生存靠改革 要賺機票以外的錢

▶東航與達美航空達成戰略合作

成立於1957年的東方航空，已走過一甲子。東航以「改革」作爲企業生存發展的「關鍵詞」，從內部機制改革到推進供給側結構改革；從商業模式轉型到探索混合所有制改革，東航樹立了「以業績論英雄」的用人理念，成爲首家建立低成本航空的「國家隊」，也是較早引入海外戰略投資者的內地航企，更是國家第一批七家試點混改單位。

大膽的創新改革，爲東航帶來了發展機遇。伴隨着央企深化改革的步伐，東航先後引入達美航空和攜程作爲戰略投資者，近日更完成東航物流的混改，爲其引入戰略投資者，並開展核心員工持股計劃。此外，東航物流「產業直達」業務開展日趨成熟，也讓東航的「櫻桃包機」廣受歡迎。

東航早年提出要向現代航空服務集成商轉型。東航總經理馬須倫說，「要賺一張機票以外的錢，向價值鏈兩端延伸，爲旅客提供一站式綜合解決方案。」爲加大轉型力度，東航電商應運而生。他介紹，目前每天通過移動端銷售突破2000萬元，行李超重、國際航線選座、機上升艙等非航收入大幅提升。他對東航電商的發展非常有信心。

▲東航向價值鏈兩端延伸，提供一站式綜合解決方案

輻射6000萬人口 三跑緩解飽和瓶頸

馬須倫：大灣區助港機場起飛

1997年，東方航空（00670）先後在上海、香港和紐約上市，成為中國民航首家三地上市的航空公司。東航總經理馬須倫表示，借助香港資本市場，東航實現多次股權融資、引入全球知名戰略投資者，獲益良多。談及香港作為國際航空樞紐的地位，他認為，香港的地位不會動搖，待三跑道系統落成後，將大大緩解時刻飽和的瓶頸，同時粵港澳大灣區的提出，也為港機場帶來發展新機遇。

大公報記者林靜文上海報道

過去20年來，東航以資本爲紐帶，先後兼併重組國內7家航空公司。馬須倫在滬接受《大公報》專訪時說，借助香港資本平台，東航不斷增強實力、提升品牌形象、拓寬融資渠道、降低財務費用。他強調，「香港資本市場對東航的發展有重要意義。」

計劃在港設立投資平台

2009年，東航實施了兩次非公開發行股票，融資141億元人民幣；2011年，東航在港成立全資子公司東航海外，在港發行利率較低的海外人民幣債券；2013年，東航完成同比例非公開發行A、H股，融資36億元人民幣；2015年，公司利用香港資本市場平台，成功引入達美航空作爲戰略投資者；去年亦完成非公開發行A股，引入攜程作爲戰略股東。

馬須倫指出，香港向來是中國企業海外投資和資本運作的重要平台，爲內地企業走向國際資本市場、增強全球競爭力發揮重要作用。東航集團去年成立東航產業投資公司，重點圍繞航空產業、相關涉航產業、戰略新興產業等領域開展專業投資運作。他稱，未來在進行海外業務投資併購時，會考慮在港設立投資平台，發揮香港資本市場的投融資優勢。

將港作為核心市場布局

除資本運作外，在業務布局方面，香港亦是東航的核心市場。過去十年，東航共執飛赴港航班14.9萬次，旅客量達1684萬人次；截至去年底止，東航來往香港與內地航點16個。馬須倫說，「十三五」期間，將繼續把香港作爲核心市場來布局，重塑滬港精品快線，對機型、時刻安排、服務等方面進行升級，「一天不少於十個航班，就像公交巴士一樣，非常方便。」

他進一步說，上海和香港同爲國際化金融大都市，融合互通性較高。下一步，東航將大力推進空地人員本地化，通過網站推廣等各種方式提高東航在港的知名度。

近年來，隨着內地航空公司積極布局海外市場，打造北京、上海和廣州三大國際航空樞紐、兩岸直航的發展以及「中東三傑」的崛起，對香港作爲國際航空樞紐的地位造成衝擊。但馬須倫堅信，香港擁有豐富的國際航線、完善的中轉設施、優質的服務和免稅購物優惠，無疑是亞太地區重要的國際航空樞紐，發展前景廣闊。

拓「一帶一路」新興市場

同時，粵港澳大灣區的提出，也爲港機場帶來發展機遇。他提及，珠三角地區有近6000萬人口，居民消費能力較高，料成爲香港國際機場未來旅客增長的重大潛力。

「十三五」期間，東航目標打造國際化和互聯網化的東航，進一步拓展海外市場，推進「歐洲盈利計劃」和「太平洋計劃」。馬須倫稱，目標做足做強日韓、港澳台等傳統優勢航線，做深做優歐美大線市場，拓展「一帶一路」新興市場，打造具有國際競爭力的航空公司。

▲東航總經理馬須倫表示，香港作為國際航空樞紐的地位不會動搖

「安全是根 服務是魂」

最近一段時間，東航的安全問題廣爲市場關注。對此，東航總經理馬須倫強調，東航一直將安全作爲最重要的工作，「安全是根、服務是魂」。針對早前有航班出現發動機機匣損傷返航一事，馬須倫回應指，事件仍在調查中，但重申機組應對非常成功。日前，中國民航局也對東航機組的處理予以肯定。

