

IBM商业价值研究院

旅游业的数字化变革

跟随旅客走向截然不同的未来



与旅游生态系统建立联系，创造并捕获价值

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

作者: Steve Peterson, Anthony Marshall

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

未来5年内，高管预计行业门槛将更低，跨行业竞争将更激烈。

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

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

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

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

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

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

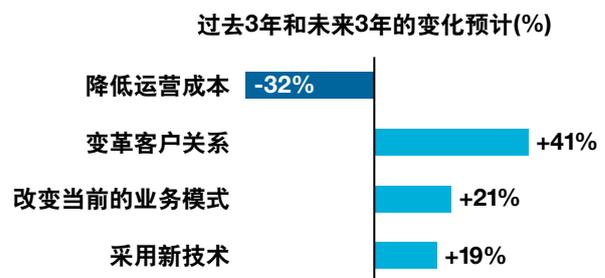
现在开始飞速发展：数字化

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

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

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

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



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

图1. 企业从大力关注运营成本转向关注增长和转型。

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

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

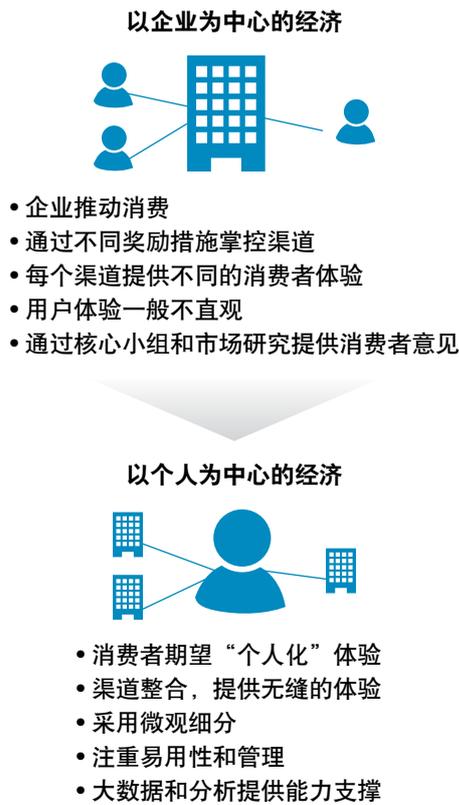
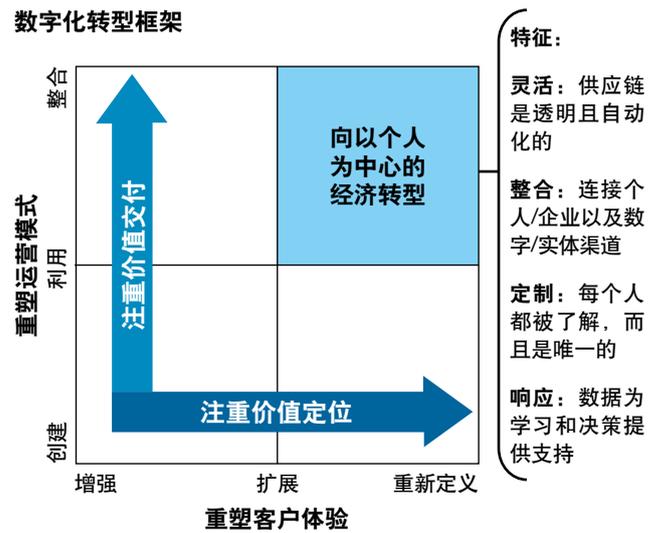


图2. 以个人为中心的经济的属性：注重创造有价值的消费者体验。

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

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



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

图3. 数字化转型产生的客户体验可满足个人的需求或期望。

技术变革：过去和现在

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

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

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

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

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

技术规则和数字化战略仍然太少

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

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

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

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

完全不同的未来景象

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

价值链即将分裂

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

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

新技术将让旅游业价值链更透明。

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

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

行业即将融合

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

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

全程包裹服务是旅游领域的一种未来场景，它将简化行李从客户家中到最终目的地的收件和运送工作，帮助客户解决自己将包裹运送到机场或酒店的烦恼。

参与信息共享的第三方可轻松地帮助航空公司协调这种服务，尽管许多客户会选择自行管理行李，但一些客户可能愿意向提供商付费使用这类增值旅游服务。

新生态系统即将出现

功能专业化、价值链分裂和行业融合，将开始推动生态系统或价值网络的形成。生态系统通常涵盖多个组织、功能和行业，为新型的、无缝的客户体验提供基础，并隐藏功能上的复杂性。

