

**booz&co.**

---

# 航空公司的 “死亡地带”

## 传统枢纽航空公司面临的危机以及应如何应对

---



---

---

作为全球顶尖的管理咨询公司，博斯公司（Booz & Company）为世界领先的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。

---

## 作者简介

**谢祖堃博士（Edward Tse）**是博斯公司大中华区总裁。他已有20多年从事管理咨询和公司高层管理的经验。曾在上世纪九十年代早期于上海组建并管理中国首家获得官方批准的国际管理咨询公司驻华办事处，并被公认为是中国最富经验的管理咨询专家之一。他曾为数百家跨国公司和中国本土企业提供过发展战略、组织、企业转型、并购与联盟等方面的咨询服务。他的行业经验涵盖各个领域。他还为世界银行、亚洲开发银行等国际金融机构以及中国政府提供过有关政策、国有企业改革和竞争力等方面的咨询服务。谢博士的联系方式：[edward.tse@booz.com](mailto:edward.tse@booz.com)。

**莫杰夫先生（Jeffrey Maccorkle）**是博斯公司的副总裁。他拥有资深的航空战略咨询经验，参与过国内外大型航空公司企业风险管理、资源战略、品牌战略的制定。莫杰夫先生的联系方式：[jeffrey.maccorkle@booz.com](mailto:jeffrey.maccorkle@booz.com)。

**柯曼宁先生（Chris Manning）**是博斯公司驻澳大利亚的副总裁。拥有11年咨询经验及广博的航空产业经验。曾为多家大型全球和支线航空公司提供过咨询服务。并与多个政府合作为航空产业内多项核心资产设计战略规划大纲及范围。柯曼宁先生的联系方式：[chris.manning@bah.com](mailto:chris.manning@bah.com)。

初版：

**航空公司的“死亡地带”：传统枢纽航空公司面临的危机以及应如何应对**  
博思艾伦咨询有限公司莫杰夫、谢祖堃、柯曼宁著，2008年。

# 航空公司的“死亡地带”

传统枢纽航空公司面临的危机以及应如何应对

如果你正被一头狮子追赶，你最好像瞪羚一样行动迅速，动作敏捷，或者像头健硕有力的犀牛，令对手望而生畏！如果你想在商业零售领域赚钱，要么像沃尔玛一样高效无比，要么像高档服饰百货店尼曼·马库斯（Neiman Marcus）一样奢华。

在航空领域，如果你既不具备低成本结构又没有一流的产品和服务，那么你将陷入“死亡地带”，公司经营要么已经举步维艰，要么即将面临困境。

幸运的是你能够逃离“死亡地带”。还有别忘了：最近的出口也许就在你身后。

## 传统枢纽航空公司利润大幅缩水

### 为什么会发生这些？

简单的回答是：提供全套服务的传统航空公司试图完成一件不可能完成的任务——满足各种旅客的各项服务需求。他们向高端商务旅客和低端休闲旅客提供同一类产品和服务，结果造成无论是希望得到高档服务的商务旅客，还是一天只想付10美金度假的普通旅客，在机上面对的是相同的座位、相同的餐食和相同的乘务员；在地面面对的则是相同的订票人员、相同的值机柜台登记流程和相同的常旅客服务。

保持“为全票价旅客提供无限服务”这种错觉的代价是使得传统航空公司几乎不可能同低成本航空公司进行竞争。另一方面，传统航空公司能够负担得起的高端服务着实有限，更不能像高端航空公司那样收取高额的票价溢价。正如每个商人都知道的，高成本和低价格将导致企业陷入灾难。

更为糟糕的是，由于传统航空公司利润蒸发，他们没有能力投资新一代的飞机和系统以降低运营成本并提供更好的旅客旅行体验，从而帮助他们摆脱困境。

### 来自低端竞争对手的压力：低成本航空公司的商业模式

与此对照的是，低成本航空公司准确知道谁是他们的客户、应该为其提供什么样的产品和服务。他们知道自己的客户愿意放弃传统航空公司的“花俏”服务，从而换取更廉价的机票。他们甚至不会添麻烦要一份报纸或者一个枕头。在干燥沉闷的高空中，即使要一瓶水也需要支付现金。

