

## 第1章 航空业：经济与战略趋势

尽管航空业对经济、政治及社会都有重大影响，但它一直是投资者的灾难。正如我们将在本书前两章谈到的，该行业在结构上没有吸引力，深受管理法规的过度拖累和一些不可控因素的影响。在这些因素的共同影响之下，该行业的投资从未获得过理想的回报率；事实上，它已经破坏了投资者更多的已创建的价值。尽管处在这不利的环境之下，一些航空公司却一直设法在这变化莫测的环境中，力争在一个较高的水平有效地运营。新加坡航空公司（新航）就高高地矗立在这些航空公司之间。它是被列入财富杂志全球最受赞赏的公司排行榜前 50 名的唯一一家航空公司，它赢得了全世界公认的创新服务的领导者 3、创新市场领先者的荣誉，它不仅在财务绩效方面的成绩优于竞争对手，而且自 1972 年以来，作为独立的航空公司运营，从未出现过年度亏损。在这本书中，我们将探讨新航如何实现这一令人瞩目的业绩，以及在这同行竞争激烈的环境中，可以汲取什么教训和掌握何种技能以与其他组织进行竞争。

### 产业变迁与经济的重要性

无处不在的航空业是国民经济的重要组成部分，也是全球商业的重要组成部分。自 1912 年第一个定期航班投入运营以来，航空业已经得到迅速的发展。在其第一个 30 年的发展阶段，由于受飞机的技术基础（活塞式发动机）的严重制约，乘飞机旅游的范围小，乘坐舒适性水平较低，航班的距离有限，再加上低劣的成本效益，使得航空工业增长速度缓慢。然而，在 20 世纪 50 年代，使用涡轮螺旋桨发动机提供动力的飞机面世以后，极大地提高了航空工业的生产力、生产范围和行业能力（见表 1.1）。在 20 世纪 60 年代，喷气式发动机引入之后，给行业带来了一个更大的技术进步，并大大促进了行业发展的节奏。

2006 年，全球 900 次定期航班共搭载乘客 21 亿人次，进行了超过 39 亿公里的载客飞行 5，并进行了 3 890 万公吨的货物运输。航空业运载了将近 40%（按价值计算）的世界各地的出口制成品，以及大约一半的世界各国旅游观光客 6。业界预计未来几年航空业将要承担更重要的运载任务，特别是在货物运输方面，到 2014 年，航空运输量差不多会达到全球总货运量的 80%（以运输价值核算）。航空运输对经济发展具有一种乘数效应，他对经济发展的整体贡献远远超出了他的直接产值，影响着与航空业相互依存的许多相关行业的发展，例如旅行代理机构、与货运业务相关的装运业等。从全球经济范围考虑，民航业直接、间接创造的经济贡献和促进的工业发展估计已经达到 35, 600 亿美元 7，或者说其已经占到全世界国家生产总值的 7.5%，创造了 3 200 万个就业机会 8。

表 1.1 航空技术的演变

资料来源： Compiled by the authors based on data provided by Doganis (1991)。

从 1985 年到 2005 年期间，尽管航空业界的规模令人印象深刻，客运量以 5.1%、货运量吨公里数以 6.6% 的速度健康成长，但大量旅客和货物的运载能力仍然闲置。这一期间的客运营载客率是 75%，负重因数 63%，显示该行业已经出现相当大的能力过剩，这导致了产量的降低，相对于其他大部分行业，显得盈利能力较低<sup>10,11</sup>。正如我们将在下面看到的，除了产能过剩的原因之外，还有其他因素导致的财务业绩水平低下。这些因素都有长远的意义和影响，标示出行业形势将继续保持高度的挑战性。

产业特征〔\*1〕政府干预航空业的特点是政府干预的程度非常高，对于国际航空路线来说尤其如此。政府干预有以下几个方面的动机，包括对国家荣誉的考虑，对国家部门战略安全的重要性（从国家的经济和安全角度出发）以及对乘客的安全负责。一开始，政府的干预基于民族情绪，许多国家的政府历来认为，有自己的国旗标志的航空公司可以体现民族自豪感。许多国家的政府也认为，航空运输是经济运作必不可少的条件，甚至是一个关乎国家安全的问题。最后，由于一架能携带数百名乘客的飞机，其安全性可能是建立在航空公司的不适当的政策或安全标准的基础上，如飞机保养不善或安全标准不健全，势必威胁到乘客的安全，所以需要由政府机构（对于美国来说，就是美国联邦航空管理局）来规定航空业界的安全标准和政策，并监督航空公司遵守执行这些安全标准。

政府部门介入航空公司业务，可以采取几种不同的形式。特别是国际航班，除了几个已签署了“领空开放”协议的国家之外，有关协议和实际做法规定，国际航线和航班的飞行班次需要获得母国和东道国政府的批准。事实上，分类详细的航权级别决定了一个特定的航空公司在海外市场可以做什么，或不可以做什么（见表 1.2）。表 1.2 空中交通规则

航权分类含义第一航权领空飞越权。一国或地区的航空公司不降落而飞越其他国家或地区领空的权利。第二航权技术降落权。一国或地区的航空公司在飞至另一国或地区的途中，以非营运理由而降落该国家或地区的权利。第三航权目的地客权。某国或地区的航空公司自其登记国或地区载运客货至另一国或地区的权利。第四航权目的地客权。某国或地区的航空公司自另一国或地区载运客货返回其登记国或地区的权利。第五航权中间点权或延远权。某国或地区的航空公司在其登记国或地区以外的两国或地区间载运客货，但其航班的起点与终点必须为其登记国或地区。第六航权桥梁权。某国或地区的航空公司在境外两国或地区间载运客货，且途中经其登记国或地区（此为第三及第四国自由的结合）的权利。第七航

权完全第三国运输权。某国或地区的航空公司完全在其本国或地区领域以外经营独立的航线，在境外两国或地区间载运客货的权利。第八航权国内运输权。某国或地区的航空公司在他国或地区领域内的两地间从事客货营运业务的权利（境内经营权）。资料来源： Kenneth Button, Kingsley Haynes and Roger Stough (1998). *Flying into the Future*. Cheltenham, England: Edward Elagar, p.31。有几个例子可以说明，这些规定从选择路线和飞行频率方面都对航空公司形成制约。在 1990 年以前，由新加坡飞往哥打京那巴鲁和东马来西亚的航线，对新航阻止营运很多年<sup>12</sup>。只有三家航空公司获准经营香港与伦敦的希思罗机场之间的繁忙航线：那就是国泰航空公司、英国航空公司和维珍大西洋航空公司<sup>13</sup>。虽然新航每周从新加坡飞往澳大利亚的航班多达 80 次，尽管多次努力说服澳大利亚政府允许给予新航这种自由，但所有的航班不得不降落在澳大利亚而不能继续飞往美国。澳大利亚快达航空公司占有澳大利亚与美国之间航线市场份额的 75%，且其国际收益的 40% 来源于这条航线，澳大利亚当然要强烈反对新航获得这些飞行的权利<sup>14</sup>。

撇开这些所有权问题不说，各国政府往往还限制外国投资者对本国航空公司股权的购买份额。举例来说，在美国国外的投资者不能拥有美国航空公司超过 25% 有表决权的股票份额，而加拿大对这一项的规定则是比例不能超过 31%，欧盟的最大限制是 49%。再一个例子是，AMR 公司（美国航空公司的母公司），被加拿大魁北克法院剥夺了挽救陷入财政困境的加拿大航空公司的机会，因为给予 AMR 公司权利，就会违反加拿大对外国所有权限制的规定<sup>15</sup>。

此外，航空公司的着陆权和其他权利隶属于该航空公司所属的国家，而不是航空公司本身，这将进一步严重制约跨国兼并和跨国并购。如果 A 国航空公司获得了 B 国航空公司的航班，因为登陆地会改变，后者将失去其隶属国籍的所有权。这限制了行业整合和合理化过程，而这一过程是有助于解决工业能力产能过剩的问题，并且这一过程有益于维持更健康的生产水平，是市场所急需的。这些限制也使经济增长更高地依赖于交通工具的各类结盟和市场的准入。

在过去，许多国家的政府通过对亏损的航空公司提供补贴施加干预。20 世纪 90 年代，8 个欧洲国家的航空公司被批准得到 15.11 亿美元的补助<sup>16</sup>。这种援助扭曲了市场的力量（这些补助造成产能过剩，并延缓了市场合理化），使竞争环境不平衡，对健康发展的航空公司造成压力，管理层做出的决定是基于政治考虑，而不是基于经济标准而决策。令人感到欣慰的是，一些政府最近表现出不愿意支撑在经济中苦苦挣扎的航空公司。例如，对于处于困境

的萨比纳航空公司，比利时政府就没有通过提供补助去救助它。最终，萨比纳航空公司在行将破产之际，被瑞士航空公司收购。此外，在“9·11 恐怖袭击”之后，所有的拉丁美洲国家政府对本国的航空公司都没有提供财政支持<sup>17</sup>。

在过去的 20 年以来，政府干预民用航空的程度一直有下降的趋势。作为第一个迹象，各国政府越来越开放地剥离它们在航空公司的股份。1985—2003 年，约 130 个国家宣布了对国有航空公司实行私有化计划，或表示有意将国有航空公司私有化，这将涉及大约 190 家航空公司<sup>18</sup>。但这些计划并不都是随即付诸行动，到 2000 年底，只有 62 个运营商完成了私有化进程，其中 37 家从 1995 年就开始了私有化进程<sup>19</sup>。有些国家的政府，例如马来西亚和新西兰政府，甚至向相反的方向走，在他们国家的航空公司经过私有化改制之后，又被国家重新收购<sup>20</sup>。

撤销管制规定的趋势已经蔓延到航线控制区域。1978 年，美国率先在国内航空市场撤销管制规定，紧跟着的是欧洲（1989 年开始实施航空私有化计划，并在 1997 年形成了更广泛的规模）。大多数亚洲国家在这方面落后于欧美。此外，在双边协商的基础上，许多国家的政府签署了“天空”开放协议，这给他们的运营商完全自由地选择自己的路线和航班飞行频率提供了方便。2007 年 4 月，在美国和欧盟之间签署了一个“天空”开放协议，允许航空公司从美国的任何一点飞往欧洲联盟 27 个成员国中的任何一个国家，反之亦然，此项规定从 2008 年 3 月 30 日开始实施<sup>21</sup>。

管理不可控制的因素：对航空公司高管的关键挑战

与其他大多数行业相比，航空业受不可控因素的影响在更大程度上表现的不典型。此外，如果这些因素涉及石油成本和石油安全，那么他们的应对行动是必不可少的，但是由于操作效力的不确定，管理也具有很高的风险。除了以上讨论的政府干预的重大影响，还有行业因素，如油价、机场和其他费用，基础设施的质量，政治和社会文化活动，自然灾害或突发公共卫生事件，它们都会影响到企业的财务状况，超出了航空公司行政管理者的控制（见图 1.1）。

图 1.1 航空公司盈利的决定因素

图 1.2 原油价格在一段时间（1918—2008 年）的变动情况（通货膨胀调整后的数据）

资料来源：2008 Financial Trend Forecaster, <http://inflationdata.com/>。

图 1.3 10 亿美元为单位的营运成本（1997—2007 年）资料来源：IATA Annual Report 2008。

石油，是航空公司最重要的投入形式之一，是一个全球性交易的商品，其价格是由市场的供给和需求的力量决定的（见图 1.2），不仅受其本身地质条件的影响，而且也受社会政治因素的影响。石油价格是以美元计价的，而许多国际航空公司赚取的收入的很大比例都是当地的货币。因此，许多国际航空公司还要蒙受汇率因素带来的风险<sup>22</sup>。2007 年估计仅燃料一项费用就占到航空公司的经营成本的 30%<sup>23</sup>，而且这一数字还在呈上升趋势（见图 1.3）。这一数字明显高于有运作效率的航空公司和老航空公司。自 2003 年以来，燃油价格的快速上升和其不可预测性，显著影响着航空公司的业绩<sup>24</sup>。以美国联合航空公司的情况为例，2004 年 4 月，因为异常高的油价，出现了 7 500 万美元的经营亏损，这构成了它的第二大成本支出，仅排在劳动力成本之后。甚至连美国西南航空公司这个管理高效和表现良好的航空公司，也于 2004 年不得向其非行政管理雇员采取一个紧缩开支的措施，买下其全部股权，作为对高油价的回应<sup>25</sup>。

除了油价之外，各国政府和当地机场征收的价格收费（如降落及停泊费）有时也会偏离市场为基础的价格。航空公司必须按这种价格“缴”费，如果他们想飞往一个特定的机场的话，商量的可能性很小。此外，基础设施质量属于当地政府的责任，此项也严重影响了航空公司的经济增长和盈利能力。美国政府也坦然承认美国的交通系统是基于 20 世纪 60 年代的经营概念和技术而运营的，导致其由于交通的快速增长而逐渐陷入僵局的境地<sup>26</sup>。在一些国家，例如斯堪的纳维亚半岛国家和印度，不适当的政府政策阻碍了航空公司的的发展。以印度为例，由于基础设施缺乏，航空旅行只适用于大中城市的居民，而且价格昂贵（由于监管壁垒扶植了低效率的航空公司），航空公司提供的航空旅行条件，特别是在方便程度方面也普遍较低（如航班的频率、抵港及离港的准时性和机场的工作效率）。

航空公司也经常受到政治事件的影响和冲击，恐怖事件和其他事件也可能影响到旅游和旅游业。由于 1991 年的海湾战争，空中交通从前一年就开始下滑。1992 年，交通的低流量、产能过剩和高油价几方面的组合影响导致了航空业的巨大收益损失，航空公司的损失超过了行业创立至今赢得的利润总和<sup>27</sup>。在过去 10 年发生的一系列重大事件，包括“9·11 恐怖袭击事件”，阿富汗和伊拉克战争，SARS 病毒的爆发等。这些因素已经开始成为更重要的影响航空业经济发展的不利因素。虽说危机对航空业和旅游业在减少需求方面直接的冲击和影响是很明显的，但同时也会产生一些次生的影响，可以一直延续到航空业的危机过去之后。例如，在“9·11 恐怖事件”危机之后，由于安全程序的加强给航班的时间带来的增加和造成乘客诸多活动的不便，增加了政府、机场和航空公司的成本，使空中旅行更具挑战

