

海航集团2009年度社会责任白皮书



中共中央党校国际战略研究中心

执笔: 门洪华

海航集团有限公司

电话: 0898-66739906

传真: 0898-66798976

网址: www.hnagroup.com

邮编: 570206

地址: 中国海南省海口市海秀路29号海航大厦

董事长致辞

海航诞生在中华民族走向伟大复兴、和平发展的时代，世界政治、经济格局发生着重大变化。中国国运和党中央的战略决策给海航提供了实现梦想的舞台，海航战略布局得以全面展开。海航人深刻认识到，没有党的改革开放政策，就没有今天的海航。承担应有的社会责任，已经成为企业义不容辞的责任，是我们最真诚的告白，也将成为激励自身不断超越的动力。

铁肩担道义。立足于航空旅游、现代物流和现代金融服务三大支柱产业，海航致力于成为现代服务业综合运营商，正朝着成为世界500强、100强的目标迈步前进，为创建中华民族的世界级企业和世界级品牌而努力奋斗！

2009年，海航集团顺应大势，对内深入开展管理构架调整工作，推动战略转型；对外积极加强社会责任制度建设，开展多项社会公益活动，为实现人类价值与梦想、促进和谐进步不懈努力。2009年，海航集团将单一最大股东的股权捐赠给慈航基金，使海航多年来投身扶贫解危、捐资助学的行动有了更坚实的物质基础和制度保障。

正是因为对于积极履行社会责任的不断追求，海航的发展得到了社会各界的普遍认可。2009年，海航被评为“CCTV60年60品牌”、“2009年最具社会责任感企业”、“2009年中国优秀企业公民”等诸多大奖；海航航空连续10年获得“旅客话民航用户满意优质奖”，并荣获中国内地首家国际权威机构认证的“四星航空公司”。

社会的认可既是支持、是鼓励，更是所有人对海航事业的期望，我们将义无反顾地续写这份沉甸甸的责任。在新的历史时期，海航将以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面落实科学发展观，总结成功经验，着力探索“科学发展，持续创新；国学精粹，重铸精神；国际视角，重思未来；管控体系，日臻完整；企业文化，日益完善”等新课题，进一步将海航事业与党和人民紧密联系在一起。



海航人将通过树立爱党、爱国、爱事业的企业理念，让全体干部员工明确海航优秀企业公民的内涵，形成国际化视角和世界级企业的思维模式和行为模式。

《海航集团社会责任白皮书》正是在新经济环境下对海航发展的重新审视，是对企业履行社会责任的进一步认识，是对照国际通行规则对企业行为的一次全新规划，更是海航与社会各界进一步交流、探讨和谐社会理念的重要渠道。海航集团董事局对此白皮书涉及的数据及事件的真实性承担责任。

“举而措之天下之民，谓之事业。”海航将以此为契机，以年度为单位继续发布企业社会责任白皮书，并以高度的社会责任感，为社会做点事、为他人做点事，以全新面貌继续为承担社会责任、践行和谐哲学而努力！



2010年6月

目 录

1. 前言	4
1.1 编制、发布企业社会责任报告的意义	5
1.2 海航集团编制社会责任白皮书的目标	7
1.3 编制海航集团社会责任白皮书的依据	8
2. 海航集团概况	10
2.1 海航价值观	12
2.2 海航发展历程	14
2.3 海航主营业务	18
2.4 海航获奖情况	28
3. 海航战略构想	32
3.1 海航战略目标	34
3.2 海航战略环境	35
3.3 集团战略走向	37
4. 海航管理责任	38
4.1 海航管理理念	39
4.2 海航管理体系	40
4.3 海航治理结构	42
4.4 海航文化体系	45
4.5 海航党建创新	47
4.6 海航社会责任体系	49
5. 海航员工责任	52
5.1 海航人本理念	54
5.2 促进员工成长	55
5.3 确保安全健康	58
5.4 维护员工权益	59
5.5 提高员工福利	60
5.6 关爱员工生活	61
6. 海航客户责任	62
6.1 顾客至上理念	64
6.2 确保产品安全	65
6.3 注重品牌建设	67
6.4 保护客户隐私	69
6.5 回应客户需求	69
7. 海航伙伴责任	70

7.1 海航伙伴原则	71
7.2 海航市场开拓之举	72
7.3 海航合作伙伴责任	74
7.4 海航竞争伙伴责任	75
7.5 企业重组效应	76
8. 海航社区责任	78
8.1 本地化运营	79
8.2 社区建设投入	80
8.3 建立慈善基金	81
8.4 扶贫解危行动	82
8.5 捐资助学行动	84
8.6 持续投身公益	85
9. 海航政府责任	86
9.1 响应政府政策	88
9.2 守法合规经营	90
9.3 依法足额纳税	91
9.4 促进社会就业	92
9.5 与政府良性互动	93
10. 海航环境责任	96
10.1 绿色发展理念	98
10.2 节约能源资源	99
10.3 促进降污减排	101
10.4 绿色采购原则	102
10.5 环保公益行动	103
11. 海航国家责任	104
11.1 海航报国情怀	106
11.2 海航实业报国	107
11.3 促进两岸关系	108
11.4 服务国家战略	109
12. 海航世界责任	110
12.1 海航世界意识	112
12.2 海航全球拓展	113
12.3 海航世界贡献	115

1.1 编制、发布企业社会责任报告的意义

世界正在迎来中国和中国人的时代。

20世纪下半叶,中国迎来历史性发展机遇,改革开放成为现代中国崛起的历史性序幕,中华民族伟大复兴成为现实的期望。尤其是,1978年至今,中国通过改革开放融入世界体系,期间恰逢新一波经济全球化和地区一体化浪潮的兴起、昔日欠发达地区的崛起,中国先是世界转型的一部分,继而成为世界转型的促进者,被视为国际体系负责任的、建设性的、可预期的塑造者。1978-2009年,中国年均经济增长率保持9.8%以上,综合国力上升居诸大国之最。中国崛起与世界转型并行,推动了中国时代的到来,赋予中国巨大的战略塑造空间。

中国以科学发展观与和谐哲学为思想指引,以和平发展为主脉,以经济崛起和文化复兴为两翼,锤炼全球视野,夯实东亚基础,扩大国际影响,致力于开创符合基本国情和世界发展潮流的复兴之路。中国和平发展以和谐为核心理念,以承担大国责任为基本诉求,二者相辅相成,标志着中国式责任时代的到来。

在这样的时代,承担责任是一种承诺,是一种力量,更是一种使命。作为国民经济和社会生活的基础因素,作为推动中国时代展开的先锋队,企业尤其大型企业要顺应企业社会责任的国际潮流,不仅积极履行社会责任,更应该成为承担社会责任的典范和引领者,为中华民族伟大复兴做出积极的物质贡献和精神贡献。

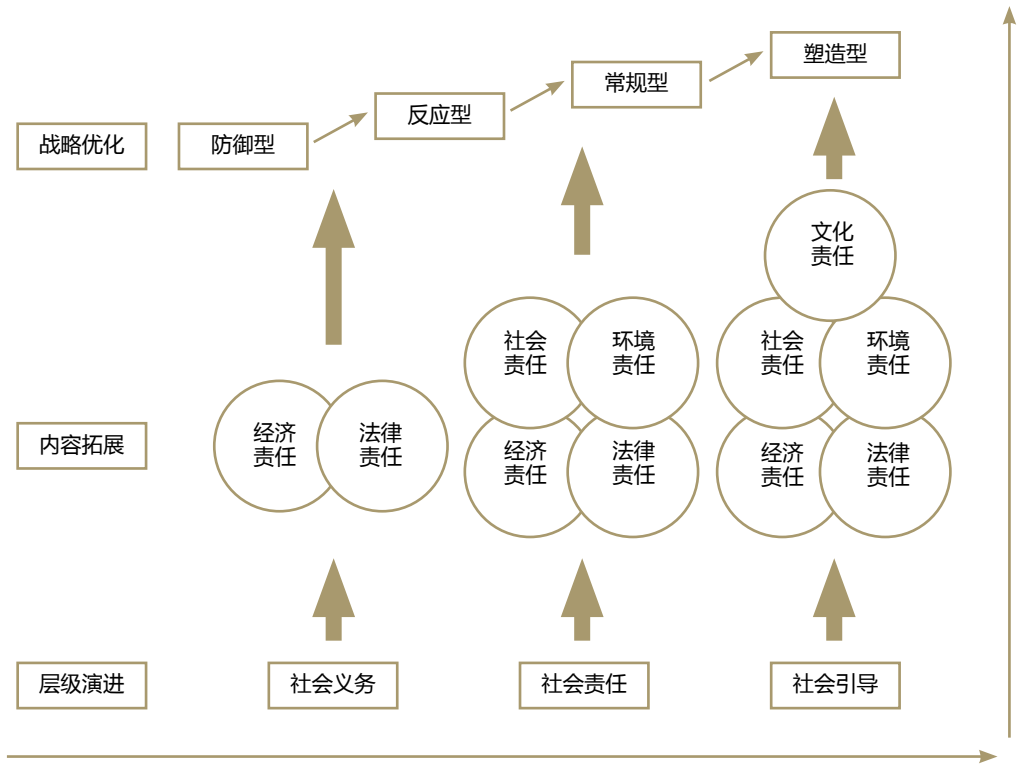
衡量一家企业是否成功,不能仅以经济效益为标准,更应关注其社会效益,考察其社会责任是否得到大众认可。在一般性意义上,企业社会责任包括经济责任、法律责任、社会责任和环境责任,而在中国崛起与世界转型的背景下,要实现中华民族的伟大复兴,就必须同时促进经济

可持续发展和大力弘扬传统文化,企业就要秉持广义的社会责任观,将社会责任上升到战略层次,不仅为社会提供有形产品,随着企业经营内容的丰富而不断扩大社会责任的边界,更应以一种商业文明的形式推动社会进步与和谐发展,提升其文化价值,致力于成为承担社会责任的引领者、塑造者。概言之,中国企业应超越提供优质产品与服务、为企业员工搭建事业舞台、遵纪守法的境界,成长为为人民服务的载体、为社会服务的平台,并具备如下基本特征:第一,拥有宏大的梦想,其梦想必然要超越企业的自身利益,视野更为宽广、境界更为深邃,从而具有普世的价值和战略的意义;第二,拥有良好的社会意识和强烈的社会责任感,建立起相对完善的社会责任体系,为社会稳定、和谐与全面发展尽其心力;第三,具有强烈的国家民族观念,勇于承担国家和民族赋予的历史使命,服务于国家战略利益的维护与拓展;第四,胸怀人类利益,为世界的和平与发展做出积极贡献,尽其所能使世界变得更加美好。

这样的目标和愿景意味着，企业要将社会责任视为系统工程，从文化、制度、标准、战略等层面予以保障，而发布企业社会责任报告（CSR）被视为一种承诺、自我约束性战略作为。当前，编制和发布企业社会责任报告已成为国际社会的主

流趋势，这在一定意义上被视为搭建企业与社会各界沟通的桥梁之举，有助于企业提升管理和创新能力，树立良好声誉并塑造积极的发展环境，促进社会问题的解决，形成企业与社会的双赢式互动。

社会责任与企业战略的互动模型



1.2 海航集团编制社会责任白皮书的目标

1993年成立至今，海航以“爱党爱国、举业为民、感恩社会、和谐发展”为基本价值观，以“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”为企业精神，以“为社会做点事、为他人做点事、人生不留遗憾”为企业理念，以“盈利为天下人福祉、取之于社会、回馈于社会”为企业宗旨，努力构建内外和谐，实现跨越式发展，倾力支持社会公益事业。海航决策者认为，企业社会责任与生俱来，企业要赢得社会各界的认可，就必须秉在创造经济效益的同时，创造更大的社会效益。经过17年的发展，海航集团由一家单一的航空运输企业，成长为以航空旅游、现代物流、现代金融服务三大产业链条为支柱，涵盖“吃、住、行、游、购、娱”六大产业要素的现代服务业综合运营商，在构筑自身竞争优势的基础上，实现了产业链的有效延伸。17年来，海航始终将自身发展与社会进步紧密联系，把社会责任融入企业发展的每一个环节、每一个细胞之中，秉持以人为本的精神，为实现人类价值与梦想、促进和谐进步不懈努力。

海航把党、国家和人民视为蓝天、大海，常怀感恩之心，勤思回报之事，自觉将创建中华民族“世界级企业”和“世界级品牌”、推动国民消费观念转变、促进中华民族优秀文化复兴作为三大历史使命，致力于成为中国企业社会责任潮流的引领者，为中国时代做出积极贡献。墨子曰：“德为才之帅，才为德之资。德器深厚，其就必大。”以健康发展为基础，以勇担责任为主线，以国运昌隆为后盾，海航健步走来，海航胸怀天下。

海航决策者重视企业发布社会责任报告的风潮，视之为与社会良性沟通的重要途径。海航认为，编制和发布企业社会责任报告，有助于全体海航人共享发展成果并凝聚共识，用社会责任统一员工思想，用社会责任凝聚发展力量，用社会责任激发创造活力；编制和发布企业社会责任报告，有助于传递海航属于党、国家、人民的坚定信念，塑造良好的外部发展环境，提升集团的责任竞争力，确保集团快速、高效、可持续发展；编制和发布企业社会责任报告，有助于进一步明晰社会责任在集团发展中的战略定位，完

善社会责任理论体系，建立健全社会责任落实机制，构筑履行社会责任的平台，促进企业又好又快发展，并积极服务于和谐社会的建设；编制和发布企业社会责任报告，有助于进一步梳理集团履行企业社会责任的作为，全面展现海航的社会价值，突出海航公益品牌建设的战略意义；编制和发布企业社会责任报告，有助于展现海航具有高度感召力、渗透力的企业文化，宣誓海航的社会文化意义，展现其社会责任潮流引领者的风采。

目前，企业社会责任报告均由企业自身撰写、外部审验机构评估。海航决策者创新性地提出，由中共中央党校国际战略研究中心进行深入调研，独立完成《海航集团2009年度社会责任白皮书》，由海航集团全面配合调研，由集团财务部门统一提供相关数据并为数据真实性承担责任，双方精诚合作，致力于确保报告的客观性、公正性、权威性。我们认为，《海航集团2009年度社会责任白皮书》的编制和发布，代表着全体海航人对勇担社会责任的承诺，标志着海航集团进入全面责任管理的时代。

1.3 编制海航集团社会责任白皮书的依据

编制海航集团社会责任白皮书，其指导思想是全球视野、通用标准、中国特色、海航主题。具体地说，要抓住世界转型与中国崛起并行不悖的宏大趋势，突出企业社会责任的全球视界，遵照国际社会的通行标准，结合中华民族伟大复兴的基本诉求，展现海航在承担社会责任、推动社会进步的责任意识和负责任作为。

