

HNA

P H E N O M E N A
AND
ITS REVELATION

海航企业发展战略研究课题组

海航现象及其启示

2.6
307
1
6161

中国发展出版社

HNA

P H E N O M E N A
AND
ITS REVELATION

海航企业发展战略研究
海航现象及其启示

顾问：谢伏瞻

组长：刘世锦 冯 飞

成员：石耀东 张文魁 来有为 史 丹

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海航现象及其启示/海航企业发展战略研究课题组. —北京:
中国发展出版社, 2003.7

ISBN 7-80087-537-7

I. 海… II. 海 III. 航空运输-运输企业-企业管理-经验-海南省 IV. F562.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 052256 号

书 名: 海航现象及其启示

著作责任者: 海航企业发展战略研究课题组

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号 100035)

标准书号: ISBN 7-80087-537-7/F·366

印刷者: 北京新华印刷厂

开 本: 1/32 850 × 1168mm

印 张: 4.5

字 数: 80 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版

印 次: 2003 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 15.00 元

联系电话: (010) 66187126 66187127

购书热线: (010) 66180772 66180781

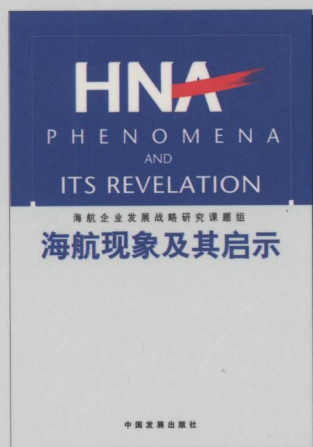
网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

海南航空公司的快速崛起，引发社会各界的一系列思考。本书的作者认为，海航的成功是一系列内、外部因素交互作用的结果。在过去的十年里，国民经济的持续增长、居民收入水平的快速提高、国内航空市场需求的逐渐走高、“海南旅游热”持续升温和体制转轨时期一系列重大制度变迁等有利的外部条件，为海航的跳跃式发展提供了历史性的大好机遇。但更为重要的是，海航的成功得益于其成功的企业发展战略、规范的现代企业制度、先进的内部管理、卓越的资本经营之道和先进的企业文化等内部因素，归根到底，是海航的“内功”起了决定性作用。



封面设计 ←  64972488 → 杨 龄
左右工作室

前 言

在新中国民用航空运输业的发展史上，正式投入运行仅十年的海南航空公司（以下简称“海航”），无疑是一个小字辈和后来者。然而，就是这个偏隅在“天涯海角”的小字辈和后来者，却在短短的十年之内，从1000万元起家，到拥有262亿元资产、80架飞机和485条航线，一跃而成为中国第四大航空企业集团，这样的业绩和成长速度在国内外航空运输企业发展史上，无论如何都是一个奇迹。在海航集团迎来自己第十个生日的时候，我们回顾与总结海航走过的风雨历程和成功经验，揭开“海航现象”的神秘面纱，不仅对海航实现新世纪新跨越具有重要的战略意义，而且对于我国民族航空运输业以及国有企业的改革与发展，无疑也具有重要的借鉴意义。

目 录

成 就 篇：

“海航现象”及其引发的若干思考	2
一、海航集团的基本情况	2
二、海航发展的三个主要阶段	6
三、海航十年历程的重要特征	8
四、“海航现象”引发的思考	13

战 略 篇：

成功的企业战略	18
一、清晰、连贯和充满愿景的总体发展战略	19
二、独特的市场进入和扩张战略	25
三、上下游关联多元化和范围经济：海航集团 产业链的延伸	32
四、基于高效管理的低成本战略与基于个性化	

服务的差异化战略	46
----------------	----

管 理 篇：

规范的现代企业制度与先进的内部管理	54
一、股权多元化	54
二、公司治理的改善	57
三、对重组企业的制度整合	59
四、以现代信息技术为基础的管理	63
五、统分结合的财务管理	64
六、严密的服务管理	66
七、集团化人力资源管理模式	67
八、推动内部管理同国际接轨	70

资 本 运 营 篇：

卓越的资本运营之道	74
一、资本运营与海航的发展	74
二、海航资本运作的主要方式与成效	80
三、海航资本运营的系统性及其特点	95

文 化 篇：

先进的企业文化	100
---------------	-----

一、海航企业文化的创立与发展	100
二、海航企业文化的内涵	103
三、企业家精神与海航文化	111
四、海航的企业文化培育机制	116
五、企业文化提升了海航的竞争优势	118
六、海航文化在并购重组中发挥了关键作用	122
七、海航文化带给我们的启示	126

启 示 篇：

“海航现象”告诉我们什么	130
一、“一个创新”	130
二、“两个建设”	132
三、“三个善于”	133
四、“四个结合”原则	134

“海航现象”及其引发的若干思考

一、海航集团的基本情况

海航起步于 20 世纪 90 年代初期。海南省政府建省不久，就决定组建海南省航空公司，并投资 1000 万元人民币作为启动资金，而这笔投资在当时甚至不足以购买半个机翼。为解决资本门槛过高的问题，1993 年 1 月，在省委、省政府的大力支持下，海南省航空公司进行改制，并通过定向募集方式，设立了拥有股本金 25010 万元（股）的全国第一家规范化股份制航空运输企业，并于 1993 年 5 月 2 日正式投入运行。从此，海航迈上了加速起飞的航程。

