

撼动天空

— 全球低成本航空公司发展扫描

公鹏 著



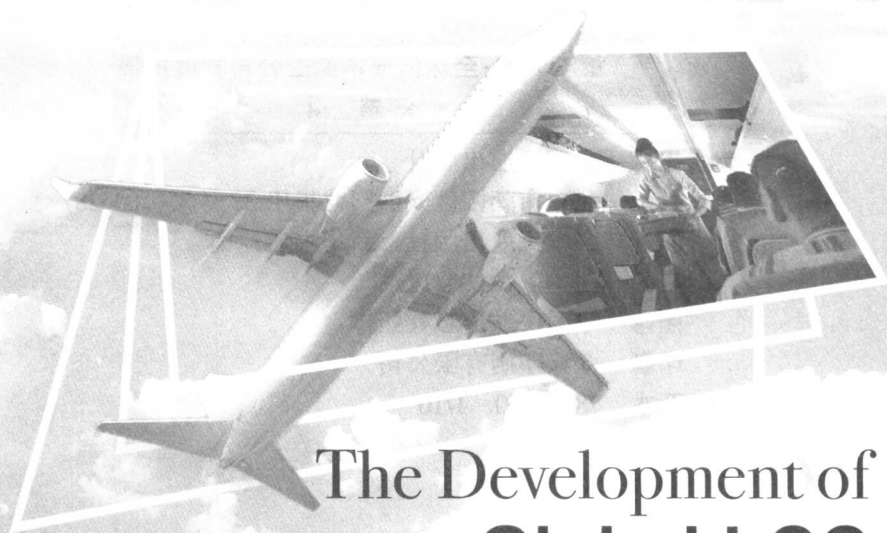
The Development of
Global LCC

中国民航出版社

撼动天空

——全球低成本航空公司发展扫描

公鹏 著



The Development of
Global LCC

中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

撼动天空:全球低成本航空公司发展扫描/公鹏著.
—北京:中国民航出版社,2005.11
ISBN 7-80110-709-8

I. 撼…
II. 公…
III. 航空运输-运输成本-研究-世界
IV. F561

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128026 号

撼动天空:全球低成本航空公司发展扫描
公 鹏 著

出版	中国民航出版社
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼(100028)
发行	中国民航出版社 新华书店经销
电话	(010) 64290477
照排	中国民航出版社照排室
印刷	今典印刷有限公司
开本	787×960 1/16
印张	11
字数	180 千字
印数	2000
版本	2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

书号	ISBN 7-80110-709-8/V·235
定价	28.00 元

(如有印装错误,本社负责调换)

内容简介

本书以一些欧美著名低成本航空公司为案例，以综观全球的视角，从市场战略、经营方式和企业文化等多方面介绍和评析了以低成本策略运营的航空公司的发展轨迹、成功奥秘以及对我国民航事业发展的借鉴意义。作者有多年民航专业学习和工作背景，并以近年留学经历的思考为素材，凭借青年人的热忱与对民航事业的热爱成就此书，具有较高的理论水平和实践参考价值。



作者简介

公鹏, 1977年生, 1999年毕业于中国民用航空学院外语系, 后任职于原中国国际航空公司市场营销部, 期间曾多次参加国际组织会议并参与和外国航空公司谈判工作。2003年赴加拿大蒙特利尔留学, 在康考迪亚大学约翰·摩尔森商学院获得国际航空工商管理硕士(AMBA)学位。2005年6月回国, 现就职于中国国际航空股份有限公司商务委员会, 担任市场部高级研究员。

曾在《中国民用航空》、《民航管理》等国家级行业期刊上发表多篇民航专业文章。

责任编辑: 王迎霞

封面设计:



