

► 深航總裁李昆在2007年深航工作會議上提出「創建深航羅盤管理模式，打造五星級航空運輸企業，做特色航空的領跑者」。出身南航副總裁的李昆業務能力極強，在深航變局後臨危受命，全面主持深航工作
(本報攝)



深航變局 吹皺一池春水

2009年11月30日，內地最大民營航空公司深圳航空公司（「深航」）幕後大老闆李澤源被調查引發業界地震，國航的火線介入和深航雄厚的根基避免了一場危機，從事態之初民航局、地方政府的表態，到近日工商銀行率先向深航伸出「橄欖枝」，深航有可能因禍得福，在消弭管理隱患的同時，有望迎來發展的「第二春」。不過深航變局帶來的影響深遠，民營航空或將被「國進民退」的浪潮淹沒，中國航空界市場版圖因此重新規劃。

本報記者 黎冬梅

深圳航空公司於1992年11月成立，且被譽為深圳的名片，由於毗鄰港澳和以深圳這個移民城市做大後方，深航一直是中國航空界的「績優股」。目前深航已躋身全國第五大航空公司，主體有84架飛機，總資產超過200億元（人民幣，下同）。投資成立並控股翡翠貨運航空、鯢鵬航空、昆明航空等多家子公司。2007年前，保持着連續15年盈利的紀錄。

超常規發展 帶來隱憂

一如這幾年內地大多數企業的經歷，特別是像深圳這樣企業創新精神、開拓精神比較顯著的城市，深航被有關部門當作樣板經歷了改制過程。2005年5月，深航轉讓股權，兩家民營公司深圳匯潤投資有限公司和億陽集團以27.2億元的價格通過競拍，獲得深航65%的控股權，深航由國有企業變身為中國最大的民營航空公司。深航的這次股權轉讓一直被質疑有暗箱操作的成分，這也為後來深航幕後大老闆被調查埋下了伏筆。但不能否認深航作為民營航空公司充分發揮了快速決策、超常規發展的特質和靈活性。

幾年來，深航一直在全國布局中展現出後生可畏的野心。作為深航的管理層，在2007年就開始了一系列的布排，比如請國際上著名的蓋安德略諮詢公司做了「369」方面的戰略建議方案；請美世諮詢作了人力資源方面、特別是薪酬方面的詳細方案；請羅蘭貝格做了品牌方面的戰略諮詢。深航在2007年曾經發起大規模的管理研究探索活動，這個被命名為「羅盤管理」的全員探索活動，據說牽涉了深航集團的各個單位。而其階段性的成果也引起了管理學界的關注，並榮獲了「哈佛商業評論」首次設立的「管理行動金獎」，在2008年被評為「2007年度全國十佳企業管理案例」。

這些實踐在內地航空公司都是開創性的，至少在表面上，深航的形象和規模都發生了很大變化。「民營化」體驗使得深航具有了超出一般國有航空公司的「生存服務」意識。

但在這種超常規的發展中，「人治」成分作為民營企業的共性在深航仍然存在，特別是現代管理方面仍待加強。航空業本是一個燒錢的行業，由於發展速度過快，深航需要大筆的資金支持，熟知深航內部運作的人稱，儘管深航這幾年一直處於贏利狀態，但掙來的錢遠遠不夠擴張需要的數目，給深航提供貸款支持的銀行也暗自擔心哪一天會收不回來錢。

深航的突發事件，帶有一定的負面效應，但這種意外的「剎車」，為深航的轉型和科學管理爭取了緩衝的時間，接下來的一系列變化表明，利空已經變成利多，深航開始理性回歸。

利空變利多 朝理性回歸

2009年11月30日，「李案」爆發之初，即由民航局高層與深圳市政府出面，指示深航及時發布消息，公布事態進展，表達了強烈的「維穩」心態。在深航第二大股東中國國際航空公司（「國航」）的支持下，深航迅速完成了高層的重新布局，深航各項日常工作交由總裁李昆全面執掌，李昆出身南航常務副總裁，2005年轉投深航。李昆有着豐富的航空企業運營經驗和敏銳的市場意識，在深航中享有威望。有了解深航的人士透露，在李澤源沒有出事前，李昆位置尷尬，儘管業務上表現出色，但沒有大事決斷權。危機中李昆被委以重任，無疑起到了穩定人心的作用。

本報記者獲悉，在知曉李澤源出事後，航油公司曾經到深航上門討債，在得知李昆主持工作後，討債人放心地回去了。深航隨後又宣布了兩項重要人事任命，國航副總裁樊登擔任空缺的深航黨委書記一職，原國航財務總經理李有強調任深航財務總監。無論是政府的力挺還是國航的強硬入主，從一個側面證明了深航優良的資質與潛質。業內人士分析，在這次事件中，深航前期因為種種原因擱置和暫緩的管理措施探索或許可以重新起步，這對深航未嘗不是一件好事。

事實上，深航向正確的方向回歸。一位深航人士對本報表示，相對於在變局之初，比較政治化的「五講四保」之類的口號，深航當前主持生產經營的李昆總裁所提出的包括恢復和優化人力資源管理制度等在內的「十個恢復和強化工作」，涉及各種具體制度、流程的強化和管理方式的進一步提升。公司還將對新市場進行調研，保持深航員工待遇在業內前三位的水平。這些舉措無疑極大地鼓舞了深航員工的士氣，目前深航民心穩定，也看到了希望。

