

中国品牌 在海外

尽显“东方待客之道” 名列“全球五星航空”

海航：海阔从从容跃 航艰振翅飞

本报记者 李林 彭训文



30多年前,中国改革开放大潮,风起云涌,一群年轻人带着雄心,掀起“十万大军下海南”的热潮;然而,一道琼州海峡将海南与内地隔开,外边的人进不去,里面的人出不来。于是,创建一家航空公司便成了海南人的迫切需要。凭借海南省政府投入的1000万元,海航集团董事长兼首席陈峰和他的伙伴们开始了艰辛的创业历程。

1993年,海航实现了海口至北京的首航。23年后,陈峰和他创立的海航集团已跑出了火箭般

的速度:从1000万元启动资金到总资产逾6000亿元;从1架飞机、1条航线到745架飞机、760余条国内外航线。如今,海航已跃升至世界500强第353位,资产的年均增幅高达30%以上,4倍于同期世界500强平均增速。

“飞出海南、布局全球。”近年来,海航海外并购动作频频。作为第一家到海外“吃螃蟹”的中国民航企业,海航在海外的大“胃口”体现的是其强烈的创新意识和国际化战略眼光……

创业之路

借力资本市场 壮大自身实力

1988年,改革开放的春风吹到了孤悬海外的海南岛。这一年,海南省创办经济特区。人们到这片尚未开发的热土投资、创业的热情一下高涨起来。

然而,也正是由于孤悬海外,海南岛的交通极为不便,与内地的联系只能依靠轮船运输。站在琼州海峡边上的陈峰,当时不过30岁出头。4年前,他从联邦德国汉莎航空运输管理学院毕业,回国后先后在中国民航局计划司、国家空中交通管制局和世界银行驻华机构任职。他敏锐地意识到,海南岛迫切需要一家航空公司,来改变目前这种只能依靠一艘艘船载人进出的落后方式。

这个想法和当时海南省政府领导不谋而合。于是,陈峰接受了邀请,和王健、李先华、陈文理、李箐等志同道合的伙伴一起,来到海口市一幢3层小楼顶层,开始了创业之路。

要办一家航空公司,飞机是最主要的装备。但是,当时市面上架飞机动辄几亿元人民币。海南经济百业待兴,当地政府勒紧裤腰带,也只拿得出1000万元。陈峰说:“我跟省长说,1000万连个飞机翅膀都买不了啊!”

不过,作为经济特区的海南虽然拿不出钱来,但是拥有很多政策红利。1992年,海南成为首批股份制改革试点省份。陈峰想,何不通过进行公司股份制改造募集资金呢?于是,他主动向海南省政府提出申请,政府也很快批准了他的方案。海航就此成为当时国内第一家股份制航空运输企业,并成功募集到2.5亿元。依靠这笔钱,海航租用了两架波音客机,并于1993年5月2日实现了海口至北京的首航。

然而,对于一家刚刚起步的航空公司来说,这些钱远远不够。有着海外留学经历的陈峰把眼光放到了美国资本市场。为此,他们做了充足准备,聘请国际一流会计师做审计、运用华尔街权威评估公司做评估结果。

但是,在华尔街各个商务社交场所,他们遭遇了滑铁卢。后来他们逐渐发现:这里需要能引起投资人足够兴趣的故事。陈峰一拍大腿,“讲故事我在行啊!”于是,穿西装、打领带的陈峰、王健等人开始到处和投资人讲他们在海岛上以1000万元起家的故事,讲中国蓬勃发展的经济和海航市场化的经营理念。

金融大鳄罗斯公司的一位高级经理显然对这些东方人讲的故事很感兴趣,问了300多个问题后,他们决定投资2500万美元购买海航14%的股份。海航就此步入国际资本市场。

让资本为我所用而又不沉迷于资本游戏,是海航壮大的秘诀。股份制改造、法人股流通、B股、A股、外资股、H股……海航抓住了中国新兴资本市场发展的所有机遇,然后用其壮大自身实业,相互借力,并不断做大做强。