(010)84273460

公鹏同志的这篇文章，体现了一代年轻人热爱民航事业的探讨与追求。

中国民航事业的快速发展，需要大批各类人才去创新，去与时俱进。

希望大家努力。

杨弘之
九月十五日



本书作者参加国际民航组织第 35 届大会，与中国民用航空总局局长杨元元先生合影。



本书作者参加国际民航组织第 35 届大会，与国际民航组织理事会主席阿萨德·柯台特博士合影。



本书作者参加麦吉尔大学全球航空运输大会，与国际航空运输协会首席执行官切瓦尼·比西尼亚尼先生合影。

代 序

近些年来，在世界民航业整体处于低谷的时候，国际上许多低成本航空公司却在蓬勃发展中爆发出惊人的增长潜力，这不能不引起民航从业者的兴趣和关注。

航空运输业有两个不容忽视的特点，首先是极易受到外界环境的影响。“9·11”事件的爆发重创了自20世纪90年代以来蓬勃发展的世界民航业，北美和欧洲的一些航空公司在毫无预见和准备的情况下突然遭遇了惨痛的市场打击，飞机的利用率和载运率大幅下降，经营利润开始出现巨额负增长。在随后的几年里，SARS、伊拉克战争、持续上涨的燃油价格使全球航空运输业遭受了接二连三的重创，至今仍然不能摆脱亏损的局面。其次，航空运输业又是一个资本密集型的产业，资金周转一旦放缓，高额的经营成本就会使航空公司的日常运营如履薄冰，许多航空公司就是因为负债攀高从而深陷濒临破产的窘境。因此，如何快速应对瞬息万变的外部环境、降低经营成本是今天全球航空业所面临的巨大挑战。

正如国际航空运输协会首席执行官切瓦尼·比西尼亚尼（Giovanni Bisignani）先生在2004年国际民用航空组织第35届大会开幕致词中所言：“今天航空运输业的主题是如何将一个传统的高成本行业转变为低成本运营的行业，以前我们更关注怎样创收，现在我们更重视如何节约成本。”对于那些经营业绩欠佳的大型传统航空公司而言，如何降低运营成本比如何创收更具有现实意义。

国外一些成功的低成本航空公司，以创新的理念将成本转化为竞争力，适应了不断变化的外部经营环境，从而在日趋激烈的竞争环境中生存下来并脱颖而出。这些低成本航空公司的发展模式及其对航空业所带

来的影响，值得我们深入研究和探讨。

在今天中国民航持续深化改革，对内对外开放的步伐不断加快的时候，航空低成本化运营的呼声在中国也逐渐响起。低成本航空公司提倡的低成本运营对于中国民航来说还是一块崭新的领域。目前国内正缺少一本较为系统全面地论述低成本航空公司的专著，此书的问世恰逢时节，希望会受到广大读者的欢迎。

公鹏于我是小友，很高兴能够在本书出版前先读书稿。作者以学生的视角，青年人的热忱，探索者的精神对低成本航空公司在全球范围内的发展做了一次全景式的扫描。这本书的特点是史论结合，深入浅出，既有案例分析，也有归纳推理，不但对低成本航空公司的商业活动分析得十分透彻，同时一些深刻的商业哲学也在故事中被娓娓道来，引导读者轻松、深入地阅读。本书既适合对民航发展感兴趣的普通大众阅读，也适合航空界业内人士参考。希望更多的中国民航界人士通过本书较为深入地了解低成本航空公司，从而推动中国民航向更高的领域全面发展。

中国民用航空总局飞行标准司司长



2005年8月

前 言

第二次世界大战结束后，民用航空在欧美发达国家迎来了发展的黄金时期。作为世界民航业的超级大国，美国在经历了 20 多年快速发展之后，于 1978 年宣布对航空公司产业放松管制，这一政策的产生对后来的美国乃至世界范围内民用航空运输业的走向产生了深远的影响。

于 1971 年实现首航的美国西南航空公司幸运地率先成为了放松管制后的最大受益者。这家来自美国德克萨斯州的私人地方航空公司首开航空公司低成本运营的先河，凭借着低票价销售的市场策略迅速在竞争激烈的美国国内航空市场上异军突起，发展成为美国国内最受欢迎的航空运输企业。美国西南航空公司的成功不仅是航空公司发展史上的一段佳话，也预示着低成本航空公司时代的到来。

