西游记公园全景

筑巢引凤展翅飞

——随州西游记公园创新发展纪实

随州日报全媒记者 王松 通讯员 肖剑波

玉龙旅游一直以随州旅游发展为己任，以旅游兴市，产业扶贫为目标，秉承玉龙公司走到哪里，老百姓就富到哪里的理念，提供了近千个就业岗位，旗下三个景区的周边上千户农民得以脱贫致富，被原国家旅游局评为全国景区带村扶贫先进典型。

旅游是投资大，见效慢的长线产业，既有产业属性也有公益属性，玉龙公司在投资随州旅游中既作出了巨大贡献。十多年来，3个4A级景区成为随州旅游产业的龙头和核心，并成为随州的城市名片，促进了城市的知名度和美誉度的提高，具有较高的社会效益。同时建设和经营过程中也付出了很大的代价，为了发展随州旅游，玉龙公司重新进行了产业布局和战略调整：将公司在河南固始县，陕西兴平市和随州的几百亩商居用地全部转让出去，同时还转让了几个已中标的污水处理厂，放弃了数亿元的潜在利润，忍受了十几年投资旅游带来的巨大亏损。

十年路程，充满艰辛也有所收获。一是完成了景区建设，形成了品牌优势。玉龙公司在涉足旅游产业过程中非常重视知识产权等无形资产保护，先后申报了商标、版权和专利两千余件，已获国家批准的有600多件，为旅游产业做大做强奠定了坚实的基础。二是建立了稳定的市场架构。以西游记公园为核心，建立了玉龙旅游集团（旗下有西游记公园、西游记漂流、中国千年银杏谷三个4A级景区和正在开发的映天池景区）。集团主要以营销为核心，建立了强有力的营销团队，如今有五大办事处，市场扩展到中南五省，年客流量占随州景区客流量的70%以上。三是形成了卓有成效的专业管理团队。

▲ 西游记公园石林

A 筑巢引凤 共享共赢

随州各个景区或多或少都遇到了一些问题，如资产负债过重，人员绩效不佳，景区逐年老化，投入产出不平衡等。为什么旅游项目都需要房地产补贴和支撑？为什么旅游企业入驻都会要求地方政府配套优惠政策？因为在经营初期是入不敷出难以为继的，需要大量的补贴。当前，各地各城市都在招引文旅名牌产品，比如华侨城的欢乐谷、方特的东方神画、杭州的千古情、西安的曲江集团等。由于多方面的原因，文旅名牌落地的条件一般不低于三类城市，大品牌需要相应的旅游市场承载力支撑，这也是随州至今未能招进文旅名牌的主要原因。

玉龙旅游出路何在？随州旅游希望在哪里？玉龙旅游公司是随州的草根企业，为了发展随州旅游已经奋斗了十几年了，十几年来，玉龙旅游边经营边招商，采取三个景区整体招商形式，结果谈了几十家，无一成功，不赚钱的景区是没有人要的。面对困境，不服输。通过调查比较，对省内外旅游发展情况和趋势进行了分析，决定扬长避短，发挥文化和资源优势，放大和塑造差异化，走具有随州特色的文化旅游发展之路，化整为零，分项招商，先项目招商、特色招商、专业招商，先招小商，再招大商，为把随州打造成文旅名城和旅游目的地而竭尽全力！因此，玉龙旅游提出了“筑巢引凤，打造招商引资平台；多种业态，打造文化娱乐平台；资源整合，打造市场营销平台”的战略构想。

创建平台的主要意义在于：一是实现行业的重资产向轻资产转化，突破行业发展瓶颈；二是由总装厂模式向大商场模式转化，实现借力远航，把新项目、新技术、新理念、新资源引进来，资源配置的变化引起了投入产出效率的变化；三是先解决生存问题，再谋求发展问题，学会赚钱，找到盈利的路径，从而广开财源实现利益最大化，在此基础上发展和招商都不成问题了。

十年坚守，夯实基础。樱桃好吃树难栽，十年经营，十年亏损，十年投入，十年烧钱，累战累败，卧薪尝胆，矢志不渝。终于达到年接待游客量50万人次的规模，三个景区合计100多万人次，这是招商引资成功的基础。投资方通过广泛考察，最后花落随州，其主要因素是他们认为景区已成规模，市场覆盖面广，客流量大，容易迅速产生效益。

合作两利，共享共赢。适当让利，增量分成，存量保底，景区是共有的，市场和品牌是大家的，主题文化和知识产权，无形资产共享共荣，赢利了大家分享，亏损了玉龙旅游兜底，免除投资人的后顾之忧。为了引进萌宠动物园，玉龙旅游三顾茅庐，求贤若渴，三次赴广东东莞和西安野生动物园，诚恳地请求他们来随州投资兴业，两度邀请他们来西游记公园考察，并承诺亏损负责兜底，玉龙旅游的决心、诚心和信心感动了对方，终于牵手合作成功。

优化存量，放大增量，千方百计做大蛋糕。一是增加年客流量，二是提高人均消费水平。2021年计划年接待游客量由现在的50万人增加到100万人次，增长率为100%。人均消费水平由100元增加到150元，增长率为50%，综合增长率为200%，增量部分按每个项目计算玉龙旅游是小头，但加上大门票，吃、住、泡等二次消费，综合起来200%的增量仍然可以平分秋色，玉龙旅游获得50%的增长红利，过去习惯把看准的项目，自己投入，自己经营，往往是似象非象，运营不畅，造成了人力和财力的浪费，成本居高不下。而这次专业人做专业事，效果立见分晓。

