

基于**CRP**范式的 机场企业战略研究

Research on Airport Enterprise Strategy
Based on the CRP Paradigm

唐琮沅 著



中国民航出版社

基于 CRP 范式的机场企业 战略研究

**Research on Airport Enterprise Strategy
Based on the CRP Paradigm**

唐琮沅 著

中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于 CRP 范式的机场企业战略研究/唐琮沅著. —北京:中国民航出版社,2006.6
ISBN 7-80110-732-2

I. 基…
II. 唐…
III. 机场-运输企业-企业管理-研究
IV. F560.81

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 045742 号

基于 CRP 范式的机场企业战略研究

唐琮沅 著

出版	中国民航出版社
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼(100028)
发行	中国民航出版社 新华书店经销
电话	(010) 64290477
照排	中国民航出版社照排室
印刷	北京今典印刷有限公司
开本	787×960 1/16
印张	16.25
字数	240 千字
印数	1000 册
版本	2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书号	ISBN 7-80110-732-2/V·244
定价	38.00 元

(如有印装错误,本社负责调换)

内容提要

对于刚刚实行企业化的我国机场企业来说，最关键、最核心的问题在于缺乏战略管理。我国机场企业鲜明的个体差异使得没有一个通用的模式可以遵循，因此，在学习和借鉴的基础上必须进行突破和创新，探索一条适合自身的发展之路，设计一个适合自身发展的战略体系。从目前的实际情况来看，一方面现有的机场企业战略研究成果很少，且未能将相关学科进行有效的结合，缺乏系统的数理方法，因此迫切需要对机场企业战略进行深入的理论研究和实践探索。另一方面，机场企业具有不同于其他行业的显著特性，既不可作为一个纯粹社会公益事业来进行研究，也不可作为一个一般性的商业企业进行研究。采取什么样的更加行之有效的理论和研究方法对机场企业进行战略研究，以及这些研究又怎么样运用于一个具体的机场企业，成为目前机场企业战略理论和实践的一个难点。本书基于解决上述两方面问题，在对战略管理、大系统理论、产业组织理论、自组织理论、机场企业战略研究等方面理论深入研究的基础上，围绕机场企业战略及相关问题进行了系统的研究。主要的创新点如下：

1. 本书创造性地提出了机场企业的 6 个基本命题，即：机场企业是一个开放的复杂大系统；机场企业的异质性突出；机场企业是一个群体决策的三维形态；机场企业是一个 Mutli-Agent 系统；机场业属于一个战略产业；核心竞争力、地区吸引力和政策支持力是决定机场企业发展的主要因素。这 6 个命题主要从 4 个战略角度来研究机场企业：（1）从决策角度。机场企业是一个开放的复杂大系统命题，来说明机场企业的内外环境的复杂性。机场企业是一个开放的复杂大系统命题、机场企业是一个群体决策的三维形态命题、机场企业是一个 Mutli-Agent 系统命题分别从复杂大系统的要素运动矩阵、机场企业的决策模式以及机场企业的安全服务保障过程类似于 Mutli-Agent 系统等方面，说明机场企业是一个智能型的决策组织。（2）从性质和特征。机场企业的异质性突出命题提出了机场企业的异质性，机场企业的

异质性与机场企业的企业共性叠加后构成了机场企业的基本性质和特征。

(3) 从战略地位。机场业属于一个战略产业命题,说明了机场是国家和地方政府的战略产业。(4) 从发展要素。核心竞争力、地区吸引力和政策支持力是决定机场企业发展的主要因素命题,说明机场企业的发展主要取决于核心竞争力、地区吸引力和政策支持力三个方面,这三方面相互影响使机场发展呈现出乘积效应。

2. 本书创造性地提出了机场企业的 CRP 范式,即核心竞争力—地区吸引力—政策支持力。核心竞争力是机场企业发展的内在动力,地区吸引力是机场企业发展的外因,政策支持力是机场企业发展的催化剂。核心竞争力、地区吸引力和政策支持力三者间相互促进、相互作用,推动机场企业实现可持续发展的快速发展。

