

“时代领跑者”第75号候选人陈峰鲜为人知的故事——管理篇

一张张飞机票是这样卖出去的

——海航集团董事长陈峰带领海航跨越式发展纪实

本报记者 赖志凯

从1990年的1000万元投资起步,到1993年第一架客机引进,16年来,年轻的海航展翅高飞,成为继国航、东航、南航之后的中国第四大航空集团。

截至2008年年底,集团资产总额接近900亿元。这样的高速成长,使得陈峰在改革开放后涌现出来的企业家群体中,始终备受关注。

“海航能有今天,是靠良好的管理、服务赢得了市场,赢得了旅客。”陈峰认为,抓好管理、抓好安全、抓好服务,才能顺利地将一张张飞机票卖出去。

在陈峰眼里,海航的核心竞争力首先表现在企业的竞争机制,现代企业制度的建立和完善,成为海航的一大资本。

如今,海航已经保持了16年的安全运营记录,多次创下事故征候万时率为零的优秀安全业绩,7度摘取安全生产“金鹰杯”,在“旅客活民航”评比中连续10年排名第一。

“东西文化的交融典范”

陈峰15岁进入四川民航的军队序列,当时民航是空军的一个组成部分;21岁,他回到北京,在民航总局援外司当助理员;3年后,他开始自学外语,在5年后,成为民航系统11个公费留学生的中,唯一一个非外语专业毕业的学生。

在汉莎航空运输管理学院经过几年的学习,回国后,他先后当过民航总局统计处处长、国家空中交通管制局计划处处长。

在推行“服从文化”,使得企业员工在思想和行为上整齐划一的同时,陈峰又是一个无比强调效率的企业家。

他在接受记者采访时说:“一个数字是飞机的利用率,海航的飞机利用率,比全行业平均的利用率,在机型平均利用率上,要高出大概百分之十五到百分之二十,这是保守的数字;第二个,海航的客座率水平,高于全行业同类机型的客座率水平;第三条,海航的航空器材和各路周转的速度效率,成本要远远地低于其他航空公司。”

这种东方服从文化与西方效率文化相融合的管理风格,在海航的发展壮大过程中起到什么巨大的作用,不大说得清楚。

但有一点清晰的是,当海航从偏居一隅的小型地方航空公司长成中国第四大航空集团的时候,这种文化在某种程度上受到了很

多的褒扬。

一个突出的例子是,海航的发展被写入美国哈佛大学商学院的案例当中,且被认为是“东西文化的交融典范”。陈峰为此觉得自豪。

在陈峰看来,公司法人治理结构是现代企业制度的核心。海航集团及下属各成员公司都依法设立了股东会、董事会、监事会和经理层,形成各负其责、高效运转和有效制衡的关系。

注重维护股东权利,严格依法召开股东大会,建立了股东会议事规则。集团及各成员公司董事会和监事会成员按股权比例进行选派,代表投资者行使所有者权力。明确了董事会和监事会的具体职责。

“在海航,我实际就管七八个人,加上执行层领导,最多也就20多人。管理的根本不在于告诉干部该去干什么,而是要让干部知道自己该去干什么。”陈峰说,“但是一遇到问题,我会小处做大。比如说员工食堂搞不好,首先要看它的系统有没有毛病。第二看用的人的资历、能力够不够。第三看是不是偶然,是不是因为个人的失误。总之,领导者应该会以小见大,从一些小事判断出制度和系统有没有毛病。”

陈峰也是国内较早认识到企业信息化建设必要性的企业家。

海航集团于2000年成立了海南海航航空信息有限责任公司,负责集团的信息化建设。到目前,已经建立了以海口总部为中心,辐射到全国各分支机构、连接所有业务板块和业务单位、覆盖所有管理功能的大型广域网络——“海航集团E网”。

海航的网络化办公在中国航空业中是最好的之一,70%的工作可以通过网络完成。

与此同时,陈峰积极推动企业管理同国际接轨。海航运营之初就借鉴世界上先进航空公司统一实施安全生产和优质服务的方法,结合实际组建了生产运行中心,一揽子推进航班运营、安全监察和服务监督。

