

数字化转型视角下的文旅企业创新策略研究

——以杭州中智游新科技集团有限公司为例

施琳霞 江茹依 徐艺雯¹

(浙江工商大学杭州商学院 管理学院, 浙江 杭州 311500)

【摘要】: 在数字经济迭代升级、文旅消费需求更新的背景下, 文旅企业应把握新形势持续推进高质量、可持续的转型升级。以杭州中智游新科技集团有限公司为例, 通过半结构性访谈和田野调查法, 研究数字化背景文旅企业在技术、业务、人员等方面的转型举措。研究结果发现: ①创新创造能动化、转型升级可视化、面向未来引领化是中智游数字化转型的关键任务; ②数据化、服务化、智能化是文旅企业推动智慧旅游全域共建、全域共融、全域共享的核心要素。

【关键词】: 数字经济 数字化转型 文旅企业 创新策略

【中图分类号】 F27 **【文献标识码】** A

党的十九大报告明确提出: 要建设数字中国, 推动互联网、大数据、人工智能与实体经济深度融合。近三年中共中央政府工作报告中曾多次提出: 要推动数字经济发展, 培育数字经济新产业、新业态、新模式。同时, 在乡村振兴战略下乡村文旅如何突破与数字经济融合发展也成为新命题。2019 年, 国务院办公厅印发《关于进一步激发文化和旅游消费潜力的意见》提出“促进文化、旅游与现代技术相互融合”。2020 年, 文旅部发布《关于推动数字文化产业高质量发展的意见》指出“以数字化推动文化旅游融合发展”。发展数字经济已成为中国经济高质量发展的新动能, 也是世界各国在国际经济中争夺话语权的制高点。以数字技术为代表的创新呈现多领域、群体性加速突破, 实体经济形态不断重塑。

1 文旅企业数字化转型的现状

在数字经济影响下, 新旧动能转换既可看作是经济增长内在动力的变革, 又可视为产业结构的改变。文旅产业的数字化改革主要包括数字产业化和产业数字化两个方面, 前者从宏观层面激活经济发展的新动力和新活力, 后者则更多从微观层面为传统企业的转型升级提供新契机。学者们普遍认同, 文旅企业数字化转型是数字时代变革的一项重要工程, 是旅游产业发展的动能。新模式、新业态、新技术的涌现, 给传统文旅行业带来经济成本大幅降低、效率显著提升, 这也是不争的事实。再加上新冠疫情突然暴发的现实背景, 使得企业线上化与数字化的渗透加速, 也使得越来越多的企业开启数字化转型之路。

数字经济下如何转型发展是目前文旅企业面临的重大挑战, 但在操作方法论上涉及到技术层面、业务层面、人员层面等多个视角。随着 B2B、B2C、C2C 等终端的开发, 让越来越多的文旅企业开始尝试运用新技术来扩大自己的业务范围, 也包括企业内部的管理平台、对外服务平台等数字化转型升级。戚聿东(2020)等认为大数据、云计算、人工智能、区块链等底层数字技术的应用

¹作者简介: 施琳霞(1990-), 女, 浙江台州人, 讲师, 硕士研究生, 研究方向: 旅游管理、服务创新。

基金项目: 国家级大学生创新创业训练计划支持项目(编号: 202113290002)资助成果;校级重点项目“创新生态系统下的高层次科技创新人才多元评价指标体系研究”资助成果

会加剧企业间在价值供给上的竞争，而事实上技术研发和技术应用对任何企业都是一种挑战。何帆(2019)等指出数字化为我国实体企业转型升级提供了动力和技术支持，虽然转型与升级的侧重面不同，但两者是相互联系、相互交融的，具有本质上的一致性。胡青(2020)指出企业数字化转型是一个组织变革的过程，即企业将数字技术应用于流程、产品和服务创新，推动企业生产方式重组变革的过程。在变革过程中，企业还需要政策与人才的支持，尤其是对中小企业而言。企业的数字化转型重点在于突破企业或行业当前的瓶颈，其数字化转型能力包括对数字化技术的认知能力、转移能力和整合能力三个维度。因此，在文旅企业数字化转型研究中，应进一步解读以下几个核心问题：①数字经济与文旅行业的耦合效应如何发挥?②文旅企业数字化转型在技术、业务、人员等要素上如何实现资源整合和优化?③典范文旅企业的数字化转型经验能否真正意义上推动文旅行业高质量发展?

