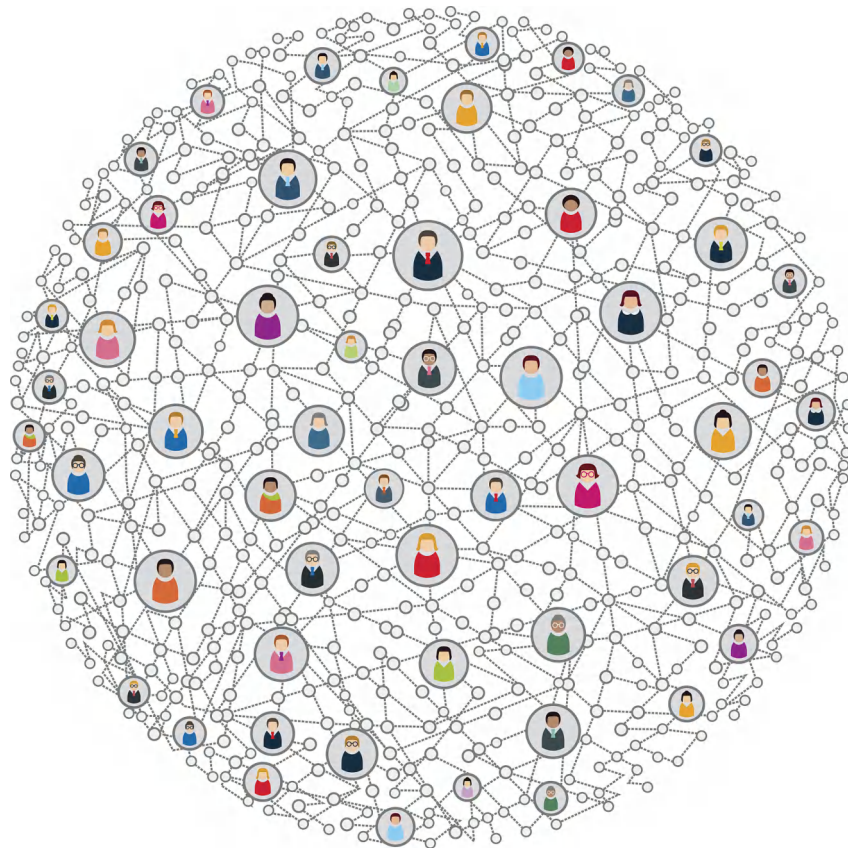


行业研究

触点之战： 中国机场数字主体性的缺位

The Battle of Touchpoints:
The Lack of Digital Subjectivity in Airports in China



JUSTIFIED TRUE BELIEF.

版权

Copyrights

出品 | 埃尔坡研究中心

主编 | 祝伟龙

作者 | 祝伟龙

美编 | 卞蒙卉、王冬炜

日期 | 2022年9月5日

本报告由上海埃尔坡商业管理有限公司(简称: 埃尔坡公司, 英文名: AIRPO Commerce Management Co., Ltd, Shanghai) 与埃尔坡研究中心(AIRPO Research Institute) 共同完成。

©本册著作权归埃尔坡公司及埃尔坡研究中心联合所有。

联系我们

Contact us



18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室

01 迷失的五年： 机场在互联网+时期的摸索

5 years of getting lost:
the exploration for Airports in the Internet+ Era

多年以前，“互联网+”概念兴盛的时候，很多机场就在探讨如何借助移动互联网的普及来构建机场的新生态体系，甚至重塑机场的商业模式。时至今日，“互联网+”没人再提，大家全部都在说数字化。但是，就个人在行业交流的感受来看，概念是变了，骨子里还是一样，局面依然没有打开。

在“互联网+”时期，各机场在具体的行动上通常表现为两个形态：

一种是“我要成为一个独立平台”。在这个平台上，汇聚了能够满足航空出行旅客全部需求的产品和服务，比如把值机、打车、停车、消费、酒店、景点、多式联运等等内外部资源整合到一起，通过一个移动端推给旅客。于是，几乎所有规模大一些的机场都推出了自己的APP(图1)；



图1: 机场APP图标

另一种是“我要主动融入互联网平台”。在这个过程中，各类互联网平台企业纷纷把机场纳入自己的服务场景，比如携程/同程+机场有了休息室、快速安检的分发渠道，支付宝/微信支付+机场有了聚合支付，美团/饿了么+机场有了机场外卖，大众点评/口碑+机场有了消费评价体系等等(图2)。



图2-1: 同程-机场服务分发渠道



图2-2: 携程-机场服务分发渠道

时至今日，我们很清楚这两种形态的结果都未及预期。独立建站的机场APP几乎全军覆没，极少数APP具备持续运营下去的能力；主动融入互联网大平台的做法取得了一定成效，提升了机场满足新用户行为的能力，但是互联网平台连接一切产业的属性也极大地削弱了机场的自主性，淹没在包罗万象的各个平台中。

互联网+时期带给机场的教训非常清楚，那就是既不能成为为他人做嫁衣之附庸，也不能一味追求无实际价值之独立。如何破解一独立就死，一融合就被动的难题，实现既能利用大流量平台的放大效应，又能确保自己的相对自主性的效果，成为机场在数字化时代的核心议题(图3)。



