



专家洞察

疫情过后 恢复活力

旅游业复苏的四种方式

IBM 商业价值研究院



主题专家



John Bailey

IBM 全球旅游与交通运输行业
负责人
[linkedin.com/in/johndbailey/](https://www.linkedin.com/in/johndbailey/)
John.Bailey@ibm.com

二十年来, John Bailey 一直担任航空公司、机场和铁路客运公司的顾问。他于 2016 年加入 IBM, 负责为旅游服务行业开发和交付创新型解决方案。在此之前, John 曾在美国联合航空公司和美国铁路公司领导数字化转型计划。



Lauren Isbell

IBM 整合转型主管
[linkedin.com/in/laurenisbell/](https://www.linkedin.com/in/laurenisbell/)
Lauren.Isbell1@ibm.com

Lauren Isbell 是位于华盛顿特区的 IBM 行业学会的成员, 擅长通过创新方法来选择和实施合适的技术与分析平台, 将其作为解决方案, 用于转变客户体验。她与旅游和酒店行业的《财富》500 强企业有着密切的合作关系。



Greg Land

IBM 全球旅游和交通运输行业
负责人
<https://www.in/gregland/>
greg.land@us.ibm.com

Greg Land 负责的行业领域包括航空公司、机场、酒店、租车、邮轮、赌场以及旅行社等。他在“开放旅游联盟委员会”和“世界旅游及旅行理事会”(WTTC)中担任 IBM 代表, 并在 WTTC 新冠病毒疫情后复苏计划全球工作组中担任职务。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



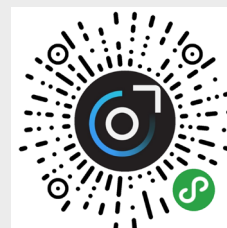
官网



微博



微信公众号



微信小程序

光有乐观的心态可不行。旅游行业提供商不能坐等观望,必须有所作为。

要点

“旧常态”一去不复返

要在全球疫情之后重新获得旅客的信任,航空公司和酒店企业必须证明,保证客户和员工的身体健康同样是企业最优先的任务。

思考过去的危机管理

与那些只想着怎么削减成本的旅游企业相比,为在后疫情时期开展竞争而制定出色决策的旅游企业,将享受到客户数量和忠诚度方面的优势。

企业短期求幸存和长期谋发展完全是两回事

以下四种战略可指导实施恢复计划:吸引旅客,建立深度信任;打造差异化的旅客体验;优化成本运营;以及重塑业务模式。

—

我们仍面临极大的不确定性

旅游业仍深陷疫情危机的影响。有关各个领域的财务重组计划、政府救济计划、破产与裁员的新闻屡屡见诸报端。许多航空公司、酒店、游轮运营商、旅行社和租车公司在危机管理中苦苦挣扎。尽管旅游企业管理层为做出应对疫情危机的关键决策而疲于奔命,但行业领先者企业还是需要及早谋划复苏大计。

最近的调研结果预测旅客数量的恢复将比较缓慢: 62% 的受访者表示未来六个月内不会旅行, 而且许多人不愿意参加会议 (55%)、去主题公园游玩 (43%) 或到现场观看体育赛事 (45%)。¹ 甚至当新增病例数减少、疫情曲线趋于平缓时, 18% 的受访者仍表示他们不再乘飞机旅行, 36% 的受访者表示不会选择游轮旅行。²

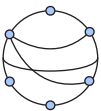
这场危机非比寻常

美国“9-11”恐怖袭击后航空企业遭受重创, 2003 年非典 (SARS) 爆发严重打击了亚洲旅游产业, 2008 年全球金融危机期间消费者纷纷捂紧钱包, 但在这些危机中, 旅游业都挺了过来。所有这些事件都严重影响旅游业提供旅行服务的能力。然而, 以前这些危机尽管造成了直接后果, 基本的旅行需求仍保持相对稳定。

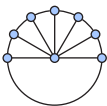
旅游企业必须重新获得客户的信任。

而新冠病毒疫情对旅行服务需求造成了全球范围的沉重持续打击。非典疫情不是全球性事件，影响范围较小，“9-11”带来的是短暂的局部性供应冲击。全球金融危机对旅行需求或服务供应的影响也很小。尽管新冠病毒疫情对旅游业造成重创，但危机后的复苏必将到来。为此，我们提出了四项重要的优先任务，帮助旅游行业的企业顺利恢复：吸引、差异化、优化和重塑（参见图 1）。