在财务管理上,实行了国际通用的财务制度,并建立了“全面预算管理”体系。

1999年,海航通过ISO9000国际质量认证,成为中国民航业第一家通过该项国际标准的企业。众多国外先进管理方法在海航落地生根,为其铺开迈向国际一流公司的通道。



“为商之道首先在于为人”

海航员工从进入企业的第一天起就开始接受企业文化教育,董事长陈峰要亲自给新员工上课。

陈峰说,每个员工初入海航时,都要学习《中国传统文化导读》和《员工手册》。16年来,他工作时间的1/3都会用于员工“三为一德”——为人之君、为人之师、为人之亲,做好了“三为”就有了“德”的培训,告诉员工怎么做,怎么做事。

《海航员工守则》当中有一段话或许可以诠释这句话:“海航是我们这些人的舞台。我们中有人是主角,有人是配角,有人是第二场的主角。我们今天能在这个舞台上演出这出戏,我们大家就应该珍惜这个舞台……大家要有这点雄心,为社会做点事。人到社会来,为人一世,应该有点社会公德。为社会为他人做点事,给你的妻子和你的子孙做点事,为自己做点事,在回首往事的时候,不留下遗憾。”

海航的管理干部都要学习《精进人生》这本小册子,并接受“三为一德”的培训,由陈峰亲自讲。

高级管理干部都要读《大学微言》。陈峰还聘请了青年学者邓英涛从南怀瑾所撰《论语别裁》中精选出13万字,作为公司全体员工的学习资料。

个从这里走过的人都有收获。”陈峰说。至今,陈峰依然保持着青少年时代的生活方式,每天早上5:30起床,读书、练字、记心得。不管多忙,用蝇头小楷书写《静夜随笔》,一天不断。

“几十万字的《静夜随笔》,是一个字一个字写出来的。同样,海航的发展,没有所谓‘奇迹’和‘神话’,是靠一趟一趟安全的飞行、优质的服务积累出来的。”陈峰说,“海航16年来从未设偏商主业,始终没有离开航空产业链。今后这个方向也不会变。”

“菩萨心肠霹雳手段”

陈峰常说,“要怀菩萨心肠行霹雳手段”。他解释说:“管理航空企业就像管理部队,严是爱,宽是害,人命关天,岂敢不慎!严管带来企业发展,这才是对职工最大的爱。”

遇到违纪违规的人和事,他处理得又不留丝毫情面。陈峰说,公司的规矩建立不起来,会影响一大批人,惩少而教多,这是严厉,也是善良。

“这个事例还不算什么,我们的一架飞机在飞行过程中出现了事故征候,公司马上做出决定,公司总裁降为副总裁,飞行部总经理就地免职,飞行员行政当撤运工。海航每年的淘汰率、降职率、调整率高达8%—9%。我不是为了惩罚而惩罚,而是教育,教育本人,教育大家。对所有人严格,出发点是为将来好,为事业好。”

陈峰说:“末位淘汰在这里已经成为一种常态管理,每一个员工都概莫能外。”这种管理文化已经深入企业骨髓,多年来,还没有哪个员工因为被淘汰而找领导吵闹过。

在海航内部广为流传的一个故事足以证明陈峰管人的有趣之处。

根据海航的规矩,一个部门内部如果发生矛盾,一般的处理方法是两人同时调离。某分公司的两位M曾经因此被分别调离,一段时间后,其中一位得到领导的信任并很快升迁。而另一位M不久也得到了新的调令,但当他到新岗位报到后,很震惊地发现,上司竟然是昔日的对手。这样的德威据说在海航很有威慑力。

陈峰认为,企业内部机制是现代企业制度的重要方面,主要表现在对员工激励与约束的制度安排。在企业人事制度上,不受资历约束,德才兼备者破格提拔,品德低下、能力

平庸者下,做到了干部能上能下。

最能说明他在用人问题上不拘一格选贤任能的,也许就是海航内部所称的“刘嘉旭现象”。

刘嘉旭本为律师,到海航后也只是一个法律事务室的普通工作人员,由于能力突出,业绩卓越,在短短5年时间里被连续提拔5级,迅速成长为海航集团董事局董事兼首席执行官。

“简单地讲,海航的内部管理就是打破铁饭碗,建立明确的岗位责任制,严格管理,严格考核,重奖重罚,奖罚分明,只不过和其他一些企业相比,我们把这些老生常谈真正落到了实处。”陈峰说。

