

民航混改“第一样本”的这一年

——东航物流混合所有制改革工作侧记

来源：中国民航报 记者：柏蓓

在上海虹桥机场工作区一条不起眼儿的马路边，空港六路 199 号——中货航大楼——一如当年巍巍矗立，这里就是东方航空物流有限公司的所在地。路人经过，肯定无法想象在平静的外表之下，这幢楼内在过去的几年内究竟发生了多少波澜起伏的变革，尤其是自去年夏天以来。

2017 年 6 月 19 日，东航集团与联想控股、普洛斯投资、德邦物流、绿地集团 4 家投资者及东航物流核心员工持股层代表签署增资协议、股东协议和公司章程。预示着国家首批推进的“七大领域”混合所有制改革试点在民航“落地”。

经过一年时间的持续推进，东航物流作为我国首批国企混合所有制改革试点之一、民航混改“第一样本”，究竟取得了怎样的成绩，又遇到了哪些难题？带着这些疑问，记者走访了东航物流。

混改成效初显露

在去年 11 月 15 日的国家发改委新闻发布会上，新闻发言人孟玮重点提到了两家企业的名字——中国联通和东航物流，他认为，这两家企业的混改试点方案“改革力度大，市场反应积极，营造了良好的社会氛围”。

同时，统计数据也很亮眼。2017年，东航物流总营收及利润分别为77.51亿元和9.23亿元，分别增长31.7%和72.8%。东方航空物流有限公司总经理李九鹏对记者表示，东航物流迈上混改征程这一年，成效初显。

记者了解到，李九鹏所说的“混改成效初显”主要体现在五个方面：一是放大国有资本功能。通过本次混改，有效带动了非国有资本投入，切实增强了国有资本的带动力和影响力，推动了国有航空物流龙头企业的良性发展。同时，促进了非国有资本与国有资本的优势互补，使得各种经济主体共享改革红利。

二是降低财务杠杆。2016年，东航物流资产负债率为87.86%；混改后，截至2017年12月底，东航物流资产负债率为63%，已低于世界一流航空物流企业资产负债率75%的平均水平(FedEx为70.07%，UPS为98.93%，DHL为70.17%)，企业财务杠杆有效降低，有利于东航物流轻装上阵。

三是协同战略资源。东航物流启动混改之初，引起市场极大关注。东航接触过100多家企业，最终选定的战略合作伙伴均是在各自的行业中处于领先地位的，能够与东航形成资源互补，产生协同效应。混改后，东航物流就与联想、普洛斯与德邦实现了战略资源的有效连接。例如，与联想投资的跨境物流、生鲜冷链、物流金融等企业实现全方位对接，通过“资本+业务”的双重纽带，实现双方的合作共赢；与

各方股东联合，挖掘各类与航空物流相关的投资潜力，并在跨境电商物流、生鲜冷链物流等方面进行合作，提前布局企业未来发展的生态圈。

四是探索改革路径。东航物流混改是国家混改项目，也是东航集团近年来推动国有企业改革的重点项目。借国家混改试点的“东风”，本着“先行先试”原则，探索改革难题的解决路径，既可以为东航集团进一步深化国企改革奠定基础，也可以为其他中央企业开展混改工作积累改革经验。

五是促进产业发展。东航物流通过混改，有效提高了自身产业整合能力、经营能力和可持续发展能力。未来，将逐步完善和构建领先的航空物流产业生态圈。同时，物流混改有利于在东航集团层面形成航空客运与航空物流“双轮”驱动的产业发展模式，通过适当的产业对冲，平抑单一产业的周期性波动，使得集团产业收益整体平稳有序。

混改进程“三步走”

在经历了多年发展困局之后，东航 2012 年成立了东方航空物流有限公司，这是一家迄今为止独一无二的航空公司下辖，又下辖航空公司（中货航）的物流企业。2014 年，东航物流首次盈利；2015 年，其营业利润达 3.59 亿元；2016 年，东航物流已成为国内三大航货运业务率先扭亏为盈及发展后劲儿最强的货运公司。2016 年 11 月 29 日，东航股份将其所持有的东航物流 100% 股权，以 24.3 亿元的价格转让给

控股股东东航集团下属全资子公司东方航空产业投资有限公司，将物流从东航股份剥离。2017年，东航物流成为首家进行混改的国有航空运输企业。

按照国家“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的混改总方针，东航物流混改确定了“三步走”的总体方案：第一步股权转让，将物流公司从上市公司主体剥离，为混合所有制改革作铺垫；第二步增资扩股，放弃东航集团绝对控股地位，通过引入45%非国有资本和10%核心员工持股完成股权多元化改革；第三步改制上市，远期登陆资本市场，进一步推进公司股权多元化、混合化。目前，东航物流已走完前两步，进入改制上市的准备阶段。

