

时代中国与海航科学发展之路

中共中央党校海航课题组

创业16年来,海航集团坚决贯彻党的改革开放政策,孜孜以求探索科学发展之路,为构建内外和谐文化、拓展海外利益而努力。

承担历史使命

海航成立于1993年,从单一的地方性航空公司,发展到以航空运输业为主体,向上下游产业延伸而成的集航空运输、机场管理、旅游、房地产、酒店、商业、物流、食品等产业为一体的大型企业集团。海航立足于成为现代服务业综合运营商,通过产业内与产业间的资源优化配置构建起以航空旅游、现代物流和金融服务为三大支柱的新型产业格局,为个人和组织提供“吃、住、行、游、购、娱”一体化需求与物流解决方案,促进国民从储蓄型消费观念向信贷型消费观念的转变,为中国新经济时代的到来创造条件。

经过16年的超常规发展,海航资产总值达到近千亿元,干部职工超过40000人,成员企业170余家。海航2003年就确立了创建中华民族的“世界级企业”、“世界级品牌”两大战略目标,经过5年多的管理变革,在干部职工思想、产业结构、区域布局、国际开拓等方面做好了充分准备。

一个志向宏远的企业集团不仅要为顾客提供优秀的产品和服务,还应承担起民族复兴所赋予的历史

使命,并竭尽所能使所处世界变得更加美好。海航的干部职工有一个共同的信念:海航是杯水,想让这杯水永远不干,就把自己溶入到大海里,党和国家就是大海;海航要和党、国家、人民利益一致,这是海航的赤子之心。正是这种使命感、责任感,使得海航把为社会做点事、为他人做点事、自己不留遗憾作为企业理念,把盈利为天下人福祉作为根本宗旨,在实现快速、健康发展的同时,大力支持社会公益事业。

探求科学发展

在改革中起步的海航成为行业的战略先行者。海航及时关注到市场细分的必要性和战略优势,先后成立支线、公务机飞行、旅游包机、货运、低成本航空等专业航空公司,建立起由13家下属航空公司组成的全系列航空服务品种企业群,成长为中国第四大航空集团。

在大型企业集团发展上,海航确立了“先主业、后辅业、构建战略链”的总体思路。通过产业内与产业间的资源优化配置,构筑起航空旅游、现代物流和金融服务为三大支柱的新型产业格局,形成航空、物流、实

业、旅游、机场管理、商业、地产、航空食品八大产业集团,海航储备多年的稀缺战略资源和各产业集团资源共享、相互支撑的优势发挥出积极效应。

海航跨越式发展,得益于它有着宏大梦想的指引,以世界500强乃至100强的标准要求自己,在于它始终探求科学发展之路,建立了一系列确保科学发展的机制。这具体表现在:

第一,科学规范的现代企业制度。自运营之日起,海航就根据“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,确立了健全高效的法人治理结构,建立规范运行的内部治理机制和良性互动的外部治理机制。海航集团及下属各成员公司按照法人治理结构的要求,完善股东大会、董事会、监事会和CEO团队等结构建设,形成了决策机构、监督机构、执行机构间分工明确、相互独立、相互制衡的法人治理结构。海航集团通过建立在持股基础上的董事派驻制度,在产业集团公司董事会内部形成合理的制衡机制,形成对董事会的主导地位。在各产业集团行使自主经营的同时,使得集团公司在子集团公司的权益得以保障,并使得集团总部的战略和产业间的协同得以在控股公司中有效落实。海航集团及成员企业的自主权得到了真正落实,具备了把握市场机遇的决断能力。

第二,科学完备的战略管控体系。海航根据发展战略目标的需要,建立集团公司—产业集团—成员企业三级的混合型管控模式,选择了以战略管控为主的混合型管控模式。通过战略管理体系、全面预算体系、业务管理报告体系、内部审计体系、绩效考核体系等五大战略管理模块,实现集团整体发展战略、资源分配、重大投资决策、重大业务决策等重要职能集中于集团总部,又充分保证产业集团的自主权,发挥成员企业的积极性。集团总部是全集团决策中心、战略管理中心、(财务、合规、法律)监控中心、资源管理中心,通过战略管理、计划管理、财务管理、人事管理、信息管理、合规与审计管理等六大职能实施战略管控。各产业集团公司定位为战略管控型控股公司,是成本利润中心、产业计划中心、企业管理中心、品牌营造中心,对下属企业的管理主要是行使出资人对于公司的管理权利,对于没有股权关系的下属企业,产业集团则代表集团总部进行行业管理。各成员公司定位为集团生产经营计划的具体实施者、集团收入和利润的创造者、集团成本控制和品质管理的实施者。

