

STUDY ON THE COMPETENCE OF

海航 竞争力研究

门洪华 主笔



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

海航

竞争力研究

门洪华 主笔



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

海航竞争力研究/门洪华主笔. —北京:北京大学出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-301-22378-9

I. ①海… II. ①门… III. ①航空运输业-企业发展-研究-中国 IV. ①F426.474

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 073172 号

书 名: 海航竞争力研究

著作责任者: 门洪华 主笔

策 划 编 辑: @案香书影(<http://weibo.com/bookmount>)

责 任 编 辑: 谢佳丽 武岳

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-22378-9/F·3601

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121

出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787mm×1092mm 16 开本 18.25 印张 彩插 2 183 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn



海航创始人
海航集团董事局主席
陈 峰



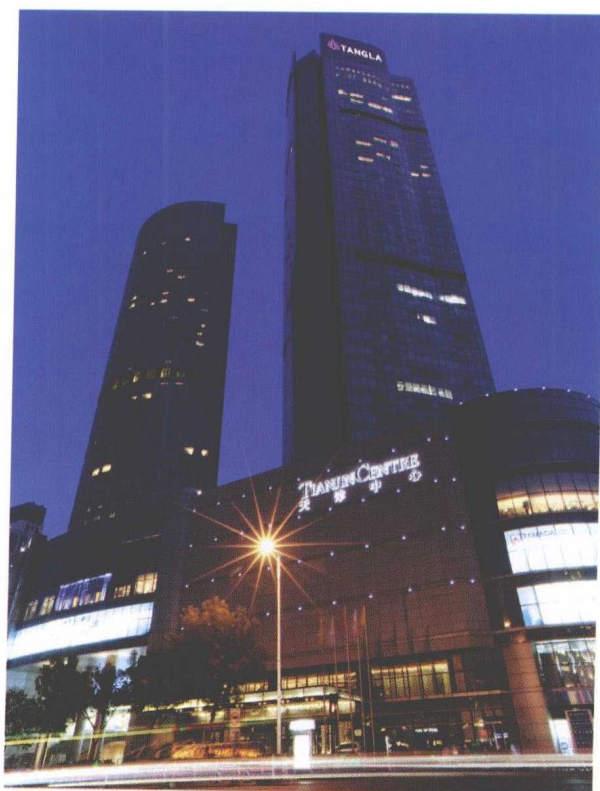
海航创始人
海航集团董事局执行董事长
王 健



海航集团新任执行董事宣誓仪式



2011年1月10日,海南航空成为世界第七家SKYTRAX“五星航空公司”



海航旗下天津唐拉雅秀酒店 2012 年获美国优质服务科学学会“国际六星钻石奖”,成为世界第六家、中国大陆第一家获此殊荣的酒店



海航旗下成员公司 SEACO, 为全球第四大集装箱租赁公司



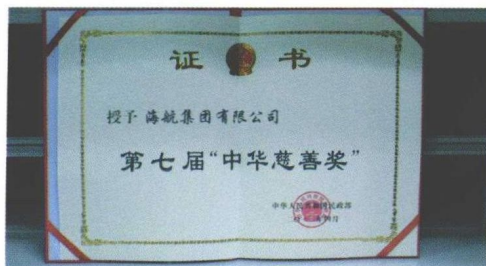
海航旗下美兰国际机场 2011 年旅客吞吐量突破千万人次, 并成为全球九家 SKYTRAX“四星机场”之一



海航旗下远洋船队的繁荣轮,17.2万载重吨的 CAPE 型散货船



2012 年 9 月 23 日,陈峰代表海航集团获颁联合国最高社会责任奖项“南南奖”



2012 年 4 月 10 日,海航集团荣获第七届“中华慈善奖”



