

“时代领跑者”第75号候选人陈峰鲜为人知的故事——创业篇

民航业的“魔术师”

——海航集团董事长陈峰带领海航跨越式发展纪实

本报记者 赖志凯



海航集团董事长陈峰春节慰问职工

海航集团的发展就像变魔术一样，是几何级数的裂变。

魔术表演的“魔术师”就是海航集团有限公司董事长陈峰。

他1990年以1000万元起家，“造一个飞机翅膀都买不起”的1000万元起家，通过成功地引进海外资本、不停地兼并重组，到如今拥有飞机200余架，在全国建立基地10多个，与国内外通航的城市90多个。

至2008年12月，海航集团资产总额接近900亿元人民币，员工39000余人，年营业收入近300亿元，海航累计向地方上缴税金37.28亿元，向中央上缴税费及基金63.1亿元，其中税金25亿元、民航建设基金24.6亿元，机场建设费13.5亿元，连续8年入选中国企业500强，海南企业100强第一名。

成为了仅次于南航、国航、东航的第四大航空集团公司。

理论界的人士指出，这种发展速度接近微软。

民航界的朋友说，海航是美国西南航空的中国翻版。

新闻界的记者，则爱用民航界的“黑马”一词来形容海航。

而在陈峰眼中，海航的发展更像是一本值得口碑相传的江湖传奇故事。

传奇之旅

1989年，刚满36岁的陈峰从北京飞赴海南，组建一家航空公司。

36岁是陈峰人生的一道分水岭，36岁之前，他先后在中国民航总局、国家空中交通管理局任职，属于政府官员。

陈峰说：“有的媒体说我是急流勇退，有的媒体说我是下海，这都不准确。我是从北京直接到海南省政府来任职的。”

翌年，海南省政府给陈峰出了一道题：只有1000万元资金，要办一家航空公司。怎么办？自己去想办法。

1000万元意味着什么？对于动辄上亿元的飞机来说，这点家当只够买几个零件，想买个“机翅”都可望而不可即。

但陈峰没有被难倒。他利用自己在民航业内多年的积累，四处游说，终于交出了答卷——1993年4月13日，第一架波音飞机飞抵海口。

同年5月2日，海南省航空公司举行了第一条航线的首航仪式。此时，包括陈峰在内

的人们都没有想到，海航会成为中国企业的

一个传奇。

“这是一个自己都不敢相信的梦。”回首16年来走过的坎坷历程，陈峰不胜感慨。

海航一位老员工回忆，当时，计划经济时代下的中国民航，航空公司的通病都一样，就是服务不好。而海航在成立之初就打出了一张服务牌，在服务上赢得旅客的信任，空中服务以旅客需求为中心，一切服务围着旅客转。

到了1995年，随着海航业务的拓展，公司对资金的需求越来越强烈。陈峰听别人讲美国可以发股票，虽然当时他对股票一无所知，但还是穿了一套西服，打着一条领带，拿着一个包就跑到美国。

在华尔街，陈峰用自学的英文给投资人讲海航100万美元起步的故事，大家听得津津有味。索罗斯的一位高级助理上厕所出来后，听到陈峰的演讲很兴奋，就问：“你们公司是在中国的什么位置呀？”

陈峰当时带了一张英文地图，在这个图上，海南岛没有名字，只是一个点。他问这个高级经理：“你知道越南吧？”这位经理表示知道，陈峰说：“我们就在越南边上。越战和韩战是在中国人的帮助下打的，美国人怕死，中国人不怕死。”说完这话，华尔街的投资家们哄堂大笑。

两周之后，索罗斯通过旗下的美国航空正式入股海航，投资2500万美元。

陈峰说，海航之所以能够引来索罗斯的投资，首先有中国改革开放的因素。索罗斯希望在中国发展的过程当中有一个角色。这个人跟一般的资本家不一样，他是金融奇才，他在博弈金融上面的感觉很好，又有强烈的拿资本进行改革的意识。其次，海航的发展是奇迹，海航发展的故事足以使华尔街的投资银行们感觉这帮管理者了不得了。

他们非常看中主要管理者的素质。

陈峰当时用英语回答了300多个问题，虽然发音不太标准，但是很流利，华尔街的投资家听完之后觉得很亲切。除了海航的故事吸引人外，海航的国际化运作也是能够吸引索罗斯的一个重要原因。

