

[美] 斯蒂芬·霍洛维 著
深圳航空公司 译

(第二版)



ASHGATE

实用航空 经济学

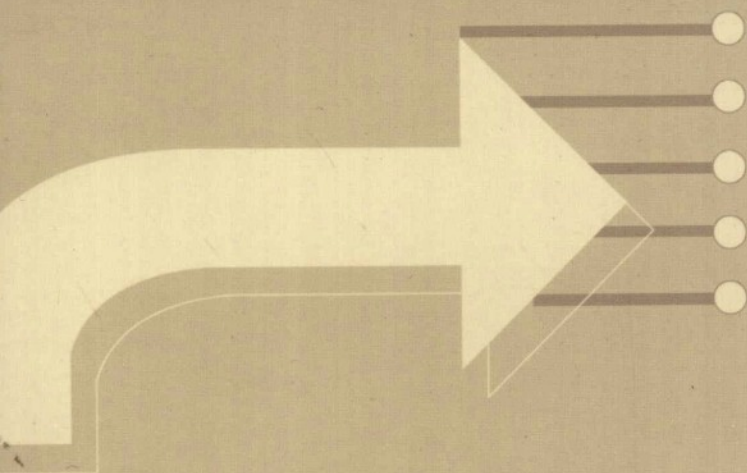
Straight and Level:
Practical Airline Economics



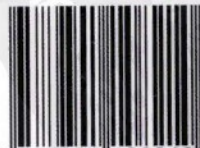
中国民航出版社

实用航空经济学

Straight and Level:
Practical Airline Economics



ISBN 978-7-80110-821-0



9 787801 108210 >

定价: 120.00 元

民航管理译丛

实用航空经济学（第二版）

Straight and Level: Practical Airline Economics

（美）斯蒂芬·霍洛维 著

深圳航空公司 译

中国民航出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

实用航空经济学: 第2版/ (美) 霍洛维 (Holloway, S.) 著;
深圳航空公司译. —北京: 中国民航出版社, 2009. 7
ISBN 978-7-80110-821-0

I. 实 ... II. ①霍 ... ②深 ... III. 航空运输 - 运输经济学
IV. F560

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 135885 号

责任编辑: 杜文晔

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 01-2007-5977

实用航空经济学 (第二版)

(美) 斯蒂芬·霍洛维 著

深圳航空公司 译

出版 中国民航出版社
地址 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) 64297307 64290477
开本 787×960 1/16
印张 35.5
字数 600 千字
印数 2000 册
版本 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-821-0
定价 120.00 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地、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 李家祥



译者的话

自2002年中国民航重组以来，国内航空市场迎来了空前繁荣的发展时期。至2006年，我国民航旅客周转量已经跃居世界第二，成为仅次于美国的民航大国。但是，不得不承认我们距离民航强国还有不小的距离，在国际竞争中我们还依然处于劣势，要从民航大国向民航强国转变已成为国内航空业人士的共识。然而，实现这个伟大的转变需要航空业界的共同努力，不但要“走出去”，更要“引进来”，主动学习国外先进的民航管理知识和实践经验。

深圳航空有限责任公司（简称“深航”）以“立志成为世界上最受推崇和最有价值的航空公司，推动民族航空成为世界首选”为使命，制定了“369”发展战略，并一直为之努力奋斗。随着深航由一个中小地方航空公司向国际化大型航空公司发展，公司提出了建立“学习型组织”的目标，希望能藉此提升自身的理论和实践水平，并力争在这个方面成为行业领先者。在高层领导推动下，深航开展了全员参与的“讲学习、树标杆、找差距、献计策”活动并取得了丰硕的成果。在这个过程中，深航深感学习现代航空管理理论的迫切需要，鉴于目前民航业缺乏理论性、系统性和实践性强的学术专著，规划发展部提出翻译一本经典航空运营管理类书籍的建议得到了公司领导的支持。经规划发展部的精心筛选，最终选定了《Straight and Level: Practical Airline Economics》——即《实用航空经济学》。

