

BESTSELLER

Air Asia



Câu chuyện thành công "sau một đêm"
và làn sóng hàng không giá rẻ tại châu Á

Sen Ze & Jayne Ng

nhà xuất bản
LACROIX & SONS



Sen Ze và Jayne Ng

AIRASIA

Bản quyền tiếng Việt © 2014 Công ty Cổ phần Sách Alpha

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

KHÔNG CÓ CON ĐƯỜNG TẮT ĐẾN THÀNH CÔNG, NHƯNG CÓ CON ĐƯỜNG NGẮN NHẤT

Đó chính là trường hợp của AirAsia, hãng hàng không giá rẻ đã biến máy bay trở thành phương tiện giao thông đại chúng và từ đó trở nên thành công chỉ sau một đêm.

Bắt đầu gia nhập ngành hàng không vào năm 2002, ngày nay, AirAsia đã nhanh chóng trở thành hãng hàng không giá rẻ thành công nhất ở châu Á. Tuy vậy, nhanh chóng không đồng nghĩa với dễ dàng và quả thật, lịch sử phát triển của AirAsia là một lịch sử tràn đầy biến động. Cuốn sách này sẽ lần ngược lại quá khứ, trở về ngày đầu tiên AirAsia đi vào hoạt động một cách đầy khiêm tốn, chỉ với hai chiếc máy bay và khoản nợ 40 triệu RM, cho đến hiện tại, khi hãng đã trở thành kẻ tạo ra xu hướng hàng không giá rẻ trên toàn châu Á và kéo theo vô số hãng bắt chước. Giờ đây, nó đang chở hàng triệu hành khách mỗi năm và tạo ra hàng triệu lợi nhuận ròng. Càng đọc, độc giả sẽ càng thấy thành công này còn đáng kinh ngạc hơn bởi: chỉ sau năm đầu tiên, nó đã trả hết nợ và có lợi nhuận bất chấp vốn đầu tư ban đầu khổng lồ của ngành hàng không; thời gian thực hiện chỉ khoảng 5 năm; CEO vốn không có chút kiến thức nào về ngành hàng không; cùng một loạt các sự kiện bất lợi đã xảy ra như khủng bố 11/9, đại dịch SARS,...

Tất cả những điều này sẽ được trình bày chi tiết trong cuốn sách. Bên cạnh đó, xen kẽ giữa các chương, các câu chuyện, là những mục phân tích các yếu tố thành công của AirAsia, những bài học kinh doanh không thể bỏ qua. Nếu các doanh nhân, đặc biệt là các doanh nhân trẻ, những bạn sinh viên mới ra trường muốn thử sức khởi nghiệp, có thể áp dụng những bài học này trên thương trường thì tuy không chắc có thể thành công như AirAsia nhưng chắc chắn, con đường các bạn đi sẽ bằng phẳng và được rút ngắn hơn nhiều.

AlphaBooks trân trọng giới thiệu tới bạn đọc cuốn sách đầy bổ ích và lý thú này.

Hà Nội, tháng 7 năm 2014

CÔNG TY CP SÁCH ALPHA

Lời mở đầu

Từ một hãng hàng không nội địa giá rẻ, hiện nay, AirAsia là hãng hàng không giá rẻ lớn nhất trong khu vực. Nó cũng đang cung cấp những chuyến bay quốc tế đường dài trong đó sử dụng cùng mô hình vận tải giá rẻ đó.

Nhiều người trong chúng ta chắc đã nghe câu chuyện về cách nhà sáng lập của AirAsia, Tony Fernandes, mua công ty chỉ với giá 1 RM¹, sau đó biến hãng này thành một doanh nghiệp thành công trị giá hàng triệu RM. Nghe có vẻ “hoang đường” nhưng nó thực sự là một câu chuyện có thật. AirAsia chưa bao giờ được hỗ trợ về tài chính từ bất cứ nghiệp đoàn hay chính phủ giàu có nào. Cổ đông của nó chỉ là những con người giản dị đến từ nhiều ngành nghề khác nhau, nhưng có chung kinh nghiệm, đam mê và động lực để nhận ra một giấc mơ to lớn.

Trên con đường chinh phục giấc mơ đó, AirAsia đã phải đối mặt với nhiều thử thách khác nhau, với mức độ khác nhau, bao gồm cuộc chiến vì một nhà ga sân bay giá rẻ (Low cost carrier terminal – LCCT); cuộc chiến vì một sân chơi công bằng với một hãng hàng không quốc gia nhận được sự trợ giúp từ chính phủ, đó là Malaysia Airlines (MAS); cuộc chiến vì quyền hạ cánh tại Singapore; chi phí nhiên liệu tăng cao và nhiều điều khác. Quả thật, nó sẽ còn gặp nhiều rào cản và thách thức hơn nữa khi đang nhanh chóng theo đuổi những điều vĩ đại hơn.

Tuy nhiên, AirAsia đã chứng minh khả năng phục hồi và sức chịu đựng dẻo dai đáng khâm phục. Thực tế, nó bắt đầu cho thấy lợi nhuận tốt chỉ một năm sau khi đi vào hoạt động và kể từ đó đã liên tục cải thiện thành tựu đáng kinh ngạc này. Trong cuốn sách kể về câu chuyện thần kỳ của AirAsia này, chương đầu tiên thuật lại lịch sử của AirAsia và trả lời câu hỏi, làm thế nào mà chỉ trong vòng vài năm kể từ khi thành lập, hãng đã mở rộng mạnh mẽ đến như vậy. Một đoạn giới thiệu ngắn gọn về ban quản lý của AirAsia cùng với các thông tin nền về linh hồn của nó, Tony Fernandes, sẽ giúp bạn nắm được sự độc đáo của hãng hàng không “màu đỏ” này.

Chương 2 sẽ đi sâu hơn vào Tony, những niềm tin, kinh nghiệm, nền tảng giáo dục, năm tháng trưởng thành của ông cũng như những lời khuyên ông dành cho thế hệ trẻ và tầng lớp doanh nhân. Các áp lực thúc đẩy Fernandes thành lập một hãng hàng không giá rẻ ở Malaysia là gì? Ông đã học được gì từ những năm tháng ở Anh khi là một học sinh và có một sự nghiệp thăng tiến nhanh chóng trong ngành công nghiệp âm nhạc, điều đã tạo nên ông của

ngày nay? Gia cảnh của ông? Bố mẹ ông, những người luôn tin vào những thứ thực sự khác biệt, đã ảnh hưởng đến con người và tư duy của ông ra sao?

Tiếp theo là một phần đặc biệt với tên gọi, “Một mô hình kinh doanh sinh lời,” trong đó bàn đến những chiến lược được AirAsia áp dụng để vươn lên dẫn đầu trong một khoảng thời gian quá ngắn. Chương 3 miêu tả cách khởi đầu của AirAsia, bắt đầu từ cuộc chiến vì một nhà ga sân bay giá rẻ và tại sao cuối cùng, nó lại đặt LCCT tại vị trí hiện tại thay vì sân bay Subang, nơi mà nó ưa thích hơn.

Thành tích của hãng hàng không quốc gia, MAS, sau khi AirAsia gia nhập ngành cũng được bàn đến. Ở đó, chúng ta sẽ biết được rằng trong khi AirAsia đang có lợi nhuận tốt thì MAS lại phải đối mặt với những khoản lỗ thảm họa. Điều này chỉ càng làm tăng căng thẳng cạnh tranh giữa hai hãng hàng không.

Trong chương 4 và chương 5, căng thẳng này sẽ được thảo luận chi tiết hơn, bao gồm những sự kiện dẫn đến việc hai hãng này phải thống nhất một kế hoạch hợp lý hóa đường bay nội địa cho phép họ cạnh tranh trên một sân chơi công bằng.

Sau đó là, “Vắt chanh.” Đây là một thảo luận sống động về những chiến lược marketing tài tình mà AirAsia đã sử dụng và tạo ra ảnh hưởng vô cùng lớn.

Bên cạnh MAS, một nơi khác khiến AirAsia phải đau đầu là Singapore. Đối với hãng hàng không màu đỏ này, đường bay Kuala Lumpur-Singapore là một đường bay đem lại nhiều lợi nhuận, nhưng vì nhiều vấn đề phức tạp khác nhau, quyền để nó hạ cánh tại sân bay Changi đã bị trì hoãn khá lâu. Chương 6 và chương 7 cung cấp những chi tiết về trận “đại chiến” này giữa AirAsia và Singapore.

Tiếp sau đó, phần đặc biệt “Lợi thế người đi đầu” sẽ bật mí các bí mật giúp AirAsia đạt được thành công vượt trội trong ngành công nghiệp hàng không, cả ở trong nước và ngoài khu vực.

Chương 8 thảo luận kỹ năng sử dụng thương hiệu tài tình của Tony Fernandes để đưa hãng hàng không của ông tiến về phía trước. Hãy đọc một vài chiến thuật có hiệu quả cực cao và vô cùng tài tình mà Tony Fernandes đã dùng trong mọi cơ hội ông có. Trong một phần đặc biệt khác, “Sở hữu một mảnh tâm trí bạn,” bạn sẽ khám phá ra những nỗ lực marketing của AirAsia mạnh mẽ đến thế nào và cách họ thành công trong việc đưa tên mình

gắn chặt vào trí óc của công chúng mà không phải tốn nhiều tiền.

Chương 9 lần theo quá trình phát triển của AirAsia và ghi lại những dấu mốc mà nó đã đạt được. Bạn sẽ được dẫn theo những con đường gồ ghề mà AirAsia đã đi kể từ khi nó xuất hiện, trong đó có việc phát triển thành dịch vụ đường dài giá rẻ mới thông qua “Air Asia X,” cùng với Sir Richard Branson, nhà sáng lập tập đoàn Virgin.

Chương 10 nói về việc Tony đã được truyền cảm hứng như thế nào để đưa AirAsia vào trường đấu khốc liệt của những chuyến bay đường dài – điều mà trước đây chưa bao giờ được thử thành công. Hãy khám phá những suy nghĩ của ông về mô hình bay đường dài giá rẻ trước khi nó hình thành – nó có thể không giống những gì bạn nghĩ.

Phần đặc biệt “Những hũ vàng được giấu kín” tiếp theo sẽ tiết lộ thêm các bí mật về thành công của AirAsia. Chính xác làm thế nào mà AirAsia kiếm được tiền ngoài việc bán vé? Hãng hàng không này có nhiều nguồn thu nhập hơn rất nhiều so với những gì bạn có thể tưởng tượng!

Trong chương 11, Tony đưa ra nhận định của ông về sự tăng trưởng của AirAsia trong đó chứa đựng những kiến thức sâu sắc không theo lẽ thường, những kiến thức mà bản thân chúng đã là các bài học kinh doanh.

Cuối cùng, chương 12 nói đến những thay đổi và thách thức mà AirAsia sắp phải đối mặt khi nó tiếp tục phát triển, cũng như những trở ngại mà nó có thể sẽ phải vượt qua nếu nó phấn đấu trở nên lớn hơn bản thân nó ngày hôm nay.

Giờ là lúc để bạn khám phá mà hãng hàng không này có thể kiếm được bội tiền và phát triển vô cùng ngoạn mục trong khi giá vé chỉ 1,99 RM (và đôi khi miễn phí)!

1: BÌNH MINH CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG MÀU ĐỎ

Con người sinh ra đã có tính tò mò. Chúng ta cố gắng để hiểu và đạt được những điều mà có lẽ nếu bình thường sẽ nằm ngoài tầm với của chúng ta. Hãy lấy khả năng bay làm một ví dụ: chúng ta không thể bay. Tuy nhiên, điều đó đã không ngăn được Orville và Wilbur Wright theo đuổi giấc mơ bay của họ. Cuối cùng, họ đã thành công trong việc đưa con người lên bầu trời.

Hơn một thế kỷ sau, việc bay qua những quãng đường dài không còn là một điều xa vời nữa, thậm chí là công việc hàng ngày, đối với nhiều người. Tuy nhiên, đối với đa số, sự kỳ diệu khi được ngắm nhìn khung cảnh dưới mặt đất từ phía trên những đám mây vẫn là một giấc mơ. Với giá vé “trên trời”, đã đủ hợp lý để giữ chân họ chặt vào mặt đất. Thương thức và chia sẻ trải nghiệm bay qua màn hình vô tuyến là những việc duy nhất họ có thể làm.

May mắn cho những người này là Tony Fernandes lại nghĩ khác. Tony thích máy bay và thích bay. Từ rất lâu trước khi sân bay quốc tế Kuala Lumpur (Kuala Lumpur International Airport – KLIA) được xây dựng và thậm chí còn lâu hơn trước khi ông trở thành ông chủ của hãng hàng không giá rẻ lớn nhất, phát triển nhanh nhất và năng động nhất trong khu vực, Tony đã từng đứng tại sân bay Sultan Aziz ở Subang chỉ để ngắm nhìn những chiếc máy bay cất và hạ cánh.

Tuy nhiên, những ngày này, Tony, người mặc dù được phong tước Dato'[2](#) vào năm 2005, nhưng luôn thích giữ mọi thứ đơn giản và muốn được gọi mà không kèm theo tước hiệu đó, không có nhiều thời gian để xem những con chim lớn bay. Ông dành thời gian theo đuổi sự nghiệp kinh doanh thành công rực rỡ với cương vị là người điều hành cao nhất hãng hàng không giá rẻ đầu tiên của Malaysia, AirAsia.

Mô hình kinh doanh hàng không giá rẻ thành công do Rollin King và Herb Kelleher của Southwest Airlines ở Mỹ tiên phong đã truyền cảm hứng cho Tony áp dụng thử ở Malaysia. Thật không may là cơ hội của Tony lại đến từ một bi kịch – một vụ tai nạn máy bay trực thăng.

AirAsia, ban đầu vốn là một hãng hàng không của nhà nước, được DRB-Hicom thành lập vào cuối năm 1996. Nó ra đời cùng với một kế hoạch mở rộng đầy tham vọng nhưng những kế hoạch đó đã bị cướp đi một cách thô

bạo khi Tan Sri Yahaya Ahmad, người chủ cũ của DRB-Hicom, chết trong một vụ tai nạn máy bay trực thăng vào tháng 3 năm 1997.

Tập đoàn này rơi vào một cuộc khủng hoảng quản lý và tình hình càng trở nên ảm đạm hơn khi cuộc khủng hoảng tài chính châu Á tràn vào khu vực này cùng lúc đó. AirAsia rơi vào thua lỗ và nợ nần.

DRB-Hicom bắt đầu nghiêm túc tìm kiếm một vị hiệp sỹ có khả năng cứu thoát nó ra khỏi thảm họa. Tony Fernandes xuất hiện, tươi mới cùng với thành công trong ngành công nghiệp âm nhạc và 1 triệu RM trong tay. Ông đã mua công ty vận tải này và cứu vãn tình thế.

AirAsia như chúng ta biết ngày nay đã ra đời.

Đó là bước ngoặt đối với công ty, với Tony và tất nhiên, với cả ngành hàng không quốc gia và khu vực.

Từ người đàn ông của âm nhạc đến người đàn ông của hàng không

Điều gì đã khiến Tony Fernandes từ bỏ sự nghiệp đang thăng hoa của mình trong ngành công nghiệp âm nhạc để nhảy vào một lĩnh vực quá khác biệt như hàng không?

Tất nhiên đó là tình yêu mà ông dành cho việc bay và máy bay. Cộng thêm sự căm ghét đối với nạn vi phạm bản quyền trong âm nhạc, đủ để ông cân nhắc nghiêm túc cơ hội mà AirAsia đã đem đến cũng như thách thức phải vượt qua nó.

Ông nhìn thấy một cách rõ ràng viễn cảnh về một tương lai tươi sáng của các công ty vận tải giá rẻ. Nếu sử dụng các chiến lược đúng đắn, đây sẽ là một cuộc phiêu lưu mạo hiểm mới đầy thú vị đối với Malaysia, giúp đem lại thu nhập cho đất nước cũng như quảng bá danh tiếng của nó.

Một ví dụ thành công về một hãng hàng không giá rẻ là Southwest Airlines của Mỹ, được mọi người công nhận là hãng hàng không giá rẻ thành công đầu tiên. Southwest Airlines thành lập ở Dallas vào ngày 18 tháng 6 năm 1971. Ngày nay, công ty là một trong những hãng hàng không Mỹ lớn nhất xét theo tiêu chí lưu lượng hành khách nội địa.

Kể từ năm 1973, tức là chỉ hai năm sau khi thành lập, hãng hàng không này đều đặn sinh lời, qua đó chứng minh giá trị của nó với tư cách là một mô hình kinh doanh sinh lời. Công thức thành công của Southwest nhanh chóng

được các hãng hàng không châu Âu áp dụng sau khi có sự tự do hóa ngành công nghiệp hàng không.

Đến nay, Ryanair, có trụ sở ở Ireland và được thành lập năm 1991, cùng easyJet, đối thủ của nó có trụ sở ở London, thành lập vào năm 1995, đều hoạt động dựa trên mô hình kinh doanh của Southwest Airlines. Điều này chứng tỏ rằng mô hình này thực sự có hiệu quả. Ryanair và easyJet là hai hãng hàng không giá rẻ lớn nhất châu Âu.

Khi đưa ra quyết định thay đổi hướng đi, Tony Fernandes đang là phó chủ tịch của Times Warner Music Đông Nam Á. Khóa học cấp tốc đầu tiên của ông về cách điều hành một hãng hàng không giá rẻ diễn ra trong suốt chuyến dừng chân của ông ở London khi ông xem chương trình về nhà sáng lập của easyJet, Stelios Haji-Ioannou, trên ti-vi.

Khi lắng nghe làm thế nào mà easyJet xây dựng nên công việc kinh doanh của mình trong một thời gian rất ngắn, Tony đã có lòng tin vào ý tưởng dịch vụ hàng không giá-rẻ-không-diêm³ và quyết định thực hiện một chuyến đi trong ngày đến trụ sở của easyJet ở sân bay Luton.

Ông đã nói chuyện với nhân viên và hành khách của easyJet và càng kiên quyết hơn dù cho những người xung quanh nói ông bị điên.

Tất nhiên, việc nói bạn định làm một điều gì đó luôn là phần dễ dàng. Việc thực hiện nó mới thực sự là thứ phá hủy hoặc làm nên bạn.

Là một người làm về âm nhạc, Tony gần như không biết gì về hàng không hay cách điều hành một công ty hàng không, vì vậy, không để mất phút giây nào, ông tìm đến một nhà điều hành tại Dịch vụ Hàng không của GE Capital để nhờ ông này nói vắn tắt cho ông về cách hoạt động của ngành công nghiệp hàng không.

Một công ty có giá 1 RM

Mối liên hệ đó dẫn chúng ta đến với một cuộc gặp với Conor McCarthy, cựu Giám đốc Tác nghiệp(COO – Chief Operating Officer) của Ryanair vào năm 2001.

Mặc dù ngày nay, chúng ta biết rằng AirAsia chạy các chuyến bay ngắn (không quá ba giờ bay) và là một hãng hàng không giá rẻ không diêm cung cấp các đường bay ở châu Á, nhưng chúng ta có thể sẽ ngạc nhiên khi biết rằng kế hoạch ban đầu của Tony là tạo ra một hãng hàng không giá rẻ không

điền đường dài liên kết với các hãng hàng không của châu Âu (tương tự như kế hoạch AirAsia X).

May mắn là McCarthy đã bác bỏ lời đề xuất; nếu không thì sẽ không có AirAsia của ngày hôm nay.

Tony cùng những nhà đầu tư của ông là McCarthy và các doanh nhân người Malaysia gồm Dato' Pahamin Rajab, Dato' Kamarudin Meranun và Aziz Bakar, đã phác thảo ra một kế hoạch mới dựa trên những hãng hàng không giá rẻ trên khắp thế giới và áp dụng một mô hình phù hợp với việc vận hành ở Malaysia. Sau đó, họ gặp Tun Dr Mahathir Mohamad, Thủ tướng Malaysia, để đề xuất dự án mạo hiểm mới đầy thú vị này.

Kết quả thu được rất khả quan, nhưng ngài Thủ tướng nói rõ rằng Tony sẽ phải mua lại một hãng hàng không đang tồn tại vì chính phủ sẽ không cấp phép cho một hãng mới.

Trong một thời gian, mọi thứ dường như rất ảm đạm, nhưng Tony vẫn luôn kiên trì.

Cuối cùng, Tony Air, một công ty do Tony và các nhà đầu tư của ông lập nên, đã mua lại AirAsia từ DRB-Hicom vào ngày 8 tháng 12 năm 2001 với giá 1 RM, cùng với hai chiếc Boeing 737-300, một mạng lưới đường bay tí hon và khoản nợ gần 40 triệu RM.

Đến lúc đó, Tony đã từ chức ở Times Warner và bán các quyền chọn cổ phiếu của ông với giá 70 đô-la Mỹ một cổ phiếu. Ông cũng đã thế chấp căn nhà của mình để tài trợ cho vụ mua lại AirAsia.

“Mọi người nghĩ chúng tôi mất trí nhưng tôi biết nó sẽ thành công,” Tony nói trong một cuộc phỏng vấn với Airline Business vào năm 2004. “Một trong những thực tế quan trọng nhất là chỉ có 6% người dân Malaysia bay (vào thời điểm đó). Tôi nghĩ con số này chỉ có thể tăng lên.”

“Tôi đã không hồi hận dù chỉ một phút,” ông nói thêm.

Trong một cuộc phỏng vấn với China Press, Tony nêu rõ lý do ông hy sinh sự nghiệp âm nhạc nổi bật của mình vô cùng đơn giản, đó là “sự ngu ngốc và điên rồ.” Bận bè và gia đình nghĩ ông bị điên nhưng họ vẫn tiếp tục ủng hộ và tin vào ông.

Lợi nhuận sau 7 tháng

AirAsia đã cất cánh, đúng như Tony nói. Tháng 1 năm 2002, hãng hàng không này hoạt động trở lại chỉ với 3 máy bay và chi phí vận tải trên mỗi ghế ngồi bằng một nửa so với hãng hàng không quốc gia Malaysia Airlines.

Giá vé bay từ Kuala Lumpur đến Penang chỉ 39 RM, thấp hơn cả giá vé xe buýt là 40 RM. Người Malaysia thích điều này! Và họ còn thích hơn khi AirAsia lao vào một chiến dịch thu hút hành khách mạnh mẽ bằng cách tặng vé miễn phí!

Chỉ sau 7 tháng hoạt động, hãng hàng không này đã công bố tin tức tuyệt vời vào tháng 12 năm 2002: 113 triệu RM doanh thu, 19,4 triệu RM lợi nhuận, 1,1 triệu hành khách và phần lớn khoản nợ đã được trả!

Như thế hãng hàng không này đã tự tìm ra một công thức thành công giúp nó tăng trưởng ổn định kể từ ngày đầu tiên đi vào hoạt động dựa trên khoản phí cố định 1 RM.

Trong một cuộc phỏng vấn với Airline Business, Tony nói rằng điều làm nên thành công của hãng hàng không màu đỏ là năng suất làm việc của đội ngũ nhân viên và đạo đức nghề nghiệp.

“Những phi công của chúng tôi đã giảm mức tiêu thụ nhiên liệu đi 20% và tăng gấp đôi số lần hạ cánh mà chúng tôi có được từ những chiếc lớp,” ông công bố. Ông cũng tuyên bố rằng, tại AirAsia, an toàn được ưu tiên ngang với tiết kiệm chi phí và những vấn đề nổi lên sẽ được giải quyết trong vòng 24 giờ trong khi đã từng có lúc phải mất hàng tuần để giải quyết chúng.

Hiệu quả tài chính của AirAsia

Năm tài chính kết thúc vào ngày 30 tháng 6 (triệu RM)	2002	2003	2004	2005	2006	Nửa đầu năm 2007
Doanh thu						
Lợi nhuận / (Lỗ) trước thuế						
Lợi nhuận / (Lỗ) ròng						
Nguồn: Dữ liệu công ty						

Trong năm tài chính 2007, AirAsia có lợi nhuận ròng là 498 triệu RM – một sự tăng trưởng ngoạn mục hơn 290 lần so với lợi nhuận trong năm tài chính 2002.

Một cái nhìn sơ lược về đội ngũ các nhà đầu tư

Dato' Tony Fernandes

Tony sinh ra tại Malaysia vào năm 1964. Ông vào học trường nội trú tại Anh vào năm 1977 và cuối cùng tiếp tục ở lại Anh trong 13 năm.

Là một người đam mê thể thao, Tony thích cricket, bóng đá và bóng quần. Ông đam mê cricket và khao khát trở thành một vận động viên cricket chuyên nghiệp nhưng không thành. Thay vào đó, ông học kế toán và trở thành một kiểm toán viên sau khi tốt nghiệp trường Kinh tế London (London School of Economics – LSE) vào năm 1987.

Tuy nhiên, nghề này quá buồn tẻ so với tinh thần thích phiêu lưu của ông và ông đã bỏ việc chỉ sau sáu tháng. Ông tìm kiếm một cái gì đó thú vị hơn một chút và nhắm đến ngành công nghiệp âm nhạc. Quả thật, Tony luôn yêu âm nhạc. Ông là một người chơi guitar nghiệp dư, ngoài ra còn thích chơi trống và keyboard.

Sau khi quay lưng lại với nghề kiểm toán, Tony gửi hồ sơ cho các công ty thu âm. Ông được nhận vào làm về mảng tài chính tại bộ phận truyền hình của Virgin. Ông ở đó trong hai năm, từ năm 1987 đến năm 1989, sau đó chuyển đến Warner Music International London làm Nhân viên Tư vấn Tài chính Cao cấp, vị trí mà ông nắm giữ đến năm 1992.

Tony được chuyển đến Malaysia làm Tổng Giám đốc của Warner Malaysia. Trong vòng sáu tháng, khi mới 28 tuổi, ông đã được bổ nhiệm làm Giám đốc Điều hành, trở thành ứng cử viên trẻ nhất giữ vị trí này trong lịch sử công ty.

Tháng 8 năm 1996, ông trở thành Giám đốc Điều hành Khu vực ASEAN. Đến tháng 12 năm 1999, ông đảm nhận đến vị trí Phó Chủ tịch Warner Music Đông Nam Á, và giữ vị trí này đến tháng 7 năm 2001.

Conor McCarthy

Conor McCarthy có kinh nghiệm phong phú trong ngành công nghiệp hàng không. Ông hiện đang là Giám đốc Điều hành của PlaneConsult, nhà cung

cấp giải pháp kinh doanh hàng đầu trong ngành hàng không với khách hàng là những hãng hàng không giá rẻ, những hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ và các sân bay.

Trong hơn bốn năm làm Trưởng phòng Hoạt động Nhóm (Director of Group Operations) cho Ryanair, Conor McCarthy đã thành công trong việc mở rộng các hoạt động không diêm của hãng hàng không này ra 7 quốc gia cũng như tăng gấp ba đội bay và lượng hành khách.

Trước Ryanair, McCarthy làm việc 18 năm cho Aer Lingus, một hãng hàng không giá rẻ hàng đầu của Ireland. Ông cũng nằm trong Hội đồng Quản trị của Galileo International, một hệ thống phân phối toàn cầu hàng đầu (Global Distribution System – GDS) và là chi nhánh của Cendant Corporation, một công ty niêm yết ở New York. McCarthy cũng là Chủ tịch của Galileo Ireland.

Dato' Pahamin Rajab

Pahamin Rajab được bổ nhiệm làm Chủ tịch của AirAsia và giữ vị trí đó từ năm 2001. Ông còn là luật sư bào chữa và cố vấn pháp luật của Tòa án Tối cao Malaysia. Ông đã làm việc cho một vài bộ và cơ quan nhà nước ở Malaysia trong 30 năm và giữ nhiều vị trí chủ chốt khác nhau trước khi gia nhập AirAsia.

Dato' Kamarudin Meranun

Về mặt tài chính và lập kế hoạch kinh doanh cho công ty, AirAsia có Kamarudin Meranun, Thành viên Hội đồng Quản trị Điều hành và phó CEO. Trước đây, Kamarudin làm quản lý danh mục đầu tư cho Ngân hàng Thương mại Á Rập-Malaysia và làm Thành viên Hội đồng Quản trị Điều hành cho Công ty Quản lý Vốn Innosabah, một chi nhánh của Công ty Chứng khoán Innosabah. Trong thời gian đó, ông đã có cổ phần của Công ty Quản lý Vốn Innosabah, sau này được đổi tên là Intrinsic.

Raja Mohd Azmi

Raja Mohd Azmi là Giám đốc Tài chính cho AirAsia từ tháng 12 năm 2001 đến tháng 7 năm 2006 và là Phó Chủ tịch Điều hành từ tháng 6 năm 2004 đến tháng 7 năm 2006.

Ông có hơn 20 năm kinh nghiệm trong việc quản lý tài chính và công ty, từng làm việc với nhiều tổ chức quốc tế và đảm nhiệm nhiều vị trí khác nhau

bao gồm Nhân viên Phân tích ở Esso từ năm 1983 đến năm 1988, Kế toán Trưởng tại Philips Malaysia từ năm 1989 đến năm 1995, Trưởng phòng Tài chính và Nhân sự tại Eveready Battery từ năm 1995 đến năm 1996.

Azmi gia nhập Tune Air vào tháng 10 năm 2001. Khi Fly Asian Express (FAX) được thành lập, ông nắm vị trí Thành viên Hội đồng Quản trị Điều hành và sau đó trở thành cựu CEO của công ty này. Từ tháng 7 năm 2007, CEO mới là Azran Osman Rani. Raja Mohd Azmi vẫn làm Thành viên Hội đồng Quản trị tại FAX.

Aziz Bakar

Một người đàn ông của âm nhạc khác ở AirAsia là Aziz Bakar. Ông gia nhập Hội đồng quản trị của AirAsia từ tháng 12 năm 2001. Giống như Tony, ông nhảy từ âm nhạc sang hàng không. Ông làm cho BMG Music từ năm 1989 và trở thành Giám đốc Điều hành từ năm 1997 đến năm 1999 trước khi tham gia với Tony và AirAsia. Vào tháng 6 năm 2007, ông gia nhập ngành dịch vụ IPTV⁴ thông qua Công ty Truyền thông Kỹ thuật số Broadway mà ông là Chủ tịch.

John Francis Tierney

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là John Francis Tierney. Ông có hơn 20 năm kinh nghiệm trong ngành hàng không, từng là Giám đốc Tài chính và Thành viên Hội đồng Quản trị của GPA Group, một công ty cho thuê máy bay toàn cầu, từ năm 1981 đến năm 1987, Chủ tịch của Dataplex, công ty phần mềm hàng đầu của Ireland, từ năm 1998 đến năm 2001.

John là Thành viên Hội đồng Quản trị Không điều hành của American West Airlines từ năm 1993. Ông cũng điều hành một hãng tư vấn và đầu tư tư nhân có tên là Công ty Dịch vụ Tài chính Castletown từ năm 1997.

Vị trí vững chắc tại Thái Lan và Indonesia

Đầu tiên, AirAsia bắt đầu các đường bay mới từ KLIA, sau đó là từ sân bay Senai ở Johor Bahru vào năm 2003.

Bước tiến quan trọng hơn trong năm 2003 là liên doanh giữa AirAsia và Shin Corporation để tạo nên Thai AirAsia, chi nhánh đầu tiên của hãng hàng không này. Cùng năm đó, Thai AirAsia bay chuyến bay đầu tiên từ Bangkok đến Kuala Lumpur.

Bầu trời châu Á là khoảng không được kiểm soát cực kỳ chặt chẽ. Những điều luật hạn chế song phương do chính phủ của các quốc gia trong khu vực áp dụng đã quy định nghiêm ngặt việc ai có thể bay đi đâu và khi nào. Để lấy được một miếng trong chiếc bánh lớn này, AirAsia đã lách những điều luật đó bằng cách thành lập một công ty liên doanh, Thai AirAsia, với Shin Corporation, một công ty gây ra rất nhiều tranh cãi được thành lập bởi vị Thủ tướng Thái bị trục xuất, Thaksin Shinawatra,

AirAsia có 49% cổ phần ở Thai AirAsia. Vị Giám đốc Điều hành sở hữu 1% cổ phần công ty trong khi Shin Corp kiểm soát 50% cổ phần.

Sự sụp đổ của Thaksin vào tháng 9 năm 2006 không làm đổ vỡ cơ cấu cổ đông của Thai AirAsia và cũng không gây gián đoạn các hoạt động của nó. Điều thay đổi duy nhất trong kịch bản là Temasek Holdings, bộ phận đầu tư của chính phủ Singapore, giờ đây trở thành cổ đông lớn của Thai AirAsia. Vào tháng 6 năm 2007, ban quản lý của Thai AirAsia đã mua lại cổ phần do Shin Corp nắm giữ, tổng cộng là 50%, để tách công ty ra khỏi mâu thuẫn chính trị giữa chính phủ Thái Lan và chính phủ Singapore. Nhưng cuộc thảo luận giữa Singapore và AirAsia sẽ được nói đến ở các chương sau. Giờ chúng ta hãy cùng nhìn vào tầm quan trọng của việc thành lập Thai AirAsia.

Dân số Thái Lan có 70 triệu người; khi Thai AirAsia được thành lập, chỉ 3% số đó di chuyển bằng đường hàng không. Điều này có nghĩa là AirAsia khó có thể đi xa ở Thái Lan, căn cứ vào bản chất của nền kinh tế Thái là dựa trên những cánh đồng lúa. Tuy nhiên, may cho hãng hàng không này là vào thời điểm đó, Thái Lan cũng đang năng nổ xây dựng ngành công nghiệp du lịch của mình.

So với Malaysia thì Thái Lan gần với hai người khổng lồ châu Á là Ấn Độ và Trung Quốc hơn. Tất nhiên, quy mô dân số đều cho thấy rằng cả hai quốc gia là những thị trường sinh lời. Thông qua Thai AirAsia, hai thị trường này đã mở cửa đối với AirAsia. Những hãng hàng không đăng ký ở Thái được phép bay đến các quốc gia khác nhờ Thương quyền Thứ năm (Fifth Freedom Rights). AirAsia vẫn chưa thực hiện triệt để quyền này, nhưng khi thực hiện, chắc chắn nó sẽ mở rộng.

Tăng trưởng lợi nhuận không phải là lý do duy nhất dẫn đến việc thành lập Thai AirAsia. Đây thực sự là một chiến lược thông minh để quảng bá kế hoạch mở rộng ra toàn khu vực của AirAsia. Bản sao đầu tiên của Thai AirAsia là Indonesia AirAsia (trước đây được biết đến với tên gọi là AWAIR).

Một bản báo cáo của Ngân hàng Đầu Tư UBS về thành tích hoạt động của AirAsia trước khi công ty này niêm yết trên Sàn Chứng khoán Malaysia đã chỉ ra rõ ràng ý nghĩa của việc thành lập Thai AirAsia:

Khu vực châu Á Thái Bình Dương có đặc trưng là các chuyến bay đa phần đều đi quốc tế và các hãng hàng không nước ngoài bị giới hạn bởi những lý do song phương. Những lý do này nói chung đã loại bỏ bất kỳ dạng phạm vi nào mà nhằm ‘vượt quyền’ hoặc tìm cách đi nhờ qua một số quốc gia.

Việc AirAsia liên doanh với các doanh nghiệp địa phương và cho doanh nghiệp đó chiếm một nửa vốn chủ sở hữu của liên doanh đã giúp cho mảng kinh doanh ở Thái của nó trở thành một hãng hàng không của Thái và có thể cạnh tranh giành lấy những quyền mà các hãng hàng không của quốc gia đó được nhận. Điều này vô cùng quan trọng, vì nó chính là mô hình nhiều khả năng được thực hiện ở những quốc gia như Trung Quốc và Indonesia.

Thai AirAsia bắt đầu hoạt động từ tháng 2 năm 2004 và trung tâm của nó là Don Muang (sân bay quốc tế Bangkok cũ). Trong vòng 5 tháng, đến ngày 30 tháng 6 năm 2004, hãng hàng không này đã vận chuyển xấp xỉ 380.400 hành khách, trong số đó có 86,7% đi trong nội địa Thái Lan, còn 13,3% di chuyển qua lại giữa Thái Lan và Singapore.

AirAsia mua lại AWAIR, một hãng hàng không Indonesia đang ngập trong nợ nần, vào tháng 12 năm 2004 và nắm giữ 40% cổ phần của nó. Chiến lược của AirAsia đơn giản là mời các doanh nghiệp địa phương liên doanh, qua đó lách được các rào cản về không phận.

Một lần nữa, Tony mua lại AWAIR với cái giá “rẻ như bèo” là 2 đô-la Mỹ, đồng thời có cơ hội tận dụng được một thị trường hơn 200 triệu người.

Do bị hạn chế về việc di chuyển bằng sông và đường bộ nên gần như mọi người dân Indonesia đều đi nước ngoài bằng đường hàng không. Ngoài ra, quốc gia này còn có 17.000 đảo cách biệt lẫn nhau. AirAsia một lần nữa có khả năng thu được lợi nhuận lớn từ cấu trúc địa lý của Indonesia, đồng thời thúc đẩy tự do hóa các điều luật thương mại và du lịch của nó.

Sự mong chờ ngọt ngào

Hãng hàng không phát triển ổn định vào năm 2004. Quá trình niêm yết trên Sàn Chứng khoán Malaysia của AirAsia cũng được đẩy mạnh bởi thực tế rằng nó đã có 22 đường bay từ KLIA, thêm 5 đường bay nữa từ Senai và 10 từ Bangkok, cả nội địa và trong khu vực.

Vào ngày 22 tháng 11 năm 2004, AirAsia chính thức trở thành một công ty niêm yết. Nó đã đạt được một cột mốc nữa, 7 năm sau cuộc lội ngược dòng thần thánh.

“Việc AirAsia sắp được niêm yết là một trong những sự kiện được mong chờ nhất trong lịch năm nay của giới đầu tư,” viện nghiên cứu HLG nói trong báo cáo của nó vào ngày 2 tháng 8 năm 2004 sau khi bản cáo bạch của AirAsia được phát hành.

Nhờ phát hành 700,5 triệu cổ phần ra công chúng trong đợt IPO⁵ này, hãng hàng không đã huy động được khoảng 864 triệu RM, một phần lớn trong số đó được dùng làm vốn lưu động.

Vào lúc đó, AirAsia gần 3 tuổi và sắp trở thành con cưng của nhà đầu tư cũng như các hành khách. Lý do duy nhất cho sự ngưỡng mộ này nằm ở khả năng của nó trong việc xoay chuyển thâm hụt và tạo ra lợi nhuận lớn. Một vài sự kiện xảy ra vào thời điểm đó đã giúp AirAsia lấy được lòng của công chúng và khiến cả quốc gia tự hào về hãng hàng không này.

Vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 tại New York đã phủ bóng đen lên ngành hàng không và nó vẫn còn đeo đẳng đến tận ngày nay. Bên cạnh đó, những vụ đánh bom ở Phuket và Bali, bệnh cúm gia cầm hay đại dịch SARS cũng tạo ra những ảnh hưởng vô cùng bất lợi. Các cuộc chiến tranh ở Afghanistan và Iraq khiến giá dầu tăng cao đến một mức không thể tin được, kèm theo đó là phí bảo hiểm cũng leo thang. Những khó khăn này đã khiến lưu lượng hành khách của nhiều hãng hàng không trên toàn thế giới giảm mạnh và AirAsia không phải là ngoại lệ.

Tuy nhiên, Tony Fernandes đã nhìn ra cơ hội cho ngành hàng không sau thảm kịch 11/9. Đoán trước được rằng sẽ có rất nhiều người bị sa thải trong ngành, Tony đã biết mình có thể tìm kiếm nguồn nhân lực chất lượng cao và sẵn có ở đâu. Chi phí cho thuê máy bay cũng giảm đi 40%, giúp AirAsia tiết kiệm được một khoản lớn.

AirAsia cũng phải bảo vệ bản thân trước sự cạnh tranh gay gắt trong nội địa đến từ hãng hàng không quốc gia Malaysia Airlines (MAS). MAS đã khởi động một thỏa thuận “siêu tiết kiệm” sau khi tái cấu trúc vào năm 2004 để cạnh tranh với AirAsia. AirAsia cũng bị buộc phải dời địa điểm đến KLIA đẳng cấp thế giới và đất đỏ hơn ở vùng Sepang xa xôi sau khi sân bay Sultan Abdul Aziz Shah chuyển thành một trung tâm MRO⁶.

Một vài năm sau, AirAsia không chỉ sống sót qua cuộc cạnh tranh này mà

còn cho thấy rằng nó đến đây để trụ lại. Với tinh thần kiên cường, dám nghĩ dám làm đáng khâm phục, ban quản lý của Tony vẫn giữ vững và phát triển dù biết rõ rằng mình đã chọn một con đường chông gai.

Niềm tin và ước mơ

“Tin vào những điều không thể tin, mơ đến những điều bất khả thi và không bao giờ trả lời ‘không’” là cách Tony miêu tả sự sống sót của AirAsia trong một bài nói về những nhận thức trong kinh doanh do ông thực hiện tại Học viện Quan hệ Quốc tế Singapore (Singapore Institute of International Affairs – SIIA) vào tháng 8 năm 2005.

Một quan sát do Ngân hàng Đầu tư UBS thực hiện về tiềm năng của AirAsia ở châu Á cho rằng Tony không phải là người vô nguyên tắc duy nhất đã biến giấc mơ thành hiện thực:

“Gần giống với cách mà Alexander Graham Bell đã xem nhẹ tiềm năng của chiếc điện thoại (“một ngày nào đó, mọi thị trấn đều sẽ có một chiếc”), chúng tôi nghĩ rằng tất cả những công trình này đều có một đặc điểm chung là sự đánh giá thấp mức độ mà các hãng hàng không giá rẻ có thể làm tăng lượng hành khách. Lý do là bởi họ (các hãng hàng không giá rẻ - LCC) đã hé mở một chân lý cơ bản: mọi người thích du lịch và mọi người thích trả ít tiền hơn. Với thu nhập trên đầu người nói chung là thấp hơn những nước phát triển, có thể nói rằng châu Á là cái nôi tự nhiên cho các LCC và mức độ thu hút này có thể vượt qua cả tỷ lệ đáng kinh ngạc đặc trưng cho thị trường Mỹ, châu Âu và Úc trong những năm hậu tự do hóa.”

2: TONY FERNANDES – I

Lực đẩy đằng sau AirAsia, Dato' Tony Fernandes, là một người đàn ông phi thường mặc dù ông có vẻ ngoài không khác gì các doanh nhân Ấn Độ thành công khác.

Lớn lên trong một gia đình Malaysia trung lưu nhưng từ sớm, tư duy của Tony đã được định hình bởi hệ thống giáo dục của Anh. Khi được khoảng 12 tuổi, bố mẹ ông gửi ông vào trường nội trú ở Anh, nơi ông sống và làm việc trong suốt thời thanh niên.

Lần đầu tiên rời khỏi Malaysia ở độ tuổi còn non nớt như thế là một ký ức vẫn còn sống động trong trí nhớ của ông. Có một điều thú vị là trí nhớ đó được dựng trên nền một sân bay, khung cảnh mà cuối cùng sẽ trở nên gắn liền với Tony Fernandes, nhà kiến tạo ngành hàng không Malaysia hiện đại.

“Tôi bị đặt vào trong một máy bay ở sân bay Subang,” ông nhớ lại trong một lần trả lời phóng vấn báo chí vào tháng 8 năm 2007 về cái ngày đã rẽ cuộc đời ông sang một hướng khác so với những đứa trẻ Malaysia 12 tuổi khác vẫn đang lãng phí thời gian vào việc mơ mộng. “Nếu bạn có thể tưởng tượng ra sân bay Subang vào những ngày đó... bạn có thể vẫy tay với mọi người. Có một khu vực để nhìn ra máy bay và giống như là một nửa Damansara Heights (nhà của Tony ở Damansara Heights) đã đi tiễn tôi. Vì vậy, tôi cảm thấy rất hạnh diện.”

Ý thức về “sự vĩ đại” của chính bản thân này đã giảm đi một chút khi ông hạ cánh tại sân bay Heathrow và cảm nhận được sự to lớn của nó. “Oa, nó to thật!” ông nhớ lại ấn tượng đầu tiên của ông về Heathrow. Sự to lớn đó dường như phản chiếu mức độ tàn nhẫn của tình huống mà ông đang gặp phải khi lúc đó, ông chỉ là một đứa trẻ xa lạ ở một đất nước xa lạ cách nhà rất nhiều dặm.

