

strategy& 思略特

Part of the PwC network

构建智慧旅游 服务平台， 推动旅游业 高质量发展



联系方式

周星

北部市场及北京主管合伙人
普华永道中国
+86 (10) 6533 7986
xing.zhou@cn.pwc.com

唐海燕

合伙人
普华永道思略特
+86 (21) 2323 5306
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

冀菲

政府事务部总监
普华永道中国
+86 (10) 6533 7013
faye.ji@cn.pwc.com

王卉

执行总监
普华永道思略特
+86 (10) 6533 7324
carolyn.h.wang@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

唐海燕 (Petrel Tang) 女士是普华永道思略特在地产及城市发展领域的思想领袖，她常驻上海办事处，是普华永道思略特中国合伙人。她拥有近20年以上管理咨询经验，重点关注地产和文旅领域，擅长为客户提供业务战略制订、商业模式设计、文旅产品设计、业态规划、大型项目策划和评估、组织管控优化等方面的咨询服务。同时，唐女士还参与了众多大型文旅项目的规划，涉及领域包括主题乐园、会展经济、田园综合、康养度假区等。

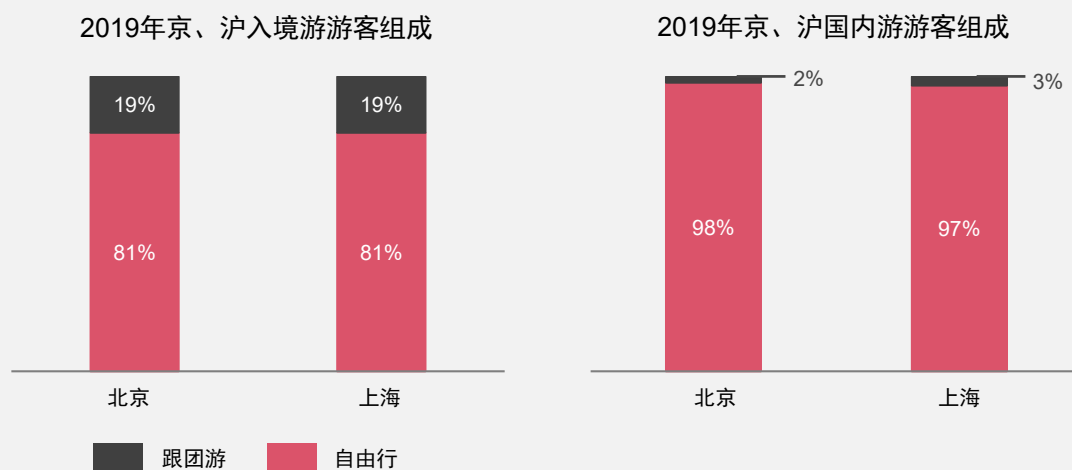
王卉 (Carolyn Wang) 女士是普华永道思略特中国执行总监，常驻北京办公室，拥有超过15年行业、政府部门及管理咨询经验。她是思略特中国公共服务业务领导团队的成员之一。她在改善营商环境、政府部门行业规划方面拥有丰富的咨询经验，并为国企客户提供企业战略、治理和组织，以及转型等咨询服务。

本文亦感谢普华永道思略特中国高级经理兰浚星和咨询顾问马上云的贡献。

数字化推动旅游业智慧化发展

在消费升级大背景下，旅游逐渐成为人们生活中必不可少的一部分，常规的跟团旅游模式已经无法满足广大游客的个性化需求和品质需求，越来越多的游客开始选择自由行的出行方式。易观国际的统计数据显示，2019年京、沪两地的国内游客中，自由行占比分别为98%、97%，入境游客自由行占比也达到81%，自由行游客超过跟团游，已经成为京、沪以及其他国内外游客的首选（见图1）。

图1：2019年京、沪入境游及国内游的游客组成



信息来源：易观国际、思略特分析

随着移动互联网的迅猛发展，游客需求变得更加移动化、个性化和多样化，而自由行游客更加注重旅途中的服务和体验，因此智慧旅游的建设需求在近几年呈现出井喷状态。

智慧旅游是利用信息化技术，主动感知旅游资源、旅游经济、旅游活动、旅游者信息，让游客及时安排和调整工作与旅游计划。简而言之是游客与网络实时互动，获得个性化的旅游产品。

随着移动技术日益成熟，智慧旅游市场参与者在旅游产品和服务上不断创新，并渗透在旅游的每个环节中。OTA，即在线酒店、旅游、票务等预订系统平台，为各旅游业主体提供线上产品营销或产品销售渠道，同时方便消费者定制线上、移动的旅游产品。随着OTA平台赋能旅游商家的优势逐渐显现，越来越多的涉旅企业开始从“线下”走向“线上”，数字化逐渐成为旅游企业的“标配”（见图2）。

