

La réponse à l'énigme se manifeste dans la propre énigme



L'ADN DE HNA

FASCICULE VI

Hong Jun



China Intercontinental Press

L'ADN DE HNA

FASCICULE VI

Hong Jun



China Intercontinental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

海航的神秘密码：法文 / 鸿钧著；北京翰宇通翻译有限公司译。—北京：五洲传播出版社，2017.6
ISBN 978-7-5085-3694-1

I. ①海… II. ①鸿… ②北… III. ①航空公司—企业管理—研究—海南—法文 IV. ①F562.866

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第126797号

海航的神秘密码 (法文)

作 者 / 鸿 钧

翻 译 / 北京翰宇通翻译有限公司

出 版 人 / 荆孝敏

责任编辑 / 苏 谦

封面设计 / 北京正视文化艺术有限责任公司

内文设计 / 北京原色印象文化艺术中心

出版发行 / 五洲传播出版社

地 址 / 北京市海淀区北三环中路31号生产力大楼B座6层

邮政编码 / 100088

发行电话 / 010-82005927, 010-82007837

网 址 / <http://www.cicc.org.cn> <http://www.thatsbooks.com>

印 刷 / 北京光之彩印刷有限公司

开 本 / 787mm×1092mm 1/16

印 张 / 36.5

字 数 / 200千

版 次 / 2017年6月第1版第1次印刷

定 价 / 288.00元 (全六册)

Préface générale I

Il y a 25 ans, HNA est devenue l'une des plus grandes réussites commerciales à partir de plus humble début. Les analogies de son croissance 'miracle' est fait partie de l'émergence de la Chine comme grande puissance au cours de cette même période de temps.

Les détails de l'histoire définit dans ce livre de la croissance de HNA d'une entreprise locale à une entreprise nationale, et puis une société d'importance mondiale. Les nombreuses et diverses difficultés qu'il a surmonté à se transformer en succès de l'entreprise de classe mondiale vont de la finance à la culture.

L'ADN de l'entreprise qui sous-tend la transformation de l'HNA est une de culture. Elle comporte une combinaison intéressant de croyances de l'entreprise et ses pratiques d'affaires. Comme notre propre ADN il a intégré certaines parties de différentes sources, adapté et intégrées en un ensemble puissant et efficace.

Au cœur de son ADN, il y a un mélange unique de pratiques commerciales occidentales et les valeurs culturelles chinoises renforcées avec une dévotion à l'innovation. Le livre explore les liens fascinants et profonds des siècles de culture chinoise et ses croyances et sa volonté d'accueillir l'avant-garde du changement technologique et l'innovation.

Le priorisation des objectifs d'HNA et valeurs de la société dans ses processus d'affaires est évaluée dans de manière très détaillée. Il est révélé comme allant bien au-delà de la responsabilité sociale de l'entreprise connu de nombreuses entreprises; fait vraiment partie de son ADN principale.

L'ADN de HNA est une contribution importante et une véritable histoire irrésistible.

Sir Keith O'nions

Président de l'Université de Cambridge Enterprise;
Ancien président et recteur de l'Imperial College de Londres

Préface générale II

Le monde abrite bien des choses et les étoiles aussi.

Dans le monde, les nuages flottent, la vie est colorée par le temps, les voyages font naître les légendes; sous les étoiles, on ne se déplace jamais avec la solidité de la terre, suivant le calendrier, tenant compte des océans et supportant tout, afin de mener sa vie, dont les souvenirs montreront un hôte élégant et des invités fréquents, la jeunesse montrant l'orientation d'une vie, comme la lueur des étoiles.

Quel chemin a suivi le HNA Group? Peut-être, d'un avion à 850 avions, d'un itinéraire à 1100 itinéraires nationaux et internationaux; le champ d'activité de HNA a couvert les six continents: l'Asie, l'Europe, l'Afrique, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Océanie, les passagers félicitent "L'hospitalité chez HNA, qui amène les pays lointains au pas de votre porte", montrant l'impact fondamental qui peut découler d'humbles débuts.

Comment exprimer la croissance de HNA? On peut comparer sa situation difficile au début de son activité à ses plus 600 milliards de yuans de revenus par an, dont plus de dix milliards cent millions de yuans d'actifs; ses dizaines d'employés initiaux aux 410 mille actuels, dont 300 mille travailleurs étrangers, pour avoir avoir une idée approximative sur sa croissance.

Quelle a été l'influence de la croissance de HNA? Partant d'une entreprise locale à un groupe international classé 353ème des "500 plus grandes entreprises du monde"; de Hainan Airlines à HNA qui transporte des voyageurs dans le monde entier et tous les aspects de ses services logistiques, on peut voir le départ et connaître le but.

