

湖南名人故里旅游市场稳定与开发策略研究

——基于刘少奇同志纪念馆的实证研究^①

喻 建 良

(湖南大学工商管理学院, 中国湖南长沙 410082)

【摘 要】名人故里是湖南的重要旅游资源, 对刘少奇同志纪念馆的旅游市场调查和分析表明, 各个名人故里景点存在诸如产品雷同、渠道单一、促销不力等营销问题, 同时也存在资源过度利用、城市化引起的旅游资源环境退化以及资源分散经营等问题。文章提出了刘少奇同志纪念馆市场稳定与开发策略, 并提出了建议。

【关键词】名人故里游; 旅游资源开发; 市场营销

【中图分类号】F590.3

【文献标识码】A

1 刘少奇纪念馆旅游市场基本现状

刘少奇同志纪念馆是全国爱国主义教育示范基地, 全国首批百家中小学爱国主义的教育基地, 也是全国首批授予AAAA 级的旅游景区。在担负着爱国主义教育重要任务的同时, 也始终担负着为广大游客提供优质旅游产品与服务, 为地方经济发展创造需求、创造效益的重要职能。

长期以来, 刘少奇同志纪念馆本着服务社会、开拓市场、以“文”养“文”、以“馆”养“馆”、不断进取的发展方针, 社会效益和经济效益良好。纪念馆每年的门票收入接近1 000 万元, 当地以其为依托建立起来的餐饮、娱乐、旅游产品销售成为了地方经济的主要来源。

刘少奇同志纪念馆的游客共有三类:①接受爱国主义教育的大、中、小学学生, 党政机关干部, 每年大约70 万人次。这一部分旅客全部享受门票优惠政策, 其中还有部分享受完全免票待遇。②由旅行社介绍来的, 组成成分比较复杂, 以专门的观光团体为主, 每年50 万人次左右, 是最主要的门票收入来源。③散客, 或以家庭为单位, 或以集体为单位, 或者单独, 或者三五成群, 主要是本省居民, 企业单位职工和来湘办事人员。其中本地旅客多在节假日出游。

2 刘少奇同志纪念馆旅游市场营销中存在的主要问题

2.1 主动开拓市场能力差, 过分依赖旅行社, 门票价格虚高

① 收稿日期:2006 -01 -10 ; 修回日期:2006 -05 -07

作者简介:喻建良(1960—), 男, 湖南宁乡人, 博士, 湖南大学工商管理学院副教授。主要研究方向为资源经济与管理、市场营销。

纪念馆的主要收入(有的甚至是唯一收入)的来源就是门票收入。提高门票收入的途径:①开拓市场,吸引更多的旅客,②直接提高门票的价格。很明显,第二个途径一般不可取,因为价格受相关政策的影响,同时受旅游客人需求对价格的弹性的影响。提高价格很可能直接导致旅客人数的减少。此外,在旅游产品没有得以相应提升的前提下提高门票价格,会直接减少顾客让渡价值,从而引起顾客满意程度的下降,实际上就是旅游产品整体质量的下降,会严重影响游客的需求状态。

目前,刘少奇同志纪念馆的门票标价为25元,可谓不低,但是,为稳定这个客源市场,刘少奇同志纪念馆不得不与旅行社加强合作,通过回扣、折扣等手段维持与它们的供应链合作关系。旅行社带来的游客门票实际远远低于25元。这些回扣、折扣优惠并没有落到游客身上,也就是说没有刺激终端市场的消费需求,而只是提高了中间商的积极性;优惠活动对于刘少奇同志纪念馆的品牌形象、知名度、市场份额提高的影响作用都有限。造成这一现状的主要原因有三:①刘少奇同志纪念馆自身开拓市场的能力比较弱,品牌宣传、广告、公关都不到位,没有强有力的终端市场开拓组织机构。②竞争激烈。湖南是名人故里游的热土,名人众多,类似的纪念馆自然也就多,加上湖南的南岳风景区、张家界风景区等都和刘少奇同志纪念馆互为属类竞争者。③旅游行业内部的竞争白热化。近年来,由于旅游市场的进一步开放,加上国家对第三产业鼓励发展政策的刺激,旅游行业的进入门槛越来越低,一大批竞争者进入该行业,为了争夺市场,很多缺乏产品开发能力的企业(囊括了几乎所有的旅行社)纷纷加入价格战的行列。一些缺乏特色和个性的旅行景点和项目也附和价格大战。从而造成互相压价、互相挤兑的局面。一些本来有一定特色景点和一定产品开发能力的旅游企业也不得不卷入价格大战之中。

