

2023 跨越周期

中国酒店业 数字化转型趋势报告

主要发布机构:

中国旅游饭店业协会、石基信息

联合发布机构:

湖南省旅游饭店协会、辽宁省旅游饭店业协会、
山东省旅游饭店协会、深圳市CIO协会、
广州地区酒店行业协会、深圳市酒店业商会

学术共创机构:

北京第二外国语学院旅游科学学院、
瑞士酒店管理大学MBA案例中心

*排名不分先后

Shiji

目录

序言	2
前言	4
第一部分 承压前行，中国酒店业数字化转型再进一程	8
-从“反应期”到“进展期”的迁跃	09
-数字化目标更为务实，前后台并进	10
-行业整体技术投资趋于理性	21
-数字化人才不足成为最大挑战	22
第二部分 马太效应凸显，领先型企业的数字化竞争优势更显著”	28
-酒店企业数字化建设水平差距拉大	30
-领先型企业的技术投资成效更为明显	37
-领先型企业的投资意愿更为强烈	39
-领先型企业已经构建了成熟的数据分析和决策体系	47
第三部分 2023年行业技术投资方向展望	54
-对客技术投资重点	56
-营销技术投资重点	63
-后台技术投资重点	66
-酒店管理集团的技术投资重点	68
-最受关注的新兴技术	70
关于石基	76
关于联合机构	77

序言

2022年的寒冬退去，我们也即将迎来2023年的春暖花开。疫情三年以来，酒店行业在饱受考验的同时，数字化技术也经历并实现了从意识觉醒的萌芽期到大刀阔斧的加速期的跨越式发展，不仅在行业发展的低谷期扮演了重要的角色，更成为了整个行业的长期发展与制胜战略，驱动了传统服务行业从粗犷式规模化发展向精益化运营增长的新模式进行转变升级。



李峰

中国旅游饭店业协会会长

数字化技术成为创新的加速器

伴随着市场的持续不振，中国酒店业也开始进入存量时代，着力于产品创新、场景创新、体系创新和数字化创新。其中，数字化技术作为重塑人、货、场三要素及其关系的重要基础和桥梁备受关注，不仅为创新提供了底层基础，也成为了创新的加速器，促进了酒店业供给侧改革，以抵御寒潮，对抗风险，更成为企业降本增效的重要手段。

| 数据助力行业实现高质量发展

毫无疑问，酒旅企业想要实现高质高量的发展，就必须要深度挖掘数据资产价值。行业需要进一步破除数据孤岛，构建更为开放的技术生态，加速云化进程，以实现数据的流动和系统化输出，为决策提供依据。从最早的收益管理价格预测，到今天的统一用户平台，再到未来前后台数据贯通实现智能决策，数据仍是最具价值的资产，但同时也对企业的数据治理能力提出了新的要求。

| 行业需要构建新型数字化能力

日益加速的数字化进程对行业人才也提出了新的能力要求。强有力的人才保障是企业数字化项目能够成功落地的重要保障。这也需要有赖于多方合作，来实现行业数字化能力的进阶和提升，并决定着数字化转型作为行业级战略，能够走多远，做多深，是否能够产生长期而持续的价值。

| 数字化赋予行业更大的韧性

数字化转型之路并不会一帆风顺，我们仍在探索之路上，但重要的是我们需找对方向。

继2022年，中国旅游饭店业协会与石基信息再次共同发布《2023年中国酒店业数字化转型趋势报告》，即希望能够通过此份报告帮助行业更好的了解数字化转型的现状与未来，并为行业提供值得参考的真知灼见与落地方法论。

酒店行业在需求复苏的当下展现出了极强的弹性，而我们相信数字化赋予行业的将是一股能够对抗风险的韧性，以让我们更加坚定对未来的信心！



前言



赖德源

石基集团大中华区高级副总裁

自2021年发布首份《酒店行业数字化转型趋势报告》以来，石基信息已经连续三年致力于通过真实的数据调研分析和来自国内外知名酒店品牌的数字化转型专家访谈，不断追踪行业数字化转型进展，以期从大趋势中洞察方向，从小趋势中探知机会。

过去一年，是令酒店人倍感无奈的一年：从点到面的疫情贯穿于全年始终，痛苦、迷茫、无奈……是广大酒店人内心的真实写照。尽管如此，坚韧、不屈、勇往直前的酒旅业从未停止其探索的步伐，蛰伏中的酒旅人借助在数字化业务中的单点突破实现“速赢制胜”，并且逐步累积信心。

| 跨越转型周期

在疫情加速后的数字化赛道上，酒店行业所处的数字化转型阶段也在不断变化。2020年疫情之初，酒店行业被倒逼转向数字化。尽管多少有些摸着石头过河，但酒旅人迅速蹚出了一条适合自身的数字化路径。尽管在疫情影响下，酒店业的数字化投资更为理性，比如，预期增加技术投入的酒店占比从2021年的 **68.3%** 下降至2023年的 **55.1%**，但利用过去3年的时间，行业依然实现了从数字化转型“反应期”向“进展期”的迈进。

| 行业数字化发展水平差距拉大

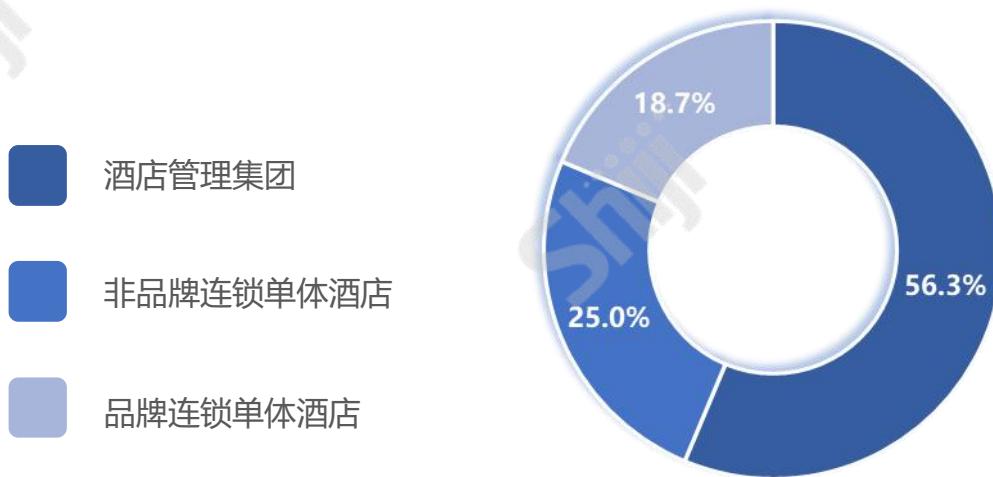
处于“进展期”的中国酒店业，呈现出明显的“马太效应”。领先的酒店企业在整体技术创新方面已经赢得了显著的竞争优势，并已率先完成了企业内部的组织结构重组和管理模式优化，以应对数字营销环境快速变化带来的压力，简化内部流程，让组织管理更透明、简便、灵活。

| 做坚定的长期主义者

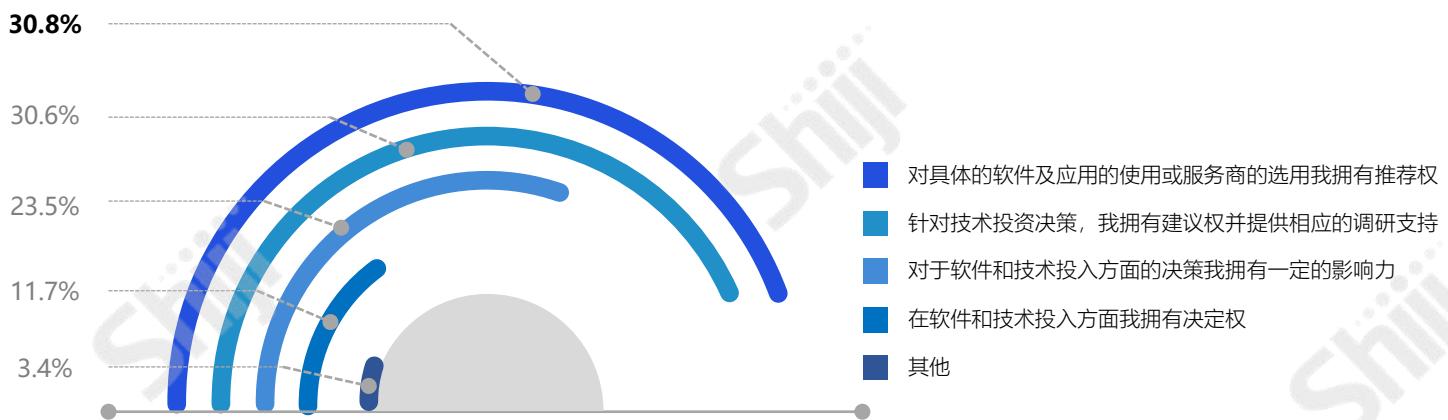
数字化车轮滚滚向前，唯有长期主义者，才能成为时间的朋友。
也正是在急剧不确定的时代，才更加需要战略的定力帮助我们找到答案，以不变应万变。
企业发展如此，数字化探索的脚步亦是如此。

Ⅰ 问卷情况及说明

本次调研共回收**412**份有效问卷，其中酒店管理集团占比**56.3%**，品牌连锁单体酒店占比**18.7%**，非品牌连锁单体酒店占比**25.0%**。



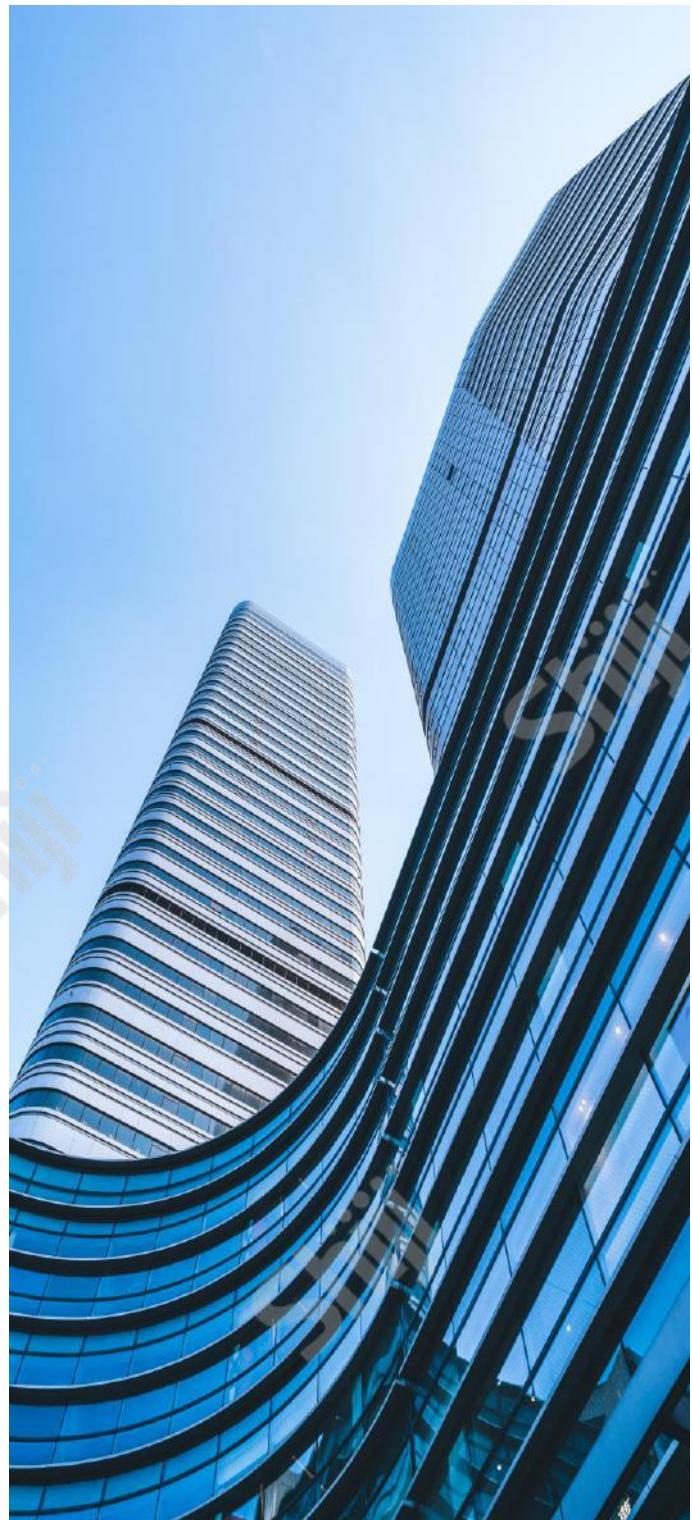
参与报告调研的受访者中，在公司软件和技术投入方面拥有决策权的角色占**11.7%**，对具体的软件以及应用的使用或服务商的选用拥有推荐权的占**30.8%**，对于软件和技术投入方面的决策具有一定影响力的占**23.5%**，针对技术投资决策拥有建议权并提供相应调研支持的占**30.6%**。



《2023年中国酒店业数字化转型趋势报告》在去年报告内容的基础上，做了进一步的延展，**分析了领先型企业在数字化体系建设过程中表现出的特点及未来技术投资方向，深度剖析了处于数字化转型“进展期”的中国酒店业所取得的数字化成果以及未来的趋势洞察。**

此外，来自**洲际酒店集团、万达酒店及度假村、金陵饭店集团、首旅如家集团、中旅酒店集团，以及希尔顿欢朋（中国）**（排名不分先后）的6位数字化专家作为本次报告的专家委员会成员，也贡献了诸多成效显著的数字化实践，以及颇具价值和前瞻性的见解。

报告由中国旅游饭店业协会和石基信息作为主要发布方，联合湖南省旅游饭店协会、辽宁省旅游饭店业协会、山东省旅游饭店协会、深圳市CIO协会、广州地区酒店行业协会以及深圳市酒店业商会共同发起调研，并在共创学术机构——北京第二外国语学院旅游科学学院、瑞士酒店管理大学MBA案例中心的支持下共同完成。



| 报告专家组委员会成员 (排名不分先后)



第一部分

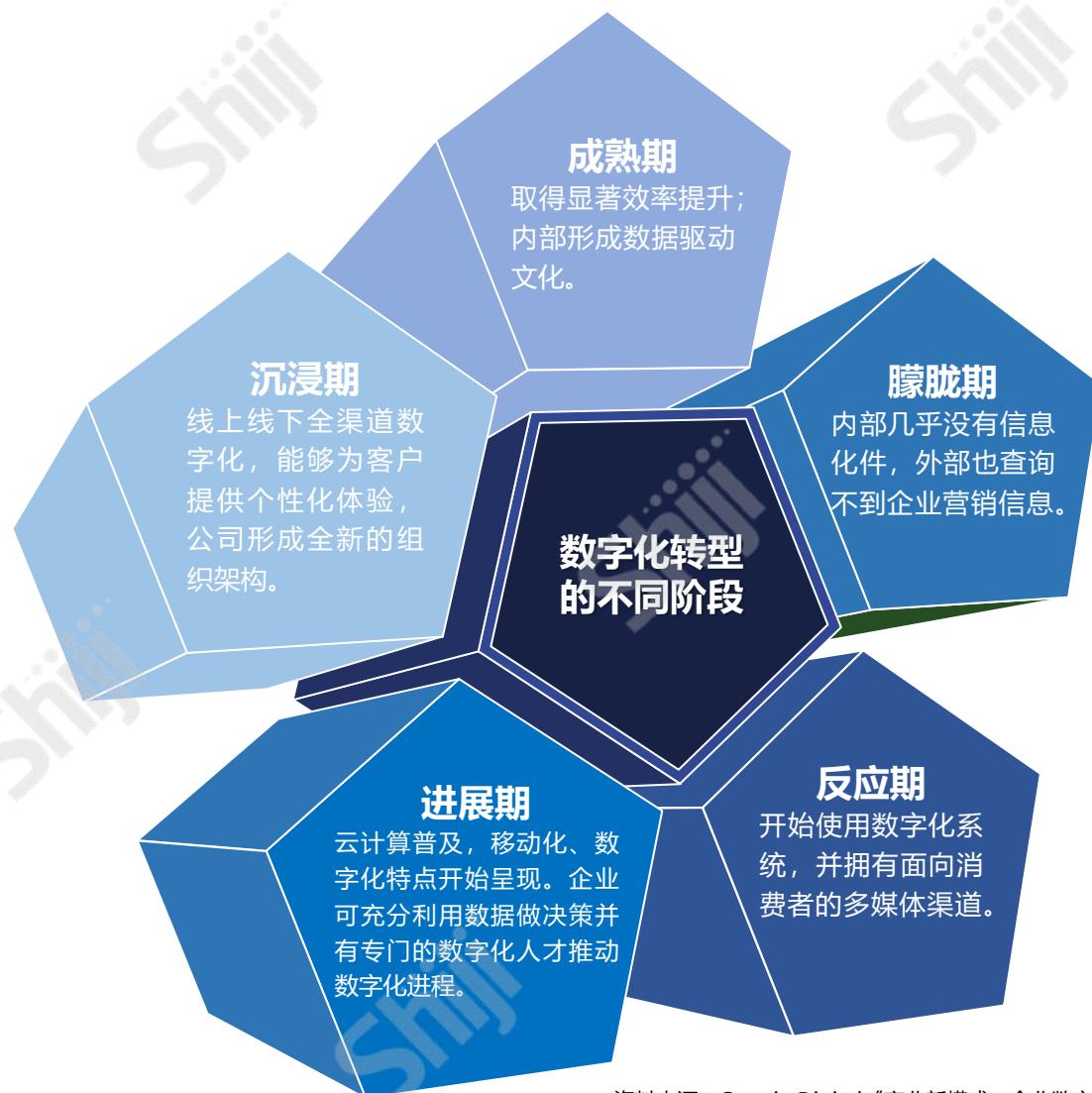
承压前行，中国酒店业数字化 转型再进一程



PART 1：

从“反应期”到“进展期”的迁跃

虽然疫情的反复多次迫使酒店行业按下暂停键，但行业在数字化转型之路上经过3年探索，依然实现了阶段性发展的迁跃，从以“数字化系统单点采用和面向消费者的多媒体渠道”为主要特征的“反应期”，迈进到以“业务线上化程度逐步加深和数据驱动决策”为主要特征的“进展期”。而从“进展期”向以“个性化客户体验和组织架构重塑”为核心的“沉浸期”实现跨阶段的迁跃，预计或仍需要3-5年的时间。酒店行业正逐步跨越数字化转型周期，着眼于长线价值的挖掘和释放。



资料来源：Centric Digital《商业新模式：企业数字化转型之路》

在本章节后续内容中，我们将通过对行业技术投资趋势、酒店在数字化转型中面临的共性挑战以及数字化转型目标的分析，来全面了解处于“进展期”的酒店行业整体发展动态。

PART 2：

数字化目标更为务实，前后台并进

| 收入、体验、效率，三驾马车齐头并进

从疫情前的意识觉醒，到疫情倒逼下的大规模数字化转型探索，中国酒店业数字化进程正在逐步深入推进中。



在此过程中，我们发现，酒店所追求的数字化目标也在发生转变。

根据2021-2023年《中国酒店业数字化转型趋势报告》系列调研数据结果，我们可以看到，2021年酒店业的数字化目标以体验和收入为核心；2022年则以增收和增利为核心；2023年对降本增效的重视程度则明显增加，降低运营成本和提高服务效率得到了更为普遍的关注，而增加预订量则从去年的第一位下降到了2023年的第五位。

