

声音

双寡头竞争需要具有全面的竞争优势

访空中客车(中国)有限公司总裁陈菊明

1995年空中客车(以下简称“空客”)正式进入中国市场。那时,和竞争对手波音相比,空客在中国市场的占有率还很低,只有6%,运营飞机只有20架。但是在20多年的时间里,空客迅速缩小了和波音的差距,运营飞机接近1500架,市

场占有率实现了从6%到50%的巨大飞跃,形成了双寡头竞争市场的格局。取得这样的成绩,对于空客而言,不仅仅是依靠某一个机型成功,更多的还是靠系列产品竞争力的提升。此外,在战略选择上,空客与波音也存在差异,波音认为点对点航

线的瘦长航线将越来越重要,空客依然认为枢纽之间的航线是主流航线,这让两家企业选择了不同的发展道路。

作为空中客车(中国)有限公司的中国籍总裁,陈菊明在空客中国公司工作了23年,从最初的销售总监一路成长为中

国区的一把手,2013年正式担任空中客车(中国)有限公司总裁。陈菊明非常熟悉全球及中国航空市场,见证了过往空客在中国业务的成功发展,为此,《中国经营报》记者对空中客车(中国)有限公司总裁陈菊明进行了专访。

枢纽的地位并没有下降

空客过去20多年在全球的发展也非常迅速,产品也更系列化,不单单有一种好产品,而是有一系列的好产品,能够满足各个市场的不同需求。

《中国经营报》:空客在中国市场如何发展?

陈菊明:1995年,空客在全球市场份额是30%,在中国只有6%,对于快速成长的中国市场而言,存在一个需要努力填补的空间。在填补的过程中,面对一个飞速发展的市场,我认为我们在合适的时候做出了正确的正确战略决策。

回顾我们在华业务的拓展,我认为大概每10年就是一个阶段。1985年,我们提议率先由现在的中国东方航空公司引进宽体客机A310。到了1994年,我们空客决定设立培训和支援中心,因为当时的飞行员都不太了解空客飞机,我们飞机的电传操纵系统是很先进的,怎么操作,心里面没把握。到了2004年,又和中航工业展开了全方位、深入的战略合作。所以说,伴随着中国市场的迅速发展,我们也在不断地调整我们的战略、举措,来适应这个市场的发展。

空客过去20多年在全球的发展非常迅速,产品也更系列化,不单单有一种好产品,而是有一系列的好产品,以便能够满足各个市场的不同需求。空客在宽体客机的市场占了很大的份额,超过60%,很有竞争力。而在运营水平上,在经济性方面、舒适性方面,空客也得到了广大乘客和航空公司业务部的认可。

《中国经营报》:在全球市场上,波音和空客是一个双寡头竞争的格局,空客如何参与竞争?

陈菊明:首先你要使这个业务能够可持续、长久,因为买飞机不单单是价格相当昂贵,



而且使用起来最起码是20年,漫长的一个周期。所以,我们做生意第一个是立足于长远,不是一个短平快的、急功近利的思维方式。

我们不单单有一种好产品——A320,还有A330,在中国宽体机市场上很成功,现在在200多架,还有好几十架有待交付,几乎是中国市场的一个主力的宽体机型。当然,我们未来还有A350。

我们不是在一个特定的市场份额上和竞争对手展开竞争。我认为这种竞争使我们不断得到发展,我把这种竞争看成是一种“马拉松”式的赛跑,也就是你追我赶的这样一种良性循环。在某些方面,我们超越竞争对手,对手也在不断地改进,我们进入了比较良性的竞争循环。

《中国经营报》:最近10年全球的航空市场也发生了一些变化,比如说枢纽机场地位在下降,直航的线路越来越多,您认为这个趋势会不会成为未来市场的主流?

陈菊明:我不认为这是一个趋势,我们也有数据来印证。

枢纽机场应该是个外延更大的概念,虽然目前类似北上广这样的机场枢纽容量饱和,增长比较缓慢,的确有一些制约,但类似成都、昆明这样二线的、区域性的枢纽机场却大量涌现出来。所以,以后对枢纽机场的表述应该是超级枢纽机场、总枢纽机场和区域性枢纽机场才是正确的。

中国这个市场太大,而且是多样化的,它不是一成不变的格局,这种格局是多层次的。所以,它是一个现象的出现就取代另外一个现象,它是一种并存,体现了这个市场更丰富的内涵和多样化。

《中国经营报》:空客已经推出的A350,它未来的市场定位和A330会有什么差异?

陈菊明:A330中短程特别有竞争力,按每座成本,经济性特别好,也可以飞远程,所以它是非常灵活的一种宽体机。A350,主要用来执行一些流量相当、航程比较远的飞行,比如说中美之间、中欧之间,它的经济性很好,可以乘坐300多个客人。所以,如果飞行十几个小时,波音拉200

个客人,空客拉300个客人,优势就显现出来了。

《中国经营报》:空客如何在中国市场布局和发展?

