扫晨报微信 看更快资讯 鲁中晨报官方微信

新闻热线 3585000

天气预报

15日，晴间多云，南风3～4级，6～22℃
16日，多云转阴局部有小雨，南风转西南风3～4级，6～20℃
17日，多云，东北风3～4级阵风6～7级，5～14℃

红叶柿岩三变

——访山东红叶柿岩旅游发展有限公司总经理李鹏

2020年“十一”黄金周，山东旅游景区中杀出一匹“黑马”，在疫情影响下逆势而为，成为名副其实的“网红景区”。这便是位于淄博市博山区的红叶柿岩旅游区（以下简称“红叶柿岩”）。

在过去3年多的时间里，作为一处特殊的山岳型景区，“红叶柿岩”不仅始终保持着火爆的游园态势，还一举成为国企与民企混改的经典案例。

近日，记者对山东文旅景区投资集团运营管理中心总经理、山东红叶柿岩旅游发展有限公司总经理李鹏进行了专访，通过景区的产品之变、营销模式之变和团队之变，以期解读“红叶柿岩”“三变”背后的原因。

红叶柿岩景区都金香开了

产品之变

记者：在外界看来，过去的3年，“红叶柿岩”推出的产品总能让人眼前一亮，产品之变使景区贴上了“黑马”“网红”的标签，“红叶柿岩”是如何用产品抓住受众的？

李鹏：每一次接受专访的时候，我都会强调一个前提，那就是，红叶柿岩的价值，首先源于平台，这里面有政府和社会各界对于文旅的支持和关心，有着景区创始人十多年的投资与坚守，也有国企平台的赋能与加持，相对于平台，个人的价值无从轻重，顶多算是趁势而为；其次，源于团队的集体智慧，这里面，是大家的共同努力和思考，我只是表述出来，仅此而已。从2020年“十一”黄金周开园至今，业界一直习惯用“黑马”“网红”来界定“红叶柿岩”。其实，“黑马”也好，“网红”也罢，“红叶柿岩”现已经完成了第一阶段的基本工作，只用了3年多的时间。第一阶段怎么形容？我总结了8个字：厚积薄发，趁势而为。其间，我们在“红叶柿岩”所做的大量锤炼，恐怕不是其他兄弟景区能够想象到的。

产品上，我们一直在迭代升级，从最早靠一条漂流到后来陆陆续续20多个项目的投入，到2023年持续做了3年的“夜游”项目、“小丽江”项目，再到国庆节期间推出的“古风婚礼演绎”项目，还有春节前推出的“小芳回村”项目，以及春节期间推出的“烟火村”项目和“龙年第一漂”等，精心策划之下，几乎每个活动都收获了意想不到的效果。省文旅厅的领导去年底曾问我，开业到去年底总共做了多少活动。我大体算了算，一共170个左右。

2024年春节，景区累计接待游客9.72万人次，客流量同比2023年增长30%，以惠民政策、多彩活动、人气项目重磅拿下携程旅行春节出行山东省“新晋网红景区TOP1”，全面实现新春开门红。

特别值得一提的，是2024年春节期间“逆势”开启的漂流项目，要知道这个季节开漂流是很难的。为啥难？因为漂流项目位于山上，夜间输水管道必须拆掉，不然会全部冻掉，所以需要每天晚上拆，早晨重新铺，工作量巨大。这也是为什么很多游客不理解，春节期间景区的漂流项目每日限票666人，最高限票888人，其实主要是受这个季节水源不充沛所限。限票虽是无奈之举，但令人欣慰的是，漂流这个产品很受游客青睐。每天中午11点多票便会销售一空，这也让我们觉得在特色产品上坚持是值得的——这也正是文旅高质量发展的一种体现。

