

# 基地价值：枢纽战略如何演变？

来源：中国民航报 编译：游熙

历史上，欧洲传统航企已经在—个或多个运营远程航班的主要枢纽构建了大部分航线网络，并将大多数飞机派驻到这些枢纽。这使得其命运与国内市场的发展密切相关。从很大程度上讲，在境外建立新的基地只能通过并购实现。

同样，欧洲低成本航企已经在其注册国建立了大型基地。例如，爱尔兰瑞安航空和英国易捷航空分别在都柏林、伦敦有大型基地。但是，与载旗航空公司不同，他们已经获得许可，利用欧洲航空市场自由化的机会在整个欧洲大陆建立基地。如今，瑞安航空在欧洲有 86 个基地，易捷航空有 27 个。

但是，随着低成本航企在欧洲市场上的份额不断提高，传统航企和低成本航企的界限日益模糊，都在不断调整基地策略，以形成新的市场竞争格局。

## 客源供给

根据与挪威航空和爱尔兰航空签署的联运协议，瑞安航空计划自今年夏季起首次正式为挪威航空的远程航班提供客源。尽管尚未公布具体的合作细节，但瑞安航空首席执行官迈克尔·奥莱利表示，瑞安航空将为欧洲航企的远程航班提供客源支持，而具体到与挪威航空的合作，瑞安航空将通过自己的网站销售挪威航空的跨大西洋机票。他将低成本航企为网络型航企提供客源看成是“必然的”，并暗示，瑞安

航空可能为汉莎航空、意大利航空等欧洲航企的远程航班提供客源。

这种安排在一定程度上可能是因为瑞安航空在欧洲一些主要机场得到了快速发展。除了在西班牙马德里等一些大型门户建立基地之外，瑞安航空已经在希腊雅典、比利时布鲁塞尔、葡萄牙里斯本和意大利罗马费米奇诺增设了基地。其甚至已经在阿姆斯特丹史基浦机场和法兰克福机场有所行动。

随着低成本航企的发展直逼网络型航企的家门口，并给其短程网络带来了竞争压力，网络型航企找到了与低成本航企联运的更有说服力的理由。瑞安航空首席商务官大卫·奥布莱恩认为，欧洲低成本航企可将亚洲航企的远程航班与自己的短程网络相接驳，使二级机场变成“枢纽”。他说，意大利博洛尼亚和比利时沙勒罗瓦在这方面有很好的地理优势；而伦敦斯坦斯特德机场已经称得上“枢纽”了，虽然有一定的水分。瑞安航空在伦敦斯坦斯特德机场有140条航线，而且该机场的跑道容量尚有闲余。

国际机场协会欧洲分会总干事奥利维尔·扬科维奇说，枢纽有标准的定义，“如果你是一家大型枢纽航企或网络型航企的枢纽，你就是一座枢纽机场”。“但是，低成本航企带来的机会将重新定义枢纽，什么是枢纽也将变得更加模糊和灵活。”他说。

由于在短程市场和远程市场上都面临着来自低成本航企更加激烈的竞争，传统航企已经作出反应，谋求降低成本和成立自己的低成本子公司。这带来了基地策略的变化。

汉莎航空旗下低成本子公司欧洲之翼已经发展成为一家点对点的航空公司，主要运营从德国除法兰克福机场和慕尼黑机场之外的机场至欧洲其他目的地的航班。该公司选择在杜塞尔多夫建立自己的主要基地，在科隆波恩机场运营远程航班，而非汉莎航空的传统枢纽法兰克福和慕尼黑，虽然其正在计划搬到慕尼黑。

同样，国际航空集团（IAG）将新成立的远程低成本子公司——莱沃航空——的枢纽建在其主枢纽伦敦希思罗和马德里之外的巴塞罗那。巴塞罗那的远程航线相对较少，而IAG旗下短程低成本子公司伏林航空的总部也在此地，可为莱沃航空提供客源支持。

### **基地飞机数量**

航空咨询公司 Nyras Capital 高级副总裁奈杰尔·艾迪生·史密斯说，目前大多数欧洲传统航企都有低成本子公司，通常运营从区域枢纽始发的航班，旨在从低成本航企手中抢回市场份额。史密斯说，当航空公司建立自己的基地时，他们在努力平衡充分而有效地服务市场和部署最有成本效率的飞机数量这两种需求。

