

山雨欲来，如何乘势而上？



波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

BCG TURN是波士顿咨询公司旗下转型重组机构，旨在与商界领袖们共同努力，提供快速、可持续和明显的业绩提升，提升组织核心能力的同时找准定位，制胜未来商战。BCG TURN与客户勠力同心，推动实现可持续的变化，成为客户业绩提升的真正伙伴。团队成员包括BCG TURN专家，例如企业前CEO、高管和其他经验丰富的专业人士。BCG TURN与BCG合作紧密，充分利用BCG广泛的专长、网络、数据和工具开展项目。如欲了解BCG TURN和BCG TURN的工作方法，请访问bcgturn.bcg.com。



山雨欲来，如何乘势而上？

范乐思 (Lars Fæste) 、Ramón Baeza、Christoph Lay、Christoph Meuter

2020年4月

内容概览

对于大多数企业而言，2008年的全球金融危机是一段严峻残酷的时期。但此后十年，一些企业却峰回路转、重焕生机。此前扭转乾坤的成功案例可以成为领导层应对危机的榜样，给当下企业带来启发与思考。

排名前 25 的企业财务表现强劲

我们根据上市公司在2008年至2019年这12年间的总体财务表现对它们进行排名。排名前25的企业中，息税折旧摊销前利润（EBITDA）提高了25个百分点，股东总回报（TSR）平均每年增长21%。在这两项指标中，这些企业的平均表现比标普全球1200指数中的企业高出5倍以上。

因时制宜，应对危机

业绩排名前25的企业有一个关键特点——放眼全局、因时制宜。例如，在深陷危机旋涡时，它们会采取更为保守的措施；一旦黎明在望，它们便不遗余力地专注增长。

五点战术

业绩排名前25的企业都采取了五点战术：开拓进取、增强活力、明确愿景、提高韧性以及精简组织。

最优秀的将领懂得以史为鉴，回顾曾经的经验教训可以帮助他们更加从容地赢得当前和未来的战役。商业战场上也是如此，尤其是在当前的形势下。

鉴于当前经济处境艰难，我们有必要甄别出在2008年全球金融危机中幸存且愈挫愈强的企业。更重要的是，我们要了解它们扭转乾坤的五点战术：开拓进取、增强活力、明确愿景、提高韧性、精简组织——这是领导者带领团队应对即将来临的危机、反败为胜的“生存指南”。

排名居前的领先企业

为了甄别2008年至2019年全球表现最佳的企业，我们以标普全球1200指数中的企业为样本，评估了它们的EBITDA以及TSR（参阅图1）。

排名前25的企业涉及各行各业，包括生物技术、半导体和医疗保健用品等。它们在竞争中遥遥领先，其EBITDA利润率平均提高了25个百分点，而标普全球1200指数中的企业平均EBITDA利润率涨幅仅为4个百分点。领先企业的TSR同样出色，平均年增长率达21%，而标普全球1200指数中的企业平均年增长率仅为4%。

同其竞争对手一样，这些领先企业也在危机中遭受了同样的阵痛。到2008年底，它们的TSR平均下降了27个百分点，虽然跌幅不及标普1200指数，但也算是业绩大幅滑坡。但是，排名前25的领先企业能够率先采取行动，早于整个市场扭转自己的命运，因而可以更快实现业绩反弹。

值得注意的是，全球排名中，美国企业占据了半壁江山，在前25中占16席。我们也甄选出欧洲和亚洲地区排名前十的企业（分别参阅图2和图3）。

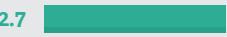
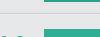
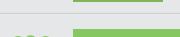
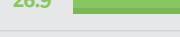
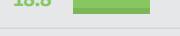
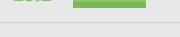
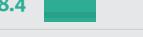
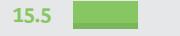
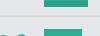
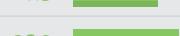
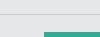
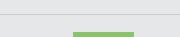
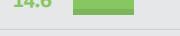
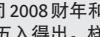
领先企业与其竞争对手一样，都在危机中遭受了同样的阵痛。但它们能够早于整个市场扭转自己的命运。

