Science Innovation
2026, Vol. 14, No. 6, pp. 223–232
https://doi.org/10.11648/j.si.20261406.12

Research Article

A Comparative Case Study of Chongli on Resource Restructuring Pathways for the Four-Season Operation of Ice and Snow Tourism Destinations in the Post-Winter Olympics Era

Huannan Cao[1, *], Hongmei Li[1], Junjie Cheng[1], Jialiang Zhang[1], Zhiteng Hu[2]

[1]Department of Social Sports, Hebei Sport University, Shijiazhuang, China

[2]School of Physical Education, Tianjin University of Sport, Tianjin, China

Abstract

How Ice-And-Snow Tourism Destinations Transform The Resource Base Developed During The Snow Season Into Cross-Season Service Provision Is A Challenge Shared By The Continued Use Of Olympic Legacy And The Transformation Of Tourism Operations. Taking Thaiwoo Ski Resort, Forlong Four Seasons Resort, And Zhangjiakou Chong Li Olympic Park As Cases, This Study Draws On Verified Public Documents And Employs Event Tracing, Comparisons Of Facility Uses, And Cross-Case Analysis To Examine The Sequences Of Resource Reconfiguration Actions And The Conditions Under Which They Occur. The Findings Identify Three Empirical Pathways, Respectively Centered On The Extension Of Mountain Leisure Offerings, The Conversion Of Facilities For Specialized Sports, And The Functional Reconfiguration Of Venue Clusters. Differences Among These Pathways Primarily Concern The Resources Being Reconfigured, Service Connections, And Organizational Arrangements. Facility Opening, Product Combinations, And Repeated Implementation Constitute Different Levels Of Evidence Of Service Provision. The Available Evidence Supports The Expansion Of Non-Winter Offerings But Is Insufficient To Establish Uninterrupted Year-Round Operation Or Increased Net Returns. The Study Proposes An Interpretive Framework Of “Changes In Use—Service Connections—Temporal Organization, ”Conceptualizing Year-Round Operations As A Continuous Process Of Adapting Resources And Services Across Seasons. This Framework Provides A Reference For Operators To Undertake Differentiated Facility Adaptation And Prudent Evaluation.

Keywords

Ice-And-Snow Tourism, Year-Round Operations, Resource Reconfiguration, Olympic Legacy, Chong Li

[*]Correspondence: Huannan Cao (630504871@qq.com)

Received: 7 October 2026; **Accepted:** 23 October 2026; **Published:** 10 November 2026

Copyright: © The Author(s), 2026. Published by Science Publishing Group. This is an **Open Access** article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 License (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

后冬奥时代冰雪旅游目的地四季运营资源重组路径的崇礼案例比较研究

曹焕男[1,*]，李洪梅[1]，程君杰[1]，张佳良[1]，胡志腾[2]

[1] 社会体育系，河北体育学院，石家庄，中国

[2] 体育教育学院，天津体育学院，天津，中国

摘要

冰雪旅游目的地如何将雪季形成的资源基础转化为跨季节供给，是冬奥遗产持续利用与旅游经营转型共同面对的问题。本文以太舞滑雪小镇、富龙四季小镇和张家口崇礼奥林匹克公园为案例，基于核验后的公开文档，采用事件追踪、设施用途对照和跨案例比较方法，分析资源重组的行动序列及其条件。研究发现，三个案例分别呈现以山地休闲产品延展、专项运动设施转换和场馆群功能再配置为重心的经验路径；路径差异主要表现为重组对象、服务连接及组织安排不同。设施开放、产品组合与重复实施构成不同层次的供给证据，现有资料能够支持非雪季供给扩展，尚不足以确认全年连续经营或净收益提升。研究提出“用途转换—服务连接—时间组织”的解释框架，将四季运营理解为资源与服务跨季节适配的持续过程，为经营主体开展分类改造和审慎评价提供参考。

关键词

冰雪旅游，四季运营，资源重组，冬奥遗产，崇礼

1. 引言

北京冬奥会后，冰雪旅游目的地面临的经营问题由赛事筹备和雪季接待，进一步延伸到设施长期使用、非雪季供给和日常服务组织。对于山地滑雪旅游而言，索道、接待空间和酒店可以跨季节保存，适宜滑雪的自然条件却不能全年维持。资源在物理意义上的留存，并不意味着其能够在雪季之外持续成为旅游产品。目的地需要回答的关键问题，是如何改变既有资源的使用方式，并为新的使用场景建立相应的服务连接。

崇礼提供了观察这一过程的典型情境。新华社2025年8月报道，2024年崇礼夏季运营时段约为5月至10月，接待游客430万人次，夏季客流首次超过冬季。这一县域披露显示非雪季市场的重要性上升，但不能说明任一滑雪场的收入结构和资产收益率已经改变[1]。在经营主体层面，2025年“五一”期间太舞开展徒步、缆车观光及文化活动，富龙开放山地车公园，崇礼奥林匹克公园举办雪如意启春节[2]。这些事实表明，同处一个目的地的经营主体，正在以不同方式将冰雪设施及其配套资源转向非雪季使用。

