

# 航空公司自救30天

Original 彭梁洁 商业人物 5 days ago



作者：彭梁洁

来源：商业人物（ID：biz-leaders）

## 壹

赵倩最近一次执行飞行任务已经是一个月之前的事儿了。那是大年三十儿，返乡高峰的最后一天，赵倩执飞的737—800型客机搭载了150名乘客，上座率达到90%。这一天是春运返乡高峰的最后一天，也是航空公司客流骤降的起点——往年的返工、返校潮不复存在，多数人选择延长假期，停止流动。

赵倩所在的航空公司是国内四大航之一，她的职务是洲际航线客舱经理，国际国内线都飞。三十儿过后，公司航班大量取消，空乘人员被通知停薪休假。如今正月已经过完，她也没有机会再次穿上制服，走进客舱。

“上一次停薪是2008年了。”赵倩回忆。2008金融危机那年民航业受到重创，公司采取的做法就是停薪休假，她当时加入公司没多久，“被轮休”了一个月。2020年，赵倩已经由新人变成“老人”，面对此次疫情冲击，公司复制了当年的措施，“看到航班骤减，我就有心理准备”。

每年的春运和暑运是民航业客运的两大高峰时段。而今年，赵倩经历了这些年来最“悠闲”的一个春节。跟很多“受不了突然这么闲”的空乘人员一样，赵倩也报名了公司的抓飞任务。“飞行计划一般都是提前一周以上发布在公司内网上，不会随机出计划，抓飞是指特殊情况下配合临时飞行任务，疫情期间，随时听从公司调度。”但抓飞，也没有轮上她。

空乘人员的收入由底薪和小时费两部分组成，停薪意味着停止发放底薪，在航班数量骤减、无法保证飞行的情况下，小时费也几乎为零，这意味着他们将颗粒无收。据赵倩了解，除了空乘人员，现在公司各个岗位都实施轮休，轮休期间都处于无薪状态。尚无裁员情况出现，但公司今年的新人引进计划已经叫停。

**在这场疫情中，这是一个两难的道德选择：公司层面的“自救”，有时候是以员工的“自我牺牲”为代价的，降薪裁员所影响的个人命运，被裹挟在大批企业为度过疫情的降本节流举措之中。**

在民航业，航油成本在所有成本结构中占比最高，一般为30%左右，其次就是员工薪酬，接近20%。如果航班锐减，航油成本也随之降低，但员工薪酬却是一笔固定支出，所以对于航空公司来说，停薪无疑是最直接有效的缩减开支的手段。

(5) 成本分析表

单位：人民币百万元

| 项目名称     | 本期金额    | 本期占总成本比例(%) | 上年同期金额 | 上年同期占总成本比例(%) | 本期金额较上年同期变动比例(%) |
|----------|---------|-------------|--------|---------------|------------------|
| 航空油料消耗   | 33,680  | 32.89       | 25,131 | 27.83         | 34.02            |
| 机场起降费    | 14,914  | 14.56       | 13,254 | 14.68         | 12.52            |
| 餐食及供应品   | 3,383   | 3.30        | 3,090  | 3.42          | 9.48             |
| 职工薪酬     | 17,624  | 17.21       | 16,167 | 17.91         | 9.01             |
| 飞发及高周件折旧 | 13,496  | 13.18       | 12,446 | 13.79         | 8.44             |
| 飞发修理     | 3,738   | 3.65        | 5,346  | 5.92          | -30.08           |
| 经营性租赁费   | 4,306   | 4.21        | 4,318  | 4.78          | -0.28            |
| 其他营运成本   | 7,274   | 7.10        | 6,632  | 7.35          | 9.68             |
| 其他业务支出   | 3,992   | 3.90        | 3,901  | 4.32          | 2.33             |
| 营业成本合计   | 102,407 | 100.00      | 90,285 | 100.00        | 13.43            |

