

中國民航「降本增效」：過剩、裁員、停飛，民航人的生存困境

「說出去有面子，實際上也就是個藍領。」馬成光如此描述如今的飛行員。



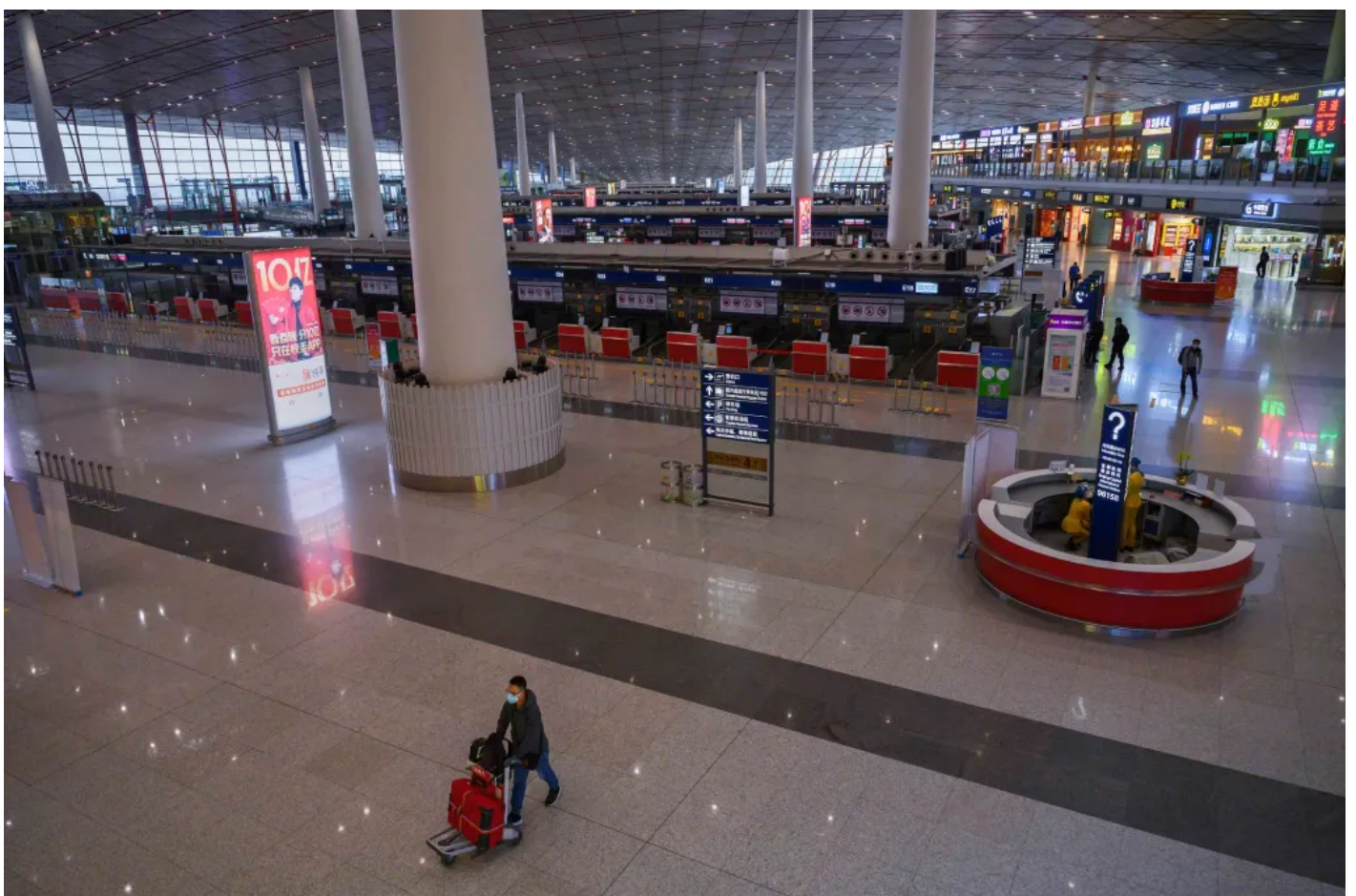
2022 12 9

STR/Afp via Getty Images

2025年7月1日，中國南方航空吉林基地發生一起刑事案件。有着十年飛行經驗的機長李煜衆刺傷兩名同事後從15樓跳下。被刺兩人送醫後脫離危險，李煜衆不治身亡。

事發後第二天，李煜衆妻子在社交媒體上發文稱，是航司領導故意「挑刺」將無任何問題的李煜衆強行降級。南航與當地警方至今未對外公布案件細節與原因，也未回應公眾質疑。真相缺席，航空圈自媒體及業內人士傳，這起案件與各家航司正在「火熱」進行的降本增效不無關係。