已有研究从旅游季节性、气候适应和目的地演化等方面提供了重要解释。季节性研究关注需求的时间分布及其测量，滑雪旅游研究讨论造雪、产品多元化等适应策略，崇礼生命周期研究则揭示了目的地发展阶段与产业路径依赖[3-5]。这些成果有助于理解转型的必要性和整体背景。仍需进一步展开的是经营综合体内部的资源转换过程：哪些设施被继续利用，哪些服务需要补充，哪些连接能够使临时活动转变为可以重复提供的产品。

基于此，本文围绕三个问题展开：第一，不同资源基础对应怎样的跨季节转换任务。第二，经营主体通过何种用途调整、产品连接和组织行动形成非雪季供给。第三，这些行动可以归纳为何种经验路径，其成立条件与解释边界是什么。研究以2022—2025年为主分析窗口，保留冬奥前可核验的经营前史，并将2026年材料作为补充。本文的贡献在于把目的地层面的四季运营议题下沉到可观察的经营行动，提出区分用途转换、服务连接和时间组织的分析方式，同时将供给变化与尚未测量的经营绩效明确分开。

2. 文献综述与分析视角

2.1. 从季节波动到跨季节供给

旅游季节性涉及旅游活动在年内的不均衡分布，其研究需要同时处理自然条件、社会安排、消费行为以及测量口径。Koenig-Lewis和Bischoff对相关研究的梳理，将概念、原因、影响和量化测度作为相互联系的问题[3]。对冰雪旅游而言，降雪、温度和造雪条件影响滑雪产品的可提供时间，节假日、学校假期及游客出行安排又塑造需求高峰。因此，产品供给在时间上的延伸，与客流分布趋于均衡属于两个不同的研究对象；即使新增夏季产品，也可能形成新的暑期集中现象。

滑雪旅游气候风险研究进一步说明，适应策略需要放在具体资源和市场条件中评价。Steiger等的综述指出，不同研究在气象变量、分析尺度和适应措施处理上存在差异[4]。Scott等基于美国滑雪市场讨论人工造雪，认为其适应效果具有场地与区域情境差异，不能脱离水资源及能源条件简单判定[6]。由此得到的方法启示是：不能仅凭经营时间增加，就推定某项转型具有经济或环境上的净收益；跨季节利用同样需要考虑新增投入、维护要求和需求可达性。

相较于延长雪季，非雪季多元化改变了部分资源与产品的对应关系。Metzinger等对德国巴伐利亚滑雪场及索道的研究，将适应措施按干预程度区分，并发现不同类型经营主体的策略组合存在差异，较大规模场地既可能依赖既有应对措施，也可能同时实施产品多元化和全年经营安排[7]。Zach等对滑雪场夏季公园的研究则指出，经营者规模和全年通票合作与此类产品的采用有关，主题选择还受到地形和区位影响[8]。这说明非雪季供给并非孤立项目的简单增加，它还涉及既有资源的可转换程度、与其他服务的互补关系以及进入市场的组织方式。

上述研究为本文提供了两个起点。一是将四季运营作为有待解释的经营过程，避免以名称替代测量；二是关注不同主体的策略差异，避免把一种项目配置推广为所有滑雪场的共同答案。本文不直接识别气候变化对崇礼经营行为的影响，而是分析在后冬奥发展情境下已经公开记录的资源重组行动。

2.2. 资源编排视角与资源重组的可观察边界

资源编排理论强调，资源的价值实现与管理者对资源的组织、整合和利用有关。Sirmon等将管理行动纳入资源基础理论的解释范围，讨论资源编排的广度、深度及生命周期差异[9]。对于旅游经营而言，这一视角有助于解释“拥有资源”与“形成服务”之间的距离：山地坡面可以存在，却未必有面向骑行者的线路和运输安排；冬奥村可以保有客房，却未必已经形成适用于研学团队的住宿、课程和日常管理。

国内旅游研究也开始用资源编排解释经营主体的适应过程。王彩彩和徐虹基于乡村民宿案例，将不同生存情境下的资源行动与生存韧性联系起来[10]。本文借鉴其对行动过程的关注，但不将韧性作为已经测得的结果。冰雪旅游综合体具有较强的设施专门化和季节依赖，公开文档更容易观察开放、改造和活动实施，较难完整观察内部决策、能力积累和风险承担。因此，本文将资源重组限定为资源用途、服务组合或组织连接发生了可以由资料定位的变化。

具体而言，设施复用需要能够识别原资源及新用途；产品连接需要存在共同排期、运输配套、组合服务或合作实施的证据；组织连接需要有明确的参与主体及分工记录。新增一项与既有资源联系不明的项目，归为供给扩展而不直接计为存量资源重组。山地车道数量、活动类别和媒体报道量也不能直接替代能力、效率或韧性。这样的操作性界定，使理论概念能够与可获取的资料对应，减少以抽象术语覆盖证据缺口的问题。

