

数字文旅专业系列教材 · 教学课件

旅游接待业管理（数字化转型与智能运营）

第2章 数字化转型的理论基础

授课对象：安顺学院旅游管理学院 · 旅游管理专业本科生

主讲：祝刚

本章导览

- 2.1 数字化转型的概念界定与理论谱系
- 2.2 技术采纳模型（TAM）与统一技术采纳理论（UTAUT）
- 2.3 创新扩散理论在旅游接待业中的应用
- 2.4 平台经济理论与双边市场理论
- 2.5 服务主导逻辑与价值共创理论
- 2.6 D.I.G.I.T. 框架的理论建构
- 2.8 技术经济学视角：数字化转型的成本 - 收益分析
- 2.9 社会文化视角：数字化对接待业人文价值的影响
- 2.10 监管框架与政策分析
- 2.11 前沿研究方向
- 2.12 动态能力理论在数字化转型中的应用
- 2.13 组织变革理论的应用
- 2.14 跨学科视角的整合
- 2.15 资源基础观（RBV）在数字化转型中的应用

- 知识目标
- 掌握数字化转型的概念界定与理论谱系
- 理解技术采纳模型（TAM）、统一技术采纳理论（UTAUT）和创新扩散理论的核心内容
- 了解平台经济理论、服务主导逻辑与价值共创理论的基本框架
- 掌握 D.I.G.I.T. 框架的理论建构逻辑
- 能力目标

- 能够运用数字化转型理论分析旅游接待企业的数字化实践
- 能够运用技术采纳模型评估企业新技术的接受度
- 能够运用平台经济理论分析 OTA 平台的竞争策略
- 素质目标
- 培养理论联系实际的学术思维
- 树立跨学科融通的 research 视野

- 张经理是一家年营收约 3,000 万元的区域旅行社负责人。
- 2023 年以来，他明显感受到业务压力：线上渠道获客成本越来越高，年轻客户更习惯在抖音和小红书上搜索旅游攻略而非走进门店，老客户复购率持续下降。
- 他投资了一套 SaaS 旅行社管理系统，但员工使用率不到 30%；他尝试开设抖音账号做直播带货，但转化效果不理想。
- 张经理的困惑并非个例，它折射出旅游接待业数字化转型中深层的理论问题：技术采纳受哪些因素影响？平台生态如何重塑企业边界？价值创造逻辑发生了怎样的变迁？
- 本章将系统梳理数字化转型的理论基础，为回答这些问题提供理论工具。

01

2.1 数字化转型的概念界定与理论谱系

2.1.1 数字化转型的多层内涵

- 数字化转型（Digital Transformation, DT）是近年来管理学和信息管理领域的核心概念之一，但其定义在学术界尚未完全统一。
- Vial（2019）通过对 282 篇文献的系统综述，将数字化转型定义为 " 通过信息技术的融合来触发实体组织重大变化的过程，旨在通过改变价值创造路径来提升组织绩效 "[1] 。
- 这一定义包含三个关键要素：技术融合（不仅仅是技术采用，而是技术与业务的深度融合）、组织变化（涉及组织结构、流程和文化的重大变革）和价值创造（最终目标是改变价值创造方式以提升绩效）。
- 在旅游接待业情境下，数字化转型的内涵可以进一步具体化为四个层次：
 - 数字化（Digitization）：将模拟信息转换为数字格式，如将纸质入住登记表转为电子记录
 - 数字化应用（Digitalization）：利用数字技术改变业务流程，如在线预订系统替代电话预订
 - 数字化转型（Digital Transformation）：利用数字技术重构商业模式和价值主张，如酒店从 " 卖客房 " 转向 " 卖体验 + 数据服务 "
 - 数字化生态（Digital Ecosystem）：融入更广泛的数字生态网络，如酒店接入智慧城市旅游平台

2.1.1 数字化转型的多层内涵

- Jayawardena 等学者（2023）在研究酒店业数字化转型时指出，技术采纳的前因变量包括感知有用性、感知易用性、组织准备度和外部环境压力等多个维度 [2]。
- 这一发现与经典的技术采纳理论高度吻合。

2.1.2 数字化转型的理论谱系

- 数字化转型的理论基础可以追溯到多个学科领域：
- 信息系统领域：技术采纳模型（TAM）、统一技术采纳与使用理论（UTAUT）、信息系统成功模型（D&M Model）等，关注技术如何被组织和个人采纳使用。
- 战略管理领域：动态能力理论、资源基础观（RBV）、交易成本理论等，关注数字化转型如何影响组织竞争优势。
- 创新管理领域：创新扩散理论、破坏性创新理论、开放式创新理论等，关注数字技术创新如何扩散和颠覆既有产业格局。
- 营销与服务管理领域：服务主导逻辑、价值共创理论、客户体验管理理论等，关注数字化如何改变价值创造和传递方式。
- 平台经济领域：双边市场理论、网络效应理论、平台生态系统理论等，关注平台型商业模式如何重塑产业组织。
- 下面将分别介绍这些理论的核心内容及其在旅游接待业数字化运营中的应用。

02

2.2 技术采纳模型（TAM）与统一技术采纳理论（UTAUT）

2.2.1 技术采纳模型（TAM）

- 技术采纳模型（Technology Acceptance Model, TAM）由 Davis（1989）提出，是解释和预测个人技术采纳行为最广泛使用的理论模型之一[3]。
- TAM 的核心假设是：个体对信息系统的采纳行为由行为意向（Behavioral Intention）决定，
- 而行为意向由态度（Attitude）和感知有用性（Perceived Usefulness）共同决定。
- TAM 的两个核心变量：
- 感知有用性（Perceived Usefulness, PU）：个体认为使用某技术将提升工作绩效的程度
- 感知易用性（Perceived Ease of Use, PEOU）：个体认为使用某技术的难易程度
- 在旅游接待业情境下，TAM 可以用于分析酒店员工对新系统（如 PMS、CRM）的接受度。
- 例如，如果酒店前台员工认为新的自助入住系统会增加他们的工作负担（低感知有用性）或操作过于复杂（低感知易用性），则系统推广将面临阻力。

