



# 行业“不稳定气流”来袭， 中国航空公司如何砥砺前行



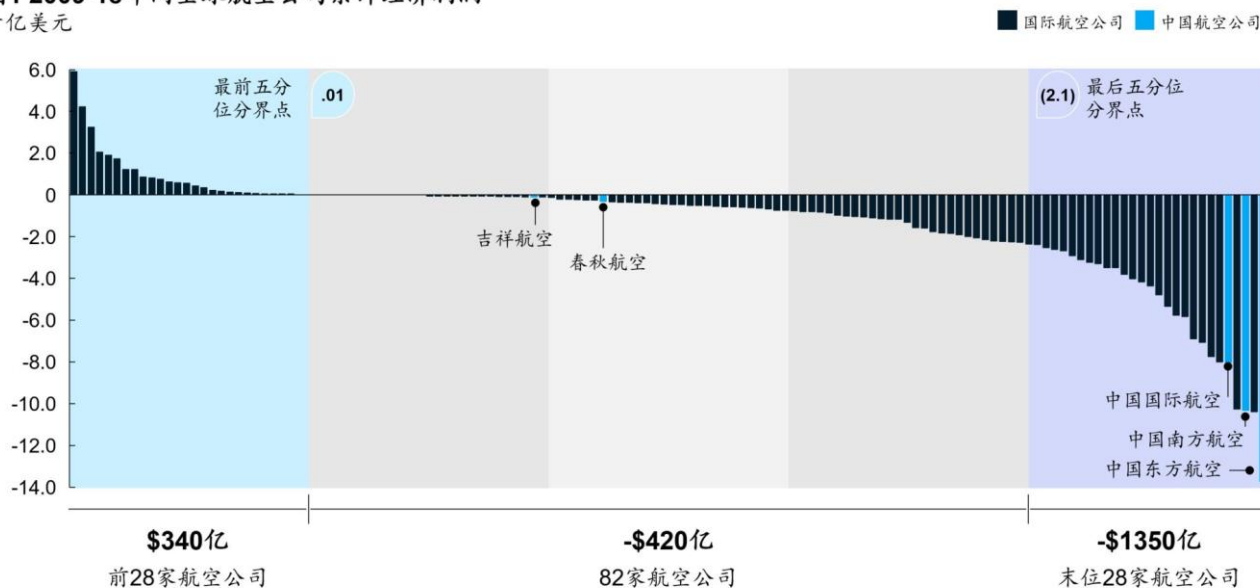
作者：沈思文，谢乔，石智炜，陈子

随着市场趋势的变化，国内民航市场将加快进入“不稳定气流的颠簸区域”。我们建议中国航空公司把握五大方向，系紧发展的“安全带”，砥砺前行，翱翔蓝天。

新中国成立 70 年来，民航事业发展取得了骄人成绩，中国航空公司也实现了较高的业绩增长。2009 年到 2018 年间，国内中产阶级不断壮大，国内出行与出境游增长强劲，推动航空客运需求同比增长达 14%[1]。中国 2018 年已成为全球第二大国内出行市场和最大的出境游市场。在此期间，以中国国际航空、中国东方航空和中国南方航空等“三大航”为代表的中国航空公司经历了有史以来最大的机队规模扩张，同时也维持了世界级的航空安全记录，且客户出行体验持续改善。

尽管航空监管环境整体宽松，但中国航空公司并未从这一轮扩张中实现股东价值创造，投资回报率仍然低于资本投入成本。从 2009 年到 2018 年底，中国航空公司的累积价值创造损失高达 290 亿美元，体量巨大的“三大航”首当其冲（见图 1）。展望未来，航空公司的价值创造将愈发艰难：运力增长或将超过需求增长，而即将到来的政策改革也将加剧国内和全球市场竞争。