La mer, profonde et large, doit être parcourue avec compassion. "Le HNA Group, que nous nous efforçons de construire, se démarque des entreprises classiques sans visées autres que matérielles; HNA, qui est notre œuvre, sera une forme d'organisation, un symbole d'espoir, un foyer spirituel, focalisant nos efforts afin de faire de permettre à plus de gens de partager les fruits du développement de HNA, et leur permettre de partager notre confort et notre fierté. Le personnel de HNA, avec sa vision commune, son espoir commun, son entreprise commune et son idéal commun, réalise notre rêve commun, dont la force est faite de la détermination de chacun à partager les richesses, afin d'améliorer la condition humaine et encourager la paix mondiale". Cette déclaration d'intention des entrepreneurs de HNA est leur première leçon pour chaque nouvel employé, avec la conviction que les encouragements au personnel du monde entier à travailler sans faiblir sont également la source de l'énergie qui propulsera HNA au premier rang des 500 plus grandes entreprises du monde.

Cet ensemble , "L'ADN du HNA" publié par China Intercontinental Press, est conçu pour analyser complètement le secret sur le succès de HNA à partir de deux perspectives interne et externe dans six latitudes , dont Transformation stratégique, Philosophie de l'esprit, Philosophie d'entreprise, Personnel de HNA, Code de gestion, Cas pratiques, afficher le miracle commercial du développement de HNA, comprendre la poursuite spirituelle de la communauté de destin de HNA, révéler la philosophie de "la reconnaissance publique, la participation publique, le partage publique et la réalisation publiques", orienté vers "Non moi" dans la construction de HNA, rechercher la trajectoire de croissance de carrière du personnel de

HNA, analyser les méthodes de gestion d'entreprise modernes uniques et innovantes de HNA, et refléter sa valeur de recherche universitaire dans la gestion des affaires mondiales.

“La règle n'a aucune forme, mais peut enrichir le monde; n'a aucune émotion, mais régit l'évolution des astres; n'a pas de nom, mais peut développer toutes les choses de l'univers”. En effet, la croissance des entreprises, la vie humaine et le développement naturel sont différentes facettes d'une même réalité. HNA trace un plan de carrière, afin de mettre la “motivation de HNA” au service de la construction des liens industriels mondiaux pour concentrer la “force motrice de HNA”, avec “Accumulation de mérites et vertus”, “Compassion pour toutes les choses”; la réalisation d'une industrie forte permet l'accumulation de crédits pour faire de grandes choses et de grands développements, ses services de haute qualité établissent un niveau de référence international, chaque voyage “Rêve HNA” est le résultat d'une “activité de HNA”, visant à réaliser “L'harmonie entre l'homme et la nature, afin d'être bon pour les autres et soi-même”. Cette série de livres recherche le “Secret de HNA” tout au long de la route longue et difficile route de HNA et de son personnel. Dans cet esprit, nous espérons que ce groupe de “Codes” vous permettra de mieux comprendre HNA, et de partager son développement.



Président du conseil d'administration de HNA

Avril, 2017

Avant-propos

Ce livre va dévoiler le code du succès du HNA Group dans la perspective de Harvard Business School, la meilleure école de commerce au monde.

En 1993, Hainan Airlines a été créée à l'île de Hainan, dans le terrain situé le plus sud de la Chine. Après 20 ans de développement, HNA a réussi à réaliser la transition et le surclassement de la compagnie aérienne locale vers le groupe d'activités aériennes national, du groupe d'affaires de l'aviation à un opérateur intégré de services modernes, d'un grand groupe d'entreprises chinois à un groupe international. Elle a été classée parmi le Top global 500 entreprises pour la première fois en 2015 selon «Fortune». Elle est parmi les plus excellentes compagnies chinoises au cours de la réforme et l'ouverture de la Chine.

Le succès de HNA Group a attiré l'attention de Harvard Business School, dont les équipes d'étude de cas ont fait une recherche approfondie et ont complété une série d'analyses de cas, l'incluant comme l'un des cas d'enseignement classiques pour Harvard.

En 2005, «HNA: un miracle dans l'aviation civile» a été inclus dans les cas de Harvard Business School pour la première fois, qui était également le premier parmi les entreprises connues en Chine. Le cas I décrit comment le HNA Group a construit et développé l'amont et l'aval de la chaîne de l'industrie de l'aviation en surmontant diverses difficultés dans le contexte de marchandisation de l'aviation chinoise, et le futur plan de développement de HNA- la diversification concernée et l'internationalisation.