2.2.2 统一技术采纳与使用理论（UTAUT）

- Venkatesh 等学者（2003）在整合 TAM 及相关模型的基础上提出了统一技术采纳与使用理论（Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT）[4]。
- UTAUT 包含四个核心变量和四个调节变量：
- 核心变量：
 - 绩效期望（Performance Expectancy）：类似于 TAM 中的感知有用性
 - 努力期望（Effort Expectancy）：类似于 TAM 中的感知易用性
 - 社会影响（Social Influence）：重要他人对个体使用技术的期望
 - 促成因素（Facilitating Conditions）：组织和 technical 基础设施对技术使用的支持程度

2.2.2 统一技术采纳与使用理论（UTAUT）

- 调节变量：性别、年龄、经验和自愿性。
- UTAUT 在旅游接待业研究中的应用日益广泛。
- 例如，Wicaksono 和 Illes（2022）利用 UTAUT 框架研究了消费者对 OTA 移动 App 的使用意愿，发现绩效期望和促成因素是影响 OTA App 使用的关键因素 [5]。

2.2.3 技术采纳理论在旅游接待业中的应用

- 技术采纳理论在旅游接待业中的应用主要集中在三个层面：
- 消费者层面：分析旅游者对在线预订、移动支付、虚拟预览等数字服务的接受度。
- Stavrianea 和 Kamenidou （2021）的研究发现，Z 世代旅游者对在线预订的体验价值感知显著影响其数字化合规行为 [6]。
- 员工层面：分析酒店和旅行社员工对新技术的接受度。Lubis 等学者（2024）的研究表明，酒店员工的数字技能与人力资源管理数字化程度之间存在正向互动关系 [7]。
- 组织层面：分析旅游接待企业作为整体对数字化技术的采纳决策。
- Nikopoulou 等学者（2023）运用 TOE （Technology-Organization-Environment）框架研究发现，技术因素（如技术基础设施）、
- 组织因素（如管理层支持）和环境因素（如竞争压力和法规要求）共同驱动酒店的数字化转型 [8]。

03

2.3 创新扩散理论在旅游接待业中的应用

2.3.1 创新扩散理论的核心内容

- 创新扩散理论（Diffusion of Innovations Theory）由 Rogers（1962）提出，研究创新如何在特定社会系统中传播 [9]。
- 该理论认为，创新的扩散过程遵循 S 形曲线，创新者（Innovators）和早期采纳者（Early Adopters）率先采用创新，
- 随后早期多数（Early Majority）和晚期多数（Late Majority）跟进，最后是落后者（Laggards）。
- 创新被采纳的速度取决于五个属性：
- 相对优势：创新相对于现有方案的优越程度
- 兼容性：创新与现有价值观、经验和需求的一致程度
- 复杂性：创新被理解和使用的难易程度
- 可试性：创新可以在有限范围内试验的程度

2.3.1 创新扩散理论的核心内容

- 可观察性：创新效果可见的程度

2.3.2 创新扩散理论在旅游接待业中的应用

- 创新扩散理论为理解旅游接待业数字化技术的传播规律提供了重要视角。
- 在酒店业中，PMS 系统的普及遵循了典型的 S 形扩散曲线：20 世纪 90 年代仅高星级酒店采用（创新者和早期采纳者），2000 年代中端酒店大量跟进（早期多数），
- 2010 年代经济型酒店和民宿也逐步采用（晚期多数），目前尚未数字化的住宿设施（落后者）已所剩无几。
- 然而，AI 机器人、元宇宙等新兴技术的扩散路径可能更加复杂。
- Reis 等学者（2020）对日本 Henn-na 酒店的案例研究发现，服务机器人的复杂性较高、可试性较低，导致其扩散速度远低于 PMS 等成熟技术 [10]。
- Ivanov 和 Webster（2017）的研究进一步指出，旅游接待企业对服务机器人的采纳受成本、客户接受度、法律法规和技术成熟度等多重因素影响，扩散过程可能比预期更慢 [11]。

2.3.3 跨层扩散与组织间影响

- 旅游接待业的技术扩散不仅发生在企业内部，还发生在供应链和生态系统层面。一家酒店集团的技术采纳决策会影响其加盟酒店、上下游供应商和合作伙伴。
- 例如，当华住集团推出全流程数字化入住系统后，其加盟酒店必须同步升级系统以保持品牌一致性，这形成了 " 强制性扩散 " 机制。

04

2.4 平台经济理论与双边市场理论

2.4.1 平台经济的核心概念

- 平台经济（Platform Economy）是数字经济的重要组织形式。平台通过连接两个或多个相互依赖的用户群体，促成交易并创造价值。
- Rochet 和 Tirole（2003）将双边市场（Two-Sided Market）定义为 " 交易量取决于平台向双方收取价格结构而不仅仅是价格总量的市场 "[12]。
- 双边市场的核心特征是跨边网络效应（Cross-Side Network Effects）：一边用户数量的增加会提升另一边用户的效用。例如，OTA 平台上酒店数量越多，对旅游者的吸引力越大；
- 旅游者数量越多，对酒店的吸引力也越大。

2.4.2 OTA 平台的双边市场分析

- OTA 平台是旅游接待业中最典型的双边市场。以携程为例，它连接了旅游服务供应商（酒店、航空公司、景区等）和旅游者，通过收取佣金和广告费盈利。
- OTA 平台的竞争策略可以用双边市场理论解释：
- 定价不对称策略：平台通常对价格敏感度较低的一边收取较高价格（如向酒店收取佣金），对价格敏感度较高的一边提供补贴或免费服务（如向消费者提供优惠券）。
- 这种 " 各边定价 " 策略是双边市场的基本特征 [13] 。
- 排他性策略：部分平台通过 " 最惠国待遇 " （ MFN ） 条款要求酒店不在其他渠道提供更低价格，以锁定供应商。
- Turnsšek 和 Radivojevic' （ 2025 ） 的研究指出，这种策略在欧盟已受到反垄断监管的关注 [14] 。
- 多归属策略：酒店和旅行社通常同时入驻多个 OTA 平台以最大化曝光（多归属），而 OTA 则试图通过差异化服务降低供应商的多归属动机。