疫情後大陸航司連年虧損，民航擴張期增加的飛行（學）員開始「過剩」。各航司為求生「降本增效」，飛行員的晉升通道不再像往年那樣暢通，內部考核與「作風問題」檢查也更加冗繁嚴苛，曾經高門檻、高收入的光鮮行業在「寒冬」中褪色。



遲到的復甦

2014年高三的時候，航空公司招收飛行學員的宣講組來到馬成光的學校。馬成光就讀於中部某市一所重點中學，高考正常發揮的話可以考入一所普通一本高校。看到招飛宣講後，馬成光覺得這是為自己打開了另一扇門。招飛的基本身體條件他都符合，再加上英語成績還不錯，他馬上就動心了。

「當時心裏想着，飛行員這個職業感覺特別『高大上』，並且還寫着培訓期間有補貼，正式入職後年薪20-40萬，就特別心動。」馬成光的父母是普通工薪階層，兩人年薪不到10萬，看到這麼好的條件，以及「飛行員」聽着非常有面子的名頭，也都支持他的決定。

成為大陸飛行員有兩種最主要的培養模式，一是航空公司出資委託航校培養，這些學員被稱為養成生（高中招飛）或大畢改學員（大學招飛）；另一種是航校自主出資培養，然後將學員「賣」給航司。兩種培養方式均需要4至6年時間。

馬成光屬於「養成生」。通過初篩選拔流程後，馬成光開始了漫長的飛行學員生涯。先在航校完成理論知識、民航英語等課程培訓，接着被航司送往美國培訓。結束在美國的兩年培訓拿到了商用飛行證，馬成光回國開始了「換證」考試（注：考取國內民用航空器駕駛員執照），五年後的2019年正式上機，成為某大航司的副機長。

「說出去有面子，實際上也就是個藍領。」馬成光如此描述飛行員這個職業。

正式上機飛行後，機組排班通常是飛三天休息一天，一個機組一天飛四個航段。如果遇到旺季或特殊情況，經常一天要飛五個航段。原本第四天的休息日也可能變為「備份」班，需要隨時待命。雖然備份班可以申請不到崗，但馬成光說，「這樣做是在跟自己的前途作對。」

中國民用航空局（下稱「民航局」）發布的《中國民用航空規章》規定，兩人制機組單次值勤不得超過14小時，飛行時間不超過8小時。三人制機組在配備睡眠設施情況下，單次值勤期可延長至16小時，飛行時間不超過10小時。但2020年之前，民航仍處於發展期，大部分民航人還是會「不由自主地捲起來」。

轉折始於2020年，Covid-19疫情爆發後國際國內航空受防控政策影響遭遇重創，大陸民航業至今仍在承受疫情導致的虧損。

對馬成光和他的同事們來說，最大的變化是無盡的「備份」班。馬成光說，他們的底薪和普通工薪階層並無太大區別，收入最主要來源要看累計的飛行時長。「那段時間別說年薪20萬了，可能連我爸媽（的收入）都不如。」

當時馬成光尚未升機長，收入如果想達到招飛宣傳時承諾的最高40萬，必須在職位上提升。然而，升為機長最重要的條件是「累計飛行時長」，疫情的到來大大拖慢了馬成光飛行時長累計的速度。原本以為五年內能做到的事情，在疫情後變得遙遙無期。

在航空業內，從副機長升為機長通常而言需要5到8年時間，5年是較為理想的情況，「五年能當上機長也算好啦，現在有可能一輩子都只能當副機長咯。」馬成光對自己在航司的前途並不樂觀。



2024 8 29

Yin Liqin/VCG via Getty Images

疫情後，由於航司收益沒見好轉，開始削減航線，一些已經達到累計飛行時長標準的副機長，轉正申請一直被拖延。副機長停止了「流轉」，仍在培訓的準飛行員們也只能繼續等待空缺的職位。