四个阶段，四项行动

这些企业何以制胜？一个关键点是：在危机期间和危机之后的某些关键节点采取了因时制宜、独树一帜的危机应对行动。在过去的12年中，它们经历了四个阶段：持危扶颠、稳步回升、急流勇进、持续加速（参阅图4）。这些企业之所以成功，是因为它们针对不同阶段的宏观情况采取了不同的行动，因此才能破局重生。

例如，在持危扶颠的阶段，25家领先企业比标普全球1200指数中的企业更倾向于储备现金，保持流动性。现金和现金等价物占每家上榜企业总资产的近20%，而标普全球1200指数中的企业在对应类目上的平均值还不到10%。在极端动荡时期，充沛的现金流起到了缓冲作用，使这25家领先企业可以安然度过销售缓慢甚至趋零的时期，让它们在市场稳定后可以立刻行动。

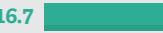
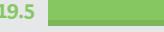
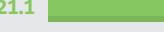
图1 | 金融危机后，全球业绩排名前25的企业

排名	企业名称	行业	市场	EBITDA (利润率增加, p.p.)	TSR (年复合增长率, %)
1	Regeneron Pharmaceuticals	生物科技	美国	62.7 	25.5 
2	Abiomed	医疗设备	美国	84.3 	21.9 
3	Booking Holdings	互联网和直销零售	美国	21.2 	26.9 
4	Skyworks Solutions	半导体设备	美国	22.7 	24.6 
5	万事达卡	数据处理和外包服务	美国	18.3 	24.7 
6	银河娱乐集团	博彩和娱乐	中国香港	28.8 	18.8 
7	Micron Technology	半导体	美国	38.4 	18.0 
8	Monster Beverage	软饮	美国	19.4 	19.6 
9	大立光电	电子配件	中国台湾	15.9 	23.0 
10	Extra Space Storage	房地产投资专项信托	美国	20.7 	18.2 
11	Constellation Brands	烈酒和葡萄酒	美国	18.4 	18.7 
12	Alexion Pharmaceuticals	生物科技	美国	34.5 	15.5 
13	阿拉斯加航空公司	航空	美国	14.2 	21.9 
14	康乐保	医疗保健用品	丹麦	14.6 	20.5 
15	Align Technology	医疗保健用品	美国	12.6 	26.0 
16	Ashtead Group	贸易公司和分销	英国	12.1 	32.3 
17	ASML Holding	半导体设备	荷兰	12.7 	23.1 
18	开云集团	服装、配饰和奢侈品	法国	26.2 	15.0 
19	艾尔建	医药	爱尔兰	16.7 	17.5 
20	VeriSign	互联网服务和基础设施	美国	31.4 	14.5 
21	加拿大太平洋铁路	铁路	加拿大	25.0 	14.6 
22	联合太平洋公司	铁路	美国	19.6 	15.5 
23	Temenos	应用软件	瑞士	22.7 	15.2 
24	爱德华兹生命科学公司	医疗设备	美国	10.0 	28.4 
25	Qorvo	半导体	美国	23.8 	14.3 

来源: S&P Capital IQ; BCG分析。

注: p.p.=百分点; TSR=股东总回报。根据S&P Capital IQ的定义划分行业。对比公司2008财年和2019财年的EBITDA来确定利润率的增长。TSR年复合增长率是基于2007年12月30日至2019年12月29日期间分析得出。数据均四舍五入得出。样本不包括金融机构。

图2 | 金融危机后，欧洲业绩排名领先的企业

排名	企业名称	行业	市场	EBITDA (利润率增加, p.p.)	TSR (年复合增长率, %)
1	康乐保	医疗保健用品	丹麦	14.6 	20.5 
2	Ashtead Group	贸易公司和分销	英国	12.1 	32.3 
3	ASML Holding	半导体设备	荷兰	12.7 	23.1 
4	开云集团	服装、配饰和奢侈品	法国	26.2 	15.0 
5	艾尔建	医药	爱尔兰	16.7 	17.5 
6	Temenos	应用软件	瑞士	22.7 	15.2 
7	Croda International	专用化学品	英国	12.5 	19.5 
8	诺和诺德	医药	丹麦	14.2 	15.7 
9	赛峰集团	航空航天与国防	法国	9.0 	21.1 
10	爱马仕国际	服装、配饰和奢侈品	法国	9.4 	18.6 