| 分行业情况 |              |               |             |               |               |                  |
|-------|--------------|---------------|-------------|---------------|---------------|------------------|
| 分行业   | 成本构成项目       | 本期金额          | 本期占总成本比例(%) | 上年同期金额        | 上年同期占总成本比例(%) | 本期金额较上年同期变动比例(%) |
| 航空运输业 | 航油成本         | 4,005,871,038 | 33.82       | 2,829,894,129 | 29.36         | 41.56            |
| 航空运输业 | 飞机及发动机租赁折旧费用 | 1,801,769,020 | 15.21       | 1,600,151,394 | 16.60         | 12.60            |
| 航空运输业 | 工资及福利费用      | 2,263,162,435 | 19.11       | 1,846,349,948 | 19.16         | 22.57            |
| 航空运输业 | 起降费          | 1,930,151,404 | 16.30       | 1,663,528,730 | 17.26         | 16.03            |
| 航空运输业 | 维修成本         | 522,584,057   | 4.41        | 483,227,809   | 5.01          | 8.14             |
| 航空运输业 | 飞行员培训及补偿费    | 208,853,897   | 1.76        | 162,121,047   | 1.68          | 28.83            |
| 航空运输业 | 民航建          | 330,772,819   | 2.79        | 291,751,330   | 3.03          | 13.37            |

东方航空、吉祥航空成本结构

当然，采取停薪这种极端措施的航司在业内并不多。“据我了解，各家应对主要集中在削减预算和延期支付账款两方面，比如跟中航油结算的油费、跟机场计算的起降费等，另外就是尽量保留一些能撑着飞的航班。”一家小型航司的市场部工作人员刘威告诉“商业人物”。

### 餐饮、旅游行业遭遇的现金流危机，民航行业也无可避免。

民航局公布的数据显示，受疫情影响，1月25日-2月14日民航日均运输旅客47万人次，只有去年同期的四分之一；另一方面，截至2月15日，国内外航空公司共办理免费退票2000万张，涉及票面总金额超过200亿元——这意味着，航空公司的池子里一面是如涓涓细流的现金流入，一面是大量的资金吐出。

客运票务收入是航空公司最主要的收入来源，占总营收比例在95%左右。刘威说，公司春运收入是平常的3-4倍，航空公司依赖每年的春运和暑运盈利，这两个时段挣的钱要用来弥补淡季时的亏损，春运废了，全年的经营状况可以说已经决定了一半。

各家航司们除了眼睁睁看着“煮熟的鸭子飞了”，还有日常开支要应付。

刘威算了一笔账：机队规模在20架左右的小型航空公司，每日的成本支出保守估计在600万上下。按照目前的航班执行情况，取消的航班在半数以上，执飞航班客座率在50%以下，公司每日的收入估计不足200万。“有些中小航司现金流本来就吃紧，大幅退票对它们的打击必然是致命的。”

**此前深陷现金流断裂风波的海航在此次疫情中更是雪上加霜。**援引经济观察网一篇报道中海航某位前高管的话，“最近一段时间受疫情冲击，海航有一天的收入只有4000万元。而在过去，海航旗下最小的西部航空每天收入也有5000万”“航油欠款近百亿，无力更新航材，已经到了靠拆部分飞机的零部件补充航材的地步。”

2月，海航先是旗下香港航空宣布裁员，接着又传出将被其他三大航重组的消息，有网友发出灵魂拷问：海航旗下那么多空姐可怎么办呐。

## 贰

**与“节流”同时进行的，是各家航司的“开源”自救。**

2月16日，浙江省一则复工消息被大量报道：一架搭载着154名返岗员工的包机，从四川广元机场抵达杭州萧山机场，费用由当地政府和企业共同承担。包机企业位于浙江省，是复工需求最强的地区，而执行此次任务的航班是长龙航空，总部位于浙江省萧山市。双方一拍即合。

据长龙航空相关人士介绍，情人节那天，公司接到客户方面的包机需求，经过评估后决定接下来，并用两天时间做好安排。实际上，各航空公司一直有包机服务，但将这个用于企业员工返岗，长龙航空是最早的。

各大航司很快开始“抄作业”。截至目前，东航、南航、海航、联航、山东航空等十几家航司纷纷推出此项业务，一向以“高大上”形象示人的航司们甚至来不及精心设计，简单粗暴列出联系人手机号、画风简陋的海报就这样着急登场了。

“包机的上座率能达到9成，相比目前5成左右的上座率来说，还是比较划算的。”一家航司的包机对接人王波告诉“商业人物”，目前已经做了6、7单，还有十来单正在协商，有些地方公司没有开航线，还需要一定时间对接。

