

2024 创造价值

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、深圳市酒店业商会

*排名不分先后



目录

TABLE OF CONTENTS

序言	02
前言	03
引言	04
一、酒店业数字化目标、技术投入、挑战分析	
酒店业重新回归收入驱动的数字化目标	09
行业技术投入越过低谷期	17
缺乏数字化人才仍然是数字化建设的最大挑战	21
二、创造价值：领先型企业已率先在七大维度上取得进展	
领先型企业数字化优势显著	28
对客技术便利性和价值凸显	32
后台系统数字化建设成熟度不断提升	35
数字化会员生态体系建设需进一步深化	44
管控模式的转变是数字化转型的必然结果	48
行业组织变革与创新仍充满挑战	50
技术与场景和业务需求的契合度循序而进	56
行业开启新兴业务模式的探索与创新	58
三、打造敏捷性：以较低成本快速适应外部变化的能力	
更敏捷的项目评估周期	64
四、数字化为领先型企业注入强大信心	
精细化运营成为存量时代下的竞争焦点	72
关于石基	80
关于联合机构	81

序言



李峰

中国旅游饭店业协会会长

2023年，随着全国各地管控政策的逐步放开，居民对于外出旅游的需求不断增加，带动了酒店行业的“复苏”，行业迎来快速发展，市场也迎来了新机遇。伴随此，行业的数字化转型也进入了深水期，我们看到技术与场景的深度融合所带来的创新体验，看到了数字化加持下的流程再造和效率提升，也看到了行业引领者在业务模式和商业模式创新方面孜孜不倦的探索。

场景、体验和技术深入融合

酒店是依赖技术成长的行业，新技术为酒店带来了新场景、新体验，以及效率、效益的提升。随着数字化技术在消费者群体中的日渐普及，酒店行业的数字化渗透率、智能科技应用的覆盖面也在不断拓宽，各类对客服务技术应用不仅已经达到了很高的成熟度，且在行业内得到了更加广泛的普及。新技术的应用改变了人与服务交互的方式，也将改变酒店提供服务的流程。如何在技术的加持下，同时确保有温度的服务，是酒店经营管理者需要思考的重要课题。

持续深挖数据价值，实现高质量发展

数字经济蓬勃发展时代，数据已成为关键生产要素。随着国家政策对数据要素价值释放的方向引领，数据赋能企业经营决策、业务模式创新的需求不断强化，以及新兴技术工具的有效支撑，推动数据向数据要素化、数据驱动化阶段跃迁，实现数据价值崛起。

然而，酒店行业整体对数据价值的挖掘与利用还是相对较低，比如从住前的预订到住中的服务，到住后的营销、售后，这些环节的数据很多依然是割裂的。所以，持续深挖数据资产价值，实现高质量发展，于酒店业而言，依然是任重道远。

数字化赋予行业更多可能

2023年的酒店业在经历疫情后的复苏中，也进入到了市场需求和行业结构变化的调整期。而数字化在赋予行业对抗风险、增加韧性的同时，也将能够更好地助力其在未来朝着更加多元化、个性化和高质量的方向发展。

继2022年，2023年连续两年中国旅游饭店业协会携手石基信息发布《中国酒店业数字化转型趋势报告》后，双方再次联手共同发布《2024年中国酒店业数字化转型趋势报告》，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。

数字化转型从来不是一蹴而就的，甚至可能不会在短期内见效，但毫无疑问，其带来的长远价值是巨大的。事虽难，做则必成，路虽远，行则将至，在数字化转型的道路上，我们一起携手共进！

| 前言



赖德源

石基集团大中华区高级副总裁

伴随着行业数字化的快速发展，2024年度《中国酒店业数字化转型趋势报告》如约在这个充满生命力的春天与大家相见了。自2021年发布首份《报告》的4年以来，尽管行业发展经历了很多的不确定性，但依然凭借着坚韧不拔的毅力和决心，实现了从数字化转型“反应期”向“进展期”的迈进，一些领先型企业更是率先进入了数字化转型的“深水区”。

而过去的一年，是充满奋斗和收获的一年。经过与行业众多合作伙伴及用户进行大量及密切的沟通，我们发现行业的数字化转型越来越落地，也更注重数字化项目所创造的有效价值。企业也正在以更加敏捷的反应和速度，从各个维度衡量数字化项目的投入回报比，实现以更低的成本达到收益的最大化。

| 企业更加注重前后台一体化建设

从最初由点及面的建设思路来看，显然酒店数字化已经进入更大的“面”的构建，即从注重打造前端对客技术场景以及布局单个业务系统，转移到侧重后台系统以及实现一体化建设，以实现更好的前后端系统协同，提升酒店整体的管理、运营与服务效率。

| 行业数字化呈现“K型分化”趋势

2023年，行业整体处于快速发展阶段，但同时也呈现出了明显的“K型分化”趋势。领先型企业在宾客体验、后台运营、数字营销、管控模式、组织创新、技术赋能、业务模式7大维度上的发展速度和成效明显高于其他企业，“马太效应”现象依然非常显著。

| 数字化转型即将迈入智能决策时代

新技术与行业的融合愈加深入和成熟，尤其是AI技术应用为酒店数字化发展带来了更多的可能性。一些领先型企业已经打造了AI数字大模型，以更智能化的方式为管理者提供决策支持，以更创新的手段颠覆了人机交互的传统模式。石基也在今年年初面向酒旅行业正式推出首个行业级别AI智能引擎HALO，我们看到整个行业正在从数字信息时代向智能化运营时代加速迈进。

| 做与时俱进的探索者

这是一个快速发展与变革的新时代。用户的需求和消费习惯在不断发生变化，技术的迭代周期越来越短，企业的发展差距也越来越大，我们只有始终保持与时俱进，勇于探索，才能抓住时代赋予的机会，在充满竞争与希望的历史滚滚长河中，不断向前。未来，让我们一起凝心聚势，携手共进！

引言



何雯

石基集团市场部总经理

酒店数字化转型深水期的渐进式变革

我们身处Raplex的时代，快速变化且错综复杂（Rapid and Complex）。每个企业都有其应对这一时代的方式。采用这些方式的目的是要化繁为简，**让企业变得更为敏捷，以对抗外部环境的瞬息万变。**

对于酒店行业来说，也是一样的。

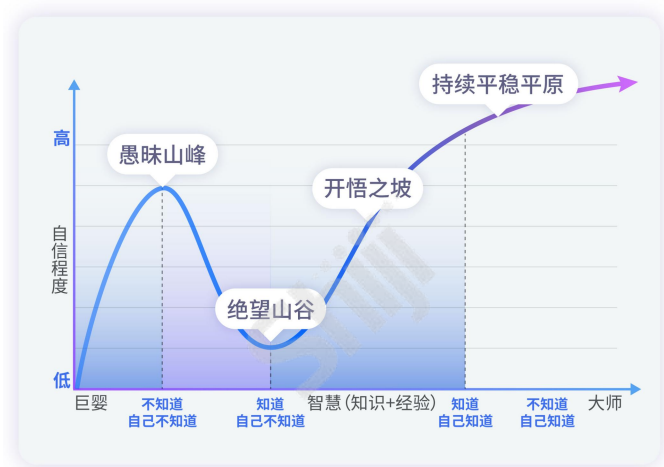
过去，我们利用“标准化”来对抗Raplex。但在数字化时代的当下，很多标准已经发生了改变，比如五星级酒店里的餐厅一定要自营吗？酒店等级化的组织架构和协同模式依然适用吗？酒店管理集团将如何在管控模式和赋能模式之间做出选择，而高星级酒店又应该如何在对人的服务和技术带来的效率之间找到新的平衡。

在这个时代，我们需要潜心寻找答案。在寻找答案的过程中，有几个心态非常重要。

| 空杯心态 (Learn to unlearn)

过去的知识和经验或将不再能过发挥累积效应，反而成为我们把握新机会的阻碍。

我们将**重新历经邓宁-克鲁格效应**，只是每个企业都处在这条曲线上的不同位置，或是**愚昧之颠、绝望之谷、逃避之渊或开悟之坡**。技术发展日新月异，既带给我们机遇也带给我们挑战。机遇在于，每个企业将有同等的机会重新审视传统酒店该怎么做，挑战在于充满未知的当下，没有人能够100%确保转型一定能够成功。我们不仅需要构建大局观，还需要具备微观层面上分析和解决问题的能力，形成一套支撑决策制定新准则，而非人云亦云。



邓宁-克鲁格效应

| 价值创造 (Vendor Minded)

新模式，新流程，新做法，新工具。越是新，遭遇的抗性可能就越大。

以前我们强调数字化转型是“一把手”工程，今天我们强调数字化转型需要“全员参与”。

组织从等级型向关系型转变。等级越多，流程事务型工作越多，酒店会越强调效率提升。而关系型组织则更加强调效果，以结果为导向。对于酒店来说，两者都要，既要提升效率，效益更不能放。关系型组织更加注重价值创造，做什么不重要，重要的是，能够为你带来价值。我们发现这是很多酒店数字化转型战略能够成功落地的关键所在。

| 坚韧不拔 (Resilience)

转型一定会有尝试，尝试一定会有失败。在数字化转型的过程中，企业需要建立**更宽容的容错机制**。对于韧性的官方解释是，材料在受到外力作用而产生变形时，不易折断的性质。对于企业来说，这意味着我们需要能够拥有迅速走出低谷和失败的恢复力。在转型的过程中，我们会犹豫不定，也会自我怀疑，而韧性将是支撑我们在转型之路上走得长远的最重要的动力引擎。

渐进式改革

显然，在数字化转型深水区，必然**伴随着组织设计和协同模式的转变**。这种转变不可能在一夕之间发生，但谁能够越快完成这样的转变无疑就能在窗口期赢得领先的竞争优势，尤其是对于酒店这样重人力、重线下的行业，更是如此。我们需要能够打破边界，探索新模式和新产品，但对于大多数而言，更重要的是我们需要能够不断基于现有的技术、产品和服务做出改善，这种改善可能不大，但重要的是它是持续、不间断发生的。渐进式改变并不意味着保守，它可能不涉及对组织架构的颠覆式改变，从原有的等级化转变为扁平化，从原来的管控性总部完全转变为赋能型总部，而是根据自身的情况，因地制宜地选择适合自己的技术战略并逐渐落地。

千里之行，始于足下。

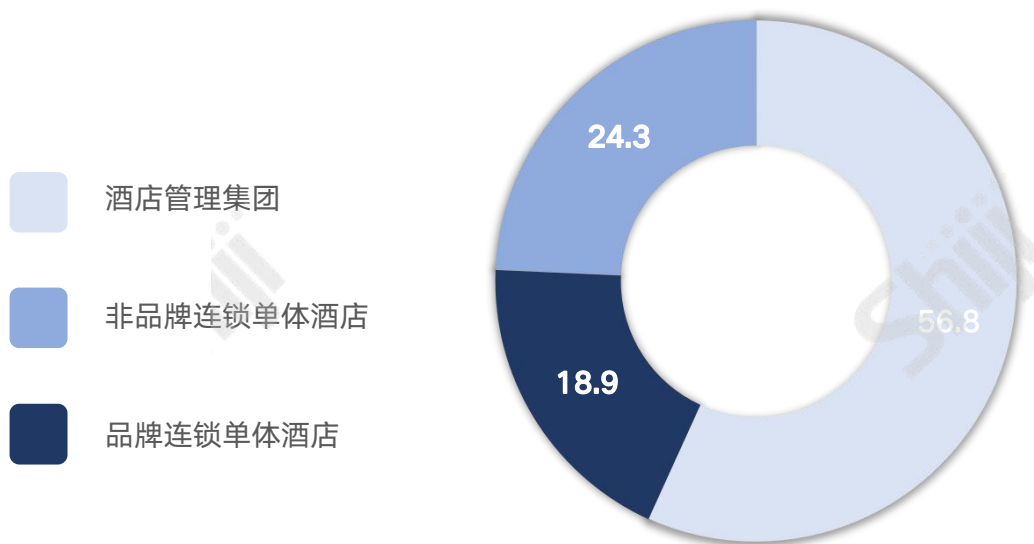
对于酒店来说，数字化转型或许并不意味着要破旧立新，而是在于回归价值。我们都需要调整好心态，整装再出发。



Shiji

I 问卷情况及说明

本次调研共回收**498份**有效问卷，其中酒店管理集团占比56.8%，品牌连锁单体酒店占比18.9%，非品牌连锁单体酒店占比24.3%。



《2024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，进行了更多的创新与延展。2023年，石基集团根据多年酒旅行业数字化项目落地经验与行业洞察，发布首份《**中国酒店业数字化转型指数模型**》，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**，全盘扫描酒店企业数字化转型程度。在本次报告中，我们也将基于以上七大维度，总结数字化转型当下成果，深度剖析行业发展现状，洞察行业发展趋势，并为酒店行业管理者与从业者带来可落地的数字化经验。

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、锦江酒店集团、希尔顿欢朋（中国）**（排名不分先后）的**7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、深圳市酒店业商会共同发起调研。

报告专家组委员会 (按姓氏字母排序)



冯华东
金陵饭店集团
数字科技中心总经理兼
酒管公司副总裁



甘秋生
希尔顿欢朋 (中国)
创新发展副总裁兼CIO



金勇杰
锦江酒店 (中国区)
信息管理中心副总裁



王波
首旅如家酒店集团
IT总经理



王鑫
万达酒店及度假村
副总裁



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



周长
中国旅游集团酒店控股有限公司
信息管理部总经理



CHAPTER 1

酒店业数字化目标、 技术投入、挑战分析



酒店业重新回归收入驱动的数字化目标

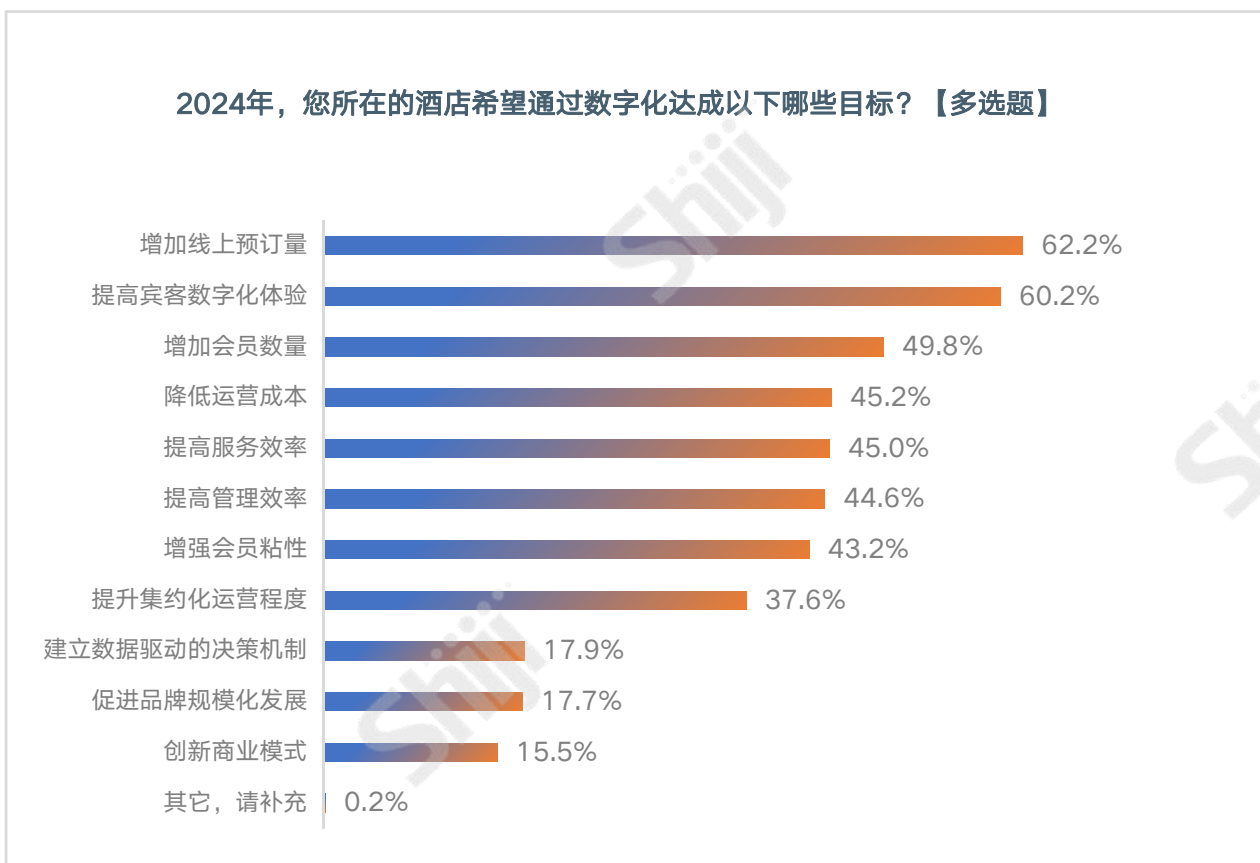
| 线上预订量再次成为酒店业的TOP1数字化目标

从调研结果，我们看到，酒店运营者在2024年所追求的TOP5数字化目标基本与前两年保持一致，分别是，增加线上预订量（62.2%）、提高数字化宾客体验（60.2%）、增加会员数量（49.8%）、降低运营成本（45.2%）、提高服务效率（45.0%）。其中，“增加线上预订量”继2022年后再度成为酒店业首要的数字化目标。

这与2023年的市场环境息息相关：经历三年疫情重创与封闭后，国内压抑已久的出行需求瞬间释放，此时的酒旅业也比以往任何时候都要更急于通过各种方式吸引宾客，抢占生意。

而2023年的各种不确定因素的叠加，也使得酒店业对于2024年数字化目标的期待更为务实。

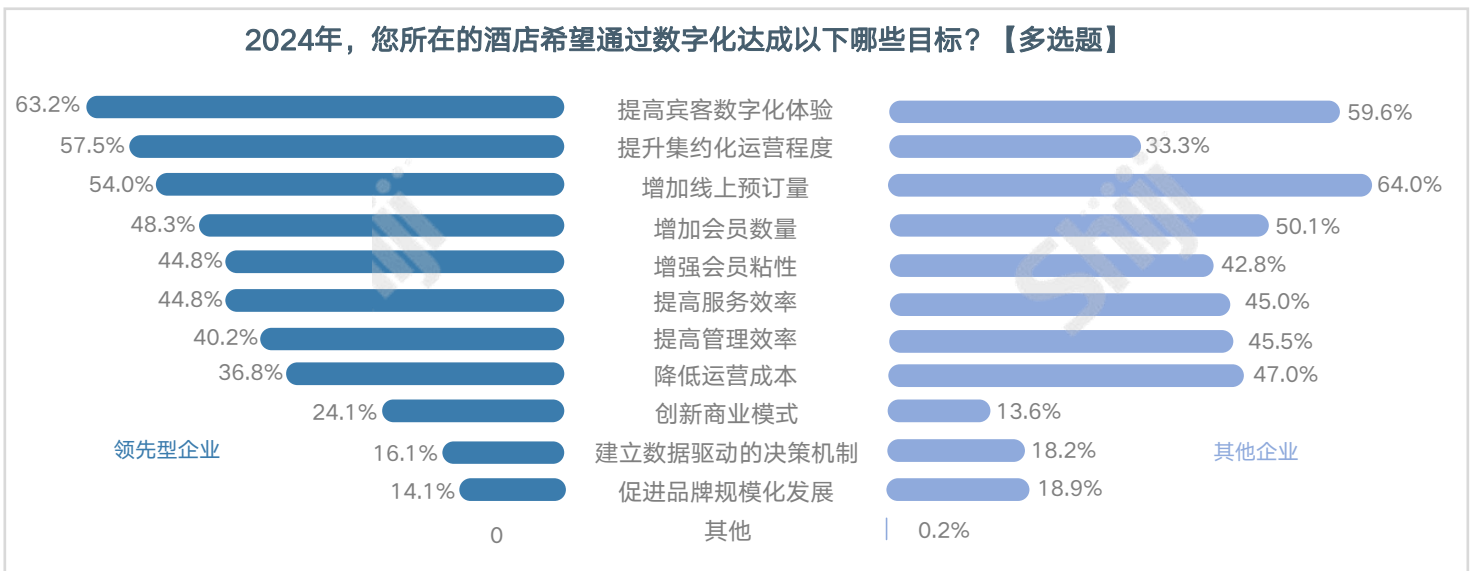
利用数字化工具来提升线上预订量，尤其是直销预订量，也成为酒店业近些年的主要工作之一。比如，金陵饭店集团在2023持续优化其直销平台“尊享金陵”小程序的建设，实现线上直销预订年交易额 1.81亿元，同比提升67.59%。2024年，扩大会员线上直销实际交易产值和客房预订直销比例依然是其主要数字化目标之一。



领先型企业率先进入数字化转型深水期

虽然从行业整体来看，2024年酒店运营者普遍以收入增长为其首要数字化目标。但领先型企业和其他企业的侧重点依然略有不同。

我们发现，领先型企业会更侧重效率，即提升集约化运营程度（57.5%），而其他企业则更关注收入，即线上预订量的提升（64.0%）。同时，在相同目标的对比中，领先型企业和其他企业在“提升集约化运营程度”的百分比差距也是最大的，达24.2%。



先前，我们曾提到，酒店行业的数字化是从收入开始的，之后才到成本、效率的数字化。由此可见，领先型企业相较于其他企业已经率先走入数字化转型的深水期：将数字化工具深入应用到后端效率的提升，而不仅仅是前端的营销数字化。

对于进入深水期的领先型企业而言，想要更好地实现集约化运营，其势必要涉及到人、流程、组织架构方面的调整。这也意味着，领先型企业已经在结合技术探索新型的业务模式、商业模式或组织架构模式。

比如，金陵饭店集团从2022年9月份就开始着手集中采购供应链平台项目，并于2023年6月份正式上线集采平台，在短短半年时间，就实现了1000+SKU及5000万的交易量，帮助旗下酒店平均节省10%左右的成本。同时，通过集约化采购，帮助集团重点解决了合规性和效率问题。鉴于其较为显著的成效，金陵在2024年将优化集采平台的建设，并着手集团在其他方面的集约化工作。

