

# 基于价值创新的哈尔滨旅游产业发展战略重构

程巧莲,刘宝巍,马春野

(哈尔滨工业大学 管理学院,哈尔滨 150001)

**摘 要:**基于价值创新的观点,在分析现有旅游产业战略布局和价值曲线的基础上,剔除、减少、增加和创造了相应的旅游元素,对哈尔滨旅游产业价值曲线进行了重构,并据此提出哈尔滨旅游产业发展的新策略,包括以国际化为先导、开发“反季”冰雪旅游项目、开发冰雪体育旅游系列产品、完善旅游网站建设及推出空路引航旅游等。

**关键词:**价值创新;旅游产业;发展战略

**中图分类号:**F590 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2009)02-0086-05

近年来,我国旅游产业在迅速发展的同时,暴露出的问题也越发突出:旅游产业规模急剧膨胀,其利润空间越发遭到挤压;产品结构单一、趋同,服务质量难以保证;旅游消费者满意度偏低;苦于寻找竞争突破点等。哈尔滨的旅游产业发展同样受到类似问题的困扰,虽然哈尔滨市是最早开展冰雪旅游的城市,而冰雪旅游也成为哈尔滨旅游的主导产品,但是最近的十几年,沈阳、长春、北京甚至西南、西北的一些城市也在大力发展冰雪旅游,这削弱了哈尔滨旅游产业的竞争优势<sup>[1]</sup>。如何跳出现有局限,整合各类发展要素,形成新的旅游价值,制定具有前瞻性和可持续性的发展战略,成为引导哈尔滨旅游产业未来发展的关键所在。“价值创新”的战略思维为这一新战略的制定提供了良好的理论分析路径。

价值创新的概念是 W·钱·金和勒妮·莫博涅在《蓝海战略》一书中所提出的,意为企业/行业在降低成本的同时为消费者创造价值,从而实现企业/行业价值和消费者价值的同步提升<sup>[2]</sup>。价值创新挑

战了基于竞争的战略思想中最广为人们接受的信条,即价值和成本间的权衡取舍关系,在追求差异化的同时实现低成本。蓝海战略及价值创新的理念同样适用于旅游业,如牛湘子、吴旭云等结合价值创新逻辑对旅游企业竞争优势进行了研究,以使旅游企业通过为顾客提供更多价值来构建其持续竞争优势<sup>[3-4]</sup>。但是,这些研究都是从微观层次对旅游企业通过价值创新获得竞争优势的研究,还没有过从宏观层次对旅游产业应用蓝海战略进行价值创新的尝试。本文将以前述哈尔滨旅游产业为例,应用价值创新的理念对哈尔滨旅游产业的发展进行重构。

## 1 基于价值创新的哈尔滨旅游产业发展战略分析

根据 W·钱·金和勒妮·莫博涅提出的价值创新思路,哈尔滨旅游产业发展战略的制定可以依据图 1 所示的框架和步骤。

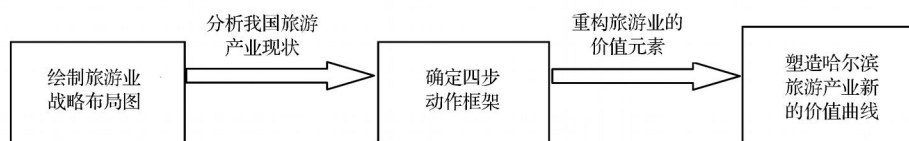


图 1 基于价值创新的哈尔滨旅游产业发展战略制定步骤

战略布局图既是战略分析的基础,也是诊断的工具。借助它可以在对我国区域产业发展现状进行分析的基础上,提炼出行业内普遍认可的、影响产业竞争力的关键要素。图 2 是我国区域旅游产业战略

布局图。

我国区域旅游产业的竞争态势愈发激烈,各个地区都纷纷把旅游业作为本地经济发展的主要支柱产业,积极提倡发展本地旅游业,在提升产业竞争力

收稿日期:2008-12-22

基金项目:哈尔滨市科技攻关(软科学)计划资助项目(2006AA9CT181)

