

# 2021 向前一步

中国酒店业数字化转型首份万字深度洞察报告

## 中国酒店业数字化 转型趋势报告

六大机构联合发布：

石基信息

环球旅讯

中瑞酒店管理学院酒店业研究中心

酒店评论

中国智慧酒店联盟IT专委会

CHAT资讯（浩华旗下资讯分享平台）



# 2021 向前一步

## 中国酒店业 数字化转型趋势报告

### 联系我们

T: +86 10 5932 5388

北京中长石基信息技术股份有限公司

中国 北京市东城区朝阳门内东水井

胡同

北京INN 2号楼 B座 15层 100010

www.shijigroup.com

### 版权说明

本报告版权归石基信息所有，商业转载请联系获得授权

# 目录

前言.....	1
专家顾问委员会成员.....	3
第一部分.....	7
中国酒店业数字化转型之局	
第二部分.....	15
数字化转型成为行业级战略	
第三部分.....	25
数据分析体系从运营导向向用户导向迭代	
第四部分.....	39
数字渠道体系建设已成熟，但数字营销生态还有待完善	
第五部分.....	50
行业云计算应用鸿沟仍在	
第六部分.....	58
数字化转型所需的组织结构	
第七部分.....	63
人才瓶颈是酒店业数字化创新的最大挑战	
第八部分.....	70
数字化的投入产出衡量	
结语.....	75
关于联合发布机构.....	76
附录.....	78

## 前言 FOREWARD

毫无疑问，我们身处一个数字化时代。

对于酒店业来说，数字化世界的大门已然打开，我们踌躇前行，也满怀希望。

酒店业每一个阶段的信息化发展都有其自身的特点。

80年代以PC为核心，90年代出现了互联网，2006年之后出现了云计算，智能移动设备开始占据人们生活的方方面面，再之后是社交媒体时代。

然后我们步入了全面的数字化时代，尤其是今年疫情的影响，更加助推了这一趋势的加快落地。

石基从2015年提出国际化战略，也开启了全球酒店业数字化转型的探索之旅。

历经5年的时间，我们对全球酒店行业技术格局建立了深刻的洞察，对全球酒店客户的需求形成了深入的了解，接触了众多代表行业未来的前沿科技。

我们认为数字化时代最重要的两个关键词是：平台和数据。

在石基的产品和服务中也深刻的体现着我们对这两个关键词的理解。



**Kevin King**  
石基信息 首席运营官

### 连接产生价值。

建立酒店业数字化平台的关键在于开放的API生态系统，这将改变同业态间和跨业态间的连接方式。

对于行业来说，这意味着我们将有能力更快的满足消费者不断变化的数字化需求，所有的数据将实现更顺畅的跨平台流转，也让酒店得以重构运营流程带来效率的大幅提升。

连接方式一旦发生改变，想象空间就会无限增大。

### 云端引领未来。

全球酒店业云化依然存在理想与现实的鸿沟，但云计算沓然而至的趋势不可阻挡。云化是数据流动的基础。

从目前云技术发展的情况来看，我们相信云计算将为部署开放互联的全球酒店业数据平台提供强有力的保障，并为全球酒店运营提供无限可能性。

当然，这也需要全球酒店业的共同努力和参与，通过云计算基础平台，实现消费者数据的全球之旅，并最终反哺消费者体验升级。

## 数据驱动增长。

我们依然面临数据分散或是无法充分发挥数据价值的局面，但数据资产价值化将会是未来行业进行数字化转型的核心，尤其是消费者数据的收集和唯一身份档案的建立。建立宾客唯一身份识别系统是一个不断累积和循环的过程，也需要更科学的技术手段才能得以实现。对于酒店来说，打造覆盖消费者全生命周期的闭环数字化体验将成为制胜关键。

酒店业的数字化征程才刚刚开始，我们或将面临更大的颠覆与挑战。但以平台化为基础，挑战会转化为机遇。

在这一过程中，我们希望能够尽我们所能为处于变革期的行业提供一些洞察，带来一些启发，这是我们制作这份万字报告的初衷。

数字化浪潮中，我们是时代的参与者，也是时代的缔造者。

车轮翻滚向前，让我们一起面向朝阳，砥砺前行！





## 专家顾问委员会成员



钟捷  
洲际酒店集团  
大中华区酒店及业主  
信息技术解决方案副总裁



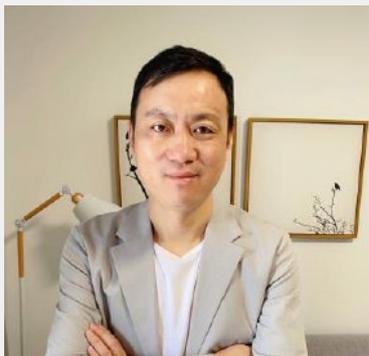
黄俭  
深航酒店管理集团  
执行董事、总经理



苏纳  
红树林度假世界运营  
管理有限公司酒店  
会展助理总裁



王雷  
万达酒店及度假村  
信息技术部总经理



石磊  
尚美生活集团CTO兼  
会员与渠道中心总经理



傅全勇  
开元酒店集团  
互联网公司总经理



何飞  
深圳格兰云天酒店  
管理有限公司 CIO



杨海波  
远洲旅业有限公司  
信息中心总监



郭曌  
河南建业新生活酒店  
管理有限公司 IT经理



# 关于石基信息

## 中国大消费行业信息技术服务引领者

石基信息(股票代码:002153)为酒店、餐饮、零售和休闲娱乐行业提供软件解决方案和服务, 涵盖一系列的酒店管理解决方案, 餐饮和零售解决方案, 支付解决方案, 数据管理, 分销解决方案等等。

石基信息最初作为一家酒店网络系统集成商, 成立于1998年。今天, 石基在全球范围内, 拥有超过5,000名员工, 服务于超过91,000家酒店, 200,000家餐饮和600,000家零售企业。

石基致力于构建一个云技术服务平台, 在不同业态之间建立横向和纵向的联系, 实现数据的流动和交换。

通过跨业态整合进一步实现供应链端的整合, 包括用户、分销商、不同类型的供应商等, 这是石基未来战略的重要组成部分。我们的目标是基于该平台, 让系统间的充分集成简单易行、安全高效, 从而让我们的用户能够聚焦为其终端客户提供更好的服务, 不断增强竞争力。



为全球酒店、餐饮、零售和休闲娱乐产业提供整体技术解决方案, 致力于打造跨行业服务和数据平台。

# —Part 1

## 中国酒店业 数字化转型之局



Shiji

## 没有“成功的企业”， 只有“时代的企业”。

在疫情加速后的数字化赛道上，有的人已进入后数字化时代，而有的依然踟躇不前。

没有人会怀疑，这个数字化新时代将会造就另一批伟大的企业。

这些行业颠覆者在不断挑战当今市场的领军企业，觊觎着冠军的宝座。

对于酒店行业来说，数字化转型之战才刚刚开始。

根据Centric Digital撰写的《商业新模式：企业数字化转型之路》一书中对数字化转型阶段的描述，按照转型价值，转型阶段主要分为朦胧期、反应期、进展期、沉浸期、成熟期5个阶段。

### 数字化转型 的不同阶段

#### 1 朦胧期

内部几乎没有信息化软件，外部也查询不到企业营销信息

#### 2 反应期

开始使用数字化系统，并拥有面向消费者的多媒体渠道

#### 3 进展期

云计算普及，移动化、数字化特点开始呈现。企业可充分利用数据做决策并有专门的数字化人才推动数字化进程

#### 4 沉浸期

线上线下全渠道数字化，能够为客户提供个性化体验，公司形成全新的组织架构

#### 5 成熟期

取得显著效率提升，内部形成数据驱动文化

资料来源：Centric Digital 《商业新模式：企业数字化转型之路》

从目前中国酒店业数字化转型发展的现状来看，我们认为目前中国酒店业整体依然处于“反应期”的阶段，部分领军企业已经进入“沉浸期”。

反应期的基本特征在于，企业已经具备了初步的数字化基础，表象的体现主要集中在营销数字化方面，直接的体现在于线上营销渗透率的持续增加。

## 数字化转型的五个阶段（延伸阅读）

### 朦胧期

该阶段的企业不具备基础的数字化元素，内部几乎没有使用任何数字化或信息化管理软件，外部从互联网也无法查询到企业的营销信息。但是企业本身已经感受到数字化对于自身经营的影响。

### 反应期

处于数字化转型反应期的企业，已经初步具备了一些数字化基础。企业内部开始使用数字化管理工具，比如CRM、HRM相关的管理软件，企业对外已经有了自身的网站、微信公众号、企业微博等渠道来给消费者传递信息。该阶段企业的数字化处于初步阶段，并不能满足数字化运营的全部要求。

### 进展期

由于SaaS等云计算部署模式的普及，企业的数字化开始依赖于云服务。企业内部的数字化动作凭借云计算或云服务能够完成，关于企业内部运营和客户相关的数据已经积累和沉淀，这个阶段的企业能够更加充分的利用数据做市场和客户研究。企业已经开始有专业的数字化人才来跟进或推进自身数字化进程。企业经营中的部分环节开始实现数字化，并且取得阶段性成果。

\* 资料来源：托比研究

对于企业而言，此时企业的主营产品或服务没有大的变化，但是在产品或服务的营销方式已经有了很大的变化，移动化、数字化的特点开始显现。

### 沉浸期

如果一家企业已经形成了自身的数字化生态，涵盖网站、移动终端、社交媒体、电子商务平台等媒介，能够形成覆盖线上线下的全渠道数字化，同时基于自身数字化平台，从数字化运营中能够尽可能为客户提供个性化的服务体验，企业的内部组织架构和商业模式也逐步完成调整，那么我们认为此时的企业数字化转型进入了沉浸期阶段。该阶段的企业已经有较为成熟的数字化转型团队，能够根据业务和客户导向的目标，指导战略和运营。随着支持转型的职能、专业、模式、流程和系统逐渐成型，公司形成全新的组织架构。

### 成熟期

数字化转型成熟期的企业，已经能够实现数字化运营的要求，企业运营过程中效率提升显著，企业内部形成数据驱动文化，企业决策由数据驱动，数字化转型效果能够在财务数据、市场数据方面得到体现，数字化转型达到前期目标。从横向看，自身企业的数字化水平和运营能力处于行业内领先水平。

对于酒店行业来说，疫情本身也加速了线上渗透，如短视频、直播等各种线上玩法层出不穷，极大程度上丰富了酒店营销渠道矩阵。然而另一方面，酒店业数字营销生态的构建并不完善。

Sojern发布的[《2020年酒店业数字化营销策略报告》](#)为数字营销渠道给出了明确的定义。

而整个亚太地区与其他区域的显著区别在于，酒店营销人员主要的预算都投放在了OTA渠道。

而美洲和欧洲等其他区域的广告投放主要在社交媒体和付费搜索。

## 数字化营销渠道

数字营销渠道包括社交媒体、手机端（如信息流广告）、付费搜索（SEO / SEM）、视频、私有交易市场、程序化购买和OTA。

### 五大困局

Always on数字营销策略成未来趋势  
**VS.**  
中国酒店业数字广告投放依然以OTA为主

云计算大势所趋  
**VS.**  
酒店PMS云化率仅为35%

数字化宾客体验是未来核心差异化竞争力  
**VS.**  
少有企业认为自己在这方面表现出色

进场数字化转型新赛道  
**VS.**  
老旧的人才体系和组织架构

弯道超车  
**VS.**  
害怕改变



## 困局1

### Always on数字营销策略 成未来趋势VS酒店业数字 广告投放依然以OTA为主

因为我们会看到不同区域之间数字化营销渠道生态体系的差异性。

对于中国市场来说，在我们近期举办的D-Talk线上讨论会上，行业人士反馈大多数中国酒店的营销预算投入依然在OTA，而由于收益不可控性，即便酒店有预算，对于社交媒体和KOL / KOC的投放也持有比较谨慎的态度。

然而，我们需要更进一步了。数字化营销只是数字化转型战略中的一个构成部分。

在这五个阶段中每一个从下到上的阶梯跳跃，都是一道鸿沟。

这条鸿沟存在于理念层面、战略的部署、工具的使用，还有理想与现实之间的差距。比如进展期最大的特点在于云计算的使用。

而在云计算已成共识的趋势下，全球云PMS渗透率依然较低。根据Hospitality Technology发布的《2020年酒店业技术研究报告》，只有35%的酒店PMS实现了云化。这一点与本次报告的调查结果不谋而合（后文详述）

## 困局2

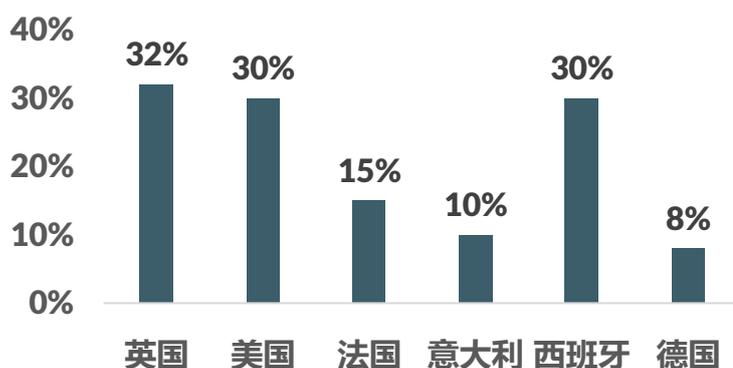
### 云计算大势所趋 VS.酒 店PMS云化率仅为35%



2017年智研咨询网发布的《2019-2025年中国酒店及酒店管理行业市场竞争格局及未来发展趋势报告》数据显示，全球已安装PMS的酒店中，仅有少部分酒店采用了云PMS架构。在云PMS占比最高的英国和美国，大概占比在30%左右，德国仅8%。其他欠发达国家和发展中国家的云PMS占比可能更低。预计全球大型酒店的PMS云化占比可能要小于30%。

\* 欧美国家云PMS占PMS的比例 (2017)

### 云PMS占PMS的比例



类似的情况还存在于近几年风靡行业的“**用户全生命周期管理**”和“**触点管理理论**”的应用。

对于酒店行业来说，实现消费者的数字化管理应该贯穿于远场、近场、中场、零距离几个阶段。



根据 Dimension Data 发布的 2017 年 Customer Experience Benchmark Report, 81%的企业认为数字化宾客体验将成为未来差异化竞争力的核心，但只有13%的企业认为自己在这方面的表现能够达到9 / 10分或超越了竞争对手。



## 数字化宾客体验是未来核心差异化竞争力VS少有企业认为自己在这方面表现出色

### 困局3

从这几个场景来看，应该说近些年中国酒店业对于近场和零距离场景下的宾客数字化体验还是比较重视的。

但远场、中场和后场的用户管理和运营水平依然有待提升。

从集团层面上来讲，大多数本土酒店集团已经开始致力于数据集中化，将数据驱动作为未来首要的数字化转型目标。

其中，一些领先的国内酒店管理集团已经完成了业务数据中台和产品数据中台的搭建，开始进入下一阶段的价格集中化和用户数据集中化的阶段。

“我们认为酒店管理集团未来5年的核心系统可能会发生转移，由原来的CRS系统转向CDP和CRM系统。”

——胡世永  
石基信息  
昆仑集团解决方案董事总经理

”

“现阶段国内酒店管理集团的重点在于如何集中业务数据和用户数据。要真正发挥用户数据的价值，就需要搭配完整的营销系统，才能将面向用户的精准营销真正落地。这也意味着，酒店管理集团应该开始储备用户运营和数据分析人才，或重组当下的营销部，来实现用户体验数字化渗透的进一步提高。”石基信息昆仑集团解决方案董事总经理胡世永表示。

同时，即便酒店管理集团已经建立了业务数据分析平台，但依然缺乏必要数据分析和洞察来全面和深入的支持决策判断。

比如建立符合业务模式的漏斗转化模型，通过增长试验驱动酒店直销预订增长，通过数据穿透和分析来形成决策洞察的能力和专门人才。

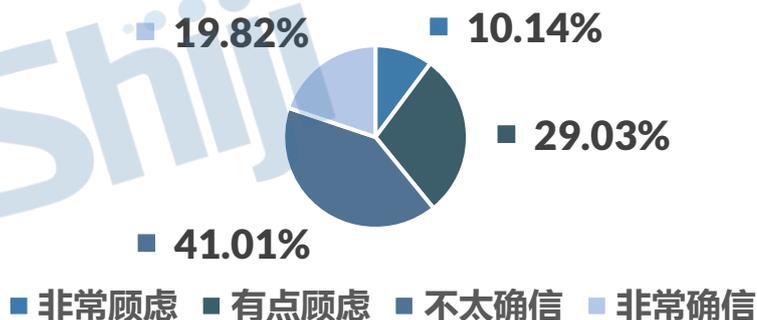


\* 中国酒店管理集团系统建设历经的发展阶段

本次调查中，有超过80%的受访者并不确信企业内有充分的人才储备来达成2021年的数字化转型目标。



您如何评价“我们的员工已经接受了足够的培训来确保2021年数字化转型目标的达成”？



## 进场数字化转型新赛道 VS. 困局4 老旧的人才体系和组织架构

当然，我们也看到了酒店和酒店管理集团近3年以来不断上涨的数字化转型热情和对酒店信息技术应用与日俱增的重视。

深圳格兰云天酒店管理有限公司CIO何飞说：“数字化转型在格兰云天体系内是一把手工程，也是最重要的年度规划。”

这一点由此次调研结果也可窥见一二。



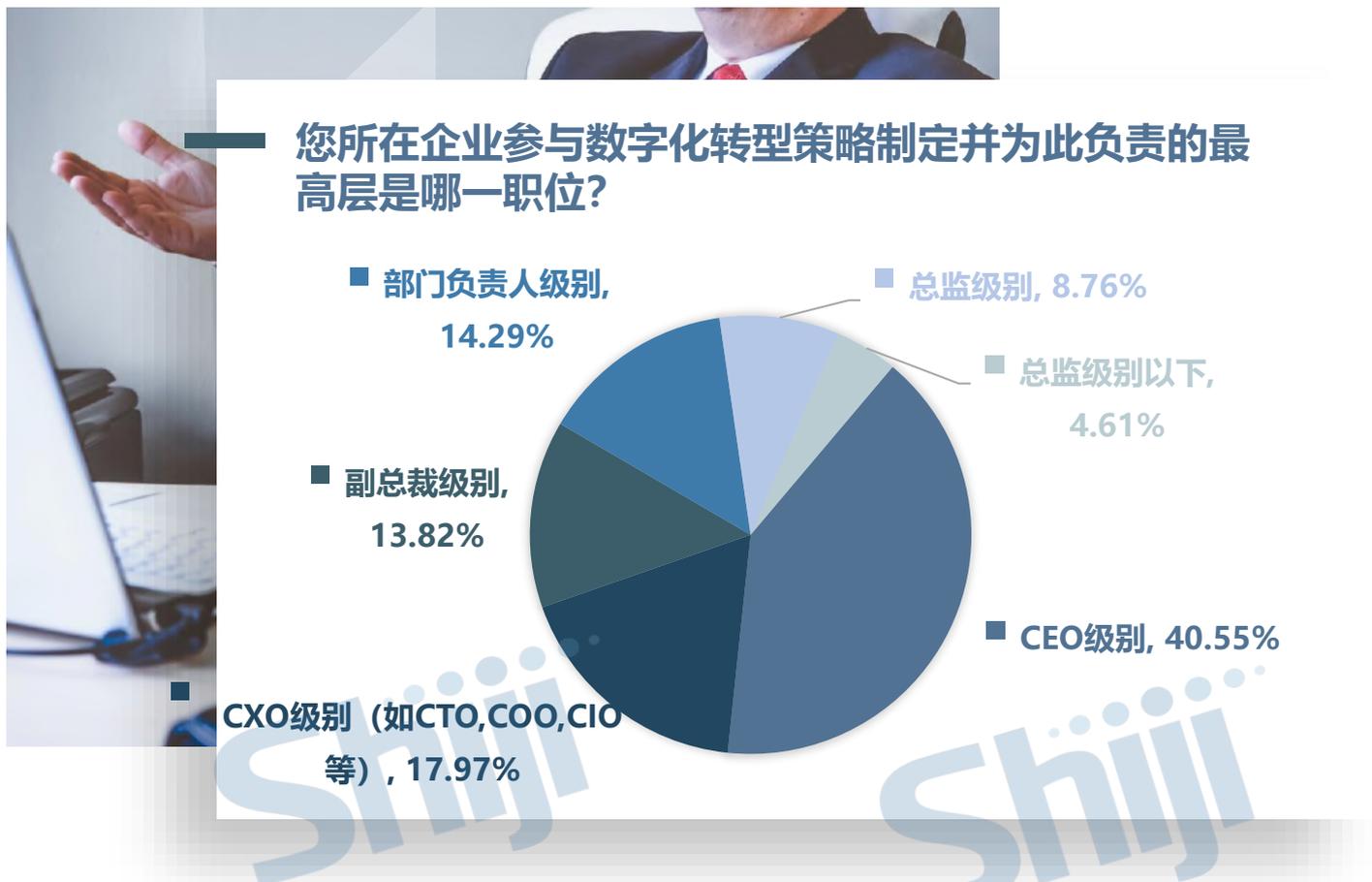
受访企业中，有超过40%其数字化转型战略由CEO直接负责，还有将近18%由CXO级别负责。