性，乘客的费用也变得昂贵。许多机场和政府以安全为由实行了新的税收，以弥补增加的成本，这使得旅客为额外的安全程序承受的费用增加多达 20%（尤其是对短途旅游，或者借助廉价航空公司的旅客而言）<sup>28</sup>。新增的不便和成本较高的情况影响着人们对空中旅行的需求，特别是在这种情况下，如旅行是为了休闲或是在有可替代交通方式时。例如，对价格敏感的顾客可能选择乘坐汽车和火车到附近的目的地去。而高级人士的商务旅行，可能选择乘坐私人或企业的飞机。

#### 业务和战略的复杂性

一个航班的需求，如对易产生变化的特定飞机席位、飞行的季节性和周期性，以及对飞机采购等事项作出重要决定需要特别长的时间，这些因素都增加了航空公司的管理复杂性。航空席位空置率的易变化情况不易被详细列出，因而航空公司相应制定了各种管理策略，采取差别性价格措施，对任何一个航班的乘客收取不同票价。这也反映他们常常表现出一种倾向，就是为了试图填补席位，从而进行破坏性的价格竞争。

此外，空中旅行是周期性和季节性的需求。虽然很容易预测空中旅行的季节性（节日期间为旅游高峰期），但它仍然具有挑战性。因为如果照顾到高峰能力的需求，就可能导致在其他时间生产能力过剩，除非是从其他地方临时调整来的运力，或采取租赁的方法作临时安排（但是这些将会对他们提出特殊挑战）。另一方面，不保持过高的产能又将导致高峰季节期间的收入损失，如需求预测的困难，行业周期性的障碍，巩固和鼓励过度的产能维护。以该行业在 2006 年客运营载客率为例，该数字从 1997 年的 69% 上升至 76%<sup>29</sup>。

周期性的需求给航空公司的负责人造成了重大的挑战。在商业周期的业绩低谷，高额的固定成本为公司的运营利润带来了不利的影 响。但在商业周期的业绩高峰期，从另一方面，又经常会引发高级管理层过度扩大自己的生产能力的欲望，会订购新飞机，在员工受雇佣期间慷慨增加薪酬提供优厚的福利条件，在与工会的谈判期间，往往会许诺更加优厚的薪酬，所有这一切都将在以后的周期循环阶段被证明是不可持续的。航空公司管理人员还面临着艰难的长期任务，要在非常长的时间范围内进行特别规划，例如，采购飞机的问题。一架大型的喷气式客机，价格要超过 2 亿美元<sup>30</sup>，采购通常要涉及大量的准备时间。当提供一个新的飞机订单时，由于飞机具有 25—30 年的经营寿命年限，根据该公司机队的平均年龄，航空公司的管理人员可能必须从未来几十年的时间来筹划<sup>31</sup>，并设计出巨大的战略承诺<sup>32</sup>。关于现有的管理方面的有关法规、经济或操作环境，在一个漫长的期间内很容易发生变化，预期的设想很可能发生偏差，这样就增加了航空公司的战略风险。

## 航空公司的成本结构

从广义上讲，航空公司经营成本分为三类：可变直接营运成本、固定直接营运成本和间接营运成本。

可变直接营运成本是与生产活动（如飞行）有关的成本，如果航空公司减少了航班，那么它就可以避免。这些费用包括燃料成本，可变飞行机组人员的津贴等费用，直接工程费用（它关系到飞行时数或周期），机场和航路费的费用（例如膳食等乘客及服务费用）。

固定直接运营成本是与航空运输规模有关的成本。如果航空公司减少其总体运营能力，该成本可以避免。它们包括飞机折旧费或租金费用，每年的飞行和客舱机组人员成本（固定工资），工程杂项费用（就像与飞机的使用无关的固定工程成本）。

间接营运成本是与路线（产品）有关的成本，在中期或长期，如果航空公司的目的是提高效率，是可以避免的成本。这些成本包括诸如地面机场费用，客运服务费用（如客运服务人员费用和乘客保险费用），票务销售，促销费用以及一般费用和行政管理费用。

虽然成本结构（这些类别的每个成本占总成本的百分比）对每个航空公司来说并不完全相同，但所有的航空公司都受到下面几个常见的问题的影响。由于该航线结构、当地费用的重大变化（着陆、停泊费用）以及喷气机燃料费用的差异，使得经营成本不尽相同。经营成本的下降程度依赖于航线长度，因此航空公司的长途航线有较大的成本优势。最大的 4 个类别的成本包括人工费用、燃料费用、飞机购置、维护和修理费用。在发达国家，劳动力成本费用占航空公司成本的最大比例，往往达高达 35%。而发展中国家的航空公司则享有这方面的优势，因为他们的工资水平和社会成本较低。

此外，一个重要的部分（估计大约占总成本的 75%），航空公司的成本是“固定值”，即在某一天或某航班是否经营运行，某一特定航班的乘客数目是多还是少，这部分成本都不变<sup>34</sup>。换句话说，额外增加携带的乘客运送的边际成本很低，这已为航空公司的净收入变化带来强烈影响；负载系数的少量增加可以导致盈利大幅增加。

## 产业绩效

虽然说商业航空在世界经济中发挥着突出的作用，在过去的几十年里经历了健康成长阶段，但是，业内人士却为盈利水平达到与经济发展相一致一直付出着巨大努力。一位业内高管说，“当我们第一次开始飞行时，我们推出一架飞机是希望它能到达目的地。几年后，我们推出一架飞机，是希望它能准时到达目的地。今天，我们推出一架飞机，只是希望它能给我们赚回 1 美元<sup>35</sup>。”更有甚者，英国金狮航空公司深具魅力的创始人亚当汤姆森说，“你

勒紧裤腰带是因为经济不景气，你没有裤袋可勒紧是因为经济大萧条，当你没有裤子时，那是因为你进入了航空业。”<sup>36</sup> 虽然航空业整体表现得黯淡，<sup>37</sup> 但多年以来，辉煌的时刻还是有一些的，它们大多都与某一个重大的技术进步（例如 20 世纪 60 年代喷气发动机的引进），经济繁荣（如 1993 年和 2000 年）或燃油价格偏低时。不幸的是，对于航空业的参与者来说，紧随繁荣而来的往往是严重的困境，这应归因于更广泛的经济条件背景，例如油价高企，行业周期性的影响，或者其他因素，如恐怖袭击等（见表 1.3）。表 1.3 随着时间的推移航空公司的财务表现

时间段财务表现影响因素 1960—1967 好新一代动力强劲的飞机投入使用（喷气式飞机）1967—1974 差，产生严重亏损 20 世纪 60 年代后期产能过剩，第一次石油危机的冲击，不利的政治气候（例如，阿拉伯和以色列的战争）和恐怖主义威胁造成的需求枯竭 1975—1978 好燃料和其他成本下降（在真实的基础上）以及需求旺盛的结果 1979—1983 差第二次石油危机和航空公司之间为提高载客率而带来的激烈竞争，导致运营商破产 1984—1990 好尽管存在着一些灾害性的突发事件（如美国的轰炸利比亚，切尔诺贝利核电站发生事故），世界经济仍表现强劲，导致成本下降，许多航空公司因而取得良好的经营效果。但在此阶段末期，即 1990—2001 年交付近 7 000 架订购的飞机，许多航空公司因而债务负担沉重（续表）时间段财务表现影响因素 1990—1992 差，产生严重亏损在世界许多地方发生经济衰退，石油价格偏高，加之海湾战争，导致航空业损失惨重 1993—2000 好，高额利润世界经济欣欣向荣，低油价和低利率，政治稳定给航空业造成了前所未有的高利润 2001—2008 差，产生严重亏损由于“9·11 恐怖袭击事件”和随后的政治事件的影响，短期的冲击和从更高的交通安全要求带来了长期成本费用压力，需求减少，美国一些航空公司寻求破产保护，产能过剩，导致几家主要运营商发生前所未有的损失；在整个时间段，除了 2007 年，其余年份航空业均为亏损状态（尽管在 2007 年利润略有回升，石油价格却上升到历史最高水平）；2008 年 6 月，石油价格达到每桶 135 美元左右，而且预期维持较高水平，甚至还会进一步上升，以至于航空企业 2008 年初信心大幅减弱<sup>38</sup> 展望不可预测尽管航空业可能在最小的监管壁垒下采取合并联合的办法加强巩固，但行业基础结构（详细分析见第 2 章）似乎并没有好转；该行业将继续是一个财政回报高度不确定，且具有挑战性的地方资料来源：For 1967—1990 data, Doganis (1991); for data after 1991, ICAO Journal and IATA。

表 1.4 显示了航空公司在 1996—2005 年期间的产业营运和财务业绩。表 1.4 航空业的表现（1996—2005 年）



资料来源： ICAO Journal (2006) Annual Review of Civil Aviation, Vol. 61, No. 5, p.15。

2006年，全球航空业产生了5亿美元的净亏损，占全年收入的0.1%；2001—2006年，累计净亏损420亿美元；2007年，航空业营业收入的净利润为56亿美元，占4900亿美元的不到2%。<sup>40</sup>

客运收益率（相当于该行业的价格）的下降，代表一个行业的盈利能力低。客运收益率在1985—1999年期间按年率计算下跌了2.2%，而1990—1999年，下降达到了3%。按年率计算，货运收益率下降在1985—1999年为3.2%，1990—1999年为2.8%。据估计，真正的收益，也就是说，按通货膨胀率调整后的价格，从1970年人均每公里收入12.5美分下降到2001年的刚刚超过6美分。<sup>41</sup>

虽然盈利能力已被证明是一个可望而不可即的目标，毫无疑问，在为乘客提供更高安全级别的旅行服务方面，全球的航空公司都是成功的。事实上，由于行业的不断努力和各国政府的有效监督，航空业在交通安全方面已远远优于其他运输工具，特别是相对于汽车来说，更是如此。安全记录排名分别在前25位和在后25位的航空公司，单班次飞行死亡率分别是七百七十一万分之一和五十五点八万分之一。同样是这两类航空公司，而乘客所乘坐的发生一人以上死亡事故的航班出现的概率分别是三百七十二万分之一和四十一万九千分之一。<sup>42</sup>

航空业在以下方面也取得了成功，例如，提供改进过的覆盖更加广泛的网络，提供更高的市场频密度（例如，在“波士顿—纽约”、“台北—香港”、“吉隆坡—新加坡”诸航线），使航班的频率更高。此外，该行业已达到使用较高的可靠性条件完成航班，尽管影响航班到达时间等因素（如天气影响）仍无法控制，但机场和空中交通管制还是有效的。通过对航空技术持续不断地改进，实现了为旅客提供经济上负担得起的旅行方式（如新一代喷气式飞机投入使用）和收益管理系统的使用，并采取重大创新做法，特别是让乘坐高等舱位的乘客现在可以享受到卧椅、舱内娱乐场所和高水平的服务。根据 Skytrax 的调查，在2008年有6家航空公司在服务水平方面取得最高的五星级的评价，其中包括5个国际评价和1个国内评价。这些航空公司是新航、国泰航空公司、卡塔尔航空公司、马来西亚航空公司、韩亚航空公司和翠鸟航空公司（国内）。<sup>43</sup>

最近的战略趋势【\*1】航空公司联盟航空公司联盟的概念并不是新鲜概念。作为一个例子，国际航空运输协会（IATA）就可以认为是由世界一流的航空公司为协调国际航班票价而成立的庞大联盟。航空公司联盟首先在美国国内市场，在喷气式飞机运营商和通勤航班运营商之间，为发展共同市场的目的（例如，提供支线服务）而组成。20世纪八九十年代，

受全球化的影响联盟有了显著的增长。航空公司面临着两方面的要求：一方面要营造全球市场上的形象，建立更高效的成本结构；另一方面，打破在外国市场上合并或者成立新航空公司的限制，成立航空公司联盟，这是一个符合逻辑的战略选择。

“联盟”是一个广泛的总称，它包括企业间的各种合作协议，在飞行操作方案中的协调，相互持股的合作伙伴之间的频繁协调，也有通过常旅客计划实现的非正式协调。不同研究方式对于联盟活动的评价不尽相同，这有几个原因：首先，联盟是动态的，航空公司总是不断地组建新联盟解散旧联盟；其次，对联盟的定义也具有各不相同的研究方法和理论来源——航空商务期刊的研究就不包括常旅客计划的协调协议部分，除非这种项目是更大的联盟协议的一部分；第三，不同调查研究的覆盖范围也有所不同。<sup>44</sup>

在作出上述防止误解的说明之后，让我们来看一些调查评估的结果。根据《经济学人》杂志所做的调查报告，在 1995 年共有 401 家航空公司联盟，是 4 年前估计数字的 2 倍。与此不同的是，《航空商务》杂志则认为在 1994 年和 1995 年联盟的数量分别是 324 家和 280 家。<sup>45</sup>《航空商务》的统计还进一步认为，在 2004 年 6 月，共有 120 家参与者结成 500 对联盟。

尽管对航空联盟活动得出的估计不同，但大部分的主要研究议题发现，在 20 世纪 90 年代早期，已可以观察到联盟数量具有明显的加速增长，联盟数量较大的，大多数是非正式（非股权）参与，而不是正式的（股权）参与，并且联盟中占较大比重的是国际联盟而非国内联盟。

联盟背后的广泛动机包括：

回避在国际市场扩张时受到有关双边限制；

回避对合并和跨国收购（尤其是与产权有关的联盟）的有关限制；

增加目的地的数量和航班频率，提高航线网络的价值；

通过因经营规模扩大而得到成本节约，从范围和专业化方面实施经济手段从而降低经济成本；

获得更多的市场和加强定价能力。<sup>46</sup>

联盟可以采取不同的形式，其中大部分联盟为股权或营销型联盟。采取购买股权形式（达不到全额收购所必需的水平）结成联盟是具有代表性的联盟战略，这是在 20 世纪 80 年代和 90 年代初期流行的一种方式。自从有外资并购形式以来，股权联盟已被证明是特别具有吸引力的国际合作伙伴关系，尤其是在许多东道国政府对外国航空公司加以限制的情况

下。此外，由于飞行和着陆权是附加到航空公司的国籍上的，如果兼并或收购改变了所有权的有效国籍，这些飞行和着陆权将会丧失，将不得不就此重新进行谈判。

股权联盟可服务于各种用途，包括增强那些陷入困境的合作伙伴的实力（如 1989 年的案例，荷航注入现金到西北航空公司），帮助合作伙伴抵御不友好的收购（例如，在 1989 年，达美航空公司出售给新加坡航空公司和瑞士航空公司各 5% 的股份，以阻止潜在的收购者），或者通过产权互购的方式巩固伙伴关系。

权益联盟虽然有积极的方面——他们确保承诺，投资往往能以赚得股息的形式得到回报——但是它也有缺点。首先，联盟提供的股权控制，经常低于同比例的其他股权控制。第二，股权在某些情况下也可能失去价值（例如，合伙人经营不善）变得一钱不值（就像 SAS 航空公司在大陆航空公司的股份，或英国航空公司在美国航空公司的股份那样 47）。

