



通过航空零售创造价值

动态 Offer

简明参考指南



2021 年 8 月，IATA 日内瓦



免责声明

本文所含内容会随行业的商务需要、政府要求和监管的变化而定期审核更新。

本文所表达的观点是基于文末列出的参考文档以及发表的文章和研究报告中的公开声明和见解撰写的。

国际航空运输协会（IATA）对所含信息的准确性和完整性未作验证，也不承担任何责任。

航空公司需对基于本文所做出的所有决策负责。



目录

1. 战略目标	4
2. 行业定义	4
2.1 动态定价不是新概念!	4
2.2 连续定价的开展.....	5
2.3 动态打包策略	5
3. 动态 Offer 对于价值链的价值创造	6
3.1 客户.....	6
3.2 企业买家.....	7
3.3 解决方案供应商.....	7
3.4 旅行代理和差旅管理公司	7
3.5 聚合商	7
4. 全局视图：面向航空零售	8
4.1 动态 Offer 在航空零售价值创造中的贡献	9
4.2 行业向动态 Offer 能力的转型	10
参考文献	11



1. 战略目标

目前，航空公司构建和管理 Offer 的机制依赖的是传统的运价和附加服务，基于的是舱位等级下的库存控制。利用 NDC 标准，航空公司在摆脱这些实践的道路上日趋成熟。NDC 标准赋予航空公司掌控构建 Offer 的能力，ONE Order 标准则可以助力实现任何面向零售的产品的履约交付。IATA 首先发布**白皮书**并激发行业辩论表决，现在正全力支持行业向动态生成产品 Offer 转型，所依据的是采购上下文，要满足的是新生代精致消费群体的需求。

2. 行业定义

从单个或多个产品和服务中构建 Offer，根据客户决定这个 Offer 最优的价格，这就是所谓的“动态 Offer (Dynamic Offers)”，其主要特征是：

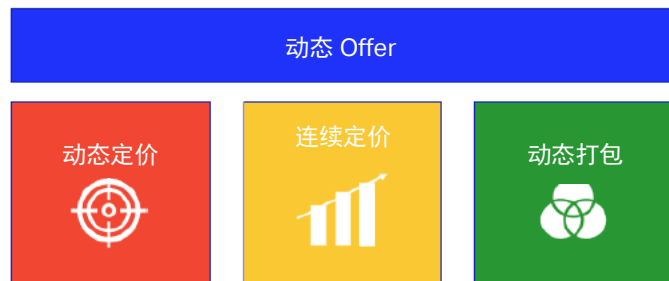
- 作为收到某客户请求后的响应，由航空公司构建
- 动态计算，包含或不包含航空旅行和其他产品和服务
- 基于或不基于发布的运价、个性化或客户分组

动态 Offer 是三大能力的组合：

动态定价：赋能航空公司基于客户采购过程中的场景化信息提供不同报价，但并非必须获取附加的客的个人息。

连续定价：作为动态定价的演化，航空公司可以提供无限多的定价节点，这意味着航空公司拥有更细粒度的定价能力来应对任意时刻的供需平衡。

动态打包：在过去的 15 年里，航空业引入了运价的“捆绑和解捆绑”，从而使客户可以获得定制的 Offer 或是仅选取符合自己价值取向的产品属性。目前，一些航空公司已经前进了一步，依据供需关系和客户的支付意愿动态地调整附加内容的价格。



2.1 动态定价不是新概念！

自上世纪 80 年代初美国开始放开民航管制以来，航空公司利用收益/营收管理的技巧，已经变得越来越“动态”。这种机制的执行依靠的是许多航空公司中心化的对外发布运价和规则，是一种基于 26 个舱位等级字母进行库存控制的动态计算。现在航空业正在朝向超越舱位等级和运价发布理念的方向发展。



在动态构建 Offer 的环境里，新生事物是实时调整价格的能力，不需要向第三方系统发布运价。NDC 使航空公司可以避免这种盛行数十年的流程，即运价发布和库存可用性分配计算分两步进行的流程。

2.2 连续定价的开展

麻省理工学院的研究人员 Nicholas Liotta 在 2019 年的[一篇论文](#)里是这样写道：“连续定价理论是指选择任意价格进行报价的能力将使航空公司可以用最恰当的价格获得最大化的收益。”该研究预计：

