



# 基于 SWOT-AHP 的民族地区 旅游产业发展战略分析

——以湘西州凤凰为例

孟 霏<sup>1</sup>, 杨 惠<sup>1</sup>, 郑立芳<sup>2</sup>

(1.吉首大学 商学院,湖南 吉首 416000;2.吉首大学 法学与公共管理学院,湖南 吉首 416000)

**摘 要:**眼下,我国精准脱贫已进入“啃硬骨头”阶段,决不让一个少数民族及贫困地区掉队,凤凰作为国家级贫困县,发展乡村旅游“等不起、坐不住、慢不得”。鉴于此,为凤凰县“量身打造”乡村旅游发展战略,既是当前亟待解决的问题,同时又为其它民族地区乡村旅游业的发展提供有效借鉴。运用 SWOT 与 AHP 相结合的分析方法,深入分析评估凤凰县旅游产业发展状况,提出发展民族特色、加强发展意识、搭上政策便车、提升自身地位的发展路径。

**关键词:**SWOT-AHP 分析法;民族地区;乡村旅游

中图分类号: F592.764

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2017) 05-0115-06

## 一、引言

眼下,我国精准脱贫已进入“啃硬骨头”阶段,决不让一个少数民族贫困地区掉队,确保少数民族贫困地区与全国各个地区“脱贫摘帽”,并于 2020 年同步建成小康社会。2016 年 5 月,国务院扶贫办等 9 部委联合颁布了《贫困地区发展特色产业促进精准脱贫指导意见》,明确指出支持贫困地区发展特色产业促进精准脱贫,并大力发展乡村旅游业。2017 年 4 月,国务院出台《关于做好当前和今后一段时期就业创业工作的意见》,《意见》再次强调要大力发展全域旅游、乡村旅游。可见,乡村旅游是实现我国 2020 年全面小康目标的生力军,发展乡村旅游,不仅可使“青山绿水”转化为“金山银山”,且能提供给贫困户更多就业岗位,增加农民收入,繁荣地区经济。现阶段,旅游扶贫已覆盖 2.26 万个建档立卡贫困村<sup>[1]</sup>,成效显著。“十三五”期

间,我国将重点实施乡村旅游扶贫工程,以旅游扶贫为抓手,带动全国 230 万贫困户、747 万贫困人口实现脱贫<sup>[2]</sup>,真正做到惠农增收。民族地区作为脱贫攻坚的重点区域,因其地理位置偏远、交通不便、自然禀赋相对较弱等原因,无疑使贫困群众“脱贫摘帽”的难度大幅提升。凤凰县位于湖南省湘西州,是典型的少数民族聚居地,钟灵毓秀,被誉为“中国最美丽的小城”。但 2016 年 5 月,国家旅游局等 10 多个部门联合印发的《乡村旅游扶贫工程行动方案》显示,凤凰作为国家级贫困县,全县共有 34 个村被列入全国乡村旅游扶贫重点村,发展乡村旅游,凤凰县“等不起、坐不住、慢不得”。鉴于此,为凤凰县“量身打造”乡村旅游发展战略,既是当前亟待解决的问题,同时又为其它民族地区乡村旅游业的发展提供有效借鉴。

近年来,在各项不同领域的研究决策中,学术界众多学者选用 SWOT-AHP 分析方法,譬如:陈冠铭

收稿日期:2017-08-09

基金项目:吉首大学自然与文化遗产基地研究项目“大湘西文化遗产资源禀赋与文旅产业优势的转换路径研究”(项目编号:16JDZB074)。

作者简介:孟霏(1991-),男,河南新乡人,吉首大学商学院硕士研究生,研究方向:旅游管理;刘新(1991-),女,辽宁沈阳人,吉首大学商学院硕士研究生,研究方向:旅游管理;郑立芳(1996-),女,湖南邵阳人,吉首大学法学与公共管理学院本科生,研究方向:公共管理。

