

航协资讯

2020 年第 16 期（总第 135 期）

中国航空运输协会

2020 年 8 月 25 日

在变局中开新局，捷蓝航空危中寻机

按：当美国其它航空公司还在疲于维持现有的市场份额时，捷蓝航空在今年第二季度股东大会上提出，要利用现在的危机局面进行航线网络调整和市场扩张。为此，捷蓝航空制定了详细的发展战略。本文通过分析捷蓝航空新冠疫情前的运营模式、航线网络布局和疫情中的财务状况，浅谈此次新冠疫情影响下捷蓝航空扩张计划的创新点和风险点。

一、新冠疫情前捷蓝航空运营情况

（一）市场定位

美国捷蓝航空成立于 1999 年 2 月，是美国最年轻的一家大型航空公司，总基地位于纽约的约翰肯尼迪机场。捷蓝航空是一家廉价航空，其特点是可以提供类似全服务航空舒适的乘机环境和较高质量的旅客服务。捷蓝航空的目标客户

是想以较低的价格享受到优质服务的旅客。

（二）航线网络

捷蓝航空的航线网络多采用点对点的连接模式，六个枢纽分别是纽约、波士顿、佛罗里达州福特劳德岱尔和奥兰多、加州长滩和波多黎各的圣胡安。截止到 2019 年底，旅客通过搭乘捷蓝航空可以到达美国 30 个州的 99 个城市；其国际航线主要到达加勒比海和拉丁美洲地区的 21 个国家。捷蓝航空的航线多为连接美国东西海岸线城市的跨海岸线航线，这些航线的可用座公里数占其整个航线网络总量的一半左右。

从捷蓝航空近三年的运力分布来看，跨海岸航线和去往拉丁美洲地区的国际航线上运力占比最多，且有逐年增加趋势；在佛罗里达、美国东部和西部地区的运力投入占比逐年减少（图 1）。由此判断，捷蓝航空的跨海岸线航线和国际航线是其疫情前发展的重点。2021 年，捷蓝航空计划开通从波士顿和纽约去往英国伦敦的航线，加大国际市场投入。

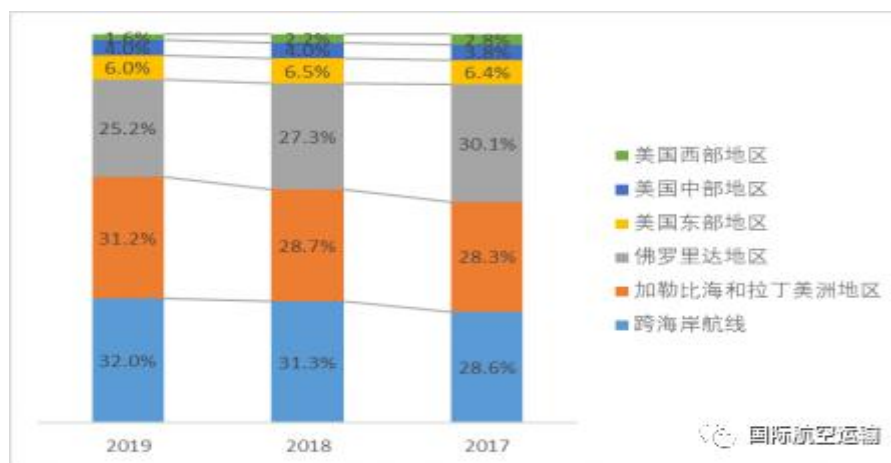


图 1 2017 年至 2019 年捷蓝航空航线网络运力分布变化

数据来源：捷蓝航空年报

(三) 市场占比

2019 年美国市场旅客吞吐量总计 10.52 亿人次，捷蓝航空运输国内外旅客共 4200 万人次，占市场总量的 4.07% 左右，在航空公司中排名第五。美国国内市场捷蓝航空旅客吞吐量排名第六位，占市场总量的 4.16%（图 2）；国际市场排名第四位，占市场总量的 3.76%（图 3）。得益于其拉丁美洲航线的良好发展，捷蓝航空在美国国际市场占比排名较高；在美国国内市场上，前五位航空公司的总份额已经占到接近 68%，在前几大航司市场结构和网络布局没有较大变化的情况下，留给捷蓝航空的发展空间较小。