Ý nghĩ đầu tiên của ông là, “Mọi thứ đều trắng. Mọi người ở đây đều là người da trắng.” Tuy nhiên, dường như hiện nay điều đó đã thay đổi vì Tony có thể nói với con gái rằng, “Giờ mọi người ở đó đều là người Ấn Độ.”

Trường nội trú đã khiến ông bị một cú sốc văn hóa mạnh, nhưng do luôn rất giỏi thích nghi nên không những ông đã sống sót qua nó mà còn làm được nhiều hơn thế. Tony nói rằng ông có thể được đặt vào bất kỳ đâu trên thế giới và có khả năng hòa hợp với mọi người.

“Tôi chơi thể thao rất giỏi, vì vậy tôi hòa hợp rất tốt, rất nhanh. Trong trường nội trú, nếu bạn giỏi thể thao thì mọi thứ dễ dàng hơn nhiều đối với bạn. Nhưng nó vẫn kỳ lạ. Bạn ở xa nhà và bỗng nhiên phải tự làm mọi thứ. Tất cả người khác đều là người nước ngoài. Bạn hoặc là sống sót hoặc là chết. Nhưng tôi tận hưởng nó và tôi thích nó.”

Nếu không có tinh thần phóng khoáng này, Tony đã không đi được đến thành công vĩ đại trong những ngành công nghiệp có tính cạnh tranh cao như thu âm và hàng không.

“Tôi nghĩ bố mẹ tôi muốn trao cho tôi một cơ hội tốt hơn trong đời bằng việc [gửi tôi] đến trường nội trú. Họ đã khiến tôi học được nhiều điều về con người. Tôi nghĩ, chắc chắn, nó [đã] tạo ra một sự khác biệt lớn. Nếu tôi đi học ở một trường địa phương, ngày hôm nay tôi sẽ là một con người khác.”

Những năm tháng trưởng thành

Tony có một thời thơ ấu đáng kinh ngạc. Đó là một cuộc sống thú vị. Mẹ của ông là một nhà tư bản cánh hữu nhưng bố của ông lại theo cánh tả.

Ông chịu ảnh hưởng lớn từ người mẹ. “Mẹ tôi là một phụ nữ tuyệt vời. Bà đã từng đi khắp Malaysia để bán Tupperware. Lớn lên bên cạnh bà là một cuộc sống tuyệt vời. Có một lần gần 600 phụ nữ tụ tập ở một nơi và điên cuồng bán Tupperware, trong khi tôi đang ngồi trên những trang vàng (để đủ cao) và chơi piano còn mẹ tôi đang bảo những người phụ nữ đó hát vài bài.”

Tony khâm phục mẹ, người đã từng tự sáng tác các bài hát cho riêng mình, nhiều đến mức khi tưởng nhớ về bà, ông chỉ toàn nói những lời khen. “Mẹ tôi có thể bán đá cho người Eskimo⁷. Bà là một phụ nữ tuyệt vời và tôi học được rất nhiều từ bà.”

Khi qua đời, bà để lại một khoảng trống lớn trong cuộc sống của Tony. “Bà mất khi tôi 15 tuổi. Thật khó khăn vì khi bà mất, tôi đang ở trường nội trú tại Anh. Nhưng tôi phải bước tiếp và vượt qua nó. Tôi nghĩ mẹ tôi có ảnh hưởng lớn đến cuộc đời của tôi.”

Bố ông là một bác sỹ theo chủ nghĩa cộng sản và không tin vào dịch vụ khám chữa bệnh tư nhân. “Bố tôi là một người rất tốt. Khi ông bắt đầu phòng khám của mình, ông làm tất cả công việc xã hội này, sau đó, một vài năm trước khi mất, ông nói ông muốn gia nhập ngành dịch vụ khám chữa bệnh tư nhân. Vì vậy, ông đã mua một phòng khám có tên là phòng khám Hy vọng ở Sungai Besi và tất cả bạn bè của ông gọi nó là ‘hy vọng cuối cùng,’” Tony

nói và nở nụ cười tươi rói.

“Hàng tháng tôi đều đưa tiền cho ông và tôi tự hỏi, đây là loại phòng khám gì? Tất cả các bác sỹ khác đều kiếm rất nhiều tiền, trừ bố tôi. Vì vậy, tôi đã bảo nhân viên của mình đến xem điều gì đang xảy ra ở phòng khám.”

Sáu tiếng sau, bản báo cáo đến tay ông: “Bố ngài là một người vĩ đại, tôi xin ngả mũ trước ông...” Khi Tony hỏi tại sao phòng khám lại dường như đang mất rất nhiều tiền thì nhận được câu trả lời là, “Ồ, ông ấy cho thuốc miễn phí.”

Tất nhiên, điều đó có nghĩa là Tony đang bao cấp cho tất cả các bệnh nhân của bố ông mà không hề có ý định làm thế! Quả thật, bố ông là một người tốt và Tony kính trọng ông vì trái tim hào phóng và giàu thiện chí đó.

“Tôi đã có một thời niên thiếu tuyệt vời, rất thú vị,” Tony kết luận một cách thỏa mãn.

Mô hình dịch vụ giá rẻ

Tony rất thích mô hình dịch vụ giá rẻ. Ông tin rằng AirAsia đã tạo ra một xu hướng mà nhiều công ty cung cấp dịch vụ khác có thể đi theo để cùng lúc vừa cung cấp dịch vụ chất lượng vừa mở rộng thị trường của họ.

“Tôi nghĩ các siêu thị có thể là những công ty đầu tiên tạo ra mô hình này, như Giant, Makro (sau này được Tesco mua lại), Carrefour,” Tony nói. Ông tin rằng thành công của AirAsia đã truyền cảm hứng cho mọi người nghĩ ra nhiều cách phát triển kinh doanh hơn nữa. “Có những mô hình giá rẻ tiềm năng trong nhiều thứ,” ông nói thêm.

Với sự ra đời của Tune Hotels và Tune Money, lần lượt là các công ty cung cấp khách sạn và dịch vụ tài chính giá rẻ, hiện nay, Tony rõ ràng là một “chuyên gia” về khách sạn và tài chính khi ông dành nhiều thời gian suy nghĩ về cách hoạt động trong những ngành này.

“Hiện nay, khẩu hiệu của chúng tôi đối với Tune Group và AirAsia là ‘phục vụ những người không được phục vụ.’ Nhiều người muốn có thể tín dụng nhưng không thể có vì không đáp ứng được những yêu cầu tối thiểu, vì vậy, chúng tôi tạo ra thẻ tín dụng trực tiếp. Nhiều người muốn đi du lịch và đi những chuyến bay giá rẻ, nhưng các khách sạn lại quá đắt, vì vậy, chúng tôi tạo ra những khách sạn [vừa túi tiền].”

“Chúng tôi đang cố phục vụ những người không được phục vụ. Giống như thị trường bảo hiểm... tôi chắc rằng bạn không có nhiều bảo hiểm, vì Malaysia là một quốc gia còn rất non trẻ, ở đây nhiều người không có bảo hiểm y tế. Khi [mọi người] trẻ, họ không nghĩ về nó, cho đến khi thảm họa xảy đến. Chúng tôi cố bảo đảm rằng chúng tôi bao phủ tất cả các thị trường.”

Tony cũng thích ý tưởng bỏ qua người trung gian vì nó đem lại sự độc lập cho nhà cung cấp dịch vụ. Ông đưa ra một ví dụ, “Nếu tôi tạo một cộng đồng trên Internet thì bất kỳ ai viết ra một bài hát đều không phải đến công ty thu âm; họ có thể tự bán nó trên trang web.”

“Theo cách này, người khởi tạo sẽ không bị mất nhiều phần thu nhập mà họ có thể kiếm được từ sản phẩm đó.”

Tony cũng có niềm tin sâu sắc vào những thứ của châu Á. Hiện tại, không có “MySpace châu Á” để so sánh với cộng đồng mạng MySpace hay mạng xã hội châu Á, vì vậy, Tony nghĩ rằng ông có thể xây dựng một cộng đồng tự phục vụ bao gồm những công ty trong nội bộ tập đoàn, trải dài trong các lĩnh vực dịch vụ di động, hàng không, khách sạn và dịch vụ tài chính.

Với tất cả những hoạt động này, dường như Tony đang có rất nhiều việc để làm. Tuy nhiên, ông vẫn tập trung chủ yếu vào thứ mà ông đã bắt đầu đầu tiên và hiện đang tham gia nhiều nhất, AirAsia. “Tôi không phải là người [mà] sẽ bắt đầu 20 thứ và hy vọng 3 cái thành công. Tôi thích làm hai hoặc ba, bảo đảm chúng thành công, rồi sau đó mới chuyển sang các thứ khác hơn. Lý do tôi làm những thứ khác là vì tôi có [các] ý tưởng và tôi muốn tạo ra thêm nhiều doanh nhân như tôi, [với] các CEO ở Tune Money, Tune Hotels và Tune Ventures. Tất cả họ đều là cổ đông của các công ty.”

“Tôi nghĩ một trong những vấn đề của những người trẻ tuổi là họ có các ý tưởng nhưng họ không có tiền. Vì vậy, một phần trong mục tiêu của tôi là trao cho mọi người cơ hội thành lập một doanh nghiệp mới. Nhưng tôi có rất nhiều việc để làm.”

Chắc chắn Tony không lên kế hoạch trở thành người giàu nhất Malaysia, nhưng ông muốn giúp những doanh nhân trẻ phát triển bằng bất kỳ cách nhỏ nào mà ông có thể làm. “Nếu tôi có thể giúp một ai đó, nếu chúng tôi có thể bắt đầu một doanh nghiệp mới, thì tại sao không?”

Chìa khóa đến với mô hình kinh doanh giá rẻ

Chìa khóa để duy trì mô hình kinh doanh giá rẻ là con người. Đây là niềm tin

vững chắc của Tony.

“Bạn phải bảo đảm rằng bạn có đúng người, sự tập trung và kỷ luật. Với AirAsia X, họ muốn có hệ thống giải trí trên chuyến bay nhưng tôi không đồng ý vì như thế sẽ lãng phí tiền.”

Hệ thống giải trí trên chuyến bay sẽ tiêu tốn của công ty gần 5 triệu RM, một số tiền mà hãng hàng không sẽ không thể thu lại được.

“Dù thế nào thì phần lớn chuyến bay của chúng tôi chỉ kéo dài 7 đến 8 tiếng. Nếu lâu hơn thì chỉ cần mang theo một cuốn sách hoặc nắm tay người bạn trai là được.”

Đối với Tony, đó không chỉ là sự lãng phí tiền mà còn là một dạng kỷ luật trong việc điều hành kinh doanh. Ông giải thích rằng nếu làm một việc gì đó chỉ vì mọi người đang làm nó thì thật vô nghĩa. Thành công của một nhà cung cấp dịch vụ nằm ở khả năng đem lại cho khách hàng thứ họ thực sự muốn. “Thứ quan trọng nhất, lớn nhất đối với những hành khách của tôi là giá vé rẻ. Đúng giờ, an toàn và hiệu quả cũng quan trọng. Những thứ khác thực sự chỉ là những đường đi kèm phụ thêm... Tôi không muốn làm điều đó. Vì vậy, kỷ luật là quan trọng.”

Ông biết rằng, để mô hình thành công thì quan trọng là nhân viên của ông phải nghĩ và tin y như ông.

“Tôi có thể thuyết giáo những mong muốn của tôi, nhưng nếu các nhân viên đi và chi tiêu hết tất cả thì tôi sẽ gặp rắc rối. Họ cũng phải tin vào mô hình giá rẻ và cũng phải cố trở nên hiệu quả. Tôi tin chúng tôi có những nhân viên tuyệt vời và có thể làm điều đó.”

Để duy trì mô hình giá rẻ, phải có một thị trường chấp nhận và tin vào nó. Mô hình dịch vụ giá rẻ đã tồn tại từ lâu, điều đó là thật. Cái mới là mức độ mà AirAsia cung cấp nó, mức độ “siêu rẻ.”

“Chúng ta có xe rẻ hơn, khách sạn rẻ hơn, nhưng tôi nghĩ siêu rẻ là mới. Luôn có những khách sạn rẻ, nhưng giờ [cái chúng tôi có] là một khách sạn giá rẻ thực sự. Luôn có bảo hiểm rẻ hơn, nhưng không rẻ như thứ mà chúng tôi đang làm.” Tony nhìn thấy cả một ngành công nghiệp mới đang phát triển, một ngành công nghiệp cho phép cả những mặt hàng như báo chí và âm nhạc có thể được tặng miễn phí.

AirAsia không phải là hãng hàng không giá rẻ đầu tiên trên thế giới. Tuy

nhiên, so với Southwest Airlines và Ryanair, những ông tổ trong ngành hàng không giá rẻ, AirAsia phát triển nhanh hơn nhiều và ở trong một sân chơi lớn hơn nhiều.

“ASEAN có 600 triệu người trong khi Mỹ chỉ có 350 triệu còn châu Âu là 300 triệu. Và đây là còn chưa kể Trung Quốc và Ấn Độ. Hãy nhìn Thâm Quyển, đó là đường bay chưa từng được thực sự thực hiện trước đây. Trong vòng hai tuần, ngày nào chúng tôi cũng kín khách và chúng tôi đang bổ sung thêm chuyến bay thứ hai. Tiềm năng là vô cùng lớn,” Tony nói.

Những điều AirAsia đã đạt được trong vòng 5 năm qua là không thể tin được và Tony nghĩ rằng khó có một công ty nào khác có thể phát triển nhanh hay khỏe mạnh như hãng hàng không màu đỏ.

“Khi tôi tuyển Azran (CEO của AirAsia X), người trước đây từng là cố vấn quản lý, ông ấy không thể tin vào mức độ tăng trưởng! Chúng tôi tăng trưởng 77% một năm trong những điều kiện kinh tế vô cùng khó khăn, [phải đối mặt với những tình huống] như đại dịch SARS, cúm gia cầm, giá nhiên liệu cao, chính phủ Singapore, MAS, sóng thần... dù bạn kể ra cái gì thì chúng tôi đều đã trải qua cái đó! Nhưng chúng tôi luôn tìm ra cách để phát triển.”

Internet là công cụ quan trọng trong việc kinh doanh giá rẻ của AirAsia. Tony nhớ mọi người đã cười thế nào khi ông tuyên bố rằng AirAsia sẽ bán sản phẩm qua Internet. Tuy nhiên, hiện tại, 75% khách hàng của AirAsia và tập đoàn Tune giao dịch với các công ty qua Internet.

“Internet giúp chúng tôi siêu tiết kiệm. Hãy lấy AirAsia.com làm ví dụ. Khi chúng tôi tăng từ 200 nghìn lên 18 triệu hành khách, chi phí của tôi không thực sự tăng quá nhiều. Nếu không có Internet, để tăng từ 200 nghìn lên 18 triệu, bạn phải có 100 cửa hàng ở mọi nơi và các tổng đài lớn hơn. Tăng lưu lượng bằng Internet rất dễ và có thể mở rộng,” Tony giải thích.

Điều tuyệt vời nhất về việc kinh doanh qua Internet là không cần nhiều vốn đầu tư.

“Chúng tôi chi nhiều tiền để phát triển công nghệ, như đăng ký tự phục vụ hoặc qua điện thoại di động, nhưng so với chi phí vốn cho máy bay hoặc lắp đặt các bộ phận thay thế, nó chỉ là con số rất nhỏ,” ông nói thêm.

Điểm cộng cho AirAsia là nó không sở hữu công nghệ. Tony giải thích, “Tôi không tin vào việc sở hữu công nghệ. Giống như việc bạn mua một chiếc

điện thoại di động, một năm sau là nó lỗi thời, vì vậy, tốt hơn ta nên đi thuê. Ngay từ ngày đầu tiên, chiến lược của chúng tôi đã không phải là sở hữu, mà là đi thuê.”

Sir Richard Branson

“Khi tôi làm việc cho ông ấy, tôi đoán tôi chỉ là một nhân viên, còn ông ấy là một nhân vật lớn. Chúng tôi biết nhau nhưng không thân. Rõ ràng chúng tôi trở nên thân thiết chỉ trong vài năm trở lại đây,” Tony nói khi được hỏi về mối quan hệ của ông với Sir Richard Branson, nhà sáng lập tập đoàn Virgin, người đã mua cổ phần của AirAsia X vào năm 2007.

Lần đầu tiên Tony tiếp xúc với ngành công nghiệp thu âm là thông qua tập đoàn Virgin. Việc Sir Richard tham gia vào AirAsia X được nhiều người cho là một dấu hiệu của sự hợp tác giữa AirAsia X và Virgin Blue, hãng hàng không giá rẻ của Virgin.

Cả Tony và Sir Richard đều có những cá tính có phần tương tự nhau. Điều này đã được Tony thừa nhận, “Chúng tôi là những người đơn giản. Nhưng chúng tôi có những điểm khác biệt. Tôi thích điều hành doanh nghiệp còn ông ấy thích tạo ra doanh nghiệp. Tôi không [định] bay trên một chiếc khinh khí cầu cách mặt đất 36.000 feet hay lên mặt trăng. Tôi khá hạnh phúc ở Kuala Lumpur.”

“Nhưng cả hai chúng tôi đều thích vui vẻ. Chúng tôi ra ngoài dự tiệc cho đến tận 5 giờ sáng, chúng tôi thích âm nhạc, chúng tôi là kiểu người rất bình dân. Vì vậy, tôi cho là chúng tôi hợp nhau.”

Theo nhân viên của AirAsia, vào cái đêm sau khi AirAsia và Sir Richard ký thỏa thuận mua bán, Tony đã tổ chức một bữa tiệc cho ông trùm người Anh với sự tham gia của gần như mọi nhân vật quan trọng và nổi tiếng trong thành phố, bao gồm cả đội ngũ biên tập viên cao cấp từ các hãng truyền thông.

Nhưng Tony cho rằng ông không thực sự có một người thầy dẫn dắt nào cả, ngay cả Sir Richard cũng không phải người đó.

“Tôi học từ rất nhiều người. Ví dụ như Tan Sri Lee Shin Cheng (chủ tịch điều hành của IOI Corporation), ông ấy là một người tuyệt vời. Có quá nhiều người bạn có thể học hỏi. Tôi học được rất nhiều từ rất nhiều người.”

“Tôi học được rất nhiều từ Virgin, nhưng không phải tôi muốn trở thành

Richard Branson. Tôi không thể. Chúng tôi rất khác nhau. Ông ấy rất thành công trong những việc ông ấy làm và hy vọng rằng một ngày nào đó, tôi cũng sẽ rất thành công trong những việc tôi làm, nhưng theo một cách khác. Nhưng chắc chắn là ông ấy đã ảnh hưởng lớn đến cuộc đời tôi, chắc chắn.”

Tập đoàn Virgin chắc chắn đã tạo nền tảng cho sự nghiệp của Tony. Khí chất bình dân, tinh thần doanh nhân, xu hướng làm mọi thứ theo cách khác biệt của Tony, những điều này dường như đều là dấu ấn ông học được và phát triển khi còn ở Virgin. Tuy nhiên, cuối cùng, Tony vẫn là chính mình.

“Bạn không thể dạy chính bản thân. Nó hoặc ở trong bạn hoặc không và bạn không thể bắt chước người khác. Tôi đã học được rất nhiều điều từ mọi người và tôi vẫn tiếp tục học. Tôi nghĩ điều tuyệt vời nhất về bản thân tôi là tôi không có bản ngã, tôi sẵn sàng học từ bất kỳ ai. Miễn là bạn có thể làm thế, lúc nào bạn cũng có thể trở thành một người tốt hơn,”

Idris Jala

Thế còn về Datuk Idris Jala, CEO của MAS, thì sao? Đối với Tony, Idris Jala là gì?

“Tôi không nghĩ chúng tôi là bạn. Tôi không nghĩ chúng tôi có thể là bạn nữa. Tôi nghĩ tôi đã thử. Sự kiện cuối cùng là đưa những bức ảnh ra cho báo chí... Tôi chưa bao giờ trải qua việc đó trong đời. Và tôi nghĩ đó là dối trá. Sự kiện RAS (Rural area service – Dịch vụ khu vực nông thôn) là... nó đã để lại một vị rất đắng trong miệng tôi,” Tony nói không hề do dự. Ban đầu, AirAsia thành lập FAX để tiếp nhận các đường bay RAS từ MAS trong kế hoạch hợp lý hóa các chuyến bay nội địa. Không lâu sau khi MAS thành lập hãng hàng không giá rẻ của riêng nó, Fire Fly, FAX đã quyết định trả các đường bay RAS lại cho MAS và tập trung vào dịch vụ hàng không đường dài giá rẻ.

Cuối cùng, chính MASWings do MAS thành lập đã tiếp nhận các đường bay RAS ở Sabah và Sarawak. Khi MAS lấy lại các máy bay dùng tua-bin phản lực cánh quạt từ FAX mà đã được sử dụng để phục vụ các đường bay RAS, MAS đã báo cáo với báo chí rằng trong số 12 máy bay đó, khoảng 1/3 cần được sửa chữa và yêu cầu có một cuộc kiểm toán những chiếc máy bay trước khi đưa chúng hoạt động trở lại.

Tony rất tức giận về tuyên bố của MAS vì nó ngụ ý rằng FAX có thể đã quản lý kém và lấy phụ tùng các máy bay RAS.

“Chỉ một vài ngày trước [khi Idris công khai yêu cầu cần có một cuộc kiểm toán những chiếc máy bay], tôi đã nói với The Star rằng tôi thích ông ấy, ông ấy là một người tốt, v.v... Nhưng tôi không phải là người sẽ nói dối bạn. Đó không phải là tôi. Tôi sẽ nói những gì tôi tin. Tôi nghĩ hành động của MAS về [vấn đề] RAS đã khiến tôi đắng lòng,” Tony tiết lộ.

Có nhiều yếu tố đã dẫn đến việc mối quan hệ của ông với Idris rạn nứt nhưng RAS là yếu tố chính. Nó ảnh hưởng rất xấu đến ông. “Tôi nghĩ nó chứa đựng rất nhiều dối trá,” ông bổ sung.

Singapore

Tony có một vài trải nghiệm không mấy vui vẻ liên quan đến Singapore và chúng sẽ được nói đến trong những chương sau. Ông đã nhiều lần đề cập đến việc AirAsia muốn đặt chân vào quốc đảo này dù cho ông cũng đã nhiều lần thề rằng sẽ không bao giờ bước chân vào quốc gia này nữa.

“Thẻ tín dụng Citibank đã chế nhạo tôi trước khi được đồng thương hiệu [nhiều năm trước, khi AirAsia bắt đầu trước và muốn làm một thẻ tín dụng đồng thương hiệu với ngân hàng], nhưng bây giờ chúng tôi có một thẻ tín dụng đồng thương hiệu. Tôi không quan tâm. Tôi không chế nhạo bạn vì bạn cười vào tôi hay không bao giờ làm việc với tôi,” ông nói một cách hăng hái.

“Singapore đã đánh tôi rất đau, nhưng nếu điều đó tốt cho Singapore và Malaysia thì tại sao không? Tôi không quan tâm. Một nghị sỹ có thể nói ông ta muốn tống tôi vào tù, nhưng tuần sau, tôi có thể làm việc với ông ta. Đời là như thế.”

Tony tin tưởng sâu sắc rằng Singapore và Malaysia nên hợp tác với nhau vì có quá nhiều lợi ích cho cả hai bên nếu họ làm vậy.

“Ví dụ, đặc khu Iskandar là một khởi đầu tuyệt vời. Tôi nghĩ nên có một MRT ở Johor (mở rộng từ Singapore). Chúng ta không nên cần có hộ chiếu để đi sang đất nước kia. Một ngày nào đó, chúng ta nên sử dụng cùng một đồng tiền. Không gì là không thể. Chúng ta phải lạc quan.”

Có lẽ Singapore thực sự phải hợp tác với các nước láng giềng vì nó không thể sống sót một mình và Malaysia nên nắm lấy điều này vì Singapore có rất nhiều thứ để trao đổi.

YẾU TỐ THÀNH CÔNG SỐ 1 CỦA AIRASIA: MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH SINH LỜI

Làm thế nào AirAsia có thể thu về lợi nhuận ngay trong năm đầu tiên đi vào hoạt động?

Đây thực sự là một kỳ tích, đặc biệt khi bạn xét đến nguồn vốn đầu tư ban đầu khổng lồ cần thiết để mua máy bay, trả lương cho phi công cùng các nhân viên khác, đáp ứng giá nhiên liệu đang tăng và nhiều chi phí khác.

Câu trả lời như sau:

1. Vận tải là một ngành công nghiệp KHỔNG LỒ

Hằng ngày, có hàng tỷ người trên khắp thế giới đi từ địa điểm này đến địa điểm khác vì nhiều lý do khác nhau. Điều này sẽ không bao giờ thay đổi. Nếu bạn định bắt đầu một doanh nghiệp, một cách để tăng cơ hội thành công của bạn là làm trong một ngành hứa hẹn nhiều triển vọng, sau đó tìm kiếm các khu vực mà ở đó mọi người không được phục vụ tốt, rồi cuối cùng lao vào và cung cấp những sản phẩm dịch vụ vượt trội của bạn.

Ngành công nghiệp đi lại không nghi ngờ gì là một ngành công nghiệp khổng lồ. Nó cung cấp chỉ một cơ hội như vậy và AirAsia luôn biết rõ điều này. Nó đã chào hàng một cách thông minh các sản phẩm và dịch vụ của nó cho những người cần đi lại nhưng chỉ có ngân sách khiêm tốn với hiểu biết rằng thị trường chưa ai động đến này đem lại vô số triển vọng cho một hãng hàng không giá rẻ.

2. Con người sẽ luôn có nhu cầu đi lại

Không có việc kinh doanh nào tốt hơn việc kinh doanh lặp lại, tức là việc kinh doanh từ những khách hàng được thỏa mãn một cách đầy hứng khởi và không thay đổi. Một chiến lược tốt để chọn các mô hình kinh doanh là chọn các mô hình tạo ra những khách hàng liên tục quay trở lại với bạn, hoặc là do họ lựa chọn hoặc tốt hơn là do họ thiếu lựa chọn, tức là khi đó, bạn không có đối thủ cạnh tranh nào cả.

Trong một ngành công nghiệp như ngành công nghiệp đi lại, nơi các chi phí rất cao, thì những khách hàng lặp lại là một ơn huệ. Nếu nhìn vào thực tế rằng luôn có nhu cầu về vận tải thì hoàn toàn dễ hiểu tại sao các công ty cung cấp dịch vụ đi lại cần nhắc việc thu hút các khách hàng lặp lại. Một cách để AirAsia làm điều này là thông qua nhiều đợt khuyến mại và quảng cáo về giá rẻ.

3. Châu Á là một thị trường KHỔNG LỒ

Châu Á là châu lục lớn nhất và đông dân nhất thế giới. Hàng tỷ người sống ở châu Á, trải dài trên 30% diện tích đất liền của Trái Đất. AirAsia biết, chỉ một phần trăm nhỏ của thị trường này là đủ để khiến nó hạnh phúc trong một thời gian dài sắp tới.

4. AirAsia bám vào một mô hình kinh doanh đã được công nhận

Mô hình hãng hàng không giá rẻ của AirAsia được sao chép từ châu Âu, còn châu Âu lại sao chép mô hình từ Mỹ. AirAsia đã chọn một mô hình mà đã chứng minh được thành công của nó. Bắt đầu một hãng hàng không giá rẻ trong một thị trường nguyên sơ khổng lồ vào đúng thời điểm và sử dụng đúng mô hình, cộng với khả năng kiểm soát chi phí, đã bảo đảm cho thành công của AirAsia.

5. Mô hình hãng hàng không giá rẻ giúp các chi phí giảm đến mức tối thiểu

Đây là một trong những chìa khóa cho thành công của AirAsia. Sau đây là một vài cách mà hãng hàng không giá rẻ này dùng để giảm chi phí:

- Một cách đơn giản là loại bỏ các bữa ăn ra khỏi tiền vé nhưng sẵn sàng bán chúng trên máy bay cho những ai có nhu cầu.
- Phần lớn chuyến bay của nó kéo dài khoảng 3 đến 3 tiếng rưỡi là tối đa. Điều này giúp AirAsia giữ nguyên phi hành đoàn cho chuyến bay về từ một điểm đến trở lại điểm rời đi trong khi mang theo một lượng hành khách mới, từ đó làm giảm chi phí lương cho phi hành đoàn.
- Không mất chi phí ăn ở cho phi hành đoàn tại điểm đến vì họ trở về nhà trong cùng ngày, sau khoảng 8 đến 10 tiếng, gần như không khác gì thời gian đi làm bình thường của đa số chúng ta. Cũng không mất chi phí trợ cấp sinh hoạt cho phi hành đoàn.
- AirAsia lên kế hoạch điểm đến vô cùng cẩn thận, chỉ bay đến những nơi mà có thể đến trong vòng 3 đến 3,5 tiếng. Những chuyến bay dài hơn mà cần 4 tiếng chỉ được cân nhắc nếu hợp lý về mặt kinh doanh.
- Khách hàng được khuyến khích mua vé qua Internet để tránh nhu cầu cần có quầy và nhân viên bán vé, từ đó tiết kiệm chi phí thuê địa điểm và lương nhân viên. Không có tấm vé nào được phát, chỉ có mã số vé và chi tiết chuyến bay, khách hàng sẽ tự in ra.
- AirAsia tìm kiếm những sân bay rẻ nhất để hạ cánh. Ví dụ, thay vì hạ cánh tại sân bay Hong Kong đắt đỏ, nó hạ cánh tại Macau, nơi mà phí sân bay rẻ hơn nhiều. Từ đó, hành khách sẽ đi tàu đệm khí đến Hong

Kong mất khoảng 30 phút.

- Nếu đường bay là một đường bay quan trọng và không thể tránh được một sân bay đất đỏ thì nó bỏ tất cả đường diềm như các cầu hàng không nối máy bay với phòng chờ đến. Khách hàng chỉ đơn giản là đi bộ từ máy bay đến phòng chờ. AirAsia cũng chọn hạ cánh ở phòng chờ cách xa trung tâm sân bay nhất, tức là hành khách phải đi bộ xa hơn để ra khỏi sân bay. Tuy nhiên, phòng chờ đi/đến càng xa thì chi phí vận hành phòng chờ càng thấp. Ở những nơi có thể, hãng chọn không sử dụng nhân viên sân bay giữ cửa ở phòng chờ, do đó càng tiết kiệm được nhiều hơn.
- Trên đây chỉ là một vài chiến lược tối thiểu hóa chi phí khéo léo và có lẽ có phần khắc nghiệt của AirAsia, cho phép hãng hàng không giá rẻ này tiết kiệm được đáng kể chi phí lương và chi phí chung.

6. Phòng ngừa chi phí nhiên liệu

Nhiên liệu chiếm khoảng 60% tổng chi phí hoạt động của AirAsia – chi phí riêng lẻ lớn nhất của nó. Với giá nhiên liệu tăng cao đến hơn 90 đô-la Mỹ một thùng, AirAsia cần theo dõi chặt chẽ việc chi tiêu vào nhiên liệu. Hãng trả tiền mua nguyên liệu trước để được giá rất thấp, qua đó tối thiểu hóa rủi ro giá nhiên liệu tăng. Điều này giúp nó thu được những khoản lợi nhuận rất tốt trong khi vẫn giữ giá vé thấp.

7. Một mô hình kinh doanh sinh lời

AirAsia vận hành một đội máy bay Airbus (dòng A320, có ghế bọc da và vải nhung lông) với sức chứa 180 hành khách.

Nếu một vé có giá 200 RM thì khi kín khách, mỗi máy bay kiếm được $200 \text{ RM} \times 180 = 36.000 \text{ RM}$ một chuyến bay. Cộng thêm các chuyến bay về thì mỗi máy bay kiếm được $36.000 \text{ RM} \times 2 = 72.000 \text{ RM}$ một ngày trong khi chi phí nhân viên không tăng thêm bao nhiêu.

Nếu một vé có giá 300 RM thì một chuyến bay khứ hồi kiếm được $300 \text{ RM} \times 2 \times 180 = 108.000 \text{ RM}$. Giờ nhân số đó với 10 máy bay một ngày, mỗi máy bay kiếm được 108.000 RM, ra tổng doanh thu một ngày của AirAsia là hơn 1 triệu RM, một con số không nhỏ.

Tất nhiên, không phải ngày nào các máy bay cũng kín khách và không phải ngày nào cả 10 máy bay của AirAsia cũng có thể thực hiện các chuyến bay khứ hồi. Nó cũng có thể đang chạy một quảng cáo về việc cung cấp vé máy

bay giá rẻ, nhưng đây là một tính toán thận trọng, vì một vài điểm đến có thể có giá vé lên tới 400 hoặc 500 RM một vé mà vẫn rẻ hơn từ 50% đến 80% vé của các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ.

Với mục tiêu đến năm 2011 phải vận hành 60 máy bay, có thể hình dung được mức lợi nhuận lớn mà AirAsia đang thu được. Chìa khóa giúp AirAsia thu được ngày càng nhiều lợi nhuận là tăng số đường bay và số lượng máy bay; hãng hàng không này đang kỳ vọng đến một thời điểm thích hợp, nó sẽ vận hành một đội bay gồm hơn 100 máy bay Airbus.

Báo cáo thu nhập

Chỉ tiêu	Năm tài chính 2007 (triệu RM)	Năm tài chính 2006 (triệu RM)	Chênh lệch (%)
Lợi nhuận ròng			
Doanh thu bán vé			
Thu nhập bổ sung			
Doanh thu			
Lợi nhuận trước thuế			
Lợi nhuận ròng			
Biên lợi nhuận trước thuế			
Biên lợi nhuận ròng			
Thu nhập trên mỗi cổ phần (sen ¹)			
Bên cạnh doanh thu bán vé, doanh thu bổ sung của AirAsia đến từ dịch vụ bảo hiểm, đồ ăn thức uống trên máy bay, hàng hóa v.v... cũng tăng trưởng nhanh. Năm tài chính kết thúc vào ngày 30 tháng 6 Nguồn: Dữ liệu công ty			

8. Với giá rẻ như vậy, mọi người đều CÓ THỂ bay⁹

Những hãng hàng không giá rẻ có thể chạm đến một nguồn triển vọng mới mà chưa từng tồn tại trước đây, đó là những hành khách không đủ khả năng chi trả cho các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ. Chỉ cần một vài RM (nếu có thể kiên nhẫn đợi những đợt giảm giá đặc biệt) hoặc vài trăm RM, bất kỳ ai trước đây không đủ tiền đi máy bay giờ đều có thể bay đến những điểm đến mơ ước của họ. Thêm nữa, hàng triệu người bay, đặc biệt là

những người bay thường xuyên, đang chuyển sang sử dụng những hãng hàng không giá rẻ để tiết kiệm chi phí, thậm chí các công ty cũng đặt vé đi công tác cho lãnh đạo tại những hãng hàng không giá rẻ.

9. Truyền thông thích câu chuyện của AirAsia

AirAsia thường xuyên được xuất hiện miễn phí trên các phương tiện truyền thông nhờ câu chuyện thành công như trong truyện cổ tích của nó. Bên cạnh đó, Tony Fernandes, một doanh nhân nhạy bén, biết cách lợi dụng sức mạnh của truyền thông. Ông luôn sẵn sàng tiếp xúc với giới truyền thông và chuẩn bị sẵn các bình luận cũng như các mẫu thông tin cho những phóng viên tích cực.

Mỗi bước đi của AirAsia, bao gồm những “cuộc chiến” của nó với MAS, rồi với chính phủ Singapore về quyền hạ cánh tại quốc gia đó, việc nó đặt hàng những chiếc máy bay Airbus lớn nhất thế giới, văn hóa chân thật của nó mà ở đó chính những người phi công cũng giúp đóng cửa máy bay trước khi vào buồng lái để làm nhiệm vụ, đều là một nguồn tuyệt vời cho giới truyền thông.

Tất nhiên, AirAsia cũng có những quảng cáo hài hước và đẳng cấp khiến mọi người nhớ mãi. Kèm theo đó là những chiến dịch quảng bá trong đó nó gần như tặng không các chỗ ngồi, đôi khi với số lượng hàng triệu dưới dạng các phần thưởng. Những điều này tạo nên một hình ảnh đẹp của AirAsia trong mắt công chúng và biến hãng hàng không này thành một lựa chọn mà những người dân bình thường khi muốn đi lại sẽ nghiêm túc cân nhắc. Hình ảnh của AirAsia nó đã tạo được trong mắt công chúng là thứ không phải mua bằng tiền – nó miễn phí. Và điều đó rất phù hợp với AirAsia.

3: LCCT– QUÁ GẦN MÀ LẠI QUÁ XA

Từ KLIA đến nhà ga sân bay giá rẻ (LCCT), đó là một cuộc chiến vất kiệt sức lực của AirAsia. Song, đó là một cuộc chiến mà hãng hàng không này không thể tránh khỏi nếu nó muốn duy trì mô hình kinh doanh giá rẻ của mình. Cuộc chiến bao gồm 4 bên: AirAsia, chính phủ Malaysia, Tập đoàn Các sân bay Malaysia (MAHB) và MAS.

Mặc dù xây dựng một LCCT tại KLIA không hẳn đúng là điều mà AirAsia dự định nhưng nó cũng đủ tốt với hãng hàng không này. AirAsia biết cách sống sót trong một môi trường không thuận lợi.

Câu chuyện LCCT bắt đầu tại sân bay Sultan Abdul Aziz Shah ở Subang, Selangor, nơi AirAsia bắt đầu các hoạt động của nó. Sân bay này gần Kuala Lumpur nhưng điều quan trọng hơn với AirAsia là thuế ở sân bay này thấp.

Những vật cản luôn tự hiện ra ngáng đường AirAsia và dọn dẹp chúng không phải là điều gì mới với Tony. Mặc dù ông đã chiến đấu hết mình và vận động hành lang không biết mệt mỏi nhưng cuối cùng vẫn không có lựa chọn nào khác ngoài việc chuyển các hoạt động sang KLIA. AirAsia thực hiện cuộc di chuyển này vào năm 2002.

KLIA là một sân bay rất bận rộn với lưu lượng hành khách khổng lồ và dường như luôn không ngừng phát triển. Điều này đã khiến những chuyến bay của AirAsia thường xuyên bị hoãn khởi hành do phải đợi các cầu hàng không cũng như các dịch vụ sân bay khác trong một thời gian dài.

Tất nhiên, điều này đã làm tăng thời gian quay đầu để khởi hành, tức là khoảng thời gian từ lúc máy bay hạ cánh, hành khách xuống máy bay, nạp lại nhiên liệu cho máy bay, đến khi hành khách mới lên máy bay. Chi phí hoạt động của AirAsia bắt đầu tăng đến mức khá báo động.

Hãng bắt đầu vận động hành lang không biết mệt mỏi để biến sân bay ở Subang thành một nhà ga sân bay giá rẻ, nhưng MAHB đã từ chối với lý do rằng nó sẽ làm hại khả năng sinh lời của KLIA và gây nguy hại đến mục tiêu trở thành trung tâm hàng không khu vực của KLIA.

Đối với chính phủ, những mối quan tâm duy nhất của nó là lợi ích quốc gia phải được phục vụ và ngành công nghiệp hàng không phải có lợi.

Tony muốn Subang mãnh liệt đến thế nào?

Tony kêu gọi chính phủ đồng ý với kế hoạch của ông đối với sân bay Sultan Abdul Aziz Shah, liên tục truyền đi các thông điệp thông qua truyền thông trong và ngoài nước, thông qua các buổi nói chuyện và hội thảo cũng như mọi cuộc họp báo mà ông tham gia. Ưu tiên luôn là nhu cầu về một nhà ga sân bay giá rẻ. Ông cố sử dụng dư luận để tạo ra ảnh hưởng nhằm khiến chính phủ thay đổi quyết định.

Tony sẵn sàng đầu tư 100 triệu RM tân trang lại sân bay 30 năm tuổi ở Subang. Ông muốn dựng lên một nhà chứa máy bay, cài đặt các thiết bị mô phỏng và đã chuẩn bị để mọi thứ có thể đi vào hoạt động sau một năm. Tất cả chỉ cần chờ ông thuyết phục được chính phủ phê chuẩn kế hoạch.

“Chúng tôi đã bắt đầu ở Subang và chúng tôi muốn quay về đó,” ông tuyên bố trong một buổi họp báo vào năm 2004.

Tony cũng chỉ ra cho chính phủ và MAHB rằng một LCCT tại Subang sẽ đem lại lợi ích to lớn cho ngành du lịch quốc gia. Ông nói, KLIA đang phải đối mặt với những sự ràng buộc nghiêm trọng về không gian và trở nên quá đông đúc do sự tràn vào của những hành khách đến từ các hãng hàng không giá rẻ. Đáp lại các lý lẽ của ông là một sự im lặng khó chịu.

Vào tháng 5 năm 2004, chủ tịch MAHB, Tan Sri Dr Aris Othman, cho rằng chưa cần thiết phải có ngay một LCCT tại KLIA vì chỉ có duy nhất một hãng hàng không giá rẻ hoạt động tại sân bay. Tuy nhiên, ông cũng nói rằng MAHB sẽ phải xem xét vấn đề lưu lượng hành khách và nhu cầu cần phải xây dựng một nhà ga mới chuyên dành cho các hãng hàng không giá rẻ, nhưng nhấn mạnh rằng quyết định cuối cùng nằm ở chính phủ.

KLIA có khả năng đáp ứng 25 triệu hành khách một năm. Trong khi đó, AirAsia vận chuyển 1,8 triệu hành khách vào năm 2003 và lên kế hoạch tăng con số đó lên 3,2 triệu vào năm 2004. Tuy nhiên, họ thậm chí còn làm tốt hơn khi số lượng hành khách thực tế được vận chuyển vào năm 2004 là 3,7 triệu. Nó kỳ vọng sẽ vận chuyển xấp xỉ 14 triệu hành khách vào năm 2007.

Mặc dù KLIA có khả năng đáp ứng lượng hành khách đó, song, với sự phát triển nhanh chóng của MAS và việc xây dựng ở KLIA vẫn chưa hoàn thành, Tony cho rằng thời gian quay đầu của AirAsia sẽ bị ảnh hưởng không nhỏ.

“Đôi khi chúng tôi phải tranh giành các cầu hàng không với MAS,” ông giải thích.

Ông cũng thừa nhận rằng tại Subang, AirAsia có thể giữ các chi phí ở mức thấp.

Nhờ vận hành từ Subang, AirAsia có thể tiết kiệm đến 20% chi phí vì sân bay này không có cầu hàng không, do đó hãng có thể giảm mức tiêu thụ nhiên liệu và thời gian bay cũng như tận hưởng mức tiền thuê văn phòng và quầy đăng ký thấp.

Theo Tony, KLIA là dành cho những hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ như MAS và được trang bị các cầu hàng không cũng như đường băng dài, nhưng những cơ sở vật chất này không cần thiết với AirAsia. Tại KLIA, AirAsia đang phải trả tiền thuê những dịch vụ mà nó không cần.

Lập luận của Tony là, nếu việc xây dựng thêm một cái LCCT nữa không phải là một bước đi khôn ngoan về mặt tài chính thì sao không biến sân bay hiện tại ở Subang thành một LCCT?

Ông đưa ra những trường hợp thành công ở Houston và London, cố thuyết phục chính phủ rằng một quốc gia hoàn toàn có thể có hai sân bay riêng biệt, một cho các hãng hàng không thương mại và một cho các hãng hàng không giá rẻ.

Khi làm vậy, ông bảo đảm với chính phủ rằng Malaysia có thể trở thành một trung tâm hàng không giá rẻ không diềm và LCCT có thể bổ sung, kết hợp với KLIA để thu hút thêm nhiều du khách cũng như doanh nghiệp đến với đất nước.

Bộ trưởng Bộ Vận tải đã nghiên cứu đề xuất này trong đó tập trung vào mục tiêu biến Malaysia thành một trung tâm giá rẻ không diềm trong khu vực; thật không may là kết quả đã không nghiêng về AirAsia.

Những quan điểm trái chiều

Từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2004, thị trường đã tranh luận sôi nổi về việc nên xây dựng một LCCT tại KLIA hay tận dụng sân bay Sultan Abdul Aziz Shah để biến nó thành một nhà ga sân bay giá rẻ.

Tờ nhật báo tiếng Anh The Star đã đăng một bài báo có nhan đề “Chính phủ nắm giữ tấm thẻ quyết định việc tái tạo Subang,” trong đó báo cáo rằng những nhà phân tích ngành đã nhận ra nhu cầu cần có một LCCT chuyên dùng ở Malaysia, giống như ở Mỹ, châu Âu và Úc.

