

和君文旅数字化 白皮书

2019，文旅数字化的蜕变与回归



本白皮书由和君咨询与腾讯文旅、腾讯大申网联合发布

和君集团有限公司

2019 年 4 月

目 录

前言.....	1
一、文旅数字化进行时.....	3
1.1 我国文旅数字化发展简要回顾.....	3
1.2 我国文旅数字化发展现状.....	4
1.2.1 我国景区数字化发展现状.....	5
1.2.2 我国 OTA 发展现状.....	6
1.2.3 我国酒店住宿数字化发展现状.....	6
1.2.4 我国出行服务数字化发展现状.....	7
1.2.5 我国体育数字化发展现状.....	8
1.2.6 我国数字博物馆、美术馆发展现状.....	9
1.2.7 我国文旅企业数字化转型现状.....	10
1.3 2018 年文旅数字化主要政策概览.....	10
1.4 2018 年我国文旅数字化重要事件.....	12
二、文旅数字化发展趋势.....	15
2.1 文旅数字化行业发展新动向.....	15
2.1.1 全新 5G 应用体验.....	15
2.1.2 语音、AI（人工智能）、机器学习等将深度改变文旅业态.....	15
2.1.3 科技塑造新的场景与互动体验.....	16
2.1.4 数字化催生新的内容形态和体验方式.....	16
2.1.5 目的地一体化解决策略.....	17
2.1.6 科技塑造“新旅游”.....	17
2.2 数字化对文旅企业发展的影响.....	18
三、文旅数字化发展中的困境.....	20
3.1 重硬件投入，炫技术，应用弱.....	20
3.2 不知道需要什么样的数字化，对数字化转型心存恐惧.....	20
3.3 数字化似乎只是投入，都是成本，对收益回报没有建立合理的预期和信心.....	21
3.4 难以建立与数字化相适应的经营理念.....	22
3.5 没有建立对数字化转型的组织变革准备与路径.....	22
3.6 文旅数字化服务谁？从多维的感知到有序的统筹.....	23
3.7 数据安全隐患防不胜防，尤其是消费者的隐私问题.....	23
四、循序渐进，掌控文旅数字化转型主动权.....	25
4.1 基于数字化的文旅产业再造.....	25
4.2 循序渐进地谋局与推进.....	26
4.3 文旅数字化转型适用度检验.....	27
附录：和君文旅数字化业务及合作伙伴案例简介.....	28
1. 和君文旅数字化业务概览.....	28

2. 腾讯“一部手机游云南”案例简介.....	28
3. 腾讯智慧文博案例简介.....	29
腾讯×故宫博物院：长期战略合作，科技推动文化破壁.....	29
腾讯×长城：游戏+公益+科技，不一样的文物保护之路.....	29
腾讯×陕西历史博物馆：智慧博物馆，用科技+文化全方位活化文物.....	30
腾讯×敦煌研究院：科技+泛娱乐，共建数字丝绸之路.....	30
腾讯×清明上河园：AR 创意定制，科技活化国粹.....	30

前言

刚刚过去的2018年是文旅行业数字化突飞猛进的一年。

2017年12月8号下午，中共中央政治局就实施国家大数据战略进行第二次集体学习。习近平总书记在主持学习时强调实施国家大数据战略，加快建设数字中国，构建以数据为关键要素的数字经济，为文旅数字化指引了前进的航向。

2018年9月27日“世界旅游日（World Tourism Day）”，以“旅游与数字化转型”为主题，探索通过大数据、人工智能和数字平台等技术进步为旅游业提供的机会，帮助推动旅行体验走向更加无缝、无摩擦、高品质的轨道。

文化旅游一直是数字化创新应用的急先锋和引领者，这是由文旅是社会消费集成者的属性所决定的。自从20世纪90年代互联网商业化以来，文化旅游业一直是数字技术采用和颠覆方面的领军行业。通过推动快速将技术应用于运营和流程、新产品、服务和体验，并采用打破范式的业务模式，文化旅游业一马当先，引领潮流。数字化也彻底改变了文旅行业的生产方式、交易方式，以及消费者的消费方式；从旅客的出行计划安排、出行方式、住宿、餐饮、观光体验、交流互动等各个方面进行全面的重塑。文旅企业由此也经历了从数字化到数字化转型，再到数字化重塑，一个不断发展更新的过程。

尽管文化旅游行业的数字化进行得如火如荼，用户行前、行中、行后的多种需求依然无法得到很好的满足。比如落地服务、个性化的旅游体验、无忧的消费等。毕竟，无论是OTA、搜索引擎、App、移动支付等数字化对于游客来说，都是线下实体在服务环节的改进、延伸或补充，消费者的要求不断提高，需要文旅行业面向消费者新的需求变化，在商业模式、价值塑造、服务方式、用户体验等进行系统的梳理和重构。

作为本土咨询公司的魁首，和君对文旅数字化发展保持这高度的关注，在持续探索和实践过程中，不断提炼和总结相关的模式、方法等，力图为我国文旅行业数字化变革所涉及的战略、组织、商业模式、营销、运营等方面的变革提供强有力的支持。

本白皮书中所涉及的智慧文旅，是指利用云计算、物联网等新技术，通过互

蜜蜂学堂

蜜蜂内参

不要错过让你洞察整个商业世界的蜜蜂内参

如何免费入群？扫码添加谢小胖助教回复【入群】备注【城市-职务-姓名】

每日精选3份最值得学习的资料给您，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

联网、移动互联网，借助便携的终端上网设备，主动感知文旅资源、文旅活动、文旅消费等方面的信息，经过梳理、整合，及时发布，让人们能够及时了解这些信息，及时安排和调整工作与出行计划，从而达到对各类文旅信息的智能感知、方便利用的效果；而文旅数字化，是指利用新一代信息技术，构建文旅每个环节数据的采集、传输、存储、处理和反馈的闭环，打通不同层级与不同行业间的数据壁垒，提高行业整体的运行效率，构建全新的数字文旅经济体系。其发展的顺序为数字化、智能化、智慧化。文旅数字化是智慧化的前提和基础，是智慧化的基本要素。智慧化是基于数字化之上的、对数据充分利用的、主动感知和个性化服务的更高形态。没有坚实的数字化基础，智慧化只能空中楼阁。

由于文旅产业链涉及范围广泛，本白皮书以旅游体验为核心，侧重于文化在旅游中的应用性体验为关注范围，不涉及与旅游体验没有直接关联的新闻传媒、艺术创作、设备生产等文化业务。

本白皮书由和君咨询文旅数字化课题组武雨婷、罗丽、郭志宏编写，由郭志宏统稿，特别感谢张果给予的大量文献支持。在白皮书编写过程中，得到了腾讯文旅、腾讯大申网的大力支持，特此感谢！

