

# 海南航空整合大戏开锣 多管齐下抗行业严冬

集团航空资产3-5年内将悉数纳入上市公司麾下

□本报记者 汪珺

航空业“钱”景黯淡，海南航空的表现却可谓一枝独秀。今年上半年，海南航空的业绩增速居四大航之首，6.45亿元的净利润额不仅是南航的两倍之多，且颇具赶超东航之势。在不少航空业内人士看来，海南航空虽然盘子小，但管理高效、成本控制能力强，在行业严冬之中保持业绩增长，确有可圈可点之处。

海南航空在下一盘大棋。上市公司着力打造“五星级航空公司”品牌，集团旗下其他航空公司则另辟蹊径，尝试在低成本航空、支线航空等领域开创一番天地。根据规划，未来三至五年内这些航空资产都将悉数整合到上市公司麾下。

整合之路是否平坦？海南航空的业绩增长能持续多久？未来四大航的格局会否生变？面对行业严冬，海南航空的整合大戏才刚刚开锣，后续演绎值得关注。

## “挑战”三大航

尽管三大航拥有很多先天性优势，但不得不承认，海南航空的经营管理以及全方位服务要优于三大航，这两年的业绩表现也优于行业平均水平。”一位航空业分析师的话一定程度点出了海南航空在“三大航重压”之下所取得的成绩。

今年上半年，在航空业整体低迷的情况下，海南航空依然实现净利润同比增长29.28%，在四大航中增速居首。其6.45亿元的净利润比南航3.02亿元的两倍还要多，距离东航7.63亿元的净利润也仅差1.18亿元。

不仅如此，2012年尽管四大航业绩均现下滑，但海南航空“抗压”能力最强。当年，国航、南航、东航的全年净利润分别下滑了33.82%、48.22%、29.81%，而海航则只下滑26.74%。此外，其基本每股收益超过南航和东航，与国航仅差0.01元。

主要原因是我们的飞机日利用率高，摊薄了单位成本。此外，航线结构调整得比较好。”海南航空相关负责人这样解释公司业绩跑赢行业的原因。他告诉中国证券报记者，上半年公司的飞机日利用率达到10.14小时，高于三大航（国航最高为9.45小时）。同时，公司积极调整航线结构，在冬春季节增加三亚、海口、广深等南部航线的运力投放。这相对于三大航而言是淡季，夏秋季节则增加北部航线如北京、西安、乌鲁木齐等的运力投放。

数据显示，今年上半年，海南

航空实现旅客运输量1246万人，同比增长13.38%。平均客座率为84.60%，较去年提高0.87个百分点，机队规模则由去年同期的109架增至120架。值得注意的是，按照每架飞机盈利能力粗略计算，海航的单机盈利能力最高，达到537.5万元，是国航238.1万元的两倍还要多。

三大航由于体制问题，全年的航线结构一旦排好了就很难变动。而海航的航线管理集中于一个市场部门，调整起来相对容易。”上述负责人称。

此外，海航的国际航线收入占总体收入比重较小，仅12%，而三大航普遍在30%以上。今年以来，除欧美航线外，东南亚、澳洲等航线经营情况并不好，所以四大航国际航线整体是亏损的。由于海航国际航线占比较小，受影响程度也较小。”上述负责人进一步补充道，此外，海航本身的票价水平相比三大航要低，因此，在价格战中票价缩水的空间较小，受价格战影响的程度也较低。”

他还告诉中国证券报记者，优异业绩的背后其实也掺杂了不少“辛苦钱”，对于三大航而言，飞多、飞少差别没那么大；而对于海航来说，满足考核标准后，多飞就是利润，因此，很多晚班航班都是海航的。生看航空公司愿不愿意多飞一段、多挣那个辛苦钱吧，就像小马拉快车一样。”该人士笑言。

