

低成本与中国航空运输业多元化

中国民航管理干部学院

谢立

二〇一三年十一月

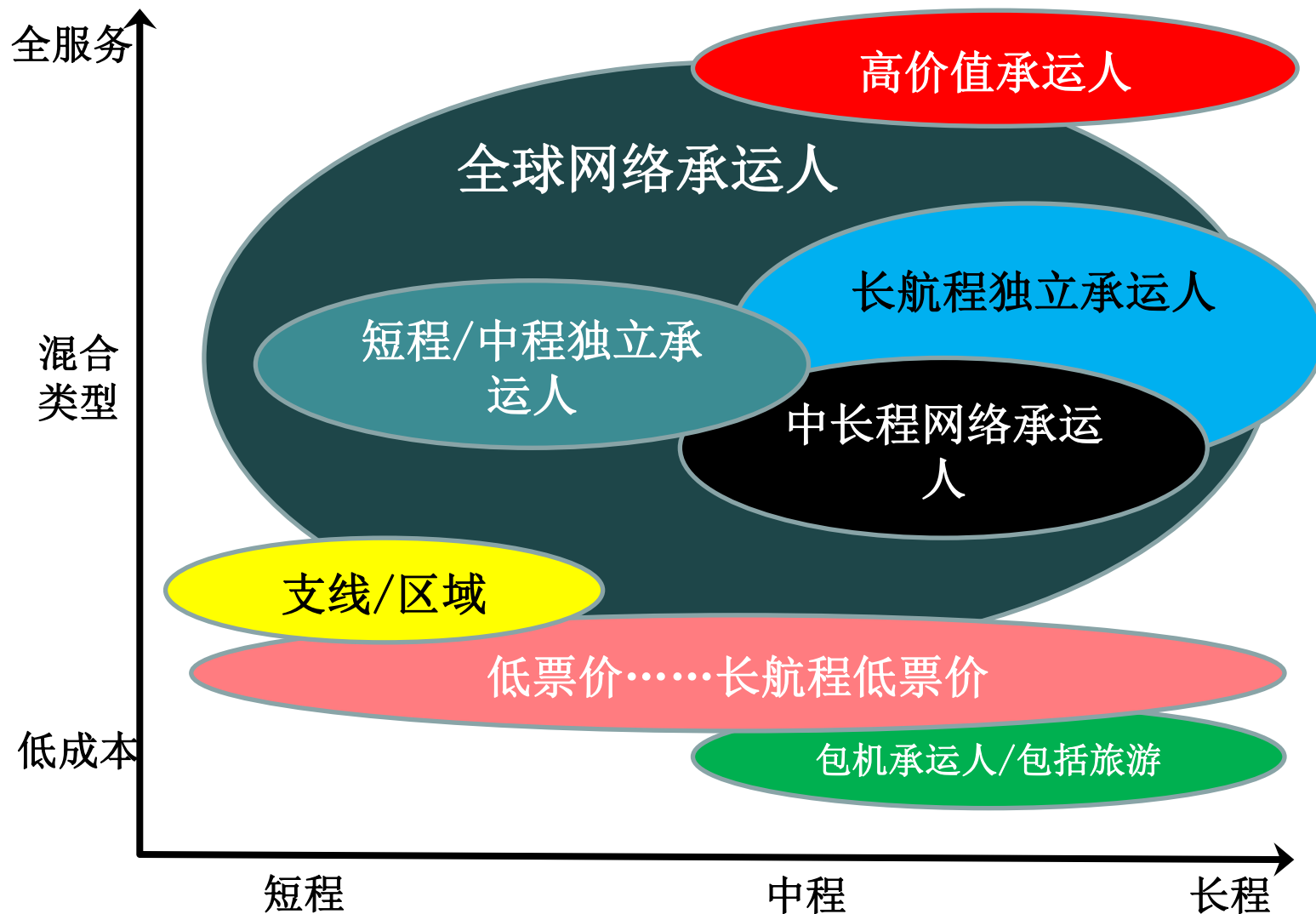
- 一、航空运输市场的不同商业模式
- 二、中国航空运输业多元化基础
- 三、中国低成本航空的增长瓶颈之一——运力供给

