

C919大型客机国内市场销售策略初探

Primary Research for C919 Selling to the Domestic Marketing

孟锐征 贾佳/Meng Ruizheng Jia Jia

(上海飞机设计研究院, 上海 200232)

(Shanghai Aircraft Design and Research Institute, Shanghai 200232, China)

摘要:

论述了中国商飞新型单通道干线飞机C919如何体现新型飞机的优势,并结合航空公司商务战略,在了解市场、满足市场、服务市场的基础上,对大飞机市场销售方法进行研究,为实现初步面向国内市场再逐步走向国际市场的目标进行探索。

关键词: 市场研究; 大飞机; 销售方法; 商务战略

[Abstract] Discuss how to show the advantage of COMAC new single aisle trunk line aircraft C919 out, and researches on the ways for C919 selling to domestic marketing, considering with airlines' business strategy, based on knowing, fitting and serving market. The purpose of the research is to explore the way to face domestic market firstly and then to walk up to international market.

[Keywords] Market Research; Big Aircraft; Distribution; Strategy Commercial Tactic

0 引言

1980年9月26日,中国自主研发设计的第一架大型喷气式运输机“运十”首次试飞,可惜半路的夭折使中国民机的崛起又经历了更多的曲折和更长时间的等待。

改革开放以来,中国综合国力、人民生活水平有了巨大提高,对民航运输的需求也变得更高。中国未来客机需求量预测在4 000架以上,如果这些客机都需要外购的话,则需要巨额外汇,同时也不利于中国工业的技术升级。

在这种情况下,中国在本世纪初决定自行研制民用客机,为此成立了中国商用飞机有限责任公司(Commercial Aircraft Corporation of China, Ltd., 简称“中国商飞”),并推出首款单通道干线飞机C919。C919大型客机项目于2008年11月启动,计划2010年完成初步设计,2012年完成详细设计,2014年实现首飞,2016年完成适航取证并投放市场。

C919大型客机定位为具有世界先进水平的150座级双发中短程窄体客机,系列化发展后将覆盖130至200座范围,适应枢纽机场到大中城市机场,以及大中城市机场之间航线运营的要求。

让中国的大飞机飞上蓝天,既是国家的意志,也是全国人民的意志。但仅仅把大飞机研制出来还不够,中国的大飞机最终取得商业成功才能真正实现民航强国的

愿望。由于国内干线飞机刚刚起步,市场研究和销售工作也在探索中同步开展,C919大型客机初步目标是立足国内市场,同时积极拓展国外市场。因此研究国内市场的销售策略是非常必要的。

1 C919大型客机主要特点及优势

中国商飞推出的新型单通道干线飞机C919具有很多优势,可以概括地用“四性”和“三减”来说明C919的设计特点:确保安全性——采用最新适航条例,同时考虑未来有可能纳入到适航的新技术,如油箱充惰性气体;改善舒适性——体现在以人为本,客舱布局更合理,乘坐更舒适;提高经济性——采用新一代发动机,通过气动设计使得阻力更小,飞行效率更高,相比现役飞机直接使用成本降低10%;注重环保性——碳排放减少50%。

“三减”是指减重、减阻和减排。这些好的设计理念使C919大型客机能更好地满足市场要求。

另外,C919采用了超临界机翼、主动控制技术和电传操纵系统等先进技术,提高升阻比;机身大量使用复合材料,航电系统采用了最新AFDX结构以及大尺寸液晶显示系统。并选择CFM国际公司的新型发动机LEAP-X1C作为C919客机的动力装置。

A320与B737问世很久了,很多性能指标已经开始落后。即使这两款机型更换更先进的发动机,但因为其总

体设计上并非针对新款发动机而成，因而未必可以发挥出新型发动机的最佳效率，这就是全新设计的C919优势所在。

2 国内航空市场现状及发展展望

自2006年起，中国已成为世界第二大航空运输市场，在中国经济快速发展的强劲推动下，中国民航客运持续稳定增长。2009年，中国民航完成旅客周转量3 374.9亿人公里，比上年度增长17.1%；乘飞机出行人次达2.3亿（人均0.17次），比上年度增长19.7%。

中国商飞预测，到2029年，全球共需要30 230架干线机和支线飞机，其中双通道飞机6 916架，单通道飞机19 921架，涡扇支线飞机3 396架，总价值近3.4万亿美元。中国航空运输市场对民用飞机的需求最为强劲，共需补充各类民用客机4 439架，其中150座级单通道客机2 950架、双通道喷气客机802架，涡扇喷气支线客机687架，总价值超过4 500亿美元。未来20年，预计全球航空旅客周转量的年均增长率为5.2%，中国航空旅客周转量以7.7%的年均增长率独占鳌头。

