

厦航展翅



厦航飞机维修队伍在维修发动机。

贺晟摄(中经视觉)

做宽、做厚”。通过精锐机制调整，一张机票串联起多元产业链。

曾经的采购部，摇身变为新零售公司。每日17点到23点，直播间灯光亮起，空乘人员成为带货主播。上链接的产品包括厦航农庄推出的寿宁高山红茶、宁夏贺兰葡萄葡萄酒等，还有厦门空厨推出的小概率咖啡等餐饮食品。厦门航空传媒科技有限公司总经理阮伟林表示，依托厦航每年近4000万旅客的客流量和1600万会员规模，公司致力于打造从地面到空中的全流程品牌。

现在的配餐部，创新采用“内部非法人市场主体”新模式，配套推进销售分成等市场化机制。何亮告诉记者：“配餐部正以小步快跑的节奏向市场化过渡。厦航空厨品牌去年赚了钱，公司把利润额的20%给我们做奖金。”

灵活的激励机制，鼓励更多人勤奋进取，凭实力出圈。秉承精益求精的理念，厦航逐步明晰了“三个激活”的人力改革方向——激活干部、激活组织和激活员工。

航空公司是一个运作复杂的管理体系，杨军形象地用舞龙来形容——龙珠是客户需求和公司战略，必须方向准确；干部是龙头，必须带头；组织是龙身，必须随龙珠、龙头摆动；员工是龙鳞，必须片片闪光。哪一个没做好，龙就舞不起来，必须面向干部、组织和员工搭建“拼搏机制”。

厦航实施优秀年轻干部战略培养，从“管培生、基层管理梯队、中层管理梯队、高层梯队”4个层面纵深推进“继任者”计划；完善分层激励机制，实施积分制、“激励型”年金等，将绩效、荣誉、发展机会向拼搏者倾斜。

当前，民航业呈现强劲恢复势头，但飞机运力与出行需求不匹配的供需矛盾仍旧突出。国内市场供过于求，国际市场恢复面临挑战，机票价格“内卷”，油价汇率等要素价格波动，民航业依然“爬坡过坎”。为了抵抗风险，厦航全力打造可借鉴的管理范式，输出至河北航空、江西航空等子公司，为高质量发展提供坚实支撑。

起飞、降落，飞行的背后是空中和地面严丝合缝的配合。厦航本部飞机日利用率约9.3小时，和国际先进水平相比仍有提升空间，保持盈利，任重道远。以需求为导向，强化各领域协同，提质增效，是厦航继续改革的重点。

精尊细美

随着出行市场的回暖，民航服务水平的提升成为社会关注的焦点。相同的航线，旅客为什么选择厦航？在赵冰看来，好的服务一定程度是“逼”出来的。早年厦航体量小，面对大公司的竞争压力，以服务取胜成了最佳选择。在各个环节，都能感受到厦航服务的“精尊细美”。

“叮……”伴随飞机进入平稳飞行阶段的提示声，乘务员开始客舱服务。“女士，这是您的水。”6月16日，在记者采访的北京飞往厦门MF8102航班，客舱经理孙安娜为旅客送水时轻声说：“听您说需要服药，所以倒了一杯温水。”一杯水的温度，是孙安娜在客舱服务16年的细致日常。她说：“照顾好每一位旅客，是我的职责。”

孙安娜见证了厦航的飞跃，从2008年初入职时40架飞机，到如今超200架飞机。数据显示，2023年，厦航旅客运输量在国内航司中位居前列，达3637万人次。

“帮助更多的人行走天下”，是厦航的使命所在。如何转化为每一次飞行的陪伴？孙安娜的感悟是，站在旅客的角度去考虑问题。“面对不同旅客，我们充当不同角色，是小朋友的贴心阿姨，是老年旅客的好儿女，是身体不适旅客的护士。”

客舱虽小，有了多样化的服务，万米高空的旅程缤纷多彩。乘务长杜迅亦胸前除了有厦航徽章，还有一枚红酒杯徽章。原来，他是一名天际侍酒师。

“有时白云起，际自舒卷。”取自李白诗句的灵感，2019年，厦航正式发布客舱服务品牌“厦航天际”。过去，机上提供酒水比较单调，杜迅亦参与子项目“天际酒廊”的开发，进一步优化酒水搭配。她从专业机构考取了品酒师资格证，又在公司培训，获得侍酒师认证。杜迅亦说：“希望通过我们的服务，让乘客获得超越价值的满足感。”