市场营销联盟通常涉及对航班时间表的协调和国际航班代码共享，可能是在一个小范围内（例如，单一航线），也可以在一广阔的范围内（例如，在全部航空网络）。这样的代码共享联盟，意味着一个单一航班可以使用两个或更多航空公司的代码，从而为客户提供一个无缝衔接的连续旅行。例如，英国航空公司就利用与美国航空公司代码共享的办法把业务扩大，将航线延伸到美国几十个城市。美国联合航空公司的经理说，“通过共享航线获得的利润，是大多数航空公司永远无法实现的。”<sup>48</sup> 互换机位协定涉及一个航空公司承诺自己购买合作伙伴航班一定数量的座位。如果一个航空公司其经营的航班座位购买需求不足，那么互换机位协定就有可能节约成本。出售座位的航空公司也有利可图，因为他的载客率也得以提高。互换机位协定也可以被用到航空公司无权经营的航线。例如，在美国和欧盟签署“开发天空协议”之前，达美航空公司与维珍航空公司之间的互换机位协定就涉及欧洲的六、七个城市（包括美国在内）。

协调常客计划为客户提供额外的好处，当乘客乘坐伙伴的航班时可以赚取积分点数。一个典型的航空公司可能拥有几个这样的协议，这样就使越来越多的航空公司愿意在为客户兑换里程和累计里程上提供方便，如果他们选择常旅客计划，并且如果他们乘坐合作伙伴的航班，以合作伙伴的形式提供额外的便利。

该行业最近的趋势是形成巨型联盟（例如星空联盟，寰宇一家和天合联盟，见图 1.4）。

图 1.4 航空业中的大型联盟及其市场份额资料来源： Puffer, M., December 2007, Star Alliance facts & figures presentation, [http://www.staralliance.com/int/press/media\\_library/presentations/star\\_alliance\\_](http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_)

network\_facts\_and\_Figures\_Dec\_2007.pdf; Economist, Open Skies and Flights of Fancy, 2 October 2003. Market share figures based on number of passengers。

这些联盟提供给小客户前所未有的与全球连通的好处，例如，因经营规模扩大而得到的成本节约和方便客户获得休息室等。巨型联盟也可能使公司的账户处在一个更好的状态，以确保公司账户的安全。

尽管在战略联盟里有不确定性和固有的风险，但是有几个例子可以说明对于那些联盟合伙人来说还是取得了实质性的积极成果。例如在 2002 年，寰宇一家的成员扩大了双方的代码共享，加强了信息服务系统，通过提高客户的服务质量，通过创收，保护和投资，联合采购，以及共同使用机场和城市设施等措施实现节约，预计可达到 10 亿美元的收益。<sup>49</sup> 同年，通过对机场贵宾室加强管理，精简机场地面作业，导致节约总额约 7 000 万美元，另外与其他的供应商灵活的应用杠杆式交易也加强了收购能力。<sup>50</sup>

另一方面，有一些人对联盟带来的好处表示怀疑。据业内人士分析，认为联盟扩张的原因可能是从众行为的表现。据《航空财经》杂志的一篇文章说，“也许加入联盟做交易仅仅是为了好玩。浅谈战略比对航空公司运行的细微方面的研究更令人兴奋。打败其他联盟达成一项协议很时髦。航空公司还有一个感觉，如果现在不采取行动的话，所有的好伙伴就会失去。就像购物者看到商业促销活动一样，航空公司正在关注任何讨价还价的机会，而并不关心他们是不是真的需要。”<sup>51</sup> 这篇文章接着说，“航空公司这样做的原因，有点像青少年爱拉帮结伙。大航空公司寻求安全感和支持，使得他们能在这个最残酷的行业里继续生存。全球航空市场是如此的惨淡艰难，以至于在创纪录地实现连续 3 年的赢利之后，仍旧回到累计净亏损的状况。而航空公司加盟那野心勃勃的国际团伙——所谓的‘联盟’——的原因，仅仅是因为大家都在这样做。”<sup>52</sup>

航空业员工怀疑联盟会使他们失去工作，或担心工资福利降低。例如，SPA（天合联盟）成员的一些员工就担心，天合联盟一些高成本的航空公司成员会把一些活动转移到韩国航空运营商，这样可以受益于相当低的成本结构和更有利的劳工条约。<sup>53</sup> 他们认为，这样做的后果会对在法国的雇员和总部设在发达国家（如美国的公司雇员）的公司员工造成失去工作和高工资的风险。

许多联盟正在遭受不稳定的痛苦，就是因为一个或多个合作伙伴把联盟作为过渡安排，他们在等待一个更好的替代机会。

例如，SAS 和新航，曾经是分别是优飞联盟和全球卓越联盟的成员，他们放弃这些联

盟而加入星空联盟。维持合作关系受到的挑战非常严重，以至于在 2003 年，跨大西洋的航空公司联盟——西北航空公司和荷航的联盟维持了 14 年的合作运行，竟成为最持久的联盟关系。<sup>54</sup> 随着非股权联盟会表现出较高的瓦解可能性，航空公司联盟不稳定的情况也各不相同。

在联盟管理中，其关键问题包括：组建联盟之前的准备工作不够充分；乐观预测潜在的收益；合作伙伴之间的不相容；关系管理不善，即使是小问题的谈判，付出的决策成本也过高，甚至合作伙伴的承诺和服务水平轻微的变化都需要经过谈判决定。对于缺乏足够的准备，一个观察员曾经这样指出，“联盟有点像是婚姻，企业经常在许多问题上看法一致，以为他们已经有了一个共同的基础，然后最可能出现的是，事情从开始就已经出错。”<sup>55</sup> 瑞航首席执行官菲利普·布鲁季索的看法是，“人们说联盟总是在浪费时间。花了半天时间去讨论一些小事，我们都在为同样的事情战斗，这就是不合并。当你不再是独立的时候，你就得不断地与别人谈判。”<sup>56</sup>

联盟成员在服务跨越方面的变化是另一个被关注的地方，尤其是代码共享联盟。在达美航空公司和维珍航空公司之间的互换机位协定协议就存在这类差异，比如有的达美客户并不喜欢维珍的服务概念，而却要乘坐维珍公司运营的共同代码航班旅行。在这方面，一位业内分析师指出，“联盟不是建立一个无缝服务产品的胶水。”<sup>57</sup>

#### 廉价航空公司的崛起

廉价航空公司与其他低成本航空公司采用新的商业模式进入航空业，这使得航空业发生了动荡。虽然西南航空公司等廉价航空公司已在美国市场上进行了超过 30 年的竞争，但是他们在欧洲发展，也还只是最近 10 年的事情。在这一时期，亚太地区和世界其他地方也都只是处于比较早的发展阶段。廉价航空公司突出的例子包括瑞安航空和易捷航空公司（欧洲），维珍蓝航空公司（澳大利亚），西捷（加拿大），北海道国际航空和天马航空（日本），亚洲航空（马来西亚）和惠旅航空，捷星和虎航（新加坡）。廉价机票航空公司得到了飞速的发展，导致在五分之四的航空市场都配备了廉价航空公司。<sup>58</sup>

廉价航空公司的经营模式，通常包括以下内容。

在相对狭隘的区域范围（例如欧洲和东南亚）营运，因此无需支付机组人员高昂的海外津贴。

使用一种类型的“单一”（或说标准化）的飞机（或至少一个生产系列的飞机，如波音 737），从而降低机组人员培训、维护和修理费用。

提高飞机的利用率。英国米德兰（传统的航空公司）的飞机，每天使用 8.4 小时，而易捷则达到 10.7 小时。西南航空公司的一架波音 737 飞机的日平均利用率已达到 11.3 小时，而达美每天只有 9.8 小时。<sup>59</sup> 可以将利用率提得更高，通过使用不更松散（和更便宜）更快的机场周转，快速周转可低至 20 分钟，采用“点到点”直达模式，而非中心辐射型服务，以及不进行座位分配，可以促进乘客迅速登机。

通过互联网预订机票（大多数廉价航空公司），可以节约旅行社的代理佣金，而代理机票佣金有时能高达 9%；由于不使用纸质机票，从而降低了处理成本（行业已转移使用电子机票），降低工资支付——廉价航空公司较少需要机票代理人机构，他们通常支付的费用也最低。

把座位密度再提高 15% 左右，如使用单一类型舱位配置。

持续推动降低成本措施。几乎所有的廉价航空公司都保持着最低限度的客舱服务（例如，不提供免费餐），实现了最低监管要求，从而减少航空服务人员的数量。廉价航空公司也采取了一些其他措施以降低成本。例如，瑞安航空公司就使用固定的座椅，因为可调式座位容易损坏，在新飞机上取消了飞机悬窗的遮光板（仅此一项就可节约 24 万美元），除此之外，其还取消了座椅后背的不易清理的废物袋。<sup>60</sup> 采用城市二线机场（二线机场通常着陆，停泊及其他费用会低得多），并采用最低汇水面积。

广泛使用外包的方法提供各种服务（如维修、餐饮、IT 等），而不是拥有附属服务公司，从而使组织设计更简单，并减少了官僚机构带来的成本。

有一支精干的管理组织结构，平直的组织设计和基本的总部基础架构。

表 1.5 提供了传统的航空公司和廉价航空公司的比较情况。表 1.5 传统航空公司和廉价机票航空公司的对比

（德国）汉莎航空公司（英国）易捷航空公司  
工作人员 47 2305 674 营业额 15 956 百万欧元 2 289 百万欧元（1 797 百万英镑）税前利润 826 百万欧元 243 百万欧元（191 百万英镑）利润率 6% 10.7% 客座率 77.4% 83.7% 机群（组队）情况 513 架飞机

17 种不同机型

（396 架自有，117 架租赁）

德国汉莎航空公司和瑞士航空公司，343 架飞机 137 架飞机

（120 公司订单）

2 种不同机型

55 架自有，82 架租赁目的地 85 个国家 206 个目的地 21 个国家 289 个目的地（欧洲）  
部门物流、维修、餐饮、旅游、资讯、乘客和其他活动呼叫中心、机场营运、客舱服务和管  
理资料来源：Lufthansa and easyJet annual reports (2007). Lufthansa figures refer to the  
transportation sector within the Lufthansa Group (Lufthansa and Swiss airlines)。图 1.5 廉价机票  
航空公司的成本优势资料来源：Doganis (1991) Cost Advantages Based on Short Haul  
Routes, p.150。

廉价航空公司不同的商业模式导致了巨额的成本节约（见图 1.5），使他们能够比传统的  
竞争对手把票价降得更低。例如，据观察 2001 年从伦敦到格拉斯哥，易捷航空公司和 Go  
航空公司的预订票价比英国航空公司要低 40%，比英国米特兰航空公司低 50%，甚至比火车  
票还要低，尽管乘坐火车旅行相同的里程需要 4 倍于乘坐飞机旅行的时间。612004 年爱尔  
兰瑞安航空公司从伦敦到都柏林的打折机票低至 9 英镑（大约相当于 13 美元，作为对比，  
传统的航空公司在瑞安航空公司刚进入市场时收取的票价是 209 英镑），而伦敦到威尼斯（或  
者格拉斯哥）的双程票价是 8 英镑。<sup>62</sup>

虽然廉价航空公司正在赢得越来越多的接受敏感价格的客户，但仍然有许多廉价航空  
公司运营商很难生存。在早期，美国快速航空公司和莱克航空公司都没有生存很久；即使  
是在最近，人民快运航空公司和莱克航空公司也迅速倒闭；甚至最近刚创业运营的英国的德邦  
航空公司和挪威的彩色航空公司也都是在几年的时间内就倒闭了，其他的一些航空公司（如  
英国的 Go 航空公司），在发生连续亏损后也被其他廉价机票航空公司收购。

行业观察家们也想知道，很多廉价航空公司是否能存活下去，特别是从长远来看，他  
们的成本优势会随着时间的推移由于下列因素而被削弱：

机场为廉价航空公司续订合同时可能不会继续给予优惠条件，特别是在有多个廉价  
航空公司使用相同的二级机场提供服务的时候；

随着员工工龄的增加，廉价航空公司的劳动成本可能会爬升；

随着新进入者涌入市场（包括传统航空公司发起的廉价航空公司），价格竞争将进  
一步加大，产量也将进一步削弱；

具有成本优势的新进入者形成较大的产能过剩，负荷因子和产能利用率会下降，削  
弱廉价航空公司的优势；

波音公司和空中客车公司在航空业进入低谷周期时提供很大的折扣，诱骗航空公  
司，例如瑞安航空公司和易捷航空公司等廉价航空公司订购大数量的飞机，进一步造成产能

利用率和投资收益的压力。<sup>63</sup>

利益重叠（因此造成竞争激烈），在欧洲，航空公司的假日旅游套餐包机多达休闲交通的三分之一。航空公司的包机与廉价航空公司的成本结构类似，但灵活性更大。（例如，他们可以取消航班，没有最小负载限制）。

#### 区域性增长

在过去几十年中，对于世界上许多地方来说，航空旅行曾经是一种奢侈，因此，在发达国家如美国，国内旅游形成了迄今为止的最大的工业组成部分。在规模等方面，虽然美国国内市场超过了其他国家国内市场（例如，在日本，国内航空市场大约是美国国内航空市场的乘客的七分之一），<sup>64</sup>但是，在过去 20 年来，许多发展中国家（特别是在亚太区）航空业也得到了蓬勃发展，因此，这些地区的公民越来越多地参与国际航空旅行。1980—1999 年，“乘客—公里”和乘客的增长带来的国际业务收入增长是世界生产总值增长的 2 倍多（约 3%），远高于全世界乘客整体的增长。<sup>65</sup>1991 年，航空公司业务在北美和欧洲的比重占全球交通的 71.1%，而到 2002 年这一比例已经下降到 63%。<sup>66</sup>在相同的时期内，在中国和印度这样一些国家，航空业已得到迅速成长，如图 1.6 所示。

图 6.1 世界、印度和中国（2000—2006 年）之间的总客运量增长比较资料来源：ICAO Journal (2007) Performance Indicators, Vol. 62, No. 3, p.5。

这些市场，更普遍地说在亚太地区，在未来 20 年，预计将维持图 1.7 所显示的成长曲线。

预期未来国际旅行和亚洲太平洋市场的增加取决于三个关键因素。<sup>67</sup>首先是由于亚太经济的持续强劲表现，在商业活动和休闲旅游方面，亚洲的较大的人口基数。乘坐飞机的人数基数较低，使这种潜在的增长特别突出和有吸引力。第二个关键因素，人口统计资料表明，城市化带来的对航空旅行的需求，正在亚太经济体内迅速地崛起。<sup>68</sup>第三，许多亚太地区的经济与人口增长表现强劲，与几个发达国家（尤其是欧洲和日本）人口增长缓慢，甚至停滞形成对照。