作者简介:程巧莲(1971—),女,黑龙江讷河人,哈尔滨工业大学管理学院讲师,博士生,研究方向:制造战略与服务创新;刘宝巍(1974—),女,黑龙江通河人,哈尔滨工业大学管理学院博士研究生,研究方向:服务管理;马春野(1965—),男,黑龙江哈尔滨人,哈尔滨市旅游局,哈尔滨工业大学管理学院博士研究生,研究方向:旅游管理。

方面,根据学者们的研究和产业发展特点,关注点集中在以下 7 个方面<sup>[5-6]</sup>:

根据本地地理位置,结合气候、季节特点,设计主打旅游产品; 旅游市场开发的各项营销投入; 行业内各企业的服务质量; 各类旅游产品的配套性开发,产品体系多元化; 城市形象的定位,旅游宣传主题口号的设计; 行业整体的经营管理水平; 对区域内各资源要素的系统整合能力。

根据传统的观点,对于某一个区域的旅游产业,其要想在竞争中有突出表现、打败竞争对手,就要同

时关注以上所有的价值元素。这也就意味着要有很高的成本投入才能取胜对手,任何一个方面的弱势表现都会给竞争者以机会,降低竞争能力。

沿着价值创新的战略思路,要想从根本上改变旅游产业的战略布局图,必须把战略重心从竞争对手移向他择市场,从现有产业顾客移向非产业顾客,重新界定产业关注要素,跨边界地重组买方价值元素。鉴于此,本文根据 W. 钱·金和勒妮·莫博涅提出的四步动作框架法来重新审视哈尔滨旅游产业发展的价值元素。

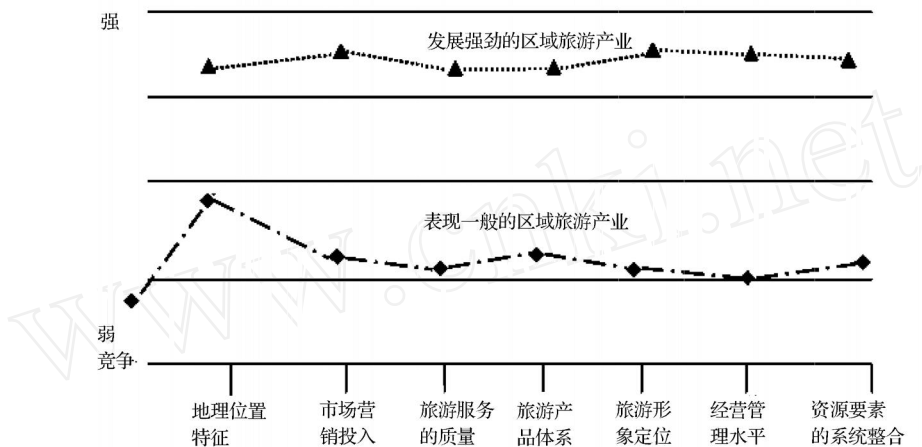


图 2 我国区域旅游产业战略布局图

2 哈尔滨市旅游产业价值曲线的重构

依据四步动作框架,在制定新的旅游产业发展战略之前,需要思考:

剔除。在行业的长期发展中一些被认定为理所当然的传统竞争元素是否已不再具有价值,甚至降低了价值。

减少。现有某类要素是不是过于被关注和进行投入,而只为竞比和打败竞争对手。在这种情况下,提供给顾客的超过了顾客所需求的,徒然增加了投入成本却没有取得好效果。

增加。在现有市场中,有哪些元素应该被增加到产业标准中,从而发现和消除消费者不得不做出的妥协。

创造。发现买方价值的全新来源,以创造新的需求,向买方提供全新体验。

本文应用四步动作框架方法,对哈尔滨旅游产业发展战略进行研究。在提炼了全国旅游区域产业竞争要素的基础上,结合哈尔滨旅游产业发展的瓶颈问题及现有的资源、市场条件,可以列出哈尔滨旅游产业发展战略在这四个方面所应采取的具体行动,如表 1 所示。

