

航空公司战略管理

Strategic Management in the Aviation Industry



[德] 沃纳·德夫曼 赫伯特·鲍姆 主编
斯蒂芬·奥尔巴克 萨沙·阿尔伯斯
于 剑 等译

中国民航出版社

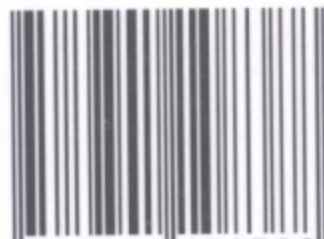
航空公司战略管理

Strategic Management in the Aviation Industry



本书汇集了多位学者和业内专家的研究成果，对航空运输战略管理领域内的诸多问题，从经济管理基本理论与企业实践的角度，运用丰富的案例和实证分析方法进行了详尽的阐述与分析。各位作者均另辟蹊径，以剧烈动荡的航空运输市场为背景，将经济和管理问题整合在一起，为广大读者提供了许多问题的新解决方案和分析角度。

ISBN 978-7-80110-838-8



9 787801 108388 >

定价：98.00 元

民航管理译丛

航空公司战略管理

Strategic Management in the Aviation Industry

[德] 沃纳·德夫曼 (Werner Delfmann)

赫伯特·鲍姆 (Herbert Baum)

斯蒂芬·奥尔巴克 (Stefan Auerbach)

萨沙·阿尔伯斯 (Sascha Albers)

主编

于剑 等译

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

航空公司战略管理/ (德) 德夫曼 (Delfmann, W.) 等主编; 于剑等译. —北京: 中国民航出版社, 2008. 10
ISBN 978-7-80110-838-8

I. 航... II. ①德... ②于... III. 航空运输—运输企业—企业管理—文集 IV. F560.6—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 135870 号

责任编辑: 王迎霞

Copyright © Ashgate Publishing Limited 2005.

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 01-2007-2049

航空公司战略管理

[德] 沃纳·德夫曼 (Delfmann, W.) 等主编 于剑 等译

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)

排版 中国民航出版社照排室

印刷 长城印刷有限公司

发行 中国民航出版社 (010) 64297303 64290477

开本 787×960 1/16

印张 32.75

字数 568 千字

印数 2000 册

版本 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-838-8

定价 98.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

中译本序

中国民航经过改革开放 30 年来的高速增长，取得了令世人瞩目的成就，定期航班运输总周转量在国际民航组织缔约国当中的排名已达第二位。在快速发展的同时，我们也要清醒地看到，中国民航业在较长时间内仍将处于成长期。众所周知，民航业是一个技术、资金和劳动力密集的行业。可以说我国已经是一个民航大国，但距民航强国还有相当大的一段差距。原因就在于，我国民航运输企业在战略规划、科学管理、系统运营和国际竞争力等方面与发达国家的民航企业还有较大的差距，民航业的专业人才数量和质量与快速发展的民航业之间不相匹配，从业人员的素质亟待提高。所以，中国民航的发展急需科学的理论指导，以提高中国民航的整体运营水平。

中国民航出版社引进出版的“民航管理译丛”恰逢其时，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发展提供借鉴，对于提高我国航空从业人员的专业素质大有裨益。“民航管理译丛”的出版使得我国民航管理人员有机会全面、系统地学习目前世界最前沿的航空公司运营管理知识，对推动我国民航运输管理理论的发展，提高我国民航管理人员的专业素质，推进中国民航从经验管理向科学管理转变等诸多方面将起到推动作用，丛书的出版对提高我国民航科技水平，尤其在运营管理水平方面有非常积极的借鉴意义。

民航管理软实力的提升，是民航业发展的必经之路。建设和谐民航、科技民航、平安民航，提高民航业的管理水平，需要每一位民航从业人

员积极吸收西方民航发达国家的管理经验。希望无论是民航业的政府管理人员，民航院校的专家学者，还是航空运输的从业人员，以开放的心态、钻研的治学精神，切实更新发展观念，创新管理模式，提高发展质量，围绕安全发展、和谐发展、效益发展和绿色发展的主题，运用科学发展观推动民航的科学管理，促进我国民航增长由粗放型向集约型转变，为使我国由民航大国转变为民航强国作出贡献！

