

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学 位 论 文

论文题目： _____ 基于顾客价值理论的
东归滑雪场市场营销策略提升研究

研 究 生 姓 名： _____ 潘根终

指导教师姓名、职称： _____ 柳 江（教授）

学 科 、 专 业 名 称： _____ 工商管理

研 究 方 向： _____ 市场营销

提 交 日 期： _____ 2022 年 09 月 30 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：  签字日期： 2022.12.16

导师签名：  签字日期： 2022.12.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：  签字日期： 2022.12.16

导师签名：  签字日期： 2022.12.16

Research on marketing Strategy promotion of Donggui Ski Resort based on Customer Value Theory

Candidate : Pan Genzhong

Supervisor: Liu Jiang

摘 要

随着 2022 冬奥会的举办，为我国滑雪文化的普及和滑雪产业的发展注入了新的动力。国家通过制定各种政策来鼓励和支持社会资本参与大众滑雪运动的推广和普及。国内滑雪场从数量上看，还多以中小型滑雪场为主。并且大多数的中小型滑雪场的经营范围单一、资金规模不大、技术设施设备陈旧，市场竞争能力较弱。这些滑雪场要想更好的生存和发展起来，就必须提高自身的盈利能力，尤其是市场营销的能力。

本文基于顾客价值理论，对一家典型的中小型滑雪场—东归滑雪场的市场营销策略方面进行了深入的调查和研究。运用 SWOT 分析工具对东归滑雪场的市场营销环境进行了分析。运用 STP 战略理论精准定位了东归滑雪场的目标市场和顾客群体。同时，本文依据顾客价值理论模型设计并执行了雪场顾客价值的问卷调查，并针对调查问卷的数据统计结果对东归滑雪场的工作人员进行了深入的访谈。

最后，本文依据 4Ps 和 4Cs 营销策略组合理论，认为东归滑雪场应通过实施差异化策略、质量管理策略、新产品策略对其产品策略进行提升；通过实施附加值策略和关系策略对其价格策略进行提升；通过实施方便策略和 VIP 策略对其渠道策略进行提升；通过实施口碑传播策略和沟通策略对其促销策略进行提升。为了保障市场营销策略的提升效果，东归滑雪场应从组织构架、人力资源配置、资金投入、服务配套以及信息化建设方面制定保障措施，在提升顾客价值的同时提升雪场的市场营销策略。

关键词：顾客价值 滑雪场 市场营销策略

Abstract

With the bid of 2022 Winter Olympic Games, it has injected new impetus into the popularization of skiing culture and the development of skiing industry in China. The state has made various policies to encourage and support social capital to participate in the promotion and popularization of mass skiing. In terms of the number of domestic ski resorts, they are mainly small and medium-sized ski resorts. Moreover, most small and medium-sized ski resorts have single business scope, small capital scale, obsolete technical facilities and equipment, and weak market competitiveness. If these ski resorts want to survive and develop better, they must improve their profitability, especially their marketing ability.

Based on the theory of customer value, this paper makes an in-depth investigation and research on the marketing strategy of Donggui Ski Resort, a typical small and medium-sized ski resort. This paper uses SWOT analysis tool to analyze the marketing environment of Donggui ski Resort. This paper uses STP strategy theory to locate the target market and customer groups of Donggui ski Resort. At the same time, based on the theoretical model of customer value, this paper designed and carried out a questionnaire survey on the customer value of the snow resort, and conducted an in-depth interview with the staff of Donggui ski Resort based on the statistical results of the questionnaire.

Finally, based on the 4Ps and 4Cs marketing strategy combination

theory, this paper believes that Donggui ski Resort should improve its product strategy by implementing differentiation strategy, quality management strategy and new product strategy. Through the implementation of value added strategy and relationship strategy to improve its price strategy; Enhance its channel strategy by implementing convenience strategy and VIP strategy; Promote the promotion strategy through the implementation of word-of-mouth communication strategy and communication strategy. In order to ensure the promotion effect of marketing strategy, Donggui ski Resort should formulate safeguard measures from the aspects of organizational structure, human resource allocation, capital investment, service support and information construction, so as to improve the marketing strategy of the resort while enhancing customer value.

Keywords: Customer value; Ski resort; Marketing strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景、目的及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	2
1.1.3 研究意义	3
1.2 研究现状	3
1.2.1 对滑雪消费者行为方面的研究	3
1.2.2 对滑雪旅游方面的相关研究	4
1.2.3 对滑雪场市场营销方面的研究	5
1.2.4 文献述评	6
1.3 研究方法、思路与内容	6
1.3.1 研究方法	6
1.3.2 研究思路	8
1.3.3 研究内容	9
2 核心概念及理论基础	10
2.1 核心概念	10
2.1.1 顾客价值	10
2.1.2 市场营销组合	10
2.2 顾客价值相关理论	10
2.2.1 Kotler 的让渡价值理论	10
2.2.2 Woodruff 的顾客价值层次模型	11
2.2.3 顾客动态价值理论	11
2.3 市场营销组合相关理论	12
2.3.1 4Ps 营销理论	12
2.3.2 4Cs 营销理论	12
2.4 STP 战略	13

3 东归滑雪场的市场营销策略的现状与分析	14
3.1 东归滑雪场的概况.....	14
3.2 东归滑雪场的营销环境与 STP 战略.....	15
3.2.1 东归滑雪场的营销环境.....	15
3.2.2 东归滑雪场的 STP 战略.....	18
3.3 东归滑雪场的市场营销策略现状.....	22
3.3.1 东归滑雪场的产品策略.....	22
3.3.2 东归滑雪场的价格策略.....	23
3.3.3 东归滑雪场的渠道策略.....	25
3.3.4 东归滑雪场的促销策略.....	25
3.4 基于顾客价值理论的问卷调查与访谈分析.....	26
3.4.1 问卷设计与样本选择.....	27
3.4.2 访谈提纲设计与样本访谈对象选择.....	28
3.4.3 问卷调查和访谈结果分析.....	28
4 东归滑雪场的市场营销策略提升	36
4.1 东归滑雪场的产品策略提升.....	36
4.1.1 实施提升产品价值的差异化策略.....	36
4.1.2 实施提升服务价值的服务质量管理策略.....	38
4.1.3 实施提升营业收入的新产品策略.....	39
4.2 东归滑雪场的价格策略提升.....	40
4.2.1 实施提升产品价值的附加值策略.....	41
4.2.2 实施提升会员体系的关系定价策略.....	42
4.3 东归滑雪场的渠道策略提升.....	44
4.3.1 实施减少体力和精力成本的方便策略.....	44
4.3.2 实施减少时间成本的 VIP 策略.....	45
4.4 东归滑雪场的促销策略提升.....	47
4.4.1 实施提升形象价值的广告和口碑传播策略.....	47
4.4.2 实施提升顾客满意度的沟通策略.....	49
5 东归滑雪场的市场营销策略提升的保障措施	51

5.1 组织架构的优化与人力资源的配置	51
5.2 运营成本的控制与资金投入的保障	53
5.3 硬件设施的提升与服务配套的保障	55
5.4 服务的标准化与信息化建设的保障	56
6 结语	60
参考文献	61
附件 1:	65
附件 2:	67
后 记	68

1 绪论

1.1 研究背景、目的及意义

1.1.1 研究背景

2015年7月31日,在国际奥委会第128次会议上,北京--张家口赢得2022年第24届冬季奥林匹克运动会的举办权。在这一历史契机下,中国滑雪产业得到了蓬勃快速的发展。随着全国各地滑雪场的数量和规模不断扩张,参与冰雪运动的消费者数量也在急剧增长。

首先,根据对中国阿勒泰的墩布拉克岩画的相关考证,滑雪运动早在1万多年前就已经出现。新疆的阿勒泰地区也由此被命名为“人类滑雪起源地”。但是,中国现代滑雪运动的发展与欧美国家相比,还是存在很大的差距。

其次,在改革开放前的计划经济体制下,国内的滑雪场全部由政府投资建设,其目的是为了训练和竞赛。当时的大众滑雪运动几乎为零。一直到了2000年以后,随着人工造雪技术的引进以及雪场投资主体的多样化,以北京周边的密云南山滑雪场、崇礼万龙滑雪场为代表的数十家雪场的建成,大众滑雪才逐渐走进人们的生活当中。到了2011年以后的近十年里,中国的滑雪产业进入了快速发展期。以长白山国际度假区和云顶滑雪乐园为代表的国内首批现代化的中大型滑雪度假区陆续建成,开辟了“滑雪度假”的新经营模式。除了滑雪场,度假区还建有包括住宿、餐饮、娱乐等度假配套设施。同时,滑雪消费的群体也不断壮大了。尤其是2015年我国成功申办第24届冬奥会以后,冰雪产业的发展被纳入到国家以及地方的发展规划当中,中国滑雪产业进入高质量发展时期。滑雪运动与文旅产业的融合,推动了国内一批滑雪小镇和滑雪旅游目的地的建成,引导着国内滑雪产业的健康发展,刺激了滑雪运动的消费^[13]。

再次,根据2019-2020《中国滑雪产业白皮书》统计,截止2019年,国内滑雪场新增28家,包括5家室内滑雪场,总数达到770家。2012年-2019年,我国的滑雪场的数量平均每年增长约10%,国内滑雪人次平均每年增长约13%¹。2019/2020雪季,受到新冠疫情的影响,国内雪场在春节期间陆续提前闭馆歇业。新冠肺炎疫情给国内的冰雪产业带来了重创。根据《中国滑雪产业白皮书》数据,2020年全年滑雪人次将下降至1100

¹ 伍斌. 中国滑雪产业白皮书(2019-2020)

万附近, 同比下跌 47.37%。根据《中国冰雪旅游发展报告(2021)》的数据显示, 2019/2020 雪季, 中国冰雪旅游人数同比减少约 1.3 亿人次, 冰雪旅游收入同比下降 2400 亿。伴随着国内疫情的有效控制和 2021 年“最强寒潮”的助力, 各地雪场陆续回复营业, 并顺利营业到雪季结束。同年雪季滑雪人次达到 2076 万, 基本与 2018/2019 的水平持平。见图 1.1。

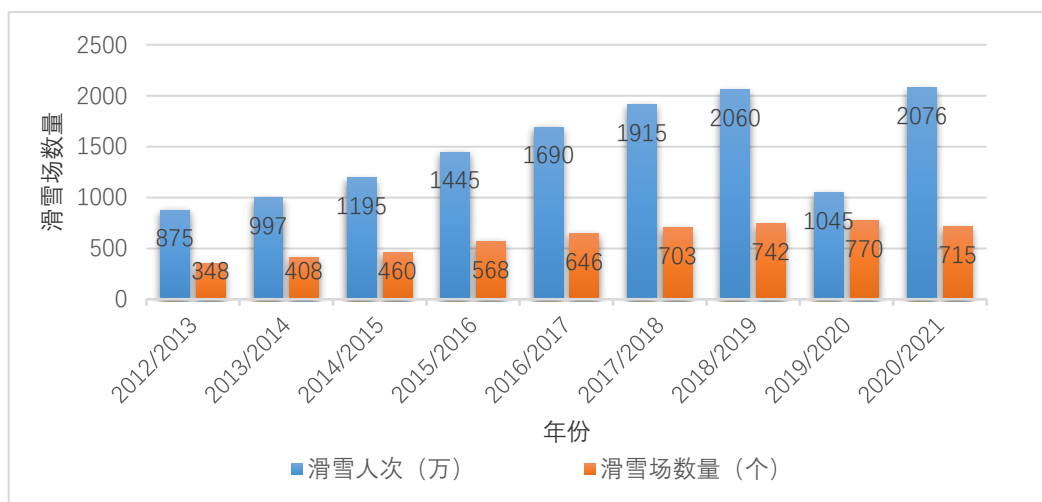


图 1.1 中国滑雪场的数量及滑雪人次统计

最后, 根据《中国滑雪产业白皮书(2019-2020)》中的相关数据, 目前国内雪场的雪道面积在 30 公顷以下的中小型滑雪场有约 700 家, 占比约 96.5%。很显然, 我国现阶段的滑雪场经营主体中还是以中小型滑雪场为主, 而且雪道面积小于 5 公顷的小型滑雪场的数量占比约 90%。这些中小型雪场资金实力不强、经营单一、抗风险能力低以及核心竞争力不足。经过 2019/2020 雪季, 国内滑雪场的数量从 770 家减少到 715 家, 有至少 50 家中小型雪场已经消失在我们的视野里。且不说有多少是因为新冠疫情的影响, 至少可以看出来中小型雪场生命力的脆弱。随着冬奥会政策红利已经到期兑现, 市场竞争将变得越来越激烈。如何提高中小型雪场的营销能力和雪场自身的核心竞争优势, 成为他们是否能够在滑雪行业继续生存的重点问题^[14]。

1.1.2 研究目的

目前, 我国的滑雪场还是以中小型滑雪场为主。其主要功能为旅游体验型和城郊学习型滑雪场。这些中小型滑雪场的经营范围单一、资金规模不大、技术设施设备陈旧, 市场竞争能力较弱。但是这些中小型雪场分布广泛, 位置多位于城市周边, 可以很方便的满足人们休闲娱乐的需求。这些中小型雪场在创造就业机会、推动产业发展以及促进

地方经济有着不可替代的重要作用，更是推广大众滑雪运动的基石。如何在激烈的市场竞争中发挥中小雪场自身的优势求生存谋发展，已经成为中小型滑雪场必须面对的问题。这就迫使广大的中小型滑雪场必须对自身的市场营销能力提出更高的要求。中小型雪场在激烈的市场竞争中必须做到精准定位目标市场和深挖顾客需求；同时，在实践中不断提升服务质量，提高顾客满意度和忠诚度。

1.1.3 研究意义

本文选择的东归滑雪场是城市周边的一家中小型滑雪场，比较有代表性。本文通过问卷调查和访谈的形式获取到客户的相关数据，通过直接渠道收集到企业的相关经营数据。运用顾客价值理论模型、4Ps 和 4Cs 营销策略理论、STP 战略等工具对收集到的数据和信息进行分析。为东归滑雪场在制定战略性、可操作性的市场营销提升策略上提供了有效的依据。本文的研究意义主要有以下三个方面：

第一，通过问卷调查和访谈，准确分析东归滑雪场的客户群体的需求重点。在满足目标顾客需求的前提下，为企业节约人力成本、物力成本、财力成本，提高企业利润总额，促进其快速发展。

第二，通过东归滑雪场的顾客价值的研究，全面提升雪场的服务质量，优化组织结构和服务流程。从而提高顾客满意度和忠诚度，为许多城市周边相同规模的中小滑雪场的发展提供有价值的参考建议。

第三，通过对东归滑雪场的营销策略研究，以顾客价值理论为指导针对该雪场目前的营销策略现状提出实际可行的优化策略。如何把潜在一次性消费的滑雪体验者转变成滑雪爱好者参与到滑雪运动中来，实现双赢。希望本文的撰写能对其他中小滑雪场的营销策略制定带来启发，促进滑雪产业的发展。

1.2 研究现状

1.2.1 对滑雪消费者行为方面的研究

对于滑雪消费者的研究，国外要早于国内。Phocus Wright (2013) 在滑雪白皮书称：“选择滑雪旅行的成年人是很特殊的一个群体”。美国男女滑雪者的比例大约是 1:1，通常情况下女性会在旅行计划中占主导地位，因而她们更受市场营销人员的关注^[1]。SIA

(2014)的一项报告分析了滑雪者的年龄在过去的一二十年里分布趋势并没有太多变化,但是单板滑雪的人数确有明显增长。2000年后出生的一代人对滑雪运动的狂热,逐渐在这项运动中独领风骚^[2]。多年来,研究人员试图寻找这种狂热模式的动机。米尔斯(1985)发现一次圆满的滑雪体验需要满足滑雪者的四种需求:安全感、归属感、获得尊重和自我实现^[3]。威廉姆斯和多莎(1995)在一项研究中提出,人们滑雪是出于获得个人成就感、社交性目的、享受自然风光、寻求刺激感^[4]。Phillips& Brunt(2013)针对英国滑雪者的一项研究发现,冰雪运动的参与动机有三种:竞技驱动,想参与体育运动项目的意愿是最强烈列烈的:社交驱动,旅行和参与活动的目的都是进行社交;以及度假驱动,放松消遣的意愿大于一切^[5]。

近年来,曹亚东,安巍,陈泽奇(2013)认为冰雪旅游就是以冰雪资源为基础,以各种冰雪活动来规划设计组合引起人的消费欲望与需求,进而感受参与冰雪体育活动与大自然情趣的一种旅游形式^[15]。马琳琳(2014)通过对北大壶滑雪场的顾客满意度的相关因素的研究,认为顾客满意度的相关因素对顾客忠诚度产生较大正向影响;顾客信任因素则对滑雪场的顾客态度忠诚度产生了中等水平的正向影响^[16]。马培艳,张瑞林,李凌(2018)对消费动机进行了研究,发现在驱动滑雪消费行为持续性中,内在动机发挥了主要作用,且外在动机与内在动机存在交互作用,外在动机可提高内在动机对滑雪消费行为持续性影响的边际效应;而在驱动滑雪消费情感持续性中,内在动机与外在动机均发挥了重要作用^[17]。白蕴超,林显鹏(2021)认为行为态度、感知行为控制、雪上运动文化会对滑雪消费行为意向产生显著的正向影响主观规范会通过行为态度间接影响行为意向;行为态度在雪上运动文化与消费行为意向之间起到部分中介作用;因此应发挥冬奥会社会效益;加强滑雪知识普及和宣传雪上运动文化;降低滑雪运动门槛、促进需求消费升级^[18]。

1.2.2 对滑雪旅游方面的相关研究

关于滑雪旅游的研究对象多集中于欧美地区。首先,研究者认为滑雪旅游目的地的自然气候条件对滑雪旅游是有一定影响的。如Steiger. R、Scott. D、Abegg. B(2019)认为滑雪旅游目的地应该对当地滑雪旅游气候变化风险进行的严格审查^[6]; Scott .D、Steiger .R、Rutty .M(2019)对气候变化下加拿大安大略省滑雪旅游的差异性进行了研究,认为自然气候影响人工造雪的局限性^[7]。其次是对滑雪旅游区域发展相关的研究。如:Hartmann. R 和 Broadway. S(2018)通过数据对比向读者展示了 Vail 和 Beaver Creek

从小巧迷人的滑雪区向高档四季度假胜地的转变,运用旅游区生命周期模型重建了 Vail 小镇的成长和变化。Vail Resorts 公司作为滑雪度假行业进一步全球化的主要推动者,最终实现了可持续发展^[8]。最后是关于滑雪旅游营销方面的研究。如: Andersen.、Øian. H、Aas. (2018) 分析了以挪威和利勒哈默地区为例的滑雪场目的地形象的情况和认知维度^[9]; Tjørve. E、Lien. G、Flognfeldt. T (2018) 通过总结挪威滑雪场营销的经验教训,分析了首访客与回头客的特性^[10]。

近几年,国内对于滑雪旅游的相关研究方面主要有以下几个研究角度。从滑雪产业融合角度来看,王曙光、金向鑫、尹媛媛(2018)认为黑龙江省冰雪旅游经济发展需要侧重于政府层面在冰雪旅游发展过程中发挥的引导作用^[19]。刘雪杰、李延超(2019)认为需要对我国冰雪旅游产业发展中的宏观问题定性分析,这样才能对行业整体的发展具有指导意义^[20];从创新发展角度来看,武传玺(2017)提出的互联网+冰雪体育旅游的营销模式紧跟现今消费需求,从产品创新、营销创新、品牌创新等角度提出了发展冰雪旅游的具体举措,对企业发展冰雪旅游具有一定的借鉴意义^[21];从生态价值、可持续发展角度来看,陈思宇(2018)认为京津冀冰雪旅游生态化发展要对冰雪旅游资源及其蕴含的内在价值以及环境友好性、资源可持续性、冰雪旅游资源开发适宜性等方面的分析^[22]。张雪莹,张正勇,刘琳(2018)通过对新疆冰雪旅游资源适宜性评价研究认为应该多采用定量分析与定性预测,科学开发冰雪旅游资源,促进冰雪旅游向纵深发展^[23]。

1.2.3 对滑雪场市场营销方面的研究

关于营销活动以及服务型文化方面的研究。提及品牌化的概念以及它在滑雪行业市场营销中的应用。过去几十年间,对目的地品牌化营销这一概念的关注度不断提升。Ferguson& Bourke (2013)认为在日益激烈的全球市场竞争中,滑雪场需要打造自身的特色,从而在其他竞争者中脱颖而出。品牌建设需要着重强调本地人的因素^[11]。科技的发展同时也影响着营销活动的变革。为了实现有效且高效的传播,旅游业市场营销人员需要真正地贴近消费者,特别是通过互联网。互联网的存在令市场营销人员越来越多地转向一对一的服务营销模式,可以令消费者舒服地坐在家,随时完成消费。服务质量逐渐成为打造差异化服务产品和竞争优势的一个核心要素。企业若想要获得成功,必须要以消费者为中心,提供超出其预期的产品或服务。研究显示,全球范围的消费者都倾向于为高品质服务支付更多的金钱,而对于那些注重客户服务的服务提供商,则保持着较高的忠诚度。需要建立强有力的服务型文化,通过政策、程序、

奖励系统和实际行动支持客户服务实践。

近些年来，许寒冰（2018）的研究中认为：我国滑雪场的特色项目少，差异性项目更少；滑雪运动的参与者运动动机不相同。教练员不够专业，流动性大，同时拥有证书的人数很少；营销方式也很单调，宣传方式单一^[24]。王飞（2018）认为聚焦滑雪服务“体验”理念、雪场管理者的专业性、目标客户的体验诉求、差异化滑雪服务供给以及对滑雪服务精准营销、对滑雪消费者的沟通途径和对区域相关政策保障等都是相应策略的重要组成部分^[25]。刘春玲，陈嘉琪（2017）以崇礼滑雪场为对象，利用 SPSS 软件分析滑雪游客地域分布、旅游动机、消费需求和以重游为代表的行为意向等特征，从而为滑雪旅游目的地制订经营管理、提升服务质量策略提供依据^[26]。

1.2.4 文献述评

综上所述，国外滑雪场的滑雪场的市场营销研究发展的较早，众多滑雪场的理论与实践值得我们学习和借鉴。例如：消费者行为研究、品牌战略，核心竞争力，优化服务流程和服务质量等多方面。通过研究雪场营销理念，学习并借鉴一些好的实践方法。同时，结合近些年学者对于滑雪场营销相关的研究成果。积极采取主动措施，促进滑雪产业的实践发展。本研究以顾客价值理论为研究视角对东归滑雪场的市场营销现状进行分析，期望通过本研究能够为东归滑雪场的市场营销策略的优化提供的一定的借鉴和参考。