酒店业 TOP5 数字化目标

2021

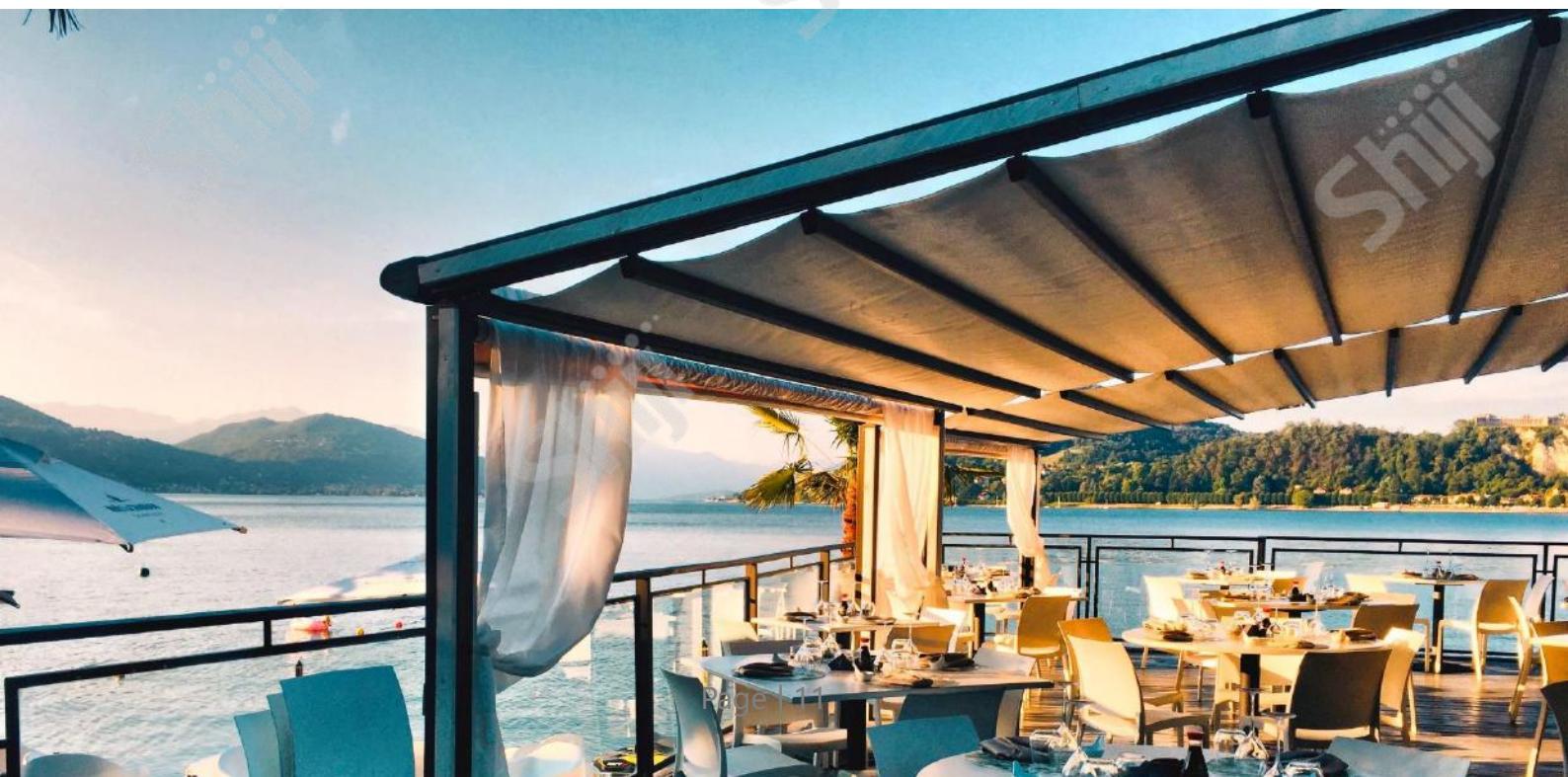
- ① 强化现有客户关系，增加用户留存率和复购
- ② 为宾客提供一致且高质量的体验
- ③ 获取新客户，增加预订量
- ④ 使酒店业务能够在线上与线下之间切换更加灵活
- ⑤ 降低对客服务的运营成本

2022

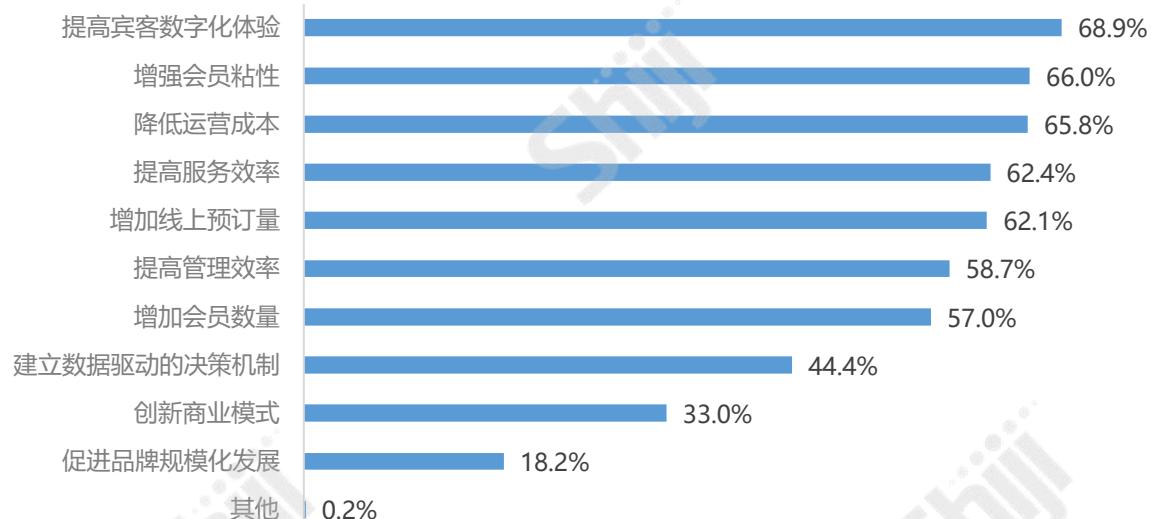
- ① 获取新客户，增加预订量
- ② 降低运营成本，提高效率
- ③ 降本增效，提高效率
- ④ 强化现有客户关系，增加用户留存率和复购
- ⑤ 应对快速变化的消费者数字化诉求，提升宾客数字化体验

2023

- ① 提高宾客数字化体验
- ② 增强会员粘性
- ③ 降低运营成本
- ④ 提高服务效率
- ⑤ 增加线上预订量



2023年，您所在酒店希望通过数字化达成以下哪些目标？【多选题】



可以说，行业已经进入到利用数字化技术进行收入、体验、效率全面提升和前后台全链路场景覆盖为目标的发展阶段，各个企业也根据自身特点，不断探索最符合企业当下战略发展目标的数字化切入点。

比如，基于数字技术的升级尤其是云化战略的落地，**洲际酒店集团**打造了以“效率”为导向的**IT 共享服务模式**并实现了在智选假日品牌的成功落地，极大提升了人效产出，实现了集约化管理模式。而**金陵饭店集团**当下的重点则在集团直销微信小程序。2022年小程序上线即在短短一年内，实现了GMV过一亿元的佳绩，这也让金陵饭店集团进一步坚定了将微信小程序做大做强的信心。同时集团还计划在2023年将中央集采平台的建设提上日程。

石基云PMS

开放的云平台架构,致力于酒店场景创新

- 云端部署
- 开放的API
- 模块化设计
- 无感迭代
- 智能移动应用
- 高等级安全保障



以数字化技术实现会员精益化运营备受关注

2022年，我们曾判断酒店集团会员管理的关注点会从“数量”转移到“质量”，此次调研给出的数据结果则进一步印证了这一判断。可以看到，对比“增强会员粘性”为目标的 66%，以“增加会员数量”为目的的受访者占比仅为 57%。当然，这并不是说“数量”已经不重要了，2022年这一比例仅为 28%，相较之下依然有高达 29% 的提升。可以说，**公域拉流量，私域重运营，对于2023年的酒店业而言，依然是两件头等大事。**

同时，我们也可以确定，精细化用户运营势必将成为行业寻求增长动力的新引擎，也是最终推动酒旅企业实现高质量发展的底层逻辑。

2023年 vs 2022年，占比上升幅度最大的数字化目标



酒店业属于典型的**充分竞争模式**，具有**低复购、高客单价、低决策难度**的特点。因此酒店不仅要获取泛流量的关注，还要找准用户需求，通过复购提升收入水平。通常来说，当 LTV（用户生命周期价值）大于3倍的 CAC（企业获客成本）时，企业才能实现盈利。

这意味着，酒店不仅要**做好会员服务强化忠诚度体系建设**，还必须不断深化**会员全生命周期运营和价值挖掘**。



以万达酒店集团为例，集团在2022年对会员体系进行了升级，新增了面向“度假客人”的度假会员体系。至此，集团形成了“四合一”会员体系，分别面向普通旅客、商务客人、餐饮客人、度假客人提供差异化的会员权益和服务。“会员体系的建立只是会员运营全流程中的一环”，万达酒店及度假村市场营销中心总经理兼电商科技公司总经理王鑫表示，“体系化的运营和管理模式支撑对于会员体系的落地非常重要，只有这样，才能够确保会员到店后享受到的是不打折扣的服务，以提升会员的忠诚度和满意度。”

洲际酒店集团也在2022年焕新了IHG®优悦会宾客忠诚度计划并推出了全新的会员等级和奖励积分赚取机制。体系升级后，会员免费客房权益赚取不再基于是否满足了某一特定等级，而在于在洲际旗下的酒店入住了多少房晚。也就是说，会员只要住够了房晚数即可获得诸如免费早餐、房间升级等贴合会员实际需求的奖励，这不仅有助于提升品牌喜好度，也有助于酒店营收的提升。

石基向行业提供的用户数据平台也正是为了满足酒旅集团精细化会员管理的需求应运而生，通过用户标签化管理和分类，助力实现精准营销模式的落地。

| 酒店对员工端数字化建设的重视程度越来越高

在此前发布的《中国酒店业数字化转型点、线、面》架构图中，我们提出了酒店业数字化转型的四大主线，员工端数字化即为其中之一。这也是企业通过数字化实现组织创新的重要组成部分：数字化技术是否提升了员工满意度、实现了人效提升或改变了企业现行的考核和激励机制。

在今年的访谈中，也有数位嘉宾不约而同的谈到了这一点。



“我们通过飞书革新了企业内部的管理和协同工作。”首旅如家酒店集团IT总经理王波在访谈中提到。“并且，我们已经将飞书的协同能力和内部管家宝系统进行深度融合，统一入口，由此大大提高了员工在线率和线上化工作能力。”

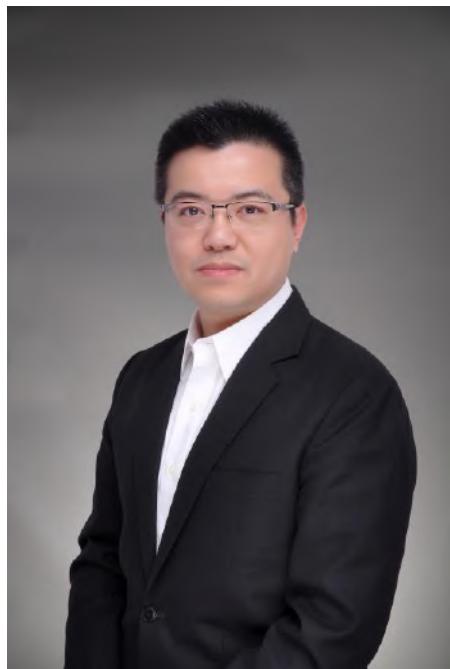
因此，首旅如家酒店集团还试点了员工在线提成。只要用户在员工推广的APP中预订酒店，或者员工在前台成功推广优选商品或跨境购商品，都会得到相应提成。“虽然这部分激励目前占员工收入的比例还小”，王波说，“但如何基于所见即所得的互联网思维管理模式来及时奖励以激发员工工作动力，值得进一步探索。”

洲际酒店集团则借助企业微信搭建内部服务平台，将很多内部应用汇总到企业微信，实现了内部业务服务平台的移动化，如无纸审批，内部的沟通协调等。此外，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钟捷还表示，他们将深入探索如何将企微生态与内部业务场景进行更深层次的融合，并将其作为2023年的数字化重点规划之一。



洲际酒店集团钟捷：

酒店数字化转型要避免“拿来主义”



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

您认为中国酒店业整体数字化发展进程目前
处于哪一阶段？

整体而言，我认为行业的数字化转型已经进入到
进展期初级阶段。

以洲际为例，我们已构建了包括微信、支付宝、
抖音等在内的数字营销渠道体系，对于技术部门
来说，接下来要做的就是如何与营销部门更好地
协同，提升在这些平台上的投入产出比。除此之
外，大中华区的数字化团队职能更加明确，酒店
的跨部门协作能力得以强化。

可否为我们回顾一下洲际酒店集团数字化发
展历程和大中华区的数字化实践？

洲际酒店集团作为首批进入中国市场的国际酒店
集团之一，截止2022年11月，共有**600多家**开业
酒店。**每百家开业酒店的扩张速度飞速缩短**。支
撑快速发展的一大重心是我们在数字化方面的早
布局，持续加大该领域的投入使得我们在疫情
冲击下依然取得不错的成绩。

“数字化已经从“做不做”的问题转向了“如何做的更快更好”！”

营销将越来越依赖数字化渠道和数字化技术能力，
这一观点是我们的企业在数年前就形成的对行业
发展趋势的内部共识。

也是在那时，洲际总部层面即进行了组织架构调整，将营销部与技术部合并，我们内部称之为**C&T** (Commercial and Technology)。

基于这一组织架构和业务部门的紧密协作，我们已在全球范围内取得了一系列的数字化转型成果。

会员体系焕新

2022年4月，集团推出IHG®优悦会宾客忠诚度焕新计划，推出了全新的会员等级和奖励积分赚取机制，为会员提供更丰厚的福利。

加速新品牌与现有技术和营销体系的融合

2022年11月，Iberostar Beachfront Resorts 品牌正式加入并成为集团的第18个品牌。在很短时间内，新品牌即实现了洲际官网内的搜索，整体系统和会员体系的对接也在快速推进中。

在大中华区，我们也做了一下数字化方面的创新尝试。如通过洲际酒店集团的官方微信小程序，宾客即可通过二维码登录并享受无线上网服务、**通过 IHG Studio 的客房内容投放平台**（以下简称“**IHG Studio**”），**客人即可实现手机投屏等功能。**

另外，我们认为，在客房内依然有必要为宾客提供多屏选择——手机端+电视端，即我们提出的**“大屏与小屏互补”**的概念。

借助以上项目在大中华区的成功，我们也希望为集团的全球数字化战略提供一些经验和创新案例，同时，对于集团在不同地区采取差异化的数字化策略提供一些新的思路。

I 目前洲际酒店集团业务线上化的整体情况如何？

在业务线上化方面，洲际目前已经进入百花齐放的阶段，同时聚焦于多个方面。

第一，深化数字渠道建设。

我们将持续开展与第三方OTA平台建设性的合作，加强与新媒体平台的对接和运营，同时继续深挖微信、阿里等渠道生态的价值。

第二，依托数字化产品升级，打造共享服务模式。

数字化产品的升级，尤其是系统云化，为集团打造共享服务的运作模式提供了底层基础。

目前，我们已经在智选假日品牌酒店成功构建并落地了IT 共享服务模式。在这种模式之下，酒店的系统管理和维护工作由集团共享服务团队负责。除此以外，我们也正在摸索其他业务场景/部门的共享服务模式。

第三，品牌拓展、项目筹建到开业的全流程线上化。遵循“多任务基于同一平台属性进行整合”的逻辑和理念，我们打造了**GOLS (Global Owner Lifecycle Solution)** 系统，期望通过该系统实现面向业主的服务全链条线上化。

目前，整个项目已经完成了第一阶段的建设：即从销售拓展到签约的流程线上化。后续，我们会将整个业务的全流程包括筹建、预开业、运营等环节纳入进来，进行统一的线上管理。

第四，借助企业微信搭建内部服务平台。

基于企业微信，我们进一步强化了集团OA系统建设，并实现了更多的新功能。

如何将企微生态与我们内部的业务场景进行更深层次的融合，也是我们2023年的重点规划之一。

Q 能否在集团数字化体系建设方面，给大家一些建议？

我认为酒店集团在进行数字化体系建设时，应该首先从自身实际业务需求出发，去寻找切入点，由浅入深，由小到大。然后在过程中，不断完善平台建设和人才储备。

当然，酒店如何在具体场景中用好数字化工具也是非常关键的。第一，酒店要基于对自身业务的了解和实际情况来选择和落地数字化工具，而不是“拿来主义”。第二，在认清现实的基础上打造差异化竞争优势，而不应盲目跟风。

Q 您如何看待技术投入的ROI？可否结合案例介绍下洲际是如何衡量技术投入的ROI？

毫无疑问，数字化的核心是要解决具体的业务痛点。但对数字化项目ROI的衡量需要从不同的角度来考虑。

我们在很多方面投入的ROI必须要符合三方利益的机制，即业主、C端客户需求、洲际集团的运营效率和价值。

以IHG Studio酒店客房内容投放平台项目为例，其需要既能够满足业主对投入性价比和成本集约的需求，也需要考虑大屏+小屏互补的模式及投屏功能对现代消费者设备使用习惯的迎合。同时，IHG Studio作为洲际品牌标准化服务的一部分，我们还必须要考虑内部运营和维护的效率。这是我们基于该项目，对三方利益的考虑和出发点。

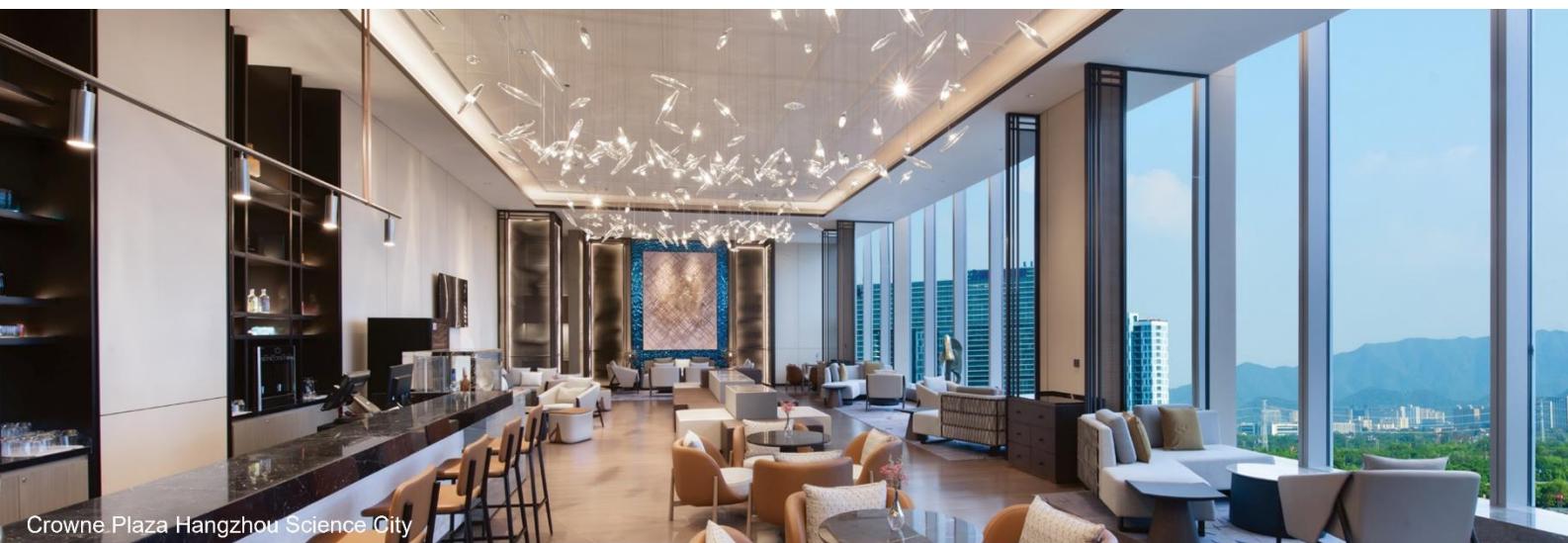
Q 2023年，洲际酒店集团在数字化技术方面的投入是会加大还是缩紧？

技术投入肯定会加大，包括财务投入、项目量、企业对于数字化的重视程度等几方面。

这主要体现在以下几个方面：

- 1) 加大与合作伙伴的合作力度
- 2) 加大创新力度
- 3) 扩大规模

如洲际商城的线上推广、扩展新的流量渠道、优化酒店基础平台能力，包括例如 WiFi 能力，提升酒店运营平台如基于石基企业平台 (Shiji Enterprise Platform) 的前台自动化能力等。