对于酒店管理集团而言，集约化模式可以适用于不同场景和职能。除了采购外，还有收益管理、IT等等。洲际酒店集团从几年前就开始构建IT共享服务模式，由集团共享服务团队负责系统管理和维护。截至2023年底，通过数字化平台，已成功在200家智选假日酒店实施了IT共享服务模式，有效降低了酒店运营成本。

除此之外，商业模式创新亦是处于数字化转型深水期企业的特点之一，而调研结果也恰好映证了这一点：有24.1%的领先型企业将“创新商业模式”作为其2024年数字化目标之一，而在其他企业中，这一比例则仅为13.6%。

洲际酒店集团钟捷：

深化云端技术应用，积极构建数字生态



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



2023年的数字化工作的重点是在深化云端应用的同时，积极构建数字生态，推出更多适合中国消费者的产品和服务。



请您分享一下2023年洲际酒店集团数字化转型的重点工作，并通过这些工作取得了哪些数字化成果？

当前，全球新一轮科技革命和产业变革正在持续演进，“数字化”同样是中国未来发展的重要关键词。“十四五”规划、《数字中国建设整体布局规划》的陆续发布也表明了国家政策层面的相关导向与支持。

作为全球领先的国际酒店集团，洲际酒店集团早在2017年，就将数字化转型提升到了战略性的高度。具体来说，我们2023年的数字化工作的重点是在深化云端应用的同时，积极构建数字生态，推出更多适合中国消费者的产品和服务。

- **加速酒店运营解决方案全面云化，提升运营管理效率**

在大中华区，洲际酒店集团持续加速酒店技术解决方案向云端迁移。截至2023年底，大部分的酒店核心系统均已迁移至云端，并已有200余家酒店部署了纯云架构的石基企业平台。

作为一家国际酒管集团，洲际非常自豪成为第一个“吃螃蟹的人”——真正能够采纳国内前瞻性技术并融入到实际工作中去。系统云迁的意义不仅是切换一个系统，更是在搭建一个云端的业务平台。该平台会作为酒店运营的重要组成部分，来“承载”与“消化”更多数字化技术。

- **提升渠道管理能力，增强数字营销水平**

早在2020年，洲际酒店集团就已成为第一家完成与国内头部商旅平台直连的国际酒店集团，而在今年，洲际酒店集团也在石基畅联的助力下成为了大中华区首家和抖音达成券类产品直连，以及第二家实现酒店全产品直连的国际酒店集团。

- **以规模化数字体验，快速响应宾客需求**

2022年，我们推出了专为本土市场打造的客房互动电视平台“洲际视界”，以提升客人住宿娱乐体验，并极大降低业主投资。该平台至今已在100多家酒店上线，形成初步规模化。

Q 从前后台一体化的角度出发，洲际酒店集团前后台系统云化大概已经达到了怎样的水平？

系统云化已经成为了洲际酒店集团的新常态，特别是在后台、餐饮、宴会销售等系统中。财务、人事、采购系统，我们也进行了大量的云化工作。明年还会继续推进剩余后台系统的云化，同时，我们也会持续进行至少为期3年的整体PMS的切换工程。

Q 2024年，洲际酒店集团的技术投入会继续增加吗？如果会，会重点投入到哪些方面？

展望2024年，洲际酒店集团将进一步增加技术投入。数字化渠道端的创新、微信生态技术的迭代，酒店端的应用创新皆是我们技术投入的重心。

在我的语境中，我们当下进入到了**规模化数字技术的阶段**，这也是我们部署数字化平台的一个核心诉求，无论是对客提供更多附加服务，还是对内增强工作效率与盈利能力，我们都可以依托数字化平台而进行一些延展，比如自助机的规模化上线、无纸化办公的规模化推广、WIFI服务与微信生态的整合嫁接都是很好案例。**有些技术的价值只有通过规模化的使用才能逐渐体现出来。**

Q 根据洲际酒店集团2023年财报公布，数据显示其年度总收入达到46.24亿美元，同比增长19%。经营利润为10.66亿美元，同比大幅增长70%。在全球范围内，每间可售客房收入(RevPAR)同比增长16.1%，与2019年相比增长10.9%。数字化技术在哪些方面提供了助力，从而实现了这些喜人的数据？

- **IT共享服务模式，降低运营成本**

截至目前，通过数字化平台，**我们成功在200家智选假日酒店实施了IT共享服务模式**，该服务由集团

共享服务团队负责系统管理和维护，有效降低了酒店运营成本。

- **依托企业微信，加强企微生态与内部业务深度融合，助力酒店业务高效推进**

我们在**企业微信平台进行了一些移动办公能力的植入，实现了办公自动化系统建设与移动化办公**，包括无纸化审批、内部沟通协调等工作任务都可上线进行。企业微信已经成为集团员工日常工作互动的重要渠道。

同时，我们也依托企业微信平台上线了各种数字化产品以加强内部协同：

-洲际酒店集团支持中心上线了Mylearning系统，这一系统可以“随时随地”为相关同事提供数字化培训体验。

-洲际酒店集团支持中心运营部门推出全新营运日历，加强支持中心与酒店运营团队的互动和沟通。

- **加速酒店系统部署时间，加速集团规模化发展**

依托于石基企业平台与其他数字化平台，我们可以在十几天内完成一家酒店的系统部署及上线，极大的缩短了酒店开业的系统准备周期。这是在过去的系统环境中几乎不可能实现的事情。

- **决策数字化**

新一代的酒店营运云化解决方案助力酒店实现更高质量的标准及运作效率，营运数据的数字化汇总及初步分析能力，为下一步业务决策数字化，及业务变革奠定了基础。

Q 规模化发展显然是洲际酒店集团的战略之一。在这样的背景下，您认为怎样的管控模式符合当下的市场环境且更具竞争力？

洲际酒店集团深知在中国这一具有独特文化和市场需求的地区，标准的全球化管理并不足以满足当下的挑战。在这样的大背景下，集团积极践行本土化战略，致力构建一个既可以充分利用全球化规模及其成功经验，同时能够灵活适应本土市场的管理模式。

酒店和业主之间应该是彼此赋能的关系，业主是我们非常重要的B端的客户，集团需要给业主提供的是有价值的产品，这期间需要大量的沟通，也需要提供成功案例，“非此即彼”的管理方式在当下并不能走得长远。

Q 如何提升To C端数字化技术的使用率，您有哪些意见和建议？

新技术层出不穷，就我个人而言，**所有新技术的落地都是一个试验和学习的过程。**

首先，在新技术大规模上马之前，酒店应该开启Test&Learn的机制。尤其是Learning的环节要非常具体与务实。首先，技术在实际的应用场景中是否能够带来我们期望中的价值，需要在测试机制中来证明。其次，酒店必须要跨业务部门共同协作，来保证技术是解决实际工作痛点，且真正落地。

Q 在数据挖掘与数据利用方面，您有哪些经验或方法论？

虽然数据本身在酒店业一直存在，但数据应用效果和使用范围并未达到理想水平。这是因为，酒店行业在过去一直以来存在太多的数据孤岛现象。从我的实际工作出发，现阶段的工作更关注打好基础架构，通过云化的系统架构让数据的产出、流转、储存变得更方便。同时，关键点也在于“小步快跑”，通过一些具体的业务场景来进行数据分析，比如通过小程序上的数据提高转化率。最后，我还想强调**酒店内部形成对于数据的统一的认知也是进行相关战略的基础。**

Q 在数据隐私安全方面，您认为酒店业目前面临怎样的挑战，洲际酒店集团有哪些应对策略？

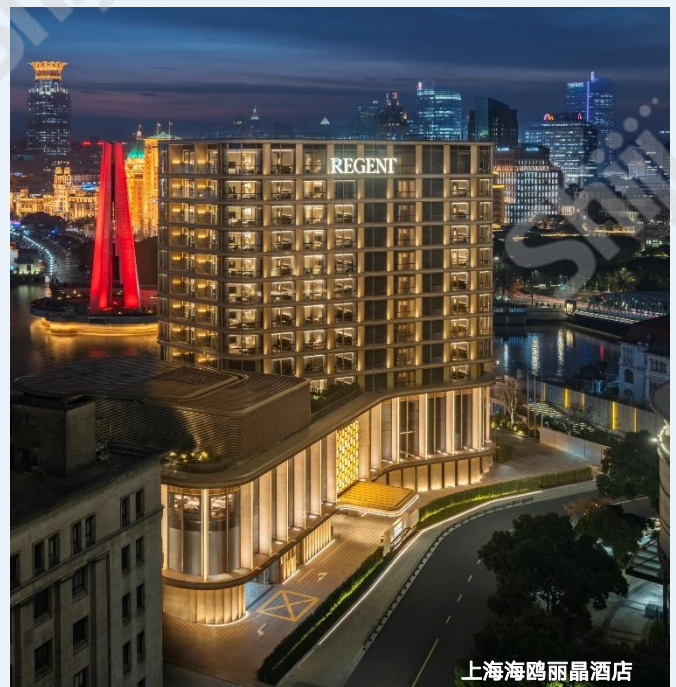
在当前数字化的浪潮中，数据隐私安全是酒店业面临的重要挑战之一。洲际酒店集团深刻理解业主及宾客对于个人信息保护的关切，也致力于制定全面有效的数据隐私保护策略。这不仅是对宾客及业主信息负责的表现，也是集团长期可持续发展的有力保障。

• 注重合规，严格遵循国家和地区的相关法律法规

洲际酒店集团的相关应用已经取得网络安全等级保护证书，以确保我们的数据处理流程符合最高的安全标准。对于小程序等新兴技术的应用，我们也在积极准备等工作，以确保这些平台上的数据得到妥善的保护。应该说，所有新功能与应用在设计阶段就会由信息安全服务团队进行直接的参与与审核。此外，集团也积极开展对员工的网络安全培训，提高整体的隐私防护意识。

• 密切关注国家有关数据隐私及安全的法律法规更新

随着法规的不断完善和调整，集团不断调整并更新我们的数据保护策略，确保运营合法合规，充分保障客户及业主的数据隐私权益。



上海海璟丽晶酒店



在评估数字转型带来的价值与回报时，您所在企业的评估周期是多久？

对洲际酒店集团而言，数字化的核心仍然是要解决具体的业务痛点，通过不断积累、深度分析和精准加工，为集团带来持久的竞争优势。因此就具体项目层面，集团必须以一定的评估周期确保数字化转型取得可衡量的回报。

- **数字化基础架构工作评估周期通常为18个月左右。**这种较长的周期使我们能够全面了解数字化基础架构的运行状况，及时发现并解决问题，确保系统的可持续性和稳健性。
- **单个应用项目的评估周期设定在6到12个月之间。**相对敏捷评估周期有助于快速了解数字化应用的效果，并根据内外部反馈进行迅速调整和优化，使集团能够更灵活地应对市场和业务环境的变化，确保数字化转型的实时适应性。

以这样敏捷评估的模式，**洲际酒店集团既确保了数字化转型在长远视角下创造持久价值，也在短期内实现了可观的回报。**这种综合的评估方式有助于我们更好地应对数字化领域的挑战，取得更为可观的业务成果。



您在未来6个月和未来3年的数字化转型首要目标分别是什么，计划如何实现？

集团会在下面**三方面**继续酒店数字化战略：

- 1) 继续规模化包括石基SEP在内的下一代酒店数字化解决方案。
- 2) 结合营运，关注数字化解决方案在实际工作中的融入及优化，带来可量化的持续价值。
- 3) 通过数字化创新以保持技术及实际应用中的持续变革。数字化并没有一个终点，需要我们保持初心和热情，持续和所有业务团队一起前行。



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Shiji Box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, Cambridge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。

关于 Cambridge

模块化的设计能够充分满足任何规模酒店的运营需求。其优化的功能设计进一步赋能酒店进行有效的价格管理和渠道管理, 让酒店实现看得见的收入和效率双提升。云端部署和开放架构将极大程度降低酒店集团管理成本, 双向对接的系统可轻松实现多维数据共享, 赋能酒店管理集团进行集中化管理, 充分发挥资源和产品优势。20年累积, 石基同时提供全天候专业服务支持, 确保用户诉求的及时响应。



扫描右侧二维码免费下载
《酒店PMS系统评估及选型指南》

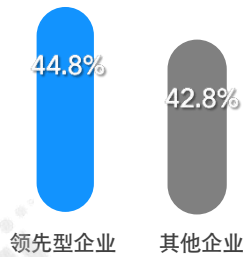


| 领先型企业更重视会员粘性

调研结果显示，2024年，分别有49.8%和43.2%的酒店运营者将“增加会员数量”和“增强会员粘性”作为其数字化目标，可见，通过数字化手段实现会员“数量”与“粘性”的提升同样受到行业的重视。可以说，公域拉流量，私域重运营，对于2024年的酒店业而言，依然是两件头等大事。

但我们会发现，对比领先型企业和其他企业来看，领先型企业相对而言更重视会员粘性的提升，占比为44.8%，其他企业为42.8%。

会员粘性



比如，为了提高用户粘性，**万达酒店集团**旗下酒店会借助会员系统等工具分析用户权益的使用情况，并及时调整。以优惠券为例，酒店会通过系统分析不同金额的券的使用占比，并基于分析结果来调整券的发放比例，最大化优惠券的兑换率，提升了整体收益及用户活跃度。

希尔顿欢朋（中国）创新发展副总裁兼CIO甘秋生亦在受访中表示，在会员方面，其不会更多去关注会员数量，而是会更关注会员粘性方面。

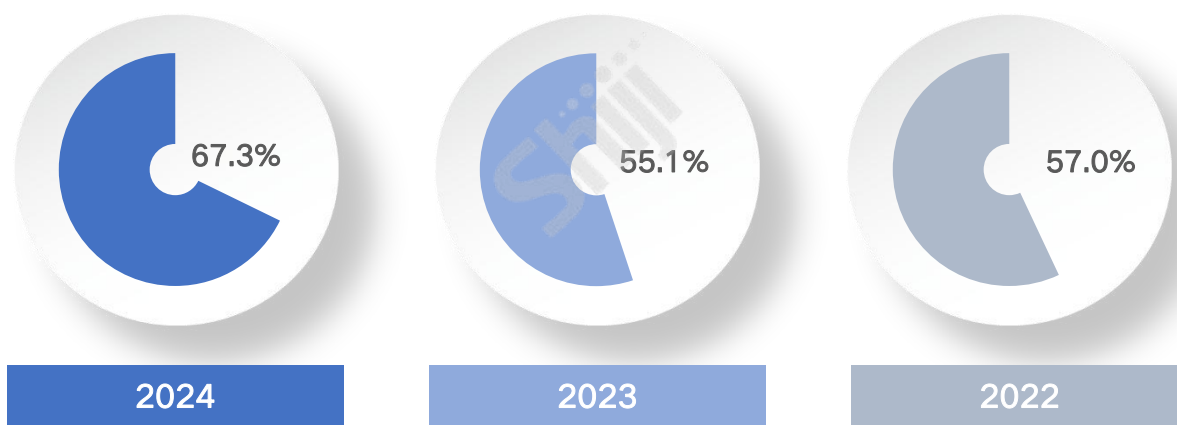


行业技术投入越过低谷期

| 旅游业全面复苏，为酒店业加强技术投入带来驱动力

调研显示，2024年，有**67.3%**的受访酒店预计将增加数字化技术的投入。这是连续三年调研以来，这一指标首次实现增长。与2023年相比，**提升了12.2个百分点**。

“我所在酒店预计会增加技术投入。”您是否同意这一表述？



不仅如此，接受本报告专访的7位酒店集团高管也均表示，其所在酒店集团会增加2024年的技术投入。而不同背景的酒店集团技术投入的侧重点却不尽相同——锦江酒店集团会继续建设客户服务部和数据部，以技术赋能酒店的精细化运营，并基于已完成的系统建设，增加技术应用的新场景；首旅如家集团会侧重高星级酒店的数字化建设，以获客引流为目标，在酒店系统及应用方面进一步加大投资；洲际酒店集团则专注于数字化渠道端的创新、微信生态技术的迭代，以及酒店端的应用创新。

此次调研数据的显著增长证明了，**酒店业技术投入正式越过低谷期**。

这是因为在需求回暖的背景下，酒店对技术的价值认同感更强，进而更有驱动力专注于酒店内部的流程再造、人机协同与效率提升。

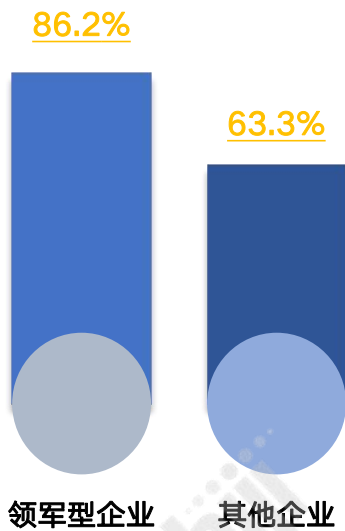


作为劳动密集型产业，酒店行业依然存在行业人才短缺的情况。面对这一长期存在的问题，酒店开始通过数字化手段，以自动化工具代替手工流程的方式，实现人力资源优化，人效提高与运营管理效率提升的目标。

领先型酒店的数字化技术投入意愿更高

特别值得一提的是，在领先型酒店与其他酒店的对比中，有**86.2%**的领先型酒店将在2024年增加技术投入，而在针对其他酒店的调研中，这一数值仅为63.3%。

2024年，您所在酒店的预计将增加技术投入
(领先型vs其他)



数据表明，领先型酒店的技术投资热情要远高于其他酒店，一方面这是源于前者拥有更高的技术投资预算，另一方面这也是由于领先型酒店往往拥有更大的体量，更多的客源，其**技术投资成效会随着技术的规模化使用，而更具成效、更可量化**。正如希尔顿欢朋（中国）创新发展副总裁兼CIO甘秋生所言，在2023年，数字化项目已经为酒店运营带来了积极的作用，因此，2024年会继续增加技术投入，让数字化渗入到酒店的方方面面。

数字化的本质是一场思维革命，亦是一场效率革命。尽管2024年的不确定性依然存在，但伴随酒店技术的不断发展，通过有效的技术投入，打造品牌护城河，酒店就有更多的机会在前台、餐饮、财务、采购等多个场景中实现精细化运营与降本增效双重目标，进而实现业务持续增长。

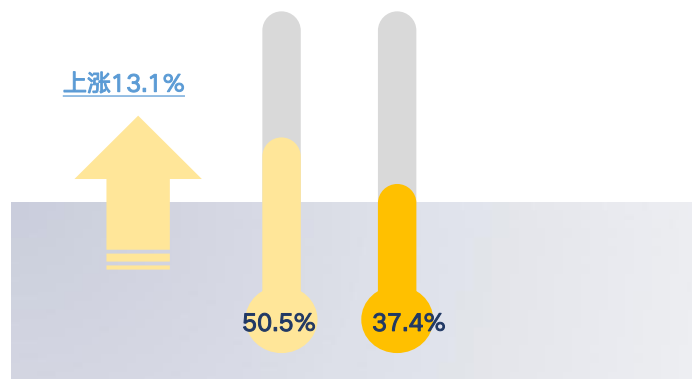


| 领先型企业VS其他企业，技术投入成效加大差距

在技术投入成效方面，**50.5%**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。该数值大于2023年的37.4%。同时，我们也发现，依然有**35.7%**的酒店表示难以衡量技术投入后的预期效果。

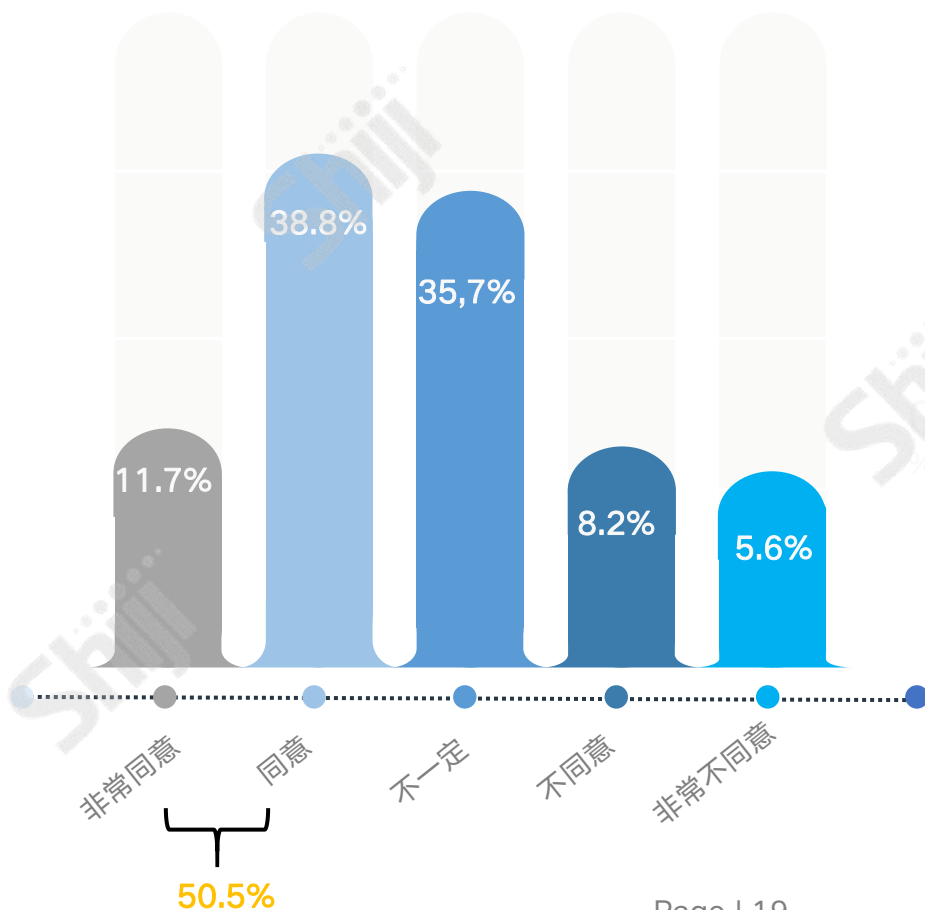
这意味着，在技术投入成效方面，酒店业已有了明显改观，**企业也开始以跨场景、与业务紧密结合的多元指标维度来衡量技术投入成果**。但不能否认的是，技术投入难以量化的问题仍然困扰着部分酒店。

2024vs2023
受访酒店表示技术投入取得了预期效果的占比



“我所在酒店的技术投入取得了预期的效果。”

