

从利益相关者视角 看东方航空的价值管理

苏妍 付代红

东方航空股份有限公司(以下简称东航)是中国东方航空集团的控股公司。作为我国三大国有骨干航空企业之一,东航的业务涉及国际、国内航空的客、货、邮、行李运输、通用航空及延伸服务等领域。截止到2014年12月31日,东航运营客机485架、货机12架、托管公务机18架,拥有通达世界187个国家、1 000个目的地的航空运输网络,2014年实现营业收入897.47亿元,总市值达656.53亿元。2014年被全球品牌传播机构WPP评为“中国最具价值品牌50强”,连续三年荣膺香港《大公报》中国证券最具品牌价值上市公司“金紫荆奖”,荣登“最佳上市公司”榜首。

一、外部利益相关者合作与价值创造

东航的外部利益相关者包括其客户、供应商、竞争对手、合作伙伴等利益群体。东航重视与外部利益相关者之间的合作,通过与客户、竞争对手、网络平台等外部利益相关者之间采取不同形式的战略合作,实现了自身的快速成长。

1. 与客户合作,巩固市场地位

客户是航空企业最为重要的外部利益相关者之一,是其盈利的根源,较好的客户关系能有效支撑航空企业

价值目标的实现。在处理客户关系方面,东航一度做得并不理想:航班延误层出不穷、空乘人员冷脸相对、退票费用居高不下、公众形象一落千丈。2007~2008年,东航的运输量和载运率都大幅降低,每吨公里收入降幅高达6.42%。

为挽回声誉,巩固市场地位,东航重新制定了客户服务战略,明确了客户价值创造主体的地位,提出通过与客户合作来建立持久盈利的客户关系,在提升服务质量和顾客信任度的基础上提高企业的整体竞争力。

(1) 提供细分服务,挖掘客户价值。在客运层面客户关系处理上,东航通过提高CRM(机组资源管理)的实施效率,构建动态客户价值管理体系,实现客户资源的有效利用,全方位提高服务质量,不断靠近“顾客首选”的愿景。通过历史数据分析,东航对客户进行细分,针对不同客户群体的价值贡献和服务需求特点,制定相应的服务和营销模式(如表1所示)。

(2) 延伸服务链,拓展价值链。在航空服务之外,东航还积极推出了“空地联运”计划,空巴通、租车等多项业务,在官网、微信、微博等平台提供智能客服服务,加强与客户的交流与沟通,从而成功实现了服务链和价值链的双重延伸。在货运方面,东航于2013年组建

物流公司,开展“一站式”物流和个性化服务,拓展物流集成、快递等增值业务,为企业带来新的利润增长点。2014年东航完成“跨境电商物流业务系统”的开发,成功进军跨境电商物流业务。

2. 与竞争对手合作,实现战略共赢

(1) 实施“空铁通”战略。公路、铁路与空运是我国的主流运输方式,高速公路的普及与高铁的全面建设给民航业带来了不小的压力。为应对市场变化,东航与上海铁路局签署“空铁通”战略合作协议,开通其各通航城市经上海往来苏州、无锡等18个城市的双向联运,为旅客提供“航空+铁路”的一站式购票服务。这项举措在为旅客提供方便的同时,实现了东航与上海铁路局的“双赢”。据统计,仅2014年1月至4月,“空铁通”已承运旅客近4万人次。

(2) 组建“行业联盟”。面对廉价航空公司对市场份额的冲击,东航携手竞争对手组建“天合联盟”,以行业联盟的形式,通过联合销售、一体化服务扩大市场份额;通过资源互换、信息共享分摊运营成本;通过集中采购、联合谈判降低采购成本,进而实现了联盟成员间的合作共赢与协同发展。此外,东航开展与澳洲航空联合营销合作,实现在贯通南北半球航空市场的拓展。2014年,东航在保持营业收入、总资产上涨的同时,成本降至796.45亿元,在业绩

