

# 世界旅游创新发展报告

(2021-2022)



 WORLD TOURISM ALLIANCE

 中国社会科学院旅游研究中心

世界旅游联盟

中国社会科学院旅游研究中心



# 前言

---

《世界旅游创新发展报告（2021-2022）》是世界旅游联盟（WTA）与中国社会科学院旅游研究中心共同编撰的一份年度研究报告。作为首份以全球旅游业创新理论和实践为主题的研究报告，本报告通过构建世界旅游创新分析框架、把握世界旅游创新最新特征、分析旅游行业创新关键要素、展望全球旅游创新未来趋势，从而为各国政府和旅游业界提供决策参考与智力支持。

创新是推动人类社会向前发展的重要力量，也是现代旅游业得以诞生和演化的关键所在。相对于丰富多彩、日新月异的旅游创新实践而言，旅游创新的系统性研究，特别是世界范围内的总体性判断还较为欠缺。尤其是始于2019年的新冠疫情，给人类生活、世界经济和旅游发展造成重大冲击，也为全球旅游创新提出了新的要求。复杂的全球性疫情叠加战后全球社会经济格局的大调整，带来四个历史性的大变局——全球关系变局、人机关系变局、产业重构变局和气候环境变局。在历史大变局之下，为实现发挥综合效益和提升产业效率的双重目标，全球旅游业正在形成以革新为依归的复苏方式，形成以科技为动力、以文化为根基、以创新精神为依托、以合作为纽带、以未来市场为指向的旅游业创新机制，并努力形成技术、组织、产品、营销、政策、公共服务等六个方面的协同创新，重新塑造产业对前端人才、技术和资本的吸引力，构建较此前更加前沿、更加广泛、更加有效、更加深入、更具广泛价值的发展框架。这不仅推动着旅游业穿越历史性低潮、跨过创新临界点，走向更具潜能的现代化产业，而且构成下一阶段全球旅游业发展的本源动能。

呈现在您面前的《世界旅游创新发展报告（2021-2022）》，从当前世界旅游创新的特殊背景入手，系统解析身处变局之下的旅游业在科技、组织与业务、产品与服务、营销与传播、产业政策以及公共服务等六个方面的创新之举，勾勒出全球旅游创新的最新图景。在分析中，《报告》在概括性分析的基础上，以大量案例作为支撑，遴选出六个最具代表性的全球旅游创新案例，详细分析了其创新实践的需求、做法、效果、前景，并以此形成经验与启迪。

世界旅游联盟以“旅游让世界和生活更美好”为核心理念，是由中国发起成立的综合性、非政府、非营利性国际旅游组织，致力于为全球旅游业界搭建一个共商、共建、共享的平台。在2021年这个重要历史时点，世界旅游联盟与中国社会科学院旅游研究中心共同推出本报告，以期对世界旅游业的发展有所裨益。我们愿与各类国际组织、各国政府部门、旅游行业企业一道，携手推动全球旅游业的复苏和振兴！

# 目录

---

## I. 以创新驱动呼应历史大变局

1.1 身处百年未有之大变局	9
1.2 旅游业面临四方面重塑	9
1.2.1 旅游格局重塑	
1.2.2 增长内核重塑	
1.2.3 产业逻辑重塑	
1.2.4 增长方式重塑	
1.3 创新突破正处于临界点	10
1.4 旅游形成六大创新体系	10
1.4.1 抓住技术的鸿流	
1.4.2 再造组织和业务	
1.4.3 重组产品和服务	
1.4.4 把握传播新浪潮	
1.4.5 开拓政策新空间	
1.4.6 推动公共服务革新	

## II. 科技创新：把握新技术革命的鸿流

2.1 科技之树与旅游之花	12
2.1.1 科技创新扩大旅游需求规模	
2.1.2 科技创新提升旅游供给品质	
2.1.3 科技创新改善旅游基础设施	
2.2 旅游业科技应用前沿	15
2.2.1 AR/VR 技术	
2.2.2 大数据技术	
2.2.3 5G 技术	
2.2.4 区块链技术	
2.2.5 LBS 技术	
2.2.6 绿色低碳技术	
2.3 科技革命下的旅游创新	19
2.3.1 新潮化：重新引领潮流	
2.3.2 数字化：重塑发展内核	
2.3.3 智能化：人力资本再造	
2.3.4 虚拟化：旅游更加便利	
2.3.5 融合化：服务更加优质	
2.3.6 平台化：构建综合应用平台	
2.3.7 低碳化：重构增长方式	

2.4 旅游科技创新之未来 .....	22
2.4.1 面向游客的科技创新：便捷、多样、定制	
2.4.2 面向企业的科技创新：优质服务、精准营销、高效运营	
2.4.3 面向政府的科技创新：智慧治理、公共服务、应急管理	

### III. 组织创新：旅游企业的创新再造

3.1 多重力量推动旅游企业的组织创新 .....	26
3.1.1 科技发展驱动	
3.1.2 区域重心转移	
3.1.3 人口结构变化	
3.1.4 产业融合发展	
3.2 旅游企业组织创新前沿 .....	27
3.2.1 战略先导型	
3.2.2 技术引导型	
3.2.3 市场压力型	
3.3 旅游企业组织创新的未来趋势 .....	28
3.3.1 智能化	
3.3.2 数字化	
3.3.3 低碳化	
3.3.4 国际化	

### IV. 产品创新：更加新颖和优质的旅游产品

4.1 多因素推动旅游产品创新 .....	30
4.1.1 需求上涨与结构变化	
4.1.2 市场竞争加剧与高质量发展要求	
4.1.3 新冠疫情的冲击	
4.2 旅游产品创新前沿 .....	31
4.2.1 打开目的地边界	
4.2.2 在危机中寻找商机	
4.2.3 扩大产品范畴	
4.2.4 注重可持续发展	
4.3 旅游产品创新的未来趋势 .....	33
4.3.1 品质化	
4.3.2 精细化	
4.3.3 定制化	
4.3.4 数字化	
4.3.5 体验化	
4.3.6 可持续性	

## V. 营销创新：新模式新媒介新传播

5.1 新的传播浪潮	35
5.1.1 新冠疫情改变旅游产品消费模式	
5.1.2 技术进步重塑旅游营销渠道布局	
5.1.3 数字化趋势改变旅游者行为模式	
5.2 旅游营销前沿	36
5.2.1 短视频拓展旅游营销边界	
5.2.2 故事叙述打造目的地情感标签	
5.2.3 社交销售提升营销转化效率	
5.2.4 持续营销应对在线旅游行为	
5.3 旅游营销创新的未来趋势	39
5.3.1 数据科技驱动旅游营销数字化转型	
5.3.2 营销工具创新提升旅游营销体验	
5.3.3 数字点播推动旅游营销互动发展	

## VI. 制度创新：旅游政策与规则标准的新探索

6.1 旅游制度创新背景	41
6.1.1 制度创新是旅游发展之必然	
6.1.2 新冠疫情加速制度创新	
6.2 旅游制度创新前沿	41
6.2.1 逐步放宽边境管制	
6.2.2 部分目的地推出“免隔离旅行”政策	
6.2.3 试用“IATA Travel Pass”	
6.2.4 推出并签发“疫苗护照”	
6.2.5 提出“旅行泡泡”计划	
6.2.6 建立“交通灯”系统	
6.2.7 制订国内旅游刺激计划	
6.2.8 出台旅游行业扶持政策	
6.3 旅游制度创新的未来趋势	45
6.3.1 更加注重跨境旅游便利化措施的有效性	
6.3.2 更加强调国内旅游市场复苏和制度创新	
6.3.3 政府立足长远进行政策评估和制度优化	

## VII. 公共服务创新：以更加高效和公平为目标

7.1 公共服务创新背景	47
7.1.1 疫情改变人们对旅游公共服务的需求标准	
7.1.2 新公共服务成为普遍性的理念	
7.1.3 数字化、智能化发展助推旅游公共服务创新	

7.2 旅游公共服务创新前沿·····	48
7.2.1 旅游安全保障	
7.2.2 旅游监督管理	
7.2.3 旅游信息服务	
7.2.4 旅游公共资源开发	
7.3 旅游公共服务的未来趋势·····	50
7.3.1 运用现代科技提供高效安全的旅行体验	
7.3.2 借助技术手段提供多元化服务	
7.3.3 主体多元化促进供给效率	
7.3.4 以游客体验为导向	
7.3.5 更加关注普及性、公平性	

## VIII . 全球旅游创新案例

8.1 旅游机器人与人力资本创新：万豪酒店集团的探索·····	53
8.1.1 酒店人力资本管理面临的挑战	
8.1.2 机器人应用带来的解决方案：万豪国际酒店集团公司的实践	
8.1.3 启示与思考	
8.2 低碳与旅游方式创新：英国的探索·····	57
8.2.1 低碳发展已深刻影响旅游方式	
8.2.2 低碳经济促进旅游方式的持续创新：英国的实践	
8.2.3 思考与趋势	
8.3 旅游营销创新：TikTok 的探索·····	60
8.3.1 TikTok 的旅游营销	
8.3.2 TikTok 的营销创新举措	
8.3.3 启示与思考	
8.4 疫情防控背景下的旅游公共服务创新：迪拜的探索·····	65
8.4.1 疫情防控背景下旅游公共服务的新要求	
8.4.2 创新公共服务，重振目的地旅游：迪拜的实践	
8.4.3 启示与思考	
8.5 新零售与旅游目的地创新：中国湖南长沙市的探索·····	68
8.5.1 城市旅游的演变与新零售带来的机遇	
8.5.2 新零售创新城市旅游体验价值：中国湖南长沙市的实践	
8.5.3 启示与思考	
8.6 数字化时代的旅游企业组织创新：首旅如家酒店的探索·····	71
8.6.1 数字化时代为旅游企业组织创新提出挑战	
8.6.2 呼应消费新需求的组织创新实践：以中国首旅如家酒店集团为例	
8.6.3 思考与展望	



# I. 以创新驱动呼应历史大变局

## 1.1 身处百年未有之大变局

始于2019年的新冠疫情，给人类生活、世界经济和旅游发展形成重大冲击。复杂的世界性疫情叠加战后全球社会经济格局的大调整，带来四个历史性的大变局——全球关系变局、人机关系变局、产业重构变局和气候环境变局。

一是国与国的关系面临重大重构，区域和国家间关系正在调整，全球经济、贸易和产业格局面临二战以来最大的变化。二是以人工智能为代表的新一代技术，在最近几年获得应用场景的突破性进展，形成大规模的推广和应用，改变了人间旧有的平衡关系，人力资本的底层逻辑面临变革。三是产业面临不同程度的重构，特别是旅游业所处的服务产业，面临产业要素和产业关系的重大调整，疫情后将面对二战后未有之巨变。四是自1992年达成《联合国气候变化框架公约》以来，世界合作治理碳排放问题逐步达成共识，《巴黎协定》的达成基本确立了2020年以后的国际气候制度。截至2021年2月，共有201个国家提交了国家自主贡献目标，气候环境带来的变局已经落实到全球性的行动框架中。世界旅游组织和联合国环境规划署数据显示<sup>1</sup>，2005年全球旅游业的二氧化碳排放占全球总排放的4.9%，而人为因素引起的全球气候变化贡献率，旅游部门占到了5%-14%。随着全球气候经济的推进，旅游行业将迎来重大变化。种种变革，凝结成当前百年未有之历史大变局，全球旅游业对此应有充分认识、充足研究，并以系统创新和深入变革做出积极回应。

## 1.2 旅游业面临四方面重塑

全球关系、人机关系、产业关系和环境关系的重大变化，为旅游业发展带来新的复杂局面、新的增长工具、新的启动模式和新的发展要求。在此背景下，旅游业面临四种重塑，即旅游格局重塑、增长内核重塑、产业逻辑重塑和增长方式重塑。

### 1.2.1 旅游格局重塑

旅游业将加速打破二战后形成的以欧美为核心的区域产业格局，新兴国家将成为驱动旅游业增长的核心力量，不同国家在国际新经贸关系中的位置、在旅游业大规模技术应用中的位置和在疫情中发展起来的产业管制与创新的能力，以及旅游业和气候经济的相融程度，将决定其在疫后世界旅游业网络中的新坐标。

### 1.2.2 增长内核重塑

旅游业将在新一轮创新中，逐步探索、发展、确定技术的应用边界和规模，在对产品、服务、管理、人力等多方面创新探索中确定旅游产业中的人机关系，并以此探索为中心重塑产业的增长内核，这也将是疫后旅游业的主要修复力量。

### 1.2.3 产业逻辑重塑

在新的世界社会经济发展框架下，旅游业必然也必需面对产业逻辑的全面重塑，政府与市场的

关系、跨国公司与本土公司的关系、生产要素的新组织形式、商业逻辑的再梳理、产品形态的再突破、旅游业与外部产业关系的再组织，旅游业中大量的新就业岗位的再创造，都有待完成。

### 1.2.4 增长方式重塑

旅游业将不得不重塑产业与气候、自然的关系，重新构建行业的成本和效益模式，推动全行业的能源转型、制造转型、方式转型和服务转型，在关系重建中寻求新的增长源泉。

## 1.3 创新突破正处于临界点

历史性的重塑只能通过空前的创新来寻求突破。管理学大师彼得·德鲁克出版于1985年的经典著作《创新与企业家精神》中揭示了创新机遇的七个来源，分别是意外的事件、不理应如此的结果、基于程序需要的联想、新的产业结构、市场结构、人口结构的变化、社会认知及情绪的变化、新的知识。过去几年时间里，特别是在新冠疫情中，上述七个条件在不同程度地同时出现——疫情带来的旅游企业数字化水平有力提升、在产业最为收缩之时旅游疆域突如其来地向太空扩展、疫后旅游业收放程序带来需要、收入断层线扩大以及旅游业主要客源市场人口结构变化引致产业和客源变化、空前的全球性反思和民族情绪的涨落、前期累积的科技和知识进入转化临界点并不断为产业发展赋能。所有这些都使得旅游业正处于创新突破的临界点。

## 1.4 旅游形成六大创新体系

历史大变局之下，全球旅游业正在形成以革新为依归的复苏方式，凝聚在发挥综合效益和提升产业效率的双重目标之下，形成以科技为动力、以文化为根基、以创新精神为依托、以合作为纽带、以未来市场为指向的旅游业创新机制，并试图形成技术、组织、产品、营销、政策、公共服务等六个方面的协同创新，重新塑造产业对前端人才、技术和资本的吸引力，形成比此前旅游业更加前沿、更加广泛、更加有效、更加深入、更具广泛价值的发展框架，向面向未来的现代服务业转型迈进。这也正是推动旅游业穿越历史性低潮，跨过创新临界点，走向更具潜能的现代化产业的必要阶段，更是推动下一阶段全球旅游业发展的本源动能。

### 1.4.1 抓住技术的鸿流

如同前三次科技革命一样，旅游业再一次成为新技术大规模民用的前沿。5G、人工智能、大数据、机器人、太空技术，均在旅游行业中得到大范围的探索应用，旅游业在新技术革命的鸿流中积极探索，面貌为之一变，并为未来发展带来了全新的可能。在需求层面，科技创新扩大了旅游需求规模，释放了更多的闲暇时间，强化了旅游动机。在供给层面，无人机光影秀、沉浸式体验等应用技术极大地丰富了旅游产品类型；人工智能技术的深度整合有力地提升了产业的生产和服务效率，展现了旅游业摆脱鲍莫尔成本病的可能性；新的交通技术、文物保存和展示技术、安防和应急技术等，在旅游行业中也得到了综合运用，极大地改善了旅游基础设施；新的电子支付手段、物联网技术，推动了旅游公共服务的现代化发展；社交媒体和短视频的发展，为旅游营销带来了新的平台和手段。技术在降低成本、提升规模效应、丰富游客体验、提升服务效率、改善基础设施、定位精准人群、放大市场效应等多个方面推动了旅游行业创新，并在实质性地重塑需求、供给和产业增长模式。

### 1.4.2 再造组织和业务

在全新的科技、区域、人口、产业协同的框架下，富有创新精神和创新活力的旅游企业正在重

新调整重心和架构，或以战略为先导跨界融合，或以科技为驱动组织资源，或以市场为导向寻求突破，推动组织的革新，带动未来型组织的形成。其基本演进方向大致包括四种类型：一是立足行业本质，推动组织向智能化转型；二是立足商业本质，推动组织向数字化转型；三是立足发展理念不变，推动组织向低碳化转型；四是立足发展前景，推动组织向国际化转型。经历此次疫情，全行业正在反思中重构，更具前沿性、弹性、韧性和国际性的新型旅游行业主体正在形成，并构成推动行业创新发展的基础细胞。

### 1.4.3 重组产品和服务

新冠疫情加快了旅游产品创新的步伐，在把握新的市场需求风向的前提下，旅游行业在产品和服务端进行了一系列重大创新。一是拓宽旅游目的地边界，旅游目的地从传统的自然、人文目的地类型，向太空、数字、宏观、微观四个维度拓展，打开了旅游行业的产品边界，也打开了对未来旅游的全新想象力。二是旅游行业在危机中寻找商机，创新了面向疫情变局的新服务类别。三是面向消费升级需求，扩展产品范畴，满足新一代消费者的需求。四是更加注重可持续发展，旅游行业成为全球性碳达峰碳中和大潮中的前沿践行者。这些创新推动着旅游产品和服务走向品质化、精细化、定制化、数字化、体验化和可持续化。

### 1.4.4 把握传播新浪潮

新冠疫情的爆发潜在地推动了营销数字化的进步，旅游目的地和企业正在依托技术进步重塑旅游营销渠道布局，依托大数据推动新兴旅游营销，并依托数字渠道和数字技术，探索六个方面的创新解决方案：一是在消费者购买旅程中进行精准的触点营销；二是紧跟最流行的广告和技术趋势；三是对跨渠道营销活动进行利润、表现数据管理和追踪；四是针对消费者随时在线的情况，对现有营销策略的调整；五是触达和获取新客户；六是实时提供个性化的广告和服务。

### 1.4.5 开拓政策新空间

新冠疫情为旅游政策与规则标准带来了全新的课题，越来越多的国家和地区开始探索放宽边境管制和重振旅游业的政策条件。在创新开放方式上，各个国家和目的地分别进行了“开放国家”计划、“沙盒”计划、“免隔离旅行”、“Travel Pass”、“疫苗护照”、“旅行泡泡”、“交通灯”系统等一系列探索和尝试。在重振旅游业的政策上，日本提出“Go to Travel”、泰国提出“泰人游泰”，中国澳门特别行政区提出“澳人食住游”等等。各个国家和目的地都在积极探索，试图在防控疫情和振兴旅游的平衡中寻找创新空间。这些探索也为疫后旅游政策的边界和手段提供了创新实践的基础。

### 1.4.6 推动公共服务革新

新冠肺炎疫情改变了人们的生活方式、社交状态、旅游偏好与行为，休闲理念、旅游方式的变化对旅游公共服务标准提出了更高要求。在新的创新条件下，旅游公共服务的内涵和外延正在动态进步，旅游公共服务呈现出多种创新形态，数字化、智能化发展正在助推旅游公共服务创新，旅游安全保障、旅游监督管理、旅游信息服务、旅游公共资源开发等方面均在发生全新的变化，并由此带来更具效率、更为多元、更为普及、更为公平的旅游业，牵动旅游业的整体变革。

注：

1. 世界旅游组织、联合国环境规划署，《气候变化与旅游业：应对全球挑战》，2008。

## II. 科技创新：把握新技术革命的鸿流

### 2.1 科技之树与旅游之花

科技创新是推动经济增长和社会进步的源动力，也是促进旅游发展的底层变量。近代旅游发展是科技革命的产物，大机器生产不仅解放了劳动力、增加了闲暇时间、实现了财富积累，而且改善了交通条件、丰富了旅游产品，使消遣性、娱乐性旅游成为可能，也使旅游地理距离和空间范围不断扩大。第二次科技革命以来，内生演进的科技革命持续推动旅游业变革，旅游需求规模不断扩大，旅游产品供给不断优化，旅游基础设施不断完善，旅游市场营销和公共治理也在发生变化。21 世纪以来，互联网的全面普及和深度革命以及大数据的长期积累和深入挖掘，旅游市场营销更加精准、旅游公共治理更加高效。旅游业加速变革与演进，茁壮成长的科技之树不断滋养出靓丽锦簇的旅游之花。

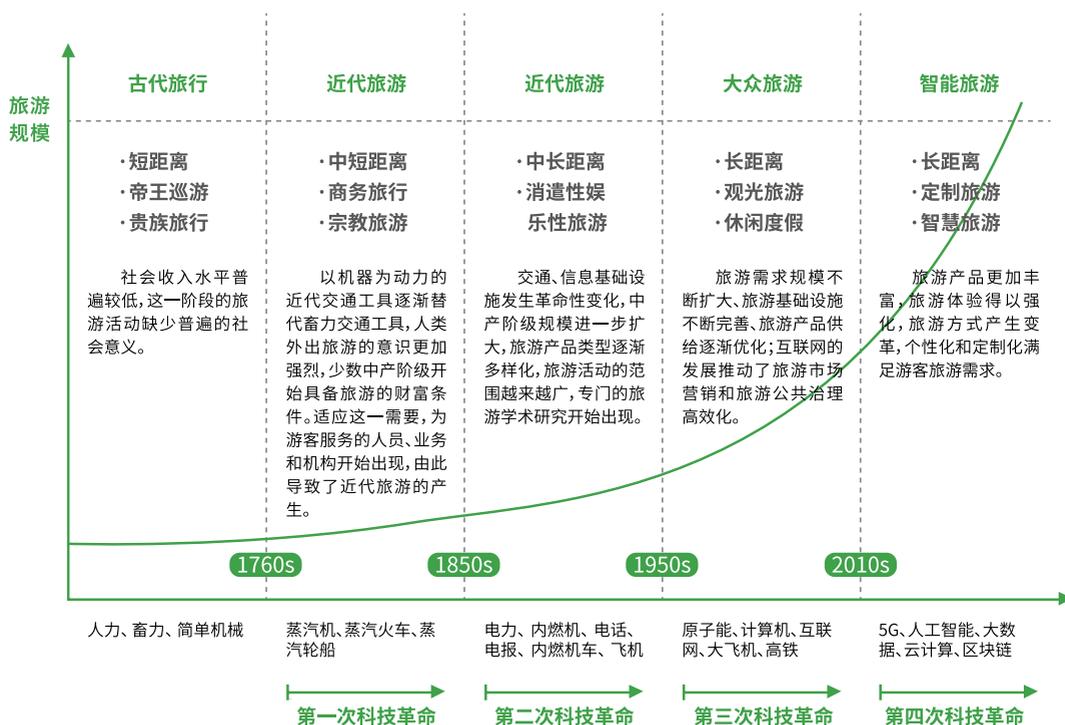


图 2.1 科技革命与旅游发展

#### 2.1.1 科技创新扩大旅游需求规模

科技创新综合性和全面性的影响不断释放收入、闲暇等旅游需求的约束条件。一是科技创新增加居民收入。科学技术作为重要的生产要素，改变了经济增长的本质，并影响着其他生产要素，成为第一生产力。科技的创新发展极大提高了劳动生产率，创造了社会财富，使人均收入大为提高，为旅游活动提供了经济条件。二是科技创新释放闲暇时间。闲暇时间是旅游休闲必不可少的条件。

随着科学技术的发展，科学的管理、生产的自动化和智能化使得社会劳动生产率大大提高，人们平均劳动时间显著下降，节假日、带薪休假等闲暇时间越来越多。三是科技创新强化旅游动机。在居民素质、受教育程度和生活质量不断提高之后，部分旅游消费者不只满足于单纯的享乐，人们在旅游过程中获取科技创新所带来的新知识的动机也在不断加强。旅游成为一种学习方式，对现代旅游提出了更高的要求。在信息时代，社交媒体的普及也在强化着旅游者知识寻求型旅游动机，高新技术的出现和应用不断刺激旅游者追寻不同于传统旅游的新的旅游类型。

### 2.1.2 科技创新提升旅游供给品质

**其一，科技创新丰富旅游产品类型，延长其生命力。**旅游行业利用科技创新优化旅游产品的供给，促进旅游服务升级。例如，无人机光影秀、沉浸式体验等技术应用可以丰富景区的游览内容。重视科技投入也会延长旅游产品的生命周期。以迪斯尼为例，从开始建设到运营过程，都极其重视对科技的投入，建造满足不同人群需要的娱乐设施，使其长盛不衰。值得一提的是，在拥抱无人机技术方面，迪士尼用无人机光影涂鸦、喷涂表演和制作创意的空中表演等形式，为游客提供充满科技力量的视觉盛宴。此外，科技创新提升旅游服务，科技创新为旅游服务插上了智慧的翅膀。旅行社的线路设计、OTA的在线搜索、酒店收益管理等等，都因人工智能而发生了显著的“智变”。例如，IBM的Watson是最受关注的人工智能之一，从菜谱分析到球队管理，从健康顾问到酒店礼宾服务，已在旅游、时尚、金融、医疗、法律、教育、交通等领域产生了商业融合。再例如，Revfine作为酒店及旅游业中的知识平台，同时为各大酒店提供优化收益服务，并利用AI等技术为酒店提供可行的收益管理建议等。

**其二，科技创新还会推动旅游服务社会化、服务内容集成化。**例如，服务于全域旅游的智慧平台——“一部手机游云南”、“游上海APP”，整合了包括微信公众平台、小程序、腾讯云、微信支付、人脸识别、AI、智慧零售等在内的多项核心技术与能力，通过打造数字身份体系、数字消费体系、数字诚信体系、地理信息开放体系、基于LBS数字化资源服务、商务聚合服务等服务体系，为游客提供了一站式智能服务。2020-2021年，新冠疫情影响下国内外博物馆都受到巨大冲击。Google艺术与文化以数字化方式突破地域限制，拉近大众与博物馆的距离，为用户提供更加便利、丰富的数字化观展体验。

**其三，科技创新改善旅游服务设施。**在数字科技的推动下，旅游服务设施愈加智慧化，新科技与旅游业的结合正改变着旅游行业。例如，越来越多的目的地将VR/AR技术应用到旅游项目中。日本的TeamLab光影互动展已是现象级沉浸式体验项目。TeamLab“花舞森林”用电脑编程、传感器、投影、灯光、互动动画、音乐效果和玻璃组成一个奇妙空间，春夏秋冬四个季节的花分布于不同区域，观众用手触碰后花朵会开始凋谢，而人群聚集的地方则会百花齐放。这一由电脑程序打造出的梦幻虚拟花海能与观众实现实时互动。

### 2.1.3 科技创新改善旅游基础设施

**一是科技创新改善旅游交通基础设施。**高速公路、高速铁路和民用航空的快速发展延伸了游客出行空间、提升了出行效率，直接推动了旅游行业布局从点状到线状演化。交通技术的革新，极大地改善了旅游基础设施并推动了旅游产业的发展。随着私家车的普及，汽车出行已经成为旅游出行优选方案，ETC、支付宝“车牌付”、银联“云闪付”的推广，省去了人工收费的等待时间；微信“一停有位”及各类导航APP提供的停车场查找功能，最大限度地解决了自驾游中的停车问题。此外，

科技的发展也催生了电子乘车码、电子登机牌、电子值机、人脸识别订票登机等一系列便民措施，在不同程度上提升了旅游者的旅游体验。

**二是科技创新改善旅游信息基础设施。**越来越多的旅游目的地依托现代通信技术，实现目的地区域无线网络的全覆盖。依托物联网技术，旅游者可通过手机、PC端等嵌入各类场景中的显示屏等终端设备，随时随地了解目的地介绍、电子地图、线路推荐、交通状况、基础设施等旅游目的地的各类旅游资讯。例如，维珍酒店（Virgin Hotel）为住客提供一个应用程序，可通过手机端连接并控制房间的恒温器或房间里的电视。再如，红屋顶酒店（Red Roof Inn）通过 API 收集航班取消和天气信息后并通过条件算法进行处理，对航班取消进行预测，并将其广告投放给那些可能受影响地区的游客，并提供对应的酒店可入住房间以及游客到机场的距离信息等，这一做法为其增加了 266% 的预订量。

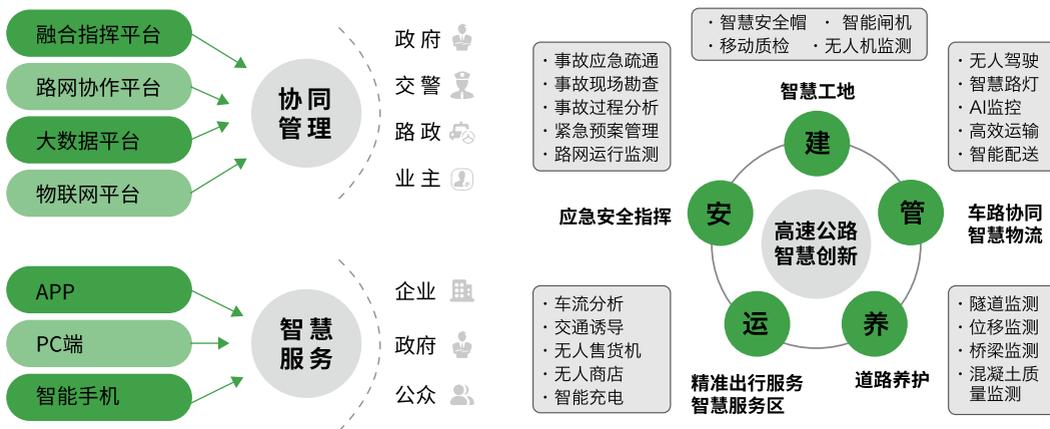


图 2.2 智慧交通示意图

**三是科技创新提高旅游治理水平。**首先，科技创新利于旅游资源保护和保存。基于旅游资源分类与标识、数字化采集与管理、跨集群通信与数据迁移等关键核心技术，对旅游共性数据资源进行统一梳理，从基础架构层面解决了分散异构的数据存储、管理和计算分析的问题。例如，敦煌研究院运用摄影采集图像处理、虚拟漫游、数字录像、多媒体展示、三维重建等技术，为每一幅壁画、每一座雕塑建立唯一的数字档案，实现永久保存、永续利用。其次，科技创新增强旅游应急管理。科技推动旅游目的地安全管理和应急管理的升级，立体化、智能化安防，提升了安全和应急管理水平。智慧安防、无人机巡防、应急救援指挥系统等，有效监控了旅游目的地的火灾、交通安全等危险因素并能够采取及时有效的防范措施。同时，科技创新也可以减轻游客因这些突发事件而产生的损失，由于突发事件的应急管理对时间较为敏感，需要及时响应，因此在商务旅行中应用也很常见。例如，由 Cornerstone Information Systems 构建的 4site 工具旨在通过预测应急事件的发生并有效减轻游客和运营商的损失以提高商务旅行的效率：4site 可以根据天气信息、当前延误和机场服务等数据来预测旅行中断，并及时发送通知、提醒用户并自动实施应急计划；如果旅游目的地大雪并且所有航班都被转到另一个机场，4site 可以搜索那里是否有可用的酒店或提供从游客实际到达地点到初始目的地间的接送服务。最后，科技创新提升智慧治理水平。大数据、人工智能等技术在旅游市场经济运行监测、区域旅游消费趋势监控等方面发挥重要作用，其可帮助政府和企业建立数据导向的政策制定和决策调整机制。以大数据和数字化赋能政府公共管理和服务效能，利用各种信息化手段加强对旅游市场尤其是在线旅游市场的监管，可全面打造让人民群众更加满意的优质旅游环境。例如，

