

strategy&思略特

2017年商业航空业 发展趋势

&

紧跟数字化步伐，
重估竞争优势



普华永道

联系方式

中国大陆及香港

吴伟伦

中国及香港运输与物流业
主管合伙人
+852-2289-2828
alan.ng
@hk.pwc.com

上海

符绩安

执行总监
+86-21-2323-5311
chik.aun.foo
@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

Jim Bohlman为普华永道战略咨询业务团队思略特的一员，负责为航空航天和国防业的高管提供咨询服务。作为常驻在达拉斯的普华永道思略特美国合伙人，他在企业战略、并购、转型、复杂商业谈判、公司危机逆转、投资银行等方面拥有丰富的领导经验。

Jonathan Kletzel为普华永道美国主管合伙人，负责领导事务所在运输及物流业的业务。其职责主要是向航空、铁路、货运及航运业等客户提供全方位的商业和技术解决方案。他常驻在芝加哥，协助客户制定并执行商务及技术战略。

Bryan Terry为普华永道美国常务总监，负责为全球领先的航空、运输及物流公司提供服务。他常驻在亚特兰大，在商业战略、信息技术、公司金融、供应链及其他战略职能方面拥有超过25年的丰富经验。

概述

&

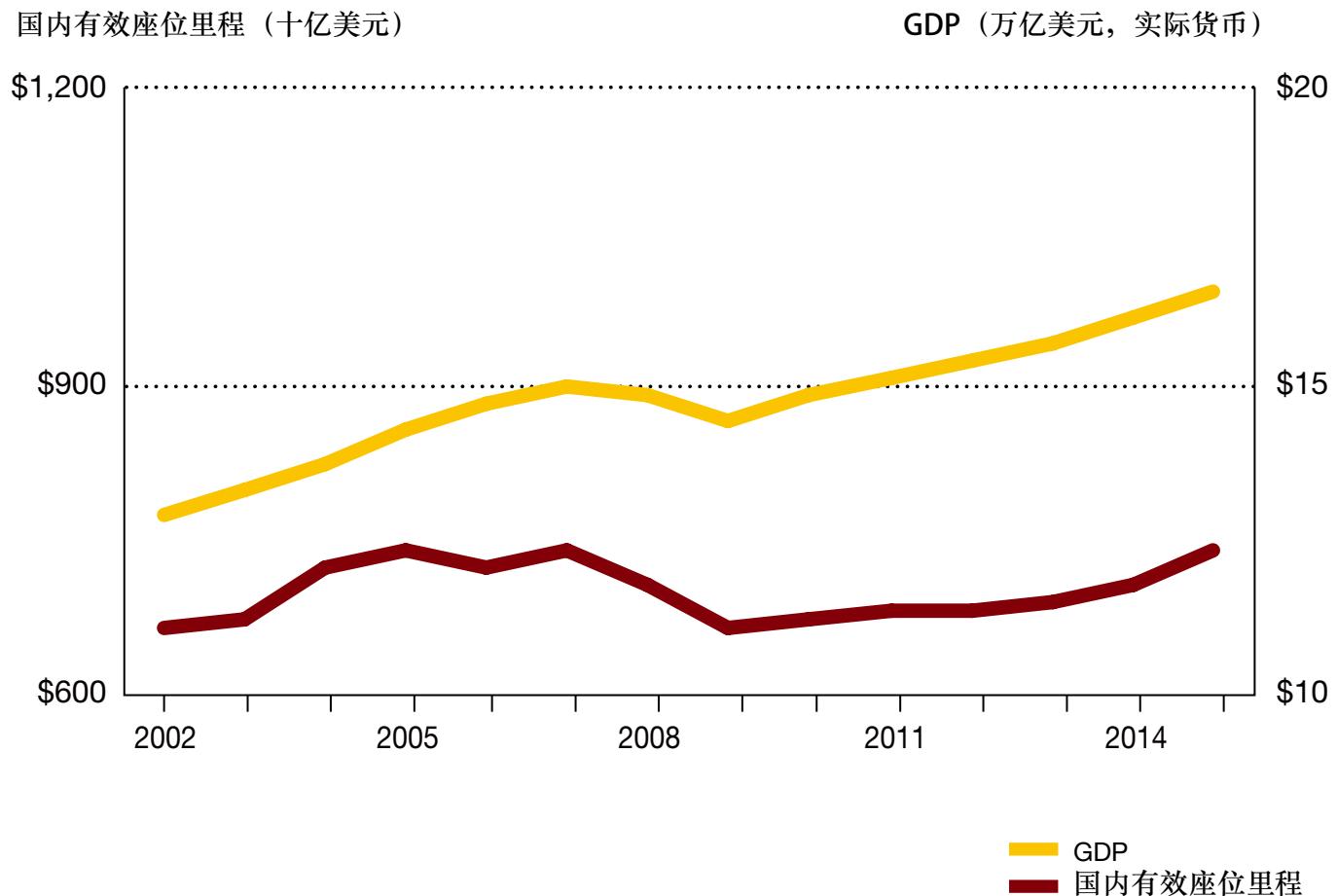
几年时间，今非昔比。2013年，沃伦·巴菲特还将商业航空业称为“投资者的死亡陷阱”，而时间一跃至2016年，这位传奇价值投资者就斥资13亿美元购进了美国四大商业航空公司(美国航空公司、达美航空公司、联合大陆航空及美国西南航空公司)的股票，且其所购股票已于近期涨至80亿美元以上。