展望未来，完全情景化的零售业将是新兴生态系统的例子。无缝的全渠道零售体验，能针对特定客户的情况进行实时调整。各种元素的组合打造了这一体验：迎宾服务作为满足所有需求的单一联系点；店内帮助通过智能化移动自助服务得以增强；库存和产品交货全面整合；移动支付可以实体和虚拟渠道中无缝实现。存在区域(Presence zone)技术(使用基于位置的智能传感器增强订阅该服务的客户的体验)正快速将客户的实体和数字体验整合到零售环境中。这些解决方案最终将应用到机场、酒店和其他旅游公司。

生态系统将变得极具动态性，能够提供比单一(甚至融合)价值链更复杂的体验或活动。当然，随着企业从参与传统的价值链演变为参与生态系统，价值的创造和分配方式也会因之发生改变。在所关注的价值链和所出现的生态系统不关注实体商品，而关注整合的客户体验时，情况更是如此。

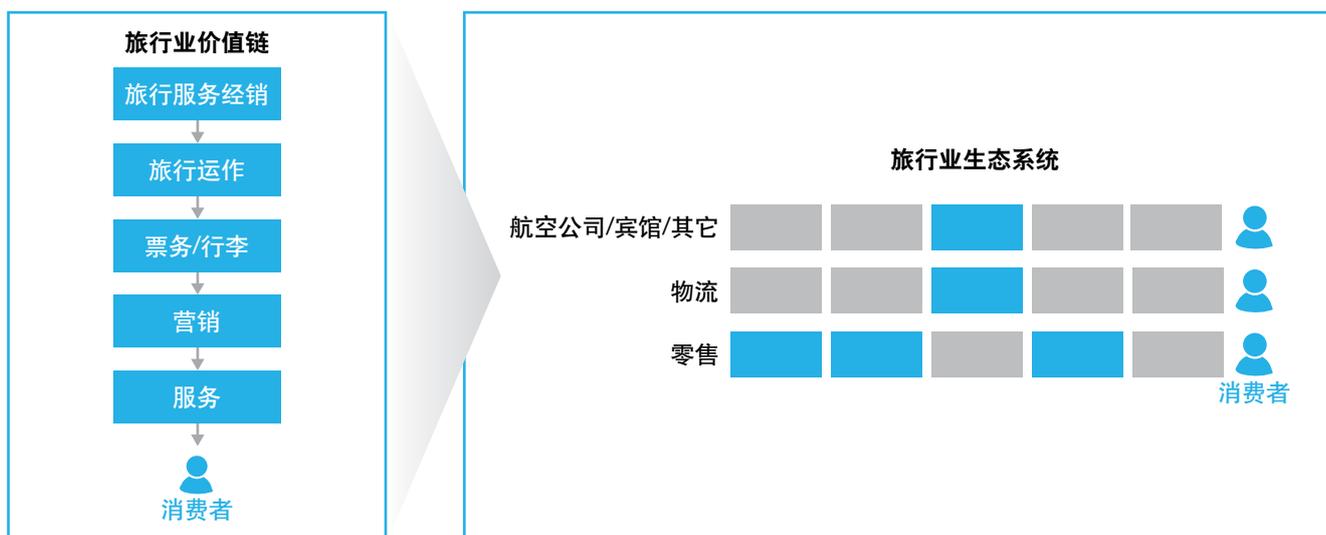
依据传统的经济学“公司”概念，企业在自己的边界内执行优化，但有关客户生态系统的新想法挑战着这种孤立的思维。企业常常只与“他们的”客户进行交互，对客户在价值链中的上一步所获得的体验一无所知。举例而言，酒店可检查其最高价值宾客的抵达航班细节，但通常完全无法与航空公司或地面服务提供商进行交互，因此对客户整体旅游体验知之甚少。

精通数字技术的旅客可能很快就会希望旅游服务提供商之间进行更广泛的协作，他们甚至会惩罚无法与旅游价值链中邻近步骤的公司进行协调的提供商。举例而言，如果客户可使用自己的设备预测由于晚点而导致地面运输提供商和航空公司之间出现脱节，他就能合理地预测“系统”也能够聪明地发现此情况，更重要的是，它能向地面服务提供商调整客户抵达时间。公司生态系统能提供这种水平的整合服务管理后，每个地方的客户可能都想使用它。

但在生态系统中，企业以整体的形式与系统进行交互来实现价值，其中“价值”由参与方付费接入生态系统的意愿来定义。一旦接入，生态系统内就可能发生特定的交易。所创造的总价值反映了接入生态系统并参与整个系统而产生的价值。例如，加强对端到端旅游体验的重视就有望带来巨大的变革。生态系统需要建立某些机制，用于分享生态系统成员接入生态系统而创造的价值，无论是通过集中分配、更松散的编排还是其他安排。(参见边栏“构想新的旅游生态系统”和“截然不同的汽车/移动生态系统”)。