您是否同意这一表述？



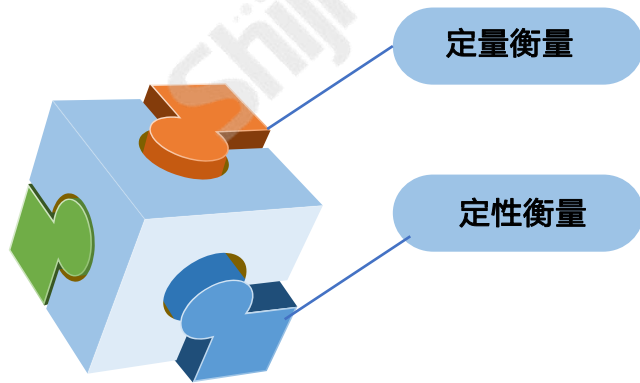
50.5%

受访酒店

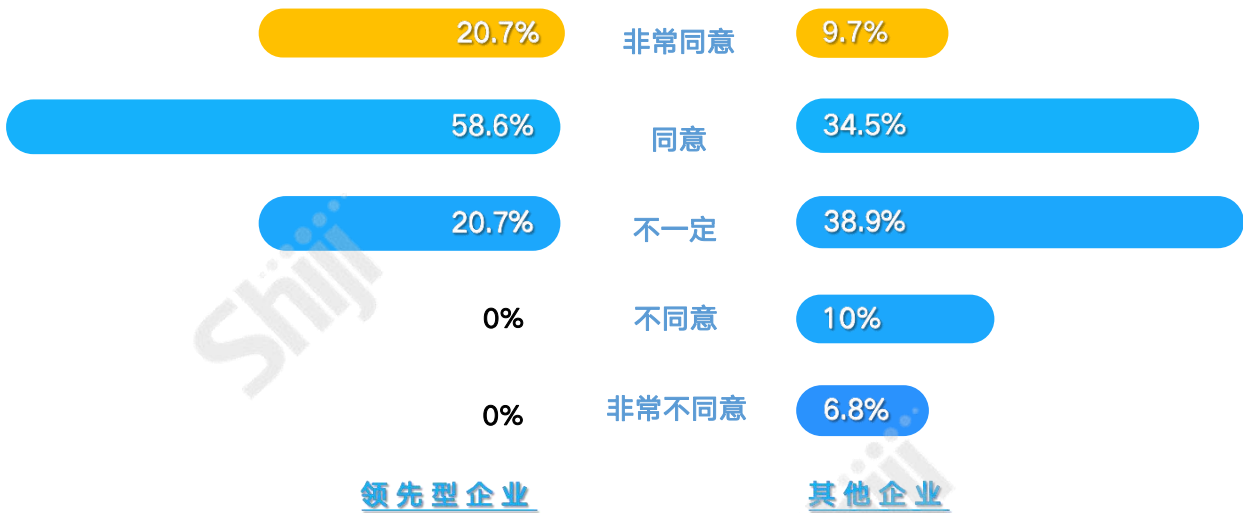
在技术方面的投入取得了预期的效果

根据几轮采访与往期的数字化落地经验，我们发现，衡量技术投入的效果通常分为分为**定量衡量**与**定性衡量**两种形式。

酒店通过定量的形式衡量技术投入的效果时，通常关注的是各项业务指标的变化。通过定性的方式来衡量技术投入的效果时，通常关注的是技术与业务需求的契合度，这涉及技术部门与业务部门之间的协同关系，也就是技术部门所提供的解决方案是否能真正得到业务部门的价值认可。



“我所在酒店的技术投入取得了预期的效果。”您是否同意这一表述？



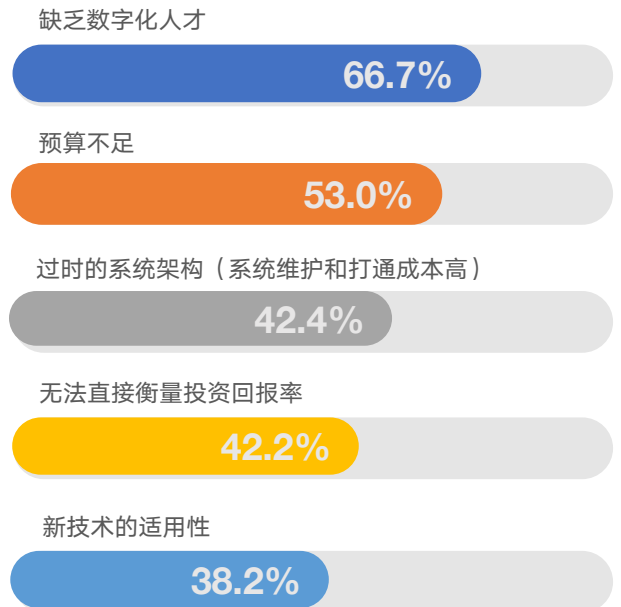
在领先型酒店与其他酒店的对比中，我们发现，技术投入取得了预期效果的酒店占比高达**79.3%**，而在其他酒店中这一数值仅为**44.2%**，这一差距是非常显著的。这意味着大部分的领先型企业已经形成了技术落地到价值评估的成熟方法论，从而也就更容易形成技术推动收入增长、实现降本增效的正向循环。

缺乏数字化人才仍然是数字化建设的最大挑战

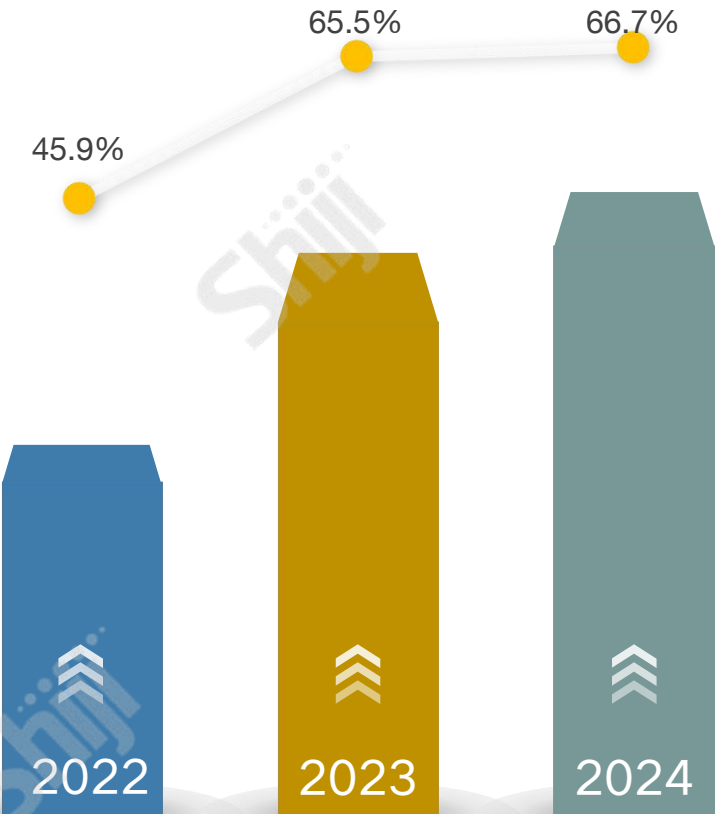
酒店数字化的发展已进入“深水区”，且速度越来越快，随之带来的是企业对数字化人才的需求更加迫切。充足的数字化人才储备是企业跟上时代发展步伐，提高市场竞争力的关键要素。但近几年，数字化人才供不应求的情况却愈加明显。

从2021年至2024年的报告调研数据中都可以体现这点。尤其是最近两年，缺乏数字化人才成为酒店数字化转型面临的挑战之榜首，占比为**65.5%**和**66.7%**，今年的比例有所上升。而缺乏足够的预算（**53.0%**）和过时的系统架构（**42.4%**）紧随其后，排在第二位和第三位，调研结果基本与去年保持一致。

2024年酒店数字化转型面临的挑战TOP5



2022年-2024年酒店认为缺乏数字化人才是面临的主要挑战的占比情况



针对数字化人才短缺的问题，万达酒店及度假村副总裁王鑫认为：“酒店数字化建设是一项非常艰巨的任务，亟需高素质的数字化人才，且需要酒店投入大量的预算、时间和精力。尤其是数字化人才已经成为酒店数字化转型长久以来面临的**最大挑战**，因此企业在数字化人才培养方面需要加大投入，不仅需要其掌握酒店数字化知识，还需要更快的理解管理者下达的任务，才能够加快数字化项目的进展和完成质量。”

显然，酒店正在经历且意识到了这一挑战，并开始积极采取应对措施。同时，不少酒店相关技术企业、院校通过校企合作、创新人才发展模式等方式，加入了行业数字化人才建设队伍，以解决这一行业发展难题。比如石基信息在2023年推出了石基数研院，通过与北京第二外国语学院、北京中瑞酒店管理学院、上海商学院、南京旅游职业学院等几十所院校的酒店院系建立合作，推进产教研深度融合，探索人才培养全新模式，致力于向行业输出更贴合市场需求的数字化人才。



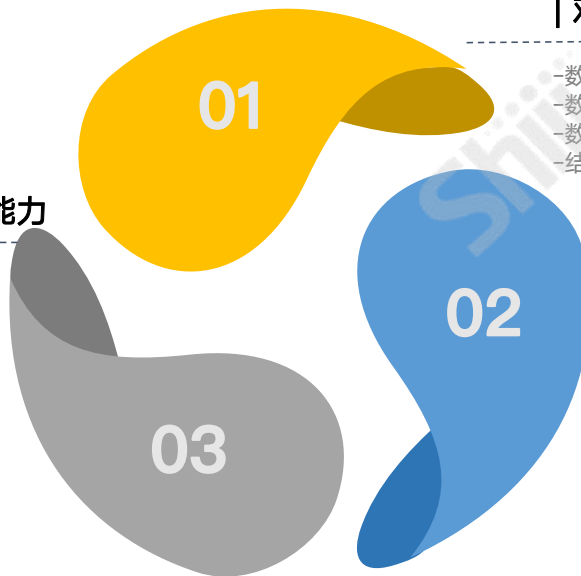
此外，通过跟踪酒店数字化发展情况，以及服务众多酒店数字化建设所沉淀的经验，我们还总结了当下行业发展所需的数字化人才画像。



酒店数字化人才画像

| 数字化战略整体规划和解码能力

- 行业数字化发展趋势的洞能力
- 对公司发展战略的理解和拆解能力
- 对业务发展目标/需求的理解和梳理能力
- 数字化战略的提炼和总结能力
- 数字化战略阶段性目标规划能力
- 数字化战略资源调配和保障能力
- 技术发展趋势的前瞻能力



| 对数字化需求的洞察和分析能力

- 数字化项目负责人对业务的理解能力
- 数字化项目负责人发现问题和解决问题的能力
- 数字化项目负责人的跨部门沟通和协同能力
- 结合需求提出数字化解决方案的能力

| 数字化项目如期交付能力

- 对上管理能力
- 汇总内部需求，做好优先级排序的能力
- 卓越的项目管理和统筹能力
- 进行合理管控项目支出和风险预判能力
- 在酒店整体系统架构方面的专业能力
- 与乙方项目经理及外部合作伙伴充分对接的能力
- 对接内部需求/业务，随时同步项目进展与问题的能力

一站式学习平台 探知酒店数字化运营底层逻辑

所见即所得, 所学即可用



不懂技术, 也能学的酒店数字化课程

- 深入解析酒店业数字化运营所覆盖的各个场景
- 探知酒店业数字化转型前后业务需求及部门岗位职责所发生的变化
- 了解行业最前沿的技术和系统及其在酒店业务中发挥的作用和价值
- 丰富案例与实践, 了解行业如何践行数字化转型战略

更友好易用的自助式学习平台:



单节课程5-8分钟, 碎片化
时间即可完成学习



移动端、PC端皆可登录,
任何时间想看就看



设置随堂测验, 随时检验
学习成果



可随时查看课程学习进度
和完成情况

专业课程设置:

- 30年酒店业数字化服务经验, 打造最贴合行业实践经验的深度内容
- 多位行业资深数字化专家, 具备丰厚的行业数字化经验与洞察
- 课程场景丰富, 帮助学员剖析数字化运营的方法论
- 丰富案例分享, 深入浅出, 更易理解和吸收

部分课程示例:

- ▶ 一张酒店订单的流转体系
- ▶ 酒店六大数据类型
- ▶ 渠道直连的底层逻辑
- ▶ 酒店集团企业级营销系统概论
- ▶ 酒店企业客户的数字化管理与运营



金陵饭店集团冯华东： 数字化项目成功落地准则-顶层设计、分步实施、 机动前行、小步快跑



冯华东

金陵饭店集团数字科技中心总经理
兼酒管公司副总裁



数字化依然很重要，而且在没有大的增量市场的情况下，只能靠精益化运营，而精益化运营对技术的要求是很高的。

集采供应链平台的建设仍是一片蓝海

金陵集采项目的历程：我们是在2022年9月份深入行业进行学习沟通，之后着手团队的搭建，当然，这里涉及了跨组织的团队合作。在搭建好项目流程及确定相关标准之后，团队就开始了系统构建工作。最终，系统于2023年6月1号正式上线。

截止到2023年底，平台已经上线的商品SKU达到**1000**多个，实现交易额**5000万**。当然，因为采购相对来说还是比较敏感的，所以，平台前期的主要覆盖面还是在自有酒店，委托酒店方面尚未发力。

对于酒店管理公司来说，尽管集采很难做，但不可否认这是一个竞争蓝海。

| 集采平台的优势体现在哪些方面？

集采的优势很多，这里，我将其总结为三点：

第一，**节约成本**。从我们自己的情况来看，能够帮助酒店平均节约**10%左右**的成本。我们都知道，酒店业的浪费现象非常普遍，所以，成本节约是非常重要的；

第二，**解决合规性问题**。对于国有企业来讲，合规代表的就是效率，而通过集采，则重点解决了合规性的问题。

第三，**提高效率**。除了上面提到的解决合规性问题，提高效率外，通过集采还可以减少重复谈判和交易过程，简化采购流程，从而提高采购效率。

| 采购流程和工作集中化之后，集团在组织结构层面上是否发生了变化？

目前来说，金陵在组织结构层面上还没有发生变动。

但毫无疑问，集采肯定是酒管集团的未来发展趋势和方向之一，就像营销一样，目前大家也都在做大营销，采购方面也会是做大采购。我认为单店不应该有大采购，最多是一些零星的采购。原因很简单，一方面，**单店自己做采购存在专业性不强，以及合规性等其他诸多问题**。另一方面，通过对比分析，大家也会发现，**单店的采购成本相较于集采高很多**。

当然，目前我们做集采确实还有很多需要强化的地方，最主要的就是品牌标准，尤其是高星级品牌标准的统一，但是集团现阶段是缺乏相应的标准以及相应职能的，我们也只能是先摸着石头过河，最主要的是要行动起来。

| 在做集采项目的过程中，有哪些经验分享？

在我所做的项目中，集采是最其中复杂的项目，因为其跨越了很多组织，部门，涉及到多方的协调。当然，在此过程中，我也总结了一下项目管理经验，主要从两方面来看：

执行层面

第一，坚持开例会。一方面是同步项目状况，及时发现风险。

第二，给予项目管理者充分的授权，让其发挥创新意识，更快成长起来。

第三，一定要有靠谱的供应商，这一点直接关于系统的上线速度及其后续的落地。

保障机制层面

除了执行层面，集团高层还成立了一个委员会，集团主要领导亲自挂帅，纪委书记亲自督办，以便对那些应集采而未集采的行为给予警告，并督查具体原因，予以改进。对国企来讲，纪委书记在集中采购项目上起到的作用还是蛮大的。

以此为鉴，为确保数字化项目的顺利推进，我们也制定了2024年的规则，涉及到管理系统的项目由集团出资。

而业务系统项目则首先由二级企业出资，等到年底考核时，如果企业完成 KPI 则再集团进行出资，同时给予相应的奖励。

直销GMV增长瓶颈如何突破？

当然，任何的增长都是有瓶颈的，一方面，酒店的规模不可能无限增长。另一方面，酒店不可能将所有场景都转到线上，线下场景依然很重要，这一前提条件无论是对线上直销还是营收占比肯定是有影响的。

| 直销平台成果的取得得益于哪些原因？

第一，**一把手工程**。无论是集团层面，还是酒管公司层面都非常支持这一数字化项目，宣灌的力度做到位了。

第二，**技术层面做了很多突破及创新**。现在平台大概接入了2000多个的API，这也促使我们的技术能力得以提升，同时也显现出自身掌握工具、掌握平台的好处。

第三，**业务运营层面上支持**。技术系统如果想要得到很好的应用及推广，离不开业务团队的支持。

第四，**酒店总经理的执行力度**。一方面，酒店确实缺乏沉淀私域流量的工具。另一方面，酒店也切身感受到其提出的需求，比如凌晨订房等能够在平台上得以实现。

| 进一步提升直销产量的举措有哪些？

第一，**提升对产品的包装、设计、策划能力**。营销层面一定要懂产品，要从用户的角度搭配产品套餐组合。

第二，**提升单店的会员直销运营能力**。单店首先向行业内做的比较好的酒店进行学习，比如怎么做会员转化，如何引流，用什么样的话术等。

第三，**增加资源**。这里包含多方面，一个是项目的拓展，一个是总部人员能力的提升及人员的增加。

如果这些都能够做到，我相信2024年平台GMV提升20%是没有问题的。

促使酒店总经理积极配合应用直销平台的主要原因是什么？

连锁酒店和自有酒店的总经理配合的原因是不一样的，或者说每个人诉求也是不一样的。

但是总的来说，大家在平台推广及应用的过程中能够积极配合的主要原因可以概括为三点：

第一，“**红榜、白榜**”机制的推动。各酒店都想积极争做标兵，不想成为白榜中的一员。

第二，**业绩或者说KPI指标的驱动**，一方面，集团对各酒店也都有相应的业绩考核，另一方面，从酒店自身来讲，这也为其业绩增长开辟了一个新的通道。

第三，**为员工创造额外价值的诉求**。直销平台中的“全员营销”返佣功能，能够为酒店员工带来额外的收益，从而提升员工的工作积极性。

直销成本真的要比分销更低吗？

对于这个问题，我认为不能简单从经济的角度来看。正是因为有了直销平台，集团/酒店在面对分销渠道时就有了更多的自主性与选择权，我相信这一点才是更重要的。

当然，直销的成本确实也不低，我们给到营销人员的奖励一般是3%-5%，虽然没有给到主流OTA的佣金高，但确实也是一笔不小的成本。

未来的数字化规划及重点

2024年，我们的重点工作是着手建设“**一中心三平台**”。其中，一中心指的是打造集团数智大脑。“三平台”则分别为会员平台、酒店运营平台、集采平台。

首先，我们会继续优化金陵会员平台，持续发力“尊享金陵”数字营销，扩大会员直销实际交易价值和客房预订直销比例；同时，我们还将重新考虑跟渠道之间会员互通的规则，扩展其他的会员增量渠道，比如跟高铁站、飞机场等进行合作。

其次，我们也将规划并启动**酒店板块运营平台**，提升酒店板块运营“**一体管控、一键通达、一网通办**”能力，减少工作重复度，提升运营效率。

假设我们最终以企微作为该运营平台的载体，那么，我们就需要先将两个层面的问题考虑清楚，一个是**技术层面**，架构怎么搭建的问题？这一点非常重要，因为如果架构搭不好，那么，平台之后就很难真正运转起来。第二个则是将**标签体系**放在哪里的问题，SCRM端，CDP端，亦或是尊享金陵小程序端？

当然，业务创新或者说产品创新也是要持续进行的。在业务模式创新方面，2024年我们要做就是**渠道中央化，线上化**，这里，首先要保证的是渠道的钱进“中央”，只有这样，才能真正实现这一目标，也是前提保障。

最后，我想说的是，数字化依然很重要，而且在没有大的增量市场的情况下，只能靠精益化运营，而精益化运营对技术的要求是很高的。



CHAPTER 2

创造价值：领先型企业已率先在七大 维度上取得进展



领先型企业数字化优势显著

为帮助酒店运营者更好地了解其数字化转型成熟度，报告调研了酒店运营者在**数字化宾客体验、后台线上化运营、数字营销、管控模式、组织创新、技术赋能以及业务模式**七个维度的表现。从结果反馈来看，领先型企业在七大维度的得分都要高于行业平均水平，并且远超其他企业，基本差值都在20分左右，呈现明显的“K型分化”趋势。

您如何评价所在酒店在7个一级指数方面的发展情况？（0~100分）



此外，行业整体在数字营销这一维度的成熟度最高，平均得分高达61.2分。在《2021年中国酒店业数字化转型趋势报告》中，我们曾提到，酒店业早在1990年代就开始了电商业务，其在数字化收入方面走的是比较靠前的，这也推动了行业在数字营销方面的不断深入布局。

相较而言，酒店在组织创新方面的得分为7个维度中的最低值，56.1分，可见，行业依然需要在这方面加大转型力度，不断提升在组织创新各个细分维度的能力。金陵饭店集团数字科技中心总经理兼酒管公司副总裁冯华东在受访中曾表示：

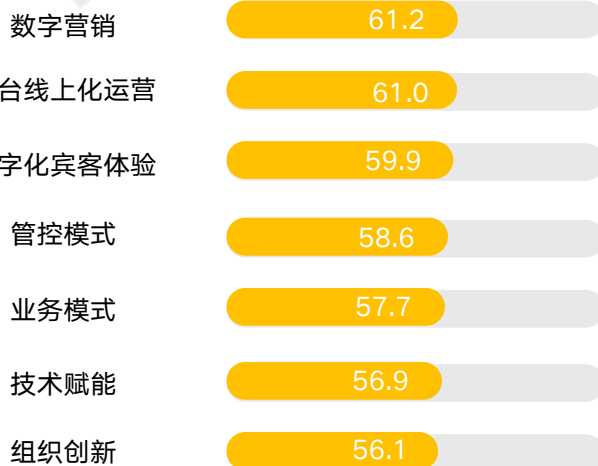
不仅是在酒店行业，从整个大的数字化转型背景来说，组织创新确实是企业成功的重要保证。