目 录

CONTENTS

导 论 解读海航密码 / 001

海航奇迹 / 003

解读海航奇迹的竞争力视角 / 010

第一章 海航竞合发展之路 / 016

中国时代与海航历史使命 / 017

海航发展历程 / 021

海航的成就与荣誉 / 056

第二章 海航文化竞争力 / 062

文化竞争力的价值 / 064

海航文化的主要内容 / 067

海航文化的发展历程 / 071

海航文化与事业发展 / 079

海航文化的普世意义 / 093

第三章 海航机制竞争力 / 097

海航先进的管理理念 / 099

海航现代企业制度建设 / 102

海航人才队伍建设 / 112

海航战略管控体系建设 / 120

海航机制竞争力的优势 / 127

第四章 海航政治竞争力 / 134

海航爱党报国情怀 / 136

海航特色党建工作 / 139

海航服务国家战略 / 151

海航与政府良性互动 / 160

第五章 海航责任竞争力 / 175

责任竞争力的价值 / 177

海航的社会责任观 / 185

海航诚担社会责任 / 193

社会责任与海航发展 / 228

第六章 海航国际竞争力 / 234

国际竞争力的价值 / 237

世界变局与海航机遇 / 242

海航国际化的基础 / 248

海航国际化的展开 / 254

海航国际化的启示 / 264

结 语 海航、中国与世界 / 271

后 记 / 277

导 论 解读海航密码

历经 20 年,海航集团创造着中国商业发展史上的奇迹。

海航集团以 1000 万元起家,自 1993 年 5 月 2 日实现首航,历二十载持续高速增长,达到世界五百强赢利的标准,初步实现了创立中华民族的世界级企业和世界级品牌的宏伟目标。2012 年,海航收入超过 1277 亿元,年均增长 45%;资产规模近 3600 亿元,年均增长率 35%;加上管理资产 1450 亿元,总资产规模超过 5000 亿元;资产负债率低于 80%,且在持续优化之中。

海航集团秉持中体西用的文化取向,坚持文化立企、文化兴业,自觉肩负起复兴中华优秀传统文化的历史使命,持之以恒地进行文化建设和文化创新,为塑造以中华优秀传统文化为基石,开放、创新、包容的新时代文化做出了不懈努力。海航的持续文化努力造就了 SKYTRAX“五星航空公司”的世界级品牌,海航致力于为客户提供国际顶级标准服务,其间所绽放出来的东方文化魅力赢得了世界的喝彩。海航秉承“计利当计天下之大利”的中国商道精神,以造福社会、造福他人为宗旨,勇担企业社会责任,积极投身社会公益慈善事业,为人类新的商业文明的创建做出了贡献。

海航集团立身于改革开放前沿,历二十载持续勇立改革潮头,推

动中国服务业深入改革和迅猛发展,其新锐形象深入人心。改革是海航的动力,海航是改革的产物。20年来,海航抓住了中国改革开放的每一次重大机遇锐意创新,成为所涉产业领域的改革者、行业发展的战略先行者。海航的成功,是中国改革开放的成功,是中华民族探求富强之路和国家转型的成功,是中国特色社会主义制度下依托现代企业制度建设世界级优秀企业的成功,更是中国商道精神哺育下新的商业文明的成功。

海航集团,一个充满理想的企业,往昔理想的实现为未来的成功插上了翱翔的翅膀。海航在世界级企业、世界级品牌的理想实现之际,旋即提出进入世界五百强前列、成长为世界级卓越企业的目标,并强调要创造融合中西文化精髓的商业新文明,摒弃弱肉强食的商业搏杀,共同促进世界的美好。海航集团董事局主席陈峰指出:“公司是现代社会的重要形态,是我们此生的舞台,我们谋的是国家、民族和人类幸福的大局、大势;我们要把握大局、顺势而上,用自己的力量为人类的幸福与世界和平做事,为人类社会做出应有的贡献,把造福众生作为根本。”^①

回首往昔,20年的持续、快速、健康发展,铸就了海航今日的荣耀;展望未来,海航决策者提出了进军世界五百强前列、成长为世界级卓越企业的宏大理想。海航集团何以能有今天的格局与气象?海航集团如何能实现其气势恢宏的辉煌与梦想?

^① 董事局主席陈峰在海航集团2013年工作会议上的讲话,2013年1月12日。

海航奇迹

海航诞生在中国历史上最为昂扬的崛起时代,中国崛起与世界转型相辅相成,为海航超常规发展创造了有利的宏观环境和战略运作的广阔空间。中国国运昌隆,缔造了海航的宏伟梦想。孟子曰:“五百年必有王者兴,其间必有名世者。”^①中国时代,海航奋发。历经20年的努力,海航成长为一个创造奇迹的平台。

