

中国民用航空学院

---

硕士学位论文

---

航空公司低成本战略研究

---

姓名：张剑虹

---

申请学位级别：硕士

---

专业：企业管理

---

指导教师：彭语冰

---

20060321

## 摘要

低成本航空公司诞生三十多年来，在世界各地取得成功，特别是近年来已经成为世界范围的一个历史性潮流。亚洲是目前低成本航空最活跃的地区之一，东南亚的低成本航空公司已经把业务扩展到了中国。中国低成本航空的潜在市场非常巨大，春秋航空的诞生预示着低成本航空公司在中国的发展不可避免。但是，我国特殊的政策环境，对于低成本航空公司的发展还存在很多的障碍。在这样的大背景下，国际、东方和南方三大国有航空集团如何面对正在兴起的低成本航空公司的挑战？现有的地方航空公司该如何选择前进的道路？民营航空公司的低成本之路该如何走下去？这些都是中国民航界正在面临，以及将会面临的重大问题。

本文以竞争战略理论为指导，以迈克尔·波特成本领先战略和价值链理论为工具，研究了国外低成本航空公司经营模式的特点，在分析我国航空公司实施低成本战略所面临的外部环境和内部条件的基础上，以价值链分析为线索探讨中国航空公司实施低成本战略的主要问题，并以中国国际航空股份有限公司为例进行了案例分析。

**关键词：**低成本战略 低成本航空公司 传统航空公司 价值链分析

## ABSTRACT

Since their appearance 30 years ago, low-cost airlines (LCAs) have succeeded all over the world, and have recently become a globally prevailing trend. LCAs now take an active part in the Asian aviation market, especially indicated by Southeast Asian LCAs extending into China, a potential huge marketplace. But China's regulatory environment may hamper LCAs' development. How can the state-owned civil aviation groups rival the emerging LCAs like Air Spring? How should the existing local civil aviation companies choose their direction of development? How could the LCAs manage to make a steady way? Such are the serious problems which Chinese aviation sector has to, or will have to, face.

Guided by the theory of competitive strategy, this paper studied the features of the business model of foreign low-cost airlines (LCAs) by employing M. Porter's cost leadership strategy and the Value Chain concept. After analyzing the external environment and internal resources of China's aviation businesses during their carrying out a low-cost strategy (LCS), the author, by following the thread of Value Chain Analysis, discussed the critical issues related to the implementation of a LCS by China's aviation businesses, and performed a case study of Air China.

**Key Words:** Low-Cost Strategy Low-Cost Airlines Legacy Airlines  
Value Chain Analysis

## 中国民用航空学院学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中国民用航空学院或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名：张剑虹 日期：2006.3.16

## 中国民用航空学院学位论文使用授权声明

中国民用航空学院、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权中国民用航空学院研究生部办理。

研究生签名：张剑虹 导师签名：彭浣冰 日期：2006.3.16

# 第一章 绪论

## 1.1 选题背景和意义

1978年美国民航业放松管制之后,传统航空公司迅速建立起中枢辐射型航线网络的同时,低成本航空公司也逐渐登上历史舞台,在上世纪90年代获得巨大的发展,特别是在本世纪初,当传统航空公司由于政治、经济等方面的不利因素陷入困境、传统的航空公司经营模式受到广泛质疑的时候,低成本航空公司却一枝独秀,取得不俗的成绩。低成本航空公司产生的根本原因在于它符合旅客的需求。对旅客来说出行的效率和方便是最重要的,低成本航空公司为旅客提供了中转联程之外的、也是旅客所希望的另外一种选择,直达航班使旅客既可以快速到达,又不必支付较高的费用。低成本航空在全球航空运输业中所占比重也越来越高,2004年到达8%<sup>[1]</sup>。低成本航空的业务模式在世界各地广为转播,特别是在亚洲。以马来西亚亚洲航空为代表的一批低成本航空公司,在整个亚洲掀起一股低成本航空的浪潮。

中国也不例外,随着中国民航对民营资本全面开放,民营航空公司成为中国航空运输业的新军。到2005年底,奥凯、鹰联、春秋三家民营航空公司投入运营,另外还有七家民营航空公司正在筹建。在中国现有环境条件下民营航空公司大都选择低成本航空的业务模式,春秋航空就明确提出走低成本航空的公司的模式。作为世界发展最快的航空运输市场,低成本航空在中国蓄势待发。

21世纪初期,我国进入全面建设小康社会的新阶段,国民经济继续保持较快速度增长。中国民航积极应对复杂多变的国际和国内市场环境,有效克服了“9·11”恐怖事件、非典疫情和油价上涨的消极因素的影响,实现了快速的发展,取得了巨大的成就,航空运输在国民经济社会发展中发挥着越来越重要的作用。在刚刚过去的2005年全行业运输总周转量达到261.3亿吨公里、运输旅客1.38亿人<sup>[2]</sup>,在世界民航组织的排名跃升至第二位,我国已经是名副其实的民航大国。但是我国实际接受航空运输服务的人均水平还很低,对大多数人而言,航空旅行仍属奢侈消费,航空公司的高成本和由此导致的高票价使大量潜在的旅客无法接受航空服务。

发展中国的低成本航空,不仅是世界航空运输业的发展趋势,也是根据我国国民经济和社会发展的实际情况,全面建设小康社会的要求。对实现民航事业同国民经济和社会协调发展,实现民航强国的宏伟目标,在更高水平上全面建设小康社会和改革开放事关重大。因此研究中国航空公司的低成本战略,以及中国的低成本航空公司的运营模式对现有航空公司、新进入的航空公司都具有重要的理论和现实意义。

有重要的理论和现实意义。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 低成本战略理论概述

从理论沿革上来说,低成本战略属于企业竞争战略的一种。哈佛大学的迈克尔·波特教授在1980年出版了《竞争战略》<sup>[3]</sup>一书,明确地提出了三种通用竞争战略——成本领先、差异化和目标集中,也开创了竞争战略的行业结构学派。

1. 差异化战略。是指将产品或公司提供的服务差别化,树立起一些全行业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式:设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。波特认为,在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价,有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点,也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。在航空运输业大部分的传统航空公司施行的都是这样一种战略。

2. 目标集中战略。是指主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。这一战略依靠的前提思想是:公司业务的专一化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务,从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果,必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。在航空运输业也有这样的例子:维珍大西洋(Virgin Atlantic)专门提供穿梭于大西洋两岸的航班服务。

3. 成本领先战略。也就是低成本战略,是指企业通过在内部加强成本控制,在较长的时间内保持企业产品成本处于同行业的领先水平,并以低成本作为向价格敏感客户提供产品和服务的主要竞争手段,使自己在激烈的市场竞争中保持优势,获得高于平均利润水平的战略。成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施,在经验的基础上全力以赴降低成本,抓紧成本与管理费用的控制,以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视,但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势,诸如与原材料供应方面的良好联系等,或许也可能要求产品的设计要便于制造生产,易于保持一个较宽的相关产品线以分散固定成本,以及为建立起批量而对所有主要顾客群进行服务。

实行成本领先战略的企业优势是显而易见的,由于企业的成本优于同行业中的其它企业,所以产品在以行业平均价格进行销售时,企业取得的利润就高于同行业的平均水平,这一优势在行业内进行削价竞争时尤其明显,由于销售价格的降低,其它企业的盈利降低甚至接近于零或负,这是低成本的企业还存在盈利的空间,其低成本地位即转为高收益。另外,如果企业的产品销售保持的是行业的平均盈利率,那么企业的产品的市场的表现则是更低的销售价

格，这无形中能够增加产品的竞争力，所以成本领先战略是企业最普遍最通用的竞争战略之一。本文研究的就是在中国航空公司业如何采用成本领先战略。

### 1.2.2 价值链分析

价值链理论是由美国哈佛商学院迈克尔·波特教授提出来的。他认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。价值链将一个企业分解为战略性相关的许多活动，称为价值活动，价值活动可以广义地分为基本活动和辅助活动。一个基本的价值链如图所示。价值链所表示的是总价值，包括价值活动和利润。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

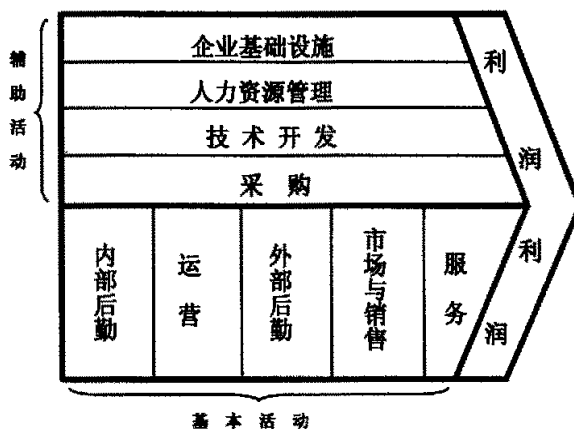


图 1-1 基本价值链

价值链可以反映出企业生产经营活动的历史、重点、战略以及实施战略的方法，还有生产经营活动本身所体现的经济学观念。更具体地说，如果企业所创造的价值超过其成本、企业便有盈利；如果盈利超过竞争对手的话，企业便有更多的竞争优势。价值链分析，一方面帮助企业找到内部不增值的作业，降低成本增强竞争力；另一方面可以使企业更好的认识自己所处的市场环境、顾客的需求和它们变动趋势，帮助企业领导确定企业目标，做出正确决策。

### 1.2.3 关于低成本战略和低成本航空公司的研究现状

航空公司的低成本战略方面的研究起步于美国。随着低成本航空公司的成长壮大，低成本航空公司（尤其是美西南航空公司）成为迈克尔·波特低成本战略理论在航空运输业成功的范例。迈克尔·波特教授在其著名的“战略是什么”<sup>[4]</sup>一文中就曾用价值链的分析方法研究美西南的运作模式，他认为美西南的成功是因为它有一套与众不同价值活动系统，为旅客提供独特的了的价值。但是按照波特的理论，低成本或者产品差异化的战略二者只能选择其中一种，既有差

异化又成本领先的战略定位是混乱的。但是这种理论并不能合理的解释低成本航空公司新的发展趋势。麻省理工学院的阿诺德·哈克斯提出了战略选择的三角模型<sup>[5]</sup>，代表企业战略选择的三个方向：最佳产品、客户解决方案和系统锁定。他认为美西南的成功在于它的“最佳产品”战略，这个理论同时也解释了美西南在采取低成本战略的同时也做到了差异化。同样来自 MIT 的乔蒂·郝福·吉特尔教授 2002 年在《西南航空案例》<sup>[6]</sup>一书中对“西南航模式”进行了剖析，她认为美西南的成功的关键在于其独特的“绩优关系”（relationship-based performance）。

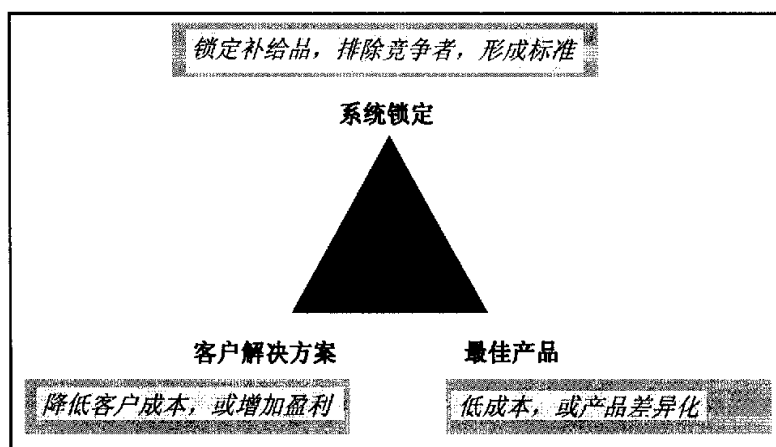


图 1-2 阿诺德·哈克斯提的战略选择的三角模型

除了上述对航空公司的低成本战略研究之外，还有大量关于低成本航空公司的研究。例如 1995 年 FFA 曾向美国运输部提交一份名为“低成本航空公司服务革命”的报告<sup>[7]</sup>，该报告研究了自 88 年以来由于低成本航空公司的出现对美国民用航空业的诸多影响，包括：低成本航空公司对国内航空运输业效率、竞争状况以及产业结构的影响；低成本航空公司对其所进入的市场运输量增加的作用以及由此带来的益处；低成本航空公司给消费者带来的好处和消费者剩余；对所谓网络承运人（Network Carrier）的影响等问题。美国运输部 1999 年一份对排名前 1000 个国内市场中的 409 个低成本航空进入的市场的研究报告<sup>[8]</sup>显示，在低成本航空公司进入市场之后，运输量增加了 140%，旅客人数增加大约 6000 万。来自布朗大学（Brown University）的 Harumi Ito 和 Darin Lee 在 2003 年连续发表三篇论文研究低成本航空公司在美国的发展历程及趋势，研究低成本航空公司进入对市场密度的影响，对枢纽市场的影响等问题<sup>[9][10][11]</sup>。

欧洲的低成本航空公司出现在上世纪 90 年代初，很多研究机构，包括著名的咨询机构摩根斯坦利在内，都对欧洲航空公司业的低成本变革进行了关注和



研究。著名咨询机构“默瑟管理咨询公司 (Mercer Management Consulting)”2002 年的一份报告<sup>[12]</sup>分析了低成本航空公司对欧洲和航空运输业的影响,认为未来低成本航空公司的份额有望到达 30%,而包机公司的份额将被压缩,传统航空公司的份额也将下降。2002 年伦敦帝国理工学院的 Thomas C. Lawton 教授出版《Cleared for Take-Off——Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business》<sup>[13]</sup>一书,对欧洲低成本航空公司进行了全面而深入的研究。其中主要涉及到欧洲航空自由化的进程、低票价航空公司在欧洲的出现、低成本航空公司出现对欧洲航空公司业的结构和竞争状况影响、欧洲低成本航空公司的典型模式“瑞恩模式”、欧洲低成本航空公司之间的竞争以及对欧洲低成本航空公司前途的前瞻等问题。又如 2003 年英国赫瑞瓦特大学的 Steven Paul Dalgleish 发表论文<sup>[14]</sup>分析了 9.11 之后传统欧洲航空公司的战略变化,并比较了传统航空公司和低成本航空公司的价值链,他认为传统航空公司必须向低成本航空公司学习,努力降低成本才能摆脱当前的困境。

国内对低成本航空公司的研究处在比较初级的阶段,因为一直以来我国没有自己的低成本航空公司,一些研究散见杂志报端,主要介绍国外的情况,借鉴国外的先进经验,讨论低成本航空公司在中国的可行性等问题。类似的文章包括陈新的“航空公司业的低成本革命”<sup>[15]</sup>、李艳华的“低成本航空公司在我国运作的可行性”<sup>[16]</sup>、王晓刚的“航空公司低成本战略分析”<sup>[17]</sup>、秦汉轩的“不仅仅是成本问题”、孙泽生,王淑云的“航空运输业的运营战略革命:低成本航空的兴起、动因及其影响”<sup>[18]</sup>等。。

随着中国民营航空公司的出现,关于民营航空公司如何走低成本航空的研究越来越多。2004 年 10 月由英国利物浦大学的陶贵荣与民航资源中国网合作对 564 名国内民航业内人士的网上调查,调查内容涉及选择低成本航空公司的原因,影响低价航空公司在中国发展的主要因素,以及对低成本航空公司的认识等多个方面。根据调查结果完成“2004 中国低成本航空公司调查报告”,报告认为,中国低成本航空主要面临四大问题:1 空管体制的约束;2 航油、航材垄断,成本高居不下;3 机票价格不放开;4 二级机场数量相对较少<sup>[19]</sup>李艳华认为,民营航空公司应该充分利用其机制灵活的优势,避免与大公司正面冲突、采取简单的票价结构、注重广告宣传等<sup>[20]</sup>。张开俭认为低成本航空公司模式在中国目前面对的问题是:票价集中控制、航线统一分配和飞机统一定购;缺少训练有素的飞行员;大机场和二类机场向承运人收取的起降费及地面服务费相同。他预测未来 2-3 年后中国将有 10 家左右真正的低成本航空公司<sup>[21]</sup>。

综上所述,国内理论界的研究和讨论有以下几点不足:1 对低成本航空公司不同模式研究不够;2 对低成本航空公司在发展的环境缺乏系统的研究;3 缺乏对适合中国发展的低成本航空公司模式的研究等。本文希望在以上方面

做点有益的探索。

### 1.3 航空公司管理的特殊性和成本结构

在研究航空公司的低成本战略之前,首先涉及两个问题,一个是航空公司管理的特殊性;另一个是基于这种特殊性的航空公司的成本结构。本文以下的分析所涉及的航空公司都具有这样的特殊性和类似的成本结构。

#### 1.3.1 航空公司管理的特殊性

航空公司向旅客提供的航空运输服务,即旅客和货物的空间位移。与其他实物产品和服务相比,航空运输产品具有快速、舒适、安全、灵活、不可存储、季节性强和可替代性强的特点。因此航空公司的生产运营过程与其他行业的生产过程相比有其特殊性,主要表现在:

1. 航空公司的生产运营过程具有资金密集型特点<sup>[22]</sup>。拿最主要的生产工具飞机来说,一架飞机动辄几千万、甚至上亿美元,这在其他行业是比较少见的,并且航空公司需要具备一定的规模的机队才能具有经济性,这就意味着庞大的先期资本投入。航空公司日常的运营,还需要较大并且稳定的现金流,任何原因造成现金流不畅,甚至中断都可能给航空公司带来致命的打击。

2. 航空公司产品的销售过程发生在生产运营过程之前<sup>[23]</sup>。消费者的消费过程即是航空公司的生产过程。一旦飞机起飞之后,空余的座位和舱位就意味着浪费或者亏损。

3. 航空公司生产运营过程的管理工作内容更加复杂<sup>[24]</sup>。航空公司向市场销售的是一份详尽的生产运营计划——航班时刻表,价格需要由航空公司事前决定。航空公司而这一运营计划一旦投入市场销售之后,就无法随意调整。同时为保证计划的顺利实施,在运营生产之前及在生产运行之中,航空公司要做出周密科学的作业安排。这一作业安排涉及到运输过程的各个部门。任何环节的问题都会引起整个运营过程的混乱。