而中旅酒店更是将业务部门的组织架构调整和流程调整作为其2024年重点的数字化转型目标。中旅酒店信息管理部总经理周长表示：

我们希望调整后的组织可以拥有更好的数字化能力，从而实现提效增收目标。

在分析了行业在七个一级指数方面的总体表现后，我们将在接下来的内容中，对酒店行业在各一级指数下细分维度的表现进行更为具体详细的分析，尤其是领先型企业和其他企业的对比。

您如何评价所在酒店在7个一级指数方面的发展情况？
(0~100分)



中旅酒店集团周长：

“先立后破”，拥抱科技创新



周长

中国旅游集团酒店控股有限公司
信息管理部总经理



由于数字化转型是一场变革，新与旧的摩擦会造成资源的重新分配，项目也会推进困难。或许，我们更应该选择“先立后破”的策略，新的技术要先跑起来，运行一段时间之后看到了效果，再进行全面的新旧更迭。



请您回顾一下2023年一整年的数字化转型项目的进展以及相应的数字化成果？

• 数字智慧酒店2.0版本

2023年，我们与阿里飞猪联合在海口落地了一家**2.0版本的数字智慧酒店**，实现了**前后台的打通**。通过物联网、数字化技术，我们将酒店各个场景串联了起来，“人脸”成为了宾客身份认证的生物标识。宾客在自助机上办理入住，并进行人脸识别之后，房间解锁、各类非客房消费、早餐等场景都可以通过“刷脸”实现。

• 科技创新

2023年，我们做完了三个系统的**知识产权保护**，获得了软件著作权。这一工作将持续到2024年。依据集团目标，在科技创新方面的预算，2024年要比2023年高10%以上。

• 前端营销

在前端营销方面，我们研发出了在多个渠道（抖音、微信等）商城模块**一键产品发布功能**。依托于此，我们在抖音上进行了丰富的营销活动，其中还包括一场**AI数字人直播**，从而获得了品牌声量。AI数字人与真人主播的混用可能是未来直播的一种主流方式。

• 系统云迁

2023年，我们继续将港澳市场的酒店**从本地化部署的PMS切换为云端部署的石基Cambridge云PMS**，餐饮管理系统也逐步切换成石基Infrasys云POS。

• **业财一体化**

我们还重塑了业财一体化的接口，业务系统可直接与财务系统对接，从而将**原有的五个环节缩减为二个环节**，业务系统与财务系统可直接通过API对接，省略了中间需要人工干预的工作流程，既提高了工作效率，也提高了单店的部署效率。

• **财务共享中心升级**

借由财务系统、OA、预算系统三方的打通，我们将报支业务全面上线化、以自动化计算代替了人工审批流程，**报支流程缩减20%以上**。

• **客户偏好共享**

2023年我们攻克了因旗下酒店部署的PMS隶属不同品牌，以致客户偏好无法丝滑地在集团内部传递的难题，我们将不同品牌的PMS中的相应模块与集团CRM进行打通，从而使无论线上还是线下，所有收集而来的会员/客户偏好都能够通过**CRM向各大酒店PMS分发与传递**，以进一步提升个性化服务质量。

基于这一功能，我们也正在**重新梳理服务SOP**，从而更好的将这一功能融入到标准的服务流程中去。中旅酒店希望能够通过这一功能的实现，让宾客体验到服务质量显著提升。在日常工作中，我们的员工需要从收集标签、完善档案等动作开始真正的向宾客提供**标准化的个性化服务**。

回顾一年来的工作，我对于数字化转型也有了一些新的感知。由于数字化转型是一场变革，**新与旧的摩擦会造成资源的重新分配**，项目也会推进困难。或许，我们更应该选择“先立后破”的策略，新的技术要先跑起来，运行一段时间之后看到了效果，再进行全面的新旧更迭。

Q 对于未来新技术在酒店业的应用，您有哪些构想或预期？

当酒店的数字化转型程度越来越深入，未来所有的设备、设施都可能直接向客人提供个性化服务。因此，**宾客偏好标签化就变得越来越重要**。

理论上，物联网设备可以把宾客偏好标签全部记录下来，并借由CRM系统向旗下酒店进行传递。

这意味着，当你走进某个酒店集团旗下的任意酒店时，温度、灯光、枕头软硬度等都应该根据数据与标签提前进行调整，从而创造一个非常舒适的室内空间。

再比如，在21年，中旅酒店上线了物联网能耗系统，该系统可以通过数据收集与监测为下属酒店的能耗水平进行执导，**集团能耗比也因此从8左右降低到了6左右**。

当下，系统收集数据之后，还需要人来进行决策。未来如果物联网做得更加深入，就可以通过自动化技术实现技术节能——能耗系统收集数据之后先通过AI进行分析，再传递给楼宇自控系统来进行自动化调节，从而实现节能，整个过程不需要人的参与。

Q 行业普遍认为，强有力的管控模式是酒店管理集团实现规模化发展的必要前提，在您看来，怎样的管控模式符合当下的市场环境且更具竞争力？

市场从增量市场转变为存量市场，这一背景意味着酒店集团大规模“跑马圈地”变得不再容易，市场也不太可能出现太多的新增酒店。那么收入利润从哪来？这就需要我们在存量市场中深挖。因此酒管集团就需要加强运营，改变管控边界，向集约化的管控模式转型，包括财务、营销、工程、收益等多个场景都可以进行集约化的转型。明年，中旅酒店也会大幅提升集约化采购的比例。

Q 从组织创新的视角出发，中旅酒店集团是否进行了新的组织架构调整，来支持数字化项目，并以此实现效率提升？

业务部门的组织架构调整和流程调整是中旅酒店2024年重点的数字化转型目标。我们希望调整后的组织可以拥有更好的数字化能力，从而实现提效增收目标。在运营层，**我们需要兼具数字化思维和数字化能力的人去重新梳理运营流程，重塑SOP**。产品层，我们需要重新按照智慧酒店的标准来梳理产品标准。营销层，我们需要完全按照数字化的营销模式来进行品牌营销策划。集团调整完之后，单店也会随之调整。

对客技术便利性和价值凸显

作为一种能够形成差异化优势的核心竞争力，如何通过技术提升数字化宾客体验依然是酒店行业最主要的关注焦点之一。本次调研结果显示，在【数字化宾客体验】三大维度中，酒店行业总体实现程度最优的为“**对客技术应用切实提升了宾客体验和便利性**”，得分为61.3。其次为“能够对宾客体验进行量化分析和闭环管理”得分为58.9。“实现了跨区域、跨品牌客史资料统一管理”得分最低，为57.6。

请评价您所在酒店目前在【数字化宾客体验】各维度的发展情况(0-100分，分数越高表示在某方面做的越好)



我们看到，伴随对客技术的不断迭代，宾客收获了更为便捷的数字化体验，但对酒店的整体运营来说，这还仅仅是第一步。在便捷性宾客体验的背后，客户数据的收集、整合与统一管理、以及驱动决策的能力仍有待提高。

尽管客户数据流动仍然不足，但我们也观察到，许多酒店仍然在不断进行尝试与探索。

比如，中旅酒店为了提升品牌服务水平，就在2023年实现了不同品牌PMS与集团CRM的打通，无论线上还是线下，所有收集而来的会员/客户偏好都能够通过CRM向各大酒店PMS分发与传递，为进一步提升个性化服务质量打好“地基”。



与此同时，中旅酒店也开始为这一技术的规模化推广进行规划。中旅酒店信息管理部总经理周长分享道，企业需要根据对客技术，**重新梳理服务SOP**，并进行相关培训，只有这样，才能打造出个性化的标准服务体系与流程。

最后，我们也需要关注到“实现了跨区域、跨品牌客史资料统一管理”这一维度的得分最低，这主要来源于这一目标的实现路径较为复杂，既需要在技术上实现突破各大酒店系统的无缝集成，也需要规避法律风险，尤其对于拥有国际业务的酒店集团而言，更是如此。

同时，数据共享也对系统在架构和安全性方面都提出了更高的要求，以新一代的石基企业平台为例，依托于自上而下的一体化系统架构和系统设计的先进性，系统能够助力酒店集团建立宾客单一身份识别体系，为宾客提供更优质的个性化服务与体验，并满足和响应数字化时代酒店快速变化的运营管理需求。

[半岛集团母公司香港上海大酒店集团](#)信息技术总监 Shane Izaks 在部署石基企业平台后，更是深有体会，他提到，我们在全球拥有多个酒店物业，因此需要一套安全可靠且极具扩展性的解决方案，能与分布在全球酒店的不同的系统进行集成，以进行全球化多品牌管理。作为一个奢华酒店品牌，在确保客人数据安全的同时，为宾客提供高品质的个性化服务是极其重要的，这也是石基企业平台能够帮助我们做到的。





ENTERPRISE
PLATFORM

开启新格局 面向未来的新一代酒店业管理平台

企业级架构 融PMS、CRS等核心系统 于一体的云平台

目前大多数酒店在用的PMS管理系统相对落后，不仅部署昂贵且维护难度大，在使用体验方面也表现也欠佳。

石基企业平台，旨在帮助全球酒店业开启崭新的技术管理新格局。

产品功能

高效便捷的多酒店管理

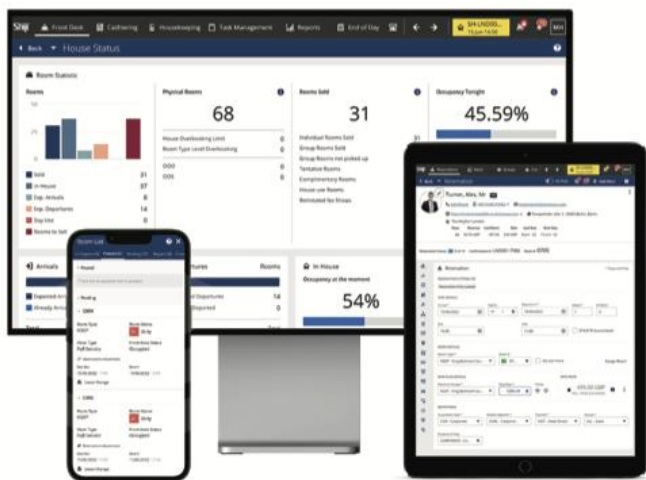
高效构建集团标准并实现其快速推广落地

石基企业平台致力于全面满足酒店管理集团的运营需求。集团总部可在平台上直接设置不同区域、不同品牌以及集团通行的品牌标准供全球各地酒店使用，且所有标准也能实现上下一以贯之的自动更新。这让新酒店系统上线更为简单快捷。

系统与数据安全

为隐私数据和系统安全提供24/7全天候保护

石基企业平台从建立之初就以数据保护和系统安全为第一要务。所有个人数据都可存储在您自有的数据库中。我们确保您的酒店数据符合最严格的隐私法规要求，既能够满足区域数据隐私要求又能实现全球范围跨区域流动。



ENTERPRISE
PLATFORM

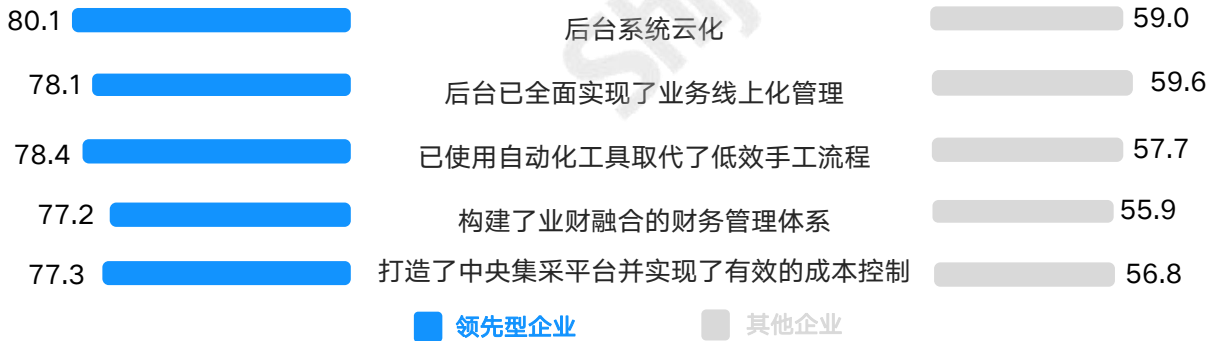
后台系统数字化建设成熟度不断提升

后台管理系统是酒店企业系统架构中的重要“幕后”组成部分。近几年，酒店纷纷加强在后台系统方面的投入和建设，以进一步夯实前后端系统协同工作，提高酒店整体管理运营效率。

| 领先型企业后台系统云化渗透率更高

据《2021年中国酒店业系统上云现状调查报告》显示，2021年酒店管理集团的后台系统，如中央采购系统上云比例为20.0%，财务管理系统上云比例为38.3%，人力资源管理系统上云比例为26.1%，均远低于PMS（61.70%）、POS（47.8%）等前端系统上云比例。

您所在酒店目前在【后台线上化运营】各维度的发展情况（分值：0~100）



“如果系统不上云，集团就无法实现更快的跨区域数据的及时挖掘、收集和共享。”

——金勇杰

锦江酒店（中国区）信息管理中心副总裁

时隔2年后，本次调研结果显示，酒店整体云化以达标及格线以上（62.7分）。其中，领先型企业对后台系统云化的分值为80.1分，其他企业为59分，这表明领先型企业的云化渗透率远高于其他企业，这与目前酒店系统上云的现状相吻合。锦江酒店集团在2022年就已经完成了整个锦江集团的系统上云工作。“我们在2022年就已经完成了整个锦江集团的系统上云工作。因为如果系统不上云，集团就无法实现更快的跨区域数据的及时挖掘、收集和共享。”锦江酒店（中国区）信息管理中心副总裁金勇杰说。

此外，洲际酒店集团截止2023年底，也完成了大部分酒店核心系统的云化工作，迄今已有300余家酒店上线了云原生架构的石基企业平台。

系统云化为酒店实现业务全面线上化和提升酒店整体管理运营效率奠定了基础，提供了驱动力，加速了行业整体的数字化转型进程。

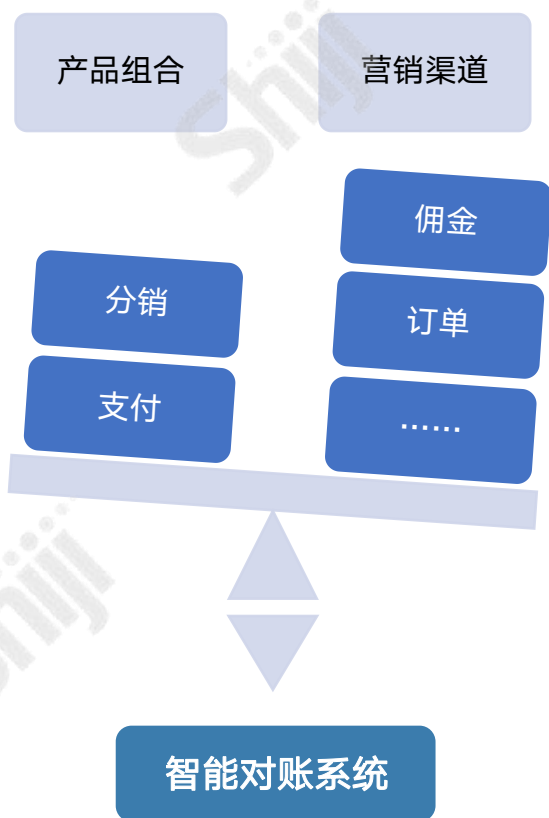
| 领先型企业更加拥抱自动化工具

在本次调研结果中，领先型企业在“已使用自动化工具取代了低效手工流程”一项中的分值为**78.4分**，其他企业为**57.7分**，差距**20.7分**。这说明，领先型企业已经看到后台自动化工具在提高工作效率等方面带来的明显效果。

在众多后台系统中，**智能对账系统的发展备受酒店重视**。这是因为，酒店前端售卖的产品组合越来越丰富，分销、营销渠道越多元，支付模式多，手续规则多等，这导致后台财务部门需要处理的渠道佣金、订单、支付回款等核对账工作量呈几何级增长，面临着巨大的工作压力。

而石基针对以上痛点研发了智能对账系统，**其能够高效地实现与酒店业务系统（PMS等）的集成**，真正做到让数字流动起来，将传统的工作流程线上化，帮助酒店财务真正实现高效的自动化对账。

以国内某高端国际酒店为例，其对对账系统升级改造后，处理渠道订单、酒店订单、渠道支付汇款等多方对账业务的时间从超过**2天**缩短到**2小时**，账单自动匹配成功率达到了**90%**以上。



锦江酒店集团金勇杰:

以新的思考维度冲击旧的思维模式是数字化破局关键



金勇杰

锦江酒店（中国区）信息管理中心副总裁



2023年，锦江酒店集团在数字化转型方面做了哪些举措？

在过去的一年里，我们思考并重新设计了锦江酒店数字化建设蓝图，并分为了3个维度：管理数字化、服务数字化、营销数字化。而每个维度又包括了过程数字化、改进方式数字化以及结果数字化三个部分。比如，营销数字化包括营销全流程数字化，对于优化营销策略等改进方式的数字化如AB测试等，以及最终对营销结果分析的数字化。

管理数字化：创新“同城同费”模式，提高集团管理效率

在管理数字化方面，我们在2023年打造了“同城同费”模式。起因是，原来门店所使用的网络、电话等设备来自不同的供应商，成本也不同，对于集团的管理也增加了难度。为了改善这个问题，我们采用了对相同规模的酒店提供标准化产品的模式，而标准化产品则由规模较大的供应商来竞标提供。这一模式不仅提高了集团对门店的管理效率，也降低了相应的投资成本。管理数字化是以获取数据为目的，提供标准趋同的数据采集和应用基座为手段。

目前，每家直营店的数据基座平均实施时间在半个月以内。而且管理数字化的实施可以直接带来成本上的收益。位于深圳的40多家门店在一年内节省了近300多万成本。

我认为，管理数字化不分门店和品牌，其是由企业基础架构和后台统一管理的，以标准化为导向的一个策略。

服务数字化：充分发挥系统价值，根据不同客群提供个性化服务



我认为，所有的问题到最后实际上都是管理问题，技术只是实现的方式之一。

服务数字化是需要酒店根据不同品牌所针对的不同客户群体来进行的。比如，锦江旗下有针对女性、商务人士、电竞等不同客群的品牌，每个品牌的对客技术建设都会有所区别。大家很难想象一个老年人在酒店选择一间数字化房间，然后用手机微信来下单提供服务。他可能更希望通过电话直接与人沟通。而对于年轻用户来说，则可能更想通过数字化工具自助满足需求。

那么，由于不同客群需求差异很大，技术无法one size for all的问题怎么解决？

第一是客户行为分析。集团可以通过会员系统等技术工具，记录和分析用户信息以及消费偏好，为其精准提供个性化产品、体验和服务。

第二是数据共享。集团的其他系统通过与会员系统打通，利用用户标签带动酒店其他设备（如物联网设备）为用户提供个性化服务。

营销数字化：以企业级标准化工具，实现更具性价比的千人千面营销

我认为，酒店管理集团的营销实际上包括会员和加盟商营销两大方面。会员营销类似于互联网C端营销。加盟商营销类似于金融产品营销，更像是把酒店视为一个理财产品。所以我们需要通过持续性的产品创新，使加盟商更加有信心的围绕收益目标进行数字化营销。

锦江酒店集团有自己的企业级营销系统，门店可以利用集团层面的用户数据来进行营销活动，实现千人千面的针对性营销。

目前，我认为锦江的数字化营销可以达到75分到80分之间，但在认知层面仍有待提升。因此集团引入了很多新的管培生，用新的思考维度和格局冲击旧的思维模式，来重新思考我们和竞对之间的差异，创新技术与业务协同机制，这是破局的关键。

Q 2023年，锦江酒店集团在数字化转型方面做了哪些举措？

我们在制定数字化建设计划时，就将其分为了5个步骤。

第一步是系统上云。我们在2022年就已经完成了整个锦江集团的系统上云工作。因为如果系统不上云，集团就无法实现更快的跨区域数据的及时挖掘、收集和共享。

第二步是对客端的精确掌控。对内转移到企业微信，对外是APP和微信小程序，并实时观察和记录用户行为痕迹，定期整理回顾复盘。

第三步是业务线上化。2023年，锦江酒店中国区的业务线上化已经全部完成。

第四步是数字化运营。通过业务线上化产生的数据反哺集团提升整体运营效率，解释酒店每个动作对于客户的价值。而数字化运营也将是我们在2024年最主要做的事情。

第五步是智能化决策。目前我们正在积极规划这一工作。实际上，智能化是基于良好的数据质量基础上的产物。因此2023年锦江酒店中国区完成了DCMM三级数据成熟度认证。基于优质的数据，我们开始推进智能化ToB的服务建设。

Q 如何定义技术部门，其与业务部门如何实现更好的协同工作？

酒店数字化建设离不开技术部门与业务部门的协同工作。但我们也不要将技术部门仅仅局限于一个技术解决方案部门。它是寻找解决方案的部门，因为解决方案未必一定通过技术实现。

比如，因为银监会的要求，计划将国内酒店线下收款的POS机与PMS之间实现传输加密。从技术角度，我们应该选择供应商完成系统升级。但从商业的角度，我们选择的是借此机会替换所有酒店的POS机，并将所有线下业务的流水集中到同一个银行，从而

在完成加密工作的同时，获取了规模收益。而这个解决方案其实跟技术没有关系。

所以，企业解决问题并不一定从IT的角度来考虑，也不一定需要技术方式，而是从一个更高的公司维度来解决问题。那么在这种情况下，因为我们本身也被设立为风险投资部门，掌握着资金资源，且目标不以抢夺业务部门的话语权为目的，而是帮助业务部门解决问题和获得更高收益。当双方利益一致时，业务部门能够与技术部门建立良好的协作关系。

Q 锦江酒店集团在TO B端/员工端/业主端的数字化发展有何计划？

建立酒店数字化发展样板，并进行复制。比如，当用户成为我们的加盟商时，应该使酒店的运行情况对其完全透明化，且需要明确告之集团的优势，以及加盟商自身需要做什么才能够使实现更好的盈利。在成功建立发展样板之后，再将最佳实践不断地复制到各个酒店中。