低成本航空公司值得称道的地方是他们严格执行航班计划。飞机转场更迅速使得他们每天能够比传统航空公司执行更多的航班，从而降低单位航班的成本。相比于传统航空公司，低成本航空公司实行先到先得的座位安排服务，从而让他们的旅客更早地准备好离开登机口登机。每个旅客为了得到前排座位不得不提早来到登机口排队。航班准点意味着没有超时费，没有意想不到的组员临时滞留，没有机场罚单，而上述几点的发生都会侵蚀航空公司的利润。而假如航班准点就意味着旅客在飞机起飞前30分钟像牛羊一样被赶上飞机，到达目的港后行李被倾倒在停机坪上，利润也会下滑。正如瑞安航空公司（Ryanair）的Michael O'Leary开玩笑说：“乘飞机就像是在挤公共汽车”。

并不是每一个人想以如此方式乘坐飞机，所以我们并不确定低成本航空公司仅仅依靠给现有的客人提供廉价服务就能够在市场立足。低成本航空公司商业模式值得称道的地方还在于他们创造了属于自己的市场。在欧洲，一个伦敦人乘坐飞机去威尼斯度周末，而票价比一顿饭和一场电影加起来还要低。在这种价格水平下，飞机满载并非难事。

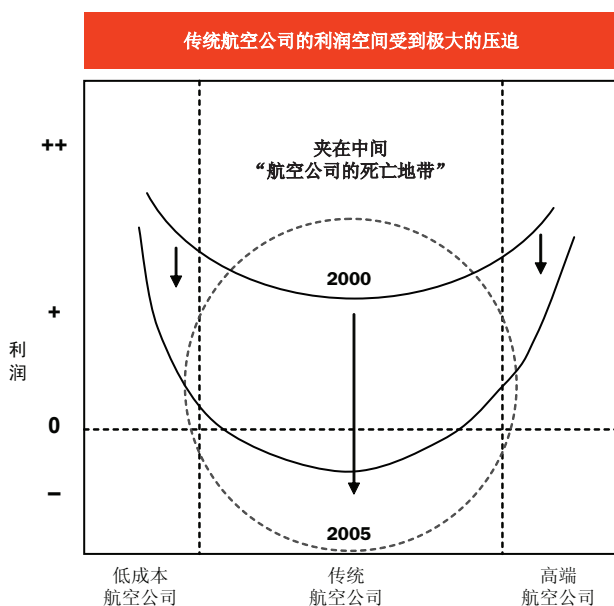
对于传统航空公司来说，分流到低成本航空公司而由此丧失的客源是无法通过拓展新的市场来弥补的。他们倒愿意承运更多的中转旅客，而这些旅客带来的利润也相对微薄。这导致传统的承运人被高成本的驳运枢纽所束缚，产生诸如行李分类、中转休息室等额外成本。

### 来自高端竞争对手的压力：高端航空公司

竞争格局的另一端，高端航空公司围绕着客户体验，在舒适度、便捷性和豪华程度上进行持续的创新——使旅客快乐的新方法、使旅客满意的新方法、减轻或者转移乘客旅行痛苦的新方法。高端航空公司的目标恰恰是使得支付高价格的旅客享受高品质的服务。对于那些支付得起的旅客，这就是最好的旅行方式；而对于那些可以做好这些的航空公司来说，这就是最好的挣钱方式。

像阿联酋航空（Emirates）和新加坡航空（Singapore Airlines）这样的高端航空公司一直以来凭借提供传统航空公司负担不起的高品质服务，从传统航空公司那里赢得了高端旅客。例如在高端商务舱，宁愿牺牲机上每平方英尺15%的收益也要让旅客完全躺平，所以稍逊一筹的航空公司喧嚷着要阻止旅客从他们曾经顶尖的斜躺椅上大批流失。商务舱旅客现在能够享受到以前仅仅提供给头等舱旅客的服务标准，甚至连经济舱的旅客都知道去要求增加座位倾斜角度和享受上百个视频点播节目。

