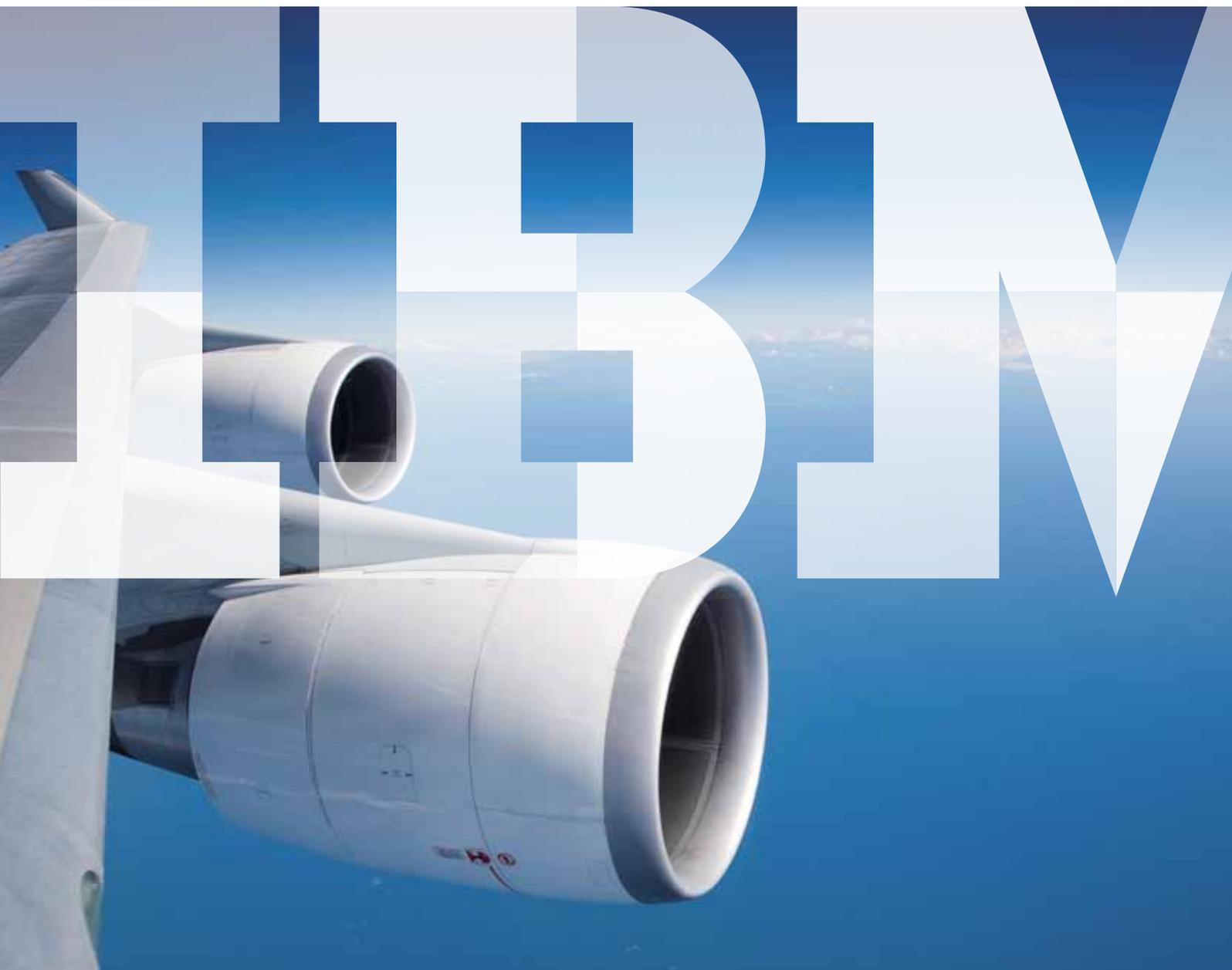


IBM商业价值研究院

变动中寻求新的平衡

中国航空公司销售渠道新版图



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/>

变动中寻求新的平衡

作者：孙虹

目录

- 01 执行摘要
- 03 前言
- 03 销售渠道必须应对销售复杂化的挑战
- 05 销售渠道版图将在变动中寻求新平衡
- 19 战略定位决定渠道策略
- 21 全面评估渠道能力，认清差距

执行摘要

本研究报告主要聚焦于中国航空公司国内客运销售渠道，重点关注在销售日益复杂化的形势下各类渠道的发展方向以及航空公司的渠道策略。

消费者行为习惯在变化，技术手段革新带来更多客户接触点，航空公司销售的内容也逐渐多样化、复杂化，因此销售渠道必须应对销售日益复杂化带来的挑战。

近几年中国航空公司国内机票销售渠道发生了很多变化：网络渠道开始兴起，传统代理商进行了洗牌和整合，OTA在线代理商把握机会迅速崛起，航空公司开始认识到直销的重要性。在过去高度依靠代理的时代，航空公司和代理商之间的关系基本上是清晰、稳定的，渠道版图也经历了一段静态的时间。随着新兴渠道的迅速发展、代理商之间的激烈竞争、以及航空

公司发展直销对其与代理商之间关系的影响，今后一段时期内这种稳定将被打破，转向微妙和变化，在不断变动的过程中寻找新的平衡。

机票分销模式的重心正在发生转移，由过去的航空公司推动型转向消费者拉动型。航空公司需要在这种背景下，重新审视各类主要渠道对航空公司的价值和发展方向。

各类主要渠道对航空公司的价值变化趋势总结如下：

- 直销渠道将会较为迅速地增长，成为具有战略价值的渠道，其中物理渠道、航空公司网站和移动应用、机上渠道都具有很大价值潜力；
- 传统代理商对于航空公司仍然具有重要价值，但会逐步被缩小，在低一些的水平上达到新的稳定；OTA在线代理商在一段时间内将借助于延伸服务和企业市场的拓展而继续较快增长，但可能逐渐与其它互联网渠道产生更多重叠和冲突；TMC差旅服务公司价值比较稳定，企业客户可能受到其它代理商分流；各类大型代理商的发展会出现更多共性，OTA企业服务和TMC的形态及价值将会逐渐融合；
- 社会化媒体、旅游信息与服务网站等间接渠道为航空公司带来更多的客户接触点，而且覆盖更精准、互动方式更丰富，具有不可忽视的价值。

总的来说，国内的机票销售将向多元化和扁平化的渠道结构形态发展。航空公司和代理商之间将在经历一定的变动和冲突时期之后寻找新的稳定关系，重铸渠道版图。

航空公司的战略定位选择将极大地影响其渠道策略。国内航空公司以网络型、低成本型和区域型三种类型为主，不同定位的航空公司需要在渠道带来的几方面主要价值中进行权衡，选择适合的渠道策略。

- 网络型航空公司的核心竞争力主要在于丰富的线路、丰富的产品服务和枢纽经营等方面，比较适合采取平衡的渠道策略，即丰富的渠道类型，充分借力代理渠道但不过度依赖，挖掘直销渠道的最大潜力，提升掌控力。另外，渠道下沉可以帮助网络型航空公司不断挖掘新客户；
- 低成本型航空公司以绝对有竞争力的成本为核心竞争优势，适合采取扁平的渠道策略，重点是以网络直销为主要渠道，发展附加服务销售；实施精细化的渠道成本管理和控制；
- 区域型航空公司在航线网络和产品方面不如网络型航空公司丰富，成本方面由没有低成本型航空公司的优势，其核心竞争力主要可以在服务和本地化方面建立，因此适合采取发挥区域优势的渠道策略，在客户获取和渠道承载的产品和服务内容上充分与区域特色结合，形成差异化优势。

明确的渠道策略还需要相应的渠道能力来实现。目前国内航空公司普遍存在渠道割裂、各自为政的情况，全面认清现有的渠道能力也成为一项很大的挑战。航空公司当务之急是需要站在全公司的角度，整体而全面地评估各个渠道的能力，对比目标认清差距，从而能够制定出整体优化的渠道提升规划方案。

对自有渠道能力进行全面、系统地评估，我们建议航空公司采取一种以渠道能力矩阵为框架、结合成熟度模型的方法，可以帮助航空公司评估自有渠道的整体渠道能力水平和能力差距，作为航空公司制定渠道能力提升规划的重要依据。

英文缩写名词对照表

OTA: Online Travel Agency, 在线代理商

TMC: Travel Management Company, 差旅管理公司

GDS: Global Distribution System, 全球分销系统

ICS: Inventory Control System, 存货管理/控制系统

CRS: Computer Reservation System, 代理人机票销售系统

DCS: Departure Control System, 离港控制系统

PSS: Passenger Service System, 航空旅客服务和销售系统

前言

毫不夸张地说，渠道很大程度上决定了企业能吸引到哪些客户。每家航空公司都有自己希望的目标客户群，铺就一片适合的渠道版图，是国内航空公司未来竞争棋局中至关重要的一步。