通过创建新的三维模型,对海南反季节切花月季产业的发展案例分析,帮助进行快速决策<sup>[3]</sup>;蔡昕好等在对11家市民农园进行实地问卷调查的基础上,运用AHP方法对SWOT因素进行定量测度,进而科学定位市民农园的经营战略<sup>[4]</sup>;呼海涛等运用SWOT-AHP方法探究陕西省林业产业发展的战略选择与定位<sup>[5]</sup>。综上所述,在扶贫攻坚的时代背景下,以旅游业为重要抓手,本文运用SWOT与AHP相结合的分析方法,深入分析评估凤凰县旅游产业发展所面临的优势、劣势、机遇与威胁,并以此为基础,提出针对凤凰县旅游产业未来发展的战略性建议。

## 二、凤凰旅游产业发展的SWOT分析

### (一)优势(S)

#### 1.文化底蕴深厚(S<sub>1</sub>)

沈从文先生在《边城》一书中提到,“在黔北、川东、湘西一处极偏僻的角隅上,有一名为‘镇竿’的小点”。凤凰古镇始建于明嘉靖三十五年(1556年),迄今为止已有四百多年历史。古镇以“古朴、原真、传统”的历史风貌为其核心吸引力,虽历经百年风雨,却仍旧保存完好,且历经沧桑变迁,沉淀出深厚的文化底蕴,包括“田家祠堂、北门古城楼、万寿宫、书家堂古堡、南方长城”等,均为当前凤凰古城知名旅游景点。其中,“南方长城”更是被誉为20世纪末的重大考古发现之一。此外,古镇内更有不少极富特色的古建筑与知名人士旧居,除文学巨匠沈从文先生外,还包括画坛怪杰黄永玉先生、第一任民国总理熊希龄、南社诗人田星六等。“凤凰古镇”俨然成为我国文化旅游的一大知名品牌,同时也是湖南大湘西旅游圈中不可或缺的一部分。

#### 2.自然景观独特(S<sub>2</sub>)

“凤凰”地处湘西州西南部,有丰富独特的自然资源,曾被新西兰著名作家Louis Eli褒赞为中国最美丽的小城。由于远离繁华喧嚣的闹市,自然景观的人为破坏相对较少,许多生态美景都保持原有的风貌。凤凰古城拥有著名的八大景,即南华叠翠、东岭迎辉、溪桥夜月、龙潭渔火、山寺晨钟、奇峰挺秀、兰径樵歌、梵阁回涛<sup>[6]</sup>。其中,将“奇、秀、阔、幽”四大特色融为一体的奇梁洞最为闻名,且距县城近(约6km)、交通方便(位于吉首-凤凰公路边),是两湖两广境内最大的溶洞。其次,坐拥昔日“凤凰古八景”的南华山国家森林公园,位于沱江边,与县城紧密相连,而南华山上的南华庵,据史料记载为我国七十二佛地之一。古老朴实的沱江、保存着湘西原始生态风貌的乌龙山风景区等自然景观都为凤凰这座历史文化小镇增添一份独有的自然特色。

#### 3.民俗风情浓郁(S<sub>3</sub>)

凤凰古城所地处的湘西州,是少数民族聚居区,而凤凰更是一个多民族的县份,有着苗族、土家族、回

族、瑶族、壮族、满族、黎族、藏族、侗族、仡佬族以及水族等,其中以苗族为主要民族。多民族的特点也昭示着凤凰古城少数民族风俗的丰富多彩,传统的民俗文化也流传至今。凤凰古城的北门、东正街至回龙阁一线,为古色古香的石板街。可开发古街两边的门面,销售蜡染、扎染、纸扎、玻璃吹画、苗家服饰、银制品等一系列民间工艺珍品、有凤凰特色的旅游商品,同时,让到此旅游的游客品尝到当地的风味小吃。另外,在以苗族为主要民族的凤凰古城,游客还可以观赏到如铜鼓舞、耙棒舞、花棍舞和芦笙舞等优美的苗族歌舞;欣赏精致的苗族手工艺品,如挑花、刺绣、织锦、蜡染、首饰等;过苗族的传统节日,如踩山节、四月八、六月六等;参加苗族人举办的摔跤、斗牛、斗鸡、斗鸟等丰富多彩的娱乐活动,尽享古朴醇厚的民族风情。