近日，“红叶柿岩”再一次展现了“疾足先得”的创新和魄力。为让首批“进淄赶烤”游客拥有更丰富的游玩体验，景区提前布局，从2023年9月起，开始了一场从“文旅”到“种植”的跨界。为了让游客尽早体验到繁花似锦的春天，景区将原本4月开放的郁金香提前控温培育，用长达180天的悉心照料，换来3月郁金香花海的提前盛放。“红叶柿岩”第二届“云上的郁金香”赏花节，已于2024年3月8日开幕，预计首批开放郁金香3万至5万株，后续郁金香将按照花期先后绽放，3月中旬至下旬迎来50万株的盛花期。

营销模式之变

记者：疫情3年，旅游业可以说受到了最直接、最明显、最大面积的冲击，其在经济领域的表现从原来的领跑者沦为被救济的对象，“红叶柿岩”在营销上有何妙招？

李鹏：疫情3年，除了产品的沉淀和团队的沉淀，对“红叶柿岩”来说，另一个最大的沉淀便是营销，也可以说是品牌的沉淀。业界都说“红叶柿岩”营销做得好，可能更多关注的只是短视频平台，但实际上我们有属于自己的营销矩阵，从某种程度上讲，我们甚至将营销矩阵用到了极致。

首先，“红叶柿岩”有自己的官方媒体，景区的外宣工作通过自己的官方媒体开始正式引领，我们的官方媒体“五位一体”，包括了官微、官博、小红书、抖音号等等。

其次，“红叶柿岩”也有长期合作的主流媒体，从国家级、省级到地市级，景区合作的主流媒体有100多家。主流媒体的作用是做背书，代表了政府和社会对景区的认可。

最后，“红叶柿岩”还有很多达人矩阵，景区常用的网络达人约2500人，其中，粉丝超10万的“头部达人”约500人，粉丝过万的“腰部达人”约2000人，我们每个月产出的视频2500+。达人矩阵的作用，主要是对景区活动的推广形成“病毒式”传播，甚至要变现，如探店达人会被要求上票，帮助景区实现票务收入。

2023年，景区依托达人矩阵，单场直播的销售额最高超过30万元。同时，景区自身也坚持做了500场直播，直播销售额累计达到550余万元。直播加上常态化的线上销售，整体线上收入达到2000多万元。如果说有10个人看了直播或视频，只有一个人下单，那么上述线上收入为景区带来的推广效应同样不可小觑。

另外，景区目前还建有10000多个社群，如微信群、QQ群，每个群约500人。以此为依托，近几年，我们还将传统的合作渠道改为了合伙人制度，拿出与之合作的30%的收益给到合伙人，帮助他们去做宣传，目的也是为了让景区实现票务收入。目前，景区的合伙人已遍布20多个地市，涵盖了旅行社、同业批发中心和各类协会等。

团队之变

记者：优秀的团队是企业发展的核心，“红叶柿岩”作为2023年博山文旅唯一的规上企业，在“搭班子”上有哪些过人之处？

李鹏：能成为2023年博山文旅唯一一家规上企业，从客观环境来看，得益于省市区各级政府帮扶。举个例子，我们是山东文旅集团旗下景区，集团的赋能与帮扶是常态化的。去年，淄博烧烤的热度加持，淄博市领导和市文旅局的领导更是全力支持我们发展；去年，我们还当选为博山区景区产业联盟理事长单位，这些，都给了我们力量和温暖。从主观来看，得益于我们在团队建设上所做的“准备”。从企业商业模式构成来看，有着本地华旅集团和我们山东文旅景区投资集团两方面以及其他合作伙伴共建的叠加，具体到“红叶柿岩”的140名员工，一直是我们最引以为傲的“资本”。但140人的团队也意味着这一年仅人工费用2023年便高达1400万元，2024年预计将达到1700万元。

其实，许多消费者对于文旅项目的盈利情况并不了解，特别是疫情全面放开之后，这个行业并不像外界想象的复苏得那么快。纵观省内，2023年泰山景区800多万游客仍是行业的“天花板”，但问到省内排名第二、第三、第四的景区是哪家？相信很多人并不知晓。因此，我们业内有一个说法，一方面是数据的好看，行业的整体复苏；另一方面却是具体到每一个企业的艰难生存，这是真心话。

