

航协资讯

(第 68 期)

中国航空运输协会

2017 年 8 月 25 日

从中欧市场看当代国际航空竞争的本质

近年来，中国国际航空业务得到了长足的发展和进步。然而，如何进一步有效地提升中国民航的国际竞争力，却一直是诸多业内人士探索和争论的焦点。本文希望以中欧航空市场的竞争分析作为切入点，以市场上的竞争领先者为样本，来探究国际航空竞争的本质特点，以寻找和发现符合中国实际的增强中国民航国际竞争力的解决思路。期冀他山之石，可以攻玉。

一、中欧航空市场概况

随着我国国民收入的不断增加，在人们消费升级、油价下行以及签证放宽等多重因素的综合作用下，近年来中国出境客运市场发展可谓突飞猛进，令全球瞩目。

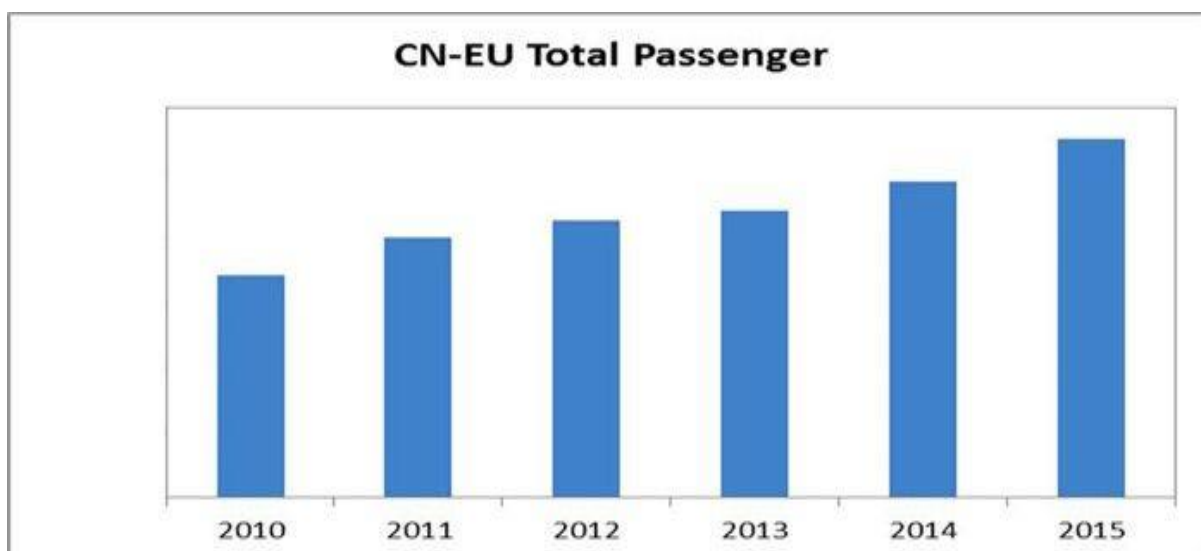


图 1: 2010-2015 年中欧航空交通量

仅以中欧市场为例，截至 2015 年底，较 2010 年航空市场增加了 61%，年复合平均增长率超过 10%；即使在今年上半年欧洲发生了诸多足以影响市场的重大事件，人们的出行热情仍然不减，市场同比去年仍然呈上升之势，增幅达到了 7%。

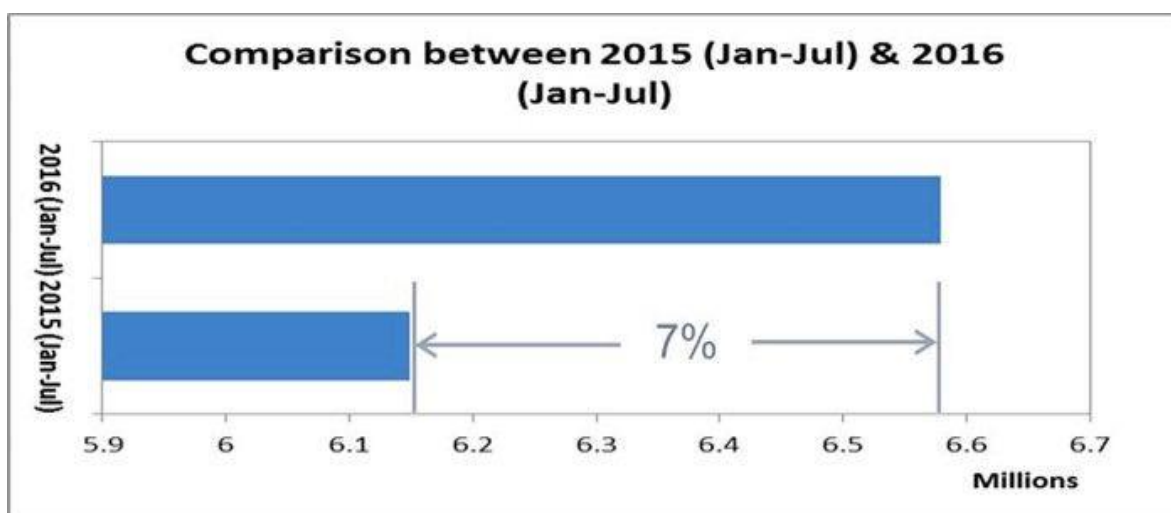


图 2: 2015-2016 年 1-7 月份中欧航空交通量

然而，在整体增长的背后，市场已经开始发生了不同于以往的变化。众所周知，航空运输业对外部世界的变化非常敏感，任何重大的外在刺激因素都可能会对行业带来巨大而深远的影响。随着今年上半年欧洲暴恐、难民潮等一系列重大事件的发生，市