4. 航空运输业是“微利”的行业。航空公司因为成本高昂,一直都是微利行业。

#### 1.3.2 航空公司的成本结构

根据不同的标准航空公司的成本可以划分为不同的种类<sup>[25]</sup>。

按照航空公司提供空运服务的各种功能上分析成本的构成,可分为:1 飞行成本,即直接运营成本;2 旅客服务成本,即售票、机上旅客服务等与向旅客提供服务直接相关的成本;3 维修成本,飞机与其他设备的维修与保养,包括直接维修,即实际维修成本和分摊维修成本;4 飞机服务成本,包括加油和着陆等相关成本;5 销售成本,即市场开发、订座与销售成本;6 折旧,用以积累逐渐老化的飞机及其他设备的价值消耗;7 管理成本,包括一般行政管理、法律诉讼、管理人员工资及其他成本。

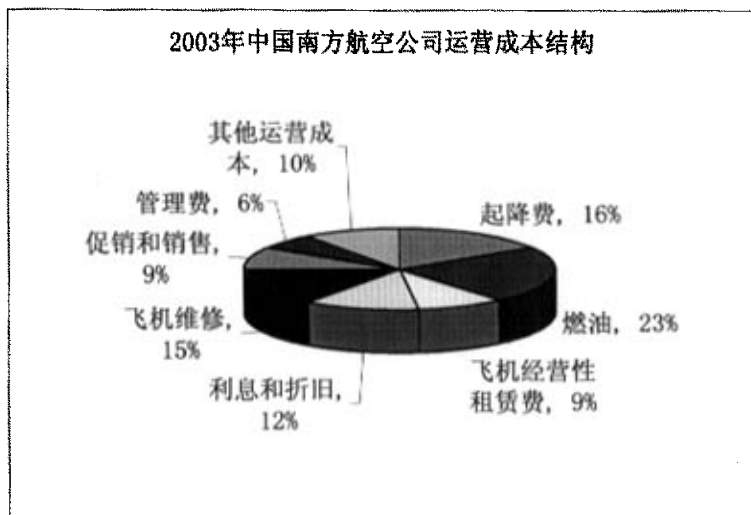


图 1-3 航空公司成本结构实例

数据来源：南方航空公司 2003 年报

另外一种比较流行的分类方法是将航空公司成本分为：直接运营成本，非直接运营成本 and 系统非运营成本三类。

1. 直接运营成本：亦称航班飞行运营成本。即与机队飞行小时相联系的成本，同时包括维修成本及维修管理成本的分摊。这部分成本占运营总成本的 50% 左右。

2. 非直接运营成本：分为地面运营成本和系统运营成本。

地面运营成本：与地面服务有关的一系列成本。包括：机场、航站楼为旅客、飞机提供服务而发生的成本；航空公司对于始发旅客的订座、出票、服务等而发生的成本。可以计算出单位旅客、货物的费用。

系统运营成本：除地面运营成本之外的其他非直接运营成本。这些成本不能直接计入提供航空运输服务所产生的成本，而主要是指一些先期投入的成本。例如：旨在增加整体收入的促销成本、旅客的机上服务、餐食等。

航空公司运营总成本是上述三项之和，即：

运营总成本=飞行运营成本+地面运营成本+系统运营成本

以国航 2004 年成本为例，直接成本约占从运营成本的 47.9%。

表 1.1 国航 2004 年成本数据

	单位(千元)
航空燃料	8353752
起降及停机坪费	4230349
折旧	3463252
飞机保养、维修和大修服务	2835648
员工薪酬成本	2921322
航空餐饮费用	1171784
飞机及发动机经营租赁费用	1071256
其它经营租赁费用	187471
其它航班经营费用	2698234
销售及营销	1387088
行政管理费用	715350

数据来源：中国国际航空股份有限公司 2004 年度报告

3. 系统非运营成本：与航空运营无关的成本，而是与航空公司运营管理有关的其他方面的成本，如：税赋成本，各地有所不同。

## 1.4 论文框架和内容

本文在相关的理论综述和前人的研究成果基础上，研究国外低成本航空公司模式的特点和先进经验。分析在中国航空公司发展低成本战略所面临的外部环境和内部条件，进而探讨中国航空公司采取低成本战略可能的模式。最后以中国国际航空股份有限公司为例进行案例分析，探讨其实施低成本战略的可行性和设想，并尝试用因子分析模型对其战略进行评价。本论文结构框架如图 1-4 所示：

## 1.5 研究目的和研究方法

### 1. 论文的研究目的

航空公司选择其业务的商业模式，是涉及航空公司战略层次的重大问题。本文旨在分析中国航空公司实施低成本战略面临环境，探寻航空公司低成本可持续发展的途径，为航空公司制定低成本战略提供切实可行的解决方案。

### 2. 论文的研究方法

本文运用战略管理的一般方法，以竞争战略的基本理论为基础，通过理论归纳，借鉴国外先进经验，综合运用基于价值链的战略分析方法，案例分析法等。

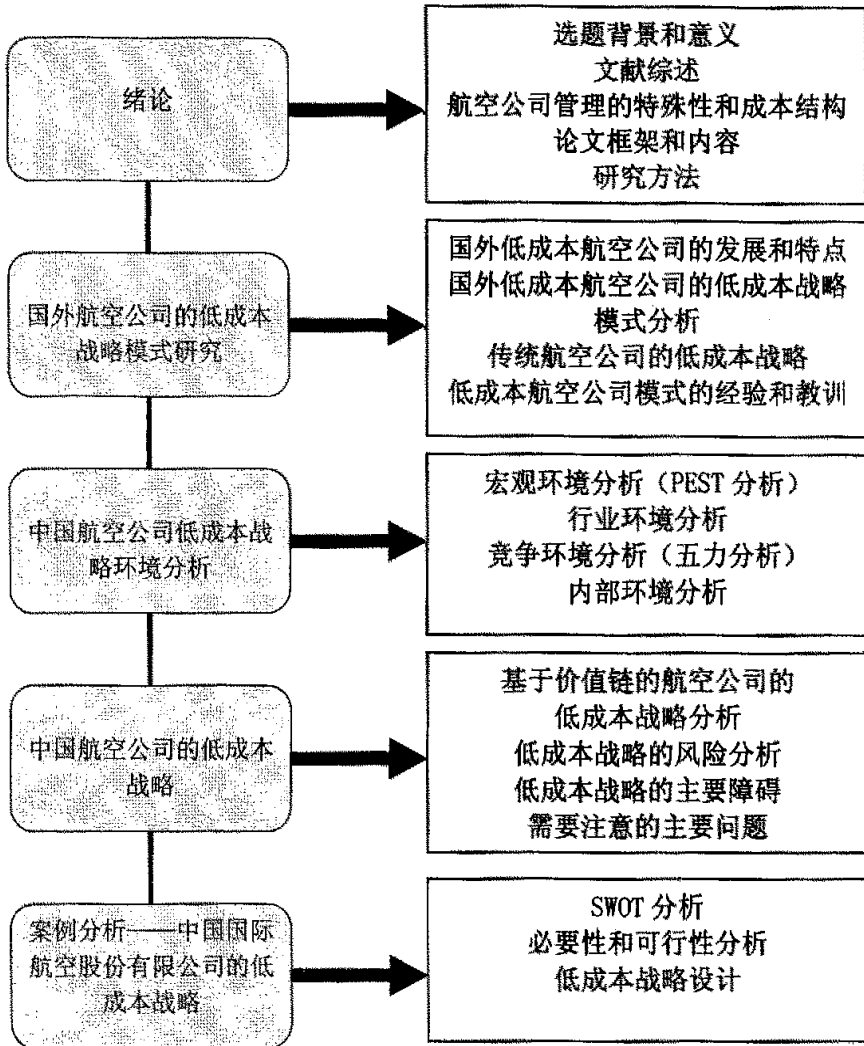


图 1-4 论文框架

## 第二章 国外航空公司的低成本战略模式研究

航空公司根据其经营模式、战略定位等的不同，可以分为不同类型。本文根据需要以及我国的实际情况，主要关注的是传统航空公司和低成本航空公司的战略模式的特点和区别。传统航空公司在不同的文章里，根据不同的情况又被叫做网络型航空公司、骨干航空公司等。叫法的不同主要是为了和低成本航空公司的显著特征（有限的服务、折扣票价、点对点航线等）相区别而产生的。下表列出在各类文章中出现的主要的一些叫法。

表 2.1 传统航空公司的不同中英文翻译

按照	传统航空公司		相应的低成本航空公司	
	中文	英文	中文	英文
出现时间 先后	传统航空公司 (或称承运人, 下同)	Traditional Airline 或 Legacy Airline (或 Carrier, 下同)	低成本航空公司	Low Cost Airline (LCA)
提供的服务	全方位航空公司	Full Service Airline	无花边航空公司	No Frill Airline
票价结构	全票价航空公司	Full Fare Airline	低票价航空公司	Low Fare Airline
航线网络 结构	网络型航空公司 或 中枢辐射型航空公司	Network Airline 或 Hub and Spoke Airline	点对点型航空公司	Point to Point Airline
在国家中的 地位	骨干航空公司	Major Airline	低成本航空公司	Low Cost Airline (LCA)

本文使用“传统航空公司”的概念，它具有表中不同称呼的航空公司共同的特征：在主要的枢纽机场运营，具有完善的中枢航线网络，提供包括航班衔接、行李中转等在内的全方位的服务，多等级复杂的票价结构，多种机型、庞大的机队等。

传统航空公司在世界经济全球化的过程中不断受到经济波动、政治风波、军事冲突等意外事件的影响。特别是 90 年代低成本航空的迅速崛起，传统航空公司受到前所未有的挑战，其自身固有的垢弊也逐渐显露。传统航空公司在为客户提供大范围服务的同时，也给航班运营带来很大的机动性；在提供全方位

服务的同时,带来沉重的成本负担。特别是传统的中枢辐射型航线网络带来的复杂性、旅客旅行时间和旅行成本的增加、机场拥塞、航班延误等问题越来越突出。也从另一个方面显示了低成本航空公司的优势。

## 2.1 国外低成本航空公司的起源和发展

低成本航空公司的运营模式诞生于上世纪 70 年代的美国,第一家低成本航空公司是美国西南航空公司(以下简称美西南)。美西南从 1 架飞机、3 条航线起步,依靠低成本营运和低票价竞争连续三十二年盈利,成为世界航空运输史上的奇迹。全球著名的航空专业杂志“航空公司商务”最近评选出了 2005 年度全球最佳航空公司各项奖项,美西南航空公司再次获得了包括了最佳成就奖和最佳市场营销两项大奖。

低成本航空公司产生在放松管制前的美国,但是其真正蓬勃发展却是在放松管制之后,特别是在 20 世纪 90 年代,低成本航空公司在世界各地开花结果,美西南传奇的商务模式被全世界追随者争相模仿,目前共有 100 多家类似的低成本航空公司遍布世界各地。



图 2-1 全球低成本航空公司概况<sup>[26]</sup>

## 2.2 国外低成本航空公司的低成本战略模式分析

美西南的低成本航空模式一直是世界各地的低成本航空公司模仿的主要对象，但是由于地域和市场环境等诸多方面的不同，低成本航空公司拥有不同的模式。

### 2.2.1 美国模式

美国航空运输市场有其独特的特点，首先，美国国土面积大，并且东西方向跨度大，天然的形成大量东西方向的客流；其次美国城市化的水平高，除了人口众多的大城市以外，还有很多的中小城市的航空运输服务需要；第三，美国的机场数量是全世界最多的，运输机场数接近 600 个；第四，军民合用，美国的空域资源丰富；第五，旅客构成方面，其一，美国人口的流动性大，18% 的美国家庭每年搬一次家；其二，美国 47% 的旅客为商务旅客，探亲访友旅客为 35%，而游客只占 12%；第六，美国旅客的旅行距离长，尤其是商务旅行方面

美西南至今是美国和最成功的低成本航空公司，其他的美国低成本航空公司都是从模仿美西南的模式开始。因此美西南的模式很大程度上代表了美国的低成本航空公司。其主要特点见表 2.2：

表 2.2 美西南的低成本模式<sup>[27]</sup>

产品特征	
票价	价格低 票价结构简单，没有严格限制 点对点的航班 不提供中转
分销方式	直销或代理人 无纸化机票
客舱服务	单一客舱布局、高密度 没有座位预定 没有餐食，只提供花生和软饮料
航班频率	高
正点率	高



运营特征	
飞机	单一机型 (B737) 高利用率 (超过 11 小时/天)
平均航距	短程, 平均行距低于 800 公里
机场	二类或不拥挤的机场 15—20 分钟转场
增长率	目标定在每年 10% 最大 15%
员工	有竞争力的工资 早在 1973 年开始利润分红 劳动生产率高

但是美国低成本航空公司也不得不承担美国航空业工会组织严密、人力成本高的劣势。目前除了美西南以外主要的低成本航空公司还有美西航 (America West)、ATA、捷蓝 (JetBlue) 等。

### 2.2.2 欧洲模式

欧洲的低成本公司出现在上世纪 90 年代初, 瑞恩航空 (Ryanair) 由一家亏损的航空公司, 模仿美西南的模式而转变为一家成功的低成本航空公司。欧洲的地理环境造就了其与美国大不相同的航空运输市场, 因此欧洲低成本航空公司的模式有其自身的特点:

1. 欧洲的国际航线大大多于各国的国内航线, 国际旅客远远大于国内旅客, 因此低成本航空主要的市场都是国际航线。欧洲最主要的两家低成本航空公司瑞恩 (Ryanair) 和 easyJet 都从英国和爱尔兰这样的岛国起步, 而英国和爱尔兰到欧洲大陆的市场也是低成本航空份额最大的市场

2. 欧洲因其特殊的环境, 航空运输的管制比美国多, 低成本航空公司受到的限制较多。

3. 欧洲具有独特的包机航空公司, 据估计超过 20% 的欧洲内部国际旅客由低成本、低票价的包机或非正班航空公司承运。

4. 欧洲低成本航空公司公务旅客的比例较高。

5. 在很多欧洲短程航线上, 低成本航空公司还必须面对高速铁路的激烈竞争。欧洲高速铁路每年运输旅客 1000 万, 600 公里以内的市场份额高速铁路超过航空运输<sup>[28]</sup>。

6. 欧洲航空公司的劳动力成本比美国低的多。

### 2.2.3 澳洲模式

澳洲地广人稀，机场数量比美国少得多。几年前，澳洲主要有四家航空公司，两家传统航空公司——快达航（Qantas）和安塞特（Ansett），和两家低成本航空公司——维珍蓝（VirginBlue）和 Impulse，如今只剩下快达航和维珍蓝。在澳洲低成本航空公司和传统航空公司之间的竞争更加直接，也更加激烈，而且主要发生在悉尼—墨尔本—布里斯班的黄金三角航线，以及飞往各州的首府的干线航线上，这是与其他地区的模式所不同的。因此维珍蓝越来越注重商务旅客，在低成本的外壳下提供更多的服务，包括：在主要城市提供机场旅客休息室、停车和洗车服务、热餐以及事实上的宽敞的商务舱等。

### 2.2.4 亚洲模式

亚洲的低成本航空公司模式对我国来说是最具借鉴意义的，这其中来自马来西亚的亚洲航空（AirAsia，简称亚航）是亚洲目前最成功的低成本航空公司。亚航成立于 2001 年 9 月，以两架 B737-300 飞机起家，如今已拥有了 25 架同类型的飞机，除了马来西亚外，还将业务拓展到泰国，印尼，菲律宾，澳门和中国大陆。2005 年获得全球著名的航空专业杂志“航空公司商务”评为年度全球最佳“地区和低成本领导力奖”。

整个亚洲地区的航空运输环境有很多相似的地方：管制严格、经济欠发达、人力成本低等。很多人认为在亚洲没有低成本航空生存的空间，亚航的成功反驳了这种观点，形成了亚航模式的特点：

1. 在亚洲这样航空运输业管制比较严格的地区是可以实现低成本运营的。亚航的座公里成本只有马来西亚航（MSA）一半。

2. 在亚洲人均可支配收入不高的地区提供低票价、简单服务是有市场的。马来西亚只有 6% 的人坐过飞机，从吉隆坡到 Kota Kinabalu 的往返票价为 210 美元，相当于一个普通工人一个月的薪水，而亚航的票价只相当于这个价格的 1/4。

3. 马来西亚是个岛国，亚航真正的竞争对手不是马来西亚航这样的传统的国家航空公司，而是水陆交通，亚航的低票价刺激了航空运输量的增加，一个有趣的例子是一个橡胶园主带全家 19 口人乘坐亚航的飞机，只为体验空中旅行。

4. 亚航还证明了很多降低成本的措施在亚洲是可行的，比如互联网销售，早在 2002 年亚航 45% 的机票是网上出售的，而同期马来西亚只有 18% 的人使用互联网；非核心业务外包，在初期亚航的将发动机 MRO（保养、维修与大修）外包给 GE 发动机公司，还与新加坡宇航有零备件保障和管理协议。

5. 亚航还开创了在其他国家建立低成本航空公司的先例，目前有两分公司分别在泰国和印尼。

## 2.2.5 国外低成本航空公司的特点

低成本航空公司产生 30 多年来, 尽管在世界各地有不同的模式, 但围绕低票价和低成本的理念, 各地低成本航空公司基本保持了五大共同点: 标准化的机队; 使用二类机场; 飞机利用率高; 旅客服务成本低; 点对点的航线网络。其保持低成本的简单原理如下表所示:

表 2.3 低成本航空公司降低成本的简单原理

特点	基本原理
单一机型	简化机组培训、航班时刻安排、飞机维修和航材库存
不拥挤的二类机场	减少航班延误, 减少飞机滑行时间、提高登机速度
不指定座位, 单一舱位服务	快速登机, 简化座位管理, 提高可用座位数量
不提供餐食	削减餐食成本, 提高飞机过站速度, 减少或拆除机上配餐设施而安置更多座位
不提供中转联程、行李托运	简化出票、行李托运及收入结算
互联网销售	降低分销成本
点对点服务	没有必要联运行李或为错过航班的乘客提供宿食服务

