

中国国情调研丛书·企业卷
China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵
副主编 黄群慧



海航集团考察

Survey on HNA Group

—黄速建 肖红军／等著—



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

海航集团考察

Survey on HNA Group

黄速建 肖红军/等著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

海航集团考察/黄速建, 肖红军等著. —北京: 经济管理出版社, 2015.10

ISBN 978-7-5096-4007-4

I. ①海… II. ①黄… ②肖… III. ①航空公司—企业管理—调查研究—海南省

IV. ①F562.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 244810 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 20

字 数: 308 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4007-4

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

中国国情调研丛书·企业卷

浙江尖峰集团公司考察	定价：46.00元
山东鲁北企业集团考察	定价：46.00元
唐山冀东水泥公司考察	定价：38.00元
南京中网通信公司考察	定价：36.00元
阿里巴巴集团考察	定价：48.00元
卧龙考察	定价：48.00元
海信集团考察	定价：38.00元
柳工考察	定价：48.00元
天津农村信用合作社考察	定价：49.00元
中国中钢集团公司考察	定价：49.00元
山西煤炭运销集团公司考察	定价：29.00元
江苏江阴农村商业银行考察	定价：42.00元
宁波王龙集团考察	定价：48.00元
南京栖霞建设集团考察	定价：56.00元
鄂尔多斯集团考察	定价：42.00元
日照港集团考察	定价：48.00元
浙江民泰商业银行考察	定价：45.00元
国家开发投资公司考察	定价：56.00元
中国盐业总公司考察	定价：42.00元
尚德太阳能电力公司考察	定价：48.00元
福建龙能公司考察	定价：35.00元
甘肃圣大方舟公司考察	定价：38.00元
锦西天然气化工公司考察	定价：48.00元
青岛港考察	定价：68.00元
大连易世达新能源公司考察	定价：48.00元
云南电网公司考察	定价：48.00元
包头市新源稀土高新材料有限公司考察	定价：68.00元
宝鸡富士特公司考察	定价：42.00元
北京育青食品开发有限公司考察	定价：42.00元
皇明太阳能集团考察	定价：38.00元
海航集团考察	定价：58.00元

组稿编辑：张永美
责任编辑：张永美
装帧设计：文 丰

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

序 言

传承中国传统文化 创新人类商业文明

任何社会危机的背后都隐藏着世界观、人生观和价值观的危机。当今时代的诸多问题实际上是人类长期在认识世界、认识社会、认识自身的过程中产生的。

自从欧洲文艺复兴以后，人类提倡科学、自由和民主，推崇市场这只“无形之手”的作用，带来了科技的突飞猛进、物质的极大丰裕和社会文化的快速发展。但人类近 200 年的快速发展也伴随着各种社会问题，如战争、发展不平衡、生态环境遭到破坏等。2008 年金融危机引发全球经济长期低迷及政治、社会动荡，是人类发展 100 多年以来的一次巨变。归根结底，这些问题的产生源于当今社会的三大缺失：一是人类发展观的缺失。人类 100 多年来的发展极大地破坏了地球资源，高消费、超前消费及负债消费的理念对大自然的破坏已到无以复加的程度，形成了环境及资源枯竭等诸多问题；人类社会的贫富差距也日益凸显，因而需要新的发展观和发展模式。二是国际关系准则的缺失。由欧美主导的国际准则已无法维持当今社会的秩序，诸多国家的政治动乱使人类付出了高昂的社会代价，人民饱受动乱之苦难，如利比亚、乌克兰及伊拉克等。因此，人类需要新的准则来解决国家矛盾、宗教矛盾和社会矛盾。三是人类精神文化的缺失。对物质的追求和对网络虚拟世界的沉迷使人身心不得片刻安宁，人类在物质和科技文明面前无法自拔，正面临一场精神文化的浩劫。

因此，我们需要深刻反思：人类将到何处去？人类如何解决新时期自身精神追求及社会和谐的问题？人类需要一种什么样的商业文明？

具体到中国，改革开放 30 多年来，中国成功解决了贫困、积弱等一系列难题，由一个低收入国家一跃成为世界排名第二位的经济体；中国的企业取得了飞跃式的进步，积累了巨大的财富，给国家和人民带来了大量税收和就业，极大地提升了人民的物质生活水平。但经济高速发展也带来



了资本主义的消费文化，带来了急功近利的市场行为，部分企业发展方式粗犷，野蛮成长，缺少诚信。

一个国家崛起最重要的条件是思想的创新。经过 30 多年的改革开放，当代中国社会已经完全由农业社会蜕变为商业社会，中国的经济发展必将深刻影响全人类的社会发展进程。因此，现在的中国企业家必须面对一个新课题，即中国经济长期发展与中华文明之间的关系，如何用中华民族优秀的传统文化结合西方先进的企业经营管理手段，创造一种适应新时期经济社会发展的商业文明，进而形成中华民族一种新的精神气质，这是时代赋予当代中国企业家的神圣使命。

