

从多机型到单一机型

飞机高利用率打造核心竞争力



有这么一家中型航空公司,大本营在多属二三线城市的山东,基地分公司也未占据北上广“要塞”,更是业内公认受高铁正面冲击最大的航企,却保持连续八年盈利,飞机的座公里收入多年名列行业前茅。

“山航的核心竞争力在于飞机的高利用率。”山航股份有限公司董事长于海田说,山航连续6年飞机日利用率全行业第一,清一色的波音737机型加上平均机龄3.8年的“最年轻”机队功不可没。

本报记者 白新鑫



山航清一色的波音737机队。通讯员 孙刚 摄

1 机型从繁到简

在山航投资与采购部总经理陈昕看来,山航最大的成本优势来自于单一机型的波音737机队。截至目前,山航共有79架飞机,主力机型全部为清一色波音737-NG系列飞机,平均机龄3.8年,是国内30架以上规模的机队中最年轻的。而包括三大航在内的很多航空公司,机队都是波音与空客兼具。“选择单一的波音机型,可以降低机队运营维护、人员培训、航材储备、维修等多方面成本。”陈昕说。

1994年开飞至今,山航并

非一开始就确定了单一机型的战略,而是经历了包括运七飞机、SAAB-340、CRJ200等多种机型并飞的时期。“在机型选择上,我们走过了一段比较曲折的历程。”山航股份有限公司董事长于海田回忆,1994年12月26日,山航自有的第一架螺旋桨、50座的支线飞机运七起飞,当时每周仅有6个航班,飞济南-青岛和济南-烟台两条省内航线。尽管运七飞机噪音大、故障率较高,但对创业初始的山航来说,有了飞机企业才有生命力。

之后几年,山航又陆续引进了SAAB-340飞机、波音737-300飞机和CRJ系列飞机等。“从螺旋桨到喷气式飞机,从三五十个座位到一百多个座位,山航的发展就是当时民航业发展的缩影。”于海田说,经过数年发展,山航意识到统一干线机型的好处,但受限于当时政策和市场等多方面因素,仍有不少支线机型在飞。“作为地区性航空公司,如果全部引进干线飞机,条件不允许。”当时山航的策略是,凭借燃油价格较低的优

势,在投入干线的同时开发有市场需求且投入不大的支线,用支线飞机发展青岛、烟台、临沂等省内支线及大连、南京、合肥等周边航线,用波音737-300干线飞机飞北上广一线城市。

“发展初期想得最多的是如何抢占航线时刻,发展不够快就会被吃掉。每天运营成本那么高,不盈利就会被拖垮。”于海田说。同期发展的不少地区性航空公司如山西航空、长安航空、武汉航空等如今都已不复存在。

2 20年,三变迁

经历了前期的摸索,站稳脚跟后,山航开始在优化机型上下功夫。陈昕总结,山航20年的发展分为三个阶段,1994年至2001年为“干支并举”阶段,干线飞机、支线飞机共同发展;第二个阶段是2002年至2009年,山航开始往干线飞机方向倾斜,支线收缩;2010年至今,以干线飞机为主,不断淘汰老旧机型。

2002年以后,随着航油油价不断攀升,支线飞机引进关税增加了25%,支线飞机“低成本”的优势逐渐丧失。于海

田以油耗举例,波音737-800飞机每小时油耗是2.3吨至2.4吨,载客量可达168人。而CRJ200飞机平均每小时耗油1.3吨,载客量只有50人。“大飞机载客是小飞机的3倍,耗油只有1.7倍,而实际上大飞机的客座率并不比小飞机低多少。再算上其他费用,以单座成本计算,小飞机成本高不少。同样飞干线,小飞机没有竞争力。”陈昕告诉记者。2004年,山航出售4架SAAB飞机及航材,并逐步将两架CRJ200飞机转租给香港中富航空。同

时,通过订购、短期租赁等方式增加B737飞机的数量,向干线机倾斜的决心十分明显。从2005年往后,山航引进的新飞机都是清一色的波音737NG系列。2011年起,山航开始主动处置其他机型,直到今年8月,山航实现机型的完全统一。“机型调整必然要导致比较大的亏损,但不优化机型,从长远看肯定影响效益。如果不主动承受处置的阵痛,恐怕山航到现在也走不出在盈亏之间浮沉的困境。”于海田说。

陈昕解释,飞机折旧时间较长,一般为20年左右,但后10年飞机的实际市场价值和账面价值差距较大。如果提前处理,势必导致亏损。“为了优化机型,处置的三四年,一年平均亏2个亿。山航放弃了短期利益,为长远发展打下良好的基础。”