……图 1.7 2005 年与 2025 年各地区客运量估计份额比较（“乘客—公里”）资料来源：ICAO Journal (2007) Vol. 62, No. 2, p.5。

以上为航空业的未来和主要特征，这些内容为我们提供了一个关键性的概述和全球的发展趋势。在下一章，我们会对航空行业和成功的关键因素进行结构性分析，从而在同行业中获得更深入的了解。这种结构性的分析，不仅有助于解释为什么航空业相对于其他产业回



报一直不足，而且还提供了个人怎样研究竞争对手以及如何来保护自己的方法，或利用他们的优势，如何发挥这样在结构上没有吸引力的行业的高性能。

注释

1. The Age, 24 September 2002, The Sage of Omaha, Trans Atlantic Game, <http://www.theage.com.au/articles/2002/09/23/1032734111833.html>

2. Economist, 2 October 2003, Open Skies and Flights of Fancy.

3. 参 考  
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/2007/top50/index.html>, 2007 年新航排名第 17 位。

4. Tonne km/hr 是指飞机的容量吨数（吨）乘以旅行速度（公里/小时）。

5. ICAO Journal (2007) Performance Indicators, Vol. 62, No. 1.

6. ICAO Journal, September 2004.

7. 间接影响包括供应商的行业和机场的飞机，零部件的制造商的影响。诱导及相关服务，指相关的呼叫中心或 IT 业。引起的影响是指那些直接或间接地服务于其他航空公司雇佣的行业，如零售商店。催化影响是指的航空公司在世界经济中的促进作用，旅游和其他附加利益。

8. The Economic and Social Benefits of Air Transport 2008, Air Transport Action Group, <http://www.atag.org>

9. ICAO Journal (2007) Performance Indicators, Vol. 62, No. 2.

10. ICAO Journal (2006) Annual Review of Aviation, Vol. 61, No. 5.

11. 财富 500 强一直采取措施对航空业表现不同行业性能指标和绩效措施进行研究。

12. Doganis (1991) see op. cit.

13. Taneja (2002) see op. cit.

14. Straits Times, 8 February 2005, Minister Seeks to Right Singapore Aussie Air Links Imbalance, p. 3.

15. The Investment Dealer, Digest: IDD, 31 January 2000, Virtual Mergers: With Traditional Mergers Difficult to Pull Off, Airlines Are Finding Creative Ways to Consolidate, p. 1.

16. Doganis (2001).

- 
17. Taneja (2003).
  18. ICAO Journal (2003) no. 6.
  19. ICAO Journal (2003) no. 6.
  20. Nawal K. Taneja (2003) *Airline Survival Kit: Breaking Out of the Zero Profit Game*, Ashgate Publishing.
  21. [http : //useu . usmission . gov / Dossiers / Open\\_Skies / Mar2808\\_Open\\_Skies\\_Accord\\_In\\_Force. asp](http://useu.usmission.gov/Dossiers/Open_Skies/Mar2808_Open_Skies_Accord_In_Force.asp)
  22. 尽管一些汇率的风险可以对冲,但套期保值既不是无成本的,也没有完全消除汇率风险。
  23. IATA Annual Report, 2008.
  24. ICAO Journal (2006) Annual Review of Aviation, Vol. 61, No. 5.
  25. High Fuel Prices Spark Southwest Buyouts, UAL Loss, 28 May 2004, [http://www.smartmoney. com](http://www.smartmoney.com)
  26. Taneja (2003).
  27. James Ott and Raymond E. Neidl (1995) *Airline Odyssey, The Airline Industry, Turbulent Flight into the Future*. New York: McGraw Hill.
  28. Taneja (2003) see op. cit.
  29. ICAO Journal (2007) Performance Indicators, Vol. 62, No. 1.
  30. 关于波音公司的价格,参见 <http://www.boeing.com/commercial/prices/>。
  31. Ghemawat, P. (1991) *Commitment: The Dynamic of Strategy*. Free Press.
  32. 虽然存在着二手飞机的二级市场,但二手飞机的价格差别很大,而且往往是在该行业的衰退期。
  33. Doganis (1991).
  34. Taneja (2003) see op. cit.
  35. An industry executive in Ott and Neidl (1995) see op. cit.
  36. Cited in Stephen Holloway (2003) *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Aldershot: Ashgate Publishing Company, p. 581.
  37. For figures on industry performance and a discussion of underlying industry structure, see Chapter 2.

- 
38. IATA Economic Briefing; Airline Business Confidence Index, April 2008.
  39. IATA Annual Report, 2007.
  40. IATA Annual Report, 2008.
  41. Taneja (2002) p. 15, op. cit.
  42. 基于 1987 年和 1996 年之间的数据风险, 来源: <http://www.planecrashinfo.com/cause.htm>, 访问时间: 2004 年 12 月 8 日。
  43. <http://www.airlinequality.com>
  44. 航空业调查, 例如, 排名集中在前 200 的航空公司。
  45. Ott and Neidl (1995) see op. cit.
  46. Taneja (2003) see op. cit.
  47. Glisson et al., 1996.
  48. Cyril Murphy, Vice President, International Affairs at United Airlines quoted in World Wide Webs, Airfinance Journal, 11 October 1997, p. 36.
  49. Business Travel News, 8 April 2002, Star Alliance Membership Still Shines the Brightest, 19(6), pp. 16—17.
  50. Business Travel News, 8 April 2002, Star Alliance Membership Still Shines the Brightest, 19(6), pp. 16—17.
  51. Airfinance Journal, June 2000, Marry in Haste, Repent at Leisure, Issue 229, p. 7.
  52. Journal Record, 12 November 1998, Alliances Changing the Airlines Industry, p. 1.
  53. Aviation Week and Space Technology, 22 September 2003, Global Unionization SkyTeam member Airlines Pilot Unions Tighten Cooperative Links as the Alliance Prepares to Expand, 159(2), p. 44.
  54. Memphis Business Journal, 8 August 2003, Northwest Alliance with KLM Royal Dutch Airlines at Risk, 25(15), p. 12.
  55. Fariba Allandari of Cranfield University quoted in World Wide Webs, Airfinance Journal, 11 October 1997, p. 36.
  56. Air Transport World, June 2007, Swissair: Time to Deliver, Vol. 34, no. 6.
  57. The Investment Dealer, Digest: IDD, 31 January 2000, Virtual Mergers: With Traditional Mergers Difficult to Pull Off, Airlines Are Finding Creative Ways to Consolidate,

p. 1.

58. Economist, 27 March 2004.
59. Doganis (2001) p.131.
60. USA Today, 16 February 2004, Ryanair Taking No Frills Flying to New Heights: Report. <http://www.usatoday.com>
61. 塔内加(2002), 来源于前面已引用资料。2001年12月27日为2001年12月28日就旅行作出预约查询。
62. 航空公司口头禅: 少即是多, 访问 <http://www.thetravelinsider.info>, 2004年12月30日。
63. Economist, 10 July 2004, Turbulent Skies—Low Cost Airlines, 372 (8383), p. 68.
64. ICAO Journal (2004) no. 6.
65. Taneja (2002) p.185, see op. cit.
66. Based on tonne km; Rigas Doganis (1991) Flying Off Course, The Economics of International Airlines, 2nd Edition, Routledge.
67. Taneja (2002) see op. cit.
68. 根据新加坡和香港城市居民承接游人人次最高数目计算。

## 第2章 航空业产业结构

本章主要介绍影响航空业发展的宏观环境趋势、潜在动力结构, 以及成功构建航空业竞争力的路径及因素。

### 业绩糟糕的航空业

从表面上来看, 航空业的发展似乎很健康。在很多市场中, 航空运输变得非常普遍, 并且获得了健康稳定的增长。在过去20年中, 航空业的收费客公里(RPK)指标每年的增长率超过5%, 乘客人数年增长率为4.2% (世界GDP的增长率为3.5%)。在有些国家, 增长速度超乎寻常, 例如在2001—2006年这几年间, 印度的累积增长率达到15%, 而在相同时期, 中国的累积增长率达到17%。然而航空业利润的增长率却比较低, 在2.8%左右, 并且该产业的净利润率在这半年以来一直是负的。<sup>2</sup>

航空业的财富正在不断流失, 《财富》杂志的财富500强排名通常将该行业列为业绩最差的行业。<sup>3</sup>波特曾对美国的一些行业在1992—2006年间的资本回报率(ROIC)进行了实

证研究，研究发现在 31 个行业中，航空业的资本回报率最差的只有 5.9%，而平均水平是 14.9%。<sup>4</sup> 这么糟糕的业绩表现使得《经济学人》杂志这样批评道：“航空业的经营陷入了混乱。”几十年来，由于子公司以及国际卡特尔的混乱经营，航空业从其诞生至今的 60 年以来从没有为其投资者带来真正的回报。<sup>5</sup>

国际航协（IATA）的实证研究显示，1996—2000 年，航空业的资本回报率是 6.3%，2001—2004 年的资本回报率水平是 3.3%，而当时的资本成本水平是 7.2%（见图 2.1）。图 2.1 航空业资本回报率及资本成本水平比较资料来源：IATA Economic Briefing no.4, Value Chain Profitability。

更加讽刺的是，航空业和其衍生行业（如旅游代理业、地勤业以及出租和货运代理行业）相比，其资本回报率是最低的（见图 2.2）。

图 2.2 航空业和相关行业资本回报率比较资料来源：IATA Economic Briefing no.4, Value Chain Profitability。

如果我们使用传统的 PEST 分析方法（政治 political, 经济 economic, 社会 social, 以及技术 technological 因素分析方法）对该行业或者其他行业进行分析，我们就能够找出一些造成这种糟糕业绩的原因。如果我们继续使用五因素分析法进行分析，我们对于该行业所遇到的困难就会有更全面的了解。宏观环境分析

就政治因素方面来说，“开放领空”思想使得各国对航空业的准入放松了一些管制，尽管有些国家对于该行业还存在一些限制以及官僚作风。<sup>7</sup> 然而在很多方面，仍然需要对双边服务协议以及重大建设项目限制（例如停机位以及客流量）进行谈判。此外，行业中提高了操作规则的标准，部分原因是为了应对可能的恐怖袭击。

很多行业中的 CEO 认为，对航空业持续的高水平的限制阻碍了效率的提高。新加坡航空公司的 CEO 周俊成曾说过：“由于各方面力量以及各种事件的影响（部分来自于航空业外部，而部分来自于产业内部），航空业整体正逐渐陷入一种令人难以相信的境界——利润在史无前例的减少，而需求其实并没有问题。更加讽刺的是，其他旅游产业链中的行业由于航空业的乘数效应能盈利，而航空业自身却在亏损。对于整个行业的供应面来说，为了能够获得可持续的经济生存能力，我们需要摆脱很多人人为的束缚。我们需要摆脱政府对自由市场力量的干预，不管这些干预是通过对经营不善的航空公司的补贴或经济援助，还是通过法庭破产保护程序给予破产航空企业特殊保护。我们需要摆脱过时的国家与双边航空服务协议，因为这些协议相互限制并且禁止跨国界的合并和统一，而这样使得几乎其他每个行业都在受

益。我们需要在竞争不激烈或者有很强需求潜力的市场里自由竞争。将航空业置于自由贸易协定以及 WTO 的框架之外是不合逻辑的。”<sup>8</sup>

就经济因素而言，世界经济已步入成熟阶段，新兴经济体经济发展迅速。在经济高速增长的地区，航空需求也在高速增长，然而航空业的盈利水平却很差甚至为负，对于导致这种结果的原因在我们使用五因素分析法进行分析之后将会变得很清晰。而航空业的主要成本因素——石油的价格从 1999 年以来一直波动得很厉害并且呈陡然上升趋势，这给航空业的盈利能力带来了很大的压力。对于该行业有利的一面是，居民的实际收入水平以及可以用于航空旅行的可支配收入在不断增长；但是与之相关的不利一面是收入的两极分化，这样使得低收入群体被排除到行业以外。

就社会因素而言，社会的文化多元化程度以及人们对于了解新文化的需求正在增加。然而同时，人们对于环保问题的关心引来了对该行业及其二氧化碳排放量的严厉指责。虽然航空业排放的二氧化碳总量占比只有 2%~4% 左右，而发电站的排放量达到了 20% 左右，其仍然受到了来自环保积极分子的过多的指责和关注。另外一个重要的负面影响是恐怖活动的影响，使得行业实施更严格的航空安检程序，这样航空旅行就变得更加麻烦和费时。

最后，就技术因素而言，因特网对于该行业的影响非常大，最大的影响是因特网对于乘客在选择时增加了透明度并且减少了他们的搜寻成本。假设价格是影响消费者购买决策的关键因素，考虑透明度和信息这两个因素，这将使得航空业在定价时面临着压力，最终导致整个行业的收益率下降。然而同时，如果航空公司能够有效使用因特网将会提高其服务的质量，同时会降低成本（例如，在线售票系统或者在线登记系统的使用会降低成本），其他一些技术上的进步包括飞机设计水平的进步（例如飞机航程的增加，载客量以及飞机燃油效率的提升）。此外，生物统计学在乘机登记上的运用，以及客户关系管理系统软件和交通管理技术在机场的应用使得航空业的运营效率及其处理客户关系的能力在提高。表 2.1 给出了 PEST 分析的结果。表 2.1 宏观环境分析：PEST 分析方法

政治经济社会技术“开放领空”原则放开准入限制成熟的世界经济/新兴经济体经济发展迅速文化多元化程度高，对于航空需求在增加因特网提高了行业透明度，并且使得效率和质量得到了提高操作规则要求严格（例如安全要求）油价上涨并且不断波动对环境的关注增加新型飞机的不断推出（航程、载客量以及效率在提高）在一些市场，保护主义以及官僚主义盛行实际收入上涨/收入两极分化对恐怖袭击以及安全问题的顾虑增加生物统计学、客户关系管理系统以及交通管理技术的开发航空业潜在结构分析

如果我们使用“五力模型分析法”对航空业进行分析，我们就能找出导致航空业业绩低下的原因，该分析框架是由迈克尔·波特提出的，主要用来分析影响行业盈利能力的潜在结构因素，<sup>9</sup>对于单个企业而言，可以用来分析如何减轻这些力量对于自己企业的影响。该模型的观点是，每种力量的强度越大，行业的盈利能力就越低。图 2.3 是对该模型的描述。

