

创新与守正

——老字号咸亨酒店的文化营销



（孔乙己像）





摘 要

随着酒店行业的竞争加剧，酒店发展进入微利时代。酒店如何发现自己的优势、打造自身特色，在竞争中获得成功，成为了引起高度关注的重要议题。

本案例研究对象绍兴咸亨酒店是鲁迅文化主题酒店，具有深厚的文化底蕴和地域特色，在众多酒店中脱颖而出，是行业成功的典范。

本文运用实地调研、查阅文献等方法，重点对咸亨酒店 35 年来的成长变迁进行了梳理，从四个阶段把咸亨酒店的规模、产品、经营业绩等的变化状况清晰地呈现出来。在此基础上，基于 STP 定位理论和 4Ps 组合营销理论，深入分析咸亨酒店如何利用自身所具有的文化优势，完美地将创新与守正相结合，通过文化营销的相关策略推动自身的发展。最后根据咸亨酒店的成功经验，为酒店行业提升核心竞争力提出了战略制胜、文化制胜、创新制胜、借力制胜等四个对策。

关键词：咸亨酒店；鲁迅文化；创新；守正；文化营销



目 录

摘 要	2
1 绪论	7
1.1 研究背景	7
1.2 研究对象	7
1.3 研究意义	8
1.4 理论依据	9
1.5 研究方法	10
1.6 研究内容	12
2 名利双收，咸亨酒店的发展之路	13
2.1 第一阶段：渊源深厚，经营窘迫（1894-1990）	13
2.2 第二阶段：弱弱合并，起死回生（1991-1995）	15
2.3 第三阶段：适逢时机，名扬万里（1996-2006）	16
2.4 第四阶段：物载咸亨，华丽转身（2007-至今）	18
2.5 小结	20
3 创守兼备，咸亨酒店的成功之道	21
3.1 定位准：立足旅游市场，定位鲁迅文化	21
3.2 产品硬：延伸咸亨产品，凸显鲁迅文化	25
3.3 促销强：借力政府公关，光大鲁迅文化	30
3.4 价格宜：顾客导向定价，钟情鲁迅文化	33
3.5 渠道短：受制地域特性，难扬鲁迅文化	34
4 总结与建议	36
4.1 眼光长远，战略制胜	36
4.2 明确定位，文化制胜	37
4.3 顺势而为，创新制胜	37
4.4 整合资源，借力制胜	38
4.5 小结	38



附录	39
附录一 主要参考文献.....	39
附录二 咸亨集团董事长宋金才及集团简介	40
附录三 政府历年推广鲁迅文化的活动调研报告	41
附录四 访谈记录整理:	46
附录五 调查问卷.....	48
附录六 实地调研图片	49



图 目 录

图 1-1 咸亨酒店组织架构	8
图 1-2 理论关系图	10
图 1-3 实地照片	11
图 1-4 实地访谈	11
图 1-5 研究思路	12
图 2-1 第一阶段的重要事件	13
图 2-2 咸亨初建	13
图 2-3 老店新开后的咸亨酒店	14
图 2-4 第二阶段的重要事件	15
图 2-5 第一次扩建后的堂吃外部	16
图 2-6 第一次扩建后的堂吃内部	16
图 2-7 第三阶段的重要事件	16
图 2-8 第二次扩建后的咸亨酒店	17
图 2-9 第四阶段的重要事件	18
图 2-10 现今的咸亨酒店	18
图 2-11 第三次扩建后的“回”字型堂吃部分	19
图 3-1 历年绍兴市国内游客接待量	22
图 3-2 中国人均 GDP 增长图	23
图 3-3 问卷统计图	24
图 3-4 施工中的咸亨酒店	25
图 3-5 “咸亨”商标、太雕酒	26
图 3-6 咸亨产品延伸路径	27
图 3-7 “孔乙己”雕像和十碗头	29
图 3-8 酒店住宿环境	30
图 3-9 咸亨酒店在鲁迅故里的位置图	33



表 目 录

表 2-1 咸亨营业收入增长表 20

表 2-2 咸亨品牌估值增长表 20

表 3-1 历年政府活动梳理..... 32

表 3-2 鲁迅故里部分年份游客数 33

表 3-3 咸亨堂吃部分价目表..... 33

表 4-1 咸亨文化营销的应用与效果 36



1 绪论

1.1 研究背景

《2015-2020 年中国酒店行业发展趋势及投资决策分析报告前瞻》数据显示：截至 2012 年，全国住宿餐饮企业近 330 万家，年营业收入超过 2 万亿，占当年 GDP 的 5%左右。2014 年 6 月 16 日第三届中国饭店产业大会在上海召开，以“大众消费时代，互联网时代饭店业转型新方向”为主题，会上中国饭店协会发布了以酒店客房数为指标排行的《中国酒店业连锁化发展报告》，该报告显示，全国住宿企业达到 49.84 万家，从业人员 443.8 万人，营业收入 4943 亿元。全国餐饮企业达到 236.69 万家，从业人员 1268 万人，营业收入 25392 亿。饭店餐饮业的销售收入占 GDP 的比重达到 5.34%，占社零总额的 11%。报告也指出，在发展的同时，呈现三个特点：经济型酒店持续扩张、高端酒店盈利能力急剧下滑、品牌业态多元发展。这说明，酒店行业的增长幅度有所放缓，说明过去若干年的高利润时代已经过去，进入微利时代。

随着酒店行业竞争的不断加剧，国内优秀的酒店企业愈来愈重视对行业市场的研究，特别是对企业发展环境和客户需求趋势变化的深入研究，市场定位也更为专业化，形成各自不同的特色。正因为如此，一大批国内优秀的主题酒店迅速崛起，逐渐成为酒店行业中的翘楚。主题酒店的出现与运营，正是迎合了时代的需求，也为中国酒店行业的发展提供了新思路。主题酒店以某一特定的主题以及特定的文化氛围，让顾客获得富有个性的文化感受；同时以个性化的服务取代一般化的服务，让顾客获得精神上的愉悦。

主题酒店如何利用自己的优势，在竞争中获得成功，是一个永恒的课题。此次案例我们选取了老字号咸亨酒店，一个以鲁迅文化为主题的文化主题酒店，通过梳理其 35 年的成长历程，运用 STP 和 4Ps 理论剖析其文化营销策略，希望可以为一些文化主题酒店提供借鉴。

1.2 研究对象

1.2.1 咸亨酒店简介

咸亨酒店是绍兴咸亨集团股份有限公司的核心企业，是酒乡绍兴最负盛名的百年老店。最早的咸亨酒店是鲁迅先生的堂叔周仲翔于清光绪二十年（1894 年）创建的，只开二三年便歇业。一直到 1981 年，为纪念鲁迅先生诞生 100 周年，



咸亨酒店老店新开，选址绍兴市鲁迅中路 179 号，紧邻鲁迅故里风景区。经过三次改造，咸亨酒店现在其建筑面积约 5.7 万平方米，主营业务从单一的堂吃发展为住宿、餐馆、娱乐等，形成一个以鲁迅文化为主题，江南文化、越文化为背景的五星级标准文化主题酒店。

咸亨酒店先后获得“中华老字号企业”、“中国餐饮名店”、“全国绿色餐饮企业”、“浙江省知名商号”等荣誉称号，拥有“咸亨”服务商标、“太雕”黄酒商标，两件中国驰名商标。“咸亨宴”被评为浙江名宴，另有一批菜肴、点心被评为浙江名菜、名点。

1.2.2 咸亨酒店组织架构图

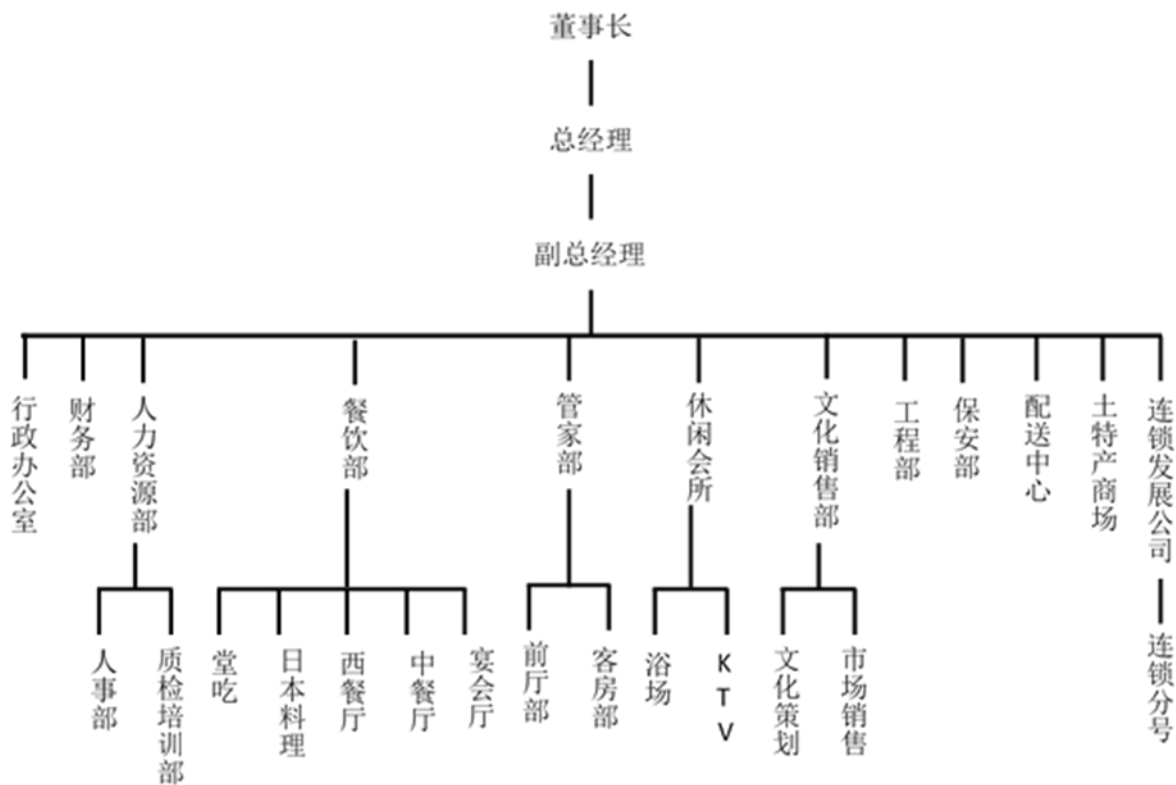


图 1-1 咸亨酒店组织架构

1.3 研究意义

本文以咸亨酒店为例，从 STP、4Ps 理论等视角来分析咸亨酒店如何把自身所具有的文化优势通过文化营销的相关策略推动自身的发展，实现名利双收，研究得出结论可以给同行业的其他酒店以借鉴，促进中国酒店行业的转型和发展。同时通过研究咸亨酒店对保护与传承鲁迅文化方式，厘清咸亨主题酒店对绍兴旅游业发展的促进作用，对同类产品整合各类社会资源，推进自身品牌建设具有现实指导意义。



1.4 理论依据

1.4.1 文化营销

文化营销是指把商品作为文化的载体，通过市场交换进入消费者的意识，它在一定程度上反映了消费者对物质和精神追求的各种文化要素。文化营销既包括浅层次的构思、设计、造型、装潢、包装、商标、广告、款式，又包含对营销活动的价值评判、审美评价和道德评价。

它包括三层含义：

- ①企业需借助于或适应于不同特色的环境文化开展营销活动；
- ②文化因素需渗透到市场营销组合中，综合运用文化因素，制定出有文化特色的市场营销组合；
- ③企业应充分利用 CI 战略与 CS 战略全面构筑企业文化。

1.4.2 STP 理论

市场细分的概念是美国营销学家温德尔·史密斯(Wended Smith)在 1956 年最早提出的，此后，美国营销学家菲利普·科特勒进一步发展和完善了温德尔·史密斯的理论并最终形成了成熟的 STP 理论（市场细分（Segmentation）目标市场选择（Targeting）和定位（Positioning）。它是战略营销的核心内容。STP 理论中的 S、T、P 分别是 Segmenting、Targeting、Positioning 三个英文单词的缩写，即市场细分、目标市场和市场定位的意思。

具体而言：

市场细分是指根据顾客需求上的差异把某个产品或服务的市场划分为一系列细分市场的过程。

目标市场是指企业从细分后的市场中选择出来的决定进入的细分市场，也是对企业最有利的市场组成部分。

市场定位就是在营销过程中把其产品或服务确定在目标市场中的一定位置上，即确定自己产品或服务在目标市场上的竞争地位，也叫"竞争性定位"。

1.4.3 4Ps 营销理论

4Ps 营销理论被归结为四个基本策略的组合，即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)

产品 (Product)：注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。

促销 (Promotion)：企业注重销售行为的改变来刺激消费者，以短期的行为（如让利，买一送一，营销现场气氛等等）促成消费的增长，吸引其他品牌的消费者或导致提前消费来促进销售的增长。