1-2%

收入增长

如果两家相互竞争的航空公司都实施基于舱位等级的连续定价，则收入可提高一个百分点；如果两家相互竞争的航空公司都实施无舱位等级的定价，则收入可提高至两个百分点。

一些传统大型航空公司成功推出了连续定价 - Continuous Pricing，提供无限多个定价节点，旨在高效优化飞机客舱利用率和匹配顾客支付意愿。然而，技术瓶颈仍然存在，传统定价方法仍在 GDS 渠道广泛应用，而连续定价则更多出现在 NDC 和直接渠道。

为了实现连续定价，一些适配工作也在所难免。目前存在一些变通方式，如把现有的 RBD 舱位等级代码作为特定的机票代码，用于识别和区分连续定价所计算出的报价的出票时限（Ticket Time Limit）和价格保证期（Price Guarantee）。

连续定价可以为航空零售带来可观的收益，至少可以与二十一世纪初航空公司从分航段转向全行程（O&D）收益管理所取得的收益相媲美，先行者将抢占先机。

2.3 动态打包策略

连续定价理念并非仅指向航班座椅，而是包括在客户的套餐里一并打包座椅和多重服务。航空公司就这种趋势的建设和实践已持续多年，创造出了组合运价产品，或是不同价位的打包产品，如基础经济舱运价等。航空公司也已经目睹了实践所取得的收益增长，更愿意继续深耕。

航空产品传统上是由不可拆分的航班和服务组合所组成的，典型的服务包含值机设施、座椅分配和机上餐食等。过去几年，服务的解捆绑在业内日益盛行，如提前选座费、机上食品和饮料或托运行李。



很多航空公司已经引入了预设产品套餐，也称为品牌运价产品，目的是产品差异化，驱动客户分组以及积极促进追加销售。产品的标签称作品牌运价意味着易于识别，支持自身的品牌形象，这也造成了内容长期无变化，对于客户千篇一律的问题。

太过复杂的 Offer 组合也并不利于销售，选项太多反而使客户倍感压力，不愿购买，还可能导致客户转向更为简单的、选项没那么多的品牌。总体而言，客户希望有所选择，但选择太多则适得其反，客户无法做出决定，则停止采购。

动态打包在动态构建 Offer 的上下文里可以如此助力航空公司，1) 把产品目录里现有的产品分组到不同的“零点菜单 (à-la-carte)”型包裹中去；2) 创建自己的运价区间，也就是组合运价产品；以及 3) 丰富所含附加服务。实现方法是掌握富有活力的零售技巧，基于渠道、乘客类型、购买时间和飞行频次等打包和定价。

麻省理工学院的研究人员 Kevin K. Wang 在 2020 年的[一篇论文](#)中写道：

实施动态 Offer 的航空公司通过打包附加服务一项可提高净收入总量达 2.6%，再结合动态航班定价可提高至 12%。

3. 动态 Offer 对于价值链的价值创造

3.1 客户

通过动态 Offer，客户可以获得更具吸引力的 Offer，更好地匹配供需，获得忠诚度认可以及更多的奖励和回馈。

客户不会因为航空公司转向更为复杂精细的算法来计算 Offer 的报价而受到负面影响。目前，航空公司有大量客户数据，包括销售和旅程信息等，但是这些数据往往没有被结合运用到了解客户的身份、过往的旅行经历、消费习惯和采购倾向中去。

航空公司拥有的与客户购买或非购买行为相关的数据越多，就越有助于优化 Offer。这也是为什么航空公司考虑采用连续定价，希望客户能够看到与旧的定价方法相比所带来的优势。



航空公司根据客户查询和搜索的行为进行差异化处理，但是不会区分客户个体

市场高峰低谷	✓	客户性别	✗
始发/终到日选择	✓	客户收入	✗
预定与始发时间间隔	✓	客户所在地	✗
采购时场景化信息	✓	其他客户信息	✗

也就是说，价格不会因为客户的个人基础信息而差异，如性别、体重、收入、居住地等，而是纯粹基于市场整体的需求动态，如高峰期、始发/终到日、预订与始发时间间隔等。客户群体未来将被继续分组，但是不需要收集客户个人数据。