Tuy nhiên, một số lo sợ rằng việc tái thiết Subang sẽ đe dọa sự phát triển hành khách của KLIA. Những người ra quyết định chia làm hai phe; một phe ủng hộ việc giữ lại quyền kiểm soát tại KLIA còn một phe ủng hộ việc biến Subang thành một LCCT.

Bài báo trên The Star đề xuất rằng MAS có thể không đồng ý với quyết định cho phép AirAsia vận hành các đường bay khu vực của nó từ Subang do lo ngại rằng nó sẽ đe dọa tần suất các chuyến bay khu vực của MAS vì hành khách chắc chắn sẽ thích lên máy bay tại Subang gần với Kuala Lumpur hơn là tại KLIA nằm trong vùng Sepang xa xôi.

Nếu Subang thực sự trở thành một LCCT, nó sẽ lấy mất của KLIA khoảng 2 triệu hành khách. Do KLIA được thiết kế để trở thành trung tâm hàng không khu vực, lượng khách bị mất đi này sẽ khiến mục tiêu đó trở nên xa vời hơn.

Thị trường không hề ngạc nhiên khi một trong những công đoàn mạnh nhất đất nước, Công đoàn Nhân viên Hệ thống Malaysia Airlines (MASEU), phản đối gay gắt đề xuất của Tony.

Trong một phát biểu với giới truyền thông, công đoàn này chỉ trích Tony đã thờ ơ, không cân nhắc tầm quan trọng của KLIA đối với sự phát triển của Malaysia khi ông bảo ngành công nghiệp hàng không, trích nguyên văn trong phát biểu, “không nên phấn khích với việc KLIA trở thành trung tâm vận tải hàng không.”

Công đoàn này đã nêu lại các mục đích khi xây dựng KLIA, đó là trở thành một chất xúc tác cho sự phát triển của Putrajaya và Cyberjaya, đáp ứng nhu cầu đi lại bằng đường hàng không của quốc gia trong vòng 100 năm tới và là một phần của chương trình phân tán giao thông nhằm làm giảm sự ùn tắc ở Kuala Lumpur. Những mục tiêu này sẽ bị cản trở mạnh mẽ nếu sân bay ở Subang được phát triển.

MASEU nói nó “phản đối gay gắt những nhận định thiếu nhạy cảm như vậy,” đồng thời thêm rằng “Mọi người được tự do theo đuổi các kế hoạch kinh doanh nhưng không được gây tổn hại cho lợi ích quốc gia và quyền lợi của 8.000 thành viên chúng tôi.”

Công đoàn này thậm chí còn dùng từ “hoàn toàn vô lý” để miêu tả tuyên bố của Tony rằng việc có hai sân bay sẽ khiến KLIA hấp dẫn hơn, vì công đoàn không nghĩ có đủ lưu lượng giao thông để duy trì cả hai sân bay, do đó sẽ chỉ dẫn đến một “tình huống cùng thua” cho tất cả các bên mà thôi. Công đoàn

cũng nhanh chóng chỉ ra một thực tế quan trọng là máy bay của AirAsia do MAS cung cấp.

Phát biểu này không hề đề cập đến việc MAS sẽ bị ảnh hưởng như thế nào bởi lời đề xuất biến sân bay ở Subang thành một LCCT của AirAsia. Thay vào đó, nó lấy lợi ích quốc gia làm lý do vững chắc để chứng minh rằng tại sao đề xuất của Tony là không thể chấp nhận được.

MAS tiến hành nghiên cứu của riêng nó về lời đề xuất LCCT và kết luận rằng một LCCT tại Subang sẽ khiến nó khó có thể cạnh tranh trên một sân chơi công bằng.

MAS cho rằng không nên có một “trung tâm gây nhầm lẫn” khác và rằng một LCCT tại KLIA sẽ giúp biến KLIA thành một trung tâm vận tải cả về hành khách lẫn hàng hóa.

Vào tháng 11 năm 2004, chủ tịch MAS Datuk Dr Munir Majid nói rằng KLIA có thể đáp ứng 100 triệu hành khách một năm. Với cơ sở hạ tầng hiện tại, nó có thể chứa 25 triệu hành khách một năm, tuy nhiên vào thời điểm đó, nó phục vụ còn chưa đến 18 triệu hành khách một năm.

Ông quan sát rằng KLIA có thể phát triển hơn nữa về lưu lượng hành khách cũng như hàng hóa và nói rằng MAS sẵn sàng cho phép các hành khách quốc nội đi miễn phí chuyến tàu tốc hành (Express Rail Link - ERL) kéo dài 28 phút xuất phát từ ga Sentral ở Brickfields, Kuala Lumpur đến KLIA. Ông chỉ ra, đi chuyến ERL mất ít thời gian hơn so với việc lái xe từ KL đến sân bay Sultan Abdul Aziz Shah mất hơn nửa tiếng.

Dr Munir cũng đề nghị rằng sân bay ở Subang nên tập trung vào việc trở thành một trung tâm MRO và rằng “AirAsia cũng được hoan nghênh” sử dụng những cơ sở vật chất đó.

Chi phí, chi phí, chi phí

Hai ngày sau, Tony nêu lại quan điểm của mình rằng hai sân bay là một chiến lược khả thi. Trong một cuộc họp báo, ông giải thích rằng suy nghĩ “hai sân bay sẽ gây hại cho đất nước này” là một suy nghĩ theo lẽ thường và rằng nhiều quốc gia đã thành công với chiến lược hai sân bay vì các sân bay phục vụ các thị trường khác nhau. Ông lấy ví dụ ở Rome và Úc.

Ông nói rằng AirAsia kiên quyết muốn Subang không phải vì nó gần trung tâm thành phố mà chủ yếu vì yếu tố chi phí. Việc KLIA luôn đông đúc vào

các buổi sáng và sự ùn tắc trên đường băng đang làm tăng chi phí hoạt động của AirAsia.

“Chúng tôi có thể tiết kiệm đến 20% chi phí hoạt động tại sân bay Subang vì ít nhiên liệu bị đốt cháy hơn nhờ cất cánh và hạ cánh nhanh hơn. Thậm chí những chiếc lốp cũng sử dụng được lâu hơn một chút khi chúng tôi ở đó. Đường băng tại KLIA thì lại được xây dựng dành cho máy bay lớn,” ông nêu lại.

Tony cũng đề xuất rằng chính phủ nên nhận ra tiềm năng của Malaysia trong việc trở thành trung tâm LCC của khu vực và chỉ ra rằng cạnh tranh giữa các hãng hàng không trong khu vực đang ngày càng gay gắt hơn ở phân khúc thị trường này.

“Cơ hội của chúng tôi vẫn là 50:50. Chúng tôi muốn giáo dục công chúng về vấn đề này để quan điểm của họ không bị lay chuyển bởi các phát biểu của MAS,” ông nói. Tony cũng nghi ngờ khả năng cung cấp dịch vụ ERL miễn phí của MAS vì tình trạng tài chính của nó. Vào thời điểm đó, các hoạt động địa phương của MAS vẫn đang lỗ và người ta nghi ngờ rằng MAHB, công ty đảm nhận các hoạt động nội địa của MAS, sẽ đưa tiền vào để giúp hãng hàng không quốc gia này phục hồi.

Tony nắm lấy mọi cơ hội để tuyên truyền, quảng bá ý tưởng rằng Subang sẽ trở thành một LCCT hoàn hảo. Tại một hội nghị diễn ra vào tháng 12 năm 2004 với chủ đề “Những câu chuyện và tiềm năng thành công của làn sóng doanh nhân mới” do Cục Kinh tế của MCA tổ chức, một lần nữa, Tony kể ra những lợi ích đạt được khi biến Subang thành một LCCT, một trong số đó bao gồm:

tiết kiệm chi phí cho các hãng hàng không giá rẻ

Subang đã sẵn sàng đi vào sử dụng, do đó có thể đi trước Singapore và Thái Lan với tư cách là một trung tâm LCC khu vực

nó sẽ thu hút thêm nhiều du khách đến Malaysia và điều này sẽ thúc đẩy ngành công nghiệp du lịch

MAS không phản ứng gì với điều này nhưng vào ngày sau buổi nói chuyện trên, hãng hàng không quốc gia đã liên minh với các hãng hàng không nước ngoài và nộp quan điểm của nó về đề xuất hai sân bay cho Bộ Vận tải trong đó nói rằng đề xuất của AirAsia có nghĩa KLIA sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu của nó là trở thành một trung tâm khu vực.

Business Times đã lấy được bản trình bày được nộp cho bộ của các bên và trích dẫn nội dung của nó nói rằng một LCCT tại Subang sẽ làm xói mòn tính cạnh tranh của KLIA, từ đó làm giảm lưu lượng hành khách, dẫn đến giảm tần suất và khả năng kết nối. Cuối cùng, các hãng hàng không nước ngoài sẽ thấy KLIA kém hấp dẫn hơn và chuyển sang sân bay ở các nước láng giềng.

“Nó sẽ báo hiệu cái kết trong sự phát triển của KLIA thành trung tâm khu vực và cửa ngõ dẫn vào châu Á Thái Bình Dương, so với các cửa ngõ lớn khác như Singapore và Bangkok,” tuyên bố trên chỉ ra.

MAS cũng cho rằng chi phí tái thiết sân bay ở Subang có thể lên đến 1 triệu RM và việc duy trì hai sân bay ở thung lũng Klang sẽ đặt gánh nặng lên đôi vai người nộp thuế.

Một quyết định khó khăn

Bước vào năm 2005, chính phủ vẫn chưa đưa ra quyết định về số phận của Subang. Tony một lần nữa thông qua truyền thông kêu gọi phải có một quyết định vào tháng 1.

Vài ngày sau, bộ trưởng Bộ Vận tải, Datuk Seri Chan Kong Choy, tuyên bố rằng chính phủ chắc chắn sẽ duyệt một LCCT, hoặc ở KLIA hoặc ở Subang và tình trạng của Subang sẽ được đưa ra trước nội các trước Tết Âm lịch.

Lần này, quyết định đến rất nhanh. Vào cuối tháng 1 năm 2005, chính phủ công bố kế hoạch biến sân bay ở Subang thành một trung tâm bảo dưỡng, sửa chữa và đại tu máy bay quốc tế.

“Bên cạnh việc tập trung vào MRO, một vài sáng kiến sẽ được tìm ra để nâng cấp sân bay Subang thành một trung tâm tiếp vận hàng hóa và một trung tâm chuyên dùng cho việc đại tu và bảo trì trực thăng,” Chan giải thích.

Mặc dù chính phủ không công bố địa điểm đặt LCCT nhưng quyết định biến Subang thành một trung tâm MRO đã ám chỉ rằng, nhiều khả năng nó sẽ không được biến thành một LCCT.

Căng thẳng về việc khi nào công bố quyết định ngày càng dâng cao.

Những nguồn tin của Bernama báo cáo rằng mặc dù chính phủ vẫn chưa quyết định địa điểm chính xác cho LCCT nhưng nó đã dành ngân sách

khoảng 50 triệu RM để xây dựng một nhà ga hoàn toàn mới làm trung tâm hoạt động cho các hãng hàng không giá rẻ.

Một vài ngày sau báo cáo của Bernama, Tony đã tổ chức một cuộc họp báo. Điều này càng làm dấy lên suy đoán rằng chính phủ đã sẵn sàng công bố quyết định của mình.

Tại buổi họp báo, Tony nói rằng AirAsia giữ quan điểm trung lập về kế hoạch xây dựng một LCCT tại KLIA của MAHB và rằng ông sẽ chấp nhận quyết định của các nhà chức trách về việc AirAsia sẽ được cho phép hoạt động ở đâu – Subang hay KLIA, mặc dù ông “vẫn [cảm thấy] rằng để giúp Malaysia [trở thành một trung tâm khu vực dành cho các hãng hàng không giá rẻ], Subang [sẽ là một lựa chọn] tốt hơn nhiều.”

LCCT tại KLIA

Cuối cùng, vào ngày 23 tháng 2 năm 2005, hai ngày sau buổi họp báo của Tony, nội các đã công bố rằng LCCT sẽ được đặt tại KLIA, thay vì Subang.

Chính phủ đã đầu tư 108 triệu RM để xây một nhà ga mới và lên kế hoạch đưa nó vào hoạt động bắt đầu từ giữa năm 2006.

Một trong những lý do chính phủ chọn KLIA chứ không phải Subang là nó muốn quảng bá KLIA với tư cách một trung tâm hàng không hàng đầu ở Đông Nam Á, theo kịp nhu cầu ngày càng tăng của AirAsia và các hãng LCC khác.

Phản ứng của Tony là đi tiếp bất chấp kết quả không mong muốn. Trong một bản tuyên bố được phát đi sau khi chính phủ thông báo quyết định, Tony tuyên bố rằng AirAsia là “một công ty không bao giờ lãng phí thời gian vào việc nhìn lại quá khứ vì chúng tôi đã trải qua nhiều nghịch cảnh,” và bảo đảm với tất cả những ai quan tâm rằng hãng sẽ tập trung vào việc thiết kế một LCCT hiệu quả ở KLIA để giữ chi phí thấp cho AirAsia.

“Chúng tôi rất vui mừng khi MAHB đã đưa ra một bản thiết kế KLIA mà gần như sẽ tái tạo lại Subang ở KLIA, thậm chí đến cả cách vận chuyển giá rẻ đến nhà ga cũng giống,” ông bổ sung.

Tại một buổi họp báo, Tony thừa nhận rằng, ban đầu, ông đã nghi ngờ về việc liệu có phải nhà ga giá rẻ sẽ được đặt ở KLIA hay không, “nhưng chính phủ đã chứng minh rằng họ thực sự đang nỗ lực.”

LCCT có diện tích 34.000m² nằm cách KLIA khoảng 20km. AirAsia chiếm 6.000m² của nhà ga. Nhà ga có khả năng phục vụ đến 4.000 hành khách một giờ.

Mọi chuyện vẫn chưa kết thúc

Tuy nhiên, đối với AirAsia, cuộc chiến bảo vệ chi phí vẫn chưa hoàn toàn kết thúc. Trong khi đợi nhà ga được xây dựng xong, Tony bắt đầu thương lượng với MAHB về việc tính phí sân bay rẻ hơn nhằm giúp sân bay hút thêm nhiều hành khách .

Tony giải thích rằng MAHB nên xem các hãng hàng không giá rẻ là một công cụ tạo ra thu nhập thay vì một mối đe dọa vì chúng có thể giúp làm tăng lưu lượng hành khách cũng như thu nhập cho sân bay.

Ông nhấn mạnh rằng phí sân bay cao là một trong những thách thức chính mà các hãng hàng không giá rẻ phải đối mặt khi tìm cách giữ chi phí hoạt động của mình thấp. Để bảo vệ cho lập luận của mình, Tony dẫn ra các con số như sau: AirAsia mang khoảng 3,7 triệu hành khách vào năm 2004, tương đương với 18% tổng 21,1 triệu hành khách đến KLIA trong năm đó.

Ông cũng chỉ ra rằng hãng đã giúp kích thích lượng hàng khách đi từ KLIA đến các địa điểm trong khu vực như Bali, Surabaya và Phuket, đẩy mạnh tỷ lệ tăng trưởng hành khách tới những địa điểm này lần lượt lên đến hơn 100%, 96% và 79%.

Về thuế sân bay, Tony chắc chắn nó quá cao. Ông khẳng định thuế sân bay nên được giảm vì hãng đang sử dụng một cơ sở vật chất khác ở LCCT. Hiện tại, thuế chiếm hơn nửa tiền vé. Ví dụ, giá vé trung bình đi Haadyai của AirAsia là 80 RM trong khi thuế sân bay là 45 RM!

MAHB gần như đang độc quyền vận hành, bảo dưỡng và quản lý gần như tất cả các sân bay cũng như các điểm cất cánh và hạ cánh tạm thời trong đất nước, ngoại trừ sân bay Senai ở Johor.

Người ta nói rằng thuế sân bay là nguồn thu nhập lớn nhất trong doanh thu hàng năm của công ty này. Nói cách khác, tăng thuế sẽ làm tăng doanh thu của công ty lên đáng kể. Trong khi đó, Giám đốc Điều hành MAHB, Datuk Seri Bashir Ahmad Abdul Majid, nói rằng nên giữ nguyên phí sân bay vì các hãng hàng không giá rẻ sẽ được lợi nhờ chi phí hoạt động thấp hơn.

Như Tony đã nói trước đó, việc vận hành từ một LCCT sẽ giảm chi phí hoạt

động của công ty từ 20% đến 30% nhờ giảm thời gian quay đầu. Với nhà ga mới, thời gian quay đầu của AirAsia có thể được giảm từ 25 đến 30 phút xuống còn 20 phút.

Quả bóng một lần nữa lại được đá cho Bộ Vận tải. Theo Datuk Seri Chan, các nhà chức trách “[đã] nhận được lá đơn nhưng đây là một vấn đề rất phức tạp vì [chính phủ] không chỉ làm việc với [AirAsia] mà còn với các hãng hàng không khác,” ông nói với các phóng viên và thêm rằng chính phủ “đang xem xét [vấn đề] rất cẩn thận.”

Thú vị là ngày khai trương LCCT đã trở thành một vấn đề cạnh tranh giữa Malaysia và nước láng giềng Singapore.

Chính phủ đã chọn ngày bắt đầu hoạt động là ngày 23 tháng 3 năm 2006, sớm hơn 3 ngày so với nhà ga giá rẻ Changi của Singapore, qua đó biến Malaysia trở thành quốc gia châu Á đầu tiên sở hữu và vận hành một LCCT mà theo báo cáo là lớn gấp 5 lần LCCT của Singapore tại sân bay Changi.

Người ta nói rằng nhà ga đã bị xây dựng một cách gấp gáp để hoàn thành trước ngày khai trương Changi của Singapore nhưng Bộ Vận tải đã bác bỏ thông tin này. Bộ giải thích rằng công việc được đẩy nhanh chỉ nhằm giảm ách tắc tại sân bay chính.

“Đó là lý do chính. Không liên quan đến những điều người khác đang làm ở các phần khác của thế giới,” vị bộ trưởng nói thẳng.

Giảm nữa, có lẽ?

Vào tháng 3 năm 2006, MAHB và chính phủ đồng ý giảm thuế sân bay cho các chuyến bay đi quốc tế tại LCCT xuống còn 35 RM, ít hơn 10 RM so với tại KLIA, còn vẫn giữ nguyên mức thuế 6 RM đối với các điểm đến nội địa nhằm khuyến khích thêm nhiều người và thêm nhiều hãng hàng không đến hoạt động trong LCCT.

Tony đã hy vọng được giảm nhiều hơn. Trong một cuộc phỏng vấn với The Star, ông được trích dẫn nói rằng phí dịch vụ hành khách (Passenger Service Charge – PSC) tại LCCT nên đi đôi tốt hơn nữa với cơ cấu chi phí của công ty, nếu không, nó có thể ngăn cản những hành khách có ý thức mạnh hơn về tiền bạc.

Theo ông, mức PSC 45 RM không quan trọng với một hành khách cao cấp đang trên đường đến London, “nhưng 45 RM, hay 35 RM, vẫn là một số tiền

lớn đối với một người đang bay đến Phuket hoặc Haadyai, [khi] giá vé trung bình là 70 RM.”

Theo báo cáo, thuế sân bay tại những nhà ga sân bay giá rẻ ở các quốc gia khác thấp hơn tại LCCT ở Sepang. Ví dụ, Singapore nói rằng LCCT của nó phí hành khách quốc tế thấp nhất ở mức 7 đô-la Singapore, tức là khoảng 16 RM.

Bên cạnh việc chiến đấu nhằm giảm thuế sân bay, AirAsia còn gặp phải phí dịch vụ an ninh do MAHB công bố. Phí này đòi hỏi mỗi hành khách trả 6 RM cho các chuyến bay quốc tế và 3 RM cho các chuyến bay địa phương bắt đầu từ ngày 15 tháng 1 năm 2007.

Khoản tiền thu được từ phí an ninh này sẽ được chi cho các quy trình và biện pháp an ninh bắt buộc; nhiều sân bay trên khắp thế giới đã áp phí an ninh sau vụ 11/9.

Vào đầu tháng 1, Tony nói với Business Times rằng việc trả cùng một mức thuế sân bay là một dạng trợ cấp chéo các sân bay khác dưới quyền MAHB. Ông so sánh tình huống này như sự khác biệt giữa khách sạn ba sao và năm sao.

“Nếu giá phòng khách sạn ba sao bằng giá phòng khách sạn năm sao hoặc có sự khác biệt nhưng không đáng kể thì ai sẽ ở [khách sạn ba sao]? Tôi đề nghị MAHB nên tính phí dưới 20 RM, trong đó đã bao gồm tất cả mọi thứ,” ông nói.

Những nhà quan sát cho rằng, sớm hay muộn, chính phủ cũng sẽ bước vào để quyết định vấn đề thuế sân bay, giống như nó đã từng làm với các vấn đề khác trong ngành hàng không.

Cuối cùng, vào ngày 23 tháng 5 năm 2007, Bộ Vận tải thông báo rằng thuế sân bay cho hành khách tại các LCCT ở Sepang và Kota Kinabalu sẽ được giảm từ 41 RM (bao gồm thuế sân bay 35 RM và phí dịch vụ an ninh 6 RM) xuống 25 RM đối với hành khách quốc tế và từ 9 RM xuống 6 RM đối với hành khách nội địa, bắt đầu từ hoặc sau ngày 1 tháng 6 năm 2007.

Theo Bộ trưởng Bộ Vận tải Datuk Seri Chan Kong Choy, việc giảm này là nhằm thúc đẩy tiềm năng Malaysia trở thành một trung tâm hoạt động cho các hãng hàng không giá rẻ ở châu Á.

Tất nhiên, thông báo này là một tin tốt đối với AirAsia. Giờ nó có thể hy

vọng thu hút thêm nhiều hành khách hơn nữa và từ đó kiếm được thu nhập cao hơn.

Vì số hành khách sử dụng LCCT đang ngày càng tăng, chính phủ quyết định xây thêm một LCCT bên trong KLIA gần với nhà ga chính.

Khi thông báo điều này vào tháng 8 năm 2007, Phó Thủ tướng Datuk Seri Najib Razak nói rằng sẽ cần khoảng 4 năm để hoàn thành cơ sở mới này và nó sẽ được nối với nhà ga chính bằng đường ray.

Lý do xây dựng một LCCT nữa là bởi nhà ga hiện tại chỉ có thể đáp ứng từ 10 đến 15 triệu hành khách một năm ngay cả sau khi mở rộng. Nó không thể phục vụ cho lượng hành khách ngày càng tăng do sự phát triển của dịch vụ hàng không giá rẻ trong khu vực.

Chắc chắn AirAsia sẽ hoạt động từ LCCT mới vì nó thuận tiện hơn cho việc kết nối các chuyến bay, giúp AirAsia giành được về nhiều hành khách hơn trong cùng một lúc.

4: AIRASIA ĐẤU VỚI MAS – Hiệp 1

Một cuộc khảo sát đơn giản giữa những người đồng cấp đã được thực hiện trước khi chương này được viết; câu hỏi được đặt ra là: bạn có nghĩ AirAsia và MAS là đối thủ cạnh tranh của nhau không?

Phần lớn người được hỏi suy nghĩ lâu hơn bình thường rồi mới đưa ra câu trả lời nhưng không ai trả lời dứt khoát là “Có” hoặc “Không.”

Câu trả lời của bạn là gì?

Đa số phản hồi là “Không hoàn toàn cạnh tranh trực tiếp,” hoặc “Đến một mức độ nào đó thì đúng như vậy.” Tuy nhiên, nếu nghĩ về điều này thì thật ra, những phản hồi này đã tóm lược một cách hoàn hảo mối quan hệ giữa AirAsia và MAS.

Khi AirAsia tổ chức cuộc họp báo đầu tiên của nó, một nhà báo đã hỏi một câu hỏi mà truyền đạt một cách hiệu quả cảm nhận bi quan của thị trường đối với sự ra đời của một hãng hàng không giá rẻ: “Các ông sẽ sống sót sau ba tháng đầu tiên chứ?”

Ồ, chắc chắn AirAsia đã sống sót.

Ban đầu, Tony và đội ngũ hỗ trợ ông nghĩ họ sẽ mất 26 triệu RM, nhưng cuối cùng, họ lại kiếm được khoảng 20 triệu RM chỉ sau 7 tháng.

Người Malaysia đã quen với việc chỉ có một hãng hàng không là MAS. Khi đột nhiên AirAsia nhảy vào, thật dễ hiểu nếu người ta nghi ngờ. Họ nghi ngờ tính khả thi của người chơi mới này, một hãng hàng không giá rẻ tẻ hơn mà sẽ phải đấu với những gã khổng lồ.

Khi người ta đã rõ ràng rằng một hãng hàng không giá rẻ có thể sống sót trong một môi trường bị kiểm soát như nền kinh tế Malaysia thì họ lại bắt đầu lớn tiếng đặt câu hỏi về mức độ ảnh hưởng mà đứa trẻ mới này sẽ tạo ra đối với thế độc quyền của MAS.

Dù cho hai hãng hàng không này có xem nhau là đối thủ cạnh tranh hay không thì dưới con mắt của thị trường và công chúng, dường như chúng chính là vậy. Rất nhiều lần, AirAsia và ban quản lý của ông đã nói rằng AirAsia và MAS không phải đối thủ của nhau, AirAsia bổ sung cho MAS chứ không thay thế nó và do đó, sẽ không ảnh hưởng đến tình hình kinh

doanh của hãng hàng không quốc gia.

Ngay cả nguyên Bộ trưởng Bộ Vận tải Tun Dr Ling Liong Sik đã nói vào năm 2003 rằng quyết định duyệt thêm các chuyến bay cho AirAsia của chính phủ sẽ không ảnh hưởng đến lưu lượng hành khách của MAS. Ông còn cung cấp những con số chứng minh cho nhận định của mình: năm 2002, AirAsia chở hơn một triệu hành khách, nhưng lưu lượng hành khách của MAS trong cùng kỳ đã không giảm. Từ đó có thể thấy rằng AirAsia đã tạo ra một phân khúc mới bên trong thị trường chứ không lấy mất hành khách từ MAS.

Thị trường mới, đó chính là điều Tony đang nhấn mạnh. Đúng hơn là AirAsia không “tạo ra” một thị trường mới mà “gia nhập” một thị trường đã tồn tại nhưng bị bỏ quên trong một thời gian dài.

Những hành khách của các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ phần lớn là doanh nhân hoặc tầng lớp thượng trung lưu, những người có khả năng chi trả cho những tấm vé đắt đỏ. Nhưng vẫn còn một thị trường khổng lồ gồm những người muốn bay nhưng không thể trả nổi tiền vé.

AirAsia đang nhắm vào nhóm lớn này, nhóm mà MAS không thể tiếp cận được. Khi AirAsia chỉ cung cấp những chuyến bay nội địa vào năm 2003, cựu Giám đốc Tài chính của nó, Raja Mohamad Azmi, đã nói rằng hai hãng hàng không đang nhắm vào hai phân khúc thị trường khác nhau với AirAsia cung cấp những chuyến bay nội địa vừa túi tiền.

Vào thời điểm đó, AirAsia chỉ vận hành các chuyến bay điểm-đến-điểm từ KLIA đến 13 điểm đến nội địa và thị trường đã chấp nhận lời giải thích của Azmi.

Vấn đề tiền bạc

Tuy nhiên, khi AirAsia bắt đầu thu về những khoản lợi nhuận không lồ cùng lúc MAS phải chịu những khoản thua lỗ lớn, thị trường bắt đầu tin rằng AirAsia quả thật đã bước vào lãnh địa của MAS. Trước khi AirAsia thể hiện sức mạnh của nó, không một ai, từ các nhà lãnh đạo chính trị cho đến thị trường và cả những người dân bình thường, thực sự coi AirAsia là một mối đe dọa với MAS.

Cũng trong năm đó, năm 2003, cựu Giám đốc Điều hành MAS Mohamad Nor Yusof được trích dẫn trên truyền thông nói rằng AirAsia đạt được số lượng tới hạn thành công là một chuyện, nhưng duy trì việc kinh doanh của nó là một chuyện khác. Điều này đúng. Khi đó mới chỉ là năm thứ hai

AirAsia đi vào hoạt động; liệu nó có thể duy trì được việc kinh doanh của nó hay không là điều vẫn cần phải xem xét.

AirAsia là bên đầu tiên nói rằng nó đang giảm giá vé do phải chịu sự cạnh tranh từ MAS nhưng thật ra MAS mới là bên đã phải giảm giá vé trước để cạnh tranh.

Vào tháng 8 năm 2003, Tony nói AirAsia lên kế hoạch giảm giá vé chiều đi 20% và khẳng định rằng hành động này là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh sau khi MAS cho khởi động gói nghỉ lễ Cửa ngõ Vàng.

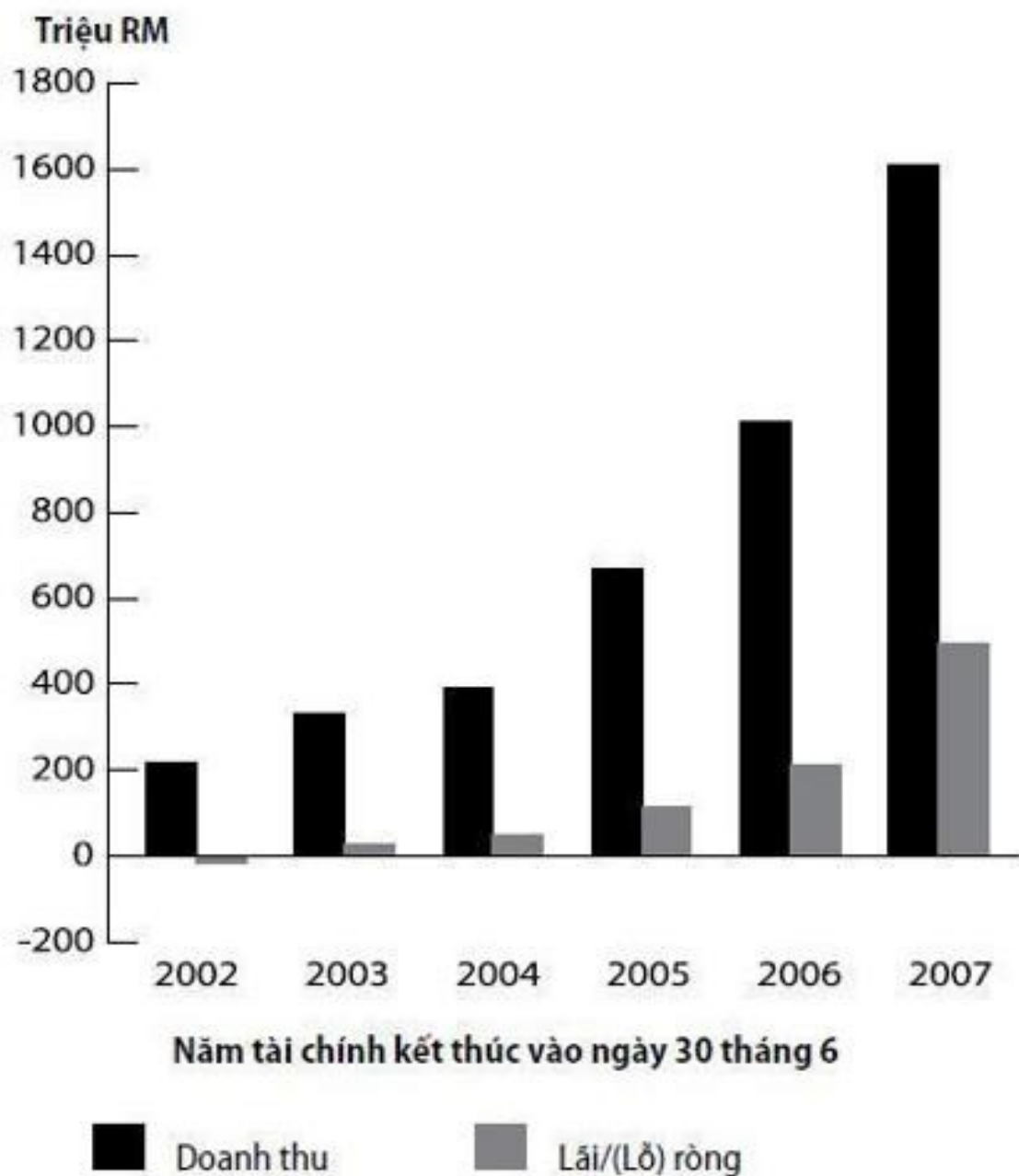
Một vài ngày sau, Tony yêu cầu MAS minh bạch hơn về các hoạt động trong nước của nó sau khi hãng hàng không quốc gia này phát hành báo cáo quý I nhưng không nói chi tiết về mảng kinh doanh nội địa của nó.

Tony cảm thấy rằng nếu MAS không công khai chiến lược hoạt động trong nước của nó thì ông không thể quyết định được liệu MAS có phải là đối thủ cạnh tranh hay không. Điều khiến ông lo lắng nhất là chính phủ có thể gánh những khoản lỗ từ việc giảm giá vé của MAS trong khi AirAsia phải tự chịu mọi chi phí và điều này khiến cạnh tranh giữa hai hãng hàng không trở nên thiếu công bằng.

Tony nhanh chóng nói rằng MAS không nên giảm giá vé và để chính phủ chịu các khoản lỗ vì như vậy sẽ chỉ làm cạn kiệt tiền thuế mà thôi. AirAsia tin rằng, do cả MAS lẫn AirAsia đang thu lợi nhuận từ những phân khúc thị trường khác nhau nên sẽ thật bất công nếu MAS xâm lấn thị phần bằng cách nhắm vào khách hàng của AirAsia.

Liệu hai hãng hàng không có thể cùng hoạt động không? Khi đại diện của hai hãng hàng không được hỏi câu hỏi này, họ trả lời chắc chắn là “Có.” Tuy nhiên, kinh doanh là kinh doanh và các động lực lãi lỗ quy định rằng các doanh nghiệp thường phải tìm kiếm lợi ích cho bản thân.

Con đường phát triển của AirAsia



Nguồn: Dữ liệu công ty

Cột doanh thu: Năm 2002 khi AirAsia bắt đầu đi vào hoạt động, nó đã ghi nhận một khoản doanh thu là 217 triệu RM. Năm 2007, khoản này đã tăng vọt lên 1.603 triệu RM.

Cột lãi ròng: Mặc dù AirAsia lỗ 1,7 triệu RM trong năm tài chính đầu tiên nhưng sang năm tài chính thứ hai, nó đã hòa vốn thành công và thu về 18,8 triệu RM lợi nhuận ròng. Trong năm tài chính 2007, AirAsia kiếm được 498 triệu RM lợi nhuận ròng – một sự tăng trưởng phi thường, gấp hơn 290 lần so với thu nhập trong năm tài chính 2002.

Chiếc bánh cho cả hai?

MAS đã từng nói rằng thị trường đang phát triển của Malaysia đủ lớn để hai hãng cùng tồn tại và có thể cùng hoạt động để thu hút thêm hành khách đến KLIA từ Bangkok và Singapore.

Nó cũng nhận ra rằng MAS và AirAsia nhắm vào hai phân khúc thị trường và phân phối khác nhau, trong đó thừa nhận hai hãng hàng không có thể bổ sung cho nhau. Đây cũng chính là suy nghĩ thường trực trong đầu của Tony. Trước đây, MAS độc quyền về lưu lượng hành khách, nhưng bây giờ, do “mọi người đều có thể bay,” đúng theo khẩu hiệu của AirAsia, MAS đã mất thế độc quyền này. Khi AirAsia mở rộng ra thị trường khu vực, MAS còn phải hứng chịu áp lực nhiều hơn.

Các nhà phân tích đã khen ngợi cách làm sáng tạo của AirAsia trong việc phá băng giữa các quốc gia khi nó thành lập liên doanh với các đối tác địa phương và mở rộng đường bay, đầu tiên là đến Thái Lan và Indonesia, sau đó là đến Macau và Trung Quốc. AirAsia đã thành công trong việc mở rộng sự hiện diện và lãnh địa của nó khi có các chuyến bay khởi hành từ Indonesia và Thái Lan, đồng thời vẫn tuân thủ quy tắc vàng 3,5 giờ đối với các hãng hàng không giá rẻ. Đúng là một bước đi khôn ngoan.

Theo các nhà phân tích, hãng hàng không giá rẻ này có khả năng khiến MAS và Singapore Airlines (SIA) lần lượt mất 14% và 15% doanh thu nếu chúng không làm gì để đấu lại.

Khi cựu Giám đốc Điều hành MAS Datuk Ahmad Fuaad Dahlan mới được bổ nhiệm vào tháng 4 năm 2004, ông bảo đảm với các độc giả của Business Times trong một cuộc phỏng vấn rằng MAS không xem AirAsia là một mối đe dọa với các hoạt động trong nước của nó vì hai hãng có những mục tiêu khác nhau. Theo ông, MAS có nghĩa vụ phát triển cơ sở hạ tầng giao thông vận tải của quốc gia, còn AirAsia chỉ tập trung vào những đường bay sinh lời. Ông yêu cầu thị trường dừng việc so sánh hai hãng hàng không với nhau.

Tôi muốn của bạn!

Tuy nhiên, không lâu sau đó, trong một cuộc phỏng vấn với The Star, Ahmad Fuaad dường như đã thay đổi giọng điệu khi ông nói rằng MAS đã bảo lưu lựa chọn gia nhập ngành dịch vụ hàng không giá rẻ khi các quy định của thị trường này được nới lỏng hơn. Lý do ông đưa ra là MAS sẵn sàng đối mặt với các điều kiện phát sinh bên trong quốc gia, trong khi AirAsia đang

vươn ra khu vực.

Trong khi đó, SIA đã thành lập một chi nhánh, Tiger Airways, hãng hàng không giá rẻ của riêng mình. Tất nhiên, điều này gọi cho MAS một hai ý tưởng về cách nó cũng có thể làm để tối thiểu hóa ảnh hưởng của một hãng hàng không giá rẻ lên công việc kinh doanh của mình. Quả thật, tạo ra một hãng hàng không giá rẻ riêng là một công việc khá dễ dàng đối với MAS vì nó đã có sẵn cơ sở hạ tầng, các nguồn lực, cộng thêm cả sự trợ giúp từ chính phủ.

Vào cuối tháng 4 năm 2004, Ahmad Fuaad một lần nữa đề cập đến mối đe dọa tiềm ẩn mà AirAsia có thể gây ra đối với MAS và thành lập một đội nghiên cứu mô hình kinh doanh hàng không giá rẻ. Một vài tháng sau, ông nêu lại, sáu tháng nữa, MAS có thể có hãng hàng không giá rẻ riêng nếu tình huống cho phép và ông đã nộp một đề xuất sơ bộ lên Bộ Vận tải về việc thiết lập một hãng hàng không giá rẻ dựa trên nền tảng liên doanh.

Điều này vượt quá sức chịu đựng của Tony. AirAsia đang bị hãng hàng không quốc gia duy nhất xem là một đối thủ nặng ký và ông phải làm gì đó để bảo vệ hãng của mình. Ông cần sự trợ giúp từ quốc gia và ông cần MAS thừa nhận rằng cả MAS và AirAsia đều đã đồng ý cùng thu lợi từ sự hợp tác giữa hai hãng.

Tony mời MAS ngồi xuống và thảo luận về khả năng hợp tác vì lợi ích quốc gia, trước khi MAS trốn ra ngoài và hợp tác với bất kỳ hãng hàng không nào trong khu vực để thành lập nên một liên doanh hàng không giá rẻ. Trong một cuộc họp báo được tổ chức một cách nhanh chóng, Tony khẳng định rằng trong suốt ba năm vừa qua, AirAsia đã nhiều lần tiếp cận MAS để đề nghị một cuộc gặp giữa ban quản lý cấp cao của cả hai bên, nhưng lời mời chưa bao giờ được đáp lại.

“Đây là một ngành kinh doanh rất nhạy cảm. Nhiều quyết định và tuyên bố đã được đưa ra. Nếu phải chiến đấu, chúng tôi sẽ chiến đấu, nhưng như vậy sẽ rất lãng phí nguồn lực,” truyền thông dẫn lời Tony.

Sự thất vọng của ông rất dễ hiểu và thành thật. Sau cùng, chẳng phải “ngay từ ngày đầu tiên,” ông đã nói rằng “MAS và AirAsia nên hợp tác với nhau” sao?

Ông đã có một lý do không thể chối cãi về việc tại sao MAS và AirAsia nên hợp tác: để quảng bá Malaysia với tư cách là một trung tâm hàng không khu vực, một lựa chọn tốt hơn Singapore. Nếu bắt tay với nhau, MAS và AirAsia

có thể đi đến kết quả hai bên cùng có lợi vì sẽ có nhiều du khách đến Malaysia hơn, ông nói thêm.

Vào thời điểm đó, mối quan hệ của AirAsia với Singapore đang rất căng thẳng do AirAsia không giành được quyền hạ cánh tại quốc đảo này. Hãng hàng không giá rẻ này đã nộp đơn xin được quyền hạ cánh vì nó cần một trụ sở mà không bị làm phiền, đặc biệt là từ MAS. Vào thời điểm đó, AirAsia đang trong quá trình IPO cùng với những kế hoạch mở rộng tham vọng. Bất kỳ sự phản công nào của MAS cũng sẽ dồn hãng hàng không giá rẻ này vào chân tường.

Căng thẳng giữa AirAsia và MAS tiếp diễn cho đến tận đầu năm 2006, khi kế hoạch hợp lý hóa đường bay nội địa cuối cùng cũng được khởi động. Tính ra, nó đã kéo dài qua nhiệm kỳ của hai Bộ trưởng Bộ Vận tải và hai Giám đốc Điều hành của MAS.

Vậy chính phủ đã phản ứng thế nào với “mâu thuẫn gia đình” này? Điều gì cuối cùng đã khiến AirAsia và MAS chịu ngồi vào bàn thảo luận?

YẾU TỐ THÀNH CÔNG SỐ 2 CỦA AIRASIA: VẮT CHANH

Bạn có thể bay easyJet hoặc RyanAir khi bạn đang du lịch tại châu Âu ở những mức giá mà chưa bao giờ được nghe tới trước khi những hãng hàng không giá rẻ này xuất hiện.

Bạn cũng có thể bay AirAsia đi Macau, rồi từ đó đi Hong Kong bằng tàu đệm khí.

Khó có ai có thể cưỡng lại được việc thử những hãng hàng không giá rẻ này khi họ đang bán vé ở những mức giá thấp đến không thể tin được. Ví dụ, một trong những đợt quảng bá của AirAsia đưa ra những mức giá thấp đến tận cùng:

- KL đi Jakarta (một chiều): 1,99 RM
- KL đi Macau (một chiều): 0,99 RM
- KL đi Bangkok (một chiều): 2,99 RM

Ngày nay, AirAsia là hãng hàng không giá rẻ đứng đầu châu Á và nó kiếm được hàng triệu RM mỗi năm nhờ bán vé ở những mức giá này. Ngay cả khi không biết chi phí thực của họ là bao nhiêu nhưng chỉ với những tính toán đơn giản và kiến thức thông thường thì chúng ta cũng có thể biết được điều

này là không thể. Vậy mà, nó lại khả thi với AirAsia.

Làm thế nào nó có thể?

Đối với AirAsia, những mức giá thấp đến không ngờ không phải là chiến thuật marketing chỉ dùng một lần – hãng thường xuyên quảng bá bản thân theo cách này.

Thực ra, nó giống một chiến lược kinh doanh hơn là một chiến thuật vì nó liên quan trực tiếp đến sứ mệnh của hãng là khiến mọi người đều có thể bay. Vé của AirAsia rẻ đến mức đối với một vài địa điểm thì đi đến đó bằng máy bay còn rẻ hơn đi bằng xe buýt hoặc ô tô.

Là một hãng hàng không giá rẻ, AirAsia cần liên tục gọi cho khách hàng nhớ về những lợi ích của nó. Thường xuyên quảng cáo về những mức giá rẻ đến không thể tin được là một cách tuyệt vời để làm điều đó, vì việc này chắc chắn sẽ khiến công chúng truyền tai nhau rất lâu sau khi quảng cáo kết thúc.

Làm thế nào AirAsia có thể thường xuyên bán vé ở những mức giá đó mà vẫn kiếm được hàng triệu RM trong quá trình thực hiện?