这说明高层管理者在更为深入的参与甚至带领整个数字化项目向前推进，这也将成为推动酒店管理集团发展新的增长点。

**是改变，就会有风险。**

**但不改变，最大的风险就是不发展。**

数字化时代带来的考验更多的是针对企业的决策者，是不是有勇气拥抱变化，打开思路，敢于决断。



## 困局5

### 弯道超车 Vs. 害怕改变

在数字化浪潮席卷而来的今天，我们特别需要的是迎接改变的勇气。

从本次调查结果，我们可以清晰的感受到中国酒店行业数字化转型两极分化的状况。领先的酒店企业已经率先起航，在云计算的应用、数据分析以及数字化宾客体验方面取得了实质性的进展，并已经明确了接下来数字化转型的阶段性目标和整体思路。

而还有很大一部分企业虽然已经具备了数字化转型的意识并认同这是未来的发展方向，但在行动力方面还稍逊一筹，或者还处于止步不前的状态。

“

技术革新一定是服务于企业的战略发展目标的。洲际的数字化转型始于2017年，也正是在2017年我们提出了集团加速增长战略（业务成长+规模成长）。这要求我们去反向思考如何在技术层面为业主、宾客和员工创造更多价值。

——钟捷

洲际酒店集团  
大中华区酒店及业主  
信息技术解决方案副总裁

”

**先行者已动。**我们可以预见，3-5年后，行业数字化方面的差距将更为明显，而能够稳步推进转型策略的酒店企业将把握新的增长机遇，实现更可持续的发展。

基于目前行业所处的现状，我们希望能够通过这份报告深入了解目前行业在数字化转型方面所处的阶段、面临的挑战和机遇、以及之后的数字化发展方向等一系列可能在未来拉开差距的关键性问题，也希望这份报告能够为大家在数字化转型实践中带来一些启发和参考。

这份报告由行业调查和专家访谈两部分构成。



## 行业调查

219份有效问卷

## 专家访谈

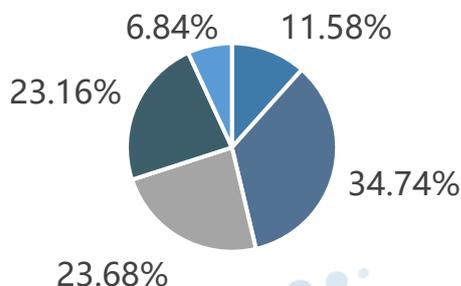
9位行业专家访谈

其中拥有决策权的受访者占比为11.6%，拥有推荐权的受访者占比34.7%，还有23.7%的受访者对软件和技术投入决策拥有一定的影响力。

此外，我们也特别邀请了洲际酒店集团、开元酒店管理集团、万达酒店管理集团、深航酒店管理集团、红树林酒店管理集团、远洲酒店管理集团、格兰云天酒店管理集团、尚美生活集团、河南建业新生活酒店管理公司等9个酒店管理集团高管参与了访谈，与大家分享各自的数字化转型战略、未来规划以及最佳实践。

期待这份报告能够帮助处于关键转型期的行业提供一些参考，带来一些启发。

### 以下哪项能准确地描述您在公司技术决策层面的参与度？



- 在软件和技术投入方面我拥有决策权
- 对具体的软件以及应用的使用或服务商的选用我拥有推荐权
- 对于软件和技术投入方面的决策我具有一定的影响力
- 针对技术投资决策，我拥有建议权并提供相应的调研支持
- 其它

# — Part 2 —

数字化转型  
成为行业级战略



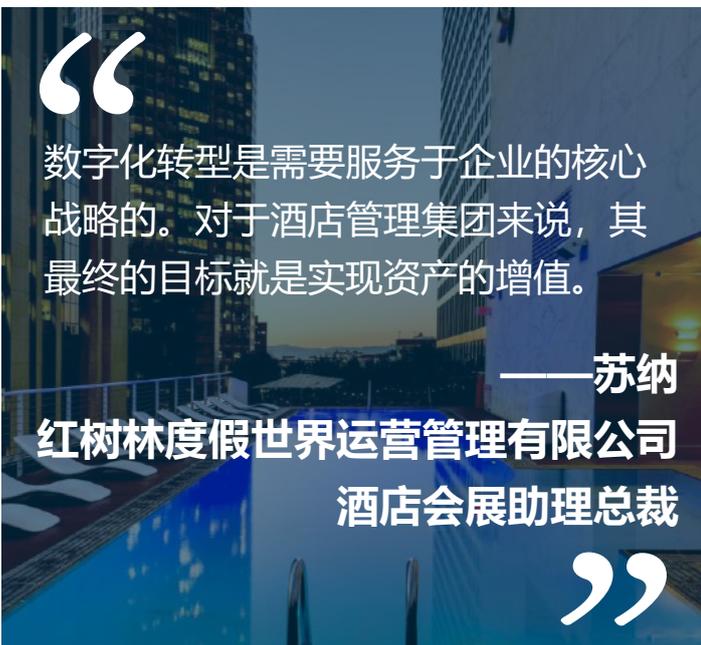
Shiji

首先我们需要明白，数字化和数字化转型并不是一回事。这可能是目前行业对此存在的最大的误解。

**数字化本身是一个过程。**数字化的过程也是企业不同业务模块逐渐线上化的过程，其本质是提升效率，让流程更加顺畅，数据访问更为便捷、安全和可靠。

**而数字化转型是一项以客户为中心的价值主张。**数字化转型致力于通过客户价值提升，最终带来客户忠诚度的提升、收入和利润的提升以及资产价值的提升。

“数字化转型是需要服务于企业的核心战略的。而对于酒店管理集团来说，无论是通过数字化的方式实现集约化的管理、人效的提升，还是用户全生命周期价值的提升，其最终的目标就是实现资产的增值。”红树林度假世界运营管理有限公司酒店会展助理总裁苏纳这样来评价数字化转型的必要性。



对于石基来说，在过去的5年，我们一直没有停止过“数字化”方面的探索，我们可能在营销、服务、管理等方面不断叠加工具和技术的使用，但直到今年，我们才真正感受到“数字化转型”已经上升到行业战略级别，成为酒店和酒店管理集团未来规划的重要组成部分，开始集中进行人力、物力和财力投入来打造这一核心竞争力。

结合访谈和调查结果，我们发现行业的数字化转型还面临以下四个挑战。



### 打造数据分析体系和闭环

随着线上化程度不断加剧，酒店每天产生的数据量也在与日俱增。

**我们需要充分发挥这些数据的价值，对其进行收集、集成、清洗、建模并最终形成商业洞察以支持决策。**

更为重要的是，我们需要通过这些数据为宾客提供更具个性化的服务，满足不断增长的宾客数字化需求。

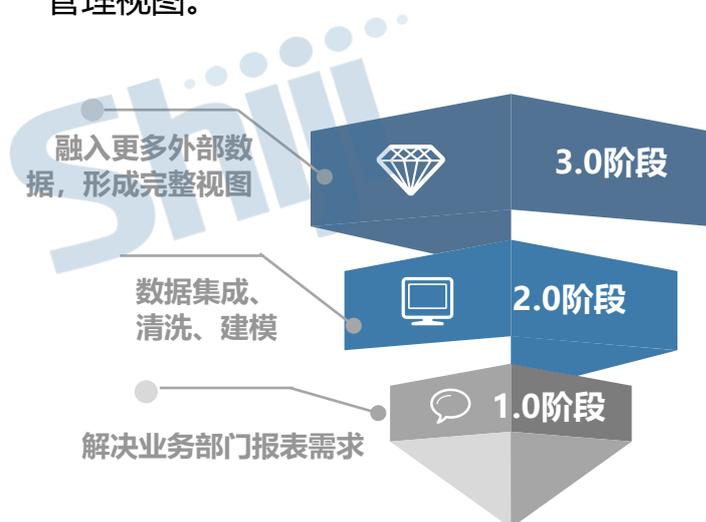
在石基信息今年发布的《[从0到1：搭建酒店数据分析体系](#)》白皮书中对这一部分的方法论进行过详细的剖析。



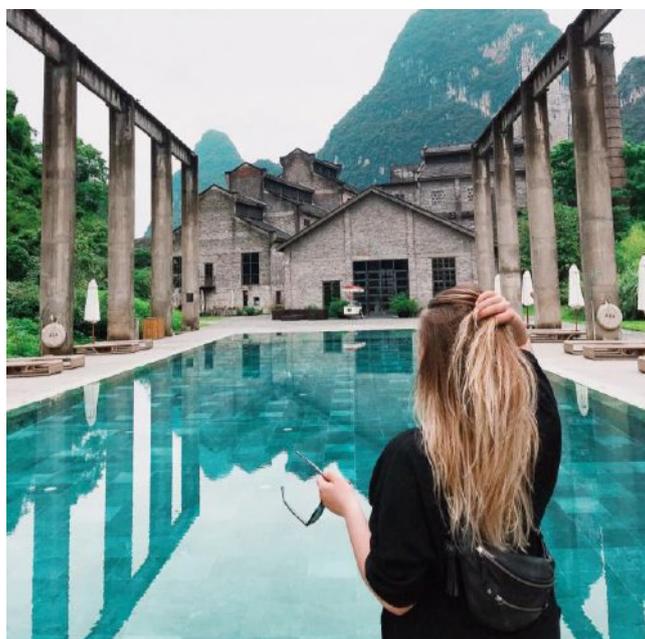
从整个行业来看，2019年是酒店集团建立数据分析体系需求集中爆发的一年。

万达酒店管理集团在数字体系建设方面起步的相对更早一些。2016年，万达酒店管理集团开始建立数据平台，迄今已经迭代到3.0阶段。

“最初的数据平台仅仅是为了解决业务部门的报表需求。但后来我们渐渐发现这并不是长久之计。” 万达酒店及度假村信息技术部总经理王雷说。“之后我们就启动了数据平台2.0阶段的建设，在这一阶段，我们进行了数据集成、清洗、建模，让这一平台的延展性和伸缩性更强。3.0阶段，我们计划在这一平台上融入更多的外部数据，比如宾客满意度数据，外部酒店市场数据等，来为决策层提供一个更加完整的管理视图。”



\* 万达酒店管理集团数据平台建设历程



开元酒店集团也围绕核心发展战略，打造了全新的数字化能力体系。

通过管理中台与数据中台并依托基础设施与公共组件，形成新营销、新服务、新管理、智慧酒店、新业务员五大应用。

其中开元建立了开元通宝管理中台，将项目发展、业主关系管理、质量管理、PMS酒店管理等多个管理模块集成；

并通过数据中台——“开元数说”抓取各子系统数据分析运算，最终按需进行可视化数据展示，为开元快速发展提供辅助决策。

### 对数字化人才的招募和培训

数字化将带来的组织流程的变革从人才方面，将为酒店业带来两大挑战：

**一大挑战**在于如何填补数字化所带来的新增岗位和人才的空缺，比如数据分析岗位、用户运营岗位、内容营销岗位、数据安全岗位等；

**另一方面**在于如何满足对内的人才升级和转型的需求，比如随着营销渠道数字化水平的提升，传统的酒店销售部、IT部门、运营部门的角色转型以及职能的重新再分配。





## 建立更长久的客户关系

尽管“忠诚度不再”，酒店业依然追求与用户建立更长久的客户关系。这是数字化转型的核心，也是未来五年行业进行探索的重要方向。

在访谈中，基本所有的受访嘉宾都将“为客户提供一致和高质量的体验”作为接下来的首要目标。

洲际酒店管理集团推出的IHG Connect就是出于这样的考虑。“对于洲际来说，IHG Connect不仅仅解决的是客人上网服务的问题，更重要的IHG Connect作为一个云架构平台，将能够实现与多种数字化应用的对接，从而为宾客提供更友好顺畅的数字化体验。”钟捷说。

**傅全勇则认为，建立更长久客户关系的核心在于场景的连接，打造服务的闭环。**

“酒店最需要强化的环节依然是‘住中’环节。住店期间，我们与客人之间的交互太少了，交互少意味着很难引起客人的共鸣，用来激发‘Wow’时刻的点也会少。我们期待能够在住店期间运用技术手段进一步提升宾客的参与度，让他们对品牌产生粘性和信任。”

对此，万达酒店及度假村信息技术部总经理王雷也深表认同。他同样认为“住中”环节是酒店最需要思考的环节，目前住中场景的价值还没有完全得到激发。

### 使用更高效的技术系统和工具

无论在营销、电子商务、运营、收益管理还是销售方面，新技术、新工具、新软件层出不穷，为酒店业带来了无限的创新可能，赋予了创新动能。依赖于传统模式的酒店，受限于灵活性，竞争力将进一步下降。

当然，如果想要在这四个方面取得实质性的进展，也意味着大量的资金投入。疫情之前，IDC曾发布的报告称，全球数字化转型投入预计在2020年 - 2023年达到 7.4 万亿美金。

#### 而疫情本身进一步加速了行业转型的步伐。

“我认为疫情不是加速，而是极大促进了行业的数字化转型”，开元酒店集团互联网公司总经理傅全勇说。“今年1月中旬疫情开始发酵，我们三月份回到办公室上班就向董事会提交了新三年的数字化规划，基于疫情本身的情况进行了调整。

这也意味着，疫情之后的酒店业面临着新一轮的洗牌。

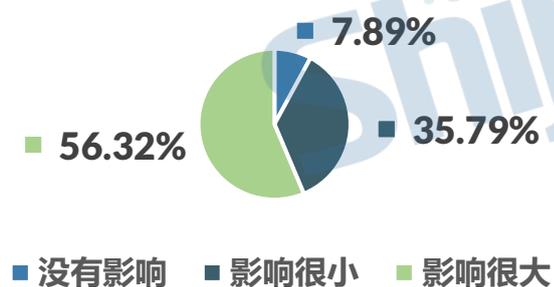
一方面让大家认识到渠道线上化、用户线上化，以及酒店需要具备线上到线下，线下到线上灵活切换能力的重要性；另一方面让行业对成本更加敏感，尤其是更强烈的激发了对集约化管控的需求。”



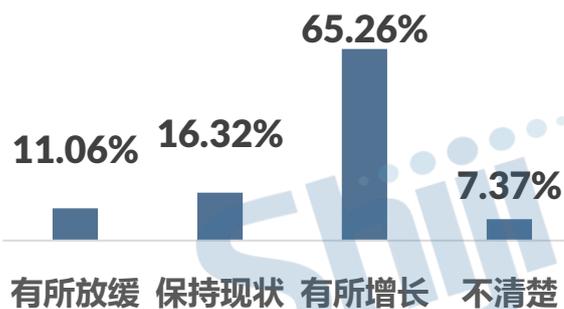
从调查结果来看，56.3%的受访者认为新冠疫情对其数字化转型计划影响很大，还有近35.8%的受访者会保持目前数字化转型的节奏和步伐。

还有65.2%的企业会在2020年增加在数字化转型方面的投入。

### 您预计今年的新冠危机将如何影响你们的数字转型计划？

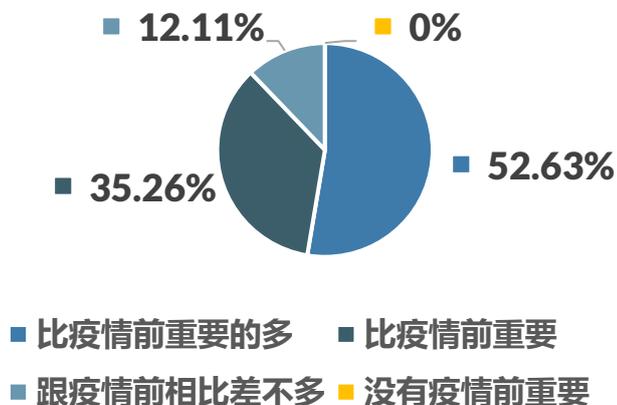


### 您预计明年企业在数字化转型中的投入将会？



约87.9%的受访者认为数字化转型的重要性比疫情之前重要或者重要的多。

### 新冠疫情前后，您认为继续开展已有的数字化转型策略的重要性如何？



应该说，疫情撼动下，更加彰显了数字化转型对行业带来的价值。这包括：

### • 应对风险

面对突如其来且不可预见的危机，渠道和客户线上化将帮助企业抵消一部分危机带来的损害，并让品牌能够保持时刻在线。

### • 更具洞察力

依托数据形成决策流程的闭环，对外部市场和内部运营的变化做出更快速的反应和调整。

### • 更高效

用数字化的方式重塑运营流程和人员管理模式，为宾客、员工和业主创造更多价值。

### • 更灵活

在快速变化的竞争市场，让企业能够更加敏捷的捕捉到新的增长机会。

## 相关阅读

**信息化：**主要是单个部门的应用，缺少跨部门的整合与集成，其价值主要体现在效率提升方面；

**数字化：**打通企业内部业务流程，破除部门墙、数据墙，实现跨部门的系统互通、数据互联和融合，为业务赋能，为决策提供精准洞察。

**数字化转型：**以客户为中心的价值主张，通过数字化的方式来重塑品牌、产品、服务与用户之间的关系。重构研发、生产、销售和服务的底层逻辑和价值链条，重新定位生态圈的组成和自身在生态圈的位置。

**数字化创新：**数字化创新是企业在与当前核心业务及既有运营模式上具有较少相关性的领域，找到全新的商业模式和运营模式，它不是一项改造性工作，而是从无到有的一项创造性工作。





## 大咖观点



钟捷  
洲际酒店集团  
大中华区酒店及业主信息  
技术解决方案副总裁

### Q 洲际数字化转型是如何推进的？

洲际数字化的推进，主要围绕三个核心的利益方：

业主——商业模式里to B端的核心用户；  
客人——to C端用户的品牌体验；  
企业本身的发展和员工；

对To B端而言，面向业主方的系统和产品逐渐云化；

而To C端则尝试挖掘住中场景的价值，提供更个性化的数字化服务；

### Q 面对不同利益相关方，洲际是如何平衡并确保数字化项目成功落地的？

① 建立企业的数字文化。整个公司要在战略层面上对数字化形成共识，确保所有人在同一层面上进行顺畅的沟通和交流；

② 找好各利益相关方的平衡点。数字化无非出于两个目标：一是提高效率，节约成本；二是扩展渠道，增加收入；

围绕着这两个目标找到着力点，云化落地的工作就会变得相对顺畅一些。

### Q 目前新一代中央预订系统IHG Concerto™ 落地的情况如何？

目前，洲际全球5000多家酒店都已经在IHG Concerto™ 平台上运行，接下来要做的就是基于不断变化的市场和业务需求进行日常的、持续的创新和改进。

### Q 数字化转型过程中，如何进行高效的跨部门协同？

**企业文化是技术战略成功的关键，也是跨部门高效沟通的前提。**

转型过程中，各部门要建立数字化的共识，并通过跨部门合作来支持具体战略的落地。我们所在的传统“信息技术”部门转变为“全球酒店与业主信息技术解决方案”部门，名称的改变体现了数字化过程中将酒店和业主投资回报作为重要着力点的原则。

