

HZ BOOKS
华章经管

ROUTE TO FLY 大道相通

中国国航八大制胜方略

李京涛 著



机械工业出版社
China Machine Press

大道相通

中国国航八大制胜方略

ROUTE TO FLY

李宇祥 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者李家祥是中国航空集团公司总经理、国航股份的董事长，一位拥有40年军龄的企业家。在本书中，李家祥结合古今军事战略思想解读企业管理之道，其内容深入涉及企业管理发展最核心的八个问题——开局、定位、用人、品牌、管控、资本运作、未来战略和思维方式。通过对国内外航空业界的发展介绍、权威数据的对比分析，特别是国航多年来实战案例的详尽介绍，李家祥向我们呈现了鲜为人知的当今世界航空业的整体生存环境和中国航空业近年来的发展态势。至于书中所蕴涵的经营思想特别是哲理思辨，则不独有益于航空界。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

大道相通/李家祥著. - 北京：机械工业出版社，2008.1

ISBN 978 - 7 - 111 - 22371 - 9

I. 大… II. 李… III. 航空运输 - 运输企业 - 企业管理
- 研究 - 中国 IV. F562.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 145240 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：李欣玮

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.5 印张（彩插 0.25 印张）

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



2004年10月9日，中航集团总经理、国航董事长李家祥陪同法国总统希拉克视察中法合资公司四川斯奈克玛飞机工程维修有限公司。



2002年12月，参加波音与中国合作30周年庆祝活动时，中航集团总经理、国航董事长李家祥与基辛格博士交谈。

2006 年 4 月 12 日，中航集团总经理、国航董事长李家祥应邀到美国哥伦比亚大学讲演，其治企理念、兴企之道受到了包括诺贝尔经济学奖获得者、“欧元之父”——蒙代尔在内的国际知名学者的好评。



2004 年 12 月 15 日，国航股份股票在香港联合证券交易所和英国伦敦证券交易所同时上市交易，融资 10.80 亿美元。



2005年9月26日，中航集团总经理、国航董事长李家祥被推举为“中国航空运输协会”理事长。第十届全国人大副委员长何鲁丽和李家祥共同为中国航空运输协会成立挂牌。



2006年11月13日，北京奥组委主任蒋效愚（中），民航总局副局长杨国庆（左2），中航集团总经理李家祥（右2），国航党委书记、国航奥运工作委员会主任蔡剑江（左1），奥运冠军邓亚萍（右1）共同启动揭幕仪式。



2005 年春节期间，国航台商包机飞抵台北机场，在台北李家祥向中华航空公司董事长江耀宗赠送锦旗。



2007 年 1 月 20 日，中航集团总经理、国航董事长李家祥在“2006CCTV 中国经济十大年度人物”的颁奖典礼上，接受中央电视台记者王小丫的采访。

楔 子

人生就像奔涌河流中的一滴水，你不知哪朵浪花会把你推到什么位置。

2000年11月10日的傍晚，任兰州军区空军驻西安某部少将政委的我，突然接到了一个紧急电话。这个电话是中央企业工委的部长越过总政，越过空军，直接打到我所在的部队的。

“李政委，这是一项紧急调动任命，请你连夜来北京报到。”

作为一名现役军人，我的调动，是需要通过解放军总政治部或空军的干部系统来进行的。然而电话那端，中央工委的同志严肃而坚决地说：“这些问题由我来协调。我查过，今天晚上最后一次航班是8点40分，你必须坐这次航班赶到北京，才能够参加明天的活动。”

直觉告诉我，这是一次不寻常的调动。我立即拨通了兰州军区空军政委的电话。电话那头，政委说：“家祥同志，军区空军也不知道此事，既然任务紧急，你先赴京，我再向上查询。”

我来不及更换便装，即刻启程赶往北京。

深夜，空军政委的办公室里灯火通明。政委同志面色凝重地说：

“这是一个政治任务，其他事情你到民航报到之后再说。”

次日清早，在国航数百名高管人员参加的干部大会上，我一身戎装，被宣布出任中国国际航空公司（以下简称国航）党委书记。时任民航总局副局长的王开元同志调任国航总裁，我们将一同搭班子。原国航的9名领导被调整了6名，一个新的指挥班子接手了国航这个中国民用航空巨舰的指挥权，而这次调动也改变了我的职业轨迹。