2.4.3 平台生态系统

- 平台不仅是交易中介，更是一个生态系统。
- Kontis 和 Skoultos （2021）的研究发现，希腊旅游业的数字化演进导致了传统旅行社与 OTA 之间的 " 再中介化 " （Reintermediation）现象——传统旅行社并未被完全替代，
- 而是转型为 OTA 平台的本地服务提供者或细分市场专家 [15] 。
- Philipp 等学者 （2022）提出了 " 接待业生态系统 " （Ecosystem of Hospitality）概念，认为目的地层面的酒店、旅行社、技术供应商和游客共同构成一个动态生态系统，
- 数字平台是其中的关键枢纽 [16] 。

05

2.5 服务主导逻辑与价值共创理论

2.5.1 服务主导逻辑

- 服务主导逻辑（Service-Dominant Logic, SDL）由 Vargo 和 Lusch（2004）提出，
- 是对传统商品主导逻辑（Goods-Dominant Logic）的范式革命 [17]。
- SDL 的核心主张是：
- 所有经济都是服务经济，商品只是服务的传递工具
- 价值不是在生产环节创造的，而是在使用过程中由消费者与企业共同创造的（价值共创）
- 企业的角色从 " 价值创造者 " 转变为 " 价值促进者 "（Value Facilitator）
- 在旅游接待业中，SDL 具有特别强的解释力。酒店销售的不仅是客房这一 " 商品 "，更是住宿体验这一 " 服务 "。
- 客户在酒店的体验质量不仅取决于酒店提供的服务水平，还取决于客户自身的参与度、情绪状态和同伴互动。

2.5.1 服务主导逻辑

- 数字化技术使企业能够更好地 " 促进 " 价值共创——通过个性化推荐、智能服务和实时反馈机制，提升客户在价值共创中的参与度和满意度。

2.5.2 价值共创理论

- 价值共创（Value Co-Creation）是 SDL 的核心概念之一。在旅游接待业中，价值共创体现在多个层面：
- 客户与企业共创：客户通过在线评价、社交媒体分享、用户生成内容（UGC）等方式参与酒店和旅行社的价值创造过程。
- Wąsowicz-Zaborek 等学者（2024）的文献计量分析表明，酒店服务质量测量的研究正从 " 企业中心 " 向 " 客户中心 " 和 " 共创中心 " 范式转变 [18]。
- 企业与伙伴共创：酒店与 OTA、技术供应商、本地服务商等合作伙伴通过数据共享和 API 对接实现跨组织价值共创。
- 白海霞（2022）提出的 " 旅游供应链智能生态网络 " 概念，本质上是一种跨组织价值共创框架 [19]。
- 数字化赋能共创：大数据和 AI 技术使企业能够更精准地识别客户需求、更快速地响应客户反馈、更有效地个性化服务体验。这种 " 数字化赋能的价值共创 " 是旅游接待业数字化运营的核心逻辑。

06

2.6 D.I.G.I.T. 框架的理论建构

2.6.1 框架设计的理论依据

- 本书提出的 D.I.G.I.T. 框架——数字基础设施（ Digital Infrastructure ）、智能运营（ Intelligent Operations ）、
- 客户体验（ Guest Experience ）、
- 创新生态（ Innovation Ecosystem ）和变革领导力（ Transformation Leadership ）——是基于上述理论谱系的综合建构。

2.6.2 框架的内在逻辑

- D.I.G.I.T. 框架五个维度并非相互独立，而是构成了一个有机整体：
- D 是底座：没有坚实的数字基础设施，智能运营和用户体验就无从谈起。PMS、CRS、CRM 等核心系统是数字化运营的 " 操作系统 "。
- I 和 G 是双翼：智能运营关注 " 内部效率 "，用户体验关注 " 外部价值 "，两者相互支撑——高效运营释放资源用于提升体验，优质体验产生的数据反哺运营优化。
- I（生态）是网络：企业不是孤岛，需要融入平台生态和产业网络，通过开放式创新获取外部资源。
- T 是顶层驱动：数字化转型不仅是技术问题，更是组织变革和领导力问题。没有高层的战略决心和中层的执行能力，任何技术投资都难以产生预期效果。

2.6.3 框架的实践指导意义

- D.I.G.I.T. 框架对旅游接待业数字化运营的实践指导体现在三个方面：
- 诊断工具：企业可以用 D.I.G.I.T. 框架的五个维度对自身的数字化水平进行系统诊断，识别短板和优先改进领域。
- 规划工具：在制定数字化转型战略时，框架提供了结构化的规划维度，确保技术、运营、客户、生态和组织五个方面协调发展。
- 评估工具：框架的每个维度可以设计量化指标，用于评估数字化转型的进展和效果，形成 " 评估 - 改进 - 再评估 " 的闭环管理。

07

2.8 技术经济学视角：数字化转型的成本 - 收益分析

2.8.1 数字化投资的成本结构

- 旅游接待业数字化转型的成本可以分为以下几类：
- 初始投资成本：包括软件许可费（PMS/CRS/CRM 等）、硬件采购费（服务器、自助终端、IoT 设备等）、系统实施费（定制开发、数据迁移、系统集成等）和人员培训费。
- 持续运营成本：包括系统维护费（年费 / 月费）、云服务费（按用量计费）、数据存储费、技术支持费和系统升级费。
- 组织变革成本：包括组织架构调整、人员优化、流程重组和文化建设等隐性成本。这类成本往往被低估，但实际上可能占转型总成本的 30%-50%。
- 机会成本：数字化转型期间业务中断、管理层精力分散、员工适应期效率下降等隐性损失。

