

THE SECRET OF FREE AIR TICKET

0元机票 的秘密

亚洲航空的低成本试验



陈旭著

大保

空中沃尔玛

穷游东南亚

从负债四千万到资产百亿
文艺青年玩转航空公司

粉丝
经济学

图佳出版社



0元机票 的秘密

THE SECRET OF
FREE AIR TICKET

陈旭著



团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零元机票的秘密 / 陈旭著. -- 北京 : 团结出版社,
2014.1

ISBN 978-7-5126-2121-3

I. ①零… II. ①陈… III. ①航空公司—营销模式—
研究 IV. ①F560.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第229174号

出 版：团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街84号 邮编：100006)

电 话：(010) 65228880 65244790

网 址：www.tjpress.com

E-mail：65244790@163.com

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中印联印务有限公司

开 本：710×1000 1/16

印 张：16

字 数：205千字

版 次：2014年1月第1版

印 次：2014年1月第1次印刷

书 号：978-7-5126-2121-3/F.147

定 价：39.80元

(版权所属，盗版必究)

航空业也可以炫酷

马 澈

《乔布斯传》的读者中，有的是期待获取乔布斯的商业智慧，更多的却还是果粉，他们用这本书来缅怀这个改变他们数字生活的人，延伸自己和苹果的关系及情感。

打开陈旭这本书，我很快沉浸其中，几个小时的阅读过程中，体验到了难得的畅快感和愉悦感。在我个人的阅读经验中，这并不常见。在一个卖萌、卖小机灵、卖弄玄虚的图书时代，这样一本真实的书属于异类。

陈旭是一位优秀的商业记者，熟悉他的人知道，他还是一个真正的、绝不装逼的文艺青年。他要么在北京，要么就在旅行的路上。这本书里面讲述的故事，不仅是他的商业观察，也是他自己的亲身经历和倡导的生活方式。我相信，这本书不是为亚航而作，而是为他自己而写，为我们每一位亚航的粉丝而写。

这本书像是一本同人作品，融入了陈旭、太阳1975、三少、越野快乐曾小小、豆瓣小组、穷游网的集体情感。作为陈旭的“教徒”，我的第一

次东南亚旅行也是通过亚航实现的，能在这本书上留下一些话，是我非常荣幸的回报。

在这个丰裕的时代，似乎很难再找到市场的空白点，于是很多企业都在追逐潮流，炒作概念，用伪装的产品来赢得客户。而我们却常常忽视了商业的本质。商业的本质是产品，产品的本质则是价值或福利。

亚航所做的，与其说是颠覆，不如说是回归。航空的本质是什么？是花总“乘飞机装逼指南”中描述的各种行为艺术，还是一次次乏味的机场接驳？航空的本质是出行，不在旅途，而在目的地，在于让你更加便宜、更加愉快地到达。如果你不能出发，航空的各种服务就完全失去了意义。亚航所做的就是“现在人人都能飞”，让你毫无负担地启程。

无论是在西方还是东方，这一定位都是至关重要的。我很欣赏陈旭书中所说的，我们是一个被“囚禁”在土地上的民族。亚航提供的廉价机票、遍布东南亚的航空网络，让很多人第一次飞向了神秘的远方。按照亚航的统计，乘坐亚航飞机的乘客中，有接近一半的旅客是第一次飞行。毫无疑问，亚航提供的产品增进了他们的福利，甚至改变了他们的生活。

这是真正伟大的产品。如同微软的操作系统、苹果的操作界面、360的安全软件、微信的社交工具，都是廉价、便利，能让人们立即享用的底层产品。然而，这类产品多集中在互联网领域，亚航的难得之处在于，它把航空服务也变成了这种产品。

虽然提供的是廉价机票，但亚航这个品牌却不让人感到廉价。亚航非常重视营销和服务，避免了中国这一低成本大国里很多企业的失败之路。

在当下急剧变化、嘈杂、碎片化的传播环境中，一个品牌需要一个引爆点，一个让人惊喜、尖叫的沟通元，不然很难抓住人们的注意力。亚航

的引爆点就是“大促”，利用价格这一最有杀伤力的武器，牢牢抓住无数人的眼球。一般企业的大促是临时性的，是促销活动。亚航却把它常规化，将之转化为传播活动。亚航的大促无损其品牌形象，相反却更彰显了其品牌的经营理念——为客户创造价值。在执行上，亚航充满创意，像“high-five”这样的活动，既制造了话题，又让网民参与进来，有其独特的魅力和仪式感，从而使之成为一个公共事件，成为亚航和粉丝的节日。正是这样，喜爱大促的人们才亲切地叫它“大醋”。