图一  
航空公司“死亡地带”图解



信息来源：博思艾伦分析

依靠建立高度网络化的枢纽，高端航空公司从许多不同市场聚集高收益客运业务。而传统航空公司承运的高端旅客本来就不多，更糟糕的是他们正在失去他们最大的利润贡献者。

### 上下共同施压的结果

低成本航空公司和高端航空公司正在从传统航空公司那里夺取最有价值的客源，给传统航空公司仅留下一片不毛之地。

### 问题一：怎么知道我正陷入“死亡地带”？

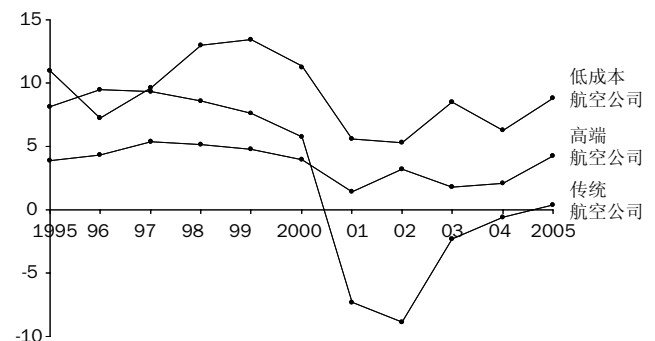
#### 下沉的感觉：

- 低成本航空公司正在侵蚀你的收益吗？
- 高端航空公司正在掠走你最宝贵的旅客吗？
- 当经济大幅好转的时候，你的利润还是在缩水吗？
- 你是否感觉到陷入无休止的降本和裁员的漩涡之中？

低成本航空公司和高端航空公司不仅仅是盈利能力更强，他们正将传统的枢纽航空公司赶出市场。

如果你对这些问题中任何一个的回答为“是”，你可能正陷入“死亡地带”。

图二  
1995-2005年各类航空公司的加权平均运营利润率



信息来源：Datasmart, Factiva

## 问题二：怎么能够逃离“死亡地带”？

这是一个很难逃离的地带。

许多航空公司尽力拷贝低成本航空公司的模式，但很少有成功的案例。最近航空业不乏多元化经营的航空公司分拆失败的先例。

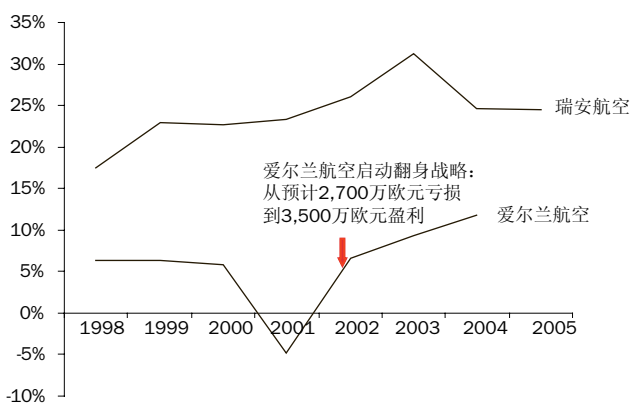
### 少数幸运儿

爱尔兰航空公司（Aer Lingus）是少数几家成功转型为低成本运营模式的航空公司之一。它是爱尔兰这个因欧洲投资而迅速发展的小国家的国有航空公司。但此次转型并非一帆风顺。

1994年，瑞安航空公司（Ryanair）率先在爱尔兰引入低成本航空运营模式。到2000年，其收入已经达到爱尔兰航空的30%。爱尔兰航空在911事件之后大幅亏损，于是只有在瑞安航空面前俯首称臣。

爱尔兰航空的对策是竭力仿效其“克星”——瑞安航空公司，向低成本运营模式痛苦转型。转型在2001年的上半年执行，并且迅速达成目标。2002年从预计亏损2700万欧元到翻身一跃出色地赢得3500万欧元利润。

