

■ 本版撰文 本报记者 徐 森 杨 颖 魏小央

编者按:从破冰垄断到急速扩张,再到衰败甚至退出,在过去7年里,一众民营资本在民航这条路上走得相当艰难。资金和管理方面的困境,再加上人才方面的缺失,只要大环境稍微恶化,站在“第三阵营”的民营航空往往就会首先被波及,总是游走在被收购和破产的边缘。

困局难解 民营航空“折翼”蓝天

2004年,中国航空业放宽了市场准入门槛,民营资本正式被允许进入民航业筹建航空公司,注册资本金只需8000万元。此后,中国航空业多年来由国有资本垄断的坚冰被打破,奥凯航空、春秋航空、鹰联航空、东星航空等多家民营航空公司相继投入运营,陆续“飞天”。当时,各界对这个被民营资本激活的长期垄断市场充满了期待。

不过,民营航空的辉煌并没有持续太久。仅在3年后的2007年,民航局即下发通知,要求此后3年内(即至2010年),暂停受理新设立航空公司的申请,大量有意筹建航空公司的民营资本被拒之门外。这在很大程度上控制了民营航空公司的数量,虽然抑制了民营航空业的不合理增长,但也从侧面削弱了其规模化发展的实力。自2009年开始,为数不多的几家中国民营航空公司迎来了“多事之秋”。在经历了鹰联航空被四川航空兼并、奥凯停飞、东星破产、吉祥“避让”受罚等一系列的事件之后,一度蓬勃兴起的民营航空公司相继陷入困境。似乎就在一夜之间,民营航空就从几年前的“香饽饽”一下子沦为了人人避之不及的投资项目。

人们不禁要问,为何在短短几年的时间里,曾经躊躇满志的民营航空就一个个“紧急迫降”?

东星负债 鹰联欠费 都与钱有关

就在不久前,东星航空原掌门人兰世立的一封举报信引发了不小的风波。有媒体评论称,这是兰世立也是东星集团最后的一搏。然而,当年,在兰世立失踪时,他一手创办的、刚刚起步的东星航空的命运基本上就已经注定。鉴于东星航空欠债太多无力偿还,公司内部管理薄弱,武汉市人民政府在2009年3月14日向民航管理部门提出了暂停东星航空运营的请求,民航中南地区管理局决定自2009年3月15日零时起暂时停止东星航空航线航班经营,东星航空运营的20多条航线30多个航班全部暂停飞行。不久,该公司进入破产清算程序。

“自身实力不够,再加上不懂航空产业,希望超常规发展的东星航空发展热情过刺,导致其功败垂成。”中国民航大学教授宁博在接受记者采访时表示,东星集团虽然有一些资本积累,但是以航空业对于资金的需求来说,那无异于杯水车薪。同时,东星航空的内部治理很混乱,管理层的法律意识也比较淡薄,这是造成东星破产的内部原因。而从外部环境来看,2008年全球金融危机造成的业务量减少以及国家在航线等资源分配方面欠缺公平竞争的机制也对东星破产产生了一定影响。

当然,好事成双,坏事往往也是“扎堆儿”而来。东星并不是唯一一家在那年遭遇危机的民营航空公司。无独有偶,鹰联航空被收购,也是因为“钱”。2008年12月,因拖欠起降服务费和地面服务代理费,中国首家获批的民营航空公司鹰联航空,一度面临被迫退出成都基地的危险。2009年年初,迫于经济低迷的巨大压力,再加上难以从国有银行获得贷款,鹰联

航空被国有航空公司四川航空收购。2009年3月17日,鹰联航空对外表示,公司股东已与四川航空达成一致,四川航空将注资2亿元持有鹰联航空76%的股份。摘下“民资”头街的鹰联航空成为首个退出民营阵营的航空公司。

“航空业本来就是一个‘烧钱’的行业,前期投入非常大。鹰联航空资金一直趋紧,再加上欠了机场使用费,迟迟不能补上,而且在航线和经营方面的规划没能符合当时的市场要求,企业内部问题很多。”宁博说,“这时候,四川航空的介入可以不让辛苦组建的鹰联航空毁于一旦,也成就了现在的成都航空。虽然有些可惜,但也算是在一定程度上避免了更大损失的发生。鹰联航空的问题不能完全理解为‘国进民退’,只是特殊时期特殊条件下的产物罢了。”