将店长视为“产品”，充分发挥员工主观能动性。对于内部员工，我们考虑将店长变成产品，让店长把自己的IP做起来。店长的收益与其过去和现在的业绩挂钩。其更多的是让员工为自己负责，而不是企业。其定价由历史表现来决定，这样会提高店长的工作积极性，而不需要企业来强制管控。我始终觉得，普通的企业讲求管控。但优秀的企业往往是充分发挥了员工的主观能动性。

我认为，所有的问题到最后实际上都是管理问题，技术只是实现的方式之一。

Q 在技术赋能方面，锦江酒店集团有哪些创新举措？

由于酒店业目前还没有成熟的产品对接和设计理论，所以导致浪费了大量时间在产品对接上。因此，我们计划在2024年推出锦江的API Store，其可以由互联网云平台完成，也可以由第三方厂商完成。这将大量节省行业系统的对接成本，也更加具备灵活性。

Q 2023年，集团的组织架构是否发生了变化？

集团最早的技术部门架构包括运维、研发、数据3个部门，后来我们将其改为客户服务部、实施服务部和运维服务部。目前，客户服务部是最大的部门。

未来，我们会继续加强建设客户服务部以及数据部门。并且，我们每年会做相应的调整。不同阶段，不同的团队有着不一样的作用。当到智能决策阶段的时候，数据团队应该会是最大的团队。

Q 近两年，技术投入的成效是否符合预期？2024年的投资重点在哪些方面？

近几年，锦江在技术投入上是相当巨大的，几乎重建了公司的整体应用架构。我们也整理了在不同阶段需要投入的重点，比如上云、对客端技术、新系统落地以及数字化运营等费用等，结果也是符合预期的。

而在2024年，客户服务部和数据部门将是我们的投资和建设重点。此外，因为系统建设已经完成，所以我们主要投入一些需要增加的新场景，以及投入大量的人力物力去帮助门店简化工作流程，提高运营管理效率。

Shiji

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可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》



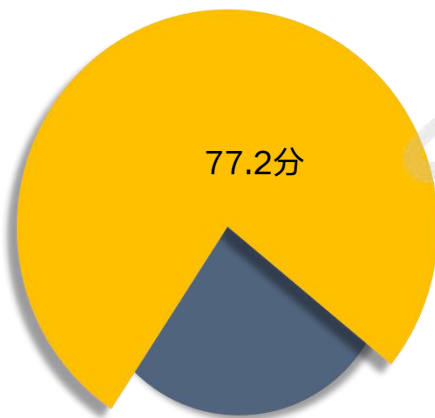
行业仍需深化业财一体化建设

调研显示，“构建了业财融合的财务管理体系”一项在后台线上化运营维度下的分数均为最低，行业整体分值为**59.6分**，未达及格线。领先型企业为**77.2分**，其他企业为**55.9分**。这说明，行业整体在业财一体化方面需要继续深化建设。

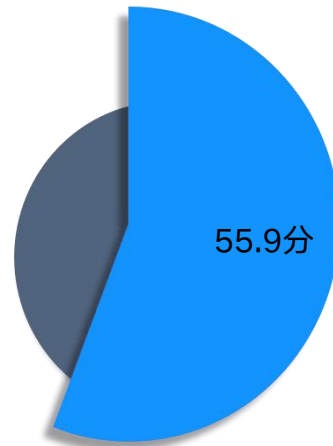
业财一体化在酒店后台系统架构中的重要性不言而喻，其能够支持酒店将各业态的业务数据与财务数据整合到同一平台，实现数据的自动化处理，同时，使数据流转颗粒度更精细化，便于财务的追溯和审

查，这些不仅提高了财务工作效率，也为后续的多维度财务分析以及多维度报表呈现打下坚实以及完整的数据基础。

一些领先型企业一直在业财一体化持续深化建设。以中旅酒店集团为例，其在2023年重塑了业财一体化的接口，业务系统可直接通过API接口与财务系统对接，从而使原有的五个环节缩减为二个环节，省略了中间需要人工干预的工作流程，提高了工作效率，也提高了单店的部署效率。



领先型企业



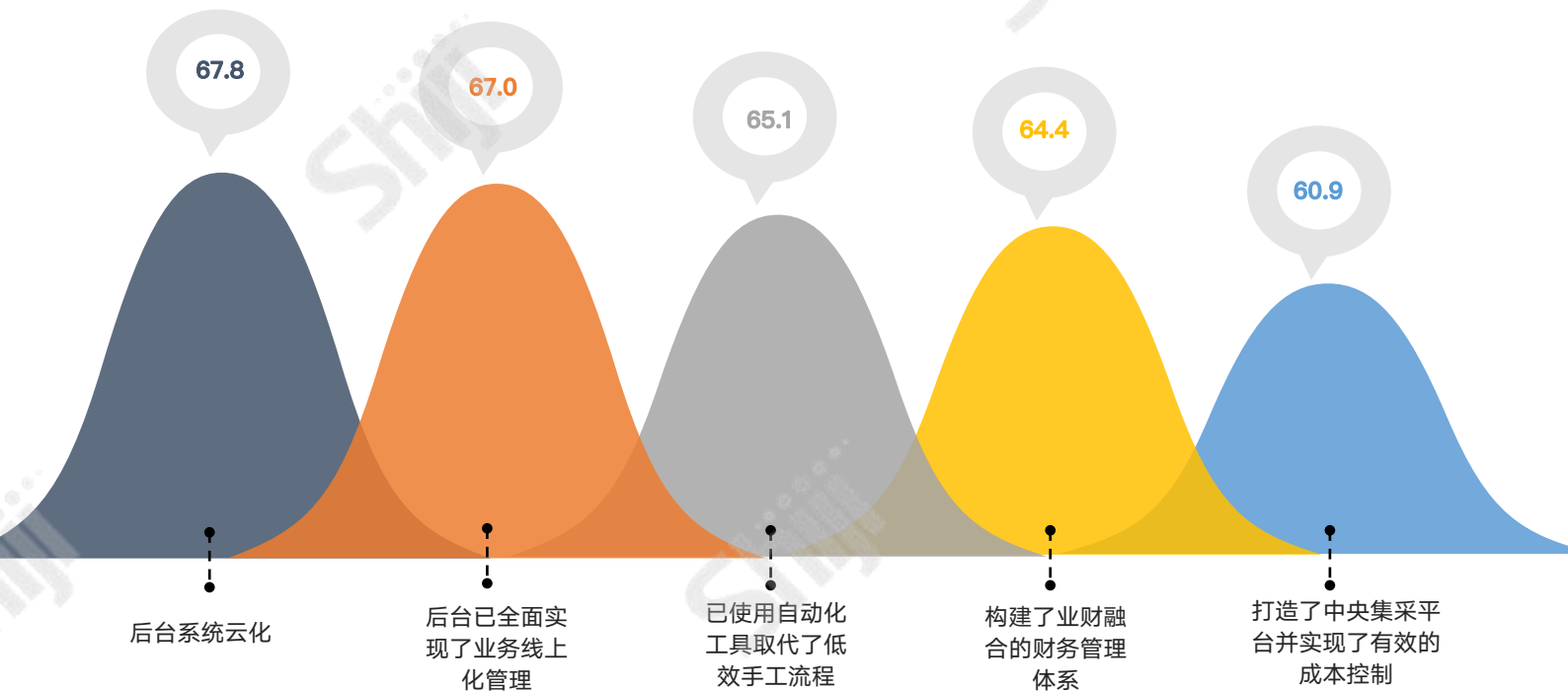
其他企业

中央集采平台仍需持续深化建设

在本次调研结果中，在“打造中央集采平台并实现了有效控制”一项，酒店管理集团的分值为**60.9分**，达到及格线。而且我们也可以看到，该项的分值在受访酒店集团整体后台线上化运营维度中是偏低的。这表明，酒店管理集团在中央集采平台的建设方面仍然需要进一步深化。

而在酒店管理集团总样本中，领先型企业分值为**73.3分**，比其他企业（**56.8分**）高出**16.5分**，这也意味着，领先型酒店管理集团在中央集采平台的建设和探索中更“快人一步”。通过集采平台，酒店集团可以多渠道引入商家商品，订单收货直接入库，酒店不仅可以自定义采购审批流程，信息公开透明且可追溯，还可以按账期与供应商对账，且财务凭证可对接财务系统，大大提高管理运营效率。

酒店管理集团在【后台线上化运营】各维度的发展情况（分值：0~100）



对于大型酒店管理集团来说，构建中央集采平台无疑是实现降本增效的重要路径之一。金陵饭店集团数字科技中心总经理兼酒管公司副总裁冯华东表示，集采供应链平台对于集团数字化发展非常重要，我们也非常重视该平台的持续性建设。

“其优势可以概括为3点：**第一，节约成本。**从我们的情况来看，能够帮助酒店平均节约10%左右的成本。**第二，解决合规性问题。**对于国有企业来讲，合规代表的就是效率，而通过集采，则重点解决了合规性的问题；**第三，提高效率。**除了以上优势，通过集采还可以减少重复谈判和交易过程，简化采购流程，从而提高采购效率。”冯华东表示。



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

财务管理系统



人力资源管理系统



采购与成本管控系统

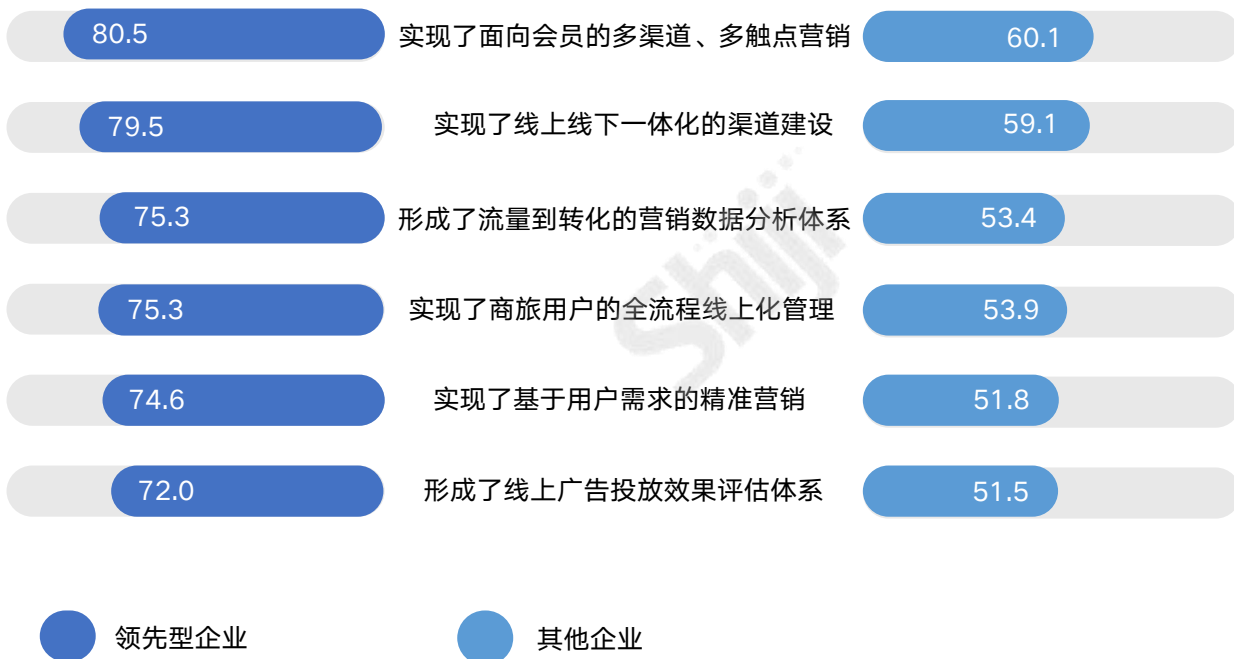


后台管理系统



数字化会员生态体系建设需进一步深化

请评价您所在酒店目前在【数字营销】各维度的发展情况（0~100分）



从受访酒店对【数字营销】六个细分维度下的数据反馈来看，“实现了面向会员的多渠道、多触点营销”是行业整体反馈得分最高的一项，为63.6分，而“形成了线上广告投放效果评估体系”和“实现了基于用户需求的精准营销”的得分均较低，分别为55.1分和55.8分。

最高分与最低分之间相差8.5分，差距还是比较大的，可见，会员体系建设依然是行业在进行【数字营销】时的核心，而线上广告效果评估体系和精准营销体系的建设依然是有待提升的。

| 会员体系建设较为完善，但会员价值需深挖

上面我们提到，从整体反馈来看，行业在会员体系建设方面相对来说还是比较重视的，并取得了一定的成效，而领先型企业更甚，其在该维度的平均得分达到80.5分。

构建完善的会员体系，实现会员的获客与转化也一直是各大酒店集团所关注的重点。

比如，为增强会员粘性，提升会员转化率，[锦江酒店集团](#)实现了会员系统与其他系统的打通，利用用户标签带动酒店其他设备（如物联网设备）为用户提供个性化服务。[锦江集团希尔顿欢朋（中国）](#)在梳理及调整了整个营销架构的基础上，于2023年上线使用了一整套的SCRM营销方案，并在全国60余家门店上线，实现了多码合一，一码满足客人所有在店需求的场景，极大提升了宾客在店体验。

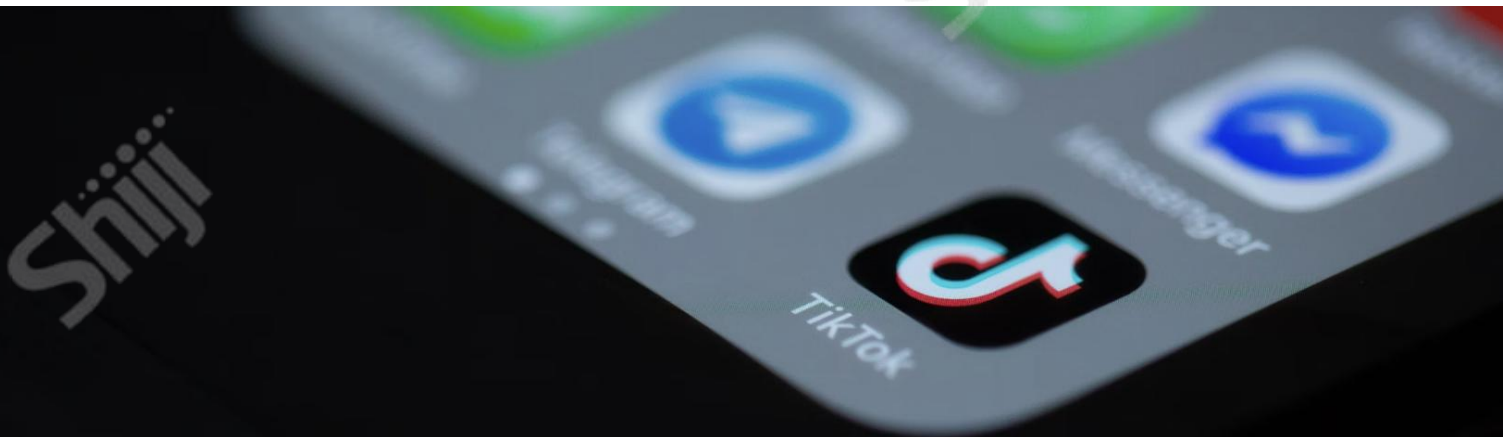
尽管目前来说，酒店行业在会员体系建设方面较为完善，但行业在“实现了面向用户的精准营销”方面的得分，依然较低，为55.8分，可见，行业对于会员价值的挖掘依然有待提升。

| 重视以“抖音”等新媒体平台为核心的渠道一体化建设

从调研数据来看，酒店行业在渠道的一体化建设方面已经取得了不错的进展，得分为62.7分，位居【数字营销】6个细分维度下平均评分第二位。

近几年，酒店运营者在进行全渠道建设过程中，愈发重视在抖音等新兴社交媒体平台的布局，以期通过平台庞大的流量为自己带来新的增量。比如，在2023年，[洲际酒店集团就在石基畅联的助力下成为了大中华区首家和抖音达成券类产品直连的国际酒店集团](#)，持续发力在该平台的能力建设。

[凤悦酒店及度假村](#)则从2019年底就密切关注着抖音在整个酒旅行业的布局，并做过多轮尝试。2023年，其更是取得了不错的战绩——凤悦3周年庆营销活动创造了1000多万的GMV，618大促实现了3610多万的GMV。“我们在抖音上架的**通兑产品**，覆盖了凤悦酒店、凤凰酒店、希尔顿惠庭等一系列的品牌。这样的成绩使我们更加坚定加强抖音布局，并将其作为一个主流渠道来运营。”凤悦酒店及度假村市场营销总经理刘勇曾在第53期石基线上公开课上表示。



| 商旅市场线上化程度进一步加剧

调研结果显示，在数字营销各细分维度中，酒店业在“实现了商旅用户的全流程线上化管理”方面的平均得分达到57.7分，名列第三位，虽然我们看到行业在商旅市场线上化方面初步取得了发展，但未达及格线的分数也提示行业需要在这方面进一步强化。

行业参与者对这一点儿也颇有感知。携程商旅酒店集团业务总经理潘星霓曾在第六届石基数字化创新峰会中分享到：“在2023年市场恢复了之后，商旅市场的数据表现还是不错的，以携程商旅平台自身来看，截止8月份，通过平台预订的酒店客房间夜量的同比增长在370%以上。”同时，潘星霓也表示，他们非常乐观且相信，在企业寻求如何更好地发展的带动下，商旅市场会越来越好。

《2022-2023商旅管理白皮书》显示，近六成企业已在差旅方面推行数字化转型，在线化、一站式完成差旅预订、申请与审批是商旅市场数字化战略的重要举措。因此，为了抢占商旅市场，商旅业务的线上化已变得刻不容缓，各大酒店集团与单体酒店正在积极布局数字化链路以满足企业对商旅业务的线上化需求，并扩宽更多渠道以触达企业用户，实现客源突破。

而通过渠道管理软件实现与各大企业及TMC平台直连就是主流且真正有效的方法之一。

早在2020年，洲际酒店集团就已成为第一家完成与国内头部商旅平台直连的国际酒店集团，并取得了不错的效果。直连技术不仅能帮助酒店快速拓展更多渠道和企业客户，还能极大提高订单的及时确认率，减轻财务结算的压力，实现降本增效。

“毫无疑问，商旅市场会是在酒店的OTA渠道转到线上直连业务之后，一个新的线下转线上增量板块。TMC直连仅能够帮助酒店集团解决存量的线下转线上问题，同时还能够帮助其拓展部分增量。当然，对于单体酒店，同样可以通过直连获得在商旅市场的增长。”石基畅联市场销售部副总经理姜海星表示。



Shiji

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

Shiji
www.shijigroup.cn

扫描右侧二维码免费下载
《酒店直连业务的14个关键问题》白皮书



管控模式的转变是数字化转型的必然结果

数字化程度的加深也带来了酒管集团、业主、酒店三方管控模式的重塑，管控模式的演变背后，是酒店管理集团对效率、成本、质量和创新的不断追求。在全球化和信息化的大背景下，酒店管理集团必须不断调整和优化管控模式，以适应不断变化的市场环境和消费需求。

而管控模式的改变意味着酒店集团与单店，酒店内部各部门权责利的重新划分。这是数字化项目落地的必然结果之一。

在管控模式维度中，“能够实现搭建基于数据分析的决策体系和管控体系”得分为61.9；“能够对酒店经营实现数字驱动的过程管理和结果管理”得分为61.8；“能够对酒店项目进行全生命周期管理”得分为60.9。逼近及格线的数据表明，受访的酒店集团在管控模式方面仍有前进与探索的空间。

受访的所有酒店在【管控模式】各维度发展情况 (0-100分，分数越高表示在某方面做的越好)

搭建了基于数据分析的决策体系和管控体系

61.9

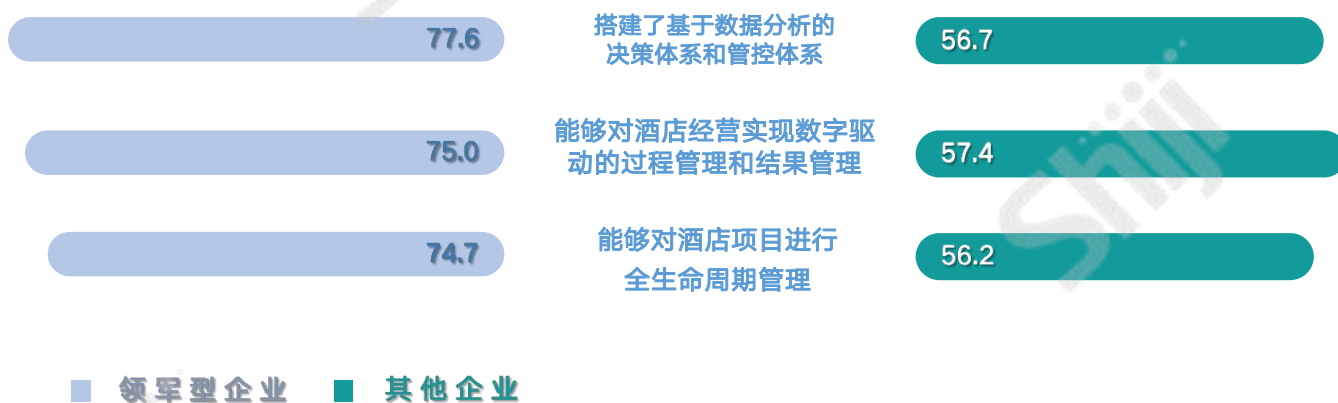
能够对酒店经营实现数字驱动的过程管理和结果管理

61.8

能够对酒店项目进行全生命周期管理

60.9

请评价您所在酒店目前在【管控模式】各维度的发展情况 (0-100分，分数越高表示在某方面做的越好)



中旅酒店信息管理部总经理周长受访时对这一现状进行了分析，他认为，酒店业市场从增量市场转变为存量市场，这一背景意味着酒店集团大规模“跑马圈地”变得不再容易，市场也不太可能出现太多的新增酒店。这就需要酒店管理公司在存量市场中深挖。因此酒管集团就需要加强运营，改变管控边界，向集约化的管控模式转型。