En 2008, «HNA Group: Déplacer l'industrie du transport

aérien chinois dans une nouvelle direction» a également été inclus dans les cas de Harvard Business School. Le Cas II a introduit sous le contexte de changements énormes de l'industrie de l'aviation civile chinoise, comment le HNA Group mettait en place ses stratégies, mettant en évidence sa vision prospective pour son développement. HNA a été considérée comme représentant la nouvelle direction du développement du transport aérien en Chine.

En 2016, «HNA Group: Groupe mondial d'excellence avec caractéristiques chinoises» a été inclus dans les cas de Harvard Business School pour la troisième fois. Le cas III a analysé le parcours de développement du HNA Group, en particulier son expérience internationale, a souligné l'importance de la culture d'entreprise dans le succès de la HNA et a indiqué l'objectif stratégique de HNA de [ouvrir une nouvelle ère de civilisation commerciale].

Actuellement, la grande stratégie chinoise "la Ceinture et la Route" déploie progressivement, «Treizième plan quinquennal» se réalise de mieux en mieux. HNA Group publie l'assemblée des 3 cas d'études après d'avoir autorisé par Harvard. En espérant qu'à l'occasion de développement de HNA, plus d'entreprises chinoises deviennent des entreprises mondiales, en ajoutant une des couleurs les plus brillantes pour le grand renouveau de la nation chinoise et le «rêve chinois».

Hong Jun

Déclaration de traduction autorisée

Les cas sont autorisés par la Harvard Business School Press pour la traduction. Les cas I et II sont traduits en entier par Sun Ying de Beijing HYT Translation Co., Ltd, Beijing, P.R. Chine. Le cas III est traduit par le Harvard Business School. La responsabilité de l'exactitude de la traduction incombe au traducteur.

Copyright de traduction est par le Président et Fellows du Harvard College.

Le cas I original, intitulé «HNA Group: Un miracle dans l'aviation civile» (9-705-426), Copyright 2005 est par le Président et Fellows du Harvard College, a été rédigé par le Professeur Cynthia A. Montgomery et l'Associée de recherche Carole A. Winkler de Harvard L'Université, qui sert de base à la discussion en classe plutôt que d'illustrer une gestion efficace ou inefficace d'une situation administrative. Le cas II original était intitulé «HNA Group: Déplacer l'industrie du transport aérien de la Chine dans une nouvelle direction» (9-309-029), Copyright 2008, rédigé par les professeurs William C. Kirby et F. Warren McFarlan et l'associé de recherche Tracy Yuen Manty de l'Université de Harvard pour servir de base à la discussion en classe plutôt que d'illustrer une gestion efficace ou inefficace d'une situation administrative. Le cas III original était intitulé «HNA Group: excellence mondiale avec Caractéristiques chinoises» (9-316-013), Copyright 2016, a été rédigé par les professeurs William C. Kirby et F. Warren McFarlan et l'associé de recherche Joycelyn W. Eby de l'Université de Harvard pour servir de La base de la discussion en classe plutôt que d'illustrer une gestion efficace ou inefficace d'une situation administrative.

Case I and Case II are translated in full with permission of Harvard Business Publishing by Sun Ying of Beijing HYT Translation Co., Ltd, Beijing, P.R. China. Case III is translated in full with permission of Harvard Business School. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

These translations Copyright © 2017、© 2017、© 2016 by the President and Fellows of Harvard College.

The original cases, titled "HNA Group: A Miracle in Civil Aviation" (9-705-426), Copyright © 2005 President and Fellows of Harvard College , was prepared by Professor Cynthia A. Montgomery and Research Associate Carole A. Winkler of Harvard University to serve as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation; titled "HNA Group: Moving China's Air Transport Industry in a New Direction" (9-309-029) ,Copyright © 2008, was prepared by Professors William C. Kirby and F. Warren McFarlan and Research Associate Tracy Yuen Manty of Harvard University to serve as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation; titled "HNA Group: Global Excellence with Chinese Characteristics" (9-316-013), Copyright © 2016, was prepared by Professors William C. Kirby and F. Warren McFarlan and Research Associate Joycelyn W. Eby of Harvard University to serve as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation.

Table des matières

Cas I de HNA

HNA Group: Un miracle dans l'aviation civile / 1

Section 1 Introduction / 2

Section 2 La République populaire de Chine,
une transformation en cours / 2

Section 3 L'industrie de l'aviation civile / 3

Section 4 Hainan Airlines / 9

Section 5 HNA Group / 23

Section 6 Plan en plein essor / 28

Cas II de HNA

HNA Group: Déplacer l'industrie du transport aérien chinois dans une nouvelle direction / 57