馬須倫說，東航向來把保證旅客安全作爲營運的首要任務，「不安全，生存的根基就不存在了，任何東西都沒有辦法跟安全比。」

他進一步指出，東航在安全問題上要做到三個「時刻」，時刻戰戰兢兢、時刻警鐘長鳴、時刻如履薄冰，「這根安全的『弦』，任何時候都要繃緊，要把保證廣大旅客的生命安全作爲第一要務，作爲所有工作的出發點。」

東航發展大事記

1957年	民航上海管理處組建第一支飛行中隊
1979年	開通日本航線，首次飛出國門
1987年	中國民航體制改革，原民航上海管理處分設民航華東管理局、中國東方航空公司和上海虹橋國際機場
1988年	東方航空正式對外開業
1991年	開通首條北美航線
1992年	開通首條歐洲航線
1993年	東方航空集團成立
1997年	東方航空在上海、香港、紐約三地上市
2002年	東航兼併中國西北航空、聯合重組雲南航空公司，成立新東航集團
2009年	東航與上航進行重組
2015年	引入達美航空作為戰略投資者
2016年	引入攜程作為戰略投資者

▶東航目標做足做強日韓、港澳台市場，做深做優歐美線等傳統優勢航線

東航浴火重生 全憑一股氣

回顧東航20年來的發展，不得不提2008年，由於全球金融危機等因素影響，東航陷入了前所未有的困境，面臨生存危機。時任南航（01055）董事長的劉紹勇和國航（00753）總裁的馬須倫「臨危受命」，分別出任東航的董事長和總經理，馬須倫回憶說，「當時大家是『白＋黑』，加班加點的幹；『非常6+1』，6天保證不休息，1天休息沒保證，憋着一股氣，一定要讓東航走出困境。」

一年內成功甩掉「ST」帽子

當年的東航，資不抵債、入不敷出、資金鏈斷鏈。2009年東航與上航的重組，是兩家公司在國內資本市場「ST」的情況下實施的，受到來自海外同行的質疑：「兩個爛蘋果如何做成一盤好沙拉？」但在重組後不到1年，東航成功甩掉「ST」的帽子。2009年以來，東航連續八年實現盈利，資產回報率超過14%。

2008年底，東航集團淨資產是−49億元（人民幣，下同），在東航團隊的努力下，經歷多年的轉型發展，集團淨資產增至去年底的565億元；資產負債率從105%降至76%；資產規模從868億元大幅增長至2400億元；機隊規模也從240架飛機擴展至650架飛機；年旅客量從3700萬人次升至逾1億人次。東航走出了困境，浴火重生。馬須倫說，「這幾年得到社會和資本市場的認可，我們的品牌、形象、影響力都在大幅度提升。」他動情地說：「東航能走到今天，離不開員工們的努力工作和積極拚搏。」

談到東航成功轉型的關鍵，馬須倫往前一傾，拿起了放在桌上的手表說：「你看我這個表，比北京時間快十分鐘。」這就是東航時間，所有東航人的手表都較北京時間快十分鐘，「早準備、早籌劃、早行動，以跨越時空的姿態來投入工作。」除了時間觀念不同，東航人還立足於將所有競爭對手變成隊友，立足於合作致勝。

「一張藍圖繪到底」

除了改變觀念，東航還制定了樞紐網絡、成本控制、品牌經營、精細化和信息化等五大戰略，實行「一張藍圖繪到底」，通過戰略來凝聚人心。在信息化戰略方面，東航近年積極在飛行、銷售、服務和運行等方面推行信息化。馬須倫介紹，目前東航信息化覆蓋率超過95%，自動化值機率超過62%，走在中國民航前列。同時，通過信息化固化流程，搭建監控平台，提高效率和降低成本。

◀東航物流早前開展「產業直達」業務，營運的「櫻桃包機」廣受歡迎

捷星香港「流產」感遺憾

因看好香港航空市場，東航曾與澳航、信德一同在港成立低成本航空捷星香港，惟最終因無法獲得航空牌照而「流產」。東航總經理馬須倫對此感到非常遺憾，坦言若獲批，捷星香港將是一個非常成功的項目。不過，東航在低成本航空的探索並未卻步，2014年7月，附屬中聯航宣布向低成本航空轉型，成效顯著。

談起五年前在港成立低成本航空的初衷，馬須倫直言有「試水」的考慮，認爲可借鑒捷星航空在低成本的經驗，爲日後自行發展探路。東航董事會秘書汪建補充，整個項目審批時間超出預期，加上無論在股東、資本、用工和航線等結構上，均沒有明確的審批前置條件，最後三方股東唯有無奈放棄。

對東航來說，捷星香港是「過去式」，在低成本航空的發展也已大步向前。2016年，以北京南苑機場爲基地的中聯航盈利同比增長78%，非航收入同比上升88%，直銷比例達到70%。馬須倫說，中聯航轉型低成本航空非常成功，隨着北京第二機場於2019年底投入使用，中聯航將作爲首批航空公司遷往該機場，爲後續發展帶來更廣闊的空間和平台。

「這幾年，中聯航要練好基本功、打好基礎。」馬須倫以「天高任鳥飛，海闊任魚躍」形容北京第二機場爲中聯航所帶來的發展機遇。除國內航線，中聯航計劃於今年下半年開通北京來往日本福岡航線，未來還將進一步拓展東南亞、日韓等更多國際中短途航線。截至去年底止，中聯航機隊規模爲33架，目標至2025年增至77架。