

# Strategic Analysis of National Ski Tourist Resort under PEST-SSWOT Matrix Mode

Shaohua Zhu Xizhenni Yang\* Nan Jiang

Northeast Electric Power University, Jilin, Jilin, 132000, China

## Abstract

Taking the national ski tourism resort published by the Ministry of Culture and Tourism and the General Administration of Sport of China as the data source, the advantages, disadvantages, opportunities and threats of Chinese ski tourism resort are analyzed from four aspects of policy, economy, society and technology. Combined with the market scale stock and growth rate of each region of the national tourist ski area and the distribution of the national A-level tourist attractions, the current strategic positioning of each region is found out. Through the analysis, this paper proposes four solutions targeted by PEST and SWOT in the advantage, retention, repair and opportunity areas, in order to provide a feasible design path for the development of national ski tourism resort.

## Keywords

ski tourism resort; sports and tourism integration; ice snow tourism

# PEST-SWOT 矩阵模型下国家级滑雪旅游度假地策略分析

朱少华 杨希珍尼\* 江楠

东北电力大学, 中国·吉林 吉林 132000

## 摘要

以文化和旅游部、国家体育总局公布的国家级滑雪旅游度假地为数据来源,利用PEST-SWOT矩阵从政策、经济、社会和技术四个方面分析了中国滑雪旅游度假地的优势、劣势、机遇和威胁。结合国家级旅游滑雪地各区域市场规模存量与增速及国家A级旅游景区的分布情况,找出各区域目前的战略定位。通过分析,论文提出了位于优势区、保持区、修补区和机会区的四种以PEST为靶向、以SWOT为策略的解决方案,以期为国家级滑雪旅游度假地的发展提供可行的设计路径。

## 关键词

滑雪旅游度假地; 体旅融合; 冰雪旅游

## 1 引言

文化和旅游部会同国家体育总局编制的LB/T 083—2021《滑雪旅游度假地等级划分》行业标准中明确了滑雪旅游度假地的定义,即兼具山地运动、户外运动、康养度假、休闲娱乐等旅游需求的度假设施和服务功能集聚区。本文主张将PEST整合为贴合SWOT评估标准的外部环境(PE)、内部资源(ST)两个维度,对国家级滑雪旅游度假地进行战略地位评估。

## 2 滑雪旅游度假地及分析方法介绍

### 2.1 中国滑雪旅游度假地概况及特征

根据文化和旅游部、国家体育总局关于公布国家级滑

雪旅游度假地名单的公告,中国现有国家级滑雪旅游度假地共19处,其中国家A级旅游风景区11处。国家级滑雪旅游度假地涉及现行政区10个省(市),95%位于秦岭—淮河以北。因此可以将中国滑雪旅游度假地分布的特征概括如下:主要集中在东北地区,广泛分布于西北、华北与华中地区,少量存在于西南地区。

### 2.2 PEST-SWOT 矩阵分析方法介绍

PEST分析是对所处宏观环境进行分析,分别为政策(Politics)、经济(Economy)、社会(Society)和技术(Technology)。

所谓SWOT分析,即基于竞争环境和竞争条件下的态势分析,其中S(Strengths)是优势、W(Weaknesses)是劣势、O(Opportunities)是机会、T(Threats)是威胁。常通过“四象限分析法”最后形成SO、WO、ST及WT的战略结论<sup>[1]</sup>。

## 3 国家级滑雪旅游度假地 PEST 战略地位评估

开展国家级滑雪旅游度假地认定工作,说明中国重视

【作者简介】朱少华(1975-),男,中国河北邯郸人,博士,副教授,从事建筑景观研究。

【通讯作者】杨希珍尼(1994-),女,中国吉林人,在读硕士,从事环境艺术研究。

体旅融合的发展水平，体现了这是一种需要由政治——商业共同完成的双边行为<sup>[2]</sup>，使用PEST分析法可以更好地了解宏观因素的客观发展。数据选取文化和旅游部和国家体育总局公布的19处国家级滑雪旅游度假地、2022—2023中国滑雪产业白皮书中统计的滑雪场数据以及各省公布的国家A级旅游景区名单。

国家级滑雪旅游度假地PEST战略地位评估数据如表1所示。

### 3.1 外部环境 (PE)

针对中国滑雪旅游度假地外部环境的研究，共分为政策、经济两个维度项进行分析。①政策—P轴：以国家级滑雪旅游地被线路涵盖的频次作为衡量标准，创建P轴。②经济—E轴：根据各区域滑雪场的年增长率，根据滑雪旅游市场产业规模的增长速度，创建E轴。进而对国家级滑雪旅游度假地所在的四个地理区划，进行外部环境(PE)的战略地位评估。

### 3.2 内部资源 (ST)

①社会—S轴：以各国家级滑雪旅游度假地所在县(区)的滑雪场存量为指标，视为该区域发展目的地滑雪场的基础物质条件，创建S轴。②技术—T轴：自然资源被视为滑雪场的自然生产要素<sup>[3]</sup>，以各区域内国家A级旅游景区的存量情况作为影响滑雪旅游度假地发展战略的重要生产要素，进而对各区域内部资源进行战略地位评估。

