



航空公司生存之道

Airline Survival Kit

[美] Nawal K. Taneja 著
于 剑 殷恒光 译

中国民航出版社

Airline
Survival
Kit

航空公司 生存之道

激烈的竞争和极低的利润率已经成为航空运输业不得不接受的事实。而如何在有限的空间内提高航空运输企业的盈利水平，就成为包括中国航空运输企业在内的全球航空承运人最为关心的问题。

ISBN 978-7-80110-779-4



定价：41.00元

民航管理译丛

航空公司生存之道

AIRLINE SURVIVAL KIT

(美) Nawal K. Taneja 著
于剑 殷恒光 译

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

航空公司生存之道 / (美) 塔佳 (Taneja, N. K.) 著;
于剑, 殷恒光译. —北京: 中国民航出版社, 2007. 4
ISBN 978-7-80110-779-4

I. 航…

II. ①塔… ②于… ③殷…

III. 航空运输 - 运输企业 - 企业管理 - 研究

IV. F560.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 045837 号

责任编辑: 姚祖梁

Copyright © Ashgate Publishing Limited 2003.

中国民航出版社通过中华版权代理公司购得本书中文简体字版权,
享有全世界发行的专有权。未经许可, 不得翻印。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2007-2050

航空公司生存之道

(美) Nawal K. Taneja 著 于剑 殷恒光 译

出版	中国民航出版社 (010) 64290477
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版	中国民航出版社照排室
印刷	北京今典印刷有限公司
发行	中国民航出版社 新华书店
开本	787 × 960 1/16
印张	10.25
字数	158 千字
印数	4000 册
版本	2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

书号	ISBN 978-7-80110-779-4/V · 158
定价	41.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

Airline
Survival
Kit

航空公司 生存之道

内 容 简 介

本书针对目前正在影响航空运输业的重要因素进行了深入的、详尽的探讨，并描述了许多航空公司的案例，向我们展示了它们经营成功与失败的情况和原因。认真研究国外航空运输企业成功与失败的案例，学习其成功的经验，借鉴其来之不易的教训，无疑会有助于中国航空运输企业提高自身的管理水平，增强我们的盈利能力。

民航管理译丛

《航空公司运营规划与管理》

《航空公司市场营销与管理》

《航空公司机队规划与管理》

《航空公司战略管理》

《航空公司财务管理》

《航空公司生存之道》

《航空运输管理中战略的制定与执行》

责任编辑：姚祖梁

封面设计：



中译本序

当前,我国民航已经步入新的发展时期。从外部环境看,随着世界经济的发展和经济全球化进程的加快,国际旅客和货物运输需求将持续增强;从国内形势看,随着中国经济的持续快速增长,全社会人员及物资流动总量势必呈上升趋势,对运输服务效率和质量也将提出更高的要求;加上未来北京奥运会、上海世博会和广州亚运会等重大国际活动的影响,民航必将迎来更大的需求。民航业的快速发展和国内外航空市场的逐步放开,要求我们各级管理人员及时更新观念、创新发展思路,认真学习和借鉴国外民航的先进管理理念和方法,促进民航事业全面协调可持续发展。

中国民航出版社引进出版“民航管理译丛”,其目的就是要将国外民航优秀的、成熟的经营理念和管理方式吸收过来为中国民航的发展提供借鉴。该套书包括《航空公司运营规划与管理》、《航空公司市场营销与管理》、《航空公司机队规划与管理》、《航空公司战略管理》、《航空公司财务管理》、《航空公司生存之道》和《航空运输管理中战略的制定与执行》等。内容涵盖民航管理、民航运输经济、航空理财等方面,具有版本新、实用性强等特点,并且作者均来自英美等民航发达国家,具有很强的民航管理经验和教学实践经验。这套书将是民航管理人员不可缺少的专业指导性书籍,希望各级管理人员能以宽广的视野、崭新的理论、积极的姿态,学习国外的先进管理经验,切实转变发展理念,创新发展模式,提高发展质量,把民航发展纳入科学发展轨道,为构建新一代民用航空运输系统,为国民经济和社会发展作出应有的贡献!