价格 (Price)：根据不同的市场定位，制定不同的价格策略，产品的定价依据是企业的品牌战略，注重品牌的含金量。

渠道 (Place)：企业并不直接面对消费者，而是注重经销商的培育和销售网络的建立，企业与消费者的联系是通过分销商来进行的。

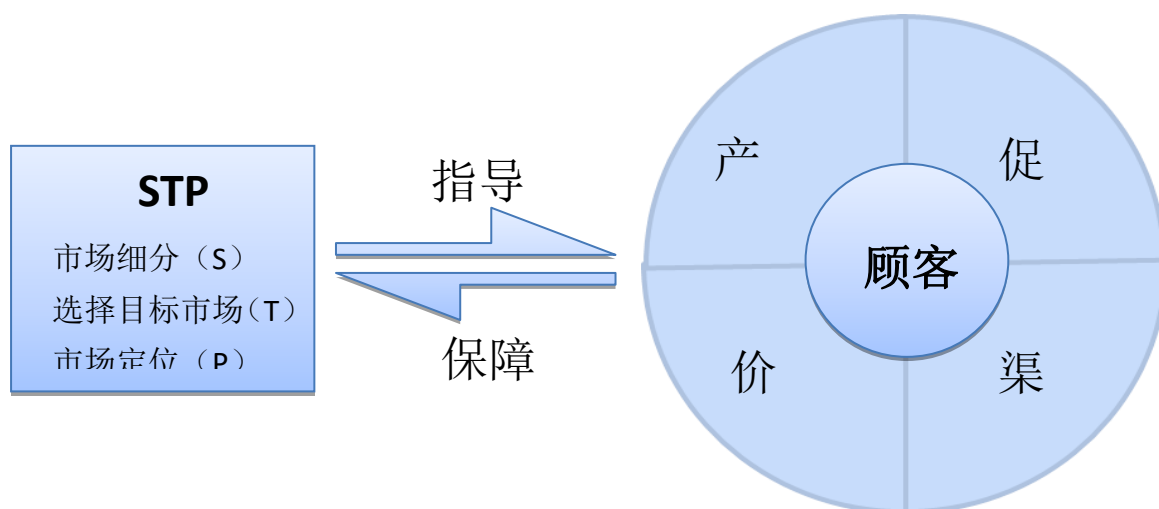


图 1-2 理论关系图

1.5 研究方法

1.5.1 文献分析

我们通过百度、万方、知网、维普等网络渠道搜索近百篇高达 15 万字的文献和咸亨已有文献进行分析整理，初步梳理出企业的发展历程和成功之道。

1.5.2 实地访谈

两个多月时间内，我们分别对酒店管理人员（行政部鲍经理）、工作人员（前台、服务生）、顾客以及对咸亨颇为了解的相关记者和文化人士进行了一些访谈，了解酒店的运营机制、管理模式和经营特色，收集记录企业各阶段的发展状况和经营成果。



图 1-3 实地照片



图 1-4 实地访谈

1.5.3 案例分析

通过对咸亨酒店案例信息的采集和分析，运用 STP 定位理论和 4Ps 营销组合

理论解读在咸亨发展过程中的文化营销，总结出咸亨酒店发展过程中的成功之道和经验教训。

1.6 研究内容

本文主要内容共分四个部分：

第一章，绪论。阐述此次案例分析的研究背景、对象、方法、理论、意义与内容。

第二章，介绍咸亨酒店发展历程。根据有关特征，把咸亨酒店的发展分成若干阶段，了解其不同阶段的举措、背景以及成就等。

第三章，剖析咸亨的成功之道。利用 STP 市场定位理论，精确定位目标市场；利用 4Ps 营销理论，根据不同发展阶段对酒店采取的产品、促销、价格和渠道策略进行分析；由此分析咸亨酒店是如何实现成功的文化营销。

第四章，总结与建议。通过总结咸亨酒店成功经验，对老字号品牌发展以及酒店行业的特色经营提出相关建议。

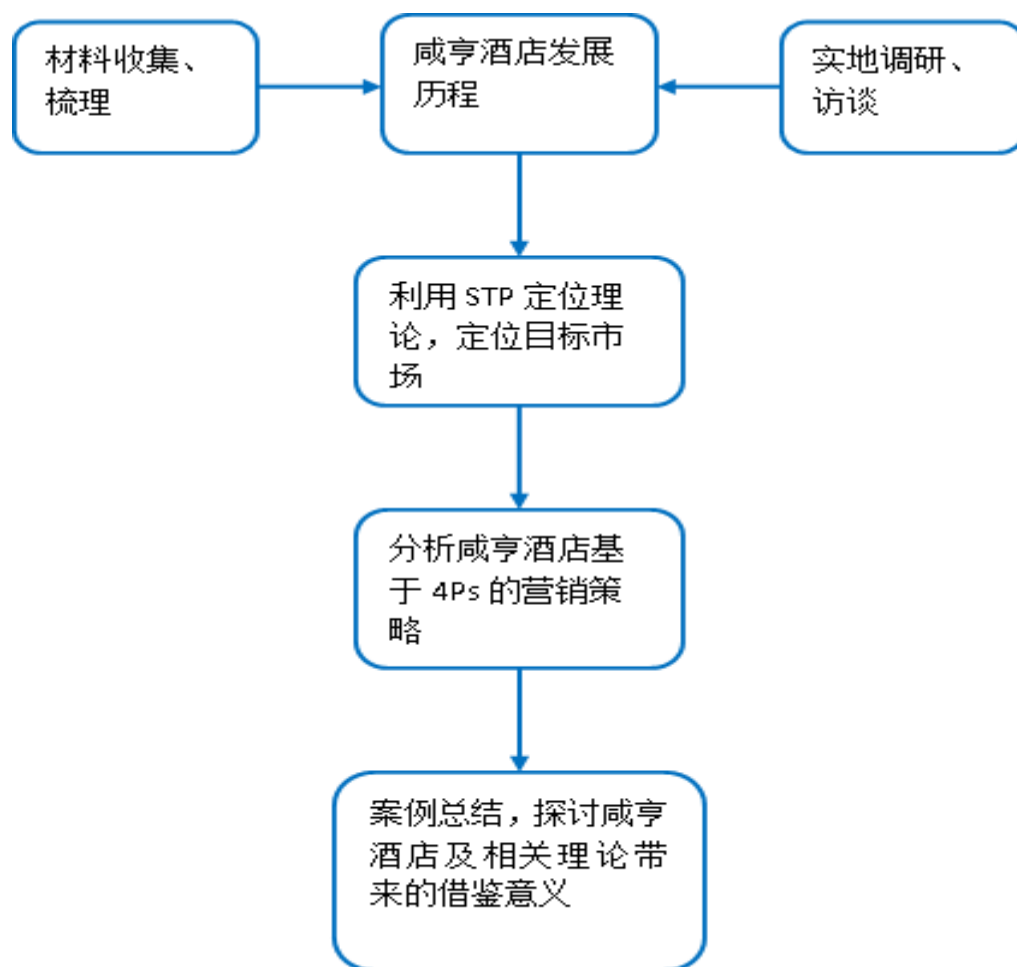


图 1-5 研究思路

2 名利双收，咸亨酒店的发展之路

咸亨酒店从 1894 年至今，潮起潮落，历经 3 次不同程度的扩建、改造，不断地发展壮大，取得了巨大的成功。

2.1 第一阶段：渊源深厚，经营窘迫（1894-1990）



图 2-1 第一阶段的重要事件

清光绪甲午年（公元 1894 年），鲁迅堂叔周仲翔等在绍兴城内的都昌坊口开设一家小酒店。“咸亨”二字出源于《易经·坤卦》之《彖传》“坤厚载物，德合无疆，含弘广大，品物咸亨”句中，即指占卜之事，凡合于此卦者，无论物质，还是精神方面，都将顺利发展。咸亨的“咸”作都、皆解。“亨”是通达、顺利之意。“咸亨”即为“大家都顺利”的祝福语。“品物咸亨”意为“万物得以皆美”。

“咸亨”的含义指为生意兴隆、万事亨通、财源通达。所以唐朝的李治就用“咸亨”作为其年号之一。周仲翔是个文化人，给小酒店起了个好名字“咸亨”，寓意酒店生意兴隆，万事亨通。以此为店名，足见当家人对生意之兴旺的殷切期盼之情，但是这家酒店并没有因为这个好名字而真的发达。



图 2-2 咸亨初建

当时，来咸亨酒店喝酒的顾客不多，大多是在柜台外站着喝酒的“短衣帮”。老主顾都跑到西首的“德兴酒店”去了。德兴酒店为谢姓所开，生意不错，鲁迅的塾师寿镜吾也常去那儿喝酒。来咸亨酒店喝酒的唯一的“长衫主顾”，是一个人称“孟夫子”的人。他是周家的邻居，屡试不第，穷愁潦倒，嗜酒如命，早年曾在新台门周氏私塾里帮助抄写文牒。有一次，“孟夫子”溜到别人家书房里去偷书，被人抓获，他却辩解“窃书不能算偷”，结果被打折了腿，只能用蒲包垫着坐在地上，靠双手支撑着挪动身子行走。鲁迅就是以“孟夫子”为生活原型，塑造“孔乙己”这一艺术形象的。由于生意不佳，咸亨酒店只苦撑了二三年后就关门歇业了。在经历动荡的时代后，饱经风霜的酒店终于被岁月封存。

咸亨酒店的创始人周仲翔虽然是鲁迅的长辈，但更像是朋友。鲁迅 18 岁离开绍兴去南京江南水师学堂读书，周仲翔曾陪送鲁迅到杭州。1906 年暑假，鲁迅从日本回来省亲时已经剪去了辫子。在当时，这种行为是要杀头的。周氏家族有人要去告发，周仲翔就站出来警告说：“你如果去告发，万一革命成功，你要倒霉；如果阿樟（鲁迅的小名）被杀头，一旦灭族也有你的一份。”这才把准备去告发的人吓住，从而保住了鲁迅。正是因与其堂叔关系较好，鲁迅经常去酒店玩，所以，鲁迅在《孔乙己》《风波》《明天》等著名小说中，都把咸亨酒店作为重要背景，使咸亨酒店名扬海内外。因为有这样的历史渊源，1981 年 9 月，为纪念鲁迅先生诞辰 100 周年，本已成为历史陈迹的咸亨酒店重新开业。



图 2-3 老店新开后的咸亨酒店

有关部门为了保持绍兴酒店的传统特色，特选址都昌坊口的西首，现鲁迅路中段，重新修建一家咸亨酒店。咸亨酒店的格局和旧时绍兴别的小酒店完全一样。

晚清时的绍兴建筑风格如旧；屋沿下正中悬挂白底黑字的店匾，横书“咸亨酒店”四字。可是，此次重开并没有迎来酒店的崛起。经过十年的经营，咸亨酒店依然窘迫。到了 1990 年，咸亨酒店的年营业额仅有 120 万，且严重亏损。那时，“咸亨酒店”还仅仅只是一个与鲁迅文化有关的符号。

2.2 第二阶段：弱弱合并，起死回生（1991-1995）

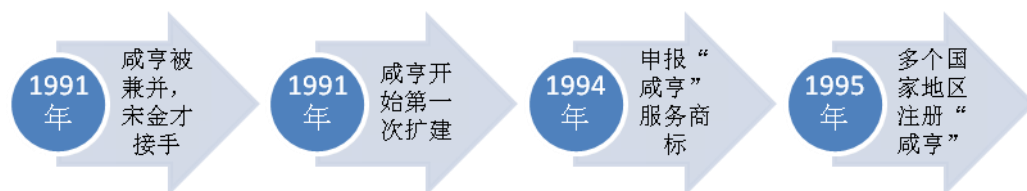


图 2-4 第二阶段的重要事件

1991 年，难以维持生计的咸亨酒店被并入绍兴市综合商业公司（即现在咸亨集团股份有限公司的前身）。这一次的兼并，并不是“强强联手”，也不是“大鱼吃小鱼”，而是“弱弱相加”、“同病相怜”。因为绍兴市综合商业公司同样也是资不抵债，严重亏损的企业。时任这家只有十几人的区属小集体企业的经理叫宋金才，受命负责打理这家被人称为“包袱”的公司。咸亨酒店的并入，对宋金才来说无疑是多了一个“包袱”。当时酒店有 30 多人，却大多年老体弱，已资不抵债。但是谁也不曾料到，这多出来的一个包袱，不仅改变了宋金才的命运，也改变了咸亨酒店的轨迹。

接手酒店后，宋金才发现酒店卖的黄酒都是当地社队企业生产的低端酒，便马上进行改革：从第二天起，此前进的社队企业生产的黄酒一两都不卖给消费者，全部采用古越龙山、会稽山的品牌黄酒。那时他就认为，咸亨酒店应当是绍兴黄酒对消费者营销的第一窗口，一定要讲究品质。这个事情虽然很小，但他认为咸亨酒店作为“中华老字号”，品牌不是广告做出来的，而是要从细小的品质做起。

同时，宋投资 350 万元，在 1991、1992 年两年时间内扩建了 1000 平方米回字型台门式酒店，其中有 120 平方米专门用于保持原咸亨酒店的旧貌。使咸亨酒店从 100 多平方米三间平房，扩大到 1000 多平方米。

更为重要的是，宋金才接手咸亨酒店后敏锐地发现了“咸亨”的品牌价值，将公司主业转到咸亨酒店，从而开始真正意义上的“咸亨”品牌发展之路。1994 年，他不失时机地申报了“咸亨”服务商标，咸亨酒店成功注册“咸亨”服务商标，并组建了以咸亨酒店为核心的绍兴咸亨集团股份有限公司，深化产权制度改革，构建了现代企业制度的框架。1995 年起，获得“咸亨”商标法定使用权之

后，宋金才又相继在韩国、香港、澳门和台湾等 10 个国家和地区注册了“咸亨”国际服务商标，并开展一系列的争创名牌活动，为咸亨的发展做了很好的铺垫。

在商标品牌得到肯定的同时，咸亨酒店逐渐被盘活。1994 年营业额 760 万元，创利 88 万元，1995 年营业额达 1000 万元。



图 2-5 第一次扩建后的堂吃外部



图 2-6 第一次扩建后的堂吃内部

2.3 第三阶段：适逢时机，名扬万里（1996-2006）



图 2-7 第三阶段的重要事件

伴随着旅游业的兴盛和咸亨酒店名气的进一步扩大，咸亨酒店这座仅拥有 100 个堂吃座位、粉墙黛瓦的明清样式建筑已无法满足顾客需求。1996 年，宋金才负债 6500 万元，进行了酒店的第二次扩建，主要对原酒店东西两边进行了开发。扩建后的咸亨酒店形成一家三开间门面的酒店，店门屋檐下悬挂着一块书有店号的横匾，柜台的青龙牌上直书“太白遗风”四个大字。店堂内垂挂着一幅由著名画家方增先画的孔乙己立像；还有一副对联云：“小店名气大，老酒醉人多”，为著名作家李准所撰。另有著名的表演艺术家于是之的墨宝：“上大人，孔乙己，高朋满座；化三千，七十士，玉壶生春。”扩建后的咸亨酒店增加了宾馆住宿等功能，以及娱乐、健身、购物设施，餐位也扩大到了 700 个，建筑面积从 1000 多平方米扩大到 11000 多平方米，咸亨从单一的餐饮饭店发展为综合性的饭店，为国内外游客提供吃、住、玩、购物等一条龙服务。当时适逢旅游业崛起和假日

