

三大航上半年“量增利减”

油价“吃掉”利润

今年上半年，三大航的盈利之路并非坦途。

财报数据显示，上半年三大航营业收入及客公里收益水平同比均实现稳步提升。国航营业收入同比增长10.54%，东航营业收入同比增长11.09%，南航同比增长9.72%。

国航每收入客公里收益同比增长2.74%。因运力投入上升而增加收入12.78亿元，因客座率上升而增加收入37.13亿元，因收益水平上升而增加收入21.43亿元。东航客运人公里收益同比增长5.74%。南航每收费客公里收益同比增长6.52%。

中国民航新型智库专家韩涛认为，三大航的营业收入增速显著高于行业民航旅客运输量增速，说明增长已从单纯运量反弹转向航线结构优化、票价管理和国际航线溢价拉动。

分季度来看，一季度民航迎来“开门红”，国内7家上市航司集体盈利，三大航同比强势扭亏，净利润分别为国航17.14亿元、东航16.33亿元、南航14.81亿元。

然而，一季度的盈利好景未能延续至二季度。受国际局势影响，航油价格持续攀升，运营着更大规模机队、更多航线的三大航亏损面随之扩大。仅二季度，国航便亏损40亿元，东航亏损38.12亿元，南航亏损51.77亿元。

航油成本历来是航司营业成本中占比最重的一项。一旦国际油价大幅波动，航司经营业绩便易受到冲击。南航副董事长、总经理韩文胜在2026年半年度业绩说明会上披露，二季度公司经营主要受地缘冲突影响，油价同比激增近九成。

国际航协数据也显示，2026年燃油成本预计从2025年的2520亿美元升至3500亿美元，增幅近40%。国际航协理事长威利·沃尔什表示，航空燃油价格快速激增70%，正在冲击所有航空公司的盈利。

2026年上半年，三大航交出了一份“量增利减”的半年答卷。截至8月31日，国航上半年亏损22.86亿元，东航亏损21.79亿元，南航亏损36.96亿元。事实上，今年一季度，国内7家上市航司集体实现盈利，三大航同比强势扭亏。上半年，三大航的收入同比稳步增长，客公里收益水平同比也明显提升。不过，二季度受国际局势影响，航油价格上升，三大航同比亏损均扩大，其中，东航亏损最少，南航亏损最多。三大航分别通过新开国际航线、提升亚欧中转市场份额、争取高净值旅客等方式进一步提升收益，强化精细化管理。下半年，油价仍是影响三大航业绩的关键因素。面对挑战，三大航将通过增投欧洲及北美航班、持续推进“提直降代”等举措提升经营成效。

受二季度亏损拖累，三大航上半年整体业绩由盈转亏：国航亏损22.86亿元，东航亏损21.79亿元，南航亏损36.96亿元。从亏损幅度看，东航亏损最少，国航次之，南航亏损最多。

控成本、拓市场、抢高端客

面对航油成本压力，三大航上半年在逆境中主动出击，一面精打细算“节流”，一面拓宽渠道“开源”，多项运营数据折射出三大航的努力。

以亏损最少的东航为例，面对高油价挑战，东航成立高油价应对专班，通过差价带油、预加油航班、合理调减低收益航线等举措节约燃油成本；持续压降融资成本，发行8期超短融，融资总额210亿元，并充分利用国家各项筹融资优惠政策，上半年利息支出减少3.36亿元。

在拓展增收路径方面，三大航紧抓国际



市场机遇，拓宽收入来源。

上半年，国航国际市场客运收入同比增长18.07%，东航国际地区主营业务收入同比增长23.29%，南航国际市场客运收入同比增长27.49%。具体举措上，国航积极拓展“一带一路”国际航线，新开、复航国际航线7条，提升亚欧中转市场份额；东航国际航线新开14条、恢复4条、加密5条，重点加密上海浦东至日内瓦、威尼斯、巴塞罗那、法兰克福等洲际干线。