图三 爱尔兰航空和瑞安航空的运营利润率



信息来源：博思艾伦分析

怎样转型成为一个低成本航空公司：

- 聚焦于点对点客运业务，忽略中转客运业务和货运
- 精简机队至很少的几种（甚至一种）标准机型
- 减少地面周转时间增加飞机利用率
- 在价值链的每一环上降低成本

### 镀金的荒唐事

相反的挑战则是转型为一家高端航空公司，实际上这将更加艰难。

总之，风险很高。对于产品开发、培训和基础设施的投资仅能够通过同时实现满舱客座率和票价溢价收入来获得补偿。但实践证明两者很难同时实现。航空公司需要花时间建立客户的忠诚度和信任感，并让乘客明白“物有所值”。

最近的一宗相关案例是澳大利亚澳捷航空公司（Ozjet）在悉尼 — 墨尔本航线推出全商务舱服务。该航线承运赚钱的商务客运业务，是世界上最忙碌的国内航线之一。尽管经济强劲增长，此航线上其他竞争者盈利也颇丰，可是澳捷航空运营四个月后就因为机票销售疲软而不得不终止运营。

### 不同的赛马跑不同的赛道

澳大利亚最大的航空公司澳洲航空（Qantas）棋出异招。澳洲航空选择将其业务分成几个截然不同的航空品牌。它保留了国际驳运网络的同时，创建了几个不同的品牌以服务不同的市场和航线：

国内城市间干线航线（CityFlyer）

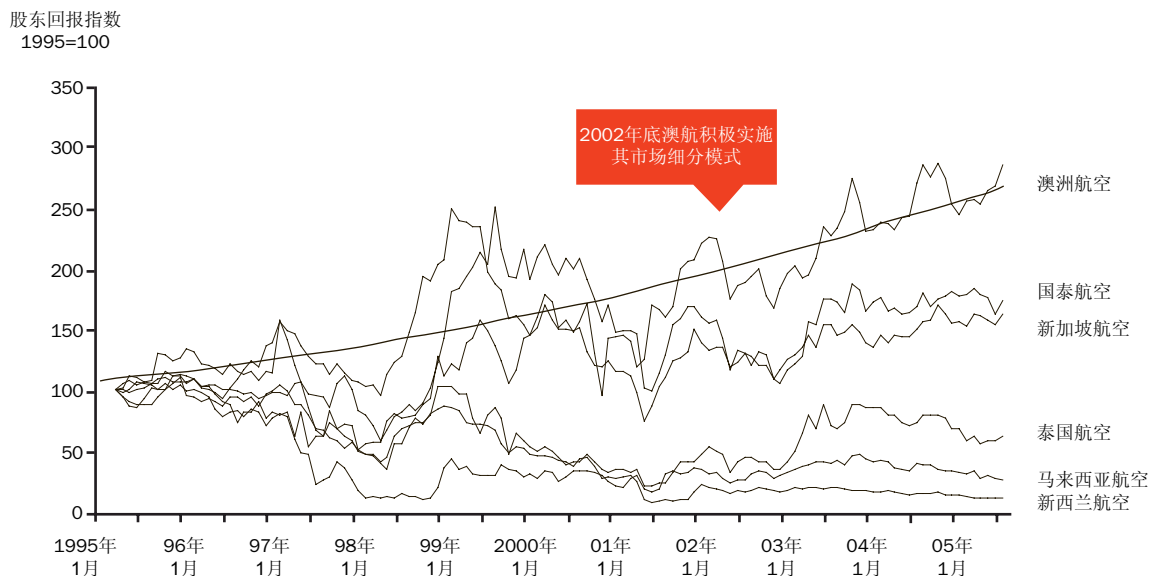
低成本/休闲旅游航线（Jetstar）

小飞机支线航线（QantasLink）

在澳洲航空集团内部，所有的产品和市场营销决策都是分散到澳航旗下的各个航空公司，但是运营职能（像机务维修）则主要是集中化管理以实现规模效应。澳洲航空一直努力降低成本，迄今为止其业绩表现相当不俗。其它航空公司也已经采纳细分市场模式，例如，美联航（United Airlines）已经创建了一系列品牌（例如 Ted, United Express）以在不同的细分市场上竞争。