表 1 哈尔滨旅游产业战略发展的四步动作坐标格

剔除 地理位置的限定	增加 设施的便捷性 主打产品开发范围与营销力度
减少 非主打旅游产品的投入,即围绕主题,合理分配产品开发与营销投入	创造 反向营销 反季节消费

需剔除的元素。哈尔滨一直是中国北部的大城市之一,其独特的地理位置赋予了其优厚的冰雪资源,使其旅游产品别具特色。但是,从另一方面来看,偏远的位置也限制了游客的进入。如何剔除地理位置所带来的旅行不便是需要考虑的问题。

需减少的元素。哈尔滨是冰雪名城,但是在产品开发和宣传促销方面,其对其他非主打旅游产品如夏季旅游、农业旅游、民俗旅游等也进行了大力投入。例如,很多旅游区不顾当地条件,一窝蜂地开发“漂流游”、建寺庙、上项目。在宣传促销方面,在传统营销手段上花费过多,而对网络营销的投入很少。今后应围绕哈尔滨的特色,合理分配产品开发与营销的投入。

需增加的元素。冰雪是哈尔滨旅游的一张名牌,在国内外享有盛誉。因此,今后还应继续加强

“冰雪旅游”品牌的塑造与提升,开发相关的新产品,丰富产品类型,同时借用现代化营销手段,对现有旅游网站进行改善,增加网络营销的力度和效率。

需创造的元素。原来哈尔滨旅游的发展是“立足国内市场,逐渐向国际市场渗透”。经过多年的发展,哈尔滨冰雪旅游在国外已有一定的品牌知名度,而在国内,由于不便利交通的限制和周边城市如长春、吉林等地旅游产业的竞争,其想要在国内旅游市场有大的突破已经难上加难。对此,不妨换一

种思路,可否“走向国际市场,转而引领国内市场”?另外,旅游产业是季节性很强的产业,常常因季节影响而有淡旺季。那么,是否可以创造一种模式,突破季节影响而使旅游四季常新?如果可以解决这些问题,那么旅游产业的创新元素也就应运而生。

基于以上的考虑,以价值创新为导向,采取四步动作,哈尔滨旅游产业发展的战略轮廓就清晰地展现出来,如图 3 所示。图 3 所示的新的价值曲线为哈尔滨旅游产业新战略的具体制定奠定了基础。