- 一、航空运输市场的不同商业模式
- 二、中国航空运输业多元化基础
- 三、中国低成本航空的增长瓶颈之一——运力供给



不同种类的航空公司

中国民航管理干部学院





航空公司的不同商业模式

中国民航管理干部学院



包机航空公司

全服务航空公司



混合型航空公司

混合型航空公司



低成本航空公司





两个截然不同的商业模式

中国民航管理干部学院

传统承运人

航空公司围绕枢纽辐射航线网络提供头等、公务舱，提供贵宾休息厅、常旅客计划、附加服务（餐食、饮料等），并且加入联盟，提供多种分销渠道，并且使用全球分销系统。



低成本承运人

首先根据航空公司提供的低票价来区分此类承运人；其次，航空公司专注于通过取消产品项目（或者点单收费项目）来降低运营成本及增加收入。





中间类型商业模式——混合承运人

低成本航空公司背景:

- 提供座位预定
- 免费餐食
- 提供机场影视娱乐
- 提供常旅客计划
- 提供转机
- 提供优先值机服务
- 提供不同的票价服务（超级节省票价、节省票价、灵活票价）
- 使用销售
- 与旅游代理运营商合作

传统航空公司背景:

- 增加机票灵活性
- 减少机上餐饮
- 降低过站时间到小于30分钟
- 使用具有侵略性的市场营销技术
- 提供更低的在线价格
- 提供分区价格
- 推行直销
- 引入绩效相关支付系统
- 运营更多的点到点航线
-

不同商业模式航空公司战略

中国民航管理干部学院

• 全服务航空公司

- 枢纽辐射体系的网络型公司
- 机上服务
- 专注于商务旅客

• 混合型航空公司

- 商务和休闲旅客并重
- 菜单服务
- 在某些包机市场竞争

• 低成本航空公司

- 独立旅行者
- 点到点或蛛网体系平衡流向流向
- 促进市场增长
- 与旅行社没有合作
- 没有多样化的渠道（只有在线销售）

成本



服务水平



商业模式也在发生演变

中国民航管理干部学院

低成本商业模式

全服务商业模式

尝试阶段

拓展机会阶段

复杂化阶段

全服务公司

低成本子公司

- 使用二手低价格、高效率的飞机

- 转向使用新飞机，扩大机队规模

- 低成本航空公司开始引入新的机型

- 服务于区域缝隙市场

- 扩大网络覆盖范围

- 并且开始为国际休闲市场服务

- 提供较小机场间的点到点航空服务

- 将航线网络拓展到航空服务供给不足以及过高价格的市场

- 所提供产品越来越针对商务旅行市场

- 以休闲市场为目标市场

- 仍以休闲市场为目标市场

- 枢纽辐射低成本航空开始成长

Delta

song

United

Ted
PART OF UNITED

British Airways

go

BA CONNECT

Lufthansa

germanwings
Fly high, pay low.

