

春秋航空——民营航空第一股扬帆起航



十年磨一剑。在即将迎来10周年之际,1月21日,春秋航空将正式登陆上海证券交易所。2015年,春秋航空已经启动“品牌升级、国际航线转型战略”。未来几年,受益于中国经济持续增长、人民消费水平不断提升与航空出行日趋大众化等有利因素,春秋航空将努力成长为具有竞争力的国际化、大众化的低成本航空公司。



空姐在为旅客蹲跪式服务

空乘在为商务经济座旅客准备机上餐食

高效创收与低成本运营 齐头并进

从一间只有2平方米的铁皮屋起步,发展成为“航空+旅游”模式,并拥有46架空客A320的航空公司,国内最大的低成本航空——春秋航空举步维艰、坚强生存,并在市场竞争中逐步发展壮大。

依托民航局推动实施的大众化战略,坚定不移地立足“差异化”竞争,春秋航空借鉴美国西南航空公司的发展模式,背靠“春秋国际旅行社”的强大旅客资源,春秋航空的发展走出了一条独具特色的低成本航空之路。

走进春秋航空的上海总部,不止一位访客的第一印象是:朴素、简单,会议室里没有什么豪华装饰品,就连走廊的节能灯都是一盏隔一盏才会点亮,让人实在无法和一家在行业内赢利水平较高的航空公司联系起来。

然而,在春秋航空眼里,这一切实在是习以为常——坚持低成本运营模式,就要疯狂降低一切可以降低的成本。因为:“钱永远一半是赚的,一半是靠省的;未富先富必不富,未穷先穷必不穷。”

春秋航空对于成本的控制无处不在。据介绍,春秋航空的办公经费和管理费用非常低。出差大量使用的是三星以下的经济型酒店,公司高层出差带头住地下室,吃方便面,董事长王正华和CEO张秀智合用一辆办公车辆……有人这么评价春秋航空:“大部分低成本航空公司高层,对员工、旅客低成本,自己则住五星级酒店,只有春秋高层以身作则,这才是真正的低成本。”

落实到客舱,每一个细节也是精打细算。“飞行手册电子化、其他用品能少一个是一个。经过测算,每减少1公斤书报,以公司运营46架飞机计算,一年就要节省上百万元。”省完了小钱,更要省“大钱”。

对于航空公司来说,信息化才是航空公司运行的最高状态。然而,传统航空公司70%销售机票仍然依靠传统渠道。

作为低成本航空公司,春秋航空自成立之初,就高度重视信息化建设,自建直销渠道和离港系统,90%以上的机票销售依靠网络直销,仅2012年就节省营销费用约1.9亿元。

独特的低成本成功经验

借鉴美国西南航空公司的成功之路,春秋航空坚持并总结出了“两高、两低、两单、两控”低成本经验。

严格执行“两低”——低销售费用和低管理费用以及“两控”——控制可控制成本和日常费用外,春秋航空开航10年来,始终坚持“两单”——单一空客A320机型、单一经济舱舱位。单一机型和传统航空公司拥有多机队相比,航材配备、飞行员培养、飞机改装、维修都节省了大笔费用。单一经济舱舱位,提供的座位数比传统A320机型多了15%-20%,充分提高了飞机的经济性。

“春秋的营销模式,销售成本比传统公司低70%,这就意味着大量的钱可以直接让利给消费者,这样就带来了高客座率”。开航以来,春秋航空平均客座率达到95%,比行业平均高出了15.4%,平均客座率更是高居世界榜首。同时,公司还把市场开发重点放在了连续性航线上。飞机的高客座率和航线的高效衔接,又带来了飞机的高日利用率。春秋航空的空客A320日利用率为11.4小时,每天要比行业平均高出了1个小时。

正是基于这些,在2008年整个航空业一片低迷、大幅亏损、陷入低谷时,尽管春秋航空的盈利也锐降,但始终保持着微利状态。

奋斗:敢为天下先的拼命三郎

2005年7月,春秋航空首航烟台。当时创下了6个中国第一——第一家由旅行社创办的航空公司、第一家低成本航空公司、第一家不进中航信自建销售系统的航空公司、第一家自建平衡配载系统的航空公司、第一家自建离港系统的航空公司、第一家把B2C作为主要销售渠道的航空公司。

从六个中国第一成长为拥有46架空客A320、正在茁壮成长的航空公司,春秋航空始终有一股“拼命三郎”的奋斗精神,有“敢为天下先”的气魄和胆量。

时任春秋航空IT部技术总监的邱仲回忆,2005年4月他接手春秋航空的销售系统,7月就要首航,时间只有3个月,团队只有4个人。“王正华董事长决定不进‘中航信’,用因特网直销,这是一个大胆又有远见的决定。”当时,除了董事长王正华、CEO张秀智,不管是民航界的同行,还是航空公司筹建组的大部分同仁,没有人相信春秋航空的机票可以完全走B2C的直销道路。