（见第4页图四）

图四  
澳洲航空与亚洲的航空公司股东回报比较



信息来源: Datastream

如何成功运转“多细分市场”的商业模式:

- 创建不同的航空品牌以服务具有不同需求的细分市场，在各细分市场分别与主要的对手竞争
- 将主要的点对点航线从整个网络中剥离
- 针对不同子品牌，对其产品、分销渠道和客户的管理进行差别对待
- 统一管理旗下所有品牌的机务维修、机队和地面服务以提高效率

问题三：我还有什么其它的备选方案？

### 空中压力

多数大型航空公司根本不能转型成为低成本航空公司或高端航空公司。例如，载旗航空公司不能只考虑自身财务利益，他们有责任维护国家利益。澳洲航空多品牌运营模式并不适合所有的市场。

### 新的运营模型

博思艾伦综合考虑高端航空公司、低成本航空公司、多品牌航空公司以及多枢纽港航空公司的部分成功要素

后，开发了一套新的航空公司运营模式。我们开发的工具旨在帮助传统枢纽航空公司同低成本航空公司和高端航空公司竞争。

#### 步骤一：揭掉航线网络的假面具——点对点飞行

传统航空公司通常同时载运中转和点对点的旅客，但是他们根据中转客流配置其资源。例如他们围绕驳运业务高峰时段编排航班，但一般来讲点对点的航班收益更高。而低成本航空公司的目标正是点对点飞行。