服务是最好的营销。参考全球一流航空公司，服务品牌个性鲜明。相较而言，我国航空公

司在品牌建设方面存在差距，市场定位雷同，缺乏生动的品牌形象。如何让旅客感受到航空公司独特的气质？这离不开服务的持续创新、员工的培训提升和组织架构的有效支撑。

在厦航空勤基地，有一间间特别的工作室。报名“厦航天际”的乘务员，在茶道工作室练习茶艺，在咖啡馆学习手冲咖啡，在“悦读”工作室录制音频。厦航客舱部总经理范虹说：“蓝天之上，不只有飞行。”听一首诗、品一盏茶，旅途充满仪式感。经过客舱团队的努力，“厦航天际”系列服务品牌成为首个获得国家商标认证的民航服务品牌，开启了厦航乘务以品牌管理的模式统筹机上服务的新篇章。

服务的美誉，夯实了质量。厦航编制中国民航首部《服务标准汇编》，涵盖空地工作标准760余项。范虹表示，在国际上稳步输出一套具有厦航特色、代表中国服务质量的国际标准，是厦航矢志不渝的目标。2022年，由厦航牵头编制的《质量管理 文化和机制支撑服务提升指南》作为国家标准发布实施，填补了服务提升类标准在质量管理领域的空白。

乘坐厦航的旅客可以看到，在客舱前方的面板上，印刻着APEX World Class的字样。2023年厦航蝉联APEX(世界航空旅客体验协会)“世界级航空公司”大奖，跻身世界八强，标志着“厦航式服务”得到国际认可。

用餐时间到了，乘务员张智钦正把餐食整齐摆放在推车上。“飞机餐好不好吃，是旅客对航空公司的直观印象。”张智钦边说边拿出一份米饭套餐，“因为米饭好吃，旅客朋友亲切地把厦航MF代号称为‘米饭航空’。”

得到“米饭航空”的昵称并不容易。航空公司传统服务架构里，程式化、流水线的供餐品质，并没有为旅客带来良好的用餐体验。“优化机上餐食供应模式”成为广大旅客最希望民航改进的服务之一。

厦航对餐饮服务很较真。航空米饭需要提前在地面蒸好，低温配送机上，食用前再进行加热，特殊的流程对机上米饭的品质提出挑战。厦航配餐部市场发展主任张雷介绍，配餐部从几百种大米中进行筛选和盲评试吃，确保冷冻加热后可以还原米饭口感。

光有米饭还不够。曾经，旅客用餐只能面对“鸡肉饭还是牛肉饭”的选择。现在，航空餐上新了，打开厦航APP和携程等平台，丰富的餐品可供旅客选择。2021年，厦航在全国首创经济舱免费选餐，推出“飞要好好吃”选餐服务产品，拓宽了航空配餐的服务半径。

配餐部服务品牌处副经理关懿岑列举了厦航选餐“四最”——全民航品类最多、覆盖航线最广、支持平台最多、距起飞时间最短。大多航空公司支持提前24小时选餐，厦航把时间压缩到提前6小时，时间前移，关懿岑用“挑战极限”来形容。这需要信息、配餐和数字化流程的全链条支撑，更是将精细化管理落实到日常的体现。

厦航式服务文化，精在管理，尊在态度，细在流程，美在内涵。新消费环境下，旅客更加重视飞行的体验感。提供单一的功能服务只是“基本款”，提供情绪价值成为服务升级的“新解法”。航班准点、行李运输、客舱服务以及智慧出行等新老课题还需要服务团队进一步探索。

“人生路漫漫，白驹常相伴。”每当飞机平稳降落，客舱里响起这句广播语，都让厦航旅客倍感亲切。“提升服务品质是坚持‘以人民为中心’的体现。”厦航党委工作部部长顾育斌认为，服务没有止境，将服务产品设计、文化创意、技术创新与品牌建设深度融合，才能打造中国精品，增强国际竞争力。

