

危机

中国民航

如何面对新世纪

庞建京 / 主编



中国民航出版社

危机——

中国民航如何面对新世纪

庞建京 主 编

鲁 欣 副主编

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机：中国民航如何面对新世纪/庞建京主编. —北京：中国民航出版社，2000.4
ISBN 7-80110-379-3

I. 危…

II. 庞…

III. 民用航空-交通运输业-经济管理-研究-中国

IV. F562.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 16858 号

危机——中国民航如何面对新世纪

庞建京 主编

出版	中国民航出版社
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
发行	中国民航出版社
电话	64290477
印刷	北京市广内印刷厂
照排	中国民航出版社激光照排室
开本	850 × 1168 1/32
印张	9
字数	220 千字
版本	2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月第 1 次印刷
印数	1—4 000 册

书号	ISBN 7-80110-379-3/V·135
定价	19.80 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

编者的话

20 世纪末，中国铁路的大提速和“夕发朝至”快速列车的开行，使它摆脱了多年客运量走低的困境。据悉，今年铁路干线还将全面提速，“夕发朝至”、“朝发夕至”列车还将增加；北京至上海的高速铁路建设也在积极酝酿之中。

20 世纪末，中国公路建设实现了两大突破，即公路总里程突破 130 万公里，高速公路里程突破 1 万公里。到 2010 年，全长 3.5 万公里，主要由高速公路组成的“五纵七横”12 条国道将建成，它串连的城市将超过 200 个，约占全国城市的 43%。届时，公路运输 400~500 公里可当日往返，800~1,000 公里可当日到达。一个新的中国交通运输格局将出现在世人面前。

面对中国交通运输格局的大调整，面对 2020 年我国入境旅游人数将达到 1.45 亿人次的大盘子，中国民航怎么办？难道航空公司之间的票价战还要继续打下去？难道我们不适应市场机制的体制还要继续维持下去？难道现代企业制度在中国民航建立如此困难……不！中国民航应该冷静下来，克服浮躁，在运输战略上做出大的实实在在的调整。本书中的文章各抒己见，希望对您思考有所帮助。

二〇〇〇年三月

中国民航 1999 年运输业绩

全行业完成运输总周转量 105 亿吨公里，比上年增长 13.1%；完成旅客运输量 6,062 万人、货邮运输量 169 万吨，分别增长 5.3% 和 20.8%。各项运输生产指标都超额完成了计划。安全形势总体平稳。实现了全行业扭亏为盈，盈利 7.9 亿元，同比减亏增利 37.7 亿元。

——摘自中国民航总局局长刘剑锋在 2000 年全国民航工作会议上的报告

中国民航 2000 年运输计划

运输总周转量 115 亿吨公里，比上年增长 9.3%；旅客吞吐量 6,400 万人、货邮运输量 188 万吨，分别比上年增长 5.6% 和 11.1%。通用航空作业飞行 4.3 万小时。预期全行业实现利润 9 亿元。

——摘自中国民航总局局长刘剑锋在 2000 年全国民航工作会议上的报告

中国民航的改革目标

坚持以公有制为主体，增强国有经济对航空运输业的控制力，积极探索公有制多种实现形式；大力推进航空运输企业的战略性调整和改组，积极发展大型企业集团；逐步改变机场高度集中管理的状况，充分发挥中央、地方和各方面的积极性；实现政企分开，民航总局和地区管理局与所属企业完全脱钩；加快建立现代企业制度，全面加强和改善企业管理。