Câu trả lời rất đơn giản.

AirAsia đang vắt chanh, ở đúng nơi có chanh.

Không phải mọi ghế ngồi trên mọi máy bay lúc cất cánh đều có người ngồi, nhưng từ kinh nghiệm thực tiễn, AirAsia biết những đường bay nào đông người đi nhất.

Thay vì để ghế trống, AirAsia sẵn sàng cung cấp chúng ở những mức giá rẻ đáng kinh ngạc. Xét cho cùng thì việc bán chỗ ngồi với giá 0,99 RM (một chiều) và không kiếm được tiền từ nó có gì to tát nếu đằng nào chỗ ngồi đó cũng sẽ bị bỏ trống?

Vậy tại sao không hét to giá này và thu hút sự chú ý của công chúng, ngay cả khi những chỗ ngồi đó vẫn không bán được?

Dù cho các chỗ ngồi đó có bán được hay không, AirAsia vẫn đang bảo vệ hình ảnh của mình là một hãng hàng không giá rẻ đích thực trong tâm trí của khách hàng.

Với giá 0,99 RM một vé thì có lẽ chỉ còn một cách có thể rẻ hơn, đó là tặng

miễn phí, nhưng đây cũng là chiến lược mà AirAsia thường xuyên áp dụng.

Với chiến lược quảng cáo thông minh này, AirAsia đã hạ gục các đối thủ cạnh tranh trong khu vực. Có nhiều yếu tố tạo nên thành công của nó nhưng quan trọng nhất là cách nó định vị mình là một hãng hàng không giá rẻ và liên tục tìm cách cắt giảm chi phí đến mức tối thiểu nhất.

AirAsia thực sự đã nói rằng số lượng những chỗ ngồi có giá rẻ như vậy là có hạn và hành khách sẽ phải đặt trước khá lâu. Tuy nhiên, ngay những mức giá bình thường của nó cũng chỉ từ một trăm đến vài trăm RM một vé tùy vào điểm đến, trong khi một hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ sẽ tính từ một đến hai nghìn RM cho cùng chuyến bay như vậy.

Các quảng cáo về những chỗ ngồi siêu rẻ sẽ đem lại các khách hàng, cả những người lấy được những tấm vé rẻ đó lẫn những người không được do quá hạn hoặc các quảng cáo hết hiệu lực. Tuy nhiên, cuối cùng, những người không được có thể sẽ vẫn mua vé với giá chỉ bằng từ 50% đến 80% mức giá bình thường của các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ.

Nói tóm lại, nhờ quảng cáo những chỗ ngồi có giá rẻ không thể tin được, áp dụng với những điểm đến nhất định, AirAsia đang:

1. Bán những chỗ ngồi mà nếu không thì hãng nào cũng trống

Một máy bay được lấp đầy cũng khiến hành khách có ấn tượng tốt hơn đối với hãng hàng không vì họ được bảo đảm rằng hãng đang hoạt động tốt.

2. Bán được vé trước đến hàng tuần và lấp đầy các máy bay với tỷ lệ cao chưa từng có

Có những người đặt một loạt vé bay đi những địa điểm nhất định (chẳng hạn một lần một tuần) trước đến hàng tháng để được hưởng những mức giá rẻ hơn nhiều – ngay cả khi họ không chắc liệu họ có rỗi vào những ngày đó không. Song, trong trường hợp họ không thể bay vào những ngày đó, việc mất không 20 RM có là gì nếu họ đang tiết kiệm được 100 RM so với khi mua vé đến cùng những địa điểm đó vào phút chót.

3. Thu hút các khách hàng tiềm năng mà trước đây chưa bao giờ nghĩ đến việc đi máy bay

Mọi người đã quen với việc vé máy bay sẽ đắt, vì vậy, khi những chiếc vé máy bay rẻ hơn cả vé xe buýt bắt đầu xuất hiện, mọi người sẽ thích bay.

4. Biến một số khách hàng tiềm năng đó thành khách hàng mua vé ở mức giá bình thường khi những chỗ ngồi rẻ được bán hết

Điều này có thể thực hiện được vì tần suất ghé thăm trang web của AirAsia với hy vọng lấy được một tấm vé siêu rẻ có thể dẫn đến việc mua một tấm vé có giá bình thường nhưng vẫn rẻ hơn nhiều so với giá của các hãng hàng không khác.

5. Giúp những người nghi ngờ được trải nghiệm dịch vụ của nó

AirAsia cung cấp trải nghiệm bay tốt bất chấp mô hình giá rẻ của nó. Đây là điều rất quan trọng để cho thấy rằng mức độ thoải mái và thỏa mãn không bị hy sinh chỉ vì lợi nhuận.

6. Tiếp tục củng cố vị trí là một hãng hàng không giá rẻ

Thường xuyên quảng cáo những chiếc vé giá rẻ và xuất hiện miễn phí trên các phương tiện thông tin đại chúng với các câu chuyện về những chiếc vé giá rẻ là sự kết hợp đầy hiệu quả, giúp khắc sâu tên tuổi của hãng vào tâm trí khách hàng.

7. Tạo ra hiệu ứng marketing truyền miệng thông qua các quảng cáo và từ những trải nghiệm của khách hàng

Mỗi một khách hàng được thỏa mãn đều sẽ trở thành một nhân viên kinh doanh tiềm năng cho hãng hàng không giá rẻ này. Họ sẽ nói cho hàng trăm bạn bè và người quen biết. Phần thưởng của họ đơn giản chỉ là sự thỏa mãn họ nhận được khi có thể tiết kiệm nhiều tiền cho bạn bè và người thân, thậm chí có thể đi du lịch cùng họ lần tới cũng nên!

8. Dễ dàng trở thành công ty được khách hàng nghĩ đến đầu tiên, loại các đối thủ cạnh tranh ra khỏi tâm trí khách hàng hiện tại và tương lai của nó

Biết cách định vị bản thân trong môi trường kinh doanh cụ thể của bạn là một yếu tố thành công vô cùng quan trọng trong môi trường cạnh tranh cao ngày nay. AirAsia đã thành công vượt quá cả những giấc mơ của nó nhờ am hiểu lợi thế người đi đầu. Lợi thế này, đến lượt nó, lại phụ thuộc vào những chiến dịch marketing và quảng bá tích cực, sẽ tiếp tục thường xuyên phủ khắp các phương tiện thông tin đại chúng.

5: AIRASIA ĐẤU VỚI MAS – Hiệp 2

Vào tháng 7 năm 2004, Datuk Seri Chan Kong Choy, người kế nhiệm Tun Dr Ling Liong Sik làm Bộ trưởng Bộ Vận tải, đã thúc giục AirAsia và MAS hợp tác với nhau vì lợi ích quốc gia, trong đó chỉ ra rằng có nhiều khu vực để hai hãng hàng không Malaysia này hợp tác mà không phải đi tìm kiếm các đối tác hàng không nước ngoài.

Dường như MAS không còn là con cưng của chính phủ nữa. Tuy nhiên, MAS vẫn bàng quan về việc hợp tác với AirAsia.

Đến tháng 8, hãng hàng không quốc gia này khởi động một đợt quảng cáo chớp nhoáng nhằm quảng bá cho chiến dịch Siêu Tiết Kiệm của nó trong đó chiết khấu lên đến 50%. Thị trường tin rằng, thứ nhất, điều này được thực hiện để đấu với AirAsia và thứ hai, nó phản ánh kế hoạch tham gia vào ngành hàng không giá rẻ của MAS. Tuy nhiên, MAS nói rằng đây chỉ là một phần trong chiến lược quảng bá dài hạn của nó.

Chính phủ coi trọng việc này, mặc dù dư luận thấy rằng nó hành động rất chậm. Bộ trưởng Bộ Vận tải đã gặp hai bên để cập nhật tình hình cũng như để xem xét có thể có khả năng hợp tác không. Lần này, Tony đến với một thái độ hơi nể nang. Ông chưa bao giờ bỏ lỡ một cơ hội nào trong những cuộc gặp với giới truyền thông để thúc giục MAS và chính phủ nghiêm túc cân nhắc cách hai hãng hàng không có thể hợp tác với nhau.

Ông nêu lại rằng một hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ và một hãng hàng không giá rẻ có thể cùng tồn tại và cùng nhau xây dựng quốc gia thành một trung tâm khu vực vượt qua Singapore. Đúng như dự đoán, sự dai dẳng của ông về vấn đề này đã khiến MAS, vốn vẫn giữ một sự im lặng lạnh lùng suốt từ đầu, trở nên khó chịu.

Khi MAS cuối cùng cũng đưa ra một tuyên bố vào ngày 16 tháng 8 năm 2004, nó nói một cách rõ ràng rằng “chính sách của nó là luôn duy trì mối quan hệ tin tưởng và chân thành với các hãng hàng không khác, [các bên] tôn trọng quyền cạnh tranh lành mạnh của nhau.” Một cách hơi chua chát, nó bổ sung rằng, “... bản chất của hãng hàng không quốc gia này không phải là tham gia vào những cuộc khẩu chiến với các hãng hàng không khác,” vì “MAS không hứng thú với những hành động vô bổ như vậy.” Với tư cách là một công ty niêm yết, tuyên bố tiếp tục, MAS “không ở vào vị trí có thể công khai thảo luận bất kỳ thương vụ kinh doanh nào... thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng.”

AirAsia gần như không được nói đến trong tuyên bố, song rõ ràng, hãng hàng không giá rẻ này chính là bên phải hứng chịu sự thù hằn của MAS. Theo MAS, buổi gặp với Bộ trưởng Bộ Vận tải là để tóm tắt cho bộ trưởng biết về cách hãng có thể phát triển chứ không phải để giải quyết bất kỳ sự mâu thuẫn nào mà người ta có thể cho rằng hãng đang có với hãng hàng không khác.

Trong bản báo cáo thường niên được phát hành ít lâu sau, MAS nói rằng, với tư cách là một hãng hàng không, nó cam kết sẽ cung cấp đầy đủ dịch vụ và do đó, chiến lược kinh doanh của nó sẽ không bao gồm việc giảm giá vé, mặc dù thỉnh thoảng, nó sẽ sử dụng một vài chiến lược nhất định để tăng doanh thu nhằm phản ứng với các hành động của thị trường. Điều này dường như đối lập với chiến dịch Siêu Tiết Kiệm của nó trong đó chiết khấu gần 50% cho các chuyến bay nội địa, cũng như các đợt quảng bá khác mà hãng này đã chạy cho đến tận đầu năm 2005 để tăng doanh thu cho các chuyến bay địa phương và quốc tế.

Bàn về vấn đề này, Datuk Seri Chan bảo đảm rằng bộ của ông “không định can thiệp vào thời điểm này.” “Tôi nghĩ họ (các hãng hàng không) đang làm tốt. Chúng tôi không cần bảo họ phải làm gì. Họ biết phải làm gì.”

Cũng trong tháng đó đã rò rỉ tin tức rằng bộ đang cân nhắc giao các đường bay nội địa cho hai hãng hàng không như là một phần của phương pháp giới hạn ảnh hưởng của sự cạnh tranh giữa MAS và AirAsia lên lợi ích quốc gia. Cũng có các báo cáo nói rằng MAS đang nghiên cứu khả năng thành lập hãng hàng không giá rẻ riêng để đối đầu với AirAsia và chủ tịch MAS, Datuk Dr Munir Majid, được trích dẫn nói rằng ông không loại bỏ khả năng đó, nhưng trong tương lai gần, nó sẽ không xảy ra.

“Mảng kinh doanh hàng không giá rẻ khác với mô hình cung cấp đầy đủ dịch vụ... của MAS. Ngay cả khi MAS định thành lập hãng hàng không giá rẻ riêng... nó chỉ có thể được chạy thành công bởi một ban quản lý được định hướng đến và có kinh nghiệm với mảng kinh doanh hàng không giá rẻ,” ông nói.

Chúng ta hãy nói chuyện

Cuối cùng vào tháng 10, Datuk Seri Chan thông báo rằng MAS và AirAsia đã đồng ý hợp tác với nhau. “Họ đã đồng ý gặp... và thảo luận,” ông nói sau buổi gặp ban quản lý cấp cao của hai hãng hàng không tại văn phòng của ông và thêm rằng hai hãng hàng không sẽ thảo luận các khu vực hợp tác mà

có thể thúc đẩy ngành.

“Họ sẽ tự thảo luận với nhau và... quay lại bộ để nói các chi tiết,” ông nói. Datuk Seri Chan nhấn mạnh rằng MAS và AirAsia phải tập trung vào sức mạnh của từng hãng trong việc quản lý dịch vụ bay, vừa bảo đảm duy trì lợi thế cạnh tranh của Malaysia trong ngành công nghiệp hàng không, vừa ghi nhớ rằng họ đang ở trong hai phân khúc thị trường khác nhau.

Những lời của vị bộ trưởng này đã ám chỉ rằng một kế hoạch hợp lý đường bay nội địa cho các hãng hàng không đang được tiến hành.

Vào ngày 22 tháng 8 năm 2005, Ahmad Fuaad Dahlan từ chức Giám đốc Điều hành MAS. Ngay sau sự bất ngờ này đã xuất hiện một thông báo gây sốc rằng, trong ba tháng kết thúc vào ngày 30 tháng 6, hãng đang bị lỗ ròng 280,7 triệu RM. Năm trước, nó lãi 26,6 triệu RM.

Munir Majid, chủ tịch MAS, nói với các phóng viên rằng Ahmad Fuaad muốn nghỉ hưu và hội đồng quản trị đã chấp thuận yêu cầu của ông. Dr Munir trở thành Giám đốc Điều hành cho đến khi bổ nhiệm được người mới.

Chỉ vài giờ sau thông báo, Dr Munir đã công bố kết quả kinh doanh đáng thất vọng của MAS và đưa ra lý do cho tình hình ảm đạm này. “Chúng tôi đã không có một khởi đầu tích cực cho năm vừa rồi,” Dr Munir nói. “Nhiên liệu không phải là lý do duy nhất gây ra thua lỗ. Chúng tôi thừa nhận rằng chúng tôi đã không sinh lời khi vận hành mảng kinh doanh hàng không.”

Thị trường tin rằng thông báo “nghỉ hưu” trước đây của Ahmad Fuaad có nguyên nhân xuất phát từ những thua lỗ khổng lồ này. Người ta kỳ vọng rằng chính phủ sẽ sửa chữa lại các đường bay nội địa để đặt một cái trần cho các khoản lỗ của MAS. Bộ trưởng Bộ Vận tải nói rằng chính phủ sẽ thực hiện các biện pháp cần thiết để đẩy nhanh quá trình và mặc dù họ “quan tâm đến sự khẩn cấp” của tình huống nhưng họ không muốn “đưa ra một thời hạn khi nào [họ sẽ] có thể hoàn tất.”

Thị trường dự tính rằng kế hoạch hợp lý hóa dịch vụ hàng không nội địa có thể sẽ buộc MAS nhường lại một phần lớn các chuyến bay nội địa của nó cho AirAsia. Dưới kế hoạch Chia tách Tài sản Trãi rộng (Widespread Asset Unbundling – WAU) được giới thiệu vào năm 2002, MAS đã chuyển các hoạt động nội địa của nó cho Penerbangan Malaysia (PMB), công ty mẹ của MAS do chính phủ kiểm soát.

Khi AirAsia nói rằng nó đã sẵn sàng tăng thêm các tần suất mới vào lịch

trình bay trong nước của nó, dường như cuối cùng, MAS đã sẵn sàng nhường lại các đường bay nội địa nhưng vẫn giữ lại các đường bay sinh lời nhất. Vào thời điểm đó, MAS kiểm soát gần như mọi đường bay nội địa, cũng như một vài đường bay nông thôn mà không sinh lời nhưng MAS vẫn phải giữ vì nghĩa vụ xã hội. AirAsia nhấn mạnh rằng nó có thể giải quyết các đường bay không sinh lời đó nhờ một cơ cấu chi phí thấp hơn và từ đó đặt dấu chấm hết cho các khoản trợ cấp của chính phủ mà đáng ra có thể được dùng ở nơi khác để đem lại lợi ích cho quốc gia.

Một tia nắng

Tuy nhiên, các nguồn tin nói rằng MAS muốn giữ một số đường bay chủ chốt như từ KL đi Langkawi, Kota Kinabalu và Penang để làm dịch vụ bổ sung cho các chuyến bay quốc tế của nó.

AirAsia phủ nhận việc nó đang nhắm nhe các đường bay của MAS. “Điều chúng tôi đang nói là, chúng ta hãy hợp tác với nhau. Chúng ta sẽ không cạnh tranh với nhau trong nước. Một cách rất thông minh, chúng tôi đã nói rằng chúng tôi không muốn độc quyền thị trường trong nước hay chiếm lấy cái gì cả. Chúng tôi chỉ muốn tiếp tục đà tăng trưởng của mình,” Tony làm rõ trong một buổi họp báo.

“Là hai công ty Malaysia, chúng tôi sẽ xem liệu chúng tôi có thể hợp tác và vẫn giữ nguyên thị phần của nhau để từ đó, cùng trở nên mạnh mẽ hơn nhằm cạnh tranh trong cái gọi là một ngành công nghiệp hàng không rất khắc nghiệt hay không. Chúng tôi không bao giờ nói rằng AirAsia nên là lựa chọn duy nhất,” ông nói thêm. Tony giải thích, với việc hợp lý hóa các đường bay nội địa, ở một mức độ nào, AirAsia sẽ giúp MAS tập trung vào các khu vực sinh lời để cạnh tranh với Singapore Airlines và có thêm nhiều tần suất đến các khu vực mà AirAsia không cảm thấy hứng thú.

“Chúng tôi hy vọng sự hợp lý hóa sẽ đặt dấu chấm hết cho các hiểu nhầm. Chúng tôi coi đó là lợi ích lớn nhất. Chúng tôi chỉ muốn làm rõ và hy vọng đây là lần cuối cùng,” ông nói thêm.

Phản ứng với tuyên bố của Tony, MAS hoan nghênh dự định hợp tác của AirAsia với hãng hàng không quốc gia này, nhưng nhắc nhở tất cả những ai quan tâm rằng hợp tác với nhau sẽ “[đòi hỏi] sự nhạy cảm trong các phát biểu chính thức và công khai để thể hiện sự nhất quán giữa ý định và hành động,” và “với sự tin cậy, [sẽ] có một nền tảng thiết yếu cho việc hợp tác mà MAS cũng [muốn] hun đúc.”

Sau đó, Dr Munir làm rõ rằng, mặc dù MAS sẵn sàng hợp tác với AirAsia trong nhiều khu vực chứ không chỉ các đường bay nội địa nhưng thế không có nghĩa là việc hợp tác đã được đề xuất sẽ bao gồm các đường bay quốc tế. Đây có thể được coi là tuyên bố có liên quan đến AirAsia thân thiện nhất của MAS kể từ khi AirAsia thành lập, báo hiệu rằng một kế hoạch hợp lý hóa đã được phác thảo và cả hai hãng hàng không cuối cùng sẽ hợp lực.

Mối quan hệ của họ tiến một bước dài trong suốt tháng lễ ăn chay Ramadan vào tháng 10 năm 2005. Lần đầu tiên, MAS và AirAsia hợp tác giảm số chuyến bay trên các đường bay nội địa để tránh việc thừa công suất và lãng phí nguồn lực trong suốt dịp lễ Ramadan, thời điểm mà nhu cầu đi lại bằng đường hàng không thấp. Cuối cùng, điều này cho báo hiệu một bước tiến về phía sự hợp tác lành mạnh. Tony nhận xét rằng đó là “một ngày lịch sử đối với ngành hàng không của đất nước chúng ta và là một trong những khoảnh khắc hạnh phúc nhất đối với AirAsia kể từ khi thành lập.”

Lúc đó, có nhiều tin đồn cho rằng sự hợp tác này là khởi đầu cho một mối ràng buộc lớn hơn giữa hai hãng hàng không.

Người mới, phong cách mới

Sau khi Datuk Idris Jala đảm nhận chức Giám đốc Điều hành MAS vào cuối năm 2005, mối quan hệ của hãng với AirAsia trở nên thân thiết hơn. Khi được hỏi điều gì đã khiến hai hãng hàng không cuối cùng cũng có thể hợp tác với nhau, Tony trả lời rằng đó là nhờ những sự thay đổi tích cực xuất phát từ “sự thay đổi ban quản lý” tại MAS.

Idris Jala muốn được toàn quyền giải quyết các hoạt động nội địa của MAS vì AirAsia đã được toàn quyền quyết định điểm đến, lịch trình, giá vé, v.v... cũng như tái cấu trúc công việc kinh doanh của MAS. Ông cũng yêu cầu sự hỗ trợ tài chính từ chính phủ đối với các đường bay xã hội không sinh lời. Theo ông, nếu AirAsia đảm nhận những đường bay đó, hãng hàng không giá rẻ này sẽ đòi hỏi “điều kiện số 2 và số 3” phải được đáp ứng thì nó mới có thể làm được nhiều việc, tức là nó muốn toàn quyền tái cấu trúc công việc kinh doanh và nhận sự hỗ trợ tài chính từ chính phủ.

Khoảng ba tháng sau khi lên nắm quyền vào tháng 3 năm 2006, Idris đã tổ chức một cuộc họp báo chung với Tony để thông báo kế hoạch hợp lý hóa đường bay nội địa, sau gần 4 năm lâm vào bế tắc. Theo kế hoạch này, MAS và AirAsia sẽ chia sẻ 19 đường bay sinh lời, trong khi AirAsia sẽ vận hành 99 đường bay nội địa khác, bao gồm cả các đường bay nông thôn ở Sabah và

Sarawak. Idris tin rằng, đến tháng 8 năm 2007, lợi nhuận của cả MAS và AirAsia đều sẽ tăng mạnh nhờ hưởng lợi từ kế hoạch này.

Về phía MAS, ông giải thích, “Ngay bây giờ, chúng tôi đang trải qua một giai đoạn chuyển giao. Nhưng khi chúng tôi thực hiện... xong vào ngày 1 tháng 8, các bạn sẽ nhìn thấy những sự thay đổi trong cách chúng tôi quản lý đội bay [và] tần suất và quyết định cơ cấu giá vé.”

Từ tháng 8 năm 2006, MAS vận hành 7 đường bay giữa KLIA và các điểm đến ở bán đảo Malaysia, 6 đường bay giữa KLIA và Sabah và Sarawak và 6 đường bay khác giữa Sabah và Sarawak. AirAsia sẽ phục vụ cả những đường bay sinh lời lẫn những đường bay không sinh lời mà do MAS phục vụ, bao gồm cả dịch vụ hàng không nông thôn ở Sabah và Sarawak. Thủ tướng Datuk Seri Abdullah Badawi đã thúc giục hai hãng hàng không tiến tới để tiếp tục thu lợi.

“Theo tôi, quyết định được đưa ra ở tầm này sẽ là một tình huống cùng có lợi cho cả hai. Lợi nhuận lớn hay nhỏ tùy thuộc vào năng lực quản lý của hai công ty. Quan trọng là, chúng tôi không muốn có bất kỳ vấn đề nào từ cả hai phía,” ông nhận xét, trong đó phản ánh rằng, hiện tại, hai hãng đang ở trên một sân chơi công bằng.

Chính phủ nói rằng nó sẽ không trợ cấp cho MAS hay AirAsia để vận hành các đường bay nội địa nữa, nhưng AirAsia sẽ được nhận hỗ trợ tài chính từ chính phủ để thực hiện dịch vụ hàng không nông thôn. Để khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và bảo đảm hai hãng hàng không tập trung vào phân khúc riêng của mình, MAS sẽ không được phép bán phá giá vé.

Kế hoạch này cũng đem lại cho MAS và AirAsia sự linh động trong việc quyết định giá vé, công suất, tần suất và loại máy bay sử dụng cho các chuyến bay nội địa.

Chính phủ sẽ đền bù đến 650 triệu RM để hủy thỏa thuận chia tách kinh doanh giữa MAS và công ty mẹ Penerbangan Malaysia (PMB). Trước đây, dưới thỏa thuận chia tách, MAS bay các đường bay nội địa cho PMB để nhận một khoản phí hoạt động. Thỏa thuận này giúp hãng hàng không quốc gia không bị thua lỗ nhưng cũng giới hạn lợi nhuận tiềm năng của nó.

Với việc thỏa thuận này bị hủy bỏ, mọi thỏa thuận trước cũng chấm dứt. PMB sẽ không chi trả các khoản chi phí phát sinh từ hoạt động nội địa của MAS và MAS sẽ không trả cho PMB số tiền kiếm được từ các đường bay

nội địa. Điều này sẽ cho phép MAS, không phải chính phủ, phải chịu trách nhiệm về tài khoản lãi lỗ của mình.

Tony cảm thấy còn hơn cả vui. Ông được bảo đảm rằng sự hợp tác giữa MAS và AirAsia sẽ dọn đường để Malaysia trở thành một “cường quốc hàng không trong khu vực với hai nhà vô địch quốc gia.”

Một người đàn ông hạnh phúc hơn nhiều? Ồ, không hẳn...

Trong một cuộc phỏng vấn với Star BizWeek một tháng sau, Tony nói AirAsia rất hồi hộp khi áp dụng kế hoạch hợp lý hóa vì nó thay đổi đáng kể mô hình kinh doanh của AirAsia. Điều này khiến ông trở thành “một người đàn ông hạnh phúc hơn nhiều.” Tony nói rằng sự hợp tác giữa MAS và AirAsia chỉ là bước đầu tiên trên con đường biến Malaysia thành một trung tâm hàng không khu vực và hai công ty cũng đang thiết lập các chương trình đào tạo và kỹ thuật chung.

“Ban đầu, khi chúng tôi đưa ra vấn đề chấm dứt trợ cấp trong khu vực hàng không nội địa, chúng tôi chỉ hy vọng rằng sẽ có một sân chơi công bằng. Chúng tôi rất biết ơn chính phủ vì đã có niềm tin vào năng lực của chúng tôi. Chính phủ đã chứng minh rằng nó... cam kết với việc nuôi dưỡng cả hai nhà vô địch quốc gia,” ông nói. Nhưng mọi việc không phát triển êm đẹp như Tony kỳ vọng. Vào tháng 7 năm 2006, Idris nói rằng phải có sự chuyển tiếp và kết nối rõ ràng thì việc hợp lý hóa đường bay mới thành công được, tức là ông muốn nói đến một thỏa thuận giữa hai hãng nhằm phát hành vé và thẻ lên máy bay chung cho các chuyến bay của nhau. Theo đó, những hãng hàng không là đối tác của nhau sẽ tự động chuyển hành lý cho các hành khách trên những chuyến bay nối của họ. Để tham gia vào việc chuyển tiếp, một hãng hàng không cần phải là thành viên của Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế (International Air Transport Association – IATA). MAS là thành viên của hiệp hội này nhưng AirAsia thì không. Với tư cách thành viên IATA, MAS có các thỏa thuận chuyển tiếp với hơn 20 hãng hàng không.

Ngay lập tức, Tony trả lời rằng AirAsia không thể tuân thủ các yêu cầu chuyển tiếp do MAS đặt ra và chỉ có hai đường bay nội địa bị ảnh hưởng bởi sự chuyển tiếp là Kota Kinabalu-Miri và Kuching-Johor Bahru. Ông nói rõ rằng nếu MAS không muốn nhượng bộ, AirAsia sẵn sàng rút khỏi hai đường bay nội địa này và trả chúng lại cho hãng hàng không quốc gia.

“Chúng tôi đã sẵn sàng (cho việc chuyển tiếp). Chúng tôi đã tạo ra một hệ thống hiệu quả, không gây bất cứ phiền hà nào cho hành khách và tiết kiệm

được nhiều tiền. Nếu như vậy mà nó vẫn là một vấn đề thì cứ vậy đi, các ông hãy tự thực hiện các đường bay một mình còn chúng tôi sẽ rút khỏi cả việc chuyển tiếp,” ông nói. “MAS đòi hỏi AirAsia phải có một quy trình chuyển thẳng hành lý hoàn chỉnh và muốn những người (hành khách) của British Airways có thể mua được một chỗ ngồi của AirAsia từ các văn phòng của British Airways,” ông nói.

Ông nói rằng AirAsia sẽ cần chi ra 4 triệu đô-la Mỹ để tuân thủ các yêu cầu của MAS trong việc chuyển tiếp hai đường bay kia. “Chỉ cần nhìn những bài báo (về vấn đề này) là tôi đã mệt rồi. Nếu vấn đề đó quan trọng đến vậy, hãy lấy lại các đường bay, không sao cả. Chúng tôi không muốn liên quan đến việc chuyển tiếp nữa,” Tony nói, rõ ràng là rất bực mình.

Khi MAS thông báo rằng nó đã gửi đơn lên chính phủ yêu cầu được bay đường bay JB-Kuching để đáp lại một yêu cầu từ chính quyền Johor, AirAsia phàn nàn rằng điều này thật không công bằng vì đường bay đó đã được giao cho AirAsia theo kế hoạch hợp lý hóa. Phó Giám đốc Điều hành Nhóm (Deputy Group Chief Executive Officer) của AirAsia, Kamarudin Meranun, nói, “Chúng ta đã nhất trí về những tham số nhất định; nếu các ông (MAS) muốn thay đổi, chúng ta hãy quay lại bàn vẽ và thay đổi. Tôi không nghĩ nó công bằng, không được phép kén chọn ở đây.”

“Chúng tôi phải tiếp nhận khá nhiều đường bay; đường bay Ipoh là một ví dụ, chúng tôi có thể không bay nó không?” Đường bay Ipoh không phải là một đường bay sinh lời, nhưng dưới kế hoạch hợp lý hóa, đó là một trong những đường bay mà AirAsia phải tiếp nhận. Do việc MAS có thể chọn các đường bay sinh lời như JB-Kuching dường như thật bất công dưới nhiều tình huống, Kamarudin kết luận, một cách khá tức giận, “Tôi thích làm việc dựa trên những gì chúng ta đã thỏa thuận và tìm cách khiến nó có hiệu quả nhất hơn.”

AirAsia cũng không vui khi có người nói rằng kế hoạch thiên vị hãng này hơn. Kế hoạch chắc chắn đã vấp phải sự chỉ trích quyết liệt tại nghị viện. Tại một buổi họp báo, chủ tịch AirAsia Dato’ Pahamin đã làm rõ rằng AirAsia không phải “con cưng” của chính phủ và không được nhận bất kỳ đối xử đặc biệt nào trong việc hợp lý hóa. Về phần mình, Tony hy vọng rằng người ta sẽ không coi AirAsia là một “kẻ xấu” và đổ lỗi cho nó trong việc khiến nền kinh tế của Johor trì trệ khi nó đảm nhận các đường bay nội địa tại sân bay Senai.

Ông cảm thấy rằng, có lẽ một vài người không biết, để xây dựng nên nhiều

đường bay đến vậy cho Senai, trong suốt hai năm vừa qua, AirAsia đã phải trải qua những khó khăn khốc liệt, trong đó có việc bơm các khoản đầu tư trị giá khoảng 60 triệu RM cho Johor.

“Chúng tôi không phải là kẻ xấu.”

“Chúng tôi không phải là kẻ xấu. Chúng tôi đã làm một khối lượng khổng lồ và chúng tôi làm nó mà không có trợ cấp nào cả,” và, Tony bổ sung, “đó là một trận chiến rất cô độc” đối với AirAsia. Khi AirAsia phản đối bước đi của MAS trong việc áp một mức giá tối thiểu cho 22 đường bay nội địa của nó, việc mà AirAsia tin rằng sẽ dẫn đến sự cạnh tranh không công bằng, một vài nghị sỹ đã gọi những mức giá rẻ của hãng này “chỉ là mảnh lới quảng cáo,” vì theo họ, hãng không bao giờ tuân theo lịch trình và họ mĩa mai như kiểu, hãng đã thu được hàng triệu RM lợi nhuận chỉ trong một thời gian ngắn sau khi xuất hiện mà còn phàn nàn nhiều.

Thành viên Hội đồng Quản trị của AirAsia, Abdul Aziz, đáp trả rằng, dù các nghị sỹ “thích nói gì ở nghị viện cũng được, vì đó [là] quyền của họ,” nhưng họ thật không công bằng khi “dìm AirAsia và nói ban quản lý của nó [là] xã hội đen.”

Bất chấp những việc đáng tiếc này đã xảy ra, AirAsia tiếp tục mở rộng công việc kinh doanh trong nước của nó. Khoảng hai tháng sau cuộc họp báo chung với MAS, AirAsia thông báo rằng nó đã giao việc thực hiện dịch vụ hàng không nông thôn cho một hãng hàng không mới, FAX (Fly Asia Express), có 6 chiếc Fokker 50 và 5 chiếc Twin Otter. FAX là công ty tư nhân thuộc sở hữu của Tony, Phó CEO AirAsia Kamarudin Meranun và cựu Giám đốc Tài chính Raja Azmi Raja Razali. Tuy nhiên, FAX hoạt động độc lập với AirAsia.

AirAsia cung cấp cho FAX mọi dịch vụ và nguồn lực hỗ trợ cần thiết, bao gồm lên kế hoạch chiến lược và đường bay, tư vấn và tuân thủ các quy định hàng không chung, kế toán, tuyển dụng, sắp xếp nhân sự, bán hàng và marketing, các nguồn lực liên quan đến các hệ thống và khai thác mặt đất. Cuối cùng, AirAsia không trở thành mối đe dọa với MAS như tưởng tượng của một vài người. Ngược lại, nhu cầu nội địa đã tăng một lượng lớn hơn do hành khách bị kích thích bởi mức giá rẻ của AirAsia.

Hiện tại, AirAsia đang nhận sự hỗ trợ từ chính phủ trong việc mở rộng cả ở nội địa lẫn ra quốc tế. Quan trọng hơn, nó có thể hợp tác với MAS trong khi phát triển công việc kinh doanh trong nước của mình. Dù vẫn chưa thấy kết

quả cả năm sau khi tiếp nhận các đường bay của MAS nhưng AirAsia chắc chắn đã thắng trận chiến này.

6: ĐƯỜNG BAY CHÔNG GAI ĐẾN SINGAPORE – Phần I

Malaysia và Singapore có một mối quan hệ phức tạp. Sinh ra cùng nhau, đã từng là thành viên trong cùng một gia đình, rồi bị tách ra sống độc lập nhưng vẫn phụ thuộc vào nhau bất chấp nhiều cuộc tranh luận vẫn xuất hiện qua các năm và có thể sẽ xuất hiện một lần nữa.

AirAsia và Singapore Airlines (SIA) có nhiều đặc điểm chung; thực ra, ban đầu chúng dường như bị hút vào nhau nhưng không thể tìm ra cách để cùng làm việc vì những lý do mà chúng ta sẽ xem xét sau. Hiện tại, người ta đang nghiên cứu về khả năng hợp tác giữa AirAsia và hãng hàng không giá rẻ của SIA. Nếu điều đó xảy ra, AirAsia sẽ được bay vào Singapore và mở ra cánh cửa vào một thị trường hàng không cực kỳ khả thi và hấp dẫn trong khu vực.

AirAsia công khai thể hiện sự hứng thú với Singapore chỉ một năm sau khi hãng hàng không giá rẻ này bắt đầu hoạt động và thu được lợi nhuận tốt. Vào tháng 1 năm 2003, AirAsia đã lên kế hoạch hoạt động tại sân bay Senai ở Johor Bahru, nơi có cây cầu nối với Singapore và chỉ mất một giờ di chuyển. AirAsia đã nhắm đến các hành khách mà được kỳ vọng sẽ từ Singapore đến sân bay này để bay thay vì bay trực tiếp từ sân bay quốc tế Changi ở Singapore nhằm tránh chi phí cao sẽ phát sinh.

Là một sân bay địa phương, phí của Senai thấp hơn tại sân bay quốc tế Changi. Kế hoạch thu hút hành khách từ Singapore của Tony là mở thêm một vài đường bay bên trong Malaysia, như bay từ Johor Bahru đến Tawau ở Sabah để phục vụ dân lặn Singapore muốn đến đảo Sipadan, một trong những địa điểm lặn tốt nhất thế giới, hoặc thiết lập một kết nối giữa Johor Bahru và Ipoh, một thị trấn nổi tiếng với đồ ăn ngon và khung cảnh thiên nhiên luôn hấp dẫn các du khách.

Sức hấp dẫn chính của Singapore đối với AirAsia chỉ có một: quốc đảo nhỏ bé này là một thị trường lớn và sinh lời.

Đối với Malaysia, thị trường lớn nhất xét theo nghĩa tổng số người đến và thu nhập bằng ngoại hối được tạo thành bởi những người Singapore đi máy bay. Phòng Nhập cư Malaysia thống kê được rằng, trong số những người đến Malaysia hàng tháng có ít nhất 54% là người Singapore. Ví dụ vào năm 2005, số du khách đến từ Singapore chiếm hơn một nửa trong tổng số 16,43 triệu du khách đến Malaysia. Theo các thống kê về du lịch ở Malaysia, mỗi

du khách Singapore ở lại trung bình 4 ngày, mỗi ngày tiêu trung bình hơn 430 RM, tức là mỗi du khách chi trung bình hơn 1.600 RM.

Hiện tại, MAS và SIA cùng chia sẻ sự độc quyền về đường bay Kuala Lumpur-Singapore nhờ thỏa thuận dịch vụ hàng không Malaysia-Singapore được ký khoảng 35 năm trước. Truyền thông Singapore báo cáo rằng chuyến bay dài 55 phút giữa KL và Changi của Singapore là đường bay bận rộn thứ tư châu Á, nhưng cũng là một trong những đường bay đắt nhất thế giới. Vé khứ hồi Kuala Lumpur - Singapore thông qua SIA hoặc MAS có giá khoảng 400 đô-la Singapore (928 RM). Theo các nhà phân tích hàng không, đây là đường bay đắt nhất đối với một chuyến đi chỉ mất 40 phút.

Vẫn với địa điểm đi và đến như thế nhưng nếu dùng AirAsia, bạn chỉ mất 1/4 giá đó? Đối với các hành khách không có nhiều tiền, câu trả lời là rất rõ ràng; chắc chắn sẽ có một nhu cầu khổng lồ về các chuyến bay của AirAsia nếu hãng này khai thác đường bay đó.

Một thị trường sinh lời

Các nhà phân tích lạc quan rằng đường bay KL-Singapore sẽ đem lại lợi nhuận lớn cho hãng hàng không giá rẻ này. Theo một ước tính táo bạo thì đường bay KL-Singapore có thể tạo ra đến 200 triệu RM cho hãng này.

Theo Tony, Singapore có thể cung cấp cho AirAsia một thị trường khác. “Không nhất thiết phải là các đường bay từ Kuala Lumpur đến Singapore hay Penang đến Singapore. Chúng tôi có thể xem xét, giả sử, Miri đến Singapore. Hiện tại có rất nhiều ý tưởng nhưng chúng có thể thay đổi. Thậm chí đối với thị trường Singapore, tôi cho rằng Johor Bahru-Tawau và Johor Bahru-Kuching có thể là những đường bay tốt. Ngoài ra, Johor Bahru-Alor Star cũng là một cách tốt để đi Haadyai,” ông nói vào tháng 7 năm 2003.

Nếu Malaysia và Singapore tự do hóa thỏa thuận về bầu trời thì sao? Sẽ có thêm nhiều lợi nhuận rơi vào túi của bất kỳ hãng hàng không nào.

Một nghiên cứu do công ty tư vấn interVISTAS-ga2 có trụ sở ở Mỹ thực hiện chỉ ra rằng, sau khi các quốc gia tự do hóa các thỏa thuận dịch vụ hàng không, lưu lượng hành khách tăng trung bình từ 12% đến 35%, một mức tăng cao hơn nhiều so với trước khi tự do hóa. Điều này có thể suy ra là sẽ có nhiều tiền cho các hãng hàng không. Theo Trung tâm Hàng không châu Á Thái Bình Dương, tỷ lệ lấp đầy ghế trên đường bay Singapore-Bangkok đã lên đến 47% từ năm 2000 đến năm 2005, với các tần suất tăng thêm 75%, một mức tăng rất mạnh. Trong khoảng thời gian đó, đường bay bị giới hạn

KL-Singapore chỉ tăng 1,6% về tỷ lệ lấp đầy ghế còn các tần suất giảm hơn 28%.

Điều này có nghĩa nếu hai quốc gia đồng ý mở cửa bầu trời của họ, lưu lượng hành khách sẽ tăng mạnh, từ đó rót đầy lợi nhuận vào các tài khoản lãi lỗ của những hãng hàng không bay đường bay đó. Vốn là một trung tâm tái xuất và tài chính trong khu vực, Singapore giữ hai quân át chủ bài có thể thu hút thêm các du khách từ Malaysia cũng như toàn bộ khu vực đến trong tương lai – đó là hai khu nghỉ dưỡng sòng bạc, một ở Marina Bay và một ở đảo Sentosa. Chỉ riêng cái ở Sentosa đã sẵn sàng để thu hút 15 triệu du khách một khi đi vào hoạt động vào năm 2010. Mặc dù hiện tại không có sự phân chia nào giữa du khách trong nước và quốc tế, nhưng rõ ràng là phần lớn du khách sẽ là người nước ngoài vì dân số của Singapore khá nhỏ.

Một lần nữa, các tay chơi hàng không nhìn thấy cơ hội ở đây.

Tuy nhiên, việc giành được quyền khai thác cơ hội đó nói chung lại là một trò chơi bóng nữa. Với Tony, điều này nghĩa là ông lại phải chiến đấu một lần nữa. Sau những năm tháng gặp đầy thương tích khi thiết lập AirAsia, mở rộng các đường bay, chiến đấu vì một LCCT, cuối cùng giành được một phần lớn đường bay nội địa từ MAS, đây sẽ là chương thứ hai trong “Chiến tranh giữa các vì sao” của riêng Tony.

Trong một cuộc phỏng vấn với StarBiz vào tháng 12 năm 2006, Tony nói rằng trận chiến đầu tiên của ông sẽ là để giảm các mức phí sân bay; giành được quyền vào Singapore sẽ là trận chiến cuối cùng.

“Tôi chỉ phải bước vào đó giống như Luke Skywalker¹⁰ bước vào để phá hủy ngôi sao Darth cuối cùng, Changi. Nếu đến được Singapore, chúng tôi sẽ có mọi đường bay mà chúng tôi muốn.”

Ông tự tin chỉ ra rằng nếu AirAsia được phép hạ cánh tại Singapore, ông chắc chắn “3 triệu người buồn tẻ ở Singapore sẽ muốn đến Malaysia.”

Sau khi nhớ lại mức độ khó khăn mà AirAsia phải vượt qua để lấy được quyền hạ cánh tại Singapore, thật dễ hiểu tại sao Tony so sánh trận chiến quyết định cuối cùng với Chiến tranh giữa Các vì sao.

Phải lòng Singapore

AirAsia thích Singapore từ đầu năm 2003. Cũng vào năm đó, Tony đã gặp cựu Bộ trưởng Bộ Vận tải Singapore, Yeo Cheow Tong, và các quan chức từ

Cơ quan Hàng không Dân dụng Singapore (Civil Aviation Authority of Singapore – CAAS) đề thảo luận về khả năng AirAsia bay đến Singapore.

“Đó là một quá trình học hỏi đối với cả hai bên chúng tôi. Tôi không biết ông ấy hy vọng AirAsia sẽ mang đến cho Singapore cái gì nhưng tôi chắc chắn ông nhìn thấy rằng chúng tôi có thể mang một thị trường khác đến Singapore,” Tony nhận xét. Mặc dù các thảo luận tiếp diễn trong một thời gian khá dài nhưng không đạt được gì cụ thể. Tuy nhiên, Tony không bao giờ bỏ xó ý tưởng này. Ông đề xuất rằng khi AirAsia bắt đầu hoạt động từ sân bay Senai vào đầu tháng 11 năm 2003, người Singapore có thể bay đến KL trong vòng chưa đến 2 giờ đồng hồ mà chỉ mất ít hơn 20 đô-la Singapore, trong đó đã bao gồm cả 10 đô-la Singapore tiền vé xe buýt đi từ Singapore đến Senai mà AirAsia thu để thuê các công ty xe buýt cung cấp dịch vụ.

Tony dự định hợp tác với công ty vận tải Comfort Delgro của Singapore và Handal Indah của Malaysia vào cuối tháng 9 năm 2003 để cung cấp dịch vụ xe buýt giữa Singapore và sân bay Senai. Tony thậm chí còn lên kế hoạch về một mạng lưới bán vé trước khi nhận được sự chấp thuận. Ông đã nói chuyện với công ty Bưu điện Singapore (SingPost) và công ty Viễn thông Singapore (SingTel) để phân phối vé trong quốc đảo này dù chính quyền Singapore chưa gặt đầu cho phép hãng này bay ở đó.