在大部分航空市场中，同业竞争者的竞争程度是非常大的。在一些受到保护的市场中，这种程度可能会低一点，因为有准入限制，或者在需求不旺盛的市场中这种程度也会低一点，但是考虑目前行业中的放松管制以及需求逐渐增长趋势，这种现象很难找到。一些行业中的内在因素使得行业的竞争程度很高。首先该行业高度分散（2007 年，该行业有 984 家航空公司<sup>10</sup>），使得行业产能过剩，平均大约有四分之一的座位是空置的（见图 2.4），考虑航空服务的易逝性（perishability），产能过剩给该行业收益率带来了严重的压力。图 2.3 影响行业竞争的五力模型资料来源：Proter, M. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review, January, pp.2—17。

图 2.4 航空业班机载客率比较资料来源：IATA Annual Report 2008。

其次，该行业的固定成本投入以及资产专用性程度很高，特别是当航空公司自己购买飞机而不是租赁时。这意味着该行业的沉没成本很高，这就增加了行业的退出成本。在高退出成本的形势下，航空企业就倾向于在产能过剩的情况下选择仍然坚持下去，而不是离开该行业并使得产能保持在可持续发展的水平。

第三，要区分该行业提供的产品很困难，在大多数情况下这种产品已经变得商品化（commoditised）。当产品变得商品化时，价格就成了影响消费者购买行为的重要因素，这就导致航空企业围绕价格而不是附加价值（如创新）进行竞争。廉价航空公司（最初在美国产生，然后传到欧洲，最近又传到亚洲）的出现使得这种趋势进一步恶化。

第四，客户的转换成本很低。只要航班的目的地和客户想要到达的地方一致，并且该航班的价格是最低的，客户会很乐意地选择该航班（除非是商务旅行者，价格对于他们的需求影响不大，而航班的班次对于他们的需求影响更大）。航空联盟，像星空联盟或者寰宇一家联盟，试图通过飞行里数积分计划（collecting miles）降低在联盟内的转换成本，从而提升客户在联盟间的转换成本，但是这对大部分客户而言仍不足以造成真正的并且有影响的联盟间转换成本。最后，前面所讨论的因特网所带来的信息透明使得客户获取信息的能力在提高并且使得信息获取的成本（钱和时间）在降低，同样使得客户的转换力量在增强，这都使得航空公司不断搞价格战，也就是说航空企业都在监督竞争对手的东西并且随之做出相应的

反应。所有这些因素都使得行业的竞争程度变得非常强烈，预示着行业的盈利能力会下降。

对于“新进入者的威胁”，在全球范围来说，这种力量是中性的，但是在不同的市场中差异却是比较大的。例如，在高速增长的市场中，“新进入者的威胁”力量就比较大，而像在美国以及欧洲这样的成熟市场，“新进入者的威胁”力量就比较小。正如前面分析的那样，即使单个新进入者也会对特定市场的价格水平以及盈利能力造成很大的影响。然而，一般来说，目前对于该行业的管制放松，投入设备的获得变得相对容易，新兴市场的高增长率以及客户的低转换成本都意味着新进入者进入该行业是有可能的。换句话说，在大多数市场中进入壁垒并不高，只要具备足够的资金以及相应的许可。这种力量的作用结果是使得产能和需求大致匹配，见图 2.5。

图 2.5 可用座位公里和收费客公里比较（产能和需求比较）资料来源： IATA Annual Report 2008。

“购买者的议价能力”力量是强大的，迫使航空企业降低价格并且提高服务质量。正如前面所提到的，因特网使得信息变得更加透明并且给消费者提供了不同的竞争性信息。即使这样，消费者并没有形成正式的团体来迫使航空企业降价，而是单个消费者围绕共同的决策标准所形成的集体力量迫使航空企业降价。航空业产品商品化以及难以区分的趋势意味着航空企业主要关注价格和航线，而不是如何增加附加价值或者创新。消费者的低转换成本增强了他们的议价能力，因为他们并没有被某个特定的商家所捆绑，而是可以选择性地消费。最终，对于大部分旅行，替代品（例如火车、汽车以及轮船）的影响是有限的，这样减轻了消费者的议价能力，但这并不足以减轻其他因素对增加消费者议价能力的影响。

“替代品的威胁”对于该行业来说也许是 5 种力量中作用最小的一种，航空旅行的替代品很少，因为对于大部分旅程来说，其他替代品的成本收益比与航空旅行相比都比较低。如果考虑旅行时间的话，选择替代品的转换成本很高。信息技术以及通讯技术的发展可能会对商务旅行产生一定的替代作用，但是这种替代作用有限，因为间接的互动很难建立信任关系。此外，人们想了解其他文化以及想去其他地方旅行的需求降低了像信息技术或者通讯技术对航空旅行替代的可能性（就像在电视上看丛林景色和自己到丛林里游猎是不一样的）。因此，替代品的威胁程度是很低的，这对于该行业来说是有利的。

最后，“供应商的议价能力”主要衡量供应商要挟航空企业支付较高价格或者接受其低质量供应品的能力，这个指标水平在中等至偏高之间，取决于我们所考察的供应商类型。航空企业的主要供应商是机场，由于对机场的过度需求导致供应有限，因此机场具有很强的议



价能力。飞行员以及机组员工会对于大多数航空公司有很强的议价能力，因为他们不易于被取代，如果他们罢工的话，对于航空企业的影响是很大的。在这段时期，飞机制造商（像波音和空客）的议价能力处于中等水平。虽然飞机制造业由这两家公司所垄断，但是他们的订单一般都是满的，要完成现有订单还需要等上几年。一个航空公司要想对飞机生产商有很强的反议价能力的话，只有当他是某个新型飞机的发起消费者，订购量很大或者是名气很大的航空公司才有可能。其他供应商像维修商和餐饮供应商，如果是外包供应商，他们的议价能力将很低，而如果他们是和航空企业整合在一起的，或者航空企业没有其他直接选择，那他们的议价能力将会增加。最后，石油供应商的议价能力很高，因为石油是该行业的关键投入物，航空企业并不能控制油价并且该投入物对航空企业极其重要。尽管从 1996—2006 年这 10 年间，燃油的效率提高了 20%<sup>11</sup>（原因是投资开发了新的飞机），但是油价的上涨却使得 IATA 调整了航空业的盈利预期。然而到了 2008 年，IATA 将航空业的盈利预期调整至 45 亿美元，到了同年 6 月，盈利预期下调至亏损 23 亿美元，因为石油价格上涨了。油价每上涨 1 美元，航空业的成本就会增加 16 亿美元。<sup>12</sup> 因此，总体来说，供应商的议价能力处于中等偏上水平，导致其行业的盈利能力下降。

在五力分析模型中并没有明显分析政府的作用，但是在分析过程中却可以看到其作用。例如，政府对行业的管制措施可以影响像机场这样的供应商的议价能力，或者通过制定行业准入限制规定限制新进入者。然而对于通过双边谈判规定新航线的这种方法，很多行业人士都认为这种方法是过时的。IATA 总干事曾说过：“IATA 一直在全世界范围内就政府应该尽的责任给政府施加压力，这些责任包括确保最高级别的安全操作规则，营造一种鼓励提高价值链效率的环境，以及针对全球范围内对气候变化问题的关注执行相应的环保政策。总之，我们在大声、清晰地向政府传递一个信号——政府必须离开我们的行业，让我们自己制定规则。”<sup>13</sup>

总体来说，在 5 种力量中只有替代品的威胁作用很低，但这不足以抵消其他几种力量的强度。航空业的竞争很激烈，并且买家的议价能力很强。一些供应商能够压榨航空企业，并且一般来说虽然新进入者的威胁程度处于中等水平，然而仍然会有潜在的进入者进入行业，造成行业产能过剩并且会降低行业收益率（中国和印度就有这种情况）。在我们使用五力分析模型以及 PEST 分析法对该行业进行了分析之后，我们就会很清楚地知道为什么该行业的收益会一直低于其资金真实成本，并且和其他行业相比业绩为什么会这么差。

即使传奇投资人物沃伦·巴菲特在航空业上的投资也亏损，当有人问他对于全美航空

的投资是不是其最糟糕投资的时候，他回答道：“航空业在过去的一个世纪里似乎在不断蚕食资本，没有一个行业会像这样，因为人们不断将新的资本投入其中。你将面临很大的固定资本投入，很强的工会力量，而你的价格却是平价的，这样你很难获得成功”。14 表 2.2 总结了五力分析的结果。表 2.2 “五力分析模型”分析结果以及关键因素总结

同业竞争者的

竞争程度（高）新进入者的

威胁（中等）购买者的议价

能力（高）替代品的威胁

（低）供应商的议价能力

（中等至偏高）行业产能过剩放松管制趋势获得信息的能力增强被替代的可能性很低  
主要机场：议价能力强高退出成本对于大部分投入物能相对容易获得间接的买方集中替代品的成本收益比率低飞行员以及机组人员工会的议价能力：中等至偏高商品化（廉价航空公司的出现）新兴市场成长率高商品化大部分替代品的转换成本高（例如：时间）飞机制造商：议价能力中等行业内的转换成本低行业内的转换成本低行业内的转换成本低信息和通信技术的发展会取代一些商务旅行石油供应商：议价能力高信息较易获得低绝对成本优势有限的替代品文化多元化的趋势减轻了替代品的吸引力机械维修以及餐饮服务业的议价能力很低，除非和航空业整合在一起前面的分析及第 1 章的叙述向我们发出了这样一条讯息，该行业正面临着巨大的挑战，IATA 于 2008 年 6 月年度会议上所制定的决定对此也有所涉及。15

伊斯坦布尔决定

世界各航空公司的领导人于 2008 年 6 月 2 日至 3 日齐聚伊斯坦布尔举行会议。

他们很高兴地汇报新的安全记录水平。

他们很高兴地宣称全部使用电子售票。

“9·11”之后航空业首次获得稍许利润。

但是现在还不是庆祝的时候。

油价的上涨正将航空业推向未知的领域。

按照石油远期价格曲线的推算，IATA 的航空公司和 2007 年相比可能会多背负 990 亿美元的负担。总计有 24 家航空公司在过去的 5 个月里停止运营或者进入了破产保护程序，还会有更多的公司无法存活。

在过去的 6 年里，航空企业将不消耗燃油的业务成本降低了 18%，销售成本降低了

---

25%，燃油效率提高了 19%，并且使得劳动生产率有了显著的提高。

然而过去一年内油价上涨了 2 倍，从 2006 年以来，油价上涨了 3 倍，这一切都使得上述所做的努力变得没有意义。

进一步降低成本的可能性已经很小，因此大家需要共同谋划。

这不仅仅是一个航空业的危机。航空业对于全球的繁荣至关重要，航空业的危机将会对全球经济造成很大的冲击。

非常时刻需要非常措施。

因此世界上各家航空公司的 CEO 呼吁各国政府以及整个行业价值链在这危急时刻展示自己的领导力以及责任。

政府必须废除禁止航空业跨国重组的过时规定。

鉴于当前已有的税收和费用种类，政府必须停止再对该行业征收各种额外的税收或者采取其他会加深这场危机的措施。

航空业的商业伙伴，特别是垄断服务提供商，效率必须变得和航空业一致。如果不能做到，管理机构必须对他们一并监管。

工会必须停止制造不负责任的声明，努力确保航空业从业人员工作的稳定性，做到和其他行业的工会一样。

为了全球经济以及航空业的利益，我们强力呼吁政府当局能够加强市场的完整性，这样消耗的能源成本才能反映其真实价值。考虑航空业结构的不合理性及其财务上的糟糕表现，为什么还会有新鲜的资本不断输入其中，这是一个有趣的问题。一个原因是：在对行业放松管制以及私有化之前，很多航空公司的财源都来自于政府，用的是纳税人的钱，而纳税人对于政府资金的流向并没有直接的控制权。效率低下的航空公司被政府支持并被保护在市场规则之外。另外一个相关的原因是投资者或者管理者在认知上有自大倾向或者对于自己管理或投资能力过分自信。骄傲自大的人会说：“大部分人都失败了，但我会成功的。”这样就会盲目投资在有问题的风险投资以及有争议的策略投资行为上。更进一步的一个理由是因为情感因素，航空业是非常有吸引力并且能激动人心的行业，而这样会影响对投资真实回报的评价。此外，在很多新兴市场需求增长旺盛，投资者很难相信他们的投资在如此形势下会表现这么糟糕，这是因为这些市场大多只关注产能的扩张而不是满足消费者的需求。最后，有些航空公司，像新航、西南航空或者瑞安航空一直都能盈利，这意味着对于航空业的投资并不都是令人失望的，只要你的选择是正确的。综合以上因素可在一定程度上解释为什么会一

直有新鲜的资本投入到财务业绩糟糕的航空业上。

### 战略规则

要想在这种困难之下兴旺发达，航空公司需要清楚表达并且执行相应的战略。对于导向成功业绩表现的战略有很多种，我将在以下几部分列出一些成功战略所包含的关键因素和方面。

#### 应对五种力量：战略家的职责

在任何分析中，战略家的职责是问“那又怎样”这个问题，他们需要问：“对于我自己的分析隐含着什么？”具体来讲，航空公司的战略家需要考虑面对各种针对公司的力量应该怎么做。以上面的五力分析为例，对于高竞争程度所造成的产能过剩、产品商品化以及价格竞争，战略家需要采取竞争性的姿态。战略家需要劝阻新进入者的进入（因为新进入者会使得产业产能过剩，使得行业中的现有企业以及自己都会受到影响），控制买家的议价能力以及减少供应商的议价能力（一般这样可以通过垂直一体化，巩固企业结构以及降低消费者的可选择性程度）。

对于同业者竞争程度强以及买家议价能力强的问题，最好的方法是通过持续的创新和优质的服务来应对。通过这种方法同样可以帮助劝阻新进入者的进入（虽然可能不能阻止他们），使用这种差异化战略的公司在应对大部分供应商的时候能够具有很强的谈判力量。和竞争对手相比，使用真正的差异化战略使得该公司能够走出商品化的区域，并且在竞争对手降价的时候不一定要选择跟着降价。一个真正实施差异化战略的公司在价格上能够获得溢价，这样就使得该公司能够在困难时期获得收益，并且能够有足够的资金投入创新及新服务的开发上。此外，对于购买者议价能力强的问题，脱离商品化的最有效方法是给客户留下高品质的印象，这样他们就愿意多付一点钱给你。然而买家的议价能力并不会消失，但是通过这种方式可以减轻或者控制该种力量。