### (二)劣势(W)

#### 1.旅游发展意识薄弱(W<sub>1</sub>)

旅游业为湘西州的主导产业,而凤凰古镇更是其发展的领头军。无论人文历史还是自然景观,凤凰古城的开发都相对较为完善,且充分利用自身资源推动当地旅游业的发展。但凤凰古镇发展过快,将会出现一些问题,如在“全域旅游”的时代大背景下,凤凰古城发展意识薄弱,未能依据市场所需,且无法准确将自身定位,致使没能制定出一套适合凤凰旅游的长期发展策略。与此同时,古镇的建设盲目“照搬照抄”,未能联系凤凰实际与民族区域色彩,只注重当前利益“最大化”,忽视行业长远可持续发展。2013年4月,凤凰古城执行“一票制”门票方案,这一方案实施后,立即在社会上引起巨大的争议。这一制度的实施并没有带来利益增长,相反却导致游客人数骤减,对当地个体商户产生了很大冲击。此外,凤凰古城旅游发展意识的薄弱还体现在对旅游从业人员的培养上,尤其以导游人员的职业素养为主,对亟需的专业性技术性人才的培养和准入机制还未能形成一系列产业制度,包括导游、商贩殴打游客,强买强卖等现象也多次在凤凰出现。

#### 2.基础设施不完善(W<sub>2</sub>)

凤凰虽处在湘西州旅游产业的龙头地位,但在其旅游开发过程中,对于基础设施的建设较于其他省市的名胜景区还是有所欠缺。首先,从城区景点来看,无论是沈从文故居、田家祠堂还是万名塔,都有不同程度的破损,但却并没有得到相应的修缮;其次,从古城区的生活基础建设来看,很多路段都由于年久失修,而导致行人、车行无法正常通行,污水处理系统、垃圾处理渠道也问题不断,把废水、废物直接排入沱江的现象屡见不鲜,在沱江河面上有浮油、菜叶、空酒瓶等,对沱江造成了严重的污染。古城内有许多的小巷子,虽然看起来比较幽静,但我们会看到很多外置的网线、空调外机以及各种水走线,这些都让古城显得凌乱破败;另外,凤凰古城的旅游基础

设施,譬如警示牌、公共厕所、旅游路途中的休憩节点等设施的数量虽能满足平时游客的基本需求。但在旅游高峰期时,游客数量剧增,这些基础设施的供不应求给游客们也带来了众多不便。

### 3. 资金紧缺( $W_3$ )

凤凰古城是位于湖南偏远山区的一个贫困小镇,长期以来,由于交通不便,凤凰古城长期处于“一元经济”的结构中。在旅游业成为主导产业之前,凤凰古城一直以第一产业发展为主,资金紧缺便成为其经济发展的重要阻碍。然而随着旅游业的发展,凤凰古城的主要资金来源转变为旅游业发展的收入,形成了另一种单一的经济发展模式,而资金紧缺问题还是存在。由于所处地理位置的原因,凤凰古城想要吸取外来的投资非常困难,而国家扶贫的投入也是治标不治本,湘西州政府旅游部门在旅游产业上投资很多情况下见效都很慢。当前阶段,湘西州经济发展总体质量还不高,结构还不甚为合理,实体经济泡沫化与经济结构单一的现象还屡见不鲜,资本自由竞争与运行机制还不成熟。此外,湘西州政府对凤凰旅游公共投入财政支持力度还不是很大,针对涉及旅游产业基础设施建设,缺乏财政资金拨款;对旅游产业社会公共服务建设欠缺整体考虑,进而造成内部拨付不足,外部吸引不够的局面,所以资金的短缺是造成凤凰古城旅游发展缓慢的重要原因之一。