与传统航空公司相比，新兴的低成本航空公司受运营特点的影响主要经营中短距离内的区域和支线运输，其运营规模相对较小，航线结构简单；而那些以运营轮辐式航线网络为主的传统（主流）航空公司运营规模庞大，航线网络密集，通常在航空公司产业中长期占据着主导地位。在低成本航空公司的早期发展阶段，航空运输低成本化并没有引起全球航空界的足够重视，低成本航空对航空业所产生的影响被大大低估了，低成本航空公司甚至被讥笑只能在大型传统航空公司市场夹缝中艰难求食。

然而，当一些大型传统航空公司在全球航空业萧条中开始惨淡经营时，低成本航空公司却往往能够在一些国家和地区实现逆风飞扬，不俗的经营业绩令人对低成本航空不得不刮目相看。特别是在“9·11”事件之后，以美国西南航空公司、美国蓝色喷气航空公司、轻松捷运航空公司等为代表的许多欧美低成本航空公司在航空业的逆境之中蓬勃发

展，有的成为了航空运输业的领头羊，有的深受消费者追捧，这些低成本航空公司所迸发出来的勃勃生机与深陷运营困境之中的传统航空公司形成了鲜明的对比。

低成本航空公司在经历了 20 多年的发展之后已经成为一股改变传统航空市场的力量，它们在世界范围内的蓬勃发展使越来越多的航空企业和业界人士比以往任何时候都更加重视低成本航空运营的价值。

今天，低成本航空公司已经成为全球航空界关注的焦点和热论的话题。事实上，从美国西南航空公司开始低成本运营以来，对低成本航空公司的探讨就没有停止过。今天的低成本航空公司在一些国家和地区已由二线公司做配角的地位进入了一线主流航空公司的队伍之中，低成本航空已经成为全球航空业中发展最快的一个领域。

不可否认，低成本航空公司在全球范围内的方兴未艾改变了航空企业的竞争格局，对航空公司的传统经营模式提出了挑战，使中短距离区域内的航空运输市场的竞争更趋激烈，也使我们的航空旅行更加丰富多彩。

在今天全球航空运输成本高涨的情况下，低成本航空的趋势为今天乃至未来民用航空运输业的发展开拓了思路。

那么低成本航空公司的成本低在哪里？它的经营方式是什么？和传统航空公司相比，低成本航空公司的竞争优势又在哪里？低成本航空公司能否在中国兴起？

在过去的两年时间里，我留学于世界民用航空之都——加拿大蒙特利尔。在康考迪亚大学约翰·摩尔森商学院（John Molson School of Business of Concordia University）攻读国际航空工商管理硕士课程中，我始终在思索着有关低成本航空公司发展的问题。在和我的老师——美国麻省理工学院航空运输经济研究院教授彼得·芭拉芭巴（Peter P. Belobaba）关于低成本航空公司如何经营的交流中，我受益匪浅并有感而发撰写了本书，希望将低成本航空公司的概念介绍到我的祖国。我的校友阿尔·斯潘（Al Spain），1997年毕业于国际航空工商管理专业，现为美国蓝色喷气航空公司运营副总裁，我有幸聆听他现身说法讲解蓝色喷气的运营之道后颇受启发，相信中国的低成本航空市场具有不可限量的潜力，并将在不久的将来爆发出惊人的发展态势。

作为一名中国的民航工作者，身处民用航空市场最发达的北美，切身感受到低成本航空公司对航空运输业所带来的巨大影响，也感受到中国与世界民航强国之间存在的差距。

1978 年的放松管制使美国成为了当今世界上最大且最具有活力的民航强国，也使低成本航空公司登上了大规模发展的历史舞台。今天的中国，在经历了 20 多年的改革开放后，社会发展一日千里，民用航空市场显示出了强劲的增长势头，无论是发展的深度还是广度，和 20 年前的美国十分相似。无可质疑，中国已经成为世界上最具发展潜力的航空市场。

随着中国民航逐步深化改革和开放步伐的加速，中国民航市场化和自由化的程度将进一步加强。2004 年，民航总局批准筹建首批 3 家民营航空公司和中美新一轮航空协议的签署，都显示出了中国民航积极融入世界民航发展浪潮的信心。2005 年，随着首家民营航空公司的开航和国外低成本航空公司进入中国市场，低成本航空开始登陆中国。

