

李家祥:国航要把地球连起来

□本报记者 徐玉海 李彬

“国航主要是承运欧洲、北美的北半球客人到北京的,而国泰航空到南美、南非、东南亚等南半球的航线很多,南北呼应,这是全球航线一个大的联动。”将军出身的中国国航(601111)董事长李家祥声音洪亮,在北京国航大厦28层宽敞的会议室里,他为记者详细勾勒出一幅国航贯穿全球的战略图景。

善弈者谋势。在李家祥看来,未来中国乃至世界航空业的版图中,北京、香港正是“棋眼”所在。在他的筹划下,中国国航、国泰航空,这两家在中国大陆、香港地区最具实力最强的航空公司,通过350亿港元的复杂资本运作,最终实现了资本联姻。在目前每日18班香港往返北京的航线中,双方共飞17班,不仅形成在区域市场超强的市场优势,而且在纵横连横中,悄然改变着世界航空业的力量格局。

A股股价气势如虹,“星辰计划”一次性兑现19.67亿元投资收益,面对国航资本运作取得的巨大成功,李家祥仍保持着清醒的头脑。他告诉记者,提升实力,并不意味着国航要在规模上进行盲目扩张。他所关注的,“是通过这几年发展、资本运作,所获得资源的消化水平如何”,而“做盈利能力最强的航空公司”,将始终是国航坚持的经营方针。

“星辰计划”: 战略整合是最大的动力

“我今天可以如实地告诉你,在中国的航空市场,特别是在国际这一块,我们中国所有的航空公司,包括国航在内,没有占到主导地位。什么概念呢,就是国际客运这一块,外国航空公司占了65%,国际货运这一块,外国航空公司占了72%,现在的情况来看,我们中国的航空公司是处于一个弱势的地位。”

如何破局而出,在未来国际航空业的竞争中争取主动?李家祥将自己的策略总结为两句话,即“以联合促发展,以整合聚能力”。而国航实施“星辰计划”,“最大的动力就是整合”,不过这是指对外部空港、航线资源的整合。

在国航看来,未来在中国能够成为世界有影响力的航空枢纽,只有北京、香港、上海三个城市。北京是国航的运营基地,国航已牢牢占据其44.6%的市场份额;上海则被称为“门户”,机队规模相对较小;而至至关重要的香港枢纽,由于基础问题,“国航自己是发展不起来的。”

“单扇门够不上档次,”李家祥说。事实上,近几年来,北京周边的东京、汉城、香港、曼谷、新加坡,还有中东地区的迪拜,对国航到达欧美的长程航线分流很大,已经带来了实质的威胁。有数字表明,2005年东京和汉城的航空枢纽几乎分流了25%的中国出境旅客。“星辰计划”的最大战略考虑,因此集中在如何打造国航北京、香港双枢纽,提升在世界航空市场的地位上。

国泰无疑是香港最具实力的航空公司。截止到2006年6月30日,国泰航空拥有由84架宽体客机和14架全货机组成的机队,营运着前往全球92个目的地的定期客运及货运航班。2006年上半年,在国际航油价格持续上涨的背景下,国泰航空仍实现税后净利16.68亿港元,这也使其成为世界上赢利能力最强的航空公司之一。而在另一方面,随着香港机场在亚洲市场所占的比例逐年下降,以及中国经济的

发展,获得内地市场成为国泰未来生存的重要战略,但由于其英资背景,国泰航空在进入内地市场时一直受制于航权问题而困难重重。

一个以香港港龙航空为媒,涉及5家港股上市公司交易往来的资本计划由此浮出水面。港龙航空已快速成长为每星期提供超过300班航班,飞往内地23个航点,网络覆盖最广泛的非内地航空公司,正是国泰航空梦寐以求的收购对象。而中国国航持有港龙43%的股权,由此掌握了平衡双方利益的重要筹码。为确保合作成功,国航将独家负责国泰航空(包括港龙)在内地的客运销售,李家祥直言,这意味着“大陆市场的水龙头由国航控制”,“星辰计划”由此可进退自如。

在具体操作上,“星辰计划”包括两个部分。股权合作协议着眼于解决各方错综复杂的股权关系,通过国航、国泰、太古集团、中航兴业与中信泰富之间令人眼花缭乱的系列股权安排,最终实现国航将旗下港龙的股份出售给国泰,使其成为后者的全资子公司;国航则与国泰实现交叉持股,国航将实际持股国泰17.45%股权,最终持有20%,国泰则持股国航17.32%的股权。