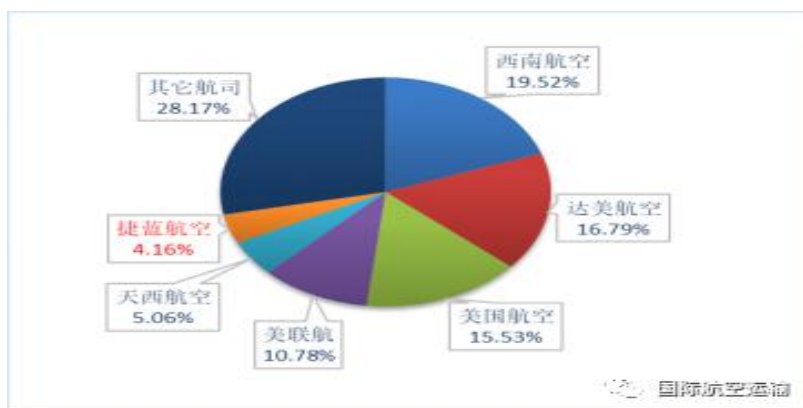


图 2 美国国内市场航空公司占比

数据来源：美国交通部 BTS 数据库

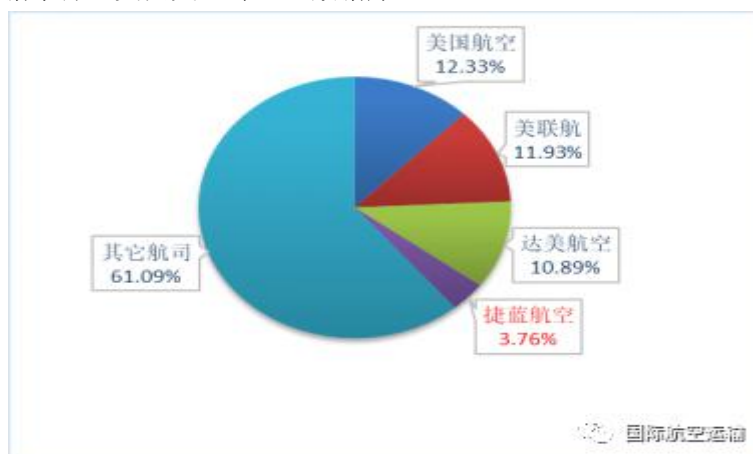


图 3 美国国际市场航空公司占比

数据来源：美国交通部 BTS 数据库

二、新冠疫情对捷蓝航空的冲击

新冠疫情对美国航空客运市场带来全面冲击，4月是美国新冠疫情发展的第一个波峰，当月美国的航空公司总计运输290万人次，与3月相比环比下降92.2%，与去年同比下降96.3%。5、6月因美国新冠疫情病例的日增长速度有所减缓，美国航空市场有些许回暖，但7月美国又迎来了第二波疫情高峰期，未来的疫情走势充满不确定性，美国航空市场复苏情况不明朗。

捷蓝航空2020年第二季度旅客运输量同比下降了85%。捷蓝航空在美国国内的几个主要基地都处于新冠疫情的震中地区，其点对点式的航线网络需要OD两端有充沛的旅客量支持，导致捷蓝航空在此次新冠疫情危机中受创严重，预计短期内恢复有很大困难。

三、捷蓝航空的扩张计划

捷蓝航空此次提出的疫后扩张计划主要分为三个部分：

1. 多项开发计划齐头并进，巩固东北地区的竞争优势

一是在纽瓦克机场（EWR）增加航班频次。纽瓦克机场是美联航和捷蓝航空的主枢纽，但捷蓝航空的时刻资源与美联航相比不占优势。由于美联航目前暂无在纽瓦克机场增加运力的计划，这为捷蓝航空在此机场争取更多时刻资源减少了阻力。二是通过捷蓝航空与美国航空的合作置换在约翰肯尼迪机场（JFK）和拉瓜迪亚机场（LGA）的资源。捷蓝航空在约翰肯尼迪机场中占据了最大市场份额，拥有丰富的时刻和保障资源。捷蓝航空与美国航空的合作是美国全服务航空