和君文旅数字化课题组将持续开展相关研究，并将陆续推出相关专题研究成果；同时，课题组还将通过沙龙活动与相关方面进行交流，欢迎有兴趣的朋友联系我们。

课题组联系人：郭志宏，电话：13918416843，邮箱：guozhihong@hejun.com。

2019 年 4 月

一、文旅数字化进行时

1.1 我国文旅数字化发展简要回顾

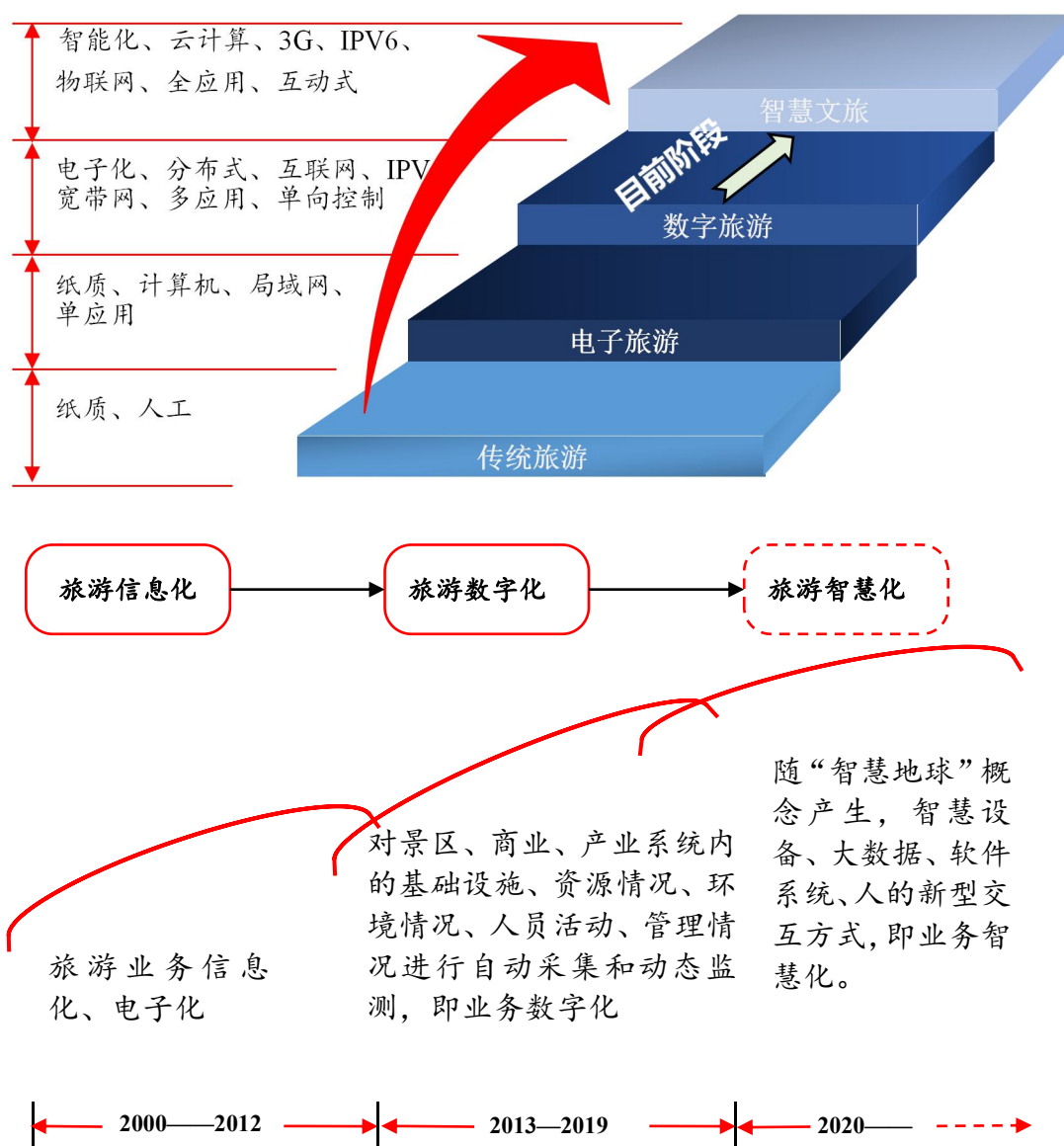
2010年，江苏省镇江市在全国率先提出“智慧旅游”概念，开展“智慧旅游”项目建设，开辟“感知镇江”、“智慧旅游”新时空，成为了我国的智慧旅游的典范。2011年1月18至19日，全国旅游工作会议在京召开，时任国家旅游局局长邵琪伟在会议上指出：“要抓住三网融合快速推进、移动互联网快速发展等机遇，推动旅游业广泛运用现代信息技术，以实现信息化带动旅游业向现代服务业转变。要大力发展旅游电子商务，鼓励和支持旅游部门和旅游企业发展网络营销、网上预订、网上支付，发展在线旅游业务，鼓励各类旅游信息化发展创新模式。选中一批有条件的旅游城市，来开展‘智慧旅游城市’试点，大力推进宾馆饭店、景区景点和各类旅游接待单位信息化建设。”由此，我国文旅数字化拉开序幕。

2014年，国家旅游局确定“美丽中国之旅—2014智慧旅游年”为旅游宣传主题；2015年，国家旅游局印发《关于促进智慧旅游发展的指导意见》，成立国家旅游局数据中心推动旅游统计与数据体系改革发展，并在当年全国旅游工作会议《报告》中提出建设国家智慧旅游公共服务平台，实现大数据的集成，对我国智慧旅游的发展提出指导方向。各地加快智慧旅游建设和探索，我国智慧旅游进入发展的快车道。

2017年3月，国家旅游局公布《“十三五”全国旅游信息化规划》，推动信息技术在旅游各领域内的创新应用，规划提出到2020年旅游信息化发展目标。

回顾我国文旅数字化，其发展历程可概括为3个阶段4种形态，即：以建网站推动旅游信息化发展阶段（2000-2012年）、以数据采集、应用推动文旅数字化发展阶段（2013-2019年），以数据应用主动感知、个性化服务推动文旅智慧化发展阶段（2020年以后）；所对应的4中发展形态为：传统文旅、电子文旅、数字文旅和智慧文旅。

智慧文旅3阶段4形态发展示意图



1.2 我国文旅数字化发展现状

目前全球约 22% 的 GDP 与数字经济紧密相关；2018 年上半年中国数字经济规模为 16 万亿元，占 GDP 比重达到 38.2%。大数据已经成为驱动产品及业态创新、商业模式创新、管理创新的核心力量。文旅数字化转型已经不是文旅行业进化的选择题，而是一道必答题。据世界经济论坛与埃森哲咨询公司合作发布的《民航业、观光旅游业数字化转型行动》报告显示，未来 20 年，旅游业的数字化预计将创造高达 3050 亿美元的价值。

数字转型是目前数字化发展的新阶段，指的是数字化不仅能扩展新的经济发展空间，促进经济可持续发展，而且能推动传统产业转型升级，促进整个社会转

型发展。

1.2.1 我国景区数字化发展现状

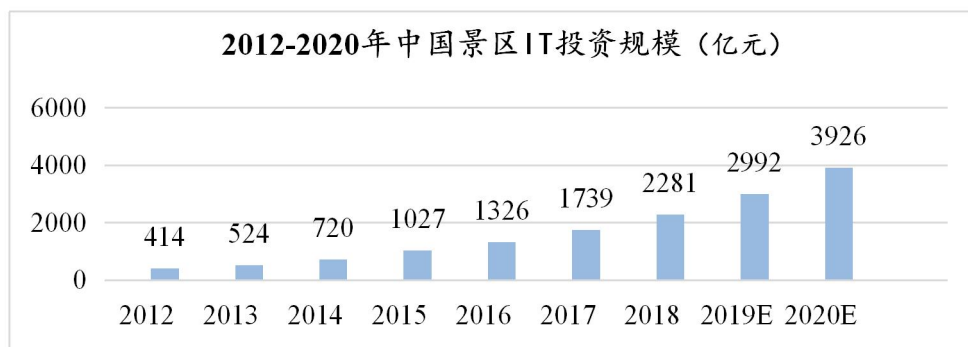
据报道，目前全球市场规模达 1300 亿美元的目的地旅游领域，实现数字化的体验估计不到 25%。国内以故宫、华侨城为代表在数字化服务应用和内部数字化管理方面较为均衡发展；以黄山风景区、九寨沟景区等在数字化场景应用等方面做出有益的探索。

据 2017 年在线旅游用户数据，在国内旅游目的地信息服务用户中，深度游用户比例激增，自助游游客占出行游客的 80% 以上，目的地信息服务的重要性也在不断加强；同时发现，在获取信息的渠道中，景区景点信息介绍已成刚需，游客出游时使用过的信息服务中景区类占比 69.3%，需求排名首位，而语音导游类深度服务成新需求，在功能多样的语音导游服务需求中，导航/规划游览线路功能最为迫切。新兴的“电子导游”系统所提供的服务，正面捕获了景区数字化旅游的新需求，逐渐解决了景区配套服务中景点与配套设施信息介绍的缺失问题，完善了游客在景区的自然观光与文化消费的体验，有效延长景区内游客逗留时间与消费链。

OTA 对接景区，在渠道，运营和产品决策等方面加快景区数字化进程。在线渠道方面，驴妈妈、携程等在线平台对 5A 景区覆盖率已达 85% 以上；运营方面，黄山、故宫等知名景区已加大数字化设施投入、加强云协作办公运营体系建设；产品层面，酒店与民宿增加和在线预订的手段增加景区住宿产品多样性和预订体验。

景区数字化建设直连游客，积累游客行为数据，处理分析后提升效率和服务承载力；游客提升消费便捷度，游览体验场景丰富。2017 年，智能入园的景区比例已到达 29.3%。易观分析认为在互联网势力强势崛起的大趋势下，未来景区数字化水平会进一步提升。

2016 年中国景区 IT 投资规模达到 1326 亿元，预测在 2020 年投资规模将达到 3926 亿元。



数据来源：易观国际

1.2.2 我国 OTA 发展现状

艾瑞《2018 年中国在线旅游行业研究报告》显示，2018 年在线旅游市场交易规模将突破 1.48 万亿元，同比增长 26.3%，再创历史新高。

如今 OTA 市场已成携程、同程艺龙、飞猪、美团四足鼎立格局，多年来在线旅游行业通过不断整合线下流量，结束了传统旅游只依靠传单、呼叫、坐店的形式，形成了以产品细分、平台内容、资源整合为盈利模式的完整行业网络。但随着互联网人口红利的逐步消失，在线旅游行业增速也相应放缓，进入了一个相对稳定增长的局面。

