

# 维修波音737哪家强 全亚洲拼不过山东太古



◀只有历经最挑剔客户的锤炼,才能锻造出口碑与品牌。在拿下全日空的维修订单后,山东太古的路子豁然开朗。(资料片)

本报记者 廖雯颖

## 8成以上业务对外 冰岛的飞机 也运到济南修

“飞机,不是有钱就玩得转。”这句话是民航业内公认的。在山东太古成立之前,山东航空机件维修产业可谓一片空白。从1999年到现在,15年过去了,在航空器机体大修上,山东太古仍是山东省内唯一一家维修基地。山东另一家涉及航空维修但方向不同的企业,是专攻飞机零部件维修的山东翔宇航空技术服务有限责任公司。依托山东航空这个共同的股东背景,山东太古和翔宇可谓兄弟。

作为一个有着技术准入门槛的行业,国内目前飞机机体维修企业不过十家左右。“我们综合规模大概排第四。”山东太古飞机工程有限公司董事长黄恩舫告诉记者。

国内比肩的,是厦门太古、位于北京依托国航的AMECO(北京飞机维修工程有限公司)和广州依托南航的GAMECO(广州飞机维修工程有限公司)。“他们主要靠股东吃饭,比如AMECO,80%维修业务来自国航自己的飞机。GAMECO的维修业务大概95%来自南航。”而山东太古,“84%的业务来自外方,只有16%来自股东山航集团。”

和厦门太古、AMECO、GAMECO等其他大规模航空维修公司不同,山东太古从一开始就明确了维修定位——窄体客机、支线机,具体机型包括波音737系列、空客320系列,还有庞巴迪、萨博等其他支线小飞机。事实证明,如今波音737系列和空客320系列已经成为国内主流机型。“目前中国民航运输飞机大约2300架,其中80%是波音737系列和空客320系列。”经过多年深耕,山东太古在窄体客机维修上已经打出招牌。“公务机维修,我们是国内当仁不让的第一。要说支线机维修,亚洲恐怕都没有人能玩得过我们。”山东太古副总杨穗

利语气中充满自信。

在黄恩舫的办公室,密密麻麻摆满了世界各大航空公司的飞机模型。“凡是和我们有业务合作的,都留有模型。”日本、韩国、新加坡、越南、印度尼西亚、菲律宾、俄罗斯、哈萨克斯坦、蒙古……甚至还有遥远的冰岛和澳大利亚。黄恩舫指着一架印着“ANA”字样蓝白机身的日本全日空模型告诉记者,日本是山东太古最大的客户,全日空和日航两家是我们的长期合作伙伴,一年带来1.7亿到1.8亿人民币的收入,创造利润占总利润的一半,其中全日空占40%左右。

## 拿下最难拿的订单 如何让日本人认可 “Made in China”

用15年时间,山东太古完成了几次“华丽转身”。从1999年成立之初,100%业务来自山航,年收入不足1000万元,略亏损。到2014年总收入接近5亿元,84%的业务对外,净利润预计接近四千万。其间一次重大机遇,就是2006年开始了与日本客户的合作,从那之后,路子越走越宽。“2006年那年,我们的总收入才2000万元。”如今,光是全日空每年飞机维修量都在30到40架,而日航的飞机也在20架左右。

“飞机维修以工时计费,每个工时收费30美元到40美元,修一架飞机根据飞机老旧程度不一样,通常在6000工时到10000工时。当然,具体价格都是商业机密,要看每家公司竞标报价了。”杨穗利告诉记者。

“日本业务收益高,同样修一架飞机,日本订单创造的利润更高。”杨穗利坦言,“而且日本人喜欢长期合作,一个合约可以和你签十年,这十年你都不用担心对方突然不和你合作,你没钱挣了。”但拿下优质收益的前提是,“你得让日本人认可你。”

众所周知,日本客户以要求严格出名。杨穗利告诉记者,维修飞机必须首先取得许可,全球有五大机构颁发的维修许可被公认为含金量高,要求严谨,分别是美国的FAA、欧洲的EASA、日本的JCAB、澳大利亚的CASA和中国的CAAC。“拿到美国FAA的维修许可,基本就畅通全球,认可度最高。但最难拿到的,还是日本的JCAB。”你想接美国的订单,必须拿下FAA许可;想接日本订单,就要搞定JCAB。中国有七家维修企业拿到FAA颁发的许可,只有三家拿到JCAB的许可,山东太古就是其中一家。

收费敢开“最高级”

## 山东太古 底气何在

杨穗利回忆,2006年第一次和日本客户的接触,还是借了“太古”这个老牌子,利用了另一个股东太古集团的海外关系。“但是能长期合作,靠的就是山东太古自身的硬实力和软文化了。”

