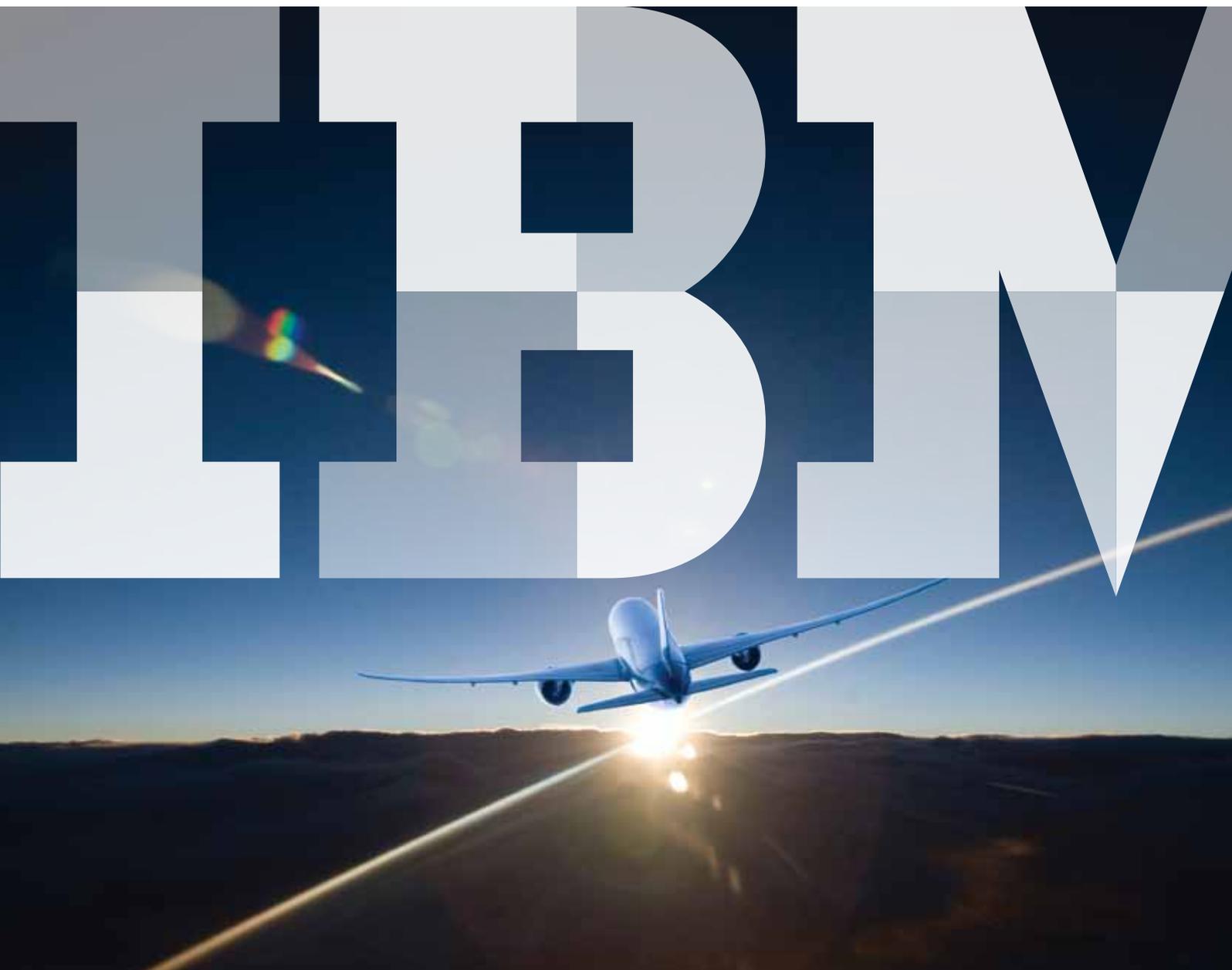


IBM商业价值研究院

2020年的航空业：替代化与商品化

全球航空业不能忽视的两个发展趋势



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者：Steve Peterson

21世纪的最初十年 对航空公司来讲是充满挑战的十年。受到空前的全球经济动荡的影响，生存下来的航空公司在成本控制、效率以及财务优势重要性方面吸取了重大教训。然而，航空公司要想在未来10年内发展壮大，必须更多地领先竞争对手。尤其需要指出的是，它们需要从战略角度考虑尚未引起足够重视的两个问题：替代化与商品化。IBM商业价值研究院“2020年航空业调研”着重从这两个关键挑战出发，为航空公司在未来10年内如何胜出提供了一个路线图，并给出了行动建议。

受不确定的经济形势和市场动荡的影响，许多航空公司在新世纪的前10年努力保证生存能力。波动的需求、更大而且数量不断增多的竞争对手、不稳定的燃油成本、更多样化的旅行者需求以及持续变化的经销模式等使航空公司学会了期待意想不到的结果。

需求变化、竞争和经济波动并不是全部挑战，航空公司还面临着一系列灾难事件，使得21世纪的前10年成为业内最具挑战性的10年。2001年9月11日，恐怖分子攻击美国，严重影响了全球航空旅行需求，并使机场安检程序更加复杂，进一步恶化了客户的旅行体验。SARS和禽流感的爆发造成出行人数减少而限制增多，航空公司必须努力重拾旅行者的信心。随着前10年的结束，油价开始攀升，作为行业最大的三项支出的飞机燃油价格从2000年到2008年增长了超过200%。¹ 前10年后期的全球经济衰退对许多航空公司造成了尤其严重的冲击 – 这是航空公司最难应对的另一个商业衰退期。

对于下一个十年，上述挑战 – 日益激烈的竞争、经济波动、更高的客户期望 – 中的许多方面仍然持续。但目前影响许多航空公司的另外两大问题开始对航空业的未来状态产生负面且有可能长期存在的影响，即替代化与商品化。

随着其它旅行方式的出现，尤其是高速铁路，客户通常可以选择更廉价、个人时间损失更少的出行方式代替航空旅行。而且对于商品化，消费者通常会发现不同航空公司的产品几乎没有差异 – 或者不愿意为他们已知的差异付费。

替代化在机械化运输出现以后即已存在。从大篷车到蒸汽机车，从骑马、马车到汽车，从汽船到客机，客运行业一直受到对于更远更快出行的强烈需求的推动。当可靠性、成本和便利性因素充分结合使得竞争性的替代方案愈发可行时，旅行者便欣然接受了新的交通方式。

在过去75年的大部分时间内，航空旅行在速度和便利性方面比其它方式有巨大的优势。但在当今高度关注安全性的世界，交通拥挤、烦琐且复杂的订票过程、登机 and 启程使得这种快速的点到点交通所带来的大部分时间优势都丧失了。客户对航空旅行越来越困难的现实感到不满意，许多旅行者迫切希望尝试新的或不同的方案。

