

苦练内功、抢抓机遇，三亚鹿回头风景区升级为国家4A级旅游景区 内外兼修“破茧” 老景区焕发新活力



站在三亚鹿回头风景区俯瞰三亚市区夜景。

每年国庆长假，三亚旅游都会成为社会关注的焦点。与往年不同，今年，三亚鹿回头旅游发展有限公司总经理李南廷紧锁的眉头渐展。“今年景区好事连连，景区喜升国家4A级旅游景区，转型升级创下佳绩，今年国庆中秋长假景区接待游客量同比增长21%，增速位于三亚主要景区前列，上半年公司还扭亏为盈，净利润近300万元！”李南廷说。

近年来，大众旅游兴起，旅游产业发展日新月异，新业态旅游产品应运而生，以观光为“主打牌”的传统景区受到冲击，旅游城市三亚面临转型难题。在三亚市委、市政府的大力支持下，三亚市着力推进全域旅游建设，提升城市品位，鹿回头景区开拓创新谋发展，通过苦练内功、外塑形象、抢抓机遇等一系列举措，全力提升景区品质，拓展市场份额，紧抓三亚国际化契机，成功扭转连年亏损局面，开启一个老牌景区不断进取的崭新篇章。

无论是在三亚河畔或是热闹街头，细心的市民游客常能发现城市东南角山顶上有一对“鹿角”，这是有“城雕”之称的“鹿回头”雕塑，雕塑高达15米，矗立山头。夜晚，“鹿回头”雕塑上光束挥舞，灯光璀璨，映耀鹿城，成为三亚独特一景。

三亚人对于“鹿回头”雕塑，对于鹿回头景区，有着难以割舍的情怀。“1987年，三亚地级市正式成立，两年后，鹿回头景区开门迎客，那是城市旅游发展初期的首批景区，承载着城市的记忆，见证着城市的发展。”年近八旬的“老三亚人”容开宏说。

然而，经过20余年的发展，鹿回头景区与众多“老牌”景区一样，面临着“成长的烦恼”：三亚千古情景区、三亚蜈支洲岛旅游区等一批新

外塑形象→创新营销尽显“国际范”

景区崭露头角，一系列海岛游、演艺文化游、邮轮游受到热捧，鹿回头景区的“老形象”“老品牌”受到冲击。

“散客时代到来，旅游行业求新求变，不能再依赖传统的团队游客，景区产品、服务亟待调整，要创新营销手段，外塑新形象，刺激新的消费活力。”李南廷说。

力塑新形象首步是打造发展新气象。近年来，鹿回头景区重视市场形象，积极运用互联网平台，有针对性地加大网络营销渠道开发力度，强化网络口碑营销。“通过网络平台购票游客占比为44%，分销渠道已达150余家，通过统一售价、统一管理、统一标识等形式，力塑景区崭新形象。”三亚鹿回头旅游发展有限公司副总经理力明波说。

随着国际航线加密，三亚旅游境外市场发展加速，鹿回头景区亦重视树立国际形象。景区凭借位于大东海湾区的地理优势，精准营销，加强与湾区酒店联动合作，并大力开拓国际邮轮游客群体，提升员工俄语等外语能力。经过一系列努力，目前，景区年均入园境外游客达10万人次。

旅游的过程，就本质而言，是文化审美与文化体验。“我们也重视本土特色市场开发，塑造‘大爱文化’形象，打造爱情元素景观，开发婚纱摄影等婚庆产品，同时还首创全域旅游健身卡，营造全民健身氛围，让市民享受到优质的健身环境。”李南廷介绍。

苦练内功→规范治理提升景区品质

因素。

体制落后，变则通达。抓管理，强队伍。2015年起，鹿回头景区不断创新，努力突围，开始了一场严格的公司内部机制改革，下大力气“洗牌”管理层队伍，优化景区管理体系。

近两年来，“公司管理层人数占比近半、一个部门配备3名至5名经理”的格局被彻底扭转。鹿回头景区创新改革，采用内部公开竞聘方式，邀请社会管理咨询公司出谋划策，经教育领域、涉旅企业专家评选，选拔一线优秀人才，管理队伍扁平化，原先近百人的管理队伍精简50%，人数减至40余人。同时，工作流程规范化、支出格局优化等精细化管理同步实施。

优产品，提品质，鹿回头景区在旅游体验

抢抓契机→转型升级助力全域旅游建设

曾有业内人士将三亚旅游发展分为三个阶段：从90年代初的观光旅游，过渡到亚龙湾等精品湾区崛起的旅游度假阶段，如今，随着世界级滨海旅游城市建设的推进，三亚步入第三个阶段，即全域旅游时代。

对准目标，三亚围绕“精”字做文章，通过“双修”实践、“十镇百村”工程、“创文卫”等完善城市功能、提升城市品位、优化景观格局，同时，着力推进全域旅游建设，推进旅游标准化，助推旅游产业转型升级，做优做强旅游产业。

