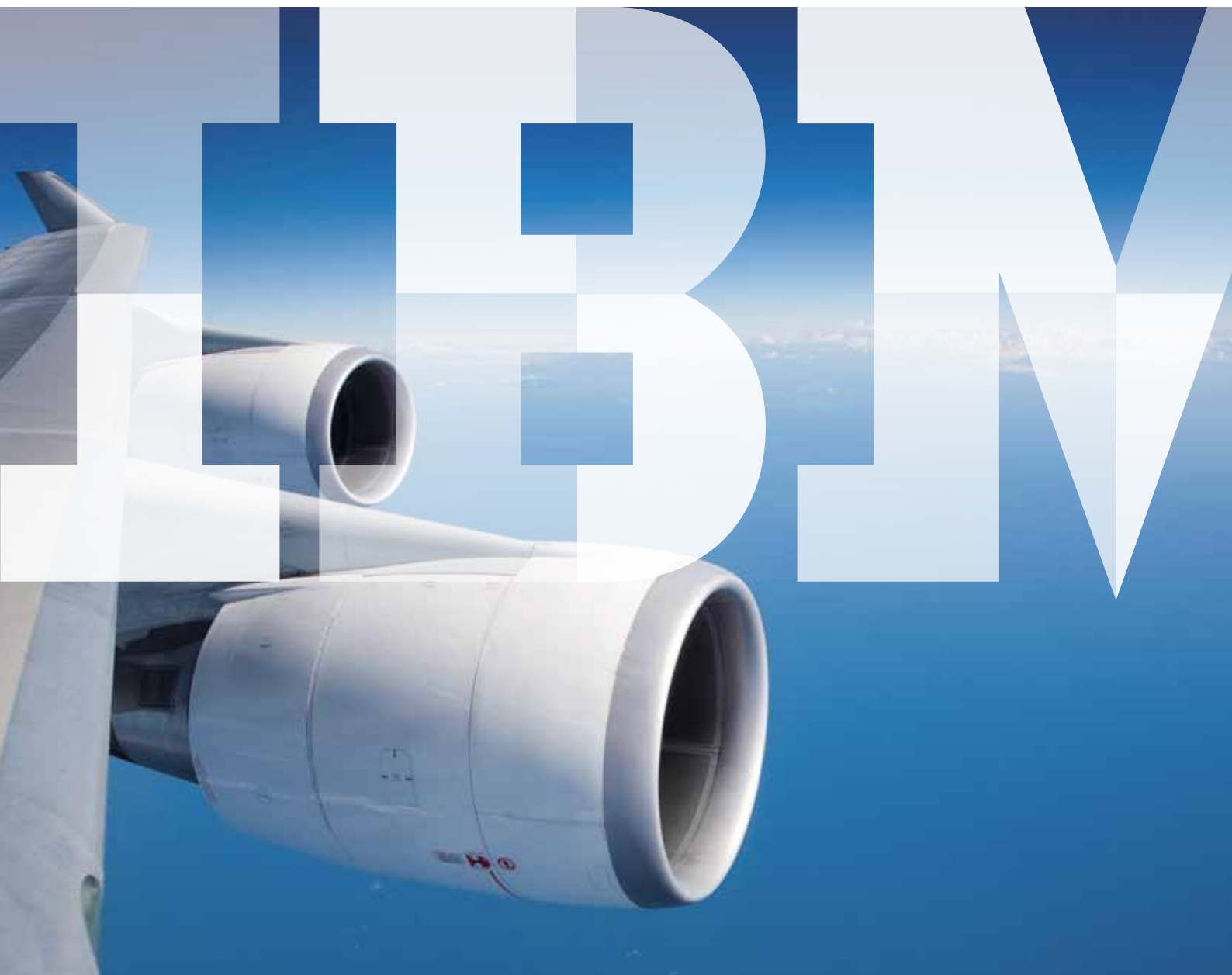


IBM商业价值研究院

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创新。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