传统的航空公司已不能再将他们的最佳客户视为“二等公民”，他们必须着手将业务量较大的点对点的航线从整个网络中分拆出来，以保持竞争力。

航空公司可以考虑分拆出三种航线：

- 城际干线
- 假日休闲航线
- 小型支线航线

伦敦—慕尼黑航线就是很好的例子。往来于两城市之间的通勤旅客发觉自己混杂在中转旅客中排着长队，和中转旅客一样被赶上一架大飞机，挤在别扭的座椅上，

甚至配餐的时间也不合适，因为一部分旅客的胃口还停留在纽约时间。难道两地的长旅客会不喜欢简便的往返于两地的穿梭航班吗？

点对点的服务明显有利于旅客，而挑战是同时维持运营的效率。

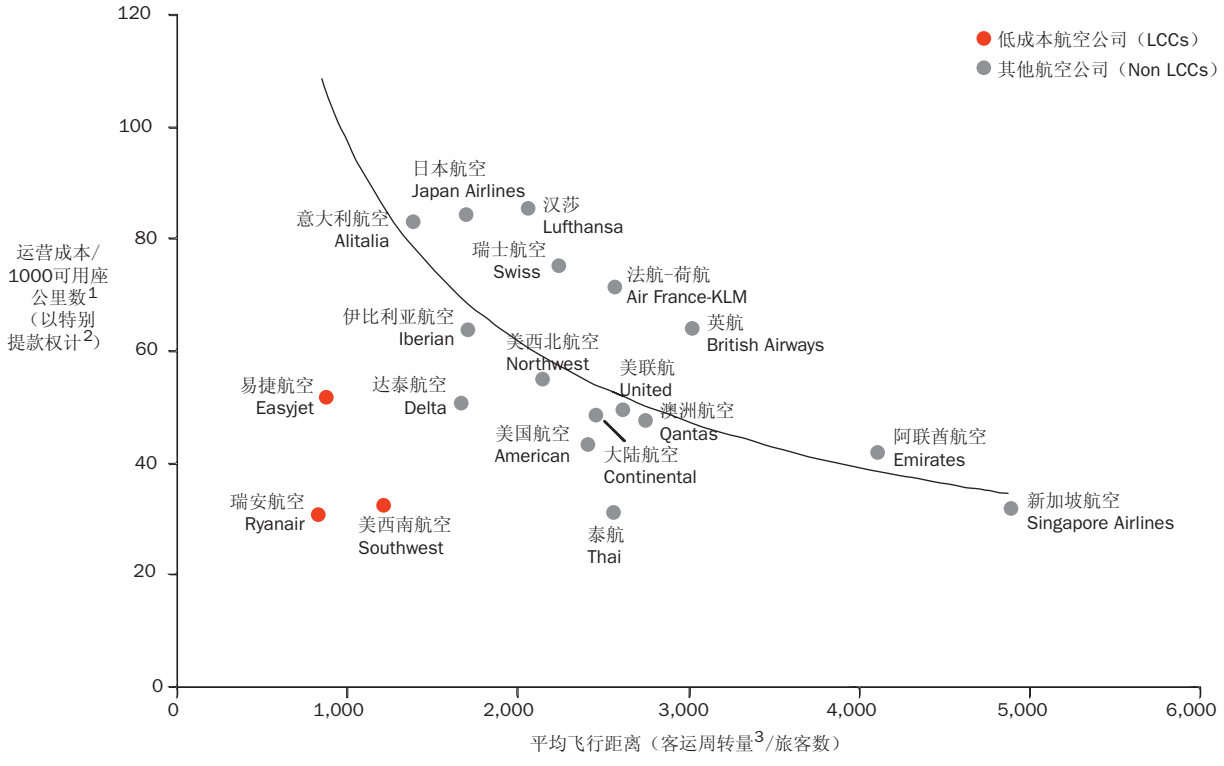
**步骤二：缓解枢纽港压力 — 打造“随机”枢纽港**  
传统的中枢辐射式网络使得航空公司得以用最少的飞机连接最多的城市对。但是它受制于两点：首先，旅客通常是通过枢纽港达到目的地；其次，到港和离港航班被安排在枢纽港驳运高峰时段以最大程度地中转衔接航班，但这导致航班高峰时严重的交通拥堵和地面服务的成本提高。最糟糕的是，一些繁忙的机场只能在无风、能见度高、且没有下雨的极好天气下才能够使航班正常运行。

许多航空公司的解决方案是采用多枢纽港。这往往有助于解决两个问题：首先通过最方便的枢纽港驳运以缩短航程；其次，更好地分配两个枢纽港的主要中转航线，从而削减两个枢纽港航班高峰流量，以及降低枢纽港的压力。

例如法航荷航集团（Air France-KLM）合并后有了两个主要枢纽港 — 巴黎和阿姆斯特丹，它可以利用双枢纽港驳运衔接航班。以美国至印度航线为例，到印度北部的航班经过阿姆斯特丹中转，到印度南部的航班经过巴黎中转，而不是所有航班经由一个枢纽港中转抑或同时经由两个枢纽港中转。这分散了高峰时段客流压力的同时，也略微缩短了航程。

还可以更灵活些。一部分中转航班可以调整到新的时段，或者调整到有时刻余量的较小城市，从而更接近旅客偏爱的到港和离港时间。这就是“随机枢纽”的概

**图五**  
**低成本航空公司和其他航空公司运营成本对比**



1) 可用座公里 (ASKs)  
2) 特别提款权 (SDR)  
3) 客运周转量 (RPK)  
信息来源：TRL Study 2005年航空业绩指标 (2004年数据)；年度报告；博思艾伦分析

念。虽然这增加了网络航班排班人员的工作难度，但是它可以在很大程度上降低集中了最大客运量的中转业务的成本。美国承运人最近正在朝着“随机枢纽”的方向努力。

### 步骤三：只给旅客所需要的服务 — 满足旅客的期望和需要

逻辑上的下一步工作是寻找更多的机会，增加客户想要的（减少他们不想要的）服务。当旅客的个人需求得到很好的满足，就可能获得更高的忠诚度，旅客从而愿意支付更高的票价。

高端航空公司在掌握旅客在哪些服务上愿意支付更多这方面是“大师级”水平。而恰当掌握这点的关键是平衡额外服务的成本及其所带来的收益。同样重要的是要了解在各个细分市场上哪些高价服务可以取消以确保整套服务物有所值。