图3: 互联网+时期带给机场的教训

报告正文

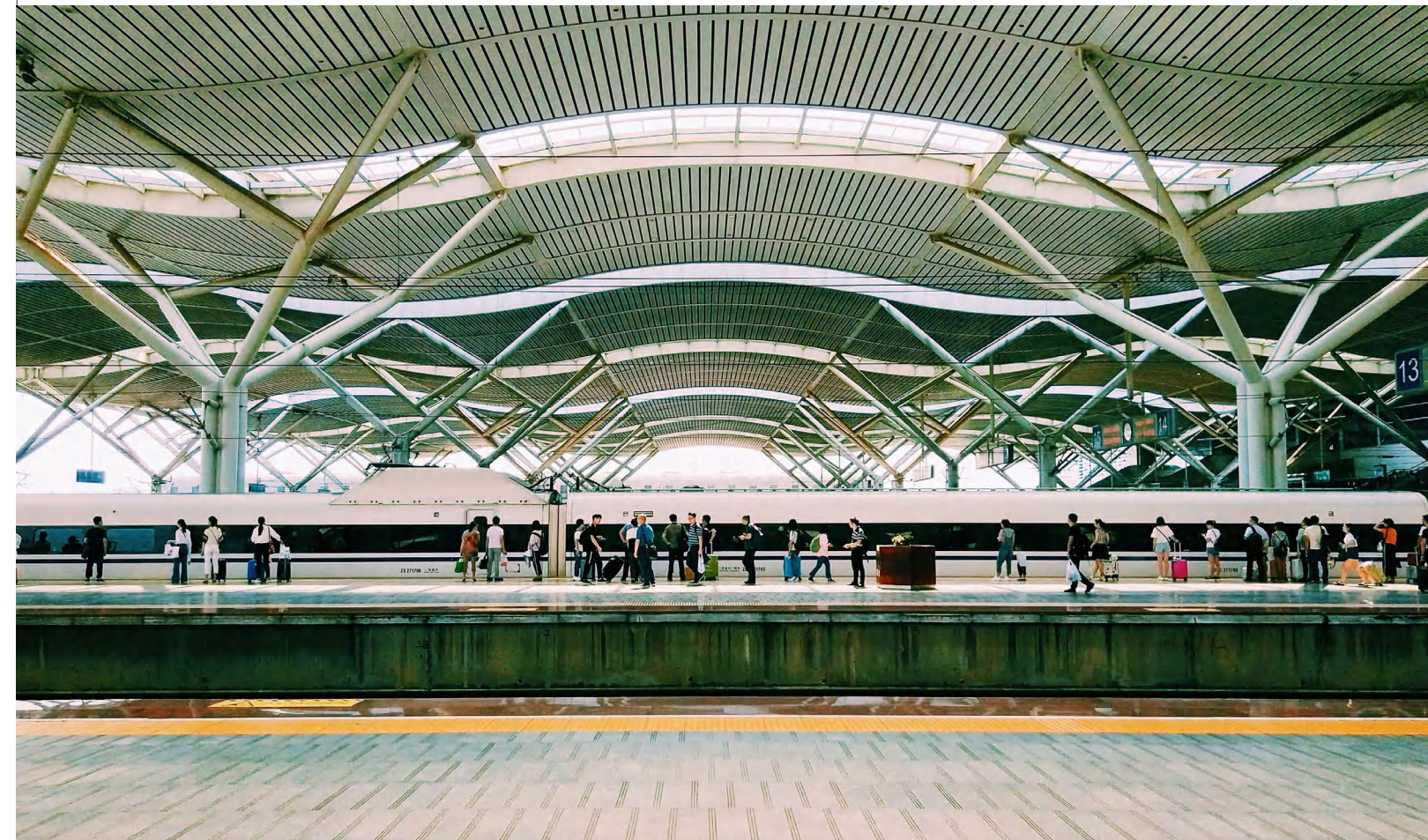
Report

02 大出行领域其他玩家的数字化狂飙突进

The digital rush of other players in the field of general transportation industry

全球顶级酒店集团：
把核心用户牢牢抓在自己手里

中国高铁：
建立起独具中国特色的数字化用户运营体系



全球顶级酒店集团： 把核心用户牢牢抓在自己手里

我们先看其他行业与互联网平台合作的演变过程，看看他们是如何在挣扎和试探中建立起自己的平衡。最明显的是酒店行业。在2016年左右，用户明显感受到，万豪、洲际、凯悦、希尔顿等酒店集团都在升级自己的忠诚度计划，并推出自己的独立移动应用，大力拓展面向会员群体的直销渠道。2016年IHG数字渠道实现的收入为43亿美元，其中16亿美元来自移动应用。IHG表示，

移动端在2016年所有流量中的占比超过了50%，首次超过PC端流量。在回答IHG与OTA渠道的关系时，时任CEO Richard Solomons认为“OTA能帮助我们触达对价格敏感的旅行者，他们收取的分销费确实不低，但只要他们能为我们提供更多业务，让我们有钱赚，我们就会和他们合作。”意思很明显，可以持续借力OTA平台，但是主动权必须掌握在自己手里。

到了2018年左右，各大酒店集团的直接预订占比开始超过OTA平台，有行业机构预测，到2022年底，全球酒店的直接预订比例有望增长至50%以上。这种转机的背后是大型酒店集团的大量投资，它们通过忠诚度计划、营销活动、独家折扣以及“最优价格”保证等措施鼓励客人直接预订(图5)。

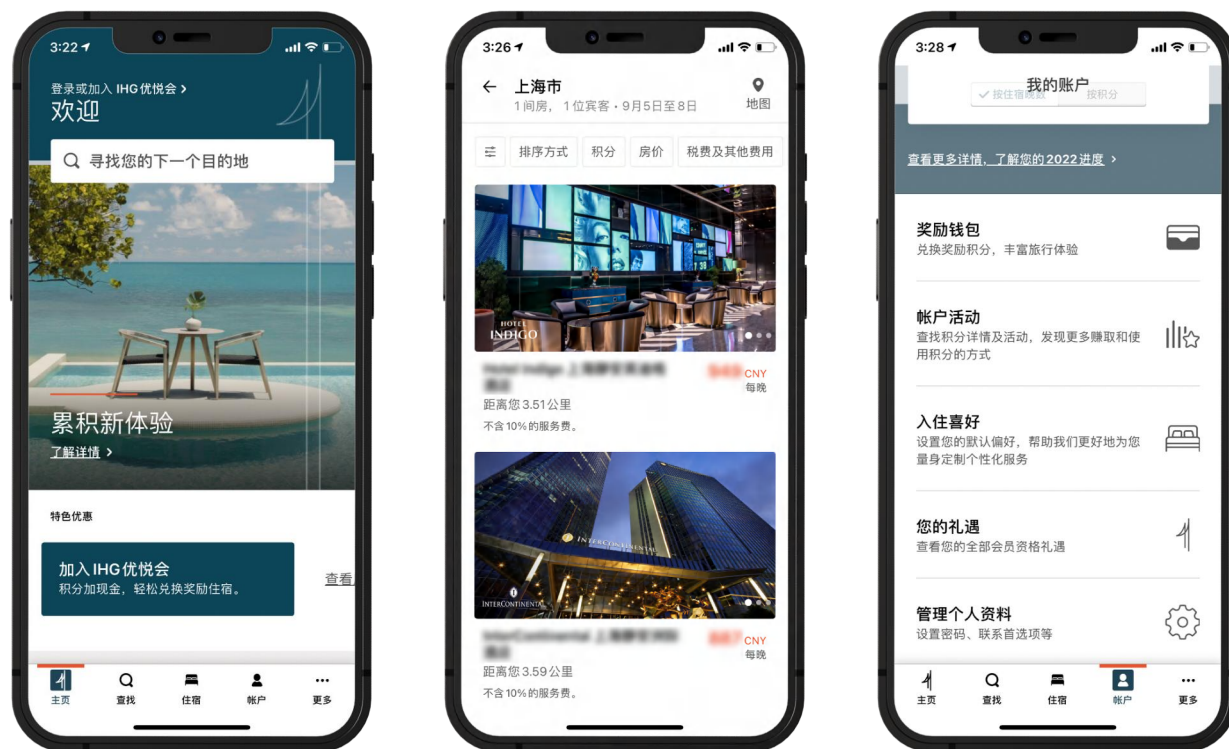


图4: IHG移动应用



各大酒店集团自营APP

OTA平台

图5: 大型酒店集团通过激励措施鼓励客人直接预定

到了2019~2020年，各大酒店集团更是全力加速数字化转型。以凯悦(HYATT)为例，凯悦认为数字化工具已成为中国消费者旅行规划、甚至是生活中不可缺少的一部分。而这次突如其来的疫情让中国在社会、经济、生活等几乎所有领域加速数字化转型，对酒店行业来说，大众的消费习惯因为疫情变得更加“数字化”，这也助推了数字化服务的增长。在继续完善现有的数字化体验的同

