

航协资讯

(第 62 期)

中国航空运输协会

2017 年 5 月 31 日

欧洲前五大航空集团通过数字化创新迎接 颠覆的格局，表现各不相同

欧洲有大量顶尖的航空集团都已认识到成立专用的孵化器及/或加速器项目、实现数字化技术创新的重要性。国际航空集团(本文国际航空集团均指 IAG)于 2017 年 4 月 24 日宣布已投资了两家新成立的科技公司，分别是 Esplorio 与 Vchain Tech。这属于其与创新专业公司以及早期投资公司 L Marks 合作的 Hangar 51 加速器项目下首批投资。

易捷航空动作比国际航空集团快。易捷航空于今年年初宣布自己与孵化器公司 (Founders Factory) 合作的加速器项目已选定了两家旅游初创企业。汉莎航空集团在 2014 年成立了自己的创新枢纽，并于 2016 年与加州的初创企业投资公司 Plug and Play

展开了全新的合作。这三大航空集团选择的都是外部合作方。瑞安航空则是于 2014 年成立了内部实验室团队。法荷航集团是欧洲五大航空集团内唯一尚未明确拥有专门的数字孵化器/加速器项目的一家，不过也已认识到数字化创新的战略重要性。各航企有关此类技术发展的大量声明均显示这些航企正努力将自己宣传为颠覆格局的力量。

国际航空集团（IAG）的 Hangar 51 加速器已收到 450 多份申请

国际航空集团和其合作伙伴 L Marks 公司于 2016 年 10 月宣布成立 Hangar 51 加速器项目。L Marks 成立于 2012 年，其宗旨是在希望更快实现创新的大型企业和具备颠覆性科技、产品与服务的年轻企业之间牵线搭桥。除与国际航空集团合作外，L Marks 的合作客户还有英国零售商 John Lewis、英国电网 EDF Energy 以及宝马公司。

国际航空集团希望每年都重复开展这个项目，并以以下四个领域为重点：

改进机场流程：让客户在机场有更轻松的体验。

实现业务流程数字化：开发新的工具与流程，加快并简化业务。

以数据推动决策：找到新方法，让数据能够提高客户满意度并带来商业价值。

未知技术：初创企业认为可提升客户体验的一切理念。

2016年11月6日 Hangar 51 项目截止时，共收到 450 多份申请。经过初选后，国际航空集团于 2016 年 12 月选定了 26 家初创企业，最终将范围缩小至 5 家。这 5 家初创企业在集团位于希思罗机场的总部与集团展开了为期 10 周的合作。集团数字化转型总监 Glenn Morgan 说，“我们最终选出的合作企业为集团带来了大量颠覆性机会，可能会创造下一代旅游体验并改变整个民航业。”这十周里，五家企业在全球范围试用了自己的产品，并得到了国际航空集团高管和外部顾问的指导。在 2017 年 3 月末举办的体验日中，五家初创企业展示了这期间自己与国际航空集团的合作成果。最终 Esplorio 和 Vchain 被选为首批接受投资的两家初创企业。国际航空集团尚未披露具体投资额，但据了解，其在两家公司都没有持多数股。

Esplorio 记录乘客出行体验

Esplorio 是一个根据乘客在社交媒体发布的最新动态自动记录其出行体验的 App。此 App 会跟踪乘客的航班航线和其最喜爱的目的地，且能够生成相册式出行日志。Esplorio 在体验日当天表示自己参与 Hangar 51 时预见到将有大量机会，因此本来决定推出四个项目，而不只是一个。其中有两个项目，分别是：在英国航空机组人员前往伦敦和里斯本期间记录其行程；通过营销宣传推广至英国的行程。Esplorio 还将丰富的旅行内容整合到了英国航空的官网上，以帮助提升参与度、提高销售额。

Vchain Tech 在数字身份中采用区块链技术

Vchain Tech 则使用区块链技术数字身份领域内创建所谓的“SaaS”，在乘客乘坐中转航班时帮助航企安全共享数据。SaaS 是软件即服务的缩写，其通常指储存在云中、可通过因特网访问的软件，不同于安装在设备内的软件。Vchain 针对护照验证提供了一种概念性设计，目前正在一小部分客户中试用。此方案专门用于简化机场流程，已经与国际航空集团的“单一身份（One Identity）”项目相结合。

两家初创企业都将继续与国际航空集团合作

Esplorio 和 Vchain 都将继续与国际航空集团合作开发更多新产品。Esplorio 将为英国航空的行政俱乐部会员提供支持。

Vchain 的关键优势在于能够更轻松地管理客户数据，让乘客能够更快完成机场的各项手续。此应用程序的原型可识别客户提供数据中的错误，让线上纠错更加轻松，其将与国际航空集团的产品共同试用。Vchain 也与国际航空集团就生物识别技术展开了合作。

进入复赛的五家初创企业中，另外三家分别是帮助消费者和企业提出问题并解决问题的线上解决方案服务商 Resolver、生成自动预测性分析软件的数据专家企业 Warwick Analytics 以及航空运输集装设备和乘客行李跟踪技术公司 Undagrid。

