

市场观察 基于“松赞模式”探究支线航空市场的价值重构

从“运力供应商”转向“旅行方案提供者”

上接第1版 本文将深入解构松赞模式的核心要素,并系统阐述其对中小航司经营支线市场的创新启示与可操作的转型路径。

跳出价格战

基于行业观察,中小航司在支线市场的困境可归纳为:补贴依赖症,航线开辟与维护严重依赖于地方政府对航线的补贴,业务缺乏内生性盈利能力;价值单薄化,仅提供从A地到B地的位移服务,产品同质化严重,利润点仅为客票,易被高铁、其他航司替代;产业孤岛化,航班时刻、运力安排与目的地的旅游旺季、特色节庆、产业需求关联弱,未能嵌入地方经济价值链,导致社会价值与经济价值均受限。

松赞旅行以“酒店+旅行”的深度体验模式在高端市场取得成功。其模式特点并非简单的业务叠加,而是一种系统性的价值重构。

通过产品整合,将分散的住宿、交通、餐饮、导游、文化体验等要素,打包成无缝衔接的“旅行解决方案”,而非出售单项服务。通过体验闭环,以自建或深度管控酒店、车辆、管家团队,确保从抵达至离开全流程的服务品质与体验一致性,极大消除了旅行中的不确定性(如高原反应应对、交通接驳、文化隔阂等)。通过文化注入,每个酒店都是当地文化的载体,每条线路都是深度的文化沉浸之旅,产品具有鲜明的精神属性与情感价值。通过信任交付,以高确定性的服务,与客户建立起强烈的情感连接与品牌信任,客户复购率高,并形成“松赞”社群的身份认同。

松赞模式的核心启示在于,其竞争壁垒并非来自成本领先,而是通过创造一种不可直接比较的复合价值,成功跳出了传统酒店业、旅行社行业的价格战红海。

从卖座到提供方案

借鉴松赞模式的价值重构逻辑,中小航司的转型方向应是从“运力供应商”彻底转向“旅行解决方案提供者”与“目的地价值整合者”,具体实施路径包含以下4个维度。

一是从销售座位到提供“旅行解决方案”,重构产品价值。松赞不只卖房间,航司亦不应只卖机票。中小航司需联合目的地核心资源,打造“航空位移+目的地体验”的打包产品。



余明摄

针对特定航线,可与目的地政府、特色酒店(如民宿集群)、景区、地接社、文化IP等合作,设计主题化旅行套餐。例如,运营成都—稻城亚丁航线的航司,可推出“高原生态摄影之旅”套餐,包含机票、供氧酒店住宿、专业摄影向导、特色餐饮及景区VIP通道。此举将航司的竞争维度从“票价高低”提升至“整体旅程价值高低”,直接与用户“是否愿意为此次完整旅行付费”的决策对话。

二是以“全程确定性”构建服务护城河,消除用户焦虑。支线旅行,尤其是前往高原、边疆、海岛等特殊目的地,旅客对高反、交通不便、语言障碍等存在“不确定性焦虑”。松赞通过全链路管控消除焦虑,航司亦可借鉴。

可推出“无忧飞行”服务包。例如,“高原安心飞”产品可包含:行前健康提示与评估、专属值机柜台、机上增氧设备使用指南、落地后无缝接驳至合作酒店、24小时应急联络服务。同时,与保险公司合作开发“行程无忧险”,覆盖因天气、身体不适导致的行程变更。通过构建“心理安全网”,航司可能建立“可靠、安心”的差异化品牌标签。

三是打造“空中文化走廊”,将航班变为体验第一站。松赞的每个据点都是文化节点。航

司应将航线本身及航班服务,打造为首个目的地文化体验场景。

建议实施“文化上机”工程,包括:客舱文化,在客舱内饰、空乘服饰中融入目的地非遗元素(如民族纹样);空中味蕾,供应具有目的地特色的餐食与饮品(如使用林芝松茸、宣威火腿等地方食材);空中课堂,通过机上广播或娱乐系统,播放介绍目的地历史、文化、风物的短片,或由机组人员进行简短生动的航线文化讲解。这使得航司不再是单纯的交通工具,而成为“通往一种独特生活方式的入口”。