## Q 洲际是否制定了符合中国酒店市场需求的本地数字化策略？

洲际的本地数字化策略，主要涉及以下两个方面：

- ① 满足中国作为除美国外最大单一市场的成长需求，这要求我们要专注于本地化策略的革新；
- ② 将中国在数字化方面的前瞻性反哺到全球战略中去。

## Q 您如何看待数字化转型投资回报率的问题？

形成可衡量的数字化投资收益，在短期内依然是难点。

对于场景式的数字化应用，我认为有两个评判标准：是否节省了费用？以及是否带来了新的收入增长？

## Q 在数据分析和数字化宾客体验方面，洲际是否已经有了一些成功的尝试？

如何通过数字化提高整体运营效率，更好地发挥数据的作用来反哺业务，提高业主的投资回报，将是我们中长期的工作重点。数字化宾客体验方面，360度全场景用户体验的打造，或许是未来的一个发展方向。但这对酒店信息化生态的要求会非常高，同时这项工作的投入会非常大，并不是短期内可以完成的。

## Q COVID-19是否对洲际酒店集团的数字化转型策略产生了影响？

应该说，疫情让我们更加确定了数字化转型的必要性。

这意味着我们需要更多依赖线上化渠道，来进行更好的数字化营销、客户触达，并保持更好的忠诚会员的活跃度。同时，如何通过数字化工具提高内部工作效率，并以此为契机进入到一个更加创新的数字化工作环境中，也变得非常重要。

## Q 数字化转型过程中的最大挑战是什么？

数字化转型本身就是一场变革管理，我想这应该是处于变革期的企业共同面临的最大挑战。

我们也需要深入思考如何充分发挥数字化产品应有的价值，如何创新业务流程，并将两者充分融合，全面支持数字化转型的需要。



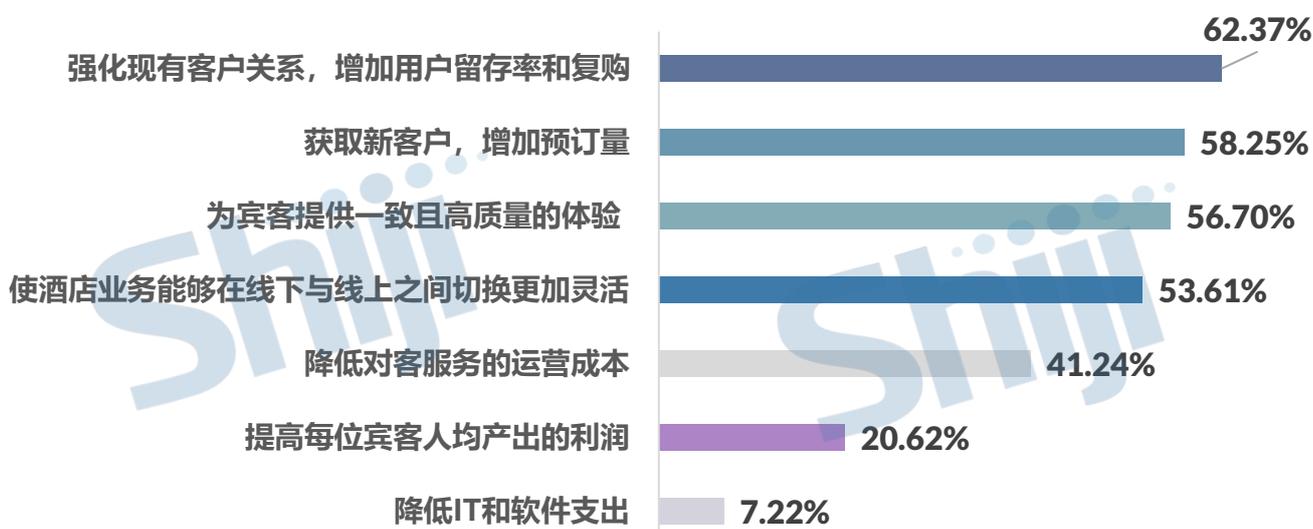
# — Part 3 —

## 数据分析体系从 运营导向向用户导向迭代



Shiji

## 2021年，您所在公司在数字化方面的首要业务目标是什么？



如前文所提到的，数字化转型是以用户为核心的，重构企业和用户之间的关系。

从调查中，我们也可以看到，2021年中国酒店企业三大战略目标分别是：强化现有客户关系，增加用户留存率和复购（62.3%）、获取新客户，增加预订量（58.2%）和为宾客提供一致且高质量的体验（56.7%）。

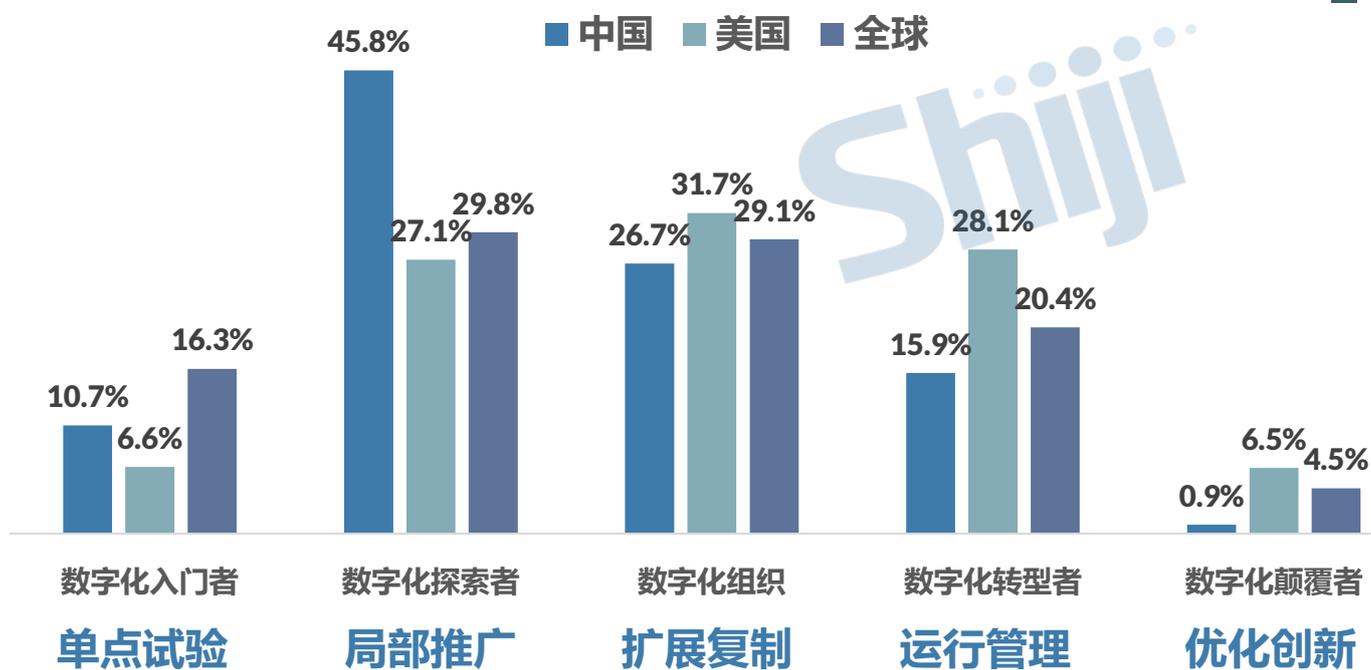
这说明，中国酒店业数字化转型的核心正在从运营导向向用户导向迭代。

走出朦胧期的中国酒店业数字化进程，已经完成了第一阶段数字化基础的搭建。这包括数字化营销渠道的搭建、中央预订系统、会员管理系统的运用等。甚至已经具备了进展期才有的“移动化”、“数字化”的基本特点。

但要真正进入数字化转型的进展期，还需要具备两个重要的特质。一个是在企业内部普及SaaS云计算部署模式，另外一个则是拥有专业的数字化人才，充分利用数据做市场和客户的研究。在这方面酒店业还没有做好万全的准备。



## 中国企业整体数字化转型仍有巨大提升空间



数据来源：IDC

根据IDC对中国、美国、全球数字化转型研究的情况，将数字化转型的成熟度分为了以上图表所显示的五个阶段。

中国相对于美国和全球而言仍比较落后，尤其在第四和第五阶段；

在第四阶段，中国只有16%，而美国将近30%，全球也超过20%；

第五阶段，中国只有0.9%，全球平均是5%左右，美国是6.5%。

而大多数中国酒店企业应该还处在第二阶段的局部推广阶段。



从发展阶段来看，整个酒店业似乎也还远没有达到IDC定义的2020基本实现数字化的阶段，这一阶段的标志性特征在于50%的技术支出与信息数据相关，行业整体尚未完成云化布局，还有相当大的技术投入在于老旧的系统维护和集成，这也是导致行业创新不足的原因之一。

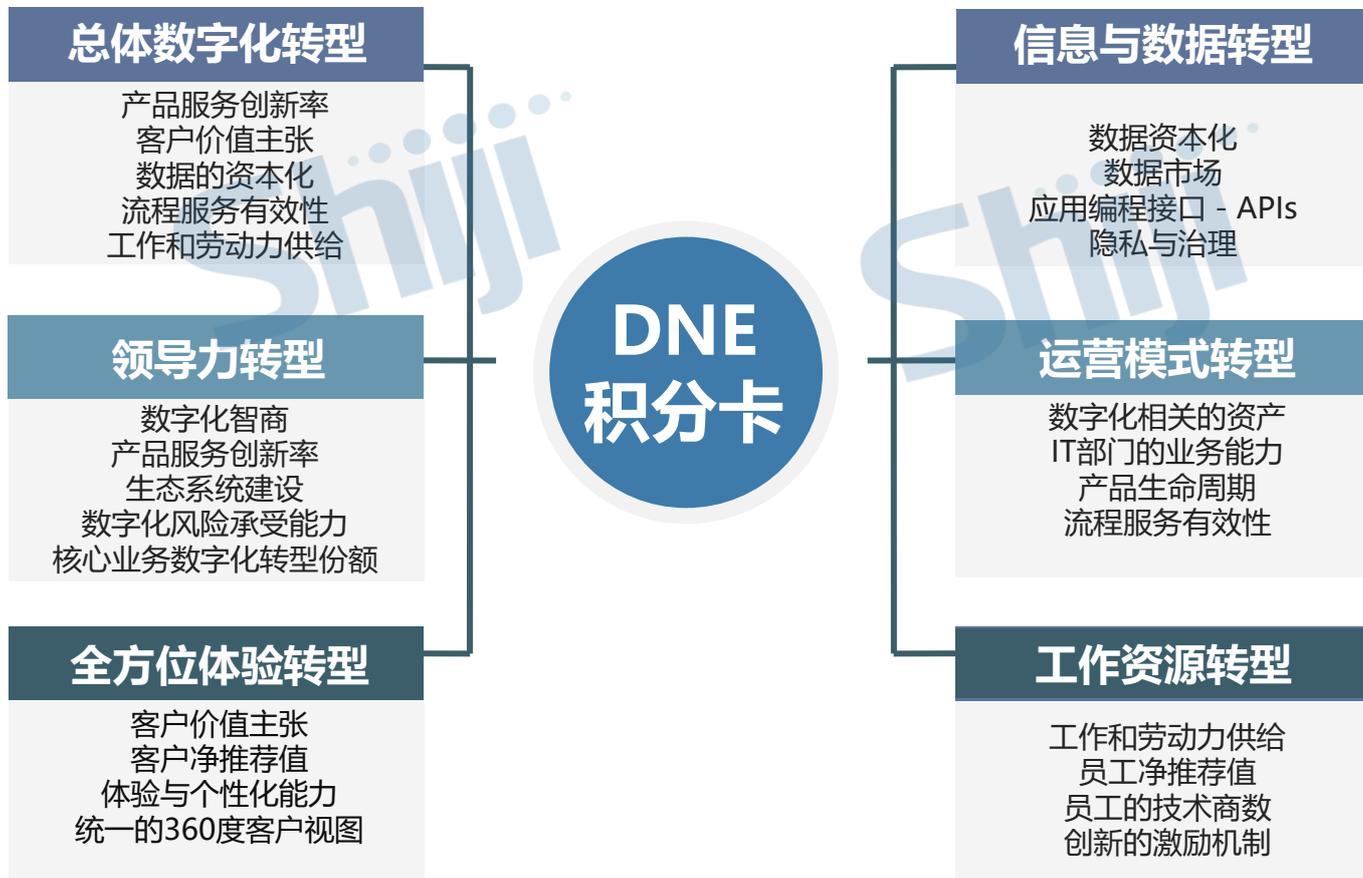
酒店业在数字化收入方面走的是比较靠前的。早在1990年代，酒店业就开始了电商业，是最早开始从事线上交易的行业之一。由于今年疫情的推波助澜，整个行业的线上收入又得到了进一步提升。

“疫情之后，我们三亚的酒店有超过80%的收入来自于线上。”苏纳这样说。

可以说，行业整体的收入线上渗透率达到了2022年创新实现的阶段。但是数字化创新所涉及的范畴确远远不止这些。

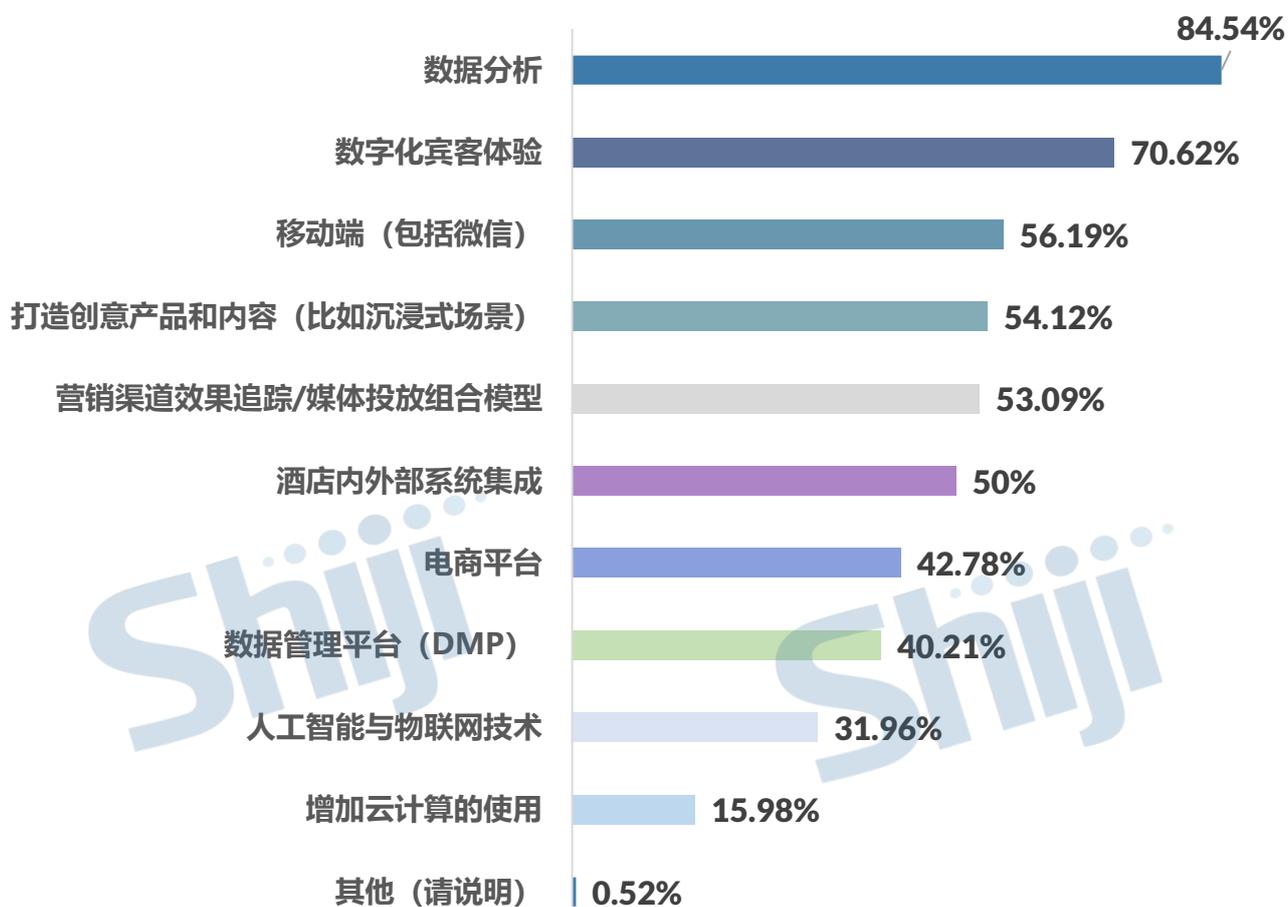
从广义层面上来说，数字化转型涉及到领导力转型、全方位体验转型、信息与数据转型、运营模式转型和工作资源转型五个方面。

而酒店业的数字化依然停留在单点的层面，比如房间内的场景创新、单一业态内的运营数据集成等。若实现由点到线再到面的布局，依然还有很长的路要走，这可能涉及酒店业运营前后台整体的流程再造，完善的数字化运营团队的打造，用户的全生命周期运营体系的构建、人力资源的数字化管理等等。



\*评估数字化转型成熟度和绩效的DNE记分卡

## 2021年，在整体数字转型战略中，您最关注以下哪些方面？



回归到调研结果的层面，“数据分析”基本上得到了压倒性选票（84.5%），占据了2021年行业整体数字化转型战略目标榜首，其次是“数字化宾客体验”（70.6%）。

### 对用户数据的深入洞察是全球酒店业的共识。

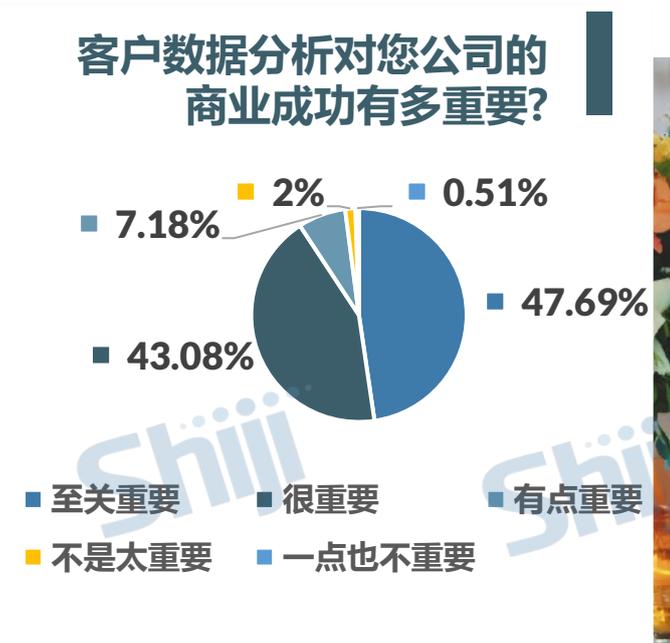
Choice Hotels已经开始使用机器学习技术来获取更为深入的用户洞察，从而将服务和产品更精准的推送给合适的客群，并向忠诚客户提供投其所好的奖励，这将帮助酒店集团在激烈的客户争夺战中赢得优势。