然而，低成本航空公司对中国民航界来说仍然还是一个新名词，许多人对它的理解还存有一定的偏见。低成本航空公司决不是狭义上简单的销售廉价机票或者是不提供航空餐食的航空公司，它脱胎于传统航空市场的激烈竞争之中，是航空运输业走向自由化和全球化的产物。降低成本只是竞争的手段，低成本航空公司也决不是仅凭成本优势而实现成功经营的。和许多传统航空公司相比，几乎所有成功的低成本航空公司在组织结构、市场战略、企业文化以及新技术应用等多方面均保持着竞争优势并形成了各自独特的核心竞争力。因此要充分了解低成本运营，就有必要从不同的角度扫描低成本航空公司发展的轨迹。

低成本运营起源并发展于西方的航空公司，所以本书主要以一些欧美著名的低成本航空公司为案例，从市场战略、经营方式、企业文化等多个方面探讨了低成本运营的奥秘，并以这些航空公司的成长历程为线索从宏观的角度追寻低成本航空公司成功的足迹。

作为一本较为全面介绍低成本航空公司的普及读本，书中的各个章节既独立成文，又是本书不可或缺的一部分。第一章概述了低成本航空公司的概念及其在世界各地的发展状况。第二章在对比低成本航空与传统航空之间成本差异的基础上，探讨了低成本航空公司的成本优势及其

对传统航空市场带来的冲击。第三章以美国西南航空公司的成功案例为线索，从该公司运营的不同侧面详细介绍了这家低成本航空先行者的成功之道。第四章通过见证新兴的美国蓝色喷气航空公司的发展历程，探究这家公司在“9·11”后逆风飞扬的原因。第五章讲述的是低成本航空公司在欧洲风起云涌大行其道的故事。第六章则思索与展望低成本航空公司在中国的发展。

本书主要探讨的是低成本航空公司的发展，如果您对低成本航空公司感兴趣，关心中国低成本航空公司的未来发展，相信本书对您有所裨益。此外，“他山之石可以攻玉”，本书各章内容都是针对航空公司领域的，既涉及经营管理的内容，也不乏对企业发展思路的探索，一些低成本运营的思路（例如个别航线低成本配餐），对于国内许多期望做品牌公司的大型传统航空公司降低运营成本、提高企业综合竞争力而言，相信是值得参考与尝试的。

由于本人水平有限加之写作时间仓促，书中不少论述限于个人的分析和思考，难免有不足之处，我只希望能够将自己学习与了解到的有关低成本航空公司的信息作一次整理和回顾，与读者朋友们分享，并欢迎大家批评指正。

在此，谨对广大的读者朋友表示最诚挚的感谢！

公 鹏

2005年7月于北京

目 录

第一章 经营低成本的天空	(1)
第一节 什么是低成本航空公司	(2)
第二节 低成本航空公司的全球视野	(6)
第二章 以小搏大的蓝天事业	(17)
第一节 成本博弈	(18)
第二节 低成本冲击波	(29)
第三章 航空公司的破立之道	(39)
第一节 危难时刻笑傲江湖	(40)
第二节 宝剑锋从磨砺出	(42)
第三节 神定乾坤的西南精神	(52)
第四节 搏击蓝天的秘诀	(58)
第五节 在低成本天空下以人为本	(80)
第六节 点燃西南灵魂火炬的老板英雄	(87)
第四章 逆风起航	(91)
第一节 选择萧条 高飞远航	(92)
第二节 从零开始 放马蓝天	(95)
第三节 逆水行舟 成功有道	(101)
第五章 撼动欧洲的天空	(113)
第一节 橙色航迹	(114)
第二节 欧洲上空的劲风	(126)

第六章 谁来动中国的低成本航空公司	(139)
第一节 中国的 LCC 掀起你的盖头来	(140)
第二节 中国式低成本航空公司	(147)

后 记

第一章

经营低成本的天空

“降低成本是航空运输企业的长期目标，是关系到航空运输企业生存与发展的一个生死攸关的问题。”



——国际航空运输协会（IATA）首席
执行官切瓦尼·比西尼亚尼