我们认为，所谓新时期的商业文明，就是能兼顾他人利益和社会利益的商业模式。在中华民族优秀的传统文化中，商业有汇通天下的使命，有童叟无欺的诚信，如果能结合西方先进的企业经营管理手段，适应环保、低耗能、创新，适应法治社会发展的要求，承担与企业相适应的社会责任，就能创造既能促进和谐发展又能实现企业盈利的商业文明。

这也是海航集团在发展过程中一直倡导的新商业文明。为从思想上解决企业的价值追求问题，2011 年，我们制定了《海航精神价值体系》，提出了以共同理想、共同信仰、共同追求、共同理念“四个共同”为核心的海航精神。这一价值观的核心，在《海航精神价值体系》中表述为海航人的共同理想——“造福人类的幸福与世界的和平”，这既是我们事业的原动力，也是我们为之奋斗的终极目标。在“海航精神”价值观的引领下，我们希望通过企业发展来实现“计天下之大利”的目标，海航的追求不仅是货通天下、汇通天下，更是要福泽天下，在创造经济效益的同时，创造更大的社会效益。

海航的理念、抱负和追求，造就了今天的海航奇迹和海航精神。首先，我们用 22 年时间创建了一个世界级的企业。2014 年，海航总资产近 5000 亿元，实现收入逾 1500 亿元，为社会提供就业岗位逾 11 万个，用 22 年时间成功入选财富世界 500 强榜单，位列第 464 位。其次，我们打造了一个世界级品牌。海航集团旗下的海南航空是全球第 7 家、中国内地首家 SKYTRAX “五星航空公司”；2015 年，在德国航空事故数据评估中心（JACDEC）公布的全球最安全航空公司榜单上，海南航空排名第 8 位，为中国内地排名最高的航空公司。最后，我们树立了具有社会责任感的企业形象。创业 22 年来，海航在扶危助困、赈灾抢险、生态保护、文化塑造、

教育援助、社会创新等领域开展社会责任工作，累计捐款捐物超过9亿元，打造了“海航光明行”、“海航至善井”等品牌项目。2010年，海航集团独家发起成立非公募基金会——海南省慈航公益基金会。2013年10月，海航集团将其约20%的股权捐赠给海南省慈航公益基金会，使基金会成为海航集团单一最大股东。海南省慈航公益基金会是海航集团体现企业社会责任、感恩回馈社会的重要公益平台。

在创业20周年之际，海航提出建设世界级卓越企业的发展目标。海航对世界级卓越企业有三个基本定义。第一，企业规模方面，在2020年进入世界500强前100名，这样才有能力为人类社会面临的发展问题做出贡献；第二，成为具有全球知名度和美誉度的世界级品牌，品牌影响力进一步提升，影响和带动更多的人关注社会责任；第三，成为履行社会责任的典范企业和受人尊重的企业，能够通过努力为人类带来新的商业文明，做人类新商业文明的创造者和传播者。

中国的商道精神是人类共同需要的商业文明。中国要在经济上给人类做出贡献，同时要在新的人类商业文明上做出贡献，这也是中国企业的使命。未来20年，海航将实现从商业制高点向道德制高点的转型，使“为天地立心，为生民立命，为当世扬商道，为天下谋太平”成为海航新的企业精神和核心价值观，海航希望以中华民族传统文化的商道精神来推崇一种文化，弘扬一种文明，为人类的幸福与世界的和平做出贡献！



海航集团董事局主席

2015年9月

目 录

总 论 创造和传播人类新时期的商业文明	1
第一章 艰苦创业 探索商业文明的新历程	25
第一节 航空立业阶段	25
第二节 多元发展阶段	35
第三节 全球拓展阶段	41
第四节 主要发展成效	46
第二章 战略管理 寻找商业文明的新定位	51
第一节 宏大愿景与明确使命	52
第二节 基于核心能力的多元化公司战略	55
第三节 追求卓越的组合式竞争战略	62
第四节 因势因时而变的动态能力	66
第三章 组织治理 完善商业文明的新架构	69
第一节 集团公司治理结构	69
第二节 集团公司管控体系	79
第三节 集团公司组织结构	83
第四章 企业文化 践行商业文明的新动力	91
第一节 海航文化演变	92
第二节 海航文化解构	97
第三节 企业家精神与海航文化	105



第四节 海航文化的建设与推广	110
第五章 社会责任 定义商业文明的新内涵	115
第一节 企业社会责任管理	115
第二节 企业社会责任实践	125
第三节 企业社会责任绩效	144
第六章 多元发展 丰富商业文明的新模式	151
第一节 海航航空	151
第二节 海航实业	157
第三节 海航旅游	166
第四节 海航资本	170
第五节 海航物流	175
第七章 以人为本 发现商业文明的新价值	181
第一节 以人为本的管理理念	182
第二节 员工培养与成长体系	187
第三节 员工评价与激励体系	193
第四节 员工关系管理体系	196
第八章 财务管理 形成商业文明的新支点	201
第一节 基于战略导向的全面预算管理	201
第二节 借力发展的资金管控体系	204
第三节 科学完善的内部控制管理体系	207
第九章 品牌管理 塑造商业文明的新形象	211
第一节 构建多层次多品牌的管理架构	211
第二节 以文化为品牌建设的重要支撑	217
第三节 以标准化支撑品牌建设与塑造	222
第四节 海南航空公司的品牌印记	229