——摘自中国民航总局局长刘剑锋在 2000 年全国民航工作会议上的报告

目 录

民航运输

- 中国民航直面市场挑战 姜连英 (3)
- 中国民航跨世纪重任——理顺经济体制, 提高经济效益
..... 高国启 (16)
- 我国民航业 10 年发展趋势展望 杨英宝 康 文 (26)
- 中国加入 WTO 对民航业的影响及对策 刘少成 (38)
- 中国航空公司何时用上增收的利器——收益管理 黄 为 (49)
- 中国民航如何走出运力过剩的沼泽 耿淑香 (61)
- 中国的航空公司, 你了解你的旅客吗 田 静 谢 立 (72)
- 民航运输销售代理人——当代中国航空运输业的“麻辣烫”
..... 张峰琳 (83)
- 我国民航企业管理者的新课题——风险管理 阎植林 (95)
- 试论我国航空运输企业的高负债、低效益 杨迎阅 (106)
- 中国支线航空运输发展的机遇来了 陈晓宁 (115)
- 推行新机制 谋求新发展 张春林 (123)

其他运输

- 我国铁路建设发展大展望 黄 茵 卢 敏 (133)
- 启动——中国的高速铁路建设 严 恢 姜国杰 (142)
- 可持续运输与我国铁路运输的潜力 王怀相 朱中彬 (153)
- 国情决定铁路在旅客运输中的地位和作用 王晖军 (164)
- 面向 21 世纪的港口发展趋势 王海平 邓红梅 (174)

综合运输

- 中国交通运输系统投资与建设构想展望 于志群 汪明文 (187)

试论 21 世纪初期旅客运输的发展趋势 刘秉镰 郑 毅 (197)

高速客运工具论长短 张 静 (209)

走向中等发达阶段的中国交通运输产业发展的国际比较
..... 魏 何 信 欣 (219)

国外运输

20 世纪美国交通运输系统的发展 金凤君 (233)

航空业的大趋势——全球航空公司联盟 邱连中 李桂进 (245)

美国航空产业组织政策的演变及对我国的启示
..... 张 伟 丁 健 (258)

国外铁路旅客运输现状与发展 罗 阳 (269)

民 航 运 输

新世纪，新视角，新打算。

压力之下的民航突现热点与难点。

中国民航直面市场挑战

• • 姜连英

1998年，中国民航运输企业效益严重滑坡，出现了全行业亏损，1999年上半年亏损仍在持续。在国有大中型企业改革的攻坚阶段，民航运输企业却陷入了危机，面临着困境。如何摆脱危机，走出困境，是我们不能不去研究的重要课题。

□ 造成民航行业亏损的原因

造成民航行业亏损的原因是多方面的，既有宏观的，也有微观的；既有客观的，也有主观的。但综合看来，根本还是一个市场问题。可以说，民航运输企业目前的危机实质上是市场的危机。这是因为：

1. 市场机制不健全是导致危机的动因

经过十几年的改革、调整，民航虽然已经初步建立了航空运输市场运行机制，但这一机制仍然不够健全。航空市场管理仍然主要依靠行政手段，而这种管理的力度并不能始终与市场的动态变化相同步，有效制约和规范航空运输企业市场行为的法律法规的出台有时滞后。例如，1999年2月，民航总局与有关部门联合制定下发了规范航空运输市场行为的《十条措施》，并进一步加大了对航空运输企业市场行为的监督、查处力度，从而对稳定效益严重滑坡的航空市场，促进航空运输企业减亏起到了积极的

作用。据统计,1999年2—6月份,直属航空公司国内航线客运吨公里收入水平比上年同期提高11.9%,共增收11.5亿元。业内人士普遍反映,如果《十条措施》1998年就出台,航空市场的危机肯定会早一点大大缓解。

目前,作为市场机制重要组成部分的航空运价仍由国家控制,而价格与市场并不完全协调。在市场机制比较健全的发达国家,航空运价是随市场状况而浮动的。例如在日本航空市场上,所有执行中国大连航线的航空公司的淡季票价都仅为3万多日元,旺季的票价则达到近9万日元。在我国,航空票价受市场季节性因素变动的却几乎没有,价格对市场的杠杆调节作用不鲜明、不规范。在航空运输处在卖方市场时期,市场运行机制不健全对航空运输企业的影响还不甚明显,但当航空市场转入买方市场,宏观调控稍有放松时,市场运行机制不健全对航空运输企业的影响就暴露无遗。航空运输企业对1997年下半年开始的“一种票价,多种折扣”作出的不正常反应,充分说明了这一点。1998年,民航运输总周转量比上年增长6.3%,但运输收入反而下降了9.5%。由于缺乏适合市场经济要求的市场供求机制、竞争机制、价格机制和约束机制,使航空运输企业难以成为市场主体,使航空市场资源配置盲目性变得很大,使航空市场的竞争变得激烈而无序,导致了航空市场危机的出现和蔓延。