國航入主深航，是多種變局中最為明顯的一種。從目前的變局來看，國航的火線任命和後來的財務權的控制，表現出了強烈的控制意圖。國航作為一個大型的上市公司，無論未來是否掌控深航，但其上市公司規範的市場操作制度和流程，必將給深航的發展造成正面影響，深航長期以來相對薄弱的制度化、流程化管理軟肋將會得以彌補。

航空界上演國進民退

深圳市分管交通的副市長張思平連續到深航調研，表達了地方政府力圖保留深航獨立航空公司品牌的願望。政府的介入，也使長期在資本運作上比較吃力的深航有更為強大的後盾支持。

2009年12月23日，中國工商銀行總行給予深航近50億元人民幣的高額資金授信，據相關人士稱，接下來還會有銀行進行這樣的授信活動。在這種背景下，深航已經提前完成兩階段的「369」戰略規劃。相對於前幾年深航在以「中國最大的民營企業」名頭運作時在資金上的捉襟見肘，這中間透露了深航今後發展更為有利的信號。

2009年，內地民營航空公司運轉的鏈條紛紛脫節，「東星」被國航廉價購入，「鷹聯」被四川航空收編，變局後的深航有望重新收歸國有。跡象表明，「國進民退」正在中國航空界上演。

從2004年內地第一家民營航空公司成立迄今，5年時間，民營航空公司發展起伏跌宕，目前趨勢看，2009年是民營航空公司最難過的一道坎，這其中既有全球金融危機的侵擾，也有航空公司實力和管理的羸弱，此外政策因素也是造成民營航空今日處境的一個因素。

業內人士分析，民營航空將會經歷一場洗牌，國有航空公司趁機搶灘，重新切割中國航空業的「蛋糕」。民營航空的加入對於中國航空市場化原本是一件好事，但民營航空在運營過程中面臨的問題同樣不可迴避。

「國進民退」是好是壞尚無定論，從航空業的特殊性和深航的實例看，在有控制的民營經濟進入的前提下，基於安全和穩定的角度考慮，適宜、適度的國有化是需要的。



▲ 2009年12月23日，深航獲工商銀行近50億飛機融資，這是深航變局後首次獲得金融部門的支持，表明金融界對於深航後續發展持續看好（本報攝）



▲ 深航突發變故，深圳市副市長張思平（前排左一）第一時間到深航調研，表達政府強力維護深航品牌的決心（本報攝）

得深航者得天下

深航實際控制人李澤源被公安部門帶走調查已經有一個月時間，處於特殊時期的深航儘管如常運作，但其情歸何處依然沒有定數。

國航意欲「捷足先登」

第一大股東垮台，給了現在仍持有深航航空25%股權、位居第二大股東的國航機會，國航在民航局的認可下，「捷足先登」派人接管深航要職。就在業界和媒體普遍認為國航最有望入主深航的時候，近日有消息傳出，以南方為大本營的南航不會坐失家門口的機會。第三大股東深圳市政府則希望整合有利資源，減少華南市場的競爭，將深航做大做強。從業務角度來看，國航和南航均是理想的接手方。不到最後階段，股權如何處置還很難說。

據了解，2005年深航股權拍賣之時，國航原本勢在必得，不料半路殺出民營企業以高價買走深航控股權，令國航大舉進軍華南進而擴大內地市場份額的願望中途折翼，屈居第二大股東，至今心痛

不已。國航雖然在國際航線上穩居老大地位，但在內地市場上，已經被南航和東航超越，退居第三。如果國航收併深航，按照旅客周轉量計算，「國航+深航」佔比約為30.8%，超過南航的29%和東航的23.6%。

南航目前是華南市場的老大，深圳是其主要市場之一，佔近30%的市場份額，如果南航接管深航能夠進一步鞏固其在華南市場的絕對地位。而如果國航接管深航，南航的競爭力將被大大削弱。剛剛開通的武廣高鐵也嚴重衝擊南航業務，南航約160條國內航線中，約38條與高鐵直接競爭，比例接近1/4。此種情況下，南航更加緊張國航對深航的覬覦。

南航望鞏固領先地位

國航已經是深航的二股東，在操作層面相對容易，但南航不會輕言放棄。在深航股權面臨變更的敏感時刻，2009年12月24日南航與深圳市政府簽

署戰略合作框架協議，全面拓展雙方合作的深度和廣度。此舉讓業界對南航參與深航股權紛爭產生遐想。根據協議，南航將全面支持深圳航空樞紐建設，重點加大深圳市場運力投放，2010年至2015年的5年內，南航將力爭實現在深圳投入的運力有一倍以上的增長，努力將深圳空港建設成為區域性航空樞紐，使之成為南航的主要客運樞紐和貨運基地。

但是，迄今為止，國航和南航均未對是否控制深航明確表態。熟知兩家財務狀況的人分析，財務狀況的不如意很可能逼南航最後不得不放棄與國航的競爭。作為內地第五大航空公司，深航不論被國航或南航哪家收入囊中，都將改寫內地三大航實力對比。對於深航來說，可能還需要很長一段時間才能重新理清責任歸宿，這一段時間中，對市場規範化機制的脫胎換骨、對政治與經濟之間關係的深刻理解，可能都是深航所要補的課。

▼ 朝气蓬勃的深航飛行機組



深航平穩過渡，日常工作運作正常，乘務組登機執行飛行任務