五星级的航空公司，包括新航，采用上述战略路线获得了成功。这个战略的关键因素包括客户开发，通过将企业的竞争力以及战略思维定位在提供优质服务 and 不断创新，从而能与其他使用差异化战略的公司保持一定的差距。我们将在以后的章节中介绍新航使用的这种战略。新航的成功就在于他能在成本预算边缘提供具有差异化的产品，这在迈克尔·波特提出的传统战略理论里认为是不可能的。我们将在以后的章节中讨论这个问题。

其他成功的路径在于使用低成本战略，虽然你的低收益可能会影响竞争对手的利益，你仍然能够存活下去。大部分使用低成本战略的航空公司都在亏损，就像传统的航空公司一

样。使用最低成本（或者接近最低成本）战略需要坚持很高水准的路线和原则，只有很少的航空公司能做到这点，如西南航空和瑞安航空。低成本航空公司，不需要通过差异化战略来减少同业者剧烈竞争的影响，而是通过承受住低收益的压力来减少这种影响；他们不再需要通过说服客户为他们的服务多支付点钱而减轻客户的议价能力，他们通过低价吸引对价格敏感的客户；他们通过尽量将业务外包出去以及减少管理层次来减少供应商的议价能力；当有新进入者要进入时，他们通过提高效率以及通过富有竞争性的价格策略来减少新进入者带来的威胁。

这两个通往成功的路径执行起来都不容易，都需要坚持高标准的原则，具备很强的管理能力以及战略上的整合。以下我们将进一步阐述航空业中的成功战略规则，而在以下各章中我们将会具体通过新航成功战略的例子深入讨论这个问题。

除了澄清航空业的成功战略以外，其他一些因素也很重要，下面我们将专门讨论这些因素。

#### 尖端技术

使用尖端技术是航空业的核心成功战略之一，特别是新技术的使用（例如新飞机的设计）能够提高生产率以及降低成本，这样就能够减轻收益率下降的负面影响。下一代飞机在载客量（例如，相比波音 747 400，A380 的载客量提高了 35%）以及航程上都有了很大的改进。新型的飞机能够帮助航空公司克服基础设施上的限制，例如可以克服航空管制系统（例如航程长的飞机不需要中转）以及机场停机位的（在目的地机场停机位不能增加的情况下，可以使用载客量大的飞机）过度负荷的困境，并且可以提高公司的差异化程度。

虽然购买新型飞机一般能够提高生产率，但是这也意味着需要很大的资本投入，一架大型飞机的采购成本一般在 1.5 亿~2.5 亿美元。当采购的资金来源于借贷时，考虑到该行业的循环特征以及有很多不可控因素影响该行业的收益，这增加了该行业的风险水平。企业如果拥有表现良好的资产负债表，将在使用尖端技术时具有优势，因为这样减少了企业的借贷需要。即使对于大都靠租借飞机使用的企业，拥有表现良好的资产负债表对于其在商业周期中克服行业低谷难关也是有帮助的。

使用新技术不仅仅局限于新型飞机的使用，新技术还能帮助航空公司降低成本以及提高服务质量。例如，电子商务系统的使用可以通过提供信息给工程师从而减少维修成本，并且可以降低存货成本。<sup>16</sup> 例如，加拿大航空技术服务公司在使用了 ERP 系统之后减少了 22% 的飞机检修时间，并且将生产率水平提升了 28%。<sup>17</sup> 此外，网上售票系统可以减少付给售

票代理机构的佣金并且可以提高管理效率。在有些地方，很多企业仍然喜欢使用售票代理，如果他们使用因特网售票，他们的收益会有根本性的改进。在线销售可以减少企业的销售成本，据估计，在使用在线售票系统之前的年代，销售成本可以占到企业总成本的 15%~25%，甚至达到 50%。<sup>18</sup> 此外，在行李上贴上 RFID 频射标签以及使用生物统计扫描技术可以提高航空企业在很多方面（例如检票、登机以及包裹追踪）的运营效率。最后，新技术的使用能够提高服务水平（例如使用最新的飞行娱乐设施），这样就能够提高客户忠诚度，增加座位利用率并且最终增强企业的获利能力。

### 成本控制

考虑航空业所面临的困难经济状况，成本控制是航空企业优先选择的战略之一。然而航空企业很多方面的成本，像燃油价格和机场费用都是不可控的，因此，航空企业一般都专注于降低劳动力成本，特别是在收益差的时候。然而很多航空公司的经理都错误地认为工资水平是决定劳动力成本的唯一因素，而忘记了劳动生产率也是决定劳动力成本的重要因素，低劳动生产率和低工资水平结合在一起可能会导致很高的劳动力成本。例如，很多发展中国家的国有航空公司，虽然工资水平很低，然而劳动力成本却很高（和总成本相比），原因是人员臃肿，这可能是由工会和政府干预引起的。<sup>19</sup>

在发达国家中，美国航空公司的管理层由于在处理劳资关系上采取敌对的态度，使得其失去了一度领先的竞争优势。一位美国法官曾说过：“如果你想找劳资关系处理不好的案例，那非美国航空莫属。”201994年5月，管理层和工会的冲突导致该航空公司取消了20%的航班售票，并且在系统中取消了另外40%的航班。5天内每天的损失额达到1000万美元，克林顿总统后来介入处理这个事件。<sup>21</sup>

此外，高生产率能给航空业带来显著的利益，即使在同一国的不同航空公司，其生产效率也会有显著差异。劳动生产率和航空业的总体绩效表现是正相关的。努力提高劳动生产率比提高薪资水平更明智，因为薪资水平由航空业所处的环境决定，这些环境包括和当地员工薪资以及工会相关的法律，员工加入工会的程度以及生活成本。因此薪资水平这个因素是不可控的。

美国的西南航空，以善待员工而出名，在劳动生产率的多种衡量尺度方面都超过了其竞争对手。在西南航空，每架飞机的机组人员以及维护人员平均只有80人，而传统的航空运营商却需要115人，甚至更多。西南航空使用统一的机型（波音737-3000），这样使得该公司的有效座位里程运营成本（direct operating costs per seat mile）比其他运营商（像达美

航空以及美国联合航空公司) 要低 36%~44%。西南航空每名飞行员的平均飞行时间是 62 小时, 而美联航是 36 小时; 西南航空的人均产出比美联航高 20%, 虽然西南航空跑的都是短途以及客流量小的航线。<sup>22</sup>

### 建立战略联盟

行业中的 CEO 们对于战略联盟的反应是不一样的, 因为他们从中获得的成功程度不一样。战略联盟和并购是相对的, 他们不需要太多的管理控制。例如, 新航就希望能够解除行业整合的限制, 这样他就能通过和其他公司的战略整合而获得战略性的增长。<sup>23</sup>CEO 周俊成指出: “我们在新加坡国内的业务受制于地理范围的限制……要想将增长率保持在国内增长率以上……我们需要建立合资企业以及收购其他公司的股份。我们都知道我们需要使用上述方法前行。”<sup>24</sup> 按照这种观点, 他认为战略联盟是“一种替代物——真正企业合并的替代”。他补充道: “你认为星空联盟是一个中途客栈, 他尽善尽美, 而你希望他能做得更好, 并且希望在其他地方我们能多多合作”。

在一个对于并购以及新航程的开发有很多限制的行业中, 使用战略联盟可以很好地满足你的目的。战略联盟可以满足乘客不断增长的对于全球旅行的需求。此外, 在一个精益成本管理结构对于生存非常重要的行业里, 有些航空企业可能会在缺乏规模经济或者在不具备竞争优势的领域里错误地经营, 这样就需要将这样的业务让给自己的战略合作伙伴经营。在航空业收益差的时候, 进行航班协调、提供交互服务(如检票以及维护服务)以及共同采购以达到规模经济的目的, 这时候采用战略联盟的方式可以有效地达到上述目的。

战略联盟和兼并相比的一个优势是隐含成本很小, 因此即使在没有政策管制的领域, 这种形式也很重要。例如, 兼并能导致机种的多样化, 这样会增加很多种成本, 像维护、修理以及机组人员工资成本。如果兼并的资金来源于借贷, 这样会增加风险。即使以后对于并购的政策管制会取消, 战略联盟仍然会是航空公司的一个重要战略选择。航空公司的管理者们可能会努力维持联盟的稳定性(毕竟低进入和退出成本是战略联盟两个关键的优势), 并且努力发展他们的“联盟竞争力”。业绩良好的联盟一般都将合作伙伴的互补技能、兼容的文化以及服务水平整合起来。

### 避免羊群效应

航空业的周期性情况使得管理者们在制定像有关收购以及薪资的战略时很困难, 制定的战略在当时似乎是合理的, 然而事后可能会给他们带来麻烦。例如, 在 20 世纪 80 年代后半期, 基于对交通业增长的乐观预测, 航空业的管理者们投入了收购的狂潮, 于是在 1990

—2001 年间共投入 4 000 亿美元，采购了 7 000 架飞机。25 当预期的增长由于经济萧条和海湾战争没能实现时，这些航空公司将大量飞机出售。26 有趣的是，很多飞机都以较低的价格被新进入者（廉价航空公司）买走，这些公司随后将强有力地与传统航空公司竞争。行业的产能过剩同时也导致了一些毁灭性的价格战（1992 年在美国发生过）。

一些行业中的管理者们在制定航空业战略的过程中拥有相似的观点，西北航空公司副总裁迈克尔·莱文在 1996 年曾说过：“我认为在历史上，航空业从来没像真正的生意那样运营过，经营生意的目的是能获得资本回报并最终能回报股东。而在历史上，该行业被精心运营得像玩具火车一样，也就是你费尽心思去赚足够的钱用来买更多的设备。”前莱克航空的创始人弗雷迪·莱克爵士曾说过：“传统的航空公司没有意识到他们似乎拥有过多的飞机，也许他们将太多的钱花在购买飞机上而每个飞机的飞行时间却不足。”27

正如在前面指出的，航空业的并购决策需要基于很长时间的考虑，而不能简单地基于当前经济状况（或者基于某种对未来连续的或不间断的预测）以及行业情况。决策应该不仅仅在乐观的预测中有经济上的意义，而且应该在政治以及经济环境不佳的情况下也有经济上的意义。

#### 避免商品化

美国航空为了克服自己提供的服务商品化以及为了提高客户忠诚度，于 1981 年首先发起了常客旅行计划（Frequent Flyer Programme, FFP），其他航空公司也紧跟其后。很多航空公司在给予 FFP 积分的时候都很大方，这给自己造成了很大的负担（FFP 积分可以兑换成免费旅行）。作为补救，他们对 FFP 积分兑换免费旅行做了很复杂的限制，在这个过程中疏远了客户。现在，航空公司需要重新审查自己的 FFP 计划，并且在奖励客户忠诚时采用一种合理的策略，这种策略不应损害企业的获利能力或者疏远客户。有趣的是，一项调查发现，FFP 计划是影响客户满意度最不重要的因素，排在它前面的因素有机场检票、航班路线、航班班次以及航班服务人员。28 对于很多成功实施 FFP 计划的航空公司是值得提的，新航和澳航对于折扣高的机票不给予 FFP 积分，这样可以消除很多 FFP 计划里存在的不公平现象（授予积分不考虑支付的价格）。西南航空允许客户用 FFP 积分自由兑换某个航班上的空位置。

廉价航空公司，像瑞安航空采用了创新的策略，对于价格敏感的客户，他们将不同的航空服务分类计价。他们的机票价格不包括传统航空公司理所当然提供的便利服务，例如行李托运。对于附属服务所收取的额外价格成为公司的重要利润来源，对于瑞安航空，在 2007



年，16%的利润来源于附属服务，并且比例在不断增长。附属服务利润主要来源于“非飞行服务种类”（像托运行李、销售汽车票、火车票以及酒店预订服务）和“飞行服务种类”（像销售食品、饮料以及商品）。

注释

1. Speech by the Director General of IATA, Giovanni Bisignani, at the IATA Annual Meeting on 2 June 2008.

2. 见第 1 章 ICAO 引用的数字。

3. For the 2007 figures, see <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/>

4. Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, January, pp.2—17.

5. Economist, 2 October 2003, Open Skies and Flights of Fancy.

6. CRS stands for Central Reservation Systems.

7. See Doganis, R. (2006) *The Airline Business*, Chapters 2—3.

8. Chew Choon Seng, letter to Airline Business, dated 13 October 2005, in November 2005 issue.

9. Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, January, pp.2—17.

10. IATA Economic Briefing; World Air Transport Statistics 51st edition, June 2007.

11. IATA Economic Briefing; World Air Transport Statistics 51st edition, June 2007.

12. IATA press release, Crisis Again: Deep Losses Projected, 2 June 2008, [http://www.iata.org/pressroom/pr/2008\\_06\\_02\\_v01.htm](http://www.iata.org/pressroom/pr/2008_06_02_v01.htm)

13. IATA Annual Report, 2008, Director General, message, p. 9.

14. The Age, 24 September 2002, The Sage of Omaha, Trans Atlantic Game, <http://www.theage.com.au/articles/2002/09/23/1032734111833.html>

15. [http://www.iata.org/events/agm/2008/istanbul\\_resolution.htm](http://www.iata.org/events/agm/2008/istanbul_resolution.htm)

16. Taneja (2002) op. cit.

17. Air Transport World, January 2004, Airlines Are Adopting Complex Software Solutions to Streamline Their Maintenance Departments, 41(1), p. 54.

18. Taneja (2003) see op. cit.

19. Job preservation may be a condition imposed by the government for shoring up the airline.
20. US district judge Joe Kendall issuing a restraining order against an American Airlines APA pilots union sickout, 10 February 1999.
21. Ott and Neidl (1995) p. 37, see op. cit.
22. Taneja (2003) see op. cit.
23. 如果统一的障碍被解除,那么其对于行业结构的影响就是积极的,因为竞争力弱的对手被吞并,行业的容量就会趋向合理。
24. Airline Business, February 2004, Chew Choon Seng: Into the Spotlight.
25. Doganis 1991, see op. cit.
26. 可供销售和出租的飞机的数量在 1991 年中期达到了顶点的 854 架,然后到 1993 年一直维持在大约 700 架左右 (Ott 和 Neidl, 1995, p.17)。
27. That Was Then and This Is Now : Sir Freddie Laker , <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/2283244.stm>, accessed on 27 December 2004.
28. Taneja (2002) op. cit.