尽管有人猜测，此举是巴菲特旗下伯克希尔哈撒韦公司将收购该等大型航空公司之一的前兆，但巴菲特似乎认为，合并将继续为航空业带来回报。他的看法正确与否，目前尚无定论，但不可否认的是，在需求稳步上升、燃油费持续下降的背景下，美国及其他大多地区的航空公司都在持续实现业绩增长。2016年，整个行业的旅客流量增长了6.3%。此外，根据国际航空运输协会(IATA)的最新数据，商业航空公司2016年财务业绩创历史新高，净利润达到356亿美元，略高于2015年，但几乎是2014年的两倍。这是航空公司连续第三年(也是航空业史上第三年)投资回报为正值。

如果你是一名航空公司高管，诚然，企业财富的增长可喜可贺 — 但你深知，巨大的挑战仍然存在。几大趋势均暗示，航空业的未来可能存在隐患。据IATA的数据显示，油价正不断上涨，且2017年全球运输量增长步伐预计将放缓，基于这种情况，若国内生产总值(GDP)增长继续疲软，则航空业的增长很可能也将放缓。在这两种趋势的共同作用下，要保持当前从每位乘客上获取的高额利润，航空业所面临的挑战将逐渐升级。事实上，为确保长期繁荣，保持迫切感，同时弄清如何以最佳方式获得更多的财务回报，应是航空公司当前的首要战略日程。

在与世界各地航空公司高管的交流过程中，我们发现，他们正全心投身于这一首要战略日程。他们明白，得益于航空业自身结构性问题的解决，当前尚未发生任何状况，但票价下跌等问题仍是一大挑战。此外，航空业当前的盛况必然会吸引更多新型竞争对手，导致行业竞争的加剧。比如，我们已亲眼目睹挪威航空经过一系列努力，顺利获准开通通往美国的航线。此外，航空公司高管还意识到，他们需要制定创新型更有弹性的战略。我们认为，要想促成该战略，航空公司应在两方面苦下功夫：第一，应用数字技术；第二，更加清晰、精准地定位自身竞争优势。

图一
美国内航空运力与GDP增长保持同步



信息来源：美国交通统计局，美国经济分析局

数字化困境

尽管数字化是整个商业航空业的首要关注点，但从人工智能和物联网这类流行词转向实际应用可能尚有难度。与其停留在技术趋势“光鲜新奇”的表面，倒不如脚踏实地做点实事：具体而言，应从商业角度思考数字技术的功用；想想数字技术能提供哪些机会，以在创收的同时削减运营成本。

航空公司、机场以及直接面向消费者的分销商(即Google、Airbnb、TripAdvisor等旅行和住宿供应商；其中，Airbnb于近期宣布在现有住宿业务的基础上进行扩展，开始提供“体验”服务)纷纷参与争夺各种业务或休闲旅客市场份额。在这一争夺战中，科技公司独具优势：因为消费者乐于享受在无缝数字平台进行一站式购物的便利。

要想在充满竞争的环境中获得收入增长，航空公司需吸取所谓渠道整合者的最佳实践，提供全面、新颖的旅游分销计划。他们需确保能够通过直接分销渠道(主要为网站和电话银行)和忠诚计划，为商务和休闲客户提供个性化的服务和产品。简言之，航空公司必须(单独或与全球分销系统合作)开发更高级(使他们能够充分发挥接触全球上百万旅客的特殊优势，进行交叉销售和追加销售)的销售应用程序，来直面机票商品化的趋势。

航空公司再也不能仅专注于票务销售，而把与飞行有关的辅助收入(包括住宿、租车、娱乐和个性化行程等收入)机会留给其他公司。航空公司若能摒弃此前的一贯做法，完全接受这种新模式，才有望追逐更高的利润。但前提是，他们需培养多种数字营销能力，将其收集到的大量客户数据整合为与旅客有关的完整信息，将源于该等数据的洞察转化为诱人的优惠方案(“我们了解了您和您的孩子过去五年在迪士尼乐园居住的地方，不知您今年是否愿意尝试那里打折的客房？”)，并开发新型界面和应用程序，使自身在竞争激烈的市场中脱颖而出。

