

航空联盟：20年的发展 与 蜕变

来源：中国民航报 编译：游熙

自 1997 年 5 月 5 家航空公司成立星空联盟以来，航空联盟已经日渐成熟：目前，全球共有 62 家航空公司加入了星空联盟、寰宇一家和天合联盟。在星空联盟成立 20 周年之际，FlightGlobal 的定期航班数据显示，今年 5 月，三大航空联盟成员的可用座公里运力在全球航空公司中占比 57.7%。

但是，随着三大航空联盟的成熟，他们招募新成员的步伐明显放缓。在过去的 3 年内，只有 1 家航空公司成为航空联盟的新成员，即在 2 年前加入星空联盟的巴西阿维安卡航空。由于快速发展的低成本航空公司通常不加入三大航空联盟，以及联盟内几家航空公司经历了破产重组，这些联盟成员航空公司的市场份额已经有所减少。不过，进一步壮大联盟的行动仍在继续。

联盟规模空前

在 2000 年天合联盟成立后的 10 多年中，全球三大航空联盟的成员航空公司数量持续增加。目前，星空联盟已经成为全球最大的航空联盟，有 28 家成员航空公司；天合联盟和寰宇一家分别有 20 家、14 家成员航空公司。由于在成熟航空市场上的潜在成员数量有限，三大航空联盟最近招募的

成员主要集中在新兴市场上，包括亚太地区、拉丁美洲和中东地区。

当谈及增加新成员的前景时，星空联盟首席执行官杰弗里·吴说：“我们不会对新成员说不，但我们如今的航线网络已经非常完善，世界上只有少数地方是我们的服务覆盖不到的。很显然，如果你翻看一下地图，星空联盟在一些地方还有空白，但这并不意味着我们就会在那里招募新成员，而是他们必须对我们有价值。”

寰宇一家和天合联盟的看法与之相似。寰宇一家首席执行官罗伯·格尼说：“虽然我们有兴趣在一些地区进一步发展业务，但很少有航空公司能作为我们传统意义上潜在的招募对象。”

天合联盟首席执行官佩里·坎塔鲁蒂表示：“我们并没有积极地招募成员。”他指出，航空公司通常有充分的理由加入航空联盟，然后看哪个航空联盟对他们更有价值。在全球航空市场上，就招募传统的正式成员而言，航空联盟并没有太多的机会。与寰宇一家和星空联盟一样，坎塔鲁蒂认为，天合联盟覆盖了全球 80%~90%的核心业务市场。

虽然覆盖的区域很广泛，但三大航空联盟都有自己看重的市场，并希望在市场上提高知名度。例如，在印度，寰宇一家和天合联盟都没有成员航空公司。在翠鸟航空倒闭之前，寰宇一家便开始接触这家公司。而在中国内地这一重要

的亚洲市场上，寰宇一家也没有成员航空公司。

此外，尽管寰宇一家成员英航在南非的特许经营伙伴 Comair 是附属成员，但寰宇一家在非洲市场上并没有正式的成员。相比之下，星空联盟在非洲有 3 家成员航空公司，而天合联盟旗下也有肯尼亚航空。

巴西曾经是寰宇一家陷入困境的一个市场，直到星空联盟原成员巴西塔姆航空与寰宇一家成员智利航空合并，并最终选择加入寰宇一家。当然，这反过来又影响了星空联盟在巴西的发展。在 Varig 航空倒闭后，星空联盟在巴西市场上失去了一个合作伙伴，便将目光投向了巴西阿维安卡航空，并努力吸引低成本航企 Azul 入盟。虽然天合联盟成员法航—荷航集团和达美航空与巴西戈尔航空有合作，但天合联盟在巴西并没有正式成员。

由于在某些市场上不大可能获得当地航企的支持，三大航空联盟只好充分利用现有成员能够提供的网络和服务。

“例如，我们在澳大利亚并没有成员航空公司，但是我们通过新西兰航空和新加坡航空很好地服务着这一市场。” 星空联盟首席执行官杰弗里·吴说。

制订新的附属成员计划

在航空联盟刚成立时，低成本航企和网络型航企的界限很清晰，前者对 IT 系统的合作、代码共享、休息室和常旅客计划等不大感冒。结果，中东的阿联酋航空、阿提哈德航

空和一些低成本航空公司成为了全球航空市场上尚未加入航空联盟的大型航空公司。

但是，随着低成本航企的市场份额不断增加，以及低成本和传统运营模式的不断演化，二者的界限日益模糊，至少在合作方面如此。例如，天合联盟成员与戈尔航空的合作反映了这家巴西低成本航企努力满足商务旅客的需求和其在市场上的实力——2016年，戈尔航空首次成为巴西本土市场上最大的航空公司。

