

航空公司去联盟化趋势的内在逻辑

来源：《国际航空》2017年第六期 作者：綦琦

2017年3月28日，中国南方航空和美国航空在广州签署协议，美航以2亿美元购入南航H股，成为南航首家境外战略投资航空公司，双方计划在航线代码共享和地面设施保障方面开展深度业务合作。无独有偶，同一天香港国泰航空和德国汉莎航空集团在法兰克福签署战略合作协议，双方在优势互补航线上实施代码共享。近些年，航空公司之间开展基于共赢的、互补的国际业务合作案例并不鲜见，但此次两宗分属三大航空联盟的四家重量级航空公司两两之间，在客运领域的大范围跨联盟深度业务合作实属罕见。笔者认为：这两宗合作或许并非个案，这预示着未来跨国跨区航空公司之间的国际业务合作将有望摆脱相关主体所在各自联盟成员和文件束缚，向更加务实、更加高效、更加直接地双边合作方向发展，去联盟化趋势已经显现。笔者大胆预言：航空联盟时代行将步入历史，并将远离国际民航业的视线。

一、航空联盟的形成及其价值

航空运输虽然属于服务性行业，但是民用飞机的远程快速运输能力在战争中颇具战术价值，这赋予了航空运输准军事的属性。航空公司具有极强的国计民生和国家战略特征，其控制权和所有权往往被国家资本（国有企业）或者本国资

本（本国财团为出资方且接受国家管控）所拥有。就算在市场发展周期最长、成熟程度最高的欧美航空运输领域，也同样不允许出现境外背景资本控股本国航空公司（欧盟内部有部分跨国控股航空公司个案）。正所谓“经济基础决定上层建筑”，资本层面的整合局限催生出业务层面的跨国合作，航空联盟的孕育和出现看似有其偶然性，实则是航空公司所有权国别化谋求国际航线网络全球化的必然性。

现代航空联盟的雏形可以追溯到上世纪九十年代初期，当时的全美航空公司（英文名称：USAir，2013年与美国航空公司AA合并重组成新的美国航空公司，在当时以营业收入和乘客运输量指标评价，为世界最大的航空公司）先后开通由其美国国内航线网络的三大枢纽机场往返大西洋东岸的伦敦、巴黎和法兰克福的新航线。此外，全美航空在国内方面收购川普接驳航空公司（英文全称：Trump Shuttle）的大部份股份并将其更名为USAir接驳航空，在国际方面与英国航空达成全面国际业务合作双边协议，通过航班代码共享和枢纽机场航班波统筹等方式迅速提升全美航空和英国航空在北大西洋航空运输市场的份额，一举成为第一家连接美国和欧洲的航空公司在北大西洋航空市场的紧密型双边业务航空联盟，这也是现今寰宇一家航空联盟的雏形。在此之后，美国达美航空和荷兰皇家航空借鉴上述成功做法，建

立全新联盟抱团对抗风头正劲的竞争对手——全美航空和英国航空，这是现今天合航空联盟的雏形。

航空联盟通常是指两个或以上航空公司（合作航空公司往往分属不同国家，在各自国内或区域航空市场有较大竞争优势）之间以实现提升共同经营利益或削弱竞争对手优势为目标，通过签署双边或多边业务合作协议，以盟约的形式呈现的国际航空公司业务联合组织。纵观航空联盟的发展，其自身协同价值主要体现在以下四个方面：

第一，通过成员间航班代码共享方式，以低成本、短周期放大联盟成员航空公司的航线网络。代码共享（英文全称：code-sharing）是指一家航空公司的航班号可以用在另一家航空公司的航班上。具体到旅客方面，在整个旅客旅行过程中有一段航程或者全部航程是乘坐出票航空公司（旅客支付票款的航空公司）航班号而非出票航空公司真实承运的航班。特别是拥有众多成员的大型航空联盟，只要有新进成员加入，理论上它就可以接入到业已形成的联盟航线网络，同时已有成员也会共享到新进成员的国际和国内航线网络资源。现今的三大航空联盟，均是以代码共享这种“拓扑”方式得以快速发展壮大的。这是联盟协同价值得以发挥的最突出外在表现。

