

弥合航空运营与旅客体验之间的差距

统一的客户数据如何帮助运营

以提升客户体验与盈利能力

МІСЦЕ ДЛЯ ПАЛІННЯ • SMOKING AREA

ТУАЛЕТ • TOILETS • WC

ВИХІД
GATES B1-B2

Sabre IN ASSOCIATION WITH:

Forbes
INSIGHTS

简介

如果问任何一位航空公司管理人员，为何卓越运营总是难以实现，他会很快地说出以下几个常见原因：陈旧过时的空中交通控制、停机坪拥堵和坏天气，所有这些都让精心编排的航班计划陷入混乱。

无论是大型、小型、区域还是国际航空公司，航空公司的复杂性一直都是影响准点率和扰乱航班计划的大敌。不过实际上，可以有效解决航空公司运营问题的方法就隐藏在部门孤岛之中，等待着被发现和利用，可以使运营管理人员实时感知态势，并且有助于实现顺畅运营和提高利润。

“航空公司可以通过运营掌控自己的命运，但他们却并没有意识到这一点。”科罗拉多州埃弗格林市 ATH Group 的顾问 Michael Baiada 表示。作为一名航空公司飞行员，数十年来他一直在研究航空公司的效率问题。“航空公司中的每个孤岛在运营时都会把自身利益置于其他部门的利益之上，结果就成了一个打地鼠游戏，顾此失彼。”

虽然提升客户体验和利润是航空公司的主要目的，但美国和欧洲空域全新的延误惩罚法规促使航空公司开始重新考虑优化日常运营和应对航班异常。

“如果航空公司能利用准确的实时数据来处理每天成千上万的航班，就像顶级制造公司管理它们的工厂那样，就极有可能提高业绩。” Baiada 接着说，“如果利用策略数据实时跟踪飞机（航空公司目前并没有这样做），据此对飞机速度和到达时间作出一系列决策，将会使地面三到五个小时内的运营变得完全不同。”

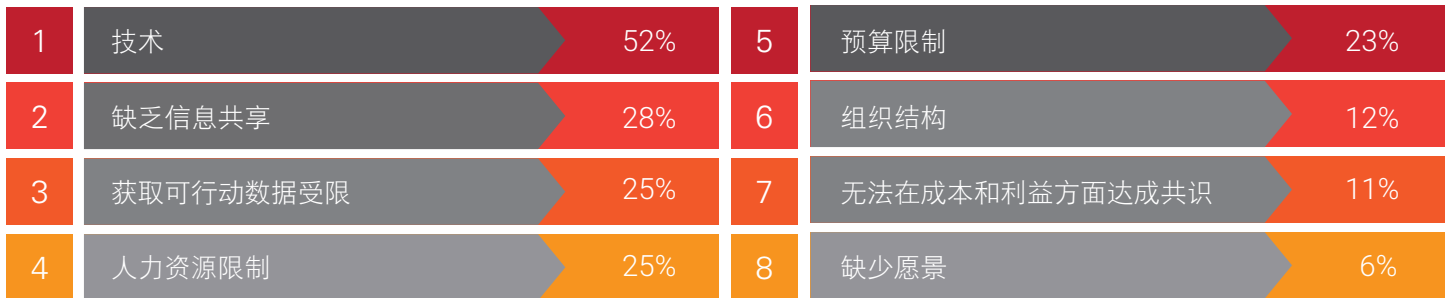
为更详细地了解数据、技术和航空公司运营之间的关系，以及这些关系如何影响客户服务和盈利能力，Forbes Insights 和 Sabre 对全球最大航空公司的 100 位运营、营销、信息技术和财务执行官进行了[调查](#)。全系列共三篇文章，本简报为第一篇，主要介绍一些重要发现，并探讨运营执行官们当前在获取所需数据、履行公司品牌承诺时所面临的种种挑战。

实用和优质数据的重要性

航空公司管理人员将技术和实用数据获取限制视为提升航空公司客户体验的最大障碍（表 1）。数据获取至关重要，并且将数据转化为实用信息是使航空公司脱颖而出的一项关键因素。

