

IBM商业价值研究院

获利的新途径

通过创新领导力、针对性举措和行业创新
改造航空公司业务模式



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

航空业 多年来一直处于转型前沿。尽管危机不断出现，行业仍然能够安全度过，并未发生重大变化。不过，节支和整合已经不足以扭转行业的整体经济态势。当前，有几家公司通过进入高增长市场、注重旅行者的新需求和重塑客户体验获得了蓬勃的发展。这些优秀公司的经验能否指导行业进入获利能力更高的新时代？答案是肯定的。为此，航空公司需要实施三大业务模式的创新，这三大业务模式将在未来十年内重新定义航空业。

全球航空业始终在接近一个突破点，又一次危机或者又一个低迷期必然会引起一系列变化，并导致行业重大转型。然而，航空公司通过一系列节支措施和并购活动来减轻业务模式的动荡，多次成功地度过危机事件，保持正常发展——尽管发展速度缓慢。航空公司的应急举措并没有真正解决更为严重的基本问题。

专家很早以前就预测，航空业内接二连三的危机和动荡最终将导致该行业大规模转型。目前，在经过数十年的客户流失和数不尽的重大危机后，航空业已经进入大规模转型的初始阶段。但奇怪的是，着手转型的并非处于危机中的航空公司，而是少数在严峻的经济环境中表现优于行业平均水平的运营商。

怀疑论者会提出疑议：这些表现优秀的运营商在财务方面取得的进步并非创新或者转型的成果，而是政府的优惠政策和/或补助的结果。然而，由IBM商业价

值研究院2012年发起的航空公司业务模式调研结果反驳了上述观点。在受访的最领先的五家运营商中，没有一家在过去五年内接受过外部支持，而且它们也不期望在未来五年内得到这样的支持。¹ 对于正在寻找可持续的业务模式的航空公司，这一点尤其重要——因为最近的经济困境导致许多政府无法继续提供或者增加行业补助。

那么，是什么让这些成功企业的表现优于同行？它们的成功能否由经济、政府政策或地理位置等因素来解释？在过去几年中，运营商总体来讲是否更容易成功？或者，除了少数的优秀企业外，是否有某种结构性障碍在制约大多数航空公司的成功？

本研究报告将回答上述问题，并且提出建议，帮助航空公司借鉴表现优秀者所积累的经验。更重要的是，我们根据优秀者的经验提炼出三个业务模式，并介绍该行业的重要转型。

相应地，意在寻求可持续发展途径的航空公司必须根据自身的竞争情况和所服务的市场而采用以下三个业务模式之一：

1. 在高增长地区面临稳定竞争状况的航空公司可以考虑防御战略，这一战略将改变市场份额或规模，同时保留基础的业务模式；
2. 面临着更严峻威胁和/或机遇的航空公司可以实施创新的战略，以调整它们的业务范围，或者降低市场变化带来的风险；
3. 有些航空的创新战略打破了当前的业务模式边界，导致颠覆性的创新，从根本上改变业务范围并降低风险。

我们希望本文提出的调查和分析结果能够帮助航空公司找到新的获利途径。

业务模式改进的源头是必须要做的事或者企业自身优势。

方法论

本文中的调研结果基于我们的研究合作伙伴Frost & Sullivan对21家航空公司高管的采访。参与者包括营销、财务和战略领域的高管，以及多家运营商的CEO。我们希望本此研究以成功经验为基础，因此，在选择采访的航空公司之前，我们评估了运营商的表现，甄别出从2007到2010年在全球位于前40%以内的运营商。在得出最初的结果后，我们对传统航空公司进行调查，以测试我们的假设，并了解表现不同的运营商所面临的挑战。

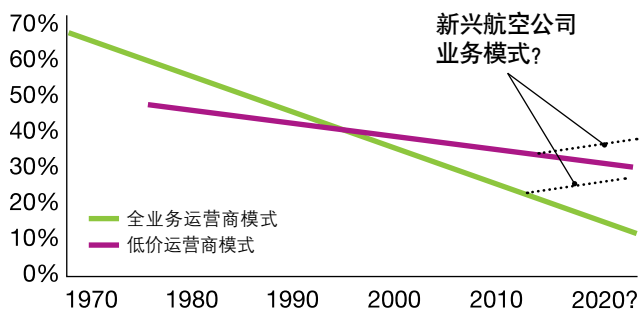
资本(成本)难题

美国联合航空公司前任CEO曾经指出，航空业“系统而言未能收回投资成本”。² IBM商业价值研究院对各地区航空领域的边际经济分析确认了这一不幸的现实。在2005年至2009年间，行业的平均投资成本是5.5%至7.5%，但经过计算，该行业资本投资回报是4.5%。³ 这些结果比国际航空运输协会(IATA)对2001至2004年的估计要好，但是，由于平均借款成本也在增加，行业在2009年底的形势要比1996年以来的任何时候都要差。⁴ 不幸的是，许多国际航空公司不能收回投资这一事实绝非近年来的新鲜事。巴菲特入股了多家科研与分析公司，他嘲讽说：“如果资本家当年出现在Kitty Hawk……”，今天就没有航空业了。⁵