Q 为成功落地数字化项目并达到预期的ROI，您认为最重要的保障要素是什么？

有三个方面，我认为是比较重要的：

第一，评估技术对现有工作流程和组织架构可能带来的影响并进行调整，做到人、工具、流程的统一。

第二，酒店方需要有强有力项目负责人负责项目管理并推动项目落地。

第三，做好数字化整体规划与顶层设计，并设定阶段性目标。

从当下出发，我们就需要看到明年、后年的大概方向，做好适当的规划与思考。另外，要针对不同行业及企业现状找到具体的切入点、落脚点，由小到大地推进。

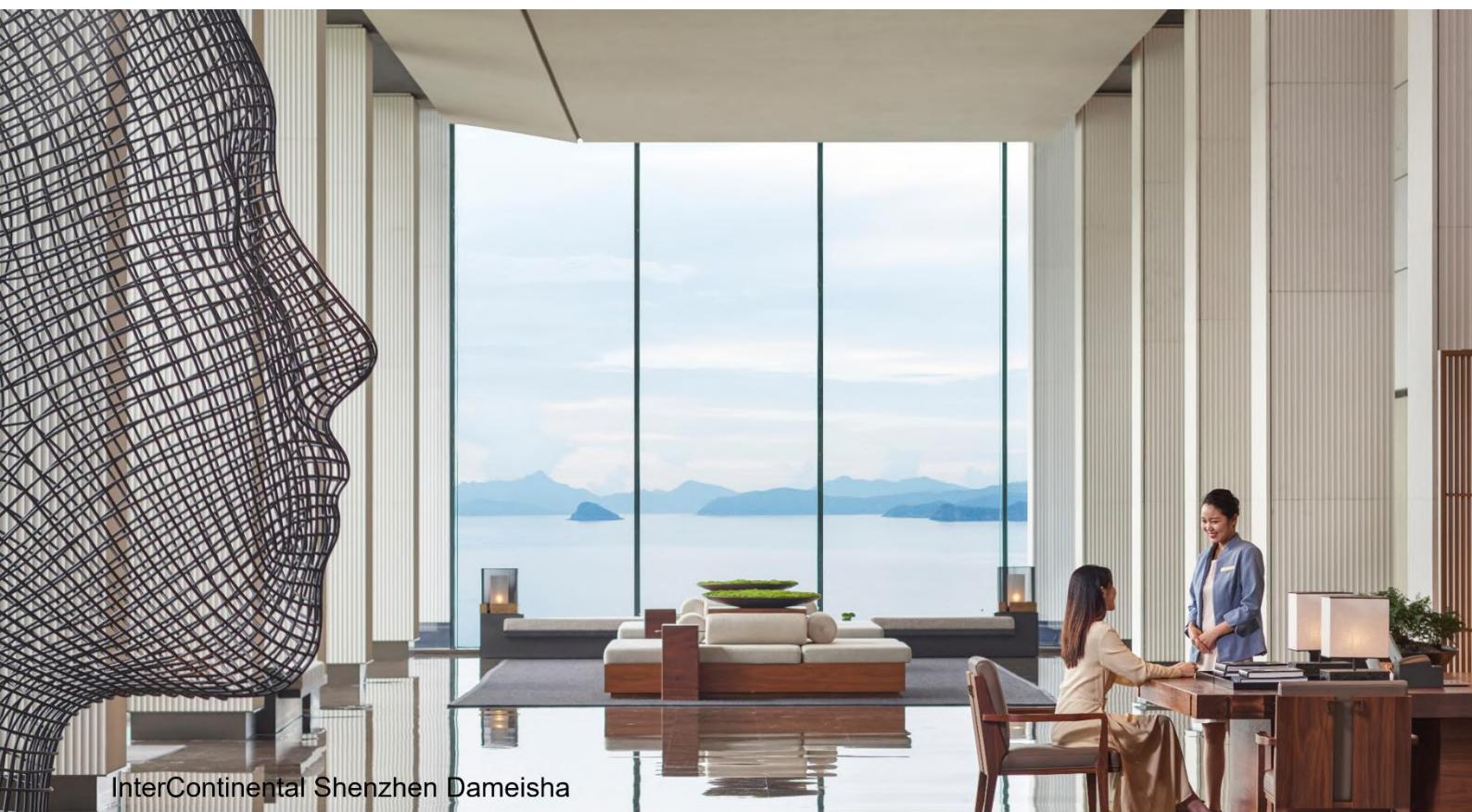
Q 您认为未来三年行业数字化转型的进程会加速还是放缓？未来您会关注哪些新技术在酒店行业的应用？

整体来说，我认为数字化进程会加速。

比起新技术，我更偏向于修炼“内功”。比如我会关注无线上网、以PMS为中枢神经的酒店运营平台等一些极具提升空间的基础平台。同时，如何真正把这些平台上的数字触点利用好，也是我关注的大方向。

此外，我认为加强数据能力建设也是非常重要的。

对于元宇宙、VR等看起来非常“炫酷”的技术，我认为从企业的视角来说，如果有条件的话可以进行尝试，关键是要从解决业务问题视角出发。



PART 3： 酒店行业技术投资趋于理性

调研显示，2021年，有68.3%的受访酒店预期将增加在数字化转型方面的预算投入，2022年，这一数据为57.0%，而到了2023年，则有55.1%的受访者表示预期将增加数字化技术投入。

“我所在酒店预计会增加技术投入。”您是否同意这一表述？



对比三年的数据结果，我们看到，酒店行业对于数字技术的投入逐渐趋于理性，这主要是出于以下原因：

一方面，酒店逐渐意识到，数字化转型是一项战略性的长期工程和企业级的系统工程，需要服务企业长远战略，因此需要分阶段、分步骤地理性规划、持续投入，不能急功近利。

另一方面，疫情带来的外部压力加大，市场不确定性等因素导致酒店行业在进行数字化转型投入时更加的谨慎。更多酒店业企业倾向于把有限的资金用于维持当前的经营活动。

作为躬身入局的行业实践者，金陵饭店集团数字科技中心总经理冯华东对这一调研结果颇为理解，“在当下的环境下，对于很多企业而言，其实最重要的还是活下来，因此，大家首先会将资金用以保证主营业务的顺利开展。”

PART 4

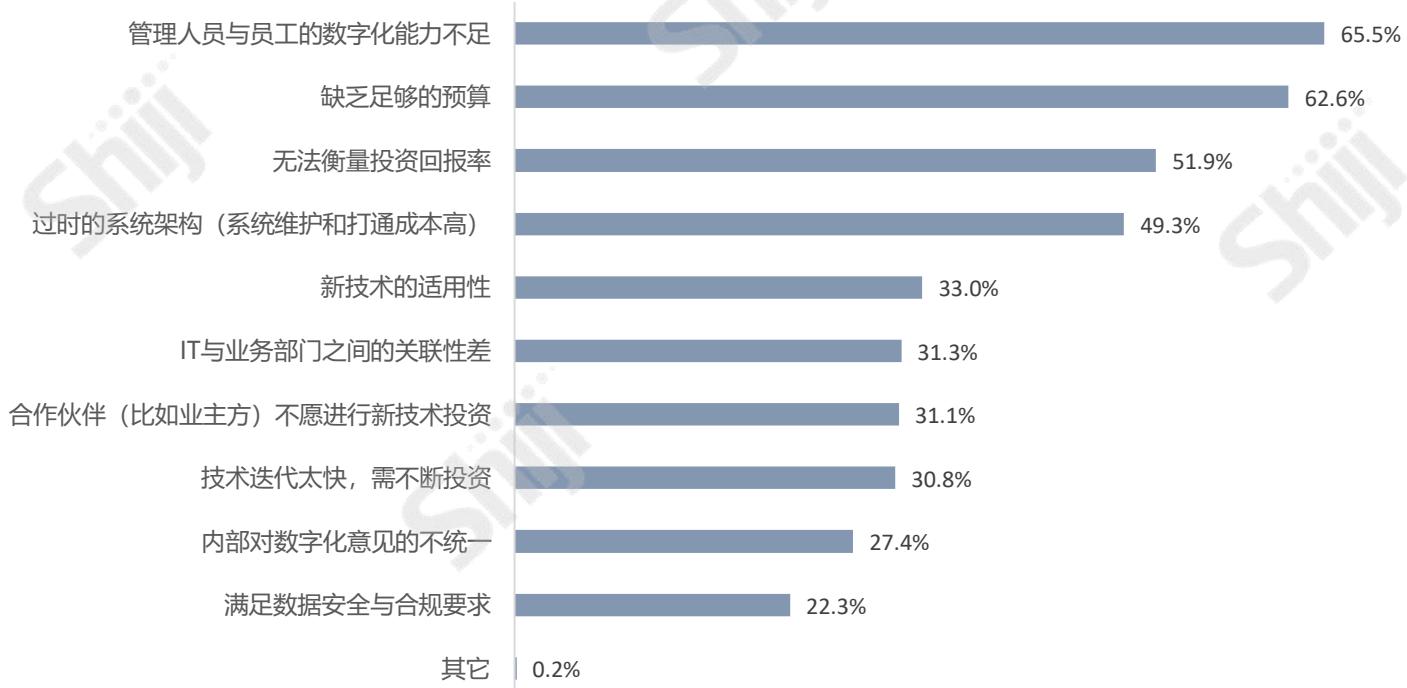
数字化人才不足成为酒店业数字化转型的最大挑战

在《2022年中国酒店业数字化转型趋势报告》中，广东旅控集团副总经理莫晓晖在采访中提到，数字化转型在本质上其实是一场思维革命。这意味着在数字化转型的道路上，酒店将长期处于机遇与挑战并存的状态。

本次调研数据显示，2023年酒店数字化转型面临的3大挑战分别是：缺乏数字化人才（65.5%）、缺乏足够的预算（62.6%）和无法衡量投资回报率（51.9%）。调研结果基本与去年保持一致。

通过3年调研结果对比发现，数字化人才不足从去年的第二位（45.9%）上升至今年的第一位（65.5%），成为酒店进行数字化转型的最大阻碍。

酒店业在进行数字化转型过程中面临的主要挑战是哪些？[多选题]



此外，“酒店需要有强有力的数字化项目负责人负责项目管理并推动项目落地”（67.0%）也被认为是酒店成功落地数字化项目并达到预期ROI的首要保障，更加凸显了数字化人才对数字化项目成功的重要性。

除了数字化人才之外，“**缺乏足够的预算**”从2021年的第五位（35.2%）上升为2023年的第二**大挑战**。金陵饭店集团数字科技中心总经理冯华东表示，整个行业在2022年的IT预算都呈紧缩状态。在去年的市场环境下，企业投入再多资金也未必能产生合理的回报。以



金陵自身的数字化项目为例，2022年一直是先做试点，并没有全面铺开，本着对现有资源合理分配，只有见到效果才会考虑进一步投入的原则。



此外，“无法衡量投资回报率”也晋升为酒店数字化转型中面临的TOP3挑战之一。万达酒店及度假村市场营销中心总经理兼电商科技公司总经理王鑫认为，“无法直接衡量投资回报率”是酒店进行数字化转型中面临的一项挑战。这也是中小型企业普遍存在的问题。在数字化转型过程中，酒店一定要有耐心，避免有短时间取得高回报的想法，同时也需要学会用长期主义的逻辑来衡量投资回报率。

另外，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钟捷认为，对数字化项目 ROI 的衡量需要从不同角度来考虑。比如，洲际在很多技术方面投入的 ROI 都会考虑满足业主、C端客户以及洲际集团自身（提升运营效率和价值）三方的利益和需求。

“

对数字化项目 ROI 的衡量需要从不同角度来考虑。洲际在很多技术方面投入的 ROI 都会考虑满足业主、C端客户以及洲际集团自身（提升运营效率和价值）三方的利益和需求。

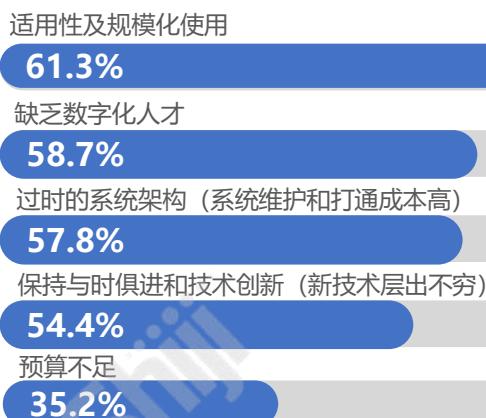
——钟捷

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

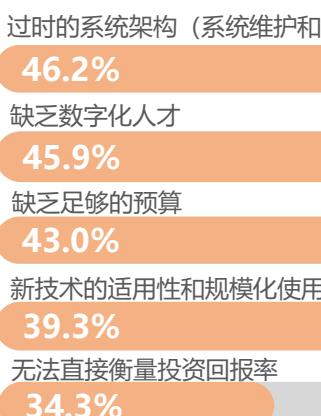
除此之外，“满足数据安全与合规要求”(22.3%)尽管占比不高，但却值得关注，更是每一个企业在推进数字化转型过程中必须关注的重点。当企业规模越大，信息和数据安全就越重要。而作为中国最大的旅游央企之一，中旅酒店集团为了保障数据安全与合规，已经从组织到制度做了一系列数据安全方面的工作，以避免出现重大安全事故。中国旅游集团酒店控股有限公司信息管理部副总经理周长说：“这是IT治理的一部分，针对整体的云安全，我们的目标是等级保护三级。”

2021年-2023年 酒店数字化转型面临的挑战TOP5

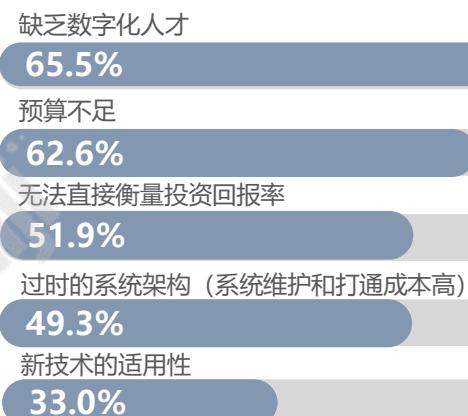
• 2021年



• 2022年



• 2023年



“无法直接衡量投资回报率”是酒店进行数字化转型中面临的一项挑战。这也是中小型企业普遍存在的问题。在数字化转型过程中，酒店一定要有耐心，避免有短时间内取得高回报的想法，同时也需要学会用长期主义的逻辑来衡量投资回报率。

——王鑫

万达酒店及度假村市场营销中心
总经理兼电商科技公司总经理

石基后台管理系统

完善的后台管理系统, 助力酒店实现财务、人力、采购与成本管控效率提升

- 前瞻性的系统架构
- 助力实现业务流程优化
- 切实满足酒店业客户运营中的实际需求
- 更好实现集团管控



第二部分

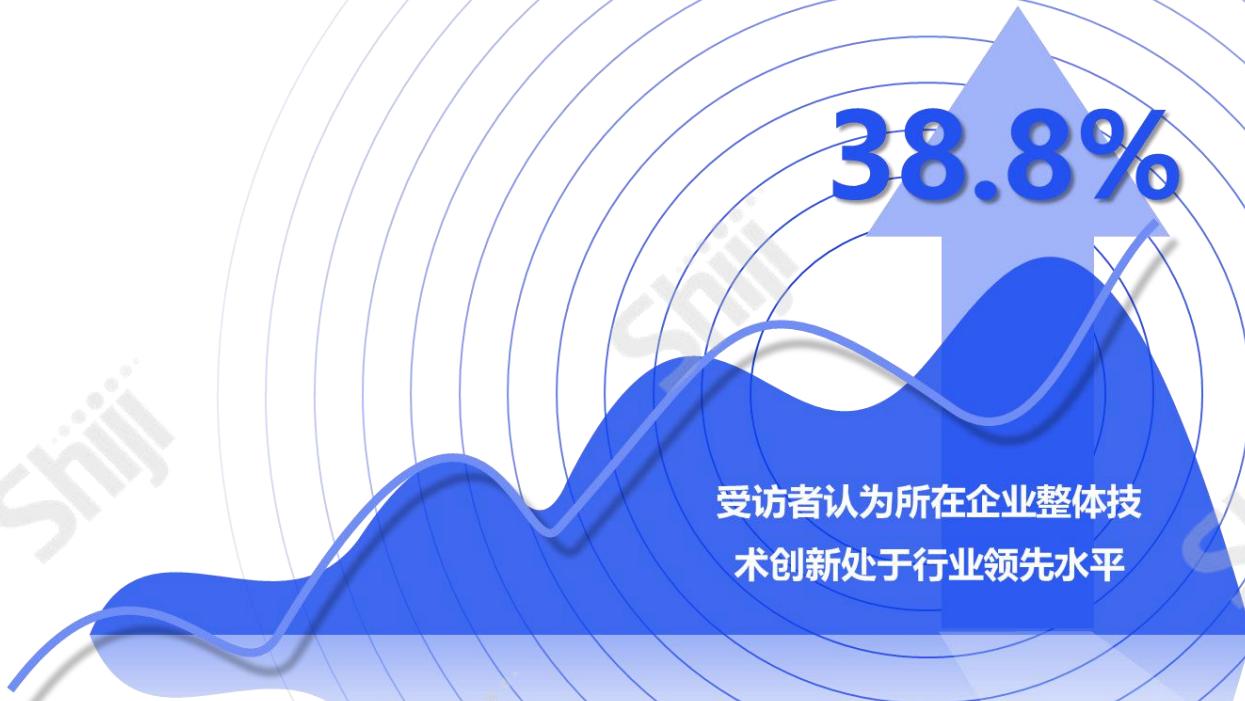
马太效应凸显，领先型企业的
数字化竞争优势更显著



马太效应凸显， 领先型企业的数字化竞争优势更显著

《“十四五”数字经济发展规划》强调：企业应在数字化转型中更好发挥主体作用，以龙头企业为主体，带动行业企业数字化转型升级。回归到酒店行业，领先型企业对于整体行业的数字化进程起到了重要的引领与示范作用，是行业整体技术趋势的“风向标”。

在本次调研中，**有38.8%的受访企业认为其整体技术创新处于行业领先水平**。在本章节中，我们将针对领先型企业的数字化能力与发展趋势，作为分析重点。



中国酒店业数字化 转型指数模型



何为中国酒店业的领先型企业？这一问题对于数字化发展并不均衡、缺乏公允评判的中国酒店业而言，很难找到令人信服的答案。

基于对中国酒店业数字化转型的长期观察与实践，石基信息首次出品中国酒店业数字化指数模型，旨在从七大方面——**宾客体验、后台运营、数字营销、管控模式、组织创新、技术赋能、业务模式**，全盘评估酒店企业数字化转型程度。在后续的报告、文章以及与之相关的公开活动中，石基也将根据此模型持续赋能于中国酒店业的数字化转型，帮助酒店判断自身所处位置、提升方向以及与行业领先型企业的差距。

PART 1

酒店企业数字化建设水平差距拉大

正如中国旅游集团酒店控股有限公司信息管理部副总经理周长所说，在数字化的赛道上，酒店会出现“**一步跟不上，步步跟不上**”的局面。由于企业数字化能力的建设需要相当长时间的经验累计，需付出必要的试错成本，又在很大程度上会受到宏观经济环境与技术投资的影响，因此数字化项目成功落地很难一蹴而就。而企业间的数字化能力却参差不齐，**领先型企业与其他企业间的数字化能力差距正在逐步拉大，显现马太效应。**

与行业对比，您如何评价所在酒店目前数字化发展的情况？？

整体技术创新处于行业领先水平

38.8%

酒店运营管理所需的各类业务系统（如云PMS、云POS、云后台系统等）处于行业领先水平

51.5%

对客技术应用（如自助机、IPTV、机器人、Chatbot、电子发票、电子菜单等）处于行业领先水平

39.1%

数据分析技术（如BI、数据平台、舆情分析、收益管理分析等）处于行业领先水平

40%

经营效率提升类技术（如工程管理、工单管理、智能对账、流程自动化技术等）处于行业领先水平

36.2%

数字营销技术（如广告投放与效果评估、搜索引擎技术、渠道管理等）处于行业领先水平

36.2%

本次调研从**酒店业务运营系统、对客技术、数据分析技术、效率提升技术、数字营销技术、企业级技术6大维度**，面向酒店从业者展开了调查，我们看到，**酒店领先型企业在各类系统建设和能力方面已经远远优于行业平均水平，呈现出了较为明显的优势。**

具体来看，酒店业务系统（如PMS，POS）表现出的技术成熟度最高，有**51.5%**的受访者认为其在相关系统建设中处于行业领先水平。对客技术和数据技术在业内得到了较为普遍的应用，认为企业自身在对客技术或数据分析技术应用方面处于行业领先水平的占比都**约为40%**。

相比而言，效率提升类技术和数字营销技术在行业的应用成熟度依然有待提升，两者的占比均为**36%左右**，这也意味着行业在这类技术应用方面依然拥有较为广阔前景。

另外，在针对酒店管理集团的调研中，有**58.2%**的受访者认为自身在“集团各类管控系统”应用方面处于行业领先水平，如中央预订系统、会员管理系统、数据平台等。

如万达酒店集团在2022年即进一步完善了数字营销系统的体系化建设，打造了**客户数据平台（CDP）**。通过该平台，管理者可以看到与会员相关的所有数据标签，并进行高效的区域级和总部级分层数据分析。管理层可以随时查看各个酒店的会员占比更高、会员入住离店情况等信息。同时，**万达酒店的CDP平台还与万达集团的其他业态实现了联动，实现跨业态的数据抓取和分析，提高了获取会员和数据分析能力。**

酒店集团层面所应用的各类管控系统
(如中央预订系统、会员管理系统、
数据平台等)
处于行业领先水平



除此之外，酒管集团也持续从各种微场景切入，实现数字化转型成果，比如希尔顿欢朋通过升级一些技术手段来优化核账、对账流程，实现账务往来的自动匹配，此举替代了原有的手工作业，**一个月可以节约5-6天的时间。**

在这些案例中，我们能够察觉到，不少酒店管理集团已经完成了数字化转型从0-1的系统搭建，而开始1-100的筹划与落地。

《中国企业数字化能力观察报告》提出了“酒店业数字化能力成为竞争力的核心要素，应对疫情危局，实现生存发展”的观点，在一定程度上佐证了数字化能力即是后疫情时代下生存发展能力的结论。在越发激烈的市场竞争之下，缺乏数字化能力的单体酒店或者小型酒管集团将面临较为艰巨的生存困境。

面对这样发展趋势，**数字化成为了酒管公司进行规模化发展的抓手，反之，一些小型酒店管理集团或者单体酒店因缺少投入、缺少时间，缺乏人才等要素，会容易被大型企业收购或者整合，**这是行业的趋势，也是构建竞争壁垒的一个过程。

“

在数字化的赛道上，酒店会出现“一步跟不上，步步跟不上”的局面。

——周长

中国旅游集团酒店控股有限公司信息管理部副总经理

中旅酒店集团周长：

2023年数字化转型的重点是科技创新



周长

中国旅游集团酒店控股有限公司

信息管理部副总经理

“

数字化转型项目的落地并不能完全直接转化成利润，但可能对于营收结构产生变化，例如提高线上的收入占比，这样的变化很可能不会对财务的资产负债表、损益表、现金流量表带来影响，但会直接影响企业的竞争能力。