Condor

LOT

centralwings

TUI

HAPAG-LLOYD EXPRESS

Source: United Airlines



不同商业模式 → 不同市场潜力

中国民航管理干部学院

细分市场

BRITISH AIRWAYS

商务舱到豪华头等舱
标准的传统旅行服务
国际市场覆盖

大型国际机场: 伦敦希
斯罗
运营成本: 7.5p/ASK

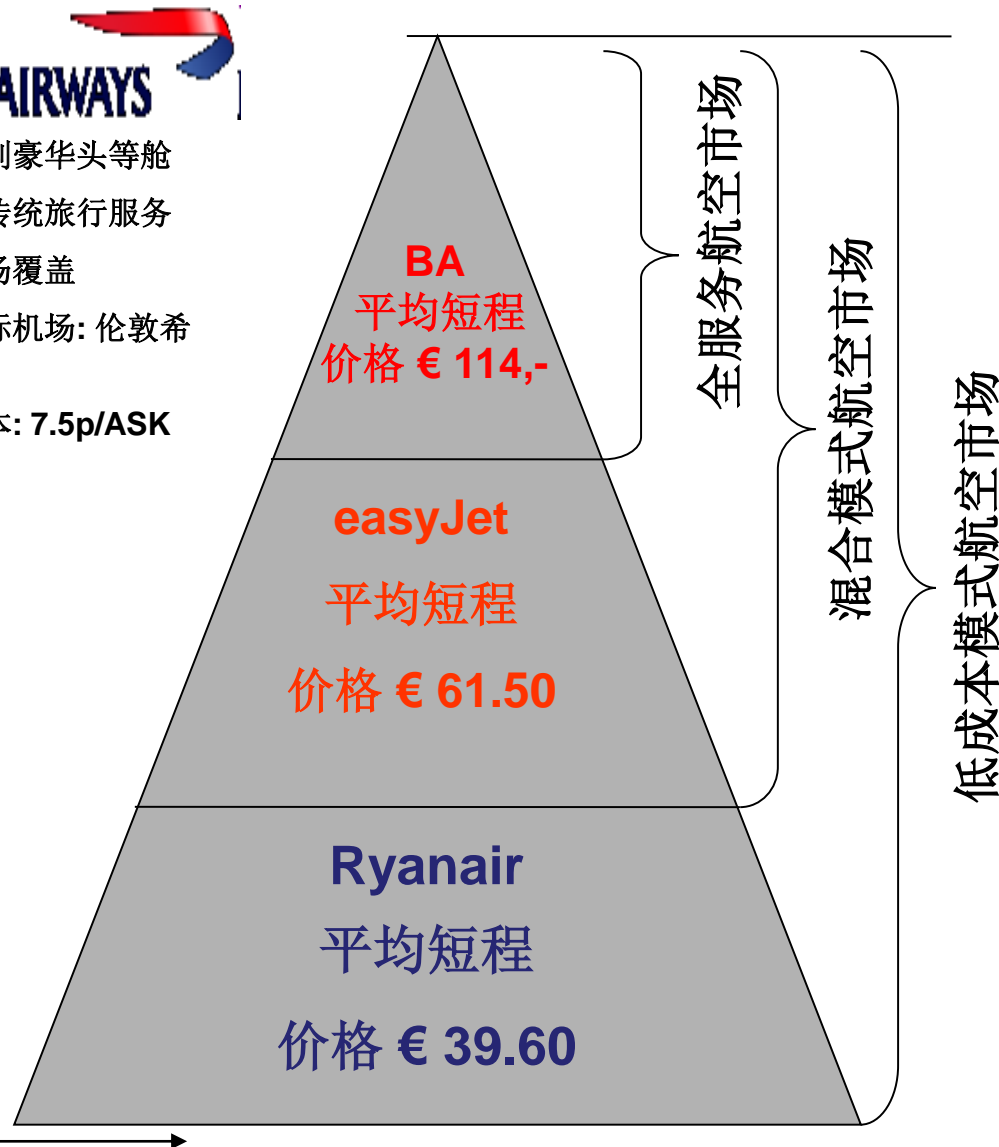
easyJet

中低预算商务旅行者
欧洲短航程航线
可选择旅行服务
一线机场: 巴黎戴高
乐机场

RYANAIR

运营成本:
4.62p/ASK

针对低预算旅行者