杨元元

2007年4月18日

译者的话

激烈的竞争和极低的利润率已经成为航空运输业不得不接受的事实。而如何在有限的空间内提高航空运输企业的盈利水平，就成为包括中国航空运输企业在内的全球航空承运人最为关心的问题。认真研究国外航空运输企业成功与失败的案例，学习其成功的经验，借鉴其来之不易的教训，无疑会有助于中国航空运输企业提高自身的管理水平，增强我们的盈利能力。

翻译本身就是一个再学习的过程。作为译者，我很高兴能将《航空公司生存之道》一书介绍给我国民航业和其他对此感兴趣的广大读者。本书针对目前正在影响航空运输业的重要因素进行了深入的、详尽的探讨，并描述了许多航空公司的案例，向我们展示了它们经营成功与失败的情况和原因。但中国对管理科学的研究还远未成熟，而其术语体系也带有较强的社会文化特征。中国现有的管理词汇也很难百分百地与管理科学的术语体系相对应，因此翻译过程也带有了一些创造色彩，例如在书中把 Airline industry 译为“航空公司业”。另外，香港、台湾以及大陆汉语对管理词汇的翻译各行其是，而译者所选择的译法往往是退而求其次的结果。为了增强本书的可读性，译者试图使用最通俗易懂的语言来反映原著的内容，尽力避免因译法不妥而扭曲了原作者的真实意图。

本书分为 6 章，探讨了航空公司业的发展动态及其如何面对结构变化中必须应对的问题，对全球航空旅客增长前景进行了有说服力的预测，分析了各种航空公司的经营模式，特别是能给一些企业带来持续盈利效果的经营模式。它的主要目的就是针对航空公司面对的多重挑战——长期不能盈利这一问题，作以情况介绍，并给出一些解释和讨论，同时也提供了一些机遇和可能的战略方案，以帮助航空公司走出零利润的困境。能适合所有航空公司的战略是不存在的，但是了解哪些战略已经发挥了作用，哪些战略还没有发挥作用，找出问题产生的原因和症状，可以给航空公司的管理者提供一个线索，以帮助他们找到适合自身的更好的解决方案。

本书共分 6 章。其中 1~3 章由于剑翻译；4~6 章由殷恒光翻译。于剑负责全书的审订。感谢郑兴无教授对我们的翻译给予巨大帮助。

由于我们的翻译水平有限，书中不妥之处，欢迎读者不吝赐教。

译者

2007 年 4 月于天津

原序一

当今世界大多数的航空公司，特别是实现网络运输的航空公司，既面临着过去十年所积累起来的结构性难题，也面临着 2001 年“9·11”恐怖事件给民航企业造成的无与伦比的困境。自 20 世纪 70 年代开始，航空公司对于本行业放松管制的主要回应就是开发了中枢辐射式航线网络系统、常旅客计划和复杂的收益管理系统。这种现象最早出现在美国，后来又扩展到世界其他国家。这些系统为航空公司提供了更多有效的操作手段，而且改善了其盈利能力。不过，正如本文作者在他的新书《航空公司生存之道》中描述的那样，航空企业的低利润率并没有明显改变。事实上，网络型大公司过分依赖这些系统和工具，从而受到了低成本低费用航空公司巨大的挑战。

在日本，从 1986 年开始，政府管辖的航空公司可以私有化，严格的航空管制逐步放松。全日空从 1986 年开始从事国际航空服务业务，2000 年日本国内市场的所有限制几乎都被解除（除了一些繁忙机场的航班分配）。东京是日本的经济和社会中心，航空需求也集中在那里。不过，由于东京地区的机场设施条件迟迟未得到改善，政府对羽田机场的国内航班和成田机场的国际航班都做出了限制。而且在这个地区没有备用机场。日本的这些机场的限制条件严重影响了新航空公司的进入，使它们不能取得像美国和欧洲的低成本航空公司那样的成功。

有人可能说东京机场的限制因素让现有航空公司可以免除竞争之苦。然而这也不是意味着日本的航空公司可以免受其他国家的航空公司所受的那种影响。我们已经看到尽管航空运输量不断增长，但整体收益在持续下滑。尤其在最近经济持续萧条的情况下，日本旅客对票价十分敏感，他们在寻找物有所值的产品和服务。

航空公司业全面放松管制的这种趋势还将继续。航空公司不再被认为是特殊或者稀缺的部门。市场开始变化，这对于航空公司的管理层也是一个挑战。我们必须满足顾客不断变化的需求。航空公司如何生存？这取决于航空

公司管理层所制定的战略。不是对于所有的航空公司都只有惟一的一个解决方案。这些解决方案会随着环境的变化而变化。

本书的读者，那些对这个激动人心的经济领域的命运感兴趣的人们，将会从中发现航空公司业目前正面临挑战的背景和结构。在《航空公司生存之道》这本书中，作者以企业经营的实际情况为例，分析了哪些战略已经发挥了作用，哪些战略还没有发挥作用。读者还可以知道未来使用哪些战略有效以及成功实施这些战略的必要条件是什么。我相信本书的论述可以给读者提供一个线索，以帮助他们找到适合自身的更好的解决方案。