回顾过去一年，中旅酒店集团数字化转型的工作重点包括哪些方面，取得了哪些数字化转型成果？

后疫情时代，整个集团对数字化项目的推进力度很大，我们会继续坚持既定的战略方针，持续不断地往下推进。

中旅酒店集团在2022年的数字化转型工作重点依然在2021年的基础上进行延续了，主要包括了以下几大方面：

业务系统的迁云工作和英国业务板块业财一体化

这两项工作都将在2023年持续推进。大多数国内酒店已经完成了系统迁云工作，而海外酒店的系统迁云与英国业务板块业财一体化仍需要更多的时间与合作方达成共识并一起协同工作。

加强C端营销，升级CRM系统

为了做更精准的C端营销，升级后的CRM系统是基于云原生，且具备了微服务框架的，其可扩展性得到了提升，能够对更多营销玩法给予足够支撑，客户画像维度在量上了有了明显升级，同时，还有助于在集团层面上的协同与联动。

数据安全

我们还做了一些数据安全方面的工作，以保障数据隐私的合规合法。这是IT治理的一部分，针对整体的云安全，我们的目标是等级保护三级。



您认为近2年的技术投入成效是否符合预期？

尽管与最初的想法会产生一定的差异，但目前我们技术投入成效是基本符合预期的。

技术投入成效难以形成可量化的指标，但又必须通过ROI来体现，必须通过数据进行说明，否则整个项目将只能维持在试点阶段。

数字化转型项目的落地并不能完全直接转化成利润，但可能对于营收结构产生变化，例如提高线上的收入占比，这样的变化很可能不会对财务的资产负债表、损益表、现金流量表带来影响，但会直接影响企业的竞争能力，因此一位专家提出了通过财务的第四张表，来关注过程性指标的概念。

另外**考核周期**也值得大家关注，数字化转型的周期不应以年为单位，因为数字化项目往往会长跨好多年才能够产生收益，技术投入的成果需要我们跨周期来思考。



在数字化转型方面，您是否认为领先的企业与落后的企业之间的差距会越来越大？

我认同这一观点，数字化的赛道中会出现“一步跟不上，步步跟不上”的情况。并不是所有企业都有资源，有战略高度与战略定力来推进数字化转型，一些小型酒店管理集团或者单体酒店因缺少投入、缺少时间，缺乏人才等，会

被大型企业收购或者整合，这是行业的趋势，也是构建竞争壁垒的一个过程。

而对于轻资产的酒店管理公司来说，全权委托管理的模式不再被大家看重，轻管理加盟的商业模式逐渐成为了主流，而数字化就成为了我们进行规模化发展的抓手。



2023年，中旅酒店集团的数字化转型的工作重点与整体思路会涉及哪些方面？

2023年，我们数字化转型的重点是**科技创新**，包括物联网应用、人工智能方向的数据挖掘等，技术投入肯定会增加，但受宏观环境影响，增加的幅度不会太大。

另外，我们也会尝试像元宇宙、VR这些新兴技术在酒店场景中的应用可行性。

在人工智能方向上的数据挖掘，我们会面临较多的挑战。首先，酒店行业并没有成功的案例，我们缺乏方向，难以设定目标。第二是AI的技术投入是巨大的，一些技术公司的报价很可能是千万级别。第三，行业中缺乏合适的合作伙伴，很多科技公司的产品与酒店的应用场景之



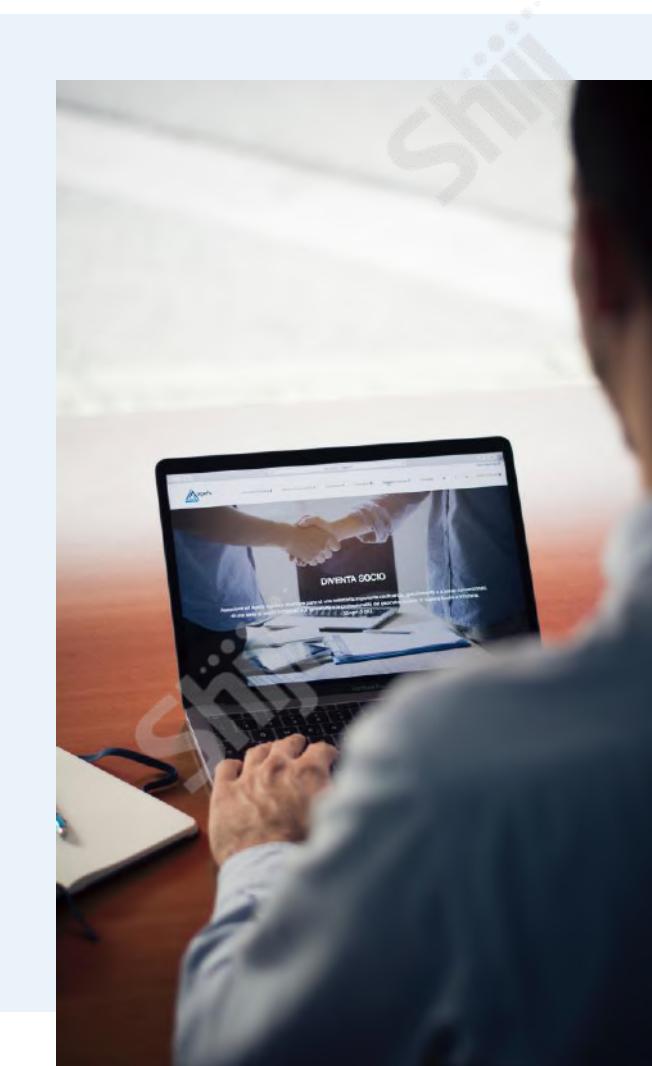
间存在鸿沟，我们需要思考怎样将在其他行业已经很流行的新兴技术承接到酒店行业中来。

Q 人工智能技术与酒店运营场景的结合，可否举个例子？

电商行业已经把人的行为分析与预测做到了极致，那么在酒店行业是否能够“如法炮制”？当下，我们做了很多数据智能化的举措，将复杂的数据可视化，但是在决策层面仍依靠的是人的经验，如果未来人工智能能够介入，我们将能预测出准确的出租率/消费者需求，并以此作为一切决策的基础，从而再对市场、能耗、渠道等方面作出判断，甚至可以决定每天安排多少人上班，请多少外包等。同时，未来的人工智能还能够自动对宾客打上智能化的标签，做真正的个性化营销，以达到节约成本，提升效率，最大化客户价值的目标。未来类似的智能决策平台将会成为酒店的大脑。

Q 您如何看待宏观环境的不确定性对于整体行业数字化转型进程的影响？

宏观环境一定会影响数字化转型的进程，因为大环境会直接影响到技术投入。在我看来，未来三年的数字化进程一定是加速的，但不会是一条加速的直线，而是会上上下下曲折地向前，整体趋势是加速向上的，因为这件大家已经在进程当中了，历史的车轮只会滚滚向前。



Q 您如何元宇宙、VR技术在酒店行业的应用？

新技术想要避免昙花一现，就需要将这项技术真正融入进酒店的业务流程之中。比如，我一直都觉得自助机是一个过渡性的技术，它会向手机端过渡，那么最终它可能过渡到元宇宙、VR技术，通过这些新兴技术，物理空间会被打破，客人可以在家里或者任何地方办理入住等相关的手续，这些新兴技术一定比自助机对宾客更有吸引力。

石基酒店业整体解决方案

开放、一体化的一站式解决方案
全面满足酒店管理所需

- 双核心—高效而开放的酒店运营系统
- 双中台—以数据驱动业务为核心理念
- 双通道—打通订单与支付双向通道
- 双客源—C端和B端客源双加持
- 全面的后台系统为酒店运营提供坚实依托



PART2

领先型企业的技术投资成效更为明显

过去两年，酒店在技术方面的投入取得了一定成效。

调研数据显示，有37.4%的酒店“同意”或“非常同意”在技术方面的投入取得了预期的效果。但依然有高达40.8%的酒店不确定在技术方面的投入是否达到预期。其原因可能在于企业难以量化技术投入成效的指标，或技术与业务需求出现了错配等原因。

针对这一点，中国旅游集团酒店控股有限公司信息管理部副总经理周长认为，酒店可以

参考“财务的第四张报表”，即在推进数字化转型项目的过程中，企业会设定项目群、项目的目标，但是这些目标并不能完全直接转化成利润。

但可能使营收结构产生变化，例如提高线上的收入占比，这其实是一个过程性指标。这样的变化很可能不会为财务传统的三张报表带来影响，但会直接影响企业的竞争能力。此外，酒店对数字化项目的考核周期也不要以年为单位，因为这可能需要几年才能产生收益。

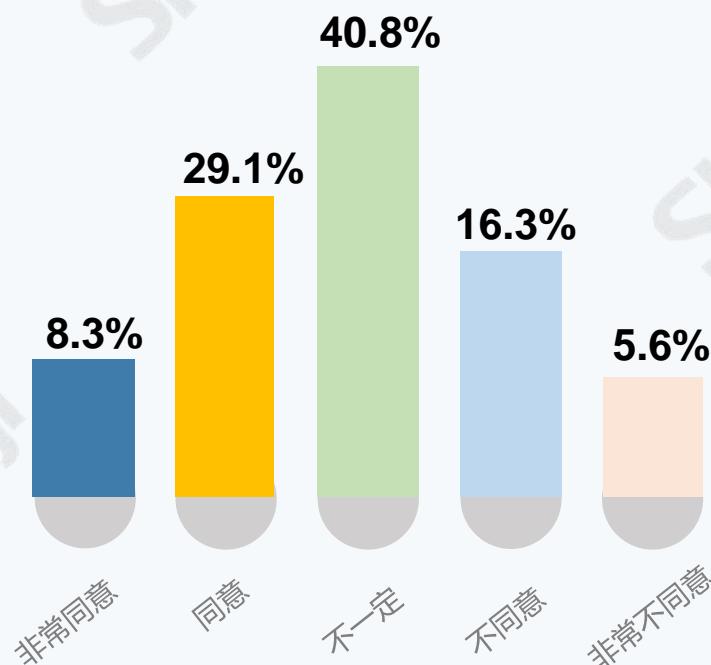
近两年，您所在酒店的技术投入取得了预期的效果

37.4%



受访者表示

在技术方面的投入取得了预期的效果



酒店项目负责人需做好对上管理，与管理层在认知与目标层面达成高度一致，只有当你真正了解最高层想要的是什么，才能更好地进行相关工作的推进。

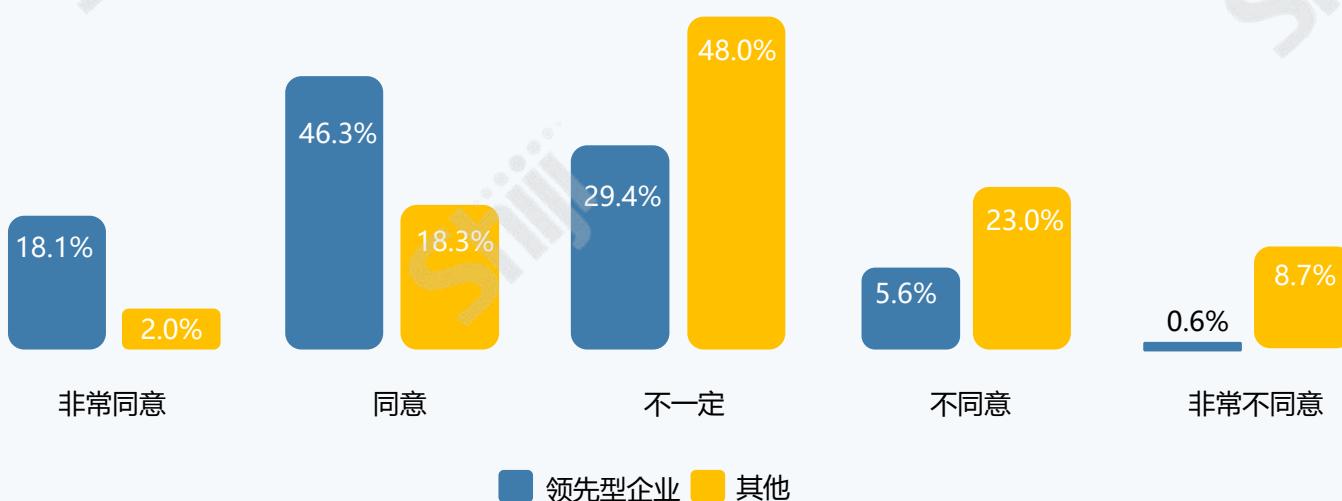
——冯华东

金陵饭店集团数字科技中心总经理

相比之下，领先型酒店在技术投资成效方面则更为显著，展现出了极强的技术落地能力。调研数据显示，有64.4%的领先型企业表示在技术投入方面取得了预期成效，这一比例要远高于其他企业（20.3%）以及全样本分析的平均值（37.4%），可见领先型酒店在疫情大考下，对市场发展以及数字化转型方面有着更深度的洞察和经验沉淀。

以希尔顿欢朋酒店为例，2022年其在原有智慧前台、智能客房等智能设备的基础上进行了升级。比如在功能整合方面，酒店将多种宾客体验整合到统一的住中服务小程序之中，以实现移动端的WIFI连接、灯光/温度控制、在线点赞或吐槽、门店信息查询、呼唤机器人、客房送餐、购买酒店同款好物等功能，极大提高了顾客体验，也更加便于酒店的运营管理。

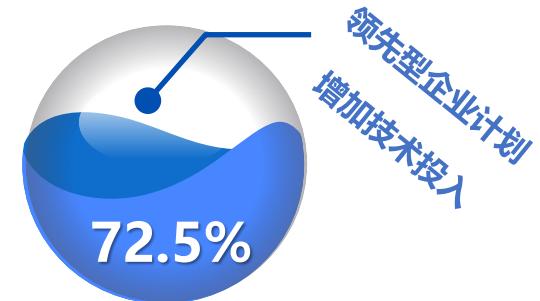
近两年，您所在酒店的技术投入取得了预期的效果
(领先型vs其他)



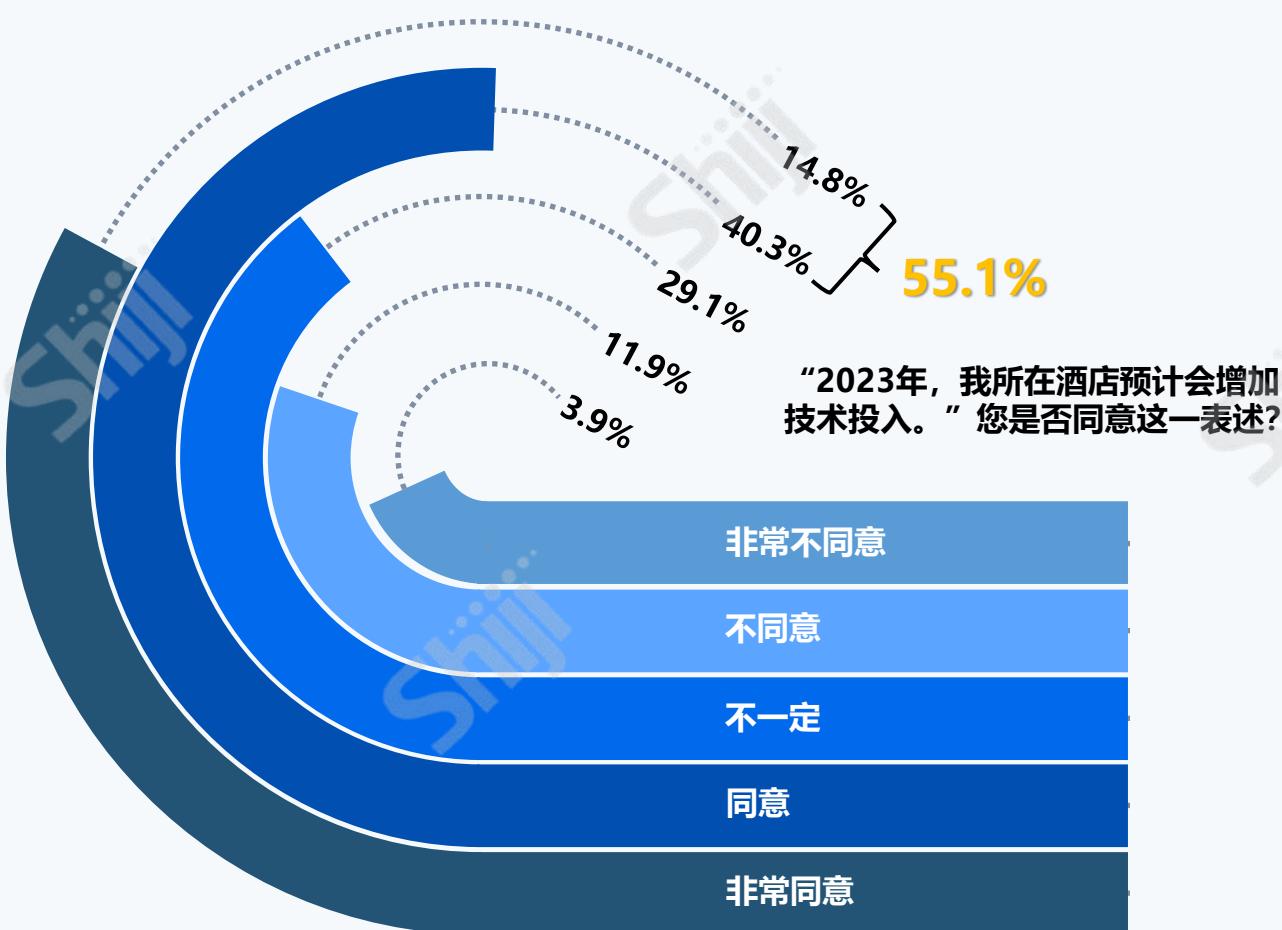
PART 3： 领先型企业的投资意愿更为强烈

尽管酒店业整体技术投资趋于谨慎，但我们发现，领先的酒管集团/单体酒店依然表现出较为强烈的投资意愿。调研显示，72.5%的领先型企业计划增加技术投入，补充或增强自身数字能力。

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钟捷在访谈中即表示，2023年在数字化技术方面的投入肯定会加大。“当然，这里的加大不止是财务投入，还包括项目量以及企业对数字化的重视程度等几方面。”钟捷补充到。



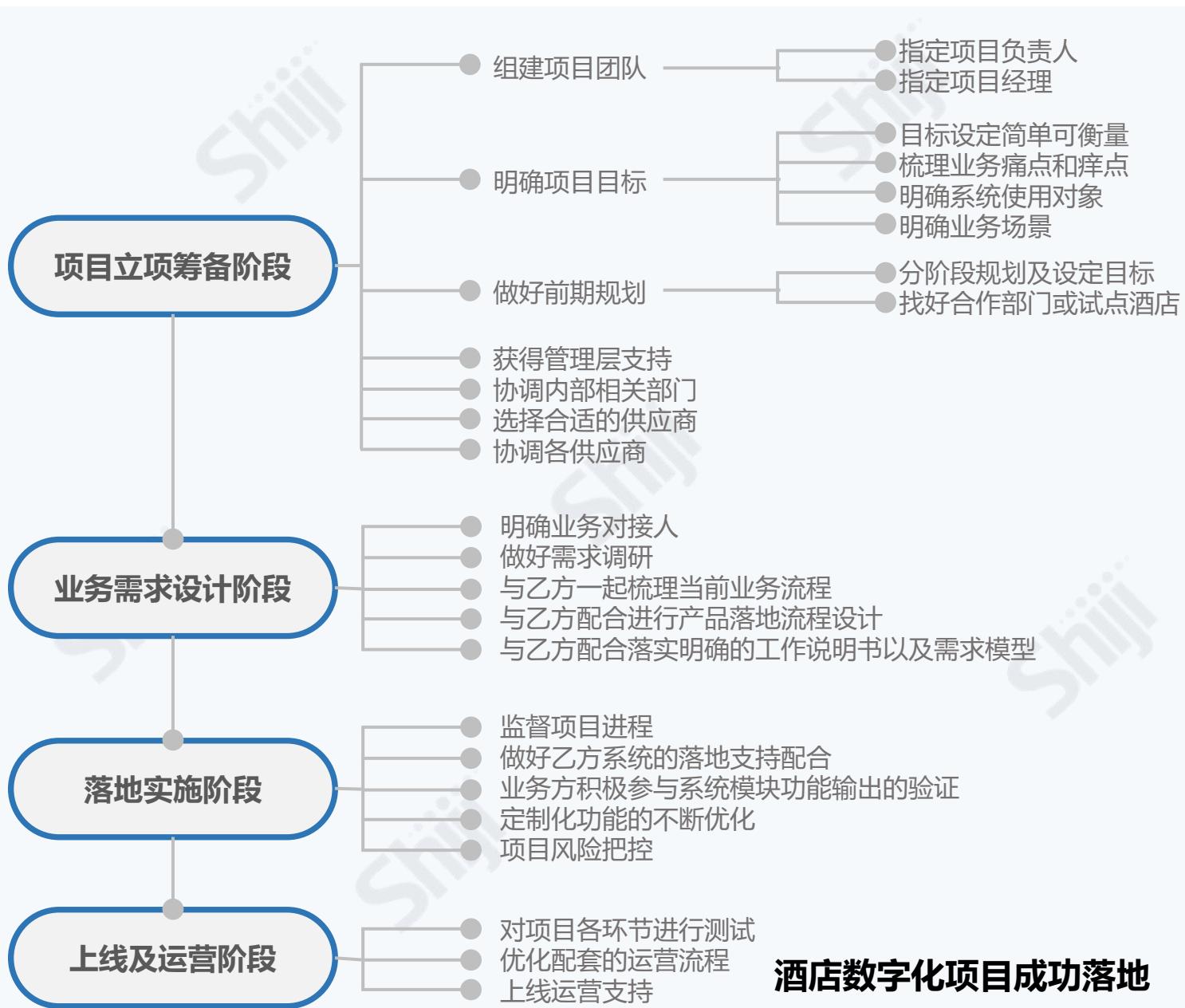
毫无疑问，资金相对充裕是支撑领先型企业持续进行技术投入的基础也是原因之一。除此之外，技术投资ROI预期的达成也成为促使领先型企业加大投资的动因，形成了正向循环。数字化技术在助力集团实现规模化发展、构筑竞争壁垒方面发挥的价值已经被得到认可。