在以往的经济低迷时期，许多运营商借助政治支持和直接补助而得以生存。然而，在当前困难的经济环境中，全球各地的政府不能再作为“最后贷款人”。在繁荣时期可能不被允许推行的重组举措和运营商合并趋势，现在有可能会继续，然而，如果没有政府的支持作为后盾，几乎所有的运营商都将看到资本成本持续提高(见图1)。如果不修正发展路线，即使连续多年保持均等回报的运营商也将无法在这个环境中继续生存。

航空公司业务模式演变

回报超出资本成本的全球航空公司比例



资料来源：IBM商业价值研究院分析，运营商业务模式分析基于IATA在2009年的估计。

图1. 几乎所有运营商都将看到资本成本持续增加。

增长掩盖一切

对于每家航空公司来说，特定的情境和决策组合决定了公司的成与败。问题是哪一点最为关键？虽然不同的运营商的回答各不相同，但了解这些因素对运营商的影响有助于揭示关乎当前航空公司业务模式生命力的重要事实。

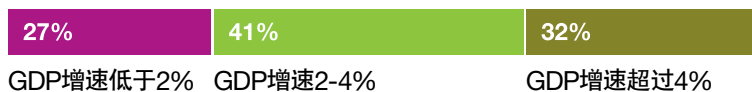
毫不奇怪的是，在决定航空公司所处形势的变量中，总有一些与成功的联系更为密切。地区经济增长率对我们调查的运营商具有最积极的影响，其影响程度超过政府支持、相对税收负担和竞争程度。在高增长地区开展业务的航空公司，其收入增长速度更高，获利能力更强(见图2)。

与此相反，在我们的调查中，在经济发展速度缓慢的地区开展业务的运营商相对于其他航空公司表现较差。最极端的情况是，前五家表现优秀的航空公司在经济高速增长的国家或地区开展业务的比例要比表现最差的五家公司高29%。⁶

如前文所述，过去被专家们认定有助于成功的某些因素实际上并没有达到预期的影响。例如，长期以来，政府补助被认为对某些领先航空公司的优秀表现起到了重要作用。然而，在我们的调研中，表现最优秀的航空公司都表示他们没有接受帮助。在我们调查的航空公司中，仅18%表示他们期望或者已经接受了外部支持，而且大部分公司的财务业绩要比最优秀的航空公司差很多。⁷

我们调查的运营商在不同经济增长速度的市场中开展业务

航空公司主要服务区域和国家的经济增长速度



低增长地区的多家运营商财务表现优秀

在高增长市场，供应通常难以跟上需求，因此价格一般较高

高增长市场的消费者对价格的敏感度较低

但是，最成功的运营商在高增长地区开展业务

平均来讲，前五家在财务方面表现出色的航空公司在高增长地区开展业务的比例比最后五家高出29%

资料来源：IBM商业价值研究院分析，我们的调研和对获利能力表现的关联性分析 2012 n= 22 Q04, Q05: “多高比例的收入来自您的国家 (4) 地区 (5) 的人? ”，增长率数字基于各国和地区的GDP增速，数据来自CIA Factbook 2010。

图2. 表现优秀者在经济高速增长的国家或地区开展业务的比例更高。

总体来讲，这些结果纵然可为某些决策和形势提供深入洞察，帮助行业领导者保持良好的财务绩效，但是，有前瞻眼光的航空公司若采用其他业务模式会产生什么效果，我们仍然不得而知。我们希望，一些航空公司能够利用这些调查结果提高业绩，不过，运营商如果采取更创新的业务模式，更有可能为整个航空业开创新的发展路线。

通常被认为有助于运营商成功的某些因素并未产生预期的影响。

灰底黑点

几十年来，航空公司主要采用两种业务模式：全业务运营商和低价运营商。这两种模式并存多年，但如今，两者之间的分界线已经模糊。瑞安航空公司自从1985年成立以来在许多方面都是所谓的低价运营商的代表，但公司在六年内三次尝试收购采用全业务模式的Aer Lingus，从而扩展了传统低价运营商的概念。⁸ 阿提哈德航空入股柏林航空，汉莎航空公司入股德国之翼航空公司，也都背离了传统的航空公司业务模式。⁹