中大咨询副总裁、交运物流与旅游行业负责人于占福分析，国际航线是本轮增量的主引擎，供给收缩一定程度上抬升了国际线收益。中东空域受限、外航停飞绕飞，客观上收缩了亚欧市场的有效供给，中国航司凭借俄罗斯领空的直飞航路优势，在欧洲方向获得份额与价格。

在争夺高净值旅客、提升两舱收益方面，国航推出全新金银卡挑战，优化商旅专区产

品，持续创新数字资产。东航优化舱位结构，提升中高舱位占比。剔除燃油附加费后，上半年东航的座公里收益水平同比提升4.24%，其中两舱旅客人次同比增长6.2%，两舱收入同比增长18.8%。

韩涛提到，三大航经营活动现金流均为正且均超百亿元（国航136.67亿元、东航106.97亿元、南航125.96亿元），说明日常销售与运营回款能力健康，现金流可覆盖机队运营、债务偿付等刚性支出，盈利质量优于账面利润表现。

下半年扭亏仍面临挑战

从财报数据来看，三大航仍面临成本增速显著高于收入增速的压力。航油成本占比近四成且涨幅远大于收入，仅靠旺季客流增长尚不足以覆盖成本缺口。

韩涛基于上半年财报与行业环境判断，

若下半年油价维持高位或继续上涨，三大航整体实现下半年全面扭亏难度较大；若油价显著回落，成本剪刀差收窄，才具备盈利基础，不排除旺季阶段性盈利。

于占福进一步提示，若下半年运力增速回升而需求仍以价换量，客座率提升带来的收益可能被票价下行所抵消，出现“客座率创新高，票价却走低”的局面。此外，货运对冲能力、辅营收入占比、直销比例及枢纽中转效率等指标在上半年已出现分化，下半年将更直接地体现为盈利差距。这也成为本轮周期对三大航最具价值的一次压力测试。

面对下半年的挑战，三大航已明确各自的突围路径。

中国国航董事会秘书肖峰在国航2026年半年度业绩说明会上表示，国航制定“应对高油价工作方案”，从投入端系统性瘦身提质、收入端全方位挖潜增收、协同端统筹发挥集团合力、管理端健全降本增效机制四个维度形成具体策略。

肖峰提到，下半年将增投欧洲区域，加密北美区域航班，根据市场情况，进一步优化东南亚、东亚航线。在持续推进空地互联项目，争取年底前达到近50架飞机可以提供空中上网服务，机型涵盖B777、A330、A350、A320。

东航在财报中披露了下半年经营计划，将加强渠道与收益管理。持续推进“提直降代”，拓展海外销售渠道，推动航司客票互售。提升两舱销售与中转收益。深挖降本增效潜力。深入实施成本管控项目，密切跟踪航油价格波动，深挖航油消耗、机务维修、起降服务、运营周转等环节降本潜力，严控各类费用支出。

韩文胜在南航业绩说明会上表示，在航线网络管理方面，优先保障枢纽连接国际高收益航线，同时根据市场需求灵活调整国内航线运力，对低载客率、低收益航线实施优化，提高资源使用效率。同时，加强空铁、空地联运合作，增强对下沉市场的渗透。

北京商报记者 关子辰 牛清妍/文并摄

网红童装保姆鹅“卷”进北京开首店

做电商起家的品牌们总是想试试线下的水深与否。近日，北京商报记者发现，保姆鹅全国首店在北京来福士商场二层落地，从吉林长春走出的线上童装羽绒服品牌，首次以实体店形态触达消费者。开业期间，儿童羽绒服与少量成人款同步上架，折后价格低于线上，吸引了不少年轻家庭驻足。

做实体并非易事，从“以销定产”的线上预售模式，转向要求现货即买即走的线下零售，保姆鹅正面临库存周转、成本承压与商场定位磨合等多重考验。当前童装羽绒服市场仍有增长空间，且专业垂直品牌尚存缺口，保姆鹅试图通过实体店补齐体验短板、触达新客群，为自身寻找一条可持续的第二增长曲线。