1.3 研究方法、思路与内容

1.3.1 研究内容

本文的研究目标是运用顾客价值理论对一家典型的中小滑雪场—东归滑雪场的市场营销策略进行研究，提出有针对性、可行性的市场营销策略提升方案和执行该方案的保障措施。为了实现该研究目标，作者具体研究了以下几个方面的内容：

（1）针对国内外滑雪行业的研究。通过查阅资料，作者深入研究了国内外的一些学者关于滑雪行业的现状、不同类型滑雪场的经营特点以及中小型滑雪场的困局等方面的研究成果。作者认为国内的中小型滑雪场要想更好的生存下去，必须发挥自身优势，提升自身的市场营销能力。

（2）针对文中所涉及的基础理论的研究。作者通过大量查阅参考相关文献，对顾客

价值理论、市场营销组合策略理论、STP 战略理论进行了研究，为本文中相关理论的正确运用奠定后期写作的基础。

(3) 针对东归滑雪场的顾客价值的研究。依据顾客价值理论模型，作者设计了东归滑雪场的顾客价值调查问卷，并实施了对雪场顾客的问卷调查工作。根据对调查结果的统计分析，作者整理出东归滑雪场在提升顾客价值、满足顾客需求、提高顾客满意度方面的表象问题。为了补充问卷调查的不足之处，作者依据问卷调查结果设计了访谈提纲，对东归滑雪场的工作和管理人员进行了深入的访谈。通过有针对性的深入访谈，作者对问卷调查结果中的表象问题进行深入的研究，提出更加契合实际问题的解决方案。

(4) 针对东归滑雪场的经营现状的研究。作者收集了东归滑雪场四个经营周期的基本资料。其中包括客流量、顾客消费特点、人力资源现状、雪场服务产品类别、雪场运营管理情况以及具体的经营年度财务数据。通过对以上收集到的数据进行对比分析，作者可以发现东归滑雪场在市场营销策略中的问题和不足之处。

(5) 针对东归滑雪场的市场营销策略的研究。作者结合(3)和(4)的研究成果，对东归滑雪场的市场营销环境进行深入分析，以 4Ps 和 4Cs 理论为基础，深挖东归滑雪场的目标市场客户群体的顾客价值，对东归滑雪场的市场营销策略进行提升。为了保障市场营销提升策略的顺利实施，作者依据东归滑雪场的实际情况提出了在人力、财力、配套设施、信息化建设等方面的保障措施。

从该论文的框架结构内容上来看，本文具体分为以下六个章节：

第一章为绪论。该章节首先通过阐述了国内滑雪行业发展的背景，引出中小型滑雪场经营困难的问题，明确了研究的目的和意义。其次，阐述了相关文献对于国内外滑雪场的市场营销方面的研究概况。最后介绍了以提升东归滑雪场营销策略为任务的研究方法、思路和内容。

第二章为核心概念和理论基础。对本文所用的顾客价值、市场营销策略的概念进行阐述。对顾客价值理论和市场营销组合策略理论进行了归纳和整理。

第三章为东归滑雪场的市场营销策略现状和问题。本章节对东归滑雪场的概况、经营特点、目标客户以及市场营销策略的现状进行了分析。其次，对问卷调查和访谈结果进行了分析。

第四章为东归滑雪场的市场营销提升策略。该章节详细论述了东归滑雪场在产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略的提升方案。

第五章为东归滑雪场的市场营销策略提升的保障措施。主要从组织架构的优化和人

力资源的配置、经营成本的控制和资金投入的保障、硬件设施和服务配套设施的更新、服务流程的标准化和信息化建设四个方面阐述了提升市场营销策略的保障措施。

第六章为研究总结。得出该论文的研究成果，指出有待进一步探讨的问题。提出了未来对东归滑雪场的市场营销策略提升研究的展望。

1.3.2 研究思路

(1) 以服务流程为主线，以顾客价值为核心

中小型滑雪场在提供的产品服务项目中区别于大型的滑雪度假区。一般没有住宿酒店、温泉、酒吧、雪具专卖店、休闲娱乐购物综合体等综合性服务。

第一，从顾客的角度来分析，就要贯穿从顾客整个的消费流程。中小型滑雪场提供的服务有票务咨询服务、雪具租赁服务、雪道安全服务、滑雪教学服务、餐饮服务以及其他安保、寄存、交通等服务。把东归滑雪场提供的服务产品在每个环节上能够体现顾客价值的关键要素进行归类整理。通过对问卷调查的数据进行分析，找出在顾客消费环节中的雪场营销的不足之处进行改进提升。最终使得顾客得到更多的满意；

第二，从企业的角度看，需要区分顾客的哪些需求是不需要付出更多投入，而凭借现有条件就可以满足的？哪些需求是投入远远大于产出的？需要在顾客满意和雪场满意之间找出暂时的平衡点，最终实现双赢的局面。

以上两点得出的结论，便可以此作为制定的东归滑雪场营销策略提升的依据。这是我们研究东归滑雪场营销策略提升的有效途径。见图 1.2

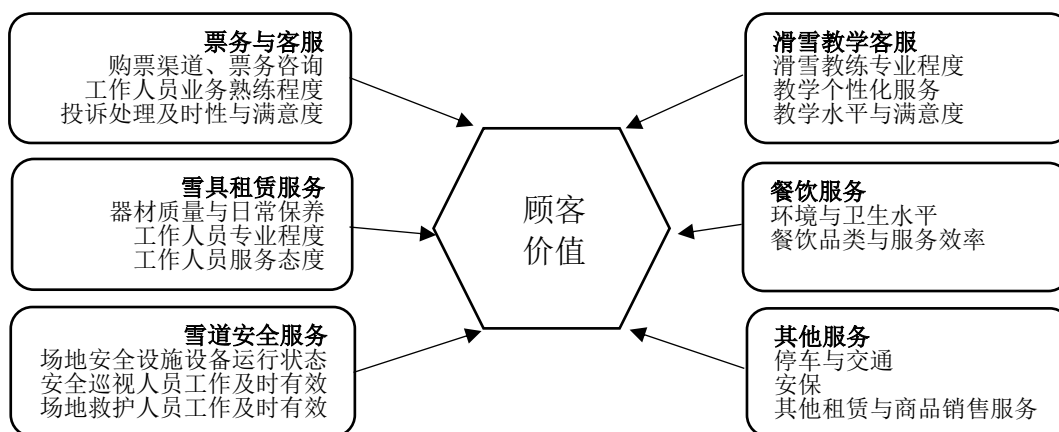


图 1.2 东归滑雪场的服务流程中的顾客价值要素

(2) 分析营销策略的现状，提升营销策略

为了更好的满足东归滑雪场的顾客需求，依据顾客价值理论模型，通过问卷调查对滑雪场的不同类型的顾客在消费过程中不够满意的要素进行识别和分析。从产品策略、

价格策略、促销策略、成本策略四个方面分析雪场现有的营销策略，找出存在的问题、差距和需要改进的方面。最终，采用沟通策略、方便策略、关系策略、差异化策略、附加值策略等对东归滑雪场的营销策略进行提升。

1.3.3 研究方法

在研究过程中，本文主要采用了研究方法主要有以下几种：

（1）问卷调查法

为了获取东归滑雪场新老客户的有效信息，在 2021/2022 雪季内对 200 名消费者做问卷调查。首先，依据企业内部资料和客户信息库把客户分为：潜在顾客、初次滑雪者、初级滑雪者、滑雪爱好者四个类别。其次，按一定比例对这四类客户有针对性的问卷发放，确保了问卷调查中反馈信息的全面性和准确性。最后，对反馈问卷信息进行整理统计分析。见附件 1《调查问卷》。

（2）访谈法

为了弥补问卷调查法的不足之处，本研究采用了访谈法对东归滑雪场的工作人员进行深入的访谈沟通。通过对问卷调查的结果进行访谈，深入客观的发掘了东归滑雪场的顾客价值满意度的影响因素。获得了许多比较重要的信息和数据。为东归滑雪场营销策略的提升提供了科学的依据。见附件 2《东归滑雪场的顾客价值影响因素访谈提纲》。

（3）定性与定量相结合的方法

基于顾客价值理论模型对东归滑雪场的客户进行问卷调查和访谈，对反馈的信息进行统计分析，找出影响顾客满意度的关键要素。为提升雪场的服务质量，优化雪场的服务流程提供依据。同时，通过收集分析企业近五年的经营数据，结合雪场现状进行对比分析，找出东归滑雪场在市场营销策略提升过程中需要持续改进的关键要素。定性与定量相结合的方法为本研究提供了科学的数据保障。

2 核心概念及理论基础

2.1 核心概念

2.1.1 顾客价值

早在 1954 年, Drucker 就指出, 顾客购买和消费的决不是产品, 而是价值。Zeithaml 在 1988 年首先从顾客角度提出了顾客感知价值理论。将顾客感知价值定义为: 顾客所能感知到的利得与其在获取产品或服务中所付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的整体评价。从理论上来看, 学术界对顾客价值的定义还不统一, 需要做进一步的研究。本文所使用的顾客价值概念均为顾客感知价值。另外, 对顾客价值和有关概念之间的关系进行研究, 如顾客价值与顾客满意、顾客忠诚、顾客保持等概念之间的关系。总而言之, 虽然众多学者都认同顾客价值动态性这一观点, 也有很多相关的理论阐述, 但很少对顾客价值怎样变化以及变化的原因进行相关研究, 实证研究也比较少^[12]。

2.1.2 市场营销组合

菲利普·科特勒(Philip Kotler)把市场营销定义为市场营销是一个社会管理过程, 在这个过程中个人和群体通过创造、提供与他人交换有价值的产品来满足自身的需要和欲望。市场营销组合策略, 又称为市场营销组合, 是指企业在选定的目标市场上综合运用各种市场营销策略和手段, 以销售产品, 并取得最佳经济效益的策略组合。

2.2 顾客价值相关理论

2.2.1 Kotler 的让渡价值理论

Kotler 是从顾客让渡价值和顾客满意的角度来阐述顾客价值的。其研究的前提是: 顾客将从那些他们认为提供最高认知价值的公司购买产品。顾客让渡价值=总顾客价值-总顾客成本。

总顾客价值就是顾客从某一特定产品或服务中获得的一系列利益, 它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客为了购买产品或服务而付出的一系列成本, 包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。顾客让渡价值

是企业营销活动的核心内容，企业在当前激烈的市场竞争中是否具有竞争优势就要看其满足顾客需求的能力如何，而满足顾客需求的最佳方法就是向顾客提供高的顾客让渡价值^[28]。

2.2.2 Woodruff 的顾客价值层次模型

Woodruff (1997) 的顾客价值层次模型提出，顾客以途径—目标的方式形成期望价值。在最底层往上看，在购买和使用某一具体产品的时候，顾客将会考虑产品的具体属性和属性效能以及这些属性对实现预期结果的能力。顾客还会根据这些结果对顾客目标的实现能力形成期望。从最高层向下看，顾客会根据自己的目标来确定产品在使用情景下各个结果的权重。同样，结果又确定属性和属性实效的相对重要性。同时，该模型强从心理感知的角度来研究顾客价值，认为顾客价值即顾客的感知价值，是“顾客所获得收益与因享用该产品或服务而付出的代价之间的权衡”，进行估价的背景直接影响对价值的感性认识，对价值的收益成分进行抽象的层次分析。顾客价值理论提出一种全新的视角，即“换位思考”，企业站在顾客的角度去关注顾客对价值的感知和接受，有助于企业明确价值传递的关键，决定企业营销方式和营销策略^[29]。

2.2.3 顾客动态价值理论

Parasuraman (1997) 认为顾客价值是一个动态概念，强调了随着时间变化评价标准本身以及所占权重发生的变化。他建立了一个顾客价值变化监控模型，把顾客分为初次购买、短期、长期和流失四种类型，并提出随着关系的加深，顾客价值的评价标准会逐步全面化和抽象化，并侧重于结果和目标层。在顾客价值动态性的研究中，更多的是对顾客期望价值变化的研究。Day 和 Crask 认为，价值是随着购买周期而变化的。Flint 等人提出，顾客价值变化包括顾客期望价值的形式和强度的变化。可以将顾客价值变化的形式从四个方面来体现：层次水平、创新性以及优先权的改变。顾客期望价值变化的强度涉及到变化的速度、数量以及变化的范围。外部环境的变化或是内部企业条件的转变，都促使顾客期望价值的变化。

2.3 市场营销组合相关理论

2.3.1 4Ps 营销理论

4Ps 营销理论,1960 年,杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)教授在其《Basic Marketing》一书中第一次将企业的营销要素归结成四个基本策略的组合;1967 年,菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理:分析、规划与控制》第一版进一步确认了以 4Ps 为核心的营销组合方法。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;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;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^[30]。

2.3.2 4Cs 营销理论

1990 年,美国学者罗伯特·劳特朋(Robert Lauterborn)教授提出新的营销理论 4Cs 理论,4Cs 理论以消费者的需求为导向,4C 要素就是消费者(Consumer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)。4Cs 理论的核心是消费者战略。首先是强调企业应该把追求消费者的满意度放在第一位,其次是消费者购买产品所愿意支付的成本,然后要注意消费者在购买产品过程中的便利性,最后是实现产品与消费者的双向交流和沟通。消费者(Consumer)需求,既有显性需要和潜在需要之分也有刚性需求和弹性需求之分。显性的需要的满足是迎合市场,潜在的需要满足是引导市场。刚性需求和弹性需求,直接决定了目标市场定位抉择。因此,企业在设计产品的时候,既要满足消费者的显性需求,也要创建新产品引领市场需求,实现顾客在社会认同、生活品位等弹性需求的满足。成本(Cost)主要是指消费者在购买产品所需费用的总和。企业制定的产品价格只是消费者成本中的一项,消费者在购买产品过程中,既要考虑产品的销售价格,也要考虑购买产品所需的时间成本、使用产品的学习成本、购买产品的匹配产品的额外成本等总和。这些成本的总和,就是消费者购买产品的成本。便利(Convenience)就是消费者随时随地可以购买企业产品,也就是说消费者和产品之间的距离是无缝连接。这种链接中既包括物理距离也包括时间距离,通过缩短消费者和产权之间的距离,提升产品

的被选择几率。沟通(Communication)强调顾客在整个过程中的参与和互动,并在参与互动的过程中,实现信息的传递以及情感的联络。了解产品与自身需求的契合,发现产品的价值所在,并在无形中领悟品牌文化,在潜移默化中达致心理的感动。

2.4 STP 战略

菲利浦·科特勒根据温德尔·史密斯提出的市场细分概念,进一步研究和完善,最终形成了成熟的 STP 战略,它的核心内容是指市场细分、目标市场选择和市场定位。市场细分,顾名思义就是按照消费者的收入水平、职业、年龄、文化、购买习惯、偏好喜好等细节分变量,把一个完整市场分解成若干个不同需求的子市场或次子市场的过程,其中任意子市场或次子市场都是一个拥有相似需求的购买者群体。目标市场选择,明确企业应为哪一类消费者服务,满足他们的某一方面需求,是企业在营销活动中的一项重要策略。企业通过市场细分,从众多的细分市场中,选择出一个或几个具有吸引力、有利于发挥企业优势的细分市场作为自己的目标市场,综合考虑产品特性、竞争状况和自身实力,针对不同的目标市场选择营销策略。市场定位是指企业针对潜在顾客的心理进行营销设计,创立产品、品牌或企业在目标客户心目中的某种形象或某种个性特征,保留深刻的印象和独特的位置,从而奠定良好的客户基础,树立品牌形象。

3 东归滑雪场的市场营销策略的现状与分析

3.1 东归滑雪场的概况

东归滑雪场位于天山南麓支脉—库鲁克山的浅山带，距离新疆库尔勒市市区约 1.5 公里，向南紧邻塔克拉玛干沙漠的边缘。该雪场始建于 2012 年，2013 年冬季正式对外营业，总投资 2000 余万元，是一家民营企业。

东归滑雪场规划用地面积 16 万平方米，造雪面积 6 万平米，已建成雪道两条，戏雪乐园一个，冰场一座以及游客接待大厅、停车场等基础设施。雪场配备先进的人工造雪系统、全覆盖的视频监控系统、智慧景区的信息管理系统。游客接待大厅内有各种租赁的滑雪器材 1500 余套，并提供餐饮、商品售卖、滑雪培训相关服务。雪场现有员工 80 余人，其中专业滑雪教练 30 余人。雪场每年仅仅冬季营业经营时间约 80 天，平均每个雪季接待游客约 3 万余人次。其中，本地区游客占比 99%。

东归滑雪场在近十年的发展中取得了累累硕果。其雪道严格依据《中国滑雪场管理规范》的相关标准建设，雪道及附属设施可以满足举办中小型大众滑雪比赛的标准。2014-2021 年，已经累计举办七届大众滑雪比赛。在 2015 年，雪场通过“SSS”级旅游滑雪场评级。2016 年，雪场开始推广“青少年滑雪免费公开课”的公益活动，截止 2021 年累计公益培训约 3000 余人次。2020 年，雪场青少年滑手—叶庆安，获得“中国青少年滑雪大奖赛”U10 组别“单板大回转”项目的全国总冠军。2021 年，雪场荣登中央电视台 2022 北京冬奥先导纪录片——《中国冰雪道路—从这里出发》。2021 年，雪场被授予“库尔勒市中小学生研学旅行实践教育基地”。2022 年，雪场申请中国滑雪协会“大众滑雪技术等级评定”考试场地。

从规模、地理位置和雪道面积来看，东归滑雪场是一家典型的、坐落在城市周边的中小型滑雪场。通过近 10 年的经营和发展，东归滑雪场一致秉持着“安全滑雪、快乐滑雪”的企业文化。

3.2 东归滑雪场的营销环境与 STP 战略

3.2.1 东归滑雪场的营销环境

3.2.1.1 东归滑雪场的优势 (Strengths)

(1) 交通区位优势

东归滑雪场位于新疆库尔勒市，距离库尔勒市区仅仅 2 公里。雪场南侧为 G218 线，并且紧邻市区最大的公园—龙山公园和库尔勒市标志性建筑—东归英雄纪念塔；雪场西侧为龙山立交桥和 G30 库尔勒立交桥；雪场北侧为 G30 高速公路。东归滑雪场被周边的交通道路环抱，无论从任何方向进入雪场都非常便利。从库尔勒市区驾车，平均用时 15-20 分钟即可到达。在冬季营业期间，为了方便顾客来雪场滑雪游玩，东归滑雪场开通的“滑雪公交专线”从市中心至滑雪场单程仅需要 30 分钟路程。

(2) 市场垄断的优势

2008 年以来，在库尔勒市周边方圆 400 公里范围内，存在经营的滑雪场如表 3.1 所示：

表 3.1 库尔勒市周边滑雪场情况汇总表

名称	位置	开业时间	现状
阳光滑雪场	距离市区 100 公里	2008 年	2013 年停业
白鹭洲滑雪场	距离市区 80 公里	2011 年	2015 年停业
越野星球滑雪场	距离市区 60 公里	2015 年	2016 年停业
东归滑雪场	距离市区 2 公里	2013 年	正常营业
回水湾滑雪场	距离市区 20 公里	在建	在建

数据来源：作者整理

东归滑雪场在 2013 年营业当年，库尔勒市周边有 3 家滑雪场，分别是阳光滑雪场、白鹭洲滑雪场、东归滑雪场；2014 年，库尔勒市周边还剩下 2 家滑雪场，分别是白鹭洲滑雪场、东归滑雪场；2015 年，白鹭洲滑雪场停业，越野星球滑雪场开业，库尔勒市周边仍保持 2 家滑雪场的数量。2017 年开始至今，东归滑雪场通过激烈的市场竞争以及不断的市场积累，做到了库尔勒市周边区域市场的垄断地位。

3.2.1.2 东归滑雪场的劣势 (Weaknesses)

(1) 气候条件的劣势

东归滑雪场所在的库尔勒地区北面有霍拉山，东面有库鲁克山的阻挡，北方的冷空气和焉耆盆地的湿润空气侵入库尔勒市境的势力明显减弱。铁门关成为南北疆气候的自然分界线。库尔勒属暖温带大陆性干旱气候，总日照数 2990 小时，无霜期平均 210 天，年平均气温 11.4℃，最低为 -28℃，年平均降水量 58.6 毫米，年最大蒸发为 2788.2 毫米。

对于东归滑雪场来说，每个雪季的营业时间和雪场的营业成本及利润有着直接的关系。东归滑雪场的自然气候条件并不理想。天气炎热意味着每年冬季的经营时间比较短；降水降雪量少意味着每年人工造雪的成本会比较高；日照时间长意味着太阳很容易把雪晒成蜂窝状，保证雪质比较难。

(2) 地理条件的制约

东归滑雪场位于天山南麓的支脉—库鲁克山的浅山带，山势平缓。雪场用地范围内没有落差较大的山峰，从地理条件上制约了雪场修建高山雪道的可能性。东归滑雪场仅仅规划了中级道和初级道。近些年来，随着本地滑雪者的滑雪水平的不断提高，东归滑雪场的雪道已经无法满足中高级滑雪者对雪道难度的需求。

3.2.1.3 东归滑雪场的机遇 (Opportunities)

(1) 政策环境的机遇

自 2016 年以来，国务院、国家体育总局陆续颁布了一系列有关拉动冰雪运动，打造特色体育产业，扩大冬季项目发展规模，围绕“三亿人上冰雪”的项目，全面发展冰雪产业的政策。例如：《体育发展“十三五”规划》(2016)明确指出：要加速滑雪场地、滑冰场地、冰雪乐园建设。培养青少年冰雪运动技能；《全国冰雪场地设施建设规划(2016-2022 年)》指出：场馆建设要引导社会力量积极参与，大力发展冰雪产业；《群众冬季运动推广普及计划(2016-2025 年)》鼓励高等院校增设冬季运动相关专业，建立冬季运动培训基地、研究中心；《冰雪运动发展规划(2016-2025 年)》指出：到 2025 年，冰雪运动普及度大幅提高，直接参加冰雪运动的人数超过 5000 万，并“带动 3 亿人参与冰雪运动”^[31]。

这些政策在基础设施的建设和人才配套的升级等方面为冰雪行业的发展提供了增

速剂。一时间，全国各地滑雪场的数量和规模不断扩张，同时参与冰雪运动的消费者也呈现急剧增长的态势。

（2）经济发展的机遇

新疆库尔勒市是县级市。截至 2019 年末，库尔勒市户籍人口 477710 人。（不含未落户常住人口数、不含二师人口数）其中：非农业人口 37.48 万人，乡村人口 10.29 万人。人口出生率为 8.76%，死亡率 2.46%，人口自然增长率为 6.14%^[32]。

