

物流案例-----上海航空：从“小”起步羽渐丰 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183644.htm 上航股份有限公司董事长周赤自称，上航是“一家小的、地方的航空公司”。但是历时20年，这家“小”公司的经营业绩却令人刮目相看：目前公司拥有包括公务机、全货机在内的飞机42架，开通了140多条国内外航线；1996年起，公司连续保持盈利，三年前更在上海证券交易所成功上市；自2000年以来，公司连续两次获得全国用户满意企业和上海市质量金奖企业称号……

“十一五”期间，上航将目标锁定在枢纽型、国际化航空大集团。从“小”起步不盲目打规模牌提起上航，人们总会想到“国内第一家地方航空公司”、“中国第一家多元化投资、商业化运营的航空运输企业”、“民航业较早的股份公司”。的确，这些成就了上航的昨天，也时刻提醒着这家民营多元投资企业必须明确自己的定位，从“小”起步。从五架二手波音707飞机起家，上航开通了上海至北京、广州等航线。1988年，上航出售了旧飞机，引进了五架先进的波音757飞机，先后开通了上海至西安、厦门、哈尔滨等30多条航线。到了1996年，上海还没有什么远程国际航线，但已有了稳定的国内外航空运输市场，规模扩张似乎箭在弦上、势在必行。然而，刚刚上任的董事长周赤断然阻止了新飞机的引进，而是在现有规模的基础上，将清一色的大型飞机调整为大、中、小型兼有的机型结构，最大限度地提高了飞机的利用率。这无疑是上航发展中一次及时的“制动”。对此，周赤回忆说，1995年到1996年，上航把企业的经营方针建立在对市

场的正确估计、对经济效益的预期评估以及确定企业核心价值观的基础上，这是作为现代企业应当采取的正确经营方针。小则小之，市场为上。正是由于这种经营方针的引导，上航才免于遭遇“小”公司常见的拼命扩张和单纯追求速度的危险瓶颈。即使在提出到2010年机队规模要达到80架至100架左右的目标下，上航仍然保持独立发展的姿态，并没有和国内其他航空公司一样进行联合重组。“上航本身就是民航改革的一个标志，虽然公司不大，却有着象征意义。”民营资本打造的上航，在20年的发展中始终对自己的定位有清晰的认识，不盲目打规模牌。“成本领先+差异化”细节决定成败

1998年，航空业的寒冬年。国内各航空公司出现大面积严重亏损，客座率下降到历史最低点。然而就是这个时期，上海航空公司创造了一个奇迹，实现了运输总周转量32%、客运量24%的增长，盈利接近3000万元。作为中国第一家多元化投资和商业化运营的航空运输企业，上海航空公司在成立之初就颇有试点和象征的意味。民营资本能否站住脚？民航改革何去何从？民航如何从计划经济向市场经济转变？上航从1996年开始连续保持盈利，为这些问题提供了一个良好的解决思路。“成本领先+差异化”，上航的办公楼里时时处处可以看到与此相关的经营标语。“这并不是一个特别吸引人的战略”，周赤坦言，“大多数航空公司都会采取这个战略，所以我们的竞争就是细节决定成败。”他所说的这个“细节”，包括航空公司的成本、财务、营销和产品战略等。八年多前上航就开始实行全面预算管理，用周赤的话说就是企业“对内100%的计划经济”。正是这样严格的计划经济，使得上航在财务管理中，票款回收率达到99.7%以上，其中

预算管理、结算管理、现金管理和库存管理都处在民航行业的先进水平。上航很早就引入了六个西格玛（Sigma）的量化管理理念，在生产流程的不同环节找统计规律，从统计规律里找管理的变量，用数据说话。在成本管理方面，上航实际上已经进入了战略成本管理和作业成本管理。近三年中上航培养了17名黑带和88名绿带，完成了88个绿带项目，取得效益约2800万美元。一批改进项目，在提高效率、降低成本、提高公司整体运行水平等方面取得良好成效。有了成本领先的保障，上航在市场细分和亲情营销等方面实行了产品和营销的差别化：电子客票、网上支付、上航常客、中转连程、24小时收发货、门对门服务……，以及“定座取票自心，候机登机顺心，空中服务舒心，个性服务称心，特殊服务贴心，货物托运放心”的“六心”服务品牌，仅仅是细节的差别，一小步的领先造就了巨大的市场份额和盈利空间。“买市场的入场券”稳健的战略扩张多元投资、规模不大，使得上航有更加灵活的经营之道。2000年11月，上航整体改制成上海航空股份有限公司，两年后上航两亿A股在上交所挂牌上市，成为中国航空板块惟一整体上市的公司。由民航改革引入多元资金、实行政企分开为开端，上航的法人治理结构终于在产权结构的改革中得到了完善。上航是民航改革的先行者，20年的发展过程中，没有飞速，也没有大的波折。当然，尽管有谨慎的规模控制理念，上航的发展不会因此被束缚。上航以参股、受让、投资的方式进行稳健的战略扩张。这就是上航成立上货航、重组中联航的用意所在。作为上海的基地航空公司，上航在浦东机场扩建拥有自己货站的同时，发展上航的货运业务而成立上货航，正是看准了浦东机

场2008年前后货代和地面货站的供应严重不足的时机。实际上，上航希望用上货航进行运输行业的“突围”，货物不再依靠亚洲其他城市中转而直接被运送到欧美市场，以达到和货源地直达市场的合拍。在民航的联合重组中，上航在得到四川航空10%股权后，又看中了“惟一剩下的一块蛋糕”中联航。收购中联航，按照周赤的说法，上航的收购行为就是“拿到了一个机场的使用权，买了一个进入北方市场的入场券”。通过收购的方式进入一个新的市场，无疑是上航近年来进行战略扩张的大手笔。目标：枢纽型、国际化航空大集团

上航的目标是建成一个“国内最好、顾客首选、具有国际水平的航空公司”，成为枢纽型、国际化的航空大集团。上海建设亚太航空枢纽，为上航的发展提供了机遇。成为枢纽型、国际化的航空大集团是其在“十一五”期间的战略规划。上航提出了主营突出、两翼齐飞的思路，主营是指航空主业，两翼是指上货航和中联航。还有一个关联集团，主要在物流和旅游方面。成为以上海为中心，辐射全国的枢纽航空公司是上航的最终目标。上航将航空货运列为新的增长点，上货航在去年一季度成立。周赤说，我国的航空货运正处在一个发展机遇期，充分利用国际资源发展航空货运正是时候。中国出口加工业已发展到了相当规模，这些始发的货运大部分集中在长江三角洲和珠江三角洲，又以长江三角洲的量更大，目的地都在欧美。上航辟有大阪、首尔、泰国、香港、法兰克福等货运航点，2006年将开通美国航线。去年1月7日上航已拥有两架全货机，同时将湿租一架波音747全货机。到2010年，上航将拥有10架全货机，航线网络布局更加完善和密集。在航空物流领域，上航还将涉足国际国内货代、货

运地面服务、快件服务、特殊货运服务、仓储配送、第三方物流等。通过中联航，将拓展北方市场，进一步完善上航的航空网络。两翼齐飞，将使上航飞得更高、更快。在旅游方面，上航已在国内旅游市场位居第二，在国际旅游市场位居上海的第二位。上航还将涉足会展、出入境服务、打造经济型连锁酒店，以“上航假日”命名的上航首家经济型酒店将开业，并将开出三家连锁店，以后还将向北京、广州、昆明、成都、西安、三亚等地拓展。到2010年，上航将建成一个拥有近百架飞机、拥有雄厚资本实力的枢纽型航空公司。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com