场的不确定性开始增强。无论是就季节性变化还是整体市场的发展走势而言，都开始不同于之前几年。

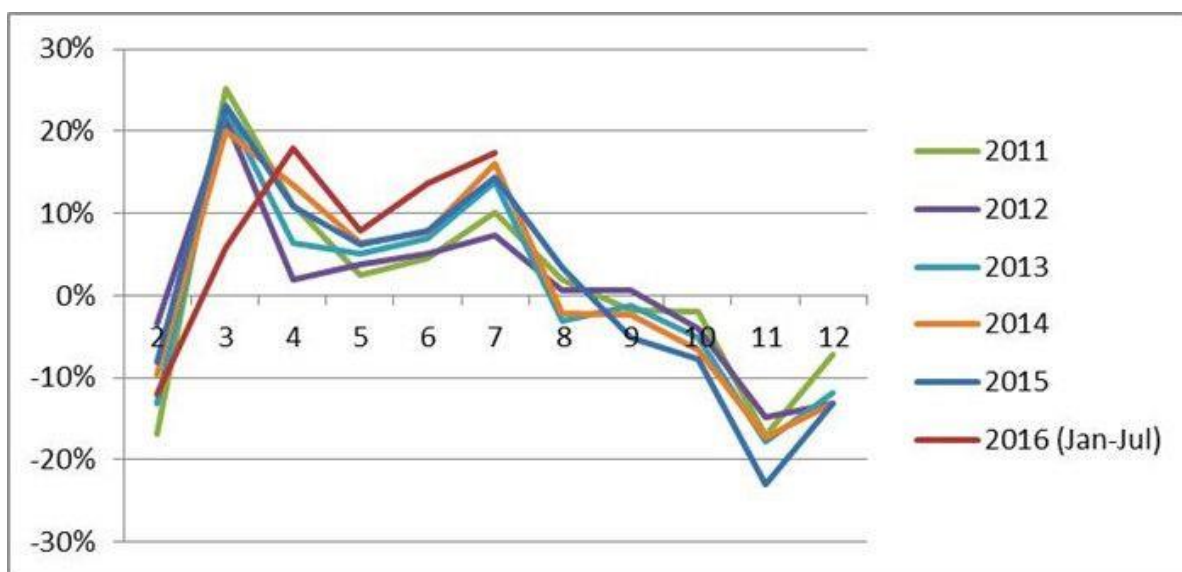


图 3：2011-2016（1-7 月份）中欧市场月增长率变化曲线

这其中既有旅客出行目的地的转移原因，也有传统中转枢纽及目的地市场份额此消彼长的变化，还缘于新兴航空旅游目的地的涌现。而所有这些都意味着市场竞争的参与者都需要就此作出自己的判断，并调整其相应的竞争策略。

除此之外，中国至欧洲的出境目的地选择也开始呈现了越发明显的新趋势：尽管当前西欧仍然高居中国出境欧洲的首选目的地，但是东欧地区开始成为越来越多国人的出行选择。究其原因，首先不得不说外部世界的变化起到了非常重要的作用；其次而言，东欧地区独特的异域风貌与人文风情可谓是功不可没，再加在历史原因的作用下，许多国人对东欧都有着一份独特的情怀；除此之外，在经济因素的驱动下，包括当地政府、机场、旅游机构乃至航空承运人在内的诸多相关机构纷纷加大了对华推广的力度，并力图在旅客流程简化、中转加速、硬件改造、增加中文服务等

多个环节不断予以升级和创新，以吸引国内旅客来东欧进行旅游消费。

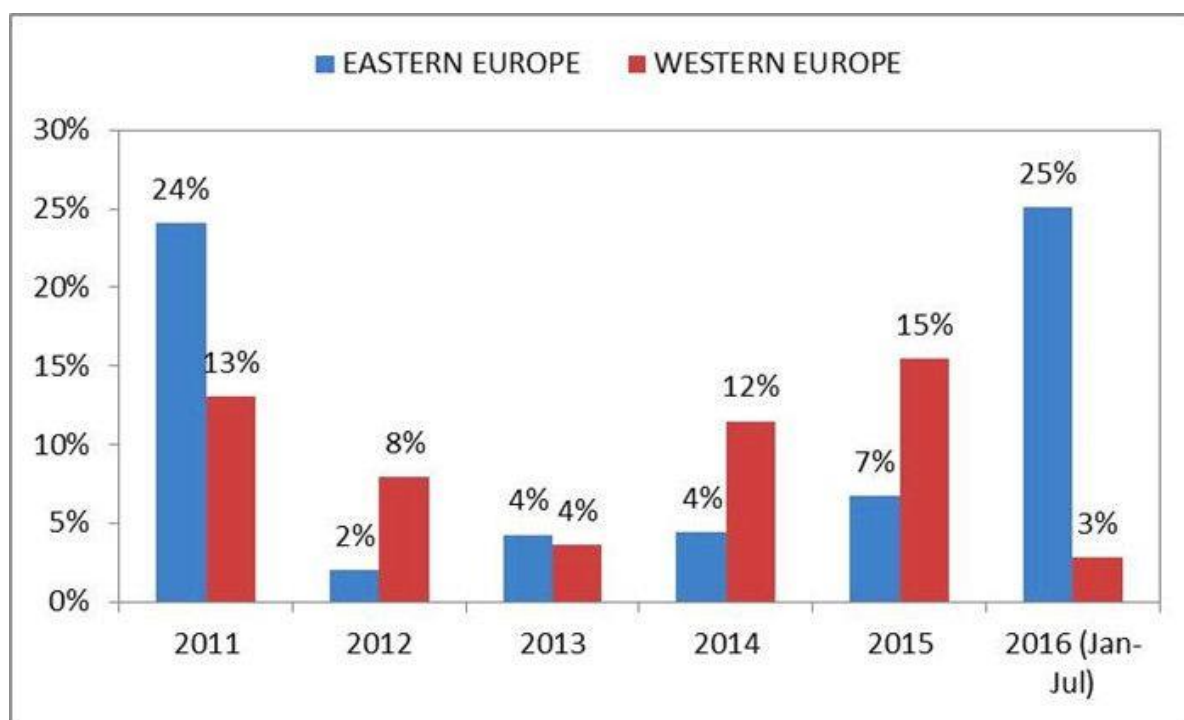


图 4：2010-2016（1-7 月份）中欧出境目的地交通量增速比较

尤其要强调的是，近些年地处东欧的主要枢纽发展极为迅速，以莫斯科代表的航空中转点正在强势崛起。根据 2016 年 1-7 月份数据分析，莫斯科已经成为中国到欧洲的第二大入境门户，仅略位于巴黎之后。再以布拉格机场为例，在其前往非申根区的 T1 航站楼之航班中转衔接 MCT 时间已经达到 40 分钟，而前往申根区的 T2 航站楼的 MCT 时间则已经缩短到 25 分钟。布拉格机场力图成为至东欧其它地区的主要中转枢纽，它的发展规划以十年作为一个发展阶段，通过现在及未来的一系列升级改造，至 2045 年预计其机场容量会达到两千八百万。仅仅今年，机场方就预估会有 33 万来自中国的旅客交通量，而且未来这一数字会保持快速上升之势。