（表 1）

提升您的航空公司客户体验的最大障碍是什么？



考虑以下情形：一场飓风突然改变路线，迫使运营停止六小时，机场疏散人员。运营中心需要实时作出困难决策：哪些航班需要改道，今天和接下来的两天有哪些航班需要取消，如何处理分散的机组人员和滞留的乘客。

此时，对于任何一家航空公司的战略中枢而言都不是玩猜谜游戏的时候。管理人员需要来自航空公司所有方面的优质信息，并且信息的呈现方式必须能让他们了解真实成本，以便作出运营决策。

“数据质量绝对是整体 IT 战略面临的巨大挑战。”中国国际航空股份有限公司运行控制中心副总经理万庆朝说。“如果使用的数据不完整或者不准确，那么无论算法

有多强大，系统有多智能，都无法得出高质量的结果。我们公司在研究航班运营决策支持系统的过程中就意识到了这一点。”

万总举了一个具体的例子，中国国航就曾面临过一次类似的天气挑战，最近有一场台风影响了他们的运营。他们的系统预测在暴风雨过后的这一天需求会猛增，导致航空公司的运力配置网络安排的座位数多出很多。这些数据大大超出了暴风雨过后的实际需求，一些航班的上座率仅有 10%。这一结果反映了需要寻找新的方法来将数据流关联起来，以便了解哪些航班应当取消，哪些航班应当优先处理。



万总说：“出现这种情况是由于采集的数据不准确，系统的统计数据与实际运营不相符。”解决这个问题需要努力使数据变得准确，并将数据转化成对管理人员有实用价值或“绝对真实”的信息，来为现代航空公司运营人员提供指导。

从调查结果（表 2）可以看出，管理人员希望采用最新的技术来改善运营业绩、客户服务和盈利能力这三个相互关联的领域，这反映了他们需要一种具有成本效益的技术，来获取从机组人员调度、收入管理到技术运营和飞行计划等有关航空公司运营方方面面的优质数据。

但是，可能由于对能够影响运营业绩的解决方案还不够熟悉，很少有管理人员将实用数据获取视为与其他运营改进措施同样重要。如果 IT 解决方案能够生成实用数据，那么航空公司管理层就不必在控制成本和提高业绩之间左右为难。更好的运营指标往往可以提高盈利能力，并强化航空公司的品牌承诺。

（表 2）
您认为哪些因素会提升您航空公司的业绩？

	营运绩效	旅客体验	为何出现割裂？
采用先进的技术	46%	53%	41%
信息共享	27%	27%	12%
强有力的领导	26%	16%	50%
提高预算	19%	20%	13%
技术更加精湛的员工	16%	33%	21%
获取可行动数据受限	16%	23%	10%

提供“唯一事实” 航空公司人人有责

在为航空公司运营生成实用数据的过程中，存在以下几项挑战：从航空公司运营的所有方面提取可用的实时数据，找到正确的工具来分析这些数据子集之间的关系，以及确定向管理人员呈现分析结果的最佳方式，切实可行地推动运营改进。

还必须拥有适当的工具，以便向运营管理人员提供对运营最真实的影响或者说“唯一事实”，为实时决策提供指导。

沙特阿拉伯航空公司采用一种整体化的信息技术方案，帮助他们将运营的不同方面关联起来，同时生成制定运营优化决策所需的数据。

“通过以实时方式集成所有的运营、商业和后勤平台，我们成功建立了一个基础，使我们可以采集实时数据进行进一步的分析。”沙特阿拉伯航空公司战略项目和航空公司前执行副总裁 Muhammad Ali Albakri 说。“如果没有这种交叉分析，单独采集数据的价值可能大打折扣。”

当由于运营限制需要选择取消两个航班中的哪一个航班时，似乎只需要看客座率（衡量飞机上有多少付费乘客的指标）这个指标就可以。但是，客座率只有 50% 的航班上可能有很高比例的高价值乘客，对收入的影响远高



于满座航班；航班机组人员的执勤期限限制也是一个重要指标，而两个航班的维护需求可能会成为影响最终决定的最重要因素。

这些因素还可能会实时变化，新技术最具价值的地方在于：寻找一种方法来平衡各种实时数据输入，在航空公司的战略运营中心形成一个决策矩阵（表 3）。

（表 3）
实时显示实用数据的理想方式是什么？

	在部门一级显示部门相关的数据	在部门一级显示多个不同部门的数据	在企业一级显示某些数据	在企业一级显示所有相关数据
1 最不愿意	2%	14%	11%	2%
2	6%	20%	31%	9%
3	17%	28%	35%	9%
4	43%	34%	17%	34%
5 最愿意	32%	5%	6%	46%

