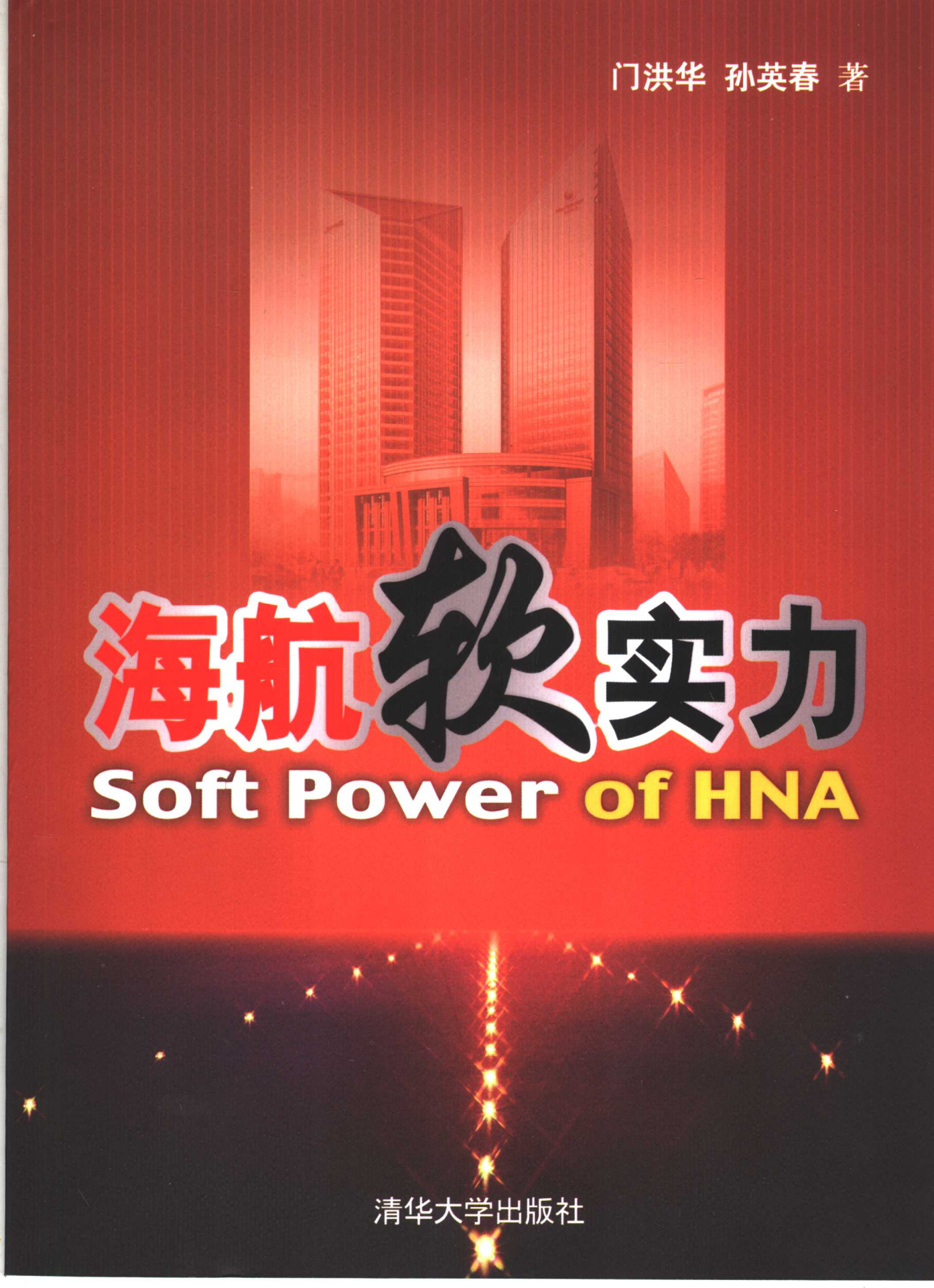


门洪华 孙英春 著



海航软实力

Soft Power of HNA

清华大学出版社

门洪华 孙英春 著

海航软实力

Soft Power of HNA

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

《海航软实力》是第一部研究中国企业软实力的专著,本书对海航集团的发展模式及其创新进行了全面调研和综合战略研究,以观念创新、战略谋划能力、现代企业制度建设、标准化建设、企业文化建设和党建工作等六大因素为主线,全面剖析海航软实力的培育与增强,并通过企业重组这一视角剖析海航软实力的展现与输出,从而尝试回答书中提出的核心问题:海航为什么能够实现超常规发展,海航宏大的梦想能否实现。同时,本书还从海航视角延展至对中国民航发展乃至中国国运的剖析,引申至对如何塑造中国形象的思考。