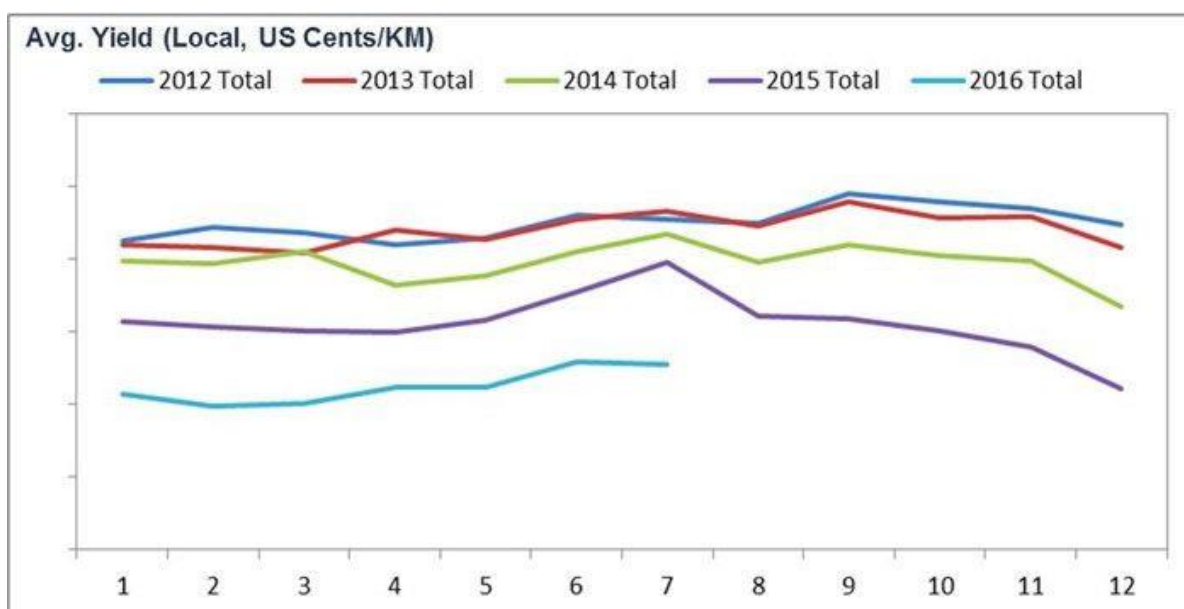


图 5：2011-2016（1-7 月份）中国-欧洲年均收益

凡世间万物，皆有两面。在市场欣欣向荣的背后，风险和压力也开始隐隐若现。一方面，随着出行人数逐年走高，国内航空公司投入的运力和通航目的地也在随之同步的快速增长；但另一方面，整体中欧市场的收益情况却在逐年走低，“叫好不叫座”的尴尬局面日益呈现，带给航空公司的经营压力开始与日俱增，市场竞争较以往变得更加激烈与残酷。尤其值得重视的是，在多种因素的作用下，西欧市场的收益下滑更为迅速。这其中主要包含几个方面：直达航班与中转航班的竞争；西欧枢纽之间的竞争；西欧与东欧中转点的竞争；以及重中之重——来自中东中转枢纽的竞争。在这些主要因素的作用下，市场收益水平的不断拉低也就可以理解。而这背后无一不反映出一个事实：整个市场竞争背后实际上是不同枢纽系统之间的竞争。

二、直达市场

提到欧洲，很多人的脑海中会自然而然地浮现出那些著名的城市：伦敦、巴黎、法兰克福、阿姆斯特丹、慕尼黑等等。事实

上，从中国入境欧洲，除了上述传统的五大枢纽之外，还有一个非常重要的东欧门户，那就是莫斯科。根据 2016 年 1-7 月份数据，这六个门户的市场份额在整个中欧市场占比 34%，相比 2015 年的 35%略有下降——这也反映了一个新的市场趋势：越来越多的人通过其它地点、而不再通过这六大门户进出欧洲，市场的集中度在下降。

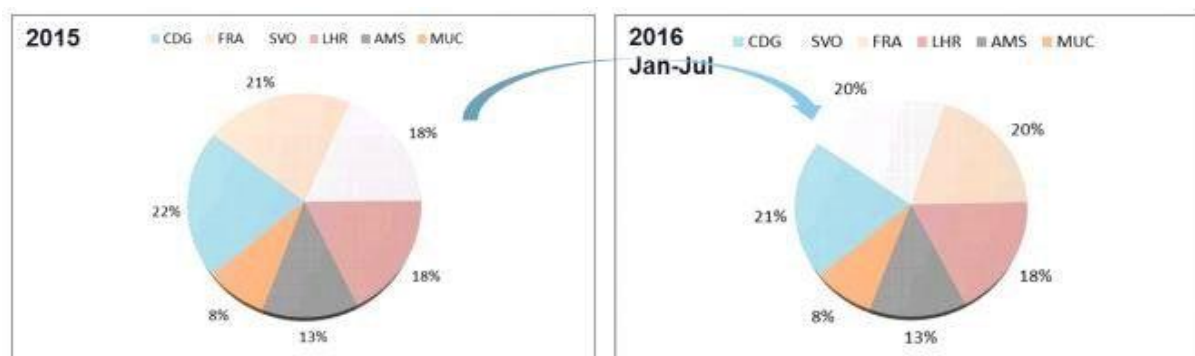


图 6：中国出入境欧洲的六大门户

在这六大枢纽门户中，莫斯科的市场表现很是亮眼；尤其在近几年，在通过网络扩张、票价策略、运营改善等一系列因素的作用下，莫斯科在整个市场中的重要性不断上升。在这种市场份额变化的背后，本身就反映了直达枢纽之间此消彼长的竞争关系，更反映了打造枢纽系统的航空公司、机场、政府部门以及一系列相关机构单位的整体战略意图和竞争策略。而这种竞争格局，客观上又会对整体市场的收益走势、旅客目的地选择、航空公司运营模式等带来相当深远的影响。

