深化国企改革

我要飞得更高

追寻改革创新的东航基因

本报记者 李治国

1957年1月，当民航上海管理处飞行中队迈出稚嫩的第一步，以28名飞行员、机械员、报务员，用仅有的7架飞机首开航线时，恐怕没有人会想到，60年后，它将成长为一个年运输旅客上亿人次、排名全球第七、机队规模达600架、每时每刻都有航班翱翔在天空的“日不落”航空公司。

近年来，东航集团经营持续向好，连续7年实现赢利。2015年，集团实现利润62.4亿元，较2014年增长103.9%，创历史新高，多项指标进入航空运输业世界一流企业之列。

“改革创新已经成为东航的基因。我们坚持抓创新就是抓发展、谋创新就是谋未来，未来我们将向国际化东航和互联网化东航发展，实现‘两轮驱动’‘两翼齐飞’，打造现代航空服务集成商。”东航集团总经理刘绍勇表示。

增长从何而来？分析东航集团全力攻坚的进程，能够清晰地看到，东航已经逐渐走出依赖油价、出行市场等航企长期依赖的“资源红利”，增长重心转向不断探索、创造的“创新红利”。

走向移动时代

如果您是东航的常旅客，可能会发现一年来东航APP和官网上发生的一些变化：比如，雷雨天气航班大面积不正常时，可以在手机上为自己办理改退签了；比如，可[illegible]宝买票了；再比[illegible]还能在东航官[illegible]一站式解决酒店、保险、度假产品、接送机、租车、境外Wifi、签证等所有需求，并且可以享受到东航承诺的“会员最优价”。

这是东航设立的东方航空电子商务有限公司（下称“东航电商”）所做的主要工作。东航电商[illegible]林表示，成立电商公司的主要任务，就是整合东航内外部各类线上、线下产品及服务资源，挖掘机票以外出行产业链的延伸价值，开发符合客户“吃、住、行、[illegible]、购、娱、商、学、医、险”各类出行需求的集成产品，为旅客提供一站式个性化出行解决方案。实际上，东航电商正是东航推进向现代航空服务集成商转型战略的主要实施者，东航也由此成为国内第一家让电商板块单独成立公司的航企。

“过去，航空公司的盈利途径主要靠主业，这是传统商业模式。现在，借助于互联网、大数据，我们要把机票链做长，发现价值，创造价值，给顾客带来更多更好的体验。”东航集团党组书记、东航股份总经理马须伦表示。

沿着这样的思路，一整套互联网的变革也开始形成，“要从东航信息化，改为信息化东航”，词语顺序的调整实际上意味着整体发展格局的变化。

韦志林告诉《经济日报》记者，2015年，东航电商公司实现了集成收入1600万元，非航积分收入2.8亿元，虽然在东航的整体收入中占比还不大，但却意味着业务和盈利模式的转型在推进，意味着东航由“传统航空客货承运人”到“现代航空服务集成商”的转型已经展开。

“不久前，东航物流已被确定为国家民航领域混合所有制改革试点，目前正在制定具体方案，报国资委审批。”东航物流公司总经理李九鹏告诉记者，东航物流公司是在原中国货运航空公司的基础上，吸收整合东航的货运机队、地面运输、仓储等板块成立的，在确立了从单纯的航空货运承运人向现代物流服务集成商转型后，东航物流已经走出了传统航空货运公司“十年九亏”的怪圈。

记者了解到，航空货运市场竞争极为激烈。近几年来，包括美国传统的全货运航空公司等业界巨头先后退出市场，而与之相对的是，顺丰、圆通等国内快递企业，则纷纷组建自己的货运航空公司，联邦快递、UPS等国际快递巨头，开通到中国的货运航线也是有增无减。“货运航空亏损，并不是规模问题，而是商业模式问题。因此，东航物流希望打造快速供应链平台，做高端物流解决方案服务提供商和航空物流地面服务综合提供商，”李九鹏告诉记者。

“东航产地直达”就是李九鹏所说的东航正在打造的“快速供应链”平台，也是东航物流扭亏为盈的重要贡献板块。该平台主要是将国外的生鲜、鲜花等，利用东航的货机优势运到国内，再由东航进行报关、报检后，通过飞机腹舱或者卡车资源运送到国内其他机场或者国内仓，并由自有平台以及京东、中粮我买网等电商平台或市场销售。李九鹏说，短短4年间，东航物流抓住电商发展的契机，从连年亏损到大幅减亏，再到扭亏为盈，目标正在一个个实现。

在抓住移动互联网的同时，东航丝毫没有放松与产业链上下游企业寻求合作、实现入口共赢的机会。今年4月21日，东航集团与国内旅游电商携程旅行网签署战略合作框架协议。双方将在低成本出行、IT服务、电子商务、旅游产品、技术对接、业务整合、国际机票销售、运价搜索展示、平台供应商管理等多方面深度合作。携程同时承诺，以自有资金人民币30亿元参与认购东航股份非公开发行的A股股票，并有意愿在此次公开发行后将持股比例提高到10%。民航央企与电商民企联手混改的标志性资本合作案例，由此“开跑”。