目前我国 OTA 产业链条主要分为三个部分，其中上游主要为航空、铁路、酒店等供应商。2018 年，在线旅游市场渗透率再次提升至 36.9%，创下历史新高，且未来也有逐步提升的趋势。机票（83.1%）、火车票（75.9%）市场的在线化程度已达到较高水平，而住宿（35.7%）和度假市场仍有较大的发展空间。

经历了 2017 年纷纷扰扰的“机票搭售事件”，国内 OTA 行业在进入 2018 年后依然是风波不断。一方面是携程、飞猪等大平台相关的投诉，蚂蜂窝抄袭事件，频频引发公众及舆论的关注及热议；另一方面是 2018 年 11 月 26 日同程艺龙喜迎上市敲钟，而“前辈”携程却在发布 Q3 财报后遭遇久违的财报亏损。OTA 行业内部竞争加剧。

1.2.3 我国酒店住宿数字化发展现状

智慧酒店作为技术进步的产物是酒店行业提升竞争力的三大源泉之一，且有望成为未来新趋势。据原国家旅游局统计，2018 年，全国主要城市的酒店客房智能化改造市场超过 1000 亿元，且每年酒店数量还有 20% 左右的增长，未来酒

店业智能系统应用前景非常广阔。万豪、洲际、香格里拉、君澜、华住、锦江、如家等酒店集团都在智慧酒店方面推出了新举措；腾讯、阿里、百度、携程、万达、苏宁等商业巨头依靠资本和科技的力量，相继涌入智慧酒店领域。

科技公司利用其技术力量进入酒店业已成为一种趋势。腾讯自 2017 年 10 月与长隆集团携手宣布“全球首家 QQfamily 智能企鵝酒店”，于 2018 年 11 月，腾讯与香格里拉合作，主要利用腾讯云人脸识别及物联网技术，帮助顾客简化入住流程。洲际酒店集团于 2017 年宣布携手百度共同打造 AI 智慧客房，并计划在大中华区推广 100 间行政俱乐部套房。万豪国际于 2018 年 7 月宣布携手阿里巴巴旗下旅游平台飞猪，引入依托人脸识别技术的自助办理入住服务。

2018 年 11 月，阿里巴巴首家实体酒店“FlyZoo Hotel”已开业，内部代号为“未来酒店”。该酒店与阿里此前的未来餐厅、未来书店类似，将采用无人化的运营；将采用全流程无人化操作，从入住登机、入住体验到退房环节，多由机器人提供服务。

智慧酒店运用大数据底层服务+数字化运营平台，整合部门数据，实现精准营销，提高入住率，改进内部管理，改善酒店能效；同时，通过科技的植入，不仅给顾客带来新鲜感，也使得住宿流程进一步简化、互动交流进一步优化，顾客的住宿体验更加便捷、舒适。

BAT 等互联网巨头的入局对酒店传统的服务和运营模式提供了数字化和智能化升级，带动酒店行业开始了一场探索“智慧酒店”的比拼。传统酒店业在主动求变；从高星酒店及到连锁酒店，优先且主动选择与互联网巨头们合作，引入智能硬件和系统，在住宿流程、能效控制、交互娱乐上下足功夫。

1.2.4 我国出行服务数字化发展现状

基于互联网的出行服务市场无疑是近几年最抢眼、竞争最激烈的领域。

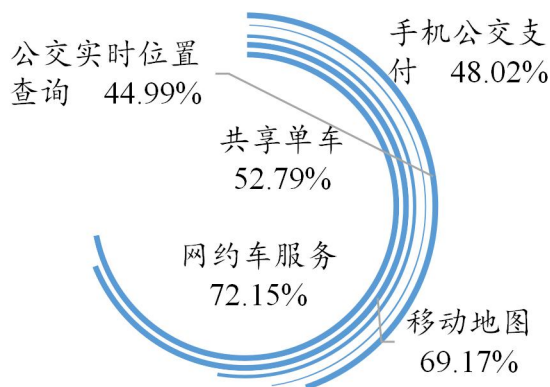
以阿里、腾讯、银联为代表的支付巨头，2018 年继续在各个出行场景布局无感支付，目前已实现公交、地铁、高速公路、轮渡、客运、铁路、停车场、加油站等 8 大出行场景全面覆盖，深刻改变了大众的出行方式和出行体验，也在一定程度上推动了“智慧文旅”的建设。

2018 年，智慧停车云平台的建设被纳入国家智慧城市标准化总体组 2018 年十大课题，这也显示出国家和政府层面对这一行业前景的看好。目前，包括北京、

上海、深圳、成都等在内的全国多个城市，都相继出台了建设城市级智慧停车云平台的具体措施。

共享单车市场经过2年激烈的拼杀，2018年，掀起这波共享单车潮的摩拜最终被美团以27亿美元的价格收购；而ofo已全面陷入困局，随之消亡的有约60家共享单车品牌运营商。

网约车在2018年超速发展带来的弊端也开始显现，但其市场规模和消费者消费习惯已经形成。CNNIC数据显示，截至2017年12月，我国仅网约专车和快车用户规模已超2亿，整体增速迅猛。其中，网约车用户（不含网约出租车）规模增长了40.6%，网约出租车用户规模增长了27.5%。³⁶ 氪调研结果显示，81%的受访者常用网约车出行，而常在线下打车的受访者仅有15%。



数据来源：腾讯《国人智慧出行报告》

1.2.5 我国体育数字化发展现状

体育是文化旅游的“新宠”，“体”作为旅游新要素正在得到越来越多的关注；而数字化又进一步推动了体育与文化旅游的融合。

2018年可谓是体育爱好者的狂欢年，冬奥会、世界杯、亚运会，环法自行车赛等重磅赛事云集，数字化的新鲜血液也正在融入传统的体育竞技赛事中。无论是在训练中借助大数据系统帮助运动员更好的完成训练，还是借助人工智能帮助赛事展现出更多精彩细节，数字化正在引领着体育产业的新变革，数字化转型也必将是体育发展的新趋势。在大型体育赛事的数字化中印象最深刻的，可能是2018年世界杯，首次引入了VAR（Video Assistant Referee）技术，协助主裁判对比赛进行监督和判罚，最大限度的保证了比赛的公平公正。在2018年6月16日法国对阵澳大利亚的比赛中，借助该技术第一次改变了判罚结果，这是世界杯

史上具有革命性的一天。

对普罗大众而言，电视体育等传统媒介日渐没落，人们已青睐于台式电脑、笔记本电脑、移动手机和平板电脑观看各种体育项目，开始喜欢多屏幕同时运行，在社交媒体上捕获精彩信息，通过“点播”频道改善观赛体验。美国电商巨头亚马逊计划进军流媒体体育直播领域，加入与有线电视服务商的版权大战中，它的触角将伸向足球、网球、高尔夫和汽车赛等多个项目；国内的阿里、腾讯、苏宁等也纷纷入局，展开资源争夺。

电子竞技成为一项新趋势。Newzoo 研究表明，2015 年，全球电竞观众为 2.3 亿，在接下来几年将会翻一番。电竞可穿戴设备制造商合作，为玩家带来更真实的游戏体验，能够把体验、情绪和互动都展现给观众。这不仅是体育产业的新浪潮，而且为文旅注入了极具感染力的新要素。

1.2.6 我国数字博物馆、美术馆发展现状

1998 年，我国开展“数字敦煌”工程，通过数字技术的引入达到保护敦煌文化，利用 VR 技术对莫高窟进行了虚拟场景的建设，让游客在家便能认识欣赏到中国文化的博大精深。近年数字博物馆的发展理念已经由向原来的小部分人提供服务，转变为向社会大众提供服务。观众对于博物馆的真实需求也随着时代的变化而改变，这就要求数字博物馆的发展模式不断地进行变革，通过数字博物馆的信息交流平台，适时地与广大观众进行互动，提供物，人，数据双向的交互通道，创建以人为中心的信息传递模式。在艺术表达方面也要呈现出学术性，趣味性和探索性的特点，让艺术与技术融合共生。

2018 年 5 月 18 日是第 42 个国际博物馆日，主题是：“超级连接的博物馆：新方法、新公众。”主题的涵义就是让博物馆成为连接公众与多元文化的纽带，用创新的方式方法，吸引更多公众来到博物馆，感受博物馆的文化氛围，获得深刻新鲜的文化体验，共享丰富的文化成果。随着现代科技的力量，数字博物馆、智能交互、沉浸式体验、全息影像、虚拟现实等等数字化的展现方式开始慢慢的融入到传统文化展现当中，从声、光、视觉上打造沉浸式的体验，让文物“活”起来。