- **强有力项目负责人成为酒店成功落地数字化项目并达到预期ROI的主要保障**

《酒店数字化项目成功落地二十大保障》报告指出，酒店成功落地数字化项目要经历4个阶段：项目立项筹备阶段、业务需求设计阶段、落地实施阶段、上线及运营阶段。并且企业在每个阶段都需要做非常具体且细致的准备和实施工作。

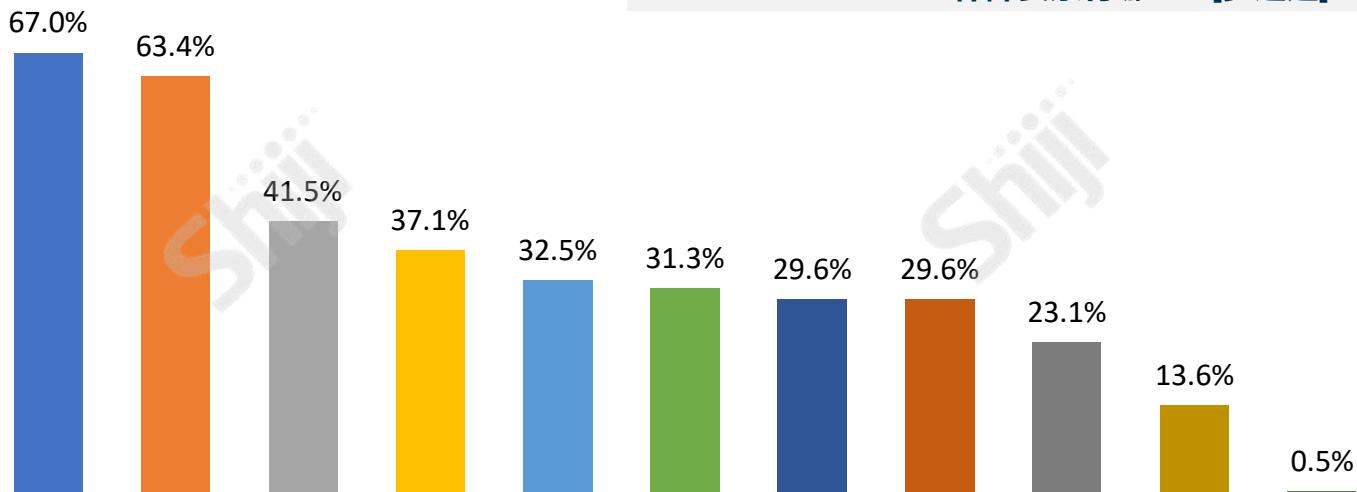
以项目立项筹备阶段为例，其中就包括组建项目团队、明确项目目标、做好前期规划、获得管理层支持、协调内部相关部门、选择合适的供应商以及协调供应商。而指定项目负责人可以说是其中的最重要和关键一步，该角色需确保整个项目周期中信息的畅通，并对项目的直接结果负责。



在本次调研结果中显示，“酒店方需要有强有力项目负责人负责项目管理并推动项目落地”（67.0%）一项成为酒店认为成功落地数字化项目并达到预期ROI的最重要保障要素，项目负责人的重要性可见一斑。万达酒店及度假村市场营销中心总经理兼电商科技公司总经理王鑫

说：“成功落地数字化项目并达到预期的ROI，需要有强有力项目负责人负责项目管理并推动项目落地，这非常重要。并且项目负责人也需要做好对上管理，与管理层在认知与目标层面达成高度一致，后面的问题才可能顺利得到解决。”

成功落地数字化项目并达到预期ROI的最重要保障要素有哪些：[多选题]



- 酒店方需要有强有力项目负责人负责项目管理并推动项目落地
- 深入梳理业务痛点和痒点，技术应用必须充分满足业务场景及需求
- 设定具体且可衡量的项目目标（如将客人办理入住时间从3分钟缩短至30秒）
- 审慎地选择试点合作部门或酒店，为IT项目规模化应用奠定基础
- 评估技术项目可能涉及的相关部门，进行沟通协调并成立跨部门项目小组
- 酒店项目负责人需做好对上管理，与管理层在认知与目标层面达成高度一致
- 做好数字化整体规划与顶层设计，并设定阶段性目标
- 评估技术对现有工作流程和组织架构可能带来的影响并进行调整，做到人、工具、流程的统一
- 对技术项目风险进行充分评估，并制定风险应对措施
- 充分评估并选择合适的供应商，共同推进项目落地
- 其他

此外，“深入梳理业务痛点和痒点，技术应用必须充分满足业务场景及需求”（63.4%）成为酒店人认为成功落地数字化项目并达到预期ROI的第二大重要保障要素。

首旅如家酒店集团IT总经理王波认为，技术应用与业务充分结合才能产生荷尔蒙式的化学变化。他们经常要求产品团队要比业务团队更懂业务，横向拓宽对业务的理解广度，才能更高效的完成数字化工作。

目标是行动的导向。调研结果显示，“设定具体且可衡量的项目目标”（41.5%）被酒店人认为是2023年能够成功落地数字化项目并达到预期ROI的第三大重要保障。很多酒店在过去一年里努力按照计划达成了数字化项目落地目标。

以凯悦酒店集团为例，其一直致力于缩短开票时间以提升员工工作效率及宾客体验。去年，其旗下的宁波湖畔凯悦尚萃酒店在原有一键开票的基础上，成功升级并上线了石基酒店电子发票解决方案，**实现了自助电子专票和电子普票的开具**，将前台宾客等待开票时间进一步缩短到了10秒以内。

并且，凭借着本次成功上线该解决方案的经验，集团或将进一步面向中国区域所有酒店，推广并推动石基酒店电子发票方案陆续上线。

“

技术应用与业务充分结合才能产生荷尔蒙式的化学变化。产品团队要比业务团队更懂业务，横向拓宽对业务的理解广度，才能更高效的完成数字化工作。

——王波 首旅如家酒店集团IT总经理



石基中央结算平台

一个平台实现多场景、多业态、多合作方的账目核对及佣金结算,有效提升财务管理效能

四大应用场景,助力实现旅游目的地财务结算管理数字化和自动化

场景一:有效提升后端财务对多业态 打包产品的核算效率,降低财务成本

石基中央结算平台仅需五步即能够按照佣金规则设定,实现打包产品账单的自动化拆分和佣金结算,并可直接在线开具电子发票和线上支付。财务部门还可实时查询和跟踪款项支付情况。



场景二:全民营销,拉流量,带转化

全民营销模式下,企业所有的分销商/个人均可在后台查询产品、返佣比例、待提现金额,待产品核销后,即可通过平台实时返佣提现。



扫描左侧二维码免费下载

《中国旅游目的地四个一体化建设报告》

首旅如家酒店集团王波：

酒店数字化转型需IT部门与业务高效融合



王波

首旅如家酒店集团IT总经理



衡量技术投入的ROI，首先要看投入和收入增长是否匹配，其次看是否与企业的战略目标匹配。此外还要看技术是否能够按时、保质的支持重点项目和重点事件的完成和交付。



您认为酒店管理集团实现全面的业务线上化会涉及哪些方面？

我认为，集团业务线上化涉及宾客、员工、管理和产品等因素。

对于首旅如家来说，我们一直很重视会员的线上化，过去一年我们也在努力砍掉所有与OTA有关的线下业务，实现了与OTA的线上直连，集团70%-75%的交易量都来自线上。在员工方面，我们通过飞书革新了企业内部的管理和协同，利用飞书协同能力，管家宝的管理能力深度融合，统一入口，大大提高了员工在线率和线上化工作能力。

在管理方面，我们也做了其他一些尝试，比如争霸赛，先后开展了满房争霸赛，暑期收益争霸赛，收官争霸赛等，引导门店你追我赶的氛围，抓住弱市下的微小机会，做足收益，并兑现奖励。



能否分享下，首旅如家一些创新型尝试的实践及规划？

首先，在会员方面，我们在明年会进行会员体系重构。我们希望能够通过投资和引用新技术来提高会员入住体验，使会员体验更具生活化，会员价值更加流通化。

在智能决策方面，我们已经进行了3年的流量和价格预测工作。流量预测的准确率在85%左右。但是价格预测较为困难，一方面是因为价格涉及因素比较复杂，导致价格预测模型不稳定。此外，过去三年无规律的业务数据对预测模型也产生了影响。因此，我们还需要一年左右时间去学习与构建。

另一方面，我们还将利用文殊平台进行数据模拟，希望未来一年能生产一些数据产品。

Q 您如何看待数字化转型时代下，酒店集团IT部门的角色变化？

酒店集团IT部门经历了从最早的支持型到业务型再到产品型的角色转变。而现在，我们处于一个产品创新型和重新定义服务的阶段，基于用户提出的需求提供产品方案，再落地执行。目前IT团队有200人，产品团队在近两年增加了近3倍。

IT首先要成为业务的伙伴，成为值得信赖的产品提供方，才有机会结合业务和行业新技术，研发具有引领意义的产品。

Q 您对单体酒店IT部门与业务的融合发展及人员配置方面有何建议？

对单体酒店来说，要使用行业验证过的成熟的产品，以及标准化打包产品，这将更有利于其在节约成本的基础上开展数字化项目。还要考虑是否有充足的资源和成本成立IT部门，培养相关人才。如果没有多样化需求、

技术投入不足、或忽视人才发展，该部门则很难维持良性长久发展。

Q 首旅如家近两年重点投资的数字化项目有哪些，会如何衡量技术投入的ROI？

今年我们非常重视投资飞书项目，并融入了首旅如家自身的管家系统、审批流程系统等应用，酒店说明书也是其中的一部分。此外，我们还投资了人事系统、会员销售体系以及APP等。

我认为衡量技术投入的ROI，首先要看投入和收入增长是否匹配，其次看是否与企业的战略目标匹配。此外还要看技术是否能够按时、保质的支持重大项目和重点事件的完成和交付。

Q 在对客技术方面，首旅如家有哪些实践成果？

在对客技术方面，送物机器人目前每天平均工作时长达到2小时，日均送物3万次，此外，客人还可以通过文殊在APP，小程序的入口，发布发票预约，送物等客需服务请求，通过文殊平台进行分发和调用不同的智能设备完成宾客响应，部分场景已实现完全无人干预即可完成，响应速度大大提升。

未来，我们希望能够将酒店中更多物联网

化的智能设备通过文殊平台连接在一起，并总结分析其执行规律，然后编排任务。目前我们已经初步达到了这个目标，但是仍然面临着一些困难。比如，场景和触点还不够丰富以及系统的稳定性需要提高。

能否请您分享一下，首旅如家未来数字化工作的整体规划和重点？

在整体数字化建设方面，目前首旅如家的数字化战略分三步走，分别是在线化、数字化、智慧化。当下我们仍处于在线化和数字化交织的状态，各部门业务发展状态还不均衡。

未来的2-3年，我们的工作重点将从商旅酒店数字化建设转向高端酒店品牌的数字化体系构建。相应的数字化投入将会增加，以增强其市场竞争力。

在您看来，未来3年行业数字化转型进程会加速还是放缓？

我认为数字化转型进程会加快。

第一是因为过去几年，尤其是2019年前酒店做了很多创新应用，这些应用在疫情结束后，需要验证和迭代；

第二是3年疫情，酒店已经培养了一些新的习惯，如无接触服务，这些习惯让智能和自助应用更成熟和广泛；

第三是酒店发展模式发生了变化，尤其是高星酒店，盈利能力成为首选考量目标，必然会倒逼管理者考虑用数字化手段提升效率，降低成本。

为了行业更好的进行数字化转型，我个人建议是，酒店管理集团应该思考如何大幅提升管理效率，尤其是集团到门店的穿透能力，实现自上而下的大协同。而单体酒店则注重如何在降低成本的情况下提高宾客体验，做特色服务。



PART 4

领先型企业已经构建了成熟的数据分析和决策体系

近年来，企业愈加重视数据分析体系的建设，其可以帮助企业做出正确判断，以便做出适当的战略决策。而该体系中最重要的工具则属经营数据分析平台以及用户数据分析平台。

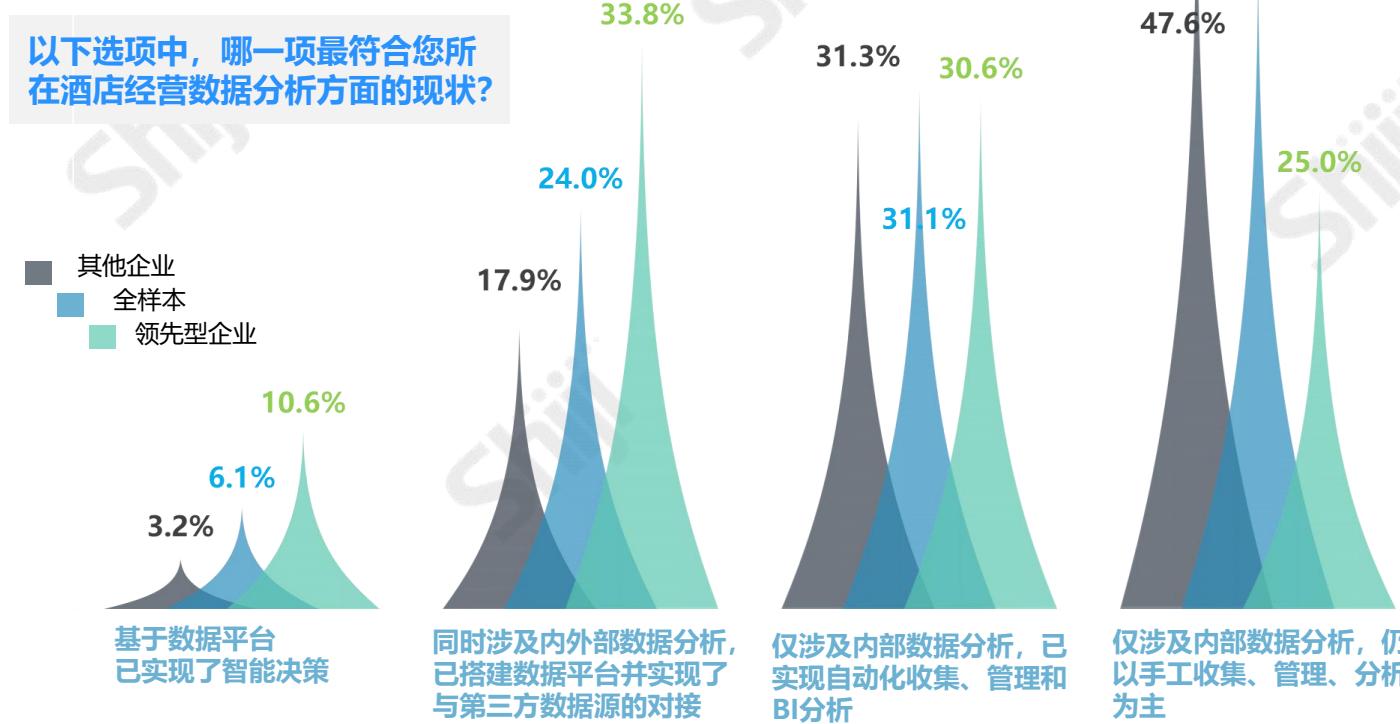
经营数据分析平台通过数据模型，主要是基于业务数据为企业创建可视化多维报表，帮助企业建立数据驱动的决策模式。而用户数据分析平台则是通过打造统一身份平台，对用户数据和行为进行分析，实现用户精细化运营，提升营销效能和用户线上体验。

两者相辅相成，共同构成企业整体的数据分析体系，帮助企业实现以数据驱动业务发展的目标。

在本次调研中，我们也可以发现，大部分酒店已经在数据分析体系的建设及应用方面初见成效，尤其是领先型酒店在该方面已经表现得非常成熟。

| 44.4%的领先型企业已经完成经营数据分析平台和能力建设

据[《2022年酒店业数字化转型趋势报告》](#)调研结果显示，近80%的酒店都认为，数据分析将极大帮助企业获得商业上的成功，其重要性不言而喻。



根据本次调研结果，领先型企业在经营数据分析系统方面的建设以及在运用数据驱动业务发展方面已经表现的非常成熟。有33.8%的领先型酒店实现了“同时涉及内外部数据分析，已搭建数据平台并实现了与第三方数据源的对接”，10.6%的领先型酒店已经实现了“基于数据平台实现智能决策”，该比例远高于其他企业以及行业平均水平。

作为国内数字化建设领先的酒店集团，中旅酒店集团信息技术部副总经理周长也对未来数据平台的迭代方向提出了畅想。“未来，我们希望由人工智能技术驱动的智能决策平台能够成为酒店的大脑。

人工智能可以自动对宾客打上智能化的标签，做真正的个性化营销，以达到节约成本，提升效率，最大化客户价值的目标。”

| 56.9%的领先型企业已完成用户数据分析体系建设

用户数据分析对于酒店运营至关重要，这些数据能够帮助酒店经营者锁定目标客群，进行更有针对性的个性化营销。在用户数据分析维度中，领先型企业用户数据分析技术应用的成熟度均高于其他企业与行业平均值。

受访企业中，已建立完善的用户数据分析体系的占比

行业平均值 37.9%

领先型企业 56.9%

其他企业 25.8%

领先型企业中，“已建立完善的分析体系，但数据分析能力不足，数据价值仍有待挖掘”的受访者占比为**48.1%**，而全样本均值仅为**32.8%**。行业中大多数企业则大多集中在“能够获取数据，但尚未建立完善的分析体系”这一现状中，占比为**54.1%**。

以上数据说明大多数的酒店已经能够完成用户数据的获取，但无论是领先型企业还是其他企业，用户数据分析与建设分析体系的能力都有待进一步提升。

国内的领先型企业在用户数据分析方面也开始了更多的尝试，

如希尔顿欢朋也着力客户数据的收集与客户画像的构建，使客户形象更加聚焦与清晰。除客户画像之外，该集团还在总经理画像与门店画像上发力。

前者通过“**GM资源管理平台**”实现，包含总经理的背景、作战能力、经营表现等维度；后者则通过打标签的方式，使集团总部了解单店的现状和特点，从而定制出更匹配门店实际情况、更科学的运营营销策略。该集团副总裁甘秋生表示，希尔顿欢朋将数据生产力赋能一线门店的进程基本实现了60%，目前仍有提升空间。利用客户数据驱动决策的关键点在于团队日常运营中要有利用数据做决策的氛围或思维方式。

“**技术赋能营销，既是业务发展规模的要求，也是总部的要求。**

过去两年，我们着力刻画三个画像——客户画像、总经理画像与门店画像。

——甘秋生

希尔顿欢朋(中国)

副总裁

石基数据平台

构建多维立体的数据分析体系
提升酒店业数据资产化能力

- 构建多维数据分析体系, 强化集团数据管理
- 支持移动端、大屏等多终端展示
- 灵活丰富的数据集成方式, 有效进行数据清洗和标准化治理



希尔顿欢朋(中国)副总裁甘秋生：

数字化转型的核心是能真正向投资人、门店与员工赋能



甘秋生

希尔顿欢朋(中国)副总裁

“

我认可“服务即营销”的理念，一定要先把体验做好，提高顾客粘性，在此基础上再做营销才会更加顺其自然并且富有成效。营销的终极目标是利润的增长，而不是盲目地去实现营销数据的好看。

Q 回顾过去一年，希尔顿欢朋在宾客体验方面有何全新举措？

基于品牌在华独特的运营发展模式，希尔顿欢朋可以很“纯粹”地做出一些决策，尽可能给投资人、门店与员工赋能，这是我们属性，也是我们的优势。

我认可“服务即营销”的理念，一定要先把体验做好，提高顾客粘性，在此基础上再做营销才会更加顺其自然并且富有成效。营销的终极目标是利润的增长，而不是盲目地去实现营销数据的好看。

在原有智慧前台、智能客房等智能设备的基础上，我们今年进行了升级：

功能整合。多种宾客体验被整合到统一的住中服务小程序之中，以实现移动端的WIFI连接、灯光/温度控制、客房送餐、客房下单等住中功能。

多码合一。我们基于统一的大框架，以统一的平台和入口，通过给每个门店配置后台账号的方式，将宾客体验做了升级。服务流程通过这个平台被串联了起来，宾客体验也会更加聚焦。

