418个，25600空立方；船型礁19艘，11700空立方，形成了良好的海洋生物圈，初步具有海洋生态修复效应，吸引了更多的游客，为水上体育运动创造了良好的环境，实现了生态效益与经济效益的“双赢”局面。

“这几年我们的珊瑚礁面积不减反增，而良好的生态环境也让游客的体验度显著提高，2016年，我们光潜水项目就接待了31万人次，收入达到1.4亿元。”杨晓海这样解释“双赢”。

品牌输出

正打造“中国海岛旅游新模式”

经过多年的发展，蜈支洲岛已经形成了一套独具特色的海岛旅游新模式。“现在，中国海岛旅游的开发方兴未艾，但一直没有形成自己的海岛旅游模式，我们现在正在做这个事情。”杨晓海说，现在国内其他沿海省份的海岛旅游开发还有很大的市场，蜈支洲岛将试着跨界输出他们的管理运营模式，实现多元化发展。目前，他们正在总结归纳这么多年来有益的有益经验，以期形成一整套包括营销、运营在内的海岛旅游新模式，形成品牌效应。

“其实，说到蜈支洲成功的‘密码’就是两个字——创新，我们一直做的就是创新的结果，未来，蜈支洲仍将不断创新，创造新的辉煌。”杨晓海说。（蜈支洲）

超前营销

高瞻远瞩、敢为人先的营销战略

一个旅游景区，首先要考虑的问题就是，“怎么把人吸引过来”。在这个问题上，蜈支洲当初也迷茫过。但之后，他们走出了一条自己的道路。

杨晓海告诉记者，2003年前后海南旅游还是“团队游”为主的时代，那时候和掌控大量团队游客的旅行社相比，景区属于相对弱势的一方，要天天跑旅行社才能求来客源。杨晓海说，在那种情况下，景区第一代管理团队决定走出自己的路子。

“如果走和别人一样的路子，肯定不能脱颖而出。”杨晓海说，当时景区领导层决定反其道而行之，开展“目的地营销”，把营销的重点放在客源地。“那时候我们是海南第一家在成都、北京和深圳设立办事处的景区，办事处工作人员主要是和当地的组团社对接，推销我们的蜈支洲岛，同时，在客源地的公共场所打出大幅的蜈支洲广告，让游客产生对蜈支洲岛的向往。”

“最开始的时候景区每天接待的游客数量甚至仅有不到一百人，几百人是常态，能上千就很困难了。”杨晓海告诉记者，那段时间非常艰难，景区甚至一度需要借钱给员工发工资，但管理层顶住了压力。

经过一段时间的目的地营销，效果开始显现。“因为我们的宣传对象是客源地的游客，让大家产生了一种印象，那就是海南的蜈支洲岛特别好玩，如果当地旅行社的行程中没有蜈支洲，游客就不报名了。”杨晓海表示，这时海南的地接社也只好把蜈支洲纳入其提供的旅游线路，游客数量开始猛涨。

如果说目的地营销是蜈支洲岛在海南旅游营销上的第一次创新，那么从线下营销到线上的转变，蜈支洲又一次引领了海南旅游营销的潮流。

2014年前后，正式海南旅游市场从团队时代向散客时代发展的重要时期，此时的蜈支洲看准了风向，第一时间把营销的重点从线下转到线上，“散客时代，大家出门之前都会上网搜集资料查询信息，互联网是一个重要的阵地。”杨晓海告诉记者，好钢要用在刀刃上，蜈支洲每年上千万元的营销资金中，有超过70%投向了网络，换来的，则是不断增长的游客数量，2016年，景区全年接待游客的数量达到了260万人次。

苦练内功

游客的口碑最重要

“营销的任务是把游客吸引过来，但如果游客来了之后，得到的是非常差的体验，那还不如不来，这样得到的是恶性