根據「小牛行研」對民航局數據的整理，2010年代，民航客機增速多保持在10%以上，並呈逐年遞增趨勢。2020年至2023年三年間，這一數字「腰斬」，無一年份超過5%，並且每年仍在減少。查閱各航司年報可看出，為數不多的新增客機多數來自疫情前的訂單。

由於航班量驟減，民航學院的準飛行員們也和普通高校畢業生一樣「畢業即失業」。據馬成光了解，不少「學弟」在疫情期間被迫延長了培訓時間，預期中的收入翻倍遲遲沒能實現，繼續靠在一二線城市算中低水平的培訓補貼生活。

疫情封控結束已經第三年，各大航司的情況並未好轉。雖然客流量有所回暖，但2025年上半年，三大航仍然處於嚴重虧損狀態。據南方都市報報道，南航、國航、東航2025年上半年預計共錄得淨虧損42.38億元~55.56億元，不過，三大航虧損幅度均有收窄。各大航司公告稱，虧損主要因旅客結構變化、高鐵衝擊、國際環境等因素。

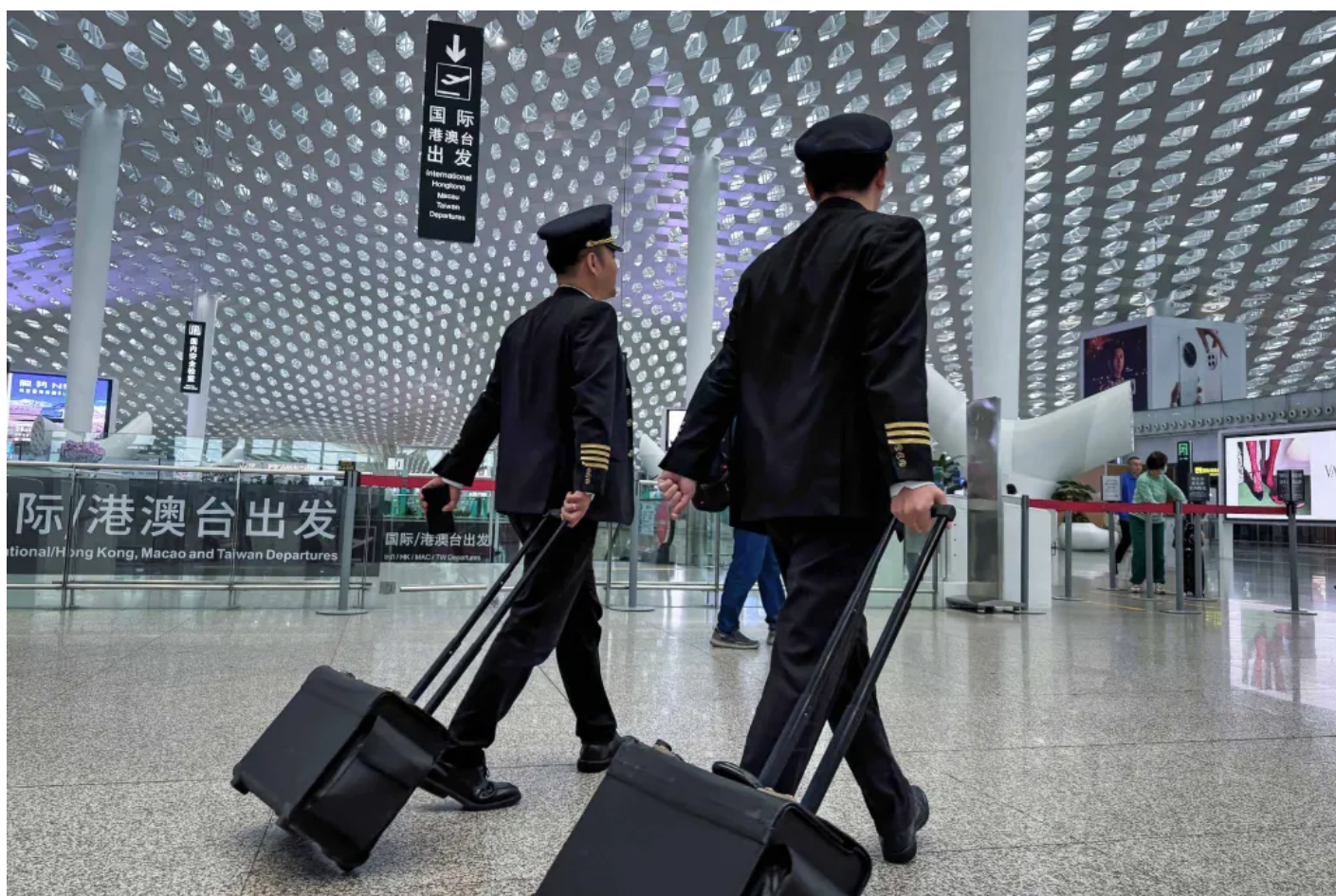
由於「養成生」與「大畢改」飛行員均為公費培養，由航空公司承擔培訓期間所有費用，通常為50萬至100萬元。這意味着，飛行員與準飛行員在規定的服役年限內不能隨意跳槽，否則須賠償航司幾十萬甚至上百萬元。所以，即使民航業前景暗淡，這些等待升遷與就業的飛行員也不能轉行去順豐航空這類正處於擴張期的新興貨運航司。