2023年，“红叶柿岩”共接待游客约120万人次，现金收入约7800万元，能有此成绩与我们的团队建设密不可分。

我们这个140人的团队，包含110名正式员工和30名劳务派遣人员，而且景区为员工缴纳的是“六险一金”——在“五险一金”基础上又给员工多买了一份商业险。员工的平均年龄32岁，非常年轻，我们景区的董事长郇正坤是1987年的，公司中高层接近“90后”，经理和主管基本为“95后”，他们年轻充满活力，有着无限的想象力，平行对比，团队的行业年薪数和年轻指数在全省均名列前茅。

除了年轻，我们的团队还有一个重要的特殊性，就是既兼容，又本土。例如，团队里既有国企职工，又有本地民企干部，还有通过社会招聘的社会职业经理人。这样的团队，不仅保证了国有企业管理的引领和背书，还保证了本土化和专业化。团队中，本地员工占比达到80%，全是博山当地的年轻人。

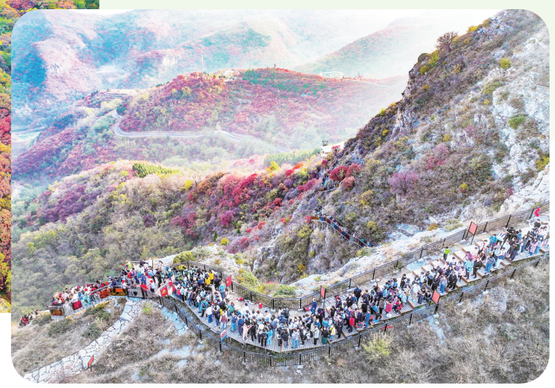
众所周知，在文旅项目中，国企稳、民企快、职业经理人活，各有优劣势。这种情况下，“红叶柿岩”的整个团队却很稳定，结构的合理化是眼下这个团队的最大特点，也是许多景区所不具备的。

2024年，将是“红叶柿岩”高质量发展的一年，也对人才发展战略提出了更高要求。我们将会在济南成立营销中心，将把现有的中高层团队进行有效安排及交叉工作。一方面解决内部管理层薪资压力，优化人才结构；另一方面，逐步拓展省内文旅行业营销运营业务，以战代练，为“红叶柿岩”外拓项目发展提供人才支撑。

红叶柿岩网红玻璃滑前排队的游客

红叶柿岩入口

红叶柿岩网红玻璃滑道



红叶柿岩景区

三变之因

记者：在过去的3年间，驱使“红叶柿岩”发生上述“三变”的原因是什么？“三变”又将为“红叶柿岩”带来什么？

李鹏：“三变”原因之一，来自鼓励创造价值和分享价值。2024年春节，“红叶柿岩”的收入比去年提升了60%，之所以能取得这样的成绩，归根结底就是与高质量发展有关，因为我们把服务放在了首位。文旅高质量发展一直是“红叶柿岩”的立身之本，景区尝试走高质量发展道路，不再单纯只做客流量，而是以客单价为主。

在山东的旅游景区中，“红叶柿岩”应该是第一个提出全面学习“胖东来”的景区，这个思路和方向与山东文旅集团决策层的思路“不谋而合”。我们不仅是学习“胖东来”的服务，还要学习“胖东来”尊重员工和顾客的企业文化，鼓励创造价值和分享价值。

举一个例子，“红叶柿岩”眼下很多二销项目都是招商、合作或者内部众筹。对外的合作，收益更多的是给到他们，当然前提是，产品的规划和管理、流水由景区统一。有些二销项目许多员工也是投资者，其中甚至包括很多员工家属，不少员工现在一年的“分红”比一年的工资收入还要高。2023年，景区现金收入约7800万元，其中的2000余万元进行“分红”分配给各个类型的合作伙伴，大到交通线的合作，小到每一份商品。通过鼓励创造价值和分享价值，使团队和合作伙伴有活力，让服务变得有动力，景区运营因此步入良性循环。