海航创造了中国商业发展史上的奇迹。20年前,陈峰临危受命,被海南省政府任命为海南省省长航空事务助理,负责组建海航创业团队,陈峰、王健等一批血气方刚的年轻人凭借着一张组建海南省航空公司的批文,怀揣着海南省政府划拨的1000万元资金开始了创业之路;20年后,他们所创立的海航集团成长为中国巨型企业的杰出代表,成功实现了从传统航空企业向巨型企业集团的转型,从偏居一隅的海南岛走出中国、走向世界,创造了中国商业发展的奇迹;如今,这批创业者依旧血气方刚,勾画出再用20年进入世界五百强前列、创立世界级卓越企业的宏伟蓝图。此际,不由我们想起鲲鹏振翅的气魄:“怒而飞,其翼若垂天之云……水击三千里,抟扶摇而上者九万里。”^②

历经20年,海航从一家单一的地方航空运输企业,发展为以航空旅游、现代物流和现代金融服务为支柱产业的现代服务业综合运营商,实现了产业结构的实质性转变,摆脱了航空集团投资大、运营成

① 《孟子·公孙丑》。

② 《庄子·逍遥游》。

本高、受外部风险影响较大等劣势，并把航空集团的优势发挥到极致。海航在做大做强航空产业的同时，充分依托航空产业优势，致力于高度相关性的多元化经营，上游产业成功延伸至旅游、机场、酒店等产业，下游产业成功延伸至地产、物流等产业，并以金融作为中流砥柱，从而掌控了可持续发展的核心资源，为集团健康持续发展确立了全新的产业结构，形成了海航特色的核心产业、核心企业和核心竞争能力。在这一转型发展的过程中，海航创造了中国商业发展史上的多个奇迹：中国第一家股份制航空公司、中国第一家上市航空公司、中国第一家公务机公司、中国第一家上市的租赁公司、中国首家集海陆空为一体的综合型物流集团、中国第一家海外控股航空公司、中国第一家六星酒店等等，不胜枚举。

海航在其发展过程中，充分体现了“沧海横流，方显英雄本色”的特质。创业之初，海航就处于中国民航直属系统之外；运转之初，海航就面对残酷的市场竞争。这一态势决定了海航在民航系统的改革者、创新者特征。1992年，中央政府批准在部分国有企业中试点股份制改造，刚刚成立不久的海航抓住这一机遇，率先实行股份制改造，成为中国民航业第一家经过规范化改造的股份制企业。1994年，中央政府同意外商有条件地投资民航运输业，海航抓住这一改革契机，成功在美国资本市场募集到外资股，成为国内第一家中外合资的航空公司。以此为基础，海航实现了当年营运当年盈利的奇迹，并在其后几年保持着超常规的发展速度。陈峰董事长自豪地说：“海航在中国民航的改革道路上创造了很多第一，成为今天海南经济的支柱，成为中国民航改革的旗舰，成为中国企业改革的一个范例，人们称之为

‘海航现象’。”^①进入 21 世纪,海航集团得以迅速组建,旋即开始了全国征战之旅。2000 年,中国民航战略性重组的具体内容得以披露,面对着中国民航体制改革带来的存亡之虞,海航迅速体现出转危为机的战略素质。海航在不到一年内重组长安航空公司、中国新华航空公司、山西航空公司,迅速成长为中国第四大航空集团,并将其触角延伸至机场管理和商业领域,为其高度相关的多元化经营战略奠定了坚固的基石。2003 年,面对突如其来的“非典”(SARS)危机,海航迅速展开高度相关的多元化经营,走上“客流、物流、资金流”相结合的综合产业发展道路,在机场、商业、酒店、物流、金融、地产等领域迅速取得骄人成绩。时任海南省委常委、省委宣传部长的周文彰同志指出:“海航本身是一个奇迹,短短几年内能够在全国开通几十条航线,不断通过兼并航空公司、机场、酒店发展壮大。海航从 1000 万起步到今天的规模,不仅在海南是一个奇迹,在世界上也是一个奇迹。”^②2008 年下半年迄今,全球金融危机和欧美债务危机相继爆发,世界经济跌宕起伏。海航集团早在当年 7 月就敏锐预见到美国次贷危机必将引发更大范围的金融动荡,旋即做出“应对市场环境变化,加大管理构架调整”的重大决策,并在全集团范围内迅速推行。危机到来之后,海航采取“减肥、止血、断臂”等措施开源节流,并借势成长,在国内加强与政府的战略合作,在国际上走上大规模并购之路,其世界级企业、世界级品牌的宏远目标得以如期实现。金融危机爆发前的 2007 年,海航集团收入 205 亿元,资产规模达到 721 亿元;金