经济兴起良机，咸亨酒店犹如籽落沃土，在随后的餐饮江湖中焕发出勃勃生机。坊间曾流传：光是咸亨酒店门口炸臭豆腐这一项，一年就可以为咸亨酒店创造100万元利润。

1996年12月20日，“孔乙己”铁像正式落户在绍兴咸亨酒店。“孔乙己”高2米、重约1200公斤，身着破衣衫，侧靠酒柜。一手抓着瓷酒碗，一手撮着颗茴香豆正准备往口里送。在酒柜上还有一只盛着几颗茴香豆的小碟子，两眼朝外，似乎在祈盼着什么。拍一张与孔乙己的合影，成为许多来鲁迅故里旅游的人心底最为期待的画面。2001年12月初，咸亨将“孔乙己”造型正式申请注册成为中国首批立体商标，同年咸亨酒店被评为中华餐饮名店。2002年“咸亨”商标被认定为“中国驰名商标”，成为浙江省唯一的一个服务类中国驰名商标。2003年，咸亨酒店被认定为浙江省首届知名商号，咸亨酒店的太雕牌黄酒被认定为浙江省著名商标。2006年，中国品牌研究院公布了《首届中华老字号品牌价值百强榜》。咸亨老字号榜上有名，以5.27亿元的品牌价值排在全国的第21位、浙江省第1位。咸亨，已不单单是一家酒店，它更是一个符号，标记着文化向生产力转变的进程；它更是一种文化品牌的力量——据中国品牌研究院最新披露，“咸亨”这个承托在文化之上的品牌价值已经高达5个多亿。



图 2-8 第二次扩建后的咸亨酒店

这个阶段，宋金才认为发展自营连锁店，是名牌企业的发展趋势。因此，在1995年咸亨酒店投入450万元，在胜利路绍兴饭店对面，开设了营业面积1000平方米的咸亨据点分号。1997年咸亨自营连锁店起步，先后在北京、南京租赁场地开店，并于1998年在北京开设第一家全国分号。

2.4 第四阶段：物载咸亨，华丽转身（2007-至今）



图 2-9 第四阶段的重要事件

随着鲁迅故里被修葺一新重新对外开放和中国旅游热的持续升温，咸亨酒店的接待能力再次受到了挑战。据统计数据显示，鲁迅故里的年游客达 100 多万人次，咸亨酒店的年人流量约 50 万人次，一年餐饮的营业额 5,000 万，但仍无法满足慕名而来的顾客。由于咸亨酒店受制于低档次和小规模，其巨大的知名度和吸引力并没有带来更大的商业效益，要谋求商业价值的最大化，最好的办法就是通过改扩建扩大规模并提高档次，以使咸亨酒店的商业价值与其巨大知名度和吸引力相称。同时，1997 年建成的咸亨酒店宾馆部分如今设施落后，而且它的存在也与修葺一新的鲁迅故里附近的明清建筑风格格格不入。出于企业自身发展的需要，也为了与鲁迅故里景区配套，企业决定对现有的咸亨酒店进行改造。2007 年 11 月 25 日，经过多年精心筹划，投资 8 亿元，扩建面积为 80000 平方米的绍兴市商贸旅游重点工程——鲁迅故里二期“咸亨新天地”项目开工。到 2010 年竣工，共历时 8 年（6 年时间的逐块土地受让、2 年时间的施工建设）。



图 2-10 现今的咸亨酒店

扩建、改造后的咸亨酒店成为了五星级的鲁迅文化主题酒店。原一期咸亨酒店除“堂吃”部分作为文化标志性建筑保留外，其余全部拆除重建，一个传承历史文脉，以鲁迅文化为主题，江南文化、越文化为背景的五星级标准文化主题酒店——咸亨酒店，展现在世人面前。斥资 5 亿元扩建的咸亨酒店建筑面积 5.7 万平方米，豪华客房 206 间（套），其中标间 111 间、商务大床房 74 间，豪华套房及主题客房 21 套；有餐位 2000 余个：包括以鲁迅文化、帝王文化、酒文化、戏曲文化、情文化等为主题的各式豪华包厢 47 个，可同时容纳 800 人就餐的多功能厅 1 个，“堂吃”更是游客体验绍兴风情的必到之处，有 1000 个座位，酒店还

专门设置了西餐厅和日本料理、大堂吧；7个设施先进的不同规格会议室及配备同声传译系统和各种视听设备的多功能厅。酒店的餐饮服务融合百家之长，风味独特、个性鲜明。“咸亨”宴被评为浙江名宴，咸亨酒店先后获得“中华餐饮名店”、“全国绿色餐饮企业”等荣誉称号。此外商务中心、土特产商场、康乐休闲会所等一应俱全。



图 2-11 第三次扩建后的“回”字型堂吃部分

经过多年的积累，咸亨酒店实现了全面升级。从鲁迅笔下的小酒店，向鲁迅文化主题酒店转型，古老而年轻的咸亨酒店，成为了绍兴城市的客厅，文化旅游休闲的地标。如今的咸亨酒店已成为集传统风格与时代特征于一店，融名城、名士、名酒风情于一体的江南名店，每日顾客盈门，生意兴隆。曲尺形的柜台，朴拙的陶制酒坛，马口铁制的甯筒，醇香的加饭酒，入味的茴香豆……这一切常常会使中外宾客回忆起鲁迅笔下的孔乙己时代。

咸亨酒店的品牌的影响力、竞争力得到了全面的提升。“咸亨”品牌曾登上世界品牌实验室发布的 2009《中国 500 最具价值品牌榜》，以 41.22 亿的品牌价值，在 500 强的总排行榜中位列第 204 位。咸亨酒店 2010 年 4 月试营业当年度完成营业收入 9000 多万元。2011 年，咸亨酒店营业收入 17695 万元，利润 2640 万元。2012 年，“咸亨”二字有了新的含义——一个价值 47.5 亿的品牌，这是世界品牌实验室的最新调查结果。2013 年，咸亨酒店经审计后的净资产账面价值为 2.60 亿元，实现净利润 2690 万元。由于“咸亨”这一品牌的盈利能力和独特的文化价值，2013 年，咸亨酒店被评为五星级酒店，国家金叶级绿色饭店，浙江首批金鼎级特色文化主题酒店。2014 年，咸亨酒店已由 30 多年前的一家小集体企业发展成为文化旅游、商贸服务、技术服务、餐饮连锁等产业于一体的综合性服务业企业。2016 年，咸亨酒店荣获国家白金五钻酒家。



企业的市场化往往会走向上市的道路，咸亨酒店也不例外。经历了 20 年的打磨洗礼，咸亨酒店也把未来的目光投向资本市场。2014 年 4 月份，咸亨酒店董事长宋金才在接受《中国联合商报》采访时表示，目前绍兴的上市公司大多是工业企业，作为服务业企业的咸亨酒店，上市对改善当地上市公司结构是有好处的，所以也得到了政府的支持。当然上市是市场行为，最终要看条件具备，原计划是在 2015 年上市，现在看来工作节奏可能会作些调整，但咸亨酒店走上市之路是坚定不移的，因为上市后可以建立现代企业制度，真正做个百年企业。

对于未来咸亨酒店的发展方向，总经理宋平描绘了一幅蓝图。企业要在五年内形成国内 100 家连锁店的规模。要形成了以咸亨酒店为核心包括全国连锁、食品加工、太雕黄酒营销等品牌不断拓展的产业链。在这个基础上，将争取让咸亨酒店于近年内上市。在引入外部资本后，企业运转也更为良性。宋平说：“上市并不是唯一目的，借着上市的过程规范企业行为，纠正和消除不符合现代企业制度要求的习惯思维、工作方式，从而推进企业现代化制度建设，才是我们的立足点和出发点。”

2.5 小结

1981 年，咸亨酒店在老店新开后，并没有取得很好的发展。1991 年宋金才接手后，立足老字号品牌，调整经营方式，先后经过三次扩建，分别投入了资金 350 万元、6500 万元和 5 亿元，使咸亨酒店餐位从 100 个到 700 个最后变成 2000 多个，场地面积从最开始的 100 多平方米，到一次扩建后的 1000 多平方米，到二次扩建后的 11000 多平方米，到现在的 5.7 万平方米。经历了三次扩建的咸亨酒店，它的营业收入逐年增长（见表 2-1），“咸亨”的品牌也逐渐增值（见表 2-2）。咸亨酒店在 35 年的发展中，顺应时代，在传承中不断创新，在创新中不断发展。

表 2-1 咸亨营业收入增长表

年份	1990 年	1994 年	1995 年	1998 年	2007 年	2010 年	2011 年
营业收入	120 万元	760 万元	1000 万元	5000 万元	6307 万元	1.08 亿元	1.77 亿元

表 2-2 咸亨品牌估值增长表

年份	2006 年	2009 年	2012 年
品牌价值	5.27 亿元	41.22 亿元	47.5 亿元

注：上述表格均由本研究团队根据调研资料整理得出。



3 创守兼备，咸亨酒店的成功之道

咸亨酒店因鲁迅先生的《孔乙己》小说而名扬海内外，在鲁迅的笔下，咸亨酒店一举成名，与“孔乙己”一道，成为时代的符号。但现实生活中，咸亨酒店却命运多劫。如今，“咸亨酒店”在百年的洗礼中经历过衰败，经历过凤凰涅槃的阵痛，实现了有目共睹的成功，成为传承文化和创造商业价值的“老字号”。那么，它是如何做成一个国内知名的商业品牌呢？本章将通过 STP 定位理论和 4Ps 营销组合理论分析咸亨酒店的成功之道。

3.1 定位准：立足旅游市场，定位鲁迅文化

咸亨酒店因鲁迅在《孔乙己》、《明天》、《风波》等多部作品中都把咸亨酒店作为重要背景，所蕴含的江南水乡、酒乡的人文特征和独特的经营风格奠定了咸亨传统文化根基。从 STP 定位理论分析可以看到，咸亨酒店立足旅游市场，定位鲁迅文化，从战略上确定了自己的优势。借着鲁迅文化的独特优势，围绕鲁迅文化的主题另辟蹊径，不断地在探索一条适合自己的创新道路，使咸亨酒店从一个小酒店，成为一个名人文化的一个景点。随着旅游业逐渐发展，作为一家老字号店铺的咸亨酒店迅速成为家喻户晓的旅游热点，成为绍兴的旅游名片。

3.1.1 市场细分——旅游市场空间巨大

改革开放后，计划经济转向市场经济，国民经济逐渐发展起来，人们经济水平有所提升，社会消费中用于文化娱乐类的比例大幅度增加。1991 年，国家将旅游业列为加快发展的第三产业中的重点。20 世纪 90 年代中期，我国告别了短缺经济，进入了以过剩经济为标志的经济发展新阶段，大多数的商品出现了过剩。为了有效地缓解通货紧缩问题，刺激经济的快速发展，国家提出把旅游业培育成新的经济增长点，旅游业成为扩大内需的重要手段。我国旅游市场环境发生了根本性变化，酒店业进入了买方市场需求约束状态。酒店市场呈现出结构性供给不足和消费需求不足的矛盾。如何最大效用地利用酒店资源满足客人主要需求的理念成为酒店经营的主题理念。到 1995 年，绍兴市国内游客接待达到了 318 万人

次，其中鲁迅故里每年有 100 多万游客慕名前来，咸亨也因此宾客盈门。

1999 年 9 月，国家决定将春节、“五一”、“十一”三个中国人民生活中最重要节日的休息时间延长为 7 天，于是“黄金周”的概念应运而生。2001 年旅游业加入 WTO 的承诺表的公布，2003 年温家宝提出要把旅游业培育成为“国民经济重要产业”。之后在“十一五”（2006 年-2010 年）期间，先后举办的（2006 年杭州世界休闲博览会、2008 年北京奥运会和 2010 年上海世博会）三大盛会吸引数以百万计的游客来绍兴参观游览，这无疑对绍兴旅游业来说是难得的机遇。

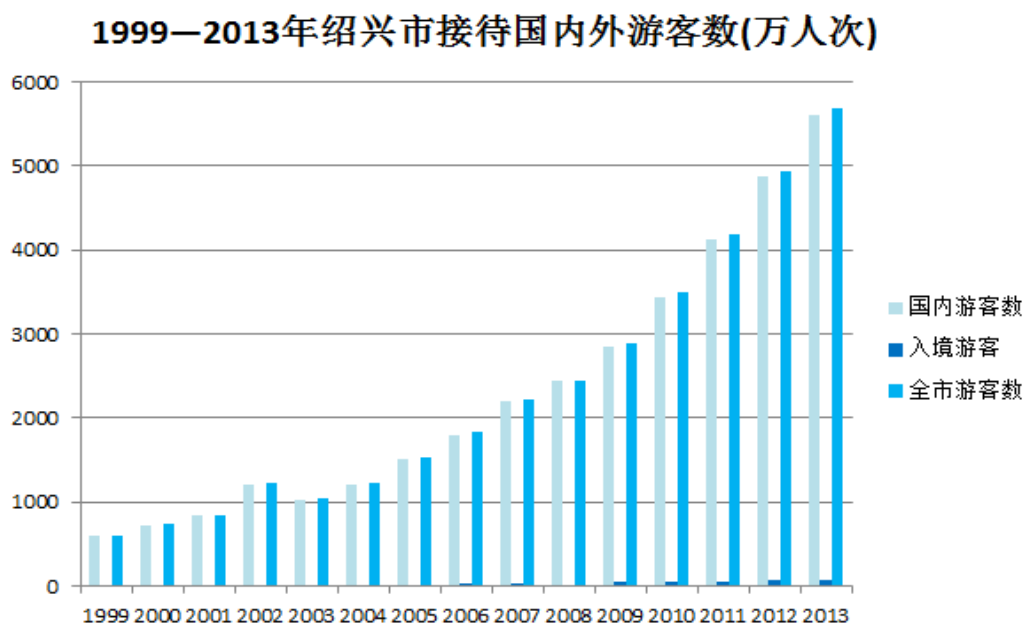


图 3-1 历年绍兴市国内游客接待量

绍兴市旅游业有着非常好的前景，旅游形象和旅游配套接待设施正在改善中，旅游收入保持了持续递增，绍兴已成为长三角重要的旅游目的地。绍兴旅游业的发展为咸亨提供了良好的市场机遇。咸亨酒店地处绍兴市区中心位置，又在鲁迅故里景区周边，旅游市场相对成熟，游客量有保证，特别是外地游客的旅游体验需求非常强烈，他们非常愿意在这里感受绍兴传统的文化，留下美好的记忆。咸亨酒店在早期就瞄准旅游市场，随着旅游业的发展，咸亨酒店也得以发展，可谓极有远见。