2.2 旅游产品开发不力,缺乏创新

开发旅游市场的核心问题是开发旅游产品,广义的旅游产品是指接待地社会各方面的协作下形成,并且体现了接待地社会的风貌、情趣和素养^[1]。它包括两个主要社会系统:①从事旅游管理和旅游服务的各类专业机构和人员;②不从事旅游业务但与旅游产品的形成有直接关系的社会其它机构、文化现象和群体。景点和旅游项目是第一类社会系统的主要内容,是狭义的旅游产品。

通过考察和对比分析,我们发现,刘少奇同志纪念馆在旅游产品的开发方面还存在有很多不尽人意的地方,其中最突出的就是产品开发不力,缺乏创新。在这里,毛泽东关于“三天不学习就赶不上少奇同志”^[2]的论述没有转化成为游客可以接受的产品形式,名人与“风水”的古老联想没有得到充分体现,“家事”、“国事”和谐统一的少奇生活模式没有得到很好的弘扬。更谈不上文化现象的扶持和倡导。相反,这里大量出现的是现代化的商业开发气息。成群结队的铺面、摊位,尘土飞扬的施工场地。同时出现的还有几乎每个名人故居都有的铜像广场,与当地民俗文化缺乏联系的江南民居风格的建筑。水泥地、石头墙(池塘周边)充斥园中。这样的产品开发模式积弊重重:①不符合当今游客绿色消费的潮流,需求把握不对;②缺乏产品特色,没有独到的吸引游客的产品价值;③与少奇同志廉政亲民的工作作风相悖,不利于整体产品形象的树立。

2.3 市场定位不准确

刘少奇同志纪念馆在以“文”养“文”的市场竞争中的工作目标是将自己建设成为“传统教育基地馆,环境优美文明馆……”也就是说,试图将自己建设成为环境优美的爱国主义教育基础,这样的定位是它自身的地位所决定的,因为它享受财政补助,肩负文物保护的重责。然而这样的定位不是市场定位。因为来接受爱国主义教育的对象不是它的目标市场:①这些对象本来享受优惠;②对这些对象进行教育是历史赋予刘少奇同志纪念馆的义务;③即使是大学、中专(学)学生来此作付费旅游,它们的利益追求决不是单一的接受爱国主义教育,更多的是休闲、欣赏环境或者慕名而来。刘少奇同志纪念馆的目标顾客群体应该是那些自愿来游览,并且能够为纪念馆带来最大利润的个人和团体,也就是说旅行社带来和自费前来的游客。

调查发现,作为名人故居游的游客的消费动机,首先是慕名,其次是感受环境(传统文化中的风水、灵气),第三是从众心理。因此如何围绕这三个顾客利益来进行市场定位,是刘少奇同志纪念馆市场定位决策的关键所在。

在进行市场定位决策时，要充分认识到工作的难度，因为在湖南，与刘少奇同志同时代同类型的名人很多，如毛泽东、彭德怀、任弼时… …。他们的思想精神面貌极为相似，他们事迹大同小异，他们的故居的自然地理环境基本一致。人物类纪念馆要围绕人物来开展旅游产品开发和市场开拓，又决定了各个纪念馆很难突出自己的特色。

3 刘少奇同志纪念馆的优势分析

刘少奇同志纪念馆之所以能在激烈的竞争环境中不断地得到壮大和发展，一方面离不开各级党、政机关的关心，另一方面也离不开刘少奇同志纪念馆自然拥有和在经营过程中逐渐形成各种优势的作用。

3.1 一代伟人所产生的强大名人效应

刘少奇同志是中国共产党第一代领导核心的主要人物之一，为中国人民的解放事业立下了不朽的功勋，他的英名将永远为全中国人民所仰慕。不仅如此，在文化大革命中，他因为受到不公正的待遇，含冤而逝，为他伟大的一生添上了悲剧的结尾，进一步加深了人民对他的思念。改革开放以后，刘少奇同志得以平反昭雪，伟人精神的“复生”强化了他在人们心目中的高大形象。可以肯定地说，他的知名度是仅次于毛泽东的。正如纪念馆楹联所曰：“革命仗雄才论功曾与周朱并，经邦怀远略筹策令随日月新”。