中国移动与云南省西双版纳傣族自治州合作打造的勐巴拉雨林数字小镇管理云平台，实现了环境监测、智慧停车、智慧酒店、电子票务、VR直播等功能，以观光车偏离设计轨道或速度异常场景为例，该状况下车内物联网芯片会自动向城镇数字化管理平台发出警报，安保人员将采取行动解决问题，确保安全。<sup>2</sup>

## 2.2 旅游业科技应用前沿

新兴技术主要集中在电子信息与互联网技术、生物与新医药技术、新材料技术、航空航天技术、新能源与节能技术、高端装备制造技术、资源与环境技术、高技术服务业等领域。作为影响经济和社会发展的底层技术，这些技术在旅游场景的应用直接或间接促进了旅游业的高质量发展。其中，尤以大数据、云计算、VR、AR等在内的网络与信息技术在旅游业中的应用最为广泛，影响最为深刻。

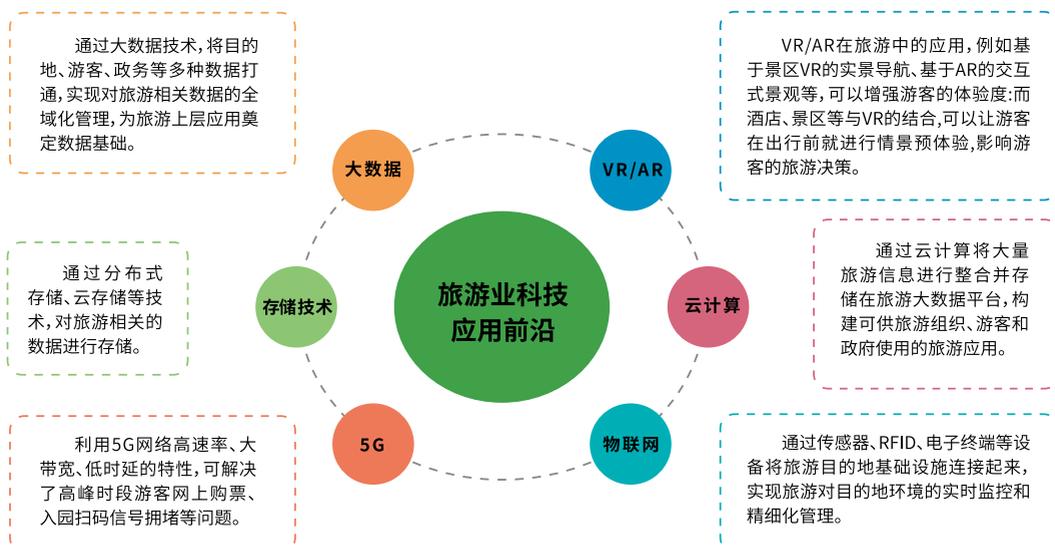


图 2.3 新兴技术在旅游业中的应用

### 2.2.1 AR/VR 技术

AR（增强现实）是综合使用3D场景识别、SLAM技术、AI识物技术及场景还原技术等以实现虚拟世界与现实世界互动的集成技术，而VR（虚拟现实）是借助计算机及传感器技术创造的一种人机交互方式。AR/VR对旅游业产生全方位、立体化的冲击，在场景还原、历史再现、错峰展示、极限体验、智能导游导览和导航、品牌推广与户外广告、旅游纪念品等方面具有颠覆性影响。AR/VR已经渗透到旅游体验、旅游营销、旅游产品、旅游管理的方方面面，其既是智慧旅游发展的重要方向，也是科技赋能旅游业发展的典范。AR/VR技术使得无需离开沙发就可以“传送”到地球上最遥远的角落成为可能。例如，可以使用Everest的应用程序EVEREST VR一览世界之巅，也可以乘坐皮划艇穿越大峡谷，欣赏各处地标的景色和声音。再如，TM Forum与Catalyst项目合作打造“VR看遗址”（Mobile VR in Heritage Location），为探索英国最受欢迎的旅游景点之一——古罗马浴场区域的游客提供丰富且引人入胜的VR体验，游客可以通过AR体验“穿越时空”，回到历史上古罗马浴场建造这一关键时刻。BBC前往现场对项目进行了测试，超过80%的测试者表示，如果博物馆有这样的AR体验，他们会更愿意参观<sup>3</sup>。除此之外，VR/AR技术在旅游业中应用的例子还有很多，例如，旧金山博物馆在兵马俑展中使用AR来帮助博物馆对兵马俑的背景相关知识进行传播，澳大利亚航空公司推出目的地Video

VR 应用，万豪酒店集团允许用户通过 VR 来感受 360 度旅游体验等等。Google 艺术与文化开发了在博物馆内采集 360 度全景图像的技术，并联手包括故宫博物院、尤伦斯当代艺术中心、上海当代艺术博物馆等在内的 40 家中国合作伙伴，推出“观妙中国 来自谷歌艺术与文化”iOS 和 Android 应用程序，以线上数字呈现方式展出超过 8000 件展品、200 余场在线展览以及 70 个 360°全景图像。



- 旧金山博物馆兵马俑展
- 使用AR来帮助博物馆对兵马俑的背景相关知识进行传播
- 利用 AR 完成的景点修复增强体验示意图
- 庞贝古城的文化遗产数字化
- 将 AR 技术和文化遗产保护相结合

图 2.4 AR 技术在旅游行业的应用



- 澳大利亚航空公司推出的旅游目的地 Video VR 应用
- 万豪国际酒店集团的共享旅游体验的测试应用，用户佩戴 AR 设备感受在 360 度全方位的 3D 旅游体验和评论
- 迪士尼在 Steam 平台上推出的虚拟现实应用
- Disney Movies VR，为用户提供类似电影的主题公园沉浸体验等

图 2.5 VR 技术在旅游行业的应用

## 2.2.2 大数据技术

大数据在旅游行业的应用是利用大数据技术对旅游数据进行挖掘、清洗、存储和分析，帮助使用者主动探索旅游资源、旅游活动、旅游经济等有价值信息，帮助旅游景区、政府等部门对旅游市场进行精准定位、营销和开发，实现旅游业信息化管理以及旅游资源合理配置，提高游客的旅游体验。大数据技术为旅游行业带来的影响体现在两方面。首先，在分析游客来源、游客行为、旅游产品体验上，大数据技术可为政府和旅游企业提供管理决策支持，提高旅游产品改进能力和旅游营销绩效，如舆情监测、游客景区驻留时长、客源结构等。例如，美利亚连锁酒店（The Meliá Hotel Chain）通过大数据筛查记录客人的有关信息来确定营销活动的最佳目标：首先会记录住客在店消费的金额、旅行的原因、国籍，并将这些信息与来自政府的公共数据进行交叉检查以完善客户档案，通过这种方式，他们可以更好地对游客进行细分，以提高营销效力并优化在不同客群的投资<sup>4</sup>。其次，大数据在旅游行业的应用还可帮助游客准确掌握各地区不同旅游项目和景区，从而合理规划旅游安排，实现高效出游，如 OTA 大数据的应用帮助游客在线预订酒店、机票、门票，有效节省了游客时间。举例而言，

Hopper 通过大数据技术应用，为游客提供最佳的旅游景点推荐，其还可以以 95% 的准确率预测未来的航班和酒店价格，并在适合订购的时间通知游客，帮助游客避免付出过高费用<sup>5</sup>。

### 2.2.3 5G 技术

5G 作为具有高速率、低时延和大连接特点的第五代移动通信技术，是实现人、机、物互联的网络基础设施，在旅游业具有广泛的应用前景。在游客业务体验方面，5G 全面提升游客的旅行体验，在 5G 支撑下，基于 VR/AR、大数据和人工智能等技术，突破原有技术局限，为游客带来了全新的、即时的文化和旅游产品。在旅游目的地智能化管理与服务方面，5G 的应用加速提升旅游目的地的各行业、各部门的数字化程度，推动智慧景区、未来酒店、智能化旅行社等加速实现；借助 AI、移动边缘计算和高清视频等技术，为游客带来更便捷的服务。在旅游营销与推广方面，在 5G 支持下，依托大数据分析形成更精准的客源地和游客画像，通过采取更具针对性的旅游营销手段，实现对游客消费行为的精准对接，提升了旅游目的地营销水平和效率。整体来看，5G 通信技术的进步叠加大数据、AI、AR/VR、移动边缘计算、高清视频、物联网等先进技术的发展，无疑会对旅游体验、旅游服务、旅游管理、旅游营销带来巨大影响。例如，5G 技术帮助中国打造智慧旅游小镇：中国移动与当地公司合作，在中国西南云南省西双版纳傣族自治州建设了一座数字小镇，其被称为勐巴拉雨林小镇，此前在旅游旺季客流量较大时，游客很难找到最近的厕所，但借助中国移动的物联网技术，游客现在可以直接在手机上打开应用程序，轻松找到如厕之所并查看排队状况；此外，通过安置摄像机捕捉小镇的 360 度影像，游客即使无法亲临小镇，也可以观看 VR 直播的美丽风景<sup>6</sup>。



图 2.6 5G+ 新服务场景示意图

### 2.2.4 区块链技术

区块链是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式，区块链技术推动传统旅游业发生颠覆性改变。旅游行业由于信任不足所产生的行业痛点天然受益于区块链技术的落地——利用其分布式存储、去中心化、数据不可篡改等特性解决行业难题。按产业链划分，区块链在旅游业中的应用归属中游渠道及分销类，其着力解决的是资源方与旅游者的通道问题。例如，澳大利亚在线旅游门户网站 Webjet 与微软合作开发一种区块链解决方案，使空置的酒店房间能够被有效地跟踪和交易。再如，Airbnb 等企业已经开始使用区块链简化交易，提高旅游产业链的消费体验与效率，同时可以保证住户、租户的隐私安全、交易安全。与此同时，基于区块链的旅行预订平台 Travalva 将推出 Dtravel，允许旅行者使用加密货币支付酒店、住宿、航班等旅游活动的费用（该网站 70% 的收入是通过加密货币产生的）<sup>7</sup>。



图 2.7 区块链旅游平台项目实力矩阵<sup>8</sup>  
来源：《2018 年区块链 + 旅游行业研究报告》

### 2.2.5 LBS 技术

LBS 技术是基于位置的服务，它是在移动 GIS 技术、空间定位技术和网络通信技术的结合下，由移动通信运营商为移动对象提供基于空间地理位置的信息服务。在旅游业高速发展的今天，LBS 已经融入旅游发展中并为旅游服务的创新提供技术支撑，旅游信息的查询、旅游救援、旅游地营销、旅游公共信息服务、旅游车船管理都是 LBS 在旅游业应用的典型代表。利用 LBS 技术可以将手机客户端打造成基于位置的实时互动平台，帮助旅游者发现周边户外休闲好去处，并能在景点签到、点评，与更多资深旅游者分享旅途中的乐趣，基于位置服务所带来的新鲜感、立体感、空间感，让旅行的点点滴滴变得生动又形象。例如，游客可使用谷歌地图（Google Maps）搜索目的地周边景点、酒店、餐厅、车展等服务设施（项目），可以在到达前就享受计算到达处与酒店的距离、根据游客移动速度预测到达时间、规划路线等个性化客户体验。2019 年，谷歌地图改用更大的图标来突出显示城市地标，以便游客在地图上更快地找到旅游景点。谷歌地图还与酒店集团、旅游企业合作为游客提供服务。例如，雅高酒店集团使用谷歌地图简化其酒店预订，游客可以通过谷歌地图、Google Places 找到合适的酒店（软件页面提供联系方式），并可以探索周边地区和各种兴趣点，还可以使用预测搜索快速访问或进行预订。<sup>9</sup>

### 2.2.6 绿色低碳技术

旅游业是碳排放的主要行业之一。依据《自然气候变化》发表的研究成果，全球旅游的碳足迹可能占所有碳排放量的 8%。绿色低碳技术是在发展旅游业过程中减少能量和碳物质消耗、减少空气污染和环境破坏的技术。绿色成为时代主题，环保逐渐深入人心，有效保护环境和合理利用资源关系到旅游业的可持续发展。住宿业是旅游业碳排放的主要部门之一，绿色酒店将环境管理融入饭店经营管理之中，运用环保、健康、安全理念，坚持绿色管理和清洁生产。例如，中国首座利用太阳能自行发电的大厦——河北省保定市电谷锦江国际酒店已正式投入运营。这座作为五星级酒店使用的大厦总装机容量达 0.3 兆瓦，相当于一个小型发电站，其发出电能不仅供酒店使用，还可直接并入电网。再如，墨尔本皇冠假日酒店为应对澳大利亚出现的水资源日益枯竭、能源成本不断上升、垃圾填埋场日益增多等资源问题，致力于通过减少能源使用（如更换白炽灯泡为节能灯、客房安装智能温度调节器、安装变速驱动装置、安装楼宇管理系统等）、采取节约用水（如为客房安装可调节

水压水流的淋浴喷头等)和科学垃圾填埋的方式,以实现长期的成本节约和环境保护,而这些举措大都归功于科技创新。事实也证明,这些举措不仅减少了浪费,且在控制成本的同时,为业主带来了更高的投资回报率。<sup>10</sup>

## 2.3 科技革命下的旅游创新

新一轮科技革命并不是单一技术主导,而是呈现多点突破、群发性突破的态势。在信息科技、生命科学、新材料、新能源等领域全面进步背景下,科技革命影响旅游业创新是全方位、立体化的。具体而言,新一轮科技革命下的旅游创新呈现以下特征。

### 2.3.1 新潮化:重新引领潮流

今日的旅游业,已从科技应用的中后排逐步前移,5G、虚拟现实等技术均在旅游业中较早地形成应用。旅游业规模的持续扩大推动旅游业成为科技创新应用的优先场景,与更为前沿的技术相结合,推动了旅游服务和体验的转型升级。景区、度假区、博物馆等的数字化、网络化和智能化都在不断进行改造和升级,成为推动智慧城市建设的重要组成部分。旅游营销利用科技变革、借助互联网,加大线上旅游的营销力度。旅游产品的展示方式和服务方式也更加丰富和数字化,支持了云旅游、云演艺、云娱乐、云直播、云展览等新业态发展。旅游市场主体从营销到渠道、到生产方式以及产业链层面的互联网化都在科技的推动下不断革新。数字经济蓬勃发展为产业升级和城市发展提供新动力,智慧城市、智慧交通、智慧文博、数字化政府、数字化社区等建设改善旅游业发展所依赖的基本工具和场景,旅游业既为数字技术提供应用场景,也在通过自身创新推动数字化浪潮。例如,纽约智慧旅游服务平台致力于打造城市的科技特色:纽约通过虚拟现实技术,充分展示了其极具时尚感、科技感的大都会形象,在“虚拟纽约”平台上,纽约官方旅游网站开通了主要景点和热门活动的线上游览渠道,以视频录像、活动直播、数字展览、实时视频交流、社交媒体聚会和虚拟游览等方式,在数字平台上呈现纽约的时尚风貌特色,让世界各地的游客足不出户就能感受纽约文化。

### 2.3.2 数字化:重塑发展内核

伴随着以人工智能、大数据、区块链、5G等新一代信息技术为核心的新技术革命,全球范围内正在进入全新的数字时代,数字经济成为全球经济创新发展的新动力。在数字经济时代,旅游产业的数字化创新正迎来前所未有的历史机遇,数字化及其相关技术也将成为主导未来旅游产业升级的关键技术。随着数字化技术应用深化,旅游产业也正在实现质量变革、效率变革和动力变革,并从以往的资源驱动迈向科技创新驱动、从粗放型增长迈向集约型增长的新阶段。以中国故宫博物院为

主要分区	虚拟游览方式
户外景色	实时互动式虚拟游览:由导游代替本人前往旅游景点,以第一人称视角、通过录像录音设备实时反馈现场情况;由 You Visit 等虚拟游览供应商提供服务
热门景点	网络摄像头转播:在动物园、水族馆等安装网络摄像头,游客可“云参观”
博物馆及展览	图像、视频和在线会议:通过拍照和录影等方式将热门线下展览制作作为数字展览,并通过实时会议接入的方式让在线参展的游客参与展览现场的互动环节
夜间娱乐	热门演出录像:百老汇经典演出以录像形式呈现在虚拟纽约平台上,为世界各地的游客提供线上观赏途径
演出	直播:脱口秀、朗读会、演艺教学等付费播放内容,为游客提供丰富多样的百老汇特色活动体验渠道
百老汇及其他剧院	

图 2.8 虚拟游览

例，在数字化浪潮背景下，利用数字技术对展览和藏品进行宣传 and 解读，强化观众的互动性和参与感，不仅提升了文旅产品的质量，也增强了大众的体验性和趣味性。其中的端门数字馆是中国第一家将古代建筑、传统文化与现代科技完美融合的全数字化展厅。Google 艺术与文化开发了专门拍摄艺术作品的 Art Camera 机器人相机，可为各种画作提供超过 10 亿像素的图片，并在全世界范围内将超过 1.2 万件杰作进行了数字化，包括宋徽宗赵佶的《梅竹双禽图页》和徐悲鸿的《田横五百士》等名作。

### 2.3.3 智能化：人力资本再造

旅游行业正呈现产品和服务规模化、个性化、智能化交错并行的趋势，在此趋势下，人工智能全面渗透到旅游生产和消费的全过程中。2018 年麦肯锡全球研究院针对人工智能的商业化进行了调查，发布了《人工智能：下一个数字前沿？》报告，该报告表明采用人工智能的企业可获得较高的利润率，并且行业在 AI 上投入越大，则利润率提升也越明显，更为重要的是，数据证明了旅游行业采用了 AI 策略后利润率得到较为明显的提升。<sup>11</sup> 人工智能正在极大地改变旅游、酒店及相关产业，旅游景区路线设计、酒店云端系统技术、OTA 在线搜索和酒店收益管理等诸多方面都因人工智能而发生了显著的“智变”。个性化产品和服务是旅游消费的重要发展趋势，未来旅游将以每个消费者的个性化需求为核心，借助人工智能精确记录、计算消费者从需求动机产生到消费体验再到评价的整个过程的所有数据信息，所有资源将根据系统算法积极调动、自动匹配、高效协同，从而打造轻松、高效、便捷、柔性的智能化服务，解放旅游领域的劳动力要素，促使旅游业从劳动密集型向技术密集型转变，提升旅游业劳动生产率。当然，旅游行业技术渗透率的提升和简单劳动力的释放，同时也要求旅游从业人员技术能力和人力资本水平在未来有相应的提升。

### 2.3.4 虚拟化：旅游更加便利

AR/VR、5G 等技术在旅游业的应用产生云旅游、旅游直播等新业态，推动了旅游营销、旅游体验等领域的深度变革。虚拟技术有力促动了旅游业的革命，特别是虚拟旅游的发展，它是网络技术、三维可视化、虚拟现实技术、地理信息技术与传统旅游相结合而产生的一种新型旅游形态，对旅游业变革发挥了关键作用。虚拟化的旅游超越传统信息形式，连接用户感知和旅游决策，各种虚拟技术和现代信息技术的结合突破了文字、图片、视频等传统信息表达形式，让空间维度的信息更加丰富多彩，尤其是突破旅游观光的时空限制，使游客不仅能看到景区的全貌，还能看到许多不对外开放或不定期开放的旅游资源，提供更加具体细致的景点详解和多维度的风景展示，虚实结合，大大增加了旅游者的临场体验感和参与感，让旅游者“购买前先体验”，进而帮助旅游者科学决策和合理安排。旅游业虚拟化创新推动旅游企业业务流程再造和游客体验升级，推动更便利的旅游业发展。利用各种虚拟技术对用户持续进行成像即时化、体感动态化、体验私密化的内容输出，引导用户自发地挖掘形象感知，增强景点记忆，帮助目的地品牌构建前所未有的“沉浸式”体验平台，“身临其境”的互动体验，把“描述解释”变为“实时体验”，虚拟场景中的内容对用户产生视觉、听觉和其他感官上的回馈，使得用户可以和虚拟场景中的内容发生实时交互。

### 2.3.5 融合化：服务更加优质

数字化、智能化、虚拟化的发展促使旅游业线上线下相融合、虚拟与现实相融合、技术与理念相融合，促使旅游创新复杂化、多样性。融合化的旅游创新提升旅游业的品质内涵，塑造更优质的旅游业。在旅游领域，大数据技术的成熟和发展带动人工智能技术迅速发展，大数据技术、人工智能和虚拟技术不断与旅游市场深度融合发展，在为游客提供智能化、便捷化、优质化的旅游服务和

业态创新方面开创了新局面。景区、酒店纷纷与智能科技相结合为游客提供更加优质的智能体验服务，诸如景区景点机器人服务、机器人导览和讲解、VR/AR 体验，无人酒店、酒店内人工智能助手、语音拍照翻译软件等深度进入旅游各个环节，各类科技创新融合发展协同点亮整个旅途，也推动了旅游业的现代化进程。例如，早期为仓储基地的东京台场原已成被遗忘的港口，后来规划引入了电广传媒业、科技信息业、会展业等文化创意产业，重新带动了区域的活力：目前台场以各类展馆为载体，将文化创意产业与现代科技有机融合，构建复合功能平台，拉近了文化产业与人的距离。



图 2.9 东京台场的科技体验展示和智能机器人

### 2.3.6 平台化：构建综合应用平台

技术发展的数字化、融合化以及旅游业的规模性、流动性推动 Expedia、Airbnb、携程等全球性旅游科技应用平台的形成。信息技术和互联网让人们可以通过在线旅行商（OTA）自主预订酒店和机票，改变旅游服务生产和消费中的信息不对称问题，改变了国民出游需要通过旅行社团队出游的组织方式，彻底削弱了传统旅行社在人们出游过程中的主导地位。近年来大型旅游科技应用平台还呈现新的发展趋势，它们与一些较为成熟的智慧旅游服务平台、生活服务类 APP 或线下商户等开展合作、嫁接外部平台等方式来搭建更为完整的生态服务体系。例如，Trip Advisor、Booking 等与迪拜、伦敦等官方旅游网站和 Facebook、Instagram 等线上平台以及第三方 APP 深度合作，拓宽了平台功能，将生活服务、交通出行、社交分享、预定筛选等各类第三方独立开发的专属旅游工具纳入旅游产品生态圈，有效弥补了官方旅游平台在功能上的不足，其既完善了用户的游玩服务和体验，又能提高用户使用智慧旅游服务平台的频次。另外，移动互联网大幅推进基于共享理念的商业模式发展，个性化、品质化、家庭化的消费需求和移动互联网技术的同频共振促进了基于共享思想的商业模式形成。但也应清醒认识到，旅游创新既要适应平台化发展趋势，着力实现规模经济，也要处理好垄断与创新的关系。

### 2.3.7 低碳化：重构增长方式

人类对碳基能源的依赖，导致 CO<sub>2</sub> 排放过度及温室效应，对全球环境、经济，乃至人类社会都造成巨大影响。低碳化发展浪潮要求能源、交通、建筑、农业、工业、服务、消费低碳化，这些都直接影响着旅游业的生长方式。例如，旅游区域的可持续低碳发展案例——St.Moritz，这座镶嵌在阿尔卑斯群山中的小镇，开出了第一部轻轨电车和第一家产能多于耗能并实现了碳中和的阿尔卑斯山区酒店，发展成为享誉全球的顶级度假胜地。St.Moritz 新的室内游泳池都是尽可能地使用可再生和无二氧化碳的能源，其“清洁能源”项目还致力于不断减少化石燃料（取暖油、汽油和柴油），推广可再生的本地能源（水、太阳、地热能和生物质能）。同时，St.Moritz 发展离不开政府部门与企业的共同努力，St.Moritz 在推广低碳可持续发展时，政府为企业提供了各种支持。Corvatsch AG 和 Diavolezza Lagalb AG 获得了工业能源署（EnAW）颁发的证书，他们的项目规划和实施都是以减少二氧化碳排放和优化能源效率为目标。St.Moritz 的巴德鲁特皇宫酒店不仅在高档酒店行业中保持领先地位，在环保领域亦是先行者，酒店在改造过程中采用了最先进的技术，并与苏黎世电力公司（EWZ）合作，通过从圣莫里茨湖中提取热能为酒店和一栋教学楼及公寓供暖。由于采用了热泵系统，每年可节省约 475,000 升的取暖油，从而减少了 1200 吨的二氧化碳排放量——二氧化碳排放量减少 80%。圣莫里茨人把可持续发展这个话题付诸实践，融入到日常生活中，故也被授予了“能源城市”的标签。伴随生态环境保护的要求持续推进和低碳发展模式的逐步形成，旅游领域的节能减排、生态环境技术将有望实现大发展，低碳化、生态化和科技化相结合，在保护生态环境的基础上进行科技创新、发展旅游业，即以智能、人文、生态相结合提高旅游业的发展质量将是大势所趋。

## 2.4 旅游科技创新之未来

科技创新不断应用到旅游场景中，旅游业自身也在不断自我演进创新发展。展望未来的旅游业科技创新，必然是围绕旅游业中的核心主体，以提升旅游者、旅游企业和旅游目的地政府的效率为目标，谋求实现高质量发展。

### 2.4.1 面向游客的科技创新：便捷、多样、定制

以游客体验为目标的科技创新，旨在满足游客便捷、多样、定制化的旅游需求，实现旅游需求的可反馈、易定制。新技术的演化和旅游业高质量发展推动着智能旅游时代的到来。恩格斯在《恩格斯致瓦·博尔吉乌斯》中写道，“社会一旦有技术上的需要，这种需要就会比十所大学更能把科学推向前进”。以需求为主导是旅游科技领域的发展主线，无论是品质导向的新消费主义生长，还是更加安全、更优体验的需求呼唤，科技无疑是未来旅游发展的重要动能。随着科学技术的创新和个性特征需要的演进，便捷、多样、个性化出游将会成为新趋势，在未来的旅游业发展中，必须不断加强科技创新，设计满足不同旅游人群独特的旅游需求的个性化旅游产品，形成定制化旅游发展战略，助力旅游业的可持续发展。

### 2.4.2 面向企业的科技创新：优质服务、精准营销、高效运营

以旅游企业高质量发展为目标的科技创新，旨在实现旅游企业的优质服务、精准营销、高效运营，实现旅游企业服务的可对接、可集约、可开发。旅游企业通过新技术可以升级旅游设施、优化旅游服务。未来的旅游目的地建设中，创新的科学技术将多维度渗透到设施设计中，实现真实场景与虚拟场景的同频共振，提供古迹复原和数字化文化遗产保护，使得旅游目的地建设模式和方法发生重大变革，许多场景将通过科学技术呈现出来，大大增加旅游景点的现场效果。旅游企业借力科技创新，

推动精准营销，塑造旅游品牌。在旅游行业竞争愈发激烈的背景下，通过先进的科学技术，旅游企业可拓展数据挖掘和分析的深度和广度，从过往旅游数据中萃取旅游行业市场细分特征、消费者需求、竞争者优势等诸多信息，再经过科学系统的分析和计算，制定旅游企业市场定位解决方案，保障市场定位的个性化。此外，通过多链融合与服务场景叠加应用，加快建设共建共享的数字基础设施，将5G、区块链、人机交互、物联网、人工智能等先进技术深入扩散到旅游企业的管理流程、运营流程、服务供应链条、产品和服务创新、城乡跨区域供应、线上线下服务融合等领域，尤其是应用到景区、主题公园、酒店、旅行服务商的服务和商业模式的新场景创新当中。

### 2.4.3 面向政府的科技创新：智慧治理、公共服务、应急管理

以目的地政府高效治理为目标的科技创新，旨在实现政府的智慧治理、公共服务、应急管理，实现治理的可监控、可预测、可管理、可引导。旅游业的产业链长、涉及面广，政府上令下行式的行业监管模式已无法满足未来旅游行业发展的实际需求，也无法有效地解决旅游发展中出现的问题和矛盾，从行政监管型管理向基于大数据的服务型转变已是大势所趋。基于智慧旅游大数据采集与共享、挖掘与洞察、分析与预测，进而做出决策的服务型管理更符合实际的需求，也更能帮助管理者做出正确有效的决策。政府需要在公共管理与公共服务层面提高效能，以大数据和数字化赋能公

