

鹿回头景区内
售卖的潮玩手办。



近日，同程旅行发布“2024年前三季度海南省热门景区排行榜”，鹿回头景区位列第一，西岛海洋文化旅游区和南山旅游文化区紧随其后，其热度可见一斑。

作为三亚标志性老牌景区，鹿回头景区曾经陷入经营连年亏损的困境。2022年7月1日，景区拆除门票“围墙”，经营上扭亏为盈。据统计，2023年，该景区接待游客217.98万人次，实现营业收入6808万元，均创历史新高。

作为我省首批免门票的4A级景区，景区成功转型的“密码”是什么？能为其他景区带来哪些启示？同时，海南正处旅游发展的跃升期，鹿回头景区又该如何实现“长红”？海南日报全媒体记者对此进行了走访，看到“免费模式”为鹿回头带来的新变化。



▲ 鹿回头景区一咖啡店内，游客一边品尝咖啡，一边欣赏风景。

A “需要勇气”

游客流失，连年亏损，倒逼景区转型

“风景美还免门票，朋友们快来‘薅羊毛’！”来到鹿回头景区的观景平台，望着绝美夕阳，陈女士摁下快门，将眼前美景定格指尖，随手“晒”到微信朋友圈。

三亚市民韦允娥在鹿回头景区工作了30年，习惯了游客“打卡”时的喜悦。她坦言，自己做梦也不会想到，有朝一日景区不要门票就能玩。“一开始不理解，也担心不收门票后我们会丢了工作。”景区转型后，她来到游览车售票岗位，如今收入增加了，福利变好了，干劲更足了。

谈起鹿回头景区的免票改革，三亚旅文集团副总经理、鹿回头旅游发展有限公司董事长刘勇历历在目：“鹿回头景区在海南率先免费开放，是一件很大、很需要勇气的事。”

坐落于三亚市西南端的鹿回头景区，总规划面积98公顷，于1989年建成开放，汇集了美丽的自然景观和深厚的人文底蕴。起初，鹿回头景区不愁人气。但随着时间流逝，游客新鲜感褪去，新景区不断涌入旅游市场，鹿回头的旅游产品吸引力和服务水平逐年下降，景区热度减弱，游客流失，陷入连年亏损状态。

2020年至2022年，受疫情影响，景区游客接待量下降，亏损持续增加，景区经营发展雪上加霜。“长期稳定的工作环境和较低的收入水平，也让部分员工安于现状，缺乏改革创新的动力。”三亚鹿回头旅游发展有限公司副总经理徐世理介绍。

为了解决困局，吸引更多游客走进景区，2022年7月1日，鹿回头景区正式对外免门票，开启了转型之路。

可对于这样一家七成以上收入依赖门票的景区而言，转型并非易事。放弃了基本的门票收入，既要养活众多员工，又要承担景区的日常运营维护，资金从哪来？

“起初我们也有过纠结和煎熬，拿掉门票，以后靠什么生存？但一想到国内其他景区已经有了成功的经验，别人可以，为什么我们不能去试一试呢？不去尝试可能永远没办法成功，我们也想为景区闯出一个新未来！”徐世理激动地说。

从另一层面来讲，有压力才有动力。徐世理表示，鹿回头景区拆掉“门票经济”之墙，不仅可以突出自然景区的公共属性，还景于民，更能够倒逼景点转型，升级服务。加上鹿回头景区紧邻市区，区位优势独特，景区在吸引客流方面优势突出。

鹿回头，何以客回眸

景区客流量实现翻倍增长，营业收入不断创新高

海南日报全媒体记者 刘杰

深读 海南日报 融媒体中心

扫一扫看视频
《鹿回头 客回眸》



执行总监：刘乐蒙
视频文案/出镜/配音：刘杰
视频拍摄：王程龙 刘杰
视频剪辑：王栋田



傍晚，游客在鹿回头景区内购物消费。

免门票前

鹿回头景区年客流量
最高为2018年的**98.2**万人次

免门票后

2023年鹿回头客流量实现翻倍增长
达**217.98**万人次

实现营业收入**6808**万元

今年前九个月

景区客流量达到**166.29**万人次

远超免门票前最高年客流量

B 密码何在？

硬件、服务、业态升级，激活商业消费

“免门票前，景区绘制了未来发展的路线图，时间和实践充分证明，免收门票这一决策是正确的。”刘勇介绍，据统计，鹿回头景区免门票前的年客流量最高为2018年的98.2万人次。免门票后，2023年景区客流量实现翻倍增长，达217.98万人次（由原全省旅游景区入园游客量排名第12名提升至全省第5名）。今年前九个月景区客流量就达到了166.29万人次，远超免门票前的最高年客流量。

转型成功的密码何在？鹿回头的答案是引进多元商业业态，打造更多符合游客消费的场所，将游客的门票消费转移到景区商业消费，通过商业消费的提升来弥补门票减少的收入。

好的游览环境是景区生存的基石、创收的底座。徐世理介绍，他们注意到景区原有基础设施老旧，不仅影响景区形象，而且不利于招租招商及引进品牌商业。于是，景区从硬件上入手，开始“改头换面”，对原有老旧的商业街、人口广场、游客中心、游客接待室、验票口、观光车候车亭及山顶观景平台等17处区域进行升级改造，共投入经费约1813万元。