### 3.3 PEST—SWOT 战略地位评估矩阵

针对上述国家级滑雪旅游度假地的战略评估情况，可知国家级滑雪旅游度假地中政策覆盖频次、市场规模增速、

滑雪场基础和A级旅游景区的存量情况都存在显著差异。需要继续运用SPSS对上述数据进行处理，共分为两个坐标轴并结合SWOT四象限进行分析。更加直观展示外部环境和内部资源的空间分布情况，以期后续结合PEST分析并且提供建议。

第一，使用等差赋分法对各项数据进行统合方便比较。等差赋分公式如下：

$$S_n = a_1 - \frac{(S_n - 1)}{(n - 1)d}$$

其中， $S_n$ 为数列第n项； $a_1$ 为最优值； $d$ 为数列的公差； $n$ 为数列的项数。通过计算可得 $S_1=4$ 、 $S_2=3$ 、 $S_3=2$ 、 $S_4=1$ ，即排名第一位赋4分，……，排名第四位赋1分。

第二，以赋分后的数据建立坐标，其中心坐标如式：

$$P(X, Y) = \left( \frac{\sum Xi}{n}, \frac{\sum Yi}{n} \right)$$

已知样本数量 $n=4$ ，则中心坐标为 $P(2.5, 2.5)$ ，以此为分界点获得四个象限。最终得到PE-SWOT和ST-SWOT战略地位评估矩阵，见图1、图2。

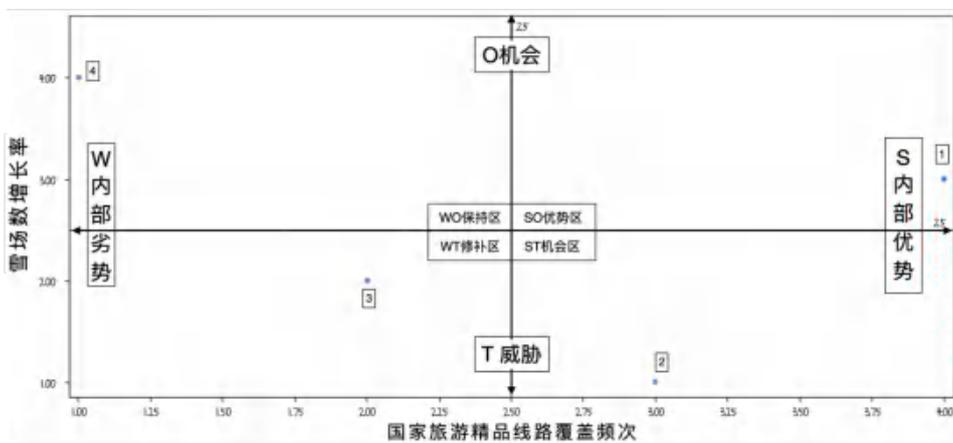
## 4 基于战略评估矩阵的SWOT策略选择

论文认为，滑雪旅游度假地属于人文旅游空间，可从政策(P)、经济(E)、社会(S)、技术(T)这4个维度去认知。由此将SWOT分析的象限图嵌入PEST分析，组成PEST-SWOT分析矩阵从而选择策略。

根据滑雪旅游度假地发展策略的PEST-SWOT矩阵分析，四个区域内国家级滑雪旅游度假地的发展策略各有偏重：

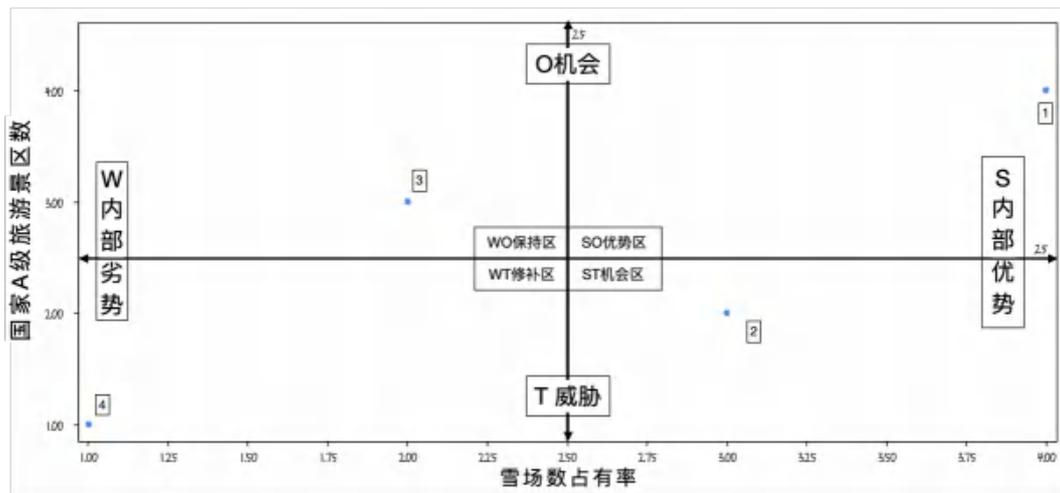
表1 国家级滑雪旅游度假地PEST战略地位评估数据

PEST		东北地区	华北华中地区	西北地区	西南地区
政策(Politics)	国家旅游精品路线	10	5	4	3
经济(Economy)	雪场增长率	0%	-1.53%	-1.06%	15.38%
社会(Society)	雪场占有率	27.55%	18.5%	13.2%	2.15%
技术(Technology)	A级资源景区	30	20	27	7



