

| 本报通讯员 陈佳

习近平总书记在2021年春节团拜会上倡导“为民服务孺子牛、创新发展拓荒牛、艰苦奋斗老黄牛”精神，奋力全面建设社会主义现代化国家，为塑造中华民族伟大复兴之魂指明了行动的方向。在中航资本，有这样一批干部职工，他们立足航空工业，面向国防军工，深耕金融领域，以孺子牛的诚信服务，以拓荒牛的奋斗姿态，以老黄牛的执着坚守，面对风险挑战，心怀希望梦想，坚定创新奋进，向着构建一流产业-金融集成服务商的目标奋勇前进。

创新法务机制 融入经营管理

随着市场化程度的不断提高和业务领域的持续拓宽，作为资产规模超1500亿元的专业租赁公司，航空工业租赁的客户结构也越来越复杂，对风险防御能力要求越来越高。从更高站位、更广视野和更深层次上促进企业效益与法治效果同步提升，成为重要课题。以公司副总经理、总法律顾问王国军为首的法务工作团队积极贯彻航空工业集团法治建设要求，持续开展系统化法律风险梳理，保障公司业务开展合法合规。

王国军法务工作团队以防范法律风险、促进业务发展为目标，大胆创新，持续改进，逐步构建起“法律审核全程化、法律事务流程化、法律服务规范化、法律队伍专业化”的法律工作新机制，推动实现法律管理与企业经营深度融合。实现经济合同、规章制度以及重大项目决策的法律审核率100%，形成了各项经营活动必经法律审核、各项重大经营决策必听法律意见的良好氛围，确保风险资产处置及时有效。合理运用法律手段，积极践行法律审核和逾期清收职能，为公司的经营发展创造正向的叠加价值，助力公司资产质量得到显著优化。

创新攻坚勇向前 诚信服务展风采

面对严峻经济形势，着眼妥善处理经营发展与企业杠杆水平的关系，为有效应对业务规模逐步扩张所带来的资金需求和负债规模持续上升趋势，中航资本计划财务部部长李天舒带领工作团队坚决认真贯彻落实航空工业集团“降杠杆、减负债”重要决策部署，自觉肩负起改革攻坚任务，有效防范公司债务风险、推动公司持续健康发展。

李天舒率团队把中航资本的各项业务、发展资金需求和负债资金的使用打开来看，逐项分析，发现了问题的关键点和解决的方案。通过分析，了解掌握业务、项目资源占用、风险收益情况，通过调整存量业务，在增量业务中把控资金占用规模，既促进发展又控制资产负债率。2020年，中航资本成功发行三期共计55亿元可续期公司债，并督导中航租赁发行2亿美元永续债、可续期公司债15亿元。2019年、2020年中航租赁在资产端通过创新资产交易方式，进一步优化中航租赁资产。严控所属单位带息负债规模增长。通过成本收益匹配和现金流匹配等多方面综合考量，对长短期借款、银行间各类负债的期限结构均进行了合理匹配和优化。

随着降杠杆减负债各项方案的有序实施和执行，中航资本板块2020年末圆满实现了集团公司要求的资产负债率工作目标。

创新驱动发展 协同融通未来

创新在我国现代化建设全局中居于核心地位，科技自立自强是国家发展的战略支撑。信托公司为科技创新提供多层次、立体式的金融整合服务过程中正发挥更大作用。中航信托北京业务六部总经理助理刘雨舟和他的工作团队充分发挥信托制度优势，锁定优质交易对手，为北京国科天讯科技有限公司提供了包括股权融资、债权融资、咨询服务等一揽子金融服务。国科天讯是国内自主研发可控的高可靠光纤通信技术产品提供商，这类高科技企业在初创过程中，对于资金、技术、人员等生产要素的需求极为迫切。刘雨舟团队从企业创设之初就跟进关注，在得知企业将进B+轮融资的讯息后，立即启动合作对接。一方面，充分发挥团队复合化的专业背景，与企业积极沟通，快速达成投资意向；另一方面，与公司兄弟部门高效联动，在立项、审批、放款等过程中争分夺秒，在同业激烈的竞争中顺利胜出，展示出真正的“中航速度”。