陈菊明:竞争无处不在,我从地域、产品、竞争角度,亲眼见证了空客的成长历程。多年来,空客通过不断竞争提高生产率、提高自身实力,所以,竞争是技术进步的原动力,也是我们产品得以不断改善、不断具有更高效的一种原动力。所以,我们认为像这种竞争还会持续下去,我们做一个保守的预测,中国市场未来二三十年还需要6000多架飞机,这是一个非常庞大的市场。

中国现在人均每年坐飞机的频率还是相对比较低的,一年只有0.4人次坐飞机,欧洲是1人次,美国是1.8人次,如果有一天我们达到美国的频率,那这个市场就非常大了。此外,中国高铁也在迅速地发展,也在提速,有人把它看成是对飞机的一种威胁,我更多地认为是一种补充,今后如果地面和空中能够联合起来,这样的一种交通网络构架会更加有效。

我们不只是简单地卖飞机

我们意识到在中国这个市场,我们的买卖不能局限在简单的买和卖的层面,需要有一个立体的、综合的、全面的发展战略,也就是说,我们的客户就是我们的合作伙伴。

《中国经营报》:空客在进入中国以后也和中国的航空工业各个层面展开了紧密合作,为什么要选择这种工业合作的模式?

陈菊明:中国这么大一个市场,有自己的航空工业体系,而且发展得非常迅速,我们意识到在中国这个市场,我们的买卖不能局限在简单

的买和卖的层面,需要有一个立体的、综合的、全面的发展战略,也就是说,我们的客户就是我们的合作伙伴。基于这样的理念,我们和中方在工业合作领域方面展开了很多合作。

我们经历了从开始的外包到飞机整机的组装全过程。从2009年开始,我们第一架交付

给川航的A320飞机,其质量完全可以和欧洲生产的飞机相媲美,这是一个非常了不起的合作成果。研发方面,我们有工程研发中心,以后我们还会有一个创新中心。

《中国经营报》:目前空客产品的交付情况如何?

陈菊明:我们已经开始交付宽体机了。从2009年在天津组

装飞机,我们就开始交付了,目前已经交付340架飞机了。近期,我们和中方的合作已经从窄体机进入到宽体机领域。宽体机的客舱装配复杂度是窄体机的4倍,所以说,这种工业合作的技术含量是非常高的。目前,我们交付的是现有的A330发动机,今后我们还要交付A330neo新一代的发动机。

本地化是重要战略

主动的互动沟通非常重要。外籍高管通过翻译去做互动沟通当然也可以,但我认为互动沟通中存在着很多社会的、文化的、职业的、专业的成分,它不是一种纯技术的东西,更重要的可能还有一些其他文化方面的东西。

《中国经营报》:空客在本地化方面有什么经验?

陈菊明:空客在北美雇佣的都是美国人,在印度雇佣的主要是印度人,在中国雇佣的员工都是中国人,本地化是我们全球化战略的一个重要步骤。公司的战略就是成为立足于欧洲的全球化公司。经过多年努力,我们在本地化方面获得了明显的效果。

在本地化方面,我有一个

明确的指标,就是不断缩减外派人员的人数。与此同时,我就必须要有一个非常明确的培养人才的计划,什么样的岗位需要本地化?本地化的人才需要什么样的培训?目的就是能够让本地员工独立操作,在业务上能够独当一面。

《中国经营报》:波音中国区总裁多年来一直都是外籍高管,您认为外籍高管和本地化的

外籍高管通过翻译去做互动沟

通当然也可以,但我认为互动沟通中存在着很多社会的、文化的、职业的、专业的成分,它不是一种纯技术的东西,更重要的可能还有一些其他文化方面的东西。我作为一个中国人,能够更好地理解,更能深刻地理解来自于市场、来自于客户的声音,所以,在更及时的反应上,我认为我在这方面的工作会更自然一些,更流畅一些。

外籍高管通过翻译去做互动沟通当然也可以,但我认为互动沟通中存在着很多社会的、文化的、职业的、专业的成分,它不是一种纯技术的东西,更重要的可能还有一些其他文化方面的东西。我作为一个中国人,能够更好地理解,更能深刻地理解来自于市场、来自于客户的声音,所以,在更及时的反应上,我认为我在这方面的工作会更自然一些,更流畅一些。

老板秘籍

为什么枢纽机场地位在下降不是市场趋势?

1 我不认为这是一个趋势,我们也有数据来印证。枢纽机场应该是个外延更大的概念,虽然目前类似北上广这样的机场枢纽容量饱和,增长比较缓慢,的确有一些制约,但类似成都、昆明这样二线的、区域性的枢纽机场却大量涌现出来。所以,以后对枢纽机场的表述应该是超级枢纽机场、总枢纽机场和区域性枢纽机场才是正确的。

中国这个市场太大,而且是多样化的,它不是一成不变的格局,这种格局是多层次的。所以,它是一个现象的出现就取代另外一个现象,它是一种并存,体现了这个市场更丰富的内涵和多样化。

外籍高管和本地化的外籍最大的区别是什么?