2 研究方法 with 案例选择

2.1 研究方法

本文遵循案例研究方法的规范性，在研究设计和研究过程中主要采用半结构性访谈和现场观察法。①半结构性访谈：在 2020 年 6 月-2020 年 12 月期间，课题组重点预约集团总经理、市场部总监、技术部主管等多位高管，按照半结构化访谈提纲(提纲内容主要围绕企业规模、发展历程、业务范围、人员结构、发展战略、创新举措等六大方面)，进行一对一访谈记录，并在两天之内整理成文字。②现场观察法：课题组多次赴公司进行实地调研，实际参与公司多次内部研讨会与分享会，也深入了解到“文旅中国”“浙里好玩”等项目的后台运营，并获得近年来的相关数据作为本次研究的数据支撑。

2.2 案例选择

杭州中智游新科技集团有限公司(以下简称“中智游”)，是一家集“数字媒体、数字营销、数字智能”于一体的综合型智慧文旅企业，也是国内最早从事文旅信息化自主研发的企业。公司前身是 2009 年成立的世贸旅行社，2012 年正式成立集团公司，并在 2020 年获得蚂蚁金服产业基金战略投资(表 1)。公司专注于智慧旅游整体解决方案，目前已形成以“硬件+软件+互联网营销”模式助力智慧旅游产业全面升级。

表 1 中智游企业发展历程

发展时期	发展历程
2009 年	创始人在河坊街开设世贸旅行社，主要为学生旅游团定制旅游线路
2010 年	面向景区、旅行社开发 B2B 分销系统
2012 年	线上分销系统累计有 300 万游客量，中智游数字传媒成立
2014 年	华东首家旅游 B2B 平台(数字营销)上线
2015 年	数字管控 ERP 系统上线，获得长城集团融资额 4800 万元
2016 年	首个文旅大数据中心案例落地
2017 年	荣获国家高新技术企业
2018 年	合作商户突破 5000+、注册渠道 1 万家、文旅数据中心 50+
2019 年	荣获阿里云新零售核心伙伴

2020 年	获得蚂蚁金服产业基金战略投资
--------	----------------

中智游围绕全域智慧旅游，以智慧化、信息化应用为驱动，促成区域内旅游产业协同联动、旅游资源高度整合。公司核心产品主要包括：“一个中心、两大门户、三大平台、四大系统”的智慧旅游核心产品系列(图 1)，为区域旅游业建立全覆盖、全要素、全景化、全产业链(旅游+)的产业格局，实现旅游业的全域共建、全域共融、全域共享的高级发展理念。



图 1 中智游核心业务结构

3 中智游数字化转型的创新举措

3.1 创新创造能动化：紧扣政策变化，促进行业转型

政策聚焦引导，行业精准发展。中智游在政策推动下发展(表 2)，以信息化推动旅游业向现代服务业转变，提升旅行社、景区(点)、酒店等旅游企业智能化服务水平，提高旅游政务数字化管理水平。其业务范围从开发 B2B 分销平台到 ERP 系统，再从开发文旅小程序到 PAAS 平台服务，实现现有业务能力的有效整合和迭代升级，其战略规划也是紧扣政策、紧贴市场。

表 2 近两年文旅行业数字化相关政策

	全国		浙江省	
年份	政策文件	数字化相关内容	政策文件	数字化相关内容
2021	《“十四五”文化和旅游发展规划》	优化科技创新生态，构建以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的文化和旅游科技创新体系。	《浙江省文化和旅游厅文化和旅游数字化改革方案》	2021 年底前，基本建成文化和旅游系统政府管理数字驾驶舱；2022 年底前，智慧文化云全面上线，文旅数字化标准体系基本建成。
2020	《文化和旅游部关于推动数字文化产业高质量发展的意见》	支持文化企业升级信息系统，建设数据汇聚平台，推动全流程数据采集，形成完整贯通的数据链。	《关于制定浙江省国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》	以数字化改革牵引全面深化改革，基本建成营商环境最优省、市场机制最活省、改革探索领跑省。

3.2 转型升级可视化：把握时代变迁，动态调整业务

在“多功能性强、交互性强、高智能、高附加值”的数字时代，消费者寻求更加“人性化、体验式、智能化、便捷化”的旅游产品和服务。中智游在发展历程中，一直遵循“洞察市场、寻求变化、力争上游”的思路，寻求高质量、可持续的发展。公司专注于“智慧旅游”整体解决方案和技术应用研发，致力于为旅游目的地、景区、旅游局(委)等相关部门提供涵盖“规划设计、定制开发、产业投融资、运营孵化、文创创意、运营推广”一站式全产业链解决方案。