本书原著作者 Stephen Holloway 拥有多年航空运营管理和金融领域从业经验，是民航战略管理、运营管理和融资管理方面的专家，在业内享有极高

的声誉。《实用航空经济学》是其多年在民航从业过程中对于理论和实践结合应用的集大成之作，内容涉及了航空需求分析、成本控制、运力规划、航线规划和收入管理等航空运营管理各方面的知识。本书几乎每部分都进行了详尽的理论探讨并辅以典型的应用案例分析，可以说是一本极其难得的兼具较强实践性和知识性的航空运营管理学术专著。

深航高层领导对于翻译这样一本优秀著作给予了高度重视，指示一定要把它翻译成经典之作。为保证本书翻译质量，规划发展部抽调了具有丰富航空从业经验和优秀英语专业人员参与此项工作。即使如此，在翻译过程中我们依然面临许多难题。本书涉及知识面极其广泛，有些专业词汇和部分表述很难严格翻译，对此，我们反复斟酌并尽量保有作者所要表达的原意。经过一年多时间的多次校订，本书终于即将出版。但限于译者的水平，仍会有翻译不尽如人意的地方，我们也期望广大读者不吝赐教，提出批评指正。

本书今天能够得以出版，离不开深航高层领导尤其是李泽源高级顾问和李昆总裁的大力支持，在此致以我们崇高的敬意。规划发展部王爱武总经理统筹主持了本书的翻译工作；陈晓岗、孙超和王娟先后直接负责了本书翻译工作；秦盟征、梁志峰、王鹏、张金栋、黄留兵、沈晓峰同志直接参与了本书翻译和校对工作；唐硕和何世军也为本书翻译付出了很多努力，在此向以上以及其他所有对本书翻译有过帮助的同志表示感谢！民航出版社对于本书的出版给予了很多支持，在此也表示感谢。最后，我们要向本书原著作者 Stephen Holloway 致以敬意，他的著作让我们有机会分享其知识和经验！

译者

于 2008 年冬

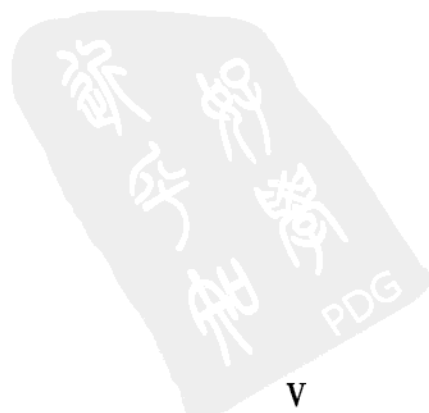
原 序

这本书对过去航空产业的演变描述得很少，也没有预测航空产业的未来。其唯一的目的在于以实用的方式描述存在于航空业背后的基本经济约束力量。与产业本身不同的是，这些基本约束力量改变缓慢。

本书被分为四个部分。第一部分是在一个战略框架内审视行业经济。第二部分的结构是围绕着业务核心的几种关系展开的：

运输量 $\times$ 单位收益 $> <$ 产出 $\times$ 单位成本 = 运营绩效（即盈利或亏损）
运力管理显然是航空公司的经济核心。第三部分着眼于运力管理的关键主题：网络设计和排班；机队管理；收入管理。第四部分回顾和讨论书中几个衡量经营业绩的宏观层面标准。

这本书主要用于研究生级别的学生学习航空管理课程，它也有益于高年級的本科生学习。对从业者来说，这本书特别适合那些刚刚开始职业生涯的经理，和那些从职能岗位转到综合管理部门的经理。更广泛地说，如果有人希望在航空经济学方面获得基本的理解，或者希望深入了解航空业的金融变化，他都可以从本书中找到答案。



目 录

中译本序
译者的话
原 序

第一部分	战略环境	1
第一章	经济学和战略	3
第一节	组织类型的不同观点	4
第二节	经济学和战略	8
第三节	成本优势、利润优势和顾客价值	22
第四节	本书的其余内容	35
第五节	小结	37
第二部分	经营业绩的驱动程序	39
第二章	运输量	43
第一节	运输量的定义	44
第二节	航空运输需求的驱动因素和特征	46
第三节	对需求量的理解	56
第四节	需求预测	72
第五节	运力管理:管理需求	102
第六节	小结	104
第三章	收益	105
第一节	价格	106