找到为运营决策者提供“唯一事实”的工具不仅仅可以改善准点率和完航指数这两个指标，如果每天都能利用数据作出正确决策，还会提高收入、提升客户体验并带来其他诸多好处。

Albakri 说：“这个领域不仅需要先进的技术，还需要关于业务本身各个方面的深厚专业知识，只有这样才能形成必要的情报信息，生成实用、可靠、实时的数据。”

调查结果充分说明了管理人员认为技术可以解决这些问题，改善客户服务：在不同部门之间开展协作的技术和能力既被认为是在改善客户体验和运营业绩中最主要的障碍，也被认为是最重要的推动因素（表 4）。

（表 4）

以下哪些是改善客户体验和运营业绩最主要的障碍和最重要的推动因素？

	障碍	推动因素
协作能力	45%	53%
技术应用情况（传统技术还是先进技术）	45%	49%
资源（预算、技能、储备、优先级）	54%	54%
在服务质量改善成本和效益方面能否达成共识	40%	32%
组织结构（扁平化或科层制）	17%	22%

国航的万总表示：“如果先进技术可以将运营资源的利用率提高哪怕是很小的百分比，就会产生相当大的绝对价值，更不用说提高安全管理水平和服务质量，将会带来不可估量的社会价值。”

超过半数（51%）的受访者认为改进运营首要任务，其重要性高于协调营运、营销和 IT（39%）与培养客户忠诚度（35%）。根据此次调查，提高航空公司业绩最大的障碍是什么？找到能够为运营管理人员生成实用数据信息的正确技术组合，并以具有成本效益的方式制定解决方案。

Gulf Air 航空公司信息技术总监 Jassim Haji 博士表示：“Gulf Air 航空公司的运营策略依赖实用数据来降低运营成本，确保最优运营。”该公司最近改变了 IT 基础设施的部署方式。“之所以作出这个改变，是因为我们认识到，根据数据快速采取行动有助于避免运营中断的情况，将负面的乘客体验转化为正面体验，让我们在竞争中保持领先。”

很多不同的 IT 系统都可以挖掘航空公司运营不同环节的原始数据，但是只有实时地分析和呈现这些数据（将简单的技术升级为解决方案，阐明延误、取消和资源限制的真实成本）才能转化为可以感知的客户体验。调查数据反映了强大的运营对品牌认知的重要性和对盈利能力的影响。

（表 5）

扁平化组织和先进的技术系统如何帮助航空公司超越运营目标？

改进业务流程，缩短周期时间，加快上市速度	74%
实时流畅地查看运营业绩数据	72%
通过更有效的协作决策改进运营中断的处理	71%
使用客户数据提高收集和决策能力	69%
加快盈利能力的提升	60%
对于扁平化组织没有好处	60%

更好的企业系统提高整个公司的投资回报率

当前所有运营管理的目标都是确保运营环境平稳，防止出现引发负面媒体报道、伤害品牌认知和造成持久损害的灾难性事件。与以前相比，航空公司现在更加注重通过运营“去风险化”来防范天气相关的问题，利用更好的数据管理来降低和预测风险。

航空公司可以针对最坏的情况做好规划，但是不可预见的运营危机仍然给航空公司的整个 IT 基础设施带来了巨大的压力。最终效果根据事件对收入的影响以及运营恢复正

常的速度来衡量，而后者往往需要航空公司所有部门通力合作，向着共同的目标努力。

沙特阿拉伯航空公司的 Albakri 说：“当我们从异常运营中恢复时，通常会优先考虑两个方面，即机组人员排班和合法性，以及飞机维修情况。根据具体情况，也会考虑到乘客便利和乘客转机。但是，如果没有先进的情报信息工具，在恢复异常运营的压力之下进行严密的评估是非常困难的。”