就传统意义而言，以巴黎、法兰克福、伦敦、阿姆斯特丹以及慕尼黑为代表的几个西欧主要市场，在基地主要航空公司始终秉持的枢纽发展战略指引下，在政府相关部门、机场当局以及其它多方的统一协调配合下，历经多年发展成至今日的市场地位。

可以看到，它们既承载着进出欧洲的重要中转枢纽功能，同时也是极为重要的目的地市场。尤其需要指出的是莫斯科，其中转功能已经得到了极大幅度的提升，即使与传统意义上的老牌枢纽相比也显得毫不逊色。

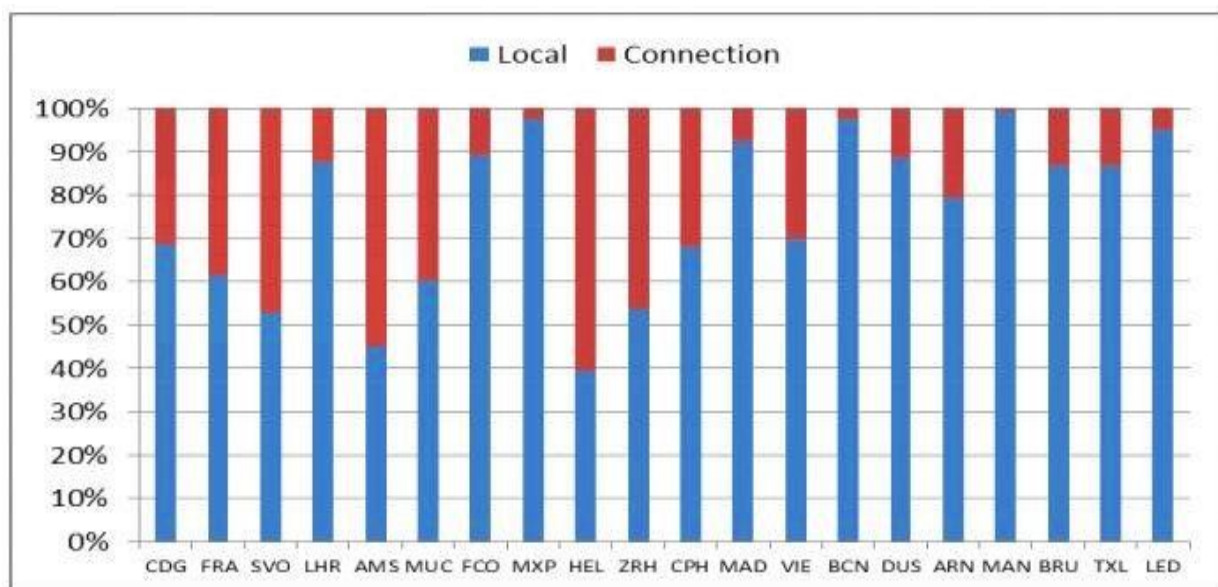


图 7: 2015 年中国-欧洲前 20 名出入境市场中转与直达比重

然而，时至 2016 年，市场较以往开始发生了新的变化。上述五大西欧枢纽的中转功能较之前显得更为“强化”——而这种“强化”很难说这是一件好事或者坏事；与此同时，这些传统意义上作为目的地市场的热度却呈现迅速降温之势。

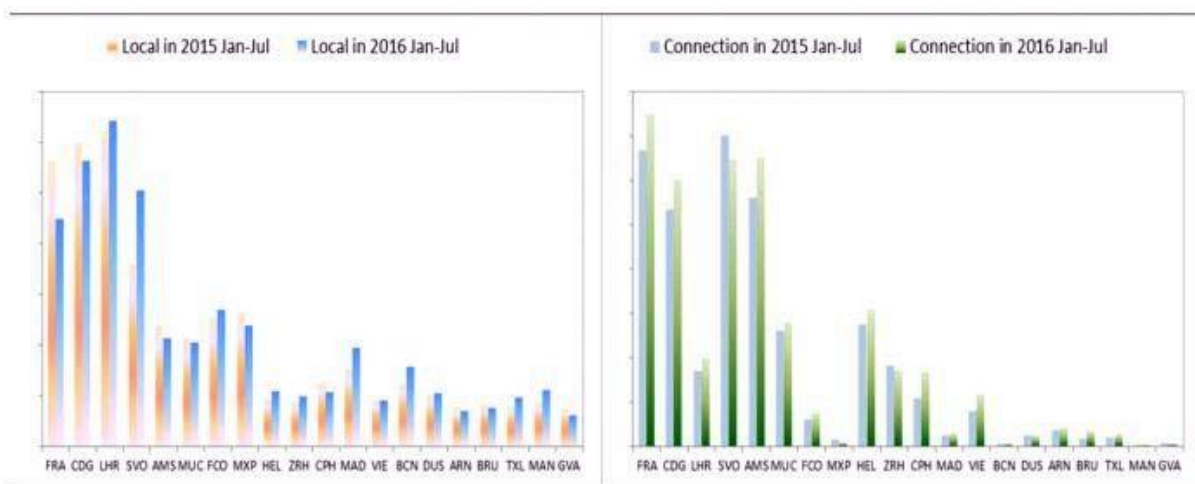


图 8: 2015 年 1-7 月份—2016 年 1-7 月份欧洲前 20 名市场

这一结果恰恰反映了航空运输业受外界环境变化的影响非常之大，除了行业本身的特点、航空承运人等相关业内因素之外，几乎任何外部世界的波动都极有可能对行业生态产生短期甚至深远的影响。与之相反，在外部环境变化、当地枢纽发展、历史风貌与人文风情等因素的综合作用下，东欧市场愈发开始受到人们的青睐。

从中国始发市场来看，北京和上海仍然是主要的国内市场。考虑到作为始发地和国内其它城市至欧洲的主要国内中转点，二者在国内始发市场份额占比接近 80%。这既由于北京上海自身有着庞大的始发人群，更是与基地航空公司以及多方力量多年协作，始终坚持枢纽发展战略的思路息息相关。