海航从一开始建立就采用了国际一流会计师事务所做审计，财务管理规范；海航用美国最大的律师事务所做公司的法律顾问；海航做的评估用美国做航空一流的评估事务所，评估海航的管理者写了这么一段话：“海南航空的管理者不仅在中国是一流的，在世界也是一流的。”

“海南航空跟华尔街战略投资者的合作给我们开了一条路，接了个血管，给了我们一个入场证。使海南航空的管理和资本运作链条，跟国际资本链条融为一体，给我们产生连续不断发展的支持和动力。”陈峰至今谈及那次的引资，仍旧感慨万千。

如今，陈峰十下华尔街说索罗斯、成功募集外资产2500万美元的故事已经成为传奇。

担心风险太大的美国人甚至给陈峰买了3000万美元的保险，使他成为了“中国最昂贵的人”。

实际上，海航从诞生起便面临着重重难关：房地产泡沫破灭，海南金融业萧条，民航业全行业亏损……步步坎坷的陈峰说，这就如同在大雾中奔跑，跑过之后回头一看才发现两边全是悬崖峭壁，中间只有一条羊肠小道，“没人敢走回头路”。

资本魔方

引进索罗斯的投资之后，陈峰开始对资本市场有了更多的关注。

尽管陈峰婉拒了“资本运作高手”的称号，但他同时也承认，自己“几乎抓住中国资本市场的所有机会”，“法人股、STAQ、A股、B股、外资产、H股，整个儿一中国股票大全”。

1997年6月26日，海航B股在上交所上市，筹集资金2.63亿元。

1999年10月，海航A股在上交所发行，筹集资金9.43亿元。

2002年，重组改制后的美兰机场H股在香港联交所挂牌交易。

在业界，海航的资本运作一直为人称道。陈峰一再强调，海航并非单纯依靠资本运作来挣钱，只是运用国际国内资本市场的机会促进了企业发展。实际上，海航的负债率在民航业算是比较低的，海航的负债更是经营性负债而不是亏损性负债。

在取得一系列骄人的成绩之后，陈峰又陷入了深深的思考：海航下一步向何处去？虽然海南特区的政策给了海航发展的机遇，但是海航地处海南，偏居一隅，地域限制和航空资源的匮乏，使其处于非常不利的地位。海航向何处去成了一个非常紧迫的问题。是加入三大集团还是自主发展壮大？“大发展，小困难；小发展，大困难；不发展，死路一条”，海南

航空决定“出局”。

刚开始，海航尝试着在上海和广州发展，先后建立了宁波基地和广州基地，但都没有实现大发展。

不过，重组长安航空公司让海航迈开了走向全国的大步。2000年8月30日，海航与基地在西安的长安航空公司合作，组建了长安航空有限责任公司。

时任长安航空有限责任公司总经理的杜小平回忆：当时海航的想法是先以一架飞机的资金作为公司的注册资本，再以租赁的方式解决两架飞机的引进问题。后来决定干脆以3架飞机的资金作为公司的注册资金，一开始就是高起点。

目前，长安航空在西安地区的市场份额超过40%，超过了东航西北公司，是西安航空市场的老大。

2001年，喜欢说故事的陈峰有了新的版本。腊月廿九，海航引进的第13架多尼尔328-300喷气支线客机降落海口美兰机场，一个由13架多尼尔328-300型客机、3架波音737-800型客机、3架空客A320型客机和1架冲八Q-400型客机组成的大型机队“登陆”计划，由此拉开序幕。

2002年2月28日，海航以3架B737飞机和现金共计7亿元人民币作为投资额，对新华航空公司进行重组。海航依托新华航空公司拥有的50多条航线和北京、天津两个基地，开始将区域性触角向全国性延伸。

同年7月，海航又将山西航空纳入麾下。重组山西航空公司，为海航赢得了40余条支线航线。重组后的山西航空主营支线业务，与长安航空遥相呼应，进一步完善了集团的支线网络布局。