宁博表示,相比于内部问题,外部环境并不是企业走向末路的关键因素。“市场瞬息万变,但越是困难越有可能蕴含机会。所以,面对变化,企业需要做的是先反省自身存在的问题,去适应市场,再逐步游说和改善环境。”宁博说。

吉祥“霸道” 奥凯停航 又是“人才”惹的祸

除了资金紧缺,人才压力也是压垮民营航空的一座大山。2008年年底,奥凯航空就曾由于股东之间发生一起商业纠纷及该公司主要国有燃油供应商因担心奥凯航空无力支付,决定停止向该公司供应燃油,奥凯航空被政府勒令暂时停飞。虽然事发3个月后,奥凯航空复航,但受到的“疮伤”已经无法弥补。

“虽然,当年的停飞风波算是平稳渡过了,但对奥凯航空来讲会是一个伤疤。”南开大学经济学教授金岩告诉记者,管理层的分歧会给正在发展壮大中的企业带来致命的威胁。

“将个人的利益放在企业前面,是很可怕的,有可能真的会断送掉企业的前途。”金岩说,“如果奥凯航空真的因此消沉下去,是十分可惜的。好在这个问题可以事先预防。”

金岩指出,想要避免管理层发生问题引发的危机,就要事先明确各方的权利义务,明晰责任。此外,投资方在创业初期要注意多考虑“人”的问题,少考虑“出资”的问题。

就在不久前,好不容易扛过2009年“民营航空灾难年”的吉祥航空就又因为“人”的问题而受到惩罚。

事情发生在今年8月13日。那天的虹桥机场被雷雨云所笼罩,多架早已到达的航班只能在机场上空的航道上方徘徊。15时10分,从多哈飞往浦东的卡塔尔航空QR888航班向地面发出了“MAYDAY”的呼叫。机长告诉空管,自己仅有5分钟的续航能力。在得到地面命令后,该航班决定备降虹桥机场,管制员立即要求空域中的其他航班避让。已建立航道的南航CZ3525航班立即做出了避让。但正在建立航道的上海吉祥航空HO1112航班却拒绝了指令。

“避让门”让吉祥为“霸道”付出了惨重的代价。2011年8月29日,民航华东地区管理局公布了对此事的调查结果,并对

吉祥航空及当事机组作出了一系列严厉的处罚:吊销当事韩籍机长中国民航航线运输驾驶员执照;暂扣副驾驶6个月驾驶员执照;暂停受理吉祥航空扩大经营范围、设立分公司以及购租飞机等事项的申请;在3个月内削减其航班运行总量10%的运力等。8月30日,吉祥航空公司发表声明称,服从处罚决定,并向公众致歉。

据悉,这是民航管理部门10多年来对航空公司处罚最为严厉的一次,而作为民营航空公司的吉祥航空,这次处罚对它来说可能是致命的。

在整个事件里,外籍机长的管理以及人才缺乏问题都显得颇为突出,宁博指出,要提高外籍机长的准入门槛,民航局需要加强审查和考核。同时,企业不能认为只有外来的和尚会念经。事实证明,外籍员工在进驻公司后,也会由于不同的文化背景和用工制度等在工作上面临一些困难。这时候,如果不能及时沟通和解决,管理上的漏洞就会越来越难以弥补。

独剩春秋一枝“花” 低成本运营是关键

现在,春秋航空可以算是国内硕果仅存的民营航空公司了。但是,这家喜欢挑战传统规则的民营航空公司,也曾备受争议。2007年12月,春秋航空曾被曝出“黑名单”事件,对一些因春秋出现航班延误而有过占机、霸机等行为的乘客,实施禁乘限制。事件一出引发了各界的热议。

“在细分市场,需要注意的是,建立能为消费者所接受的新规则、新定位,可能是‘寒冬’过后,幸存者必须完成的功课。”宁博表示,其实,春秋航空的成功与国际上发展较好的民营航空走的是一条路,那就是低成本运营,做好经营的“加减法”。