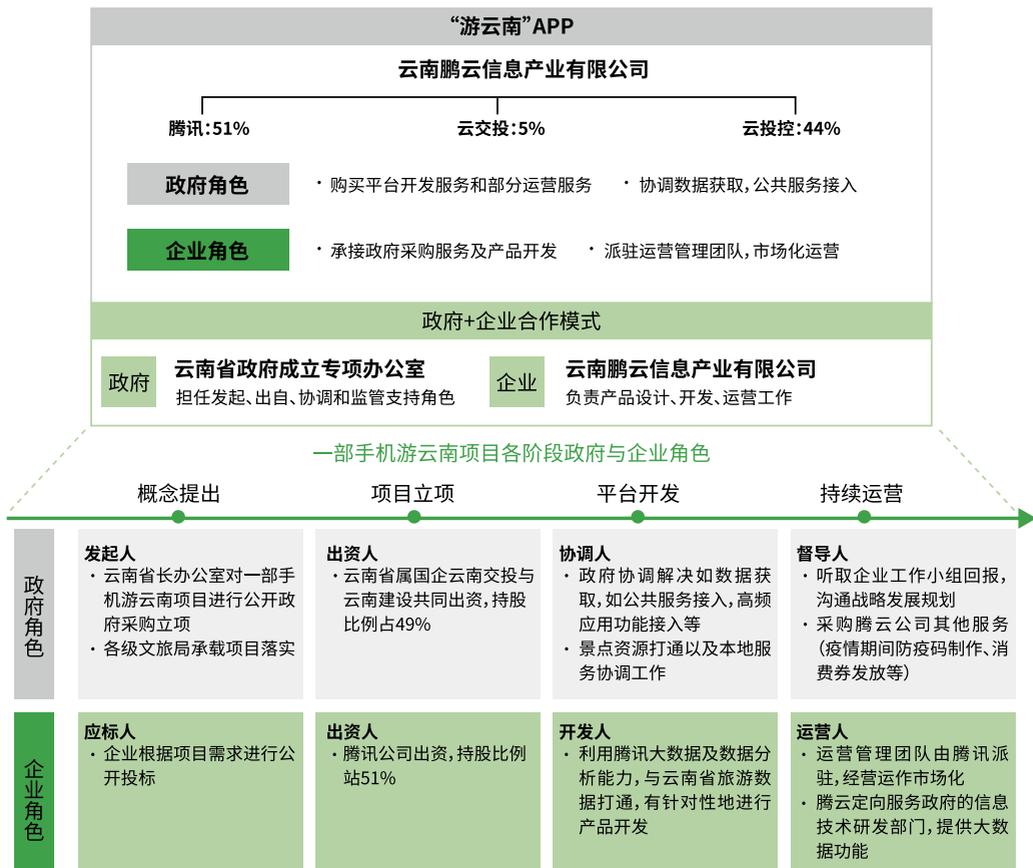


图 2.10 云南智慧旅游服务平台的运营模式

共服务与行业监管，全面打造让人民群众更加满意的优质旅游环境。未来公共服务信息化建设的重点主要从电子售检票、智慧景区门户网站、虚拟体验、旅游目的地客流引导、信息发布、智慧景区Wifi建设等方面着手。政府还需要发挥大数据、人工智能等技术在旅游市场经济运行监测、区域旅游消费趋势监控等方面的应用，进一步强化政府公共管理和服务效能，利用各种信息化手段加强对旅游市场尤其是在线旅游市场的监管。应急管理方面的重点主要从目的地安防监控系统、目的地内部ERP管理、目的地应急救援等方面着手，通过与公安、交通、工商、卫生、质检等部门形成信息共享和协作联动，结合目的地多维度安防数据以及旅游信息数据形成旅游预测预警机制，提高应急管理能力，保障旅游安全。

“一键游云南”架构设计为“三个平台+一个数据中台”的模式，即游客平台、企业平台、政府平台加数据中台。产品针对游客、旅游企业和政府，分别开发了较为完善的功能。游客服务（C端）是“一键游云南”的主营业务之一。在C端平台上，国内国际游客可以“一部手机游云南”，获取本地旅游资讯、公共服务、文化教育等全方位服务。其中较为热门的功能包括教育科普类“识花识草”、公共服务类“找厕所”、政府反馈类“游客投诉”。企业服务（B端）平台尚在建设中，将主要实现三大功能：企业平台接入、宣传推广，商家信息管理，导游、旅行社信息认证。在企业端，平台有数字营销、旅游资源批发两项主营业务。数字营销，即借助大数据平台为本地旅游产业商家提供更精准的在线营销推广服务。旅游资源批发，即平台统筹规划，进行旅游资源拉通整合以及打包销售，推进企业间合作。政府服务（G端）平台的建设使得“一部手机管旅游”成为可能，主要功能包括投诉处理、30天退换货处理、商家监管。政府端的主营业务有两项：一是数据赋能政府统筹安排，服务政府进行数字化旅游产业规划；二是推进数字产业建设，省内承载智慧小镇建设、美丽县城的智慧服务、高原湖泊治理等功能。此外，“游云南”接入了高速收费服务以及云南健康码查询，在应对疫情方面为游客和政府提供了便利。

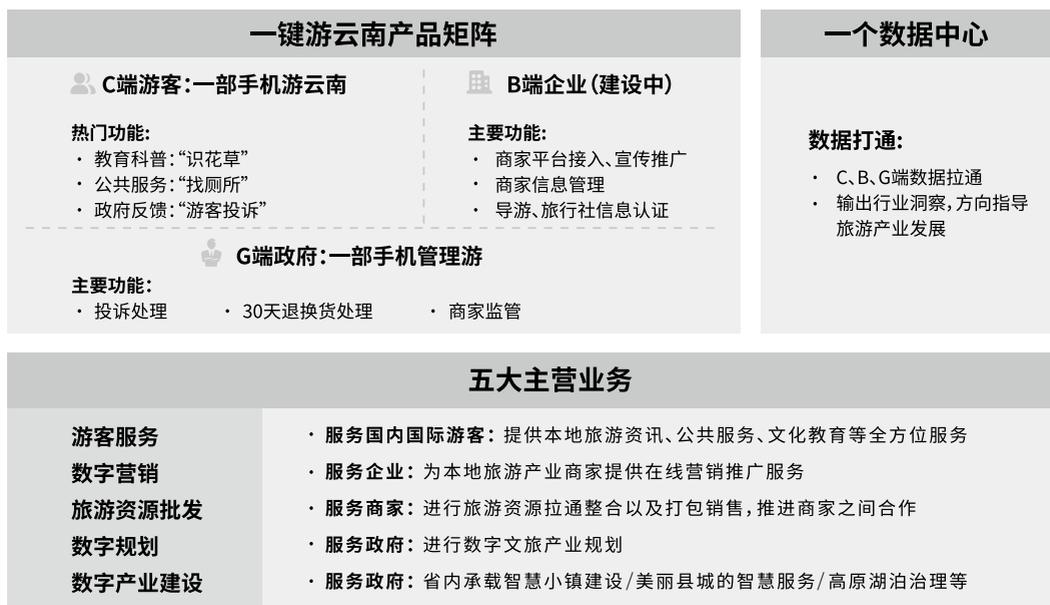


图 2.11 “一键游云南”智慧旅游产品服务

## 注：

---

2. 资料来源：

<https://global.chinadaily.com.cn/a/202010/27/WS5f978c8ba31024ad0ba8141a.html>

3. 资料来源：

<https://www.tmforum.org/5g-enabled-tourism-experience/>

<https://www.wearemarketing.com/blog/tourism-and-technology-how-tech-is-revolutionizing-travel.html>

4. 资料来源：

<https://www.wearemarketing.com/blog/tourism-and-technology-how-tech-is-revolutionizing-travel.html>

5. 资料来源：

<https://www.hopper.com/>

6. 资料来源：

<https://global.chinadaily.com.cn/a/202010/27/WS5f978c8ba31024ad0ba8141a.html>

7. 资料来源：

<https://bitcoinist.com/binances-travala-launches-blockchain-powered-airbnb-competitor/>

8. 实力矩阵是从项目执行能力与运营能力和创新能力两个维度综合反映主要区块链旅游平台项目的市场预期表现和竞争地位的分析模型。横轴衡量创新能力，包括共识机制、产业链、商业模式、生态构建、产品等的创新能力；纵轴衡量执行与运营能力，包括项目计划执行情况、用户规模等。

9. 资料来源：

<https://www.webgeoservices.com/industry/tourism/>

<https://bgr.com/tech/google-maps-features-landmarks-icons-for-tourist-attractions/>

10. 资料来源：

TOWARDS THE BUSINESS CASE FOR SUSTAINABLE HOTELS IN ASIA

11. 资料来源：

<http://www.199it.com/>

## III. 组织创新：旅游企业的创新再造

### 3.1 多重力量推动旅游企业的组织创新

#### 3.1.1 科技发展驱动

科技给世界带来了新效率、新便利、新体验、新秩序、新格局和新挑战，也正在深刻而广泛地影响着旅游业。未来几年，前沿科技将重塑旅游业商业模式和经营机制。人工智能及相关的云计算、区块链技术将提升全球旅游产业运行效率，全面提升服务质量和产品标准。区块链、云计算等技术将全面提升旅游业支付效率和结算模式，重塑顾客忠诚计划。VR 技术、人机交互技术、人工智能技术等突破原有的旅游体验局限，带来全新的旅游产品和设施设备，将全面升级旅游目的地建设。新能源、物联网等技术为“双碳”背景下绿色旅游、低碳旅游发展提供有力的技术支持。科技驱动不仅提高旅游产品和服务的渗透率，更提升了消费者的获得感和幸福感。

#### 3.1.2 区域重心转移

近十余年，全球旅游投资呈现快速增长的趋势，除个别年份受金融危机或新冠疫情的影响，其他年份均呈现较为可观的增长。在全球旅游投资版图中，亚太地区成为旅游投资规模最大、增速最快的地区。2019 年亚太地区旅游投资规模占全球旅游总投资规模的 38%，中国成为亚太地区的引领者。随着“一带一路”各项政策的落地和实施，中国与沿线国家的合作也为旅游企业带来新的投资机遇。此外，后疫情时代中国防疫优于全球主要经济体，中国的旅游投资增长更具有相对优势，中国国内旅游市场或成为中短期的主战场。近些年迪士尼、环球影城、Booking、Thomas Cook 集团纷纷进军中国，这也足以窥见市场潜力足以影响旅游公司的组织变革。

#### 3.1.3 人口结构变化

联合国发布的《世界人口展望》认为世界范围内普遍较低的生育率导致人口老龄化趋势明显。部分国家老龄化已经持续较长时间，如日本老龄化人口占比 33%，意大利 29%，葡萄牙、保加利亚和芬兰分别占到 28%。预计 2050 年，65 岁及以上的全球人口比例将从 10% 增加到 20%，届时，千禧一代、Z 代<sup>12</sup> 进入收入高峰，全球老年人口也将超过 16 亿。旅游业的发展将更加注重针对这两类人群的服务，旅游企业组织创新的动力正是抓住未来市场的确定性份额，以寻求市场地位和竞争力的提升。

#### 3.1.4 产业融合发展

旅游从小众追求发展到大众休闲，旅游业已经更广泛、更深入的渗透到社会的方方面面。“旅游 + 其他产业”的协同融合发展成为旅游发展的新趋势、新潮流、新方式。旅游业天然属性与其他产业有较好的契合度，旅游与工业、农业、林业、航空、水利、交通、中医药、科技、文化、教育等领域的深度融合，形成了新的经济形态、新的生活形态、新的社会组织形态和新的先进生产力。这对旅游企业提供产品和服务提出了新要求，而组织创新能将相关的生产要素更具创意性、高效性的重新匹配以更好地满足旅游消费者需要。

## 3.2 旅游企业组织创新前沿

### 3.2.1 战略先导型

万豪为旅行家忠诚度计划吸引更多会员，加快本土市场渗透，联手阿里巴巴为酒店行业的跨界合作树立了标杆。一是渠道互通，双方成立合资公司，意在通过技术体系的对接，运营飞猪万豪旗舰店、万豪中文官网、万豪无线端中文 App，实现“三网合一”。二是会员共享，万豪会员和阿里巴巴权益互通，并引入高端会员匹配机制。三是优势互补，阿里巴巴具有互联网技术和沉淀的海量数据，万豪拥有酒店专业管理能力，二者叠加彻底重构升级商业模式，实现线上线下一体化闭环体验。四是经验推广，万豪为进一步渗透东南亚市场，可能与日本互联网服务公司乐天（Rakuten）和东南亚打车巨头 Grab 等类似“超级 App”的互联网公司跨界合作。

跨界合作将成为企业组织创新的重要战略导向。旅游企业出于各自的不同需求，会在酒店、航空、金融、科技等不同领域不断寻找机遇。旅游企业的外部合作不再局限于同业合作或者产业链上下游的拓展，愈来愈多的合作将是跨界联合。跨界合作不仅能减少探索成本，还能在短时间内借力其他行业巨头筑起更高壁垒。

### 3.2.2 技术引导型

迪士尼在科技应用方面也走在行业前列，并致力于促进科技和内容的融合。第一，通过投资、收购、合作、自研多种形式进行技术拓展。在投资方面，迪士尼投资了 Jaunt VR、Ambidio、Epic Games、Void 等一大批知名科技公司；在收购方面，皮克斯动画、视频网站 Hulu、社交游戏开发商 Playdom、3D 打印玩具公司 MakieLab 都纳入旗下；在合作方面，迪士尼和卡内基梅隆大学等积极合作；在自研方面，以迪士尼动画工作室为例，其自主研发了“物理光线追踪渲染工具”、“植物生成系统”、“模型复制系统”等等。第二，建设核心组织机构，即迪士尼研究中心和迪士尼孵化器。迪士尼研究中心主要关注计算机图形、视频处理、计算机视觉、机器人、无线和移动计算、人机交互、行为科学、材料研究等。迪士尼孵化器对于看中的初创科技公司，将提供资金和资源支持，进行为期三个月的孵化。第三，搭建科技人才队伍。各部门任命 CTO 并形成首席技术官委员会，董事会席位中多数人具有硅谷科技公司如 Facebook、Twitter 高管背景，这不仅创建了科技队伍，也形成了技术创新的企业文化。第四，调整组织架构。2018 年迪士尼对网络流媒体业务大刀阔斧的整合，取消了消费者与互动媒体部门，成立了直面消费者与国际业务部。2020 年，迪士尼再次对组织架构进行调整以支持推动 DTC（Direct To Customer）营销，将其媒体与娱乐部门进行重组，升级为内容和产品业务群。

对迪士尼而言，科技企业的投资和收购、研究中心的设立、科技人才队伍的搭建仿佛是各种科技资源禀赋的储备和学习，而两次组织架构的调整将这些科技资源重新组织和匹配，使科技结合强大的 IP 资源整合成为商业模式的一部分。受新冠疫情影响，迪士尼支柱业务主题公园几乎全线瘫痪，但未料到疫情的“大浪淘沙”，反而淘出了流媒体的价值和蓝海，助其形成更为完整的商业变现闭环，从而打造更为多元和稳定的业务结构。

### 3.2.3 市场压力型

华住在实现本土市场份额的快速扩张后，遇到发展的天花板，为寻找到破局点，其选择了国际化战略，在五年内建立全球酒店网络。为了实现这一目标，华住采取以下四项措施。

一是借力收购开展国际扩张计划，华住依托德意志酒店集团在新加坡和日本开发的新酒店为基础加速国际市场布局，为适应国际化战略，对组织架构做相应调整，即设立华住集团和华住中国两个管理架构。二是快速延展经营网络，除巩固在经济型和中端酒店市场的领导地位之外，华住持续在高档酒店、豪华酒店和度假酒店等细分市场中提升市场地位，经营网络覆盖从经济到豪华的不同层次酒店。三是持续提高产品或服务的质量，优选数千家酒店精益求精地提供有吸引力、优质和创新的客户体验。四是持续投资于人才，改善员工培训、指导和职业发展，挖掘出每位敬业员工的全部潜力以提升公司未来核心竞争力。

华住为适应战略开展组织变革具有很强的借鉴意义。一方面通过“华住集团”更好地聚焦中国，继续推进一线合伙人的建设，落实下沉战略，另一方面通过“华住中国”开展“探索和模糊的事情”，即尝试性地进军海外市场，避免资源“孤注一掷”。华住的海外收购也反映出激烈的竞争迫使头部企业也须做出改变，未来若进一步寻求突破，大型并购、战略合作等强强联合的方式或将成为新选择。

### 3.3 旅游企业组织创新的未来趋势

任何行业的发展和演变都有其自身规律。旅游行业亦是如此，行业组织创新的脚步不会止步。

#### 3.3.1 智能化

当下优质的旅游服务供给和快速增长的旅游消费间存在巨大的不平衡，疫情导致环境的割裂与压抑的需求不断积累，更进一步凸显了供需失衡。未来旅游的发展仍离不开服务，组织创新仍将围绕服务意识、服务标准、服务质量、服务流程，并渗透到旅游消费的每个环节，提升消费体验和消费满意度。旅游业风云变幻，快速更新迭代，发展模式不断创新，但无论旅游业如何发展，旅游的本质仍然是服务，只有精细化管理方能成就个性化服务。

抓住服务这一本质，组织创新将向智能化转型。新冠疫情加速了传统旅游公司数字化和智能化转型的步伐，数字化技术正重构组织流程，简化作业环节，公司的管理模式、运营模式、商业模式、工作模式也都将加速转变。旅游上市公司将加快线下和线上相结合的全面布局，开展无接触/低接触智能服务模式，如酒店的无接触服务业界早有先例，而疫情将推动这种智能化服务加速普及应用，进一步提升服务质量，改善旅游者的消费体验。

#### 3.3.2 数字化

商业本质就是价值和成本，一方面通过产品或服务创造更多的价值，亦或是通过挖掘潜在市场刺激需求；另一方面控制提供产品的成本，使企业能够持续经营，二者缺一不可。未来旅游企业的组织创新必定是围绕价值和成本，餐饮的标准化、如家等快捷酒店的标准化、OTA的日益兴盛等皆是如此。

颠覆或变革商业模式，组织创新将向精细化转型。疫情给快速发展的旅游业踩了一脚急刹车，过去旅游上市公司传统管理所存在的痼疾，如贪大图快、过度举债扩张、项目协同性不高、业务缺少战略眼光等问题逐一暴露。由于绝大多数旅游企业缺少大数据分析支撑，无法精准定位各项业务成本收入及增长潜力等，其只能采取简单粗暴的砍业务、砍费用等手段，在经过断臂求生的惨痛教训后，聪明的旅游企业定会吸取教训。旅游业作为劳动密集型行业，管理精细化将是公司降本增效的必然选择。

### 3.3.3 低碳化

从国际经验看，经济不景气时，各国往往对旅游发展的经济带动作用更加期待。而旅游的发展不仅要关注经济效应，更要关注社会就业的扩大、财富利益的分配以及重要资源的保护。如何实现旅游业有序健康可持续性发展，从组织创新的角度，是一个长期的实践性课题。

坚持可持续性发展理念，组织创新将向低碳化转型。联合国秘书长古特雷斯在 2020 年世界旅游日呼吁旅游业向碳中和转型，继中欧碳中和达成合作共识后，2021 年中美双方也发表了《中美应对气候危机联合声明》。“碳中和”正成为国际共识。旅游企业如抓住并进一步发挥自身低碳排放的优势，就有可能领跑各产业的低碳化改造，从经营理念、经营手段到经营项目的低碳、零碳将是趋势，引入低碳休闲娱乐项目、实现电子化无纸化经营、构建绿色领域交通体系等都是有力实践。

### 3.3.4 国际化

国际格局和力量加速演变，世界多极化、经济全球化在曲折中前行，单边主义、保护主义愈演愈烈，多边主义受到严重冲击。虽然全球化进程中逆全球化声音时有发声，旅游业的发展和全球化布局却从未止步。

坚定发展信心，组织创新向国际化转型。近年亚太市场逐渐成为全球旅游经济的增长极，大型旅游企业的组织创新在围绕亚太地区谋篇布局，亚太旅游企业也在积极走出去寻找企业增长的“第二曲线”。

为避免遇到“极限点”失去竞争优势，组织创新围绕国际化转型，在全球旅游市场上开展消费市场、要素市场、资本市场的竞争并寻求发展将是大势所趋。

注：

12. 千禧一代专指 1981 年到 2000 年间出生的人，Z 代则泛指 1990 年代中期至 2000 年后出生的人。

## IV. 产品创新：更加新颖和优质的旅游产品

### 4.1 多因素推动旅游产品创新

#### 4.1.1 需求上涨与结构变化

从需求端来看，旅游需求持续上涨和旅游需求结构变化是旅游产品创新的重要推力之一。根据《世界旅游经济趋势报告》相关数据显示，2019年全球旅游总人数已达123.1亿人次（包括国内旅游人次和入境旅游人次），人均出游1.6次，旅游总收入占全球GDP的6.7%，旅游活动正逐步渗进居民日常生活；2020年受新冠肺炎疫情影响，全球旅游人数迅速下跌至72.8亿人次，但疫情影响终归有限，其不能动摇旅游需求持续增长的长期趋势。可以预见，规模庞大且持续上涨的旅游需求将对旅游产品提出更高要求，旅游产品创新也迫在眉睫。

与此同时，受居民收入水平提升、消费结构升级、年龄及家庭结构变化、生活方式改变、旅行经验积累等多重因素影响，旅游需求结构也在发生根本性变化，多样化、个性化、纵深化、专业性的旅游产品需求增加，这也急需及时创新旅游产品以适配新的旅游需求结构。世界旅游组织在《2019国际旅游报告》中也阐述了旅游消费需求的六大趋势，表现在寻求真实性及转变、“晒”/“秀”特征明显、青睐徒步旅游/养生旅游/体育旅游等有利于身心健康的旅游活动、对可持续发展（如零塑料和气候变化）认识的提高等方面。旅游需求结构变化也是旅游产品创新的动力之一，积极创新旅游产品是适应旅游市场需求结构变化、提供更符合市场需求的产品和服务的重要手段。

#### 4.1.2 市场竞争加剧与高质量发展要求

从供给端而言，旅游市场竞争加剧这一现实及旅游产业高质量发展要求也强调了旅游产品创新的重要性。其一，旅游产品创新是提升旅游市场竞争力的重要方式。虽然全球旅游需求规模在不断增加，但经济、社会大环境恶化对发展旅游业带来不利影响，具体表现为：全球经济下行导致改善性消费需求下降，旅游消费作为改善性消费的重要构成，不可避免受到波及；国际关系恶化等外部因素也对国际旅游流产生重要影响等。在此背景下，旅游供给方需积极创新旅游产品，通过刺激/满足旅游新兴需求或是在旧需求中增加新的满意，进而改善旅游消费者的境遇，并以此提升旅游消费意愿和需求规模，增强旅游市场竞争力。其二，旅游产品创新也是促进旅游业高质量发展的重要手段之一。旅游产品是旅游供给的最基本内容和核心组成部分，推动旅游产品创新有助于优化旅游产品内容及结构，进而有助于旅游业的提质增效、促进旅游业高质量发展。

#### 4.1.3 新冠疫情的冲击

新冠疫情促使游客旅游意愿、偏好、关注点及行为等发生明显变化，进一步加快了旅游产品创新进程。具体体现在：游客社会互动愿望降低、社交距离增加；更偏向于小规模团体旅游和近程旅游，对小团体旅游产品和本地/周边旅游产品需求增加；更偏爱自由行、自驾游、户外/自然游、康养旅游等类型，对旅行安全卫生的关注度明显提升等。应该说，突然爆发的新冠肺炎疫情对游客行为意向、旅游动机、旅游目的地选择、出行方式等均已产生影响，原有旅游产品内容及结构难以适应市场需求的变化。因此，充分调研及认识疫后游客需求变化、建立市场新认知，通过创新旅游产品形式、

内容、结构等手段来满足游客新兴需求，是疫后旅游业振兴的关键所在。不难看出，新冠肺炎疫情虽在短时期内对旅游需求产生负面冲击，但在一定层面上加快了旅游产品创新步伐，为旅游产品升级换代提供了契机。

2020年12月Tripadvisor和Phocuswright联合发布的《A Year in Travel: Charting the Travel Industry's Path to Recovery》报告揭示了2020年全球主要国家游客需求和行为变化趋势：66%的消费者在当地旅游时将安全和清洁视作重要因素；与新冠肺炎疫情大流行前相对比，美国消费者再次旅行更偏好、同等偏好和更少偏好户外/自然旅行的比例分别为62%、32%、6%，英国消费者这一比例分别为55%、37%、8%，意大利为59%、37%、4%，澳大利亚为43%、50%、7%，日本为49%、42%、9%，新加坡为42%、45%、13%；对62%的消费者而言，下一次旅行他们更愿意选择去能够支持当地商业的地方旅行。

## 4.2 旅游产品创新前沿

旅游企业和目的地在旅游产品创新方面展开了诸多有益探索，如更加关注引领休闲消费潮流的新世代群体旅游需求，旅游新零售促进旅游产品/服务的品质化与多元化，“虚拟化+旅游”增强游客的体验感等。采取“改进/提升原有旅游产品”和“开发/塑造新兴旅游产品”两种主要方式，使用增加产品内容、优化产品结构、提升产品质量三种创新手段，可最终实现通过增强原有顾客粘性 and 拓宽新兴市场覆盖面来赢得生存与长期持续发展。旅游产品创新的四个前沿案例如下所述。

### 4.2.1 打开目的地边界

随着旅游活动的日渐普及，一些新兴旅游需求不断涌现。例如，部分富人阶层追求新奇、冒险与刺激，为太空旅游发展创造了市场空间。Industry ARC的相关报告预计2025年太空旅游市场将达13亿美元，2020-2025年间的复合年增长率高达12.4%<sup>13</sup>，这生动揭示了太空旅游市场所蕴含的巨大发展潜力。致力于为私人及研究人员提供航天服务的维珍银河公司瞄准了这一蓝海市场，2021年7月11日，维珍银河创始人理查德·布兰森乘坐“太空船二号”开展了太空旅行，成功从86公里高的轨道返回，这为企业后续拓展商业载人航天飞行业务提供了经验。据相关报道，维珍银河以20-25万美元的价格出售了700多张“旅游门票”，并宣布通过抽奖活动赠送两张太空之旅“船票”。维珍银河创始人布兰森成功完成太空之旅，让太空旅游博得了更多人的关注。

### 4.2.2 在危机中寻找商机

2020年年初，新冠疫情对交通运输业造成巨大冲击，航空公司面临客运量急速下跌、资金短缺的现实困境。中国东方航空公司积极寻求自救方法，充分考虑航空产品不可储存的特征，于2020年6月18日推出“周末随心飞”产品，以“周末无限次、国内任意飞”为核心理念，在有限期内，购买用户可在周末无限次乘坐东航、上航国内航班经济舱，该产品非常契合异地求学/工作、两地分居人群的需求，其不仅有利于东航回笼现金流，也是东航营销推广的一种方式，对低客座率和周末游具有一定的刺激作用。“周末随心飞”获得2020年数字旅游奖（Digital Travel Awards，简称DTA）旅游产品创新奖金奖。

### 4.2.3 扩大产品范畴

消费升级时代，游客对旅游产品提出更高要求。仅以酒店业而言，传统酒店难以满足市场多样化需求，民宿、精品住宿、主题酒店等逐渐赢得市场青睐。为满足不同细分市场的差异化住宿需

求，希尔顿酒店集团频频推出新品牌，如分别于 2018 年、2019 年和 2020 年推出城市微型酒店品牌 Motto、高端商务 / 会议酒店品牌 Signia 和生活方式品牌 Tempo，进一步拓展了产品范畴。其中，Tempo 品牌以当代成功者为目标市场群体，即重点瞄准年龄在 20-40 岁区间、愿意为旅行支出更多的千禧一代群体，其提供兼具舒适、时尚与环保的住宿环境与设施，拟满足生活方式型住客的需求。

#### 4.2.4 注重可持续发展

随着全球环境问题凸显（如气候变化、固体废物、海洋污染等），游客对环境问题愈加关注，且新冠肺炎疫情进一步加深了人们对可持续 / 环境与资源的重视程度。从 Booking.com 发表的《2021 年可持续旅游报告》（Sustainable Travel Report 2021）来看，2016 年至 2021 年，“打算在未来一年内至少体验一次可持续住宿”的受访游客比例从 62% 上升至 81%；61% 的受访游客希望未来的旅行更具可持续性，分别有 83%、79% 和 69% 的受访游客想要减少能源消耗、使用更环保的交通方式和减少用水。可见，越来越多的旅游者希望在旅行途中采取可持续行为，也愈加关注旅游企业（如酒店）提供的可持续性产品与服务。地处阿鲁巴的 Bucuti & Tara 海滩度假酒店在可持续发展方面的经验值得借鉴。该酒店连续六年被 TripAdvisor 评选为加勒比地区最浪漫的酒店，也是加勒比地区唯一一家拥有碳中和认证的酒店，在绿色地球（Green Globe）可持续发展标准中获得了 98% 的评分，被评定为世界上可持续经营和管理评分最高的酒店。该酒店推出低碳饮食菜单、邀请客人 / 员工参与每月一次的海滩清理活动、减少不可生物降解材料的使用（如酒吧使用耐用的杯子、客房安装洗发水 / 护发素等用品的分配器、提供可重复使用的水壶等措施）等可持续行动可为其他住宿企业提供借鉴。

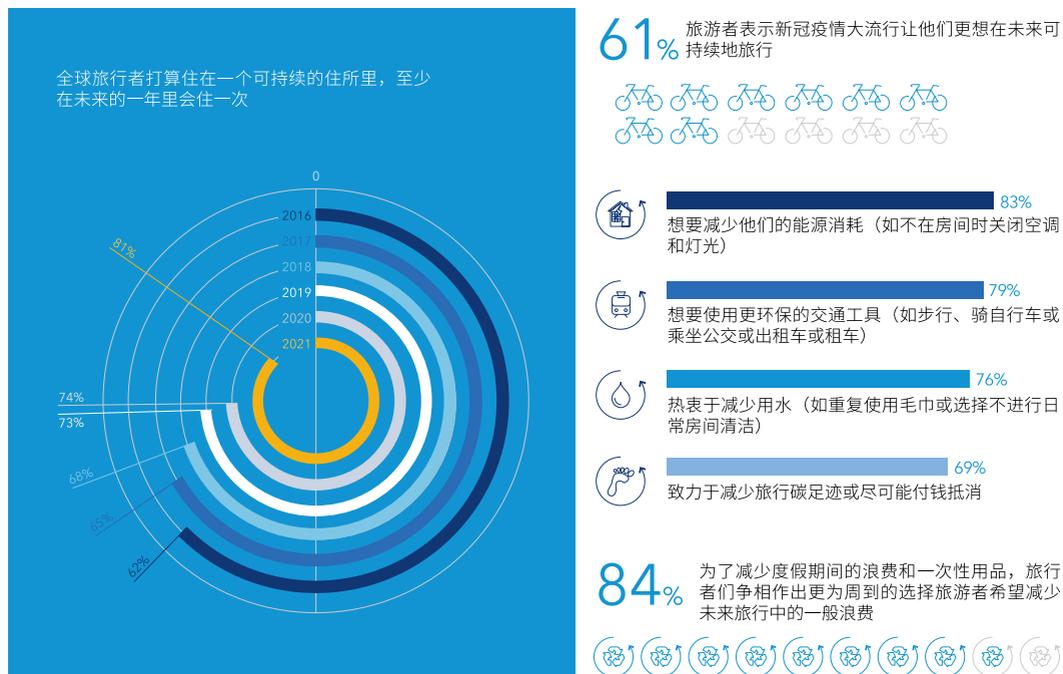


图 4.1 受访游客可持续行为意愿

来源：《Sustainable Travel Report 2021》

## 4.3 旅游产品创新的未来趋势

旅游产品创新的未来趋势主要体现在品质化、精细化、定制化、数字化、体验化和可持续性六大方面。

### 4.3.1 品质化

随着经济发展水平和消费购买能力的不断提升，消费者对高品质产品的消费意愿随之上涨。例如，相关调研发现，超 80% 的中国居民具有高品质旅游产品消费意愿，揭示出大众对高质量旅游产品的青睐。品质化是旅游产品创新的一大重要趋势，引导原有粗放、低级旅游产品向品质、高级旅游产品转变，对树立良好市场口碑、增强旅游产业竞争力大有裨益。进一步，为推动旅游产品品质化发展、提供更加优质的产品和服务，应从供应链、内容及游客体验等多方入手，将品质化思维贯穿旅游产业链，并构建旅游产品标准体系以保障产品品质和服务质量。再者，旅游品牌具有易于识别、品质保证等优点，因此，也应强化旅游品牌建设来实现产品升级和服务优化，以此更好地满足全球居民休闲 / 旅游需求。

