

# 航空运输业的危机与应对

——国际航协第 73 届年会暨世界航空运输峰会综述

来源：中国民航报 作者：郑雪

对航空运输业来说，2017 年将是一个成果丰硕之年，客运和货运需求都高于预期。但是，外部世界的不确定性和安全、可持续发展等问题仍然是笼罩在行业发展上方的阴霾。近日，在国际航空运输协会（IATA）于墨西哥坎昆召开的第 73 届年会暨世界航空运输峰会上，来自航空公司、机场、旅游等领域的代表齐聚一堂，围绕危机传播、大型电子设备禁令、颠覆性创新等话题进行了深入的讨论。

## 外部冲击影响航空业

当今的世界似乎充满了更多的不确定性，而一系列外部事件对航空运输业的发展也带来了潜在影响。

6 月 5 日，当参加本届 IATA 年会的代表从睡梦中醒来时，网上铺天盖地都是卡塔尔遭断交的新闻。这可能对 IATA 成员卡塔尔航空和其他一些航空公司的航线网络产生影响，并导致已经出现增长放缓迹象的中东地区的客流进一步减少。IATA 理事长兼首席执行官亚历山大·德·朱尼亚克说：“我们不喜歡禁令，我们希望尽快恢复连通性。”

而就在 5 月下旬，英国曼彻斯特遭遇了一次严重的恐怖袭击。这是最新在欧洲发生的影响旅行需求的一件大事。同时，在 IATA 年会开幕前夕，美国宣布退出《巴黎协定》，引发了业界对其能否坚持实施全球航空运输业碳中和方案及减排计划（CORSIA）的担忧。

目前，航空运输业已经在努力应对在部分航班上实施的客舱大型电子设备禁令带来的负面影响。再加上反全球化和贸易保护主义有所抬头，朱尼亚克提出的“自由的业务”这一观点看起来就像“及时雨”。他在年会开幕致辞中表示：“航空最好是全球化的，但为了实现航空的诸多效益，我们需要向人流和贸易开放边界。如今，有人否认全球化带来的好处，并将我们指向贸易保护主义。这是对航空业的威胁。”

航空业面临的一个挑战是，政府部门在出台一项新政策前不一定会考虑行业的投入。“保证旅客和机组人员安全是我们的首要任务。尽管这使得我们在安全方面与政府建立了天然的伙伴关系，但这种关系正在出现裂痕。”朱尼亚克说。IATA 预计，倘若英国和美国的个人电子设备禁令扩大到欧洲至美国的所有航班上，行业的生产力损失将飙升至 12 亿美元。尽管 IATA 正在与美国当局就电子设备禁令的未来进行商谈，但扩大的威胁仍然存在。

可持续发展同样是行业关注的重点。面对美国宣布退出《巴黎协定》，朱尼亚克说，这一让人失望的决定不会成为

实施 CORSIA 的阻碍。国际民航组织理事会主席阿留也表示：

“我们应当消除任何疑虑，即《巴黎协定》的任何近期发展将对我们的全球航空减排计划产生负面影响。我将敦促你们所有人热忱且迅速地推进 CORSIA 的全面实施。”此外，IATA 在年会上还通过了一份有关可持续燃料的决议，重申航空业与政府部门合作实施 CORSIA 的承诺，并呼吁政府出台政策促进可持续燃料的发展。

### 危机传播的应对之道

随着社交媒体和机上 WIFI 的发展，旅客能够实时分享一些机上事件或运行危机，并形成病毒式营销，对航空公司的品牌产生严重的负面影响。无论是今年 4 月的美联航暴力赶客事件，还是 5 月底的英航 IT 系统故障，都极大地考验着航空公司的危机公关能力。

在 IATA “CEO 洞察”小组讨论中，当被问及从暴力赶客事件中吸取了什么教训时，美联航首席执行官奥斯卡·穆诺兹说，对美联航这种长时间运营的航空公司来说，政策和程序都是建立在安全基础上的，而且已经变得很严格。他强调，安全是最重要的，但航空公司的沟通流程和危机管理应该允许其在此类危机中作出更加灵活和深思熟虑的回应。“我的第一反应本应是做我最终会做的事情，即先道歉”。

马来西亚航空首席执行官彼得·贝柳认为，社交媒体的威力意味着航空公司面对危机，要在 15 分钟内作出回应，

并防止事态升级。墨西哥低成本航空 Volaris 首席执行官 Beltranena 表示，“15 分钟规则”同样适用于低成本航企。

“我们从美联航事件中吸取的最大教训是必须尊重我们的旅客”。在美联航事件发生后，Volaris 还制订了新的危机应对计划，在遇到类似的事情时能在 10 分钟内作出回应。

