

航司付费餐食的生意经与两难局



随着更多航司布局、加码付费餐饮服务,航空餐食正在从“成本项”转化为“收入项”。4月28日,在北京商报道道《从19元轻食到234元鳕鱼煲仔饭,付费飞机餐进入“精准分层”时代》后,飞机餐定价的合理性、如何避免餐食浪费等话题引起热议。业内人士指出,高端付费餐食的毛利率可达30%—50%,还能为航司带来数据反哺、会员运营等增值空间。在增收的同时,航司也面临“直接取消免费餐食引发投诉”的风险,在投诉与服务创新之间,部分航司选择了“付费与免费双餐并行”机制,如果是在三四个小时的国内航班上,则存在浪费食物的风险。随着民航旅客的需求进一步个性化、多样化,如何在商业创新与旅客体验之间找到更优解,成为航司下一步面临的现实课题。

成本项变收入项

北京商前一日报道,国航、东航等多家航司均上线了全新付费餐食品类。其中,国航在北京至北美等洲际航线推出高端付费餐,部分航线的餐品定价在32—234元;东航则在西安出港的区域航线试水平价轻食,部分餐品定价在19—45元。

不只有国航和东航在加码付费餐食。近年来,南航、海航、厦航等已经形成较为成熟的付费餐食服务,并根据季节、出发地等元素持续推陈出新。以厦航为例,3月18日,厦航在春行食光专区推出了98元/2450积分的春日畅享套餐、188元/4700积分的童趣乐享套餐和1108元/2700积分的星厨优享套餐。

一边是航司持续推新付费餐食,另一边,社交媒体平台上也持续有“航空餐食缩水”的

吐槽声音。在这个看似矛盾的现象背后,国内全服务航司发出了辅助收入模式转型的强烈信号。

从财报信息来看,以三大航为例,其2023—2025年的航空餐食成本逐年递增,依据全年载客人次计算的人均航空餐食成本(报告期内航空餐食费用成本/报告期内载客人次)也在增加。

北京商报记者按前述方法计算得出,2025年国航、东航和南航的人均航空餐食成本分别为27.98元、30.87元和29.44元;这一数值在2024年分别为26.88元、29.98元和26.7元,在2023年分别为24.02元、25.8元和18.05元。

资深交通物流旅游行业管理咨询顾问于占福指出,传统模式下,航油、起降费等成本受政策和市场制约,调整空间有限。面对高铁分流加剧、地缘政治影响国际线等多重压力,航司必须寻找非票收入作为增长的新引擎。

而餐食完全是成本项,是少数可由航司自主调节并优化的领域。

“付费餐食的设计实质是将部分餐食服务从成本项转化为收入项:付费餐毛利率(扣除配餐成本与分成后)航司侧实得约20%—30%,远高于客运业务整体的毛利水平。以一家年航班量约80万班次的大型全服务航司为基准测算,若付费餐渗透率达到5%—10%、平均客单价60元,对应年潜在GMV约38亿—77亿元,扣除成本后对航司净利润的潜在贡献约在7亿—23亿元区间。这一辅助收入对仍处亏损的航司扭亏的边际贡献意义重大。”于占福说道。

不仅是增收,于占福进一步分析,付费订餐带来的消费偏好、地域口味、时间节点等数据还可反哺航司研发、机上零售、会员营销,形成闭环。同时,还能与常旅客体系深度融合,与里程兑换、会员权益、升舱券等打包,形成更立体的会员价值。

投诉与创新之间

不过,购买了国航深航航班公务舱机票的资深飞友陈思注意到,在实际预约付费餐食时,原本机票中包含的免费餐食需要旅客手动取消。“如果我没注意到这个细节,在短短三小时的飞行中,乘务员会给我上两份餐食。再加上我乘坐的是公务舱,如果时间富裕,可能还会提前在休息室吃点东西。这样的话会比较浪费食物。”

与陈思不同,北京旅客王楠认为双份餐食机制更合理。她表示,自己喜欢尝试各种新推出的付费飞机餐,但其原有的免费餐食是包含在机票价格中的,如果自己不需要,应当有“要或不要”的选择,而非直接升级餐食。而且一旦付费餐食“踩雷”,免费餐食也可作为一种备选,能令其填饱肚子。

据了解,部分国内航司已经采取“付费替代免费”的餐食机制,成功预订付费餐食后,原计划提供的常规餐食将升级为付费餐食,原常规餐食不再供应。但另外一些航司采用的是陈思口中的“并行机制”,付费餐食与免费餐同时准备。

为什么即便存在食物浪费的风险,航司还要采取双餐并行的模式?