凯悦酒店管理集团在疫情期间也在不断通过数据挖掘，通过为某一特定群体的客户提供个性化服务，来获取潜在的增收机会。

在疫情期间，凯悦酒店集团发起了“Stay Like a Local”的市场活动，并综合了诸如Google等多个数据源，来形成完善的用户画像和标签，目的就是为找到这一活动更为精准的目标受众。活动首先定位的是已经出现良好复苏趋势的区域，之后再以酒店为核心，定位5小时开车即可达到的区域。一旦潜在用户点击活动详情，活动页上就会详细展示周围每一家酒店的具体情况。

根据调查结果显示，超过90%的受访者都认为客户数据分析对于其所在企业成功至关重要或者很重要。



随着客户数据管理平台的逐渐落地，用户数据将得以发挥更大的价值，成为企业直销增长新的驱动力。更重要的是，客户数据平台将为企业带来“真正的客户全景画像”，“更打动人心的客户旅程”，以及“客户数据的单一真实来源”。

对此，石基信息首席运营官Kevin King表示，建立宾客的统一身份识别体系是酒店实现数字化转型的关键点。他表示客史资料的统一性和一致性一直以来都是行业的痛点，因为场景分散，用户数据的入口不同，导致数据分散存储在不同系统，因此很难建立统一的身份ID，对每一个用户进行识别。这一点对于跨业态、跨国界的数据整合尤其困难。

**全球酒店业也迫切需要新一代的创新平台级解决方案来实现数据更好的流转。**



当然，在此过程中，也逐渐会涉及到第三方数据集成、机器学习、自动化营销等多种技术和手段，伴随而来的还会有对用户数据和隐私保护的更高要求。

“技术只有在其规模化后其价值才能得到最大化的体现。”远洲旅业有限公司信息中心总监杨海波这样说道，“对于我们来说，未来三年的目标是要实现远洲旗下酒旅、地产、石化三大板块的大会员系统集成和打通，实现会员信息和数据共享，积分和权益互通。而这也意味着信息技术部门将背负更为重要的信息系统和数据安全职责，这也是我对部门最重要和最基础的要求，就是在实现用户数据共享的基础上，做好安全保障。”

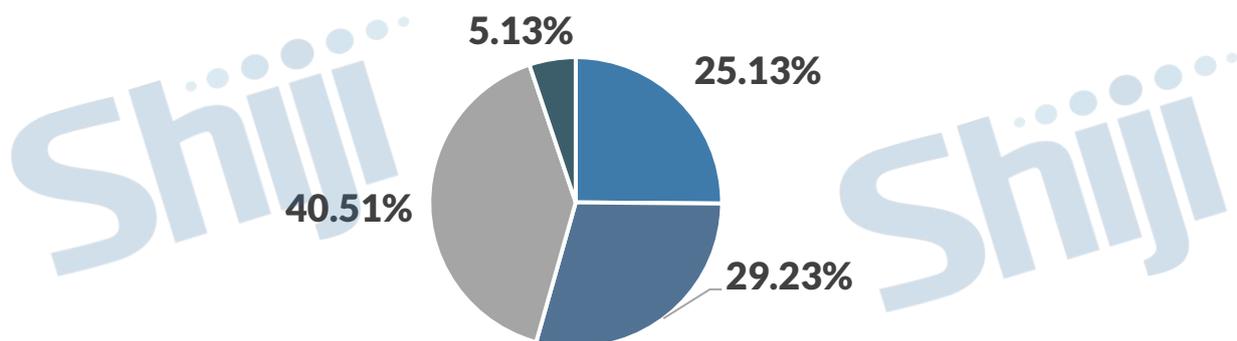
另外一个矛盾点在于，我们虽然可以看到行业对于用户数据分析的重要性具有统一共识，但有40.5%的受访者依然表示“在使用数据支持决策流程方面，能力还不足”。

那么行业应该如何建立用户数据分析体系，并发挥用户数据的价值，在组建客户数据平台(CDP)中又该需要关注哪些问题呢？

#### 首先我们需要进一步明确什么是CDP平台。

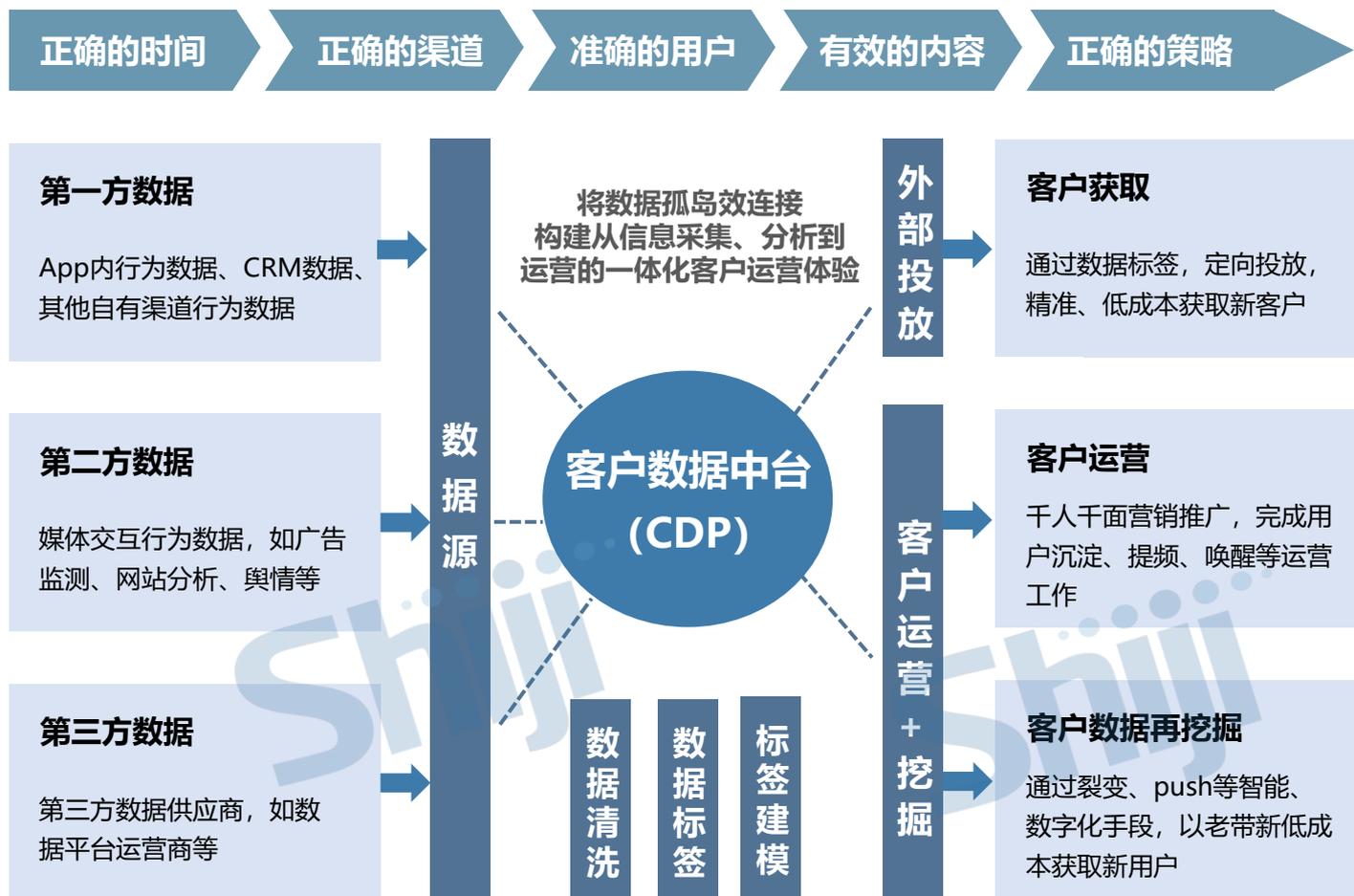
总体来说，CDP 的目标是汇集所有客户数据并将数据存储于统一的、可多部门访问的数据平台中，实现更为高效且数字化的外部客户获取、数字化客户运营和精准营销和客户数据价值挖掘三大目标。

#### 您认为您所在企业目前在客户数据分析方面的现状是怎样的？



- 能够很好地挖掘和分析客户数据信息，并依据此成功进行决策
- 能够获取客户数据，但由于时间和预算方面的限制，还没有开始使用
- 在使用数据支持决策流程方面，能力还不足
- 基本无法获取用户数据

## 企业需要属于自己的客户数据平台



其次，我们需要明确几个定义，以便做好未来的整体信息技术规划和架构。

比如，CDP系统与CRM系统之间的关系和区别。目前行业对这两个概念多有混淆。

**CRM管理最多的是已购买的实名客户，但匿名客户的行为难以识别并获得洞察，而CDP可以连接到各种类型、各种来源的客户数据。**这些数据可以是内部数据，也可以是外部数据；可以是结构化数据，也可以是非结构化数据；可以是实时的，也可以是非实时的。

这种连接的能力，可以让企业对客户情况有一个更快更全面的理解，并且及时做出反应。这两个系统应该是能够彼此联动、互补的系统。

对于酒店来说，沉淀在PMS系统中的就是已购买的实名用户，这一部分用户可以是会员也可以不是会员，但都需要统一到CDP平台上，而CDP系统中还存储的大量数据应该是还未购买酒店的产品和服务，需要通过营销活动不断孵化和激活潜在用户。

最后，打造CDP用户数据平台从应用方面来说主要分为以下五个步骤：

#### Step1 数据收集

对于酒店来说，内部数据源包括会员系统、官网 / 微官网、PMS系统、POS系统、外部合作渠道数据和其他第三方数据，如果企业有线下渠道（比如酒店前台会员招募的台卡）也可以整合到用户数据平台。

#### Step2 数据标准化并建立映射关系

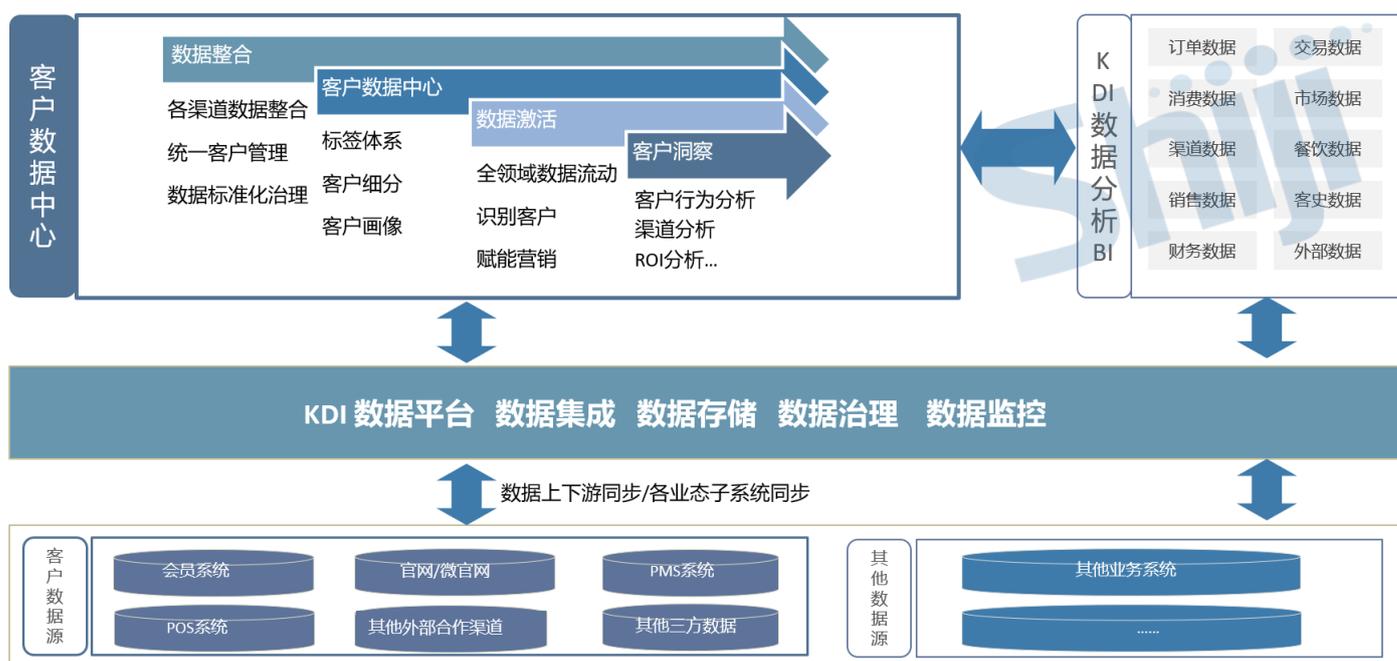
数据获取后并不能立即投入运用，各个平台的数据质量，数据格式一般存在较大差异。需要进行数据清洗和格式化预处理，筛选出高质量的、格式规范的数据。

#### Step3 用户细分

这主要涉及客户建模、标签体系和用户细分的动态 / 静态选择三个方面。



### 石基昆仑客户数据中心CDP建设架构



基于标准化标签的全渠道会员信息会同步发布至各业务渠道，提高各业务渠道会员识别能力，提高服务水平和营销能力

## (延伸阅读)

### 客户建模的五大基本模型

客户建模实际上是基于CRM系统中经典的客户细分思路，大致包含以下几种模型。

- **基本模型**：依据用户性别/年龄/地区/收入等基本属性维度进行的客户细分；
- **RFM模型**：依据最近一次消费 (Recency)、消费频率 (Frequency) 和消费金额 (Monetary) 三个消费特征进行的用户细分；
- **生命周期模型**：依据引导期/成长期/成熟期/衰退期 (类比产品的生命周期) 等时间维度进行用户细分；
- **价值模型**：依据用户消费金额高低进行用户细分 (通常消费额高的用户对企业来说意味着高价值)；
- **忠诚度模型**：依据用户购买频次的多少进行用户细分 (通常购买频次多的用户意味着对企业有高忠诚度)。

### 建立标签体系的七个维度

所谓打标签即是基于用户数据 (基本属性+行为数据) 为用户建立特征属性说明。系统自动从标签库 (当然也支持手动) 选取标签与用户进行匹配，并以标签进行用户细分。

常见的电商标签体系包含：

- 1) **基本属性**：依据用户性别/年龄/地区/收入等基本属性维度进行的客户细分 (与客户建模中“基本模型”类似)；

- 2) **购物兴趣**：依据用户历史订单的商品类别进行客户细分；

- 3) **购买意愿**：依据用户的购买意愿强烈程度进行客户细分；如果用户在某商品推广内容下点赞，或者直接将某商品加购 (只是举例，并非穷举)，那么则认为用户对该商品具备购买意愿。

- 4) **消费能力**：依据用户购买力的高低进行用户细分；“消费能力”与客户建模中“价值模型”并不一个概念。

“价值模型”的评估数据来源于用户在企业自有平台的消费记录，但是标签体系中“消费能力”的评估数据来源可能是第三方/第三方平台。是可能出现某用户被标签标记为“高消费能力”但是在价值模型中却是“低价值用户”。比如从第三方平台获取到某用户住址在一高档小区，我们合理推断他是具有高消费能力的；但是他之前并未在企业自有平台进行过消费，对企业来说他属于低价值用户。

- 5) **消费习惯**：依据用户历史订单的特征信息进行用户细分；比如某用户总是先关注商品，等待其打折时才会购买；再比如某用户常常在每月的固定日期购买某类型商品 (周期购)；这些订单特征都可以作为用户细分的标签。

- 6) **关注内容**：依据用户购物车详情/搜索记录/浏览记录等汇总得出的商品类别进行用户细分；

- 7) **会员信息**：依据用户是否为平台会员，是否享有特殊权益进行用户细分。

#### Step4 数据应用

数据应用主要涉及营销自动化和智能广告投放两个方面。

营销自动化应用场景举例而言，用户在微信平台上购买了酒店房券，就可以通过自动化营销流程设置，分别在房券到期的30天前、10天前、前一天设置提醒模版消息，通知用户还有未用的房券，来引导用户进行消费或者办理房券的退换。

#### Step5 报表输出

这里典型的报表类型包括行为轨迹分析、营销漏斗分析、人群特征分析、广告效果分析、和用户留存分析等。可见，酒店数据分析战略的落地还需要加以时日。

在这个过程中，除了平台搭建和技术与工具的使用之外，还需要能够将技术与业务深度融合，并建立专业的分析团队，来将数据洞察转化为可行动的落地方案，并不断进行优化。

#### 项目小组成员 以酒店管理集团为例

##### 项目决策人

CEO

##### 项目负责人

CIO/CTO

说明：酒店管理集团若没有设置技术负责岗位，也可由分管信息技术的领导比如市场营销部负责人牵头项目。

##### 项目成员

市场营销部负责人、电商事业部负责人、财务部负责人运营管理部负责人、会员管理负责人、

说明：也可以让一些主要酒店的总经理或者Cluster相关负责人参与项目，给出意见。但不一定作为项目组常规成员。





## 大咖观点

### Q 您认为企业进行数字化转型最关注的核心要务是什么？

如果从对内的角度看，我认为最重要的是提升管理效能。凭借数字化管理加持，将能够帮助企业提升核心运作部门的运营效率，这对宾客而言意味着更少的等候时间及更快速、便捷的服务体验，所以管理效能的提升终将反馈到“宾客体验提升”这个重点议题。

### Q 信息化和数字化的区别是什么？

这个问题需要从思维和应用两个层面来看：

**从思维层面来看，**

信息化更多是基于管理的思维架构，崇尚“管的好，管的严，管住”；而数字化是基于提升客户效率的；

**从应用层面来看，**

信息化是烟囱式的管理架构，企业各BU是割裂的，数据不能跨BU和跨系统共享；而数字化时代，连接则成为了最核心的关键词之一。连接员工、企业各BU之间的连接，业务流程之间的连接，我们与客户之间的连接，与设施设备的连接。更关注的是连接触点和触发机制。



何飞  
深圳格兰云天  
酒店管理有限公司 CIO

### Q 格兰云天在宾客体验提升方面开展了哪些工作？

自助入住机、机器人、智慧客房这些通用的技术已经在旗下酒店得到了普遍运用并收获了不错的效果。提升员工的工作效率，是赋能宾客体验提升的重点。

比如，会员注册。此前前台员工从拿到客人证件到发展为会员需要22步，用时三分钟以上。后来我们改进了证件录入设备，重塑了工作流程，开发了系统功能，把前台单个发展会员速度降低到5秒。

### Q 谈谈数字化转型的误区？

数字化不仅仅是技术，而是对组织活动、流程、业务模式和员工能力的方方面面进行重新定义，它的作用是提升效率，它不能解决商业逻辑问题。

数字化不能解决商业逻辑问题。当商业逻辑，在实际的生产过程中被验证为是正确的前提下，你再去搞数字化，让数字化为其提升效率，这才有可能成功。否则，想拿数字化去解决商业逻辑问题，这个是本末倒置。