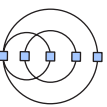
图 1
旅游业如何复苏？



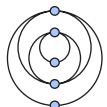
吸引
通过新流程提高安全性和建立信任，从而吸引旅客



差异化
通过开发更多个性化和独特的旅行服务，为增强行业竞争力做好准备



优化
持续寻找短期降本的机会，并制定不断降低运营成本



重塑
设计、检验和实施业务模式，从固定模式转为可变模式

吸引:吸引旅客

要能够吸引客户，就需要全新的程序和有效的沟通，充分发挥旅客个人移动设备的作用，更多地使用其他自助服务技术。企业首先要做的是让旅客感到安全。

航空公司

与空气不流通和无法保持社交距离的封闭群体聚集情况相比，满载乘客的现代客机可能更安全。飞机每小时可换气 10 至 12 次。³ 在医院的隔离病房，最低要求是每小时换气 6 至 12 次。机舱空气从上到下迅速循环，通过 HEPA 过滤器，可过滤掉空气中 99.97% 的颗粒。⁴ 绝大多数乘客座椅的靠背都很高，并且朝向相同，从而形成了物理屏障。

为了满足政府的要求，并证明飞行的安全性，机场和航空公司竭尽所能，降低传播新冠病毒的风险，宣传推广经过改进的方法，以保证旅客的健康。这包括：

- **强化的清洁流程。**美国大型航空公司达美⁵和联合航空⁶已实施并推广充分的卫生措施，并与医院和保洁公司合作，以提高卫生清洁工作的频率和深度。
- **机场值机。**航空公司建议旅客使用自己的移动设备而不是自助值机，在通过安检口时扫描登机牌，获得无接触式体验，并且按照地面标志线排队，保持六英尺的距离。
- **乘客筛查。**筛查方法包括电子形式的有关疾病症状的自我调查，使用手持温度计或高级相机测温，在现场进行新冠病毒检测，以及在旅行之前或之后进行强制性隔离。

- **登机。**使用个人移动设备和面部扫描设备，避免乘客与登机口接待人员发生身体接触。靠窗座位首先登机，或按座位从后向前登机，限制随身携带的行李也可以减少与其他乘客的身体接触。
- **机上。**为了最大程度减少接触，空乘人员可以在所有乘客登机之前将食物、饮料和清洁用品提前摆放在座椅上。根据某些航空公司的政策，空出中间座位，增加旅客之间的距离。在许多情况下，乘客可以使用移动设备和机上娱乐设备与空乘人员进行沟通。

在另有通知以前，佩戴口罩是机组人员和乘客的新常态。尽管某些航空公司还是比较犹豫，但航空业必须继续在旅行过程中做出明显的改变，尽量避免人与人身体接触，降低个人健康风险。⁷ 在未来的数月甚至数年中，一些政府将要求旅行服务提供商遵守新出台的健康安全措施，以减少病毒被带入或重新带入当地的风险。美国地方政府对来自疫情热点地区的人员实施旅行限制，强制要求他们在抵达时自我隔离。⁸ 尽管国际旅行已重新开放，但美国旅客可能根本不被允许进入欧盟国家。⁹

酒店

住宿会带来传播病毒的风险，但在酒店房间外传播病毒的风险更大，比如与酒店员工和其他客人接触，或使用公共的便利设施和公共场所。如果遵循恰当的清洁卫生程序（包括使用 EPA 批准的消毒剂），那么就可以消灭新冠病毒。酒店正在将自己改造成更清洁、更安全的避风港，还提供无接触式接待服务。

与用于快速登机、共享航班状态并引导旅客前往登机口的应用不同，酒店的移动应用使用频率较低，因为它们通常提供的个性化内容较少。

但是旅客可使用酒店应用，体验无接触式入住和退房服务。一些酒店经营者为会员提供数字钥匙，可以完全绕过前台，直接选择自己的房间和楼层，并获得独家服务和促销优惠。¹⁰ 餐饮、客房清洁、礼宾或维护等酒店服务请求也可通过移动应用提交，从而无接触地使用便利设施。