目前成熟的国内外企业社会责任报告多以全球报告倡议组织(GRI)的《可持续发展报告指南》(G3版)为参照。我们认为，《可持续发展报告指南》(G3版)具有一般性指导意义，而中国企业首先要遵循《中华人民共和国宪法》、《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国生产安全法》、《中华人民共和国环境保护法》等基本国家法律法规；同时，鉴于中国自身发展的需要，党和政府颁布了一系列指导性政策文件，如2006年10月中共十六届六中全会通过的《关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》、2008年1月国务院国有资产监督管理委员会发布的《关于中央企业履行社会责任指导意见》等，均对企业履行社会责任具有重要的指导意义。此外，企业因战略目标不同，其管理指标亦不尽相同。因此，《海航集团2009年度社会责任白皮书》的编制，将致力于国际通行标准、中国基本国情和海航战略目标的结合。

目前，既有的企业社会责任报告均基于“三重底线”(Triple Bottom Line)和利益相关者(Stakeholders)等经典理论构建分析模型。“三重底线”理论认为，企业行为要满足经济底线、社会底线和环境底线，企业不仅要为股东负责、追求利润目标，而且要对社会、环境负责；

利益相关者理论认为，利益相关者是“能够影响企业目标的实现或受企业目标实现影响的团体或个人”，企业社会责任的实质是企业对员工、股东、客户、社区等利益相关者和环境的责任。我们拟以上述分析模式为理论基础，以《可持续发展报告指南》(G3版)为蓝本，以员工、客户、伙伴、政府、社区、环境、国家、世界等重要利益相关者为经，以经济责任、法律责任、社会责任、环境责任、文化责任为纬，全面剖析海航承担社会责任的思想与作为，形成《海航集团2009年度社会责任白皮书》。

企业社会责任白皮书的编制和发布应具有连续性，一般以年度为基本周期。鉴于这是海航集团首度发布企业社会责任白皮书，我们将《海航集团2009年度社会责任白皮书》所披露的主要内容限定为2009年1月1日至12月31日，并适度披露海航1993年创业至今的重要数据。

企业社会责任白皮书的连续性意味着，要以企业的核心价值观为统摄，设定年度主题，做到论述全面、重点突出。我们拟以“和谐哲学的践行者”为海航集团2009年度社会责任白皮书的主题，强调海航致力和谐企业的创建、奉献于中国和谐社会的构建、贡献于和谐世界的塑造，突出和为宝贵、谐为至美的海航思想境界。

海航集团重要利益相关者一览表

名称		海航主要责任	沟通方式	主要指标
员工		提供平等机会 确保安全健康 维护基本权益 确保薪酬福利 关爱员工生活	网络信箱 员工关爱站 职工代表大会 对话董事长制度	员工数 员工工伤率 员工满意度 员工培训投入
客户		确保产品质量 提供准确信息 尊重客户隐私 回应客户需求	客服热线 客户投诉管理 客户满意度调查	客户满意度 投诉回复率
伙伴	合作伙伴	交易公平透明 及时披露信息 投资保值增值 共享发展成果	信息披露 高层往来 文件函电 工作会议	收入增长率 市场占有率 投资回报率 资产负债率
	竞争伙伴	开展公平竞争 推行行业标准 优化发展环境 带动行业创新	沟通会议 行业论坛 企业重组	行业标准化水平
社区		本地化运营 扶贫解危行动 捐资助学行动 持续投身公益	公益活动 救灾行动 文体活动	干部本地化水平 社区建设投入 慈善投入总额
政府		守法合规经营 依法足额纳税 帮助解决就业 促进地方发展 投资保值增值	日常沟通 政企合作 工作会议 文件落实	地税总额 创造就业数量 投资回报率 战略合作数量
环境		节约能源资源 促进降污减排 坚持绿色采购 投身环保公益	节能减排措施 环保公益活动	节能收益额 污染投诉数
国家		坚持实业报国 致力文化复兴 促进两岸合作 服务国家外交 拓展国家利益	推动国企改革 执行国家采购 国际业务审批 陪同领导人出访	国税总额 国家采购额
世界		遵守所在国法律 加大国际化投资 促进企业合作 加深相互理解	慈善活动 文化交流 实业投资	国际慈善总额 海外企业数量 海外员工数量

海航集团概况

海航是在中国改革开放的时代背景下成长起来的现代化企业集团。1993年创业至今，海航全面贯彻党的改革开放政策，积极探索科学发展之路，通过产业内与产业间的资源优化配置构筑起以航空旅游、现代物流和现代金融服务为三大支柱的新型产业格局，业务涵盖航空、旅游、商业、物流、金融、机场管理、置业、绿色食品八大产业领域，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，积极落实党和政府满足广大人民群众日益增长的物质文化需要的方针政策，致力于促进国民从储蓄型消费观念向信贷型消费观念的转变，致力于促进中华民族优秀传统文化的复兴，为中国时代做出积极贡献。

截至2009年12月31日，海航集团资产规模达到1417亿元，在册员工48019人，为社会创造就业岗位近8万个；经营6家上市公司，拥有13家全系列产品服务航空公司，近500条航线，230架飞机，通达90余个国内外城市；航空产业年旅客运输量2775万人次，机场产业旅客吞吐量2047万人次；管理全国12个机场，54家酒店，提供超过10000间的客房服务；船队规模49艘，集装箱25.7万标准箱，散杂货运输量734.3万吨，并拥有

遍布全国30家旅行社、60家商场和超市。展望未来，海航立足于科学发展、和谐发展、创新发展，立志成为现代服务业综合运营商，朝着进入世界500强、创建中华民族世界级企业和世界级品牌的宏伟目标健步前进。

在取得自身发展的同时，海航大力弘扬“为社会做点事，为他人做点事，人生不留遗憾”的企业理念，积极承担社会责任，倾力支持社会公益事业。



2.1 海航价值观

海航以“爱党爱国、举业为民、感恩社会、和谐发展”为基本价值观。

海航人深刻认识到，没有党的改革开放政策，就没有今天的海航。海航身在商道，心系党、国家和人民，重视实践党的理论，积极奉献于中国特色社会主义建设。海航把自己视为一片云，把党、国家和人民视为蓝天，把海航放在天空中，从而拥有了蓝天的视野。海航把自己视为一杯水，把党、国家和人民视为大海，把海航放在海洋里，从而拥有了大海的气魄。

海航立志成为中华民族的世界级品牌和世界级企业。中国时代的到来，为海航发展带来了历史机遇，同时也赋予了海航新的历史使命。海航有创建世界级企业和世界级品牌、为民族发展做出贡献的信心，更有抓住机遇、迎接挑战的决心。海航自觉肩负起创建中华民族世界级企业和世界级品牌的历史使命，肩负起推动国民消费观念从储蓄型向信贷型转变的历史使命，肩负起复兴和传播中华民族优秀传统文化的历史使命，肩负起实现“取之于社会、回馈于社会”的历史使命，为中华民族的伟大复兴贡献力量。

海航以感恩的心回馈社会。海航认为，只有把海航打造成一个始终与党、国家、人民利益交融在一起的企业，才能凝聚企业、社会的智慧和力量，实现可持续发展。海航把“为社会做点事、为他人做点事、人生不留遗憾”作为企业理念，为天下人谋福祉，追求“大众参与、大众认同、大众成就、大众分享”，在实现快速、健康发展的同时，促进经济社会和谐发展，依法纳税，关注民生，倾力支持社会公益事业。

海航致力于促进和谐发展，是构建和谐社会的积极实践者、构建和谐世界的积极推动者。以人为本，促进内外和谐发展，是海航企业文化的精髓。海航以邓小平理论、“三个代表”重要思想和科学发展观为指导，其企业文化承接中华文化的传统精粹，吸收现代管理科学技术，注重人与人、人与社会、人与自然之间的和谐发展，为推动和谐社会、和谐企业、和谐中国、和谐世界的建设不懈努力。

海航强调企业是船，社会是水，勇担社会责任是企业可持续发展的应有之义，并以其基本价值观为基础确立了独具特色的社会责任观。海航的社会责任观以践行和谐哲学为指向，以促进经

小



济社会发展和中华民族文化复兴为核心追求。

海航身处商道，胸怀国家、民族和世界。海航致力于确立中国式商道，即：秉持计利当计天下之大利的经营理念，追求货通天下、汇通天下、福泽天下；秉持节约福报的安身立命之道，节约资源，节俭自身，把福报留给他人、留给后人；秉持扶危济贫的慈悲胸怀，力争在创造经济效益的同时创造更大的社会效益。在这样的思想指引下，海航创业之初，就注重干部员工的社会责任意识培养，追求把个人的人生融入到社会中，精进到为社会创造财富、为他人做出贡献。

海航把社会责任融入企业发展的每一个环节、每一个细胞之中，伴随着海航的快速、健康发展，其企业精神进一步升华，其企业社会责任观得以确立。海航致力于传播“诚信为基、创新为本、至诚奉献、强力执行、勇担道义”的企业文

化，追求“至诚、至善、至精、至美”，秉川谷于江海之精神，兴同济天下之大业。海航认为，只有把社会责任与历史责任融在一起，企业才能基业常青。在2004年集团工作会议上，海航决策者提出“创建一个富于社会责任感和历史使命感的世界级优秀企业”的号召，把社会责任建设提升到企业发展战略的高度。海航准确理解和执行党中央“满足广大人民群众不断提高的物质文化需要”的宗旨，立足于成为现代服务业综合运营商，促进国民消费观念从储蓄型向信贷型的转变，推动中国思想变革和中国传统文化的现代化。海航始终将自身发展与社会进步紧密联系，将以人为本的精神秉承于心，为实现人类价值与梦想、促进和谐进步不懈努力。概言之，海航的社会责任观符合中国未来的发展方向，符合世界发展潮流。

至誠
誠信

至善
業績

至精

至美
創新

2.2 海航发展历程

海航创业之初，正值中共中央决定建立社会主义市场经济体制、改革开放飞跃之时。可以说，海航诞生在中国历史上最为繁荣和昂扬的崛起时代，改革开放的战略决策为海航发展创造了有利的宏观环境；海航创业于中国最大的经济特区，将其总部设在海口市，海南为其发展提供了肥沃的土壤。海航立身于市场广阔、充满机遇的朝阳行业，民航前景为海航发展提供了积极的动力；海航发展于改革开放展开之际，中国经济社会进步为海航发展提供了广阔的空间。中国国运、党和政府的战略决策给海航提供了实现梦想的舞台。

海航是中国改革开放的产物。1992年，中央政府批准在部分国有企业中进行股份制改造试点。海航率先实行股份制改造，成为中国民航第一家经过规范化改造的股份制企业。在此基础上，海航建立现代企业制度，为打造民族航空品牌打下了坚实的制度基础。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，成功地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。募集外资股的成功，标志着海航从发展之初就有了国

际化的视野，与国际资本对接，提高了海航在国际资本市场的信誉度，拓宽了融资渠道。此后，海航通过发行A股、B股解决公司长期发展的直接融资渠道，为海航资本运作奠定了基石。

在改革中起步的海航成为行业的战略先行者。在航空主业上，海航一反地方航空公司支线开飞的惯例，从干线入手，进入航空竞争的主航道，以差异化服务、优质品牌为主要竞争手段。海航在站稳东部干线市场的同时，早把支线航空锁定为新的战略目标，1995年提出打造中国最大





支线航空的“毛细血管”战略，开始了创造市场而不是争夺市场的战略创新。1999年中央政府提出“西部大开放”，民航总局提出航空公司重组的改革思路，海航成功重组美兰机场、长安航空公司、中国新华航空公司、山西航空公司等国有航空企业，创造了战略引导、文化先行、制度移植、机制对接、人本投入等国企改革的“海航模式”，实现了海航的跨越式发展，为中国民航改革乃至中国国有企业改革提供了成功范例。在筹建中国新华航空集团的过程中，海航及时关注到市场细分的必要性和战略优势，先后成立支线航空、公务机航空、旅游包机、货运航空、低成本航空等专业公司，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。1993年，海航确定以航空运输业为龙头、航空贸易、航空房地产、航空旅游等相关产业并举的发展战略，奠定集团化经营的根基。1997年党的报告

提出“以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。”1999年十五届四中全会决议提出“着力培育实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团。”这些大政方针为海航发展指明了方向。1998年，海航明确提出“一主两翼”战略，强调以航空运输业为主，实现航空运输业与金融、酒店旅游的强力结合，为海航产业链的构建初步奠定基础。2000年元旦，海航集团组建，并确立3年内成为国内知名品牌企业、7年内成为亚洲知名品牌企业、9年内成为世界知名品牌企业的战略目标。2003年9月，海航发布《关于深入开展“诚信、业绩、创新”管理理念变革的倡议书》，立志成为中华民族的世界级品牌和企业。海航抓住中国加入WTO与加速崛起的机遇，向与航空运输业紧密相关的上、下游各相关产业链延伸，充分发挥海航在航空运输主业上所积累的资源与能力优势，同时，通过关联多元化业务的扩展“反哺”主业，形成有效互动。在此基础上，通过产业内与产业间的资源优化配置，构筑起以



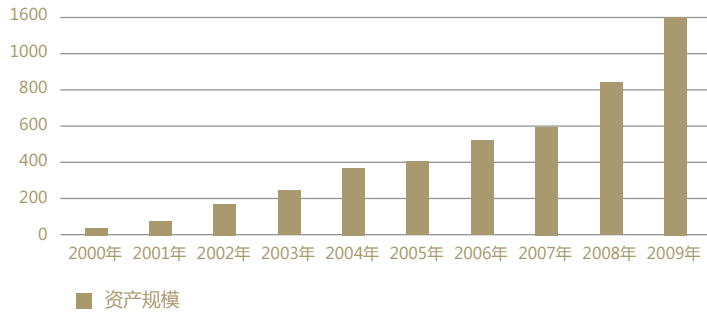
航空旅游、现代物流和金融服务为三大支柱的新型产业格局，形成航空、物流、实业、旅游、机场管理、商业、地产、航空食品等八大产业集团，海航储备多年的稀缺战略资源和各产业集团资源共享、相互支撑发展的优势发挥出积极效应。

颇为业界和政府称道的是，2008年7月，海航董事局敏锐意识到美国次贷危机将引发更大金融动荡，全面部署“应对市场环境变化，加大管理构架调整”工作，使集团未雨绸缪、进而有序地应对不断加剧的金融危机。海航决策层认为，金融危机为海航发展带来难得的机会，海航打造世界级企业、世界级品牌可能在更短时间内完成。海航一方面进一步优化产业结构，调整产业和业务的区域布局，推进大新华物流集团挂牌、收购澳大利亚ALLCO公司飞机租赁业务等重大项目，另一方面则迅速组建机遇期工作组，抢抓历史机遇，强化政企合作，捕捉市场机会，全面助推集团事业的新腾飞。