关于国外低成本航空公司一直存在一些误解, 例如低成本航空公司不进行收益管理, 低成本航空公司的员工没有工会组织, 因而很少受到工会组织的束缚等。事实上, 拿美西南来说, 美西南是最早使用收益管理系统的用户之一<sup>[29]</sup>, 并且美西南是全美航空公司业中工会化程度最高的。再比如, 有人认为低成本航空公司依靠购买旧飞机, 甚至是别的公司即将退役的飞机来降低飞机拥有成本, 事实上很多低成本航空公司都在传统航空公司迫于破产压力下缩减运力的时候, 大批量的购进新飞机。还有比如认为低成本航空公司承运的公务旅客很少, 事实上由于服务的目的地增多及航班密度的增加, 低成本承运人对公务旅客的吸引力越来越大。

## 2.3 传统航空公司的低成本战略

### 2.3.1 传统航空公司的调整措施

传统航空公司在遭受低成本航空公司、911、海湾战争、SARS 和油价不断攀升的重重打击之后, 不断调整自己的经营策略, 通过各种方法重新树立自身

的竞争优势，典型的做法主要有：

1. 加强战略联盟。战略联盟使得航空公司之间的竞争规模和范围变大，竞争强度更大，也使那些没有加入联盟的公司面临更大的压力。

2. 并购。困境中的传统航空公司已不仅仅满足联盟，而寻求通过收购或合并进行更紧密的整合资源，在航线方面形成互补、扩展业务范围、节省成本和提高收益、获得更多的航班时刻给旅客更多的选择、更好的抵御来自低成本航空公司的竞争。近年比较具有代表性的并购案例包括 2003 年法航和荷航合并案；以及 2005 年美合众国航空公司和美西航合并案。后者的合并是一家低成本航空公司与一家资产比起大六倍的传统航空公司之间的合并，合并之后的将按照美西的运营方式，有可能成为另一家大型的低成本航空公司。

3. 去枢纽化和削峰填谷。由于主要枢纽机场越来越拥挤，航班延误严重，传统航空公司开始考虑放弃某些枢纽，例如美三角放弃达拉斯枢纽，而加强亚特兰大、辛辛那提、盐湖城这三个枢纽的建设，这种做法被称为“去枢纽化”（De-Hubbing）。另外一些公司开始重新安排他们在主要枢纽的航班时刻，使航班在一段时间内较为均匀的分布，以提高飞机、地面设施的利用率和员工的劳动生产率，这种做法被称为“削峰填谷”（De-Peaking）。

### 2.3.2 传统航空公司的低成本战略——公司内公司

传统航空公司对抗低成本航空公司竞争最重要的方法是成立公司内公司。传统航空公司面对低成本航空公司的低票价竞争压力，首先会选择低票价跟进，但是由于缺乏低成本作为保障，这种策略往往不能维持太长时间，反而自己被迫让出份额甚至退出市场。大多数传统航空公司更多采用的对策是成立公司内公司的模式——全资、合资或控股等方式组建自己的低成本航空公司、或者收购一家小公司（比如支线航空公司），将其改造成一个低成本航空公司的办法<sup>[30]</sup>。

在美国几乎所有骨干航空公司都有不止一家这样的低成本下属公司，如美联航早在 1994 年成立的联合穿梭航空公司（United Shuttle）、现在的星鱼航（Starfish）和泰德航（Ted）；大陆航的轻大陆航空公司（Continental Lite）；合众国航空的美多航空公司（MetroJet）；美西北的西部航空；美三角的三角捷运（Delta Express）和 Song；美利坚航的美国之鹰航空公司（American Eagle）和 Can 等。在欧洲，汉莎也在 1994 年就成立了汉莎捷运航空公司（Lufthansa Express），最近又成立 Lufthansa Cityline，另外控股另一家低成本航空公司德国之翼（Germanwings）；荷兰皇家航空（KLM）有 KLM UK 和 Buzz 两家低成本公司；英航也曾有一家名叫 Go 低成本公司，后因经营不善被 easyJet 收购；而维珍大西洋收购了另一家低成本航空公司，将其改成维珍捷运（Virgin Express）。其他地区比如：澳洲的快达航 2004 年成立的喷气星（Jetstar）、新加坡航的 Tiger Airways 等。基本上在低成本航空公司活跃的地区，相应的传统航空公司都建立

公司内公司，让下属低成本公司和对手正面竞争，母公司自身则专注于国际航线网络，依然依靠中枢轮辐航线结构。

这类公司内公司中，有的运作良好，可以为母公司独当一面，比如维珍捷运、喷气星等。但是也有很多失败的案例，其中比较著名的案例有联合穿梭、Go. 轻大陆、美多、Buzz 等。传统航空公司进入低成本市场失败的主要原因，是因为传统航空公司并未真正理解低成本的经营模式，它们往往在最初能够模仿对手，压低票价、提高飞机利用率、甚至成本结构与对手不相上下，但是长期却无法摆脱本身固有的低效率、对劳工协议的依赖，无法保持员工最初的热情，以及管理层与一线员工的良好关系，最后成本水平还是过高而无法和低成本航空公司竞争。公司内公司的模式往往失败的根本原因在于：新公司往往采用母公司的管理方法来进行管理，新公司缺乏独立的目标或使命，缺乏独立的的文化，使得新公司的模式并不是实际意义上的低成本航空公司，也并不是实际意义上的传统航空公司。

## 2.4 低成本航空公司的经验和教训

### 2.4.1 低成本航空公司的成功经验

低成本航空公司取得广泛成功，关键的原因，本文认为在于以下几点：

1. 对成本的极端重视。低成本航空公司对成本的重视到了近乎疯狂的程度，不该花的钱坚决不花，该花的钱也要省着花。例如乘务人员通常不问旅客“喝不喝水”，而是问“渴不渴？”；瑞恩航空公司更是一度将其运营的 B737 飞机上的遮光板全部卸掉，来节省其更换带来的成本。航空运输产品的特性是极易过期，不论什么样的原因导致关闭舱门后仍有空座，就已经造成公司的损失。因此航空公司的经营具有很大的随机性。正是依靠比传统航空公司低得多的成本，低成本航空公司在很大程度上规避了这种随意性带来的风险。

2. 真正满足目标旅客的需求。低成本航空公司的一个基本出发点是：满足旅客最根本的需求。对旅客来说，选择航空旅行最根本的目的便捷、快速的就是从 A 点到达 B 点。这是旅客的根本需求，除此之外的航空公司所提供的服务都可以算作旅途中的享受，而享受是可选的。低成本航空公司以高频率、高正点率的航班，在满足旅客根本需求的同时，免除了多余的享受性服务，并以低票价让利于旅客，因此吸引了更多的旅客。事实证明，不仅仅是休闲旅客，包括商务旅客在内的绝大多数旅客都是对票价敏感的。

3. 依靠先进技术降低成本。与传统航空公司庞大的规模相比，低成本航空公司在运用先进技术方面常常是领先的。就像前面提到的，美西南是最早使用收益管理系统的航空公司之一，也是航空业最早建立自己网站进行销售航空公司。不仅如此，低成本航空公司在性能优良的新型飞机，电子客票，互联网销售等方面都是先进的。新技术对于降低成本的作用是惊人的，拿互联网销

售来说，可以数倍降低航空公司的销售成本。

· 4. 出色的领导者。美西南的缔造者赫伯·凯勒 (Herb Kelleher)，维珍蓝的理查德·布兰森 (Richard Branson)，捷蓝的大卫·尼尔曼 (David Neeleman)，亚洲航空的托尼·弗南达斯 (Tony Fernades)，这些出色管理者，是低成本航空公司的灵魂，他们亲和、倡导快乐的工作态度、与员工并肩战斗的形象是那些传统航空公司浓重的官僚主义作风所不能比拟的。

#### 2.4.2 低成本航空公司模式失败的原因

美西南的低成本模式是每一个想从事低成本运营的航空公司都可以模仿的，但只有一部分真正取得了成功，很多公司因此而倒闭（最近的例子是成立19个月于2006年1月倒闭的美国独立航空公司），更多的在生死线上挣扎。在众多的低成本航空公司中成功的毕竟是少数，大多数处境艰难甚至倒闭，究其原因，本文认为主要有以下几个方面：

1. 不合格的战略经营计划或没有战略经营计划。一些航空公司在没有一个至少涵盖3-5年的战略计划的情况下开始经营，进入错误的市场中或贸然与传统航空公司正面冲突。

2. 缺乏充足的资本。历史上的低成本航空公司中的大多数公司开始经营时只有陈旧的飞机、低廉的劳力，没有或仅有少量的资本。当这些航空公司遇到来自现有航空公司对他们进行财政压榨所产生的竞争时，即使他们有很好的战略计划，也会在其尚未来得及执行这个战略计划前破产

3. 管理不善。经营一个低成本航空公司需要具备与经营一个提供全面服务的航空公司所不同的技能。历史上失败的低成本航空公司中的大多数公司是由一些缺乏实际企业管理经验的人创立的，更不必说是管理像航空公司这样复杂的企业了

· 4. 扩张过速或丧失目标。历史上的低成本航空公司中的大多数公司缺乏发展原则。他们眼高手低，疯狂的扩张超过了其基础设施所能容纳的能力。此外，一些公司发展的领域超过了其初衷或目标。人民快捷、湖人等就是这样的例子。

5. 缺乏执行力或执行不当。一些低成本航空公司曾拥有过健康的战略规划和比较高质量的管理，但因各种原因而缺乏执行力。比如，Continental Lite本身是个很好的战略计划，而且大陆航空公司整体的管理水平较高，但该计划的执行相当无力或者不恰当。

### 第三章 中国航空公司低成本战略环境分析

从以上分析可以看出,在不同的环境下航空公司的低成本战略有很大不同。中国航空运输业有自己独特的环境,研究中国航空公司的成本战略,应当首先分析当前中国航空公司所处的内外部环境。

#### 3.1 宏观环境分析——PEST 分析

不同行业和企业根据自身特点和经营需要,宏观环境分析的具体内容会有差异,但一般都应对政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。也就是PEST分析法<sup>[31][32]</sup>。

##### 3.1.1 政治法律环境分析

政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面。航空运输业是对政治环境变化非常敏感的行业,这些因素常常制约、影响航空运输企业的经营行为。

1. 政治环境:目前我国政局稳定,经济取得巨大成就,综合国力和国际地位显著提高。这些都为我国民航事业的快速发展提供了良好的机遇,对民航的发展提出了新的更高的要求。发展低成本航空符合国家提高人民生活水平,构建和谐社会的要求。

2. 法律法规环境:民航运输是受政府管制较多的行业。中国民航发展起步较晚,行业法规与制度还比较落后。随着更多新的法律、法规的出台,在保护企业利益的同时,也越来越有利于航空公司采用低成本的运营模式。特别是2004年《民航国内航空运输价格改革方案》实行,允许航空运输企业在一定范围内自主定价;《公共航空运输企业经营许可规定》的颁布,允许民营投资主体投资组建公共航空运输企业;2005年《国内投资民用航空业规定(试行)》开始实施。这一系列法律、法规的修改与颁布,规范了航空运输企业的经营行为,也为航空公司选择低成本运营提供了更多的可能性。

##### 3.1.2 经济环境分析

21世纪初期,我国进入全面建设小康社会的新阶段,国民经济将继续保持较快速度增长,为航空运输业的持续健康发展提供了良好的环境。经济环境对低成本航空主要有两个的影响:

1. 汇率和利率波动。人民币升值是航空业利好。人民币对美元采用浮动汇率,人民币升值会降低原油进口成本,在一定程度上改善航空公司收益水平,减轻负债成本(主要是美元、日元负债)。

银行利率人民币加息已成定局。航空公司将经历“升息—财务费用增加—盈

利能力削弱”这一过程。航空公司的资产负债率都非常高，其中大部分是美元债务，加息会增大公司的利息支出，短期面临的财务成本压力更大。

2. 航油价格居高不下。从 2004 年下半年开始，国际油价持续走高，新加坡国际航油价格从 2004 年底的 48.75 美元/桶升至 2005 年 10 月初最高的 85.4 美元。航油成本是航空公司最大的成本开支，约占主营成本的 25%—30%，油价上涨对航空公司盈利会产生较大影响。我国航油供给由中航油公司独家垄断，航油价格较国际水平高，且油价调整由发改委根据新加坡航油市场的走势确定，一般滞后国际市场 2—3 个月。

### 3.1.3 社会文化环境分析

改革开放以来,我国社会文化环境发生了巨大的变化,主要几个方面的表现:人民生活水平显著提高,城镇居民人均可支配收入和消费性支出增加;人口的自然增长率降低,小家庭趋势非常明显;新社会阶层的价值取向对社会生活的影响越来越大;以家庭住房、交通通讯、旅游为龙头的第三波消费热潮。社会文化环境的变化,改变了人们的生活方式,包括出行方式和出行的需要。越来越多的人的选择航空旅行的同时,更多的人希望价格更低的航空旅行。低成本航空不但能够满足社会需要,更可以让更多的人有机会接受航空运输服务。

### 3.1.4 技术环境分析

先进技术的出现和发展,给航空公司的低成本运营带来最直接的好处是一一成本的不断降低。更加先进、更加经济的新型飞机的出现,将会进一步降低航空公司的运营成本;空中交通管理和技术装备水平的提高,是我国空域资源利用率将大大提高,航空公司的飞机利用率也将随之提高;机队的增加带动了 MRO 市场的发展,机务维修水平不断提高,将会大大提高飞机的使用寿命和利用率;现代互联网和通信技术的发展,降低了航空公司的管理和分销成本。

## 3.2 行业环境分析

### 3.2.1 世界航空运输业现状及其发展趋势

世界航空运输业现状和发展趋势呈现以下特征:地区发展不均衡;航空联盟化程度进一步加深;信息化、私有化、自由化的趋势明显<sup>[33]</sup>。特别全球范围内的低成本化趋势正在蔓延,低成本航空公司在世界的各个角落发展壮大,那些豪华的传统航空公司也不得不谦虚起来,向低成本航空公司学习努力降低成本。世界航空运输业的低成本化的趋势,让越来越多的人承认和接受低成本航空公司,有利于低成本航空在中国的存在和发展。

### 3.2.2 中国民航业的发展

我国地大物博,人口众多,资源丰富,为航空运输市场提供了广阔的发展空间。中国民航的改革已经历 20 多年的时间,航空运输取得了迅猛的发展,特别是 2002 年以后中国民航六大集团挂牌成立、2003 年大部分民用机场移交地



方政府管理，中国航空运输业进入了一个发展的新阶段。

当前中国民航业主要有以下一些特点：1、航空运输总量大。2005 年全行业航空运输总周转量、旅客运输量达到 261.3 亿吨公里、1.38 亿人次。2、发展迅速。波音公司预测，未来 20 年中国航空市场的年增长速度为 7.3%，其中国内航空市场高达 8.1%。3、航空运输市场对内、对外更加开放。4、机队规模迅速扩大，机型结构趋于合理。

表 3.1 中国民用航空运输增长 1991-2004

年	航空运输总周转量 (万吨公里)	增长率 (%)	年	航空运输总周转量 (万吨公里)	增长率 (%)
1991	320663	28.29	1998	929736	7.26
1992	428456	33.62	1999	1061127	14.13
1993	511821	19.46	2000	1225007	15.44
1994	584122	14.13	2001	1411918	15.26
1995	714385	22.30	2002	1649266	16.81
1996	806078	12.84	2003	1707946	3.56
1997	866771	7.53	2004	2309985	35.25

数据来源：从统计看民航

但是，在快速发展的同时，目前国内航空运输行业还存在许多不足，主要表现在以下几个方面：1、航空运输企业竞争力不足，整体发展的质量和水平还不高与国外竞争对手相比差距还很大；2、民航基础设施与发达国家相比还比较落后；3、发展不平衡，支线、货运、国际运输、通用航空发展与干线、客运、国内运输、运输航空相比相对滞后；4、行业运行和管理的法制化程度还不够高，行业发展仍有一些体制和机制性障碍；5、受外部因素制约，民航运输供给成本偏高；6、面临铁路、公路等替代运输方式的有力竞争，尤其在中、短途客货市场<sup>[34]</sup>。

表 3.2 中美差距简表（2004 年）

	中	美	差距
机场总数	196	19815	1/101
运输机场数	146	599	1/4.1
航空运输总周转量	231 亿吨公里	1449 亿吨公里	1/6.3
运输飞机数	754	7720	1/10

数据来源：中国民航总局机场司

以上分析可以看出，中国航空运输市场的快速发展和开放，为低成本航空提供了良好的发展机遇；另一方面，在中国发展低成本航空不但能更好的满足社会需要，还可以提高航空运输在综合交通运输中的地位。

### 3.3 竞争环境分析——五力模型

根据迈克尔·波特“五种竞争力量”的产业环境分析方法，企业的竞争环境是由：企业间的竞争；新竞争者的进入；替代品；买方以及供应商的议价能力来决定。下面从这五方面分析低成本航空处的竞争环境。

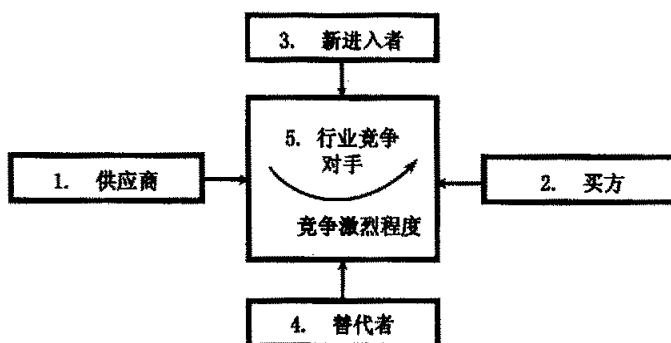


图 3-1 迈克尔·波特的五力模型<sup>[3]</sup>

#### 3.3.1 供应商的议价能力

航空公司所面对的供应商包括油料公司、机场、空中交通管理部门、飞机及发动机制造商、航材供应商、飞机租赁公司、机上供应品制造商、信息提供商等。航空公司普遍缺乏对供应商的议价能力。但是航空公司低成本战略可以利用不同供应商之间的竞争压低价格，例如利用不同飞机（发动机）制造商、航材供应商、飞机租赁公司之间的竞争，来降低飞机拥有成本和维修成本。或者绕开某些供应商，例如简化机上服务来减少机上供应品的消耗，以及采用电子商务模式绕开信提供商。随着航空运输业改革的进一步深入，航空油价、机场收费也有望进一步放开，给低成本航空更多的可能。