我们所做的小程序相当于**企业级的宾客管理平台**，不仅提升顾客体验，还能获取相关数据，最终赋能集团门店。

Q 近年来出现了CDP、CRM、数据中台等企业级系统，这些系统如何与原有的技术框架相互协同？

由于不同组织的组织目标、基础架构存在差异，因此不同的企业在做系统决策时也会产生不同的思考和决定。

在现阶段，我认为CRS或PMS等应该更聚焦在应用层面上的功能，它们是数字化决策过程中的数据提供者，用来做业务的串联；而当下希尔顿欢朋最需要的是按照组织自身的目标和要求去**打造与深化数据中台**，这是我们整套系统的核心，是大脑，而其他系统更多的是满足功能性需求。

Q 在后台运营管理方面，希尔顿欢朋通过数字化转型实现了哪些目标？

从宏观趋势上看，目前关于运营管理有两个关注要点，**一是集团化采购，二是业财一体化**，越成熟的酒店管理集团也会越看重这两个部分。

于希尔顿欢朋而言，有两个重要的思路：一是如何更好地服务我们的员工、客户和投资人；第二是如何凸显希尔顿欢朋的优势，呈现更好的产品、服务与品牌文化。

希尔顿欢朋也从一些小场景切入，切实提高后台了运营效率，比如，在财务方面，我们正在通过一些技术手段来优化核账、对账流程，实现账务往来的自动匹配，替代了原有的手工作业，**一个月可以节约5-6天的时间**。

Q 在搭建营销分析体系方面，您有哪些经验可以分享？

技术赋能营销，既是业务发展规模的要求，也是总部的要求。

过去两三年，我们在着力**构建三个画像**：

- **客户画像**，让客户形象更加聚焦和清晰，了解客源；
- **总经理画像**，我们大概花了半年的时间做了“GM管理平台”，从总经理的背景、作战能力、经营数据表现等去勾勒出酒店总经理的画象，以帮助我们更好赋能门店运营；
- **门店画像**，我们使门店“标签化”，这是一项基础工作，目前有几百个标签，未来可以做到上千个标签，目的是让总部清楚每一家希尔顿欢朋的现状和特点，从而定制出更匹配门店实际情况、更科学的运营营销略。

比如景区类型的酒店、返乡型酒店、工业园区的酒店都应该根据标签在不同的时间匹配不一样的营销打法，针对暂时无法标签化的业务细节，**集团会考虑把更多的决定权交给门店**。

门店标签化还可以将拥有相同标签的酒店进行横向对比，定期给每家门店做“体检”，**分析其业绩差异性的原因，以此作为下一步分析决策的依据**。

Q 为了更好的落地数字化转型项目，您在组织创新方面有哪些经验与思考？

关于组织架构，**希尔顿欢朋一直是扁平化的组织架构**，当下，为了更好的将业务与技术进行结合，我们推崇跨部门人才组成“**虚线组织**”，激发更多化学反应，目前有**数字化小组、质检小组、产品小组**等，这样做一方面可以使员工参与更多的决策，另一方面也可以提升员工自身的能力，反哺部门工作。

比如产品小组就是定期从各部门抽调中层骨干在产品方面做一些单独的思索和调研，给各个部门提供产品思路；我们还将技术部门和营销部门的岗位人员进行“结对子”，目的是更好的做技术赋能营销；同时，我们还将分销、直销以及会员结成小组，再结合外部技术资源去做一些新尝试。

资源与人力永远都是有限的，就看我们如何将人和资源去做排列组合。

Q 如何通过数字化的手段，重新设计酒店的考核和激励机制？

在考核与激励机制方面，我们今年提出了**数字化绩效**的概念。例如门店房扫原本以数量作为核算基准，现在可以通过数字化技术，确定一间房的平均打扫时间，**使用“时间”与“数量”两个指标考核**，辅以激励机制，这将成为更高效的考核机制，还能赋能员工成长。

Q 您如何看待新兴技术对酒店行业的赋能？

对于酒店行业，新技术的运用是建立在做好原有基本任务之上的，没有必要为了引入新技术而去引入。

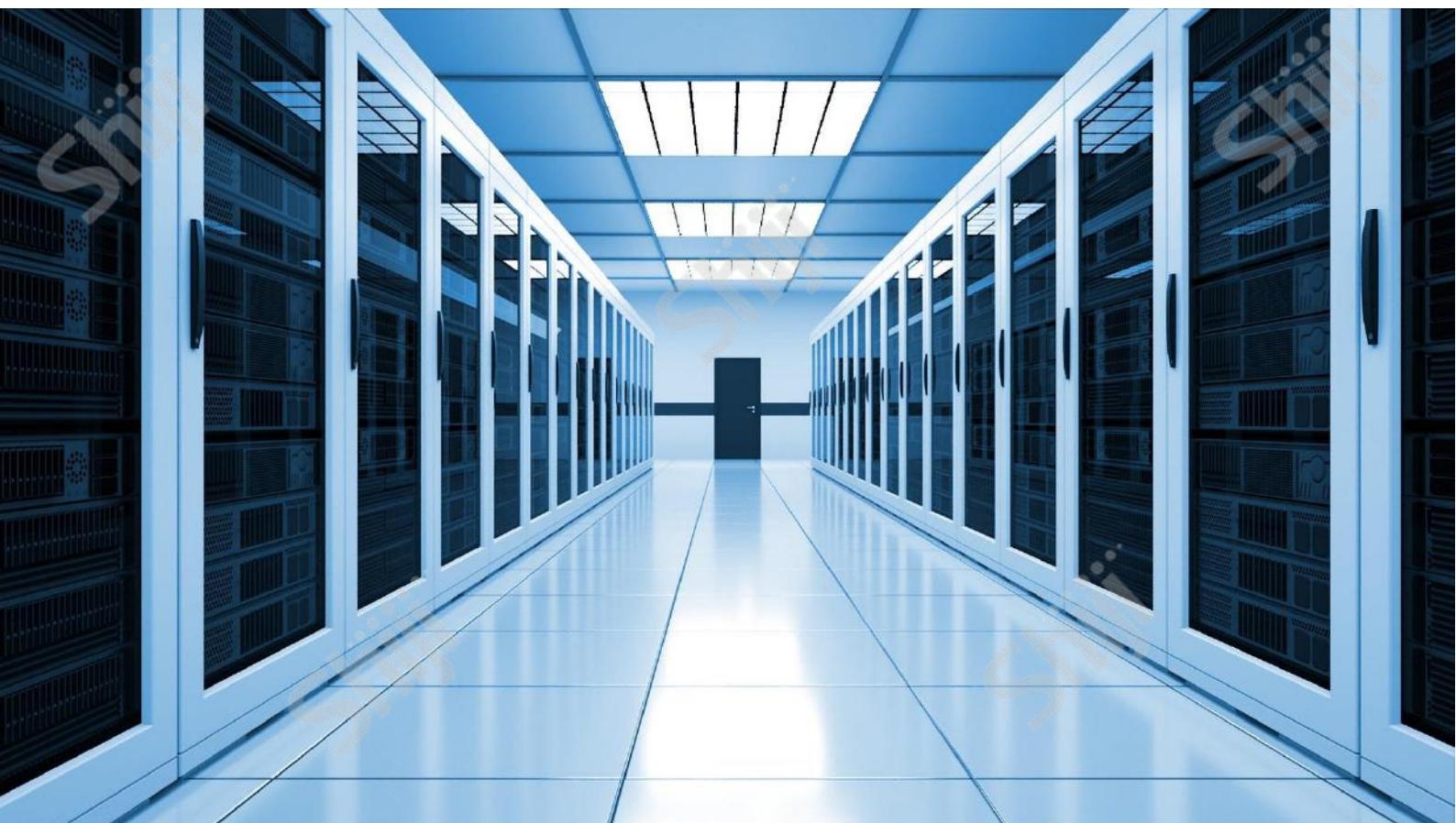
一些与业务契合程度高、能带来更多收益、提升效率，且拟人化程度较高的新技术，门店对其可接受程度就越高，如AI语音、服务机器人等。当下我们也在想方法运用这些新技术，例如在智慧前台中引入AI语音，以此解放员工生产力。



第三部分

2023年行业技术投资方向展望





不可否认，数字化正在成为酒店未来的核心竞争力，不少业内人士认为未来3年行业数字化进程会加快。首旅如家酒店集团IT总经理王波认为进程加快是因为酒店在疫情期间做的许多创新应用亟待验证，而已经落地的数字化应用也将更加成熟及扩大应用范围，此外，酒店管理者需要针对酒店的发展模式与变化，思考如何采用数字化手段提质增效，降低成本。

针对业绩有待复苏的2023年，不同酒店也为自身的数字化转型战略制定了不同的工作重点。首旅如家集团将增加对高星酒店的数字化投入，增强其市场竞争力。中旅酒店集团则重点发展科技创新，包括物联网应用、人工智能方向的数据挖掘等，并尝试像元宇宙、VR等新兴技术在酒店场景中的应用可行性。

在本章节中，我们将结合行业发展现状、调研数据以及行业嘉宾访谈，对行业在技术投资方向的重点和展望进行分析。

PART 1

对客技术投资重点

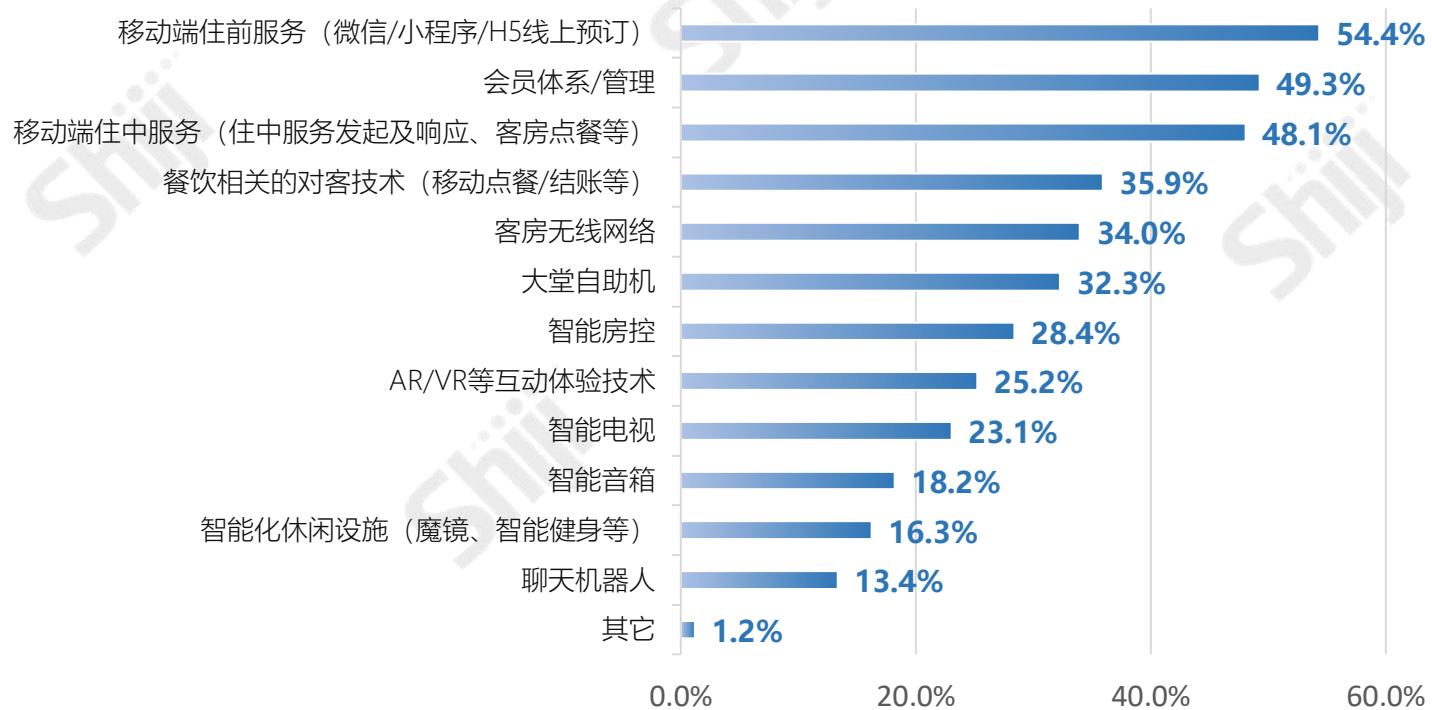
移动端技术仍是对客技术投资的核心

对客技术投资一直是酒店行业的关注热点，在本次调研中，在对客技术优先级方面，**移动端住前服务（54.4%）**，**会员体系/管理（49.3%）**，**移动端住中服务（48.1%）**占据前三名。

与2022年的调研结果相比，酒店行业依然将移动端的对客技术投资放在优先位置。



2023年，您所在酒店会在以下哪些对客端技术应用方面增加投入？[多选题]



《中国酒店业数字化转型指数模型》将宾客体验成熟度分为了以下**四个方面**：1、实现了跨区域、跨品牌客史资料统一管理（针对酒店集团）2、能够对系统内宾客数据进行多维度分析和应用（针对单体酒店）3、对客技术应用切实提升了宾客体验和便利性 4、能够对宾客体验进行量化分析和闭环管理。这些维度为酒店思考如何提升对客体验提出了更体系化的思路。

| 会员体系/管理关注度提升20%

会员体系和会员管理是酒店对客技术投资的第二大优先级。对比2022年，这一选项受关注程度从30.3%提升至近49.3%，提升幅度近20%。这来源于酒店更加重视会员业务收入，追求存量市场。

各大酒管集团也开始了对自身会员体系的差异化打造，并试图通过更匹配当下消费者需求的方式，增强用户粘性。首旅如家酒店集团IT总经理王波在专访中就曾提及，他们正在着手进行会员体系重构，希望通过投资和引用新技术来提高会员入住体验，使会员体验更具生活化，会员价值更加流通化，而不仅限于积分券和储值卡活动等传统会员权益。

相较于2022年，行业对于会员体系/管理作为投资优先级占比

30.3%
2022
49.3%
2023

对客投资优先级TOP3

2022

2023

移动端对客服务
(45.6%)

移动端住前服务
(54.4%)

移动端在线预定
(40.6%)

会员体系/管理
(49.3%)

客房无线网络
(36.4%)

移动端住中服务
(48.1%)

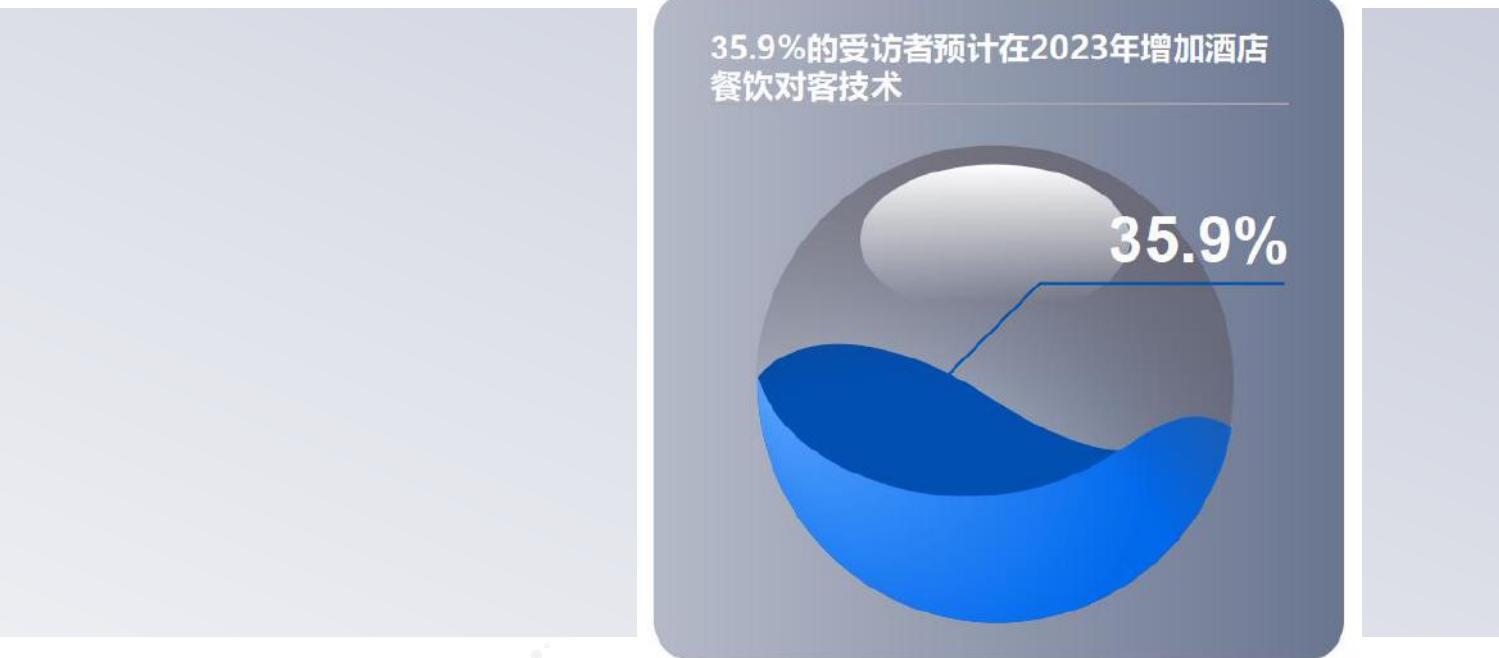
2022
VS
2023

私域下的会员运营更是酒店的关注要点之一。通过私域构建酒店与会员间的紧密联系是拉动酒店收入的重要举措。在2022年出品的《酒店私域流量运营图》中，石基提出，酒店私域运营需关注六大要点——**流量、成本、触达、数据、能力、运营**。这些要点背后所需的系统与能力建设也为当下酒店精益化的会员运营提出了更多机遇与挑战。

| 酒店餐饮对客技术投资关注度倍增

此次调研中，还值得关注的是，**餐饮相关的对客技术投资优先级（35.9%）位列第四位**。手机点餐、移动支付、电子开票、云早餐系统正在逐步成为酒店餐饮标配。随着酒店餐饮对于酒店整体收入占比越来越重，酒店餐饮对客技术对于提升酒店整体的运营管理效率与宾客体验的重要性也不言而喻。例如，**某五星级酒店餐厅**在上线并使用石基Infrasys云餐饮管理解决方案后，为该餐厅带来了**70%**的整体效益提升，同时在前5年节约了**15%**的投资费用。

《洞察2023：中国酒店餐饮发展趋势报告》也提出了类似的观点，超一半的受访酒店在餐饮整体技术创新方面是早期采用者+创新者。这意味着酒店餐饮在整体技术创新方面得到了越来越多的关注，已经从最初的“小试牛刀”朝向“大刀阔斧”的方向迈进。另一方面，我们也观察到，在餐饮相关技术受到重视的同时，酒店餐饮线上渠道建设依旧有待完善，线上收入渗透率依然存在较大提升空间，这些皆是酒店在餐饮技术方面的重要投资方向。



石基Infrasys企业级云POS

数千家用户并持续增长, 高度开放、易集成

企业级云架构

强大企业报表功能

开放的API架构

硬件兼容性卓越

支持离线功能

开放的API架构



金陵饭店集团冯华东：

建立价值型合作伙伴关系，落地数字化项目



冯华东

金陵饭店集团数字科技中心总经理

2022年，金陵饭店集团在数字化方面的重要工作主要有哪些？

集中采购平台的搭建是我们2022-2023年的重点。

在集采方面，我们也计划做一些创新，将集采平台和“尊享金陵”小程序进行打通，充分发挥我们的供应链优势，面向C端市场进行供应链优势产品的销售。

此外，在物业系统和酒店智能化方面，我们和科大讯飞合作做了一些尝试。

酒店行业这两年比较热衷谈业财一体化，在您看来它跟ERP是怎样的关系？

在酒店行业推动业财一体化还是比较难的。

酒店行业合作的渠道比较多，财务跟业务对不同渠道规则的理解很难达成一致。此外，酒店业不像制造业，其生产线是流程化的，可预测性也比较强。

同时，业财一体化不是短时间就能达成的，还需要决策支持和企业文化的配合。

从长远来看，数字化肯定的趋势。酒店行业进行数字化体系的建设所带来的回报必定是厚积薄发的。

Q 从行业角度来看，您如何评价酒店管理集团的数字化转型？

酒店行业在后台的数字化转型其实还有些落后的。

酒店属于劳动密集型行业，需要大量的协调沟通，但目前企业内部沟通依然存在严重的信息不对称；另一方面，由于竞争和各旅游企业战略定力的问题，酒店业的商业模式、管理环境变化也非常快。因此，流程梳理是做任何信息化、数字化改造的前提。

Q 2023年，金陵饭店集团在数字化整体体系建设方面的重点是哪些？

2023年，我们会更多在ToC端发力，进一步做大金陵小程序的GMV，同时优化小程序整个界面UI，使其更友好、简洁。

虽然2022年金陵官方微信小程序在短短一年时间里GMV做到了1个亿，但我认为平台的外部流量还是不够。

所以，2023年，我们重点发力方向放在**外部引流**。除了公域引流外，我们也可以利用住中的场景、线上触达等方式将那些住过金陵但还未成为会员的人转化为私域流量。另外，2022年我们也刚跟中国银行实现了系统的打通，通过异业合作的方式为小程序实现引流。