库尔勒市是新疆巴音郭楞蒙古自治州的首府，有汉，维，蒙，回等 23 个民族，少数民族约占总人口 30%。2019 年，库尔勒市地区生产总值 703.66 亿元，比 2018 年增长 5.0%。2019 年，库尔勒市居民消费价格总指数为 102.4，比 2018 年增长 2.4%。其中：教育文化和娱乐类价格比 2018 年增长 0.8%。2020 年，库尔勒市实现地方生成总值 680 亿元，增长 4.1%；城乡居民人均可支配收入分别达到 34214 元、20941 元，增长 2%、4.8%。

随着库尔勒市经济的发展，特别是城乡居民可支配收入的提高，人们对体育文化和娱乐产业的需求也会提高。这无疑对于冬季的滑雪旅游消费市场起到一定的刺激作用。

3.2.1.4 东归滑雪场的威胁（Threats）

（1）替代品的威胁

随着滑雪运动的普及，这项运动已经从一项纯竞技的体育项目变成了一个娱乐性的全民健身运动。对于一般的大众滑雪，他对于男女老幼来说，都可以体验在雪场上轻松愉悦的滑行，享受滑雪带来的乐趣。同时，滑雪是一项刺激性的运动，它的魅力对喜欢刺激的年轻人的人来说极具吸引力。现在的娱乐性滑雪不仅有着无穷的乐趣，也属于一种有氧运动。在带给参与者乐趣的同时又增强了人们的身体素质。滑雪运动的替代品主要有以下几个：轮滑可以有效的模仿双板滑雪；滑板可以模仿单板滑雪，尤其是近年来出现的陆地冲浪板；越野轮滑可以模仿越野滑雪，不少专业越野滑雪队员在夏季也把越野轮滑作为一项辅助训练；室内旱雪场更是将这项运动打破了季节性、地域性的限制；其他的一些健身娱乐项目也可作为滑雪运动的部分替代品。如：健身房、游泳馆等。

（2）疫情停业的威胁

中国滑雪产业在 2019-2020 雪季，突如其来的新冠疫情让 2019 雪季提前结束，很多滑雪场没有赚取当季的营业利润。根据《疫情对中国经济影响分析与政策建议》数据，受疫情冲击最大的行业中，旅游业排在前三位^[33]。而其中的滑雪旅游更是旅游业的重灾

区，由于疫情发生之时正是滑雪行业的黄金时期，给滑雪场带来的损失要在很长时间内才能弥补。

东归滑雪场受 2019-2020 冬季新冠疫情影响，仅仅营业了不到 50 天，营业收入不到同等年份的 50%，并出现了自营业以来的第一个雪季的亏损。如东归滑雪场同等规模的中小滑雪场，本来每个雪季的利润就比较少。如果连续因为新冠疫情持续亏损 2-3 年，企业一定会经营不下去了。所以自 2019 冬季以后，众多滑雪场都在研究如何提高自己的抗风险能力，从而促进良性循环运营。

3.2.2 东归滑雪场的 STP 战略

3.2.2.1 东归滑雪场的顾客分析

(1) 顾客的客源结构

东归滑雪场的顾客的客源结构如图 3.1 所示：

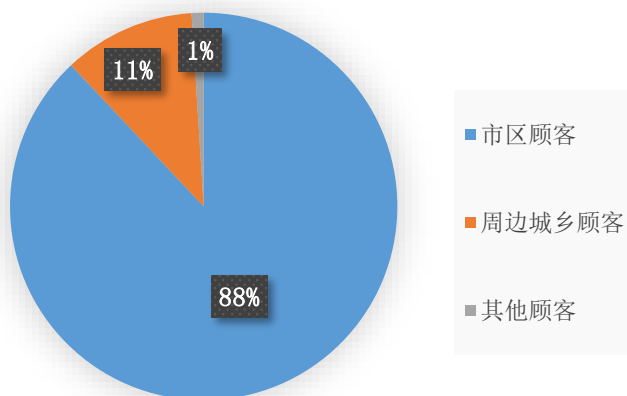


图 3.1 东归滑雪场的顾客的客源结构

资料来源：东归滑雪场内部统计资料

库尔勒市区顾客占比 88%，库尔勒周边城乡顾客占比 11%。而其他顾客仅仅占比 1%，其中包括省外探亲人员和省外来库出差人员以及疆内其他县市。由于库尔勒市不是一个冰雪旅游资源丰富的城市，所以几乎没有专程来这里参与冰雪旅游的游客。绝大多数顾客都是本地顾客。

(2) 顾客的年龄结构

东归滑雪场的顾客的年龄结构如图 3.2 所示：

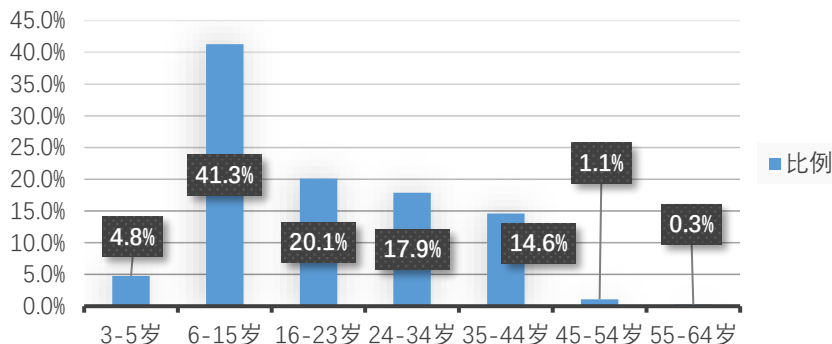


图 3.2 东归滑雪场的顾客的年龄结构

资料来源：东归滑雪场内部统计资料

根据 2021-2022 雪季，顾客在东归滑雪场的保险销售柜台购买保险的记录统计数据，其中 6-15 岁的青少年最多，占比 41%。55 岁以上的顾客最少，占比 0.3%。18-44 岁年龄段顾客，各占比 20.1%、17.9%、14.6%，并且随着年龄的增长，各年龄段顾客呈下降趋势。

(3) 顾客的特征

依据《中国大众滑雪技术等级标准》对东归滑雪场的顾客进行分类，同时根据雪场工作人员的访谈和信息管理系统相关统计数据，雪场顾客特征如表 3.2：

表 3.2 东归滑雪场的顾客特征分类表

顾客类型	滑雪等级	滑雪次数 (次/雪季)	平均消费 (元/雪季)	主要特征	占比
潜在顾客	0	0	100-150	1 自己不消费（陪孩子消费） 2 只在戏雪乐园和冰场消费 3 看着很好玩，但害怕尝试 4 想参与体验，舍不得花钱	41.5%
初次滑雪者	0	1-2	200-400	1 第 1 次来尝试滑雪 2 以前在戏雪乐园和冰场消费 3 看到媒体宣传，想尝试 4 被朋友带着，第 1 次来尝试 5 想要尝试，怕受伤 6 不熟悉滑雪器材和消费流程 7 滑雪技术为 0 和安全知识为 0 8 每次在雪场待 2-3 个小时	31.3%
初级滑雪者	1-3	3-5	400-1000	1 初级滑雪技巧，但不熟练 2 会办理雪场的雪季会员 3 滑雪安全知识薄弱 4 和朋友一起，或独自来 5 希望能够提升滑雪技术 6 希望能认识新的朋友	21.4%

滑雪爱好者	4-7	6-10	1000-3000	7 克服了恐惧，渐入佳境	5.8%
				8 每次在雪场待 3-4 个小时	
				1 熟练掌握初中级滑雪技巧	
				2 技术提升遇到瓶颈	
				3 可以指导新手滑雪初级技术	
				4 已经购买自己的滑雪装备	
				5 雪场会员和装备开销占比大	
				6 加入雪场的滑雪俱乐部	
7 希望去更大的雪场滑雪					
8 安全意识强，每次滑 4 小时					

（说明：滑雪等级按照《中国大众滑雪技术等级标准》，所占比例以及其他项目内容来自东归滑雪场内部统计数据）

数据来源：作者整理

潜在顾客与初次滑雪者所占比例为 72.8%。由此可见一次性体验参与的顾客占大多数。他们平均在雪场待 2 个小时。对于滑雪运动，最担心的是安全的问题，这也是想尝试又不敢尝试的前提。对于滑雪运动了解很少，滑雪知识匮乏，安全意识较低。滑雪爱好者占比只有 5.8%，这充分说明了从潜在参与者到滑雪爱好者的转化率极低，固定顾客群体增长缓慢。尽管“三亿人上冰雪”的口号已经提出来很多年了，但是大众滑雪的普及以及滑雪文化的形成，仍然任重而道远。

3.2.2.2 东归滑雪场的目标市场定位

(1) 区域定位

东归滑雪场周边 100 公里的县市，如图 3.3 所示：



图 3.3 东归滑雪场周边县市区位图

资料来源：百度地图

表 3.3 东归滑雪场周边县市信息汇总表

名称	位置	人口（万人）	备注
库尔勒市	距离雪场 2 公里	44.7	
铁门关市	距离雪场 55 公里	23.1	
焉耆县	距离雪场 58 公里	15.2	
博湖县	距离雪场 65 公里	5.8	
尉犁县	距离雪场 47 公里	8.9	
和硕县	距离雪场 99 公里	6.4	
和静县	距离雪场 90 公里	17.7	

资料来源：作者整理

根据图 3.1 东归滑雪场客源结构数据，库尔勒市区客源占比 88%，铁门关市、焉耆县、博湖县、尉犁县、和硕县、和静县客源占比 11%。库尔勒市为东归滑雪场的重点区域市场进行重点市场培育、重点客户群体建设。

（2）年龄定位

根据图 3.2 东归滑雪场的顾客的年龄结构分析：3-5 岁的顾客群体占比 4.8%，这个群体一部分是“雪二代”，由于父母喜欢滑雪，所以很小就会被带到雪场感受冰雪运动。另一部分是，在孩子上幼儿园期间，家长想培养孩子对滑雪运动的兴趣，增强体质。16-44 岁这三个年龄段的顾客，大多数都由于学习、工作、家庭等外界因素的影响，能够持续保持滑雪运动的概率逐步降低。比如：准备参加高考的要以学习为重；已经参加工作的要以工作为重；结婚生子的要以家庭为重。影响这部分群体参加滑雪运动的不确定性因素太多，很难在短暂的冬季保持这项运动。

尽管东归滑雪场的顾客覆盖了所有的年龄段，但是不难发现 6-15 岁所占比例最高，占比 41.3%。这个年龄段的顾客基本为小学或初中阶段的学生群体。这个群体对比其他年龄段的人群来说，其一是除了上学外，还有充分的业余时间，其二是只要孩子喜欢这项运动，家长会尽可能的支持和满足。这部分年龄段的顾客群体才是东归滑雪场应重点培育和重点开发的顾客人群。

（3）个性定位

不同的细分市场有着不同的消费偏好。根据图 3.2 东归滑雪场的顾客的年龄结构分析，对 18 岁以上的成年人市场按照不同顾客的个性需求进行市场细分。主要有以下三种类型的顾客群体。

第一类是寻求刺激激情和娱乐体验的顾客群体。滑雪本身是一项极限运动。滑雪运动是一项能使人在与自然的融合过程中，发挥自身潜能，挑战自身极限的体育运动。滑雪自带的冒险和刺激，代表着竞技体育超越自我生理极限“更高、更快、更强”的精神。

这个类型的顾客群体大多以年轻人为主，他们热爱运动、个性鲜明、追求挑战自我。

第二类是寻求亲近自然和休闲健身的顾客群体。滑雪是一项很好的户外有氧运动。对于普通人来说，滑雪是一项容易触及的“飞翔运动”，可以让参与者在山中亲近自然，享受速度中“多巴胺”分泌的快感。大众滑雪和休闲养生滑雪是这类人群所追求的目标。这类人群大多数以中年人居多，滑雪的过程中更多的关注点是去享受亲子间的快乐、周边的自然风景，同时又达成了强身健体的目的。

第三类是寻求共同兴趣和社交需求的顾客群体。《2021 滑雪圈层研究报告》显示，在滑雪人群中单月收入过万的用户占比高达 82.1%，核心用户中有 47.2%因为滑雪每年花费超过 1 万。但是，我们在豆瓣、GOSHI、去滑雪等社交平台却可以见到很多“拼房”、“拼车”、“拼饭”等等的各种求“拼”贴。滑雪属于高危高支出运动，身边很难找到相同爱好的人，线下想要拼单并不容易，而这些滑雪社交平台上却能找到志同道合且行程相同的人，而“拼”是天然的社交场景^[39]。

3.3 东归滑雪场的市场营销策略现状

3.3.1 东归滑雪场的产品策略

国内的中小滑雪场提供给顾客的产品基本上大同小异，具有非常大的趋同性。在冬季，滑雪场就是一个以雪为载体，以场地为活动范围，以满足顾客滑雪娱乐、餐饮需求等一系列需求为目的供给者。

从顾客消费的项目来看，东归滑雪场提供的收费项目主要有：单板租赁、双板租赁、头盔护具租赁、滑雪教学，会员收入，商品销售、餐饮、戏雪乐园（包括：滑冰场、雪圈、狗拉雪橇、雪地转转、冰上碰碰船、冰上自行车、自助堆雪人等）。这些娱乐项目中，单双板滑雪提供的最小鞋码是 28 码，适合年龄大约在 5-6 岁以上。滑雪是一项高危运动，家长带着孩子共同参与滑雪的情况不多。大多数陪孩子滑雪来的家长都在接待大厅自己活动。戏雪乐园中的项目可以涵盖所有年龄段的人群，3 岁以下的儿童也可以在家长的带领下参与其中。所以，戏雪乐园更加适合家庭亲子娱乐。

从各游乐项目的收入情况来看，如图 3.4 所示：

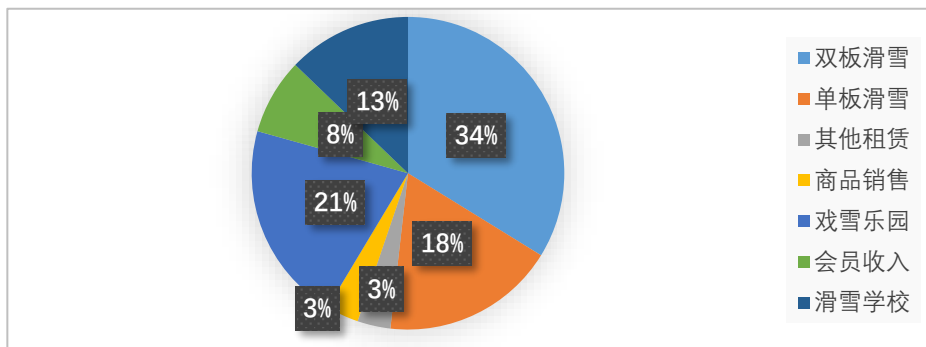


图 3.4 东归滑雪场 2021-2022 雪季收入比例

东归滑雪场 2020-2021 雪季，租赁收入占总收入的 55%，其中单双板租赁收入占 52%，其他租赁收入 3%；商品销售收入占 3%；戏雪乐园收入占 21%；滑雪学校培训收入占 13%。东归滑雪场的滑雪项目为第一主营产品，戏雪乐园为第二主营产品。在 2020-2021 雪季，单板滑雪的收入超过双板滑雪的一半。会员收入是指在本雪季内一次性缴纳会费，可以在本雪季内不限次数、不限时间的滑雪，所占收入比例为 9%。会员收入一般为雪场每个雪季的固定收入。餐饮收入在其他中小滑雪场是要占一席之地的，但是东归滑雪场的餐饮服务是免费外包，雪场自身没有收入。

3.3.2 东归滑雪场的价格策略

价格策略是根据顾客各自不同的支付能力和效用情况，结合产品进行定价，从而实现最大利润的定价办法。一般认为价格是顾客做出购买行为的主要决定因素。然而，往往在实际情况中，顾客收入、顾客偏好、相关商品价格以及顾客预期这些非价格因素在决定顾客购买行为中变得越来越重要了。

东归滑雪场 2020-2021 雪季价格表，如表 3.4 所示：

表 3.4 东归滑雪场 2020-2021 雪季价格表

项目	时间	价格	备注
双板滑雪	平日 2 小时	120 元/人	12:00-19:00
	平日全天	140 元/人	12:00-19:00
	周末 2 小时	160 元/人	12:00-19:00
	周末全天	180 元/人	12:00-19:00
	节假日 2 小时	200 元/人	12:00-19:00
	节假日全天	220 元/人	12:00-19:00
单板滑雪	平日 2 小时	140 元/人	12:00-19:00
	平日全天	160 元/人	12:00-19:00
	周末 2 小时	180 元/人	12:00-19:00
	周末全天	200 元/人	12:00-19:00

	节假日 2 小时	220 元/人	12:00-19:00
	节假日全天	240 元/人	12:00-19:00
夜场滑雪	全雪季	100 元/人	19:30-22:30
滑雪教学	全雪季	200 元/小时	
戏雪乐园	平日	70 元/人	12:00-19:00
	周末	90 元/人	12:00-19:00
会员	节假日	110 元/人	12:00-19:00
	成人会员	1000 元/人	16 周岁以上
	青少年会员	600 元/人	16 周岁以下
其他租赁	滑雪服	50 元/次	
	头盔	20 元/次	
	滑雪眼镜	15 元/次	
	滑雪护具	50 元/次	

资料来源：东归滑雪场的价格公示资料

服务的需求定价法是指服务机构按顾客的需求及变化决定服务的价格，顾客的需求有质和量两个方面的含义。从量的方面讲，服务供给不变的条件下，服务定价可以与顾客需求成正比，其服务定价可以随需求的上升而上升随需求的下降而下降。如图 3.5 所示：

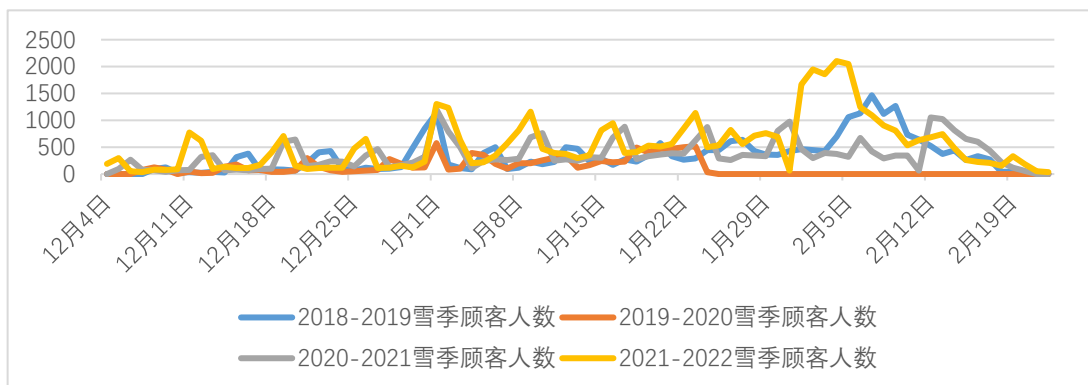


图 3.5 东归滑雪场 2018-2022 雪季客流量对比图

东归滑雪场根据其行业客流量的特点以及顾客的消费习惯采用的是需求定价法。东归滑雪场的价格体系沿用的大多数滑雪场的价格结构模式，其主要特点就是营业期间划分为平日、周末、节假日。这是和滑雪者的消费习惯相关的，平时雪场的客流量较少，而周末和节假日的客流量就会相对比较集中。所以，平日的定价就会低于周末，且远远低于节假日。对价格敏感的顾客一般就会选择平日出行滑雪，而对白天时间限制的顾客可以选择夜场滑雪。

3.3.3 东归滑雪场的渠道策略

滑雪场的票务销售体系是滑雪场营销渠道系统中重要的组成部分，随着网络科技的发展和普及，网络为消费者提供了尽可能方便消费渠道。东归滑雪场票务系统如图 3.6 所示：

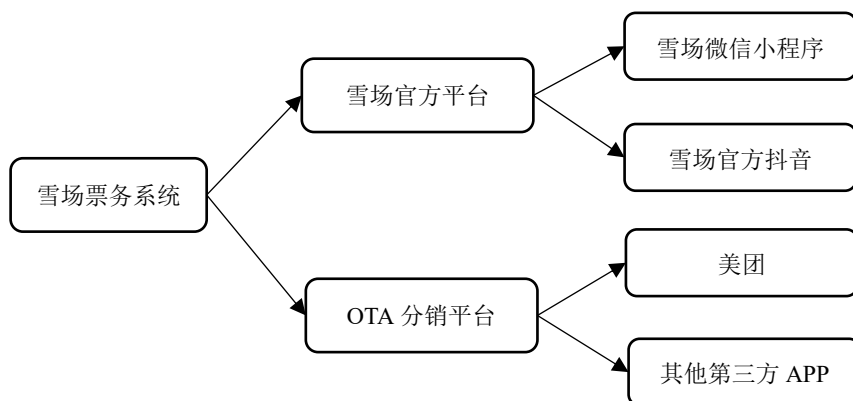


图 3.6 东归滑雪场票务分销系统图

资料来源：东归滑雪场内部资料

东归滑雪场的票务分销系统比较单一。主要有两个部分：雪场官方线上售票、和 OTA 分销平台。雪场官方售票平台包括官方微信小程序、和官方抖音，这个部分是由雪场自己操作运营，没有额外的销售佣金。OTA 分销平台包括美团和其他第三方售票的 APP，这一部分分销渠道是需要支出销售佣金的。其中，以美团的销售佣金最高，达到了销售金额的 15%-20%。

3.3.4 东归滑雪场的促销策略

促销组合策略是根据产品特点和经营目标的要求，有计划地综合运用各种有效的促销手段所形成的一种整体的促销措施。例如：折扣促销、卡券促销、满减促销、活动促销等。促销组合以上促销方式的具体运用。在选择采取一种或几种方式时，要确定合理的促销策略来实现促销手段的最佳组合。

东归滑雪场的促销策略，按时间来分主要有两个阶段：开业前的促销阶段和营业中的促销阶段。详见表：3.5 所示：

表 3.5 东归滑雪场 2020-2021 雪季促销计划表

时间	广告投放	内容	备注
11 月 11 日	本地广播	开业信息公示	

-12月4日	本地电视台	价格信息公示	
	本地公交广告	会员办理折扣	折扣促销
	本地报纸	VIP卡预售折扣	折扣促销
	户外LED大屏	电子代金券领取	卡券促销
	微信广告	开业当天的价格折扣	折扣促销
	抖音广告	青少年滑雪免费体验课	活动促销
12月5日- 春节		迎新春大众滑雪比赛	活动促销
		滑雪公园果酱赛	活动促销
		滑雪培训免费公开课	活动促销
雪季结束前 一周		封板周折扣	折扣促销
		封板活动	活动促销