依托中航信托等机构的金融支持，国科天讯已形成了完善的系统解决方案，成为国内车载以太网芯片研发的第一梯队公司。

倾听客户心声 把准前进方向

金融行业转型升级大势所趋，中航证券经纪业务外部竞争压力与日俱增，证券经纪业务财富管理必须强起来，形成支撑公司健康持续发展的重要支点。以刘碧云所在的中航证券上海营业部团队牢固树立为客户创造价值的理念，加强学习、用心服务，以自身思维变革，促服务管理转型升级，收到良好成效。

面对2020年疫情严峻形势，身在公司服务窗口一线刘碧云团队统筹考虑业务开展、员工安全、客户诉求各方面，周密安排管理细节和业务拓展。全时段、多手段、设专人解答客户咨询；实时掌握客户账户动态，随时准备好根据客户需求做出响应；新股发行、中签、上市基础服务一项不落，研究报告、线上投资咨询专业服务有求必应；消毒防护设备齐全，措施严密，现场业务开通考虑周到、体贴入微。刘碧云团队坚持日常拜访客户，保持与客户的紧密沟通，无论是客户对APP使用的反馈，还是与专业投资者对交易品种的探讨，都亲自跟进，走进客户、走进市场；关注高净值客户资产变化，了解客户的需求，利用公司的产品优势结合市场环境的变化紧紧抓住客户。

疫情期间客户服务从未中断。2020年，中航证券上海营业部收入较2019年增长86%，销售产品收入创造了新的突破。

创新业务模式 守护牧民幸福

2020年的新冠疫情，给藏区牧民生活带来诸多不便，特别是在春季牦牛死亡高峰期，一些牧民的生计受到了威胁。“看到牧民群众因灾返贫、因病致贫，我这个土生土长的藏族娃心如刀割，必须为牧业、为牧民做点事。”中航安盟保险片区负责人且正才旺带领团队，积极应对交通困难、人手紧张的严峻形势，大胆创新工作思路，优化工作流程，简化理赔手续，以实际行动诠释了中航安盟保险的责任与担当。

为减少人员流动，且正才旺团队一改平时的乡镇固定点查勘方式，在广阔的草原上采用移动查勘的方式逆向而行，主动对接当地党委、政府及村干部共同开展查勘定损和理赔资料的收集工作。为了提升工作效率，他们不断优化工作流程，简化理赔手续。出险报案24小时内查勘定损完毕，5日内赔款到账。疫情期间，且正才旺团队出行行程达3000千米，累计核定死亡牦牛2.477万头，为牧民群众支付理赔款4496.66万元，这期间无一遗留案件、无一投诉。

且正才旺带领团队不断创新，推动红原保险事业从无到有、从弱到强，首创了全国第一个政策性牦牛养殖保险、冬春草原火灾保险、牦牛价格保险和“防返贫保险”。探索形成了“政府+保险公司+牦牛协会+乡村组+牧户”五位一体、可复制且具有藏区特色的保险机制，仅政策性牦牛保险一项，累计承保牦牛332.7027万头，出险赔付2.7020亿元，户均赔款增收9210元。



在惊涛骇浪中谨慎前行

——后疫情时代中国航司处境仍面临较大不确定性

| 刘宸希

2020年，全球航运业经历了极为寒冷的严冬。面对疫情的冲击，世界格局的变化，经济结构的调整，中国的航空公司在惊涛骇浪中谨慎前行，不断强化自身，抵御外界疫情、调整、变局的未知冲击。

从行业来看，民航业一向是对外界风险波动极为敏感的行业，除疫情这一主要影响外，油价及汇率的波动、国际航线运营受阻等因素，导致了航空公司的整体洗牌。大型航空公司的资本及运营实力较强，抵御风险的能力更强，相比之下，小型航空公司的日子越发艰难。国有资本的支撑力度较强，很多小的航空公司如奥凯航空、青岛航空、红土航空、瑞丽航空、龙江航空的背后股东由民营企业逐渐转为国资参股，以抵御外界风险波动，试图在困境中求生存。

从客运量来看，2020年，中国民航业客运量出现较大幅度萎缩，全年客运量约4亿人次，相对于2019年的近7亿人次来看，降幅约在40%。随着疫苗的研发成功，我国的客运量出现了稳中有升的趋势，

但国家对于疫情的防控从未松懈，预计2021年民航业很难恢复至疫情前客运量水平。

同时，宽体飞机逐渐投入国内市场，也会带来相当大的运力增长，预计2021年乃至未来几年，国内民航运力供大于求的状态基本已成定局，竞争势必更加激烈。反观国际市场，由于我国热门海外航线主要目的地为欧美地区，这些国家的疫情局势还未得到有效控制的情况下，海外客运量在2021年很难出现触底反弹。