全业务与低价之间的区别日益消除，其重要性体现在许多方面。在20世纪90年代末，由于低价航空公司的快速发展，大多数全业务航空公司努力降低企业开销和运营成本。与此同时，许多低价航空公司的成本结构却在显著增加。简单的点对点网络已被更复杂、更昂贵的中枢模式取代，而且曾经最新型的飞机最终需要更高的维护费用，这使得成本结构趋向统一。

现在，低价和全业务航空公司具有许多共同属性，其主要原因在于：单单依靠任何一种模式都无法完美地满足客户需求。尽管这两种类型的航空公司都制订了消除其固有局限性的战略，但每种模式都不是为了满足所有类型的需求。低价航空公司在某些市场非常普及，可一些日程安排灵活性较低的客户经常发现低价航空公司难以提供适当的选项；与此相似，全业务航空公司通常通过较大的折扣吸引那些有灵活出行需求的客户，却牺牲了获利率。

大多数航空公司采用的市场进入方法与市场需求脱节，这体现在航空公司的基本能力中。大多数航空公司构建了一套能力，并不断优化这些能力以便更好地管理业务运作。随着时间的推移，运营商将先进的收益管理实践加入到了核心能力中。但是，许多航空公司仍然缺乏必要的营销能力——例如零售、电信和其它行业采用的技能——这些技能可以使它们有效地推出与客户偏好相符的服务。更要提醒的是，许多航空公司并没有倾力开发以客户为中心的产品和服务，而是注重在当前客户体验的范围内提高效率。

同时，许多航空公司花费时间和金钱提供并培养的能力对客户的影响极小。例如，航空业内雇用新人时所采用的方法与其他面向客户的业务不同。一家航空公司可能要求最优秀的毕业生负责运作管理或网络规划，而典型的高科技公司或生命科学企业更有可能将这些人才安排到面向客户的职能部门，例如研究、产品设计或产品开发。

目前，许多航空公司都有能力效仿其他行业所精心培育的以客户为中心的做法。例如，零售商拥有在线经销能力，可以获取购物者特定状况的详细信息，包括

他或她在何处购物、购物历史，以及客户浏览了哪些在以前访问时未购买的商品(在线或离线)。这些信息用于和购买者建立更强的纽带关系，并且提供相关的实时促销和广告，以满足每个客户的特定偏好。为了更完整地了解客户，并确定购物模式和行为，有些运营商甚至与零售价值链中的其他方互相交换信息。

航空公司也可以参考消费品行业的品牌管理能力。航空公司高管经常感叹业内产品的“商品化”，而许多消费品公司仍能高效地推销“最商品化”的产品。这些公司在品牌开发方面投入大量资金，并且大力保护其产品的品牌标识。与此相反，航空公司在品牌方面的投资很小，而且即使在品牌方面有所作为，也难以做到统一化和集中化，更谈不上投资收益最大化。

转型 – 将潜在用户变为消费者

捍卫主场

要想实现真正的业务模式转型，航空公司必须重新考察它们进入市场的方法。许多航空公司高管都认识到了制约业内常见业务模式的结构缺陷，但似乎未认识到自己企业内也有同样缺陷。这种错觉导致为数众多的航空公司继续固守现有的业务模式，而实际上，防御战略只适用于在竞争对手很弱的市场中那些最成功的航空公司。关于采用哪些战略的决策要基于对特定市场中威胁和机遇的评估，以及特定方法带来预期效果的可能性假设。相应地，企业面临的威胁和机遇越重大，其战略面向变革的程度就越大。如果历史是未来行业行为的准确预测器，许多航空公司将继续低估市场中的威胁和机遇，并继续固守现有的业务模式。

为了提高规模经济，航空公司将继续寻求并购。尽管这一趋势很容易基于完善的经济理论得到合理解释，但行业数据表明，这些并购很少导致经济理论所指出的财务繁荣。我们需要进行更多的研究，以了解为何如此多的航空公司合并产生的价值低于预期，但针对以往并购活动的研究表明，越是大型、业务复杂的航空公司，规模本身增加了实现利润的难度。¹⁰

另一个防御战略涉及到改变目标市场中的份额。这一般包括非永久性的变革，例如将运力从一个市场转到另一个市场。在经济平稳时期，对获利能力贡献极小的航线和目的地可根据这样的原理来解释其合理性，即网络规模和覆盖面积吸引大量客户，从而增加更赢利的航线数量。然而，在经济萧条时期，这一论点被认为有一定投机性，因此，运营商通常会缩减可能扩大网络规模的投资。运营商可以通过系统地测试这种理论的适用性，在形势良好时将运力调整到获利率更低的线路，并且衡量整个网络中的利润变化，从而将这种战术变革提升为战略机遇。大多数航空公司将能够抛弃防御战略，重新注重以客户为中心的战略，使服务与客户偏好相符，并且为旅行者提供新的、整合的服务。