对于航空公司(客运业务)而言，渠道有狭义和广义之分。渠道的本质在于传递，凡是能够在航空公司和目标消费者/乘客之间完成传递功能的通道或介质，都构成广义的渠道，传递的内容不仅仅是产品销售交易，还可以包括提供服务、提供信息、客户沟通等等。狭义渠道即通常所说的销售渠道，指航空公司向客户出售产品和服务并且客户支付相应对价(货币、常旅客积分等形式)的场所、媒介、工具、载体、人员等。理论上讲，所有的客户接触点都构成广义的渠道，并且有进一步成为销售渠道的潜力。

本研究报告主要聚焦于狭义渠道，即中国航空公司国内客运销售渠道(下文简称“渠道”或“销售渠道”)，重点关注在销售日益复杂化的形势中各类渠道的发展方向以及航空公司的渠道策略。

销售渠道必须应对销售复杂化的挑战

销售复杂化的挑战

航空公司以往主要向乘客销售标准化的机票产品，而现在航空公司销售的内容逐渐多样化、复杂化。比如，标准化机票产品中的一些服务如行李运输、餐食等可以拆分出来单独销售，即附加服务销售(Ancillary Sales)；机票产品还可以更多地与常旅客计划结合、与其他旅游产品组合；航空公司还可能代销更多合作伙伴的产品。航空公司日益复杂的销售内容，加上由消费者行为变化和技术手段革新创造出更多客户接触点，都给销售渠道带来了新的挑战。

销售渠道必须应对销售日益复杂化带来的挑战，而应对这些挑战的任务更多地需要航空公司的自有渠道来承担，换句话说，简单的销售可以由代理渠道完成，航空公司自有渠道需要更多地承担复杂的、高附加价值的销售。

近几年中国航空公司国内机票销售渠道的主要发展变化

网络渠道方兴未艾、不断创新

进入互联网时代，越来越多的中国消费者使用网络和移动互联网来进行机票购买相关行为，促进了机票网上销售渠道的发展和 innovation。根据中国互联网络信息中心CNNIC的调查数据，截至2011年6月中国4.85亿网民中，有38.1%会在网上查询旅行信息，其中60.1%查询机票信息；有6.4%进行了在线机票预定；在3.18亿手机网民中，旅行类手机应用的使用率为3.7%。¹目前国内机票网上销售规模尚小，2009年仅占总交易额的12.4%(不包括呼叫中心电话预订)²，但增长潜力很大。同时，航空公司开始逐渐推出手机应用，可以进行机票查询、预订。

航空公司必须理解客户需求和客户行为在新经济时代下发生的重大变化，机票销售向网络化转型是未来的主要发展方向之一。

传统代理商进行了洗牌和整合

中国民航机票代理市场上，80-20法则依然适用，绝大部分的机票销售份额来自大量规模小、运营水平不高、品牌不强的传统中小机票代理，还存在大量没有资质的黑代理。机票价格更加透明的背景下，代理为抢夺客户将航空公司给予的佣金让利返给终端客户，导致市场价格体系混乱和价格战，利润下降。2010年由国际航空公司发起、国内航空公司响应的代理费削

减，对传统代理商尤其是规模小、利润薄的末端代理造成了比较大的冲击。加上航空公司直销渠道和大型OTA在线代理商的双重挤压，很多传统代理商的生存受到直接的影响，行业开始进行洗牌和整合，弱小的被淘汰，代理商的数量锐减。同时这也造成了航空公司对市场价格方面的失控，渠道冲突加剧，竞争恶化，导致航空公司渠道管控力下降，收益受到损害。

OTA在线代理商把握机会迅速崛起

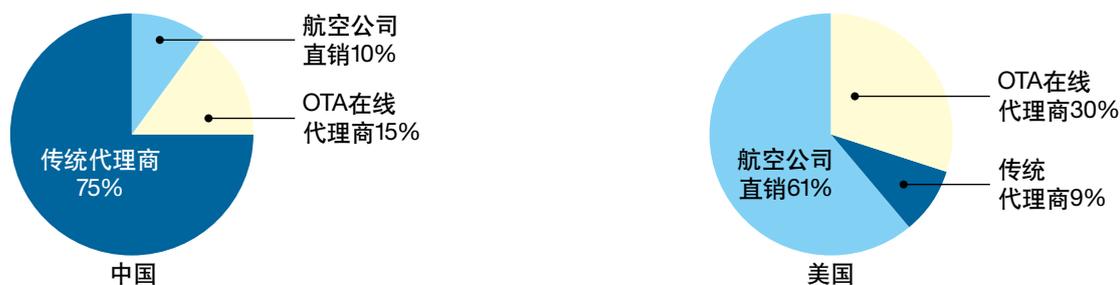
OTA在线代理商抓住机会凭借良好的客户体验，迅速占据了15%左右的市场份额(图1)，并且市场集中度较高。由于进入市场较晚，OTA重心主要放在吸引客户和为旅客创造服务价值上。品牌经营和针对目标客户群的营销方式带来了巨量的客户群，标准化的服务流程、灵活且人性化的服务细节为旅客提供了良好的体验，保证了粘性。同时，OTA内外兼修，内部运营和技术水平不断提升，包括服务流程优化、信息系统升级、客户关系管理强化、服务质量监控、服务人员培训等等，为客户体验提供了强有力的支撑。OTA在客户服务上的一些做法和创新，提升了整个行业的客户服务能力和标准。

具备了一定的规模和优势后，OTA开始在产品服务方面进行创新，拓展酒店、租车、接机、景点门票、保险代理等延伸服务，并进行产品组合，打造全价值链旅行服务解决方案能力，以增强竞争力。

航空公司积极发展直销渠道

国内航空公司机票销售一直是高度依靠代理商，2009年中国的航空公司直销比例仅占约10%(图1)。这种渠道结构的结果是高昂的渠道成本和较低的渠道掌控力。2010年国内三大航空公司集团的代理业务手续费占航空客运收入的比例达到4.5%—5.7%。³于是，各航空公司开始积极发展直销渠道。

航空公司发展直销渠道有三个主要驱动力。首先，提升渠道掌控力，避免出现被个别做大的代理商“绑架”的情况，提升价格控制和收益管理；其次，降低渠道成本，减少支付给代理商手续费，代之以低成本的直销渠道；第三，增加客户洞察，直接掌握客户信息以获得更多消费者行为习惯和决策模式的洞察，辅助航空公司的产品和营销方案设计。



资料来源：《2010年中国航空公司酒店网络销售渠道研究报告》艾瑞咨询。

图1. 2009年中美航空公司主要机票销售渠道对比

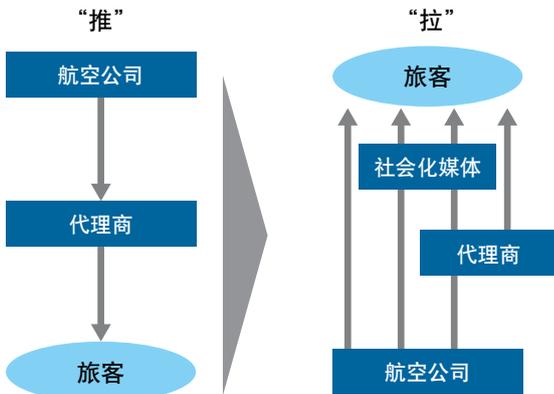
各大航空公司积极发展直销的主要举措包括大规模呼叫中心建设和整合、电子商务网站建设、尝试移动渠道等。由于起步较晚，国内航空公司直销能力还不强，手段也不够丰富，比如缺少灵活的运价产品、网站利用率低、订票操作流程不够顺畅、后台系统支持弱、对新兴渠道的利用比较滞后、渠道没有整合等等。

小结

在过去高度依靠代理的时代，航空公司和代理商之间的关系基本上是清晰、稳定的，渠道版图也经历了一段静态的时间。随着新兴渠道的迅速发展、代理商之间的激烈竞争、以及航空公司发展直销渠道对其与代理商之间关系的影响，今后一段时期内这种稳定将被打破，转向微妙和变化，在不断变动的过程中寻找新的平衡。

销售渠道版图将在变动中寻求新平衡

机票分销模式的重心正在发生转移，由过去的航空公司推动型，转向消费者拉动型。如图2-1所示，在过去的推动模式中，分销体系中的信息主要是航空公司的销售和促销信息通过代理推向消费者，而在今天的拉动模式中，信息流是由消费者的需求和行为习惯来牵动。互联网和社会化媒体使信息的不对称性不断减弱，消费者拥有了更多的信息和选择，开始越来越多地采用自助方式，因而对购买渠道和方式获得了更大的控制，卖方的话语权和议价权在逐渐下降。但同时，互联网带来的信息爆炸也逐渐开始成为消费者的新烦恼(图2-2)。