图 9：中欧主要承运人的相关投入

由于旅客运输市场的持续发展，无论中外航空承运人在这一市场上都在不断加大相关投入。然而，相较境外航空公司而言，由于中国大陆地区的航空公司在近年来频频发力，其表现更为抢眼：无论就航点开辟、运力投入还是频次增加等方面，都明显领先于传统意义上欧洲主要航空公司的相关增长。而这些表现的背后，正是反映了国内主要航空公司这几年来在这一市场锐意进取的劲头。

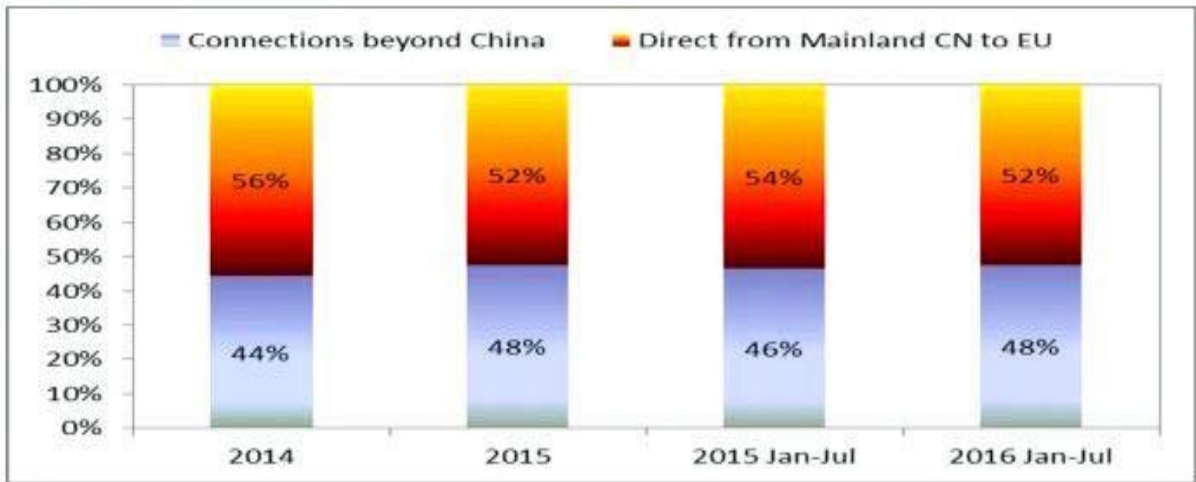


图 10：近年中欧市场出行方式比较

在多方努力下，从总量上看，中欧市场的交通量始终在稳步发展，航空公司在直达市场上也从来未曾有过懈怠；然而，若是以整体市场的分布来看，来自第三方枢纽中转的竞争压力已是愈来愈大，越来越多的人选择了通过中转而非直达的出行方式——这意味着整体市场的增长量一直在被分流之中。在竞争的作用下，传统直达市场的收益状况已经是逐年走低，其整体的份额也呈被步步紧逼之势。尽管近两年国内诸多二三线城市纷纷开通了直达欧洲的航线，但是越来越多的事实证明，刨除其它非市场因素，若是没有一个恰当的网络运营模式，仅仅凭借单纯的一条或者几条直达航线来予以运营，往往是难以为继的。

三、中转市场

国际航空客运发展至今日，早已不同以往。就世界主要的国际远程客运业务来看，无论分析任何一个重要市场区域，都必须重点研究一个令人不得不正视的强大影响因素——那就是中转枢纽系统对市场所起到的强大虹吸作用。

还是回到中欧市场。正如前文所述，尽管以航空公司为代表

的多方力量从未放松对直达市场在各方面的投入，然而正如一句古语“世间不如意事十之常有八九”，所有这一切的努力并未能有效阻止中转市场的不断崛起——这里既包括中欧境内各自的枢纽中转、又包括依托其强大枢纽运营体系的第三方中转市场。中转方式正获取着愈来愈多地市场份额。

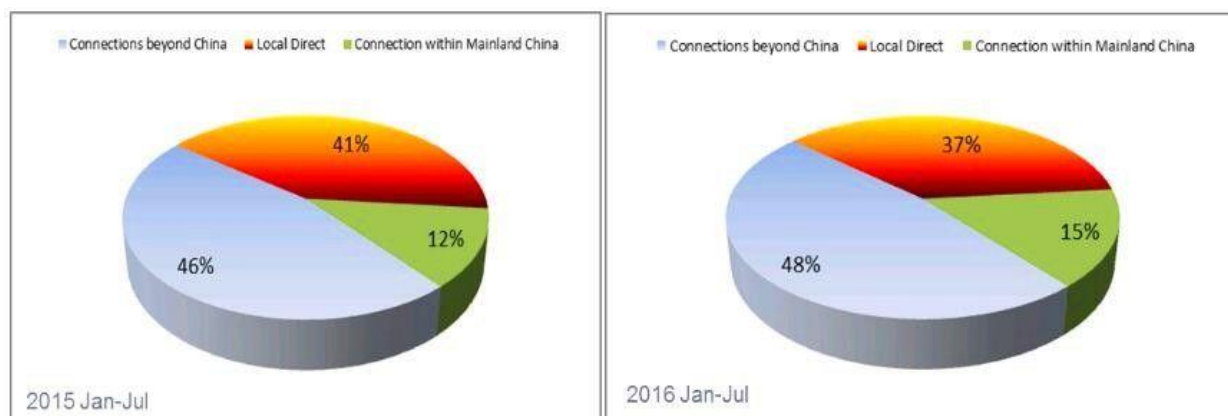


图 11：2015 年 1-7 月份 VS 2016 年 1-7 月份

为了便于分析，这里把市场分为三个部分：经由中国大陆之外的中转（含经由中欧之外的第三方中转和在欧洲境内的中转）、经由中国大陆境内中转一次然后直达欧洲、以及中国大陆直达欧洲。从数据可以很明显地看到，无论是经由中国大陆境内的中转、还是经由中国大陆之外的中转，二者的份额都在稳步提升之中；至于双重挤压下的直达市场，尽管其绝对比重仍然可观，但是份额却处于下降趋势。