2006年起,山航连续八年实现稳定盈利。2013年在严峻的外部经营环境下,实现收入119.65亿元,同比增长9%;座公里收入达到0.5323元,列全民航第二位。

3 最年轻的机队

纵览山航的机队,清一色波音737NG系列飞机整齐漂亮,平均机龄3.8年,是国内30架以上规模的机队中最年轻的机队。

波音737自投产以来,四十余年销路长盛不衰,成为民航史上最成功的窄体民航客机系列之一。“波音737是世界验证的安全、可靠、经济、宽体机在国内市场没有那么大,而小飞机收益不多。”陈昕说,168座的波音737NG窄体飞机,是经过山航高层反复考虑验证过的最合适机型,“投入产出比最高。”

那么,山航为何不像其他

航空公司一样,兼有波音和空客的机型,而是选择单一机型的发展战略?“机型单一的话,可以最大限度提高飞机的利用率,不论是在人员培训、飞机维修保养还是日常运营维护上都能有效降低成本。”陈昕说。陈昕分析,首先从飞机购买来说,从不同公司购买不同机型,和统一购买一种机型,单机价格上后者显然具有极大的优势。同样的,每年飞机航材消耗也是一笔巨大开支。如果机型统一,航材采购因为“规模效应”也能有效节流。再从日常运营来看,不同机型必

然得配备不同的飞行员,飞机维修、地勤等各个环节都比单一机型相应要增加人数。“保障的成本提高了,人员培训的费用也增加了。”单一机型的好处还体现在,各种资源可以机动调整调配,最大限度提高效率。

于海田提到,山航从2008年开始,始终保持业内最高的飞机的日利用率,这是山航的核心竞争力。目前山航的飞机日利用率在每天10.5小时左右,比其他航空公司多出一小时。除了飞行员人才队伍储备充分、结构合理,单一机型以及机龄的年轻化也为提高飞

机日利用率做出贡献。

“飞机只有在天上飞才创造价值,停在地面就是损失。”陈昕说,山航的思路是,宁可少进飞机,也不降低飞机的利用率。飞机数量的多少不能代表航空公司的盈利能力,真正能够反映一家航空公司盈利能力的是飞机的飞行小时数,也就是飞机的利用率。“只有年轻飞机才能保障安全为前提的高利用率,机龄超过10年必定会比新飞机故障几率高出不少。”年轻的机队,故障少,问题小,乘客乘坐感受舒适,对航空公司的安全、效益和服务提升都是坚实支撑。

4 一单50架新机

今年4月21日,山航与波音公司签署协议,引进50架全新的波音737NG飞机,在2016年至2020年间分批交付。这是山航有史以来最大的一笔飞机订单。

“对航空公司来说,战略成本非常重,包括基地布局、机队规划和机型选择三方面,其中机型选择最重要,机队规划是核心决策之一。”陈昕告诉记者。“飞机围着市场转,资源围着飞机转。”机队规划与公司战略密不可分,目前一架飞机订货到交付平均是5年,购买一架飞机相当于提前5年对市场预测,每笔订单都考验航空公司的决策能力。如果购买飞机数量太少,可能会错过机遇期,遏制航空公司发展;如果购买飞机过多,就可能造成资源浪费,后续产生的连带影响会给航空公司造成更大损失。

“山航一直以来走得比较稳健,但结合‘十三五’跨越式的规划布局,在机队规划上,我们的步子要高出行业平均。一味的循规蹈矩不行,得有一点‘跨越’。”陈昕如此形容。根据山航“十三五”规划,山航致力成为“在区域主导、国内有竞争力、世界有影响力”的航空公司,打造“东西串联、南北贯通,覆盖全国及周边国家”航线网络,实现“从地方航空公司向全国航空公司、从中型航空公司向大型航空公司、从传统商业模式向现代商业模式”三个跨越。

2015年底,山航将拥有100架飞机,到“十三五”末,这个数字将达到150架。“50架飞机的订单还无法满足山航‘十三五’规划。”战略眼光放得长远,关键时刻要敢拍板,抓住时机大胆决策。“航空业都喜欢在行情乐观时买飞机,行情差时观望。这两年,民航业的日子不好过,但是我们坚信,未来十年甚至更长都是民航发展的黄金期。如果不果断决策,战略规划过于保守,机队规模就可能在未来成为卡住山航的‘瓶颈’。”

2009年,山航成立第一个省外分公司——厦门分公司,在“南北贯通”的方向上前进了一大步,航线循环比拉长,有效降低了运营成本,丰富了航线结构。2013年,山航重庆分公司正式挂牌成立。至此,山航初步完成了山东、厦门、重庆“大三角”航线网络布局。以“大三角”的三个顶点为依托,山航持续加大“大三角”之间的运力投放力度,同时“做厚三边”,从三大基地向西北、东北两个方向延伸,完善整体网络布局。