国有航空公司往往利用旅客文化或行为上的特点来调整服务以增加旅客忠诚度。例如，在座位选择、机舱装饰格调和配餐偏好上，尊重旅客的体形差异、审美或口味偏爱；在订票、地面运输、办理值机柜台登记、休息室设备，甚至签约酒店方面，则为特定的细分市场提供差异化的地面服务。

更重要的是航空公司能从传统地单纯提供三舱服务中摆脱出来。航空公司更加关注各个细分市场，从而针对特定的航线或客户开发新的航空品牌，或者在地面服务上将旅客分流。

侧重细分市场意味着产品和服务的分散化，从而紧跟各细分市场不断变化的竞争态势。

### 步骤四：少即是多 — 我们能从低成本航空公司学到什么？

低成本航空公司无情地削减成本恰恰反衬出大多数航空公司究竟承担了多少额外的成本。大部分成本削减归功于采用不同的商业模式，但还是有宝贵经验可供枢纽航空公司借鉴：

- 航空公司机型越少，成本越低
- 大幅降低飞机转场时间以提高飞机利用率
- 地面服务大规模地简化和自动化

- 灵活的用工安排将有助于降低成本

也许最重要的是不断进步的能力 — 最好的低成本航空公司正在借鉴日本精益制造的理念。传统航空公司已不能承受笨重身躯之累，他们需要迅速“瘦身”以提高自身竞争力。

### 博思艾伦之道 — 成本最小化

博思艾伦意识到成本削减不是一项简单的任务。频繁的成本削减旨在增加效率，但是我们却没有意识到差不多60%的成本是由公司所选择的基本商业模式所决定的。因此我们的方法是旨在探明公司成本发生的真正原因，重新架构公司商业模式的成本动因以及确定降低成本的可能性。

如果传统航空公司想接近低成本航空公司的成本水平，不可能单纯通过削减成本就能实现。他们还需要重新评价公司的运营模式。也就是说，需要仔细研究低成本航空公司是如何做到在这么低的成本下运营的。

低成本航空公司通常采取的一个重要的商业模式是单一机型运营。这简化了商业模式，大幅降低了成本。例如，因为只需准备一种机型的备件和设备，机务维修大大简化。机组和地勤人员的配备及培训也得以简化。飞机的迅速转场大大提高了飞机利用率。

总之，博思艾伦将航空公司的成本结构划分成四项成本动因（见图六），每一项所涉及的商业模式的改变程度是不同的，降低成本的方法也是不同的。

我们发现许多传统航空公司已经陷入“死亡地带”，他们试图着手通过降低“已发生成本”或“系统成本”来降低总成本，如改进采购环节、飞行员合约的重新谈判或者加大地面操作的自动化水平。

但是传统航空公司不可能将成本降至低成本航空公司的水平，除非他们开始审视其商业模式中的“固有成本”和“结构成本”。例如，通过围绕中程点对点航线重新调整网络航线结构，或者侧重单一客户细分市场。迄今为止几乎没有一家传统航空公司愿意这样做。