陈峰把制度、人才、企业文化形象地比作窗框、玻璃、黏胶,三者虽独立存在却相互依存。

制度是刚性的,有缝隙,人才是个性的,须调教,而企业文化是柔性的,正可以弥合缝隙,教化人心。

因而,作为一个企业家,他嘴边不离的却是文化。

陈峰认为,海航要做百年老店,就要用制度和文化的把店面建造结实,使它风雨不侵,这样,无论谁来做它的主人,无论里面做什么生意,它的基础都是牢靠的。

陈峰是海航的,但海航不是陈峰的——这是他的修为,也是他的期望,并由此孕育出了海航“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”的企业精神:“大众认同”,人人都要认同这个事业;“大众参与”,人人都要积极参与到这个事业中来;“大众成就”,大家在公司里工作都有成就感;“大众分享”,让企业员工和社会大众共同分享发展带来的效益。

陈峰说,只有把海航事业与员工的成长以及社会的发展结合起来,才能产生源源不绝的生命力。

如今的陈峰总是一身朴素的穿着,淡淡的书卷气,脸上挂着谦逊的微笑。

他没有忘记小时候父亲“不求做大官,只求做大事”的家训,然而他对“大事”的理解相比过去已然是云泥之别。

“什么是事业?事业来自意境。你真正把自己的人生成就给这个社会,也就成就了自己。”正是这种执着与真诚,给予他不竭的创新与自我超越的原动力。

本周焦点

“保8”有望,结构调整更重要

“全年保8有望。”7月16日,国家统计局发布中国上半年经济数据后,各路专家得出了一致的结论。

年初,政府工作报告对今年经济的增长预期为8%。发布的数据表明,上半年中国国内生产总值(GDP)同比增长7.1%;二季度,增速比一季度提高1.8个百分点,同比增长7.9%。经济扭转回落态势,接近“保8”目标。

统计数据是一个国家经济运行的晴雨表,依据数据,国家统计局新闻发言人用了“企稳回升”表述中国经济形势。

这样的经济发展态势也表明,去年底国家采取的促进经济平稳较快发展的一揽子计划成效明显。

“信心比黄金重要”,在美国、欧洲等经济体经济尚未企稳,全球经济复苏前景难料时,中国经济的良好表现,提振了全球信心。国际货币基金组织(IMF)此前已经调高了全球经济预期。

经济增速转升为提振人心,但不容乐观的因素依然存在,国家统计局新闻发言人用了5个“不”字来强调:国民经济回升基础尚不稳固,回升态势还不稳定,回升格局还不平衡,回升过程中还存在不确定、不稳定因素。

最大的不确定还是国际金融危机带来的经济低迷在世界范围内尚未见底,由此给中国带来外需不足的问题。数据表明,上半年中国出口同比下降了21.8%,降幅多年少见。

外贸依存度较高,这是中国经济的特点,国外需求不足带来的消极影响十分明显。按支出法计算三大需求对经济增长的贡献,国外需求也就是净出口对经济增长的贡献率为负41%,下拉GDP增长负2.9个百分点。

外需不足,导致产能过剩的问题格外突出。

产能过剩是中国经济运行中最突出的矛盾,在国际金融危机发生前就已存在。危机导致有效需求不足,加剧了供需矛盾;随着经济形势好转,一些企业盲目生产,产能过剩的矛盾更为突出。最典型的就是钢铁产业。去年底我国钢的生产能力已达6.6亿吨,实际需求仅4.4亿吨。

此外,在拉动经济的三驾马车中,投资的作用远远超过消费,也是“不稳固”、“不确定”的重要因素。

统计数据表明,上半年,投资对经济增

长的贡献率为87.6%,拉动GDP增长6.2个百分点,最终消费对经济增长的贡献率为53.4%,拉动GDP增长3.8个百分点。扩大内需,扩大消费这个老话题,又一次被同时提起。