但渠道合作，我比较奉行**做精不做多**的理念。

渠道的价值也需要基于数据，如有效会员量、订单转化率等来进行判断。

第二个重点是**会员和会员活跃度**。我们也在测试将现在会员体系的3个等级变成4个等级，降低会员门槛。当然，也会同时增加一些核心的会员权益。

第三个重点是通过一些工具如企微，进行客户触达，丰富酒店与客人的沟通场景，在离店后依然保持畅通的沟通渠道和服务的延续。

Q 2022年金陵的整个数字营销体系落地也非常成功，达到了预期的ROI，在您看来最重要的保障要素是哪些？

在落地金陵集团官方微信小程序的过程中，我们发现，商城等虽然最终是服务于C端的，但其实我们依然需要围绕B端做大量的工作。这里的B端，主要是指“单店总经理和业主”和“单店营销人员”。

从酒店方面来看，为获取酒店总经理或者业主的支持，我们举办了近百场线上线下会议，利用一切机会面向酒店宣传推广小程序，同时，通过对“红榜、白榜”正反两方面的举例，鼓动各酒店积极争做标兵。

我们也面向酒店推出了“全员营销”计划，酒店员工进行线上推销，一旦售出产品即可获取相应的佣金。我们在2023年，**计划进一步开放给会员，加强KOC网络体系建设，扩大营销渠道的覆盖面**。

除此以外，我认为以下4点也非常重要：

第一，业务和技术的融合。一方面可以避免了内耗，另一方面，技术也能更多倾听到一线人员真实的反映。

第二，机制的胜利。集团推行的“揭榜挂帅”机制，有效激励了集团各部门尤其是数字营销中心员工的斗志。

第三，数字化趋势的加持。去年6月到8月份的数据呈现了爆发式的增长，说明前期的数字化建设积淀已经开始发挥作用了。

第四，经营的情怀。通过对产品的不断打磨，更好提升用户体验。

当然，“酒店方需要有强有力项目负责人负责项目管理并推动项目落地”这一点非常重要，而且这个人一定要有一定级别的。酒店项目负责人需做好对上管理，与管理层在认知与目标层面达成高度一致，只有当你真正了解最高层想要的是什么，才能更好地进行相关工作的推进。总之，我们需要建立价值型合作伙伴关系，相互赋能，助推数字化项目落地。

您认为宏观环境的不确定性会使整个行业的数字化进程加速还是放缓？

在我看来，2022年整个行业的预算都是紧缩的。

以金陵自身为例，我们在2022年一直是先做试点，并没有全面铺开，对现有资源也是合理的分配，只有见到效果才会考虑进一步的投入。

当然，从长远来看，数字化肯定是趋势。酒店行业进行数字化体系的建设所带来的回报必定是厚积薄发的。而且，行业还能够通过数字化进程培养一批有系统性思维，全域性思维的人。

您会关注哪些新的技术在酒店行业的应用？

在我看来，NFT、元宇宙等新兴技术目前对于酒店行业来说还是噱头，我更多会将其视作品宣的一种形式。

我认为至少未来三年，酒店行业更多还是会在传统技术的应用上，而诸如VR、AR等新兴技术在能源、交通等领域的应用场景可能会更广一些。

当下，酒店行业在进行数字化转型过程中面临的最大痛点/挑战是什么？

总结来看，一个是钱，一个是人。

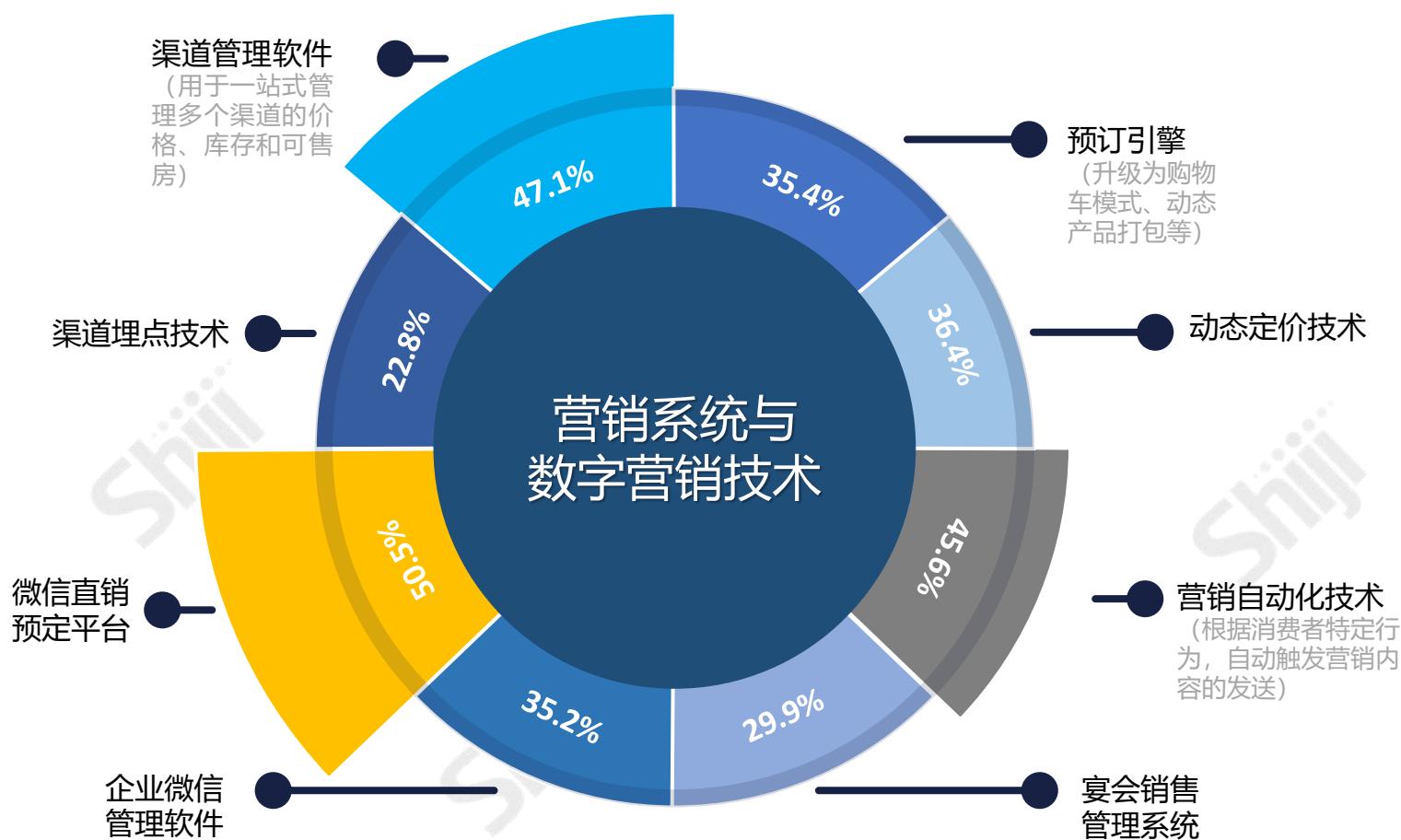
我认为小步快跑永远没错，至少在今年，我一直是坚持这个观点的，在任何项目上，我们都是快速上线，快速复盘。



PART 2： 营销技术投资重点

在营销系统与数字营销技术方面，微信直销预订平台（50.5%）、渠道管理软件（用于一站式管理多个渠道的价格、库存和可售房）（47.1%）、营销自动化技术（根据消费者特定行为，自动触发营销内容的发送）（45.6%）三项最易受到酒店人的投资青睐。

2023年，您所在酒店会在以下哪些营销系统与数字营销技术上增加投入？[多选题]



| 微信直销平台是酒店营销系统建设的必争之地

在求生存的后疫情时代，为了沉淀更多私域流量，满足消费者当下的消费习惯，微信直销预订平台顺理成章地成为了酒店营销系统建设的必争之地。 [《2022酒店预算季：在不确定性中寻找确定性》](#) 报告也得到了极为相似的结论，超半数的受访酒店都将会在2023年优化微信小程序与微信商城的建设。由于微信生态中强大的营销功能与交互属性，微信小程序、微信视频号、微信朋友圈、微信公众号、企业微信之间能够形成有机联动与赋能，直销预订平台基于此能够充分满足酒店完成住前、住中、住后宾客全生命周期的各项需求。

| 渠道管理软件有效提升管理效能

值得关注的是，渠道管理软件在今年的调研中，成为备受关注的营销技术投资重点。

这主要是因为随着消费方式与信息获取渠道的多样化，酒店经营者为了有效拉动收入，就必须采取分散多元的渠道策略，以满足不同细分群体的需求。而多渠道运营模式下，就必须要借助系统来更高效的进行跨渠道库存和价格的统一管理，提升渠道管理人员的工作效率。

今天的渠道管理软件所能够触达的渠道类型也呈现出更为多元化的特点，在原有OTA、TA、GDS、直销平台的基础上，增加了TMC、企业客户等，实现了To C 和 To B 双客源的加持。

[秋果酒店集团](#)即在2022年通过石基畅联实现了与百家企业客户和TMC的直连，企业客户营收迅速占到集团总收入的45%，成果显著。

石基畅联分销解决方案

190+直连渠道
为全球酒店业提供B端和C端双客源支持

渠道直连和渠道管理功能

微信及官网预订引擎

双客源加持

24,000+

直连酒店

948万间夜

有效直连产量

190+

直连渠道



PART3

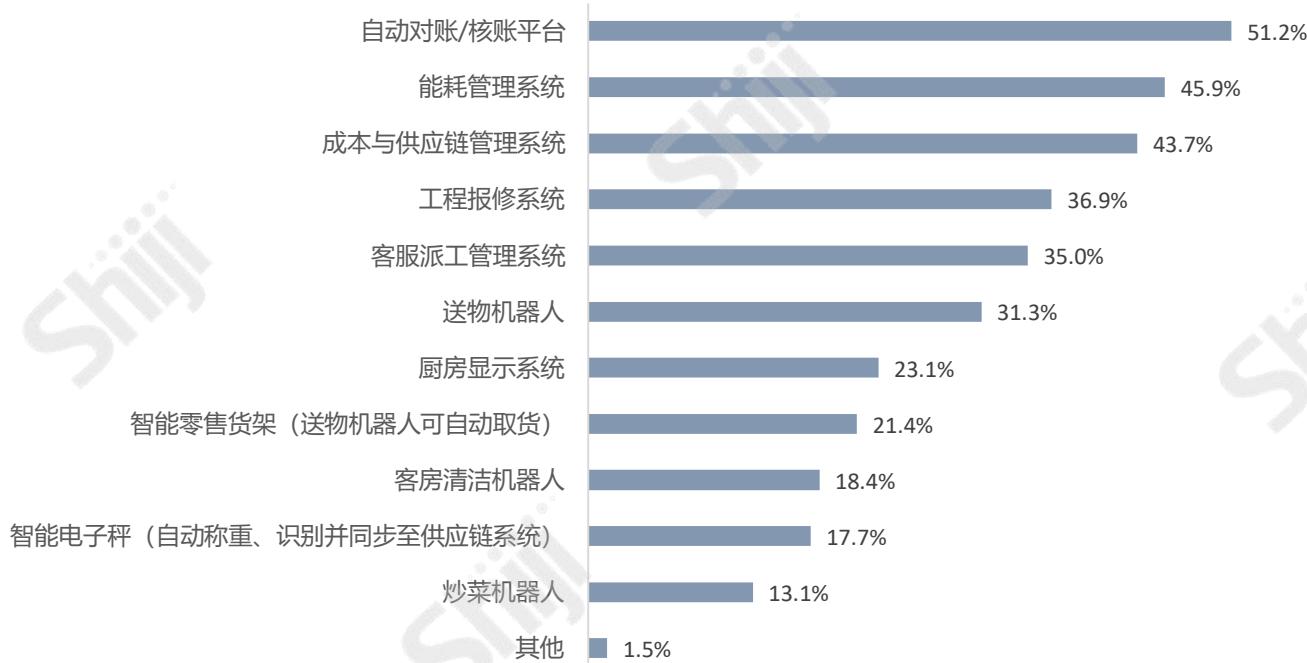
后台技术投资重点

| 后台技术愈加成为企业增强核心竞争力的重要引擎

后台工作一直以来都是酒店开展整体业务的重要基础和支撑。为了能够更加顺利的进展数字化项目，今年酒店也将陆续落地更加先进性、易用性、扩展性及集成能力更强的后台系统以提高酒店整体工作效率。

调研数据显示，自动对账/核账平台（51.2%）、能耗管理系统（45.9%）、成本与供应链管理系统（43.7%）成为酒店优先选择投资的TOP3后端技术。

酒店会在哪些技术上增加投入以提升后台工作效率？



其中，自动对账核账平台（即智能核账系统）能够与酒店业务系统打通，从而可以将包含PMS、POS、官网、APP、小程序在内的业务数据自动导入智能核账系统，进行高效对账、核账。以某酒店管理集团为例，在上线了石基对账核账平台后，处理渠道订单、酒店订单、渠道支付汇款等多方对账业务时间从6.5天缩短到6.5小时，账单自动匹配成功率达到99%以上，极大提高对账核账工作效率。

此外，**能耗管理系统（45.9%）成为酒店将增加投入的第二大系统技术**。这说明酒店在今年更加重视通过节能减排以实现降本增效。并且，通过基于物联网的能耗管理系统，酒店还可以实现对各类能耗的精细计量、实时监测、智能处理和动态管控，从而达到精细化管理的目标。

除此之外，在酒店的生态合作伙伴体系愈加庞大和复杂的市场环境下，成本与供应链管理系统在企业中的作用也越来越重要。在本次调研中，成本与供应链管理系统（43.7%）成为酒店将增加投入以提升后台工作效率的第三大系统。行业交易管理及成本分析云平台——“拓易云”专家余乾桦说：“随着供应链系统数字化程度不断提高，其将在酒店的数字化管理、上下游交易以及信息共享等方面发挥更加重要的作用。以收货场景为例，以前酒店员工是手动将纸质订单数据输入电脑，易出错。但通过无接触式三方智能称自助收货能够帮助酒店完成货物的全流程自动化入库管理，提高了数据的准确性。”



PART 4

酒店管理集团的技术投资重点

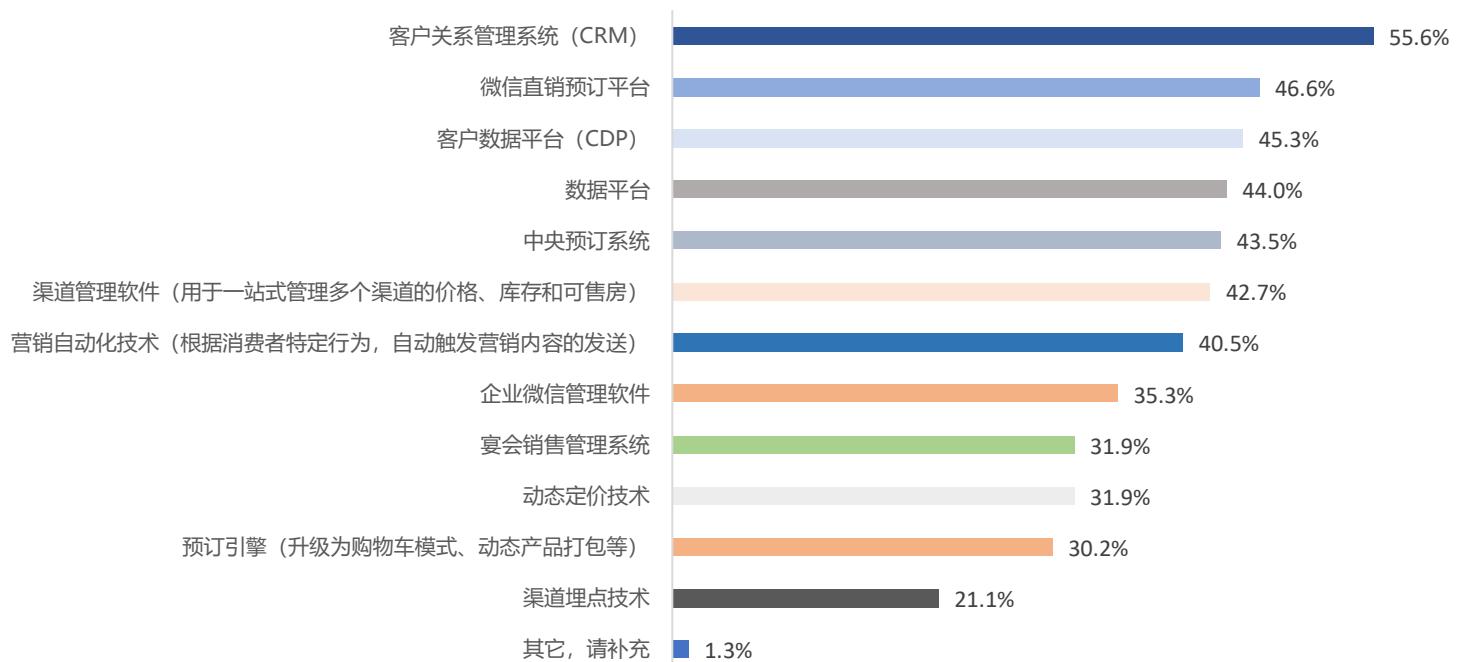
本次报告还专门针对酒店管理集团，调研了行业对企业的解决方案的关注度。

在营销系统与数字营销技术上，“客户关系管理系统（55.6%）”“微信直销预订平台（45.6%）”“客户数据平台（45.3%）”最受酒店集团投资青睐。从调研数据可知，酒店管理集团非常看重围绕会员体系开展的企业级平台的建设。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钟捷在专访中提及，集团内部在数年前就形成了行业发展趋势的共识，即营销将越来越依赖数字化渠道和数字化技术能力。以此作为基础，洲际也不断进行数字化实践与探索，

比如搭载石基企业平台（Shiji Enterprise Platform）进一步提升集团远程管理模式和前台自动化能力等等。

同时，作为行业热点的数据平台排名第4，同样得到了较大的关注。希尔顿欢朋早在2018年就开始了数据中台的建设，并不断进行升级迭代，其副总裁甘秋生认为数据中台具有举足轻重的地位，CRS或PMS等系统更多聚焦在应用层面上的功能，它们是数字化决策过程中的数据提供者，而数据中台是酒店整套系统的核心，是大脑。

2023年，酒店管理集团会在以下哪些营销系统与数字营销技术上增加投入？【多选题】

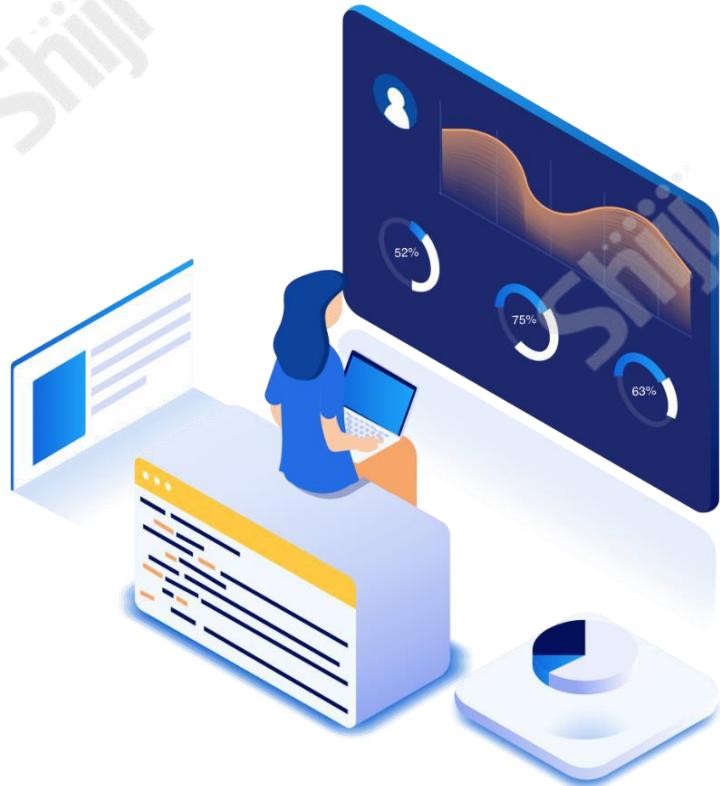


业财一体化（54.7%）成为酒店管理集团优先投资的后台技术TOP1。

54.7 %

在后台技术角度，业财一体化（54.7%）成为酒店管理集团优先投资的后台技术TOP1。

业财一体化能够实现业务与财务数据流的闭环管理，促进企业实现真正的数智化，并能够将企业的三大主要流程：业务流程、财务会计流程、管理流程进行融合，达到业财数据一体的目标。酒店投资业财一体化将从订单、应收、到款、续费、业绩等多方面提升不同部门的协作效率和管理水平，降低跨部门协作难度的同时，也为酒店积累核心数据资产，以及未来管理的优化提供了基础数据依据。