3. 本书在机场企业 6 个基本命题以及 CRP 范式的基础上,结合相关理论知识,按照机场企业发展的一般规律,建立了机场企业发展的 CRP 战略模型。该模型是由大系统理论模型、三维矩阵结构模型、矢量和模型、柯布—道格拉斯函数模型、基于复杂性的环境变化模型、基于综合理论的评价模型等 6 个子模型构成的复合体,每个子模型对战略的交融作用综合到一起构成了完整的 CRP 战略体系。

4. 本书设计了机场企业战略研究的指标体系,并对机场企业旅客吞吐量和物流吞吐量这一综合指标进行了定量分析与预测,提出了基于改进型 BP 神经网络理论的预测模型、基于灰色模型的机场吞吐量预测模型、基于回归分析的机场吞吐量预测模型。这些模型的改进与使用,为制定机场企业战略提供了可靠的依据。

5. 本书对企业战略研究的一般程序进行了梳理,同时对战略研究方法进行了改进。一是提出了 N-SWOT 分析法,将 SWOT 分析法应用于机场企业内外部环境分析,构造了内外部因素评价矩阵,把 SWOT、IFE、EFE 三个矩阵结合起来形成 N-SWOT 分析,把机场企业优势、劣势,面临的机遇和挑战予以量化;二是提出了 CRP 分析法,对机场企业的经营力、安全力、创新力等 18 个要素进行分析,作为战略制定的基础。

6. 本书以颇具代表性的广西机场管理集团为例,运用本书提出的机场企业战略研究方法和战略体系,确立了广西机场管理集团“创新提升式”的发展模式;提出了“力争在 10 年内把广西机场管理集团建设成为全国一流、世界知名并具有强大国际竞争力的现代化大型企业集团,成为拥有全国首屈一指的旅游枢纽机场、连接东盟门户的一流枢纽机场、重要的滨海城市

机场、别具一格的通用航空发展基地、卓越先进的航空物流园区和欣欣向荣的临空经济圈的战略产业，经济总量及企业实力在我国机场行业中保持前列。”的战略目标；制定了“引资引智、重组改制、和谐发展”的总体战略和“强主扩辅、物流发展、机场商业化”的经营战略以及“人才强企、稳健型财务、形象塑造、基于智能决策的信息化”的职能战略，形成了广西机场管理集团取得跨越式发展的战略体系。

Abstract

To China's airports which were just run as enterprises, lacking strategic management is the core of all the problems. These airport enterprises with distinct individualities have no general mode to abide by so that we must and have to, based on studying and learning from others, make innovations and breakthroughs so as to find a certain development way as well as design a strategic system suitable for us. According the present situation, on the one hand, there are few research achievements on the airport enterprise strategy with the lack of the effective association between related subjects and systematic mathematical methods. Therefore, there is an urgent need in theoretic researches and practical explorations of the airport enterprise strategy. On the other hand, these airport enterprises with prominent characteristics different from other trades cannot be studied either as a stark social commonweal or as an ordinary commercial enterprise. Therefore, it is crucial how to employ more feasible theories and research methods to study the airport enterprise strategy and then how to apply such researches to a concrete airport enterprise. In the light of these two HOWs, the book makes a systematic study on the airport enterprise strategy as well as relative problems on the basis of the profound research on such theories as strategic management, largescale systems, industrial organization, self-organization and the airport enterprise strategy. The main content and novelties are as follows:

I. The book puts forward six essential propositions creatively on the airport enterprise. First, the airport enterprise is regarded as an exoteric, complicated and largescale system. Second, it is typical of heterogeneity. Third, it is a three dimensional form of collective decision-making. Fourth, it is a multi-agent system. Fifth, it is a strategic industry. Sixth, the principal factors influencing the development of the airport enterprise include core competitive power, regional attractiveness and the policy support. Furthermore, these six propositions will be

studied from four strategic angles. The first angle is from the angle of decision-making. The proposition that the airport enterprise is an exoteric, complicated and largescale system shows the complexity of the external and internal environment of the airport enterprise. And the first, third and fourth propositions show that the airport enterprise is an intelligent decision-making organization respectively from such three aspects as the factor kinematic matrix of the complicated largescale system, the decision-making mode of the airport enterprise and its security assurance service similar to the multi-agent system. The second angle is in terms of the nature and characteristics of the airport enterprise. The second proposition stresses its heterogeneity. Then this heterogeneity and its generalities compared with general enterprises compose the essential nature and characteristics of the airport enterprise. The third angle is in consideration of the strategic position. The fifth proposition indicates that the airport enterprise is a strategic industry of the nation and the local government. The fourth angle is in the light of development factors. The sixth proposition implies the development of the airport enterprise is mainly decided by core competence, region attractiveness and the policy support, the interactive influence of which will produce a multiplied effect on the development of the airport enterprise.

II. The book creates a CRP mode for the airport enterprise, i. e., core competence with region attractiveness as well as the policy support. Core competence is the internal motive force of the development of the airport enterprise. Region attractiveness is the external factor and the policy support is the catalyst. Consequently, the interactive impacts between these three factors push the airport enterprise to develop sustainably and rapidly.

III. The book, in line with some related theories and the general law of the development of the airport enterprise, establishes a CRP strategic model for the development of the airport enterprise on the basis of the above six propositions and the mode of CRP. This model is composed of such six sub-models as the large-scale system theory model, three dimensional matrix structure model, vector sum model, Cobb-Douglas function model, the environment change model based on complexity, and the assessment model based on the integration theory, which, interacting with each other, compose an integrate CRP strategic system and make a great contribution to the accomplishment of this book.

IV. The book designs an index system of the airport enterprise strategy research, among which one of the indices, i. e., the handling capacity of passengers and logistics, is predicted and analyzed quantitatively. Three models are put forward. They are the predictive model based on the improved BP neural network theory, the predictive model of the airport handling capacity on the basis of the grey model and the predictive model of the airport handling capacity regarding the regression analysis, the application of which paves the way for mapping out the airport enterprise strategy.

V. The book surveys the general procedure of the enterprise strategy research and makes improvement in the strategy research methods. For example, the analysis method of N-SWOT is raised, including such three matrixes as IFE, EFE and SWOT which is applied to assess the external and internal factors of the airport enterprise. By these means, the advantages, disadvantages, opportunities and challenges of the airport enterprises are quantified. Furthermore, the analysis method of CRP is put forward to analyze such eighteen factors as operation capability, security assurance, creativity, etc., which lays the foundation for the strategy establishment.

VI. The book takes the representative airport enterprise, Guangxi Airport Management Group, for example. By the application of the strategy research methods and the strategy system of the airport enterprise raised in the book, the progressing-through-innovation development mode of Guangxi Airport Management Group is set up, aiming to make Guangxi Airport Management Group, within 10 years, a modernized largescale enterprise group with great international competitive power, being first-rate nationwide and prominent worldwide, becoming China's best pivotal airport for tourism and the connection of ASEAN, and developing into an important seashore city airport, a unique general aviation development base, an advanced aviation logistics zone as well as a strategic industry in the thriving aero economic circle, and retaining a vital position among China's airport enterprises in terms of the total economic amount and the enterprise strength. Apart from that, the overall strategy of "absorbing investments and talents, reorganization and reform, harmonious development", the operation strategy of "strengthening the main business, expanding the accessory, developing logistics and commercializing the airport" and the function strategy of "building up

the enterprise via talents, steadying finance, building image, realizing informization based on intelligent decision-making” , are established and make up of the strategic system for the rapid development of Guangxi Airport Management Group.