营销理论中有一个核心的模型是“转化漏斗”。比如说，一次大促能够吸引尝试型的客户，但是如果缺乏维系，这批客户中的多数就会流失，后续的转化会大幅下降。我们面临的消费者好像是游牧民族，逐水而居，居无定所，如何把他们留下来？亚航以大促为基点，将之拓展为生活方式，以此为核心沟通元，去提升品牌，维系品牌与客户的关系。

于是，我们发现了红色机身，林肯公园音乐，Old Town咖啡，微博女皇陈凯霖。关注“亚航之家”新浪微博，你得到的不仅是航班信息和促销信息，更多的是目的地指南和贴心、生动的旅行贴士，你可以在这里找到属于你的旅行方式和乐趣。“亚航之家”绝对是企业官微中的一颗明珠，其全球性社交网络的粉丝量在航空业位居第一。它可能不像某些段子官微那么引人关注，但它在扎扎实实地做服务，做一种理念的沟通，能够真正为网民带来价值，为品牌创造粘性。

与亚航接触多了之后，很多人都能感受到亚航有趣、酷玩的个性。可口可乐曾经提到品牌权属正在转移，过去我们常说这个品牌是属于企业的，但是现在，一个品牌更多的是由客户所拥有和创造的。亚航和我们一样热爱生活，亚航是我们的品牌。

高高在上的品牌崇拜已然崩塌，热爱、亲密的品牌神话正在涌现。这样的品牌神话不是大众传播创造的，而是粉丝创造的，这一点在社会化网络时代更加凸显。很多人对粉丝有认识上的错误，认为粉丝是无脑、疯狂、病态的。但文化学者亨利·詹金斯和约翰·费斯克告诉我们，粉丝是积极的参与者甚至反抗者，他们反抗官方文化和主流文化，积极参与到文化生产和传播过程当中，并且形成一个广阔的粉丝社群，成为文化中最有活力的力量。

亚航的成功之处在于它所凝聚的上百万粉丝，这些粉丝认同亚航的价值观，倡导这种旅行和生活方式，志愿贡献抢票攻略、出行攻略，彼此互助，通过亚航联系在一起。

陈旭也是一位资深的互联网观察者，他在亚航身上解读出了互联网思维，这样的碰撞和分析，为传统行业的互联网转型提供了一个鲜活的样本。

亚航是一家轻重融合的公司。在追求品质和服务方面，亚航非常舍得投入，买下了专用的LCCT航站楼，投资航空培训中心，这些重资产能够确保亚航为客户带来最好的用户体验。而在营销和运营上，亚航又具有极强的互联网思维——以线上营销为重点，进行预售和网络销售，C2B销售模式，先获得订单需求再安排航班资源。亚航的商业模式也具有浓厚的互联网色彩——基础产品低价，通过增值产品提高收益；从用户需求出发，搭建平台，引入合作伙伴提供旅游链条上的各项服务，形成一个完整的商业生态。

航空业有两个叛逆者，一个是维珍，已经成为经典的商业和品牌案例，另一个就是亚航。在本书中，你会看到一家航空公司如何变得更轻、更酷，甚至颠覆一个行业！

（作者系中国传媒大学广告学院讲师）

廉价航空照亮梦想

叶孝忠

不久前，一个朋友趁着大促买了一张超级便宜的机票。在电话里，他滔滔不绝地描述着一场三个月后的旅行。他的兴奋仿佛让我看到了多年前的自己，那时的我也惊讶于机票可以如此便宜，感叹旅行不再只是电脑屏幕上别人的攻略和图片。

我想起小时候第一次搭飞机，那是我第一次知道还有空中小姐这种职业，第一次从高空俯瞰这个世界，第一次感受到科技的美好——它让一个晚上的舟车劳顿变了60分钟的飞行时间，甚至连卖相不佳的飞机餐也令我食欲大振。如果说旅行是一场每个人都可以一做再做的美梦，飞机就是让人快速梦想成真的神奇“魔毯”。

然而占据了旅行费用绝大部分的机票，永远是心头之痛。记得有一次为了买一张优惠机票，我竟然得转机三次，让旅行变得大费周章。但有了廉价航空之后，航空旅行不再那么高不可攀。

朋友要去诗巴丹。那是我认为的东南亚最漂亮的岛屿（没有之一），

如果没有廉价航空在旁鼓噪，这个目的地或许会一直被养在深闺。从经济角度考虑，廉价航空自然也想飞往热门景点，但对于廉价航空来说，开辟一些较为偏远的目的地或许更占优势，皆因这些冷门的地方需要更多的旅人，也愿意和廉价航空合作，以带来更多的旅游收益。

先有目的地，才有旅行；只去自己熟悉的目的地旅行。这种过时的旅行观念谋杀了太多旅行的乐趣。最起码对我而言，廉价航空最有意思的地方是开拓了我们的视野，为我们提供了更多的选择和截然不同的旅行方式。