2.3. 后冬奥情境与研究切口

唐承财等以崇礼区为单位，结合旅游地生命周期理论、四参数Logistic模型和障碍度模型讨论阶段演化，指出后冬奥时期面临产业结构锁定与多元化转型问题[5]。本文与之共享区域背景，但分析单位为经营边界可辨的综合体，重点是同一情境下的设施和服务如何发生变化，不再重建县域生命周期曲线。Preuss关于大型赛事遗产识别的研究还提示，遗产的存在、使用及其价值判断需要分别讨论[11]。这一点尤其适用于将场馆保留直接等同于经营成功的判断。

据此，本文采用“既有资源—重组行动—供给变化—条件边界”的开放观察顺序。既有资源包括山地设施、接待空间和赛事场馆；重组行动包括用途调整、适应性改造、服务连接及运营安排；供给变化包括新增使用对象、非雪季项目和重复实施记录；条件边界包括设施兼容性、组织责任及外部需求。

3. 典型案例的资源重组过程

3.1. 太舞滑雪小镇的山地休闲产品延展

3.1.1. 冬奥前经营前史与可转换资源

太舞的非雪季经营具有冬奥前基础。其官网保存的2017年夏季开放公告，将山地运动和避暑休闲作为经营内容[14]。2024年的经营报道又回溯太舞较早开展夏季业务，并记录当年“五一”期间的徒步与音乐活动[15]。两类材料共同说明，后冬奥时期的变化应放在既有业务延续中理解；2017年公告本身只能证明当年已发布夏季开放安排，不能

被解释为夏季经营的首次起点，更不能证明此后每年所有项目均连续营业。

从可见资源关系看，山地地形和索道具备重新服务于观光、徒步及骑行的可能，住宿与商业空间则为不同活动提供接待条件。2025年报道记录太舞在“五一”期间开放缆车观光、观光骑行，并组织徒步活动[2]。这可以确认山地通达设施与非雪季体验在同一运营安排中结合。至于某一冬季雪道是否与某条骑行线路完全重合、不同索道是否都承担自行车运送，现有资料尚不能逐条匹配，因而本文以设施系统层面的用途变化表述，不给出单项资产复用率。

3.1.2. 从项目存在到活动时段组织

太舞的可观察变化包含活动内容及时间安排的调整。2024年“五一”期间的山地活动与游牧音乐周，为游客提供同一节假日内不同时间和参与强度的体验；同年7月发布的官方总结确认，太舞夏季山地文化运动季已经启动[15, 16]。2025年“五一”的徒步、观光、足球赛事及文化活动，又形成一个可核验的非雪季供给节点[2]。由此可以确认山地休闲与文体内容的多次组织，但各年度的具体活动并非完全相同，不能仅以共同出现“文化运动季”名称判定项目清单连续不变。

这一路径的重心在于依托山地度假空间扩大可参与内容，并以假期或主题活动形成时间组合。公开记录能够支持“共同排期”这一连接层级，尚不能证明所有项目已实行统一套餐、收益分配或跨部门联动。住宿、餐饮的存在说明具备配套基础，实际销售是否形成组合产品，还需要订单或产品公告。因此，太舞经验更适宜概括为山地休闲延展，而非已经完成可测量的产业链整合。

该案例也说明产品丰富不等于经营问题得到解决。游客可以分别购买缆车、徒步或文娱体验，经营者仍需处理活动之间的时间衔接和服务标准。假期项目较多，可能强化假日高峰而未必填补平日空档。缺少逐日运营、转化率和成本数据，本文不对活动贡献大小及产品组合效率作排序；能够确定的是，原先以滑雪识别的山地空间，被持续赋予多种非雪季使用情境。

3.2. 富龙四季小镇的专项运动设施转换

3.2.1. 山地车供给的形成与扩展

富龙的材料较清楚地呈现了专项运动设施与活动组织之间的联系。2024年5月报道记载，富龙山地车公园当年5月1日开放，已建有6条专业速降道和3块泵道场地[15]。2025年9月报道引述经营方介绍，山地速降车道达到12条，总里程27公里[17]。这两个时点为设施供给扩展提供了描述性依据，但数字来自公开报道与经营方陈述，尚不能证明每条新增车道都由唯一一条冬季雪道等量改造，也不能用车道数翻倍推算接待能力、投资效率或收入翻倍。

与一般观景不同，山地速降对线路难度、上行运输、装备使用和安全保障具有专项要求。雪季场地向骑行转换，意味着既有坡地进入另一种运动规则和服务体系。2025年“五一”报道同时出现山地车公园开放及缆车票安排，说明骑行场地与运输服务在公开产品供给中发生连接[2]。这一事实比“雪场夏季很热闹”更能说明资源重组的具体内容，但缺少线路、运力和客流的完整台账，本文不测算运输配套的实际利用水平。

2026年7月的补充报道进一步描述了富龙雪道覆绿后用于山地车的做法[18]。该材料与2025年的产品方向相符，可作后续用途的补证；其披露的夏季游客量不用于验证前期转换效果。尤其需要区分报道中的崇礼街边商户与小镇运营边界：雪具店在夏季转营骑行租售，说明县域服务市场出现季节适配，不能未经定位就记入富龙内部的设施或商户重组数量。