第十章 安全管理 提供商业文明的新保障	241
第一节 安全管理体系	242
第二节 应急处置机制	247
第三节 安全风险管理的	252
第四节 安全信息与技术	259
第五节 安全文化建设	263
第六节 安全管理成效	267
第十一章 创新发展 打造商业文明的新引擎	273
第一节 创新发展	273
第二节 信息化管理	288
参考文献	301
后 记	303

总 论 创造和传播人类新时期的 商业文明

商业文明起源于古希腊，之后扩展到古罗马和西欧，并继农耕文明和游牧文明发展成为人类社会的主流文明之一。按照发展理念的本质差异，商业文明在人类发展的新时期又有新内涵和新特征。传统商业文明长期主导着人类社会的发展进程，但也导致人类社会面临着前所未有的可持续发展的挑战。新时期商业文明的出现预示着“一个全新商业时代的开始”，将推动人类社会走向真正意义上的可持续发展道路。长期以来，海航集团在“造福于人类的幸福与世界的和平”使命驱动下，积极倡导、主动实践和持续传播人类新时期的商业文明，努力成为新商业文明的创造者和传播者，最大限度地贡献于人类社会可持续发展。

一、传统商业文明导致人类面临严峻的可持续发展挑战

传统商业文明对应的是传统发展方式，其核心是以最大限度地追求商业财富和商业利润为目标，其背后的时代精神和社会思潮则是达尔文的生物进化论、凯恩斯的经济学理论、弗洛伊德的性心理学和马克思主义的社会心理学理论，其结果是导致了人类社会面临发展观的缺失、国际关系准则的缺失和人类精神文化的缺失，特别是公司的出现和发展给人类带来了诸多问题。

（一）传统商业文明背后的四种社会思潮

在传统商业文明占据主导地位的 20 世纪，人类受到以下四种社会思潮的深刻影响：一是达尔文的生物进化论。按照这一学说，物竞天择，适者生存。物种之间的竞争非常剧烈，由自然环境选择，适应自然环境变化



的就生存下来，否则就被淘汰。当今世界无时无刻不充斥着异常激烈的竞争，但人类社会与自然不仅有竞争，还有和谐的一面。二是凯恩斯的经济理论。这一理论继承了孟德维尔的高消费促进繁荣的学说，认为要实现充分就业，必须刺激有效需求，即刺激消费和投资。在这一理论的指导下，高消费、超前消费、负债消费成为许多发达国家人民的生活特点和经济的重要支撑，其结果是导致欧美国家的主权债务危机。人类的高消费导致自然资源严重透支，地球不堪重负。三是弗洛伊德的性心理学。这一理论对人性发展作了系统和完整的探讨，开创了人类自我认识的崭新领域。按照这一理论，现在的物质文明、科技文明并没有给人们带来真正的幸福与快乐，由此使得人们沉溺于虚拟网络世界中，人类世界都被网络所左右。四是马克思主义社会心理学理论。这一理论构成了社会演变理论，具有很强的科学性，但它强调两个条件，即物质文明和精神文明的极大丰富。今天欧美国家的人们物质丰富，精神却没有相应提高，从而出现了大量的社会问题。

（二）传统商业文明导致人类社会面临三大缺失

传统商业文明所带来的经济主义、物质主义和消费主义崇拜，虽然极大地推动了全社会物质财富的增长，但也引发了各种各样的社会问题，对现代文明发展造成了严重困扰。具体来说：一是人类发展观的缺失。人类一百多年来的发展极大地破坏了地球资源，高消费、超前消费及负债消费的理念对大自然的破坏已到无以复加的程度，形成了环境及资源枯竭等诸多问题；人类社会的贫富差距也日益凸显，因而需要新的发展观和发展模式。二是国际关系准则的缺失。由欧美主导的国际准则已无法维持当今社会的秩序，诸多国家的政治动乱使人类付出了高昂的社会代价，人民饱受动乱之苦难，如利比亚、乌克兰及伊拉克，等等。因此，人类需要新的准则来解决国家矛盾、宗教矛盾和社会矛盾。三是人类精神文化的缺失。对物质的追求和对网络虚拟世界的沉迷使人身心不得片刻安宁，人类在物质和科技文明面前无法自拔，正面临一场精神文化的浩劫。

（三）传统商业文明暴露出公司本身存在的诸多问题

近两百年来，公司已成为现代社会最重要的一种经济组织，创造了社会财富，推动着人类社会进步。据统计，人类自发明公司以来，仅用了不到 0.6% 的时间就创造了人类 98% 的社会财富；公司还为全球 81% 的人口