而运营协议是在双方股权关系厘清后对市场的规划。国航和国泰航空将在大中华地区互为销售代表,即由国航独家负责国泰航空(包括港龙)在内地的客运销售,同时由国泰航空独家负责国航在港澳台地区的客运销售。国航和国泰航空(包括港龙)还将通过航线代码共享安排营运往来中国内地和香港之间的所有客运服务;双方将设立合资货运公司,由国航控股。此外,国航和国泰航空还会按照共享收入、共摊成本的原则进行航线联营,经营双方连接中国大陆和香港的所有共飞航线等。

“我们实际上是以17.5%的股权合作,实现了50%的业务合作,放大了股权合作的能量。”李家祥说,

这样的合作,对于优化配置双方的经营资源,提升北京、香港两个国际航空枢纽的地位,以及整个民族航空业的竞争力都有好处。

在国泰航线的有力支撑下,国航在中转联营的国际航线业务上优势将更加明显,未来旅客不出机场,就会由双方的京—港航班直接转运,再分送至世界各地,网络互补的效应由此显现,并开辟出南北半球间新的空中走廊。

退可守,则是国航在退出港龙航空后,利润来源并未丧失。其一,国航和国泰航空共享收入、共摊成本、航线联营;其二,国泰每年的利润均保持在30亿—40亿元左右,国航将每年新增6—8亿元的稳定收益;其三,国航通过出售港龙43%的股权,获得一次性投资收益19.67亿元。这也妥善解决了在两岸直航的预期下,为两岸“三通”而设立的港龙航空战略价值逐渐丧失的问题。

此外,在中航兴业私有化及后续重组进程中,国航也有望实现投资收益。此前有分析认为,国航现时持有中航兴业68.36%股权(发行股本33.1268亿股),如果要以每股2.8港元收购余股完成私有化,国航则需动用约29亿港元现金,对资金面会是严峻考验。对此,国航有关人士表示,中航兴业完成私有化后,除保留与航空主业有关的资产外,其余资产则全部剥离出售,在弥补私有化资金流出缺口的同时,还将贡献一定收益。

国航与国泰的合作是否会继续深入?李家祥巧妙作答:“那还得走着瞧了。”在花旗集团对此的一份研究报告中,前述交易被形容为“只是第一步”,并预测国航与国泰最终将走向合并并于2008年合并。李家祥说,如果双方未来能够达成共同意愿,他不排除合并的可能性,而在世界航空业,如汉莎与瑞士航空、法航与荷兰航,大型航空公司强强联合的案例并不在少数。

他又强调,这种合并一定是建

立在规模和实力的基础上,“首要是要把自己做强,别人才愿意找你这样的合作伙伴。”否则资本运作就如建立在沙滩上的大厦,会随时有覆灭企业的危险。

资本运作: 不排除继续对外合作的可能

不久之前的A股上市,让坚信“价值是金”的李家祥感到困惑。然而重压下的李家祥不改军旅生涯形成的坚毅个性,坚持认为内地投资者低估了国航的价值,并以一句“咱们走着瞧”表达对国航后市的信心。

时至今日,国航终于以气势如虹的股价表现,一扫上市时的阴霾。但这一阶段的经历,却也让李家祥深以为戒。“国内投资者的投资理念有一个发展的过程。投机心理通过各种渠道传导给企业,会造成企业的短期行为,这对投资者和整个证券市场都是不利的。”因此,尽管上市以来“星辰计划”等资本运作取得了巨大成功,并带动了股价表现,但对于接踵而至到访的各路投资者,李家祥总愿意多谈国航的日常经营、发展规划,希望以一个“实实在在、素质过硬”的国航吸引大家的目光。

而他最欣慰的,便是在股价高位时,一家自IPO时便投资国航的基金公司老总亲自带队到访。走、听、看,他们花了两天的时间调研,并与李家祥深入交流。“基金公司老总说:‘李总,冲着国航成熟的经营思想,我们不会减持’,这句话是我们最想听到的。”