3.2.2. 赛事与专项服务的连接

富龙的赛事记录为设施使用提供了较强的实施证据。2024年6月30日，京津冀“京张体育文化旅游带”山地自行车青少年速降联赛首站在富龙完成比赛，赛事主管单位发布了完赛信息[19]。8月的嘉年华启动记录列明经营企业主办、体育专业组织协办等关系，并将山地车赛事、装备展示和峰会活动纳入同一安排[20]。2025年8月16日的嘉年华开幕又形成跨年度实施节点[21]。这些材料支持设施供给与赛事组织反复连接，而非仅有建设或招商意向。

在编码时，嘉年华被视为一个综合活动，赛事类别和年龄组别作为其内部结构保存，不拆分为若干独立举办事件。2024年、2025年记录分别用于确认当年活动启动，公告中的结束时间不自动转换成已经履行的营业区间。赛事中同时出现装备展示，可以确认活动层面的服务组合；游客是否因此增加住宿天数、是否重复到访，则需要与个体订单或追踪资料连接后才能回答。

据此，富龙呈现以专项运动为中心的资源重组方式：把山地场地转换为具有不同技术要求的骑行空间，再通过赛事和配套服务组织其使用。该路径的识别不依赖“国内最大”等宣传判断，也不依赖未经审计的消费总额。其边界在于，赛事周期之外的日常使用尚未被完整观察；线路分级虽有供给意义，服务质量和事故风险控制仍不能由车道数量替代。

3.3. 崇礼奥林匹克公园的场馆群功能再配置

3.3.1. 从开园到多用途开放

崇礼奥林匹克公园的转型起点与两个商业小镇不同。新华社回溯其于2022年7月开园，整合国家跳台滑雪中心、国家冬季两项中心、国家越野滑雪中心及张家口冬奥村等设施[1]；2024年报道记载公园于2023年8月对外常态化运营[22]。开园与常态化运营分别指向不同节点，不能选择

其中一个日期覆盖另一个，也不宜把开园之后的全部月份都推定为完整服务状态。

场馆用途变化具有分层特征。原竞赛空间增加大众运动、观光及活动承接功能，冬奥村则将住宿空间与研学、旅居需求连接。2023年北京商报对兴垣集团负责人进行的公开访谈，介绍了公寓租住、机构对接及闲置期间托管等经营安排[23]。这些信息支持既有住宿设施重新匹配使用对象和使用时段的解释，但属于媒体采访，本文没有开展相关受访者的一手访谈，也未取得合同执行数据。

2024年报道提供了更明确的设施前后用途对照：冬奥期间的物流仓库被改为篮球馆，停车场被改为足球场，并有相应赛事活动在改造空间发生[22]。这类材料能够连接“原用途—改造—实际使用”，其证据强度高于仅列出改造计划。相比之下，报道中的若干改造项目缺少唯一设施编号和完工日期，不能把项目项数直接解释为已复用资产数。公园的可观察转型是多处空间功能的再配置，而非一个统一指标可以完全表示的利用率提升。

3.3.2. 服务组织与需求类型扩展

2024年11月1日，河北体育学院冰雪学院师生进入冬奥村办学，张家口市体育局的正式记录同时说明教学和住宿空间改造以及办学保障安排[24]。与节假日观光相比，教学活动带来了不同节律的场地使用需求。这支持冬奥村从赛时住宿向多类型日常使用转变的解释，但在校教学与旅游消费是不同活动，不能把全部师生直接计为旅游人次，也不能未经财务划分就计为商业经营收入。

运营组织同样构成重要观察内容。公开报道能够识别兴垣体文旅承担公园运营，并补充经营管理人员和日常接待服务[22]；学校入驻则具有另行设置的保障机构[24]。由此可见，多用途开放伴随具体责任安排，而非设施功能自然外溢。材料没有证明全部冬奥赛时人员直接转化为全年服务团队，因而本文仅讨论已披露的组织补充与分工，不把“赛事经验”概括为已测量的可迁移能力。

还应区分存量转换与新增投入。雪如意滑雪场在国家跳台滑雪中心邻近区域建设，并于2024年12月15日开业，后续现场报道确认其投入运营[25]。它与原有场馆形成空间联系，但不能当作原跳台设施的直接用途替换。2025年“五一”启春节和7月全国青少年定向锦标赛在相关空间开展，又提供了大众活动与专项赛事使用的事实节点[1, 2]。综合看，公园经验体现为保留体育本体功能的同时，引入住宿、教育及大众活动等用途，并通过组织安排协调不同服务需求。

