

# 基于SWOT-PEST分析模型的社区食堂发展策略分析

刘磊<sup>1</sup>, 刘淑华<sup>1</sup>, 石胜全<sup>2</sup>

<sup>1</sup>齐鲁理工学院商学院, 山东 济南

<sup>2</sup>山东技师学院数字技能学院, 山东 济南

收稿日期: 2024年10月29日; 录用日期: 2024年11月7日; 发布日期: 2024年12月31日

## 摘要

建设社区食堂是一项民生工程, 是对二十大报告指出“实施积极应对人口老龄化国家战略, 发展养老事业和养老产业”的积极响应。它不仅能够解决人民群众“急难愁盼”问题, 丰富我国养老服务体系, 还能创造就业机会, 促进社会稳定。文章通过SWOT-PEST矩阵模型对社区食堂发展外部面临的机遇与威胁, 以及内部存在的优劣势进行了系统性分析, 发现社区食堂的发展离不开政府、企业、居民等多主体的参与。只有充分发挥各个主体的作用, 整合可利用资源, 扬长避短, 锐意创新, 才能克服社区食堂面临的发展不均衡、运营难、供需不匹配等问题, 实现高质量发展。

## 关键词

SWOT-PEST分析模型, 社区食堂, 积极老龄化, 多元参与

## Development Strategy Analysis of Community Canteen Based on SWOT-PEST Analysis Model

Lei Liu<sup>1</sup>, Shuhua Liu<sup>1</sup>, Shengquan Shi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Business School, Qilu Institute of Technology, Jinan Shandong

<sup>2</sup>Digital Skills Academy, Shandong Technician Institute, Jinan Shandong

Received: Oct. 29<sup>th</sup>, 2024; accepted: Nov. 7<sup>th</sup>, 2024; published: Dec. 31<sup>st</sup>, 2024

## Abstract

Building community canteens is a people-oriented project, and it is an active response to the report of the 20th National Congress that calls for “implementing a proactive strategy for aging population and developing elderly care and elderly industry”. It not only solves the “urgent, difficult, anxious

and desired” problems of the people, enriches China’s elderly care service system, and creates employment opportunities, but also promotes social stability. The article systematically analyzes the external opportunities and threats, as well as the internal advantages and disadvantages of the development of community canteens through the SWOT-PEST matrix model. It is found that the development of community canteens cannot be separated from the participation of multiple subjects such as the government, enterprises, and residents. Only by fully leveraging the role of each subject and integrating available resources, capitalizing on strengths and overcoming weaknesses, and striving for innovation can we overcome the problems of uneven development, operational difficulties, and mismatched supply and demand in community canteens, and achieve high-quality development.

## Keywords

SWOT-PEST Analysis Model, Community Cafes, Active Ageing, Multi-Stakeholder Participation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

社区食堂作为解决社区“一老一少”问题的民生工程，在老龄化程度逐渐加深的背景下，起到了多重性作用。它不仅能够解决老年人做饭难、吃饭难的问题，还缓解年轻群体养老的压力，促进家庭和谐。同时，社区食堂的建设与发展也能够创造就业机会，从而在一定程度上促进社区治理能力的提升。但是，社区食堂实践过程中，也面临诸多挑战。本文利用 SWOT-PEST 分析模型，分析社区食堂发展的外部环境与内部环境，为社区食堂的建设与发展提供一些借鉴。

## 2. SWOT-PEST 矩形模型分析

SWOT-PEST 矩形模型是结合 SWOT 分析方法与 PEST 分析方法的战略分析法。通过 SWOT-PEST 分析，可以系统地识别出自身的优势与劣势，把握市场中的机会与威胁，并了解政治、经济、社会和技术等宏观因素对分析对象的影响，从而制定出更加科学、合理的战略决策[1]。该研究方法，将政策(P)、经济(E)、社会(S)、技术(T)整合到一个系统中，再结合社区食堂内部的优势(S)、劣势(W)，以及外部环境中的机遇(O)、威胁(T)，得出增长型(SO)、扭转型(WO)、多元化(ST)、防御型(WT)组合发展策略，以助力社区食堂的高质量发展(见下文中表 1)。