“城景相融的宜人景致，从严治旅的舒心环境，以及涉旅行业自我加压，为鹿回头景区‘破茧重生’提供契机。”李南廷认为，鹿回头景区抢

抓发展机遇，加快转型升级，是传统景区实现跨越式发展的致胜“法宝”。

抓机遇，迎发展，一系列变革从“新”启航。发挥依山而建的景区地理优势，着力推进盘山道路的绿化彩化工程，打造4公里的健身步道，实现移步皆景；全力争创“旅游标准化”，对照标准，景区开展大量的整改落实和制度汇编工作，推进旅游厕所革命，完善景区旅游基础设施配套，以“星级”标准提升服务水平。

今年8月，一份可喜的成绩单出炉，为这个传统“老景区”的转型发展喝彩助力：经过层层评定，鹿回头景区脱颖而出，成功升级为国家4A级旅游景区。如今的鹿回头景区，正努力书写新的发展篇章。

三亚鹿回头风景区如何走出发展新路

三亚鹿回头风景区，用奋勇拼搏、知难而进的团队精神，实现了“老牌”景区的成功转型，助推三亚旅游发展。本报特邀三亚鹿回头景区管理团队，畅谈如何优化景区品质、革新品牌形象、创新旅游服务，让一个传统景区焕发生机与活力，让一个巨额亏损的旅游企业扭亏为盈。

体制改革，拔“病根”治“旧疾”

三亚鹿回头风景区是海南省最早开放的景区之一，属于传统老牌景区，多年来，景区仍沿袭着老国企管理模式，企业经济效益不佳，管理效能低。

景区改革，激发内生动力，关键在“人治”。2015年初到任的三亚鹿回头旅游发展有限公司总经理李南廷发现了一个特殊现象：景区有240余名员工，而其中管理岗位员工便有99人。“管理体制存短板，严重制约着企业发展。”李南廷认为，人心齐，泰山移，一个没有凝聚力的团队，很难干好一番事业。

此外，景区内没有员工食堂，福利机制不完善，饭点员工脱离岗位、外出就餐成常态，导致景区服务缺失。

老牌国企，体制老化，如何按“病根”、“治”“旧疾”？“打造充满归属感的工作集体，全面提升企业管理水平是关键。”李南廷介绍，为了解决景区机构设置不合理、人浮于事等问题，景区委托专业管理咨询公司对管理体制进行“诊断”，并有针对性地开展结构调整，改变以往管理结构混乱、管理岗位过多、效率低下等问题。

同时，新建员工食堂，加大员工关怀力度，提升员工福利，多举措提高员工工作积极性。

“景区通过公开竞聘，选拔出了一批有责任心、敢于担当、想干事、能干事、干成事的管理人员。”三亚鹿回头旅游发展有限公司副总经理力明波说，如今该景区设置了13个职能部门，包括经理、副经理以及主管在内，管理人员减至40余人，景区管理体制理顺，员工凝聚力增强。

开源节流，“遗忘角落”焕生机

长期以来，由于投入建设和维修资金少，鹿回头景区设施陈旧，加上不主动做营销，景区经营状况得不到改善。

“以前，景区基础设施投入资金严重不足，欠账较多，完善基础设施迫在眉睫。”三亚鹿回头旅游发展有限公司副总经理高原说，景区新建了景区新大门、游客中心、停车场等，全面提升景区品质，提高游客游览舒适度，并引入数字化办公系统、售票系统、仓库管理系统等，不断提高服务水平。

“为了利用好自然资源，保护好生态环境，景区积极开展节能降耗工作，设计修建了污水处理站、雨水收集系统和浇灌管网等，通过污水和雨水回收利用，解决景区的绿化用水问题。”力明波介绍。

要扭亏为盈，必须开源节流。“在营销方面，景区通过‘旅游+互联网’模式，打通线上推广、开发散客资源、做强口碑营销，景区逐渐通过精准营销焕发新活力。”高原说。

为进一步增强景区吸引力，景区还积极开发更为丰富的新业态产品。2016年，鹿回头风景区建设了VR体验馆，打造游客互动娱乐产品，同时引进甜品店等一些自营商业项目，丰富旅游消费。

今年国庆长假，景区内除了设置“爱的极限挑战”“爱的见证”“潮人涂鸦”等一系列活动，国庆节当天晚上举行“2017鹿城潮人荧光夜跑”活动，吸引数百名市民游客参与。国庆节当天，景区还发布了“全域旅游健身年卡”，三亚市民凭此卡在一年内可不限入园次数。

据不完全统计，2015年，景区减少亏损200多万元，2016年，减少亏损300多万元。截至9月，今年景区账上已有200多万元盈利。下一步，景区管理团队思考着，如何全方位整合旅游资源，实现大东海湾区旅游产业整体联动，推进旅游产业转型升级，让“鹿回头”声名远扬。



(本版策划/肖皇 文/寺亭 易建阳 肖皇 图/三亚鹿回头风景区)