构想新的旅游生态系统

在传统旅游价值链中，价值与特定旅行服务的销售挂钩，包括座位和房间预订、行李和其他服务费、行程协调和旅行后的服务。中介机构从整个系统产生的价值中获益—在价值链中提供特定的服务，例如从在线旅行代理和全球配送系统中提取预订费(参见图4)。



资料来源：“2020年的旅游业：经销困境与新的获利途径”。IBM商业价值研究院。

图4. 旅游生态系统中的价值创造基于端到端旅游体验的提供。

在未来的旅游生态系统中，价值与旅行者通过获得全面的旅行体验而理解的价值相挂钩，包括实际货物、服务、信息和协调。随着当前价值链中的每个成员的胃口不断增大，企业将认识到，消费者看重整个体验的净收益，而不仅仅是独立的旅游业务部件。在这个生态系统中，价值由协作完成服务交付的全体成员获得，而不仅仅是旅行服务提供商或资产所有者。旅游生态系统的关键参与者包括提供主要时效性“商品”的航空公司和宾馆、提供旅行相关商品的零售业，以及提供行李拣选和运输的物流行业。

价格由消费者购买旅行体验的意愿决定—包含提供的个性化商品和服务。航空公司和宾馆已经是根据每个消费者细分的支付意愿对时效性资产进行定价的专家，例如房间和座位。但随着生态系统的出现和扩展，他们必须优化的变量也在增加。很快，价格的确定因素将取决于每个人是否愿意购买那些能够满足个人偏好的特定商品和时效性的服务。这种定价算法必须足够强大，它不仅要包含旅行领域中收集到的变量，而且要考虑零售、社交媒体和其他信息来源中的变量，因为这些变量有助于估计个人的支付意愿。

截然不同的汽车/移动生态系统

在传统的汽车业价值链中，价值主要与车辆挂钩，并由原始设备制造商(OEM)控制。额外的价值包含在附属产品和服务中，包括供应商、经销商网络、轮胎和汽车维护服务商、加油站、汽车配件商店、保险公司等(参见图5)。

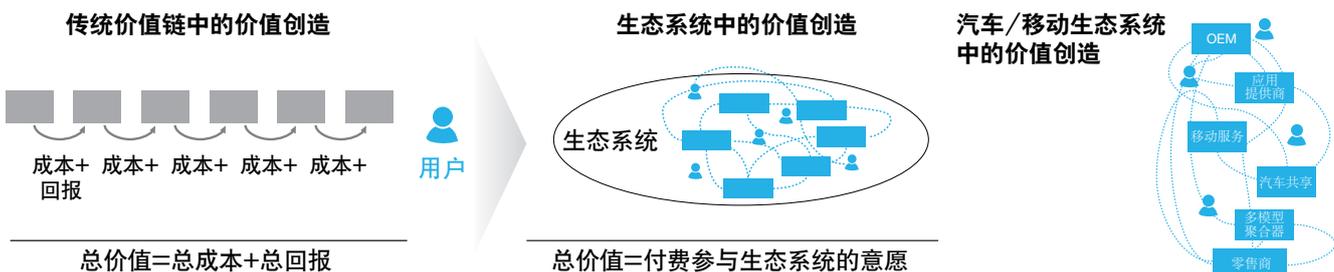


图5: 汽车/移动生态系统中的价值创造，与从整个移动体验中获得的效用密切相关。

价值的创造主要针对产品差异化和支持服务，包括升级选项，例如真皮内饰和遮阳帘，以及安全等级和品牌独有性。在未来的汽车/移动生态系统中，价值将与消费者从整个移动体验和相关服务中获得的效用挂钩，而不是来自作为交通工具的汽车本身固有的价值。

价值的创造反映了整个客户体验的质量，客户体验越好，创造的价值就越多。支持服务(例如卫星广播(SiriusXM))和远程服务(例如OnStar)或者高速连接改善了行程的娱乐体验，并且为消费者提供了更大的便利性。由于体验创造了更大价值，消费者可能更愿意付费。

找到哪些服务可从客户那里获得价格溢价，是旅游行业的一个基本目标，而且现在有很多方式可帮助分出这一领域的成功者与失败者。尽管一致地提供端到端旅游体验存在一定的挑战(无论旅游服务提供商涉及的是哪个领域)，带给游客的好处是不可否认的。诚然，旅客现在已很好地认识到跨生态系统协调者所带来的价值，因为一些独立的提供商市场(包括空中旅游、地面运输、住宿和娱乐)目前正迫使他们发挥旅游计划协调者的作用。