为有效控制疫情，民航局在2020年5月出台了“一航空公司、一个国家、一条航线、一周、一个航班”的规定，目的是为了限制国际航班数量，有效防范疫情境外输入。至今该规定仍然在严格执行中，2021年中国航空公司的国际航线运输未见好转迹象，因此合理估计国际航线客运量很有可能出现进一步下滑，估计全年我国国际航线客运量可能在400万人次左右，距离恢复到2019年7000万人次以上的客运量水平还有很长的路要走。

从货运量来看，直播带货的快速兴起带来了货运航空公司间的激

烈竞争。国航、东航、南航的货运航空板块均已实现了混改。东航货运物流公司已经开始进行上市筹备，投资者对于这一板块的资金投入，也将推动货运航空这一行业的蓬勃发展，各大互联网公司及物流公司也开始了对此一板块的布局，预计货运航空板块是近期国内航空公司的一个主要利润来源。

从盈利状况来看，由于客运量大大幅萎缩，数据显示，中国民航业在2020年亏损金额屡创新高，国航、东航、南航的亏损量接近百亿，海航已经面临破产重组，何去何从还是未知数。且上市公司承受了相当多来自股东方面的业绩压力，2020年各家航空公司在面临巨额亏损的情况下，2021年势必推出更多新的手段和举措，避免连续两年亏损在二级市场处境被动的情况。

从资金链来看，现如今航空公司的债务负担日益加重，融资愈发困难，资金成本升高，流动性风险加大。国内运力现如今处于供过于求的状态，多家航空公司推出特色的“随心飞”服务，以“薄利多销”的应对策略试图减轻资金压力，维持资金链畅通。

从汇兑收益及油价水平来看，人民币的持续升值为我国各大航空公司带来了可观的汇兑收益。但人民币的升值原因主要是我国的疫情防控措施得当、制造业稳步复苏、经济逐渐转好等方面，是否在2021年的后几个季度保持升值态势也是未知数。油价的宽幅震荡导致中国航空公司很难预估燃油成本，难以实现成本的稳定及有效控制。这将成为中国航空公司的稳健经营带来更多的挑战和不确定性。

2021年，无论是从外部的市场环境、融资环境方面，还是航空公司内部的成本控制和经营状况方面来看，尽管经济已经逐渐趋暖，中国航空公司的严冬仍未过去。航空公司要应对近期的困境，降低成本是重要方面，减少国外航线的规划和出行，将主要发力点集中于国内的优质盈利航线的经营；规划直达航线，减少换乘次数，增强客户体验；提升服务质量，拓宽营销手段，从“软件”上取得竞争优势。科学应对才能让航空公司迎来航空业的下一个春天。

徐鑫

2020年至今，疫情给全球民航运输业带来了巨大的冲击与变化，或许“私域流量”会是航司的“救命稻草”。

什么是私域流量？简而言之，就是航空公司能自主运营，可以反自由利用、链接、触达，无须付费，又能随时直接接触的流量资源，它属于航司流量里的私有资产。航司可以随时和这些旅客反复的沟通、交流，形成反馈，运营的过程就是铁杆粉丝的积累，核心是真实的用户关系。

私域流量虽然是互联网近两年才提出的概念，但对于航司来说，它并不是新鲜事物，只是连接私域流量的介质不一样，比如航司会通过各类活动和奖励引导旅客注册会员，关注公众号和微博等，航司纷纷开设抖音号拍各种短视频也是运营私域流量的一个体现。

疫情影响和市场竞争导致航司的获客成本和运营成本越来越高，民航客运的生意正在不断的演变成存量博弈。如果不能将流量沉淀，并进行有效的运营，对于航司来说，既会增加成本负担，也会不断错失竞争机会。打造航司的形象IP或者深耕产品，把公域流量转化为私域流量，再通过经营，变成自己的铁杆粉丝或者忠实用户。因为有他们的存在，IP影响力的打造，产品的销售才有进一步被转介绍，进一步被放大的可能。

