

IBM商业价值研究院

2020年的酒店业：个性化悖论

推动客户亲密度、客户体验一致性和效率的提升，实现赢利性增长



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。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者：Steve Peterson

受全球经济复苏 和发展中国家乐观增长预期的推动，酒店连锁业将在未来10年内持续快速扩张。同时，关键细分市场的激烈竞争、日益提高的顾客期望以及旅行者需求的不断分化，将使酒店连锁业面临价格压力。为了保持利润水平，酒店经营者需要重新关注成本控制，并打破消费者认为酒店出现商品化的印象。矛盾的是，标准化不仅是成本控制，而且是为客户提供所渴望的差异化客户体验的重要基础。

酒店的高级管理人员往往热衷于“了解他们的客人”——他们需要什么，何时需要。然而，直到今天，客户交互技术的进步才使整个行业能够最大程度实现这一期望。在当前激烈的竞争环境中，对客人偏好的了解显得尤为重要。即使整个行业在全球经济复苏之后更新了扩张计划，但激烈竞争和消费者期望的日益提高将迫使酒店业维持有竞争力的房价，而且通常以牺牲利润为代价。

伴随着酒店行业的其它发展动态，价格压力将要求全球酒店经营者寻求其它收入来源，并且谨慎地控制成本。更好地了解客户需求和偏好，或称为顾客亲密程度，将有助于酒店为顾客提供个性化服务，从而帮助提高客户满意度，降低服务成本，并且增强客户忠诚度。最终，个性化将带来专业服务的开发——根据客户当前的偏好提供服务，而且客人愿意为这些服务支付费用。

在过去几十年间，酒店行业日益呈现商品化趋势，在消费者眼中，不同知名酒店连锁提供的服务已经几乎没有区别了。为了消除消费者所认为的这种无差异化，酒店服务提供商必须实施这样的解决方案——能够以独特方式了解客人偏好，同时将这些知识用于提供更加差异化、让客户满意的服务。

酒店服务提供商应允许客人定制自己的入住要求，并以他们最舒适的方式与酒店沟通这些偏好——通常每次入住都不一样，甚至每一天都有变化。

“我们的工作识别个性化特征，例如，客房温度、饮食偏好、电视节目选择、语言选择，获取这些信息，并将相应的服务提供给客人，无论他们入住哪个酒店。”

Nick Price, 首席信息官, Mandarin Oriental Group

尽管个性化可以带来增加收入的机会，但酒店连锁的标准化运营可以降低成本。尽管，与个性化相比，标准化——即对每家酒店、品牌和连锁采取统一的流程和体系来管理业务运营，其所需的转型较小，但对于全球酒店连锁却同样重要。如果快速扩张中缺乏对运营流程、程序和体系的严格控制，酒店连锁业将失去快速扩张的基本支持，面临着当前成本结构无法应对扩张造成的管理复杂度的风险。

采用标准化运作的酒店连锁在进入下个十年时需要制定关键举措，即通用平台、工具和标准工作流程。酒店连锁需要尽力消除重复系统，并利用那些采用通用数据源的系统 and 解决方案在企业的所有交互渠道中获取更加一致的客户信息。

通过合理的实施，个性化和标准化的结合可以在长期内实现转型效果，并且在未来十年内最终满足客户和股东的期望。

研究方法论

为了了解未来十年影响酒店业发展的问题和消费者动态，IBM商业价值研究院对发达国家和新兴国家中的2,400位商务和休闲旅行人士进行了调查。在得出最初的结论后，我们进行了补充的外部研究，并且完成了与专家的深度访谈，以审阅并评价“2020年的酒店业”调研的主要假设和结论。

个性化：支付“高价”，实现收入增长

众多市场因素，例如，商品化、需求分化、竞争与客户期望，将是推动未来十年酒店服务个性化程度提高的催化剂(见图1)。这些推动因素要求酒店从转型的角度审视他们所提供的服务，否则就面临着提供无关服务的风险。