王波表示，公司是在以接近成本价来做这个业务，在疫情期间只要飞机能起飞，就意味着有收入进账，而且这类款项结算周期比较短，现金流能够及时得到补充。

除了包机，大数据成为航空公司恢复其他航线的依据。“利用我们自己公司的数据，以及第三方OTA平台的热门搜索，可以了解在某一时段某地的集中返程需求。今年没有以往初七初八、正月十五这种超高峰，现在所谓的高峰也都比较分散，例如目前大数据显示，西南、西北和河南等地都出现了比较集中的前往华东的需求，我们已经逐步恢复部分航线，上座率可以达到六成。”王波说，除了返工，下一阶段的高峰是返校，要等各地公布的返校时间了。

春运航线之外，往返于北上广深等一线城市之间的商务线一直是航空公司的“香饽饽”——上座率高且基本是全价票，在此次疫情中“断粮”许久，如今也逐渐开闸。

以北京-上海线为例，作为国内最繁忙的客运航线，以往一天之内有60次航班，其频率堪比天津往返北京的高铁，两趟航班之间一般间隔30分钟，最短间隔是10分钟。但是因为疫情影响，在某订票平台上可以看到，2月19日这天只剩6个班次，这距离2月10日两地复工已经过去近10天。

25日，京沪航线已经增加到13个航班，但票价依旧低得离谱，最低300元，低至1.8折，最高的也只有540元，跟往日不可同日而语，但对于航空公司来说，市场需求在逐渐恢复，苍蝇再小也是肉。

各航司创收的方法还包括：厦门航空搞起了副业，在公众号上卖力宣传起自己旗下的生鲜电商、酒店订餐等业务；四川航空除了开始外送火锅，还推出了无门槛优惠券，19.9元购得国内100元机票券，相当于向乘客预支一笔钱救急。

除了自己“造血”，外部“输血”来得更快。

在上海清算网站的网站可以查到，从2月6日开始，两大国有航司——东方航空共募集超短期融资券5期，南方航空6期，分别合计募集资金110亿元和80亿元；此外，厦门航空、四川航空、深圳航空等地方航司也数次通过此种途径补充现金流，单次金额在3亿-10亿不等。

检索：  日期：  至

| 标题                                           | 时间         |
|----------------------------------------------|------------|
| 关于中国东方航空股份有限公司2020年度第六期超短期融资券发行方案更正的说明及更正后文件 | 2020-02-21 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第六期超短期融资券申购说明              | 2020-02-20 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第六期超短期融资券发行材料              | 2020-02-20 |
| 中国东方航空集团有限公司2020年度第二期超短期融资券(疫情防控债)申购说明       | 2020-02-18 |
| 中国东方航空集团有限公司2020年度第二期超短期融资券(疫情防控债)发行文件       | 2020-02-18 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第五期超短期融资券发行披露材料            | 2020-02-18 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第四期超短期融资券发行文件              | 2020-02-13 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第三期超短期融资券发行披露文件            | 2020-02-11 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第二期超短期融资券发行文件              | 2020-02-06 |
| 中国东方航空股份有限公司2020年度第二期超短期融资券申购说明              | 2020-02-06 |

在这场疫情中，有一个现象值得关注。一位民航圈博主发现，在2月23日这天，从深圳机场出港的航班，顺丰航空数量最多，有33个班次。经查询发现，成立于2009年的顺丰航空，这些年来已经先后买下58架飞机，超过中邮航空成为国内最大的货运航空公司了。







## 滞留湖北的5个外地人和他们的5种遭遇

严正声明：“商业人物”所有原创文章，转载均须获授权。一切形式非法转载，包括但不限于盗转、未获“商业人物”授权通过第三方转载行为，均属侵权行为，“商业人物”将公布“黑名单”并追究法律责任。“商业人物”只愿与尊重知识产权的机构合作。

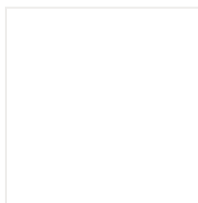
---

投稿、约访、合作，联系邮箱：[bizleaders@qq.com](mailto:bizleaders@qq.com)  
添加微信**biz-leader**，获转载授权或邀您加入商友群

---

**微信名：商业人物      微信ID：biz-leaders**

1. 长按右侧二维码即可关注。
2. 期待您置顶与星标。欢迎分享与评论，欢迎通过留言或私信方式给我们提供选题线索。
3. 点击“阅读原文”，看商业人物官网，获取更多精彩内容。



Read more