公司与廉价航空之间第一次建立较为深入的战略合作关系，合作主要从三个方面展开：（1）互相输送旅客；（2）中转联程无缝衔接；（3）常旅客积分互通互用。合作初期，捷蓝航空将在 130 条航线上与美国航空代码共享，美国航空将在其 60 条航线上与捷蓝航空进行代码共享，共享航线仅集中在美国的东北地区。这次合作在航线网络上的作用是，捷蓝航空将约翰肯尼迪机场部分时刻资源分享给美国航空，美国航空将利用这些资源拓展其在约翰肯尼迪机场的国际市场；美国航空将割舍部分拉瓜迪亚机场的时刻资源和部分从纽约地区出发所能到达的航点给捷蓝航空，捷蓝航空借此增加拉瓜迪亚机场到美国中、东部城市的航线，以提高捷蓝航空在美国东北部、东部以及中部的通达性。

2. 深挖福特劳德岱尔潜力，持续投入拉丁美旅游市场

位于佛罗里达州的福特劳德岱尔机场（FLL）是捷蓝航空拉丁美市场的重要枢纽。疫情发生之前，捷蓝航空在福特劳德岱尔机场的每日起降班次可达 140 个，与捷蓝航空在约翰肯尼迪机场的日均起降架次不相上下。

美国佛罗里达州是美国通往拉丁美洲的重要口岸，正常情况下，有大量在美国工作生活的南美人通过此口岸出入境。福特劳德岱尔机场的竞争非常激烈，捷蓝航空、精神航空和西南航空这三大廉价航空在此机场占比超过 65%，全服务航空达美航空也在这里占有一席之地，更是还有像挪威航空和阿联酋航空这样的外国航空公司在此运营（图 4）。捷蓝航空计划利用其在福特劳德岱尔机场相对较强的竞争优

势，在疫情期间准确抓住这类需要去往拉丁美洲探亲访友或旅游人群的 OD 城市需求，搭建直航通道，并增加热点航线频次，使其成为捷蓝航空复苏扩张的重要赢利点。

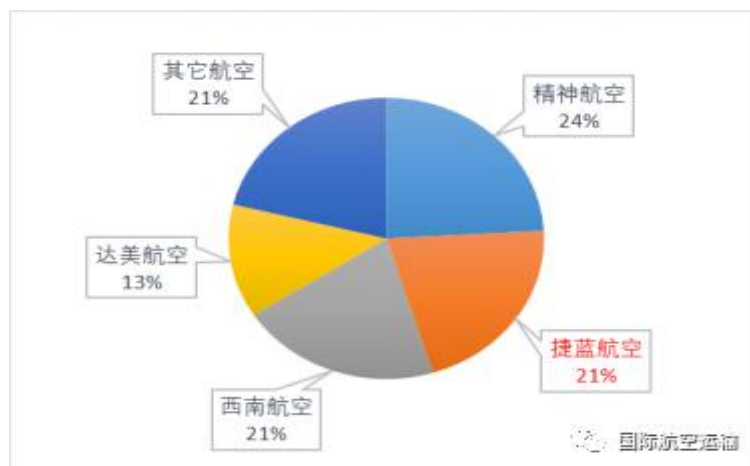


图4 福特劳德岱尔机场驻场的前五大航空公司市场占比
数据来源：美国交通部 BTS 数据库

3. 转移美国西部枢纽基地，为扩张国际市场做好准备

加州洛杉矶一直是捷蓝航空在美国西海岸保持竞争力的重要抓手。此次捷蓝航空将西部枢纽从长滩机场（LGB）向洛杉矶国际机场（LAX）转移，是由于长滩机场的宵禁规则以及国内机场的类型限制了捷蓝航空的航线网络扩张。捷蓝航空计划 10 月 6 日完成转场，并在 10 月 7 日开始新增从洛杉矶国际机场出发的 7 条航线。转场洛杉矶国际机场后，捷蓝航空将为其横跨东西海岸线的商务旅客提供更多的中转选择，甚至可以利用 A321 飞机连通加拿大和美国夏威夷地区。在新冠疫情影响下，许多驻场洛杉矶国际机场的航空公司都削减了运力，像拉丁美洲的墨西哥航空、拉丁美航空集团等国外航空公司都相继减少了从洛杉矶国际机场到拉