资料来源：《2020年的旅游业：经销困境》，IBM商业价值研究院。

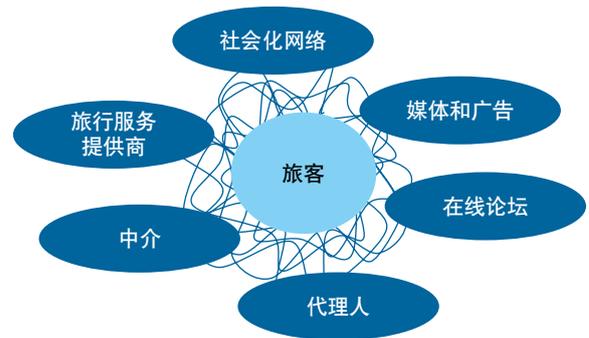


图2-1. 分销模式的重心从航空公司推动向旅客拉动转移

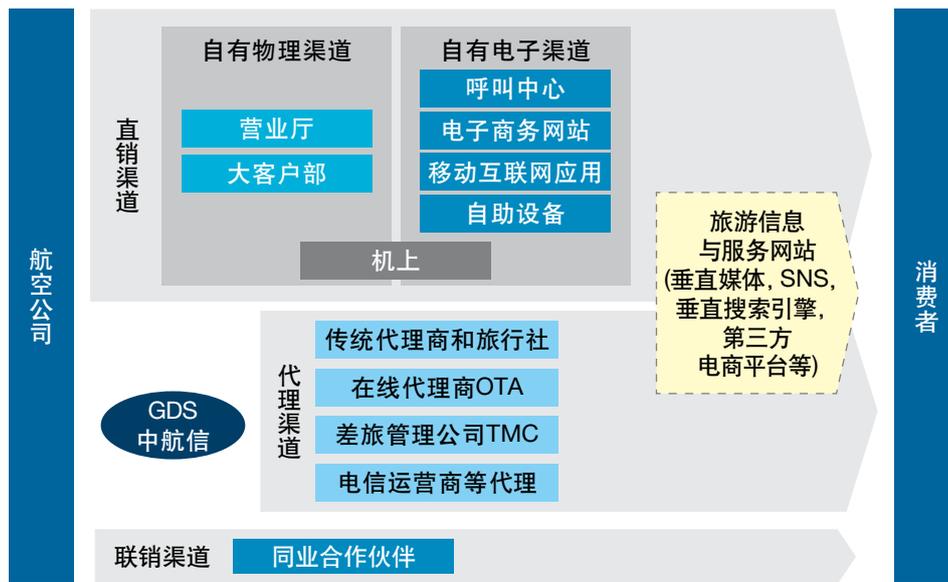
图2-2. 信息爆炸带来的“蜂巢效应”

航空公司需要在这种背景下，重新审视各类主要渠道对航空公司的价值和方向。航空公司国内机票主要销售渠道见图3。

直销渠道以航空公司自有渠道为主，按照介质分为物理渠道和电子渠道，电子渠道中包含了很多新兴渠道如移动互联网应用和自助设备等。另外，乘客在航程中、机舱内这个特殊的时间和空间也构成航空公司可以善加利用的渠道。代理渠道主要包含各类有资质的机票代理商。分销系统GDS(在中国即中航信)尽管不是渠道，但对航空公司和代理商双方起到至关重要的作用，因此也纳入探讨范围。联销渠道主要指借助

其他航空公司合作伙伴以共享代码方式或联程方式销售，这种方式在国际航线较多，在国内销售中占比小，以下不展开讨论。

除了以上航空公司自有销售渠道和有资质的代理这些直接销售渠道外，还有一类随着网络和社会化媒体的兴起而出现的旅游信息与服务网站，目前多数并不直接进行销售交易，只是提供信息或者以链接方式或电子商务平台方式促成交易。这类渠道本属于广义渠道，或者说是间接渠道，但鉴于其天生的通达性、传播性和超过一般渠道的精准性，对航空公司销售具有不可忽视的价值潜力，因此这里也将之纳进来进行探讨。



资料来源：IBM商业价值研究院

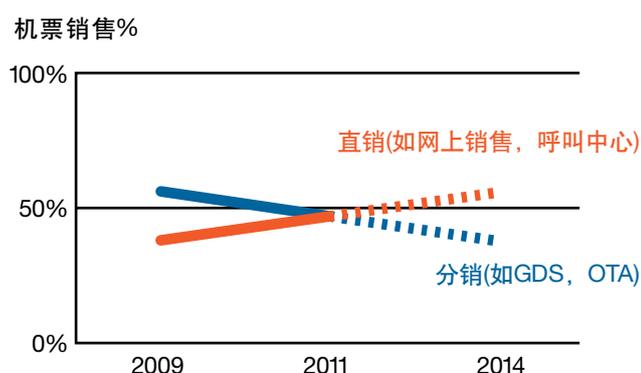
图3. 中国航空公司国内机票销售渠道总览

直销渠道

增加直销对于全球航空公司来说都是未来几年的发展趋势，有预计2014年将将有58%的机票通过直销渠道销售(图4)。直销渠道可以带给航空公司的价值包括：减少对代理渠道的依赖，降低代理成本；支持更复杂的产品和服务销售；提供差异化的客户体验，培养品牌忠诚度；提升渠道控制力，等等。因此，对于国内航空公司来说，发展直销渠道具有重要的战略价值。中国航空公司网络直销起步较晚，直销在整体渠道结构中的占比较小，但可以确定的是，中国航空公司将会跟随全球航空公司直销渠道发展的趋势，机票直销的力度会持续加强。

自有物理渠道

传统的航空公司机票营业厅通常就是几台电脑和几个销售人员，与代理商机票销售点几乎没有差异化，相比呼叫中心也没有体现出不同的优势。这对成本高昂的物理渠道实际上构成了一种浪费。



资料来源: The Airline IT Trends Survey 2011, a joint survey by Airline Business and SITA.

图4. 全球机票直销将逐渐成为主要的销售渠道

物理场所相比电子渠道有着独特的空间特性，可以面对面沟通和亲身感受，是提升客户体验、促进机票产品“去商品化”、打造差异化竞争、争取和服务高端客户、培育品牌忠诚度的理想渠道。其他领先的服务行业如银行、电信业，其网点/营业厅都已经进行了很多转型，比如功能分区、体验中心等等，以更好地体现出这些独特优势。花旗银行借鉴苹果商店给客户的良好体验，打造花旗“智慧银行” Smart Banking零售旗舰网点，网点中配备了互动式媒体墙、平板电脑自助体验设备、无线网络，还可以通过私密双向视频会议获得花旗全球专家的帮助。这些经验都可以为航空公司很好地借鉴。

当然，航空公司与银行这种侧重复杂金融产品咨询服务的特点还有区别。乘客最看重的是飞行过程中的体验，而这种电子渠道无法提供的体验正是物理渠道的独特优势所在。所以航空公司传统营业厅转型的方向是成为体验为主、销售为辅的体验中心，为乘客提供从机票预订到机上座椅设施、娱乐设施、服务等的全方位体验，同时还可以向乘客介绍产品服务特色(比如低油耗、绿色环保等)，促进品牌忠诚度，尤其是针对两舱的高端客户。

案例：南航客户体验中心

2010年底，南航上海旅客体验服务中心正式落户上海新天地，这是南航第一家集航空服务体验、航空产品发布、企业形象宣传、旅客咨询、客票销售于一体的多功能的服务平台。体验中心分为一站式服务区、体验区、销售区、高端旅客休息区。旅客在那里不仅可以现场体验订票、网上值机等自助一体化购票登机服务，了解南航的优惠促销活动，还可以感受空客A380头等舱豪华座椅。旅客普遍对头等舱体验、网上直销体验充满兴趣，尤其是南航常旅客和精英客户。⁴

自有电子渠道

呼叫中心

呼叫中心是起步最早的电子渠道，各大航空公司都已经建成了一定规模的呼叫中心，服务功能也在逐渐增加。未来航空公司呼叫中心除了改进服务和运营外，还需要重点提升销售能力。

国内航空公司的呼叫中心具备了基本的呼入销售，但是销售功能并不完善，主要在针对细分客户群的个性化销售、基于客户兴趣的销售、主动外呼销售等方面有所缺失，需要重点加强。

在服务方面，呼叫中心对集团客户的服务需要加强。比如乘客身份识别和归属企业识别、满足集团客户特殊服务要求、配备集团大客户专属服务团队等等，国内航空公司的呼叫中心还很少能够满足。

内部运营方面，呼叫中心除了改善服务质量(如接通率、等待时间、号码识别等)以外，还需要将分散的呼叫中心进行整合，整合呼叫号码或整合共享服务中心，带给客户更好的体验和降低运营成本。2011年10月国航推出新服务热线95583，统一了原有的服务热线、销售热线、知音会员热线、白金卡热线、以及客户关系维护中心投诉热线，向旅客提供一站式全方位服务。当然，运营的改善离不开信息系统的支持，尤其是在客户信息管理方面。

此外，呼叫中心毕竟具有较高的人工成本，航空公司需要逐渐引导客户向成本更低的自助型渠道转化。

电子商务网站

随着电子商务的发展，各家航空公司的电子商务网站也在建设和改进中。航空公司建设电子商务网站的优势在于自有品牌和产品开发能力，劣势主要是缺少聚合效应，航线网络不健全。比如说，对于商务旅客来说航班时刻往往是最关注的因素，超过品牌、价格等其他因素。

航空公司电子商务网站可以承载多方面功能，包括销售交易、客户服务、营销和品牌传播，但不是所有航空公司的网站都需要以销售为第一目标。关键是需要根据自身情况确定网站的定位和主要功能。