## Q 可否分享一下格兰云天数字化转型的短期和中期目标？

在格兰云天，我们非常关注企业的流程梳理。

具体做法主要有三点：

1、对内成立了专门的流程管理部门，开展全业务域的流程梳理优化再造工作，解决业务协同问题；

2、对外重点发力在客户研究上，建立了顾客研究专项工作组，开展了CDP平台的建设。以识别谁是你的客户，你的客户想要什么。

3、系统建设可通过项目管理等各类管理工具去追踪和量化评估，但我们首先要转变的是人的问题，思维方式的问题。

## Q 谈谈您认为系统云化带来的最显著的益处？

我们的PMS、中央预订系统、会员管理系统都使用的是石基系的云产品。带来的显著提升主要有以下四点：

首先，上云后系统的连接能力和效率提升了；

其次，系统云化首先带来的是集团标准的统一。如果你是本地化的系统，会难以管控，比如代码标准、流程标准等；

第三，系统云化释放了集团的IT人员的运维成本；

第四，系统云化带来了算力的增加。尤其是在数字化过程中，算力大小将直接决定你的系统性能。

## Q 格兰云天在未来的数字化转型工作的重心是什么？

我们的关注点主要在于宾客洞察和数据中台建设。

第一，关注宾客洞察。深度洞悉格兰云天客户群的用户画像；

第二，数据中台的建设。致力于积累在业务协同中产生的数据，通过对数据的处理，分析和洞察，进一步驱动业务和运营。

归纳而言，数字化转型的路径是：

把业务数字化，

把数字资产化，

把资产价值化，

把价值服务化，

把服务生态化，

把生态产业化。

# KDI 集团级数据分析BI

助力酒店集团在数据驱动运营与精细化管理的进程上，更进一步

## 1 数据分析

自主研发的ETL程序，可以将数据从各个业务系统中加载到数据存储中心，进行数据清洗和部分预处理，并形成可以标准化输出的业务数据分析模型及其相关的数据标准化治理指导文件。

## 2 报表服务

可以根据用户角色和管理需求，分别定义图形化方式展示各类指标，直观反映经营状况并支持图表以及报表的导出

## 3 数据可视化看板 (示例)



## 4 数据大屏 (示例/按需设计)



## 5 移动数据

灵活支持移动端展示，按照用户角色和权限，按需组合展示，让数据流动更便捷，管理决策更高效。

## Kunlun Data Insight (KDI)

## 石基昆仑KDI

石基昆仑KDI是基于石基自主研发的BI平台，研发构建适用于酒店集团/酒店/目的地旅游等酒旅行业的数据分析应用，客户的定制化需求也可以在此基础上得到更快速高效的落地。该解决方案目前已在中国旅游集团酒店控股有限公司、格兰云天等大型酒店管理集团落地。

## 资源获取与下载 (点击标题即可获取)

[手握海量数据，决策还是摇摆不定？其实你只差这个工具！](#)  
[公开课回放 | 酒店构建数据分析体系三大核心要务详解](#)

# —Part4—

**数字渠道体系建设已成熟  
但数字营销生态  
还有待完善**



Shiji

历经10年的发展，中国酒店业已经建立了比较完善和成熟的数据渠道体系，实现了渠道管理的集中化。但随着社交媒体的强势崛起，我们迎来了“消费者主权”时代，人、货、场三个关键因素都发生了本质上的变化。

洲际酒店管理集团于2017年开始开发新一代的中央预订系统，由原来的Holidex 系统重塑为Concerto平台。

目前洲际旗下全球5000多家酒店都已经在Concerto平台运行。这无疑为大型酒店管理集团的中央预订系统建设提供了新思路，也具有时代开创意义。同时，整个行业的数字营销生态也随之发生了显著的变化。

根据石基发布的《[新媒体策略指南](#)》，最直接的改变就在于新媒体营销趋势的影响下，涌现出大量的KOL个人媒体以及口碑和裂变模式下带来的大量KOC资源红利。

## KOL+KOC

对于酒店行业来说，充分利用KOL + KOC 组合模式进行线上推广是覆盖潜在用户，激发潜在旅行需求的关键，也就是说，与用户在远场建立更密切的关联。

而以目前的情况来看，酒店营销预算投放的主要渠道依然是在OTA，对以内容驱动的内容类电商和短视频电商平台的投放依然比较保守。

“

“可以说，ABM (Attribute Based Marketing) 是这两套系统之间比较大的一个区别。**ABM模式下，酒店所有的非客房类产品和服务将全面实现零售化，酒店的产品体系和定价体系都将发生很大的改变。**”

——钟捷

洲际酒店集团

大中华区酒店及业主

信息技术解决方案副总裁

”

顾虑的主要原因在于KOL投放费用高、效果不可预期以及缺乏好的内容，难以实现当下的转化。

## 过去二十年间，渠道的发展不断演进、迭代

1996年Booking.com 成立，1999年携程在中国成立。中国酒店电子商务的发展始于OTA，却不只于OTA。OTA是一个时代的产物，OTA对接供需双方需求的方式主要依靠信息不对称，包括后来的飞猪虽然模式不同但主要也是依赖于信息不对称；后来有了以微信、小红书为代表的内容类电商，对接双方需求主要依靠的是内容驱动和共鸣；再后来有了以拼多多为代表的社交类电商，主要以传播为纽带建立供需之间的连接，之后有了以抖音为代表的短视频电商平台，本质上依然是靠内容驱动，只是变化了形式。

## 酒店电商渠道的主要类型

无论是携程、美团还是飞猪，基本都可以归类为交易类电商平台。中国酒店电子商务发展起始于交易类电商，且不止于此。当然，这些年交易类电商也在其平台上融入了更多的内容和玩法，来建立供需之间更多样性的连接。

**交易类电商**  
OTA为主

**内容类电商**  
内容驱动

微信、拼多多等都属于是社交类电商的代表。这类电商平台将社交红利发挥的淋漓尽致。以传播为纽带建立供需之间的连接。

**社交类电商**  
以传播为核心

UGC模式由来已久，以微信和小红书为代表，酒店行业来说Tripadvisor、马蜂窝都属于UGC时代的产物。这一阶段KOL的话语权开始不断增强，个人渠道开始崛起。

**短视频电商**  
本质依然是  
内容驱动

短视频只是内容呈现方式的迭代。由图文、H5、音频到视频的过程，是碎片化时代的产物。也为行业发展提供了新的可能性。这将是一个KOL盛行的年代，我们无法忽视这些所谓的“长尾渠道”，主流OTA的市场份额或将被分流和蚕食。

“

“我们认为酒店应该考虑着手建立新媒体营销矩阵，内容电商和社交电商依然处在红利期。产品和渠道的高度分散化为酒店运营者带来挑战的同时，也带来了新的机会，让酒店能够更直接的触达消费者，减少对OTA的依赖。酒店直销的新一轮驱动正在养成。”

——Anson Lau  
石基畅联  
分销解决方案  
总经理

”

实际上，酒店数字化营销生态涵盖了包括：**社交媒体、付费搜索、程序化购买、私有交易市场、视频、手机端、OTA**等在内的七大渠道。

随着酒店用户数据平台的不断完善，数据分析能力和复盘能力的提升，酒店数字化营销生态环境也将进一步朝多元化的方向迭代发展。

**数字营销的另一个方面是营销渠道的精益化运营，尤其是酒店直销渠道的数字化运营。**

这也将是酒店和酒店管理集团在营销数字化方面需要深入思考的要点。

部分中国酒店管理集团已经进入了数字营销的第四个阶段——“场景智能化”。在这一阶段，企业需要有专门的数字营销人员建立数据分析体系和场景转化漏斗，并不断优化转化路径，真正进入到“流量+转化”双重驱动的时代。

## 营销的四个阶段

**第一阶段：业务数据化。** 这一阶段主要是进行数据沉淀的阶段，包括酒店的销售系统、交易系统、客服系统等。

**第二阶段：数据资产化。** 这也是CDP平台帮助酒店业解决的核心问题，也是让用户数据能够得以发挥价值的最基础的设置建设。

**第三阶段：资产场景化。** 主要指多渠道营销和客户运营场景的支撑，比如微信运营、广告效果追踪、营销自动化、分享裂变、用户精细化运营等多种不同的场景

**第四阶段：场景智能化。** 这是一个持续优化的阶段，也就是说综合各种营销数据和结果不断反推，优化模型的过程。比如广告投放组合、渠道投放组合、官网预定漏斗转化等场景的不断智能化的过程。

*\*数据来源：Talking Data 《企业智能营销技术白皮书》*

这意味着，酒店管理集团需要建立更为完善和细致的指标体系，涉及产品、购买、场景三个角度。

- **产品角度：单个产品的销售额、销售量、利润**

比如双11大促期间，酒店集团推广了10个不同的套餐产品，哪一个产品销量最大/小，是否达到了销售目标，与去年同期增长和下降的情况等。

- **购买角度：包括购买人数、人均购买次数、单次购买金额、客单价**

尤其针对首次购买的用户，需要去看新客数、客单价、获客成本、ROI等。为什么要特别关注新用户呢？因为当新客流入的速度大于老客流失的速度时，假设客单价不变，销售业绩就会越来越好，反之就有陷入衰退的风险。因此这是一个特别重要的指标。

- **场景角度：**

**数据指标包括流量/UV, 点击率、转化率、分享率、客单价等。**

并且需要根据不同渠道和场景进行分析，并一举数据分析结果，快速调整场景设计。

尚美生活集团CTO兼会员与渠道中心总经理石磊在近期举办的**石基公开课**上分享了尚美构建数字营销分析体系的逻辑和最佳实践。

在过去几年的实践中，**尚美将诸如增长黑客这样的互联网运营思维与酒店营销进行了有效结合**，也取得了不凡的成绩。

石磊认为渠道精益化管理过程中，有3点非常重要，即**多实验、快迭代、深洞察**。

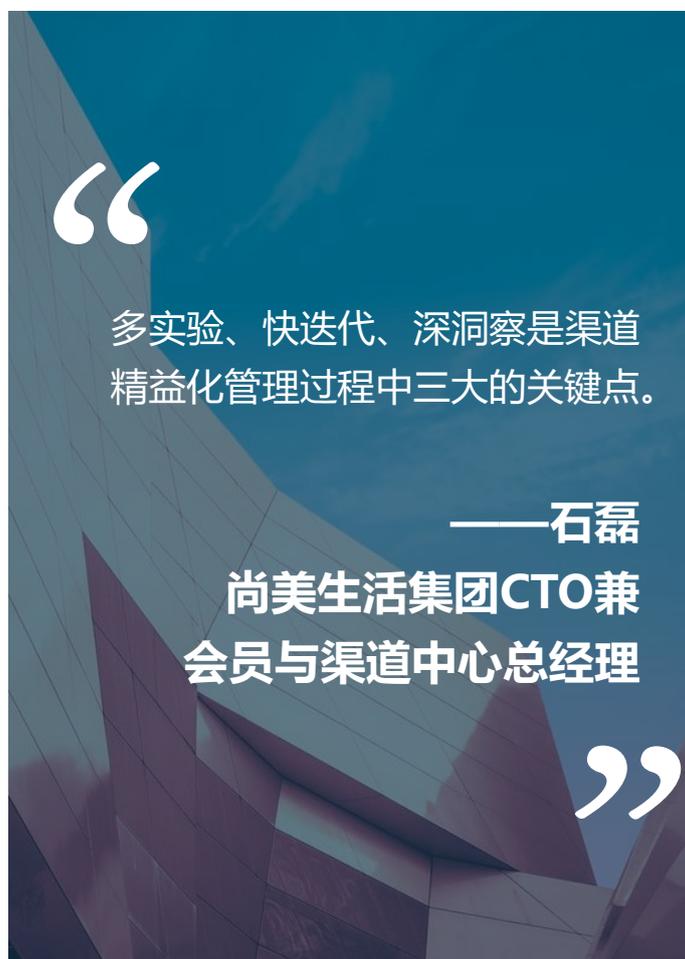
多实验的第一步是要确定现阶段的**“北极星指标”**。然后再去进行实验构想，制定计划、确认变量、分析实验结果，不断进行优化和反馈，最终达到北极星指标增长的目标。

举例而言，石磊所带领的营销团队会首先围绕任务建立转化漏斗模型。以下就是小程序订单转化率的漏斗模型。

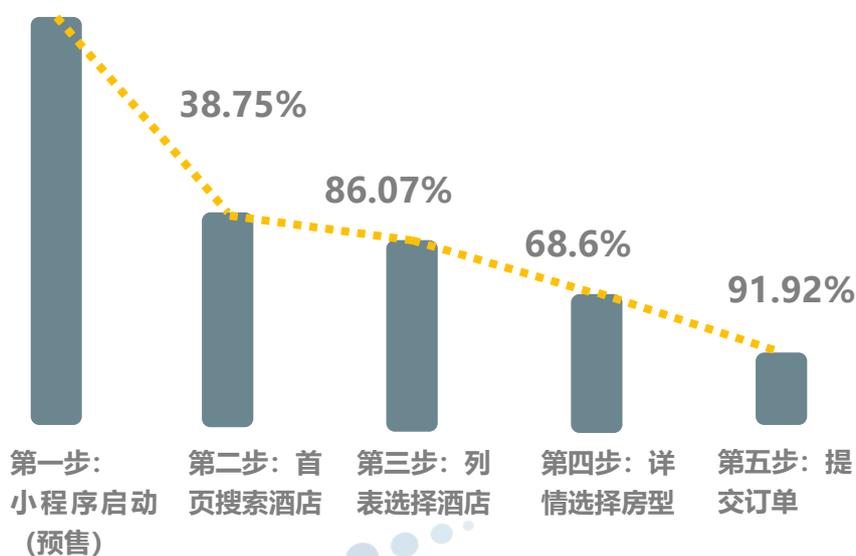
**“我们分析了数据发现，要进行优化的点主要在于前面几步。尤其是第一步，如果我们能够带进来更多的流量，就能够带来更多的订单转化。”**石磊说。

“之后我们开始选择第三方平台进行酒店优惠券的投放。但发现核销比例并不高。主要原因在于客人获取了优惠券后发现还需要下载APP或者搜索小程序才能使用，这个环节造成了客户流失。

我们针对这个环节做了优化，下载完优惠券后，页面会直接跳转到H5预订界面，同时为客人匹配高等级会员身份。这一优化直接带来了优惠券核销比例提升了50%，效果还是很不错的。”



## 直销订单的提升



这是一个典型的转化漏斗。友盟是一个移动端数据分析平台，也是做增长策略的常用工具之一。就直销本身来说，对应的北极星指标就是最终成交的直销订单数（间夜数）；通常情况下，对于一个转化漏斗来说，首先要关注的就是漏斗最终一步的转化率，通常情况下这个转化率是一个相对恒定的值，并且提升这个值的难度也是最大的，因此我们要提升北极星指标，那就意味着需要在前面几个步骤上进行数据透析，最终找到合适的产品增长策略。

这是一个典型的场景分析案例。过程中需要酒店营销团队能够分析数据，产生洞察，设计实验，验证反馈，在进行反复优化。这也是区别于传统酒店营销部门，职能层面上很大的不同点。

在进行了第一项试验之后，石磊的团队又紧接着做了第二次试验。在上面的转化漏斗中，从第一步到第二步的流失率也是比较高的。也就是说，很多客人进入到酒店列表页的时候就跳出了，流失了。分析发现，其中一个重要的原因可能是因为页面加载时间慢。

“我们知道，产品设计中有个重要的原则，叫做**3秒原则**。过了3秒钟，如果网页加载不出来，57%的客户就会失去耐心，离开页面。我们当时算了一下，我们的列表页加载时间需要将近4秒钟。”石磊说。“因此我们做了两项优化来加快页面响应速度，一个是将静态数据本地化存储。一个是将

服务器端的数据接口升级到微服务架构。

完成了这两项工作以后，我们就发现酒店列表页的跳出率大幅下降。这意味着有更多的客户进入到了酒店详情页，进而直接带来预订转化率的提升与预订量的提升。”

我们会发现，在这项试验中，**技术是实现手段，比起传统的渠道投放，便捷且成本更低**。实际上，在酒店运营管理过程中会出现很多这样的场景。比如从会员获取、激活、复购的整个转化流程。

对于酒店来说，会员获取依然是以门店场景为主，针对入住酒店但不是客人的会员，这部分的转化率是最高的。为了进一步提升这一渠道的会员转化，尚美生活酒店集团推出一款基于移动网络的销售管理工具并结合分层分级的荣誉体系，给到酒店前台使用。

这一举措大幅提升了前台对住客中非会员的转化；另一方面针对住客，利用短信、推送等多种触达手段，把优惠券及各类会员权益信息在住前、住中、离店各个环节进行推广，既能有效提升会员转化，同时也有效提升了老会员的复购。

## 会员复购的提升——基于RFM的会员精准营销

### 影响因素

1. 店铺记忆强度
2. 接触机会多少
3. 回购周期

1. 品牌忠诚度
2. 店铺熟悉度
3. 客户会员等级
4. 购买习惯养成

1. 消费能力
2. 产品认可度

### 影响因素

决定接触策略  
决定接触频次  
决定刺激力度

决定资源投入  
决定营销优先级  
决定活动方案

决定推荐商品  
决定折扣门槛  
决定活动方案

分层分品牌建立RFM模型，根据优惠券的不同面值，不同的适用范围，品牌专属优惠券等多种形式，建立不同的测试模型，根据复购数据反馈不断调整模型，最终找到了若干最优的优惠券唤醒会员模型，通过这一轮工作，会员的整体季度复购提升了10个点。

关于整个会员运营，尚美生活酒店集团也建立了一套基于RFM模型的会员精准营销体系。“对会员进行分层管理，意味着我们在做二次营销的时候，你就可以通过模型里面的分层数据找到一个最优途径”。石磊进一步解释说。“比如优惠券的发放，我们会根据优惠券的不同面值、不同适用范围、品牌专属优惠券等多种形式，建立不同的测试模型。根据复购数据反馈再对模型进行优化，最终找到了若干最优的优惠券唤醒会员模型。通过这一轮工作，会员的整体季度复购提升了10个点。”

对于酒店和酒店管理团队来说，最重要的是形成一套数据思维，建立一套数据管理体系。重点不在于是否组建一支完整的增长团队，而在于我们如何重新以增长的思路来看到现在的KPI和主要指标的增长。这一点在今后的数字营销工作中将至关重要，也是未来集团市场营销精益化运营拉开差距的分水岭。



## 大咖观点

### Q 能否与我们分享一下尚美生活集团进行数字化转型的背景？

今年年初我们重新梳理了公司的价值观，把它定义为“产品为本，技术驱动”。

2024年我们计划开业10,000家酒店，2030年计划开业30,000家店。我们的价值观与企业目标其实是一致的。要支撑如此大规模的门店拓展和运营，我们的管理就需要以平台模式作为依托。

尚美与传统类型的酒店管理集团不同。传统的模式下，集团需要向每个门店输送店长，这是相对比较重、也是对人依赖性比较强的一个模式。

而在平台模式下，核心在于赋能。我认为这也是产业互联网的核心，就是建立一个平台，并通过这个平台向上的酒店进行赋能。

这个模式下我们的目的不是管控，而是共赢。一方面酒店在这个平台上获取我们赋予的相应能力和支持，获得收益，另一方面是不断提升的平台价值。

同时，这一模式能较大减少对人的依赖，通过平台和技术去支撑未来可能爆发的大规模增长需求。



石磊  
尚美生活集团  
CTO兼会员与渠道中心总经理

### Q 尚美整体的数字化思路是怎样的？

2018年底，我们就开始向技术驱动、平台赋能的方向去发展了。我加入尚美后的第一件事，就是将PMS进行云端迁移。

2019年末我们开始搭建数据平台，2020上半年我们已经完成了面向门店端的整套赋能工具的开发，我们称之为口袋酒店。其中涵盖了面向业主、前台、店长、基层员工比如保洁阿姨能够用到的一整套应用。我们所有应用开发都是以人为本的，而不是以功能主导。

最终我们希望门店运营的好坏80%取决于工具和流程，从而减少对店长水平和能力等不确定因素的依赖。

### Q 尚美在渠道数字化方面有哪些考虑？

对于新兴流量平台我们都是抱着热忱去尝试和探索的。比如拼多多、我们与快手、小红书正在对接，也上线了抖音的小程序。

传统意义上来说，酒店的流量来源有两个，一个是OTA，一个是店内。

OTA的流量争夺俨然已进入白热化状态。短视频和内容平台可能会是一块价值洼地。但如抖音这样的内容平台，对产品差异化程度的要求比较高，标准化产品可能难以引发人们的购买冲动。但对于新兴流量平台我们的整体思路依然是快速测试并验证。