曾经的挫折,是否会影响到国航继续做好资本运作的信心?国航未来资本运作还有哪些考虑?对此,李家祥直言不讳,在他看来,企业经营要经历产品经营、品牌经营、资本经营三个阶段,国航不会停步。而且,“我可以这样说,我们现在眼界不光是国内了,已经开始往全球看了,当然这都要看机会是否合适”。他更明确的表示,不排除国航未来与全

球性航空公司会继续在资本方面进行合作。

“同时,整合一定要起到互补的作用。”李家祥说,这不仅仅是资金或股权的问题,对方的航线、航权、机队结构要跟自身能够结合起来。国航放眼全球,靠的是过硬的盈利和成本控制能力。李家祥告诉记者,2005年,国航可用吨公里运营成本2.78元,是国内同行中单位成本最低的航空公司,在全球,能达到这一指标的航空公司也是凤毛麟角。而本看“做优做强”而不是“做大”的原则,自己都婉言相拒。“吃下一顿饭,要看上一顿饭吃饭的时间和消化效果”,国航通过这几年发展和资本运作,所获得的资源消化水平如何?始终是他摆在心头的头等大事。

内部整合:一门永远的功课

尽管如此,李家祥现在最关注的,仍然是国航的内部整合问题。他也坦白地告诉记者,两家国外航空公司主动找来,希望加盟国航旗下,但本着“做优做强”而不是“做大”的原则,自己都婉言相拒。“吃下一顿饭,要看上一顿饭吃饭的时间和消化效果”,国航通过这几年发展和资本运作,所获得的资源消化水平如何?始终是他摆在心头的头等大事。

“你看许多世界知名的航空公司,扩张速度并不快,每年增长也就是2%—3%,机队规模也就在七八十架,这也没有影响人家在航空业的地位啊。”李家祥说,稳健经营、保持良好的盈利能力,是航空企业长远发展的基础,“国航要坚持走内涵式发展的路子,使机队、航线和资产规模的发展符合公司既定战略目标,避免盲目扩张引发经营风险。”

在国航内部,他用自己的总结的“80%:20%”的分配法来解释、贯彻这一思想。“我告诉员工,连我在内,80%的精力要放在内部。内部的工作做好了,大家都能发挥积极性,外部的工作有人替你;内部工作做不好,外边没有人替你。”

这位有着30年军旅生涯的企业家,有着独特的经营智慧。他不会讲出海涩复杂的管理学理论,却能用通俗的大白话来解释一切;他个性强硬,使中航集团在三大航中率先完成一体化整合,也极有耐心,关注生产经营中一切能够带来盈利、提升服务的环节。

今年6—10月,国航平均客座率已经达到80%以上,这意味着,许多航班已经一票难求。“然而越是在这种情况下,越是要强调航班的服务质量。”为此,李家祥亲自制定了国航高层领导服务质量分析例会制度,每周一次,国航总裁、副总裁全体参加查找问题,提出改进措施。“就像战斗,指挥员要靠前指挥”,效果自然大不相同。

(下转 B4 版)

■人物印象记

王者风范李家祥

□本报记者 李彬 徐玉海

第三次见到中国国航董事长李家祥,这一次是在国航大楼他的办公室。这时候,在国内A股上市刚刚两个多月的中国国航,已显露出王者风范。

刚刚的夏季,正当国际航油价格一路飙升直至冲击每桶80美元的高度时,也正当国人被国内大多航空公司的劣质服务折磨得愤怒无比时,李家祥带领的国内航空业的“老大”中国国航回内地发行A股了。

于是有了第一次见到李家祥,中国国航A股发行向投资者进行紧张推介的一天,李家祥到本报中国证券网接受了视频采访,向投资者介绍中国国航的经营理念。

真没想到从部队出来的“本土派”还这么深谙现代化的企业管理,当时的这一感觉很强烈。尤其聆听了李家祥一整套的“成本控制经”,有些领悟中国国航实现2005年在全球265家航空公司中盈利排在第九位是怎么赢来的。

然而中国国航却“生不逢时”。虽然内地许多商务人士频繁出行更愿搭乘国航飞机,虽然中国国航有着内地航空业唯一赢利航空公司的骄人业绩,虽然中国国航已经在伦敦和香港两地同时挂牌上市,但内地投资者对国航的“回归”并不买账。