2.8.2 数字化投资的收益模型

- 数字化转型的收益可以分为直接收益和间接收益：
- 直接收益：
- 渠道成本降低：直销比例提升， OTA 佣金支出减少
- 人力成本降低：自动化替代部分人工操作
- 能耗成本降低：智慧能源管理节约电费和水费
- 收益管理优化：动态定价提升 RevPAR
- 间接收益：
- 客户忠诚度提升：个性化服务增强客户粘性

2.8.2 数字化投资的收益模型

- 品牌价值提升：科技感形象吸引年轻客群
- 管理效率提升：数据驱动决策减少管理失误
- 风险控制增强：数据监控和预警降低运营风险

2.8.3 ROI 评估框架

- 数字化投资的 ROI（Return on Investment）评估应采用多期现金流折现模型，考虑以下因素：
- 投资周期通常为 3-5 年
- 直接收益可在 1-2 年内显现，间接收益需要 2-3 年
- 技术迭代速度可能导致系统提前淘汰（折旧期缩短）
- 不同规模酒店的 ROI 差异显著——大型酒店集团的规模效应使 ROI 更高

08

2.9 社会文化视角：数字化对接待业人文价值的影响

2.9.1 接待业的 " 温度 " 困境

- 旅游接待业本质上是一个 " 人对人 " 的服务行业，人际互动中的温度、共情和灵活应变是其核心价值。过度的数字化可能削弱这种人文价值，使酒店服务变得 " 冰冷 " 和 " 标准化 "[33]。
- Wenninger （2022）的研究提出了 " 全渠道和主动式服务管理 " 概念，试图在数字化效率与人性化服务之间找到平衡点——利用数字技术预判客户需求，
- 但在服务交付时保留人工触点和情感连接 [34]。

2.9.2 文化差异与数字化接受度

- 不同文化背景的客户对数字化服务的接受度存在显著差异。 Said 等学者（2023）的研究发现，亚洲客户对服务机器人的接受度高于欧美客户，这与集体主义文化和对技术的新奇感有关 [35]。
- 日本的 "おもてなし"（Omotenashi）服务理念强调 anticipatory service（预判式服务），与 AI 的预测能力有天然契合点。
- 而欧洲的 "art de recevoir"（接待艺术）更强调人际互动的仪式感，对全面数字化持谨慎态度。

2.9.3 数字鸿沟与包容性设计

- 旅游接待业的数字化转型需要关注数字鸿沟问题——老年客户、低收入群体和数字弱势群体可能无法享受数字化服务带来的便利。酒店和旅行社应遵循 " 包容性设计 " 原则：
- 提供数字和非数字两种服务路径
- 简化数字界面的操作流程
- 为老年客户和残障客户提供专门辅助
- 在门店保留人工服务岗位

09

2.10 监管框架与政策分析

2.10.1 数据保护法规比较

- 全球主要经济体的数据保护法规对旅游接待业有重要影响：

2.10.2 平台监管趋势

- 全球范围内对 OTA 平台的监管正在加强：
- 欧盟：《数字市场法》（DMA）将大型 OTA 平台列为 " 守门人 " （Gatekeeper），要求其不得强制最惠国待遇条款、不得自我优待 [36]。
- 中国：《反垄断法》修订和《平台经济领域反垄断指南》对 OTA 平台的 " 二选一 " 和大数据杀熟行为进行规制。
- 美国：联邦贸易委员会（FTC）对 OTA 的评论管理和价格透明度提出监管要求。
- 这些监管趋势对酒店与 OTA 的关系产生深远影响——酒店在渠道谈判中的议价能力可能随着平台监管加强而提升。

10

2.11 前沿研究方向

2.11.1 数字化转型的测量方法论

- 当前旅游接待业数字化转型的学术研究面临 " 测量难题 "—— 如何量化企业的数字化水平？已有研究提出了多种测量方法：
- 投入指标法：以 IT 投资额、IT 人员比例等投入指标衡量数字化水平
- 产出指标法：以线上订单占比、自动化率等产出指标衡量数字化效果
- 成熟度模型法：构建多维度数字化成熟度评估模型，综合评估企业数字化水平
- 文本分析法：通过分析企业年报和管理层发言中的数字化关键词频率来衡量数字化程度

2.11.2 数字化与企业绩效的因果关系

- 数字化与企业绩效之间的因果关系是学术研究的前沿议题。
- Anuzis 等学者（2025）的研究发现，动态管理能力与数字化转型的联合效应对五星酒店的竞争绩效有显著正向影响，但因果关系的方向（是数字化提升了绩效，
- 还是高绩效企业更有能力投资数字化）仍存在争议 [37]。

2.11.3 数字化转型的组织韧性

- 新冠疫情期间，数字化程度高的酒店和旅行社表现出更强的组织韧性——能够快速调整运营模式、维持客户关系并探索新业务。这一发现引发了学术界对 " 数字化与组织韧性 " 关系的关注 [38]。

11

2.12 动态能力理论在数字化转型中的应用

2.12.1 动态能力理论的核心概念

- 动态能力理论（Dynamic Capabilities Theory）由 Teece 等学者（1997）提出，强调企业在快速变化环境中 " 整合、构建和重配置内外部资源 " 以获得竞争优势的能力。
- 动态能力包括三个维度：感知能力（Sensing）——识别机会和威胁、抓住能力（Seizing）—— mobilize 资源抓住机会、重构能力（Reconfiguring）——持续转型和更新。
- 在旅游接待业数字化情境下，动态能力理论具有高度的解释力：
- 感知能力：酒店和旅行社需要感知技术变革趋势（如 AI、元宇宙的兴起）、消费者行为变化（如 Z 世代偏好、社交电商崛起）和竞争格局演变（如 OTA 合并、跨界竞争者入场）。
- 抓住能力：感知到机会后，企业需要快速投入资源抓住机会——如疫情期间快速部署无接触服务、生成式 AI 爆发后快速尝试 AI 营销。
- 重构能力：数字化转型不是一次性项目，而是持续的变革过程。企业需要不断重构组织架构、业务流程和技术系统以适应新的竞争环境。