由于刘少奇同志在目标顾客中的广泛知名和深刻印象，为刘少奇同志纪念馆带来了很大的市场效应，消费者仰慕名人，崇拜名人，同时又同情悲剧人物的复杂心理，形成了他们的强大的到刘少奇同志纪念馆旅游的愿望。这是刘少奇同志纪念馆的市场基础。

3.2 优越的交通地理位置带来的便利

湖南的旅游，尤其是名人故里游，基本上是以省会长沙为中心的，从长沙出发到韶山毛泽东同志纪念馆、花明楼刘少奇同志纪念馆、乌石彭德怀同志纪念馆、任弼时、杨开慧等纪念馆都在1日之程以内，而且很多都可以结成线、组成团，形成优势互补的旅游产品群^[4]。

刘少奇同志纪念馆位于长沙至韶山高等级公路中途一侧，距该路不到10km。韶山是湖南名人故里游的核心拳头产品。无论是从其它方向出发再转道韶山，还是直接从长沙到韶山的游客，基本都会选择去刘少奇同志纪念馆游览。

从长沙到花明楼只有1.5h的车程，所以刘少奇同志纪念馆是比较理想的可以避开城市喧嚣的、进出城前后的就餐位置和停靠歇脚位置。

刘少奇同志纪念馆既是名人故里游客人的必经之地，能够充分利用湖南名人故里游的产品群所带来的各种优势；又是启程和归队的良好歇息去处。这种优越的交通地理位置为稳定刘少奇同志纪念馆的客源市场提供了基本保证。

新近开工，将于2007年交付使用的长(沙)灰(汤)韶(山)高等级公路，将会使刘少奇纪念馆的交通状况得到进一步改善。

3.3 环境与韶山、乌石形成对比特色

毛泽东同志的才能是全方位的，其政治才能尤为突出。相比之下，在人们的心目中，刘少奇同志更加擅长经济建设，彭德怀同志更加擅长军事。无独有偶的是他们的才能与他们的故里地名和风景有着十分和谐的对应关系，“韶山”乃日出之处，山高水深，韶峰、滴水洞等景点都表现出高深莫测的情调。而“花明楼”则代表优雅、文儒。低矮的丘陵、一路宽广的田野，配

以“修养”的精神，无不体现重视经营的桃花源式生活美景。“乌石”这个地名使人联想到坚定、果断，联想到寨落和英雄豪杰，与一代名将彭德怀同志的形象交相辉映。可以说这三个地方都有他们自己的自然环境特色，形成了优势互补。对于游客而言，浏览这三个地方能够产生三种不同的感觉，这种感觉的差异正是旅游市场营销者追求的目标之一，是产品差异化的具体表现。

刘少奇现场纪念馆的自然环境可以概括为：山不高不矮、露而不显；水不多不少，润而不湿；富饶得之于天地，文明来自于修养。

4 稳定与开拓市场的策略

4.1 明确市场定位

市场定位一定要结合自身的优势，旅游产品的市场定位要围绕倡导一种文化而确定^[3]。

4.1.1 产品组合方面能充分体现刘少奇同志的人格魅力。以少奇同志独特的人格魅力打造产品的特色。也就是说要突出其重视自身修养，亲民勤政、务实求真的高尚人格。因此，更重视能够让游客自己参与的旅游产品的开发，重视文明消费形式产品的开发，重视与民(当地百姓)同乐类的产品开发。减少大规模占地的现代商业气息过浓的建设性旅游项目的投资。

4.1.2 从目标顾客群体的选择方面，要将目标顾客锁定在两大目标群体，第一个是旅游观光团体和来湘短期出差的顾客群体。充分考虑这些顾客的利益追求，满足他们方便、高效、精彩的需要；第二个群体是本省的节假日游客群体，满足他们的休闲、放松、韵味的需要。

4.2 重视新产品的开发

旅游产品与其它有形产品的不同，它具有以下几个重要特征：①重复使用的机会很难获得，必须重视产品创新与产品开发，重视顾客参与，否则容易进入衰退期。②对资源，尤其是生态资源的依赖性很大，要重视资源的保护与开发。③竞争激烈、必须有有效的竞争手段。④品牌对营销的作用很大，游客跟风，必须采取名牌策略。