不负天职

航空安全是天大的事。凭借扎实技术，厦航不断刷新“最长安全周期”纪录。截至今年6月底，厦航累计安全飞行844万小时。厦航飞行总队队长宋俊杰对这份职业充满敬畏，他说：“选择飞行，就是选择担当。飞行安全，代表的是国家形象、企业荣誉，承载着老百姓平安出行的期待。”

在厦航飞行总队采访，三星功勋飞行员谢清忠给我们讲述了这样一个故事：

2018年10月25日13时许，由重庆飞往拉萨的厦航MF8411航班即将抵达目的地。责任机

长谢清忠正执行下降步骤，放下飞机襟翼。一次常规的操作，却成为他20多年职业生涯中的重大挑战：仪表盘上的警告灯亮起，提示飞机两侧机翼的襟翼没有同时放出，一边可能发生卡阻。

“当时我心里咯噔一下。”谢清忠说，拉萨是全球少见的高原机场，这一类故障缺乏参考案例。厦航运行控制中心接到机组通报后，空地协作综合判断分析，决定在机场上空盘旋耗油，最大限度降低接地时的速度，确保人机安全。

谢清忠坦率地说：“不紧张是不可能的。大脑高速运转，思考着两难的选择，风向风速、跑道选择、剩余油量、刹车落地选择、应急处置等。”经过1个多小时的盘旋耗油，飞机成功降落。

“当时我心里觉得稳了。”回想起惊心动魄的时刻，谢清忠语气坚定，“所有厦航机长，都必须安全降落。我只是用事实证明了这一点。”

危急关头表现出来的沉着冷静和勇敢精神，来自飞行员们平时养成的强烈责任意识、严谨工作作风和精湛专业技能。在厦航洪文空勤基地大堂，摆放着代表着我国航空安全最高荣誉的奖杯——“金鹰杯”，托举奖杯的大理石底座上印刻着八个大字，“永恒主题 航空安全”。

厦航总经理谢兵表示，习近平总书记高度重视民航安全工作，强调确保航空运行绝对安全。厦航在安全上舍得投入。不论是引进新机型、新发动机，还是投入资金用于机务维修、飞行训练、信息化建设等，只为航班运行无后顾之忧。

起落安妥，来自环环相扣的守护。2010年，国内飞机连续发生多起因液压机械组件失效导致的发动机空停事件，国际飞机制造厂家、发动机制造厂家调查后均认为，事发前无法预防性探测和监控。

厦航机务维修团队不等不靠，快速反应，在无厂商参与的情况下，通过自主研发成功捕捉到部分异常参数，并研发出专项监控方案，实现了对厦航机队多起同类故障的预警。该监控方案也成为有效防范发动机空停的手段之一，厦航将该方案无偿向全球推广使用。

2013年，美国通用电气零部件供应商HONEYWELL公司，向厦航颁发杰出贡献奖，以表彰厦航在预防飞机发动机空停工作上的特殊贡献。“厦航在全球民航飞机维修工程技术管理领域处于领先水平。”HONEYWELL公司评价说。

飞行员的职业意义，一个是安全，另一个是责任。厦航使命在肩，冲锋在前，当国家有重要任务时，不惜代价，主动扮演天际摆渡人的角色。

2021年7月，阿富汗国内安全形势复杂严峻，厦航调机前往阿富汗首都喀布尔接回滞留当地的中国同胞。“不丢下一个同胞！”机长的承诺，温暖人心。“无论什么困难，祖国永远是强大的后盾，我们一起回家。”2022年3月，奔赴乌克兰撤侨的机长广播，言犹在耳。逆风飞翔的白鹰，让同胞们悬着的心，在踏上客舱的那一刻安稳着陆。

厦航飞行五大队一中队中队长、787机长教员李贺说：“国家的召唤就是使命。”2022年，787机队接到承运我国赴刚果(金)维和官兵轮换的任务。目的地戈马机场地处高原，对机组提出了挑战。

“戈马机场对外公布的面道资料很有限。团队结合LIDO航图、机场航拍图以及建筑方提供的资料，为戈马机场‘画像’。”李贺带领团队做了大量筹备工作。航路需飞越索马里、也门等9个国家，部分地区在中国民航内运行经验甚少。飞行团队在模拟机上，最大程度模拟实际情况，最终，历经航路、天气、机场设施等重重考验，厦航顺利完成国家交付的重大任务。