国际航空集团（IAG）寻找的是将改变整个民航业的企业

国际航空集团通过 Hangar 51 项目所寻找的，是将改变整个民航业、通过新的技术、产品与服务变革客户体验的新生企业。其目的是将“最前沿的数字化初创企业带入我们业务的核心”。

国际航空集团数字化转型总监 Glenn Morgan 对此表示，“我们希望这些初创企业告知一些我们不知道的事”。这将帮助国际航空集团获得其凭自身无法接触到的技术与新理念，但其中的挑战则是将合适的技术和新理念成功融入到国际航空集团自己的业务中。

集团全球创新总监 Stephen Scott 说，“过去加速器项目的一些失败出现在从应用程序原型走向整合的过程中，因为参与的初创企业并未首先在流程上付出努力。而我们认为自己做到了这点。” Scott 表示对初创企业投资的一大好处就是能够将创新理念快速投放到市场，“企业实现快速市场化比过去更难，因为我们处于一个受高度监管的市场中。因此，必须要能够实现创新，而不只是要有新的理念，并且还要快速将新理念用于市场。这一点是极为重要的。”

易捷航空与孵化器公司 Founders Factory 有合作关系

民航业一直对数字化技术发展带来的机会与威胁认识不足，不过，情况已开始有所改变，欧洲其他一些航企也已介入技术孵化领域。

易捷航空于 2016 年 10 月宣布对 Founders Factory 投资，后者系一家孵化器与加速器企业。Founders Factory 也获得了其他

行业一些企业的投资，包括欧莱雅（化妆品）、Aviva（金融科技）、Holtzbrinck（教育）、Guardian Media Group（媒体）以及 CSC Group（人工智能）。其目标是在未来五年跨六大行业发展 200 多家早期技术公司。

就旅游业而言，易捷航空与 Founders Factory 计划支持五家早期技术初创企业的增长，并在五年里每年均共同成立两家新的旅游企业。易捷航空数字化与营销总监 James Millett 代表公司进入了 Founders Factory 董事会。Millett 表示公司与 Founders Factory 的合作“整体就是将颠覆性思维置于公司数字化活动的中心，继续在客户行程的各个阶段简理事物”。

易捷航空与 Founders Factory 合作投资的首批两家企业是 FLIP 和 LuckyTrip

易捷航空和 Founders Factory 于 2017 年 2 月 14 日宣布首批两家旅游初创企业已加入了其加速器项目，这两家分别是 FLIO 与 Lucky Trip。FLIO 是一个全球化机场 App，其目标群体是常飞旅客，目前与 900 座机场均有合作。此 App 提供地图、购物交易、机场攻略和起飞信息，帮助乘客在机场内导航。LuckyTrip 则让旅客点击一次便能够制定自己的预算并找到独特的度假产品。其向旅客建议合适的目的地、推出最便宜的航班、住宿和活动。Founders Factory 和易捷航空都在为 FLIO 和 LuckyTrip 提供运营支持和建议。

易捷航空已由于科技创新而名声在外

易捷航空已由于在民航业内开展数字化技术创新而声名远播。其是首批发布专用移动 App（2011 年）的航企之一，此 App 目前已被下载 1700 万余次。此 App 最初提供的是预订与登机手续办理服务，之后又添加了护照扫描、实时航班跟踪（与 Flightradar24 合作）、移动登机牌和 Touch ID 指纹识别等功能。易捷航空还在机场开发了移动主机技术，帮助开发了火山灰探测技术，并针对飞机维修研发了无人机技术。

易捷航空与 Founders Factory 共同投资的项目进一步推动了其数字化策略的铺开。公司首席执行官 Dame Carolyn McCall 表示双方的合作“将颠覆性思维植入到我公司数字化策略的核心”。此项目与国际航空集团的孵化器项目一样，目的是在航企和“颠覆性企业”之间建立联系。项目选出的各初创企业则每年都能够访问易捷航空及其 7300 万乘客的数据，从而能够加快自己的增长。Founders Factory 联合创始人及执行总裁 Brent Hoberman 将此项目视为整合数据、个性化、虚拟现实、人工智能、电子商务及金融技术等不同旅游技术类别的一个绝佳机会。

瑞安航空实验室：内部技术方案

瑞安航空则选择了在内部开发技术方案，不过是在其总部以外的场地研发的。在数字化开发方面让易捷航空抢先后，这家爱尔兰籍低成本航企便于 2014 年成立了瑞安航空实验室，作为其“精益求精”项目的一部分。这样做的成果就是瑞安航空重新设

计了自己的官网、推出了自己的移动 App、扩大了客户关系管理项目“我的瑞安”的会员数量，附加收入也由此增长。

瑞安航空实验室的成功将 ryanair.com 推上了全球航企官网第一名的位置，让其移动 App 成为了英国使用频率最高的航企 App。2016 年 11 月，瑞安航空将附加收入比例指标从 20% 上调至了 30%。瑞安航空曾称自己的目标是成为“航空旅游界的亚马逊”，这表明其充分了解零售在未来民航业的重要性。有证据表明瑞安航空已要求自己的实验室团体要具备单独的初创企业文化，通过此文化来推动创新，同时又保留了充分的掌控力，以确保实验室直接为自己的核心业务带来优势。