企业面临的威胁和机遇越重大，其战略面向变革的程度就越大。

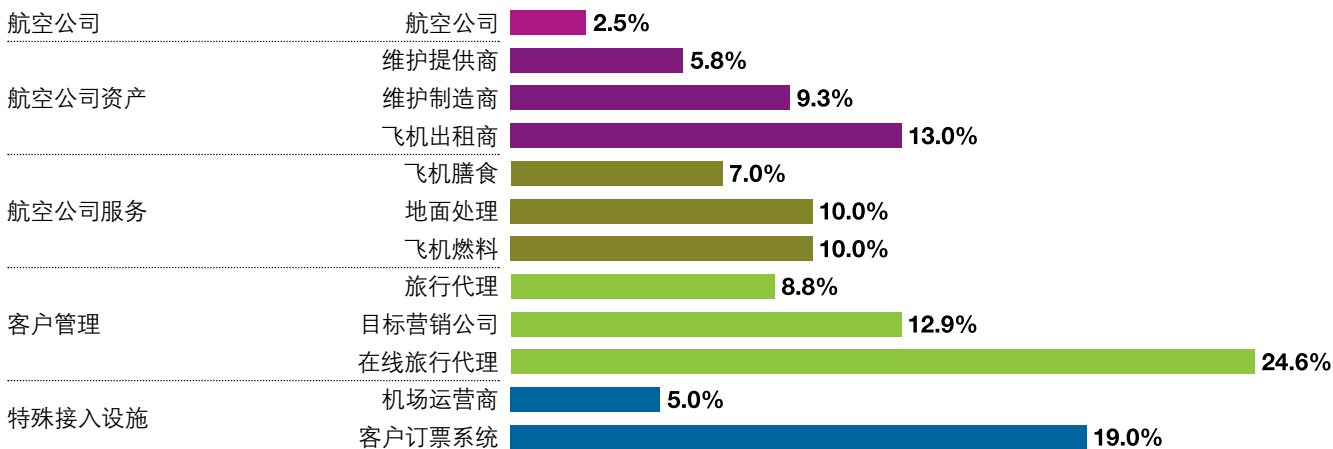
创新并利用旅行价值链

希望增强优势地位的运营商应着眼于建立创新的业务模式，以扩展航空公司的业务范围，或者控制市场波动的风险。尽管创新业务模式的风险比传统方法要高，但这种途径具备显著上升的潜力。

然而，采用这种方法需要运营商更加以客户为中心，甚至超越传统的服务参数范围。看好它们在航空服务市场的地位并且对所服务旅行市场的前景持乐观态度的运营商可能选择创新的业务模式。旅行价值链的相邻领域，例如代理销售、旅行营销和落地服务，都将提供比核心航空运输服务更具吸引力的财务前景(见图3)。

几乎没有一个客户希望从一个机场飞到另一个机场，他们希望享受到整合的旅行服务。在IBM商业价值研究院“2020年的航空业”调研中，我们考察了与满足客户端到端旅行需求相关的机遇。¹¹ 调研过程中，我们与旅行者进行了一场核心小组讨论，以测试他们对航空公司所推出解决方案的反应，这一解决方案旨在帮助旅行者自主掌控整个行程，包括选择航空公司、地勤服务公司、机场管理机构和宾馆等。我们发现，旅行者对这个解决方案的均表现出了浓厚的兴趣，即使他们不清楚要为这种权限支付多少费用。

某些航空领域的资本投资回报



资料来源：IBM商业价值研究院分析，ROIC数据摘自2005 IATA价值链获利能力报告，Motlyfool “Do These Airlines Pass Buffett’s Test” 2010, Seeking Alpha “Expedia Is Insanely Cheap” 2012, Morgan Stanley “Internet 2012 Outlook: Worlds Collide” 2011。