伟大出自平凡，英雄来自人民。飞行工作年复一年、日复一日，看似平凡，但保障每一个航班安全就是不平凡。

安全管理，风险防范是关键。在厦航培训部，模拟机从早6点到晚10点，排满训练计划；在飞机维修工程部，飞机健康管理系统实时监控飞机状态；在运行风险控制部总飞行签派室，天气预警、风险指数、出港情况等跃然屏幕。“厦航将不遗余力控风险，紧盯人员、飞机、系统和管理，筑牢高水平安全底线。”谢兵说。

四十而砺

见证了厦航从“没有机库”到成为知名航空公司的老厦航人陶殿志，今年就要退休了。陶殿志回顾自己的工作经历，万千感慨：“看着厦航，

就像看着自己的孩子长大。”

成长中的厦航，四十而砺。畅想未来，赵东充满豪情：“砥砺的意思就是接着干，打造航空‘百年老店’。”

立与破，是更大力度创新脚步。

厦航从羽翼渐丰到展翅高飞，每一步都是改革创新成果。

厦航总信息师王洪建从1991年进入厦航，一直在信息技术岗位工作。从最早的电信计算中心部门，到如今成立数字委员会，厦航在全面实施数字化转型战略方面，迈出坚定步伐。

“曾经有很多人质疑，信息化建设花钱就是黑洞，设计的系统和实际落地并不一样。”王洪建直言不讳。数字委员会顶住压力，通过技术攻关和课题创新，在营销服务、技术管理等数字产业做到自主可控。

数字化转型只有起点，没有终点。王洪建认为，未来创新的难度在于打破“两张皮”，把技术与业务管理真正融合。如何拥抱人工智能？厦航在应用中寻找答案。通用大模型不能是花架子，需要结合航空业务场景，升级为行业大模型。同时，网络安全形势日趋严峻，技术“卡脖子”现象仍然突出，应对这些挑战需要强有力的数字化核心能力。

近日，厦航智算中心正式启用，追光人工智能实验室揭牌成立。通过与科大讯飞、华为公司的战略合作，厦航聚焦运行安全、飞机维修、客户服务等核心业务，探索“AI+民航”的潜力和价值。

稳与进，是打造网络枢纽的节奏。

纵观民航业内，厦航的运力规模并不占优势，宽体机仅占比6%。白热化的市场竞争中，靠什么吸引旅客？稳扎稳打推进“海丝枢纽”建设，保持战略定力，是关键一招。

《“十四五”民用航空发展规划》中提到，引导航权资源向国际航空枢纽集聚。我国主要航空公司已经形成全球领先的运营规模，但航线网络运输组织能力还不能满足国家构建全面开放新格局的需要。航空公司要加快构建多枢纽协同运营的航空服务体系。

今年1月份至5月份，经厦门的国际地区中转旅客量为50.3万人次，创历史新高。随着国际航空市场逐步复苏，接下来的5年尤为关键。厦门市交通运输局副局长周丹蓉说：“厦航要充分利用和发挥厦门的区位优势，与机场、海关等部门一起完善服务链条，共同打造一流的开放窗口。”

厦航积极跟进地面服务，营造人享其行的环境。拖着大包小包在机场奔跑，是很多中转旅客不想再经历的“痛”。厦航已经在厦门机场全面落实地“通程中转”服务，厦航营销委员会国际边办合作处经理陈曼介绍，旅客只需拿好中转凭证等候再次登机，行李中转的事情就不用操心了。

飞机票还可以和火车票联动。厦航最新发布“空铁联运”创新产品，旅客可一键式订购、自由组合厦航航班和火车车次，服务覆盖北京、天津、上海、杭州、厦门、福州等40个枢纽城市。

厦门翔安机场本期工程计划2026年底实现通航，厦航转场迎来新的机遇和挑战。建设航空枢纽的关键，是推动航空公司、机场、空管协同发力，基于效率提升而非侧重外形进行机场设计，与其他交通方式便利衔接，充分发挥基地航空公司的作用。

“作为国际性综合交通枢纽，厦门将持续发力建设交通通道。”周丹蓉表示，在航空运输方面，将争取更优质的航权和时刻资源，深耕国际重点航线，实现与世界主要枢纽城市的通航。