他说，航空公司通常在能够降低酒店费用等机组成本的

机场建立基地，但也在一些重要的机场建立过夜基地，运营一早出港的航班，以充分服务商务市场。“如果在某机场很有必要提供早上出港的航班，而机场附近的酒店费用又很高，那么在该机场放置一架过夜飞机是有意义的，它可以7时出港，并带来较高的收益”。

史密斯说，在特定机场放置的飞机数量有一个“临界值”，能在员工和运营成本、航班安排方面产生最高的效率。他认为，这个临界值是10架飞机。“将一个基地的飞机数量增至10架可能正是你期望的，但就此来说，瑞安航空或易捷航空没有那么多拥有10架飞机的基地。”他说，“在基地放置1架飞机并不具备成本优势，2架就好很多，4架开始具备一定的规模效应，10架可能有助于优化规模经济。”

但是，在一些大型基地如伦敦盖特威克机场，易捷航空有55架飞机，早就实现了规模效应。史密斯补充说，这是易捷航空巨大的赚钱机器，所以他们才这样做。

低成本航企通常没有面对多大困难便在欧洲广泛建立了基地，但是也有一些例外。在法国，瑞安航空和易捷航空因未支付高昂的社会保障费被罚款。易捷航空同意改正，并继续在法国的基地运行；而瑞安航空将基地从马赛撤出，但继续运营其他基地至马赛的航班。无独有偶。2015年，在瑞安航空拒绝与基地的机组签署集体劳动合同之后，其在哥本哈根建立基地的决定遭到了丹麦工会的抗议。当丹麦劳资争

议法庭裁决工会可以采取罢工等劳工行动解决纠纷问题时，瑞安航空放弃了在此建立基地的想法。

### **建立海外基地**

挪威航空以大胆著称，已经对传统的基地策略提出了挑战。该公司在斯堪的纳维亚半岛之外建立了许多基地，并持续这样做，不仅降低了运营成本，还充分利用了欧盟更加灵活的管制政策。例如，挪威航空在爱尔兰成立了挪威国际航空（NAI），其将受益于爱尔兰更低的社会保障成本，并通过欧盟的航空营运许可证获得更多进入其他市场的航权。美国交通部已经批准了 NAI 进入美国市场的申请，NAI 将加快在波士顿和纽约建立新的基地，在收费更便宜、不那么拥堵的二级机场运营远程航班。

但是，挪威航空的劳工和监管结构已经受到了美国工会及一些航空公司的指责。史密斯说：“NAI 究竟是利用法律的漏洞还是合法的商业运营存在争议。美国航企的高管对此也有分歧。”

斯堪的纳维亚的网络型航企 SAS 也接受了建立海外基地的理念。这家以斯德哥尔摩为基地的航空公司正计划在英国和西班牙建立基地，以服务欧洲的一些短程目的地。申请爱尔兰的航空运营许可证和在爱尔兰进行湿租运行，为 SAS 建立海外基地提供了支持。

SAS 外部产品副总裁 Wangdahl 说，新基地实现规模效应

并降低成本是很有必要的，而成本降低将来自于整个运行链条。“我们对市场以及市场如何发展进行了调研，我们知道目前的市场高度竞争，我们正在寻找不同的方式经营我们的公司。”他说。

航空公司还可以利用基地策略巩固市场地位。Blue 航空已经在罗马尼亚境内外建立了几个基地，包括塞浦路斯拉卡拉纳卡、德国康斯坦特、罗马尼亚布加勒斯特、意大利都灵。最近，该公司还在利物浦约翰·列侬机场建立了基地。

“罗马尼亚的航空市场正在发展，但在东欧地区也面临着来自瑞安航空、Wizz 航空等航企的竞争。”利物浦约翰·列侬机场航空服务发展总监保罗·温菲尔德说。虽然他承认在英国建立基地增加了额外的人员和运行成本，但进入新市场的机会、将旅客从曼彻斯特机场吸引过来及发力英国市场对 Blue 航空很有吸引力。

考虑到航空公司之间的竞争，机场在长期内能支持多家航空公司建立基地吗？由于激烈的竞争，已经有航空公司撤销了基地，如易捷航空撤销了罗马基地。但是，史密斯认为，如果航空公司的产品具有明显的差异化，这种基地能够共存。

“最好的例子是爱尔兰航空和瑞安航空的都柏林基地。瑞安航空在当地短程市场上占有 80% 的份额，但爱尔兰航空也保持了较高的利润水平，因为这是两个不同的市场，有一群人

并不乘坐瑞安航空的航班。”他说。

（本文表达系作者个人观点）