

看世界

□ 王一伊

精神航空“没了精神”

2026年5月2日对大多数人来说只是个普通的周六，但对于众多习惯在购票平台上搜索“底价机票”的旅客来说，却有些伤感。

当天，美国廉价航空公司“精神航空”（Spirit Airlines，也可译作“斯皮里特航空”）母公司正式宣布停止运营，所有航班均已取消、客户服务也已停止。随着该公司最后一班标志性的亮黄色飞机降落在美国第八大城市达拉斯，这家曾经承载着无数打工仔“说走就走”冲动的航空公司关门了。

精神航空是近25年来首家彻底停业的美国大型航司，也是本轮油价暴涨后首家破产的美国航企。它的历史可以追溯到1964年，最初是一家长途货运公司，总部设在美国密歇根州，直到20世纪80年代才转型航空业。

自20世纪90年代以来，精神航空逐步确立了自己在航空版图中的定位——“廉航中的廉航”：出售廉价机票、只提供基础服务、所有额外项目均收取费用。它的目标有且只有一个——从A地平安抵达B地，至于服务品质则毫不在意。这种“超低票价+全链条附加费”的核心盈利模式，不仅让精神航空获得了巨额利润，也让它成为“超低成本航司”这一细分赛道的开创者。巅峰时期，其机队规模超过200架，占据美国航空市场5%

的份额，市值一度接近55亿美元。在精神航空还特别“精神”的那几年，网上对于它的调侃着实不少。

有个段子来自社交平台，叫作“背上背包然后缓缓沉入地下”。这是因为，旅客乘坐精神航空出行，可以免费随身携带一件背包大小的行李，托运行李则需要另行收费。于是，节俭的旅客开始往随身背包中疯狂塞东西，以至于在背上这个超沉背包的瞬间，脚下的地板仿佛都要承受不住，于是就有了“（人）缓缓沉入地下”的梗。

精神航空原首席执行官本·巴尔丹扎的各种“抠门”习惯也被人扒出来发到了网上。比如，他只吃基础款的汉堡，从不肯为了添加腌菜等配料支付额外费用；作为全球知名企业高管，他每次出行从不坐商务舱，而是和普通旅客们一样缩在狭小的座位上。

不过，正如精神航空在停业声明中所写的，“我们为过去34年来超低成本模式对行业产生的影响感到自豪”，这种极致的低成本模式不仅改变了普通人的出行方式，而且改变了美国航空业乃至全球航空业的定价规则。

精神航空最重要的贡献是提供了让更多人负担得起的飞行服务。有乘客得知公司倒闭时，在镜头前哭了个稀里哗啦：“我们不是那种

有钱买普通机票却非要图便宜的人。我们坐精神航空是因为真的没钱。”

美国交通部监察长办公室2024年的一份研究则发现，当廉价航司开始执飞新航线时，大型航司通常会下调相应航线的最低票价。2012年，同为廉价航司的达美航空率先推出价格更低但限制较多的“基本经济舱”，随后美联航和美国航空相继跟进。

航空分析公司Cirium分析师表示，精神航空倒闭的象征意义远大于数字本身。正是精神航空掀起的这场“廉价航空风潮”，用低价“刺刀”硬生生地撕开了传统巨头铁板一块的定价逻辑，撑起了整个行业的竞争性票价规则。其停业或将开启机票价格全面上升的新周期。

倒闭事件发生后，已经有多家航空公司承诺暂时设定票价上限，但这显然并非长久之计。航空数据提供商Visual Approach Analytics创始人考特尼·米勒直言：“票价会上涨，这是不可避免的。”

在许多航空业内人士看来，精神航空会率先关门，并不令人意外，因为极致低成本运营模式本身就存在先天性缺陷。廉价航司的盈利模式通常是“高上座率+附加费收入”。该模式的好处是推广难度很低，但坏处是容错率更低，一旦经济进入下行周期，或者出现严重

