

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，而且是为客人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和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

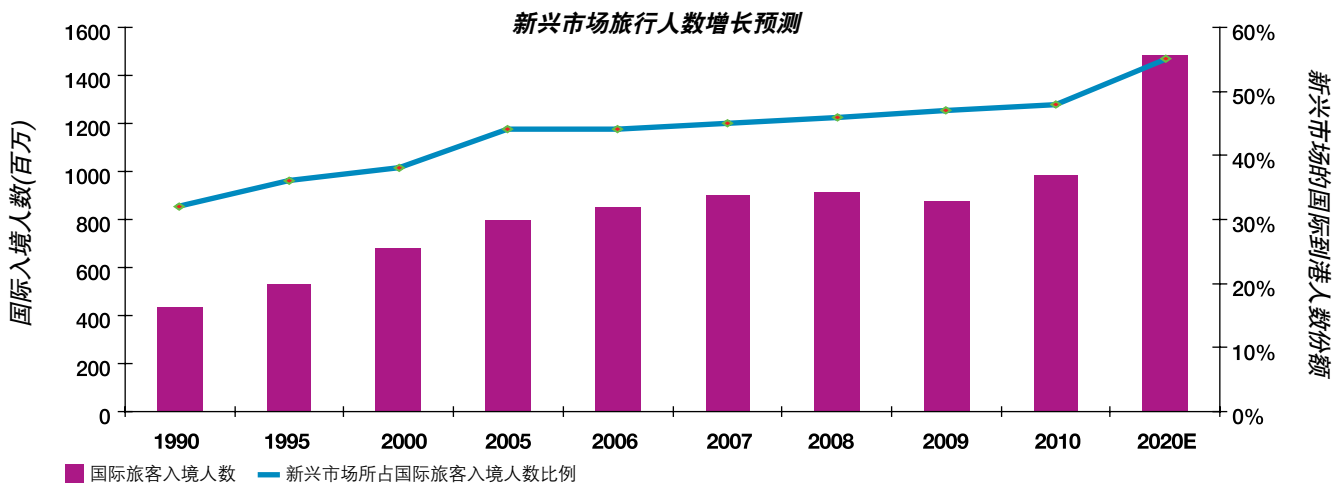
几十年来，酒店业一直在应对商品化的怪圈，但研究指出，情况正进一步恶化。在调查中，68%的旅行者表示，他们认为连锁酒店之间几乎没有明显区别。仅仅稍微超过一半的消费者称，他们愿意多支付10%来选择他们喜爱的酒店。即使对于长期面临商品化困扰的航空公司来说，比例也高于酒店——57%的消费者认为航空公司之间存在巨大差异，而仅37%的消费者认为酒店的服务存在重大区别。¹

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决方案的推动力是，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。*



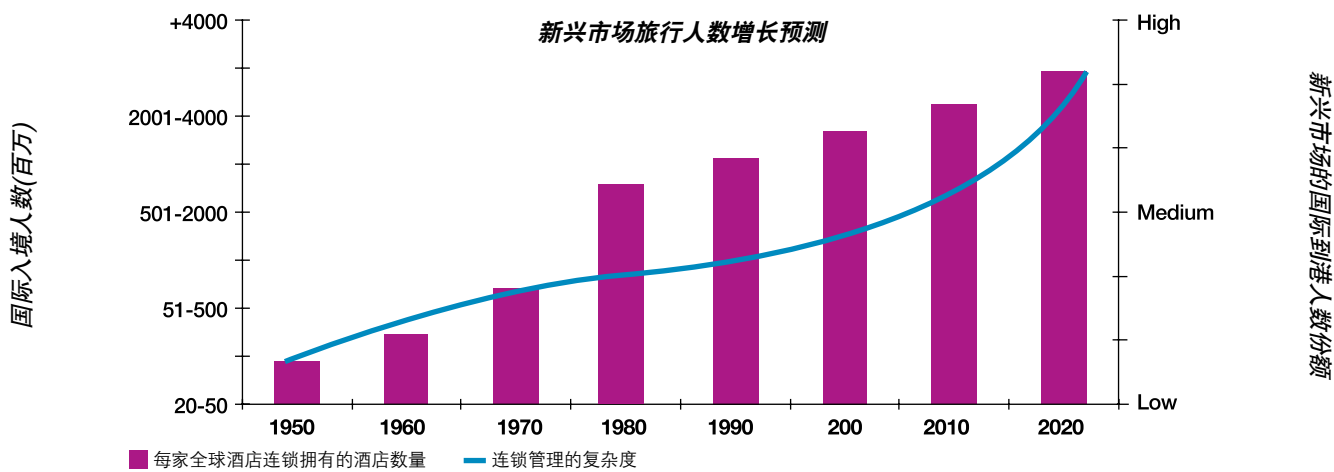
资料来源：IBM商业价值研究院分析。

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处理更

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结合起来。经验丰富的酒店经营者知道，标

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38892