#### 3.3.2 购买者的议价能力

购买者向航空公司议价的手段主要有三种：压低价格、要求较高的产品质量、或更多的服务项目。对于航空公司来说，其产品购买者主要包括：旅客、代理人、旅行社、机票预定网站、货主、货运代理等。购买者议价能力的强弱取决于市场情况和航空运输服务对其业务的重要程度。

旅客是航空公司最主要的购买者，票价是影响旅客购买的最主要的原因之

一，采用低成本战略的航空公司以其低票价将吸引更多旅客；对于代理人、旅行社等，可以通过加大直销以及航空公司自己的互联网销售来规避它们的制约。

表 3.3 航空公司与代理人销售比较

时间	航空公司直销旅客量	代理人分销旅客量
2004 年 1—6 月	28%	72%
2005 年 1—6 月	29.5%	70.5%

数据来源：中航信

### 3.3.3 新进入者分析

航空运输业属于资金密集型产业，而且行业整体利润率水平较低，规模经济效益明显，具有较高的进入壁垒。对新进入者来说航空运输业主要的进入壁垒主要包括：规模经济、产品差异化、资金壁垒、地缘优势、与规模无关的壁垒等。新进入者尽管会遇到种种的壁垒，但也并非没有任何优势。相反新进入者对现有航空公司来说具有后发优势，新进入者没有历史负担，可以购买最先进的飞机，采用最先进的技术，最新的管理方式等。现有航空公司对新进入者的反应，主要取决于现有航空公司对新进入者的反感程度，受到的竞争激烈程度，以及本身的资源和实力。

### 3.3.4 替代品分析

航空运输的替代品主要指其他几种交通工具，包括公路、铁路和水运。各种运输方式的比较如下表所示：

表 3.4 各种交通方式特点比较

运输方式 特点	航空	铁路	公路	水运
快捷	高	中	中	低
舒适	高	高或中	中或低	中或低
价格	高	中或低	中或低	中或低
安全	高	高	低	中

我国的实际情况表明，除远程国际航线以外，地面交通运输方式对航空运输都有非常强的替代性。此外高速铁路的出现、现代通信技术的发展以及高等级公路和私家车保有量的增加都有使旅客减少坐飞机出行的趋势。机票价格高是航空运输相对于替代运输方式竞争力弱的主要原因。低成本航空的票价水平比传统航空公司低得多，相当于甚至低于地面运输方式的高端票价，因此可以

从地面运输吸引一部分旅客。

### 3.3.5 行业竞争状况

目前中国航空运输市场呈现出三大集团加海航瓜分了近 80% 的运量, 其他几家地方航空公司规模较小。按照国外的经验, 低成本航空公司之间会尽量避免相互之间的正面竞争, 因此低成本航空在国内主要面对将是传统航空公司的集体打压, 甚至是价格联盟。航空公司的退出壁垒较高, 任何公司一旦破产, 将使企业和国家蒙受巨大损失。

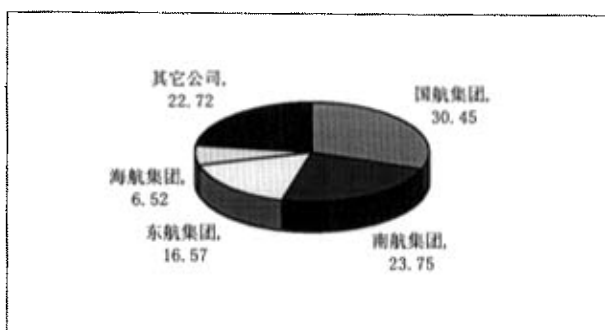


图 3-2 2003 年各航空公司运输总周转量比重

数据来源: 从统计看民航 2004

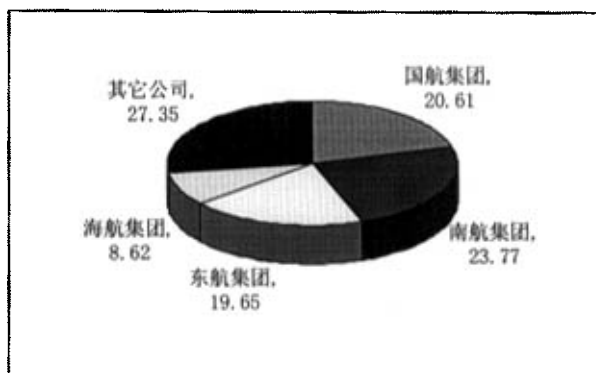


图 3-3 2003 年各航空公司旅客运输量比重

数据来源: 从统计看民航 2004

以上分析可以看出, 从中国航空运输市场的外部环境来看, 具有良好的发展低成本航空的条件。取消对红眼航班的限制、机场收费改革即将开始, 机场分等级收费将成为可能、国内 115 个机场之间的航线审批权将完全放开等利好消息也给低成本航空在中国的发展提供了难得的机遇。

### 3.4 内部条件分析

一个航空公司是不适合实施低成本战略，除了要分析外部环境和条件，还要对其内部的环境和自身的条件进行分析。不同的航空公司其内部环境差别很大，内部环境分析的方法也有很多种。航空公司低成本战略的内部环境可以用两种方法来分析：内部要素分析、SWOT 分析。

#### 3.4.1 内部要素分析

内部条件是由若干要素构成的，如果把航空公司看作一个投入产出系统，其内部条件可由三大要素组成，一是需要投入资源要素，二是需要将这些要素合理组织、使用的管理要素，三是资源要素与管理要素相互结合而产生的能力要素<sup>[35]</sup>。这三大要素又由若干因素组成。

表 3.5 航空公司的内部条件要素

资源要素	管理要素	能力要素
◆ 人力资源 员工人数 人员结构 领导者素质	◆ 计划 决策系统 信息渠道 计划程序的科学性 宗旨与目标	◆ 供应能力 供应组织与人员 资金来源与利率 与供应商的关系 资金利润率
◆ 财务资源 资产总值 资产负债率 流动、固定比率	◆ 组织 组织结构 组织协调 集权与分权	◆ 生产能力 可用座位数 飞机利用率 流程的合理性 劳动生产率 航材库存、保障能力
◆ 物力资源 机队规模 维修、培训设备 基础设施	◆ 控制 控制标准 控制制度	◆ 营销能力 市场定位的准确性 营销组合的有效性 营销组织与人员 销售费用 市场占有率
◆ 技术资源 维修能力 技术装备	◆ 人事与激励 人事程序和政策 考核晋升奖惩制度 职工士气、参与程度	◆ 新技术开发能力 组织与人员 开发经费与设施 已有开发成果
◆ 市场资源 销售渠道 航线网络 用户关系 品牌	◆ 企业文化 企业价值观 经营哲学 企业精神 职业道德企业风貌	
◆ 环境资源 公用设施 地理位置与气候		

资源要素分析，从本质上说，是要在竞争市场上为航空公司寻求一个能够充分利用自身资源的合适的位置。因此，航空公司战略的制定必须建立在全面

认识自身资源条件的基础上。管理要素是充分的利用航空公司的资源，使其运营更加有效、合理必不可少的手段。能力要素虽然不是基础性的条件要素，但却是不可缺少的功能性要素，也可以说是比两个基础性要素更高层次的要素。航空公司对外部环境的应变性，竞争性均是这些能力要素的综合体现。

### 3.4.2 SWOT 分析

SWOT 分析的主要目的在于将航空公司内外部条件（优势（Strengths），劣势（Weaknesses），机会（Opportunities），风险（Threats））结合起来，对航空公司的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，正确地寻找、制定适合本航空公司实际情况的经营战略和策略的方法<sup>[36]</sup>。

优势—S	劣势—W
机会—O	威胁—T

图 3-4 SWOT 分析

航空公司内部的优势和劣势相对于竞争对手而言，体现在比如航空公司的融资能力、机队规模、员工素质、产品市场、品牌价值等方面。航空公司外部的机会是指外部环境的有利因素，比如政府关系、市场环境等。而威胁是指那些正在、以及可能会对公司不利的因素，比如新的竞争对手的出现、航空安全、国际政治经济形势等，这些威胁是影响公司当前或者未来竞争地位的主要障碍。

## 第四章 中国航空公司的低成本战略分析

基于以上分析,可以说目前中国宏观环境、航空运输市场环境具有发展低成本航空的基本条件,而且随着民航总局相关鼓励政策的出台,条件还在不断的改善中。对于民营航空公司来说可以利用其不可多得的后发优势,率先实施低成本战略,定位在低成本航空公司,这样的例子在世界各地屡见不鲜。现有的地方航空公司,由于员工队伍精干、机型经济性好,可以根据自身的具体情况,可以选择采取低成本战略,转变为一家低成本航空公司。在这一点上也是有国外的先进经验可以借鉴的,例如欧洲最成功的低成本航空公司瑞安航空最早就是一家区域性的航空公司,后来转变为一家低成本航空公司;亚航也是在被收购以后成为低成本航空公司的。对于国有三大集团,应该高瞻远瞩,未雨绸缪,在低成本航空公司的挑战到来之前有所准备,可以分离出一部分资源采取低成本航空公司的运作模式。借新公司来实现价值链重构,从而根本上改变公司成本结构。

各个公司情况多有不同,其发展低成本战略的重点也有所不同,但应该具有在中国发展低成本航空的一般特点。以下分析除非特别指出,不区分何种方式组建的低成本航空公司。

### 4.1 基于价值链的航空公司的低成本战略分析

价值链是进行战略分析的重要工具,它可以将企业的资源、价值活动和战略目标紧密地联系起来,找到降低成本、价值增值的有效途径<sup>[37]</sup>。图 4.1 是一个典型的低成本航空公司的价值链,它在各项价值活动中都体现了对成本的重视,所有的价值活动都是围绕着降低成本展开的。以下从价值链的九项价值活动的角度对中国航空公司的低成本战略进行分析。

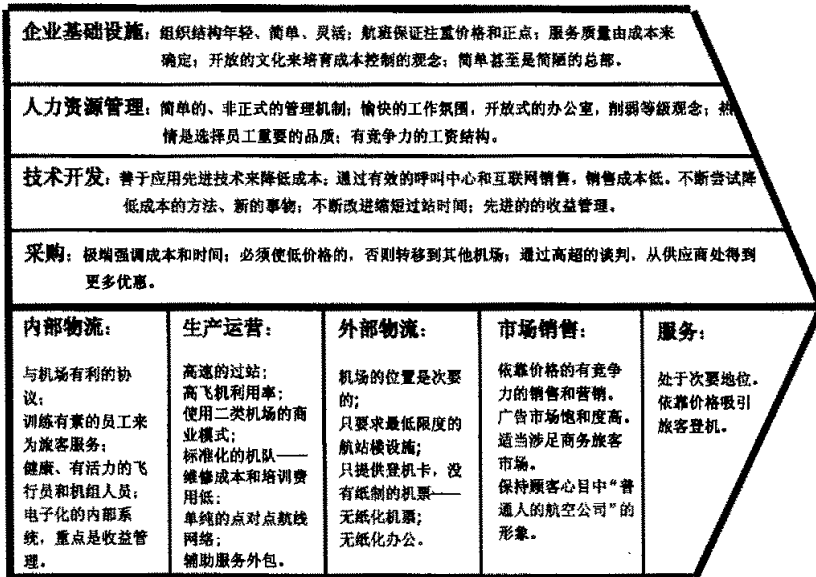


图 4-1 典型的低成本航空公司的价值链

#### 4.1.1 企业基础设施

对航空公司而言, 基础设施由一系列的具体活动组成, 包括总体目标、管理体制、组织架构、企业文化等。对于民营的低成本航空公司可以充分利用其先发优势, 来打造新型组织结构和企业文化; 传统航空公司则要努力把握好价值链再造的机会来做到这一点。

##### 1. 应有明确的企业目标

企业目标是决定企业行为的关键因素, 低成本航空公司应有明确的企业目标, 来指导公司的经营行为和发展方向。低成本航空公司的成功经验之一是倡导员工第一的文化, 把员工放在第一位, 旅客放在第二位。这种观念反映了人本管理与绩效之间的直接关系, 只有公司做到了“员工第一”, 员工才有可能做到“旅客第一”, 才有可能做到全员的成本控制, 才能给股东以更大的回报。



表 4.1 企业目标

为员工	为员工创造令人羡慕的工作机会 为员工提供宽松、愉快的工作环境 使员工拥有有竞争力的工资 打造卓越的企业，给员工创造更多财富和投资机会
为顾客	为旅客提供价格低廉的航空服务 提供安全的、高频率的、经济的、愉快的航班服务 通过简易快捷的订座程序，能够直接地、电子化地订座。
为股东	始终如一地注重降低成本和增加附加收入，从而保证尽可能低的票价水平 制定并保持建立在低票价基础上的低成本航空公司业务模式，刺激大量的运量 获得持续、合理的投资回报

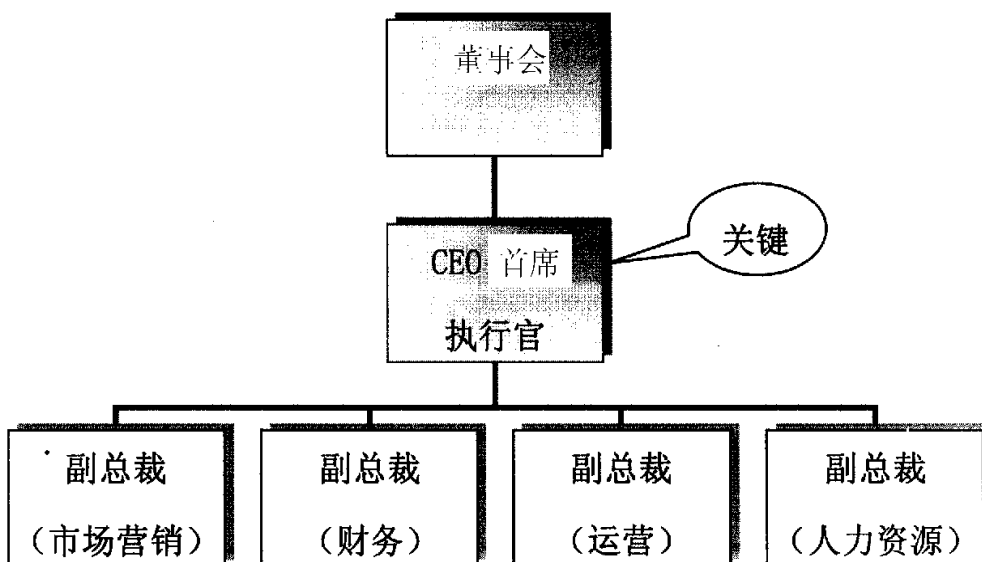


图 4-2 典型的低成本航空公司管理层组织结构

## 2. 扁平化的组织结构

低成本航空公司的组织结构应该是扁平化，非纵深的。典型的低成本航空公司管理层组织结构图 4-2 所示。扁平化的组织结构削减了中层管理职位，减少了组织的层次，提高工作效率；使信息可以更加有效地流动；赋予一线管理人员更多参与决策的权力，防止了官僚主义的滋生，提高管理效率；最重要的

是它可以降低成本、提高盈利水平。

### 3. 低成本的企业文化

低成本航空公司的文化需要始终以成本为核心。低成本航空公司的企业文化建设，要促使员工建立与企业发展目标相一致的价值观、信念和行为规范，让员工自觉地发挥工作潜能，投入到促进公司发展的目标中去。低成本航空公司的企业通常具有如下特点：

① 极端注重成本。应给每个员工灌输“一粥一饭，常思来之不易；一丝一缕，恒念物力维艰”的观念，使员工每一天在营运的每一个方面都注以控制成本。

② 简单、简单、再简单。低成本航空公司为简单化而努力，复杂化总是带来一定成本，简单化使顾客预期保持在合理程度，能更好地实现服务承诺，提高了旅客的满意度，反过来也提高了员工的士气，从而提高了员工的工作效率并改善了客户关系。

③ 强调“员工第一”的价值观。“员工第一”的信念在激发员工工作积极性中起着至关重要的作用。公司应努力强调对员工个人的认同，不仅是泛泛地强调重视员工整体，更有对每个员工个人的关注，让员工体会到公司以拥有他们为荣。

④ 鼓励创新。公司应鼓励员工不要被规则束缚，而是由他们自己做出最好的判断，主动、积极地寻求解决问题的对策

⑤ 协作精神。低成本航空公司通俗的企业文化，强调生产力而不鼓励等级制度与官僚作风；鼓励相互理解，相互协作的精神。诸如：公司的管理人员乘坐自己公司的飞机时参与旅客服务；空中乘务员在日常工作中协助地勤人员清理客舱等。

低成本航空公司所拥有员工和他们所创造的文化，是竞争对手难以模仿的宝贵财富。

#### 4.1.2 人力资源管理

人力资源管理指与各种人员的招聘、培训、职员评价以及工资、福利相关联的各种活动。它不仅对单个基本辅助活动起作用，而且支撑着整个价值链。

1. 首先最重要的是高级管理人员的选拔与聘用。从图 4-2 中可以看出，在低成本航空公司的组织结构中关键的是首席执行官的任命，应该采取公开招聘的方式进行选拔。总经理必须具备一定的素质，包括：具有“亲和力”的人，可以建立团队精神的人；一个出色的内外沟通者；一个理解低成本航空公司企业文化并能够将其传输给所有员工的人；航空公司经验不是必要条件，尤其是如果其在传统航空公司工作多年，起用一位新人比聘用一位来自“陈旧”文化的航空公司的人要好得多。