### (三) 机会( $O$ )

#### 1. 政策保障( $O_1$ )

凤凰县地处湖南省西南部的边缘,是承接西南地区与中、东部地区的纽带,是西部大开发的“前沿阵地”。因此,在国家西部大开发战略的带动下,凤凰古城旅游业发展面临前所未有的历史机遇。同时,作为湘西州的重要政策发展导向,“精准扶贫”与“旅游扶贫”政策已经深入贯彻到每一层的制度实施。国务院 2016 年一号文件指出要大力发展休闲农业和乡村旅游;2016 年 3 月,发改委等七部联合印发《关于金融助推脱贫攻坚的实施意见》,提出了金融助推脱贫攻坚的细化落实政策。区域旅游合作是加快旅游产业发展、促使旅游产业提速的重要推手。2016 年 12 月,国务院颁布《关于进一步加强东西部扶贫协作工作的指导意见》强调,将东西部各省市结成“结对帮扶”关系,由济南市对湖南省湘西州进行重点帮扶等。一系列的政策规章,为实现凤凰古城旅游产业的“弯道超车”及稳定发展提供了一定的保障。

#### 2. 交通便利( $O_2$ )

在没有修通高速公路之前,湘西州只有一个火车站——吉首站,作为唯一的集散中心,游客要到凤凰古城旅游参观就必须乘坐火车到吉首,然后再坐汽车走国道到凤凰古城。近年来,在各种扶贫政策不断出台以及旅游业快速发展的背景下,湘西州的交通路线发展越来越完善,2008 年 9 月 26 日吉怀高

速公路正式开工,建设工期 48 个月,于 2012 年底正式投入使用,由吉首至凤凰车程比之前缩短了近三分之一,吉怀高速公路的通车,也为目的地为凤凰古城的游客提供了便利。另外,除高速公路的开通,2016 年 12 月 18 日开工建设的张吉怀高速铁路也将成为湘西州旅游的“牵引线”。

### 3. 发展趋势( $O_3$ )

改革开放以来,中国旅游业已成为促进国民经济增长的一个重要产业,旅游资源日益丰富,旅游市场日趋完善。此后,随着我国社会经济的发展和人民生活水平的逐渐提高,我国旅游业又将迎来一个新的黄金发展期,即旅游业开始向“乡村旅游、生态旅游”转型发展。在此大趋势下,游客旅游的路线不再偏向国际化大都市,更多的是开始向田园生态风格的旅游目的地转变,生态旅游这一新发展趋势便能体现出来。现代旅游发展的趋势是将“可持续发展、保护生态环境、统筹人与自然和谐发展”等理念合为一体,依托秀美的自然环境与极富区域色彩的人文环境,进而带动旅游业持续不断发展。

### (四) 威胁( $T$ )

#### 1. 行业竞争激烈( $T_1$ )

随着我国旅游产业“黄金时代”的来临,旅游业发展对地方带来的经济效益也促使众多地方政府大力推进旅游业的发展,这也就加剧旅游行业激烈的竞争。当前不止是湘西州,全国的旅游业发展都较为迅速,全国各省都不断利用自身资源发展地区旅游,其中与凤凰古城同质的旅游产品不在少数。湘西州内,除凤凰古城以外的其它县市都在发展旅游业,同样推出的也是历史文化古镇。不止是湘西州,包括附近的广西、云南、贵州等省发展的旅游产品类型也基本与凤凰古城相似,而其良好的服务水平、完善的基础设施建设、独特的自然资源都对凤凰古城旅游业的发展构成了强有力的竞争。

#### 2. 游客需求的多样化( $T_2$ )

在我国经济快速增长的情况下,人们物质文化水平也不断提高。在旅游活动时,游客对旅游服务品质的要求越来越高,个性化也越来越鲜明,游客的文化水平以及对旅游过程中感受服务的高品质需要也给旅游目的地在发展方向、提供服务等方面带来了新的挑战。同时,随着旅游业发展的普遍性、游客数量的逐年增长,游客对旅游的安全度、舒适度、创意与文化特色和切实体验程度等都有了更高要求。凤凰古城虽一致处于湘西旅游产业链的顶端,但若不能根据游客实际需求的转变而及时改变自身发展的战略,就会在旅游竞争市场中处于被动和弱势地位。