增与减，是寻找可持续发展的平衡。

厦航总部大厅，摆放着一架特殊的飞机模型。机身主体被蓝色覆盖，象征无限的未来；机腹呈白色波浪形，象征孕育地球生命的海洋；尾翼点缀有17项国际官方可持续发展目标的标识。这是经联合国官方认可的全球第一个可持续发展目标涂装飞机——“联合梦想号”的模型。

“联合梦想号”承载着厦航推进构建人类命运共同体的理念，在世界翱翔。2017年，厦航与联合国签署协议，成为全球首家与联合国开展可持续发展目标合作的航空公司，以更高站位、更宽视野、更深触角，履行大国航企责任。

厦航从全链路探索可持续发展应用场景：打造绿色机队，增加更节能的飞机和发动机，从源头减少油耗；研发天吼智慧燃油系统，评估节油成效，助力减排；增加环保材料制品，替换航班上的一次性不可降解塑料制品。厦航配餐部副总经理江佳说：“我们为旅客提供竹浆纸杯，一年能减少使用塑料杯1500万个。”

2023年5月，厦航携手空客、中航油完成A321neo飞机加注可持续航空燃料(SAF)的商业飞行。这是厦航改革创新、践行新发展理念的一次有益尝试。

在推动可持续发展目标上，厦航“开枝散叶”的同时，也面临诸多挑战。从飞机角度看，虽然SAF具有较大的减排潜力，但是，SAF在实际使用中面临着产能不足、价格较高的困难，常态化采用仍需较长时间。从运营角度看，发达国家的国际航线网络布局基本成熟，而发展中国家则要面对航线网络开拓和降碳减排的双重压力。

厦航可持续发展办公室主任张娜认为，我们不仅是接受改变者，更可以是“创变者”。下一步的重点，是要增加在全球行业可持续发展的标准制定、规则体系上的主导权，稳步提升中国航空公司在产业格局中的话语权和影响力。

如今，厦航MF的航空代码，又有新含义。“My Family”厦航可持续家族，是国内首个可持续发展主题服务IP。旅客可以在客舱行李架或者座椅上看到可持续家族人物形象，开启一场关于环保、责任与爱的精彩旅途。

乘着习近平总书记给厦航全体员工回信的东风，厦航将牢记嘱托，不忘初心，以穿云破雾的改革勇气和挺膺担当的实干精神，努力把公司做强做优做大，积极助力海峡两岸融合发展，向着打造中国式现代化企业新样板的目标奋进。

(调研组成员：郑波 吉亚娇 冯其子 薛志伟 刘春沐阳)

本版编辑 刘佳

(上接第一版)

通达四方，货畅其流，民航业正经历从“重客轻货”到“客货并重”的转变。传统航空货运服务链条较短，“机场到机场”的运输已经难以满足“门到门”的新需求。

瞄准时机，厦航以货运部为基础，携手地方国企和民营企业，成立商舟航空物流有限公司，同步完成航空货运业务剥离和股权多元化转型，在航企货运板块改制中是一次全新改革。商舟航空物流有限公司融合现代仓储、供应链管理和跨境电商运营，定位为现代化综合物流服务商。

2023年12月29日，商舟航空物流737-800全货机B5159顺利从广州飞抵厦门，这是商舟物流的第一架全货机，也是厦门市本土第一架全货机。借助航空货运班机，厦门向外开放的“触角”不断延伸，本地企业进一步融入全球产业链。

每次从0到1，都是一步步磨砺出来的。厦航人深耕科技创新，冲破技术垄断。

2022年，北京时间11月2日17时许，某国外飞行计划系统突发故障，瘫痪长达10余个小时。全球数十家采用该系统的航司，航班运行均受到影响。而厦航采用国内第一款自主研发的天枢飞行计划系统，未被波及。

过去国内飞行计划系统长期依赖国外厂商，使用费用昂贵，且存在关键时被“卡脖子”等问题。天枢飞行计划系统突破欧美国家多项垄断，让厦航率先实现飞行计划制作关键技术自主可控。它能3秒内生成国内和近洋航班飞行计划，15秒内生成洲际航班飞行计划。“这是厦航科技团队钻研20多年实现的。以北斗七星第一颗星命名飞行计划系统，代表中国人对天空不倦的探索。”厦航运行风险控制部总经理伏少军饱含激情地说。不久前，天枢飞行计划系统被中航材导航技术(北京)有限公司收购，将进一步推动民航核心生产运行系统自主可控能力建设。

