

过去几年来,国航保持了良好的业绩。在国内燃油价格上涨的情况下,国航的经营情况,更是一枝独秀。昨日,中国航空集团公司总经理、中国国际航空股份有限公司董事长李家祥在做客本报中国证券网“上证第一演播室”时,透露了国航经营之道。

□本报记者 徐玉海 王尧 岳敬飞 索佩敏

“这次选择在内地上市,是想进一步在国人面前展示国航的风采,同时也是向国人回报:让国人能分享国航比较优良的业绩。”昨日,中国航空集团公司总经理、中国国际航空股份有限公司(简称“国航”)董事长李家祥在做客上海证券报—中国证券网“上证第一演播室”时,一语道破“国航回归A股天机”。

李家祥说:“此前,国航在香港和伦敦发行了股票,并且是很成功的,募集资金达102亿,是中国大企业在海外上市溢价水平很高的公司。2004年12月15日上市后,这一年的股票走势还是比较令人满意的。所以我们想借助回归A股,也让A股投资者分享我们的成长。”



李家祥

一枝独秀之谜:以盈利为导向

过去几年来,国航保持了良好的业绩。在国内燃油价格上涨的情况下,国航的经营情况,更是一枝独秀。

昨日,国航公布的招股意向书显示,截至2005年12月31日,国航每股净资产为2.10元,总资产为690.62亿元,主营业务收入为400.81亿元,主营业务利润70.95亿元,利润总额25.59亿元,净利润17.09亿元。而在7月25日,民航总局公布的数据则显示,今年上半年,内地航空公司亏损达25.7亿元。

对于国航业绩一枝独秀之谜,李家祥告诉记者:“我想主要是因为国航成立后,明确了公司的经营思想:以盈利为导向。公司所做的一切,都是以盈利为中心。再就是企业的发展点,着眼点的定位,以前我们说做大做优做强,现在我们说一个公司要做优做强,把大去掉了,做优做强的根本性标志就是盈利能力。”

李家祥说:“围绕这个方面,国航打造自己的盈利能力,国航的盈利规模在国内同行是比较领先的。从国际上看,在已注册的国际航协265个会员中,国航的盈利能力也是靠前的。2005年全球2000家盈利能力最好的公司福布斯排行榜,国航名列其中。全球

265家航空公司,国航的盈利水平列第9位,比2004年的第12位提升了3位。我想,2006年,国航的盈利能力还会继续上升。”

谈及为实现盈利最大化所做的努力,李家祥说:“主要有三大策略:其一,国内国际并举。国内支持国际,国际支持国内,从而实现内外市场的良性互动。其二,枢纽战略。我们集中精力先办好北京的枢纽,那是我们的运营基地,也是公司运营的所在地。我们在北京的份额已经占到44.6%,5年前,国航所占有的份额还不到30%。我们还做了其他地方的辅助的枢纽,像上海、成都。现在国航实现了北、西、东——三角框架,把我们国家最发达的经济带已经连接起来了。其三,成本控制战略,经营实际上就是两句话:就是把成本降得小小的,把收益搞得大大的。国航就是围绕这个做的。面对国际国内油价价格高企,我们在5年前油价很低的时候,就采取了套期策略,效果非常明显。”

“当然,国航还有联盟战略,我们和全球86家航空公司,有不同形式的业务往来,和全球43家比较知名的航空公司有代码共享的关系,可以说,国航的朋友遍天下,朋友多了路好走。”李家祥说。

四心服务:感动旅客

李家祥说:“在国航的服务中,一个非常重要的即‘四心服务’。我们希望通过‘四心服务’,感动旅客。”

据李家祥介绍,所谓“四心服务”,即以飞行员服务为中心的“让旅客放心”,以航班正点为重点的“使旅客顺心”,以航班舒适度为标准的“使旅客舒心”,着重满足旅客个性需求的“使旅客动心”。李家祥说:“你给旅客一样