图1 2009-18年间全球航空公司累计经济利润  
十亿美元

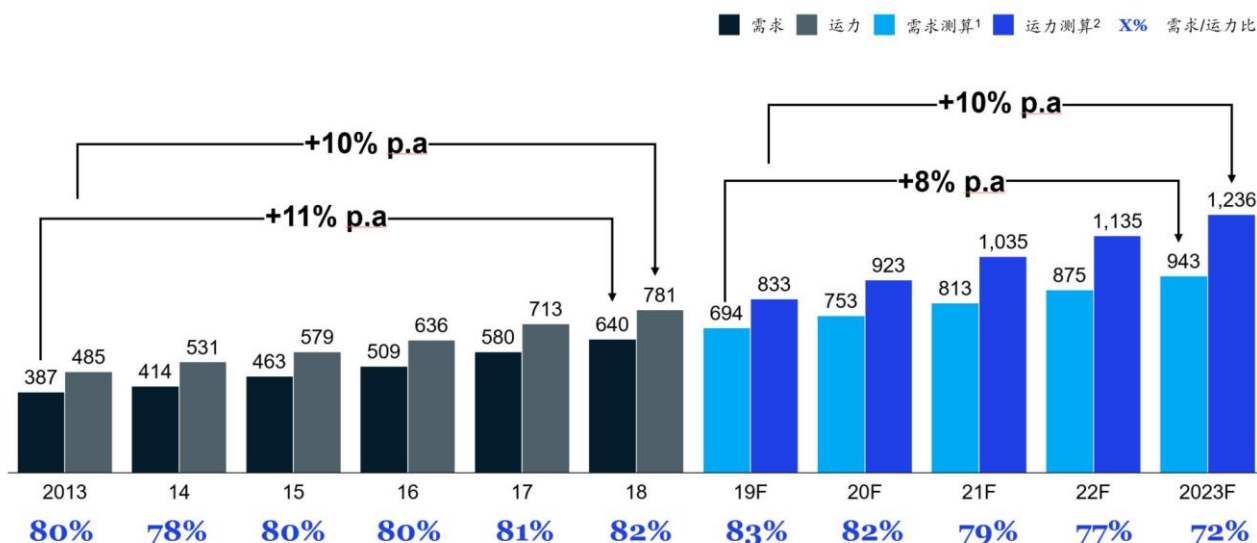


资料来源：麦肯锡航空公司价值链分析

为了应对这些外部压力，我们建议中国航空公司采取五项措施：

第一，供需失衡扩大。未来几年中国航空业需求仍然旺盛，但增速将放缓。根据预测，中国人均GDP增长率将从2019年的6.3%降至2023年的5.4%；中国和全球经济增长的放缓可能会对航空出行需求和消费者支出产生负面影响。鉴于此，我们预计中国航空出行市场将告别过去5年间的双位数增长，从年均增长11%下滑至8%（见图2）。

图2 2013-23年中国航空市场需求/供给分析（国内、出境/入境）  
乘客/座位数，百万



McKinsey & Company

1 根据欧睿、IATA和GDP增长预测  
2 根据飞机订单，假设租赁/自有比率不变  
资料来源：Paxls, 欧睿, IATA, OAG, Fleets Analyzer

与此同时，中国的航空业运力却丝毫未显示出增长放缓迹象。根据公开的飞机订单数据，我们预测中国航空公司运力将持续以每年约 10% 的速度增长。最值得注意的是，制约运力的主要瓶颈（如航站楼资源和航班时刻等）将得到极大改善。北京大兴机场于 2019 年 9 月底投运就是一个典型例子。该机场预计到 2025 年将服务超过 7200 万人次，到 2040 年超过 1 亿人次，北京地区的运力将实现倍增。所有主要航司都将加大在北京的布局，群雄逐鹿。

