

美国民航业价格战

超低成本航企转移航班网络重心

来源：航旅同行公众号

尽管美国超低成本航企精灵航空和边疆航空在美国国内市场总共只占了6%的份额，但过去几年两家航企实现了快速增长，已改变了美国市场的整体格局。双方不断扩张的结果就是美国各大型航企细化了自己的定价结构，以便更有效地与低成本对手竞争，但也是为了提升其整体的收益管理体系。

美国航空、达美航空和美国联合航空对其定价结构做出的变更基本已达到了预期效果。其中美国航空和达美航空已宣布其源自基础经济舱内容的附加销售额占比大概达到了50%。两家航企还相信明细化票价将令其实现数十亿美元的收益增长。

票价明细化已在美国市场充分扎根。因此，美国各大型航企目前的重心是在各枢纽实现最大化的连通，以提升收益率，在自己的枢纽建立一道全新的防线，抵御超低成本航企的冲击。

2017年精灵航空增长超过20%，其决定实现网络多元化

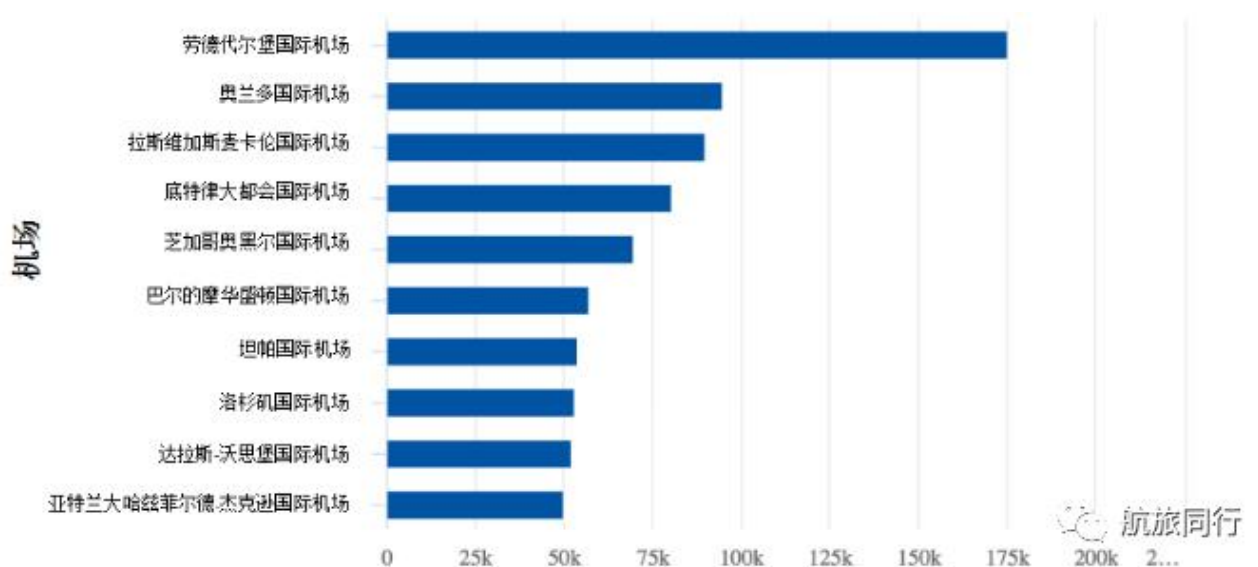
尽管精灵航空和边疆航空是美国规模最大的两家超低成本航企，但其在美国的市场份额仍然不大（精灵航空占

3.3%，边疆航空占 2.6%）。2017 年两家航企都实现了 20% 以上的运力增长。

过去几年两家航企的增长策略已出现了变化。例如：尽管精灵航空在亚特兰大、达拉斯或芝加哥等较大型的市场仍有一席之地，但过去几年其也在一些中小型市场开通了业务。其中包括里士满、弗吉尼亚。俄亥俄州哥伦布市的航班则将于 2018 年开通。