记得我在新加坡《联合早报》工作的时候，本区域的低成本航空业正在兴起，周末能去的地方多了起来。利用廉价航空，我们能去曼谷住精品酒店，甚至只是为了吃一顿冬阴功，过一个高端大气上档次的假期。节省了机票的高额费用，就能把钱花在吃和住上面，这绝对提升了旅行的品质。

越是成功的商业个案，越值得研究，而这本书告诉我们成功往往源于有创意的点子。廉价航空是如何兴起的？它是靠怎样的商业方程式来计算成本和创造收益？它又如何和传统老牌的航空公司竞争？这些问题的答案都能在这本轻松好读并资料扎实的书里找到。

我的朋友陈旭写的虽然是亚航的发迹史，但他想告诉大家的其实是：梦想，我们最需要的梦想，其实也并不那么难以实现。

（作者系Lonely Planet（《孤独星球》）中国项目组出版人）

小镇青年的大理想

王潇雨

这本书，是一个一直自诩为小镇青年，其实内心不安躁动狂野风骚文艺（以上略含合理夸张成分）不愿在死宅中发傻，宁可在浪荡中发疯的信息强迫症患者宏大自我价值实现计划中的一小部分。

之所以这样说，是因为我与作者在并不遥远的过去经常上演“一天深夜，二人同房，三四杯酒，吹牛到五更”的戏码。墙角悄然堆积的空酒瓶间，文艺青年心中那些现实或不现实的构想，渐渐如电线杆上老中医广告一般“糊满”他那张神似青年偶像赛车手作家的脸。而我始终没把那些难以分辨的醉后妄言抑或潜藏心底的家庭梦想太当回事。

直到九月初的某一天，作者带着小镇青年特有的羞涩邀请我为他的新书作序，我才意识到或许只有自己才是空想美梦主义者，而其他人都为在证明自己的存在感而做着这样或那样的尝试，不管方向是否正确。

正是那些价格低廉的航空旅行使得被过度保护、刻板教育的这一代人有机会脱开樊笼。渴望冒险的青年背着包寻路于这颗星球的各个角落。即

使不知道自己究竟能走多远，仍想尽力去阅读这世界的精彩。

终究有一天，孤身上路的潇洒会变为携家带口的凡俗，但那不会成为累赘，你还会继续你那追逐Little Big Planet的脚步。

作为一个有职业道德的“书托儿”，在写下这些东西之前，我非常认真地把书稿的内容通读了一遍。尽管身为一枚多年混迹于航空业，无甚作为、贵在脸儿熟的媒体工作者，与这本书中讲述的那些人、经历的那些事有着高度的重合，甚至在某些方面较作者有更为深入的了解，但我深知自己在如何将想要表达的内容通过流畅并有趣味的文字呈现，同时将这些文字搭建于一个具有核心观点的架构之中的能力方面，与作者相比差之甚远。

最后我想说的是，作者本质上依旧是个长期生长于客厅沙发里的文艺宅男，因为他已经结婚了。

（作者系资深航空记者）

前

言

每个人都会对自己的第一次记忆犹新。

2009年夏，我辞去在媒体的工作，决定开始为期半年的旅行。

作为一个专注于商业模式报道的记者，之前我从不认为自己占有的信息优势也能转化为“福利”，那时我已经深入了解过亚洲航空，并做过相关报道，但从没体验过它的产品。

我想，这家公司值得一试。

翻出《孤独星球》（*Lonely Planet*）关于东南亚旅行的部分，我把自己要去的国家和亚航的航线图一一对照，然后开始了刷票工作。我的原则是：行程跟着机票走。最终，我花了三千多元，预订了8个航段，涵盖5个国家。

在中国西南部游荡一个多月后，我从桂林出境，前往马来西亚吉隆坡。

对于一个商业记者来说，并不乏出国采访的机会，但只身一人出国旅行，那还是我的第一次，坐在亚航红色的飞机上，我既兴奋又忐忑。

那次长途旅行是我人生里最美好的体验之一，就连那些为赶早班飞机，在吉隆坡低成本航站楼（LCCT）里过夜的辛苦，也都化为甜蜜的回忆。

第一次真切感受到廉价航空的魅力后，我成了亚航的“粉丝”，回来之后，我更是成了亚航的义务宣传员。

我的中学同学，一个生活在内地小镇的青年，在我的“指导”下，“大促”时抢到机票，带着自己的新婚爱人去泰国完成了蜜月旅行。

这件事成为他那个小圈子里的“轰动新闻”。在信息闭塞的小镇，很少人知道出国旅行不需要英文很好，不必通过旅行社，更没人相信出趟国的成本跟去趟省城差不多。这位中学同学后来跟我聊起时还觉得不可思议，他说，亚航增进了普通中国人的福利。