2. 员工的选拔。对于低成本航空公司来说, 员工最重要的品质是热情、幽默、有亲和力。低成本航空公司所提供的服务有限, 要让旅客在得到票价上优惠之外, 满意度更高, 只有靠一线的员工面对面的带给旅客快乐的旅行感受。

3. 有竞争力的工资结构。低成本航空公司的工资往往不是行业最高的, 甚至有可能低于平均水平, 但是可以通过利润分享计划和员工持股计划来增加员工的实际收入。利润分享计划是指员工工资的一部分是由公司年终的利润来决定, 利润高, 这部分工资就高。员工持股是将公司的股票分配给员工持有, 依靠分红和股价的上涨增加员工收入。这样有竞争力的工资结构可以有效地激励员工, 为公司创造更大的价值。这也是成功低成本航空公司的主要经验之一。

对于新成立的民营的低成本航空公司, 一个现实的难题是飞行员的引进。飞行员的培养需要一定的周期, 目前我国飞行人员的流动还不是很正常, 为了获得飞行员, 低成本航空公司需要付出比传统航空公司大得多的代价。虽然可以聘请外籍飞行员, 但这又增加了成本支出, 无异于隔靴搔痒。这个问题如何解决, 是民营企业要在进入航空公司业之前充分考虑好的, 同时也有赖于有关管理部门更加合理制度出台。

#### 4.1.3 技术开发

价值链上的每项价值活动都包含着技术成分, 无论是技术诀窍、程序, 还是在工艺设备中所体现的技术。技术开发由一定范围的各项活动组成, 这些活动可以被广泛地分为改善产品和工艺的各种努力。技术开发对整个价值链起到了重要的、不可替代的辅助作用。

低成本航空公司应该应用先进技术方面的先锋, 先进技术带来的成本降低更为直接。通过建立有效的呼叫中心和互联网机票销售相互配合, 使得经营更有效率和显著的销售成本降低。使用 B737NG 系列和 A320 飞机可以获得更好的经济性。先进的收益管理系统是低成本航空公司增加收益必不可少的。现代通信技术的日臻完善和成本降低, 可以有效地降低低成本航空公司的管理成本, 同时大大提高工作效率。此外作为低成本航空公司应该不断尝试可以节约资金、降低成本的新的想法、新的事物, 持续改进工作程序、缩短转场时间, 提高飞机利用率, 来获得单位成本的降低。

在使用新技术方面, 民营航空公司可以依靠后发优势一着领先, 而现有航空公司则难以摆脱旧系统的无效, 需要付出更高的代价。

#### 4.1.4 采购

作为采购者的低成本航空公司极端强调价格。

1. 机场。我国的机场收费是由国家统一制定的标准收取的。近期《民用机场收费改革方案征求意见稿》出台, 机场收费全国统一的局面有可能打破, 新方案中将机场等级由原来的四级增加到五级, 不同的分类决定不同的收费费率,

并且收费率的调整,需与用户协商。因此未来中国的二线机场有望成为现实,低成本航空公司对机场的议价能力也将有所增强。此外,对成本航空公司还可以通过谈判同小机场(如景德镇、连云港等)以及当地政府协商以获得航线补贴。

2. 飞机及发动机制造商、飞机租赁公司、以及航材供应商。波音和空客垄断了干线飞机的生产,而支线飞机几乎被在加拿大、巴西和印度尼西亚所垄断;发动机制造商主要有美国的通用电器公司、普惠公司和英国的罗·罗公司。低成本航空公司在采购飞机、发动机及其零部件的时候,可以利用供应商之间的竞争,同时尽可能的大批量采购来获得优惠的价格,以及更多的售后服务。例如2002年 easyJet 利用波音和空客之间的竞争一次性订购了120架 A319,甚至不惜付出更换机型的代价。一次性大量购进飞机,也是国际上低成本航空公司降低飞机拥有成本的先进经验之一。

但是在我国现实的情况是,很快公司缺乏对飞机采购的决策权,飞机采购不仅是航空公司的经营行为,还要兼顾国家的利益。因此拥有飞机对民营低成本航空公司来说是最大的困难之一,而现有航空公司则没有这样的麻烦。

3. 油料公司。国际油价的上涨,大幅增加了航空公司的压力。我国现实情况下,航空公司缺乏对油料公司的议价能力,但航空公司可以采取其他方法削弱消极影响,例如提高客座率、燃油套期保值、以及征收燃油附加费来抵消燃油成本上升。未来航油垄断的局面有望打破,可能给低成本航空公司带来更多的降低成本的机会。

#### 4.1.5 内部物流

内部物流指在生产运营过程中与接收、存储和分配相关联的各种活动。低成本航空公司要实现缩短过站时间、避免航班延误、提高飞机利用率,必须与机场达成有利的协议,实现飞机地面服务的快速有效。由训练有素的员工来管理客流,缩短旅客办理登机手续,实现方便快速的登机。健康、有活力的飞行员和机组人员来执行航班和空中服务。

#### 4.1.6 生产运营

生产运营指与将各种投入转化为最终产品相关联的各种活动,对低成本航空公司来说包括以下几个方面:

##### 1. 合理的机队规划

最重要的原则是要坚持单一机型。单一机型可以在飞行员引进、培训等方面使得相关成本处于较低水平。在维修航材投入上,更是可以从规模经营与航材库存管理中取得成本优势。单一机型可以使得成本进入单一闭环控制中,使得飞机——飞行员(引进与培训、改装等成本支出)——航材(备件、周转件、发动机选型与维护等成本支出)进入一致性封闭循环控制之中,从而使成本因素可

以有规律受控。

对于新成立的公司，机队规划首先要确定使用新飞机还是旧飞机的问题。新飞机昂贵得多，但是可以享受一段“维修保养期”（飞机在刚开始使用时需要的维修和维修费用都少得多）；旧飞机便宜得多，但是通常维修成本高昂；而是使用 10 年左右的飞机，价格适中，并且故障率小。选择新、旧飞机是关键性的决策，应参考飞机市场上的实际情况来决定。购买新飞机可以利用飞机制造商之间的竞争来压低价格；旧飞机可以从行将倒闭或者正在缩减运力的航空公司处购买。租赁飞机也是拥有飞机的主要途径，尤其对于资金不是很充足的民营低成本航空公司，初创时期可以考虑从租赁公司或者经营不善的航空公司转租飞机。

对于现有航空公司实施低成本战略，则应该把原有机队中适合低成本运营的机型分出来组建新的机队，坚持单一机型。

适合低成本航空公司运营的飞机主要有两种机型：空中客车 Airbus A319/320/321 系列和波音 B737-300/600/700/800 系列，这两个系列的飞机在中短途的飞行性能和经济性能非常好。

## 2. 目标市场的确定

根据中国的国情和航空市场状况，低成本航空公司的目标市场应定位于：目前乘坐铁路的硬卧旅客群体。包括：公务和商务旅客——差旅费预算有限，无法负担现有的机票价格；以及休闲旅行的旅客——以探亲访友或旅游为目的，个人付费，且经济承受能力有限。此外中国 2.5 亿人口的中等收入阶层由于低成本航空公司的出现而新增加的旅行需求，包括：有乘飞机出行经历的旅客群体——同样的费用和假期可以进行更多次数的休闲旅行；以及没有乘飞机出行经历的旅客群体——在经济承受能力范围内可以体验新的休闲旅行。

## 3. 航线选择和航班计划

航线选择和航班计划的原则：

- ① 选择适合地点作为基地，建立低成本航空公司点对点的航线网络。
- ② 在市场竞争激烈的航线尽量进入二线机场，以避免与传统航空公司的直接竞争。如选择天津为北京的二级机场，无锡为上海的二级机场。深圳除本地市场外，由于其辐射香港，对于出境旅游客人的吸引力是其他机场难以替代的，可以直接进入。
- ③ 航班过站时间缩短为 25-30 分钟，以提高飞机利用率。
- ④ 开通二线机场与目标市场之间的大巴，为旅客提供相关便利。
- ⑤ 为提高飞机利用率，部分航班起飞时间过早或到达时间过晚，对于这些航班应通过票价的调节保证实现边际收入。
- ⑥ 适度开通基地以外机场与四大重要 O&D 市场之间的直达航班。

⑦ 适度开航基地以外机场之间运量较大市场的直达航班。

⑧ 保留根据航线经营状况随时调整航线计划的余地。

航线结构设计、航班的安排要以飞机利用率为核心，把飞机利用率与小时收益指标纳入同一考核范畴，并对每班变动成本进行周期测算，以使得“飞机利用率——航班小时收益——航班变动成本——航班量动态调整——航线、航班的补充”，这一收益、成本中心决策系统是围绕着飞机利用率轴心转动，而且是动态调整的。安排航线、航班的时候还应注意，初始阶段不以通航点的多少，而是以较高的航班密度和较低的票价赢得可供持续发展的市场份额；发展到一定阶段，可加大重点市场的航班密度，通航更多中小城市机场和其他重要旅游市场。

#### 4.1.7 外部物流

在外部物流中最重要的是运营基地和通航点的选择。低成本航空公司对运营基地的选择至关重要，从市场资源分析角度主要考虑四个方面的问题：地理位置以及市场资源的覆盖能力；所在城市和能量辐射区的区域经济；现有运量的水平和增长趋势；潜在低成本运量市场的规模。

此外，通航点的选择还要考虑机场设施和流程，这直接关系到过站时间的长短和飞机利用率的提高。包括 1、旅客往来机场的便利程度：距市中心距离、旅客班车费用、出租车费用、堵车情况、旅客前往机场的方式、各种不同方式的比例、停车场容量等；2、候机楼容量和旅客流程：航站楼面积、终端设计容量、每小时旅客处理量、最长步行距离、值机柜台数量、安检通道、登机桥、远机位、出发厅候机休息区面积等；3、飞行区效率：跑道数量、跑道长度和宽度、滑行道、停机坪面积、远机位数、每天过夜最多飞机数量和机型、飞行区的扩展能力等；4、维修能力：航线维修能力和备件、是否有维修机库、最大机型、是否有其他公司基地或较大维修设施等。

表 4.2 低成本航空公司对机场设施和流程的基本要求

机场设施和流程	对旅客	对低成本航空公司
旅客往来机场的便利程度	缩短全程旅行时间和降低全部旅行费用	提高产品竞争力，减少航空成本压力
候机楼容量和旅客流程	机场登机手续简便快捷	提高产品竞争力； 航班过站时间缩短到 25 分钟
飞行区效率	航班正点	提高产品竞争力，保证达到目标过站时间
维修能力	航班安全、正点	基本运营保障；提高产品竞争力

#### 4.1.8 市场销售

销售成本方面的优势是低成本航空公司最明显的优势之一，对成本航空公司有效的营销策略应该包括以下几个方面：

1. 简单的票价结构和透明的票价政策。低成本航空公司要采用非常简单的票价结构，如根据订座时间的早晚和不同的退票限制条件制定三级票价水平，并根据淡旺季适当浮动。实行公开透明的票价政策，方便旅行大众随时通过互联网和电话中心查询。让乘客很清楚地知道他们如果现在买票和在临近飞机起飞时订票将付多少钱。在条件成熟的时候，引入收益管理系统提高航班收益水平。

2. 先进的销售渠道。加大直销和互联网销售，绕开销售中介（代理人和旅行社），尽可能少的使用纸制机票。所有低成本航空公司无一例外，都非常依赖电子商务和互联网作为其分销和销售的主要方式，而且几乎所有低成本航空公司都拥有非常高的电子客票比例。所以应鼓励网上订票，与通过电话或其他方式订票相比，在网上预定航班将得到少许折扣。

但是，由于我国国情所限，信用卡的使用还很不普及，旅客更习惯于现金支付方式，这对于航空公司降低销售成本十分不利，并且将在很长时间内影响低成本航空公司销售渠道的选择。我国现阶段消费者使用电子客票的主要障碍有：消费习惯，“无票旅行心里不踏实”；对网上付款安全性的担心；电子客票不比传统购票方式优惠或方便等。需要通过促销和广告吸引培养旅客接受新的订票方式。表 4.3 显示其他可供选择的销售渠道。

表 4.3 可供选择的销售渠道

销售渠道	旅客支付方式
网上售票	信用卡
电话服务中心	信用卡
机场和市区售票处	信用卡或现金
短信平台	信用卡
机票代理人	信用卡或现金
邮局	信用卡或现金
银行	信用卡或现金
机票快递服务	现金
自动售票机	信用卡或现金

### 3. 广告和促销策略

针对目标市场的必要的广告宣传和促销是必不可少的。可以将部分航班部分座位的超低价格进行广告宣传，这也是对低成本航空公司产品最经典的推广方式。在初始阶段可利用公众对于低成本航空公司的好奇心，通过公众媒体加大宣传力度。同时一个完整有力的公关策略能对该低成本航空公司的市场营销起到事半功倍的作用。

低成本航空公司的市场营销和广告策略应该非常简单直接，全部的主题是低票价，除了价格，还是价格。广告应直接面对消费者，主要通过报纸，但也通过广告牌和互联网（通过公司网站发布“每周网络”票价和请人们注册并接收每周邮件时收集到的客户名单）。宣传还包括：航班的高密度、通过互联网订票的便利性，以及其他好处（与众不同的服务），但这些都应次于价格的宣传。应善于通过媒体的报导来创造尽可能多的免费的广告，例如在开业时或开辟新航线的时候“大肆张扬”，制造“大动静”，来吸引媒体注意，不断进行更多跟踪的报道以此来削减低成本航空公司支付的繁重广告费用。

#### 4.1.9 服务

低成本航空公司在设计产品和服务定位时，应该明确：① 简单化≠服务差，树立票价低廉、航班准时、服务良好的低成本航空品牌形象，打破人们对于低成本航空公司的可能存在的疑虑（破旧飞机，服务差，随时取消航班等）。② 建立经济可靠的航班座位管理系统和电子订座系统，为旅客通过互联网和电话中心接受订座和购票提供方便。③ 在低成本的基础上，力求人性化的地面服务，帮助旅客减少地面的花费和等候时间，如提供机场与目标市场市区之间的足够的巴士服务等。④ 由于平均航程较短，服务简单，减少乘务员的数量至3人，机上服务只提供简单必要的饮料，其他服务旅客可以付费获得。⑤ 应把降低的成本通过票价回报给旅客，通过公关策略引导旅客对产品的合理预期，兑现服务承诺，提高旅客满意程度。

旅客的服务成本在成本项中是极小的一部分，但这部分成本又是能够使产品产生差异的主因，要让旅客心满意足的接受低成本航空公司简陋的服务，除了价格上的让利之外，还需要航空公司有出色的公关策略。

一个完整和强有力的公关策略，对低成本航空公司发展计划至关重要。作为一个与传统习惯差别很大的新事物，低成本航空公司的营运方式和服务方式，需要通过公关工作而获得旅客的正确理解和接受。需要通过实践和公关努力来消除和改变那些已经被媒体以及业内一些不严谨的企业所造成的误解和印象。低成本航空公司在运作的过程中还会遇到各种各样的营运问题和技术困难、由于旅客消费习惯和媒体炒作等原因而出现公司形象和产品形象问题、甚至不时出现差错，必须依靠强有力的公关策略作为护航和提供保障。因此公关策略



应当拥有充分的组织和财政保障，并且应当在低成本航空公司层面协调进行。

低成本航空公司公关策略的两个基本目标：“改善环境；提升形象”。来获得公众群体的理解和接受；获得行业主管部门/地方政府支持；获得主流媒体认同和合作。在这方面公关的效果优于大规模的广告效果，成本也更低。

表 4.4 公关优于广告的原因

	广告	公关
成本支出	不仅要支付信息制作（印刷、电台/电视台、其它商业媒体）的费用，同时需要支付负责信息传播工作的外部单位的费用（广告公司/媒体代理单位等）	只需要考虑制作关于公司、投资人、产品正面信息的费用。这些信息只用于确定的市场和公众群体
可控性	媒体控制信息传播的方式和时间	企业自己控制信息传播的方式和时间
沟通方式	沟通方式为单向性，无法得到反馈	沟通方式为双向性，可以得到迅速的反馈
效果	公众通常怀疑广告的可信性	公众一般认为这类信息是中立的、可信的

综上所述，价值链是一个连续的、活动的系统，低成本航空公司通过高效率运行这些相互关联、相互促进的价值活动来实现系统的效益。

## 4.2 中国航空公司低成本战略的风险分析

航空公司实施低成本战略，竞争优势理论角度分析中，主要存在以下三点风险：

1. 新进入的航空公司或追随者通过模仿，可以比较容易地学习并运作该种战略模式。如瑞恩,捷蓝,易捷对美西南等模仿。使得原具有成本优势的企业受到威胁，甚至于会被具有后发优势或学习能力与创新能力较强的新公司所超越。

从国外低成本航空公司的竞争可以看到，竞争的趋同性往往在不知不觉中产生微妙变化，企业进行越来越多的榜样学习，使得他们彼此越来越相似。从运作模式到产品模式最终到战略模式都趋于一致，从而导致竞争结果均衡化，没有所谓赢家，并最终导致消耗战，价格无法提升甚至下降，无法缓解成本的压力，进而牺牲了企业长期投资能力。这时候唯一可行的办法是通过彼此间的收购来进行整合。最终的结果可能是，市场中只有几家低成本航空公司能够生存下来。

2. 当顾客需求从注重价格逐步转向注重产品的品牌形象与所提供的个性化服务时,使得企业原有的价格优势无法突出体现。消费者个性化要求增长,标准化定制的核心服务或简洁服务被消费者的个性化需求(对机型选择、服务选择)所打破,低成本的优势基础将被破坏与摧毁,低成本航空公司将陷入被动。