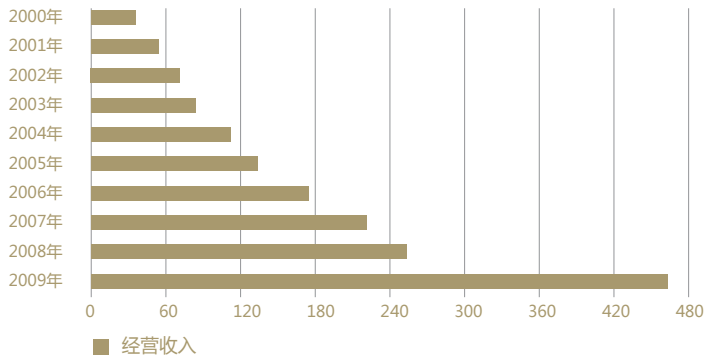
2009年，海航全年对外投资达66亿元，集团收入达到359亿元，增加105亿元，比2008年增

长41%；总资产达到1417亿元，增加570亿元，比2008年增长67%；人均营业收入75万元，比2008年增长13.6%；集团飞机总数230架；航空产业旅客运输量2775万人次，比上年增长27.7%，海南航空事故征候万时率0.06，航班正常率82.11%，旅客满意度87.93分；大新华物流船队规模49艘，集装箱25.7万标准箱，比上年增长145%，散杂货运输量734.3万吨，比上年增长133%；海航机场旅客吞吐量2047万人次，比上年增长17.5%；海航置业房地产开工面积610万平米，比上年增长201%，土地储备面积1.42万亩，比上年增长130%；酒店54家，其中自有酒店31家，托管酒店23家；集团充分利用国家宽松的金融政策拓展融资渠道，丰富融资产品，创新融资平台，获得银行综合授信1358亿元，比上年增长65%；集团在册员工达48019人，平均年龄32岁；集团在美国、俄罗斯等33个国家和地区设立公司或业务机构，雇佣外籍员工661人；集团上缴税金1463.65万元，提供社会捐助达2496万元。

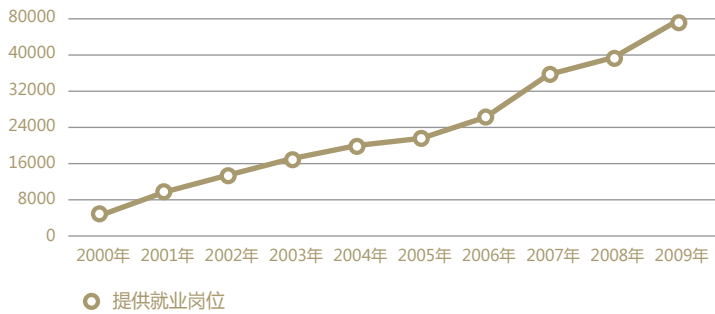
资产规模 (亿元)



经营收入 (亿元)



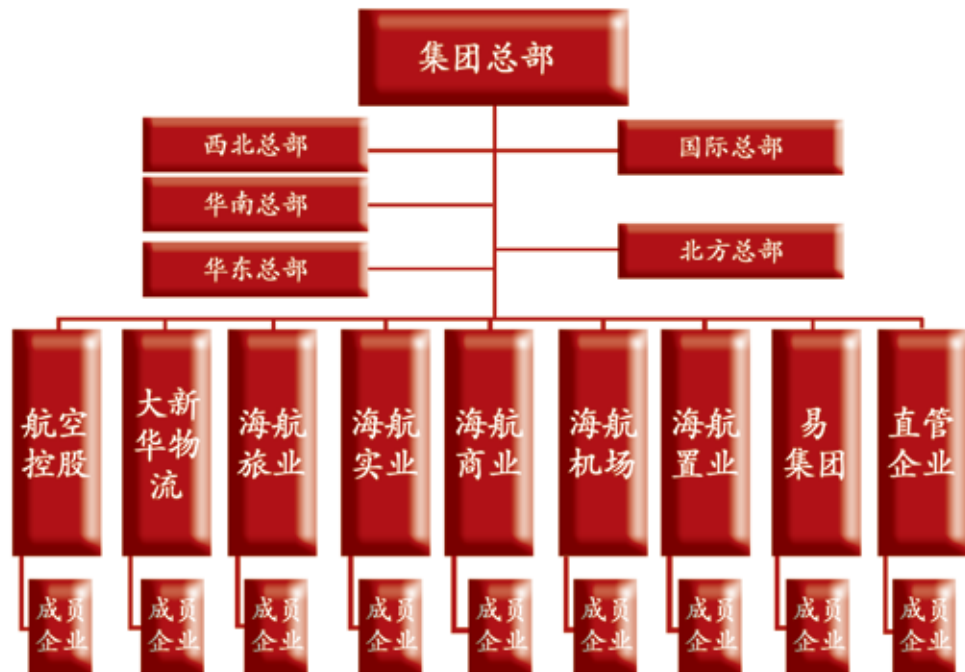
提供就业岗位 (个)



2.3 海航主营业务

海航集团立足于成为现代服务业综合运营商，围绕航空旅游、现代物流和现代金融服务三大支柱产业，以为个人和组织提供“吃、住、行、游、购、娱”一体化需求与物流解决方案为目标，力促在客流、物流和资金流方面实现“人畅其行、物畅其流”的人与自然、人与社会的和谐发展。以此为基础，海航产业链以现代服务业为基础，向现代农业、现代制造业和IT产业有效延伸，构成了全景式的战略价值链，并由此建立了航空、旅游、商业、物流、金融、机场管理、置业、绿色食品等八大产业集团，而其主营业务围绕八大产业集团展开。

海航集团组织架构





海航航空集团是中国第四大航空集团，是中国市场细分化产品最齐全的航空运输企业。海航航空以大新华航空有限公司为核心企业，旗下包括海南航空、天津航空、金鹿航空、金鹿公务机、扬子江快运、祥鹏航空、西部航空等13家航空企业，运营飞机230余架，拥有亚太地区最大的公务机公司和中国最大的支线机队，航班通达90多个国内外城市，开通国内外航线近500条，构建起了密布全国、连接五洲的航线网络，2009年实现收入359亿元。海航航空是中国民族航空业现代企业制度的探索者、先行者，安全运营17年，打造了中国民航“安全、正点、服务”优秀品牌，连续10年获得“旅客话民航”用户满意优质奖，在国际权威机构SKYTRAX 2008年度旅客调查中，海航荣膺“中国地区最佳航空公司”称号；2009年，海航成为SKYTRAX认证的中国内地唯一四星航空公司。



大新华物流集团是中国首家集海、陆、空运输于一体的综合性物流集团。大新华物流依托海航集团强有力的战略支持和丰富的航运资源，旨在发展成为立足中国、业务覆盖全球、交通工具和网络渠道相结合、集海陆空运输方式于一体的全球综合性物流运营商及“门对门”服务网络供应商。大新华物流的产业涉及海运、航空货运、地面综合物流、码头管理、船舶制造等多领域，目前拥有5家海运公司、1家航空货运公司、1家地面物流公司、1家码头公司，并在国内设有13家一级网点和14家代理办事处。2009年，大新华物流实现收入73亿元，并成功运用集团产业链条的优势，重组金海湾船业，建立了海陆空一体化现代物流体系和上下游物流产业链，初步构成了立足中国、辐射亚洲、连接世界的全球海运网络和航空货运网络。



海航旅业控股(集团)负责集团旅游产业链的资源整合和业务拓展工作,以旅游包机、公务机服务、低成本航空、国际旅行社、景点运营、汽车租赁、传媒产业、电子商务为主要商业载体,致力于打造“旅行社+旅游资源”的新兴商业运行模式,致力于成为旅游产业的领导者和行业标准的制定者、中国旅游资源运营商和旅行新生活的引领者。海航旅业全力打造新兴业务,建立龙腾九州网、新华旅行网B2B、B2G交易平台,推出航空权益卡、储值卡,实现《商旅报》的复刊改版,全面丰富“吃、住、行、游、购、娱”的产业链条,实现收入6亿元。



海航实业是海航集团金融产业的运作及管控平台，总部设在北京，并在上海、香港、深圳、天津等中国金融市场战略要地设有分公司，主要从事期货经纪、期货租赁、人寿保险、信托、财务公司、进出口等业务，下辖长江租赁、海航东银期货、新光海航人寿保险、天津渤海租赁、渤海国际信托、海南通汇保险、扬子江保险经纪有限公司、海航集团财务有限公司等成员企业，是中国十大财务公司之一。2009年，海航实业总资产规模达到520亿元，实现收入11亿元。海航实业依托海航集团的资源及产业基础，致力于发展具有海航特色的产融结合模式，增强各金融业态的市场竞争力及混业协同效应，成长为产融互利共赢的金融控股集团。



海航商业是引领西北消费潮流、辐射全国的大型综合性商业集团，以百货、超市、专业店、免税店为主要业态，旗下拥有西安民生集团和宝鸡商场集团两家上市公司、汉中世纪阳光商厦、陕西民生家乐商业连锁有限责任公司、海南海航中免免税品有限公司、西北海航置业等多家成员企业，2009年，海航商业抓住全国商业整合契机，成功收购天津国际商场等，实现物业项目、地产项目、金融商业项目等的多种模式拓展，为构建海航商业多业态、跨区域的全国性战略版图储备了丰富的战略资源，实现收入26亿元。海航商业以商业经营为核心，以商业投资开发和资本运营为手段，沿海航集团各产业相对集中的地区和东北、华北、中原等新经济崛起地带进行网络布局，力争打造国内知名的大型商业集团。



海航机场集团经营海口美兰国际机场、三亚凤凰国际机场、甘肃机场集团、东营永安机场、潍坊南苑机场、安庆天柱山机场、宜昌三峡机场、满洲里西郊机场、唐山三女河机场等12家机场，是国内第三大机场集团。2009年，海航机场集团旅客吞吐量达到2047.5万人次，实现收入6亿元。海航机场集团致力于打造中国最富有成长性的大型机场管理集团，通过控股、参股、托管等方式构建全国性的机场网络群，成长为中国机场效率管理、品牌管理最佳的企业。



海航置业控股集团是集房地产开发、投资、综合服务及酒店运营管理于一体的大中型企业集团，目前下辖北京、海南、广州、东北、云南等5家区域公司、重庆分公司、北京科航、北京恒实、北京天辰、北京海航太平物业、陕西檀香园等项目公司，以及名列中国三大酒店管理集团之一的海航酒店集团。海航置业已开发项目包括：北京海航大厦、海口新海航大厦等商业地产，北京新华航空天竺生活基地等工业地产，北京金康乐体育公园、海南康乐水庄等旅游地产，三亚海阔天空、陕西檀香园等住宅地产，海航·桂溪湾等老年地产等。2009年，海航置业实现收入13亿元，土地储备8546亩。



海航易集团旗下拥有海航绿色食品实业开发公司、海南航空食品有限公司、海南航空饮品有限公司等12家企业，涵盖绿色实业、有机食品、航空配餐、铁路餐饮服务等行业，2009年实现收入0.5亿元。海航易集团倡导“从空中延伸至地面健康饮食新体验”，致力于建设“美味、营养、安全、健康”的绿色食品集团，完善海航集团“吃、住、行、购、游、娱”产业链，成长为21世纪最富创新能力的绿色产业集团。

海航八大产业集团2009年度基础数据

名称	成立时间	资产总额(亿元)	经营收入(亿元)	员工数量
海南航空	1993年	889.23	226.71	9894人
海航机场	1993年	126.92	6.38	3900人
海航旅业	2002年	36.29	5.84	5322人
大新华物流	2004年	315.14	73.21	26760人
海航商业	2007年	72.30	25.97	9087人
海航实业	2007年	520.32	11.37	523人
海航置业	2007年	387.61	13.09	7400人
海航易集团	2008年	246.18	0.55	1670人

注：各产业集团人数统计标准稍有不同，集团总部直属企业未统计。

海航集团的其他相关产业还包括吉林省旅游集团、海南海航航空信息系统有限公司、三亚航空旅游职业学院等。

海航集团财务数据一览表(2005-2009年)

项目	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
总资产(万元)	4948464.11	5953232.46	7209988.84	8467578.30	14168603.83
员工数量(人)	20941	29141	31545	39592	48019
所有者权益(万元)	1274753.55	1601696.42	1905559.96	1871542.42	2690345.42
销售收入(万元)	1277191.70	1725225.00	2058430.16	2537005.69	3585625.77
利润总额(万元)	28946.12	53629.88	112631.64	-105787.81	156264.37
纳税总额(万元)	84872	112161	106614	123891	150468.00
资产负债率(%)	74.24	73.10	73.57	77.90	81.01
流动比率(%)	78.90	81.00	71.06	59.64	78.34
速动比率(%)	75.37	77.16	67.86	55.99	69.89
资本金利润率(%)	6.43	11.92	25.03	-23.51	34.73
成本费用利润率(%)	2.29	3.22	5.69	-3.94	4.34
销售利润率(%)	2.27	3.11	5.47	-4.17	4.36
资产报酬率(%)	2.42	2.92	3.73	0.28	2.87
飞机数量(架)	100	114	137	177	230
航线数量(条)	634	646	664	482	562
机场数量(个)	7	11	11	11	12

2.4 海航获奖情况

17年来，海航集团乘中国改革开放之风，以行业改革者的身份登上舞台，成长为中国改革开放的先行者、受益者和推动者，实现了科学发展、跨越发展、和谐发展，不仅成为中国经济发展的重要推动力量，还致力于中华民族优秀传统文化的复兴和国民消费观念的转变，为中国时代做出实实在在的思想贡献。海航的发展有目共睹，海航的成就有目共睹，海航的贡献也有目共睹。海航不仅得到了广大消费者、社会各界精英的高度认可，得到了党和国家领导人的高度赞扬。2003年10月5日，温家宝总理在接见海南省全国劳动模范时说，“海航是中国最好的航空公司之一”。2008年4月7日，胡锦涛总书记说，“海航发展得很好”。



2009年4月17日，中华全国总工会主席王兆国指出，“面对全球金融风暴，海航见识早、措施早，效果好；海航领导干部带头减薪，海航员工也表现出良好的精神面貌，体现了海航上下齐心协力的状态，说明了管理层对员工具有精神号召力，我们对海航的发展充满信心。作为股份制企业，海航是优秀的社会主义建设者。”

海航健步走来，一路辉煌，荣誉铺就健康、快速发展之路。海航航空连续11年获得“旅客话民航用户满意优质奖”，2009年荣获中国内地首家SKYTRAX认证的“四星航空公司”，海航集团为中华民族创立了航空领域的准世界级品牌。2009年，海航被评为“CCTV 60年60品牌”，海航集团荣获全国首届“管理科学奖”，海航集团在国内的品牌地位得到高度认可。2006年，海航荣获“中国最具社会责任感企业20强”、“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。2007年，海航荣获“中华慈善事业提名奖”。2008年海航荣获“中华慈善奖”之“最佳内资企业奖”、全国工商联系统“抗震救灾先进集体”。2009年更是海航的丰收之年。陈峰董事长被评为“共和国60年

60个功勋企业家”、“时代领跑者——新中国成立以来最具影响的劳动模范”，海航集团荣获“最具社会责任感企业”、“中华慈善事业突出贡献单位（企业）奖”、第六届“中国最佳企业公民”、第五届“中国优秀企业公民”、“全国精神