欧洲短程航线
十分有限的旅行服务
二线机场运营
运营成本: 2.5p/ASK

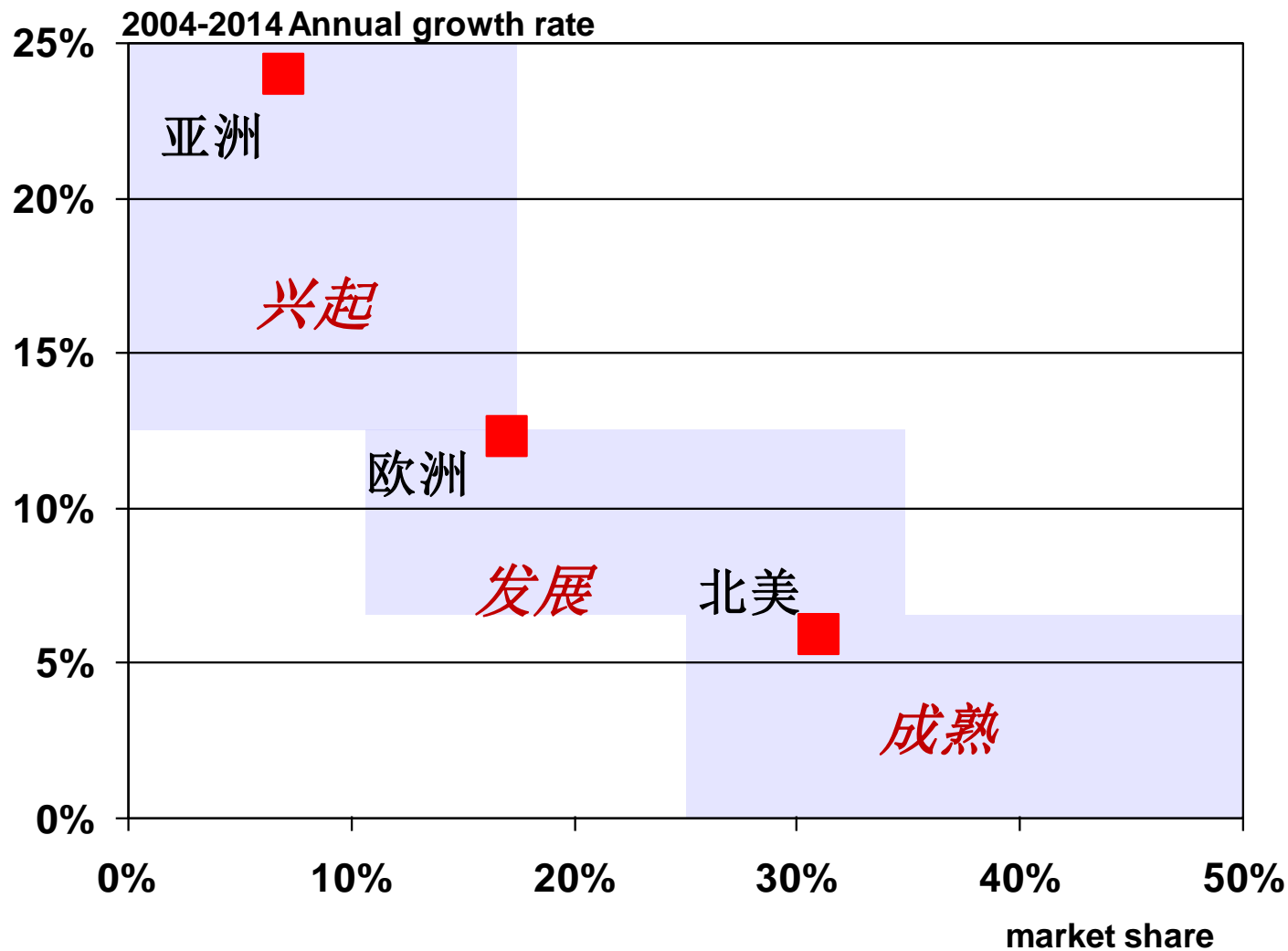


Cost per ASK data base on the 3 company's annual report 2010 价格



亚洲低成本市场发展潜力巨大

中国民航管理干部学院



Source: Airbus Industries

- 商务旅客仍旧需要提供相关服务，低成本模式和全服务航空公司都在发生转变，低成本公司将与全服务公司展开面对面竞争；
- 商务模式不是静态的，而是会根据市场需求发生转变。
- 亚洲，特别是中国低成本航空市场具有巨大的市场潜力。