2. 运力增长与市场需求的 mismatch 是引发危机的根源

在航空运输处在卖方市场时期,民航主要依靠成立航空公司和扩大运力的外延性扩张进行高速发展。到目前为止,我国已有28家从事客货运输的航空公司。这些航空运输企业的产生不仅带有强烈的行政干预色彩(分属总局直属、部门、地方和股份制),代表了不同的利益主体,而且往往缺少扎实的市场基础。

有的省,甚至有的市同时存在着两个航空运输企业。为追求规模效应,各航空公司大量购置飞机。90年代以来,我国就出现了两次购机高潮。大量购置运力,使运力的增长与市场需求的增长严重脱节,导致全行业运输周转量增长率逐年下降。同时,为消化运力,航空公司加大热点市场的运力投入,致使十几年来航空市场上一直存在着航线布局重复设置,一条航线多家经营,热点航线竞争激烈,航空公司相互牵制、相互排斥的现象。这种现象,揭示了市场不稳定的根源。在卖方市场情况下,它仅表现为航空市场的局部冲突。航空运输一旦转为买方市场,在盈利性的驱动下,为争夺市场,消化运力,航空公司就展开了价格大战,引发了整个市场的危机。

3. 航空运输市场狭小,分布不平衡是产生危机的基础

虽然经历了近20年的高速发展,民航运输市场不断扩大,近8年间,航空运输在整体运输市场的分担率翻了一番,但由于航空运输原来所占份额的绝对值小,从我国整体运输市场来看,航空运输目前所占的份额仍然较低,反映出航空市场狭小的特点。就货运市场来讲,1997年,货运市场分担率仅占整个市场比重的0.0097%,则更清楚地说明了这一点。

据1998年中国六大地区航空运输统计表明,全民航客货运量比重分布情况为:华东地区旅客运量占29.3%,货运量占32.1%;中南地区客运量占29.4%,货运量占25.4%;华北地区客运量占17%,货运量占22.5%;西南地区客运量占13.4%,货运量占10.8%;东北地区客运量占6.1%,货运量占5%;西北地区客运量仅占3.4%,货运量占2.4%。

从数据上我们可以看出,我国的航空运输市场表现出较强的不均衡性。市场规模狭小,市场发育不均衡,使市场对供需关系

的调节作用难以有效发挥，使我国的航空市场具有相当的脆弱性，从而大大降低了对市场危机的缓冲力，一旦市场危机出现，就会造成整个航空市场的混乱。

4. 代理人不规范行为的负面作用是危机加深的推动力

航空代理人的出现，对加快航空市场信息传递，加速航空市场体系的建立起到了一定的积极作用。但我们必须清醒地看到，作为航空市场媒体，代理人同时也具有两面性。由于前几年航空运输企业过分依赖代理人拓展销售网络，参与市场竞争，致使代理人数量急剧膨胀，现在我国已有航空代理人5,030家；代理人作用异常突出，代理人销售已占航空运输企业销售的70%。在市场机制不健全的情况下，代理人已成为左右市场的重要力量。由于对代理人的管理不尽规范，以致在航空市场形成了代理人牵制航空公司的怪现象。1997年下半年和1998年上半年，相当多的一批代理人利用航空公司依靠价格竞争开拓市场的时机，牵制航空公司给予价格优惠，明里暗里给回扣，甚至利用假RR虚占座位，加剧了航空市场价格大战，加深了航空市场的危机。