归根结底，一是体制优势，干一件事有人从头到尾盯到底；二是多元化优势，当航空业本身遇到剧烈波动时，我们有其他产业来平抑航空业自身的波动。”该负责人总结称。

## 低成本“基因”

低成本航空是近年来颇吸引眼球的概念之一，简言之，是通过一系列降低成本的方式来提供有竞争力的票价，同时对包括行李、餐食在内的项目进行收费，以弥补“低价票降低的利润”。按照国际航协的最新统计，全世界低成本航空公司提供座位数占总座位数的比例已达到27%。

但许多人认为，中国的环境并不适合做低成本航空。中国国航董事长王昌顺就曾在一次采访中对中国证券报记者表示，因为航材、维护、航油、机场费用等都是不易降低的刚性成本，国内低成本航空的运营环境并不理想，国航暂时就不会考虑涉足低成本航空。

但在海南航空管理层看来，国内发展低成本航空前景广阔：首先，国内庞大的航空客源无论是存量还是增量都为低成本航空提供了巨大的市场空间，未来低



成本航空将占国内航空客运市场的20%-30%；其次，待高铁网络健全后，要与高铁竞争，发展低成本航空是航空公司生存、发展的一种战略；此外，民航局对国内发展低成本航空态度积极，有望于今年四季度出台行业指导意见，在飞机引进、机场结算、补贴、过港时间、航线航权、定价权、审批等方面予以支持。

其实，低成本航空盈利的核心并不复杂。就像F1赛车，只有跑的时候广告效应最大，低成本航空也是如此，只有飞的时候才赚钱。”该负责人比喻道，所以，低成本航空要求每架飞机尽量在天上飞而不是在地上趴着。为达到这一目的，就需要各个环节紧密配合、提高效率，最大限度提高空中的飞行时间，减少地面时间。”

比如，选择流量相对较小的二三线城市机场，实现快速过站、快速起降，目前西部航空就已实现“35分钟过站”；比如，尽量选择直飞，减少中转时间，客源好的话增加频次，实现坐城际巴士一样“拎包就走、下班就回”的便捷；又比如，选择同一类型的单通道新飞机，降低燃油成本及机组培训、维护成本，通过客舱布局的精心设计增加座位数，摊薄每个座位的固定成本。

低成本的关键在于摊薄座公里成本，同时提高飞机日利用率，这样才能实现低票价。”该负责人强调，但这并不意味着低成本就是在硬件设备以及服务上偷工减料，关键是通过提高效率来降低成本。”

据其介绍，目前与海南航空同属于海航集团航空板块的西部航空已在实践低成本航空运营模式，

未来祥鹏航空也有意转入该模式。海航自成立以来就是一家有竞争意识的公司，一直走的就是低成本控制战略，我们有发展低成本航空的管理优势和体制优势，或者说，我们天生就具备低成本基因”吧。”他半开玩笑地说道。

## 管理“催化剂”

在许多人看来，海南航空之所以能够在与三大航的拼杀中“突破重围”，很大程度上得益于其灵活的体制优势和高效的管理模式。

这位负责人对此深表认同。航空公司重资产，因此管理这个资产的人和机制很重要。同样100架飞机摆在那里，有人能赚十个亿，也有人能亏十个亿。”

以市场上普遍认为盈利能力不理想的支线航空为例，据其介绍，目前海航集团旗下的天津航空、祥鹏航空、西部航空均实现盈利，其中西部航空盈利能力最强，每架飞机每年能盈利1000-2000万元。

中国有20多个流量在1000万以上的机场，飞任意这样两个机场之间的航线，按照目前的票价水平来算都是可以赚钱的。而且，地方政府为了拉动地方经济发展，一般都会给执飞当地的航空公司一定补贴。因此，航空公司可以根据航线的盈利情况进行变通、调整。”他称。

该负责人认为，国内支线航空所拥有的航线网络和资源其实并不差。航空公司是否主动规划航线？盈利状况不好，有没有进行结构性调整？最初的盈利模型是否设计合理？在他看来，支线航空若盈利不好，其实更应从自身管理上找问题。