类似地，就像汽车OEM所试验的基于订阅的拥有模型一样(其中将驾驶员与单一车辆分开)，使驾驶员能够使用更多的车辆，汽车租赁机构、汽车经销商和地面运输提供商之间的区别将不断模糊化。或许汽车租赁机构会充分利用他们了解客户对非自有车辆的独特偏好这一事实，并向与传统汽车销售价值链竞争或提供补充的用户推销并提供移动服务。

E2E经济中的数字化改造

随着以组织为中心的经济让位于以个人为中心的经济，翻天覆地的巨变席卷而来。社交媒体、移动技术、分析和云的成熟推动着从个人为中心向每个人对每个人(E2E)的经济转变。

E2E的特征是消费者和企业大量在价值链活动中广泛互连和协作：共同设计、共同创建、共同生产、共同营销、共同经销和共同融资。在这个整合的系统中，消费者和企业共同创造价值，并通过透明性而增强信任和效率。从连接、交互、认知和智能四个关键维度可以看出三类经济模式的区别(参见图6)。

以下问题可帮助企业评估自己在每个维度的数字化程度：

- 连接性—生态系统如何协调，推动力有哪些？
- 交互性—个人与企业之间的深层关系如何？
- 认知—市场洞察有多深入，它是否在客户体验中反映了出来？
- 智能—如何做出明智决策？

E2E的特征之一是，消费者与企业实现了超级互联和协作。

连接性

在组织驱动的经济中，对连接能力的最佳描述是不对称。信息仅在一个方向流动—从组织到消费者。传统保险业就是这样的例子，原因之一是保险成本取决于未知的风险，从而使事情变得复杂，原因之二是人们对保险服务提供商运营的洞察能力有限，例如保险费如何确定，以及批准/索赔处理。⁷

在以个人为中心的经济中，灵活连接非常普遍，这是透明且自动化的供应链所带来的结果。交通管理系统是互相连接的一个例子，其数字成熟度高于受组织驱动的场景。例如，Bitcarrier实时交通管理信息系统，可以从无线网络连接中获取数据，而且实现了主动的交通管理，并且识别出行人的动作。⁸ 在未来，连接性将在一个协同、整合的生态系统中变得更为协调。

交互性

在以组织为中心的经济中，交互是一种偶然行为，即个人参与一次性的交易。组织和消费者之间的交互仅在执行交易时发生。以产品为核心的零售商就是这样的一个例子，其特点是高周转率、低利润率和低价值交易。对于这样的零售商，目标是将实现数量的最大化作为优先任务，而不是发展长期的个人消费者关系。⁹ 在很大程度上，此模型定义了过去20年的旅游业，并且可能继续作为许多旅游服务提供商的核心目标。

数字化成熟度模型



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图6. 三种经济模式的“数字化成熟度”对比：以组织为中心、以个人为中心和E2E。E2E环境是协调、共生、基于情境且有认知能力的。

相较而言，在以个人为中心的经济中，交互是整合的，它将个人与组织链接在一起，而且将数字与实体渠道链接在一起。数字眼镜购买就是整合活动的一个例子，这项活动的数字化成熟度高于受组织推动的场景。零售商Warby Parker绕过实体店直接向消费者提供在线销售。在将实体产品数字化时，在线零售商关注低价格和便利性：消费者可以在收到眼镜后在家里试戴，或者以虚拟方式试戴。¹⁰

未来的交互是共生，即几乎每个人和每件事都互相依存。企业电子系统就是这样的例子。电子电路好像“第二层皮肤”，它了解用户的认知状态，从而可以刺激组织的修复。未来的应用将进一步消除实体和数字的界限，并且不断扩展，将外部肢体控制、心灵感应和军事用途包含在内。¹¹

认知

在组织推动的经济中，认知是孤立的，个人都不被了解，并且被假定。传统饮料营销证明了这种理念。饮料保持传统口味，同时有某些地区差异；选择被非卡路里选项和口味的变化所分割。制造商采用传统的人口统计特征和心理细分方法推销产品。¹²

但在以个人为中心的经济中，认知是定制的，每个人都被了解，并且是唯一的。零售业中的大规模定制就是认知的数字化程度比组织推动的环境中更为成熟的例子。例如，服装制造商Jockey开发了一种新的文胸，根据对女性的调查而采用了新的尺码体系，并提供了55种尺码组合。这些尺码组合为不合身的现有文胸提供了大规模定制选项。¹³

认知的未来将是基于情境的，即根据每个消费者的偏好、位置和时间点提供经过优化的相关体验。预计未来的零售体验就是这样的例子：零售商整合多个来源的数据，将位置、行为、服务、社交、虚拟化、履约和接入结合在一起，以创造“仅适合自己”的体验。事实上，零售体验的提供者比消费者自己更了解消费者。未来基于情境的体验甚至能够在需要时提供，而不需要时并不提供。¹⁴

