

汉莎是如何打造低成本航空的？

来源：中国民航报 作者：聂立

汉莎与新航一样，打造低成本航空也经历了从犹豫、徘徊、曲折，到奋起的历程。汉莎打造低成本航空的战略一直在不断调整，细心梳理，从德国之翼到欧洲之翼，或被动或主动，酸甜苦辣恐怕只有汉莎人才能体会到。

一、德国之翼的革新与难题

2013年，汉莎将飞法兰克福和慕尼黑始发的中短程航线交给德国之翼运营。从2013年7月1日起，德国之翼以全新的品牌形象开展商业化运营。时任汉莎集团 CEO 的克里斯托弗·弗兰兹（Christoph Franz）对德国之翼的定位是欧洲最具性价比的低成本航空公司，而且称德国之翼将革新欧洲的低成本航空业。从“最具性价比”可以看出两点：一、新德国之翼的产品服务肯定会具有低成本航空公司的特征，但是产品定位肯定要高于瑞安等极端低成本航企，可能更接近易捷等混合型低成本航空；二、新德国之翼的产品定价肯定难以达到瑞安等水平，价格会相对较高。从后来新德国之翼呈现的产品服务策略和成本竞争力基本兑现了以上两点。

（一）新德国之翼的产品策略

新德国之翼将旗下产品划分为三个等级，分别是基本型、智选型和最优型。每种类型产品对应不同等级的服务，不同

等级包括子产品服务是否付费、是否供应等选项。基本型产品与欧洲绝大多数的低成本航企几乎一致，智选型产品除了提供行李、选座以及小食外，与基本型产品差异不大；最优型产品很接近易捷等混合型低成本航企的“灵活型”产品，价格比全服务航空低，比瑞安、威兹等极端低成本航企高，产品服务也较为全面。从其“最具性价比”的定位看，最优型产品是新德国之翼的中意之作，其希望凭借汉莎集团的常旅客积分、欧洲主流机场服务以及几乎全服务模式的产品服务注入高性价比形象。不过，问题是，对于一家低成本定位的航空公司而言，尤其是与其他低成本航企共飞的航线，主流消费产品仍然是基本型，最优型产品难以成为主流，也就难以支撑新德国之翼的“最具性价比”定位。

(二)新德国之翼的成本难题

新德国之翼的单位成本虽然比汉莎低约 8%，但是相比欧洲大部分低成本航企，新德国之翼的成本仍然很高。

对于 2 小时~3 小时的航线而言，新德国之翼的单位成本虽然相比汉莎有一定进步，但是其成本水平仍然居高不下，尤其是距离欧洲主流低成本航企仍然有较大差距。这是新德国之翼最大的弱点。没有足够低的成本无法支撑起足够低的票价去吸引价格敏感型消费群体，即使它的产品端定位相对偏高，座公里收入相对更高，但是这不足以弥补它过高的座公里成本。新德国之翼成立后两年的业绩也凸显了高成本的

窘境。虽然亏损额逐年缩小，但是汉莎集团明显不能接受，于是从 2015 年开始了新一轮战略调整。

二、欧洲之翼的机遇与挑战

如今，在新德国之翼难以扭亏的情况下，汉莎再次下决心重振低成本战略。基本内容是将新德国之翼注入欧洲之翼旗下，并提出新的战略目标：新欧洲之翼未来要成为欧洲第三大低成本航空公司，仅次于瑞安航空和易捷航空。首先摆在欧洲之翼面前的是如何重组两家航企的机队、枢纽与航线。

