

IBM商业价值研究院

旅游业的数字化变革

跟随旅客走向截然不同的未来



与旅游生态系统建立联系，创造并捕获价值

旅游客户在整个旅游期间希望得到比以往更全面的服务。与此同时，旅游运输公司感受到强大的竞争压力，需要以更低的成本提供更多的服务。这些挑战似乎牵引着旅游公司朝不同的方向发展。通过接受以个人为中心的经济，并在旅游生态系统中采用更协作的立场，公司就可以用全新的方式发展壮大。IBM全球旅游运输部门时刻准备着在这个困难但重要的过渡时期为旅游公司伸出援手，帮助他们寻求可获得市场洞察的新途径，主动与合作伙伴互动合作，并满足客户的各种预期。

作者: Steve Peterson, Anthony Marshall

互联网 在上个世纪90年代彻底改变了旅游公司与客户之间的商业交易。如今,社交媒体、移动设备、分析和云技术正在将旅游行业引入另一个全新的变革时代。总体来讲,这些数字化发展正在转变旅客与为他们服务的公司之间的互动形式。旅客更加互连也更有发言权,愈加希望更透明地参与数字互动活动。而且,许多旅游公司面临着来自不同领域的竞争。因此,新的协作形式亟待出现,从而滋生出新的赢家和输家。或许最重要的是,旅游业的运营和业务模式正在发生转变:重新定义旅客价值,消除实体与数字之间的阻碍,以及更加关注风险、安全、合规性和隐私。

41% 在我们调查的48位旅游业高管中,41%的人预计消费者会具备更强的能力并对其业务的影响力会更大,而在总体样本中的1,100位高管内,这一比例为63%。

41% 的旅游业高管预计在未来的5年内技术会降低进入此行业的门槛,而78%的高管预计到那时则存在更多的跨行业竞争。

69% 的旅游业高管证明,缺乏具有凝聚力的社交战略,是在企业内实施数字化战略的最重大挑战。

就像值得回忆的dot.com风暴一样,消费者对社交媒体的使用率(以及企业对它的采用率)正在激增。与此同时,移动革命已然展开,稳步持续的变革成果让消费者与企业之间的互动变得更加及时且相关性更高。所有这些发展都在证明这是一种转型,都有望产生海量的新数据,而这些数据将为另一波革命浪潮推波助澜。

分析的强大力量无可争辩,甚至旅游公司也在学习如何利用这一力量。在邻近的行业,云不仅在推动业务发展,还在重新定义用户价值,激发创新的运营和业务模式。所有这些都预示着,旅客和争夺业务的提供商将面临着一个显著不同,更加数字化的未来。

在其他行业中，分析、云和其他新兴技术创新(包括3D打印、纳米科技和生物科技应用等)已开始推动重大的经济、社会和业务转型。支持数字化的技术增强了个人的能力，使消费者能更轻松、更频繁地与企业、政府和其他机构进行联系。这些创新也正在转变组织模型，引入新的竞争来源，并提高消费者权限及其期望。旅游公司应密切注意这些发展，因为类似的发展必定也会影响到旅游生态系统。

上世纪90年代末的互联网革命，催生了一批超级互联的消费者，他们想要7×24的接入和组织透明性。最近，随着社交媒体的出现，这些始终在线的消费者中越来越多的人想要更高的个人影响力和分享能力。考虑到此背景，在我们调查的1,100名高管中，有63%的人预计消费者将获得更强的能力并对其业务具有更高的影响力，这就不足为奇了。令人惊奇的是，只有41%的旅游业高管表明了这一态度，这可能暗示旅游业高管针对的是不同的消费者群体，或者他们注意到的趋势与其他行业企业不同。

所有这些力量累加起来，产生了对变革的紧迫要求。大部分企业，尤其是旅游行业的企业，还未看透这些新技术的全部影响力。在我们的2012年CEO调查中，被问及他们的企业拥有何种类型的数字化战略时，超过60%的受调查CEO告诉我们，他们缺乏整合实体—移动战略。¹ 这一发现在我们与旅游行业的CEO的交谈中也得到了证实。