的地缘政治、公共卫生危机，导致消费者出行需求大幅下滑，航司的收入根基就会崩塌。

急剧上涨的燃油价格是压垮骆驼的最后一根稻草。根据摩根大通测算，本轮油价上涨导致精神航空全年预增约3.6亿美元燃油成本，这一数据远超公司2025年末的全部现金储备，原本重组后预计实现的0.5%运营利润率直接跌至-20%。公司现任首席执行官戴夫·戴维斯在停运公告中坦言：“（当前的油价水平）让公司彻底失去了继续运营的可能。”

精神航空曾在厄运来临前的最后一刻遇到过一线生机。

4月中旬，精神航空代理律师在破产听证会上披露，正与美国政府就一项联邦救助方案进行“非常深入的讨论”。方案核心内容是：联邦政府提供约5亿美元的资金支持；作为交换，政府将取得公司90%的股权。然而，谈判最终破裂。据多位知情人士透露，精神航空公司债券持有者反对这笔交易。以美国金融机构为主的债权人认为，清算资产比重重组更为有利。

精神航空的停运，很可能只是倒下的第一张多米诺骨牌。随着国际油价震荡走高，美国多家廉价航空运营商均在寻求纾困资金。而在等待命运抉择的，也不仅仅是那些买不起普通机票的旅客，以及那些已经失业和即将失业的从业者，还有人与世界建立低成本连接的“可触达水平”。

分析人士指出，过去几十年，经济全球化之所以高速发展，关键在于连接成本的持续下降。廉价航班促进旅游繁荣，低成本流动让跨境就业和文化交流变得触手可及。而且，当廉价航空的价格优势外溢至整个行业，商务旅行的成本也会随之下降，经济往来变得更为紧密。而一个能够满足差异化需求、覆盖更多收入群体的航空业，正是维系这样一个“大世界”的基础设施。但现在，它正变得昂贵且脆弱。

对于高收入人群而言，哪怕成本再高一些，依旧可以承担，但普通人将不可避免地减少流动。与此对应的是，谁能继续流动，谁就能继续建立连接；谁承担不起成本，谁就被迫缩小业务半径——这就是已经“砸在脸上”的严峻现实。

这就是为什么麦吉尔大学航空管理专家约翰·格拉德克将这次危机定性为“航空业有史以来最严重的危机”：若只是外部原因造成的需求侧冲击，只要熬过那个艰难时期就好了；但若冲击来自供给侧，想要恢复元气，必然需要花费更多力气。



国际

来稿邮箱 gjb@jirbs.cn

山海之间的体育

实际需求。李军生说，第二期技术援助期间，项目团队为体育场增设了残疾人坡道，翻新了塑胶跑道，重新粉刷钢结构，并增建了餐厅、厨房和洗衣房。如今，这条普通田径运动场不仅可以承载日常训练，还可作为集训期间的吃饭问题发愁。

他说，正在实施的第三期技术援助，则进一步延伸到监控、消防等系统。原有监控设备为10年前的模拟系统，备件已难寻找，消防报警系统也因老化亟待整改。围墙维护、辅助区草坪更换和照明设施维修等工程也在同步推进。

“我们提供的不只是维修，还有零配件供应和人员培训。”李军生说，第三期团队共11人，涵盖电气、土建、音响、计时计分和装饰装修等多个工种，“目的是让当地逐步掌握大型体育场的运维方法”。

佛得角国家体育场管理方负责人奥兰多·马什卡雷尼亚什说：“在我看来，佛得角体育发展分为两个阶段，一个是国家体育场启用之前，一个是启用之后。这是佛得角独立后第一个大型综合性国家体育设施，到现在也还是佛得角最大的体育基础设施。”他直言，如今这座体育场已深深嵌入佛得角体育的日常，几乎难以想象没有它是怎样。

马什卡雷尼亚什与中国的联系，比他管理这座体育场更早。他告诉记者，上世纪70年代末80年代初，他的父亲曾到访上海，回来后常向家人讲述在中国的见闻。他至今记得父亲那句感慨：“佛得角很小，中国很大。”