在许多国家，随着政府出资修建高速铁路，航空旅行的速度优势大大减弱，至少对于中短途交通是这样，航空旅行的日益复杂性和花费的时间等弊端开始显现。另外，高速铁路的订票和乘车很简便，而且价格较低，使其成为对旅行者极具吸引力的一种出行方案。除此之外，许多公司现在采用远程呈现技术取代以前必须亲自到场参加的会议。旅行管理公司通常努力将远程呈现技术整合到企业旅行解决方案中。

替代化是一个问题。但航空公司的财务情况也受到了商品化的冲击。航空公司往往更加注重直接的运营挑战，却无法通过产品和服务的充分差异化而满足多样化客户的特定需求，以致它们难以增加每名乘客每公里的收入。这在过去并非一个良好的战略，而如果替代旅行方式的威胁持续提高，或者竞争对手开始提供真正差异化、有吸引力且有针对性的基于服务的产品，这一战略将完全无法持续下去。

航空公司如何应对这些挑战，并且为将来的发展壮大而做准备？指导行业度过经济不确定时期的任何一个防守战略的基石必须是专注于维持成本法则。这是推行任何变革计划之前必须采取的基本步骤。

要打破商品化的循环，并且更有效地与替代旅行服务提供商竞争，大多数航空公司都需要在制订营销计划时提高细分专业化程度。产品的开发必须仅针对特定的目标客户。接触并服务这些客户的所有后续行为也必须是针对所选择的旅行客户细分的特定需求。通过针对小范围的客户细分，航空公司会发现，其产品和服务会逐渐与竞争对手的产品区别开，而且它们吸引来的客户将更愿意为差异化的体验支付高价。

对于替代化和商品化带来的威胁，另一个可行的应对措施是增强航空公司和其它旅行服务提供商之间的旅程整合度。选择采用这一战略的航空公司将与其它模式更密切地协作，例如宾馆、机场和公共交通服务提供商，为客户提供更加整合的旅行体验。目前，没有一家旅行服务提供商推出这项服务。航空公司应提供增强的客户体验，从而更有效地与替代方案进行竞争。

最后，在这场真正的转型竞争中，航空公司可以选择大力提高细分专业化程度，同时提高旅程整合度。这些航空公司将发现，提供特定细分的产品能够满足旅行者对无缝旅行体验的潜在需求。

通过合理实施，我们相信每个战略方案都能带来长期的转型效果。

塑造行业的力量

塑造航空业未来十年发展前景的影响因素和消费者变数有哪些？为了寻找问题的答案，IBM商业价值研究院调查了2,000多位商务与休闲旅行者，对旅行行业专家进行了深入的采访，并利用其它外部市场研究成果和数据(参见第17页的调研方法)。我们发现，许多转型力量 – 以及航空公司的应对方式 – 将决定整个行业以及每家航空公司在未来10年的发展前景(见图1)。

旅行人群与激烈竞争

航空旅行曾经由少数精英人士专享，但现在已经成为普通大众的出行方式。随着人口数量和人们自由支配收入的增加，尤其是在新兴市场，越来越多来自不同社会领域、地理位置和经济阶层的人都将经常旅行。

随着旅行人数的增加，并且异质化日益明显，旅行者的偏好将反映出整体人群的偏好。因此，许多航空公司常用的传统“一刀切”业务模式将使满足客户预期更加困难。

旅行者多样化程度的提高将激发更多大型航空公司对于每名乘客每公里收入的竞争。最近，航空公司的合并和成本结构的重大改变使低成本和传统航空网络之间的界限日益模糊，低成本航空公司在全球客流量中占据越来越大的比例。同时，有些政府已经开始允许跨国界的合并，这为更大型的跨国航空公司的发展铺平了道路。某些在自由市场条件下可能倒闭的盈利低下的航空公司，却通过某些政府的保护政策而生存并参与竞争，便航空业的竞争更加激烈。



资料来源: IBM商业价值研究院分析

图1. 塑造航空业未来的力量

中间机构激增

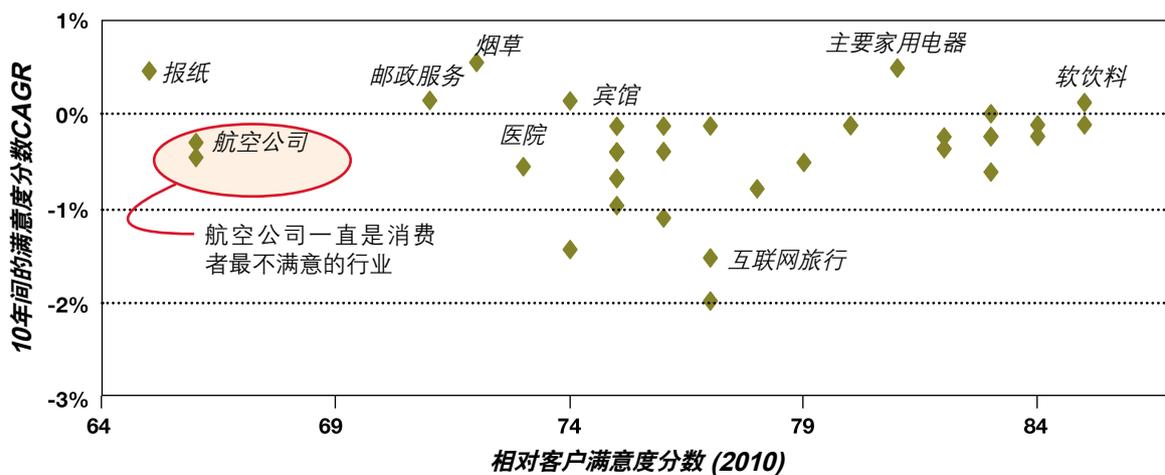
随着航空旅行人数的增加，预计将有更多第三方加入到航空旅行业务中。中间机构的激增很可能会淡化专有订票系统及网站的控制力，导致专有网站相对于中间机构网站的比例有所下降。对于旅行服务的经销，在传统的由提供商控制的“推送”模式下，航空公司通过专有的经销网络和实体旅行代理机构控制订票过程，如今，这一“推送”模式正被客户驱动的“拉入”模式所取代。

通过大量的中间机构与工具，旅行者现在可以自己控制复杂的旅行产品购买过程，而很少使用旅行代理。在美国，传统旅行代理的数量从1995年的37,000家下降到2009年的不足18,000家，而航空公司通过这一传统渠道实现的收入份额下降到25%以下。²

客户满意度持续下降

多年来，航空公司已经看到客户满意度在下降，但尽管它们努力改善客户体验，客户的满意度却一直在下降。事实上，在美国的客户满意度调查中，航空业的满意度得分一直最低(见图2)。

航空公司是最早推出忠诚度计划的行业，但许多航空公司的飞行常客积分难以兑换已经真正成为客户满意度下降的原因。在2010年，忠诚度积分难以兑换是第二常见的客户投诉点，而奖励的价值是另外一项常见的投诉。³很明显，这些计划的设计初衷是培养品牌忠诚度，而非促使客户远离的因素，对于旅行常客来说，这里面存在严重的脱节。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，“美国客户满意度指数”，密歇根大学，2010。