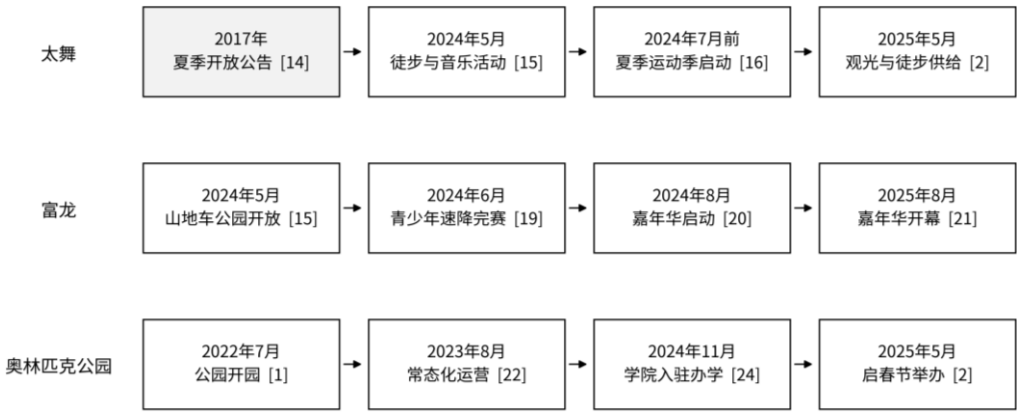


图 1 案例资源重组的关键事件序列。

注：节点按事件先后排列，间距不代表实际时间长度；2017 年为公告证据，其余为公开实施或运营记录。箭头只表示顺序，不表示期间连续营业。方括号对应参考文献。

4. 资源重组路径的跨案例比较

4.1. 重组对象与连接方式的差异

三个案例都扩展了非雪季供给，但转换任务并不一致。太舞依托既有山地度假空间，将观光、徒步、骑行与文体内容组织到同一活动时段；富龙以专项运动为重心，强化场地、运输和赛事服务之间的联系；公园则面对竞赛场馆及配套建筑的专门化特征，通过空间改造与组织补充承接新的使用对象。区别首先发生在资源对象及服务需求之间，不宜仅以产品数量解释。

表1展示从原始事实到比较主题的归纳过程。同一事实可以同时涉及设施和服务，但在计数时仅归属于一个事件；反之，一个设施可能在不同时间承接不同活动，不应因活动数量增加而重复计算设施数量。对于不同案例，山体坡面、独立索道和整个场馆并非同尺度资产，因而本文保留用途映射，不将其相加形成跨案例排名。

表 1 资源重组的编码与代表性证据。

事件与时间	可核验事实及来源	初始概念	分析主题及边界
T1 2024 年 5 月	太舞徒步与音乐周在同一假期开展[15]	共同排期	服务连接；不等于已售组合套餐
T2 2025 年 5 月	太舞开放缆车观光并组织徒步活动[2]	山地用途延展	用途转换；缺少唯一资产对应表
F1 2024 年 5 月	富龙山地车公园开放；报道列 6 条速降道、3 块泵道[15]	专项设施供给	供给形成；经营方披露的时点数
F2 2024 年 6 月	富龙青少年速降联赛首站完赛[19]	赛事实际使用	设施与活动连接；不拆分组别计场
F3 2024 及 2025 年 8 月	两年度嘉年华均有启动或开幕记录[20, 21]	重复实施	时间组织；不能推出全年持续营业
O1 截至 2024 年 8 月	原物流仓库改为篮球馆并承接赛事[22]	适应性改造	用途转换；非完整场馆资产清单
O2 2024 年 11 月	冰雪学院 11 月 1 日入驻，配套办学保障安排[24]	机构使用与保障	组织连接；教学不直接计为旅游
O3 2024 年 12 月	邻近区域的雪如意滑雪场 12 月 15 日开业[25]	新增设施	边界反例；不计入原场馆直接复用

注：事实为来源内容的转述；T、F、O 分别代表太舞、富龙和公园。编码是本文的解释性归纳，并非原来源使用的理论概念。

产品连接也存在层次差异。第一层是项目共同存在，说明供给范围扩大；第二层是共同排期或共同服务安排，说明经营者已对项目关系作出组织；第三层是有明确合作主体或机构使用安排，能够进一步识别连接的责任基础。太舞材料主要支持共同排期，富龙存在赛事与装备展示、专业组织共同实施的记录，公园则出现住宿、教育和场馆保障的组织连接。上述差别反映证据所能观察的关系类型，不代表连接层级越多就必然具有更高盈利能力。

从时间顺序看，三个案例也不形成同一条线性演进链。太舞夏季业务早于冬奥会，后续更多表现为内容延展；富龙在2024年已有山地车赛事完赛记录，2025年又披露更大的车道规模，设施扩展与活动实施在时间上交错；公园则经历开园、常态化运营及部分新增用途的陆续进入。将三者统一写为“冬奥遗产激活—业态创新—效益跃升”，既会忽视前史，也会把没有测量的结果强行放入解释链。

4.2. 供给延展及其时间连续性

“四季运营”需要至少区分三种证据。第一，某时点存在非雪季产品，例如山地车公园开放；第二，同一案例在多个年份能够提供相近的产品或活动，例如富龙连续两个年度的嘉年华启动；第三，经营主体在完整年度中持续提供可以购买或使用的服务。本文资料主要覆盖前两种。图1中的事件节点是已核实的开放、活动或使用事实，节点之间的连线仅为时间参照，不代表每日营业。

