

汉莎航空集团：如何在激烈竞争中突围？

来源：中国民航报 作者：罗俊勤

今年3月，汉莎航空与飞行员工会联盟在谈判中达成新的劳资协议。在此之前，汉莎航空已经与航空配餐工作人员达成了新的劳资协议。在化解了劳资纠纷之后，汉莎航空集团CEO斯波尔能够将更多的时间、精力用于应对汉莎航空集团面临的其他挑战，为主营公司汉莎航空、奥地利航空和瑞士航空提供更好的运营管理服务，并且帮助德国之翼等低成本子公司提供更具成本优势的运营服务。

明确定位，汉莎航空专注中高端市场

斯波尔表示：“成立德国之翼，采取双品牌运营策略，可以让汉莎航空定位于中高端市场，并将更多资金投入地面服务、机组成员培训和销售渠道的IT系统建设上。从最近的经营数据来看，我们的经营策略是成功的，汉莎航空的客源群体更加明晰，机票价格也有所提升，而其余市场上的产品和服务则由德国之翼提供。”

斯波尔对近来收入的增长情况表示乐观，特别是定位于中高端市场的洲际航线中转收入的增长。“在节约成本之后，收入的增长也是令人高兴的。同样需要注意的是，为了配合我们的市场定位，汉莎航空在空客A380和波音747等大机型设置了超过100个头等舱及商务舱座椅”。

在双品牌运营策略下，德国之翼现在负责低成本运营，开通更多支线航线。汉莎航空集团不能只建设航空枢纽机场，同样需要运营德国、奥地利和瑞士的中小城市航线，为枢纽城市输送中转客源。在德国地理格局的影响下，经济增长潜力往往也来自法兰克福、慕尼黑之外的中小城市，汉莎航空集团不会放弃这个市场。

德国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。德国之翼的另一个使命就是“阻止”其他低成本航空的蚕食，主打休闲旅游市场。价格是休闲旅游客源选择旅游产品的主要参考因素，对于长航线依然如此。因此，德国之翼也开始运营远程低成本航线，以应对来自法荷航和国际航空集团（IAG）的竞争。

当然，德国之翼的迅猛发展也不可避免地对汉莎航空的市场份额产生影响，如在奥地利维也纳，汉莎航空的市场份额有所下降。因此，与枢纽机场有关的航线主要由汉莎航空运营；德国之翼为了提高飞机利用率，主要面向点对点的休闲客源。斯波尔积极地看待双品牌运营策略，因为不同市场总是相互重叠的，并不能完全分隔开来。

德国之翼让汉莎航空集团能够更从容地应对低成本航空的竞争，因为易捷航空、瑞安航空都在争夺欧洲大陆的航空市场，瑞安航空在法兰克福的市场份额也是逐年提高。近

年来，随着德国之翼的发展，汉莎航空集团能够更好地作为整体应对市场竞争。

建设多样化混合经营模式

德国之翼和布鲁塞尔航空采用混合经营的商业模式。德国、奥地利、瑞士和比利时的地理布局使其各个城市之间不可能没有远程航线的中转需求，所以这两家航空公司没有采用完全的点对点的经营模式。混合经营模式使德国之翼的中转客源占 10%，这是汉莎航空集团培养各公司混合经营能力的重要阶段。

欧洲航空公司依然存在激烈的竞争，这与美国 5 家航空公司占据 90% 的市场份额并能够保持有序竞争存在很大不同。斯波尔认为，欧洲前五大航空公司只占据 45% 的市场份额显然是太低了，需要持续提高市场集中度。

在今年早些时候，汉莎航空集团宣布与海湾航空在飞机维修领域建立合特聘为作关系。但随着阿提哈德航空 CEO 贺国健的卸任，这个合作能否持续尚未可知。斯波尔表示：“我们建立的合作并不依赖于私人关系，因为合作对于我们是双赢的。尽管媒体最近都在关注海湾航空公司与欧洲航空公司的竞争上，但我们依然会加强合作。”

“所有海湾航空公司都是汉莎航空公司在飞机维修、地面服务、IT 和飞行员训练方面的重要客户。特别是与阿提哈德航空，我们能在非共飞航线上实施代码共享，并且对地面

服务和飞机维修方面产生合作的兴趣”。

实际上，由于汉莎航空集团采用混合经营模式，汉莎航空集团与其他航空集团存在互补的需求，否则他们也不可能与汉莎航空集团合作。

从此前的经营数据来看，汉莎航空集团国际市场上超过75%的收入来自与加拿大航空、中国国航、全日空、新加坡航空和美联航的国际航线联合运营，这个比例明显高于其他国际航空公司，并且在业界也是独一无二的。这反映了汉莎航空集团确实在与国际航空公司的合作方面领先于全球其他航空公司。

积极建设多个欧洲航空枢纽

汉莎航空集团一直主张巩固在欧洲的航空市场，并且在2008年购买了奥地利政府持有的奥地利航空多数股权。接着，汉莎航空集团还与布鲁塞尔航空联合以获得其45%的股权，布鲁塞尔航空可以选择收购剩余的55%股权。在这个项目完成后，布鲁塞尔航空计划加入星空联盟。

通过持续的联合和并购，汉莎航空集团逐步制定了欧洲航空市场的多枢纽战略。从历史来看，法兰克福作为枢纽机场总是占据优势。因为基本运营大飞机，就可以使其拥有更低的座公里成本。而其他3个更小的枢纽——苏黎世、慕尼黑和维也纳机场，由于主要运营窄体机而导致座公里成本较高。随着后者的持续发展，法兰克福的这个成本优势将逐渐

消失，而小枢纽的劣势也将不复存在，其在未来几年将采用多枢纽的运营模式。

汉莎航空集团坚持多航空枢纽战略，并保留每一个独立品牌。汉莎航空代表德国品质，以法兰克福和慕尼黑为枢纽；瑞士航空代表瑞士品质，以苏黎世为枢纽；奥地利航空则以维也纳为枢纽。几个航空枢纽协同配合，保留他们的品牌和特色，从而辐射到整个欧洲市场。

未来，斯波尔将持续执掌汉莎航空集团，但地理因素的不确定性和安全担忧并没有消除。汉莎航空集团渴望抓住本土市场上的机会。“我必须承认，拥有德国和瑞士这些本土市场，或许是件幸事。”斯波尔强调。

（本文表达系作者个人观点）