图2. 航空公司的客户满意度得分一直较低

颠覆力量将继续存在

除了上述对航空公司产生压力的多种因素，在过去10年间困扰航空业的破坏事件(某些事件基本不可能预测)未来无疑将持续发生。燃油价格波动和经济不确定性可能在未来一段时间继续存在。在近期，国际航空运输协会 (IATA) 预测行业从2010年开始赢利。⁴ 但是，这些预测是基于对经济形势好转促进旅行需求增加的假设。这些预计还将受到整体市场容量和当时价格的影响。过去，与其它行业的企业相比，航空公司的定价权更低，因此，座位数或价格的变化可能造成整个行业复苏无望。⁵ 经济衰退会对旅行需求和航空公司获利能力产生负面影响。关键问题在于，在政府经济刺激计划和整个行业运力减少的前提下，航空公司能否维持成本结构和价格，以保证在未来实现良好的业绩。

航空公司已经应对了许多挑战...

虽然取得的成效各不相同，航空公司已经转变注意力和投资方向来应对这些变化因素。例如，对于经济波动和需求变化，常见的应对措施是降低成本和扩大规模。尽管在规模和获利能力之间存在明显的相反关系，但航空公司仍然持续实现并购的渴望(见图3)。许多航空公司在有机遇的市场中增加运能和路线，而更多的航空公司减少或者取消了为不赢利的目的地提供服务。竞争因素迫使航空公司调整自身，以适应新的标准，即任何一个航班的边际利润或损失仅由几个座位决定。实际上，许多航空公司在提高上座率方面表现得非常好。在这个十年期的最初几年，60-70%的上座率是常见现象，但如今，75-85%的上座率已

经成为标准。⁶ 小型航空公司趋向于在竞争程度较低的地区市场限制复杂性，并保持更高的利润率。与更小、更灵活的航空公司相比，大型航空公司不容易调整，更难应对市场变化。

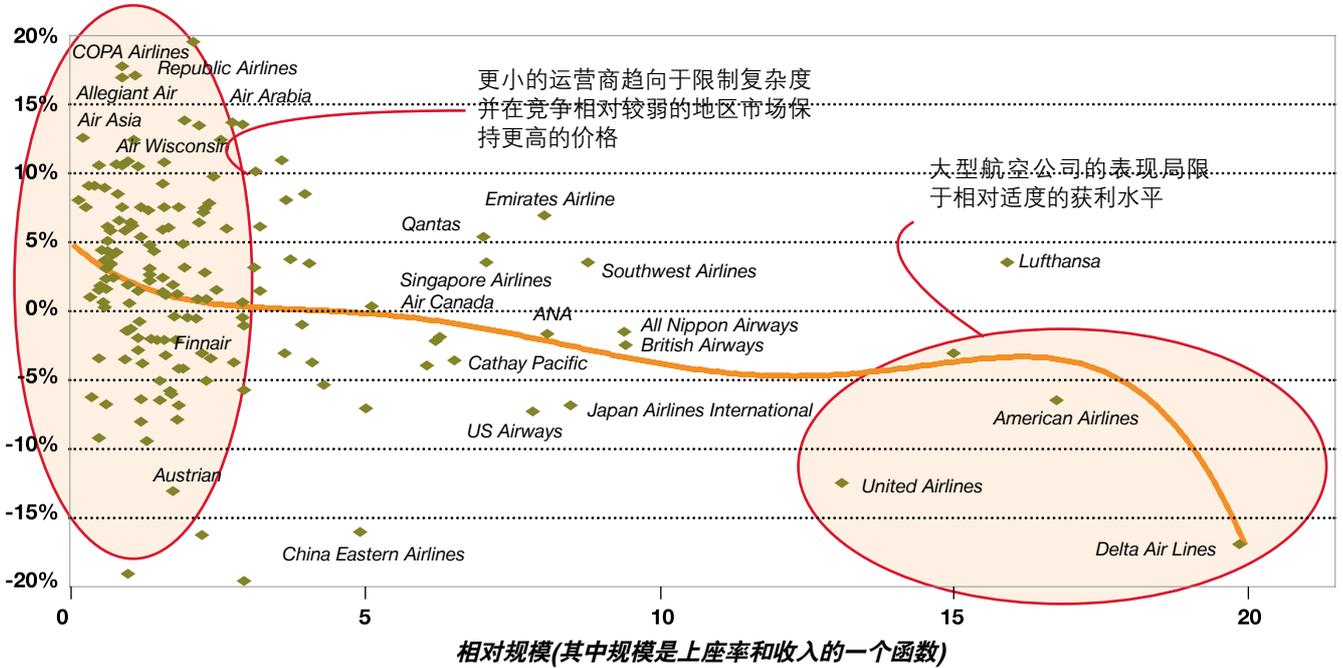
随着旅行者通过其它旅行方式获得了更好的体验，他们对航空公司提供的服务和提供方式的期望会越来越高。如果不能满足这些期望，航空公司会失去潜在客户，促使他们更愿意考察其它旅行方式。前文提到的旅行替代方式并不是一种新现象，自从工业时代到来后就存在。

然而，大部分航空公司忽视了这一威胁，原因是它们更注重那些更迫切的业务需求，而且习惯于享有便利性和点对点速度的固有优势。但随着对高速铁路接受程度的提高和高性价比的远程呈现技术在全球的应用，替代化成为需要航空公司急迫应对的问题。

此外，航空公司没有能力实现服务差异化并吸引目标的忠诚客户，这将进一步鼓励客户寻求那些他们认为更能满足其需求和渴望的旅行方式。

毫无疑问，保持财务纪律、迅速调整规模和为不景气时期储备资金的能力将使某些航空公司能够保持某

航空公司一般通过扩大规模降低成本，并通过降低运能保证价格稳定，从而应对需求的变化。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，收入数据来自航空公司2010年的年报，行业飞机数量数据来自IATA，上座率根据每架飞机的座位数乘以每架运营商的具体飞机数量而计算