图2：已推出数字化产品和服务的部分旅游餐饮企业

OTA 平台	旅行社	航空公司	连锁酒店	连锁餐饮
携程	中国国旅	中国国航	万豪酒店	麦当劳
飞猪	中青旅	东方航空	洲际酒店	汉堡王
去哪儿	康辉旅游	南方航空	锦江集团	星巴克
途牛	春秋旅游	海南航空	华住集团	海底捞

信息来源：公开资料、思略特分析

顺应数字化助推旅游业的趋势，各地政府把构建智慧旅游作为帮助旅游业转型升级的新引擎，在原本市场监管的基础上推出“一键游”形式的集成化在线旅游服务平台，成为地方性智慧旅游APP的承办人。一方面，推动数字平台智能化是政府推广城市形象、提升综合服务水平的有力抓手；另一方面，在全球疫情蔓延的特殊时代背景下，发展智慧旅游服务平台将成为疫情防控常态化条件下推动旅游业高质量发展的有效途径。

智慧旅游服务平台的特点

成熟的智慧旅游服务平台大多为综合性服务平台，由政府和企业合作设计、搭建和运营，通过建设完善的生态体系，服务于政府、商家和游客中的多个主体。

平台定位：全方位的综合平台

国内外较为成熟的智慧旅游服务平台，大多定位于服务政府、商家和游客的综合性平台，在服务对象和产品功能方面全面覆盖游客、商家及政府（见图3）。

图3：智慧旅游服务平台服务对象一览

部分代表性平台	C端游客	B端商家	G端政府
国外智慧文旅平台 <ul style="list-style-type: none">伦敦官方旅游APP日本Go Tokyo平台纽约官方旅游网	<ul style="list-style-type: none">服务国内国际游客- 游前：资讯指南、行程规划、酒店预订- 游中：门票预约、目的地导航- 游后：社交分享、景点反馈	<ul style="list-style-type: none">服务本地餐饮、酒店、会议主办方等- 宣传推广- 行业洞察- 会议策划- 资源对接	<ul style="list-style-type: none">无
国内智慧文旅平台 <ul style="list-style-type: none">游上海APP游云南APP	<ul style="list-style-type: none">主要服务国内游客- 游前：资讯指南、行程规划、机酒预定- 游中：门票预约、目的地导航- 游后：投诉	<ul style="list-style-type: none">本地餐饮、住宿、购物商店、文化娱乐场所- 宣传推广- 网上支付	<ul style="list-style-type: none">市政服务接入- 投诉受理、联动执法、诚信体系、各类监测等