的东西,不会感动他们,但是,根据旅客的个人需求,提供服务,就会感动旅客。”

李家祥表示:“安全是国航的品牌。国航出现差错率是同行业最低的,去年获得了全民航最高规格的金鹏奖。今年上半年的统计数据,全国民航的差错率是0.27%,而国航的差错率是0.0009%。在这一点,我们还是非常自信的。”

多方举措追求回报

作为唯一一家在伦敦、香港和上海同时上市的航空公司,国航正通过多方举措,努力追求股东回报。

国航昨日公布的招股意向书显示,其此次A股上市,预计将发行不超过27亿股A股,募集资金将用于购置20架空中客车330-200飞机、15架波音787飞机、10架波音737-800飞机以及首都机场三期扩建工程国航配套扩建项目。

对于如何保障机队规模扩张时的安全问题,李家祥说:“我们购买45架飞机,但45架飞机不是一天到位,是有梯次的,从飞机的种类来说也是有所不同的,787是长航线的,737-800是短程航线的,飞机在引进的时候都是做了预测的,放在哪个航线执行什么航班,总之,一定要实现盈

利,不能亏损。”

“同时,在机长的数量和运营的匹配问题上,国航的机长是专门的入口,专门的训练。这一点可以说是保持了训练的规范性、连续性、有效性、高效性。今年上半年,国航新培养了130名机长,这是国航过去一年也实现不了的。我们加大了培训力度,还引进了外籍的飞行员。”

而且,在大量购买飞机的同时,李家祥还在运作国航长远的发展事宜,他说:“我们准备成立国航大学,有飞行系,专门培养飞行员。我们已经和国外的飞行学院谈好了合作项目,目前正在推进。”

此外,国航还是2008年在北京举办的奥运会的合作伙伴,李家祥说,这个合作关系的确立会带来这样的效应:第

一,体现了国航对北京奥运的支持;第二,我们通过奥运的合作,可以提升国航的品牌,使奥运和国航挂上了钩,而且成为了伙伴,北京奥运的活动无形中都有了国航的色彩,使国航和2008奥运会同行、同在、同梦;第三,提高了国航的凝聚力;第四,是通过奥运这样的平台,进一步融入了国际市场,同时也提高了国际航空的知名度,包括在市场的份额。

对于投资者所关心的大股东的问题,李家祥说:“大小股东都有一个共同点:就是追求回报。我们会一如既往地围绕打造国航的盈利能力这个工作,使国航按照市场的规则进行运作,对国家负责,对乘客负责,对股东负责,做负责的航空公司。”

国航业绩出众 李家祥向本报记者细说经营之道



民航业亏损早已不是新闻,然而,国航去年实现了17亿元的净利润 资料图

■国航增收节支揭秘

□本报记者 索佩敏 岳敬飞 王尧 徐玉海

居高不下的航油价格已经成为全球航空业者头痛的问题。不断上涨的航油成本吞噬着航空公司的盈利,民航业的亏损早已不是新闻。但在这样的情况下,国航去年仍然实现了17亿元的净利润,成为国内三大航空公司中唯一一家盈利的公司。对此,国航董事长李家祥昨日表示,国航盈利的法宝还是在于在外部环境无法改变的情况下,多从自身控制成本。

套期保值锁定航油风险

近年来国际石油价格长期维持在60美元/桶的高位,航油成本也节节攀升,作为国内三大航之一的国航也不例外。

□本报记者 岳敬飞 索佩敏 徐玉海 王尧

“飞行飞行,不飞不行。”

去年210名适航管理干部上天飞行,为国航带来了近40亿元的收入,4亿元左右的利润,成为国航经营业绩一枝独秀的又一个“秘密武器”。昨日,当过将军的中国航空集团公司总经理、国航董事长李家祥,在接受上海证券报记者独家专访时,“解密”了这一“秘密武器”背后的故事。