图3. 旅行价值链的相邻领域比航空公司的投资回报更高。

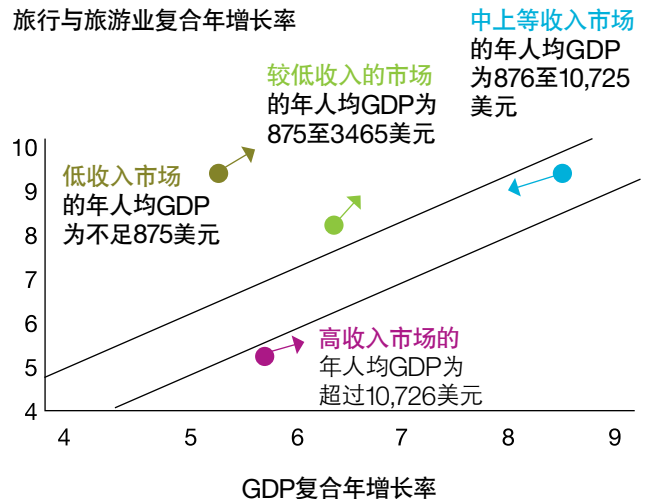
另一种创新做法是将航空公司忠诚度计划扩展为“纯商务”。例如，澳洲航空建立了一个由400多个商家/合作伙伴组成的生态体系。航空公司客户可以选择以现金和旅行积分组合形式通过这些合作伙伴支付产品和服务费用。合作伙伴服务的在线产品目录是公司源源不断的收入来源。¹²

航空公司如果希望控制不断变化的航空服务市场的风险，它们可能寻求一种注重品牌控制的轻资产业务模式。当前，大多数航空公司试图控制运作、维护、营销和经销的所有方面，但仅控制品牌也是一种可行的战略。事实上，许多知名的在线零售商都采用这种方法。航空公司一般采用资产密集型业务模式，但有少数公司降低了非流动资产却获得了实实在在的回。轻资产运营商趋向于采用合作伙伴网络和非自有服务提供商而提供非核心乘客服务。此外，轻资产结构可以帮助企业在长期未被满足需求的低收入群体中实现高速增长(见图4)。

与其他大多数航空公司相比，瑞安航空公司是采用轻资产业务模式而持有更少流动资本的例子。¹³ 公司为了努力保持较低流动资本，不惜减少客户服务项目(例如机票更改，先进的座位分配和频繁飞行积分)并削减支持这些服务的复杂的企业职能部门。轻资产业务模式不仅帮助瑞安航空公司实现卓越财务绩效，还有助于公司保持较高的利润率，即使处在经济动荡时期也能如此。

实现业务模式创新的航空公司不太容易受到市场波动和客户满意度下降的影响。这类公司有能力提高收入，而且一旦涉足旅行价值链的其它领域，它们可以更好地控制客户体验。这些航空公司的特点是复杂度更低，而且通常能够提高利润和稳定性。与这些业务模式相对应的更精简的企业结构通常能够为股东带来更好的回报。

旅行和旅游业增长与按收入水平细分的经济增长



资料来源：IBM商业价值研究院分析，“旅行与旅游业竞争力指数”，2006年，增长率估计值来自CIA Factbook 2011。

图4. 行业震荡在近几十年推动着企业节约成本，但如果更低收入群体在未来旅行收入中所占的份额越来越高，成本结构会如何变化？

打破现状，与消费者建立亲密关系并创造需求

最激进的航空公司可能采取更为创新的方法，创造一种真正具有颠覆性的业务模式。它们通过进入相邻市场而扩展业务范围，使用商务手段转变旅行者的体验，通过轻资产战略并采用基于平台的业务模式扩大客户范围，从而进一步控制市场风险。此类聚焦于业务模式创新的航空公司可能从新来源中获得更高收入，并且进入利润率更高的业务领域。

在认识到收入多样化和财务表现之间的关联之后，有些航空公司将继续探索新的收入来源。在我们的调研中，与表现最差的五家航空公司相比，表现最好的前五家航空公司从新市场、新客户和非机票销售中获得

收入的可能性要高出近20%。将来，新的收入有可能来自新服务和新来源，而不仅仅是提高客户服务费，这曾经是标准客户体验的一部分。

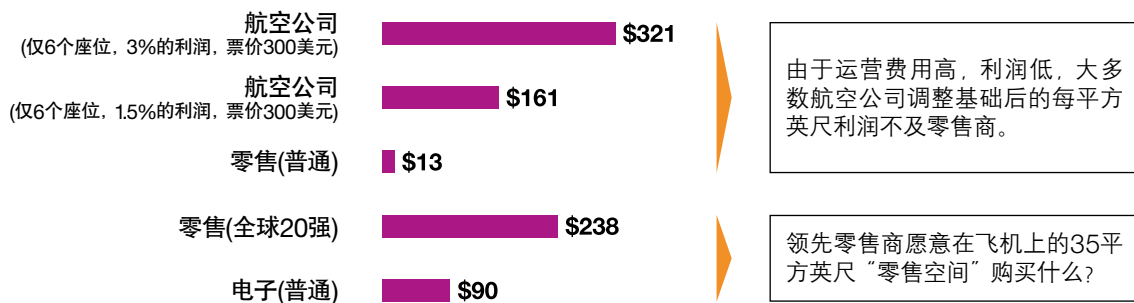
大多数航空公司都采用“俘虏”策略，通过副业收入而受益，例如行李托运费。这些收入在过去十年没有保持高增长率，却一直是客户不满意的源头之一。几乎没有哪家航空公司能在向这些服务收取高额费用的同时还能保持客户的高满意度。