前述的这两类中转都有一个共同点：就是它们背后都有着已经成型或者正在发展的枢纽运营系统，这一网络模式凭借着密集的航点分布与大量的航班衔接组合、不断提升的中转运营效率与时刻分布、以及该模式所独有的经济规模效应产生的边际成本优势，在提供越来越为丰富和便利的出行选择的同时，更是不断可

以推出包括极具吸引力的票价在内的产品组合，因此成为了越来越多旅客出行的首选考虑。

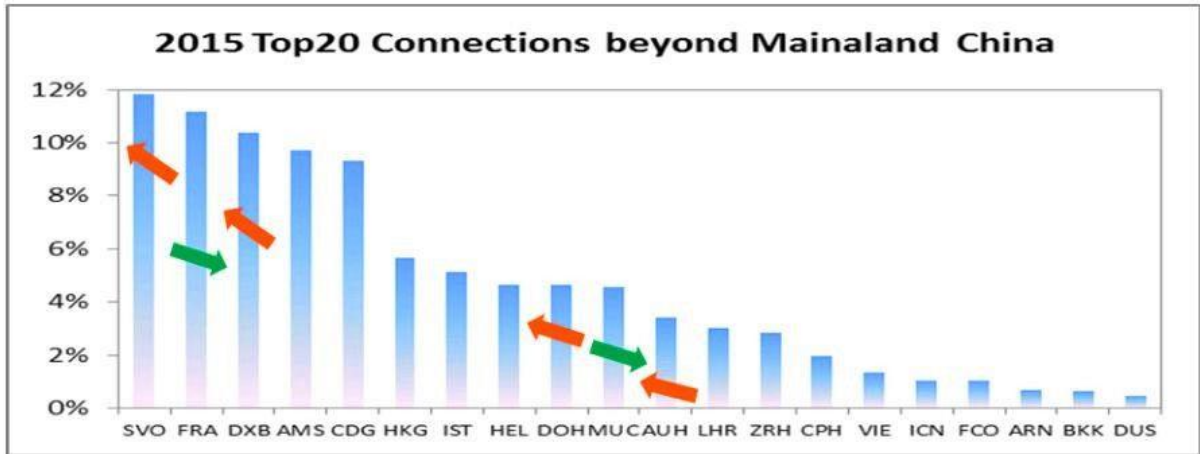


图 12：2015 年中国大陆之外的前 20 名中转点

首先来看中国大陆之外的中转枢纽：它们之间的竞争已经是越发的激烈。这其中既有传统意义上西欧老牌枢纽之间的比拼，又有近年来不断新型涌现的来自东欧枢纽的挑战，更是有位于中东地区正在走向世界级枢纽地位的强力狙击（为了研究方便，这里的中东枢纽除了地区意义上的三个之外，还包括了伊斯坦布尔，一共四个）。可以看到，同比与 2014 年来自中东地区和东欧的枢纽的市场影响力得到了进一步提升；与之相比之下西欧各主要枢纽均面临着越来越大的压力和挑战。

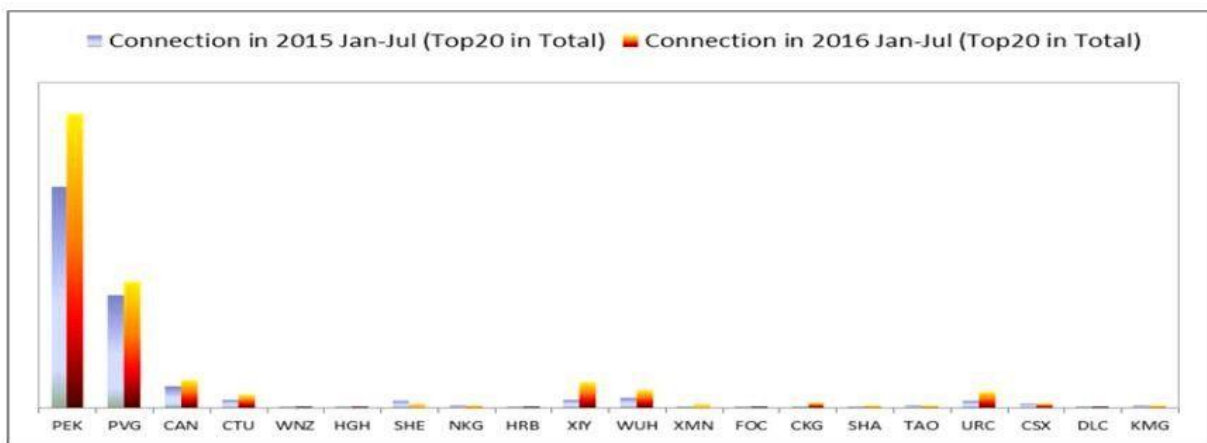


图 13：中国大陆境内各点中转交通量

伴随着国内航空业的繁荣发展，尽管存在着诸多的限制性因素与困难，但是随着基地承运人持续不懈的努力，中国大陆境内的主要枢纽以及区域枢纽的建设均在持续推进之中，而由此带来的效果也开始不断有所体现。同比 2015 年 1-7 月份，经由国内中转的旅客增幅达到 34%，其中分别经由北上广的旅客增长分为 33%、12%和 29%，而国内其它主要二线城市的中转量也有了明显的进步；尽管如此，但整体上而言，距离卓有成效的中转枢纽体系，还有相当的一段路要走。