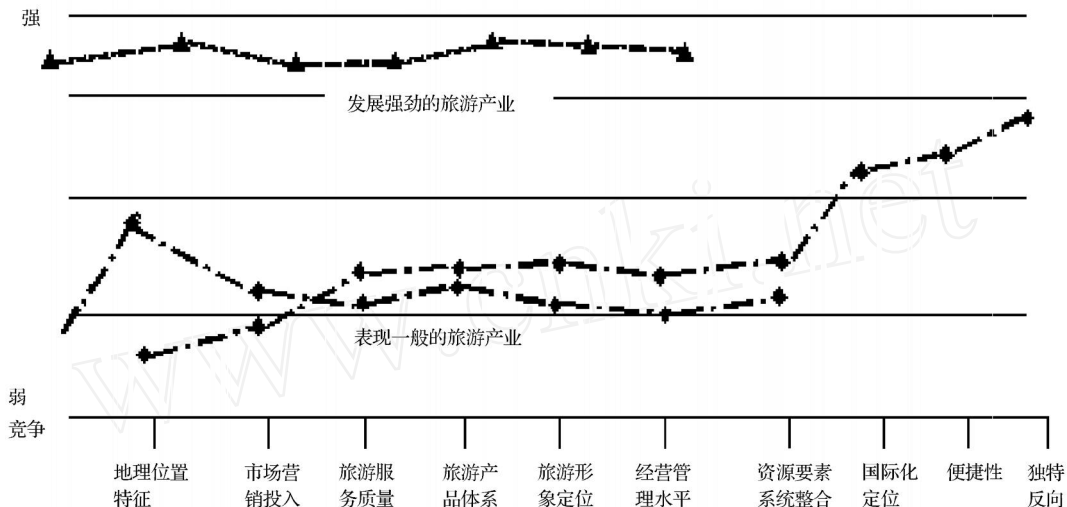


图 3 哈尔滨旅游产业发展的新价值曲线

### 3 哈尔滨市旅游产业发展新战略

在以上分析的基础上,依据价值创新原则,本文对哈尔滨旅游产业发展战略重新进行价值定位。哈尔滨旅游产业发展应在以下方面进行重点突破:

#### 1) 国际化为先导。

实施国际化战略是一个长期而复杂的过程,其主要内容包括产品国际化、营销国际化和服务国际化三项具体战略。

第一,产品国际化。强力推进旅游国际化,优化产品结构,打造知名品牌,大力推进旅游产品国际化。对现有的冰雪旅游、体育旅游等城市旅游产品进行有效整合、提升,使哈尔滨成为境外目标市场游客的主要目的地之一;加强与最能代表中国旅游目的地形象的北京、西安、上海、杭州等城市合作,联手推出几条国际黄金旅游线。另外,还可以利用黑龙江省地处东北亚中心的地缘优势,进一步与俄罗斯、韩国、日本、朝鲜合作,共同打造东北亚黄金旅游圈。比如,推出“俄罗斯一日游、四日游”以及连接中、朝、韩、日、俄等跨境的商务会展旅游、文化旅游和宗教旅游等。此外,培育具有国际影响力的旅游节庆。

#### 第二,营销国际化。要充分利用报纸、杂志、电

视、电台等新闻媒体和现代传播工具,举办好各种旅游庆祝活动,为旅游经济服务;同时也要借助各种新闻事件、活动,尤其是哈市各种大型的对外合作与交流活动,为哈市成为国际冰雪名城做好各种准备和铺垫;有计划地设定每年 1~2 次高规格的国际旅游产品大奖赛评比,在此基础上创办旅游产品自己的杂志、报刊与网络通讯;针对所要宣传的重点地区,进行哈尔滨旅游地整体形象宣传,重点宣传哈尔滨省的几个重点旅游项目,如冰雪旅游、东北虎林园等;加强与境外客源市场和国际性、地区性旅游协会、组织的联系与合作,争取国家驻外机构、企业的支持,组织针对境外重要客源市场的大型旅游促销活动;建立面向境内外营销推广机构的营销奖励机制和面向全社会的营销激励机制,对主推哈尔滨产品或线路的组团社或其他推广机构给予全力支持。

第三,服务国际化。强调全面提升服务质量,提高国外顾客对哈尔滨的满意度,如建立与国际惯例相匹配的基础设施标准、旅游企业经营标准和旅游服务质量标准;提供西餐、酒吧等服务场所和外语语音等服务项目;景点配备多语标识系统,在酒店、索道、换乘中心、游客中心等场所建立健全国际标准的多语种指示牌;按照国际化和标准化要求设置公共

信息图形符号,完善景区公共信息服务功能等,培育国际化氛围。

### 2) 开发“反季”冰雪旅游项目。

在旅游业进行反季节消费,可以称之为“反季旅游”,是指利用季节“反差”进行的旅游销售。哈尔滨冬季冰雪旅游已经成为一种影响广泛、特色鲜明的旅游品牌。如果能在冬季冰雪旅游成功运作的基础上,借用其成功效应,将冬季冰雪旅游品牌进行延伸,加入新的理念,整合现有资源,开发夏季冰雪旅游的品牌,是有可行性的。