《2023年酒店业数字化八大发展趋势》报告也曾对管控模式的转型进行论证，报告显示，**原有的管控模式正在向赋能模式转变**。这一转变不仅仅体现在各利益相关方之间，还体现在具体执行层面，比如技术部门和业务部门之间，酒店管理集团业务部门和单店业务部门之间。没有价值关系作为依托，大多数数字化专项项目就无法落地，也最终将面临失败的风险。

在具体的数字化实践中，我们发现，在前台一体化、后台一体化逐步实现之后，**服务共享中心模式正在成为酒店集团管理模式的建设重点**，而这一模式也能够助力酒店集团实现降本增效与集约化管控的目标。

这种模式将全面改变酒店管理集团的组织架构，也涉及多方之间的流程再造与权责分配。

以财务场景举例，**财务共享中心**就是将单店的财务抽调至集团，通过服务共享中心为下属门店提供对账结算、资金管理财务基础工作。**依托于业财一体化等相关系统的支撑，业务和财务将实现更好的融合，最终实现组织降本增效的目标**。但毫无疑问，共享中心的建设并不是一蹴而就的，这需要全员参与和企业内部的充分共识。大型企业业财共享中心的建设可能需要花费数年的时间，也往往采用试点先行的策略，之后再实现阶段性的稳步落地。

酒店业市场从增量市场转变为存量市场，这一背景意味着酒店集团大规模“跑马圈地”变得不再容易，市场也不太可能出现太多的新增酒店。这就需要酒店管理公司在存量市场中深挖。因此酒管集团就需要加强运营，改变管控边界，向集约化的管控模式转型。

——周长

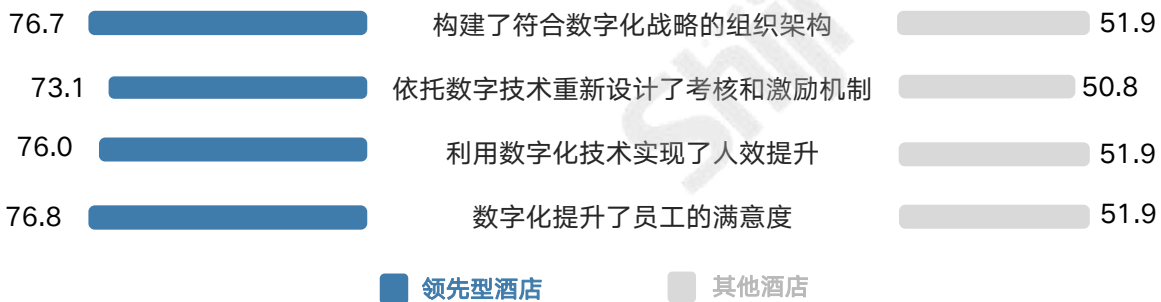
中国旅游集团酒店控股有限公司
信息管理部总经理



行业组织变革与创新仍充满挑战

在本次调研结果中，受访酒店在【组织创新】维度下4大指标的分值都在50-60分之间，均未到达及格线，这反映了行业整体在组织创新方面仍旧面临较大挑战。而在4个细分维度中，行业在“构建了符合数字化战略的组织架构”和“数字化提升了员工的满意度”的得分处于第一、二位，表明酒店比较关注打造扁平化的组织架构以及提高员工工作满意度2大方向。

请评价您所在酒店目前在【组织创新】各维度的发展情况（分值：1-100分）



在“构建了符合数字化战略的组织架构”一项中，领先型企业的分值为76.7分，其他企业是51.9分，相差24.8分，这表明领先型企业在组织架构方面做出了很多探索和尝试，并在一定程度上促进了酒店整体的数字化建设。

以首旅如家酒店集团为例，近几年一直在借助飞书、管家系统等技术工具推动组织的扁平化管理，使流程由繁到简，高效率地完成任务及信息的上传下达工作，提高了集团管理效率。当然，在推动的过程中也会存在一些挑战。对此，首旅如家酒店集团IT总经理王波表示：“其关键点不在于中间组织层和门店终端执行层（门店），而是在管理层。比如，原来管理层管理10个员工，并指派任务。而现在通过数字化工具，其能够管理1000家店甚至3000家店和社群，如何快速精准的个性化管理大量员工，需要酒店甚至全行业继续探索，这也涉及到管理制度和管理方法的设计问题。”

“酒店实现扁平化管理的关键不在于中间组织层和门店终端执行层，而是在管理层。比如，原来管理层管理10个员工，并指派任务。而现在通过数字化工具，其能够管理1000家店甚至3000家店和社群，如何快速精准的个性化管理大量员工，需要酒店甚至全行业继续探索，这也涉及到管理制度和管理方法的设计问题。”

——王波

首旅如家酒店集团IT总经理

而在“数字化提升了员工满意度”一项中，领先型企业的平均得分为**76.8分**，其他企业**51.9分**。在提高员工满意度方面，首旅如家酒店集团所采取的举措则是，在每个门店建立自己的员工微信群，并配备一个服务机器人，为每个员工指派任务，并能够收集员工反馈。此外，**服务机器人也正在逐步AI化**，可以直接回答员工提出的问题，极大提高了员工满意度，同时提高了酒店管理效率。目前，首旅如家一共创建了**1000个**门店员工微信群，数量也在持续增加。



首旅如家酒店王波： 借助数字化能力，实现无边界运营管理



王波

首旅如家酒店集团IT总经理

Q 首旅如家酒店在精细化运营方面采取了哪些举措？

在精细化管理方面，我们在2023年实现的敏捷价格管理，分渠道库存和活动管理，大客户协议管理，运营在线考核，新酒店45天筹备开业及筹备期酒店销售管理等，都是从精细化管理的角度，找到差异化市场以及差异化收益机会，针对不同类型大客户的需求，实现在线化系统支持，运营管理的扁平化，并使其高效运行。比如，酒店可以运用技术将标准线上化和场景化，员工通过线上对比标准，对自己的形象、欢迎语、业务操作等问题进行优化。

精细化运营要求酒店从场景设计到执行都要有非常高的能力，这需要酒店自身具备标准化体系，还要有场景设计和指导，以及能够对执行结果进行验证的能力。



酒店数字化的发展倒逼管理层对管理速度和精确性的要求变得越来越高。

Q 酒店如何搭建私域流量体系以及进行用户运营？

酒店搭建私域流量体系的核心在于拉新引流、服务和促活，且能够实现对用户的闭环管理。

通过多场景触点实现拉新获客。我们会通过企微私域，以及各类渠道举办营销活动吸引和获取新用户，引入酒店微信社群以搭建私域流量池。

系统对接，对用户进行分层运营。通过技术打通私域与用户相关的管理系统，比如CRM、CDP等，实现数据共享，并根据用户消费行为和偏好为其打标签，包括旅游、电竞、艺术等等，然后进行分圈层运营，基于不同群体的不同需求为其提供个性化服务或定期举办营销活动，刺激消费。

加强用户忠诚度建设，增强用户粘性。在用户忠诚度建设方面，无论客人是否是会员，只要在酒店的消费达到一定等级，我们就会向其发放福利，增强用户粘性。此外，为了加强用户忠诚度建设，2023年我们还将传统的券/积分等福利迭代为流通性更好的“如愿豆”，最终使客户权益的兑换率提升了近40%。

创新技术工具，高效赋能单店私域运营。我们通过企微开发私域运营工具，可以支持门店有权限独立设置符合自身特点的用户权益，体现差异化。用户可以从C端应用程序点击进入单店首页，进行产品的购买和核销。而系统后台不仅可以给用户打上全域标签，还会打上单店的标签。而在员工端，销售人员也可以通过系统看到收益提成、实时到账以及财务结算的进展情况，优化了运营流程。目前，首旅如家酒店旗下的3000多家店都在推进该项目，用户数量已达到近800万，且数据还在持续增长。

Q 在业务创新方面，首旅如家酒店在2023年采取了哪些创新举措？

2023年，我们主要成立了高奢事业中心，涵盖了建国、京伦、南苑、诺金、安麓和凯宾斯基等品牌。其重点工作是实现酒店系统间的集成和连接，实现数据互通，提高高星级酒店的品牌竞争力。为此我们采取了以下几点举措。

搭建独立的会员系统。我们搭建的高星酒店会员系统是独立于如家会员系统的，但是基于同一个技术底座。基于此，酒店将为高星酒店会员提供更具个性化和便捷化的体验和服务。

打造TOC端APP。高星酒店的用户需求与舒适型酒店有所区别，舒适型酒店用户侧重预订效率等问题，而高星酒店用户更加注重品牌调性、产品品质及体验，所以，我们专门打造的高奢酒店APP（Bravo）中的内容将会以生活方式的形式呈现给用户。



迭代中央预订系统。通过升级迭代中央预订系统，集团目前一周可以直连4-5家门店，提高了集团管理和运营效能。

除了针对高星酒店，我们在其他领域也做了一些业务创新。比如在酒店本地发展方面，成立了基于三本（本城、本地、本店）特色的旅行研究所，致力于为当地客人提供满意的产品服务和体验；在新零售方面，持续创新免税购等业务；在产品创新和迭代方面，推出如家4.0，商旅2.5，精选4.0等，持续推进和优化“如家这碗面”项目；在运营方面，推出季度争霸赛，以激发一线员工的战斗力等。此外，我们还借助首书效能项目，支持酒店在线化开业，特色酒店展示，线上技能比武等，不仅大幅提升管理效率，还获得了很高的参与率。

Q 在技术赋能方面，首旅如家酒店有何创新和进展（如AI/物联网等）？

推出AI大模型“数字店长”，管理更加颗粒化。2023年，首旅如家酒店推出了目前行业第一个AI大模型“数字店长”，致力于酒店管理颗粒度更加精细化，酒店能够通过其实现经营复盘和热点提醒，并将最佳实践融于模型中，实现酒店经营水平的整体提升。

目前，“数字店长”可以执行酒店60%的工作，而这些被替代的工作是基于集团1000位优秀店长宝贵的工作经验总结而成。以具体应用场景为例。如管理者在每天的早会中，可以通过AI模型查看酒店经营数据，对数据进行分析和比较，包括同期比较、竞争对手比较等，经过模型分析和复盘总结出优化策略。如果对数据有疑问，管理者还可以向模型发出提问，并要求其调出同期数据进行分析 and 对比，极大提高了酒店的管理效率。

设置酒店百科，为管理者提供自助服务。AI模型中的酒店百科是基于公域算法、模型训练所形成的，

融合了集团所有的资料和知识库，酒店管理者可以向其提问任何关于包括制度类型、流程类型、活动类型以及权益类型在内的多种问题，并可以及时运用于工作之中。

推广文殊智慧平台，强化物联网应用。2023年，文殊智慧平台已经进入规模化推广阶段，包括体系框架中的自助机、智能电视、智能洗衣机、智能客控、机器人、AI语音服务等也在持续进行创新，并且正被酒店充分运用于管理和服务，提高了客人入住全流程体验。

Q 集团到区域到门店的管控模式发生了哪些变化和创新？

组织管理更加扁平化。酒店数字化的发展倒逼管理层对管理速度和精确性的要求变得越来越高。我们也一直在借助飞书、管家系统等推动组织的扁平化管理。当然，在推动的过程中也会存在一些挑战，其关键点不在于中间组织层和门店终端执行层，而是在管理层。比如，原来管理层管理10个员工，并指派任务。而现在通过数字化工具，其能够管理1000家店甚至3000家店和社群，如何快速精准的个性化管理大量员工，需要我们甚至全行业继续探索，这也涉及到管理制度和管理方法的设计问题。

建立一店一群，提高管理效率。为了提升管理效率，集团每个门店都建立了自己的员工微信群，并配备一个服务机器人，其可以为每个员工指派任务，也能够收集员工反馈。并且，服务机器人正在逐步AI化，可以直接回答员工提出的问题，极大提高了酒店管理效率和员工满意度。目前，首旅如家一共创建了1000个门店员工微信群，数量也在持续增加。

无论管控模式如何创新，酒店都需要始终保持专业性。包括酒店团队管理的专业性，从开发测算到工程建设，再到酒店开业的流程体系的专业性和效率性等，这是品牌赖以生存的能力。



近2年的技术投入成效是否符合预期？2024年的技术投入重点在哪些方面？

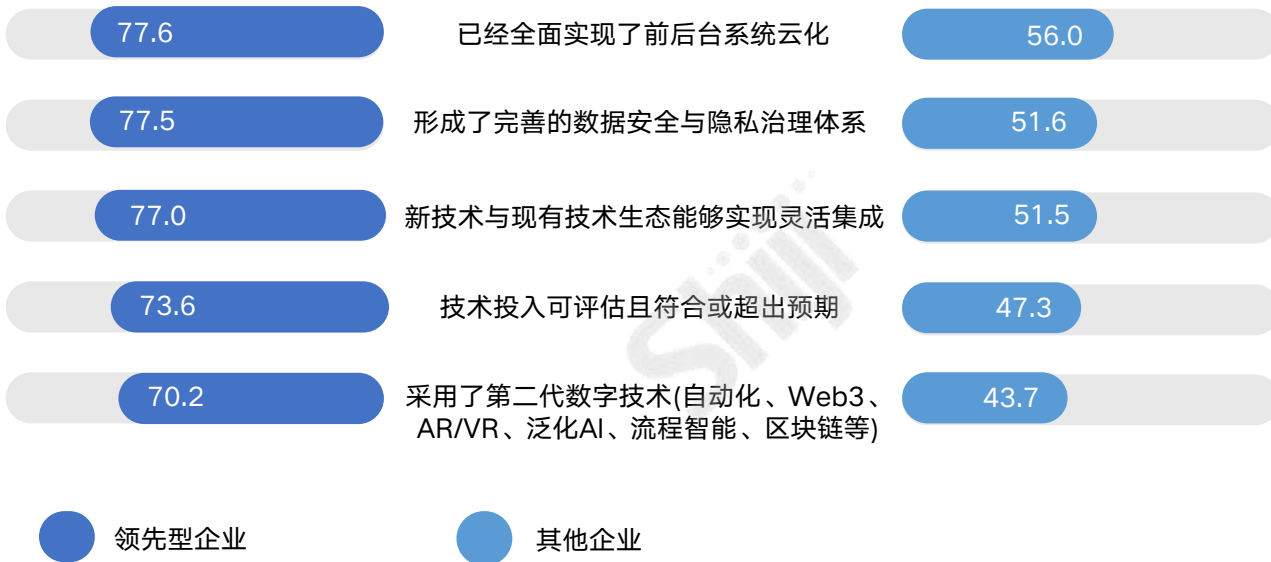
我认为是符合预期的。公司在近几年的技术预算一直在增加，IT团队也在壮大，团队能力也得到了公司认可。目前，数字化项目基本在3个月内就能实现交付，6个月内就能够上线运营。凡是已经上线的数字化项目都能被有效利用，充分发挥了其价值。

而在2024年，我们会更侧重高星酒店数字化建设，以及集团在获客引流方面的数字化建设。刚才已经提到过关于高星酒店的数字化建设内容了。那么在获客引流方面的系统和技术建设上，我们会基于单店会员管理体系化建设，成立单店赋能项目组，旨在集团赋能单店重新设计数字化工具，从获客引流、收益、数字看板、运营协同4大维度来加快获客和运营效率，提高收益。从2023年的数据来看，集团大客户的增长比例较高，这将是我们在2024年的研究和工作重点。



技术与场景和业务需求的契合度循次而进

请评价您所在酒店目前在【技术赋能】各维度的发展情况（0~100分）



随着新技术与酒店业业务场景的不断融合与尝试，技术将能够赋能酒店的各个方面。但从调研结果来看，酒店行业整体在【技术赋能】各个维度的发展并不达标，平均得分最高仅为59.8分，尚未达到及格线。

由此可见，技术在酒店行业的应用尚有很大的提升空间，酒店运营者可以自查一下自身在技术赋能各细分维度的表现，从而针对性地进行布局，以提升整体能力。

同时，行业在“技术投入可评估且符合或超出预期”这一维度的得分仅为51.9分，这一点也是值得大家关注的。另外，在【技术赋能】这一维度我们还有以下几个值得关注的点。



| 行业技术生态更为开放，但依然有待提升

首先，从调研结果来看，酒店行业在“已经实现了全面的前后台系统云化”以及“新技术与现有技术生态能够实现灵活集成”两个维度的评分为5个细分维度中虽然是相对较高的，但是依然未达到及格线。可见，目前行业的技术生态已经趋于开放了，但依然有待提升。

云化是实现技术生态开放的基础与保障。石基也一直将产品云化和SaaS化作为其当前和未来产品战略上的发展重点。

以高开放性、高可用性、高安全性的软件平台产品服务为手段，帮助整个酒店行业的客户构建包括B端和C端在内的全业务场景服务，来最终为酒店企业和酒店消费者输送价值。

石基集团大中华区产品与技术副总裁张立彬这样描述云化战略。

而企业想要实现新技术与现有技术生态的灵活集成，则离不开API的助力。API First 也是石基进行产品设计的核心思想之一。对于这一点，张立彬也表达了其看法：“灵活易用的前端应用就是靠强大的后端和API来支撑的。对于系统来说，API First意味着任何一次功能迭代都不会触碰底层的破坏性改造，也意味着酒店用户或者行业伙伴充分发挥灵活性，使用这些API按照自己的需求去构建场景和功能。”

| 行业在应对数据安全方面依然面临较大的挑战

酒店往往需要处理和存储大量数据，一些知名的大型酒店品牌可能会有几十亿甚至上百亿G的数据信息，因此，如何通过技术手段来保障数据安全也成为酒店业数字化建设中必须考虑的问题。但从调研结果来看，酒店行业整体在“形成了完善的数据安全与隐私治理体系”方面的成绩并不理想，得分为56.1分。

在由石基联合中旅酒店出品的《2023年酒店业数字化发展八大趋势》报告中指出，酒店行业对信息安全议题的关注度与日俱增，同时，随着国内外各种安全法规的出台，酒店业为了避免高额的罚款，也必须在收集、存储、处理和传输客户数据时做到安全合规，也需要及时对酒店系统进行升级，修复漏洞。而不同国家地区独立的网络安全法案也要求拥有跨国业务的酒店集团必须具备应对各种规定的技术能力。

当然，在数据安全方面，企业所关注的重点也会不一样。对于国际酒店管理公司来说，由于各地安全政策法规的多样化等原因，如何实现总部到区域的数据一体化管理是其在保证数据合规的前提下需要去关注的。而对于国内企业，信创则是大家近些年普遍关注的要点。

比如，**洲际酒店集团**为了更好地保障业主及宾客的个人信息安全，制定了全面有效的数据隐私保护策略。在**所有新功能与应用的设计阶段**就会由信息安全服务团队进行直接的参与与审核。此外，集团也积极开展对员工的网络安全培训，提高整体的隐私防护意识。

| 行业要从**适用性**的角度来看待新技术的采用

值得关注的是，参与此次调研的酒店在“采用了第二代数字技术(自动化、Web3、AR/VR、泛化AI、流程智能、区块链等)”这一维度的得分是5个细分维度中最低的，仅为48.3分。这意味着行业对于新技术的接受度和认知尚有待提升。这主要是因为**新技术尚未在行业普及、缺少成功案例且成本投入高**的问题。

对于酒店行业来说，会普遍偏向于引入成熟技术，而不是尝试新技术。

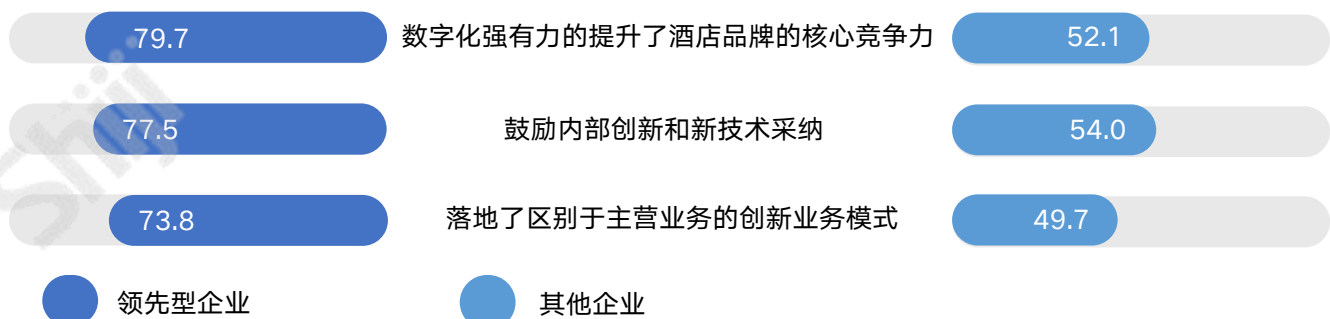
正如中国旅游协会副会长兼秘书长张润钢所表示的那样，酒店或许不必去追踪最前沿的技术，诸如大数据、区块链，后来的元宇宙、人工智能、ChatGPT等新概念、新技术，尽管这些在社会上的热度很高，但在酒店业的迅速落地似乎并不那么现实，也不急迫。实际上，**酒店需要的仅是那些较为成熟的技术，而且还要适用。**

行业开启新兴业务模式的探索与创新

随着科技的飞速发展，数字化转型已成为各行各业追求高效率、高质量发展的重要手段。在酒店业，**数字化转型更**是被看作是**推动业务模式升级、提升品牌竞争力的关键。**

但从调研结果来看，尽管酒店业在“鼓励内部创新和新技术采纳”方面取得了三个细分维度中的最高分，58.1分，但仍在及格线以下，表明行业在**创新业务模式的落地与成效**方面依然有非常大的提升空间。

请评价您在酒店目前在【业务模式】各维度的发展情况（0~100分）



| 行业在新业务模式方面的尝试不够深入

从受访酒店的反馈来看，在“落地了区别于主营业务的创新业务模式”这一维度的得分最低，仅为53.9，酒店在此方面的尝试尚不够深入或广泛。而在数字化浪潮下，传统酒店业需要不断尝试新的业务模式，以适应消费者日益多样化的需求。

比如，为提高高星级酒店的品牌竞争力，首旅如家在2023年成立了高奢事业中心，涵盖了建国、京伦、南苑、诺金、安麓和凯宾斯基等品牌。并通过搭建独立于如家会员系统的高星酒店会员系统、打造高奢酒店APP（Bravo）等方式更好地服务该类客群。

