

全球航空业洞见—2013年全行业绩效状况

全球航空业一直饱受诟病，因其无法长期盈利，更不要说带来经济利润。但是这种认识不完全准确。L.E.K.（艾意凯）咨询在《全球航空业洞见》系列中着重关注了那些为股东带来丰厚回报的航空公司，包括全服务型航空公司、经济型航空公司和地区性航空公司。

作为航空业战略咨询的领导者 and 股东价值分析的专业机构，L.E.K.以经济利润为指标，研究了各航空公司在报告期内达到股东财务回报要求的能力。虽然总股东回报可以说明问题，但它的起止日期很随机，起止时间点上的许多市场因素都可能给指标带来负面影响（L.E.K.广义地将经济利润定义为公司扣除资金成本后的盈余）。

这份航空业报告总结了全球航空业截止2012年年底的表现。考虑到美国航空业在过去5年的巨大转变，我们将研究分为两个时间段：2012年之前的5年和10年。如表1所示（表中的数据为经济利润，即超出股东回报要求的利润），行业领导者们为股东创造了巨额回报。

值得指出的是，无论是以过去五年还是十年为考量周期，没有一家中国航空公司位列前十。这与中国是全球最大、发展最快的航空市场，以及中国的航空公司因未像他们的国际同行饱受低成本竞争对手的挤压而航空票价普遍高于国际标准的事实

并不相符。我们认为，如果能在公司战略、市场定位、航线网络、机队规划和运营等方面深入反思调整策略，中国的航空公司在提升业绩表现方面则有很大潜力可挖。以自身规模和市场增长潜力之优势，中国的航空公司没有理由不跻身全球前三。

经过对全球航空业的详尽研究，L.E.K.识别出这些行业赢家所采用的致胜战略。我们认为，采取这些战略中的一项或者几项，辅以管理层的贯彻实施，是这些成功者取得诱人回报的关键所在。这些为企业创造上乘表现的战略，有的是在特定情境下形成的，有的却是经过深思熟虑了的，它们包括：

- 超前于需求曲线进入新兴市场
- 在成熟的细分市场（某地域或是某类客户群）建立领先地位
- 成为绝对的低成本领导者
- 创立并培育互补的业务组合，针对各自的目标细分市场制定战略
- 通过不断创新来应对（产品和服务）日益商品化的趋势
- 通过不断兼并整合获得可创造价值的规模效应

《全球航空业洞见—2013年全行业绩效状况》的作者是John Thomas, L.E.K.（艾意凯）咨询全球航空运输业务负责人及国际航空运输协会2020乘客愿景（IATA's Travelling Passenger Vision 2020）工作组成员；Michel Brekelmans, L.E.K. 上海分公司董事及中国区航空运输业务负责人。如需了解更多详情，请发送电子邮件至LEKCHINA@LEK.COM与我们联系。

表 1

5年累计经济利润前10名（2008-2012）

航空公司/排名	5年累计经济利润 (亿美元)
1. 达美航空 Delta Air Lines, Inc.	21.72
2. 瑞安航空 Ryanair Holdings plc	14.69
3. 联合大陆航空 United Continental Holdings, Inc.	10.67
4. 巴拿马航空 Copa Holdings S.A.	9.00
5. 西捷航空 Westjet Airlines Ltd.	5.39
6. 智利国家航空 LAN Airlines S.A.*	4.48
7. 亚洲航空 AirAsia Bhd	3.95
8. 德国汉莎航空 Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft	3.61
9. 新加坡航空 Singapore Airlines Ltd.	3.21
10. 精灵航空 Spirit Airlines, Inc.	3.00

10年累计经济利润前10名（2003-2012）**

航空公司/排名	10年累计经济利润 (亿美元)
1. 瑞安航空 Ryanair Holdings plc	27.97
2. 德国汉莎航空 Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft	23.27
3. 新加坡航空 Singapore Airlines Ltd.	16.28
4. 巴拿马航空 Copa Holdings S.A.	11.74
5. 智利国家航空 LAN Airlines S.A.	7.74
6. 西捷航空 Westjet Airlines Ltd.	6.00
7. 亚洲航空 AirAsia Bhd	3.71
8. 美国Allegiant航空 Allegiant Travel Company	3.00
9. 越洋航空 Transat AT, Inc.	2.49
10. 易捷航空 easyJet plc	2.28

注释：*因为拉塔姆航空（LATAM）在2012年中期才成立，所以这里我们只衡量了智利航空（LAN）；达美航空（Delta）和联合航空（United）分别包括了西北航空（Northwest）和大陆航空（Continental）

**精灵航空（Spirit）和哥伦比亚中美洲航空（AviancaTaca）目前都有很高的经济利润，但由于缺少历史数据，故未被列入10年回顾的榜单
资料来源：L.E.K.研究与分析

表1中的行业领导者们根据各自情况，合理地制定了战略。瑞安航空致力于成为绝对的低成本领导者；新加坡航空致力于创新以及培育互补的业务组合；巴拿马航空率先进入新兴细分市场，同时依托其区位优势在成熟细分市场中建立了强大的市场地位；汉莎航空也着眼于培育互补的业务组合，这些战略定位都值得褒奖。