第二，通过航班运营和保障资源共享，有效降低联盟成员的成本开支。航空联盟成员分别在其所属国的指定国际航

空枢纽拥有极强的且不可复制的运营和保障资源优势。例如：重要国际枢纽机场的进出港时刻和航权。这是唯有资本层面控股才能转移的核心航空资源，而前述明确指出过，跨国性质的资本易主是无法实现的。因此，在联盟范围内，采用成员之间航班运营和保障置换或统一采购等方式，可以最大限度地降低各自的航班增加、航线开辟、飞机维修、地面设备、服务人员、航材保障、航班配餐等运营和保障方面的成本支出。

第三，通过枢纽机场的航班波衔接协作，增强联盟成员在航班时刻安排的灵活性和匹配性。这种做法可以在最大限度降低联盟成员竞争的同时，缩短了旅客在枢纽机场的转机时间和转机次数，方便旅客更高效地抵达目的地。与此同时，这种做法也逐渐形成了联盟成员对相同航线上非联盟成员的比较性竞争优势，在不增加资源投入的前提下极大提升了联盟成员的市场份额。

第四，通过在航空联盟内推行旅客服务标准统一和对接，增强了成员航空公司对旅客的服务保障和营销竞争能力。以航空公司的两舱产品和高端旅客服务为例，航空联盟在推动成员间相关服务的一致性方面优势显著，给予旅客在不同航空公司之间旅行以相同品质的出行体验和周到服务。另外，在彼此联盟成员间优质旅客的导流方面，航空联盟通过做到在成员之间常旅客积分奖励计划的连接和互认，增强了成员

常旅客对彼此产品的相互购买吸引力，也强化了自身对常旅客的粘性，有效降低了常旅客购买非联盟成员竞争性产品的风险。

二、航空联盟的本质及其局限

航空联盟产生的内生动力是航空公司在资本层面无法实现跨国整合的背景下，开展的在业务层面的跨国“合并”之行动，也是联盟成员航空公司航线网络的“并表”之举动。但究其产生根源乃是大型航空公司在过去三十年间一贯倡导并付诸实践地打造国际航空枢纽战略的必然要求。因为，每一个大型国际航空枢纽的形成均需要至少一家的大型基地航空公司的支撑，迫于国际航权分配机制的局限和原有飞机性能参数的制约，任何一家航空公司即使它有再多的核心航空资源都无法满足旅客可以点对点全球直达的需求。每个枢纽的高效运转均需要来自更多非基地航空公司向枢纽导流旅客，并借此赋予枢纽仅依靠基地航空公司无法达成更加广阔的通达性。航空联盟是在当时技术约束、成本压力和资源限制条件下国际航空业能给出的最接近满足旅客需求的可行解决方案。

航空联盟是业务联盟而非资本联盟，企业经营的逐利性也注定了航空联盟内部成员之间的关系是相对的而非绝对的、是松散的而非紧密的、是动态的而非静止的。这是航空联盟局限性的根源之所在。三大航空联盟累计加入和退出的

航空公司数量之和已经超出目前联盟内航空公司数量的两倍，这充分说明航空联盟对其成员行为的约束和限制是十分有限的。更有甚者，航空联盟已经成为了个别国际航空巨头的“俱乐部”，虽然为其联盟内的“会员”设定了诸多约束条件，但出于其在特定区域市场的竞争需要，“不守规矩”的跨盟业务合作也成为毫无顾忌的行动选项。例如：在袋鼠航线（即：欧洲航空枢纽往返澳大利亚航空枢纽的高频航线网络）上，由于飞机性能引致的航程限制，航空公司无法实现欧洲和澳大利亚枢纽间的直飞，该航线必须在中途经停，即：欧洲枢纽——第三点——澳大利亚枢纽模式。在星空联盟内，德国汉莎航空和新加坡航空联手将新加坡发展成为袋鼠航线的第三点；在寰宇一家联盟内，英国航空和国泰航空联手将香港发展成为袋鼠航线的另一个第三点；同为寰宇一家成员的澳大利亚航空为了提升其在袋鼠航线竞争能力，与非联盟成员阿联酋航空合作联手将迪拜发展成为袋鼠航线的最新第三点。另外，在中国和澳大利亚航线上，由于中国南航发力中澳航线，并占据了该单一市场的超过50%的份额，这促成了天合联盟成员的中国东航和寰宇一家成员的澳大利亚航空的代码共享合作。航空联盟的多边性及复杂性严重制约了航空公司在单一区域市场的双边性及务实性的合作。

