



## 故

事要从2008年开始说起。当时世界原油价格突然飙升到每桶147美元,导致航空燃油的价格达到历史最高的每加仑3.89美元。那一年美国的所有航空公司在国内的全部航线遭遇重大亏损,总体亏损金额高达100亿美元。前所未有的亏损导致很多公司破产,更多挣扎着经营的公司走上了被收购、被合并的道路。2008年以及之后的几年掀起了航空业历史上破产和并购最疯狂的一潮。

挣扎中的“西北航空公司”(Northwest Airlines)投入了Delta的怀抱,原本西北航空的总部所在地孟菲斯一度梦想成为航空枢纽,最后也没戏了。2010年,美联航和“大陆航空公司”(Continental Airlines)合并,美联航之前的总部所在地克利夫兰只能与孟菲斯同病相怜。同样结局的还有之前的全美航空公司和“西部航空公司”(West Jet)的合并,匹兹堡也因此破灭了成为航空枢纽的梦想。所有的合并以及还来不及合并就破产的,其实都伴随着巨大的成本。

2012年的航空燃油成本和2008年相当,但当年整个美国航空业产生了23亿美元的利润,此时一个新的时代开始了。

要体验航空时代的新辉煌,纽约拉瓜迪亚机场前往佛罗里达州罗德岱堡的航班很能说明问题。这是Spirit公司的廉价航班。行李托运处一片混乱,乘客们狼狈地收拾塑料袋、箱子、纸盒子。他们着急地把行李拿出来、放进去,不断调整就是想避免超重,免交超重费用。尽管航班是清晨6点50分起飞,看上去肯定会满座,Spirit有很多红眼航班,这样能保证飞机尽量减少停留在地面的时间。有的航班是晚上10点钟从罗德岱堡飞往匹兹堡,然后第二天凌晨1点30分再返程。听上去很辛苦?可是没有关系,飞机总是挤满人。前往多伦多多的红眼航班也极受加拿大乘客欢迎。

飞机上座位很狭窄。Spirit的空客321飞机上安装有218个乘客座位,而JetBlue同样的飞机上只有159个乘客座位,这充分说明乘客感受到了空间感的

差异。高个子的人如果挤在中间座位里,膝盖必须紧紧抵住前排座位的靠背。想坐在窗口位置而且靠近紧急出口,就要支付额外的25美元,想坐前面没有座位的位子,要多花40美元,最前排的座位是空间最多的,但要加收50美元。飞机上到处是广告,从头顶的公寓广告,到遮光板上的汽车广告,甚至连小黑板上也贴着广告。

但这一切都不妨碍Spirit成为美国国内利润率最高的航空公司,因为它吸引的是那些原本无力负担机票开支的乘客,这些最低端的客户以往是主流航空公司不会费心争取,更谈不上照顾的一群人。Spirit的CEO本·博德安扎说:“简单点形容我们的客户,就是那些必须自己付账的乘客。”

本·博德安扎总结说,在过去10年航空业的变化是竞争变少了,空间变小了,同时边缘性的航空枢纽变少了。例如西部城市圣路易斯,以前是“环球航空公司”(Global Airlines)的总部所在,曾一度被誉为“美国西部的大门”,但自从“环球”破产之后,在这里转机的航班数量大减。因为关闭了许多类似的中型枢纽,使航空业的整体运营成本下降不少,也因此创造了今后很长时间内,行业的财政系统相当稳定。对于消费者来说,这一方面是个好消息,如果航空业整体财务稳健代表整个行业更有价值,但是坏消息是在中型城市之间的航班比以往减少很多,而更小的市场,则有可能彻底没有服务了。

本·博德安扎正努力在中小城市之间增加航班,他领导的Spirit在行业中引发不小震动。2006年接管Spirit的时候,公司还在亏损中,他分析了全世界所有航空公司的数据,最后得出结论:那些常年能保持盈利的都是处于两极的,要么就是好像阿联酋航空公司这样高端、奢华的,要么就是像“瑞安航空”(Ryanair)这样的廉价公司(瑞安航空是欧洲最大的廉价航空公司)。于是他将Spirit定位为低端的廉价航空公司。纪律很严格:行李超过1克就是超重,但是票价的折扣很高,几年来公司每年的利润增长速度是20%,大大高于行业的边际利润率。在Spirit,价格就是公司的产品。平均“基本票价”是79美元,所谓基本票价就是除了给你一个飞机上的座位,其他任何服务都没有,任何额外东西都是要收费的。如果要托运行李,每件行李按照重量收费,带上机舱的行李也是按照重量收费的。如果你想选择一个座位,靠窗的、靠走道的、靠近紧急出口的,各种座位均有严格的价格标准可供选择。机舱里供应的瓶装水是2美元一瓶,零食通常在10美元以下。除了基本票价外,机舱里每个乘客花费的额外支出平均是30美元,但是平均110美元的总体价格还是非常有力竞争的,可以说是所有主要航空公司无法做到的。

Spirit计划继续扩张,本·博德安扎认为在美国国内、加勒比地区和南美洲国家,还有400个城市之间可以增加航班,或者是只要每天有200个人来往的任何两点之间,都是潜在的市场。他说:“未来我们的发展空间比任何现有的航空公司都更广阔。”在整个行业,无论是这样的价格还是这样的扩张方式,都是革命性的。