信息来源：公开资料、思略特分析

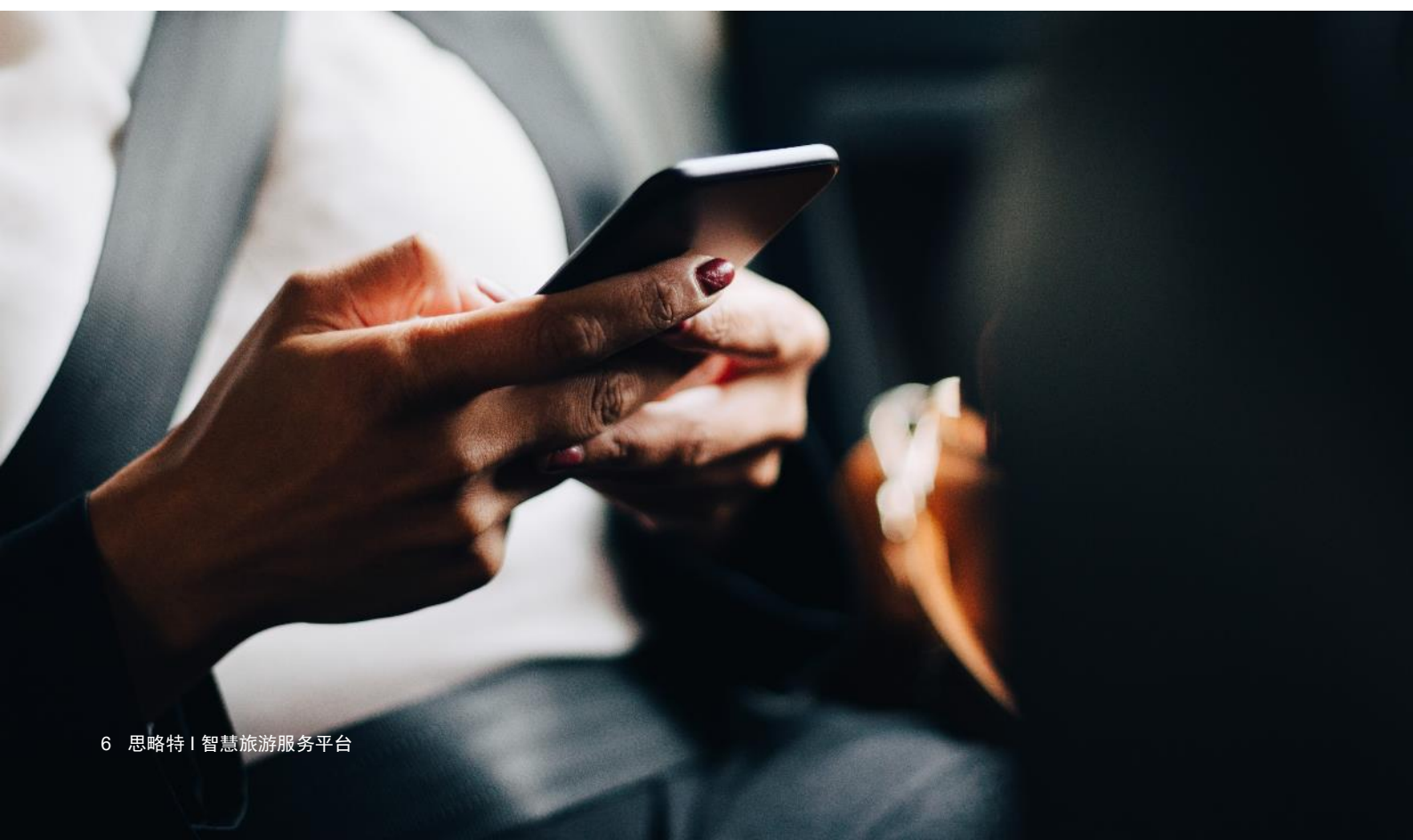
国外智慧旅游服务平台重视在展示和功能上提升游客体验，通过行业洞察、会议策划等专业服务对商家赋能。对于C端游客而言，此类平台聚集了丰富的当地旅游资讯，可作为游前游中的重点信息来源。对于B端商家而言，可通过此类平台进行宣传推广、吸引顾客。

国内智慧旅游服务平台大多接入政府服务，以获取政府资金方面的支持。如游上海、游云南、智游天府等，定位于旅游资讯和公共服务一体化的综合服务平台，除常见的资讯和宣传功能外，游客能够通过APP获得市政服务，例如，投诉受理、联动执法、诚信体系、各类监测等。

产品组合：完整的生态服务体系

纵观国内外较为成熟的智慧旅游服务平台，均采用合作、嫁接外部平台等方式，通过与大型OTA平台、生活服务类APP或线下商户等合作，搭建较为完整的生态服务体系。如迪拜、伦敦等官方旅游网站与猫途鹰（Trip Advisor）、缤客（Booking）、Facebook、Instagram等线上平台和第三方APP深度合作，拓展平台功能。纽约与市民常用的纽约地铁线路图、纽约城市共享单车租赁等第三方APP合作，丰富了平台的线下对接。

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，能够有效弥补官方旅游应用在功能上的不足。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率。



运营模式：政企合作的发展思路

目前，国内外较为知名的智慧旅游服务平台均由政府承办，即担任前期的项目发起人和出资方。由于智慧旅游服务平台具备公共服务属性，政府作为旅游行业的监管者和旅游资源的管理者，对平台的资讯发布、资源整合以及市场主体监管均具备较强的掌控力。因此，大部分平台由政府出资进行前期搭建。

在前期搭建完成后，出于财政资金压力、对平台掌控力度等方面的考虑，不同平台会采用不同的后期运营模式（见图4）。如，由政府进行后期运营维护（以迪拜、新加坡为代表），委托第三方进行运营维护（以四川、云南为代表）。还有部分平台由第三方单独出资、搭建和运营维护（以成都为代表），在此模式中政府虽然不出资、不参与平台搭建和后期运营，但会担任平台建设的发起人和协调方，提供必要的支持和管理。