① 海南航空股份有限公司董事长兼总裁陈峰给新员工的讲话,1999 年 3 月 25 日。

② 海南省委常委、省委宣传部长周文彰访谈,2006 年 6 月 5 日。

融危机爆发的 2008 年,海航集团实现经营收入 253 亿元,资产规模达到 846 亿元;2012 年,海航集团实现收入超过 1277 亿元,自有资产规模近 3600 亿元。其间,海航积淀的大量战略性资源和独特的核心竞争力得以积极展现,海航充分把握金融危机所带来的历史性战略机遇,实现了从国内知名产业集团向世界级企业的超常规发展。

海航是创造梦想、实现梦想的舞台。海航是一个依靠宏大理想指引的企业。早在 1999 年 12 月 7 日,海航决策者召集总裁办公会议,研究 2000 年发展目标和工作指导思想,提出了新世纪的“三七九”战略:三年之内,成为在中国航空领域及附属产业领域能与中国民航前三家航空公司相抗衡的航空公司;七年之内,树立海航的亚洲形象和地位,并在亚洲产生深远影响;九年之内,成为一家在世界上有名望的航空公司,成为国际品牌产业。以此为基础,2000 年元旦组建的海航集团明确提出了“三七九”发展目标,即从 2000 年起,三年之内造就中国优秀品牌企业,七年之内造就亚洲优秀品牌企业,九年之内造就世界优秀品牌企业。围绕“三七九”发展目标,海航相继制定了一系列战略发展规划并组织实施,完善了海航的战略管理体系。面对“非典”危机,海航深入开展“诚信、业绩、创新”管理理念变革,提出“进军世界 500 强,实现年收入 1000 亿,创造中国优秀航空品牌”的宏伟目标,开始把中国世界级航空品牌和世界级企业作为 2010 年的战略目标。渡过“非典”危机之后,海航走上了积极发展的道路,海航执行董事长王健当时曾指出:“海航以前的日子是谋生存,海航现在要做出选择:是过舒适的日子还是敢于提出挑战,迎接中国经济和世界

经济发展的大好时机?”^①海航决策者不失时机地深化世界级企业的理念,王健强调:“世界级企业不仅有世界级的经营数据指标,还应包括世界级企业的内涵和外延——无论是在文化上,还是在经营理念、经营水平上,都要能够与世界对接,这样才能在世界大家庭中有一席之地,才具有强盛的生命力。就像通用电气、摩托罗拉,无论到哪个国家,都能够在当地生根、开花、结果;又如汉莎,其经营管理理念在航空业界几乎达到放之四海而皆准的境界。只有做到这些,才是真正的世界级企业。”^②面对 2008 年下半年以来的全球金融危机冲击,海航集团迎难而上,提出打造中国世界级卓越企业、积极推动国民储蓄型消费观念向信贷型消费观念的转变、促进中华民族优秀文化的复兴的“海航梦”计划,强调进入世界五百强前列、成为人类变革重要推动力的标准,并以改变中国人的消费观念为整体发展思路。^③陈峰就此指出,海航 20 年的经验构成了我们未来发展“梦”的基础,未来的海航发展之“梦”同国家和民族的梦想、人类的梦想有关,海航人要牢记我们对人类、对文化、对新商业文明的使命,要用自己的商业模式、世界级卓越企业的理念,打造一个造福于天下的、受人尊敬的公司,为人类的幸福和世界的和平做出贡献。^④

海航致力于塑造新的商业文明。海航创业至今,持之以恒地致力于文化建设,打造以中华优秀传统文化精粹为内涵、面向世界、面向未

① 王健副董事长在海航集团 2005 年工作会议上的总结讲话,2005 年 2 月 3 日。

② 王健副董事长在海航集团董事局研究宣传工作专题会上的讲话,2005 年 10 月 9 日。

③ 王健副董事长兼 CEO 在海航集团 2011 年 HPT 及青年创业者团队座谈会上的讲话,2011 年 1 月 24 日。

④ 董事局主席陈峰在海航集团 2013 年工作会议上的讲话,2013 年 1 月 12 日。