在B2C方面，航空公司电子商务网站未来发展的趋势是要在合理确定目标客户群的基础上提升个性化销售和提供差异化的客户购买体验。

目前国内一些大型网络型航空公司在运营电子商务网站的过程中，往往存在一个客户选择方面的低价误区，即主要依靠最低价来吸引客户。这种策略吸引到的往往是寻求绝对低价的客户，对品牌、服务等方面并不看重，因此忠诚度不高，而且拉低了利润，有些航空公司B2C网站销售的平均票价比整体价格水平还低。而实际上，多次飞行的常旅客对网络型航空公司才有更大价值，B2C网站销售应该更好地整合与利用常旅客计划。

个性化销售目前还是国内航空公司的弱项，需要重点加强的领域包括针对细分客户群的个性化销售、基于客户兴趣的销售、附加服务销售、渠道专属的产品或优惠等等。英国航空公司网站的Tripseeker(意思为旅行探索者)就是基于客户兴趣销售的一个很好的案例。

航空公司还应该利用好电子商务网站这个工具，更好地实现差异化的客户购买体验，凸显独特优势，比如集团资源或航空联盟资源给客户带来的特殊收益等，参见美国航空公司和澳航的案例。

英国航空公司(British Airways)的Tripseeker改变了客户挑选航班/目的地的方式

往往有一些客户，尤其是休闲旅行的客户，在度假的早期规划之时尚没有确定的目的地。而使用英航网站的Tripseeker，客户可以根据自己的喜好来定义各种筛选条件，包括出发地、价格范围、时间范围、天气情况等，Tripseeker根据这些条件为客户匹配出合适的目的地，以地图方式呈现，并配以航班选择。Tripseeker很好地满足了一部分细分客户的需求和行为习惯。这是个看似简单的想法，但是实施起来需要相当强大的能力。

美国航空公司(American Airlines)网站常旅客享受联盟成员里程互通

美国航空公司是航空公司联盟寰宇一家的创始成员之一，主要联盟成员分布欧、亚、南美、澳、中东等各大洲和地区。在AA的电子商务网站上，常旅客可以实现寰宇一家成员航空公司之间的里程互通以及会员航空公司之间国际联运电子客票服务等优势，有效地吸引和保留了高价值的常旅客。

澳洲航空公司(Qantas)网站统一服务集团多品牌下的各客户群

澳洲航空公司采取多品牌策略来吸引不同的细分客户群，旗下Quatas品牌经营国际及澳洲境内航线，QuantasLink运营澳洲境内区域航空，还有Jetstar捷星低成本航空和捷星亚洲低成本航空。澳航的网站可以统一服务于所有品牌、所有客户的查询预订和常旅客计划，既实现多品牌支持，又可以享受多品牌之间的协同和互补，同时满足不同客户的需求以及同一客户的不同需求，实现最大化多品牌策略收益。

B2B方面，包括对企业客户(B2G)和对代理人(B2A)，航空公司的方向是更多采取直联方式促进渠道扁平化，更好地发挥信息的作用来支持和促进销售和服务。

对于集团大客户，航空公司可以通过网站更好地满足大客户特殊的管理和服务需求，比如费用控制和报告，同时也有助于航空公司定期对大客户进行精细化的业务量评估和优惠资格调整等等。对中小企业客户，通过网站提供便捷、低成本的服务是拓展中小企业市场的关键。

对于代理人，电子商务网站可以为代理人提供更多工具、信息等，促进代理人销售，提升对代理人的掌控力，还可以帮助代理人降低成本，争取拥有客户资源的代理人。

美国航空公司AA通过网站门户服务拓展中小企业市场

美国航空公司通过网站门户为中小企业提供了简便易用的工具，中小企业不必签订复杂的代理合同就可以进行整体采购，网站提供简单的跟踪和报告功能，还根据业务情况给予一定激励。通过这种服务美国航空公司可以收集中小企业数据，并利用商业智能来提升销售。

汉莎航空专门为代理人提供eXperts资讯门户网站，促进代理人销售

eXperts是汉莎航空公司专门为各地代理人设计的资讯门户网站，代理人可以在此查询当前机票价格和 Related 预订条款、了解最佳优惠活动信息。通过这个网站，代理人可以方便地获取公开运价和私有运价，网站支持候补申请、集团报价、特殊服务要求，并且与汉莎的里程计划相联系，对代理人提供激励。

汉莎通过这一服务可以收集代理人数据和业绩信息，并且为每个地区的代理人建立一个社区，整合社会化媒体，促使在线协作，同时还获得更好的一致性，提升效率，提升对代理人的掌控。

移动设备和应用

随着移动互联网的发展和智能移动设备的普及，航空公司渠道也必须跟随SoLoMo(社会化 Social 本地化 Local 移动化 Mobile)的趋势。移动设备和移动互联网应用对航空公司的主要价值包括：

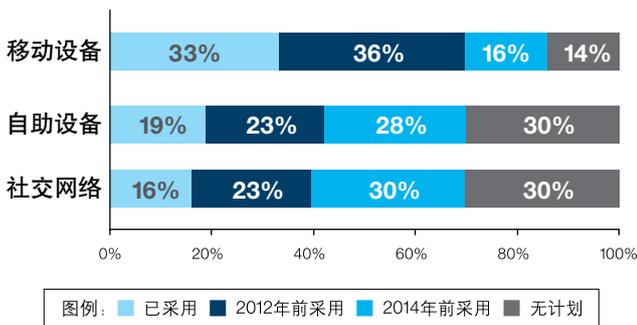
- 紧跟新一代消费者的行为变化方向，吸引常旅客；
- 个性化的移动平台是销售附加服务的理想平台；
- 可以与位置服务结合，支持个性化营销和服务；
- 贯穿整个旅程的持续互动，是转型客户体验的最有潜力的渠道。

附加服务(Ancillary Service)是可以与基本客运服务分离并单独出售的服务，包括优先选择座位、使用贵宾休息室、预购餐食、支付行李费、优先登机、机上wi-fi、携带宠物、增加颈枕等等，附加服务收入(Ancillary Revenue)已经成为全球航空公司的一个重要收入来源。Idealworks & Amadeus预计，全球航空公司附加服务销售收入(Ancillary Revenue)2011年将达到325亿美元，比2010年(226亿美元)增长43.8%。⁵同时附加服务也提供一个让旅客个性化定制其旅行体验的方式，有助于航空公司产品差异化，对于航空公司服务“去商品化”是至关重要的。

个性化的移动平台是销售附加服务的理想平台。机票预订通常有一定的提前期，而附加服务需求往往是越临近旅行开始越容易逐渐产生，尤其是在机场办理乘机手续时和等待登机时，比如座位选择、超重行李、餐食选择、升舱等等，这就凸显了移动渠道的独特作用。

全球的航空公司都在致力于增加新的机票销售渠道，移动应用是近期投资的主要方向之一。一项Airline Business和SITA对全球200家主要航空公司的调查显示(图5)，87%的航空公司已经或计划在2014年前实现通过移动渠道销售机票以及附加服务，主要包括销售机上服务(如座位选择、餐饮等)、机票升舱、机票改签等；比较领先的航空公司已经开始将新兴渠道整合进销售流程。

目前国内航空公司为乘客提供的基于移动设备的服务主要包括航班查询预订、办理乘机手续和条形码登机牌、座位选择、行程管理、航班状态、短信息提醒、常旅客计划积分查询等。这些标准功能已逐渐成为竞争必须，而不再构成竞争优势。未来不管是移动设备



资料来源：The Airline IT Trends Survey 2011. a joint survey by Airline Business and SITA

图5. 全球航空公司对新兴机票销售渠道的投资计划

和功能还是移动平台和应用都具有广阔的发展空间。虽然一些设备和功能的发展趋势本身并不受航空行业发展的特别影响，如移动支付、NFC近距离无线通讯、语音识别、增强实景、活动方向和位置感应等等，但紧跟这些趋势并应用在自己的移动服务中必然使航空公司从中受益。

国外航空公司移动应用的一些酷功能让购票过程充满乐趣，并支持社交网络分享

- Shake for destination荷兰皇家航空公司KLM的移动应用增加了新功能Tripshake，用户选择一个想旅行的目的地或者日期，该应用提供约100种选择，用户摇一摇电话就可以获得另一个选择，直到满意为止。目的地和价格还可以通过社交媒体分享；
- 西南航空公司移动应用的新功能 Ding! 在第一时间提醒常旅客新的特殊优惠；
- 达美航空的移动应用可以跟踪和支付行李费用，还可以让旅客在停车场拍照并做记录；
- 汉莎航空的移动应用提供一个可以互动的地图，展示从出发地到目的地的航程，帮助预订航班，并配有详细的目的地城市指南；还可以3D再现航空公司的新机舱，展现360度视角的A380驾驶室，配合丰富的视频。Lufthansa Navigator 如GPS一样为旅客提供互动地图和类似谷歌街景的功能，它可以告诉你如何到达你的登机门、乘机柜台、行李提取处或喜欢的贵宾休息室。⁶