第二节	运费结构	121
第三节	价格驱动	131
第四节	战术定价	140
第五节	收益	157
第六节	小结	165
第四章	产量	166
第一节	定义	166
第二节	经济学中的供给	171
第三节	市场结构和竞争	182
第四节	提供产出:运营和运营策略	222
第五节	运能管理:供应方	233
第六节	小结	235
第五章	单位成本	237
第一节	成本定义	238
第二节	航空公司成本分类	250
第三节	成本驱动因素	260
第四节	成本管理	308
第五节	小结	327
第三部分	运力管理	329
第六章	航线网络管理:设计	333
第一节	网络设计	334
第二节	网络战略和战术	360
第三节	网络外包	371
第四节	小结	391
第七章	网络管理:航班计划	392
第一节	航班计划发展流程	393
第二节	航班计划:对需求的响应	396
第三节	航班安排:对供给经济学的回应	405
第四节	航班计划:对外界约束的一种回应	411

第五节	安排一个既有中心又有辐辏的网络	412
第六节	航班计划战术	421
第七节	连接网络和机队管理	424
第八节	小结	429
第八章	机队管理	432
第一节	飞机引进和融资	433
第二节	战术性机队管理	466
第三节	维护资产价值	474
第四节	飞机贸易	475
第五节	小结	480
第九章	收入管理	481
第一节	收入管理定义	481
第二节	收入管理的方法	488
第三节	收入管理系统构成	518
第四节	结论	524
第五节	货运收入管理	527
第六节	本书第三部分的结论:“溢出”的重要性	528
第四部分	运营绩效	533
第十章	战略、经济学和运营绩效	535
第一节	运营绩效	535
第二节	单位成本,单位收入,收益和载运率	538
第三节	总结	555



第一部分 战略环境

有观点认为产业经济学是决定我们能否做什么的主导理论。不像该观点那么肯定，我们则持以下的观点，对产业经济学的理解有助于管理者为了航空业未来的愿景而奋斗，也有助于管理者为实现那些由客户、员工、合作伙伴、股东以及其他大众成员确立的更加明确的目标而奋斗。本书采用后一种观点，在开篇部分用单独的一章概括了以客户为导向的战略框架，此框架将适用于后续章节中对产业经济学的论述。Holloway（2002）在第一章中对这个主题进行了更为综合的阐述，同时在许多方面进行了补充。



第一章 经济学和战略

两个人驾驶气球在暴风雨中漂游数天后看到了一座房子。他们从房顶降落下来，随后看到一人走出来看他们需要什么帮助。于是他们问：“我们现在在哪里？”那人回答道：“在气球里。”“这一定是个经济学家，”其中的一个气球驾驶者道，“他的答案完全正确但根本没用。”

——Varoufakis (1998: 370) 中引用的虚拟故事

本章概述

大多数航空公司都有一套竞争性的战略，具体代表了他们想要提供给目标客户的价值类型。而对竞争性战略类型的选择则反映在每个航空公司的经营战略上。他们所有与经营战略有关的表现均受他们向目标客户提供服务时得到的收入和为此而付出的成本这两个因素的驱动。本书的第二部分将介绍航空公司的收入（运输量 $\times$ 收益）和成本（产量 $\times$ 单位成本）。第三部分主要介绍经营管理的关键方面，这些往往是居于成本和收入临界面的经营管理的主要问题。第四部分是关于几个主要的宏观运作规律。开篇第一章对战略组成中的成本和收入进行了概括，提出尽管经济学家对组织和战略的研究做出了主要贡献，但他们对这两个战略要素提出的观点并非唯一有效。