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图1. 四个行业驱动因素将要求客户服务的更高个性化。

商品化

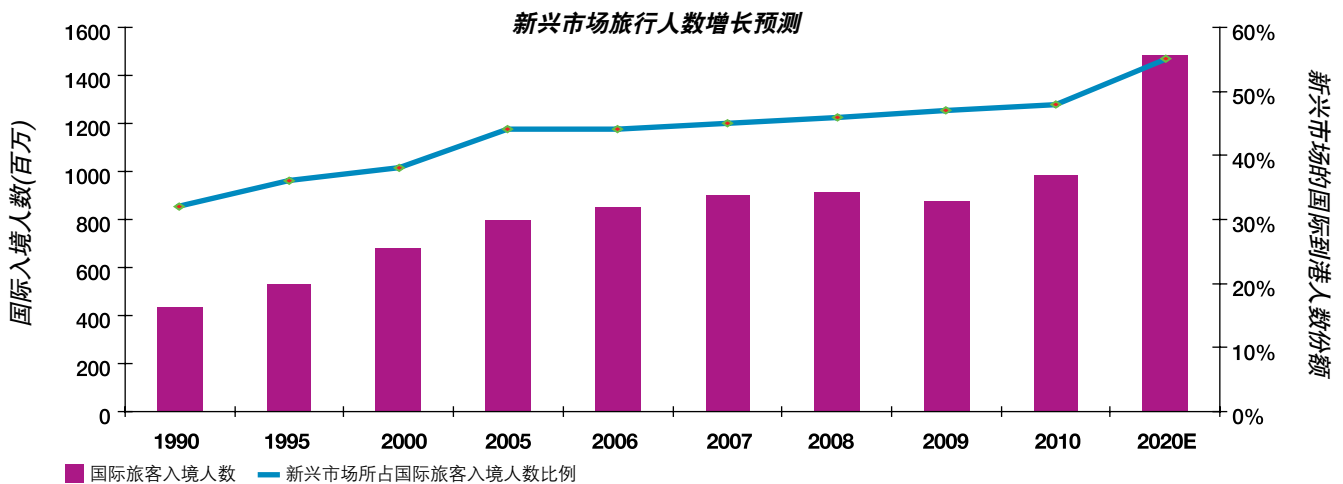
几十年来，酒店业一直在应对商品化的怪圈，但研究指出，情况正进一步恶化。在调查中，68%的旅行者表示，他们认为连锁酒店之间几乎没有明显区别。仅仅稍微超过一半的消费者称，他们愿意多支付10%来选择他们喜爱的酒店。即使对于长期面临商品化困扰的航空公司来说，比例也高于酒店——57%的消费者认为航空公司之间存在巨大差异，而仅37%的消费者认为酒店的服务存在重大区别。¹

这些数字应引起全球酒店经营者的注意。这表明，与其它大宗商品一样，价格已经取代体验和其它因素成为客户选择酒店的主要因素。商品化解释了为何许多客人花大量时间在网搜索最优惠的价格。55%的休

闲旅行者花费超过两个小时的时间搜索各种旅行组合。而超过10%的消费者花费八个小时或更长时间完成这一看似简单的任务。² 这些数字表明，旅行者愿意花费大量时间进行搜索，以避免为他们认为无差异的服务支付甚至稍微高一点的价格。

需求分化

可喜的是，旅游业中的其它驱动因素将帮助解决商品化问题。随着人口和可支配收入的增加，尤其是在新兴市场中，来自更广泛的社会、地理和经济领域的更大规模的群体，将外出旅行(见图2)。随着旅行人数的增加，并且群体类型更加多样化，旅行者的偏好将反映整体人群的状况。因此，许多酒店品牌传统的“一刀切”的业务模式将更难满足客户期望。



资料来源：IBM商业价值研究院。联合国世界旅行指标。2010年6月，世界旅行与旅游委员会数据摘录，2011年。

图2. 全球旅游市场增长有助于推动酒店连锁将业务扩展到几十年前已经充满竞争的市场之外。

客人偏好的分化——规模更小但类型更多的细分客户群所产生的多样化需求，为酒店实现差异化服务提供了基础。酒店经营者应最大程度地利用这一机会，努力了解并满足这些多样化需求。酒店必须为满足不寻常的偏好提供相应的特殊产品和服务。一旦成功识别并挖掘这些微小的细分客户群的特殊偏好，并开发专门的服务，酒店就有可能找到更愿意为之买单的客人。

竞争

旅行群体的日益多样化将激发酒店业对客人和房价的竞争，而这是为客户提供更加个性化服务的另一个原因。总体来讲，全球五家最大的酒店连锁计划在未来五年中在全球增加4,500家酒店。³领先的酒店连锁将认识到，这些新的消费者的独特偏好会影响其购买过程。他们将认识到，通过允许这些人定制自己的酒店体验，他们有机会将消费者转变为忠诚的客户。最终，个性化不是许多酒店在近期的一个备选方案，而是在竞争中长期保持不败的前提。

客户期望

当然，另一个驱使全球酒店连锁实施个性化解方案的推动力是，在其它行业，客户的日益提高的期望得以满足。全球消费者每天都在接触各种先进的服务。随着时间的推移，这些体验会转化为期望，或者最低服务标准。十年前，很少有酒店提供客房内的低价高速上网服务。如今，大多数酒店客房服务都涵盖了有线和无线接入服务，因为客人已将此视为一项要求，而非奢侈服务。

服务期望日益提高这一逻辑也适用于个性化服务。如今，许多最先进的在线购物网站都融合了基于客户数据分析的高度个性化建议。例如，商品零售商和在线电影租借公司基于对购物者历史购买行为的分析提供个性化建议。如果这些网站上的购物者发现建议有用并且准确，他们可能会缩短搜索时间，并且不会去搜索其它网站和/或竞争对手。通过预测分析技术发现并满足每个客户的偏好，服务提供商和消费者就会形成双赢的局面。在未来十年中，客户将更加期望这些创新成为常规客户体验的一部分。

标准化：通过区别化的一致性与客户连接

市场因素是推动个性化成为酒店连锁关注重点的重要外部驱动因素，而与此同时，许多行业因素也将有助于提高酒店连锁业对标准化的需求(见图3)。特别需要指出的是，在未来十年中，四个问题将对酒店业的发展形成重要影响，并且必须解决，即运营复杂性、成本压力、服务一致性要求和该行业的总体创新速度。如果酒店能认识到这些驱动因素并且采取必要措施在运作中提高标准化程度，那么他们将有望在业绩上超越采用渐变的方式实施标准化运作的酒店。