当然，我周围的同事们受到的影响更直接一些。一位同事第一次搭乘亚航后，回来兴奋地告诉我：“他们的飞机落地后放的竟然是林肯公园的歌！”显然，这是他乘坐国内航班时不曾有过的“用户体验”。

后来，我又成功抢到“0元机票”，并成就了史上最“廉价”的一次旅行。2009年11月11日“光棍节”零点，亚航传统的年度大促销，放出了100万张免费机票。这是亚航历次零价机票促销中规模最大的一次，意味着“抢票人”不用凭运气就能获得0元机票。

通宵奋战一个晚上后，我抢到天津往返吉隆坡、吉隆坡往返巴厘岛的0元机票（当时亚航还取消了燃油附加税），同时，我还抢到了亚航旗下图恩（TUNE）连锁酒店每晚30多元人民币的促销旅馆。这样算来，整个行程的成本，包括机场建设税和北京往返天津的交通费在内，只有不到一千元人民币。

后来的后来，因为工作关系，对亚航的了解越来越多，也越来越喜欢

这家公司。我认识了很多在亚航工作的朋友，他们的专业和热情令人印象深刻；我还认识了很多很多亚航的“粉丝”，听到了很多和亚航有关的“传奇”故事。

也是从亚航开始，我对廉价航空产生了浓厚的兴趣。它回归了飞行的本质，大大降低了旅行中的交通开支。对于热爱旅行的人来说，廉价航空就是最大的出行福利。便宜的机票不仅带来更多的旅行机会，也不断延伸着旅行的边界。

这也促使我以更大的热情深入了解廉价航空。我先后搭乘和体验了国内的春秋航空、西部航空和欧洲的瑞安航空（Ryanair）、易捷航空（EasyJet）等廉价航空公司，不断积累着对廉价航空的认识。

事实上，这个行业并非外界看上去那么光鲜。航空业有一个段子：想从千亿富翁变成千万富翁吗？来做航空公司吧；想变成百万富翁，直到最后成为穷光蛋吗？那就继续做下去吧。

航空业是一个典型的“大资本、大投入”行业，而收益率又极易受经济周期和燃油价格的影响，所以“某航空公司因经营不善而破产”对于航空业来说不算什么新闻。同时，航空业也是一个带有“公共属性”的行业，天然受到国家意志的左右。

亚洲航空公司的特别之处在于，它不仅通过商业模式的创新在这个充满了“炮灰”的行业中成长起来，还在“国有航空公司”的重重包围中闯出了自己的一片天。这是一个勇敢者的故事，也是一个智慧者的故事。

不过，这家公司并不喜欢宣扬自己创业时的艰辛卓绝，而总是强调自己的坚持和梦想，甚至，这家公司以“有趣”定位自身企业文化。

此后，我又多次搭乘亚航去旅行，见证了这家公司带给中国人的变

化——它的确改变了一群人的出行方式，影响了很多人的价值观，“人民的航空公司”真正实现了“我为人人，人人为我”。

当然，亚航并非完美，高速扩张带来的人力资源紧张、资金匮乏以及管理失控，正在考验领导者的智慧。在提供了价格低廉的机票之后，怎么进一步提高用户体验，也成为等待亚航解决的一个难题。

好在亚航是在挑战中诞生的，从来不缺乏应对挑战的经验。

随着2012年亚航在中国的航点达到两位数，亚航在中国内地正获得越来越多的关注和越来越大的影响力。作为一个记者，我有着不可抑止的冲动，想把亚航的故事记录下来，分享给更多的人。

“现在人人都能飞”，亚航的这句口号和标签，也可以是每个人的理想与现实。

对于长期被“囚禁”在土地上的中国人来说，我们更需要与梦想有关的飞行和旅行。

目

录

序一 航空业也可以炫酷 马 澈 / 001

序二 廉价航空照亮梦想 叶孝忠 / 005

序三 小镇青年的大理想 王潇雨 / 007

前言 / 009

第一章

机票杀手

“大醋”，大促 / 006

0元机票 / 010

价格屠夫 / 013

● 抢购亚航廉价机票的“十二条军规” / 018

第二章

低成本航空加减法

低成本航空法则 / 025

亚航模式 / 030

踩地雷 / 038

● A320和低成本航空 / 043

第三章

生意和创意

空中沃尔玛 / 053

“抢生意”的艺术 / 055

那些传统的新想法 / 057

本质是广告公司? / 064

• 低成本航空向左, “七星”航空公司向右 / 067

第四章

亚航式生活方式

牵手Expedia / 078

品牌繁殖 / 080

生活方式“托拉斯” / 084

• 向亚航提问 / 087

第五章

华丽的冒险

平民航空家 / 095

银行家和艺术家 / 103

微博女皇 / 105

东尼的“师傅” / 112

• 布兰森: Think Different / 116