

# 低成本航空 变中求进

□ 韩 军 编译

低成本航空的世界从未像现在这样多姿多彩。过去人们曾经很容易地将某一家航空公司归类于低成本或网络型航空公司,但是现在这一界限已经变得模糊。即使在低成本航空公司内部,不同的公司定位都存在着很大差异,飞行常客计划、分销平台、空中服务、代码共享,甚至发展成熟的联盟合作都纷纷粉墨登场,进入了低成本航空公司的业务领域。

## 变化才是真谛

一方面,对于媒体来说,将某一家航空公司归于低成本航空之列可能是有必要的,因为这让人们更加容易辨识这家航空公司到底属于哪个阵营。另一方面,有些航空公司,例如柏林航空,就从未将自己看作一家低成本航空公司,所以它会成为寰宇一家联盟的成员这一事实虽然充满争议,但是也属意料之中。其他航空公司则试图避免被归于传统航空公司之列,例如维珍蓝航空,在2005年就公开宣称自己是一家“新世界的航空公司”。

但低成本航空公司不断演进的现实,以及这种演进对低成本航空的基本业务模式造成的潜在影响已经成为最近在伦敦召开的世界低成本航空公司大会的一个重要议题。业内人士越来越认同的一个理念就是:对于低成本航空来说,没有一个放之四海而皆准的标准。

西班牙的低成本航空公司伏林航空的首席执行官亚历·克鲁兹指出,“低成本航空公司之

间已经出现了分化。”一些航空公司坚持按照传统的低成本业务模式的经营理念进行经营,而另一些公司则开始有意识地逐步向传统的网络型航空公司的业务模式靠拢,目的是吸引和留住那些在经济危机期间改变消费习惯的商务旅客。

“市场条件已经发生了变化。我不相信那些坚持低成本基本模式的航空公司能永远坚持下去。”克鲁兹坦言。

克鲁兹统帅的伏林航空就跻身于变化之列。目前该航空公司已经拥有了一些主流航空公司的特征,如GDS分销渠道等,但是克鲁兹坚持这是在坚持低成本经营理念的前提之下进行的。“对于我们来讲,首先要考虑的是实现成本最低化,然后是不断发展产品,而前提仍然是要坚持成本最低化。”虽然他不认为伏林在未来将是一家按照传统的低成本业务模式运营的公司,但是他强调说:“我们需要成为一家坚持成本最低化的航空公司。”

## 差异化的定位和发展

这确实是所有低成本航空公司都认同的一个观点。但引人注目的是,低成本航空的业务基本面受不同的市场区域和商业周期的影响而呈现出很大的差异。例如,欧洲和美国境内二级机场的成长带动了大部分低成本公司实现增长,但在其他地区这样的机会则很有限。

前bmi baby公司总裁,现任澳大利亚虎航

的总经理克劳福德·里克斯指出,“澳大利亚的情形与欧洲的情况大不相同,我们在澳大利亚基本上没有什么可飞的航线。不同地区航空公司的经营环境大不一样了。”但同时该航空公司也从环境中受益。“随着公司机队的增长,也出现了一些很好的机会,例如我们可以在澳大利亚进行夜间飞行,从而提升机队的日利用率。”

FlyDubai 的 CEO 葛海斯也指出他所在的市场区域存在类似的情况。“没有二级机场可飞就意味着没有便宜的机场进行操作。但积极的一面是我们的机场是 24 小时营业,所以我们可以全天候安排航班从而提高机队的利用率。相比之下,我们的机队利用率比其他地区都要好。这是一个很大的优势。”

在欧洲,低成本航空公司目前正越来越多地出现在主流机场进行运营。甚至是低成本理念的坚强捍卫者瑞安航空公司也在最近转移到能够带来更多收益的主流机场进行运营,比如它最近已经在巴塞罗那的 El Prat 机场落户。

伏林航空的克鲁兹指出,“在欧洲,二线机场获得了迅猛的增长,其中的部分增长是由公共投资带动起来的,由此也促进了客运的强劲增长。”但他质疑如果欧洲的公共投资收紧的话会产生什么样的影响。“如果公共投资消失,乘客会减少吗?”

在巴西,最大的低成本航空公司高尔航空的首席财务官莱昂纳多·佩雷拉强调指出商务旅客占了市场的很大比重。“你不能忽视商务旅客这一部分人群。”

高尔航空用行动做出了回答。它

在 2008 年收购了巴西航空后进入了巴西的远程航空市场,但是这一举动被证明并不成功,因此该公司迅速撤出了远程市场的经营并重新回到了佩雷拉所谓的“初始 DNA”的市场上。即便如此,该公司也在巴西的主要机场开始运营、建立起常旅客计划,并随后与包括美国航空公司和达美航空公司在内的一些网络型的航空公司开展代码共享合作。

但佩雷拉认为该公司还是保留了低成本航空运营的一些基本要素,例如只运营单一机型,并且该公司运营的 95% 的航班航程都低于三小时。“我们正在改变,但我们保持了低成本运营的基本要素。我们计划将成本降到 2006 年收购巴西航空之前的水平上。今年的费用将略低于 2006 年的水平。我们的经营模式仍然具备低成本的结构特征,在保持低成本核心的价值理念前提下,我们的经营不仅不会破坏这一模式,反而会适当发展这一模式。”

即使是低成本航空的典型代表美西南航空公司,也将触角延伸到网络型航空公司的领域。它一直在与墨西哥的 Volaris 航空公司计划开展代码共享合作,这一计划将在其完成收购穿越航空以后正式实施。此外,美西南航空还将挑战低成本航空运营的另外一个基本特征:单一机型运营。该公司计划在其现有的 B737-300/500/700s 机队基础上同时运营穿越航空的 86 架 B717 飞机。

美西南航空公司负责战略和规划的执行副总裁鲍勃·乔丹指出,“我们将运营近 700 架飞机。从前公司面

临的挑战在于基于较低的机队规模进行一些小的调整,但是当机队发展到一定规模后,保持效率就变得至关重要。”但乔丹补充说:“我们还没有在低成本运营的关键要素方面发生变化。这些因素也永远不会改变。这些年来我们一直在持续完善业务流程。”

### 远程市场的诱惑

在其他地区,低成本航空的运营模式受到了远程市场发展的影响。亚航 X 堪称这一领域的开拓者。其首席执行官阿兹让·奥斯曼·拉尼多年来都是低成本航空公司大会的座上宾,他指出近年来业内在理念方面发生了显著的变化。“我们学到的一个宝贵经验就是:不能带有任何先入为主的想法。我们在经营中还要进行不断的尝试并从中总结经验。”

亚航 X 公司刚刚获得进入东京羽田机场的运营权,并将从今年十二月开始,推出吉隆坡始发的每周 3 班的航班。同时该公司也正在从母公司分离出来进行明年上市的准备。阿兹让坦言在新的公司治理结构下该公司将继续进行大胆的尝试。

随着更多的航空公司将目光瞄准了远程航空市场,低成本航空公司也在继续通过产品服务和乘客中年实现创收,低成本航空业的演变还要持续下去。中东地区低成本航空的开拓者阿拉伯航空的行政总裁阿德尔·阿里坦言,“我认为变化一直在进行,行业的发展日新月异,低成本航空公司在不断改变,以确保成本水平的最低化。”