近年对美术馆实体展览的数字化展示，常见的有网站信息发布和 3D 等虚拟现实技术的运用。美术馆通过对具体展览相关资料的上传、发布，永久保存一切

实体性的展览，还使观众通过互联网、应用程序等手段随时随地调看各种展览与相关资料，进而使固定不动的美术馆变为了移动的美术馆；3D 虚拟技术、360 全景图像技术等方式更好地突出了体验效果。

博物馆发展将进入快车道，其“非营利”性中带动着周边旅游、酒店、餐饮、地产、教育、创意等产业发展新机会。

近几年来北京故宫博物院、中国美术馆、南京博物院、上海博物馆、广东美术馆等相继开展了以藏品信息化建设为核心、以网站为服务平台的数字博物馆、数字美术馆建设。

1.2.7 我国文旅企业数字化转型现状

企业数字化转型是一个长期的过程，需要根据自身行业及业务特点分阶段规划未来发展目标，从内部树立数字化转型新文化。

据至顶网调查，超过 69%的企业都已经开始自己的数字化转型之旅，没有考虑和正在规划数字化转型的企业占比 31%。已经开始数字化转型部署的企业大多集中在局部推广和单点试验阶段，局部推广企业占比 23%；单点试验企业占比 18%；数字化转型较为领先的企业占比 28%，其中广泛进行和优化创新均为 14%。

而美国 Forrester 调查公司对 1600 名北美和欧洲的商业和信息技术决策者调查显示：21%的企业认为他们的数字化转型已经完成（Forrester 公司对此表示怀疑）；22%的企业正在研究如何转型，或尚未实施任何转型举措；56%的企业正在实施转型，但其转型的投资规模与转型的计划范围仍相对较小。

据本项目组观察，文旅企业在数字化应用方面有 3 个特征：一是业务数字化要高于企业运营管理数字化；二是企业运营管理数字化大多是被动式适应业务发展的需要，而不是主动的规划和布局；三是内部运营管理数字化大多处于局部领域的试点和推广。

1.3 2018 年文旅数字化主要政策概览

政策文件	内容要点	时间
------	------	----

1	文化部办公厅《关于开展“中华优秀传统文化传承发展计划”2018年度戏曲专项扶持工作的通知》办艺函〔2018〕25号	扶持10个地方戏曲剧种文献、资料数字化影像化保存项目，给予每个项目10万元经费补贴，鼓励各地通过数字化等科技手段，加大对现存的地方戏曲剧种文献、资料及老一辈戏曲艺术家舞台影音录像的保护力度。	2018年1月25日
2	国务院关于落实《政府工作报告》重点工作部门分工的意见国发〔2018〕9号	支持社会力量增加医疗、养老、教育、文化、体育等服务供给； 创建全域旅游示范区，降低重点国有景区门票价格。推动网购、快递健康发展	2018/4/12
3	工信部发布《关于加快推进虚拟现实产业发展的指导意见》	通过五大方面推动VR产业的健康快速发展	2018/5/23
4	国务院办公厅《关于印发完善促进消费体制机制实施方案2018—2020年）的通知》国办发〔2018〕93号	实施深化电影院线制改革方案，推动“互联网+电影”业务创新； 拓展数字影音、动漫游戏、网络文学等数字文化内容； 加快推进第五代移动通信（5G）技术商用； 创新发展生活类信息消费，重点发展面向社区生活的线上线下融合服务、面向文化娱乐的数字创意内容和服务、面向便捷出行的交通旅游服务； 支持具备条件的城市重点培育一批具有国际国内领先水平的高品位步行街，促进线上线下互动、服务体验融合、商旅文体协同、购物体验结合；	2018/10/11

		积极开展体育、旅游、家政、养老等服务消费领域和以信息技术为支撑的消费新业态新模式的国家标准制订工作； 完善旅游、文化、体育、健康、养老、家政、教育培训、广播电视等重点领域服务消费统计监测...	
5	工信部发布《关于加快推进虚拟现实产业发展的指导意见》	引导和支持“VR+”在文化、旅游和文物保护等领域，丰富融合虚拟现实体验的内容供应，推动现有数字内容向虚拟现实内容的移植，满足人民群众文化消费升级需求	2018/12/25

1.4 2018 年我国文旅数字化重要事件

	事件（动作）	内容	时间
1	“北京 8 分钟”向世界展示了中国的最新科技创新	2018 年平昌冬奥会闭幕式上演迎来了“北京八分钟”：24 名来自北京体育大学的轮滑演员和 24 个带着透明冰屏的智能机器人，象征着第 24 届北京冬奥会。他们借助高科技实现的影像变换，在舞台上滑出漂亮的曲线轨迹，与智能机器人相映成趣，带来了一场融合科技与文化的视听盛宴	2018/2/25
2	以“‘浸’入未来”为主题的 TWISE2018 文旅数字经济峰会在杭州举办	由杭州市旅委、旅游卫视、国家文化科技创新服务联盟指导，执惠主办、天迈联合主办，围绕最新的文化科技应用、数字信息技术应用与创新、旅游大数据、旅游体验内容创新、体验提升等话题，共同探讨文旅数字经济的创新落地实践和未来发展趋势	2018/3/16

3	北京举行的 2018 年世界 VR 产业大会新闻发布会	AR 头部公司 LEAPSY 携手同程布局 AR 旅游，合作的第一个项目中国 5A 级景区常州淹城春秋乐园 AR 游	2018/5/19 (中国旅游日)
4	信息化和软件服务业司参加中国信息消费推进联盟组织的第二期沙龙——“大数据文旅消费的未来与价值”(北京站)	各企业代表围绕推动大数据、人工智能、虚拟现实等新技术在文化旅游行业的融合创新应用，共同促进信息消费产业快速发展展开研讨。	2018/6/19
5	80 个机场支持支付宝一键退税	2018 年暑期，支持线下移动支付的国家地区已经达到 40 个，支持手机退税的机场也已增至 80 个。	2018/7/30
6	中国电子报社主办：2018 世界 VR 产业大会文化和旅游分论坛：VR/AR 加深深在文旅产业上的渗透应用	<p>美国 ORU 大学 VR 项目副校长迈克尔·马修以《VR/AR 技术对文化产业的影响》；</p> <p>韩国虚拟现实内容产业协会主席金东铉：VR 的 4U 理念：Ubiquitous(无处不在)、Universal(无论是谁)、Usable(易用性)、Unique(独一无二)；</p> <p>西北大学文化遗产数字化国家地方工程研究中心主任耿国华“虚拟现实与兵马俑”；</p> <p>网景人工智能事业部战略负责人绍轶琛“AI 加持下的 AR 在文旅产业的探索与实践”，让旅游资源“活”起来；</p> <p>江西南昌旅游集团与泰豪集团签署战略合作协议，推动 VR 与文化旅游产业的发展。</p>	2018/10/21

7	浙江、衢州：浙江文化和旅游系统数字化转型现场会暨全省智慧旅游高研班开幕	由文化和旅游部为指导单位，浙江省文化和旅游厅、衢州市人民政府主办的全省文化和旅游系统数字化转型现场会暨智慧旅游高研班在衢州开幕	2018/11/6/
8	同程艺龙在港交所挂牌上市	2018 年 3 月同程艺龙完成合并，，6 月下旬同程艺龙向港股递交招股书的同程艺龙； 11 月 26 日在刚拍上市交易。	2018/11/26
9	阿里巴巴 FlyZooHotel 未来酒店开业	阿里巴巴的“FlyZooHotel”未来酒店实体店 18 年 12 月 18 日在杭州开业，这是第一个无人酒店	2018/12/18
10	中国动漫集团、北京市文化和旅游局主办的 2018 中国网络文化产业年会	年会特别设置了“数字化背景下的文旅融合发展论坛”，来自政府部门、企业、行业研究机构等方面的代表结合各自的从业经验，为文旅融合发展积极建言献策。	2018/12/21
11	中央经济工作会议在北京举行习近平、李克强作重要讲话	加大制造业技术改造和设备更新，加快 5G 商用步伐，加强人工智能、工业互联网、物联网等新型基础设施建设...	2018/12/24

二、文旅数字化发展趋势

数字化正在深刻地改变着文旅行业，经过几年此起彼伏的各种热潮洗礼，2019年不是简单地“数字化”，而是更明智地利用它，为旅游者提供丰富的体验，为旅游企业提供更好的业绩；是在经济转型的大格局下蜕变，回归到价值创造，为客户提供更具吸引力的价值服务回报。