在产品类别上，三个案例均出现山地运动或大众体育活动，但类别数的机械对比缺少解释力。徒步、速降和研学课程的服务强度不同，赛事中的多个竞赛组别也不能与一个持续运营的公园等量齐观。表3因此使用主要供给方向及连接方式，而非构造任意权重的多样性指数。住宿、餐饮被视为配套服务，学历教育另列为非旅游场地使用，避免因扩大分类范围而人为增加“四季旅游产品”数量。

经营结果方面，河北省文旅厅所载2025年1月报道披露，公园2024年运营实现收支平衡并略有盈余[26]。这一信息可以作为经营方或相关部门的公开结果陈述，但缺少补贴、折旧、资本性支出和合并范围等口径，无法据此识别改造项目的净收益。2026年报道中的富龙夏季客流、公园不同年度游客量，同样尚未取得原始统计台账[18]。因此，本文不据这些数值计算利润、投资回收期或路径优劣，也不将县域游客增长分摊到三个案例。

4.3. 三类经验路径及适用条件

综合事件序列与连接方式，可以归纳出三类具有不同重心的经验路径。山地休闲延展主要由既有度假空间承接更多非雪季体验，并依靠活动排期形成可识别的访问理由。专项运动转换主要围绕某项运动重构设施用途和服务配套，以赛事及日常运动项目形成关联。场馆群功能再配置则把专门化竞赛资源、住宿资源与不同类型使用者重新对应，并通过运营及公共服务分工维持这种关系。它们是案

例材料支持的经验类型，并非互斥分类或已经证实的充分必要条件 [12, 13]。

表 2 三类资源重组路径及供给特征比较。

比较维度	太舞	富龙	崇礼奥林匹克公园
重组重心	山地休闲延展	专项运动转换	场馆群功能再配置
主要动作	山地体验与文体内容共同排期	骑行场地、运输及赛事服务连接	适应性改造、空间再分配与组织补充
可确认供给	观光、徒步、骑行与文化活动	速降等骑行项目、赛事及装备展示	大众运动、观光、研学旅居；另有教学使用
重复实施依据	2024、2025 年五一供给节点	2024、2025 年嘉年华启动节点	2023 年常态化运营、2024 年用途扩展、2025 年活动
连接证据	以共同排期为主	运输配套及专业组织共同实施	运营方、机构使用者与保障主体分工
主要适配条件	山地度假空间及接待配套	专项场地、运输服务与活动组织	空间兼容性及多用途责任安排
尚不能确认	套餐转化、日常连续营业	赛事外需求、转换成本收益	旅游与教学等用途的独立财务效果

资料来源：据文献[1, 2, 14-26]整理。路径为比较后的经验归纳，具有重叠性；适配条件属于解释性判断，不是已检验的因果条件。

三类路径具有共同的底层要求，即用途能够转换、服务能够接续、使用安排能够重复。用途转换解决“原资源还可用于什么”；服务连接解决“用户如何到达、参与并完成体验”；时间组织解决“何时提供、由谁保障以及能否再次实施”。某个环节薄弱，都可能使设施停留在可供参观的资源状态，或使项目停留在一次性活动状态。这一解释来自案例间对照，尚未通过反事实设计识别各环节的独立效应。

资源兼容性构成首要条件。具有坡地、索道和接待空间的综合体，较容易讨论跨季节组合，但不同运动需要的线路、设备及保障并不完全相同。竞赛场馆的功能扩展则需要兼顾原体育用途与新增使用需求。既有设施能否共用、转换是否影响原功能、设备维护能否在两种业务间安排，是从观察事实延伸出来的管理问题。本文没有转换成本清单，因此不能断言复用必然优于新建；公园新增雪如意滑雪场的事实，反而提示实践中两类投入可能并存。



图 2 资源重组与跨季节供给的解释框架。

注：据三案例比较归纳。实线箭头表示材料所支持的资源、行动和供给之间的对应顺序，不表示经过识别的因果效应；虚线框列示解释条件。未绘制利润、营业率或季节性改善结果。

此外，共同地域不能充分控制外部差异。避暑需求、假期安排、交通可达性以及疫情后旅游恢复，都可能影响三个案例的客流；政策支持与机构入驻又可能使公园拥有不同于商业小镇的需求基础。相同的供给扩展，可能伴随不同的成本承担和收益来源。本文通过前史、主体边界与事件状态降低过度归因，却不能排除全部竞争性解释。图2据此只连接资源、行动与已观察到的供给变化，将需求和制度背景置于条件层，不画出未经测量的经济绩效箭头。

5. 理论讨论与管理启示

5.1. 资源重组的时间属性与连接条件

5.1.1. 案例比较使资源重组的时间属性更加具体

资源编排视角强调管理行动影响资源价值实现[9]，崇礼案例进一步显示，山地旅游中同一资源可以在不同季节服务不同活动，但资源切换还需要新的时间安排。雪季结束与夏季开放之间，存在准备、维护和服务转换的过程；一次开放之后，也需要再次组织供给。本文因而将“时间组织”作为用途转换之外的独立观察维度，而不把四季经营理解为同一产品运营时间的单纯拉长。