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 研究背景	(2)
一、背景分析	(2)
二、问题提出	(6)
三、研究意义	(8)
第二节 研究综述	(10)
一、实践探索综述	(10)
二、基础理论综述	(17)
第三节 研究内容	(24)
一、内容安排	(24)
二、研究方法	(28)
第二章 CRP 范式的提出及其战略模型构建	(30)
第一节 CRP 范式的提出	(31)
一、机场企业的基本命题	(31)
二、机场企业 CRP 范式的提出	(41)
第二节 CRP 战略模型的构建	(43)
一、CRP 模型的作用及体系	(44)
二、大系统理论模型	(48)
三、三维矩阵结构模型	(52)
四、矢量和模型	(53)
五、柯布 - 道格拉斯函数模型	(54)
六、基于复杂性的环境变化模型	(60)
七、基于综合理论的评价模型	(64)
第三节 基于 CRP 模型的机场企业战略研究框架设计	(74)
一、几种常用战略分析工具辨析	(75)

二、机场企业战略研究方法体系设计	(76)
三、机场企业战略管理框架设计	(77)
第三章 基于综合模型的机场企业定量分析	(80)
第一节 机场企业指标设计	(80)
一、指标体系设计	(80)
二、综合指标的选择	(82)
第二节 我国机场吞吐量预测方法分析	(83)
一、主要方法	(83)
二、不足之处	(85)
第三节 机场企业定量分析的模型选择	(87)
一、基于改进型的 BP 神经网络理论的预测模型	(87)
二、基于灰色模型 GM(1, 1) 的机场吞吐量预测	(94)
三、基于回归分析的机场吞吐量预测模型	(100)
第四章 广西机场管理集团战略分析	(104)
第一节 基础分析	(104)
一、经济环境分析	(104)
二、广西航空运输业、旅游业与地方经济发展的关系	(109)
三、当前广西航空运输业面临的主要问题	(113)
四、广西机场管理集团内部情况分析	(116)
第二节 N-SWOT 分析	(124)
一、内部要素矩阵评价法 (IFE 矩阵)	(124)
二、外部要素评价矩阵法 (EFE 矩阵)	(128)
三、广西机场管理集团发展的 SWOT 矩阵	(129)
第三节 CRP 分析	(132)
一、CRP 分析释义	(132)
二、核心竞争力分析	(133)
三、地区吸引力分析	(137)
四、政策支持力分析	(139)
五、CRP 分析	(141)
六、CRP 分析的几个结论	(144)

第五章 广西机场管理集团战略制定	(145)
第一节 战略使命和目标	(145)
一、使命	(146)
二、价值观	(148)
三、目标	(148)
第二节 战略定位	(150)
一、机场定位	(150)
二、运营模式	(152)
第三节 总体战略	(154)
一、制定原则和指导思想	(154)
二、引资引智战略	(158)
三、重组改制战略	(160)
四、和谐发展战略	(163)
第四节 经营战略	(166)
一、强主扩辅战略	(166)
二、物流发展战略	(168)
三、机场商业化战略	(171)
第五节 职能战略	(175)
一、人才强企战略	(175)
二、稳健型财务战略	(178)
三、形象塑造战略	(179)
四、基于智能决策的信息化战略	(181)
第六章 广西机场管理集团战略实施	(184)
第一节 战略重点	(184)
一、经营力提升策略	(184)
二、安全力提升策略	(187)
三、服务力提升策略	(195)
四、创新力提升策略	(198)
五、文化力提升策略	(202)
六、学习力提升策略	(204)
七、地区吸引力提升策略	(207)
八、政策支持力提升策略	(208)