种种迹象表明,中国经济回升很大程度上依靠政府的政策推动,回升动力仍然不强,因此,“保增长”的同时,不能偏废了“调结构”。

这个问题已经得到高度关注。在此前召开的全国政协专题协商会上,就有20多位委员向中央建言,在短期政策已取得成效的情况下,要把政策力度放到发展方式转变和结构调整上,以提高可持续发展能力。

新发布的数据还带来了新问题,即专家们对“通货膨胀”与“通货紧缩”的双重担忧。

上半年金融机构各项贷款比年初增加近7.4万亿元,同比多增近5万亿元,为去年全年新增贷款的150%,有专家由此担心产生通货膨胀。

上半年我国居民消费价格同比下降1.1%,其中6月份CPI同比下降1.7%,降幅较5月份还扩大0.3个百分点。CPI连续5个月负增长,并出现了2009年以来的最大降幅,这也让人忧虑会出现通货紧缩。

“通胀不是我们需要的,通缩也不是我们所希望的。”国家统计局新闻发言人态度明确。

国家统计局总经济师姚景源接受采访时也表示,今年中国物价保持低位平稳运行,不会出现通胀。同时,目前中国仍处在产能过剩状态,经济生活中最大的难题是需求不足,所以在产能过剩、需求不足的状况下,通货膨胀很难发生。

市民抱怨:网点少,排队长,多次往返——

北京:公交一卡通退卡咋这么难

■本报记者 高莎

在北京,公交进入全面刷卡时代,已有两年多了,北京人已是人手一卡。一卡通因其便宜、便利,给人们出行带来了从未有过的方便。

7月16日结束的一项手机短信调查显示,在“公交一卡通、快速公交、公交专用道、城市轨道交通”几项选择中,认为“使用公交一卡通出行最方便”的投票最多,达到4万多张。可见,公交一卡通在人们心目中的地位。

但美中不足的是,一卡通的退卡退资难一直困扰着人们。两年过去了,这个问题并没有得到根本的改观。

坏卡退资要等10天

7月15日,北京,35摄氏度的桑拿天。在西城区民族宫东侧一卡通公司客户服务网点,记者见到了就读于广告学院的刘同学。她是一大早从怀柔换了三次车赶来的。由于她的学生卡“消磁”,当日不能退卡退资,要等7天后再来查看。此前,她已经在东城区东直门网点排过队长,退卡不成,被介绍到这里。

为什么要等7个工作日?刘同学不解,但她注意到,很多消费者都因为住得较远,或卡内余额不多而放弃退卡。毕竟,再跑一趟耽误时间不说,来回路费也要自己掏。所以,很多人干脆直接放弃或丢弃了。

说话中,又进来了一位李同学,她是从石景山专程赶来退卡的。她卡被定性是“损坏”,要退卡就要损失20元押金,并且当天无法退回余款,必须进行退资申请,10天后来领取退款。她舍不得,也没退成。看着她焦急的样子,不知最后会怎样。

“卡里余额为什么不能现场退?”李同学心里很纳闷。她的卡在半年前购得,使用不算频繁,最近却突然失灵了。

“卡这么容易坏,工本费为什么收那么高?”李同学如是说。

带着以上问题,记者拨通了北京市政交通一卡通服务热线。其工作人员表示,卡片遭人为损坏收取20元的工本费是公司统一规定的,因为成本费用较高。该工作人员解释说,如果卡坏了,卡内余额信息无法读出,需从后台数据库账户中读取,需要7天才能确定。也就是说,退换坏卡需要往返两次网点、排两次队长,才能拿到卡内余额。

北京市人大代表曾建议在公交和地铁增设一些退卡点,尽快完善相关制度,但至今退卡网点依然稀少如故。

排队长催生套利黄牛

动物园交通枢纽退卡点在地下大厅不显眼处,很难找到。等记者找到时,发现这里排着三四十人的长队。网友曾经反映,这里人多的时候会排上百人的队伍,现在看来此言不虚。

排队的人几乎是清一色的年轻人。“我上次来最近排了1个半小时,这次又快1个小时了,前面还有这么多人呢!”一位来领退款的小伙子指着前面十几人的队伍对记者说。

由于一卡通退卡手续相对繁琐,催生了一卡通代收户——黄牛。与六里桥、安定门等退卡点不同的是,这里的倒卡黄牛在附近的过街天桥上公然摆着摊位,贴着小广告。

“退卡还是换卡?把卡卖给我,省得排队了。”几位黄牛向过往行人招揽生意。他们每张卡可收取3-5元的“手续费”。

游荷兰馆:逛一条“快乐街”