5.1.2. 资源转换与市场供给之间存在可观察的服务连接

富龙的运动场地需要与运输及赛事安排发生联系，公园的客房与研学或教学需求需要通过相应服务和责任分工对接。此处的理论增量，是把资源整合落实为可以核验的关系，而非把共同出现的设施和项目直接称作协同。相较于关注多元化是否采用的研究[8]，本文更关注采用之后需要形成哪些连接，同时保留未取得销售和合同资料时的解释限度。

5.1.3. 冬奥遗产利用与商业旅游运营具有相交而不完全重合的结果范围

体育场馆承接教学、训练和大众活动，可以提高使用的多样性，但公共使用价值不能直接折算成企业利润。结合赛事遗产识别研究[11]，应分别讨论保留了什么、由谁使用、提供了何种服务以及价值如何核算。本文将供给形成作为更接近资料的结果层，有助于避免用客流单一指标覆盖教育服务、专业训练及公共开放的多种目标。

5.2. 面向不同主体的运营改进

经营企业应先建立设施与用途对应清单，再确定非雪季项目。对太舞这类已有度假配套的综合体，重点是记录主题活动与常态服务之间的衔接，比较假日和普通工作日的开放安排，避免只以节庆数量衡量经营延展。项目介绍应明确运营日期、预约条件及天气影响，形成游客可以执行的行程信息。若要评价组合效果，应采集产品订单和实际使用数据，以识别同一游客是否跨项目消费，而不是以同场宣传作为组合销售证据。

对富龙这类围绕专项运动形成供给的综合体，设施、运输和赛事运营宜建立共同的维护与服务计划。项目扩展应同步检验不同能力参与者的适配情况，并保留可追溯的运营记录。赛事组织者与经营方可分别记录赛事日和日常开放日的使用量、服务成本及资源占用，考察大型活动是否改善了平日需求。选择其他运动项目时，应围绕地形和既有服务条件作判断，避免直接复制规模较大经营者的设施清单。

对奥林匹克公园运营方及公共管理部门，应区分场馆商业经营、专业赛训、教学使用和公共开放的责任与核算范围。新用途进入之前明确空间边界、使用时段、保障主体和成本分担，评价时同时保留体育本体功能及公共使用记录。冬奥村的教育用途提示稳定的机构需求值得纳入场地安排，但其可复制性取决于办学或训练条件，不能把机构入驻作为所有冬奥场馆都可直接采用的客流方案。

区域层面的工作应优先服务经营衔接。体育和文旅部门可推动赛事日历、交通信息和场地预约的衔接，鼓励不同主体提供真实开放记录及变更公告，形成同口径的年度使用资料。评价四季运营时，先核对非雪季服务是否存在、是否重复实施，再讨论利用强度和收益。只有在统计主体及时间口径一致后，才适合开展项目间比较。对于公共支持的投入，还需把商业收益、公共使用和资源维护分别列示，避免以单一游客量考核不同类型场地。

6. 结论与研究局限

本文基于崇礼三个典型案例的公开资料，识别出以山地休闲延展、专项运动转换和场馆群功能再配置为重心的三类资源重组路径。其共同点是将既有资源重新匹配使用对象，并通过服务连接和时间安排形成非雪季供给；差别则与资源基础、运动专门化程度及运营责任安排相联系。可核验的发现是供给用途扩展及部分活动重复实施，尚不能据此确认全年连续经营、季节性已经消除或净收益得到提升。

研究存在三方面局限。首先，公开文档具有选择性披露和宣传倾向，活跃经营主体的资料更容易获得，案例选择无法覆盖停业或转型失败的经营者。其次，原始资产台账、内部决策过程和月度成本收入缺失，使得资源连接的持续性及其经营效果只能作有限解释。再次，同一区域有助于比较共同情境，却不能排除市场定位、所有制和政策支持差异，三类路径也不宜直接外推为全国冰雪旅游目的地的普遍模型。

后续研究可以把设施改造台账与逐月开放记录连接，区分赛事日、普通营业日和维护日，并结合产品订单追踪

跨项目使用。对采用相近转换方式但经营结果不同的主体进行比较，辅以管理者访谈和成本分项数据，将有助于检验“用途转换—服务连接—时间组织”如何影响供给持续性。对于冬奥场馆，还应独立考察公共使用与商业经营之间的关系，使资源重组研究进一步从行动描述走向条件和效果的可检验解释。

基金项目

2026年度河北体育学院院管科研课题重点项目《新质生产力驱动河北省冰雪赛事经济韧性的机制与路径研究》（项目编号：ZD202603）阶段性成果之一。

参考文献

[1] 杨帆. 决胜“十四五”打好收官战丨冬奥场馆四季运营的崇礼样本 [EB/OL]. (2025-08-28) [2026-09-27]. https://www.news.cn/20250828/9760d261690749d69d06cdb770143aff/c.html

[2] 河北日报. 崇礼滑雪场“五一”假期开启夏季运营 [EB/OL]. (2025-05-07) [2026-09-27]. https://sport.hebei.gov.cn/tiyukuaixun/2025/0507/28580.html