时，凯悦于2019年10月底推出官方微信小程序，并在2020年五月底推出了微信商城，让中国消费者只通过微信就能便捷直观地了解、选择和体验到凯悦旗下各个酒店提供的房晚套餐、餐饮优惠、SPA礼遇。自2020年5月27日微信商城上线以来，在不到一周的时间里，就创造了超过360万元的商品销售总额，吸引了超过6万的访客。

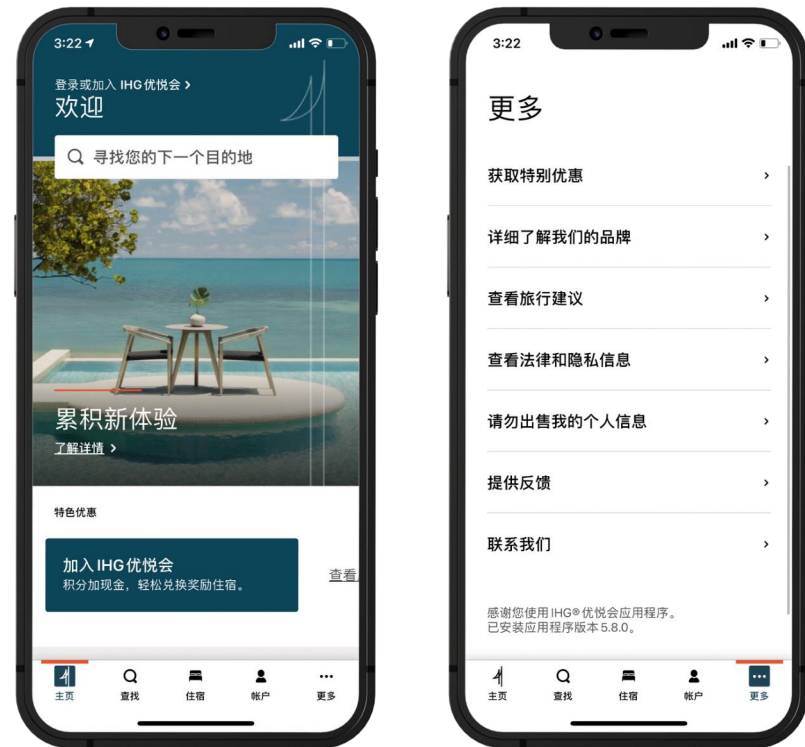


图6: 凯悦酒店微信小程序

“我们一直在积极优化数字渠道，与宾客建立更紧密的连结，为他们提供更完整的凯悦体验。2019年，我们对凯悦天地手机APP进行更新，增加了如Hyatt Mobile Entry等许多新功能。Hyatt Mobile Entry能让申请的宾客通过手机在公共区域和客房间自由进出。这个功能目前已经在亚太区25%的凯悦旗下酒店中运行，相信它将会在越来越多的酒店中得到实践。”

同样在2019年，我们于10月底推出了凯悦官方微信小程序(图6)，为中国消费者提供更加定制化、更便捷轻松的数字化体验，宾客可通过官方微信小程序进行酒店预订与管理、办理入住手续、房费支付等。此外，用户还可通过凯悦官方微信小程序即时加入凯悦天地忠诚旅客计划(图7)，会员也可以通过小程序轻松查询账户信息、订单记录、等级状态、积分余额及里程碑奖励进度。”

——凯悦酒店集团亚太区拓展及运营总裁何国祥

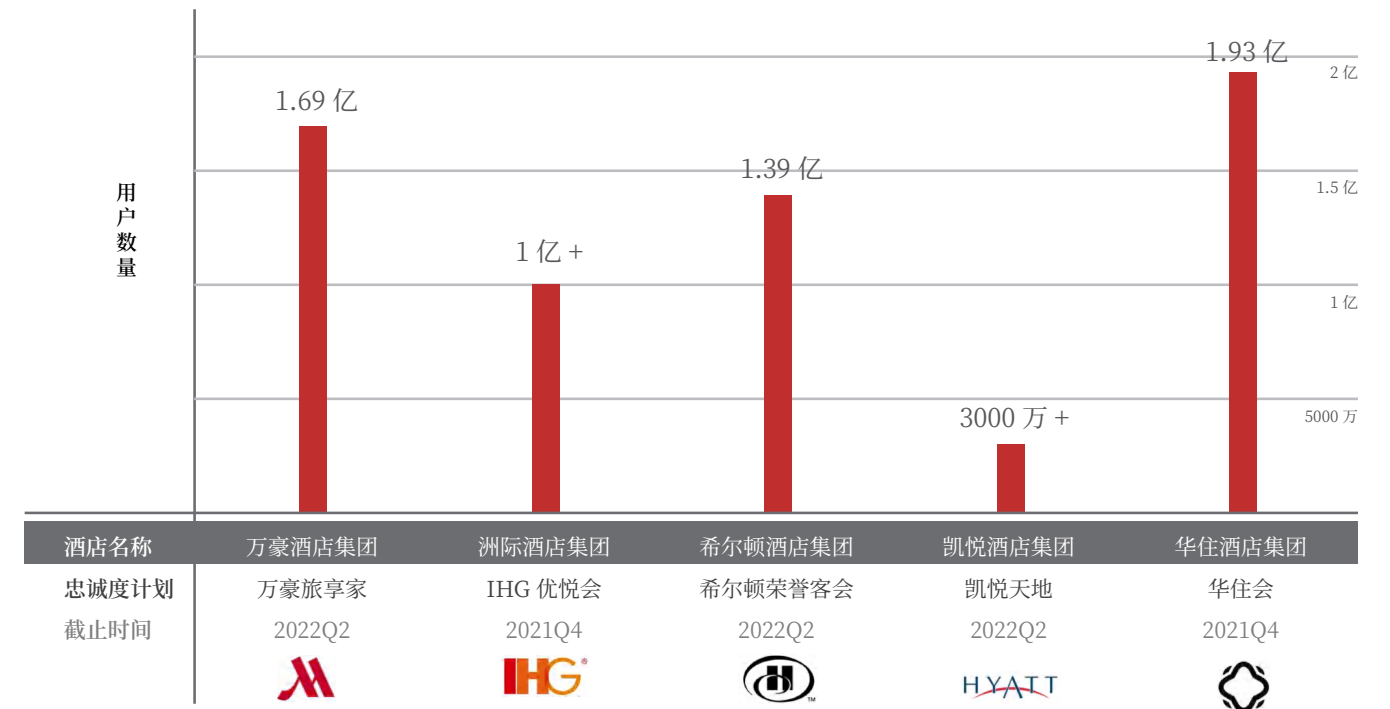


图7: 各大酒店集团的会员数量及用户忠诚度计划

**中国高铁：
建立起独具中国特色的数字化
用户运营体系**

除了酒店集团，中国高铁的用户数字化平台建设也尤为值得关注。在中国市场上，高铁的实际做法对机场来说，或许更具实际的借鉴作用。从2011年到2021年十年间，作为中国铁路唯一官方互联网售票系统的12306累计注册用户近6亿，成为全球最大的单一企业用户体系(图8)。作为垄断性的行业，很多人认为“铁老大”靠着庞大的运输网络和规模惊人的用户体系，什么都不做就能“躺赢”。



