

內地航空業治理趨勢探究



中國國際航空經過重組後才在海外上市

在上世紀九十年代，內地一些地方政府，尤其是以上海、海南及山東等為代表的一些發達省份和城市，為發展本地經濟、改善交通環境，大力發展民用航空業，由此形成了一批地方航空公司，成為內地航空業的新生力量，優化了內地航空業的產業結構，促進了航空業的整體發展。其中海南航空利用海南省的特殊政策和地域優勢，在地方政府和國際資本的支持下取得跳躍式發展，成為僅次於三大航空集團的全國性航空公司。其他地方航空公司受制於資本實力和管理水準，大多只經營本地支線業務，經營規模和影響力較小。

藉重組形成「三巨頭」

民航業大重組是在中央行政力量主導下的產業格局調整。二〇〇二年，中國民航直屬航空運輸和服務保障企業重組，改革初步形成五大民航企業集團，其中主要航運企業重組為三大集團：以中國國際航空為基礎，聯合中國航空、西南航空組建新的「中國航空集團」；以東方航空為基礎，聯合雲南航空、兼併西北航空，組建新的「東方航空」；以南方航空為基礎，聯合北方航空及新疆航空，組建新的「南方航空」。重組後三家擁有資產總額都在五百億元左右，由此形成目前直屬中央國資委的航空業「三巨頭」——國航、南航、東航，作為航空業的「國家隊」，利用自身資產、航線、人員的優勢，在內地民航業中居於主導地位。

隨着內地經濟發展的演進和航空業的擴張，三大航空公司先後投身國際市場，利用本港等國際資本中心籌集巨額資金支持自身發展。在國際資本市場公開上市融資的直接後果就是，內地航空業開始和國際資本對接，市場力量作用的空間開始擴大，資本話語權的增加。

資本國際化後提升管治

內地經濟經歷了長期的漸進式發展後，新舊經濟格局交互重疊，呈多種所有制形式和多種發展層次共存；經濟轉型和過渡作為整個經濟發展最基本的特徵，成為制約和決定內地經濟發展動態趨勢的主導因素。

在傳統的交通、運輸、能源等基礎產業，經濟轉型和過渡特徵的具體化和特化就是國家控制下的行業壟斷和國際資本為主的現代資本力量的交互作用，由此形成具有內地特色的一種產業發展模式——依靠政府管制下形成的行業壟斷控制市場、賺取利潤，並以此為營運保障進行國際化融資，支援企業進一步發展。內地的石油產業及通訊產業就是這種發展模式的開創者和受益者，而航空業亦屬顯例，並因行業特徵突現自身特色，對認識和理解內地經濟發展和公司管治具有獨特價值。

行政力量與市場力量

探討內地航空業發展格局和趨勢，就是對這種產業發展模式的案例式深入剖析。因此，必須對兩種力量本質和不同作用有深刻體會：一是政府行政力量，其在產業布局、產業政策、市場准入和經營主體確定方面居於支配地位；二是市場資本力量，產業資本社會化、國際化後，在產業發展、經營戰略、公司管治和營運架構中發揮着愈來愈重要的作用。二者之間的矛盾運動所形成的巨大張力，構成航空產業發展的基本推動力量，也成為理解整個產業發展的主要線索。

只要回顧一下內地航空產業發展的歷史軌跡，就可以清楚地看到以行政力量為核心的傳統資源分配方式在航空產業形成和發展中一直居於支配及主導地位，可以說在內地航空公司海外上市以前，市場力量的作用基本上可以忽略不計。

歷史上，內地民航長期只是空軍擔負為國家領導交通服務的一個業務部門，僅在軍隊系統內部運作。後來航空業的發展也一直與軍隊保持密切的聯繫：在民航業的萌芽階段和獨立發展的最初階段，民航由於是從空軍整體分離而成，所以延續了軍事化管理的基本體系，基本上是「脫了軍裝的軍隊」。民用航空業進一步獨立發展後，軍事色彩漸漸淡化，行政力量慢慢膨脹，但由於慣性作用，軍隊對民航業仍然具有巨大影響，這局面直到地方民航業崛起和民航大重組之後才有根本改觀。時至今日，一些「軍隊烙印」依然存在，如三大航空集團的管理層中仍有一些出身於軍隊系統。