第二节 战略部署	(209)
第三节 战略保障	(210)
一、组织保障	(211)
二、机制保障	(213)
三、制度规范	(218)
第四节 战略评估	(219)
一、战略评估的原则	(219)
二、基于 CRP 模型的战略评价	(221)
第五节 战略控制	(223)
一、战略控制方法	(223)
二、建立有效的信息反馈系统	(224)
三、战略调整	(225)
 第七章 结论与展望	 (227)
第一节 主要结论	(227)
第二节 主要创新点	(230)
第三节 研究展望	(231)
 参考文献	 (233)
后记	(245)

第一章 绪 论

全球经济一体化发展使得企业竞争从本地化、国内化延伸到了国际化、全球化。在日趋激烈的竞争中,有的企业昙花一现、悄然逝去,有的企业却稳如磐石、坚不可摧。企业在复杂的环境和激烈的竞争中如何才能更有效地经营并且实现健康、稳定的可持续发展,不仅是企业家们不断探索、积极实践的问题,更是管理学家、经济学家孜孜以求、不断深入研究的重要课题。

从泰罗的科学管理到梅奥等人的霍桑实验,从法约尔的一般管理理论到安索夫等人开创的战略管理,从孔茨提出的管理理论丛林到德鲁克的管理实践,从X、Y、Z理论到人本管理理论,从福特的流水线生产到日本企业的精益生产和美国的敏捷制造,从日本企业的TQC到ISO 9000质量管理体系和6σ西格玛管理,直至近些年的企业文化理论、企业再造理论、学习型组织理论,可以说,理论界和企业家们共同努力推动了现代企业的发展^{[1][2][3]}。

尽管实践探索和理论研究都在不断地为企业发展提供经验和指导,但环境总在变化,社会总在发展,市场竞争更不总是在造就成功者,它也无情地淘汰失败者。在西门子、诺基亚、杜邦这些百年企业长盛不衰的同时,也有大宇、费尔斯通、安然这些世界500强或世界知名企业纷纷走向破产或被收购。是什么因素导致出现了这样的天壤之别?1990年,普拉哈拉德(C. K. Prahalad)^①和哈默尔(G. Hamel)^②在哈佛商业评论上发表《公

① Prahalad 研究重心放在大型多角化多国籍企业最高管理当局所扮演的角色,及他们能提供何种附加价值。他撰写过好几篇得奖文章,如获得1989年与1990年“麦肯锡奖”(McKinsey Prizes)的《策略意图》(Strategy Intent)和《企业的核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)。

② Hamel是“策略公司”(Strategos)的创始人兼董事长,哈佛商学院的“汤玛斯·墨菲杰出研究员”,也担任伦敦商学院的客座教授。被《经济学》杂志(Economics)誉为“世界一流的策略大师”,曾率先倡导策略意图、核心竞争力、企业想像力、策略性架构及产业洞察力等新观念,在《哈佛管理评论》上发表过数篇掷地有声的重要文章。

司核心竞争力》一文中提出了企业核心竞争力理论,这一理论更加强调核心竞争力的界定、培育及维护应作为企业战略管理的中心内容,它标志着企业战略管理理论进入了一个新纪元——基于核心竞争力的企业战略管理阶段^{[4][5][6]}。核心竞争力理论较目前其他企业理论更好地解释了成功企业竞争优势长期存在的原因,从而也能更好地阐述企业成败的主要原因。

目前,核心竞争力已成为企业进行多元化与专业化选择、并购、资源配置等战略管理活动的主线,也成为企业制胜未来的基础^[7]。^①对于特殊性极强的机场企业,它应该具备哪些核心竞争力?它的核心竞争力应该怎样去开发、培育和管理?除了核心竞争力以外,机场企业的发展还取决于哪些条件?面对行业内外和国内外的竞争,机场企业如何通过战略的选择,获得持续的竞争优势,来谋求可持续的发展壮大?诸如此类问题,是关系到机场产业的可持续发展乃至机场生存的战略问题,且对于推行企业化运行不足两年的中国机场企业来说,无疑是十分必要也是非常迫切的。