图8: 中国高铁十年发展历程

在这十年间，对任何一个中国旅客来说，都可以明显感受到高铁从购票到乘车的体验在突飞猛进。在一个APP解决购票、签转、退票，一张身份证解决全部出入验证等“上车前”的基础便利性问题之后，高铁开始在乘客的个性化、差异化需求方面发力，并把触角逐步伸向更多元的关联领域。这就包括网约车、网络订餐、畅行会员常旅客计划、铁路商城、酒店预订、铁路游等等，可以说基本上每年都有新服务、新产品面市，一步一个脚印稳步扩张自己的数字化版图。



图9: 高铁身份认证配图

尤为值得一提的是2017年12月20日铁路总公司推出“铁路畅行”常旅客会员服务和2022年7月底开始推出的铁路畅行码这两个项目。截止2022年6月，中国高铁营业总里程超4万公里，通达全国93%的50万人口以上城市，复兴号动车组开行已经覆盖了全国31个省(区、市)。



图10: 高铁网图

也就是说，就中国大陆的国土上，坐着高铁基本上哪都能到，且高效又便捷。随着邻近区域(比如长三角、珠三角等区域近邻城市之间)的高铁逐步“公交化”，高铁正在攻占的下一个领地就是更长距离的运输市场(比如长三角区域到珠三角区域、长三角区域到成渝区域、珠三角区域到京津区域等)。所谓的800公里以下是高铁势力范围，800公里以上才是民航的主战场的说法是民航的自我安慰。高铁根本不会给自己设限，它的扩张野心是整个华夏大地。为了在争夺更长距离市场的竞争中占据有利地位，2017年底，在12306体系内高铁又推出了“铁路畅行”常旅客计划(图11)。在刚开始推出的时候，多数业内人士觉得很滑稽，认为一个没有任何竞争的市场主体推出用户忠诚度计划是完全没必要的。这种观点有一定道理，作为旅客的无二之选，不管喜不喜欢、体验好不好，人们也只能选择的高铁，似乎确实没必要浪费资源来回馈用户。在铁路这种运输方式上，高铁没必要费心去构建所谓的忠诚度计划。可是高铁非常清楚，在旅客运输市场上，铁路并非唯一选择。如果在庞大的利基市场之外，通过一些惯常的手段可以扩大自己的市场份额，为什么不这么做呢？在畅行会员推出一年多的时间，到2019年9月，“铁路畅行”注册会员就达到3013.5万人。相当于一年左右了的时间累积了国内绝大多数航司十年沉淀的用户总量。照这个势头发展下去，高铁的常旅客计划将很快覆盖国内几乎所有出行群体。面对同一群体，在出行需求总量一定的情况下，即便是长距离旅行，谁对用户的吸引力更强，是速度更快、票价更高的飞机，还是速度也挺快、票价更优惠、行程更便捷的高铁，时间会给出答案。可能干掉一个中国航司的不是另一个航司，而是中国高铁。



图11-1: 铁路畅行码



图11-2: 12306小程序

如果说铁路畅行的常旅客计划目标是进一步扩大铁路运输的市场份额(持续增加流量)，那么“铁路畅行码”则是高铁深度连接用户，打造线上线下一体化运营场景的全新手段(持续深挖流量价值)。十年间，12306从一个单纯的线上订票平台发展成为一个内容丰富的综合性平台，能够满足旅客出行中的用餐、购物、酒店、用车、旅游、保险，以及水陆空联运等一系列需求。正是在线上平台和相应的运营服务能力日益完善的基础上，铁路部门逐步在高铁车厢内的座椅扶手贴上铁路畅行码。这个畅行码不仅将旅客所乘列车的相关信息集合在一起(扫码即可实时查看所乘列车的车次、日期、车厢号、席位号、始发终到站名、列车时刻表、到站天气情况、正晚点信息、列车行驶轨迹等)，还将12306APP中最常用的补票升席、餐饮服务、遗失品查找、商务座服务、重点旅客、疫情防控、问题反馈、问卷·建议、信息服务、畅行商城等服务功能集合进来，让旅客坐在座位上用微信扫一扫就能享用美食、购买特产，以及对各类服务问题进行反馈，起到真正连接用户、服务旅客、掌握用户真实需求的作用。可以说在餐饮服务领域，12306平台的种种创新玩法

(比如除了冷链配餐，还有到一些站点时，根据旅客的预订，把当地特色美食以热链的方式配送到车上来)基本上扭转了旅客曾经对铁路餐饮品质差、价格高的坏印象，获得了比较好的社会评价和经济回报。

在互联网和数字化快速发展的背景下，中国高铁12306平台没有浪费自身的独特地位和绝对优势(从线上订票系统，到候车的车站，再到运行的车辆，都由统一的市场主体管理和运行)，通过持续而稳健的创新，正在朝着符合用户期待的方向，借助数字化能力，迅速改变我们的高铁出行体验。

无论是境外酒店集团为适应中国市场的特征积极推进以自身为绝对主体、适合中国国情的数字化，还是中国高铁借助自己的绝对优势构建独具中国特色的数字化用户运营体系，我们都能明显感受到与民航同属出行领域的市场主体均在全力围绕核心业务开辟符合市场需求和自身利益的数字化路径。

03 航空出行领域数字化的当前局面： 航司积累深厚，行业级平台也已显现， 唯有机场掉队

The current situation of digitalization in the field of aviation: airlines have progressed a lot, and industry-level platforms have emerged, only airports are left behind



反观中国民航，无论自诩多么开放和市场化，在“以用户为中心”，围绕旅客出行需求持续推进创新这一点上正在与高铁拉开距离。其中，最薄弱的环节就是中国机场在面向用户建立数字化连接上的缺位。

在连接用户方面，中国航信处于中国航空旅游分销价值链的核心环节，天然具备成为国内民航界“12306”的可能。事实上，航信下属子公司中航信移动科技有限公司推出的“航旅纵横”APP(图12)在一定程度上担负起了行业重任，注册用户规模已经过亿。

在航司方面，自2015年国资委向国内各航空公司提出“提直降代”要求开始，经过多年努力，航司通过诸如呼叫中心、售票处构成的传统线下渠道和以官网、APP、小程序、OTA旗舰店组成的线上渠道，以及航旅纵横平台直销、拼多多直销、直播电商售票等新形式，构建了直接面向用户的丰富直销渠道，大幅提升了直销比例(图13)。