然而，数字化技术最终将推动经济的重大变革：价值链将破碎，各行各业将融合，新的生态系统将出现。结果，价值创造和价值分配机制也将随之改变。展望

未来5年内，高管预计行业门槛将更低，跨行业竞争将更激烈。

未来5年，58%的受调查高管预计新技术将降低行业门槛，69%预计跨行业竞争将更激烈。有趣的是，只有41%的旅游业高管预计技术会降低行业门槛，但78%的高管预计在此期间跨行业竞争将更激烈。

那么，持续的数字颠覆的未来将会怎样？新的融合技术将对企业和行业有何影响？旅游公司现在如何开始准备应对截然不同的业务环境？特别是，在动荡和持续变革时期，哪些投资、优先事项和行动可以为成功奠定基础？

2013年IBM数字化变革调查思考了这些问题的答案。为了更好地理解数字化技术对当今企业的深远影响，IBM商业价值研究院调查了大约1,100名企业和政府高管，其中48人来自旅游行业。我们还调查了5,000名客户，与10多个国家(地区)的30位著名的未来学家进行了深入的访谈。

我们的研究表明，随着技术的持续演进，企业与企业之间的互动也在不断改变—而且这一变化会不断加快。事实上，在20世纪的大部分时间里，全球经济的显著特征都是高度以组织为中心。当前的经济状态(以个人为中心)大约出现于1990年，但这一状态将进一步演变为个人对个人(everyone-to-everyone, E2E)的互动参与模型。

这些E2E环境由用户彼此之间的直接交互来定义，任何人都可同时担当服务的使用者或提供者。在不久的将来，旅客可驾驶自己的车到机场，在这里入境旅客将付费使用这辆车—在此期间车主访问另一座城市并居住在另一位旅客的家里。旅游行业中这个简单的E2E模型示例，对汽车租赁公司和酒店经营者都具有深远的影响。

要应对E2E模型带来的挑战并抓住机会，成功的企业需要以颠覆性创新来挑战既有的规范，消除组织界限。旅游公司很快将被迫面对个人对个人(E2E)经济这一现实，其中旅客不仅是旅游服务的使用者，也是旅游所需资产和信息的提供者。要在这种全新的经济形式下成功参与竞争，需要旅游业高管打破常规思维，以开放姿态接受外部影响，并开展富有针对性的数字化投资。

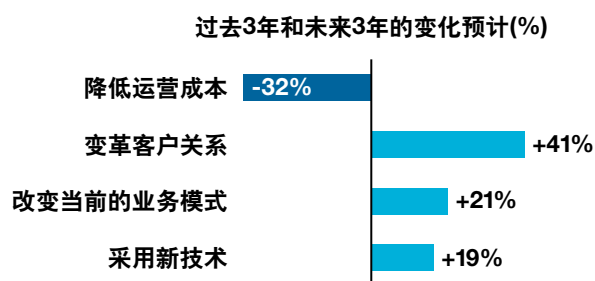
现在开始飞速发展：数字化

数字化正在快速改变个人与企业交互的本质：结果造就了一种以个人为中心的经济。个人的互连程度更高，权限更大，导致他们对信息访问、无处不在的连接性和透明性的期望不断高涨。通过各种设备保持连接的能力提高了消费者对企业的影響力，并且推动企业制定以消费者为中心的业务战略。在IBM全球最高管理者调研中，4,000多位最高层主管中有55%的高管表明，消费者对业务战略的影响力最大，而不是最高层主管本身。²

与此同时，新的数字化技术意味着竞争来自全新的不同领域，为新入者带来了机会，同时也营造了新的威胁。只有40%的受调查高管预计竞争来自相同行业，另外41%的高管预计竞争来自传统行业以外，还有19%的人则表明会同时来自这两个来源。