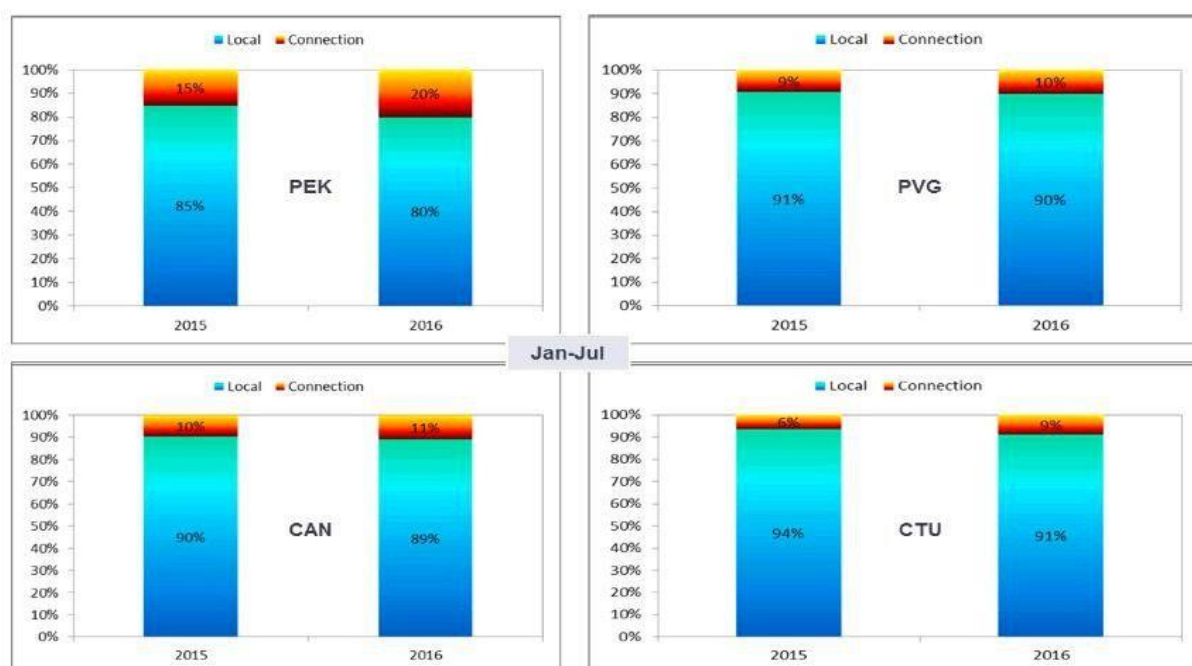


图 14：北上广成四地中转直达份额

中转能力的大小取决于枢纽建设和发展的程度，其更是体现了包括主要基地航空公司在内的一系列相关部门作为一个协作整体的长期发展战略和思路。为什么要强调中转？一个根本性的重要原因就是通过设立枢纽运营体系，航空公司可以通过中转衔接的方式来汇集来自不同地区和去往不同目的地的旅客，甚至可以在只有很少直达旅客的情况下就可以聚沙成塔，从而满足开通一

条航线的客流要求；而航线的开通又可以反过来吸引更多的客流。推而广之，枢纽系统可以通过这样方式形成正向的良性循环，从而以最经济有效的方式不断扩大其网点规模，并且通过不断地提升网络的深度和广度来提升市场竞争力，最终形成极具影响力的虹吸效应。

此外，有一点必须要注意的是，对于国内正在建设的枢纽体系而言、尤其是刚刚起步发展国际远程业务的体系，从可持续发展的角度看，短期内若是不能改变仅仅对接境外大型枢纽、仅仅处于单一的“输血”性质的局面，未来发展很有可能会遇到大的难题。

从某种意义上来说，远程国际市场的竞争已经是取决于枢纽中转系统的强弱。实际上，枢纽系统本身就是以枢纽为核心、以各个直达航线为轮辐的有机构成。枢纽系统不仅仅会对中转市场进行强有力的支撑，更是会对各个轮辐直达航线起到了多重加强的作用。关于这一点，中东地区的航空公司无疑可谓是表现卓越的典范。

四、特殊时期下的中东范例

最近几年，只要谈及国际远程运输，就不能回避关于中东航空公司的崛起和其强大的枢纽系统所起到的积极作用。外部世界一系列的风云变幻，似乎都没有影响它们在全球航空竞争中所展现出来的独特风姿；甚至就在波诡云异的今年上半年，地处中东区域的航空承运人们的表现仍然可谓是异彩纷呈，似乎外面的风云变幻也无法阻挡它们迈向全球性航空承运人的目标。

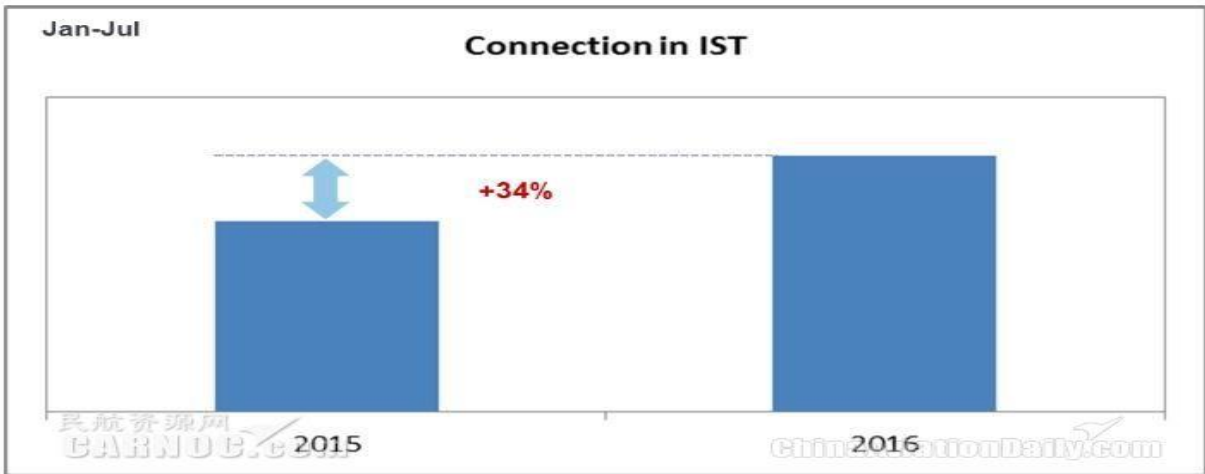


图 15：经由伊斯坦布尔往返中欧的中转交通量

在中欧市场上，中东航空公司在今年上半年的成绩依然骄人：以伊斯坦布尔今年 1-7 月份数据为例，较去年同期相比，尽管其作为目的地市场的运量下降不少，但是经由伊斯坦布尔往返中欧的中转交通量却仍然继续增长了 34%——尤其在今时今日的多事之秋，这个蔚为可观的增长量使得很多人都大跌眼镜。