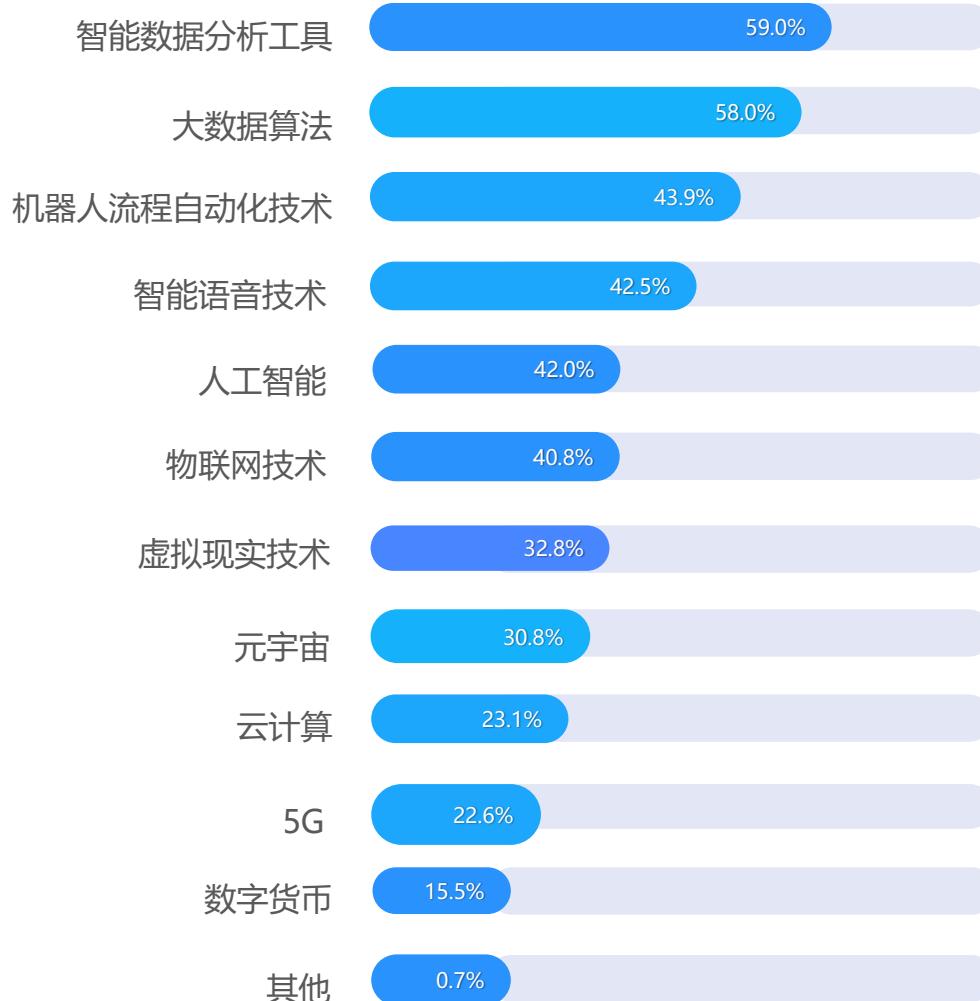
PART 5：

最受关注的新兴技术

元宇宙、云计算、虚拟现实技术、智能数据技术工具、NFT、AIGC等新兴技术被“寄予厚望”，更被各类技术媒体与报告预言成改造未来世界的必备工具，例如，麦肯锡估计，到2030年，超过50%的现场活动可能会在元宇宙中举行，这可能会产生高达5万亿美元的价值。

无疑，这些新兴技术也将为酒店业带来全新的挑战与机遇，而它们与酒店场景的融合与应用自然会受到酒店人的关注。在本次的调研中，智能数据分析工具（59%）、大数据算法（58%）、机器人流程自动化技术（即RPA，一般用于实现业务流程自动化管理）（43.9%）成为最受受访企业重视的新兴技术。

您看好哪些新兴技术在酒店行业的应用？[多选题]



我们看到，一些头部酒店品牌已经开始了酒店场景与新兴技术相融的尝试。例如，**万豪酒店集团**旗下的旅游项目“万豪旅享家”是首批创建自己NFT的酒店品牌之一，已与数字艺术家TXREK、JVY和Erick Nicolay合作推出了三个NFT作品。

万豪旗下的时尚连锁酒店Moxy Hotels在2022年为宾客推出了一种AR体验叫作“Moxy Universe, Play Beyond”，游客可以使用移动设备，用虚拟化身探索从上海到东京的12家Moxy酒店。在入住之前，客人可以使用Moxy移动应用程序开始通过搭配不同的服装、配饰和发型来定制他们的虚拟化身。抵达酒店兼作前台的酒吧后，客人可以扫描二维码查看“全息投影”，并用虚拟人像在酒店的不同消费场景进行拍照合影，参与酒店的挑战收集活动，赢取相应礼品。



无独有偶，国内的酒店集团也对新兴技术颇为关注，并开始进行一些技术实验。例如希尔顿欢朋就在智慧前台的建设中，计划引入AI语音落实标准化，以解放员工生产力。

首旅如家酒店集团希望能够将酒店中更多物联网化的智能设备通过文殊平台连接在一起，并此提升宾客体验。

新兴技术是否能够真正落地酒店行业，取得可观的投资回报率仍有待验证。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钟捷就在访谈中表达了对于新技术的谨慎态度，“元宇宙、VR等看起来非常‘炫酷’的技术，但从企业的视角来说，如果有条件的话可以进行尝试，关键是要从解决业务问题视角出发。”金陵饭店集团数字科技中心总经理冯华东认为，很多酒店管理集团都在尝试应用一些新兴技术。但NFT、元宇宙等新兴技术目前对于酒店行业来说还是噱头，一种品宣的形式。

一项新兴技术能够持久赋能酒店场景，创造新的需求并带来收益，酒店业仍然面临着不小的挑战，**首先，新兴技术尚未在酒店普及，业内缺少成功案例。其次，仍在恢复期的大部分酒店都难以承受新兴技术应用所需的巨大投资。同时行业客观条件上也存在制约，行业内缺乏与酒店场景匹配的合作伙伴，很多科技公司面向全行业的产品与酒店的应用场景之间存在鸿沟。**

总体而言，新兴技术于酒店场景的落地仍然值得期待，但技术创新是把双刃剑，充满挑战与机遇，只有客观衡量技术所能创造的价值，谨慎结合新兴技术与酒店业态特质，把握消费者偏好才能真正使技术落地于真正恰当的场景之中，发挥应有的作用。

万达酒店集团王鑫：

数字化转型要避免“短时间、高回报”的想法



王鑫

万达酒店及度假村市场营销中心总经理
兼电商科技公司总经理

中国酒店业大概会在2026年左右进入数智化发展阶段。当然，这要基于酒店是否拥有相应的资源以及能动用的足够的人力、物力、财力。

2022年万达酒店在数字营销方面取得了哪些最新进展？

2022年集团线上收入依然略高于去年，预计突破10亿。会员增长数据基本与去年持平，直销渠道到年底预计会突破3亿，比去年增长了近50%。

集团层面营销系统的体系化建设发生了哪些变化以支撑上述目标的实现？

2022年，我们打造了客户数据平台（CDP）。通过该平台，管理者可以看到与会员相关的所有数据标签，并进行高效的区域级和总部级分层数据分析。管理层可以随时查看哪些酒店的会员占比更高，以及会员入住离店的情况等。

另外，万达酒店的CDP平台还与万达集团其他业态实现联动，提高了获取会员和数据分析能力。

万达酒店在会员体系管理和运营方面进行了哪些创新？

2022年，我们新增了面向“度假客人”的度假会员体系，形成了“四合一”会员体系，分别面向普通旅客、商务客人、餐饮客人、度假客人提供服务。

此外，酒店还通过落地会员权益和增加付费会员权益提升了会员体验。

在维护会员体系方面，我认为体系化的运营和管理模式支撑对于会员体系落地非常重要，这确保酒店在履行会员权益时动作不变形。比如，万达酒店每年会通过两次营销核查来考量酒店经营现状。

Q 今年万达酒店与飞猪实现了会员互通并达成超3亿的总GMV，是如何做到的？

酒店在与飞猪实现会员互通后，在合作模式上基本是逐步开放，先开放会员价，再增加会员权益，再匹配会员等级。其实想通过平台直接转化用户比较困难，对我们而言，最重要的是思考如何为有效转化而来的这部分精准会员做好服务。另外，我认为双方都能从合作中获益的基础是，彼此需求及价值的匹配。

Q 您认为，酒店应该如何衡量渠道价值？

一直以来，酒店主要通过订单量，佣金及利润的贡献率，以及会员转化等指标来衡量渠道价值。目前这些因素仍然是我们的考量标准，此外，我们还会参考渠道平均房价、平均利润等数据，这能够帮助我们更好的平衡渠道资源的投入。

最终从策略来讲，我认为酒店首先要做强直销渠道，以及合理定位长尾渠道。

Q 如何看待企业微信与酒旅业务场景的结合？

对酒店来说，企业微信是一个很好的链接工具，酒店可以通过其高效发布酒店产品和服务信息来提高客人体验，或通过发布各类营销活动与用户互动，增加会员粘性。但酒店是低频消费场景，不适合高频推送信息，否则效果会南辕北辙。

而度假区场景有些不同，在恰当的时期发送景区信息，会极大满足游客的需求，提高服务体验。

以长白山万达国际度假区为例，滑雪旺季即将到来，用户对目的地信息的需求激增，如景区开放时间，旅游线路，滑雪教练预约等。我们在10月份开始，通过企业微信群等渠道向游客推送相关信息。面对客人的不同提问，我们将一些常规问题整理为问题手册，客人能查询到90%以上的问题且自己能够解决，同时也减轻了员工负担，而对于一些特殊问题，顾客也可以很便捷的在线联系到度假助理沟通，并及时得到反馈。

此外，由于长白山万达国际度假区本身已经建立了完善的客户服务体系，因此引入企业微信平台后，即便不增加人手也能够做到客

服对客户需求的及时响应，对现有的工作流程也并未产生重大的影响。

您认为，酒店业数字化转型在未来几年的发展趋势是怎样的？

社群营销对于酒店来说是否是伪命题？

社群营销是一个“强运营”模式，酒店要做好社群营销，首先要有清晰的自我认知。比如，提前考虑如何定位平台，覆盖的客群是否精准，以及向用户推送哪些内容。

此外，刚才提到酒店是低频消费场景，社群运营难度较大，应该尽可能的聚集高粘性、高复购率的会员，再根据产品特性制定营销计划，进一步激发会员价值。

万达酒店明年也准备开展社群业务，但是前期会认真做好执行策略再落地。另外总部与门店也会根据自身情况和特点采用不同的运营方法。

2023年，万达酒店集团数字化营销工作方面的重点有哪些？

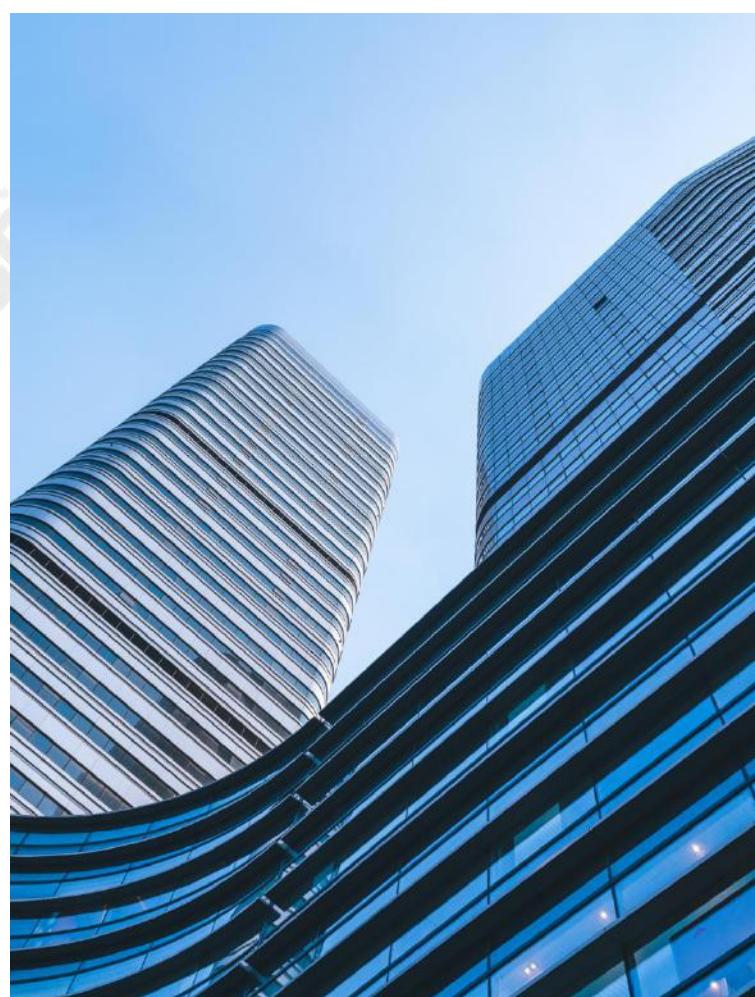
今年，我们基于现有的业务成立了电商科技公司，通过其整合资源来阻力整个万达酒店与度假村的数字化进程，包括数字化系统的研发，会员及渠道的运营等，这也是明年的工作重点。

另外在营销方面，我们在11月已经基本做好了2023年全年的营销计划，新的一年我们将对照计划执行，我们的要求是实际执行和最终效果至少要达成营销计划的90%以上。

据《2022年中国酒店业数字化转型趋势报告》预测，中国酒店业大概会在2026年左右进入数智化发展阶段，对此我也认同。

当然，这要基于酒店是否拥有相应的资源以及能动用的足够的人力、物力、财力。

此外，行业竞争也会越来越激烈，大型酒店管理集团在数字化方面的优势会愈加明显，效率提升更快，业主对其信任度更高，而单体酒店或一些连锁酒店则很大可能被翻牌。



| 报告项目组成员



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



蔡真文
石基信息市场部
内容营销经理



张聪聪
石基信息市场部
内容营销经理



张苏月
石基信息市场部
内容营销经理



王泽铭
石基信息市场部
副市场经理



杜莹
石基信息市场部
市场经理



关于石基信息

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。

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。



报告合作机构

主要发布机构

中国旅游饭店业协会

中国旅游饭店业协会是由中国境内的旅游饭店、饭店管理公司（集团）、饭店业主公司、为饭店提供服务或与饭店主营业务紧密相关的企事业单位及各级相关社会团体自愿结成的全国性、行业性社会团体，是非营利性社会组织。协会代表和维护中国旅游饭店行业的共同利益，在政府与会员之间发挥桥梁和纽带作用，为促进我国旅游饭店业的健康发展做出积极贡献。

联合调研机构

湖南省旅游饭店协会

湖南省旅游饭店协会成立于1991年，由省内旅游行业的饭店、宾馆、酒楼和地方饭店协会、饭店管理集团、大学旅游院校、饭店用品供应商等相关单位，按照平等自愿的原则结成的全省综合性旅游饭店行业性协会。目前，协会拥有会员单位500余家，基本覆盖了湖南省14个市、州的旅游星级饭店。协会成立了采购、餐饮、房务、人资、营销、教育等六个专业委员会和温泉分会、国际品牌酒店业主委员会、民宿客栈分会、工程分会等四个分会，形成了较强的行业凝聚力和社会影响力，建立了相对成熟的服务体系。

辽宁省旅游饭店业协会

辽宁省旅游饭店业协会成立于2014年5月，经辽宁省民政厅登记注册，业务主管单位为辽宁省文化和旅游厅，是由辽宁省内的旅游饭店、星级饭店、主题精品饭店、饭店管理公司、为饭店提供服务或与饭店主营业务紧密相关的企事业单位、各级相关的行业性社会团体等自愿结成的全省性、行业性、非盈利性的社会组织。协会会员聚集了辽宁省内知名度高、影响力大、服务规范、信誉良好的旅游饭店、星级饭店、主题精品饭店、文旅科技产业、康养度假中心、精品民宿客栈、连锁快捷酒店及酒店管理公司等各类住宿业态。

报告合作机构

山东省旅游饭店协会

山东省旅游饭店协会是经山东省民政厅注册核准的省级一级协会，于1995年12月正式成立。业务范围是：组织开展调查研究、业务培训、信息和经验交流、对外交流合作，协助开展行业管理等。是“中国社会组织评估等级5A”单位，被国家民政部授予“全国先进社会组织”荣誉称号，为中国旅游饭店业协会副会长单位、中国国际商会山东商会副会长单位。山东省旅游饭店协会是山东省内旅游饭店、饭店管理公司、民宿康养、饭店用品供应厂商、相关高等院校及相关社会团体等自愿结成的行业性、全省性、非营利性行业协会。目前会员数量已有600多家，其中饭店会员遍布全省16地市。

深圳市CIO协会

深圳市CIO协会是由深圳市各企事业单位中信息部门的信息主管、专家及市信息领域的相关企业和科研机构组成的地方性、专业性、非营利性社团组织。协会旨在推进CIO机制的建立和完善，培养CIO队伍，提升CIO领导力及职业化发展，加强合作、交流，实现共赢。

广州地区酒店行业协会

广州地区酒店行业协会成立于1988年，本协会是广州地区的酒店、酒店集团、酒店管理公司及专注于推动酒店行业发展，有利于酒店行业技术进步的相关企事业单位等自愿结合的行业性非营利性社团组织，旨在为会员提供服务，维护行业、会员的合法权益和共同经济利益，维护市场秩序和公平竞争，沟通会员与政府、社会之间的关系，发挥其促进社会公共利益的作用。

深圳市酒店业商会

深圳市酒店业商会，是深圳市旅游协会下属机构。商会紧贴市场和企业需求，强化服务意识，认真履行“行业代言人”的职责，力求为深圳酒店行业发展提供国际化、专业化、标准化服务。始终秉持“搭建平台、整合资源、凝聚力量、促进发展”的服务理念，将深入探索、扩大服务领域，关注全产业链酒店生态圈的发展，加大对酒店行业和文化产业相结合的挖掘力度，推动更多酒店在设计建设、产品策划、运营模式中加入更多的文化内涵，从而助力深圳文化旅游产业整体发展。

报告合作机构

共创学术机构

北京第二外国语学院旅游科学学院

北二外旅游科学学院历史沿革悠久，是全国最早开设旅游专业的四大院校之一，是唯一曾隶属原国家旅游局的高校，2022年成为文化和旅游部与北京市共建高校，是全国旅游管理高校中少数保持专业规模传承并大力发展的院校。学科专业实力突出，3个本科专业和3个研究生专业均通过世界旅游组织旅游教育质量最高等级认证，旅游管理、酒店管理等专业获批教育部“双万计划”国家一流本科专业、北京市高精尖学科、北京市特色专业，入选首批教育部“全国黄大年式教师团队”，拥有4个省部级研究基地，在国内外权威刊物发表论文近100篇。国际化特色鲜明，与世界旅游组织及美国康奈尔大学等100余个国际组织和海外院校建立合作关系，是全国最早开展全英文授课的留学生项目，旅游教育国际输出全国第一。人才培养模式领先，创新性开展“多语种复语，跨专业复合”的特色人才培养模式，培养“中西融汇、文理复合”的文旅产业领军人才。

瑞士酒店管理大学 MBA案例中心

瑞士酒店管理大学（SHMS）隶属于瑞士最大的大学教育集团——SEG 瑞士教育集团，是瑞士规模最大、综合排名第一的款待业管理教育联盟，并与全球超过 200 个大型集团合作，学生就业率长期居行业之首。SEG 瑞士教育集团在全球拥有数百家行业合作伙伴，涵盖酒店、航空、邮轮、餐饮、OTA、高端疗养和康养机构、大型主题公园、高端奢侈品牌等各个泛服务行业。对于人才培养和工作实践具有得天独厚的优势。瑞士酒店管理大学 MBA 项目 2019 年在中国成功落地，作为全球顶尖的酒店管理院校，联合行业协会、酒店企业集团及国内酒店管理院校共同创办瑞士酒店管理大学 MBA 案例中心。中心旨在通过管理教学与案例实践深度融合的教学模式，为企业发展新引擎计划赋能。中心配备行业内实战经验丰富的高管、领袖为专业导师，重点培养学员的领导力、学习力、创新力、决策力，为酒店业培养未来领袖。

报告合作机构

媒体支持

酒店同期声

《酒店同期声》是一本为酒店住宿业专业人士精心打造的综合性知识性新锐读本，暂为季刊（一年四期），以内部资料形式定向发行。目标客户为酒店住宿业及其上下游产业链的各方面专业人士，如行业协会、酒店集团、酒店经理人、供应商、服务商、专家学者、咨询顾问等。

品橙旅游

品橙旅游（www.pinchain.com）是旅游行业垂直门户，定位于“旅游产业链的新视角”，致力于用最全面的资源、敏锐独到的视角、快速及时的响应、专业严谨的态度，服务于旅游产业链。

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。这本刊物是批评与思考的平台，是研究行业“问题”的刊物。

里屋里酒店资讯平台

里屋里酒店资讯平台专注于酒店新闻和专题报道，致力于打造酒店职业经理人智库，涵盖文旅集团、酒店集团、运营赋能、新技术新应用发布、行业高端培训及峰会、前沿资讯发布等的信息资源整合平台。

环球旅讯

环球旅讯成立于2006年，是全球领先的旅游商业及科技媒体，以独立的新闻态度和专业的视角，向全球旅游业者传递影响旅游业未来发展的创新科技趋势和商业模式。

环球旅讯
TravelDaily

品 橙
旅 游

VOH VOICE OF
HOSPITALITY
酒店同期声

LIWULI
里屋里
HOSPITALITY
NEWS & FORUM


酒店
評論
READER & REVIEW
www.bhirc.cn



声明

商业转载请联系石基信息以获得授权，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.cn



致臻技术，成就所托

Your technology is our guest



石基信息官方微信服务号



石基信息官方微信订阅号

www.shijigroup.cn