到2029年，预计全球客机机队规模将达到3.5万架，是现役机队（1.7万架）的两倍多。中国客机机队占全球的比例将从现在的8%上升至14%。单通道喷气客机和涡扇支线客机将成为国内航线网络中的主力机型。

中国商飞公司预测未来20年，全球现役客机机队中有72%的飞机将退役。市场需求量最大的单通道飞机，占全球客机的比例将从2009年的62%上升至66%。到2029年，全球共需要30 230架干线机和支线飞机，总价值近3.4万亿美元，其中单通道飞机19 921架。美国是单通道喷气客机最大市场，中国则是第二大市场，生机勃勃的中国国内需求量巨大。中国研发C919大型客机正是为了满足这一市场需求。中国商飞之所以会选择窄体客机作为突破口，是在分析国内外的民机市场现状后作出的选择，在国际民用航空上，60%的飞机都是空客A320和波音737这种窄体客机，而在国内这个比例更高达70%，未来国际上将有2万架这一级别的飞机需要更换，而国内市场将会有2 300架以上的窄体客机等待替换。

3 国内主要航空公司战略发展分析

国航（中国国际航空股份有限公司）的商务战略可以概括为集中力量、建设枢纽、抓大放小、聚焦热线、兼并扩张及完善网络。同时国航也以发挥优势品牌制胜的发展战略，定位在以北京枢纽为核心发展战略的基地航空公司。同时枢纽网络战略是国航战略重点之首，并形成北京、上海、成都、广深四角菱形的枢纽布局，覆盖中国最主要的政治经济区域，欧洲、北美、日韩为重点的国际航线网络，国内、国际网络互为支持，依靠广

泛、高效的网络优势提升国内国际两个市场上竞争力。北京打造为复合型枢纽，成都是国航着力打造的第二枢纽基地，在上海形成门户口岸，且以国际航线为主。同时吸收深航进一步完善全国航线网络。国航的战略目标是做主流旅客认可、中国最具价值、中国盈利能力最强、具有世界竞争力的航空公司。

经过八年的努力，国航成功地实现了结构调整和产业重组，与山东航空、澳门航空、深圳航空共同组成的航空承运人集团已显现雏形。在生产运营上，国航从规模到效率均提升迅速，为未来十年的发展奠定了坚实的基础。未来十年，国航的战略目标是：跻身国家30~50家具有国际竞争力的大企业集团，打造一个国际先进的大型网络航空公司，建设具有较强国际竞争力的优质北京枢纽。

南航（中国南方航空股份有限公司）的商务战略是布局全国网络、聚焦优质市场、立足广深基地、构建北京枢纽、打造新疆枢纽及紧握东北市场。南航在具有传统优势的中南、东北、新疆以及华东地区网络覆盖率达50%以上。除西北外，南航在各区域快线、大运量等优质市场覆盖率均超过80%。作为枢纽网络型航空公司，南航需加强在华北、西北、西南市场的网络布局。南航在广州优势尤其明显，在深圳市场覆盖率超过50%，占据深圳市场接近1/3的班次和旅客份额。国航收购深航后，南航在深圳的市场地位已经全面落后于国航。北京是南航第二重要枢纽，南航在新疆市场控制力非常强，全面进入需求旺盛市场，并且在各类市场班次和旅客比例均在四成以上。南航在东北市场具有优势地位，全面进入快线、大运量市场，覆盖东北70%的市场，占据东北市场45%的班次和将近1/2的旅客运输量。

东航（中国东方航空股份有限公司）的商务战略是立足关键市场，做强做厚核心、紧握旺盛市场、建设区域枢纽及完善航线网络。东航主要选择进入需求旺盛的优质市场：中运量以上市场比例均高于全国。东航的快线旅客运输量超过一半，比例远超全国，这和上海快线多、东航上海份额大直接相关。东航在大运量以下市场的旅客运输量份额均不如全国。

东航制定了“十一五”期间的市场发展战略：以上海为核心中枢，以西安、昆明、武汉为区域中枢，东航其他主要基地为重要支撑的中枢航线网络运营模式的枢纽发展战略。

2003年开始，东航调动各分公司的飞机、机组等资源，进行“上海保卫战”，采取抢占关键资源——航班时刻策略来竞争。2005年东航调整其北京市场的战略，积极推进北京基地建设。2006年北京成为东航在上海外最大的运输基地，2007年7月25日成立北京分公司以更好的实现东航的竞争发展战略。北京分公司的成立将使东