3. 采用低成本 C、低价格的 P 为消费者提供的消费者让渡价值或者说消费者剩余  $B-P$ ,不足以抵消采用差异化战略的竞争对手通过提高顾客认可价值 B,而为消费者提供的消费者剩余  $B-P$ ,从而使企业丧失竞争优势。如传统航空公司在同一条航线上跟进低成本航空公司的票价,同时选用宽敞舒适的飞机、提供更多服务。旅客认为机型的差异化价值比乘坐低价格 B737 型飞机所带来的满足感或消费认同价值要高时,低成本航空公司将会处于劣势。

从国外的经验来看,竞争的加剧使低成本航空公司不得不在低价的同时,向旅客提供额外的服务来吸引旅客登机。中国的低成本航空公司该怎么做,需要根据实际的情况来调整。

### 4.3 中国航空公司低成本战略的主要障碍分析

#### 1. 国家航空业管制政策的障碍

主要表现为航线经营权的管制、票价体系的管制、燃油进口关税、飞机零部件检修关税限制、机场收费体系标准限制、飞行调度的多重管制等等。同时,民航机场保障与服务水平、民航机场塔台管制水平等因素亦可列入此项。

首先票价体系的管制仍是主要障碍。2004 年 4 月开始施行的《民航国内航空运输价格改革方案》规定以平均每人公里 0.75 元作为国内各航线基准价,允许航空运输企业在境内、外销售国内航线客票时,以基准价为基础,在上浮 25%、下浮 40%的幅度内确定具体价格。虽然与以往相比票价管制有所放松,但是仍难满足依靠低价取胜的低成本航空公司的需要,难以在体现价格优势对低成本航空公司来说无疑是致命的。

其次国内航空公司飞机利用率不高,主要是政府制约所致,因为民航雷达在空军管制范围之下,不能形成网络覆盖全国,飞机放行间隔受到严重制约,从而限制了航班流量,最终使得民航飞机利用率难以提高。低成本航空公司控制成本最重要的手段就是提高飞机利用率,目前的情况导致低成本航空公司处于不利的地位。

航线经营权的管制,也对低成本航空公司的飞机效率发挥是构成极大障碍。国内航线经营许可管理一直沿用 1996 年的管理规定,如只有基地航空才有申请基地始发航线的权力。航线经营的准入和退出,都要报总局审批,且手续繁琐,过程漫长。2002 年末民航总局出台规定,凡在京、沪、穗三地未设基地的航空公司,不允许经营三地始发的航线航班。

最近有关航线经营权的管制有所松动,2006年3月20日起实施的《中国民用航空国内航线航班经营许可规定》对国内航线经营权大幅放开,规定从2006年夏秋航季开始,国内115个机场之间的航线航班完全放开,不限制航空公司的数量,不限制航班班次。只要符合安全飞行的要求,由航空公司自行根据市场需求安排航线的进入和退出,实行地方分局登记备案管理。这对低成本航空公司来说无疑是利好消息,但是115个机场都是吞吐量较小的机场,对于低成本航空发挥自身的潜力仍有不小的限制。

总的来说,只有在国家管制政策的放松与市场准入条件的开放,市场能够使各种资源发挥其最佳效率时,才能使低成本航空公司健康快速的发展。

## 2. 垄断竞争结构的障碍

低成本航空公司特别是民营的低成本航空公司,多是市场的后进入者,或处于弱势地位竞争者的市场定位做法。在国外,处于支配地位的骨干航空公司多以网络构建来应对低成本航空公司的竞争,骨干公司很少在航班上采取边际成本定价的方法。另一方面,由于国外经济发达地区的高旅客流量以及随着经济运行周期缩短、新兴产业、行业突起而出现的商务高价值客人充分,也使得骨干航空公司在价格降低跟随决策上留有空间。

在国内,三大航空集团由于其运作效率、经营机制与经营管理方法落后,导致其国际航线竞争上乏力,尽管国际旅客的增长速度是国内旅客增长速度的一倍以上,但三大航空集团在国际航线上价格与运作体制不具竞争力,品牌地位在国际市场极为脆弱,使得三大集团主要竞争力与资源放在相对较大的国内市场。国内各城市对间的航线竞争激烈,甚至出现三大航空集团为抢夺市场而推出相当于低成本航空公司票价的情况。这种竞争格局限制了低成本航空公司的发展。

## 3. 旅客消费习惯与消费心理障碍

目前国内乘飞机在某种程度上说仍属于消费高端,在国内目前条件下,商务、公务客人占50%以上的航空运输市场份额,是市场中的主要消费对象,休闲、旅游在国内处于刚刚兴起阶段,国人的消费动力仍主要集中在房地产、通讯、食品与服装方面,休闲、旅游产业仍是奢侈品。同时替代品尤其是高速公路、高速火车的出现也使得航空市场受到极大威胁。所以消费者对航空运输产品的服务要求也是较高的,而且在计划经济时代航空运输还需要消费者资格的确证才能够享用的,这种传统意识也使得航空服务成为消费焦点。而在国外是不存在这种意识。另外民航业从开始处于垄断到市场环境出现变化之时,亦未能很好地进行自我宣传,使得旅客虽拿着低票价却仍抱怨服务的设置,而乘坐火车的拥挤与服务质量的低下,消费者却可以接受,而几乎同等票价的低成本航空运输服务仍有可能受到指责。

#### 4.4 中国航空公司实施低成本战略需要注意的主要问题

1. 要明确战略定位问题。迈克尔·波特说先有定位，再有战略。只有具备独特性质的战略定位才可以使得自身与竞争者有所区别，并使旅客对企业产生分别与标识作用。这同时也是因为企业所依赖的资源不同、能力差异所导致的。对低成本航空公司首先要使资源符合低成本发展的要求，其次从产品上看点对点直飞、城市对结构是航线产品的基础。

2. 管理要符合低成本航空的基本规律。效率的低成本战略的关键，但不是说有了低成本战略就一定意味着高效的运作。效率的实现要靠管理手段。

3. 要坚持低成本和低价格。低成本与低票价是一枚硬币的两面，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿说“我们每节省一分钱，顾客就可以少花一分钱”。保持低成本和低票价是低成本航空公司的生存根本，任何偏离这个根本的做法，都会给低成本航空公司带来致命的伤害。

4. 市场竞争与政府管制政策的问题。低成本航空公司，尤其是民营低成本航空公司在市场竞争中由于自身条件和宏观环境的限制，会长期处于劣势。这个问题的解决依赖于市场的发展和自身的发展，政府管制政策会随着行业对内对外的扩大开放而更加宽松，也会因为低成本航空的壮大和影响，而越来越重视其发展的需要。

## 第五章 案例分析——中国国际航空股份有限公司的低成本战略

### 5.1 中国国际航空股份有限公司简介及管理现状

#### 5.1.1 简介

中国国际航空股份有限公司（以下简称国航）的前身中国国际航空公司成立于1988年。根据国务院批准通过的《民航体制改革方案》，2002年10月11日，以中国国际航空公司为基础，联合中国航空总公司和中国西南航空公司，正式成立了中国航空集团公司，并以联合三方的航空运输资源为基础，组建了新的中国国际航空公司。2004年9月23日，中国航空集团公司、中国航空（集团）有限公司作为发起人，召开了中国国际航空股份有限公司的创立大会。2004年9月30日，经国务院国有资产监督管理委员会批准，国航在北京正式成立。下设西南、浙江、重庆、内蒙古、天津等分公司。另外，控股中国国际航空货运股份有限公司，及与德国汉莎航空公司合资的北京飞机维修工程有限公司等公司。

中国国际航空股份有限公司英文名称为“Air China Limited”，中文简称为：“国航股份”，英文简称为：“Air China”。公司注册资本为人民币65亿元，折合65亿股。新成立的国航股份经营范围为：国际、国内定期和不定期航空客、货、邮和行李运输；国内及国际公务飞行业务；飞机执管业务，航空器维修；航空公司间的代理业务；与主营业务有关的地面服务和航空速递；机上免税品等。另外，作为中国唯一载国旗飞行的航空公司，几十年来，国航承担了党和国家领导人的出访和部分国内专机任务，也承担了许多外国元首和政府首脑在国内的专机和包机任务。2004年8月4日，国航成为了北京2008年奥运会的唯一航空客运合作伙伴。

在民航总局开展的二零零四年度“旅客话民航”活动中，国航获承运1,500万人次以上航空公司组“用户满意优质奖”和“服务品牌优质奖”；在2005年中国公众航空服务传播指数活动中，取得“年度指标品牌”；中国国际货运航空有限公司在中国货运质量跟踪调查中获得“最佳货运航空公司综合服务奖”。国航被“搜狐2006中国新视角高峰论坛”授予“2005最佳企业公众形象奖”以表彰其在市场经济中创造价值、提供服务、维护商业文明、维护法制、维护社会公正、维护社会价值体系上所做出的贡献。8月由英国《金融时报》（Financial Times）与麦肯锡管理咨询公司（McKinsey Company）联合进行的“中国十大世界性品牌”调查中，国航在最后综合排名、最高品牌意识排名、管理质量排名、信任度排名、产品及服务质量排名和当今品牌认知度等分列第八、第二、第八、第五、

第六和第九位，国航也是中国内地唯一一家进入该调查十大排行榜单的航空公司。9月，国航荣获“中国最受公众喜爱的十大民族品牌”奖。12月国航被世界品牌实验室评为“中国500最具价值品牌”第35名，品牌价值为173.11亿元，位列国内航空服务业第一名，获国内航空公司惟一“中国品牌年度大奖”。

### 5.1.2 公司现状

截至2005年6月30日，国航总资产为人民币667.95亿元，员工18,289名，子公司及合营公司共有员工10,026名。其中飞行员2674名，有安全飞行2万小时以上的功勋飞行员131人，安全飞行16000小时以上获金质奖章的飞行员542名；乘务员3222名，百分之六十以上有大专以上学历。截至2005年6月30日，国航（含国货航）机队共有160架飞机，其中波音系列飞机127架，空客系列飞机28架，CRJ-200支线客机3架，公务机2架。

表 5.1 国航机队结构及拥有方式

拥有方式 机型	自有飞机	融资租赁	经营租赁	湿租	托管	合计
波音系列	64	38	25	—	—	127
空客系列	14	8	5	1	—	28
CRJ-200	—	—	—	3	—	3
公务机	—	—	1	—	1	2
合计	78	46	31	4	1	160

注：波音系列中含国货航5架全货机

资料来源：中国国际航空股份有限公司2005年中期报告

### 5.1.3 经营状况

2004年12月25日国航在香港、伦敦两地同时上市，募集资金102.4亿元，正式融入国际资本市场。2005年2月28日摩根士丹利将中国国航(0753.HK)纳入其摩根士丹利资本国际(MSCI)指数(俗称大摩指数)标准指数系列成分股。2005年3月7日恒生指数将中国国航(0753.HK)纳入恒生综合指数和恒生中国企业指数。

国航目前在国内航空市场保持领先地位，保持了快速稳定的增长势头。截至2005年6月30日为止的六个月，共营运100,489个航班（包括国货航的所有航班），分别飞往72个国内和36个国际及地区目的地，平均每周提供3,811个客运定期航班以及34个货运定期航班。国航2004年上市当年取得赢利36.6亿元的经营业绩，在高油价的情况下，2005年上半年赢利5.9亿元（南航亏损9.64亿元，东航亏损4.7亿元），1至9月份累计赢利又增至9.1亿元，利润水

平在国内航空公司中遥遥领先。2005年,国航已成功跻身世界航空公司20强,并被英国《金融时报》评选为全球赢利最好的航空公司之一。2005年5月成功发行20亿短期融资债券,9月份再发行30亿元低利息长期债券,每年可节省数千万元利息开支。

表 5.2 国航 2005 年 1—9 月经营状况

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
载 运 量	1. 收费吨公里 (百万)	530.5	488.6	605.7	610.8	586.7	594.2	686.3	688.1	675.5
	2. 收费客公里 (百万)	3637.0	3658.4	4024.7	4206.3	4189.5	4190.7	5013.1	5105.4	4805.7
	3. 收费货运吨 公里(百万)	205.7	163.8	246.2	233.9	212.0	219.6	241.9	235.9	244.6
	4. 旅客运输量 (千)	1888.1	1918.6	2101.2	2214.6	2229.5	2236.6	2695.5	2733.7	2504.9
	5. 货邮运输量 (吨)	55748.8	42448.4	65378.5	64453.2	55486.3	57374.0	61694.9	64225.3	67002.9
运 力	1. 可用吨公里 (百万)	887.1	804.7	919.8	919.7	928.7	922.6	1038.1	1033.2	992.3
	2. 可用座位公 里(百万)	5437.7	5067.7	5541.6	5649.1	5851.6	5696.2	6428.5	6473.3	6118.4
	3. 可用货运吨 公里(百万)	397.7	348.6	421.1	411.3	402.0	409.9	459.6	450.6	441.7
载 运 率	1. 客座率(%)	66.9	72.2	72.6	74.5	71.6	73.6	78.0	78.9	78.5
	2. 货运载运率 (%)	51.7	47.0	58.2	56.9	52.7	53.6	52.6	52.4	55.4
	3. 总载运率 (%)	59.8	60.7	65.8	66.4	63.2	64.4	66.1	66.6	68.1

数据来源: www.airchina.com.cn

## 5.2 中国国际航空股份有限公司的 SWOT 分析

### 5.2.1 优势

1. 地缘优势。国航总部地处中华人民共和国首都北京,是我国政治、文化和国内国际交往中心,改革开放的前沿,市场经济发达,商务活跃,国民经济持续高速发展的地区,航空客货市场需求旺盛。北京首都国际机场是我国规模

最大、设备最齐全、运输生产最繁忙的大型国际航空港。是中国首都北京的空中门户和对外交往的窗口，是中国民用航空网络的辐射中心。国航分公司所在的西南、重庆、杭州地区一直是旅游的胜地，南北地区差别又形成了旅游的季节互补。建设中的北京、上海和广州基地将进一步增加国航在三大机场的市场占有率，完善覆盖全国、辐射欧美、澳洲、东南亚的航线网络。

2. 资源优势。600 多亿固定资产、2 万多名员工、160 多架飞机、平均每周 3811 个客运定期航班和 34 个货运定期航班这些丰富的资源。承担国家领导人的专机任务，与政府有着良好的关系。

3. 品牌优势。中国国际航空公司是中国唯一挂载国旗的航空公司，企业知名度高，有强大的旅客基础。成为 2008 年北京奥运会唯一客运合作伙伴后，公司品牌价值和影响力得到了进一步提升。

4. 优良的盈利能力。自 2004 年上市以来，国航现金流量充足，保持了持续快速稳定的发展，在国内航空市场保持领先地位。2005 年在航空燃料价格的不断上升以及市场竞争加剧的情况下，通过加强成本控制、预算管理、加强市场营销等有效措施，仍然保持在国内同行业中最强的盈利能力。

5. 资本运营优势。国航改制上市后公司的资本结构大大改善，盈利能力稳步提升。2005 年两次成功发行总计 50 亿融资债券，成为目前唯一在股票、债券和短期融资债券同时挂牌交易的上市公司。在国内、国际资本市场上也建立起良好的信誉，也为进一步在国内 A 股上市增资扩股积累了经验。

6. 政策优势。随着中国航空运输自由化的深入，民航业管制越来越放松，企业获得更多的自主权和发展空间。

7. 技术优势。国航不仅拥有世界最先进的飞机，还建成先进的运行管理信息系统、综合航班信息管理系统、飞行数据监控系统（QAR）、货运全球查询系统、全球信息网等系统，具有现代科学管理水平。

### 5.2.2 劣势

1. 资金压力。随着机队规模的不断扩大，燃油费用、飞机保养、维修和大修费用、起降和停车场费用、折旧及摊销的相关生产经营费用随之增加。随着飞机租赁比例的提高，相应的租赁费用、利息需要的资金增加。其他辅助项目及国航在首都机场三号航站楼的配套项目都需要大量资金保证。所有这些都使未来公司的资金压力更大。

2. 北京基地受到威胁。2004 年 9 月南航正式进驻一号航站楼，成为国内首家拥有专用航站楼的航空公司；2005 年 12 月南航北京分公司成立，成为国内唯一带有“北京”字头的航空分公司。南航将把其作为全球启动用户订购的 A380、B787 客机主要投入北京市场运营，其中首架 A380 预计于 2007 年底到货，5 架均部署在北京，为 2008 年到来的奥运做准备。东航也已经向民航总局提出申



请成立北京分公司，整合北京市场的资源，进而提高东航在北京市场的份额。上海航空和海南航空，也都已经通过兼并新华航空公司和中国联合航空公司曲线打入了北京市场。特别是上航重组中联航，并以北京南苑机场为基地。各家航空公司纷纷抢夺北京市场，国航稳固北京枢纽压力空前大。

3. 国内市场份额不高。基本上国航 50% 的收入来自国内，相对于国内其他航空公司而言，国际业务收入所占比例高，因而也造成国航国内市场份额较低。

4. 空域资源无法充分利用。中国空中交通管理特殊，处于国防安全考虑，军航占有大部分的空域资源，而利用率却很低。国航由于占用的空域资源有限，至使航路结构不合理，飞行高度层配备不合理，造成飞机绕道飞行、因流量控制使部分航班延误，造成巨大浪费。

### 5.2.3 机会

1. 经济环境运行良好。中国经济正处在高速增长、低通胀的最佳时期，预计将保持持续稳定的增长势头，人民币币值将保持基本稳定并有继续升值的空间，中国将继续拥有世界上最大、成长性最好的航空服务市场。这给国航的发展提供了巨大的发展空间和可靠的保证。

2. 国内航空运输市场持续快速发展。最新统计 2005 年全行业航空运输总周转量、旅客运输量和货邮运输量分别比 2000 年增长 113.3%、105.7% 和 91.2%，五年平均增长 16.4%、15.5% 和 13.8%。十一五期间中国民航将继续保持快速增长势头，预计到 2010 年三项主要指标均比 2005 年翻一番以上。行业发展同时也为国航提供了巨大的发展机会。