图3. 一些航空公司的相对规模和利润表现

种程度的获利能力。但对整个行业来讲，业务模式正在发生激烈变化，而且替代化和商品化问题必须慎重对待。对大多数航空公司来说，保持现状已成奢望。

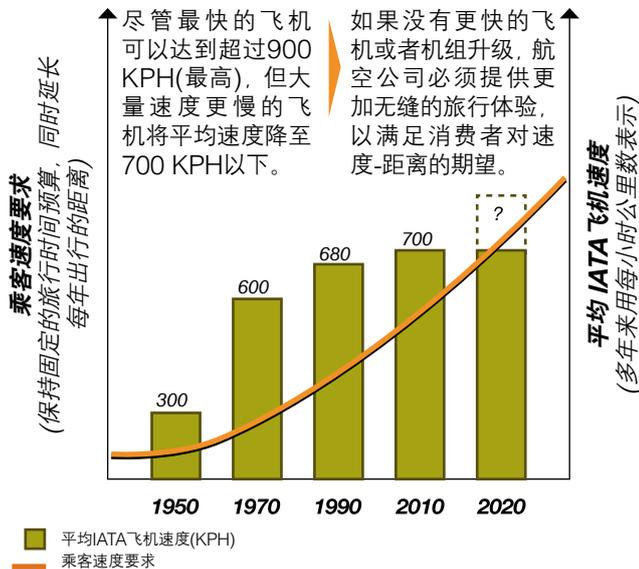
替代化

过去，航空公司所服务的市场上几乎没有替代品，但随着旅行者和技术的演变，替代品的威胁程度不断提高。

几百年来，旅行方式之间的替代遵循着同样而且可预测的模式。随着新技术的出现，一旦客户相信这些替代方案容易获得、速度快，而且价格能够承受，他们

很快会转向这些方式。历史带给我们的教训是：一旦新模式或者新技术能够满足所有这些基本旅行要求，通常会在几十年内替代旧技术。在1885年，尽管汽车比骑马和马车快，但直到1910年，汽车在全面推出并且价格容易承受后才成为主要技术。其它交通技术也重复着这种历史模式，并且应指导我们思考现代航空旅行的替代方式。

速度使乘客满足了对于更远距离旅行的渴望，而不会增加旅行时间。根据对不同收入、时间长度和地理位置的人群进行调查发现，人们每天出行的时间为45-100分钟。⁷ 过去，航空公司用更快的飞机满足热衷于



资料来源: IBM商业价值研究院分析, IATA 1950至2005年年报, 2010年的估计值基于2005年至2010年的机组变化 - IBM, 乘客速度要求基于Schäfer在“全球乘客移动性的长期趋势”中的数据, 2005。

图4. 航空公司曾满足客户对更快旅行的要求, 但正在丧失这种优势

更快旅行体验的需求, 但它们正慢慢失去这种优势, 因为更加繁杂的搜索过程、经常的安检延误和更频繁的行李托运麻烦增加了点对点旅行时间(见图4)。

证据表明, 许多客户的确已经开始将其它方式视为航空旅行的更可行替代方案, 而且如果有选择, 则愿意做出改变。许多旅行者对于替代技术有较高期望, 并且明确表示愿意在这些备选方案推出后尝试。

旅行者出于多种原因选择航空旅行; 其中主要原因是成本和时间。然而, 随着高速铁路的发展, 更多旅行者将重新评估这种方案, 而且很多人会因为他们不喜

欢航空旅行等原因而放弃, 例如订票/登记/安检的麻烦、无法高效工作、低于预期的可靠性以及对环境的负面影响(见图5)。毫不奇怪的是, 在铁路作为常见交通方式和高速铁路成为一个选择方案的地区, 替代方案已经争夺了航空旅行需求的很大一部分份额。航空公司在未来面临着更大的脆弱性: 研究指出, 高速铁路价格下降会导致欧洲多个市场的乘客数量显著增加。例如, 如果巴塞罗那-塞维利亚铁路线的价格降低5.5%, 乘客数量预计增加28%以上。⁸

在高速铁路作为常用交通方式的地区, 例如亚洲和欧洲部分国家, 航空旅行服务提供商都将这些替代方案视为核心业务的切实威胁。在所有市场中, 铁路不是完全的替代方案, 因为更长的距离严重影响旅行的速度。但对于不超过1,200公里的旅行距离, 高速铁路通常是一种可行的选择。

中国高速铁路的发展及其政府对基础设施开发的承诺比其它任何地区都要高。在中国, 高速铁路里程预计将从2009年的大约12,000公里增加到2020年的大约16,000公里。⁹

在高速铁路已经很发达的地区, 例如美国, 其它替代技术正在蚕食航空公司的份额:

- 2009年, 60%的被调查者通过使用远程会议减少出行;¹⁰
- 2009年, 79%的被调查者更多地使用会议电话、WebEx和远程呈现技术;¹¹
- 2010, 亚太地区视频会议的年增长率达到9.5%;¹²
- 到2012年, 远程呈现技术预计每年替代210万个航班座位;¹³

	传统航空旅行		高速铁路	
	假设		假设	
成本	全服务运营商的国内或临近地区的经济舱	总计 \$450 RT	高速铁路上的国内或临近地区的商务级座位	总计 \$360 RT
时间	1小时购买/预订, 1小时转途, 2小时飞行, 1小时转途	总计 5小时	1/2小时购物/预订, 1/2时转途, 3 1/2小时高速铁路, 1/2转途	总计5小时
麻烦	复杂的购物、跨模式协调、安全、延误等	非常高	更少选择、更低复杂性、更短的转途路程、有限的安全、更少的延误	一般
可靠性	85%准时到达加上跨模式连接点	<70% 准时率	更少的天气/网络延误, 和更高的准时表现	>80% 准时率
效率	<50%飞行中的工作机会加上可能的途中时间等	最多1小时	更高的服务水平带来更高的高效率时间机会	最少3小时
环境	与其它旅行方式相关的大量碳足迹	高影响	相对适度的环境影响	低影响

资料来源：IBM商业价值研究院分析，IBM-Oxford Economics Global 全球旅行提供商调查，2010年9月。

图5. 当高速铁路提供了对于预计改进方面的全部补充后，目前的一部分航空旅行者将转向铁路

- 旅行代理机构正在将远程呈现技术整合到企业旅行解决方案中，使企业更容易利用不断扩展的公众或私有远程呈现中心网络；
- 2009年的经济衰退造成全球对远程呈现技术的支出减少，但企业对远程呈现技术硬件、软件和服务的支出增长速度超过航空旅行。¹⁴

总体来讲，替代技术领域的发展一定会对许多航空公司造成负面影响，并且有可能产生更大的影响。

商品化

尽管在努力创新，但许多航空公司向那些面临大量过度类似选择的价格敏感型消费者提供了无区别的产品。毫不奇怪的是，航空旅行者通常注重价格，而没有看到航空旅行产品的许多有意义的差异。但我们的研

究指出，即使旅行者看到了差异，他们也很少愿意为其支付高价。我们认为，这在很大程度上是因为航空公司的产品开发注重于快速而且有效地推出新的座位，或者最新的机上娱乐能力，而忽视了客户更关心无形的、面向服务的方面。

过去几十年中，在航空公司和行业分析师让旅行者对航空公司选择标准的重要性进行排序时，尽管旅行者所关注的第二和第三因素在每次调研中都不同，但价格始终是排在首位的决定因素。例如，在我们2010年的调查中，36%的旅行者将价格视为最关心的因素，而时间表和线路位居第二，占32%。此外，还有一个比例达到两位数的关心因素就是航空公司品牌。关心准时率、客户忠诚度计划和星级排行的比例为7%或更少。