#### 3. 旅游资源开发与保护的矛盾( $T_3$ )

以凤凰古城为龙头的湘西州旅游业虽然发展迅速,但在发展的过程中不可避免地也出现了旅游资源开发与保护之间的矛盾。同时,当地政府和居民收

入明显提高,旅游扶贫成效显著,给凤凰古城生态环境保护造成了极大压力。首先,单从资源开发上来看,开发也是对资源的一种破坏,由于资金与技术投入的限制,对于旅游资源的开发很大程度上并不能完全达到预期的效果;其次,从游客的角度来看,游客数量明显提升,为追求利益最大化而出现的“超负荷”接待,导致凤凰古城环境拥挤嘈杂,浓郁的文化氛围遭受损毁,给凤凰古城生态环境造成了相当严重的破坏。由于管理者监管不到位,游客的不文明行为也会给资源本身造成致命的损坏。如何使旅游资源的开发与保护达到一个平衡状态也是凤凰古城在发展过程必然会面临的问题,只有正确认识和处理这一问题,才能保证自身在持续不断的发展中立于不败之地。综上,本研究通过对凤凰古城进行实地调研,并以 SWOT 理论为依据,构建凤凰古城旅游产业发展评价指标体系,如图 1 所示。

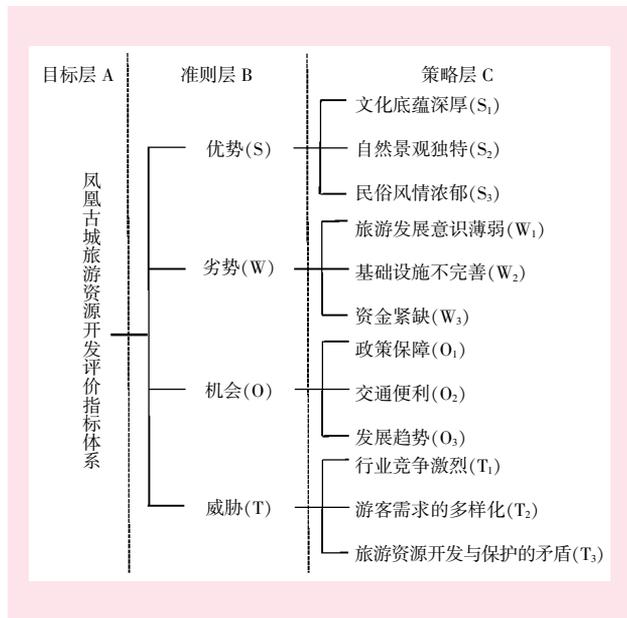


图 1 凤凰旅游资源开发评价指标体系

### 三、凤凰旅游产业发展的 SWOT-AHP 分析

#### (一)判断矩阵

根据上述构建的凤凰古城旅游产业发展评价指标体系,进一步需要对各个元素的重要性程度进行两两对比,本研究采用 Delphi 法对凤凰古城旅游产业发展评价因素的重要性程度进行一一打分,邀请的专家为具有旅游专业背景、对凤凰古城进行过实地考察的专家。判断矩阵中各评估指标相对重要性依据 Saaty 的“1-9”标度法进行量化,标度法内涵如下,如表 1 所示。

通过 3 轮信息反馈取得一致结果的判断矩阵如表 2~6 所示。

#### (二)一致性检验及排序

通过用特征根  $\lambda_1, \lambda_2 \dots \lambda_{max}$  的负平均值偏离零的

表 1 标度方法与含义

标度	含义
1	表示两元素重要性相同
3	表示元素 $Y_1$ 比 $Y_2$ 稍微重要
5	表示元素 $Y_1$ 比 $Y_2$ 重要性明显
7	表示元素 $Y_1$ 比 $Y_2$ 重要性强烈
9	表示元素 $Y_1$ 比 $Y_2$ 重要性特别强烈
2,4,6,8	上述相邻重要性的中间值