来源: S&P Capital IQ; BCG 分析。

注: p.p. = 百分点; TSR = 股东总回报。根据 S&P Capital IQ 的定义划分行业。对比公司 2008 财年和 2019 财年的 EBITDA 来确定利润率的增长。TSR 年复合增长率是基于 2007 年 12 月 30 日至 2019 年 12 月 29 日期间分析得出。数据均四舍五入得出。样本不包括金融机构。

同样地，在急流勇进的阶段，领先企业会利用经济复苏，积极主动地寻求增长。从 2012 年中期至 2016 年中期，虽然由于全球经济复苏疲软而导致标普指数下降、企业总体增长放缓，但这些领先企业的 TSR 平均增长率依然达到 19.5%。从 2016 年开始，排名前 25 的领先企业开始把目光转移到创新和具有增长潜力的并购上。一些情况下，它们会提取现金为扩张“供血”。

五大关键战术

通过分析排名前 25 的企业在金融危机爆发之前、期间和之后采取的行动，我们总结出以下五点经验，领先企业凭此才得以从经济危机中强劲反弹。

开拓进取。在 2008 年金融危机期间，标准普尔全球 1200 指数中的企业有 80% 倾向于被动止损而非主动求生。它们坐以待毙，等业务遭受经济衰退的正面冲击后才开始止损。相比之下，排名前 25 的企业不仅提高了资金流动性，还积极投资战略型收购。它们遵循了未雨绸缪、先发制人的理念。

例如，在澳门经营度假城的银河娱乐集团 (Galaxy Entertainment Group)，在榜单上位列第六，其在受危机冲击前就已采取两项重要举措来巩固资金状况。首先，该集团在 2007 年将 20% 的股份出售给欧洲私募基金公司 Permira。Permira 在全球博彩和零售领域的专业知识对银河娱乐集团具有很高的战略价值。不仅如此，该交易还为银河娱乐集团带来 10 亿美元的收入，充实了资金库。其次，该集团于 2007 年发行了新股，筹集了用于偿还债务的资金。