文明建设工作先进单位”、“首届全国就业与社会保障先进民营企业”等荣誉称号。这些荣誉承载着海航勇担社会责任的努力，是海航获得社会高度认可的标志，对照海航践行和谐哲学、积极承担社会责任的作为，我们说，海航实至名归。



海航标志性奖项一览表(1993-2009年)

年度	奖项及颁奖机构
1994年	全国民用航空运输企业经营管理优秀企业(中国民用航空总局)
1996年	中国民航优质服务奖(中国民用航空总局)
1998年	“旅客话民航”用户评价第一名(中国民航协会等)
1999年	1993-1999年度“旅客话民航”活动先进集体(中国民航协会) “旅客话民航”用户评价第一名(中国民航协会等)
2000年	全国用户满意服务奖(中国质量管理协会)
2001年	“旅客话民航”用户评价第一名(中国民航协会等) “金鹰杯”航空安全奖(中国民航总局) 全国杰出青年文明号(共青团中央、国家计委) 全国用户满意服务奖(中国质量管理协会)
2002年	新世纪爱心明星单位(中共中央宣传部等) “旅客话民航”用户评价第一名(中国民航协会等)
2003年	中国企业文化优秀奖(中国企业联合会、中国企业家协会) 企业管理现代化创新一等奖(全国企业管理现代化创新成果审定委员会)
2004年	中国企业信息化500强(CECA国家信息化测评中心) 海南企业30强第一名(海南省企业管理协会) 联手扶贫工作优秀单位(海南省人民政府) 全国青年安全生产示范岗(共青团中央、国家安全生产监督管理局)
2005年	中国企业信息化500强(CECA国家信息化测评中心) 海南省捐助印度洋海啸灾民奉献奖(海南省红十字会) 全省农村饮水解困工作先进单位(海南省人民政府) 全国创建和谐劳动关系模范企业(劳动和社会保障部等) 中国职业经理人最佳生态环境十佳企业(第六届中华管理英才论坛组委会) 先进基层党组织(中共海南省国有资产管理委员会) 中国企业500强第211名(中国企业联合会、中国企业家协会)
2006年	中国信息化百强企业(CNETNETWORKS) 诚信纳税企业(海南省国税局、地税局、总商会) “中国最具社会责任感企业20强”(中国企业社会责任调查组委会) 联手扶贫工作优秀单位(海南省人民政府)
2007年	海南十大爱心公益企业(中国知名品牌/企业评价协会) 中华慈善事业突出贡献奖(中华慈善总会) 中国公益事业十大先锋企业(中国公益事业联合会等)
2008年	抗震救灾先进集体(中华全国工商业联合会) “中华慈善奖”特别贡献奖(中华人民共和国民政部)
2009年	第四届全国精神文明建设工作先进单位(中央精神文明办) 新中国60周年60个杰出品牌(中央电视台) 管理科学奖(中国管理科学学会) 中华慈善事业突出贡献单位(企业)奖(中华慈善总会) 中国最佳企业公民大奖(第六届中国最佳企业公民评选委员会) 第五届中国优秀企业公民(中国社工协会) 全国就业与社会保障先进民营企业(人力资源和社会保障部等)

海航战略构想

海航所思者远，所谋者宏。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筑起以航空旅游、现代物流和现代金融服务为三大支柱的新型产业格局，提供“吃、住、行、游、购、娱”一体化解决方案，促进国民消费观念的转型，奉献于中国时代，为中华民族的伟大复兴努力奋斗。这样的战略构想意味着，战略转型和跨越发展将是未来一段时期海航集团的主要战略路径。



3.1 海航战略目标

海航集团以中华民族伟大复兴为指引，确立了21世纪的三大战略发展目标。

第一，创建中华民族的世界级企业和世界级品牌。在未来5年内，参照世界500强企业的衡量标准，要创建中华民族的世界级企业，海航集团需具备如下条件：经营收入达到1000亿元，资产规模达到6000-8000亿元；具有全球化的业务；具有独特的运营模式和发展战略，对行业技术创新和商业模式变革具有显著影响；能够吸引全球最富创新精神的人才，拥有高度职业化的员工队伍和专业化的管理体制。海航将在全力为客户创造价值与提供全方位、个性化服务的同时，确保企业持续、快速、健康的发展，在全球化品牌形象、商业模式、技术创新、社会责任等诸方面成长为世界级企业。

第二，积极推动国民储蓄型消费观念向信贷型消费观念的转变。海航要推动中国的思想变

革，引导国民进一步解放思想，实现消费观念的现代化。具体地说，海航要用消费金融、消费信贷的各种服务项目引领中国人消费观念的转变，让国民吃得放心、住得舒心、行得安心、游得畅心、购得称心、娱得开心，通过服务价值的传递改变国民消费理念。

第三，促进中华民族优秀文化的复兴。为中华民族的伟大复兴做出应有贡献，是海航人义不容辞的历史使命。海航强调文化的重要性，认为文化复兴是中国民族伟大复兴的基础和应有之义，致力于推广其“诚信为基、创新为本、至诚奉献、强力执行、勇担道义”的企业文化，力争成为中华民族优秀传统文化复兴的推动者、引领者，实现己欲立而立人、己欲达而达人的社会理想。



3.2 海航战略环境

海航三大战略目标的实现，需要内外条件的相辅相成，而其所处战略环境为这些目标的实现提供了重要的基础条件

第一，中国和平发展的态势，为海航战略目标的实现提供了最为优厚的外部条件和最坚定的后盾。中国崛起与世界转型并行，是我们时代的基本特征，也是中国得以顺利实现和平发展的战略空间。海航乘中国改革开放之东风而来，革故鼎新，锐意进取，成为中国时代的弄潮手。17年来，海航紧跟时代潮流，积极投身经济社会改革大潮，成功抓住了历史赋予的每一次机遇，实现了持续健康快速发展。2008年全球金融危机爆发以来，中国在所有大国中率先走出危机阴影，随着中国和平发展进程的加速及其国际影响的扩大，随着中国“走出去”战略的加速实施，中国和平发展产生更加广阔、更加深远的溢出效应，海航的战略触角随着国家影响所及而延伸。其中值得关注的是，中国-东盟自由贸易区在2010年正式建成，这是涵盖18.5亿人口、GDP近6万亿美元、年贸易总额近4.5万亿美元的超大型贸易集团，是中国把东亚打造为战略依托地带的重中之重。中国-东盟之间市场的扩大和投资领域的放宽，赋予海航集团在发展资源和能源类产业、开展创新业务方面的重大发展机遇。另一方面，中国“走出去”战略的实施成效，取决于大型企业集团的先锋队作用。中非经济合作已成为中国“走出去”的重心之一，海航抓住这一契机，正在加紧制定和实施其非洲战略。

第二，中国国内战略的调整，为海航目标的实现提供了巨大的机遇。随着中国进一步的和平发展，国内战略调整已成必然。其调整主要体现在两个方面：其一，从总体发展战略上，不仅强调

经济社会两个轮子并行，而且进一步强调文化战略的重要性，呼吁“激发全民族文化创造力，提高国家文化软实力”（党的十七大报告）；其次，应对全球金融危机的挑战，加强国内战略布局的调整。前者意味着，中华民族优秀传统文化的复兴已经上升到国策高度，海航的文化使命有了更强有力的支持和国家的整体战略推动；后者意味着，海航的两个“世界级”目标和消费观念转变有了更坚实的国内基石。中国新一轮经济调整和转型的部署是海航实现跨越发展的关键要素，海航置身其中，全面参与中国经济调整与现代化建设的进程，才有可能成为中国现代生活方式和消费观念转变的引领者。海航认为，未来15-20年是中国的战略转型期，也是成就海航“两个世界级”宏伟蓝图的战略机遇期。海航将在总体思路上紧随政府政策指引，将集团发展同国家命运融为一体，深化政企合作；在产业组合和管控模式上，深入推进由生产服务型向投资型管控模式的转型；在战略格局上，海航更加强调不同产业或业务的区域布局，并逐步形成京津沪穗业务共舞格局。具体地说，海航实业将北京定为中心，并将租赁业务布局于天津这一“租赁之都”，为其业务开展提供便利条件，同时组建海航北方总部，抓住国家将环渤海经济圈确定为核心经济引擎的发展机会，迅速做大相关产业；组建华东总部，抓住上海建设国际金融中心、国际航运中心的战略契机，将大新华物流集团的中心选址在上海，使物流产业占据要津，为其发展前景提供保障；组建华南总部，加紧推进与广州市政府全面

合作,进一步拓展海航的业务视野,为海航南方市场的开拓奠定坚实的基础;抓住海南国际旅游岛建设上升为国家战略的契机,响应海南实现跨越发展的号召,依托海航在海南省的绝对产业优势,力争成为海南国际旅游岛建设的中坚力量,使海航在海南储备多年的战略资源全面发挥效应;抓住中国-东盟自由贸易区建成的契机,响应云南省扩大与东南亚合作的战略部署,积极深化与云南的政企合作,将云南打造为海航集团发展的重要一翼。

第三,世界转型为海航制定和实施全球化战略提供了难得的机遇。随着经济全球化的深入,全球经济格局发生重大变革,全球政治出现多元化和分散化,发展中世界群雄并起局面逐渐形成,世界变得更加具有渗透性,而中国和平发展是其中重要的推动力量。2008年下半年以来的

全球金融危机促使世界转型的加速,国际社会期待着更多的外来投资,许多国家降低了外资进入的门槛,许多外国企业低价出售资产或控股权。中国抓住这一战略机遇期,加大了国际投资的支持力度。可以说,海航制定和实施全球化战略迎来了难得的历史机遇,海航成长为世界级企业和世界级品牌的时间可能因此提前,当然海航也可能面临更激烈竞争、更多投入、更大风险等多维挑战。但对海航而言,世界转型意味着机遇大于挑战,海航迎来了通过全球整合而获得资源、资产、能力和市场,进而发展成为全球性企业集团、实现两个“世界级”目标的战略机遇。海航需要这样的发展前景,国家需要海航这样的企业先锋队,世界也在某种程度上需要海航这样的投资者。



3.3 集团战略走向

抓住难得的国内外战略机遇，加速三大战略目标的实现，已成为海航人的共识；打造全新的现代服务业综合运营商，实现由生产服务型企业向投资管理型企业转型，成为海航决策者的核心战略布

海航决策者强调，未来5年是海航事业实现跨越式发展的战略机遇期，也是海航从国内知名产业集团成长为世界级企业的战略转型期。海航必须首先在发展理念、管理体制、增长方式、消费理念等方面推动转型，具体地说，海航要想成为经济社会变革的改革者和引领者，就必须适应经济发展规律，坚定不移地推动发展理念的优化，实现海航事业由生产服务型向生产服务与投资管理双轮驱动甚至以投资管理为主导模式的转变，举全集团之力助推海航新经济体的发展；海航建立起比较成熟的适合当前发展的资本结构、股权结构、产业结构和管控模式，但海航肩负的神圣使命和崇高责任却对此提出了更高要求，即自上而下地推进一系列体制变革，按照责权利对等原则建立更为高效有序的管理体系，促进生产力和生产关系的协调发展，实现发展数量与质量的有效互动，构建适合海航未来更大规模、更高层次的发展平台；海航要以前瞻性的眼光，不断创新自身的经营模式，准确把握市场经济周期性规律，促进增长方式转型，做好向世界500强企业进军的准备；海航要推动国民建立现代消费理念，由传统储蓄型的生活方式转为信贷消费型的生活方式，以提供服务产品为纽带，通过服务价值的传递改变国民的消费理念，为中华民族的伟大复兴积蓄力量。

以上述发展理念、管理体制、增长方式、消费理念的转型为基础，海航集团的总体战略思路是：完善现有产业布局，打造三大支柱产业，构建海航发展的产业基石；把握战略投资机遇，拓展海航产业版图，实现海航新腾飞；发挥产业协同优势，以创新方式整合资源，实现海航产业链的提升；加快国际化步伐，打造世界级品牌，成就中华民族世界级企业。具体地说：第一，打造支柱产业，完善产业布局。继续打造航空旅游、现

代物流、现代金融服务三大战略性支柱产业，力促三大产业快速成长，并在未来2-3年实现三大产业占集团总收入比例大致均衡、齐头并进的战略构想，从而进一步完善产业布局，打造全新的现代服务业综合运营商，实现由生产服务型企业向投资管理型企业的转型。

第二，把握战略机遇，拓展产业版图。从国际角度上看，海外股市大幅度缩水，资产价格大幅下降，一些国家降低了外资进入的门槛，而有的公司低价出让资产或控股权，为海航实施全球化提供了难得机遇；从国内角度看，中央和地方政府出台了一系列扩大内需政策，为海航产业版图的拓展提供了新机遇。海航应善加利用国内外机遇，实施低成本拓展战略，实现海航事业的跨越发展。

第三，整合产业资源，发挥协同效应。海航各产业集团之间关联密切，可以通过资源整合发挥出协同效应，这就需要加强产业协同机制建设。海航集团将围绕航空旅游产业链和物流产业链构建相关产业集群，通过资源共享机制、内部交易机制、协调激励机制、组织保障机制的建立和完善，实施多元化的产业发展战略，充分发挥海航在航空运输主业上所积累的资源与能力优势，向与航空运输业、物流业紧密相关的上、下游各相关产业延伸；同时，通过关联多元化业务的扩展“反哺”主业，形成有效互动，实现各产业集团的资源共享、增长共享。

第四，加速推进国际化，迈向世界级企业。海航致力于在未来1-2年内成为SKYTRAX认证的五星航空公司，成为真正的世界级品牌；同时抓住难得国际机遇，加大在东南亚、非洲等地海外投资，加速稀缺战略资源的储备，为海航大步迈向世界各地奠定坚实的基础，尽早实现其世界级企业的夙愿。

海航管理责任

“工欲善其事，必先利其器。”企业积极承担社会责任，其前提是做好企业自身的管理。海航立志进入世界企业500强，创立中华民族的世界级企业和世界级品牌，坚持以世界企业100强的标准要求自己。海航秉持向内部要管理永无止境的精神，把管理责任作为第一要务来抓，这不仅体现在海航严谨高效的现代企业制度的建设上，还体现在独具特色的企业文化建设上，体现在党建工作创新上，并落实在企业社会责任体系的建设上。

4.1 海航管理理念

创建伊始，海航就提出了“内修中国传统文化精粹、外融西方先进科学技术”的经营管理思想，以中国传统文化为内治之道，以现代企业制度为外用之术，以此为基础，海航管理理念逐步完善。