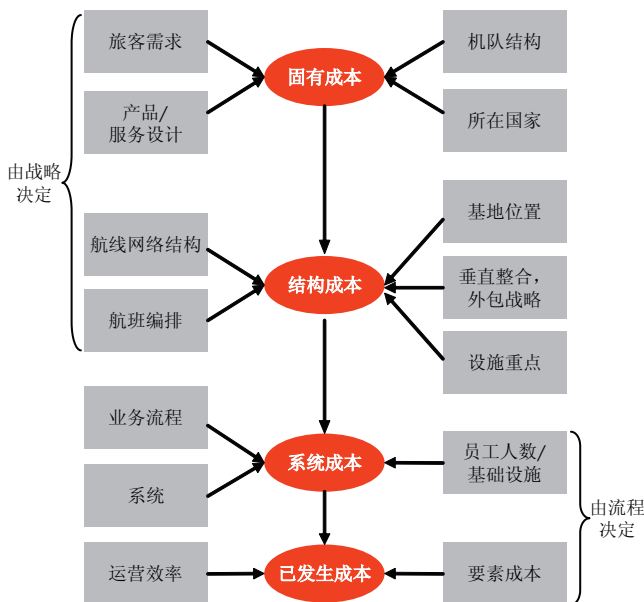
### 步骤五：共渡难关 — 航空业兼并的益处

许多小型或中型航空公司无法像大型航空公司那样形成规模效应，降低单位成本。因而他们可能需要寻求途径以达到协同效应。联盟就是条出路。可是问题在于全球

化的联盟往往不能达到联盟成员预期设想的协同效应。

法航与荷航的合并可能证明了在航空业规模效应是多么重要。有些持有怀疑论调的人争辩说国家利益将可能阻碍合并后的航空公司取得任何实质性的协同效应。还有人称，新合并的航空公司将无法管理。但是迄今为止一切看上去还不错——航空公司通过合并能够获得巨大的协同效应。博思艾伦的研究表明，航空公司通过与其他

图六 航空公司的成本动因



信息来源：博思艾伦分析

规模相当的航空公司合并能够节省差不多5%-10%的总成本。

大部分的成本降低来源于削减重置成本：

- 海外航站运营成本
- IT系统
- 管理和规划
- 航线网络

在众多业务领域，规模效应也颇有价值：

- 采购
- 库存和机队管理
- 培训
- 机务维修设备

在许多情况下，航空公司的合并也能带来可观的收入：

- 提高航线网络的驳运能力
- 改进市场策略和增强旅客忠诚度
- 完善定价规则

全球的航空业正进入一个重要的转型阶段，兼并越来越凸显其重要性。航空公司现在应该着手于寻找最合适的“舞伴”。

### 一个可行的模式

上述这些博思艾伦之道为航空公司提供了一个新的思考方向。这将帮助传统航空公司踏上从现在单一枢纽、单一产品迈向未来精简、分散、多层面商业模式的旅程。这样才能有效地和专业型航空公司竞争。传统航空公司将能够利用其规模、网络和品牌优势在专业型航空公司的擅长领域与其一决高低。

### 问题四：新的运营模式不会削弱我仅有的一点优势吗？对变革的恐惧情有可原

航空公司可能发现新的运营模式富有挑战性。许多想法与航空业固有的信条相悖，并且在航空公司如何管理自身方面需要大量变革，所以对此感到恐惧完全是情有可原的。这不是一项轻轻松松的改变，而是要付出代价和牺牲的变革。但是如果不变革，航空公司将永远陷入“死亡地带”。

### 管理多个商业模式

对于大多数航空公司来说，最彻底的变革将是引入新的运营模式所带来的组织架构上的改革。目前，大多数航空公司都高度集权化，仅有外站享有有限的自治权。这种侧重于细分市场的运营模式迫使航空公司实行不同的管理方式。以下三个方面必须加以调整：

- 一、分别管理不同的流程，尤其在大型机场
- 二、分别管理侧重于不同细分产品和服务的各个分散的事业部门
- 三、协调不同的业务以尽可能形成规模效应

**问题五：这种彻底的变革真的非常冒险吗？**

是的，改变现有运营方式是一项艰巨的挑战，但更为严峻的是：仍然陷在“死亡地带”，容忍低成本航空公司和高端航空公司蚕食你的业务。航空业在历史上已经经历了一系列商业模式的改革，改革的结果就是——优胜劣汰。

墨守成规也许是最惨痛、风险最大的——现在该是重新思考的时候了。



---

## 博斯公司全球办事处

### 亚洲

北京  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

### 澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

### 欧洲

阿姆斯特丹  
柏林  
哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳  
华沙  
苏黎世

### 中东地区

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

### 北美洲

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
底特律  
弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

### 南美洲

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