

王正华 航空业界的 搅局者

文/张继 严学锋



现在很多人的财富观，
真是到了京剧《红灯记》里所说人不为己、天诛地灭的地步。
我们赚的钱都流血流汗。每一分钱，
如果上面没有春秋人的汗水，我都不要。

王正华，被航空业界称为“搅局者”。他是民企入主航空业的试水者、卖1元机票的争议者，他曾因试点在飞机上兜售商品而饱受非议。他也曾因公开“叫板索罗斯”、制作霸机乘客的“黑名单”而引起广泛争议。

在部分员工眼里，他是一个厉行节约的“吝啬人”；而在公司的管理层眼里，王正华又是一个在民航业高度垄断环境下，不断开拓的“太极拳师”，他刚柔并济，且能把握住“度”。

搅局者

在成为航空业界“搅局者”之前，王正华是一名兢兢业业的公务员。

“每天只在家呆不到一个小时，吃完母亲做的晚饭后，骑着车回到机关继续工作。”他的一位不愿透露姓名的老同事这样描述他。王正华回忆，在机关做团委书记时，“领导周四要的材料，我会连夜赶出来，在周一或者周二送到领导的桌面上。”

1975年，为挑选团中央的储备干部，当时的中央组织部长亲自到上海考察王正华和另一名干部，因为说话直而被领导认为缺乏政治敏锐性，从而失去了这次进京的机会。

1980年，王正华时任上海市长宁区遵义街道党委副书记。大批返城的知青需要解决工作，上级派他创办企业。王正华一口气创办了六家企业，其中包括汽车制

造、刺绣等，以及后来成为全国旅游业民营头牌的春秋国旅，而春秋国旅则为春秋航空打下了坚实的基础。

“许多人办小吃部和小旅馆，路子简单，而且可以解决众多人就业，见效快；而王正华是真正地创业，工作踏实，也肯动脑筋，”他的同事这样描述他，“他比较喜欢钻，接受新事物快。”

“我感觉未来客运业非常的发达，所以我又办了一个客运公司，比如上海到苏北，上海到扬州、到高邮，我做了半年多就做成了有40部大车。”王正华从客运中看到了旅游的商机，他接着办了第六个企业——旅行社。

王正华感觉自己不适合在机关工作，

他想辞职出来创业，但当地的政府不同意他把六个企业都带走，只能带走一个。他把旅行社带出来了。王正华开始读《世界旅游业及其哲学》，书中说世界旅游都是以散客为主，这对王正华启发很大。喜欢读书的王正华靠着另外一本书《美西南》打开了人生另外一扇大门。《美西南》讲述的是美国西南航空的成功经验，他开始按图索骥，频繁飞往北美、欧洲和东南亚各国，考察学习当地廉价航空的经营模式。

他决定走廉价航空的道路，谁也没有想到，王正华会在“大政府，小企业”的上海滩成长为一个中国民营航空业的“搅局者”。

从1997年到2004年，王正华基本上每三个月就会向民航总局递交一次报告。开始送报告时，民航总局运输司的官员不收，理由是，做旅游的春秋国旅与航空业没有关系。但几次送下来，民航总局的官员们认为，报告里面很有参考价值。

“我要让民航总局相信，干旅游起家的春秋，同样也能玩得起飞机。”当时的民航业属高度垄断的产业，王正华决心拉开大幕的一角。他选择了迂回路线：一边进行包机经营，一边谋求来自政府的支持。

1997年王正华成立了租机公司，与国有航空公司合作租机，开始走“旅游+租机”的路子。1998年他另辟蹊径，为合作伙伴国航带去了1亿元的额外利润，自己在分得一杯羹的同时，也积累了航线运作的宝贵经验。

吝啬人

航友宾馆2号楼一楼，是自助餐厅，来这里就餐的多是收入较高的空乘人员，大家可以吃价格不菲的自助餐，也可以点餐。而二楼则是公司食堂，提供简餐。王正华就餐一般都是去食堂。拥有春秋国旅和春秋航空两大公司、持有春秋国旅19.7%的股份、资产早已过亿的王正华，挤在面积不到10平方米的一间房子里办公，两张办公桌，一个长条沙发。而他的董秘、助理等三人挤在面积更小的隔壁。