连续3个月,邱仲没有休息过一天。白天探讨业务需求,晚上编程序、写代码。经过共同努力,终于自主开发了具有自主知识产权的销售系统。自建销售系统,不仅为今后春秋航空网络

直销比例达九成以上奠定了扎实基础,同时销售策略灵活,免除了巨额的代理费用,直接让利于旅客,春秋航空才得以推出更多的低价机票,与传统航空公司错位竞争。

品牌升级 推广商务经济座

2011年9月12日起,春秋航空在上海出港至广州每天单程的三个航班上尝试推出了“商务经济座”服务。

“商务经济座”就是以经济舱的价格使商务旅客享受到高于经济舱标准的服务。但是,当初讨论推出“商务经济座”服务的时候,公司管理层内部意见不一,陷入了激烈争论。

“有人质疑超过公务舱的服务怎能以低廉的价格出售,也有人认为我们就应该走低成本路线不应该把精力分散。”

但是,春秋航空董事长王正华清醒地认识到,当时,45岁以下的白领和商务人士已经占到春秋航空旅客总数的75%,中产消费阶层和商务客已成为春秋航空常旅客的主力军。必须“聆听顾客的声音”,考虑顾客的需要。

“商务经济座”一经推出,大受旅客好评,2013年1月,“商务经济座”销售达到了1万余张,比上年同期增加22倍。

事实证明,坚持低成本运营和推广商务经济座,在低成本航空公司中推广差异化服务,两者其实并不矛盾。而在国外,低成本公司推广高性价比的商务旅客服务产品,已经成为了业内的潮流。

“低成本航空就要适应市场需要。”春秋航空不断推陈出新,正是不断探索低成本战略的差异化服务,更大程度的满足市场需求。

春秋航空商务经济座仅占180个飞机座位中的12个,90%以上的价格依旧可以卖得很低,有了这些商务经济座甚至可以卖得更低。春秋航空平均的机票价比民航全行业低42%,并没有减少低价票。

“我们的观点是尽量确保所有的座位都卖出去,而不是计较于每一个座位产生多少利润,因为飞机一旦起飞,空余的座位就浪费了,这也符合目前社会对于环保节俭的追求。”正是秉持这个理念,淡季时春秋航空也能达到97%的上座率。推出“商务经济座”是应市场需要,是对低成本战略的差异化服务的延伸,以更大程度地满足市场需求。

春秋“出海” 低成本市场前景广阔

从我国的航空市场现状看,中国拥有13

亿人口,而一年旅客运输量仅7000万人次,也就是说,每年平均20人中仅有1个人乘坐一次飞机。美国人口近3亿,民航旅客年运输量却高达5亿人次,平均每人每年乘机2次。

低成本航空公司已经呈现出迅猛发展的势头,在全球市场份额中超过25%,在东南亚已经超过33%。而在中国,低成本航空的市场份额还不足5%,因此“发展空间巨大”。由此可见,民航要成为中国人的大众化出行方式,低成本航空大有可为。

民航局推行实施的大众化战略也指出,要让民航从提供高端消费向满足大众经济型消费扩展,让社会大众能够享受到安全、便捷、经济的航空客货运服务,提高民航服务的覆盖能力,实现“县县通、及时达”。

可以想象,可能在不远将来,以春秋航空为主要代表的多个低成本航空将开始充分竞争、角逐市场。坚定地发展国际市场,是2015年春秋航空启动的国际化战略。

春秋航空于2010年7月28日首飞上海至日本茨城,这是中国民营航空公司第一次迈出国门,开通国际航线。

春秋航空目前实际在飞国际及地区航线共23条,包括泰国曼谷、普吉、清迈、甲米以及中国台北、高雄,柬埔寨暹罗,韩国首尔、济州等等。

2014年春秋航空新增国际和地区航线14条。2013年年底,春秋航空在飞国际地区航线14条,2014年比2013年同期增长78%。春秋航空的国际和地区航线在运力方面和航线数量的占比从2013年的8%上升至2014年的22%。国际地区航线的客座率也有小幅提升,2013年,国际地区航线平均客座率为87%,2014年上升至90%。春秋航空贯彻民航局“国际化战略”稳步推进,市场结构进一步完善。

2014年,春秋航空对日本、韩国市场进行了前瞻布局。目前,春秋航空已经开通上海至日本茨城、高松、佐贺、大阪、札幌,重庆、武汉、天津飞日本大阪,上海至济州、上海至首尔等航线,2015年1月23日、24日还将开通兰州、青岛至日本大阪航线。未来3年内,计划开通更多国内城市飞日本大阪航线。

春秋航空日本分公司于2014年8月1日首飞,目前开通日本东京成田至广岛、高松、佐贺等航线。

2015年,春秋航空将把国际及地区航线的占总航线的比例力争提高至30%,力争开通更多日韩、东南亚地区航线。