本书对企业研究和企业管理人员都有一定的借鉴意义。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

海航软实力/门洪华,孙英春著. —北京:清华大学出版社,2007.7

ISBN 978-7-302-15334-4

I. 海… II. ①门… ②孙… III. 航空运输—运输企业—企业管理—研究—海南省
IV. F562.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 078036 号

责任编辑:周 菁

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:180×250 印 张:15.5 字 数:207 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版 印 次:2007 年 7 月第 1 次印刷

定 价:40.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:024951-01

CONTENTS



导论 解读海航:软实力的视角	1
一、中国的战略机遇期	1
二、民航强国	3
三、海航梦想	6
四、海航软实力	9
第一章 创新为本的观念	14
一、改革意识	15
二、市场意识	16
三、服务意识	18
四、品牌意识	19
五、文化意识	20
六、人本意识	22
七、和谐意识	24
八、国家意识	26
九、国际化意识	28
十、“诚信、业绩、创新”的变革理念	29
十一、学习精神	31

第二章 高超的战略谋划能力	33
一、奠基期(1993—1999):战略先行	35
接通“输血管道”,奠定资本运营基石	35
干线竞争,品牌立业	37
培育市场,备战细分	39
“一主两翼”,构建产业链	40
二、拓展期(2000—2003):战略输出	41
创立集团,确立目标,奠定战略拓展的基础	42
干支并扩,初步确立航空主业战略布局	43
机场重组,拓展战略新视野	46
品牌定位,提升酒店集团声誉	48
重组西安民生,寻找战略新趋向	49
三、变革期(2003 年至今):战略整合	49
市场细分,完善航空主业布局	51
模式革命,造就机场集团景气	57
战略调整,确立酒店集团新部署	59
运行包机,航空与旅游进一步结合	61
重组宝商,商业板块呼之欲出	63
第三章 科学规范的现代企业制度	65
一、海航制度建设及其意义	65
海航制度建设的主要阶段	66
海航制度建设的深远意义	67
二、持续完善的公司治理结构	70
健全的法人治理结构	70

规范运行的内部治理机制	73
良性互动的外部治理机制	75
三、统分结合的财务管理体系	77
集团化管理框架与统一审计	77
全面预算管理体系的建立	81
融资体系与资本运作	83
四、优质高效的人力资源管理	87
组织机构与干部管理体系建设	87
考核体系与分配制度的完善	90
人才培养与储备体系的强化	95
五、有序推进的内部管理信息化与“数字化海航”	98
独具特色的内部管理与信息化建设	99
“数字化海航”的未来图景	103
六、创新与变革	105
“诚信、业绩、创新”的管理变革	105
内控体系建设的展开	109
第四章 积极的标准化建设	113
一、海航标准化建设的意义	114
标准化的含义	114
中国民航加强标准化建设的必要性	116
海航标准化建设的战略意义	118
二、海航标准化建设的路径	120
以优质服务为切入点,以打造品牌为核心	120
对接 ISO 9000 国际标准,走上标准化新台阶	121
引入“六西格玛”管理,提升服务品质	123

信息化建设,提供技术支持	124
三、“安全、服务、正点”,锻造海航航空品牌	125
以标准化为中坚,厉行“安全第一”	126
“以顾客为中心,以市场为导向”的服务发展观	128
全面量化指标,提升正常率	131
四、安全、服务管控,全面提升机场品牌	132
“严字当头”,落实安全管控模式	133
完善服务标准,建立服务管控模式	134
“以客为尊”,完善“海航机场管理”品牌	136
五、服务标准化,成就世界知名酒店品牌	139
与国际对接的标准化运营管理体系	140
标准化建设与“海航酒店”品牌战略	142
海航特色的品牌输出模式	143
第五章 以人为本的企业文化	145
一、海航文化的时代解读	145
海航文化的时代背景	146
海航文化的基本内涵	149
“企业家精神”与海航文化	151
二、海航文化的建设与推广	153
文化建设的主要阶段	153
海航文化的升华	156
全员化培训与推广机制	160
三、海航文化与海航事业	163
“固化于制”与“以德治企”	164
以人为本,增强企业凝聚力	168