*预测分析为创造酒店服务提供商和客户的
双赢局面提供了可能。*



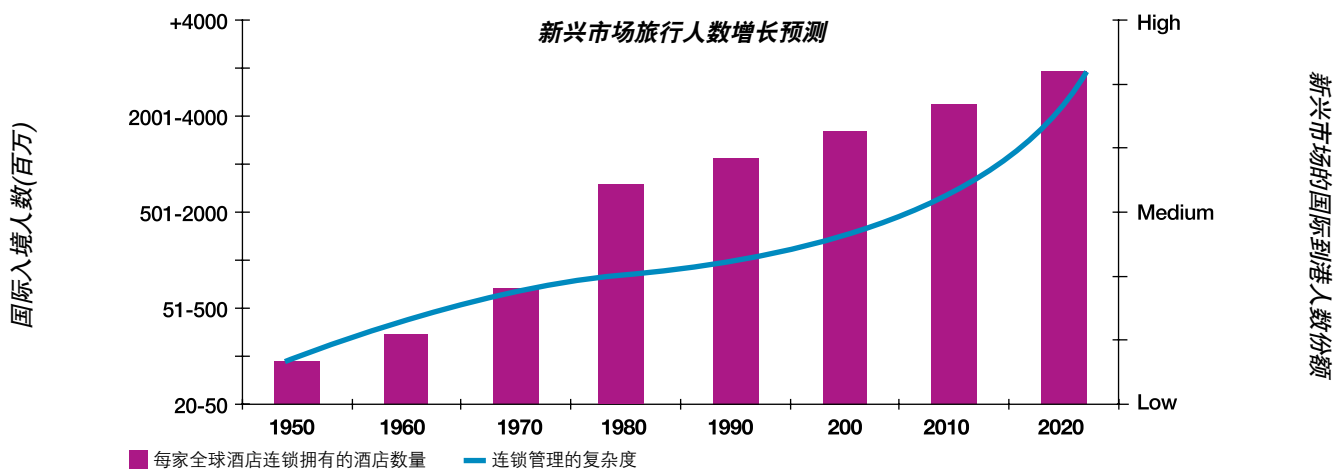
资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图3. 在实施了更加个性化的服务的同时，酒店仍然面临着采用标准化方法管理酒店运营的压力。

复杂度

大多数全球酒店连锁已经经历了复杂运营环境的挑战(见图4)。大型连锁通过并购小型连锁以及收购独立酒

店实现了快速增长。然而，由此造成的酒店体系、流程和解决方案的不一致，包括从大堂接待到不同酒店和连锁品牌的酒店管理系统，制约了统一标准的实施。



资料来源：IBM商业价值研究院；接待公司网站。

图4：自有和特许经营酒店在全球范围的扩张将继续提高许多全球酒店连锁的运营环境复杂度。

但是，如果不大力推进标准化，酒店的运营复杂度将可能显著提高。随着全球酒店连锁在不同的地区和文化环境中不断扩展业务，它们必须处理新的不同运营系统、管理程序和运营工具。为了加快执行速度，许多新购买的业务将以拼凑的方式整合到现有酒店网络中，进一步提高了运营复杂度。

成本压力

未来十年，成本压力也使标准化对于全球酒店经营者显得尤为重要。IBM最近进行的基准研究表明，与服务行业中的其它公司相比，酒店业的单位员工的销售管理费用(SG&A)相对较高，而收入贡献相对较低。⁴ 这一结果表明，酒店存在相对冗杂的后台运作。从这一点，我们可以得出这样的结论——最成功的酒店经营者将在未来十年注重降低与这些方面相关的成本。在整合这些系统时，酒店经营者需要寻找冗余的系统、信息孤岛以及重复的解决方案。

一致性

标准化并不仅仅实现复杂度更低、更高效的运营。它对于提高与客人的交互能力也至关重要。一致性对于依赖其品牌优势开展业务的任何公司都很重要。在调查中，89%的酒店客人指出，他们在入住期间看重一致性。然而，不到一半的客人认为同一品牌的酒店做到了一致性。⁵ 考虑到酒店面临着在非整合运作的系统中提供一致服务的挑战，酒店需要花很长时间才能实现更高的标准化，以满足客人日益提高的一致性要求。

创新速度

非标准化系统、流程和解决方案不仅限制了酒店提供一致服务的能力，而且会制约酒店的创新能力。在酒店行业中，为客人提供创新体验是一个长久的挑战。但拥有标准化流程的酒店连锁能够通过消除不同酒店的运营独特性并且快速、更一致地实施新的解决方案而提高创新效果。认识到未来十年创新的重要性的酒店将意识到，如果创新将带来客户体验和财务表现的提升，那么标准化运营将大大提升创新的价值。

很明显，推动酒店业变革的力量将使个性化和标准化在未来十年内同时变得更加重要。接受这些现实的酒店将积极实施各种举措，以提高客人期望的个性化程度，同时制订出实现运营标准化的计划。