不过,哈尔滨市反打冰雪牌尽管有一定的优势,但是它毕竟是一种新的旅游产品,与冬季冰雪旅游存在时空、市场等方面的差异,因此在开发夏季冰雪旅游产品之前,首先应对国内外的潜在游客进行调查,调查内容包括游客对夏季冰雪的期待程度、游客对夏季冰雪产品类别的偏好、夏季冰雪产品的推出时机等,从而确定夏季冰雪旅游产品的特点和类别。

夏季冰雪旅游产品的开发首先面临的是选址问题。要选择一个足够容量的空间去展示冰雪产品,同时又具有便利的交通使游客可以方便进入。与冬季冰雪旅游具有天时地利的优势相比,夏季旅游产品的开发还需要在技术、资金、人力等方面进行更大的投入。尤其是对于制冷保温等环节,要召开专家论证会,既要采用先进的技术,又要考虑产品开发及运营的成本,以保证夏季冰雪旅游项目的效益性。

夏季冰雪旅游的宣传推广可以依托并结合哈尔滨冬季冰雪的品牌优势,在国内外将哈尔滨打造成一个“四季皆可看冰雪”的魅力城市,使哈尔滨真正成为一个冰雪旅游名城。在宣传时,可重点突出夏季冰雪旅游的新奇性、文化性和休闲性。

### 3) 打造冰雪体育旅游品牌。

随着冬季体育活动的蓬勃发展,哈尔滨市体育旅游业也迅速兴起。2002年,哈尔滨申办2010年冬奥会。尽管最终申请失败,但正是此次申办使得许多原来不知道、不了解哈尔滨的国内外游客慕名而来,从而带动了哈尔滨冰雪旅游的进一步发展。

世界旅游组织确认“冰雪、森林、海洋”是发展旅游的三大资源。哈尔滨市地处我国北方,天气寒冷,冬季漫长,每年结冰期有近5个月之久,具有推广冰雪旅游得天独厚的条件,天然的地理环境为哈尔滨市开发冬季体育运动奠定了很好的物质基础。

目前,应抓住全民健身的热潮,充分利用冰雪旅游参与性强的特点,发展与冰雪体育运动相关的产业,推动哈尔滨市冬季体育与冰雪旅游业的全面发展<sup>[7]</sup>。应借助政府积极申办各种类型的冬季运动会之机,以建设冰雪旅游名城为目标,以亚布力、二龙

山滑雪旅游度假区为依托,以哈尔滨城区为核心,建立包括国际冰雪艺术、冰雪比赛、冰雪训练、冰雪产业、冰雪教育和冰雪研究等较完善的冰雪旅游体系。

### 4) 完善旅游网站建设。

在百度网以“哈尔滨旅游”为关键词进行查询,可得到网站约224万个。由哈尔滨自办的网站大致可分为三类:由哈尔滨市旅游局主办的政府旅游网站——哈尔滨旅游网;以东北网、黑龙江信息港、哈尔滨信息港等为代表的旅游专题门户网站;旅游企业如旅行社、旅游酒店自办的商业旅游网站。这些网站有力地推动了哈尔滨旅游业的发展。但是,哈尔滨旅游网站还存在不足。比如:有些网站的景点介绍过于简单,图像单一;有些网站的许多景点介绍无法显示,有些只介绍路线,没有介绍具体的景点。在网站上,有些信息不能及时更新或扩充。多数旅游网站没有外文版和繁体版,有的虽然标明有英文版,却无法点击进入。而且,这些旅游网站功能过于单一,多满足于信息公布、搜取层次,对网上更多功能的研究、开发较少,对实现供需双方网上信息即时交换、网上交易实现等方面存在非常大的欠缺。

因此,应进一步完善旅游网站建设,加快建立专业的英文版、俄文版、日文版、韩文版等多语种旅游网站,以吸引海外旅游者。实施有效的客户关系管理,保持与旅游者的良好关系,要有一个有效的数据库建立和维护机制。