图4：国内外智慧旅游服务平台运营模式

	完全政府运营	政府牵头、企业运营			第三方出资、开发和运营
模式概述	当地政府出资，并负责开发和运营的非营利网站	A 形式一 政府出资，非盈利组织负责运营	B 形式二 政府出资，事业单位负责运营	C 形式三 政府出资，当地国企与民企成立合资公司负责运营	第三方出资、开发和运营
优劣势	优： <ul style="list-style-type: none"> 政府主导资讯发布权威且快捷 政府全程参与运营，可控性强 劣： <ul style="list-style-type: none"> 专业团队进行平台开发运营维护，对政府人员要求高 占用财政支出 	优： <ul style="list-style-type: none"> 政府主导性强，对平台掌控力高 劣： <ul style="list-style-type: none"> 国内愿意资助NGO的财团或企业十分有限，政府财政支出要求高 	优： <ul style="list-style-type: none"> 对当地文旅资源的整合力度大 劣： <ul style="list-style-type: none"> 国内愿意资助NGO的财团或企业十分有限，政府财政支出要求高 	优： <ul style="list-style-type: none"> 政府和企业强强联合 劣： <ul style="list-style-type: none"> 股权结构设置的科学性将严重影响资源整合的效果和生态的开放度 	优： <ul style="list-style-type: none"> 第三方专业团队开发及运营维护，效率高且不占用政府人力资源财政支出 劣： <ul style="list-style-type: none"> 政府掌控力低，需要协调多方资源沟通成本高，无法实时监测平台运营情况
参考平台	迪拜旅游官方APP 新加坡旅游官方网站	纽约官方旅游网站	智游天府APP	游上海APP 游云南APP	You成都APP

信息来源：公开资料、思略特分析

智慧旅游服务平台的挑战和案例借鉴

三大挑战

目前，地方智慧旅游服务平台在盈利模式、生态嫁接和运营主体方面都面临着多重挑战。

首先，**盈利模式尚未清晰**。作为同时面向游客、旅游商家和政府的综合服务平台，地方性智慧旅游服务平台往往涉及到庞大的利益相关者群体，高额的前期建设成本和后期运营成本是平台所面临的共性问题，如何找到可持续的盈利模式是一大挑战。

其次，**生态嫁接尚待解决**。虽然国内智慧旅游产品的本地生态体系建设已较为完善，但针对海外游客的生态体系搭建仍存在较为明显的不足。由于某些国外主流的地图导航和社交分享平台在中国平台上难以兼容，海外游客难以通过熟悉的平台进行出行导航和动态分享。同时，境外游客使用中国本土主流移动支付产品如微信、支付宝时存在诸多阻碍，需开立境内账户、拥有本地手机号码等，在移动扫码支付逐渐成为景区商店、餐饮场所等主流支付方式的当下，境外游客无法进行小额移动支付的问题更加凸显。

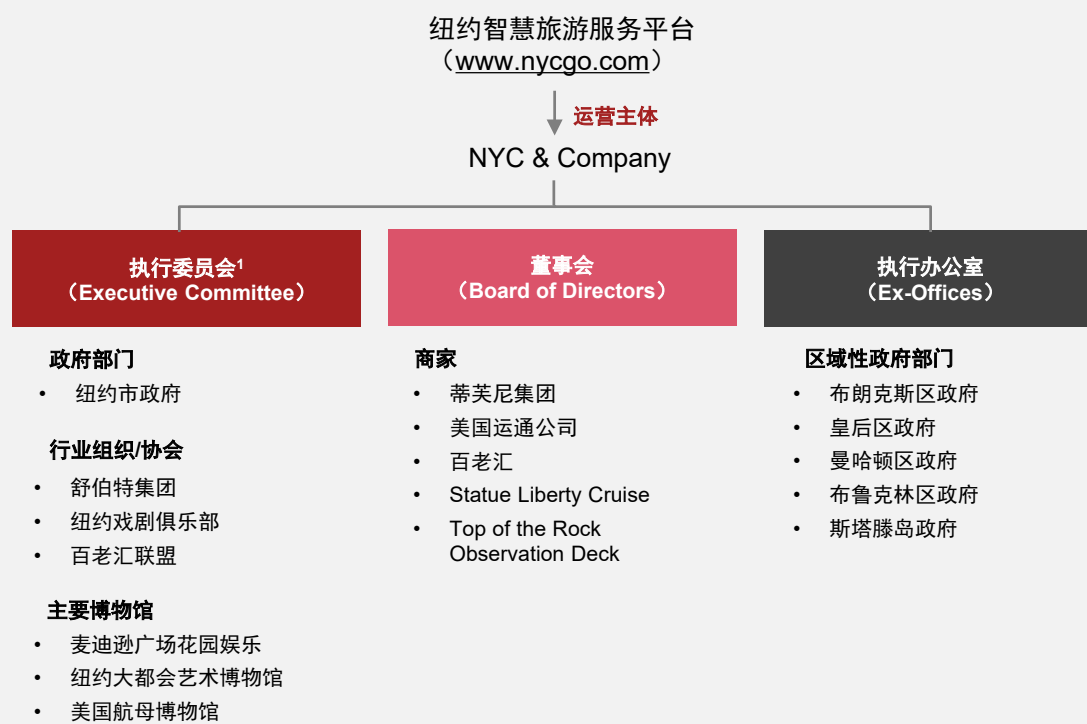
此外，**运营主体尚需提升**。旅游类平台对运营主体的要求较高。由于产品用户量大、数据庞杂，牵扯到的市场主体成分极为复杂，在完成前期平台搭建后，为了保障平台的长期稳定运营，往往需要具有较强运营能力的实体进行后期运营。首先，运营主体作为地方旅游产业的参与者，需要具备调动自身产业资源以及行业合作伙伴的强大话语权。同时，还要具备与政府机关、事业单位的协调能力，保持与政府的高效率沟通和合作。其次，运营主体需要熟悉市场规则，能够制定和维护自身及其他合作方的盈利模式。同时，在技术上，运营主体需拥有独立的平台开发运营和快速迭代能力，以便处理智慧旅游产品所产生的C端游客、B端企业和G端政府的海量数据信息。