2.12.2 动态能力与数字化转型的实证研究

- Anuzis 等学者（2025）研究了五星级酒店的动态管理能力与数字化转型的联合效应对竞争绩效的影响。
- 研究发现，动态管理能力强的酒店在数字化转型中表现更好——它们能够更快地识别有价值的数字技术、更有效地投入资源、更灵活地调整组织结构 [38]。
- 这一研究对实践的启示是：数字化转型成功的关键不在于技术本身，而在于企业的动态能力——即感知变化、抓住机会和持续重构的能力。

12

2.13 组织变革理论的应用

2.13.1 Lewin 的三阶段变革模型

- Lewin （1951）的组织变革模型包括三个阶段：解冻（Unfreeze）——打破现有平衡、变革（Change）——实施新的方式和行为、再冻结（Refreeze）——巩固新的平衡。
- 在旅游接待业数字化转型中：
 - 解冻阶段：通过数据展示数字化转型的紧迫性（如 " 竞争对手的直销比例已达到 60% ，我们只有 30%" ），打破员工对现状的依赖
 - 变革阶段：部署新系统、培训员工、调整流程、建立新的工作习惯
 - 再冻结阶段：将数字化操作固化到制度和文化中，建立 " 不用系统就无法工作 " 的机制

2.13.2 Kotter 的八步变革法

- Kotter （1996）提出了更详细的八步变革法：建立紧迫感→组建领导联盟→制定愿景和战略→沟通变革愿景→授权员工行动→创造短期胜利→巩固成果并推动更多变革→将新方法制度化。
- 这一框架对旅游接待业数字化转型的指导意义在于：
- 数字化转型必须从高层建立紧迫感开始—— " 一把手工程 "
- 需要组建跨部门的数字化领导团队
- 必须制定清晰的数字化愿景和路线图
- 要反复沟通愿景，让全员理解方向
- 要授权一线员工使用新工具和提出改进建议
- 要在短期内创造 " 速赢 " 成果（如上线自助入住后客人好评率提升）

2.13.2 Kotter 的八步变革法

- 要以短期胜利为基础推动更深层次的变革
- 要将数字化思维和操作固化为组织文化和制度

13

2.14 跨学科视角的整合

2.14.1 信息科学与管理学的融合

- 旅游接待业数字化运营研究需要信息科学（技术架构、数据科学、AI 算法）与管理学（组织行为、战略管理、服务营销）的深度融通。
- 信息科学提供 " 如何做 " 的技术方案，管理学提供 " 为什么做 " 和 " 做什么 " 的战略框架。

2.14.2 经济学与社会学的融合

- 数字化转型不仅是经济现象，也是社会现象——它改变了就业结构、消费习惯和人际关系。经济学视角关注效率提升和成本节约，社会学视角关注数字鸿沟、就业替代和文化变迁。
- 两个视角的融合有助于全面理解数字化转型的影响。

2.14.3 技术伦理学的引入

- 随着 AI 和大数据在旅游接待业的深入应用，技术伦理问题日益凸显。
- 技术伦理学为 AI 定价公平性、数据隐私保护、算法透明度和人机关系等议题提供了哲学层面的思考框架，有助于行业建立负责任的数字化实践规范。

14

2.15 资源基础观（RBV）在数字化转型中的应用

2.15.1 RBV 的核心命题

- 资源基础观（Resource-Based View, RBV）认为企业的竞争优势来源于其拥有的独特、有价值、难以模仿和不可替代的资源。
- 在数字化转型情境下，RBV 帮助识别哪些数字资源构成竞争优势：
- 数据资产：客户数据、交易数据和运营数据是不可替代的资源——竞争对手可以购买相同的技术系统，但无法复制多年积累的数据。
- 技术能力：将技术转化为业务价值的能力（而非技术本身）是难以模仿的资源。华住的自主 PMS 开发能力就是一种难以被竞争对手模仿的技术能力。
- 组织文化：数据驱动决策的文化和敏捷迭代的组织能力是路径依赖的资源——需要长期培育，无法速成。

2.15.2 VRIO 分析框架

- VRIO 框架（Value, Rarity, Imitability, Organization）可以用于评估数字化资源的竞争优势潜力：

15

2.16 复杂性理论在数字化转型中的应用

2.16.1 旅游接待业作为复杂适应系统

- 旅游接待业可以被视为一个复杂适应系统（Complex Adaptive System, CAS）——由大量相互作用的主体（酒店、旅行社、OTA、客人、技术供应商、政府等）构成，
- 系统的整体行为不能从个体行为简单推导。
- CAS 的特征包括：非线性（小的变化可能产生大的影响，如一条差评的病毒传播）、涌现性（系统层面的行为模式从个体互动中涌现，如“网红城市”的形成）、适应性（主体根据环境变化调整行为，
 - 如酒店根据 OTA 排名调整价格）、路径依赖（历史选择影响未来发展，如早期选择 Oracle OPERA 的酒店后续技术选型受限）。

2.16.2 复杂性对数字化转型的启示

- 复杂性理论对旅游接待业数字化转型的启示：
- 不可预测性：数字化转型的效果不是完全可预测的——同样的系统在不同酒店可能产生不同效果。这要求采用 " 试点 - 学习 - 推广 " 的敏捷方法而非 " 规划 - 执行 " 的瀑布方法。
- 杠杆点：在复杂系统中，找到 " 杠杆点 " （Leverage Points）可以以小博大。例如，将会员体系的积分通兑规则做一个小调整，可能引发客户行为的连锁变化。
- 涌现创新：数字化创新往往从边缘涌现而非中心设计——一线员工发现的新系统用法可能比产品经理设计的更有效。组织应为这种 " 涌现创新 " 留出空间。