对此,民航业内人士林智杰表示,双餐并行的机制确实有可能会造成食物浪费,但如果直接取消免费餐食,也可能带来旅客的投诉。于占福也提到,这是航司在“避免投诉”和“商业创新”之间的保守妥协。如果强制要求付费者放弃免费餐,会被部分旅客质疑“变相降级服务”。

陈思与王楠的不同观点也反映出,民航旅客对于个性化服务的需求更甚。在付费餐食之前,以三大航为首的国内航司也均推出了选餐、套餐等更加多样化的选择。

“更推荐的做法是,在推付费餐食的同

时,如果有旅客取消免费餐食,可以获得10—20元的餐食优惠。”林智杰表示。

怎样定价更合理

北京商报记者在社交媒体平台看到,大多数围绕付费飞机餐的讨论都集中在价格与口味两个方面。

在接受北京商报记者采访时,陈思也坦言,预订国航234元的鳕鱼煲仔饭是出于好奇。因为一般情况下,飞机餐的价格基本在40—100元区间。“我想探究一下,一份煲仔饭为什么能超过200元。”

王楠在评估飞机餐性价比时,会参考机场地面餐厅的定价。“飞机上餐食的价格略高一点,我也能接受,但如果高出太多,即便味道很惊艳,我可能也不会购买。”

于占福分析,从消费者行为学看,旅客对机上付费餐的心理价格锚点受三个参照系影响:机场餐厅价格、城市高端快餐或轻食价格以及心理参照。

陈思平均每年要坐80—100次航班,他表示,自己购买飞机餐往往出于用餐刚需,如果遇到口味不错且价格合适的餐食,自己会选择回购。但234元的鳕鱼煲仔饭大概率只会体验一次。“最吸引我的是具有始发地特色的飞机餐,比如从广州出发航班上的粤菜等。”

对于如何平衡定价策略、复购率与品牌调性,于占福建议,航司应当建立清晰的价格梯度,让旅客根据需求分层消费。例如,同一航线同时提供40元、60元、90元三档选择。面向高端旅客推出80—100元的日常款餐食作为销量主力,130—200元的餐食作为品质款,200元以上的作为形象款。同时,利用“地域性+合理价格”形成飞机餐的独特价值。此外,用数据驱动菜单动态优化,基于销售数据快速淘汰低复购产品并迭代高复购产品。

北京商报记者 关子辰 牛清妍



旗舰新品密集亮相 造车新势力集体冲“高”

4月28日,2026(第十九届)北京国际汽车展览会(以下简称“2026北京车展”)正式迎来首个公众日,车展现场热度拉满,造车新势力成为全场焦点。北京商报记者实地探访发现,“蔚小理零”等头部新势力品牌错峰举办新品发布会,通过技术迭代、空间越级,集中发力品牌高端产品线。

业内人士指出,汽车的高端市场将由技术壁垒和生态闭环决定胜负。现阶段汽车行业竞争正由单点突破转向技术体系:单纯堆料已无胜算,车企比拼的是从底层芯片、操作系统、AI大模型到全栈自研的技术体系整合能力,而缺乏资金与技术积累的尾部车企将加速出局。

比“大”

在2026北京车展现场,新势力品牌们发布的新款大型SUV车型,成为消费者驻足围观的重点之一。对比各大品牌最新发布的车型不难发现,家庭需求、空间越级成为行业的普遍卖点。

理想汽车带来全新一代理想L9 Livis,完成全球首秀,新车预售价55.98万元,计划于5月15日正式上市,并开启交付。“2022年我们发布了理想L9,成为中国品牌历史上第一款售价40万元以上且月销过万的车型,也开启了中国品牌全尺寸旗舰SUV的市场。”理想汽车董事长李想表示,“下一代旗舰,我们依然坚持同一个答案,那就是‘家,是旗舰的最高标准’。”

蔚来则携ES9亮相,这是品牌首款行政旗舰SUV,预售价52.8万元起。在尺寸方面,车长超5.3米,轴距接近3.4米,体量感对标传统百万级行政SUV。在空间方面,ES9前、后备箱总容积816升,可实现“6人13箱”的满载出行,每排的头枕空间均超过1米。蔚来创始人、董事长、CEO李斌表示,蔚来ES9的装载空间远超同级车型和主流MPV。

小鹏GX全系车色亮相2026北京车展,预

售价39.98万元起。在空间方面,小鹏方面提出了与蔚来相似的观点——“SUV与MPV空间同权”。新车第三排座椅支持0—180°电动调节并可完全放平,且全车配备两把零重力座椅和一把飞机尊享座椅,62处储物空间、三排电动三折叠座椅等细节,力求照顾到家庭用户的每一个座位。