需求增长赶不上运力攀升，必将导致行业整体运载水平下降，为企业经营带来挑战。

第二，价格水平承压。由于供应增速快于需求，中国航空公司或许需要通过调整价格折扣来确保可观的满载率，市场定价将面临下行压力。与

此同时，市场竞争日益加剧。一方面，低成本航司（LCC）、外航使得传统航司的竞争更加激烈，再加上传统航司之间的相互竞争，如枢纽机场份额的争夺等，未来传统航司的收益水平将面临压力[2]。

第三，政策放松加剧竞争。坦率地讲，过去十年的宏观监管政策趋紧，对现有航司相对有利。虽然 2014 年民航局放宽了新设航司的市场准入规定，包括九元航空、长龙航空和东海航空在内的多家初创航空公司相继成立。但到了 2016 年，民航局又通过限制执照发放、限制分配给新设航司的起降时刻以及减少新飞机购买审批等做法，重新收紧了对新设航司的管控，旨在进行质的提高。其他一些典型的例子如民航局过去实行的“一条远程国际航线一家承运人”政策，对辅营业务收入的严格控制，和市场上的价格限制（票价浮动的上下限分别为标准管制价格往上 25%和往下 45%）等，都限制了竞争。

然而，监管环境似乎正在发生变化。民航局正在谨慎放松监管立场，更积极地鼓励竞争，最近，它取消了对 375 条国内航线的定价管制，并将进一步开放了 302 条航线，包括北京到上海在内的主要商务航线均有望采取市场定价。此外，民航局还放松了对长途航线单一承运人的限制。

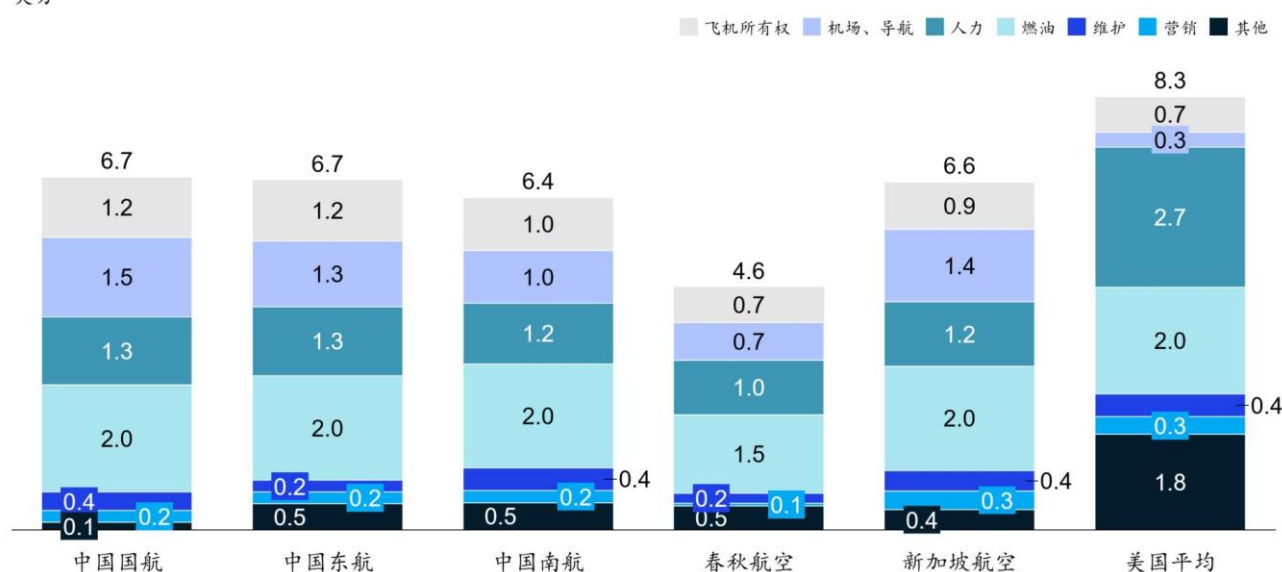
如果中国航空公司对前方行业和竞争“不稳定气流”的影响不作出准确预判，仍然沿用固有方法应对市场变化，那么在运力过剩、竞争加剧和价格压力综合作用的背景下，其价值创造将很难得到有效改善。