实现运营标准化的酒店能够快速、更一致地实施新的解决方案。

从客房服务到客房设计：提供“标准化”的个性化服务

乍看起来，个性化的概念可能与标准化的概念互相冲突。但对于经验丰富的酒店高管来说，这两个目标可以完美地协调起来。经验丰富的酒店经营者知道，标准化解决方案实际上与个性化服务交付是互补的。通

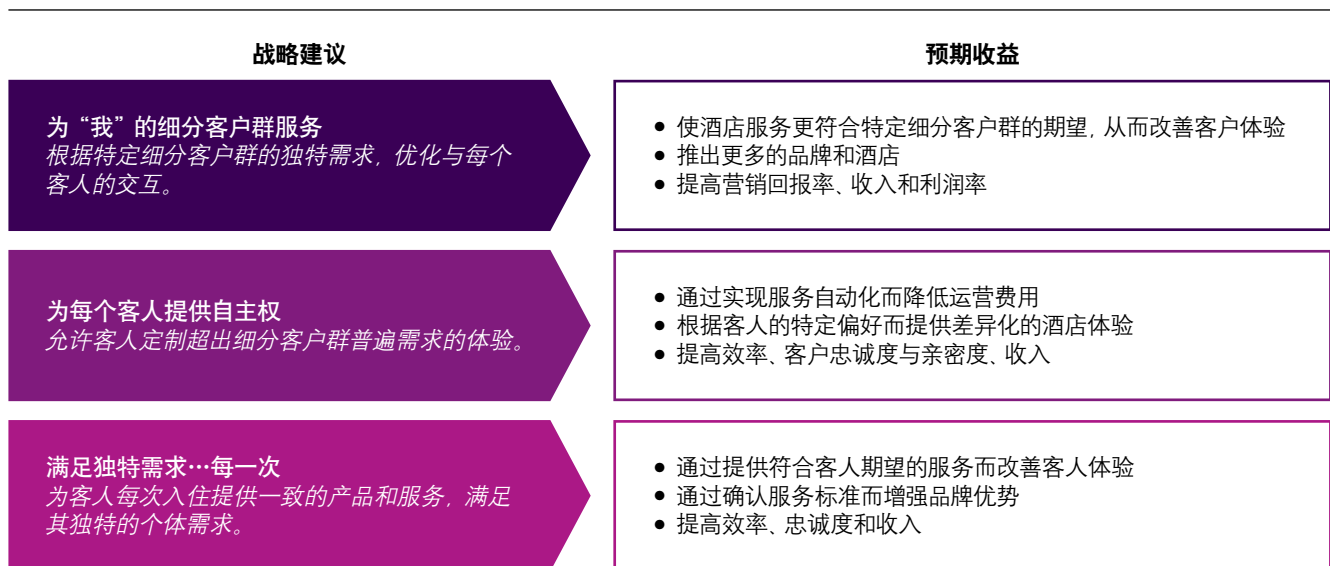
过将前台员工从目前制约他们的流程和系统中解放出来，酒店可以实现更亲密的客户交互。酒店可以通过采纳三个简单的建议而显著提高个性化服务，并推动标准化议程的实施(见图5)。

首先而且最重要的是，酒店应接受为更小的细分客户群服务的理念。这颠覆了当前的客户交互方式，因为当前的方式旨在将客户交互简化为几种简单的类型。新的理念认为每个细分客户群有其独特的偏好和需求。

然而，认识到每个细分客户群的独特性并不够。系统、流程和解决方案必须能够“为客人提供自主

权”，通过调整以前由酒店全面控制的方方面面的服务，从而进一步实现酒店体验的个性化。例如，酒店可以允许客人选择餐食交付地点或者往返接送服务的地点。为客人提供自主权不仅可以转变每个客人的酒店体验，而且允许酒店主动改变服务，满足消费者的期望和需求。

最后，尽最大努力允许客户定制服务的酒店将在竞争中体现差异化优势。这项建议是个性化和标准化的核心，因为这项建议认可定制服务的交付，同时承认在不同酒店和连锁品牌为客人交付一致的特定服务的



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图5. 三项战略建议有助于酒店实现个性化与标准化之间的平衡。