也许正是基于对管理和规划

的高度重视，对于海南航空的未来发展，其管理层已描绘好了一份“蓝图”：自去年海南航空实施80亿元定向增发后，公司便启动了收购集团旗下其他航空资产的计划，将在未来3-5年内，将集团旗下包括云南祥鹏航空、天津航空、西部航空、北京首都航空、香港航空等航空资源悉数收入上市公司麾下。

据该负责人介绍，目前低成本航空和支线航空的运营主要由上市公司以外的集团其余航空公司负责，未来这些资产和业务都会按计划、逐步注入上市公司平台；国际方面暂以发展欧美航线尤其是中美航线为主，此前收购的非洲加纳航空、法国蓝鹰航空等，首要任务是做好经营工作，暂时不会注入上市公司。

尽管航空业正在遭遇严冬，但海南航空管理层对未来仍然充满信心：高铁来了怎么办？可以走低成本、国际化路线，而且空铁联运，双方可以合作共赢；经济疲软，需求不振怎么办？近两年海航的运力增速控制在10%左右，与航空客运量增速基本持平，仍有增长空间。

与此同时，海航的国际化步伐正在加快。今年9月3日，海航北京往返芝加哥的国际航线成功首航，海航由此成为中国首家北京直飞芝加哥的航空公司。至此，海航已开通北京往返西雅图、北京往返多伦多、北京往返芝加哥三条北美国际航线。海航同时计划，今年11月将北京往返芝加哥航线的机型升级为波音787梦想飞机，公司也将成为中国首家使用波音787梦想飞机执飞中美航线的航空公司。截至目前，海航已开通了国内外航线逾

500条，覆盖亚洲、辐射欧洲、美洲、非洲，近90个城市。

航空业是个薄利多销的行业，稍微努力就赚钱了，但稍微放松一点，成本控制不精细，管理设置不合理，也可能亏钱。换句话说，航空业体量大，随便抓一下，也能抓出几十亿的利润，反之，亏损

几十亿也很容易，所以管理就是生命力，关键在人！”

尽管这位海航负责人坦言，平时工作压力不小，但其年轻的脸庞映现出的不是疲倦，却更多是对未来的憧憬和期待，在海口这样一个慢节奏的城市里，显得更为特别。

## ■记者观察

### 传统航企变革求存

□本报记者 汪珺

在2010年一举创下国内民航业351亿元的盈利记录之后，航空公司的业绩逐年下滑，今年上半年四大航实现的净利润总额更是少得可怜，仅有28.29亿元。毋庸讳言，传统航企正在经历内外部环境变化所带来的巨大挑战。

从外部看，全球经济依旧萎靡，对被称为“经济晴雨表”的航空业的打击不言而喻。燃油价格处于历史高位，各国政府针对航空业的高税收政策层出不穷，为该行业本身就偏高的成本再添负担。

反观内部，中国传统航企面临着多个行业新晋者的竞争。一是今年以来不断涌现的地方航空公司，如南山公务机与山航、青岛市政府共同组建的青岛航空，以及民营的云南瑞丽航空、浙江长龙航空等。尽管航空业引入地方政府和民营资本有利于优化资源配置，但在流行“买即是美”的民航业，地方航企的涌入也可能降低行业集中度，导致无序竞争。

二是低成本航空公司的兴起。尽管国内低成本航空还未形成气候，但从国外经验可知，低成本航空公司对市场份额的“蚕食”不容小觑。有统计显示，整个欧洲低成本航空市场的渗透率已由2003年的17%提高至2012年的47%，新加坡樟宜机场的低成本航空客运份额也由2004年的几乎为零提升至2012年的30%。