运营之道

做好“空中店小二” 打好“五星航空”牌

到今天,海航安全运营已23年了。在德国航空事故数据库评估中心今年发布的首球安全航空公司排名中,海航排在第五位,居中国内地之榜首。

“海航视安全为一切工作的底线和生命线。”对于这样的成绩,陈峰并不感到意外。创业之初,海航的安全管理秉承开放理念,敢想敢试,从不吝惜投入。国际民航刚开始应用

安全管理体系,海航就率先引进。

当然,“引进来”不等于万事大吉。海航成立了自己的研发团队,创新性地对这些系统开展消化、吸收工作。海航自主研发的运行风险管理系统,能够监控其所有正在执行的航班情况。“这是海航为飞行安全加的又一道保险。”海航运行控制部总签派师周志军说。

飞机是否健康同样需要监控、管理,长期以来,这都是国外飞机制造商的看家本领。“核心技术上不能受制于人。”陈峰痛下决心,要求研发团队尽快搞出自己的“飞机健康管理系统”来。如今,这一系统不仅打破了国外的技术垄断,还为中国国产大飞机设计提供了技术支持。“以前排除故障可能需要一个通宵,现在只要两个小时。”海航航空技术有限公司副董事长、CEO曹凤岗说。

除了安全,中国航空公司的服务质量一直以来饱受“吐槽”,以致于一直没有出现代表世界民航服务最高水平的“五星航空公司”。

“海航要打破这个魔咒。”在海航通航的首次航班上,陈峰亲自担任服务生,为乘客端茶送饭,忙得不亦乐乎。对于处在和乘客接触第一线的空乘人员,陈峰要求他们不仅要“空中店小二”的热情,还要转化为发自内心的真感情。

去年12月8日,在郑州飞往海南的海航航班上,空乘人员樊雪松跪在老人身边喂饭情景,被乘客拍下传到网上后,引来一片点赞。樊雪松解释说,她在送餐时,看到老人用餐时显得很“别扭”,拿勺的手总发抖,头也低不下去,于是采用蹲跪的姿势给他喂饭。正如网友所说,若非心中有爱,定不会有此情景,真正的优质服务,从来都是融入了发自内心的善良感情。

面对4年前新疆和田劫机的歹徒,海航机组人员临危不乱,启动应急预案,和乘客合力将歹徒制服;面对乘客突发疾病的状况,海航机组会迅速启动处理程序及保障预案,为



海航空乘人员在教孩子使用娱乐设备

乘客搭建“空中绿色生命通道”……

在陈峰看来,中国是礼仪之邦,中国人讲求仁爱的儒家精神,应该将中华优秀传统文化融入到航空服务中。为此,他每年都会亲自出席海航新员工大会,为他们逐字逐句讲解国内传统文化大家南怀瑾为海航制定的“同仁共勉十条”:团体和睦为兴盛;精进以持恒为准则;健康以慎食为良药;谦让以宽恕为首要……“传统道德只有内化于心,才能外化于行”。陈峰说,海航员工应该让来自世界各地的乘客感受到这种“东方待客之道”。

如今,海南航空以“五星航空”服务品牌,蝉联权威机构SKYTRAX认证的全球8家五星航空公司之一。

用“硬功夫”提升“软实力”

■ 卢泽华

家庭逐渐丰厚,中国航空企业也开始将目光投向海外。如今,乘着“一带一路”倡议的东风以及受中国出境游客数量激增等利好因素的影响,中国航空业正迎来国际化的大好时机。美国《华尔街日报》甚至刊文称“中国航空公司在太平洋航线上超过对手美国,其崛起速度之快正颠覆全球航空产业。”

然而,在中国航空企业纷纷布局海外市场,通过开辟航线、增加运力、海外并购等方式,与国际航空巨头同场竞技的同时,却有过度依靠硬实力,忽略软实力的倾向。须知,航空公司以服务立身,只有

打造精品服务,才能在国际市场中分得一杯羹。而对于中国航空企业而言,将自身多年积累的“硬功夫”用在提升“软实力”,至关重要。

在这方面,海航集团探索出一条可供借鉴的路径。作为23年安全零事故运营、中国国内唯一一家全球五星级航空公司,海航集团的软实力不容忽视。比如今年5月,海南航空针对商务舱旅客推出了一款名为“云端空厨”服务产品,将五星级餐厅高端私厨式服务搬上飞机,为旅客打造更加个性化的餐食体验。与此同时,今年海南航空与美国梦工厂达成品牌合作,将