四是构建“小而美”的忠诚度生态,深耕细分社群。松赞依靠深度服务与情感连接维系高复购客户,而非流量博弈。中小航司应放弃对OTA平台低价引流的过度依赖,转向经营高价值用户社群。

可建立基于兴趣或消费层次的会员体系,提供非标准化权益。例如,为高等级会员提供主题航班免费升舱体验、邀请参加目的地节庆活动(如抚远东极节)、组织会员专属的深度探访团。通过内容运营(推送深度旅行攻略、会员旅行故事、机长航线见闻等),持续强化“这家航司懂我所爱”的情感连接,提升客户终身价值。

建立航文旅联动机制

以抚远、伊春、克拉玛依、塔城为例,航司可进行差异化定位。

抚远(中国东极)定位“华夏东极·曙光秘境”,打包航班、观日出酒店、界江游、赫哲族文化体验。伊春(森林城市)定位“林都深呼吸·康养度假”,设计“机票+森林民宿+徒步向导+森系疗愈课程”套餐。克拉玛依(石油工业+荒漠)定位“工业史诗·荒野星河”,组合石油遗址参观、魔鬼城穿越、戈壁星空露营体验。塔城(多民族边境)定位“风情边城·舌尖之旅”,整合多民族家访、口岸观光、特色美食寻味。

启动阶段宜采用“轻资产”合作模式,航司作为资源整合方和流量入口,与当地优质民宿、旅行社合作,输出服务标准与产品设计,快速验证市场。

此外,在方式上须注重航线协同开发,与大型网络型航司(如国航、南航)合作,围绕上述目的地共同开辟或加密航线,并争取团队票政策,用于打包产品。产品联合销售,在航司官网、APP开设“主题旅行”专区,预售“机票+X”套餐,航司负责流量与运输,合作方负责地面服务闭环。会员体系互通,实现与合作航司常旅客计划的里程兑换住宿,权益共享,提升双方高净值客户的黏性。数据共享与精准营销,在合规前提下,基于航司旅客历史出行数据,向曾前往相似类型目的地(如西北、东北)的旅客,精准推送相应的深度旅行产品。

尽管前景可观,但实施上述转型面临挑战:目标城市旅游季节性明显,高端客群需培育;直飞航线可能频次低,时刻不佳;跨行业资源整合难度大,对航司的产品设计、市场运营能力提出全新要求。

对此,建议采取分步走策略:首选试点,聚焦突破。初期可选择1-2个资源禀赋突出、地方政府支持力度大的城市(如伊春或抚远)进行试点,并与一家在该区域已有航网基础的航司进行深度合作。强化差异化,凸显价值。首个产品必须极致化,例如打造“伊春森林疗愈五星级产品”,从登机开始到返程,提供完全不同于普通旅游的体验,用口碑打开市场。关键在于,中小航司需认识到,其出路不在于“更便宜地飞”,而在于“更有意义地抵达”。

作者系成都航空市场营销中心北部大区销售团队经理

市场动态



国泰航空

4月客货运需求持续增长

本报讯 近日,国泰集团公布2026年4月客、货运量相关数据。数据显示,4月,国泰航空载客量较2025年同月增加17%;2026年前4个月,载客量较2025年同期增加19%。

国泰货运4月的载货量较2025年同月增加8%;2026年前4个月,载货量较去年同期增加了8%。国泰货运已开通往来曼谷的全货机服务,进一步加强东南亚地区的网络。

香港快运方面,4月的载客量近73万人次,较2025年同月增加5%,可用座位公里数增加7%;2026年前4个月,载客量较2025年同期增加了14%。

展望暑假旅游高峰,国泰顾客及商务总裁刘凯诗表示,国泰航空及香港快运于7月、8月维持航班班次,国泰航空往来迪拜及利雅得的客运服务将继续暂停至8月底,而相关运力会调配至需求较大的航线。