通过学习“胖东来”，“红叶柿岩”为游客带来了有情绪价值的形成共鸣的优质服务，游客感觉自己来此游玩能够被尊重，这是一种情绪共鸣价值，通俗地讲就是服务。没有高质量的服务，景区在客流量上便缺乏持续力。针对优化服务，景区始终秉承面对有效投诉“零容忍”的原则，包括开除员工，也绝不是口头说说，此前已有案例。

除此之外，为了更好地服务游客，不久前，景区还出台了新的改造方案。例如，所有排队通道全部加盖防晒、防淋设施；部分二销点将小窗户改为大窗户，让游客购票时无需弯腰等。同时，景区也在软性服务上下足了功夫，例如天冷时为游客免费送姜汤，雨雪天气免费发放雨衣等。

2024年，为全面提高景区服务质量，“红叶柿岩”将不断提升公共服务设施及产品力。近期，景区将对漂流项目进行微创新，提升游客体验，但从长远发展来看，将重新推进新的核心吸引物的规划和实施，今年，将全面尝试无痛爬山。

李鹏：“三变”原因之二，源于服务质量的标准化。2023年，“红叶柿岩”便做了服务全面标准化的建设准备，目前，已被列为“省级服务质量标准化示范区”，景区正就提报标准做着相关准备，尝试做“省标”和“行标”。

如果说营销属于外部价值分享，关联景区如何与游客建立一种价值分享，那么服务则为内部价值分享，涉及如何优化团队，通过团队与游客建立起外部分享。以“红叶柿岩”员工工装的配置为例，近年来，景区员工工装更新速度很快，平均一年仅春秋装和夏装便要配备2套，其中还不包括常规配备的冲锋衣和棉衣。为何工装的更新速度这么快？因为工装既要自己穿着舒服，也是穿给游客看的，游客看了赏心悦目，游园时便会有个好心情。

此前，有内蒙古的考察团队在参观完“红叶柿岩”后，向山东文旅集团的领导感叹道：“‘红叶柿岩’的干部精神面貌很好，他们的眼里有光。”其实，从2023年开始，景区就提出了坚持“阳光文化”，要求整个团队都要有阳光的心态、阳光的行为和阳光的态度，只有团队“向阳而生”，才能给游客带来温暖。

作为景区的“红叶柿岩”始终明白一个道理：游客选择来此游玩，是来放松心情的，不是来受气、受累的。只有让游客感受到景区确实是为他们提供了高质量的服务，才算真正做到了“主客共享”，甚至于“主退客享”。

关于“主退客享”的观点，其实也是受到了2023年“淄博烧烤”现象的启迪。回首2023年5月，“淄博烧烤”带火了淄博文旅，景区在吸引游客入园上的思路，可以说与淄博市委、市政府的思路十分契合。例如，针对外地游客推出的“高铁票免门票”，针对本地游客推出的“感谢鲁C”等活动，均受到了社会各界的广泛赞誉。

根据统计数据，2023年5月2日，“红叶柿岩”一天接待了28000名游客，收入创下历史纪录。而这28000人淄博本地市民所占比重很低，因为当时淄博发出了“让景于客”的倡议，得到了广大淄博市民的积极响应。随后，自5月3日起，“红叶柿岩”拿出9天的时间邀请淄博市民来免费游玩，许多市民在网上给景区点赞。最终，让我们没有想到的是，恰恰是在五一节之后，景区出现了真正的客流高峰期，5月7日，客流量一举突破了30000人。根据最终的统计数据，上述9天时间，“红叶柿岩”共接待游客14万人次，其中外地游客4万人，本地游客10万人，社会和经济收益均超出想象。