据新华社上海7月17日电(记者吴宇 潘旭)“展馆”的概念,被荷兰彻底颠覆了。在中国2010年上海世界博览会(简称上海世博会)园区,荷兰正在建设的不是一个或方叫的展馆,而是一条荷兰街,这条街的名字叫“快乐街”。

当游客徜徉在3.28平方公里的世博会园区,或许走进了荷兰馆还浑然不知。因为这里没有前门、后门,只有一条呈“8”字形的

有靠一条蜿蜒盘旋的街道,才能把26栋房子集合在一起。为什么建这么多房子?“因为每栋房子都有不同的展示内容,都酝酿着快乐情感。”沃尔特·范威尔登说。

据了解,荷兰的多个国家政府部门以及阿姆斯特丹、海牙、鹿特丹等城市及企业都在为参展上海世博会积极筹备,上海世博会正成为荷兰深度走进中国的重要载体。沃尔特·范威尔登说:“我们荷兰‘快乐街’的目标是,在上海世博会7000万人次参观者中,吸引十分之一的客流量。”

世界的世博

整个“快乐街”占地4800平方米,也只

波司登男装加快国际化步伐

本报讯 7月15日,波司登男装在北京“鸟巢”举行品牌战略发布会。波司登男装加快国际化步伐,进入市场5年来,每年销售、利润以40%以上速度增长,自如应对国际金融危机危机的成功经验,令与会千名中外嘉宾深受鼓舞。

自2005年开始,波司登男装与英国大型连锁专卖店格林伍兹产销强强联合。2008年9月23日,两家波司登男装专卖店在英国开业迎客,开创了波司登男装品牌专卖店登陆欧洲市场的先河。4年来,波司登男装设计师携手格林伍兹聘用的欧洲顶级服装设计师,精心打造高品质男装,在遍布英国的87家格林伍兹连锁店,波司登男装市场份额已占格林伍兹服装销售总额的三分之一。波司登男装还积极开拓国内市场。目前,北京前门店、上海南京路店、南京新街口店、武汉店已经在实施中,其他重点城市品位生活馆选址建设也在加紧进行。(王鹤鸣)

波司登男装加快国际化步伐,进入市场5年来,每年销售、利润以40%以上速度增长,自如应对国际金融危机危机的成功经验,令与会千名中外嘉宾深受鼓舞。

工信部官员透露 针对民族品牌 首购政策在制定中

本报讯(记者李瑾)“工信部和其他国家部委正在积极研究、制定针对国有品牌的首购政策。”日前,工业和信息化部党组成员、办公厅主任刘利华在“2009政府采购与企业发展机遇座谈会”上透露以上信息。

此次座谈会由光明日报和深圳研祥集团合办,与会的企业代表呼吁政府采购部门应该将更多的机会给民族企业。

以创新为扶手 提升班组整体业务水平

本报讯 吉林石化建修公司西部检维修二车间保全五班是一个只有13人的小集体,近年来,该班组以创新为扶手,不断提升整体业务水平。

他们利用班组安全活动学习、演练安全知识,提高个人安全意识,2008年班组完成作业风险评价400余次,规避作业风险10余项,有效地保证了作业安全。

全班深入开展“班组小课堂”、“班组练兵卡”等各种形式的培训活动,提高员工动手能力和检维修技术水平。目前,班组13名员工中共有技师2人,高级工9人,相继解决重大设备问题15项,节约设备采购和配件费用300万元以上。

该班组连续多年被评为吉林石化公司模范班组、安全先进班组。班长高彦峰荣获2006年全国总工会与中央电视台联合举办的“状元三百六”之超级钳工大赛冠军,并荣获全国和吉林省“五一”劳动奖章、全国“杰出青年岗位能手”、中国石油天然气集团公司第四届“十大杰出青年”称号,被聘任为吉林石化公司操作技能专家。(王英刚)



本月主笔 杨兆敏