海航起飞的一个强力引擎来自于不断开放和完善的中国资本市场。1995 年 9 月，海航向美国航空有限公司定向发行了 1 亿外资股（占当时总股本的 25%，后者成为当时第一大股东），募集资金 2500 万美元。1997 年 6 月，海航发行 7100

万 B 股并成功地在上海证券交易所上市，募集资金 2.77 亿元，成为国内首家境内上市外资股的民航运输企业。1998 年，海航与中国银行纽约分行、美国大通银行合作，成功地在美国发行 1.44 亿美元企业债券。1999 年 10 月，海航再次成功发行 2.05 亿 A 股，募集资金 9.43 亿元。2002 年，由海航集团控股（58.1% 控股权）的海南美兰机场股份有限公司，在香港联交所发行 2.017 亿 H 股并上市交易，丹麦哥本哈根机场管理集团作为战略投资者获得了 20% 股权。

在短短的十年时间里，海航由一个地方性航空运输单体企业，迅速成长为一个拥有 262 亿元总资产、60 亿元总收入、1.2 万名员工、42 家成员企业、7 个航空基地（另有广州运营站）、2 个机场、80 架飞机机队规模和 485 条航线（其中干线 245 条、支线 240 条）的以航空运输为主业、向机场管理和酒店旅游业等上下游紧密关联的经营领域延伸的全国性多元化企业集团。十年来，海航凭借其出色的业绩和优异的管理，以及优质、安全、正点的服务，获得了国内民航业和消费者的广泛好评，“海南航空”已经成为国内民航运输业的一个知名品牌。十年间，海航获得的重要奖项主要有：1994 年获全国民航经营管理优秀企业称号和“飞马奖”以及全国上市公司综合经济指标百强企业；1997 年获得中国民航优质服务客舱服务第一名，同年被美国标准普尔公司评定信用等级为“B+”级；截止 2002 年，获得国家民航总局组织的“旅客话民航”活动“四连冠”和中国民航航班正常率“三连冠”；并连续获得国家民航总局颁发的安全生产

方面的“金鹰杯”和“金雁杯”。

目前，海航集团的业务结构主要由四大板块业务组成。图1和图2为2002年海航集团的业务结构（按营业收入计）和资产分布情况。从中可以看出，航空运输业务是集团的核心业务，该板块资产占集团总资产的69%，营业收入占集团总收入的83%。主要企业包括海南航空股份有限公司、中国新华航空有限责任公司、长安航空有限责任公司、山西航空有限责任公司、金鹿公务机有限公司、扬子江快运航空有限公司等六家航空运输企业。机场板块由4个机场公司和2个机场组成。其中，海口美兰机场股份公司是海航集团间接控股、哥本哈根机场拥有20%股权、在香港联交所主板H股上市的企业。2002年实现经营收入6.64亿元（含机场建设费收入），旅客吞吐量达到560万人次，在全国143个机场中居第8位。三亚凤凰国际机场则是由海航集团受托运营管理的国际航空口岸，2002年完成旅客吞吐量149万人次。

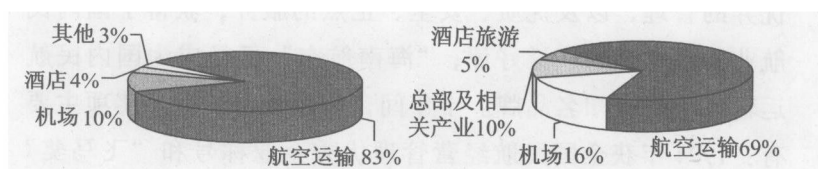


图1 海航集团业务结构图(2002) 图2 海航集团资产分布图(2002)

资料来源：海航集团提供（2003年3月）

酒店旅游业是海航集团另一个重要的新利润增长点。目前，海航酒店集团旗下已经拥有包括海南康乐园海航度假酒店、海南新国宾馆、三亚海航度假酒店和杭州花港海航度假

酒店 4 个五星级（含准五星级）酒店，以及博鳌海航酒店、北京燕京海航酒店、上海海航酒店和美兰海航、深圳海航酒店等星级酒店。2002 年，海航酒店集团实现收入 2.1 亿元，占海航集团总收入的 3.6%。

与重组后的中国航空集团公司（简称“国航”，下同）、中国东方航空集团公司（“东航”）和中国南方航空集团公司（“南航”）这三家目前国内规模最大的民航运输集团相比，目前海航集团仍可谓是一个“小字辈”、“后来者”和“地方军”。

所谓“小字辈”，是指从集团规模上讲，海航集团与重组后的三大集团尚存在一定差距。从运输收入指标来看，2002 年上半年海航集团完成运输收入仅为国航的 29.4%、南航的 26.3% 和东航的 38.4%。从目前四大集团的资产总额来看，海航集团分别是三大集团的 45.7%、52.3% 和 55.3%。而从拥有的飞机架数来看，海航分别为三大集团的 67.22%、44.44% 和 56.34%（如表 1 所示）。