资料来源：东归滑雪场内部资料

东归滑雪场的促销手段主要是折扣促销、活动促销和卡券促销。并且折扣促销主要集中在雪场开业前和雪季结束前一周。为了保证整个雪季运营过程中滑雪场的价格体系的稳定，雪场正常营业期间不进行折扣促销。在雪场营业期间以活动促销为主。“免费体验课”、“免费公开课”这些体验形式的促销活动贯穿整个雪季，事实证明这也是一种效果比较好的促销形式。这种类似于先试后买的形式拉近了与顾客沟通的距离，对于顾客来说也更容易接受。

3.4 基于顾客价值理论的问卷调查与访谈分析

顾客满意是顾客价值理论的核心。从产品的需求者角度来看，提高顾客让渡价值是提高顾客满意度的根本所在。提高总顾客价值或者减少总顾客成本是提高顾客让渡价值的途径。从产品的供给者角度来看，企业的经营成本和经营收入是决定企业是否盈利的两个方面。为了实现企业利润的最大化，降低经营成本或提高营业收入是根本的两个途径。在顾客和企业双方满意达到一定程度时，交换活动才会持续下去，交易关系就会得到不断巩固。如图 3.7 所示：

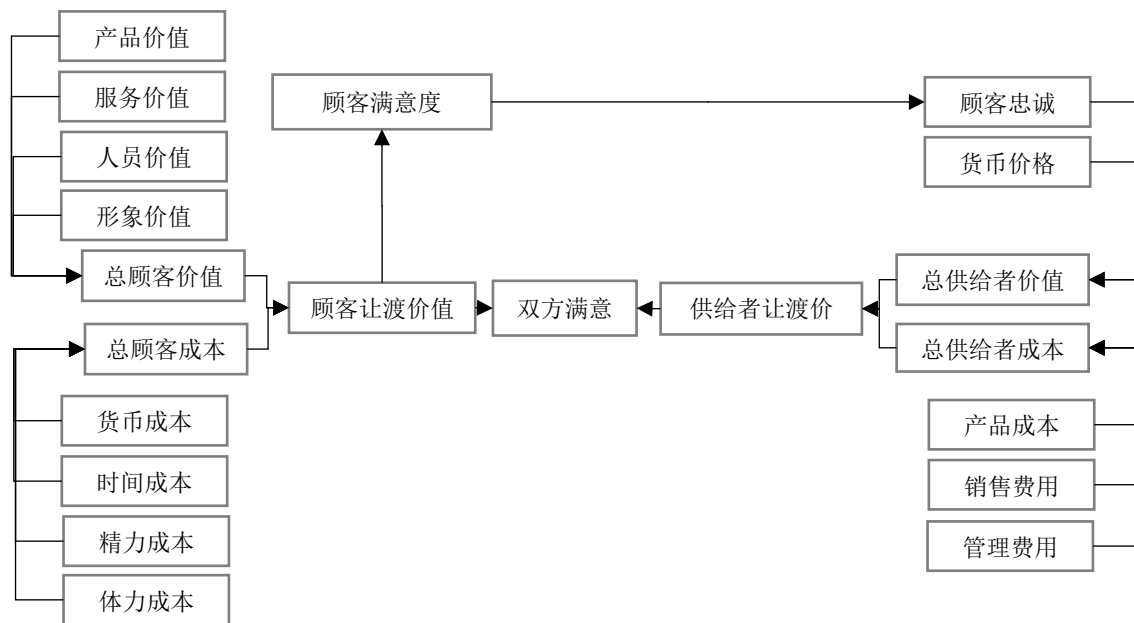


图 3.7 修正后的顾客价值理论模型^[34]

3.4.1 问卷设计与样本选择

(1) 问卷设计

为了更好的提升东归滑雪场的市场营销策略，依据图 3.6 的顾客价值理论模型，对东归滑雪场的顾客价值内容进行归纳和描述，制定了东归滑雪场的顾客价值调查问卷。该调查问卷采用五级评分法来测量顾客价值的各构成要素的顾客满意度。该调查问卷各项构成要素，分别赋予 1 分（非常不满意）、2 分（不满意）、3 分（一般）、4 分（满意）、5 分（非常满意）。调查问卷详见附件 1。

(2) 样本选择

为了使本次问卷调查结果能够更全面、客观的反应东归滑雪场的顾客价值的真实情况。本次调查依照东归滑雪场顾客特征分类来选择调查对象人群。见表 3.2 东归滑雪场的顾客特征分类表。并且依据表 3.2 中分类顾客的占比发放调查问卷。本次调查问卷于 2021-2022 雪季，依据雪场客户档案在雪场现场发放、填写、回收。根据滑雪场客流量特点和营业特点，时间覆盖了平日、周末和夜场。问卷发放与回收情况如表 3.6 所示：

表 3.6 东归滑雪场的顾客价值调查问卷发放与回收情况

顾客类型	顾客占比	问卷发放数量	有效问卷回收数量	有效问卷占比
潜在顾客	41.5%	82	71	39.7%
初次滑雪者	31.3%	62	55	30.7%

初级滑雪者	21.4%	41	38	21.2%
滑雪爱好者	5.8%	15	15	8.4%
小计	100%	200	179	100%

本次问卷调查，在东归滑雪场共发放问卷 200 份，其中有效问卷回收 179 份，回收率 89.5%。潜在顾客发放 82 份，有效问卷回收 71 份，有效问卷占比 39.7%；初次滑雪者发放 62 份，有效问卷回收 55 份，有效问卷占比 30.7%；初级滑雪者发放 41 份，有效问卷回收 38 份，有效问卷占比 21.2%；滑雪爱好者发放 15 份，有效问卷回收 15 份，有效问卷占比 8.4%。以上问卷，其中调查对象小于 15 岁的，均为其家长填写。家长填写问卷份数共计 80 份，均为有效问卷，占比 44.7%。

3.4.2 访谈提纲设计与样本访谈对象选择

为了更加客观的分析问卷调查的结果，作者选择了东归滑雪场的总经理、财务负责人、客服主管、场地主管、滑雪学校校长、客服人员、滑雪教练、场地安全员作为访谈对象。收集整理了 20 份访谈记录。访谈提纲详见附件 2。

访谈对象覆盖了东归滑雪场的高层、中层和基层工作人员。通过访谈对象对问卷调查结果中顾客价值满意度的影响因素进行归纳和总结，为了能够更加准确客观的提升东归滑雪场的顾客价值提供了依据。

3.4.3 问卷调查和访谈结果分析

(1) 产品价值

东归滑雪场的产品价值均值为 3.57。在组成产品均值的各分项中，低于均值的有 6 项，其中分值最低的两项为：“滑雪装备的舒适性”的分值为 3.19，“雪场单次消费价格”的分值为 3.34；高于均值的有三项，其中分值最高的两项为：“会员价格”的分值为 4.15，“滑雪环境不拥堵”的分值为 3.99；其余五项：“停车场不拥堵”为 3.37，“餐饮价格”为 3.41，“平价商店的价格”为 3.50，“游玩项目丰富”为 3.53，“雪道分布合理”为 3.78，都接近于均值 3.57。如图 3.8 所示：

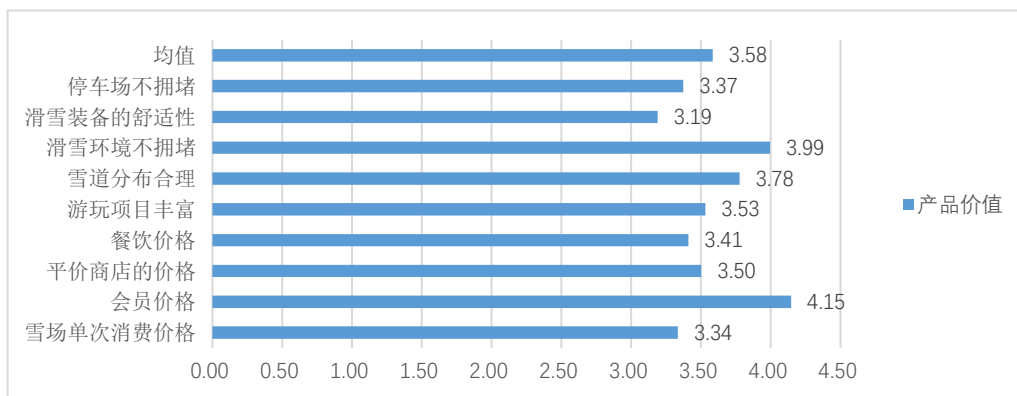


图 3.8 东归滑雪场的产品价值数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对产品价值的满意度偏差如图 3.9 所示：

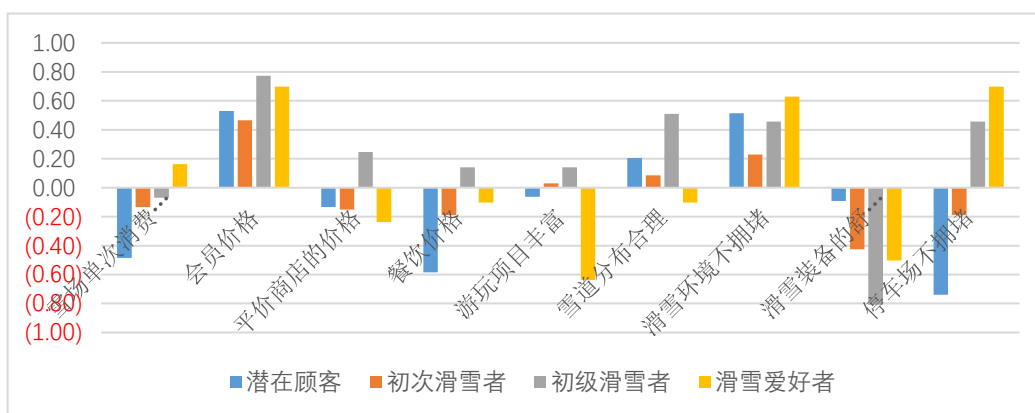


图 3.9 不同顾客类型对产品价值的满意度偏差数据图

首先，所有类型的顾客对“会员价格”和“滑雪环境”两项显示了较高的满意度，对“滑雪装备的舒适性”显示了一致性的不满意，并且随着滑雪水平的提高，不满意程度随之提高。其次，对于“停车场不拥堵”和“雪场单次消费价格”两项，不同类型的顾客存在一定的分歧。其影响分歧的因素主要有：潜在滑雪者和初次滑雪者一般会在周末和节假日出行游玩，周末和节假日的雪场价格会比较高。同时，周末和节假日也是人们出行游玩的高峰期，东归滑雪场的停车场车位在此期间也会显示出严重的不足。最后，潜在滑雪者对于“餐饮价格”的满意度分歧较大，而滑雪爱好者对于“游玩项目的丰富性”的满意度分歧较大。其影响因素主要有：潜在滑雪者来雪场的消费关注点还没有转移到滑雪上来，另一方面是雪场本身的餐饮质量和性价比与市区相比也比较低。滑雪爱好者随着滑雪水平的提升对雪道的多样性和可玩性的需求是不断增长的，导致在此项的满意度较低。

(2) 人员价值

东归滑雪场的人员价值的均值为 3.91。在组成人员价值的各分项中高于均值的项次有：“滑雪教练的专业水平”分值为 4.06，“场地人员的专业水平”为分值 4.05，“其他

人员的专业水平”分值为 4.11。分值低于均值的为“大厅人员的业务水平”为 3.45。如图 3.10 所示：

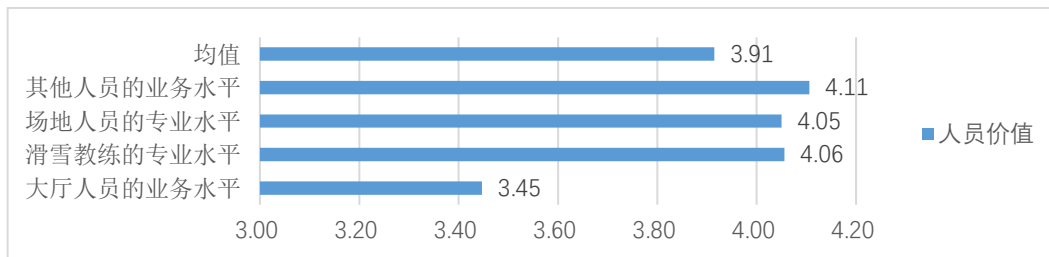


图 3.10 东归滑雪场的人员价值数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对人员价值的满意度偏差如图 3.11 所示：

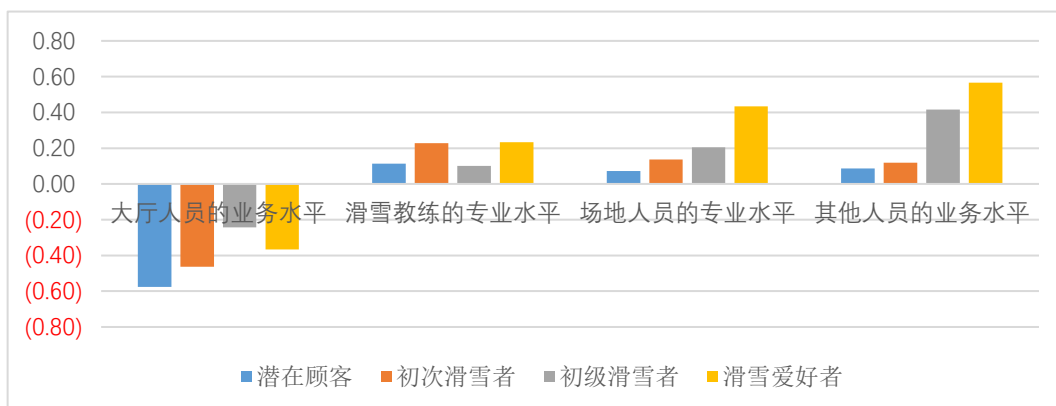


图 3.11 不同顾客类型对人员价值的满意度偏差数据图

所有类型的顾客对“滑雪教练的专业水平”、“场地人员的专业水平”、“其他人员的专业水平”表现出较高的满意度。同时，所有类型的顾客对“大厅人员的业务水平”一致表现出较低的满意度。大厅工作人员主要有售票、客服、检票、器材发放这些岗位人员。其影响因素主要有：对于潜在顾客和初次滑雪者对于雪场价格、消费流程、器材使用都是比较陌生的，特别是在人流量的高峰期，雪场的工作人员数量无法满足客流量的需求；雪场基层工作人员大多数都是每年招聘更换，对业务的熟练程度还有待提高。最后，不同类型的顾客，随着滑雪水平的提升，对雪场和器材的熟练，对于人员价值的满意度呈现逐步上升的趋势。这也说明顾客对于人员服务的需求和依赖程度明显降低了。

(3) 服务价值

东归滑雪场的服务价值均值为 3.63。在组成服务价值的各分项中低于均值的项次有：“租赁器材的品质”分值为 3.02、“场地照明与背景音乐”分值为 3.30、“公共区域环境卫生”分值为 3.34。高于均值的项次有：“大厅人员的服务”分值为 3.89、“滑雪教练的服务”分值为 4.16、“其他人员的服务”分值为 4.06。如图 3.12 所示：

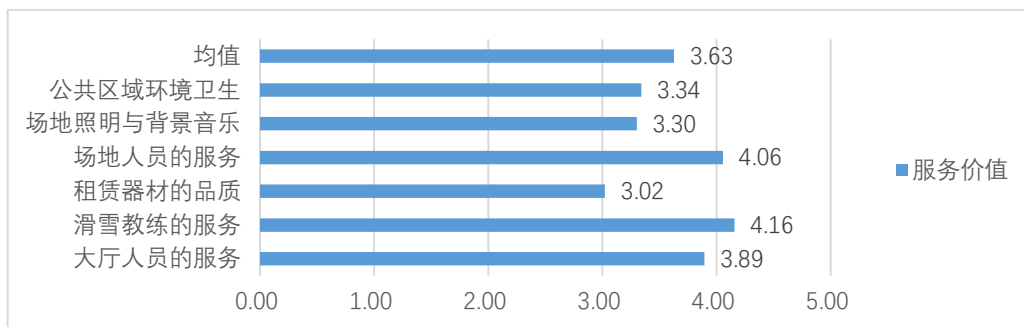


图 3.12 东归滑雪场的服务价值数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对服务价值的满意度偏差如图 3.13 所示：

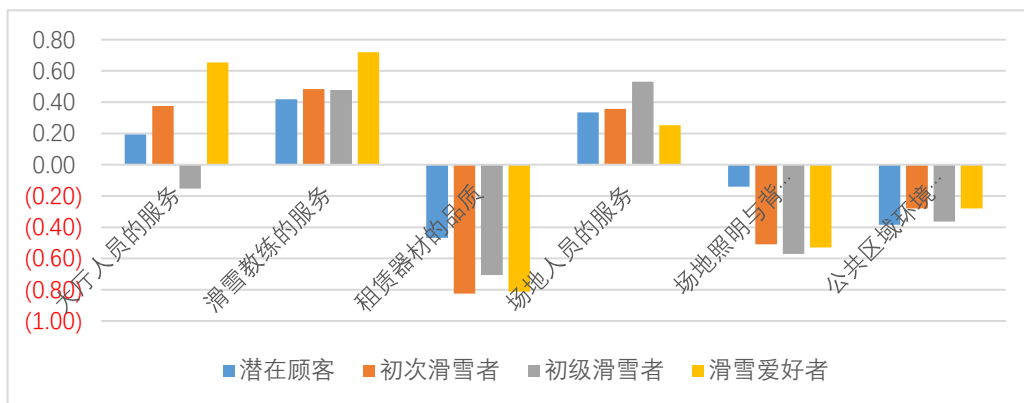


图 3.13 不同顾客类型对服务价值的满意度偏差数据图

所有类型的顾客对于“滑雪教练的服务”和“场地人员的服务”表现出较高的满意度。而对于“租赁器材的品质”、“场地照明与背景音乐”、“公共区域的环境卫生”的满意程度较低。其主要影响因素有：东归滑雪场的现有器材最早是 2013 年采购，每年会有一些对于老旧器材的报损和更新，且更新进度比较慢。场地照明与音响设施每年只检修不更新。顾客对公共区域环境卫生的满意度较低与雪场内部管理直接的关系。最后，不同类型的顾客对于雪场服务价值的满意度评价基本保持一致，对服务价值的分歧较小。

(4) 形象价值

东归滑雪场的形象价值均值为 3.59。在组成形象价值的各分项中低于均值的有：“雪场广告宣传”分值为 3.45，“工作人员形象”分值为 3.55。高于均值的项次有：“雪场公益活动”分值为 3.63，“投诉的处理”分值为 3.75。如图：3.14 所示：

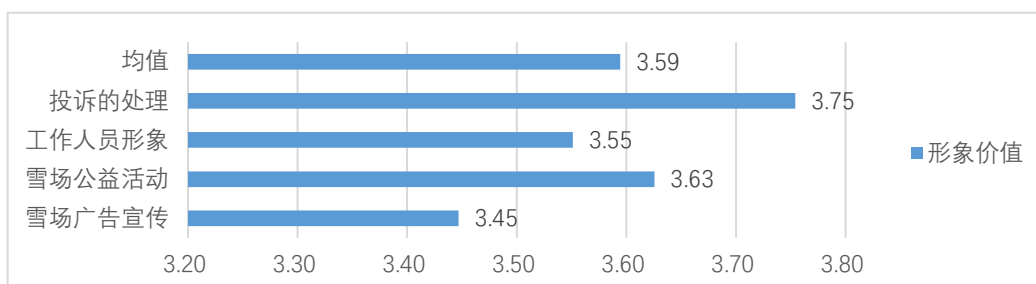


图 3.14 东归滑雪场的形象价值数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对服务价值的满意度偏差如图 3.15 所示:

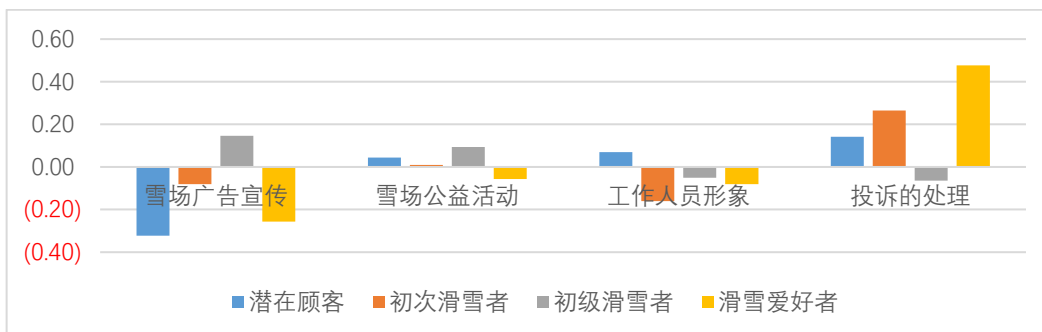


图 3.15 不同顾客类型对形象价值的满意度偏差数据图

东归滑雪场的不同类型的顾客对于形象价值的满意度分歧是没有规律性的。由于不同类型顾客的个人喜好、个性、审美的判断标准是不一样的，内在主观性的判断占据主导作用。最后，所有类型的顾客对于东归滑雪场的投诉处理基本还是显示较高的满意度。

(5) 货币成本

东归滑雪场的顾客价值中货币成本均值为 3.91。在组成货币成本的各分项中低于均值的有：“权衡付出货币的性价比”分值为 3.79，“雪季内在雪场消费支出”分值为 3.79。高于均值的项次有：“雪季内的交通支出”。如图：3.16 所示：

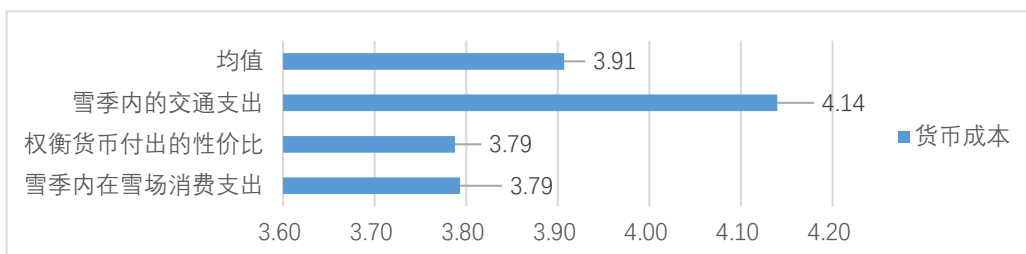


图 3.16 东归滑雪场的货币成本数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对货币成本的满意度偏差如图 3.17 所示:

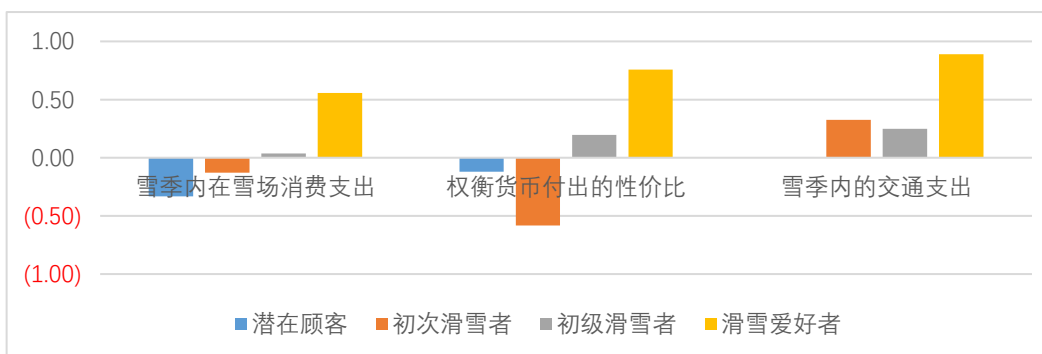


图 3.17 不同顾客类型对货币成本的满意度偏差数据图

所有类型的顾客对于在雪季内的消费支出的满意度，随着滑雪水平的提高呈现逐步

上的升趋势。在对于支出货币的性价比的满意度中，初级滑雪者和滑雪爱好者显示出较高的满意度，潜在顾客的满意度基本靠近均值，而初次滑雪者的满意度最低。其主要影响因素有：初次滑雪者第一次滑雪体验感不好，与其想象中的滑雪有一定的差距，感觉花钱买罪受。由于东归滑雪场的地理位置距离城市很近，还有公交专线，所有类型的顾客对于来雪场的交通支出都显示出较大的满意度。由于滑雪爱好者经常会去其他雪场滑雪，经过对比后，他们对东归滑雪场的货币成本方面的满意度值都比较高。

(6) 时间成本

东归滑雪场的顾客价值中时间成本的均值为 3.67。在组成时间成本的各项中低于均值的项次有：“排队等待的时间支出”分值为 3.20，“穿戴装备的时间支出”分值为 3.48。高于均值的项次有：“服务人员沟通的时间支出”分值为 3.91，“了解价格及流程的时间”分值为 3.97，“游玩的时间支出”分值为 3.81。如图 3.18 所示：

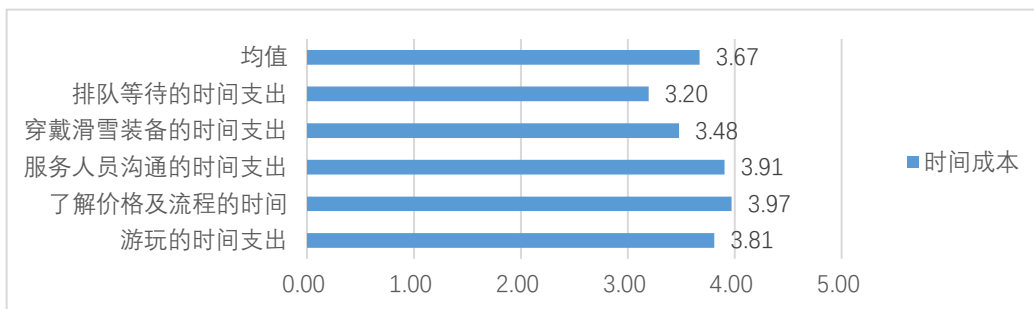


图 3.18 东归滑雪场的时间成本数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对时间成本的满意度偏差如图 3.19 所示：

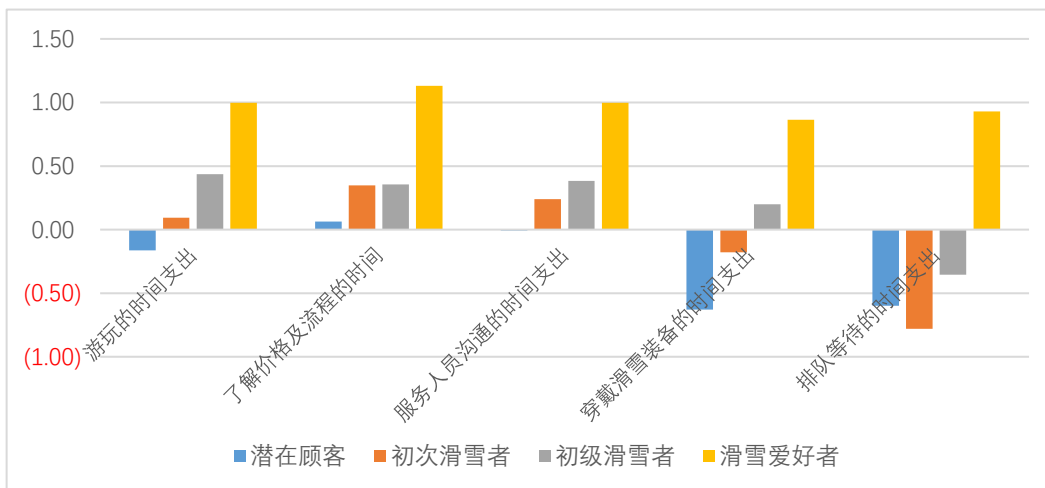


图 3.19 不同顾客类型对时间成本的满意度偏差数据图

所有类型的顾客对于了解价格和消费流程以及与服务人员沟通所付出的时间成本的满意度均高出均值。而潜在顾客对于游玩时间的支出以及穿戴装备的时间支出显示满意度较低。其主要影响因素有：潜在顾客和初次滑雪者对于滑雪装备比较陌生，不会穿

戴或穿戴不熟练；雪场输送设施为魔毯，输送速度是比较慢的，顾客有一半以上的时间会用在乘坐输送设备上。由此可见，绝大数的顾客对排队等待的时间满意度较低。排队的情况（如：买票排队、结账排队、领器材排队）一般会在周末或者节假日的客流高峰期，这也和这些顾客的出行游玩时间有直接的关系。而滑雪爱好者一般都错峰出行，对于时间成本支出的满意度都比较高。

(7) 体力精力成本

东归滑雪场的顾客价值中体力精力成本的均值为 4.09。在组成体力精力成本的各项中低于均值的项次有：“获得信息的便利性”分值为 3.97。高于均值的项次有：“来雪场交通的便利性”分值为 4.22。如图 3.20 所示：

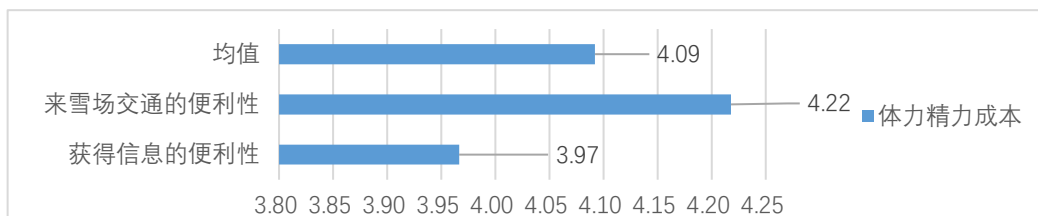


图 3.20 东归滑雪场的体力精力成本数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对体力精力成本的满意度偏差如图 3.21 所示：

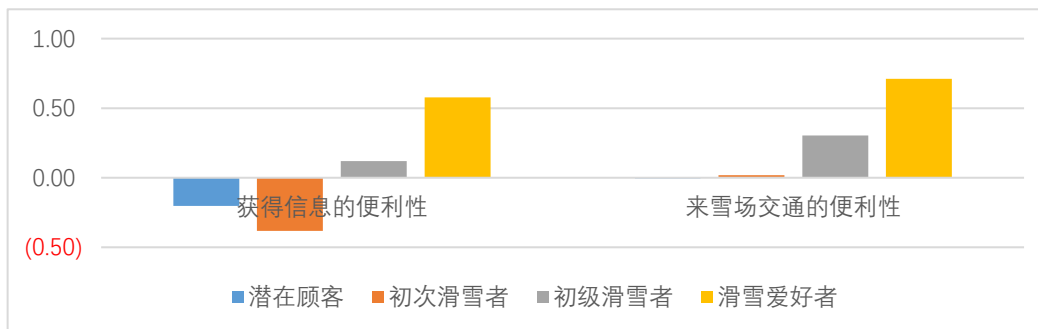


图 3.21 不同顾客类型对体力精力成本的满意度偏差数据图

所有类型的顾客对于来雪场交通的便利性的满意度较高。一方面是由于雪场距离市区比较近，另一方面是雪场开通了公交滑雪专线。而潜在顾客和初次滑雪者对于获得信息的便利性的满意度较低。其主要影响因素有：东归滑雪场的广告投放量较少，且投放渠道比较单一；雪场官方微信、抖音、电话等宣传窗口只有冬季雪场开业前才开始运营，雪季结束后就暂停运营。雪场不是四季运营，无法与潜在客户保持持续的沟通渠道和信息渠道。

(8) 顾客体验评价

东归滑雪场的顾客体验评价是对顾客价值的一个总体评价。顾客体验评价的均值为 4.07。在组成顾客体验评价的各项中低于均值的项次有：“冬季滑雪是一件让人期待

的事情”分值为 4.07。高于均值的项次有：“我会向亲朋好友推荐该雪场”分值为 4.11，“我会积极的评价该雪场”分值为 4.09。如图 3.22 所示：

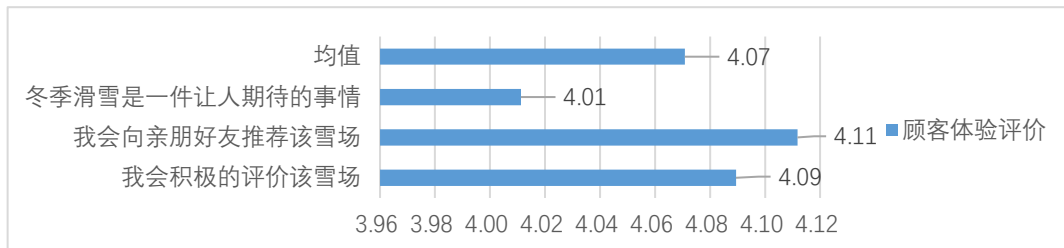


图 3.22 东归滑雪场的体力精力成本数据图

东归滑雪场的不同类型顾客对顾客体验评价的满意度偏差如图 3.23 所示：

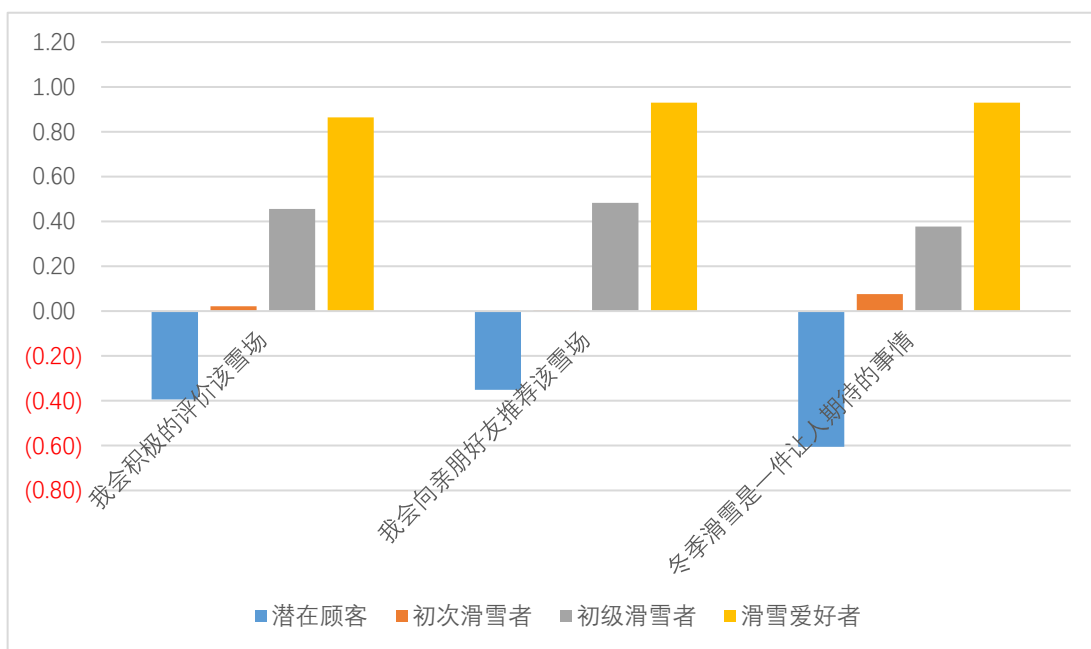


图 3.23 不同顾客类型对顾客体验评价的满意度偏差数据图

潜在顾客的满意度都低于均值。其主要影响因素有：潜在顾客对于冬季来雪场消费的行为，处于一次性体验的情况居多。每年冬季可能就来一次体验一下或者就是来雪场打个卡而已。初次滑雪者对于体验的满意度接近均值。而初级滑雪者和滑雪爱好者对于顾客体验评价的满意度都比较高。同时，这部分顾客也是滑雪文化的宣传者和推动者。

4 东归滑雪场的市场营销策略提升

4.1 东归滑雪场的产品策略提升

东归滑雪场提供给顾客的产品既有有形的产品又有无形的产品。如游乐器材、滑雪器具、配套设施设备等，这些都是有形的产品。而雪场提供的引导服务、培训服务、安全保障服务等，这些是无形的服务产品。东归滑雪场提供给顾客的有形的产品和无形的产品都具有交换和消费的同时性。并且，服务产品的这一非实物性也决定了其具有一定程度的可叠加性，不同的服务产品可以交织在同一空间，无形的服务产品也可以叠加在有形的实物产品之上。我们从顾客角度分析，可以从产品价值和服务价值两个方面对其产品策略进行提升。从企业角度来分析，东归滑雪场可以采取新产品策略来提升其营业收入，最终增加企业利润。下面我们就从这三个方面对东归滑雪场的产品策略提升进行详细的分析^[35]。

4.1.1 实施提升产品价值的差异化策略

(1) 建立 VIP 雪具租赁服务区

根据第三章中对东归滑雪场的顾客价值的问卷调查结果，潜在顾客和初次滑雪者对于“滑雪装备的舒适性”的满意度分值较低。东归滑雪场的器材库存情况图表 4.1 所示：

表 4.1 东归滑雪场滑雪器材库存情况表

项次	8 年以上数量	2020 年更新数量	2021 年更新数量	2022 年更新数量	总数量
双板鞋	732 双	50 双	50 双	50 双	882 双
双板	685 付	20 付	30 付	50 付	785 付
雪仗	458 付	100 付	100 付	200 付	858 付
单板鞋	89 双	30 双	50 双	50 双	229 双
单板	76 张	30 张	50 张	50 张	206 张

东归滑雪场的大部分滑雪器材已经使用了 8 年以上，在近三年内虽然有一定数量的更新，仍然无法满足顾客对于滑雪器材的需求。东归滑雪场使用的器材均为经济实惠的国产品牌。雪板每年的报损率大约在 5% 左右，随着使用年限的增加，在未来三年内雪板的报损率要达到 10%。滑雪鞋每年的报损率大约在 8%，随着使用年限的增加，在未来三年的报损率要达到 13%。尤其是随着单板滑雪者人数的不断增多，在 2021-2022 雪季单板滑雪鞋的周转率比往年增加 60%-70%。单板滑雪鞋的报损率也达到了 15% 以上。如图 4.1 所示：双板滑雪的业务量每年平均增长 15%-18%（2019-2020 雪季新冠疫情除外），而单

板滑雪近两年的同比增长都在 100%（2019-2020 雪季新冠疫情除外）。

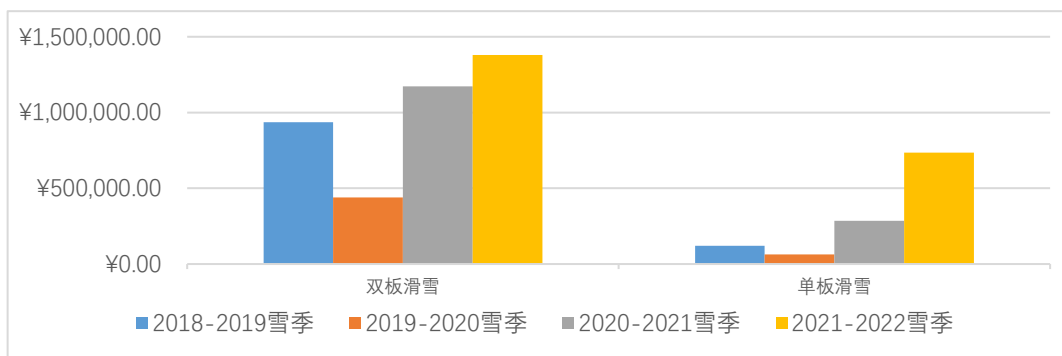


图 4.1 东归滑雪场 2018-2022 年单、双板滑雪业务量对比图

随着大众滑雪的普及，顾客对于器材知识的了解增多。一些有条件的滑雪爱好者都已经购买了自己的雪具，一些国际品牌在雪场上都能够经常看见。如：Fischer、Head、Atomic、Elan、Burton、Thirty-two、Salomon 等等。滑雪者都有追求个性化的需求，而这些品牌的雪板从设计上看更显时尚、图层压花更显个性。雪鞋也都是四扣设计，穿着起来对脚的包裹性更加贴合，更加舒适。其中一部分大众滑雪者对于滑雪器材的品牌、舒适化、个性化的需求逐步显现出来。

最后，东归滑雪场可以用三个雪季的时间，逐步建立一个 VIP 雪具租赁区。每年采购一部分 Fischer、Head、Atomic、Elan、Burton 等品牌的雪具。当然，这部分品牌雪具的租赁价格也会高于普通类型的雪具。租赁差价在 50-60 元，对于有这部分需求的顾客来说，他们是愿意负担的。根据新器材的购买成本计算，平均一套雪具周转 20-25 次就可以收回成本。东归滑雪场用三个雪季的时间逐步投入，可以减轻雪场更新器材的资金负担。同时，对于市场的不确定性也便于调整，降低风险。新建立的 VIP 雪具租赁区不仅可以提高东归滑雪场的营业收入，同时对于高峰期客流的分流也起到了积极的作用。

（2）规范化的滑雪培训服务体系

滑雪运动是一项高危运动。高山滑雪和竞技滑雪也是一项极限运动。在很多地方，只要提到滑雪，就让人不自觉的联想到危险的运动、容易受伤的运动。其实不然，我们经常参与在雪场参与的既不是极限滑雪，也不是竞技滑雪，而仅仅是大众滑雪。随着大众滑雪的普及，去雪场滑雪现在也仅仅是一项休闲娱乐项目了。当然，滑雪也是需要很多技巧的运动，规范的、循序渐进的去学习滑雪技术是保障安全滑雪的第一步。每个雪场里的滑雪学校就担任着滑雪培训的重任。

东归滑雪场的滑雪学校在 2021 年以前和其他雪场的滑雪学校培训课程大同小异。一般就如同我们在任何一个雪场所看到。滑雪培训分类：单板滑雪、双板滑雪。单次课

程价格和五节课、十节课的团购价格。教练按照培训时间把课上完，不同教练教出来的学员对滑雪技术的掌握差别较大。学员满意度不高，对教练的评价不一。造成的结果是有的教练没有课上，有的教练学员排队。虽然这和学员的个人喜好以及教练的沟通能力有一定的关系，但是，主要原因是滑雪培训的整个课程体系没有规范化导致。

在 2021-2022 赛季中，东归滑雪场的滑雪学校有专职持证滑雪教练 30 人，其中 2 人为中国滑雪协会（CSA）大众滑雪技术等级考评员。规范化后的滑雪课程体系设置如表 4.2 所示：

表 4.2 东归滑雪学校滑雪培训课程设置

单双板滑雪技术等级	标准	备注
1-4 级（初级）		3-5 课时
5 级（中级）		3 课时
6 级（中级）		5 课时
7 级（中级）		5 课时
8 级（高级）		5 课时
9 级（高级）		5 课时

备注：滑雪技术等级标准参考《中国大众滑雪技术等级评定标准》

滑雪培训课程服务规范化推出后。首先，每个教练的教学内容有据可依，教学标准与教学方法的统一，增加了学员的信任感。其次，教学完毕后，滑雪学校 CSA 考评员会依据技术等级标准对学员进行考核，也是对教练教学的质量的考核。在增加学员的学习兴趣的同时又为学员指引了下一个学习的目标方向。最后，东归滑雪学校对所有学员实行“教练雪季内负责制”，针对完成相关等级课时学习的学员，只要学员在课程范围内还有不熟练和不明白的地方，教练在本雪季内都给予免费指导。不仅仅提高了学员和教练的黏连性，学员循序渐进的学习，也最大程度上保障了学员自身的安全。

4.1.2 实施提升服务价值的服务质量管理策略

服务质量是服务能满足行业规定和潜在需求的服务特征和特性的总和。服务质量是用以区别不同类别的服务的要素，是区别统一服务中不同档次的要素。服务质量是过程质量，是在真实瞬间中形成的。质量是顾客感知的，同一项目服务会因顾客不同产生不同感知和评价。顾客对服务质量的评价是动态变化。其影响因素有产品成熟度、购买力水平、供求关系、生活质量提升^[36]。