尝试通过更精准细腻的细分客户群模型来加强认知的旅游服务提供商并没有认识到这一点。真实的感知，以及它所带来的个性化服务的互赢模式，依赖于不断积累的个人洞察，以及针对所发现的偏好来调整旅游体验。像Ritz Carlton和The Four Seasons这样的酒店经营者尽其所能为其顶级客户提供了这种个性化服务，而旅游领域中的大部分企业仍在努力把客户认知转化为一致且个人化的服务。

智能

在受组织驱动的经济中，智能主要是指交易，这可导致通过直接关系而被动学习。传统电话技术展示了交易智能，因为提供商提供了可灵活组合的订阅和服务包，但并没有根据使用历史或者消费者关系的长度而进行区分。¹⁵

相较而言，以个人为中心的经济拥有响应式智能，拥有数据支持的学习和决策制定等特性。能源优化系统就是比企业驱动的环境数字化程度更高的一个智能例子。一些优化系统(如Nest)从智慧能源管理系统中了解用户的偏好和行为。这些系统利用数据来为产品的便捷实用性和高能效服务的未来发展提供支持。¹⁶

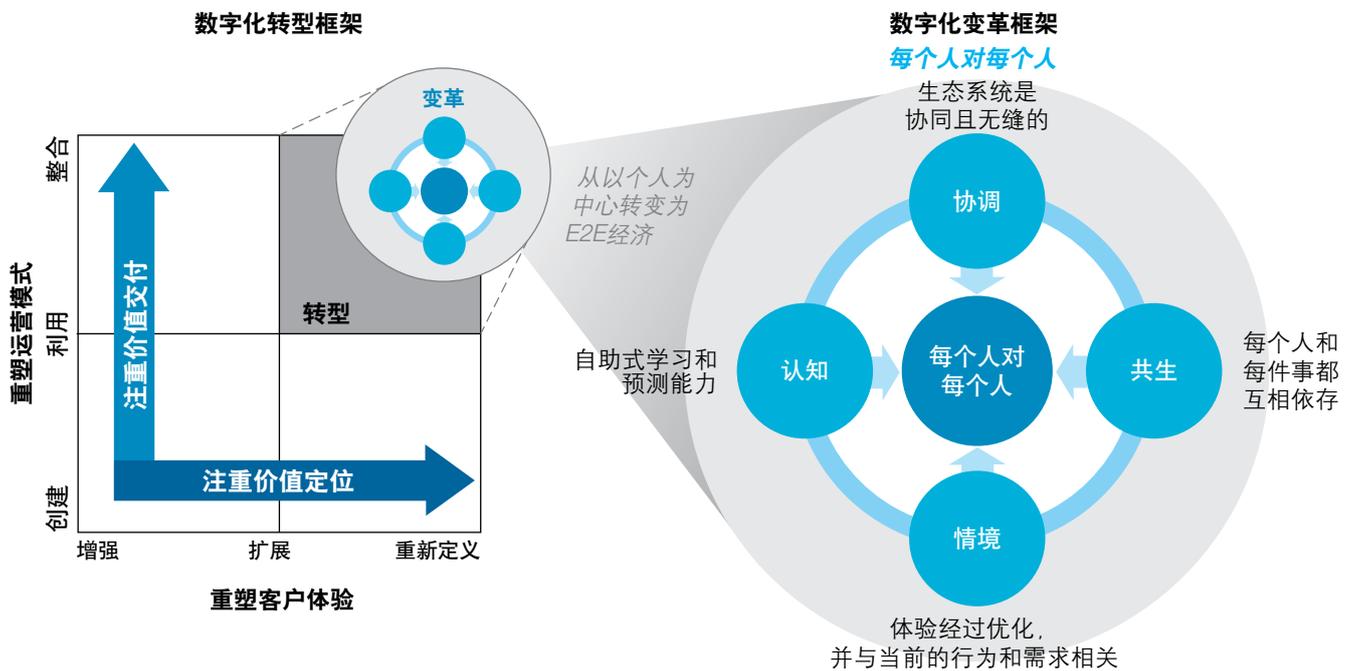
将来，智能将具有认知能力，采用概率方法实现基于计算机的决策。这样的例子如：在医药领域应用IBM新的人工智能Watson。Watson很快将利用认知能力和消化吸收的医学文件，并且持续从错误中总结经验，从而帮助诊断健康状况。最近的测试表明，Watson成功诊断肺癌的比例高达90%，而真人医生的诊断成功率仅为50%。¹⁷