### 5) 空路引航旅游。

为了解决交通便利的问题,在固定设施的建设上需要等待很长的时间,而政策上的变革一旦实施,则可以快速收到成效。在这方面,可以与政府协商,开放部分国际航权,推进空路引航战略,即以便捷、通畅、合理的空中航线网络引带旅游的发展。

尽管哈尔滨已拥有了一定的国际航线网络,但在需求及便利性方面仍存在着很大问题。例如,目前国内旅客前往北美大多由北京、上海出境或在东京、汉城等地中转。从地理位置上看,无论是从北京还是上海前往北美地区都没有从哈尔滨出境更快捷方便,但是目前从哈尔滨到北美却没有直航。

哈尔滨要发展外向型旅游经济,航线制约是瓶颈。有了航线,才能和周边国家形成紧密的空中走廊。因此,哈尔滨旅游业应得到政府的支持,通过航权开放,拓展国际航线,长途航线主要开辟至美洲、澳洲、欧洲、东南亚、中亚的航线,以无缝隙航班形式运行。将哈尔滨机场建设成为中型门户枢纽机场,基本形成以哈尔滨机场为中心,辐射东北亚及蒙古、俄罗斯大部分地区的直达航班国际航线网络;建设经北京、上海中转的通往世界各地的无缝隙中转航

班国际航线网络;涵盖国内绝大多数经济中心城市、旅游热点城市及省会城市的国内干线网络,使国际航线、国内干线、支线航线三位一体、互为补充、协调发展。

参考文献

[1] 龙耀强. 哈尔滨市冰雪旅游竞争力研究[D]. 西南交通大学,2008.

[2] W·钱·金,勒妮·莫博涅. 蓝海战略[M]. 商务印书馆,2005.

[3] 牛湘子. 基于价值创新的旅游企业持续竞争优势浅析[J]. 现代商业,2008(15):65.

[4] 吴旭云. 从蓝海战略看旅游企业的价值创新[J]. 商业时代,2007(7):85-86.

[5] 袁基瑜. 哈尔滨市旅游竞争力比较分析及对策[J]. 商业研究,2006(5):88-89.

[6] 徐虹,陈瑞. 旅游产业竞争潜力构成及其影响变量分析[J]. 天津商业大学学报,2008,28(4):4-7.

[7] 马超. “大冬会”对哈尔滨市旅游服务业的影响[J]. 黑龙江社会科学,2007(4):75-76.

Reconstruction of Development Strategy of Tourism industry in Harbin  
Based on Value Innovation

Cheng Qiaolian,Liu Baowei,Ma Chunye

(School of Management,Harbin Institute of Technology,Harbin 150001,China)

**Abstract :** Based on the view of value innovation ,this paper cancels ,reduces ,adds and creates the relevant elements on tourism through analyzing the existing strategies and the value curve of the tourism industry in China. According to the above analysis ,the value curve of tourism industry in Harbin is reconstructed and the new development strategies of tourism industry in Harbin are put forward which include giving priority to internationalization ,developing 'anti-quarter' ice and snow tourism projects ,developing series products about ice and snow sport tourism ,improving the construction of tourist websites ,and opening the partial aviation rights.

**Key words :** value innovation ;tourism industry ;development strategy

(上接第 46 页)

Development Mechanism of Evolution of Modern Service Industry

Man Li

(School of Economics ,Nanjing Audit University ,Nanjing 200036 ,China)

**Abstract :** The systematic evolution process of innovation in modern service industry is a joint work with government ,industry ,academic circles and other social forces. The dynamic evolution of modern service system is an adaptive process ,which is the result of the interaction between the internal conflicts among all sub-system elements and the influence of external power-environment. For the development of modern service industry ,internal power is the driving force ,and external power is the necessary condition. External environment promotes the optimization and upgrading of modern services by boosting the changes and confliction movements of endogenous sub-systems.

**Key words :** modern service industry ;industrial innovation ; evolution and development ;dynamic mechanism