必要性。为客人提供一次特定服务并不够，酒店必须拥有机制和流程，从而为客人重复地提供特殊的服务(见图6)。

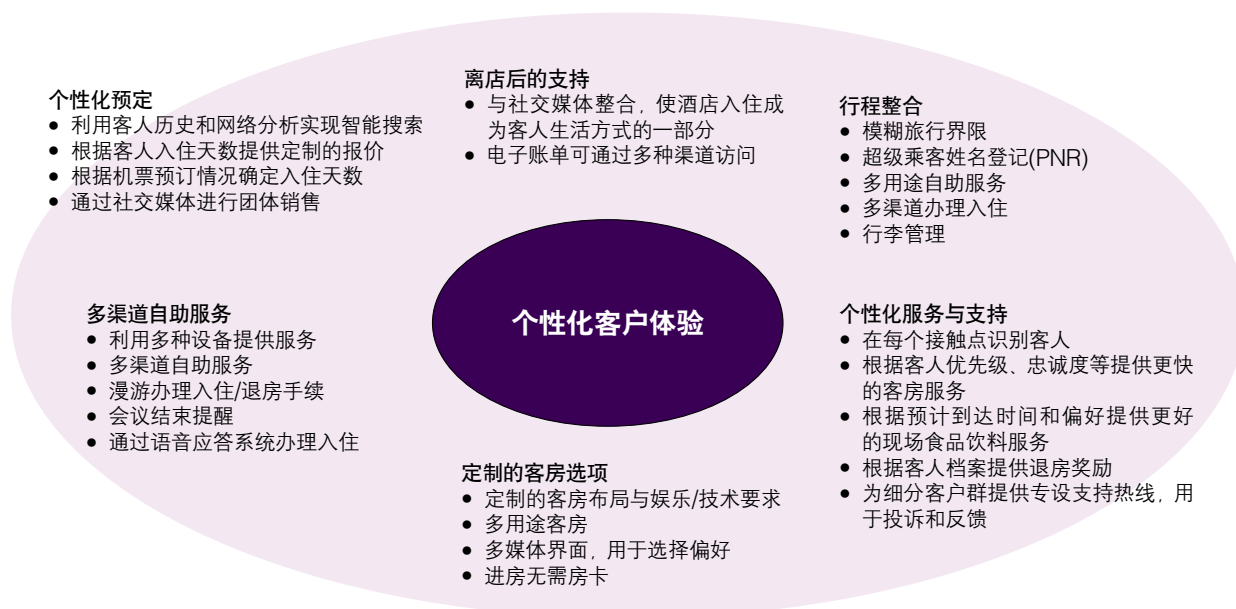
为“我”的细分客户群服务

对于已经不可避免地得出了个性化和标准化值得追求这一结论的酒店高管，下一个挑战是寻找正确的战略和战术行动，使这一愿景成为现实。服务更小的细分客户群要求制订全面的计划，在每个客人交互点一致地了解并满足客人的偏好。

如今，许多酒店发现，在提供个性化服务时，一个关键限制因素是去了解在每次客户需要个性化服务时

每个细分客户群的需求是什么。每个客户交互点的设计都应在满足客人需求的同时收集客人的偏好信息。这些接口应利用这些偏好，并以有助于日后轻松访问和分析数据的方式存储这些信息。例如，如果经常出差的商务人士每次都拒绝到达酒店时的泊车服务，办理入住时就应检测到这种行为模式，并用更符合这个具体客人需求的服务替代，例如，在他或她夜间外出就餐时提供往返饭店的接送服务。

在过去十年间，子品牌和精品酒店的爆发式增长使全球酒店连锁经营者找到了需要满足更小细分客户群需求的有力证明。但个性化真正的好处是，酒店现在可以利用技术满足每个子品牌中最独特的客户需求。



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图6. 旅行行业的个性化实例非常多，但服务提供商正努力实施综合的计划来满足所有交互渠道的要求。

为了适应这些特定偏好，酒店必须获取每位客人的全面信息。通过提供独特的服务吸引每位客人，个性化促进了子品牌的发展。

对于客人及其独特偏好，一个新的、日益强大的信息来源是社交媒体。社交媒体形成了一种机制，每个消费者可以分享自己的意见和信息，而这些信息揭示了他们的偏好。酒店面临的双重挑战是在消费者许可的情况下收集这些信息，并且分析收集到的信息片段，以全面地了解与酒店相关的消费者偏好。

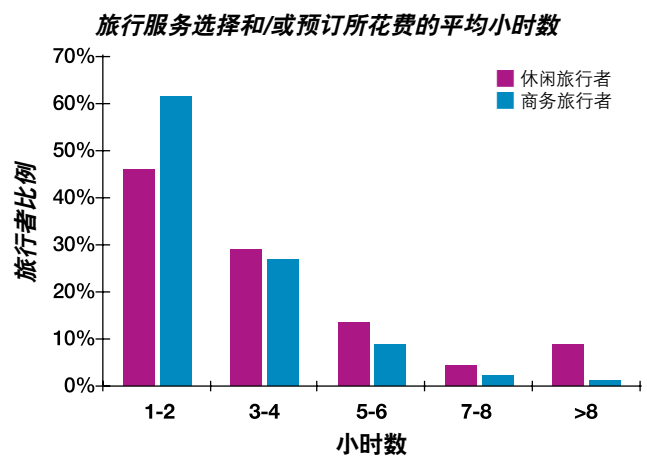
可喜的是，许多酒店客人希望分享他们对于酒店、物业、品牌和服务的看法。在我们的调研中，49%的休闲客人和43%的商务客人指出，他们经常在社交媒体上分享关于最近旅行体验的看法。这些看法是关于客人偏好的信息金矿。任何酒店经营者都不能忽略社交媒体领域的微博、博客和帖子。

向每个客人提供自主权

很少酒店为客人提供了自主权，使他们能够控制自己的酒店体验。选择向客人提供根据其偏好定制体验的酒店事实上是采取了大胆且重要的举措来实现真正的差异化。向客人提供自主权不仅仅指提供个性化服务和提高客人在酒店的控制权限；真正的授权从客人启动酒店预定即已开始。互联网正成为旅行预订的首选渠道。但是，大多数酒店并没有在这方面有突出的表现。旅行者需要花费大量时间选择酒店并预订，近20%的受访者在最近的旅行中为选择酒店花费五小时以上(见图7)。更个性化的预定体验——通过特定时机获取的对客户偏好与需求的全面了解，将有助于缩短客人在线选择酒店的时间，并增加他们快速选出