表 2 SWOT 组的判断矩阵

SWOT 组	S	W	O	T
S	1	3	6	7
W	1/3	1	3	6
O	1/6	1/3	1	4
T	1/7	1/6	1/4	1

表 3 判断矩阵 S-S<sub>1-3</sub>

S 组	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	1	1/3	1/5
S <sub>2</sub>	3	1	1/2
S <sub>3</sub>	5	2	1

表 4 判断矩阵 W-W<sub>1-3</sub>

W 组	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>
W <sub>1</sub>	1	3	5
W <sub>2</sub>	1/3	1	2
W <sub>3</sub>	1/5	1/2	1

表 5 判断矩阵 O-O<sub>1-3</sub>

O 组	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>
O <sub>1</sub>	1	2	4
O <sub>2</sub>	1/2	1	3
O <sub>3</sub>	1/4	1/3	1

表 6 判断矩阵 T-T<sub>1-3</sub>

T 组	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>
T <sub>1</sub>	1	2	5
T <sub>2</sub>	1/2	1	4
T <sub>3</sub>	1/5	1/4	1

距离衡量判断矩阵不一致程度,记为 CI。随后,利用 yaahp 软件进行数据分析,并确定每个指标与模块层的权重,进而可以计算出权重向量  $\omega = [0.5698, 0.2662, 0.1168, 0.0472]^T$ ,特征根  $\lambda_{max} = 4.1943$ ,  $CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$ ,  $CR = \frac{CI}{RI} = 0 < 0.1$ , 满足一致性要求。同理,可计算出其余指标对于上一层次指标的重要程度,得出凤凰古镇旅游产业发展影响因素各判断矩阵的特征向量和特征根,如表 7 所示。

最后,由上表的检验结果可知,所有的判断矩阵都通过了一致性检验,可用来作为计算权重的依据,计算结果及层次总排序如表 8 所示。

由表 8 可知,将 SWOT 组进行比较,优势组对凤

凰古城旅游产业发展战略选择的影响度远大于其余 3 组, 权重为 0.5968; 影响度最小的是威胁组, 权重仅为 0.0472。另外, 将 SWOT 组内的各评价因子进行比较, 优势组内“民俗风情浓郁”的影响程度最高, 权重为 0.3314; 劣势组内“人为破坏严重”的影响程度最高, 权重为 0.1726; 机会组内“政策保障”的影响程度最高, 权重为 0.0652; 威胁组内“竞争激烈”影响程度最高, 权重为 0.0269。最后, 将各评价因素按照影响程度由大至小依次排序为: 民俗风情浓郁(0.3314)、自然景观独特(0.1761)、人为破坏严重(0.1726)、政策保障(0.0652)、文化底蕴深厚(0.0624)、基础设施不完善(0.0611)、交通便利(0.0373)、资金紧缺(0.0325)、竞争激烈(0.0269)、产品同质化严重(0.0157)、发展趋势(0.0142)、旅游资源开发与保护的矛盾(0.0046)。

#### 四、凤凰旅游产业发展战略的选择建议

##### (一) 保持优势, 发展民族特色

通过 SWOT-AHP 分析法对凤凰古城旅游业发展的优势进行分析, 得出凤凰古城最为显著的优势就是“民俗风情浓郁”, 可见鲜明的民族特色是凤凰古城区别于其它旅游目的地的灵魂之在, 少数民族的独特技艺与文化为凤凰古城添上一个特有的符号, 民族特色与民俗文化是旅游过程中的精神享受载体, 游客在感受民族风情与体验民俗文化的同时既能达到观光的需求也能丰富自身文化知识。而如何在保护的基础上

发展民族特色, 首先, 保护居民的文化与信仰, 保持地域文化的原味性, 加强当地居民对于地域文化的认知与认同, 从而更好地宣传以及保护当地的民族特色文化; 其次, 以游客需求为发展目的, 将传统的民俗表演与浅层次的产品开发转换为民俗参与体验和新形式的产品, 使游客能够从参与体验民俗活动中切实感受到民族特色的魅力; 第三, 在保护与创新下发展, 保持自身优势, 不仅要维护已有的民族特色, 更要顺应市场的要求, 实现民族特色的创新发展, 如与“互联网+”、“全域旅游”等融合发展。