3.1.2 目标市场——文化旅游独具魅力

文化旅游是旅游的一个重要组成部分。文化、文学与旅游之间有着天然的联系，文学作品为其所描写的自然、人文景观增添了独特的文化内涵，使其拥有了

独具魅力的旅游价值，具有了更深层次的旅游吸引。随着人民物质生活水平的不断提高，人们的精神生活也愈加丰富，在旅游方面表现为文化作为旅游吸引物的附加值越来越高，文化旅游产品的需求量也不断扩大。有研究表明，当人均 GDP 达到约 1000 美元时，人们对文化旅游产品需求弹性将升高；当人均 GDP 达到约 3000 美元时，人们对文化旅游产品需求弹性将急剧升高。2010 年我国人均 GDP4371 美元，到 2014 年我国人均 GDP 达到了 4.66 万人民币(约合 8016 美元)。由此可以预见，我国人民对文化旅游产品的需求量将急剧扩大。而随着国民生活水平的提高，人们对于文化旅游已不仅仅追求观光，而是更注重体验性。



图 3-2 中国人均 GDP 增长图

咸亨酒店所在的绍兴是一座拥有 2500 年历史的文化古城。绍兴以其历史悠久、人文景观丰富、风光秀丽、物产丰富、风土人情、名人辈出而闻名于世，自素称“文物之邦、鱼米之乡”。古即为游客向往的游览胜地。绍兴是首批中国历史文化名城之一，首批中国优秀旅游城市之一，是著名的水乡、桥乡、酒乡、书法之乡，极具江南特色。悠悠古纤道上，绿水晶莹，石桥飞架，轻舟穿梭，有大小河流 1900 公里，桥梁 4000 余座，构成典型的江南水乡景色。东湖洞桥相映，水碧于天；五泄溪泉飞成瀑，五折方下；兰亭以王羲之的《兰亭集序》而被称为书法胜地；沈园则因陆游、唐婉的爱情悲剧使后来者嗟叹不已；此外还有唐代纤道，南宋六陵，明清石拱桥以及与此相关联的绍兴风土人情，以乌篷船、乌毡帽、乌干菜为代表。且绍兴名人辈出，陆游、蔡元培、秋瑾、鲁迅、周恩来、竺可桢、马寅初等名人的故乡都在这里，毛泽东主席称绍兴为“鉴湖越台名士乡”（《七绝两首·纪念鲁迅八十寿辰》）。在数千年的历史演变中，绍兴积淀了丰富的文化内

涵并呈现独特的地方风采，令人仰慕神往。深厚的文化底蕴，为绍兴文化旅游的发展奠定了基础。

3.1.3 市场定位——鲁迅文化无人可替

鲁迅先生作为一代巨人，他的名字本身就是极富感召力的品牌。咸亨酒店与鲁迅故居、百草园、三味书屋、土谷祠等文化遗存，共同构成了解读鲁迅原著的钥匙。在市场经济发展的今天，有那么厚重的历史文化作为基础和依托，咸亨酒店的核心竞争力更能插上腾飞的翅膀。正如宋金才说的：“咸亨对‘鲁迅饭’，不仅过去吃，现在也在吃，将来还要吃。所谓吃‘鲁迅饭’，就是商业和文化如何结合起来。广大消费者，到咸亨不仅仅是消费商品和服务，他们同时在体验丰富的鲁迅文化、越文化和黄酒文化所带来的愉悦。我觉得充分挖掘和利用鲁迅文化及其他优秀文化资源为经济服务，这本身就是发展文化产业的题中之义。”

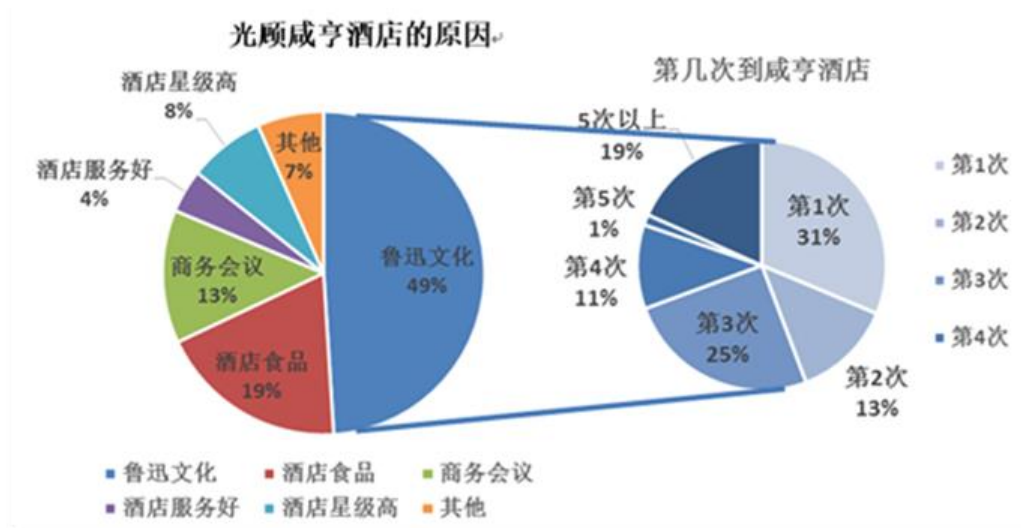


图 3-3 问卷统计图

在我们对咸亨酒店客户的问卷调查中显示，高达 49% 的客户是因为鲁迅文化来到这个酒店。在这些客户中，到咸亨 3 次以上的有 21%。据了解，在这些多次来到咸亨的顾客中，甚至有人见过不同时期的咸亨酒店。由此可见，鲁迅文化对于咸亨酒店生存发展的重要性。咸亨酒店选择了以鲁迅文化为酒店特色，并坚持百年而不变，在文化的传承上，他们一直做得很好。咸亨酒店始终将酒店特色定位为鲁迅文化，经历 3 次重大改造，改变的只是鲁迅文化的表现形式，使创新与守正相得益彰。即使现在改造成五星级的咸亨酒店，虽然酒店的脸变了，但是它的灵魂没有变。现经“咸亨人”不断地创新发展，咸亨酒店已提升为以江南文化、

越文化为背景，融名城、名士、名酒风情与一体的五星级鲁迅文化主题酒店。作为全国首家鲁迅文化主题酒店，它将传统与现代完美融合，不断地传承中华历史文脉，以其深厚的文化底蕴和璀璨的饮食文化，成为绍兴城市的客厅和文化休闲的地标。



图 3-4 施工中的咸亨酒店

3.2 产品硬：延伸咸亨产品，凸显鲁迅文化

围绕鲁迅文化，产品不断推陈出新，这不仅是咸亨的生存之道，也是咸亨的发展之本。宋金才曾说过“各行各业的竞争都已血刃相见，我们拿什么作为企业再发展的核心竞争力？唯有文化！”没有人会否认，咸亨的运作是成功的；也没有人会否认，在咸亨的成功运作中，文化所起的作用。鲁迅文化不只是一个名称，而是一个个拥有丰富情感的产品。广大消费者到咸亨酒店不仅仅是消费商品，他们同时在体验丰富的鲁迅文化、越文化和黄酒文化所带来的愉悦。

3.2.1 品牌策略：承接鲁迅文化实施品牌建设

绍兴有 2500 年文化底蕴，历史文化名人辈出，所以，文化是咸亨品牌的根基所在，传承与弘扬江南文化、绍兴文化与鲁迅文化精神也是咸亨所担负的历史责任。宋金才自接手咸亨酒店就非常注重“咸亨”的品牌价值挖掘，也开始走上真正意义上的“咸亨”品牌发展之路。

为依法拥有商标权，宋金才在国家第一批服务商标开始注册之际，就不失时机地申报了“咸亨”服务商标，成为浙江省唯一一家全国申报前 10 名企业。1994 年 10 月由国家商标局首批公告，“咸亨”商标批准注册。后又相继在美国、日本、韩国、欧盟以及中国香港、澳门、台湾等 10 多个国家和地区注册了“咸亨”国际服务商标和“太雕”黄酒商标。并开展一系列的争创名牌活动，为咸亨的发展做了很好的铺垫。2001 年 12 月初“孔乙己”雕像正式申请注册成为中国首批立体商标。2002 年初，“咸亨”服务商标被国家商标局认定为中国驰名商标，成为当时浙江省唯一的服务类驰名商标。2002 年初，“咸亨”服务商标被国家商标局认定为中国驰名商标，成为当时浙江省唯一的服务类驰名商标。2003 年，咸亨酒店的太雕牌黄酒被认定为浙江省著名商标。“太雕”系列品牌黄酒，成为酒店最具有核心竞争力的产品。



图 3-5 “咸亨”商标、太雕酒

酒店的餐饮服务融合百家之长，风味独特、个性鲜明，有着深厚的文化内涵，是鲁迅文化和越文化的鲜明体现。近年来，咸亨酒店在全国、全省各类菜肴比赛中多次获得大奖，在挖掘绍兴传统菜肴基础上改良创新的许多菜品、宴席被浙江省商业总会，浙江省餐饮行业协会评为浙江省名菜名点和名宴，其中“咸亨宴”被评为浙江名宴，咸亨十景宴被评为中华名宴。咸亨酒店成为省级“绍兴菜烹饪技艺非物质文化遗产传承基地”。

3.2.2 产品延伸策略：吃、住、游、玩向上延伸产品

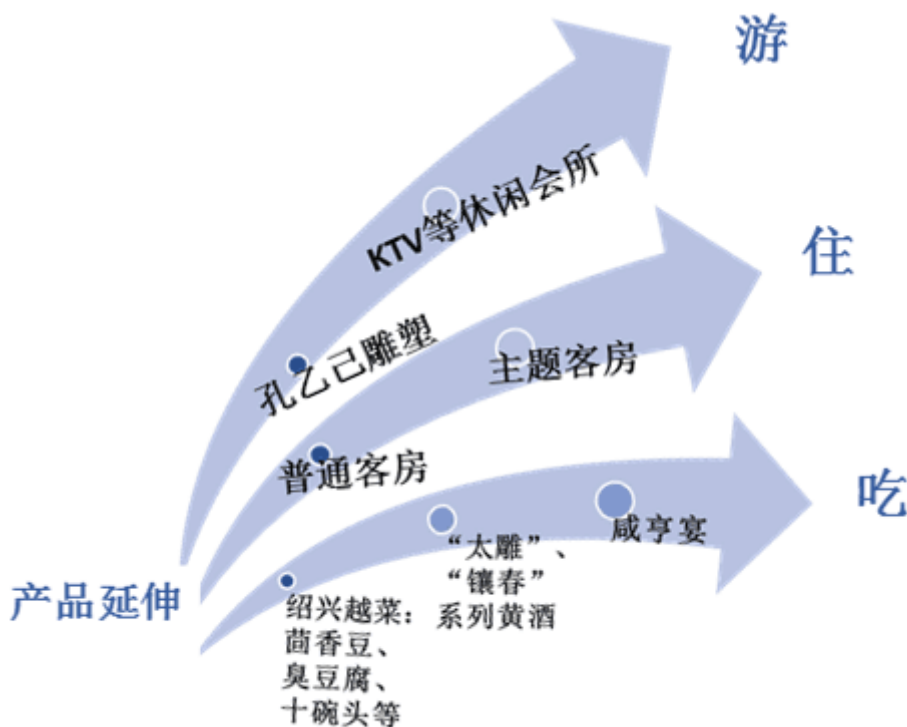


图 3-6 咸亨产品延伸路径

1) 吃：特色餐饮，经典堂吃

鲁迅文章《孔乙己》中的描述就是堂吃区域，在这里，游客能品尝到与酒始终相伴的绍兴菜。从最初的鲁迅先生笔下的黄酒、茴香豆、臭豆腐开始，挖掘绍兴饮食文化的精髓，进行菜品的研发和改良，咸亨酒店如今已确立了在越菜研发中的领军地位。咸亨酒店经营的菜系以正宗的越菜为主，保存了千百年来形成的越菜特色风味，沿续着咸鲜、糟醉、河鲜、霉鲜、干菜等九种风味体系，以干菜焖肉，绍兴老三鲜，醉蟹，茴香豆，油炸臭豆腐等为代表菜品，更重要的是这些菜品都有其历史典故，充满着绍兴菜肴浓郁的文化气息和悠久的历史感。47 个各式包厢以六组文化为背景进行主题烘托，分别是帝王文化、鲁迅文化、酒文化、爱情文化、戏曲文化和景观文化，各类文化与装饰空间、桌面摆台、主题软装有机统一，形成雅俗共赏的独特消费氛围。以经典绍菜为主，配以适量的高档越菜使客人在享受高档美食的同时体验浓厚的地方文化，使客人有物超所值的消费感受。日式餐厅以《藤野先生》为主题，通过对鲁迅日本求学经历和对藤野先生感情的描绘来体会中日友谊和饮食文化的对接，约有 60 个餐位，主打产品为寿司、刺身、铁板烧等。“诚心、品质、温馨、文雅”是咸亨餐饮的基本诠释。