3个月后，海航与美国摩根大通银行在纽约签下一纸融资2.5亿美元，购买5架波音737-800客机的合约。

自“9·11”之后，中国独家企业最大的一笔融资，使海航被业界称为中国民航的第四条腿。海航一跃成为中国第四大航空集团。

跨越海航

长安、新华、山西……一个控制了全国支线全局的航空公司慢慢地浮现出来之后，海航加紧扩张规模。

陈峰说：“我知道我们需要什么。”5年前，海航就确定了“毛细血管战略”，这是因为海航很难加入到干线竞争的行列中

去，而支线会给海航带来什么呢？航线网的布局、稳定的盈利、现金流量与干线交接成一个网。

2004年7月12日，为实现旗下主要航空资产海南航空、新华航空、长安航空、山西航空的统一运营，由多法人变更为单一法人，合并运行，统一航班代号，统一安全责任，统一运行标准，设立了新华控股，作为组建中国新华航空集团有限公司的引资及操作平台。

按照规划上述四家公司进入新华控股后，新华控股更名为“中国新华航空集团有限公司”。

2005年，陈峰开始组建大新华航空。大新华航空肩负着陈峰“打造一家中华民族的世界级企业和世界级品牌”的梦想。

这一载体也被海航内部称为“大新华”。同年6月，民航总局为新华控股颁发了运行合格证，这是一个新航空公司成立前的最后一道程序。

打造一家与国航、南航、东航等国内传统航空公司发展模式迥然不同的航空集团，一直是陈峰的梦想，而新华控股正是这个平台。

在新华控股中，海南省政府的海南省发展控股有限公司占48.64%，为第一大股东，海航集团和索罗斯旗下的Starstep Limited分别是第二、第三大股东。

2007年的最后一个月，大新华航空正式首飞，以海南为注册地、以北京为基地的这家公司的起飞，标志着中国第四大航空集团开始实现一次飞跃。

在总资产方面，“大新华”的规模将超过400亿元，一举迈入国内“大型航空俱乐部”的门槛。

陈峰说，海航集团经历了四个发展阶段。第一阶段是海航创立；第二阶段是海航运用现代企业制度，重组了长安航空、新华航空、山西航空，形成了国内第四大航空集团；第三阶段是2002年海航集团拿到了中国民航总局的批准，开始酝酿组建大新华航空，同时将集团旗下的海航股份、长安航空、新华航空、山西航空合并运行，采用了统一的“HU”代

码；第四个阶段是2007年11月27日，民航总局以及华北地区管理局分别给大新华航空颁发了运营合格证和运行规范。

他认为，大新华航空公司成立并运营，标志着海航集团完成了以大新华航空为核心的航空企业群的架构。这一航空企业群包括：以经营高品质航线为主的大新华航空、以经营支线航空运输为主的大新华快运航空公司、专门经营公务机业务的金鹿公务航空公司、专门经营旅游包机业务的金鹿航空公司、经营货运业务的扬子江快运航空公司、低成本航空公司祥鹏和西部航空公司。

2008年6月6日下午，在初夏的春城昆明，海航集团与云南省国资委签署了战略合作协议，当天，陈峰在台上“夸”下了海口，“新云南航空力争在3年内机队规模达到30架以上，以昆明为基地构架国际、国内、省内航线网络。”

台下，陈峰领导的海航正在按部就班地实施着自己的战略，海航集团下属的海航旅游集团在昆明设立了幸运国旅云南分公司，并拥有一家成员酒店——昆明海航酒店。

仪式当天，民航总局对记者评价说：“云南航空的成立，海航集团旗下的机场、旅游等行业也将进军云南，形成航空结合酒店、景点、地面运输等‘一条龙’式的服务模式。”

喜欢说故事的陈峰，面对中国民航风声日紧的重组格局，他的下一个故事会是什么呢？

按照陈峰的预期，“大新华”未来5年的发展目标，一是成为世界级航空品牌，二是世界级的企业。

陈峰透露，海航集团今后要把即将引进的所有波音787飞机全部放到大新华航空公司，此外还有波音737-800型飞机，机队规模在250架飞机左右。大新华航空公司主要经营国内枢纽机场飞往主要城市的国内干线，以及主要的国际航线。公司的目标是做旅客认同的世界级航空品牌公司，新加坡航空公司、德国汉莎航空公司将成为大新华航空的发展目标。

山西省长治市总工会携全市劳模和广大职工

热烈祝贺

《工人日报》创刊

60周年

全国工会系统先进集体

长治市总工会主席张帮虞与全国劳模申纪兰及长治市受表彰的劳模代表出席山西省劳模大会