## 3. 社区食堂发展的 SWOT-PEST 分析

### 3.1. 外部机遇分析

#### 1) 政策机遇分析(PO)

2024 年 8 月，民政部官网发布的《2023 年民政事业发展统计公报》指出我国已经正式步入“中度老龄化”社会。从进入老龄化到中度老龄化我国仅仅用了 23 年，其速度之快让我们意识到老年保障体系建设已经刻不容缓。近几年，我国为积极应对老龄化带来的一系列问题不断出台相配套的法律法规，为养老服务体系的建设和发展提供了明确的政策导向。

2022 年 10 月，我国住建部与民政部联合发布的《关于开展完整社区建设试点工作的通知》中提出在

试点社区配建食堂、家政服务网点等便民商业服务设施的计划，旨在提升社区居民的生活便利性，并强调让社区食堂享受当地的政策补贴和租金减免等政策优惠。2023年7月，为落实我国“十四五”城乡社区服务体系建设规划等文件要求，商务部等13部门发布《全面推进城市一刻钟便民生活圈建设三年行动计划(2023~2025)》，旨在进一步探索社区食堂建设与发展，补齐“一菜一修”，促进一刻钟便民生活圈的建设。如今，我国各地针对社区食堂选址、规模、运营、监管等方面形成了较为系统的规范要求，为社区食堂明确了发展方向，同时也塑造了稳定的大环境。

#### 2) 经济机遇分析(EO)

2024年9月，国家统计局发布的新中国75年经济社会发展成就系列报告中指出，从1979年至2023年，我国国内生产总值年均增长8.9%，远高于同期世界经济3%的增速水平。根据世界银行数据和划分标准，2023年我国人均国民总收入(GNI)达13,400美元，已经由新中国成立初的低收入国家跃升为中等偏上收入国家。可以看出，良好的经济环境为我国养老事业与养老产业的发展提供了有力的物质保障，同时也提供了一个充满活力与机遇的市场环境。

#### 3) 社会机遇分析(SO)

随着我国经济的稳速增长与积极应对老龄化政策的落实，推进积极老龄化，营造老年友好型社会环境的观念已深入人心。积极老龄化观点的普及为大众看待老年生活、养老问题打开了一个新视角，规模巨大的老年人口不能仅被看作“赡养”的负担，更应视为产出性的人力资源[2]。要想实现资源转化关键在于如何有效发掘与利用，化挑战为机遇。

同时，老年群体生活观念尤其是消费观念、养老观念发生较大的变化，“新老人”群体逐渐崛起。作为受益于改革开放与中国经济腾飞的一代人，60后大多拥有一定的教育背景，他们已从单纯追求老有所养、老有所依、老有所医，转变为老有所乐、老有所学、老有所为。观念的更新也使“新老人”群体放弃“养儿防老”的固有观念，逐渐能够体谅年轻人的不容易，开始打破传统养老模式的藩篱，探索新型养老模式，比如抱团养老、田园养老、智慧养老、社区养老等养老方式。

#### 4) 技术机遇分析(TO)

随着科学技术的发展，大数据、AI逐渐被应用到养老服务领域，这为社区食堂发展提供强有力的技术支撑。大数据技术通过收集和分析老年人用餐习惯、口味偏好、健康状况等相关信息，实现个性化助餐服务，提升老年人的用餐体验。部分社区食堂还实现了AI选址，例如，山东省烟台市莱山区运用基层综合业务平台，对辖区内老人年龄段、分布情况等多项数据指标进行测算，对多个备选地址进行综合打分，最终确定了建食堂的位置，最大程度地满足群众的需求。可见，科学技术确实为社区食堂乃至养老事业带来了很大的发展机遇。

