

航协资讯

2018 年第 3 期（总第 80 期）

中国航空运输协会

2018 年 2 月 6 日

为提高竞争力 亚洲航空公司开启数字化转型之旅

作为世界上最不可预测的行业之一，航空业经历过一段时间的蓬勃发展。到 2017 年，航空运输业已经连续三年实现了超过其资金成本的回报率，预计在 2018 年，这一良好势头将继续延续下去。

在亚太地区，航空业发展势头不断增强。据估计，亚太地区航空公司 2017 年的净利润高达 63 亿美元，净利率达 2.9%，在所有地区排名中高居第二。在世界上增长最快的五大客运市场中，仅亚太地区就占了三个，其中包括中国、印度和印度尼西亚。但是，繁荣的表象之下仍然暗流涌动。各个利益相关方如果不解决基础设施局限性的问题，则可能会阻碍行业发展，紧张的竞争局势将进一步压缩利润，不断上涨的燃料价格趋势也将继续升温。

另一方面，该地区也亟待创新。在与航空公司的对话中我们发现，数字化转型、营销管理和不正常航班管理已然成为最重要的议题。在提高竞争力以及改善客户体验的迫切驱动下，许多航空公司开始着手实施转型计划。

寻找“最佳平衡点”

与其他行业的品牌不同，长期以来航空公司无需深入了解客户便可赢得客户。在低成本航空公司出现并率先采用高级营销技术之前，消费者往往无法选择自己想要购买哪家航空公司的产品，或是选择购买的方式。但今天，情况已有所不同。尽管如今旅行的人数比以往任何时候都要多，但实则其中 50%至 80% 的乘客并非经常出行。在日益饱和的市场中，客户忠诚度也难以捉摸。

最近，新加坡航空公司与 Grab 联合推出奖励积分兑换计划，亚航 BIG 忠诚度计划（AirAsia BIG Loyalty）推出电子商店在线购物平台，这些都是航空公司探索创新方法以赢得并留住客户的典型例子。但是最大的挑战在于，如何确定影响客户作出购买决策的最重要因素。

在 Amadeus 近期发布的报告《拥抱航空业数字化转型》中，我们引入了以“产品——服务——便利性”为轴线的概念。我们发现，除了单纯的价格因素外，乘客还希望能够在产品（“这是一次长途飞行，我希望有尽可能多的放脚空间”）、服务（“我希望我的假期自踏上飞机的那一刻就开始了”）与便利性（“我需要乘坐直达航班，我没有时间在中途停留”）之间取得最佳平

衡。56% 的乘客表示以上三点对他们来说都很重要，只有 26% 的乘客最注重最低价格。值得注意的是，基于旅行的特殊原因和特殊情况，这三个因素之间的平衡也会有所改变。举例来说，带婴儿旅行的新手妈妈可能非常注重服务体验。然而当同一位女士进行商务出行时，她则可能会更注重便利性，包括航班时间、预订简易程度以及距离机场的远近。

对航空公司来说，确定每位乘客每次预订时的“最佳平衡点”，并随时有针对性地对响应乘客最重要的需求，对赢得客户至关重要。为了实现这一目标，航空公司需要具备以下构建模块：

- 强大的全渠道数字营销战略
- 支持洞察每位乘客需求的海量数据
- 专为核心客户群体和特征而设计的营销策略
- 对品牌和品牌定位的清晰了解

史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 曾经说过：“要尽可能地贴近客户，以挖掘客户自己都未察觉的需求。”所有航空公司都拥有大量的数据，而拥有数据只是目标的一部分。能够整合数据并将其有效地应用贯穿于整个业务中的人才会成为最后的赢家。为此，数字化转型在这个过程中成为必然。

航空公司需要彻底重塑业务

我们已经迎来了“第四次工业革命”，这是一个数据化、连接持久化和劳动力数字化的时代。今天，航空公司所面临的事实是，他们并不是在相互竞争，也不是在与过去竞争。在这个时代，

他们是在与客户不断接触的新兴事物相竞争。例如连接日益普及的物联网智能设备，只需轻轻一击便可精确获取所需内容的应用，以及登录 Netflix 或亚马逊帐户，便可即时获得根据您的偏好而定制的高度相关内容等等。

要想充分发挥第四次工业革命的潜力，就必须进行数字化转型。然而数字化转型不是最终目的，也不是改造某些孤立功能的手段，而是航空公司克服挑战彻底重塑业务的过程。

事实上，许多航空公司已经对未来客户体验有了清晰的愿景和设计规划，而他们所缺少的可能是将其付诸实践的技术、流程或合适的技能。文化抵制、传统技术和运营孤岛等障碍在所难免，但变革势在必行。

只有打破这些孤岛，所有航空公司职能部门才能实现更高水平的数据驱动型协作，同时促进人员、流程、技术和文化协同发展。只有当他们能够达到信息互通，并为实现同一目标而共同合作时，市场营销、飞行和地勤操作、销售和客户服务等所有航空业务部门才能齐心协力提供更加独特和无缝的客户体验。而这必须从高层做起，领导层要显示出推动真正变革的决心。

展望未来

毋庸置疑的是，用不了多久，航空公司就会纷纷打破常规，为已经存在或即将到来的变革做准备。好消息是，许多航空公司已经开始了数字化转型之旅，尽管目前仍处于不同的阶段，转型速度也不尽相同。他们需要重新树立以客户为中心的原则，我们

也相信亚洲的航空公司将会引领这一发展方向。

曾经只存在于电影或原型设计中的虚拟现实、增强现实、聊天机器人和生物识别技术，现在已成为有望在未来几年进一步重塑客户体验的新兴技术趋势。区块链技术也可以帮助航空公司在起飞前后与酒店、汽车服务、旅游供应商等合作伙伴进行实时互动，以丰富乘客的整体体验，如升级酒店客房或提供机场接送服务等等。

无论出现怎样的新趋势，最终都离不开以客户为中心这一核心原则。未来充满无限可能，通过洞察客户需求、追求内外部协作以及投资正确技术，航空公司将会作为领航者走在这场数字化革命的最前沿。

(本文作者系 Amadeus 集团航空业务亚太区商务总监 Cyril Tetaz，来源于环球旅讯)

(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