随着酒店移动应用的使用率不断提升，预计会带来全新的机遇，包括：

- **酒店收益增加：**人工智能 (AI) 根据客人过去的行为而定制的服务，可能成为增收机制，推动商品购买，例如付费后即可预留游泳池边的热门位置。
- **会员计划：**会员可以在客房升级之后获得奖励积分，用于兑换其他特别服务：例如泳池小屋、餐厅预订或私人健身课程。

希尔顿酒店:增加流动性¹¹

希尔顿是最早利用信贷额度来应对疫情的企业之一。希尔顿全球控股有限公司通过向联名信用卡合作伙伴美国运通提前出售忠诚度积分,筹集了 10 亿美元。希尔顿将其用于营运资本和一般企业用途。此次出售为未来 18 至 24 个月的酒店运营提供了充足的流动资金。

差异化:建立持久的关系

重新吸引客人还远远不够。疫情后的结构性行业变革将形成截然不同的竞争环境。“人有我也有”的产品和服务无法吸引客户,也不是提价的理由,毕竟航空公司都是从少数几个提供商那里购买飞机和座位,并且在机上提供的服务也大致相同。

后疫情时期的旅游业环境竞争异常激烈,旅游提供商必须无休止地满足差异化服务和体验方面的要求,包括满足新的卫生标准。选择哪家航空公司以及住哪家酒店可能归根结底是价格问题。如果所有航空公司的健康保护措施都一样,为什么要根据品牌或忠诚度来选择旅行服务呢?为了提高忠诚度,提供商必须通过开发与与众不同或更加出色的新服务和新体验,引起旅客的兴趣。

优化:调整运营,严控成本

在最初受疫情影响的日子里,许多酒店企业迅速采取行动以削减后台的成本。快速降本措施包括无薪休假和裁员;停止对核心运营而言非必要的项目;与服务提供商协商以延迟大型技术投资的付款;出售债务,使用会员积分作为担保(请参阅侧边栏“希尔顿酒店:增加流动性”。)

在恢复期间,酒店企业不太会在基础架构和服务方面进行长期的 IT 投资,以避免更加不确定的成本结构。他们不会直接投资于现成可用的云、人工智能、边缘计算和软件,以用来预测本地需求,更加动态地调整人员和供应;而是转而使用拼接型解决方案,将财务负担转移给特许经营商。但这可能无法帮助酒店业者大幅降低长期成本。

“首先, 政府必须做好准备, 允许乘客在不同国家和地区之间旅行。其次, 乘客必须有足够的信心, 相信自己能够安全旅行。”¹²

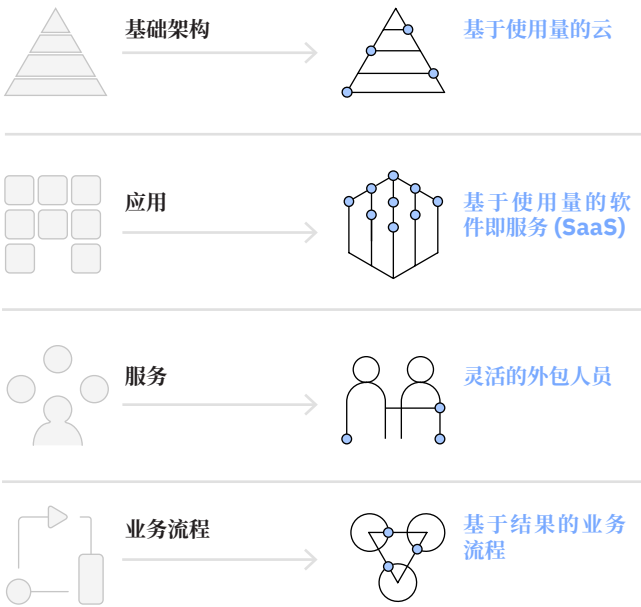
IATA 医疗顾问小组, 2020 年 6 月

重塑: 重新创造富有弹性的业务模式

一些行业领先者企业认为可借复苏期之机, 重组债务负担, 证明痛苦而又久拖未决的降本活动的合理性。擅长将固定成本转变为可变成本旅游提供商能够在未来占据更有利的位置, 这就是为什么大多数企业都计划为成本最高的部门和运营注入更多弹性的原因。