行政力量主導內地航空業發展的集中展現，則是地方航空公司崛起和民航業大重組，與這兩個事件相對應，行政力量也分為地方和中央兩個體系。

當然，我們對於以資本力量為核心的市場力量在內地航空業發展中的作用不能誇大，畢竟航空業在任何國家都是一個被政府嚴格管制的行業，政府力量始終直接影響航空業發展的每一步。

民營資本破冰而出

內地航空業的最新發展，是民營資本在國家新近的鼓勵政策下開始進入航空業，成為引發產業發展變數的新興力量。根據中央政府最近出台的《國務院關於鼓勵支持和引導個體私營等非公經濟發展的若干意見》，非公有資本被允許進入法律法規未禁入的行業和領域，並在投資核准、融資服務、財政政策、土地使用和對外貿易等方面，對非公有制企業與其他所有制企業一視同仁。

在寬鬆政策的推動下，三月四日下午，中國民航總局向內地首家民營航空公司——奧凱航空公司頒發了《運營合格證》。奧凱航空是由民營企業出資申請籌建的，經營從天津基地始發的民航業務；當然，雖然奧凱的出現打破了由國有控股航空公司、地方航空公司「一統」的格局，但是由於民營資本的規模小，融資手段少，短期內還難以成為產業中的主力；不過，基於民營資本的韌性和內地經濟的市場化方向，在民營企業的發展空間將不斷擴大，民營資本在航空業中的地位將不斷上升。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



內地企業在海外上市，集資之外還可以吸收管理經驗。

(路透社圖片)

三大集團中最後一個公開上市的是中國國際航空，在去年十二月利用港交所和倫敦交易所全球發售，所得款項淨額約七十五億元；發售完成後，中航集團公司持有的已發行內資股百分之五十三點六五，中航有限公司持有的已發行內資股百分之十五點三五，策略投資者（國泰航空）和其他投資者持有的已發行H股佔總股本的百分之二十一。早在一九九七年，東航股份就分別在紐約交易所（ADR形式）和港交所H股形式同時掛牌，並隨後增發內地A股；南航也幾乎同時分別在紐交所和港交所上市。由此，三大航空集團的主體都已經實現了公開上市，並且都是多地上市，形成了一個強大而廣泛的資本平台。

在引進國際資本後的三大航空公司，雖然國企的色彩依然濃厚，但紅籌股的身份仍然對公司管治發展有極大的促進作用，其中表現就是公司透明度的提高和董事會構成的優化：對於長期在軍事化、半軍事化中運作的內地民航業來說，基本上營運資料的披露本身對於既有企業文化和經營觀念的強大衝擊。加上由於多地上市所帶來的更為全面的資訊披露要求，三大公司經營的透明度有根本的改變。在董事

劉備的終身僱用制

商務出版的《讀三國論管理》

題目清楚明瞭。在「人才是一切，得者為王」的年代，人力資源管理是第一要務，該書緒論落筆便談此事，從人力資源管理看《三國演義》中的人物，誰勝誰負，一聚一散，莫不與當代人物的性格有關，人與人之間的感情作用，如今日西方管理所謂「Chemistry」主管了一切事態的進展。

《三國演義》中二十八歲的劉備，一事無成，但遇上兩位意氣相投、環境也不算好的關羽和張飛：

劉關張的組合，是有勇無謀，三個人

都缺乏了大將領軍的技能，只能四處投奔，寄人籬下，可謂蹉跎歲月。一直到建安十二年，劉備已四十七歲，才三顧草廬，聘到二十七歲的諸葛亮當軍師，這個組合才算有了腦，翌年赤壁之戰沾了周瑜的光，擊敗一世之雄的曹操，借了荊州，有直取西蜀的機會，但是劉關張闖蕩江湖近二十年，也是垂垂老矣，雖然老驥伏櫪，志在千里，但江湖上亦能人四出，關羽再不是單刀匹馬，天下無敵的虎將了。

關羽、張飛都是性格單純的人

物，遇上善於表演的劉備，Chemistry對了頭就變了終身僱用制的信徒，曹操雖然用盡了方法利誘關羽，但身在曹營心在漢，終歸也是過五關斬六將，回歸劉備旗下；張飛以魯莽知名，但偶然也粗中有細，收服老將嚴顏是代表作，和夏侯家結了親，生女成為劉禪皇后，成為劉備的親家，子孫境遇要比關羽好，但兩人之子關興、張苞繼續為劉家服務，亦是死而後已，劉備僱用制，厲害。

「母」管「張總」