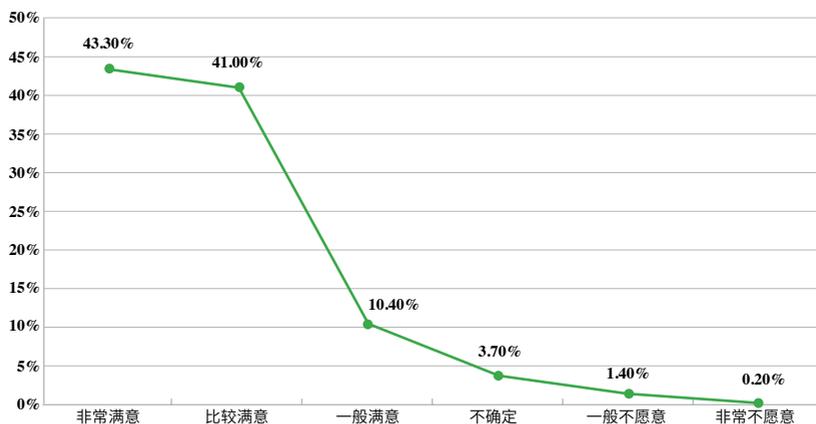


图 4.2 用户对高品质旅游产品的购买意愿

来源：《2019 中国旅游产品品质化发展专题分析》，[https://www.sohu.com/a/365105548\\_114819](https://www.sohu.com/a/365105548_114819)

### 4.3.2 精细化

不同年龄段、不同地域、不同文化水平及不同个性心理特征的旅游者在旅游偏好方面存在显著差异，单一的旅游产品难以满足所有市场需求，精细化也为旅游产品创新的趋势之一。旅游业应充分关注市场多元化需求，对于市场规模大、需求可辨识的市场群体进行细分，并对各细分市场精准施策、提供针对性的旅游产品，彻底遵循“顾客需要什么就生产什么”的经营理念，满足游客的精细化、个性化旅游需求。特别是一些高净值人群、亲子人群、蜜月人群、探险人群等小众市场的旅游需求，尤为值得关注。

### 4.3.3 定制化

随着旅游者消费能力的提升及消费自主性特征的显现，“散客化”趋势明显，独具个性化特色的“自由行”成为当前游客最为青睐的旅游方式，这为旅游产品定制化提供了肥沃土壤。不难看出，

定制化也是旅游产品创新的一大重要趋势。具体而言，定制化的旅游产品遵循“需求为先、顾客主导”的原则，尤为关注游客的特殊需求与个性化体验，与标准旅游产品相比顾客参与度更高、更具灵活性和灵活性。当前，部分旅游企业已开始关注游客的定制化需求，如中国定制旅行领先品牌佰悦会、慕溪北欧旅游公司等，但整体而言，旅游产品定制化仍是未来旅游产品创新的蓝海。

#### 4.3.4 数字化

旅游产品数字化对供需双方均有诸多益处。从需求端而言，数字化促使游客的信息获取及评价渠道更为丰富，提升了获取信息、产品预订的速度，促使游客的旅游过程更为便捷、舒适与满意；从供给端而言，数字化有助于旅游企业及时把握游客信息及游客需求变化等。

随着数字化经济的不断发展，5G、VR/AR、人工智能、大数据等技术革新将进一步推动旅游产品的数字化。因此，数字化也是旅游产品创新的一大趋势。充分利用新基建政策、技术和平台，在进行旅游产品创新时主动拥抱科技，提升旅游产品数字化的渗透率，这将是助推旅游产业转型升级、高质量发展的重要驱动力。

#### 4.3.5 体验化

在体验经济时代，参与性高、体验感强的旅游产品更有助于游客获得精神享受和满足，体验化也是旅游产品创新的重要趋势之一。是以，通过融入文化、艺术呈现、互动参与等手段，打造全新体验型旅游产品，或是通过加强体验化设计升级 / 换代现有旅游产品，以此充分调动游客的感官与身心，让游客的身体和精神深度参与旅游活动，进而可提升亲历性旅游体验水平。这既适应了体验经济时代游客的旅游体验需求，也为游客留下了难以忘怀的旅游记忆。

#### 4.3.6 可持续性

正如上文所提及，游客愈加重视可持续性行为，认为可持续旅游至关重要。然而，从 Booking.com 发布的《2021 年可持续旅游报告》来看，有近一半（49%）的受访游客认为可持续旅游选择不够多。由此来看，可持续性也将是旅游产品创新的一大重要趋势。加大对绿色旅游产品的开发力度，通过减少使用一次性塑料制品和碳排放、更多使用环保材料等手段来提供可持续旅游产品，可引领旅游业朝绿色健康方向发展。

注：

13. 数据来源：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1705157473698417701&wfr=spider&for=pc>

## V. 营销创新：新模式新媒介新传播

### 5.1 新的传播浪潮

#### 5.1.1 新冠疫情改变旅游产品消费模式

2020年爆发的新型疫情对出入境旅游业造成严重破坏，促使旅游企业和旅游目的地加快思考新环境下营销模式的创新，并重新认识新形势下旅游者行为的变化。

**首先，新冠疫情的爆发潜在地推动了营销数字化的进步。**在未来一年，数字化将席卷所有行业，旅游业也不例外，旅游目的地及企业也亟需融入数字化转型的浪潮。在数字化背景下，全球旅游营销主要面临的挑战有：一是在消费者购买旅程中进行精准的触点营销；二是紧跟最流行的广告和技术趋势；三是对跨渠道营销活动进行利润、表现数据管理和追踪；四是针对消费者随时在线的情况，对现有营销策略的调整；五是触达和获取新客户；六是实时提供个性化的广告和服务。在上述挑战下，传统的营销技术效果已难再理想，目的地只有主动适应当前趋势迈向数字化，才能保持竞争力。

**其次，新冠疫情对于旅游者产生了影响。**旅游者更加关心“疫情”和旅游安全问题，旅游者做出出行决策的过程中将更加关注安全要素。同时，为了提高安全保障，旅游者也倾向于在出行前进行更多旅游信息的收集和获取，以对旅游地有充分的了解，这对于旅游目的地的营销也提出了更高要求。

#### 5.1.2 技术进步重塑旅游营销渠道布局

近年来，以移动互联网、大数据等为代表的信息技术得以快速发展。在旅游营销板块，技术的快速进步不仅带动了旅游营销技术和手段的进步，同时也在重塑旅游营销渠道布局。

**首先，旅游营销渠道近年来更多聚焦在以社交媒体为代表的移动互联网平台。**移动互联网的迅速发展，带动了以Facebook、微信为代表的社交类APP的快速发展，进而影响了互联网时代人们获取信息的渠道与方式，这直接推动了旅游产品营销更多集聚于使用频率较高的社交平台。《2020年旅游目的地数字化营销策略趋势报告》指出，数字广告是支出最高的一项，占预算的45%；还有21%的预算用于印刷媒体，其余的预算则用于电视、广播、户外活动和其他营销渠道。<sup>14</sup>数字广告的投放中，Facebook、Instagram、Snapchat和微信等社交平台成为广告投放的主阵地，这与人们当下的社交方式以及社交平台使用的高频率密切相关。此外，携程等OTA平台的快速发展，也成为旅游产品营销渠道布局的重要平台。在未来，旅游营销人员会继续加大在以社交媒体、OTA为代表的移动互联网平台的广告投入，扩大品牌在数字渠道的影响力，保证旅游营销在移动互联网用户中的高曝光度，从而更好提升宣传广告效果，适应移动互联网时代传播环境的变革。

**第二，技术进步催生了大数据在旅游营销中的应用，并得以更加准确便捷地了解客户需求，进而能够面向旅游消费者开展更为精准的个性化营销。**借助大数据以及数字化的营销方式，旅游营销人员能够更好地根据游客的喜好或者购买途径来精准定位用户，并为其提供个性化的广告或旅游产品推介。大数据的发展将会让旅游营销人员更多着眼于消费者在旅游企业官网、社交平台、OTA等

平台上的搜索行为、浏览轨迹以及历史消费记录，藉此预测和评估旅游消费者的购买意向和旅游需求，并为其推送精准的旅游广告或贴近预期需求的旅游产品。

### 5.1.3 数字化趋势改变旅游者行为模式

新数字营销渠道的出现，智能手机、平板电脑和可穿戴设备等新技术设备的开发，促使数字游客数量将大幅上升，数字渠道和数字技术将改变旅游者在旅行过程中的行为模式。

**首先**，数字化趋势使得旅游者获取旅游地信息变得非常便利，旅游者会倾向于在旅游前制定详尽的旅行计划，他们的旅游行程将受到网络和数字化信息源的强烈营销。

**第二**，旅游信息的方便获取也使得旅游者能够更好的按照其自身需求制定出行方案，抑或在旅行过程中随时改变出行计划，旅游决策和旅游体验显示出越来越个性化的趋势，灵活性和适应性增强。

**第三**，数字化趋势不仅改变了旅游者在旅游前和旅游中的行为，也改变了旅游者的游后行为。旅游者不必再等到旅游后分享旅游经验，在整个旅行周期中，旅游者可在社交媒体上发布评论、图像或视频来实时分享旅行经验，这对目的地旅游营销提出了新的挑战。

如图 5.1 所示，数字化趋势下旅游者行为模式的改变，要求目的地进行营销模式改变并适应这种新的复杂情况，确保旅游者拥有满意的体验，同时也将旅游者转化为口碑传播者，提高旅游地声誉。

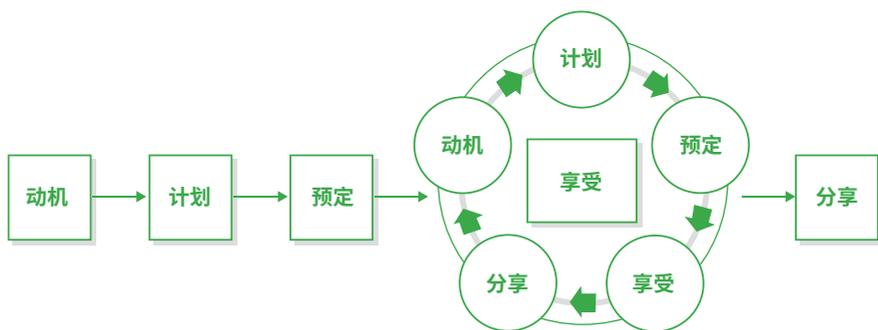


图 5.1 数字化趋势下的旅游者行为模式

来源：<https://www.goodrebels.com/new-management-models-destination-marketing/>

## 5.2 旅游营销前沿

### 5.2.1 短视频拓展旅游营销边界

在多样化、碎片化和视听化的网络时代，短视频开辟了旅游产品营销的新模式。短视频一般是指播放时长在 5 分钟以内的视频形式。随着年轻群体与世界沟通方式的改变，短小精悍及兼具内容入口与社交基因的短视频逐渐受到广泛青睐。根据英国视频营销机构 Wyzowl 2020 年发布的报告显示：96% 的受访者通过观看讲解者视频来了解产品或服务的更多信息；84% 的受访者在观看品牌视频之后，购买了相应的产品或服务。在意识到短视频的强大的投资回报率后，85% 的品牌营销人员将其作为营销工具，并且 99% 的受访者表示将在未来继续使用这一营销方式。短视频通过打破内容形式的边界，借势热点话题或打造新热点来强化个性化内容，吸引粉丝的注意并进行流量转化。例如，Booking.com 邀请其客户分享他们的旅行故事，并为 Facebook 创作特色视频，还制作视频广告活动来推广其服务和更新。

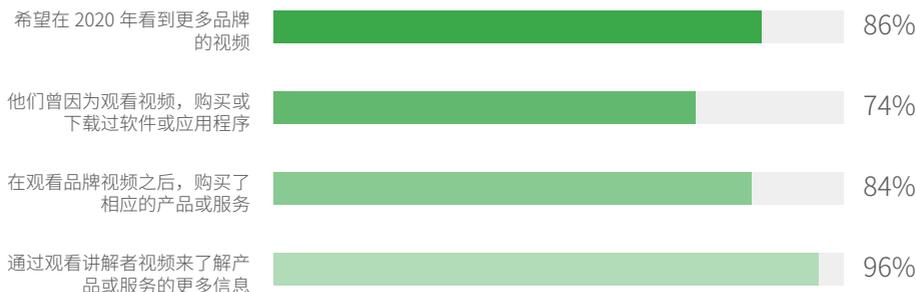


图 5.2 受众视角：消费者和视频  
来源：Wyzowl, State of Video Marketing Survey 2020



图 5.3 公司使用视频作为营销工具调查  
来源：同上



图 5.4 视频作为营销策略的重要组成部分调查  
来源：同上

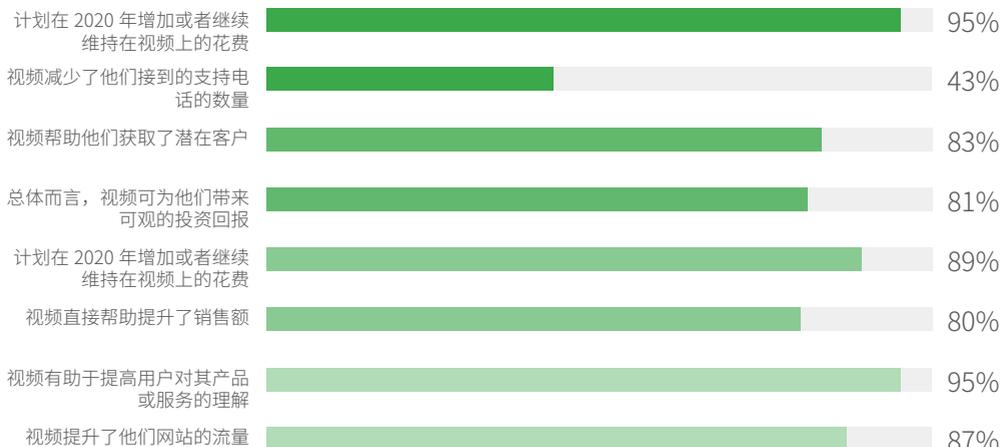


图 5.5 视频营销的投资回报率  
来源：同上

### 5.2.2 故事叙述打造目的地情感标签

故事叙述是指创建一个与消费者相关的、有价值的、有吸引力的内容，并把这些内容分享给目标受众，通过内容吸引顾客购买，其是一个内容营销的过程。优质故事的设计与开发是做好内容营销的核心。

当前大众文化兴起，互联网飞速发展，新媒体平台生命力顽强，小说、漫画、游戏等 IP 资源汇聚了庞大的粉丝群体，且作为文化产业的一种形式，引入旅游行业后，其内涵和外延可得到充分延

展，能够进行多元价值开发，因此也成为旅游目的地内容营销的重要模式之一。营销人员运用大数据了解用户行为与喜好，将旅游产品和服务与具有吸引力的故事相结合，借助新媒体平台宣传造势，俘获目标人群。美国《国家地理》利用讲故事的力量，在 Instagram 和 Twitter 等社交平台上展示图片的同时，添加字幕来分享第一手经验，与粉丝建立了深度情感联系，拉近了距离，成功激发了读者的好奇心。

### 5.2.3 社交销售提升营销转化效率

社交销售是一种基于社交关系的营销模式，其主要特点是参与程度高、互动性强、主题特定、具有心理归属感。这一网络社交模式的发展既符合了网络营销发展的新趋势，又满足了网络用户内心的真实需求。品牌可以在其社交平台官方账号分享产品和服务信息，通过定向筛选其粉丝群体直接掌握目标消费者的反馈，并根据这一反馈及时调整宣传战略，便于企业向用户传达品牌信息，尤其是通过用户间口碑传播的力量更使品牌传播效果指数级增长。另外，社交销售目标人群集中，宣传较为直接，能够更有效地实现精准营销，并且这种“多对多”的信息传递模式具有更强的互动性，能够加深用户对品牌和产品的认知，有效降低品牌的营销成本。为了吸引更多的潜在客户，Wizz Air 在其 Instagram 官方账户上推广 Wizz 折扣俱乐部，向粉丝们展示如何使用它省钱，在购物季来临之前，其还在 Facebook 和 Twitter 官方账户上推出礼品券和各种促销优惠政策，以此来提升粉丝的兴趣，从而增加销售。

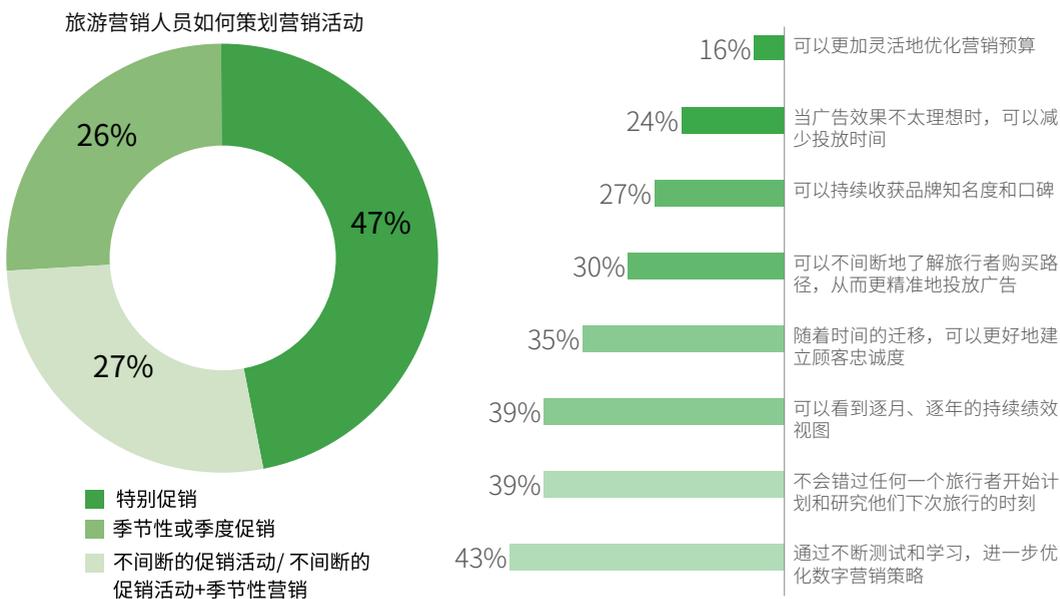


图 5.6 旅游营销人员策划营销活动类型  
来源：Sojern：2020 年旅游业广告报告，2020

图 5.7 旅游营销人员认为保持“随时在线”长期营销策略的优势  
来源：同上

### 5.2.4 持续营销应对在线旅游行为

旅行决策不同于一般的购买决策，相对来说较为复杂，旅游者所处的阶段不同，其所属的客户细分群体也不同。特别是如今旅游者计划旅行的方式发生了翻天覆地的变化，随时都有可能做出旅行决策。因此，为了有效地预测旅游者的旅游动机，并且从他们随时在线、随时搜索的消费行为中寻找找到可用的数据信息，旅游营销人员必须设计一套完整有效的数字化营销策略，以确保能够在合

适的时间段为消费者提供最贴切的产品和服务信息。Sojern 在 2020 年的调查显示，47% 的营销人员会通过持续性营销进行品牌曝光，这一策略不仅能吸引随时在线的旅游者，还能通过不断试验优化营销策略，持续收获品牌知名度和口碑。例如，万豪酒店就采取“随时在线”的长期促销活动与季节性和特别促销相结合的策略，除了万豪旅享家（Marriott Bonvoy）常客计划外，万豪还会经常进行季度促销和定向促销，针对特定的客户群体提供相应的优惠政策

## 5.3 旅游营销创新的未来趋势

### 5.3.1 数据科技驱动旅游营销数字化转型

如何用最少的获客成本最大程度提升广告投放的效果，如何实现立即转化这两个难题一直困扰着广大营销人员。后疫情时代，营销媒介从传统的户外广告、纸媒广告、电视广告到互联网时代的网络广告和移动数字广告，营销者追求更加直接的效果和转化，而对在线互动的高度依赖意味着消费者希望品牌能够立即提供独特和具有个性化的产品和体验反馈。特别是旅游等服务行业，对无接触、智能化的服务需求甚大，品牌的数字化转型迫在眉睫。数字化转型即从经验主义向数字驱动转化，它是由云计算、物联网、人工智能和区块链等信息技术引发的系统性变革，关键的驱动要素在于数据，将数据视作新生产要素，深入挖掘数据价值，为品牌发展提效，助力品牌在指数级增长的数据浪潮中自在遨游。根据全球数字代理商 Appnovation 发布的关于数字消费者的最新调查显示，89% 的千禧一代希望品牌使用技术来塑造数字化体验，55% 的消费者认为在旅游业中数字体验非常重要。可以说，旅游营销数字化转型不是一种选择，而是一种必然。

### 5.3.2 营销工具创新提升旅游营销体验

随着互联网和科技的飞速发展，消费者的行为和接收信息的渠道与方式也都随之发生巨大的变化。尤其是 5G 时代的来临，越来越多的品牌选择利用新科技组织营销活动，相较于传统的营销活动，具有“科技感”的营销工具和方式更加具有吸引力和趣味性，更能够在千篇一律的营销活动中迅速博得消费者的眼球，并在旅程的不同阶段为旅游者提供更加难忘的体验。Sojern 发布的《2020 年旅游业广告报告》指出，交互视频、智能分析受众和聊天机器人将是未来五年旅游营销人员最看重的三大投资，超过一半的受访者认为 AR 和 VR 技术将会对旅游目的地营销产生颠覆式影响。此外，根据 Statista 在 2020 年 9 月进行的一项调查显示，可穿戴设备在游客的日常生活中也越来越普遍，至

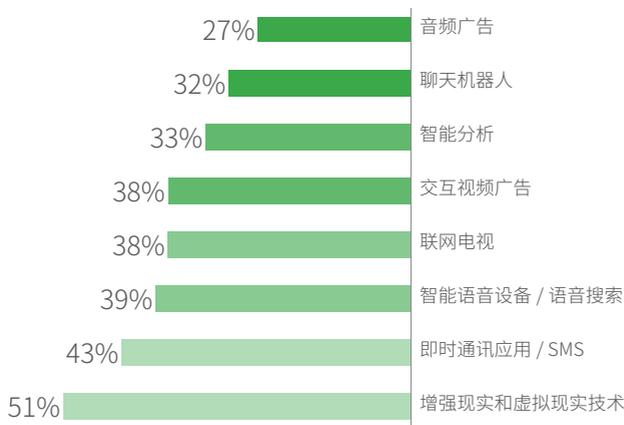


图 5.8 技术对旅游目的地营销产生颠覆式影响调查  
来源：Sojern：2020 年旅游业广告报告，2020

2026年，这些产品的使用预计将增长约17.65%。这种增长也将对语音技术的使用增加产生影响，近70%的美国公民表示他们在安排旅行时使用了语音搜索。<sup>15</sup>目前，市场营销人员已经在试验即时通讯设备和智能扬声器的应用，在不久的将来，旅行者将开始通过Siri进行机票比价搜索和预订行程，或者通过WhatsApp向酒店机器人发送信息，获取附近餐厅的推荐信息。

### 5.3.3 数字点播推动旅游营销互动发展

视频点播（Video-on-Demand）是指根据观众的要求播放节目的视频点播系统，把用户所点击或选择的视频内容传递给用户。作为近年来新兴的传媒方式，视频点播服务是计算机技术、网络通信技术、多媒体技术、电视技术和数字压缩技术等多领域融合的产物，深受追捧。随着智能电视的普及，OTT（over the top）节目的种类和数量将会增多，视频点播服务将会是未来几年的热门趋势。根据全球市场观察公司（Global Market Insights）2020年发布的报告显示，云技术的发展促使视频点播服务市场迅速发展，未来将迎来巨大增量，2020年至2026年的复合年增长率或达15%，且由于疫情的影响，视频点播服务和流媒体服务的用户量和用户在线时间大幅增长。截至2020年4月，仅Netflix一家在2020年第一季度就新增了1580万订阅用户。<sup>16</sup>Omdia的数据显示，全球OTT电视总订阅量2019年为8.94亿，2020年为10.6亿，而2021年将增至11.4亿，与传统的收费电视将基本持平。因此，视频点播服务拥有庞大的潜在市场，有望成为新的营销流量池。目前，Netflix、亚马逊Prime和HBO等视频点播服务商均采用AI技术追踪和分析用户数据，整合平台资源，细分市场，针对性地进行个性化内容的推荐。通过OTT渠道进行旅游营销有利于品牌和用户更简单有效地互动，且利用平台自带的用户大数据和细分属性有利于对用户分组，进行定向的精准营销，这不仅极大地节约了营销成本，还能更好地对营销效果进行追踪。

注：

14. Sojern & 石基信息《2020年旅游目的地数字化营销策略趋势报告》<http://www.mice.cn/download/185>

15. Statista, 2020.

16. 全球市场观察公司：视频点播市场需求预测报告，2020.

## VI. 制度创新：旅游政策与规则标准的新探索

### 6.1 旅游制度创新背景

#### 6.1.1 制度创新是旅游发展之必然

旅游作为一个综合性很强的产业，其创新不仅包括了企业和行业层面的产品/服务创新、管理创新、流程创新、技术创新、营销创新，而且涉及政府层面的制度创新、政策创新、治理创新以及上述所有创新的组合、集成与协同。实际上，伴随着全球旅游竞争的加剧、新技术革命的推进、旅游产业模式的迭代、目的地生命周期的演化，创新成为各国和目的地政府关注的热点话题，纷纷制定相应的政策加以推动。

所谓旅游制度创新，是指制度主体为约束旅游社会中生产和交换活动的利益相关方而制定的新的正式或非正式约束，既包括根本性制度的变革，也包括具体运行体制和模式的转换。制度创新在产业创新生态体系中占据重要地位，它可以为产业创新发展提供有力支持和保障。具体来讲，产业创新生态体系包括创新群落、内部环境和外部环境三个子系统，而由制度、市场、教育、管理、文化和资金等构成的外部环境子系统，时时刻刻都影响着产业创新生态体系的运行和发展。其中，制度创新可以帮助系统以满足新需求的方式进行生长和发展，并通过加强产业生态系统内各要素的联系来促进创新。

#### 6.1.2 新冠疫情加速制度创新

面对新冠肺炎疫情的全球大流行，世界旅游业受到有记录以来最严重的冲击，从而可能引发旅游业的世界性结构调整。一方面，由于旅游是以人的移动和交流为主要特征的活动，其对重大突发事件具有高度敏感性，因此，在出于疫情防控需要而对人员流动进行极大限制的背景下，旅游经济受疫情的影响程度远远高于全球经济受影响的平均水平。另一方面，由于新冠肺炎疫情恰好发生在全球经济动力疲软、经济面临全球化退潮、国际格局剧烈重塑的焦灼时期，全球旅游业很可能面临边界、链条、模式、治理方式和科技融入程度等方面的巨大变革，而新的旅游经济格局和经济秩序也将在复苏和变革中形成。在此背景下，旅游制度创新需求更加旺盛，旅游制度创新实践也更加丰富。

### 6.2 旅游制度创新前沿

尽管部分国家和地区的新冠疫情仍有反复，但是旅游业供需两端均已产生了迫切的复苏需求，加之新冠疫苗在多国的全面接种，一些旅游目的地国家信心增强，加速放宽入境规则，并推出相应配套措施，预备向全球或特定地区重新开放。目前，部分国家从边境管制、健康认证、行业复苏等多个方面进行了积极探索和尝试。

#### 6.2.1 逐步放宽边境管制

随着疫情形势的趋缓和疫苗接种的普及，越来越多的国家和地区开始有条件地放宽边境管制，以重振旅游业。根据世界旅游组织（UNWTO）最新数据，目前全球范围的边境封闭率为32%，相比

2020年5月创下的76%的纪录已有大幅下降。其中，希腊、葡萄牙、西班牙等极度依赖旅游业的国家，是开放跨境旅行的先行者。5月14日，希腊民航局决定对欧盟、申根协定国和包括中国在内的21个国家开放，允许持有接种新冠疫苗或核酸检测阴性证明的旅客入境；5月17日，葡萄牙恢复接待来自大多数欧洲国家的旅客，但要求这些国家满足14天内新增确诊病例每10万居民不超过500例的条件；5月24日，西班牙取消对中国、韩国、英国等10个非欧盟国家的旅行限制。除上述度假旅游胜地之外，其他欧洲国家也不示弱，如法国启动了旅游复苏计划，德国、奥地利、荷兰等国也加入了开放跨境旅行的行列。另外，泰国也在商讨“开放国家”计划后，决定在“普吉沙盒 (Phuket Sandbox)”的模式下继续开放普吉岛，以接待外籍旅客。



图 6.1 泰国在“普吉沙盒”模式下开放普吉岛

### 6.2.2 部分目的地推出“免隔离旅行”政策

为推动旅游业的复苏，部分国家开始放松对国际旅客的隔离规定，对已经接种新冠疫苗或者持有核酸检测阴性证明的旅客免除强制隔离。根据奥地利的政策，完全接种新冠疫苗、核酸检测阴性并感染新冠已痊愈的国际旅客，可自由入境奥地利，无需隔离；冰岛也免除了对已经接种新冠疫苗和痊愈者的隔离要求，不过仍然需要进行核酸检测；迪拜没有对入境旅客进行强制隔离，只是要求他们在出发前或抵达时提供核酸检测阴性证明；泰国当局表示，已接种新冠疫苗的外国旅客入境普吉岛可免除强制隔离，但入境旅客须出示已接种疫苗的证明，并在抵达时进行新冠病毒核酸检测，且须在手机上安装 Thailand Plus 跟踪应用程序。此外，加拿大政府宣布，从2021年7月5日开始放松边境管制，对已完全接种了疫苗的国际旅客免除酒店隔离要求。