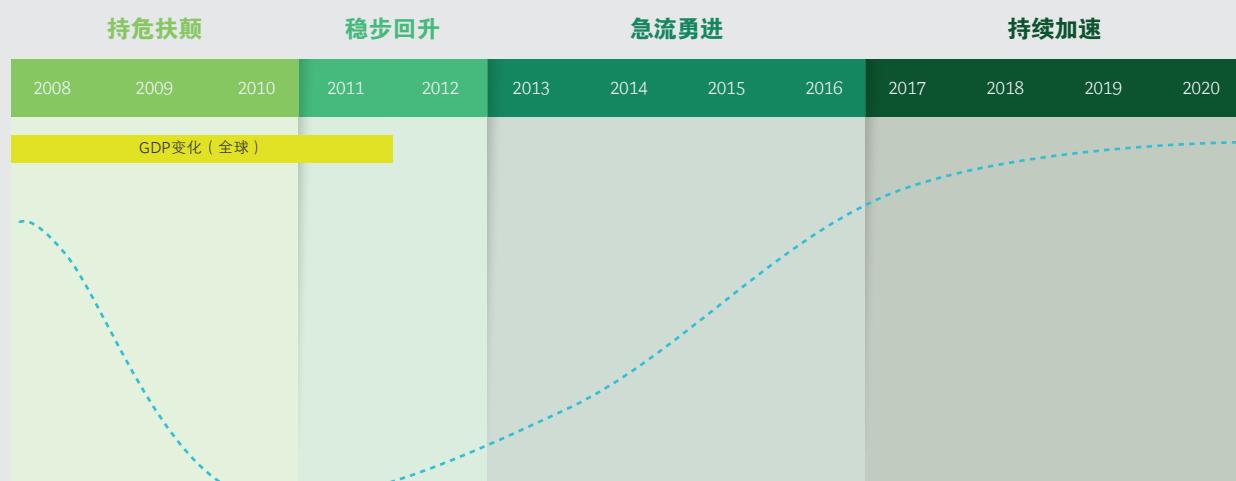
图3 | 金融危机后，亚洲业绩排名领先的企业

排名	企业名称	行业	市场	EBITDA (利润率增加, p.p.)	TSR (年复合增长率, %)
1	银河娱乐集团	博彩和娱乐	中国香港	28.8	18.8
2	大立光电	电子元件	中国台湾	15.9	23.0
3	东方乐园株式会社	休闲设施	日本	10.1	19.9
4	日本中外制药株式会社	医药	日本	12.3	16.6
5	日本涂料控股株式会社	专用化学品	日本	8.3	21.4
6	SK海力士	半导体	韩国	28.3	11.3
7	希森美康	医疗设备	日本	8.7	16.5
8	三星电子	技术硬件和存储	韩国	10.3	14.4
9	Shionogi	医药	日本	19.5	10.8
10	台湾积体电路公司	半导体	中国台湾	6.6	15.4

来源: S&P Capital IQ; BCG 分析。

注: p.p.= 百分点; TSR = 股东总回报。根据 S&P Capital IQ 的定义划分行业。对比公司 2008 财年和 2019 财年的 EBITDA 来确定利润率的增长。TSR 年复合增长率是基于 2007 年 12 月 30 日至 2019 年 12 月 29 日期间分析得出。数据均四舍五入得出。样本不包括金融机构。

图4 | 领先企业在金融危机期间和危机后采用差异化管理方式



来源: BCG 分析。

增强活力。除了积极进取之外，拥有卓越商业模式的领先企业不愿安于现状。这些企业知道，没有任何一种成功方法可以让自己一直高枕无忧。因此，它们积极提升企业活力，即大胆创新、开辟新思路、重塑战略，以实现可持续的长期增长。领先企业敏锐地探寻前景光明的市场和概念，并重新规划开发流程，以迅速将新的想法推向市场。无论市场条件如何变化，这些企业始终保持活跃的思维，以提高敏捷性并找到新增长点。

例如，美国医疗设备供应商Abiomed（位列榜单第二）进行了大规模的转型，因此赢得了增长。在20世纪90年代，Abiomed致力于研发世界上第一颗人造心脏。然而在2005年，该公司收购了一种名为Impella的心脏泵技术。医生使用Impella心脏辅助装置来挽救某些类型的心脏病患者。Impella非常小巧，可以在几分钟之内（即使在患者仍在接受心肺复苏的情况下）插入患者的股动脉。借助Impella，医生就不必选择心内直视手术了。对于Abiomed而言，此次技术收购代表了一项重大的战略转变——从心脏置换到心脏康复。如今，Impella的销售额占公司收入的绝大部分。

明确愿景。即使在寻找新的增长点时，领先企业仍然坚持追寻其在全球金融危机之前设立的清晰愿景——这些愿景以少数长期目标为基础。例如，大多数领先企业计划开展大量投资，扩展海外新市场，还致力于实现流程和客户交互的数字化。为应对危机，企业不得不调整相关项目，然而目标本身并不会改变。因此，领先企业会坚守初心，持续聚焦一贯以来的愿景。

全球在线旅企Booking Holdings（曾经的Priceline集团，位列榜单第三）就是一个很好的例子。该公司始终秉持几个核心目标：在旅游业扩展服务范围；坚守数字化平台（通常以收购为手段）；与知名企业建立合作促进发展（如携手雪佛兰、Ticketmaster、美联航和维珍美国航空等）。2010年，该公司一骑绝尘，跃升成为全球最大的在线酒店预订平台。

爱德华兹生命科学公司（Edwards Lifesciences，位列榜单第24）是一家专注于心脏瓣膜和重症监护设备的美国医疗设备公司。金融危机余波的十年间，该公司表现强劲，主要原因在于战略性地重塑了产品组合，巩固了其在心脏和瓣膜生产以及心脏手术设备方面的市场领先地位。自2008年以来，该公司已完成了六次收购。所有收购都指向一个明确的目标——扩展心脏相关产品的业务线和市场。爱德华兹生命科学公司一方面大举收购，另一方面剥离了非核心领域的资产，将释放的资源重新分配给更具战略意义的产品线和服务。与行业整体水平相比，该公司保持了较高的研发投资水平，使其能够持续创新、不断扩展产品组合。