尽管客户的确注意到了航空公司之间的差异，但不像差别化不大但深受喜爱的宾馆那样，他们不愿意为喜爱的航空公司支付高价(见图6)。在各个旅行者细分中，商务旅行者比休闲旅行者更愿意为喜爱的航空公司支付高价。在高速铁路相对发达的国家，例如法国和德国，客户甚至更不愿意为喜爱的航空公司支付高价。

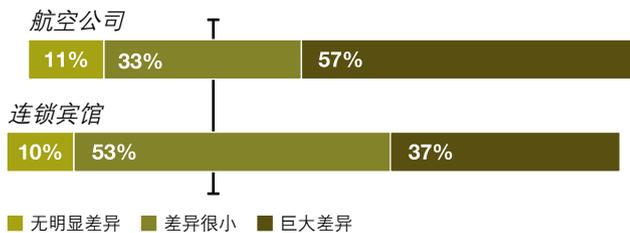
为了应对商品化的挑战，航空公司必须了解长期以来导致这个问题产生的原因：

- **品牌疲劳** – 旅行者花费了大量时间选择他们看起来类似的产品，因为品牌对做出选择没有帮助；

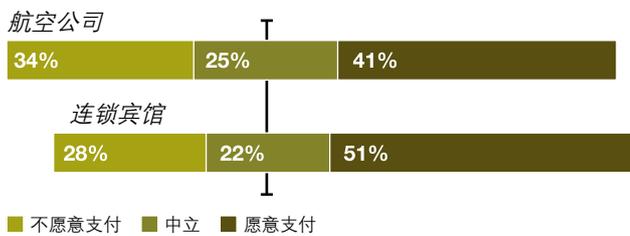
- **产品类似** – 因为使用相同的供应商，并在产品开发过程中遵循快速跟随的方法，航空公司创造了无差异的客户体验；
- **信息类似** – 营销信息与产品相符，但不具有充足的独特性，无法说服目标客户；
- **搜索困难** – 搜索时间过长，导致客户不满意；
- **缺乏个性化** – 服务对象的复杂性与市场细分的复杂性不匹配。

随着旅行者面临越来越多的航班选择，而且购买、计划和预订旅行服务的选项不断增多，他们必须在预订前花费大量时间搜索信息(见图7)。据我们的调查指出，近20%的旅行者在最近的出行中花费五个小时或更长时间购买和/或预订航班。25%的休闲旅行者

可感知的差异化程度



愿意为喜爱的提供商多支付10%

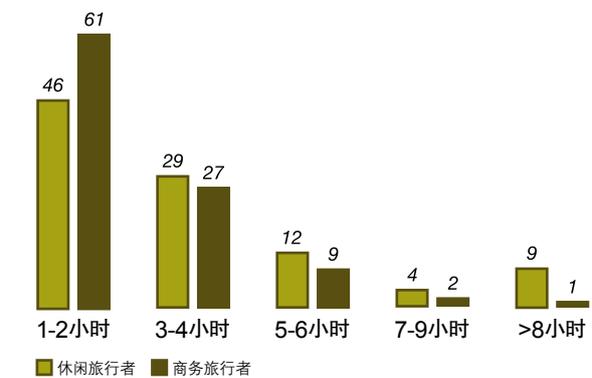


资料来源：IBM商业价值研究院分析，IBM-Oxford Economics全球旅行提供商调查，2010年9月。

图6. 客户不愿意像对差别化不大但钟爱的宾馆那样，对最喜爱的航空公司支付高价。

最近的出行...

商务旅行者效率更高，但其中大约40%在购买和/或预订时花费两个小时



资料来源：IBM商业价值研究院分析，IBM-Oxford Economics全球旅行提供商调查，2010年9月。旅行提供商调查，2010年9月。

图7. 旅行者面临的更多选择要求他们花费大量时间在预订前进行搜索前的一部分航空旅行者将转向铁路

在购买和/和预订航班过程中花费的时间超过四个小时。商务旅行者一般效率更高，然而，近40%在购买和预订航班时花费的时间至少为两个小时。

通常的理解是，消费者面临的选择越多，他们对服务提供商的满意度就越高。但是，学术研究表明，结果正好相反。面临过多选择的消费者更有可能不满意。心理学家通常将消费者分为两大类：“最大化者”和“满足者”。

与“满足者”相比，“最大化者”希望有更多选择，但这两类消费者在可选的种类过多时，满意度都较低。从学术意义上讲，对于大多数消费者，24个种类就被认为很多，但即使是最简单的旅行，旅行者在预订时一般都会有更多的选择。¹⁵ 极度的复杂性已经成为旅行者每次计划出行时所面临的现实，而这可能会大大降低他们对航空公司的满意度。

技术作为差异化因素

技术可在短期内实现旅行体验的差异化，但如果所有旅行服务提供商实施了同样的解决方案，差异就很难区分。我们可以从宾馆行业吸取这方面的教训。2000年被视作领先优势的

技术到2010年已经普遍应用(例如房间内的高速上网)。这些新技术的优势逐渐失去—创新很快被竞争对手仿效。服务商必须推出新奇的产品—随着渗透度的提高，消费者开始期望这些创新。相应地，服务商必须积极参与并持续改进—随着客户认识到创新的必要性，他们最终将期望在这个方面进行更多的改进。

但对于航空公司来讲，他们不仅核心产品相似，而且向市场传达的信息对消费者来说也通常难以区分。两家或更多航空公司同时推出完全相同的解决方案并不鲜见。

满足市场细分的要求

旅行不再是少数精英人士的专有产品，而是一种针对大众的产品，但是，航空业细分并未跟上这种复杂性的发展。长期以来，旅行人群从少数最富有的精英人士扩展到年龄、收入和目标更多样化的群体。但是，航空公司目前的交付平台限制了专业性，因为多样化的客户需求必须用一套资产(飞机、流程和员工)予以满足。

航空公司如何应对替代化和商品化?

遗憾的是，许多提供商并未准备好应对替代化和商品化带来的威胁。从运营商角度讲，客户的偏好将继续缓慢地以可预测的方式演变。航空公司的主管通常认为他们的公司拥有适应未来的正确模式，无需做出重大变革。他们认为正在按计划开展的改进将有可能赢得大量乘客和收入。而且他们趋向于相信很快就会获利。

因为拒绝公司内各部门实施变革举措，有些航空公司主管可能会努力优化资产负债表，以防止业绩下降，并且抓住时机进行扩张、整合与合作，期望保持现状。然而，对于整个行业来说，这并不是可行的选择。他们必须直面替代化和商品化带来的威胁，并且制订出应对新出现的竞争对手的战略，包括高速铁路和远程呈现，并且实现真正以客户为中心的差异化服务。

实现这一目标的路线图分为两个步骤。第一步是维持成本法则。航空公司必须持续地开展强有力的成本降低活动；制订或扩展燃油对冲计划；更加努力实现高效运作；抵制在增长期间增加支出的诱惑；并且推出根据成本而调整的优化解决方案。