Tony đã nghĩ đến việc dùng 60 chi nhánh của SingPost làm quầy bán vé và dịch vụ tin nhắn ngắn của SingTel để bán vé. Mặc dù AirAsia vẫn còn phải giành được quyền bay đường bay KL-Singapore nhưng Thai AirAsia đang hưởng lợi từ giao dịch phân phối mà AirAsia đã thực hiện thành công.

Khi Tony nhất quyết sử dụng sân bay Senai thay vì sân bay Changi vì yếu tố chi phí, ông có thể đã đánh giá thấp khả năng tiếp nhận của Singapore đối với kế hoạch mở rộng của AirAsia. Cho đến tháng 10 năm 2003, Tony vẫn cần phải nhận được sự chấp thuận từ Singapore để vận hành dịch vụ vận chuyển mặt đất giữa Johor Bahru và Singapore, buộc ông phải xin Bộ Phát triển Doanh nhân Malaysia giúp đỡ thuyết phục chính quyền Singapore.

Tony nói rằng ông “[đã] nhận thấy những yếu tố nhất định từ phía Singapore” đang cố ngăn cản AirAsia “tận dụng triệt để Senai,” và không hiểu “tại sao Cơ quan Vận tải Đường bộ Singapore (LTA) cho phép MAS vận hành dịch vụ xe buýt đến nước cộng hòa này nhưng lại không cho phép AirAsia,” nên ông đã phải tìm kiếm sự giúp đỡ từ Bộ nhằm mang vấn đề này lên thảo luận ở tầm chính phủ.

Bất chấp những khó khăn trong việc vào Singapore vì sân bay Senai, AirAsia vẫn bám vào kế hoạch bay đến Johor Bahru như đã lên lịch trình. Tony thông báo với báo giới rằng AirAsia sẽ bắt đầu bay giữa Malaysia và Singapore vào đầu năm 2004 khi nó kỳ vọng sẽ nhận được giấy phép hạ cánh từ Singapore. Thật không may, như Tony đã nhanh chóng phát hiện ra sau khi thông báo, là ông đã quá lạc quan.

Đến tháng 11 năm 2003, các cơ quan chức năng của Singapore vẫn chưa đưa ra một khung thời gian rõ ràng hay một dấu hiệu nào về việc liệu AirAsia có được cho phép cung cấp dịch vụ xe buýt giữa sân bay Senai và Singapore hay không, với lý do rằng đây là vấn đề lợi ích quốc gia. Tony rất tức giận với thái độ của Singapore. Vào tháng 1 năm 2004, ông phải thông báo rằng AirAsia “tạm thời sẽ không bay tuyến KL-Singapore,” vì ông “[thậm chí không thể sắp xếp một xe buýt từ Phố Queen đến Senai.]”

Không chấp thuận xe buýt

Bất chấp việc Singapore từ chối dịch vụ xe buýt của AirAsia, hãng vẫn tiếp tục quảng cáo về dịch vụ vận chuyển miễn phí hành khách giữa Lavender MRT và Senai trên trang web, với các chi tiết về thời gian đến và đi của xe buýt.

Điều đó đã dẫn đến một vụ việc không may mắn với LTA của Singapore, bên đã tịch thu hai chiếc xe buýt vào tháng 3 năm 2004. LTA nói rằng nó chỉ cấp phép cho các xe buýt vận chuyển hành khách tham quan giữa Malaysia và Singapore và các giấy phép này không cho phép chúng cung cấp các dịch vụ được lên lịch trình hoặc vận chuyển hành khách giữa các điểm đón khách đã được định sẵn.

Thay vì chiến đấu để giành được sự chấp thuận bay và cung cấp dịch vụ xe buýt, vào năm 2004, Tony đã tiết lộ kế hoạch bay từ Singapore của ông, điều mà nói chung sẽ dễ được chấp thuận hơn, bằng cách thành lập một công ty liên doanh tại quốc đảo, như cách ông đã làm ở Thái Lan.

Ông khẳng định rằng nhiều nhà đầu tư ở Singapore thích hợp tác với AirAsia. Theo một vài nguồn tin, Tony muốn tập đoàn Temasek, có liên kết với chính phủ Singapore, trở thành đối tác chiến lược, như Temasek đã đang hợp tác với đối thủ của AirAsia, Tiger Airways.

Tất nhiên, Temasek sẽ giúp mở cửa cho AirAsia, đưa hãng này thẳng vào Ấn Độ và Indonesia, nơi mà Temasek đang mở rộng. Người ta nói rằng

Temasek có một mối quan hệ tuyệt vời với Ấn Độ và Indonesia.

Theo báo chí, Tony đã gặp bà Ho Ching, Thành viên Hội đồng Quản trị điều hành của Temasek vài lần trong một vài tháng để thảo luận một giao dịch vốn. Nhiều nguồn tin nói rằng bộ phận vốn tư nhân của ngân hàng khổng lồ thống trị Singapore, DBS Group, sẽ là một trong những cổ đông lớn của AirAsia.

Tuy nhiên, mọi việc đã không diễn ra như dự định. Ngay cả sau khi AirAsia đã thành lập một công ty ở Singapore, nó vẫn không lấy được Chứng chỉ Nhà vận hành Hàng không (Air Operators Certificate – AOC) từ các nhà chức trách. Tony dường như đã thừa nhận thất bại khi nói rằng hãng đã “từ bỏ hy vọng vì không thấy một sự quan tâm rõ ràng nào cả” từ phía Singapore.

Báo chí dẫn lời một thành viên Hội đồng Quản trị của AirAsia nói rằng việc không được cấp AOC không ngăn cản các công ty liên doanh khác của hãng như Thai AirAsia bay đến Singapore. “Singapore có thể trở thành một nhà ga của chúng tôi, chứ không nhất thiết phải là một trung tâm,” ông nói và bổ sung rằng AirAsia thoải mái với Senai. Giờ nó sẽ không phải đầu hàng Singapore bằng cách đổi cơ sở hoạt động của nó sang sân bay Changi.

Bản cáo bạch của AirAsia tiết lộ rằng vào ngày 23 tháng 9 năm 2003, công ty trách nhiệm hữu hạn Quốc tế AirAsia (AAIL) đã sáp nhập công ty liên doanh hiện không hoạt động là công ty trách nhiệm hữu hạn AirAsia (AAPL) ở Singapore có tổng lượng vốn góp và phát hành trị giá 500.000 đô-la Singapore (1,14 triệu RM). AAIL giữ 48,9% của AAPL trong khi 51,1% còn lại được nắm giữ bởi Kathleen Tan Kim Lan, Phó Chủ tịch Điều hành Thương mại của AirAsia.

Đến thời điểm đó, công ty liên kết của AirAsia, Thai AirAsia đã thiết lập đường bay Bangkok-Singapore, trong khi liên doanh ở Indonesia của nó đã lên kế hoạch khởi động các chuyến bay giá rẻ từ Jakarta.

Những nhà quan sát tin rằng Singapore tốt bụng hơn với Thai AirAsia, vì Thai AirAsia đang sử dụng sân bay Changi và hưởng các mức phí sân bay đã được chiết khấu, trong khi hãng hàng không giá rẻ của chính Singapore, ValuAir, đang bay đến Bangkok. Một số tin rằng cựu cổ đông lớn của Thai AirAsia, ShinCorp, công ty thuộc về gia đình Thaksin và đã bán hoạt động kinh doanh ở Thái của nó cho Temasek vào năm 2006, có một vai trò nào đó trong việc lấy được sự chấp thuận để hãng này bay đến Singapore.

Không có được các đặc quyền tương tự, Indonesia AirAsia, giống như AirAsia, đã bị Singapore từ chối.

AWAIR gặp rủi ro

Khi AWAIR (hiện là Indonesia AirAsia) được thành lập, nó nộp đơn cho chính phủ Singapore xin quyền hoạt động tại Singapore và lên kế hoạch khởi động các chuyến bay Jakarta-Singapore vào năm 2005.

Tuy nhiên, hãng này đã phải hủy chuyến bay ra mắt đến Singapore vào ngày 19 tháng 1 năm 2005 khi các nhà chức trách Singapore yêu cầu thêm các tài liệu vào ngày trước đó. AWAIR cho rằng nó đã nộp tất cả tài liệu cần thiết cho CAAS, nhưng CAAS nói nó chỉ nhận được những giấy tờ vào đêm trước và vẫn đang xem xét đơn.

“Vì lợi ích của công chúng trong việc đi lại, CAAS sẽ phải bảo đảm AWAIR đáp ứng tất cả yêu cầu và quy định cần thiết trước khi chấp thuận,” CAAS nói trong một thông báo. CAAS cũng nói rằng nó “[đã] chú ý đến việc AWAIR đã bán vé trước khi nhận được sự chấp thuận hoạt động ở Singapore.”

AWAIR nghi ngờ rằng Singapore đã phân biệt đối xử giữa Thai AirAsia và nó vì Thai AirAsia nộp các tài liệu y như AWAIR nhưng lại dễ dàng được chấp thuận bay đến Singapore.

Tony quyết định bỏ hoàn toàn kế hoạch Jakarta-Singapore. “Chúng tôi không cần đến Singapore,” ông tuyên bố. “Nếu chúng tôi không được chào đón, chúng tôi sẽ tìm các đường bay khác. Sự kiên nhẫn của chúng tôi chắc chắn là có giới hạn.”

Thai AirAsia là một ví dụ, Tony nói, đó không phải do AWAIR là một hãng hàng không vô danh, vì “mọi người biết các tiêu chuẩn kỹ thuật của chúng tôi. Chúng tôi (AWAIR và Thai AirAsia) là cùng một công ty.” Ông cho rằng mình bị từ chối là do ValuAir, hãng hàng không giá rẻ đầu tiên của Singapore, cũng thất bại trong việc xin quyền hạ cánh ở Indonesia, khẳng định rằng AWAIR bị “mắc vào tình huống ValuAir này trong đó [ValuAir] có vấn đề với việc bay đến Jakarta ở một giai đoạn nào đó,” ông nói. “Vì vậy, đây có thể là vụ ăn miếng trả miếng.”

Ông tiếp tục chỉ trích Singapore, nói rằng ông đã sẵn sàng đối mặt với các hậu quả của việc nói lên sự đối xử không công bằng của chính phủ Singapore. “Đầu tiên, họ ngăn cản xe buýt của chúng tôi vào Singapore, bây

giờ họ ngăn cản chúng tôi đưa máy bay đến đó dù cho trước đó họ đã chấp thuận những đơn khác.”

Khi thông báo về sự hủy bỏ chuyến bay, AWAIR cho rằng “bây giờ rõ ràng là chiến thuật trì hoãn mà CAAS áp dụng khi xử lý đơn xin bay đến sân bay Quốc tế Changi của chúng tôi là một hành động cố ý nhằm giành vị thế thương lượng có lợi hơn với chính phủ Indonesia trong các cuộc nói chuyện song phương gần đây về Thỏa thuận Dịch vụ Hàng không vào ngày 25 và 26 tháng 1 năm 2005.”

“Đây rõ ràng là một vấn đề giữa các chính phủ và CAAS đáng ra không nên sử dụng AWAIR làm vật thương lượng để giành vị thế có lợi hơn với chính phủ Indonesia,” tuyên bố nhấn mạnh.

Cùng năm đó một thời gian sau, khi Singapore cho phép Adam Air, một hãng hàng không giá rẻ của Indonesia, bay đến Singapore, Tony đã cáo buộc Singapore phân biệt đối xử chống lại AirAsia. Singapore đáp lại rằng nó không coi Adam Air là một hãng hàng không giá rẻ. Tony chỉ ra rằng hãng này đang bán vé rẻ hơn nhiều so với một hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ, một tiêu chí mà từ đó nên phân loại nó là một hãng hàng không giá rẻ.

Tuy nhiên, dù cho có tức giận với Singapore đến mấy đi nữa, Tony vẫn hy vọng rằng “một ngày nào đó, Singapore sẽ thay đổi trái tim vì AirAsia có thể mang thêm [nhiều] du khách đến hòn đảo này,” từ đó tạo ra “lợi ích kinh tế phụ (Economic Spin-off)” cho hòn đảo này.

YẾU TỐ THÀNH CÔNG SỐ 3 CỦA AIRASIA: LỢI THẾ NGƯỜI ĐI ĐẦU

Lợi thế người đi đầu nói rằng nếu bạn là người đầu tiên được nhìn thấy đang cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ của mình ở khắp mọi nơi, ngay cả khi có thể bạn **không** thật sự là người **ĐẦU TIÊN** làm vậy, bạn có được một lợi thế kinh doanh to lớn so với các đối thủ cạnh tranh nhàn nhã đến sau, hoặc đã ở đó trước nhưng thiếu sự nhạy bén kinh doanh để quảng cáo sự hiện diện của họ một cách hiệu quả.

Bạn sẽ được hưởng số khách hàng lớn nhất và bán được nhiều nhất. Bạn sẽ là lựa chọn được ưa thích hơn của thị trường vì việc ghi nhớ công ty đầu tiên cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định luôn dễ dàng hơn.

Lợi thế Người đi trước khiến các công ty phải chi hàng triệu đô-la vào các

chiến dịch quảng cáo **KHÔNG LỖ**. Nhiều công ty Internet chỉ làm điều này trong suốt đợt bùng nổ dot-com vào cuối những năm 1990.

Các công ty nhắm vào lợi thế người đi trước trong suốt đợt bùng nổ dot-com tận dụng mọi cơ hội để quảng cáo – trên Internet, truyền hình, radio, báo chí, thân xe buýt, bảng quảng cáo – gần như bất kỳ chỗ nào có thể chứa một quảng cáo. Những khung giờ vàng nhanh chóng được chộp lấy, ví dụ như trong suốt giải Super Bowl¹¹. Chỉ một quảng cáo riêng lẻ cũng có thể tiêu tốn đến hàng triệu đô-la.

Tuy nhiên, phần lớn các công ty đó nhanh chóng dừng lại khi rõ ràng là họ đang đốt tiền vào hoạt động và quảng cáo nhiều hơn số họ kiếm được.

Những công ty duy nhất trở nên giàu có là những công ty quảng cáo mà được trả tiền trước khi các khách hàng của họ phá sản và một số ít những công ty may mắn niêm yết thành công trước khi bong bóng vỡ.

Tuy nhiên, lợi thế người đi đầu thực sự có cơ sở hợp lý.

Vấn đề của nó không phải nằm ở nội dung mà nằm ở mô hình kinh doanh đang được sử dụng.

Điều xảy ra trong cơn điên loạn dot-com là chưa ai từng kinh doanh trên Internet trước đó nên không có mô hình nào đã được kiểm chứng để học hỏi từ đó và không ai biết cái gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Cám dỗ kiếm tiền nhanh đã khiến nhiều người vứt đi sự cẩn trọng cũng như phớt lờ các phương pháp kinh doanh được ưa chuộng từ lâu và các kiến thức thông thường cũ nhưng đúng.

Tuy nhiên, với AirAsia, đó là một câu chuyện khác.

AirAsia bắt đầu thu lợi nhuận trong năm đầu tiên nó đi vào hoạt động và tính đến hiện tại, nó đã làm được điều đó trong 5 năm liên tục.

Đây là một thành tựu phi thường, đặc biệt khi AirAsia đã tiếp nhận một doanh nghiệp ốm yếu với khoản nợ 40 triệu RM treo lơ lửng trên đầu!

Mô hình hãng hàng không giá rẻ không phải là một mô hình mới và chưa được kiểm chứng. Nó đã chứng minh thành công của nó ở Mỹ và châu Âu thông qua Ryanair và easyJet. AirAsia chỉ đơn giản là điều chỉnh mô hình đã được kiểm chứng này cho phù hợp với bối cảnh thị trường Malaysia và châu

Á.

Nắm trong tay mô hình trên, hãng hàng không táo bạo này bắt đầu nhấn mạnh việc tiết kiệm chi phí toàn diện bằng một khẩu hiệu đơn giản và hiệu quả – **“Giờ đây, mọi người đều có thể bay.”** Chiến lược đơn giản này trao cho nó lợi thế người đi đầu trong một thị trường bị thống trị bởi các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ và tính giá cao cắt cổ.

AirAsia đã sử dụng lợi thế người đi đầu cực kỳ hiệu quả. Bạn có thể thấy các quảng cáo của AirAsia trên các bảng quảng cáo ở những vị trí chiến lược như bên xe buýt tại những nơi cách xa KL như Macau và Hong Kong.

AirAsia thường xuyên quảng cáo mức giá rẻ của nó trên các phương tiện truyền thông đại chúng, chủ yếu là trên báo. Tony Fernandes cũng thường xuyên trả lời phỏng vấn về tình hình phát triển của AirAsia.

AirAsia đã trở thành niềm tự hào của Malaysia bên cạnh hãng hàng không quốc gia đẳng cấp thế giới MAS. Nó cũng đã thiết lập được một chỗ đứng vững chắc tại các quốc gia láng giềng nhờ tạo ra các liên doanh như Thai AirAsia và Indonesia AirAsia (trước là AWAIR). Hiện tại, AirAsia cũng đang bay đến một số vùng của Trung Quốc.

Bắt đầu với lợi thế người đi trước không có nghĩa là AirAsia sẽ luôn thống trị bầu trời. Thành công của AirAsia đã truyền cảm hứng cho nhiều hãng hàng không giá rẻ bắt chước nhảy vào thị trường. Mặc dù đây là một bằng chứng thành công tuyệt vời đối với hãng hàng không giá rẻ đầu tiên của Malaysia nhưng nó cũng có thể là hiểm họa đối với hãng trong tương lai khi sự cạnh tranh sinh ra từ những hãng hàng không bản sao này dần bắt đầu gặm nhấm thị phần của nó.

Hiện tại, AirAsia phải cạnh tranh với Tiger Airways của Singapore, Jetstar Asia của Úc (do Qantas sở hữu), Nok Air và One-Two-Go của Thái Lan, Cebu Pacific của Philippines, nhiều hãng của Ấn Độ như Kingfisher, SpiceJet, IndiGo, Air India Express, Air Deccan, Premier Air, Air One, Air Dravida và Jagson Airlines, Oasis Hong Kong Airlines của Hong Kong, Viva Macau của Macau cùng nhiều hãng khác.

Tuy nhiên, châu Á là một thị trường không lồ và có thể vẫn còn chỗ trống cho một hãng hàng không giá rẻ nữa, rồi một hãng nữa và lại thêm một hãng nữa.

AirAsia vẫn có nhiều không gian để thở và nhiều khoảng trống để tiếp tục

phát triển.

7: ĐƯỜNG BAY CHÔNG GAI ĐẾN SINGAPORE – Phần 2

Đối với Singapore, sân bay Quốc tế Changi không chỉ là một sân bay. Nó thu hút mọi người đến quốc đảo này, đặc biệt là các doanh nhân và đóng vai trò là một trung tâm trao đổi cho các quốc gia trong khu vực. Chắc chắn sân bay này là một trong những yếu tố thu hút các công ty đa quốc gia đến Singapore để đặt trụ sở khu vực của họ.

Vào đầu năm 1975, chính phủ Singapore quyết định phát triển sân bay Changi để thay thế sân bay Paya Lebar đã được sử dụng hết công suất. Từ lúc mở cửa cho đến hôm nay, sân bay Changi đã nhận hơn 250 giải thưởng và hiện được công nhận là một trong những sân bay tốt nhất thế giới. Với việc đang phục vụ 80 hãng hàng không từ hơn 50 quốc gia bay đi hơn 180 địa điểm, sân bay này đã thành công trong việc trở thành một trung tâm hàng không lớn tại khu vực châu Á Thái Bình Dương.

Sân bay Changi có thể đáp ứng hơn 64 triệu hành khách hàng năm và sắp có nhà ga thứ ba, sẵn sàng đi vào hoạt động vào năm 2008. Changi cũng có kế hoạch trở thành một trung tâm hàng không giá rẻ và đã mở một nhà ga giá rẻ vào ngày 26 tháng 3 năm 2006.

Khi sân bay Changi mở cửa vào năm 1981, 60% doanh thu của nó đến từ các hoạt động hàng không còn 40% đến từ các mảng phi hàng không. Tuy nhiên, ngày nay, hơn 60% doanh thu của nó đến từ các hoạt động thương mại, vì vậy sân bay có thể giảm các mức phí sân bay hàng không và hiện chúng đang thấp thứ hai trong khu vực.

Chỉ riêng trong năm 2006, 35 triệu hành khách đã sử dụng sân bay, trong khi sân bay ghi nhận 1,91 triệu đợt vận chuyển hàng hóa bằng đường không và 214.000 lượt di chuyển máy bay. Theo một báo cáo do Nhóm Hành động Vận tải Hàng không phát hành vào tháng 6 năm 2005 dựa trên các số liệu năm 2004 của Changi có tên “Những lợi ích kinh tế xã hội của việc vận tải hàng không,” sân bay Changi chính là một phần quan trọng trong mạng lưới hàng không toàn cầu với 40% hành khách của nó chuyển tiếp qua hãng hàng không khác và thêm 10% đến 15% nữa nghỉ chân tạm thời ở đây.

Điều quan trọng nhất đối với Singapore là sức mạnh kinh tế của sân bay này. Sân bay là một trong những tài sản kinh tế chính của Singapore và có một ảnh hưởng lớn lên nền kinh tế nước này. Báo cáo của Vận tải Hàng không đã

dẫn một nghiên cứu năm 1999 về ảnh hưởng kinh tế của sân bay Changi trong đó phát hiện ra 13,3 tỷ đô-la Singapore trong GDP của nó là do sân bay Changi tạo ra từ các ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của nó cộng lại, tương đương với 9,2% tổng GDP của Singapore. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng ảnh hưởng của Changi vượt xa ra khỏi khía cạnh việc làm và GDP.

“Sân bay này đang ngày càng trở thành một yếu tố thu hút chủ chốt các công ty trong nước và nước ngoài. Rất nhiều doanh nghiệp liên kết với sân bay đã tụ tập trong một khu vực địa lý rộng lớn xung quanh sân bay. Các doanh nghiệp này bao gồm các công ty tiếp vận muốn được lợi từ việc ở gần sân bay và một loạt các ngành công nghiệp khác,” báo cáo bổ sung.

“Các doanh nghiệp không chỉ được lợi từ việc dễ dàng ra vào sân bay mà còn thu được các lợi ích kinh tế như ngập tràn thông tin từ các doanh nghiệp khác, được tiếp cận nguồn nhân lực trình độ cao và giảm chi phí tìm kiếm nhờ gần với nhà cung cấp và khách hàng.”

Các hoạt động kinh tế diễn ra ngay tại sân bay, như bán lẻ, giải trí, cửa hàng đồ ăn thức uống, trung tâm thương mại, khách sạn quá cảnh, v.v..., cũng biến bản thân sân bay thành một trung tâm kinh tế và việc làm lớn.

Senai và Changi

Khi AirAsia quyết định sử dụng sân bay Senai làm trung tâm hoạt động, ở một mức độ nào đó, nó đã biến Senai thành một mối đe dọa đối với sân bay Changi và Tony tin rằng đây là một trong những lý do chính Singapore từ chối cấp quyền hạ cánh cho AirAsia. Để đối mặt với sự cạnh tranh từ sân bay Senai, sân bay Changi đã chiết khấu phí hạ cánh và để cho các hãng hàng không không diềm vào tháng 9 năm 2003, một tháng sau khi AirAsia thông báo nó sẽ sử dụng sân bay Senai.

AirAsia đã từng xem xét việc vận hành từ sân bay Changi nhưng cảm thấy chán nản vì mức phí cao. Khi sân bay Changi cung cấp mức phí thấp cho các hãng hàng không giá rẻ, Tony tin rằng Singapore đang cố gắng bảo vệ trạng thái trung tâm khu vực của Changi, thay vì đề phòng các hãng hàng không giá rẻ của nó.

Ông nói rằng các hoạt động của AirAsia ở sân bay Senai sẽ không ảnh hưởng đến hành khách tại Changi mà thay vào đó sẽ mang đến hành khách mới, từ đó đem lại lợi ích cho cả Malaysia và Singapore, đồng thời khẳng định tiếp tục sử dụng sân bay Senai bất chấp việc AirAsia không được tiếp

tục dịch vụ xe buýt hỗ trợ. Về vấn đề AirAsia sử dụng KLIA thay vì Changi, Tony nói rằng KLIA phù hợp với hãng vì lưu lượng ở đây không nặng như tại Changi và điều này làm giảm thời gian chờ cất cánh. Một yếu tố thu hút lớn khác mà nó cung cấp cho AirAsia là một đường băng riêng, cho phép hãng xây dựng nhà ga LCC của riêng mình.

Trong khi chính phủ Singapore không cho phép AirAsia bay vào Singapore thì mặt khác, chính phủ Malaysia cũng không mở cửa Kuala Lumpur cho các LCC đến từ quốc đảo này. Để tìm hiểu lý do của việc này, cần phải trở về năm 1972 khi Malaysia Singapore Airlines (MSA) tách thành hai hãng hàng không quốc gia Malaysia và Singapore mà tồn tại ngày nay. Cả hai hoạt động trên những mục tiêu và mục đích khác nhau.

Lịch sử hàng không Malaysia và Singapore bắt đầu vào tháng 10 năm 1937 khi Công ty Tàu hơi nước Đại dương Liverpool, Công ty Tàu hơi nước Các eo biển Singapore và Imperial Airways liên doanh thành lập Malaysia Airways, một hãng hàng không chỉ phục vụ đường bay Penang-Singapore và KL-Singapore. Khi Singapore tách khỏi Liên bang Malaysia vào năm 1965, hãng này đã đổi tên thành MSA.

Bảy năm sau, những người chủ của liên doanh này cũng đường ai nấy đi và Singapore tiếp nhận các đường bay quốc tế cũng như đội bay đường dài của MSA và sau đó đổi tên hãng thành Singapore Airlines (SIA). Cùng lúc đó, Malaysia lập ra Hệ thống Hàng không Malaysia (Malaysian Airline System – MAS) và lấy các đường bay nội địa, một đội máy bay B737 cùng máy bay Fokker Friendship. Kể từ đó, MAS và SIA cạnh tranh với nhau dù có chung gốc rễ.

Chờ đợi bước đi đầu tiên

Một số người đề xuất rằng nếu Malaysia mở cửa cho các LCC của Singapore trước thì Singapore có lẽ sẽ cho phép AirAsia vào quốc đảo này.

Tất nhiên, chính phủ Malaysia muốn bảo vệ trạng thái trung tâm khu vực của KLIA cũng như Singapore muốn bảo vệ Changi. Nếu các hành khách dễ tiếp cận hơn với các hãng hàng không của Singapore tại KLIA thì lưu lượng hành khách của MAS có thể sẽ giảm vì sân bay Changi có khả năng kết nối rất sâu rộng. Một lý do mà Singapore do dự trong việc cho phép AirAsia đi vào là tiềm năng to lớn của các LCC. Thực tế, câu chuyện thành công của AirAsia đã truyền cảm hứng cho SIA bắt đầu hãng hàng không riêng của riêng nó vào năm 2004, Tiger Airways, với sự hỗ trợ của những nhà sáng lập

Ryanair.

Cùng lúc đó, cựu Giám đốc Điều hành SIA, Lim Chin Beng, cũng đưa một công-xooc-xi-om¹² của Singapore thành lập ValuAir với các cổ đông là Star Cruise và tập đoàn Asiatravel.com. Sau đó, hãng hàng không quốc gia Úc, Qantas, cùng với tập đoàn Temasek và hai doanh nhân nổi tiếng người Singapore, Tony Chew và Wong Fong Fui, sáng lập nên Jetstar Asia, trở thành LCC thứ ba của Singapore.

Tuy nhiên, quốc đảo này nhanh chóng nhận ra rằng có quá nhiều người chơi trong khu vực LCC của một đất nước nhỏ như vậy và các cơ quan chức năng quyết định giảm số lượng. Hai LCC ValuAir và Jetstar đã sáp nhập.

AirAsia thích ValuAir nhưng cuối cùng Tony quyết định không mua vì hãng hàng không giá rẻ của Singapore đó không phù hợp với mô hình kinh doanh của AirAsia. ValuAir và Jetstar đồng ý sáp nhập vào tháng 7 năm 2005 để cạnh tranh với AirAsia, cùng với Tiger Airways.

Chính sách bầu trời mở ASEAN đang chứng minh là một lợi ích cho tất cả các hãng hàng không trong khu vực. Chính sách này buộc các quốc gia thành viên phải tự do hóa lãnh thổ của nó cho những hãng hàng không của các quốc gia khác trước năm 2009. AirAsia, cùng với Jetstar và Tiger Airways, sẽ được lợi rất lớn từ chính sách này. Với việc áp dụng chính sách này, Malaysia và Singapore phải mở rộng quyền cho các hãng hàng không từ hai quốc gia bay qua biên giới của nhau, bao gồm cả các hãng hàng không giá rẻ.

Những nhà quan sát ngành có quan điểm khác nhau về việc ai sẽ được lợi hơn từ chính sách này. Một số nói rằng Singapore sẽ thắng lớn vì nó vốn đã là một trung tâm hàng không và sẽ lôi kéo hành khách từ KLIA và MAS. Singapore cũng giữ nhiều lợi thế hơn khi nó có hiệp ước bầu trời mở với nhiều quốc gia khác còn Malaysia thì không. Điều này giúp các hãng hàng không Singapore có thể vận chuyển hành khách từ Malaysia đi các địa điểm khác và đặt MAS vào một vị trí cạnh tranh yếu.

Một số bên quan tâm lo lắng rằng nếu AirAsia được phép bay đến Singapore, MAS sẽ mất một lượng lớn hành khách trên một đường bay sinh lời. Giám đốc Điều hành MAS Idris Jala đã bày tỏ sự lo lắng với chính phủ về việc mở đường bay KL-Singapore vì nó sẽ gây nguy hại cho kế hoạch quay đầu kinh doanh của MAS. Chính quyền Johor cũng muốn bảo vệ sân bay Senai, nơi mà lợi ích có thể bị ảnh hưởng xấu từ sân bay Changi một khi

chính sách kia có hiệu lực, vì nhiều hãng hàng không sẽ chọn Singapore làm cơ sở của họ.

Một quan điểm đối lập là chính sách này sẽ chỉ làm tăng số người Singapore đến Malaysia mà thôi, vì vé đường bay KL-Singapore cao hơn vé từ Singapore đi các nước láng giềng. Điều này khiến các du khách Singapore tránh bay thẳng đến Malaysia vì họ thích quá cảnh tại Bangkok, Bali và những địa điểm khác rẻ hơn. Những nhà phân tích này không lo sân bay Changi có thể đe dọa KLIA vì KLIA có chi phí hoạt động thấp hơn, điều có thể giúp thu hút thêm các hãng hàng không đến KLIA.

Một số nhà phân tích ngành hàng không cũng xóa bỏ niềm tin rằng AirAsia sẽ bào mòn công việc kinh doanh của MAS vì hai hãng tập trung vào các phân khúc thị trường khác nhau. Họ cũng tin rằng AirAsia sẽ mang đến một luồng hành khách khổng lồ mà cuối cùng sẽ đem lại lợi ích cho KLIA. Dù cho kết quả dành cho hai quốc gia là gì thì đến năm 2009, Malaysia và Singapore sẽ phải mở cửa bầu trời của họ cho nhau. Hiện tại, hai quốc gia đang ngập trong các thảo luận về vấn đề này.

Chính phủ vào cuộc

Vào tháng 8 năm 2006, Giám đốc Ban Vận tải Hàng không của Bộ Vận tải Singapore Lee Ark Boon nói rằng Singapore muốn mở rộng Thỏa thuận Dịch vụ Hàng không đang tồn tại của nó với Malaysia để cho phép thêm các hãng hàng không và các chuyến bay của cả hai phía, nhưng cần phải có sự chấp thuận của chính phủ Malaysia.

Cùng lúc đó, Bộ Vận tải Malaysia đã thành lập một ủy ban nghiên cứu các hậu quả của việc mở đường bay KL-Singapore đối với các hãng hàng không giá rẻ của cả hai quốc gia. Ủy ban cũng đánh giá khả năng thi hành Thỏa thuận Bầu trời Mở ASEAN với Singapore và các quốc gia ASEAN khác trước thời hạn năm 2009. Bộ trưởng Bộ Du lịch Malaysia Datuk Seri Tengku Adnan Tengku Mansor cũng thúc giục chính phủ cho phép Tiger Airways bay vào Malaysia vì điều này sẽ tạo thêm các hoạt động du lịch giữa hai quốc gia.

Mặc dù Tony Fernandes từng nói rằng ông không muốn làm việc lại với Singapore nữa sau khi quốc gia này liên tục chống lại AirAsia và công ty liên doanh ở Indonesia của nó, nhưng bây giờ, do chính phủ của cả hai quốc gia đang thảo luận nghiêm túc về tương lai ngành hàng không của họ nên một lần nữa, Singapore dường như lại ở trong tâm trí ông. Sau khi nói

chuyện với Bộ trưởng Bộ Vận tải Singapore, Raymond Lim, AirAsia đã nộp đơn xin quyền bay đến Singapore vào tháng 9 năm 2006 và có các kế hoạch tham vọng nhằm phục vụ 20 chuyến bay một ngày trên đường bay KL-Singapore.

Trong một buổi gặp giữa Tony và Kim mà giới truyền thông được mời, Lim bảo Tony rằng Singapore “rất muốn” AirAsia “bay đến Singapore,” qua đó chìa một bàn tay cực kỳ thân thiện cho hãng hàng không giá rẻ này, một giọng điệu ấm áp khác hẳn thái độ thù địch trước đây.

“Chúng tôi hy vọng đường bay từ KL đến Singapore sẽ nhanh chóng [được mở] để chúng tôi có thể lấy một phần lưu lượng trung tâm của chúng,” và cả hai quốc gia “không nên giữ chân bất kỳ ai lại vì lợi ích của một bên,” Tony nhận xét. Ông tự tin rằng đến tháng 5 năm 2007, AirAsia sẽ giành được quyền bay các đường bay KL-Singapore.

Tuy nhiên, khá chắc chắn là các cuộc nói chuyện giữa hai quốc gia sẽ phải tiếp tục trong một thời gian nữa trước khi chính sách bầu trời mở có thể có hiệu lực. Theo Bộ trưởng Bộ Vận tải Malaysia, Datuk Seri Chan Kong Choy, Malaysia và Singapore sẽ tiếp tục thảo luận vấn đề này nhưng chỉ đến cuối quý I năm 2007. Tuy nhiên, đến hiện tại vẫn chưa có kết luận nào.

Nói chung, người ta kỳ vọng rằng AirAsia cuối cùng sẽ được phép bay vào Singapore, nhưng điều này có nghĩa là cạnh tranh sẽ tăng lên cho và từ SIA cũng như hai LCC của Singapore.

Mọi thứ không diễn biến nhanh như Tony kỳ vọng. Tuy nhiên vào tháng 10 năm 2007, cuối cùng ông đã có cái mà ông vận động hành lang để đạt được. Vào ngày 25 tháng 10, Thủ tướng Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi xác nhận một báo cáo tin tức rằng nội các đã quyết định tự do hóa đường bay KL-Singapore, cho phép AirAsia vận hành dịch vụ hàng không sinh lời, từ đó phá vỡ thế độc quyền được chia sẻ bởi MAS và SIA.

Tiger Airways của Singapore cũng sẽ có thể bay đường bay này. Trong một buổi họp báo một ngày sau thông báo của Thủ tướng, Tony, cực kỳ hạnh phúc và sung sướng, nói rằng AirAsia muốn bắt đầu hoạt động vào tháng 12. Nó đang lên kế hoạch cho 20 chuyến bay một ngày đến Singapore sau khi Thỏa thuận Bầu trời Mở ASEAN có hiệu lực kể từ năm 2009 trở đi.

“Ngay sau khi chúng tôi có được quyền song phương, chúng tôi sẵn sàng bắt tay vào,” một Tony đầy phấn chấn nói.

Ông nói rằng đường bay KL-Singapore sẽ đóng góp đáng kể vào lợi nhuận của AirAsia vào năm 2008 và cũng sẽ làm vững chắc AirAsia X. “Nó sẽ đóng góp đáng kể cho lợi nhuận của chúng tôi căn cứ vào việc đường bay KL-Singapore rõ ràng là một đường bay rất sinh lời. Tôi tin một ngày nào đó, chúng tôi có thể thực hiện 20 chuyến bay một ngày.”

Liên quan đến MAS, ông tin rằng “Không ai sẽ thua; mọi người đều sẽ thắng. Đây không phải là về MAS hay AirAsia. Đây là về Malaysia; đây là về việc xây dựng một trung tâm khu vực vững mạnh hơn nhiều, một ASEAN vững mạnh hơn nhiều.”

AirAsia và Tony đã đạt được một chiến thắng nữa. Liệu AirAsia có thể phát triển xa đến đâu và lớn đến đâu? Tiềm năng này quá lớn để có thể dự đoán.

8: SỨC MẠNH CỦA THƯƠNG HIỆU

Tony Fernandes tin vào sức mạnh của thương hiệu. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên vì Tony đã có ý thức xây dựng cho AirAsia một hình ảnh thành công là người mới đến sôi nổi, trẻ trung thay vì sẵn sàng chiếm lấy sân khấu trung tâm.

Chiến lược thương hiệu thành công của ông đã đưa AirAsia từ một hãng hàng không nhỏ thành một công ty niêm yết đại chúng có giá trị thị trường hàng tỷ RM. Sự am hiểu của Tony về thương hiệu và sức mạnh của thương hiệu được tích lũy từ những ngày đầu ông làm việc cho tập đoàn giải trí Virgin (Virgin Music đã được bán cho EMI từ lâu), công ty do sếp của ông vào thời điểm đó, Sir Richard Branson, sáng lập ra.

Thông qua nhiều hoạt động quảng cáo khác nhau, cả miễn phí cũng như trả tiền, Tony đã khắc sâu cái tên AirAsia vào tâm trí người tiêu dùng và thị trường với tư cách là một thương hiệu đáng chú ý, đồng thời khiến họ hiểu về hãng hàng không giá rẻ này và thuyết phục họ sử dụng dịch vụ của nó.

Vậy Tony làm điều đó như thế nào?

Chiến lược chính của ông là quảng cáo, không ngừng nghỉ. Ông nắm lấy mọi cơ hội để truyền đi thông điệp rằng AirAsia là một người chơi nghiêm túc trong thị trường, có khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng cao với mức giá rẻ. Ông không lãng phí bất kỳ cơ hội nào để hướng thông điệp của mình vào các cơ quan chức năng cũng như các đối thủ cạnh tranh. Và đa phần ông làm những điều đó với chi phí thấp nhất có thể.

Tony đã từng được coi là “CEO dễ tiếp cận nhất” khi mọi nhóm truyền thông đều có số điện thoại di động của ông. Mặc dù không phải lúc nào ông cũng trả lời các cuộc gọi do bận họp hoặc đang di chuyển, nhưng ông trả lời các câu hỏi của giới truyền thông bằng tin nhắn. Việc giới truyền thông có thể liên lạc trực tiếp với ông rất có tác dụng khi nhiều lúc những người làm quảng cáo và marketing cho ông cũng không biết ông ở đâu vì ông luôn bận rộn.

AirAsia cũng chạy các chương trình quảng bá như tặng phần thưởng rút thăm may mắn trên chuyến bay. Điều này không chỉ đem lại niềm vui cho hành khách mà cho cả phi hành đoàn, những người mà sẽ đọc to số đặt chỗ của các hành khách được chọn ngẫu nhiên và tặng cho họ mũ lưỡi trai, cốc và áo phông của AirAsia. Trên chuyến bay còn có hoạt động cho hành khách

giải thích các quy trình an toàn để lấy phần thưởng. Các hành khách dường như đánh giá cao và thích các hoạt động vui vẻ này dù phần thưởng chỉ là những thứ nhỏ và đơn giản như cốc và mũ lưỡi trai.

Hợp tác với phương Tây

Tất nhiên, Tony biết rõ rằng tặng quà miễn phí là một cách chắc chắn để khiến mọi người ghi nhớ về hãng. Một cách hiệu quả khác để khiến công chúng ưa thích hãng là hợp tác với Manchester United, câu lạc bộ bóng đá hàng đầu nước Anh cũng như châu Âu, một câu lạc bộ bóng đá đầy sức thu hút. Sự hợp tác này ngay lập tức giúp hãng hàng không giá rẻ của Malaysia đưa hình ảnh của mình ra khắp thế giới.

Bản thân là một người hâm mộ West Ham, Tony biết sức hấp dẫn quốc tế của Manchester United hay MU, cái tên được người hâm mộ ưa thích sử dụng. Được hâm mộ gần như đến mức sùng bái trên khắp toàn cầu, MU sẽ là một cách tuyệt vời để thông báo sự hiện diện của hãng hàng không giá rẻ này với các du khách nước ngoài. Tất nhiên, cũng không hại gì khi cả hai bên đều dường như thích màu đỏ!

Khi hợp tác với MU, AirAsia, cùng với Bộ Du lịch Malaysia, sẽ tài trợ cho trung tâm đào tạo của câu lạc bộ tại Trafford để đổi lấy việc nó được hiển thị logo và tên gọi trên bảng điện tử trong mọi trận đấu của MU diễn ra ở sân Old Trafford. Ít nhất, đây là một cách rất tốt để AirAsia tiếp cận với công chúng. Ngoài ra, những người hâm mộ MU sẽ phấn khởi nhất nếu được leo lên và ngồi trong một chiếc máy bay được trang trí bằng logo và tên của câu lạc bộ mà họ tôn kính.

Tony đủ khôn ngoan để mang Du lịch Malaysia vào việc hợp tác này với tư cách là những nhà tài trợ mới cho Trung tâm Đào tạo Trafford ở Manchester. Thỏa thuận đã thắt chặt một cách thông minh việc tài trợ MU của AirAsia, đồng thời khởi động một mối quan hệ có ý nghĩa cho Du lịch Malaysia và tăng cường mối quan hệ giữa hãng hàng không với chính phủ Malaysia.

Vào ngày 5 tháng 4 năm 2007, AirAsia một lần nữa thông báo rằng nó sẽ hợp tác với một thương hiệu nổi tiếng nữa của phương Tây, đó là AT&T Williams, một trong những đội đua Công thức 1 hàng đầu thế giới.

Dưới sự hợp tác này, AirAsia sẽ là hãng hàng không chính thức của đội trong vòng ba năm, bắt đầu từ Giải Vô địch Công thức 1 Thế giới năm 2007. Việc tài trợ sẽ cho phép tên thương hiệu AirAsia được xuất hiện nổi bật trên

mũ bảo hiểm của hai tay đua, Nico Rosberg và Alex Wurz và trên mũ xe.

Trong một thông báo, Tony nói, “Đây là một sự phát triển rất đáng mừng đối với AirAsia vì nó củng cố sự hiện diện của chúng tôi trên một phân khúc thị trường khác. Mối quan hệ với AT&T Williams sẽ giúp lan tỏa các câu chuyện về hãng chúng tôi, với tư cách là một thành công lớn ở khu vực châu Á Thái Bình Dương và việc tài trợ này thể hiện sự cam kết của chúng tôi trong việc xây dựng thương hiệu AirAsia, lần này là vượt khỏi châu Á.”

“Chúng tôi chia sẻ cùng các giá trị như Williams F1, đó là chất lượng sản phẩm, sự chính xác về mặt công nghệ, sự hiệu quả và thành tích đẳng cấp thế giới. Tôi rất vui mừng vì chúng tôi đã bắt đầu học hỏi một cách chủ động từ môn thể thao này với mục đích cải thiện công nghệ của chúng tôi,” ông bổ sung.

Trong một cuộc phỏng vấn khác, Tony nói rằng mục tiêu của ông trong 5 năm tới là đưa AirAsia trở thành một thương hiệu toàn cầu.

“Mọi người không thực sự hiểu tại sao tôi lại đang tài trợ cho các đội Công thức 1 hay Manchester United. Nếu bạn muốn là một người chơi toàn cầu, bạn phải nói cho thế giới về bản thân bạn.”