提高韧性。领先企业知道未来的动荡和挑战不可避免。因此，它们的组织不仅有能力抵御未来冲击，还可以预判局势。例如，大多数领先企业开发了情景规划功能，以洞察新兴趋势和潜在风险。这些企业的现金储备平均比标普全球1200指数中的企业高出两倍，得以免于掣肘。此外，它们还广纳各个领域的专业性人才，同时推出了多样化的人才培养计划。为提高韧性，它们构建多元化的人才队伍，并持续得益于员工的丰富技能和新想法。

以“时尚帝国”开云集团为例（Kering，位列榜单第18），旗下品牌包括Gucci、Balenciaga、Alexander McQueen等。公司女性员工占比达到60%以上，50%以上的领导职位也由女性担任。开云集团还拥有多个国际合作伙伴，以培养下一代时尚和奢侈品行业的领导者。该公司开展的其中一个人才培养项目是请意大利高级裁缝学校（the Scuola di Alta Sartoria Artigianale Italiana）为其培训裁缝，该培训包括为期三年的课程和一年的实习。此外，开云集团（Kering）还联手伦敦时装学院（the

领先企业不仅有能力
抵御未来冲击，还
可以预判局势。

London College of Fashion) 推出了一门讲授“奢侈品行业环境可持续性”的课程。

精简组织。最后,为应对未来挑战,领先企业积极精简其核心运营,重新规划流程以充分利用数字技术,并提高了工作效率以保持精简。许多企业在危机来临时,倾向于通过削减预算和人员来渡过难关,而领先企业的一系列举措则更具备前瞻性。

英国工业设备租赁集团 Ashtead Group (位列榜单第16) 在震荡中岿然不倒。加拿大、英国和美国是其核心市场,Ashtead Group 是占据市场份额最多的设备租赁公司之一。在2008下半年,该公司发起了一项成本缩减计划:关闭或合并了100多家门店;裁员近四分之一;减少了送货车辆,尤其是较旧的型号,让运输队伍更精简、更先进。相应地,这些举措降低了企业的折旧率。总体而言,成本缩减计划每年可为该公司节省约1亿美元。

两个案例

以下案例详细探究了两家领先企业(半导体设备制造商荷兰 ASML 和阿拉斯加航空)应对金融危机及其余波的方法。由于新一轮经济下行风雨欲来,于企业领导而言,前车之鉴不可不察。

荷兰 ASML。您可能没听过这家荷兰技术型企业,但是如果您正在阅读本文的电子版,那么您使用的就是包含其成果的产品。ASML 致力于生产光刻机,这是半导体制造商用来生产微芯片的设备。该公司拥有 24,500 多名员工,为半导体行业的所有主要芯片制造商供货。

自08年金融危机以来,该公司的表现极其出色,位列榜单第17(参阅图5)。该公司取得如此成就的一个关键原因是:积极主动地巩固了自身在危机爆发之前和危机期间的市场地位。

图5 | 自危机伊始, ASML 的规模、盈利及市值逐步攀升



来源: S&P Capital IQ; BCG分析。
注: p.p.=百分点。数据四舍五入得出。

在2007年，ASML深受大型和小型芯片制造商的青睐，其客户满意度非常高。但是，跟大多数技术型企业一样，ASML也难逃金融危机的影响——市场对电子产品的需求萎缩，半导体制造商纷纷减产并收紧了设备支出，ASML感受到了来自上游的冲击。信贷紧缺也让一些客户在投资资本支出时捉襟见肘。该行业的大多数企业都处于观望状态，但ASML的领导团队看到了破局良机，他们欲开展大胆的投资以巩固其强大的市场地位。

2008年，ASML利用自身强大的供应链能力，将产品的大部分零件和组件外包出去。该公司得以降低成本，增加研发投入，为客户提供更优质的成品。总体而言，ASML在2008年的研发支出与2007年相比增长了近9%，有助于该公司推出新的光刻技术和系统，使客户降低芯片制造成本、提高产量。这些投资是在经济广泛不确定的时期进行的，ASML的一些竞争对手在动荡中退出了市场，因此ASML在尖端光刻设备市场的地位进一步攀升。