当然，除了针对高星酒店，首旅如家在其他领域也做了一些业务创新。比如在酒店本地发展方面，成立了基于三本（本城、本地、本店）特色的旅行研究所，致力于为当地客人提供满意的产品服务和体验；在新零售方面，持续创新免税购等业务；在产品创新和迭代方面，推出如家4.0，商旅2.5，精选4.0等，持续推进和优化“如家这碗面”项目；在运营方面，推出季度争霸赛，以激发一线员工的战斗力等。

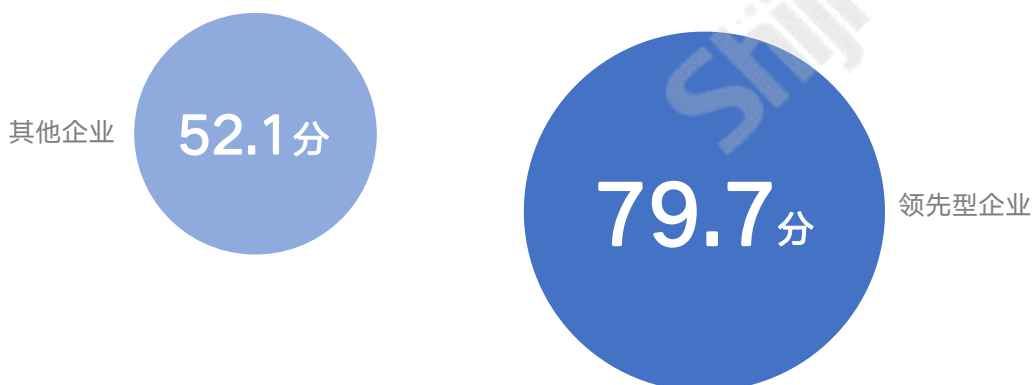
“在我看来，从产品和服务方面来看，市场同质化现象还是比较严重的。因此，酒店需要与时俱进，根据自身所处位置和发展现状，借助技术等更多工具，创新出更多真正有特色的产品和服务，才能提升其市场竞争力。”首旅如家酒店集团IT总经理王波如是看待酒店的业务模式创新。

| 领先型企业在提升品牌竞争力方面取得了一定成效

对比领先型企业和其他企业，二者在“数字化强有力地提升了酒店品牌的核心竞争力”这一维度的得分差值最大（79.7分 vs. 52.1分），为27.6。说明领先型企业已经在利用数字化手段提升品牌核心竞争力方面取得了一定的成效。

通过数据分析、精准营销、组织创新、模式创新等手段，酒店能够更好地了解客户需求，优化服务流程，从而提升客户满意度和品牌忠诚度。

当然，仍有进一步提升的空间，酒店需要不断探索和创新，以充分利用数字化带来的机遇。通过不断完善数字化工具和系统，提高酒店运营效率和服务质量，进一步巩固和提升品牌核心竞争力。



张润钢：

战略不落地，数字化转型就沦为空谈



张润钢

中国旅游协会副会长兼秘书长

“

技术之于酒店非常重要，但同时也要强调**适用性和合适性**，而不是不加识别的随便拿来就用。

Q 在您看来，2023年酒店行业呈现出哪些趋势？

通过对比行业在2023年全年、疫情三年以及2019年的数据表现，我发现2023年酒店业呈现三个比较突出的现象：

第一个现象，黄金周（比如五一、国庆）期间酒旅行业的数据高峰点均高于过去历年，而高峰期过后的数据低谷则又比历年都低。

第二个现象，**业绩表现（OCC、ADR、RevPAR）比较好的酒店基本上都是在非商务性城市**，如三亚、青岛、苏州、杭州、长沙、西安、成都等，而北上广深等传统商务型城市的酒店业绩则相对较弱。

另外，从浩华提供的2023年内签约酒店的统计结果显示，与过去两年签约酒店主要集中在长三角和大湾区不同，2023年的热点地区变成了西南和海南，而且签约量明显提升。

这些都说明了一个问题，**酒店市场的重构已经发生了，市场需求更多转向对目的地酒店**。实际上，这一变化在疫情三年已经开始潜移默化地出现，大家可以回看一下相关机构发布的数据。

所以，如果说2023年最大的变化是什么？那就是，**目的地酒店的迅速崛起和商务型酒店的一蹶不振**。

这一现象源自于国内经济下行的压力和地缘政治的影响，而且从趋势上看，可能未来三五年这一现象仍会持续。

第三个现象，尽管市场得以恢复，但在各类酒店争抢的市场份额中，近2万家存量传统全服务酒店的境况显得有些尴尬，越来越成为整个酒店业中的一块洼地，部分酒店与其说是资产倒不如说是负担。

其突出特征就是两个不佳，即**体验不佳、效益不佳**。而全服务酒店的复兴，需要**从改善服务入手和提升赢利能力入手，从管理者到服务员都应根据市场需求的变化，重新理解服务、重新认识服务、重新定义服务，进而重新实践服务。**

Q 于酒店业而言，技术的价值和作用是什么？

首先，可以肯定的是，技术对现在的酒店业来说**非常重要，其重要性不言而喻。**

第二，尽管其非常重要，但对整个酒店行业来讲，技术只是起到一个**助力的作用**。酒店不能为了**技术而技术，而是要充分利用其作用更好地达成相关目标。**

第三，我想强调的是，酒店在选择及应用数字化技术时要遵循“**恰当合适**”的原则。

我认为酒店**大可不必去追踪最前沿的技术**，诸如当年的大数据、区块链，后来的元宇宙、人工智能、ChatGPT等新概念、新技术，尽管这些在社会上的热度很高，但在酒店业的迅速落地似乎并不那么现实，也不急迫。实际上，**酒店需要的仅是那些较为成熟的技术，而且还要适用。**

要防止那种对科技的认知很肤浅，只是机械式的或者跟风式的把一些科技手段搬到酒店的作法。盲目上马，一段时间后会发现有些东西并不适合自己，或者说并不能给酒店带来相应的价值。近两年行业的数字化转型步伐似乎不像原来预计中的那么快，这其中有些东西要好好总结。

技术之于酒店的价值，的确非常重要，而且会越来越重要。但前提是一定要把其**定位**搞清楚，它是**手段，不是目的，不能喧宾夺主**。同时要强调**适用性和合适性**，而不是不加识别的随便拿来就用。

Q 数字化工具在多业态旅游集团整合的过程中，扮演了怎样的角色？

一般来说，旅游集团多是综合性的，有若干个业态，酒店是其中的一个板块。

集团引入数字化工具，第一位要考虑的应该是**集团战略的确定**，首先要理清集团的战略是什么？当然也包括酒店板块在其战略中的作用，只有先把战略想清楚了以后，数字化才具备前提和条件，它可以保证战略的执行效率更高。

同时，将围绕战略目标的流程、方法等，通过数字化梳理一遍以后，或许还能发现其中的一些问题，从而再做调整。

问题是，在实施数字化之前，一些集团的战略始终难以形成。在没有一个清晰明确的战略情况下，就实施数字化就会陷入这样一种局面：**仅是技术工程师在忙活，集团的决策者在围着技术人员转，这种为了数字化而数字化的做法不可取**，因为它没有意义。

还有，集团在整合资源过程中，每个板块都有自己的既得利益。为此，集团决策者还要有**足够的魄力和威望**，来**打破部门之间的壁垒**，只有这样技术才能发挥真正的作用。

Q 在您看来，能够称之为“好的酒店数字化转型案例”的标准是什么？

在我看来，有**四个标准**。

第一，是否提升了入住酒店客人的体验。

第二，是否提升了管理效率。

第三，是否提升了营销效率。

第四，是否充分利用了数据。

Q 您是如何理解酒店行业的高质量发展的？

首先，**行业供求关系总体平衡**；其次，**酒店客人体验性良好**；第三，**投资人能挣到钱**，这就是酒店行业高质量发展的标准。

Q 您觉得未来5年，酒店业是否会有一些巨大的变化产生？

从行业的现状看，我格外期待传统全服务酒店的人觉醒。其标志主要体现在两个方面：一是**对服务的再认识和再实践**；二是**对酒店空间利用的积极探索**。这里的核心有两个：第一，合理压缩客房面积。第二，科学利用现有空间。除此之外，酒店的产权关系一定会发生巨大变化；**连锁化程度会进一步提高**；**下沉市场的竞争会更加激烈**；**一些酒店集团还会有新的整合**。



CHAPTER 3

打造敏捷性：以较低成本快速适应外部变化的能力



更敏捷的项目评估周期

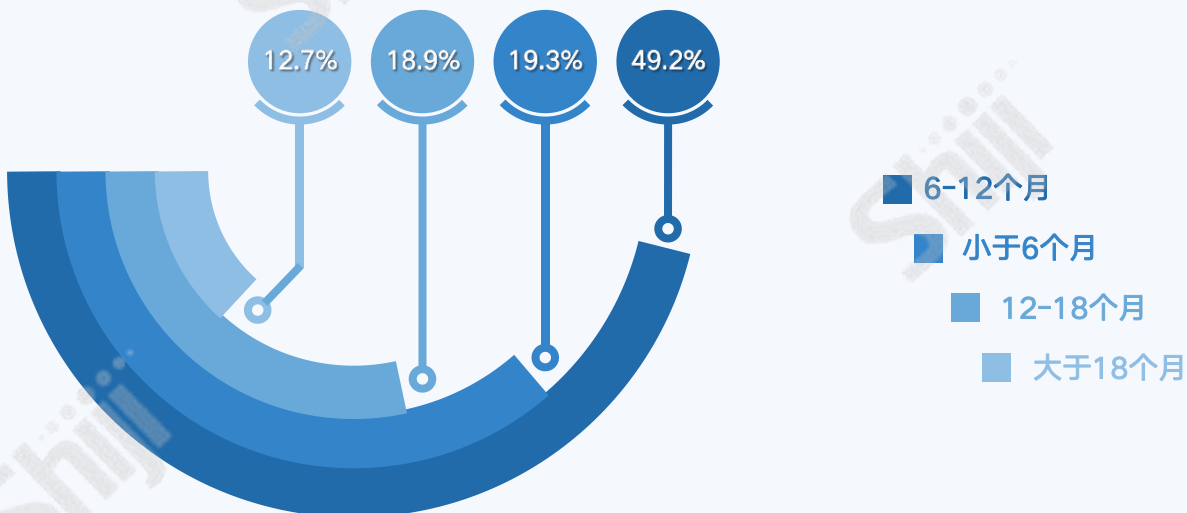
受访酒店对数字化项目的评估周期也是不尽相同的。调研显示，接近半数酒店（49.2%）的数字化转型项目评估周期在6-12月之间，有19.3%的受访酒店评估周期在小于6个月。近70%的酒店在评估数字化转型带来的价值与回报时，评估周期小于12个月。评估周期大于18个月的受访酒店仅占12.7%。这表明，大部分酒店仍然希望在较短的周期内看到技术投入的成效。

这一结论与部分受访嘉宾的观点不谋而合，比如希尔顿欢朋（中国）创新发展副总裁兼CIO甘秋生在受访中分享，酒店部分场景上的技术升级会在技术部署后的2-3个月到半年左右进行复盘与优化。而数字化项目战略层面的评估周期则维持在1.5到2年左右。

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同样对评估周期的话题进行了分享，他表示，在洲际，单个应用项目的评估周期设定在6到12个月之间。相对敏捷的评估周期有助于快速了解数字化应用的效果，并根据内外部反馈进行迅速调整和优化，使集团能够更灵活地应对市场和业务环境的变化，确保数字化转型的实时适应性。

而数字化基础架构工作评估周期通常为18个月左右。这种较长的评估周期确保集团能够全面了解数字化基础架构的运行状况，及时发现并解决问题，确保系统的可持续性和稳健性。

在评估数字化转型带来的价值与回报时，贵公司的平均评估周期是多久？

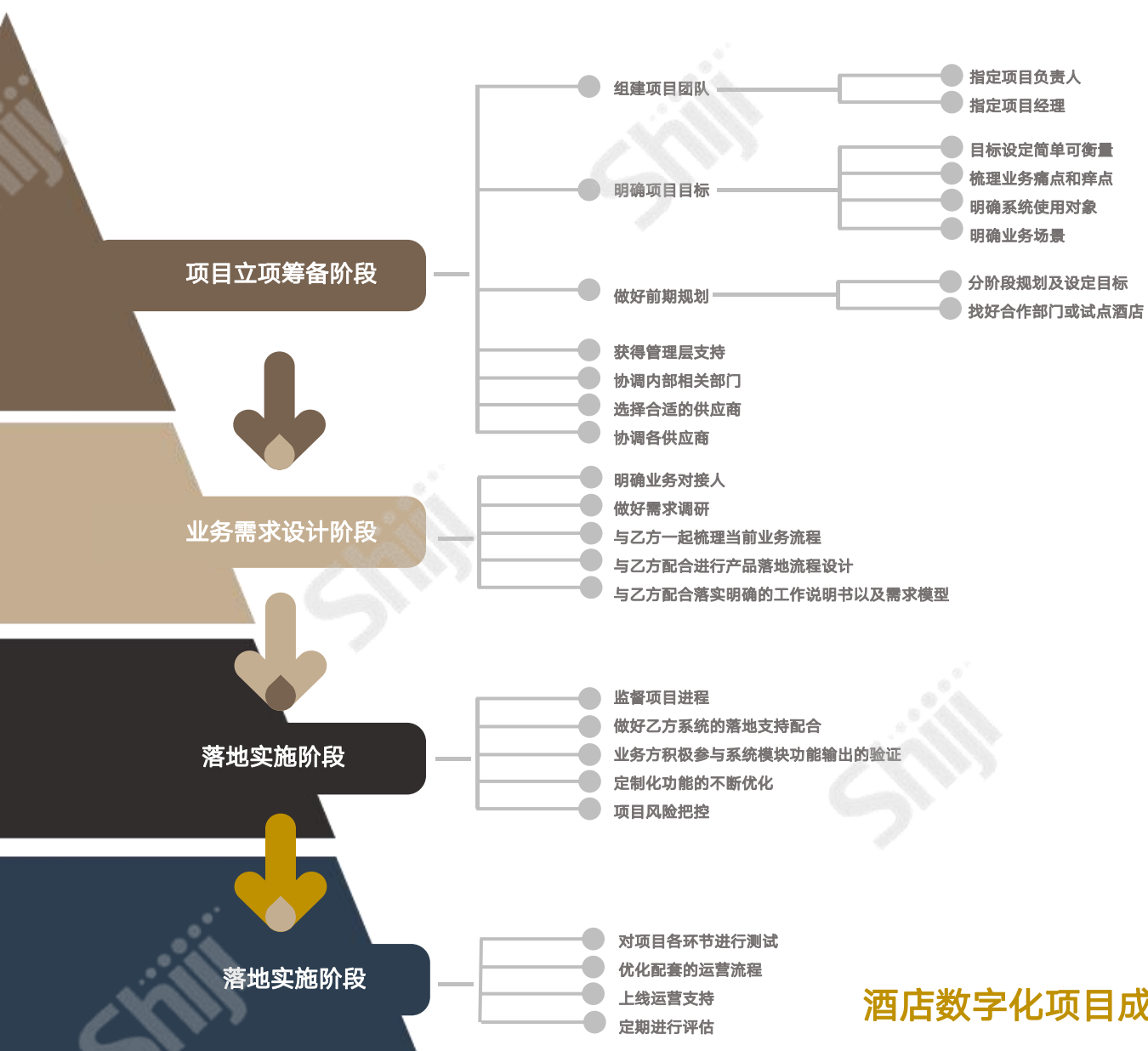


依托于这种综合的评估方式，洲际酒店集团既确保了长远视角下创造持久价值，也保证了在短期内能实现可观的回报。

通过以上实例，我们可以感知到，数字化项目评估周期的时长从侧面体现了酒店行业对于敏捷组织的追求，为了数字化项目更好落地，酒店需要通过阶段性的评估结果来优化数字化的下一步战略。

麦肯锡全球资深董事合伙人张海濛曾把“敏捷性”定义为以比较低的成本快速适应外部变化的能力。外部的变化包括监管环境的改变、技术的进步、客户需求的变化和竞争对手的颠覆等等。传统的大型金字塔式的组织日渐机械僵化，在适应外部变化方面表现不佳，因此，企业必须要提高自身的敏捷性，以获得竞争优势。

而在酒店行业，数字化转型项目通常投资巨大，成功落地需要设定远景目标与近景目标，而酒店在逐步建设数字化项目的过程中，就需要通过当下的市场环境、客群偏好、技术发展前景等关键要素，不断进行调整与优化，



酒店数字化项目成功落地 关键点概览图

来源：《酒店数字化项目成功落地二十大保障》

希尔顿欢朋甘秋生： 酒店做数字化需要大胆创新，小心求证



甘秋生
希尔顿欢朋（中国）创新发展副总裁兼CIO

Q 2023年，在数字化方面做了哪些工作？

| 深化数据平台建设

在数字化方面，我们还是会按部就班地做一些事情。

值得一提的是，2023年，我们通过自己的系统给门店生成了一份体检报告，内容涵盖了所有门店在经营、营销、舆情、质检分数等不同维度的情况。根据这份报告，我们也在2023年上半年对296家门店做了在各个维度中的排名，同时，在每个维度上给出了一些优化建议，让每个门店都能看到自己的一些发展机会点。

此外，对于门店而言，通过体检报告还能够了解同区域其他酒店的情况，从而在日常经营中取长补短。

从管理公司的角度来说，通过这份报告，一方面，我们能够倒推去做很多数据方面的其他工作，另一方面，还能帮助我们快速拉齐投资人、总经理、门店管理团队及总部之间的信息。

| 重点推进数字营销项目落地

2022年初，我开始同时负责品牌的营销业务，彼时，我就开始思考怎么重新去看待营销这件事。为此，在2022年，我更多是围绕两件事来做：一个是梳理整个营销架构，包括组织架构、人员等；另一个则是思考如何用技术去赋能营销。

在前期思考及铺垫的基础上，2023年，我们开始着手相关项目的落地，做了几个比较大的尝试。

其中之一就是购买了一整套的SCRM营销方案，截止11月底，该方案已经在全国60多家门店落地，预计将在2024年一季度落地所有门店。

“

很多时候，我们不知道是否能成功，但一定要敢于去尝试新的东西，做数字化一定要大胆创新，小心求证。

通过这一项目，我们想要达到的效果是，所有门店的客人进入到酒店中只需要扫一下企业微信二维码，里面应有尽有，可以满足客人的所有需求。

我一直追求的理念就是“**服务即营销**”，只有通过好的服务先把客人吸引到自己的直销渠道中，才能让客人跟酒店产生关联，增加用户粘性。而想要达到这一效果，光靠低频的酒店预定消费是很难的，我希望每个人扫码进入平台之后，是因为能够从中得到很多些智慧化的体验，而主动、高频地使用这一工具。

举例来说，为给客人提供更便捷的入住体验与更体贴的服务，我们在2023年8月份正式上线“住中服务”小程序，多项功能在手机一键操作，WiFi一触即连，点餐一步到位，物品一键送上门，躺在床上也可通过手机一键开启“睡眠模式”。

当然，从员工的角度来说，则是因为有工具之后，让其工作变得更简单了，他们才更愿意主动向客人去推广这一工具。

总的来说，门店和客人都能从这一技术工具中得到其最基础，最易理解，最想要的一些东西，才能最终促进工具的落地。在此基础上，再去做营销，比如售卖更多的产品，做更多的推广，才会更加顺其自然并且富有成效。

在此过程中，我们更多追求的是**长期主义**，是给业务带来更加实在的东西，而不是所谓的好看的数字。

| 整合数字化运营体系

希尔顿欢朋前是“3+1”数字化运营体系，包含了数字中台、会员直销平台、筹建管理平台、以及信息共享与任务管理的Sofun平台，提升酒店日常运营效率。

后来，我们把筹建功能与业务中台整合到一起，变成了“**2+1**”体系，即**三个大的应用平台，数据平台，业务平台和营销平台**。

当然，在该体系的上下端其实还包含了很多内容，比如集团端的基础资源，信息安全，采购，人事等，这些欢朋是不需要自己做的，都是锦江集团IT团队在支持我们做。在往上用户端层面，我们更多只是做一些持续的优化以及更新迭代。

目前，**从数据层面来看，基本上能打通的已经全部打通了**。集团给了我们很好的技术环境和空间，这一点非常关键。



如何实现企微私域运营体系的闭环？

| 企微的后端运营工作分别是谁来做？

首先，在**用户标签方面**。我们跟外部供应商合作的项目相比其他的品牌不一样的地方在于，我们购买了其**CDP**，这样一来就可以利用供应商的数字化技术能力，帮助我们进行标签体系的搭建。

在整个数仓搭建的过程当中，为了让业务部门的人更好地理解我们要做的事情，我们着力构造了三个方面的画像：

酒店总经理画像，主要是代表酒店GM运营能力的标签。

酒店画像，通过构建酒店的标签，实现对门店的标签化/网格化管理。

客户画像，也就是用户的标签，非常复杂，同时也是最难的，而这也是我们选择跟腾讯合作的一个很关键的背景。

在**数据分析方面**，我们会跟专业的公司进行合作，帮助我们做数据的运营。在我看来，专业的事情还要交给专业的公司去做。

当然，我们内部目前也有一个专业的数据分析师，既懂技术也懂数据分析，同时我也会要求她慢慢开始掌握业务，作为业务部门与合作公司之间联系的桥梁，真正实现数据赋能业务的目标。

| 以企微作为最主要的用户触渠道的出发点是什么？

我们一直在做多码合一或者说将所有的码整合到一起的工作，即All In One。

促使我选择企微的原因，则主要是因为作为即时通讯工具，企微是**可以跟用户直接沟通的**，且能够通过背后的运营人员实现企业跟用户的有效连接。

| 如何鼓励客人添加企微？

在我看来，客人是否愿意添加企业微信，跟企微本身没有什么关系，关键是我们在做这个平台的时候**是否让员工，让客人感受到了便利**。

比如，正是因为这一平台中包含了足够多的内容，那么员工就能够非常自信地告诉客人，无论在酒店有任何需要，只要扫这个码就可以了。在此过程中，我们就把员工的很多工作流程以及业务流程优化了，让其变得简单。