[3] KOENIG-LEWIS N, BISCHOFF E E. Seasonality research: The state of the art [J]. International Journal of Tourism Research, 2005, 7(4-5): 201-219. https://doi.org/10.1002/jtr.531

[4] 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. https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1410110

[5] 唐承财, 王柒柒, 刘嘉仪, 等. 冰雪旅游地生命周期演化特征及影响机制——以河北崇礼为例 [J]. 地理科学进展, 2026, 45(1): 150-162. https://doi.org/10.18306/dlkxjz.2026.01.011

[6] SCOTT D, KNOWLES N, STEIGER R. Is snowmaking climate change maladaptation? [J]. Journal of Sustainable Tourism, 2024, 32(2): 282-303. https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2137729

[7] METZINGER P, SCHMUDE J, MAYER M. Classifying climate change adaptation measures for ski areas and ski lifts: The case of Bavaria, Germany [J]. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 2025, 52: 100939. https://doi.org/10.1016/j.jort.2025.100939

[8] ZACH F J, SCHNITZER M, FALK M. Product diversification and isomorphism: The case of ski resorts and “me-too”innovation [J]. Annals of Tourism Research, 2021, 90: 103267. https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103267

[9] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects [J]. Journal of Management, 2011, 37(5): 1390-1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

[10] 王彩彩, 徐虹. 乡村民宿生存韧性的形成机制与路径研究——基于资源编排视角的案例分析 [J]. 旅游科学, 2025, 39(7): 74-95.

[11] PREUSS H. A framework for identifying the legacies of a mega sport event [J]. Leisure Studies, 2015, 34(6): 643-664. https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994552

[12] BOWEN G A. Document analysis as a qualitative research method [J]. Qualitative Research Journal, 2009, 9(2): 27-40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

[13] EISENHARDT K M. Building theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

[14] 太舞滑雪小镇. 太舞, 18℃盛夏丨6 月 23 日开启夏季运营 [EB/OL]. (2017) [2026-09-27]. https://www.thaiwoo.com/p/xiajihuodong

[15] 张镜. 滑雪场，夏季如何“热起来” [N/OL]. 河北日报, 2024-05-09 [2026-09-27]. https://news.sina.com.cn/zx/gj/2024-05-09/doc-inaurpki6233932.shtml

[16] 河北省体育局. 破 3 亿点击量！2024（第四届）京张全季体育旅游嘉年华高潮迭起 [EB/OL]. (2024-07-08) [2026-09-27]. https://sport.hebei.gov.cn/faguichanye/gzdt/2024/0708/24783.html

[17] 河北日报. 崇礼，从“冬季热”到“夏日火” [N/OL]. (2025-09-01) [2026-09-27]. https://he.people.com.cn/n2/2025/0901/c192235-41338576.html

[18] 王夏菲. “雪场”变“绿野”中国冬奥小城清凉“出圈” [EB/OL]. (2026-07-24) [2026-09-27]. https://www.chinanews.com.cn/sh/2026/07-24/10665586.shtml

[19] 河北省体育局自行车运动中心. 2024 京津冀“京张体育文化旅游带”山地自行车青少年速降联赛崇礼站圆满完赛 [EB/OL]. (2024-07-02) [2026-09-27]. https://sport.hebei.gov.cn/jingjitiyu/sshd/2024/0702/24719.html

[20] 河北省体育局. 2024 富龙山地车嘉年华启动 [EB/OL]. (2024-08-18) [2026-09-27]. https://sport.hebei.gov.cn/tiyukuaixun/2024/0819/25463.html

[21] 体育生活报. 2025 富龙山地车嘉年华开幕 [EB/OL]. (2025-08-17) [2026-09-27]. https://sport.hebei.gov.cn/shengjuyaowen/2025/0817/29943.html

[22] 马朝丽, 王雪威. 崇礼冬奥场馆为什么能四季运营 [N/OL]. 河北日报, 2024-08-11 [2026-09-27]. https://news.sina.com.cn/zx/gj/2024-08-11/doc-incihfxz5263108.shtml

[23] 程铭劼. 赛后场馆利用样本: 张家口冬奥村的康养转型记 [N/OL]. 北京商报, 2023-09-2 8 [2026-09-27]. https://www.chinanews.com/cj/2023/09-28/10086141.shtml

[24] 张家口市体育局. 河北体育学院冰雪学院入驻崇礼冬奥村 [EB/OL]. (2024-11-02) [2026-09-27]. https://sport.hebei.gov.cn/m/view.php?aid=26445

[25] 韩新新, 戈梦涓, 谢翘楚. 新春走基层 冰雪热带动旅游消费热丨来崇礼, 过个“冰雪年” [EB/OL]. (2025-01-20) [2026-09-27]. https://www.xiongan.gov.cn/20250120/ca07c5a3f73c4799bc83e50077df117e/c.html

[26] 王伟宏. 崇礼奥林匹克公园运营实现收支平衡 [N/OL]. 河北日报, 2025-01-24 [2026-09-27]. https://whly.hebei.gov.cn/c/2025-01-24/579586.html