说到咸亨酒店，不得不提到这个“酒”字。被誉为世界 3 大古酒之一的黄酒，其历史至少可以追溯到春秋时期。而最能代表中国黄酒精髓的就非绍兴黄酒莫属了。咸亨酒店创立的“太雕”黄酒是咸亨人经过多年探索，反复试验，在民间“拼酒”的基础上，运用现代科学技术，研制出的传统配制酒，并获得国家知识产权局发明专利权，现在已经成为中国驰名商标，成为绍兴黄酒的代表之一。充满着鲁迅笔下浓郁风情的咸亨酒店因其独特的韵味，使不少名人名流为之向往。酒店时常举行的黄酒酒道表演，通过酒礼、酒艺的演绎来推广黄酒的影响，增加了消费者饮酒的趣味，让消费者感受到酒店无处不在的酒文化魅力，记住了酒店特色产品。

2) 游：主题鲜明，休闲旅游

鲁迅笔下的咸亨酒店深入人心，“到绍兴不到咸亨，等于没到绍兴”已经成为绍兴咸亨酒店人引以为荣的一句流行语。现时的咸亨已不单单是个酒店，经过开发之后的咸亨已是一个集旅游各要素为一体的旅游综合体。“温一碗醇香的黄酒，来一碟入味的茴香豆”，这句属于咸亨酒店的经典台词，烙下国人深刻的文化情结。到绍兴的游客，很多是出于对鲁迅这位伟人的崇敬，体验伟人作品中所刻画和打造的那种人情风貌。他们跨进咸亨，体验到了一种浓浓的酒文化氛围。古老的“堂吃”保存了原味的风貌，自助式的传统绍菜消费和传统的八仙桌菜（十碗头）消费使客人体验传统的绍兴饮食习惯，感受鲁迅文章《孔乙己》中所描绘的当时场景，恢复铜板消费来增强消费者的消费体验。糟醉风味的绍兴菜，具有以酒调味，以酒增香的独特风味；而茴香豆、咸煮花生、油炸臭豆腐成了游客首选的“过酒坯”，品尝到酒店采用传统方法勾兑的陈酒，被誉为绍兴黄酒中的珍品——太雕酒。酒店门前的“孔乙己”塑像也成为游客争相合影的“明星”。在这里，游客更能目睹那些常年的老酒友，每天必到酒店，要上一碗酒和一小碟“过酒坯”，三五成群地围坐在临街的店堂内，慢饮细品，谈天说地，让人既陌生又亲切，再现了鲁迅笔下的古越风情。这个在鲁迅著作中多次提及的酒馆，已成为绍兴的旅游“名片”。

以鲁迅文化为主题建设的咸亨酒店，丰富了鲁迅故里的旅游资源，功能优势得到融合，鲁迅故里的旅游业态实现从视觉游到体验游的提升，“乌篷、黄酒、小桥、流水”这些曾经的梦想，在咸亨酒店中得以实现；“堂吃”风味餐厅在扩建的基础上，作为文化标志性建筑得到了完整的保留，这是咸亨酒店独具的文化魅力和人文景观，置身于江南水乡，感悟鲁迅文化，体验越菜美食，梦枕水乡客房，陶醉于惬意的人文环境中，极具江南水乡的风貌和文化特色。其次是从鲁迅故居的“一家店”，向鲁迅故里的“一片区”拓展。咸亨酒店通过设定一系列主题产品来增强其文化旅游休闲功能，满足客人消费的多样性。除了之前提到过的太雕酒、十碗头等特色餐饮、黄酒酒道表演、铜板消费等，还有酒店还不定期地

在大堂水苑举行绍兴地方戏—越剧片段的演唱表演（即社戏），让宾客在休闲中得到了文化享受；以“咸亨利贞娶女吉”为主题的中式婚嫁品牌，通过运用“拜堂”、“走永安、福禄、如意三桥”等喜庆题材，为市民提供高贵典雅、文化特色浓厚的婚庆场所。“咸亨新天地”项目建成后，在全长 700 米的鲁迅故里沿街，形成了以鲁迅纪念馆为核心文物景点旅游区和以咸亨酒店为核心文化旅游休闲区，古玩城、电影城、特色餐饮、酒吧、量贩 KTV、精品商场、特产商场等一批休闲娱乐项目集聚，为到鲁迅故里的游客提供吃、住、行、游、购、娱及泊车等配套服务，丰富了鲁迅故里的旅游业态，发挥了“城市客厅”的功能。



图 3-7 “孔乙己”雕像和十碗头

3) 住：主题客房，星级服务

2007 年重建后的酒店住宿接待能力大大增强，共有客房 206 间(套)，标准间、单人间、主题套房、总统套房等各种类型的客房都匠心独运地融入了鲁迅文化、越文化、江南文化的设计理念。倚栏而观，江南风物尽收眼底，鲁迅故居近在咫尺。另外房间内的设施设备更是将古意与现代完美结合。整个客房区域以鲁迅文集《朝花夕拾》为主题，《朝花夕拾》文集有多处描绘绍兴的水乡风土人情和建筑风貌，酒店客房主要通过工艺陈设、家具、特色空间来实现这一主题。每个房间既体现了现代休闲、休息的安逸与舒适，也恰如其分地表达了主题，增加了住房客人的消费体验和情趣。特别是主题套房更有特色，家具结合了中国古代“尊”与现代消费“舒适”的理念，如床采用古代“拔步床”的外观和现代席梦思的舒适，沙发采用了改良后的明式美人靠等；工作间、书房也是主题套房的一大特色，也表达了鲁迅先生对学习和工作的一种态度；鲁迅作品、越乡人文书籍对游客消

除旅途疲惫，增加休闲怡情起到很好的作用。客房以“节能、环保、安全、温馨”为经营理念，客房装饰用材采用绿色环保材料，客房内空调和电器采用客房监控系统进行控制，房内设紧急呼救按钮，采用最安全的门禁系统等。宾客将在咸亨酒店的客房领略文化的独特魅力，享受奢华、舒适和亲情之服务。



图 3-8 酒店住宿环境

3.3 促销强：借力政府公关，光大鲁迅文化

咸亨酒店在促销策略中，主要通过改扩建咸亨酒店的基础上提升和挖掘鲁迅文化，加强店面陈列，同时真正卖力的是政府，为使鲁迅故里的鲁迅文化旅游得以提升，政府花重金开展各种公关活动，借力政府公关，光大了鲁迅文化，由此也光大了咸亨事业，吃“鲁迅饭”在咸亨酒店这家老字号品牌中得以实现。

3.3.1 营业推广——做好店面陈列

咸亨酒店的整体外观和酒店内部装修上依然为绍兴传统风貌，并全方位体现着鲁迅文化，其格局和旧时绍兴别的小酒店完全一样。当街一个曲尺形的大柜台，直柜台靠店堂里面一端放着一些瓷彩瓶，瓶中装着烧酒，上贴玫瑰烧、五加皮等字。临街横柜台上置有栅栏，栏内摆着用以下酒的菜肴，俗称“过酒坯”，如茴香豆、鸡肫豆、花生、豆腐干、糟鸡、扎肉之类。柜台下放着绍兴名酒状元红、加饭、善酿、香雪的老酒坛，上面压着沙袋，坛旁搁着酒吊、漏斗和甯筒等舀酒、温酒工具。入冬以后，柜台里预备着热水，用马口铁制成的甯筒“温酒”。店内放有几张板桌条凳，供主顾坐着喝酒。这一切常常会使中外宾客回忆起鲁迅笔下



的孔乙己时代。

酒店大堂主题景观文房四宝“笔、墨、纸、砚”的纸就是一块超大屏幕，傍晚定时播放孔乙己等地方戏剧。酒店公共区域背景音乐以越剧、地方戏为题材，营造了浓郁的文化氛围。客房开夜床时赠送一件精美的人物雕塑，那是鲁迅笔下的孔乙己、阿 Q、闰土等人物，客人见了很是欢喜留作纪念。餐饮的“堂吃”为宾客准备了古时的铜钱，让宾客体会用铜钱买酒的乐趣。

作家李准的一副名联“小店名气大，老店醉人多。”“上大人、孔乙己、高朋满座；化三千、七十士、玉壶生春。”被酒店悬挂在大堂内；著名漫画家华君武“酒逢咸亨千杯少”已被摹刻放大，悬挂在新楼的门楣之中。这些酒联、酒诗等珍贵墨宝置于酒店四周，让人触景生情、感慨万千，不仅为咸亨酒店增添了更多的文化内涵，更是吸引了大批的中外游客，扩大了咸亨品牌的影响力，达到了促销咸亨酒店的目的。

这些传统陈列布置保留了绍兴老酒馆特有的闲情雅致，常常会使中外宾客回忆起鲁迅笔下的孔乙己时代，引起游客消费者的共鸣，由此无形之中强化了咸亨酒店在人们心目中的地位，促进了老字号品牌酒店的促销与推广。

3.3.2 公共关系——借力政府促销

鲁迅作为浙江绍兴人，是中国历史上影响最大的作家之一，他一生写作 600 万字，其中著作 500 万字，在我国小学中学乃至大学的课本中都收录了鲁迅大量的文学作品。成千上万的人通过课本，知道了咸亨酒店、孔乙己，知道了茴香豆、老酒。而绍兴市政府更是借助鲁迅的影响力不断地开展公共关系，推动以鲁迅文化为主题的旅游活动，绍兴市政府采取的各种措施不断地吸引国内外游客来到绍兴游玩，而鲁迅故居是绍兴最著名的景点，大多数游客会来此景点感受鲁迅文化，为此绍兴市旅游人数的增长带动了鲁迅故里接待游客数的不断增长，在 2008 年达到 140 多万人次，自 2010 年以来一直保持 200 多万人次。

绍兴旅游资源丰富，但真正意义上的旅游业与我国的改革开放同时起步。1978 年，国务院批准绍兴为对外旅游开放城市，1982 年，绍兴又被命名为第一批国家级历史文化名城。之后绍兴市政府及有关部门为宣传鲁迅文化采取了一系列措施。（见表 3-1）

表 3-1 历年政府活动梳理

年份 (年)	政府活动	效果
1996	市政府计划投资建造鲁迅文化一条街	旅游环境大大改善
	在政府支持下咸亨酒店一期工程开工	营业面积扩大
1999	绍兴市政府出台了《关于加快发展旅游业的若干意见》，批准印发《绍兴市旅游业发展总体规划》	全市合力抓旅游的氛围逐渐形成
2000	市旅游局推出鲁迅故乡风情游	共接待游客 115.89 万人次
2002	绍兴市委、市政府决策实施《鲁迅故里历史街区保护规划》	旅游配套设施、商业服务区、文化展示区齐全
	绍兴市文化旅游集团公司策划推出“鲁迅故里修学游”	全国各地的学生团队来到鲁迅故居寻找名人成长之根
2003	绍兴市实施旅游“曙光计划”，鲁迅文化艺术节、绍兴黄酒节等节庆活动	进一步提高了绍兴的旅游知名度
2004	绍兴市文物局和文化旅游集团创办了“跟着课本游绍兴”系列活动，与上海有关部门合作组织“三味早读”活动	受到师生和家长们的欢迎，引来上海等地的旅行社、学生团队
2005	7 月 31 日，绍兴鲁迅纪念馆新馆正式开放，并举行了全国中学鲁迅作品研讨会；10 月 4 日，鲁迅故里成为中国少年作家创作基地	
2006	市“十一五”旅游规划指出将咸亨酒店作为鲁迅故里二期工程的重要组成部分，“十一五”期间，绍兴旅游的主题是“鲁迅故乡、江南水城”	2010 年 4 月试营业当年度完成营业收入 9000 多万元
	培育鲁学研修游旅游线路	
2008	鲁迅故里景区 6 月 1 日起永久免费开放	景区的游客数日均达到 1.5 万人左右
2011	改造升级鲁迅故里等景区的游客中心、标识系统、公共厕所，以及讲解接待、网站信息、电子商务等软硬件设施	为国家 5A 级景区打好基础
2012	3 月 10 日起，对鲁迅故里街区內步行道路的非机动车通行加强管理	优化旅游环境
	鲁迅故里被批准为国家 AAAAA 级旅游景区	提高鲁迅故里景区的知名度
2016	三味书屋——鲁迅故里（绍兴鲁迅纪念馆）成为“中国研学旅游目的地”及“全国研学旅游示范基地”	越来越多的家长学生融入亲子教育课堂，感受鲁迅笔下风物

政府的宣传，不断扩大咸亨酒店的市场认知度，扩大咸亨产品、咸亨品牌的影响力，极大地推动了咸亨酒店的发展。鲁迅故里景区与咸亨酒店相邻不到 100 米，再加上“到绍兴不到咸亨，等于没到绍兴”的流行语，由此鲁迅故里游客数增长又带动了咸亨酒店住宿餐饮需求的增长，其营业额不断攀升。绍兴市政府不断地鼓励支持咸亨酒店调整规模，以适应日益增长的游客、商务客等消费者的需求，在促进咸亨酒店自身的发展、维护咸亨酒店形象的同时也有利于绍兴市整体旅游业的发展。

表 3-2 鲁迅故里部分年份游客数

鲁迅故里部分年份游客数（万人次）					
年份	1999	2004	2005	2008	2010
鲁迅故里游客数	30	65	51.5	143.32	200



图 3-9 咸亨酒店在鲁迅故里的位置图

3.4 价格宜：顾客导向定价，钟情鲁迅文化

在咸亨改造为五星级酒店之前，咸亨堂吃在价格上主要采取顾客导向定价法，即根据市场需求状况和消费者对产品的感觉差异来确定价格。咸亨堂吃的主要目标人群是大众百姓，价格自然贴近老百姓的生活标准，由下表可见，里面的食物大多是一般百姓可以消费得起的。

表 3-3 咸亨堂吃部分价目表

小鱼花生米	甜酒酿	腐乳	泡椒藕苗	干菜焖肉	咸亨八珍	单鲍黄鱼
18 元	15 元	6 元	25 元	42 元	42 元	55 元



就是由于这样贴近消费者需求的定价策略能够吸引越来越多的游客们来咸亨进行消费，品尝当地特有的美食，感受浓郁的鲁迅文化。咸亨明确自己主要的消费人群，从而采取相适宜的顾客导向型定价策略，这是足够明智的。