3.2 企业买家

动态构建 Offer 给企业买家带来的好处之一是可以遵照企业差旅政策差异化、客户化 Offer 的能力，可以与航空公司加强合作，为不同级别的用户群组定制企业专属套餐。

3.3 解决方案供应商

动态 Offer 为软件解决方案供应商创新和为航空公司发展新型 Offer 构建工具创造了新机遇。目前，构造一个 Offer 需要多个系统，为 Offer 定价又需要更多的系统，营销这些 Offer 又需要其他的系统，未来只需单一环境下的一个 Offer 管理系统就可以胜任所有这些工作。建设动态构建 Offer 能力的成功取决于选择正确的技术，包括实时定价引擎、产品推荐机制、用户接口以及能够根据规定流程运行优化算法的数据处理器。

3.4 旅行代理和差旅管理公司

对代理群体而言最突出的好处就是通过 NDC 获得完整地、不受限制地访问航空公司 Offer 和产品目录的潜力。通过与航空公司合作，理解并运用航空公司的 Offer，代理人可为客户做出更好的购买建议，助力差异化销售，增添价值。

3.5 聚合商

对于许多航空公司而言，动态 Offer 突出了 NDC 和掌控自身 Offer 的创建与修改的重要性。适应这些新的流程将改进预定能力，提高代理人和差旅管理公司获得的 Offer 的质量。越相关的 Offer 意味着越大的转化率，从而使聚合商的客户获得更好的服务质量。



4. 全局视图：面向航空零售

如今，航空零售的价值比以往任何时刻都显得更为重要。航空公司和价值链各方开始重视共同创造价值，而不是像过去那样各自为战，只关注自身的规划。一份麦肯锡咨询公司 2019 年发布的[研究报告](#)指出：

~7 美元
单位旅客

现代化零售可以帮助航空公司每年实现相当于目前全行业总收入 4% 的新的价值增长。

作为采纳现代化零售能力的步骤，航空公司和分销价值链上的各方正在五大关键概念领域发力：

- **新分销能力 (NDC)**：一套基于现代技术的标准，使航空公司可以在面向代理或消费者的营销活动中包含更多内容，如腿部空间、座椅间隔、附加服务选项和其他不可或缺的属性。
- **动态 Offer**：一项基于采购场景和新生代精致消费群体的需求，支持向动态生成产品选项转型的项目。
- **ONE Order**：一个标准化的、可扩展的参考编号，作为任何第三方访问客户订单的唯一索引。第三方包括联运合作伙伴、分销渠道、地面服务代理、机场员工等。
- **以订单结算 (SwO)**：一组用于 NDC 环境下合作伙伴之间就协议订单进行结算的高效框架。
- **未来联运**：一套新型联运框架，通过提供更大的透明度来促进无缝的客户服务并为客户赋能。