三是来自高铁的冲击。由于高铁的出现，国内一些沿途航线的票价大打折扣，甚至部分关停。在可预见的未来，我国高铁网络还将继续扩大，届时对航空公司的影响或将加剧。

内忧外患，传统航企应如何应对？

一种传统手段是通过兼并重组、加入联盟等方式做大做强，这在航空史上颇为常见。国外如美国几家航空公司的整合大戏近

年来愈演愈烈，国内如海航，其一方面正在寻求加入三大联盟之一，另一方面也已明确要在未来三至五年内整合集团航空资产，打造海航的“航空母舰”。

另一种方式是进行业务革新，目前一个比较流行的做法是建立低成本子公司或加强与低成本航空之间的合作。目前，韩亚航空、全日空、新加坡航空等亚洲运营商纷纷成立了低成本子公司；东方航空与捷星合资成立的低成本航空——捷星香港已进入攻坚阶段，海航旗下的西部航空也已打造出低成本模式。

加强内部管理也十分重要，如提高服务水平，在弱市中巩固乘客忠诚度；加大高端客户的营销力度，巩固“两舱”收入这一盈利利器；优化航线资源配置，提高飞机日利用率，降本增效，在不利的市场环境下获得最大的经营利润。

在此过程中，新加坡航空公司的管理模式或许最值得借鉴。新航曾在多次行业低潮中成功抵御严冬，是为数不多保持利润持续增长的航空公司之一。有业内人士总结，新航的核心竞争力来自于其低成本、高效益的卓

越服务”。新航打造了“五大支柱”——严谨的服务设计和开发、全面创新、低成本高效益理念、员工的全面发展和战略协同效应，通过一套自我强化的良性循环机制支持着上述五大支柱，并将他们落实到日常操作中。

诚如海南航空管理者所言，航空业薄利多销，管理就是生命力，关键在人。对于传统航空公司来说，漫漫征途就好比跨栏和马拉松比赛的组合，如何长短结合、合理运用，需要毅力，更需要智慧。

冰川时代来临，传统航企的管理者们，你们准备好了吗？

## 环保部：华北逾七成钢企排放不达标

近期将开展突击检查

□本报记者 王颖春

实习记者 危炜

环保部科技司司长熊跃辉在22日举行的第九届环境与发展论坛上透露，环保部今年年初对华北地区298家钢铁企业进行了“家家必到”的全面排查，发现70%以上的钢铁企业未按标准排放污染物，存在超标排污的问题。

中国证券报记者还了解到，环保部环境监察局将于10月底或11月初对钢铁等高污染企业进行突击检查。

## 大半钢企排污设施不合格

熊跃辉表示，钢铁行业高污染、高能耗、高资源消耗的特点，要求其必须承担环境保护的社会责任。然而，现实并非如此，一些钢铁企业甚至根本没有安装污染治理设施。环保部近

期对京津冀地区进行的暗访暗查结果同样不容乐观，包括北京在内的很多城市，都存在大量违法排污、超标排污企业。熊跃辉介绍，目前华北地区钢铁行业产能约3.5亿吨，产量约2.89亿吨，其中约75%都是“黑户”。若按环保要求进行污染整治，每生产一吨钢需增加100多元的成本。

“黑户”企业抱着“破罐破摔”的心态，不愿花大成本上环保设施。这些企业每吨钢一元到几十元不等的利润，大多以牺牲环境为代价。

调查还发现，许多钢铁企业即使安装了污染治理设施，出于成本考虑也并未正常运行。熊跃辉说，钢厂脱硫日成本约为5.6万元。河北钢铁企业目前共有烧结机300多台，安装脱硫设施一百多台，但其中70%运行不正常。为了省下脱硫的几万块开支，多个受

访钢铁企业由厂长下令脱硫脱硝设备“晚8点停，早8点开”，夜间偷排现象严重。

京津冀及其周边地区的空气污染问题近年来备受关注。环保部22日发布的第三季度全国空气质量状况显示，第三季度空气质量相对较差的前10位城市中，有8个位于华北，其中7个位于河北。这些地区钢铁行业的粗放发展被视为重要污染“黑手”。环保部污染排放总量控制司司长刘炳江今年7月在“2013第四届中国钢铁节能减排论坛”上表示，钢铁行业因缺乏有效监管，造成严重大气污染；钢铁行业将成为继电力行业后环保部“十二五”期间整治的重点。