具体情况具体分析，这是普世的哲学。咸亨在堂吃的价格定位上采取顾客导向定价法，但在其享誉全国的“太雕”黄酒上采取的却是高价策略。“太雕”作为咸亨的“招牌”，以酒质醇厚、香气浓郁、爽口顺喉闻名，市场价位约为 120/升，而去年，黄酒大市绍兴的黄酒平均产值仅为 10.23 元/升，中国市场黄酒销量中 50 元/瓶价格以下的占到 50%，其中有一半卖价不超过 20 元/瓶。显而易见，太雕黄酒大大高于黄酒市场的一般价格，但市场占有率排在全国第七。这不仅是由于太雕黄酒的品质好，“太雕”品牌也在起作用，品牌的高知名度使得大众想到黄酒就想到太雕，想到咸亨就想到太雕。对于太雕的高价策略，不仅是为企业盈利，也在黄酒市场中脱颖而出，大众的“一分钱一分货”心理和对太雕品牌的信任让他们选择咸亨。

3.5 渠道短：受制地域特性，难扬鲁迅文化

众所周知，连锁经营是拓展品牌外延，突破餐饮业发展瓶颈的有效途径，也作为咸亨酒店的直销渠道策略。咸亨酒店的领头羊宋金才曾说过这样一句话：“发展连锁店，是名牌企业的发展趋势。”随着咸亨酒店游客量的大大增加和营业额的大幅上升，宋金才开始实施渠道策略，编织起咸亨的销售网络。1997 年，咸亨连锁店起步。1998 年，在北京开设第一家全国分号，位于崇文区体育馆路，系绍兴咸亨酒店的分店。北京店与绍兴店既有相同处又有不同处，同的是大概轮廓、铺陈格局与特色经营，不同的是装饰上的现代意识和京味人文的内涵。北京的客人们，坐在店堂里，品着绍兴特有的“女儿红”，尝着江南特有的“豆蔻梢头二月花”，一抬头便可欣赏那些京城名人的书画，真可谓“虽非孔乙己，到此乐开花”。宋金才扩展咸亨的脚步很快，1999 年 2 月上海的咸亨酒店也开张了，位于广东路与云南中路交界处。上海店的经营风格，在“老咸亨”的基础上，结合本帮菜的特殊口味，进行土特产风味佳肴的强化和提升，就菜点的品种而言，比绍兴与北京二店要丰富得多。

就这样，咸亨酒店斥巨资搞策划，以文化为特色，先后在北京、上海、江苏、江西、深圳等省市开设了 30 家咸亨餐饮连锁店。然而，虽然在推进咸亨连锁过程中结合了当地的特色文化，因地制宜，但由于餐饮菜肴产品、服务产品的不可转移性特点，餐饮产品的物流与一般商品的物流是相反的。它需要消费者亲自到餐饮场所进行消费。正是这种物流方式，再加上消费和生产同步性的特点，使得餐饮产品要树立自己的品牌比一般商品困难，餐饮产品的推广在很大程度上受到了限制，也是餐饮业发展过程中的瓶颈。2011 年 12 月 13 日，上海虹口咸亨酒



店有限公司完成工商注销手续，结束营业。2012年4月25日，绍兴咸亨酒店连锁发展有限公司完成工商注销手续，结束营业。另外，新并入的几家子公司经营状况也不好，如上海咸亨公司2013年新增当期净利润为-13,389,484.97元。

2014年中国联合商报记者访问宋金才时，宋金才曾说：“咸亨酒店餐饮板块近来受到的影响主要是在连锁店方面。咸亨连锁店1997年起步，先后在北京、南京都是租赁场地开店，现在看来，当时最大的失误就是没有像绍兴总部那样建房购房，因为租赁场地费用很高，可能当时我站的高度不够。集团也将调整策略，采取瘦身计划，关闭一些经营不善的店。”咸亨的自营连锁失败自然是有宋金才所说的租赁场地的原因，但究其根本，这还是因为文化的不可移植性。现在文化主题酒店作为一种新的业态受到行业的普遍关注。但如果脱离了地域性，文化就失去了吸引力。“地域性、独特性、文化性、体验性”，缺一不可。咸亨作为绍兴的一种本土文化，它是与绍兴这个地方紧紧联系的，绍兴是根，鲁迅文化是根，咸亨作为叶子，只有攀附着根才能茁壮地生长。连锁的不成功，恰恰是一个警示。咸亨应该更侧重于在绍兴本店的发展，不断挖掘鲁迅文化潜力，将鲁迅饭吃到极致，才能把咸亨建设得更好，提高咸亨品牌价值。

文化的不可移植性，就是咸亨在自营连锁上得到的警示。



4 总结与建议

咸亨酒店经历了三次不同程度的扩建改造，从一个老字号酒家逐步发展成为五星级主题文化酒店。从表 4-1 我们可以看出来，咸亨酒店运用 STP 理论和 4P 营销理论，实施了文化营销，其成功之处是定位准、产品硬、促销强、价格宜。但因为文化具有的区域性，渠道的拓展上也受到一定的限制。

表 4-1 咸亨文化营销的应用与效果

理论依据	应用	效果
STP 理论	立足旅游市场，定位于鲁迅文化	取得了良好的经济效益
4Ps— 产 品 (Product)	1) 品牌策略：“咸亨”商标、“太雕”酒、孔乙己立体商标 2) 产品延伸策略：“十碗头”、咸亨宴等主题产品	扩大了咸亨品牌的影响力，提升了咸亨品牌价值
4Ps— 促 销 (Promotion)	1) 营业推广：陈列促销 2) 公共关系：政府公关	吸引更多消费者，巩固咸亨酒店的经营业绩
4Ps— 价格(Price)	1) 顾客导向定价策略 2) 高价策略	满足了消费者需求
4Ps— 渠道(Place)	1) 自营连锁	自营连锁受挫

近年来文化主题酒店的发展成为中国酒店行业一大亮点，也必将成为中国酒店行业的一大发展趋势。老字号咸亨酒店围绕鲁迅文化的创新与守正，走出一条特色经营之路，为现代酒店行业的发展开拓了一条崭新的借鉴之路。

根据前述内容，总结出四条建议如下：

4.1 眼光长远，战略制胜

企业想要成功，战略是最重要的。而优秀的领导人物往往具备拥有长远眼光和果断战略决策的素质，他们是有效战略的保障。无疑，在咸亨从经营窘迫向五星级主题酒店华丽转身、营业额迅速上升的过程中，有一个人物是极其关键的，就是 1991 年接手咸亨酒店的宋金才，他是当之无愧的优秀领导人物。在咸亨走投无路之际，是宋金才接手咸亨酒店后就敏锐地发现了“咸亨”的品牌价值，看到旅游市场的潜力，将咸亨定位于旅游市场，将咸亨定位于鲁迅文化。在咸亨小有名气之时，是宋金才不失时机地申报了“咸亨”服务商标，并深化产权制度改革，构建了现代企业制度的框架。在鲁迅故里游客大增的时候，即使受到外界的质疑，宋金才依然果断地做出了建立咸亨新天地的决策，为咸亨的下步发展做准备。正是由于宋金才长远的眼光和这些明智的决策，咸亨才从一个空有其表的文



化符号逐渐成为名扬海内外的老字号咸亨酒店。由此可见，一个企业的领军人物是极其重要的，领军人物因长远眼光和卓越的领导才能所做出的战略决策能够成就一个企业。

4.2 明确定位，文化制胜

里斯和特劳特认为，定位是你对预期客户要做的事，你要在预期客户的头脑里给产品定位，确保产品在预期客户头脑里占据一个真正有价值的地位。显而易见，咸亨酒店定位鲁迅文化从而使自己立足旅游市场是非常正确的，也一直坚守着。为纪念鲁迅而重生的咸亨酒店，在百年发展过程中，不论时代如何变迁，酒店建筑设施如何改进，不变的是他的初衷——鲁迅文化。咸亨的领导人宋金才曾说过：“文化必须保持纯粹，文化不能折衷。因此这么多年来，咸亨一直坚守鲁迅文化，鲁迅文化是根，咸亨作为叶这么多年就攀附着鲁迅文化茁壮地生长，不断发掘鲁迅文化潜力，就吃鲁迅这家饭，吃透鲁迅这碗饭。”

咸亨的成功一定程度上说明了定位对于一个酒店的重要性。所以对于同行来说，无论什么酒店，无论其规模大小，若是想要长久发展下去，就应在酒店的成立初就根据市场需求和自身特色来确定酒店的定位，寻找好自己的根，紧紧攀附自己的根，时刻记得只有以定位为中心的成长才能更强大。定位完成后，只有不断强化已形成的定位，才能实现定位的升华。在酒店之后的发展中，以这个定位为中心不断挖掘，以不变的特色，不断赋予其新的形式，来应对变化的环境和需求，从而来加强定位。在定位的塑造阶段，可以通过展开立体攻势的宣传推广活动而在消费者心中引起冲击波，在定位的迅速提升阶段，向消费者传播关键信息，通过营销的差异化找准消费者大脑的“空档”及独特优势点，从而实现定位的加强以及升华。

4.3 顺势而为，创新制胜

对于传统文化，发展就是最大的保护，创新就是最有效的传承。创新需要重视不同时代背景下顾客们需求的变化。当时代需求发生变化时，积极应变，借助自身的文化效应、地理位置优势创新经营，不断推出新的文化产品，不断扩大品牌的影响力，秉持着“人无我有，人有我优，人优我特”的经营理念，赢得了顾客的忠诚信赖。咸亨酒店三次改造，都是顺应时代发展、经济发展、消费发展，围绕鲁迅文化，不断延伸产品。丰富的产品，增加了顾客消费的“新”、“奇”感受和独特的体验性，强化了顾客的消费记忆。咸亨酒店为了传承鲁迅文化，更好地适应时代的发展，推出陈列促销策略，在每一次的扩建中，其整体外观和内部装修依然保持着绍兴传统风貌，时刻体现着鲁迅主题文化，提升了咸亨品牌的认知度。咸亨酒店重视品牌建设，在小有名气不久便不失时机地申请注册了“咸亨”



商标，随后又创建自己的品牌产品“太雕”酒、“镶春”黄酒、咸亨立体雕像，接着申请注册国际服务商标，打造世界知名品牌，为此也吸引了远地游客慕名而来体验鲁迅文化。咸亨酒店在资本扩张之路上不断地受挫，连锁酒店经营不善关门歇业，投资于医药科技、农产品、内贸、外贸等行业屡败，为此咸亨酒店总结经验，扬长避短，不断完善自己的渠道营销之路，不把鸡蛋过多的放在不同的篮子里。如果离开 STP、4Ps 营销理论的指导，忽视企业经营环境和时代需求的巨大变化，咸亨酒店难以取得今天的成就，难以赢得市场消费者的认同。

4.4 整合资源，借力制胜

好酒不怕巷子深的时代已经过去，文化营销中的促销策略也很重要，要利用多渠道宣传促销。但自己吆喝又花钱效果不一定好。现代酒店在自身正确定位发展的基础上，要牢牢把握好时代机遇，借助其他一切有利于自身发展的公共关系因素，使自身更快速稳定地发展。咸亨酒店的幸运之处是借助鲁迅把自己变成了鲁迅文化故里的一个有效组成部分，成为一个城市的名片，从而可以依靠绍兴市政府不遗余力的推销鲁迅文化，获得源源不断的客流。绍兴市政府一直重视旅游业，把旅游业当做支柱产业，绍兴市政府高度重视鲁迅文化旅游，将鲁迅故居列为重点文物保护单位，保护修缮鲁迅故里历史街区，推出鲁迅故里修学游、跟着课本游绍兴活动、采取免费开放景区等措施，由此吸引了越来越多的游客。当游客数量大增，住宿餐饮的需求也急剧的增长，咸亨酒店已不能完全容纳前来参观鲁迅故居的游客，交通拥挤等现象也开始出现。于是绍兴市政府在不同阶段鼓励支持着咸亨酒店扩张，帮助咸亨酒店融资开分店，帮助其组建咸亨集团，将咸亨酒店纳入鲁迅故里二期工程，建设停车场，这些举措在改善绍兴旅游环境的同时也极大地促进了老字号品牌咸亨酒店的繁荣发展。

4.5 小结

咸亨酒店作为酒店行业中的老字号品牌，从 1894 年至今，潮起潮落，历经三次不同程度的扩建，但始终顺应时代变迁，抓住消费者需求创新经营，围绕鲁迅文化，借力政府促销，不断地发展壮大。正确的市场定位，加上不断创新的主题文化经营，让咸亨酒店应了那句古语——含弘广大，品物咸亨。咸亨酒店的成功经营虽不可复制，但也为同行提供了宝贵的经验。



附录

附录一 主要参考文献

- [1]朱敏.对我国餐饮企业品牌战略的思考[J].市场论坛.2009（11）
- [2]王晓华.现代餐饮业品牌战略初探——绍兴咸亨集团实施品牌战略评析[J].现代商业.P38-39
- [3]杨海哨. 越文化遗产的旅游开发与应用[J].城市旅游规划.2014 年 10 月下半月刊：265-266
- [4]金琳.定位的理论框架及与传统营销理论的比较分析[J].江苏商论，2009（08）：109-111
- [5] 司马方 仇向洋. 定位理论比较分析[J].现代科学管理.2004(08):16-17
- [6] 易爱娣 曾 路. 定位理论与市场营销理论的关系研究[J].2010[27]:19-20
- [7] 徐文苑. 酒店市场定位策略分析[J]. 网络财富.2008(09):29-30
- [8] 赵关子. 论企业文化建设——打造企业品牌 [J]. 广东科技.2012(05) :22-24
- [9] 王海峰 张梅.市场营销中之“定位”理论探索[J].商业研究.2004(04):14-16
- [10] 谢宁光. 文学作品在酒店中的价值运用——以鲁迅笔下的咸亨酒店为例[J].现代营销.P219-220
- [11]杨光林 张国兴.咸亨酒店百年开拓记[J].经济世界
- [12] 庞钰. 主题酒店的文化定位与开发[J].神州商贸.2011(05):78-79
- [13] 市旅游委员会. 绍兴市旅游发展总体规划说明书[D]. 2007-12-31
- [14] cici. 咸亨酒店：鲁迅笔下的老字号[J]. 领袖人物.2013(05)
- [15] 宋金才.适应市场 转换机制 开拓“咸亨”新天地[J].1995（07）:18-19
- [16] 李正强. 传承百年咸亨品牌 打造特色文化旅游地标[N].中国联合商报.2014-04-21
- [17] 钱三毛. 探究“咸亨现象”——绍兴咸亨鲁迅文化主题酒店调研纪实[N].中国旅游报.2009-08-29.第 8 版