对收入来源进行颠覆性思考，发掘其它非运输服务的潜力，可以改进客户体验。过去，航空公司期望客户大部分时间逗留在他们购买的座位上，现在，有些航空公司愿意挑战这一认知并尝试其他可能性。忙得焦头烂额的乘坐经济舱的商务旅客是否愿意花钱进入有网络连接的机上办公室去完成一个项目，或者举行一个短时电话会议？疲惫的旅行者即使不能在整个航班飞行过程中购得一个头等舱的座位，但他是否愿意花点钱平躺几个小时？

通过有针对性的尝试和机组人员重新配置，航空公司可以优化自己与合作伙伴所提供的机上服务组合。由于每个座位的财务回报差异较大，航空公司可以将一些利润最低的座位所占据的空间改造成为商业互动场所，从而获得更高回报。(见图5)

这样，愿意付费接触航空公司专属客户的零售合作伙伴可能成为宝贵的新收入来源。航空公司也有机会采用Google等公司曾经成功使用的基于平台的业务模式(见图6)。¹⁴ Google平台集结了诸多高价值的服务项目，它通过控制客户接入这些服务的方式，从希望使用预期服务的客户和合作伙伴中获得收入。航空公司可以采纳这一理念，将一组特定的合作伙伴和销售商集结在一起，并且向机上的客户授予访问内容和商品的权限。与Google相似，航空公司可以将商用服务打包销售给希望加入航空公司平台的合作伙伴。

每平方英尺的相对年毛利



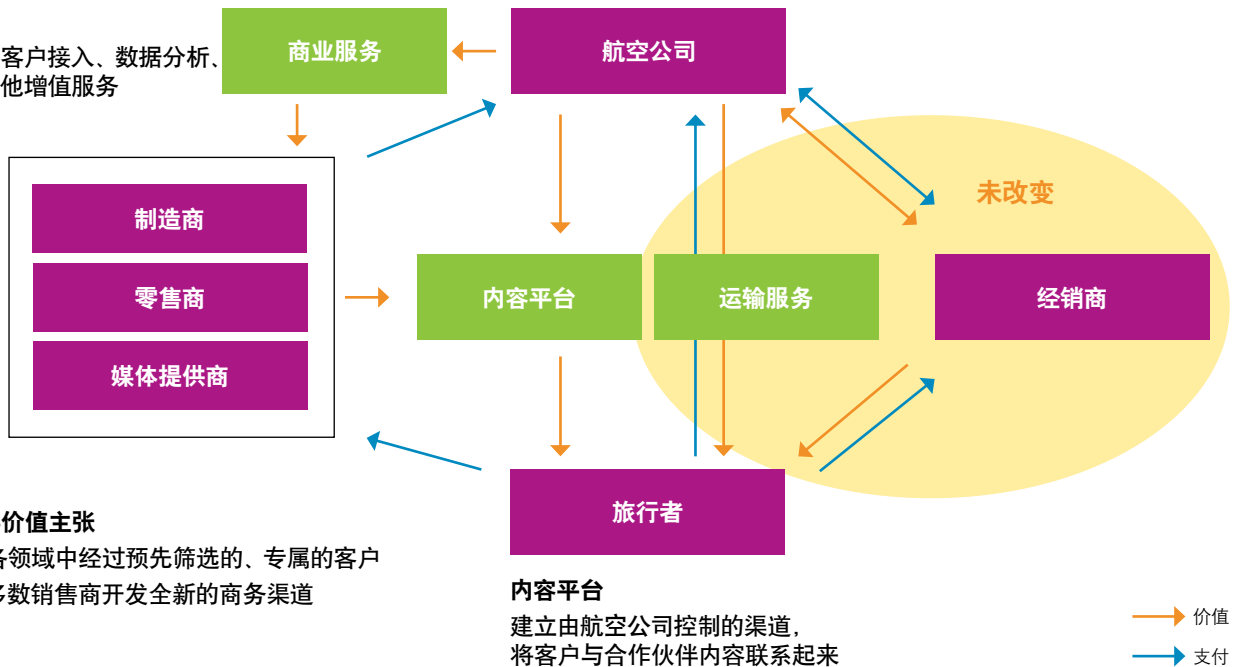
资料来源：IBM商业价值研究院分析。“Ranking the top 20 retail sales chains” RetailSails 2011. Warehouse数据用于计算非店面的平方英尺。singularityhub.com 2012。