中国民用航空局局长

李致祥

译者的话

航空运输市场的进一步放松管制、飞机制造技术的革新以及低成本航空公司等新竞争者的加入，诸多因素正使航空运输业经历着巨大变革。而从全球航空运输业整体来看，直接产生收益的航空公司业也一直是一个微利产业，但国际金融市场和油价的剧烈动荡以及其他各种外部影响因素正不断冲击着其盈利能力。如何在竞争激烈的市场中求得生存与发展成为各航空运输企业管理者关心的焦点。加强战略管理正是解决这一问题的重要途径。

战略管理能够帮助企业适应环境变化、合理分配资源、激励员工高效率完成任务、激发团队协作能力，以保证企业的可持续发展。作为译者，我们很荣幸能够将《航空公司战略管理》一书介绍给我国航空运输业和其他对此感兴趣的广大读者。本书汇集了多位学者和业内专家的研究成果，对航空运输业战略管理领域内的诸多问题，从经济管理基本理论与企业实践的角度，运用丰富的案例和实证分析方法进行了详尽的阐述与分析。本书文章的作者另辟蹊径，以剧烈动荡的航空运输市场为背景，将经济和管理问题整合在一起，为广大读者介绍了航空运输战略管理领域许多问题的新解决方案和分析角度，使译者也收获颇丰。

本书第一部分讨论了客运航空公司的发展及其战略焦点问题。作为航空运输业主体的航空公司，其发展趋势将主导整个产业的方向。随着航空自由化程度的逐渐加深，航空市场将进一步实现全球联盟以及航空公司的重组与并购。各国政府均出台各项法律、法规和政策以应对此种趋势，并维护本国航空公司的成长。同时，不同商业模式的航空公司各有其优点和成功之处，如德国汉莎、东南亚和德国的低成本航空公司等。但四种主要商业模式（网络型、包机、地区、低成本）的航空公司为了巩固自身市场地位，或吸

取对方的成功经营要素，或采取新的战略，因此航空公司商业模式似乎带有明显的趋同化趋势。本书第一部分详细阐述了上述问题，并从动态竞争和多市场角度分析了同时在多个相同市场竞争对航空公司经营战略（相互合作与孤军奋战）的影响。

本书第二部分主要讨论航空联盟的重要性。航空联盟是网络型航空公司巩固其商业模式、获取收益的重要途径，专家们从市场、资源和制度经济学的理论和实践的角度，并运用构建利润指数等实证分析的方法，证明了航空战略联盟可以帮助航空公司规避风险、降低成本并增加收入。但如何建立稳定的联盟成员内部关系将直接关系到联盟这种新型组织模式的成功运行，这将涉及联盟的界面管理以及收益的分配。

本书第三部分论述了机场及其所面临的战略挑战。战略管理一直是航空公司关注的问题。然而作为激烈动荡的航空运输业重要组成部分的机场，尤其是机场管理公司也应建立一种商业式的、战略式的管理思想。由于恐怖主义、传染疾病等外部冲击、航空公司业结构的变化、与周边地区的非航空发展和规划体系之间的融合以及机场所有权的变革等原因，当前机场业正经历着一场前所未有的全球性变革。除了构建安全、可靠的航空网络这一基本需求以外，寻求不断扩张的途径也成为机场公司管理层以及各国政府主管部门思索的问题。在今天，当机场所有权发生变革的时候，机场间的合作与并购，以及国际化战略成为机场公司，尤其是私有化机场公司扩展其经营范围的重要途径。另外，各国政府均意识到发展综合交通运输的重要性，而机场公司管理层也认识到综合交通运输给机场的发展带来的潜在机遇，如增加客流量、促进客户即航空公司的发展、加强客户忠诚度以及开发创新型“无缝隙旅行”产品和物流服务等。本书以法兰克福机场为例，评估分析了联合运输的优势、目前存在的问题与解决办法，以及联合运输的发展趋势。

货运业务在航空运输中占有重要地位，本书第四部分探讨了货运航空公司的战略选择问题。航空货运是国际贸易的重要支撑，其成功与否取决于是否具有高效、安全可靠、低廉的运送能力和运输网络的通达性。同时，航空货运业也是全球物流价值链的一个重要环节，全球物流公司也正在实施将航空货运纳入一站式物流服务供应链的战略。该部分针对以上这些问题，研究分析了航空货运公司联盟、航空货运定价新方法（费用卡片法）和建立联营网络等问题。另外，航空枢纽的发展给航空运输业以及航空业的下游相关