新挑战不会改变旧现实 – 航空公司在未来10年内必须继续专注于控制固定成本和可变成本。航空公司必须通过持续优化资产负债率而应对未来的波动和危机。提高获利能力的努力已成为大多数航空公司DNA的一部分，而且任何忘记行业历史教训的航空公司都注定将重蹈覆辙。航空公司应寻找工具和解决方案，以优化资源利用率和降低直接成本。

在采取上述根本举措后，航空公司必须针对如何执行做出战略性选择。航空公司面临的选项包括：

- **针对更小范围的客户细分** – 采用这一战略的航空公司将定制仅针对航空旅行用户中特定细分的计划。它们将排除不在航空公司优势领域内的细分，并部署子品牌，避免稀释作用。注重这一战略的航空公司通过满足潜在需求而提高差异化。它们在开发产品时避免采用快速跟随战略，而是设定有侵略性的新产品目标，以充分利用面向服务的创新。
- **与其它旅行方式协调** – 这些航空公司将与铁路运营商、宾馆、公共交通组织和其它旅行服务提供商广泛协作。在各种旅行方式中，旅行计划、产品定价、旅程预订、订票、当然还有旅行的实现都要互相协调。它们将努力增加跨模式增值服务的利润率，并且通过为客户的整个旅程负责而使客户满意 – 而不仅仅是旅行者在飞机上度过的相对有限的时间。

为了应对替代化和商品化，航空公司必须维持成本法则，并且推出某种程度的细分专业化或旅行体验整合。

针对更小范围的客户细分

日益提高的细分专业化将导致满足更独特(且有价值)的客户需求的产品、服务和支持信息的开发。航空公司将从一种产品满足整个市场的做法转向为正确细分开发多种产品。对许多航空公司来说，这种重心的转变要求重新开发业务。过去，高管、经理和员工都围绕以下概念设计企业：所有客户都是目标；所有客户需求都可以通过共同的机组予以满足；而且创新意味着新座位、新飞机和新系统。这些老观念需要更新，但这种程度的变化不容易消化或执行。也就是说，如果航空公司希望应对未来10年的挑战，就必须做出这种变化。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，IBM-Oxford Economics全球旅行提供商调查，2010年9月

图8. 提供商投入时间和资金进行物理产品改进，而大部分客户为基于体验的旅行要素提供更高的价值。未来的产品开发努力应转变这种脱节现象

航空公司首先需要通过反映旅行人群复杂性的全新视角了解市场。接下来，运营商需要保证选择了与当前和未来能力相适应的目标细分。这些能力将不断演变，从而更密切地符合目标细分的需求，但至少，目标细分的选择应最能体现航空公司的自然优势和强项。

更小范围的另一个副产品是更有效的产品开发计划。在不丧失对客户预期的基本需求的理解的前提下，航空公司应注重于识别并满足目标细分的潜在客户需求(见图8)。潜在需求难以识别，甚至更难满足。

对降低当前客户挫败感的渴望为推动产品的重新开发提供了充足的推动力，包括对于在机场更顺利换乘的潜在需求。在某些情况下，航空公司应重新思考支配行业发展的基本价值等式，并且致力于为为目标客户增加新的价值，将此作为产品开发过程的基本组成部分。

当然，航空公司应抵制诱惑，不采用那些容易复制的新产品改进。过去，快速跟随的产品开发模式促进了航空产品的商品化，但随着替代方案更加可行，并在未来不断扩展其地理范围，将使继续采用这些战略的航空公司处于脆弱的地位。

从普遍可用的来源得出的产品创新(例如新飞机、平躺座位和特殊餐饮)将很快被竞争对手仿效，而且几乎从来都不是长久优势的来源。同样，为一级客户

提供自动升级对大多数航空公司来说可能有必要，但复制这些创新相对容易，使其不太可能成为竞争优势的来源。

但是，与细分和忠诚度计划相关联且难以实现的基于服务的创新(例如某些细分在多种旅行方式中的自动重复预订)更有可能创造持续优势，因为其它航空公司必须多费时日才能提供这种更复杂服务更小的客户细分可简化搜索过程，增强航空公司品牌的认知度，从而帮助旅行者应对复杂性。通过自有的网站和所控制的其它渠道，航空公司能够根据大量针对特定客户和细分的数据而提供旅行路线建议，从而降低目标客户在做选择时的复杂性。这些建议必须满足与旅行者特定状况和偏好相关的严格标准，但经过适当的执行，这一服务有助于实现航空公司品牌的差异化，并为旅行者提供独特的价值。在竞争最激烈的市场中，由于航空公司越来越多，未能满足更窄细分的需求的航空公司将不可能胜出，而且不会成为对旅行者有意义或有价值的品牌。

最后，要实现有针对性的更小旅行者细分的全部好处，航空公司必须在每个客户接触点利用针对特定细分的信息支持这一营销模式。从旨在满足指定细分独特需求的购买体验，到指导客户完成旅行过程的机场内外的客户管理工具，航空公司营销的每个方面都必须符合目标细分的要求。营销沟通和宣传应直接针对所选择的目标细分的需求。

当然，并非所有建议都完全符合大多数航空公司现有的战略开发计划和投资计划。大型航空公司可能需要部署子品牌，以满足特定细分的需求，而且许多航空公司将努力从当前的目标细分列表中去除某些细分。哪些是目标客户而哪些客户应排除，这一选择非常

航空公司需要保证目标旅行客户细分与其能力相符。

困难，如果不这样做，航空公司会面临这样一种模式：商品化的趋势在行业内持续发展，新出现的替代方案将蚕食航空公司的份额。

简言之，航空公司营销模式应由针对性的细分、洞察力驱动的产品开发和差异化品牌来决定。这种模式将帮助航空公司在未来10年内应对替代化和商品化的影响(见图9)。

与其它旅行方式的协调

消费者从整体角度看待旅行体验。许多客户更加看重旅行中基于体验的部分，而不是座位或餐饮的物理属性。他们经常会对航空旅行之前的流程感到受挫，而且同样会对旅行后的体验感到郁闷。这影响了他们对于整个旅行的看法，尤其是对于航空旅行。随着替代方案持续演变，如果在选择替代方案时，旅行者能够避免旅程中最让他们感到受挫的部分，他们将更加倾向于思考航空旅行的替代方案。



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图9. 旅行服务营销模式应由集中的细分、洞察力驱动的产品开发、整体旅行体验和差异化品牌来决定

案例研究

更小细分举例– Allegiant Air¹⁶

从大多数标准来讲，Allegiant Air是一家小型航空公司，它拥有不到50架飞机，2009年的收入不足5.60亿美元，与全球大型航空公司不可同日而语。但是，Allegiant Air在赢利能力方面表现出色。当其它航空公司在过去10年内纷纷努力维持利润时，Allegiant Air自从2000年破产后重新成立以来，每年都保持赢利。在这种更小客户细分方面，Allegiant Air为其它航空公司提供了哪些经验？