### 第 3 章 新加坡航空公司业绩的重要驱动力:战略性选择与资源配置决策

本章集中讲解重要的战略性选择与资源配置决策对新加坡航空公司(新航)的卓越业绩的贡献。同时,集中阐述我们认为最突出的八大因素,包含品牌信誉和有效的差异化;高效益、高质量的年轻机队;低员工成本与高生产力;较早面对竞争以促进核心竞争力的发展;全球性的收入有利于降低风险;应对危机的远见反应;联盟与收购战略以及通过创新和战略性的人力资源管理带来的卓越服务。除了对新航业绩有重大的、独立的影响之外,这些因素也会相互影响,增强其影响的有效性(见图 3.1)。在以下部分,我们将阐述以上因素是如何提高新航业绩的。考虑到战略性人力资源管理,创新和低成本高效益的卓越服务的核心竞争力的重要性,我们用 3 章内容来探讨这些主题(第 4 章到第 6 章)。

图 3.1 新航卓越的业绩因素

品牌信誉

新航是拥有卓越品牌信誉的为数不多的几家航空公司中之一。根据 Skytrax 统计,在客户服务和产品质量方面,只有 6 家航空公司达到了五星级标准:新加坡航空公司、国泰航空

公司、马来西亚航空公司、卡塔尔航空公司、亚洲航空公司和翠鸟航空公司。2 在《财富》杂志“2007 年全球最受尊敬公司”的评选活动中，新航位列第 17 位，3 前 50 名中唯一的一家航空公司。公司也连续荣获享有盛名的行业奖。新航连续 11 年被《旅游休闲》杂志评选为“全球最佳国际航空公司”；在过去的 19 年中，连续 18 次被《康德纳仕旅行者》评为“全球最佳国际航线航空公司”；连续 15 年被《商旅（亚太版）》的读者评选为“最佳航空公司”及连续第 7 年荣获“《读者文摘》信赖的品牌铂金奖（航空公司类）”。4 最新的一项调查表明，新航的品牌价值 3.547 亿，列新加坡公司的第 8 位。5

新航品牌的差异化是一直以来实施明智的决策与战略的结果。据新航的前任总裁张松光博士说：“我们构想出了用新加坡女孩来展示东方的魅力与友好的化身，航空公司通过精心的招募与培训使其成为现实。有效的广告及客户满意的口头赞扬创造了一种卓越服务与风格的气氛。这种氛围一旦建立就必须通过不断的培训、机舱中明智的广告与巧妙构想才能得以保持。”6 新航的品牌战略的其他几个方面也值得注意。新航在国际媒体和海外市场都使用相同的内容（包含相同的信息，除了语言不同）做广告。另外，自从新航开创以来就一直强调其品牌定位的广泛主题（新加坡女孩，飞行的最佳方式和最先进的机队）。另一方面，许多其他航空公司每年都改变广告的主题，给顾客造成了信息上的不一致，同时也会或多或少使顾客感到困惑。7 再者，新航在行业衰退期也一直保持着较高的广告投入。在其创立的前 21 年中，新航在广告中的投入多达 7.5 亿美元（平均每年 0.35 亿美元）。8 目前，新航每年的广告费用大约达到 0.5 亿美元。9 最后，新航相关产品的合伙企业也都是著名品牌。例如，机上的舱内陈设、瓷器制品和玻璃制品都是由纪梵希（Givenchy）设计的，梳洗用品是菲拉格慕（Salvatore Ferragamo and L Occitane）提供的。10

在推出广告宣传活动以后，新航的品牌建设前几年在先驱者的有利条件的基础上取得了很大的成功。1973 年推出了宣传活动，那一年的广告反馈率是 21%；到 1997 年，跃至 50%。11 新航是品牌建立的先驱者，后来其他的航空公司即使采用了类似的战略，也很难超越新航已建立的声誉。1993 年 6 月，新加坡女孩成为唯一的一个商业形象被陈列在世界著名的杜莎夫人蜡像馆，新航品牌的成功得到了承认。蜡像馆把新加坡女孩描述成“全球最容易辨认的面孔之一”，12 “一个全球形象”。13 《纽约时代周刊》是这样描述的：“新加坡女孩穿着马来纱笼可芭雅服装和凉鞋，极具诱惑力，27 年来，她成了亚洲热情好客的典范，她是女权主义者怒火的原因所在，也是其雇主（新航）在全球航空业处于领先地位的主要原因。”14

2007年1月，新航对其广告宣传进行了招标，自从1972年白帝广告公司创造了新加坡女孩形象之后，一直都负责新航的广告宣传。这在新闻界引起了激烈的争论，讨论新航是否应该改变或修改新加坡女孩形象。大多数观点认为，放弃或大幅度地修改一个在前35年中精心地建立起来的使航空公司有效差异化的形象，会产生不利的影响。尽管一直都有批评说，这个形象带有性别歧视，也很容易卑躬屈膝，<sup>15</sup>但是新航的前乘务员评论说，穿着标志性的马来纱笼可芭雅制服，向全世界既展示新航，又展示了新加坡，他们感到很自豪。16

2007年3月，新航向公众保证，即使广告中注入了新想法，新加坡女孩的形象也会继续保留下来。<sup>17</sup>

### 飞行期限较短的机群

自从新航创立以来，保持“飞行期限较短”已成了其战略的一个核心要素。20世纪80年代，新航能保持其机群的年龄大约为30个月。在过去的15年中，尽管新航机群的平均年龄在58个月到77个月之间波动（见图3.2），仍然比行业机群的约为158个月<sup>18</sup>或177个月的平均年龄少了一半。<sup>19</sup>尽管自从2003到2004年，新航机群的平均年龄有所增加，值得一提的是，新航能面对经济困难时期仍保持相对较年轻的机队，例如亚洲经济危机和“9·11”恐怖袭击后的行业衰退期，其他大多数航空公司都出现了利润降低和现金流转困难的问题，并遭遇到2007年期急剧上升的油价。2008年，新航拥有一支98架飞机的机队（90架波音和8架空中客车），平均机龄为77个月。其中76架飞机为新航所有，22架是租赁的（包含3架A380）。另外预定了80架飞机，其中59架为意向订单。在80架订单中，55架为空中客车，包含16架A380。

图3.2 新航机队的数量和年龄资料来源：Singapore Airlines Annual Reports。

通过维持飞行期限较短的战略，新航可以得到一些可见的、明显的好处。技术最先进的飞机更加节省燃油。较低的燃油成本有利于新航在成本上胜过其竞争对手，尤其在高油价期间。另外，飞行期限较短的机群一般也减少了维修费用，只需要新航自己的技术人员在国内进行定期的维护。新航机队的高可靠性也意味着在国外很少需要请外部机构来探讨技术问题，那么其花费会很高。第三，由于较少的故障，新航避免了由于航班延误或航线错误而造成的额外费用（例如餐券，给常旅客提供的赔偿和为乘客提供住宿等营销措施）。第四，新航机队的高可靠性也意味着会更加准时，这对商务旅客来说是一个重要的标准，会增强新航的差异化战略。最后，据前任总裁张松光博士说：“更新、更先进的飞机的另一个好处就是提高对乘客的吸引力，这是很难用数字衡量的。”<sup>20</sup>许多引人注目的飞机订单，有利于新

航保持其较短的飞行期限。即使在创立初期，新航宣布行业历史上最大的飞机订单——包括 1978 年的价值 10 亿美元的 1 个订单和 1981 年和 1983 年的 2 个订单均达到 14 亿美元。大约 10 年后（1994 年和 1995 年），新航宣布了 2 个更大的订单，这决定了新航未来 10 年的机群组成。2006—2007 年，新航订购了波音和空中客车共 49 架新飞机（包括 9 架 A380，一共订购了 19 架这类飞机），制造商的价格清单，总值达到 120 亿美元。<sup>21</sup> 新航机队的扩充是为了满足长期需求，一般不会因短期问题而波动。前任总裁 J.Y.皮莱说：“短中期的问题不能让我们忽视未来的需要。我们必须确保在需求增长时有能力使其得到满足。”<sup>22</sup> 在解释飞机订购的时机时，张松光博士说：“一个重要的不能忽视的因素就是订购的时机。” 1983 年，在航空公司和航空制造企业处于衰退期的情况下，新航进行了最后一次大的订购。那时设备的订单极少，制造商为了进行生产，会很大方地作出让步。波音和空中客车迫切地想让其新飞机在亚洲立足——这些机型分别是 B757 和 A310。<sup>23</sup>

在检查新航扩充政策时，我们看到了其运转中的良性循环，企业一贯较高的盈利能力和良好的资金流转时机，成为新航机群扩充的重要有利因素。反过来，通过有效执行飞行年限较短的战略（与其他因素相辅相成，例如创新、卓越的服务和员工培养，在以下章节，我们将会讨论这些因素），这使得这些新加入的飞机更利于实现高效化和差异化。

#### 低员工成本和高生产力

一些行业分析者把亚洲航空公司的成功归于西方国家的航空公司，这些航空公司给他们的员工付更少的工资，例如新航。也经常有争论认为，当地的劳动法导致了許多西方航空公司投入较高的工资成本，因此超出了他们的控制能力。相反，许多亚洲运输公司的制度环境（或发展中国家的航空公司）通常没有像欧盟或美国等其他环境那样严格的劳动法（例如，关于员工福利的标准与成本，包含健康保险和年假），因此形成了成本优势。

然而，工资成本只是等式的一边；另一边则是生产力。新航的高层经理很关注新航竞争优势的决定性因素，即新航员工的卓越生产力的作用。新航前任总裁张松光博士在 1985 年说：“事实上，新航的员工成本并不低，真实的情况是，新航的员工成本在整体运行成本中所占的比例只有 21%，与大多数西方航空公司的约 30% 相比，确实比较低。但是，这归因于较高的生产力（为了与其他航空公司进行合适的比较，这里的员工成本包括了机场管理和工程维护公司的员工成本）……如果新航拥有和英国航空公司一样的生产力，其员工人数就会有所增加，而该公司 1983—1984 年的员工成本占总运行成本的比例超过了 26%。若与北欧航空公司的生产力一样，该比例就会更进一步地上升至 29%，若与瑞士航空有一样的

生产力,该比例就会达到 34.6%。”<sup>24</sup>2007—2008 年,新航的员工成本占总运行成本的 16.6%。

图 3.3 显示了选定的航空公司间的比较数字。

图 3.3 劳动力成本占总运行成本的比例资料来源: Annual Reports of the respective airlines。26

行业专家的分析,支持了新航对员工生产力的重要性的定位。例如,多加尼斯的分析(2006)显示出,按每 1 000 美元的劳动力成本的吨公里计算,亚洲运输公司一般拥有更高的产量(见图 3.4)。<sup>27</sup>多加尼斯的分析也显示了亚洲运输公司的生产力也有很大的差异,新航的生产力位列第二,仅次于韩国航空公司。

图 3.4 各航空公司劳动生产率的差异资料来源: Doganis, R. (2006) The Airline Business, 2nd edition, Routledge, p.129. Figures are for 2002, and refer to available tonne km per US \$ 1 000 of labour cost。

新航员工的高生产力有几个驱动力。首先,较大地投入最先进的设备和培训持续改进和成本意识的文化以提高员工生产力。自 2000 年以来,公司就一直给予各层员工优先认股权。由于行业一贯卓越的金融业绩,员工倾向于认为这些认股权有价值,这就形成了一个激励因素。<sup>28</sup>最后,新航的员工流动率相对较低。在 1996 年,张松光博士注意到新航 19% 的员工已经在公司工作了 20 多年。<sup>29</sup>图 3.5 显示了新航每位员工增加的价值与每位员工的收入呈现的上升趋势。图 3.5 集体员工的总效力与生产力资料来源: Singapore Airlines Annual Report, 2007—2008。

较早地面对一般竞争

在高度管制的航空业,只有依靠国家力量来成立航空公司并通过控制航班班次和直属分公司来支持国家决策,而新航显然是个例外。虽然直到现在,新航大部分为政府所有(通过淡马锡控股公司,拥有新航 55% 的股份<sup>30</sup>),但令人惊讶的是,政府很少干预新航的运作。1993 年,新航前总裁助理(商业)和副总裁(营销)迈克尔·皮莱指出,创立之初,新加坡政府就明确表示新航的经营只能盈利。仅凭自豪感,新加坡供不起一个国有运输公司……新加坡的天空是开放的,欢迎外国的运输公司。这个政策有益于新加坡、旅客和航运商,新加坡将樟宜机场创建为一个国际化的、地区性的航空中心,现在为该中心服务的飞机有 59 架,可飞往 109 个国家。但这样意味着新航从一开始就要作为一个商业实体参与竞争。尽管政府握有大部分的股份,董事会也是由其提名的,但是政府不直接参与运行公司。<sup>31</sup>

虽然缺少政府的保护与津贴补助,但这却因祸得福。新航被迫与世界其他地方的更大、

更好的航空公司竞争，并最终发展成了具有最有效成本的航空公司之一，因为其目标是成为行业领先者。尽管激烈的竞争带来了较低的收益，新航能取得经济上的成功，因为其员工成本更低。<sup>32</sup> 收益与产品成本间的巨大差异意味着新航能产生良好的资金流转，被用来购买新飞机以及产品创新，同时也避免了债务，由于行业循环的自然规律债务会增加风险（见图 3.6）。良好的资金流转体现在于行业衰退期购买飞机（行业衰退导致飞机价格打折）以及为品牌的建立和服务的提高（例如改进飞行中的服务）提供资金。

图 3.6 新航产生的现金流与资本支出资料来源：Singapore Airlines Annual Reports. Figures refer to the SIA group and are in S\$ millions.