- 一、航空运输市场的不同商业模式
- 二、中国航空运输业多元化的基础
- 三、中国低成本航空的增长瓶颈之一——运力供给



中国航空发展的经济、地理、政策基础

中国民航管理干部学院



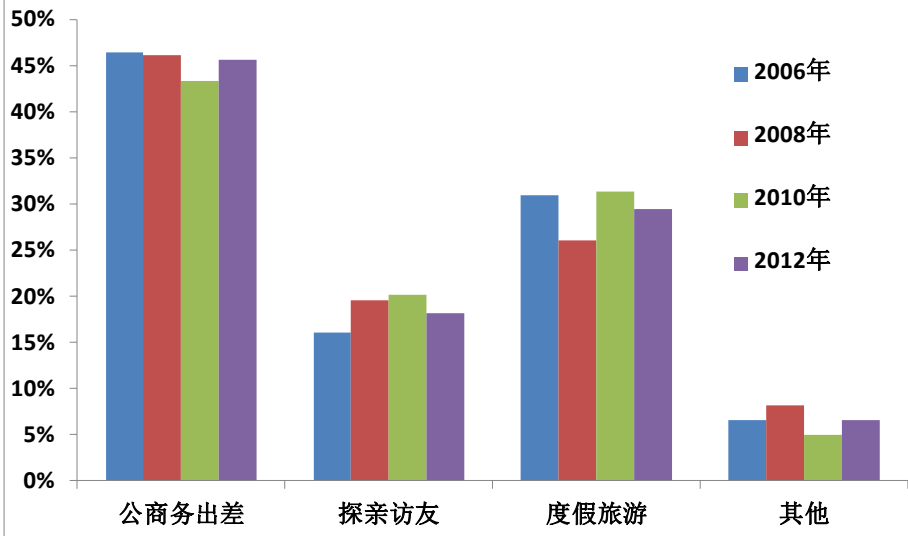
- 地理区域广阔
- 未来经济增长速度7%到10%
- 渐进、有步骤、有选择的改革进程：采取了进一步放松的经济管制政策：
 - 市场准入—允许民营和国际资本进入民用航空业
 - 航线经营许可—登记制
 - 机场收费—逐步市场化改革
 - 国内运价—放开最低价管制；
 - 鼓励支线发展