##### (二) 弱化劣势, 加强发展意识

凤凰古城的发展主要阻碍在于自身对其发展的认识不到位, 作为湘西州旅游市场最为成熟的旅游目的地, 近年来却问题不断。凤凰古城要保证未来持续发展, 不但要重经济效益, 更要注重发展, 立足当前, 加强自身的发展意识。首先, 加强大局发展意识, 以旅游市场为大局, 在实际发展过程中, 始终把市场的需要作为思考和解决问题的出发点, 正确地把握其要求, 自觉从整体利益的需求来思考和处理问题, 以便真正提高整体发展的内在动力。其次, 加强长远发展意识, 一方面, 从产业发展层面, 在产业发展的时跳出“短期利益”的怪圈, 以长远发展为目标, 不为当前的利益而损失长久的客源, 同时, 保护旅游环境, 创造旅游资源的循环利用, 以可持续发展推进产业利益最大化的实现; 另一方面, 从旅游从业人员层面出发, “注重高效益而不是低成本”, 加强旅游从业

表 7 判断矩阵特征向量、特征值以及一致性检验结果

	特征向量 $\omega$	$\lambda_{max}$	n	CR	一致性检验
SWOT 组	0.5698, 0.2662, 0.1168, 0.0472	4.1943	4	0.0728	符合
S	0.1095, 0.3090, 0.5816	3.0037	3	0.0036	符合
W	0.6483, 0.2297, 0.1220	3.0037	3	0.0036	符合
O	0.5584, 0.3196, 0.1220	3.0183	3	0.0176	符合
T	0.5695, 0.3331, 0.0974	3.0246	3	0.0236	符合

表 8 判断矩阵权重及层次总排序

目标层	准则层	权重	策略层	权重	排序
凤凰古城旅游资源开发评价体系	优势(S)	0.5698	文化底蕴深厚(S <sub>1</sub> )	0.0624	5
			自然景观独特(S <sub>2</sub> )	0.1761	2
			民俗风情浓郁(S <sub>3</sub> )	0.3314	1
	劣势(W)	0.2662	人为破坏严重(W <sub>1</sub> )	0.1726	3
			基础设施不完善(W <sub>2</sub> )	0.0611	6
			资金紧缺(W <sub>3</sub> )	0.0325	8
	机会(O)	0.1168	政策保障(O <sub>1</sub> )	0.0652	4
			交通便利(O <sub>2</sub> )	0.0373	7
			发展趋势(O <sub>3</sub> )	0.0142	11
	威胁(T)	0.0472	竞争激烈(T <sub>1</sub> )	0.0269	9
			产品同质化严重(T <sub>2</sub> )	0.0157	10
			旅游资源开发与保护的矛盾(T <sub>3</sub> )	0.0046	12

人员的道德素质培训,从根本上提高游客在旅游活动中参与体验的质量,从而强化游客对旅游地的忠诚度,以实现古城的长远发展。

### (三)抓住机会,搭上政策便车

在凤凰古城旅游业发展的过程中,政府始终发挥主导作用。首先,在“精准扶贫”政策的带动下,推动旅游扶贫政策的实施,实现旅游扶贫示范村建设,加强基础设施的建设,政府依照旅游规划对民俗旅游产品进行区域整合,着重开发其体验性、休闲化、生活化、参与性与原真性;其次,以“全域旅游”为发展目标,打破张家界、怀化、湘西州行政区划界限,统筹大湘西旅游战略规划,促进资源多样性发展,将旅游带进行点线面整合,实现“全域旅游”发展模式,突出地区的特色来开辟高端旅游的新线路,增强旅游产业的核心竞争力;然后,引用PPP等合作模式,在政企合作的过程中让企业以其掌握的资源参与公共产品与服务的提供,从源头解决资金、人员等问题,帮助企业最大限度激发产业创意,使凤凰古城基础设施的建设与产品服务的提供更加精致化。最后,抓住“一带一路”新政策,以旅游交通互连、旅游线路共推、旅游信息平台共建、市场监管互动为重点,加强与对口帮扶省市——山东省济南市的合作。