馬成光說，封控剛剛結束時，民航和其他各行各業一樣都以為會快速復甦，吸納了一批新飛行員入崗，但大家很快發現現實並沒有想象中樂觀。

持續的虧損逼迫各家航司「降本增效」，甚至轉售飛機以將損失降到最低。在航空業內最為著名的是南航轉賣全部空客A380。A380客機是全球最大的寬體客機，主要執飛載客量高的中長途國際航線。《每日經濟新聞》報道，南航先後共引入5台A380後，因為上座率不夠，2022年底南航將5台A380全部退役。

期待中的復甦並未如期而至，航班、航線都在減少，各航司對飛行員的需求自然隨之驟減。

馬成光透露，一些2024、2025年本可以入崗的準飛行員現在只能繼續等待。「他們拿培訓工資的新人想趕緊進來，而我們這些已經在執行的飛行員才知道，進來之後才是最可怕的。」馬成光感慨。



2025 4 13

Cheng Xin/Getty Images

擴大的「作風問題」

「降本增效」對飛行員和空乘來說，最直觀的感受是航司對各種細小問題抓得越來越嚴。

如果事關飛行安全，馬成光覺得無可厚非，但是襯衣釦子沒扣好、未及時彙報休息時動向、備份要求到崗多長時間內未回覆，最近幾年都成了記錄差錯的扣分點，被一律稱為「作風問題」。

甚至連飛行員談戀愛這類私人問題也要向上彙報，彙報內容從對方家庭背景到個人情況事無鉅細，不能有任何遺漏。這些「差錯」累計多了，代價就是降級，最嚴重可能降回見習。降級不僅僅是工資變低，馬成光說，更麻煩的是如果想再重回原崗位，需要重新累計訓練和飛行時間。

「這跟李煜衆面對的情況是一樣的。」馬成光透露，李煜衆認為自己被挑了一些很「無聊」的刺，從機長直接被降級到見習（注：李被以「業務能力問題」降級為Z類機長，相當於見習飛行員），不僅收入減半，還要重新累計訓練和飛行時長。「這些時間也不是自己想累計就能累計，要上級領導給你排，所以等於全部被領導拿捏住了，自己沒有一點餘地，想回來還得求他們趕緊給你排。」

當問及馬成光能否證實這一說法時，他說，「圈內都這麼傳，航司也不出來表態，你看2022年東航事故都傳成什麼樣子了，航司和官方出來表態了嗎？」

生活在南方某一線城市的空乘劉慧麗，和馬成光一樣對航司嚴抓「作風問題」頗有怨言。她向記者講述了三個月前在空乘圈廣泛流傳的一件事。

每次航段飛行任務結束後，航司會派人對空乘進行例行檢查，主要檢查空乘是否有夾帶「公司財產」。在劉慧麗看來，這種檢查以往都不過是形式化的「走過場」。然而，今年5月，一家大航司的兩名空乘人員因被查出「私自夾帶」一瓶礦泉水和一包紙巾遭到開除，而且沒有任何賠償。