案例借鉴

一、纽约

纽约官方旅游网（www.nycgo.com）由纽约城建基金会出资，建立目的地非营利性营销组织，由多方协会及景点联盟主要成员共同参与运营，其运营主体属于多方出资的非营利性公司。目的地营销组织主要负责推广和营销纽约旅游，并提供相关的景点、交通、住宿、购物、餐饮等旅游服务（见图5）。

图5：纽约智慧旅游服务平台的组织结构

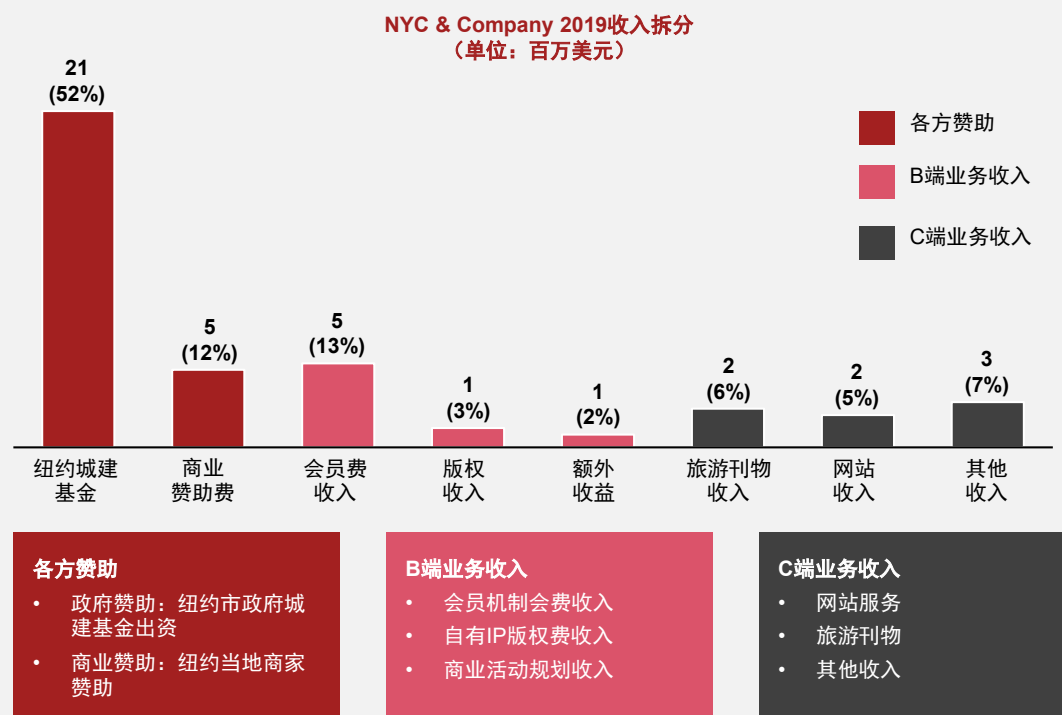


¹ 仅示例，未穷尽

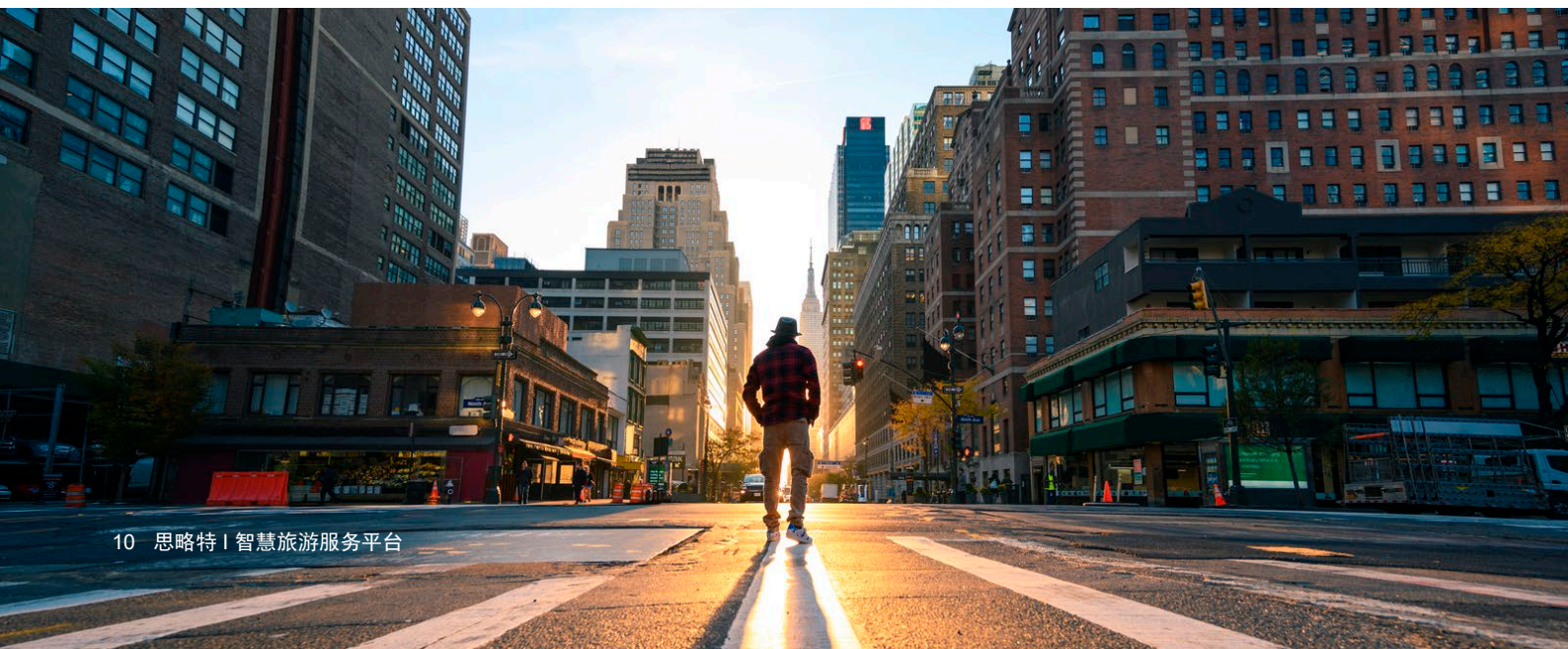
信息来源：思略特分析

该模式在西方国家较为常见，在模式的资金解决方式相对较为明确，NGO的资金来源除政府拨款外，还包括财团和企业捐款或赞助，在实际工作中更加侧重解决运营问题即可（见图6）。

图6：2019年纽约智慧旅游服务平台的收入构成



信息来源：NYC & Company 2019年报



网站同时服务于C端游客和B端商家。针对C端国内国际游客，网站可提供全面的“一站式”服务，覆盖从行程机酒及票务预定到公交查询、景点导览等各种接口链接；针对B端商家，网站涵盖了本地餐饮、酒店商家及会议主办方，能够提供宣传推广、行业洞察、会议策划等支持服务（见图7）。

图7： 纽约智慧旅游服务平台服务多类商家

	商家推广服务	会议策划服务
服务对象	纽约本地商家：餐厅夜店、旅游景点、娱乐场所、商店、酒店、旅行社等	会议主办机构、与会人员：需要在纽约市内举办会议的发起人、出席会议商旅游客
服务内容	<ul style="list-style-type: none"> 线上线下曝光 定期行业研究报告 会员社交 	<ul style="list-style-type: none"> 纽约当地资讯 定制化会议服务 会议宣传
收费方式	以会员费的形式按年收取	以会议组织费的形式按活动收取

信息来源：思略特分析

在平台特色方面，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（见图8）。

图8： 虚拟纽约景点与游览方式

主要分区	虚拟游览方式
户外景色	<ul style="list-style-type: none"> 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YouVisit等虚拟游览供应商提供服务
热门景点	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
百老汇及其它剧院	