产业带来巨大收益，本书提出了 HW 框架法分析航空枢纽所处的战略发展阶段，以期指导航空枢纽的下一步发展工作。

航空运输业是个环境敏感型产业，会受到宏观经济、社会文化风俗、人口因素、自然灾害以及突发事件等诸多因素的影响。而航空运输业本身也会对周边经济产生反作用。其中机场对所在地区的经济增长、收入及就业水平的增长带来了明显的积极效应，但同时也对周边地区环境带来负面影响。另外，航空公司发展战略以及对网络、机队结构、分销系统和联盟的管理也可以对诸如铁路运输的发展带来启迪。本书第五部分即利用战略管理等基本理论和实际案例探讨了航空运输业与其环境之间的关系。

整个翻译过程是在忠于原著的原则下进行的。翻译小组成员多年在中国民航大学从事航空运输企业管理领域的教学和研究工作，各有所长，并对航空运输业动态有着深入了解。本书共分五个部分 26 篇文章。其中第 1、4、6、7、10、19 篇文章由王任翻译，第 13、20、21、22 篇文章由殷恒光翻译，绪论和第 2、3、5、8、9 篇文章由李艳伟翻译，第 11、12、23、24 篇文章由褚衍昌翻译，第 14、15、16、17、18、25、26 篇文章由张艳玲翻译，全书由于剑负责统稿和终审，翻译小组对全书的图、表和缩写进行了统一和校对。

翻译小组力图使用通俗易懂的语言反映原著的内容和作者的真实意图。由于我们的翻译水平有限，书中不妥之处，欢迎读者不吝赐教并与我们进行探讨。

译 者

2008 年 9 月于天津

前 言

本书的编写离不开科隆大学编者们的长期协作。当 Werner Delfman 和 Herbert Baum 决定针对他们的专业（运输经济和物流/战略管理）开设一门与航空公司和机场相关的课程时，将经济和管理问题整合在一起并与航空公司紧密联系就是这门课程的基础。因此，在课程发展的早期阶段以及后来的教学中让汉莎咨询参与进来就是顺理成章的事情了，因为他们和汉莎的这个子公司一直保持着非常好的合作关系。我们和学生热烈讨论的焦点以及对该行业战略管理问题的理解，尽管都是无可置疑并中肯的，但在关于目前的问题和相关研究中，它们依然没有得到充分的证明，最后推动我们编写了这本书。

本书的许多作者都在我们的课程中做过讲座，甚至欢迎我们和我们的学生深入到他们的岗位进行实地考察。感谢他们的支持和参与，同样感谢那些帮助我们收集资料、修改并润色文章的同事，以及帮助我们使此书最终问世的人。我们希望航空公司以及机场的学者和从业人员能够对此书感兴趣。我们最应该感谢的人是 Björn Götsch 先生，他对这部作品的出版做了十分专业的工作。还要特别感谢仔细阅读我们收到的每一篇论文并提出修改意见的审阅人，他们对我们的编辑工作帮助很大。审阅人有 Rowena Arzt, Torsten Geißler, Björn Götsch, Sören Grawenhoff, Caroline Heuermann, Thorsten Klaas, Juliane Kloubert, Kai Krause, Christiane Müller-Rostin, Heiko Peters, Markus Raueiser, Markus Reihlen 和 Jens Rühle。

另外，要感谢 Michael Becker, Katrin Linzbach, Linda Horn 和 Heike Kirch 所作的大量的格式调整以及拼写检查的工作。

目 录

中译本序
译者的话
前言

绪论 变动的目标：民航运输业的战略发展趋势

沃纳·德夫曼 (Werner Delfmann)
赫伯特·鲍姆 (Herbert Baum)
斯蒂芬·奥尔巴克 (Stefan Auerbach)
萨沙·阿尔伯斯 (Sascha Albers) 1