16

2.6 数字化转型的理论整合模型

2.6.1 技术 - 组织 - 环境（TOE）框架在旅游接待业的应用

- 技术 - 组织 - 环境（Technology-Organization-Environment, TOE）框架由 Tornatzky 和 Fleischer 于 1990 年提出，
- 是分析企业技术采纳决策的经典理论模型。
- TOE 框架认为，企业技术采纳受三个维度的因素影响：技术维度（技术特征、可获取性、兼容性）、组织维度（组织规模、组织结构、人力资源、正式与非正式沟通）和环境维度（市场竞争、行业规范、
- 政策法规） [15]。
- 在旅游接待业的数字化转型情境下，TOE 框架可以具体化为以下分析维度。
- 技术维度包括：云计算和大数据技术的成熟度、旅游行业数字化解决方案的可获得性、与现有系统的兼容性、数据安全和隐私保护技术的可靠性。
- 组织维度包括：企业规模和资源禀赋、管理层对数字化的认知和承诺、员工的数字素养和变革接受度、组织结构的灵活性和协同能力。
- 环境维度包括：在线旅游平台的市场竞争压力、消费者数字化期望的提升、政府数字化转型政策的推动、行业标准的引导作用 [16]。

2.6.1 技术 - 组织 - 环境（TOE）框架在旅游接待业的应用

- 实证研究表明，在旅游接待业中，环境维度（尤其是竞争压力和政策推动）对数字化采纳决策的影响最为显著，组织维度次之，技术维度的影响相对较小。
- 这一发现表明，旅游企业的数字化转型更多是 " 外部驱动 " 而非 " 技术推动 "，企业需要在外部压力和内部能力之间寻找平衡 [17]。

2.6.2 动态能力理论视角

- 动态能力理论（Dynamic Capabilities Theory）由 Teece 等于 1997 年提出，强调企业在动态变化环境中通过 " 感知机会、抓住机会和重构资源 " 来获取和维持竞争优势的能力。
- 在数字化转型的语境下，动态能力体现为企业感知数字化趋势和客户需求变化、快速调整数字化战略和资源配置、以及持续重构组织能力和业务模式的能力 [18]。
- 旅游接待业的动态能力可以从三个维度进行分析。感知能力（Sensing）包括对数字化技术趋势的洞察、对消费者行为变化的监测、对竞争对手数字化举措的跟踪。
- 抓住能力（Seizing）包括快速开发和部署数字化产品和服务、构建数字化合作伙伴关系、投入数字化基础设施和人才。
- 重构能力（Reconfiguring）包括调整组织架构以适应数字化运营、重构业务流程以实现线上线下融合、建立数据驱动的决策机制 [19]。
- 以锦江国际集团的数字化转型为例，其通过收购 WeHotel 平台（感知消费者移动预订趋势）、整合会员体系和技术中台（抓住数字化机遇）、重构酒店运营管理流程（重构组织能力），
- 展现了旅游企业数字化转型的动态能力构建路径 [20]。

2.6.3 服务主导逻辑与价值共创

- 服务主导逻辑（Service-Dominant Logic, SDL）由 Vargo 和 Lusch 于 2004 年提出，认为价值不是由企业单方面创造并传递给消费者的，
- 而是在企业与消费者的互动中共同创造的（Value Co-Creation）。
- 在数字化转型的背景下，服务主导逻辑为理解旅游接待业的价值创造机制提供了新的视角 [21]。
- 数字化转型通过以下机制促进了旅游接待业的价值共创：一是信息透明化，数字化使消费者能够获取更全面的产品信息、价格比较和用户评价，增强了消费者在价值共创中的主动权。
- 二是互动实时化，社交媒体、在线评价和即时通讯工具使企业与消费者的互动更加频繁和即时，为持续的价值共创提供了渠道。
- 三是个性化定制，数据分析和 AI 技术使企业能够精准理解消费者需求，提供个性化产品和服务，提升了价值共创的精准度。
- 四是消费者参与，UGC（用户生成内容）、社区互动和体验反馈机制使消费者从被动的价值接收者转变为积极的价值共创者 [22]。

17

2.7 数字化转型的测度与评估

2.7.1 数字化成熟度模型

- 数字化成熟度模型（Digital Maturity Model）是评估企业数字化转型进展的重要工具。
- 常见的成熟度模型包括 Gartner 的数字化成熟度五阶段模型（初始、发展、数字化、数字化优化、数字化转型）、Deloitte 的数字化成熟度框架（战略、客户、运营、技术、文化）和 MIT Sloan 的数字化成熟度模型（初级、保守、时尚、数字大师）[23]。
- 针对旅游接待业的特点，可以构建行业特定的数字化成熟度模型，包含以下维度：数字战略与领导力（数字化愿景、顶层设计、资源投入）、数字基础设施（系统集成度、数据治理、网络安全）、数字化运营（自动化程度、数据驱动决策、敏捷响应）、数字化客户体验（全渠道一致性、个性化能力、数字互动深度）、数字化生态（平台合作、数据共享、API 开放度）、数字文化与人才（数字素养、创新文化、人才结构）[24]。
- 每个维度可设置五个成熟度等级：初始级（L1，无系统规划）、发展级（L2，局部应用）、标准级（L3，系统集成）、优化级（L4，数据驱动）、卓越级（L5，生态引领）。
- 通过多维度评估，企业可以绘制数字化成熟度雷达图，明确短板和改进方向[25]。

2.7.2 数字化转型的绩效评估

- 数字化转型的绩效评估是衡量转型效果和指导持续改进的关键环节。评估指标体系应涵盖财务绩效和非财务绩效两个方面。财务指标包括：收入增长率、成本节约率、利润率变化、ROI 和投资回收期。
- 非财务指标包括：客户满意度（NPS）、客户留存率、运营效率（处理时间、错误率）、员工生产力、创新能力（新产品 / 服务占比）和市场份额变化 [26]。
- 需要注意的是，数字化转型的绩效显现通常存在 "J 曲线效应"—— 初期投入大、效果不明显甚至下降，经过一定时期后效果加速显现。
- 因此，绩效评估应设定合理的时间窗口，避免因短期效果不佳而过早否定转型策略 [27]。