东归滑雪场提供给顾客的服务贯穿于顾客消费的全部过程。下面我们从顾客的消费流程中找出东归滑雪场为顾客提供的各项服务，如图 4.2 所示：

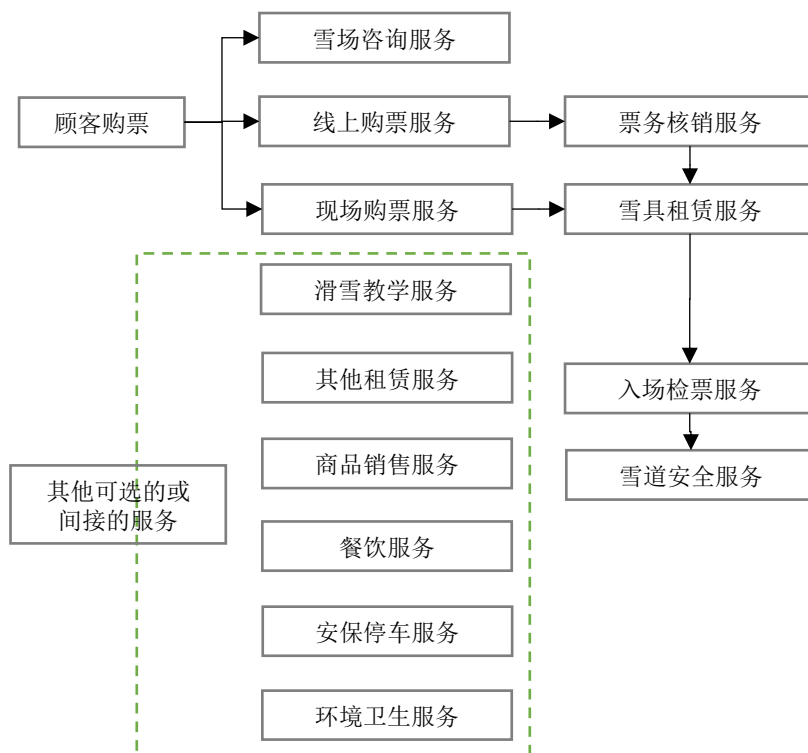


图 4.2 东归滑雪场的顾客服务流程图

依据第三章中顾客价值调查问卷的结果，“租赁器材的品质”、“场地背景音乐和照明”、“公共区域的环境卫生”、“大厅人员的专业性”的分值一致性低于均值。这些调研出来的问题显示要提高顾客对于服务质量的满意度，东归滑雪场除了需要在硬件器材更新上加快进度，还要对服务设施和环境进行提升。这些都是首要需要提升改进服务质量的地方。比如环境卫生、背景音乐、场地照明等。顾客对服务质量的评价是以整体概念判断服务质量的优劣，因而服务质量管理涉及雪场管理的各环节。这些负面的因素对顾客的听觉、视觉起到了负面的影响，以至于这些负面的影响会掩埋其他正面的努力，成为了顾客感知的焦点。最终降低了顾客的满意度。顾客对服务质量的评价要求东归滑雪场在提供的服务中，需要把环境卫生服务、咨询服务、购票服务作为重点提升的方面。从业务质量，服务过程，产出的质量，职能质量等方面全面系统的提升服务质量^[37]。

4.1.3 实施提升营业收入的新产品策略

(1) 滑雪计次卡

几乎 90%以上的雪场都有滑雪计次卡。见表 3.4 东归滑雪场 2020-2021 雪季价格表，东归滑雪场没有滑雪计次卡的销售项目。滑雪计次卡是一种类似于团购的产品。例如：顾客一次性购买十次滑雪，一般不记名使用，一次使用时也不限人数。滑雪计

次卡的平均价格一般会比单次消费的价格要低一些。滑雪计次卡、雪季会员卡、充值卡之间的区别和优缺点，详见表 4.3:

表 4.3 滑雪计次卡、充值卡、会员卡的差别

项次	使用条件	适合人群
雪季会员卡	使用期限：当年雪季；使用人数：实名制，限本人使用；滑雪次数不限；滑雪时间不限；仅滑雪项目。	滑雪爱好者
充值卡	使用期限：2-3 年，或永久可用；使用人数不限；使用时间不限；不限游玩项目；不可购物。折扣高。	家庭游玩 朋友结伴游玩
滑雪计次卡	使用期限：当年雪季；使用人数不限；使用人不限。有的计次卡会限制节假日使用。仅滑雪项目。折扣低。	朋友结伴滑雪

滑雪计次卡是介于雪季会员卡和充值卡之间的中间产品。针对于每年结伴去雪场滑雪 2-3 次的滑雪者，滑雪计次卡是最划算的产品。针对滑雪爱好者，每年滑雪超过 10 次，雪季会员卡是最划算的。东归滑雪场的产品类目中可以增加滑雪计次卡。

(2) 单板公园

由于东归滑雪场的山势条件和场地条件的硬件制约。雪场二期改造增加一条高级道后，雪道就再没有任何扩建的可能性了。为了在现有的场地条件下，增加雪道的可玩性和趣味性，修建小型的单板公园是必要的。

首先，随着滑雪爱好者的数量不断增多。一部分滑雪者的滑雪水平已经达到了中高级水平，他们对雪道的多样性、可玩性有着更大的需求。其次，滑雪者在单板公园滑行，有着更高的观赏性。对一些初学者和潜在滑雪者都是非常具有诱惑力的。有了单板公园，会鼓励这部分滑雪者努力提高自己的滑雪水平，并提高其滑雪的兴趣。最后，单板公园也是滑雪文化的一个部分，并且对于滑雪群体的引导和壮大都是有利的。

单板公园要有专门的俱乐部负责安全管理和日常维护。由于在单板公园的道具上滑行需要高超的技术水平，摔伤受伤的概率也会比较大。对于想去单板公园的玩耍的滑雪者必须要给予技术评估，并且装备好所有护具，防止受伤。单板公园的建立对于提升雪场的营业收入的作用是间接的、长期的和稳定的。

4.2 东归滑雪场的价格策略提升

服务产品的需求在定价的时候往往是依据顾客感知的价值来定价的。顾客的需求得到满足就意味服务产品达到了顾客的感知价值。因此按照顾客的感知价值来定价是更加符合以顾客为导向的服务营销理念。由于按照顾客感知的价值来定价最终的结果还是要反映到服务产品的具体价格上，所以我们应该更加关注顾客感知的真实性和舒适性，减

少顾客在购买决策中的不确定性。例如：公示的价格体系是否一目了然、容易理解并且没有歧义；定价策略中是否能够对顾客产生多次消费的激励作用；定价策略是否能对所有顾客一视同仁，对我们产生更多的信任；而其最终要实现的目标都是在双方满意的前提下达成交易，获取价值的交换。

从顾客的角度来看，服务产品的高收费往往代表着高质量和高水平，尤其是在一些专业性比较强和风险比较高的行业。滑雪运动的高危性就比较有代表性。例如：滑雪顾客往往愿意支出高额的费用来聘请专业的滑雪教练，以此来降低滑雪的风险。这就使得雪场的定价必须谨慎，既要保证对顾客的吸引力又不能误导顾客对服务质量的过度期望。因此，对于东归滑雪场的价格策略的提升，我们可以从提升产品价值的附加值策略、会员体系中的关系定价策略、降低时间成本的 VIP 策略三个方面进行^[38]。

4.2.1 实施提升产品价值的附加值策略

顾客购买服务的货币成本与非货币成本之间不同的非货币成本之间可以相互替代。服务机构在服务定价时，最好提示有关的成本替代关系，以便增进顾客对服务定价的理解。根据第三章中的顾客价值问卷调查结果：大多数顾客对于“雪场单次消费价格”的满意度评价价值较低。其中潜在滑雪者的满意度偏差最大。在顾客总支出成本减少或者不变的前提下，提升产品的附加值，让顾客感觉得到了更多，可以提高顾客的满意度。

我们先分析一下东归滑雪场的顾客单次消费的支出。见表 4.4：

表 4.4 东归滑雪场的顾客单次消费支出表（单位：元/人）

项目	平日	周末	节假日	备注
双板滑雪	120-140	160-180	200-220	12:00-19:00
单板滑雪	140-160	180-200	220-240	12:00-19:00
戏雪乐园	70	90	110	12:00-19:00

如果顾客即滑雪又去戏雪乐园，平日全天的单次消费金额在 190-230 元/人，周末全天的单次消费金额在 250-270 元/人，节假日全天单次消费金额在 310-350 元/人。其中消费支出不包括来回交通、餐食、购物等额外支出。如果顾客仅仅是参加滑雪项目，支出费用会在这个基础上降低 70-100 元/人。但是，顾客出来游玩，因为经济条件等原因没有玩到所有的项目，难免还是心中有所遗憾的。顾客的外在表现就是对价格产生了不满意。如果顾客只消费其中的部分项目，顾客的总支出减少，雪场的营业收入也会相对减少。雪场每天的固定成本是不变的，客流量相同的情况下，营业收入的减少，意味着利润总额的减少。东归滑雪场可以从以下几个方面来提升现状：

(1) 滑雪套票。见表 4.5 所示。

表 4.5 东归滑雪场的顾客单次消费支出表 (单位: 元/人)

项目	平日	周末	节假日	备注
滑雪套票	198	248	308	12:00-19:00

套票包括游玩所有项目, 并且不限制时间。比如: 平日游玩所有项目至少需要支出 190 元 (且滑雪只有两小时), 如果购买套票, 只需要多增加 8 元 (滑雪全天不限时间)。套票也是组合定价的一种方式。即顾客购买一组相关成套的产品组合, 比购买单项产品的价格综合起来更便宜。

(2) 免费午餐

除了节假日, 如果顾客消费了东归滑雪场的全部项目, 雪场餐厅免费提供午餐。顾客既可以在雪场玩一天, 又不用额外支出午餐费用。免费午餐, 可以降低顾客的总成本支出。同时对于东归滑雪场来说, 免费午餐的支出成本远远小于所增加的营业收入。

(3) 积分换购

给滑雪的顾客发放积分卡, 两次滑雪可以换购一张半价的戏雪乐园门票。门票换购价格以当日门票价格计算半价折扣。积分卡不记名, 不限雪季内的使用时间, 并且当个雪季有效。积分换购可以减少顾客的二次消费的成本。

4.2.2 实施提升会员体系的关系定价策略

关系营销包括建立保持并加强同客户的关系, 通常是指长期关系, 由于它的获利潜力对于顾客的吸引力相当之大, 越来越被认为是一种理想的营销策略。对于每一个滑雪场来说雪季会员无疑是他们的铁粉。他们是滑雪爱好者, 是滑雪文化的宣传者, 同时也是大众滑雪运动的普及者。东归滑雪场经过近十年的积累, 虽然已经有了一个较大的会员规模, 但是没有理解这些雪季会员同公司发展的长期关系的需求与动机。我们通过关系定价策略对东归滑雪场的会员体系给予一些提升建议。

东归滑雪场唱的雪季会员价格如表 4.6 所示:

表 4.6 东归滑雪场的雪季会员价格表

会员类别	价格	备注
成人会员	1000 元/雪季	满 16 周岁; 自带雪具, 优惠 200 元
青少年会员	600 元/雪季	16 周岁以下; 自带雪具, 无优惠

东归滑雪场雪季会员的价格与同行业相比, 价格不高。雪季会员每年来雪场的次数平均在 10 次以上, 平均价格在 60-100/次元。并且随着消费的次数越多, 平均单次价格

就越低。雪季会员的收入是滑雪场的固定收入，并且大部分是在雪场开业前预收的。雪季会员的收入可以减轻滑雪场开业前期各项支出的压力。东归滑雪场近几年雪季会员收入情况如图 4.3 所示：

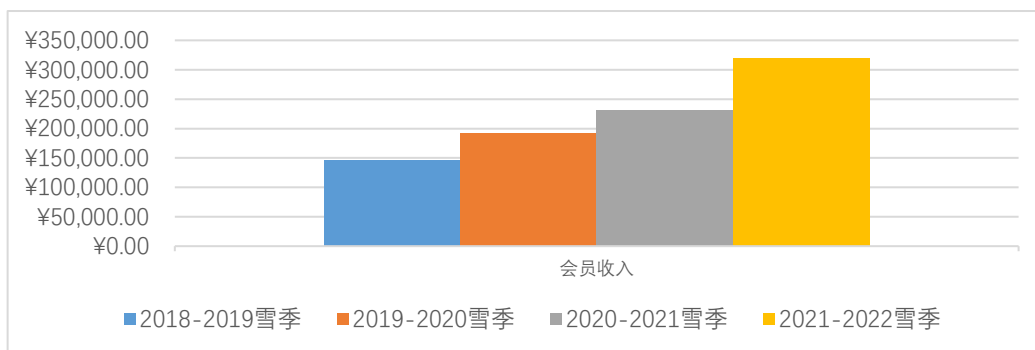


图 4.3 东归滑雪场 2018-2022 年会员收入对比图

东归滑雪场近几年每年的雪季会员收入平均增长率在 21%。成人会员占比 28%，青少年会员占比 72%。成人会员的增长平均增长率只有 12%，青少年会员的平均增长率是 25%。我们应该从保持青少年会员的增长，同时增加成人会员的增长出发，给出会员体系的提升方向。详见表 4.7 所示：

表 4.7 东归滑雪场调整后的会员价格表

会员类别	价格	备注
成人普通会员	1000 元/雪季	满 16 周岁；自带雪具，优惠 200 元首次办理会员。
成人黄金会员	800 元/雪季	满 16 周岁；自带雪具，优惠 200 元连续第二年办理会员
成人铂金会员	600 元/雪季	满 16 周岁；自带雪具，优惠 200 元连续第三年办理会员
青少年会员	600 元/雪季	16 周岁以下；自带雪具，无优惠
亲子会员	990 元/雪季	凭户口本，直系亲属；一个成人+一个青少年；
家庭会员	1580 元/雪季	凭户口本，直系亲属；两个成人+一个青少年；

东归滑雪场改进后的雪季会员定价，一方面随着会员会龄的增加，连续长期办理会员的顾客可以享受到更加实惠的价格，同时将东归滑雪场和雪场会员的关系有一次性独立的交易行为转变成为一个长期持续的交易行为，雪场引导顾客进入双方长期的关系之中；另一方面，家庭会员和亲子会员有利于进一步促进和维持和加强顾客关系。它包括同时提供两个或两个以上的相关服务，价格优惠确比一次购买单独的要便宜^[40]。最终，东归滑雪场的雪季会员对随着双方关系的发展深入而从中得到实惠，同时雪场也可以获得长期的顾客和稳定的收入。

4.3 东归滑雪场的渠道策略提升

分销渠道是指服务产品从生产者向消费者移动所涉及的一系列公司和中间商。一般而言，服务渠道最短的形式就是直销。对于大型的滑雪度假区，由于他们的目标市场一般为全国甚至全球，目标客户群体也都已中高端客户群体为主。这就要求他们的产品服务销售渠道要多种渠道共同开发，并且这些销售渠道要有能力对目标市场有足够的覆盖度。中小型滑雪场的目标市场往往是一个区域市场。直销对于中小型滑雪场是比较普遍的，也是最适合滑雪服务产品的配送形式。一方面，直销可以节省很大一部分中介佣金的费用，可以把更多的实惠留给滑雪消费者；另一方面，直销对于雪场产品和服务可以保持更好的控制，还可以从顾客直接接触时直接反馈回关于顾客当前需求的变化。本小节从减少顾客所要付出的体力和精力成本和减少顾客时间成本两个方面进行分析对东归滑雪场的渠道策略进行提升^[41]。

4.3.1 实施减少体力和精力成本的方便策略

顾客为购买服务产品而收集相关的信息。顾客收集服务产品信息成本也影响顾客对服务产品价值的判断。顾客的信息成本越高，顾客服务的价值损失就越大，反之企业能够节约顾客的信息成本，服务的价值有可能提高。同时，服务产品购买和消费还有精力成本。服务产品的无形性，服务定价的复杂性和难理解性，使得服务产品购买者的心理负担比实物产品购买者要重一些，这就是精力成本^[42]。

首先，分析东归滑雪场的顾客对获取雪场信息的内容需求。例如：对于第一次来雪场顾客来说，东归滑雪场的地理位置、营业时间、价格表是需要了解的首要信息。顾客要获得这些信息，可以通过东归滑雪场的客服电话、东归滑雪场的微信公众号和抖音号等这些渠道获得。其中，对于顾客来说营业时间和地理位置的信息还是比较容易理解。滑雪场的价格表内容相对于其他行业还是比较复杂的。对于一部分第一次来雪场消费的顾客，有些内容不容易理解。根据东归滑雪场的客服人员的电话接听的统计数据，80%以上拨打咨询电话的客户是咨询滑雪场的消费价格。从第三章的顾客价值调查问卷的调查结果中也可以反映出来。在“获得信息的便利性”中，顾客满意度分歧两级分化较大。其表现为：随着顾客来雪场的次数增多，满意度分值逐渐升高的趋势。东归滑雪场在方便顾客获取信息的方面，需要完善和提升目前已有的渠道。比如：在雪场开业前一个月或者更早公示雪场价格表；拍摄雪场价格表的解释小视频等。图文并茂的小视频提升信

息优化的一个趋势，也有助于顾客更容易理解雪场想要传播的内容。

其次，顾客与滑雪场的工作人员打交道，也会引起精神成本。顾客担心与工作人员是否能够很好的相处和担心与工作人员的关系是否影响服务质量和价值。例如：第一次把孩子交给滑雪教练的家长。当教练领着小学员去雪道上滑雪课了，家长们几乎全部在接待大厅隔着玻璃幕墙观望着自己家的孩子。家长们一方面担心自己孩子的安全，另一方面又担心自己孩子学不会。东归滑雪场可以通过以下方式降低顾客的精神压力：在大厅休息区域公示以往滑雪课程的教学成果；在大厅休息区域公示滑雪教练的个人简历、教学经验以及持证情况；派出工作人员对顾客进行教学讲解等。降低顾客的精神成本也是增加服务价值的一个重要途径。滑雪是一项高危运动项目，尤其是对于第一次滑雪的顾客来说，精神负担是比较重的。滑雪行业的从业者，尤其是直接与顾客沟通的服务人员要特别重视与人际交流的方式，减轻顾客的精神压力。

最后，随着现代互联网应用的发展和普及，顾客可以通过手机或者电脑在网上了解滑雪场的服务产品价格信息。尽管互联网的方便程度虽然提高了，但网络并不能给顾客带来滑雪服务产品的真实感知。因此顾客从网络了解的服务产品的定价信息还不能完全反应产品的服务价值。东归滑雪场目前能够提升的内容为：一方面让顾客能够更加方便和全面的获得滑雪场的服务产品的相关信息，另一方面要注重通过各种方式与顾客沟通，降低顾客的精力成本^[43]。

4.3.2 实施减少时间成本的 VIP 策略

对于东归滑雪场的顾客来说，来滑雪场消费不仅要支付货币成本，而且要支付非货币成本。其中对于滑雪的顾客最重要的就是时间成本。例如在雪场，我们经常可以看见排队买票、排队租赁雪具、排队上缆车等等排队的现象。尤其是在周末和节假日这样游客出行的高峰期，顾客不仅仅需要在滑雪票的成本上要付出远高于平时的资金支出，同时还需要付出各种排队过程所消耗的时间成本。因此高峰期滑雪顾客对于雪场提供服务产品价格的感知，即受到付出的货币成本的影响，又受到非货币成本一时间成本的影响。滑雪服务产品是顾客需要参与其中的，而顾客参与所花费大量的无效的等候时间，尤其是排队等候的时间。例如：节假日中，在国内的一些大型雪场中，滑雪者平均等候缆车的排队时间平均每趟在 1-1.5 个小时，而每一趟的滑行时间平均在 10-20 分钟。一天的时间，有一半的时间用在了排队上。排队时间的长短是影响滑雪产品服务顾客价值判断的一个重要因素。许多时间价值观念较强的顾客，常常用增加货币成本的办法来缩短等

候时间。这就是我们经常可以见到的 VIP。

根据第三章中的顾客价值调查问卷的结果，“排队等待的时间成本”中绝大多数顾客的满意度都低于均值。在东归滑雪场的顾客消费流程中排队等待的拥堵节点主要有售票开卡排队、领取雪具排队、退卡结账排队。其中在周末或者节假日，售票开卡和退卡结账平均排队时间在 30 分钟以上。除此之外，顾客还需要领取和穿戴雪具的时间支出也很大程度的增加了顾客的时间成本。东归滑雪场目前的 VIP 客户主要有以下三类，详见表 4.8 所示：

表 4.8：东归滑雪场 VIP 客户类别表

项次	会员类别	VIP 权利
雪季会员	自带雪具	不用购票开卡排队、
充值卡会员		不用退卡结账排队、
雪季会员	非自带雪具	不用领取雪具排队。 免费寄存雪具。
充值卡会员		不用购票开卡排队、
		不用退卡结账排队、
		需要领取雪具排队。 免费使用寄存柜。

东归滑雪场现有的 VIP 客户消费流程排队的成本较小，可以满足顾客的需求。为了降低东归滑雪场散客的排队时间成本可以从以下几个方面改进：在周末或者节假日增加售票和结账的窗口，同时增加器材发放人员；增加自助售票机，分流人工窗口的排队压力。

同时，东归滑雪场在周末或节假日期间在售票和结账窗口开通 VIP 客户专用窗口，可以对 VIP 客户范围进行扩展。例如：2021-2022 雪季，中国银行作为冬奥会赞助商推出的冰雪运动补贴活动。凡中国银行信用卡客户，参与冰雪运动消费，每单消费最多补贴 100 元。东归滑雪场可以把所有银行信用卡消费的顾客纳入到自己的 VIP 客户群。东归滑雪场还可以根据顾客特征中的一些特点把库尔勒当地一些知名的运动场馆、健身场馆的会员纳入到 VIP 客户群。例如：海豚体育、曼哈顿健身、双奥体育等。这些场馆的会员可以持场馆的会员卡在东归滑雪场的 VIP 窗口购票和结账。

东归滑雪场还可以采取拓展目标市场区域内的各种类型的体育运动俱乐部。这些俱乐部一般都是具有某种相同兴趣的人组织在一起，针对某项兴趣爱好相同的运动项目进行交流 and 活动的团体。这些体育运动类的俱乐部成员一般都是热爱户外和体育运动的人群，也都是东归滑雪场的目标客户群^[44]。东归滑雪场可以与库尔勒市本地的篮球、足球、自行车、游泳、滑板、轮滑等俱乐部建立联系，并给予俱乐部成员足够的 VIP 权利来拓

展滑雪场的 VIP 客户的渠道。

4.4 东归滑雪场的促销策略提升

我们先分析一下东归滑雪场的顾客的购买行为产生的过程。首先，滑雪场将能够提供的滑雪或游乐相关的服务产品对目标顾客进行宣传 and 引导，并引起目标顾客的注意和兴趣，最终激发顾客的购买欲望。其次，传递的信息内容要使目标顾客能够分辨和判断滑雪场提供的产品服务的差异性，并描述购买滑雪场的产品服务的种种利益。最终，说服顾客购买滑雪场的产品服务。对于滑雪场提供的产品服务，从顾客的态度来看，更多的是凭主观的印象；从购买行为产生的过程来看，顾客承担的购买风险更大，并容易受他人的影响。

综上所述，本节我们从广告及口碑传播策略和沟通策略两个方面，对东归滑雪场的促销策略进行提升^[45]。

4.4.1 实施提升形象价值的广告和口碑传播策略

(1) 广告策略

广告的核心目标是在顾客心目中树立起企业或产品的形象，传播产品服务，同时建立顾客对企业服务或产品质量的认同，指导企业员工如何对待顾客。如果广告的内容含混不清，并且无法清晰的展示企业的产品服务，对于企业来说不仅是一种资源的浪费，还会有损企业的形象。特别是对于服务类型的企业，东归滑雪场的广告投放渠道需要优化，广告内容方面需要更侧重于产品服务情境的展示。