中国国内整体市场结构稳定

中国民航管理干部学院

中国国内旅客旅行目的

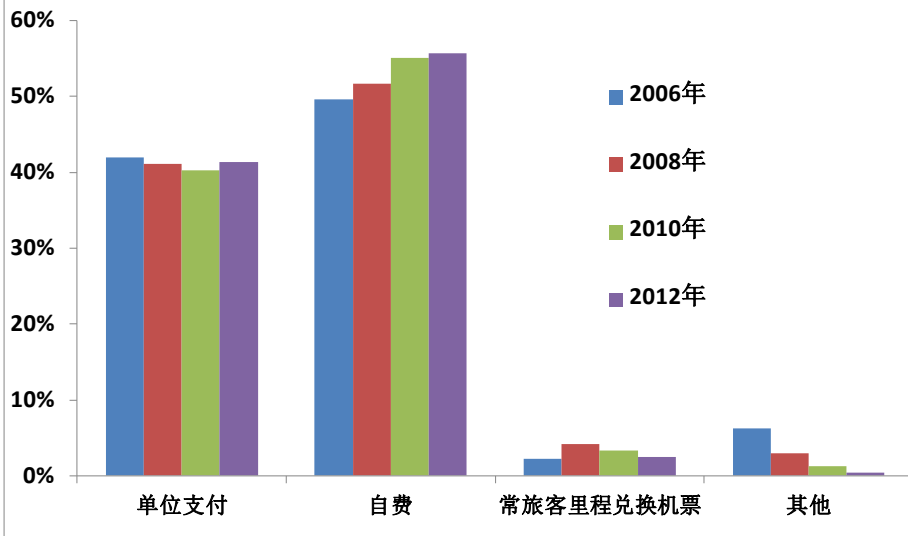


- 稳定的市场结构决定了中国国内航空市场具有多元化市场基础。

- 2006年-2012年，中国国内航空旅客旅行目的的结构基本稳定

- 以公商务出差为旅行目的的稳定在45%左右
- 以度假旅游、探亲访友为旅行目的的稳定在50%左右

中国国内旅客购票款来源



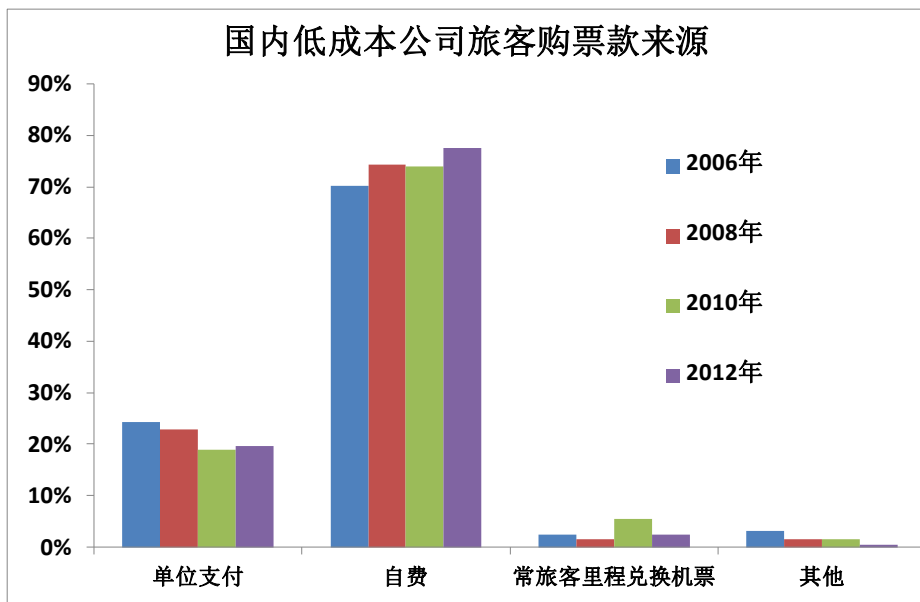
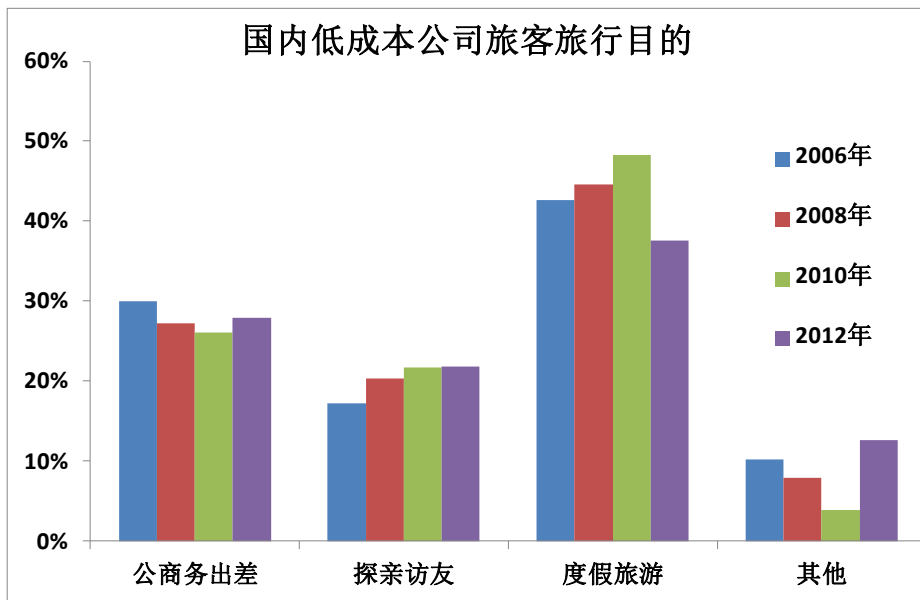
- 低成本航有巨大的市场潜力