同时，航空公司需通过数字化加强和优化运营，在改善服务的同时有效削减成本。他们需在预测和防止设备故障，优化现场流程和生产率，以及向员工提供更为全面、及时的信息等方面充分应用技术。

此外，航空公司高管需谨记，数字化仅是一种技术创新工具，而并非万能药。公司制定的业务战略(即，公司短期和长期目标)将为赢取何种客户、提供何种产品和服务来吸引该等客户，以及以何种渠道吸引该等客户指明方向。只有在明确目标的情况下，才可能确定赖以实现此目标的最佳技术。

航空公司需培养多种数字营销能力，使其在竞争激烈的市场中脱颖而出。

创造竞争优势

商业航空业曾经一度鲜明的竞争格局正不断演变。虽然低成本航空公司(LCC)和超低成本航空公司(ULCC)仍在从主流的全服务航空公司(FSC)获取市场份额，但彼此运营模式之间的差异正在缩小。

随着越来越多的经济型ULCC和LCC向客户提供可选的、现买现付的升级服务，曾经单一的经济型ULCC开始丰富起来。这种混合服务方式在新兴市场尤其受欢迎，因为新兴市场客户对服务的需求更精细、更严苛。同样，部分FSC(包括美国联合航空公司和美国航空公司)也正在改进他们的运营模式，即通过提供更多类似于ULCC的基础服务来迎合价值导向的客户群体。此外，部分航空公司开始在自身公司品牌保护之下设立独立但清晰分割的航空公司。FSC开始设立LCC；例如，印尼鹰航航空于2012年将其低成本子公司连城航空分割出去，德国汉莎航空于2015年设立德国之翼并将其与欧洲之翼合并。同样，LCC也开始设立更高端的航空公司，比如，单舱服务的狮子航空于2013年设立了可提供两舱服务的巴泽航空。

商业航空业竞争方式的渐变与融合源于各种因素，包括：市场中不同层次客户需求的多样性、市场成熟度、市场整合程度以及航空公司在满足市场期望方面的竞争优势。市场评估是一项复杂的任务，不同地区的评估结果可能大相径庭。在美国，整合浪潮使得航空公司向规模更大、数量更少的方向演变，而这似乎也使该国不得不加强对票价水平和运力扩张的约束。在欧洲，竞争领域继续分化；大型欧洲航空公司面临来自当地LCC以及当前某些中东航空公司(包括阿联酋航空公司、阿提哈德航空公司以及卡塔尔航空公司)的激烈竞争。其结果是，欧洲航空公司的欧亚航线客运量减少，同时，欧洲内部航班收益缩水。在中国和东南亚，服务于新旅客的LCC仍然备受欢迎。但是，由于部分对航班要求日益严苛的常飞旅客愿意适当多花钱来享受更优质的服务，因而该类LCC正向混合服务方式转变。

作为一名航空公司高管，一旦选择了最有可能获利的市场竞争地位，就必须考虑如何基于这种有利地位以最佳方式构建业务。是否具备在预想商业环境中蓬勃发展所需的要素，即网络、机队、运营模式、合理的服务成本结构、数字能力及适当的合作伙伴？若不具备，应如何通过有机增长、整合、并购或合营来获取相应要素？