满足需求的酒店的几率。在零售行业，已经可以看到智能引擎如何简化在线购物体验的最佳案例。然而，这些工具在目前的旅游行业中几乎不存在。

幸运的是，对酒店来说，市面上已有的解决方案能帮助他们利用标准化的系统、流程和工具改进潜在客户的搜索体验。通过利用社交媒体渠道上发布的信息，从网络搜索引擎查获取的信息以及其它旅行服务提供商提供的信息，酒店可以为客户的预定搜索提供有针对性的建议。搜索引擎用类似的方式提供广告内容，而网络零售商也利用类似的方法提供高度具有针对性的购买建议。尽管有些消费者并未受到这些机制的影响，但许多人发现，这种个性化不仅具有针对性，而且很有用。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，IBM-牛津大学全球旅行调研，2010年9月。

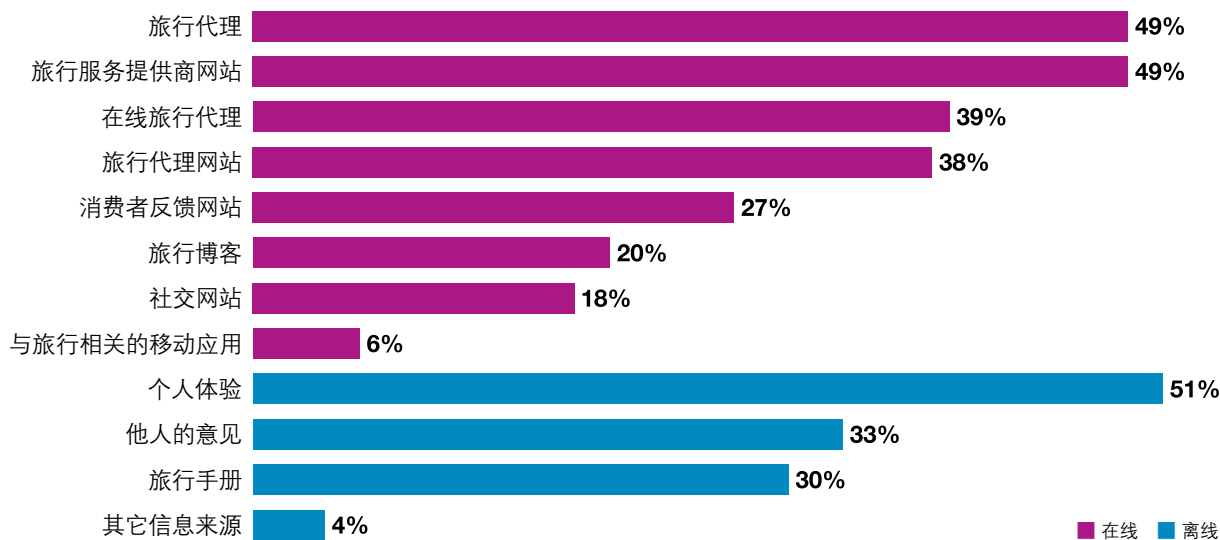
图7. 如果没有更小的细分，没有简化的搜索工具，客人将继续花费大量时间搜索旅行服务。

其它旅行中介机构也认识到了差距，对于那些希望从在线购物体验中获得更多或者对在线预订旅行服务所需花费的时间不满意的客户，许多机构已经开始采取行动设法满足客户需求。专业预订网站，例如，hipmunk.com，承诺消除其竞争对手呈现的混乱现象，并聚焦于客户最关注的因素。这些网站的出现向酒店业传达了明确的讯息——当前的销售机制并不适用于所有客人，而竞争对手已经准备好并且愿意去满足这些未满足的客户需求。

另外一种更有效地为所选择的目标细分客户群服务的方式是通过客户首选的沟通设备并在期望的时机与客

户沟通(见图8)。有些客人希望使用手机交流，而有些客人选择亲自办理入住手续，并希望通过电话购买现场服务。由于大多数酒店可以使用多种通信工具，因此，根据客人的沟通偏好联系客人并不是问题。

据一位受访的酒店高管称，个性化将最终延伸到服务交付之外的内容，将包含根据客人偏好定制客房布置。客房配置、布局和媒体设置的手工调整在不远的将来将被能自动做出调整的机器所取代。到那时，客人不仅能够获得根据其特定需求和偏好而提供的酒店服务，而且将享受到根据其要求定制的客房。



资料来源：IBM商业价值研究院；IBM-Frost & Sullivan全球酒店调研，2011年1月。

图8. 旅行者需要多种旅行搜索工具，包括平衡的在线和离线内容的组合。

酒店可以使用标准化系统、流程和工具改善潜在客户的搜索体验。

当然，个性化并不只局限于客人行程中与酒店相关的方面。在未来十年中，与其它旅行服务提供商更密切的整合将为提供更加个性化的端到端旅行服务提供机会。旅行者很早以前就表示对不连贯的行程不满，而且在出行过程中，当具体情况改变原计划行程时，他们大部分情况下都要自行处理。