达拉斯-沃思堡国际机场曾经是精灵航空有巨大增长的一个市场。然而，几年前美国各大型竞争对手相继增长运力，同时推出折扣票价，削弱了这座机场在精灵航空网络内的重要性。目前此机场是精灵航空按座位部署量排名第九的基地。

精灵航空按总座位量排名的前 10 大枢纽/基地/站点



来源：CAPA 航空中心与官方航线指南，2018 年 3 月 19 日周数据

奥兰多国际机场在精灵航空网络内的重要性有所提升，目前是这家航企的第二大基地（按座位部署量计）。这座机

场对精灵航空以中远程休闲旅游航线为重心的策略给予了大力支持。精灵航空也表示奥兰多是低成本航企应始终保有较大业务量的一座机场。

精灵航空将重心转向更多中型市场的动力之一，是其在现有的一些大型市场承受的价格方面的压力，主要来自美国四大航企西南航空、美国航空、达美航空和美国联合航空。精灵航空到 2018 年 4 月的航线开通计划同时覆盖了一些小型市场和大型市场。其将在俄亥俄州哥伦布市开通至奥兰多、拉斯维加斯、迈尔斯堡、坦帕和劳德代尔堡几个休闲旅游市场的航班，同时扩大底特律（达美航空按起飞航班量排名第二的枢纽）至圣地亚哥和波特兰的航班量。

美国航空和达美航空认为其基础经济舱达到了预期效果

尽管精灵航空一直表示美国航空、达美航空和美国联合航空打造的全新票价结构很大程度上是为了提振美国市场的定价，但两年多以来这家美国规模最大的超低成本航企一直在单位收益下滑的漩涡中挣扎。2017 年其单位总收益年同比下滑了 1.8%，不过利润增长了大概 59%，达到了 4.207 亿美元，部分是源于非机票收益的增长。

2017 年美国航空和达美航空实现了稳健的客运单位收益，分别增长了 3.3%和 2.1%。两家航企仍然极为看好其产品细化策略带来的增长动力。不过，这样的乐观主要来源于

其高端产品的巨大销售额。举例说明：2017 年 4 季度期间，达美航空包含基础经济舱在内的品牌化票价带来了 2 亿美元的增量收益，其中头等舱附加销售和超级经济舱带来的收益年同比增长了 25%到 30%。美国航空则认为自己的基础经济舱与豪华经济舱产品价值高达 10 亿美元。

据精灵航空估算，2017 年 3 季度折扣销售额占了其收入基数的 50%左右。当时此航企还表示自己抱着谨慎的态度，以提高载客率为重点，而不是一味地提高收益率。2018 年年初，精灵航空表示其公告票价结构从 2017 年 10 月起就未出现过实质性变化，但也表示各航企都在高峰期实行严格的库存管控。

尽管精灵航空仍然在各大市场面对着票价持续打折的趋势，但各大型航企铺开基础经济舱的做法暂时还未影响到这家超低成本航企的盈利。精灵航空已计划着力于自己一直以来增长非机票收益的能力，并估算 2018 年自己的每客每航段非机票收益应会达到 55 美元。2017 年精灵航空这项收益为 53 美元，2016 年则低至 51.87 美元。