2006年8月18日,中国国航敲响内地上市的铜锣那天。面对遭遇破发的尴尬,上市公司董事长身份的李家祥张扬出其将军出身的与众不同品质。拒绝沮丧,而带坚毅的李家祥坚定地表示,中国国航是值得投资的上市公司,“咱们走着瞧”。全场掌声雷动中有一丝悲怆。事后证明,这又被他言中了。半个月后,国航股票就走出了破发阴影。而今,则从发行价的2.8元冲到了4.8元,引起股市一片感叹。

李家祥有着怎样的视野和胸怀,决定着中国国航未来的走向,决定了中国国航股票在海内外三地资本市场的投资价值。面对越来越激烈的国际竞争,作为内地航空业领军者的中国国航的振翅高飞,也将改写和塑造着中国航空业在世界航空版图上的未来竞争格局。

中国国航A股上市的半个月后,传来涉及往来资金总计350亿港元的中国国航与国泰航空一揽子股权与营运合作的“星辰计划”获批。这一大手笔的运作显示出国企出身的李家祥还是资本运营的高手。

“星辰计划”这项旨在实现中国国航航线布局辐射全球的战略布局,体现了李家祥“眼光向全球看”的勃勃雄心。而在采访中他对企业经营三个阶段的阐述,透露出中国国航今后不可避免将进一步扩张的野心。

全世界最有钱的地方,全世界经济最活跃的地方,全世界人流与物流最为充沛的地方,这是中国国航未来对外扩张最感兴趣的三个地方。不过,李家祥强调,这并不意味着中国国航随意扩张。在即将到来的2007年,中国国航首先还是练好内功,做好内部资源整合的消化工作,以形成整合后的协同效应,产生整合的巨大效益。

忍不住问李家祥,“喜欢航空事业吗”。“已经不能说喜欢不喜欢了,这是份职业,也是责任。”“您最终的人生梦想是在企业的平台还是再走向官员的台阶”。“这已经不是个人所能决定的”,李家祥的回答很朴实,也很巧妙。

送我们下楼时,站在楼梯口,李家祥忍不住行军礼姿势。一瞬间感悟,李家祥骨子里贯穿依然是军人情结,这份情结决定了他始终怀着国家至上、责任至上的使命感。不同寻常的履历,决定了李家祥已不是单纯的企业家,他更多有着政治家的头脑。

军人的履历、企业家的身份和政治家的头脑,“三位一体”的李家祥在中国企业家中,应该与众不同。

■人物简介

李家祥

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。1949年11月出生,1969年1月参军,山东枣庄人。在整整30年的军旅生涯中,李家祥历任班长、排长、团政委、军政治部主任...至沈阳军区空军副政委、空军少将军衔,完成了从一个普通士兵到将军的转变。作为军人,李家祥荣誉满身,曾先后六次受嘉奖,并被树为模范政治委员,事迹被巡回展出。

2000年11月,李家祥被中央、国务院选调到国航任党委书记。他从此告别军旅,站在了完全陌生的企业新舞台上。彼时的国航,已连续3年亏损近20亿元,而李家祥没有接受过专业管理方面的任何培训,甚至不曾有过做一名企业普通员工的经历。面对压力,李家祥不言放弃,更以“大道相通”的信念自勉,带领国航勇敢启航。

在他的领航下,中国国航近年来的发展有目共睹:2003年,国航成为三大航中率先完成一体化合并运行的航空集团,并克服“非典”困难,成为当年唯一盈利的国内航空运输大公司;2004年,国航所创造利润占到全国航空运输企业利润总额的57.6%,并于当年12月15日在香港、伦敦挂牌上市,在认购倍数、溢价水平、融资规模等方面,创造了世界航空业多项股票发行之最;2005年,国航创造利润更占到全国航空运输企业利润总额的124.8%,给高油价阴霾下的全球航空业投下了一抹亮色。

目前,中国国航的综合实力已进入世界航空企业前20位,并成为2008年北京奥运会航空客运合作伙伴。而他也凭借自身独特的管理智慧,相继获得“蒙代尔世界经理人成就奖”金奖、“亚洲管理创新十大杰出人物奖”等荣誉。

工作之余,李家祥爱好运动与写作,曾发表小说、散文、诗歌和政论文章80余篇。他也时刻不忘加强学习的重要性,并带动国航内部形成了良好风气。现在的李家祥,每天坚持看英文报刊,还制订了学习英文的目标,并修完了西北大学国际经济法的研究生全部课程。



早年李家祥的戎马生涯