很少有行业像旅游行业那么深远地感受到这一竞争发展的影响力。航空公司过去仅关注其传统的直接竞争对手(其他航空公司)的竞争行动。如今，尤其是在拥有高度发达的铁路网络的国家，高速铁路对航空公司乘客而言也是一种可行的出行方案。这一变化，以及Elon Musk的Hyperloop (下一代高速铁路系统，乐观者们相信它可减轻对空中旅游的需求)的可能发展趋势，使航空公司不得不考虑关键市场中的替代者。³

一些企业开始采用创新的业务模式，并运用新的数字化能力去实现独特的消费者体验。IBM全球最高管理者调研表明，过去3年高管们的关注点正在从旨在降低运营成本的业务战略转向企业的增长和转型(参见图1)。⁴



资料来源：IBM全球最高管理层调研。CEO问题：“您的业务战略中的最优先任务是什么？”

图1. 企业从大力关注运营成本转向关注增长和转型。

在20世纪早期，经济以组织为中心，以生产商推动消费为主导。福特公司及其T型车就是此模型的例子。大多数行业中的企业，尤其是航空公司、酒店和一些旅游经销公司，都具有高进入门槛和资本密集型生产等特征，较大的企业控制着生产或市场发展的其他重要方面。

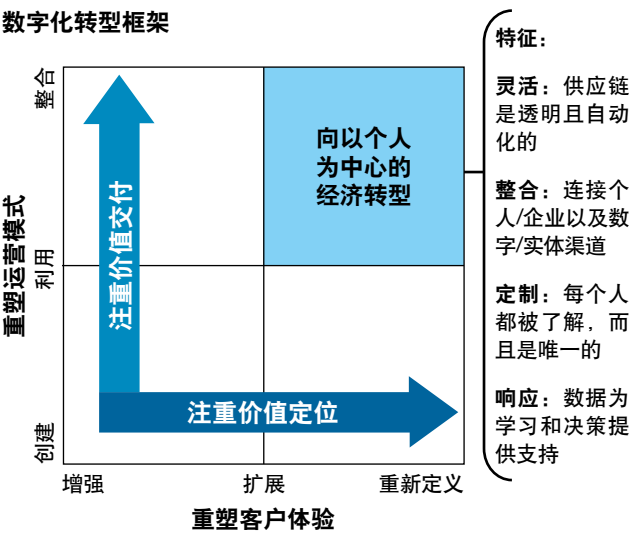
后来，随着技术能力改变了消费者的预期，以企业为中心的经济演变为如今以个人为中心的经济(参见图

2)。以个人为中心的经济的主要特征是产品差异化和人人化市场细分，目标是为消费者提供价值。企业高度重视设计和营销工作，并且注重营造可为消费者实现价值的相关、定制的体验。

为了跟上形势的变化，一些企业已接受数字化转型，打造富有吸引力的消费者体验。在以个人为中心的经济中，数字化转型的四个元素至关重要：灵活、整合、定制和响应(参见图3)。



图2. 以个人为中心的经济的属性：注重创造有价值的消费者体验。



资料来源：IBM商业价值研究院，“数字化转型：创建数字与实体融合的全新业务模式”，IBM商业价值研究院。

图3. 数字化转型产生的客户体验可满足个人的需求或期望。

技术变革：过去和现在

回顾1978年，个人计算机、移动电话和互联网都处于雏形阶段。这些强大的颠覆性创新塑造了我们当前生活的社会，并且经过几十年时间才发挥出全面的影响力。如今，技术变革的速度远远超过以前。随着这些新技术的发展和成熟—不但速度更快，而且影响更深远，我们将迎来另一场变革。

社交媒体爆炸。尽管会增加控制和隐私问题，但协作和信息共享也激发了新的价值创造模式。“社交”已经能够创造收入，并且从.com趋势向共享的平台和共享的业务模式演变。Groupon (团购公司)和个人对个人借贷是团购和收入分享模式的例子，推动了共享经济的形成。

移动革命。移动性和小型化改变消费者体验的能力不断更新，例如更多地使用基于位置的服务提供全球定位系统(GPS)和有针对性的零售促销。采用移动钱包的全新支付生态系统将货币转变为数字形式。移动设备的小型化使其从手掌大小转变为可穿戴设备，包括运动追踪器和Samsung Galaxy设备。

