

## 靠低廉机票年赚22亿元

拥有20年历史的春秋航空，是一家成功将“绿皮火车”，搬到天上的航空公司。

作为一家廉价的航空公司，春秋航空时不时就用299元、199元、99元，甚至9元、1元的票价，帮助消费者实现“诗和远方”。比如最近三个月，“00后”王枫为去见女朋友，就频繁乘坐春秋航空航班往返于上海和大连。

往返三个多小时的行程，王枫买过最便宜的一次票，不包托运行李含税只要438元。而其他航空公司的航班，单程不含税最低就要300多元，春秋航空便宜了好几百元。“用最低的价格，最简单的服务，承载了我异地恋深厚的思念。”王枫说。

但同时，春秋航空也被众多旅客吐槽。多年来，不少人抱怨这家公司过于“简单”的服务：没有免费的餐食、瓶装水；随身行李超过7公斤就要办理托运，费用甚至比机票还贵；座椅前后排距离近、小桌板宽度窄、背靠角度不能调节……

此外，空姐、空少的卖力推销，也令人“印象深刻”。今年2月的泰国之行，是南煥第一次坐春秋航空飞机，尽管之前她对这家公司略有耳闻，但事情发生时还是心情不爽——好不容易摆脱了座位逼仄的不适感，戴上眼罩准备睡上一觉，广播猝不及防地响了，“要做操了！”做完操没多久，空少一句“下面是购物环节”，整个机舱一片哗然。一开始，空少介绍的产品都是欧美一线大牌护肤品，见没人下单，便卖起了便宜的护手霜、唇膏，还是没人买。接着，空少放出大招，“什么新春特别福利，高丝面膜100片169元，算下来一元多一片。”最终，飞机上180多个人，空少只卖出了10套。“当时，空少还强调手慢无，想抢的按头顶上的呼叫按钮。”这次啼笑皆非的经历后，南煥后来乘坐飞机外出时，就再也不选择春秋航空了。

一些人选择不当回头客，但因为“低廉”价格，春秋航空似乎从来不缺乘客。比如为爱奔波于两个城市的王枫，“对我来说，现在省钱是放在首位的，当然哪家便宜就坐哪家。”像王枫一样，对价格高度敏感的人不在少数。这也使得过去一年，春秋航空总裁运人次超过2400万人次，并以高达89.4%的客座率遥遥领先其他同行。

王枫对廉价航空，有个基本的认知。比如会做什么，不会做什么，为什么会这样做。也因此，他能够从内心减少，因为“简单”的服务而带来的扣分。“你不嫌我穷，我不嫌你挤。”即便如此，王枫还是忍不住吐槽，“春秋航空的椅子太难受了。”

也就是在这样的拧巴状态中，春秋航空“卖着最便宜的票，有着最多的吐槽，却赚着最多的钱”。

这家公司到底有多赚钱？2023年，春秋航空以22亿元的净利润，成为最赚钱的航空公司。春秋航空2024年业绩预告称，预计上半年，春秋航空归母净利润12.9亿元至13.4亿元，同比增长54%~60%；扣非净利润预计12.8亿元至13.3亿元，同比增长68%~75%。

据了解，春秋航空净利润一骑绝尘，除了客座率居高不下外，还有另两个原因：一是地方政府或民航局对航空公司有补贴，春秋航空因转站多，补贴也拿得多；二是春秋航空运营成本低。

春秋航空大赚特赚，创始人王正华的身家自然“水涨船高”。2023年，王正华和大儿子王煜，合计拥有财富215亿元，“胡润百富榜”排名243位。

## 能省则省“抠”到了极致

王正华，1944年出生于上海。他在体制内为单位开了8家公司后，因为“不想被很多人管”，决定下海经商，并于1981年成立了春秋旅行社。

20世纪80年代初，中国旅游业的主力军是团体旅游。熬过半年“工资都发不出”的日子后，王正华拓展到了新客源，解决了春秋国旅的生存问题。20世纪80年代末，王正华凭借着互联网等先进技术手段，将吸引到的客流共享到春秋国旅各子公司。旅游生意叠加后来的包机业务，春秋国旅的营业额突飞猛进，从1989年的0.14亿元，上涨到2005年的28.9亿元。这为他后来的航空事业打下了基础。



王正华40岁弃政从商，将“春秋大梦”做成春秋大业

# 挨最多的骂 赚最多的钱

王正华曾担任上海市长宁区团委书记、遵义街道党委副书记。40岁时弃政从商做旅行社，并在几十年中做成了两件事：先用10年时间将春秋国旅做到国内民营旅行社第一，又用10年时间让春秋航空实现了上市梦，成为民营航空第一股，把“春秋大梦”做成了“春秋大业”。2023年赚了22亿，今年上半年春秋航空又赚了12亿。

春秋航空不仅是中国的“低成本航空”的“第一个吃螃蟹者”，更重要的是，春秋航空作为一家独立的民营企业，对中国航空事业的发展有着重要的意义。

2017年3月，王正华正式卸任春秋航空董事长，其长子王煜接班。总结几十年的创业和管理之道，王正华称，第一是要想明白，结合自己的优势找准定位；第二就是要持之以恒，选定了目标就不要轻易放弃，想明白了就要不停地往前走。