“我去年做了一个改革,国航的机长当中,有一部分是管理者,包括飞行部总经理、安全检查员、

高油价下国航先降成本

国航的招股说明书显示,受原油价格的直接影响,近年来航空燃油价格持续上涨,国航及旗下子公司的年均燃油采购价格从2004年的3742元/吨提高到了2005年的4836元/吨,航空燃油采购成本占集团主营业务成本的比例由2004年的33.4%相应上升到2005年的39.0%。国航表示,如果航空燃油价格持续上涨,在机票价格不能相应上涨的情况下,公司的经营业绩将受到较大影响。

由于国内航油价格目前完全没有实现与国际油价的同步联动,而是采取定期调整的方式,因此在国际市场上从事套期保值成为航空公司锁定航油成本的一种方式。

李家祥介绍,作为国内最早尝试套期保值的航空公司,国航从事这项活动已经有5年。“这一方面,

国航是做得最早的,收益也是最好的”。此前曾有报道指出,国航一年套期保值业务共降低航油支出0.96亿元,相当于全年国外采购价格每吨降低150.4元。

小小餐食年省3.7亿

除了从航油成本上下功夫,其余的环节国航也注重“省钱”。李家祥透露,国航在经过对配餐的改革后,光是这一项一年就可以节省3.7亿元。

李家祥介绍,目前国内航线一份航空餐食的成本在50元左右,国际航线为70元。以前为了应对出现部分乘客吃完一份还多需要一份的情况,机上餐食的配餐率一般在125%左右。“但是经过我们的调查,事实上很多乘客上飞机未必需要用餐,而且航班不会每次都是

100%满载,125%的配餐率基本上是高估了这一需求。”李家祥表示,由于航空餐食都是一次性消耗品,结束航班后都会处理掉,因此没有用掉的餐食全部浪费了。

在这种情况下,国航开始考虑调低配餐率。经过公司的反复测算,最终将配餐率确定在95%。“事实证明,大部分时候这个配餐率足以满足需求。”李家祥表示,光是这一项改革,一年就给国航节省了3.7亿元的成本。

正是由于国航这种近似苛刻的成本控制,目前国航的每吨公里成本在4-4.5元左右,这一数字比目前国内成本最高的公司每吨公里少了0.66元。“没有糟糕的行业,只有糟糕的企业”,李家祥如此表示。在他看来,企业自身加强内控才是应对外部成本的根本途径。

飞行飞行 不飞不行

210名适航管理干部飞行年创收近40亿

安全经理、教员等。这些管理者,过去在国航是有一定的飞行任务的,没有飞行量。”李家祥说。

李家祥接着说:“所有飞行员(包括机长)的收入都是根据飞行小时数拿补贴。没飞那么多怎么拿呢?从公司里面找出来,按机长飞行小时数的前三名的平均值拿。因为我是管理者,我要开会,我要管理,我本来要飞行,但是我飞不了,但我要拿这个平均飞行数。拿了平均飞行数后,其他机长就有意见:你没有飞,你还拿?”

看到上述问题后,李家祥所采取的解决方法,体现了惊人的管理智慧。他说:“事实上,管理者都是

最好的飞行员,飞不好当了管理者,不能让别人服气。于是,我们去年做了一个改革,我规定,飞行管理者每年最低不能少于多少飞行时间,规定最低小时数。我提的口号是:飞行飞行,不飞不行。”

李家祥立了个规矩,国航的飞行管理者,根据不同的层级,年飞行时间最低不能少于规定的飞行小时。“比如国航管飞行的副总裁,我就给他规定,一年不能少于250~300个小时,占了一个机长年飞行小时的三分之一。一年一个机长会飞900个小时左右。”

