



## 旅游研究

### 沟通、合作、服务——景区营销管理漫谈

郑泽国

景区营销管理的一个重要工作，就是妥善处理好景区和旅行社之间的相互关系。但是，这项工作说起来容易，做起来难。笔者平时听到的，更多的是景区和旅行社之间的相互抱怨。

景区管理者抱怨旅行社杀价太狠，只管自己赚钱，不顾景区死活。但是，又不敢公然得罪旅行社，毕竟旅行社手里攥着团队。于是就郁闷。我的一位朋友，是某著名4A级景区的营销总经理。几乎每次开会碰到，他都忍不住忿忿不平地骂上几句。后来他的“名人名言”逐渐在旅游圈内传开，大家彼此就有些伤和气。

旅行社也有怨气。觉得景区店大欺客，不肯放下身段，多替旅行社着想。龙头旅行社觉得景区给自己的折扣实在太少。中小旅行社觉得自己不受景区重视。四川网友赵金炬先生在给我的来信中，说得更为直白：旅行社每天帮助景区销售产品，地位却是从来不平等。言语之中，颇多不平。

8月25日，我应当地政府有关部门之邀，在杭州的一个旅游推介会上做主题发言。发言时间不长，大约十分钟，反响却热烈。不但众多的旅行社和景区老总对我的营销观点表示认同，主动找我交流看法，更有浙江报媒的一位资深旅游记者会后带着浙东某景区老总专程来锡，要求我帮助该景区进行整体营销策划。

那次发言主要涉及景区和旅行社的关系问题。现将原文稍做整理发表，希望能以此抛砖引玉，让旅游业内人士彼此之间多一份相互理解。原文如下：

很荣幸今天能在美丽的西子湖畔、在杭州城最经典时尚的国大雷迪森广场酒店，跟100多家旅行社和新闻媒体的朋友见面。我是做一线市场营销工作的，不喜欢说客套话。在座各位对我们景区的基本旅游环境其实都非常了解，毕竟央视无锡影视基地在太湖之滨已经存在十多年了。我今天主要想就我们景区在营销管理方面的一些思路 and 做法，跟各位旅行社老总和新闻界朋友做一个交流汇报。我要说的话，概括起来就是六个字：沟通、合作、服务。

先说沟通。

所谓“道不同不相为谋”。景区和旅行社能否合作成功，我觉得第一个问题，就是相互之间在思想上能否有效沟通。

旅游景区跟一般的产品是不太一样的，最大的不同之处，是景区具有不可移动性。你虽然有钱把景区建起来，可以把景区建得很气派很漂亮，但是，从你的景区建起来的那天起，你的产品实际上就固化了。如果没有一个很好的经营思想，让固化的景区产生足够的效益，你的资产很快就会沉淀下去。人造景观一旦没有游客，就变成了一堆毫无生气的建筑物。这样的例子，我们的身边已经看得够多了。

要让固化的景区活起来，让一个个景点变成一道道流动的风景，你就要赋予它灵魂。这个灵魂，就是人的思想，或者说是一种文化。落到营销管理这个点上，就是必须要有正确的营销思想。就象电脑一样，光有硬件不行，得有软件才能驱动。如果没有微软视窗系统，你的电脑只是一个“裸机”，没有什么太大的用处。

为什么我特别强调跟旅行社的沟通呢？因为旅行社这个渠道，是景区客源的稳定来源。你景区再好，如

## 中心情况

- + 单位证书
- + 单位地图
- + 技术推荐

[中心详细情况...](#)

## 招聘英才

[招聘英才](#)

## 研究网络

广东省旅游发展研究中心与近30家广东省代表性旅游企业具有紧密的联系，形成了市场研究网络，对旅游市场动向能够及时准确的把握。以下是部分企业名称：

- + 珠海圆明新园 (AAAA)
- + 孙中山故居纪念馆 (AAAA)
- + 碧水湾温泉度假村 (AAAA)
- + 珠海农科奇观
- + 广东省中国旅行社

[更多研究网络单位...](#)

## 政策法规

- + 旅游发展规划管理办法
- + 旅游规划通则
- + 广东城市规划设计收费标准
- + 外资项目勘察设计费用规定
- + 国家计委关于发布《城市规划设计收费标准》的通知
- + 旅游规划设计单位资质认定办法

[更多法规...](#)

## 首页链接

果不能跟旅行社很好的沟通，大家都不推你的景区，你就只能完全依赖散客市场。这就变成了靠天吃饭。今天天气好，可能人潮涌，明天下雨下雪，景区可能一个人都没有。没有旅行社这个渠道的支持，旅游景区的经营工作就要冒极大的市场风险。