2 空客让我担任中国区总裁,就是公司本地化战略的具体表现。我和外籍高管差异比较明显的地方,可能是更容易倾听和理解。由于是中国人,在文化背景和沟通方面,会方便很多,更容易理解市场、合作伙伴真正表达的意思。

主动的互动沟通非常重要。外籍高管通过翻译去做互动沟通当然也可以,但我认为互动沟通中存在着很多社会的、文化的、职业的、专业的成分,它不是一种纯技术的东西,更重要的可能还有一些其他文化方面的东西。我作为一个中国人,能够更好地理解,更能深刻地理解来自于市场、来自于客户的声音,所以,在更及时的反应上,我认为我在这方面的工作会更自然一些,更流畅一些。

深度

飞机的生意是一个系统工程

从销售总监一路走到空客中国区总裁的位置,陈菊明用了差不多20年时间,可以说陈菊明对空客民用飞机在中国的业务了如指掌,但是他却从来不突出个人在这家公司的作用,仿佛中国区总裁只是一个符号而已。

在陈菊明看来,飞机的买卖是一个系统工程,个人在其中的作用非常有限,很少体现所谓的个人英雄主义,都是一个团队的作用,突出的是一个系统。对于客户而言,选择买谁的飞机,也是一个重大的战略决策,有技术的、商务的、政治的、工业的等方面的综合考量。对于飞机制造商而言,就需要很多配套工种跟上,销售人员不是一个人在作战,还有后边的系统在支持,过硬的产品、配套的售后服务以及良好的政府关系等。

“所以说,我一直不主张市场的开拓是某个人的功劳,我并不认为我有多么了不起或者是做了多少了不起的工作,我只是系统里面的一员,做我自己应该做的一点点事情,仅此而已。”

而空客在全球乃至中国市场的成功也不仅仅依靠某一款机型的成功,空客A320、A330的成功确立了和波音抗衡的资本,A350的推出也将在远程航线市场和波音787、777形成直接的竞争,从订单数量看,A350的市场潜力已经被释放出来。

在对未来市场的预判中,空客和波音截然不同。空客依然看重枢纽机场和枢纽航线的地位,而波音更看重重点对线航线未来的发展,因此,波音率先推出了远程中型宽体客机——787梦想飞机,取得了空前的成功;而空客的大型远程客机A380显然在订单和市场占有率方面没有达到预期,但是在A350的开发方面,除了能够飞行更远的距离和更多复合材料的应用,在座位数量上也明显多于波音787。空客依然觉得枢纽地位不可动摇,枢纽之间的航线依然是主流,因此,航空公司还是需要座位数更多的飞机。

作为航空史上最成功的宽体中远程客机,空客A330具有极大的灵活性,无论是大客流航线,还是洲际航线都能通吃,同时有着稳定的签派率和互通性;而新一代的A350,在座位数和A330接近,却可以飞得更远,满足洲际航线的需求,由于大量采用复合材料,运营成本进一步降低;相对短程的航线,空客推出A330neo,以更低的飞行成本占据这个细分市场;空客A320作为最成功的单通道飞机,长期以来则是和波音737平分单通道客机市场。因此,空客之所以在和波音的竞争中逐渐后来者居上,并不是依靠某一个机型占据优势,而是每一个细分市场上都有竞争力的机型。

对于航空公司而言,空客的飞机零配件的互通性高达85%,也就是说,85%的零部件在不同机型之间是可以通用的,这就大大降低了航空公司的维护成本。此外,不同机型之间,驾驶的共通性也很高,也就是说,会驾驶A320,稍微培训一下也可以驾驶A330,这会给航空公司节省很多开支。

因此,这10年来,在大多数年份中,空客的销售和市场数据都超过老对手波音。而要取得这样的优势,在战略决策、机型、政府关系、工业合作、本地化、销售支持、售后服务等众多环节都要系统化的匹配,才可以最终形成竞争优势。



陈菊明简介

陈菊明生于上海,1982年毕业于南京大学,精通多国语言及中国方言,业余时间喜欢哲学、历史和散文。他于1994年加入空中客车公司,最初担任地区销售总监;2001年,晋升为空中客车中国公司销售副总裁;2008年,担任空中客车中国公司商务及对外事务高级副总裁。他于2013年1月1日起担任空中客车中国公司民用飞机总裁兼首席执行官。2015年5月,荣获法国政府颁发的法国荣誉军团骑士勋章。该勋章是为表彰陈菊明领导空客中国业务发展所取得的成绩及其为中法之间在航空领域的合作和交流所做出的突出贡献而颁发的。