

内部资料  
注意保存

# 航协资讯

2020 年第 14 期（总第 133 期）

中国航空运输协会

2020 年 05 月 27 日

---

## 面对疫情 东航如何化危为机

按：新冠疫情爆发对航空业造成严重冲击，航空公司遭受了前所未有的重创。4 月 21 日央视财经连线中国东方航空集团李养民总经理，介绍东航如何积极应对疫情冲击、化危为机。现将东航全力开展增收节支、危中寻机的有关内容刊出，供会员单位工作中借鉴参考。

李养民总经理表示，全行业目前面临非常严峻的形势。2 月份一个月亏损 240 亿元左右，其中航空公司亏损 210 亿元左右。东航也是亏损非常严重。现在不是影响，是一个生死存亡的时候。原来最早说是冲击比较严重，后来是巨大，

现在是一个危机的状态。在疫情最严重的时候，东航运力投入下降了 80-90%，每日航班量从 3100-3200 班降到了每天仅 200-300 多班。当然，航空公司没有坐以待毙，而是积极地推出多种举措，在“危”中寻“机”，并打造持续的竞争力。

疫情期间，东航积极做好飞机保养和维护，对飞行员等专业人员进行训练，总计训练了 13 万人次，保持人才良好技术状态，为将来长期发展和复工复产以后，保障安全运行提供基础保障。

东航积极应对疫情冲击，全力开展增收节支。首先，东航调整了工作计划，如调整飞机、发动机和航材的采购计划，现金支出在同比情况下得以大量减少。其次，目前东航已经制定了 397 项增收节支计划，计划节约 30 多亿。比如，**收入方面**：销售部门要从政治需要、抗击疫情、长期战略、航网结构等方面考虑运力调整，避免越飞越亏，坚决削减负边航班；要预测退票趋势，把握市场情况，平衡公司现金流。**成本方面**：各单位要清晰各项成本的驱动因素，管控有手段、有抓手，努力达到节减成本、提升效率的目标。各部门制定的措施清单要明确具体目标、责任人、时间表，抓紧落实，梳理增收节支实施方案。各项成本费用支出以及相关投资计划，不必要的考虑取消，可以推迟的考虑推迟。**航班编排**：梳理飞发维修合同，结合引进飞机的三种不同方式(自购、

融资租赁、经营性租赁)，研判各飞机运行成本，提供运行成本较低飞机机号，匹配相应航线，使编排的航班更加科学合理。**机务方面：**一是机务要在航班计划调整架构下具体到机号安排生产，做好成本优化；二是争取供应商支持，缓解眼下压力；三是减价、减库存、减订单；四是控制好市场运力投放和维修计划，把故障多的飞机，尤其是大飞机，集中安排维修，为旺季做准备。**营销方面：**一是优化航班；二是与财务、机务配合，做好精细化效益管控；三是根据市场情况，在大线、快线和主商务线上敢于逆势而上，将国内原 10 条商务大线扩展到 30 条。**地服方面：**梳理已签署的与地服相关合同，争取候机楼柜台，贵宾室，业务用房租赁费用等方面的减免。**财会方面：**落实和争取国家和各地区有关疫情的优惠政策，加强每日经营情况分析，做好公司增收节支项目及效果汇总，采取一周两报制度，能用数据说话的用数据，需用实例的用实例。

再者，东航积极拓展市场营销，在危机中争取了更多的业务发展机会。主要是三个方面。一方面，积极推动复工复产。当前复工复产时期，东航的航班已经恢复到每天 800 至 900 班，回升到大概 30%左右，主要是根据市场需求做了一些努力。东航是全行业首家推出复工复产包机的公司，目前完成了将近 200 架次的任务。李养民总经理表示，帮助企业复工也是帮助航空公司自己，有航班飞公司才会有现金流。

另一方面，东航积极推动“客改货”运营，促进发挥产能优势，向国外输出防疫医疗物资。疫情期间，东航改装了6架客机，与9架全货机一起执行了约1800多班货运航班，向全球各地运送疫情防控物资。对于东航，两个通道一直是打开的。一是生命救助的绿色通道，在疫情防控当中一直是打开的；二是物资援助的国内、国际通道，一直保持绿色通道是畅通的，这样的话才能真正解决疫情防控，同时解决企业在此期间应该承担的责任和企业的基本生存需求。第三个方面，由于航班大幅减少以及防疫需求，航空餐食的需求大幅减少，东方航食公司在海关和上海市政府的支持帮助下，拿到了地面的食品生产许可，每天可提供4至5万份地面餐食。餐食的品质、包装与航空餐食是一致的，且符合疫情防控要求。不仅激活企业，也为疫情防控做了一些努力和贡献。此外，东航密切关注国外一些政府相继对航空业提出的救助计划，并积极推进中央及地方政府发布的一系列优惠政策的落实。

**(注：本资讯内容或引自第三方公开披露之资料，仅供内部参考。任何人信任或引用其中内容，须自行核实，并对准确性和完整性负责。)**

编校：杨杰 吴维维

核签：朱耀春

---

送：各理事会成员，各会员单位。

---

编印单位：中国航空运输协会研究部

电话：010-50955619

---