3. 人机比例不断优化。目前国航的人机比为 176:1，随着机队不断扩大（预计 2010 年机队将达到 300 架以上）人机比例将更趋合理。

### 5.2.4 威胁

1. 航空安全。从 2005 年 8 月 1 日到 8 月 23 日，共发生包括哥伦比亚西加勒比航空公司、塞浦路斯航空公司在内的 9 起空难。2005 年全球共发生不安全事件 152 起，造成总共 1275 人遇难及巨大的经济损失。国际空难频发使得航空安全形势非常严峻，即使非常安全的航空公司和性能很好的飞机，也可能会发生飞行事故，一旦发生事故会给航空公司造成巨大的损失和影响。

2. 国内低成本航空公司的挑战。得利于中国民航对内开放，民航总局开始鼓励和支持民营资本、外资进入民用航空业的结果，目前已有近十家民营航空公司获得民航总局批准筹建，奥凯航空、春秋航空和鹰联航空是 2004 年首批获准筹建的民营航空公司，分别在 2005 年的 3 月和 7 月开航。新兴的民营航空公司或多或少都定位在低成本运营，预计未来几年低成本航空公司将给国内航空运输价格造成较大的影响，对大型国有航空公司造成更大的威胁。对国航而言，基地位于上海、成都等地的低成本航空公司将最具威胁性。

3. 国际航空燃油价格。2005 年油价继续走高，最高曾达到破纪录的 85.4 美元 / 桶，航空运输业受到巨大影响。航空公司因此惨淡经营，甚至亏损倒闭。2005 年上半年虽然国航通过降低燃油消耗量和燃油套期保值，以及征收燃油附加费共节约成本 9,353 万元，但国际燃油价格回落可能性很小，始终会威胁着国航的收益水平。

4. 天空开放的威胁。2004 年 6 月中美在华盛顿签署《中美航空协定》草案，规定未来六年内，两国分阶段再分别指定五家航空公司进入双方航空运输市场（当时为四家），并允许各方的航空数量由 1999 年的《中美民用航空运输协定》规定的 54 班/周，分阶段增加 195 班/周，达到 249 班/周。国航接近 50% 收入来自国际航线，中国的国际航空运输市场的大规模开放，对构成严重的威胁。并且随着越来越多的中美航空公司加入到中美航线的竞争，这种威胁会更加严重。

5. 机场收费改革。新的机场收费方案有可能在 2006 年上半年推出。该方案将提高机场收费标准，例如起降费上调幅度在 50% 左右。国内航空公司的成本压力因此将有较大幅度提高。机场服务有关成本在航空公司的成本构成中，仅次于航油和飞机成本。目前国航的飞机起降费占整体成本的 16%，机场收费提高，对国际航线较多的国来说影响更大，将有可能降低国航的盈利能力。

6. 意外事件。类似 9.11 恐怖袭击事件、SARS、禽流感等意外事件均有可能发生，航空运输业受到类似事件影响的可能随时存在，也给国航的经营带来一定的风险。

<b>优势—S</b> 1、地缘优势 2、资源优势 3、品牌优势 4、优良的盈利能力 5、资本运营优势 6、政策优势 7、技术优势	<b>劣势—W</b> 1、资金压力 2、北京基地受到威胁 3、国内市场份额不高 4、空域资源无法充分利用
<b>机会—O</b> 1、经济环境运行良好 2、国内航空运输市场持续快速发展 3、人机比例不断优化	<b>威胁—T</b> 1、航空安全 2、国内低成本航空公司的挑战 3、国际航空燃油价格 4、天空开放的威胁 5、机场收费改革 6、意外事件

图 5-1 中国国际航空股份有限公司的 SWOT 分析

### 5.3 中国国际航空股份有限公司低成本战略的必要性和可行性分析

国航的定位是“具有国际知名度的航空公司”。此定位是对其“做主流旅客认可、中国最具价值、中国盈利能力最强、有世界竞争力的航空公司”的四大发展战略的概括描述。这四大战略具有以下基本特征：主流旅客认可：主流旅客是指公务、商务旅客，让国航成为他们的首选，提供高端产品，并与其他航空公司形成差别优势；中国最具价值：保持在国内上市航空公司中价值最高，即长期保持市值第一和每股价值最大。国航的股票应具有良好的投资价值；使国航保持最高的品牌价值；中国盈利能力最强：保持旺盛的盈利能力，更好地回报股东、企业和员工；具有世界竞争力：成为国际主流航空公司，能与国外大型航空公司竞争。根据此战略，预计到2010年国航将拥有304架飞机，总周转量约为141亿吨公里，年主营业务收入700亿元，飞行员5000名，乘务员10000名，员工总数约4万左右，跻身世界十大航空公司之列。要达到这些目标，从以上SWOT分析可以看出，国航的发展既有很多优势可以利用，也有不少劣势需要改进；既有前所未有的机会可以把握，也有不可确定的威胁。

因此笔者认为要实现以上战略目标，在行业中立于不败之地，国航还应该实施低成本战略，其必要性和可行性表现在以下几个方面。

#### 5.3.1 必要性

1. 构建网络驱动型航空公司的需要。网络驱动型航空公司不仅需要构建具有强大中转能力的枢纽，更重要的是需要有支线型的航线及航班为其输送客源。但是仅有连接中小城市到枢纽的航线和航班本身是不够的，并不能保证有足够的客源输送到枢纽。低成本航空公司的模式成功的做到了，依靠低成本、低票价，高频率的航班和正点率，吸引大量的旅客。而这种模式恰恰符合国航构建北京国际枢纽，成都区域性枢纽的要求。

2. 顺应席卷全球的航空公司低成本风潮。低成本航空公司诞生三十多年，在世界各地开花结果，这已经成为不可逆转的潮流。反观国内，目前在国内开始运营的低成本航空公司以春秋航空为代表，已经显示出强大的生命力。春秋航空运营近半年，平均客座率达到95%以上，其中28%的旅客为商务旅客。值得注意的是原本以旅行社作为后盾的春秋航空，越来越多的旅客是来自旅行社以外，而且大部分通过B2C（公司直接针对个人的电子商务模式）的方式。再看周边，国外低成本航空公司已经开始抢滩中国航空运输低端市场。2005年4月，亚洲第一家低成本航空公司——马来西亚的亚洲航空公司首次进入中国，开通厦门至曼谷单程最低票价仅为99元（12美元）；隶属于新加坡航空公司的新加坡的低成本航空公司——虎航也将在2006年4月开通新加坡至海口和深圳的航线。随着低成本航空公司的不断壮大，将会占据更多的市场份额，市场竞争会越来越激烈，国航应对此有所作为。恰当的采取低成本战略，可以有效的

预防和抵御可能的风险。

表 5.3 亚太航空公司协会理事长 Andrew Herdman 2005 年 9 月  
对低成本航空公司市场占有率的预测<sup>[21]</sup>

年份	美国	欧洲	亚洲	澳大利亚和新西兰
2004	23%	16%	3%	35%
2014	35-40%	30-40%	15-20%	45-50%

3. 低成本化是世界航空公司运输业的大势所趋。在过去的几年里，世界航空运输业一路坎坷。在经历了 9.11 恐怖袭击、非典疫情以及伊拉克战争等一系列不利因素的影响，全球航空业滑入低谷；随着全球经济的转暖以及恐怖袭击事件的减少，2004 年全球航空业开始出现复苏，尽管大多数航空公司仍处于亏损状态；但是从 2004 年下半年开始，受国际原油价格持续高涨等因素影响，航空公司又面临严峻的考验。在这种形势下，低成本运营模式成为航空公司摆脱困境的有效手段，而低成本航空公司身体力行的实践这一战略成为行业的领先者。现实的情况是，无论什么样的公司，要么按照低成本航空公司的模式去改造自身；要么下决心大刀阔斧的削减成本，除此之外没有别的出路。

4. 国外传统航空公司的前车之鉴。从航空公司的竞争角度来看，一般来说传统航空公司对新兴的低成本航空公司，开始总是不屑一顾，任其自生自灭，但是当低成本航空公司顽强的生存下来，以其持续的低票价将市场价格拉低，从对手抢来大量客源的时候，传统航空公司才开始做出反应。传统航空公司首先地反应通常是票价上的跟进，但是固有的高成本导致传统航空公司无法有效地与低成本航空公司竞争。结果往往是让出一部分份额给对手，甚至是退出现有的市场。当低成本航空公司站稳脚跟，传统航空公司在组建一个低成本模式的独立机构或者子公司来和低成本航空公司对抗。这样的例子屡见不鲜，国航应该吸取这样的前车之鉴在低成本航空公司在中国启蒙之时，有所准备，在预防危机的同时能抢占市场的先机。

5. 降低成本是为股东创造价值的根本。作为上市公司，国航有义务和责任为国家、股东和员工创造价值。在现实的市场环境中，有必要实施低成本战略，采取更多切实可行的措施控制、降低成本为国家、股东和员工创造更多价值。

### 5.3.2 可行性

1. 中国旅客需要低成本航空。在西方发达国家，一张机票的平均价格占其人均年收入的 0.5%；而在中国，2004 年城镇居民人均可支配收入为 9422 元，同期机票的平均价格为 793 元，相当于可支配收入的 8.4%。2005 年全行业的旅客运输量是 1.38 亿人次，而中国人口正好是这个数字的 10 倍，也即是说，2005 年每 10 个中国人中只有 1 个人坐过飞机，如果剔除重复计算，有机会接受航空服务的人口比例更小。因此在中国更需要低成本模式航空公司，中国旅客对于

低成本、低票价的航空服务有着更强烈的需求。

2. 低成本航空公司之所以可以存在，最根本的原因在于它符合旅客的需求。大多数旅客是对票价敏感的，因此低票价可以吸引更多的旅客，这一点无论在发达国家，还是发展中国家都是合理的。例如 1997 年第一季度，美国运输部曾对低成本航空公司参与竞争的美国排名前 1000 的城市对市场中的 409 个城市对市场调查显示，在低成本航空公司进入之后旅客人数比其进入之前增长了 140%。这意味着因低成本航空公司参与竞争，每个季度新增旅客大约 1500 万、每年大约 6000 万。另外，购买票价在 100 美元以下的旅客比例，也从之前的 36% 上升到 74%，为旅客节约了大笔费用。6000 万旅客相当于 2004 年中国民航旅客运输量的一半，可以想象如果类似的情况发生在中国，对航空运输市场将是巨大的推动。

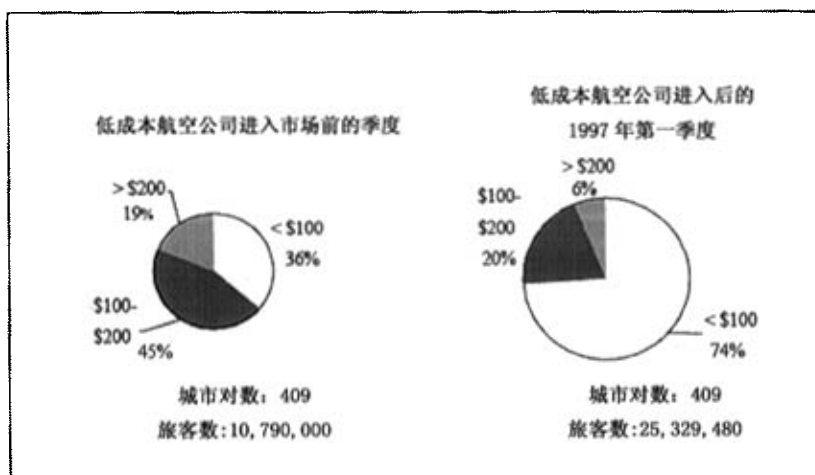


图 5-2 低成本航空公司即如前后旅客量的变化

事实上，类似的情况发生在欧洲和亚洲的某些地方。以欧洲知名的低成本航空公司瑞安航空公司(Ryanair)为例，大约在 1966 年至 1986 年期间，从英国伦敦往来都柏林(Dublin)的客流量保持在每年 95 万人次。瑞安航空进入该市场后，同一航线的客流量激增到每年 500 万人次。又比如马来西亚，亚洲航空的运营不仅从马来西亚航空公司夺走部分客源，并且有 7—10% 的旅客是第一次坐飞机。

3. 低成本战略与国航“国际知名度的航空公司”的定位并不矛盾。可以把一部分运力和市场拿出来搞低成本，其余的部分仍然按照传统航空公司的模式去运营，来满足商务旅客和高端市场的需要，可以相辅相成。

4. 地缘上的可行性。国航的地缘优势成为实施低成本战略的时候也是重要条件。国航北京、成都、杭州三个基地之间的航距都在 2 个小时左右，再以三

地为中心，以 2 个小时航程为半径画圆所包含的区域，覆盖了大陆 80%左右的地区和 90%以上的机场全部都包括在内。这包括中国经济最发达的中东部地区，以及最繁忙的所有机场，是中国航空运输的几乎全部市场，潜在的低成本航空市场尽在其中。

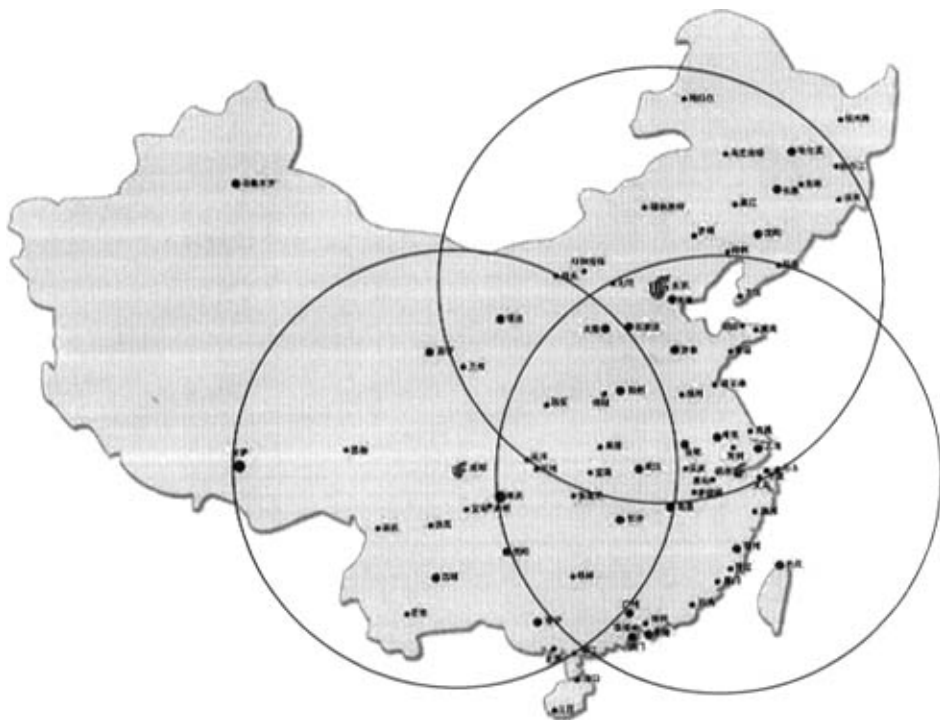


图 5-3 国航三个主要基地覆盖市场面

#### 5. 技术上的可行性。

首先是机型。到 2005 年底国航在册飞机 165 架，其中适于低成本航空公司运营的（同时也是世界低成本航空公司主流的）波音 B737 系列和空客 A320 系列共 105 架占整个机队到 64%。B737 机队 76 架飞机中具有先进性能的 B737NG（B737-600 以上）系列共 36 架，占 47%。这些主流的单通道客机大部分由各分公司执管，并且除成都以外每个分公司都只运行一种机型，非常适于改造为低成本子公司。

表 5.4 2005 年底国航各基地执管飞机情况 (含国货航)

基地 \ 机型	733 系列	757 系列	767 系列	777	747 系列	A320 系列	A340 系列	合计
北京	17		14	10	17			58
成都	15	13				11	6	45
浙江						18		18
天津	15							15
内蒙	15							15
重庆	14							14
合计	76	13	14	10	17	29	6	165

数据来源：国航技术工程公司

表 5.5 国航 B737 机队情况

基地 \ 机型	737-300	737-600	737-700	737-800	合计
北京	3			14	17
成都	9	6			15
天津	10		5		15
内蒙	15				15
重庆	3		11		14
合计	40	6	16	14	76

其次,作为目前国际低成本航空公司通行的销售方式的 B2C 电子商务模式,从技术角度来说已经非常成熟,在推行 B2C 的航空公司,散客通过互联网购票的比例越来越高,例如春秋航空的所有散客(除去春秋旅行社的旅游客户外的人群)中, B2C 的量达到了 70%,而我国电子商务 B2C 的平均量没有超过 10%。全球 70%的航空公司目前通过互联网出售售票,2005 年在全部售出的机票中 30%是电子机票,比去年增长了 19%。在美国有 63%的机票是通过互联网出售的,在欧洲的这一比例为 24%,而亚洲目前仅为 10%。使用 B2C 的销售方式可以大幅降低销售成本。

6. 维修、人力、综合保障的可能性。国航拥有 AMECO、成都、天津、内蒙等维修能力很强维修基地,拥有几千名作风优良、吃苦耐劳的机务维修骨干,完善的修理计划,数十年的维修经验,其维修保障能力是全行业最高的。国航线有的飞行员、乘务员以及各种基础设施也为组建低成本资公司提供了巨大的可能性。

## 5.4 中国国际航空股份有限公司低成本战略设想

### 5.4.1 基本设想

以天津基地、内蒙基地、杭州基地、重庆基地为基础组建国航的低成本子

公司，为叙述方便假设新公司成为 L 航空公司，L 公司将按照低成本航空公司的模式来运营。理由是：(1)天津离北京枢纽较近，本身不可能成为枢纽，发展低成本航空条件更合适，既可以扩大本地航空运输需求，又可以为北京枢纽输送客源；(2)杭州和重庆情况类似，距离成都和上海太近，发展低成本航空既可以避免与后者争夺客流，互相竞争，又可以发挥自身的优势另辟蹊径；(3)呼和浩特以及内蒙古自治区内的主要城市经济较落后、人口密度小，因而本地航空需求小，但是地理方面又有其特殊性（从东到西跨越 1000 多公里），对航空运输又有天然的需求，发展低成本航空正好可以解决这种矛盾。