除了内部研发工作外，ASML还制定了一项“共同投资创新”计划。从2013年到2017年，ASML的三大客户投资了近14亿欧元，帮助其开发新的芯片生产技术（客户获得了ASML的股权）。这种集中资源的方式可谓一举两得——参与者既为ASML分担了研发风险，又从新技术中受益。

节省成本是该公司业绩强劲的另一主要原因。2008年，ASML裁掉了大约1,000名员工（占员工总数的12%，主要是合同工），并在2008年和2009年关闭了一些短期生产工厂。此外，ASML还响应了荷兰政府的公益计划，缩短了员工的工作时间而不减少总体薪酬（由政府补贴部分工资，前提是员工把非工作时间用于参加培训和教育）。ASML关闭了美国的培训中心以及其他几个场地，并且缩小了其美国总部的规模。

这些措施在2008年和2009年分别为ASML节省了约3千万欧元和2亿多欧元。更重要的是，即使在2009年下半年销售开始回升之后，ASML仍然保留了精简的成本结构，其利润率不断上涨。

最后要提到的是，ASML非常重视人才，因此保持了快速的创新步伐。在危机期间，ASML不得不解雇一些合同工，但公司仍与他们保持联系并在情况趋好时重新召回他们，最后有约400名员工重回岗位。这样做的好处是，老员工本来就对组织的运转和文化驾轻就熟，比起新人，他们可以在更短的时间内为公司创造价值。

几乎与所有企业一样，ASML需要不断招纳数字化人才。为此，该公司数措并举：与亚洲、欧洲和美国的大学建立了合作关系；针对不同雇员的技能需求推出了不同的培训和发展项目；建立了伙伴系统。ASML的大部分企业文化以及对人才的重视都归功于总裁兼首席技术官Martin van den Brink。他是ASML的首批员工，后来领导了用于制造半导体的光学光刻工艺的革新。

总的来说，在危机期间注重扩大市场份额、投资研发、降低成本以及注重人才使ASML在此后的十年中表现亮眼。截至2019年，其收入已增长300%，达到118亿欧元，EBITDA利润率几乎翻了一番，达到27.4%。自2008年初以来，该公司的股价暴涨超过1,100%。

ASML的经验表明，在经济不确定的时期采取大胆行动可能事半功倍。ASML的策略不止是克服难关，还是化危为机、愈挫愈强。

阿拉斯加航空公司。众所周知，由于高昂的资本成本和波动的燃油价格，航空业

ASML将产品的大部分零件和组件外包出去，以降低成本，增加研发投入。

阿拉斯加航空将机队统一精简成最节油的机型，使每加仑燃油产生的客公里数提高了3.7%。

处境艰难。在2008年的金融危机期间，消费者的旅行需求骤减而燃油价格飞涨——导致挑战更为严峻。许多航空公司不得不提高票价来应对成本的上涨，好在燃油价格稍后意外暴跌。在一片惨淡之中，美国的阿拉斯加航空逆势增长。该公司采取了积极措施来减轻金融危机的冲击，最终提升了业绩，跻身榜单第13位（参阅图6）。

需要明确的是，在金融海啸来袭之前，阿拉斯加航空就存在一些内部问题。许多美国本土航空公司都拥有广阔的国内外航线网络，但阿拉斯加航空的航线主要集中于西海岸的南北向飞行。这意味着，在运量下滑期间，阿拉斯加航空会产生运力过剩的问题。虽然商务旅行业务通常收费更贵、利润更高，但其在商务旅行市场上的运作尚浅。此外，维珍美国航空也有后来者居上的架势，加剧了运力过度饱和的局面。为提高客座率，航空公司还打响了价格战。