### 6.2.3 试用“IATA Travel Pass”

为了在各国疫情防控以及采取的限制性措施存在较大差别的情况下，利用数字化病毒检测证明促进无缝高效的航空旅行，国际航空运输协会推出 IATA Travel Pass（国际航协旅行通行证）作为数字健康认证，并被多家航空公司试用。IATA Travel Pass 是一项通过数字技术连接及共享相关信息，从而使得航空公司、医疗检测机构、各国海关边检机构以及旅客之间能够更为便捷地在出行期间出具和认证所需健康证明，并获得办理登机手续和通关查验的技术手段。新加坡航空在2020年12月率先推出“数字健康认证程序”，该项证明是全球首个以 IATA Travel Pass 应用框架为基础的健康认证。除此之外，卡塔尔航空公司也已经与 IATA、卡塔尔公共卫生部等机构联手合作，开始试用 IATA Travel APP；阿联酋航空也将与 IATA 合作，试用 IATA Travel APP；新西兰航空公司和马来西亚航空公司是最新加入 IATA Travel Pass 试运行的航空公司。目前，国际航空运输协会正在和约 20 家航空公司合作进行相关测试，同时还在跟另外 20 家希望参与试运营的航空公司进行商议。

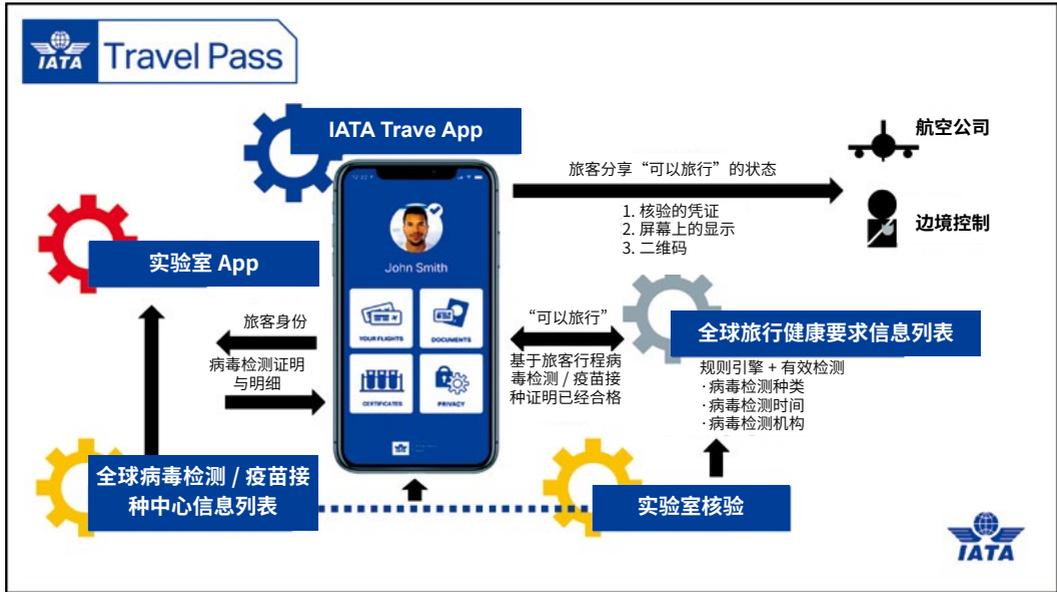


图 6.2 国际航协推出 IATA Travel Pass

### 6.2.4 推出并签发“疫苗护照”

在全球各国相继为民众接种新冠疫苗的背景下，采用“疫苗护照”实现安全的跨境人员流动，已成为欧洲乃至全球保障跨境旅行安全推进的重要举措。“疫苗护照”并不是真正的护照，而是记载新冠疫苗接种等信息的凭证。最初，欧盟委员会推出包含新冠疫苗接种情况的“数字绿色证书”，该证书适用于所有 27 个欧盟成员国及瑞士、挪威、冰岛和列支敦士登 4 国，其目的在于解除欧盟各国间的疫情防控限制，为欧盟内部人员自由流动提供安全保障。2021 年 5 月 4 日，G20 旅游部长会议支持通过协调和整合欧盟新冠“数字绿色证书”等安全旅行措施，推出了新的“疫苗护照”，以期在全球范围内尽快恢复安全流动。6 月 1 日，保加利亚、捷克、丹麦、德国、希腊、克罗地亚和波兰等 7 个欧盟成员国已开始签发“疫苗护照”。另外，韩国、新加坡、泰国、菲律宾、加拿大、日本等国也已打算或启用“疫苗护照”，并以此放松入境限制、促进人员流通。例如，韩国政府已开始商议“疫苗护照”相关事宜；新加坡正同有意愿的国家商讨相互承认新冠疫苗接种证明；泰国方面表示，将考虑对持有他国签发“疫苗护照”的旅客，免除强制隔离入境限制；菲律宾众议员、前众议长卡耶塔诺则倡议为疫苗接种者颁发“疫苗护照”，使菲律宾民众恢复与其他国家的联系；加拿大卫生部长帕蒂·哈伊杜接受采访时称，推行“疫苗护照”已被列入七国集团（G7）成员国的议程；日本内阁官房长官加藤胜信宣布，日本计划在 7 月中下旬签发“疫苗护照”。

### 6.2.5 提出“旅行泡泡”计划

“旅行泡泡”（Travel Bubble）计划也被视为重启跨境旅行的方式之一，并被寄予厚望。所谓“旅行泡泡”，是指疫情得到控制的国家和地区之间相互开放边境，允许符合条件的民众进行跨境旅行，且入境后无需隔离。该计划的实施，在一定程度上能够给两国或地区旅游业的复苏带来福音，目前已有多个国家或地区之间开通了“旅行泡泡”计划。例如，2021 年 4 月 1 日中国台湾和太平洋岛国帕劳启动了“旅行泡泡”计划；4 月 19 日澳大利亚和新西兰开通了“旅行泡泡”计划；5 月 26 日中国香港和新加坡开通了航空“旅行泡泡”。另外，斯里兰卡航空宣布，斯里兰卡和印度计划建立“旅

行泡泡”；印尼政府正计划对有效防控疫情的国家实施“旅行泡泡”计划，目前已完成与阿联酋、卡塔尔、中国、新加坡和荷兰等国家的合作计划；荷兰则提议，荷兰、比利时和德国之间可以先形成“旅行泡泡”，促进三个地区之间的旅行；爱沙尼亚外交部长也提出了类似的想法，希望实施覆盖爱沙尼亚、立陶宛和拉脱维亚三个国家的“波罗的海泡泡”。

### 6.2.6 建立“交通灯”系统

为促进跨境旅行，部分国家还提出了根据疫情现状对各国划分类别的目的地风险评级系统，也称为“交通灯”系统。例如，法国政府按照新冠疫情的严重程度，对各国进行了“红”“橙”“绿”三个级别的分类；英国政府出台了把目的地国家分别列入“绿色”、“琥珀色”和“红色”名单的“交通灯”风险评级系统，进而针对不同类型国家实施不同的检测和隔离措施。具体而言，民众前往“绿色名单”上的国家只需在出发前后各进行一次新冠核酸检测，无需隔离；前往“琥珀色名单”国家的旅客在回国后需要居家隔离 10 天；前往“红色名单”国家的旅客则强制要求酒店隔离。近日，根据疫苗接种及疫情防控情况，欧盟还动态调整、进一步放宽了“绿色名单”上的国家和地区范围，将 14 天内每 10 万人累计确诊 100 例以下的国家和地区列入“绿色名单”，之前这一标准为 25 例。



图 6.3 英国政府出台“交通灯”风险评级系统

### 6.2.7 制订国内旅游刺激计划

在跨境旅行仍受制于疫情防控的背景下，国际旅游复苏面临诸多障碍，国内旅游市场将在未来一段时间内成为旅游目的地的绝对主场。为振兴旅游业，诸多国家出台了国内旅游刺激计划，鼓励本国民众进行国内旅游。例如，日本政府启动了旅游支援项目“Go to Travel”以重振旅游业，该项目以日本国内游为对象，政府将补贴游客住宿费，并推出一系列消费券以补贴民众在当地的其它消费。泰国旅游和体育部、财政部则共同提出了“泰人游泰”计划，主要通过政府补贴的方式，鼓励泰国民众进行国内跨府旅游。加拿大旅游局制订国内市场复苏计划，开启了四省“抱团模式”，即加拿大东部的爱德华王子岛、新不伦瑞克、纽芬兰和拉布拉多以及新斯科舍四省居民可以不受限制地旅游。另外，中国澳门特别行政区从 4 月 15 日正式推出了“澳人食住游”活动计划，通过以工代赈支援旅游业复苏，该计划除在九澳圣母村古建筑群探秘、直升机飞天体验及游艇打卡等 6 条路线给予旅费补助外，还增加了本地酒店体验补助一次。

## 6.2.8 出台旅游行业扶持政策

面对新冠肺炎疫情对旅游经济的冲击，旅游企业亟待利好政策出台，为此各国采取了超常规的货币、财政政策，以缓解旅游企业在疫情期间的成本压力，并为旅游企业复苏提供支持 and 信心。例如，为解决中小微文化和旅游企业面临的资金难问题，中国文化和旅游部出台一系列扶持政策以帮助企业解决燃眉之急，主要包括：出台《关于抓好金融政策落实 进一步支持演出企业和旅行社等市场主体纾困发展的通知》，对演出企业、旅行社等文化和旅游市场主体加大金融政策支持力度；印发《关于用好货币政策工具做好中小微文化和旅游企业帮扶工作的通知》，对受疫情影响较大的旅游娱乐、住宿餐饮、交通运输等行业加大货币政策支持力度；发布《关于加强政策扶持进一步支持旅行社发展的通知》，从市场优化、金融扶持、普惠纾困三个方面为旅行社减压。另外，爱尔兰政府则通过成立特别工作小组的方式来推动国家旅游业的恢复，特别工作组建议成立一项 1.5 亿欧元的贷款计划，以此帮助受影响较重的旅游企业渡过危机。

## 6.3 旅游制度创新的未来趋势

随着新冠疫苗的普及，一些国家和地区为重启和振兴旅游业进行了积极探索和制度创新。回顾过去，包括放宽边境管制要求、出台行业复苏计划等在内的制度创新为解决旅游业所面临的困境释放了积极信号；放眼未来，旅游制度创新的趋势主要体现在以下几个方面：

### 6.3.1 更加注重跨境旅游便利化措施的有效性

为防止新冠肺炎疫情的传播，诸多国家采取了严格的入境限制，包括必要的检测、隔离和关闭边境等，这使得国际旅行和人员的跨境流动长期处于低迷和受限状态。尽管近一段时间以来，世界多国都在努力促进跨境旅行市场的开放复苏，然而，受多重因素的影响，旅游业的重启之路仍充满不确定性。比如，目前跨境旅行并非在所有国家开放，且尚没有清晰、一致的入境的隔离要求及出行规则可供参考，核酸检测和隔离时间等在内的跨境旅游成本，也仍然是阻碍跨境旅行的最大障碍。再比如，尽管新冠疫苗接种在稳步推进，“疫苗护照”的想法也比较好，但是随着德尔塔毒株在全球的快速传播，疫苗的具体免疫效果仍待观察，而“疫苗护照”能否顺利推行也有待考察。另外，虽然多个国家和地区提出建立“旅行泡泡”计划，但这一计划有很高的不确定性，因为已经启动“旅行泡泡”计划的国家和地区也是几经周折，效果不佳，其大规模推行难度较大。可见，既有制度创新还远没有达到预期的效果，距离真正的“旅行自由”似乎还有很长的路要走，未来应更加注重相关跨境旅游便利化措施的有效性。

### 6.3.2 更加强调国内旅游市场复苏和制度创新

新冠肺炎疫情的防控要求限制了游客的跨境流动，相比于国内旅游，国际旅游复苏面临更多障碍，旅游业在未来一段时期内将形成以国内旅游为主的市场格局。统计数据显示，长期以来国内旅游占全球旅游经济的比重在 70% 上下小幅波动；然而，受新冠肺炎疫情影响，国内旅游占全球旅游经济的比重迅速提升至 80% 以上。其中，亚太地区、美洲地区国内旅游占比分别为 82.00% 和 86.58%，传统上旅游国际化程度最高的欧洲地区，其国内旅游占比从 2019 年的 60.48% 提高到 2020 年的 75.95%，非洲地区、中东地区两大高度依赖国际旅游的板块，其国内旅游占比也分别有 10.60% 和 12.69% 的提升。在此背景下，各国应当适应新形势新变化的需要，调整旅游经济发展格局，更加注重和发挥国内旅游市场优势和内需潜力。为此，相关部门应当迅速建立以国内旅游需求为主体的发展格局，以扶持救助、刺激消费、全面振兴旅游业为目标，综合运用资金支持、财政政策、货币政

策和稳岗就业等政策，完善顶层设计、丰富旅游产品、促进旅游消费、激活市场活力，全力以赴促进国内旅游经济的全面恢复。

### 6.3.3 政府立足长远进行政策评估和制度优化

为了尽可能地恢复旅游业，各个国家和地区审时度势地制定了多个临时性的政策措施。值得注意的是，这些创新性制度是临时性的，相关部门应当基于最新的数据分析，不断加以反思和重新评估既有政策措施的执行效果、改进空间和优化方向，以便更加安全和负责任地重启旅游业。另外，一旦世卫组织宣布新冠肺炎疫情全球大流行结束，这些临时性的政策工具将被中止，此时，相关政府部门应当将其总结为应对全球性危机的重要方法和手段，建立具有抗风险能力的防范机制，在未来出现类似的全球性疫情时，能够快速、有效地激活并利用这些创新性制度。

## VII. 公共服务创新：以更加高效和公平为目标

### 7.1 公共服务创新背景

世界各国对于旅游公共服务的界定和范围各有不同。根据《中国旅游公共服务“十二五”专项规划》中的界定，旅游公共服务是指政府和其他社会组织、经济组织为满足海内外游客的公共需求所提供的基础性、公益性的旅游产品与服务，强调基础性和公益性特征。总体而言，旅游公共服务通常包含旅游基础设施、旅游信息服务、旅游交通服务、旅游安全保障、旅游行业监管、旅游公共资源开发、旅游培训、协调非政府组织间合作等。值得注意的是，旅游公共服务的内涵和外延随着技术条件和经济发展动态进步。在后疫情时代及新公共服务背景下，旅游公共服务还会呈现出多种创新形态，并兼顾高效与公平。

#### 7.1.1 疫情改变人们对旅游公共服务的需求标准

新冠肺炎疫情改变了人们的生活方式、社交状态、旅游偏好与行为，休闲理念、旅游方式的变化对旅游公共服务标准提出了更高要求。世界旅游业理事会（WTTC）在《COVID-19 后旅行和旅游业的未来》<sup>17</sup>中指出，健康与卫生、数字与创新、可持续性成为后疫情时代旅游业发展的关键词。旅游者对旅游公共服务的信息供给、安全保障、交通便捷、基础设施等依赖性越来越高，也期待更加具有安全性、卫生性、数字化、智能化、绿色生态的旅游公共服务。

#### 7.1.2 新公共服务成为普遍性的理念

旅游公共服务发展理念以新公共服务为引领，并兼具旅游事业与旅游产业的特殊性。登哈特夫妇的著作《新公共服务：服务，而不是掌舵》（The New Public Service: Serving, Not Steering）一书标志着新公共服务理论体系的形成：以民主、公民权和公共利益为核心，强调政府的职能是服务而不是掌舵、服务的对象是公民而不是顾客、重视公民权和公共服务而不是企业家精神。随着业态变化、需求调整、科技进步及经济发展，旅游公共服务以新公共服务为引领，逐步向数字化、公平化、多元化、可持续性方向发展。

#### 7.1.3 数字化、智能化发展助推旅游公共服务创新

新冠肺炎疫情在旅游行业寻求创新和整合新技术的过程中发挥了意想不到的催化作用。旅游公共服务创新根植于数字化、智能化背景下，强调新颖性、发展性和实践性三个属性以及公共价值<sup>18</sup>，聚焦战略、能力和运营三个创新点。世界经济论坛创始人兼执行主席克劳斯·施瓦布认为，“COVID-19 加速了我们进入第四次工业革命的进程。我们必须确保数字、生物和物理世界的新技术仍然以人为中心，服务于整个社会，为每个人提供公平的机会。”<sup>19</sup>因此，公共服务在数字化、智能化背景下迎来了新理念、新形式，并在制度、技术、市场等方面实现创新，能够进一步促进公共服务兼顾公平与效率。

## 7.2 旅游公共服务创新前沿

### 7.2.1 旅游安全保障

疫苗技术研发促进疫苗护照等政策制度创新，为全球旅游创造安全、信任的旅行环境。美国霍普金斯大学提供的数据显示，截至 2021 年 7 月 7 日，全球已完成疫苗接种人数超 32.6 亿剂次，其中中国超 2.2 亿人次、美国超 1.5 亿人次，分别列居世界前两位；印度、英国、德国、巴西、日本、俄罗斯、加拿大、智利等 15 个国家也超过千万人次。<sup>20</sup> 在全球新冠肺炎疫情持续、各国相继为民众接种疫苗的推动下，泰国、日本、韩国等多个亚洲国家积极推行“疫苗护照”，欧盟也拟推出 3 种数字新冠通行证——接种欧盟认可的新冠疫苗的证书、核酸检测阴性证书、感染新冠病毒后康复的证书，这些证书以手机二维码的形式发放，也可下载打印在纸上。<sup>21</sup> 同样类似做法的还有 WTTC 的安全履行协议，经过 WTTC 认可后，酒店、餐厅、航空公司、邮轮、旅行社、户外购物场所、交通和机场等已经实施了健康和安全管理的企业，可以获得“安全旅行”标志认证。通过全球性的规范和一致性的行动帮助全球的消费者重建信心。局部区域的“旅行泡泡”计划，又称“旅行桥梁”或“旅行走廊”计划，如澳大利亚与新西兰，还有印尼计划与中国、新加坡等 5 国设立的“旅游气泡”，都是基于有效抗疫及信任基础上开展“点对点”开放边境政策尝试。2021 年 3 月推出的中国版“国际旅行健康证明”，对推动世界经济复苏及跨境人员往来便利化提出了切实可行的“中国方案”。等线通过实现疫苗接种的国家化或区域化认证，实现统一、标准化的政策制度创新，能有效实现全球跨境流动、减少隔离措施，为全球旅行创造安全、信任的环境。

### 7.2.2 旅游监督管理

“已知旅行者数字身份”概念 (The Known Traveller Digital Identity Concept) 旨在实现信息自愿共享，从而建立可信任的个人数字身份。如图 7.1 所示，为了建立一个可信的“已知旅行者”身份，旅行者需要在邮局、政府或教育机构等可信实体进行验证证明，并将经过认证的证明添加到个人“已知旅行者”档案中，通过获取更多的证明继续建立“已知旅行者”地位，进而实现安全、无缝旅行。



图 7.1 建立“已知旅行者身份”

来源：WEF: The Known Traveller Unlocking the potential of digital identity for secure and seamless travel

“已知旅行者数字身份”概念支持在抵达前对信息进行个性化筛查和风险评估，有助于执法、移民和航空安全管理部门更快地索取和接收信息，从而使监管工作重心转移到加强高级旅客筛查和低风险旅客通关上来。以电子护照加强边境管理为例，护照的非接触式芯片包含护照持有人的传统数据和数字签名形式的数字安全特征，该特征密封该数据并确保其完整性和真实性。这种电子验证是通过检查非接触式芯片中包含的数字签名来完成的，这意味着验证国家用于密封传统数据的数字证书链。如 Amadeus 投资数字化身份认证服务商 Airside，在 Airside 的技术支持下，美国公民和加拿大旅客通过护照 App 就能快速安全通过美国海关检查。

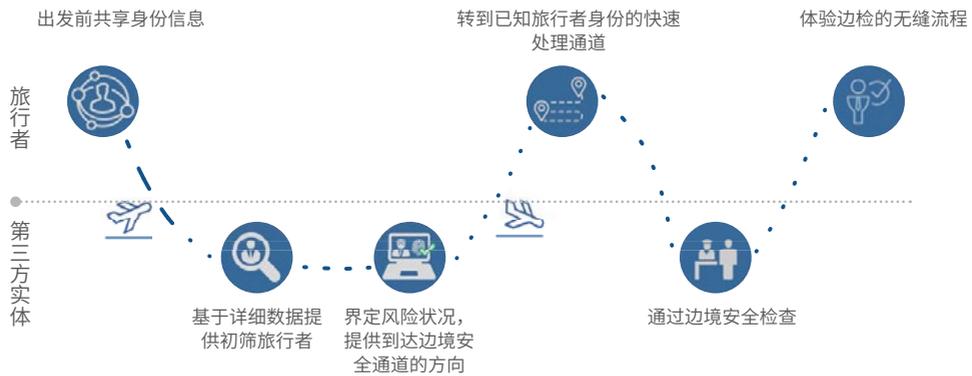


图 7.2 抵达边境示例  
来源：同上

### 7.2.3 旅游信息服务

现有旅行活动基本是由智能手机或平板电脑等移动设备支持实现的，这也为个人旅行者创造了一种移动的数字自我扩展。据 WTTC《旅行和旅游中的移动支付：释放潜力》（2019.3）显示，由于 83% 的乘客随身携带移动设备，移动设备已成为当今旅行中必不可少的一部分。<sup>22</sup> 移动集成良好融入现代旅行和旅游体验，如旅客使用应用程序安排前往机场的行程，获得电子登机服务通行证，在移动设备上访问机上娱乐，使用移动钥匙解锁酒店房间，查找要做的事情，自主预订用餐，并在社交平台上分享旅行经历。

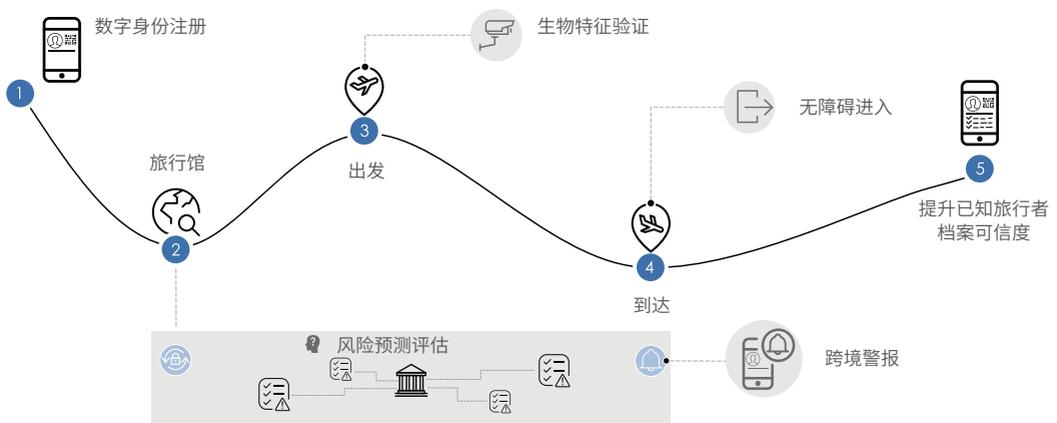


图 7.3 选定干预步骤概览

通过公共平台获取或提供相关信息，可以实现有效监管或公共信息共享。如通过“已知旅行者数字身份”实现了旅行者信息的提前获取，并可在注册、行前、出发、抵达等环节通过信息获取提前研判旅行者类型及风险信息。再如中国文化和旅游部“在线公共文化服务”提供四项热点线上文化服务，公众可以在线观看全国博物馆线上展览，参观国家博物馆30多个虚拟展厅，查询故宫博物院文物信息，参加国家图书馆线上线下结合的公开课等。

## 7.2.4 旅游公共资源开发

游客行为和体验数据对于旅游公共资源的开发与管理非常重要，通过物联网技术可记载和分析旅游者行为规律以改善公共资源开发供给质量。传统上，这些数据的观察和调查须耗费大量人力物力，世界上最大的博物馆之一——巴黎卢浮宫开创性利用非侵入式蓝牙传感器生成的匿名纵向数据集，研究游客在博物馆周围倾向于走什么路线，以及他们在不同地方的停留时间等。该研究在卢浮宫部署了七个蓝牙传感器，覆盖范围足以测量探访顺序和持续时间。通过记录独特的加密标识符，以区分其范围内的每个支持蓝牙的移动设备，以及进出的时间戳，如果假设一个移动设备属于一个人，其就有可能将该设备的移动与访问者的移动联系起来。这项研究进行了24天，记录了大量的旅游者数据信息，管理者不仅可改善旅游公共资源供给、提高旅游者旅游体验，也可模拟和预测有价值的信息，如人群密度和当地拥堵，以提高旅游公共资源开发服务城市的水平。

## 7.3 旅游公共服务的未来趋势

### 7.3.1 运用现代科技提供高效安全的旅行体验

物联网、基于位置的服务、人工智能、增强和虚拟现实以及区块链技术等技术应用，使旅游项目较之以往更具吸引力、高效率 and 包容性，在对经济、社会和环境适应上也更具可持续性。这些技术促进了旅游流程的创新和再造，有效应对了季节性和过度拥挤等挑战，提升了旅游体验，开发出更为智能的目的地。

数字化有望继续推动旅行体验朝着更加无缝、无摩擦、更高质量的方向发展。数字化在智能资产和高效利用资源方面进行创新，有助于建立更可持续的行业足迹。旅游业是最早在全球范围内实现业务流程数字化的行业之一，其中在线航班和酒店预订成为数字化先锋，数字化对旅游业影响主要体现在发展智能旅行便利化、智能目的地和创造就业机会上。<sup>23</sup> 例如，智能签证、边境通关、安全流程和基础设施等智能应用提供了安全、便利的旅游体验，使旅游目的地更具有技术性、创新性、可持续性、无障碍性和包容性，增强了旅游行业的内生发展动力，促进了中小微企业创新创业并创造出更多就业机会。

可移动智能设备、数字化技术、交互式场景等数字化、智能化技术提升了旅游公共服务质量。可移动智能设备通过创造一种全新的智能旅行模式，彻底改变旅行流程、旅游服务、游客体验，提升了旅行便利和安全保障；数字化技术通过打造全旅游周期中具有技术性、创新性、可持续性、可达性和包容性的智慧旅游目的地，兼顾游客与居民需求、淡季与旺季访问差异、预测与管理游客流量等，从而更有效地实现目的地管理和可持续发展；鼓励企业挖掘数字技术的应用场景以创新旅游公共服务，包括开展智能化交互式服务应用示范，支持智能终端、服务机器人、虚拟现实、增强现实及混合现实等技术在景区、酒店、休闲街区、文博场馆等场所消费场景中的应用，进而拓展公共服务链条，带动数字创意、智慧旅游、智慧文化等新业态发展。<sup>24</sup>

### 7.3.2 借助技术手段提供多元化服务

旅游公共服务供给正逐步由政府推动向市场驱动转变，市场参与旅游公共服务供给，并形成异质多元生态主体。<sup>25</sup> 市场参与旅游公共服务供给，能够更有效推动供给效率，提升服务质量水平，共享单车、乘车码、健康码等正是市场提供公共服务的典型代表。在旅游行业，数字化身份认证、使用技术驱动下，市场主体也在积极参与旅游公共服务的供给与创新。例如，谷歌正与连锁酒店合作，将 Nest Hub 智能显示屏和谷歌助手引入酒店客房，旨在让客人以无接触的方式获得信息并使用便利设施，同时降低酒店成本。

### 7.3.3 主体多元化促进供给效率

打破政府、事业单位的垄断格局，通过间接提供、合作提供、委托或授权志愿组织或企业提供、补助或资助相关机构提供等形式促进社会广泛参与，促进公共部门与私人部门竞争，有效促进公共服务供给效率，使公民得到更低成本、更高质量的公共服务。多元主体包含政府、组织、社会、企业、游客等，通过多元供给实现有效竞争，更充分地提供公共服务，确保旅游公共服务的有效供给，并使公共服务数量和种类更符合公众需求。

### 7.3.4 以游客体验为导向

从体验性、互动性、多样性三个维度创新旅游交通设施体系、旅游信息服务体系、旅游行业监管与旅游者权益保护体系、旅游者安全与救助体系、旅游公共信息服务体系等供给。通过大数据、人工智能等技术，实现网上平台线路搜索、景点预约等个性化服务，建立以需求为导向的旅游公共产品机制，不断拓展游客的体验内容、体验方式、体验质量，不断满足旅游者多样化、个性化的消费需求。

### 7.3.5 更加关注普及性、公平性

线上云平台、信息服务网站等旅游资源数字化建设，突破旅游公共资源的时空限制，利用互联网技术及移动终端的普及实现旅游公共服务的互动分享模式。同时促进旅游公共资源的线下互动，如促进数字图书馆、博物馆、美术馆、文化馆的线下流动性，覆盖基层、边远和欠发达地区，扩大优质公共服务资源辐射覆盖范围；公共文化服务建设转型中融入旅游要素和旅游公共文化服务中加强文化赋能两大途径促进文旅公共服务融合发展，两者相互依托实现文化和旅游公共资源的下沉、普及和普惠。

注：

---

- 17.WTTC. The future of Travel& Tourism in the wake of COVID-19, September 2020.
- 18.Jiyao Chen, Richard M. Walker & Mohanbir Sawhney (2019): Public service innovation: a typology, Public Management Review.
- 19.WEF. Global Technology Governance Report 2021: Harnessing Fourth Industrial Revolution Technologies in a COVID-19 world, December 2020.
- 20.<https://coronavirus.jhu.edu/vaccines/international>.
- 21.<https://www.traveldaily.cn/article/146458>.
- 22.WTTC: Mobile payments in Travel & Tourism: unlocking the potential.
- 23.<https://www.unwto.org/digital-transformation>.
24. 唐晓云 . 以数字化为核心提升文化和旅游公共服务 [N]. 中国旅游报 , 2020 年 11 月 19 日 .
- 25.Oakerson R J, Parks R B. 2011. The study of local public economies: multi-organizational, multi-level institutional analysis and development[J]. Policy Studies Journal,39(1):147-167.