3.2.1 中智游文旅 1.0 时代：信息化。

1.0 时代的消费者受政治、经济等因素的制约，游客的消费欲望相对较低、消费要求相对较少，文旅行业发展主要的屏障在于购票系统发展滞后。2010 年，互联网旅游刚刚起步，中智游摒弃了传统的纸质人工售票，面向景区、旅行社开发 B2B 分销系统，其核心是对接美团、携程等 OTA 平台。这种新型的文旅 B2B 系统将原先市场上的旅行社传统销售模式转化为互联网新型销售模式。上线当年线上分销系统达 100 万游客量，2012 年线上分销系统增加到 300 万游客量，服务于 12000 个分销商和 1000 多个景区。信息化管理不仅给消费者带来便捷的购买体验，也提升文旅企业的工作效率。

3.2.2 中智游文旅 2.0 时代：数字化。

文旅 2.0 时代增加了更多数字化运用，如电子化作业、互联网全覆盖、IPV4 技术应用、AR、VR 等。中智游公司开发针对景区数据管理的 ERP 系统，进一步解决文旅景区在门票销售、预约订单、财务管理、闸机核销等多环节的管理问题，协助文旅企业实现物流、信息流、资金流、管理流、增值流等的资源优化。其中的“园区一卡通系统”，目前应用于上百家 4A/5A 级景区，由系统管理、门禁管理、发卡充值、刷卡消费、自助查询、退卡结算、报表系统等组成，核心目标是打造“一卡在手，畅游全景区”的无现金游玩流程，既为游客提供舒心、便利的流程体验，又为景区创造高效、便捷的管理模式。

3.2.3 中智游文旅 3.0 时代：智慧化。

智慧化文旅时代，更强调利用大数据实现信息交换与共享、利用大平台提供高品质定制化解决方案。2017 年底，中智游调整企业战略、重编人员结构、整合业务模块，聚焦“智慧旅游一站式整体解决方案”。公司的三大平台为智慧旅游的实践提供支持：①旅游综合管理平台：平台所搭载的旅游产业监测系统、应急联动系统、旅游行业管理系统、舆情监测系统等于子系统，为政府部门和主管机构提供工具支撑。②营销推广平台：通过建立游客个人中心、活动积分体系和访客分类管理，形成旅游营销大数据；通过互动营销系统、分销管理系统、电子商务系统等子系统，为游客和渠道商实现网上订票、酒店预订、线下 OTO 消费，实现直销、分销结合，数据统一、管理统一。③公共服务平台：以“服务旅游”为核心，通过智能导游导览系统(APP/微信端)、虚拟旅游系统、咨询投诉服务系统等子系统，提供资讯获取、天气、交通、住宿、餐饮、购物、导游导览、休闲娱乐、虚拟体验等公益性服务。

3.3 面向未来引领化：深耕文旅产业，树立行业标杆

作为国内首屈一指的综合型智慧文旅企业，中智游从 2009 年扎根旅游行业，以“在智慧文旅产业深挖至少 30 年”的企业文化深耕行业发展，至今共自主研发了 100 余项实用新型专利。在文旅新发展趋势下，企业全面突破企业数字化转型升级，对外推广文旅小程序重质重量双发展，对内扎根 PAAS 平台的研究应用双任务，这熠熠生辉的“浙商精神”也成就中智游的行业标杆地位。中智游的文旅小程序，可供景区自由定制或使用成型模板，满足景区的品牌宣传、线上预订、售票、订餐、导览等诸多功能，同时帮助服务商锁定私域流量、提高流量转化。中智游的 PAAS 应用正是基于众多服务商数据资源而研发，其后台可实现查询顾客投诉、分析顾客需求、答复顾客疑问等多项功能。最具代表性的是文旅部委托服务项目“文旅中国 PAAS 平台”，该项目以小程序地理位置层级嵌套，以“全国站-省级站-市级站-产业站-县级站目的地站-景点站”为逻辑主线，通过“1 个后台+N 个

端口”将全国范围的景区管理数字化、智能化。

中智游基于“一个中心、两大门户、三大平台、四大系统”，在全国范围内开展多业务、多主体的合作项目。截至 2020 年底，已实现合作景区项目达 500 余个，服务区县市旅游局 20 余家(表 3)。其中，与浙江省文旅厅合作开发“浙里好玩”APP，是浙江省级的全域旅游互联网+物联网的支撑性平台，采用“B2B 平台+B2C 小程序”作为主结构，并形成省、市、县、区、目的地、商圈等多级小程序矩阵架构。2020 年，中智游与蚂蚁金服业务团队合作，基于中智游小程序 SAAS 化模式，上线“赣游通”小程序作为江西省级文化旅游预订总入口。