以色列

拟向阿联酋航空开放第七航权

本报讯 据相关媒体消息,以色列交通运输部拟向阿联酋航空提出一项前所未有的提议——授权其经营从特拉维夫本古里安机场直飞纽约肯尼迪机场的“第七航权”国际航线。

若获批,阿联酋航空将可安排飞机与机组在特拉维夫永久性驻场,无需在迪拜经停或中转。此外,以色列还同时向阿联酋航空开放了第二个目的地,曼谷素万那普机场。

第七航权是指航空公司在其本国领土之外的两个国家之间运营航线,而无需以本国作为起点或终点。

消息称,以色列航空和Arkia航空很可能会对以色列交通部的这一计划提出反对。

美国精神航空

超三分之二机队已封存

本报讯 精神航空停运后迅速展开飞机封存工作。目前,已有超过三分之二的飞机封存,其中大部分最终停放在亚利桑那州沙漠地区。

据统计,过去30天内,精神航空名下的94架A320和A320neo系列飞机执行过航班任务。停运之后,已有高达67架飞机被封存,占比高达71.3%。剩下的27架飞机也将面临着同样的命运。

已封存的67架飞机中,大部分停放在亚利桑那州,其中31架存放在凤凰古城德伊尔机场,30架存放在皮纳尔机场。这些飞机未来将被出租、出售或拆解后作为备用零部件使用。美国亚利桑那州部分地区以“飞机坟场”闻名,用于飞机的封存。这些地区为沙漠气候,湿度和降水量低,封存的飞机受雨水和潮湿等因素腐蚀的风险较低。

呼和浩特盛乐国际机场举行第二次综合演练

本报讯 5月17日,呼和浩特盛乐国际机场举行第二次综合演练,由内蒙古民航机场集团联合13家驻场单位和航空公司共同开展,共有1558名工作人员参与演练保障。本次演练全天分两个时段开展,秉持排查潜在风险、承压极限客流、开放全部保障资源的原则,全方位检验机场运行承载能力。上午实施全区域综合演练,模拟旅客7969人次、托运行李2665件、货物8.96吨、出租车(具备网约车功能)45辆、客运航班48架次、货包机4架次,重点检验高峰时段运行保障能力、通行效率及全场景运行适配性。下午聚焦飞行区关键保障环节,组织模拟航班(不配旅客)16架次,对西港湾8个高风险廊桥机位开展航空器进出港、廊桥对接、特种车辆作业等专项验证,强化重点环节安全管控。

演练覆盖航空器、旅客、行李、货运、信息数据、交通物资6大核心流程,设置48项重点科目,完整覆盖国内、国际、中转、过站及特殊旅客保障等真实运行场景。

观点

在支线航空市场

实现社会价值与商业价值的共赢

张建新

松赞模式为陷入红海竞争的中小航司提供了一条极具借鉴价值的创新路径。其本质启示在于,航司应超越运输工具的单一属性,通过深度融入目的地价值网络,重新定义自身角色。具体而言,即通过提供整合解决方案、

交付全程确定性、注入独特文化内涵、构建情感化社群,将一次简单的飞行位移,升华为一段值得期待的完整旅程开端。

最终,中小航司的竞争边界将被重塑:它们不再是与另一家航司比拼票价,而是在与用户“是否选择进行这段深度旅行”的决策竞争。通过将“航线+文化+服务确定性+情感

连接”转化为超越价格的独特体验,在支线市场实现社会价值与商业价值的共赢。这要求航司不仅学习松赞“做什么”,更要领悟其“不做什么”——即不做低效的资源投放、不做碎片化的服务交付、不做无差异的标准化供给,从而在细分领域建立不可替代的竞争优势。



国产客机飞友圈

记录第一次搭乘 C919“沪陕快线”往返的体验

东航现在约半数的“沪陕快线”由C919执飞,这次终于解锁了心心念念的“闪耀中国红”彩绘机以及C919特色餐食。

上海—西安 MU2225 B919G 这班算是个早班机,经典早班机配远机位。也是第三次遇到B919G了,相当有缘了。茶点包括一个烤面包、一根香蕉、一袋虾条豆果和一盒919专供大白兔,当个加餐还是不错的。落地西安,天气一般,雾蒙蒙的。

西安—上海 MU2161 B657T 西安机场T5航站楼有个博物馆,放的都是修航站楼的时候挖出来的历史物件。能逛十几分钟的样子,如果到得早还挺值得去看看的。回程碰到了“闪耀中国红”彩绘机,体验了一波机舱内充满了电影台词的感受。西安出港的C919热正餐是“陝”主题。面的卖相其实还挺不错的。

Nikole\_ZHC 文/图 栏目编辑 张竞雷