直销机上渠道

前文提到，旅客被“困”在空中旅行的“专属”时间和空间对于航空公司来说是非常特殊和难得的客户接触点。以一次3小时的航班为例，除去起飞降落准备约40分钟、各项安检约15分钟、餐水服务约35分钟外，剩下约1.5小时以往是乘客自己支配的休息或阅读时间。随着航班上无线局域网和未来互联网访问的实现，航空公司将可以为这一渠道注入新的服务和销售方式及内容，使其成为航空公司成就客户新体验、挖掘新业务增长的切入点。

国际上已有很多航空公司提供机上互联网接入服务，乘客可在机舱内用笔记本电脑无线上网，用手机发短信、传递数据，如汉莎、美联航、卡塔尔航空等。低成本航空公司如达美将此作为附加服务，以灵活的形式收费。美国航空公司AA为头等舱和商务舱旅客提供三星平板电脑，澳航Qantas旗下的低成本航空品牌Jetstar也将在某些航班中推出iPad租赁服务。

2011年11月，国内首架搭载了无线局域网的航班首航，旅客自带笔记本电脑或者平板电脑就能在飞机上免费体验“冲浪”乐趣。预计2012年，国内航空公司将实现真正的地空通讯，旅客可以在飞机上访问互联网，发微博、上QQ或者收发电子邮件等。国内航空公司也开始积极筹建舱内娱乐服务平台，国航将在波音777-200机队头等舱和公务舱提供定制的便携式机上娱乐设备，预装电影、短片、CD音乐专辑、电子书、游戏等。

航班上基于无线局域网和互联网访问的服务和销售机会见图6，可以给航空公司带来更多元的收入。网络接入、移动设备提供、内容提供(如电影)这几类服务，航空公司根据自身的类型和策略来选择是否收费以及如何收费。机票和附属产品销售可提供该渠道专属的产品、价格、折扣、与常旅客计划结合等。销售更多种类的合作伙伴产品如免税品、合作伙伴旅行产品如酒店租车等可以给航空公司带来更多佣金收入。当然，这些需要航空公司的娱乐设施和应用开发来支持。客舱新商业模式的建立将会锁定巨大的高端客户群，以航空公司为中心搭建多边商业平台(图7)。

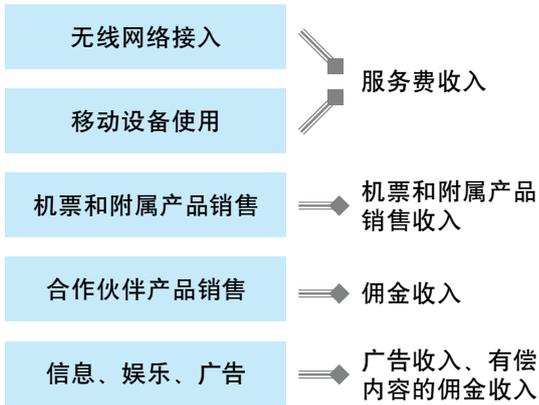
关注其它潜在的新兴渠道

航空公司还需要随时关注其他潜在的新兴渠道，提前布局。比如银行业借力“三网融合”机遇推出的电视银行，成为继电话银行、个人网银之后又一新兴的电子银行渠道。

代理渠道

GDS中航信

前文提过，分销系统GDS(在中国即中航信)尽管不是渠道，但对航空公司和代理商双方起到至关重要的作用，因此在探讨各类代理渠道之前，先对GDS的发展趋势进行一些分析。



资料来源：IBM商业价值研究院，IBM企业咨询服务部

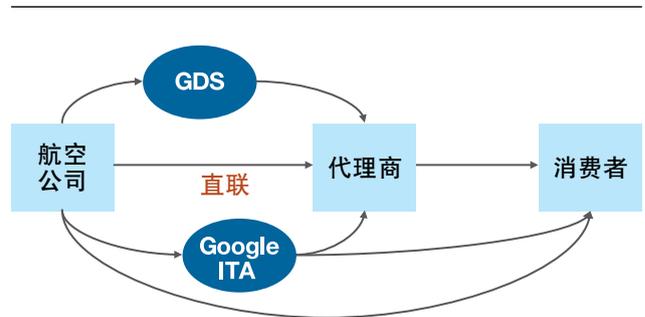
图6. 航班上基于无线网络访问的服务和销售机会



图7. 航空客舱多边商业平台

从全球来看，传统的网络型航空公司正在力图摆脱对GDS高度依赖的分销和运营模式，技术的发展在其中起到了重要作用。新的接口技术的应用催生了直联模式，航空公司可以绕过GDS与代理商连接；Google和ITA合并产生新一代机票搜索引擎，将进一步挤压GDS的空间，见图8。

直联方式是代理商不经过GDS而直接连接航空公司的主机预订系统，可以完成查询、价格、预订、出票、出票后服务等交易。直联使用现代的科技连接方式和XML信息，可以更强大和灵活地处理交易。传统模式下，GDS储存航空公司的数据，控制内容、



资料来源：IBM商业价值研究院

图8. 航空公司由高度依赖GDS转向多种方式的混合模式

交付、展示和绝大部分的销售，实际上相当于GDS在生产航空公司的产品。直联模式下，航空公司不再需要将产品生产外包给GDS，而是自己将数据和产品打包并通过直联把最终产品发送给代理商和GDS进行销售。航空公司采取直联模式的收益包括大大降低支付给GDS的费用，灵活地进行产品打包和定价，提升附加服务销售，提供更强大的解决方案和个性化服务。根据Farelogix公司总裁兼CEO Jim Davidson，传统模式下航空公司支付GDS代理费平均每张票12美元，直联模式下航空公司只需要每张票2-3美元，节省80%。⁷当然，这一模式需要航空公司拥有自己的ICS舱位管理系统。

2010年底，美国航空公司American Airlines要求Orbitz/Expedia等代理商使用直联模式进行航班访问和预订，从而绕过GDS。这种方式可能影响OTA来源于GDS返还的收入，更是严重威胁到GDS的收入。AA遭到了一些GDS(如Sabre)和他们旗下的OTA(如Travelport拥有的Orbitz)的抵制，其航班信息被先后从Orbitz和Expedia上移掉。Priceline则采取独立策略，同意纳入AA直联方式。2011年，Sabre和AA暂时休战，期望通过谈判和诉讼解决冲突。

从这些事件中可以看出，网络型航空公司开始采取实际措施试图摆脱对GDS的依赖，目的不仅仅是降低渠道成本，而且要重塑分销体系，拥有更多的内容和

价格控制。传统的GDS分销垄断受到直联模式的威胁，必将强烈抵制。这场斗争更可能是以混合模式而逐渐推进而不是革命式的。

另外，2010年Google并购航班信息分析公司ITA Software，为美国的航空公司和OTA提供了GDS以外的新选择。Google表示将使用ITA来完善其航班信息搜索功能，给在线旅游搜索者提供最佳的、个性化的搜索体验，然后把潜在顾客引向旅行社和航空公司的网站购买机票。

全球的GDS已经意识到未来机票销售的复杂性挑战，因此也不断在技术上进行创新，希望更好地满足不同类型航空公司的要求。一方面，他们通过后台技术创新来降低运营成本，从而向低成本航空公司敞开大门。低成本航空公司想开拓利润更高的企业客户市场就需要通过GDS，因为企业客户希望通过OTA或TMC而拥有更多航空公司选择。比如Amadeus推出的分销解决方案Amadeus Ticketless Access让低成本航空公司以更低的成本使用GDS，同时保留内容控制。另一方面，他们也推出解决方案，可以让代理人同步获得航空公司的商品化特征，目的是满足传统全服务航空公司的价值竞争需求，让航空公司在GDS可以像自有在线直销渠道一样地控制产品和价格，进行附加服务销售、支持移动应用等，从而进行品牌差异化，从价格竞争转向真正的价值竞争。

在中国，国资委下属国企中航信是国内唯一的民航信息查询平台，是几乎所有国内航空公司的航班、时刻、座位空缺信息的唯一信息来源。中航信拥有国内除春秋航空外所有航空公司的ICS系统、覆盖中国大陆全部民用机场的DCS和覆盖国内几乎全部机票代理的最庞大的CRS，拥有中国民航丰富的ICS、CRS和DCS数据，以及国内所有航空公司采用的国内航空运价管理系统。

航空公司随着业务发展不断对中航信产生新的要求，比如灵活地支持航空公司的产品多样性、舱位控制、价格控制、附加服务销售、乘客服务等，灵活地满足中小航空公司在个性化方面的要求，更好地支持航空公司拓展移动等新渠道，满足代理商日益复杂和多样化的代理业务需求等等，航信目前尚无法很好地满足这些新要求。另外，中航信对代理人的垄断和控制一定程度上削弱了航空公司在分销渠道的话语权。

对此，主要航空公司一直没有放弃考虑自建PSS (Passenger Service System)航空旅客服务和销售系统的可能性，但一方面在政策方面尚不明朗，面临来自中航信的阻力，另一方面投资巨大，建设周期长，系统建设运维难度大，一些关键模块如DCS运营的风险也比较高，所以目前多处在可行性论证和方案设计的阶段，没有走出实质的一步。因此，中航信在一定的时期和政策环境下对于国内的航空公司仍然具有不可替代的信息技术服务价值。