除了从细微处着手，服务也在升级。“这是我们的服务牌，上面有我们的服务电话。”徐世理向记者介绍，他们在游客中心、厕所、停车场等点位都增设了专属服务牌，只要有需要，随时可以联系工作人员寻求帮助。同时，随着境外游客的增多，景区也增设了不少标有中、英、俄三国语言的标识标牌，组织员工进行语言培训，提升服务外国游客的能力和水平。

随着景区形象和-service 的双重焕新，游客入园量呈现爆发式增长。“这也

为我们引入更好的商业配套提供了条件。”徐世理说。

鹿回头景区免门票前，景区内部的商业构成以零散摊贩、零售百货的传统老旧业态为主，商业业态同质化、低端化严重，难以给游客提供多样化的消费服务。免门票开放后，景区按照此前定好的路线图，通过统一规划商业业态布局，提升旅游产品质量，招揽了花木榄海景餐厅等高品质商家入驻。罗森、德克士等不少品牌商家也看中了这里的“钱”景，把连锁店开到了景区商业街，进一步丰富了景区的商业业态。

优质商家进驻，进一步增强了景区运营管理的信心，景区的商业也得到了全面激活。“以前景区有不少店铺是没人租的，只能闲置或者作为杂物间，现在28家铺面已经全部租了出去，而且我们会多轮比较，选择最合适的商家进驻。”徐世理说，景区商业如今已实现从“等商”到“择商”的转变，正式从“门票经济”步入二次消费的新阶段。

据统计，鹿回头景区商业收入占比由原来的9.38%提升至19.2%。2023年景区商业收入达964.79万元，同比2019年增长88.18%。

“其实，好的商家也能够带动景区人气，他们比景区更懂顾客需求，对景区的长期发展具有增益作用。未来，我们还会继续拿出最好的位置，引进更合适的品牌。”徐世理说。

“以前，鹿回头对于我们来说不是必选项，因为还有其他更好的选择。”从事旅游行业25年的海南乐广行国际旅行社负责人薄丹凤告诉记者，现在鹿回头景区免票后焕然一新，引来不少旅行社的注意，“免门票可以为旅行社节省不少成本，而且游客也愿意去这种知名景区体验，一举两得。”

▲ 鹿回头景区拆掉“围墙”，突出自然景区的公共属性，还景于民。
本版图片均由海南日报全媒体记者 王程龙 摄

C 做大“留量”

景区人均停留时间从1.5小时提升到3小时

10月1日晚，在鹿回头景区，伴随一声“起跑”口令，约500名跑步爱好者纷纷冲出起跑线，鹿回头荧光登山夜跑活动开跑。

据介绍，鹿回头景区从今年5月开始，每月1日均会举办一场荧光夜跑活动。目前，已累计开展6场，成为了景区的品牌活动之一。

流动的跑步人群，静态的自然景观，一动一静，在夜空下交织出鹿回头景区充满活力的发展新图景。

如果说以前进入景区是为了看景，那么当下的游客更看重参与感。随着旅游产业迎来变革，“纯看风景”的传统旅游产品欠缺体验和参与感，已经难以满足各类游客个性化需求。

鹿回头策划推广部工作人员李卓介绍，免门票后，景区也在与时俱进，在静态风景的基础上，加推一系列动感十足的品牌活动，积极推动“旅游+文化”“旅游+演艺”“旅游+体育”融合发展，实现旅游产品多元化供给，满足各类游客的不同需求。

“当下，年轻客群已经成长为旅游市场的主力军。运动、演艺等体验感强的旅游新产品越来越受到大家的青睐。”李卓介绍，景区品牌活动正在推陈出新，将“流量”变为“留量”，让游客从走进来到留下来、停下来。据测算，景区人均停留时间已从1.5小时提升到3个小时。

演艺、夜跑等“跨界”新产品的推出，延长了游客停留的时间，也间接带动了景区夜经济的发展。2024年1月，鹿回头景区获评“国家级夜间文化和旅游消费集聚区”。如今，鹿回头景区旺季日均游客量超1万人次，仅夜间游客量就高达3000人次。

望着不断上扬的流量曲线，放眼未来，鹿回头景区又该如何进一步提升吸引力和知名度，从“吸睛”变为“吸金”？

海南省旅游发展研究会会长王健生认为，过去游客听景区讲故事，现在则需要游客帮景区讲故事。鹿回头景区可以策划推出一些爆款短视频，借助抖音等新媒体平台把景区故事传播出去，让更多人熟知景区的IP形象。

“要深挖景区文化，推出好的、新的旅游产品，才能持续保持景区的吸引力。”王健生建议，鹿回头可以进一步挖掘景区文化，根据黎族爱情故事，利用虚拟现实等新技术，制作推出大型实景演出，让市民游客获得沉浸式体验。

三亚学院旅游与酒店管理学院院长元元也认为，若想要实现长久火热，需要打造高黏度的旅游产品，也就是自身独特的旅游吸引物，让游客来了一次还想来。

“目前，鹿回头景区旅游项目开发上还需要再加一把劲。”元元建议，鹿回头景区可以引入滑翔伞、热气球等旅游新业态，发展低空经济。还可以与附近的大东海景区实现“山海联动”，开发一些新的旅游产品。

“实际上，景区免门票已有成功先例。杭州总结出的‘241算法’也随着‘西湖效应’而为人所熟知——只要每个游客在杭州多逗留24小时，杭州的年度旅游综合收入便会增加100亿元。”元元补充道，结合荧光夜跑，景区可以考虑如何让夜跑游客留下来，推出星空露营、房车露营等新型旅游产品，进一步带动二次消费。

(本报三亚11月4日电)

