

新航是如何打造低成本航空的？

来源：中国民航报 作者：聂立

一直以优质服务、定位高端著称的新加坡航空，在 2012 年冲破保守的企业文化，专门成立了一家低成本航空公司——酷航。酷航于 2012 年中开航，至今运营 4 年，已经发展成为一家拥有 11 架波音 787 飞机，航线网络通达大洋洲、东南亚、大中华地区、东北亚和南亚的中远程低成本航空公司。作为全球顶尖的航空公司，新航从单一的全服务航空品牌，逐步成长为一家涵盖“长程/地区全服务航空，短/中远程低成本航空”的多品牌定位的航空集团。

一、为什么成立酷航

21 世纪的前 10 年，以亚航、捷星航空为代表的低成本航空不断侵蚀新加坡市场，新航在新加坡的市场份额逐步下降，压力加大却无应对良策。由于企业定位差异过大，新航既没办法也不会提供类似的产品组合，也不可能拥有低成本航空的成本结构，所以无法在特定航线上有效阻击入侵者。因而成立酷航是新航“保卫新加坡”的防御思维体现。

2000 年，新航在樟宜机场上占有的市场份额是 50%。2011 年，新航在樟宜机场的市场份额降至 35%，外加全资子公司胜安航空，新航集团的市场份额为 41%；排名第二的是澳航子公司捷星亚洲，市场份额共计 10%；凭借 7% 的市场份额，亚航排名第三。

进攻策略是因为低成本航空已经成为全球航空业的重要组成部分，尤其是低成本航空在东南亚的市场上份额已接近 60%，新航必须通过低成本子公司达到“以其人之道还治其人之身”的目的。原本新航无法进入的市场，或者进入后由于产品定位盈利能力不强的市场，新航都可以交给酷航运营。至此，酷航成为新航的进攻利器，既能保证已有的市场存量，还能有效开拓市场。

二、酷航是如何长大的

2012 年~2016 年，酷航的成长历程可以划分为四个阶段。在这个过程中，酷航的机队从波音 777-200 更新为波音 787，航线网络从大洋洲、东南亚向大中华地区、东北亚和南亚扩张，客源结构从完全依赖点对点客源到中转客源比例的逐步提高，发展战略从孤军奋战到获得虎航这一“兄弟”品牌的有力支援。总之，酷航这 4 年的成长历程既可以成为国内民营航空公司的参考蓝本，也可以是国内全服务型航空公司关于低成本航空发展战略的借鉴对象。

（一）快速发展期

酷航的快速发展期为 2012 年 6 月~2013 年 12 月，为期 18 个月。成立之初，新航将旗下的 4 架波音 777-200 转给酷航，并计划在 4 年后，酷航的波音 777-200 机队能达到 14 架，分别是 2012 年 4 架，2013 年 2 架，2014 年 2 架，2015 年 3 架，2016 年 3 架。在航线网络方面，酷航在快速发展期

开通了 10 条航线，涉及 12 个通航点。基于地缘毗邻、中长程低成本航空定位，酷航首攻大洋洲市场，第一条航线是新加坡—悉尼，第二条是新加坡—黄金海岸；第三条开始逐渐扩大到非大洋洲区域，其中天津成为中国大陆地区酷航的首开航线。

（二）暂时沉寂期

酷航的暂时沉寂期为 2014 年 1 月～2015 年 1 月，为期 12 个月。酷航之所以很快转入沉寂期，主要是酷航的机型规划面临重大抉择。酷航持续亏损，让新航很快意识到波音 777-200 机型只能是权宜之计，是在 2012 年 10 月宣布，将波音 777 机队更新为全波音 787，并表示在第一架波音 787 到货之前，酷航将暂停扩张脚步。

（三）重新扩张期

重新扩张期为 2015 年 2 月～2016 年 4 月，为期 14 个月。酷航原计划于 2014 年 11 月接收第一架波音 787，结果一直推迟到 2015 年 2 月。在重新扩张期，酷航逐步更新了原有的 6 架波音 777，同时额外引进 5 架波音 787。在航线布局方面，酷航在大洋洲市场上新增了墨尔本航点，大中华地区新增杭州、广州和高雄航点，东北亚新增大阪航点，并首次进入中东，新增吉达航点。至此，酷航的波音 787 机队达到 11 架，航线 16 条，通航点 18 个。

（四）全新起点期

2016年5月18日，新航成立了低成本航空控股公司，统筹管理旗下的酷航和虎航。虽然当前酷航和虎航仍然保持独立运营，但是新公司的成立为酷航和虎航的进一步重组奠定了基础。酷航自成立4年以来，一直面临两大难题：一是老旧又庞大的波音777机型，让酷航不堪重负；二是过于依赖点对点客源，中转客源不足，让定位中远程低成本航空的酷航压力加大。新公司成立后，虎航将为酷航提供更大的中转客源支持，统一规划更为互补的航线网络，融合分散的市场营销资源，这将重新规划新航的低成本航空发展路径。