目 录

自序 / 1

第一章 开局之道 / 5

拿破仑说得好，“要想分胜负，先得上战场。”危机面前，任务艰巨，要有自信，不怯阵。不想退路，只想冲锋，或许这是开局之道中最基本也最关键的一环。

危机中的转机 / 7

找准开局的“突破口” / 8

牵住“牛鼻子”，增强班子凝聚力 / 13

开源节流，扭亏为盈 / 20

作决定要雷厉风行 / 25

“立住”胜于“坐住” / 27

第二章 定位之道 / 31

一个企业亏损好比一支军队打了败仗。仗打败了怎么办？不能马

上接着打，先要收拢部队，重新编组，确立行动方向。企业亏损后，同样面临一个收拢重组，确立行动方向的问题，也就是定位问题。

立足国内，稳扎“根据地” / 33

找出失败者，反其道而行之 / 36

学会跟着别人过河 / 39

三航合并打造新航道 / 44

收归山航，开辟优势战场 / 50

正确定位，做行业领跑者 / 54

第三章 用人之道 / 59

企业的管理，我归结起来就是四句话：把员工队伍特别是干部队伍摸得透透的，把经营骨干用得顺顺的，把规章制度建得全全的，把全员素质提得高高的。

“班子、骨干、员工”，一个都不能少 / 61

任人唯贤，避免任人唯亲 / 65

“赛马”机制获得人才 / 67

培养人才比选拔人才更重要 / 70

“严格”出成绩 / 74

创造“拴心留人”的共事环境 / 77

第四章 品牌之道 / 81

什么是企业品牌？其实，品牌就是企业的品质加牌子，是企业的内在品质通过外显牌子的反映。也就是说，“品质”是内容，“牌子”是形式。企业要打造品牌，首先必须打造企业的内在品质。

使命感催生品牌建设 / 83

不容忽视的旅客心声 / 85

“四心”服务：国航品牌的原动力 / 89

企业文化是品牌的根本 / 100

赢利：品牌的后盾 / 105

国际化品牌：“中国之翼”的终极梦想 / 106

第五章 管控之道 / 111

市场经济如同汪洋大海，每个企业都是航行在其中的船只，要想达到胜利的彼岸，每艘船都必须保持正确的航向，平稳行驶，规避各种风险，这就是企业管控。

管“心”才能管“身” / 112

用全球化的眼光管理企业 / 117

管控的核心是要控制风险 / 121

管控靠机制，手段要有力 / 124

从基础抓管控 / 128

国航风险管控：回答美国投资大师的考问 / 131

第六章 资本之道 / 135

经营资本就是把这种企业较高的投资价值适时推向资本市场，使企业品牌中潜在的附加值变成可见的真金白银，并通过溢价把企业多年在打造品牌上的投入和所费心血形成的企业价值变为现实回报。

非典后，资本悄然登市 / 137

靠赢利打入资本市场 / 140

找到卖点赢得投资者 / 142

路演成就国航“出海”上市 / 144

再度交锋：坚守底线，主动减发 / 149

积极出击才能稳坐市场 / 153

选准合作伙伴，改写世界航空格局 / 156

投身资本市场要量力而行 / 161

整体上市，前景看好 / 164

第七章 未来之道 / 169

企业的发展壮大取决于眼光。看不到明天就不会拥有未来，没有全球化视野就没有世界性竞争力。当今世界，全球航空运输自由化方兴未艾，国际航空公司联盟化和整合的浪潮一浪高过一浪。未来全球航空运输业的竞争格局已演变成联盟与联盟、超级承运人的网络与网络之间的竞争。

面对未来国际市场，国航人喜忧参半 / 171

认清自身的“短板” / 174

再度整合，顺应市场趋势 / 181

借助竞合，谋求共赢 / 182

树立雄心壮志，打造“国际超级承运人” / 185

认清发展方向，奋力抢占制高点 / 188

第八章 思维之道 / 191

一个人的思维方式和思想方法科学与否，决定着其行动最终结果的好与坏。思路是一个单位工作的“路线”，企业领导者的思路决定

企业的经营战略、发展方向，从根本上决定企业今后的成败走向。

活用、善用唯物辩证法 / 193

全面看问题，走出“4·15”空难的阴影 / 203

成功也是失败之母 / 205

从战胜非典看与时俱进的发展观 / 207

管理的艺术在于把握度 / 212

因果关系带来配餐利润的提升 / 215

抓主要矛盾，谈判发生逆转 / 218

创新思维解开管理难题 / 223

不妄想就能心想事成 / 227

形象化思维悟出的普遍性道理 / 230

自序

2006年8月18日，在上海证券交易所三楼交易大厅，上百名民航业同仁和资本市场人士聚集于此，共同期待中国国航（601111）A股鸣锣开市。上午9点25分，交易大厅内巨大的显示屏上瞬时跳出开盘价：2.78元。现场一片哗然。