尽管大多数航空公司极力反对关注某些客户而排除其它客户的概念，但Allegiant Air在过去十年内一直坚持这一理念。通过关注美国中部最北端几个州内缺少阳光的居民，Allegiant Air建立了一个点对点线路网络，将度假者带到流行的温暖地区，例如迈阿密、拉斯维加斯和菲尼克斯。

Allegiant Air是一家低成本航空公司，它在业界常见的飞机燃油、劳动力和着陆费用方面的管理能力甚强，并且拥有简单的运营架构和针对适当细分的营销模式。在公司发展历程的大部分时间内，Allegiant Air仅拥有一个机型，即MD-80s。机舱配置比较简单甚至相对简陋。然而，客户对此反映良好，因为这种简单性使Allegiant Air保持低价，而且因为公司的目标客户并不愿意为其它航空公司常见的奢华配置买单。

毫不奇怪的是，Allegiant Air在营销和渠道方面的支出低于其它航空公司，原因是其品牌得到了客户的认可。此外，公司的宣传不曾采用不具有针对性的讯息而覆盖潜在客户。

从行业内传统的绩效指标来讲，Allegiant Air并不是表现最优秀者。航班的时间安排有限，准点率处于平均水平，每个可用座位每英里收入 (RASM) 也低于许多竞争对手。Allegiant Air并没有努力改进这些变量，而是集中精力持续改进那些对目标客户最重要的因素。Allegiant Air的每个可用座位每英里成本 (CASM) 是8美分，在该地区内是最低水平，而非机票销售中获得的收入远远高于大多数航空公司，占2009年乘客收入的20%以上。尽管Allegiant Air的目标客户不愿意对座位基本票价一部分的奢华配置买单，但他们的支出模式表明，他们愿意在购买后这样做。

Allegiant Air已经证明，通过针对更小范围的航空旅行市场细分，公司改变了竞争的基础。其产品在高度商品化的市场中具有独特性。这样，对Allegiant Air来讲，替代化的威胁程度低于其许多竞争对手。Allegiant Air是航空公司成功应对替代化和商品化的成功范例。

所有航空公司都必须认识到，如果不能消除客户最紧迫的担忧 – 即使这些担忧是旅行中与飞行无关的方面 – 他们会更容易选择其它提供商。

在旅行行业中，无缝的旅行并不是一个新概念。多年来，提供商一直在讨论通过更密切地连接旅行过程的各个方面而为客户提供更优秀旅行体验的可能性。但是，大部分的讨论并没有实现明显的改进，因为除了对客户实现跨模式协调的挑战外，市场上并没有实现这一愿景所需的技术。

然而，目前，这些技术已经在旅行价值链的几乎每个层面得到了应用。在未来10年间，随着技术的不断进步，我们预计至少几家服务商将提供无缝的旅行体验。此外，我们预计，在这个方面取得成功的企业将锁定忠诚的客户，而且未加入到无缝旅行解决方案专的提供商将面临着进一步的商品化。

许多旅行者对于无缝的旅行体验表达了明确的渴望，并且愿意为满足这一需求的提供商支付高价。旅行者同样愿意接受航空公司的这项服务，就如同接受宾馆、机场管理局或旅行代理提供的服务一样。从本质上讲，旅行价值链中的其他任何成员都能够提供这项服务，而且可能获得忠诚度和持续高价的回报。

无缝旅行是对替代化和商品化威胁的强大应对措施。

能够协调各种旅行方式的航空公司有潜力为客户提供价值，并在这个过程中产生持续的忠诚度。旅行过程的所有方面应无缝地管理，包括旅行计划、产品定价、预定、票务和旅行的实现，这是无缝旅行的保证。无缝旅行作为应对替代化和商品化的强大力量，解决了旅行者当前面临的许多关键问题。

如果无缝战略得以良好地执行，提供无缝旅行的航空公司将实现产品的差异化，大大降低商品化带来的影响，同时节约旅行者的时间。最终结果是：旅行者会放弃尝试替代方案。

面对替代化和商品化的挑战，我们建议航空公司普遍进行业务模式变革。执行这些建议的航空公司将有潜力获得更稳定的获利能力，而且对于注重一致地提供独特旅行体验的客户来说，将提高这些客户的忠诚度。

结论

面对席卷航空业的变革浪潮，航空公司必须保持对于控制固定成本和可变成本的承诺。在这个方面的任何松懈都不可避免地造成灾难性后果。

但除此之外，要在竞争日益激烈的旅行业环境中创造出发展壮大的机遇，航空公司必须接受替代化和商品化带来的威胁。想要保持现状的航空公司可能要努力应战。但是，我们相信，通过细分和/或整合而提供真正差异化客户体验的航空公司将在未来10年内成为行业者的佼佼者。

关于无缝旅行的观点

尽管旅行业内多年来都在讨论无缝旅行概念的各个要素，但IBM希望在旅行者和旅行服务提供商如何理解无缝旅行方面提供更多的洞察。为实现这一目标，IBM进行了一项概念测试，即通过视频介绍与旅行行业专业人员和经常旅行的人士分享无缝旅行的概念，并采用核心小组的方式收集他们的反馈。¹⁷

在这项简单的测验中，IBM要求参与者对旅行服务增强场景做出反应，而在这些场景中，旅行者使用尚未开发的手持式旅行服务支持应用程序，为他们通过机场并跨海到达目的地城市的旅途做出实时的调整。展示的解决方案基于当前使用的数据和决策支持技术，但该场景中展示的创新增强能力通过简单易用的旅行管理解决方案而将所有孤立解决方案结合在一起。

总体来讲，旅行服务提供商和经常旅行的人士对这个概念反响强烈，超过7%的参与者指出，他们认为这个概念“可行而且满足需要”。旅行者对这样的解决方案表现出浓厚的兴趣，并且表示，在适当情况下，他们愿意为能够以一致、可靠的方式提供这种解决方案的服务提供商支付高价。

旅行者对于通过更协调的日程安排、产品和报价而简化购买过程非常有兴趣，但更令他们感到兴奋的概念是在危机时期获得更好的服务。据旅行者表示，在意外事件对大量旅行服务提供商的业务同时产生干扰时，旅行的无缝程度最低。在发生这种干扰事件时，任何能够提供

整合服务恢复方案的旅行服务提供商都将赢得许多旅行者的忠诚度。

包括航空公司、机场、宾馆、地面转运公司和公共交通服务提供商在内的旅行服务提供商也支持这一概念。有些企业预计，这种支持无缝旅行体验的解决方案有望在未来3-5年出现。提供商对于哪家提供商最有能力提供所展示的无缝旅行服务有不同的看法，但几乎所有提供商都相信，到2020年，他们将为许多旅行细分人群提供无缝旅行。

旅行者和旅行服务提供商都同意，这种解决方案有可能为经常旅行的人士带来价值，但许多人也预计，如果这种解决方案作为旅行的补充产品提供，就像旅行保险，偶尔旅行的人也会看重这种解决方案。