其次，在会员发展方面，我们建立了整套的去中心化分销网络。住宿是低频需求，因此我们始终认为门店是最具价值、也是最为精准的流量入口。基于此我们面向前台开发了一套系统，以游戏化的方式激励前台去发展会员，这让我们的会员数量实现了大幅增长。

### Q 能否于我们分享一下这套基于游戏化的体系是如何设计的？

我们的整个体系是参考游戏的运营机制来进行设计的。

首先，游戏化的目标是要激活前台，我们分析了一下，发现我们酒店前台的年轻化程度比较高，因此我们认为选择这种方式进行激活是有吸引力的；其次游戏化就意味着要进行分级，要有及时反馈。就是说用户在这个平台上做了什么动作，能够立刻看到这个动作带来的价值，比如说积分

的增长。

同时，我们也在系统中设置了个人PK和团队PK等具有排行榜性质的应用，来进一步激发大家的主动性，从而达到“激活”的目的。目前我们收集到的反馈还是很正面的，大家的胜负欲得到激发，自然会带来更多的会员。通过这套管理系统，我们的会员数量实现了翻倍增长，部分品牌的会员数甚至实现了300% - 400%的增长。

### Q 您如何看待技术投资回报率的问题？

酒店和互联网公司不一样。对于互联网公司，技术是生命线；而对于酒店来说，技术的角色更多是赋能，不是必需品。因此，酒店的技术投入必须要能够证明其价值。要么带来效率提升，要么带来收入提升。

在酒店行业进行战略性的技术投入具备一定的难度，我们还是以技术实现价值提升为核心的，酒店技术的投资回报必须是可衡量的。

### Q 跨界来看，能否给我们举一个数字化创新的案例？

贝壳是链家数字化创新的成果，这就是一个很好的案例。没有贝壳之前，链家的估值在400亿人民币左右，但贝壳上市前的估值就已经达到了700亿美金，增长了10倍多。

数字化创新是数字化转型的下一个阶段。这个阶段就是要重构甚至彻底改变企业的商业模式。如果模式不变，增长率是可预见的，只有模式变了，才能带来更大的可能性，这也是酒店业未来要面临的问题。

## Q 您是如何规划尚美数据中台建设的？

现在每个集团都在做两件事，一个是业务数据化，一个是数据业务化。

业务数据化相对比较简单，就是把业务系统化，产生数据沉淀的过程；难的是数据业务化，也就是数据驱动业务决策。这一点互联网公司做的特别好，有很多数据工具，也有庞大的数据团队，还有一套完整的经营分析系统。而对于酒店来说，要做到互联网公司的水平是很难的。我们也在践行业务数据化的工作，还在路上，但有一些经验大家或许可以借鉴。

第一要借助成熟产品。数据业务化对技术的要求远比业务数据化要高。很多技术能力我们很难仅靠自己构建。比如阿里云提供的数加平台，或者外部的各类BI工具。我们不会自建BI系统。

第二是数据建模能力。目前我们已经组建了一个小的数据团队，基于我们的BI来进行数据建模，搭建了一套经营分析系统。我们会根据不同的品牌，建立对应的数据门户，给每一个品牌负责人提供对应和相关的技术支持。

第三是数据驾驶舱。这主要是针对公司高管比如CEO级别设置的核心数据分析和展示。这样高层管理者可以及时获取数据，发现异常，并与各级负责人沟通分析问题所在，高效解决问题。

## Q 接下里的12个月，您会比较关注哪方面的数字化转型技术？

我比较关注数据管理平台（DMP）、媒体组合与投放模型追踪和物联网。

其中投放模型部分，我们也有一些To B的广告投放，投放智能化会是我之后比较关注的一点。比如系统如何能够通过追踪投放效果来智能化的调整投放策略，获得更高的ROI。

## Q 您觉得数字化转型过程中面临的 最大挑战是？

一个是我们刚才提到的ROI的问题，我们需要能够去证明技术投入的价值；

第二个核心是企业文化。对于传统行业来说，数字化转型只有在CEO的推动下才能够实现落地，也就是说公司上下要形成数字化的企业文化，并能够达成共识；

另一方面CEO对公司未来的发展会有更清晰的规划，也更有可能会制定符合企业需求的数字化战略。这一定是一个自上而下的过程。

# 石基畅联 分销解决方案

## 渠道管理系统

通过单一界面操作实现多渠道管理，运用更为先进的功能帮助酒店优化库存管理。



## 系统直连

双向无缝直连，支持多种直连模式，例如无缝对接，信息推送等定时抓取信息，推送与抓取结合等。



## 微信解决方案

微信预订引擎  
微信商城  
微信数字营销服务



## 旅行社预订引擎

为不具备API接口的旅行社提供专属互联网解决方案，查询实时房价、房态，生成订单并获得即时确认。



## PC网页预订引擎

整合酒店网站预订引擎，实现订单直连。通过微网站建立预订引擎，成功实现与中国游客进行交互。



## 全球分销系统 (GDS)

全球近50万家旅行社可搜索到您的酒店资讯可在全球范围内向旅行社支付佣金，在全球分销系统上面向企业客户发布酒店RFP价格

IcePortal<sup>4</sup>  
A SHIJI GROUP BRAND

## 内容分发

酒店文字和视觉内容分发，以确保合适的内容在渠道中被发布

## 石基畅联分销解决方案

自2007年，石基畅联打造了中国第一个在线旅游分销平台，为酒店、酒店集团、旅游企业及其在线营销渠道提供一站式渠道管理和开放的系统无缝直连。目前，全球有80多家酒店集团，150多个分销渠道，超过24000家单体酒店每天都在使用石基畅联分销解决方案，日处理预订信息量超过37万，订单成功率达98.3%，帮助酒店管理预订，驱动增长。

## 资源获取与下载（点击标题即可获取）

[报告下载 | 《2020年酒店业新渠道、新玩法最佳策略指南》（附110页完整版）](#)

[一张订单背后的秘密](#)

[报告下载 | 《2020年酒店业社群运营指南》](#)

# — Part 5 —

行业云计算  
应用鸿沟仍在



Shiji

根据WSJ的报告，2020年1月到3月，全球企业在云计算和云服务方面的投入达到了310亿美金，比去年同期增长了34%。

云计算的普及已经深入到了各个行业，成为数字化转型的重要组成部分，也是数据能够跨区域、跨品牌和跨业态流动的基础。

**“对于我们来说，云战略一定是数字化转型的重要组成部分”。钟捷说。**

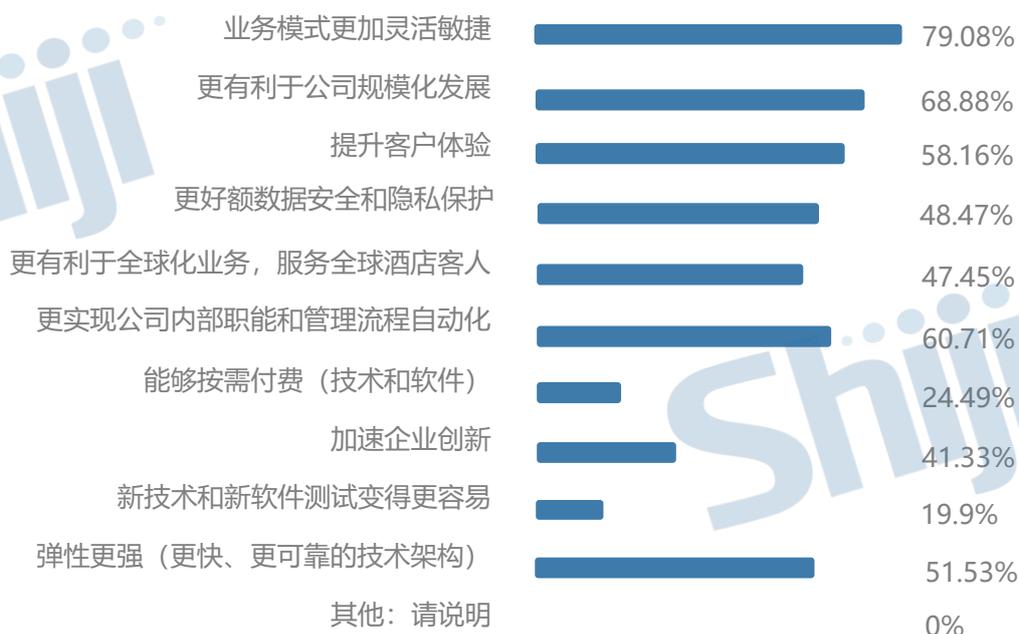
2019年，洲际酒店集团就在18个月内完成了数百家有限服务酒店前台系统的云化。

对于酒店来说，进行系统云化的好处是不言而喻的。

受访者中有79.1%认为云架构将使业务模式更加灵活和敏捷，还有68.9%认为有利于公司规模化发展。此外，还有60.7%认为在此基础上公司能够更容易实现内部职能和管理流程自动化。

“我们现在的系统云化迁移已经进展到了中期的阶段，一部分软件比如PMS、CRS、会员管理系统等已经实现了云化，但其他系统还在过程之中。”何飞说。“我认为云化后最直接的好处有两个。一是**维护成本的下降**。原来每一家酒店都需要配备IT人员进行本地维护，现在可以由一个IT来同时负责几家酒店的系统管理；二是**算力的增加**。尤其是在数字化过程中，算力大小将直接决定你的系统运行速度，而系统运行速度将会直接决定你的系统数据处理的速度和能力。”

### 您认为上云最大的好处是什么？



# Cambridge

A SHIJI GROUP BRAND

云前台管理系统  
致力于效率提升和场景创新

## 1 迅捷稳定的云端部署

SaaS云端部署，其可伸缩的特性可帮助酒店节约硬件成本，提升新酒店开业速度，并减轻对本地维护的需求。

## 2 API优先

告别传统高成本接口模式，帮助酒店迅速打通渠道，获取预订。独有的ShijiBox更能与内部系统实现一站式集成，极大提升对接效率。

## 3 无感式迭代

创新升级方式，酒店无需被动等待，自动收集用户需求，实现基于云端的定期主动自我迭代，实现无感式升级，迅速满足不断更新的客户需求。

## 4 智能移动应用

轻松助力宾客实现微信/APP订房，在线选房等功能。精细化客房管理，一键修改房态及入账，便于服务人员快速响应宾客需求。移动端可视化数据，助您随时了解运营数据。

## 5 模块化设计

产品功能模块化，用户可根据实际情况选择，实现定制化的运营需求，让业务流程管理更集约、高效。

## 6 安全性

通过PCI DSS 3.2认证，专属客户令牌登陆，确保客史信息安全，实现银行级别的数据安全管控。

## 石基Cambridge云PMS

石基Cambridge已经实现了云PMS的全平台应用，能够全面支持PC、平板、Android和IOS在内的各种前端应用设备。目前，石基Cambridge云PMS已在上海阿纳迪酒店、阿里未来酒店等数百家酒店上线使用。

## 资源获取与下载（点击标题即可获取）

[石基Cambridge IOS版正式上线！E-Journey专业联动酒店PMS与用户端！](#)

[石基PMS研发总监Max Wu: 云PMS需要能够满足用户业务可持续增长](#)

[报告下载 | 《2021年酒店业50大发展趋势报告》](#)

对于近些年新成立的酒店管理公司，使用云系统已经成为了他们的最佳选择。河南建业新生活酒店管理有限公司早在2015年就开始了云化布局。这在当时还是领先于行业的举措。

集团IT经理郭壘分享了其云化落地的进程。“从15年到16年我们花了近一年多的时间去梳理和思考布局问题。首先是从整体IT架构层面进行调整，我们将各酒店部署的业务系统更换为云平台架构的SAS服务，如PMS、Infrasys POS、财务结算、采购系统等。接着我们上线中央预订系统、会员系统、忠客系统。当然无一例外，都采用的是云平台部署方式。”

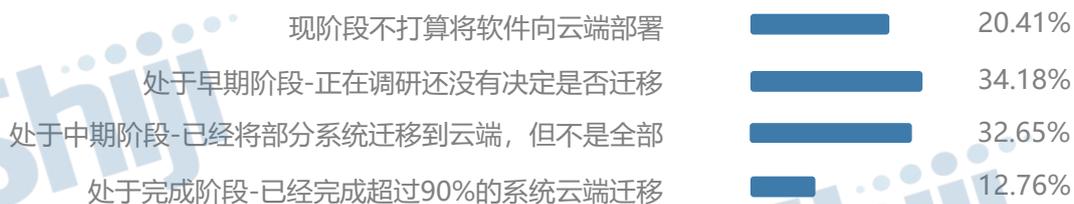
郭壘认为云化的好处首先体现在成本集约方面。无论酒店的建设投入成本还是后期运维，云系统的资金投入要比传统酒店建设更集约，同时系统云化将更加便于发挥数据的价值。

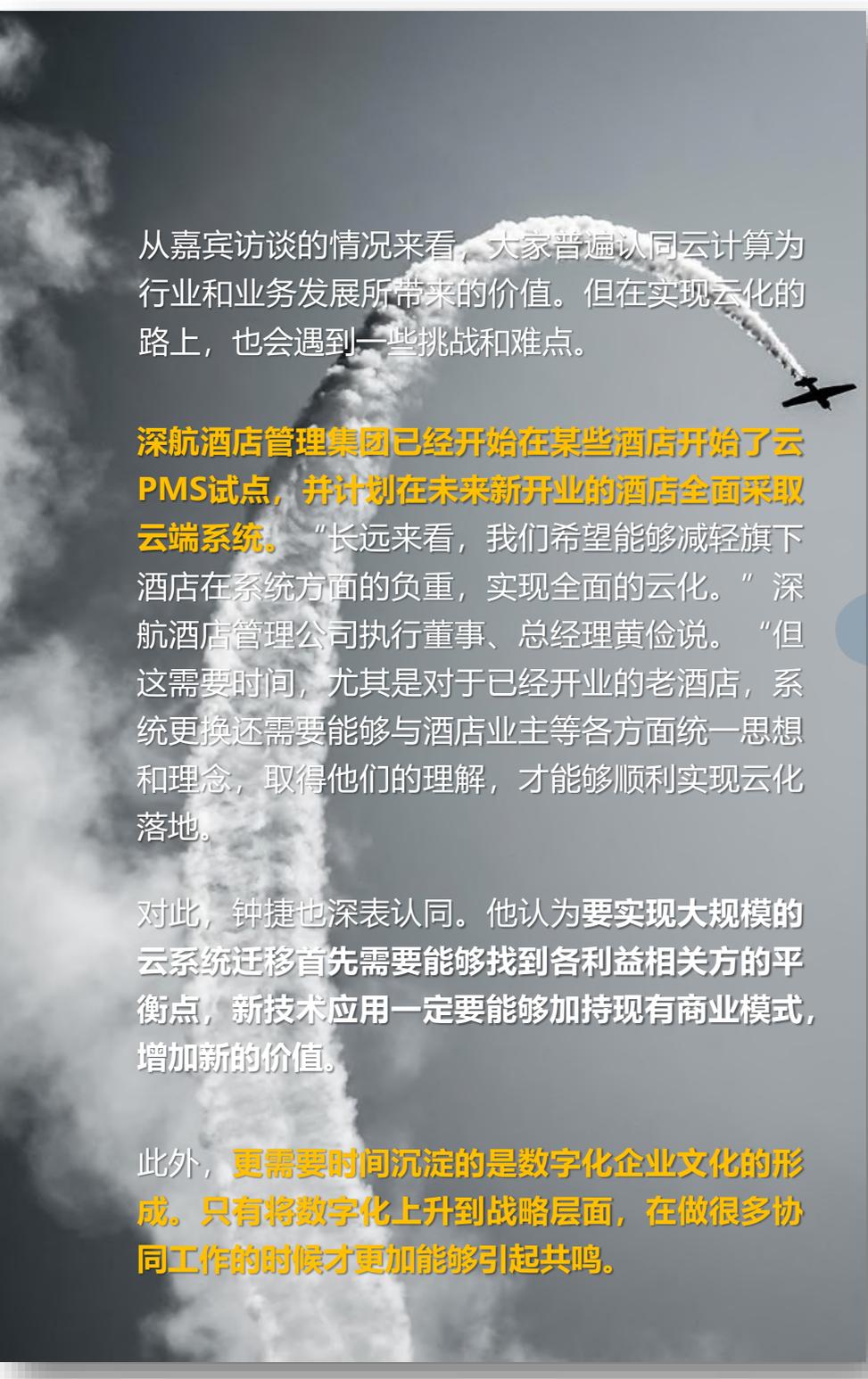
### 从整个行业来看，云化也出现了两极分化的情况。

调查中，依然有**20.4%**的受访者表示公司现阶段不打算将正在使用的系统进行云端迁移，也有**12.8%**已经完成了**90%**的系统云化。还有**34.2%**还没有决定是否迁移，也有**32.7%**处于迁移的中期阶段，实现了部分系统云化。就目前行业的情况来看，要真正实现系统全面云化还需要假以时日。

行业也需要对云化本身达成更好的认识，并对其价值形成更深层次的感知。

### —— 您的公司是否在将系统向云上迁移，目前进展如何？





从嘉宾访谈的情况来看，大家普遍认同云计算为行业和业务发展所带来的价值。但在实现云化的路上，也会遇到一些挑战和难点。

**深航酒店管理集团已经开始在某些酒店开始了云PMS试点，并计划在未来新开业的酒店全面采取云端系统。**“长远来看，我们希望能够减轻旗下酒店在系统方面的负重，实现全面的云化。”深航酒店管理公司执行董事、总经理黄俭说。“但这需要时间，尤其是对于已经开业的老酒店，系统更换还需要能够与酒店业主等各方面统一思想和理念，取得他们的理解，才能够顺利实现云化落地。

对此，钟捷也深表认同。他认为要实现大规模的云系统迁移首先需要能够找到各利益相关方的平衡点，新技术应用一定要能够加持现有商业模式，增加新的价值。

此外，**更需要时间沉淀的是数字化企业文化的形成。只有将数字化上升到战略层面，在做很多协同工作的时候才更加能够引起共鸣。**

“这也是一个不断尝试的过程。每个人都需要时间去接受新的理念，新生事物。对于这种比较大规模的系统迁移，我们一般会以由点及线，由线及面的方式去进行推广。”钟捷说。“我们首先需要透彻了解业务目标，打造成功案例，让我们的合作伙伴和业主看到直接的价值。这一点很重要。”

技术的发展有其自己的生命周期。企业需要根据自身情况来判断何时入局。作为创新者和早起采用者，可能会把握先发优势，享受技术带来的差异化竞争优势，但也面临更大的风险。如果不关注或者不行动，则将会彻底错过技术红利期，更有甚者，落后的技术将阻碍企业的下一步创新。



## 大咖观点

### Q 酒店业的数字化转型步伐落后于其他行业，您认同吗？

相比其他行业比如零售行业，工业制造业，我认为酒店业的数字化转型步伐比较慢，因此我充分认同行业进行数字化转型的必要性，这是未来发展的必然趋势。

### Q “信息化”和“数字化”的区别是什么？

目前我们正在积极尝试使用人工智能技术（送物机器人、新一代客控系统等）、移动客户端多平台技术（客房闪订小程序、管家管理系统等）和复合型电商平台打造。

特别是在复合型平台电商打造上，一方面创新推出了线下无人自助商店，尝试使用实时语音互动、线上支付等技术达到“零库存、零用工、零等待、零负担”的崭新交易体验；另一方面将官网的积分商城部分产品与网上商城、自助商店产品打通，并在商城中增加了旗下成员酒店的土特名优产品，丰富产品线。