海航的管理理念以现代企业制度建设为根本。海航决策者强调，没有现代企业制度，就没有海航的今天和未来。自运营之日起，海航就确立了健全高效的法人治理结构，体现出清晰的产权关系、明确的责权利边界、规范的公司治理结构、完善的监督制约机制、科学的决策体制等现代企业制度的核心特征。海航的现代企业制度建设，以标准化、国际化为指要。海航充分借鉴国外先进的企业管理经验，在内部管理上与国际接轨，制定了完整、规范、科学的现代化管理规章，并严格按照国际标准进行企业运作，是中国第一家全面通过ISO9000和ISO9002质量认证体系的航空公司。2001年，海航在国内率先引进美国通用公司（GE）采用的“六西格玛流程”质量管理体系，向世界级品牌目标迈进。2004年，海航开始引进经济附加值（EVA）这一管理巨型企业集团的有效工具，将之作为评价集团及成员企业的业绩、推动集团管理体制变革的尺度，在管理国际化、标准化方面走在世界前列。美国投资家乔治·索罗斯指出，“海航建立了以现代企业制度为基础，不断依据社会经济、政治环境变化进行调整的企业体制模式、管理模式，从而奠定了良性管理和超常发展的基础。”

海航的活力不仅来自于科学、规范的现代企业制度，还来自于以智慧、精神、道德、理念等无形要素融汇而成的企业文化。海航自创建以来，

就把企业文化作为构建企业竞争力和建立现代企业制度的重要组成部分、作为现代企业生存与发展的基础工作，积极探索，大胆实践，铸就了海航快速、健康发展的文化基石。海航文化以中国文化精粹为内涵，以弘扬中华民族传统为己任，体现出中西合璧、底蕴深厚、内涵丰富的特征。

海航高度重视党建工作的政治保障作用，始终把提高党员理论修养、政治素质、思想作风视为海航发展的政治保障，坚持与时俱进、开拓创新的精神，提高管理干部宏观决策、综合协调、驾驭全局的能力，引导全体员工进一步解放思想，按市场经济规律转变思想观念和工作方式，为海航发展提供着强大的智力支持和政治保障，确保了海航事业沿着正确的方向前进。



4.2 海航管理体系

海航集团是建立在产权关系基础上的母子公司制企业集团，经过不断发展和完善，逐渐形成了“集团多元化、利润中心专业化”的母子公司管控体系。海航根据混合型产业集团现状以及发展战略目标的需要，形成了“集团公司-产业集团-成员企业”三级管理的混合型组织结构，选择了以战略管控为主的混合型管控模式。集团总部是全集团决策中心、战略管理中心、（财物、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子公司的管理权利，对于没有股权关系的下属企业，产业集团则代表集团总部实施行业管理。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。这一管控模式以追求集团总体战略控制和协同效应为目标，将集团整体发展战略、资源分配、重大投资决策、重大业务事项决策、相关职能政策和制度、对业务运作的监控等重要职能集中于集团总部，同时又充分保证产业集团的自主权，发挥成员企业的积极性。

以此为目标，集团建立了战略管理体系、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垂直管理体系，具体地说：

1.战略管理体系：依托集团层面的公司战略和产业集团的业务规划，构建完善的集团战略指导、跟踪、评估、调整的管理体系；

2.全面预算体系：通过财务预算、资本支出预算和业务预算，全面检讨、细化利润中心竞争策略，将经营目标细化分解落实到各产业集团，保障集团战略落实；

3.管理报告体系：建立以一级利润中心为单位，涵盖利润中心整体的经营、资产和现金流状况的报表体系，突出利润中心业务特征，反映业务经营情况，为决策提供全方位信息；

4.内部审计体系：对利润中心全面业务及战略执行情况进行经常性审计、长期投资项目审计和经济责任审计，监察管理信息的真实性和战略的执行力；

5.经理人考核体系：以业绩为主导，从有形层面的经历、学识、智力和环境，无形层面的激情、学习、团队、诚信、创新和决断等全方位综合评价评价利润中心经理人。

为实现上述战略目标，确保五大垂直管理体系全面发挥作用，海航致力于数字化建设，将内部管理建立在现代信息技术的基础之上。“数字化海航”是集团在新经济环境下确保企业健康快速发展的战略选择，是更具科学性、客观性、时效性和时代性的管理模式。“数字化海航”的实质是建立集团数字化管控中枢，实现管理理念的量化，确保决策者能够随时捕捉企业发展的机遇，全面梳理海航长期发展过程中的机遇与挑战，进一步巩固和扩大竞争优势，将海航打造成为以航空运输为主业、产融结合、相关产业链条同步发展的世界级企业集团。

与此同时，海航集团积极致力于风险防范管理，是国内率先在非金融领域成立合规部的企业集团之一。随着海航集团业务多元化的发展，海

航集团成员企业数量急剧增加,为确保企业运营安全及集团管控的实现,海航集团决策层决定在集团总部及各产业集团成立合规部,加强合规风险管理。海航集团合规部成立于2008年7月,此后各产业集团相继成立合规部门,由集团合规部垂直管理,并组织相应的专业培训。所谓“合规”,即符合国家的法律法规、监管政策,符合

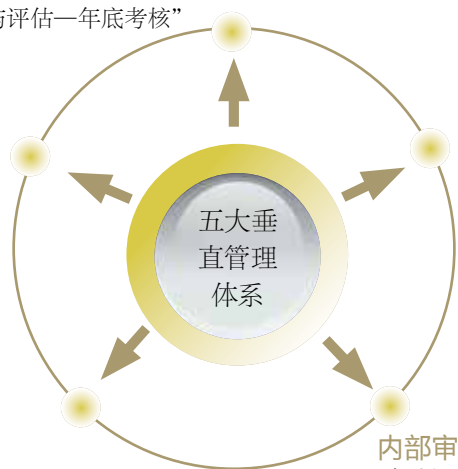
内部规章制度、企业文化、社会公认且普遍遵守的职业道德和行为准则。海航建立健全合规管理体制的目标是,完善合规管理组织架构,明确合规管理责任,推动合规文化建设,有效识别和主动管理、防范、处置合规风险,共同促进依法合规经营,促进全面风险管理体系建设和完善,实现海航集团的持续规范发展。

战略管理体系

“战略体系—战略预算指导—集团预算—产业集团年度经营计划—战略跟踪与评估—年底考核”

全面预算体系

通过预算管理,全面检讨、细化利润中心竞争策略,将经营目标细化分解落实到各产业集团,保障集团战略落实。



经理人考核体系

以业绩为主导,从多方面来综合考核评价利润中心经理人,包括有形层面和无形层面。

管理报告体系

建立一套以一级利润中心为单位,涵盖利润中心整体的经营、资产和现金流状况的报表体系,突出利润中心业务特征,反映业务经营情况,为决策提供全方位信息。

内部审计体系

对利润中心全面业务及战略执行情况,包括经常性审计、长期投资项目审计和经济责任审计,监察管理信息的真是性和战略的执行力。

4.2 海航管理体系

自运营之日起，海航集团就根据“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。由此，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。

海航集团在推进企业法人治理结构规范化建设同时，积极建立健全企业法人治理内部机制，并加强与外部中介机构等业务联系，促进企业外部治理机制的规范化运作。

海航集团董事局是海航事业的领导核心，是海航集团创建中华民族的世界级企业和世界级

品牌及百年老店的支柱力量和领导核心。海航集团全体董事局成员承诺，坚持以实现中华民族的伟大复兴、创建中华民族的世界级企业和世界级品牌为奋斗目标，坚持“三为一德”，严于律己，率先垂范，遵守《海航集团董事局成员守则》。

《海航集团董事局成员守则》



兹将海航集团董事局成员介绍如下：

陈 峰：男，1953年6月生，1984年毕业于联邦德国汉莎航空运输管理学院，1995年获荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士学位。现任海航集团董事长，中共十六大、十七大代表，全国政协委员，中国企业家协会副会长，中国人民大学等兼职教授。



王 健：男，1961年12月生，1983年毕业于中国民用航空学院，1995年获荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士学位。现任海航集团副董事长兼首席执行官，中国民航大学等客座教授。



李先华：男，1963年2月生，1986年毕业于武汉大学，获管理学硕士学位，现任海航集团董事、海航集团有限公司执行总裁。



谭向东：男，1967年5月生，1989年毕业于首都经贸大学，获经济学硕士学位，1999年获美国圣·约翰大学保险学院MBA学位，2001-2002年就读于美国哈佛大学商学院。现任海航集团董事，海航实业控股有限公司执行董事长。





刘嘉旭：男，1963年6月生，国际法学博士，现任海航集团董事、海航旅业控股（集团）有限公司董事长，海航置业控股（集团）有限公司董事长。



陈文理：男，1963年8月生，工商管理硕士。现任海航集团董事、海航航空控股有限公司董事长。



李 清：男，1957年3月生，1982年毕业于山西财经学院，1995年获荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士学位。现任海航集团董事、大新华物流集团董事长。

4.4 海航文化体系

海航以弘扬中华民族优秀传统文化为己任，致力于建设以中国传统文化精粹为内涵的思想文化体系。创业伊始，海航就高度重视企业文化建设，提出了“内修中国传统文化精粹、外融西方先进科学技术”的企业经营管理思想。海航决策者躬行倡导，逐渐培育出中西合璧的企业文化。其核心内容包括：以“至诚、至善、至精、至美”为企业宗旨，以“为社会做点事，为他人做点事，人生不留遗憾”为企业理念；以“创建一个公司、造就一批人才、创造一种制度、创造一种文化”为企业目标；以“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”为企业精神，以“团体以和睦为兴盛，精进以持恒为准则；健康以慎食为良药，诤议以宽恕为旨要；长幼以慈爱为进德，学问以勤习为入门；待人以至诚为基石，处众以谦恭为有理；凡事以预立而不劳，接物以谨慎为根本”为企业训条。历经锤炼，海航逐渐形成了“诚信为基、创新为本、至诚奉献、强力执行、勇担道义”的企业文化体系，成为推动企业和谐发展的主动力。

以人为本是海航文化的精髓之所在。海航文化承接中国文化传统，注重人的发展，强调价值观的力量，注重人与人、人与社会、人与国家之间和谐发展的意义。海航企业文化要求全体干部员工，务必以诚信作为思想和行为准则，恪守商业道德，珍惜公司商誉，维护社会公德；勇于承担创新发展的历史使命，致力于在创新中求发展；要舍弃私我，放下小我，成就大我，为众人着想，为世人着想；以业绩为导向，强力执行企业发展战

略；对消费者负责、对投资者负责、对同仁负责、对社会负责、对环境负责，致力于人与人的和谐、人与社会的和谐、人与自然的和谐。

伴随着企业文化的发展，海航建立了完备的企业文化培训体系，鼓励员工实现从谋生到人生的转变。海航强调，文化培训形成制度，文化背后有纪律。海航采取决策层领导授课、网络教育、企业文化资料自学、例会学习、座谈交流、演讲辩论等多种培训学习形式，在集团内部大力开展

团 体 以 和 睦 为 兴 盛
精 进 以 持 恒 为 准 则
健 康 以 慎 食 为 良 药
诤 议 以 宽 恕 为 旨 要
长 幼 以 慈 爱 为 进 德
学 问 以 勤 习 为 入 门
待 人 以 至 诚 为 基 石
处 众 以 谦 恭 为 有 理
凡 事 以 预 立 而 不 劳
接 物 以 谨 慎 为 根 本

同 仁 共 勉

干部员工企业文化培训。

海航强调，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，常思贪欲之害，常怀律己之心，常慕清廉之美，做道德操守楷模，树商界君子典范，发扬中华民族传统家庭美德，尊老爱幼、和睦夫妻、勤俭持家、团结邻里，做家庭的好

成员。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。

多年来，海航文化积极发挥着潜移默化的教育作用，为海航的发展提供了强有力的文化支撑，其感染力、辐射力和渗透力对企业和员工都产生了极为重要的作用，而重组企业对海航文化的积极接纳和充分吸收，既验证了海航文化推广的成效，也展现了海航文化强大的生命力和“普适性”。



4.5 海航党建创新

党建工作是海航发展中不可或缺的推动力。企业党组织的主要任务是立足于企业工作的大局，从政治上、思想上、组织上加强领导，集中精力把好方向、抓好大事、出好思路、管好队伍。企业党组织要以科学的发展观统揽全局，保证决策的科学性，推动企业履行社会责任。

创业伊始，海航就秉持共产党人实现中华民族伟大复兴的历史使命，自觉地把党建工作与现代企业制度结合起来，通过构建企业领导体制，确立了党组织总揽全局、协调各方的核心领导地位，保证了党的路线方针政策在海航的贯彻落实，成功地把共产党人的信念、理想和精神融入到经营管理中，使党建工作效应在现代企业的运行与管理中得到充分印证和强化。为了在高效运行、职责清晰的现代企业中确立党组织的地位，在海南省委的领导和省国有资产管理委员会党

委的指导下，海航根据“双向进入、交叉任职”原则配备了由董事长担任书记、各企业负责人担任委员的党委领导班子，实现了党组织领导机构与法人治理结构的结合，在保证党组织政治核心地位的同时，保证了董事会、监事会、股东会和经理层的职责，也明确了党组织参与企业决策的范围、内容、程序和途径。

海航党委认识到，必须根据海航跨区域、跨行业、多元化发展的需要，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,使海航稳步走在科学发展、和谐发展之路上。海航高度重视党建工作,始终以党的路线、方针政策指导企业改革和发展,把提高党员理论修养、政治素质、思想作风视为企业发展的政治保障,其创新主要体现在如下三个方面:第一,立足党的工作传统和优势,坚持党建工作为企业文化建设提供正确指导,将思想政治工作与企业文化建设有机结合起来,通过构建共同信念、共同愿景,培育具有鲜明和谐内涵的海航文化,以海航文化承载党建工作职能,以党建工作推动海航文化建设,为海航发展营造和谐的内部环境。第二,创设区域党委制度,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。2004年至今,海航党委在集团内部设立了14个区域党委。区域党委的设立,不仅有利于释放海航基层党组织的优势和力量,从组织上、思想上保证重组企业、新创企业的健康发展,还实现了基层党组织与海航党委的有效互动,使党的工作更为有效地贴近一线、

贴近群众,同时也改善了海航与各地党政机关与社会的关系,构建了外部和谐区域,明显提升了海航适应复杂环境的能力。第三,为适应产业和产权体制更加多元化的局面,海航党委于2007年9月启动“心灵工程”,其主要目的是塑造海航人的社会责任观、国家民族观、企业认同观、家庭和谐观,培养海航人为党和国家奉献的精神追求,重塑海航员工的精神信仰,塑造以爱心和奉献为核心的企业核心价值,再造一支更有责任感、领导力和创造力的人才队伍。2009年,海航各级党委充分发挥党员的先锋模范作用,勇承企业社会责任,积极参政议政,踊跃参与所在地经济发展和社会公益活动,促进了社会和谐,实现了海航的稳健发展,保证了海航社会责任的承担。海航党委坚信,海航越发展,承担社会责任越大,海航也会有更大的发展空间。海航党委把承担社会责任与提升国际竞争力、开拓国际事业结合起来,将社会责任体系建设纳入到海航发展战略之中,力求在创造经济效益的同时创造更大的社会效益。