信息来源：思略特分析

二、东京

在展现和推广本地文化、打造城市形象名片，以及打造丰富、完善的平台生态方面，东京旅游平台Go Tokyo都十分具有借鉴意义。

作为由东京会议及观光旅游局出资搭建的文化旅游信息及资料综合平台，Go Tokyo会着重突出日本本土旅游资源的资讯内容设计和推广，重点围绕日本热门的动漫作品，系统性地将景点和周边的动漫展、动漫商店、动漫酒吧等各类动漫主题资讯相互融合，向前来“朝圣”的二次元动漫迷充分展示了东京的魅力所在。Go Tokyo还围绕东京当地的部分精品、小众旅游主题和场所，深度结合东京的历史和传统文化，推荐有民族风情和民俗特色的出行地点和娱乐项目，通过专门针对外地或入境游客的“当地人爱去之处”专栏，为游客展示本地人推荐的景点和项目，使其能够领略非常“日本”的文化传统和风情。



同时，通过与猫途鹰（Trip Advisor）平台进行无缝衔接，Go Tokyo打造了完善的服务体验。作为覆盖全球的旅途出行服务供应商，猫途鹰不仅拥有覆盖全球酒店、餐厅、航空公司以及旅游景点的资讯和预定功能，还拥有庞大的用户基数。Go Tokyo在资讯、筛选、预定和社交功能的搭建上与猫途鹰进行了深度合作，通过在官网内部嫁接猫途鹰平台，利用猫途鹰作为成熟OTA平台的优势，为使用Go Tokyo平台的国际国内游客提供全面、便捷的资讯分享和筛选预定功能。在与日本国家旅游局的合作中，猫途鹰主要在两个功能板块进行了调整以符合日本国家旅游局的需求：

一是资讯板块，包括旅游景点资讯和游客的出行分享资讯。旅游景点资讯主要包括景点特色、开放时间、设施状况和费用等客观信息。游客出行分享主要包括到访过各景点的游客在平台上分享的照片、游记内容以及对每个景点商家的打分。评论区维护是猫途鹰提供的一大亮点功能，使用平台的用户可对景点体验进行打分、提供文字点评、回复、分享旅游类型以及分享游览时间，而猫途鹰则能够通过后台信息识别流程，对每条回复进行判断，对疑似虚假内容、广告内容、机器人重复刷屏等垃圾信息进行删除，以保证资讯的真实性。

二是筛选预定版块，包括涵盖酒店、餐饮、景点门票预定等功能的预定系统。游客可从Go Tokyo直接进入该预定系统，按区域、价格、评分、星级和设施服务对酒店进行筛选和预定，同时还能够查看网友的打分和文字评论，规避不良商家。以优化用户的使用感受为出发点，猫途鹰设立了内容审核员，通过虚假评价甄别流程，删除疑似机器人和虚拟用户的虚假评价，为Go Tokyo用户提供大量真实的打分内容作为出行参考。此外，猫途鹰每年会综合酒店实力和用户口碑来评选Traveler's Choice年度优质店家，帮助优质商家宣传推广。

三、云南

“一键游云南”由云南省属国企云南交通投资建设集团有限公司与云南省投资控股集团有限公司共同出资，与腾讯成立合资公司云南腾云信息产业有限公司，负责平台的开发和运营。在云南一键游项目中，政府负责协助解决数据获取、公共服务接入等工作，同时协调景点资源打通以及本地服务开展。而腾讯则利用其大数据及数据分析能力，与云南省旅游数据打通，有针对性地进行产品开发，并派驻运营管理团队，实现经营运作市场化（见图9）。

图9：云南智慧旅游服务平台的运营模式

政府+企业的模式



信息来源：专家访谈，思略特分析

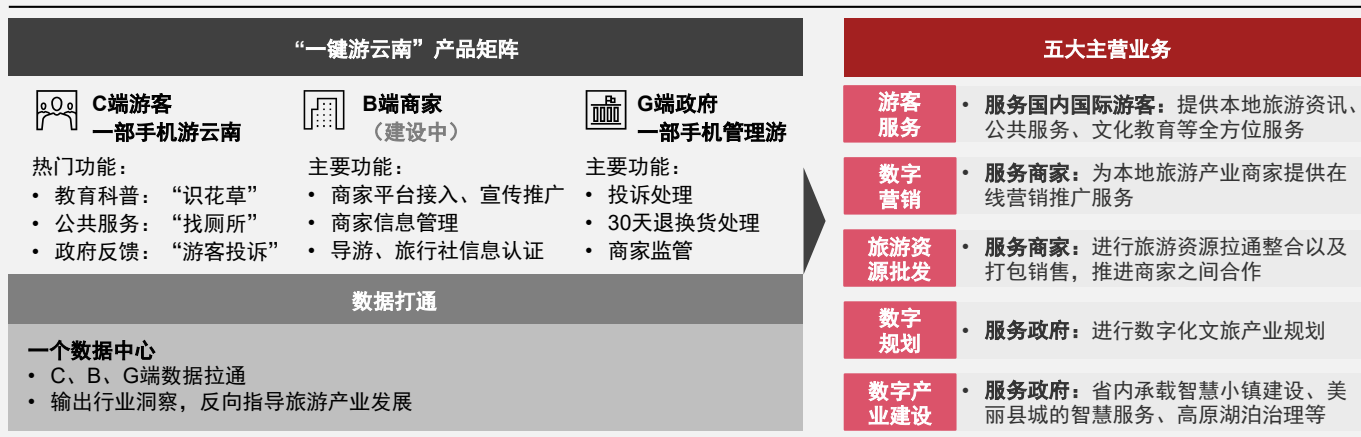
“一键游云南”架构设计为“三个平台+一个数据中台”的模式，即游客平台、商家平台、政府平台加数据中台。产品针对游客、旅游商家和政府，分别开发了较为完善的功能（见图10）。