航空零售
可以在
五大方面
为航空公司
创造价值：

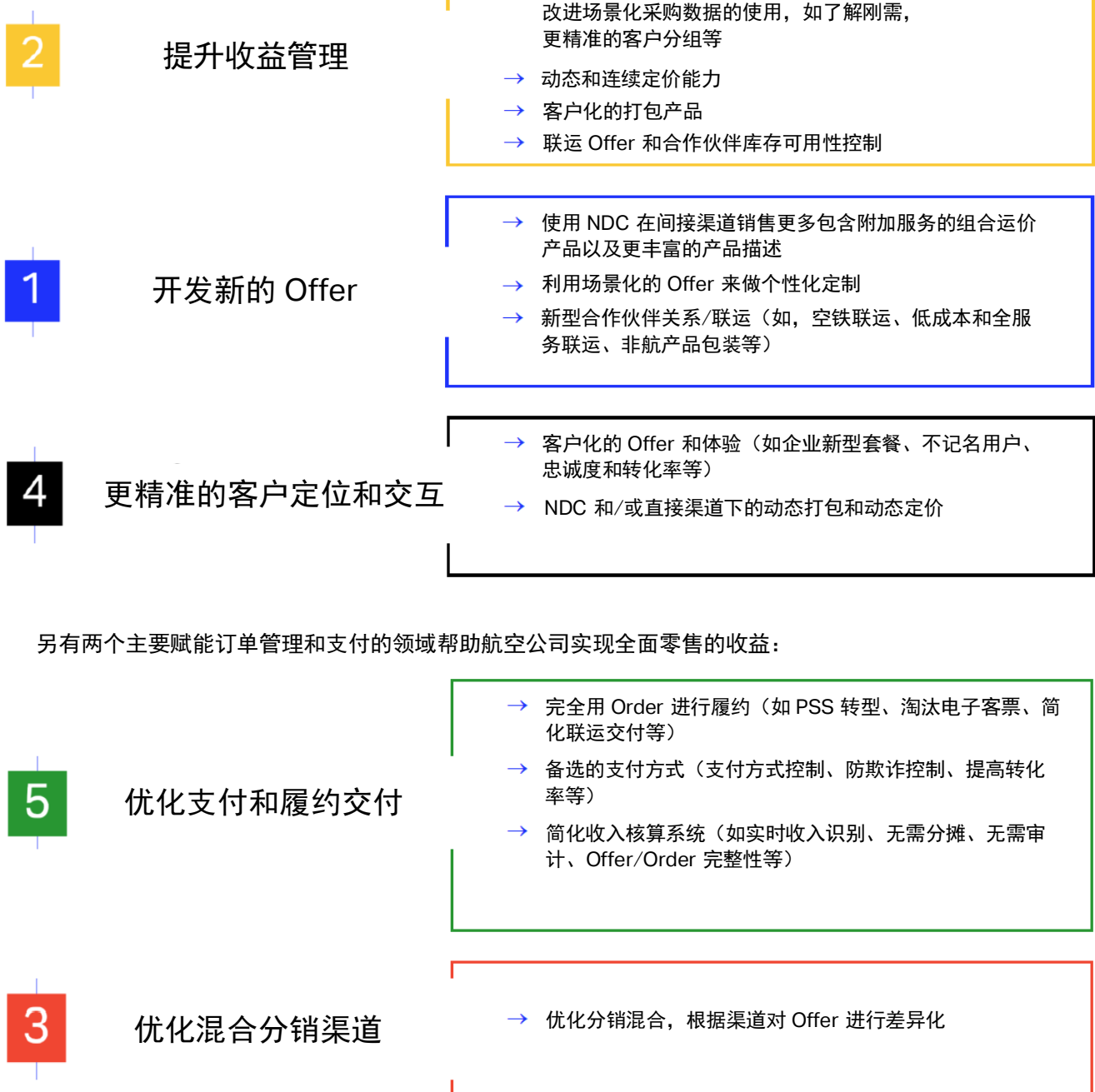
- 1 开发新的 Offer
- 2 提升收益管理
- 3 优化混合分销渠道
- 4 更精准的客户定位和交互
- 5 优化支付和履约交付



4.1 动态 Offer 在航空零售价值创造中的贡献

基于航空零售创造价值的这五大支柱，动态创建 Offer 随着采购-预定-支付（SHOP-ORDER-PAY）流程的简化场景可以引入许多现实的益处。

根据相关性的高低顺序，我们列出了航空公司立即可见的、有形的**三大顶级价值创造领域**：



另有两个主要赋能订单管理和支付的领域帮助航空公司实现全面零售的收益：



4.2 行业向动态 Offer 能力的转型

从传统定价方法向动态 Offer 过渡存在不少挑战：

航空公司或许必须支持新、旧两种构建 Offer 的方式，包括如下四个领域：

- 技术
- 分销
- 业务流程
- 组织架构设计

依赖行业过渡转型的速度，或者某航空公司可能在更广泛的行业领域内积极扩容，而不考虑价值链整体的采纳和实施速度。这不仅取决于航空公司的个体体量和市场定位，也与合作伙伴之间关系的重要性息息相关。