李九鹏告诉记者，在混改过程中，东航物流积累了一些效果还不错的做法，比如党建工作。东方物流在混改中始终坚持党的领导不动摇，全面加强党的建设。在混改进程中，东航物流首先明确公司党委“把方向、管大局、保落实”的作用，将党建工作总体要求纳入公司章程，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，把党委的决策作为企业重要决策，以确保党的领导、党的建设在改革过程中得到体现和加强。

互相制衡的股权结构也是东航物流在混改过程中制度改革较为成功的一个做法。按照现代企业制度，东航物流成立了股东会、董事会，以及制定了监事会议事规则和总经理

工作制度，对各层级的权力边界与议事方式进行明确界定。股东会层面东航集团作为第一大股东对于企业重大事项决策拥有一票否决权，股权比例合计 1/3 以上非国有股东也有否决权，从而实现有效制衡；在董事会 9 人中，东航占 5 席，联想控股占 2 席，普洛斯占 1 席，核心员工持股平台占 1 席，既保留了东航集团的主要建议权，也保留了董事比例合计 1/3 非国有股东的否决权。

而通过核心员工持股，东航物流有效建立了中长期员工激励与风险绑定制度，将员工的自身利益与企业的长远发展有机结合起来。根据国资委印发的《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》，东航物流按同股同价的方式，以公司本次增资进场挂牌交易最终价格确定，核心员工持股平台合计持有公司 10% 股权，目前已完成第一批、第二批共计 157 名员工持股工作，并预留部分股权作为公司未来引进及晋升人才之用。据了解，这些持股员工也将自身与企业“绑”在了一起，共拿出“真金白银”约 4 亿元。

央企干部“脱马甲”，转变国企人员身份，重新以市场竞争人员身份入场，重新签订完全市场化劳动合同，这种体制、机制的“双突破”是本次东航物流混改的最大亮点。东航物流还在中高层管理人员中推行职业经理人制度，按照“一人一薪、易岗易薪”的目标，对选聘的职业经理人和全体员工实行完全市场化薪酬分配与考核机制，真正打破“大

锅饭”，实现“能者上、平者让、庸者下”，以价值创造为纲，为能力付薪，为业绩付薪，并在薪酬幅宽、薪酬结构、绩效考核、福利政策等方面作了相应的配套改革。对此，李九鹏用了“完全市场化”五个字来形容。

业务创新促转型

在发展过程中，东航物流从未停止“创新”的脚步。2013年，东航物流第一次将南美车厘子空运到中国。如今，在中国高端水果市场上，通过东航物流产地直达进口的车厘子占80%的空运市场份额；在2017年，仅南北美洲的车厘子，东航物流就运了整整101架次，而每一架货机的运输量是100吨。业务创新让东航物流逐渐完成转型。

这一年来，通过混改，东航物流依靠自身的航空货运网络和地面航空货站优势，融合非国有战略投资者的大数据应用、第三方物流、物流仓储和落地配送网络等多个航空物流产业链的上下游资源，根据市场需求侧要求，快速推进供给侧结构性改革，转型发展成为具有物流产业生态圈竞争力、创新商业模式、布局全国、着眼全球的现代航空物流服务集成商。

东航物流已经初步形成“全货机经营、客机腹舱经营和货站体系经营”三位一体的格局，市场竞争力发生了质的飞跃。目前，东航物流有9架货机，开通了10个国家的19个航点。李九鹏说：“看上去，东航物流全货机的数量是有所

减少的。但东航客机增速很快，一架波音 777 的腹舱就能装一架波音 757 全货机的运输量。”为此，东航物流成立了客机腹舱承包经营及人员转划工作小组，并已制订了客机腹舱承包经营方案，部分外站站点已完成挂牌工作。下一步，其将挖掘客机腹舱“洼地航班”的潜力，以科学、公允的估值买断东航股份客机腹舱资源。这既可实现东航股份和东航物流的双赢，又能为完成物流混改上市的第三阶段任务奠定基础。

如今，世界三大快时尚品牌 ZARA、GAP、优衣库，航材、精密仪器、医药、小动物、进口鲜奶……这些高附加值的货品正在成为东航物流的主要承运货物。李九鹏说：“我们的思路很直接，什么赚钱就运什么。”而与同行的长期合作也让东航物流尝到了甜头，在与顺丰、跨越、德邦等客户的长期合作中，开展与同行代理间的包板、包量合作业务。东航物流正在成长为高端物流解决方案服务提供商。

作为民航业内混改的第一个试点，难免会面临一些难题与困惑。李九鹏坦诚，改革试点就意味着要打破一些原有的发展瓶颈，比如以市场化的方式选人用人，建立探索创新的容错机制等。结果尚未可知，但有些做法要先试行起来。只有在摸索中前行，才有可能找到一条可复制、可推广的发展之路。

（本文表达系作者个人观点）