



McKinsey&Company

# 中国航空公司如何赢得消费者的认可、信任和青睐

2016年12月

机密和专有  
未经麦肯锡许可，任何对此资料的使用严格禁止

## 中国，全世界最爱网购的国家

中国拥有全球最大的电子商务市场。2016年，中国消费者的网购总额有望突破5500亿美元，而美国的网购总额不过3500亿美元。中国的网购消费将继续以每年超过10%的速度增长。

中国人酷爱网购。在麦肯锡 iConsumer 中国数字消费者调查报告<sup>1</sup>中，84%的受访者表示曾使用移动设备来搜索商品、参考买家评价、推荐店内商品。超过60%的受访者曾用移动设备下单购买。

中国互联网巨头在网购领域的创新已经赶超欧美，中国消费者早已习惯在社交网络、电子商务和在线支付之间自由切换。中国一线城市93%的居民使用微信，其中83%的人开通了微信钱包，并且用过微信支付。

对电子渠道的偏爱也渗透到了旅行产业，中国消费者更喜欢线上预订和交易。参与调查的受访者称选择线上的首要原因是低价，59%的人期望在线上找到比线下更低的价格。然而有意思的是，在线订购行程实际上让消费者的旅行开支更多。受线上平台特价促销、套餐优惠和景点推荐的吸引，77%的消费者往往会花费更多的钱。

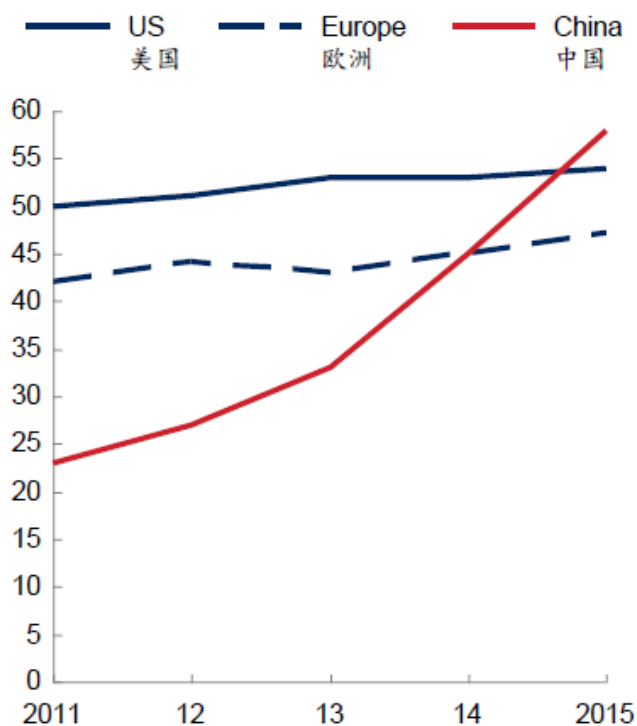
## 网购机票日渐盛行，但并非通过航空公司

鉴于中国消费者对网购的热情和精通，网购机票的流行也就不足为奇了。虽然起步较慢，但目前中国的机票在线预订量已占总预订量的58%以上，超过了美国和欧洲的比例。

---

<sup>1</sup> 麦肯锡 iConsumer 中国数字消费者调查报告 2015: <http://www.mckinseychina.com/how-savvy-social-shoppers-are-transforming-e-commerce/>