未来航空公司的PSS建设要满足以客户为中心的运营和复杂产品管理的需求，除了传统PSS核心功能模块之外还需要在周边构筑差异化的应用，比如市场管理、品牌管理、客户关系管理、渠道管理、服务管理等等。

传统代理商和旅行社

传统代理商渠道具有多航空公司线路聚合优势以及长期积累的覆盖力和渗透力，仍然对航空公司具有重要价值。传统的多级代理商体系中，批发商保持整个下游代理渠道稳定，为依附于它的二级代理提供订票、出票、结算等服务或经营资源，二级代理以低成本的方式集中精力进行销售，并具有升级为批发商以发展更大的销售网络的潜力。

但是，电子客票的普及使传统代理商原来在销售服务方面的价值正在消失，面对航空公司直销和OTA的迅速发展以及新一代消费者消费习惯的变化，传统代理商的价值在不断下降。要想保持和提升价值，代理商必须发掘新的增长点，比如旅游产品服务的拓展和打包、新的利基市场、开发三四五线城市新目标客户群等。航空公司在代理商的转型方面可以给予一定的支持和帮助。

OTA在线代理商

和传统代理商相比，OTA在线代理商渠道消除中间环节，简化分销渠道结构，同时具有多航空公司线路聚合优势和跨地域销售能力。有实力的OTA还在积极拓展酒店、租车、接机、景点门票等延伸服务，并进行产品组合和资源整合，打造一站式旅行服务解决方案。大型OTA还在拓展企业市场，并从大企业集团拓展到中小企业，继续增加市场份额。这些都将促使OTA在今后一段时间内仍保持强劲的发展势头。

但是，OTA行业集中度较高，按照“强者恒强”和“赢家通吃”的规律，随着OTA在品牌、资金、客户群、客户服务、产品开发、外部合作等方面实力逐步强大，话语权会逐渐增加。长期来看，OTA与航空公司的网上直销渠道、TMC差旅服务公司等也会逐渐产生目标客户重叠和冲突，导致增速或市场份额的下降。航空公司需要谨慎处理好与OTA的竞争与合作关系。

TMC差旅服务公司

TMC差旅服务公司对航空公司的价值一直比较稳定。一方面，TMC服务的企业市场本身相对比较稳定，而TMC对企业客户在差旅费管理与合规控制等方面的独特附加价值使其通常保证较稳定的业务量；另一方面，企业客户商务旅行价格敏感度较低，给航空公司带来的利润水平较高。

OTA携本地资源优势进入企业差旅服务市场可能会分流一部分企业客户，但许多全球大企业、跨国企业的差旅服务都是全球总部统一采购，大型TMC受到的影响很有限。而且航空公司为避免OTA话语权过大，从渠道结构稳定、牵制的角度，也希望TMC保持其企业客户。

电信运营商等代理

电信运营商等代理合作伙伴也是对航空公司很有补充价值的渠道资源。电信运营商拥有现成的渠道体系，包括营业厅、电话中心、网站等。尤其在航空公司渠道较弱的二三线城市，电信运营商物理渠道(营业厅)数量众多、覆盖广泛，品牌较强，人员素质较好，销售行为规范，可以有效拓展二三四五线城市，减少黑代理、虚假行程单等损害消费者权益的情况。以中国联通为例，联通获得中国航空运输协会(简称“中航协”)颁发的国际、国内客运机票销售代理资质，推出了116114电话、网站和营业厅的机票查询预订服务。中国联通拥有的社会渠道合作营业厅和自有营业厅超过10万家，覆盖全国31个省，遍及所有城市及城乡社区。

代理商渠道的发展共性

长期来看，大型的代理商不管是传统代理商、OTA、TMC在发展上将出现越来越多的共性，包括：充分利用呼叫中心和网络的形式，服务企业市场，向提供综合旅游产品方向发展，与社会化渠道进行广泛深入的合作等等。

随着OTA拓展企业市场和TMC提供在线服务，二者的形态也将呈现一定的融合趋势，成为一种“在线差旅管理公司”的形式。国际TMC和OTA如美国运通、Expedia下的企业服务Egencia、以及国内的携程企业服务等都在向这种融合形态发展。

旅游信息和服务网站

随着网络和社会化媒体的兴起，越来越多的社会化媒体和旅游信息与服务相关的网站成为消费者旅行的起点和入口，它可以为航空公司和代理商带来有效的客户和订单，是航空公司不可忽略的平台和资源。

与机票销售相关的旅游信息与服务网站主要有以下四类：

- 信息类，是提供或促进旅行信息交换的垂直媒体，包括政府和非赢利的信息来源、地图网站、微博、专家和驴友的点评指南网站、门户网站等，比如My travelguide、Yahoo旅游、绿人网、到到网；
- SNS社交网络，即基于人际关系的社会化网络，航空公司可以合作开发应用实现机票预订、行程分享等功能，如Facebook、开心网、人人网；
- 引导类，是将旅行交易或特定的旅行搜索引至航空公司等服务供应商网站和各种中介代理网站，主要包括垂直搜索引擎、比价网站等，如TravelZoo、Kayak、Google Flight、去哪儿、酷讯；

- 交易平台类，多为电子商务平台类网站，为航空公司和代理商提供平台服务，处理其旅行预订交易(包括传统的机票、酒店、租车以及活动)等，如淘宝旅游。

目前在国内这些媒体大多并不是具有机票销售资质的代理，主要是以提供旅游信息、促进信息交互、提供应用、提供订单链接、提供交易平台服务等方式，在消费者与航空公司或代理渠道之间促进、促成销售交易。未来只要持续聚集用户，就有可能带来销售模式的变革。国外已经开始了将社会化媒体作为新兴的机票销售渠道来发展。

这一类间接渠道对航空公司的价值包括：

- 巨大的用户基数(成熟网购用户)和流量；
- 垂直媒体和垂直搜索引擎的用户针对性较强，在航空公司网站具有较高的转化率，新用户获取成本低；
- 社会化媒体的精准度较好，在口碑营销、个性化营销、关系型销售等方面有巨大潜力；
- 旅游搜索引擎和比价提供的最低运价数据为航空公司的价格制定提供及时的决策依据。

马来西亚航空公司利用社会化媒体提升销售，成为社交媒体创新的领导者

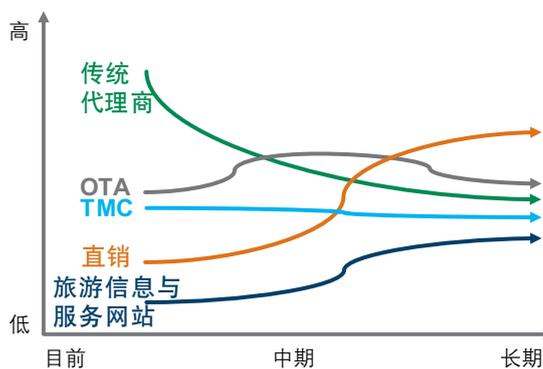
马来西亚航空在脸谱网(Facebook)开发了应用MHbuddy,让乘客和朋友一起旅行“Travelling with friends gets easier with MHbuddy”。MHbuddy允许旅客进行马来西亚航空公司的机票预定、办理登机手续,旅客还可以在Facebook上查找目的地城市的朋友、查询乘坐同一航班的朋友以及他们的座位,并分享行程信息给社交媒体上的朋友们。马来西亚航空公司是Simply flying 2011年利用社会化媒体最佳航空公司获奖者之一。⁸

目前国内航空公司与社会化媒体也展开了各种形式的合作。国航从2007年开始与垂直旅游搜索引擎去哪儿网深度合作,包括购买链接、营销、品牌宣传、技术、客户介绍等方面。经过长期的合作,“去哪儿”已成为国航最重要的营销合作渠道之一。遨游旅行网利用自己与航空公司高度契合的客户资源,把一些企业级的大客户直接介绍给航空公司。被视为目前航空公司微博营销典范之一的东航微博“@东航凌燕”目前已经拥有超过3万名粉丝,起到了很好的传播和品牌建设作用。

小结

综合以上的价值和方向发展分析,总结各主要渠道对航空公司的价值变化趋势见图9:

- 直销渠道将会较为迅速地增长,成为具有战略价值的渠道,其中物理渠道、航空公司网站和移动应用、机上渠道都具有很大价值潜力;



资料来源: IBM商业价值研究院

图9. 主要渠道对航空公司的价值变化趋势

- 传统代理商对于航空公司仍然具有重要价值,但会逐渐被缩小,在低一些的水平上达到新的稳定; OTA在一段时间内将借助于延伸服务和企业市场的拓展而继续较快增长,但可能逐渐与其它互联网渠道产生更多重叠和冲突; TMC价值比较稳定,企业客户可能受到其它代理商分流; 各类大型代理商的发展会出现更多共性, OTA企业服务和TMC的形态及价值将会逐渐融合;
- 社会化媒体、旅游信息和服务网站等间接渠道为航空公司带来更多的客户接触点,而且覆盖更精准、互动方式更丰富,具有不可忽视的价值。

