

东航物流混合所有制改革模式的几点思考

王春侠 罗安婕 张军

发展混合所有制经济可以使不同所有制优势互补。近年来，竞争越来越激烈，民航运价不断下降，航空货运难以盈利。为了应对挑战，东方航空物流有限公司（以下简称东航物流）于2017年6月，作为国家首批央企混合所有制改革试点企业，推出了混合所有制改革方案。

（一）东航物流混合所有制改革简要历程

第一步，内部股权转让。2016年年底，中国东方航空股份有限公司（以下简称东航股份）与控股股东签署股权转让协议，转让了东航物流股权。第二步，引入民营资本，增资扩股。在多方协商基础上，2017年6月，东航物流与联想控股、德邦物流、绿地、普洛斯等四大投资方及企业核心员工持股层签署协议，约定：中国东方航空集团有限公司（以下简称东航集团）持有东航物流45%的股份；引入联想控股（第三方物流）、普洛斯（物流地产）、德邦物流（快递）、绿地（财务投资人）4家不同相关业务领域的投资者，分别持有25%、10%、5%和5%的股份，东航物流核心员工持有剩余10%的股份。员工持股平台根据本次增资最终确定的增资价格进行场外认购，需投资资金约4亿元。东航有效引入超过20亿元非国有资本，使东航物流资产负债率降低了约十个百分点，为参与航空物流企业竞争提供了财务资源。

协议签订后，全货机货运业务已划给东航物流，但客机腹舱部分的货运业务仍属东航股份，以委托经营的形式交由东航物流实际运行。由于账目还记在东航股份名下，仍然存在同业竞争问题。因此东航物流与东航股份签署长期协议，东航物流承包经营东航股份旗下的客机腹舱业务，每年将向东航股份支付承包费，全部货运业务将从东航股份处剥离。东航股份其余相关资产通过市场评估公允价值出售给东航物流，各个地方经营腹舱的工作人员按照自愿原则与东航物流签订市场化合同或内部转岗。东航物流整合东航集团旗下所有货运资产为混合所有制改革的第三步——东航物流上市创造了条件。

（二）经验与思考

一是不片面追求国有资本绝对控股，适当降低国有资本持股比例。可以通过治理机制形成控股，在公司章程等中规定国有资本保障条款；让民营资本真正参与到公司治理中来，从而真正发挥国有资本带动功能，为企业形成高效负责的经营机制、决策机制奠定前提条件。

二是激励机制与约束机制良性互动、相互协调。在东航物流混合所有制改革中，员工持股比例较高、真金白银出资使得员工利益与企业利益一致。混合所有制改革后，东航物流员工脱离了国企员工身份，与企业签订了市场化的用工关系，市场化的薪酬

机制和考核机制有助于充分调动员工积极性，及时对接市场有效需求，适应当前商业模式快速迭代的新形势。

三是精心选择投资者，形成战略协同。东航物流在混合所有制改革过程中挑选了最适合自己战略与业务发展需求的投资者，为以后的业务协同提供了良好条件。例如，引入德邦物流可发挥其在中转环节、末端派送等方面的优势。

四是坚持市场化导向，经营机制日趋灵活，适应高端客户需求。东航物流在混合所有制改革后，经营机制更加灵活，变被动为主动，向产业链上下游延伸，向高附加值业务拓展，将高端物流解决方案服务提供商和航空物流地面服务综合提供商作为自己新定位。东航物流全货机物机机队规模由19架压缩到9架，航线得到优化的同时，载运率也由50%提升到85%；推出了不同时限的中转产品，以满足客户的不同需求；推出了“东航产地直达”业务；新成立了物流事业部承接快时尚品牌物流业务；大幅度提高货运直销业务水平和跨境直达业务水平。这也是各方协调、精心设计混合所有制改革方案的结果。

（本文受北京市教委重点项目“北京市国有企业混合所有制改革效果及提升路径研究”资助）

（作者单位：神华新疆能源有限责任公司 北京物资学院商学院）

责任编辑 姜雪