4.2.1 减少建设性旅游产品开发，强化归真性产品推介。对目标市场的两个群体而言，第一个群体是仰慕名人，看重“风水”景色的消费心理，渴望见到的是“原汁原味”的“原貌”，培育伟人的“风水”和伟人成长与活动的回放^[5]。而第二个群体则是希望远离城市喧嚣，回归自然。这两类目标顾客的共同特点是追求自然，真实，不需要太多的现代化气息。这就要求在产品的开发方面要减少建设性产品的开发，避免将旅游产品开发简单地理解为房地产开发，同时要多开发那些归真性的、带参与和历史回放功能的旅游产品。

4.2.2 围绕特色文化创造特色产品。作为纪念少奇丰功伟绩的基地，刘少奇同志纪念馆应该将其人格风范作为一种文化来弘扬，让参观者感受这种文化，接受这种文化，并传播这种文化，从而吸引更多的参观者。刘少奇同志好学，重视修养，关心民众，能妥善解决国事与家事的统一，所以在产品开发面必须做到：①重视员工的培养教育和道德修养训练，因为员工是旅游产品的传递者，是旅游产品的重要组成部分。②以“修养”为中心题材对各景点进行统一规划和命名。③以家和万事兴为内涵展示少奇同志家乡特色，配合开展生态旅游项目的建设。④结合宁乡重视教育的文化背景，以刘少奇同志的求学道路为线索，联系云山中学、友仁中学(宁乡六中)(均为谢觉哉、何叔衡任教学校)、湘乡的东山学校，开发教育题材的旅游产品。

4.2.3 加强互动产品的开发，打造优质名牌。旅游产品的生命力在于它的互动性，一个单一静止的景点只能吸引旅客一次，而一个动态互动的游乐活动可能吸引游客一辈子。同时，互动是建设优质品牌的重要策略。以刘少奇同志年轻时游泳的池塘

为例，目前，没有互动项目，很难吸引顾客，产生效益。如果开发成钓鱼或者是游泳的娱乐项目，情形可能就会发生很大的变化。又譬如在刘少奇同志故居中摆设有推磨、臼槽这些古老的碾米机械，也可在周围的农家成套开发一些以仿古为特色的“农家乐”（如从白米、钓鱼到柴火饭）。

互动的另一层含义是要经常组织一些对刘少奇同志或他的故居有深入研究、深厚感情的常客定期开展活动，倾听他们对品牌建设的意见，通过他们去传递口碑。

4.2.4 以公关为主要手段，加强促销。促销策略包括广告宣传、人员推销、营业推广和公共关系。这四种策略要互相配合。刘少奇同志纪念馆的促销活动应该遵循以公关为主的策略原则。这是因为：①公关的成本较低，有利于降低营销成本；②从刘少奇同志生平事迹方面，很容易挖掘公关促销的题材；③全国爱国主义教育基地的头衔限制了它进行大量商业广告宣传的自由；④营业推广很容易使游客产生对产品的质量怀疑。促销组合策略的具体运用可以考虑：①新开发的参与性旅游产品采取广告宣传的方式。②对于会议接待、团体接待考虑使用人员推销。③节假日，尤其是五·四青年节、刘少奇同志诞辰日可考虑营业推广，体现重视爱国主义教育。④在党的生日、国庆节、刘少奇同志诞辰、刘少奇同志忌日等重要日期间开展公关宣传，介绍刘少奇同志纪念馆的发展现状，刘少奇与故居的联系，刘少奇家乡发展现状等等方面的内容，要有专人负责。

4.2.5 渠道策略。目前制约刘少奇同志纪念馆发展的一个重要因素就是在与旅行社进行合作的过程中，缺乏讨价还价的能力，造成门票价格虚高，既影响自身收入，又影响市场需求的增加。如何提高自己在供应链中的地位，主要是要加强自身的建设，通过内外联合壮大自身实力，提高在价格谈判中地位。具体做法包括：①与湖南境内的名人故里游景点组成横向合作联盟，组织起来进行统一谈判。②切实提高产品档次，增加产品项目，树立产品特色，调动最终消费者的旅游欲望，减轻旅行社的市场压力。③与邻近的其它特色旅游景点建立联盟关系，如灰汤温泉、浏山佛教圣地等。④考虑在长沙物色一两个旅行社参股联营，建立牢固的利益联系。