像Watson这样的解决方案在旅游行业中还很少见，但在不久的将来它们将变得更普及。当然，在将此类先进分析功能应用到庞大的旅游人群时，旅客和企业眼中的未来将有很大的不同。因为旅游服务提供商目前的市场是高度零散的，而且互联网变革所催生的诸多旅游中间商还未完全合理化，所以在安排行程时，丰富的选择常常让旅客感到眼花缭乱。不知不觉间，整个行业就提供了如此多的选择，旅客会由此产生一种感觉，如果他们不断搜索，会找到更好的交易，所以他们犹豫不决。这在一定程度上增加了旅客投入到旅游服务搜索和预定流程上的时间，因此这也成为了旅游公司应在未来寻求改进的众多领域之一。

新的数字变革框架

一个新的创新层正在出现—它超越了数字化转型的传统定义。企业应继续追随以个人为中心的理念，同时应认识到，这只是将来实现彻底的数字化变革的第一步。

E2E经济要求市场、战略和价值观的彻底变革。随着向E2E的转变，过去的数字化转型框架正被新的数字化变革框架取代。(参见图7)。



资料来源：2011年IBM数字化转型调研和2013年IBM商业价值研究院分析。

图7. 新的数字化变革框架支持E2E经济。

可通过数字化变革框架来理解E2E经济中的协作，该框架的特征包括：协调的连接能力、共生的交互、情境意识和认知智能。

协调、共生、基于情景和认知

成功的旅游公司将勇敢面对这些挑战，并且重新思考其业务的所有方面。总之，他们必须确定要关注的重点。未来将与现在完全不同。

重新思考企业如何与消费者及市场交互。不要受当前的可能性(由于现有的IT或其他能力)的限制。在定义了卓越的体验之后，您应确定将体验转变成价值的机会及其对技术/组织的要求。制订业务案例，并且做出相应的投资决策。

举例而言，许多旅游公司将发现，他们所拥有的基本功能可以为自己所处领域外的旅客需求提供支持；剩下的挑战可能很简单，只需协商与合作伙伴的关系，获取他们开展跨模式旅游协作所需的数据。

接下来确定关注哪些方面。将来，旅游公司将比现在更加专业。了解自己最擅长的方面非常关键。以高度谨慎、公平的态度了解自己在哪些方面做得好，以及他人在哪些方面做得更好。确定将注意力集中于能够真正区别竞争对手的活动。向这些活动投资，建立并保持优秀地位。将大多数或全部其他职能外包给最优秀的服务提供商。注重那些能给您带来差异化的活动。

确定未来方向的另一个方面是培养新能力。开展业务需要的技能和能力在不断变化，未来成功所需的能力并不一定是过去成功所依赖的。以客观的态度看待目前的技能/能力和未来的需要，并且积极地重新培养或者招募这方面的人才。思考新的投资模式、指标和激励措施，并且开始建立一个为未来而设计的组织。

第一步：以开放姿态拥抱外部影响力

增强洞察力。对许多企业来说，洞察市场或竞争态势的目的是跟上新技术的发展步伐，例如社交媒体和大数据。然而，为了解消费者态度和行为的变化，了解不同行业可能的业务模式和新技术的意义，洞察都将扮演更重要的角色。您需要增强洞察力，以培养社交分析和场景构想的能力。建立更好的流程，以确定供应链或者合作伙伴网络中微弱但可能有重要影响的信号，并且将这些结合到IT和业务运作中。

拥抱数字原生代。管理人员需要以不同的眼光了解其业务。市场不可能以原来的方式逐步演变。企业更容易受到来自行业内部及外部的颠覆力量的影响。千禧一代和其他数字原生代更有可能预测到新技术和新体验的强大能力。

企业需要建立业务流程，将来自千禧一代的洞察直接传达给高管和其他人员。企业对千禧代旅客优先开展各种市场研究，以及这一主题出现在旅游大会议程上的频率，都表明旅游社区已知道了这个重要的群体。

内化消费者的影响力。在大多数企业中，消费者的影响力都有可能被销售组织或CMO过滤掉。这些过滤不可避免地会导致数据失真。您需要邀请消费者参与到创意、项目评估和开发过程中，以及基本业务战略的制定过程中。建立流程，使消费者能够在关键业务决策中真正发表意见。提高决策的渗透能力，并且将关键举措视为消费者协作机会。

第二步：与新的生态系统和合作伙伴建立联系

生态系统参数概念化。将来，企业要在融合产品、服务和行业的生态系统中运作。如果仅关注单一产品或交易，企业会无法掌控全局。您需要在新生态系统出现时全面了解它。确定并评估新的价值来源，并确定企业所处位置和可能扮演的角色。制定识别新机遇的机制，并培训您的人员，使他们能够预测对业务的紧迫威胁。