### (四)应对威胁,提升自身地位

在激烈的市场竞争下,凤凰古城要对产业进行升级,发展高端旅游,提升自身的发展地位,从而规避风险,应对市场竞争的威胁。提升自身地位具体可从以下几个角度出发:第一,从旅游理念角度出发。在生态旅游与乡村旅游兴起之际,古城可从解压与健康两大主题出发,以其良好的生态环境为基础,打造健康养老、休闲旅游、生态种植等健康产业,建设养生特色小镇,配套医疗所需的基础设施;将产业休

闲化与仿古化相结合,让游客体会不一样的古镇,在古镇中流连忘返,释放自己的压力。第二,从营销手段角度出发。采用“互联网+”等现代化营销手段,将产业搬上网络宣传,以现代化的手段广泛开展旅游目的地的宣传与推广,包括利用传统电子媒体及微博等新媒体平台进行宣传,同时也通过相同的渠道获取消费者的反馈,及时改进旅游服务。第三,从品牌文化角度出发。培养良好的品牌文化有助于树立优秀的企业形象,在发展过程中将品牌与文化充分融合,以文化作为品牌发展的依托,打造凤凰古城独有的文化品牌。

### 参考文献:

- [1] 于阔. 旅游扶贫已覆盖 2.26 万个贫困村[EB/OL].http://www.cnta.gov.cn/xxfb/jdxwnew2/201703/t20170316\_818873.shtml,2017-03-16.
- [2] 王秀丽.全面实施旅游精准扶贫,建设富饶美丽幸福新湖南[EB/OL].http://www.cnta.gov.cn/xxfb/xxfb\_dfkw/201612/t20161202\_808361.shtml,2016-12-03.
- [3] 陈冠铭,林亚琼,汪李平.基于三维分析法的决策应用——以海南反季节切花月季产业的发展为例[J].系统工程理论与实践,2014,34(6):1626-1632.
- [4] 蔡昕妍,田明华,王晓雪,等.基于SWOT-AHP的北京市市民农园经营战略选择研究[J].北京林业大学学报(社会科学版),2013,12(2):47-53.
- [5] 呼海涛,向安民,刘凤伶,等.基于SWOT-AHP的陕西省林业产业发展战略选择与定位[J].陕西林业科技,2016,(2):36-39.
- [6] 晓柒. 凤凰古城旅游区[EB/OL].http://tour.rednet.cn/c/2016/12/16/4165683.htm,2016-12-16.

[责任编辑:张磊]

## Analysis on the Development Strategy of Tourism Industry in Ethnic Areas Based on SWOT-AHP——Fenghuang in Xiangxi Autonomous Prefecture as an example

MENG Fei<sup>1</sup>, Yang Hui<sup>1</sup>, ZHENG Lifang<sup>2</sup>

(1.Business School of Jishou University, Jishou 41600, China;

2.Law and public administration School of Jishou University, Jishou 41600, China)

**Abstract:** At present, China has been out of poverty and has entered the “bite hard bone” stage. Never let a minority and poor areas fall behind. Fenghuang as a national poverty-stricken counties, it can be developed according to the principle that the development of rural tourism “can not afford, do not sit, not slow”. In view of this, it is not only an urgent problem to be solved, but also an effective reference for the development of rural tourism in other ethnic areas. This paper uses SWOT analysis method combined with AHP analysis, evaluation of the advantages and disadvantages, opportunities and threats faced by the tourism industry development in Fenghuang County, and on this basis, puts forward the strategic suggestions for the future development of the tourism industry in Fenghuang county.

**Key words:** SWOT-AHP analysis; ethnic areas; rural tourism; development strategy