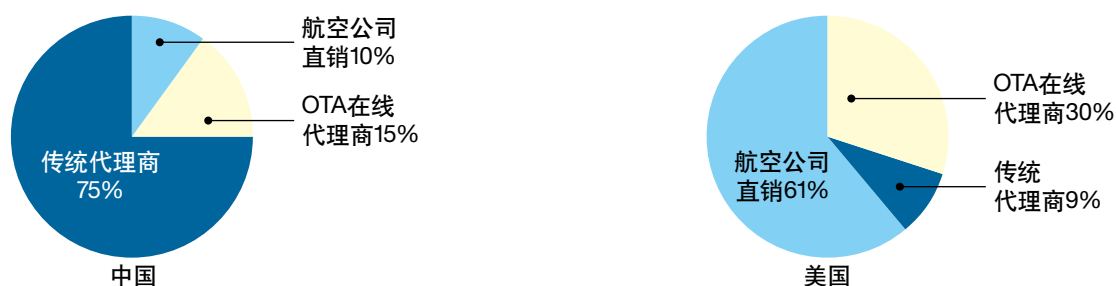
OTA在线代理商抓住机会凭借良好的客户体验,迅速占据了15%左右的市场份额(图1),并且市场集中度较高。由于进入市场较晚,OTA重心主要放在吸引客户和为旅客创造服务价值上。品牌经营和针对目标客户群的营销方式带来了巨量的客户群,标准化的服务流程、灵活且人性化的服务细节为旅客提供了良好的体验,保证了粘性。同时,OTA内外兼修,内部运营和技术水平不断提升,包括服务流程优化、信息系统升级、客户关系管理强化、服务质量监控、服务人员培训等等,为客户体验提供了强有力的支撑。OTA在客户服务上的一些做法和创新,提升了整个行业的客户服务能力和标准。

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

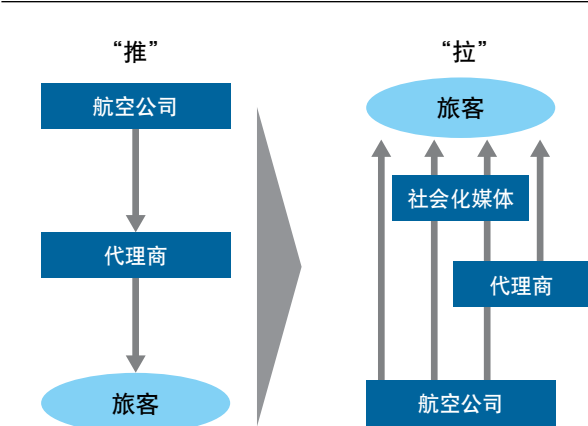
各大航空公司积极发展直销的主要举措包括大规模呼叫中心建设和整合、电子商务网站建设、尝试移动渠道等。由于起步较晚，国内航空公司直销能力还不强，手段也不够丰富，比如缺少灵活的运价产品、网站利用率低、订票操作流程不够顺畅、后台系统支持弱、对新兴渠道的利用比较滞后、渠道没有整合等等。

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

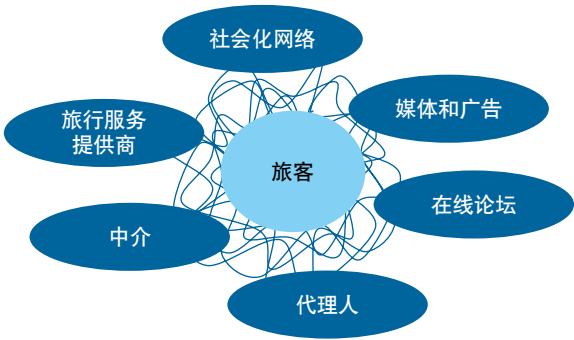


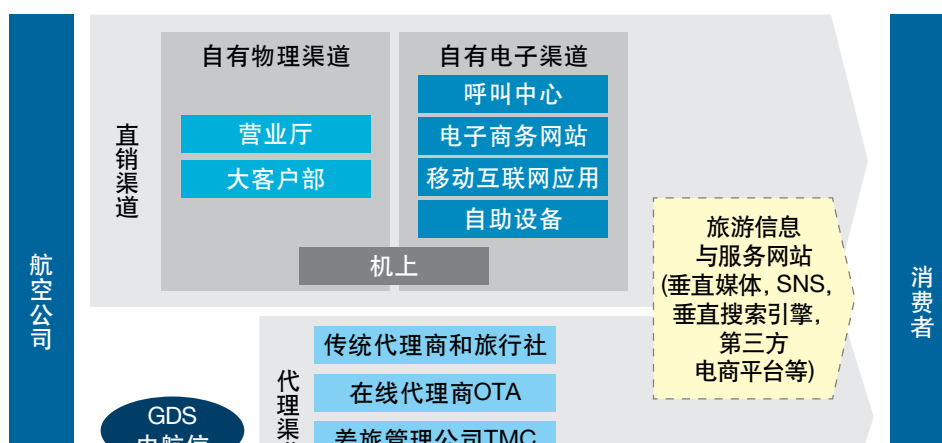
图2-2. 信息爆炸带来的“蜂巢效应”

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发展方向。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。



预览已结束,完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38891

