

# 航协资讯

2019 年第 4 期（总第 99 期）

中国航空运输协会

2019 年 1 月 14 日

---

## 2019 年航空公司应关注的 6 个问题

航空公司常常会面临一系列共同的问题和挑战，这些挑战并不只出现在航空业，而是所有行业都需要解决的。

爱尔兰旅游科技公司 OpenJaw 首席执行官 Kieron Branagan 为航空公司的旅游零售转型总结了以下应对挑战的建议：

### **挑战 1：充分认识互联网巨头的威胁**

西方的 Google、Amazon、Facebook、Apple，以及中国的 BAT+后起之秀的主导地位正在不断加强，同时也在覆盖各行各业的服务。这些大型科技公司都在建立自己的平台生态系统，而这些生态系统吸引了大量消费者。Apple、Amazon、Google、微软和 Facebook 等科技巨头的业务和

服务迅速多元化 :Amazon 的 Echo 语音智能和 AWS 云服务 , Facebook 的 Messenger 和 WhatsApp ,Google 的智能家用设备和自动驾驶汽车。美国信息技术研究和顾问公司 Gartner 将这些囊括全新界面、设备和内容的系统称为“智能数字网络” ,这种数字化网络仰赖于互联网巨头强大的数字化平台、创新商业模式和数据。

和西方一样 , 中国绝大多数互联网行为都是通过腾讯和阿里巴巴旗下的程序实现的 , 而这些平台促进了中国电子商务的爆发式增长。

但是 , 航空公司面临的挑战不仅仅来自上述所提及的互联网巨头 , 携程、Skyscanner、Booking.com 和 Airbnb 等在线旅游品牌也在不断推高消费者对旅游研究、定价、购买和体验的期望。航空公司在 2019 年需要解决的问题是 : 如何避免科技和在线旅游巨头抢占在决策漏斗顶端的客源 ?

## **挑战 2 : 科技巨头的秘诀是大数据**

航司最需要向科技巨头学习借鉴的是 , 对数据的获取和应用。美国著名网络电子杂志 Wired 编辑 Greg Williams 认为 :“数据是关键推动因素。” 数据可以改变航司的业务格局。

航司拥有不同来源和不同客户行为的海量数据 , 例如 : 预订历史、票价信息、PNR、收益数据、乘客辅助服务偏好 ( 座位、租车或酒店 )、社交媒体评论或投诉。在研究、规划、搜索比价、预订的整个客户旅程中 , 每个航司客户都会

在多个渠道和设备上留下实时数据。但正如达美航空 CEO Ed Bastian 最近在美国 CES 展会上所说，航司只拥有数据并不够，还需要有合适的架构和数据汇集方式，才能将数据转化成为有效的利用。

2019 年航司 CEO 需要思考的问题是：“是否准备好了成为一家数据驱动的航空公司？”

### **挑战 3：不要试图一下子就成为“旅游业的亚马逊”**

过去几年，成为“旅游业的亚马逊”是航空业讨论最多的话题之一，但是大多数提出这个目标的航司采用的策略其实与亚马逊并不相同。他们认为，成为“旅游业的亚马逊”意味着向客户销售更多的产品或服务。其实并非如此。亚马逊 CEO Jeff Bezos 指出，亚马逊不只是“卖东西”，而是通过以客户为中心“帮助客户做出购买决策”。成为“旅游业的亚马逊”不现实的另一个原因在于：亚马逊内部有一套创新结构和机制可以真正实现以用户为中心。

亚马逊首席技术官 Werner Vogels 在 2006 年的博客文章 Working Backward (《逆向工作法》) 中提出了一个概念，“为了确保服务满足客户的需求，Working Backwards 的流程可以从用户体验出发，倒推企业应该做什么，从而通过持续明确的客户聚焦，简化工作流程”。

2019 年，航空公司的目标不应该是“成为旅游业的亚马逊”，而应该是理解并应用亚马逊“持续明确地关注客户”的思维模式。

#### **挑战 4：航空体验落后于用户对科技的需求**

几年前人们讨论的是“对移动端应采取何种策略”，这个提问的角度已经过时了，如今，移动端已是客户消费的核心。

旅游品牌需要改变认知视角，从用户的角度理解客户体验。在移动互联网时代，消费者普遍期望能即时、高效地获得信息和服务，而这一需求在航空业尚未得到满足。

消费者每天都会接触到新的用户体验和功能，2019 年，迎合客户的体验期望值对航空公司而言将更具挑战。

#### **挑战 5：对话界面——引进数字化员工**

许多航空公司的战略建立在消费者使用个人电脑或笔记本浏览网页的基础之上。但是，智能手机早已改变了这种情况，WhatsApp、Facebook Messenger 和微信都已成为了旅客的交流渠道，旅客希望可以直接互动，而不是等待 45 分钟之后才得到客服中心的回复。Facebook Messenger 和 WhatsApp 每天产生约 1000 亿条对话信息，而微信每天处理 450 亿条信息发送。

2018 年，航空消费者生活的各个方面已经被即时通讯渗透，包括语音信息。信息对话界面既可以降低成本、又可以为乘客实现附加价值。现在的对话界面是实时的，可以服

务世界各地的用户。消费者希望通过喜欢的社交渠道进行交流。

2019 年航空公司的挑战是识别客户所偏好的沟通渠道，调整和优化对话渠道。

### **挑战 6：理解 99.99%意味着什么？**

99.99%代表着旅游业尚未拥有的优质人才的比例。

互联网技术服务公司 Sun Microsystems( 已被甲骨文收购 ) 的创始人之一 Bill Joy 提出了乔伊法则 ( Joy's Law ) ，“无论你是谁，大多数最具智慧的人都在为别人工作”。也就是说，企业不能仅依赖于内部员工的心智贡献，但也不可能将天下所有的能人志士都招揽麾下，因此企业需要善于借助公司外部的智慧。他指出：“对公司而言，最好的情况是创造一个平台，让全世界最聪明的人都在这里为你的目标而奋斗。”但现实是，一家完全依赖自己员工的公司终无法满足所有客户的需求，全球的科技公司都在争夺最优秀的人才。科技巨头公司可以支付比其他竞争对手 ( 包括航空公司 ) 更高的工资。

航司需要寻找商业模式或技术以实现用户、供应商和其他角色共同创造价值，即：设计自己的生态系统。在航司内部形成创新文化，创新理念可以转变企业文化、业务实践和思维方式。汇集内部和外部的智慧，很少有好的产品是某个员工在小隔间头脑风暴自己想到的。

## 总结

目前，许多航空公司都专注于提供单一的产品：机票（座位）。这种“座位销售”导致了价格竞争，会使航司服务同质化，也会使航司产品缺乏竞争优势。当飞机座位被商品化时，增长收入和利润的机会是有限的。

只要采用零售思维，航空公司就可以制定新的战略：“拥有客户之后，航司应该如何满足他们端到端全程的旅游需求，以实现收益最大化？”当前，航空公司正在迅速实施越来越复杂和多样化的零售战略。

与其紧紧盯着同行竞争的单个问题，不如重塑自身的思维方式。2019年，航司应思考以下6个问题：是否准备好应对互联网巨头的威胁；是否准备好迎接新的客户旅程；是否能越来越以客户为中心；是否通过客户所青睐的渠道与他们沟通互动；是否建立了合作文化；是否准备好以数据为驱动。

（资料来源于环球旅讯公众号，由 Xenia 编译自 PhocusWire，原文出自 OpenJaw 首席执行官 Kieron Branagan，有删减）

（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：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：010-50959706

---