



# 中国航空公司如何继续 展翅高飞





Alex Dichter, 余进, Steve Saxon (沈思文)

中国前三大国有航空公司——即国航、东航和南航及其子公司已经成为全球航空业备受瞩目的焦点。近年来这三家航空公司的平均资本回报率高达 15%，而全球航空业的平均资本回报率却不足 5%，他们的成功与整个行业的低迷形成了鲜明的对比。

然而未来，众多交织的因素都预示着市场格局的变化。中国正在推动国有企业改革，旨在提高国企的市场竞争力、效率和盈利水平。同时航空监管政策进一步放松，允许更多航空公司进入市场，并鼓励民营航空企业快速发展。这些改革必将加剧市场竞争。随着中国未来航空需求的增长，市场将不断扩张且随时可能发生突变。中国航空公司的优势是可以汲取欧美的前车之鉴，制定有效的战略，确保在更加激烈的竞争环境下也可以创造价值。

中国航空旅行：蕴藏着巨大的需求潜能.....

中国旅游行业的规模是巨大的，但不成比例地大多以地面交通为主导。国内每年 350 亿次长途旅行是以传统火车（而不是高铁）和长途客车作为交通工具来实现的。根据旅行倾向的对标研究，预计中国旅行者数量将随着市场条件的改善至少再增加 50-60%。

麦肯锡全球研究院的分析显示，预计未来十年中国乘坐飞机出行的人数将增加三倍。中国快速壮大的中产阶级将构成未来十年消费增长的主要动力，这些消费就包括航空出行开支。到 2022 年，新兴中产阶级及富裕阶层在城市人口消费总量的占比将从 2012 年的 30% 上升至 2022 年的 80%。签证政策的逐步放宽，这将进一步刺激出行需求。虽然目前中国仅有 4% 的人口拥有护照，但在境外旅行人数上，中国已经超过美国和德国，成为 2012 年境外旅行人数最多的国家。2013 年，境外出行的中国人达到 9700 万人次，预计 2014 年出境中国游客将超过 1120 万人次。

同时，国内三四线城市发展态势迅猛，那里中产阶级的增长速度已经赶超城市中心的东部沿海地区。这些城市的快速发展，为新航线的开通创造了机遇。当前，中国三四线城市的航空客运量依然落后于巴西和印度；国际航线的分布也主要集中在几个少数的一线城市。但这种情况将很快发生转变。中国政府的五年工作计划显示，目前国内兴建的新机场有 70 多家，还有 28 家在做可行性研究。麦肯锡的分析显示未来中国航空出行增长将是全国性的，但三四线城市的航空出行增长将比一二线城市高出 20%。

.....但前方有阻力需要克服

未来几年，中国前三家航空公司将面临诸多阻力，但这些阻力都是可超越的。

首先，随着竞争的加剧，航空公司将面临票价下行的压力。目前中国航空客运每公里平均收益大约是 9.5 美分，国内机票价格与美国机票价格不相上下，但美国人均可支配收入要高于中国。这就与周边市场的航空公司形成了鲜明对比——特别是东南亚市场——新进入市场的低成本航空公司可以提供非常低廉的票价。如果国内大型航空公司能够降低国内机票价格，那么就on能够激发潜在需求、刺激消费，同时减少来自新进入者的威胁。

此外，为了满足不断增长的需求，大型航空公司还需调整营销战略。目前，在营销渠道上大型航空公司过度依赖直接销售和传统旅行社，电商占比非常小。同时品牌定位过于保守，不符合新一代旅行者的偏好。麦肯锡对新千年的旅行者开展了一项研究，发现这些年龄在 20-30 岁的新千年旅行者具有全球视野、更加自信、独立和喜欢旅行。同时他们也是精通网络的一代：其中 58% 的人表示他们更喜欢网上订票。

在更为激烈的竞争环境下应该采取的四项举措

为了应对低成本航空的挑战，国际上某些航空公司成立了低成本的子公司。这种做法背后的理念是低成本航空市场是一个独立的市场，低成本

航空公司的客户群需求不同于传统航空公司的客户，因此有必要在同一品牌下单独成立一家子公司。但这种理念是错误的，其背后的战略将导致管理层无法集中精力和公司资源制定切实可行的解决方案。对于中国大型航空公司来说，关键是要扩大机队规模并提高核心航班的效率。虽然效率提升远非易事，但国际市场上已经有非常成功的案例。在意识到新进入者的威胁时，拉美智利航空就启动了大规模的重组，从一家传统的全业务航空公司转型为一家精益高效并能够提供低廉票价的航空公司。新业务举措还帮助拉美智利航空获取了更多新增的航空需求，将原来选择巴士出行的人群转变为选择飞机出行，进而巩固了它在市场上的领导地位。

欧美航空公司失败的原因是，没能对新航空公司进入所在市场做出足够快速的反应。航空业兴起之初，飞机被普遍视为一种奢侈的出行工具，因此航空业具有高成本基础的特点。在应对这些风险上，中国大型航空公司更具备优势。为了确保未来的盈利性，我们建议中国大型航空公司必须开展以下四项举措，保持盈利水平：

扩大规模，满足新增需求。潜在的需求如雨后春笋般快速增长，低成

**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\\_46957](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46957)