丁美洲的航线班次，这对捷蓝航空在洛杉矶国际机场的时刻申请和国际航线拓展是一种利好。

四、对捷蓝扩张计划所带来的“机会”与“风险”的分析

从捷蓝航空的疫后扩张策略中可以看出，捷蓝航空计划利用此次疫情改变美国航空市场格局的机会快速“补短板”。之前受美国三大航和西南航空在国内市场上的压制，捷蓝航空在美国中、东部的航点开发空间受限，因此早在疫情前捷蓝航空就已有与其它航空公司合作来开拓市场的想法。此次新冠疫情危机中，捷蓝航空显示出作为低成本航空在特殊时期对旅客流量的带动能力，这无疑为其与美国航空的合作增加了谈判筹码。纽约作为美国市场的超优质航点，向来是航空公司的必争之地。捷蓝航空在纽瓦克和拉瓜迪亚机场的市场发展也受制于成立较早、规模较大的美国三大航，这次与美国航空的合作有助于增强捷蓝航空在纽约地区的影响力。捷蓝航空将西部枢纽转移到洛杉矶国际机场是为冲破其在美国西部地区的发展瓶颈，为开拓国际航线打下基础。国际市场上，加密从福特劳德岱尔到拉丁美洲的航线是为了进一步扩大其在美国至拉丁美洲北部地区国际市场的竞争优势。

新冠疫情打破了美国航空市场原有的市场格局，对捷蓝航空挣脱发展限制快速扩张是一次绝佳的机会，但捷蓝航空也在此次新冠疫情危机中严重受创，在美国疫情变化无常、旅客出行信心严重不足的情况下增加航班频次，拓展新航点的风险也与日俱增。首先是财务风险。从捷蓝航空的盈利能力来看，虽然5、6月份美国客运市场有所回暖，但捷蓝航

空 2020 年第二季度的经营性收入仅为 2.15 亿美元；经营性净利润亏损 4.1 亿美元。捷蓝航空的首席运营官在第二季度电话会议中提到，渡过 4 月的低谷时期，捷蓝航空的收入正以“L”型曲线逐步恢复。但考虑到美国疫情 7 月又一次爆发，美国各大航空公司当月的实际航班执行量预计将再一次下降，捷蓝航空的收入恢复速度将进一步减缓，营收能力大打折扣。从捷蓝航空的支出结构来看，随着航班的减少，捷蓝航空与飞机运营相关的费用也都相应减少，捷蓝航空第二季度的日均支出在 950 万美元左右。现阶段人员工资支出的占比最大，且与疫前支出数额相比无较大变化。捷蓝航空人员工资得以顺利发放主要因为《CARES 法案》中对企业员工工资的补助，但此条补助原计划在 9 月底失效，届时如果捷蓝航空失去这笔补助款且不实施任何大规模裁员行动的话，人员工资支出将会加大捷蓝的运转阻力。

从捷蓝航空的现金流来看，第二季度，捷蓝航空共有现金、现金等价物及可快速变现投资共 34 亿美元，其中《CARES 法案》补助款约 5 亿美元。捷蓝航空通过抵押公司品牌申请商业贷款、实施飞机售后回租和获得政府资金及担保等方式获得现金流，现有的现金流可以支撑捷蓝航空运营一年以上。但根据 IATA 的最新预测，全球的客运需求可能要到 2024 年才能恢复到疫前水平，并且从目前的情况来看，美国国内的新冠疫情控制效果很差，美国航空市场恢复预计需要超过一年的时间。如果恢复期间《CARES 法案》援助到期且航空市场没有较大起色，捷蓝航空的融资手段用尽，新