这种节约精神，已经深入企业文化建设的骨髓。领导层带头，吃简餐、住低价宾馆、坐小排量的车，压缩一切可以节省

“吃饭一张嘴，睡觉一张床”，王正华非常欣赏母亲对他关于节俭的教诲。

的成本。2008年9月，王正华带着他们几名公司员工赴英国伦敦参加世界低成本航空年会，一行人拖着大包小包不坐出租车坐地铁，“至少可以给公司省下80%的市内交通费用”。

让王正华难忘的是去海南洽谈三亚航线，与当地的一位副省长约定在一家酒店见面。他们是六人同行，因此酒店给准备了一辆凯迪拉克和一辆大奔，王正华委婉拒绝了，认为还是坐金杯车好，大家在一起还可以商谈工作。结果政府负责接待的工作人员在豪华车队里没有找到他们——他们的金杯车被拒之门外。

王正华介绍公司的利润“钱一半是赚的一半是省的”。

在春秋航空的飞机上，不提供餐饮，对旅客手提行李做出了严格的规定（免费行李的重量只有15公斤，尺寸不得超过20cm×30cm×40cm），目的是提高乘务组及旅客的上下机速度。而外形狭长的空客A320，别的航空公司只放156个座位，春秋航空塞下了180个座位。

春秋航空的高客座率（平均客座率是95%，在全世界都是较高的）和高飞机利用率（飞机利用率比行业平均值多两小时）、单一机型（空客A320）和单一舱位（经济舱）也为其节省了大量成本，在另一方面体现了其节俭的理念。

春秋航空母公司春秋国旅的起家本钱仅3000元。2011年春秋航空营业收入超过43亿元，净利润破4.7亿元，有员工5000多人、13架空客A320。

“吃饭一张嘴，睡觉一张床”，王正华

非常欣赏母亲对他关于节俭的教诲。

这种企业文化同样体现在王正华对两个儿子的教育上。大儿子王煜到美国留学，他只给了5万元人民币。王煜学习之余靠在餐馆打工赚钱，并住在地下室。结果王煜回国时带了两张硕士文凭、3万美元。

红色、共富

王正华有着很强“红色、共富”情怀。在这位老共产党员看来，企业家的财富相当程度上只是偶得，应属社会，主要应用于成就事业。“人喜欢这个事情，就像马克思说的，把劳动看成生活的第一需要，这就是共产主义的未来，我们这些人现在已经享受共产主义了。”

王正华不喜欢奢侈名牌并在公司内部公开反对用奢侈品：“现在人的虚荣心太重，同时财富分配不匀，两极分化非常严重，这是扰乱社会不稳定的因子。你买个包两三万，我们航友宾馆的孩子月薪两三千，他会怎么想，对社会怨恨吧？这种名品，宣传上说是拉动内需，我认为是对共和国的不忠诚，是破坏共和国稳定的一个因素。有人说你们要不要品牌？我说要，适当的，1倍、2倍溢价了不起了，我们现在1倍都做不到，利润20%就不错了。”

作为春秋航空创始人，王正华现在只拥有三成股权，70%分给了员工，最多的时候分到近500人。“不过，现在上市就遇到了麻烦：股权过于分散。上市过程中还遇到了一些问题，明明这些股份是送的，但一些人不这么认为，要求企业高价赎回。有个退休职工说，王总我对不起你，你骂我无赖、没良心也好，但这次我要‘自私’、‘昧良心’。现在回过头来看，当时体改办的建议还是对头的。”王正华有点无奈的说。

有人说30%太少，容易摊薄稀释，后来订立了《一致行动人协议》，王正华掌控了80%以上的投票权。“财富对我来说，后面多一个零还是半个零也就这样。钱给大家了，大家就会感到是企业主人，这样会有很多好处。当然，这其中也会有一些弊端，但我认为利大于弊，分股权还是应该的。”（编辑/王露）