第一部分 客运航空公司

1 欧洲航空市场的竞争政策

卡斯丁·博米格 (Carsten Bermig) 17

2 航空公司业中的商业模式——发展与展望

托马斯·比格 (Thomas Bieger)
桑德罗·安格斯特 (Sandro Agosti) 34

3 欧洲航空公司业中网络型航空公司商业模式的巩固

斯蒂芬·奥尔巴克 (Stefan Auerbach)
沃纳·德夫曼 (Werner Delfmann) 52

4 从产品型到服务型——航空公司成功的差异化战略模式	
金·夫勒斯科夫 (Kim Flenskov)	79
5 德国低成本航空公司 (LCC) 的战略定位	
斯沃斯特恩·克拉斯 (Thorsten Klaas)	
乔克姆·克莱恩 (Joachim Klein)	97
6 东南亚低成本航空公司刍议	
马克·高 (Mark Goh)	118
7 欧洲大陆交通规划的远景	
——汉莎航空公司反击低成本航空竞争对手的策略	
克里斯蒂·克林根伯格 (Christoph Klingenberg)	136
8 动态竞争理论在欧洲航空运输市场中的应用与启示	
卡罗琳·休利门恩 (Caroline Heuermann)	152

第二部分 联 盟

9 合作与整合——对航空公司业的战略选择的理论评价	
托马斯·福兹 (Thomas Fritz)	183
10 战略联盟中的界面管理	
马沙斯·格鲁曼 (Matthias Graumann)	
马库斯·尼德迈尔 (Marcus Niedermeyer)	205
11 航空公司战略联盟中协同效应的分配	
波恩·高茨克 (Björn Götsch)	
萨沙·阿尔伯斯 (Sascha Albers)	219

12 高级战略联盟对航空公司收益的影响	
吉恩斯·乌乐 (Jens Rühle)	242
13 联姻与分离：网络经济中的战略联盟——新西兰航空公司案例分析	
凯瑟琳·帕夫洛维奇 (Kathryn Pavlovich)	258

第三部分 机 场

14 行业变革的驱动力对机场战略机遇的影响	
罗伯特 J. 阿容森 (Robert J. Aaronson)	275
15 在剧变的航空市场中机场未来的发展	
米夏埃尔·加文斯 (Michael Garvens)	288
16 机场公司的国际化战略	
本杰明·科奇 (Benjamin Koch) 斯万·布德 (Sven Budde) ...	303
17 对机场合作与购并战略的评估	
安德鲁·帕尔 (Andrea Pal)	
沃尔夫冈·威尔 (Wolfgang Weil)	328
18 透析联合运输在机场管理中的作用——法兰克福机场的远景展望	
汉斯 G. 法可纳 (Hans G. Fakiner)	342

第四部分 航空货运

19 航空货运公司的前景	
安德烈·奥托 (Andreas Otto)	365

20 航空货运市场联盟的形成动力	
彼得·格隆兰德 (Peter Grönlund)	
罗伯特·史库格 (Robert Skoog)	382
21 航空货运对全球性物流公司战略的支持	
雷纳托·其亚维 (Renato Chiavi)	393
22 联营网络策略和欧洲航空货运市场中选择机场的参数	
本杰明·科奇 (Benjamin Koch)	
安德烈·克劳斯 (Andreas Kraus)	416
23 改变航空货运定价的混乱局面：强化价格结构	
克纳利尔·雷芬勃格 (Kornelia Reifenberg)	
简·雷默特 (Jan Remmert)	433
24 评估航空枢纽：海斯-惠尔莱特 (Hayes-Wheel Wright) 框架法	
湛先训 (Sin-Hoon Hum) 谭瑞昆 (Swee-Koon Tan)	448
 第五部分 机场和航空公司的战略效果	
25 机场对经济繁荣的影响	
赫伯特·鲍姆 (Herbert Baum)	471
26 借鉴航空公司的成功经验——铁路公司竞争战略的比较研究	
克里斯蒂·考夫霍德 (Christian Kaufhold)	
萨沙·阿尔伯斯 (Sascha Albers)	486
关于编者.....	510

绪论 变动的目标：民航运输业的战略发展趋势

沃纳·德夫曼 (Werner Delfmann)

赫伯特·鲍姆 (Herbert Baum)

斯蒂芬·奥尔巴克 (Stefan Auerbach)

萨沙·阿尔伯斯 (Sascha Albers)