2.1 文旅数字化行业发展新动向

2.1.1 全新 5G 应用体验

5G 意味着更加优秀的通信指标，同时大宽带、低时延、多连接也意味着所有产业数字化的新的基础设施。比如，5G 能够让高度和距离不再成为限制，现在由于主观或客观原因，游客只能逐个体验内部的各个景区，无法切身体验景区整体打造的景观，而 5G 的到来能够实现基于 5G 无人机的景区实时航拍，让游客能以上帝视角鸟瞰美景。同时在 5G 旅游中，AR 技术将在很多景区和博物馆得到更加广泛的应用，游客拥有强烈的代入感，旅游体验自然也就提升了。5G 网络使高清视频实时传输和处理成为可能，基于人脸和形体识别的游客入园和游客行为分析能够更广阔的应用。

2019 年 2 月 19 日元宵节当晚，四川成都锦江河畔，全国首个 5G 文化旅游示范街区——成都“夜游锦江”航段正式亮相。中国电信四川公司携手四川广播电视台、华为、富士康和四川传媒学院等成功实现了 5G+8K 远程直播视频连线。通过 5G+8K 远程直播，位于东风大桥点位的观众可以欣赏 2 公里以外廊桥点位的川剧演员表演，清晰地看到演员的头饰、服饰、表情变化等细节，甚至包括每一根睫毛。

2.1.2 语音、AI（人工智能）、机器学习等将深度改变文旅业态

据报道到 2020 年，预计 50% 的搜索活动将是语音搜索，这意味着现在使用设备的方式将发生另一个重大转变。引入机器人，是酒店行业近年来热衷的数字化改造项目之一。不少酒店前台多了一位不苟言笑的机器人“服务员”，让消费者直接用“确认眼神”的方式完成从入住到退房的过程，传统酒店在这两年迅速实现

了解消费者的数字化行为和以技术手段提高入住体验的双轮驱动，打破因缺乏技术手段而离消费者越来越远的壁垒。

缤客推出了自己的聊天机器人。用户登录缤客的那一刻起，缤客机器人就如同贴心助手一样全程陪同，帮助顾客了解酒店和旅行目的地的相关信息。携程也完成了自己的新一代机器人系统上线。携程的“EASY 住”机器人，除了机器人酒店前台之外，还包括了酒店的 VR 全景展示、在线选房、智能客控以及行李寄送等七大产品服务，大大提高办理入住以及退房的效率。希尔顿正在试点一项名为“Connie”的服务，该服务能够与宾客讨论当地旅游景点、就餐建议和酒店特色等话题。英国最大的旅游公司 Thomson 正在打造一款具备自然语言处理 (NLP) 功能的聊天机器人工具，它能够全程与旅游者互动交流。阿里巴巴在杭州的 Flyzoo 酒店依靠机器人、人工智能和面部识别工具来运营。

2.1.3 科技塑造新的场景与互动体验

构建场景与内容，teamLab 未来游乐园（依托全息投影、互动投影、裸眼 3D、虚拟现实等诸多尖端技术，实现了科技、艺术、文化的完美融合。）、“北京 8 分钟”。全息投影、互动投影、球幕影院等为代表的数字技术和以三维建模、增强现实（AR）、虚拟现实（VR）、人工智能等为代表的场景科技。这些最新的数字科技将数字技术与景区的游览体验项目开发结合在一起，创造出全新的“沉浸式互动体验”产品，为智慧旅游的发展开启了一扇新的大门；旅游产业也将被引入到一个全新的变革时代。

故宫和数字化紧密贴合已成为时下的热点。比如“发现·养心殿——主题数字体验馆”在故宫端门数字馆亮相，通过大型高沉浸式投影屏幕、虚拟现实头盔、体感捕捉设备、可触摸屏等装备，借助 AI、VR、语音图像识别等多种先进技术，观众可以走进虚拟世界中的养心殿，甚至更可以通过微信小程序应用，体验养心殿的历史文化和文物。而科技能为故宫带来的，不止是用技术模拟展现文物而已，甚至还可以跟文物鉴定的结合，跟文物研究的结合，跟文物修复的结合。

2.1.4 数字化催生新的内容形态和体验方式

运用二维码技术开发的文字、音频和视频相关联编码技术，可以使纸质图书“会说话”、“出影像”，带给人们阅读新体验，“倒逼”出版业数字化；数字电影特

别是3D技术应用，形成了强大的“视觉冲击波”，“倒逼”电影业数字化；无镜立体显示技术的推广应用，不戴眼镜就能通过电视机、计算机和手机观赏到立体影像节目，产生梦幻般的视觉新体验，“倒逼”艺术创作生产数字化；“电子书包”超越了传统的课本模式，海量的与教材相衔接的音视频内容，使课堂教学更加生动有趣、具象化，学生们在学习之余可以同家长一起通过“电子书包”借阅数字图书馆的图书、浏览数字博物馆的藏品、欣赏高清晰的纪录片，不仅为文化消费开辟了新途径，也为中华文明展示提供了新平台，“倒逼”公共文化服务数字化。

2.1.5 目的地一体化解决策略

2018年3月2日，由云南省旅游发展委员会、腾讯公司联合打造的全域旅游智慧平台——“一部手机游云南”在京举办上线试运行产品推介会。”一部手机游云南“定位为“中国第一、世界一流”，由云南省省长阮成发牵头力推，旨在整治旅游行业乱象、推动旅游产业升级。它将利用物联网、云计算、大数据、人工智能等技术，为云南打造一个智慧、健康、便利的省级全域旅游生态项目。”一部手机游云南“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、智慧零售在内的多项核心技术与能力，全面覆盖游客在云南的游前、游中、游后的各项需求，满足和提升游客吃住行游娱购的需求和体验，并通过诚信体系、投诉平台的建设。2018年8月22日，腾讯又与重庆市武隆区签署了“一部手机游武隆”全域智慧旅游平台项目。

2018年9月21日，阿里巴巴旗下的飞猪推出首个未来景区样板间杭州西溪国家湿地公园，“未来景区”迭代重出江湖。未来景区战略中的智能票务、景区大脑、智慧导航、旅游新零售、物联网及支付解决方案，将在西溪“未来景区”率先落地，并逐渐向全国多个景区普及推广。“未来景区”透过大数据、AI技术、云计算、物流、移动支付等技术革新，背靠阿里电商、文娱、本地生活等体系，设计出相对成熟和标准化的整体技术解决方案，借力样板效应，帮助旗下成员打造“景区大脑”，以此实现快速提升景区线上化渗透率。据称“未来景区”计划3年内落地1000家景区。

2.1.6 科技塑造“新旅游”

从AI、GIS（地理信息系统）、区块链、人机交互、新能源到云计算、雾计

算等，一方面极大提升产业运行效率和服务质量，全面提升服务质量和产品标准；另一方面科技带来全新的旅游产品和设施设备，全面升级旅游目的地建设；再一方面重塑顾客新的忠诚度，新的顾客忠诚和奖励计划将极大改变旅游业和旅游消费模式；同时科技将使旅游更环保、绿色、低碳，为旅游生态保护，旅游安全管理等提供高效的智能手段，从而塑造全新的旅游产业方式。新旅游将不再是传统旅游，而是泛旅游，大旅游行业将呈现出更多的跨行业和综合性整合的特点。

2.2 数字化对文旅企业发展的影响

可以说数字化对文旅行业改变是全面的、快速的、颠覆式的，文旅行业经营者只有顺时而动，提前谋局，才能赢得未来。

首先，对企业而言，最直接、利益最显著的似乎是数字化精准营销。通过企业自身的数据采集、公共数据挖掘等，识别目标客户，强化针对性、精准化的数据营销，似乎是企业最为直接和现实的诉求。毕竟流量红利时代已经成为过去，如何精准找到消费者成了各企业面临的一项巨大挑战，单纯依靠搭建场景，被动等待消费者来的时代已经过去，通过大数据可以了解用户画像数据、掌握游客的行为和偏好，真正实现“投其所好”，以实现推广效率和效果最大化。

不过现在消费者面对五花八门的 App，要跟得上 App 增长速度是比较困难的；更何况 App 平均生命周期只有 10 个月，5 个月后存活率仅 5%，因此如何更有效触达客户，需要进一步的平台化构建思维。

其次，基于数字化提供更具个性化的用户体验，是文旅行业数字化的一个重头。通过 VR、AI 等手段为客户提供更具个性化的场景和定制化的服务，从被动的让游客观光，到让游客更多地参与、体验，增加客户的粘性等；通过新颖的、个性化的用户参与和体验拉长服务链，提升服务价值，甚至还可以降低成本，创造更好的盈利空间。

第三，行业无边界整合，形成全新的文旅业态，构建新旅游。新旅游以穿透性的数据与技术作为核心驱动方式，融合丰富的文化表现与演绎方式，通过数据提供个性化服务，链接不同场景进行科技贯穿，同时开拓智能供给，重整供应链条，而这种驱动方式也把数字时代的消费群体变成了新旅游的主导消费力量；在投入要素方面，随着文化旅游、体育旅游、农业旅游、医养旅游、生态旅游等细分苗头萌芽到成为汇流势力，旅游业开始走向 IP 化、定制化，从而更加注重跨