所以，我认为景区营销管理的第一要务，就是要和旅行社保持密切的沟通，而且不是一般意义上的沟通，应该力求在思想上，或者说在形而上的精神层面，跟旅行社达成一种高度一致，形成一种利益趋同。这样的合作，才会有一个比较高的起点，才会比较长久。

现在流行一种比较时髦的营销方式，叫做电话营销。就是打电话做买卖，据说这样很节约成本。有专家还专门出了书，从理论上论证这种营销方式的种种好处。说实话，我对这种营销方式是不赞同的。你电话里面声音再动听，效果怎么能跟肢体语言相比呢？

我对我们所有的片区经理有一个基本要求，就是对你所辖片区的每一个签约旅行社，一年当中必须至少登门拜访一次。对于那些联系密切的旅行社，要多次的、反复的上门拜访。到目前为止，我们景区的签约旅行社有多少呢？超过2000家。而且分布在江浙沪皖鲁好几个省的几十个城市。对于这么多的签约旅行社逐一登门拜访，是一个不小的工作量。说实话，有些规模比较小的旅行社，办公的地方很偏僻，很难找的。而且旅行社内部分分合合的，变化也比较大。但是，这个工作必须做，非做不可。为什么呢？道理很简单，旅行社作为景区的旅游产品分销商，每天为景区输送成千上万的游客，你却不知道别人在想什么，别人在干什么，别人到底有什么困难和要求，甚至连别人长什么模样，别人家的大门朝哪边开都不知道，怎么还谈得上服务呢？

这件事情，看起来是简单得不能再简单的小事，但未必所有的景区都有这样的意识。即使有这样的意识，也未必能坚持不懈的做下去。而我觉得，营销管理就是要从这些看起来微不足道的小事做起。任何了不得的管理思想，都是由一个一个的细节串起来的。

大家都知道营销的基本元素有一个“魔方组合”4个P：Product(产品)、Price(价格)、Place(渠道)和Promotion(促销)。但是，对于旅游景区的营销来说，我觉得仅有这4个P是远远不够的。为什么这么说呢？因为景区内的景点是相对固化的，你不可能象彩电冰箱流水线一样，每年批量生产若干系列的新产品，从大中城市一直覆盖到边远的山村；门票价格是不可能无限制下调的，你景区要维持运转，要保证基本的旅游质量，需要成本；促销宣传也不是那么简单，现在这种信息超巨量传播的时代，广告、促销、公关活动宣传跟十年前相比，效果已经大打折扣了。那么，面对这种情况，大家很自然地都会挤到通路里面来，想给自己抢一个位置。在这种竞争态势下，你怎么能把景区的旅游产品简单地推进渠道就了事呢？这样太被动也太危险了。

所以，我们认为只有四个面的“魔方”是转动不起来的。怎么办？我们在4个P后面，又加了两个C，一个是顾客（Customer），一个是沟通（Communication）。解释一下就是：眼睛要盯着顾客，坚持面对面的沟通。4个P加上2个C就形成了六个面，六个面的“魔方组合”，看起来才比较均衡、比较合理。我们的营销工作，也才能够从被动地依赖旅行社分销我们的旅游产品，变成主动地帮助旅行社解决问题。

下面说合作。

我这里说的合作，主要是指景区和旅行社之间战略层面的合作。让利1块钱2块钱的那种技术层面的合作，或者一起搞个促销活动之类战术层面的合作，当然也是必要的，但是局限性比较大。经过这么多年的发展，实际上景区这方面的可操作空间，已经很小很小了。坦率地讲，我们景区更多的是希望跟杭州旅行社的老总们，多开展一些战略层面的紧密合作。

我经常在想一个问题：旅行社的核心竞争力到底是什么？这个问题几年来我问过许多人，包括一些旅行社老总。为什么我特别关注这个问题呢？因为市场营销的最终目的只有一个，就是要把产品卖掉。其他说什么都是虚的。所以，作为景区的营销管理者，我们就必须认真研究旅游经销商的运营模式、盈利模式。必须真心实意地帮助旅行社赚钱，不断地赚更多的钱。只有如此，景区才能获得旅行社的长久支持。

那么，旅行社真正的核心竞争力到底是什么呢？或者用句俗话说讲，旅行社是依靠什么赚钱的呢？我个人认为是“线路”。“线路”是纲，纲举目张。“线路”并不是一个虚的东西，而是旅行社面向终端消费者的一个有形产品。一个旅行社有独一无二的“当家线路”，说明这家旅行社整合社会资源的能力非常强，市场感觉敏锐，眼光独到。大家不妨看一下，在旅游行业里面凡是有重大市场影响力的旅行社，在线路开发方面，都是很厉害的。而且，他们总是有办法把线路牢牢地控制在自己手里。比如上海春秋，他搞海南线包机，一年能起降九千个架次，你怎么搞得过他？