美国联合航空认为最大程度实现连通性就能够击退超低成本航企

据美国联合航空称，2017 年期间超低成本航企边疆航空在美国联合航空最大基地丹佛大举新增航班量的举措，证明了超低成本模式在美国是行不通的。提出这一看法之时，美

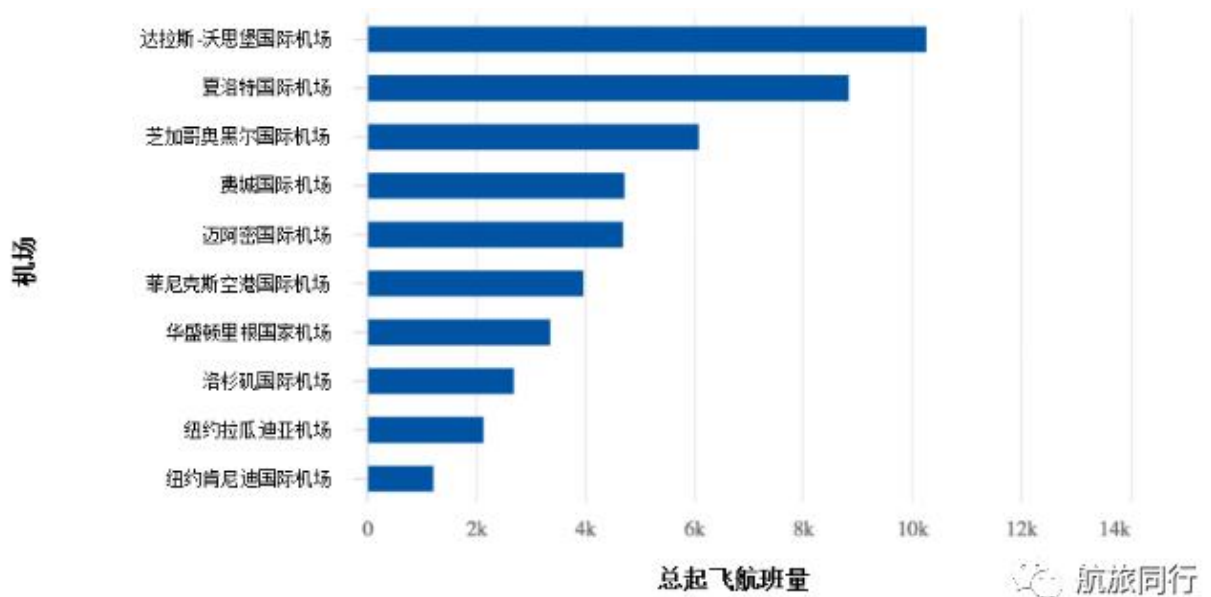
国联合航空也正准备在其各本土枢纽大力推进，以弥补自己与同行之间在收益上的差距。此航企表示将在 2018 年实现 4%到 6%的增长，以充实自己的国内网络。而这一声明已在美国市场投下了巨大的阴影。

2018 年，美国联合航空和美国航空都设法在自己的枢纽让收益率较高的航班实现最大的连通性。美国联合航空高管们于近日表示：15 到 20 年前，芝加哥至纽约拉瓜迪亚机场航线属于一个收益率较高的市场。然而，随着低成本航企不断扩张，情况已不复从前。精灵航空与西南航空和美国航空、达美航空以及美国联合航空一样，都在此航线上运营有航班（精灵航空的航班始发自奥黑尔机场，西南航空的航班始发自中途国际机场，奥黑尔机场属于美国航空和美国联合航空的枢纽机场。达美航空至拉瓜迪亚机场的航班也始发自奥黑尔机场）。

美国联合航空认为，芝加哥-纽约罗切斯特机场航线在这个千变万化的环境中属于一个典型的高收益率市场。然而，美国联合航空前任管理层决定缩小国内业务量，从罗切斯特等市场撤出了公司的小型喷气客机，并将这些飞机投放到了美国航空和达美航空由大型喷气客机执飞的一些规模较大的市场。结果导致美国联合航空流失了客户。目前美国联合航空正试图对航班网络进行调整，目的则是扩大高收益率中转乘客群的规模。

美国联合航空还认为，在其枢纽市场提高中转航班收益的占比，这种做法足可用于抵御低成本航企带来的竞争。如果大型枢纽辐射式航企能够输送 80%的中转乘客，则低成本竞争对手就只能去争夺市场上余下的 20%。“在这样的环境下，这些航企是无法致胜的，”美国联合航空于近期表示。美国联合航空举了美国航空的枢纽北卡罗莱纳州夏洛特为例。美国联合航空认为这个市场目前尚未有任何低成本航企介入，原因是当地乘客量太小。夏洛特是美国航空按起飞航班量排名第二的枢纽，也是该航企盈利最强的枢纽之一。