4.6 海航社会责任体系

社会责任体系建设在海航战略规划中占有重要地位。在积极开展社会公益工作中，海航人深刻体会到，企业只有融入到社会的需要中，勇于承担社会共同发展的责任，才能得到社会的认可和尊重，企业发展才能产生源源不断的动力。加强企业社会责任体系建设，对海航不仅是一种道德呼吁、精神理念和现实承诺，而是正在融入海航文化和制度建设之中的重大事项。海航认为，必须根据科学发展观和构建社会主义和谐社会的总体要求，尊重企业发展规律，把承担社会责任作为重要任务，把完善海航社会责任体系建设作为提升海航软实力的重要内容。放眼未来，海航将继续在员工、企业和社会三者之间的良性互动中追求效益，在互相关怀中谋求发展。

海航认为，作为构建和谐社会的积极实践者、构建和谐世界的积极推动者，海航社会责任的承担以践行和谐哲学为指要，随着产业价值链的有效延伸和经营内容的不断丰富，其社会责任的边界也在扩展，并主要体现在企业内部、社会、国家和世界等层面。其中，属于企业内部要素的管理责任和员工责任是海航社会责任的基石；属于社会要素的客户责任、伙伴责任、政府责任、环境责任、社区责任构成海航社会责任的核心内容；海航国家责任主要体现在，积极响应党和国家的号召，为中华民族伟大复兴而努力奋斗；积极承担世界责任正在成为海航进一步发展的内在需求和动力。

海航以中华民族伟大复兴为指引，以诚担责任为主线，以和谐发展为形式，以共享成果为途径，以两个“世界级”为集团目标，以和谐社会、和谐世界为社会目标，形成了颇具特色的海航社会责任模式，这主要体现在：

第一，与党和国家、人民利益保持高度一致，构成海航承担社会责任的指导思想。海航致力于企业利益、个人利益与国家利益、世界利益的交融，致力于满足广大人民群众提高物质文化水平的需要，致力于中国优秀传统文化的复兴，胸怀广阔，眼界开阔，目标宏远。

第二，以制度奠定基础，以文化夯实底蕴，以责任铸就未来，构成海航承担社会责任的内在



源泉。海航强调，社会责任的承担事关海航的未来，海航社会责任体系以文化责任为底蕴，以制度为坚强保障，以宏大的战略目标为指引，超越了经济责任、法律责任、社会责任、环境责任的传统框架，从而造就了海航特色的社会责任体系。

第三，积极担当改革者、创新者、引领者、奉献者，构成海航承担社会责任的外在体现。海航积极投身中国经济发展和文化复兴大潮，致力于促进中国消费观念的转型，支持对外文化交流，输出海航企业文化，创造性地承担企业社会责任。

第四，以创新和综合效应为追求，构成海航承担社会责任的亮点。海航积极探索扶贫新思

路，强调扶贫先扶智，通过专业研究提出可行性建议，并适时投资进行开发；海航建立海航带动、社会参与的慈善工作新模式，鼓励其他企业和个人共同参与，成为社会风气的引领者；海航推进社会公益工作与员工教育工作相结合，通过社会公益工作净化员工心灵，提高员工思想境界。

海航在集团办公室设立了专门负责社会责任体系建设的部门，任命了项目主管，并就2010年的社会责任工作进行了全面部署：配合国家政治、外交活动，及时主动承担国家责任；在世界范围内和国家出现重大政治、外交、巨大灾难等事件时，通过各种方式积极响应，在第一时间展现海航集团的大局意识和人道主义精神；继续积





极履行社会承诺，按计划推进海航希望学校、海航“光明行”、海航“至善井”、海航“海防林”等长期公益项目，在传统的捐资助学、济贫帮残、关爱孤老等方面继续投入，加大对社会热点问题、环境保护问题的关注度，致力于在国家和民

众关心的医疗、大学生就业、安全生产等社会热点问题及环境保护、节约能源、环境与人类的协调发展方面做出积极贡献；整合海航企业社会责任的内容，建立并完善社会责任报告制度，承诺定期发布海航集团社会责任白皮书。



海航员工责任

员工责任是企业责任的核心要素。海航将员工视为蕴藏无限潜力的生命体，尊重每一个员工的人格和利益，关心员工的身心健康，注重对员工潜能的培养和开发，给有创造的人、想创造的人创造机会，以负责任的态度为员工搭建起实现人生价值、提高物质生活水平、提升精神文化境界的广阔舞台，把员工和海航的追求紧紧联系在一起，让和谐与亲情无所不在。

5.1 海航人本理念

《管子》曰：“以人为本，本理则国固”。人是最重要、最宝贵的资源，是最积极的能动因素。从创立之日起，海航就秉持人本意识，始终把造就和培养人才作为核心目标之一。陈峰董事长指出，创立中华民族世界级企业和世界级品牌的目的在于实现人的价值——对外，就是要不断地创造客户，并始终满足他们的要求；对内，就是要不断地培养和发现人才，并为人才的发展提供展现其价值的舞台和进一步发展的广阔空间。

海航致力于以文化为先导，以事业成就感提升人，强调员工职业规划与企业发展目标的有机结合，重在实现人的自身价值；以感情凝聚人，造就出一支有战斗力的队伍；以精神和物质利益的机制激励人，鼓励员工发挥其积极性。以人本理念为基础，海航建立了独具特色的人力资源管理机制，完善人力资源的分类管理、建设、培训、激励和考核制度，通过加强企业文化建设，不断满足员工生存、利益和成长的需求，使他们的工作、生活、健康、利益与集团紧密结合，从而充分调动员工的积极性和创造性。

孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和。圣人所贵，人事而已”。海航把人才当作资本进行经营，建立了完整的人才选拔、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，做到不拘一格选用人才，升迁制度灵活而不失原则。王健副董事长兼首席执行官强调，海航要有海纳百川的胸怀，用人要能容忍别人的不足和缺点，容忍度多大，事业就多大。海航充分认识到，出色的人力资源管理不仅在于吸引精英，还在于将普通员工组织起来，充分发挥每一个人的聪明才智，以创造出不同凡响的业绩。因此，海航着眼于人的素质的全面发展，通过文化培训统一员工的共同价值观、通过业务培训为职工岗位成才创造条件就成为海航培训的主

要宗旨。可以说，海航是一所人才培养的学校，其培训项目之多、培训内容之广泛、专业培训之深入令局外者亦叹为观止。

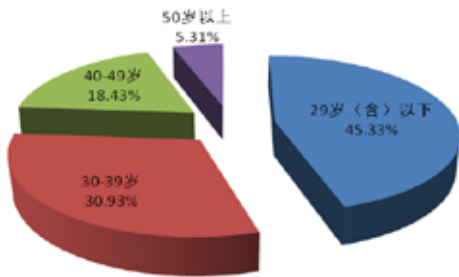
海航的人本理念还体现在对管理干部的高要求上。陈峰强调，一个团体的兴盛，要有一批精英。一个事业的成功，要有一批具备良好心理素质、对事业具有高度认同感、具备驾驭问题的能力和处理问题能力、不断开拓事业能力的骨干人才。海航的管理干部应该具备如下素质：树立正确的人生观，拥有“三为一德”（为人之君、为人之亲、为人之师、以德平天下心）的品质，具有企业管理的驾驭能力、担当海航文化的学习者、实践者和宣传者。对高层管理干部，海航还着眼于其企业家精神（Entrepreneurship）的培养。海航决策者展现出全面的战略型企业家精神，即将企业家精神与战略管理结合起来，具有宽广的胸怀和视野，体现出对国家、民族的使命意识，更为积极进取。



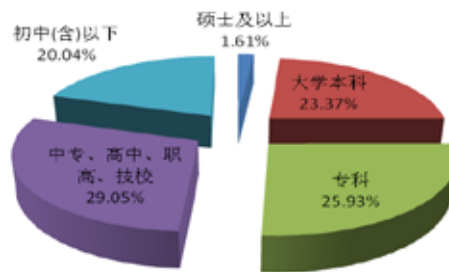
5.2 促进员工成长

截至2009年12月31日，海航在册员工总数达到48019名，平均年龄32岁，40岁以下干部员工占比80.1%，男女比率为56:44，学历结构优化，本科及以上学历占24.98%，形成了年轻、精干、多元化的员工队伍。

海航集团2009年人员年龄结构图



海航集团2009年学历构成比例



这张原图
哪里?

海航秉承用人唯贤、竞争择优、优胜劣汰的用人理念，建立了灵活的人才选聘机制，对内用科学严格的竞聘等形式为员工提供广阔的职业发展平台与上升空间。同时，集团每年开展常态化的社会招聘和校园招聘，通过具有针对性的一系列专业考核，为集团发展壮大提供坚实的人才基础。海航建立招聘面试官制度，规范人才招聘的标准，成立专业招聘机构，分类组织实施专业招聘选用。引进高素质人才是海航持续改善人才结构的重要途径。海航每年投入30万元在中国人民大学、中国民航学院、北京航空航天大学、武汉大学等10所知名高校建立奖学金，暑期组织获奖大学生赴海航实习，并注重从这些学校引进优秀应届毕业生。海航每年投入大量经费引进高素质成熟型人才，为海航发展带来了充沛的活力。例如，2008年加盟海航集团的大新华物流执行董事贾鸿祥感慨地指出，“我在62岁的时候加

入海航集团，实现了人生的第二次创业，这也是我在耳顺之年所得到的一个平台和用武之地。如果今天集团董事局不给我这个平台的话，我一生在海运物流行业的积累就没有地方可以发挥，我希望实现中国海陆空综合物流要赶超世界高水平的理念和信念也将无从实现。”

海航在薪酬制度上奉行同工同酬、男女同酬的原则。海航坚持大众成就、大众分享理念，薪酬体系与所在行业模式接轨，薪酬策略紧跟全国行业市场水平或领先当地收入水平，在薪酬管理上全面做活绩效工资考核、收入提成、年终奖金等浮动激励薪酬，并实施特色福利项目，同创、共享集团发展成果。海航实施效益工资制度，将经营风险、业绩与收入直接挂钩。海航制定行业化薪酬制度，与市场接轨并适时进行动态调整，推行薪酬与绩效考核及激励制度结合。在分配管理方面，海航除按照国家有关股份制企业的管理

规定和公司章程提取法定盈余公积金、公益金、分配股息红利外，还确立了向生产一线、技术工种、经营部门、专业人员倾斜的原则。2009年，海航调整薪酬结构，致力于提供更具有竞争力的薪酬水平，仅集团年终奖金就达到7亿元。海航拟在2010年改变以晋级涨薪为主的薪酬调整机制，建立与市场薪酬联动、与胜任素质联动、与职位绩效联动的动态薪酬。

海航推行完善而灵活的绩效考核体系，结合不同行业、不同职位，采取不同的考核方式。海航采用集团干部网络考评系统，建立以网络为载体的360°全方位考核体系，在管理干部业绩自述的基础上，请上级、平级、下级同时在网络上对被考核人的道德水平、工作能力、沟通能力进行考评，并采用国际通行的考核标准软件进行测算。此外，海航还推行非固定化的“敬业度调查”、“素质测评”、“管理干部离任审计”、“管理干部目标责任计划周报表”等工具，作为对管理人员评价的辅助手段。海航对成员企业经营团队进行

绩效考核的内容主要涉及企业经营业绩与个人重点工作，并与其年终奖金进行挂钩兑现，同时作为晋职晋级、奖惩、任免升迁、培训等的参考依据；对部分成员企业的经营班子推行EVA报酬激励，将企业管理者的奖励与其创造的价值挂钩；对部分成员企业的经营班子推行年薪制，将其个人收入与经营业绩完全挂钩兑现；对部分成员企业推行工资总额考核，将成员企业的工资总额、年终奖与企业经营业绩挂钩。海航对员工推行绩效目标管理，根据行业不同推行月考、季考、半年考核和年度考核，对重复性工作岗位推行量化考核，对管理岗位推行评价考核，根据考核绩效慎重淘汰一定比例人员。对于绩效优秀的员工，按照其个人特质不拘一格地提拔任用；对年度考核排名后10%进行减薪、调岗等措施予以惩处，督促干部员工提高绩效，凸显奖优罚懒的理念。

海航形成了独具特色的奖惩机制。海航建立公开而严格的奖惩管理规定，上至董事局领导、执行层干部，下至一般员工，该赏则赏，该罚



则罚，一视同仁。海航奖惩制度的导向是重奖轻罚、大错重罚，对于严重违规事件则追究与之相关的管理责任，不予姑息；对表现优秀的干部员工，给予没有上限的奖励。董事长基金奖每年给予绩效明星200万重奖，一次性给予基层优秀员工10万元奖励。2009年，海航股份因为绩效突出而获得全员奖励5000万元。

海航高度重视员工的文化培训和管理培训。海航每年年初制定集团年度培训大纲，明确年度培训重点，针对不同的培训需求做出具体规定。海航培训工作与年度考核、各类测评紧密结合，针对个人年度考核结果，分析个人培训需求，并有针对性、有层次地制定培训计划。全员化的企业文化培训是海航人力资源管理的重要内容，员工入职前都必须接受企业文化培训和中国传统文化培训，陈峰董事长亲自授课。海航力争通过全面推进的企业文化培训，形成海航干部员工共同的价值观，提高个人对企业的责任感，提升个人行为的自觉性。海航建立了系统的企业文化培训制度，采用多样化的企业文化学习方式，形成了良好的企业文化培育机制。与此同时，海航致力于文化培训和管理培训的结合。海航根据不同培训需求，组织管理知识、管理技能、业务知识等内容丰富多样的培训，与国内外大型培训机构如波音公司、InWEnt、比利时工商管理学院、通用公司、北京大学、中国民航大学等长期合作。自2005年起，集团积极拓展外部培训资源，选送不同层次的管理干部到国外进行强化学习、参观考察，拓展管理干部的国际视野，为海航在国际

舞台上竞争培养和储备人才。2009年，海航共有18.2万人次参加培训，培训费用达3.47亿元，培训投入占其营业收入的7.7%。

海航强调职工个人发展与企业发展需求的统筹安排，秉持任人唯贤、“能者上，平者让，庸者下”的用人原则，建立了灵活畅通的人才内部交流机制。2009年，集团总部13名管理干部到产业集团挂职，27名优秀基层员工到总部锻炼。在内部人才培养方面，海航采用“集团总部—产业集团—成员公司”分层人才培养体系，通过素质测评、英语测试、面试、侧面考察、业绩考评等多种方式，从业务部门、职能部门的管理者中挑选业绩贡献突出、具有领导潜质的人员，为他们提供各种培养机会和各类培训。对于在业务领域表现优秀的员工，海航为之提供高层次的专业培训机会，使他们在专业领域中得到进一步的发展，成为业务专家；对于优秀的管理干部，海航派遣到哈佛大学商学院、长江商学院等知名机构进修学习。尤其值得一提的是，为满足集团战略发展要求，加大集团管理人才储备和梯队化建设的力度，培养认同海航、品质优秀、能力突出、具有国际化视野的管理生力军，海航创立HPT（高潜质人才）这一独具特色的后备干部选拔培养制度。自2009年起，海航集团每年选拔20名HPT，选取国际、国内优质培训资源进行为期一年的全方位培养，之后下派到各成员公司，在中基层管理干部岗位挂职锻炼6个月，此后根据考核和个人职业发展确定后续安排，为其提供良好的发展平台。