四、社会影响与未来发展	171
独具特色的文化战略品牌	172
加快推进社会责任体系建设	175
第六章 常抓不懈的党建工作	182
一、党建工作与海航发展	183
海航党建工作的开创与组织建设	183
适应现代企业制度的党建工作	186
思想政治工作与海航文化建设	189
二、务实、创新的海航党建工作	193
建立“区域党委”,创新党的组织建设	193
党组织活动的新形式、新途径	195
具有海航特色的党群工作	198
三、面向未来的海航党建工作	200
深入开展保持共产党员先进性教育	201
贯彻落实科学发展观	204
第七章 企业重组展现海航软实力	207
一、海航重组的战略意义	208
企业重组的含义	208
企业重组的必要性	209
海航重组的战略意义	211
二、海航重组的模式创新	215
战略引导	216
制度移植	218
文化先行	222

机制对接	225
人本投入	227
三、海航重组的成效与经验启示	229
海航重组的成效	229
海航重组的经验启示	233
四、软实力铸就海航辉煌	235
后记	238

导 论

解读海航：软实力的视角

世界正在迎来中国和平发展的时代。

以什么样的物质储备和精神风貌迎接这一时代的来临，是摆在所有中国人面前的重大议题。《易经》曰：“天行健，君子以自强不息。地势坤，君子以厚德载物。”中国先哲早就准备了答案，当代的实践者也正在进行着积极的探索。

海航集团就是一个不懈的探索者，它以行业改革者的姿态登上中国民航舞台，开拓市场，塑造品牌；以战略先行者的风范纵横捭阖，勾勒出宏伟的战略蓝图。在一定意义上，解读海航，从海航视角延展至对中国民航的发展乃至中国国运的剖析，将对我们思考如何塑造中国形象有所裨益。

一、中国的战略机遇期

实现中华民族的伟大复兴，是多少代仁人志士的“中国梦”。我们有幸生活在一个伟大的时代，“中国梦”正在成为现实。

人类历史画卷波澜壮阔，大国兴衰是其内在的逻辑。中国曾经担纲这幅画卷的主角达数世纪之久。在前资本主义社会的十几个世纪里，中国一直处于世界文明发展的高峰，走在世界的前列。国家历程若江海之波，潮起，潮涨，潮落。19 世纪中叶，内忧积重难返，外患频仍不断，导致中国一度衰落。直至 20 世纪，

中国一步步迎来变革之潮涨。对中国而言,20 世纪是一个真正的大时代,一个处于“千年未有之大变局”的转折年代。20 世纪前半叶,中国尚处于不稳定的国际体系的底层,所求者首先是恢复 19 世纪失去的独立与主权;20 世纪下半叶,中国走上了历史性的和平发展道路,中华民族的伟大复兴成为现实的期望。1978 年至今,中国经济保持了年均增长 9.67% 的高水平,国家实力上升的速度举世瞩目。2006 年,中国国内生产总值达到 20.94 万亿元人民币,是世界第四大经济体。今天的中国,政治昌明,社会进步,外交成果丰硕,国际影响力与日俱增,世界已经迎来了中国和平发展的曙光。这场历史性巨变肇始于 1949 年中华人民共和国成立,加速于 1978 年启动的改革开放,其高潮却刚刚来临。我们尚不能把握这场巨变的最终结果,但全世界已经感知中国和平发展带来的震撼。^①

20 世纪末 21 世纪初,中国内外局势同时出现重大变革,这是中国战略机遇期到来的重要标志。从国内局势看,中国走上和平发展道路的基础条件已经具备,人民生活总体上达到小康水平。但是,中国现有的小康是低水平的、不全面的、不平衡的。以此为基点,中国开始进入完善市场经济体制和扩大对外开放的关键阶段,致力于全面建设小康社会是中国当前的总体战略目标。同时,随着中国国家实力的提高和全面融入国际社会,中国的国际参与意识和参与能力得到空前强化,中国以积极的、建设性的姿态,正在成为国际体系的重要塑造者。从国际环境的角度看,自 20 世纪 70 年代以来,随着世界进入全球化时代、信息革命时代、知识经济时代,国际关系发生了重大变革,国际关系日益多极化。世界贸易自由化、金融国际化和生产一体化速度的加快,预示着世界进入一个复合相互依赖(Complex Interdependence)的时代,世界总体上保持着和平、稳定;同时,大国关系呈现良性互动,主要采取经济、外交、政治、文化等手段解决彼此之间的问题,大国之间的协调和对话有所增强,这使得中国有可能争取到相对长时期的和平环境;国际秩序处于转型时期,各国