## VIII . 全球旅游创新案例

### 8.1 旅游机器人与人力资本创新：万豪酒店集团的探索

#### 8.1.1 酒店人力资本管理面临的挑战

作为劳动密集型的服务业，人力资本匮乏是长期困扰酒店的一个问题，人员流动性高、夜间服务人员缺乏、人员素质差异大等因素增加了酒店服务质量控制难度。在新冠疫情中，面对无接触服务需求的增加，传统酒店暴露出了智能化服务缺乏的短板。在消费升级背景下，酒店服务全天候、定制化、实时性的趋向更为明显，传统的服务流程与人员配置、前后台清晰的服务边界、部门之间

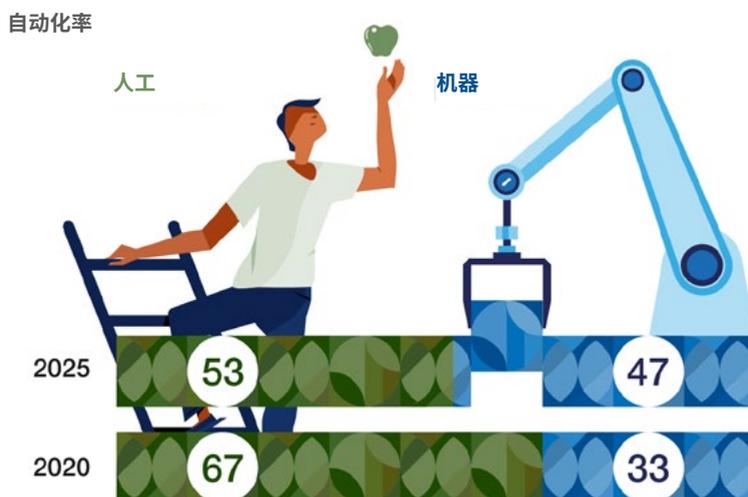


图 8.1 到 2025 年机器人将承担 47% 的工作  
来源：世界经济论坛，The Future of Jobs Report 2020, 2020

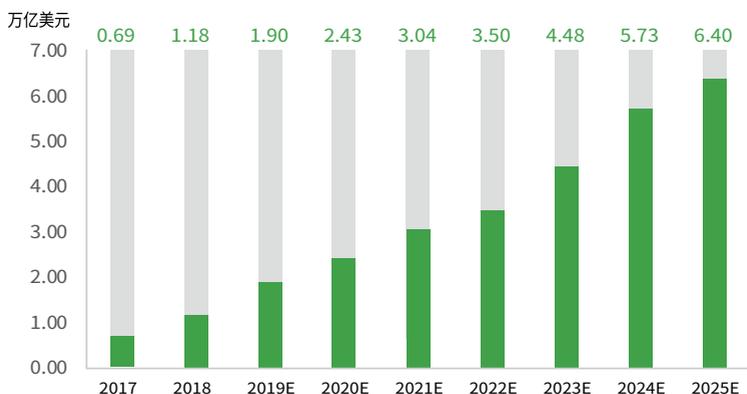


图 8.2 全球人工智能市场规模  
来源：德勤科技《全球人工智能发展白皮书》，2019 年

信息传递路径都影响了酒店服务响应能力。住宿类型的多元化，也使酒店业面临更加残酷的市场竞争，优化服务、树立品牌成为酒店业提升竞争力的有效途径。人工智能时代的到来，为破解酒店人力资本难题找到了突破口，为提升酒店服务能力提供了技术保障。

### 8.1.2 机器人应用带来的解决方案：万豪国际酒店集团公司的实践

万豪国际酒店集团公司创立于1927年，现已在全球131个国家和地区拥有30大品牌、7000多家酒店。从2014年推出第一代智能机器人Botlr，到利用AI、人脸识别、VR、大数据、物联网等技术，万豪酒店一直致力于以智慧化突破传统服务模式的局限，提升万豪酒店客人的满意度和忠诚度。

**一是提升一线服务能力。**机器人应用于一线服务，增加酒店和住客的接触点，拓展无接触服务，消除对客服务的盲点，搭建起全流程双向沟通渠道，同时精简了服务人员。万豪酒店利用Pepper机器人实现对客人的24小时高质量服务，酒店的夜间服务不再只依赖于酒店员工的两班倒方式；万豪酒店ChatBotlr对话机器人实时解答客人的大部分咨询、推荐等问题，减少前台工作人员的重复性工作，员工被更多地安排于满足客人的个性化服务，提高了劳动力的利用效率。万豪酒店Botlr机器人仅需5秒便能响应客人的服务需求，为客人提供一对一的快捷服务，改善“客人—前台—相关部门—客人”的传统服务需求响应流程，减少了客人等候时间；Mario机器人能够说19种语言，还能够模仿迈克尔·杰克逊跳舞，提高了酒店一线服务质量，以高效的服务塑造了酒店形象。万豪酒店通过多种渠道不断简化酒店的预订、支付、入住、退房的繁杂流程，通过应用程序实现酒店的无卡化，与Apple Pay、支付宝合作，简化客人的支付流程，优化流程各环节中的人力配备。

**二是物通全过程客服体验。**机器人带来的信息和数据成为酒店服务流程再造与优化人力资本管理的重要支撑，规避了酒店传统的以部门为主的对客服务模式的弊端，形成以客人需求为中心、实时调度酒店资源、实现全环节细节服务的供给体系。同时，智慧酒店的线上平台能够延伸酒店的服务场景，为客人提供实时细致流畅的服务体验。利用ChatBotlr对话机器人，客人使用自己的移动设备以短信的方式即可发送请求，此外，万豪酒店还将对话机器人在Slack、Facebook等通讯社交平台上线，多渠道为客人提供专属服务。入住前，对话机器人可以根据客人的入住时间、人数等信息推荐房间，同时为客人推送入住酒店周边的餐厅、景点等信息。入住中，万豪酒店引入HDL客控系统，连接酒店的电视、灯光、音乐、空调等设备，搜集房间信息，为客人提供更精准和便利的服务：万豪酒店的“智能交互体验客房”让客人通过声控或移动应用便能让房间内的设施提供符合客人个性化需求的服务。退房后，以对话机器人替代传统的短信、邮件等低效沟通方式，并提供优惠券等奖励以获取客人的问卷，掌握客人的反馈信息。

**三是实现精准营销管理。**机器人与客人的互动有助于获取消费数据和消费偏好，酒店营销人员与营销工作重在通过大数据分析把握市场趋势，敏感获取市场实时需求信息开拓新市场，同时更好地实施酒店的会员计划，激活酒店的存量顾客资源，培养客人的忠诚度。万豪酒店成立的MLive通过多个屏幕监测社交媒体的实时数据，预测市场营销的新趋势，帮助营销人员制定新的创意推广措施，以高效的沟通与客人构建密切的关系网。在万豪酒店的官方直销渠道，酒店以最优惠的价格保证从而能够获取部分客人的消费信息和个人信息。通过ChatBotlr对话机器人与客人进行实时互动，建立精准的客户档案，在了解客人的消费偏好后为客人发送个性化的服务信息和优惠活动推荐，提高了营销的转化率。Pepper机器人能够针对不同的宣传活动提供实时数据，帮助酒店人员调整营销内容、时间、方式，实现高效率营销；其还可以通过一系列的互动游戏与来往的客人进行互动，从而更好地开展营销活动，宣传推广酒店；Pepper机器人对万豪酒店的会员计划也起到了很好的推广

作用，增加了新会员的注册数量，培养了酒店的粉丝群体。万豪酒店在应用程序中推出 LocalPerks 服务功能，以此能够获取旅游者的实时定位，从而向旅游者推送信息，向客人宣传直销平台。

**四是拓展对客户服务领域。**万豪国际酒店集团公司 2019 年统计数据显示，休闲旅游是商务旅游增速的 4 倍，万豪在酒店业务布局上越来越重视休闲旅游者的需求，探索全旅程的线性化服务。万豪酒店提供线上虚拟体验和旅游活动订购服务，2019 年万豪酒店推出的“万豪旅享家”，整合了万豪酒店所处的全球各个国家和地区的旅游资源，为酒店会员提供旅游目的地的独特体验，客人可根据信息自主规划旅游行程与订购服务，减少了酒店人员的旅游咨询工作。万豪酒店的“万豪专属时刻”为会员提供专属小众的贵宾级旅游活动体验，以难忘的回忆提升游客的旅行价值，平台根据旅游目的地信息推荐周边的酒店，客人可以购买酒店产品以及兑换旅游体验活动，平台不只以酒店资源为吸引点，而是将酒店资源和旅游资源相结合，让线上平台成为吸引客人的流量入口，节省了酒店的营销成本。万豪酒店上线了零售电商平台 Bonvoy Boutiques，售卖酒店的浴袍、枕头、香薰，通过线下体验到线上购买，充分发挥万豪 1 亿多会员群体的价值，节约酒店线下的营销成本和人力成本，增加销售额的同时宣传了酒店品牌。万豪酒店以 VR 设施延伸酒店客人的体验场景，扩展酒店的服务范围，万豪在 Teleporter 虚拟旅游体验基础上，推出了 VRoom 虚拟旅游服务，客人可以订购虚拟现实设施到他们的房间，通过万豪酒店提供的“VR 明信片”虚拟旅游平台，客人能够身临其境地聆听旅行者故事。

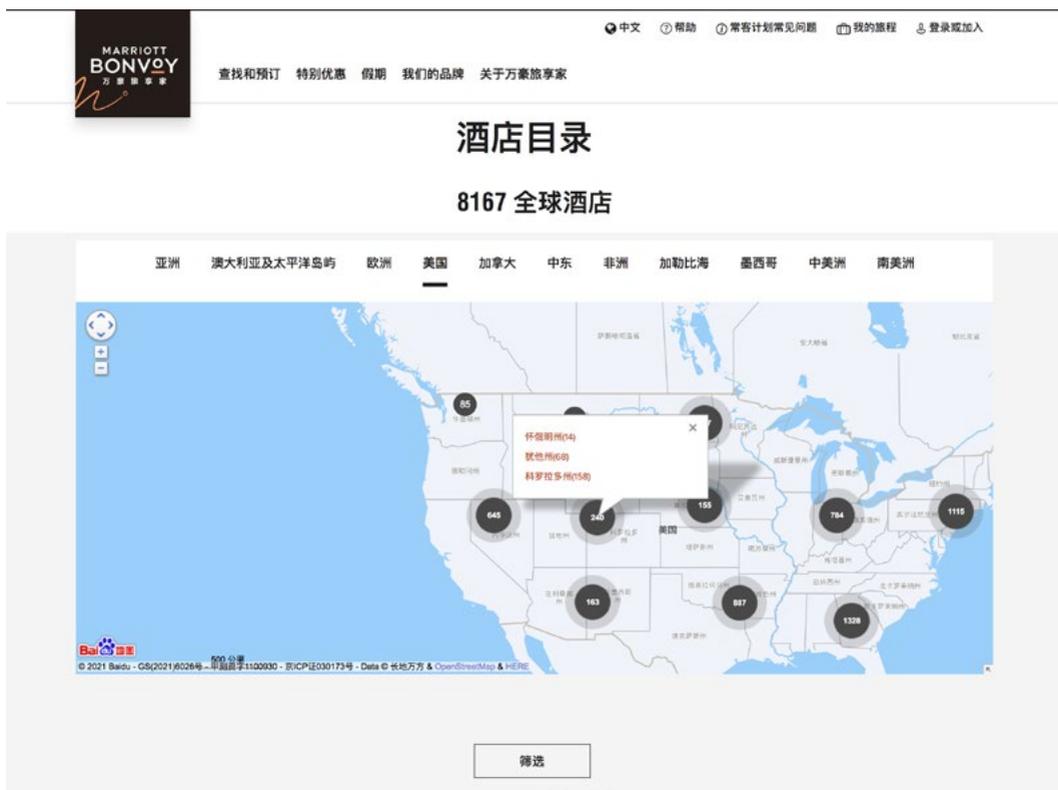


图 8.3 万豪旅享家根据地点和旅游类别提供旅游信息

来源：万豪旅享家官网

### 8.1.3 启示与思考

机器人替代酒店重复性和低价值工作岗位的员工，以大数据和智能设施辅助酒店营销、安保、财务等部门的工作，通过目的地信息整合和虚拟服务提供契合市场需求的附加服务与延伸服务，优化人力资源管理。

**一是探索“人—机”服务模式。**机器人能为酒店节省大量人力资源，缓解酒店用工荒，但并不能完全取代人工服务，未来高品质的酒店服务必定是由“人—机”共同完成。未来酒店服务内容将更加复杂、细化，要把握各类服务的属性，最大程度发挥机器人服务、人工服务的各自优势，构建高效高品质的“人—机”服务系统，使服务无死角。对于酒店重复性、程序化的服务工作，由机器人完成，提高服务工作标准化程度，提升服务效率，缩短客人等候时间，也让更多的酒店员工从简单重复的服务中解脱出来，把时间和精力投入到提供个性化服务之中。对于人工服务难度较大、岗位聘用人员困难的服务工作，可使用机器人弥补酒店人员工作的不足，为酒店客人提供全时段的服务；针对服务需求的淡旺季，使用机器人可进行较好的弹性安排，缓解旺季时服务人员短缺问题；利用机器人拓展人工无法承担的服务工作，为客人提供智能化服务和虚拟体验服务。酒店构建“人—机”服务系统要充分考虑酒店品牌特征、服务理念、客人需求，灵活切换人—机服务模式，不能因机器人服务而使服务僵化、缺少人情味。机器人改变酒店传统的一人一岗模式，对酒店员工综合素质能力、系统操作能力要求更高，加强业务技能培训，才能熟练操控机器人，让机器人更好地服务客人。

**二是实现前后台“一体化”模式。**前台机器人不仅为客人提供标准化服务，还有利于一线员工通过数据分析快速掌握客人需求，提供精准服务，这些原本需要后台营销部门支持才能完成的工作，通过前台机器人就可以瞬间加以实施。机器人以客人的需求信息整合前后台部门的资源，解决酒店以往因清晰的前后台界线导致的服务脱节问题，实现客人需求和酒店供给最大程度的衔接。利用人工智能对酒店业务数据进行采集，分析酒店人员和岗位的匹配程度，通过业务量化优化酒店岗位设置、员工招聘和培训、薪酬管理等工作。

传统酒店前后台设置带来的最大困惑是服务信息传递障碍，消耗一定的人力且导致管理效率低下。酒店机器人和智能设施使用，可以强化客房服务、工程管理、库存信息、酒店财务等连接，及时采集酒店运营中产生的各种数据并做出分析与快速响应。通过对酒店前台设施的使用率、物品的消耗率等信息监测，后台实时调整对各岗位各时段的资源配置，实现酒店部分运营环节的自动化。

**三是驱动闭环营销模式。**酒店以官方平台为营销渠道，以大数据为导向，重塑酒店营销格局，打造营销、销售、售后一体的闭环，提高客人忠诚度，减少对OTA的依赖。线上智慧营销能够在短时间内覆盖大量的受众，并进行精准画像，提高营销转化率，在酒店宣传、购买、评价全流程闭环中，能更好地维护酒店的核心目标群体、培育酒店的私域流量。依据大数据中的会员信息，线下酒店服务可更为个性化，通过维系与现有客人的关系，实现营销的高转化率。基于一线机器人与客人互动所获信息，及时对客人推送针对性的酒店产品信息，利用机器人对酒店不同宣传活动反馈的实时数据，营销人员可随时调整宣传内容、宣传方式和投放时间，达到营销效益的最大化。

**四是开启创新服务模式。**人工智能应用有助于酒店延伸服务产业链，创新品牌价值，增强客人的忠诚度。借助机器人掌握客人的入住目的，并根据观光游、纪念游、商务游、团队游、家庭游等不同的类别，为客人提供旅游目的地的活动信息，提供目的地虚拟旅游服务。酒店成为旅游目的地的重要入口和中心点，通过整合内外部资源，为客人推荐和预订餐厅、景点、体验活动等行程，提高客人对旅游目的地的整体体验水平。在新零售模式下，酒店的实体空间就是酒店品牌文化和生活

品质的体验中心，客人对酒店内客房、餐饮、娱乐设施等服务的享受也不是酒店客人消费环节的终点，而是新一轮消费的激发点，通过机器人互动与大数据分析，掌握客人对酒店消费品的喜好程度，可针对性地推送相关商品，创新酒店盈利模式。

## 8.2 低碳与旅游方式创新：英国的探索

### 8.2.1 低碳发展已深刻影响旅游方式

旅游业发展是全球碳排放量增长的主要原因之一，世界旅游组织在 2003 年全球首届旅游与气候变化国际会议上发布的《杰尔巴宣言》提出，不能忽视旅游交通、旅游接待设施等所产生的排放温室气体对气候变化带来的影响。研究显示旅游业带来的温室气体排放量占全球排放总量的 8%，交通占其中的 75%。

2020 年以来，世界主要国家的能源结构加速向清洁低碳化转型，强调碳达峰、碳中和时间表，低碳已成为全球集体行动的目标。低碳经济的发展和低碳技术的提高为旅游方式低碳化转变创造了条件，许多国家和地区制定积极的政策措施，激励旅游企业低碳化改造、采用清洁能源，向旅游者倡导低碳消费、使用绿色交通方式，努力降低旅游业带来的碳足迹，寻求与自然和谐共生的旅游业可持续发展之路。

### 8.2.2 低碳经济促进旅游方式的持续创新：英国的实践

英国是首批承认气候变化是经济和安全威胁的国家之一，是最早提出低碳概念和持续低碳化发展的先行者，也是国际社会上“低碳经济发展”的主要推动者。低碳发展成为英国国家战略，英国低碳经济得到快速全面发展，有力地促进了旅游业的低碳化转型。

**一是低碳发展形成共识。**英国政府通过目标导向、法律约束、政策配套，在低碳经济发展中发挥了重要的主导作用。2003 年英国发布《我们未来的能源——创建低碳经济》能源白皮书，将发展低碳经济作为国家能源战略的首要目标，开启英国低碳经济发展之路。2008 年英国在《气候变化法案》中首次以法律形式明确中长期减排目标，提出到 2050 年碳排放量降低至 1990 年的 80%，是世界上第一个做出减少碳排放承诺的国家。2009 年英国发布《英国低碳转换计划》白皮书，成为世界上首个公布具有法律约束的碳预算的国家，提出在 1990 年的基础上，2020 年的碳排放要减少 34%，同年，其向世界各国倡议，加强对清洁能源、碳预算、碳市场等方面的研究，大力发展低碳经济。英国政府还发布了包括《英国可再生能源战略》在内的一系列涉及交通等多领域的相关改革方案，从实际操作层面推动低碳经济的发展。在 2019 年新修订的《气候变化法案》中，英国政府进一步明确目标，实现至 2050 年温室气体“净零排放”。2020 年英国政府实施“绿色工业革命”方案，计划加快电动汽车推广、加速新一代核能研发、加大海上风能开发等。英国绿色组织也一直致力于促进公众节能习惯的形成，通过公益广告发布低碳信息、传播低碳知识，倡导人们选择低碳生活，同时辅助政府，协同推进低碳化转型。绿色和平组织（Greenpeace）在绿色复苏宣言中，倡议政府保护自然和野生生物尤其是加强对已退化的野生生物栖息地等各领域的修复投资，加快对智能电网、可再生能源和清洁能源的布局，减少垃圾“生产”并提高回收利用率，改造老旧建筑并提倡低碳供热制冷。英国生态区域发展集团和世界自然基金联合发起的“一个地球生活”项目将低碳社区建设作为重点，要求社区建设要严格遵守零碳排放、可持续交通、当地材料、动植物保护、本地食品、无废弃物排放、水低耗、文化遗产保护、贸易公平公正以及健康幸福生活方式十项原则。英国行业领袖践行他们的承诺，推进可再生能源产业发展，鼓励中小企业更有效地管理能源使用、创造新的“绿色”商业机会。

**二是低碳出行持续推进。**英国是世界上最早倡导低碳交通并付诸行动的国家之一，从1995年至今，英国为了推广使用电动汽车，出台了交通拥堵费和税收优惠、低排放区豁免和购置补贴、充电基础设施激励等政策，不断完善战略层面、税收政策、技术研发、基础设施以及互联交通等方面的政策体系，并在《零排放之路》中明确目标：到2040年，停止销售高碳排放的汽油和柴油车，全面推进英国汽车市场向零排放过渡。英国通过大力支持公共交通发展以降低碳排放，提倡巴士、地铁等公交出行，并通过各种措施完善公交服务，使居民对公交出行有更多的选择。20世纪70年代，伦敦市率先启动“停车再乘车”方案，2000年英国政府提出到2010年再建一百个“停车再乘车”场所的计划，在城镇边缘四周分别建设大型停车场，方便居民将自驾车停放在外围停车场，再通过换乘公交进入城镇中心。为鼓励人们绿色出行，英国政府采取多项措施，伦敦市在2010年出台自行车租赁服务计划，并投入5亿英镑改善城市基础设施，方便居民自行车出行。新冠肺炎疫情期间，英国政府面向民众推出“50英镑自行车维修代金券”发放计划，鼓励人们使用闲置的自行车，提倡自行车骑行不只是通勤代步工具，更是一种健身方式；英国交通部投入20亿英镑用于自行车道和人行道的拓宽和修建，为复工后人们骑行、步行等绿色出行做好准备，也缓解公交疫情防控的压力。

**三是节能技术不断突破。**英国将建筑节能作为衡量建筑合格与否的标准之一，要求绿色建筑设计时统筹考虑能源、环保、材料、循环、光照等各种影响节能的因素，出具建筑能耗分析报告，获得当地政府批准后才能开工建设。政府还对绿色建筑给予各种补助，2005年，英国政府出台“百万栋绿色住宅”推进方案，要求住宅建设使用绿色涂料、设置循环处理洗澡水装置、安装太阳能电池板等节能产品，对符合要求的“绿色住宅”给予税收减免优惠。伦敦市政府对绿色住宅进行等级管理，通过“绿色评级”对房屋节能程度进行A至G的评估定级，政府设立“绿色家庭服务中心”对节能程度较低的住宅提供必要的帮助。节能技术在酒店建设中也得到应用，英国萨里地下绿化带酒店是世界上第一家建在地下的五星级酒店，绿色屋顶形态模仿地势，客房和水疗中心都位于下沉花园中，生态化的环境打造让人们充分融入大自然。酒店屋顶建设的绿化带成为酒店天然的隔温层，冬暖夏凉，帮助酒店节能减排；绿化带还可用于分隔交通流量，保持良好的景观视觉效果。

**四是创新绿色旅游吸引物。**从城市、城镇，到社区、建筑单体，英国对各种空间尺度低碳发展的探索成为学习样板，吸引游客前往参观体验，感受最新的低碳技术、提高低碳生活意识、了解低碳原理和作用、学会低碳生活方式。以伦敦为代表的英国低碳城市建设，通过帮助企业减少碳排放、打造绿色交通体系、建造绿色建筑、推行智能电网等一系列措施，使“低碳经济”成为城市品牌的新形象。英国生态城镇建设起步早，在2008年提出的建设目标中，明确要通过碳减排、水资源高效利用、可持续交通与施工管理、固废回收等实现生态化，在城镇开发和运营中探索零碳排放模式，尽显英国小镇的生态魅力。位于伦敦南郊的贝丁顿“零碳社区”利用太阳能替代传统化石能源，以环保节能为目的关注建筑中每个细节的设计，避免社区的各种建设与日常活动给环境带来压力，让游客充分体验社区的低碳生活。位于金融城的彭博社欧洲总部大楼是绿色建筑的样板，参观者可学习和体验多项创新环保技术，包括大楼鳞片状外墙通风设备，屋顶雨水收集与净化，天然气转化电能及对余热利用，卫生间真空马桶等。推进低碳旅游实践，改变传统的旅游方式。英国新千年里程碑计划中的“伊甸园工程”项目旨在通过记录荒芜和污染土地的改造过程，向公众传达发展与生存中的可持续核心理念。开发机构与学校合作，实施生态教育方案，传授与教导可持续发展理念，让下一代认识到与自然和谐共生的重要性，在环境保护与教育中伊甸园工程项目具有不可替代的价值；环境改造、修复过程中营造出独特的生态景观，逐渐吸引英国民众前来休闲体验。英国建设了多种生态村和自然保护区，改造如蒙茅斯郡的旧土地乡村庄园，以自然生态为主要吸引物，通过开设周末森林学校、村庄游客中心，将可持续发展的重要观念传达给年轻人。

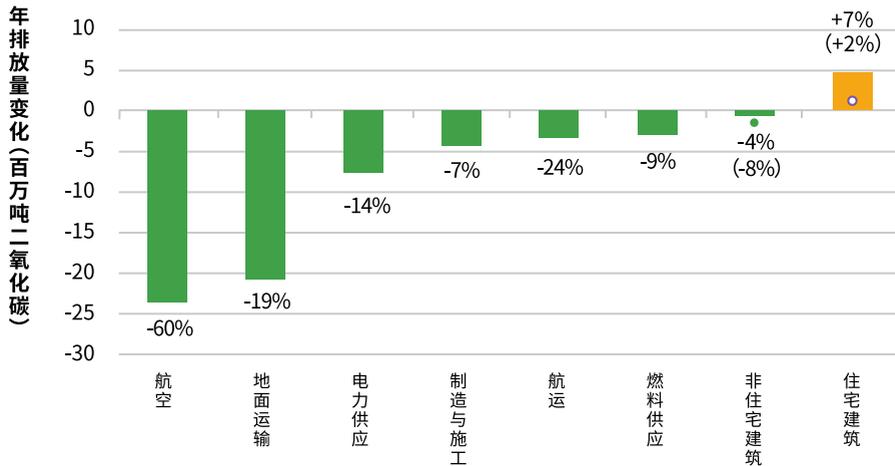


图 8.4 英国 2020 与 2019 相比不同部门 CO2 排放量百分比变化  
来源：CCC（英国气候变化委员会），2021 年

### 8.2.3 思考与趋势

**一是重构旅游价值观。**环境问题日益突出，人类对自我行为的反思得到进一步深化，善待我们的环境是未来人类必须要学会的态度。旅游发展不仅涉及人—地关系，也涉及人—人关系。在这一复杂系统中，低碳发展已深刻影响了人们的旅游价值观，旅游业已不再是单纯满足消费、实现经济价值的产业，而是成为与自然共生、与社会共融的践行者。旅游虽然是经济发展到一定水平后产生的消费需求，但不能以单纯追求舒适、享受为唯一目标，强调旅游消费伦理，约束对环境带来负面影响的旅游消费行为；旅游供给也不能一味追求经济效益，盲目信奉顾客至上，而是要在环境保护与经济发展之间作出取舍。特别是经历过本次新冠肺炎疫情，人们越来越清醒地认识到自然、生态、健康、低碳的旅游才是我们真正所需要的，低碳化发展是未来旅游业的必由之路。

**二是改变旅游消费行为。**低碳消费价值观的形成改变传统的旅游消费行为习惯，旅游者在对目的地选择上，更倾向于森林游憩类、草原风情类、湿地观鸟类、沙漠探险类、农业体验类等生态旅游目的地；在出游方式上，更加关注出行带来的能耗和污染，选择低碳出行方式，在旅游目的地游览中，尽量采用步行、自行车、公交等相对低碳的交通方式；在旅游消费上，挑选标有“绿色标签”、“碳标签”的景点、酒店、餐馆与商店，购买当季当地的绿色食品、生态食品和手工纪念品，减少一次性餐具使用，自觉将垃圾带回家；在旅游活动中，热衷于绿色生态或康体低碳的户外休闲旅游活动，体验纯朴原真的民俗文化等。

**三是加大绿色旅游产品供给。**低碳经济赋予旅游创新动力，低碳旅游产品与服务的供给能力快速提升。国家公园体系中，海洋、湖泊、江河、池塘、森林、湿地公园等自然高碳汇体的旅游开发价值得到快速挖掘，碳汇旅游体验产品受到青睐；低碳旅游景点类型不断增加，如低碳旅游乐园、低碳产业园区、新能源科普园等，以及低碳街区、低碳城镇、低碳乡村、低碳校区、低碳港区等各类低碳社区，这些多元化低碳体验空间将加速转变为低碳旅游吸引物。利用生态技术修复的生态景观具有巨大的旅游开发潜力，通过修复受损湿地、受污染土壤，打造“自然—人工”元素融合的低碳旅游吸引物。旅游目的地加快推进低碳化旅游节庆活动策划，提供丰富的低碳研学旅游项目，拓展低碳户外休闲体育活动；完善旅游公共交通服务体系，有效衔接各种公交方式，发展绿色交通，打造“步行城市”，推动公交、出租车电气化；提倡乘坐节能交通工具、无动力景区观光交通等，为旅游者提供绿色出行的多种选择。

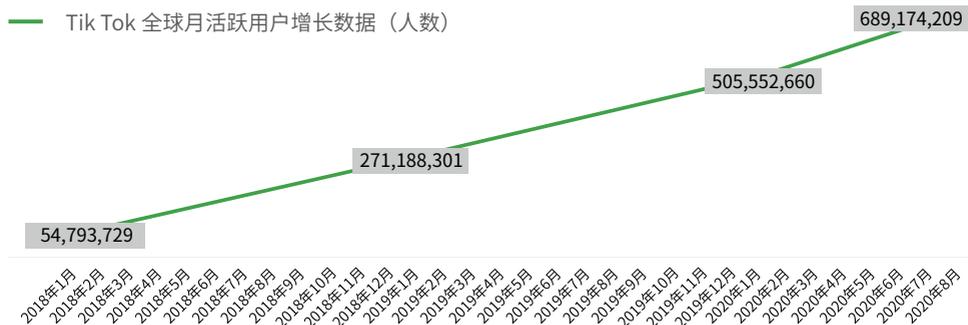


图 8.5 TikTok 全球月活跃用户增长数据  
来源: <http://www.199it.com/archives/1107501.html>

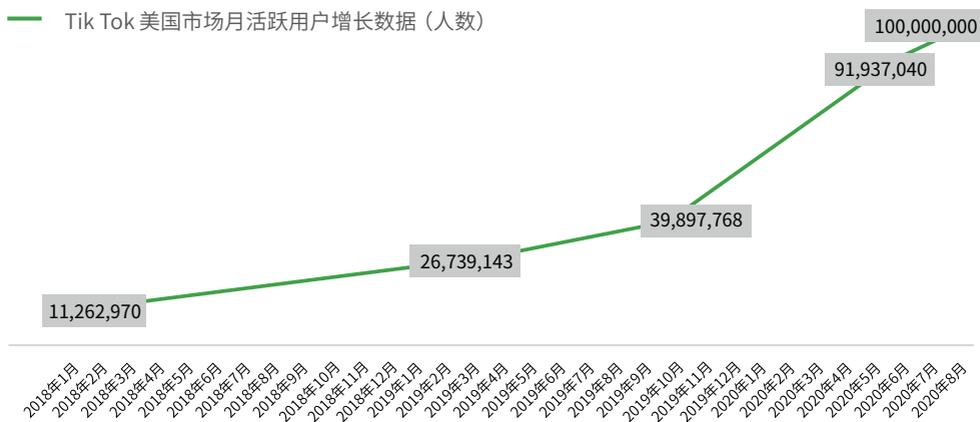


图 8.6 TikTok 美国市场月活跃用户增长数据  
来源: 同上

## 8.3 旅游营销创新: TikTok 的探索

### 8.3.1 TikTok 的旅游营销

#### 8.3.1.1 TikTok 发展现状

TikTok 是字节跳动旗下的短视频社交平台, 在 2017 年 5 月正式上线, 面向国际用户, 是目前中国最成功的海外移动互联网产品。目前, TikTok 的运营策略是针对不同的海外市场采取符合当地需求和本土化的运营策略。TikTok 在极短的时间内, 用户增长速度便超过了同类型的国际知名社交应用, 曾多次登上美国、土耳其、印度、德国、法国等国家 APP Store 和 Google Play 下载总榜的首位, 同时也以其高用户粘性, 成为了近年来炙手可热的社交平台。