汉莎航空集团有自己的创新枢纽

尽管低成本航企通常能够更灵活地接受和引领数字化颠覆，但国际航空集团并非唯一与科技初创企业建立起紧密联系的传统航空集团。

汉莎航空集团的数字化创新项目比国际航空集团的项目早了好几年。2014 年，其宣布计划 2020 年前跨整个集团对“创新”投入 5 亿欧元资金，且要通过其在柏林围绕“初创企业与数字化科技界”成立的一个“创新枢纽”来实现。汉莎航空集团创新枢纽是与全球各旅游初创企业之间实现连接的一个界面。其同时也是汉莎航空集团内部技术开了的一个实验室。

汉莎航空集团于 2016 年 5 月宣布自己的创新枢纽与硅谷加速器和初创企业投资公司 Plug and Play 新达成了合作关系。此举

目的是沿整个旅游产业链找到可能会“极大改进未来出行方式”的创新型商业模式。Plug and Play 的旅游与酒店业项目包括一个为期 12 周的指导项目。此项目对 20 到 30 家选定的初创企业给予了支持。除汉莎航空集团外，此项目还有其他合作方，包括嘉信力旅运、松下航空电子公司和米其林 Travel & Lifestyle 公司。汉莎航空集团的开放式应用程序界面（API）让消费者能够在第三方网站上预订航班。源自创新枢纽的项目还有 AirlineCheckins 和 Linea。前者包括一个 App 和一个网站，其将全球 100 多家航企的登机手续整合到了同一个平台上，后者的目的则是在出错时进行弥补。

法荷航集团在数字化创新策略上稍落后于欧洲其他顶尖的航空集团

法荷航集团是欧洲五大航空集团中唯一尚未明确推出专用数字化创新孵化器/加速器项目的一家。当然，其具备 IT 人力与专业数字化团队。法荷航集团首席投资官曾表示数字化技术是集团增长战略的核心。但集团的数字化团队归营销、数字化与通讯部管辖。

法荷航集团于 2016 年 11 月宣布推出“相互信任”战略项目，表明其已认识到技术创新的重要性。当时集团表示希望通过对数字化工具投资实现自身的独树一帜。然而，“相互信任”项目未涵盖专用数字化实验室的任何相关内容。不过，法荷航集团也提到，其计划通过名为 Boost 的项目成立的远程低成本航企也将发

挥数字化实验室的作用。目前此航企尚未正式启动业务，而欧洲其他四家大型航空集团已在加快推进看上去更有协调性的数字化策略方式。

低成本航企是首批抓住数字化机遇的航企

因特网的发展是上世纪90年代中期低成本航企模式大力发展的主要催化剂。从首笔数字化业务到消费者零售平台，因特网带来了向客户直接销售的机会，不仅降低了成本，还让低成本航企能够与客户发展出更紧密的关系。易捷航空和瑞安航空等欧洲低成本航企面对因特网带来的机遇时，响应能力远强于占主导地位的传统航企。此类航企利用自己先行者的优势带来了颠覆性的影响（不过这并非其成功的唯一因素）。传统航企最初的反应是成立了自己的低成本航企，但这第一批由传统航企所有的低票价航企并没有存活多久。

数字化创新必须成为航企核心业务的首要内容

传统航企接受的教训之一就是：成本效率、运营效率以及更简单的产品需成为其核心业务的首要内容。数字化创新同样也是如此，其是保持对客户关系的掌控之重点。

设法将外部初创企业用作自身技术创新源头的航企扩大了自己搜索颠覆性商业模式和技术的范围。这些航企内部并不具备所有的技术，因此必须向外寻求帮助。不过，要实现充分的进展、克服所面临的挑战，其同时还必须在内部研发必需的技术。这就

要在以外部源头为重点和发展出能够快速采纳创新成果的内部文化之间达成平衡。而这样的平衡是很难实现的。

CAPA 曾警示：各航企尚未针对颠覆性格局做好充分的准备，并且可能会丧失对客户关系的掌控。“新生的（非民航业）零售商，武装有高度具体的数据和挖掘此类数据的技术。这些零售商将担负起销售端到端出行产品的重任，民航产品只是其中的一部分。同时，各航企常常只拥有与其自身客户相关的、未充分利用的数据，因此不得不与线上旅游代理商、元搜索等第三方明争暗斗。”这一点为传统航企带来了尤其大的困扰。欧洲顶尖的低成本航企继续引领着数字化开发，并通过此举率先接触到了客户。国际航空集团与汉莎航空集团则表现出真心想要缩小与低成本航企之间的差距。

（孙宗洵编译自 CAPA）

（注：本资讯内容或引自第三方公开披露之资料，仅供内部参考。任何人信任或引用其中内容，须自行核实，并对准确性和完整性负责。）

送：民航局，各理事会成员，各会员单位。

编印单位：中国航空运输协会研究部

电话：010-85632289