传统航司现在调整航向仍然为时不晚。以下五种方式可以帮助他们有

效应对正在到来的市场挑战。

截至 2018 年，中国航空公司的整体单位成本[每可用座位公里成本 (CASK)]普遍低于全球同行 (见图 3)，但是人力和飞机持有成本却不然。例如，尽管中国的劳动力成本普遍低廉，但是主要航司的人力 CASK 仍然略高于新加坡航空。而飞机持有成本也比美国高出近 60%。

图3 2018年末调整CASK各成本类别细分  
美分



McKinsey & Company

资料来源: The Airline Analyst ; 年报

如果把低成本航司春秋航空也加入对比，我们会有一些更加有趣的发现。作为一家较为年轻的航空公司，春秋航空的多类成本支出（包括飞行员和员工薪水）均高于三大航，但由于运营效率更高，春秋航空的总单位成本却比三大航低 30%。

复杂控股和组织结构等历史包袱是中国大型航司人力成本高企的原因之一。相比于国际同行，三大航均下设多家独立的区域分公司或子公司，

这种分割推高了人力成本，也拖累了生产率（以旅客员工人数比衡量）。2017年，主要航司平均每名员工仅服务约1300名旅客，而海南航空平均每名员工则服务约2900名旅客。

展望未来，航空公司除了要考虑主流的效率提升举措，如机型排班调配、燃油效率管理等，还可通过以下方式提高生产效率，严控成本：

1.重新评估企业结构并简化运营模式。尽管面临诸多障碍，如历史遗留结构和与子公司的利益冲突，航空公司也仍应进一步加强对子公司的管控，发挥总部的资源整合调配职能以及分子公司的基地保障职能，增加共享职能和子公司之间的相互协调，从而更有效地配置飞行员和机组资源，提高飞机利用率。

2.增加飞机座位数量。国航已经将波音738飞机改为176个座位，而中国航空公司的平均座位数为171个。在这个竞争激烈的市场，每个座位都很重要。但不可否认，客户体验同样重要，航空公司须在二者之间找到平衡。

3.借助数字化提升生产力。地勤操作、航班运营和客舱服务领域的数字化机会比比皆是。美国航空采用移动解决方案，为机师提供更好的信息和数据流来提高生产力。中国航空公司在航班运营上也已开始采用数字化工具，比如飞行员电子飞行包——一种协助飞行员执行飞行管理任务的电子设备。航空公司还可以探索自动化机组调度、维护管理系统、燃料计算以及配重配平等领域的其他机会。以客舱服务的数字化创新为例，它既可

以降低成本，又可以提升客户服务。达美航空就为首架 A220-100 配备了全新无线客舱娱乐系统（IFE），既提升了旅客飞行体验，又降低了运营成本，其无线设备减少了电线线缆的安装，单个座位减重近一磅[3]。

为实现数字化提升，中国航空公司，尤其是国有企业，必须着力吸引合适的人才。但国企因面临薪资和工作文化限制，往往难以吸引到顶尖的数字化人才。我们建议国企尝试一些变通办法，比如设立市场化运作的数字化公司等。

首先，增强定价和收入管理能力。随着越来越多的航线放开市场化定价，中国航空公司必须进一步发展其定价和收入管理能力。这将要求他们采取更复杂的票价结构和更动态的定价管理模式。国际航空运输协会最近推出了“新分销能力”项目，旨在为航空公司建立更高效的分销体系，中国航空公司也可参与借鉴，以期实现全面动态定价[4]。

其次，着力增加辅营业务收入比例。中国航空公司在单位旅客辅营收入方面落后于全球同行。过去，民航局对辅营产品和定价的限制极大地制约了这方面的创新，但目前这方面的监管正在放松。例如，中国航空公司

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34028](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34028)