因此，我觉得旅行社的身份应该是双重的。对于上游的景区来说，旅行社是渠道，是分销商；对于下游的终端消费者来说，旅行社又是产品制造商。这个产品，就是“线路”。所以，我们完全可以立足于两个不同的层面，思考相互合作的问题。

第一个层面，就是旅行社作为景区的分销商而存在。这个层面的合作比较简单，主要涉及我们景区如何给大家进一步让利，如何为大家做好服务、如何配合大家开展促销活动的问题。

第二个层面，就是旅行社跟景区，同为产品制造商而存在。在这个层面，景区的“硬环境”，相当于



“硬件”产品；旅行社开发的“线路”，相当于“软件”产品。而我们的战略合作思想，就是“驱动程序”。

战略层面的合作，对于旅行社有什么好处呢？最现实的好处，就是旅行社可以借力于景区的综合资源，巩固自己的行业地位。你有好的“线路”在手，在资源整合方面也比较强势，但是，旅行社在旅游环节中所处的客观位置，决定了你始终面对着一个多头挤压的局面。你的上家是资源占优的景区，你的下家是精明挑剔的游客，你的左右是虎视眈眈的同行，竞争态势并不是十分有利的。所以，做旅行社这一行的朋友，几乎人人喊累。

假如你跟景区结成了战略联盟，态势就不一样了。背靠上家看下家，你自然就有了战略主动。从我们以往的经验来看，景区和旅行社进行战略合作的现实可能性，是存在的。关键是看我们大家有没有这方面的意愿。

这里我讲一个案例。

大家都是做旅游的，南京有个原野旅行社，它的老总叫张悦斌。张总在开发线路方面是很有前瞻性，很有创意的，当年南京市场的张家界包机，就是他第一个搞起来的。我们跟张总在三年前曾经有过一次成功的战略合作。

大家知道，我们景区在华东线这一块市场，做得很好。但是，大家可能不会想到，在全国上千家旅行社中，第一个把我们景区纳入华东线的，正是原野旅行社的张悦斌。

其实，三年前我第一次去拜访张总的时候，并不认识他，只是慕名拜访而已。为了跟他见面，我在他公司里面足足等了四个小时。我跟他讲，张总我知道你在南京旅游界的影响力，我希望你带头把我们景区纳入华东线。我知道你这样做是有市场风险的，我也没办法给你太多的价格优惠。但是，如果你带头做了这件事，就是对我们景区做出了重大贡献，我们景区会永远记住你。

张总二话不说，当着我的面，就把他公司华东线的所有行程单统统都改了。而且，当晚在饭桌上就不厌其烦地对在场的北方组团社老总推荐这条新线路。所以，我觉得张悦斌是一个很有战略眼光的旅行社老总。

那一年我们华东线做了多少团队游客呢？一共是 39万人次。这个案例我已经写出来发到网上去了，大家有时间可以上网去看。那么，张总的旅行社来了多少游客呢？大约2000人左右，营业额也就是五六万块钱。这个数字无论对旅行社还是对景区，都是一个微不足道的数字。但是它的价值是无法估量的。它起了一个四两拨千斤的作用，让我们景区在华东线上实现了点的突破。所以，我们景区永远把他看成我们的战略合作伙伴。

前一阵听说张总公司的业务有些不太顺，我就跟南京片区的经理讲，你密切关注原野旅行社的运作情况，张总任何时候需要我们景区的支持，你不必请示，马上答应，马上去办，责任我来负。为什么我敢讲这个话？因为我坚信象张悦斌这样有战略眼光的人，即使遇到一些暂时的困难，他终究还是会起来的。我们这时候从战略的角度支持他，体现了我们景区的一种商业品格，或者说商业文化。

其实战略合作层面的选项是非常多的。如果我们的思路更加开阔一些，甚至表面的竞争对手之间，我认为也一样可以进行战略合作。刚才上这个讲台之前，我的好朋友，横店影视城的营销老总郑宏伟先生给我电话，要请我去横店看他们的景区，现在他人已经在来杭州的高速公路上了。

在座的杭州旅游界朋友，对我们两个景区应该都很熟悉的。大家一定疑问：你们应该是生死对头啊，怎么可能合作呢？说实话，刚开始横店确实是我们当作假想敌的。郑宏伟先生曾经很直率地对我说，我们的最终目标，就是要取代你们，成为中国影视基地的老大。我们现在已经在从南京到上海的广大市场，投入了多少多少万元的广告费。我们还准备在无锡免费赠送多少多少的景区门票，就围着你家门口打，看看市场反应。