- 中国国内航空市场旅客自己付费旅行的比重稳步小幅增加。
- 自费旅客对票价比较敏感



低成本航空在中国有自己的一席之地

中国民航管理干部学院



- 现实版的低成本有自己的主力市场群体
 - 超过70%的旅客来自于度假休闲、探亲访友
- 低票价对部分公商务群体也有吸引力
 - 接近30%的旅客来自于公商务出差目的
- 低成本是让大众坐得起飞机
 - 70%的低成本航空旅客都是掏自己腰包购买机票。

1. 中国经济发展为航空运输业带来巨大市场需求；
2. 广阔的地理环境为航空运输业提供施展空间
3. 相对稳定市场结构为不同商业模式提供竞争舞台
4. 低成本航空有着广阔的发展前景。

- 一、航空运输市场的不同商业模式
- 二、中国航空运输业多元化的基础
- 三、中国低成本航空的增长瓶颈之一——运力供给

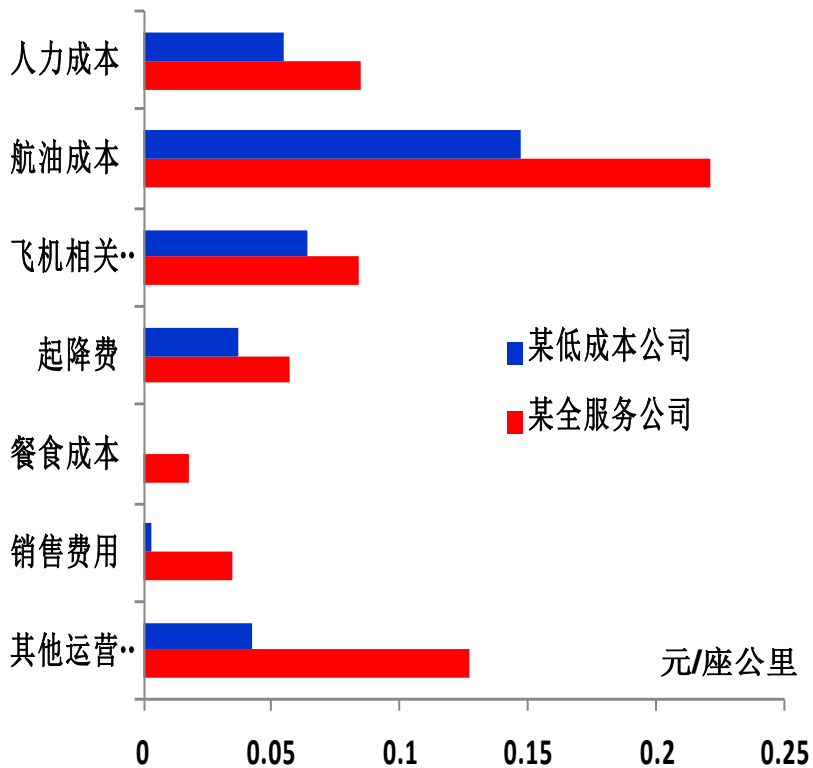


传统航空与低成本航空成本构成对比

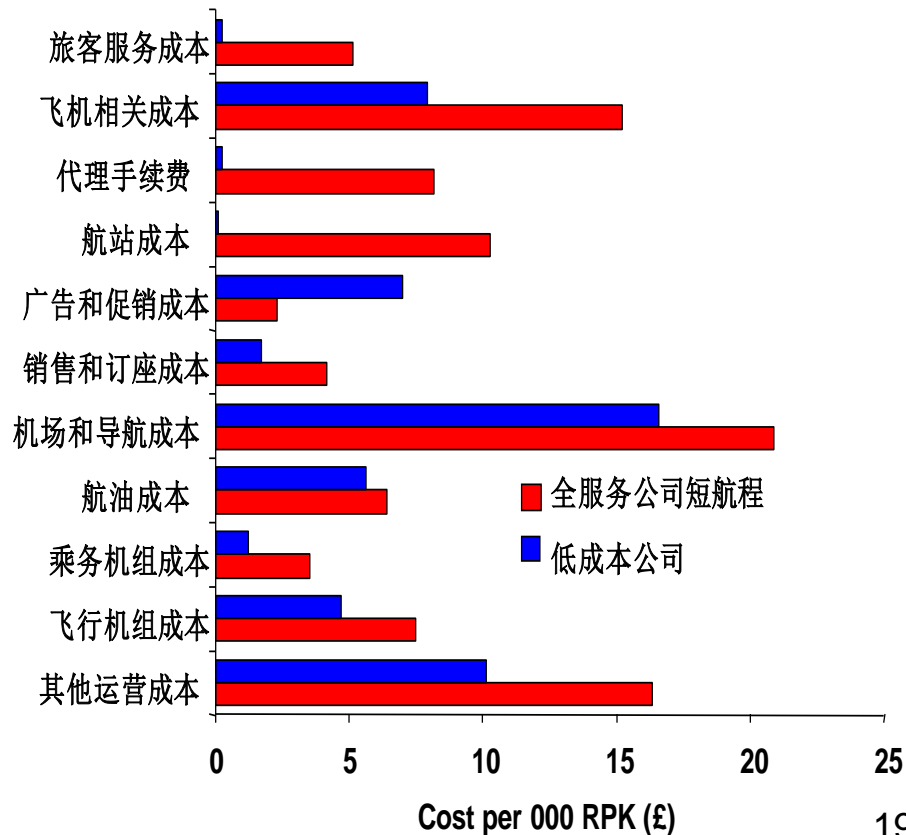
中国民航管理干部学院

- 航空公司运营成本除航油成本外，与飞机相关的成本（包括飞发折旧和维修成本）和人力成本是两厢最大的最大成本项目；
- 降低飞机成本，一方面通过提高飞机利用率来摊低单位飞机相关成本，另一方面则需要降低飞机及航材引进成本。

中国航空公司运营成本构成对比



欧洲航空公司运营成本构成对比





降低成本——可以通过自身努力获得

- 高密度的座位和单一客舱布局大幅度降低了单座成本：
 - 欧洲低成本公司降低达到 16% (easyJet 与BMI相比), 国内公司也同样。
- 高的飞机利用率可以有效摊薄成本
 - easyJet 飞机日利用率11个小时, 而BA同样机型则8-9小时;