IT 系统故障是另一种可能让航空公司陷入危机的突发事件，而且在很多航空公司都发生过。英航不久前的 IT 系统故障就导致其取消了大批航班，预计亏损约 8000 万英镑。在主持人提及此事并问贝柳如何在 15 分钟内作出回应时，他说：“这一切都和沟通有关，没有借口。在一家航空公司内部，有安全的即时通信系统，管理层能在很短的时间内获得这些信息。如果事情发展得很快，道歉是很重要的。如果你不知道答案，你说‘我们不知道’仍然会起作用。但是，你不能再坐以待毙。”

然而，穆诺兹对“15 分钟规则”并不完全认同。“我认为，你有比你想象中要多的时间来作出正确的回应。如果你知道事情原委，而且你能立即回应，那么请立即作出回应。如果你不能，而且已经错过了快速回应的机会，那么你先别着急”。他说，事态的发展至关重要。在最近的这起事件中，如果他等待更长一段时间，他的首次回应将大不相同。

凡事预则立，不预则废。北欧航空首席执行官理查德·古斯塔夫森说，航空公司必须有一个提前备好的应急预案，从

而在危机期间作出恰当的反应。“你要做的第一件事情是发布一条更通用的信息，然后以此为基础发布其他信息。你必须有一些提前备好的声明，而且有人员在社交媒体上尽快回应，因为社交媒体才是引爆整件事情的地方”。他还说，训练员工，并赋予他们权力，让他们根据备好的预案和危机传播的程序作出恰当的反应很关键。

### 颠覆性创新的挑战

航空本身就是一种颠覆性创新，它创造了新的市场和高价值的网络。但是，何种颠覆性创新有助于航空公司维持现有网络？旅游业又将出现哪些颠覆性创新？航空公司如何利用这些创新？在 IATA 年会上围绕“颠覆性创新”的讨论表明，创新需要开放的思想、创造性和灵活性，而航空业在创新方面能做的事情还很多。

航空公司的颠覆性创新未必来自其他同行，而是来自其他行业。“竞争的要素远远超过了现在行业的边界。航空公司将与 Apple 或 Spotify 竞争，这才是真正的颠覆性要素。”阿联酋航空首席数字与创新官克里斯托夫·穆勒说，“旅客是转换的重要元素，旅客体验也将从其他行业引进来。这对航空公司来说是全新的，也是唤醒行业的呼声。”他说。

随着技术的进步，人类的出行方式可能随之发生变革。旅行应用程序 Hitlist 首席执行官兼创始人吉莉安·莫里斯说，旅客可能喜欢上无人驾驶汽车这种交通方式，用它来代

替 5 小时以内的飞行旅程，从而避免机场排队、安检和其他不便，并获得全新的出行体验。而这势必将给短程航空运输带来冲击。

航空公司必须更加密切地关注旅客和整合信息，为旅客提供其真正想要的东西。谷歌工程副总裁杰里米·韦特海默说：“随着新兴产业和新竞争者进入旅游业，旅客日益希望航空公司成为其旅行中的一个伙伴，能够在整个旅行中和他们沟通。在这个领域，有着巨大的市场机会。”

让业外人士研究更智能的搜索、交互方式、预测算法和人工智能，航空公司不仅将创新的火炬递给了别人，还将自己的宝箱拱手相让。在穆勒看来，15 年以后，行业会出现两种不同的航空公司。只有那些能够通过更加以客户为中心的方式彻底改变业务模式，解决目前在价值链方面存在的问题的航空公司能够存活下来。

然而，知易行难。许多航空公司都认识到了这种威胁，但只有一些航空公司采取了行动，而且很少有航空公司能够敏捷地对自身进行调整。他们在创新方面面临的一大挑战是灵活性。

莫里斯说：“航空公司自以为自己很富有创新精神，但从开发者的角度来看，我能在 30 分钟内集成一个支付系统，但没有数月的协商和定制代码开发，我不能接入航空公司的应用程序界面。” TripAdvisor 全球航班业务总经理兼高级

副总裁布莱恩·萨尔茨堡补充说：“航空公司在很多方面都以自己能够作出决定和行动的速度前进，但这种速度似乎与我们的技术和执行速度不匹配。”

（本文表达系作者个人观点）