国航骨干保留北京、成都、上海、广州等主要基地，目前拥有 56 架单通道客机和 42 架宽体客机，以国航既定战略和模式，主要运营以上四个基地始发到国内主要中心城市（2004 年吞吐量达到 200 万人次以上的机场共 27 个，分别是北京、上海浦东、广州、上海虹桥、深圳、成都、昆明、海口、西安、杭州、厦门、重庆、青岛、大连、南京、武汉、沈阳、乌鲁木齐、长沙、福州、桂林、哈尔滨、贵阳、郑州、三亚、温州、济南）的航线，以及国际航线。

### 1. 机队调整。

L 公司机队将是单一的 B737 系列飞机，因此需要对各基地的机队进行调整将杭州基地的 18 架 A320 系列飞机与成都基地的 15 架 B737 系列飞机交换（杭州基地 2004 年之前也是以 B737 机队为主，因此具有 B737 飞机的运行和保障能力），使成都基地 200 座以下的单通道机队为单一的 A320 系列飞机，而杭州基地为单一的 B737 机队。并且将 2005 年 11 月国航订购的 10 架 B737-800 型客机补充到杭州基地，是杭州基地的机队规模达到 25 架。因内蒙基地航线较少，保留内蒙基地 4 架 B733 用于执行区内航线，其余 11 架分配 5 架给天津基地、6 架给重庆基地，使天津、成都两地的 B737 系列机队均达到 20 架。

届时 L 公司将成为拥有 69 架单一 B737 系列机队。具体情况如表 5.6 所示。

表 5.6 公司 B737 机队情况

基地 \ 机型	737-300	737-600	737-700	737-800	合计
杭州	9	6		10	25
天津	15		5		20
内蒙	4				4
重庆	9		11		20
合计	40	6	16	14	69

### 2. 航线布局。

L 公司的航线布局的基本思路是：

- (1) 天津、内蒙、杭州、重庆四基地始发航线，以 2 小时航程以内的短程、



直达航线为主。L 公司的航线将严格限制在 2 个小时航程以内，超过 2 个小时航程的航线，比如成都——上海，天津——福州，呼和浩特——广州，成都——杭州等航线由国航用经济性更好的飞机执行。

(2)主要运营各中小城市到北京、成都、上海和广州的航程在 2 个小时以内的航班。如安庆——北京，桂林——成都，景德镇——上海，宜昌——广州等航线，类似这样的航线，由国航来飞客座率低、频率小、成本高、效益也不好，更适合 L 公司这样的低成本运营商。

(3)提高各地与北京之间的航班频率。一方面，为北京枢纽输送中转（尤其是中转国际航班）的客源；另一方面，与国航一起扩大在北京的市场占有率，巩固国航在北京的地位，进一步扩大优势。

(4)增加直达天津的航线数量。首都机场的 slot 资源已经非常紧张，接近了每天 1000 个航班的上限。天津滨海机场距离首都机场 137 公里，是北京天然的第二机场，随着 2008 年两个机场间的高速铁路以及第二条京津塘高速公路的建成通车，天津机场为北京分散客流的能力将大大提高，从滨海机场到首都机场最快只要 30 分钟。因此发展直达天津的航线潜力巨大。

· 如上所述 L 公司在航线布局和航班安排上应与国航协同配合，优势互补。L 公司不独占所在四个基地始发的所有航班，相反可以把基地始发的盈利性较好的航线交由国航经营，L 公司依靠低成本、低票价的优势在品质较差的航线上与其他公司竞争；L 公司也可以执行北京、成都、上海和广州始发到中小城市原来频率较小的航班，以特有的低成本、低票价扩大 O & D 需求。

3. 价格策略。严格实行低票价政策，整体票价在全票价的 5 折左右，可以有 10%左右的低于 2 折的超低票价用作广告宣传。采取有限的收益管理，最高票价不超过 6 折。试想旅客在起飞前还可以买到相当于其他公司 6 折的票价，L 公司将对旅客具有强大的吸引力，长此以往可以形成强大的价格壁垒。竞争对手虽然可以短期跟进，但是依靠强大的成本优势，当 L 公司依然可以长期保持这样的价格，直到竞争对手退出或者出让更多的份额。

· 4. 领导及企业文化。优秀的领导和高度认同感的企业文化是 L 公司能否成功的关键因素。L 公司的领导者因该具有高度的凝聚力和亲和力，也只有这样的领导才能使企业培养出高度凝聚力和亲和力的企业文化，员工才可能沿着企业发展规划所确定的路径，按照规章制度的需求去达到组织的发展目标。L 公司的企业文化，应该具有如下特征：相互尊重、目标共享、高质量的沟通、轻松的环境等。绝不是依靠僵硬的规章制度让员工服从，而是倡导同舟共济，团结亲密的关系。特别是要营造低成本的企业文化，一粥一饭，常思来之不易；一丝一缕，恒念物力维艰。把这样的理念贯彻到员工中去，形成员工的共享价值观，就会有更多降低成本的途径。例如，复印纸两面用，像在自己家一样使

用水电，水用两次以后再进入下水道。如果低成本理念成为每个员工的思想，就会在每一个环节有的低成本行为发生，从而给公司带来比竞争对手更持久的成本优势。

#### 5.4.2 成本控制措施

L 公司采取国际低成本航空公司主流的成本控制措施，主要包括以下几个方面：

##### 1. 维修方面

单一 B737 系列机队具有良好的通用性（尤其是 B737NG 系列），降低了航材储备、机务维修人员的培训费用、以及飞行和乘务人员的培训费用。采取单一的客舱布局，取消头等舱，拆除前厨房，以 B737 为例，通行的两舱布局下座位数为 129 个（其中 8 个头等舱），如果全部都是经济舱最大座位数可以达到 149 个。相当于比原来多出 20 个座位可以出售，不仅降低了座公里成本，同时也为客公里收入提高提供了增长空间。此外，简化客舱内饰，拆除没有必要的装饰。航材管理方面，寻找各种途径来避免使用高成本的设备和器材，例如采购合格的 OEM 部件；在航材的采购，修理，索赔以及销售的过程中，通过严格控制、合理的采购、附带质量保证程序的送修、及时的索赔和出售不必要的器材来节约成本。

##### 2. 服务方面

简化客舱服务。因航程较短，飞机上不提供餐食，只供应水和简单的小食品，额外食品和饮料需付费购买。降低航食和机上供应品成本的同时，降低了乘务员的工作强度，因此可以比两舱布局少配备一名乘务员，降低了劳动力成本。不提供行李中转服务，严格限制托运行李重量。

##### 3. 销售渠道

采用完全的直销方式，减少代理人佣金、CRS 费用、订座人员人工开支等成本支出。初期主要是通过现有直属销售网络以及呼叫中心出售电子客票，辅助以 B2C 的电子商务模式，通过公司网站销售。逐渐扩大 B2C 的比重，开拓其他低成本的直销渠道，比如自动售票机、手机上网订票、短信订票、条形码机票等。

##### 4. 运营方面

运营点对点、高密度的航班，以直达和高正点率取胜。高效率的地面服务和过站检查，保证 30 分钟之内完成过站，提高飞机的利用率。飞机利用率是航空公司一个很大的成本驱动因素，因为它本身附带了巨大的固定成本。因此必须提高飞机利用率使得承担折旧和其他固定费用的收入量扩大，降低单位固定成本。

##### 5. 工资和激励制度

员工工资可以适当低于或与行业平均水平持平，将员工部分工资的转化为利润分红，每年拿出公司税前利润的 10-15%作奖励。以及利用杭州基地多年盈利的条件，包装上市实行员工持股，来有效激励员工高效率的工作。

#### 6. 适当的外包

根据需求认真分析，如果外包比较合算，某些服务和系统可以采取外包的形式。比如大型的定检、小机场的地面服务、腹舱货运外包给国货航等。一旦决定将服务或系统外包，就需要进行严格的合同管理，避免不必要的损失。

#### 7. 其他

例如利用电子信息技术减少笔头工作，减少打印和复印成本，通过电子邮件加快通信，通过使用电视会议减少差旅成本，通过公司的内部网络来传播信息，通过互联网同顾客建立联系。

### 5.4.3 基本原则

L 公司在实施低成本战略的时候需坚持几项原则：1 坚持直达航班，不联程中转；2 只飞国内不飞国际，坚持不涉及国际航线；3 坚持低成本运营、低票价竞争；4 坚持单一机型，逐渐淘汰 B737-300 更新为 B737NG；5 所有活动以成本控制为核心。

### 5.4.4 需要注意的问题

L 公司在实施低成本运营的时候要注意避免如下风险：

1. 避免决策失误风险。航空公司最重要的成本决策有：选择职业经理人的 人力资源决策；企业的战略决策；开辟航线和航线布局的决策，引进飞机数量及型号选择的决策；建立飞行基地和财务决策等，其他重大对外融资和投资的决策等。决策需要建立在成本预测的基础之上。决策的失误为最大的失误，决策成本的损失往往导致巨大的成本浪费。

2. 要保持创新精神，避免新进入的航空公司或追随者通过模仿，避免被具有后发优势或学习能力与创新能力较强的新公司所超越。

3. 实施低成本战略在初期会经历培育市场、培养旅客的过程，在这个过程中公司的经营可能会遇到困难，要避免在困难时期在战略间左右徘徊。

4. 要避免在强调成本降低的同时，带来航空安全方面的隐患。

## 结论

本文着眼于中国航空运输市场的现状，在综合运用战略管理理论，借鉴国外低成本航空公司的运营模式和优点的基础上，研究中国航空公司该如何实施低成本战略。论文详细分析了中国航空公司低成本战略的外部环境和内部条件，我们发现，虽然低成本航空的模式在我国现阶段面对很多制度上，甚至法律上的问题，但是总的来说，中国的航空运输市场环境是适合低成本航空公司存在和发展的；并且由于我国航空运输市场潜在的巨大的需求和航空运输业在国家综合交通体系中比重较低之间的矛盾，也为低成本航空公司未来的发展提供了更多的可能和巨大的机会。本文以价值链分析为线索，详细分析了中国航空公司实施低成本战略的九个方面的主要问题，以及实施低成本的风险和主要障碍。在案例分析中，根据中国国际航空股份有限公司的实际情况，研究其可能的低成本战略，具有一定的理论和现实意义。

但是本文因客观条件所限，在案例分析的部分，对航空公司战略中重要的航线布局的分析，存在不足。也因为类似的原因，无法对正在兴起的中国低成本航空公司给予详细的讨论，可以预见在中国低成本航空公司逐渐走向成熟的过程中，应对其面临的问题，以及对中国航空运输业的影响进行充分的研究。

## 致谢

衷心感谢我的导师彭语冰教授在两年半以来的悉心教导，彭老师严谨的治学态度、丰富的理论和实际经验都让我受益匪浅。论文在老师一次次的审阅中得到升华，我也在一次次的修改中得到提高。在此向彭老师表达我最诚挚的谢意。

论文的写作过程中得到了管理学院许多老师和同学们的支持和帮助。特别感谢李令通和马志超同学无私的帮助。

感谢父亲在天之灵，感谢我身体里流淌着他的血和高贵的品质。感谢母亲，她是个普通的女人，却是伟大的母亲，两年多来她的平安和健康是对我最大的支持和帮助。

## 参考文献

- [1] 倪海云.全球低成本航空公司市场概览[EB/OL]. <http://www.carnoc.com/txtm/article/2247.html>, 2006-01-25
- [2] 高宏峰. 新闻办就中国民航业发展情况举行新闻发布会[EB/OL]. [http://www.gov.cn/xwfb/2006-02/14/content\\_188493.htm](http://www.gov.cn/xwfb/2006-02/14/content_188493.htm), 2006-02-14
- [3] 迈克尔·波特.竞争战略[M].陈小悦译.北京: 华夏出版社, 1997
- [4] 迈克尔·波特.竞争论[M].高登第, 李明轩译.北京: 中信出版社, 2003
- [5] 吴威.竞争战略的三种定位[J]. 中国企业家, 2002 (12), 106-108
- [6] 乔蒂·郝福·吉特尔.西南航空案例[M].熊念恩译.北京: 中国财政经济出版社, 2004
- [7] FAA.The Low-Cost Airline Service Revolution [EB/OL].<http://ostpxweb.dot.gov/aviation/Data/lowcostrevo.pdf>
- [8] U.S. Department of Transportation.Competition in the U.S.Domestic Airline Industry: the Need for a Policy to Prevent Unfair Practices[EB/OL]. [http://ostpxweb.dot.gov/aviation/domav/comp\\_rev.pdf](http://ostpxweb.dot.gov/aviation/domav/comp_rev.pdf),1999-03
- [9] Harumi Ito and Darin Lee.Low Cost Carrier Growth in the U.S. Airline Industry: Past, Present, and Future[EB/OL].[http://www.brown.edu/Departments/Economics/Papers/2003/2003-12\\_paper.pdf](http://www.brown.edu/Departments/Economics/Papers/2003/2003-12_paper.pdf) , 2003-04
- [10]Harumi Ito and Darin Lee.Market Density and Low Cost Carrier Entries in the U.S. Airline Industry: Implications for Future Growth[EB/OL]. [http://www.darinlee.net/pdfs/lcc\\_density.pdf](http://www.darinlee.net/pdfs/lcc_density.pdf), 2003-09
- [11]Harumi Ito and Darin Lee.Incumbent Responses to Lower Cost Entry: Evidence From the U.S. Airline Industry [EB/OL].[http://www.brown.edu/Departments/Economics/Papers/2003/incumbent\\_final.pdf](http://www.brown.edu/Departments/Economics/Papers/2003/incumbent_final.pdf) , 2003.11
- [12]Mercer Management Consulting.Impact of Low Cost Airlines[EB/OL]. [http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT\\_pdfs/Lowcostairlines.pdf](http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/Lowcostairlines.pdf) , 2002
- [13]Thomas C. Lawton.Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business[M].Hants:Ashgate,2002
- [14]Steven Paul Dalgleish.Low Cost and Full Fare Airline Strategies Since 11 September 2001: A Case Study[EB/OL]. <http://stevedalgleish.co.uk/Dissertation.pdf>, 2003-04
- [15]陈新.航空公司业的低成本革命, [EB/OL].<http://news.carnoc.com/list/14/14424.html>, 2002-04-22

- [16]李艳华.低成本航空公司在我国运作的可行性[J].中国民用航空, 2003 (1), 30-32
- [17]王晓刚.航空公司低成本战略分析[J].沈阳航空工业学院学报, 2003 (3), 79-80
- [18]秦汉轩.不仅仅是成本问题[J].中国民用航空, 2003 (7), 57-59
- [19]陶贵荣, 民航资源中国网. 2004 中国低成本航空公司调查报告[EB/OL]. <http://www.carnoc.com/cgi-bin/news/news.cgi?job=shownews&listxwno=2004,10,23075845>, 2004-10-23
- [20]李艳华.中国发展低成本航空公司的可行性分析[J].国家航空, 2005 (10)
- [21]张开伦.中国低成本航空公司的未来[J]. Orient Aviation, 2005 (11)
- [22]耿淑香主编.航空公司运营管理方略[M].北京: 中国民航出版社, 2000
- [23]太田正树.航空运输经济学[M].祁元福, 翟好仁等译.北京: 航空工业出版社, 1998
- [24]刘之光.民用航空基础经济学[M].北京: 中国民航出版社, 1995
- [25]乔治·拉德诺蒂.航空运输盈利策略[M].何真, 俞力玲等译.北京: 中国民航出版社, 2004
- [26]John Hansman. Overview of Recent Trends in the Airline Industry[EB/OL]. [http://icat-server.mit.edu/Library/Download/213\\_Hansman-Airline.ppt](http://icat-server.mit.edu/Library/Download/213_Hansman-Airline.ppt), 2004-05-11
- [27]Rigas Doganis.The Airline Business in the Twenty-first Century[M].London and New York:Routledge,2001
- [28]倪海云编译.欧美两地航空运输对比研究报告[J].空运商务, 2004 (16), 37-39
- [29]杨思梁.最盈利的管理方法——收益管理[M].北京: 航空工业出版社, 2000
- [30]孙庚 (罗兰·贝格管理咨询公司). 传统网络型航空公司如何应对低成本航空公司挑战[J].中国民用航空, 2005 (6), 27-31
- [31]王建民.战略管理学[M].北京: 经济科学出版社.2003
- [32]林佑刚, 张聚勤编著.发现目标——企业战略规划全程操作实务[M].北京: 企业管理出版社
- [33]William E.O'Connor.An Introduction To Airline Economics(sixth edition)[M]. London:Praeger,2001
- [34]张安民等.中国航空货运[M].北京: 航空工业出版社, 2005
- [35]迈克尔·A·希特.战略管理——竞争与全球化[M].吕巍译.北京: 机械工业出版社, 2002
- [36]王璞.战略管理咨询实务[M].北京: 机械工业出版社, 2003
- [37]迈克尔·波特.竞争优势[M].陈小悦译.北京: 华夏出版社, 1997

## 作者简介

### 1. 基本情况

姓名：张剑虹 性别：男 出生年月：1976年 民族：汉族 籍贯：内蒙古

### 2. 教育背景

2003.9—2006.3 中国民用航空学院管理学院 企业管理

1996.9—1999.7 中国民用航空学院航空港工程系 航材管理与外贸专业

### 3. 本阶段学习情况

在攻读硕士阶段，一共修完 21 门课程，获得学分总数为 40.5 学分，其中学位课程 22.5 学分，选修课程 11.5 学分，必修考查课程 6.5 学分。

### 4. 公开发表学术论文情况

[1] 张剑虹，彭语冰，刘英杰. 航空公司价值链比较研究[J]. 中国民航学院学报（增刊），2006（1）

### 5. 参加课题研究情况

[1] 2004年10月参加民航总局航空运输经济与管理科学研究基地“中国民航航线网络规划”课题。



# 航空公司低成本战略研究

作者：[张剑虹](#)  
学位授予单位：[中国民用航空学院](#)

本文链接：[http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis\\_Y880724.aspx](http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis_Y880724.aspx)