美国航空按总起飞航班量排名前 10 的枢纽/基地/站点



来源：CAPA 航空中心与官方航线指南，2018 年 3 月 19 日周数据

美国航空针对 2018 年的运力规划中，有 2.5%的增长是源于其将开通前往小型市场的航班，目的则是提升其各大枢纽的连通性。美国航空将在 2018 年开通达拉斯至印第安纳

州南本德市航线、达拉斯和夏洛特至佛罗里达州巴拿马城航线，以及达拉斯和芝加哥至蒙大纳州密苏拉市航线。此外，其还将在 2018 年增加其枢纽至一些小型市场的航班量，以改进航班时刻，并提升整体连通性。美国航空还在设法将自己较大型的一些枢纽与其向来就有较强劲表现的一些市场相连接。其表示费城至俄克拉荷马市航线便是一例。

美国航空认为在自己的枢纽实现增长反应出美国市场已走向成熟。这个市场由三大枢纽型航企和多家小型航企组成，“且相互之间有着极为激烈的竞争”。某种程度上这个观点是正确的。然而，精灵航空并不打算彻底停止与美国大型航企的竞争。从其 2018 年在西雅图开通至芝加哥奥黑尔机场（阿拉斯加航空、美国航空、达美航空和美国联合航空均在此运营有业务）、达拉斯-沃思堡国际机场（阿拉斯加航空和美国航空在此运营有航班）以及明尼阿波利斯-圣保罗国际机场（阿拉斯加航空和美国航空同样在此运营有航班）几个大型市场的航班便可见一斑。

成熟的美国市场暗流涌动，超低成本航企仍是一大支柱

美国航空和美国联合航空都曾保证自己的票价会向超低成本航企在其枢纽所推出的票价看齐。而分级定价让这两家航企得以更好地掌控分配给最低票价（基础经济舱票价）的库存量。

目前来看，美国联合航空，某种程度上还包括美国航空，除了完善定价结构、从而在收益不被极大稀释的情况下有效地参与竞争外，还选择了最大程度实现枢纽的连通性，以抵御超低成本航企的增长带来的威胁。

尽管美国市场仍然保持着成熟的状态，但其实暗藏着大量变化。超低成本航企受美国各大型航企全面铺开明细化票价影响后已恢复了稳定的运营状态。而后者这些大型的全球化航企则希望充分挖掘枢纽的辐射潜力。这些变化带来的效应尚有待观察，不过超低成本航企是绝不会放弃的。

在爱情与战争中一切皆合理——价格战是否已成为竞争新常态？

破产和随之而来的整合，使得各大型航企实现了较低的成本基数和强大的市场定位，这一点在其各自的主要枢纽表现尤为突出。然而，燃油价格下跌，再加上低价竞争对手的卷土重来，使得这些航企在过去一年里一直承受着收益率下行的压力。

这些问题或许都是可以补救的。然而，超低成本航企正在进入各大型航企由于合并而失守的城市配对航线，带来竞争威胁。欧洲和亚洲也因为低成本航企成功占据了主导地位而出现这样的现象。而在美国，自大型航企整合以来，中型机场的连通性与其他发达地区相比是较低的。这些机场（及当地的经济利益方）铺开营销策略时越来越激进，同时

超低成本航企又在不断扩张。因此，一个全新的网络与定价格局将应运而生。美国各大型航企与亚洲和欧洲的全服务同行（后者来自低成本航企的竞争压力要大得多）的不同点在于，其并没有通过成立低成本下属航企来应对竞争，而是在其主航企的业务中采取了各种不同的定价策略。目前为止此类策略一直是有效的。随着低成本航企带来的竞争日益加剧，各大型航企成本基数不断上升，后者或许需要以全新的方式回应竞争。

（本文表达系作者个人观点）