

龙冈旅游集团：

# 逆势前行 勇搏行业寒冬

在山东省，有一个旅游企业崛起于沂蒙山腹地一个资源贫乏的山区，带动当地旅游业从无到有、从小到大、从大到强，创造了弱势资源区旅游开发的成功模式，形成了闻名全国的“沂水旅游现象”，这个企业就是山东龙冈旅游集团(下称“龙冈”)。历经二十余年矢志不渝的奋斗发展，龙冈已建成了包括5A级萤火虫水洞·地下大峡谷在内的5家景区和4家星级酒店，并发展了景区托管公司、基金管理公司、文旅产业研究院、萤火虫蝴蝶研究院、旅游规划设计院、旅行社、旅游互联网企业等。2010年，龙冈在美国纳斯达克成功上市，成为山东省第一家境外上市的以旅游景区开发与运营为主业的集团公司。在山东，龙冈旅游已成为“一山一水一圣人”之后的第四个旅游热点和第四条旅游热线，在全省旅游行业中起到了重要的引领作用，为山东建设旅游主导产业、加快旅游业发展树立了典范，成为全国旅游行业的领军代表之一。

近两年多来，新冠疫情反复不定，给文旅行业带来了巨大的冲击。在2022年初龙冈召开的年度工作会议上，集团党委书记、董事长张善久作了题为《涅槃重生，再创辉煌》的讲话，号召全体人员将逆境作为磨炼自我的机遇，逆势前行，在行业寒冬中涅槃重生，再创辉煌。

本报记者 王明华

## 充实产品，丰富业态

今年十一期间，刚开业的山东地下大峡谷景区萌宠乐园成为小游客的最爱，孩子们在这里不仅能与羊驼、豚鼠、小矮马等小动物亲密接触，还在栅栏上贴的动物“自我介绍”上学到了新的知识。这个坐落于景区的萌宠乐园，大部分区域保持了自然植被覆盖，步入其中，仿佛走进了自然园林。

2022年以来，龙冈主动邀请国内具有旅游IP和投资经验的公司考察景区二消项目，与山海集团、山东天竞、青岛酷奇等三十余家投资单位对接，通过现场考察、电话沟通、反复洽谈论证，积累了丰富的招商经验，已明确了多家投资意向企业，招商投资额5000余万元。

张善久认为，大门票经济越来越弱，打造旅游产品的新业态已经成为旅游企业面临的必选项，构建旅游景区多元化盈利模式，要向食、住、行、游、购、娱、养、学等多方面多要素转变，在未来的一段时间，多业态产品融合发展将成为景区复兴发展的趋势。集团总裁孔杰表示：“今年，我们在萤火虫水洞和地下大峡谷两个景区划出两个新片区，安排专人负责新项目招商，我们要求新项目必须从项目内容、运营状态、服务品质等多方面同样达到5A级景区的标准要求，所以我们在考察初期进行了多角度综合论证，以保证项目按时落地、质量过关。”目前，新招商的梦幻冒险岛提升改造项目正在进行中，七星海世界等项目也在紧锣密鼓地推进。

## 打造精品，完善服务

走进萤火虫水洞的一处卫生间，正在工作的黄阿姨细心地询问记者厕所里是否有异味，得到我们的夸赞后，她说，每天游客使用之后，工作人员都会及时清理，保证游客有一个整洁的如厕环境。在龙冈人眼中，“口碑永远是所有宣传方式不可替代的基础，最能提升口碑的就是最优质的服务”。在后疫情时代，张善久多次强调“在危机中育先机，于变局中开新局”的发展信念，其核心就是要把景区高质量发展作为中心工作。

在6月24日召开的山东省精品旅游促进会一届七次理事会暨“中照光影·点亮文旅”夜经济发展高峰论坛上，龙冈荣获“2021年度山东精品旅游品质服务奖”；集团党委书记、董事长张善久被评为“山东精品旅游产业杰出企业家”；集团总裁孔杰被评为“山东精品旅游先进个人”。在打造精品旅游方面，龙冈有自己的一套经验做法。