2024年，“红叶柿岩”将以“省级服务质量标准化示范区”为平台跳板，全面推进柿岩古村的体验升级，除在商业方面有所突破，还将不断探索以“庭院经济”为乡村振兴抓手，联合山东省乡村研究院、山东省乡村旅游协会，以“院满满”为品牌，研究大量空置乡村院落的平台化出租及活化等问题，进一步为乡村振兴提供案例价值和学术价值。“红叶柿岩”主创文旅项目高质量发展的“六力模型”也即将在国内学术论坛发表，并已经在高校、协会和景区进行10余次分享，反响不错。

李鹏：“三变”原因之三，是向行业标杆进阶的目标明确。放眼全省，作为国企与民企混改的文旅项目，“红叶柿岩”目前可以说是“一枝独秀”。由山东文旅集团主导景区运营，包括品牌背书，像“红叶柿岩”这样的案例太过特殊，必须承认，它的成功有一定的偶然性，也很巧合。但是，从行业内运营管理的角度来说，也有着可以借鉴的系统做法和规律，那就是一切从游客角度出发的，运营前置和运营落地相结合的，以大营销运营体系为支撑的双O/M模式。

不仅是淄博的文化产业，包括山东文旅行业本身也需要一个像“红叶柿岩”这样的文旅项目。截至目前，“红叶柿岩”可以说是为数不多的从市场上有申报价值的一个文旅项目，不仅得到了市场的检验，也在市场上得到了释放，这一点确实不容易。

记得到任“红叶柿岩”前第一次跑市场，应该是2020年9月份的一天，景区开业前的一周左右，2天共见了8个客户，只有一个客户半信半疑地“相信”了我们，给我们打了2万块钱预付款，其他都选择了敬而远之。当然，这个选择相信我们的客户现在成为我们最核心的伙伴之一。即便如此，整个团队仍咬牙将市场跑了下来。经过努力，2020年11月份，我们的团队便将2021年的市场签完了，一共签了40万游客，第一笔预付款收了400多万元，那是疫情的第一年，这在现在看来都很难想象。

与其说是机缘巧合，不如说是恰逢其时。在我看来，目前的“红叶柿岩”，仍处于一个探索的阶段。未来3—5年，“红叶柿岩”如果能“立”住，或许可以称之为“行业标杆”；如果“立”不住，那只能说它曾经是一个“网红景区”。

令人欣慰的是，目前“红叶柿岩”已成为“文化和旅游部国家级长城主题公园”。2024年，“红叶柿岩”将加大对“齐长城文化长廊”的相关投入，积极向国家战略靠拢，提升景区在全国的知名度和品牌影响力。同时，还将坚持“全国首家山岳主题度假乐园”的战略定位，“从体验型向真正的休闲度假旅游过渡”，通过加快景区内酒店、民宿项目的实施进度，激活景区南部片区闲置资产，逐步实现1000个床位的住宿规模。

从宏观战略层面来说，过去的3年，“红叶柿岩”已基本完成了用“旅游产业导入流量”的初级阶段，下一个3年，将从前期的流量导入向三产融合的高质量发展阶段过渡，以“文旅融合+乡村振兴”的模式，带动乡村产业发展。最终，将逐步从乡村振兴向山城一体、城乡融合的趋势发展。

对于团队及我个人而言，不仅应该有更多对于“红叶柿岩”未来的思考，还应心存焦虑。就像我们常说，“红叶柿岩”目前已到了一个崭新的阶段，实事求是地讲，我们仍然很稚嫩、很脆弱，需要借助一切可以借助的力量，让社会各界关注“红叶柿岩”，以帮助其获得更大的资源扶持。我们也由衷地期盼，在不远的将来能够证明“红叶柿岩”绝对是一个成功的案例。

大众日报淄博融媒体中心记者 姜涛

扫描“鲁中晨报”APP二维码查看更多内容

结婚喜报

囍

诚邀大家见证我们的爱情

宫照礼先生与李亚楠女士，于2024年3月17日正式结为夫妇。

天光乍泻，落入凡尘烟火里，我跨越千山万水而来，只为与你共赴三餐四季。愿彼此冷暖有相知，喜乐同分享。祈今生同量天地宽，共度日月长。

特此登报，敬告亲友，亦作留念。