2024 10 30

Yin Liqin/VCG via Getty Images

劉慧麗2023年通過航司官網的招聘進入空乘隊伍。相比於飛行員，空乘的招聘流程相對簡單。疫情結束後的2023年，經歷過一輪人員流失、預計客流會迅速回暖的航司重啟空乘招聘，以補齊人員不足的情況。

當時，畢業於高校空乘專業的劉慧麗已經在家待業大半年，這次機會下她迅速入職了某家國有航司的空乘。但2023年客流恢復不如預期，航司不得不再次取消部分航班，以避免「飛越多虧越多」。

對於剛入職不久的空乘而言，班次不密集意味着排班不多，而排班多少直接影響工資。劉慧麗和同期入職的同事們私下聊起來時認為，可能是他們剛入職「關係不夠」，總班次不多時排班不會特別「關照」他們，老員工才能拿到更多班次。

但在收入之外，劉慧麗更難以接受的是越來越嚴苛的公司管理，「一些很無聊的嚴格」。劉慧麗介紹，現在每名客艙經理都有工作指標，盯着每一名乘務員的工作細節，遇到比較嚴格的客艙經理，空乘的大小「差錯」都會被記錄上報，輕則扣分扣績效，重則停飛、重新培訓甚至勸退。

這些「差錯」時常是一些流程上的瑕疵，如某些動作、用語上的不規範，劉慧麗認為這些事情無傷大雅，也肯定不會對飛行安全造成任何影響。一名服役時間更長的「師姐」告訴劉慧麗，這些事情是從2023年開始變得越來越嚴格的。

航司嚴管空乘「作風」，卻對乘客的「作風問題」視而不見。劉慧麗說，有時女空乘遇到高端會員旅客的言語不敬甚至騷擾，上級只會表示「他又沒真的做什麼，他說你就讓他說唄」。針對高卡（高端會員卡）投訴，即便空乘佔理，公司也只會息事寧人。

「今年以來一半以上針對空乘的投訴都來自高卡旅客。」劉慧麗透露，去年開始自家航司為了留住「核心用戶」，降低了高端會員卡權益發放標準，越來越多乘客成為高等級會員。航司對高等級會員服務有着極為嚴苛的要求，從問候、飲料、書刊、毛毯等都要符合高卡會員喜好，稍有不慎就可能被投訴。

「有時候想想還不如送外賣，送外賣不用整天飛來飛去還要小心翼翼伺候這麼多人。」但在如今悲觀的就業環境下，劉慧麗也遲遲下不了辭職的決心。



2020 9 25

Carlos Garcia Rawlins/Reuters/

「變相裁員」

大陸航空業的艱難復甦，還同時遭遇了「恐飛症」和高鐵的侵擾。

東方航空MU5735空難已過去三年，空難調查組至今仍未對外公布事故原因。由於遇難航班機型為波音飛機，再加上近三年波音頻傳飛行事故，航司的日常工作也不得不應對越來越多乘客對飛行安全的擔憂。

在一家大型航司做客服的李妍青對「波音問題」煩透了。她說，每年總有一兩則新聞說波音這裏那裏有問題，新聞出來後就會接到旅客電話，「稱自己的航班是波音，現在不坐了，要求全額退款。」

李妍青並非不能理解旅客的擔心，但她對「全額退款」的要求感到為難。「正常航班都無法全額退票，退票乘客自己承擔退票手續費，怎麼可能全額退款呢。」談到最近幾年的客服工作，李妍青略顯生氣，她覺得旅客來勢洶洶而且有點胡攪蠻纏。

有來退票的旅客說，「抖音說波音已經全球禁飛了，憑什麼你們還要我承擔這個風險，你們航司憑什麼飛波音？」李妍青很無奈，對於這種無稽之談，她也只能壓抑不滿、機械般地運用客服話術拒絕，即使如此，航司的形象會不可避免地受到很大影響。

中國民航空的另一重獨特挑戰是高铁。出於時間、價格、便利與安全的考慮，越來越多中短途乘客從飛機流向高铁。

據澎湃新聞，高铁網絡不斷完善後，民航和高铁重合線路不斷增加。儘管民航和高铁旅客量2024年都實現了高增長，但2024年多個黃金週與2019年相比，鐵路旅客發送量增速都高於民航國內旅客運輸量的增速。

高铁對民航的衝擊中，最為典型的是京滬線。航班管家數據顯示，2024年京滬航線發送旅客861.3萬人次，同比增長24.84%。但從總客流量來看，仍與京滬高铁5201.6萬人次相距甚遠。