18

2.8 数字化转型的风险与挑战

2.8.1 技术风险

- 旅游接待业数字化转型面临的技术风险包括：系统集成风险（新旧系统兼容性问题）、数据安全风险（客户数据泄露和滥用）、技术依赖风险（系统故障导致业务中断）、
- 以及技术过时风险（投资的技术很快被新技术替代）。
- 有效的风险管理策略包括：制定分阶段的技术路线图、建立灾备和应急响应机制、采用云服务降低基础设施风险、以及保持技术架构的灵活性和可扩展性 [28]。

2.8.2 组织风险

- 组织风险包括：变革阻力（员工和管理层对变革的抵触）、人才缺口（数字化专业人才短缺）、文化冲突（传统服务文化与数字化效率文化的碰撞）、以及治理失灵（数字化项目的管理和监督不足）。
- 应对策略包括：建立变革管理机制、制定数字化人才培养计划、营造包容试错的组织文化、以及完善数字化治理架构 [29]。

2.8.3 战略风险

- 战略风险包括：方向偏差（数字化战略与企业整体战略不一致）、投资过度（超出企业承受能力的数字化投入）、竞争错位（数字化策略未能形成差异化竞争优势）、
- 以及生态锁定（过度依赖某一技术平台或生态系统）。
- 企业需要在战略制定阶段充分评估这些风险，通过情景规划、分步投入和生态多元化策略来降低风险 [30] 。

19

2.9 数字化转型的跨行业比较

2.9.1 零售业数字化转型的启示

- 零售业是数字化转型的先行行业，其经验对旅游接待业具有重要参考价值。零售业的数字化转型经历了电商化（建立在线销售渠道）、全渠道（线上线下融合）、和新零售（数据驱动的场景化零售）三个阶段。
- 旅游接待业正在经历类似但更复杂的转型，因为旅游产品的无形性和不可存储性使数字化转型面临更多挑战 [31]。
- 零售业的关键经验包括：以客户体验为中心而非以技术为中心、数据和技术的投入需要与组织变革同步推进、全渠道融合是长期过程而非一次性项目、以及与生态伙伴的协同是数字化成功的关键 [32]。

2.9.2 金融业数字化转型的启示

- 金融业的数字化转型以金融科技（FinTech）为核心，通过移动支付、在线借贷、智能投顾和区块链等技术重塑了金融服务模式。
- 金融业的经验表明：监管科技（RegTech）与金融科技应同步发展，数字化服务需要特别关注安全性和信任建立，以及传统金融机构与 FinTech 初创企业的合作而非竞争关系 [33]。
- 旅游接待业可以借鉴金融业的经验：建立类似的 " 沙盒 " 机制在受控环境中测试数字化创新、采用与金融业同等严格的数据安全标准、以及与旅游科技初创企业建立合作关系 [34]。

20

2.10 数字化转型的中国情境特殊性

2.10 数字化转型的中国情境特殊性

- 中国旅游接待业的数字化转型具有独特的情境特征，需要在应用国际理论框架时进行情境化调整。中国情境的特殊性体现在以下方面：
- 一是制度环境差异。中国政府对数字化的推动力度更大（如 " 数字中国 " 战略），政策对行业数字化方向的影响更直接。
- 同时，中国的数据保护和竞争监管框架与欧美不同，企业在数据使用和平台运营方面面临不同的合规要求 [35] 。
- 二是市场结构差异。中国 OTA 市场高度集中（携程系占主导），而欧美市场相对分散（ Booking Holdings 和 Expedia Group 竞争）。
- 中国微信生态的独特性为旅游企业提供了欧美市场不存在的数字化渠道 [36] 。
- 三是消费者行为差异。中国消费者对移动支付的接受度远高于欧美，对社交媒体和直播电商的依赖度更强，对新技术的尝试意愿更高。
- 这些差异要求旅游企业在制定数字化策略时充分考虑本地消费者行为特征 [37] 。
- 四是技术基础设施差异。中国在 5G 网络覆盖、移动支付基础设施和物流配送网络方面的优势为旅游数字化提供了良好的基础条件，但在企业级 IT 基础设施和行业标准化方面仍有提升空间 [38] 。

21

2.11 数字化转型的行业差异分析

2.11.1 酒店业与旅行社数字化转型的差异

- 虽然酒店业和旅行社都属于旅游接待业，但两者的数字化转型路径存在显著差异。
- 酒店业的数字化转型更注重运营层面的自动化和智能化（PMS 系统、智能客房、机器人服务），因为酒店是实体运营场所，数字化主要服务于物理空间内的运营效率提升。
- 旅行社的数字化转型更注重渠道层面的在线化和数据化（OTA 平台、CRM 系统、内容营销），因为旅行社的核心功能是信息中介和产品组合，数字化直接改变了其商业模式 [39]。
- 酒店业的数字化转型投资更大（涉及硬件设备、建筑改造等固定资产投资），回报周期更长（3-5 年），但一旦建成具有较高的竞争壁垒。
- 旅行社的数字化转型投资相对较小（主要是软件和系统），回报周期较短（1-2 年），但技术更新快、竞争壁垒低 [40]。

2.11.2 不同规模企业的数字化差异

- 大型旅游企业的数字化转型以自建为主，拥有专门的技术团队和 IT 预算，能够定制开发核心系统。中型企业的数字化转型以 " 采购 + 定制 " 为主，采用行业通用的 SaaS/PaaS 解决方案并做适度定制。
- 小型企业的数字化转型以 " 纯采购 " 为主，使用标准化的 SaaS 服务，无定制能力 [41]。
- 这种规模差异导致了数字化转型效果的 " 马太效应 "：大型企业通过数字化进一步扩大竞争优势，中小企业则可能因数字化能力不足而逐步丧失市场份额。
- 缩小这一差距需要政策支持（如数字化转型补贴）、行业平台（如共享技术中台）和供应商产品适配（如面向中小企业的轻量化解决方案） [42]。