第一节 组织类型的不同观点

以三个不同的棒球裁判怎样断定“坏球”和“好球”为例：

裁判1：“它们在那里，所以我这样断定”（即它们就在“那里”，而我也看到了）。

裁判2：“我按我所见来断定它们”（即我通过再现我之所见来构建事实）。

裁判3：“如果我不断定它们，那它们什么也不是”（“好球”和“坏球”不是实在的东西，只是对经过的棒球赋予有意义的标签）。

以上判断分别代表了实证主义/现代主义，解释主义/构造主义以及后现代范式，它们共同组成学术研究人员和管理者的世界观。经济学主要是一门涵盖实证主义/现代主义的学科。然而，简化用于了解和管理航空公司或其他组织的所有最关键的变量也不无风险。

此处的目的不是想对这种争议作判断，而是要强调尽管本书采用被大多数经济学文章普遍使用的实证主义学说，但是我们须牢记这样一个事实，即研究组织及组织行为的方式多种多样。我们可以从外部环境、目标和决策过程这三个在组织研究中占核心地位的问题中特别明显地看到这点。我们将简要分析每一个问题。

一、外部环境

从实证主义/现代主义观点看，外部环境是客观存在的——或许可以通过将其分解成各因素的方式进行观察。譬如一位战略规划人员进行PEST分析（企业的政治、经济、社会和技术环境）或网络理论学者鉴别每个组织所置身的网络的外部参与者。这个环境位于组织之外（本身可定义为“物体”），这增加了需求（为适应性行为的具体类型，如生存的“代价”），也带来了不确定性（即未来环境需求的不可预测性）。

然而，在解释主义者看来，环境对组织的影响不是通过“客观”事件的“客观”作用，而是通过人们对感知的事件所给出的解释。例如一个管

理者感觉的威胁则是另一管理者的机会。无论是环境还是其组成部分，都不是客观事实；压力、影响、复杂性、变化、不稳定性、动荡以及其他的“特质”都是在观望者的眼中，或者更准确地说，是在他们的心中。换言之，不确定的不是环境而是人。根据这种观点，环境不会像实证主义者所争辩的那样通过施加某种反作用来控制人或组织，而是人们先是对他们周边的环境构筑映像然后对这些映像做出反应，似乎人才是控制因素。一辆发生回火的汽车不是造成路人跳起或闪避的原因，而是此人对于子弹或炸弹的映像使然。关于组织—环境关系的解释主义理论发展较慢，影响也远不及实证主义/现代主义理论。

许多后现代主义者认为组织和环境之间的区别不是“现实”的产物，而是使用了诸如“内部”、“边界”、“外部”等词语的结果。同样，对“虚拟的”、“网络”或“无边界”这些新概念越来越多地使用的现象，与其说是对这些突然出现的新名词的一种反射，还不如说是在构筑“现实”过程中对使用隐喻的语言功能的评价。与此同时，后现代主义对诸如环境的持久性、道德规范、社会责任等问题的关注使得他们开始对组织—环境关系进行讨论，但他们对主流思想的影响以及该领域的理论化作用仍是有限的。

这与实际有关系吗？如果我们心里还知晓几代航空管理者所受的教育的话，那么答案是可能存在这种关系。因为这种教育是让管理者运用战略管理技巧使得他们的（单一的）组织适合于他们的（客观可确认的）外部环境。

二、组织目标

尽管没有忽略冲突和政治过程，但是“组织有如个体”这样的比喻遍布于许多学术文章和大多数高校课本（尤其是经济学教科书），即每个组织会像某个具有理性选择且目标明晰的单个个体那样按归一的方式行事。实际上，每个组织均受其内外部的利益关联者的影响，这些利益关联者对于组织的业绩有不同的期望（即组织应该取得怎样的成就），这些对企业业绩的不同期待经常会掩盖了对目的的种种设想。尽管大多数航空公司及其他组织的从业人员清楚这点，但“组织有如个体”这个比喻仍然深入人心。的确，新古典主义的微观经济学设想：每个公司（无论是专营商还是跨国公司）只有一个目标——即无一例外地追求利润最大化。

然而，利益最大化也并非毋庸置疑的目标。