在调研中，我们成立了一个在线焦点访谈小组，测试客户对更整合的行程管理解决方案的接受程度。参与者明确表示他们愿意为整合的旅行服务支付额外费用。在此次调研中，旅行者并不在意哪种类型的旅行服务提供商提供这些服务；酒店与旅行价值链中的其它合作伙伴一样，有望从这种整合服务中获益。⁶

在旅行服务的生命周期中，另一个使客户不满的方面是旅行结束后的流程，例如费用管理和服务问题报告。个性化也有助于在这些方面改善服务交付能力。通过详细记录旅行后的行为模式，例如，哪些客人一般会要求提供多份酒店服务发票，酒店可以主动地根据这些偏好提供服务，从而将长期的不满转化为满意度的来源。

证据表明，个性化起到了重要作用。在我们的调研中，超过70%的酒店客人获得了积极的个性化体验。特别值得注意的是，受访者对于酒店内提供的个性化工作以及通过网站和其它在线渠道提供的个性化服务表示同样的满意。

最后，向客人提供自主权并不仅仅包括酒店在客人入住期间提供的服务。社交媒体以及客人以在线形式对酒店提出的意见和建议充分表明客人对于酒店未来改进服务存在想法。酒店应通过快速实施可行的重大变革以表示接受这些建议。酒店可以利用在线论坛和社交媒体欢迎客人提出想法，从而改进酒店的服务。这样，客人将认识到酒店重视他们的反馈。这有助于提高消费者的满意度和品牌认知度，而这是积分计划无法实现的。

满足独特需求…每一次

酒店员工似乎经常被鼓励要像天鹅那样，在水面上表现冷静和具有自制力，但在水下却要拼命划水。在我们看来，为减少这种疯狂举动而做的任何事都将转化为更好、更个性化的服务。换句话说，采用标准解决方案并适当地注重培训和客户体验一致性的酒店将提供更好的个性化服务。另一方面，对于坚持采用复杂运营系统的酒店，员工将更难实现高效地交付个性化服务的目标。做到每一次都独特离不开简化和培训，以及反复试验措施。

首先，酒店必须设定期望值，即个性化服务是前台员工的首要任务。酒店应鼓励工作人员识别并克服所面临的挑战，包括了解客人期望及根据这些期望提供独特服务。员工往往需要关注复杂的运营系统和复杂的流程要求并获得培训。如果简化了运营要求，员工就可以将时间用于改进个性化服务方面。

“Hyatt的目标是为每位客人提供个性化的体验。自动化解决方案用于解放工作人员，使他们将更多的时间用于为客人提供服务。我们希望员工拥有更多的抬头时间(与客户交互时间)，而减少埋头工作的时间(计算机输入时间)。这需要我们拥有正确的工具，使工作人员能向我们的客人提供个性化体验。这使她们从技术能够处理的流程中解放出来，花更多的时间为客户服务。”

Cliff Tamplin, 副总裁, 运营与基础设施,
Hyatt Hotels Corporation

任务专业化通常直接影响许多前台职能部门的工作效率。然而，在许多酒店连锁中，前台员工在其受雇期间会到多个部门和多家酒店工作。酒店连锁通常鼓励这种频繁的部门调动，目的是希望使员工全面了解酒店的运营。酒店连锁的标准化可以减轻员工在新酒店面临的培训和培养工作。同样重要的是，标准化可以使员工更容易适应在支持相邻职能的运营体系时所面临的差异。例如，对于从销售部调到入住登记处的员工，如果两个运营体系紧密整合，员工就更容易适应。

与此相似，酒店应努力实现以标准化机制和方式为每个客户交互点提供个性化服务。尽管应用开发人员和

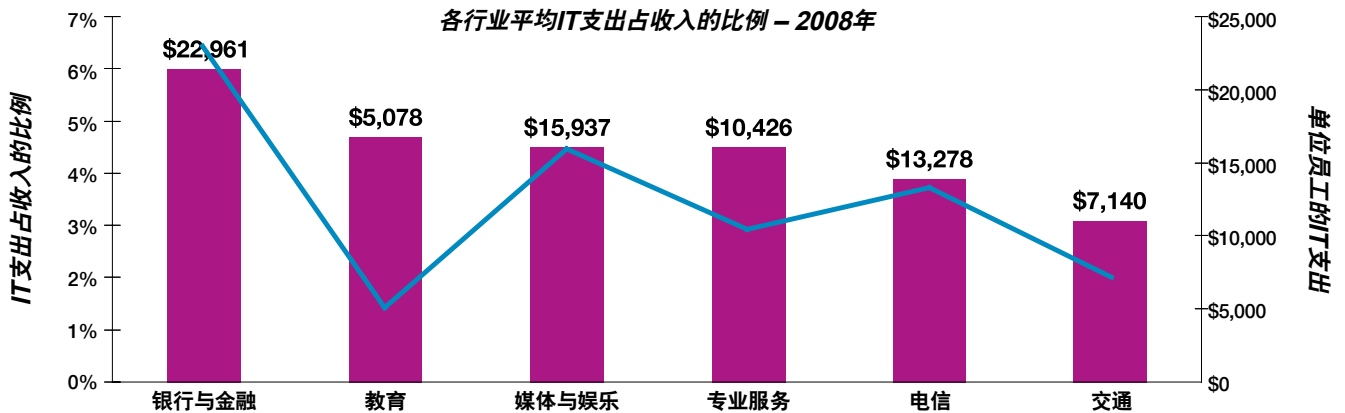
系统设计人员已经尽最大努力，但领先的客户技术通常附着着厚厚的用户手册。客人应该不需要手册就能配置基于位置的入住登记服务。在尽可能的情况下，酒店经营者应使这些接口在不同地点和不同酒店之间尽可能相似。