在充满不确定性的时期, 当前的状况和全球市场的动荡进一步放大了弹性业务模式的价值。弹性业务模式可根据服务使用量, 逐步增加或暂时减少成本。这意味着用逐步增加的运营成本取代大规模的一次性资本成本, 并将与成本骤降有关的风险转移给服务提供商 (见图 2)。

图 2
弹性业务模式转移了部分风险



基础架构。使用云计算就是实现弹性业务模式的一个典型例子。所有主要的云在设计中就考虑了基于使用量的商业模式。疫情导致封锁, 预订量骤降 95%, 在云端托管的航空公司应用的基础架构成本会自动下降。而传统数据中心内托管的应用的基础架构成本则不可能下降, 除非人工关闭环境以节省开支。

应用。大型航空公司依靠数百种应用运营业务。一些企业构建和维护定制解决方案; 另一些则选择服务提供商和通用应用。当然, 不应将真正差异化的应用外包, 但是考虑到现在支持此类应用需要数以千计的 IT 人员, 因此有充分理由将更多注意力转移到 SaaS。

服务。人员是航空公司 IT 成本的主要部分。与其他更大程度依靠合同工的行业相比, 这种缺乏弹性的员工队伍增加了成本和风险。

业务流程。以极具竞争力的价格在有限的时间范围内运行标准职能的能力, 对于愿意外包业务流程的航空公司来说是一个关键优势。

行动指南

疫情过后恢复活力

与规划行之有效的复苏战略相关的近期挑战在于，需要制定灵活的愿景以应对当前的不确定性，还必须能够根据市场变化进行调整。

1. 认识到当下的独特性

从旅游业的过去发展历史可以学到一条重要经验，那就是企业的自身条件固然重要，但并不能决定未来的结果。

2. 设想多种恢复方案

尽管巨大的不确定性和动荡将主导未来的旅游计划，但这并不能掩盖旅游提供商在即将到来的新常态之前立即制定和实施恢复计划的紧迫性。

3. 采用全新的业务模式

当前的危机可能促成持久的结构性变化，以防止未来需求冲击带来最严重的影响。在这个固定成本极高、本身具有可变且不可控的运营支出的行业中，旅游服务必须严控成本。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

备注和参考资料

- 1 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, fielded 21-26 April 2020
- 2 Ibid.
- 3 Allen, Joseph. "Airplanes don't make you sick. Really." The Washington Post. Accessed May 2020. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/05/18/airplanes-dont-make-you-sick-really/>
- 4 "What is a HEPA filter?" United States Environmental Protection Agency. Accessed July 2020. <https://www.epa.gov/indoor-air-quality-iaq/what-hepa-filter-1>
- 5 "A New Standard of Clean – Delta Clean." YouTube. Accessed July 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=sbx88jkOx1k>
- 6 "United — A message from our new CEO, Scott Kirby." YouTube. Accessed July 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=s4Xb0S7Armw>
- 7 McGinnis, Chris. "Airline passengers refuse to wear masks, mayhem ensues." SFGATE. Accessed June 2020. <https://www.sfgate.com/travel/article/Airline-passenger-refuses-mask-15349202.php>
- 8 "Governor Cuomo Announces Individuals Traveling to New York from Four Additional States Will Be Required to Quarantine for 14 Days." NY.gov. Accessed July 16, 2020. <https://www.governor.ny.gov/news/governor-cuomo-announces-individuals-traveling-new-york-four-additional-states-will-be-required>
- 9 Chappell, Bill. "EU Sets New List Of Approved Travel Partners. The U.S. Isn't On It." NPR. Accessed June 2020. <https://www.npr.org/sections/coronavirus-live-updates/2020/06/30/883858231/eu-sets-new-list-of-approved-travel-partners-the-u-s-isnt-on-it>
- 10 "How Much ROI Can Hoteliers Make With Digital Keys?" OpenKey. Accessed April 2019. <https://www.openkey.co/2019/04/28/hotel-digital-key-roi/>
- 11 Leff, Gary. "American Express Just Bought Nearly Half a Trillion Hilton Honors Points." View from the Wing. Accessed April 2020. <https://viewfromthewing.com/american-express-just-bought-nearly-half-a-trillion-hilton-honors-points/>
- 12 "Restarting aviation following COVID-19." IATA. Accessed July 2020. <https://www.iata.org/contentassets/f1163430bba94512a583eb6d6b24aa56/covid-medical-evidence-for-strategies-200609.pdf>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2020 年 12 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