三、航空公司合作新模式畅想

航空联盟的积极作用是显而易见的，在为旅客带来国际中转便利化的同时提升了成员的运营收益。与此同时，航空联盟的弊端也不容回避，航空联盟内的部分大型航空公司凭借其规模大、资格深的“霸权”，出于自身利益的最大化的考量，为新加入航空公司或者中小型航空公司设置了超乎它们现阶段发展实际所不可企及的入盟条件，导致它们入盟行为的额外成本增加远超过它们入盟后的短期收益增量，变相成为了航空联盟“大佬”的附庸，导致了新进成员的不稳定性。笔者认为：航空联盟是大型航空公司和国际航线网络发展的阶段性产物，其必将随着当今新技术、新资本、新需求的不断涌现发生改变，航空公司合作模式不断创新并呈现去联盟化的新特征。

第一，新技术加速促成去枢纽化的国际直达航线网络构建。随着航空发动机技术和航空制造材料取得重大突破，彻底颠覆了现今国际航线网络规划的逻辑。类似上个世纪九十年代，支线喷气式客机的问世引发了欧美航空市场“支线——干线——支线”轮辐式航线网络的兴起，造就了众多国际航线枢纽。进入二十一世纪，以波音 B787 和空客 A350XWB 为代表的新一代远程宽体客机问世，其航程长度几乎可以充分实现旅客对全世界任意两点间直达飞行的需求。高效的发动机可以是使机型的座公里成本维持甚至略低于当今主流大型宽体机的数据。加之波音 737MAX 和空客 A320NEO 为代

表的新一代远程窄体客机的即将问世。未来，航空公司将会通过增加在跨大洋和大洲的远程或超远程点对点航线取代旅客需要花费更多时间和经历更多不便的轮辐式航线网络。随着航空公司使用新一代高技术机型的替换老旧机型的推进，现有的国际航空枢纽的中转旅客数量将急剧下降，随之而来的是，航空公司将不在那么需要其联盟成员为其干线导流的客源。

第二，新资本加速构建更加稳定的航空公司业务合作模式。随着欧盟内部分国家对航空公司控股权管制的放开和各种金融工具的创新，使得航空公司通过资本层面的整合引致业务层面的合作从之前不可能成为现在的可行。例如：作为英国航空公司母公司的英国国际航空集团（英文简称：IAG）通过收购股权的方式，控股西班牙伊比利亚航空公司、英伦航空公司、伏林航空公司和爱尔兰航空公司，成为欧洲第二大航空公司。除此之外，新近快速崛起的阿联酋国家航空公司阿提哈德航空公司利用其雄厚的资金实力，通过在国外资本市场上收购或参股众多国外航空公司的战略逐步构建起有助于其国际业务迅速扩张的“航空股权联盟”，实现其航线网络的快速扩张和利益最大化。以资本层面为基础的公司合作的稳定性明显优于以业务层面为基础的联盟合作。

第三，新需求加速实现航空公司的双边务实优势业务直连。随着低成本航空公司在中短途航空市场的全面占领并且

毫无疲弱迹象。这一局面迫使欧美的传统大型全服务航空公司寻求在洲际远程甚至超远程市场的突破，以中国为代表的亚太新兴经济体成为欧美航空巨头们发力的重点。例如：此次中国南方航空和美国航空的双边合作，就是在中国国际航空发力加密中美航线网络、美国达美航空战略入股中国东方航空的背景下，合作双方在现今中美航线市场中均无有事甚至明显劣势情形下的“抱团取暖”和“联袂出击”。这种在区域市场互补短板的航空公司新需求是促成合作双方不顾一切跨盟合作的重要动因。

综上所述，航空联盟的形成是有着时代局限性的，其价值正在随着国际航空业界新技术、新资本、新需求的不断涌现而降低。航空联盟的本质和局限也注定了其必将被更符合旅客真实需求——高效、快速、便捷直飞旅行的全新航空公司合作模式所取代。

（本文表达系作者个人观点）