在 纽约飞往迈阿密的航班上,乘客们乘坐的是一个“老家伙”,这是已经在业界充当苦力十几年的波音757飞机。这架飞机原本属于美国航空集团,后来转手给Spirit,机舱里到处都能看到飞机的年龄特征。座椅和装修都非常老旧,头等舱还是基本款的,就和今天的波音777的经济舱差不多,机上娱乐系统完全是过时的,还是座椅上面悬挂一个屏幕,所有乘客没有选择只能观看同一个节目。很多人都低头忙着找可以换频道的东西,他们根本不知道这种飞机上还没有那样的东西。

美国航空集团和美联航已经订购了数百架新飞机,理论上说这能使消费者的空中体验改善不少。例如787 Dreamliner,舱内的压力高度能达到6000英尺,意味着乘客感受到的时差会减少。不过新型飞机里消费者也要牺牲某些东西,Dreamliner的典型设计是每排8个座位,还可以加装到9个,另外一款波音产品777-300ER每排标准配9个座位,还可以增加到10个。以往只有租赁飞机才会把座位安排得好像沙丁鱼罐头那么挤,现在商用航班也紧随而上。所有美联航和日本全日空公司订购的Dreamliners都要求变成9个座位。美国航空集团要求最新订购的777-300ER是每排10个座位,按照3-4-3安排,这意味着每排就有4个是中间座位。不仅如此,飞机设计公司现在居然考虑把中间座位设计得比窗口座位和走道座位更窄一些,这样能让消费者选择“廉价座位中的战斗机”。

在美国,往返于洛杉矶和纽约以及往返于旧金山市和纽约之间的航班是利润最高的,很多大公司在这些线路上下足本钱。美联航为了给商务舱更多空间,硬是拆掉两排经济舱的座位,这样商务舱的座位也变成能躺下来的,这种享受以前基本上只有跨国航班才有。之后美国航空集团和Delta别无选择,只能跟风。

对于很多乘客来说,座位就是一切,对于航空公司来说,一个座位的成本轻松能超过5万美元,首先要有能给手机或者移动娱乐设备充电的装置、USB接口,还有座位上的娱乐系统,包括触摸屏、遥控器或者任何能连接到乘客iPhone以及iPad上的免费节目和游戏。此外还有用瓷盘和玻璃杯装的食物、酒水和饮料,这些成本都是不可忽略的。

如果是跨大洋的国际航班,商务舱的一个座位标准



1. 有很多因素影响票价,尤其是经济舱的票价,包括订票的提前天数、旅行天数、旅行的季节、行李的数量等等。
2. 大型航空公司的合并除了降低成本,最重要的就是减少竞争、控制价格。图为航空巨头、美国航空集团行政总裁道格·帕克。
3. Spirit航空公司CEO本·博德安扎(左):玩转廉价航班市场。

价格在3000到5000美元,这样的票价吸引JetBlue这类廉价航空公司也加入高端市场的竞争。从2014年开始,JetBlue推出从美洲到欧洲、亚洲等地的国际航班,预订的票价将是目前主流公司票价的一半左右,商务舱的价格也是如此。以往好像JetBlue和“西南航空公司”(Southwest Airlines)这样专注于美国国内航线的公司,极少参与国际航线,新的扩张意味着这些小型、廉价公司与传统大型公司的差距正在缩小。不同级别的公司现在一起竞争同样级别的客户。

西南航空公司以前执行一票制制度,也就是机票都是同样价格没有隐藏费用,现在策略开始松动,提前办理登机手续居然也要收费了。另一家廉价航空公司“穿越航空”(Airtran)以前只有经济舱,现在也开始出售商务舱机票了。航空业进入“杂交”时代,类似JetBlue这样的公司其实是创新性地对一个售价过高的市场进行价格调整。

在从旧金山市前往纽约的航班上,机长通知说飞机准点到达,其实飞机早到了15分钟,当然所有的航班都有10分钟左右的“时间缓冲”,按照行规,就算晚点15分钟也是准点到达。可是在美国所有国内航班中,40%都要晚点,一个原因是各机场的空中指挥系统开始落伍,另一个重要原因是枢纽式机场越来越繁忙。就算飞机早到,你也不能提前离开,通常只能在跑道上干等,等着预订起飞的飞机离开。

大型航空公司在合并中获得大量优势,除了合并航线减少空座节约成本之外,最重要的就是减少竞争、控制价格。尽管美国司法部曾反对,但是美国航空集团和全美航空之间的合并还是完成了。去年11月,司法部与两家公司达成和解协议,它们同意将国内部分重点航班的起降时刻、机位和地面设施出让给廉价航空公司,而司法部则放弃诉讼。新合并的公司市值高达110亿美元,是全球最大的航空公司,每天提供6700架次航班,通航地区遍布全球50多个国家的超过300个目的地城市。合并之后的员工数量超过10万人。

两大公司表示,合并之后两家公司的航线网络能相互补充,消费者们能有更多选择,也能安排更多国际航线和国际目的地城市。经常飞的乘客能加入“一个世界”,这是一个有很多国际航空公司支持的会员制度。此外,合并后公司财政更加稳定,这意味着员工的饭碗更保险了。

但这次的合并代表2008年之前美国最大的三大航空公司已经变成了一家,垄断性是显而易见的,不仅会导致票价上涨,对枢纽式机场的控制也更集中。消费者们直接损失的是两家公司针对性竞争产生的价格差距,这涉及国内外的数千条航线。

经济发展历史告诉我们,在任何行业内,合并都会导致涨价,之前航空业的合并浪潮是为了保存一些公司免于破产,但是今后的合并将是为了更多利润。大家今后在空中的旅行会越来越昂贵、越来越拥挤。 南都供稿

原作: Bill Saporito

原载: Time

网址://content.time.com/time/subscriber/printout/0,8816,2150624,00.html

编译: 淮