航司是否适合构建“私域流量池”？

判断航司是否适合打造私域流量池，有一系列判别标准。

产品是不是2C

产品受众中，个人消费者比重越高，越适合建立私域流量池，例如餐饮、服装、快消品等。比如，海底捞和喜茶的成功就在很大程度上得益于私域流量的运营，消费者在社交圈不断的自发传播使得这两个品牌越做越大。机票是航司直面旅客的产品，每一次航班都是和旅客建立联系的机会，通过和不同

用“私域流量”卖机票

徐鑫

的旅客建立联系，能形成规模效应，搭建航司的私域流量池也就越能看到效果。

产品是否具有高频需求和复购需求？

打造私域流量池，首要目的就是让游客产生复购，第二优先级才是拉新。航司应不应该搭建私域流量池，首要考虑投资回报率和投资回收期。尽管机票常常打折，但单价并不低，机票的复购频率是重要的考量因素。对于航司而言，一家航司的航线覆盖多个城市地区，旅客在其中任意一条航线体验到服务建立起联系后，在下一次不同的目的地旅行，也会把该航司作为优先选项。

产品是否具有“老带新”属性？

民航客运是比较依托人口红利和流量红利的产业，在公域流量趋于饱和的大背景下，航线和航司还在不断增加，竞争逐渐递增，客流量获取成本不断攀升。对于航司而言，获客渠道已经进入红海竞争，而私域流量可能给航司的经营方式带来更大的改变。在旅客忠诚度不断降低的情况下，获取新的旅客固然重要，但留下旅客，才是运营私域流量的关键。服务优化、产品打磨、业态迭代等都是基础要素，能否用既有旅客通过社交圈挖掘到新的旅客，是航司的重要突破口。

总之，是否值得打造私域流量池，核心在于聚集旅客之后，能否复购和产生其他效益，同时是否适合拉新。

航司构建“私域流量池”的意义

打造航司自己的私域流量核心就是追求顾客的终身价值。如果一名旅客用1000元购买机票，假设航司的获客成本是100元，其他运营成本是600元，那么旅客只贡献了300元的价值。如果不去继续维护这名旅客，那么旅客只贡献300元，复购为0。如果维护旅客关系，如吸引关注公众号、注册自己的APP、固定渠道双向互动、时常发布活动通知，那下一次旅客复购航司的机票就能直接让航司省去不少获客成本。以此类推，如果旅客

能第三次、第四次购买，就是在不断创造价值。

航司要做的就是保持和旅客之间的连接与高频互动，延长客户的生命周期。获取旅客的成本是固定的，但旅客的每次复购都是增值。如果来自对一名旅客的运营而扩散到更多用户身上，航司的旅客量就会获得大幅增加，私域流量的作用也得以显现。运营私域流量，航司还可以随时和旅客沟通交流，形成反馈，对自身的品牌建设灵活做调整，对机票产品更好地进行更新迭代。

航司如何基于私域流量实现闭环营销？

新媒体时代下，营销环境呈现出媒介多元化，用户注意力碎片化的特征，覆盖式的广告投放策略，对于目标旅客而言，已经逐渐失去影响力。要抢占稀缺的注意力资源，航司就必须围绕旅客生产输出内容营销，借着有趣、有价值的内容，精准触动目标旅客群体。比如以短视频的方式进行内容分发，围绕旅客和航司之间容易产生联系的点进行创作，火锅航班、熊猫主题航班、奶茶联名航班都是优质内容输出的案例。

社交话题和内容输出并非只局限于线上的话题或活动，在跨界合作时，可以把主题活动延伸至线下实体店，吸引年轻人拍照发布到社交网上，形成有趣的社交信息进行传播。例如春秋航空和“饿了么”联名在市中心开设网红快闪店、成都航空和大龙焗火锅的线下主题合作都是比较成功的案例。

每个旅客都能成为传播舆论的中心，每个旅客都可以是自己小圈子的推广达人，比如朋友圈、小红书、微博、抖音等社交账号，他们都是航司免费的极具影响力的营销渠道。

私域流量池的最终目的是促成产品成交，内容的分发是为产品转化进行服务的。好的产品是前提，除了单一的机票产品，航司还可以为旅客增加更多的附加值，比如服务、餐饮以及各种增值服务，让旅客感受到航司的温度，这也是目前众多航司都在发力的方向。

创新驱动发展 协同融通未来

倾听客户心声 把准前进方向

创新业务模式 守护牧民幸福

扫描航家二维码 获取更多信息