陆续推出《功夫熊猫》主题彩绘涂装飞机,未来更计划执飞北美航线。这些不断为旅客提供增值服务做法,正是重视航空企业“软实力”的表现。

如今,随着国际化步伐的加快,海航国际航线覆盖亚洲,辐射欧洲、北美洲、大洋洲。开辟国际航线,飞到海外的不仅是一架飞机,更是国家的形象。而最能展示国家形象的,不只是庞大的飞机数量以及所带来的巨额收入,更在于飞行过程中,于细微处为旅客带来的美好体验。海航能成为全球8家五星航空公司之一,就证明了这个道理。提升软实力,需要硬功夫。只有这样,才能真正提升中国航空企业的品牌价值,从长远上夯实中国航空国际化的基础。

品牌论



2015年12月10日,海南航空西安往返罗马航线开通

扩张之势

聚力优势产业 投身全球竞争

作为一家以航空为主业的公司,海航如今为什么要涉足旅游、实业、资本、物流、生态科技这些看似不相干的领域?陈峰说,这都是海航20多年摸爬滚打换来的“金道理”:只做航空板块,面临的风险和不确定因素太多,公司业务很容易走进死胡同。

海航面临的第一次挑战来自本世纪初中国政府进行的行业整合。2000年,国家民航局决定将其直属的10家航空公司整合为国航、南航、东航三大航空集团。几十家地方航空公司随即面临被合并的风险。

要么站着死,要么跪着生。陈峰选择了前者,迅速制定并实施了“出岛战略”:重组长安航空、新华航空、山西航空,获取了宝贵的航线资源。

然而,一年后,美国爆发的“9·11”事件,两年后国内爆发的非典疫情,让海航遭受接二连三的冲击。“搭乘一班飞机的乘客人数,常常还没有机组人员多!”想起当时的情景,陈峰用“惨不忍睹”来总结。

航空业的脆弱让陈峰警醒,海航必须全面转型,拓展多个战略板块。“鸡蛋要放在几个篮子里,打碎了一坨,还有一坨。”围绕“航空旅游、现代物流、现代金融”三大产业,海航开始大踏步在海外整合资源。

在非洲,早在2012年,海航集团便联合各路基金设立加纳AWA航空公司。这是中国企业第一个在非洲的航空类投资项目。在西亚,海航收购土耳其货运航空公司、机务维修公司股权。在欧洲,海航收购法国蓝鹰航空48%的股权;同时还收购了欧洲最大的拖车租赁公司、西班牙NH酒店等。

今年以来,海航继续在海外大肆“买买买”,成为维珍澳洲航空公司、卡尔森酒店集团、希尔顿酒店、Gategroup(全球领先的航空餐饮供应企业)、英迈(全球性的IT供应链综合服务商)等知名企业的大股东。陈峰回应说,这些收购来的业务已经经过整合,“形散神聚”,都是为航空旅游、现代物流、现代金融这三大主攻方向服务。

现在回过头来看,海航全球整合资源的战略转型效果是明显的。全球经济最动荡的2008年至2011年,海航4年间创造的收入逆势上扬,总额超过2500亿元,接近1993年—2007年收入总额的3倍,相当于再造了两个海航。

面对未来,海航提出,力争2020年达到1万亿元收入规模,进入世界500强的前100强。“我们要通过并购实现战略资源的全球配置,拓展全球业务市场,在海外再造一个新海航。”陈峰说。

海航业务板块

海航航空业 共运营海南航空、天津航空、加纳AWA航空、法国蓝鹰航空等国内外23家航空公司。机队规模达745架,位居全球第三。运营国内外航线760余条,年运输旅客近1亿人次。

海航金融产业 主营租赁、保险等业务。其中,租赁公司渤海金控已发展成为全球最大的集装箱租赁商,同时也是全球第四大飞机租赁业务提供商。

海航旅游产业 全力打造出境游业务。旗下凯撒旅游业务覆盖全球100多个国家和地区。海航酒店集团拥有及管理国内外酒店近2000家。

海航地产 投资项目遍及全国40多个城市,开发项目41个,在建面积近600万平方米。

海航物流 致力成为全球物流产业资源整合商及行业解决方案提供商。控制各类船舶近60艘,年运输能力逾4250万吨。旗下金海重工年造船能力达600万吨。

海航生态科技 致力于为客户提供基于云、大数据和物联网的科技类服务。

海航文化娱乐产业 业务涵盖传媒、影视、体育、景区娱乐、网络游戏等产业。旗下云端传媒年覆盖游客近6000万人次。

(来源:海航官网)

海航全球化进程



(来源:海航2015年社会责任报告)



海航建设的博鳌国际机场