（一）德国之翼/欧洲之翼的前世今生

欧洲之翼是纽伦堡航空和工业旅游航空于 1993 年合并成立的一家航企。2001 年，汉莎首次购入欧洲之翼约 25% 的股份，2004 年进一步增持至 49%，2005 年与欧洲之翼大股东达成托管协议，汉莎成为欧洲之翼的实际经营者。此后，汉莎基本雪藏了这个品牌。德国之翼在 1997 年作为欧洲之翼的全资子公司以“欧洲之翼飞行有限公司”的名义成立，并在 2002 年改为现名。2008 年，欧洲之翼决定将其持有的德国之翼的全部股权出售给汉莎航空，至此，德国之翼成为汉莎旗下的子公司。在成为汉莎全资子公司后，德国之翼的飞行员体系纳入到汉莎飞行员工会中，而作为被托管方的欧洲之翼，它的飞行员体系不受汉莎飞行员工会控制。这也是汉莎为什么将德国之翼资产注入欧洲之翼的原因，一方面进一

步降低成本；另一方面可以摆脱汉莎飞行员工会强大的势力，在体系外搭建新的平台，提高与汉莎飞行员工会的谈判资本。

(二)新欧洲之翼的重组策略

两家航企重组的 2015 年，新德国之翼当时有 62 架全空客飞机，包括 43 架空客 A319，19 架空客 A320，共执飞 129 条中短程航线，总部位于科隆；欧洲之翼当时有 22 架飞机，其中 16 架 CRJ，6 架空客 A320，共运营 61 条航线，其中 57 条短航线，4 条长航线，总部位于杜塞尔多夫，并拥有一个境外枢纽维也纳。从管理架构上，新成立了一家名为“欧洲之翼商业及服务”的公司，整合两家公司的运营、营销和服务；从机队策略看，重组后的新欧洲之翼拥有 84 架飞机，按照计划，欧洲之翼准备逐步缩减 CRJ 机队，组建全空客机队；在航线规划上，欧洲之翼的短程航线与德国之翼重叠度较高，可以统一运营。更为重要的步骤是，欧洲之翼将扩大旗下的空客 A332 机队，从原有的 2 架增加到 7 架，并且充分利用杜塞尔多夫、科隆和维也纳机场作为开通远程低成本航线的枢纽，充分整合两家航企的短程航线，加强中转客源对长航线的支持。

(三)成本高仍然是一大难题

相对德国之翼，重组后的欧洲之翼有两大优势条件：一是在欧洲更广的航线网络布局，更多的枢纽能够增加欧洲之翼与机场、地面服务商的谈判资本，降低采购成本；二是欧

洲之翼有着更灵活的飞行员体系，飞行员不受制于汉莎飞行员工会，能有效降低成本，带来更高的生产效率。2013年，新德国之翼的座公里成本是1.08欧元；2015年，重组后的新欧洲之翼的座公里成本是1欧元，只比新德国之翼低约7%，也就是说即使重组后，新欧洲之翼的座公里成本仍然居高不下，与欧洲主流低成本航企差距很大，如易捷、挪威、伏林等的座公里成本维持在0.6欧元左右，瑞安和威兹等极端低成本航企的座公里成本则低至约0.4欧元。汉莎如何降低旗下低成本航企的单位成本仍然是它面临的严峻难题。新欧洲之翼计划排除燃油后的座公里成本能从2015年的0.8欧元降至2020年的0.58欧元，基本维持易捷当前的水平。汉莎计划采取的主要措施是进一步降低机组成本、进行机队改造以及开通更多的长航线。

三、欧洲之翼有望进一步扩大

汉莎为新欧洲之翼定的战略目标是成为欧洲第三大低成本航空公司，不过其重组后的运力水平排在第七名。第一名至第六名分别是瑞安航、易捷航、挪威航、飞马航、伏林航和威兹航。汉莎的做法是将旗下的布鲁塞尔航空整合进欧洲之翼。2009年汉莎收购了布鲁塞尔航空45%的股份；2016年，收购了剩余的55%，实现全资控股。布鲁塞尔航空也是星空联盟成员，2009年汉莎布下棋子，一方面看重它在布鲁塞尔的主航企地位；另一方面也看重它在非洲地区较强的航