为突出重围，阿拉斯加航空采取具体举措来提升业绩。该公司精简机队，采用单一机型——“节油大王”波音737，将维护、培训、调度等运营工作化繁为简，提升了内部效率。阿拉斯加航空目前拥有最省油的机队，在转型后的五年中，这支机队使阿拉斯加航空的每加仑燃油产生的客公里数（一项关键的行业指标）提高了3.7%，这一喜人数据也得益于燃油价格的下跌（阿拉斯加航空的子公司地平线航空目前还有另外两种机型）。

2009年，阿拉斯加航空采取措施，降低成本并提高员工效率。在大多数航空公司裁减航线时，该公司反其道而行——化危为机、扩展航线网。更节油的机队和明智的策略为该公司赢得了与传统航空公司相比更强大的、不断增长的成本优势。

为促进增长，阿拉斯加航空加大了营销力度。2009年推出的新广告以及全体员工的倾力宣传起到了显著的效果。与其他航空公司一样，阿拉斯加航空也挖掘了不同的新收入来源。除销售机票外，当乘客通过航空公司网站预订机票时，还会被收取Wi-Fi和行李托运费。此外，该公司还从租车公司和酒店的佣金中获利。

图6 | 阿拉斯加航空在收入和股价上都大幅上涨



有了充沛的流动资金，阿拉斯加航空才有实力去搭建战略合作伙伴关系和并购，目的在于扩大航线覆盖范围。2011年，阿拉斯加航空将地平线航空（Horizon Air）纳入麾下——这是一项产业布局，后者将继续运行和维护其机队，而前者负责掌舵商业事务，如营销、定价、规划等。

2016年末，阿拉斯加航空收购了维珍美国航空——这是一个大动作。这笔交易称得上一举多得，其中包括扩大规模。收购完成后，阿拉斯加航空从美国第九大航空公司跃升至第五大航空公司，其在西海岸航线上的运力不可匹敌。维珍美国航空的资产也为其提供了增长平台：强大的品牌效应和廉价的产品、关键航点的登机口（尤其是在加利福尼亚州和东海岸）以及国际合作伙伴关系。

2017年，阿拉斯加航空将两家公司的会员计划合二为一，以提升客户满意度和忠诚度。航空业往往难以利用旅客数据，部分原因是人们通常在Expedia等在线旅行平台上预订机票。但会员计划是绝地反击的关键手段，它使航空公司得以掌控飞行前、飞行中和飞行后的全程乘客体验，并且可以访问宝贵的乘客数据。数据赋能后，航空公司可以更敏锐地洞察客户需求，更高效地从营销渠道、价格和其他方面来实现产品个性化。截至2017年底，阿拉斯加航空凭借会员计划留住的老客户贡献了总销售额的11%（在与维珍美国航空合并后）。

多措并举的综合效果使阿拉斯加航空的财务表现突飞猛进。从2008年到2019年，该公司的收入增长了一倍多，达到88亿美元，EBITDA利润率增长超过14个百分点。更令人印象深刻的是，该公司的股价一飞冲天，飙升了近1,000%，这几乎是标普全球1200指数涨幅的9倍。

关于作者

范乐思 (LarsFæste) 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球资深合伙人, BCG 中国区执行合伙人, BCG TURN 兼转型专项亚太区负责人, 常驻香港办公室。如需联络, 请致信 faeste.lars@bcg.com。

Ramón Baeza 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球资深合伙人, BCG TURN 兼转型专项西欧、南美和非洲区负责人, 常驻马德里办公室。如需联络, 请致信 baeza.ramon@bcg.com。

Christoph Lay 是波士顿咨询公司 (BCG) BCG TURN 兼转型专项全球业务总监, 常驻杜塞尔多夫办公室。如需联络, 请致信 laye.christoph@bcg.com。

Christoph Meuter 是波士顿咨询公司 (BCG) 高级知识分析师, 常驻杜塞尔多夫办公室。如需联络, 请致信 meuter.christoph@bcg.com。

更多联系

如果您希望与我们进一步探讨, 请与我们的中国专家团队进行联系。

Yossi Arouch 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 兼转型专项中国区负责人。如需联络, 请致信 arouch.yossi@bcg.com。

郭凯 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 兼转型专项中国区核心领导。如需联络, 请致信 guo.michael@bcg.com。

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：GCMKT@bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



BCG官微



BCG报告集锦

BCG

 BCG
TURN