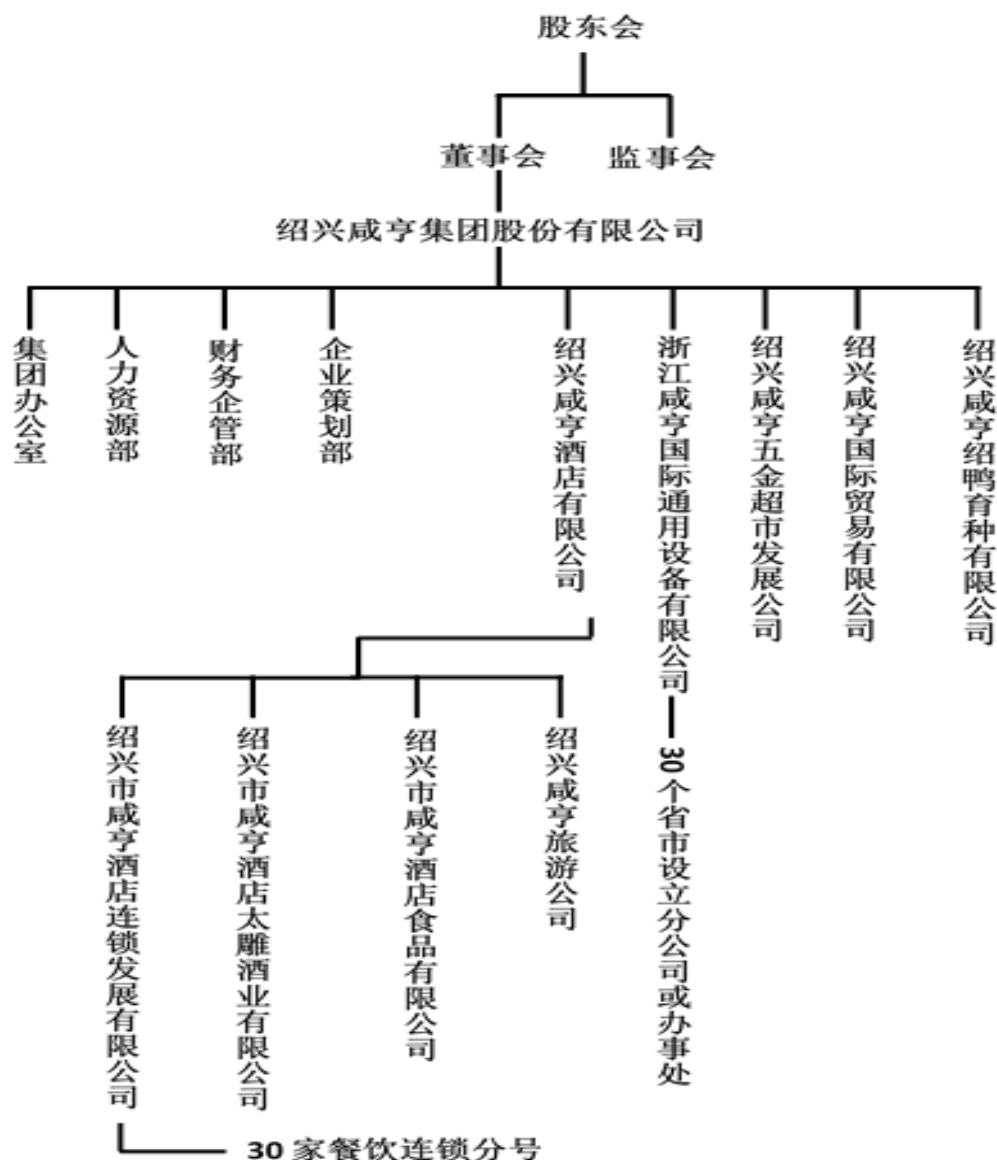
附录二 咸亨集团董事长宋金才及集团简介



宋金才

宋金才，男，1952 年出生，浙江绍兴人，大专学历，中共党员，高级经济师。绍兴咸亨集团股份有限公司董事长、党委书记宋金。现任绍兴咸亨集团股份有限公司董事长、党委书记，浙江省商业总会副会长、省商标协会副会长、省老字号协会副会长，绍兴市人大法工委委员、绍兴市工商联（总商会）副主席（副会长）、绍兴市老字号协会会长、绍兴市企业家协会副会长、绍兴市旅游协会副会长、绍兴市文化产业促进会副会长，鲁迅文化基金会绍兴分会副会长。曾获得全国商务系统劳动模范、全国优秀商业创业企业家、浙江省优秀企业家、浙江省优秀思想政治工作者、绍兴市劳动模范、绍兴市市长奖、绍兴市杰出企业家、绍兴市优秀中国特色社会主义建设者。

咸亨集团旗下产业形成两大板块。一是咸亨酒店板块。包括咸亨酒店总部、30 多家国内直营和加盟连锁店、咸亨酒店食品有限公司、咸亨酒店太雕酒业有限公司、咸亨国际旅游有限公司等多家企业。二是“咸亨国际”板块，这是咸亨集团近年咸亨集团最主要的增长点和亮点。这一板块是由总部设在杭州的浙江咸亨国际通用设备有限公司控股组成，起源商业贸易，经多年积累沉淀，依托成熟的销售系统通过搭建全国销售网络大力推广专业自主产品；以专业、专注的研发、技术、服务力量迅速构建全国技术服务网点；以国际应急装备中心建成咸亨国际形象平台的三合一发展走向，最终成为中国公共事业施工检测领域最佳服务商，成为中国专业服务知名企业。



咸亨集团组织架构图

附录三 政府历年推广鲁迅文化的活动调研报告

1953年1月，绍兴鲁迅纪念馆成立，它是建国后浙江省最早建立的纪念性人物博物馆。它以鲁迅生平事迹的宣传教育、鲁迅文物资料的征集保护、鲁迅思想作品的科学研究为主要任务，经过半个世纪的风雨历程，已发展成为历史文化名城绍兴对外宣传教育的一个“窗口”和著名的人文景观，在海内外享有较高的声誉。1978年，国务院批准绍兴为对外旅游开放城市，同一年，绍兴市政府成立了中国国际旅行社和中国旅行社，导致国内外游客接待量逐年增加。

1981年，为纪念鲁迅先生诞辰100周年，绍兴市政府同样在鲁迅路44号，

按照当年的格局重新恢复开张了“咸亨酒店”，它与鲁迅纪念馆、鲁迅故居的整修、扩建，土谷祠、长庆寺的重建等一批项目，被同时列为浙江省、绍兴市两级纪念鲁迅诞辰一百周年的活动内容。被历史尘封了几十年的咸亨酒店重新开，但是新建成的咸亨酒店的经营思路囿于计划经济模式，再加上当时的宏观形势，步履维艰，甚至一度濒临倒闭。到 1990 年，咸亨酒店的年营业额仅有 120 万元。

1982 年，国务院又公布绍兴为全国第一批 24 座历史文化名城之一。1984 年 7 月，绍兴市政府决定市外办增挂市旅游局牌子。1988 年，鲁迅故居（含三味书屋、周家老台门）被列为全国重点文物保护单位。

由此鲁迅故居的社会影响力逐渐变大，咸亨酒店也逐渐地为众人熟知。

1991 年至 1992 年在政府的支持下又投资 350 万元，对咸亨酒店进行扩建和改造，营业面积从原来的 98 平方米扩大到 2500 平方米。随着对外开放的扩大和旅游事业的发展，1988 年扩建“咸亨楼”，扩大了咸亨品牌的影响力。

1994 年适逢咸亨酒店创建 100 周年喜庆，在体改委、计委、工商局等上级有关部门的大力支持帮助下，在 2 月 3 日正式组建了以咸亨酒店、绍兴市物贸总公司为核心的绍兴咸亨集团公司，实现了向现代企业制度的转变。咸亨集团公司年销售收入 15 亿元，连续五年进入浙江省服务业百强企业和绍兴市综合百强企业。

随着越来越多的国内外游客慕名而来，1995 年最多一天的营业额已达到十多万元，2500 平方米的营业面积已远远不能适应旅游业的发展需要。为了打响“咸亨”名牌，唱好“咸亨”经济戏，并适应鲁迅路文化一条街的发展需要，咸亨集团在上级领导部门的大力支持下，计划投资 1.5 亿，建造占地 1.6 万平方米、建筑面积 3 万平方米、能充分反映古越风貌和绍兴酒文化的“咸亨”城。

1999 年，市委四届一次党代会首次提出建设“经济强市、文化名市、旅游大市”的奋斗目标，专门制定《关于建设旅游大市的实施意见》，市政府也出台了《关于加快发展旅游业的若干意见》，批准印发了《绍兴市旅游业发展总体规划》。同时，市委、市政府又把旅游业作为第三产业的龙头、国民经济的支柱产业来推进发展。各县（市、区）纷纷采取切实有效措施，积极推进旅游经济的快速发展，全市合力抓旅游的氛围已经形成。同年，经绍兴市政府和上海浦东开发区管委会领导亲自牵线搭桥，咸亨集团与浦东金桥出口加工区管委会和绍兴县第六建筑公司合资 1000 万元，按照正宗咸亨酒店风格，兴建占地 3 亩，建筑面积 3000 平方米的咸亨酒店上海金桥分号，由咸亨集团控股并负责经营管理。

2000 年，为使鲁迅故乡风情游活动更有影响、更富实效，市旅游局在“9.27 世界旅游日”当天，举行了新千年旅游质量宣传活动暨鲁迅故乡风情游开幕式。据统计，风情游期间，绍兴共接待游客 115.89 万人次，进一步提高了绍兴的旅游知名度，同时扩大了咸亨酒店的住宿需求。

2002 年开始，绍兴市委、市政府本着对历史高度负责的精神，在鲁迅纪念馆原有基础上，慎重决策实施《鲁迅故里历史街区保护规划》，以鲁迅文化为核心进行了一系列城市保护建设和修缮。该工程不仅保持着鲁迅当年生活过的故居、祖居、三味书屋、百草园，还恢复了周家新台门、寿家台门、土谷祠、鲁迅笔下风情园等一批与鲁迅有关的古宅古迹，对存在于整个故里区域范围内的一般传统民居建筑，大都修旧如旧。鲁迅路将成为步行街，鲁迅纪念馆拆除易地重建，并恢复周家新台门，都昌坊口恢复传统的店铺，主要经营绍兴土特产和旅游纪念品。整个历史街区划分为鲁迅青少年时代生活环境展示区、鲁迅笔下风情展示区、鲁学文化研究展示区、旅游商业服务区及旅游管理服务区等五大功能区块。鲁迅故里保护工程一期竣工并开放于 2004 年 10 月 1 日。

在 2002 年，由绍兴市文化旅游集团公司策划推出“鲁迅故里修学游”，来自全国各地一批又一批的学生团队，走出课堂，涉足文学巨匠鲁迅先生的故里，寻找鲁迅先生少年时期成长、生活、学习的踪迹，寻找名人成长之根。2003 年起绍兴市实施旅游“曙光计划”，加大了旅游宣传促销力度，近三年的主要努力方向之一是精心策划、组织各种旅游节庆活动。如鲁迅文化艺术节、绍兴黄酒节等节庆活动。主办了中国名人故居的保护，进一步提高了鲁迅故里的知名度和美誉度。2004 年 5 月，一座以“老房子，新空间”的设计理念建造的富有绍兴特色和时代特征的现代化展馆 -- 绍兴鲁迅纪念馆在鲁迅故里落成。

2004 年，在上海市一些学校和旅行社的建议下，绍兴市文化旅游集团创办了鲁迅故里“修学游”和“跟着课本游绍兴”系列活动（“跟着课本游绍兴”在 2006 年注册成为的旅游品牌），体味鲁迅故里的氛围，认知鲁迅青少年时代的生活环境，解读鲁迅作品中的故事和人物，尝试一种体验式的教学方式。绍兴市文物局和文化旅游集团抓住大中小学开展爱国主义教育和语文教学改革的契机，与上海等地的有关部门一起，有计划地组织了“三味早读”等与鲁迅作品有关的活动。从百草园到三味书屋，由土谷祠到咸亨酒店，学生们在鲁迅故里解读鲁迅作品，接受鲁迅精神的熏陶。这样的教育、教学活动大受师生和家长们的欢迎。2004 年 3 月，在“万名学子走鲁迅故居”活动中，上海天志旅行社带来了一千多名上海南洋国际学校的学生；7 月底，上海少年儿童出版社到“鲁迅故里”组织夏令营；7 月底 8 月初，上海闵行区青少年科技指导站组织千名学生专程到绍兴开展“鲁迅故里”修学夏令营。并有越来越多的学校与绍兴市联系，在鲁迅故里建立了本校的爱国主义教育基地或语文教学实践基地。2004 年，“鲁迅故里”景区共接待游客 65 万人次，与 2002 年同期相比增长了 10.4%。

随着越来越多的游客前来参观鲁迅故里，绍兴市的旅游住宿业发展现状引起了政府部门的重视。绍兴旅游一日游占绝对比重，绍兴过夜游客比重极小，市区尤为突出。同时绍兴市域的星级宾馆规模都较小，即使五星级宾馆其平均每家所