图5. 与多个零售领域的毛利率相比，航空公司每平方面积的收入相对较低。

航空公司业务模式建议

商业服务

付费实现客户接入、数据分析、营销和其他增值服务



资料来源: IBM商业价值研究院

图6. 通过具有针对性的业务模式创新，航空公司能够从新合作伙伴获得收入，并使用平台模型进入利润更高的服务领域。

另外，当飞机乘客与航空公司商务社区成员开展交易时，航空公司可以对他们所用的物理设备进行排他控制。

与此类似，达美航空公司可能通过近期收购的一家炼油公司而打破单边业务模式的限制。公司的目标是减少市场波动，降低燃油成本，并消除炼油厂收取超出原油提炼成本的服务费“价差”。此外，这次收购可

能使达美航空公司通过向其他航空公司销售提炼的燃油而获得新的收入来源。运营商从竞争对手获得收入的类似举措在维护外包领域也取得了成效。

希望以创新方式扩展业务的运营商还可以借鉴另一种战术，该战术曾在其它行业中取得了良好效果。更完整的轻资产模式使航空公司“变身”为特许运营商，将仅依赖品牌的运营结构扩展为品牌嵌入的业务

模式。在这种情况下，航空公司可能选择监督某些职能的管理和交付，例如品牌管理、技术支持和员工培训，而将业务运作交给特许商。航空公司的特许商和授权商可以在履行企业职能方面互相协作，例如营销、忠诚度、客户数据管理，以及大量共享服务(如财务、人力资源和采购)，这一基本模式将帮助航空公司确定特许连锁宾馆的基础结构。

总体来讲，颠覆路径将带领航空公司朝两个新方向发展，模式一，开创新的收入和价值来源，通过非航空

公司业务获得收益。航空公司可以实施一种基于平台的业务模式，并从那些付费接触其客户的合作伙伴获得收入；模式二，航空公司可以直接从将航空公司视为飞行途中的购物和娱乐场所的客户那里获得价值，在这里客户可以轻松地购买媒体、服务和商品。

无论哪种发展方向，航空公司都可以将自身定位成客户目的地，使客户能够享受航空旅行，就如同享受油轮或豪华酒店一样。

零售革命前沿的经验

在本文列出的业务转型的关键方面中，零售公司是了解未来航空公司业务模式的最佳窗口。与当前的许多航空公司相似，21世纪10年代中晚期的零售行业在所有方面都受到新兴的和传统的竞争对手的蚕食，而消费者也感受到经济形势不景气的压力。新技术持续进步，客户掌握更准确的价值对比数据，在线零售商使客户越来越不愿前往实体店。

许多零售商为应对这些挑战而采取的措施是推出传统的变革方法。有些公司通过并购扩大规模，有些通过承建或者扩展实体店网络而对成本曲线做出短期调整。但真正能够促使行业转型并在各领域中创造新领袖的变革，来自将业务模式创新作为首要任务的少数大胆的公司。

在许多零售商纷纷推出节支举措而保护传统零售业务模式时，几家领先企业尝试从合作伙伴中获得价值、与客户互动以及树立忠诚度的新方式。根本的业务模式变革使这些领导。

者能够从合作伙伴获得收入和长期价值。在落后者努力实现收益的时候，先行者将来自客户的数据和合作伙伴的利益视作赢取客户和财务优势的根源。

领先的零售商向处于转型过程中的航空公司提供了哪些经验呢？以下是一些建议：

- 对合作伙伴的了解：开展零售业务的供应商(无线服务提供商)可以成为收入来源，并增强客户体验。航空公司可以通过向合作伙伴销售物理和虚拟空间而增加收入。
- 使用客户创造的数据：产品评论可以使客户离开电子店面，但在物理环境中，这些信息有助于考虑成本与便利性的折中关系。航空公司可以通过将传统在线客户评论和社交媒体建议集成到网站中而吸引客户的注意力。

未来行动

尽管许多运营商并未认识到业务模式转型的迫切需求，但在未来几年内，总有一些运营商将带领整个行业进行根本性的变革。试图采用防御战略保护当前业务模式的航空公司将徒劳无益。虽然在高增长地区有些运营商可能利用这种方法取得成功，但大多数公司收益甚微，投资人将难以支持或接受这一结果。