對於高铁，馬成光忿忿地說：「高铁這些年也是媒體在瘋狂炒作，但是長距離出行無論在票價還是在時間上，都是民航更有優勢，結果一邊炒作高铁一邊炒作飛機不安全，你們媒體就是有意針對民航。都是中國的驕傲，怎麼這麼區別對待。」



2025 1 17

Kevin Frayer/Getty Images

惡性循環下，各家航司斷臂求生，更為急切的「降本增效」。今年3月，南航宣布將部分航班的座椅更換為更「節能環保」的輕薄座椅。這款新座椅被網友調侃為「刀片椅」，稱南航簡直是向「廉航」方向一路狂奔。

李妍青最貼身的感受是，所在航司正在極力壓縮人力成本。李妍青說，自2024年以來，公司為了節約人力成本，大部分合同到期客服都被提前通知不再續約，這在她看來這是一種變相裁員。2024年到今年上半年已經有近百人離開崗位。「客服就這麼些，補人也很少補，人工接入當然更難了啊。」

李妍青的合同明年到期，她有些猶豫現在是否該去尋找下家。「雖然我們當航司客服會一直罵OTA平台（注：提供酒店、機票、旅遊產品等預訂服務的互聯網平台，如攜程、飛豬、去哪兒等），但我們最後的出路大概也都是會去OTA平台。」

能從一線客服崗位熬出頭，熬到「升職加薪」實屬不易。在沿海一家航司工作的林淑瑜就是「熬出來」的客服之一。

2016年民航尚算得上「黃金時期」，林淑瑜入職擔任一線客服，直到2023年才從一線轉為後台工作人員，擔任客訴處理專員，名義上是「客戶經理」。林淑瑜說，客服比飛行員這種崗位更難有晉升空間。飛行員屬於技術崗位，以前民航鼎盛時期，達到飛行年限、專業技能優秀，可能也要有一點「關係」，「天時地利人和」都有的情況下，最後轉教員崗、領導崗是很容易的。

林淑瑜在公司近十年，周圍同事換了又換，少說也跟五百多個同事共事過了。一線客服的上級崗位就像「蘿蔔坑」，想從一線熬到後台，是概率很低的事情。

根據自己多年經驗，林淑瑜認為某種意義上公司確實更「喜歡」新客服。老員工工作熟練，處理速度越快接待量就越多，客服工資完全跟接待量掛鉤，處理越多工資就越高。老員工工作熟練犯錯也會更少，差錯量是扣工資的一大指標。

新人處理速度慢接待量少，外加錯得多，工資就不會太高。「對於公司來講，錯就錯了，安排客訴處理人員跟旅客回電道歉解釋一下就行，沒什麼大不了的。能多扣點錢是實實在在的，這不就降本成功了嘛。」



2023 6 26

VCG via Getty Images

林淑瑜也表示，這些年明顯可以看出公司正在全方位節流。至於這種節流是不是犧牲了服務質量，她認為這是必然的。至於不少中短途旅客從飛機轉而優先選擇高鐵，林淑瑜覺得這是好事。「這樣旅客少了，我們也沒這麼累了，都坐高鐵去吧。」她說，即便旅客再少，有生之年也不會看到中國航司倒閉。

記者梳理疫情以來至2024年各航司財報發現，除全員虧損的2020年和2022年，其餘年份均能保持盈利的只有廉航春秋航空。然而，與國有大航司相比，中小航司在寒冬中早已顯現倒閉跡象。

據《界面新聞》報道，今年五一假期前夕，西安本土航空公司幸福航空宣布停航，成為疫情以來第一家停飛的航司。根據幸福航空內部人士消息，幸福航空還拖欠包括飛行員、空乘、地勤等各部門員工工資，最長欠薪達一年之久。不少員工為了自救，在航司停航之前就開始兼職跑外賣、做直播帶貨等。

馬成光說，「放眼全球，除了中國，沒有一家航司能連年虧幾十億還能繼續，但在這裏就是可以。」他對升機長不再抱有太高期望，覺得這輩子可能就這麼混下去了，也沒什麼不好的。但也隱隱擔心，再繼續降本增效，自己還能混到退休嗎？

(文中受訪者均為化名)