总的来说,国内的机票销售将向多元化和扁平化的渠道结构形态发展。航空公司和代理商之间将在经历一定的变动和冲突时期之后寻找新的稳定关系,重铸渠道版图。

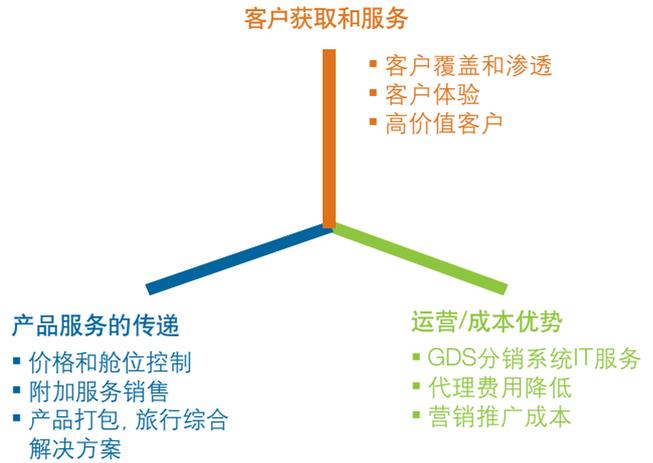
战略定位决定渠道策略

机票销售渠道为航空公司带来的主要价值主要在提升客户亲密度、产品服务的传递、和运营/成本优势三个维度上，见图10。航空公司的战略定位选择将极大地影响渠道策略。

国内航空公司以网络型、低成本型和区域型三种类型为主。不同定位的航空公司需要在渠道带来的几方面主要价值中进行权衡(图11)，选择适合的渠道策略。

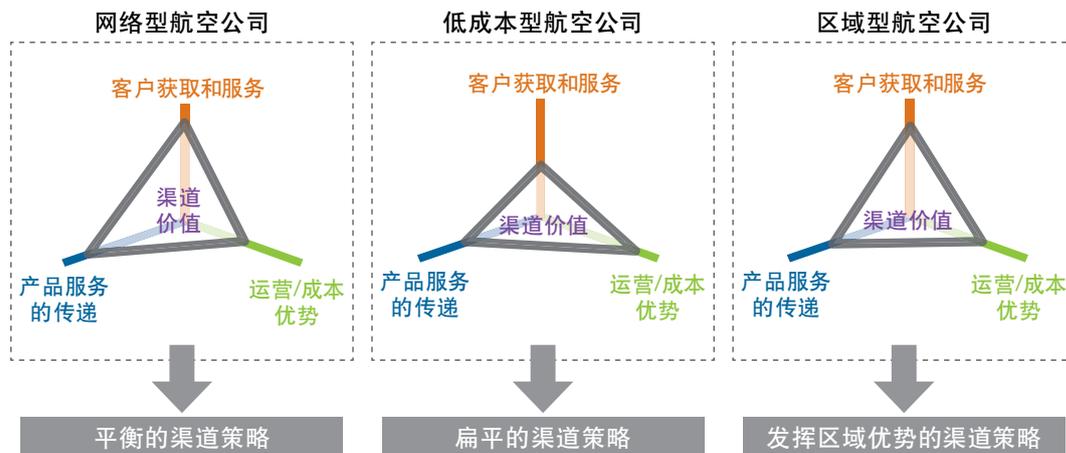
网络型航空公司渠道策略重点

网络型航空公司的核心竞争力主要在于航线网络和线路及枢纽经营、丰富的产品、优质的服务、品牌优势等等，因此必然比其它类型的航空公司具有更大的复杂性。这种复杂性表现在运营方面是长航线、多航



资料来源：IBM商业价值研究院

图10. 销售渠道为航空公司带来的主要价值



资料来源：IBM商业价值研究院

图11. 不同类型航空公司的销售渠道策略示意图

段、大网络、复杂机队机型，表现在客户方面则是多样化的客户群和复杂的需求，表现在产品方面是产品服务的种类、交付地域复杂多样，标准化程度低。这些许多的复杂性给渠道带来的挑战是，渠道也必须丰富、多样和复杂，渠道成本高且控制难度大。

图11网络型航空公司的渠道价值三角形中可以看出，网络型航空公司需要从渠道中获得的最重要价值是将其灵活、复杂的产品和服务精准地传达到目标客户，同时通过渠道高质量的服务获得品牌忠诚度、体现价值竞争；鉴于产品服务和运营的复杂性，渠道成本往往不是首要的关注点。

网络型航空公司比较适合采取平衡的渠道策略，即丰富的渠道类型，充分借力代理渠道但不过度依赖，挖掘直销渠道的最大潜力，提升掌控力。

在渠道结构方面，网络型航空公司需要尽量丰富的渠道类型，直销与代理渠道能够分庭抗礼，各占半壁江山；同时积极发展网络等新兴渠道以促进结构的扁平化，在利用社会化媒体和移动应用方面成为创新的引领者；还需要利用好物理渠道打造差异化优势。

在渠道控制方面，网络型航空公司需要重点关注渠道冲突问题，清晰地定义渠道规则，与代理商保持竞争合作关系，同时加强舱位和运价控制，提升收益管理。

在渠道成本方面，网络型航空公司应该避免强势削减代理手续费而引发代理商强烈反弹，而是充分挖掘直

销渠道规模效应带来成本的降低，同时引导呼叫中心用户向自助型渠道转移。另外，借助新媒体提升宣传推广的精准度可以提升市场费用的投入产出比。

中国拥有巨大的国内市场潜力，对于网络型航空公司来说，目前还有非常重要的一点就是拓展新兴的二三线城市乃至四五线城市，才能源源不断地获取新客户，因此渠道下沉是未来的战略选择之一。渠道下沉的关键是渠道覆盖和运营成本。航空公司可以“两条腿走路”，一方面可以充分借助代理渠道，尤其是在二三四五线城市有现成渠道覆盖的代理商，比如传统旅行社在帮助刚开始尝试休闲旅行的客户方面很有优势、电信运营商有着成熟的渠道和较强的品牌认可度等等；另一方面可以借助技术手段，大力推广自有的呼叫中心、网络、移动等渠道。

低成本型航空公司渠道策略重点

低成本型航空公司以绝对有竞争力的成本为核心竞争优势，渠道价值选择必须与之保持高度一致，因此在渠道价值三角形中(图11)，渠道的成本优势是关注重点；产品服务传递方面主要满足简单而标准化的产品服务并支持标准化的产品拆分和组合即可，客户方面渠道需要收窄而聚焦于目标客户群。

因此，低成本型航空公司渠道主要挑战在于：从渠道结构设计和渠道运营两方面降低成本；针对明确的目标客户群控制覆盖面、提升精准度；支持附加服务销售。

这种类型的航空公司适合采取扁平的渠道策略，重点是以网络直销为主要渠道，发展附加服务销售；实施精细化的渠道成本管理和控制。

渠道结构方面，低成本型航空公司最大化网络直销渠道，在新渠道方面采取创新跟随策略，积极利用社会化媒体引导用户，利用移动渠道发展附加服务销售。

在渠道控制方面，需要灵活控制和调配不同时间窗口和渠道的座位投放、价格和折扣，与社会化渠道保持良好的营销合作关系。

在渠道成本方面，拥有自己的航班和座位管理系统以及机票预订销售系统、减少GDS系统的代理费是达到成本优势的一个相当重要的举措。另外，运营成本要做好精细化成本管理；针对价格敏感性的目标客户群有重点地进行市场推广，控制费用。

区域型航空公司渠道策略重点

区域型航空公司在航线网络和产品方面不如网络型航空公司丰富，成本方面由没有低成本型航空公司的优势，其核心竞争力主要可以在服务和本地化方面建立。因此，在渠道价值三角形中(图11)，区域型航空公司在渠道价值的三个主要方面较为均衡，与本地化特色相结合的产品和服务必然对产品和服务的传递和客户服务等方面产生特殊要求。

区域型航空公司渠道的主要挑战在于在标准化和特色化中间寻找适当的平衡；渠道价值的三个方面价值均衡发展，不要出现明显短板；与区域内的代理渠道保持紧密的合作关系。

这种类型的航空公司适合采取发挥区域优势的渠道策略，在客户获取和渠道承载的产品和服务内容上充分与区域特色结合，形成差异化优势。

在渠道结构方面仍然需要倚重代理渠道，与区域内有实力的代理商合作；在控制渠道冲突的前提下适当发展直销，同时可以利用网络渠道加强区域覆盖和渗透。

在渠道控制方面，需要加强对代理商的管理，避免渠道冲突，促进优胜劣汰，促进代理商服务水平的提升，帮助当地代理商建立在产品和服务上更多与本地化特色相结合的能力。

在渠道成本方面，与代理商保持稳定的合作关系，做好自有渠道的成本控制，做好资金管理。

全面评估渠道能力，认清差距

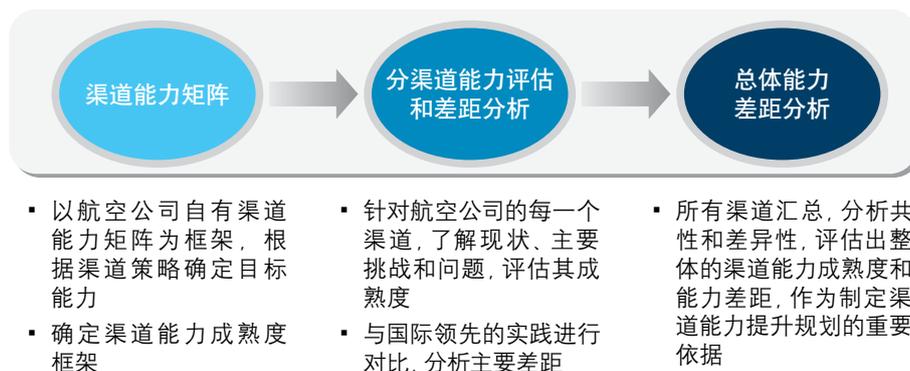
有了明确的渠道策略，还需要相应的渠道能力来实现。目前国内航空公司普遍存在渠道割裂、各自为政的情况，全面认清现有的渠道能力也成为一项很大的挑战。比如网站、呼叫中心等渠道各自运营，没有统一的管理和规划，信息系统以及客户数据也是各自管