提供商指出，这些系统应围绕客户需求而设计，更广阔的市场将最终促使这种解决方案的出现。他们相信，标准对于开发真正全球化解决方案至关重要，而且许多人预计，政府和行业机构在制订数据共享和更新频率的一致标准方面扮演着重要且积极的角色。同时，多个行业参与方也提出警告，如果他们认为无缝旅行的市场机遇足够大，行业不会坐等这些标准的制订。

当然，无论消费者多么看重并期望无缝旅行的概念，制订这种概念的挑战需要旅行服务提供商来应对。航空公司是否将奋起迎接挑战，或者他们是否会让更多旅行提供商和中间机构抓住这个极具吸引力的机遇？

对航空公司的关键战略性问题

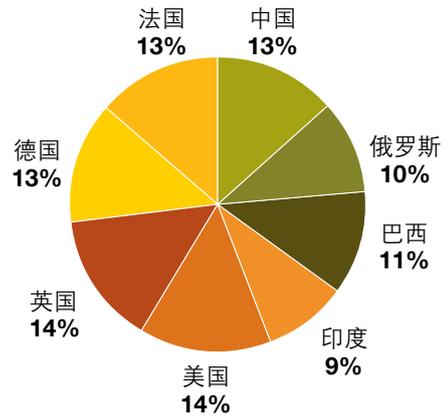
- 您的航空公司如何在所选择的目标市场中创造可持续的竞争优势?
- 您制订的计划是否会在面临替代化和商品化的环境中改善财务业绩?
- 如何保证您的产品在市场上胜出, 并实现真正的差异化?
- 您是否管理拥有一个可为旅行者带来独特价值的独特品牌?
- 您的产品是否在市场上胜出, 并且从注重独特旅行体验的客户获得更高的忠诚度?
- 您的航空公司如何随着所服务人群的变化而发展?

要更多了解这次IBM商业价值研究院调研, 请联系: iibv@us.ibm.com。欲查看我们的调研的完整目录, 请访问: ibm.com/iibv

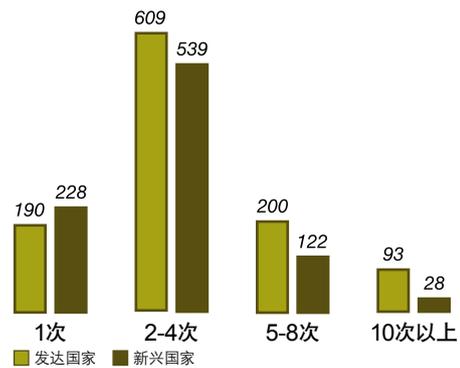
如欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察力, 请订阅IdeaWatch。

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

调研对象的分布



过去12个月的旅行体验



资料来源: IBM商业价值研究院分析

图10. 调研方法

作者

Steve Peterson, IBM商业价值调研全球旅行与交通业务主管。他从1998年开始担任航空公司和旅行公司的战略顾问,专业领域涉及旅行和交通行业的运作、营销、经销和节支举措。Steve的联系方式是:

steve.peterson@us.ibm.com

撰稿人

Eric Conrad, IBM公司副总裁和合伙人,负责领导全球的IBM旅行和交通事务。他的联系方式是:

eric.conrad@sg.ibm.com

Brian O'Rourke, IBM公司合伙人, IBM航空业务细分主管。他的联系方式是: beorourke@us.ibm.com

Tom Liebtog, IBM旅行与交通业务的行业营销经理。Tom的联系方式是: twliebt@us.ibm.com

Charles Vincent, IBM旅行和交通业务副总裁和合伙人。他的联系方式是: charlesv@cn.ibm.com

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 IBM Institute for Business Value analysis. Jet fuel was US\$.087 per gallon in 2000 and \$2.80 per gallon in mid-2010, based on information from Platts. <http://www.platts.com>
- 2 “Are travel agents making a comeback?” CNN Travel, August 12, 2009. http://articles.cnn.com/2009-08-12/travel/travel.agent.comeback_1_travel-agents-travel-booking-online-booking/2?_s=PM:TRAVEL and “ASTA Agency Profile membership demographic report” ASTA, March, 2010.
- 3 “Ancillary fees and frequent flyer reward seats head complaints against airlines.” Centre for Pacific Aviation. August 10, 2010. <http://www.centreforaviation.com/news/2010/08/10/ancillary-fees-and-reward-seats-top-complaints-against-airlines/page1>
- 4 IBM Institute for Business Value analysis, based on data from the International Air Transport Association (IATA). August 2010.
- 5 IBM Institute for Business Value analysis based on data from Economy.com. <http://freelunch.com/home/products/samples/industry-workstation.pdf>. 2010
- 6 IBM Institute for Business Value analysis based on data from US DOT Form 41 schedule T2, 2010.
- 7 Schäfer, Andreas. “Long-Term Trends in Global Passenger Mobility.” University of Cambridge. [http://www.members.nae.edu/nae/naefoe.nsf/0754c87f163f599e85256cca00588f49/862570b60074eda88625721a004f370e/\\$FILE/Andreas_Schafer.pdf](http://www.members.nae.edu/nae/naefoe.nsf/0754c87f163f599e85256cca00588f49/862570b60074eda88625721a004f370e/$FILE/Andreas_Schafer.pdf). 2006.

- ⁸ Sanchez-Borras, M., Nash, C., Abrantes, P. and Lopez-Pita, A. (2010), 'Rail access charges and the competitiveness of high speed trains', *Transport Policy* 17, 102-109., 2010
- ⁹ Bradsher, Keith. "China's Route Forward." *The New York Times*. January 22, 2009. http://www.nytimes.com/2009/01/23/business/worldbusiness/23yuan.html?_r=1&pagewanted=all
- ¹⁰ Baker, Michael B. "BTN Research: Rise In Remote Conferencing Prompts Marriott, Starwood." *Business Travel News*. July 27, 2009.
- ¹¹ "What's Next for Travel Management?" Association of Corporate Travel Executives. June 23, 2009. www.acte.org/docs/Chicago%20Forum%20Final.ppt
- ¹² "Frost & Sullivan: Asia-Pacific Video Conferencing Market to Grow Strongly as Enterprise Spending Recovers." *CIO*. August 11, 2010. <http://www.cio.com.au/mediareleases/11166/frost-sullivan-asia-pacific-video-conferencing/>
- ¹³ "Gartner Predicts Video Telepresence Will Replace 2.1 Million Airline Seats Per Year by 2012, Losing the Travel Industry \$3.5 billion annually." *Gartner Newsroom*. February 6, 2009. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=876512>
- ¹⁴ IBM Institute for Business Value analysis.
- ¹⁵ Mooyman, Casper and Jeroen Visser. 'More or Less: The impact of assortment size and variety on consumer satisfaction.' Erasmus University, Rotterdam. August, 2007.
- ¹⁶ IBM Institute for Business Value analysis based on data collected on Allegiant Air's 2009 10K.
- ¹⁷ IBM Institute for Business Value analysis based on Frost & Sullivan "Seamless Travel" focus group. 2010.



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182