线网络布局。然而斗转星移，2014 年瑞安进入布鲁塞尔机场，截至 2016 年，低成本航企在布鲁塞尔机场的份额占到 41%，虽然 2014 年~2015 年，布鲁塞尔航空客运量连续迎来两位数增长，但是 2016 年布鲁塞尔发生的恐怖袭击打断了涨势。

汉莎将布鲁塞尔航空纳入低成本阵营，源自以下几个有利条件。首先，机型与欧洲之翼重叠度较高。布鲁塞尔航空主要是空客机队。2016 年，布鲁塞尔航空有 48 架飞机，其中 29 架空客 A320，9 架空客 A330 以及 10 架支线飞机。其次，成本相对较低，有潜力。布鲁塞尔航空的座公里成本不仅仅低于欧洲主流全服务航企，而且比欧洲之翼略低，有潜力成为低成本航企。最后，布鲁塞尔航空规模相对汉莎旗下其他航企更小，整合难度较小。布鲁塞尔航空 2015 年的客运量为 750 万人次，瑞士航空为 1750 万人次，奥地利航空为 1080 万人次。

当然，整合布鲁塞尔航空的难点也不少。一方面，布鲁塞尔航空是全服务网络型航空公司，如何将其融入低成本商业模式中，无论是企业文化、航线网络还是产品服务都是难点；另一方面，布鲁塞尔航空的单位成本在欧洲主流全服务航企里有竞争力，但是其绝对值仍然偏高。

另一个契机是，在柏林航空宣布破产后，汉莎与柏林航空签署了一份 2.1 亿欧元的收购协议。汉莎将获得的柏林航

空的资产补充到欧洲之翼中，届时欧洲之翼在德国的市场份额将会进一步增加。

延伸：汉莎打造低成本航空道阻且长

汉莎一直希望建立起三大盈利板块，分别是汉莎枢纽型航空业务、欧洲之翼低成本航空业务，以及包含机务维修、航空餐饮、航空科技等在内的航空服务业务。现在最难的是低成本航空业务仍然在艰难行进中，无论是汉莎的主动迎战还是被动应对，当下欧洲低成本航空业的新变化已经不允许汉莎再次迟疑甚至停滞，起码要解决以下拦路虎才行。

1. 高昂的成本仍然是最大难题。从将非枢纽中短程航线剥离注入德国之翼，再将德国之翼注入欧洲之翼，再将布鲁塞尔航空注入欧洲之翼，汉莎近几年做了很多尝试，而且决心越来越大。然而，低成本航空公司最核心的能力是具备市场竞争力的低成本结构。显然，欧洲之翼当下的成本结构离欧洲主流低成本航企还有很大的差距。

2. 如何整合是欧洲之翼面临的难题。德国之翼注入欧洲之翼目前仍然只是在“欧洲之翼商务服务公司”的组织架构下运营的，两者还没有实现一体化运营，起码汉莎还没有像新航那样宣布未来只保留酷航，剔除虎航品牌，两家公司未来将完全成为一家公司。而且如何整合布鲁塞尔航空这样的全服务网络型航空公司也是难题，是采用湿租的模式，还是股权合作，或者走中间道路，将共有的市场营销、航线网

络和服务等功能集中化成立中央委员会，各品牌保持较大自由度的独立运营？

3. 是否能完全隔离全服务与低成本两种模式？瑞安确定进入法兰克福机场之时，汉莎恐怕心凉半截。因为瑞安冲击的不仅仅是核心枢纽的中短程航线，关键是给汉莎出了难题。汉莎是否仍然坚持核心枢纽的中短程航线按全服务模式运营，它会将这些航线交给欧洲之翼吗？如果交由欧洲之翼运营，那么汉莎的枢纽型长航线的中转客源将由低成本模式运营，全服务模式和低成本模式将不再隔离，汉莎将何去何从？

（本文表达系作者个人观点）