1—东北地区；2—华北华中地区；3—西北地区；4—西南地区

图1 滑雪旅游度假地外部因素PE-SWOT分析图



1—东北地区；2—华北华中地区；3—西北地区；4—西南地区

图2 滑雪旅游度假地内部因素 ST-SWOT 分析图

①两个维度项均位于优势区的东北地区，应采取依靠内部资源优势抓住外部机遇的 PEST-SO 增长型策略。东北地区需依靠旅游精品线路等国家利好政策，使滑雪旅游度假地差异化发展。应把握度假型滑雪旅客，通过用户画像、项目热度等大数据洞悉后冬奥时代体旅融合的新趋势。依靠滑雪场现有市场规模的优势，打造更多受消费群体喜爱的滑雪度假型旅游目的地，作为新兴滑雪市场的中国，应以智慧化手段将冰雪资源存量优势转为增量优势，把握滑雪聚集区内的国家 A 级旅游景区的资源开发，打造品牌化的滑雪旅游度假聚集区。

②华北华中地区在两个维度项均位于机会区，要采取 PEST-ST 多种经营的策略。即应采取发挥政策和市场规模存量的优势，回避市场规模增速缓慢和资源型景区存量较少的威胁。围绕京张体育文化旅游带建设，继续发展滑雪赛事、滑雪培训，做到产业规模维稳。以差异化的体育产品和服务应对市场规模增速放缓的威胁。冬奥的成功举办为大众冰雪运动的发展提供了产业基础建设，产生了赛事 IP 效应，拉动社会大众冰雪运动需求。有利于保持住滑雪场在全国市场占比中的存量优势，以回避国家级滑雪度假地内 A 级旅游景区较少的困境。

③西北地区在外部环境的战略评估中处于修补区，在内部资源的战略评估中处于保持区。应在外部环境方面采取 PE-WT 防御型策略，同时在内部资源方面采取 ST-WO 扭转型策略。虽然国家大力推展冰雪运动，但滑雪旅游具有极强的季节性。因此滑雪旅游度假地常出现一季三闲的境况，应深度开发现有国家级旅游精品线路、深化体旅融合从而激发市场活力。从政策上利好滑雪旅游度假地的四季运营，探索滑雪旅游地夏季服务业态，从而维稳现有产业规模增速。面对雪场基数占比较少少的情况，应结合自身旅游资源，增加国家级或省级滑雪旅游度假地的认定。

④西南地区在外部环境的战略评估中处于保持区、在

内部资源的战略评估中处于修补区。在外部环境方面采用 PE-WO 扭转型策略进行战略转型，应结合冰雪运动“南展西扩东进”的战略，稳住滑雪市场规模激增的态势。后冬奥时代仍是发展滑雪旅游的风口，应抓住体育供给侧结构性改革的时机。从内部资源出发，需要以 ST-WT 防御型的生存策略为主。应增强现有滑雪场和资源型景区间的互动，加大滑雪旅游主题线路等旅游产品的开发力度。

可见，各国家级滑雪旅游度假地空间内涵的形成，有赖于其内部优势与外部机遇力量。“带动三亿人参与冰雪运动”的政策和加入经济双循环的挑战，为滑雪旅游产业空间维度的形成提供了社会环境资源和经济发展要素。

## 5 结语

综上所述，国家级滑雪旅游度假地旨在促进滑雪旅游发展同自然景观和谐相融，资源可得性是比较旅游目的地竞争力的基础性因素<sup>[4]</sup>。因此，根据资源型景区的存量情况选择发展策略是发展体旅产业融合的基础。基于 PEST-SWOT 矩阵，分析滑雪旅游度假地目前四种处境的内部优势、劣势与外部机遇、挑战，明晰各类型滑雪旅游度假地需要从政策、经济、社会和技术方面做出的决策。未来需针对滑雪旅游人群了解其对滑雪旅游度假地的需求，形成更系统的滑雪旅游度假区的目的地空间设计方法。

## 参考文献

- [1] 宋继承,潘建伟.企业战略决策中SWOT模型的不足与改进[J].中南财经政法大学学报,2010(1):115-119.
- [2] 徐艳晴.政府主导型旅游发展模式再审视:基于文献分析的视角[J].中国行政管理,2013(12):39-43.
- [3] 孙振钰.钻石模型视角下黑龙江省滑雪产业竞争力提升研究[D].牡丹江:牡丹江师范学院,2023.
- [4] 郭舒,曹宁.旅游目的地竞争力问题的一种解释[J].南开管理评论,2004(2):95-99.