分析。先进的分析可从大数据中提取更深入的商业智能和消费者洞察，生成描述性和预测性的信息。内部和外部数据源现在可以整合在一起，而且服务可以根据消费者数据而实现高度个性化。

云支持。云能力允许个人和企业以新的模式进行协作，并且有助于跨平台的数据分析。这些新交互方式的例子包括以订阅方式接入企业应用、跨平台按需获得内容，以及无界限的计算。

技术规则和数字化战略仍然太少

毋庸置疑，技术是大多数行业的重要推动力。在2012年和2013年，CEO将技术因素视为将对企业带来最大影响的外部力量—超过市场因素、宏观经济因素和人员技能。来自旅游行业的CEO认为技术没有市场力量和宏观经济因素那么重要，但在2012和2013年仍将技术视为第三个最重要的外部影响因素。

尽管有了如此深刻的认识，但大多数企业仍未开始准备应对截然不同的环境。大多数CEO (63%)报告，他们的企业仍然没有整合的实体—移动战略。而且只有43%的CEO相信，他们的移动战略使他们能在任何地方运营业务。⁵ 这一情况在旅游行业更糟，只有40%的CEO承认其企业缺乏整合的实体—移动战略。

另外，在IBM全球最高管理层调研中，63%的受访高管和69%的旅游业高管表明，缺乏有凝聚力的社交战略是其在企业内实施数字化战略的最重要挑战。

随着数字化转型和以个人为中心的经济在多个业务和社会层级中实现普及，它们给企业既带来了机会，又带来了挑战。新技术组合的影响将是深远的，并且很可能会推动实施更激进的创新。

完全不同的未来景象

上述技术和社会的变革使卓越客户体验的承诺得以兑现。随着行业的融合，包含多个组织、职能和行业的全新生态系统将随之出现，从而创造新的卓越体验。

价值链即将分裂

新技术将继续让旅游价值链更加透明，更容易分解。过去，价值链颠覆常常涉及到替换整个价值链或价值链的很大部分，例如将实体存在的航空公司城市售票处替换为电话预定中心和基于互联网的旅游经销系统。下一代的价值链颠覆，将涉及到价值链内多个特定的元素或功能的竞争。

旅游企业将逐渐认识到他们自己在特定功能方面的竞争优势，并将不断扩展在这些方面的能力。不断降低的外包成本不仅将带来更高的效率，又不会牺牲端到端的客户体验，旅游企业将变得比今天更加专业。这些新专家开始与其他市场中的选定功能展开竞争。如果能以更低成本获取包含更出色功能的全新服务，企业将把越来越多的非核心功能转交给专业供应商。

新技术将让旅游业价值链更透明。

这在目前看来似乎是不可能实现的过渡，但在未来，难以维护复杂且高成本的预定系统的航空公司可能会选择依靠专业的旅游经销公司，后者不仅可以托管航空公司的预定服务，还能航空公司提供有偿的营销、定价、销售和支持能力。随着数据共享解决方案继续演进，这些颠覆性变革会变得更加可行。

举例而言，Ritz-Carlton认识到其真正的竞争优势是始终如一地提供行业领先的客户体验的能力，甚至在它需要与合作伙伴共同实现其客户目标时也是如此。Ritz-Carlton领导中心现在甚至面向非旅游行业的企业，培训如何打造杰出的客户体验。例如，一些著名医院正在应用Ritz-Carlton的质量原则来改善患者的医疗体验。⁶

行业即将融合

随着价值链中的特定功能受到挑战，新竞争者也将出现。一个行业中的某项功能专家将开始争夺其他行业价值链的某项特定功能。这种跨行业的蚕食已经开始推动行业融合。

企业将开始寻求双重战略：持续关注主要行业中的核心业务；并且寻求其他行业中所选专业功能的增长机会。当围绕价值链中特别的、通用的功能的竞争不断加剧，专业化将推动行业融合。

全程包裹服务是旅游领域的一种未来场景，它将简化

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38889