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”。

商家服务（B端）平台尚在建设中，将主要实现三大功能：商家平台接入、宣传推广，商家信息管理，导游、旅行社信息认证。在商家端，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，推进商家之间合作。

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，在疫情管理方面为游客和政府提供了便利。

图10：“一键游云南”智慧旅游产品服务一览



信息来源：专家访谈，思路特分析

“十四五”地方智慧旅游服务平台的发展思路

旅游业是现代服务业的重要组成部分，已经成为国民经济的战略性支柱产业。推动高质量发展是“十四五”时期经济社会发展主题，智慧旅游建设是旅游业高质量发展的重要引擎。

打造文化特色平台，塑造智慧旅游优势

依托城市云计算和大数据平台，地方政府应充分运用信息技术手段，打造本地风格凸显、文化特色鲜明、具有国际竞争力的“一站式”智慧旅游综合服务平台，构建游客、商家和政府共建、共享、共促、共发展的新型智慧旅游体系，塑造城市旅游竞争新优势。平台应聚焦三大核心功能：全面服务游客，满足广大游客全场景、全过程旅游服务需求；积极赋能商家，促进本地旅游企业更快速引流增收、规范诚信经营；有效助力政府，实现更高质量、更有效率的统筹规划、运行监管。

按照“全面建设、应用推广、功能升级、系统优化”的思路，逐步建成覆盖全面、功能完善、运转高效、方便快捷的智慧旅游服务平台，做到地区文化旅游公众服务、综合管理、宣传推广的全面智慧化，实现服务“一键通”、监管“无盲区”、宣传“快精准”，让旅游服务更智能、更精准、更便捷，增强游客出游的便捷性、满意度、获得感，更好满足民众对旅游行业的新期望、新需求。



创新平台监管模式，打通海外生态体系

进一步探索创新监管模式，减少海外游客在境内使用国外主流社交分享平台、地图导航平台以及进行便捷支付等障碍，打造适合国外用户的生态体系。

通过智慧监管，精细化审查国际平台内容，探索放开国外热门导航及社交媒体应用在智慧旅游综合平台中的生态嵌入。

探索金融制度创新，推进跨境小额支付在智慧旅游综合平台的应用。自2020年起，海南自贸港已率先启动入境游客移动支付服务便利化试点，入境游客无需开办银行卡，兑换外币、充值后即可享受移动支付。能否复制海南经验，并以此为基础将便捷支付与智慧旅游平台进行融合，可作为智慧旅游监管创新的一大方向。

突破盈利模式瓶颈，探索运营模式提升

在产品运营的初期，重点完善公共服务功能模块、打造平台影响力、提升用户量和活跃度，使产品成为游客的游玩入口，并免费为游客、旅游行业的企业和机构提供服务，为政府提供旅游市场数据和管理支持。在商家入驻、平台用户累积完成后，后期运营主体可效仿纽约官方旅游平台，重点探索数据增值服务，利用平台收集的用户大数据，在脱敏处理、保障用户隐私的前提下，为智慧旅游服务平台创造盈利。

在运营模式上，探索政府与企业合作的模式，由政府在整个智慧旅游服务平台建设运营项目中主要担任发起、出资、协调、监管四种角色，由合资公司在项目中负责平台的设计开发以及运营工作。合资公司需重点考虑沟通、盈利和数据技术三方面的能力，既能够协调地方旅游资源、与地方旅游局进行高效沟通，又具备企业思维、能够保持较为稳定的营利，此外，能够处理C端用户出行游玩的行为大数据以及B端旅游商家的数据。在此模式下，政府和企业双方能够从平台设计阶段到运营阶段全程参与，共同确定智慧平台的功能需求，承担起各自的责任，有效地保障后期的顺利运营。

有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2021 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。

免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。PMS-002422