但是在这份《2013年全行业绩效状况》中，L.E.K.要特别恭喜达美航空，因为它们的举措很可能成就了航空业历史上最绝妙的逆转。

由于美国航空业特殊的监管限制，达美航空选择了对美国航空公司来说唯一可行的战略——通过兼

并获得可创造价值的规模效应。达美航空对西北航空的并购不但为航空业兼并整合树立了新标杆，更值得一提的是达美放弃了西北航空持有的大陆航空的黄金股，由此产生了多米诺骨牌效应，触发了全美航空业姗姗来迟的行业整合。此外，达美航空还（通过对“商品化模式”的落地）开辟了非航业务收入，而该商业模式已帮助众多的美国航空公司扭转了财务状况，并于2011年创造了全行业总额近100亿美元、高利润率的额外营收。

达美航空还采取了以下审慎的战略以巩固其优势地位:

1. 大幅削减净负债余额, 从2009年的170亿美元削减至2012年的118亿美元。削减的52亿美元净负债使达美在2012年比2009年少支付了3亿美元的利息。

2. 大规模创见性地重组机队, 如将庞巴迪CRJ-200型飞机从2009年的474架减至现在的300架左右(到2015年计划将进一步减少至125架), 同时购买新飞机(如波音737-900ER和庞巴迪CRJ-900)和二手飞机(波音717和麦道MD-90)。

3. 将资本开支集中用于直接的、客户端的受益, 如提供顶级的国际商务舱和休息室, 以增加来自高端客户的收益。

4. 通过股权投资在主要市场建立桥头堡, 如对维珍航空(Virgin Atlantic)、墨西哥航空(Aero-Mexico)和高尔航空(Gol)的股权投资。

过去5年, 达美航空创造了22亿美元的经济利润。它的上述那些战略举措, 也会在未来5年继续为公司带来丰厚的经济利润。对此, 股票市场已释放了清晰的信号——达美航空的股票在过去12个月¹上涨了近60%。

达美航空的案例证明, 审慎的战略配合杰出的管理可以带来业内长期以来认为不可实现的经济利润。

¹截止2013年4月24日

关于L.E.K. (艾意凯) 咨询航空业务

L.E.K. (艾意凯) 咨询在全球航空业及相关的飞机制造、机场、航天和旅游领域是首屈一指的战略咨询公司。25年来, L.E.K. 为价值链上各个环节的公司提供服务, 共计完成700多个项目, 涉及航空公司、机场、商用和通用航空领域以及民航监管部门。最近, 我们凭借对行业最复杂和最紧迫问题的深入理解与专长, 帮助5家全球性航空公司在过去5年内实现市值翻番。

我们广泛的专长从最初深层的承诺发展到挖掘强大的收益流。我们擅长的服务包括: 航空公司的并购与整合、运营优化、公司/航线网络战略、新产品和服务的开发、非航业务收入/商品化、客户忠诚度项目、乘客飞行体验、“超越机舱”的顾客光顾、航班运营及优化。

L.E.K. 咨询凭借全球各分公司的紧密联系和统一的工作方法, 帮助企业高管在瞬息万变的市场环境中树立信心, 作出改变竞争规则的决策。

INSIGHTS @ WORK™

L.E.K. (艾意凯) 咨询是全球领先的管理咨询公司之一, 专注于帮助客户制定增长战略, 评估投资和收购机会, 解决组织和运营绩效等商业问题。成立于30年前的L.E.K., 在欧洲、美国、大洋洲和亚太地区的22个主要城市设有分支机构, 拥有超过1,000名的专业咨询人员。L.E.K.于1998年进入中国开展业务。

L.E.K. (艾意凯) 咨询为众多行业领先的跨国企业客户提供战略咨询和支持服务, 包括大型跨国企业和政府机构、私募股权基金以及新兴的创业公司。L.E.K.致力于协助商业领袖做出更好的战略决策, 提升业绩并创造更大的股东价值。欲了解详情, 请访问www.lek.com或联系我们在中国的分公司。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.北京分公司

中国北京市朝阳区建国门外大街2号
北京银泰中心写字楼15层1501-1026室
邮编: 100022
电话: 86.10.6510.1075
传真: 86.10.6510.1078
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.全球分公司:

奥克兰
曼谷
波士顿
金奈
芝加哥
伦敦
洛杉矶
墨尔本
米兰
孟买
慕尼黑
纽约
巴黎
旧金山
首尔
新德里
新加坡
悉尼
东京
弗罗茨瓦夫

法定免责声明

L.E.K. Consulting (L.E.K. (艾意凯) 咨询) 是L.E.K. Consulting LLC (L.E.K. (艾意凯) 咨询有限责任公司) 的注册商标。所有本文中提及的产品和品牌是其各自所有者的资产。

© 2013 L.E.K. Consulting LLC