### 3.2. 外部挑战分析

#### 1) 政策环境挑战分析(PT)

我国老年人口规模大，各地区发展实际也各不相同，这就为政策的制定、落实以及监管带来较大的挑战。政策落实过程中社区食堂政策优惠有差异，也会导致社区食堂的整体发展水平不均衡，不利于社区食堂工作在全国各地的深入开展。尤其是在发展水平相对落后的地区，养老服务供需不协调，老年群体“吃饭难”、生活便利性不够等问题仍然很突出。另外，关于社区食堂的定位也存在一定难度，政府也要协调其他餐饮竞争者的关系，保障市场合理有序地竞争。

#### 2) 经济挑战分析(ET)

我国经济虽然实现了稳速增长，但是近几年国内外经济形势复杂多变，为经济发展带来了一些压力。

2024年7月,国家统计局在总结2024年我国上半年经济运行情况时指出,上半年国民经济延续恢复向好态势,运行总体平稳、稳中有进,但成绩也来之不易,外部环境复杂性严峻性不确定性明显上升、国内结构调整持续深化等带来新挑战,影响经济增长的因素较以往更为复杂。在此情况下,我国顶住压力,各地区各部门共同努力,共渡难关。这也为各地区的财政规划带来了不小的压力。

### 3) 社会挑战分析(ST)

随着社会经济的快速发展,老年群体的偏好也发生了变化。首先,生活方面。老年群体更加注重生活的质量与健康,倾向于娱乐与养生的生活方式,同时也愿意为开阔视野、增加人生经验进行投资;其次,精神需求方面。老年群体不仅需要物质上的保障,更加需要精神上的关怀、理解与尊重,注重自身个人价值与社会价值的挖掘与实现;第三,消费习惯方面。如今,老年群体的消费需求趋向多元化、个性化,逐渐注重高层次需求的发展,健康食品、旅游、数字科技产品等也已经走入老年人的生活中。总之,老年群体偏好的多样化对社区食堂的服务范围、服务质量、服务模式都带来了更多的挑战。

### 4) 技术挑战分析(TT)

大数据的广泛应用也容易引发数据安全与隐私保护问题。大数据技术在获取该地区人口基本信息时需要政府相关部门的数据支持,而在获取用餐居民的个人信息、饮食习惯、身体健康等信息时,会引发隐私信息泄露的风险。因此,社区食堂发展过程中需要采用进一步技术处理以保证用餐群体信息的安全。另外,智慧系统的日常操作也需要由经过培训的员工进行,以保证数据分析结果的准确性与安全性。

## 3.3. 内部优势分析

### 1) 政策优势分析(PS)

在利好的政策导向下,我国各地区纷纷响应并积极展开针对空巢、独居、高龄、孤寡等老年群体“吃饭难”的深入调研,进一步推进社区食堂建设工作的进程。从调研到申请流程,再到选址与经营、监管,政府都予以较好、较全面的支持,力求这项工程能够走进更多的社区,惠及更多的居民。以山东省为例,2023年山东发布《社区老年人食堂建设与服务要求》,成为首个发布老年食堂建设服务标准的省份。该项标准对社区老年人助餐机构的场所环境、服务内容、服务流程、服务监管与评价等提出具体要求,为规范老年人食堂的建设、管理和服

### 2) 经济优势分析(ES)

随着养老服务资金的增加,老年群体享受的补贴不断提高,就餐需求稳定且持续性增强。另外,开办社区食堂国家有明确的补贴标准,其运营成本可控,通过合理的成本控制和采购渠道优化,可以降低运营成本,提高盈利能力。据人社部消息,2023年我国50岁以上人口2.97亿,65岁以上人口超过2.17亿,可见我国养老服务行业的市场规模巨大,其中蕴含的潜力也不容小觑。

### 3) 社会优势分析(SS)

社区食堂作为一项惠民工程,是社区养老服务体系中重要组成部分,它的合理规划与持续性发展能够解决老年群体尤其是高龄老人吃饭难等问题,打通便民生活的“最后一公里”。同时,社区食堂的发展也能够创造就业机会,带动周边一部分劳动力实现就业或者再就业。社区食堂以其性价比高、便利的特性成为老百姓放心的食堂、吃得起的食堂、健康的食堂、贴心的食堂,并且不断延展服务人群、服务内容以及服务对象,从而达到兼顾公益与盈利的目标,实现双赢。