国产平替大鹅

保姆鹅全国首店位于来福士商场二层，同时陈列童装与成人装。北京商报记者走访时看到，进店消费者多直奔童装区，翻看吊牌、比对尺码、询问面料。客群以带娃的年轻家庭为主。店员介绍，目前门店在售儿童羽绒服约20款，成人男、女款各5款；开业期间全店推出折扣活动，折后价格低于线上店铺同期售价。

2018年创立的保姆鹅是一家来自吉林长春的线上原生品牌，电商生意可以追溯到更早，天猫店铺已运营超过十年。作为一家以童装羽绒服为核心品类的品牌，保姆鹅一直走“高配置、低价格”的路线：绒子含量超过90%，辅料选用YKK、东丽等国际一线品牌，主力款式定价集中在300—400元，因此在部分消费者口中，它被称为童装界的“国产平替大鹅”。

实际上，童装市场中更为细分的童装羽绒服服，有着较大的市场空间。博研咨询调研数据显示，2025年，中国童装羽绒服市场终端零售规模达487亿元，同比增长9.3%，近五年年均复合增长率12.1%，增速高于整体童装市场

6.3%的平均水平。

从市场竞争格局来看，头部品牌效应显著。2025年前五大品牌合计市占率58.3%，其中波司登儿童、巴拉巴拉、安踏儿童稳居前三；森马kids与雪中飞kids分别以9.8%和8.7%的份额位列第四、第五；外资品牌Moncler Enfant与Canada Goose Kids等奢侈童装品牌份额整体有限。

价格带上，市场分化明显，保姆鹅倾向的300—400元价格带，也是当下的消费主力。千元左右占比20%以上，核心受众为一二线城市中产家庭，以波司登儿童、外资奢侈品牌为主；400—800元的中高端主力市场占比约50%—60%，是城市家庭的核心消费区间，但由头部品牌主导，竞争格局固化，新品牌很难突破；100—399元的大众普惠市场占比约18.9%，年增速12%，是下沉市场的核心消费带，70%的家庭儿童羽绒服消费集中于此。

从竞争底色来看，当前占据主导地位的全全国性头部品牌大多并非垂直类目起家，一部分由成人羽绒服品牌延伸布局，另一部分来自综合童装集团，市场上虽散落大量区域二三线品牌，真正深耕儿童羽绒服单一赛道的专业垂直品牌仍存在空白。

品牌创始人李士战在接受北京商报记者采访时表示，这也正是保姆鹅创立初期便锁定羽绒服品类的原因。“之所以选择童装羽绒服，是因为国内缺少专注儿童羽绒服的垂直品牌，再加上我们自身在羽绒供应链上的优势，所以就决定集中资源，深耕童装羽绒服这一个品类。”

成本、库存和定位的线下压力

从线上到线下，网店经验丰富的品牌，需要时间适应线下的水土。保姆鹅要过的第一道坎是产销模式。在线上，保姆鹅走的是以销定产的模式，即“先收单、再生产”，靠预售消化订单，这种模式几乎让保姆鹅实现了0库存。到了线下，“以销定产”显然无法匹配要求现货、即买即走的零售模式。

知名战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪在接受北京商报记者采访时表示，羽绒服的强季节性属性，会让线上线下供应链库存矛盾直接凸显。线上习惯以销定产、预售拖长交付周期，线下却要求现货即买即走，保姆鹅要在短时间内备齐全尺码、全配色的当季货品，很容易出现畅销款断码、滞销款积压的问题，直接拉高库存周转压力。

李士战也对北京商报记者坦言，从线上到线下最大的挑战，是线上沉淀的产品结构需求，未必能匹配线下门店的实际消费需求。但他同时强调，保姆鹅会根据线下门店的销售特点调整产品线与库存管控模式，并自主建设匹配线下销售的信息化系统。