拥有的房间数也只有 269 间，缺乏集大型会展中心、众多商务客房、高尚中西餐厅等的硬件条件，以及提供各种商务服务、康体娱乐活动等高水准软件服务的花园式高星级酒店。为此绍兴市政府指出，要拓展高星级宾馆的商务功能，加强旅游宾馆的品牌建设，引进先进经营模式，开辟大型旅游商品市场和特色旅游街区，建设绍兴旅游购物中心，鼓励、扶持发展购物旅游，提高旅游商品销售收入在旅游总收入中的比重。这直接影响了鲁迅故里二期“咸亨新天地”规划的出台。

2005 年，绍兴市文旅集团公司在总结前几年“鲁迅故里修学游”和“红色旅游”的基础上，整合绍兴市区的文化旅游资源，结合大中小学生课本中《从百草园到三味书屋》、《社戏》、《故乡》等关于绍兴的描写，推出“跟着课本游绍兴”活动。3 月 8 日，开展“听妈妈讲鲁迅的故事”主题活动；“五一”期间，推出“跟着课本游绍兴之快乐五一”活动；暑假期间，全面推开修学游市场；9 月，配合红色旅游，推出浙江百万青少年“跟着课本游绍兴”启动仪式，举行“跟着课本游绍兴”研讨会、“跟着课本游绍兴”MTV 首播式暨旅游产品说明会。活动开展以后，引起了社会各界的强烈反响。5 月 18 日，中国晚报摄影学会鲁迅故里摄影基地挂牌仪式在鲁迅故里举行。7 月 31 日上午，绍兴鲁迅纪念馆新馆正式开放，并举行了全国中学鲁迅作品研讨会。10 月 4 日，鲁迅故里成为中国少年作家创作基地。

“十一五”期间（2006-2010），绍兴旅游的主题是“鲁迅故乡、江南水城”。为了更好更深地挖掘绍兴旅游的文化内涵，更快更好地实现旅游经济强市建设，十一五旅游规划中指出，要培育一批旅游线路，包括鲁学研修游：鲁迅文化旅游一条街（鲁迅故居、鲁迅祖居、百草园、三味书屋、咸亨酒店）——柯岩鲁镇。在旅游区建设上，要把以鲁迅故里为核心的鲁迅文化街区建设作为重点。同时住宿接待设施建设将继续本着“优化结构、合理布局，提高质量”的方针，积极引导旅游饭店由单一住宿酒店向度假、观光、商务、会务等多形式的酒店模式发展。“十一五”期间，将重点建成鲁迅故里二、三期旅游项目，咸亨酒店是鲁迅故里二期工程的重要组成部分，主要包括鲁迅青少年时代生活环境展示区、鲁迅笔下风情展示区、旅游商贸服务区、鲁迅文化中心。占地面积 51.57 公顷，其中重点保护区、风貌协调区为 28.9 公顷，环境控制区为 22.67 公顷。

2007 年 11 月 25 日，经过多年精心筹划，投资 8 亿元，扩建面积为 80000 平方米的绍兴市商贸旅游重点工程——鲁迅故里二期“咸亨新天地”。原一期咸亨酒店除“堂吃”部分作为文化标志性建筑保留外，其余全部拆除重建，“堂吃”面积相应扩大到 1000 个座位，同时拥有 2.5 万平方米的地下停车场，可以容纳 1000 辆汽车，这将大大缓解来绍兴的自驾游客在鲁迅故里景区找不到停车位的难题，也将大大改善景区的旅游环境和酒店形象。在酒店内部的装修上，他们不仅请中国美院相关专家设计，还请专门研究鲁迅的专家学者团队出谋划策，力争



全方面体现鲁迅文化。

2007 年，绍兴市旅游发展总体规划中指出，名人之都·鲁迅故里是绍兴市旅游目的地重点支撑品牌。依托鲁迅故里一期工程和二期工程建设项目，继续完善历史街区建设。适当增加休闲娱乐和文化表演节点，开发特色饮食产品，把步行街建设成为展现鲁迅时代绍兴民俗风情的、人气旺盛的特色旅游街，使鲁迅故里的旅游产品进一步从静态转向动态，从单纯的观光游览转向观光与体验相结合。

2008 年，绍兴市政府决定鲁迅故里景区于 6 月 1 日起实施永久免费开放，计划与鲁迅纪念馆同步免费开放的其他景点还包括鲁迅故居、百草园、三味书屋、鲁迅祖居、鲁迅生平事迹陈列馆、鲁迅笔下风情园、土谷祠等，占地面积 51.57 公顷。黄金周期间，鲁迅故里景区的游客数日均达到 1.5 万人左右，鲁迅故里的辐射作用非常明显，咸亨酒店的游客数大幅度增长。由此导致 2008 年 6 月 1 日至 2010 年 5 月 20 日到鲁迅纪念馆领票人数超过 300 万人次，日平均接待量逾 5000 人次。这也带动了咸亨酒店游客接待数的增长。

2011 年内，市旅游集团累计投入 1493 万元，对鲁迅故里、沈园、东湖、会稽山、兰亭等景区的游客中心、标识系统、公共厕所，以及讲解接待、网站信息、电子商务等软硬件设施进行了改造升级，并于 2012 年，10 月 29 日，鲁迅故里、沈园景区被批准为国家 AAAAA 级旅游景区，成为全市首家 AAAAA 级景区。从此由鲁迅故里景区一个“点”，到鲁迅故里历史街区一条“线”，再到绍兴古城旅游一块“面”，鲁迅故里日益旺盛的人气直接带动了全市旅游等相关产业繁荣，也带动了咸亨酒店的繁荣发展。

2012 年，为进一步加强鲁迅故里历史街区步行道路的安全管理，确保游客旅游安全，根据浙江省建设厅、浙江省文物局《关于绍兴鲁迅故里历史街区保护规划的批复》（浙建规批〔2002〕107 号）中鲁迅故里历史街区内步行道路的规划要求，以及鲁迅故里创建国家 AAAAA 级景区的需要，决定自 2012 年 3 月 10 日起，对鲁迅故里街区内步行道路的非机动车通行加强管理，加大执法力度。这缓解了鲁迅故里景区人流车流拥挤的状况，同时提高了咸亨酒店的形象。

2013 年，鲁迅故里景区免费开放以来，鲁迅故里率先实行历史街区非机动车在景区开放时间内由骑改推，引进无线团队讲解器实现景区静音工程，发起纪念鲁迅诞辰 130 周年系列活动，与希腊卡赞扎基斯博物馆缔结友好馆，利用官方微博开展智慧营销，落成鲁迅故里新游客中心，完成景区全电子眼监控广播工程，从引进“城管执法进景区”到促成“食品安全进景区”、“价格服务进景区”，年接待游客超过 200 万人次。

2015 年 5 月 19 日起，绍兴市内旅游景点对绍兴市行政区域内居民免费开放，黄金周七天（春节、国庆）和小长假三天（元旦、清明、五一、端午、中秋）不



实行免费开放。

2016 年，国家旅游局公布了全国首批 10 个“中国研学旅游目的地”城市及首批 20 家“全国研学旅游示范基地”名单，浙江省绍兴市三味书屋——鲁迅故里（绍兴鲁迅纪念馆）成为浙江唯一入选单位。这是鲁迅故里继获得全国百个红色旅游经典景区后的又一殊荣。为了扩大鲁迅研修学的影响力，绍兴市旅游集团针对亲子游市场需求，提前策划，精心准备，在“跟着课本游绍兴”产品的基础上，更注重家庭出游，让家长与孩子通过景物与课堂结合的方式融入亲子教育过程。同时鲁迅故里景区安排的“三味早读”活动每天举行 6 场，在早读活动中，可以看到许多学生家长也穿上长衫与子女一起在私塾上课。课堂上，学生身着长衫、头戴瓜皮帽，在三味书屋和私塾老先生一起读《三字经》、对课、描红习字、听“早”字故事、猜鲁迅笔下风物。

附录四 访谈记录整理：

在整个案例调研过程中，我们对酒店经理、酒店工作人员、顾客以及相关记者和文化人士进行了访谈，结合本案例的研究主题，我们整理出了部分重要的访谈内容：

1. 众所周知，咸亨酒店因鲁迅先生的《孔乙己》小说而名扬海内外，但那毕竟是小说里的场景，当时是如何把它做成一个国内知名的商业品牌？

答：鲁迅笔下的咸亨酒店是在 1894 年由鲁迅先生堂叔周仲翔在绍兴城内开的，但是只开二三年就关了。因为鲁迅与其堂叔关系较好，经常去酒店玩，所以，鲁迅在很多小说中会把咸亨酒店作为重要背景。在 1981 年 9 月，为了纪念鲁迅一百周年诞辰重新修建了咸亨酒店。后来，宋金才董事长接手咸亨酒店，不断挖掘鲁迅文化，经过 3 次扩建，咸亨才渐渐成功。

2. 咸亨集团以绍兴的百年老店咸亨酒店为起点不断发展壮大，目前，集团除涉足餐饮业，还涉及哪些产业？

答：这个有很多的，特别是浙江咸亨国际通用设备有限公司，年销售额大概达到 10 亿，下面有 30 多家子公司，业务遍及全国，主要开发和服务全国的电力、电气化铁路、船舶制造、能源监测、应急救援、机场建设等国家重点和新兴行业。

3. 咸亨酒店作为绍兴地方特色的百年老店，也获得了“中华老字号”的荣誉，请问：作为咸亨酒店的经理，您认为咸亨品牌价值内涵是什么？又是如何创造名牌的？

答：你们也知道，绍兴文化底蕴深厚，历史文化名人辈出，所以，文化就是咸亨品牌的根基，传承与弘扬江南文化、绍兴文化与鲁迅文化精神也是咸亨所担负的历史责任。自从宋董事长接手咸亨以来，我们就非常注重“咸亨”的品牌价值挖掘，也开始走上真正意义上的“咸亨”品牌发展之路。在获得“咸亨”、“太雕”商标法定使用权之后，又先后在韩国、香港、澳门和台湾等 10 个国家和地区注册



了“咸亨”、“太雕”商标。如今，咸亨集团有了两个驰名商标，一个是“太雕”，另一个就是“咸亨”。

4. 你们是如何培养酒店管理人才的呢？

答：我们非常重视团队建设和员工队伍的稳定，在人才引进和培养方面比较有一手。这些年来，我们员工工资增长幅度大概在百分之十以上；为了改善外地员工生活环境和条件，我们建了配套设施齐全的员工宿舍，解决了 400 多名外来员工的后顾之忧；我们还设立了“帮困基金”，对因病、因灾造成的特殊困难职工提供补助。另外我们每年会组织一次员工健康体检，还有带薪年假、外地职工探亲假制度。还有...嗯...什么我们员工如果生病住院了，领导会去看望一下。我们希望通过这些细小的事情让员工感受到我们给的关爱和重视。此外，我们的宋董事长，无论是一线员工，还是管理人员的结婚喜庆，只要邀请他参加的，他一定会送上一只不薄的红包和一份真诚的祝福。

5. 咸亨新天地的建造会使你们的消费者结构发生改变吗？

答：实际上，我们以前的顾客主要以政府人员、游客为主，还有一些本地人。习大大提倡政府人员勤俭节约之后，这类消费就变少了。所以现在主要是游客还有一些文化工作者还有一些本地的人。跟着课本游绍兴这类活动开展以来，老师、学生来的也比较多。

附录五 调查问卷

本次问卷目的是了解咸亨酒店品牌文化建设情况及酒店促销有效度，问卷发放 336 份，其中有效问卷 300 份。以下是具体问卷内容。

咸亨酒店客户调查问卷

您好！我们是极光团队。我们参加了 2016 年浙江省经济管理案例研究大赛，研究对象是咸亨酒店。由于案例分析需要，我们要收集相关信息，特做此问卷。问卷匿名，相关信息不会泄露，请您放心真实填写。非常感谢您填写我们的问卷！

- 您从哪里得知咸亨酒店？

A.他人介绍
B.电视、报纸等媒体
C.旅游公司

D.课本
F.其他
- 您光顾咸亨酒店的原因是？

A. 鲁迅文化
B. 酒店食品
C. 商务会议

D. 酒店服务好
E. 酒店星级高
F. 其他
- 现在是您第几次光顾过咸亨酒店？

A. 第 1 次
B. 第 2 次
C. 第 3 次

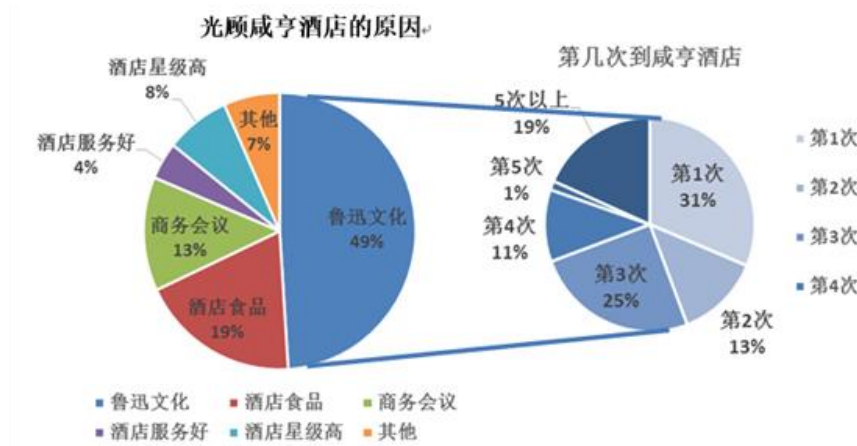
D. 第 4 次
E. 第 5 次
F. 5 次以上
- 您认为咸亨的物价如何？

A.较低
B.一般
C.较高
D.非常高
- 您认为咸亨酒店是否切合鲁迅文化主题？

A.是
B.否
- 咸亨酒店哪些方面您认为展现了鲁迅文化？

A.食品
B.装修
C.活动
D.其他 _____
E.没有
- 您认为咸亨还有哪些可以改进的地方？

案例中对问卷的运用



附录六 实地调研图片



庭院——小桥、流水、乌篷



曲尺形柜台、孔乙己欠钱牌匾



“回”字型堂吃部分



酒店太雕黄酒



酒店绍兴风味小吃