理、没有统一，营销活动没有协调；在渠道整合方面更是没有清晰的想法，各渠道分散的建设和改进项目也较少考虑其他渠道。这种情况必然影响渠道功能，造成客户体验不佳，内部管理成本不优化。为了更好地支持渠道策略，航空公司当务之急是需要站在全公司的角度，整体而全面地评估各个渠道的能力，对比目标认清差距，从而能够制定出整体优化的渠道提升规划方案。

我们认为，航空公司对自有渠道能力进行全面、系统地评估，可以采取以下方法(图12)。这是一种以渠道能

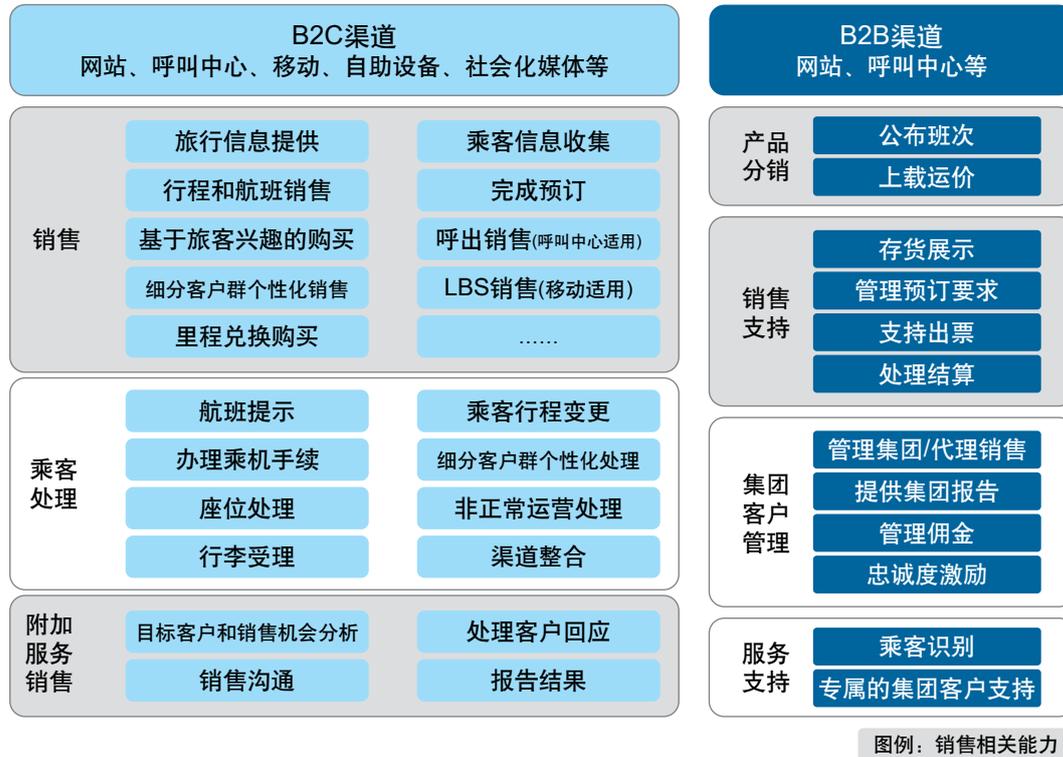
力矩阵为框架、结合成熟度模型的方法论，可以帮助航空公司评估自有渠道的整体渠道能力水平和能力差距，作为航空公司制定渠道能力提升规划的重要依据。

渠道能力矩阵(图13示意)完整而清晰地列出了航空公司自有渠道应具备的能力，融合了行业经验以及领先的渠道实践，是该方法论的关键。我们把渠道能力成熟度从低到高依次划分为“不具备”、“发展中”、“发挥有限作用”、“已具备”、“差异化优势”五个等级，航空公司需要逐一对各个渠道的各项关键能力进行成熟度评估，然后再进行汇总评估。



资料来源：IBM商业价值研究院，IBM Center of Competency，IBM企业咨询服务部

图12. 航空公司自有渠道能力全面评估方法



资料来源：IBM商业价值研究院，IBM Center of Competency，IBM企业咨询服务部

图13. 航空公司自有渠道能力矩阵(示意图)

与全球领先的航空公司相比，国内航空公司的自有渠道能力整体而言在成熟度模型中基本居于“发挥有限作用”的水平，存在许多明显的能力洼地。以B2C网站渠道为例，“基于旅客兴趣的购买”这项能力包括了提供目的地筛选、基于旅客兴趣和条件的筛选、航班方案、航段选择等等内容，一些国际领先的航空公

司(如前文提到的英航网站Tripseeker的案例)已经建立起了差异化竞争优势，而国内的航空公司渠道尚不具备这项能力。“旅客信息收集”这项能力，多数国内航空公司尚居于“发展中”的成熟度，信息种类不完整，旅客的兴趣和习惯方面的信息很少，信息质量上尤其是代理提交的信息质量不能保证，而且各个渠

道信息收集各自为政，缺乏整体的政策和工具。“乘客座位处理”能力包括座位图展示、座位核实、座位变更、升降舱、座位费调整付款处理、重发登机牌等等，国内航空公司的网站目前能够做到支持座位选择，处于“发挥有限作用”的阶段。只有少数能力如“完成预订”等能够达到“已具备”的阶段。

这里需要提醒航空公司注意，各项渠道能力的建立都可能涉及到流程、组织、政策等多个方面，并且尤其需要信息系统的支持。比如多渠道的整合，既需要各渠道的销售流程和业务逻辑保持一致性，相互支持退改签、常旅客计划操作、订单管理等功能，也需要常旅客计划在各个渠道之间打通，政策和执行均保持一致，另外产品在不同渠道之间的供应控制也需要与收益管理相结合。这些都需要强大的客户关系管理、商业智能和业务分析、以及单一、整合的多渠道平台等等系统支持才有可能实现。

我们建议航空公司在渠道工作上尽快行动起来，制定出面向未来的渠道策略，并建立起相应的渠道能力，铺就自己的新渠道版图。我国的航空市场发展迅猛、变化不断，对于身处其中的国内几大主要航空公司来说，渠道建设和转型也是一场竞赛。谁能抢占先机，就必将从市场上获得持续的、丰厚的回报。这场已经悄无声息地开始了的竞赛，航空公司，你准备好了吗？

作者

孙虹，IBM中国商业价值研究院，咨询经理。
她的邮件地址是：anniesun@cn.ibm.com

合作者

甘绮翠，IBM中国商业价值研究院院长。
她的邮件地址是：michelle.yt.kam@bk1.ibm.com

致谢

刘宁，IBM全球企业咨询服务部交通运输业副合伙人

Steven J. Peterson，
IBM商业价值研究院全球交通运输业负责人

陈文，IBM全球企业咨询服务部合伙人，
大中华区交通运输与商品流通业负责人

Greg Land，IBM Center of Competence
交通运输行业，副合伙人

汪涌，IBM全球企业咨询服务部
战略与转型高级咨询经理

牛林海，IBM全球企业咨询服务部
战略与转型咨询经理

窦飞鹏，IBM全球企业咨询服务部
工商企业部咨询经理

王海军，IBM中国商业价值研究院，咨询顾问

参考文献

- ¹ 中国互联网络信息中心CNNIC《2011年中国网民旅行及预订行为调查报告》(2011年7月)
- ² 《2010年中国航空公司酒店网络销售渠道研究报告》艾瑞咨询
- ³ 各航空公司2010年年报, IBV计算分析
- ⁴ 中国民航新闻信息网
- ⁵ Airline ancillary revenue soars to \$32.5 billion worldwide in 2011, Press Release by IdeaWorks & Amadeus
- ⁶ <http://simpliflying.com/2011/mobile-2-0-the-top-10-mobile-apps-by-airlines/>
- ⁷ All's Fare In Sky Wars - How American Airlines' rebellion affects your airfares by Nicholas Kralev (Farelogix Inc. 是一家专为旅行交通行业提供分销技术和服务的公司, 提供直联模式技术服务)
- ⁸ SITA and Malaysia Airlines scoop CAPA IT innovation award, <http://www.sita.aero>; 马来西亚航空公司网站 <http://www.malaysiaairlines.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。



© Copyright IBM Corporation 2012

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