**首先, TikTok 全球用户增长迅速。**目前, TikTok 仅在美国一个国家的活跃用户就超过 1 亿, 根据研究机构 Sensor Tower 发布的统计数据, TikTok 获得 2021 年第一季度全球移动应用下载量的榜首, 仅在 2021 年 3 月份 TikTok 下载量就超过 5800 万。根据 Sensor Tower 2020 年 8 月的数据显示, 在全球非游戏类的应用中, 抖音及海外版 TikTok 合计营收位居冠军, 达到了 8810 万美元, 年增长 6.3 倍, 其中 85% 收入来自中国, 7.8% 来自美国, 1.4% 来自土耳其。<sup>26</sup> 在目前的国际市场中, TikTok 美国市场排名第一, 其次是土耳其市场。图 8.5 展示了 TikTok 自 2018 至 2020 年全球月活跃用户增长的数据, 图 8.6 展示了 TikTok 在境外最大市场美国的月活跃用户增长数据, 足可见其在国际市场的扩展和增长速度之快。

**其次，TikTok 在年轻用户中深受欢迎。**在用户特征方面，TikTok 被定位为一个 Z 世代平台，但是 TikTok 不仅仅是年轻用户的聚集平台，TikTok 上也有 43% 的用户年龄均在 25 岁以上，并且这一群体是增长最快的群体。<sup>27</sup>而在年轻群体方面，根据 Piper Sandler 的研究报告，34% 的青少年将 Snapchat 列为他们最喜欢的社交应用，而 TikTok 则以 29% 的比例排名第二；在用户参与度方面，TikTok 也以 69% 的比例排到了社交应用的第三名。此外，报告还显示，TikTok 在美国的年轻用户群体中的喜爱程度呈现出上升的趋势，市场份额也呈现出持续增长的趋势。<sup>28</sup>

**最后，TikTok 以年轻用户为主覆盖多个年龄群。**以美国成年用户人口统计为例，如图 8.7 所示，其展示了 TikTok 用户年龄段分布和家庭收入分布状况。<sup>29</sup>其中，美国超过 50% 的用户年龄在 18-34 岁之间，青少年群体为 TikTok 的主要用户人群，但是同时也有超过四分之一的用户年龄在 45-64 岁之间，可见其年龄覆盖范围之广。同时，TikTok 用户中家庭收入超过 100,000 美元的人群中使用率较高，有近 30% 的用户家庭收入在 40000 美元以下，这部分用户以学生或处于职业生涯早期的学生为主。此外，在性别分布方面，美国 TikTok 用户中女性用户的数量也远超男性，约为 2:1 的比例，这一数据将为在 TikTok 上更好的针对用户群体精准营销提供依据。

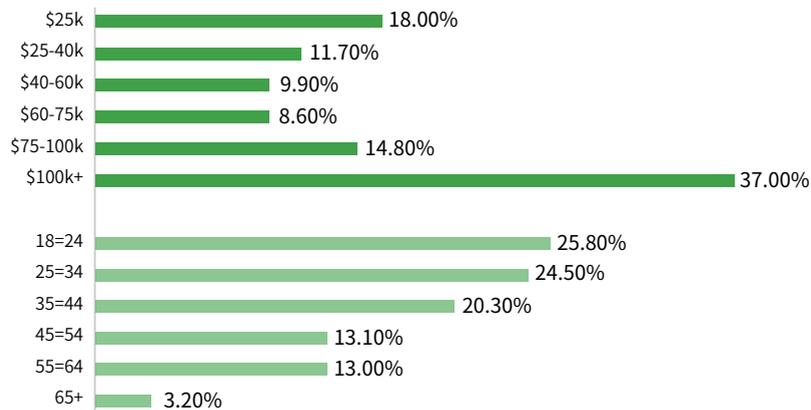


图 8.7 TikTok 美国用户家庭收入分布及年龄分布情况

来源：<https://www.amz123.com/thread-398480.html>

### 8.3.1.2 TikTok 在旅游营销中的优势

从 TikTok 本身的特点来看，其在旅游营销中有较突出的优势。首先，在 TikTok 上发布的标准内容为带有音乐的 60 秒视频，有自带的音乐功能和视频编辑器，集合了多个社交平台如 Snapchat、Vine、Instagram 等的优势，在创作者发布旅游营销内容方面提供了非常多的便利。其次，TikTok 在全球拥有超过 8 亿的用户，同时是受众最年轻的社交媒体平台，有利于旅游品牌针对年轻群体进行针对性营销。第三，TikTok 在功能上设置了标签活动功能，在这项功能中，“#tiktoktravel”标签活动一直是 TikTok 上最受欢迎的标签活动之一，拥有 208 亿次浏览量，TikTok 提供了这样一个针对性的旅游营销平台，对于旅游业和旅行公司来说，使用此主题标签是一个绝佳的营销机会。这一标签下，迪拜、日本、首尔、泰国等目的地均是标签下热门的旅游目的地。第四，TikTok 平台背后是强大的技术支持。TikTok 依托独有的智能推荐技术，通过机器学习了解用户喜好，为用户推荐最喜爱的内容；通过用户每一次观看视频时，停留、互动和分享等行为，判断用户喜好的变化，做到越来越精准；与订阅式信息推荐形式相比，TikTok 的玩法很多，包括表情识别、AR 科技、多屏展现、多变妆容、趣味游戏等，迎合品牌需求的同时还可以收集更多元化的内容，并精确推荐给感兴趣的用户。

此外,根据 TikTok 发布的海外用户分析报告,目前 TikTok 用户的使用习惯主要有五个要点:第一,用户喜欢快节奏,不拖沓的内容。在 TikTok 平台,用户以传播创意和有趣的短视频内容为主,这些用户不仅在分享自己的生活,也在平台以快节奏的方式浏览别人的生活,TikTok 业也成为人们工作之余的休闲方式之一。第二,用户喜欢沉浸式浏览。TikTok 用户更喜欢用沉浸式、不受干扰的方式来观看平台中的短视频内容。第三,用户会随时随地开启 TikTok 浏览。数据显示,TikTok 的用户在每天的任何时候都可能打开 TikTok 浏览自己喜爱的内容。第四,用户喜欢真实的内容。TikTok 的用户喜欢浏览真实的、原创性的生活记录。第五,内容回头率高。平台用户喜欢浏览平台上“话题挑战赛”内的内容,多数用户会对所分享的视频内容或话题重复观看。

从 TikTok 用户的五大使用习惯特点可以看出,在旅游营销中采用 TikTok 平台进行营销所具有的巨大优势。首先,该平台已经成为人们日常休闲方式之一,并且用户平台打开及浏览率较高,在这一平台上进行旅游营销将会大大提高品牌的浏览量和曝光度,使旅游品牌深入人心。其次,该平台重视沉浸式和真实性的内容,具有场景性的旅游营销内容与该平台的用户偏好相契合,将受到用户的广泛欢迎。再者,该平台内容回头率高,用户粘性强,有助于旅游品牌在平台上吸引一批忠实的粉丝。

### 8.3.1.3 TikTok 旅游营销的主要模式和方法

由于 TikTok 上的用户群体主要以年轻人为主,传统广告的形式已经难以吸引到这类群体,因而付费广告的方式较难以起到营销的作用。目前,在 TikTok 上可以帮助旅游企业和旅游品牌进行较为有效的旅游营销的模式主要有三种。

**一是标签挑战。**标签挑战是 TikTok 上用户常用的一种互动游戏,发布相同标签内容的用户代表着共同的偏好,方便旅游企业和旅游品牌寻找其目标受众。旅游企业或旅游品牌通过标签挑战内容的发布,可以向目标人群展示其品牌定位,吸引目标受众的关注。图 8.8 为目前在 TikTok 上浏览量最高的十大标签类别,其中娱乐、户外等标签均非常有利于旅游营销开展。

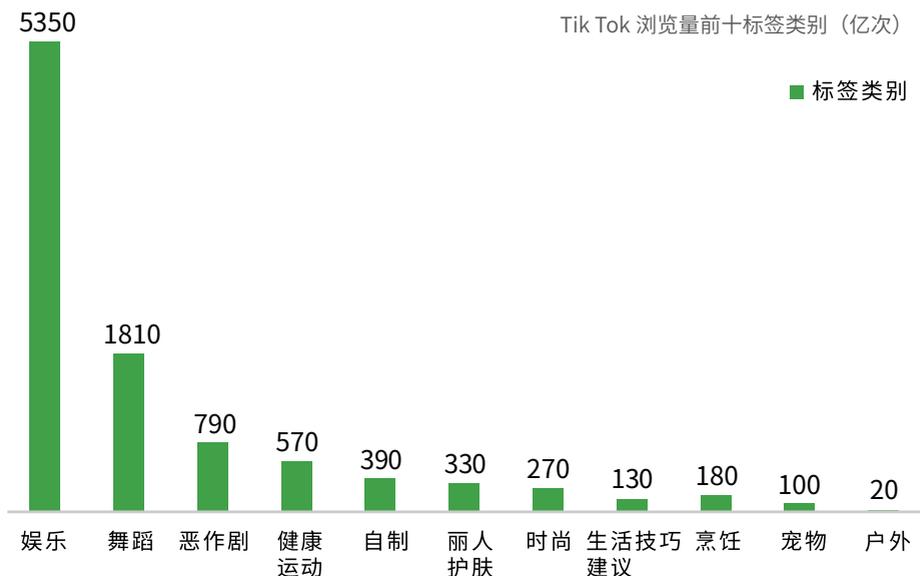


图 8.8 TikTok 浏览量前十标签类别  
来源: <http://www.baijingapp.com/article/29831>

**二是创作用户感兴趣的内容。**基于 TikTok 上的用户特点，创作具有乐趣和吸引力的内容能够更好的吸引用户，达到营销效果。营销内容需要有多元化的特点，同时深度挖掘用户偏好，针对性地推送内容，如针对家庭旅游者，有针对性地推送亲子产品等。

**三是借助网络营销。**与 Facebook、YouTube 等社交平台相同，网络营销是 TikTok 上最受欢迎且有效的营销手段，在旅游营销中，需要为旅游品牌选择合适的达人，只有与目标受众的相关性高，才能使营销达到更好的效果。

## 8.3.2 TikTok 的营销创新举措

### 8.3.2.1 成都 & TikTok：助力成都“文旅出海”

为提升成都旅游吸引力，打造成成都世界旅游名城，成都依托 TikTok 平台，选择“熊猫”等特定主题，以短视频的方式全方位多层次展现成都的形象与魅力。TikTok 在全球影响力的不断提升，使得 TikTok 成为更多国内城市文旅产业“出海”的重要短视频通道。众多城市依托抖音海外平台，向国际友人展现城市风貌与人文风情，希望借此提升城市知名度，带动城市旅游发展。而成都旅游管理部门历来重视利用媒体渠道推广城市旅游品牌。伴随 TikTok 在海外的日益火爆，成都通过 TikTok 在全球范围内搭建推广平台，在美国、英国、日本、法国、德国、意大利、西班牙 7 个国家发起了全球招募“熊猫哄睡官”国际挑战赛。“熊猫哄睡官”国际挑战赛是成都旅游局对外推广城市旅游形象的一种尝试。“挑战赛”是 TikTok 的王牌营销项目，通过发起挑战赛，更多用户选择参与其中，在一定程度上实现引流，起到了宣传推广的目的。挑战赛上线初期，就触发全球 4 万余用户参与，创作出 8 万左右视频，挑战赛页面所有视频观看量超过 3000 万，吸引用户互动量 400 万次，有近 2000 人使用官方的音乐进行拍摄，成都市旅游局多个官方 TikTok 账户粉丝数从 0 涨至 1 万，为后续的海外传播打开了营销阵地。TikTok 挑战赛充分发挥短视频沉浸体验的功能，以原生沉浸的方式向用于传递品牌信息，利用高频的展现方式扩大宣传范围，在活动中激发用户参与，建立品牌与 UGC 用户的互动，真正构建起品牌和消费者关联的桥梁。

此外，成都还利用 TikTok 平台自身巨大的流量资源做开屏和信息流的推广。在传播策略上，成都重视新媒体营销中传播主体的巨大作用，依托网络，发挥公众人物的名人效应，用以提升项目知名度和城市旅游热度，同时用音乐挑战赛作为辅助，多途径、多方法宣传成都形象。

### 8.3.2.2 印度尼西亚 & TikTok：“TikTok Travel”助力印尼旅游目的地推广

2019 年 4 月，印度尼西亚旅游部同 TikTok 达成合作，携手推广“TikTok Travel”计划，作为印尼旅游部官方社交媒体的品牌伙伴，TikTok 通过短视频记录印尼旅游者的旅行时刻，展现印尼的人文风光。

“TikTok Travel”计划已经帮助印尼对多个旅游目的地进行推广宣传，借助 TikTok 在短视频领域的强大影响力，印尼旅游部官方和众多旅游目的地包括景点景区入住短视频平台，推出相关主题的在线挑战、音乐和贴纸等。Wonderful Indonesia 成为 TikTok 在印尼的重点推广项目，并在 2018 年雅加达亚运会上成为媒介运营和市场营销的重要合作伙伴，截至 2018 年 12 月，TikTok 已经与印尼 75 个城市的政府机构达成合作。2018 年 12 月，Google Play 年度大奖正式揭晓，印尼 2018 年度“最佳应用”奖项颁发给 TikTok，用以奖励其在丰富社区互动和提供精彩用户创造内容等方面的贡献。

### 8.3.2.3 越南 & TikTok：推广越南全球旅游形象

TikTok 与越南旅游局合作开展旅游主题活动“你好，越南”，通过简短的移动端内容帮助提升当地形象，有着广泛的影响力。鉴于 TikTok 在短视频等媒介传播领域的巨大优势，越南官方机构、

行业协会以及地方政府都在寻求利用短视频等新媒体形式推广旅游形象，提升旅游吸引力。2019年4月，TikTok宣布将在越南落地多项合作事项，作为越南重要的旅游目的地，岘港旅游促进中心同TikTok达成战略合作，未来，岘港旅游促进中心将通过TikTok平台推广当地的旅游景点，激发游客创作短视频的热情。2019年5月28日，在河内，越南社区旅游协会（VCTC）与TikTok签署了合作协议，推出“CTC Group Tour”品牌的产品。VGTC平台账号旨在通过TikTok短视频向国内外旅行爱好者推广越南社区旅游协会各成员的旅游产品，而TikTok则希望利用科技和旅游内容，弘扬越南之美，吸引国内外游客对越南名胜古迹的关注。2019年6月，TikTok又与越南旅行社协会（VISTA）签署一项协议。根据该协议，TikTok将利用自己的平台，帮助VISTA成员推动越南旅游业发展。

#### 8.3.2.4 西班牙 & Tik Tok：创新西班牙住宿业推广方式

西班牙近年来尝试利用社交平台与新媒体渠道进行旅游目的地的宣传推广。值得一提的是，西班牙住宿业将TikTok应用于酒店推广和住宿设施设计当中，通过社交平台了解当下旅游者消费期望，寻求住宿业新媒体推广的运营策略。新冠疫情期间，布拉瓦海岸旅游协会（La Asociación Turística de Apartamentos Costa Brava-Pirineu de Girona）推出了一系列的活动，以吸引更多年轻有活力的游客群体，重振受疫情影响的当地旅游业。它在TikTok上创立新广告概念Bravitud，邀请TikTok用户重新定义布拉瓦海岸旅游的含义，以期在TikTok平台寻求品牌推广的战略地位。

Meliá酒店是西班牙住宿业重视社交推广与媒介宣传的代表之一，Meliá希望让用户自己参与其在TikTok平台上新的社交策略的开发，在其中了解酒店住户群体的住宿期望与个人需求。酒店向来自印度尼西亚、越南、瑞士和墨西哥的旅游或酒店专业毕业的学生发起了一项挑战，内容为设计在TikTok上的运营策略。

#### 8.3.2.5 泰国 & Tik Tok：Live Stream Thailand X Tik Tok 文化节

近年来，泰国旅游业主要从两方面利用TikTok进行泰国旅游的宣传推广。一方面，泰国看重TikTok平台上庞大的中国群体，希望借此输出国家风貌和人文风情，挖掘中国游客群体；另一方面，泰国推出以泰国抖音直播文化节（Live Stream Thailand x Tik Tok）为代表的旅游推广活动，通过抖音平台介绍泰国旅游景区、优质文化服务产品及艺术文化。

泰国抖音直播文化节推出以“泰国好玩、好逛、好购”为主题的直播节目，宣传泰国的人文风情与自然风光，如泰国舞蹈表演、泰国影视、泰拳赛、中国游客最青睐的热门旅游景区等。活动上还邀请Tisanart Sornsuek、Kanticha Chumma等泰国艺术家、明星及艺人助阵。

### 8.3.3 启示与思考

在当下移动互联网时代，短视频社交平台拥有大量的用户数量与社群基础，迎合大众的阅读和消遣习惯，具备成熟先进的大数据分析能力和智能推荐技术，同时得以在视觉、听觉两方面生动展示旅游目的地形象。近年来，以Tik Tok为代表的短视频平台日渐成为展示目的地自然风光、人文风情的重要平台，也成为了移动互联网时代目的地形象宣传和旅游营销的重要工具。

未来，旅游行业可以更多借助短视频等新媒体平台，从以下几方面进行旅游营销、旅游产品推广和目的地旅游形象宣传。

#### 8.3.3.1 依托新媒体平台借势宣传，优化广告宣传结构

以Tik Tok为代表的新媒体社交平台日渐成为传播媒介的主流，并有着庞大且日益增长的用户基础和较高的用户黏性。因此，相对于传统的网页广告和电视广告投放，旅游行业应优化广告宣传结构，

加大对于新媒体平台的产出，依托新媒体平台的高使用率、高曝光度和庞大的用户数量进行旅游目的地的形象宣传推广。

### 8.3.3.2 应用平台大数据技术，推动实现精准营销

短视频平台有着先进的大数据分析能力和智能推荐技术，以 Tik Tok 为代表的短视频平台通过大数据分析了解用户偏好；通过标签等智能推荐技术实现短视频的精准投放，迎合用户需求，进行智能化的推荐。旅游宣传产品的智能化推广则有助于把握游客需求，增强用户黏性，也能够在同类别产品的持续推送中提升旅游形象的吸引力，提高游客的出游意愿。

### 8.3.3.3 发挥 KOL 引领作用，激发大众创作热情

挑战赛是 Tik Tok 在各国本土化战略的重要环节，也是实现短期引流、提升知名度的重要途径。在旅游目的地的形象宣传中，可以借鉴挑战赛等形式营造旅游话题，发挥 KOL 的引领作用聚集人气，激发大众创作热情。名人效应的发挥可以增加旅游话题的热度，提升旅游形象的吸引力，催生众多 UGC 原创内容。而这些原创内容则可以发挥短视频沉浸体验的功能，以沉浸的视听享受传递目的地旅游形象，利用高频的曝光度扩大宣传范围，让旅游目的地既有了热度，又有了宣传的广度，很大程度上提升了目的地旅游形象的影响力与知名度。

### 8.3.3.4 重视短视频“内容为王”的核心竞争力

短视频日渐成为大众记录和分享美好生活的重要方式，在纷繁缭乱的短视频产品中，旅游行业需重视“内容为王”的核心竞争力，做好视频等宣传素材的打磨，增强短视频的生动性与美感，以提升旅游宣传作品的吸引力。

**一是要重视短视频的视听功能。**相比于图片，短视频拥有视觉上的动态冲击与听觉触动，相比于电视广告与网页视频，短视频的短小精悍则更容易展现视觉与听觉上的震撼。未来旅游宣传营销可以利用短视频的特有优势，用丰富多彩、富有质感的画面展现出自然风光与人文风情的视觉震撼力，增强游客的感官冲击，提升游客的出游意愿。

**二是要重视突出旅游目的地的品牌特色，重视目的地形象架构。**每个地方的旅游资源都有其独特性，要想在众多同质化视频产出中脱颖而出，必须要重视自身旅游资源的独特性，讲好自身特色的旅游故事。成都把大熊猫作为其旅游资源的重要代表，并依托熊猫形象进行成都旅游形象的打造与对外宣传，确立了自己在国际中独树一帜的旅游形象，持续吸引着众多海内外游客。

## 8.4 疫情防控背景下的旅游公共服务创新：迪拜的探索

### 8.4.1 疫情防控背景下旅游公共服务的新要求

新冠疫情给全球旅游业带来了巨大冲击。根据联合国世界旅游组织（UNWTO）的数据，2020 年国际游客同比减少 10 亿人次，降幅大约为 74%，全球旅游业收入损失大约 1.3 万亿美元，是 2009 年全球金融危机所致损失的 11 倍多。根据 UNWTO《疫情相关旅行限制报告》，截至 2021 年 2 月初，全球 217 个旅游目的地中约 32% 完全关闭入境旅行，其中超过 38 个旅游目的地已经关闭了至少 40 周。

疫情防控背景下如何快速恢复旅游业，政府需要在控制与防控疫情、把握疫情对消费市场的影响、重塑安全旅游形象等方面做出快速响应，统筹旅游目的地公共服务资源，保障公共卫生、医疗保障、公共交通、公共设施、公共信息等公共服务的有效供给，彰显国际旅游竞争力。

## 8.4.2 创新公共服务，重振目的地旅游：迪拜的实践

作为近年来发展迅速的国际旅游目的地，迪拜 2019 年接待了创纪录的 1673 万人次游客，旅游业对国家经济的贡献率达到了 11.5%，世界旅行业理事会的《2019 年城市报告》将迪拜列为全球第三大国际旅游城市。新冠肺炎疫情对迪拜国际旅游产生了巨大冲击：2020 年全年接待人次数下降 67%，世博会因疫情推迟一年举行，在疫情加速蔓延的 3-4 月份，迪拜酒店的入住率仅为 10%，重振疫情防控背景下的国际旅游业成为迪拜经济复苏的优先事项。

### 8.4.2.1 重塑安全旅游目的地形象

疫情后恢复消费者信心的最佳切入点是安全感。迪拜为维护“世界最安全的旅游目的地”形象做出了不懈努力。首先，快速控制疫情蔓延，发布“待在家里”的倡导，开展全域消毒计划，2020 年 12 月启动新冠疫情疫苗接种活动。其次，严格监管旅游设施，根据迪拜危机和灾害管理最高委员会所制定的健康和安全管理指南，迪拜市政府、旅游局、经济局联合推出合规计划，对符合指南要求的酒店、旅游胜地和零售场所等发行“迪拜已确认”邮票，每两周进行更新。再次，通过多种媒体释放信息，2020 年 6 月到 11 月，迪拜在全球范围内获得包括报纸、杂志和电视报道在内的 8900 篇报道，迪拜旅游局还推出“迪拜承诺”，提供符合防疫规定的旅游设施名单和政府的防疫规定信息。最后，加快推进国际安全认证，2020 年迪拜先后获得世界旅游业理事会认证颁发的“全球安全与卫生”印章；获得 ISO/PAS 45005:2020 国际认证，成为世界上第一个获得该项认证的城市，证明迪拜的职业健康和安全管理达到了全球最高标准；迪拜道路和运输管理局为抗击疫情而采取的措施获挪威 DNV.GL 的国际认可。

### 8.4.2.2 做好旅行者的安全防护

旅游流动人口的安全保障是迪拜旅游业恢复的重点，其利用数字化管理，创新在交通、医疗、治安等方面公共服务。一是航空服务，通过数字化新冠疫苗护照，迪拜重启了国际旅行业务，并参与 IATA 旅行护照，增加热温度扫描、接触点清洁、非接触服务，利用人脸识别技术辅助护照检查；阿联酋航空公司为客户提供新冠医疗保险；迪拜机场安装自动售货机，方便旅行者购买个人防护设备。二是公共交通服务，迪拜在所有的公共交通设施上贴上带有新冠疫情预防标志的海报，附有预防措施信息二维码；在公共交通和公共场所建立统一的标识标牌，通过图标和颜色提高公众的预防意识；出租车公司采用非接触式系统，通过面部识别记录驾驶员的进出，出租车内安装隔离器，对车辆进行每日消毒。三是医疗服务，迪拜按照国际最高医疗标准采取防治措施、配置医疗设施，启动远程医疗，开展“全民医生”服务，通过 Dawaee 应用程序将药物送到无法去医院治疗的人群，“车轮健康”计划提供流动性疫苗接种，开设多个“免下车”移动检测中心。四是治安服务，迪拜警察局通过应用程序和网站为客户提供智能服务，启动“与迪拜警察同骑”计划，邀请志愿者与迪拜警察一同巡逻，与公众分享有关预防新冠肺炎的措施信息。五是数字化信息服务，2020 年迪拜和华为合作提供涵盖地铁、公交、水上巴士等交通方式的数字交通卡；阿布扎比卫生局和迪拜卫生局推出官方病毒追踪手机应用程序 AlHosn uae；Smart Dubai 为迪拜 62 个政府部门提供在线通信服务和数据交换服务，保障无缝对接。

### 8.4.2.3 为未来的旅游开放做好充分准备

**一是向市场传递积极信息。**新冠肺炎疫情期间迪拜举办了涉及领域广泛且数量庞大的线上会议，保持同外界的交流，向外界传递积极的信息。2021 年 5 月迪拜作为官方伙伴之一的线上线下混合的阿拉伯旅游交易会在迪拜世界贸易中心举行，围绕旅行和旅游业的新曙光主题，迪拜展示了恢复国际旅行和旅游业的成果。迪拜还举办了第 5 届世界海关组织全球 AEO 会议、以休闲行业为重

点的研讨会、“旅游业的信任 4.0：迪拜如何欢迎你回来”等活动，并在确保安全的前提下开展了 gulfood、2020 海湾信息技术展览等线下展会。

**二是与市场保持紧密联系。**迪拜在多个国家搭建了传递迪拜安全信息的平台，并针对重要的客源地开展定向营销活动。阿联酋航空公司利用电视、社交媒体等在英国和主要欧洲市场推广迪拜，在官方网站上发布迪拜旅行的最新信息。迪拜旅游局与法国在线旅行社 Easyvoyage.com 合作开发旅游套餐；与美国旅游网站 Passport 合作创建“迪拜：触手可及”视频系列；与 Microsoft Teams, Zoom 等软件公司合作推出 12 款迪拜主题的聊天背景，供全球用户免费下载；与 Snapchat 合作，通过 AR 将迪拜的著名地标介绍给英国和法国的用户；与电子艺界游戏公司合作，以 VOLTA 足球模式向全球游戏观众展示迪拜；向 18 个主要国际市场分发了迪拜标志性建筑乐高包和迪拜主题垄断游戏，通过 350 多位有影响力的人物、以 14 种不同语言将迪拜故事带给受众。

**三是提升人力资源专业水平。**疫情期间，迪拜增加在线学习资源以增强旅游从业人员的技能，隶属于迪拜旅游与商业营销部的迪拜旅游学院在“Dubai Way”平台提供培训课程，包括为接待中国游客定制的“中国旅行者标准”等课程，以及涉及食品安全、信息安全等内容的免费课程。

#### 8.4.2.4 针对性营销与旅游产品创新

**首先，迪拜开展了针对疫情的营销与活动策划。**2020 年 4 月、7 月和 10 月，迪拜旅游局分别推出以希望为主题的“Till We Meet Again”、以承诺为主题的“Ready When You Are”以及以“只在迪拜”为主题的“Live Your Story”营销活动，努力将迪拜塑造成为必游的旅游目的地和取消旅行限制后的首选地。迪拜旅游局还规划了 2021 年旅游节庆营销活动，推出排灯节、宰牲节、夏季惊喜、家居节等，策划了迪拜健身挑战赛，将整个城市打造成个性化跑道，倡导以健康的生活方式改善身体健康。

**其次是旅游产品创新设计。**根据《2020 年迪拜旅游年度游客报告》对旅游消费趋势的分析，迪拜调整冒险、刺激的原有形象，重点突出安全、便利和创新，加强商务游、医疗游、家庭游、创意游产品开发。针对疫情后线上工作增加的趋势，迪拜充分利用交通枢纽区位优势、宽松的入境政策，依托数字化基础设施和休闲生活方式推出虚拟工作计划以吸引旅居客，并为其提供教育、保险等服务，保证其在为雇主工作的同时能够享受迪拜安全的生活方式。疫情期间升级的医疗服务系统提升了迪拜医疗旅游品质，同时，加大替代医学、压力管理等健康疗程产品开发力度，推出“退休在迪拜”活动。加快家庭休闲旅游项目开发，开展全新的营销活动，将迪拜打造成为家庭度假旅游胜地。结合 2021 年 4 月迪拜发布的由文化艺术局实施的《迪拜创意经济战略》，加快文化遗产博物馆、历史遗址、档案馆、图书馆、电子游戏产业等领域的发展，把迪拜打造成为世界各地创意人士的首选目的地。