## 2010年-2015年机票销售在线渗透率



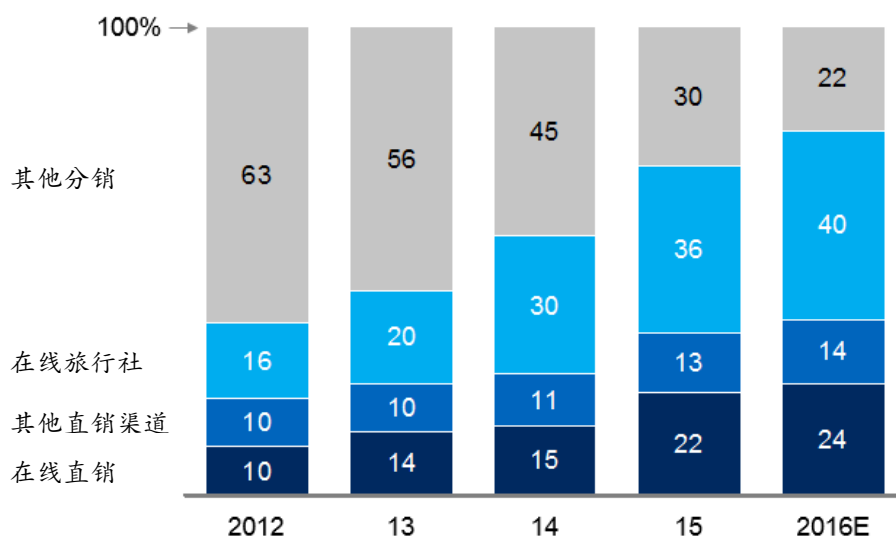
资料来源: Phocuswright, 艾瑞咨询

航空公司面临的挑战是，大部分订单来自于航空公司以外的渠道。只有约 25% 经由航空公司的官网或移动客户端完成，其余都是通过以携程为代表的在线旅行社（以下简称为“OTA”）进行的。

通过 OTA 预订机票的比例还在不断攀升。研究显示，至 2020 年，OTA 的订票份额在所有在线订票中的占比将从现在的 50% 增长至 60%，未来上升势头不减<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 艾瑞咨询 2016 年中国在线旅游行业监测，麦肯锡分析  
<http://report.iresearch.cn/content/2016/05/260893.shtml>

## 中国航空票务经销渠道构成 %



资料来源：中航信，艾瑞咨询

欧美 OTA 也很流行，但通过航空公司官网订票对旅客仍然更具吸引力。2015 年，通过航空公司官网和移动应用软件实现的在线订票占美国在线订票总量的 42%，欧洲的这一比例也有 36%。

## 原因何在？中国航空公司需要自省

中国大型航空公司的机票在线直销市场份额较低主要有三个原因。

首先，很多大型航空公司的网站和移动应用软件设计欠佳，功能不足（例如不支持多站经停预订、儿童票预订等），而且错误和故障频繁，一些网站不能支持所有浏览器，常常出现支付失败的情况。客户服务质量差，消费者的问题往往得不到及时解决，甚至完全没有回应。中国航空公司的外文网站更糟。由此，消费者流向其他服务平台是完全可以理解的。

其次，没有价格优势，其他在线平台的价格更低。例如，在中国东方航空的网站上搜索发现，上海至新加坡的往返票价为 2810 元，而相同班次某 OTA 只卖 2673 元。如果消费者认为官网价格并不是最低，自然会去别处寻找。

为什么会出现这种情况？一些旅行社将一部分由航空公司支付的佣金以折扣的方式返还给消费者，降低了票价。另一些机构更是主动降价，为吸引消费者不惜自己承担损失，之后再通过交叉销售酒店和旅行团来获得收益。

再次，航空公司的组织惰性太大。中国每一家航空公司的销售团队都有好百人，在全国范围内拓展与传统旅行社的业务。这些团队都有线下针对旅行社的销售目标。因此，航空公司内部并非所有人都会去努力提升在线销售的业绩。

## 航空公司应有危机感

消费者选择 OTA 而非航空公司订票，意味着他们同时会看到其他航空公司的机票，而机票通常按价格由低到高排列。这样一来，买机票就像在选购明码标价的商品，航空公司很难体现出自身的特色，比如更宽敞的座位、更棒的机场体验或者更优质的机舱服务。消费者会货比三家，残酷的价格竞争也拉低了收益。

此外，航空公司也无法真正“拥有”自己的客户。OTA 与消费者建立了更紧密的联系，并掌握着详细个人信息。相比之下，航空公司通常只有客户的姓名和身份证号码，却无法收集客户更多的信息，因此也难以建立客户资料，进而提供个性化服务。

最后，代理机构越来越贵。航空公司需要向全球分销系统（GDS）支付佣金、销售激励和其他费用。通过 OTA 和旅行社订票的消费者往往都是低收益的旅客，航空公司很难为获得这部分客户而承担高分销成本。而未来大部分的行业增长很可能正来自于这部分对价格更敏感的休闲游旅客。

中国航空公司需要绝地反击，真正“拥有”自己的客户。主打低价票的春秋航空做得相当成功，其 80%至 90%的机票预订来自春秋自己的线上平台。

## 中国航空公司的三个当务之急

### 1. 建立高质量的官网和移动端

第一步，航空公司应用心设计官网和移动端平台，并提供稳定可靠的服务。这一点显而易见，但真正的挑战在于将其付诸实践。

中国的航空公司都在招揽这方面的技术人才。但与一些飞速发展的互联网公司（如阿里巴巴旗下的旅行品牌“飞猪”）相比，航空公司对优秀 IT 人才的吸引力相形见绌。作为国有企业的航空公司给的薪水低很多，也缺乏创新型文化氛围，因此对人才的吸引力远不如互联网公司。

