

市场倒逼转型 航企如何增强竞争力？

来源：中国民航报 作者：王双武

截至 2017 年 3 月 31 日，新加坡航空集团在 2016 财年中实现净利润 3.6 亿新加坡元，比 2015 财年减少超过 50%。尤其是在 2016 财年第四季度，新加坡航空集团的净利润亏损达 1.38 亿新加坡元。而在 2015 财年第四季度，该集团实现了净利润 2.34 亿新加坡元。

虽然近两年来全球原油价格出现了利于航空市场发展的平稳回落现象，但这一利好条件反而更进一步加剧了市场的激烈竞争。尤其是来自海湾地区的三大航企趁势开辟和加密了一些前往欧洲、北美洲和大洋洲的航班；而在经济保持稳定增长的中国，一些国有航企和多家地方航企也加快了进军国际市场的步伐。对包括新航在内的一些长期经营国际远程航线的航企来说，以前一些获利丰厚的航线开始逐渐被蚕食。

航空经济的多元化发展和地区经济对市场的需求进一步促进了低成本航空的发展。低成本航空在构建短程航线网络的同时也开始不断拓展中程市场，这对地区内传统航空的发展也带来了威胁。为了应对低成本航空在中、短程航线上带来的挑战，紧紧掌控区域细分市场的主动权，新航早就采取了传统航空与低成本航空并存的两个品牌运作模式。

为了走出目前面临的经营发展困境，新航开始采取有效的措施应对市场竞争与挑战。2017年初，新航成立了“转型办”，不仅对公司在运营网络、机队发展、产品和服务方面进行梳理，还对组织机构和 workflows 等进行了全面的审视，为今后的可持续性发展确定了一系列战略目标。在这次转型工作中，不排除新航对部分行政和管理职位进行裁员。

在 2016 财年中，新航集团旗下胜安航空、虎航和酷航的整体利润较上一财年增长了 59.52%。低成本航空在亚洲市场上依然有较好的发展前景，关键是如何整合低成本航空的资源，构建一个有优势的低成本网络。最近，新航已经完全掌控了新加坡虎航的经营权，计划从 2017 年下半年开始着手对新加坡虎航和酷航进行资源的一体化整合，并以酷航的品牌进行市场推广。

为了稳定市场资源和开发细分市场，新航还启动了一项旨在开发中小型企业客户忠诚度计划，借此在市场艰难时期开辟新的收入来源。这个计划不同于该公司现有的大客户商旅出行方案，是为中小企业量身定做的，并且取消了最低消费额度的限制。在这个计划中，不但企业雇员能获得旅行积分奖励，企业自身也能得到积分奖励。

随着航空运输产业的快速发展和市场自由竞争的逐步开放，航空运输市场的竞争格局和经营环境已经发生了根本性的转变。在一些区域市场上，一些新兴航企的快速扩张和

部分传统航企的市场转型进一步改变了区域市场的竞争格局。在区域市场乃至全球市场经济发展尚不稳定的情况下，无序的市场竞争将导致部分市场出现利润减少的情况。

竞争格局的改变和经营环境的变化将倒逼航空公司从传统的经营方式中总结并找出能够适应市场发展变化和持续性经营发展的一条新的生存之道。在完全自由竞争的市场环境下，有必要对市场反应和决策过程进行部分流程优化，在产品设计、销售上更加重视客户的实际需求。另外，除了采取措施进一步降低成本之外，还应适当地整合航线资源，在综合评估战略需求和效益提高的前提下，有效地剥离亏损航线，避免因竞争而竞争从而引发效益下降的恶性循环。

（本文表达系作者个人观点）