^① 白洪华. 构建中国大战略的框架: 国家实力、战略观念与国际制度. 序言. 北京: 北京大学出版社, 2005

着眼于未来的综合国力之争,且竞争主要体现在经济、科技方面,“双赢”特征进一步突出。正是基于以上国内外形势的变革,中国领导人得出了具有战略意义的结论:“二十一世纪头一二十年,对于我国来说,是必须紧紧抓住并且可以大有作为的重要战略机遇期。”^①

一个国家的战略机遇期历来是由主客观两方面的条件共同促成的,战略机遇期要求在客观上等待时机,而主观上要争取创造条件。中国曾经与两次重要的战略机遇期失之交臂。1820年之后,西方资本主义国家开始启动工业化进程,经济迅速增长,困于内忧外患的中国与这一浪潮失之交臂。第二次世界大战之后,世界经济进入黄金时期,中国再次与之错步,总体发展速度远远落后于其他大国。往者不可谏,来者犹可追。1978年,邓小平以其敏锐的意识,带领我们抓住了新一轮的全球化浪潮,使改革开放的政策制定与全球化浪潮相唱和,革故鼎新、开拓进取,为21世纪初中国新战略机遇期的来临创造了基础条件。历史一再表明,机遇极为宝贵,稍纵即逝。在历史发展的关键时期,抓住机遇,落后的国家就有可能实现跨越式发展,成为时代发展的“弄潮儿”;丧失机遇,原本强盛的国家也会不进则退,成为时代发展的落伍者。

过去20多年,中国把握住了机遇,奠定了中国走上和平发展道路的物质和观念基础。未来20年,将是决定中国能否持续和平发展的关键时期,不由我们不发奋努力。

二、民航强国

民航强国,是中国民航业迎接和塑造中国战略机遇期的理想。

作为一个战略产业,民航在实现中华民族伟大复兴的使命中有着举足轻

^① 江泽民,在中央党校省部级干部进修班毕业典礼上的讲话,人民日报,2002-06-01,1版



重的地位。国际民航组织通过统计分析得出结论,当一个国家人均 GDP 达到 1 000 美元时,其民航业将迎来一个大发展的时期。正是基于这样的认识,2003 年年初,中国民航总局提出了在 21 世纪前 20 年实现从民航大国迈向民航强国的目标,并采取了一系列行业管理改革和优化政策环境的重大措施,显著提高了中国民航的持续发展能力,为跨越式发展奠定了较为坚实的基础。

得益于改革开放政策,中国民航经历了从无到有,从垄断到逐步打破垄断、走向开放的发展历程。1980 年,中国民航改变原来隶属于军队的领导体制,开始走上企业化道路。1987 年,中国民航实行航空公司与机场分立,组建国有骨干航空公司;与此同时,大量航空公司如雨后春笋般地出现,中国民航迎来“春秋时代”。从 1980 年到 1997 年,中国民航保持了连续 18 年高速增长,运输量年平均增长 20%,是世界平均水平的 3.6 倍,带来中国航空的繁荣。与此形成鲜明对照的,就是中国民航被视为垄断的“堡垒”,管理体制僵化,与电力、铁路、银行等同被视为中国改革开放最慢的领域。

1998 年中国民航业陷入全面亏损,中国民航由此进入调整期,民航改革势在必行。尤其是 1999 年 9 月 22 日中共中央通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》,要求着力培育实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团,确认了大型企业(集团)作为中国和平发展的“血小板”的重要地位,成为中国民航改革的指导性政策目标。同年,民航总局提出国有航空企业改革和航空公司重组的改革思路,并于 2000 年 7 月 21 日首次披露了民航企业战略性重组的具体内容。历经多重博弈,2002 年 2 月 5 日民航重组方案正式出台,民航总局宣布对直属航空企业进行联合重组。其后,按照《国务院关于印发民航体制改革方案的通知》,中国民航体制开始了实质性改革。其主要内容包括:实现航空运输公司与服务保障企业的联合重组,组建中国国际航空集团公司、东方航空集团公司、南方航空集团公司、中国民航信息集团公司、中国航空油料集团公司、中国航空器材进出口集团公司等六大集团公司,并移交国资委统一管理;改革行业管理体制,形成以民航总局、地区管理局、省级航空安全监督管