图12: 航旅纵横移动端首页



图13: 航司构建的直销渠道

以南航为例，为了响应国资委要求，2016年南航推出“南航e行”(图14)，希望通过电商技术手段推动业务变革，提供“出行前、去机场、在机场、飞行中、目的地、出行后”六大阶段的全流程的航空服务产品，达到提升“提直降代”的目标。

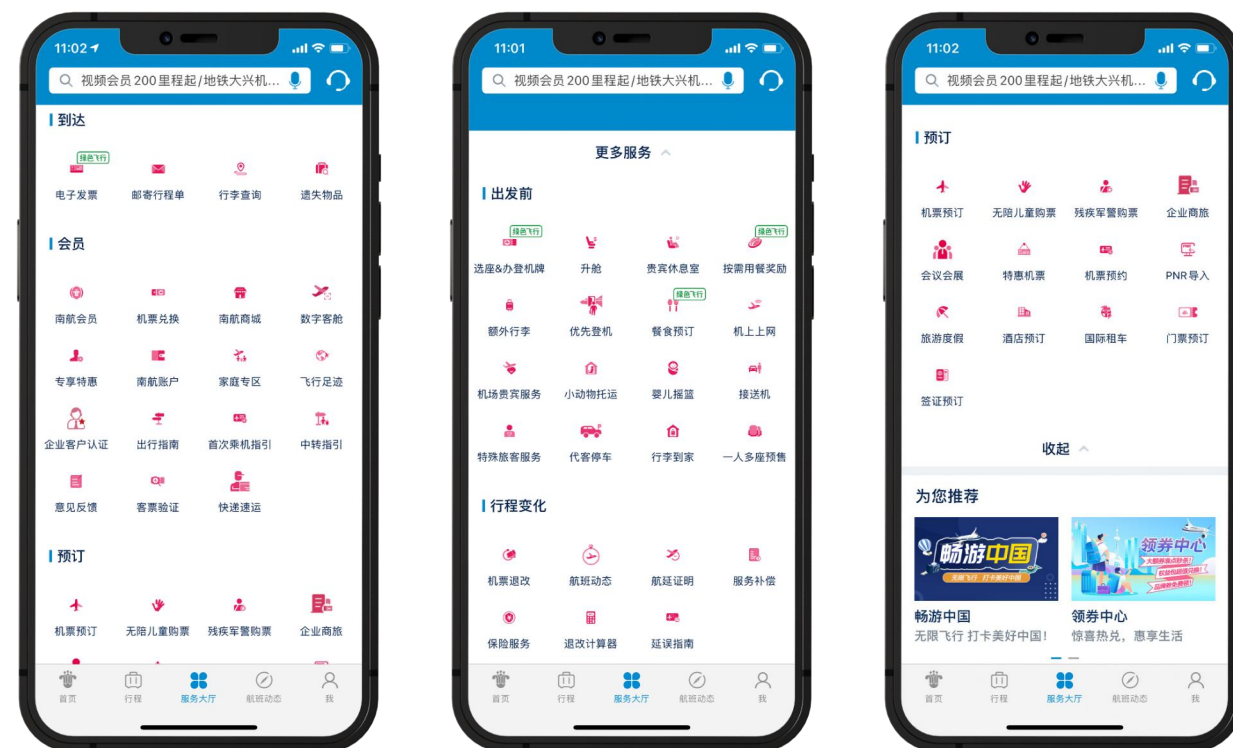


图14: 南航e行移动端截图

两年后的2018年，南航直销渠道占比超过50%。更为重要的是，通过构建官网、APP、微信小程序、直播号等一系列直接面向客户的数字化矩阵，经过多年的精细化运作，南航自身掌握的全渠道用户数量规模庞大，且还在稳定增长。截止2021年9月，“南航e行”APP累计下载激活超7400万人次、月活跃用户320万，两项数据均位居中国民航首位。南航社交媒体矩阵体系总粉丝数超4500万，海外社交媒体平台中FACEBOOK粉丝数1100万，排全球航司第四，居国内航司之首。2022年2月17日，南航微信小程序累计使用人数突破3000万，同比增长约31%，成为全球微信小程序用户数量最多、最活跃的航司。

04 数字化主体性的建立是机场合纵连横的总前提

The establishment of digital subjectivity is the general premise for the integration for airports vertically and horizontally

从产业链的视角来说，作为数字化进程中的后来者，面对服务于同一用户的其他上游市场主体(信息服务商和航司)，机场在面向用户这一维度的数字化之路有两个选择：一是单打独斗，在自己的管理边界范围内，完全围绕着自身掌握的资源来构建数字化用户运营体系；二是联合作战，站在用户的立场上，联合行业上下游伙伴，以旅客为中心，完全围绕着用户的需求和期待来构建数字

化用户体系。在理念上，没有人会反对第二个选项，但在实际执行中，行业里大家都在按照第一种方式推进。但是，不管哪一种选择，做了总比不做强。对机场来说，更为重要的是务必与用户建立属于自己的连接，也就是建立自身的数字主体性。只有拥有数字化的独立身份，才能在数字世界中生存、交往和发展。这是生发其他任何可能的总前提。