建立系统的连接能力。应用编程接口(API)和云计算是连接企业和个人构成的生态系统的要素。API和云的影响远不止在IT部门。如果处理得当，API和云可激发动态的新业务模式、消费者的交互和组织灵活性。为了未来的战略定位，企业需要将技术战略与业务战略相结合。激励IT与业务部门相互合作。运用新技术探测可能性，保持技术和运营的灵活性以预测意外之变。

建立生态系统合作伙伴。将来，最成功的企业可能是那些以正确的方式与正确的企业或人员合作的企业。没有任何一家企业能够独立完成新生态系统所要求的全部工作。但是，与任何人合作都会带来风险和困扰。成功的企业了解自身的能力，以及如何与生态系统合作伙伴共同实现协同优势。企业需要寻找能够帮助提高目标和确定如何合作的伙伴。优先开展难以复制的事情。与世界一流的企业合作，即使他们的规模较小。无论非正式地还是基于合约，明确地协调各项目标。

第三步：向整个企业的数字移动化投资

指定数字火炬手。在E2E经济中取得成功需要从根本上重新思考市场、消费者、产品和服务。有些业务单位和员工可能需要努力了解新的要求和变化。您需要指定特定的人员作为数字火炬手。在高管人员需要接受新指令的情况下，企业需考虑任命一位首席数字官。授权这些人员对业务战略施加影响，并教育其他高管。向他们授予真正的权限，包括批准新项目和其他投资时的发言权。

保证职能/业务单位的认可。职能或业务单位可能变得孤立并且各自为政，而无法了解整体战略目标。IT部门和业务单位之间的交互通常会受到制约。业务部门抱怨IT部门不了解消费者的要求；IT部门抱怨业务部门不了解技术可行性。然而，数字变革要求IT和业务部门通力协作。企业需要建立更密切的工作关系。共存、跨职能部门的职责分配和综合的规划方法是可能需要采取的举措。全球酒店和航空公司中相对孤立的营销、销售和服务运营模式必须终止。

变革的关键步骤：1.以开放姿态拥抱外部影响力，2.与新的生态系统和合作伙伴建立联系，3.向整个企业的数字移动化投资。

追求持续创新和尝试。向以消费者为中心的理念投资仍然有必要，并且会带来满意的效果。成功的企业目前都在重新思考客户要求，并且建立有吸引力的客户体验。但是，企业在向以消费者为中心的理念投资时，需要敏锐地了解未来将会出现什么。随着新技术的成熟和企业的逐渐适应，经济将开始从以个人为中心向E2E模式转变。企业必须思考如何转变：持续地识别机会，构想业务模式并且建立新的生态系统。不断尝试，并在成功后将试验结果运用到业务中。

开始变革：提出适当的问题

旅游公司必须对面临的挑战保持好奇和开放的态度，才能反思和变革其业务，从而充分借力日渐成熟的数字化变革。以下问题可帮助企业识别有价值的后续步骤：

- 您为哪些基本旅游需求提供服务，旅客将哪些需求留给自己处理？哪些新体验可满足这些需求？
- 如果竞争者开始销售整合的旅游体验，在旅客眼中您有哪些独特的优势？
- 企业中目前有哪些类型的数字化火炬手？您如何将他们的影响力融合到战略和广泛的教育举措中？
- 您如何定位自己的企业，以从传统旅游市场的结构和功能转变中获益？您能否成为整个旅游生态系统中的协调者？

通过数字化变革抓住未来机遇

在新世纪到来之前，新技术的强大影响力已经出现了许多年。如今，我们都已体验到社交媒体、移动技术、云正在以加速的步伐对业务转型产生影响。数字化颠覆已经开始：它标志着新的技术和经济模式的开始，这要求您创新思考市场、战略以及价值本身。

企业必须从头开始进行变革，这样才能保持竞争力。一方面，快速数字化正在为企业获得影响力并实现创新送上新价值和新机遇。另一方面，既定规范也面临着风险，原因是传统行业定义逐渐模糊，而且新生态系统已经形成。为了应对截然不同的未来，希望在数字颠覆时代兴旺发展的企业应持续重新定义战略，包括如何以开放姿态接受外部影响，与新生态系统和合作伙伴保持联系，以及如何推动整个企业的数字移动化。

相关出版物

“客户主导企业，合作铺就未来：来自全球最高管理层调研的洞察。” IBM Corporation。2013年10月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>

“把握互联经济，引领智慧成长：来自全球CEO调研的深入洞察。” IBM Corporation。2012年5月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/>