“它一不做广告,二不设销售柜台,机票一直坚持直销。飞机上既没有餐食,也没有报纸、毛毯,成本控制到了极限。而且公司至今仍坚持只选择空客A320,这可以让它极大地节约在飞机维修、航材储存等方面的费用,并且能大幅削减飞行员的培训成本。而且在成本‘做减法’的同时,春秋航空也在航班服务上‘做加法’。在空客A320机型上,别的航空公司只放156个座位,春秋却要硬塞下180个座位。在这里,没有头等舱、公务舱,只有经济舱,不过只要你愿意多花钱,还是能享受到一些额外服务的,比如多付30元的旅客可以优先登机;多花上50元,你就能坐到第一排(那里是春秋班机上最宽敞的座位),并享受到商务车摆渡、专人代取行李的服务。”宁博指出,“这种成功的模式其实可以被很多企业复制,关键得看企业是否能在其中摸索出自己的路子。要想求得发展,首先要生存下来,从这种低价模式入手,发展成大众交通工具,然后,再经营出自己的特色,满足更多的市场需求。”

中国民营航空风雨飘摇“不禁打”

今年8月底,国航和南航都公布了2011年上半年报告。国航今年上半年实现营业收入、营业利润和归属上市公司股东的净利润分别为451.3亿元、53.2亿元和40.6亿元,同比分别增长31.6%、-0.8%和-13.4%;南航的利润总额比去年同期大幅增长了32.7%。尽管利润仍然可观,但是与去年相比,中国民航业今年上半年运输增长的速度确实有所放缓。据统计,今年上半年,民航全行业完成运输总周转量、旅客运输量和货邮运输量分别为273.67亿吨公里、1.39亿人次和265.70万吨,同比增长7.6%、9.8%和-0.4%。尽管7.6%和9.8%的增速在全球民航业看来,仍然属于高速发展,但是与2010年同期水平相比,三大指标的增长幅度同比分别回落了24.1%、7.8%和39%。欧美经济复苏缓慢、世界局部地区政局动荡、日本发生地震灾害、油价波动和高铁开通等因素使航空运输市场的需求呈现低迷态势。这让航线结构、资

金储备和运营经验等各方面处于劣势的民营航空更是如履薄冰。

自2004年民营资本进入民航业至今,民营航空的发展一直颇为艰难。业内人士认为,缺钱、缺人是民营航空公司暴露出的主要问题。机场费、航油费、飞机租赁、检修和保养费用、飞行员工资等等,每一笔支出对于民营航空公司而言,都是一座沉重的大山。而资金瓶颈也导致民营航空在飞行员紧缺的情况下,难以招到并留住更好的人才,这些都阻碍着民营航空的发展。

中国民航大学教授宁博指出,阻碍民营航空发展的核心问题主要集中在两方面,一是内部管理和资金存在问题,二是受外部环境影响较大。

“民营航空公司暂时还得更在夹缝中成长,但这不是一两个企业能够左右的,企业可以做的就是调整心态,以经营策略适应外部环境的挑战。”宁博说。

值得关注的是,民营航空业的生存现状虽然并

不是特别乐观,但是暗藏生机。2008年,整个民航业趋冷时,国有航空巨亏,春秋航空与吉祥航空却宣告盈利,这也反映出民营航空自有其生存的空间和法则。

宁博对记者表示,资金缺口是民营航空发展的“硬伤”。可以从吸引外部资金注入、调整经营策略弥补资金短缺以及适时考虑上市,以资本盘活经营三方面入手解决这个问题。

“不过,不断有民间资金进入这个行业,资金的问题慢慢就会解决。因此,精细化管理,精简成本,精选航线是民营航空公司未来需要解决的关键问题。”宁博说,“除此之外,要加强培养人才。”

宁博认为,专项人才的缺口难以满足需求,会制约航空业(包括整个民航业)的发展,因此,一定要放开对相关人才的培养。此外,聘用外籍人员一定要认真审查和考核,做好相关的管理和文化融合工作,避免日后出现一些问题。