理办公室为主体的政企分开、垂直领导的民航行政管理体制；按照政企分开、属地管理的原则，对所属机场进行属地化管理改革，民航总局直接管理的机场下放所在省（区、市）管理，相关资产、负债和人员一并划转；建立了业务垂直管理的空中交通管理体系，并组建了空中警察队伍。2004年7月8日，随着甘肃机场移交地方，机场属地化管理改革宣告结束，也标志着民航体制改革的完成。经过一系列改革，中国民航基本形成了对内对外开放的行业体制。其间，海航集团抓住难得的改革机遇，先后重组长安航空公司、山西航空公司、中国新华航空公司，成长为中国第四大航空集团，促使中国民航进入“战国时代”。

在2003年年初召开的全国民航会议上，民航总局局长杨元元提出了在21世纪前20年实现从民航大国迈向民航强国的目标，并就实现民航强国的建设提出了奋斗目标：到2020年，航空运输总周转量世界排名前3位，国际旅客周转量世界排名前10位；机场密度有较大提高，1个以上机场成为亚太地区的航空枢纽，建成若干全国性或区域性航空枢纽，有3个以上的机场旅客吞吐量世界排名进入前25位；有3至4家航空公司旅客周转量世界排名前20位，有3至4家航空公司营业收入世界排名前20位；航空运输企业劳动生产率超过世界平均水平。

随后，民航总局根据国家“东部先行发展，开发大西北，振兴老东北工业基地，中部崛起”的总体战略部署，配合“大国是关键，周边是首要，发展中国家是基础，多边是重要舞台”的整体外交政策，首次提出“积极、渐进、有序、有保障地开放国际航空运输市场”政策。中国民航认真研究行业发展形势，针对国际航空竞争日趋激烈的形势，提出逐步推进航权开放，优先发展支线运输和航空货运等；针对干线与支线、货运与客运、国际运输与国内运输、通用航空与航空运输、区域民航之间的发展不平衡，提出采取倾斜政策加快西部和东北地区航空运输、航空货运、支线航空和通用航空的发展步伐。与此同时，民航总局坚持“请进来，走出去”两条腿走路。“请进来”即逐渐开放市场，2003年3月正式将海南省作为开放第三、四、五航权的试点，2004年4月出台《关于加快中国

航空货运若干政策措施的意见》，放松对航空货运发展的管制，2004年7月，与美国草签新的《中美航空运输协定》，首次大规模开放国内民航市场。“走出去”即支持中国航空运输企业开拓国际市场，民航总局通过航权保障和政策支持，开辟更多中远程直达航线，鼓励支持中国航空运输企业参与国际航空运输竞争。以上改革开放政策促使中国民航进入新一轮高速发展期。中国民航的发展正在改变着世界航空运输市场格局，国际航空开始迎来中国民航快速发展的时代。2004年10月，中国高票当选为国际民用航空组织一类理事国，标志着中国民航向航空强国的转变。

从现在到2020年，是实现中华民族伟大复兴的战略机遇期，也是实现民航强国目标的关键时期。当前，我国民航体制和运行机制还不完善，生产力的发展仍面临一些体制性的障碍，特别是一些深层次的、比较困难的改革还有待于突破，新旧管理体制交替所带来的问题也有待于解决。杨元元强调，面对航空需求的持续快速增长和日益增强的国际竞争压力，我们必须以更大的决心加快深化改革，消除影响民航科学发展的体制、机制障碍，进一步完善民航管理体制和运行机制，为实现民航强国的奋斗目标提供体制和机制保障。

另一方面，随着中国市场进一步开放，国外航空公司纷纷“抢滩”中国市场，中国国内航空市场的竞争日益加剧。民航业是国家战略产业，不仅关乎经济发展，还关乎国家主权和公共安全，面对各国开放天空的潮流，面对国内国际竞争的冲击，如何为航空运输业营造良好的行业环境、培育大型航空集团和国内民航市场、提高中国航空企业的国际竞争力，已经成为关系到中国和平发展目标能否实现的重大战略问题。

三、海航梦想

海航诞生在中国历史上最为繁荣和昂扬的和平发展时代，改革开放的战略决策为海航发展创造了有利的宏观环境。海航创业于中国最大的经济特

区,海南岛为海航的发展提供了肥沃的土壤。海航立身于一个市场广阔、需求旺盛、充满机遇的朝阳行业,民航运输的前景为海航发展提供了充分的空间。尤其是,中国已经成为世界航空市场闪亮的增长点,随着民航体制改革的不断深化,中国开始了民航大国向民航强国的转变,海航发展有了更为广阔的舞台。中国国运和民航强国的态势,缔造了海航的宏伟梦想。