表 3 中智游部分合作客户及项目

项目	重点客户及合作伙伴
数字传媒	浙江省文旅厅、江苏省文旅厅、上海文旅厅、西溪湿地、良渚古城遗址公园、横店影视城、宋城集团、红楼集团、龙控·东方盐湖城、三亚凤凰花海、冒险岛水世界、中南百草园等。
游客导入 B2B 平台	200 家 5A 级景区、600 家 4A 级景区、1000 家 3A 级景区。
saas 化小 程序及票 务系统	良渚古城遗址公园、京杭大运河、西湖 17 家景区支付宝小程序、西溪湿地洪园、中国天眼、福建土楼、井冈山、中旅集团 7 家景区、浙旅集团 11 家景区、赛石集团 7 大景区、长城集团 26 家景区、国游集团 4 家景区等。
全域管控 及数据中 心	文化和旅游部·文旅中国、浙江省文化和旅游厅·浙里好玩、江西省文化和旅游厅·赣游通、江西省文化和旅游厅·赣游通、普陀区全域旅游、象山县全域旅游、长三角旅游一体化·一脸游华东、安徽省文旅厅·徽畅旅行、普陀区全域旅游综合解决方案、海盐县全域旅游、磐安县 13 家景区、浦江全县景区、遂昌县全域旅游等。

4 研究结果与讨论

4.1 数据化：基于多平台的数据整合

随着科技的更新迭代和大数据的深度挖掘，中智游的发展模式逐渐抛弃了单一业务，转而向多元化、平台化发展。对于文旅企业来说，未来将会是全面“旅游+”的时代，面对旅游大消费时代的到来，旅游的内涵和外延不断扩大，旅游业上下游产业链的纵向融合不断深入，旅游与金融、健康、教育、科技等产业的横向融合不断涌现。企业的销售模式呈现多元化发展趋势，从线上到线下，从 C 端到 B 端，从旅游到旅游+，形成越来越多生态圈。因此，凭借多平台的整合开发、数据共享、价值共创，是未来企业创新发展的必然趋势。

4.2 服务化：基于一体化的战略思想

中智游作为文旅行业产业数字化服务链条中的一员，积极致力于多方位、多元化的政企联动发展，公司围绕智慧景区的新服务、新科技也将进一步推动智慧旅游新发展。服务的一体化思想主要体现在两方面：第一是服务主体之间的协调统一，充分发挥政府政策引导、企业技术支持，政府发挥公益服务职能、企业发挥商业服务职能，加强政企合作、企业联动；第二是服务供给侧与消费需求的匹配统一，利用数据、平台、服务等要素，实现定制化、私人化等旅游消费模式，助推景区精细化管理和数字化运营。

4.3 智能化：基于多元化的新型科技

文旅发展已经从 1.0 时代快速走向了 4.0 时代，云计算、5G 技术、人工智能和大数据等新科技、新业态和新模式，正在改变旅游业的发展方式和产业格局。中智游能树立文旅数字化应用的行业标杆旗帜，在于其对市场的敏锐洞察力和对技术的灵活应用。企业内部数字化改革主要依靠人员结构优化、管理结构调整、管理系统升级，企业外部数字化改革主要是针对各省市景区景点的智能化提升和精准化营销。用科技带动服务，用智能提升质量，积极探索旅游和科技的融合化、多元化发展。

参考文献：

- [1] 许宪春，张美慧. 中国数字经济规模测算研究——基于国际比较的视角[J]. 中国工业经济，2020(05):23-41.
- [2] 李晓华. 数字经济新特征与数字经济新动能的形成机制[J]. 改革，2019(11):40-51.
- [3] 曾世宏，张松彪，张志彬. 将创新发展理论研究成果融入发展经济学课程教学的探索[J]. 当代教育理论与实践，2019, 11(06):38-42.
- [4] 张夏恒. 中小企业数字化转型障碍、驱动因素及路径依赖——基于对 377 家第三产业中小企业的调查[J]. 中国流通经济，2020, 34(12):72-82.
- [5] 李婷. 浙江省文旅产业数字化转型现状及建议[J]. 合作经济与科技，2021(07):4-6.
- [6] 戚聿东，肖旭. 数字经济时代的企业管理变革[J]. 管理世界，2020, 36(06):135-152+250.
- [7] 何帆，刘红霞. 数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J]. 改革，2019(04):137-148.
- [8] 胡青. 企业数字化转型的机制与绩效[J]. 浙江学刊，2020(02):146-154.
- [9] 周文辉，王昶，周依芳. 瓶颈突破、行动学习与转型能力——基于三家内向型中小制造企业的转型案例研究[J]. 南开管理评论，2015, 18(02):73-82.