表 1

东方航空客户细分化服务的具体情况

客户分类	价值贡献特点	需求特点	服务、营销策略
公务、商务客人	大多选择头等舱和公务舱，收入贡献高，是东航最重要的利润增长点	关注服务质量，如退换票效率、客舱服务态度等	①提升行李托运、就餐等服务水平； ②改良机舱硬件，提供丰富的空中娱乐活动； ③在往来频繁的航段推出精品航线及精品航班服务； ④推出了“东方万里行”会员服务计划。
休闲旅行及探亲旅客	逐步成为飞机乘客的中坚力量	关注机票价格	①采用多等级票价和收益管理手段，推行价优服务更优的服务政策； ②全资子公司中联航积极向低成本航空公司转型，不断挖掘大众客户经济价值。
公务旅行客人	是航空业的稳定消费群体，但对航空公司的忠诚度相对较差	关注航班速度、出行效率	实施捆绑销售奖励政策，与上百家知名的餐饮、娱乐、旅行社合作，推行积分兑换活动，为客户提供协同服务。

增长的同时有效执行了控制成本。

3. 与网络平台合作，拓展盈利空间
传统的代理商销售模式是制约航空业利润增长的重要因素。随着电商平台的发展，东航积极寻求与网络平台的合作，探讨客票直销模式，拓展盈利空间。2009年，东航与阿里巴巴签订战略合作协议，借助其淘宝和支付宝平台，实现机票的在线销售和支付。电子商务的方便快捷为东航带来了大量的潜在客户，也节省了营销成本，提高了资金的运作效率。

二、内部利益相关者结构优化与价值管理

东航的内部利益相关者包含其股东、管理层、职工以及政府等利益群体。东航重视对内部利益相关者的选择与优化，通过管理层重组、员工服务、股权合作等手段，不断优化内部利益相关者结构。

1. 优化管理队伍，重塑行业形象

作为国资控股企业，东航在管理上面临老牌国企的通病：管理层官僚气息严重，员工工作积极性不高，工作效率低下，服务质量较差。从“包头空难”到“补缴个税”，凸显了公司管理层与员工之间的矛盾；从“返航门”到“辞职门”，暴露了公司管理上的漏洞。

面对发展困境，东航于2008年对管理层进行重组，以外部招聘和内部竞

聘的方式重新选拔了160名管理人员，实行竞争上岗，优化管理队伍。对高管人员调减基本工资，实施薪酬激励。通过一系列举措，公司的人力资源管理效率得以提升，人事管理的价值增值作用也得以充分发挥。

2. 服务员工需求，打造人本文化

东航意识到人力资本是其生产之根本，积极打造“以人为本”的企业文化，塑造“新东航”的全新形象。继管理层重组之后，东航加强员工福利管理，在管理层减薪的同时保持员工待遇不变，通过建立立体车库解决飞行员停车问题、增设ATM机为夜航人员取款提供便利、为“双飞家庭”提供贴心服务等活动，重新获得了员工的信任。随之而来的是员工工作热情与效率的提高、服务质量的提升、顾客投诉率的降低以及社会信任的重归。

3. 寻求股权合作，力争价值回归

为了优化股权结构、提升品牌价值，东方航空积极进行股权合作，审慎选择合作伙伴，布局长远发展战略，实现互惠共赢。2010年，东航与云南省国资委共同投资组建云南航空公司。云南分公司利用区域生态、人文资源与相关的机构合作让消费者切实感受到其品牌价值。政府的支持使东航在云南的市场占有率得到提高，东航的发展也推动云南旅游业及相关产业的发展，进而推动了云南地区的经济增长。

三、东方航空公司价值管理模式的总结与评价

从2008年亏损139.85亿元到2014年盈利41.2亿元，东航完成了业绩的华丽转身；从曾经的“社会形象跌至冰点”到目前的“亚洲最具竞争力航空公司”，东航完成了品牌形象的华丽转身。无论是经营业绩的提升，还是品牌形象的重塑，都是东航价值管理成果的具体体现。东航能够较好地实现其价值管理目标，离不开其与外部利益相关者的合作和对内部利益相关者结构的优化。

东航依托客户关系实施的一系列措施和管理层变化带来的“新东航”转型，提高了客户满意度、社会信任度和竞争能力。通过与竞争对手合作、战略联盟、扩张业务链，东航的市场影响范围进一步扩张，实现了资源的有效整合与高度利用，一定程度上成功地实现了“追求卓越、求精致强”的价值管理目标，值得其他民航企业学习与借鉴。

(本文受国家自然科学基金“利益相关者集体选择视角的企业价值管理研究”<71172099>和“利益相关者视角的营运资金管理研究与中国上市公司营运资金管理数据平台扩充建设”<71372111>资助)

(作者单位：中国混合所有制与资本管理研究院 中国石油大学<华东>经济管理学院)

责任编辑 王雅涵