Sự bùng nổ đại dịch SARS ở châu Á đã tác động lên ngành du lịch trong khu vực theo một cách rất tiêu cực. Vào thời điểm đó, AirAsia mới chỉ 3 năm tuổi. Tony nhận thấy rằng báo chí Malaysia không nói về sự bùng nổ đại dịch nhiều như báo chí Trung Quốc, nên ông bắt đầu quảng cáo mạnh trên báo Malaysia.

Nhờ quảng cáo các dịch vụ hàng không của mình trong khi các hãng khác im lặng, Tony đã khiến những người đam mê du lịch chú ý đến AirAsia.

Tương tự, khi những người khác đang tránh Bali sau khi điểm đến nổi tiếng vào những dịp nghỉ lễ này bị khủng bố tấn công, AirAsia lại tiến lên bằng một chiến dịch quảng cáo sôi nổi về việc cung cấp những chiếc vé giá rẻ đến những địa điểm có vấn đề với ý định giúp đỡ phục hồi lại ngành du lịch ở Bali, nguồn thu nhập chính của khu nghỉ dưỡng này. AirAsia đã được các quan chức và người dân địa phương tán dương vì điều này.

Biển quảng cáo di động

Bản thân Tony là một biển quảng cáo di động cho AirAsia. Ông thường xuất hiện trước công chúng trong mọi dịp chính thức với chiếc mũ lưỡi trai và áo

phông AirAsia, giống như cách Sir Richard Branson trở thành phát ngôn viên cho các sản phẩm của mình. Tony từng đùa trong một cuộc phỏng vấn rằng mọi người chỉ nhận ra ông nhờ chiếc mũ lưỡi trai mà ông đang đội và nói thêm, "... nếu tôi bỏ mũ ra thì bạn sẽ chỉ coi tôi là một người Ấn Độ khác!"

Tuy nhiên, thật khó để coi người đàn ông có hình thức phổ thông, ăn mặc bình dân và luôn tươi rói này là một người bình thường theo cách mọi người hay nói dù cho ông tự nhận như vậy. Với tất cả những thứ mà AirAsia đã đạt được trong một khoảng thời gian quá ngắn, khó mà tưởng tượng được động lực đằng sau sự thành công của nó có thể bình thường, phổ thông, hay đơn giản dù xét theo bất kỳ cách nào. Tony Fernandes chính là động cơ của AirAsia.

Bên cạnh thương hiệu thành công, sự vươn lên của AirAsia cũng có nguyên nhân một phần từ văn hóa doanh nghiệp. Không có hệ thống cấp bậc trong tổ chức vì Tony tin vào sự cởi mở. Trong một cuộc phỏng vấn với Airline Business vào năm 2004, Tony giải thích rằng ông quả thật rất gần gũi với nhân viên của mình – "... Đó là văn hóa của chúng tôi."

Ông nói thêm, "Tôi thấy các hãng hàng không quá bị chia tách. Bạn có những người kỹ sư nghĩ mình ở một đẳng cấp nào đó, những phi công nghĩ mình là á thần và không ai nói chuyện với nhau. Các hãng hàng không đầy những người hay tự ái, có các bản ngã to lớn trong ngành này. Chúng tôi không có điều đó. Chúng tôi biết rằng chúng tôi chỉ phấn đấu vì ngày mai thôi."

Tony tin rằng việc dễ dàng tiếp cận ban quản lý và sự gần gũi với nhân viên là những cách tốt nhất để thúc đẩy mọi người làm việc cho ông.

"Cách làm của người châu Á là, ban quản lý quyết định mọi thứ và những người còn lại làm theo. Chúng tôi có một cách tiếp cận khác ở đây vì có một nghìn bộ não làm việc cho bạn thì tốt hơn nhiều so với chỉ 10."

Điều mà Tony cố thực hiện tại AirAsia là tạo ra một môi trường làm việc vừa nghiêm túc vừa vui vẻ, nơi mà mọi người đều được đề cao.

Cơ cấu độc đáo của AirAsia đạt được theo một số cách sau:

- Hãng có văn phòng tại sân bay để thuận tiện cho việc kinh doanh
- Nhân viên sử dụng cùng lối vào và lối ra để thúc đẩy sự đồng nhất

theo nhóm

- Văn phòng có kiến trúc theo kiểu văn phòng mở để không có sự chia tách hay phân biệt nào giữa các quản lý cấp cao và những nhân viên khác
- Nhân viên có thể ăn mặc bình dân để giảm “khoảng cách quyền lực” giữa mọi người
- Tony làm nhiều công việc tại chỗ khác nhau trong doanh nghiệp của mình, từ khâu hành lý đến bán vé để tìm hiểu các khía cạnh khác nhau của việc điều hành một hãng hàng không
- Hãng xem xét cẩn trọng mọi lời phản nản

Tony tin rằng thương hiệu nên được thực hiện từ trong ra ngoài. Ông dùng một nửa thời gian của mình để tạo thương hiệu bên trong, vì ông biết rằng một công ty cần có khả năng bán những dịch vụ của nó cho chính những người của nó trước rồi mới có thể tiếp cận người ngoài thành công. Những người bên trong chính là những người sẽ mang thông điệp của công ty ra thế giới. Không biết là văn phòng mới có được thiết kế tương tự hay không nhưng chắc chắn Tony sẽ muốn thúc đẩy cùng văn hóa cởi mở và minh bạch đó.

Sự cởi mở này thậm chí cho phép các tiếp viên hàng không được tự do làm tóc và trang điểm theo cách của riêng họ, trái ngược với các hãng hàng không khác bắt buộc tiếp viên phải có hình thức và phong cách y hệt nhau, như nhân bản vô tính.

Cơ hội ngang bằng

Để thúc đẩy nhân viên, AirAsia cho phép mọi nhân viên lâu năm đủ trình độ, từ người khâu hành lý đến tiếp viên hàng không, có cơ hội trở thành phi công sau khi được đào tạo kỹ càng tại học viên hàng không của nó. Những người tham gia đào tạo không bị ràng buộc bởi bất kỳ quy định nào mà bắt họ phải cống hiến toàn bộ thời gian cho hãng hàng không. Thực tế, một người Thái đang học làm phi công, Chanaporn Rosjan, đã tham dự một cuộc thi sắc đẹp và chiến thắng, trở thành hoa hậu Thái Lan năm 2005.

Tại các buổi nói chuyện và hội nghị, Tony đã chia sẻ các chiến lược của ông nhằm quảng bá AirAsia. Ví dụ, tại Hội nghị Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ châu Á năm 2005 tại Kuala Lumpur, ông tiết lộ, “Bạn phải cho thế giới biết về sản phẩm của bạn và tìm cách biến bất hạnh thành một cái gì đó tích cực. Trong suốt thời gian đại dịch SARS xảy ra, không ai quảng cáo về du lịch hàng không, vì vậy chúng tôi quyết định quảng cáo gấp 3 lần. Nếu bạn cho mọi

người mức giá đủ thấp, họ sẵn sàng đánh cược mạng sống của họ.” Nó đã chứng minh là đủ chính xác trong trường hợp của AirAsia.

Tuy nhiên, theo Tony, chỉ quảng cáo là không đủ. Thông qua quảng cáo, có thể làm nhiều hơn để giúp tăng sự tiếp nhận của công chúng với công ty. Ông đưa ra ví dụ của riêng mình về cách mỗi nhân viên có thể đi xa thêm một bước để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

“Chúng tôi đặt văn phòng tại sân bay để tôi có thể nói chuyện với khách. Từ việc nói chuyện với họ, tôi phát hiện ra rằng không phải mọi khách hàng của chúng tôi đều có thể tín dụng, đó là lý do chúng tôi khởi động một dịch vụ mà ở đó, bạn có thể mua vé từ Maybank2U.com.my.”

“Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng không phải mọi khách hàng của chúng tôi đều thoải mái với việc mua vé từ một trang web tiếng Anh. Vì vậy, chúng tôi đã thêm vào cả tiếng Trung và doanh thu tăng lên 20%. Hiện tại chúng tôi đã thêm nhiều ngôn ngữ vào trang web bao gồm tiếng Malay, Tamil và Tagalog. Vì vậy hãy ra ngoài đó và tìm hiểu xem khách hàng của bạn muốn gì.”

“Sử dụng báo chí”

Phần thú vị vẫn là cách Tony sử dụng báo chí để quảng bá AirAsia khi mà chỉ có ngân sách hạn hẹp do doanh nghiệp bị ràng buộc về chi phí.

“Hãy sử dụng báo chí. Họ là những người bạn tuyệt vời nhất của bạn trong việc giúp đỡ quảng bá sản phẩm khi bạn không có nhiều tiền. Mọi nhà báo tôi gặp đều có số di động của tôi. Chúng tôi rất gần gũi.”

Khi nhìn vào mức độ xuất hiện trước công chúng của AirAsia và bản thân Tony, rõ ràng là không phải ông đang đùa. Tony quả thật đã dùng báo chí để truyền đạt sự chỉ trích của ông với những kẻ tiêu cực. Không ai quên được phản ứng của ông khi chính phủ Singapore ngăn cản AirAsia vào đất nước này. AirAsia đã trả đũa bằng một quảng cáo có sự xuất hiện của AirAsia cùng với kẹo cao su, một trong những mặt hàng bị cấm tại Singapore.

Quảng cáo này đã thành công trong việc chiếm được trái tim của những người Singapore. AirAsia đã nhận được khoảng 8.000 bức thư ủng hộ từ những người Singapore, trong đó họ nói rằng họ rất thích quảng cáo và ước rằng họ có thể đôi mắt với chính phủ của họ theo cách như vậy. Quả thật, AirAsia nổi tiếng với các quảng cáo thông minh. Một quảng cáo trên tàu Singapore khác lại ám chỉ vào hình ảnh biểu tượng Cô gái Singapore của

Singapore Airlines khi cho các tiếp viên hàng không của AirAsia xuất hiện cùng với khẩu hiệu “Có một cô gái mới trong thị trấn. Vui gấp đôi và giá chỉ một nửa.”

Mọi quảng cáo của AirAsia đều xoay quanh cùng một logo, cùng một màu sắc và cùng một thông điệp. Lý do của Tony rất đơn giản: “Người Malaysia có xu hướng đưa quá nhiều thông điệp vào trong một quảng cáo. Nhưng chúng tôi không làm thế. Khi bạn nghĩ về AirAsia, bạn nghĩ về giá rẻ. Hãy nhớ rằng Rome không được xây dựng trong một ngày. Trong ba năm, chúng tôi chỉ tập trung vào một thứ – giá rẻ.”

Những mức giá rẻ của AirAsia đã từng khiến hãng gặp rắc rối ít nhất một lần. Vào năm 2004, Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Nghệ thuật và Du lịch khi đó là Datuk Paduka Abdul Kadir Sheikh Fadzir đã buộc tội hãng này đánh lừa người tiêu dùng bằng các quảng cáo hứa hẹn mức giá thấp 1,99 RM cho những chiếc vé đi đến một số địa điểm trong nước. Tony nhanh chóng giải thích rằng hãng đã nói rõ không phải ghế nào cũng được bán ở mức giá thấp cực điểm như thế và bộ đã cho phép hãng tiếp tục quảng cáo.

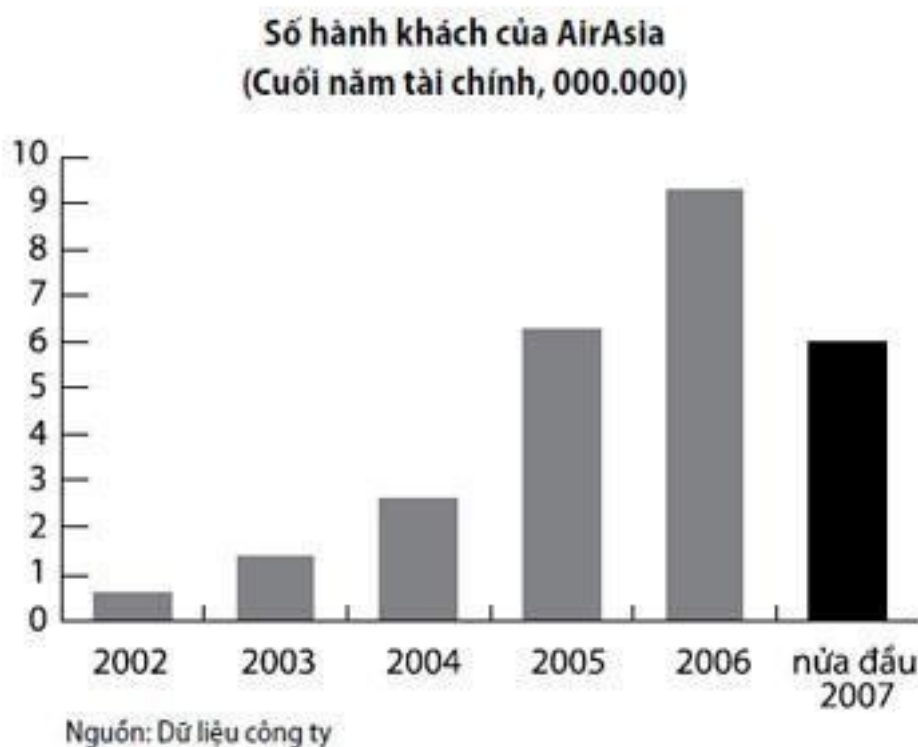
Để tránh sự nhầm lẫn và mọi ảnh hưởng tiêu cực về tên thương hiệu của nó, AirAsia đã thực hiện một cuộc trình diễn sản phẩm lưu động (Road Show) trên toàn quốc để giải thích cho khách hàng về những mức giá rẻ của nó. Đó là một bài học bổ ích cho hãng hàng không giá rẻ này. Trong số nhiều chương trình quảng bá giá rẻ của nó, có một cái đã trở thành chủ đề bàn tán của thành phố, đó là chiến dịch tặng 2 triệu chỗ ngồi miễn phí.

Vào tháng 12 năm 2005, AirAsia đã tặng số chỗ ngồi đó trong một chiến dịch marketing khu vực “không giới hạn.” Nhân dịp kỷ niệm 4 năm thành lập hãng. Chiến dịch kéo dài trong khoảng một tháng. Đó là lần đầu tiên AirAsia chạy một chiến dịch marketing khu vực lớn đến vậy, một chiến dịch mà hóa ra lại trở thành “lễ hội” chỗ ngồi miễn phí trên mạng lớn nhất từ trước đến nay ở châu Á.

Hai triệu chỗ ngồi đó dành cho tất cả các chuyến bay trong nước cũng như trong khu vực, khởi hành từ các trung tâm của AirAsia ở Kuala Lumpur, Senai, Bangkok và Jakarta. Chiến dịch được chạy đồng thời tại 8 khu vực mà hãng hàng không giá rẻ này đang vận hành hơn 100 chuyến bay trong nước và trong khu vực vào thời điểm đó, là Malaysia, Thái Lan, Indonesia, Singapore, Macau, Việt Nam, Philippines và Cam-pu-chia.

Đối với một hãng hàng không luôn chặt chẽ về chi phí, đây đúng là một

bước đi đầy ấn tượng và táo bạo, nhưng nó dường như đã thành công, không chỉ ở khía cạnh giúp tăng doanh thu, mà còn khắc sâu vào tâm trí mọi người rằng AirAsia có giá rẻ nhất!



Từ biểu đồ trên, chúng ta có thể thấy rằng số hành khách của AirAsia tăng lên đáng kể theo từng năm.

YẾU TỐ THÀNH CÔNG SỐ 4 CỦA AIRASIA: SỞ HỮU MỘT MẢNH TÂM TRÍ BẠN

Ngày nay, AirAsia là hãng hàng không giá rẻ hàng đầu châu Á nhờ chiến lược marketing đơn giản và được thực hiện tốt của nó.

Chiến lược marketing của hãng đã thành công trong việc khắc sâu cái tên AirAsia vào tâm trí công chúng để mọi người thực sự biết rằng, bây giờ, họ cũng có thể bay.

Khẩu hiệu của AirAsia:

“Giờ mọi người đều có thể bay.”

là thứ thu hút đám đông mạnh nhất của nó, bảo đảm cho những người có nhu cầu di chuyển với số tiền hạn chế rằng họ có thể cất cánh vào bất kỳ thời điểm nào đến bất kỳ nơi nào. Vé máy bay không còn là vật cản giữ những

người thích du lịch nhưng rỗng túi dưới mặt đất nữa.

Điều AirAsia đã làm là giành được một vị trí trong tâm trí của công chúng; hãng hàng không đã có thể sở hữu một mảnh tâm trí chúng ta nhờ lời tuyên bố tự do đầy hấp dẫn này. Nó thu hút khách hàng như mật thu hút ong.

Tất cả chiến dịch marketing của AirAsia tập trung vào một thông điệp cốt lõi, rất dễ hiểu và rất được mong muốn, rằng AirAsia là hãng hàng không vừa túi tiền nhất trên bầu trời châu Á. Đây là “lời đề nghị đặc biệt” của AirAsia dành cho những du khách châu Á và theo những thông tin có được đến bây giờ thì các du khách châu Á đã nhận lấy nó đầy vui sướng!

Còn cách nào khác giúp hãng hàng không trẻ tuổi đầy can đảm này có thể nắm giữ tâm trí và có thể cả trái tim chúng ta nữa?

Về điều này thì có một câu chuyện gây sửng sốt về những ngày đầu tiên của nó. Mặc dù khi bắt đầu, công ty nợ 40 triệu RM nhưng nó đã trả hết khoản nợ này chỉ trong năm đầu tiên hoạt động. Thành tựu này đạt được chủ yếu nhờ sự nhạy bén của một CEO đầy thu hút nhưng không có kinh nghiệm về hàng không.

Tony Fernandes chắc chắn là phát ngôn viên nổi tiếng nhất của AirAsia. Với sự nhiệt tình táo bạo và không thể dập tắt, ông đã thành công trong việc nắm bắt được trí tưởng tượng của công chúng. Chính nhờ vị CEO này mà AirAsia có thể củng cố vị trí là tâm điểm chú ý của chúng ta.

Những đại diện truyền thông có số di động của Tony, vì vậy, họ có thể dễ dàng xác minh các sự kiện và con số, thu thập được từng mẩu thông tin từ vị lãnh đạo cao nhất. Điều này biến Tony và rộng hơn là AirAsia, thành một lực lượng luôn sẵn sàng trong tâm trí của các đại diện truyền thông, những người quyết định công chúng đọc gì trên báo và xem gì trên ti-vi.

Chính một chiến lược marketing thông minh đã bảo đảm cho AirAsia có một mức độ bao phủ rất rộng mà không cần phải chi nhiều tiền vào các chiến dịch quảng cáo và tiếp cận công chúng khổng lồ. Không có gì đáng ngạc nhiên khi AirAsia dường như lúc nào cũng ở trong tâm trí chúng ta.

Vì AirAsia tiếp tục xứng đáng được đưa lên các tin tức nên nó sẽ tiếp tục sở hữu một mảnh tâm trí của chúng ta. Quả thật, có rất nhiều mẩu tin thú vị khiến hãng hàng không này lọt vào mắt và tâm trí của công chúng:

- Mua 200 chiếc Airbus (Dòng A320) để hoàn thiện các kế hoạch mở rộng đội bay
- Kết quả tài chính được báo cáo hàng quý
- Giành được các đường bay mới trong các quốc gia châu Á khác
- Thành công lớn về tài chính trong khi MAS lỗ lớn
- Sự cạnh tranh với MAS về những đường bay và hành khách nhất định
- Việc chính phủ Malaysia dần xếp hai hãng hàng không đẳng cấp thế giới của nó, trong đó cố gắng bảo vệ lợi ích của tất cả các bên
- Xây dựng một nhà ga sân bay giá rẻ (LCCT)
- Chính phủ Malaysia quyết định giảm Phí Dịch vụ Hành khách (PSC) cho những người sử dụng LCCT
- Liên doanh với các quốc gia khác để nhanh chóng thâm nhập vào thị trường của chúng
- Trận chiến với chính phủ Malaysia và Singapore để giành quyền hạ cánh tại sân bay Changi, điều sẽ chắc chắn đem lại lợi ích cho tất cả những người di chuyển giữa hai quốc gia
- Các giải thưởng quốc tế, bao gồm cả giải “Hãng hàng không giá rẻ tốt nhất châu Á” do Skytrax ở London trao tặng năm 2007
- Kế hoạch tạo ra một hãng hàng không giá rẻ đường dài có tên là “AirAsia X” – nếu thành công, nó sẽ là công ty đầu tiên trên thế giới làm điều này
- Thành công trong việc thuyết phục doanh nhân nổi tiếng người Anh, Sir Richard Branson, đầu tư vào AirAsia X

Câu chuyện về AirAsia được giới truyền thông kể trong mục “Quốc gia,” còn các thương vụ kinh doanh và số liệu tài chính được tiết lộ trong mục “Kinh doanh.”

Trong lúc đó, Tony đội chiếc mũ lưỡi trai đỏ có logo AirAsia nổi bật bên trên đến các cuộc gặp với giới truyền thông. Mỗi bức ảnh được đăng của ông đều là một hình ảnh quảng cáo cho hãng và mỗi cuộc phỏng vấn đều trở thành nguyên một trang quảng cáo miễn phí đến công chúng trị giá hàng ngàn RM.

Tuy nhiên, mặc dù các hình thức tiếp cận công chúng miễn phí qua truyền thông đều rất tốt, nhưng AirAsia nhận ra nó cũng cần tiến hành một chiến dịch thương hiệu hoàn chỉnh nếu nó muốn vươn đến phần còn lại của thế giới. Xét cho cùng thì hàng năm, AirAsia đều nhận hàng trăm triệu khách từ mọi nơi trên thế giới.

Đối với truyền thông nước ngoài, có thể AirAsia không đáng để đưa tin như

với truyền thông châu Á vì phương Tây vốn đã vẽ chi tiết về thành công mà các hãng hàng không giá rẻ của riêng nó đạt được, như RyanAir, easyJet và Southwest Airlines. Vì vậy, AirAsia sẽ phải chi tiêu một cách khôn ngoan để tiếp cận được với cả những du khách ở phần thế giới đó nữa.

AirAsia đã sử dụng thể thao, đặc biệt là bóng đá và đua xe, hai môn thể thao được ưa chuộng nhất thế giới, để thu hút sự chú ý của toàn thế giới.

Trở thành nhà tài trợ cho câu lạc bộ bóng đá Manchester United và đội đua Công thức 1 Williams-BMW, AirAsia đã khiến hàng triệu người thường xuyên theo dõi những môn thể thao này biết đến nó. Màu đỏ, màu truyền thống của AirAsia và MU, khiến sự kết nối giữa đội bóng yêu thích của họ và kỳ quan châu Á này trở nên ngày một rõ ràng hơn trong tâm trí của những người hâm mộ bóng đá cuồng nhiệt. Vì một vài lý do mà AirAsia đã không tài trợ Ferrari, đội đua có màu truyền thống là màu đỏ, mà thay vào đó là Williams-BMW.

Thế nhưng tại sao lại tài trợ cả các trọng tài?

Nguyên văn lời Tony nói:

“Với gần 50 trận đấu [bóng đá] diễn ra hàng tuần và lượng khán giả trung bình [trong cùng] tuần là gần 100 triệu người xem trải dài trên 200 vùng lãnh thổ, việc tài trợ này chắc chắn là một công cụ làm thương hiệu toàn cầu mạnh mẽ, giúp chúng tôi nâng cao mức độ nhận biết về thương hiệu mình.”

Với tất cả những điều trên, cộng thêm việc thường xuyên quảng cáo về những mức giá rẻ của mình trên báo, liệu có cần phải hỏi tại sao bạn không nghĩ đến bất kỳ hãng hàng không giá rẻ nào khác khi bạn nghĩ đến việc bay rẻ không?

9: CÁC CỘT MỐC

Trong một thời gian dài, AirAsia được biết đến là hãng hàng không giá rẻ thành công nhất châu Á. Nhưng sau ngày 5 tháng 1 năm 2007, có thể, nó sẽ được biết đến là hãng hàng không giá rẻ thành công nhất không chỉ với chuyên bay chặng ngắn mà còn với chuyên bay đường dài.

Đó là ngày mà Tony đưa vào hoạt động hãng hàng không giá rẻ đường dài mới mà được báo cáo là bay đến London chỉ với 9,99 RM. Hãng hàng không mới này là AirAsia X, tên thương hiệu của dịch vụ đường dài do Fly Asian Express (FAX), công ty con của AirAsia, điều hành.

Ban đầu, AirAsia X lên kế hoạch hoạt động vào tháng 7 năm 2007, bay đến các địa điểm như Trung Quốc, Ấn Độ và cả châu Âu, nhưng nó bị hoãn đến quý III năm 2008 vì chi phí thuê máy bay đã tăng đáng kể và hãng thiếu máy bay để thực hiện điều này.

Tuy nhiên, công ty đã quyết định đi nhanh hơn. FAX đã ký một thông cáo chung với Airbus để mua 10 chiếc A330-300 với quyền chọn thêm 5 chiếc nữa dành cho dịch vụ đường dài của nó. FAX cũng lên kế hoạch mua thêm 10 máy bay để mở rộng đội bay lên 25 chiếc vào năm 2013.

Giá niêm yết của mỗi chiếc máy bay là 183 triệu đô-la Mỹ, nhưng người ta tin rằng FAX có thể được chiết khấu lớn nhờ mua nhiều.

Các máy bay sẽ được bàn giao từ tháng 12 năm 2008 đến năm 2011, trong khi FAX kỳ vọng bắt đầu hoạt động đường dài vào đầu tháng 9 năm 2007 với các máy bay thuê.

Để tập trung vào việc vận hành một dịch vụ đường dài giá rẻ sinh lời hơn, FAX quyết định trả các đường bay nông thôn lại cho MAS, công ty mà vừa mới thành lập hãng hàng không giá rẻ của riêng mình có tên là Firefly.

Tính đến hiện tại thì FAX không phải là một bộ phận của công ty niêm yết AirAsia. Sự liên hệ lớn và duy nhất giữa AirAsia và FAX là Tony.

Khi AirAsia mới bắt đầu hoạt động vào cuối năm 2001, tất cả những gì nó có là hai chiếc máy bay Boeing 737-300 được thuê. Mãi đến tháng 11 năm 2003, nó mới có chiếc máy bay đầu tiên hoàn toàn thuộc sở hữu của mình.

Vào ngày 5 tháng 1 năm 2002, đúng 5 năm trước khi Tony công bố kế hoạch

đường dài, AirAsia đã thông báo về ý tưởng mới “giá rẻ, không diêm” của nó cũng như chương trình quảng bá “Giá vé mới, điểm đến mới” đến Penang và Kota Bharu. Trong phiên bản được sửa đổi này, AirAsia có 33 chiếc Boeing 737-300 và 25 chiếc Airbus 320, đồng thời đã đặt hàng 150 Airbus A320 với quyền chọn mua thêm 50 chiếc nữa.

Theo lịch, 60 chiếc A320 đầu tiên sẽ đến trong khoảng từ tháng 12 năm 2005 đến tháng 6 năm 2009, trong khi 90 chiếc A320 còn lại sẽ được bàn giao trong khoảng từ tháng 3 năm 2009 đến tháng 12 năm 2013. Trong khi chờ đợi, đến tháng 7 năm 2007, trung tâm của AirAsia tại LCCT sẽ được trang bị đầy đủ máy bay A320. Hiện tại, AirAsia đang phục vụ 80 đường bay tại hơn 10 quốc gia và vận hành gần 200 chuyến bay một ngày.

Những bước nhảy vọt khổng lồ trong việc vận hành này được thực hiện chỉ trong 5 năm, giúp đưa AirAsia từ một công ty nợ chồng chất thành một trong những hãng hàng không hàng đầu khu vực.

Lưu lượng hành khách (triệu người)

Chi nhánh	Năm tài chính 2005	Năm tài chính 2006	Năm tài chính 2007
Malaysia			
Thái Lan			
Indonesia			
Tổng cộng			
Năm tài chính kết thúc vào ngày 30 tháng 6			
Nguồn: Dữ liệu công ty			

*Lưu lượng hành khách của AirAsia trong năm tài chính 2007
đã tăng gấp đôi kể từ năm 2005.*

Một người đi trước đáng khâm phục

Trong lịch sử ngắn ngủi của mình, AirAsia là người đi trước trong nhiều khía cạnh. Nó là hãng hàng không đầu tiên ở châu Á đưa vào sử dụng một hệ thống không dùng vé, là hãng hàng không đầu tiên trên thế giới cho phép đặt chỗ bằng tin nhắn và là hãng hàng không đầu tiên ở châu Á có một trang web đa ngôn ngữ. AirAsia đã phát triển nhanh hơn bất kỳ hãng hàng không

nào khác và vẫn còn nhiều khoảng trống để phát triển xa hơn. Trong năm hoàn chỉnh đầu tiên đi vào hoạt động, năm 2002, AirAsia đã khởi động 5 đường bay nội địa mới, để rồi sau đó là 4 chuyến bay nội địa. Chuyến bay khu vực đầu tiên của nó là vào năm 2003 đi Phuket. Nhiều đường bay khác được bổ sung vào năm sau đó.

Số lượng hành khách tăng mạnh trong hai năm hoạt động đầu tiên. AirAsia kỷ niệm tỷ lệ tăng trưởng hành khách đạt mức 400% vào ngày 9 tháng 5 năm 2003, một thành tựu phi thường nhờ những chương trình quảng bá sáng tạo của nó. Chỉ riêng trong năm 2003, AirAsia đã tham gia vào nhiều sự phát triển thú vị.

7 tháng sau khi Tony và đội ngũ của ông tiếp quản AirAsia, số hành khách hàng tháng của hãng đã tăng gấp 10 lần, từ 15.000 lên 150.000 và hãng nhắm đến mục tiêu mở rộng đội bay lên 18 chiếc vào cuối năm 2004. Trước đó, nó chỉ hoạt động với 7 chiếc máy bay đi thuê. Để mở rộng đội bay nhằm đáp ứng với nhu cầu hành khách ngày càng tăng, hãng đã xin một khoản vay theo hạn mức tín dụng 100 triệu RM từ ngân hàng DBS và ngân hàng Phuong Nam (giờ đã sáp nhập với ngân hàng CIMB) để tài trợ cho việc mua 4 chiếc Boeing 737-300.

Vào tháng 10 năm 2003, AirAsia thành lập trung tâm thứ hai ở Malaysia tại Johor Bahru và bắt đầu các chuyến bay điểm-đến-điểm từ JB đi Kota Kinabalu, Kuching, Langkawi và Penang. Cuối năm đó, thành tích tuyệt vời của AirAsia đã được Trung tâm Hàng không châu Á Thái Bình Dương công nhận khi nó giành giải “Hãng hàng không châu Á Thái Bình Dương của năm 2003.” Cùng được vinh dự này còn có hãng hàng không giá rẻ có trụ sở ở Úc, Virgin Blue.

Chiến lược chiến thắng

Sự phát triển đáng chú ý nhất của hãng hàng không này trong năm 2003 là thành lập Thai AirAsia, công ty liên doanh với Shin Corporation của Thái Lan.

Như đã được nói đến trong chương đầu tiên, liên doanh với các quốc gia trong khu vực là một chiến lược quan trọng với sự phát triển của AirAsia. Những thương vụ này được dựa trên mô hình kinh doanh bán kính 3 giờ đồng hồ và rất hiệu quả vì càng có nhiều chỗ đứng ở càng nhiều quốc gia thì bán kính mở rộng của AirAsia càng lớn. Trung Quốc và Ấn Độ là hai thị trường lớn nhất trong khu vực, nhưng từ Malaysia, AirAsia không thể đến

được phần lớn các địa điểm ở hai quốc gia này vì các chuyến bay sẽ phải mất lâu hơn 3 giờ đồng hồ.

Đây là lý do Thái Lan và Indonesia là hai địa điểm liên doanh lý tưởng. Ví dụ, Thái Lan gần với Trung Quốc và Ấn Độ hơn so với Malaysia và quan trọng nhất là Thái Lan có các thỏa thuận với Ấn Độ và Trung Quốc cho phép các hãng hàng không đăng ký ở Thái Lan được bay đến hai quốc gia này sau khi hạ cánh tại Thái Lan. Điều này đã đem lại cho AirAsia một không gian mở rộng không lồ.

Nhờ nắm giữ 49% cổ phần kiểm soát và quyền quản lý ở Thai AirAsia, Tony có thể kiểm soát các hoạt động của hãng hàng không này và dẫn lợi nhuận vào tài khoản của công ty niêm yết đại chúng AirAsia. Thai AirAsia sử dụng cùng một chiến lược marketing như AirAsia khi giới thiệu 20.000 chỗ ngồi giá rẻ chỉ với 99 baht vào tháng 1 năm 2004, mang hành khách từ Bangkok đi Chiang Mai, Phuket, Haadyai và Khooon Khaen. Sau đó vào tháng 2, nó thực hiện chuyến bay quốc tế đầu tiên từ Thái Lan đi Singapore.

Bản thân Indonesia đã là một thị trường lớn để AirAsia lao vào vì ở đây có lực lượng lao động khổng lồ thường đến Malaysia tìm việc làm. Hàng trăm ngàn người Indonesia bay qua lại giữa Indonesia và Malaysia mỗi năm, tạo ra một nhu cầu lớn về vận tải hàng không. Vào ngày 30 tháng 3 năm 2004, AirAsia đáp xuống Bandung, đánh dấu lần đầu tiên hạ cánh tại Indonesia. Khoảng hai tuần sau, một chuyến bay JB-Jakarta đã được khởi động. Chỉ riêng trong năm đó, hãng đã đưa vào khai thác 6 đường bay đến Indonesia.

Hong Kong là một vùng lãnh thổ khác mà AirAsia muốn “chinh phục.” Trở ngại duy nhất ngăn cản nó tiếp cận hòn đảo này chỉ là những mức phí sân bay quốc tế cực kỳ cao. Cuối cùng, AirAsia đã chọn Macau, một địa điểm du lịch nổi tiếng với nhiều sòng bạc và chỉ cách Hong Kong nửa tiếng đi phà. Chuyến bay đầu tiên của hãng đến Macau được thực hiện bởi Thai AirAsia vào tháng 7 năm 2004. Thai AirAsia hoạt động từ Bangkok, nơi gần với Macau hơn so với KL. Chuyến bay khai trương từ KL đến Macau của AirAsia diễn ra vào tháng 12 năm đó.

Nhưng sau khi sân bay Quốc tế Hong Kong cho chạy một gói mới vào năm 2006 để thu hút các hãng hàng không nhỏ hơn, trong đó giảm phí quyền hạ cánh đến 75% trong 6 tháng đầu tiên và hạ cả phí đỗ, AirAsia cuối cùng đã hạ cánh được vào đặc khu sầm uất này. AirAsia lên kế hoạch khởi động 3 chuyến bay đến Hong Kong vào năm 2007 và tháng 1 năm 2008.

Niêm yết!

Tất nhiên, mở rộng đường bay là một điều rất tuyệt vời, nhưng trở thành một công ty niêm yết đại chúng còn là một điều tuyệt vời hơn đối với hãng. AirAsia bắt đầu một chương mới trong lịch sử của mình khi nó được niêm yết trên Bảng Chính của Bursa Malaysia vào ngày 22 tháng 11 năm 2004, sau gần 3 năm hoạt động.

Nó ghi nhận một mức giá mở cửa hợp lý là 1,25 RM, cao hơn 9 sen so với giá chào bán là 1,162 RM và đóng cửa ngày hôm đó ở 1,4 RM, tăng gần 20,5% hay 23,8 sen so với giá ban đầu.

AirAsia kết thúc năm 2004 với một sự mở rộng được tăng tốc. Sau khi thu về một khoản lợi nhuận hợp lý từ quá trình niêm yết, nó ký một thông cáo chung với Airbus để mua 80 máy bay Airbus A320. Điều này xảy ra chỉ một tháng sau khi IPO. Với 40 đơn hàng chắc chắn và 40 quyền mua, thương vụ này là đơn hàng lớn nhất từ trước đến nay đến từ một hãng hàng không châu Á đối với dòng A320. Theo mức giá được công bố, mỗi chiếc A320 có giá khoảng 62,5 triệu đô-la Mỹ, như vậy toàn bộ thương vụ này sẽ tiêu tốn của AirAsia gần 5 tỷ đô-la Mỹ, nhưng rất nhiều người tin rằng, khi mua với số lượng lớn như vậy, AirAsia sẽ được chiết khấu lớn và có nhiều tin đồn khẳng định mức chiết khấu là 50%.

Bằng việc mua một số lượng lớn máy bay A320 từ Airbus, AirAsia thể hiện rằng nó đang chuyển dần từ một đội máy bay hỗn hợp cả Boeing và Airbus sang một đội máy bay chuẩn, chỉ gồm những chiếc Airbus có chất lượng vượt trội.

Khi hoạt động với một đội bay chỉ toàn A320, dòng máy bay chỉ có một lối đi ở giữa và có thể chứa đến 180 chỗ ngồi, AirAsia cho rằng nó có thể giảm mức giá vốn đã rẻ của nó xuống một mức còn thấp hơn nữa. Tony giải thích rằng sau khi nghiên cứu cẩn thận các đề xuất từ Boeing và Airbus, ông tin rằng Airbus sẽ giúp AirAsia tiết kiệm được nhiều chi phí hơn.

“Nếu xét theo mức tiêu thụ nhiên liệu và việc bảo dưỡng thì nó rất kinh tế. Với chất lượng hoạt động vượt trội và sự hỗ trợ tuyệt vời của Airbus, chúng tôi tin chúng tôi có thể giảm chi phí mà vốn đã thấp hơn nhiều so với bất kỳ hãng nào khác. Vé sẽ rẻ hơn,” ông nói sau lễ ký thông cáo chung với Airbus. Vào năm 2004, AirAsia tăng số điểm đến mà nó phục vụ từ các trung tâm khác nhau lên thêm 11 điểm quốc tế và 4 điểm trong nước.

Chỗ ngồi miễn phíiiiiii...!

AirAsia kỷ niệm đầu năm 2005 bằng việc cho bat chuyến bay đầu tiên của công ty liên doanh ở Indonesia, AWAIR và cùng với đó là chương trình quảng bá nóng nhất nhân dịp kỷ niệm thành lập lần thứ 3 – 10.000 chỗ ngồi miễn phí dành cho những ai nhanh tay nhất!

Thậm chí số quà tặng còn nhiều hơn. 5 ngày sau khi AirAsia chạy chương trình chỗ ngồi miễn phí này, hãng lại một lần nữa cung cấp 50.000 chỗ ngồi miễn phí trên Internet đi kèm với việc mở rộng lịch trình chuyến bay của nó đến tháng 10 năm 2005.

Vào tháng 4, hãng đã thêm Manila, Philippines vào danh sách điểm đến và bay đến sân bay Quốc tế Diosdado Macapagal (trước là sân bay Clark Angeles) đồng thời từ KL và Kota Kinabalu. Sau đó vào tháng 9, AWAIR lần đầu tiên hạ cánh tại KLIA, đánh dấu chuyến bay quốc tế đầu tiên của nó.

Trong 4 năm hoạt động tính đến tháng 12 năm 2005, AirAsia đã vận chuyển 15 triệu hành khách đến và đi từ các địa điểm trong khu vực.

Một cột mốc nữa đạt được vào ngày 8 tháng 12: chiếc Airbus 9M-AFA đầu tiên của AirAsia đến KLIA từ Toulouse sau chuyến đi dài 19 tiếng. Ngày hôm sau, chiếc Airbus A320 đầu tiên của AirAsia ra mắt tại Triển lãm Hàng không LIMA 2005 được tổ chức tại Langkawi. 6 ngày sau, chiếc A320 của AirAsia bắt đầu thực hiện dịch vụ thương mại của nó, đầu tiên là với Kota Kinabalu. Năm 2005, AirAsia đã bổ sung 8 chuyến bay quốc tế và 4 đường bay nội địa vào bản đồ của nó.

Trong toàn bộ thời gian, AirAsia đều nhắm vào thị trường hành khách bán lẻ. Không giống như các hãng hàng không hàng đầu, nó không giữ một phần chỗ ngồi cho các đại lý du lịch, các công ty mà thường đưa ra giá được chiết khấu rất nhiều so với giá niêm yết.

Tuy nhiên, tình thế đã thay đổi khi du lịch giá rẻ được thị trường chấp nhận rộng rãi. Số lượng người đi du lịch giá rẻ đã tăng mạnh nhờ những chiếc vé giá rẻ do AirAsia cung cấp. Rất nhiều người mà trước đây chưa bao giờ nghĩ đến việc có đủ tiền để đi nghỉ ở nước ngoài giờ đã có thể thực hiện được điều đó.

Các đại lý du lịch đã nhận ra tiềm năng khổng lồ của thị trường du lịch giá rẻ, đặc biệt khi họ nhận được một lượng lớn đơn đặt hàng các chuyến đi trong nước tại những hội chợ du lịch lúc mọi người đặt vé của AirAsia.

Những lời yêu cầu liên tục về một hệ thống đặt vé dành cho các đại lý đã khuyến khích AirAsia tập trung vào thị trường đại lý du lịch. Vào tháng 1 năm 2006, hãng đã ký một thỏa thuận toàn cầu với Galileo, nhà cung cấp hệ thống phân phối toàn cầu hàng đầu (GDS).

Dưới thỏa thuận này, AirAsia sẽ cho hơn 50.000 đại lý du lịch được tiếp cận độc quyền với những chiếc vé giá rẻ của nó trên toàn thế giới, từ đó giúp hãng vươn tới và phục vụ được một mạng lưới các thị trường rộng hơn, lớn hơn, đang khao khát dịch vụ hàng không giá rẻ. Đây là lần đầu tiên AirAsia được giới thiệu với thị trường qua một kênh phân phối lớn và có uy tín.

Tất nhiên, kế hoạch hợp lý hóa đường bay đã thúc đẩy mạnh mẽ công việc kinh doanh của AirAsia. Như đã giải thích trước đây, AirAsia đã đảm nhận hơn 99 đường bay từ MAS, từ đó nhân rộng mạng lưới của nó chỉ qua một đêm. Bằng việc vận hành từ KL, Johor Bahru, Bangkok và Jakarta, AirAsia mở thêm 2 trung tâm nữa, Kota Kinabalu và Kuching, chủ yếu để phục vụ các chuyến bay địa phương trong vùng Borneo, cũng như đến các thị trường khu vực khác, qua đó mở rộng thêm mạng lưới của nó.

Tuy nhiên, bắt đầu từ ngày 1 tháng 10 năm 2007, các dịch vụ khu vực nông thôn (RAS) sẽ được giao lại cho MAS. Các đường bay này sẽ được phục vụ bởi MASWing, một chi nhánh của MAS được thành lập để quản lý RAS. FAX, ban đầu cũng được AirAsia thành lập để điều hành RAS, bây giờ sẽ tập trung vào dự án đường dài giá rẻ mà giờ được đổi tên thành AirAsia X.

Cũng trong tháng đó, AirAsia thông báo rằng nó sẽ thực hiện quyền chọn mua 40 máy bay Airbus A320. Nó cũng ký 30 quyền chọn khác, nâng tổng số đơn hàng A320 lên 100 đơn hàng chắc chắn và 30 quyền chọn. Cùng với việc vượt qua dấu mốc 20 triệu hành khách vào tháng 6 năm 2006, AirAsia đã chạy một chương trình quảng bá “Mua 1 Tặng 1” sau đó vào giữa tháng 8.

Số hành khách được AirAsia vận chuyển
(Bao gồm Malaysia, Thái Lan và Indonesia)

Tháng	Năm tài chính 2007	Năm tài chính 2006	Tỷ lệ tăng
Tháng 7			
Tháng 8			
Tháng 9			
Tháng 10			
Tháng 11			
Tháng 12			
Tháng 1			
Tháng 2			
Tháng 3			
Tháng 4			
Tháng 5			
Tháng 6			
Tổng cộng			
Năm tài chính kết thúc vào 30 tháng 6 Nguồn: Dữ liệu công ty			

Chúng ta có thể thấy rằng số lượng hành khách được AirAsia vận chuyển hàng tháng đã cao hơn nhiều so với cùng kỳ năm trước. Điều này cho thấy rằng hãng đang phát triển rất tốt, mặc dù phải đối mặt với vô vàn thách thức.

“AirAsia là đứa con của tôi.”

Đối với Tony, người có những khoản đầu tư riêng vào Tune Money.com và Tune Hotels.com thông qua Tune Group, cổ đông lớn của AirAsia, AirAsia vẫn là trọng tâm của ông.