2005年，王正华不仅买了第一架飞机，他的新子公司春秋航空已经成立一年。王正华不甘心只做旅行社，他有个一直挥之不去的念头：“让所有中国人都坐得起飞机。”于是，春秋航空成了王正华的理想试验田，他的航空事业也由此拉开帷幕。当时，国航、南航、东航三大航空公司，已经在境外上市。作为初出茅庐的新人，春秋航空并不起眼。

但春秋航空定位非常明确，将目标瞄准那些对价格高度敏感的人。春秋航空相继抛出的“1元机票”“199”“299”超低票价，吸引了大量旅客。当时，国内热门航线的资源都掌握在三大航手里，王正华就去开拓二三线，甚至三四线城市。

一路打拼下来，春秋航空成了石家庄、沈阳、兰州等地的“地头蛇”。市场有了，客群有了，剩下的就是毛利润了。“钱一半是赚的，一半是省的。”王正华多次提及他的

造富秘诀。

靠低廉票价走量赚钱之时，王正华在节约成本上，对乘客“抠”到了极致。除了不提供免费餐饮外，春秋航空就连在登机时也没有欢迎音乐、座椅上方也没有小电视机供乘客观看，“就是一次普普通通的、把你从出发点送到落地地点的行程。”

春秋航空还规模化地使用空客A320机型。集中采购同一型号飞机，不仅在价格上有优势，还能在维修、养护等方面，形成规模化的成本优势。只有一种机型，还有另一个好处：在飞行员培养和排班上更有效率，不用特定机场、特定航线，以及特定机型的排班问题，有人就可以飞。这也是降本增效的手段。

春秋航空没有头等舱，只设置一种经济舱舱位，座位从168位增加到了180位。除了单一机型、单一经济舱位，还有“两高两低”——高客座率、高飞机利用率，低营销费用、低管理费用。“对员工的出差成本也很压缩，有员工一个人干几份活。”一名接近春秋航空的人士透露。这都是春秋航空做廉价赛道，具有持续竞争优势的法宝。

王正华也将“抠门”二字，用在了自己身上。他的办公室十分朴素，一张小小的沙发，用了很多年。日常生活中，他也极尽节俭：平时出差尽量坐自己公司的飞机，住的酒店往往是经济型酒店，座驾是10万元出头的国产吉利帝豪。

这样的打法，在当时的航空业，激起了千层浪。几乎所有人都不看好王正华。但偏偏王正华不信邪，事实证明，坚持做廉价航空、低成本运营这条路走对了。即使在2008年行业性亏损的情况下，春秋航空也实现盈利超过4500万元，成为少数实现盈利的航空公司之一。2015年，春秋航空成功上市，王正华的身家也借此超过了120亿元。

## 二代接班前必须经历“锻造”

提起春秋航空，绕不开王正华，但其实早在很多年前，王正华就开始为二代接班铺路。他的大儿子王煜大学毕业，并没有立刻进入春秋航空，而是先在上海铁路局工作了6年，后在王正华的建议下，到美国去读了两个硕士学位。从美国毕业回来，王煜又在几个国外知名咨询公司工作了6年。见识到不同企业的运作、管理后，王煜才于2008年进入了春秋航空。

进入家族企业后，王煜也只是负责航空、投资方面的相关事宜。直到2016年，王正华才将春秋航空董事长的权杖，交到了54岁的王煜手上。即便如此，王正华仍然是春秋航空的实控人。

父子两代彻底完成交接，是在今年6月20日：王煜接替王正华，成为春秋国旅的大股东。持股从原来的21%左右，上升到超过52%。王正华的持股，则从原来的超过32%，下降到只有1%。春秋国旅是春秋航空的母公司。

在王正华的有意安排下，小儿子王炜去了日本留学。王炜毕业后回国，自2011年起，主要任职于春秋航空日本公司的多个重要岗位。2022年6月以来，王炜任春秋国旅总裁，并自2023年6月起担任春秋航空董事。

2016年，由于飞机引进批文限制和外部环境国际航线发展等因素，春秋航空业绩大幅下滑。王煜上任后，一方面修正国际航线，另一方面加强各部门协作。2017年，春秋航空净利润恢复增长。

在民航业都处于亏损的2022年，尽管春秋航空也净亏损了20多亿元，但仅仅一年后，王煜就带领春秋航空扭亏为盈。究其原因，“其一是王煜继任后的这些年，始终瞄准自己的目标方向，保持战略定力和创业初心，将低成本航空这件事做到极致；其二，这两年消费越来越谨慎，廉价航空的空间也变得更大，春秋航空踩中了这一波复苏行情。”一名航空人士说。

前不久，春秋航空2024年上半年传来捷报，王煜和父亲王正华又赚了12亿元。但这并不意味着王煜就没有忧虑。从亚太乃至全球角度来看，廉价航空市占率近些年都是在提高的，预计未来这个趋势会延续。不过，对春秋航空来说，国际客户增量一直有限。

据市界、中经网、一财网等