5 刘少奇纪念馆实例对湖南名人故里游的启示

5.1 共同存在的问题

5.1.1 产品的经营方式十分单调，市场营销策略简单粗犷，基本上完全是凭借名人的声望在吸引顾客。产品策略上存在的主要问题是雷同现象突出，铜像广场、碑林等旅游产品不但形式相同、而且内容相似。在不同的景点上，游客除了读到伟人们不同的人生轨迹以外，再也体味不到其它独特的内容。游客们探寻伟人故里与伟人个人之间到底有何种联系的愿望基本上无从实现，严重阻碍了游客的旅游动机。价格策略上，一年四季同一价格，游客得不到价格实惠的情况普遍存在。渠道策略方面，过分依赖旅行社。除了刘少奇纪念馆搞过一次不太成功的以少奇座机为主题的促销活动以外，其他广为人知的促销活动几乎没有。

5.1.2 大量的人造景观严重影响了原来的天然风貌，城市化迹象十分明显，其中尤以韶山为最。城市化的进程一方面提高了接待能力和接待水平，改善当地的人居环境；但是，另一不容忽视的问题是，城市化破坏了这些旅游资源地区原来的生态环境，降低了旅游资源的内在质量。名人故里游客越来越没有机会领略造就伟人的风水环境，越来越感受不到伟人故里的神秘和凝重。

5.1.3 分头开发，造成旅游资源分散，无法形成合力。湖南的名人故里景点都是以各个名人纪念馆为主体，在当地经济政策指导下开发起来的，每个景点除产品内容相似外，景观内容容量也非常单薄。目前除韶山毛泽东故居外，其他景点都很难单独形成对顾客的吸引力。

5.2 稳定和发展湖南名人故里旅游的几点建议

5.2.1 加强横向合作。旅游资源分散和产品形式雷同是目前湖南名人故里游最迫切需要解决的问题，而解决这一问题的主要办法就是加强各个名人故里经营单位的横向联系，通过统一规划、相互协调促进名人故里的产品特色化，交通一体化，进而实现游客资源共享。

5.2.2 加大市场营销力度。名人故里固然可以利用名人的声望吸引顾客，但是如果完全依靠名人的声望来吸引顾客，就会失去其作为旅游景点的活力。而且，即使是名人的声望也需要经常向消费者进行提示才能保持长久的记忆。因此，各个名人故里景点都应该根据上述针对刘少奇纪念馆提出的市场稳定与开发策略，加强产品开发、完善渠道构架、加大促销力度，充分调动价格因素吸引顾客，稳定市场。

5.2.3 统一规划，树立正确的资源开发利用观。湖南名人故里游景点的城市化现象，环境退化现象严重。造成这一现象的原因有两个：①地方政府过分依赖景点发展地方经济，没有考虑资源的可持续利用，形成了大量的不合时宜的人造景观和依托景点的餐饮、娱乐企业和经营个体户；②缺乏对于人造景观和附属产业的统一规划，乱搭建、乱排放、低起点建设等行为使城市化与环境美化不能同步。解决这一问题的主要办法就是要加强统一规划，可以由地方政府乃至上一级政府牵头，制定统一的名人故里景点发展规划。大到建设规划、小到每日的接待规划都应该进行统一协调，这样才能确保这些旅游资源的可持续利用。

参考文献：

[1] PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN, JAMES MARKENS. Marketing for hospitality and tourism, 2nd Edition [M]. Prentice Hall, Inc., 1999. 289-339.

[2] 李银桥, 韩桂馨. 西柏坡的点滴回忆 [EB/OL]. <http://www.people.com.cn/GB/shizheng/8198/30513/30519/2533615.html>.

[3] 秦学顺. 重庆都市旅游的文化价值和文化包装 [J]. 经济地理, 2002, 22(1): 115-119.

[4] 郑胜华. 基于整合理论的城市休闲发展研究 [J]. 经济地理, 2005, 25(2): 228-231, 251.

[5] 俞孔坚. 理想景观探源: 风水与理想景观的文化意义 [M]. 北京商务印书馆, 1998. 13-18.