东归滑雪场的广告投放渠道需要重新分配重点。如表 3.5 所示：东归滑雪场的广告投放渠道有本地广播、本地电视、本地报纸、公交广告、微信、抖音等。东归滑雪场 2021-2022 雪季广告投放情况如图 4.4 所示：

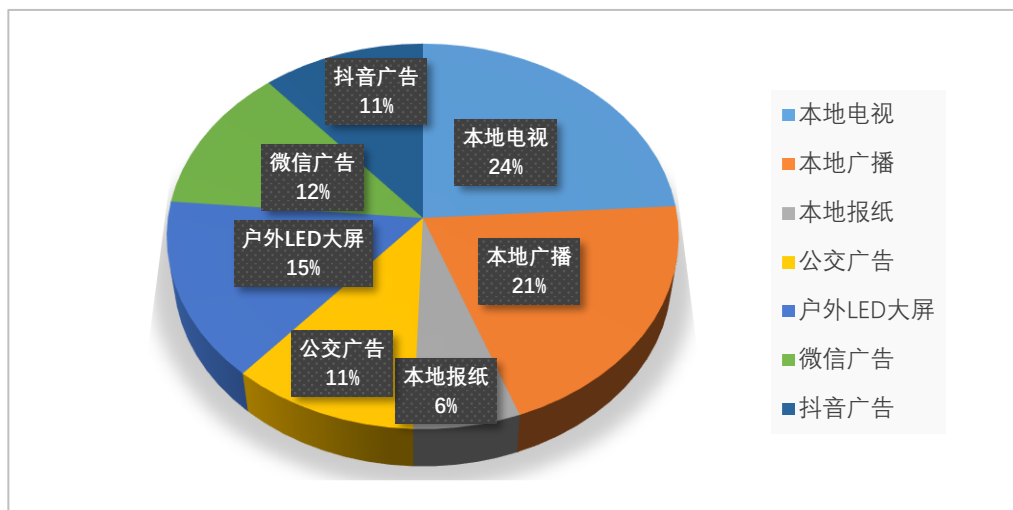


图 4.4 东归滑雪场 2021-2022 赛季广告投放情况

东归滑雪场在 2021-2022 赛季中，电视、广播、报纸、公交、户外 LED 大屏这些传统广告渠道投放比例占到了 77%。而微信广告和抖音广告这些新媒体渠道分别占了 12% 和 11%。在本次访谈调查中，竟然有大部分东归滑雪场的员工都没有见过本单位投放的传统广告。随着网络技术的普及，传统广告在时间性和空间性的弊端日益凸显出来。新媒体广告有人群基数大，并且可以根据客户产品筛选相应的目标人群，如性别，年龄，兴趣爱好等，可做针对性的广告营销，节约商家广告预算。如：微信朋友圈，头条，抖音，百度等。东归滑雪场的主要目标市场是周边 100 公里范围内的县市，新媒体广告不仅可以做到精准的投放范围，还可以所定目标客户人群投放。东归滑雪场应该把新媒体广告渠道作为投放的重点，把传统广告渠道作为补充，显然更加适合。

东归滑雪场的广告投放结果要能反馈信息，并分析应用。新媒体的广告效果可衡量，如曝光量，点击量，咨询量，成交量等，一切都是有迹可循。东归滑雪场可根据实际投放效果，不断调整广告投放方案、文案、创意等，可以最大程度的做到广告效果最大化。

东归滑雪场的广告内容需要把被提供的服务产品有形化，充分展示服务情境。具体表现在：滑雪场的广告的具体内容需要使用明确而不含混的信息，只能允诺能够提供和顾客能得到的内容。特别是对于时间、地点、期限以及价格包含的产品服务项目要明确，不能使顾客产生误解。最终做到提升顾客的购买兴趣，解除顾客购买的疑虑。

(2) 口碑传播策略

国内学者们通常将口碑等同于顾客推荐，指的是关于某一组织的信用和可信赖度、经营方法、服务等方面的信息。它可以通过社会公众相互之间的传达，从一个顾客传播到另一顾客，形成的对某一产品或服务长期的、统一的、稳定的看法。

首先，我们根据东归滑雪场的顾客价值调查问卷中“顾客体验评价”项次中的统计数据（详见第三章中的图 3.23）。不同类型的顾客对顾客体验的总体评价有一定的差异性。其中，潜在顾客的顾客评价虽然都达到了“满意”，但是相对于数据均值来比较，其都低于均值。这是由于好的口碑不能产生于某一次购买或服务，而是企业长期努力的结果。潜在顾客以一次性消费的顾客为主，随着消费次数的增多，潜在顾客向初级滑雪者或者滑雪爱好者转变过程中，顾客评价的满意度数值随之增加。良好的信誉和口碑是企业长期获得客户的根本保证^[46]。

其次，我们整理了东归滑雪场 2020-2022 年官方微信、抖音中的客户留言以及滑雪场客服中心的顾客意见簿中的顾客评价内容，并对其进行了分类，如表 4.9 所示：

表 4.9 东归滑雪场 2020-2022 年微信、抖音以及客服中心顾客留言评价汇总

相关内容类别	积极的评价（条）	消极的评价（条）
雪场价格	33	5
雪场设施	21	11
工作人员服务	18	7
滑雪教练服务	36	2
餐饮服务	12	8
其他服务（卫生、停车）	4	2

最后，口碑传播对市场营销有着巨大的影响。一般情况下，往往积极的口碑能够极大的减少了广告宣传的庞大预算需求。消极的口碑通过传播后增值速度比积极的口碑更快，频率更高。这也是我们常说的“好事不出门，坏事传千里”。东归滑雪场应重视建立口碑参考渠道，及时发现并处理顾客关系。东归滑雪场还应该提高顾客与雪场的接触过程中各个关键服务点的服务质量，最终提升雪场的形象价值。

4.4.2 实施提升顾客满意度的沟通策略

根据美国营销协会的研究，“不满意的顾客有 1/3 是因为产品或服务本身有问题，其余 2/3 的不满意的顾客的问题在于与顾客的沟通不良上”。可见，沟通是提升顾客满意的一个重要环节。我们只有通过有效的沟通，才能与顾客建立良好的关系，才能提高顾客的满意度。沟通是和谐关系的开始。东归滑雪场要提高顾客满意度首先要与顾客建立彼此友好、和谐的人际关系。在与客户双向沟通的过程中，进而延伸了解顾客心理、生理状况，真正了解顾客需求，并满足其需求^[47]。

东归滑雪场需要要求所有的员工在与顾客沟通时保持正确的态度。工作人员在与顾客沟通时，要理解并尊重顾客的思想与观点。人各有所需，各有所想，工作人员不能强

求顾客，要在态度上做到热情，语言上做到真诚，言谈举止要有真情实感。态度明确是沟通有效的关键。模糊、消极、被动的态度不仅仅是无效的，也是有害的。正确的态度与言行是冲破沟通阻碍的利器，所以在沟通时应表现诚恳、适时、恰当、清楚地表达自己的需要、看法与感受。

东归滑雪场需要对不同类型的顾客采取不同的沟通策略。考虑到不同顾客的类型（详见第三章，表 3.2），我们应该针对不同特点的顾客进行有针对性的、个性化的沟通，建立完善的承诺有度的顾客沟通策略。例如，针对潜在顾客的自身心理害怕，不敢尝试的特征。工作人员需要在沟通过程中重点进行心理疏导，并讲解一些安全注意事项。沟通过程需要以引导和鼓励的沟通策略为主；针对潜在顾客中陪孩子来消费的家长，工作人员需要在沟通过程中以安全为主的沟通策略，打消顾客对孩子安全的顾虑。同时鼓励家长和孩子一起参与滑雪运动，共享亲子互动的快乐；针对初、中级滑雪者的特点，在与之沟通的过程中，要以安全滑雪、快乐滑雪为主。引导这部分顾客良性的发展，毕竟滑雪运动需要循序渐进，任何冒进的行为都有可能发生自身受伤或者撞伤他人；针对滑雪爱好者的特点，滑雪装备和滑雪技术的提升永远都是很好的沟通话题。

所有沟通的结果都是为了及时解决顾客的问题，认真处理对顾客的承诺，同时不断改进我们的服务产品。这就要求东归滑雪场要有良好的内部沟通机制。跨部门的协调沟通以及日常的例会沟通都是提高沟通效率必要的方法。滑雪行业的服务产品无形化、顾客参与化以及消费与生产同步化等特性，要求东归滑雪场需要提高顾客满意度，制定与顾客进行有效沟通的沟通策略。这样有助于取得顾客对雪场的认同，增进顾客与雪场间的良好关系，引导顾客在参与服务消费过程中的积极态度和行为。同时，有效的沟通策略可以避免顾客由于“不满意”而产生的极端言语和行为，容易使顾客达到满意的服务质量期望水平，最终可以提高顾客对服务质量的满意度^[48]。

5 东归滑雪场的市场营销策略提升的保障措施

5.1 组织架构的优化与人力资源的配置

(1) 组织架构的优化

企业组织架构的设置要以管理职能的有效行使和管理流程的顺畅高效为出发点。通过对东归滑雪场的组织架构的调研，发现东归滑雪场现有的组织架构存在以下问题：

东归滑雪场的基础管理体系不完善、职责不明确。东归滑雪场的总经理下属由办公室、财务部、器材租赁部、场地部、滑雪学校五个部门组成。其中营销类的职能由办公室负责，这就导致公司营销策略整体运营不畅，很难实现公司期望达成的目标，对东归滑雪场的战略目标的实现缺少有效的支撑。从目前的组织机构看，东归滑雪场没有专职的营销部门。雪场办公室既要负责办公室的日常工作职责，又要负责销售、企划等营销方面的工作。这样容易导致办公室自身关键职能的弱化，同时也导致营销相关的工作内容不能做的细致专业。东归滑雪场的组织架构无法实现“精简高效、专业分工、责权对等”的基本原则。

针对东归滑雪场的组织架构现状，对其进行以下优化：详见图 5.1 所示。

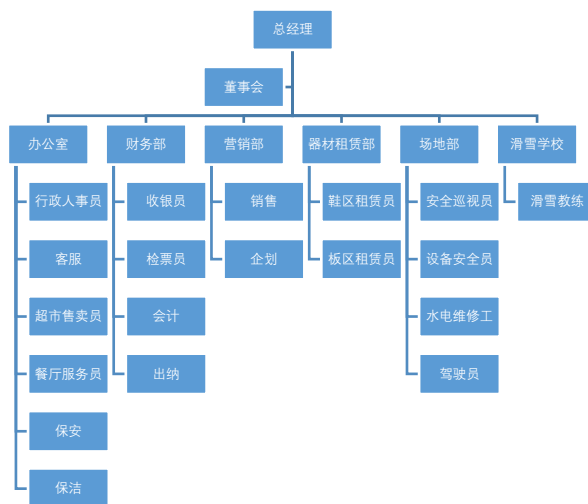


图 5.1 优化后的东归滑雪场的组织架构

东归滑雪场的组织架构优化，主要是增加了单独的营销部。把原来办公室负责的有营销方面的职责转移到单独的营销部来。通过设立专职的营销部门，使营销系统的指挥、调度、监管、策划职能能够更好的发挥效用。通过配备专业的营销管理人员来负责东归滑雪场整体的营销工作可以对产品定位、市场定位、渠道选择等营销战略工作进行有效的规划和实施^[49]。

(2) 人力资源的配置

在国内，绝大多数的中小型滑雪场都是季节性经营。由于中小型滑雪场的季节性经营的特点，除了个别关键岗位，剩余的大部分工作岗位都是季节性岗位。在合适的时间内，配置齐全合适的员工一直是季节性经营的滑雪场所面临的一个问题。在不影响雪场正常营业的前提下做到“人尽其才、才尽其用、人事相宜”，不仅仅可以最大程度上节省雪场的支出，更可以最大限度的发挥人力资源的作用。

根据对东归滑雪场的调查研究，我们制定了东归滑雪场的雪季员工的配置方案，如表 5.1 所示：

表 5.1 东归滑雪场雪季工作人员配置方案

岗位	配备人数	现有人数	增补人数	到岗日期	备注
总经理	1	1	0	无	
办公室主任	1	1	0	无	
人事文员	1	1	0	无	兼职客服
客服文员	2	1	1	11月30日	开业前三天
超市售货	1	0	1	12月5日	开业前三天
餐厅厨师	1	0	1	12月5日	开业前三天
餐厅帮厨	1	0	1	12月5日	开业前三天
保洁	2	0	2	12月5日	开业前三天
保安	4	0	4	12月10日	开业前一天
财务主管	1	1	0	无	
收银员	4	0	4	12月1日	开业前一周
检票员	2	0	2	12月5日	开业前三天
会计	1	1	0	无	兼职
出纳	1	1	0	无	开业前一周
销售主管	1	0	1	11月1日	开业前一个月
销售企划	1	0	1	11月1日	开业前一个月
器材主管	1	0	1	12月5日	开业前三天
器材租赁员	5	0	5	12月5日	开业前三天
场地主管	1	1	0	无	
安全巡视员	4	0	4	12月5日	
设备安全员	6	0	6	12月5日	开业前三天
压雪车司机	1	1	0	无	
造雪工	6	4	2	11月20日	转岗安全巡视员
滑雪学校校长	1	0	1	11月20日	
教练员	20	3	17	11月25日	兼职安全巡视员
合计	70	16	54		

备注：具体开业时间根据天气情况和造雪进度。计划时间为 12 月的第一个周末。

该东归滑雪场的人力资源的配置方案有以下几个优点：

①人员到岗上班时间与开业时间无缝连接。由于东归滑雪场的季节性营业特点，在非雪季期间，除必要的管理人员之外，并不需要全员在岗。人员上岗前除了留有必须的培训时间外，最大程度的降低了人员成本。

②根据东归滑雪场的不同运营阶段，及时调整员工转岗，实现内部供需平衡。例如：造雪工，每个雪季在开业前要完成场地的造雪任务，开业后就很少造雪了。所以，在开业后把东归滑雪场的造雪的员工可以全部转岗到安全巡视员的岗位。

③注重安全，教练兼职场地安全巡视员。教练员的工作性质就是在地面上教学。教练人数众多，可以随时发现场地上的不安全因素，并及时处理或者通知专职的场地安全巡视员处理。

④静态的组织结构规划与客流高峰期人员临时增补计划相结合。组织架构设计相对来说会保持长期稳定状态，而后者则经常需要根据企业内外部环境进行适应性的调整，因而我们把两者结合起来。既能够保证平日员工工作量的满负荷，又能够解决东归滑雪场在节假日期间或者客流高峰期时工作人员紧缺的情况。

5.2 运营成本控制与资金投入的保障

(1) 运营成本控制

运营成本控制是对企业发展的基础，也是增加盈利的根本途径，更是推动和改善经营管理的动力。无论在什么情况下，降低成本都可以增加利润。滑雪场的日常经营和维护成本又有着其行业的特殊性。东归滑雪场 2019-2022 年年度运营成本用如图 5.2 所示：

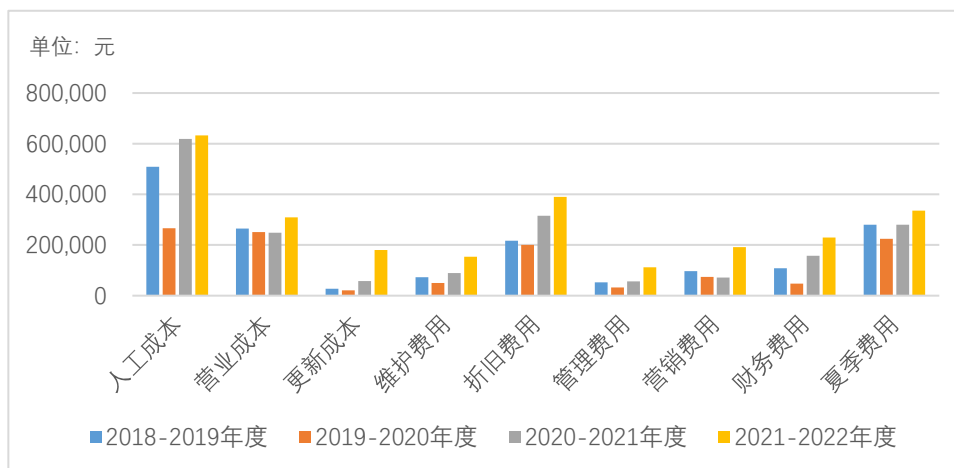


图 5.2 东归滑雪场 2018-2021 年年度运营成本对比图

东归滑雪场每年的固定成本由人工成本、营业成本、夏季费用组成。其中，人工成本是每个雪季的主要支出。营业时间的天数和人员配置的人数决定人工成本的变化。例如 2019-2020 年度，雪场由于新冠疫情影响提前歇业，当年的人工成本就大概只有往年的一半；营业成本主要包括造雪和日常营业的水电成本。根据东归滑雪场所处地理位置的气候变化，每年营业成本的变化幅度也不大；夏季费用是东归滑雪场在歇业期间场地绿化维护等日常费用。由于东归滑雪场地处沙漠干旱性气候，绿化维护费用常年维持在一个较高的水平。无论雪场的营业收入如何，只要雪场正常营业，东归滑雪场的以上三项支出每年是相对固定的，变化幅度不大。东归滑雪场要在不增加新项目的情况下，需要控制每年固定成本支出的变化幅度在成本目标范围幅度内。

东归滑雪场的变动成本是由器材更新成本、维护费用、折旧、管理费用、财务费用组成。其中，折旧、管理费用、财务费用每年除了固定支出外，还与雪场当季的收入有关。雪场收入增加，这三项费用也会随之增加。另外，这三项支出在运营成本中占据的比例比较少，每年的变化幅度较小。由于东归滑雪场已经连续经营近十年，滑雪器材的老化，基础设施设备的保养和维护频率增加，导致雪场的器材更新成本、保养维护费用逐年增加，并且增加幅度也逐年增大。东归滑雪场既要做好器材、设备的日常保养，还要根据市场的情况以及不同类型器材的使用频率，有计划的进行逐年的更新。做到既保证器材品种和数量能够满足日常经营高峰期的需求，又要保证设施设备在雪季内能够正常有效的运行。

东归滑雪场的营销费用的支出没有规律和计划。根据对东归滑雪场的调研，雪场对营销费用的支出没有计划和控制目标。资金充裕的时候就多投入一些，资金紧张时就少投入一些。这种现象在许多中小型滑雪场都比较常见。为了保证东归滑雪场的市场营销策略的有效提升，建议在雪季前制定本雪季的营销活动计划和营销费用的计划。并且在每次营销活动过程中，对营销费用的使用效率进行控制和评估。

（2）资金投入的保障

滑雪场是属于投入产出周期较长的产业，特别是一些大中型滑雪场或滑雪度假区。中大型的滑雪场每年要有大量的资金投入，短期盈利困难。反而是部分中小型滑雪场，很多当年建成，当年就可以盈利。东归滑雪场作为区域内唯一一家连续经营近十年的滑雪场在资金投入上有一定保障基础。近几年，由于北京冬奥会的举办，带领着滑雪行业高速的发展。东归滑雪场要想实现持续、快速的发展，中长期内需要大量的金投入用来完善基础设施、扩建雪道、增加游乐项目等。雪场的建设往往都是投入巨大，并且是一

次性的投入，东归滑雪场仅仅依靠自身的力量来实现未来的发展规划是远远不够的。一方面，东归滑雪场需要把握发展机遇，发挥自身优势，通过努力开拓市场来增加雪场收益；另一方面，东归滑雪场可以抓住政府政策的支持与引导，利用好历史机遇，加快与资本市场对接，在条件允许的情况下与国资的资金整合，争取政府在产业方面的资金和政策，尽快实现雪道等基础设施的改扩建，提升雪场的综合盈利能力^[50]。

5.3 硬件设施的提升与服务配套的保障

东归滑雪场作为一家城市周边的中小型滑雪场，与其他大型滑雪度假区不同。东归滑雪场没有大型滑雪度假区所拥有的自然风光和高大上的雪道。东归滑雪场的顾客的消费水平也远远低于大型的滑雪度假区。从以上各个方面来看，东归滑雪场就显得比较亲民。价格实惠并不能代表硬件设施和服务配套的粗糙。为了更好的提升东归滑雪场的顾客价值，硬件设施的提升和服务配套的保障尤为重要。

(1) 硬件设施的提升

首先，滑雪运动是一项高危运动，也是一项大众体育娱乐项目。雪场硬件设施设备的安全是雪季经营的重点。例如，雪场输送设备—魔毯，必须严格执行日常的保养和维护以，确保能够正常运行。并且，每日运行过程中，应随时的检查，发现隐患后必须及时解决。滑雪器材在发放到顾客手中时必须检查，确保器材能够正常使用。有问题的器材应及时修复，无法修复的要随时报损采购。

其次，东归滑雪场的戏雪乐园是一个单独的游乐场地。其中的滑冰设施以及电动游乐设施需要定期检查维护保养。每年应该根据市场需求增加一些流行的网红游乐设施，这样可以丰富游乐项目。游乐园中可以增加一些打卡墙或者人造景观小品，方便顾客拍照打卡。东归滑雪场还可以提供室内娱乐、健身设施，或者是观景平台等设施，免费提供陪孩子来滑雪游玩的家长。虽然这些家长也不会滑雪，但是他们也是雪场潜在的顾客。雪场应该服务好这些潜在的顾客，使他们逐渐转变为现实的滑雪参与者。

最后，滑雪场吸引顾客来休闲娱乐的最关键的因素是雪。东归滑雪场地处沙漠边缘，气候干燥少雨少雪，所以雪场每年人工造雪的比例是 100%。雪的稀缺性是吸引顾客的一个原因，同时冬季强烈的日照和温差又很难保证雪质。按照以往的经营经验，这就要求东归滑雪场在雪季初期人工造雪的平均厚度要达到 80CM。目前东归滑雪场的造雪系统和造雪设备，可以保证整个雪场 15 天造雪完毕。如果雪场要提前开业，就必须增加造雪设备，提升造雪系统。每年的造雪工作还需要在一些位置做好雪量的提前储备，以应

对雪季末的极端高温天气。此外，每年的 1 月中旬，东归滑雪场就会迎来当地的沙尘天气。为了保证每天的雪质，需要根据天气情况，每天 2-3 次压雪，始终保持雪的颜色洁白和蓬松层的厚度。