### 4) 技术优势分析(TS)

由于老年群体需求的多样化、复杂化,促使社区食堂不断进行数字化转型,以其创新的服务模式和智慧化管理,智慧社区、智慧社区食堂、居家养老+“外卖式”养老服务等养老模式得到充分实践,大

幅提升了用餐的效率与体验。无论是餐线设计、菜品定价，还是付费结算与后续管理都得到进一步优化与升级，为社区居民带来更加便利、健康、美好的就餐体验。互联网技术能够实现定制性、个性化服务，无论服务的方式、服务的内容还是服务的质量处处都科技含量满满。科学技术的发展能够帮助老年群体跨越数字鸿沟，共享科技发展成果，更好地融入智能化时代。

### 3.4. 内部劣势分析

#### 1) 政策劣势分析(PW)

食堂建设服务标准等相关政策性法规不健全，尤其是在开办社区食堂政策补贴、材料采购、食品安全等环节，想要进行标准细化更是需要时间去不断完善的。食堂服务标准不够明确，容易出现很多不规范化，甚至违规操作行为。比如，社区食堂之间补贴额度差距大；社区食堂采购人员从中谋取私利、中饱私囊等损害社区食堂形象与运营的行为。

#### 2) 经济劣势分析(EW)

目前我国社区食堂更多的还是依靠政府的补贴，在资金投入方面是相对分散的，难以实现有效地整合。这不仅阻碍了各地区社区食堂的均衡发展，还制约了社区食堂的合理运行，甚至出现因为微利难以继的问题，最终只能退出市场。

#### 3) 社会劣势分析(SW)

2024年初，有关“社区食堂倒闭”的话题一度成为新闻。在实地考察过程中发现，很多居民是不知道社区食堂的存在的，即便是看到社区食堂的招牌，但是仍然存在众多质疑。比如，老年群体对社区食堂的就餐质量与价格存在质疑，考虑价格与食品安全是否成正比。而且提供的菜品就是一些家常菜，也没有太大的吸引力。其次，老年群体对社区食堂的持续性运营存在质疑，担心退费问题。这些问题的出现，关键在于对社区食堂的宣传不充分。宣传工作不到位会影响就餐人数增加，阻碍社区食堂的良性运营，同时也会抑制社区食堂服务内容、服务质量的提升，从而导致社区食堂亏损甚至关门。

#### 4) 技术劣势分析(TW)

由于我国各个地区经济发展水平有差异，因此各地用于完善养老基础设施的投入各不相同，导致其发展水平参差不齐，大数据技术应用不充分等问题。这大大降低了社区食堂服务方式、服务内容以及服务质量的针对性，尤其是对无法自理、高龄以及其他特殊群体而言，社区食堂工作人员无法准确获悉他们的需求，信息沟通不畅，数字鸿沟不断扩大，导致工作人员难以真正解决他们的问题。

## 4. 社区食堂发展的 SWOT-PEST 矩阵构建及策略选择

### 1) 社区食堂发展的 SWOT-PEST 的矩阵构建

Table 1. SWOT-PEST matrix for the development of community cafeterias

表 1. 社区食堂发展的 SWOT-PEST 的矩阵

SWOT-PEST 矩阵模型	政策 (P)	经济 (E)	社会 (S)	技术 (T)
优势(S)	政府支持社区食堂发展，出台相关支持政策	用餐需求稳定；政府政策补贴，运营成本低	便利、性价比高；解决老年群体的问题；创造就业机会	数字化赋能社区食堂的转型升级
劣势(W)	政策性法规不健全	资金投入分散，资金整合力度小	社区食堂宣传力度不足，受到质疑	基础设施薄弱

续表

机遇(O)	我国进入中度老龄化社会，政府重视养老服务体系完善，政策导向明确	我国 GDP 稳速增长，人均 GDP 逐年增加，银发经济崛起	积极应对老龄化深入人心，“新老人”群体崛起	大数据技术得到广泛应用
挑战(T)	老年人口规模大，地区发展不同，政策制定与落实难度大	各地财政压力大	老年群体的偏好	数据安全与隐私保护