40年时光，厦航这只白鹰，从小到大，从弱到强，翼展蓝天，愈飞愈高。腾飞的厦航，正是中国航空业发展的缩影。

盈利奥秘

在厦航总部展厅，一张全国各大航空公司的业绩对比图吸引了记者。疫情三年，国内航空企业是重灾区，许多航空公司出现较大亏损。厦航非但没亏，且小有盈利，2023年实现净利润4.79亿元，成为全球唯一连续37年盈利的航空公司。

踏破逆境，穿越险阻，保持盈利的奥秘何在？厦航副总经理汤建其自1989年进入厦航，经历了公司从经营管理，到规范管理，再到精细化管理的转变。“一句话：精打细算，该省的钱省，不该省的钱不省。”汤建其说。

从财务角度分析，厦航做足了“两高一低”——“高效率、高收益、低成本、低风险”，实现人机精准匹配。

厦航人机比曾一度高达124:1，通过对岗位的细致核定，实现了机构和人员精简高效。在维修、配餐等业务自主保障的情况下，目前人机比约100:1，处于行业领先水平。

飞机在天上飞才赚钱。厦航飞机维修工作坚持“定检不停场，故障不过夜”，利用夜间及淡季大修维修计划，提高了飞机可用率。厦航飞机维修工程部部长张强说，这是对飞机安全和效率的双保险，厦航旺季的飞机可用率基本达到100%，保障了春运和暑运的运力需求。

飞机的排班布阵，考验航空公司的智慧。为了实现飞机的高利用率、低成本和安全可靠，厦航花了很大功夫。汤建其说：“这得益于厦航数字化管理跟上了时代的脚步。”

在厦航信息大厦系统控制中心，记者看到，飞机、人员、航线、价格等要素，同步转化为数据在大屏幕闪烁。厦航数字委员会总经理吕玮介绍，后台对150多个关键指标进行监控分析，上线航班智能连线系统、空勤智能排班系统等，兼顾机组安全和服务质量等多方面的统筹优化。

“系统不仅要开发出来，还要创造市场价值。”吕玮说。厦航在国内首创“时空网络模型”，实现了机型配置从单日最优到连续7日全网最优的突破，预计每年可增加利润1.3亿元。

就连飞机上发放的餐食，也不少了大数据应用。为了食品安全，机上未发放的餐食要销毁，厦航借助算法分析，精确控制餐食备份裕度。厦航配餐部总经理何亮说，“航班备餐率从7.5%下降到3%，每下降一个点，每年可节约200多万元。”

节流，开源。企业要活下去、活得好，就要不断寻找新的竞争优势。

航线是航司的“经济命脉线”。谈起厦航的航空网络结构长什么样，厦航副总经理、总会计师杨军眼里有光：“要跳出中国，从世界地图上看厦门。”厦门有独特的地理区位优势，处于东南亚往返东亚、西欧、北美的空中航路交汇节点，这三大门户走廊旅客流量巨大。同时，福建外向型经济特点，使其拥有经济特区、自由贸易试验区、综合实验区、海丝核心区等多区叠加优势。经过细致研究，厦航最终确定要打造“海丝国际航空综合交通枢纽”。

精准战略，助力厦航打开格局。2015年7月26日晚，作为厦航第一条洲际航线，MF811航班从厦门机场飞向荷兰阿姆斯特丹。福建是古代“海上丝绸之路”的起点，荷兰是古代丝绸之路重要目的地，厦门—阿姆斯特丹航线的开通为中荷两国间的经贸和文化交流架起新的空中丝路。

2024年1月8日，马尔代夫总统穆伊兹访华，首站来到福建。为进一步推动马尔代夫与福建在贸易投资、文化旅游等领域的合作，厦航用37天就实现了福建与马尔代夫直航。

一条条洲际航线开通，证明“海丝枢纽”战略获得市场认可。2023年，厦门境外旅客吞吐量和国际中转旅客量保持国内第4名，仅次于北上广。

旅客走走停停，除了飞行，还能与航空公司产生怎样的互动？民航业呈现大众化、互联网化和多元化等新趋势，为旅客提供单一产品远远不够。在厦航服务总监赵冰看来，“机票可以做长、