 - 春航飞机日利用率分别为11.3小时, 较国内平均水平高出约2小时。
- 高的客座率同样使每收入客公里成本大幅度降低



降低成本——需要尽快获得规模经济

中国民航管理干部学院

- 国外LCC机队快速发展，短时间达上百架规模，形成规模经济、摊薄购机、维修等各项成本。

公司	2001	2003	2005	2007	2008	2009	2010	2011	年增
亚航	2	10	35	65	78	84	90	107	48%
JETSTAR	04年成立14架		23	28	36	43	59	81	30%
EASYJET	26	74	109	137	165	181	196	204	34%
JETBLUE	21	53	92	134	142	151	160	169	30%
瑞安	41	72	99	164	184	231	276	283	26%
美西南	355	388	445	520	537	537	548	567	13%



降低成本——需要营造良好政策环境

- 飞机引进指标政策

- 引进指标的限制制约了低成本航空的快速发展；

- 购买和租赁飞机财税政策

- 营改增税制改革为航空公司减轻了一定税负

- 飞机及航材进口关税增加了飞机相关成本，降低了国内航空公司的盈利能力和国际竞争力

- 低成本公司降低成本需要从方方面面着手，但最主要的是要提高效率，摊低固定成本；
- 除航油成本外，飞机相关成本是最大的成本项目，要降低此类成本需要政策环境的支持
 - 飞机引进政策要能够支持低成本公司保持较高的增长率，则需要给予其快速增加机队规模的环境；
 - 飞机引进成本高低还取决于购买与租赁飞机的各项财税政策，较低的税率或者减免能够一定程度上降低飞机相关成本，提高低成本航空公司的盈利能力。
- 当然，快速发展要建立在保证安全的基础上。



谢谢!