5.3 确保安全健康

海航分外重视安全体系建设。集团总部设立安全管理办公室，并在下属涉及安全生产的航空、物流等产业均设立专门的安全监察部门，从制度建设、安全教育、监控执行方面落实安全措施。

海航重视安全教育，将安全教育列入新员工培训大纲，定期组织各类安全教育活动，对各种危机处理设立风险防范预案（反劫机预案），建立重大安全事件直报制度。一旦发生安全事故，海航全员除按既定风险预案执行外，集团安全管理办公室、合规部将按既定程序介入调查处理，发现问题则采取措施从根源上加以解决。

海航工伤事故率

调查指标	2006年	2007年	2008年	2009年
百万工时工伤伤害严重率(%)	0.22%	0.24%	0.23%	0.24%
千人死亡率(%)	0%	0%	0%	0%

海航为全员办理工伤保险、雇主责任险。海航对一线员工根据岗位性质提供劳动保护，对在特殊条件下工作的人员不定期进行环境危险性评估，尤其关注可能患职业病的环境，聘请专业

机构检测职业病发生可能性，通过配备必要的保护用具、发放劳保用品等对员工安全予以保障，并设立特殊岗位津贴。

5.4 维护员工权益

海航实行公平用工政策，提倡多元化员工构成，其招聘不限定专业、民族、性别，完全按照国家政策实行无差别招聘，尊重宗教信仰，尊重民族习俗和生活习惯。

海航依法与员工签订劳动合同。海航明确争议解决方式，倾向于从员工利益出发解决劳动争议，对于法律规定范围内的解聘，按照《劳动合同法》的规定及时予以足额经济补偿。海航员工退休按国家政策办理，高层管理干部退休享受补充养老保险。

海航实施全员参保，涵盖医疗保险、失业保险、养老保险、生育保险、住房保险等，并自2008年开始推行企业年金计划。与此同时，海航实行全员年度体检制度，与北京慈铭医院合作，为高

层管理干部提供定期身体检查，并安排特业人员每年休调养假，指定医院进行疗养。

海航积极维护女职工合法权益，严格执行计划生育政策，实行产假、哺乳假，计划生育奖励假，发放独生子女费和独生子女医疗费，“三·八劳动妇女节”为女职工放假半天并发放过节费。

对境外员工，海航根据当地实际情况实行差异化的薪酬福利和地区补贴政策；对派驻海外的员工，海航除在境内正常缴纳社会保险外，还根据当地法律参保并购买一定额度的商业保险。

5.5 提高员工福利

海航根据企业效益、个人绩效及能力、市场变化水平对员工予以晋职晋级激励。海航实行浮动工资制，其工资增长与国内工资增长、海航企业发展等挂钩。2009年，海航人均工资性收入增长33.47%，远高于国内平均工资增幅，体现了海航“大众分享”的企业理念。

海航设立多元化的奖励制度，集团层面有董事长基金奖，各产业集团有CEO或总裁基金奖，各公司可设总经理基金奖。此外，海航每年都划拨日常奖励经费，用于员工日常工作激励。2009年，集团奖励经费达7589万元，而奖励方式不仅有经济奖励，还有各类荣誉及带薪旅游等。

海航建立多样化的优厚福利制度，对员工实行人性化管理，海航建立了较国家规定更为优厚

的带薪年假制度，规定探亲假可报销80%路费，还设立了婚假、产假、陪护假等多样化的假种。海航为员工提供多种福利项目，包括住房补贴、住房贴息、年休假（工作满1年给予10天）、过节费、员工结婚祝贺金、生日祝贺金、生病探望慰问金、关爱下一代奖励基金、员工乘机2.5折机票不限次优惠、自有酒店住宿优惠等。

5.6 关爱员工生活

海航致力于建立无障碍沟通制度，以增进企业凝聚力。海航通过鹏城网、董事长信箱、领导信箱、企业BBS等建立起沟通渠道，完善一线员工反映问题的直通车。集团统一开展“海选员工代表，对话集团董事长”活动，在每月末的集团董事局视频会议上增加“对话集团董事长”环节。各产业集团、各成员企业建立起相应的“员工-产业集团董事长、员工-成员企业第一负责人”对话机制。自2001年起，海航设立员工“金点子”奖项，鼓励员工参与企业管理，激发员工责任感。

2007年，海航启动“心灵工程”，着力完善“员工关爱站”体系，加大解决员工实际困难的力度。海航成立“员工关爱站”，开设“员工关爱站”电子邮箱、纸质信箱及专线电话，由“员工关爱站”工作人员24小时值班，用于接收员工反映的问题，并予以协调解决。

海航设立互助基金，建立困难职工帮扶机制，集中资源帮助有困难的员工渡过难关，解决员工后顾之忧。2009年，集团互助基金共救济、慰问148名员工，其中慰问特困员工54人，救济患病的员工或家属92人，帮助家庭受灾的员工2人，人均资助额达8743元，使这些员工顺利渡过了难关，促进了“心灵工程”的深入开展，增进了干部员工间的情谊和企业凝聚力。

海航设立“关爱下一代奖励基金”，鼓励员工培养子女成才。2009年，海航积极组织“海航青年联谊会”、纪念“五·四”运动90周年暨“海航青年活动日”等文体活动，丰富员工的业余生活。

2009年，为增进外籍员工对海航历史的了解，加深他们对海航企业文化的感悟和认同感，海航股份外籍员工服务室组织海航匈牙利籍飞行员、日籍乘务员、市场部日籍、韩籍和印尼籍员工及其家属齐聚海南，参加“外籍员工感受海航”活动。

海航关爱员工，员工挚爱海航。2009年，海航在册员工48019人，员工满意度高达93.3%。



海航客户责任

提供精美、安全、适宜的产品和服务,满足客户的物质和精神需求,是企业对客户的核心社会责任。作为中国改革开放的新型现代化企业集团,海航强调赢得消费者的信任和喜爱取决于细微之处,一贯追求以产品更细致、服务更细腻为导向。海航倡导“至诚、至善、至精、至美”的服务理念,用“全系列产品,个性化服务”的全新概念,为人们的出行提供完美的解决方案,将全心全意的海航情传递给每一个客户。

6.1 顾客至上理念

海航倡导通过精美服务开拓和赢得市场。海航强调，没有高水平的标准，就不可能有高质量的产品和服务，要想在市场竞争中取得生存和发展，就必须使其产品和服务比竞争者更有效地满足客户的需求。

1995年，海航年度工作会议明确提出了“至诚、至善、至精、至美”的服务宗旨。海航决策者指出，要想推动海航超常规发展，必须高标准、严要求，迅速提高服务质量；必须在竞争中求发展，拓展市场，赢得信誉。海航率先推出了“全系列产品、个性化服务”的全新理念，率先推出了免费送票上门、24小时免费咨询订票电话、机上抽奖等服务项目，推动了中国民航系统服务水平的提高。经过多年的服务实践，随着海航产业链的拓展，海航建立完善了“以客为尊、以客为亲”的人性化服务理念，以客户需求为中心，倡导“一流的服务、一流的管理、一流的作风、一流的技术”，以细心、耐心、诚心的服务态度不

断创新服务产品和理念，努力做到人无我有、人有我优、人优我特、优而不烦，不断提高客户满意度。海航服务经历了从简单的情服务到职业化服务的跳跃，从职业化服务到个性化亲情服务的飞跃。

海航的服务品质有着坚实的制度基础，建立在严密的服务管理体系之上。海航建立了严格的规章制度，大到重大决策，小到生活行为，每一项工作都有章可循、有据可查。海航通过服务窗口网络、专兼职督察员网络等督促监察途径建立牢固的服务屏障。海航以用户满意为指向，对用户需求进行全程跟踪，力争投诉回复率100%，并对被投诉者执行严厉的惩罚制度。



6.2 确保产品安全

安全是我们时代的消费前提。海航集团是以航空运输为主业发展起来的现代服务业综合运营商，涉及海陆空交通运输、机场管理、船舶制造、食品加工、旅游、酒店及商业服务等多个行业领域。为适应海航集团化发展需要，规范安全管理、统一安全标准，海航集团成立了集团安全管理委员会，行使集团安全管理职能，在全集团范围内全面推行集团安全管理委员会-各产业集团-集团各成员企业三级安全管理体系。在集团董事局的领导下，集团安全管理委员会承担促进与监督的安全管理职责，负责研究部署、指导、协调并监督全集团安全生产工作；产业集团承担领导与监督的安全管理职责，调配产业集团的各项资源，领导下属各成员企业建立并持续完善安全管理体系，落实集团安全管理委员会的各项安全工作要求；各成员企业承担直接的安全生产责任。

创业伊始，海航就提出“安全问题是高压线”的理念，全面开展ISO9000质量体系认证，并率先引进国际民航IOSA安全管理审核的先进理念和手段，致力于创建最安全的航空公司。海航强化安全培训和安全教育，在集团航空运输类企业试点推广安全风险识别、风险评估、风险控制为主要内容的安全风险

管理模型，以实现对安全危险的系统管理。早在2005年，海航就成为国家民航总局选定的安全管理体系(SMS)试点单位，并参考国际民航组织《安全管理手册》第二版和国家民航总局《关于航空营运人安全管理体系的要求》，结合海航实际建立了独具特色的安全管理体系。2007年，海航正式启动安全风险评估工作，结合海航实



际创建了风险评估数据模型、数字化安全风险
评估平台、风险项目规划机制，试点进行前置性
风险管理，将安全风险列入各企业年度安全
管理工作规划，以项目形式全面推进风险评估
的实施。2009年，仅集团一家试点单位就完成
了风险评估项目61个，有效地杜绝了重大安全事
故。海航大力推广实施安全信息主动报告制度，
鼓励员工就安全问题与公司进行良好的沟通。据
统计，2009年，海航各航空运输类企业共接收员
工主动安全报告3500余份，为集团纠正安全偏
差提供了大量的参考信息。从2010年起，海航将
在全集团各产业全面实施前置安全风险管理和
安全信息主动报告制度。

1993年5月2日开航至2009年12月31日，海
航集团航空运输企业总飞行时间3169085.53小
时，其中海航股份2575000小时。通过实施严格
有效的安全管理，海航事故征候万时率始终低
于民航总局的控制标准，运营17年来未发生任
何等级的飞行安全事故，成为中国民航运行品质
最好的航空公司，连续获得中国民航总局颁发
的“金鹰杯”和“金雁杯”。2009年，海航航空集
团运输安全运行形势平稳，总飞行时间约34.1万
小时，事故征候万时率为0.06，优于行业记录，各
项安全生产指标均在控制指标内，公司累计航
班正常率为82.11%，荣获民航中南局“2009年
度安全责任优胜单位”荣誉称号。



6.3 注重品牌建设

品牌是企业可持续竞争力的重要来源之一。制定品牌规划、加强品牌建设是海航集团创建世界级企业和世界级品牌，提高核心竞争力尤其是市场竞争力的重要举措。

创业之初，海航就致力于以安全、服务、正点为切入点打造优质航空品牌，并确立了打造中华民族世界级航空品牌、建立中国乃至世界一流航空公司的制高点。海航提出“一流的服务、一流的管理、一流的作风、一流的技术”要求及“店小二”服务精神，将“一路关怀，全程服务；一路春风，微笑服务；一路清洁，优质服务”及“热心、关心、耐心、细心和爱心”服务理念渗透到旅客的服务中，形成一套完整的空中服务体系，赢得了旅客的认同。1999年3月24日，海航顺利通过ISO9002标准认证。随后，海航实施标准化、程序化、规范化服务，全面推动客舱文化建设，以“优而不烦、主随客便”、“以客为尊”、“执行标准、灌输热忱”、“外秀内慧”、“高贵典雅、清新自然”为服务理念，陆续在机上推出了“爱心天使”特色服务、头等舱中式服务、特色餐饮服务、机上竞拍等空中服务项目，以热情主动、标准规范、亲情细微的服务使海航成为旅客首选航空公司。2008年，海航全新打造服务品牌，提出“便捷、温馨、超越”品牌核心价值，改进空中与地面服务链，致力于为旅客打造空地一体化无缝隙的完美旅行。其努力的成果是，海航在国际权威机构SKYTRAX旅客调查中荣膺“中国地区最佳航空公司”称号。2009年，海航航空对接世界标准，引入SKYTRAX审核，从客舱供应品、地面服务、空中服务三方面进行立项提升，晋升为中国内地唯一的SKYTRAX“四星航空公司”，在创建世界级品牌道路上迈出坚实一步。根据SKYTRAX公布的结果，海航公务舱服务全球总排名第17位，公务舱的乘务员服务总排名第7位，优于五星航空公司卡塔尔航空的服务水平；经济舱服

务总排名第16位。2009年，海航连续10年荣获“旅客话民航”用户满意优质奖，航班正常率持续高于中国民航平均水平。

面向未来，海航确定“创新”、“服务”、“便捷”和“国际化”为企业品牌的四大核心元素，致力于形成以大新华为核心，涵盖低成本、支线、旅游包机、全货机、公务机等航空产业集群，凭借良好的安全纪录、高准点率、差异化和个性化服务打造旅客首选航空公司。在多个世界级品牌的带动下，各个品牌之间通过共享、联盟等多种方式相互促进，共同推动海航品牌体系的发展。



6.4 保护客户隐私

海航采取严格措施保护客户隐私和个人信息。为保障常旅客系统信息安全，海航于2006年4月制订了《常旅客系统信息提取及安全保密规定》。根据规定，常旅客系统所有用户和各相关业务单位应保守系统内的所有信息资源秘密；尊重常旅客会员的个人隐私权，维护好常旅客会员个人信息、会员等级、乘机信息等其他信息的私密性；未经会员同意，不得擅自修改会员的个人资料；不得随意向他人或外单位（尤其是同行业单位）透露常旅客会员资料和系统报表数据；集团内部单位若因工作需要使用常旅客信息，需将活动内容提交金鹏俱乐部，由金鹏俱乐部作为统一的接口直接与会员进行沟通；集团外部单位如因特殊情况（如协助司法调查取证等）需提取常旅客会员信息，相关司法单位须向金鹏俱乐部领导请示同意后方可协助办理；所有常旅客从业人员根据工作性质和范围开放相应的常客系统使用权限，并须签订《海航诚信承诺书》，若有违规须自愿无条件接受公司处分。

6.5 回应客户需求

海航秉持诚实守信原则，致力于以周到的服务、精美的产品赢得广大客户的信任和喜爱，其广告、促销、赞助行为严格遵循法律法规。与此同时，海航高度重视客户反馈，积极回应客户需求。