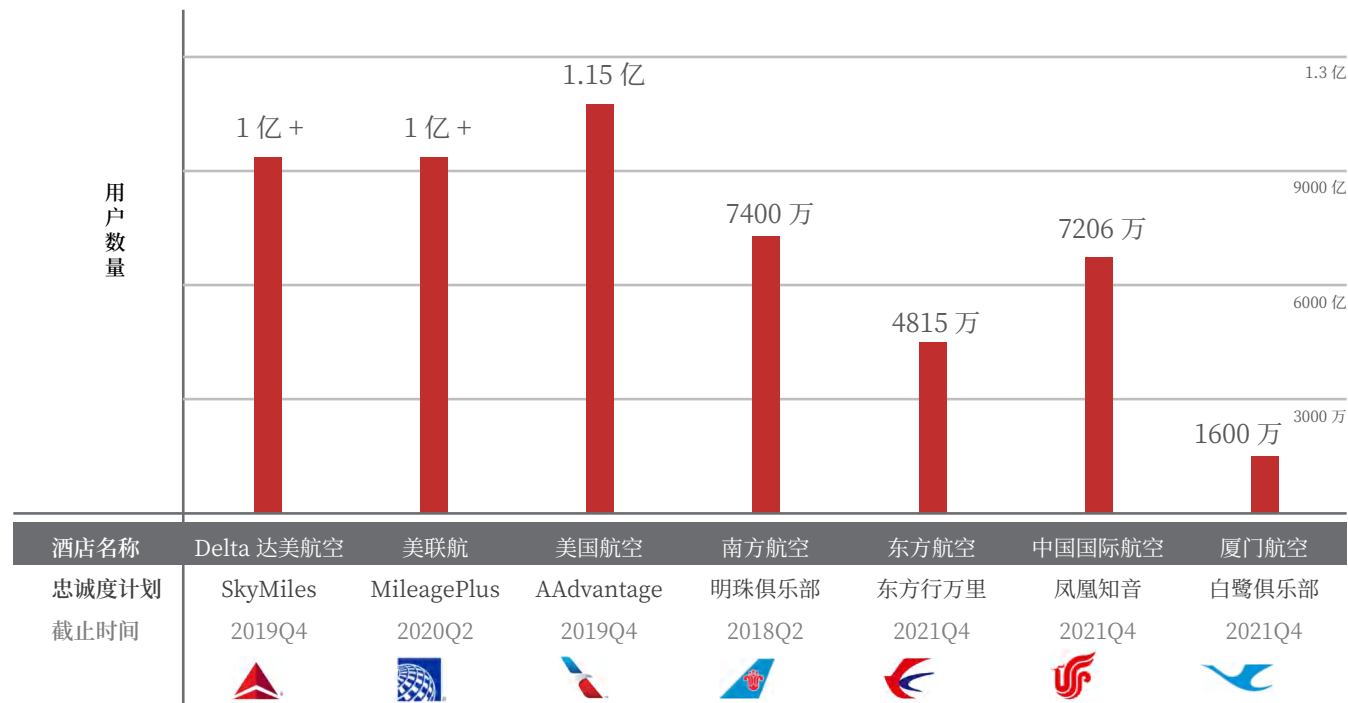


图15: 各航司的会员数量及用户忠诚度计划

有了行业级的信息平台，航司也拥有充分触达用户的工具，在整个出行链条上，唯独机场还没有与用户建立直接的联系。这一环的缺失，导致航空出行人群在体验数字化带来的便捷和智慧上大打折扣。在整个出行中，机场是旅客自由停留时间最久、接触界面最多的场景。在这个体验很“重”的场景中，在现行的运行模式下，用户有大量的需求和期待未被满足或激发出来。这些需求从属性上来说可以归结为两大类(图16)，一类是纯服

务属性，比如问询、公共候机休息、中转衔接、无陪伴儿童、首次乘机旅客等等；另一类是纯商业属性，比如用餐、购物、娱乐体验等等。而且实际的需求根据各机场旅客的差异和出行目的的不同而千差万别。为了理解和掌握这些真实需求，以便更有效地服务客户，机场必须与用户建立直接的联系，构建数字化的用户运营系统势在必行。

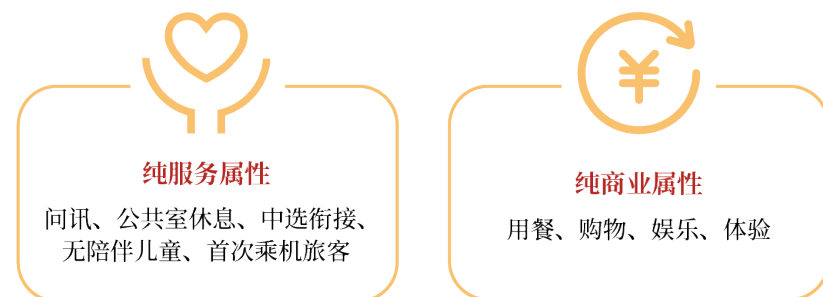


图16: 机场用户需求分类

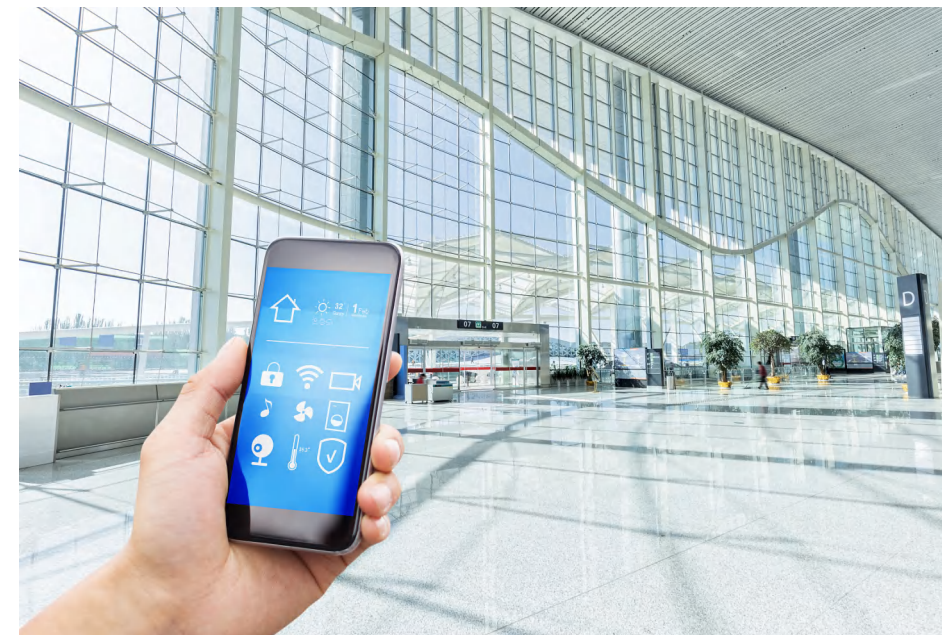


图17: 机场数字化转型场景

最近在行业里，我们就看到因为机场数字主体性的缺失，导致外部合作伙伴持续找机场“蹭流量”的情形。以同程旅行在大兴、深圳等机场推出的首次乘机旅客有礼的活动为例，整个活动中，大兴和深圳等机场给了极大的资源支持，提供了微信公众号推文、航站楼实体展位、航站楼各个点位上的广告横幅等线上线下全覆盖的推广支持。这个活动的确符合“人民民航为人民”的理念，为首乘旅客提供了针对性的服务，让初次乘机的旅客群体感受到了行业的温暖。不过，把整件事抽象出来看，就可以发现，同程旅行用了50~100元优

惠券，就为自己的平台获取了一个全新的用户。这个获客成本在互联网人均需要花费500~600块才能转化的当下可谓是极其低廉。机场在这个活动中投入了广告和人力资源，作为一项纯服务投入，除了收获首次乘机旅客的感谢和社会美誉度之外，并没有后续任何其他的可能。原因就在于在整个宣传和实施过程中，同程旅行用于采集和沉淀用户的形式是可互动、有粘性的微信小程序，旅客只要参与活动即刻就成为同程会员，而机场要么没有这样的数字化互动设施，要么就没有意识去主动与用户建立直接的、可持续连接。

由于民航市场不像高铁，机场、航司和航信等都是分属不同的市场主体，无法通过管理指令或内部协调来实现合作，必须通过市场化的方式来推动行业发展。因此，一旦机场以联合作战的“生态思维”来推进数字化主体的构建工作，那么接下来必须要回答的问题就是合作的粘合剂是什么。要么就各扫门前雪，各自为战。