此前更多聚焦在10万级赛道的零跑,也推出了20万级的全尺寸SUV零跑D19,售价21.98万—26.98万元,提供增程/纯电双动力、六座/七座双布局。车长达5252毫米,轴距3110毫米,D19纯电版配备L型低开口超宽电动前备舱,拥有176升超大储物空间,后备箱常规容积达337升,七座版二、三排座椅放倒后可扩展至2667升,满足全家出行全场景需求。

比技术

从技术维度来看,本届车展新势力旗舰车型全面迈入技术升级新阶段,全栈自研智能驾驶系统、800V及以上高压平台成为标配,智能化核心技术与高端电动化架构双轮驱动,成为品牌冲高、抢占高端市场的核心竞争力。

2026北京车展首日,小鹏集团举办了



当前,我国汽车换购用户占比已超60%
多孩家庭对六座大空间的需求爆发

10万—20万元级市场行业
平均利润率仅2.9%

“AI改变世界”主题发布会。发布会上,小鹏集团发布首份第二代VLA智驾报告,并宣布第二代VLA即将上线园区、地库漫游等能力。小鹏集团董事长、CEO何小鹏也分享了小鹏GX在安全、底盘、智驾等方面的实力:小鹏GX宣称最高3000TOPS有效算力,并直接放下了Robotaxi能力,成为国内首款全栈自研前装量产的原型车,承担着小鹏品牌向上的职责。

ES9则是蔚来目前技术堆料最足的车型,基于NT3.0平台打造,搭载全域900V高压架构,还有全球首个集成线控转向、全主动悬架和后轮转向的天行智能底盘,转弯直径仅10.9米,车长超5.3米却能有小型车的灵活度。

在本届车展上,蔚来ES9与机器人现场“斗舞”收获了一波高话题度。而蔚来ES9能实现极致灵活的操控表现,核心便是依托全

域操作系统Sky·OS天枢、天行智能底盘,以及集成式全主动悬架的协同赋能。

全新理想L9 Livis搭载了专为全尺寸SUV研发的800V主动悬架。理想汽车方面表示,历时四年才攻克该技术,旨在打破全尺寸SUV无法兼顾舒适性与控制性的行业常识。新车还搭载5C增程系统,两顆总算力达2560TOPS的马赫100芯片,以及全球首个“完全体”全栈线控底盘,李想称该车为“具身智能旗舰SUV”。

零跑D19行业首创增程CTC电池底盘一体化技术,搭配800V高压快充。辅助驾驶方面,D19搭载VLA大模型与28个高精感知硬件,可实现车位到车位全场景领航辅助。零跑汽车高级副总裁曹力直言:“我们不能亏钱造车。”之所以敢堆料,是因为电驱、电池,甚至产线都是自研的,前期研发虽苦,但只要量跑起来,成本就能均摊到极低。

比生态

新势力们纷纷瞄准“家”赛道的背后,是市场消费偏好的变化和品牌向上的必然选择。当前,我国汽车换购用户占比已超60%,多孩家庭对六座大空间的需求爆发,叠加以旧换新政策按车价比例补贴,直接利好中高端换购消费。“对车企而言,10万—20万元级市场深陷价格战泥潭,行业平均利润率仅2.9%,向上突破是摆脱内卷的唯一出路。”国际注册创新管理师卢克林认为。

当前,新能源战场早已变天,竞争核心也发生了本质变化。中国企业资本联盟副理事长柏文喜指出,现阶段汽车行业竞争由单点突破转向技术体系:单纯堆料已无胜算,车企比拼的是从底层芯片、操作系统、AI大模型到全栈自研的技术体系整合能力。

与此同时,竞争方向也由硬件组装转向软硬生态。2026年被称为L3智驾与AI大模型上车元年,车不再是孤立的硬件,而是接入万物互联的“智能移动终端”。“华为、宁德时代等核心供应链企业从幕后走到台前,也标志着行业竞争已升级至‘主机厂+顶级供应链’的生态协同战。”柏文喜认为。

柏文喜进一步指出,下一步的竞争将形成“头部通吃,尾部洗牌”的格局。技术门槛与研发投入的陡增,将让缺乏资金与技术积累的尾部车企加速出局。未来市场将呈现“强者恒强”的马太效应,同时伴随合资品牌放下身段,向本土供应链借力的“反向合资”新形态。车企想留在牌桌上,绝不能只做“组装厂”,要在AI智驾、固态电池等深水区建立技术护城河,也要打破车企边界,通过生态出海与跨界共生,构建不可替代的价值闭环。

卢克林则认为,汽车的高端市场将由技术壁垒和生态闭环决定胜负。未来的赢家,一定是实现“技术硬核+场景精准+生态闭环”三位一体的企业。北京商报记者 雷雨葳/文 撰