第一节 研究背景

一、背景分析

1. 国内背景

机场是民航系统中的重要组成部分。我国的民航机场是民航系统中人数最多、涉及地域面最广、改革最复杂、市场化难度最大的行业。历史表明,中国民航一直都在为寻求发展而积极探索,改革的过程也是中国民航机场不断发展壮大的全过程。我国民航改革可以概括为“三阶段四部曲”,而且,不同类型的改革对机场的生存、建设和发展都产生了重大的影响,如图 1.1。

从图 1.1 看出,目前我国民航机场已经进行了属地化和企业化的改革。根据《国务院关于印发民航体制改革方案的通知》(国发[2002]6 号)中明确规定:“民航总局直接管理的机场下放给所在省(区、市)管理,相关资

^①本书主要的参考文献将全部置于文章最后的“参考文献”部分,正文中按出现次序列出,并在引用处右上角标注,标注符号为[x];注释内容则在脚注中出现,标注符号为①②……⑩。

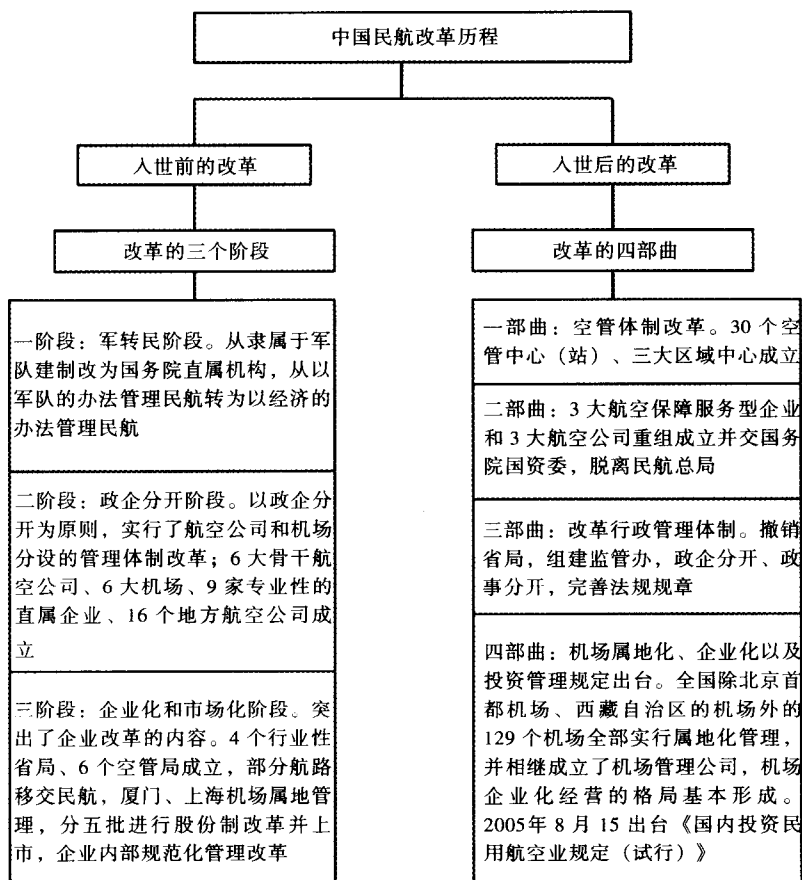


图 1.1 中国民航改革历程

产、负债和人员一并划转”，“机场下放后，原则上以省（区、市）为单位组建机场管理公司，实行企业化经营，各省（区、市）政府原则上不再设立民航管理机构”^①。到 2004 年 7 月，全国除北京首都机场、西藏自治区的机场外的 129 个机场全部实行了属地化管理，并相继成立了机场管理公司，机场企业化经营的格局基本形成。

随后，2002 年 8 月 1 日，《外商投资民用航空业规定》正式实施，进

^①国务院关于印发民航体制改革方案的通知（国发[2002]6 号）。