伊斯坦布尔是土耳其航空公司倾力打造的枢纽运营基地。多年来，在以基地航空公司为首的各个相关单元协同合作下，终于有了今日可以雄踞一方的枢纽网络系统。这一系统已经通达 271 个目的地，除了对欧洲地区的密集覆盖外，其航线网络还延伸到亚洲、北美洲、南美洲和非洲等广大地域。

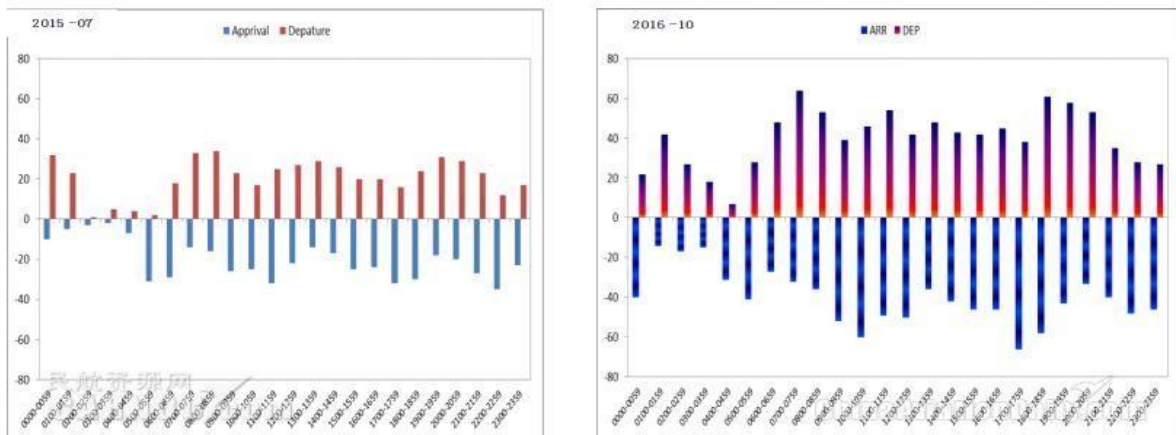


图 16：土耳其航空在 IST 的航班波



图 18：迪拜—广州航线

中转可以汇集大量来自不同地区和去往不同目的地的旅客，甚至可以在只有很少直达旅客的情况下就可以聚沙成塔，从而满足开通一条航线的客流要求。以迪拜—广州单向航线为例，这条航线上的迪拜至广州的直达旅客仅为 20%左右，而其余 80%的旅客都是经由迪拜中转前往广州。以此类推，枢纽系统的航线网络拓展能力足以可见一斑。在 2006 年至 2016 年的十年间，阿联酋航空在以迪拜为核心的枢纽系统保持着年均 10%以上的持续投入，航班频次从 2006 年的每周 683 班增长至 2016 年的每周 1777 班。与此同时，通过枢纽系统中转所带来的回报也是极为丰厚，阿联酋航空如今在全球航空市场中已经具有举足轻重的地位。

五、总结

尽管中欧市场总体上还处于稳步增长的态势，但是源自直达市场与中转市场、传统意义上的西欧枢纽之间、东西欧枢纽之间、国内枢纽和境外枢纽间以及和来自第三方枢纽间的竞争已经是日趋激烈。

从可持续发展的角度看，包括中欧市场在内的国际远程航空业务，仅仅凭借一个或者几个航点是远远不够的；国际市场的竞争，从长期看取决于枢纽系统之间的竞争。中欧市场上也不例外，在本质上取决于枢纽之间的竞争。

中国拥有具有巨大潜力的腹地市场，发展速度快，但各区域间发展并不均衡。若是能建立以大型超级枢纽为核心、区域性枢纽系统为主干、三四线航点为枝干及毛细网络的多层级枢纽系统——即国家层面下的有机航线网络结构，必然会对中国民航业提升全球竞争力、屹立于世界前端起到深远而积极的推动作用。

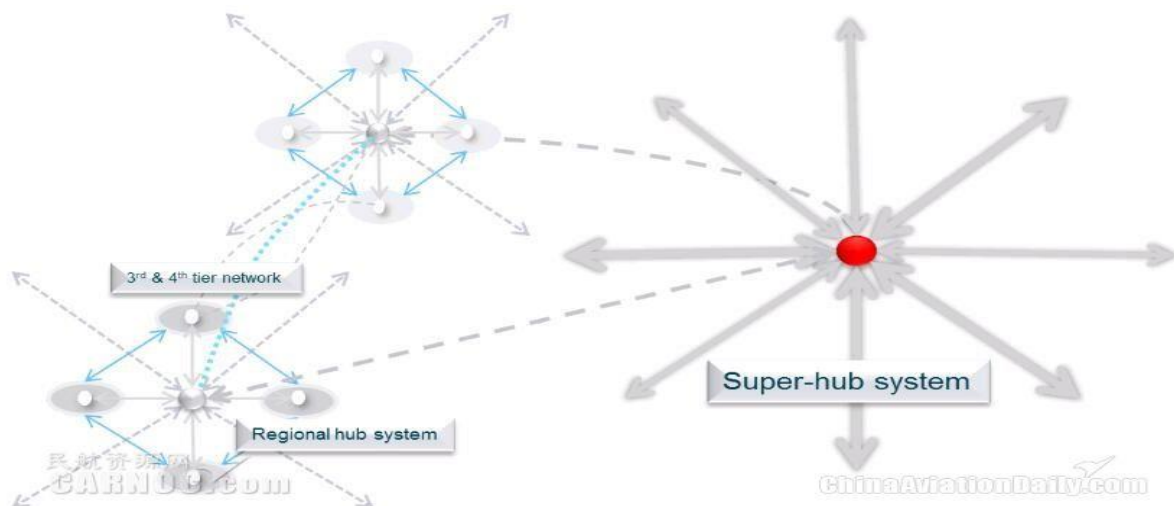


图 19：国家层面下的有机航线网络系统

- 超级枢纽：更多的汇集主要干线和大点
 - 区域枢纽：与主要枢纽有效连通，成为地区间的重要节点。
- (该文作者为官辉，来源于民航资源网)

(注：本资讯内容或引自第三方公开披露之资料，仅供内部参考。任何人信任或引用其中内容，须自行核实，并对准确性和完整性负责。)

送：各理事会成员，各会员单位。

编印单位：中国航空运输协会研究部

电话：010-85632289