除了定位明晰这个大方向,黄恩舫总结山东太古何以能够和国内甚至亚洲其他维修企业一较高下拿下日本业务的原因。首先是质量过硬,山东太古已经拿下全球14个机构颁发的维修许可,通行全球。其次是维修周期短,“我们有一支执行力很强的团队,其他国家用45天,我们甚至用30天就干完,平均维修周期缩短10%到20%。”而对于航空公司来说,时间就是金钱。飞机在天上飞才创造价值,停在地上多一天就是高额损失。再者,和亚洲地区其他竞争对手相比,山东太古报价仍有优势,性价比高,“对外还具备一定劳动力成本优势。”但是和国内其他维修企业比,山东太古收费已经属于最高一级。

“维修质量是立身之本。我们有多年技术沉淀,所以有底气开价。”黄恩舫说,全日空共7家维修企业合作,2家是自身旗下的。从2008年到现在,山东太古已经多年在每年的维修质量年报中综合质量排名第一。飞机维修“Made in China”再也不是便宜没好货的代名词,而是“价格不太高,质量有保证”。飞机维修比制造还难,因为制造是标准化的流水线作业,而维修过程是非标准化的,现场控制比较难,突发情况多,意外多。“就像做手术一样,在没下刀之前,你不知道会面对什么样的情况。”

在维修过程细节管控上,山东太古提倡的是“主动汇报”的诚信文化。山东太古质量安全部总经理韩培龙告诉记者,一个维修人员每次至少要携带30种工具,每架飞机同时有70到100人上机。这就是2100次工具,发生工具丢失的情况就存在一定概率,而把工具留在飞机上是对航空安全的极大隐患,尤其是不能留在核心部位。“我们的制度是,丢了工具只要主动举手,全员上飞机检查,彻底排查尤其是关键部位,还是找不到,那就签字放行,汇报的人可以免责或者减责。但如果你没有及时上报,那么不好意思,一旦客户后续发现问题,开除没有商量。”多年前曾经有一位维修员,隐瞒未报,因为始终难以越过内心负罪感的坎儿,自动离职后才吐露真相。

“航空维修非常看重质量,因为你的维修质量和客户自身的利益是绑定在一起的。”杨穗利说,航空安全无小事,作为修飞机一方,丝毫马虎不得。“我们现在的压力,主要不是市场压力,是市场压力,安全压力。”

# CEO

一周财经言论

## 吴晓波:不要做 中国股市的散户



“这个股市的基本表现,不但与上市公司的基本表现没有关系,甚至与中国宏观经济的基本表现也没有关系,它是一个被行政权力严重操控的资本市场,它的标配不是价值挖掘、技术创新、产业升级,而是‘人民日报社论+壳资源+并购题材+国企利益’。”——12月5日,A股成交量突破万亿天量,看到朋友圈里的惊呼,吴晓波洗了一把冷水脸,反问自己“你动心了吗”,然后写下自己不炒A股的原因。

“我自己觉得我可能有点反动,我响应的是预判十年以后,三五年以后政府一定要干这个事情,我先干,等他一号召,我转身就跑,等大家上来,就轮不到你的机会了。”

——马云说,所有的战略都要基于对未来的判断。

## 创富荐书



## 《股票作手操盘术》

作者:利弗莫尔

眼下的一波牛市让不少人打起了冲进股市的念头,然而为了避免“满仓踏空”的投资悲剧,股市新手不妨从这本书里学学利弗莫尔历经数十年股票交易后给世人留下的宝贵经验。

利弗莫尔1891年与别人凑了5美元进入股市,到1929年时已经积累了1亿美元的资本,这样的经历让他成为了美国股票史上最负盛名的传奇人物。在本书中,利弗莫尔亲自讲述了他的独门操盘秘技,并传授了如何在股市中锻炼敏锐的洞察力、高效的分析技巧以及卓越的胆识。他高明的交易策略、实用的操盘方法和简单有效的交易准则至今仍被奉为投资经典。

“大家经常有一个误区,过去30年的发展政府作用很大,市场经济当中政府很重要,因此大家认为创新驱动是靠政府推动,但实际上是靠谁推动的?是企业家。”

——科技部副部长张来武认为,政府官员工作性质就决定有很多工作不能做,决定你不能犯错误,这就需要企业家的冒险精神来驱动创新。

“十年前我们刚刚开始去中亚做国际业务的时候,当地工程师对我们说,我们认为中国的产品不可靠。这是因为他刚刚在中国买了一双皮鞋,穿了不到一个星期就破了。”

——这番话曾让中国南车副总裁徐宗祥很震惊,因此回国后努力发展技术,目前南车集团逐步实现了40亿的订单,而十年前连1亿元都没有。

本报记者 张頔 整理



山东济南,放眼国内,算不上航空的好码头,航空维修产业却出人意料跑进国内第一梯队。山东太古飞机工程有限公司是国内窄体客机机体维修领军者,合作客户遍布亚洲,远达澳大利亚、冰岛。最大的客户恰是以要求严苛出名的日本,对日业务收入一年带来近2亿人民币,创造利润占公司总利润过半。

“我们不需要输血,我们自己造血,还能对外输送。”山东太古,如何凭一企之力单打独斗,在航空土壤并不肥沃的山东,稳扎稳打走出一条外向型的发展路子?



图为山东太古维修车间。孙刚 摄