走向国际征途

今年4月25日，东航发布了迪士尼彩绘飞机，并迅速成为当时最热门的话题之一。其实，东航与迪士尼这个全球文娱、旅游巨头的合作早已布局。2014年，东航成为首家与华特迪士尼公司签约全球合作框架的公共运输类公司。

对于东航来说，走国际化路线，选择与产业链上有效互补的全球知名企业合作，迪士尼并不是唯一案例。引入美国达美航空入股东航股份、深入推进与达美在中美航线上的联动，与澳航在中澳航线上全面合作，通过天合联盟平台与法荷航等航企在中欧航线上打造丰富的产品……近年来，东航在多个洲际航线市场上的布局落子频频。

除了聚光灯下的市场合作，东航以全球视野优化企业资源配置的努力，更已渗入了管理运营的各个环节。

在东航看来，实现全球范围的资源配置，无论从提升企业效益、服务经济大局的发展维度，还是从响应国家号召、按照“走出去”战略参与全球竞争的责任维度，作为民航央企，都是义不容辞的。

一年多之前，东航国际融资租赁有限公司揭牌成立，成为上海自贸区第一家拥有航空产业背景的融资租赁公司。利用国际金融市场和金融工具，东航租赁的首笔业务，就使东航机队在增购14架客机时节约融资成本约1300万美元。

“我们将充分把握客户和成本两个维度，充分利用国内和国际‘两种资源’，充分利用国内和国际‘两个规则’，积极规划国内和国际‘两个市场’，努力提高枢纽品质、中转品质和收益品质‘三大品质’，最终提升东航的国际竞争力、核心创新力和国际影响力。”马须伦表示。

走向人才高地

对于习惯了传统思维的国企来说，无论是互联网化还是国际化，都不是容易的事。不仅需要思维的转变，更需要人才和激励制度的开放。

图① 东航乘务员细心服务旅客。

图② 东航机组人员齐心协力保安全。

（资料图片）

怎样用好人才、激活机制，这是国有企业深化改革共同面对的最大考验。东航电商有关负责人告诉记者，在刚刚组建东航电商的时候，集团总部只对电商公司委派了2名主要领导，其他岗位则来自社会招聘。此外，在薪酬方面，总部对电商公司也只控薪酬总额，不控个人薪酬，电商公司可根据人才市场价值及管理需要来确定相应人员的薪酬标准。这一参照市场化方式考核绩效、确定薪酬的探索，有效激发起队伍的活力。

多年来，东航在管理体制机制上动足了脑筋，比如，通过实施管理人员能上能下、人员能进能出、收入能增能减“三能”改革，不断优化人员结构。统计显示，近几年来，东航减少管理人员职位826个，员工编制数减少5125个。通过严把进口、疏通出口，东航的人机比从2008年的182：1降到了2015年的130：1。在激励机制上，东航加大浮动工资收入比重，按岗位特性设置权重，提升业绩考核敏感度，有效发挥起绩效的牵引作用。

同时，东航还在市场化用人机制上大胆尝试，除了进行市场化选聘职业经理人的探索之外，还对市场化人才需求大、专业性强的单位，实施薪酬“双轨制”“一部两制”，原有的员工可以通过“脱马甲”的方式，公开应聘进入试点单位。统计显示，目前，东航信息部、电商、法律等单位已经有145人转换了身份，实现内部人才的良性互动。立足未来发展，东航还打造了“燕翼翔鹰”后备人才培养体系，以超常规的方式储备人才。今年，面向优秀大学生的“燕计划”还首次走进了美国哈佛大学、英国帝国理工等世界名校，引起了海外学子的强烈反响，3000多人踊跃报名。

此外，东航还建立“锐启创业项目孵化服务平台”，成为国内民航界首个内部创业孵化服务平台。通过“项目孵化+天使投资+内部猎头”的运作方式，鼓励创新思维，激发创业激情，为员工提供创业实践平台，一举激发了员工创新创业的内在热情。

好的机制可以约束员工的行为，也可以激发员工的潜力，并直接体现在企业效益上。比如东航所属地面服务部虹桥旅客服务中心，仅以9月份的数据为例，在生产量平稳增长的同时，人员减少5.6%，员工工时利用率提升4.1%，工时投放率提升3.87%，实现了人均业务收入提升12.5%的显著成效。这种“要我做工作”到“我要去工作”的氛围改变，催生了一系列连锁反应，激励了员工学习业务技能的主动性，形成良性的内部竞争。

改革进行时，改革未穷尽，东航的发展思路也在不断递进、发展战略不断演进。沿着国际化东航、互联网化东航的新战略，东航正在努力打造具有国际竞争力的航空运输国家队，提升我国民航业的国际地位和影响。预计到“十三五”末，东航全机队规模将达878架，成为世界一流航空产业集团。