5. 航空运输企业经营管理的粗放降低了对危机的化解能力

据统计，近年来，民航直属航空公司的资产报酬率急剧下降，1997年的资产报酬率为4.6%，仅为1990年的1/3强（1990年为14.1%）。造成投入不断增加，而资产报酬率不断下降的原因是多方面的，其中经营管理粗放是一个重要原因。从民航整体来看，尽管十几年来，经营管理在不断地趋向加强，但重生产，轻管理，重外延发展，轻内涵发展的问题一直没有根本解决。运力的增加和人员的增长最能说明这一问题。虽然从1992年开始航空旅客运输量的增长率逐年下降（1995年除外），航空市场已经呈现出需求减缓的趋势，但受管理水平的影响，航空公司仍然

持续购买飞机，增加人员（截止到 1997 年民航职工已经达到 15.6 万人，比 1990 年增长 75%），以提高企业生产能力，扩大企业经营规模，最终形成了运力与市场需求不匹配和企业负担过重的局面。管理粗放还集中表现为企业成本连年攀升。1997 年，民航直属航空公司平均吨公里成本费用达 6.27 元，比 1993 年提了 81.7%，年均增长 16.1%。同时，成本的增幅远远高于收入的增幅，1997 年民航直属企业成本总额增长 12.1%，而同期业务总收入增幅仅为 9.6%。其中财务费用、销售费用、管理费用和人员工资福利费用占整个成本的 30% 左右。造成这些成本攀升的原因就是基础管理薄弱、生产组织落后、财务管理松弛、人员控制乏力和企业负债率过高。管理粗放、成本过高严重地影响了企业的经济效益，大大降低了企业对市场危机的承受能力和化解能力，在一定程度上也促使了市场危机的加深。

目前市场危机的出现固然使航空运输企业陷入了生存和发展的困境，但是辨证地看，危机当中往往存在着机遇，存在着挑战。我们坚信危机是暂时的，如果航空公司能抓住机遇，战胜挑战，就可以获得更大的发展。汉莎航空公司的转折与发展就是一个典型。90 年代初，海湾战争使欧洲航空市场需求急骤下降，也使著名的汉莎航空公司陷入了困境与危机，然而他们正视危机，把战胜危机作为企业发展的转折，想方设法，开拓市场，终于在短时间内走出了困境，重新走上了发展的道路。这应当对我们有所启迪。

□ 民航运输企业如何拓展市场空间

1. 强化航空公司市场主体地位，为拓展市场空间提供机制保证

航空公司成为市场主体，是拓展市场空间的前提。虽然我国航空公司走向市场，承担安全、经营责任和市场风险已经有了一段时间，但是市场主体地位一直没有真正、完全地确立起来。民航内部分流航空公司业务、分割地区市场的问题相当严重。1998年，民航总局通过下发《关于民航各管理局、省（区、市）局航站、机场开办的销售代理剥离问题的通知》，明确了航空公司的市场主体地位，但要根本解决这一问题和其他相关问题，还需要时间和过程，还需要制止以多种形式出现的反弹。当前，要通过民航深化改革，进一步强化航空公司的主体地位，为航空公司拓展市场空间创造宽松的环境，逐步使航空公司真正走上自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的道路，使航空公司真正能按照平等性、竞争性、开放性和赢利性的市场原则去进行资源配置、市场竞争和市场开拓，从根本上维护市场的稳定。

2. 抓住机遇，加强联合，拓展具有发展潜力的市场空间

国家经济结构调整的有序推进，为航空公司的发展提供了良好的机遇。在稳定和巩固好原有传统市场的前提下，把握住这些机遇，将会使航空运输企业有效地扩展市场空间，摆脱目前的困境。当前，旅游业的发展，就为航空公司提供了这样的机遇。

首先，国内旅游已经为航空运输提供了巨大的市场。据1998年10月至1999年4月民航协会对国内航班旅客客源进行的抽样调查显示，旅游客源已经占到航空公司旅客运输量的29.95%，成为民航的第二大消费群体。