## 减钢治霾面临困境

控制和压缩钢铁产能已成为治理京津冀及其周边地区大

气污染的重要抓手。9月17日出台的《京津冀及周边地区落实大气污染防治行动计划实施细则》要求，到2017年底，天津市钢铁产能控制在2000万吨以内；河北省钢铁产能压缩淘汰6000万吨以上，产能控制在2000万吨以内；山西省淘汰钢铁落后产能670万吨，淘汰压缩焦炭产能1800万吨。山东省则提出，到2015年底，淘汰炼铁产能2111万吨，炼钢产能2257万吨，钢铁产能压缩1000万吨以上，控制在5000万吨以内。

然而，熊跃辉对目前淘汰落后产能政策的执行情况表示担忧。他说，产业政策由发改委制定，但发改委没有执法队伍，也无法调用其他平级机构的人员，而地方政府追求财政收入的增加，缺乏关停落后产能的动力。他以高炉为例：国家要求到今年年底前彻底淘汰450立方米以下的炼铁高炉，但这种高炉在河北还有三四十台，许多产业政策里规定淘汰的产能现在还在红红火火地生产”。

中国证券报记者了解到，华北地区本月正对当地排放废气的钢铁厂、电厂、化工厂、水泥厂、建材厂等企业进行排查，并将名单上报环保部。环保部环境监察局将于10月底或11月初直接到地方上进行突击检查，检查不提前通知企业。此外，环保部近日举行的媒体通气会透露，为提前防治今年采暖季可能出现的重污染天气，环保部将从本月到明年4月派出督查组进行大气污染专项执法检查，北京、天津、河北、山西、内蒙古华北五省（市、自治区）以及华东地区的山东省都将成为督查重点。

## 冬春水利基建计划投资3371亿

□本报记者 任明杰

人口6812万。

水利部网站22日消息，近日水利部组织编制并印发了《全国冬春农田水利基本建设方案》，确定2013—2014年度全国冬春农田水利基本建设计划完成总投资3371亿元，同比增长10.9%。

方案提出，计划出动机械台班3.07亿台（套），完成土石方量11.03亿立方米，修复水毁灾害工程21.5万处，疏浚沟渠53.7万公里，新建改造泵站1.8万座，水库除险加固8260座，堰塘整治31.9万处，建设村镇集中供水工程4.7万处等，各项指标均保持稳步增长；预计2013—2014年度可新增旱涝保收农田面积2637万亩，新增灌面2082万亩，新增除涝面积837万亩，改造中低产田面积2320万亩，新增节水灌溉工程面积3843万亩，治理水土流失面积2.8万平方公里，新增供水受益

以上消息的提振，当日二级市场水利建设板块整体走强，其中，先河环保上涨6.06%，安徽水利上涨5.69%，巨龙管业上涨5.26%。

## 广弘控股“三旧改造”项目奠基

□本报记者 龚小磊 游莎

业价值升值空间。项目建成后，将成为广弘控股总部所在地，在满足自有需求情况下，还将吸纳高端企业进驻，在降低公司费用的同时，还可获得进驻企业的租金收入，改善公司的经营业绩。

公司有关人士表示，公司另外还有两个“三旧”改造项目正积极探讨开发方案。

## 中国北车和谐3C型机车“破千”

付中国铁路，至此，和谐3C型机车总量突破千台。

今年9月，大连机辆公司获得中国铁路总公司236台和谐3C型电力机车招标采购份额。随着第1000台和谐3C型机车的交验落

成，该型机车产量已超过全路现役直流传动客运电力机车数量总和，成为我国铁路有史以来产量最高的担当客运牵引任务的电力机