## 2) 增长型(SO)策略

紧跟我国养老服务发展要求与趋势，充分利用政府对社区食堂的政策补贴，科学合理选址与运营，实现社区食堂的普及与可持续性发展。社区食堂选址可以向居民聚集区、学校集中区、保障薄弱区靠拢[3]。其次，在充分调查与分析就餐需求的基础上，配备适老化设施，做到供需平衡，做到精准化服务，促进社区食堂更好地融入社区中，积极推进 15 分钟便民生活圈的建设。

## 3) 扭转型(WO)策略

在充分利用政府政策补贴的基础上，积极寻求与社区、企业、居民等合作，改变过度依赖政府补贴的运营模式，努力探索“公益性 + 市场化”的运营模式。通过引入市场经济的客观规律和运行机制，促进养老服务领域的发展，提高公共资源的利用效率。同时，大力发展社区食堂志愿服务队伍，调动社区居民的积极性，促使志愿服务长效化、常态化。

另外，社区食堂不仅要成为老年助餐，解决老年群体生存需要的平台，还要成为关注老年群体精神文化需求的平台。在这个平台中，老年人不仅解决了“吃饭难”的问题，还积极发挥自身的力量，互帮互助，实现老有所依、老有所为。例如，可将部分老年人赋予每项设施活动的负责人(对负责人进行补助)的角色，让他们体会到自身的社会价值。积极老龄化同样不仅与老年人有关，国家、社会、个人同样需要正确理解积极老龄化思想，改变对于老年人的传统观念，充分利用老年人口资源[4]。

## 4) 多元化(ST)策略

社区食堂如何实现可持续发展，必须在服务对象、经营模式以及运营策略上创新。在服务对象方面。社区食堂应向全年龄段开放，用其他年龄段的盈利反哺老年助餐服务，以增强其自我造血能力，实现良性经营。这样既能促进社区食堂服务质量的不断提升，也能实现成本的合理控制，实现收支平衡；在运营策略方面，引入专业的管理人才，组建专业化队伍，科学营销，打造“全龄友好”的社区食堂品牌。例如，利用报刊、网络、微信等各种媒体平台，还可推出“社区食堂大家评”“身边的社区食堂”等系列宣传推广活动，加大宣传力度，增加就餐吸引力，将社区食堂打造为民生服务站和人气打卡地[5]；在采购方面，可以与周边菜农合作，节约成本的同时为菜农带来收益，也能够提升社区食堂的形象。

## 5) 防御型(WT)策略

社区食堂强化自身的管理水平，实现科学化、规范化、信息化管理。不断完善信息基础设施，借助大数据技术实现智慧化管理，通过大数据和云计算等技术，对社区食堂辐射范围内的消费群体的消费特征、生活习惯、消费心理等信息进行智能化分析与挖掘，灵活调整供餐量以及助餐服务形式。同时，优化社区食堂管理流程，整合现有的资源，严格把控成本，保证食堂的可持续性运营。

## 5. 结语

社区食堂是老年助餐服务的重要载体，是一项利国利民的重要工程。社区食堂的建设与发展都离不开

开政府、社会组织、居民的共同努力，同时也离不开专业化的调研、管理与运营。因此，未来，社区食堂还要因地制宜，探索更多符合实际需求的经营模式，形成完善的老年助餐服务体系，惠及更多需要帮助的人。

## 参考文献

- [1] 赵东辉. 基于 SWOT-PEST 视域下运动休闲旅游的发展研究[J]. 运动, 2017, 26(11): 136-137.
- [2] 徐向梅. 积极有效应对人口老龄化[N]. 经济日报, 2021-11-24(011).
- [3] 刘鑫焱. 就近吃饱吃好老人省钱省心[N]. 人民日报, 2022-06-28(14).
- [4] 赵凯. 积极老龄化视角下 T 市 H 区居家养老服务满意度调查研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津财经大学, 2022.
- [5] 周苗. 乡村振兴背景下的新型农村社区互助养老意愿及影响因素研究——以武汉市蔡甸区 X 街道社区为例[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中农业大学, 2022.