我当时跟他讲，你想做市场杀手，我乐观其成，不会反击你。我信奉老庄哲学，“不争”。不过，我有两条建议供你参考：第一条，白送景区门票炒市场，对你的品牌会有损害的。老百姓可能想不通，为什么昨天横店影视城的门票还不要钱，今天突然要收我270块钱呢？第二条，央视无锡影视基地会不会被你取代，这个最终要由消费者回答。不过，如果我来做你横店景区的营销策划，我绝不会跟消费者说，横店哪里哪里比无锡影视基地强。我会这样说，无锡基地是过去十多年中国发展最成功的“电视”拍摄基地，而横店是未来中国最大的“电影”生产基地。我会主动把自己跟你区别开来。这样说大家心理上就容易接受一些，也比较合乎情理。毕竟陈凯歌的《荆柯刺秦王》，张艺谋的《英雄》，都是在横店拍的嘛。你横店从景区定位，产品设计，到分销方式，对外宣传，跟我们无锡基地都有了明显的区隔，我们两家反而有了合作的利益基础。我们可以通过把“影视文化旅游”这个旅游品类做大，一起受益。毕竟一个市场只有一个品牌太寂寞了，只有大家一起进来做，慢慢才会形成一个新的品类市场。

他接受了我的建议。他今天赶到杭州来，就是要跟我谈合作的。

最后，我说一下服务。

服务是一个老生常谈。不过我这里说的服务，是指“延展服务”。“延展服务”这个概念是我提出的。

我查了一下，国内景区目前好像还没有这个说法。这个概念的具体涵义就是：作为上游景区，我们应该为所有的签约旅游社，千方百计地、尽其所能地提供全方位的增值服务。

我经常对我们的营销人员讲，做市场的人，千万不能当小地主，眼睛只盯着自己的一亩三分地。我们人虽然在三国城里面上班，但是眼光不能被三国城的围墙围住。一个人只有视野开阔，做事情才会有一个比较大的格局。我们也许暂时还不能投资几个亿改造景区，全面提升产品品质；我们也许没有办法不断降低门票价格，给旅行社更丰厚的回报。但是，只要我们有诚意，肯用心，去深入研究分销渠道的每一个环节，就会发现，其实，我们能够为旅行社做的事情还是很多的。

我举一个小例子。从去年1月到现在，我们为全国各地的旅游团队，一共免费订火车票、汽车票、飞机票5000多张，订房1400多间。大家一定十分奇怪：旅行社就是吃这碗饭的，个个都是行家里手，怎么还会需要你景区帮我们订票订房呢？这就是所谓“在家千日好，出门一日难”，你总会有遇到困难和麻烦的时候。你有了困难和麻烦，我就有了表现的机会，服务的机会。毕竟我们在自家门口，办事情比较方便。

所以，我们的服务观念就是：旅行社的事，就是我们的事。你跟我们景区签订了一纸门票合作协议，就意味着我们多了一份责任。你只要一只脚踏上无锡的土地，你就进入了我们的服务范围。无论你走不走我们景区，只要你有什么困难跟我们提出，我们都会尽全力为你解决。

在座的各位旅行社老总，我们浙江片区的经理陈艳菲小姐现在就站在那边，如果你们对她的服务有什么不满，可以立即向我投诉。不过，这样的机会，我估计你们不太会有。

从2001年到现在，我们景区在没有任何新投资、价格几乎没有变化的情况下，已经连续三年多游客总数大幅度增长。分析其原因，一个非常关键的因素就是，我们的渠道建设、渠道管理、渠道维护的工作做得比较好。我们景区的营销工作，得到了广大旅行社，包括在座各位的鼎力支持。

为了景区的长远发展，我们有责任帮助旅行社维护好商业信誉，我们愿意和旅行社进行各种层面的紧密合作。只有象爱护自己眼睛一样的爱护旅游经销商这个渠道，我们才能和旅行社一起，牢牢地抓住消费终端的广大游客。

限于时间关系，我就说这三点。但愿我的话能够增强各位旅行社老总跟我们景区合作的信心。



## 联系我们

- 电话:020-22220228 传真: 020-22220298
- 地址:广州市天河区黄埔大道西463号5楼
- E-mail:gdtrc@sohu.com



## 网站导航

- 中心简介 | 业务动态 | 规划业绩
- 专家团队 | 旅游研究 | 媒体报道
- 中心情况 | 研究网络 | 政策法规



## 友情链接

[中国国家旅游局](#) | [活力广东网](#) | [阿特金斯中国](#) | [旅研信息科技网](#) | [区域与旅游规划空间站](#) | [虹联旅程](#)

联系地址：中国广东省广州市天河区黄埔大道西463号广东省旅游局办公楼5楼 邮政编码：510630

联系电话：020-22220228、22386501、22386502、22386503、13802929972等 传真电话：020-22220298

电子信箱：[gdtrc@sohu.com](mailto:gdtrc@sohu.com) 版权所有：广东省旅游发展研究中心 支持：如需转载请注明出处 [Top](#)

粤ICP备06024306号 广东省通信管理局