更为引人注目的主题是项目的大小范围，转型思维观念以及航空公司掌控大型组织架构变化和大型技术项目的的能力。

对于动态 Offer 的能力而言，变化可以步步为营、循序渐进，特别是适用动态 Offer 的渠道目前仅限于直销和 NDC。

此外，非常重要的一点是要分清主次，重点关注值得改变的部分，避免无意义的改变。预定舱位等级（RBD）就是一个很好的例子。最初的观点是行业如果要转向动态 Offer，则必须消除 RBD，影响巨大，因为舱位等级概念在远超出分销范围的业务流程中根深蒂固。然而，随着时间的推移，RBD 并非前进的绊脚石已是业内共识。

动态 Offer 无论有无 RBD 都行得通

RBD 在创建报价的过程中可能不再有用，但是在过渡期保留下来可以支持 Offer 的履约交付。

当前的间接分销系统无一例外地依赖舱位等级和运价发布。航空公司发布运价，每个运价都与特定的 RBD 关联。单个或多个运价会被应用到客户所选行程（包含税费和其他杂费）中去从而构建起整个 Offer。航空公司可以每天发布多次运价，许多航空公司任何时候都有数以千万计的不同运价发布在外，其中大量运价从未售出。

正是因为这种依赖关系，许多业内的解决方案供应商都建议对现有流程采取渐进式的改变。一些建议可能涉及部分面向收益优化的改进，但是仍然深陷在既定的舱位等级和运价发布的框架之中。基于此，这些建议可能会导致资源分散，背离解锁航空零售真正价值的、真正意义上的行业转型。



参考文献

1. 行业证词和文档

TITLE	AUTHOR	YEAR
→ DISTRIBUTING PERSONALIZED OFFERS	Marina Dunion, Air France/ KLM	2021
→ FULFILMENT CHALLENGE OF DYNAMIC OFFERS	Jost Daft, Lufthansa Group	2021
→ Offer OPTIMIZATION	Oleg Kit, Finnair	2021
→ AIRLINE RETAILING AND VALUE CREATION	Yanik Hoyles, IATA	2021
→ CONTINUOUS PRICING	Lufthansa Group	2020

2. 学术研究

TITLE	AUTHOR	YEAR
→ AIRLINE REVENUE MANAGEMENT WITH DYNAMIC OFFERS	Kevin K. Wang, MIT	2020
→ AIRLINE REVENUE MANAGEMENT FOR CONTINUOUS PRICING	Nicholas James Liotta, MIT	2019
→ DYNAMIC OFFERS CREATION WHITEPAPER	Sebastien Touraine, Henry Coles, IATA	2018
→ A DYNAMIC PRICING ENGINE FOR MULTIPLE SUBSTITUTABLE FLIGHTS	Michael D. Wittman, Thomas Fiig, Peter P. Belobaba, Journal of Revenue and Pricing Management	2018

3. 媒体文章

TITLE	AUTHOR	YEAR
→ AIR FRANCE/ KLM JOINS AIRLINES GETTING AHEAD OF FARE WARS BY MIMICKING UBER	Sean O'Neill, Skift	2021
→ PRICING AND REVENUE MANAGEMENT IN A WORLD OF OFFER OPTIMIZATION	Dieter Westermann, Journal of Revenue and Pricing Management	2021
→ FROM PRODUCT-ORIENTED FLIGHT PROVIDERS TO CUSTOMER-CENTRIC RETAILERS: A DYNAMIC OFFERING FRAMEWORK AND IMPLEMENTATION GUIDELINES FOR AIRLINES	Jost Daft, Sascha Albers & Sebastian Stabenow, Journal of Revenue and Pricing Management	2021
→ THE IMPLICATIONS OF BEHAVIORAL ECONOMICS FOR PRICING IN A WORLD OF OFFER OPTIMIZATION	Octavian Oancea, Journal of Revenue and Pricing Management	2021
→ HOW RECOMMENDER SYSTEMS CAN TRANSFORM AIRLINE OFFER CONSTRUCTION AND RETAILING	Amine Dadoun, Michael Defoin-Platel, Thomas Fiig, Corinne Landra & Raphaël Troncy, Journal of Revenue and Pricing Management	2021
→ THE INDUSTRY TRANSFORMATION TO DYNAMIC OFFERS	Sebastien Touraine, Journal of Revenue and Pricing Management	2021
→ AIRLINE RETAILING: THE VALUE AT STAKE	Riccardo Boin, Alex Cosmas & Nina Wittkamp, McKinsey	2019