早在2012年，地下大峡谷·萤火虫水洞景区就成为山东省首批省级旅游标准化试点单位，龙冈成立了标准化建设领导小组，以标准化引领景区工作，在各景区推行《景区对客服务标准化手册》，对服务流程、服务规范、服务标准等几方面进行了细化，切实提高服务质量，促进了景区旅游标准化的全面推行和旅游品质的提升。2020年12月，萤火虫水洞·地下大峡谷旅游区跻身国家5A级景区。在此前后，龙冈进一步夯实产品，以创促建，累计投入2亿元，加大加强基础设施建设，完善景区资源、环境管理和服务质量提升，全面保障景区的高质量发展。龙冈主动探索线上平台的游

客服务模式，与各OTA运营商全面合作，技术对接，并开发运营了具有独立知识产权的“海马游”分销、核验系统，形成了从购票到验票的一站式服务平台，解决了多客户端的问题，打破了运营商的壁垒。

为了增强游客体验度而实行的“服务标准化”“微笑服务”，员工的“半军事化管理”、员工自导自演的“龙冈舞”等多个带有龙冈服务特色的创新元素，给游客带来了不同的感受和体验，深受大众游客欢迎。另外，龙冈还通过考核、培训等多种形式，提升了员工的综合素质、业务技能，强化了服务意识，增强了工作责任感，全面提升了景区服务水平和管理机制。“沉下心、使上劲，站在游客的角度，创新服务理念、优化服务流程、深挖服务细节。”孔杰说，“集团还会安排专人专职负责景区的OTA营销，各景区好评要达到4.5分以上。”

## 细分市场，精准营销

8月底，萤火虫水洞·地下大峡谷旅游区携手抖音网红达人，与全国游客在屏幕前一起“逛”景区，看美景，享优惠。门票、漂流、游玩项目……任性让利，直播观看人数突破48.5万人，直播间进入人数突破4.4万人，成交订单金额突破55.2万元。这成为龙冈探索新的宣传营销模式的一个缩影。张善久认为，这样的创新营销方式，不但要坚持做下去，还要求新求变，最大程度发挥新兴宣传渠道的价值；要结合好漂流节、冰雪节等节庆活动，进一步拉伸产业链条，实现更大效益。

近年来，龙冈通过不断开创造

合旅游行业发展的管理新思路，规划新创意和营销新渠道，一直在尝试挑战与突破。自2008年起，连续举办了六届“中国(沂水)地下河漂流节”、五届“中国(沂水)萤火虫文化节”等活动，通过常规节假日与主题活动相结合的方式，利用景区特色将活动串联起来，让游客不仅能领略溶洞奇观、体验激情漂流，还能通过溶洞内外的全面互动，实现沉浸式游玩，全方位提升了景区的旅游吸引力和游客体验度。萤火虫水洞·地下大峡谷景区入选“最具影响力景区榜单”“最具品牌传播价值奖”“山东省旅游网络营销十佳优秀案例”“中国旅游营销创意奖”等奖项。

2022年以来，面对现实形势，龙冈将更多精力转向省内市场，加大力度对景区周边150公里圈内的12个县级市场进行深度开发。把握细分人群特性，针对学生、“00后”、亲子游、夕阳红游等，精准策划活动，丰富景区旅游产品体系。打造了标准化的短视频平台宣传形象设计和内容体系，通过1个企业号+多个个人号的标准化流量分配，配合营销事件，制造爆款视频，最大程度地增大景区曝光度，拉动群体消费。

“龙冈集团经过20多年的发展，打下了一定的基础，创造了一个又一个奇迹；二十年来，龙冈人凭借开拓进取，吃苦耐劳的精神克服了重重困难，用三流的资源创造了5A级景区一流的著名品牌。”张善久说，“今后，龙冈人更要拿出一开始创业的激情做好工作，同时转变经营观念和经营方式，由数量到质量、由规模到效益，在疫情寒冬下逆势前行，再创辉煌！”