当年父亲口中的中国，对马什卡雷尼亚什来说还是遥远而抽象的。几十年后，这种跨越山海的联系，已落在了他每天管理的这座体育场里。赴华参加体育场管理培训的经历，让他对中方合作有了更直观的认识：中方带来的不只是场馆建设本身，还有后续运营和管理经验。

记者离开时，11路公交车正停靠在国家体育场站。几个孩子跑上车，车门关上，车缓缓驶离。体育场在云海间，也在一段跨越山海的记忆之间。（据新华社电）

陈晨
张健

悦读

□ 孙昌岳

从“跑马圈地”到“小而精”

当前，全球经济步入低增长周期，市场竞争从增量博弈转向存量厮杀，一个普遍存在的经营悖论——销量节节攀升，利润却被稀释；市场份额越大，现金流反而越紧，正成为横亘在无数企业面前的现实难题。

正是在这样的背景下，德国管理学家、“隐形冠军之父”赫尔曼·西蒙携手西蒙顾问和管理咨询公司两位高管共同撰写了《小而精：利润优先的经营法则》一书。

作者梳理了自己和团队30多年来深耕中小企业研究的成果，提出了一个看似简单却直击商业本质的主张：利润不是经营的结果，而是企业一切决策的起点；经营的核心要义是利润优先，而非市场份额优先。

这一观点的特别之处在于，它试图颠覆已然盛行数十年的“规模至上”商业逻辑。书中直言，仅仅通过“从追求规模扩张转向追求收益质量”这种思维方式的转变，企业就有望释放出相当于年营收1%至3%的新增利润。这对于利润空间正在不断压缩的中小企业而言，无疑是极具吸引力的增量。

书中对“市场份额文化”的批判极其尖锐。西蒙回顾了以自己作为德国多家高端制造企业顾问的从业经

历，指出了一个普遍现象：许多企业对市场占有有一种“奇怪的执念”。在董事会上，如果首席执行官坦陈公司市场份额略有下降，哪怕只是零点几个百分点，都有“卷铺盖回家”的危险；但如果下滑的是公司利润，董事会成员们的情绪则稳定得多。

为守住市场份额被迫降价，为覆盖降价成本压缩研发与服务投入，最终陷入价格战的泥沼——这种情况，不仅在德国企业中非常常见，也戳中了不少中国企业的痛点。在制造业与消费品领域，许多企业习惯于以价换量，却在无休止的内卷中耗尽了盈利潜力与创新动能，最终陷入有营收无利润、有规模无质量的发展困境。

作者在书中给出的破局之道，是“反其道而行之”。作者认为，企业要有选择地“战斗”，若有利于保护利润，甚至可以主动让出部分非核心市场份额。与其在份额的执念中内耗，不如在利润的田野上深耕。

值得一提的是，《小而精：利润优先的经营法则》并非一本空谈理念的鸡汤文学，而是基于全球500多家企业的实践，提炼出一套可落地、可复制的利润增长路径。从重

新招募客户画像到识别客户真实支付意愿，从把握提价时机到优化产品结构，书中的每一个建议都与经营管理的“细枝末节”息息相关。作者相信，颠覆性的技术创新、激进的规模扩张不是企业盈利的必要选项，调整决策出发点同样能够帮助企业实现盈利能力与现金流结构的双重改善。

这种向内求索的逻辑，与中国正在大力培育的专精特新“小巨人”企业发展逻辑不谋而合。西蒙在接受媒体采访时多次提到，中国的专精特新企业与德国隐形冠军企业有着相同的精神内核，都是以专注铸专长，以精深立市场，在细分赛道里筑牢技术护城河，以高质量的产品与服务获取可持续的利润。

《小而精：利润优先的经营法则》一书的价值，不仅在于为企业提供了一套行之有效的盈利方法论，更在于引导企业重新审视商业的本质。在全球产业链重构、市场竞争日趋激烈的今天，企业经营早已告别了“跑马圈地”的野蛮生长时代。高质量发展的核心要义，从来不是规模的无限扩张，而是盈利质量的持续提升。



本版编辑 韩叙 美编 夏祎