Berman, Saul J.和Ragna Bell。“数字化转型：创建数字与实体融合的全新业务模式。” IBM商业价值研究院。2011年4月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-digital-trans-formation.html>

作者

Anthony Marshall, IBM全球CEO研究的项目总监, 以及IBM商业价值研究院(IBM Business Value)的战略和转型主管。Anthony在咨询和分析领域拥有20年经验, 与众多全球1200强公司合作过。他是IBM战略和创新金融服务部的高级管理顾问, 在公共领域拥有深厚的经验, 特别是在私有化和解除管制方面。可通过 anthony2@us.ibm.com 联系他。

Steve Peterson, IBM商业价值研究院的旅游运输业部门主管。Steve的全部15年职业生涯都致力于旅游运输业的战略开发, 并帮助全球的公司开发和实施变革。可通过 peterston@us.ibm.com 联系他。

合作者

Eric Conrad, 副总裁兼合伙人, IBM旅游运输业, IBM全球企业咨询服务部

Joni McDonald, 数字化和内容战略家, IBM销售与经销

Tom Liebttag, IBM旅游运输业营销总监, IBM销售与经销

IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下, IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报, 是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容, 即提供各种分析和见解, 帮助各个公司或机构实现价值。

欲获取IBM商业价值研究院的完整目录, 或者订阅我们每月的新闻稿, 请访问: ibm.com/iibv

从应用商店下载免费的“IBM IBV”应用, 即可在平板电脑上访问IBM商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考文献

- 1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Corporation. October 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>
- 2 Ibid.
- 3 Gross, Doug. “Hyperloop vs. world’s fastest trains.” CNN Tech: On the Move. <http://www.cnn.com/2013/08/12/tech/innovation/hyperloop-fastest-trains/> Accessed on June 9, 2015.
- 4 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Corporation. October 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>.
- 5 Ibid.
- 6 The Ritz-Carlton Leadership Center. <http://corporate.ritzcarlton.com/en/LeadershipCenter/>. Accessed on December 2, 2013.
- 7 Bitcarrier. <http://www.bitcarrier.com>. There is no source content for Bitcarrier in the 12/13 cross-industry Digital reinvention report. This is not a complete endnote source.
- 8 IBM Institute for Business Value analysis, informed by existing home energy and security management solutions.
- 9 “Revenue models: Low-value transactions.” MaRS. <http://www.marsdd.com/articles/revenue-models-low-value-transactions/>. Accessed on November 1, 2013. ; Hurlburt, Ted. “A Tale of Two Business Models.” 2013. <http://www.businessknowhow.com/money/retail-model.htm>. Accessed on November 1, 2013.
- 10 O’Toole, Mike. “Warby Parker, One Million Eyeglasses, And The Next Generation Of Brands.” Forbes. CMO Network. July 22, 2013. <http://www.forbes.com/sites/mikeotoole/2013/07/22/warby-parker-one-million-eyeglasses-and-the-next-generation-of-brands/>. Accessed on November 1, 2013.
- 11 “Stick-On Tattoos Go Electric.” National Science Foundation. August 11, 2011. http://www.nsf.gov/news/news_summ.jsp?cntn_id=121343. Accessed on November 1, 2013.
- 12 Wind, Jerry and David Bell. “Market Segmentation.” The Marketing Book. October 3, 2007. <https://marketing.wharton.upenn.edu/files/?whdmsaction=public:main.file&fileID=566>. Accessed on November 1, 2013.
- 13 Clifford, Stephanie. “A New Step in Wrestling with the Bra.” The New York Times. Business. May 30, 2013. <http://www.nytimes.com/2013/05/31/business/a-new-step-in-wrestling-with-the-bra.html>. Accessed on November 1, 2013.
- 14 “From Transactions to Relationships, Winning over the empowered Consumer.” IBM Corporation. January 8, 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/transitioningshopper/>; “Analytics: The real-world use of big data in retail.” August 8, 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/big-data-retail/>
- 15 “The End of the Line.” The Economist. Special Report. October 12, 2006. <http://www.economist.com/node/7995301>. Accessed on November 1, 2013.
- 16 Nest. <http://www.nest.com>; Henry, Alan. “What Can a Smart Thermo-stat Do that Mine Can’t Already Do?” August 15, 2013. <http://lifehacker.com/what-can-a-smart-thermostat-do-that-mine-can-t-already-472975733>. Accessed on November 1, 2013.
- 17 Steadman, Ian. “IBM’s Watson is better at diagnosing cancer than human doctors.” Wired. Technology. February 11, 2013. <http://www.wired.co.uk/news/archive/2013-02/11/ibm-watson-medical-doctor>. Accessed on November 1, 2013.



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182