航能够以北京为管理中心，进一步拓展其在京津冀地区的战略布局，优化东航华北地区的航线网络。

东航云南分公司按照“依托上海总部、立足云南、面向全国、辐射东南亚南亚”的发展战略和“以昆明为中心，对内辐射全国，对外面向东南亚，逐步连通省内各点”的航线布局构想进行建设运营。形成了以昆明为中心，辐射国内近百个大中城市以及包括日本、柬埔寨、韩国、马来西亚、泰国、新加坡、老挝、马尔代夫、缅甸、越南、孟加拉在内的东亚、东南亚国家（地区）的航线网络，初步构建了支线、省际干线及国际干线互相提供客货源、互为补充的中枢航线网络。

东航西北分公司是东航“以上海为中心，以西安、昆明为两翼”发展战略的执行人，积极配合国家西部大开发战略，大力推动西北经济发展和加强西部与国际间交流，提升东航在西北地区品牌影响力，进一步加大西北地区航空运输市场开发力度的结果。

东航武汉公司确立“以武汉为基地，连接东南西北；以上海为前沿，向东南亚扩展；以三峡为依托，向大西部开发”的发展战略。

东航吸收合并上航使东航市场占有率提高，整合后使东航更加能够掌控上海市场。

综合分析的结果是国内市场不存在全面优势的航空公司，三大航有各自的优势区域：国航的优势在华北、西南；南航在中南、东北、新疆称雄；东航的强势区域是华东和西北。但总体上三大航的品牌战略都是建立或稳固枢纽并完善丰富航线网络，并着力发展大运量和快线市场。

三大航作为航空公司的领头羊同样肩负发展中国民用航空的重任，虽然对新机型还不能建立完全的信任，但三大航在支持开发中国自己的民用飞机上的态度就是共同发展中国民用飞机。在项目启动初期航空公司通过各种渠道向中国商飞表示支持并建言献策，中国商飞也定期组织与航空公司的互动，充分了解市场需求，倾听客户的声音。昔日的竞争对手通过C919项目也提出了联合运营的设计，体现了团结一致、放眼大局的更高境界。

4 C919大型客机国内市场销售策略分析

目前国内运营机队的主力机型中空客A320和波音737机队比例高达70%，C919大型客机投入市场一方面可替代空客A320和波音737，另一方面用于扩大市场。2010年初，中国拥有民航客机大约1400架，其中波音737和空客A320的数量总合在900架左右，这意味着在2010—2020年期间中国民航有大量的这个级别的客机需要替代。

因为C919是用来替代已有飞机的，因此航空公司非常重视其经济性。考虑到发动机、备件、模拟机、机组的配备，要大规模的替代才能实现经济性，至少要20架以上的规模才能实现经济性优势的目标。

中国的大部分航空公司都有A320、波音737两款机型。两种机队应该有一种相对是不太经济的，C919经济性比目前运营的同类机型都有优势，而且能完全替代。C919经济性优势的较大方面来自油耗，由于采用新型发动机，C919与同类机型在油耗上较有优势。

2010年11月16日在珠海航展新闻中心，中国商飞宣布了C919先锋用户的100架订单，其中中国国际航空股份有限公司、中国东方航空股份有限公司、中国南方航空股份有限公司、海南航空股份有限公司各自订购了20架，其余20架订单则由国银金融租赁有限公司和美国GE航空金融服务公司分摊。C919大型客机先锋用户订单的确定表明C919大型客机开始被主流市场所接受。

5 结论

国内未来几年的中短程窄体干线客机市场潜力是十分巨大的，如此巨大的市场需求将带给C919大型客机巨大的商机和订单量。

先锋用户的确定为C919大型客机研制顺利进入工程发展阶段奠定了市场基础。C919的成功签约标志着该项目已经被市场初步接受。

依照波音和空客的经验，一架新飞机从设计开始到生产出来需要120亿~150亿美元的投资。而且一架全新的机型设计、生产之后，最关键的步骤是销售，一般销售的盈亏点在300~400架之间，以波音787为例，销售480架之后才有利润可言。

当年空客面对独霸航空制造业的波音，生于竞争，长于竞争。现在中国商飞面对航空制造两大巨头，更生于竞争，长于竞争。C919的出世必定刺激并带动航空业的发展。

C919的下一步销售目标是扩大国内的订单并走向国际，虽然中国在大型客机研发上经验不足，相信中国人有信心有能力造出自己的大飞机，而且中国的大飞机一定会取得市场认可及商业成功。

参考文献:

- [1] (英) 保罗·克拉克著, 邵龙译. 大飞机选购策略—航空公司机队规划 (第二版), 北京: 航空工业出版社, 2009.
- [2] (美) 罗杰·克凯林, 史蒂文·克哈特利, 埃里克·伯科威次, 威廉·鲁迪里尔斯著, 王成慧, 林静译注. 市场营销 (第8版), 北京: 人民邮电出版社, 2009.