库存之外，更现实的是成本问题。保姆鹅主打高绒子含量、大牌辅料配置，产品本身生产成本偏高，主力款定价维持在300—400元，利润空间有限。商场门店的租金、装修、人工、物业等硬性支出，都要在这部分利润里消化。

“维持300—400元亲民定价在线下很难长期持续。核心商圈的租金、人力成本会大幅吃掉原有线上模式的利润空间，若不涨价就只能被迫减压压缩成本。”詹军豪认为，一旦动摇“高配置”的核心标签，就存在丢失原有核心用户基本盘的风险。

对此，李士战的规划是，先把线下门店运营起来，再根据实际成本和利润情况优化调整。不过，对于线下门店的成本压力，李士战表示，“一两个门店的现货和资金压力都还不是大问题”。

如果说成本、库存压力能靠运营慢慢消化，定位这道坎却绕不开。线上原生高性价比童装品牌进入核心商场，首先要面对定位适配难题。传统商场童装品牌早已形成了成熟的溢价心智，保姆鹅的平价高配置标签，容易让商场端将其归类为“引流款”，既难匹配周边品牌的定价带，也容易让老客觉得品牌“变贵了”，新客又很难快速建立品质信任。

品牌看上“体验价值”

保姆鹅不是第一个走到线下的线上品牌。近年，发迹于线上平台的电商品牌们先后把目光投向实体商场。线上积累用户，线下开设门店，增强消费者体验、强化品牌形象，已经成为许多线上原生品牌拓展市场的趋势之一。

逸仙电商旗下美妆品牌完美日记诞生两年后便开始拓展线下门店，门店数一度接近300家，但随后因单店运营成本高、客流不足而收缩；同样兴起于线上的内衣品牌蕉内，成立三年后便在深圳开出首家线下门店，目前已在多个城市开设了数十家门店。

蕉内品牌创始人臧崇弼此前在接受媒体采访时曾表示，对于线上品牌来说，没有电商很难做大，但没有线下，则很难走远。在他看来，比起线上只能通过用户评价了解产品，线

下购物可以更直观地感受产品的面料、触感，这种线上线下有机结合，更能做出品牌自身的不可替代性。

李士战则认为，即便在线上渠道做得很好，依然有一部分消费群体是无法通过线上渠道触达的。“开线下店能让我们去抓不一样的消费群体，线下渠道对品牌力要求也更高，我们想通过线下门店的运营强化品牌建设，更好地理解消费者对品牌的需求。”

对线上原生品牌而言，线下不只是新增销售渠道，更承载产品体验、品牌沉淀的作用，触达线上难以覆盖的消费群体，帮助品牌更贴近真实的用户需求。而要实现这样的效果，选址就成了关键。

选择发力线下的品牌们，选址上更加偏爱一线城市核心商圈的中高档购物中心。比如汇集了十余家淘宝iFashion潮牌的成都COSMO，凭借年轻潮流定位吸引众多线上品牌入驻；杭州in77因大量淘宝品牌入驻，精准击中年轻消费者喜好，被不少消费者称为“线下淘宝”。

“选择来福士作为全国首店，是因为它地处东直门核心枢纽，交通便利，聚集大量品质型亲子消费客群，与我们品牌目标用户高度匹配。”李士战告诉北京商报记者，保姆鹅落地来福士，正是看中其乐于接纳新锐首店品牌，商业调性和品牌定位契合。

对于保姆鹅来说，来福士全国首店既是一次从线上到线下的试探，也是一道关于“第二增长曲线”的考题。詹军豪认为，垂直童装品牌线上转线下，机会在于能补全触媒面料、试穿尺码的体验短板，强化品牌心智。但风险也很直观，单靠到店零售很难覆盖固定成本，未来要走“线上全域引流、线下做体验履约中心”的联动模式，用线上订单就近匹配门店发货，把门店从纯销售网点变成“品牌体验+履约”的复合节点。

北京商报记者 石春晖