Section 1 Histoire de HNA Group / 59

Section 2 Industrie d'aviation en Chine / 63

Section 3 Paysage de l'aviation civile chinoise:
changements récents / 67

Section 4 Les différences de HNA Group / 72

Section 5 Conclusion / 81

Cas III de HNA

HNA Group: Groupe d'excellence mondial avec des caractéristiques chinoises / 101

Section 1 Croissance et développement du HNA Group / 103

Section 2 Culture d'entreprise / 115

Section 3 Concurrence nationale et internationale / 122

Section 4 Dédié à "au profit du bonheur des peuples et la paix mondiale" / 126

Cas I de HNA

HNA Group: Un miracle dans l'aviation civile

CYNTHIA A. MONTGOMERY

CAROLE A. WINKLER

Section 1 Introduction

La fin des années 1990, la réforme économique et de la privatisation de la Chine a créé une occasion sans précédent pour les entrepreneurs courageux. Commencé se développer difficilement en 1992 avec deux avis loués, la société mère de Hainan Airlines - HNA Group est devenu un grand group avec un actif de 42,9 milliards RMB (environ 5,2 milliards dollars, à compter de la fin de 2004), disposant les compagnies aériennes, les hôtels, les aéroports, les agences de voyages, compagnies d'assurance et les grands magasins. Après une période de frontières relativement fermées, le temps approchait rapidement lorsque les concurrents étrangers seraient autorisés à rivaliser directement avec les entreprises chinoises? M. Chen Feng, président du HNA Group, voulait veiller à que HNA ne survivrait pas seulement à cette transition mais prospérerait dans la nouvelle économie de marché.

Chen cherchait un chemin qui donnerait à ses jeunes compagnies aériennes un avantage compétitif durable. Simultanément, il examinait la portée de la société et sa capacité d'ajouter la valeur à un large éventail d'entreprises. Les activités en amont distraient l'activité de transport aérienne, ou bien elles seraient une voie vers un avantage concurrentiel? Si HNA voulait être l'un des principaux leaders des entreprises chinoises, quelles devraient être ses priorités à l'avenir?

Section 2 La République populaire de Chine, une transformation en cours

Comme un pays avec 1,3 milliard de population, la Chine a été appelée «le plus grand marché non exploité» pour les produits et les services, du tabac, des films, des services sans fil et du gaz. ¹En 2003, le produit intérieur brut (PIB) de la Chine avait atteint 1,4 billion de dollars, en croissance de 9,8%, alors que la croissance mondiale en moyenne était de 3%.²

L'architecte de nombreuses réformes économiques chinoises, le dirigeant Deng Xiaoping a lancé une campagne pour que les paysans chinois s'éloignent

de la pauvreté. À la fin des années 1980, cela impliquait, entre autres, la création d'incitations fiscales et autres pour attirer des investissements directs étrangers. L'ascension de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001 a conduit à une série de réformes économiques mandatées. Le pays devait ouvrir tous ses marchés aux investissements directs étrangers, y compris aux entreprises étrangères entièrement détenues (WOFE), de là jusqu'en 2006.³

Le «Dragon», appelé parfois le pays, comprenait 23 provinces, cinq «régions autonomes» et quatre municipalités et s'étendait sur 9,6 millions de kilomètres carrés (voir la pièce 1). Environ 800 millions de personnes vivaient dans les zones rurales de l'Ouest et 500 millions dans des villes comme Pékin et à Shanghai.⁴ Les provinces de l'Est ont bénéficié le plus de la croissance de l'économie, tandis que les provinces de l'Ouest sont restées pauvres en comparaison. En 2003, la province la plus riche, Shanghai, bénéficie d'un PIB par habitant annuel de RMB 43,882.4 (5 308,46 \$), 15 fois du PIB de RMB de 2 800,8 (338,81 \$) par habitant de la province la plus pauvre, Guizhou. Plus de 250 millions de population ont sorti de la pauvreté durant la réforme sous la direction de précédent chef Deng Xiaoping. À mesure que le niveau de vie urbain a augmenté, 250 millions de la population ont été planifié de migrer des zones rurales vers les villes, on estime que 160 millions de personnes seront en mesure d'atteindre ce niveau de revenus jusqu'en 2010.⁵

Dans un numéro spécial sur la Chine en 2004, Fortune Magazine a déclaré: «Le gouvernement espère déplacer 400 millions dans les villes au cours des 25 prochaines années. Mais accommoder un exode d'une telle ampleur étonnante implique une infrastructure à une échelle gigantesque. Les maisons, les routes, les écoles, les chemins de fer, les systèmes d'égouts, les centrales électriques - pour construire toutes ces choses, la Chine aura besoin de beaucoup plus de ressources qu'il n'en a.»⁶

Section 3 L'industrie de l'aviation civile

En 2003, l'industrie aérienne internationale a été caractérisée par une forte concurrence, de gros investissements en capital, des coûts fixes élevés, des marges