同时，客人在扫码进入之后也能够真正感受到这一的工具为其带来的价值。

我们不做一些引导性的推广，比如扫码发券等，因为很多时候，当你给了客人很多的期待，不见得是个好事，我们想要实现的就是服务型营销。

从统计数据来看，截止到2023年11月底，加微率平均是50%-60%，还是不错的。

| 在进行去中心化的私域流量体系建设方面，欢朋的优势体现在哪里？

很多时候，我们不知道是否能成功，但一定要敢于去尝试新的东西。

公司和领导不会给我们施加很大的指标包袱，所以，我们能够大胆创新。但在落地过程中，一定会很小心求证，要考虑多方利益，不要给现有业务，以及相关干系人带来不好的影响，这是非常重要的。

Q 关于酒店数字化方面的其他经验与思考

| 近两年，ROI 设定的思路有没有发生一些变化？

在 ROI 指标上面，我更偏向于**长期主义，更注重实际的价值，而不是去追求面上的东西**。在质量和数量上面会更追求**质量**，要求也比过往要高很多等级。比如，会员方面，不会更多去关注会员数量，而是会更关注会员粘性。

当然，在尽可能多地兼顾质量的同时，我们也要响应集团的发展诉求，比如2024年是希尔顿欢朋全球40周年，欢朋中国十周年，我也希望并努力在2024年将欢朋（中国）的整个会员发展数量突破一千万。



| 您所在企业对于数字化转型价值和回报的评估周期是多久？

从我这边的角度来说，可能要看具体的项目。一般来说，我大概是一年半到两年左右的时间会跟公司做一个关于数字化的比较深刻的汇报。同时，在业务方面也基本是按照这个节奏，每两年有一个比较大的调整。

而诸如像企微这些项目，根据我个人的管理节奏，基本上半年时间复盘一次。因为如果时间太短了，很多东西很难去落地。而对于一些在门店中实际落地的数字化工具，比如住中服务小程序，基本上两三个月就会关注一下进展。

以上就是我们评估不同数字化项目的时间周期。当然在具体落地的时候就相对比较敏捷，而且要能够快速调整。

| 未来六个月和未来三年的数字化转型目标优先级分别是什么？

未来六个月，以企微项目为代表的整个数字化营销体系的建设肯定是我这边工作的重中之重。

而未来三年的数字化转型目标，则是希望能够在2025年打造出一家真正数字化运营的酒店。其会直接改变所有传统的组织架构，不再有部门的划分，而是通过数字化工具的调动来运营整个酒店。

| 您如何看待2024年行业的数字化转型？

在我看来，2024年行业数字化转型肯定是会加速的。从欢朋自身来看，我们已经能够让员工感受到数字化带来的一些积极有效的变化。所以，打铁要趁热，2024年，我们依然会增加在技术方面的投入，让数字化渗入到酒店的方方面面。

当然，不可否认的是，行业在进行数字化转型的过程中依然面临着诸多挑战，其中最重要的挑战还是数字化人才的短缺。

在这一点上，我对团队的要求是，除了要提升专业能力之外，还要建立数字化的思维方式，这是很有必要的。



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

1 双核心

石基云前台管理系统
石基Infrasys云餐饮管理系统



3 双通道

石基畅联分销解决方案
石基支付解决方案

2 双中台

石基昆仑业务中台
石基昆仑数据中台



4 双客源

移动端获客
官网预定引擎
石基宝库差旅管理系统



CHAPTER 4

数字化为领先型企业注入强大信心

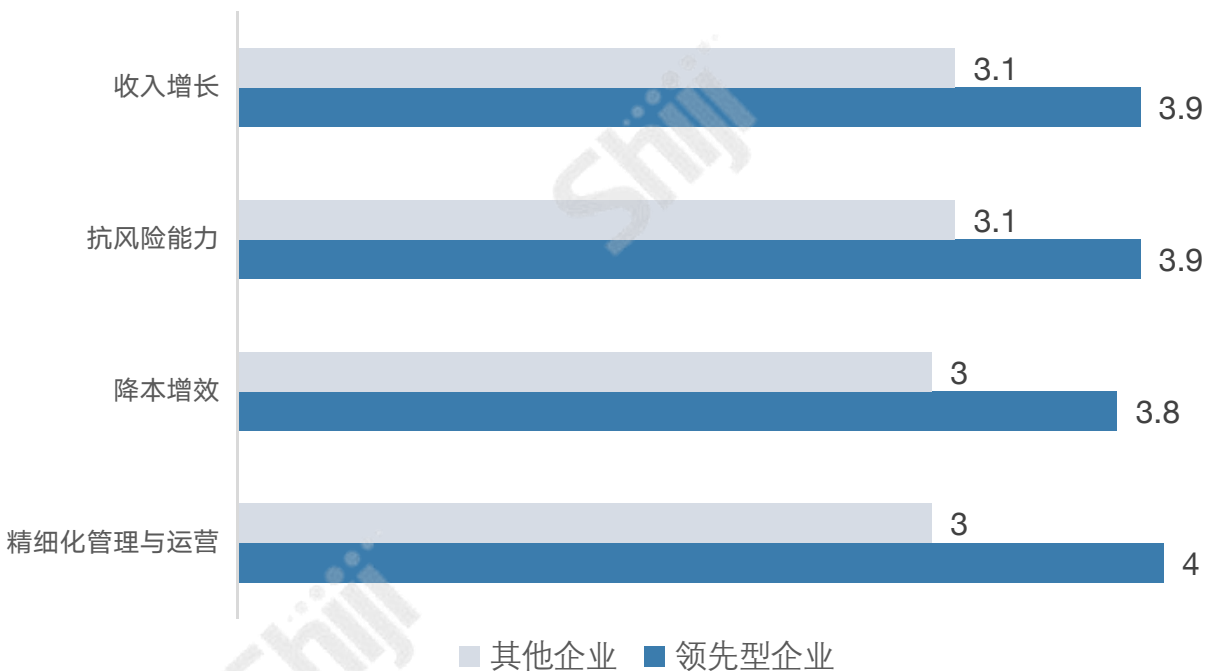


精细化运营成为存量时代下的竞争焦点

成功的数字化转型为领先型企业赢得市场竞争注入了强大信心，从收入增长、抗风险能力、降本增效、精细化管理与运营4个指标来看，领先型企业都显示出了比其他企业更强的信心。

尤其是在**精细化管理与运营能力**方面，领先型企业的分数为**4分**，而其他企业则为3分。

您所在酒店在以下四个指标上处于行业前列地位的信心程度如何？（分值：0-5分）



成功的数字化转型为领先型企业赢得市场竞争注入了强大信心，从收入增长、抗风险能力、降本增效、精细化管理与运营4个指标来看，领先型企业都显示出了比其他企业更强的信心。

尤其是在精细化管理与运营能力方面，领先型企业的分数为4分，而其他企业则为3分。

关于精细化运营，首旅如家酒店集团IT总经理王波在采访中提到，精细化运营模式要求酒店从场景设计到执行都要有非常高的能力，这需要酒店不仅具备标准化体系，还要有场景设计和指导，以及能够对执行结果进行验证的能力。

实际上，精细化运营模式要求酒店具备的以上这些能力，本质上是要求酒店利用大数据能力，实现“人货场”的精准匹配。

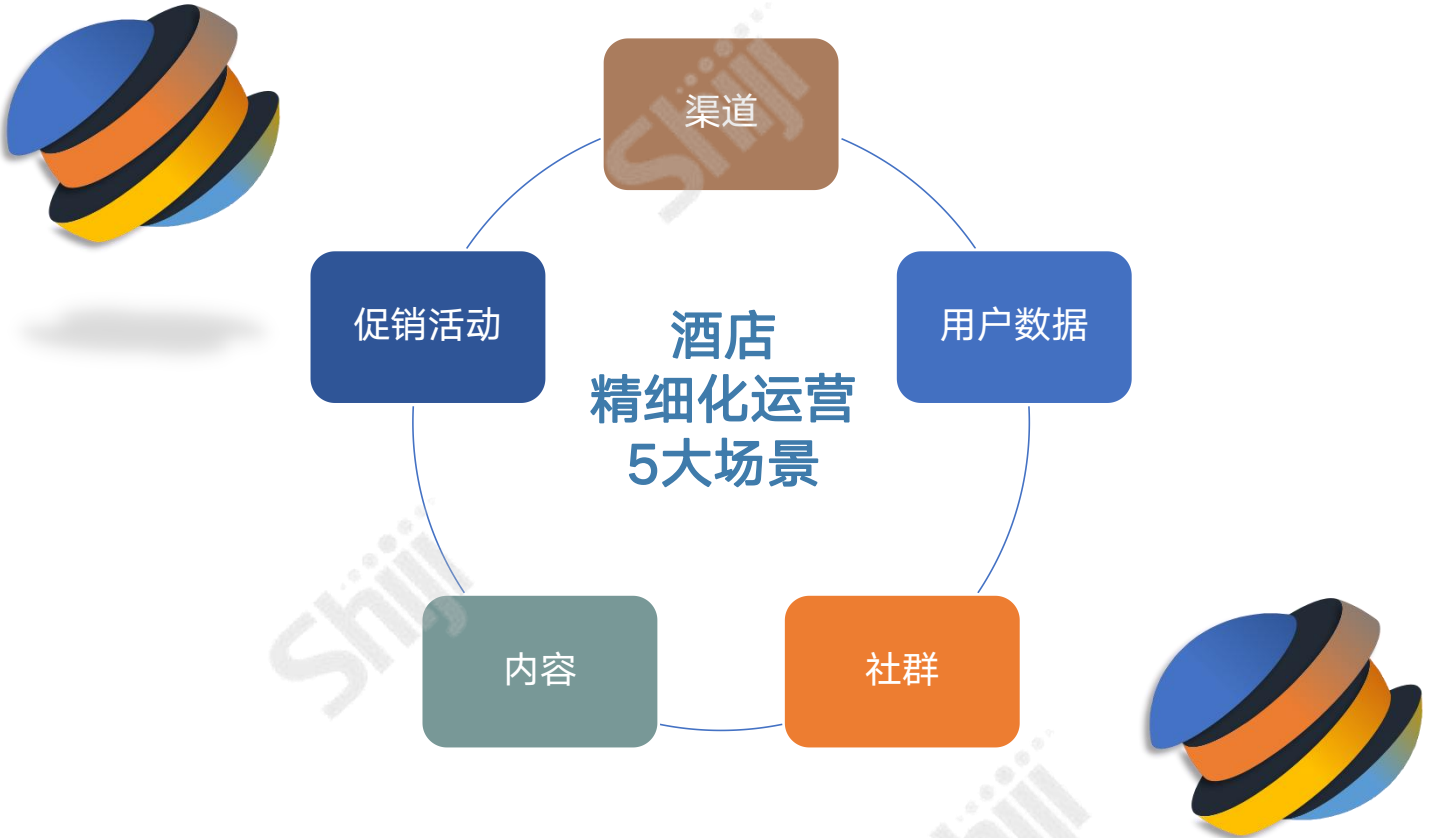
特别是在人口红利已经消失的存量时代，酒店的获客成本不断攀升。为了吸引和留住用户，酒店通过对可触达用户的场景，围绕用户需求和消费心理，来解决运营什么、怎么运营以及是否有能力运营的问题，同时通过创新产品和服务等提高用户体验，以增强客户黏性，实现更好的获客和增长。在石基发布的《酒店精细化运营的5大场景》中，则从用户运营场景、促销活动运营场景、

内容运营场景、渠道运营场景、社群运营场景5大场景，指导酒店如何从运营目标、运营策略、效果评估等维度进行精细化运营。

万达酒店集团在会员精细化运营场景方面总结了自己的经验。王鑫提到，酒店实现会员持续性增长的前提是有一个完善的会员生态，同时根据市场和用户需求，围绕获客引流、留存、促活和服务的闭环运营流程对产品及服务进行定期调整和创新。比如，通过更新场景触点设置，实现引流获客；针对不同用户，提供差

异化用户权益，提供个性化服务；打造精细化运营场景，提高用户粘性；指定优秀的执行者，做好会员运营等。

针对酒店如何进行更好地进行用户运营，石基研发的用户数据平台（CDP）能够支持集团收集用户数据，通过建立**客人个人档案（Single Guest profile）**和**创建标签体系**，来更深的了解消费者以及潜在客群的消费行为，更好的指导集团进行客户营销，实现收益提升。



总体而言，数字化已经让酒店行业，尤其是领先型企业在创造价值的道路上看到了成果，也更加增强了其在各方面的信心。但不可否认的是，行业在很多方面依然还有很大的提升和优化空间。而这种对于长期价值的追求亦是促使各酒店集团/酒店在数字化转型之路上孜孜不倦探索的动力。

Shiji

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



Shiji
www.shijigroup.cn

扫描右侧二维码免费下载
《酒店数据平台搭建及落地中的Dos & Don'ts》



万达酒店集团王鑫： 加快酒店数字化转型，需实现营销与运营管理协同



王鑫
万达酒店及度假村副总裁



工具只有当符合用户需求而设计的时候，才能最大化发挥其价值，企业的投入才是有意义的。

Q 酒店如何对会员进行精细化运营，实现持续性增长？

酒店能够实现会员持续性稳定增长的前提要有一个完善的会员生态，同时依据市场和用户需求，围绕获客、留存、促活和服务的全链条运营流程对会员的产品及服务进行定期调整和创新。

• 更新场景触点设置，引流获客。

消费场景触点的视觉呈现直接影响到用户的消费行为。为了实现更好的引流获客，我们会时刻关注直销平台的应用情况，基于客户点击频次和偏好分析，定时调整和更新平台的场景触点设置，如页面预订、图片和内容排版形式等等，并通过测试和效果对比实现最佳设置组合，为用户提供了更便捷顺畅的服务体验。

• 针对不同用户，提供差异化用户权益。

若想在获客后实现更好的客户留存，酒店需要为各类用户群体提供针对性的权益。比如，万达酒店与滴滴和高铁等出行相关的企业达成合作，为商务用户提供出行相关权益；与腾讯、爱奇艺、优酷等视频平台合作，为喜欢看视频的用户提供视频联名会员权益，满足了不同用户群体的体验需求，提高了客户留存率。

再比如万达长白山国际度假区，在度假区内我们会为会员优先提供雪具、滑雪服装预约以及VIP更衣室使用等权益和服务。会员可以在万达商业街根据个人需求选择产品和服务，并享受产品折扣，极大提高了用户的消费体验感受。目前，万达长白山国际度假区的度假会员体系已积累超过20万的度假会员。

• **打造精细化运营场景，提高用户粘性。**

为了提高用户粘性，酒店会借助会员系统等技术工具分析用户权益的使用情况，并及时调整。以优惠券为例，酒店会通过系统分析不同金额的券的使用占比，并基于分析结果来调整券的发放比例，最大化优惠券的兑换率，提升了整体收益及用户活跃度。

• **做好会员运营，执行者角色非常重要。**

在会员闭环运营和管理的过程中，优秀的会员运营执行者非常重要。其不仅需要具备学习和理解能力，还需要极强的执行能力。比如，其对外需要考虑到如何满足用户的多样化和个性化需求，对内需要考虑如何提高员工满意度和工作效率，并对业务模式进行持续性创新和变革，以满足不断变化的市场需求，提高酒店会员的市场竞争力。

在遵循以上原则并实践相关举措，以及通过集团配合和团队的努力下，2023年万达酒店的付费会员从每月数千增加到1万多人，一个月最多可达到17000人，增长超过一倍。此外，会员积分兑换率超过40%，会员积分兑换量超过5亿积分，单月积分兑换最高突破3万人次，极大体现和发挥了会员体系的价值。

尽管酒店场景不适合强运营，但并不说明社群运营就是伪命题。当它运用于服务场景的时候就非常有价值。

以长白山万达国际度假区为例，游客到达目的地后一般会在度假区停留3~5天，大部分游客并不熟悉度假区周围环境。这时社群就成为其获取周边环境信息，游乐信息，美食信息，交通信息以及与群友建立人际关系的重要渠道。并且，度假区还会安排工作人员在社群24小时回答用户提出的各类问题，做到及时响应，社群便充分发挥了其价值，受到了客户的高度评价。这表明，工具只有当符合用户需求而设计的时候，才能最大化发挥其价值，企业的投入才是有意义的。

• **酒店私域运营应重点关注头部用户**

相比社群运营，王鑫建议酒店应该重点关注复购率较高的付费会员。比如在其生日，积分将到期，半年以上没有登录以及举办促销活动的时候，优先向其发送优惠券或折扣产品信息，进行会员激活。比如万达酒店在飞猪的旗舰店就是基于以上规则来运营的，再双11期间万达酒店飞猪期间的老会员复购率达到了40%以上。

Q 社群运营是否是酒店进行会员/私域化运营的伪命题？

在会员运营体系中，私域运营是非常重要的组成部分。酒店能够通过其为会员提供更个性化的体验和服务，提高用户粘性和复购率。那么，像快销等行业的重要私域运营工具企业微信是否也适用于酒店业也是我一直在思考的问题。

• **酒店不是强运营，社群运营更适合服务场景。**

酒店使用企业微信进行社群运营的关键在于，如何掌握好社群工具的使用尺度以及利用社群来做什么。对大部分用户来说，酒店不是刚需和高频消费的场景，一年住2次及以上酒店的用户占少数。如果酒店每天在社群里推送营销信息，结果可能是不仅无人购买产品，甚至会让用户感到反感和被打扰，效果适得其反。



Q 万达酒店的会员营销及数字化建设有哪些计划和重点工作？

• 加强后端系统建设，实现营销运营协同和营销管理协同

万达酒店的数字化建设是一项长期战略，其在2024年将侧重系统间的协同工作，加强包括管理系统、人力系统、能耗系统以及工程系统等后端系统的建设，实现营销运营协同和营销管理协同，实现会员及经营数据的充分利用，为用户带来更加全面、便捷和个性化的体验和服务。

比如，酒店运营者可以通过系统更全面的看到酒店营销和运营情况，了解不同渠道的用户关注点在哪里，是卫生？餐饮？还是会员权益？并基于此来优化渠道的运营策略，从而反哺营销，而不是以前仅仅靠传统的用户评分作为服务依据。

此外，酒店还可以通过系统实现对员工的高效管理。比如，管理者通过系统能够查看到员工打扫客房的所用时间长短，分析清洁程度是否符合标准？是否遭到用户投诉？以此量化每个员工的工作素质和能力，并用于经验复用。

• 搭建一体化解决方案，以数据驱动业务发展

未来3-5年，从战略上来讲，万达酒店计划搭建一套完整的一体化解决方案体系，通过数据驱动业务发展，实现更加精准的业务分析和决策。

比如未来将基于PMS发展场景电商，通过开发系统接口连接其他系统和渠道，实现数据互通。管理者可在系统中看到营销数据及酒店经营数据甚至零售产品的数据，从更高维度把控酒店运营和管理情况。同时，酒店可以通过调研用户在不同场景下的需求，以及基于CDP等系统分析用户数据，为其精准推送酒店产品，提高用户体验，同时这一举措也同样会提高员工满意度以及使公司决策更加精准。

但这对公司和执行者来说都是非常大的挑战，因此项目管理者在做任何决策前都需要考虑全面，比如



公司规模和预算，市场发展趋势以及用户需求和技术支持等等。但更重要的是先着手去做，再慢慢优化和创新。

• 加强数字化人才建设。

酒店整体的数字化建设其实是一项非常艰巨的任务，亟需高素质的数字化人才，且需要酒店投入大量的预算、时间和精力。尤其是数字化人才已经成为酒店数字化转型长久以来面临的巨大挑战，因此公司数字化人才培养方面肯定要加大投入，不仅需要其掌握酒店数字化知识，还需要对酒店的场景和产品模式熟悉，以及能够较好的理解管理者下达的要求或者方向，才能够加快数字化项目的进展和完成质量。

而对于未来的KPI考核体系，我认为酒店数字化建设会影响其发生一定程度的改变，但我们仍然会参考绝对值，并基于客观数据和酒店实际运营情况来制定合情合理的成长计划。

最后，我认为，酒店数字化建设任重而道远，酒店需要遵循由点及面的落地原则，并根据自身特点进行个性化设计和布局，才能物尽其用。此外，企业还需要了解自身能力、行业发展趋势以及用户需求，三管齐下，才能最大概率实现数字化项目的成功落地和应用。



纯云架构

纯云架构, Infrasys助你随时随地掌控酒店餐饮运营与管理。

支持离线模式

系统具有卓越稳定性并支持离线模式。即使偶遇突发云故障,也可确保运营不受影响。

强大的移动端功能

系统强大的移动端功能能够有效提升餐厅服务效率,支持手机自助点餐、手持POS点餐、小程序移动点餐等场景。

企业级架构

系统能够帮助酒店管理集团强化品牌标准化管理。通过灵活的报表分析,及时调整餐饮营销策略,增加盈利。

与第三方充分集成

Infrasys具有开放的API接口和卓越集成能力。平台已与美团、大众点评、抖音、饿了么等第三方打通,赋能酒店餐饮面向本地市场的社会化运营。

适用于多种硬件

Infrasys可与多种不同型号不同厂商的硬件设备兼容,且适用于Windows, iOS, Android等主流操作系统。

联系我们

北美

sales-us@shijigroup.com
Tel: +1 (404) 948-4001

加拿大

sales-can.list@shijigroup.com
Tel: +1 (404) 948-4001

拉丁美洲

sales-latam@shijigroup.com

欧洲、中东及非洲

sales-eu@shijigroup.com
sales-uk@shijigroup.com
Tel: +49 (0)89 4120 7171

亚太地区

sales-ap@shijigroup.com
sales-me@shijigroup.com
Tel: +65 6240 7400

大中华区

sales@shijigroup.com
Tel: +86 10 5932 5388-2



扫描二维码关注

【石基私享家】微信服务号, 获取更多行业资讯及深度洞察。

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



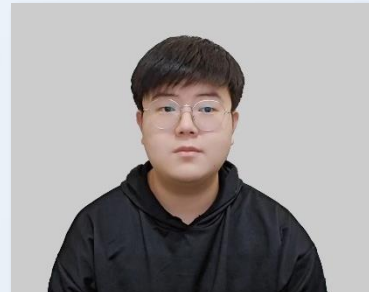
蔡真文
石基信息市场部
内容营销经理



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

| 关于石基信息

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700,000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。



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。

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。

报告合作机构

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。





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 北京市海淀区复兴路甲65号

石基信息大厦 100080

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