全日空公司企划部副总经理 Masashi Izumi

2003 年 2 月 20 日

原序二

从 1978 年航空运输业放松管制后，航空服务产品发生了巨大变化，服务本身得到很大改善。在放松管制之前，航空公司给旅客提供的座位数很有限，票价也被严格控制，产品的差异化和市场的细分很不成熟。

在 1971 年美西南航空公司改革后，市场出现了一种新的模式。这种模式强调低成本、高标准服务和极低的票价。这种新出现的自由航空旅行使旅客的数目创下新纪录。市场规模进一步增加，其活跃程度也进一步提高。这样，可以乘飞机出行的人比以往任何时候都多。

当我在 2003 年初写这个序言的时候，我们这个行业发生了彻底的变化。“服务更多、票价更低”的买方市场革命正全速发展。传统的网络型航空公司竭尽全力来使其产品满足旅客的需求。机场致力于满足旅客对安全性所提出的新的、更有挑战性的要求。这将不可避免地会增加成本压力，竞争也变得空前激烈。这无疑是航空运输业发展史上的里程碑。

对于那些对本行业的发展变化很感兴趣的人来说，作者的新书《航空公司生存之道》是一个很好的、令人信服的指南。这本书列出的研究话题，通俗易懂，可以引导读者对深层次的复杂问题作出谨慎的评判。我认为作者对于普通员工和管理层在这些变革中所发挥的作用的评判是很有道理的。很明显，作者通过对航空运输业的长期研究，针对目前正在影响本行业的重要因素进行了深入地、详尽地探讨。航空运输业是世界经济的重要组成部分，我衷心地向所有关心本行业命运的人士推荐本书。

美西南航空公司航班计划副总经理 Pete McGlade

2003 年 2 月

原序三

航空公司业几乎从其一开始就是一个极为重要和复杂的行业。人们普遍对该行业比较感兴趣。许多国家都把它们的航空公司看作是国家安全的象征和国家的骄傲。新闻媒体也在不停地报道航空公司安全、票价和服务等相关内容。

航空公司经营的结果是：投资者几乎没有经济回报。航空公司传统上都有足够的、甚至是过量的融资渠道，不过，由于作者在本文中提到的那些原因，航空公司的竞争挤掉了大部分利润。结果是许多企业倒闭，需要频繁地在经营模式、价格及航班计划的策略和劳动力成本方面进行改革。但目前，航空企业发现它们正处在危急之中，它们再也不能像以前那样泰然自若。大多数航空公司都面临着同样的挑战：适应或消亡。

在《航空公司生存之道》这本书中，作者描述了许多传统航空公司的范例。他运用广博的知识以及对国际上的航空公司熟悉的优势，给我们展示了航空公司失败的情况和失败的原因，也展示了那些在 20 世纪 80 年代和 90 年代刚刚获得成功的运作。低成本航空公司在欧美和其他地区的增长、以及大众对于低成本航空公司的追捧改变了航空公司管理者、员工、投资者和顾客之间的关系规则。

这里没有能适合所有航空公司的战略。对于绝大多数拥有大规模网络航线的航空公司来说，试图转变成像美西南和瑞安航空公司那样的低成本航空公司是很难做到的；而且它们也不应该这样做。但是它们都必须转变成能够生存的、盈利的航空公司。有时候，像英国航空公司实施的“规模与结构”工程那样，这些航空公司也成功地实施了很多变革。其他的例子有：合众国航空公司和美国联合航空公司正在向法院申请破产保护。如果这样有用的话，就可以重组其成本结构，达到能够生存下来的水平。大部分航空公司都知道，要在 21 世纪的航空市场上取得竞争优势，就必须最大限度地降低成本，尤其是其劳动力成本。

这本书并没有解决所有的问题。不过解决所有问题又怎么可能呢？但有一点他做得很好，这就是找出了这些问题以及产生的原因和症状，而且能帮助我们思考这些问题，从而解决自己航空公司中存在的类似问题。

美利坚航空公司收益管理部副总经理 Scott Nason

2003 年 2 月 10 日

原序四

2002 年对于世界上大多数航空公司而言是历史上最困难的一年。据瑞银华宝 (UBS Warburg) 估测, 2002 年秋季公开上市的航空公司的亏损累计将达 22 亿美元。像欧洲的瑞士航空公司、比利时航空公司和北美洲的中途航空公司和前卫航空公司再也不能承受亏损, 不得不停止运营——其中三家死而复生, 重立新招牌就另当别论了。本书的第 11 章将论述美国排名前 6 位的美洲航和美联航的一些经营情况。然而它们还没有复苏的迹象, 这种困境恐怕会持续下去, 甚至可能走向尽头。