总体来说，较早地面对激烈竞争，逼着新航积极地投入、发展并完善其核心竞争力：低成本高效益的卓越服务与其他因素结合起来支持新航的战略，最终取得可持续的竞争优势（第 4 章将会进一步讨论新航的低成本、高效益的卓越服务）。

#### 全球性的收入基础

全球性的航线网络是新航另一个重要优势，因为有利于收入的地区分化及减少风险。公司感到自豪的是，其收入不依赖于任何一个地区。即使亚洲地区比世界其他地方发展的更快（从 20 世纪 80 年代后期到 1997 年的亚洲危机，以及后来经济的复苏），新航没有错误地忽视世界的其他地方，前任总裁 J.Y.皮莱断言任一国家或地区占新航收入的比例都不会超过 15%。<sup>33</sup>1991 年，《远东经济评论》指出新航的收入是亚洲以外航空公司的 2 倍，是国泰航空公司的 2 倍还多，其自身也成了一个引人注目的全球性航空公司。<sup>34</sup> 图 3.7 显示了 2002—2003 年和 2006—2007 年新航的收入在全球的配额，说明随着过去 5 年来自东亚的收入有所减少，进而形成了一个均衡的总体收入构成。图 3.7 新航收益的全球性扩张资料来源：Singapore Airlines Annual Reports 2002—2003 and 2007—2008。

全球多元化的收入基础的好处是双重的。首先，不利的经济状况可能会影响某一特定地区的交通（例如，亚洲经济危机或者“9·11”恐怖袭击事件减少了来往美国的交通），却很少影响到新航。新航多元化的收入基础使其能够在地区受到影响的情况下保持相对成功，而地区集中的运输公司（例如，亚洲危机期间的印度尼西亚鹰航空公司）却付出了代价。其次，全球的参与使新航能更好地与客户进行联系，也有利于其全球品牌的创立。

#### 应对危机的反应

自 1997 年以来，新航经历了许多危机。有趣的是，不管是行业外的危机，例如“9·11”；还是公司内的危机，如航班 SQ006 在台湾坠毁，都没有使新航削弱其战略。事实上，在危

机之后，新航变得更强者。在亚洲金融危机最严重时期，低需求和货币的贬值给亚洲的大多数航运公司带来了经济困难；国泰航空公司在其历史上有了第一次经济损失，韩国航空公司的价值比其拥有 45 架巨型喷气式客机的机队中的 3 架飞机的价值还少，印度尼西亚鹰航空公司经历了运输量的暴跌（从 80% 到 49%）。在这段时期，新航能通过各种措施保持利润，这些措施包含了“勒紧裤带”措施——例如，裁员、工资冻结以及举行促销活动（有些是与宾馆联合举办的）以刺激需求。

在亚洲金融危机中期，新航在 1998 年 9 月 11 日宣布了有史以来最大的产品投放，在波音 747、空中客车 A340 和波音 777 上的所有舱内引入崭新的产品和服务。这次产品投放包括了为头等舱乘客提供的带有座位、床和可折叠桌的迷你套间，为商务舱乘客提供了私人隔间，并在宽度和高度上有所改进，为经济舱乘客提供了改进靠背的座位，为所有乘客改进了饮食。这次投放的成本大约为 5 亿美元。

2000 年 10 月，新航第一次发生了重大事故，其一架飞机（747 400，航班 SQ006）在台湾中正国际机场由于恶劣的天气发生了坠毁事故。为了控制不良影响，新航快速地对遇难者家属提供了 40 万美元，幸存者 2 万美元的赔偿。35 以上数据远远超过了华沙条约所规定的 7.5 万美元。接着，新航终止了事故中两名驾驶员的工作，其声誉没有受到（明显的）伤害。

“9·11”恐怖袭击事件严重影响了航空旅行，尤其是来往美国的旅行，在随后的 6 个月中，分析人士对新航的利润感到失望。然而到 2002 年 1 月，航班起飞率有所回升，在事故后的 12 个月内，新航在选定的航线上推出了改良的商务舱服务（包括宽阔的床位和一套全新的飞行娱乐系统），这些航线几乎占到其机队的一半。据业内人士分析，来自竞争对手（英国航空公司和澳洲航空公司）的竞争压力以及提高声誉的需要（尤其是商务舱客户眼中声誉的需要）促使了此次更新。

在 2003 年三、四月份，由于美国在伊拉克发起了战争以及 SARS 的传播，严重影响了航空公司的营运。尤其是 SARS 的爆发影响了新航，因为新加坡以及一些重要目的地（尤其是中国的广东省和香港，新航每周要飞往这两个地方 41 次）有很多 SARS 病例。新航的回应是减少飞往受影响地区的航班、裁员和减薪。新航也采用了方便顾客的政策，如允许顾客免费更改路线。在伊拉克战争和接下来两年的油价居高不下的期间，防范措施合同在很大程度上保护了新航免受油价暴涨的影响。

尽管每次危机的范围和影响不同，但是新航应对不同危机有几个重要的共同点。



首先，即使在危机最严重时期，为了提高客户服务，新航仍大胆地做出很大的投入。这些投入经常会为新航创造出积极的宣传作用，并使其被大众记在心中。<sup>36</sup> 在困难时期，新航的累积优势（财政储备和品牌信誉）起到了很好的作用，使新航能在其大多数竞争者资金短缺时进行重大投资。

第二，新航一心一意地为客户提供卓越的服务，有利于其采用合适的以客户为核心的政策，如在 SARS 期间允许受影响的客户免费更改路线。这种关心客户的做法也很好地解释了新航可以快速地给航班 SQ006 在台湾坠毁事故中的受害者提供赔偿的做法。

第三，在困难时期分担痛苦方面，新航的高层领导提供了好的榜样。例如，在 SARS 期间，高层经理们带头降低自己 7%~15% 的工资。

第四，尽管新航的劳动力——管理层关系经历了短暂的问题，在业绩改善时，危机期间的工资减少会很快恢复到正常水平，这又给公司增加了信誉。在“9·11”恐怖袭击事件的一年之内，新航撤消了危机最严重期间的工资减少的决定。

#### 联盟与收购战略

一直以来，高度管制的发展环境阻止了航空公司的操作收购，尤其是跨国收购，并增加了行业内的联盟数量，新航也不例外。到 1995 年底，新航已形成了一个联盟网络，以便可以接触重要市场。在建立联盟关系时，新航非常谨慎，尤其在创立初期，只有一个相对较小的联盟网络。该网络包含了达美航空公司 5% 的股份和瑞士航空公司 2.8% 的股份（见图 3.8）。

图 3.8 1995 年新航的联盟网络资料来源：Airline Business, Airline Alliance Survey, September 1995。

一直以来，新航的联盟网络在数量上和范围上都有所增加。到 2000 年，该网络包含了许多引人注目的合伙人，如联合航空公司、北欧航空公司和汉莎航空公司。一些早期的实体合作关系（与瑞士航空公司和美国达美航空公司的关系）到 2000 年已基本解除，新航又与维珍大西洋航空公司和新西兰航空公司建立了新的实体合作关系。更近的合作关系代表了更大的股份，这使新航能积极参与合伙人的决策。最后，新航的许多联盟和收购是为了扩展新航可到的地区。例如，新航收购维珍航空公司，就是为了寻找跨越大西洋的航线。

尽管拥有合理的战略性逻辑推理，但是随后的业绩并不总是像期望的那样，评论家批评其有些收购并不成功。<sup>38</sup> 新航在 1999 年收购了维珍航空公司 49% 的股份，在“9·11”事件不久之后，取消了其 95% 的投资。2007 年 7 月，有现象表明新航有意卖出在维珍的股

份。2000年，新航收购了新西兰航空公司25%的股份，随后由于其债务累累的澳大利亚分支安捷航空公司的崩塌，受到了严重的影响，这次投资也被取消了。尽管有这些阻碍，新航仍然专心在中国和印度快速发展的市场中寻找发展的机会。39

虎航是在2004年推出的，除了新航占有49%的股份以外，淡马锡控股公司（新加坡政府的投资分支）拥有11%的股份，剩余的股份为国际投资者所有，如英迪科合伙人和瑞安航空。总裁周俊成说：“我们计划为各层次客户提供服务——分别是新航适合高收入客户，胜安航空适合中等收入客户，而虎航也迎合了低收入客户的需求。”40图3.9和3.10分别显示了2000年和2004年新航的联盟结构。

图 3.9 2000 年新航的联盟网络资料来源： Airline Business, Airline Alliance Survey, September 2000。37

图 3.10 2004 年新航的联盟网络资料来源： Airline Business, Airline Alliance Survey, September 2004。

在建立联盟时，新航一般非常小心谨慎。其联盟网络比一些竞争对手便宜得多，如汉莎航空公司（见图3.11）。由于联盟航空公司航班上的令人不满意的服务会损害辛苦建立起来的信誉，新航在建立机密共享协议时特别保守。

2007年（与2004年相比），新航的联盟网络已经不包含越南航空公司、英国英伦航空和奥地利航空公司，但包含了4个新的联盟伙伴——韩亚航空公司、波兰航空公司、南非航空公司和美国航空公司——形成了一个差不多一样大的联盟网络，这是根据新的战略目标逐渐发展起来的。图3.11 新航联盟与其他对手的对比资料来源： Airline Business, Airline Alliance Survey (1995,2000,2004,2007). Figures pertain to number of alliance partners。

通过创新和人力发展得来的卓越服务

新航成功的一个重要方面是其持续创新，给航空业引进了许多第一，并且几十年来面对紧张的成本压力，行业危机和推进商品化进程的需求仍然能保持这种创新定位的能力。新航一方面有硬性的、制度化的、集中化的创新模式，另一方面也有同样重要的软性的、自发的、分布式的创新模式，这二者结合得天衣无缝。从产生创意、理念评估、设计开发新服务到把握时机推广服务的各个环节中，以客户为导向的企业文化一直指导着新航。我们将在第5章更详细地讨论新航的创新过程。

另外，通过人力与战略的有效结合，新航成了有效采用战略性人力资源管理的典范。新航的战略性人力资源管理，包含了严格选拔和招聘员工、大力投资员工培训与再培训、塑

造成功的服务团队、授权一线员工以控制质量以及通过奖赏和表扬激励员工。第6章我们将会扩展讲解这些战略性人力资源管理过程。

总之，本章探讨了新航的战略性选择与资源配置决策是如何影响其业绩的。从以上分析得出一个重要的结论：新航的卓越业绩归功于一直以来高度一致的战略性决策，包含了诸如维持一支年轻的机队、品牌建立的持续投资以及对培训的重视等因素，带来了其员工的高水平的生产力和卓越服务。就像图3.1所示，这些因素的相互作用加强了一些因素的影响作用。例如，培训、各种战略性人力资源管理过程以及年轻的机队加强了新航的品牌信誉。反之，年轻的机队有利于实现低成本（员工的高生产力和面对竞争是两个促成因素），低成本又支撑着年轻的机队。我们相信新航竞争优势的可持续依赖于如上众多的因素，以及这些因素之间的相互作用和相互影响，形成了自我完善的良性循环。换句话说，追随者模仿其战略的某一方面，如维持一支年轻的机队，也赶不上新航的竞争优势和出众业绩。在下一章讨论支持低成本高效益的卓越服务的因素时，我们将会更全面地讨论新航的良性循环。

#### 注释

1. Chew Choon Seng, speech at the Global Brand Forum, Singapore, 17 August 2004.
2. <http://www.airlinequality.com/StarRanking/5star.htm>
3. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/2007/top50/index.html>
4. Singapore Airlines Annual Report 2006—2007.
5. Singapore Brand Award, <http://www.iesingapore.gov.sg/wps/wcm/connect/resources/file/eb651b04922587a/brand.pdf?MOD=AJPERES>
6. Dr Cheong in a speech to the Young President, Organisation in Singapore on 8 February 1985, Perspectives, pp. 9—17.
7. Michael Tan at the Third World Advertising Congress held in Beijing, China, on 16—20 June 1987, Perspectives, pp. 26—29.
8. Richardson, M. (1993) The Singapore Girl, International Herald Tribune, 8 June.
9. AsiaOne, 9 March 2007, Singapore Girl Icon to Remain, Says SIA.
10. Singapore Airlines Annual Report, 2006—2007.
11. International Research Associates survey results cited in Singapore Airlines (A), HBS Case no.

- 
12. Staying Ahead of Competition, Thoeng Tjhoen Onn at the AIC Asia/Pacific Conference on Marketing Airline Services in Singapore on 26 August 1993, Perspectives, pp. 92—96.
  13. Richardson, M. (1993) The Singapore Girl, International Herald Tribune, 8 June.
  14. Arnold, W. (1999) For the Singapore Girl, it, Her Time to Shine. New York Times, 31 December.
  15. Richardson, M. (1993) The Singapore Girl, International Herald Tribune, 8 June; MSNBC, 2007, Singapore Girl, Asia, Barbie, to Get New Look? 23 January.
  16. MSNBC, 23 January 2007, Singapore Girl, Asia, Barbie, to Get New Look?
  17. AsiaOne, 9 March 2007, Singapore Girl Icon to Remain, Says SIA.
  18. Singapore Airlines Annual Report, 2007—2008.
  19. Emirates Annual Report, 2007—2008. 2007—2008 年间阿联酋航空公司机队的平均年龄是 67 个月。
  20. Dr Cheong in a speech to the Young President, Organisation in Singapore on 8 February 1985, Perspectives, pp. 9—17.
  21. Singapore Airlines Annual Report, 2006—2007.
  22. J. Y. Pillay in a speech at SIA, 28th anniversary gala dinner at the ShangriLa Hotel on 17 August 1974, Perspectives (Singapore: Communications Department, Singapore Airlines, 1998) pp. 7—8.
  23. Dr Cheong in a speech to the Young President, Organisation in Singapore on 8 February 1985, Perspectives, pp. 9—17.
  24. Dr Cheong in a speech to the Young President, Organisation in Singapore on 8 February 1985, Perspectives, pp. 9—17.
  25. Singapore Airlines Annual Report, 2007—2008.
  26. Sources: Singapore Airlines Annual Report, 2007—2008; Lufthansa Annual Report, 2007; United Airlines Annual Report, 2006; American Airlines Annual Report, 2007; Emirates Annual Report, 2007—2008; British Airways Annual Report, 2007—2008. The figures for Lufthansa include its non-airline operations.
  27. Doganis, R. (2006) The Airline Business, 2nd Edition, Routledge.

---

28. 自亚洲金融危机的爆发(2007)以来,新航的股票业绩一直不稳定,有好的上升时期,也有挑战时期。但是,由于其较强的竞争地位,阻止了整体的较差业绩和战略性失策的发生,新航希望在短、中期的股票业绩方面优于整个行业。

29. Perspectives (1996) p.69.

30. Singapore Airlines Report, 2006—2007.

31. Michael Tan to the Indonesian Business Association of Singapore on 18 March 1993, Perspectives, pp. 89—91.

32. Dr Cheong at the SIA World Marketing Conference on 16 November 1995, Perspectives, pp.145, “成本和收益都依赖于过程周期。由于重视长距离航线,新航的平均过程周期要比其他大部分航空公司的长。在最后的分析中,重要的是航空公司的收益应该多于成本。”

33. Guiding Principles, Stated by J. Y. Pillay in SIA, Annual Report(1990—1991), p. 30.

34. Far Eastern Economic Review, 24 June 1991, Profit Formation.

35. Airline Industry Information, 30 October 2002, Singapore Airlines to Face Lawsuits Over October 2000 Crash.

36. Air Transport World, August 2002, Asia, Class Divide, pp. 43—44.

37. 尽管新航在2000年加入了星空联盟,但以上数据并不包含星空联盟的所有成员。

38. Airline Business, 1 February 2004, Chew Choon Seng: Into the Spotlight.

39. Airline Business, 1 February 2004, Chew Choon Seng: Into the Spotlight.

40. Outlook, November 2004, quoted in Doganis (2006) p. 263.