(2) 服务配套的完善。

东归滑雪场目前所提供的服务配套中除了提供租赁服务、滑雪服务、场地安全服务外，还有餐饮服务、商品销售服务、滑雪培训服务、公共交通服务、停车等。

东归滑雪场的餐饮服务目前外包给一家单位独家经营。在本次问卷调查中，独家经营的一些缺点也显现了出来。东归滑雪场可以根据实际情况充分利用地方特色，引进一些有地方民族特色的饮食。不仅可以补充雪场在餐饮服务中的不足，又能满足不同滑雪顾客的日常饮食需求。

东归滑雪场的商品销售部目前还没有专业雪具的销售。如果顾客需要购买专业的雪具或者滑雪用品只能从网上购买。由于顾客在网购雪具的过程中不能试穿，而顾客本身对雪具的知识了解也比较少。顾客一旦买到不合适的雪具，就会产生退换货等很多不必要的麻烦。一方面，东归滑雪场可以与天猫、淘宝上的一些雪具品牌合作，提供免费的购买咨询，这样可以有购买需求的顾客买到放心、适合的产品；另一方面，东归滑雪场可以建立本地的二手雪具售卖信息平台，在官方公众号上使有需求的买卖双方能够建立联系，为有买卖二手雪具的需求的双方提供方便。

东归滑雪场的滑雪培训服务是由雪场的滑雪学校负责。滑雪学校每年都会针对 6-10 岁的青少年提供免费的公开课，并已经达到了很好的口碑和效果。今后滑雪学校除了为顾客提供日常的滑雪培训课程外，还可以开展“大众滑雪技术等级评定”项目。“大众滑雪技术等级评定”项目也是中国滑雪协会近两年在全国推广的一个项目。此项目既有利于大众滑雪者对自身滑雪水平的认知，又有利于滑雪规范、标准的推广宣传。

5.4 服务的标准化与信息化建设的保障

(1) 服务的标准化

标准化是现代服务业区别于传统服务业的重要特征。通过对服务标准的制定与实施，达到服务质量目标化，服务方法规范化，服务过程程序化，从而使顾客获得优质服务的过程。服务的标准化有利于东归滑雪场提升顾客的满意度，从而进一步保障其市场营销策略的提升。

首先，我们从东归滑雪场的服务流程层面分析。东归滑雪场的服务流程是以围绕顾

客消费过程为主线建立的。其中主要包括收银流程、商品销售流程、雪具租赁流程、聘请教练流程等。顾客消费过程中的每一个服务环节，都是雪场向顾客提供满足其需求的步骤。顾客接受服务的没一个步骤都是有序进行的。服务流程的标准化就要求对每一位相同服务内容类型的顾客提供相同步骤的服务。在流程标准变化的过程中，东归滑雪场应全面细致的分析顾客在整个消费过程所接受的每一项服务，优化每一个分项的服务内容，从而改进和完善整个服务过程中的不足。最终实现“优化服务流程，提高服务效率，保证服务质量”的服务流程标准化的总体目标。由于顾客在接受服务的过程中，既期望获得专业化的服务指导，又期望能减少等候的时间。所以，根据第三章问卷调查，顾客对东归滑雪场的排队等待时间满意度较低。其中顾客主要排队的节点是收银排队购票和结账，以及雪具的租赁和穿戴。所以，东归滑雪场即要在营业人流高峰期配备足够的服务人员，还需要在收银流程和雪具租赁流程改进中，要以向顾客提供便利为原则，而不是公司内部实施方便为出发点。

其次，我们从东归滑雪场提供的具体服务层面来分析。滑雪服务是在产生和消费同时进行的。在顾客消费的过程中有较高的顾客参与度。顾客对服务人员的感知和印象以及沟通中对服务人员的言语表达的舒适性决定了服务质量和顾客满意度。服务人员的标准化操作，主要表现为仪表、语言、态度与行为标准。例如，雪场的服务人员要学会相应岗位的专业沟通技巧。服务人员在沟通过程中既要能听懂顾客的诉求，又要能够说到顾客需求的重点，并且在沟通过程中应表现出来顾客乐于接受的态度。东归滑雪场可以根据各个服务岗位的具体情况，制定《岗位服务质量标准》，并作为员工上岗前必须培训项目。

最后，东归滑雪场在向顾客提供服务的过程中，应根据滑雪行业的特征，从细节方面进行服务的标准化。同时，还应该针对不同类型顾客的需求重点，向顾客提供个性化的服务。要把服务标准化和服务的个性化相结合，最终找到一个动态的平衡点^[51]。

（2）信息化建设

信息是企业决策的基础和依据。信息化不仅是技术变革，也是管理变革。东归滑雪场所面对的不同类型的顾客，其在需求上是不尽相同的。为了满足不同类型顾客的需求，以方便顾客、方便管理为原则，持续改进业务流程和经营管理。信息化建设有利于东归滑雪场在应对各种变化中做出正确的决策。东归滑雪场目前使用的金飞鹰“一卡通”信息管理系统包括分销管理、票务管理、财务管理、雪具管理、会员管理、数据统计等功能。此系统可以使销售、顾客使用、顾客消费的数据一站式处理。C 端用的流程也比较

简单，可以实现自助购、自由购、扫码购的自助消费模式。尽管这套系统可以满足东归滑雪场目前基本的运营需求。但是随着大数据和信息智能化应用的普及，东归滑雪场要想适应市场和顾客的需求就必须把信息化建设提上日程。

随着滑雪行业的快速发展，信息智能化的管理系统变得越来越重要。东归滑雪场在实现满足基本需求的运营管理系统外，还需要按照图 5.3 所示，不断完善自身的信息化建设以满足未来市场和顾客的需求。

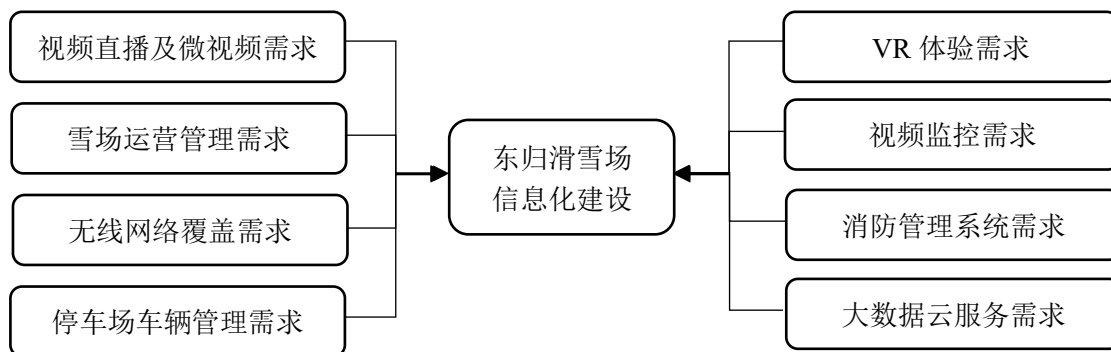


图 5.3 东归滑雪场的信息化建设规划

①视频直播及微视频需求：可以将东归滑雪场的重要通知、造雪实况、赛事情况、庆祝活动、员工雪场内自娱自乐发布到滑雪场的抖音或官网上，让顾客随时随地的通过手机就可便捷观看。通过抖音等视频及直播工具，可以让顾客及时了解雪场情况，提高顾客服务体检；

②无线覆盖需求：东归滑雪场所处地理位置在城市近郊，手机上网信号相对较差。互联网时代下的滑雪场，对于无线网络覆盖的需求越来越强烈。滑雪场内设置无线网络覆盖，为消费者群体提供免费的网络上网服务。

③停车场车辆管理需求：东归滑雪场的顾客多以自驾为主。尤其是节假日，滑雪场的车流量越来越大，需要对进出车辆进行有效管理。提高停车位的流转效率，缓解车位压力；

④VR 体验需求：东归滑雪场还可以提供 VR 体验服务。通过 VR 头盔或 VR 眼镜使消费者体验虚拟滑雪的乐趣。以及通过该项拓展方式，让缺乏滑雪知识的顾客也能享受滑雪运动的乐趣。

⑤视频监控需求：随着客流统计需求、人员密度检测需求、游客防走失需求、紧急求助等需求随之而出现；完善的视屏监控系统除了能够在突发状况时尽快找到问题所在，也给快速处理问题带来更多保障。

⑥消防管理需求：采用物联网通讯模块和数据采集的设备，将可实现传统消防系统

的联网监控，数据信息化，将“人防、物防、技防”三者结合，进行现代化的消防管理和监督。

⑦大数据云服务需求：可以为东归滑雪场工作人员提供各种数据支持及服务导向，经由前端感知设备、收费管理系统、票务分销平台进行消费者个人数据采集，用户画像整理并进行大数据分析，分析消费者行为习惯，提供服务向导，提升消费体验。同时针对滑雪场内部设施，云服务平台可以集成各种智能化系统，包括智能灯光照明、空调控制等，可以直接在平台进行调控操作。

东归滑雪场的信息化建设不是一蹴而就的，而是一个持续且漫长的过程。从长期来看，东归滑雪场应引进或培养专业的人才，成立专门的机构，根据市场和顾客需求的变化，逐步推动信息化建设进程。

6 结语

本文通过对东归滑雪场所处的滑雪行业发展现状、市场营销环境和雪场自身的发展状况进行了深入研究。对东归滑雪场的市场营销策略现状，从产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略方面进行了分析。并对东归滑雪场的顾客进行了基于顾客价值理论的问卷调查和访谈，收集了第一手的资料数据。最终，依据数据分析的结果，提出了东归滑雪场的市场营销组合的提升策略和保障措施。

(1) 本文运用 SWOT 方法，分析了东归滑雪场所面临的营销环境。并结合东归滑雪场的现状，对雪场进行了 STP 营销战略分析。从国家政策引导到滑雪产业的发展，从东归滑雪场所在区域的国民经济水平到当地大众滑雪的需求增长，综合来看都对东归滑雪场的发展前景是有利。

(2) 本文在对东归滑雪场的顾客价值的分析的基础上，通过市场问卷调查和访谈，为东归滑雪场的顾客价值的提升找到目标和方向，并依据统计分析的结果，提出了东归滑雪场的市场营销组合的提升策略。同时，为了保障东归滑雪场的营销提升策略有效的实施，本文结合雪场的经营现状提出了实施策略的保障措施。

(3) 本文首先运用了 4Ps 营销理论来对东归滑雪场进行了营销策略现状的分析。然后依据基于顾客价值理论的调查问卷和访谈，运用 4Cs 营销理论对雪场现状的 4Ps 营销策略进行补充和优化。希望研究结果可以为东归滑雪场以及国内多数中小型滑雪场在雪季运营中的提供一些参考建议。由于本文针对的是对中小型滑雪场的研究，尤其在选择接受问卷调查的顾客方面是有一定的局限性的。在数据分析方面，针对东归滑雪场自身的经营数据调查还不够细致。希望东归滑雪场的管理人员能够继续跟进研究，不断完善，在雪场管理的实践当中提出更详细的、更切实可行的方案，进一步提升其营销策略。

参考文献

- [1] Phocus. W. Ski Traveler Snapshot. U.S. Skier and Ski Traveler Report[M]. New York: Pho CusWrightInc,2013:8
- [2] Snow sport Industries America 2014 SIA Downhill Consumer Intelligence Report [EB/OL].<http://www.Snowsport.org/SuppliersServiceProviders/ResearchSurveys/DownhillConsumerIntelligenceProject>
- [3] Mills.A.Participation motivations for outdoor recreation: A test of Maslow's theory[J].Journal of Leisure Research,1985,17(3):184-199
- [4] Williams. P.W. and Dossa. K.B. Canada's skiing market[J].Ski Area Management, 1995,34(5): 63
- [5] Phillips. J. and Brunt. P. Tourist differentiation: Developing a typology for the winter sports market[J], Tourism, 2013,61(3): 219-243
- [6] Steiger R,Scott D,Abegg B, et al.A critical review of climate change risk for ski tourism[J].Current Issues in Tourism,2019,22(11):1343-1379
- [7] Scott D, Steiger R, Ruttly M, et al. The differential futures of ski tourism in Ontario (Canada) under climate change: the limits of snowmaking adaptation[J].Current Issues in Tourism,2019,22(11):1327-1342
- [8] Hartmann R, Broadway S. Vail: explaining growth dynamics of a Colorado Ski Resort Town [J].International Journal of Tourism Sciences, 2018,18(4):279-294
- [9] Andersen O, Øian H, Aas Ø, et al. Affective and cognitive dimensions of ski destination images. The case of Norway and the Lillehammer region[J].Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2018,18(2):113-131
- [10] Tjørve E, Lien G, Flognfeldt T. Properties of first-time vs. repeat visitors: lessons for marketing Norwegian ski resorts [J].Current Issues in Tourism, 2018,21(1):78-102
- [11] Ferguson.S.and Bourke.A. Handbook of tourism marketing[M]. New York: S .McCabe ,2013:435-446
- [12] Zeithaml .V .Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence [J]. Journal of Marketing, 1988, 52 (3):2-22
- [13] 伍斌. 中国滑雪产业发展报告 2018[M]. 北京:社会科学文献出版社:2018. 10:11
- [14] 西蒙. 哈德森. 冬季体育旅游:在冰雪的世界里工作[M]. 北京:清华大学出版

社:2019:394

[15] 曹亚东, 安巍, 陈泽奇. 辽吉黑冰雪体育旅游市场定位的研究[J]. 冰雪运动, 2013(7):86-90

[16] 马琳琳. 吉林北大壶滑雪场顾客忠诚度影响因素研究[D]. 硕士学位论文, 吉林财经大学, 2014

[17] 马培艳, 张瑞林, 李凌. 自我决定理论视角下驱动持续性滑雪消费的动机研究[J]. 天津体育学院学报, 2018(3):486-490

[18] 白蕴超, 林显鹏. 冬奥背景下我国大众滑雪消费行为意向研究—以崇礼地区为例[J]. 沈阳体育学院学报, 2021(3):77-84

[19] 王曙光, 金向鑫, 尹媛媛. 黑龙江省冰雪旅游经济发展的困境与政策研究[J]. 经济研究参考, 2018, (19):70-75.

[20] 刘雪杰, 李延超. 产业融合视角下我国冰雪旅游产业的发展策略[J]. 湖北体育科技, 2019, 38(08):684-687.

[21] 武传玺. 互联网+冰雪体育旅游的营销模式与发展路径[J]. 体育文化导刊, 2017, (5):121-125.

[22] 陈思宇. 京津冀冰雪旅游生态化发展的框架构建与路径选择[J]. 北京体育大学学报, 2018, 41(10):32-38.

[23] 张雪莹, 张正勇, 刘琳. 新疆冰雪旅游资源适宜性评价研究[J]. 地球信息科学学报, 2018, 20(11):1604-1612.

[24] 许寒冰, 林显鹏. 我国滑雪场地服务业发展潜力分析[J]. 沈阳体育学院学报, 2018(2):68-71

[25] 王飞. 体验诉求视域下我国滑雪服务的竞争优势提升研究[J]. 体育科学, 2018(9):88-96

[26] 刘春玲, 陈嘉琪. 滑雪旅游目的地游客社会及行为特征分析—以崇礼为例[J]. 石家庄学院学报, 2017(5):45

[27] 伍斌, 刘津成. 后冬奥时代中国滑雪产业发展趋势研究[J]. 中国生态旅游, 2021, 11(6):938-952

[28] 项锦. 基于顾客让渡价值理论的我国服务业竞争力提升探讨[J]. 产业观察, 2015(34):110

[29] 南洋. 顾客价值视角下的体验营销战略[J]. 企业战略, 2013(9):28-31

- [30] 菲利普科特勒. 营销管理 [M]. 上海人民出版社, 2012:11-26
- [31] 张莹, 王飞, 叶海波, 姚小林. 北京冬奥会影响下我国滑雪产业变化与发展趋势[J] 哈尔滨体育学院学报, 2021(2):37-39
- [32] 国家统计局农村社会经济调查司. 中国县域统计年鉴·2020(县市卷) [M]. 北京: 中国统计出版社, 2021. 03:406.
- [33] 任泽平. 新冠肺炎疫情对中国经济的影响分析与政策建议[J]. 企业观察家, 2020(4):4
- [34] 丁越南. 顾客让渡价值理论模型及其修正[J]. 商业时代, 2009(15):25
- [35] 米思奇. 滑雪体育旅游市场营销策略的实证研究[J]. 湖北函授大学学报, 2018(3):84-85
- [36] 韦福祥. 顾客感知服务质量与顾客满意相关关系实证研究[J]. 天津商学院学报, 2003. 38
- [37] 于文谦, 朱焱. 我国滑雪场地服务质量评价与改进研究[J]. 首都体育学院学报, 2019(1):33-36
- [38] 苗春竹, 王飞. 我国中小型滑雪场利基营销策略研究[J]. 体育文化导刊, 2019(9):73-78
- [39] 李艳翎, 李光. 我国冰雪体育旅游企业营销战略研究[J]. 武汉体育学院学报, 2016(4):12-15
- [40] 程虹. 太舞滑雪度假区营销策略的研究[D]. 硕士学位论文, 西南交通大学, 2018
- [41] 段飞洋. 基于 4CS 理论的崇礼太舞滑雪旅游度假区营销策略研究[D]. 硕士学位论文, 北京体育大学, 2019
- [42] 路璐. 滑雪游客感知价值、满意度与行为意向的关系研究[D]. 硕士学位论文, 河北师范大学, 2018
- [43] 任伟. 互联网+视域下冰雪产业发展的契机与变革研究[J]. 南京体育学院学报, 2017(6):89-92
- [44] 贾云凤. 亚布力滑雪场大众滑雪消费者行为研究[D]. 硕士学位论文, 北京师范大学, 2017
- [45] 张姗. 基于游客评论的滑雪场经营影响因素的文本分析[D]. 硕士学位论文, 河北经贸大学, 2020
- [46] 温华欣. 滑雪游客感知价值与重游关系分析[D]. 硕士学位论文, 黑龙江大学, 2016

- [47]李雅平. 基于游客体验的滑雪旅游市场营销策略研究[D]. 硕士学位论文, 中央民族大学, 2019
- [48]杨楠. 顾客参与价值共创与品牌形象塑造的关系研究[J]. 科研管理, 2021, 42(5):7
- [49]张滨. 张家口万龙滑雪场营销策略研究[D]. 硕士学位论文, 燕山大学, 2019
- [50]张莹, 叶海波, 陈艳霞. 黑龙江省滑雪场经营困境与发展策略研究[J]. 冰雪运动, 2016(1):50-53
- [51]翁银, 李凌. 沉浸互动模型:滑雪消费心流体验机制的质性研究[J]. 成都体育学院学报, 2020(2):78-83

附件 1:

东归滑雪场的顾客价值调查问卷

尊敬的先生/女士:

您好!感谢您能够参与东归滑雪场本次进行的顾客调查活动。本次调查的目的是为了能在在新的雪季到来之前,全面提升滑雪场的各项服务水平作为数据参考。以便更好的改进雪场的服务质量,让您在新的雪季中能有更好的游玩体验。本次问卷采取不记名形式,您的个人信息将严格保密。感谢您的参与,祝您生活愉快。

请在空格内打上“√”

项次	内容	非常 满意	满意	一般	不满 意	很不 满意
产品价值	滑雪消费的价格合理					
	会员价格合理					
	平价商店小商品的价格和种类					
	餐饮服务及时有效					
	游玩项目丰富					
	雪道分布合理,功能明确					
	滑雪环境不拥堵					
	滑雪装备安全舒适					
人员价值	停车交通及时有效					
	客服人员的工作态度					
	售票处的业务熟练程度					
	滑雪教练的服务水平					
	场地安全人员的服务态度					
服务价值	其他滑雪者的行为态度					
	服务人员态度					
	滑雪教练的业务水平					
	租赁的滑雪器材的质量					
	场地安全人员给予的安全警示与服务					
	购票渠道的方便性					
形象价值	接待大厅以及场地环境卫生					
	雪场广告宣传					
	雪场免费教学的活动					
货币成本	顾客意见的收集和投诉的处理					
	每个冬季在雪场消费的金额					
	权衡我的付出和得到是值得的					
	每个冬季来雪场的交通支出					
时间成本	每年冬季来雪场的时间支出					
	了解价格和消费流程所需要的时间					
	和服务人员沟通所需要的时间					
	穿戴滑雪装备所需要的时间					

	排队等待的时间
体力成本	获得雪场开业、价格、活动信息的便利性
精力成本	来雪场交通的便利性
顾客体验	我会积极的评价该雪场
评价	我会向亲朋好友推荐该雪场
	冬季滑雪是一件让人期待的事情

其他好的建议： _____

附件 2:

东归滑雪场的顾客价值影响因素访谈提纲

项次	内容
产品价值	问卷调查结果中顾客对产品价值满意度的影响因素有哪些?
人员价值	问卷调查结果中顾客对人员价值满意度的影响因素有哪些?
服务价值	问卷调查结果中顾客对服务价值满意度的影响因素有哪些?
形象价值	问卷调查结果中顾客对形象价值满意度的影响因素有哪些?
货币成本	问卷调查结果中顾客对货币成本满意度的影响因素有哪些?
时间成本	问卷调查结果中顾客对时间成本满意度的影响因素有哪些?
体力精力成本	问卷调查结果中顾客对体力精力成本满意度的影响因素有哪些?

后 记

光阴荏苒，日月如梭，我的 MBA 研究生求学即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。提笔至此，心潮难平。2019 年秋与本届同窗相聚兰财校园，转眼就要和这座承载我两年时光的校园挥手告别。当初以为来日方长，谁知时光短暂，一切都让人猝不及防又充满感激！

2022 年 9 月 10 日，正好是教师节。我也终于完成了我的毕业论文初稿。感谢我的导师柳江教授。在本篇论文撰写的过程中，柳老师作为我的指导老师，他治学严谨，兢兢业业，从文献阅读任务的布置到论文的选题再到后期的不断打磨和修改，柳老师无一不耐心指导和修正。在百忙之中抽出时间多次给我的论文提出针对性意见，叮嘱我注意细节，切忌焦躁，同时也给了我非常多的宝贵启发。这才能够使我的论文得以成型。柳老师作为我的任课教师兼导师，我不仅在他身上学到了本专业更深层次的理论知识，还学习到非常丰富的社会实践知识和为人处世之道，在此特向柳老师致以崇高的敬意和衷心的感谢！

最后，感谢兰州财经大学为我提供了如此优良的学习环境，感谢老师们的辛勤付出和悉心指导，感谢领导和同事无私的支持与鼓励，感谢家人真诚的理解和关爱。此刻谢意充盈心间，但深感“谢”字是最无力的语言。我想我会心怀感恩，带着兰财赋予我的期望与梦想，迈向那新的起点！

作者：潘根终

2022 年 09 月 10 日