很明显, 航空公司经营急需调整。这对以传统的全式服务模式运营的网络型航空公司可能更为重要, 此间许多低成本航空公司都已经克服种种苛刻的条件并盈利。《航空公司生存之道》为我们提供了十分有用的观点, 使得面对多重挑战和战略选择的航空公司能够应对持续的危机和结构性的障碍。

如何应对这些挑战? 显而易见, 不可能把低成本航空公司的模式照搬到“老式”的载旗航空公司中。对于汉莎航空公司和其他一些成功的航空公司而言, 应对挑战的办法就是把成本管理作为每个航空公司运营的核心。但是因为历史原因, 传统的航空公司面临着内部和外部不同的条件和限制。

顾客需要航空公司为其提供世界范围的全程无缝隙的航空服务, 这就为全球化的增长搭起了舞台。现今没有哪家航空公司能独立提供一套满足顾客这种要求的服务。解决的办法是持续地致力于整合各自的航线网络和服务, 形成全球化联盟。全式服务航空公司作为市场的一极占据着市场主要地位, 而这种联盟体将成为在其与作为市场另一极的低服务标准的航空公司竞争中获得成功关键因素。而在这两种模式之间生存会变得越来越罕见。

换一种思考方法, 虽然低成本航空公司好像正在做着正确的事情, 但这种航空公司在行业中逐步衰退也是不可避免的。特别是在欧洲, 我们正在进行的疯狂建设勾起了我们对有关新经济浮夸现象的回忆。本书的读者会知道这种现象的结局是什么。运力过剩这个航空市场综合症将会导致致命的竞

争，市场也将为此付出相应的代价。

无论是全式服务、全球化联盟集团航空公司还是低成本航空公司，关键是要有清晰的战略，使自己与竞争对手区别开来。本书所展现的机会和战略并不是能适用于所有的环境和每个航空公司。然而，我认为每个读了这本书的人都会受到书中观点的启发并引起更深层的思考。

德国汉莎航空公司联盟副总经理 Carsten Spohr

2002年3月

前 言

在 2002 年初，一些在航空领域的同事跟我一起讨论了在这个行业中不可逾越的甚至是致命的问题。我十分关注这个话题。这本书中，我将尽我所能，公正地阐述我们在经营中所产生的矛盾和制约因素。我们正在又一次失去大量的资金、雇员和顾客，面对此次危机传统的解决方法似乎无能为力。这个危机如果不能彻底的解决，将会存在下去。下面就是针对航空公司遭遇的多重挑战——长期不能盈利这一问题的情况进行介绍、解释和讨论。书中也提供了一些机遇和可能的战略方案，以帮助航空公司走出零利润的困境。

我的读者就是你——我的同行——航空公司的主管、董事会成员、大股东、企业家、政府的政策制定者、工会领导人、投资实体、飞机制造商、机场运营商，还有其他航空产品及服务的供应商。这本书也适用于那些希望了解航空运输行业的机遇和问题的读者。

我的办法是对以下方面提供客观的分析和务实的观点：①航空公司经营的复杂性；②应对多重挑战时成功与失败的战略方案；③关于旅客的增长和其他地区性分布的预测（未来前景）；④可选择的经营模式，这里重点放在如何使航空公司或其他产业领域的商业运营能够获得持续的成功。

首先，“低成本、低费用”的意义不言自明，但对于那些不熟悉该行业的人来说，本书通篇频繁使用的“传统航空公司”的含义却需要界定。它的定义是指那些提供全式服务的航空公司。这些服务包括订座（例如通过旅行社，呼叫中心，还有新兴的网络）；飞机起飞前一系列可选服务（例如确认座位和特别餐）；种类繁多、条件各不相同的票价；机场的旅客服务代理帮助客人办理值机、行李托运以及登机口通行；常旅客计划；典型的机上多舱位服务级别；还包括机队中各种不同类型的飞机在航线网络中的配置，为旅客提供转往其他航空公司的航班的中转选择。

拥有大规模航线网络、提供全式服务的航空公司可能会抱怨我们在这本书里经常提到低成本低费用的航空公司，其实它们仅仅是改变目前环境的一种力量。当“9·11”（第二种力量因素）发生后，整个行业的需求量停