绝大多数机场会选择融合的方案。但是，从实际效果来看，融合的结果往往是服务属性被极大地突出，而商业属性被严重的弱化。这种失调导致的严重后果之一就是持续的投入无法获得充足的回报，导致任何升级和变革都变得不可持续。也有围绕着商业属性独立构建线上商城和会员体系的做法，其结果是往往因为缺乏充足、有效的流量供给，线上商城总是建成即陷入无声无息的寂灭状态(用户活跃度极低)。因此，如果机场能够提供一套既能为旅客创造更好体验，又能通过深度的运营获得更多流量变现的数字化用户运营模式，那么玩转整个生态的可能性将大大提高。

事实上，机场实现“合纵连横”的空间的确客观存在。在利用数字化手段来满足用户需求、优化用户体验、转化用户价值的过程中，机场面临着两种不同的选择，服务和商业融合在一起，还是服务与商业各自独立运行。这两种理念背后隐藏的是两种不同的“机场观”，前者认为机场是一个为公众出行提供服务的公共交通基础设施，商业消费相关的内容仅仅只是配套；后者则认为机场航站楼也是一个商业综合体，只是带有航空出行特色而已。在实践过程中，

以深圳机场的活动为例(图18)，在同一个精美的宣传画面上，深圳机场放置的是公众号二维码，同程旅行则以会员小程序展示。谁的“池子”更能蓄存用户一目了然。任何商业合作都是“因利而聚”，没有谁会反对任何遵循市场化原则的合作，我们只是认为在合作过程中，任何一方都应该权衡投入产出比，都需要最大化自己的收益，而不能仅仅“为他人做嫁衣”且不自知。

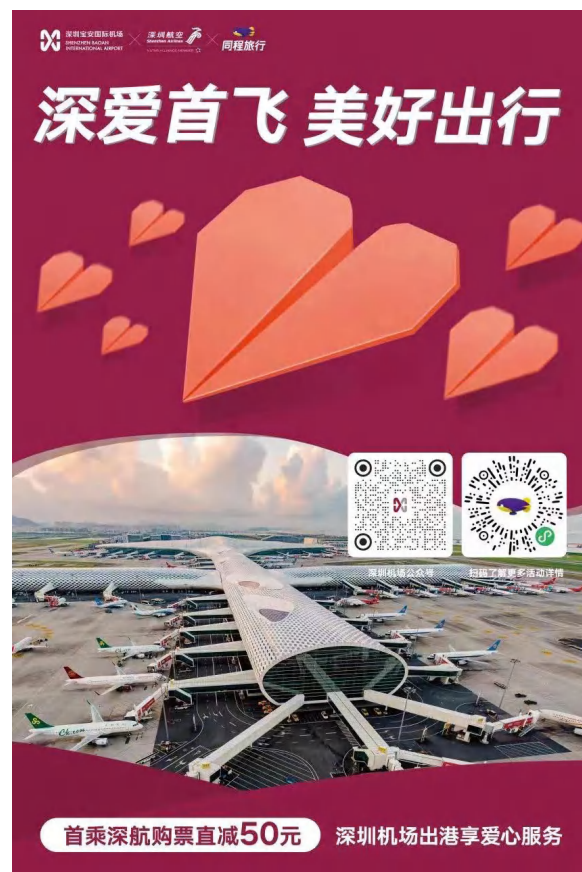


图18-1: 深圳宝安国际机场联合深圳航空及同程旅行推出的首飞直减活动
图18-2: 首飞直减活动在机场的宣传露出(一)
图18-3: 首飞直减活动在机场的宣传露出(二)

05 结语： 万丈高楼平地起

Conclusions:

the best outcome derives from the solid foundation

在2019年之前的航空客流高速增长期，机场的主业和非航收入都可以随着客流的增长水涨船高。今时今日进入慢生意时代，社会整体消费下行压力大，消费者都在捂紧钱袋子。即便疫情防控放松，客流的恢复也不意味着消费的必然恢复。总量有限的消费额一定是流入高效便捷、特色鲜明、品质和服务出众的消费综合体，这包括传统电商平台、直播电商、市区购物中心、免税商业体等等。与此同时，航司也开始发力会员和线上商城的运营，必将吸收部分旅客的消费力。作为旅客就算到了机场也不一定消费，本身转化效率就低，相对传统陈旧的机场商业体，如何应对这些竞争是当前的关键问题。

不仅仅是消费分流的问题，机场本身的客流也在持续受到冲击。作为全球高铁网络最发达、最便捷的国家，国内航空市场一直在被高铁分流。如何面对高铁高速发展带来的竞争压力问题，也是机场需要破解的难题。空铁合作是一个方向，但是机场构建属于自身的独特竞争力才是根本解决之道。

在客流基础受冲击(疫情反复)、消费被分流(如传统电商平台、直播电商、市区购物中心、免税商业等)的严峻背景下，机场商业正在寻求新形势下的转型升级之路。其中，数字化转型是重中之重。传统机场商业的粗放式经营模式不可持续，必须转变为以数据和技术为支撑的精细化运营模式。

这里的精细化，从场景来看，必须包含线下和线上(图19)。对机场这样的独具特色商业综合体来说，无论从行业属性，还是销售额的贡献来看，线下还是长期占据重要地位，很多线上的助推手段还是要依赖于线下场景来变现，独立的线上变现需要长时间的线下场景滋养；从管理和经营的内容来看，应当包含日常收银和管理的信息化(如POS、ERP等基础信息系统升级)、数字化用户运营平台(如SCRM、线上商城、短视频/直播平台账户矩阵

户矩阵等等)和线上线下一体化运营(如数字化产品创新、线下营销/体验场景打造等等)等三大模块；从周期来看，不仅仅是一次性的系统搭建，还有持续的专业运营，技术领先的系统加上专业有效的运营才能带来数字化转型的真实价值。总的来说，只有实现彻底的数字化转型，机场建立起自己的“数字主体性”，无论是内部管理与运营升级，还是对外的合作联动才有数字底基。