不仅是管飞行的副总裁,李家祥将自己的副手也纳入了“不

飞不行”的改革范畴。他说:“我的副手也飞行。根据相关规定,飞行员可以飞到60岁。只要还在飞行年龄段,都要上飞机。我同时规定了,你最高不能飞多少。这体现了你的领导的功能,国航的飞行管理者要在这个最低最高的段之间飞行。”

谈及这项改革经实践检验后的结果,李家祥说:“我实行这个改革后,国航共210名管理干部,一年出了将近6万个飞行小时,1万小时的飞行收入是6.6亿,6万个小时就是将近40亿元,我的收益率是10.2%,利润是多少呢?4个亿。”

左手国泰 右手星空

国航加速全球化扩张



2006年6月9日,李家祥(左二)出席国泰航空收购港龙航空新闻发布会。 资料图

□本报记者 索佩敏 岳敬飞 王尧 徐玉海

“我们的战略中有一个联合的战略,以联合促发展,以整合提升能力。”昨日,国航董事长李家祥在接受上海证券报记者专访时如此表示。

面对国际航空巨头纷纷加速挺进中国市场,国航正通过与海外航空公司联合的战略,来加速其全球化的扩张——在与国泰交叉持股的同时,通过星空联盟扩大海外网络。而李家祥昨日更是表示,旗

下子公司国货航有意联合东航旗下的中货航及国泰,共同切分国内航空货运市场。

牵手国泰打造京港双枢纽

尽管是国内三大航中最晚登陆资本市场的航空公司,但国航在国际化的道路上却走得最远。2004年12月,国航登陆香港联交所前就引入国泰作为策略性股东,由后者持有国航10%股份。今年6月,国航、国泰、中信泰富等多家相关企业终于达成了协议,经过一系列理顺股权关系的步骤,

国航与国泰的关系更进了一步:两家公司交叉持股,并在经营上进行一系列的合作。通过这些合作,国航将在现有的北京枢纽上再增加一个香港枢纽,作为其通向国际市场的另一大门户,从而实现双枢纽战略。

李家祥昨日具体介绍说,与国泰的合作包括了这样几个内容:一是股权结构的合作,国航持有国泰的股权达到17.5%;二是和国泰的联营,国航国泰共同飞的航线,由两家共同经营,风险共担,利益共享,“实际上是以17.5%的股权合作,实现50%的业务合作,放大了股权合作的能量”。李家祥透露,现在联营已经开始起步,双方在代码共享,管理人员层次的交换,服务的方面已经开始实施合作了。

加入星空联盟扩展国际网络

而在与国泰合作的同时,国航没有停止向国际市场进一步探索的脚步。

就在今年5月份,国航与星空联盟签署了谅解备忘录,从而完成了加入联盟的实质性步骤。据介绍,国航加入星空联盟后,可有效增加联营客运航班的覆盖范围以及航班密度,即在国航没有涉及的客运市场中,可利用星空联

盟其他成员航空公司的航线网络,来补充自己的不足。而有关方面预计,国航加入星空联盟后,公司的整体联程收入可以增加3%至5%。

但与此同时,作为国航的亲密伙伴国泰则是属于“寰宇一家”联盟。在加入星空联盟后,国航如何在二者之间找到平衡点?对此,国航董秘郑保安曾对上海证券报记者表示,与国泰的合作主要是在大中华范围内,即内地与香港之间的一系列航班,国航在海外仍然与星空联盟的成员合作。

共同进军货运业

事实上,国航牵手的可能还不止国泰和星空联盟。

6月底记者获悉,国航旗下的国货航与中货航正在酝酿合并,双方目前已在口头上达成共识。

而另一方面,除了与国泰等进行一系列股权重组外,国航还将与国泰在上海成立一家合资货运公司。

国航如何在国货航与国泰之间取得平衡,又成为众所关注的焦点。记者昨日问及国航是否会与中货航与国泰拉在一起发展货运,李家祥没有正面回答,他只是表示:“国航的战略是联合,最后会有一个皆大欢喜的结果出现。”