人文关怀，优质服务。来了就是一家人，对外办理相关手续，玉龙旅游实行保姆式的服务，对内提供所有的后勤保障。既要赚钱，还要愉快！一是沟通无障碍，讲清项目必须融于西游文化的道理。二是人文关怀，相处愉快。三是尊重全国各地投资老板的文化传统和生活习俗。有了这种合作基础，2019年河南黄老板等投资建设了“玻璃桥”项目，2020年又增加了“七彩滑道”项目，还准备投资“水滑道”设施，并且介绍了其他投资方参与游乐项目的建设。

玉龙旅游自建自营的模式没有可持续性，而专业化特色化的商家单打独斗也没有市场生存空间，双方牵手具有优势互补，强强联合的属性。

B 打造平台 创新模式

建一个平台，就像建一座超市。一座旅游娱乐业的销品茂，有了好的超市品牌，就不怕招不到优质的项目，一方面玉龙旅游引进的项目对游客具有非常大的吸引力，要自带动力的动车组，不要老式火车头带动的车皮车厢，这是社会化分工的产物。谁掏钱谁操心，谁家的孩子谁心疼！让各项目在市场中像超市商品或商家一样，适应优胜劣汰的环境，形成良性循环。玉龙旅游引进的不仅仅只是资金，还有观念，人脉资源和新的模式，进而拓展平台空间，解决了发展过程中的资金、人才、管理、市场等几个痛点和障碍，另一方面这些投资项目具有高度的专业化、市场化和高回报率，他们在全国有若干个基地，历经磨难，淬火成金，炼就了一身的本事。个个都是经营能手、赚钱高手。比如萌宠动物园项目，资方有动物资源，不仅有会表演、会与游客互动的动物，尤其得到小朋友的喜欢和宠爱，还能在全国基地实行动物轮换制，保持新鲜感。由于招商层面的扩大，既拓展了市场的影响力，又使企业要素配置由随州层面一下子提高到全国层面的水平，使西游记公园的娱乐项目从数量上和质量上都发生了根本性的变化。

一是充分解放思想，实行共享共赢的招商政策，使资方投了一期投二期，投了二期又筹划三期……如投资“萌宠动物园”的吉老板，动物园还在建设中，看到公园的人气旺，又迅速投资建成了“碰碰车”项目。现在又在筹划建设冰雪世界和游乐园，其中包括摩天轮、跳楼机、过山车、小火车等若干个大型娱乐设施项目。

二是一花引来万花开，带来了娱乐项目老板们这个圈子，成为景区招商引资的宣传员、推广示范员。

三是马太效应。目前20多种业态项目，包括直升飞机、热气球和表演艺术团等，投资老板达到8人，一期投资1.7亿元（含漂流景区），占玉龙投资总额的14%，二期将远远超过这个规模，这些项目都处在盈利状态，最高的达70%的年回报率，其中有3个小型项目已收回投资成本，这说明新模式是成功的，将为今后打翻身仗奠定基础。随着招商项目的不断增加，逐步形成虹吸效应，2021年玉龙旅游将由局部盈利向全面盈利转变，这将是一个历史性的转折，将成为玉龙旅游发展与否的分水岭，是打开资本市场的钥匙，他既是玉龙旅游进入良性循环的标志，也是随州旅游的希望所在。

▲ 西游记公园巡游表演

▲ 西游记公园游客摩肩接踵

C 整合资源 打捆营销

好酒也怕巷子深，优秀的产品离不开优秀的营销，资源配置的变革要引起营销模式的变革。玉龙旅游将集团内外资源、渠道、市场一并整合，形成常态化平台后，第一步形成4+3营销模式：就是玉龙旅游集团4个景区，加上随州博物馆、青铜小镇、新四军第五师红色基地等形成打捆营销，率先带活部分旅游目的地；第二步形成7+2+N营销模式，即上述7个景区，加上大洪山风景名胜区、炎帝故里景区，甚至更多景区实行大捆绑营销，从而带活整个随州旅游，由景区旅游向城市旅游迈进。

▲ 西游记公园怪街

D 百尺竿头 更进一步

经过十几年的摸爬滚打，玉龙旅游已经掌握了旅游产品的市场规律，在产品定位、文化创意、模式创新、市场细分、差异化塑造、知识产权、品牌打造等方面都积累了一定经验，正在进行原有景区升级和琵琶湖（映天池）新景区规划建设。琵琶湖（映天池）资源禀赋优越，公司流转了7000多亩的土地，卧薪尝胆、矢志不渝、蓄势待发已有10年，计划分期分批将土地由流转形式变为出让方式，将土地变更为文旅和商住用地，高起点、高境界、大格局、大平台，通过对外招商引资将映天池打造成省级旅游度假区、武汉市的休闲后花园，并补齐随州旅游“吃、住、娱”的短板，使休闲、度假、养生真正成为随州旅游的亮点，改变随州文化旅游的格局。

2021年映天池景区建成开放后，四个景区每年游客接待量将冲刺200万人次，创产值3亿元，创利税1.2亿元，由局部盈利向全面盈利转化，形成一个春游映天池、夏漂西游记、秋赏银杏谷、冬泡火山泉的四季套餐，打造来随州度假休闲的目的地，玉龙旅游的经济和社会效益将进一步提升，为玉龙旅游的资产重组或上市奠定基础，为随州旅游的发展壮大作出更大贡献。

西游记漂流