海航是中国改革开放和海南经济特区快速发展的产物。在成立之际,海航就处于中国民航直属系统之外;自运转之初,海航就面对残酷的市场竞争,这也决定了改革对海航发展的核心价值。成立至今,海航一直是中国国有企业改革的先行者,为中国民航改革发展做出了积极贡献。1992年,中央政府批准在部分国有企业中进行股份制改造试点,刚刚成立不久的海航抓住这一机遇,率先实行了股份制改造,成为中国民航业第一家经过规范化改造的股份制企业。在此基础上,海航建立了现代企业制度,从一开始就具有不同于传统国有企业的体制、机制优势,为实施严格科学高效的管理、打造民族航空品牌打下了坚实的制度基础。1994年,中央政府加大改革开放力度,同意外商有条件地投资民航运输业,海航董事长陈峰和副董事长王健抓住这一改革契机,十进华尔街,成功在美国资本市场募集到外资股,从华尔街接通了国际资本的“输血管道”,使海航成为国内第一家中外合资的航空公司,为中国民航企业利用国际资本提供了成功的范例。

《孙子》曰:“上兵伐谋。”企业经营之道亦以战略谋划为首。改革中起步的海航,按照规范化股份制企业的要求,走自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的道路,必然会成为行业的战略先行者。在航空主业上,海航决策者确立了“先谋势、再谋局、后谋子”的战略步骤,采取高起点切入的起步战略,一反地方航空公司“支线开飞”的惯例,从干线入手,进入航空竞争的主航道,以差异化服务、优质品牌为主要竞争手段。海航在站稳东部干线市场的同时,把支线航空锁定为新的战略目标,1995年就提出打造中国最大支线航空的“毛细血管”战略,通过全国布局和纵向重组逐步付诸实施。在展开主业的发展过程中,海航及时关注到市场细分的必要性和战略优势,逐步建立起全系列的航空服务品种企业群。海航决策者早就开始了多元化的战略尝试,并形成了“先主

业、后辅业、构建战略链”的总体思路,逐步构造连接航空运输主业上下游产业的战略链,组建了以航空运输为主业,向机场管理、酒店管理、旅游、金融、商业等上下游紧密关联的经营领域延伸的多元产业集团。

2000年,海航确立了“3、7、9”战略目标,即3年内成为国内知名品牌企业,7年内成为亚洲知名品牌企业,9年内成为世界知名品牌企业。要成为知名品牌企业,海航就必须增加海南省以外的航空基地和航线。在当时的体制环境和条件下,与其他航空企业联合重组无疑是一条捷径。因此,海航抓住国有航空企业改革和民航总局直属航空公司重组的机遇,在民航总局和所涉及的地方政府的积极支持下,以“资本为纽带,市场为导向,政府引导、企业自愿”的原则,先后成功重组了美兰机场、长安航空公司、中国新华航空公司、山西航空公司4家国有航空企业,创造了战略引导、文化先行、制度移植、机制对接等国企改革“海航模式”,既实现了海航的跨越式发展,也盘活了这些步履维艰的国有企业,为中国民航改革乃至中国国有企业改革提供了成功案例和积极启示。

顺势者昌、创新者盛。可以说,海航推动了中国民航进步,十几年来中国民航企业在感受着海航创新的启示,海航为国企改革创造出了新模式,为民航改革起到了示范效应。2003年10月,温家宝总理在接见海南省企业界代表时说,海航是“中国最好的航空公司之一”,这一评价代表了对海航持续健康发展的赞许。

2003年9月27日,海航发布了《关于深入开展“诚信、业绩、创新”管理理念变革的倡议书》,揭开了海航战略整合的新篇章。海航变革的最终目标是:整合内外资源,为实现海航的两大战略目标而储备;立志在2010年成为中华民族的世界级航空品牌,成为中国的世界级企业。这两个战略目标是海航“3、7、9”战略的深化。陈峰指出,“中华民族的世界级航空品牌”有三个标准:机队规模达到260架左右,得到世界旅客的认同,进入世界航空20强;“中国的世界级企业”的标准是:年收入800亿~1000亿元,基本达到当前世界500强的水平。

海航梦想可谓气势恢宏。王健甚至不无诙谐地强调,“想象力比知识更重要”。当然,海航决策者并不否认海航自身与其战略目标实现之间存在的巨大差距,但他们认为,海航的信心建立在中国和平发展和中国民航强国的宏大目