表 1 目前国内几大航空集团规模对比情况

航空集团	重组航空企业	资产总额 (亿元)	飞机数量 (架)	航线 (条)	员工总数 (人)
中国航空集团公司	中航、西南航	573	119	307	22960
中国南方航空集团公司	北航、新疆航	501	180	666	34268
中国东方航空集团公司	云南航、西北航、长城航	473	142	386	25000
海南航空集团公司	新华航、长安航、山西航	262	80	485	12500

资料来源：海航集团提供（2003 年 3 月）。

所谓“后来者”，是指诞生于 90 年代初期的海航，相对

于已经拥有近半个世纪发展史的三大集团来说，还是一个“新生儿”，它不具有三大集团经过半个世纪所历练和积淀的资本积累、机队规模、专业人才、航线资源、品牌、商誉等“先行者优势”。

所谓“地方军”，是指海航的建制从根本上异于三大集团，它是从海南这个中国最年轻但经济发展水平仍处于欠发达状况的省份起步的，无论是从创业初期的资本来源，还是从核心资产分布与业务结构来看，海南省都是海航起步和发展的“大本营”。而三大集团则是 2002 年 10 月由国家民航总局直属企业重组而来，可谓是传统的“国家队”，他们的一个共同特征就是都依托于一个经济中心城市（北京、上海和广州）。

二、海航发展的三个主要阶段

海航正式投入运行十年来，主要经历了三个发展阶段。

第一阶段是创业阶段（1993 ~ 1994 年），以低成本融资求生存。海航在资金、人才、技术和市场环境处于绝对劣势的情况下，通过股份制形式，大胆地引入国内外资本，并成功地运用租赁方式直接挤入了国内干线市场。同时，在股权结构多元化基础上建立了规范的治理结构，为今后的发展奠定了坚实的企业制度基础。

第二阶段是品牌创立阶段（1995 ~ 1999 年），以高价值品牌和管理求发展。为了获得进一步发展的空间，海航开始追求高品质的品牌形象和国际化的管理水准，为国内外投资

者树立良好的企业形象和商誉。为此，海航先后请来美国知名会计师事务所、律师事务所和上市公司评估机构给海航“把脉”和“诊断”，不仅促使海航内部管理理念和管理体系进一步向国际水准靠拢，同时也进一步在社会公众和投资者面前树立了良好的企业形象和投资信心。海航凭借着出色的品牌和管理形象，先后三次在美国资本市场上发行企业债券。通过发行 B 股、A 股，使海航进一步降低了融资成本，改善了资本结构，也为企业更快地发展提供了助推力。

第三阶段是重组合并拓展阶段（2000～2002 年），以“联合舰队”构筑竞争格局。为了实现长远发展，海航于 2000 年确立了“三、七、九战略”，即立志三年内成为国内知名品牌企业，七年内成为亚洲知名品牌企业，九年内成为世界知名品牌企业。而要首先成为国内知名品牌企业，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，在 2000 年和 2001 年，海航先后重组了长安、新华和山西航空公司，海航的规模进一步扩大，并由此真正成为了全国性第四大航空运输集团。

为了提高集团航空运输板块的运营效率，充分发挥长安、新华和山西航空并入后的集团优势，海航自 2002 年 10 月开始在全行业率先实现了集团内几大航空运输企业操作平台的统一，包括安全运行平台、企业形象平台、统一航班号码、统一结算、统一管理，实现了集团资源、管理与效率的有机整合，从而为集团实现第二步发展战略目标（成为亚

洲知名航空品牌)奠定了坚实基础。

三、海航十年历程的重要特征

1. 航运业务与集团规模超高速增长

纵向地看,自1993年正式投入运行十年来,海航集团主营业务即航空运输业增长迅猛,主要经营指标均以50%以上的增幅高速增长,其中,运输总周转量、旅客周转量和货邮周转量三项指标的年均增长率分别达到63.45%、62.02%和54.98%(如图3)。特别是2000年以来的两年时间里,海航集团先后重组了长安航空(2000年8月)、新华航空(2001年2月)和山西航空(2001年7月),通过重整资源、增加运力和航线、转换经营机制、输出管理和企业文化再造,使得被重组企业焕发了生机,也直接推动了集团生产经营指标实现了超高速增长。十年以来,海航集团的资产总值扩大了21倍,年递增43.18%;净资产值增加了17倍,年递增39.4%;主营业务收入增加了51倍,年递增63.8%。

横向地看,海航过去十年来各项运营指标增幅均远远高于中国民航业和世界民航业的同期水平。图4为1993~2002年海航与中国民航、世界民航的运输总周转量增长率的对比情况。从中不难看出,海航集团的增长幅度明显超过同期中国民航和世界民航业的增长幅度。1993~2002年间,海航总周转量年均增长率为63.45%,全民航年均13.7%,世界民航平均为4.7%。