有些运营商将打破目前业务模式的界限，以获得更好的成效。它们通过改变服务范围，控制市场风险(例如进入相邻旅行领域或者采用轻资产战略)等航空业前所未有的方式进行业务模式创新，并且取得成功。

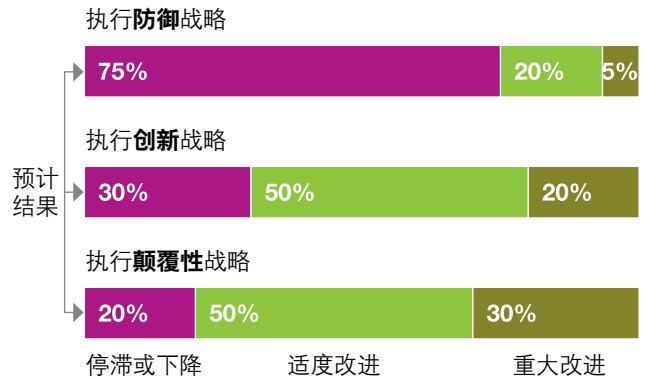
还有一些航空公司将颠覆当前的业务模式，创造全新的收入来源和业务方向。借助商务能力、独特的成本结构、“飞机即目的地”以及多种基于平台的业务模式，这些运营商将把行业提升到新的高度。

想要确定每家航空公司在业务模式转型中所处位置，就要评估该公司当前状态，并根据企业弱点、强项、局限性和风险承受力来设计相应的战略转型路径(见图7)。

理想路线由运营商其当前位置和预期表现而决定。要为其客户和相关利益方设定有效的转型路线，每家运营商都需要了解其主要市场的机遇和威胁。这种理解对于设定未来业务模式和可行战略至关重要。

航空公司还必须了解其当前能力在其预期轨迹和业务模式中的匹配情况。运营商应进行能力审查，以识别预期运营模式和当前能力之间的主要差距。有些差距需要缩小和更改，但有些则需要做出以创新为中心的投资。

航空公司业务模式转型的可能结果



资料来源: IBM商业价值研究院

图7. 设定战略路线必须根据对弱点、强项、局限性和企业对风险承受度的理解。

正如航空公司长久以来存在的情况一样，执行要比战略重要。制订强有力的战略是走向新未来的第一步，而执行该战略需要开发出一个综合的路线图，以便指导转型流程。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊
IdeaWatch: ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

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

致谢

本研究在IBM全球业务流程外包服务(GPS)团队的帮助下得以完成。该团队的贡献、领导能力、创意和支持对于本研究报告的制作和分发非常宝贵。关于GPS团队的更多信息可见: <http://www-935.ibm.com/services/us/en/it-services/ibm-global-process-services.html>。

参考资料

- 1 IBM, Frost & Sullivan Airline Business Model Study. IBM Institute for Business Value. 2012.
- 2 Glen Tilton, Air Transport World, "United's Tilton: Industry 'deserves better, not different'" May, 2009
- 3 IBM Institute for Business Value analysis.
- 4 "Value Chain Profitability." IATA Economics Briefing No. 4 June 2006, 2005-2009 estimates from IBM
- 5 Southwest May Be Best In Class But No Reason To Own Airline Shares" seekingalpha, April 2012. Also: "Scheduled airlines continue to find it difficult to cover their costs in highly competitive conditions." Professor Kenneth Button, George Mason University.
- 6 IBM, Frost & Sullivan Airline Business Model Study. IBM Institute for Business Value. 2012.
- 7 Ibid.
- 8 Clark, Nicola. "Ryanair approaches Aer Lingus for a third time." *The New York Times*. June 20, 2012. <http://dealbook.nytimes.com/2012/06/20/ryanair-approaches-aer-lingus-for-a-third-time/>
- 9 Clark, Nicola. "Ethiad and Air Berlin form an alliance." *The New York Times*. December 19, 2011. <http://www.nytimes.com/2011/12/20/business/global/etihad-and-air-berlin-form-an-alliance.html>; Kaminski-Morrow, David. "Lufthansa acquires budget arm Germanwings from Eurowings." Flightglobal.com. December 8, 2008. <http://www.flightglobal.com/news/articles/lufthansa-acquires-budget-armgermanwings-from-eurowings-319886/>
- 10 Peterson, Steve. "Airlines 2020: Substitution and commoditization." IBM Institute for Business Value. December 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-airlines-substitutioncommoditization.html>
- 11 Ibid.
- 12 IBM Institute for Business Value Analysis, Qantas.com 2012
- 13 IBM Institute for Business Value analysis.
- 14 Ibid.

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 2013

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

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182