### Q “移动化”是深航的核心策略之一吗？

在移动化服务方面，我们联合 IT 战略合作商研发基于移动端的“手机选房、手机



**黄俭**  
深航酒店管理集团  
执行董事、总经理

开门、手机智控”等技术；

在移动化营销方面，通过基于官网技术深度开发的小程序实现了“客房闪订、积分直接订房、网上商城与积分商城、网评发布”等功能，通过调整组织架构并设立电商部，加强了在网络分销渠道的合作力度以及社群营销、新媒体营销等方面的力度；

在移动化管理方面，目前云 PMS 试点应用基本完成，并开始进入成员店推广使用的阶段；在管理数据实时共享方面主要有基于INFASYS 系统数据对接的 ERBI 智能报表系统、基于西软 XMS 系统数据对接的“一点通”移动管理应用 APP等；

### Q 能否与我们分享一些转型过程中您的体会和经验？

根据这些年的积累，我总结出了三点心得：

1、企业数字化转型的过程依赖价值共创理念的更新，所以内外部合作伙伴与核心团队共同选择、共享成果、共同成长，结成一个相互依存的命运共同体非常重要；

2、虽然 SAAS 解决方案优于系统购置方案，但也需考虑云存储的网络稳定性与数据备份安全性；

3、系统的成功应用不仅仅取决于技术，有时也取决于应用技术企业的决策支持力度、管理重视程度、技术掌握程度、团队参与程度等。

### Q 过去 2 年，您最重要的数字化转型任务和目标是什么？

过去两年我们着重推进了“一站式数据管理平台”的研发与建设，希望能够通过 IT 战略合作商（石基昆仑与西软）共同达到“全集团资源整合、全渠道信息交互、全流程效果监控、全终端设备支持、全业务平台功能、全产品服务覆盖、全媒体互动宣传、全品牌渗透架构、全时段在线服务、全球性适用语言”的阶段性目标，目前来看仍然任重而道远。

### Q 您认为酒店进行数字化转型过程中，面临的最大挑战是什么？

我认为最大的挑战是认知不足与信息不对称的问题：

一方面是酒店业对技术市场本身的认知缺

乏，这需要酒店管理公司或单体酒店加强这方面与 IT 行业的良性互动；

另一方面是酒店业对技术适应市场需求的能力与程度缺乏足够的决策依据，这需要技术公司在推广普及商业模式创新方面做些积极尝试。

### Q 您认为以后的酒店业人才需要在数字化方面具备哪些额外的能力？

在我看来，未来酒店业人才可能需要具备数据深度应用能力、人机协同工作能力、移动管理服务能力、媒体技术适应能力、网络协同办公能力等。



# Infrasys

企业级云POS解决方案，致力于革新并  
力求为客户提供高效、稳定、  
安全的体验

## 1 云平台加离线模式

Infrasys的云平台优势数不胜数，包括集团化多级架构、基于全局数据分析决策报表、存货管理、标准化菜单、数字媒体管理等一系列强大的弹性扩展功能。Infrasys系统同样支持离线工作模式。

## 2 开放互通

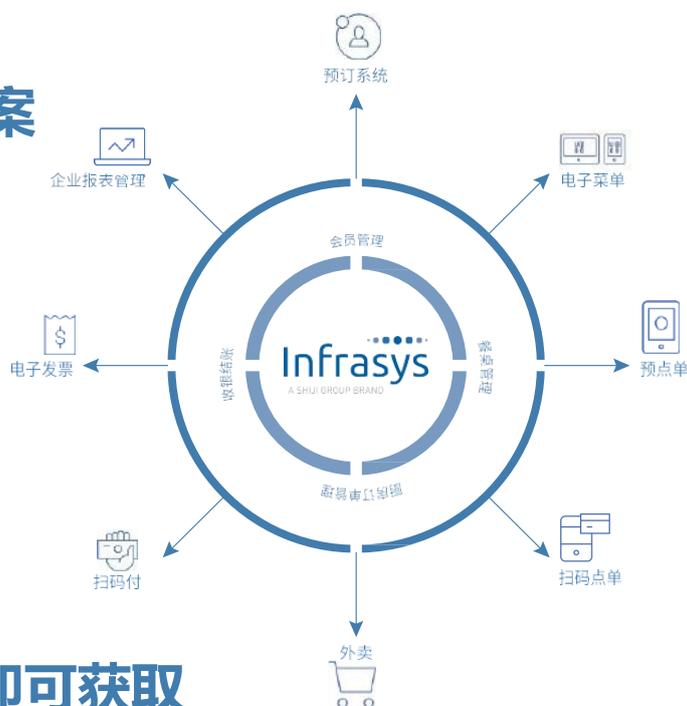
开放的API架构可便捷与其他平台实现连接，开放互通，助力共赢。

## 3 硬件兼容性强

基于云平台架构，可运行于所有主流硬件设备。可使用用户现有的设备，也可选择我们为您提供的完美硬件解决方案。

## Infrasys 云餐饮管理解决方案

基于超过20年的餐饮系统解决方案经验和数以万计的项目实施经验，Infrasys云餐饮管理解决方案已服务于全球数千家餐饮企业，得到多个国际酒店管理集团认可，如凯悦酒店集团、洲际酒店集团、深航国际酒店等大型酒店集团。



## 资源获取与下载 (点击标题即可获取)

[深航酒店管理公司：如何重新设计客房点餐流程，提升客房点餐客人比例？](#)

[报告下载 | 《2020年酒店餐饮新趋势报告》](#)

[酒店餐饮分析十大维度，一文读懂！（附经营指标计算方法）](#)

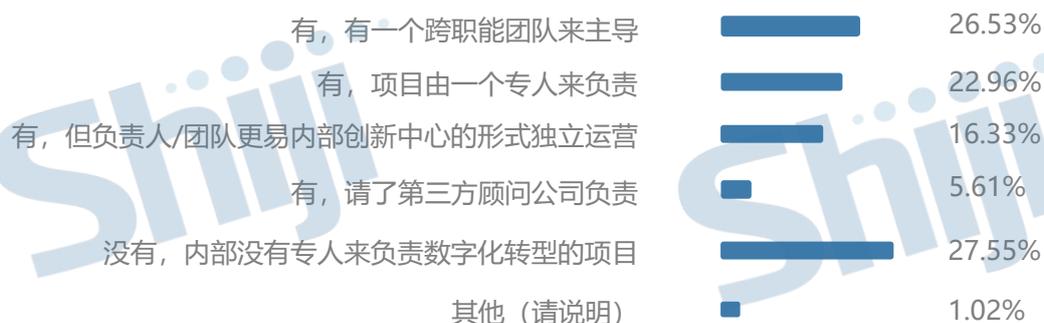
# Part 6

## 数字化转型 所需的组织结构

众所周知，数字化转型需要从上而下的推动，才能够从数字化探索者成长为数字化颠覆者，成为数字化原生企业。

酒店业也已经充分认识到了这一点。如前文提到的，有58%的受访企业，其数字化转型战略由CEO或CXO级别以上直接负责。还有72%的企业内部有专人或者专门的团队来负责数字化转型项目，其中26.5%由一个跨职能团队来主导数字化转型项目，另外还有16.3%的数字化团队以创新中心的形式独立运营。

### 您所在的企业是否有专人或者专门的团队负责数字化转型项目？



这也意味着企业内部的管理流程和汇报结构可能需要发生相应的变化。比如酒店信息技术部门在这一过程中就需要实现自身部门的重新定位和转型，并补充和强化新的能力。

随着云计算的进一步普及，酒店信息技术人员传统的工作内容将大量减少，酒店信息技术人员的角色和工作职责也将发生转变。如果信息技术人员在酒店的数字化转型过程中扮演重要的角色，IT经理也应该直接向酒店总经理汇报。

**新一代信息技术部门，应该能够重点做好系统运维、跟踪新兴技术发展趋势并实现业务融合和支持业务创新三项工作。**

就这一点，杨海波有充分的理解，他对自己带领的远洲酒店集团信息技术部门的定位和未来发展有着清晰的认知。他认为**未来的信息技术部门应该承担这样4个主要的职能：**

### 信息安全的保障部门

云计算的普及给行业带来的挑战之一就是安全性，信息技术部门需要建立完善的数据安全保护体系，来保障企业数据尤其是用户数据安全。

### 企业决策的支持部门

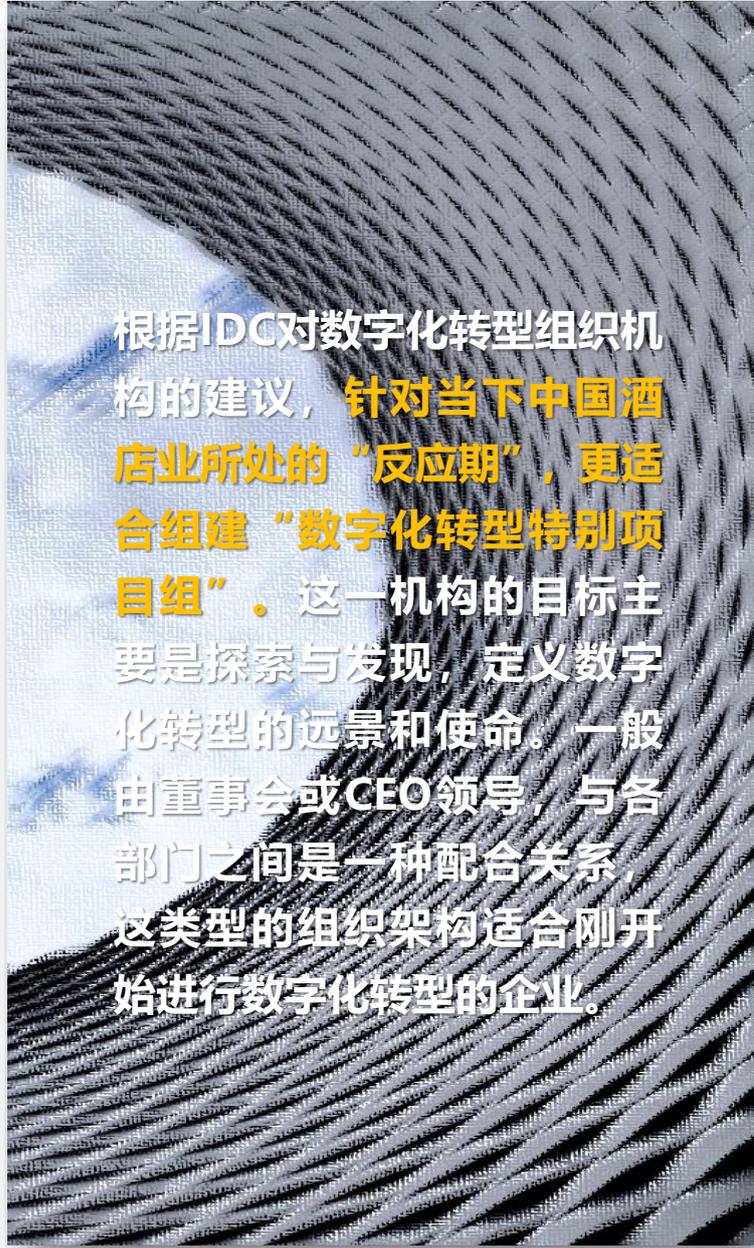
通过数据打通，建立数据分析和BI系统，为决策层提供充分的数据支持，形成闭环。

### 运营工具的输送部门

即便之后系统都打通了，信息技术部门也需要能够确保对各个部门系统使用的日常需求进行及时的反馈和响应，并具备一定的自我研发能力。

### 资源转化的共赢部门

这里的共赢包括公司共赢和员工共赢两个层面。这里包括的概念就比较广了，主要强调如何利用技术与业务的结合实现公司与员工的共同成长。比如当下市场流行的“全员营销”，或者通过技术手段帮助公司实现更快和更精准的品牌拓展，以及提升营销效益等。



根据IDC对数字化转型组织机构的建议，**针对当下中国酒店业所处的“反应期”，更适合组建“数字化转型特别项目组”**。这一机构的目标主要是探索与发现，定义数字化转型的远景和使命。一般由董事会或CEO领导，与各部门之间是一种配合关系，**这类型的组织架构适合刚开始进行数字化转型的企业。**

**如果已经进入了数字化转型的高级阶段，就可以考虑成立数字化转型办公室，目标是建立治理结构，同时确定企业数字化转型的优先次序。而要推进企业整体范围的数字化转型，则要成立嵌入式数字业务组，目标是加速推进数字化转型进程。**



## 大咖观点

### Q 开元近年来数字化发展和目前落地的情况是怎样的？

我们认为数字化工作首先要对齐公司整体战略目标，同时重点突出用户体验和运营效率的提升，开元数字化工作主要围绕四条业务线和两个中台展开，四条业务线包括：

- 服务：线上互动+线下服务，满足不同客群的个性化服务需求；
- 营销：在为宾客提供在线服务的基础上，基于数据能力为酒店输送更多客源；
- 管理：提升运营管理效率，我们觉得快速规模化和持续发展的本质，是效率革命的问题；
- 智慧酒店：基于人工智能和数字化发展趋势已经不可逆转，而酒店是人工智能非常重要的应用场景；

基于四条核心业务线，我们持续迭代管理中台（开元通宝）和数据中台（开元数说），通过4+2数字化模式来实现对酒店的精准赋能，助力整个集团实现统一的业务管理和数据价值。

### Q 开元对于独立信息技术中心的期待是怎样的？

我们是通过独立公司的模式进行数字化运作，这里我认为有两个方面非常重要：



傅全勇

开元酒店集团互联网公司总经理

① **灵活的运营机制。**这种灵活性和独立性在相当程度上让整个团队的氛围变得更加互联网化——年轻、开放、有活力，也更有利于创新；

② **团队的专业性。**整个产品和技术团队必须深度了解业务的构成逻辑，站在用户的角度去挖掘需求和痛点，数字化才能真正产生价值。

我们希望通过独立公司运作快速助推集团规模化发展，同时有机会实现独立发展，能够为行业提供服务。

### Q 您认为开元的数字化运营模式可复制吗？

不同企业的运营模式和发 展目标是 有差异的，数字化运营模式自然也是不一样的，我们觉得数字化是一种思维模式，这种思维模式能够在 我们面对问题的时候，具备快速解决问题的能力，并对可能发生的困难做出预判和提前部署。

## Q 开元目前最重要的数字化转型的任务和目标是什么？

数字化目标与集团整体战略目标必须保持同一个方向，数字化就像一台发动机，持续推动实现集团业务目标。

我们会从服务和信任这两方面去看数字化能力。一方面，要打破过去线上营销和线下场景割裂的情况，形成完整的住前住中住后数字化服务闭环。另一方面，我们希望建立起用户与品牌之间的信任关系，形成广泛的品牌传播和产品复购。

## Q 未来12个月您的数字化转型目标是什么？

为宾客提供较高水准的产品服务和互动体验，是开元在进行数字化转型过程中的首要目标。

我们做任何事情都是基于用户价值的提升，这也是我们为什么强调要围绕核心业务来建设酒店全方位的数字化能力，基于用户画像和消费行为进行更多层次的数据分析，从而精准地捕获用户的痛点和需求，形成一个良性循环。

## Q 开元内部是否已经建立了完善的数据分析体系及数据分析团队呢？

数据工作是需要持续进行的，我们已经形成了较大规模的数据仓库，我们有个小团队在专门从事数据规划和分析方面的工作，

初步搭建了数据可视化系统，可迭代的潜力很大。目前这套系统已经跟各业务系统都进行了互联互通，包括经营情况、市场关键指标、会员数据、人力资源数据等，都能够在这个系统上进行实时呈现和输出了。

## Q 您如何看待数字化转型投资回报率的问题？

①短期投入和长期回报的问题：很多时候，酒店数字化投入在短期来看都是成本，很难在短时间内看到直接的利润回报。但是从整个企业的总体战略发展来看，数字化的长期回报无疑是正向的。

②单点投入和整体收益的问题：比如在酒店服务效率提升方面的数字化投入，这个点上无法快速创造利润。但我们会重点去关注人力资源效率的变化，以及用户满意度的变化，人效的提升意味着运作成本的降低，而用户满意度的提升代表着更多的复购，用户愿意投入的时间和费用也就更多。所以数字化的投入价值是基于整体收益的考虑。

## Q 您认为开元在数字化转型过程中最大的挑战是什么？

我们需要持续加强数字化团队的组织建设，我们需要保持激情和信心，持续提高自我认知、战略和业务理解、产品和技术能力等。当然我们依然要面对团队协作问题，包括数字化团队与其他业务线之间的跨单位跨部门协作，我们的策略是基于用户体验优先的大原则进行坦诚沟通，推动业务发展。

# —Part 7—

人才瓶颈是酒店业  
数字化创新的最大挑战



Shiji

当下酒店行业的数字化转型也面临着诸多挑战，来自于技术、人才、组织等多个方面。

如果不解决这些问题，数字化转型将很难实现成功落地。

本次调查中，阻碍数字化转型的前3大挑战分别是：适用性以及规模化使用（61%）、过时的系统架构（58%）和缺乏数字化人才（59%）

对于多品牌、跨区域运营的酒店管理集团来说，确保战略在全国范围内或者全球范围内适用并稳步落地是重中之重，尤其是涉及到技术解决方案的落地。这可能体现在以下几个方面：

### 1. 系统的更迭或基于现有系统云化

对于酒店管理集团来说，系统更换和系统云化所涉及到的资金、人力、资源投入都比较大。

如果酒店分散在全球各地，还要确保系统充分满足当地市场使用需求，同时也涉及大量的沟通和协调工作，才能确保顺利实施。

### 2. 数据集成

在集团大数据战略下，数据首先要统一口径并进行跨系统的集成，才能最终成就数据集中化管理。受制于过时的系统架构，目前酒店行业系统集成成本高昂且具有较高的局限性，不够高效。



“在我看来，老旧的系统已经成为制约酒店数字化转型的第一大问题”。王雷说。“我们需要系统帮助酒店释放活力和生产力，且更加高效。”

### 3. 数据合规

跨国界的数据传输往往面临着不同国家和地区各类数据合规法案的要求，尤其是对PII用户隐私数据的使用，在2018年5月欧盟颁布了GDPR之后，监管单位对这部分数据的使用提出了更高的要求。

### 4. 数据安全性

酒店管理集团需要从本质上重视数据安全管理和数据安全体系的建立，比如设立专门的DPO职位或者安全管控小组来确保数据安全。

### 5. 内部协同，达成共识

数字化转型并不是某一个部门的事，需要多方配合才能够顺利落地。在此过程中有效的内部协同并能够在关键目标上达成共识尤为重要。

缺乏数字化人才也是访谈嘉宾的共识，从调查结果来看，**只有18.9%的受访者非常确信企业储备了充分的人才确保达成2021年数字化转型的目标。**

未来几年，酒店业数字化人才方面的缺口可能会越来越大。一方面酒店内需要进行人才和组织转型，另一方面，随着数字化的兴起，行业或将诞生一些新的岗位。

数字化也对传统的酒店岗位提出了新的要求。直接的体现之一就是如前文提到的IT部门的转型，另一个体现就是业务部门也需要能够具备业务创新能力和技术思维能力。

此外，随着营销线上化渗透率的提升，传统酒店销售部的职能将进一步弱化。酒店将越加重视销售部的线上销售能力，也就是说，销售部门需要熟悉各大线上平台的玩法、强化社交媒体运营、内容营销和口碑营销相关的技能。传统大客户销售也需要具备更好的数据分析和系统化管理能力。

“新一代的销售，除了要具备良好的表达和沟通能力之外，还应该首先具备系统管理和数字化管理的理念和思维，提升系统化管理的能力，同时具备互联网工具和专业平台的使用能力。”岭南酒店管理集团前市场营销部总经理吴小君在接受石基信息采访时曾这样说。