三、新航如何具体呈现酷航定位

为打造全新的低成本航空品牌，新航从零开始为酷航的企业文化、机队规划、航线布局和产品策略等绘制了全新的路线图。酷航成长的4年中，虽然路线图曾遭遇实践难题，多次修改，但是酷航的总体发展路径较为清晰，很好地贯彻了新航的战略意图。

（一）品牌定位

酷航成立之初确定了一种称之为“酷航态度”的品牌定位。“酷航态度”明显不同于新航“顶级舒适、高品质体验”的定位。作为一家新成立，且定位低成本的航空公司，酷航必须基于目标客户群特点、自身发展战略和产品服务策略确定差异化的品牌定位。

按照酷航网站的解释是：我们的员工充满活力，拥有年

轻心态，力求创造价值。简而言之，他们具有酷航精神。

（二）机队规划

老旧波音 777-200 原为新航运营主干航线的机型，机龄 14 年以上，成本较高，不利于酷航维持有竞争力的成本结构；此外，“3-4-3”的座位布置，近 400 个座位的大密度布局让酷航在部分客流量欠充裕的航线上运营压力很大。酷航运营后的第一个财季就亏损 1020 万美元。此后，新航高层意识到给酷航老旧的大飞机运营终非良策，必须作出改变。

新航很快作出了决策。2012 年 10 月 24 日，也就是在酷航运营后的 4 个月，新航集团对外宣布将从自己的波音 787 订单中分 20 架给酷航，以逐步替换波音 777，随后酷航宣称，正与波音商讨飞机机型。第一架波音 787 在 2015 年 2 月到货，并在 2015 年 8 月之前增至 6 架，截至 2016 年 8 月达到 11 架规模。在此期间，波音 777 逐步退出。

（三）航线布局

酷航的航线网络并不是完全自成一体的，很大程度是在新航集团统一规划下布局的。总的来说，酷航航线布局有三大特点。

1. 错位开通新航线

中国市场对新航集团意义重大。在新加坡至中国市场上，新航集团占 64% 的运力份额，中国承运人占 36%。以国家为划分标准，中国市场在新航集团的运力份额超过 11%。新航

集团在中国大陆的通航点从 2011 年的 9 个增至 2016 年的 23 个，短短 5 年时间增加了 15 个通航点，其中虎航贡献 9 个，酷航贡献 6 个。

新航旗下的虎航在中国大陆主要布局于华南地区，城市以三四线为主，如南宁、海口、丽江、晋江、无锡和宁波等；胜安航空主要布局在西南和华中地区的省会城市，经济体量比虎航的通航点更大，如成都、深圳、重庆、昆明、武汉、长沙；新航自身则主要布局于中国 3 座一线城市：北京、上海和广州。

酷航的航线主要布局在华北及东北地区，主要有三点原因：一是为新航集团开通全新的通航点，扩大在中国的航线网络范围，如天津、沈阳和青岛等；二是尽量与虎航、胜安形成错位布局，避免集团下的不同品牌在同一条航线上相互竞争；三是酷航定位中长程低成本航空，波音 787 航程长，能飞得更远，有利于提高飞机利用率。

2. 接管新航旧航线

除了开通新的通航点外，新航集团也丰富了内部各品牌航空公司的航线资源，将部分处于竞争劣势、表现欠佳或者更适合中长程低成本运营的航线交给酷航。新加坡—南京航线就是被酷航“救活”的代表。新加坡—南京原由胜安航空运营，由于全服务航空定位以及南京市场需求规模较小，胜安遭遇捷星的激烈竞争，于 2010 年 10 月被迫退出。2013 年

6月，酷航重新运营该航线，并创下佳绩。从此，“新加坡—南京”模式成为酷航航线网络规划的一部分。

其他典型案例还有新加坡—吉达。吉达是沙特第二大城市，新航曾经执飞新加坡—吉达—利雅得航线，后于2014年9月停飞；随后，新航再次执飞新加坡—迪拜—吉达，由于新航多实施分段销售策略，新加坡—吉达的销售机会有限。由于印尼、马来西亚和菲律宾有大量前往吉达的客源，市场需求可观，新航集团目前航线结构又难以有效满足需求，所以决定由酷航经营新加坡—吉达直飞航线。

3. 差异化重叠航线

酷航也存在与新航集团内其他品牌航空公司重叠的航线布局，其中新加坡—香港航线就是典型。酷航在开通新加坡—香港航线时，市场普遍认为这是冗余的，因为新航和旗下的虎航都执飞该航线，其中新航一天7班，虎航一天3班，这不可避免地造成内部竞争。不过，酷航能够开通香港航线，新航对其是有独特定位的。

新加坡—香港航线是新加坡始发的高端核心大线，新航希望酷航进入该市场后，提升酷航的知名度和品牌形象；为避免与新航集团重复竞争，酷航充分利用边角料时刻，与新航和虎航保持较大差异化，新加坡—香港航线庞大的客源为酷航吸引足够的价格敏感旅客奠定了基础，因而飞机利用率

高，停车场时间短，有效降低了成本。

（本文表达系作者个人观点）