Sau lễ ký kết giữa hãng công nghệ thông tin lớn nhất nước Anh, LogicaCMG và tập đoàn dịch vụ tài chính không diêm trực tuyến Tune Money.com, Tony đã nhấn mạnh rằng AirAsia là cuộc sống của ông, “là công việc toàn thời gian của tôi và là đứa con của tôi.”

“Với tư cách là thành viên Hội đồng Quản trị (trong các công ty mới), thỉnh thoảng tôi sẽ đưa ra ý tưởng nhưng trọng tâm của tôi vẫn là AirAsia,” ông nói thêm.

Tony nói AirAsia đang trải qua khoảng thời gian tốt đẹp nhất từ trước đến nay, vì lần đầu tiên trong vòng 5 năm, “chúng tôi đã có một con đường thông thoáng” và thực tế rằng Bộ trưởng Bộ Vận tải “sẽ nói chuyện với những người Singapore cũng là một tin tức tuyệt vời” đối với hãng hàng không giá rẻ này.

“Hiện nay, tôi đang tập trung vào khoảng thời gian tốt đẹp nhất của AirAsia,” Tony nói và thêm rằng ông đầu tư mạo hiểm vào mảng kinh doanh mới đơn giản chỉ vì “tôi và Kamarudin (Phó Giám đốc điều hành của AirAsia) đã kiếm được đôi chút từ AirAsia, vì vậy, chúng tôi quyết định làm một điều gì đó mới mẻ.”

Bằng việc làm một điều gì đó mới mẻ, Tony nhiều khả năng đang nói đến việc bay đường dài bằng mô hình giá rẻ của AirAsia. Chúng ta hãy xem điều này trong chương sau.

10: BAY XA HƠN

Thành công của AirAsia với tư cách là một hãng hàng không giá rẻ không phải là lần đầu tiên xuất hiện trên thế giới và ngay từ những ngày đầu tiên cho đến tận hôm nay, hãng chưa bao giờ thất bại trong việc thử mọi quân bài có trong sách để giúp đỡ công việc kinh doanh của mình. Đòi hỏi gần đây nhất trong công thức thành công của AirAsia là gì? Có lẽ đó là dịch vụ hàng không giá rẻ đường dài do công ty liên kết của nó, AirAsia X, cung cấp.

2007 là một năm lịch sử đối với AirAsia. “Giờ mọi người đều có thể bay xa hơn chưa từng có 13” là khẩu hiệu của AirAsia X, nhà cung cấp dịch vụ giá rẻ đường dài mới đi vào hoạt động dựa trên thương hiệu AirAsia.

Tin tức rằng AirAsia đang khởi động một dịch vụ đường dài lần đầu tiên rò rỉ ra vào đầu tháng 10 năm 2006. Báo chí đã trích dẫn các báo cáo rằng AirAsia đang lên kế hoạch thành lập một hãng hàng không giá rẻ mới để vận hành các chuyến bay đường dài giá rẻ mà sẽ bắt đầu thử nghiệm vào đầu năm 2007.

Người ta còn nhanh chóng lan truyền rằng AirAsia sẽ định bay đến tận London và Úc, điểm đến của nhiều sinh viên Malaysia. Tất nhiên, đây cũng là tin đặc biệt hấp dẫn đối với các du khách châu Á. MAS đang bay 18 lần một tuần đến London từ Kuala Lumpur, một trong những đường bay quốc tế sinh lời nhất của nó.

Tuy nhiên, hai ngày sau, Tony đã phủ nhận báo cáo trên, thậm chí còn nói rằng thành lập một hãng hàng không giá rẻ đường dài là một “ý tưởng lố bịch.”

“Tôi đang bác bỏ nó, tôi không thấy nó đang xảy ra, tôi không tin vào mô hình đó.”

Ông thừa nhận rằng trước khi thành lập AirAsia, ông đã cân nhắc ý tưởng này, nhưng quyết định nghe theo lời khuyên của các chuyên gia và bắt đầu hoạt động với các chuyến bay chặng ngắn. Ông nói rằng ông đã có đủ việc để làm khi điều hành một hãng hàng không chặng ngắn.

Năm 2007 đánh dấu năm thứ 5 hoạt động của AirAsia. Mạng lưới của nó đã mở rộng thành hơn 100 chuyến bay nội địa và quốc tế, nhưng tất cả đều nằm trong bán kính 3 giờ bay và tất cả đều nằm trong châu Á.

Hai tuần sau vụ rò rỉ, mọi người vẫn bàn tán về nó, rằng đây sẽ là dự án mạo hiểm gây phẫn khích nhất được khởi xướng bởi một người Malaysia nếu nó thành công. Vào cuối tháng 12, họ bắt đầu nói chắc chắn hơn về một hãng hàng không giá rẻ đường dài mới sắp được thành lập, mà người thành lập sẽ chẳng thể là ai khác ngoài Tony Fernandes cùng các đối tác kinh doanh của ông và nó đã được lên lịch cất cánh vào tháng 7 năm 2007.

Song, Tony đã từ chối xác nhận cũng như bác bỏ các suy đoán này, mà chỉ nói rằng dịch vụ đường dài không phải là một mô hình dành cho AirAsia vì hãng tập trung vào chặng ngắn với các chuyến bay chỉ kéo dài từ 3 đến 4 giờ.

Mặc dù ông tin rằng dịch vụ giá rẻ đường dài có tiềm năng không lồ, nhưng không có một mô hình giá rẻ đường dài nào mà AirAsia thực sự thích vào thời điểm đó.

Tuy nhiên, ông vẫn để lại một khoảng trống để đề phòng mình có thể thay đổi ý định khi nói bóng gió rằng, “Chắc chắn sẽ có người nghĩ ra một mô hình tốt cho một hãng hàng không giá rẻ, vấn đề chỉ là thời gian và tôi hy vọng sự đổi mới đó sẽ đến từ Malaysia.”

“Điều này sẽ bổ sung cho các nỗ lực của chúng tôi trong việc biến KLIA thành Dubai và Changi cho các LCC,” ông nói thêm.

Không lâu sau đó vào tháng 1 năm 2007, đã xuất hiện thêm nhiều cái tên liên quan đến dự án mạo hiểm mới này. Các báo cáo mới công bố rằng Sir Richard Branson của tập đoàn Virgin, Sir Stelios Haji-Ioannou của EasyGroup, công ty mẹ của easyJet và Tony đang trong quá trình thảo luận để hình thành một liên minh nhằm tạo ra mạng lưới toàn cầu giá rẻ đầu tiên trên thế giới.

Theo các nguồn tin trong ngành, liên doanh tiềm năng này trước tiên sẽ bay giữa Kuala Lumpur và các địa điểm như Manchester ở Anh, Sharjah ở Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất và Amritsar ở Ấn Độ, đồng thời nhắm đến các địa điểm như Hàng Châu, gần Thượng Hải và Thiên Tân, gần Bắc Kinh ở Trung Quốc.

Tập đoàn Virgin của Sir Richard sở hữu hai hãng hàng không giá rẻ, Virgin Express và Virgin Blue, trong khi easyJet của Sir Stelios là một trong những hãng hàng không giá rẻ thành công nhất thế giới.

Với những tin tức đầy hấp dẫn như vậy lan truyền khắp xung quanh, những

người làm tin tức bắt đầu sẵn lòng Tony, nhưng ông chỉ trả lời, “Chúng ta hãy đợi và xem thế nào.”

Tuy nhiên, easyJet và Virgin ngay lập tức tranh cãi với các báo cáo trên truyền thông vào ngày hôm sau và nói rằng không hề có thảo luận nào như vậy.

Tuy nhiên, cùng tuần, AirAsia đã gửi đi các thiệp mời cho giới truyền thông, mời họ đến một buổi họp báo vào ngày 5 tháng 1 để công bố “một dịch vụ cách mạng sẽ thay đổi mãi mãi bộ mặt của việc di chuyển hàng không,” và ở khắp nơi, người ta lại bắt đầu dự đoán rằng Sir Richard Brason sẽ có mặt tại buổi họp báo.

Cuối cùng, tại buổi họp báo, sau nhiều tháng đồn đi đồn lại, Tony đã công bố sự thành lập của AirAsia X, một hãng hàng không giá rẻ đường dài mới sẽ cung cấp các chuyến bay từ Kuala Lumpur đến Anh với rất nhiều mức giá, trong đó thấp nhất chỉ là 9,99 RM và giá trung bình chỉ bằng 50% giá đang phổ biến trên thị trường.

Trọng tâm mạng lưới của AirAsia X sẽ bao phủ các địa điểm mà cần hơn 4 giờ bay và hàng ngày cung cấp các chuyến bay điểm-đến-điểm đi các địa điểm như Úc, Trung Quốc, Ấn Độ và châu Âu, những nơi mà hãng hàng không quốc gia Malaysia Airlines không hoạt động.

Đến lúc đó, AirAsia đang hoạt động dưới sự điều hành của FAX, công ty mà được thành lập để phục vụ các khu vực nông thôn ở phía Đông Malaysia. Sau này, dịch vụ khu vực nông thôn đã được trả lại cho MAS.

Theo kế hoạch ban đầu, hãng hàng không giá rẻ đường dài này sẽ hoạt động từ nhà ga giá rẻ tại sân bay Quốc tế KL và được lấy tên là AirAsia X sau khi FAX và AirAsia ký thỏa thuận nhượng quyền trong đó AirAsia X sẽ trả cho AirAsia để sử dụng thương hiệu này.

AirAsia cũng có quyền đăng ký mua cổ phần của AirAsia X, tối đa lên đến 30% trong đó 20% sẽ được AirAsia mua vào tháng 9 năm 2007 với giá xấp xỉ 26,7 triệu RM.

Mặc dù Sir Richard không xuất hiện tại buổi công bố như người ta kỳ vọng, nhưng sự phấn khích của những người tham dự vẫn không hề suy giảm. Mọi người háo hức trông đợi được đi một hãng hàng không mà có giá vé chỉ bằng giá vé xe buýt đường dài. Tony cũng thông báo rằng AirAsia X sẽ hợp tác với các đối tác hàng không giá rẻ của nó tại nhiều địa điểm khác nhau nhằm

làm tăng sự kết nối và mạng lưới đường bay, cũng như đưa hành khách đi xa hơn, đúng theo khẩu hiệu của nó: “Giờ mọi người có thể bay xa hơn.”

Lần này, Tony nhận được sự hỗ trợ đầy đủ từ các cơ quan chức năng. Thủ tướng Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi trong một tuyên bố đã khen ngợi AirAsia về việc khởi động AirAsia X, một dịch vụ hứa hẹn sẽ đem lại một cuộc cách mạng đối với việc di chuyển đường dài, báo hiệu rằng, quả thật, thế giới đang ngày càng nhỏ đi. Thủ tướng thừa nhận rằng một dịch vụ như vậy sẽ giúp mang mọi người từ các nơi khác nhau của thế giới lại gần nhau hơn.

“Thứ mà trước đây người ta thường coi là cách di chuyển xa xỉ nhất giờ trở thành một phương thức mà mọi người có thể chi trả dễ dàng. Những người mà trước đây không được coi là hành khách tiềm năng giờ đều có thể bay,” Thủ tướng nói.

“Có thể thấy trước được rằng lưu lượng khách du lịch sẽ tăng mạnh do [thực tế] nhiều du khách trước đây không cân nhắc đến việc bay giờ sẵn sàng làm vậy chỉ vì các chi phí liên quan giờ nằm trong giới hạn ngân sách của họ,” Datuk Seri Abdullah bổ sung.

Theo Pak Lah, việc có một công ty Malaysia tham gia rất sâu vào đổi mới này là niềm tự hào quốc gia và thành công của dự án này sẽ làm gia tăng hình ảnh của Malaysia trên toàn cầu, đóng góp vào công cuộc củng cố vị trí của quốc gia với tư cách là trung tâm đi lại quốc tế và khu vực.

“Đây là bằng chứng về tính sáng tạo doanh nhân của Malaysia và nó bổ sung cho chính sách của chính phủ để các công ty của chúng ta suy nghĩ và cạnh tranh trên tầm thế giới,” ông nói.

Mọi người tò mò muốn biết suy nghĩ và cảm nhận của MAS về cú đâm vào mạn sườn mới nhất từ đối thủ của nó này. Một ngày sau buổi công bố, MAS phát một tuyên bố cho giới truyền thông nói rằng nó cảm thấy ôn với việc khởi động AirAsia X vì nó tin rằng có đủ khoảng trống cho một hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ và một hãng hàng không giá rẻ đường dài tại Malaysia.

“Các mô hình cung cấp và phục vụ, các phân khúc thị trường và đường bay khác nhau. Hành khách sẽ luôn chọn dựa trên nhu cầu cụ thể của họ,” hãng hàng không quốc gia nói và mong AirAsia X trở thành “... số một trong thị trường cạnh tranh cao này.”

Sir Richard Branson vào cuộc

Sau khi khởi động AirAsia X, mọi người không quên rằng sẽ có một hoặc nhiều đối tác tham gia vào AirAsia X, như đã được công bố trước đây và họ hẳn không biết những đối tác đó có thể là ai.

Mặc dù cả Virgin và easyJet đều đã kiên quyết phủ nhận vai trò của họ nhưng các tin đồn vẫn tiếp tục coi họ là đối tác tiềm năng. Vài ngày sau buổi công bố, AirAsia, từ đầu chí cuối vẫn giữ im lặng về vấn đề này, đã cung cấp thông tin rằng cả Virgin và easyJet đều không hợp tác với AirAsia X.

Một vài ngày tiếp theo, AirAsia X công bố rằng nó đã nhận được một lời đề nghị hợp tác chiến lược từ một hãng hàng không, nhưng Tony không tiết lộ đó là hãng hàng không nào.

Vào cuối tháng 6 năm 2007, tên của hãng hàng không này vẫn là một bí mật, nhưng người ta được tiết lộ rằng Datuk Kalimullah Hassan, chủ tịch của FAX (giờ là AirAsia X) và Lim Kian Onn là các cổ đông lớn của AirAsia X, mỗi người nắm 10% cổ phần.

Phần thú vị trong tất cả những điều này là tin đồn rằng một nhà đầu tư chủ chốt sẽ sớm xuất hiện với 20% cổ phần trong AirAsia X và cái tên Sir Richard Branson lại nổi lên một lần nữa.

“Hãy đợi mà xem. Tôi nghĩ AirAsia đã luôn khiến mọi người bất ngờ. Vì vậy, hãy đợi mà xem,” ông trả lời khi được hỏi quan điểm về vấn đề này.

Vào tháng 8 năm 2007, 7 tháng sau khi AirAsia X ra đời, hãng này cuối cùng đã dẹp bỏ mọi lời đồn đoán khi công bố rằng Sir Richard Branson, ông trùm người Anh đứng đầu tập đoàn Virgin, quả thật là một cổ đông lớn của AirAsia.

Như mọi khi, Sir Richard vẫn là chính mình khi xuất hiện tại lễ ký kết ở Putrajaya vào ngày 10 tháng 8. Ông mặc một bộ baju Melayu màu kem truyền thống, đội tanjak và thông báo rằng ông đang đăng ký 20% cổ phần tại AirAsia X, nhưng với tư cách là một nhà đầu tư cá nhân chứ không có liên quan gì đến tập đoàn Virgin.

“Tôi tin vào tiềm năng dành cho AirAsia X và không ai nên bỏ qua châu Á,” Sir Richard nói tại buổi họp báo.

Cả hai bên đều không tiết lộ giá trị khoản đầu tư của Sir Richard vào AirAsia

X, nhưng các nguồn tin tin rằng nó có thể xấp xỉ 7,2 triệu đô-la Mỹ hay khoảng 25 triệu RM.

Cũng trong sự kiện này, Tony thông báo rằng AirAsia X đã đạt được quyền hạ cánh tại 3 địa điểm là Bồ biển Vàng và Avalon ở Úc, cùng Stansted ở London.

Khoảng một tháng sau khi Sir Richard gia nhập, AirAsia, công ty niêm yết, thông báo rằng nó đang mua 20% cổ phần của AirAsia X và trả xấp xỉ 26,7 triệu RM, với một quyền chọn mua thêm 10% nữa trong công ty này.

“Công ty xem việc đầu tư vào một hãng hàng không giá rẻ đường dài là có lợi vì các chuyến bay quốc tế đến Malaysia phục vụ rất kém, nó sẽ dựa trên đòn bẩy là trạng thái trung tâm giá rẻ tự nhiên của Malaysia và nó sẽ đóng vai trò như một sự bổ sung chiến lược cho AirAsia với tư cách là cửa ngõ vào Đông Nam Á,” AirAsia nói trong một tuyên bố giao dịch chứng khoán.

CEO của AirAsia X, Azran Osman Rani, được bổ nhiệm vào tháng 7 năm 2007, nói rằng hãng hàng không mới có thể chạy chuyến bay đầu tiên đến Stansted vào cuối năm 2008.

Sau buổi lễ chào mừng máy bay Airbus A330-300 của AirAsia, ông nói với các phóng viên rằng AirAsia X đã dành được quyền hạ cánh đến một địa điểm ở London và sẽ bay hàng ngày bằng chiếc A340.

“Nếu mọi việc suôn sẻ, chúng tôi sẽ sẵn sàng bay đường bay Anh Quốc vào cuối năm 2008 và khởi động việc bán vé cũng như đặt vé vào tháng 2,” ông nói, trong đó kỳ vọng rằng hai chiếc A340 sẽ đến vào tháng 10 và tháng 11 năm 2008.

Azran nói thêm rằng AirAsia X sẽ chạy chuyến bay đường dài quốc tế đầu tiên của nó giữa sân bay Bồ biển Vàng ở Úc và LCCT ở Kuala Lumpur vào ngày 2 tháng 11 năm 2007.

Chuyến bay khai trương này sẽ mang theo 315 khách, trong đó có 279 chỗ ngồi hạng phổ thông và 36 chỗ ngồi hạng cao cấp XL, có giá vé bắt đầu từ mức rỗng (đã bao gồm thuế sân bay, phụ phí nhiên liệu và phí hành chính) 99 đô-la Úc (300 RM), đi một chiều từ Bồ biển Vàng.

Phản ứng từ các hành khách cực kỳ mãnh liệt. Chỉ trong một tuần lễ, AirAsia X đã bán được hơn 6.000 chỗ ngồi đến Bồ biển Vàng. Nó cũng nhận được Chứng chỉ Nhà vận hành Hàng không (AOC) mà nó đã chờ đợi từ lâu từ Ban

Hàng không Dân dụng (DCA) của Malaysia và kỳ vọng sẽ nhanh chóng lấy được AOC từ Úc.

AirAsia X cũng thông báo rằng nó đã lên kế hoạch mua 20 máy bay đường dài để phục vụ các đường bay đến châu Âu trong tương lai.

Đi theo bước chân của AirAsia, AirAsia X cũng lên kế hoạch niêm yết. Azran tuyên bố rằng công ty lên kế hoạch huy động 1 tỷ RM trên Bursa Malaysia để tài trợ cho việc mua máy bay mới trong ba năm tới.

Nó có thể thành công không?

Các nhà phân tích có quan điểm trái chiều về dự án mạo hiểm mới nhất này của Tony, thứ mà từ giờ sẽ chuyển sự chú ý của ông sang mảng kinh doanh dịch vụ hàng không đường dài.

Một nhà phân tích người Singapore được trích dẫn trên báo chí nói rằng các nhà đầu tư có quan điểm là “ban quản lý” của AirAsia “đang nhận lấy quá nhiều việc quá sớm và [các nhà đầu tư] đã có thái độ đợi-mà-xem đối với việc đầu tư vào cổ phiếu này.”

Tương tự, một vài nhà phân tích châu Âu cũng không tự tin rằng AirAsia X sẽ có thể duy trì mức giá rẻ của nó đối với các chuyến bay đường dài từ Malaysia đi châu Âu, Trung Quốc và Ấn Độ. Họ tin mức giá rẻ sẽ chỉ có dưới dạng các đợt chào bán đặc biệt để lấp đầy ghế trống.

Tuy nhiên, cũng có những nhà phân tích tin vào khả năng quản lý của Tony. “AirAsia là một công ty năng động, dám làm mọi thứ theo cách khác biệt bất chấp việc chúng có khó đến thế nào. Một mặt, cách kinh doanh của nó rất trái với lẽ thường, khiến nhiều nhà đầu tư không thích. Mặt khác, ở một mức nào đó, nó đã chứng minh được – ít nhất với vài nhà đầu tư – rằng hãng hàng không giá rẻ này có khả năng chiến đấu với những đối thủ sừng sỏ nhất ở tầm thế giới để tiếp tục sinh lời,” một nhà phân tích nói với báo giới.

Cho đến ngày hôm nay, vẫn chưa có bất cứ thành công nào được kiểm chứng trong mảng kinh doanh dịch vụ hàng không đường dài giá rẻ. AirAsia, công ty mượn ý tưởng hàng không giá rẻ từ Southwest Airlines và Ryanair, sẽ đi vào lịch sử với tư cách là công ty đầu tiên thành công, nếu nó thành công.

Yếu tố kỳ diệu để xây dựng thành công một hãng hàng không giá rẻ là “thời gian quay đầu,” và Tony có thể sẽ sử dụng cùng công thức này để phát triển AirAsia X.

Giảm thời gian quay đầu của các máy bay bay từ KL đến London từ 14 tiếng xuống còn 1 tiếng sẽ cho phép các máy bay này ở trên bầu trời lâu hơn, từ đó tạo ra nhiều tiền hơn cho hãng.

Phần lớn các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ đỗ ở sân bay sau khi hạ cánh và chờ đến thời điểm khởi hành tốt hơn, phù hợp với sở thích của hàng khách hơn. Tuy nhiên, những người đi lại với giá rẻ không quan tâm máy bay cất cánh lúc mấy giờ, sáng sớm hay đêm muộn, miễn là họ được hưởng giá vé rẻ.

Việc khởi hành vào những lúc thuận lợi với hãng giúp giảm chi phí nhiên liệu cho hãng đến một con số thậm chí còn thấp hơn so với các chuyến bay giá rẻ chạng ngấn. Tony ước tính rằng chi phí trên ASK đối với đường bay KL-London có thể chỉ còn 1,9 cent Mỹ so với 2,5 sen của AirAsia mà vốn đã là thấp nhất thế giới.

Công ty niêm yết AirAsia không cần phải chịu trách nhiệm về lãi lỗ của dịch vụ đường dài vì AirAsia X là một thực thể độc lập. Tuy nhiên, sự hiệp lực giữa hai hãng hàng không sẽ giúp quảng bá và thúc đẩy vị thế của AirAsia.

Tony bảo đảm với các nhà đầu tư rằng những thua lỗ khi mới bắt đầu của AirAsia X sẽ được loại ra khỏi sổ sách của AirAsia. Mặc dù AirAsia sẽ nắm giữ 20% cổ phần của FAX để giúp đỡ hãng hàng không đường dài này cất cánh nhưng các cổ phần được cơ cấu dưới dạng các công cụ nợ có thể chuyển đổi hoặc cổ phần ưu đãi có thể chuyển đổi giữa chừng, giúp AirAsia có thể thoát khỏi việc phải thanh toán những thua lỗ khi mới bắt đầu của AirAsia X.

Bất chấp những quan điểm trên của các tay chơi chuyên nghiệp và những nhà quan sát ngành, những người đi lại bằng đường hàng không và các tay chơi trong ngành du lịch rất phấn khích về các kế hoạch của AirAsia X và các tổ chức du lịch đã coi dự án này là một cú hích cho ngành.

Hiệp hội Các Đại lý du lịch và Tour của Malaysia (Malaysian Association of Tour and Travel Agents – MATTA) đã rất trân trọng dự án này, nói rằng nó sẽ thúc đẩy ngành du lịch cả trong nước và nước ngoài.

“Chúng ta không được phép quên rằng du lịch là giao thông hai chiều. Người ta càng dễ đến với chúng ta thì viễn cảnh của chúng ta về du lịch nội địa và hồi hương càng tươi sáng.” MATTA nói.

“Với việc Malaysia được chọn là trung tâm hoạt động, nó có tiềm năng lớn

trong việc trở thành cửa ngõ đến với các quốc gia khác trong khu vực Đông Nam Á.”

Hiệp hội Thu hút Du lịch Penang cũng nói rằng những nhà vận hành tour sẽ được lợi vì các chuyến bay rẻ hơn sẽ mang thêm các du khách đến với Malaysia.

Thậm chí Tập đoàn Các Sân bay Malaysia (MAHB) cũng ủng hộ mảng kinh doanh đường dài của AirAsia X. Giám đốc Điều hành MAHB Datuk Seri Bashir Ahmad đã nói rằng mô hình giá rẻ đường dài sẽ thành công nhưng nhà vận hành nó phải được hỗ trợ bởi một mạng lưới tốt và kinh nghiệm có liên quan.

“Với kinh nghiệm và mạng lưới tốt, nó có thể thành công. Nó phụ thuộc vào việc khi nào nó được thực hiện và bởi ai,” ông nhấn mạnh. Ông bổ sung rằng với tư cách là một nhà vận hành sân bay, MAHB đang chuẩn bị để đáp ứng các nhu cầu của AirAsia X.

“Tinh thần Sir Freddie”

Tony Fernandes không phải là người đầu tiên thực hiện dịch vụ hàng không giá rẻ đường dài. Sir Freddie Alfred Laker, một doanh nhân kinh doanh lĩnh vực hàng không người Anh, một trong những người đầu tiên áp dụng mô hình kinh doanh hàng không không diêm, đã chạy một dịch vụ hàng không giá rẻ giữa New York và London vào năm 1977.

Thật không may là hãng hàng không giá rẻ của Sir Freddie, Skytrain, đã tuyên bố phá sản vào năm 1982, tức là sau 5 năm hoạt động, với các khoản nợ lên đến hơn 25 tỷ bảng.

Vào năm 1977, Britannia Airways đã khởi động một dịch vụ từ Đức đến Cộng hòa Dominica ở Ca-ri-bê cùng với các nhà vận hành tour của Đức và đưa ra các mức giá rẻ kết hợp với các gói tour. Vụ kinh doanh này đã thất bại, không chỉ do các nhà vận hành tour người Đức đang phải đối mặt các vấn đề về tài chính, mà còn do các du khách thấy cách sắp xếp chỗ ngồi quá chật và không thoải mái.

Air Madrid của Tây Ban Nha, hãng được thành lập vào năm 2003, đã lên kế hoạch bắt đầu một bộ phận được lên lịch bay chặng ngắn mới nhằm hỗ trợ đưa hành khách đến bay các chuyến bay đường dài của nó từ Madrid. Nó cũng đã có các buổi nói chuyện về việc thuê 5 máy bay Airbus A320 cho các dịch vụ đi Amsterdam, Frankfurt, London, Milan và Paris. Nhưng 10 ngày

trước Giáng sinh năm 2006, Air Madrid đã dừng hoạt động các chuyến bay của nó, bỏ rơi khoảng 12.000 hành khách tại các sân bay khác nhau. Chính phủ Tây Ban Nha đã buộc phải can thiệp và tổ chức các chuyến bay về cho những hành khách bị bỏ rơi này.

Một vài năm trước, CEO của sân bay Cologne/Bonn, Michael Garvens, thông báo rằng ông sẽ giới thiệu một hãng hàng không giá rẻ cung cấp dịch vụ đường dài đến các địa điểm hàng đầu bao gồm Hong Kong/Trung Quốc, Ấn Độ và Bắc Mỹ. Tuy nhiên, đã không có gì xảy ra.

Oasis Hong Kong Airlines bắt đầu bay từ Hong Kong đến London vào năm 2006. Nó đã có các kế hoạch bổ sung các đường bay đến châu Âu và Mỹ từ trung tâm của nó tại sân bay Quốc tế Hong Kong nhưng vẫn chưa thấy thực hiện. Thay vào đó, hãng đang bay đến Vancouver.

Dù thế nào đi nữa, Tony rất cứng rắn về việc mô hình đường dài không diêm sẽ thành công. Trong một nỗ lực bày tỏ lòng kính trọng với Sir Freddie Laker, Tony đã quyết định đặt tên chiếc máy bay đầu tiên của AirAsia X theo tên của người đàn ông đầu tiên nghĩ ra ý tưởng các chuyến bay giá rẻ đường dài.

Liệu Tony có tạo ra được một câu chuyện thành công nữa theo kiểu “Malaysia có thể làm được” sau AirAsia không?

YẾU TỐ THÀNH CÔNG SỐ 5 CỦA AIRASIA: NHỮNG HỮ VÀNG ĐƯỢC GIẤU KÍN

AirAsia thu được lợi nhuận khổng lồ với các mức giá rẻ thu hút một số lượng rất lớn người bay.

Tuy nhiên, doanh thu bán vé không phải là nguồn doanh thu duy nhất của nó.

Bảng sau đây là tóm tắt các tài khoản tài chính của AirAsia dành cho năm 2007:

Các tài khoản tài chính 2007

12 tháng kết thúc: 30 tháng 6 RM'000	Năm tài chính 2007 (triệu RM)	Năm tài chính 2006 (như trên)	Năm tài chính 2007 với năm tài chính 2006
Doanh thu bán vé			
Thu nhập bổ sung			
Doanh thu			
EBITDAR ¹			
EBIT			
Lợi nhuận trước thuế			
Lợi nhuận ròng (bao gồm tài sản thuế thu nhập hoãn lại)			
Biên EBITDAR			
Biên lợi nhuận trước thuế			
Biên lợi nhuận ròng			

Hãy nhìn vào doanh thu bán vé. Từ tháng 7 năm 2006 đến cuối tháng 6 năm 2007, AirAsia đã bán số lượng vé trị giá gần 1,5 tỷ RM!

Giờ hãy nhìn vào doanh thu bổ sung. Đây là thu nhập được lấy từ các nguồn khác ngoài việc bán vé. Thu nhập của AirAsia trong 12 tháng kết thúc vào tháng 6 năm 2007 là con số đáng ngưỡng mộ 109 triệu RM!

Khoản doanh thu này đến từ đâu? Thực ra, nó đến từ nhiều nơi hơn bạn nghĩ. Tất nhiên, có các bữa ăn trên máy bay mà các hành khách phải trả tiền. AirAsia bán chúng cao gấp 3 đến 5 lần giá bình thường của chúng.

Rồi có kế hoạch “Lên máy bay nhanh - Xpress Boarding” trong đó hành khách có thể trả thêm 10 RM (5 RM cho người già và trẻ em) để lên máy bay

trước người khác. Lên máy bay trước tức là bạn có thể chọn chỗ ngồi, gần cửa sổ hoặc gần lối đi, có chỗ để chân thoải mái hay chỗ ngồi có thể giúp bạn xuống máy bay nhanh hơn.

Giờ 10 RM dường như không đáng là bao nhưng nó có thể cộng dồn. AirAsia chở 14 triệu hành khách vào năm 2007; giả sử 1% trong số này trả 10 RM để lên máy bay trước thì AirAsia đã tạo ra được thêm một khoản doanh thu bổ sung là $14.000.000 \text{ hành khách} \times 10 \text{ RM} = 1,4 \text{ triệu RM}$. Nếu 10% chọn “Lên máy bay nhanh,” doanh thu của AirAsia sẽ là 14 triệu RM. Mà tất cả số này đều là lợi nhuận thuần túy vì không có chi phí thật nào phát sinh lúc bán. AirAsia kỳ vọng chở 18 triệu hành khách vào năm 2008. Thử đoán xem nó có thể kiếm được bao nhiêu chỉ riêng từ “Lên máy bay nhanh?”

Thẻ tín dụng đồng thương hiệu Citibank-AirAsia mà bất kỳ ai cũng có thể sở hữu là một nguồn doanh thu bổ sung khác.

Những người sở hữu thẻ sẽ được nhận các chuyến bay miễn phí từ AirAsia sau khi tích lũy được một số điểm nhất định vào mỗi lần sử dụng thẻ. Họ cũng có thể dùng thẻ để đặt vé trước 24 giờ so với mọi người khác trong các chương trình quảng bá giá rẻ của AirAsia. Thẻ này cũng cho họ được hưởng các mức giá đặc biệt và các gói nghỉ lễ mà không có ở bất kỳ nơi nào khác, bên cạnh các lợi ích đặc biệt khác tùy thuộc vào từng loại thẻ tín dụng.

Đổi lại, AirAsia có thể được nhận một phần nhất định từ Citibank mỗi lần khách hàng của họ sử dụng thẻ tín dụng, hoặc từ phí thành viên thẻ của nó.

Bây giờ, với tư cách là một người du lịch, bạn sẽ có nhiều nhu cầu. Bạn sẽ muốn mua các gói nghỉ lễ, bảo hiểm du lịch, cũng như chỗ ở và có thể thuê một chiếc xe khi bạn đến nơi. Do đó, AirAsia đã tìm kiếm các công ty bảo hiểm, các khách sạn, các công ty cho thuê xe và các du thuyền để hợp tác, từ đó, nó có thể bán lại các sản phẩm và dịch vụ của họ nhằm thu về doanh thu bổ sung. Về bảo hiểm, AirAsia hợp tác với AIG dưới chương trình bảo hiểm được gọi là “GoInsure.”

Về thuê xe, nó hợp tác với AVIS dưới dịch vụ “GoCar.”

Về chỗ ở, nó hợp tác với các khách sạn tại điểm đến, cung cấp cho những người bay gói “GoHoliday” của nó.

Về du thuyền, nó hợp tác với Star Cruises cung cấp gói “GoCruise.”

Nó cũng quảng bá dịch vụ của các chuyên gia và cơ sở chăm sóc sức khỏe

thông qua “GoMedic,” trong đó hành khách có thể bay đến Malaysia để chẩn đoán hoặc chữa các vấn đề về sức khỏe.

Cuối cùng, có doanh thu từ quảng cáo, như cung cấp không gian quảng cáo trên thân cầu thang dẫn vào máy bay, ở sau lưng ghế, ở mặt sau của khay thức ăn phía sau mỗi ghế, ở khoang để đồ phía trên đầu, túi nôn khi say máy bay, trên trang web của AirAsia mà thu hút hàng trăm ngàn người ghé thăm mỗi tháng và trên tạp chí đọc trên máy bay mới của hãng mà được kỳ vọng sẽ có ít nhất 700.000 người đọc mỗi tháng, đồng thời đem lại hơn 1 triệu RM doanh thu quảng cáo trong năm đầu tiên đưa vào.

Với mô hình hãng hàng không giá rẻ, thu nhập bổ sung của AirAsia đóng một vai trò rất quan trọng trong doanh thu của nó. Tuy nhiên, thu nhập bổ sung chỉ chiếm khoảng 7% tổng doanh thu vào năm 2007, tức là vẫn còn nhiều không gian để tăng trưởng, điều đã được chứng minh bởi một số hãng hàng không giá rẻ hàng đầu châu Âu. Phần trăm thu nhập bổ sung của họ gấp đôi AirAsia!

11: TONY FERNANDES – II

Ngày nay, AirAsia đã thâm nhập vào các thị trường khu vực và vẫn đang tiếp tục mở rộng. Với việc có nhiều vấn đề kinh doanh khác cần phải xem xét, Tony Fernandes gần như đã sử dụng toàn bộ thời gian rảnh rỗi của ông. “Tôi cũng muốn có một cuộc sống chứ!” ông la lên trong một cuộc phỏng vấn khi được hỏi về lịch hàng ngày của ông.

“Ngay bây giờ, cuộc sống của tôi là 18 tiếng một ngày về AirAsia; phải có một sự cân bằng.”

Ông thừa nhận rằng quản lý thời gian rất khó khăn, nhưng công nghệ đã giúp đỡ rất nhiều. Chiếc điện thoại di động đa chức năng đáng tin cậy của ông, thứ mà ông mang theo bên mình đến bất cứ đâu, cho phép ông thực hiện và nhận các cuộc điện thoại, tin nhắn và e-mail vào bất cứ lúc nào, ở bất kỳ nơi đâu.

“Tôi có thể làm rất nhiều công việc kinh doanh từ nhà vận hành này. Nhưng tôi có năng lượng rất cao, có thể tôi được sinh ra với nó, có thể tôi thích thể thao, rõ ràng thể thao rất quan trọng.”

Thứ khiến Tony luôn bận rộn có lẽ là niềm đam mê với cuộc sống và công việc của ông.

“Tôi yêu cuộc sống. Tôi sống cho hiện tại. Ai biết điều gì sẽ xảy ra ngày mai? Vì vậy, hãy tận dụng tối đa ngày hôm nay. Và tôi có những nhân viên tuyệt vời, những người giúp tôi quản lý công việc kinh doanh và quản lý cả thời gian của tôi nữa.” Vậy thể thao ở chỗ nào?

“Hiện tại, tôi vẫn chơi một chút thể thao. Giờ tôi béo hơn nhiều so với tôi [trước đây]. Tôi vẫn chơi bóng quần, tôi chơi bóng đá trong nhà với nhiều người khác nhau.” Ông cười, thừa nhận rằng ông không khỏe như hồi đầu mới bước vào ngành hàng không.

Đang đi quá nhanh?

Trong tâm trí của nhiều người, AirAsia đang phát triển quá nhanh. Các nhà phê bình chưa bao giờ ngừng đơng đưa cái lưỡi của họ và cả những kẻ bi quan cũng thế. Họ không tin rằng AirAsia sẽ cất cánh hoặc thành công.

Tony luôn biết về những lời xì xào tiêu cực này, nhưng không bao giờ để nó

làm mình chậm lại hay ngăn cản sự phát triển của AirAsia.

Khi Tony bắt đầu tham gia vào các mảng kinh doanh khác như dịch vụ tài chính trực tuyến và khách sạn giá rẻ, những lời phê bình chống lại ông lại dâng cao và có một tin đồn lan truyền rằng ông sẽ rời AirAsia.

“... mọi người luôn nói gì đó không đúng về AirAsia. Từ ngày tôi bắt đầu, chúng tôi đã được cho là đang đi quá nhanh. Nhưng tôi luôn nói chúng tôi là một công ty rất thận trọng. Chúng tôi sẽ phát triển nhanh hay chậm hết mức có thể, nhưng tôi luôn thúc đẩy,” Tony đáp lại những lời phê bình.

“Ý tôi là, nhân viên chắc chắn sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn tại AirAsia so với tại MAS. Một vài người sẽ chấp nhận điều đó, một vài người không. Chúng tôi luôn thúc đẩy rất mạnh, nhưng chúng tôi sẽ không phá vỡ hệ thống. Sẽ chẳng được gì nếu đi quá nhanh rồi đổ vỡ.”

Ông nói thêm rằng nhiều công ty châu Á đang đi quá nhanh. Sự cân bằng luôn rất mong manh và người chỉ huy có nhiệm vụ bảo đảm rằng doanh nghiệp khỏe mạnh, đang tiến về phía trước một cách hăng hái, nhưng không hăng hái đến mức tan rã.”

“Tôi nghĩ thành tích phát triển của chúng tôi, tự nó đã biện hộ chính nó. Chúng tôi đã phát triển trong một khoảng thời gian rất khó khăn, dưới những điều kiện rất khắc nghiệt.”

Tony cảm thấy rằng người Malaysia “... luôn cố tìm ra cái gì đó sai,” điều trái ngược với thái độ của người phương Tây luôn nhìn mọi thứ một cách tích cực. “Chúng ta thường tìm cách hạ gục nhau, tìm cách nói tại sao [cái gì đó] không thể làm được... nói chung, chúng ta rất tiêu cực.”

Điều khiến Tony bức xúc nhất là nhân viên cũng có thái độ tiêu cực. Khi ông ném cho họ một ý tưởng, họ không thường nói, “Vâng, chúng tôi sẽ đi và thực hiện nó,” mà thay vào đó là một danh sách các lý do tại sao ý tưởng đó sẽ không thành công.

“Nói chung, chúng ta không tập trung vào mặt tích cực, mà chỉ toàn tập trung vào mặt tiêu cực. Và vâng, tất nhiên, nó tiêu cực, nhưng chúng ta nên sửa cái tiêu cực và hợp tác với nhau để sửa cái tiêu cực,” ông khuyến khích. Điều khiến ông lo lắng ngày nay là những thanh niên Malaysia đang được nuôi dưỡng dưới một hệ thống giáo dục mà dường như đang tiêm nhiễm tinh thần tiêu cực này.

“Theo cách đó, những thanh niên có vấn đề. Tôi nghĩ một trong những điều quan trọng nhất ở Malaysia là [hệ thống] giáo dục. Nếu được làm theo cách của tôi, tôi sẽ đóng cửa quân đội và đổ tiền vào giáo dục.”

Giáo dục, ông giải thích, không phải là về việc lấy được một chuỗi 20 điểm A trong các kỳ kiểm tra; nó là về việc học cách để trở nên sáng tạo và thể hiện bản thân một cách hiệu quả.

“Giáo dục là về tương tác với mọi người. Hệ thống giáo dục của chúng ta là [tù] lâu lắm rồi. Nó không phải là học thuộc lòng [sách]. Với tôi, đó không phải là giáo dục. Giáo dục là thời điểm tốt nhất để bạn trải nghiệm nhiều thứ và biết bạn giỏi nhất cái gì.”

Là một người yêu thể thao, Tony có nhiều điều để nói về thái độ đối với thể thao ở quốc gia này. “Một trong những điều đáng buồn trong các trường học ở Malaysia là thể thao không còn quan trọng như trước đây. Ý tôi là tất cả những người lãnh đạo nhóm và quản lý tương lai thu được trải nghiệm đầu tiên về quản lý trên sân chơi thể thao. Làm việc nhóm... lần đầu tiên [bạn gặp nó] là trên sân chơi thể thao,” ông khẳng định.

Người thừa kế AirAsia

Khi các tin đồn lan truyền rằng Tony đang lên kế hoạch bán cổ phần của ông tại AirAsia và rời khỏi vị trí CEO để đảm nhận các mảng kinh doanh của Tune, các nhà phân tích nhận xét rằng bước đi này, nếu tin đồn là đúng, sẽ có một ảnh hưởng đáng kể lên hãng hàng không.

Rõ ràng, Tony không sẵn sàng để bán đi đứa con của mình, AirAsia. “Tôi có những CEO tuyệt vời tại AirAsia X, Tune Money và Tune Hotel. Chỉ là thỉnh thoảng tôi có nhiều ý tưởng và rõ ràng mặt tôi giúp các báo bán được, nên họ sử dụng tôi cho các buổi họp báo, nhưng tất cả chỉ có vậy thôi.”

“AirAsia là đứa con của tôi và tôi nghĩ điều đó đã được chứng minh khá nhiều. Nếu bạn nhìn vào báo chí, 90% nhận xét của tôi là về AirAsia. Bất cứ khi nào tôi đến các buổi họp báo của Tune Hotel hay Tune Money, tôi đều đội mũ lưỡi trai AirAsia. Đó là đứa con của tôi.”

“Thực ra tôi không cần ở AirAsia nữa. Tôi có đủ tiền để sống 70 cuộc đời nữa vì tôi rất giản dị. Nhưng tôi thích những gì tôi làm. Miễn là tôi nghĩ tôi còn có thể đóng góp, tôi sẽ ở lại.”

Tony phàn nàn rằng đây là một khuyết điểm nữa của người Malaysia, rằng

những người trong ban quản lý cấp cao dường như đều miễn cưỡng rời khỏi vị trí khi thời điểm đến. “Bạn phải đi khi thời điểm của bạn đến. Nhiều người Malaysia nghĩ họ là không thể thay thế. Nhưng thế hoàn toàn sai. Sẽ có một thời điểm tôi không còn có tác dụng với AirAsia nữa. Sẽ có một ai đó trẻ hơn, thông minh hơn và tốt hơn. Và vào giai đoạn đó, tôi sẽ phải đi.” “Bạn phải biết khi nào bạn phải đi. Bạn không nên ở quá lâu [đến mức người ta không muốn tiếp bạn nữa] ... Tôi không định ở lại lâu hơn mức tôi nên ở, dù chỉ một chút, vì điều đó sẽ không tốt cho công ty.”

“Hy vọng, tôi sẽ nói trước khi Hội đồng Quản trị sa thải tôi rằng, ‘Vâng, đã đến lúc phải đi rồi.’” Tony là phát ngôn viên, đại sứ và biểu tượng của AirAsia. Nhìn vào tuổi tác và niềm đam mê của ông với AirAsia, vẫn còn quá sớm để dự đoán về sự nghỉ hưu của ông. Tuy nhiên, nhiều người quan tâm đến việc kinh doanh của AirAsia, như cổ đông và nhà đầu tư, không tin rằng AirAsia sẽ hoạt động tốt nếu thiếu sự chỉ huy của Tony Fernandes.

Tony dường như không đồng ý.