优化日常航班计划具有很多明显的好处，可以帮助航空公司渡过难关，不过只有在最精心编排的计划也被扰乱的异常运营中，其价值才会得到真正的体现。由于美国监管机构对滞留停机坪超过四个小时的飞机给予罚款处理，欧洲监管机构则强制航空公司在发生延误时向乘客退款，因此航空公司比以前更加积极地应对（并尽量减少）航班中断的情况。

“最关键的一点是要有一套能够执行假设情景分析的系统来找出应对具体运营中断事件的最佳方式。” Gulf Air 航空公司的 Haji 博士表示，“这种分析应该考虑可用的飞机

和机组人员，并通过比较这些信息，将乘客安排到其他航线，并延迟转机航班以避免错过转机，或寻找其他方案。通常决策主要由收入驱动，在提高利润的同时保护最高价值客户。”

我们从一些业绩领先的航空公司身上可以发现，它们致力于实现卓越运营，并以此为基础实现他们对客户的品牌承诺：为客户提供比其他公司更可靠的航班，而实现这个承诺使他们建立了一个满意度和忠诚度不断提升的良性循环。这些因素通常能够提高盈利能力。



实现品牌承诺和卓越运营需要数据驱动

调查指出，65%的航空公司管理人员表示他们的组织正在进行跨越多个平台和职能部门的转型，变革与新技术携手并进。这使航空公司可以使数据为运营管理人员服务，并从后续效应中受益。

对于哪种措施可以改进整体运营，普遍的回答是：在航空公司中建立统一的技术系统(77%)。

沙特阿拉伯航空公司的 Albakri 说：“另外一个重要元素就是适当的变革管理，以确保清晰的双向沟通、员工知识转移、员工认同和创造必要的经济环境，让技术实施带来真正的商业价值。”

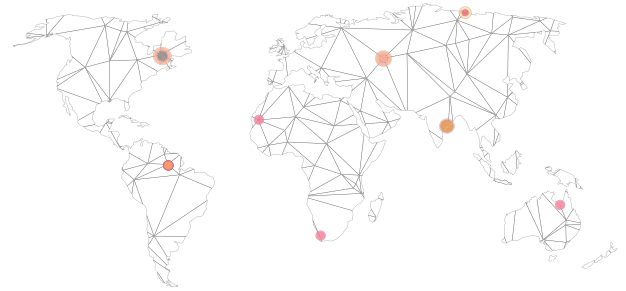
采用正确的数据工具可以让航空公司看清改进运营、提升品牌认知和提高利润之间的良性关系。



“我坚信，改进运营有助于航空公司兑现对客户品牌承诺，并提高盈利能力。”国航的万总说，“未来的航空市场会向着个性化服务和细分市场演变。增强运营能力是提高公司实力、强化品牌价值和形象的根本保证。”

方法论

2016 年第一季度，Forbes Insights 和 Sabre 对全球顶级航空公司的 100 位执行官进行了 [问卷调查](#)。所有执行官所在的航空公司在过去 12 个月接待旅客超过 500,000。鉴于此，51% 接受问卷调查的航空公司已运送旅客在 100 万至 2,500 万之间，15% 在 2,500 万至 5,000 万之间，21% 超过 5,000 万。33% 的执行官来自营运部，32% 来自销售、营销和旅客服务部，16% 来自 IT 部，其余来自其他职能部门。46% 受访者来自美洲，37% 来自欧洲中东非洲，17% 来自亚太地区。



致谢

Forbes Insights 和 Sabre 谨对以下人士献出的宝贵时间和提供的专业意见表示诚挚感谢：

- 沙特阿拉伯航空公司战略项目和航空公司前执行副总裁 Muhammad Ali Albakri
- ATH Group 顾问 Michael Baiada
- 海湾航空公司信息技术总监 Jassim Haji 博士
- 中国国际航空股份有限公司运行控制中心副总经理万庆朝

欢迎访问我们网站：
www.sabreairlinesolutions.com

全球总部
Sabre Airline Solutions
3150 Sabre Drive
Southlake, Texas 76092 USA

如需了解更多信息，请联系我们最近的地区办事处：

亚太地区
电话：+65 6215 9500
电子邮件： contact.apac@sabre.com

欧洲、中东和非洲地区
电话：+44 208 538 8539
电子邮件： emea.contact@sabre.com

美洲
电话：+1 682 605 6750
电子邮件： contact.americas@sabre.com