开盘“破发”！此时此景，惟有全程参与了国航A股发行的人们，方能感受这是一种何等沉重的压力！10天之前，国航刚刚大幅缩减了A股筹资规模，将发行价定在相对较低的2.8元，意在保障国内投资者的赢利空间和持股信心。然而，在油价飙升等一连串不利因素的打击下，民用航空运输业似乎已走进“冰河期”，悲观的氛围笼罩着市场。

“咱们走着瞧！”当日，在投资者答谢会上，面对人们纷纷投来的难以名状的目光，我没有回避，只说了这句后被人称为掷地有声的话。自信，来源于对情况的熟知和对自身正确的估量。新世纪的国航，历经国际航空市场的跌宕起伏，从未被困难所击倒。在国际航空协会265家航空公司中，国航赢利额排在第9位。在国内，国航更是惟一家

自 2001 年以来连续保持赢利，并且赢利规模连年大幅提升的航空公司。2004 年国航的赢利规模占全国同行业赢利规模的 57.6%，而 2005 年这一数字达到 124.8%，到 2006 年这一数字则达到 186%。国航是应该得到市场认可的！在随后的半年内，国航的股票价格翻了 5 倍多，这一消息引来了阵阵惊呼！

从 2001 年“9·11”事件后全球航空业的破产浪潮，2002 年国内民航业重组和 2003 年非典肆虐，2004 年国际航油价格的持续上涨，压力之于国航已经是常态了。强者的真正强大在于内心的不屈和信心。2000 年 11 月，从空军奉调国航的那一刻起，我便告诫自己：带兵就要带出打胜仗的队伍，带企业就要带出受人尊敬的企业！今天，应该说，我们国航具有了这样的品质！

在数十年来商业航空无限风光的表象下，恐怕外人很少知晓，这个行业的从业者一直都在为利润率水平的稳定实现而绞尽脑汁。1947~2000 年，全球航空业的平均净利润率还不到 1%，而 1969~1994 年，全球最大的航空运输国——美国——的航空业也只是仅有一次达到了行业平均利润率水平。国航近年来年均复合指数超过 15% 的增长速度，加之国航的一系列变革和快速崛起的发展进程，才为国航赢得了国内外同行的尊重。今天，我们可以自豪地说，除了航油、税收等客观因素外，国航的赢利能力已经可以与世界上任何一家航空公司相媲美；而作为一家上市公司，国航也为所有投资者创造了获得回报的良好环境。在 2006 年的一次出访中，墨西哥航空总裁不吝溢美之词，称赞国航“创造了世界航空业赢利的新模式”，这让所有的国航人在不安之余，也备感振奋！

“国航的经营诀窍究竟是什么呢？”越来越多的人开始追问。是成本控制、内部管控，还是市场组织、资本运作？我只想真诚地说，赢利无秘诀。因为世间大凡秘诀都应该具备以下特征：首先是它的可复制性，秘诀都是可以掌握的，不可复制的不是秘诀；其次是它的无歧视性，它是每一个正常人都可以掌握的，而且一用就灵；再次是它的无时间性，秘诀在任何时候都是管用的；最后是它的无地域性，秘诀被放在哪里都行得通。这样放之四海而皆准的秘诀真的吗？如果有，那么天下就没有赔本的买卖了。

其实，一个企业的赢利不是一两句话可以说清楚的，赢利是一个系统工程，而经营企业本身就是一个探索事物基本规律的过程。从现象到本质，从形式到内容，正是这样的过程涵盖了我们全体国航人诸多的思考与实践。我只能说，这些年国航是在力求靠正确的思维方式和思想方法前进的，从高处的战略筹划到实际的一举一动，国航人根据自身的特点，遵循中国和世界民航业发展的宏观格局，努力践行着企业发展从“必然王国”到“自由王国”的转变。而思维方式和思想方法正确与否，会最终决定一个人、一个团队、一个企业、一个政党，乃至一个国家发展的兴衰成败。

由于时间和精力有限，在本书十几万文字的写作中，虽然我无法完整地回忆并还原事件以及事件的经过，但时时闪现的记忆片断，却依然令我心潮澎湃。国航是中国惟一载国旗飞行的航空公司，它的发展关系着民族尊严和国家形象！国航如今已迈进现代企业制度的治理构架——自主经营、自负盈亏、风险自担、回报股东，也正是因为这种管理理念的激励，才使所有国航人为公司走出连续亏损的困境而除