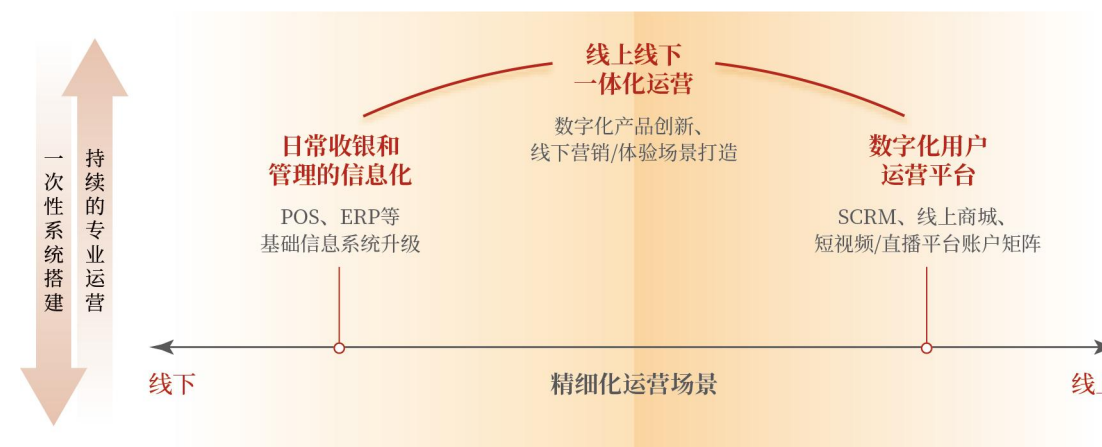


图19: 精细化管理场景图

参考资料

Reference

- 1、北国网. 2019. 洲际酒店集团王瀚: 利用数据找出最有核心价值的用户群. [2022/09/05]. <https://www.163.com/news/article/E4GVCLPB000189DG.html>
- 2、新浪财经. 2020. 希尔顿国内发展提速 一年开业数量赶上过去三十年. [2022/09/05]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686130066111972663&wfr=spider&for=pc>
- 3、悦旅. 2020. 盛誉载道 | 雅高集团亚太区主席兼CEO, 将在第二届中国文旅全球论坛发表主题演讲. [2022/09/05]. https://www.sohu.com/a/401037067_656080
- 4、Runwise创新咨询. 2021. 中案例研究| 看华住会如何运用DTC模式打造华住会员帝国. [2022/09/05]. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/356220785>
- 5、上海市福建商会. 2022. 【快讯】闽企一家亲凝聚谋发展——商会走访食品分会、厦门航空、精隆建筑工程. [2022/09/05]. https://mp.weixin.qq.com/s?_biz=MzA5OTg5MTIxMg==&mid=2651120563&idx=1&sn=91622298d64879e3a4274346be38b7e4&chksm=8b0b22d0bc7cabc661e817129324b55370efe5a48f2d80910c35980dbcc7d6e007218967932e&scene=27
- 6、MU东东腔. 2022. 中国东航全球发布全新会员体系. [2022/09/05]. <https://sghexport.shobserver.com/html/baijiahao/2021/09/26/547716.html>
- 7、界面新闻. 2022. 三大航2021年仍未摆脱亏损, 但有了这些关键性复苏. [2022/09/05]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728771353775497261&wfr=spider&for=pc>
- 8、杭州日报. 2021. “南航e行”获评“2021携手构建网络空间命运共同体精品案例”. [2022/09/05]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1711930079682766401&wfr=spider&for=pc>
- 9、中国市场调查网. 2017. 2016年洲际酒店集团移动端流量高于 PC 端. [2022/09/05]. https://www.sohu.com/a/127014607_361162
- 10、Forbes China. 2020. 按下旅行“重启键”, 凯悦以个性品牌引入与数字化转型赋能未来发展. [2022/09/05]. <http://www.forbeschina.com/business/52477>
- 11、21世纪经济报道. 2018. 和第三方平台抢夺流量两年: 南航直销占比超50%. [2022/09/05]. <https://www.jiemian.com/article/2391212.html>
- 12、各酒店集团和航空公司官方发布年报

About AIRPO

AIRPO is an organization that drives market-oriented change for airport industry with our cutting-edge ideas, valuable resources as well as safe and effective service model. We provide an integrated solution from strategy to execution for airport industry, mainly including two professional services: Digital Transformation and Capitalization Strategy.

In terms of digital transformation, AIRPO is committed to providing leading concepts and effective digital transformation solutions, including three categories of products: digital transformation strategy, digital operations and METAPORT.

In terms of capitalization strategy, AIRPO makes full use of financial markets and tools, and provides targeted capitalization strategy plan in considerations of airport business structure and asset attributes, including business development strategy and financing plan formulation and other consulting services.

关于埃尔坡

埃尔坡AIRPO是一个为实现机场市场化变革而生的组织。我们以领先理念、有价值的资源和安全有效的服务模式，为机场提供从策略到执行的一体化解决方案，主要包括数字化转型和资本化战略两大专业服务。

数字化转型方面，埃尔坡致力于提供观念领先、行之有效的解决方案，包括数字化战略、数字化运营和METAPORT三大类产品；

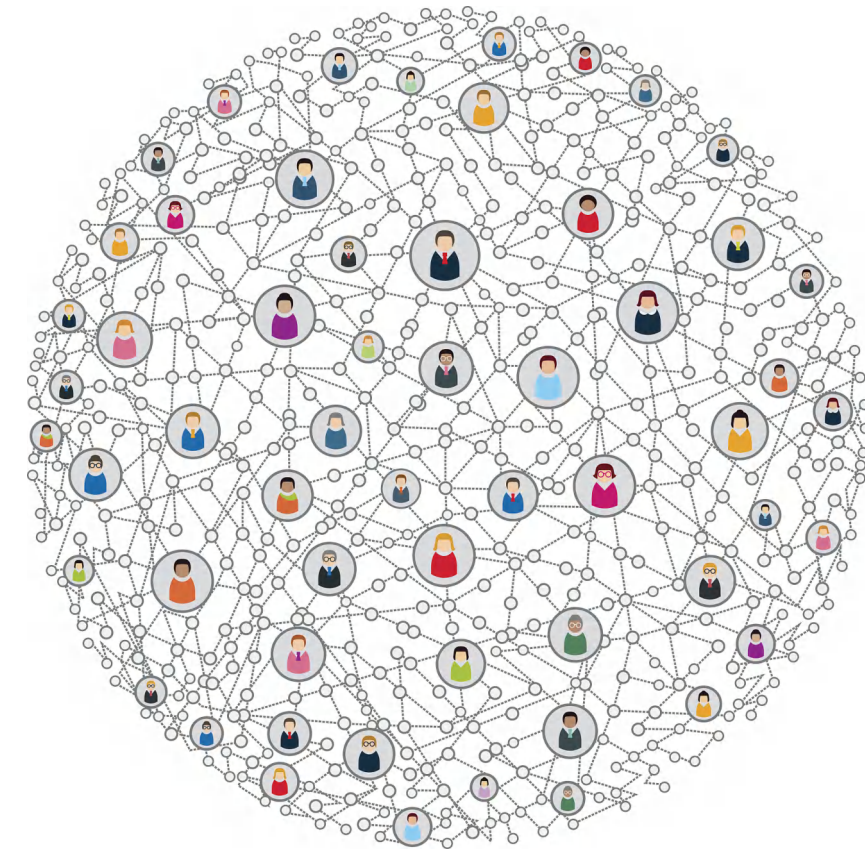
资本化战略方面，埃尔坡充分利用金融市场和工具，结合机场业务结构和资产属性提供针对性的资本化方案，包括业务发展战略和融资方案设计等咨询服务。



行业研究

触点之战： 中国机场数字主体性的缺位

The Battle of Touchpoints:
The Lack of Digital Subjectivity in Airports in China



18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室



机场商业评论

为「机场行业决策者」
提供全局视角的专业内容



埃尔坡AIRPO

为「机场数字化和资本化」
提供一体化解决方案