第三,不拘一格的用人机制。海航把人才当作资本进行经营,建立完整的人才选拔、培养机制。海航把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,能者上、平者让、庸者下,不唯学历、不唯资历、不唯身份。海航不拘一格的用人机制主要体现在:大规模引进高素质成熟人才,赋予在海航事业中独当一面的重任,让他们完成多年未能实现的夙愿;建立后备干部选拔培养制度,通过高潜质人才选拔和培养机制,为海航源源不断地输送新生力量。

第四,与时俱进的变革措施。海航乘着改革开放的东风发展起来,变革创新成为一种本能。具有标志性意义的是,2003年9月,在确定两大战略目标的同时,海航开始推进“诚信、业绩、创新”管理变革,优化管理体系,以诚信为基础建立集团化管理、多元化发展的授权管理体系,以业绩为核心重建科学的考核体系,以创新为动力革除体制弊端。管理变革为海航提前预见、主动应对2008年全球金融危机提供了坚实基础。2008年7月初,海航董事局果断决策,全集团强力开展以瘦身手段、以健身为目标的管理架构调整工作。海航决策者强调,这次调整工作的目标不是简单地减员、减机构、减支出,而是提高海航整体作战能力,为实现“两个战略目标”创造条件,把海航事业做精、做稳、做大、做强。海航管理架构调整工作动作早、执行快、成效好,展现出海航集团高瞻远瞩的眼光和驾驭复杂局面的能力,为海航抓住危机中的机遇谋取更大发展提供了良好条件。

第五,坚定的党建政治保障。党组织和党建工作是海航发展中不可或缺的推动力。海航党委运用党在自身建设中积累的经验,立足改革创新,把思想建设、组织建设和作风建设高度结合起来,既立足于做好经常性工作,又要抓紧解决发展中的突出问题。根据海



海航海口基地门口

航跨区域、跨行业、多元化发展的需要,海航创立了区域党委制度,扩大组织覆盖,充分发挥企业基层党组织推动发展、服务群众、凝聚人心、促进和谐的作用。

构建内外和谐

海航是构建和谐社会的积极实践者。对内方面,海航首先致力于和谐文化。海航企业文化以“至诚、至善、至精、至美”为宗旨,以“为社会做点事,为他人做点事,为自己做点事”为理念,以“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”为精神,体现中西合璧的鲜明特征。海航建立了完备的企业文化培训体系,使干部职工的精神风貌、理想信念发生了可喜的变化,成为海航持续的动力之源。其次,海航严格要求管理干部,强调管理干部是公司企业文化、道德操守的先行者。为督促管理干部讲操守、重品行、作表率,海航于2009年5月制定了《海航集团管理干部道德操守准则(试行)》,要求管理干部自重、自省、自警、自励,发扬中华民族传统美德。海航以是否关爱员工为管理干部重要的道德修养标准之一,狠抓管理干部队伍建设,健全关爱员工的组织保障体系和关爱员工的长效机制。海航对普通员工严而善待,通过文化培训培育共同的价值观,通过业务培训为职工岗位成才创造条件,通过互助基金和员工福利体系落实海航人本精神。海航集团于2007年9月启动了“心灵工程”,教育员工爱祖国、爱公司、爱员工、爱家庭,并将“心灵工程”与管理体制改革、企业文化建设结合起来,形成制度化的长效机制。“心灵工程”融洽了员工与员工、干部与员工和员工与企业之间的关系,进一步增强了海航的凝聚力。

海航热心公益事业,采取实际行动回馈社会。截至2009年5月,海航已累计上缴利税67.75亿元,提供了4万多个就业机会,向社会公益事业捐款、捐物价值达5.3亿元。海航建立了扶贫捐款专项基金,积极探索企业参与社会公益事业的模式,形成了以支持教育、帮扶残疾、扶贫救灾等为核心的海航社会公益工作体系,为国家解决失学儿童、贫困大学生、农村教育、贫困人口医疗、自然灾害救济、环境保护等问题作出了巨大贡献。海航通过“海航—青藏高原光明行”和“海南特困儿童援助协会”等积极探索海航带动、社会参与慈善工作模式,荣获“中华慈善事业突出贡献奖”、“中国公益事业十大先锋企业”等称号。