虽然中国的航空公司可以将网站开发外包给第三方，但通常不会拿出足够多的预算为用户打造独一无二的线上体验。事实上，航空公司必须加大对在线平台投入。美国达美航空曾斥资 1.4 亿美元打造其线上平台，提供给消费者全球最佳的订票体验。中国的航空公司也应当大幅增加对官网和移动端的投入。一旦重新赢得客户，航空公司就将省下佣金和其他相关费用，从而能够在短期收回投资。

与此同时，多家航空公司也开始开设 OTA 自营店。大多数航空公司在飞猪、携程和其他 OTA 上都推出了品牌旗舰店。虽然这种方式有其优点，比如旗舰店只会显示该航空公司一家的票价，但从长期来看，无法代替由航空公司直接管控的自有渠道。

图：飞猪的中国国际航空旗舰店



## 2. 转移客户

第二步，线上平台升级后，航空公司需要将客户转移过去，有几个办法如下：

- 提供电子商务平台所独有的服务。最简单的做法是提供折扣票价或奖励飞行里程，复杂一些的则是在航空公司自己的平台上提供 OTA 上没有的特色服务。我们看到一些航空公司允许从官网上购票的消费者选择座位或在起飞前 48 小时办理值机手续。
- 将国内市场的佣金削减到零，以确保代理机构不能将部分佣金让给消费者。“零佣金”模式最先起于美国，最近中国也开始推行。中国的航空公司在 2015 年 6 月将国内航班机票的“前返佣金”降至零，随后在 2016 年初国际航班机票也沿用了这一办法。近期，航空公司进一步调整了“后返优惠”模式，从原先按机票售价的一定比例折价（通常为售价的 1.5%-3%）改为定额优惠（例如每张国内机票享有 5 元优惠）。一些中国航空公司承认，启用新模式后，OTA

销售确实增加了。尽管航空公司成功将客户从传统代理机构转移到了线上渠道，但这并不是航空公司自己的线上直销渠道。

- **严格限制代理机构销售低于公开票价的机票。** 代理合同不应允许代理机构销售低于标价的机票。虽然很多中国航空公司都有这一条规定，但实际未能执行。美国航空公司对非法低价票的惩罚则严厉得多，会将不遵守合同条款的代理机构列入黑名单。中国航空公司可以借鉴这一做法。
- **整合线下渠道与线上渠道。** 例如，一些航空公司将传统的线下售票处改造成带无线网络的咖啡厅。对于部分没有银行帐户或信用卡的顾客，可以先在线预订，再去实体便利店支付。
- **确保官网订票就是“最低价”。** 这种保证通常不是绝对的，但航空公司可以有类似声明，“若您发现同一航班在其他渠道价格更低，我们将赔付双倍差价”。这不仅让客户订购更安心，还可以使航空公司在客户的帮助下，尽早发现代理机构是否违反合约低价销售。

### 3. 建立客户资料

一旦客户开始在官网或手机 APP 上订票，航空公司就需要建立客户资料，追踪并留存消费者的浏览记录和购买行为，并根据这些信息提供符合消费者需求的个性化产品和交叉销售信息，如酒店住宿、租车、公交换乘、观光团和餐饮等。航空公司可以超越其传统角色，将业务触角延伸到旅行周边。

从现实来看，这一转变是可行的。按照以上三个步骤，一家拉美航空公司已经将在线交易的份额从占比 15%提升到了 60%。

## 代理机构将何去何从

我们认为，虽然对航空公司来说，拓展自己的客户的确很重要，但旅行社或 OTA 仍然有其价值。许多人并不是常旅客，代理机构在帮助消费



者出行选择和订票方面起到了至关重要的作用。未来，代理机构需要向价值链上游移动，为消费者提供更具个性化的建议和更高附加值的旅行套餐。

\* \* \*

中国的航空公司坐拥全世界最令人振奋的的电子商务市场，航空公司应努力重新赢得客户，提高在线交易份额，并在中国快速增长的旅游市场中获得更多价值。

*Steve Saxon* 为麦肯锡全球董事合伙人，专长于旅游、交通、物流咨询业务，常驻上海分公司。在此他对麦肯锡中国航空研究团队的知识专家索佩敏女士对本文的贡献表示感谢。