“Hãy nhìn vào các nhân tài trong ba công ty mà tôi không điều hành. Hãy nhìn vào họ và rồi bạn sẽ thấy rằng đó là kiểu người mà tôi sẽ tìm kiếm [để kế thừa AirAsia]. Bạn phải tốt với mọi người, phải có nhiều năng lượng, phải đam mê, chú ý đến chi tiết... [kiểu người đó] không dễ tìm.”

“Nhưng nếu bạn nhìn vào ba CEO trong các công ty khác của tôi, bạn sẽ bắt đầu thấy [rằng] bất kỳ ai trong số họ cũng có thể điều hành AirAsia một ngày nào đó. Và đó cũng là dấu ấn của một nhà lãnh đạo tốt. Bạn phải tạo dựng cho tương lai.”

Nhà lãnh đạo, trong sách của Tony, không nên chỉ nghĩ về bản thân và vai trò mà họ đóng ở vị trí cao nhất. Khi họ đi, công ty sẽ tan rã, đặc biệt khi đó là công ty gia đình.

“Họ không chuẩn bị cho tương lai và lại còn đấu đá với nhau. Không hề có khả năng lãnh đạo mạnh mẽ. Bạn phải xây dựng cho việc kế thừa.”

Mặc dù ông chuẩn bị để rút lui khi thời gian của ông tại AirAsia đi đến hồi kết, nhưng Tony cảm thấy rằng ông sẽ ở đó để tiếp tục đóng góp trong 10 năm nữa, căn cứ vào tuổi của ông và thực tế rằng ông mới chỉ điều hành AirAsia trong 5 năm.

“Nhưng khi tôi nhìn vào các CEO khác trong các công ty của Tune, họ dường như đã biết nhiều hơn tôi về một vài lĩnh vực. Điều đó thật tốt, tôi đã

học rất nhiều từ họ.”

Ông đưa ra một ví dụ về cách mình học từ nhân viên.

“Người quản lý giao tiếp trong công ty của tôi có thể gửi tôi một tin nhắn và nói rằng tôi đã sai khi chỉ chúc mừng một người, vì những người khác có mặt có thể cảm thấy không thoải mái. Có lẽ cô ấy đúng.”

“Có hai điều ở đây... cô ấy có cam đảm gửi tin nhắn cho tôi, cô ấy sẽ bị tôi mắng cho một trận, nhưng có lẽ cô ấy đúng. Bạn phải học và giữ tâm trí luôn cởi mở. Có lẽ cô ấy đúng. Có lẽ hoặc là không đề cập bất kỳ ai, hoặc phải đề cập tất cả mọi người.”

Vì AirAsia là một hãng hàng không giá rẻ nên mọi người có thể nghĩ rằng nó keo kiệt với nhân viên, so với các hãng hàng không bình thường. Theo Tony, nhân viên của ông được nhận những phần thưởng hấp dẫn, dù họ có thể nghĩ rằng các phần thưởng này không đủ lớn.

“Tiền thưởng ư? Tôi nghĩ [nó] không bao giờ là đủ. Có một điều về người Malaysia. Dù bạn cho họ cái gì thì cũng không bao giờ là đủ. Nhưng, nói chung, chúng tôi có tỷ lệ luân chuyển nhân sự thấp. Phần lớn nhân viên của chúng tôi đều là cố đồng.”

“Chúng tôi cố [đưa ra mức lương tốt hơn], chúng tôi trả [lương] hợp lý nhưng chúng tôi không hoàn hảo. Nhưng không bao giờ đủ. Đó là một trong các vấn đề... nói chung, sự đánh giá cao luôn rất thấp. Nhưng phần lớn nhân viên của chúng tôi đánh giá cao những gì chúng tôi đang làm.”

Mặc dù AirAsia kiểm soát chi phí nhưng Tony cho rằng không phải nó không bao giờ thưởng.

“Tôi nghĩ chúng tôi là hãng hàng không duy nhất trên thế giới mà đã thưởng trong 5 năm. Năm nào chúng tôi cũng thưởng. Trong hai năm vừa qua, đó chỉ là khoản thưởng một tháng, nhưng họ thực sự đã được thưởng,” Tony nói.

Phẩm chất doanh nhân

Theo cách nhìn của Tony, phẩm chất quan trọng nhất của một doanh nhân thành công là sự sẵn sàng không bao giờ trả lời không.

“Chỉ tin vào niềm tin của chính bạn. Nếu bạn nghe người khác, bạn sẽ không

bao giờ bắt đầu. Đó là lý do tại sao [một vài người] không phải là doanh nhân. Những người mà cho bạn lời khuyên không phải là doanh nhân. Nếu không thì bản thân họ [sẽ đang làm việc] rồi. Chúng ta chỉ cần phải tin vào [một điều gì đó] và thực hiện nó.”

Quả thật, Tony đã đặt niềm tin này vào bài kiểm tra tại AirAsia.

“Khi tôi thảo luận việc đầu tư vào AirAsia X với CIMB và EPF, họ hỏi, ‘Tại sao không có bất kỳ ai khác từng làm điều này trước đây (tức là những chuyến bay giá rẻ đường dài)?’ Có thể không ai nghĩ về nó. Người thay đổi mọi thứ sẽ không đến từ bên trong ngành. Phải là ai khác ở bên ngoài ngành. Những người trong ngành sẽ không thay đổi.”

Để đạt được những điều vĩ đại, kiểm soát bản ngã là tối quan trọng. Một nhà lãnh đạo cần có khả năng học hỏi từ người khác, dù cho anh ấy hoặc cô ấy là người đứng đầu tổ chức. Từ kinh nghiệm của mình, Tony biết rằng nhiều lãnh đạo doanh nghiệp có xu hướng kiêu ngạo. Ví dụ, những người mà bắt đầu nhỏ và khiêm tốn đột ngột thay đổi khi họ được nhận một tước hiệu như Datuk. Đó là điểm khởi đầu cho sự kết thúc của bất kỳ ai mà bắt đầu tin vào sự vĩ đại của bản thân.

“Có một ranh giới mong manh giữa kiểm soát bản ngã và không có bản ngã. Bạn phải có bản ngã. Nếu bạn không có bản ngã, bạn sẽ không thành công, nhưng [bạn cần biết cách kiểm soát] bản ngã,” ông khuyên.

Một phần lớn trong quản lý công ty là quản lý nhân viên và Tony hài lòng nhất khi ông thấy những người của mình phát triển theo những cách mà có lẽ bản thân họ cũng không bao giờ nghĩ là có thể được.

“Tôi cảm thấy rất tuyệt khi nhìn thấy một trong những thành viên phi hành đoàn của chúng tôi giờ đã là một phi công. Đó là phần tốt đẹp nhất của công việc này, phần có thể phát triển những giấc mơ. Làm việc với [một vài] người [là một] con ác mộng..., nhưng [giúp người khác phát triển là] một trong những điều tốt đẹp hơn.”

Khi nhận thấy rằng tất cả nhân viên của mình đều là những người đạt được thành tích cao, Tony thừa nhận điều này có thể đại diện cho một tập hợp đặc biệt các vấn đề. Ông thuật lại buổi gặp với Thủ tướng Datuk Seri Abdullah Badawi. Khi Datuk Seri Abdullah hỏi ông, “Tại sao ông luôn vượt qua được các bài kiểm tra bệnh hen? Có phải là do MAS không?” Tony trả lời, “Không, là nhờ nhân viên của tôi. Tất cả họ lúc nào cũng đấu đá với nhau!”

Đây dường như là một cái giá cao, nhưng chắc chắn dẫn dắt một công ty toàn những người đạt được thành tích cao sẽ hấp dẫn hơn nhiều, mặc dù cũng rất thách thức, so với một công ty mà có các nhân viên trì trệ, rời rạc, chỉ làm những gì được bảo.

Tại AirAsia, xếp hạng và thứ bậc không rõ ràng và quan trọng như tại các công ty lớn. AirAsia có một cơ cấu tổ chức phẳng hơn, cho phép mọi người làm việc trôi chảy hơn mà không gặp những cản trở như chức tước. Ví dụ, Tony không ghi tước hiệu “Datuk” lên thẻ tên của mình.

“Chúng tôi không có văn phòng, chúng tôi mặc theo cách của chúng tôi, tôi nghĩ chúng tôi cố minh bạch hơn, để mọi người sẽ biết tại sao chúng tôi lại ra những quyết định [mà chúng tôi đã ra] và họ sẽ bớt không hài lòng về [chúng]. Chúng tôi cống hiến hơn, cho nhiều sự độc lập hơn, nhưng [chúng tôi] ít cơ cấu hơn.”

Là một cái tên và khuôn mặt quen thuộc trong các tạp chí và tờ báo tại Malaysia, Tony dường như đã tập hợp được những người ủng hộ của riêng mình. Ông dường như đã trở thành hình mẫu cho rất nhiều thanh thiếu niên, một số thậm chí vẫn còn là trẻ con. Có một lần, sau khi một tờ báo đăng bài phỏng vấn, người viết câu chuyện đó đã nhận được một e-mail từ một bà mẹ muốn xin địa chỉ e-mail của Tony vì con trai bà, người mà khao khát trở thành phi công, đã đọc bài báo đó và muốn liên lạc với Tony, người mà bây giờ đã thành thần tượng của anh ta! Lời khuyên của Tony đối với thế hệ trẻ là hãy luôn tích cực để biến những điều không thể thành có thể và vượt qua được những thời điểm khó khăn.

“Tôi muốn mọi người tích cực, hiểu biết và nhận ra rằng thế giới là một nơi rất khắc nghiệt.” Phần lớn thanh thiếu niên Malaysia không phải trải qua những thời điểm khó khăn vì họ lớn lên trong một thời điểm mà nền kinh tế khá sôi nổi. Khi họ thực sự gặp các khó khăn, như một cuộc suy thoái, họ sẽ nhanh chóng bị sốc mạnh và đó là lý do tại sao Tony cảm thấy họ cần một tâm trí tích cực và “một cái nhìn lâu dài về cuộc đời.”

“Tôi lo cho thế hệ trẻ. Hàng ngày, tôi nhìn thấy nó trong [một vài] nhân viên của tôi. Họ nghĩ họ có quyền có một công việc, có quyền được thăng chức hàng năm, có quyền được tăng lương 20% hàng năm và một khoản thưởng hai tháng không phải là cái gì to tát,” Tony nói.

Ông bổ sung, “Điều đó thật nguy hiểm. Bạn phải xây dựng một doanh nghiệp bền vững, tức là bạn không thể có mọi thứ ngay lập tức. Công việc

quan trọng nhất của bạn là [bảo đảm] không ai bị mất việc. Chúng tôi phải xây dựng doanh nghiệp sao cho không ai bị trở nên thừa thãi và thôi việc.... Vì vậy, tôi xây dựng một doanh nghiệp bền vững. Và như vậy tức là bạn không thể cho mọi người mọi thứ họ muốn.”

“Bạn cố gắng hết sức trên thị trường và bạn chuẩn bị sẵn sàng cho khó khăn. Nếu [không, bạn sẽ ngã],” Tony nói, rõ ràng là đang ám chỉ đến những trải nghiệm của AirAsia.

Mặc dù có thể có nhiều người hâm mộ Tony nhưng không có mấy chính trị gia nằm trong số đó. Các chính trị gia Malaysia dường như không thích cả Tony lẫn AirAsia. Những lời phàn nàn thường xuyên nhất của họ đều nhắm vào các lần hoãn chuyến bay của AirAsia và thực tế rằng việc nhân nhượng với AirAsia có thể gây hại đến hãng hàng không quốc gia MAS.

Rõ ràng, cảm giác chung là Tony không hợp với chính trị.

12: GIỚI HẠN CỦA BẦU TRỜI

Khi AirAsia mới xuất hiện, nhiều người đã cười khẩy và cho nó 3 tháng để công bố rằng nó sẽ đóng cửa vì phá sản, không thể chống lại được các ông lớn hay một lý do nào đó khác. Tuy nhiên, khả năng trụ vững của AirAsia đã gây ấn tượng và làm kinh ngạc cho cả những người ủng hộ lẫn những kẻ phản đối nó. Không chỉ có lợi nhuận tốt mà ngày nay, nó còn được công nhận là nhà tiên phong trong ngành hàng không giá rẻ khu vực.

Thị trường cũng tin rằng AirAsia chỉ có thể phát triển bằng cách thành lập thêm các trung tâm tại các thành phố trong khu vực và tiếp tục bổ sung các đường bay mới, tất cả đều nằm trong bán kính 3 giờ bay. Nhưng Tony giờ đây lại đưa AirAsia lao vào mảng kinh doanh đường dài, một sân chơi mới mà có thể một vài người đã từng nghĩ đến nhưng chưa một ai thành công.

Từ lúc thành lập cho đến nay, sự phát triển của AirAsia rõ ràng là một chuyến đi đầy bão táp. Có lẽ bản thân Tony, khi ông giới thiệu hãng hàng không nội địa chặng ngắn và có quy mô nhỏ này với quốc gia, cũng không kỳ vọng rằng AirAsia có thể hay sẽ thay đổi bộ mặt ngành hàng không của Malaysia, thúc đẩy sự phát triển của các hãng hàng không giá rẻ trong toàn khu vực và gây ấn tượng với thế giới phương Tây bằng sự bền bỉ, liều lĩnh và gan dạ của nó.

Không có gì phải nghi ngờ khi nói rằng Tony là động lực thúc đẩy đằng sau AirAsia. Tất cả mọi người, cả bạn ông và đối thủ của ông, sẽ sẵn sàng đồng ý điều đó. Cách Tony tiếp cận với kinh doanh là quan tâm đến tất cả mọi thứ và tất cả mọi người. Việc có một CEO luôn hướng đến con người đã thể hiện là rất thành công trong một ngành công nghiệp như ngành công nghiệp đi lại, vì nó phụ thuộc vào con người.

Trong công ty, Tony là một nhà lãnh đạo, là động lực cho những người của ông mỗi khi xuất hiện các vật cản. Quả thật, trong lịch sử ngắn ngủi của AirAsia, lượng vật cản mà Tony phải vượt qua lên đến con số rất phi thường.

Mỗi vật cản đều khiến các nhà đầu tư nghi ngờ về khả năng sống sót hoặc mang lại lợi nhuận của AirAsia, nhưng niềm tin vào Tony và đội ngũ quản lý của ông, thứ được tạo ra nhờ sự khôn ngoan, kiên trì và sáng tạo họ thể hiện khi đối mặt với nhiều loại vấn đề khác nhau, đã khiến các nhà đầu tư này tiếp tục ủng hộ cho hãng hàng không nhỏ bé, một hãng hàng không mà đã nhanh chóng phát triển để trở nên không còn quá nhỏ bé nữa.

Một câu chuyện vẫn đang hé mở

Với việc còn rất nhiều người có nhu cầu đi lại, chắc chắn AirAsia sẽ tiếp tục phát triển. Một khảo sát ở Anh được công bố vào năm 2004 đã phát hiện ra rằng 69% thành viên Hội đồng Quản trị, quản lý và nhà điều hành công ty sử dụng các hãng hàng không giá rẻ khi đi công tác, qua đó cho thấy rằng các hãng hàng không giá rẻ giờ không chỉ còn phục vụ cho mục đích du lịch với ngân sách hạn hẹp nữa. Với các trung tâm ở KL, Bangkok, Jakarta, Sabah và Sarawak, AirAsia hoạt động trong khu vực đông dân nhất thế giới, châu Á. Hơn một nửa dân số đó sống trong bán kính 6 giờ bay từ KL và 5 giờ bay từ Bangkok. Chiến lược phát triển của AirAsia được dựa trên nhu cầu tiềm năng từ khu vực này, một nhu cầu mà chắc chắn là rất lớn.

Tất nhiên, nếu chỉ đông dân thì không đủ để phát triển một hãng hàng không. Các nền kinh tế ở châu Á đang phát triển ở một tỷ lệ ngày càng tăng, nhưng thu nhập và GDP trên đầu người vẫn thấp hơn nhiều so với ở phương Tây. Thứ mọi người cần ở đây là chi phí thấp. Khi nói đến đi lại, AirAsia có thể nhìn thấy điều này.

Trước đây, cứ 10 người ở trên phố thì có 8 người không có đủ tiền đi ra nước ngoài vì chi phí vận chuyển hàng không cao, nhưng điều đó không có nghĩa là họ không bao giờ muốn đi. Ngày nay, với sự hiện diện của AirAsia cùng các hãng hàng không giá rẻ khác, bầu trời bỗng nhiên đầy ắp các du khách. Khi giá dầu thô quốc tế tăng trong hai năm qua, các hãng hàng không gặp khó khăn vì chi phí nhiên liệu cao đã ăn mòn biên lợi nhuận của họ. Phụ phí nhiên liệu do các công ty hàng không áp dụng đôi khi thậm chí còn cao hơn cả chính tiền vé.

Một tháng trước khi AirAsia niêm yết trên Bảng Chính của Bursa Malaysia, giá xăng máy bay đã tăng gần 100% so với 12 tháng trước, lên thành 158 cent Mỹ một gallon hay 66,4 đô-la Mỹ một thùng và trở thành mức giá cao nhất mọi thời đại, so với 80 cent Mỹ một gallon hay 33,6 đô-la Mỹ một thùng vào tháng 10 năm 1990. IATA ước tính rằng, nếu mỗi năm giá dầu trung bình tăng thêm 1 đô-la thì chi phí trong ngành sẽ tăng thêm 1 tỷ đô-la.

Áp lực dầu

Các nhà phân tích và nhà đầu tư thực sự lo lắng về viễn cảnh ảm đạm của các hãng hàng không dưới áp lực giá dầu. Nhưng AirAsia vẫn thể hiện các kết quả tài chính tuyệt vời. Khi mọi người hỏi Tony về cách ông định dùng để chiến đấu với giá dầu tăng cao, ông trả lời rằng ông đang giải quyết một

cách khá thoải mái nhờ cơ cấu chi phí cực kỳ hiệu quả mà ban quản lý của ông đã phát triển.

“Tôi không nghĩ có nhiều ban quản lý trong các hãng hàng không [đi] sâu vào chi phí và nguồn cung như chúng tôi. Chúng tôi biết giá của mọi mặt hàng vì chính chúng tôi đàm phán tất cả mọi thứ. Cơ cấu chi phí được truyền từ ban quản lý cao cấp của chúng tôi [xuống] đến tận các kỹ sư, phi công và tiếp viên hàng không,” ông nói.

Chi phí thấp là công thức duy nhất cho sự sống sót của AirAsia. Áp lực chi phí là một mối đe dọa thực đối với các hoạt động của nó và giá dầu là một vấn đề cấp bách hơn đối với AirAsia so với các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ. Nếu AirAsia chuyển chi phí sang cho hành khách, nó sẽ mất họ. Nếu nó không, nó sẽ mất lợi nhuận. Nhưng Tony tự tin rằng có “hàng trăm cách để cắt bớt,” và có “cả một cơ sở người làm việc một cách sùng kính để giữ chi phí thấp” ở AirAsia.

Lợi thế người đi trước giúp AirAsia khá nhiều, nhưng làm thế nào để duy trì kinh doanh là một thách thức lớn hơn đối với Tony. Khi mới bắt đầu, giá xăng máy bay chỉ 25 đô-la Mỹ và hãng có thể đầu tư nhiều hơn vào nhân sự, vì vậy, nó tuyển và đào tạo phi hành đoàn cũng như phi công. Khi những người chơi mới nhảy vào, giá xăng máy bay tăng vọt lên 70 đô-la Mỹ và giá máy bay cũng tăng gấp ba. AirAsia có thể xây dựng doanh nghiệp của nó với chi phí thấp trong những năm đầu tiên và số lượng tới hạn đã giúp nó vượt qua gánh nặng về chi phí cao hơn. Thị trường, giờ đã trưởng thành hơn, cho phép hãng hàng không giá rẻ này dần tăng giá vé vì nó vẫn thấp nhất trong khu vực.

Vào thời điểm đó, Tony nhấn mạnh rằng giá dầu tăng vọt không chỉ ảnh hưởng đến AirAsia, mà còn ảnh hưởng đến toàn ngành.

Các nhà phân tích của công ty chứng khoán Maybank (giờ là ngân hàng đầu tư Aseambankers) nói trong một báo cáo nghiên cứu vào ngày 27 tháng 10 năm 2004 rằng, đối với các hãng hàng không giá rẻ, chi phí nhiên liệu luôn cao hơn so với các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ, trong khi chi phí nhân viên, phí hạ cánh và chi phí quản lý lại thấp hơn. Như vậy, thu nhập của các hãng hàng không giá rẻ nói chung nhạy cảm hơn với sự biến động của giá nhiên liệu, dù nó còn phụ thuộc vào các chiến lược phòng ngừa nhiên liệu tăng mà các hãng hàng không áp dụng nữa.

Chắc chắn là AirAsia rất giỏi phòng ngừa. Trong một cuộc họp báo, Tony

nói rằng hãng đã thoải mái phòng ngừa “bất cứ thứ gì cao hơn 55 đô-la.”

Ngày nay, một chiến lược phòng ngừa được lên kế hoạch tốt là điều cốt yếu đối với các hãng hàng không và đây là lý do mà chính phủ thuê Idris Jala, người trước đây làm việc cho công ty dầu Shell, với hy vọng rằng kinh nghiệm của Idris tại Shell sẽ giúp ông lật ngược lại bảng cân đối kế toán của MAS.

Trước khi niêm yết vào tháng 11 năm 2004, AirAsia dự đoán rằng chi phí nhiên liệu của nó sẽ tăng lên và chiếm xấp xỉ 43% tổng chi phí bán hàng và chi phí hoạt động trong năm kết thúc vào tháng 6 năm 2005, nhưng vì hãng đã phòng ngừa đầy đủ các nhu cầu nhiên liệu của nó cho năm kết thúc vào tháng 6 năm 2005 nên nó đã được bảo vệ khỏi sự tăng không tương xứng trong giá dầu. Điều này đã rất thành công trong việc an ủi nhà đầu tư.

Cạnh tranh gay gắt

Cạnh tranh gay gắt là một thử thách lớn khác dành cho AirAsia. Theo sau thành công của AirAsia, thị trường hàng không giá rẻ châu Á nhanh chóng trở nên đông đúc với nhiều tay chơi mới. Những tay chơi mới đấu đá giành thị phần trong khu vực bao gồm Nok Air và One-Two Go của Thái Lan, Lion Air và Adam Air của Indonesia, Cebu Pacific Air của Philippines, cùng một vài hãng khác của Ấn Độ và Trung Quốc.

Singapore chạy hãng hàng không giá rẻ đầu tiên của nó, ValuAir vào ngày 5 tháng 5 năm 2004. Vào tháng 9, hãng hàng không giá rẻ thứ hai của nó, Tiger Airways của Singapore Airlines, bắt đầu đi vào hoạt động. Sau đó, Jetstar của Qantas Airways và Temasek, mà sau đó đã sáp nhập với ValuAir, cũng gia nhập.

Từ năm 2001 đến năm 2004, khi ngành công nghiệp hàng không bị chao đảo vì khủng bố, chiến tranh và SARS, một lượng lớn các hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ phải hứng chịu những thua lỗ nặng nề trong khi các hãng hàng không giá rẻ vẫn tiếp tục sinh lời. Điều này đã khuyến khích các hãng hàng không hàng đầu thành lập hãng hàng không giá rẻ của riêng mình.

Ở Úc, có Virgin Blue của Sir Richard Branson, Jetstar, Australian Airlines và Rex (Regional Express). Ở New Zealand, hãng hàng không cung cấp đầy đủ dịch vụ Air New Zealand đã mua lại đối thủ giá rẻ của nó, Freedom Air, để tránh sự cạnh tranh. Ở phía Tây, Buzz của KLM có trụ sở ở Hà Lan, Go Fly của British Airways, Ted của United Airlines có trụ sở ở Mỹ và Flying

Finn của Finnair cũng được thành lập.

Với đội ngũ các tay chơi mới này, thực tế rằng AirAsia có thể không có thị trường lớn như được kỳ vọng đã trở thành một nỗi lo lắng với các nhà đầu tư. Kỳ vọng phổ biến là Singapore sẽ vươn lên trở thành mối đe dọa lớn nhất với AirAsia vì nó tương đồng về mặt địa lý với Malaysia và những tay chơi giá rẻ của nó được chính phủ hỗ trợ.

Tuy nhiên, một vài nhà phân tích không đồng ý. Một nhà phân tích từ Aseambankers tin rằng AirAsia có lợi thế chi phí so với các hãng hàng không giá rẻ ở Singapore vì chi phí kinh doanh ở Malaysia nói chung là thấp hơn.

“Bên cạnh đó, không giống như AirAsia, các nhà vận hành Singapore không có các đường bay nội địa và buộc phải cạnh tranh trên các đường bay quốc tế, nơi mà AirAsia có sự thống trị rõ ràng, căn cứ vào sự bắt đầu thuận lợi từ sớm của nó,” nhà phân tích này nói.

HLD Research, nhà nghiên cứu của tập đoàn Hong Leong, đã công bố một báo cáo vào ngày 2 tháng 8 năm 2004 trong đó chỉ ra các thách thức mà AirAsia sẽ phải đối mặt trong trung hạn sau khi niêm yết: “Phía trước không hoàn toàn là bầu trời rộng mở đối với AirAsia. Sự cạnh tranh từ 12 LCC khác có thể xuất hiện ở châu Á sẽ là thách thức chính dù nó đã làm tốt khi trở thành một trong những hãng đầu tiên ở thị trường châu Á. Thậm chí cả MAS cũng đang nói về khả năng thách thức AirAsia trong thị trường chủ nhà của nó.”

Báo cáo nhấn mạnh đến một thách thức khác liên quan đến giả định của AirAsia rằng thị trường sẽ tiếp tục mở rộng vì 3,5 tỷ người bay tiềm năng ở châu Á. Đây cũng chính là giả định mà đã đưa rất nhiều doanh nghiệp đến với Trung Quốc vì nghĩ rằng dân số 1,3 tỷ người của nó sẽ đem lại những khoản lợi nhuận lớn cho họ, nhưng rốt cuộc, số công ty mất tiền nhiều hơn là kiếm được tiền.

“Châu Á không phải là một thị trường bầu trời mở đồng đều như châu Âu hay Mỹ, những nơi mà Ryanair và Southwest đã thăng hoa. Có nhiều chính phủ và hãng hàng không quốc gia cần phải vượt qua.”

“Giống như trong trường hợp Google, chúng ta không được nghĩ rằng chúng ta biết AirAsia rõ đến mức khi chúng ta đánh giá nó, chúng ta quên mất những thứ có thể sai lầm trong mô hình kinh doanh của nó.”

Xin hãy đúng giờ!

Không nên quên việc hoãn chuyến bay; AirAsia đã bị hành khách chỉ trích khá nhiều vì lỗi này. Cứ 10 hành khách thì có 8 người phàn nàn về việc hoãn chuyến bay của AirAsia. Việc hoãn này có thể khiến khá nhiều hành khách không chọn AirAsia vì sợ rằng lịch của họ sẽ bị rối tung.

Vào tháng 8 năm 2006, Thủ tướng Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi đã nói cả AirAsia và MAS phải xem xét những lời phàn nàn của khách hàng liên quan đến dịch vụ của họ, bao gồm cả việc hoãn chuyến bay.

Bộ trưởng Bộ Vận tải, Datuk Seri Chan Kong Choy, nói bộ của ông đã nhận được nhiều lời phàn nàn về việc hoãn chuyến bay từ khắp cả nước, điều mà các hãng hàng không nhanh chóng đổ cho các vấn đề kỹ thuật, thời tiết, kiểm soát không lưu và hành khách đến muộn hoặc không hề xuất hiện.

Bộ đã thông báo với MAS và AirAsia rằng họ sẽ tìm ra cách và phương tiện để cải thiện hoạt động của họ. “Tôi muốn nhìn thấy [ít] trì hoãn [hơn] trên cả nước. Chúng tôi rất không hài lòng về hai hãng hàng không,” ông nói.

Datuk Seri Chan nói rằng, theo chuẩn quốc tế, trì hoãn xảy ra khi một chuyến bay kéo dài lịch trình của nó thêm 15 phút, đồng thời bổ sung rằng MAS đã đăng ký 87% chuyến bay “đúng giờ” tức là hãng này có 13% chuyến bay bị hoãn.

“Tuy nhiên, đối với AirAsia, định nghĩa về một chuyến bay bị hoãn của họ không theo chuẩn quốc tế, tức là 15 phút sau thời điểm rời đi đã được lên lịch. Định nghĩa của AirAsia [về] một chuyến bay bị hoãn là 30 phút sau thời điểm rời đi đã được lên lịch. Vì vậy, tôi đang đề nghị AirAsia cung cấp thêm thông tin chi tiết cho chúng tôi,” ông nói.

Idris Jala của MAS nói rằng nếu dựa trên tiêu chuẩn trì hoãn là 15 phút trở lên thì thành tích 87% đúng giờ khi đó của hãng là thuộc dạng cao nhất thế giới.

“Là một hãng hàng không quốc gia, chúng tôi xem xét cẩn trọng mọi sự trì hoãn. Những sự trì hoãn này sẽ được lần theo, điều tra và các biện pháp khắc phục sẽ được thực hiện liên tục,” ông giải thích. Tony trả lời rằng mọi hãng hàng không đều trì hoãn và AirAsia không có các nguồn lực như MAS, cũng như máy bay của nó cũ hơn mà không có chiếc nào dự phòng.

Tuy nhiên, ông cho rằng những chiếc Airbus của AirAsia “đang chạy đúng

giờ 99,3% còn những chiếc 737 đang chạy đúng giờ 89%, một điều rất đáng khen ngợi nhưng chúng tôi đã bị giới hạn,” và hứa rằng AirAsia sẽ “ngày càng trở nên tốt hơn.”

Tuy nhiên, hai ngày sau, AirAsia đã bị chế giễu bởi một nghị sỹ, người buộc tội hãng không bao giờ tuân theo lịch trình. Người nghị sỹ này nói ông đã mắc kẹt suốt 8 tiếng tại sân bay Labuan vì một chuyến bay của AirAsia bị hoãn. “Khi tôi hỏi nhân viên mặt đất, họ bảo tôi rằng máy bay [đã] gặp [các] vấn đề kỹ thuật,” ông thuật lại chi tiết.

Phó Giám đốc Điều hành Nhóm của AirAsia Kamarudin Meranun nói rằng công ty đánh giá cao sự lo lắng của bộ nhưng bổ sung rằng, dựa trên báo cáo của riêng nó thì một phần lớn các chuyến bay bị hoãn là do sự ùn tắc không lưu tại LCCT và do sự kiểm soát không lưu.

“Máy bay A320 của chúng tôi rất đáng tin cậy và chúng tôi đang làm phần việc của chúng tôi, nhưng công ty Các sân bay Malaysia đang không phản ứng đủ nhanh để giải quyết các vấn đề,” ông nói.

Tuyên bố của ông đã vấp phải sự phản đối từ Phó Thủ tướng Datuk Seri Najib Tun Razak, người mà sau này đã bảo với các bên liên quan không được “chỉ ngón tay” vào nhau, mà thay vào đó, nên tìm ra một giải pháp nhanh chóng giải quyết vấn đề.

Thật không may là không lâu sau đó, một chuyến bay của AirAsia đã bị hoãn đến 9 tiếng. Vào ngày 3 tháng 9 năm 2006, hơn 140 hành khách, những người mà đáng ra phải lên chuyến bay AK6305 cất cánh vào lúc 1 giờ chiều tại sân bay Langkawi, đã phải đợi 9 tiếng đến tận 9 giờ 45 phút tối để lên một chiếc máy bay thay thế bay về KLIA.

Nghe thật kinh khủng và quả thật, ai cũng có thể hình dung ra sự tức giận sôi sùng sục của các hành khách, đặc biệt là những người bị buộc phải ở lại sân bay khi mà họ còn phải bắt một chuyến bay khác hoặc đang vội theo kịp lịch trình kín đặc của mình.

Lý do cho sự trì hoãn này rất quen thuộc – lỗi kỹ thuật. Người phát ngôn của AirAsia đã thay mặt cho hãng xin lỗi vì sự bất tiện đã gây ra cho các hành khách. Tuy nhiên, dường như các hành khách đã trải qua “tổn thương tâm lý” này nhiều khả năng sẽ không muốn bay AirAsia lại một lần nữa. Ít nhất không phải trong tương lai gần!

Hoãn chuyến bay tất nhiên là một vấn đề mà AirAsia phải giải quyết. Thật

thứ vị khi nhận thấy rằng, bất cứ khi nào AirAsia phải đối mặt với một vật cản thì nó cũng bị dội bom bởi áp lực từ giới truyền thông luôn hăm dọa, các hành khách bất bình và những chính trị gia không biết thương xót, tất cả cùng một lúc.

Một nhà phân tích từ một hãng môi giới địa phương đã giải thích điều này.

Theo cô, các vấn đề liên quan đến AirAsia đi kèm với rất nhiều sự cường điệu mà từ đó tạo ra sự chia tách sâu sắc giữa thực tế và nhận thức. “Mặc dù điều đó có tác dụng quá tốt nếu xét theo nghĩa làm thương hiệu nhưng nó có thể quay lại ám công ty trong những thời điểm khó khăn. Quá nhiều kỳ vọng đã được dựng nên. Vì vậy, một cái nấc nhẹ nhất cũng [được] làm như một căn bệnh nghiêm trọng... [mặc dù] nó dường như không thực tế,” cô nói.

Malaysia có thể làm được!

Từ khi AirAsia thành lập, Tony luôn bận rộn với việc né tránh những kẻ tiêu cực. “Kể từ khi bắt đầu, chúng tôi chưa bao giờ nghe thấy bất kỳ ai nói ‘AirAsia sẽ thành công.’ Không có một ai tin từ ngày đầu tiên. Họ nói rằng AirAsia và mô hình LCC sẽ không thành công. Rồi họ nói nó sẽ chỉ thành công tại Subang. Sau đó, họ nói nó sẽ chỉ thành công với tư cách là một hãng hàng không nội địa. Nhưng cho đến nay, chúng tôi đã chứng minh là [những sự nghi ngờ] hoàn toàn sai,” Tony nói.

“Trong một vài năm qua, AirAsia đã trải qua quá [nhiều] thử thách. SARS, khủng bố, cúm gia cầm, giá dầu tăng cao... dường như những thứ tồi tệ nhất có thể [ảnh hưởng đến] ngành hàng không đều [đã] xảy ra trong khoảng thời gian này,” ông nói trong một cuộc phỏng vấn.

“... nhưng trong những khoảng thời gian rủi ro cao nhất, với khủng bố, SARS và mọi thứ khác, chúng tôi không bao giờ lùi bước [cách mà các hãng hàng không khác đã làm]. Chúng tôi vẫn bay đến Bali vì nó cần chúng tôi mang rất nhiều người trở lại,” ông bổ sung.

Về câu hỏi liên quan đến việc mất đi “chất Malaysia,” Tony bảo đảm với tất cả những ai quan tâm rằng AirAsia sẽ luôn biết điểm khởi đầu và cội nguồn của nó. “Chúng tôi sẽ không đánh mất bản thân và sẽ bảo vệ văn hóa của riêng chúng tôi.”

Hai năm trước, Tony đã được hỏi rằng cuối cùng, ông muốn đưa AirAsia đến đâu – liệu ông có muốn mở rộng các đường bay và trở thành, có lẽ, “Air Europe” hoặc “Air US” như AirAsia đang làm ở châu Á không?

Tony cười và trả lời rằng “... bây giờ, chúng tôi muốn tập trung vào việc phát triển doanh nghiệp trước. Chúng tôi vẫn còn non trẻ và cần thời gian để phát triển.”

Chỉ hai năm sau, ngày hôm nay, Tony và AirAsia quả thật đang lên kế hoạch để bay đến châu Âu cũng như Trung Quốc và Úc. Rõ ràng, từ “thời gian” mà Tony dùng hai năm trước ám chỉ một khoảng ngắn hơn nhiều so với tương tượng của đa số người!

Vì vậy, hãy cẩn trọng với AirAsia, điểm chớp sáng màu đỏ trên bầu trời này đang đi với tốc độ không thể tưởng tượng được.

Các tài khoản tài chính 2007

12 tháng kết thúc: 30 tháng 6 RM'000	Năm tài chính 2007 (triệu RM)	Năm tài chính 2006 (như trên)	Năm tài chính 2007 với năm tài chính 2006
Doanh thu bán vé			
Thu nhập bổ sung			
Doanh thu			
EBITDAR ¹			
EBIT			
Lợi nhuận trước thuế			
Lợi nhuận ròng (bao gồm tài sản thuế thu nhập hoãn lại)			
Biên EBITDAR			
Biên lợi nhuận trước thuế			
Biên lợi nhuận ròng			

Phụ lục

Các thuật ngữ dùng trong ngành hàng không

ASK Số chỗ ngồi sẵn có tính trên ki-lô-mét, bằng tổng số chỗ ngồi (Available sẵn có trên các chuyến bay đã được lên lịch nhân với số ki-lô-Seat per mét mà những chỗ ngồi này được bay. ASK nói chung được sử dụng làm mẫu số để tính “chi phí đơn vị.” Kilometer)

RPK Số hành khách tạo doanh thu tính trên ki-lô-mét, bằng số hành (Revenue khách có trả tiền vé được chở theo trên các chuyến bay đã được Passenger per lên lịch nhân với số ki-lô-mét mà những chỗ ngồi này được bay. Kilometer)

Công suất bay RPK chia cho ASK.

Mức tận dụng máy bay Lượng thời gian mà một máy bay đang chở hành khách ở trên không.

Chi phí trên ASK Tổng chi phí hoạt động (không bao gồm chi phí tài chính và thuế) chi cho ASK. Trong ngành hàng không, nó tương đương với “chi phí đơn vị.”

Doanh thu trên ASK Tổng doanh thu chia cho ASK.

Song phương Thỏa thuận dịch vụ hàng không giữa hai chính phủ.

Thương quyền thứ nhất Tự do bay qua quốc gia khác mà không hạ cánh.

Thương quyền thứ Tự do đặt hành khách tạo doanh thu, thư tín và hàng hóa được mang lên máy bay từ quốc gia mà hãng hàng không đăng ký

ba xuống quốc gia khác.

Thương quyền thứ tư Tự do đưa hành khách tạo doanh thu, thư tín và hàng hóa vốn thuộc quốc gia mà hãng hàng không đăng ký nhưng đang ở quốc gia khác lên máy bay.

Thương quyền thứ năm Tự do chở hành khách đến một quốc gia, sau đó bay tiếp đến quốc gia khác (thay vì bay về quốc gia ban đầu).

Thương quyền thứ sáu Đặc quyền cho một hãng hàng không đăng ký tại một quốc gia được đưa lên máy bay hành khách tạo doanh thu, thư tín và hàng hóa ở quốc gia thứ hai, chuyển thông qua quốc gia đăng ký và đặt xuống ở quốc gia thứ ba.

Thương quyền thứ bảy Đặc quyền cho một hãng hàng không đăng ký tại một quốc gia được đưa lên máy bay hành khách tạo doanh thu và hàng hóa ở quốc gia thứ hai và đặt xuống ở quốc gia thứ ba mà không xuất phát, dừng, hay hạ cánh xuống quốc gia đăng ký.

Nguồn: Trang web của AirAsia

VỀ TÁC GIẢ

Sen Ze

Sen Ze là chiến lược gia doanh nghiệp hàng đầu, chuyên sâu về các ý tưởng kinh doanh phong cách quần áo ngủ. Các ý tưởng kinh doanh phong cách quần áo ngủ tốn không mấy chi phí để thực hiện so với doanh thu không lồ mà nó có thể mang lại. Chúng có thể được ứng dụng bởi bất kỳ ai ở bất kỳ đâu, ngay cả khi đang lười biếng, lãn lóc trong bộ quần áo ngủ ở nhà!

Jayne Ng

Jayne là cử nhân ngành báo chí. Cô đặc biệt thích phân tích, nghiên cứu và viết về các doanh nghiệp Malaysia. Cô đã làm việc cho một trong những tờ báo hàng đầu ở Malaysia.

Thế giới kinh doanh ngày nay là một thế giới năng động và liên tục thay đổi. Jayne phát hiện ra rằng mỗi cuộc nói chuyện với một doanh nhân đều chứa

đựng một bài học: cần gì để giữ vững vị trí dẫn đầu trong một môi trường luôn dao động và hay thay đổi; hay đằng sau mỗi thành công đều có một câu chuyện thú vị; và mỗi thất bại đều có lý do của nó. Trong cuốn sách này, cô chia sẻ các kinh nghiệm và những cuộc gặp gỡ của mình, đồng thời đem đến cho bạn đọc một nhận thức về ngành hàng không, những sự việc xảy ra gần đây bên trong nó mà có thể bạn không có cơ hội để xem xét trước đây.

CHÚ THÍCH

1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia, 1 RM có giá trị khoảng 6 - 7 nghìn đồng Việt Nam.
2. Một hàm phẩm do hoàng gia cấp bang ở Malaysia phong tặng cho những người có đóng góp lớn cho xã hội.
3. Low-fare-no-frills: Giá vé rẻ và loại bỏ hết những dịch vụ không thiết yếu như ghế ngồi hạng thương gia, đồ ăn miễn phí trên máy bay, v.v...
4. Internet Protocol TV: truyền hình giao thức Internet, một hệ thống dịch vụ truyền hình kỹ thuật số được truyền đến người xem thông qua các công nghệ sử dụng cho các mạng máy tính, thay vì phát hình vô tuyến hay truyền hình cáp
5. Initial Public Offerings: lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng
6. Maintenance, Repair, and Overhaul: Bảo dưỡng, sửa chữa và đại tu
7. Một tộc người chuyên sống ở các vùng băng giá như Đông Siberia (Nga), Alaska (Mỹ), Bắc Cực.
8. Mass rapid transit: mạng lưới giao thông công cộng cao tốc, hoặc có thể tạm gọi là tàu điện ngầm
9. Đồng tiền của Malaysia, 1 RM = 100 xen
10. Một nhân vật trong phim Chiến tranh giữa các vì sao
11. Giải bóng bầu dục danh giá nhất ở Mỹ, là một trong những sự kiện thể thao được xem nhiều nhất trên thế giới.
12. Công-xooc-xi-om là từ phiên âm từ tiếng Latinh của consortium, có nghĩa gần giống như hiệp hội hay liên đoàn, có nguồn gốc ở từ consors có

nghĩa là người sở hữu của các phương tiện hay đồng đội.

Từ này chỉ tới sự cộng tác tạm thời để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó hay để đưa ra một dịch vụ hoặc sản phẩm nhất định một cách có hiệu quả hơn. Một công-xooc-xi-om là sự liên kết của hai hay nhiều các cá nhân (thuật ngữ pháp lý là thể nhân), công ty, trường đại học, hoặc chính quyền (hoặc bất kỳ tổ hợp nào của các thực thể pháp lý này) với mục đích tham dự vào các hoạt động chung hoặc đóng góp các tài nguyên của mình để đạt được mục tiêu chung. Mỗi bên tham gia vẫn duy trì tư cách pháp nhân riêng biệt của mình và nhờ thế, việc kiểm soát của công-xooc-xi-om đối với mỗi bên tham gia nói chung bị giới hạn trong các hoạt động tham dự vào các nỗ lực chung, cụ thể là phân chia lợi nhuận.

13. “Now, everyone can fly Xtra long like never before.”

14. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization, and Restructuring or Rent Costs: Lợi nhuận trước lãi, thuế, khấu hao, chi phí tái cấu trúc hoặc đi thuê

Table of Contents

AIRASIA

KHÔNG CÓ CON ĐƯỜNG TẮT ĐẾN THÀNH CÔNG, NHƯNG CÓ CON ĐƯỜNG NGẮN NHẤT

Lời mở đầu

1: BÌNH MINH CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG MÀU ĐỎ

2: TONY FERNANDES – I

3: LCCT– QUÁ GẦN MÀ LAI QUÁ XA

4: AIRASIA ĐẤU VỚI MAS – Hiệp 1

5: AIRASIA ĐẤU VỚI MAS – Hiệp 2

6: ĐƯỜNG BAY CHÔNG GAI ĐẾN SINGAPORE – Phần I

7: ĐƯỜNG BAY CHÔNG GAI ĐẾN SINGAPORE – Phần 2

8: SỨC MẠNH CỦA THƯƠNG HIỆU

9: CÁC CỘT MỐC

10: BAY XA HƠN

11: TONY FERNANDES – II

12: GIỚI HẠN CỦA BẦU TRỜI

Phụ lục