创造机遇发展

海航决策者见微知著,准确预见到全球金融危机不可避免,及时调整发展战略,确立了“应对挑战,深度调整,抢抓机遇,实现跨越”的工作方针,主动迎接挑战,提高集团整体抗风险能力。与此同时,海航积极响应国家提出的“保稳定、促发展、保民生”政策,力争利用危机中的机遇实现跨越式发展。

海航首先对战略格局和产业结构进行一系列调整。在战略格局上,海航更加强调不同产业或业务的区域布局,选择国内经济发展前沿及发达区域进行业务布局,逐步形成京沪穗业务共舞格局。具体地说,海航将金融产业重心确定在北京;将租赁业务布

局于北方航运中心、物流中心天津;将物流产业选址于国际航运中心、金融中心上海;把握广东大力发展航空产业的新机遇,紧密推进与华南中心广州市的全面合作。同时,在产业结构上,大力推进物流产业、航空运输和金融实业三大支柱产业的发展。

海航积极推进政企合作。海航抓住各级政府出台扩大内需政策的机遇,促进成员企业与地方政府的积极合作。例如,2008年12月,天津市向渤海租赁有限公司投资3亿元,向大新华快运有限公司投资2亿元;2009年5月,海南省政府向海南航空股份有限公司投资15亿元;2009年6月,云南省政府分期向祥鹏航空有限公司投资3亿元。这些战略合作增强了相关公司实力,也为进一步拓展业务奠定了良好的基础。海航与海南省进一步深化合作,与海南各主要县市签订战略合作协议;还与陕西省政府、广州市政府、深圳市政府、满洲里市政府等签署了全面合作协议,通过政企合作带动海航各产业的进驻与合作。

海航迅速组建机遇期工作小组,力争在经济形势瞬息万变中捕捉市场机会,各产业集团抓住机遇促发展,取得了积极的成效,这尤其体现在金融、物流、航空运输三大支柱产业的战略运作上。

从金融实业发展看,在国内,随着各级政府扩大内需政策的拉动,作为中国第一家专业基础设施租赁公司的渤海租赁有限公司迎来了难得的发展机遇;海航实业集团在较为便宜的条件收购国外的租赁公司和租赁资产,尤其是收购ILFC、BBAM、ALLCO和GECAS飞机租赁业务,旗下长江租赁有限公司迅速进入世界前八强。海航致力于发展中国的航空租赁企业,使之成为中国航空运输业的风险对冲机制。海航实业集团联合国内专业机构介入境外优质客户和优质项目,迅速而稳健地“走出去”,拓展海外利益,并积极介入船舶租赁业务的发展。海航实业集团的积极运作,为其他两大支柱产业航空运输和物流的发展提供了坚定支持。

从物流发展看,海航抓住上海国际航运中心建设的重大战略机遇,于2009年3月成立大新华物流集团,这是国内首家真正意义上的海、陆、空一体化综合物流企业。尤其值得一提的是,2009年6月8日,大新华物流集团与丹基集团关于舟山金海湾船业有限公司股权转让协议和36艘船舶建造在上海完成协议签字仪式。这是海航第一次将服务业延伸至制造业的战略举措。

从航空运输发展看,2009年6月8日,天津航空有限责任公司成立。天津航空是在大新华快运基础上,吸收天津保税区投资有限公司入股后更名而来。海航与天津市政府开展战略合作,为天津及环渤海经济腾飞提供助推力,并与其早先布局在天津的物流、租赁产业互为犄角,从而为三大支柱产业的优势互补提供了新业务。

海航实现了战略布局的飞跃。展望未来,海航将密切结合国家政策,立足于科学发展、和谐发展、创新发展模式,致力于成为现代服务业综合运营商,打造连接服务业、制造业、信息产业乃至现代农业的全景战略链,力争五年内实现打造中华民族的世界级企业和世界级品牌的目标。

(门洪华、孙英春执笔)



海航海口基地运行控制中心



在实现快速、健康发展的同时,海航大力支持社会公益事业



海航热心公益事业,采取实际行动回馈社会



海航党委表彰大会



海口美兰国际机场



海航新党员宣誓



西部航空乘务员与“铁军”飞往成都双流国际机场



海口美兰机场货运站装海南省红十字的救灾物资