在意识到市场环境发生变化之后，三大航空联盟都在努力制订新的附属成员计划，旨在吸引那些无须成为正式成员的本土航空公司。吴说：“我们现在实施的是去年公布的‘优连伙伴’计划，它让我们能够灵活地解决当地和偏远地区航线覆盖的问题。在这些地区，我们没必要要求一家全服务航空公司成为航空联盟的正式成员。”以上海为基地的吉祥航空已经完成了整合过程，并成为首家加入“优连伙伴”计划的航空公司。

这种附属成员计划为低成本和混合型航企在全球航空联盟中扮演某种角色提供了可能。截至目前，多模式运营商柏林航空是唯一有低成本背景却加入了传统航空联盟的航企。在几次重组的过程中剥离了休闲和低成本业务后，这家寰宇一家成员航空公司目前正在将自身定位为一家网络型航空公司。

“如果有低成本航企希望加入任何航空联盟，其都将采用与‘优连伙伴’计划相似的模式。从一定程度上讲，我们已经让这种模式能够为行业细分市场的发展服务。”吴说。的确，南非航空旗下低成本子公司 Mango 原本是第一个星空联盟“优连伙伴”，但由于管理层变动，这一合作还没有进展。

格尼也意识到寰宇一家需要与不同类型的航空公司合作。“如果我们想在某些市场上寻找合作伙伴，我们必须重新考虑如何与他们合作。目前，我们已经与一些混合型或低成本航企合作，并取得了一定成功，但我们必须寻找所有的机会”。

同样，坎塔鲁蒂也看到了天合联盟有必要采用更加灵活的合作方式。“很明显，有这样一批新兴的航空公司，我们通常认为他们是典型的低成本航空公司，但其在实际运营中变得越来越像全服务航空公司。”他说，“天合联盟已经做好准备与这类航空公司接触，我们持开放的心态。未来的候选成员可能不同于传统的航空公司，我们也需要灵活的成员结构。”

使命变化带来新挑战

随着联盟使命的不断变化，三大航空联盟去年都迎来了新的掌舵人。坎塔鲁蒂、格尼分别在去年9月、10月出任天合联盟、寰宇一家的首席执行官，吴则从今年1月起担任星

空联盟首席执行官。他们都将重点放在提升联盟成员航空公司的旅客体验上，尤其是通过技术的应用。

去年晚些时候，寰宇一家为其环球套票引入了新的自动定价机制。天合联盟推出了一款在线的、具有追溯效力的信用工具，让常旅客能更容易地保持账户盈余。星空联盟在公布来年的发展方向时也提到了类似的做法。

吴说：“旅客是永远在线的，我们必须对这一新常态作出回应。我们正在为联盟搭建一个数字服务平台，允许成员航空公司的数字服务在联盟内相互连接。这可能就涉及你在搭乘联盟内不同公司航班时进行简单的座位选择。”

他进一步解释说，目前你乘坐汉莎航空的航班中转新加坡航空的航班，可以在汉莎航空的 APP 上选择第一个航段的座位，但你可能无法选择第二个航段的座位。“我们正朝着数字化方向前进，这是新常态，也是旅客所期望的”。

坎塔鲁蒂认为，这一最新的数字化使命标志着航空联盟发展的第三个阶段。“航空联盟扮演的角色很重要，但已经发生了变化。早期，这一切都关乎网络衔接，并在地图上增加更多的通航点。如今，这已经向更多面向旅客的项目转移”。他举例说，像休息室和天合优享这类项目就极大地提高了天合联盟成员在机场的服务水平。

“我们现在面对的是，航空公司面临着更微妙的技术挑战。”他说，“旅客甚至可能还没有注意到这些挑战，如在

搭乘联盟内不同航空公司的航班时，旅客如何在始发地打印所有航班的登机牌。”这需要处理一些更为复杂和无形的工作，并在联盟中实现无缝衔接。

（本文表达系作者个人观点）