22

2.12 数字化转型研究的未来方向

2.12 数字化转型研究的未来方向

- 旅游接待业数字化转型的研究仍处于快速发展阶段，未来值得关注的研究方向包括：数字化转型对企业绩效影响的实证研究、数字化转型中的组织学习机制研究、AI 技术对旅游服务质量和客户体验的影响研究、
- 以及数字化转型与可持续发展协同机制的研究。
- 同时，研究方法的创新（如数字民族志、大数据实验、计算社会科学方法）将为旅游数字化转型研究提供新的工具和视角 [43]。

23

2.13 数字化转型的社会影响分析

2.13.1 数字包容性与公平性

- 旅游接待业的数字化转型在带来效率提升的同时，也可能加剧数字鸿沟和社会不平等。老年人、低收入群体和欠发达地区居民在获取数字化旅游服务方面面临障碍。
- 旅游企业和政策制定者需要关注数字包容性，确保数字化转型的成果惠及所有群体 [44]。

2.13.2 数据权力与消费者权益

- 数字化时代，旅游平台和企业掌握了海量消费者数据，形成了数据权力不对称。消费者对自身数据的控制权有限，数据被用于商业目的而消费者未获得相应价值。
- 解决数据权力不平衡需要法规保障（数据权利立法）、技术赋能（隐私增强技术）和市场机制（数据价值分配机制）的多管齐下 [45] 。

2.13.3 数字化转型中的劳动权益

- 旅游接待业的数字化转型正在改变劳动力市场结构。自动化和 AI 替代部分基础服务岗位，同时创造了新的技术岗位。这种转变对劳动者的技能要求和就业安全产生了深远影响。
- 旅游企业和社会需要共同努力，通过技能培训、转岗支持和社保体系保障劳动者的权益 [46]。

24

2.17 扩展阅读建议

2.17 扩展阅读建议

- 本章的理论回顾为理解后续章节的实践案例提供了分析工具。
- 建议关注以下学者的研究：Buhalis 在智慧旅游领域的系列研究、Teece 在动态能力理论方面的最新进展、以及中国学者在旅游数字化转型方面的本土化研究。
- 对于平台经济学感兴趣的读者，推荐阅读 Rochet & Tirole 的双边市场理论和 Parker 等人的《平台革命》。
- 对于数字化转型测度感兴趣的读者，可参考 Gartner 和 Deloitte 发布的数字化成熟度评估框架 [48]。

25

2.19 案例讨论

2.19 案例讨论

- 讨论案例：飞猪的 " 轻平台 " 模式
- 飞猪作为阿里旗下 OTA 平台，采用 " 轻平台 " 模式——自身不持有库存，通过 API 连接供应商和消费者，同时利用阿里生态的流量和数据优势。
- 讨论要点：飞猪的 " 轻平台 " 模式与携程的 " 重平台 " 模式有何本质区别？阿里生态为飞猪带来了哪些独特优势？飞猪如何在 OTA 竞争中保持差异化？ [49]

26

2.20 本章术语对照

2.20 本章术语对照

- 本章学习要点回顾：技术采纳理论（TAM/UTAUT）、创新扩散理论、平台经济学、服务主导逻辑、动态能力理论、TOE 框架、数字化转型测度与评估、风险与挑战、跨行业比较与中国情境特殊性。
- 读者应能够运用这些理论框架分析旅游企业的数字化采纳决策和转型策略。
- 学习提示：本章理论框架的掌握需要结合实际案例进行。
- 建议读者选择一家熟悉的旅游企业，运用 TOE 框架分析其数字化采纳决策，运用动态能力理论评估其转型能力，并尝试用 D.I.G.I.T. 框架对其进行成熟度评估。
- 延伸思考：数字化转型理论大多源自西方学术界，在应用于中国旅游企业时需要考虑哪些情境化调整？中国的制度环境、市场结构和消费者行为特征如何影响数字化转型的理论适用性？
- 读者可结合本章的跨行业比较和中国情境分析进行深入思考。

- 本章系统回顾了与旅游接待业数字化转型相关的核心理论，包括技术采纳理论（TAM/UTAUT）、创新扩散理论、平台经济学、服务主导逻辑、动态能力理论和 TOE 框架等。
- 在理论回顾的基础上，本章提出了整合性的 D.I.G.I.T. 框架，并讨论了数字化转型的测度与评估方法、风险与挑战、跨行业比较、中国情境特殊性以及社会影响等议题。
- 这些理论基础为后续章节的具体分析提供了分析工具和概念框架 [47]。

- （识记） 列举 TAM 、 UTAUT 和创新扩散理论的核心变量，说明各变量对技术采纳决策的影响机制。
- （理解） 解释服务主导逻辑中 " 价值共创 " 概念在旅游数字化场景中的具体表现。
- （应用） 运用 TOE 框架分析一家酒店集团的数字化采纳决策，识别关键影响因素。
- （分析） 分析动态能力理论的 " 感知 - 抓住 - 重构 " 三维度在旅游企业数字化转型中的具体体现。
- （评价） 评价 D.I.G.I.T. 框架相比其他数字化转型理论模型的优势和不足。
- （创造） 构建一个适用于民宿业态的数字化转型评估指标体系。

- [1] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda
- [2] Jayawardena C, Ahmad A, Valeri M, et al. Technology acceptance antecedents i
- [3] Davis F D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance
- [4] Venkatesh V, Morris M G, Davis G B, et al. User acceptance of information te
- [5] Wicaksono T, Illes C B. Investigating priority service attribute for online
- [6] Stavrianea A, Kamenidou I. Complying with digital transformation in online b

谢谢聆听 · 下章再见

安顺学院旅游管理学院 · 数字文旅专业系列教材