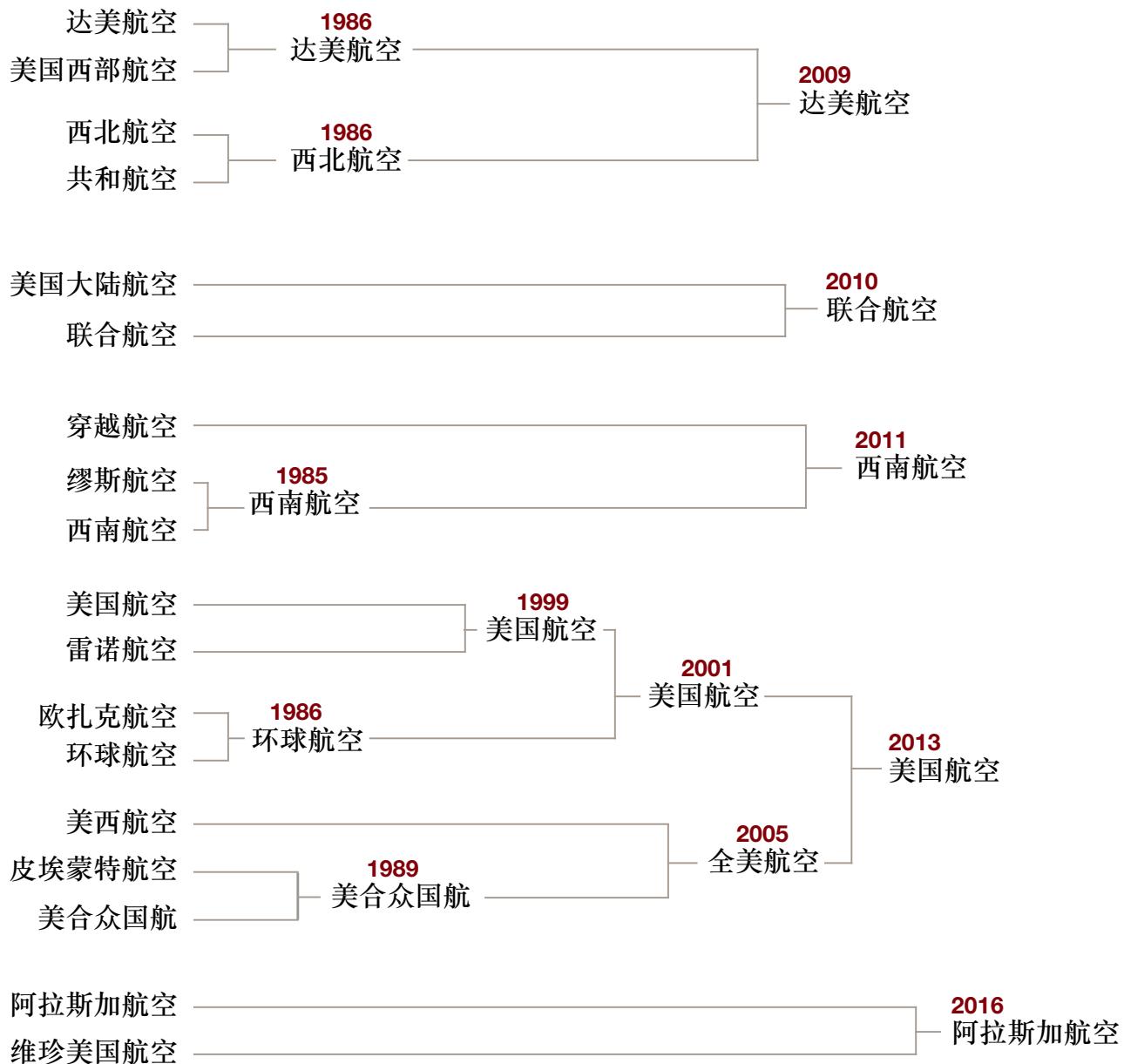
这个问题的最佳答案取决于市场。例如，在北美，并购对现有航空公司来说是一个有利的选择。相反，在东南亚，由于法规阻碍了非国有航空公司的存续，联盟可能是服务区域市场的最佳方式。

没有任何一个市场能幸免于竞争的威胁，因而，确定竞争优势势在必行。中东地区对基础设施的大规模投资(以及海湾航空公司的扩张)将确保该地区继续发展成为连接东西方的旅游枢纽。尽管中国航空公司当前仍专注于国内需求，但它们的注意力必将转向海外 – 在海外市场投入大量机队和大额资金。

相应地，美国和欧洲航空公司不仅需要保护好本国市场，还需更积极地思考如何进入新兴市场。在新兴市场进行股权投资是实现后一目标的极佳方式。通过该等投资，航空公司不仅可在准入门槛较高的成长型市场中占据一席之地，还可于其所投资的航空公司执行扩张计划时成为被投资方的首选合作伙伴。最重要的是，该类股权投资可作为航空公司制定灵活性全球战略的一种手段，并且，与从盈利航线寻求最大收益、扩展至新兴地区以及从国际旅游模式演变中获益的业务模式相契合。

股权投资行动刻不容缓，因为机会有限，先行者已经开始行动。2016年夏天，卡塔尔航空公司将其在英国航空公司所有者国际航空集团的持股比例提高到20%以上。与此同时，达美航空通过对英国维珍大西洋航空公司、中国东方航空公司、墨西哥航空公司以及巴西戈尔航空公司进行股权投资，填补了其全球网络空缺。不过，尽管这一战略有助于撬开新市场或提升自身在特定区域的存在感，但航空公司必须就合作对象谨慎地做出正确的决策，并确保有能力承担整合成本。例如，阿联酋阿提哈德航空公司之前收购了意大利航空公司、塞尔维亚航空公司和柏林航空公司等欧洲航空公司的主要股份，但现在却开始考虑打退堂鼓。由于阿提哈德航空在欧洲的投资遭受过多损失，其竞争优势已被削弱。

图二
美国的航空公司整合浪潮使美国前五大航空公司市场份额得到巩固



信息来源：公司档案

结束语

为商业航空业近期的非凡业绩拍手叫好无可非议。但是，非凡业绩已成往事，而过去的业绩并不能保证未来的结果。事实上，在未来的数月和数年里，航空公司能否继续阔步前行，将取决于他们是否充分认识到数字化运营的重要性，以及是否正在积极应对令人望而却步的竞争和威胁。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能够为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过22.3万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com