界潮流与内涵挖掘。

第四，新业态重塑企业商业模式与运营策略。数字化、智慧化文旅的新业态决定企业需要全新的数字化思维与商业模式，基于新文旅的发展趋势构建自己的战略规划与资源配置。其中最为突出的是服务的个性化、定制化，这与传统的基于规模化大生产的标准化作业模式已是南辕北辙，需要企业重新构建自己的运营策略，尤其是组织形态。就组织形态而言，从高度集权的传统组织形态到赋能式平台化“各自为战”，再到平台引领的旅游生态，新文旅模式已形成生态协同。

第五，新文旅重塑的企业商业模式倒逼企业的数字化变革。本课题组结合多年的咨询经验以及行业观察，认为数字化企业变革首要的问题是对企业中人的价值与作用重新审视，基于新商业模式中员工自我认知与价值实现方式的新认知，重新思考企业文化、人力资源管理、经营流程等，甚至包括与伙伴的合作链接方式等。

总而言之，数字化一方面正在彻底颠覆传统的文旅行业运营方式，同时又是文旅企业弯道超车的战略机会窗。从 OTA 到定制旅游、虚拟场景演绎等新兴企业层出不穷，课题组注意到那些手里掌握着高品质文旅资源的传统型企业，尤其是很多景区，日渐艰难，其中如何主动布局数字化转型是其中的一个重要因素。

三、文旅数字化发展中的困境

在数字化大潮的冲击之下，文旅行业每个机构都在不同程度地主动或被动地进行着数字化变革，虽然不同阶段的企业所面临的问题各不相同，本课题组通过对行业多维度观察，以及自己咨询实践中的总结提炼，梳理出如下7个现阶段较为突出的问题：

3.1 重硬件投入，炫技术，应用弱

获取数据是数字化的基础，为获取数据进行必要的硬件投入是必要的，很多企业在硬件投入上还是很舍得花重金的。部分企业存在一种观念，课题组且称之为“技术渴望症”，似乎炫酷、先进的技术就是数字化的一切。甚至有少部分企业为追赶所谓的“先进性”，投入一些高大上、形象性的硬件设施。这一方面加重企业投资负担，更重要的是导致很多“僵尸”化投入以及“僵化”的数据源。更为严重的是，“技术渴望症”往往会导致硬件“抢了”本该投入的软件、应用能力提升以及运营能力转型的资源，以致形成对有效数据的获取效果不理想，对数据的进一步挖掘、提取、应用则更是与巨大的投入不成比例。

课题组并不否认技术先进性的重要，只是认为“合适的才是美好的”，需要根据自身的实际情况因地制宜地选择。

其原因是多方面的，主要体现在：其一，被动上马，没有明确的建设规划和路线图，这种没方向的“添油战术”导致很多转换和叠加，且效果差强人意。其二，由于缺乏数据应用经验，很多企业对数据商业应用的敏感度不高，没有建立其应有的数据价值理念，因此导致大量的数据冗余。其三，现有组织和行政体制的制约，导致条块分割，数据资源割裂或重复采集，在数据使用上碎片化，形成多个数据孤岛、烟囱式数据。

3.2 不知道需要什么样的数字化，对数字化转型心存恐惧

虽然数字化已深度改变着文旅行业方方面面，但太多的概念、太炫酷的技术应用场景、太“鲁棒性”的技术语言等，让人眼花缭乱，感觉太高深莫测；加之媒体、相关公司业务推介中强化技术化的吸睛效应，对那些还只有一些老旧的OA、财务系统和CRM系统的传统企业，以及政府等机构而言，数字化似乎是天上的

“仙女”，求之不得其门，毕竟可借鉴的样板不多。

自己究竟需要什么样的数字化，是场馆、景点的虚拟化演绎？是在线票务和广告投让？是游客画像和精准营销？都是，又都不是。埃森哲的一份调查报告显示，80%的中国企业不知道什么是真正的数字化，没摸清如何通过数字技术使企业变得更高效。

由于对数字化没有一个总的清晰思路，导致众多的被动式、碎片化的数字化行为，关注某个流程、某个细分业务领域的数字化的精优，进而导致僵化的数字化，不仅会阻碍部门之间的协同，还会降低创新效率、增加企业成本，造成“适得其反”的效果。课题组在几年的实践中发现这个问题不仅存在于企业，也存在于很多想数字化的政府机构。究竟需要什么样的数字化成为其难是难以逾越的难题，进而对数字化心存恐惧，明知数字化是发展的必然趋势，却又害怕陷入碎片化的数字化导致的陷阱，不仅造成人财物的损耗，更害怕所可能导致的经营震荡和拖累。

3.3 数字化似乎只是投入，都是成本，对收益回报没有建立合理的预期和信心

众所周知，数字化前期需要一定规模的软硬件、人员、环境等的强投入，且回报是非均衡的，因此对有数字化建设计划产生相当的投资压力，而且随着数字化的深入，压力也会越来越大。如果对数字化建设没有一个系统的规划和部署，其风险和压力将为显著，对收益回报似乎不显著、不直接、不理想；对诸多数字化建设项目看起来只是巨大的投入、都是成本。

因此建立合理投资周期和收益回报预期是项目建设一个重要环节，投资回报周期是数字化与行业结合程度的重要标准。如果回收周期过长，则意味着数字转型过于激进，由于技术迭代所带来的风险过高；如果回收期过短，则意味着转型力度不足，属于小规模技术提升，并没有深入业务进行改革，长期不断更新才能实现成功转型。而恰当的投资回报周期，需要领导者对于数字化转型的远见，在财务合理的周期内，分阶段、有计划的部署新的IT架构，并逐步将IT系统与业务系统进行融合，最终实现业务流程的数字化。

3.4 难以建立与数字化相适应的经营理念

《哈佛商业评论（2003）》中常被引用的文章“IT Doesn't Matter”中，Nicholas Carr 认为除非是一个专门的技术公司，否则技术本身最终无法提供竞争优势。数字化时代是一个全新的时代，数字化转型是一场深刻而系统的革命。数字化转型不仅仅是一种技术革命，更是一种认知革命，是一种思维方式与经营模式的革命，这其中数字技术只是赋能者。简单直白的表述就是：数字化转型要求你重新思考如何做生意，而不只是选择什么技术工具。经营者的心态从传统的非数字化到数字化的转变可能是其中最难的部分，也是目前业界存在的普遍性现象。

数字化成熟度较低的企业缺少将数字技术如何影响企业概念化的能力。一些企业把数字化简单看作是一种互联网新技术的应用，停留在营销、场景渲染等信息化上；一些企业则把数字化简单等同于将线下部分搬到线上，建立线上渠道，等同于电子商务；一些企业认为数字化转型就是在业务运营体系上搭载一个大数据平台；一些企业将数字化转型归为 CIO 的责任，企业家与高管对数字化转型的意义和战略缺乏共识。

究其原因，是因为没有建立起基于数字化的新的资源价值观，没有构建起基于新的资源价值观的新运营模式。

3.5 没有建立对数字化转型的组织变革准备与路径

数字化改变了工作内容和工作方式，80%以上工作会重新定义，人们的工作方式也随之转变。数字化其实是一项创新的工作，而创新的工作需要企业有创新的基因。很多企业，执行力、成本控制或者其它的方面都很强，但是缺乏足够的“创新”基因，所以成为数字化工作进展的很大障碍。

数字化一个重要特征就是去中间化，减少交易层级、减少组织层级。组织将基于数字化实现纵向与横向的无障碍连接与交互，以平台加分布式的组织模式，围绕客户价值与场景体验形成贴近市场与客户的网络体系。

数字化的企业一方面是企业更加灵活、个性、人性化的人力资源管理要求，如职业发展的数字化路径地图，数字化的知识共享与学习系统，数字化的沟通与协同能力、领导力，数字化的价值创造过程与成果的数字化核算，基于大数据的组织人事决策等；另一方面是企业基于数字化的业务，呈现出更多的个性化、定