大事记

1957年1月

民航上海管理处飞行中队组建，这是新中国成立后上海诞生的第一支飞行中队，也是东航的前身

1987年12月24日

原民航上海管理局进行体制改革，实行政企分开，航空公司与机场分设，同时组建了民航华东管理局、中国东方航空公司和上海虹桥国际机场

1988年6月25日

中国东方航空公司正式宣布开业，初步打造起服务航空运输的完整体系，成为民航改革的探索先驱

1993年10月6日

中国东方航空集团成立，明确提出要把东航建设成“以航空运输为主，相关产业配套，多角化经营，全方位渗透的跨地区、跨行业的国际性航空集团”的目标

1997年

东方航空集团公司所属企业——中国东方航空股份有限公司分别在纽约证交所、香港联交所和上海证交所成功挂牌上市，被传媒誉为“中国航空概念股”，为中国民航发展史揭开了崭新的一页

2002年

东航与中国西北航空公司、云南航空公司联合重组，并成立新东航集团

2010年2月8日

中国东方航空股份有限公司和上海航空股份有限公司召开联合重组工作总结大会，宣告东航和上航成功完成联合重组，上海航空成为东航的全资子公司。5月28日，上海航空作为东航的全资子公司正式挂牌运营

2012年12月26日

东方航空物流有限公司正式完成重组，整合了中国货运航空、东航快递、东航运输等子公司，确立了“一个平台，两个服务提供商”的战略，向“最具创新力的物流服务集成商”转型

2014年7月2日

东航旗下的中国联合航空有限公司正式转型成为低成本航空公司，开启东航双品牌、多模式运行之路

2014年12月7日

东航旗下全资子公司——东方航空电子商务有限公司在上海揭牌成立

2015年9月1日

东航与美国达美航空在上海缔结为全球战略合作伙伴，并签署《关于达美航空战略入股东航认股协议确认书》和《市场协议》

2016年4月21日

中国东方航空集团公司与携程旅游网络技术（上海）有限公司签署战略合作框架协议；双方及下属各级控股投资公司，将在业务、股份、资本市场等领域开展全方位合作

链接

东航获亚太地区年度卓越航空大奖

为首家获奖的中国航空公司

本报讯 记者李治国报道：日前，在新加坡举办的2016年度CAPA亚洲航空峰会和颁奖典礼上，中国东方航空股份有限公司获得CAPA航空卓越成就系列奖项中的最重量级荣誉——亚太地区2016年度卓越航空大奖，并成为首家获此殊荣的中国航空公司。据了解，该奖项给东航的评语是：谨以此奖表彰本年度在航空业内作出最杰出表率、对航空业发展带来重大影响、成为行业内领先者并树立行业标杆的航空公司。

数据显示，2015年中国旅客运输量同比增长15%，远高于全球6.5%的增长，中国航空市场的发展为全球航空业提供了强劲的增长动力。东航作为中国三大国有航空公司之一，当年实现旅客运输量9378万人次，占中国民航全年客运总量的21.3%，居全球第七位。截至目前，东航运营近600架飞机，航线网络有效通达全球177个国家和地区的1062个目的地。

近5年来，东航坚持枢纽网络战略、成本控制战略、品牌战略、精益管理战略和信息化战略，综合实力显著增强，发展质量明显提升。同时，利用信息技术不断提高经济效益、运行质量和管理水平，连续多年保持较好的业绩表现。东航机队结构调整成效显著，有序退出了八种老旧机型，主力机型平均机龄不到5.5年，成为全球最年轻的机队之一，极大地提升了机队的运营效率，降低了燃油消耗和碳排放。统计显示，2015年，东航飞机日利用率、座公里收入、产投比、成本降幅等指标处于行业领先地位。

在此基础上，东航坚持转型发展，推动商业模式创新。比如，推进旗下中国联合航空有限公司转型低成本，成为首家开启双模式运行、多品牌经营的中国国有航空公司；实施“互联网+”产业发展，成立东方航空电子商务有限公司，客运物流转型步伐加快，目前在46架宽体客机上配备空中互联功能，规模居中国首位、亚洲领先。

东航的经营业绩和创新转型得到了国内外业界的普遍认可。目前，东航已先后与美国达美航空公司、中国最大的OTA——携程达成资本、战略及业务合作。通过加强全球范围内的共赢合作，东航将有望在产业链、价值链、服务链上获得更大发展。

东航赛峰合资组建起落架系统公司

有望成为业界标杆性企业

本报讯 记者李治国报道：中国东方航空股份有限公司与法国赛峰起落架系统公司日前签署协议，合资组建起落架系统公司——西安东航赛峰起落架系统维修有限公司。这是中国航空公司和世界知名航空企业以新模式推进转型升级，加快全球范围内的共赢合作，实现航空产业链上融合创新的又一重要成果。预计到2019年，该公司将正式面向中国市场提供服务。

根据协议，新组建的起落架系统公司注册资本为4000万美元，落户中国陕西省西咸新区，主要面向中国市场上的空客320和波音737商用飞机提供起落架维护、修理和大修服务。双方希望全面提升战略合作伙伴关系，向包括东航在内的所有客户长期提供高质量和有竞争力的服务，将合资公司打造成业界的标杆性企业。

另据了解，东航、赛峰还与西咸新区空港新城签署合作协议，兴建一个总建筑面积达11500平方米的厂房（包括配套设施）。

本版编辑 韩 叙 徐 达 美 编 吴 迪
本版邮箱 jjrbqyb@163.com