“

老旧的系统已经成为制约酒店数字化转型的第一大问题。

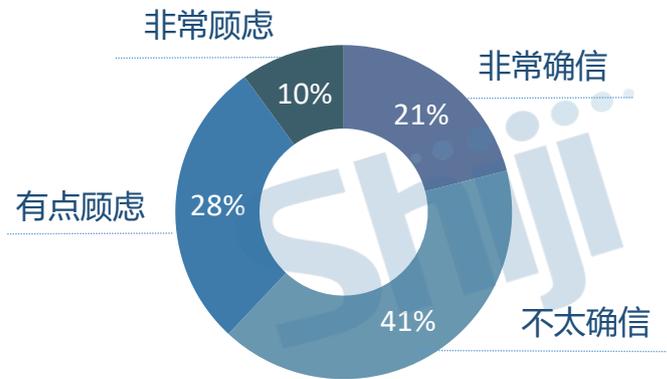
——王雷

万达酒店及度假村  
信息技术部总经理

”

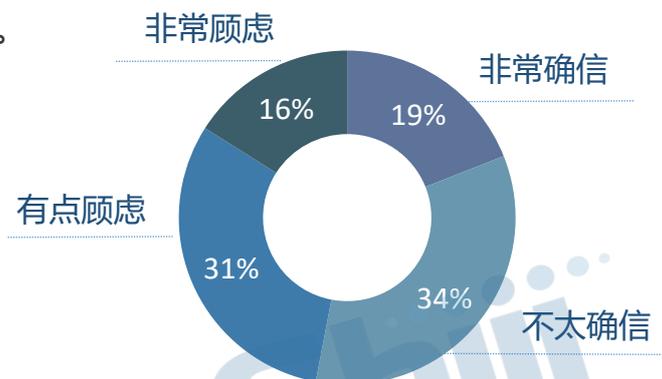


“我们有充分的人才储备确保达成2021年的数字化转型目标”



**79%** 的受访者对此不太确信、有点或者非常顾虑

“我们的员工已经接受了足够的培训来确保2021年数字化转型目标的达成”



**81%** 的受访者对此不太确信、有点或者非常顾虑

此外，企业微信等办公软件的兴起，将极大改变销售部与客户的连接方式。

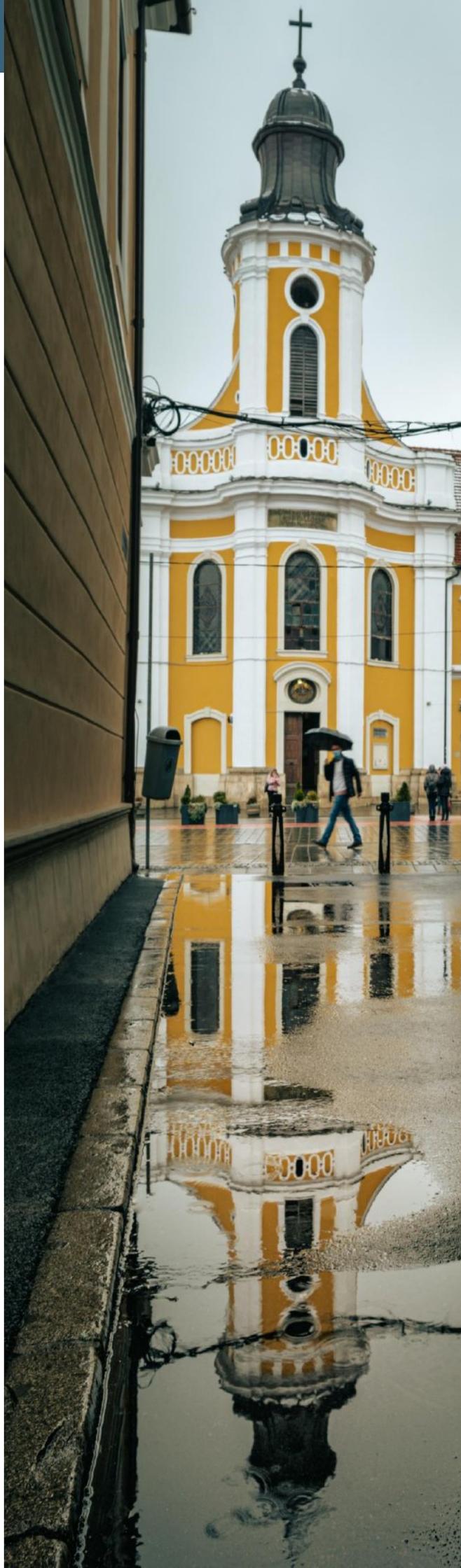
收益管理部门和渠道管理部门将拥有更为丰富的数据和数据维度来重新定义时间、产品、渠道、人群和价格，从而实现渠道利润最大化的目标。

会员管理部门则一方面需要强化会员管理，另一方面将用户运营纳入范围，致力于建立用户全生命周期管理流程并建立更完善的漏斗转化和指标体系。

由于数据之间的联动性会变的越来越强，各部门之间的融合将进一步加剧，部门边界会变的模糊，组织会越来越敏捷，以达成更快的响应速度。

在能力培养方面，酒店业还任重而道远。调查显示，只有**17.3%**的受访者认为自己的员工已经接受了足够的培训来确保2021年数字化转型目标的达成。

在未来，企业需要打造以岗位为中心的数字化能力地图。而围绕着数字化目标，酒店可能也会创造出一些新的岗位，正如10年前OTA渠道崛起，酒店纷纷设立了电商管理部门和职位一样。





## 大咖观点

### Q 请您分享一下远洲集团进行数字化转型的历程

远洲的数字化转型历程主要分为三个阶段：

- 1、企业级应用阶段。此时各个系统彼此处于独立状态；
- 2、数据级应用阶段。这一阶段实现了数据的跨系统对接，以及数据仓库的建立；
- 3、跨企业应用阶段。这个阶段的主要任务是将旅业、房产、石化三大产业进行跨业态信息化整合，并从建立大会员体系、业财一体化以及集团的资金交易平台着手；

### Q 您认为酒店要成功进行数字化转型需要哪些必要的条件和支持？

我觉得主要有七个方面：

- 1、坚定的愿景及清晰的战略目标
- 2、合理的IT投入成本
- 3、与第三方合作伙伴的配合度与产品的完整度
- 4、软件系统间的业务融合度
- 5、业务人员的数字化接受程度和应用程度
- 6、跨组织部门共同协作
- 7、集团规模化效应体现



杨海波  
远洲旅业有限公司  
信息中心总监

### Q 在转型过程中，您有哪些体会和经验？

根据这些年的经验，我总结出了5点，供大家参考：

- 1、数字化团队要深入酒店业务，碰撞业务思维；
- 2、集团要将有限的资源专注于重点业务的创新、延展与落地；
- 3、关注客户的体验与服务效率；
- 4、关注管理者的需求及决策效率；
- 5、注重多系统间业务流的设计，并关注其系统匹配度及流转效率；

### Q 您认为以后的酒店业人才需要在数字化方面具备哪些额外的能力？

我认为业务人员、技术人员、管理层需要具备差异化的数字化能力，具体来说：

业务人员：IT思维能力、业务创新能力和数字思维能力；

技术人员：需要了解业务，理解业务的痛点，并融入业务进行创新；

管理层：需要从上到下建立数字化转型团队，并且对此给予足够的重视；

## Q 远洲集团未来的数字化转型工作的重点是什么？

远洲接下来的数字化转型工作重点在于提升业务的融合度，打造集团的中台系统，这需要通过三个方面来实现：

1、服务场景升级：我们自主研发了客房自助服务，致力于通过梳理客人从入住前-抵店入住-离店的全生命周期触点，为用户打造全流程数字化体验；

2、加大云技术应用：这是远洲接下来数字化转型工作的重点。我们希望能够通过云化，深入挖掘客史档案，挖掘客人潜在消费点，维护客史档案唯一性。因此我们将借助石基的酒店业整体解决方案，从自主研发信息体系实现全面云化，从前端系统到后端系统，从集团解决方案（中央预订系统）到对客端服务，全面上云；

3、提升集团数据分析能力：接下来我们将更加关注企业的核心数据分析，如关键经营数据指标、成本能耗指标、员工管理指标可量化等。



# — Part 8 —

## 数字化的 投入产出衡量

### 在投入产出方面，行业面临两难境地。

一方面，新技术层出不穷，却未经实践检验，处在迷茫期的酒店不知道也拿不准是否要对新技术进行投入。

另一方面，很多技术投入，尤其是基础设施类的技术投入，投资回报确实难以衡量，或者需要较长的时间才能显现。

“在很多时候，我们要去看投资回报，但就新技术应用的价值与各方达成共识这一点可能更加重要。”钟捷说，“2019年我们在推广IHG® Studio过程中也遇到了很多价值共识的问题。其中很重要的一步是，我们首先需要对技术应用的目标达成共识，是更节约成本，还是提升收入，或是提升宾客体验。”

IHG® Studio是洲际酒店集团2019年推出的全新客房娱乐数字解决方案，并能够为宾客实现以下功能：

- 将个人设备上的在线视频内容安全连接至客房电视并进行播放
- 进行酒店服务相关的操作，例如在客房内增加枕头、要求延迟退房、查看客房账单等
- 通过移动设备上的IHG优悦会App遥控电视
- 预订客房送餐服务或购买客房用品
- 尊享全新的积分兑换试点项目，使用IHG优悦会积分抵扣酒店内产品或服务

在IHG® Studio推广过程中，普遍的价值分歧在于“移动时代，还有多少宾客会打开客房的电视，对电视这样的场景进行优化的价值在哪里？”

“

很多时候，我们要去看投资回报。但就新技术应用的价值与各方达成共识更重要。

—— 钟捷  
洲际酒店集团  
大中华区酒店及业主信息技术  
解决方案副总裁

”



“首先我们认为电视至少在未来3-5年应该依然是酒店的标配。对于我们来说，要为业主解决的是，如何在既定投入的基础上，发挥其最大的价值。其次，IHG® Studio为宾客增加了很多功能性、互动性选择，提供了丰富且更高质量的节目内容，我们希望它能够成为触动客人打开电视的动因，从而增强宾客的数字化参与感和体验。”钟捷说。

对此，苏纳也表示认同。他认为数字化策略落地需要小步快跑，才能迅速推进。

这个过程中，首先需要能够设置项目关联的各方能够认同的可见目标，才能有效推动下一步策略的落地，来达到统一理念和思想的目的。

也就是说，数字化最终还是需要落实在可看见的绩效提升或者成本集约方面，才能可持续。

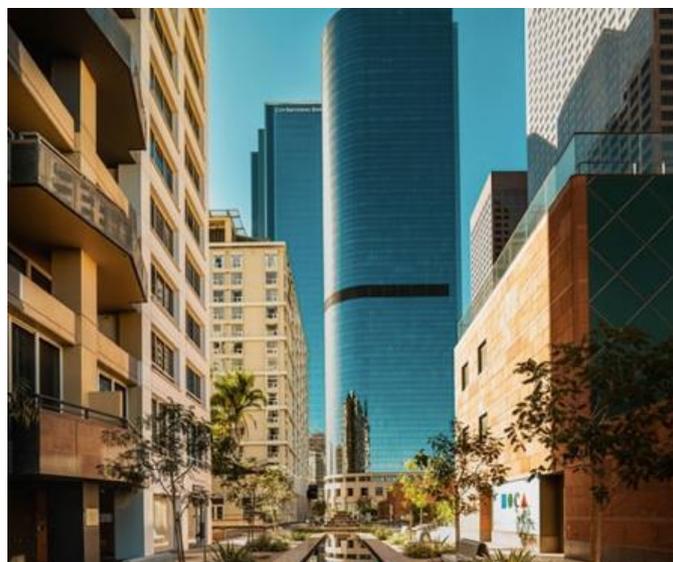
红树林酒店管理集团在2020年6月成立了海南区域营销中心，将位于海南的三家红树林酒店的预订业务、渠道管理、收益管理职能进行了集中管理。

基于新的模式，区域营销中心将能够实现三家酒店产品的统一打包管理，以实现交叉营销。

同时通过集团中央预订系统与收益管理系统的打通，集团实现酒店定价更加科学化，由区域中心进行更深入的分析管理。

“降本增效是酒店集团和酒店的共识，这也是我们建立区域营销中心的初衷。”苏纳说。

自成立区域营销中心以来，酒店在降低成本方面已经看到了立竿见影的效果。**原来3家酒店呼叫中心和收益部门加起来一共有70-80人，现在统一管理之后只需要20人。**



“

数字化转型策略落地需要小步快跑，才能迅速推进。

—— 苏纳

红树林度假世界运营管理有限公司  
酒店会展助理总裁

”

从集团层面来看，**中央预订系统产量的贡献率也在六个月内提升到了50%**。对于酒店来说，明显看到了交叉营销所带来的效果。

苏纳也强调在此过程中，沟通的重要性。**他认为数字化要落地，首先需要站在对方的鞋子里，打消对方的顾虑。**

因此在这个项目落地过程中，酒店和集团之间进行了大量的沟通，来统一共识，明确前后的变化，职责的划分和主要的目标。

比如酒店会担心区域中心不了解酒店的情况，无法对价格做出合理的判断，那么区域中心则会在前一天把价格策略发给酒店确认，以此建立双方的信任感。

而区域中心由于累计的数据越来越多，也能够给酒店带来好的建议和市场发展策略。以此形成良性循环。

**从技术在场景方面的应用来讲，技术的投资回报似乎更好量化一些。**

“以机器人在酒店的应用为例，我们曾经做了6个月的测试，将机器人最终承担的工作量、真人员工承担的工作量与我们付出的机器人购买或租赁的成本来进行对比，去衡量投资回报。”黄俭说。

总的来说，数字化转型是以实现公司整体战略为目标的，任何投入也是以实现公司整体战略目标为导向的，从这个角度来说，我们要允许一些投入是没有立即见效的。

从场景角度来说，短期效果或许更易衡量。但这也需要技术服务提供商能够充分了解酒店运营的痛点和痒点，一起共创新模式，共同探索并致力于酒店空间价值的提升。



## IDC：数字化转型成熟度和绩效关键指标（延伸阅读）

IDC基于**创新能力、客户关系、数据变现、业务运营、人力资源**五个方面给出了一些衡量数字化成果的关键指标，可以作为当下和企业未来转型的参考。

### 创新能力KPI

40%的公司资本开支用于数字化转型举措；

80%的数字化转型创新举措被批准实施；

在过去3年中，公司每年在数字化转型失败项目上的花费少于10%。

### 客户关系KPI

每年新增20%以上盈利客户且持续3年；

将客户NPS评分提高到50-100；

在1年内增加50%的非盈利性产品的客户互动。

资料来源：IDC

### 数据变现KPI

平台战略推动与数据相关的投资超过总IT投资的25%；

API将数据获取和共享成本在3年里降了50%。

与平台相关的收入在5年的时间里每年占总收入比增长10%；

### 业务运营KPI

在接下来的3年里，每年推出1款新的数字化转型相关的产品或服务；

数字化转型相关的产品或服务占到50%的份额；

交付的数字化转型产品要满足80%的销售、客户和可伸缩性的期望。

### 人力资源KPI

50%的高管薪酬与数字化的管理目标实现相关；

按需付费的知识工作者的劳动时间在3年里每年增加10%；

每年有10%的重复交互工作用人工智能替代或增强，持续期3年。

Shiji

结 语  
AFTER WARD

疫情催化之后的行业，人与货，货与场，场与人之间如何连接，发生了本质性的变化。

我们在探索与迷茫之中探索新常态，但内心对自己想去的方向必须保持坚定。

在数字化转型的道路上，可能需要冒险前行，也可能摘取丰硕的果实。

毫无疑问，这是一条新的路，无人走过，但靠你我共创。

## 联合发布媒体介绍

### 关于环球旅讯

环球旅讯是全球领先的旅游商业和科技媒体，致力于以独立的新闻态度，关注和报道影响旅游业发展的新事件、新趋势、新模式和新科技。

### 关于《酒店评论》

《酒店评论》是一本依托于中瑞酒店管理学院酒店业研究中心、面向全行业的专业期刊。这本刊物是思考与创新的平台，是研究行业“问题”的刊物。提供战略深度思考，传递前沿思想智慧，勇于担当探索中国酒店业健康发展之路的使命。

### 关于中国智慧酒店联盟IT专委会

中国智慧酒店联盟IT专委会隶属于中国智慧酒店联盟，由中国酒店行业信息化专业人员发起，经过3年多的发展，目前已经拥有500多名酒店信息化成员。

### 关于中瑞酒店管理学院酒店业研究中心

中瑞酒店管理学院酒店业研究中心是面向中国住宿产业的科研工作组织和信息交流平台，中心聘请中国酒店业资深专家张润钢博士担任主任，并特邀多位知名行业专家和学者作为研究员，以引领住宿产业发展方向为使命，致力于为企业经营管理提供专业解决方案的权威机构。

### 关于CHAT资讯

CHAT资讯是浩华旗下资讯分享平台。基于浩华全球办公室网络的资讯资源，洞察酒店、旅游及休闲等大消费产业投资/开发/运营和资产管理动态与趋势，旨在为旅游/地产/商业等行业人士提供第一手全球旅游行业讯息。为资讯读者触发对行业消息的灵敏嗅觉，时刻获取行业最前沿及有价值的资讯。



## 项目组成员介绍



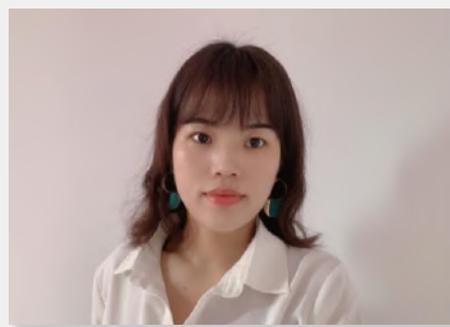
何雯  
石基信息  
市场部总经理



徐沙白  
石基信息  
市场部高级品牌经理



秦梦晓  
石基信息  
市场部内容营销经理



毛玉华  
石基信息  
市场部内容营销副经理



联系我们：

扫码关注【石基私享家】

获取更多公开课消息，Get最新行业报告解读



## 参考资料

*Skift 数字化转型报告*

<https://www.cnblogs.com/SlashOut/p/10367159.html>

*客户数据中台 (CDP)*

[https://www.sohu.com/a/308355315\\_100294792](https://www.sohu.com/a/308355315_100294792)

<http://www.woshipm.com/pd/3875325.html>

*2018年全球酒店PMS行业发展情况及行业发展趋势分析*

<http://www.chyxx.com/industry/201901/709798.html>

*Dimension Data: 2017 Global Customer Experience Benchmark Report*

<https://www.businesswire.com/news/home/20170412005435/zh-CN/>

*如何进行数字化转型*

<https://www.zhihu.com/question/338401583/answer/826553894>

<https://www.cioage.com/art/201908/601533.htm>

[https://www.sohu.com/a/404641702\\_120730380](https://www.sohu.com/a/404641702_120730380)

<https://www.jianshu.com/p/adf202f20902>

## 声明

本报告由石基信息联合环球旅讯、中瑞酒店管理学院酒店业研究中心、酒店评论、中国智慧酒店联盟IT专委会、CHAT资讯共同推出，版权归石基信息所有。商业转载请联系石基信息获得授权，未经石基信息书面许可，任何其他个人或组织不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。对未经许可擅自使用者，本公司保留追究其法律责任的权利。

联系我们：

T: +86 10 5932 5388

北京中长石基信息技术股份有限公司

中国 北京市东城区朝阳门内东水井胡同北京INN 2号楼 B座 15层 100010

[www.shijigroup.com](http://www.shijigroup.com)