制化特征，要求企业更多地放权、向一线倾斜，更多地“让听得见炮声的人来决策”，让听到炮声的人及时地呼唤到炮火，要求企业组织更高效、灵活。

数字化企业的组织需要重新定义，组织模式与机制需要重构；企业组织将从管控到赋能，员工核心能力也从胜任力转变为创造力。

3.6 文旅数字化服务谁？从多维的感知到有序的统筹

文旅数字化服务谁？这个问题似乎很简单，但就课题组从实践观察结果而言，又是一个不得不提的问题。

传统企业的业务都是由企业各业务部门服务各自的客户，业务和服务方式是发散性的，服务和交易过程大多是随机、即时发生即时消失的。数字化企业则有着根本的不同，一是几乎所有的服务和交易都通过设定的网络，即企业数字化经营系统，产生和完成的；二是服务和交易过程也基本是全过程记录的。因此，传统企业的发散性、随机的服务方式，以及传统企业对这种服务方式感知性管理，显然在数字化企业中已无法存在。由于文旅产业是与众多产业、业态多维度交叉的复杂性产业生态，因此文旅企业或文旅行业的其它服务机构所面临的参与者、服务对象、合作伙伴等要比其它行业的企业相对复杂多。对企业而言，仅旅游原来的6要素中“吃”，在一个文旅区域可能就是几十家、几百家各具特色的商家、消费者、在线金融、配送等，更何况现在的文旅要素又有“体、学、悟、疗”等新的拓展，再加上政府层面的监管、安全，企业内部业务协同与交互等，参与的角色往往多达7、8方，甚至十几方。对如此众多的角色有序统筹，既是对技术结构设计提出更复杂的要求，更是对基于业务和经营策略、方式的战略和流程设计有着系统的谋划和统筹。

3.7 数据安全隐患防不胜防，尤其是消费者的隐私问题

马云曾说阿里一天被攻击次数不下于16亿次。几次OTA和酒店客户数据泄密所引起的社会恐慌似乎就在昨天，去年Facebook信息泄露事件的影响可谓全球震动。

数字化企业，数据的资产价值对企业的重要性不言而喻，对数据安全隐患的担忧可想而知。而数字化企业往往都是“公有云+私有云”的混合模式，加之企业量级导致的安全防护能力局限，很多的安全环境是不容乐观的。企业普遍认为上

云以后没有以前安全。其核心的原因，一是在云化以后，由于数据分散，导致数据的泄露和非法的访问风险加大；二是原来每一个应用都运行在不同的服务器上，都是物理隔离的，上了云以后，全部从物理隔离到了逻辑的虚拟的隔离，这样安全的边界就变得越来越模糊，漏洞也会被放大，虚拟机和虚拟机之间缺乏必要的防护；三是从应用的角度来讲，企业希望快速、敏捷地提供应用，但安全匹配又跟不上；四是从管理的角度，企业都希望资源提供更敏捷，这是云计算最大的优势，但是授权有可能是静态的，匹配有难度。

数据安全一方面对技术和防控提出更高要求，另一方面也导致企业经营和管理策略的相对变化，尤其是业务组合和管理制度化方面需要有较为完善的考虑，而不是完全依赖技术单一手段。

企业在数字化转型中之所以存在上述问题和困境，一方面是缺乏对数字化，尤其是实用技术的了解；课题组认为，更重要的原因是缺乏对数字化所催生的新商业逻辑、商业模式、组织管控模式的认知和了解。正如前文所阐述的，数字化转型不只是一次技术变革，更是一次企业经营理念、商业模式、管理模式的革命。

四、循序渐进，掌控文旅数字化转型主动权

数字化转型作为一次产业革命，困难和风险存在是必然的，但也不是无章可寻。数字化转型是对传统商业关系进行重构的过程，重构是决定成功的关键要素，重构之后的新型商业关系形态重新定义了企业、产品和用户的市场角色，也代表着具有市场竞争优势的全新价值创造模式。其中采用什么样的技术路线都需要基于企业商业模式重构的大前提下思考和选择。文旅产业数字化发展从产业层面而言将呈现产业重构、价值重构、组织重构三大趋势；从企业层面而言将呈现出价值重构、产业链重构、组织重构三方面变革。

4.1 基于数字化的文旅产业再造

文旅数字化可简要归纳为基于“文化+旅游+科技”深度融合的文旅产业链重构，是一次基于数字化技术的跨领域要素重组，也将是文旅产业从浅层观光到深度体验转型升级的必由之路。尤其是在全域旅游和文化融合的背景下，基于数字技术不断出新的新业态和用户个性化体验新需求。

产业重构的基准点是用户价值的再定义、再构建、再展现、再体验。至于文旅产业，一方面要将可能地降低用户搜索成本、存储成本、学习成本，甚至是体力成本等；另一方面更要增强用户的参与感、体验感，和文化沉浸感；同时要构建起新型的用户关系，增加用户粘性，构建新型用户忠诚度。

产业重构、价值重构、商业模式重构是以企业（行业其他机构）的组织重构为充要条件。一方面价值重构、产业重构、商业模式重构必然导致组织运营方式重构，另一方面新业务、用户个性化需求，也倒逼行业组织在服务方式上更新。数字化组织，赋能、去中间化、敏捷、及时响应、充分授权、用户参与等是其显著特征。对数字化企业而言，敏捷性组织、数据驱动、主动颠覆和数字化风险管控成为托起企业数字化的四大基石。数字化文旅企业的敏捷性简言之就是企业集中力量更快、更灵活的去应对行业层出不起的业态革新、用户多样化需求变化，让员工身处更有激情、更有主动性提供差异化服务。数字驱动简言之就是从客户至上或者以客户为中心的角度出发，把所有的关键要素变成一种数字化手段，实现全要素之间的一种数字化关系，并且通过企业内部、外部的经营活动产生的各

种数据，成为支撑企业实现数字化管理的一种新的模式。企业数字化转型过程中存在数据孤岛、信息烟囱、互联互通、数据断层等问题，表面上来看是技术问题所致，但究其本源是则更多是管理问题。主动颠覆简言之就是对文旅产业重构、价值重构、商业模式重构等主动谋局、布局，赢得市场先机，因为数字化时代赢家通吃的原则让被动式应者再难翻身。数字化风险管控一方面是强调企业要重视和避免本白皮书第三部分中的困境，尤其是数据安全隐患，另一方面是强调在数字化建设过程中要积极主动地预构安全防控体系和机制，以此确保企业数字化转型有序推进。

上述文旅数字化再造需要企业构建一套新的经营管理理念，并重塑企业文化基因，为企业注入新的灵魂。

4.2 循序渐进地谋局与推进

数字化转型不是一次性完成的，而是一系列的变革。企业数字化一般会经历数字化、数字化转型再到数字化重塑的历程，通过“构建愿景，整体设计，小步进入”有序展开。其建设过程基本依循：起步要小，聚焦优势；迭代要快，发挥速度优势；领先的愿景指引，构建目标优势。

数字化建设推进示意

	愿景构建	整体设计	持续展开
行动	愿景规划与战略目标设置	经营目标规划	主要里程碑实现
	能力评估	数字化焦点设置	用户体验反馈
	制定目标	商业模式重构	业务协同与流程再造
	新模式规划	技术路线	流程监管与持续迭代
	驱动要素与切入口设计	治理模式	组织转型
	执行组织设计与领导	预算与投资	文化变革
	资源配置		
成果	能力评估报告	解决方案	成果评估
	多方案比选	技术路线与结构方案	优化改进
	执行的组织与行动计划	数字化运营模式	
		开发时序规划	