### 8.4.3 启示与思考

#### 8.4.3.1 构建灵活高效的公共服务供给机制

为应对公共卫生事件给旅游业带来的危机，快速创新公共服务供给模式、供给内容、供给机制，是走出困境的重要路径。第一，快速建立跨部门的合作机制，加强对突发事件的综合监管和联合执法，快速提供旅游业重振以及确保旅游安全所需要的公共服务。第二，利用公共服务的数字化，打造集交通、治安、卫生等多部门信息的智慧数据平台，实现资源的及时调度，实现以数据为依托的管理、决策、创新，提高政府应对突发事件的反应能力。第三，通过人机协作实现公共服务的高质量、远程化供给，实现线上诊疗、公共场所机器人巡视、AI 技术对人员身份的快速核验、智能语音交互等无接触式公共服务供给。第四，鼓励公众参与公共服务供给，发挥社会自治功能，利用协会、志愿者团队等社会组织来凝聚社会力量。第五，深化政企合作，旅游管理部门加强与平台公司合作，

利用大流量、共享大数据，开展精准旅游营销；卫生部门和市场医疗机构公私合作，建立完善的公共卫生服务体系。

#### 8.4.3.2 以形象重塑与产品创新适应消费变化

公共卫生事件后的形象重塑是最好的危机公关，也是目的地政府与旅游部门首先要启动的工作。科学评估公共卫生事件给旅游市场带来的影响，在第一时间开展危机营销，能为旅游目的地在危机中抓住机遇。一是全力塑造与传播安全形象，通过多渠道新闻报道，增加市场曝光率和信息透明度，及时传播旅游目的地、旅游接待设施的安全信息与安全防护措施，并以国际权威认证树立旅游者的信心。二是快速研判市场趋势，塑造新形象，推出符合市场趋势的旅游新产品，掌握公共卫生事件不同发展阶段给消费者带来的影响，针对性地开展互动式营销活动，加强用户生成内容在营销中的应用，主动与主要客源地的多类型市场主体开展合作，实现多平台多形式的宣传推广。

#### 8.4.3.3 畅通信息传播渠道，提供高效信息服务

释放积极的信息是公共卫生事件后旅游目的地与合作伙伴关系恢复的关键点，畅通的信息渠道能给市场以正确的舆论导向，也便于实时把握外部变化，制定针对性的措施来重新占领市场。一是公开发布信息，透明的信息能够增强与信息接受者之间的密切性，提高信息接受者对旅游地的安全感和信心，遏制谣言的产生，形成积极的舆论导向，塑造有利的形象。二是通畅信息发布渠道，搭建官方权威的信息发布平台，并充分利用社交、通讯等媒体，形成以官方主流媒体为主要传播信息源、以新媒体为多节点的传播网络，注重培养社交媒体的粉丝群体。三是搭建交流合作的互动信息平台，通过多领域的线上国际会议，实现旅游目的地同主要合作者的互动，获得旅游行业发展的第一手资料；同客源地的市场主体合作搭建直接面向消费者的旅游信息平台，利用互联网平台与VR、AR等技术，实现跨时空信息传播。

## 8.5 新零售与旅游目的地创新：中国湖南长沙市的探索

### 8.5.1 城市旅游的演变与新零售带来的机遇

城市旅游功能从旅游客源地转变为旅游目的地，从城市景观、景点游览到城市文化生活体验，都与城市功能的演变、城市产业的创新发展有着紧密的关联性。商业繁荣让城市生活更加美好，互联网经济下新零售的发展，改变了城市传统商业零售模式，激发了城市活力，也深刻影响着城市旅游目的地的创新发展。

新零售是运用物联网、大数据等各种新技术，通过线上+线下的销售与营销和高效物流打造，创新零售产业链的新业态。新零售具有渠道唯快、场景出奇、生态赋能的特征，在数据驱动下，将流量为王的营销模式转变为顾客中心模式，通过“人”、“货”、“场”的要素重构，强调货找人的模式，打造定制化、个性化的产品和服务。城市旅游体验就是旅游者与城市环境诸多要素之间的互动，新零售商业模式的发展，增强了旅游者对商业活动场景的可参与性和可体验性，城市旅游功能与内涵得以延伸与拓展。

### 8.5.2 新零售创新城市旅游体验价值：中国湖南长沙市的实践

长沙是中国中部地区的重要城市，中国首批历史文化名城之一，拥有岳麓书院、橘子洲等著名旅游景点。新零售发展促进了长沙的消费升级，给长沙提供了换道超车的机遇，长沙借此迅速打响知名度，成为中国顶流的“网红”城市、年轻人的“快乐大本营”，城市旅游体验价值得到快速提升。

年份	长沙市		全国	
	零售额 (亿元)	比上年增长 (%)	零售额 (亿元)	比上年增长 (%)
2020	4469.76	-2.6%	391981	-4.8%
2019	5247.03	10.1%	411649	8.0%
2018	4765.04	9.9%	380987	9.0%
2017	4547.68	10.5%	366262	10.2%
2016	4117.4	11.6%	332316	10.4%

表 8.1 长沙与全国社会消费品零售总额比对  
来源：长沙市统计局、中国国家统计局，2016-2020 年统计公报

### 8.5.2.1 拓展城市文化体验新空间

新零售旨在打造消费新模式，线下实体店的环境氛围营造更加强调消费者的“体验感”。长沙新零售企业善于将城市文化融入商业环境，打造独特的 IP，在构筑商业竞争壁垒的同时也为城市商业文化创新添加活力，增加了城市文化消费，丰富了城市文化体验，拓展了城市文化传播渠道。

第四代网红店超级“文和友”是长沙新零售中的典型代表。文和友以上世纪 80 年代的长沙为背景，提炼复古 IP 主题，对商业空间进行“电影布景”式的 360 度环境氛围打造，还原长沙老城区的特色，唤醒 80 后、90 后的童年回忆，以及 00 后的属于荧幕里的历史记忆，从情感上满足消费者的体验需求。为进一步营造文化氛围，文和友严格选择入驻商家，既要体现地方特色文化、强化个性品牌、不接受连锁品牌，又要求经营时间在 10 年以上且生意依旧红火。文和友提供场景设计以烘托商品展示，营造沉浸式商业环境氛围，在文和友的商业空间中，消费者的拍摄热情高涨，分享欲望强烈，文和友的品牌也得以快速传播。

文和友秉持“城市价值”，从怀旧文化营销、城市文化保护入手，突破传统文化理念，捕获当今时代的审美形式，赋予传统文化以新的生命力。可见，新零售已经不再是简单的商业环境，新零售门店形象、场景设计、交互方式都需要城市文化支撑，同时新零售也赋予城市传统文化以崭新的活力，提升了城市体验价值。新零售更关注与城市价值耦合，使商业与城市真正融为一体，“市”真正成为城市旅游目的地的诱致元素，成为城市景观的新地标，成为城市旅游的新名片。

### 8.5.2.2 营造城市生活新场景

新零售强调场景营销，利用先进的智能化技术与手段向消费者展示创新性的商品，既宣传企业形象和品牌主张，向消费者彰显与倡导全新的生活方式，也为游客体验城市生活拓展了新场景，注入了新内涵。

首店作为特定区域的第一家店，其实质是对商品和服务的创新，从而引领消费潮流、激发消费需求，长沙新零售模式下的品牌首店具有更高的生活体验价值。七鲜超市是湖南区域的首店，打造了集超市、餐饮为一体的零售新业态，为城市居民提供门店规定范围内的配送服务；作为全球首家 3.0 版店面旗舰店，极宠家通过宠物医院、宠物寄养、宠物培训以及宠物粮定制等功能的整体打造，为宠物及其主人提供了一个多元化的情感联接空间；奈尔宝是长沙首个地标性亲子乐园，通过沉浸式亲子活动场景设计、将艺术设计融入游乐项目，以美学滋润孩子心灵；五一广场苏宁云店为湖南首

家“智慧生活体验中心”，是一家线上+线下运营的全新体验店，消费者可以体验潮流、个性的智能产品、定制产品，同时通过展示游戏体验区、开放式货柜体验区、智能家居体验馆等，消费者可体验多种生活应用场景。

新零售塑造了更新颖、更具文化内涵的休闲消费场景，通过个性化和艺术化的融合，打造沉浸式的多维感官场景体验，营造日常共情感，让商业空间更能满足现代人生活、购物和体验需求，使城市更加具有生活气息，也令城市旅游更加具有活力、多元和变幻。

### 8.5.2.3 商文旅融合提升城市吸引力

新零售模式下，长沙商文旅融合路径得以拓展，购物、文化、旅游消费边界不断模糊，创造出独特魅力的城市旅游吸引物。开设在长沙黄兴路步行街、橘子洲的本土咖啡品牌——咖啡之翼快闪店，因在咖啡机上贴有“恰杯咖啡，交个 Piang 友”等具有长沙特色的方言以及岳麓书院、火宫殿、橘子洲等长沙老照片，咖啡机成为新老长沙的交汇点，市民游客可以透过一杯咖啡认识这座城市的过往，咖啡机也因此成为网红与市民游客的打卡拍照点。

旅游新零售促进了文旅+商业的融合，提升了旅游体验。长沙全品旅游皇室乳胶 Royalroom 是一家集旅游功能与泰国进口乳胶床上用品体验销售为一体的实体店铺，是在旅行社背景基础上发展而来的中国首家旅游社交新零售。为了满足消费者的新需求，发挥实体店铺的最大价值，Royalroom 利用旅行社已有的发展经验及优势，精准迎合中国消费者乐于购买国外高性价比商品的消费需求，融合旅行社实体店、产品展示、产品体验与旅游培训等功能，通过商业环境的营造、产品文化的展示，突出旅游新零售的风格特色，满足消费者对泰国旅游目的地的文化体验、购物体验与商品购买需求。这种“旅游服务企业+商业”的新零售运营模式，为消费者提供了旅游线路产品、目的地旅游商品购买等服务，增强了对目的地文化的体验。

## 8.5.3 启示与思考

### 8.5.3.1 重构城市旅游目的地形象

新零售改变游客对城市旅游目的地的形象感知。全球城市发展经验表明，工业化以前城市是服务业和商业功能为主的人类密集型活动区域，工业化时代城市是区域的工业制造中心，后工业时代城市则回归商贸服务业中心。城市旅游功能与形象发生演变，历史文化名城、山水城市具有城市旅

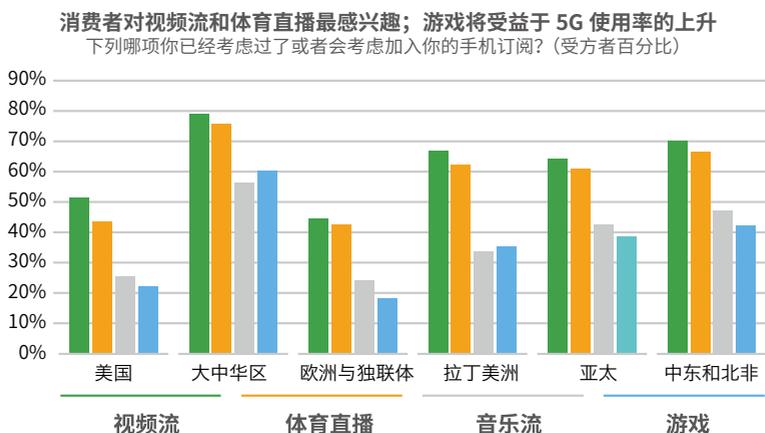


图 8.9 消费者对视频流最感兴趣

来源：GSMA(全球移动通信系统协会)，《Mobile Economy2021》，2021年6月

游发展的先发优势，但也造成人们对城市旅游目的地形象认知多聚焦于城市景点、城市风貌、节庆活动等，虽然也有购物天堂形象出现，但人们多关注于商品品牌、商品多样性与价格等因素。新零售的出现，使城市的商业模式、商贸功能发生了根本性转变，新零售强调与城市文化融合、生活场景体验，将扭转人们对城市目的地形象的固有认知。新零售成为认知城市形象的新元素，新零售发展快速的城市也因此成为网红城市。

新零售也能助力城市旅游目的地形象传播。互联网时代文化传播面临路径突破，朋友圈、微博、抖音、小红书等媒介形式的出现，让城市形象通过新媒体得到快速传播成为可能。短视频流媒体的发展，辅以新零售沉浸式的场景设计，让消费者感受到城市的独特性并拍摄出惊艳的作品，让旅游目的地极速口碑裂变得以实现，推动了网红城市形成，扩大了旅游目的地的知名度与影响力。

### 8.5.3.2 激发城市旅游活力

新零售是城市全域旅游的新载体。新零售布局无需过度依赖城市商业中心，可以在城市中实现均匀分布，使零售业受空间约束不断变小，拥有“无限场景”的发展特征。传统门店、街边摊点甚至是街边快闪店都可成为新零售的场景，利用大小不同、风格多样的实体空间，可为消费者提供理想的旅游体验、社交、生活场所，进而促进城市旅游的全域化。

新零售也是城市旅游市场的新爆点。以传统吸引物与传统展示方式为主的城市旅游对年轻人缺乏吸引力，但新零售产品设计中的文化创意元素及定制化、个性化的特征，成为吸引年轻人的源动力。通过与各博物院联名推出IP产品，借助线下主题门店打造和创意互动、线上KOL（关键意见领袖）和KOC（关键意见消费者）推广、视频内容互动、趣味文案的指引，向年轻人呈现差异性的场景，打造年轻人喜欢的独特生活方式，激发城市旅游活力。

### 8.5.3.3 改善旅游消费结构

**一是新零售刺激了消费增长，增强了购买动力。**新零售满足了消费者便捷购物生活的需要，不仅留住了本地居民消费，而且吸引了诸多旅游消费，增加了旅游购物这一弹性消费，改善了旅游收入结构中购物消费比例偏低的现状。新零售打造了多种消费场景，增强大众的消费黏性，通过全通道消费平台的搭建，利用新零售前端多种渠道入口设置，给予城市居民和旅游者便捷的消费体验，实体商店不再仅仅作为购物场所使用，也是消费者体验生活的去处，有效刺激了顾客的消费欲望。

**二是新零售提升了商品附加值。**通过更新的应用场景、更美的视听体验，新零售利用便捷化和智能化提升消费水平，借由虚拟现实、增强现实等技术手段，消费场景迎合了消费者的特色生活方式，实现旅游消费由购买向购物体验进而向生活体验的转变。城市旅游目的地的旅游消费不再是单纯的景点门票消费，新零售带来的体验式消费成为城市旅游消费的重要内容，拓展了消费领域，提升了零售商品的附加值。

### 8.5.3.4 提升城市体验价值

**一是新零售增加了城市综合体验价值。**游客对传统旅游城市的体验主要集中在历史古迹、城市景观、休闲设施等方面，突出的是文化价值、娱乐价值与审美价值，新零售让城市具有更高的商业价值、经济价值，让游客在城市多元价值融合中拥有更为综合的体验经历。新零售为城市各类商业业态创新发展带来机遇，加入潮玩、怀旧、文化等城市IP，加强商业与文化的融合，挖掘了整个城市空间，为旅游者呈现出多元城市文化内涵，为旅游者提供了城市购物、美食、娱乐、游玩景点等一站式体验。

**二是新零售令城市生活体验更加流畅。**从生存型消费到享受型消费，消费结构发生显著变化，体验性消费迅速增加。新零售依托“互联网+”的力量，根据自身的产品定位和细分市场，用现实和

虚拟场景最大化地展现体验价值与效果，融合贯通在线数字化和线下集约化的运作模式，以科技化手段来实现消费者购物可视化、场景化的极致购物体验。新零售从以品牌、商品为中心走向以顾客体验为中心，通过营造特定的购物场景，利用独特的商品销售方法，精准触碰消费者情感，改善消费者的“心理账户”，为旅游者提供了更流畅的城市生活体验。

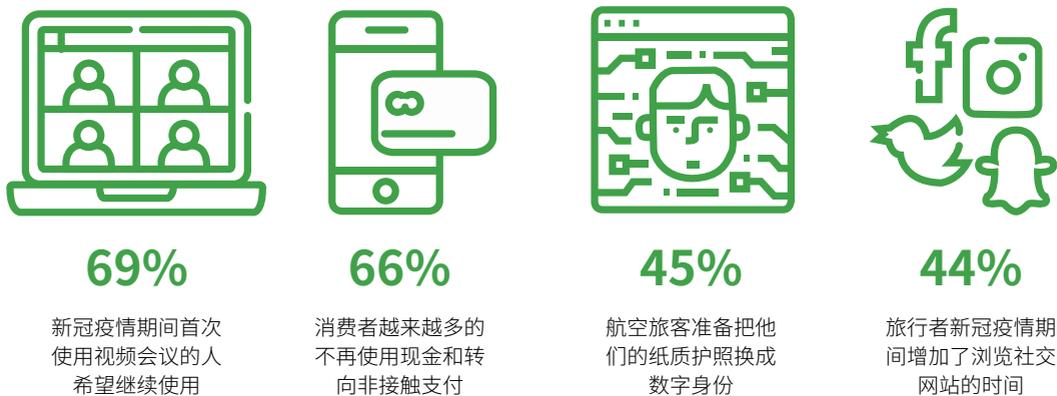
## 8.6 数字化时代的旅游企业组织创新：首旅如家酒店的探索

### 8.6.1 数字化时代为旅游企业组织创新提出挑战

企业组织就是在企业的共同目标下，合理安排人力资源、实现有效分工合作，是企业战略实施的基本保障。企业所处外部环境的演变、企业所属的行业差异，会对企业组织行为模式产生差异化的影响。旅游企业组织行为的基本特征就是“外联内合”，既要掌握消费市场的需求特征，又要整合企业内部资源做好服务供给，充分体现组织的协调性与高效性。

数字化时代的万物互联，改变着社会、企业、个人行为方式，旅游消费趋向多元、复杂与个性化；数字技术也促进了旅游企业商业逻辑的转变，直接驱动组织变革和创新。旅游企业需要强化数字化转型，不断提升组织的学习能力与应变能力，建立开放性、适应性与高弹性的新型组织，才能应对加速变化的旅游消费市场，实时掌握、回应和满足客户需求，构建数字经济下的企业竞争优势。

#### 数字技术正在崛起…



#### …需要行业变革



图 8.10 疫情后的数字化（远程化、无接触、数字身份信息 etc）

来源：世界旅游理事会《TO RECOVER & BEYOND THE FUTURE OF TRAVEL & TOURISM IN THE WAKE OF COVID-19》，2020年

## 8.6.2 呼应消费新需求的组织创新实践：以中国首旅如家酒店集团为例

由原首旅酒店集团、如家酒店集团合并组建的首旅如家酒店集团旗下共有近 20 个以住宿为核心的品牌系列，商旅酒店、度假酒店、联盟酒店等中高端酒店产品系列齐全。截至 2020 年 9 月，集团在中国拥有 4000 多家酒店，覆盖 400 多个城市。本着开放、包容、跨界创新，首旅如家酒店集团在数字化转型过程中通过组织创新，整合产品、会员、信息、价值等各方面资源，促进了以住宿为主导的产品的更替出新，为合作伙伴和宾客创造了物超所值的服务、产品和品牌价值。

### 8.6.2.1 有效增强组织功能

酒店企业组织的基本功能在于通过有效分工合作为宾客提供高效的服务，数字化时代，传统的服务流程、组织架构已不能适应疾速变换的市场环境，甚至成为阻碍，组织数字化转型，就是以需求为导向重构业务流程与组织架构、拓展服务内容，强化组织功能。

智慧酒店物联网总控平台（PIOS，亦称为文殊智慧平台）是首旅如家推出的专为酒店业务量身打造的管理平台，其摒弃了原有酒店 PMS 管理系统以客宿效率为核心的业务流程存在的缺点，以宾客需求为导向，通过平台极强的数据采集能力、分析反馈能力，实现宾客住宿全过程的数字化、酒店运营全流程的数字化，从数字化的全链路模型中，挖掘与探索各业务之间的关联性，重构了宾客体验最大化的业务流程。智慧酒店物联网总控平台的使用全面优化与提升了首旅如家的组织决策功能、管理功能与执行功能。高层管理者通过数据分析，深层次了解市场趋势与客户需求，做出科学决策，提升组织的决策效率。运营管理中，改变部门间的信息传递路径，通过实时共享生产、采购、营销、库存等各部门之间的业务数据，实现部门间的实时沟通，有效提高服务响应速度；同时利用酒店业务数据分析，更好地发挥同地区批量采购的优势，降低酒店采购成本，保障采购产品质量；成本控制也更为有效，通过实时掌握实际成本和成本预算的差距，及时采取措施加以改善。通过平台客户管理数据对宾客画像，让一线员工及时掌握重点区域核心客群的需求特征，有效把握客人个性化需求，提供定制化精准服务。

### 8.6.2.2 全面提升组织能力

**一是强化组织资源整合与配置能力。**智慧酒店物联网总控平台重组原先分散运行的智能系统，成为酒店集团的智慧大脑。根据酒店所处地理位置和周边环境、酒店设备维护现况、宾客日常消费行为、酒店经营管理目标来校准与操纵总控平台的数据模型，不断进化，使平台更加智能，实现问题化管理、集中化掌控、智能化运营，减轻后端管理工作，酒店设施设备和运营管理愈加符合市场消费需求及运营目标。

**二是提升组织服务能力。**通过数字化管理，首旅如家提升了酒店的运行效率，实现 24 小时实时反馈顾客的投诉、5 分钟内完成员工销假申报、1 小时生效酒店促销活动等，如家酒店的客房入驻时间、客房用品成本控制、店平均每月调价次数、调价生效日期、客人点评的及时有效回复、活动申请生效时间间距、酒店的员工与客房配比率等方面也都有了明显地改善。2020 年 11 月，首旅如家酒店集团以“礼遇”为主题发布一站式入住办理系统，客人可在 M.A.G.I.C. 管家引导下体验极速入住、极速退房服务；同时上线了首旅如家手机 APP“本地生活”功能栏，围绕单体酒店所在区域，从满足宾客旅程中复杂多样的休闲旅游需求出发，主动推送周边吃、行、游、购、娱相关资讯，打造数字化的一站式消费服务。

**三是改善组织快速反应能力。**首旅如家根据数据分析实时监控商圈范围内的流量变化，对酒店产品进行预售，在市场价格波动时，运用一键调价功能及时有效地直接修改产品价格，并且极速进

行全网发布。价格预警功能可帮助首旅如家在 15 分钟内获得有关竞品酒店价格、库存发生变动的信息，便于做出相应的调整以增大产品竞争力。

### 8.6.2.3 创新打造开放式组织

酒店组织是受内外环境影响的开放组织，在数字经济背景下，开放式组织系统让酒店企业与客户、员工、宾客乃至政府、行业的联系更为紧密，实现组织价值共创。首旅如家的数字化发展，为员工营造了更为开放性的工作环境，酒店员工可以根据数据而不是上级的指令来安排任务，在对客服务中可以充分借助自我判断、发挥自我智慧，更便于全方面的表达自己的创造力；数字化让如家酒店的投资人、股东、供应商等能更方便地获知酒店运营信息，及时了解和判断酒店经营状况，采取积极的应对措施，调整业务模式；在数字化过程中逐渐探索出供应链智慧化标准，推出智慧化指数，对行业发展发挥引领示范作用。首旅如家数字化管理系统，让品牌方发展价值数倍增长、供应商通过服务配给实现发展、投资者因投入而获利、员工拥有更多的自主行为提升获得感、顾客通过体验分享而获益，各相关利益者凭借数字化管理系统，在开放的组织形态中共享信息、知识与技术，实现了价值共创和利益共享。

### 8.6.2.4 充分体现组织的灵活性

如家酒店宾客消费人群大多为 80 后、90 后，他们追求时尚、新潮、个性、变化，并习惯于在线消费，首旅如家通过微信如家酒店小程序、手机 APP 等渠道，从情感植入、消费权益、售后服务等方面与用户保持高频互动，保证用户的日均活跃度以及 40% 的年度会员活跃度。利用巨大的会员体系，撰写与分享酒店中的顾客故事，以情感为纽带维系顾客关系，实现客户的线上消费意愿转化为线下的顾客体验；以“休闲特权、亲子特权、成长特权、基础权益、商旅特权”五大会员权益为基础，依据酒店的产品特色重新设计会员权益体系，为酒店会员提供更适配的产品设计，增加酒店会员积分的组成成分与使用场景；通过缩短预订提前期、自助实时退款、选房线上线下联动，节省客人下单、选房、退房的等待时间。

为更灵活快速响应消费需求，增加产品与服务信息的透明度，首旅如家酒店集团逐步消除对线下中介的依赖，设立中央预定系统 CRS，通过与飞猪、同程艺龙、携程、驴妈妈、去哪儿、Agoda 等其他旅游分销系统直连，以及利用酒店中央管理中心的资料库，统一旗下各品牌酒店的客房定价、价格促销、房源等信息，做到实时调控各分销渠道的客房价格与房源信息；依据数据分析生成完整的报告协助酒店分析和预订活动，达到无缝对接酒店已架构的各服务系统的目标；散客、会员可登陆酒店集团网站进行预订各个分店房间并在线查询自己积分、积分兑换和消费情况等，致力于做到产品与服务实时在线。

## 8.6.3 思考与展望

### 8.6.3.1 构建“管理 + 赋能”型组织

数字化时代，数据是重要的生产力，是企业的战略性资源与基础性资源，是企业组织创新的主要引擎。旅游企业数字化转型不仅有利于管理效率提升，更有助于组织能力的蜕变。

数字化时代的企业组织是利用记录现象、描述事实、预测未来的数据进行决策、管理与执行，改变了科层制的组织结构形式与管理模式，数据成为企业的核心资产，数据流决定了物流和资金流，借助技术深挖数据隐含的客户价值，并应用到产品开发、营销、运营等过程，从而提升组织对资源的整合能力与配置能力，实现高效管理。

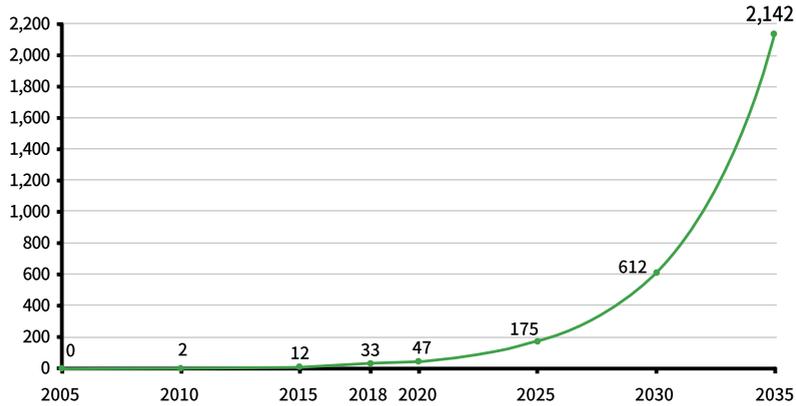


图 8.11 全球每年创建的数据量 (zettabytes)  
来源: Statista 《2019 年数字经济指南》, 2019 年 7 月

数字信息共享是组织赋能的基础, 酒店企业的数字化转型, 使得组织内部信息共享更为方便, 让组织每位成员都能获取更充分的信息, 从而明确各自职责, 便于做出明智的决策, 提高组织内部效率, 使企业更有活力; 数字化转型有利于组织对市场外部信息的分享, 促进学习型组织的形成, 组织成员更具有创造性, 对外界反映更为敏捷, 决策更为精准, 激活了组织价值创造动能, 使组织也更具有竞争力。

### 8.6.3.2 组织更新迭代加速

数字化时代, 消费者自我个性表达成为现实, 消费者对于产品和服务的选择权进一步加大, 酒店企业面临以个性化为主导的消费时代, 相较以往面临更大的压力与挑战。“及时洞察、实时响应、时刻满足”将是酒店企业作为客户运营商的宗旨, 快速将商业模式从“产品逻辑”转型为“顾客中心逻辑”, 从规模化生产转型为个性化定制也成为必然。

属性	传统战略规划	新型场景构思法
 调整重心	未来可能发生的变化	目前的冲击所引发的措施调整的持久影响和次要/下游影响
 思维	根据预测的趋势进行推断	基于已知冲击的非线性分板/重新整顿
 主要输入	从历史趋势和行业动态中挖掘的洞察	从过往危机、当前危机的前沿区域以及当前情境感知中挖掘的洞察
 所需的情境感知	定期、低频率	实时、高频率
 方法	传统分析和构想	改善体验, 包括使用故事板

图 8.12 传统战略规划对比新型场景构思法  
来源: IBM 商业价值研究院, 《努力提高企业弹性, 驾驭新时代的风险》, 2020 年 8 月

数字技术改变了消费行为，缩短了企业运营周期，也置企业于高频竞争环境之中。面对个性化需求与多元化选择，酒店企业要缩短决策周期与新产品的推出周期、提高服务时效、加快财务结算效率等来应对高度不确定的市场，倒逼企业不断通过组织迭代来提升资源整合能力，促进流程优化，构建数据化时代的企业核心竞争力。

### 8.6.3.3 客户参与价值共创

数字化时代，旅游企业组织行为的“外联内合”的内涵与动力发生根本性突破，从以企业主导的单轮驱动模式演变为企业与用户共同参与的双轮驱动，酒店企业产品创新过程也成为企业与客户价值共创的过程。数字化转型中，企业和消费者的角色产生变动，成为互利互惠的合作伙伴而非简单的买卖关系，消费者的意见成为企业产品创新的重要动力来源，企业通过及时了解客户需求，实时掌握产品的真实评价，参照这些评价改良产品，加速产品迭代。

酒店企业组织活动所呈现出的开放性、无边界性和强互动性等特征，使得企业组织的创新价值被放大，但其核心仍是围绕最大化地实现企业与消费者的价值。在开放式组织中，顾客的价值需求可以实时为酒店企业所掌握，酒店通过改善服务流程和商业模式可以提升服务价值、体现组织价值主张，并通过分享有效地传递给目标用户群体，不断满足目标用户对价值的追求，并最终形成良好的用户体验。

注：

26.Sensor Tower 移动应用数据分析：<https://sensortower-china.com/?locale=zh-CN>

27.<https://cloud.tencent.com/developer/news/838095>

28.Piper Sandler：2020年秋季美国青少年调查 <http://www.199it.com/archives/1138371.html>

29.<https://www.amz123.com/thread-398480.htm>

## 《世界旅游创新发展报告（2021-2022）》

主 编：刘士军

执行主编：宋 瑞 吴大伟

编 委：金 准 吴金梅 沈 涵 王 莹 宋昌耀 赵 鑫 桑梦雨

研 究 组：苏永华 周功梅 刘倩倩 王业娜 王瑞婷 杨 珂 胥英伟

胡方丽 刘晓洁 郭怡冰 殷婷婷 顾嘉倩 孙阳杨 朱楚涵

陆娟萍 张利敏