- 1 战略范围的扩大
- 2 民航运输业发展趋势
- 3 本书章节

摘要：在过去的 20 年，中国民航运输业经历了巨大的变革。航空运输市场的放松管制与自由化和已有双边协议的重新磋商都使传统的载旗航空公司不得不面对更加激烈的竞争，并且这些变化将导致在此放松管制的市场上更加剧烈的变革。在经历过 20 世纪 90 年代产业内合并重组后，民航运输业将再次面临新的重大变革与发展。这些变革不仅仅是由于全球范围内的放松管制，还有技术上的突破也改变了国际航空运输市场的模式，传统网络航空公司与低成本航空公司的竞争中新对手的出现，以及机场与货物运输等提出的新要求，都将引起航空运输业剧烈的变革。本部分内容旨在概述这些变革，并分析这些变革的影响与本书章节的结构安排。

1 战略范围的扩大

民航运输业经历了一段变革时期，在这段时期内航空运输中的参与者被

不断赋予越来越大的自主权，并且其政策管制也越来越宽松（如表 1 所示）。

总之，放松管制的发展及其对市场运营条件的影响，以及机场与航空公司的战略变化，都遵循着一种典型的、反复循环的、动荡与合并的发展模式。所有的这些放松管制案例都显示出竞争中相关参与者的自由程度得到了提高。这种变化主要体现在两方面，首先这些参与者运营环境的确定性与可预测性降低了，其次熊彼特（Schumpeter）所提到的企业家决策行为及企业间的竞争行为逐渐显示出它的作用。

在此种竞争环境中，航空公司是最先意识到战略及战略决策行为重要性的，但对机场与机场相关组织来说，这种竞争意识刚刚开始扩散。大多数机场仍旧被视为公共产品，并且其所有权为公有。在机场的公共所有者遇到财政问题时，为了保证基础设施规模的不断扩大并得到维护，^① 机场私有化逐渐流行并且被广泛采用。但是，尽管机场私有化首先考虑的是其基础设施投资与其回报率之间的关系，而不是整体的经济与社区福利问题，^② 在大多数机场管理公司中，仍然需要建立商业式与战略式的管理思想。在它们某些运营活动中，例如地面服务，已经逐步地引入了竞争。因此，在这段变革时期内，尽管航空公司拥有最大的竞争自主权（例如票价多样化、产品个性化、生产规划与设备利用率、广告与市场营销、顾客细分等），机场与机场管理公司仍被认为具有区域垄断性，并且它们的经营行为仍要受到政策管制。如前面所描述的，无论航空公司与机场，它们的战略范围都扩大了，这些就要求它们能够对所面对的需求进行详细的系统分析。

① 参见 Graham (2001)。

② 参见本书第 25 篇文章 (Baum)。

表 1 美国、欧洲与亚洲的放松管制进程

北 美	欧 洲	亚 太
1978 年：放松管制（美国航空公司放松管制案）	传统的强管制地区	
1978—1990：美国市场竞争加剧（市场准入） ^①		
1984 年：新加拿大航空政策实施，加拿大开始放松管制	1987—1993 年：欧洲内部放松管制：三个放松管制案，加剧了载旗航空公司间的竞争，在某些市场上开始出现低成本竞争，国内市场合并，无跨国合并	1989/1990：澳大利亚国内放松管制；新西兰航空公司（Air New Zealand）私有化
1990 年：放松管制不久，加拿大开始集中过程 [加拿大航空公司（Canadian Airlines）成立]		双边协议谈判，例如，新加坡—澳大利亚（Singapore-Australia）；中国—欧洲
1990—2000 年：美国航空业合并；骨干航空公司的集中化		1996 年：澳大利亚—新西兰统一航空市场协议
从 2000 年至今：低成本航空公司扩张导致竞争加剧	从 2000 年至今：低成本航空公司兴起导致竞争加剧，仅有小规模合并 ^②	2000 年：新西兰和澳大利亚采取开放天空政策 低成本航空公司在自由经济国家扩张（比如澳大利亚、新西兰、泰国）

2 民航运输业发展趋势

道格尼斯（Doganis）指出 21 世纪民航运输业有 9 个主要发展趋势。^③

① 在 1978 年至 1987 年间，美国航空公司的数量从 36 增加至 123。但是，真正的市场进入数量要更为显著。同期，市场上大约一半的已有航空公司与三分之二新成立的航空公司，将近 160 家，由于破产与被兼并而消失。参见 Knieps（1987），p. 34 与 Borenstein（1992），p. 46。

② 即法航对 KLM 的收购，与汉莎对瑞士航空的收购。

③ 参见 Doganis（2001）。