为了能够每一次都实现独特性，许多全球酒店连锁需要投入更多的资源，以实施那些有助于实现客人交互的技术，以及支持这些交互点的系统。与其它行业的高管相比，酒店高管在信息技术方面投入的整体运营预算相对较少。2010年，酒店业单位员工的IT投入仅为7,140美元，大约仅占酒店收入的3%。而其它信息密集型行业在信息技术上的投入占收入的3%到6%(见图9)。⁷ 相对而言，这解释了为何酒店业在推进个性化和标准化过程中非常费尽。

最终，随着客人需求的变化，以及市场需要更创新的解决方案和更多的变革，已经实施标准化体系的酒店将有能力快速向市场推出新产品和服务。这是标准化的最后一个前沿领域，因为它不仅将实现个性化，而且将加快尚未开发的新型个性化服务的推出。

通过个性化和标准化提高客户亲密度

在高度商品化的行业中，拥有远大目标的酒店连锁有机会通过提供个性化的客户服务，增强客户亲密度，并且实现标准化运营从而在竞争中胜出。对于希望加入领先者行列的酒店，个性化和标准化提供了进步的路径。要评估并弥补能力差距，酒店高管可以自问以下问题：



资料来源: IBM商业价值研究院分析, IT支出占收入的比例来自2010年Gartner整合IT支出观点, 每位员工的IT支出来自2011年Gartner IT关键参数报告, 基于2010年Gartner交通行业调研中所包含的酒店。

图9. 与其它服务为主且信息丰富的行业相比, 酒店业IT投资较少。

个性化

- 您的营销工作如何根据客户以前的体验向他们提供独特的讯息?
- 你为客户入住、选择客房和预定酒店提供了多少种独特方式, 客人能否轻松地选择他们喜欢的方式?
- 在客人到达酒店之前、之中和之后, 您是否使用最适合酒店连锁、最适合客户或者两者均最适合的方式与客户沟通?

标准化

- 全球扩张计划是否会提高或降低您的酒店连锁的运营复杂度?
- 您的酒店连锁使用了多少不同且难以整合的酒店管理系统(PMS), 您实际需要多少?
- 您的酒店有多少客户数据来源?

采用个性化和标准化的酒店可以提供许多客户愿意支付额外费用的服务和体验。在竞争日益激烈的环境中, 如果没有通过业务转型提供更高差异化和客户亲密度的决心和资源, 酒店会面临着被客户抛弃甚至在竞争中完全消失的风险。

欲了解此次IBM商业价值研究院调研的更多信息, 请联系iibv@us.ibm.com。
与查看我们完整的研究目录, 请访问: ibm.com/iibv

如欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察力, 请订阅IdeaWatch。这是
我们每月发布的电子新闻稿, 其中介绍的执行报告根据IBM研究院的调
查而提供了战略洞察和建议: ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

作者

Steve Peterson, IBM商业价值研究院全球旅行与交通行业主管。他自
1998年开始作为航空公司和旅行公司的战略顾问, 专业领域涉及旅行和
交通行业的运营、市场营销、经销和成本降低举措。Steve的联系方式是:
steve.peterson@us.ibm.com

撰稿人

Eric Conrad, IBM公司副总裁和合伙人, IBM旅行和交通行业解决方案。

Bruce Speechley, IBM合伙人和全球酒店行业负责人。

Julian Sparkes, IBM合伙人和酒店行业负责人。

Amitava Chatterjee, IBM旅行与交通行业高级咨询经理。

Tom Liebttag, IBM旅行与交通行业营销经理。

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。

参考资料

- ¹ IBM Institute for Business Value analysis; IBM-Oxford Economics Global Travel Survey. September 2010.
- ² Ibid.
- ³ IBM Institute for Business Value analysis based on information from hospitality company web sites.
- ⁴ IBM Institute for Business Value analysis based on data provided by IBM industry benchmarking.
- ⁵ IBM Institute for Business Value Analysis based on the IBM-Frost & Sullivan Hotel Survey. January 2011
- ⁶ IBM Institute for Business Value Analysis based on the IBM-Frost & Sullivan “seamless travel” online focus group. October 2010
- ⁷ IT Key Metrics Data 2011: Executive Summary. Gartner Benchmark Analytics. Gartner. December 17, 2010.



© Copyright IBM Corporation 2011

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

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182



GBE03411-CNZH-00