制定的市场扩张计划又无法创造现金流，就只能“坐吃山空”，还要背负巨大的还款压力。从上述三点来看，捷蓝航空在疫情期间现有的财务压力并不小，如果实施其市场扩张计划，可能会进一步加大捷蓝航空的财务风险。

其次是实操风险。一是捷蓝航空和美国航空的合作是全服务与廉价航空接轨的大胆尝试，两家航空公司在疫情时期抱团取暖、互相输送客源本质上是互惠互利的行为，值得推进，但在实际操作细节方面捷蓝航可能会存在一些风险。例如，捷蓝航空是否需要扩大服务范围或提高现有服务标准？这样做增加的单位成本又是多少？在疫情期间增加单位成本所带来的风险是什么？二是现阶段美国新冠疫情确诊人数在 480 万人左右，而拉丁美洲的确诊人数在这两日超过了 500 万人，哥伦比亚已经成为拉美地区新冠大流行的新焦点。捷蓝航空在拉丁美洲的航点大多分布在拉丁美洲北部这些疫情发展较为严重的国家和地区。如果各国政府通过切断或减少与外界的联系来控制本国疫情的发展，捷蓝航空抓住国际市场 OD 热门航线的计划将无法顺利操作。根据国际货币基金组织（IMF）六月的预测，拉美和加勒比海地区今年的经济萎缩规模将达到 10%，人们的消费能力会大幅降低，外出旅行的需要预计将大量减少。捷蓝航空在这种情况下盲目地扩张可能会加重公司的运营负担；三是全服务航空公司可能会对疫情期间低成本航空公司抢占市场的行为进行打压，捷蓝航空在美国东北、西部和佛罗里达地区的扩张计划恐难执行。

五、对疫情下中国低成本航司发展的启示

虽然捷蓝航空扩张计划的“风险”不容忽视，但其中仍有值得中国低成本航司借鉴的经验。

1. 灵活定位

捷蓝航空和美国航空的合作打破了低成本航司和全服务航司之间的壁垒，通过此次合作，捷蓝航空或许对其低成本航空的经营特点做出改变，从而演变成为除全服务和低成本之外的第三种航空公司运营模式。中国市场中“随心飞”产品让全服务航司具备了低成本航司“价格低廉”的特点，低成本航司可以更加灵活地寻找航空市场中的定位，在不增加或少量增加单位成本的基础上与全服务航司的运营特点做一些融合，以提高特殊时期市场竞争力。

2. 补齐短板

中国低成本航司相比全服务航司，对优质资源的竞争能力较弱，多样化发展能力不强，拓展空间较小。疫情期间，低成本航司或许可以凭借自身现金流较为健康的优势，适当对自身航线网络和市场布局的短板进行弥补；或通过与其它航司或其它行业达成战略合作的方式对现有资源进行优化，以达到在新冠疫情结束后，快速恢复高盈利水平的效果。

3. 开创新局

一是通过数字化转型提高核心竞争力。航空公司在互联网+的背景下进行数字化转型已是大势所趋。新冠疫情期间，中国低成本航司可以借助互联网思维，通过与专业数据公司合作的方式加快数字化转型，精准洞察旅客个性化需求，从

而实现产品和服务的升级，掌握航空市场的核心竞争力，为疫后实现可持续发展打好基础。

二是打造低成本航空的“高品质”服务能力。捷蓝航空将其 A321 飞机上的座位布局为经济舱、高端经济舱和 Mint 头等舱，Mint 头等舱的性价比优于传统头等舱，从硬件到软件配餐在全美航司中都属于翘楚。中国低成本航司在疫后发展时，或许也可以考虑充分开发机舱资源，利用在经济舱控制的成本打造低成本航空的商务舱或头等舱产品。这种产品比传统的商务/头等舱的价格更低，为有需要的旅客提供必要的硬件服务，并着重提升花费较小的软件服务能力，以增加产品吸引力，抓住新的客户群体，提高旅客忠诚度。

(注：本资讯来源于国际航空运输公众号，作者为中国民航科学技术研究院航空运输研究所祁梦圆。文章略有删改。文中观点不代表本会立场，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。)

编校：杨杰 吴维维

核签：朱耀春

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：010-50955619