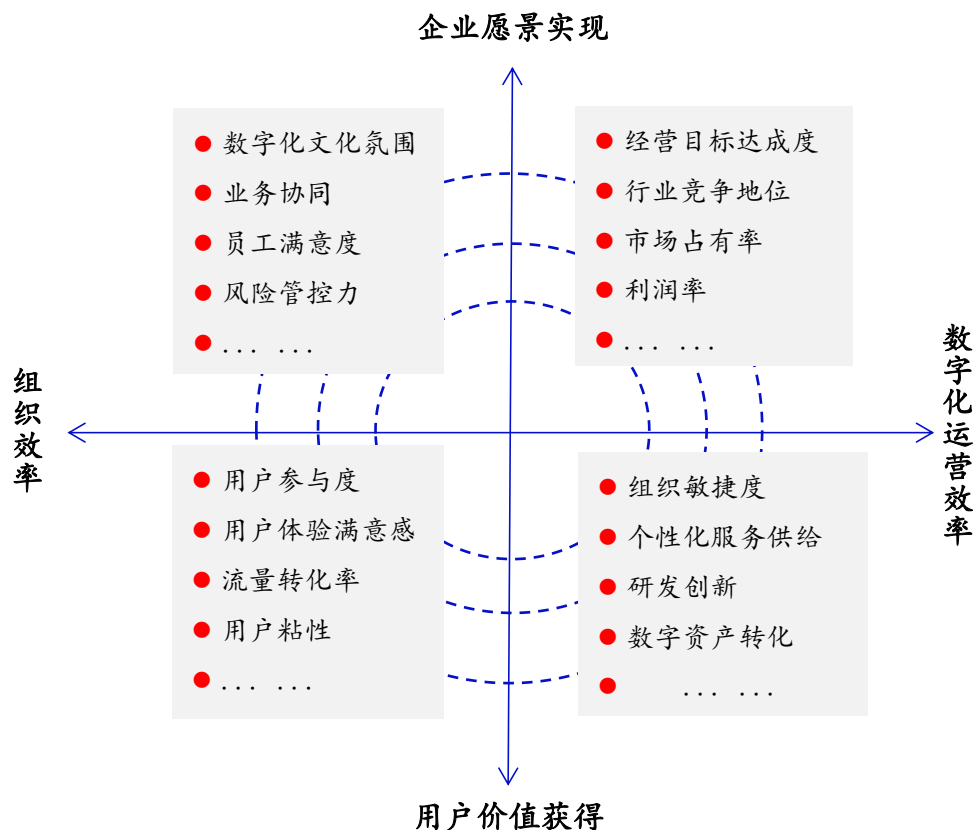
4.3 文旅数字化转型适用度检验

数字化不是一蹴而就，也不会一劳永逸，需要根据企业所处阶段与现有能力进行持续评估、调整和革新。那么如何评估数字化转型是否到位、是否适合企业发展需要，是众多决策者关心的焦点问题。虽然每个文旅企业的业务和资源能力各不相同，侧重点各有不同，但数字化转型的适用度还是可以进行系统的评估。

数字化建设适用度评估需要构建一个观察指标体系，而这个指标体系必须基于企业价值，即企业愿景实现程度、用户价值获得程度、企业基于数字化的运营效率，以及企业的组织效率。愿景实现程度主要指企业经营目标实现、行业竞争地位等；用户价值获得程度主要指用户参与度、体验感、用户粘性等；数字化运营效率主要指个性化服务供给、研发创新、数字资产转化等；组织效率主要指企业基于数字化文化氛围、业务协同、员工满意度、风险管控力等。

以下是课题组经过对和君实践的总结归纳以及行业观察，构建的企业数字化适用度评估模型，以帮助文旅企业检验和评估自己的数字化建设进程。

和君企业数字化适用度评估模型



附录：和君文旅数字化业务及合作伙伴案例简介

1. 和君文旅数字化业务概览

序号	业务类型	解决方案	技术方案	应用模块设计	经营变革	组织变革
1	政府文旅数字化	咨询主导	策略协助	策略协助	转型辅导	转型辅导
2	文旅企业数字化	咨询主导	策略协助	策略协助	转型辅导	转型辅导
3	智慧景区	咨询主导	策略协助	策略协助	转型辅导	转型辅导
4	智慧园区	咨询主导	策略协助	策略协助	转型辅导	转型辅导
5	智慧场馆	咨询主导	策略协助	策略协助	转型辅导	转型辅导
6	智慧博物馆	咨询主导	策略协助	策略协助	转型辅导	转型辅导
7	数据分析精准营销	咨询主导	策略协助	/	/	/

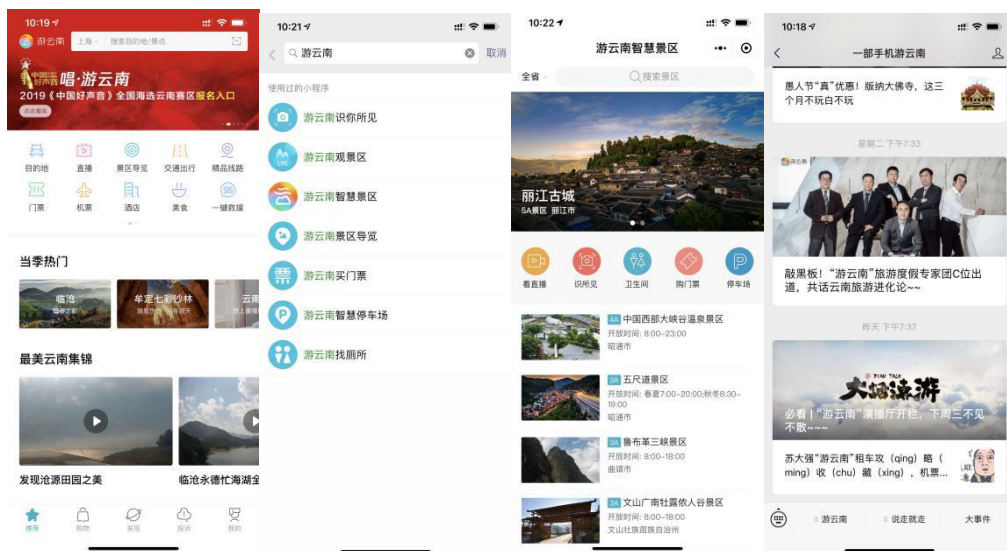
2. 腾讯“一部手机游云南”案例简介

一部手机游云南是由云南省政府和腾讯公司联合打造的全域旅游智慧平台，也是在互联网+全域旅游领域打造的首个省级合作项目，该项目整合了腾讯 28 个核心部门，有微信公众平台、腾讯文创、腾讯地图、小程序、人脸识别、AI、智慧零售等，是云南省推动旅游产业与互联网、云计算、大数据、人工智能深度融合发展的首创举措，也是云南省建设“数字云南”的新尝试和新突破。

一部手机游云南整体投资近 13 亿，其中 2018 年云南省政府共投资 5 亿用以线上服务搭建和线下景区智慧化建设，现阶段已上线部分规划产品，整体完成后将由腾讯负责运营维护。

一部手机游云南涵盖“游云南”APP、“游云南”小程序矩阵、“一部手机游云南”微信公众号三端，小程序矩阵包括游云南买门票、游云南帮你找厕所、游云南景区导览、游云南识你所见、游云南观景区、游云南扫景点、游云南

无感高速、游云南智慧停车场等具体小程序。



一部手机游云南用一部手机解决了用户在“吃住行游购娱”中的痛点，景区直播、在线购票、地图导览、诚信电商、语音导览、一键投诉、识花草识景点、找厕所、我的一码通、文创产品推荐、酒店查询、美食推荐、小云豆智能问答回复等丰富功能，贯穿了游客在云南的游前、游中、游后的各项需求。同时，通过建设服务评价、投诉受理、联动执法、诚信体系、舆情监控、客流监测、产业运行监测等功能于一体的旅游综合管理平台，来实现一部手机管旅游。

3. 腾讯智慧文博案例简介

腾讯×故宫博物院：长期战略合作，科技推动文化破壁

2016年7月6日，腾讯公司与故宫博物院在北京故宫端门数字馆举办发布会，合作以“NEXT IDEA 腾讯创新大赛”为平台，以故宫博物院经典形象或相关传统文化内容为原型，内容包括赛事主题、跨界合作和创新人才培养等方面。

2017年11月29日，故宫博物院与腾讯共同宣布成立“故宫博物院——腾讯集团联合创新实验室”，并现场揭幕。

腾讯×长城：游戏+公益+科技，不一样的文物保护之路

2017年7月31日腾讯联合旗下包括腾讯网、“王者荣耀”、“守护者计划”等多个业务单元，在北京慕田峪长城脚下正式发起“长城你造不造”计划，希望结合自身业务和平台优势，运用科技手段保护和传承长城文化，激活长城在青少年

群体中的魅力。

腾讯×陕西历史博物馆：智慧博物馆，用科技+文化全方位活化文物

2018年1月30日，陕西历史博物馆与腾讯公司签署战略合作协议，正式开启在智慧博物馆领域的互联网+合作。双方共建的陕历博“无现金”馆合作项目正在加紧落地，未来可实现全馆移动支付，同步借助腾讯人脸识别技术，实现游客“刷脸”入馆。同时，腾讯公司还将在文物识别、文物修复、数字博物院、智慧游园、文物IP打造与传播等多方面，与陕历博进行全方位的合作。

腾讯×敦煌研究院：科技+泛娱乐，共建数字丝绸之路

腾讯与敦煌研究院签订战略合作协议，双方携手启动“数字思路”计划，通过科技和泛娱乐手段传播和传承敦煌文化以及演绎、活化经典文化IP。

腾讯×清明上河园：AR创意定制，科技活化国粹

2017年，腾讯与开封清明上河园景区在深圳签约，联手打造全国首个云生态智慧景区，“科技+文化IP”又掀起新一轮热潮。

2017年春节，腾讯将QQ-AR与中国传统年画结合，通过对清明上河园景区的民俗表演、建筑等特色进行艺术提炼与再创造，打造“会动的春联”，用科技为传统文化“打call”。



和
君
同
行
,
一
路
风
景



联系人：郭志宏

电话：13918416843

和君集团

www.hejun.com

北京市朝阳区北苑路 86 号院 E 区 213 栋

上海市黄浦区蒙自路 763 号新富港中心 6 层