海航建立了多渠道的客户反馈途径：（1）通过服务质量督察电话（0898-66709315）、总裁信箱、海航服务信箱、服务督察投诉单提醒系统（来信、传真、电子邮件）等形式进行投诉或提出意见建议；（2）海航在一线窗口发放和收集《顾客征询意见卡》，或通过意见本、意见箱主动收集顾客对服务的意见；（3）律师转来的律师函；（4）集团及公司领导批转的投诉、意见或建议；（5）海南省领导、国家民航总局、民航中南局、海南省民航局、客户协会、媒体等渠道转来的投诉、意见或建议；（6）顾客登录海航网站《投诉与感谢》栏目并留言；（7）市场部总经理信箱、市场部总经理热线电话（0898-66739842）、海外网站邮箱、海航电子客票网站意见建议箱、金鹏俱乐部邮箱、950718首问责任单等收集的投诉、意见或建议；（8）其他部门邮件及电话转办的受理和收集的投诉、意见或建议；等等。

海航实施首问责任制，确保服务无盲区。海航规定，第一个受理顾客业务咨询、查询及投诉的单位或人员为第一责任人，如不能当即为顾客解决或不属于本职范围内的，应做好相关记录，不得以任何借口推诿、搪塞或拖延处理时间；第

一责任人初步调查并将顾客所有信息传递给相关责任单位或责任人，此为直接责任人。直接责任人经调查或请示上级主管单位后，回复顾客并反馈第一责任人，经第一责任人确认后，此环节后方可结束。直接责任人回复顾客后，如未能与顾客达成共识，同时顾客表示将投诉海航的，直接责任人应在1个工作日内反馈至服务质量督察中心备案处理。

海航制定市场部01值班、市场部快速投诉处理程序、市场部旅客赔偿金报销流程，设立24小时客服咨询电话受理旅客咨询、投诉、求助、疑难问题并及时回复。2009年4月，海航股份市场部颁布客户投诉快速处理机制，要求服务督察员在接投诉后，“一小时内”致电客户询问旅客事件发生原因，根据情况在1-3个工作日内答复客户及时解决客户问题。海航还设立投诉整改制度和投诉客户回访制度，提高投诉旅客满意度。

海航客户满意度一直位居行业前列。2009年，海航客户满意率达到86.43分，投诉率为0.413次/百万人次，投诉回复率100%，海航以其精美的服务赢得了广大客户的信任和认可。

海航伙伴责任

作为现代服务业的综合运营商，海航显在伙伴、潜在伙伴遍天下。

海航重视、善待合作伙伴，致力于实现与合作伙伴的共享增长，与竞争伙伴共同致力于行业发展和市场繁荣，与各合作伙伴共同致力于推动中国发展和世界进步。

海航跨越发展的要诀，不在于聚焦既有市场的竞争，而是着力于市场开拓、市场培育和市场整合，并致力于引领行业发展潮流，成为行业标准的实践者和制定者。由此，海航赢得了大众和政府的支持，通过企业重组实现了健康、跨越式发展。

7.1 海航伙伴原则

海航伙伴原则源于其商道精神，即秉持计利当计天下之大利的经营理念、节约福报的安身立命之道、扶危济贫的慈悲胸怀，以“诚信、业绩、创新”为目标追求。

海航处理伙伴关系，以遵守法律法规、追求公平竞争为第一要务。海航致力于实现公平竞争，建立集团惩防体系、合规体系，致力于反不正当竞争、反托拉斯、反垄断、反腐败，促进依法合规经营，完善全面风险管理体系。

海航处理伙伴关系，以确保交易公平为基本道德规范。海航通过合同谈判、日常会议、文件函电来往等制度加强与伙伴的信息沟通、信息披露和信息对等共享，以诚信、业绩、创新赢得伙伴尊重，追求交易公平，服务于集团长远利益，致

力于形成公平合宜的市场环境。

海航处理伙伴关系，以引领潮流为追求。开拓市场、培育市场、整合市场是海航事业跨越发展的主脉，三者均以深厚的企业文化、先进的管理经验和标准化建设为基础，以行业标准的制定者、行业发展的引领者为目标，从而确立海航潮流引领者的优势地位，为各类伙伴共享增长提供机会，实现老子“天之道，不争而善胜”的哲学思想。

7.2 海航市场开拓之举

孙子曰：“途有所不由，军有所不去，城有所不攻，地有所不争”。海航秉持这一战略思想，首先着力于开拓市场和培育市场，并在支线航空、公务机市场领域成就卓著。

海航开航于1993年5月2日。按照当时航空公司的一般发展模式，新公司先购买小飞机，进行资本、经验的积累，然后再扩展。海航却采取“高起点切入”的起步战略，一反地方航空公司支线开飞的惯例，实施购买大飞机、参与干线经营的发展计划，进军市场主航道。这是因为，当时海南岛开发热潮已经来临，海南飞机票一票难求，海航有了以海口为基点迈向全国的绝佳机遇。与此同时，海航倡导以安全、服务、正点为切入点打造品牌，逐渐培育出中西合璧的企业文化，并通过股份制改造成为中国民航的新锐。

海航进军干线市场的同时，早就意识到市场

细分的价值，着眼于支线航空市场和公务机市场的开拓和培育，为日后海航建立中国最大、最现代化的支线航空机队和中国乃至亚太地区最大、最豪华的公务机队奠定了基础。

支线航空是干线航空的补充，是合理配置运力、培育市场、促进民航运输业发展的重要途径。航线网络发展的一般规律是，当干线发展到一定阶段时，需要发展支线以完善整体网络。世界上的支线航空一般占航空总量的1/3，而当时中国各大航空公司均着眼于干线竞争。鉴于此，海航成立之初就谋划干支配合的航线战略。1994年，海航率先引进小飞机，成为中国最早开始经营支线航空



运输业务的公司。1995年，海航提出打造中国最大支线航空的“毛细血管战略”。1998年，国家民航总局号召发展支线航空业务，海航开始全面实施“毛细血管战略”。2000年元旦，中央吹响西部大开发的号角。海航主动承担西部支线航空开发的重任，着力培育西部支线市场。海航构筑了西部支线航空网络，形成了以西安、太原、乌鲁木齐为主要运营基地的支线网络布局，建立了中国最大的支线机队，在西部乃至全国支线的发展中扮演了主力军的角色，为西部经济、中国支线航空发展做出了积极的贡献。迄今，海航支线航线占全国的60%以上，飞行班次和旅客运输量占全国的50%

以上。2009年，天津市政府与海航集团组建天津航空，这是海航支线航空的延伸。

海航是中国公务机市场的战略先行者。1994年，海航决定在国内首创公务机业务。1995年，海航组建海南航空公务服务有限公司并引进公务机，成为中国公务机市场的开创者。1998年，海航组建金鹿公务机有限公司，开创了中国民航新的通用航空体制。1999年，金鹿公务机有限公司投入运营，此后金鹿公务机队规模逐年扩大，发展成为亚洲最大的公务机公司。2010年5月，北京市政府与海航集团签署合作协议共同组建首都航空，这是海航公务机航空的延伸。

7.3 海航合作伙伴责任

海航秉承诚信、业绩、创新，坚持计天下之大利、盈利为天下人福祉的趋向，致力于实现与合作伙伴的共享增长，这尤其体现在海航股份、美兰机场、天津海运、海南筑信股份、西安民生、宝商集团等所属6家上市公司的运行中。

现代企业在资本市场上的竞争，实际上就是公司治理水平的竞争。治理结构健全的企业无疑会得到债权人和投资者等相关利益人的信赖，从而获得更多的发展机会。海航在保持快速发展的过程中，高度重视相关利益人在公司治理中的积极作用，在公司外部治理中引入共同治理机制，以诚信待人，始终保持着良好的沟通机制，相关利益人也对海航发展战略和经营决策给予长期关注，为海航稳定、健康发展提供咨询和服务，形成了良性互动、追求共赢的局面。

本着公开、公平、公正和信息对称的原则，海航始终坚持及时、完整、准确地向各主要债权人通报有关信息，使债权人在充分知情的前提下对海航的经营和财务状况进行监管，从而有效地参与到海航的法人治理当中，最大限度地防范信贷风险。债权人对海航的监控，主要针对投融资活动和经营活动、现金流监控以及资产负债率监控三个方面：在投融资活动和经营活动方面，海航在制定重大投融资计划和经营计划时，均与主要债权人进行充分沟通，在公文流转系统中，海航亦开放相应的信息端口、设计相应的权限，以便主要债权人行使相应的职能；在现金流监控方面，海航向各主要债权人报送每月现金流量平衡预测表、每周大额资金支付预测表等，使各主要债权人能够及时、准确地了解和监控海航现金流平衡情况；在资产负债率监控方面，海航定期向各主要债权人上报财务报表，并采取增资减债等

措施使资产负债率逐年降低。

海航重视投资者在公司治理的积极作用。投资者对海航的关注和监督极大地促进了公司治理的规范化运作。在法人治理外部机制的建设中，海航高度重视投资者关系这一环节，设立专门机构、配备专门人员维护良性互动的伙伴关系，确保主要股东和战略投资者对海航发展的信心，为海航创造稳定的经营环境，使其经营战略得到持续贯彻和实施。海航上市公司主要通过披露年报、公告、股东大会、一对一沟通、网站、邮寄资料、现场参观、电话咨询等各种方式加强与投资者的沟通，并委派丰富经验的专业人员回答投资者咨询，致力于满足投资者的各项合理需求。

海航致力于确保投资者的利益，与投资者建立持续良好的合作关系。例如，1995年，乔治·索罗斯投资2500万美元认购100040001股海南航空外资股股票；2000年，公司每股送0.08股，其持股变为108043201股；2003年，索罗斯持有的外资股转流通B股上市；2005年12月，索罗斯以现金2500万美元、以其持有的美国航空有限责任公司100%股权入资大新华航空。根据2009年12月31日收盘价0.661美元计算，索罗斯所持B股市值为71416556美元。综合计算，索罗斯1995年投资2500万美元回报率为314%。索罗斯在谈到持续投资海航的理由时指出，“海航在决策、经营、管理、财务监控等方面都达到了国际标准。”

7.4 海航竞争伙伴责任

中国市场正处在细分和整合并行的阶段，商业竞争无处不在，并在向深处发展。在激烈的竞争中站稳脚跟，获得市场和客户的信任，促进企业的可持续发展，是企业承担社会责任的基础条件。与此同时，中国市场竞争也在日益向规范化、标准化方面发展，企业不仅要在当前的市场竞争赢得胜利，还要与同业竞争者和潜在竞争者共同致力于促进中国经济社会发展，致力于未来市场的培育，成为市场规范化、标准化发展的推动力量。可以说，竞争伙伴责任正在成为企业社会责任的重要组成部分，并将占据更为重要的地位。

作为现代服务业综合运营商，海航面临的市场竞争是激烈的，而竞争的重心越来越向行业规范化建设的深度发展。海航加强促进所在行业的标准化建设，致力于成为行业国际标准的执行者和完善者、国家标准制定的主要参与者。这一竞争能力因素可以说是海航确保实现两个“世界级”目标的秘诀。海航与竞争伙伴共同致力于行业发展与繁荣，其积极作为促进了行业的规范化发展。海航实现上述目标的一个重要路径是，促进管理经验和技术标准的分享。例如，自2005年起，海航作为国家民航总局选定的安全管理体系（SMS）试点单位，逐步建立了独具特色的安全管理体系。2009年，海航安全管理体系建设经验在全民航得以推广，海航应邀在民航中南局、国家民航总局有关会议上专门介绍经验，促进了中国民航安全管理体系的建设和整体安全水平的提高。

同业伙伴之间客观存在着竞争，但也存在着众多的合作机会，共同承担着促进行业发展的责任、促进市场繁荣的责任，共同承担着履行所在领域社会责任的义务。可以说，共同利益同样为同业竞争者所关注，协作共赢同样也是同业竞争者所应追求的目标。当然，市场竞争是激烈的，也是提高人类物质文化生活的必由路径，而市场经济体制要求企业遵循公平竞争的基本原则。公平

竞争是指竞争者之间所进行的公开、平等、公正的竞争，它可以使社会资源得到合理的配置，并最终为整个社会带来巨大的福利。海航秉持公平竞争的原则，致力于惩防体系、合规体系建设，采用合理合法的手段，坚决杜绝腐败和贿赂行为的发生，积极提升行业文明水平，带动行业创新能力展开竞争，促进市场规范化发展和全面繁荣。2009年，海航集团被评为“全国精神文明建设先进单位”。



7.5 企业重组效应

海航实现超常规发展有两个核心路径：新创企业与重组国有企业，而后者是海航得以实现其规模效应的主要方式。以2000年元旦海航集团创立为界，此前海航着眼于建立科学规范的管理体系，着力培育和巩固文化和制度软实力，积蓄力量；此后海航则以展现和输出软实力为核心、以重组国有企业为主要方式扩散力量并实现企业的规模扩张。海航的每一项重组，均是派去几个管理干部，通过输出其以企业文化、管理制度等为核心的软实力，通过“百日整合”迅速使被重组企业扭亏为盈，并获得新生，显示出无形资产盘活有形资产的巨大力量。

进入21世纪，海航在国家民航总局、地方政府的积极支持和推动下，先行一步发起了一系列并购重组，将长安航空公司、中国新华航空公司、山西航空公司纳入旗下，迅速成为中国第四大航空集团。与此同时，海航通过重组与新创相辅相成，迅速构建起密接航空运输主业上游产业的“战略链”。海航通过重组美兰机场、凤凰机场、甘肃机场集团、东营永安机场等，为海航机场业发展奠定了基础；海航通过重组燕京饭店等实现了酒店业的良性扩张，为海航置业的发展奠定基础；海航通过重组西安民生和宝商集团，将“触角”延伸到商业流通领域；海航通过运行旅游包机等实现了旅游业务的整合，为海航旅业的发展奠定了基础；海航通过新建大新华物流集团，并重组金海湾船业和同基船业等，实现了向制造业的拓展，初步建立了集海、陆、空运输于一体的大型物流集团。通过这些努力，海航集团围绕吃、住、行、游、购、娱六大服务业要素，建立了由航空、旅游、商业、物流、金融、机场管理、置业、绿色食品等八大产业集团联成一体的无缝隙商业网络，为打造世界级企业奠定了坚实的基础。

以大致与海航同时创业的新华航重组为例。新华航地处中国最大的航空枢纽港北京，拥有北京和天津两个运行基地、50多条黄金航线。2001

年的新华航重组是新锐混和制企业与优质国有企业的合作，重组协议规定了组建中国新华航空集团的战略目标，这是两家航空公司重组之前就共同期望的远景目标。重组新华航，海航实现了成为中国第四大航空集团的愿望，并由此确立了两个“世界级”的宏伟目标。

新华航重组体现了最具典型意义的海航战略运作。首先，新华航按照现代企业制度的要求，建立规范的法人治理结构。新华航依法成立股东大会、董事会和监事会，成为一家产权清晰、责任明确、政企分开、管理规范的有限责任公司。其次，完善各项管理制度，全面移植海航的财务管理制度、人事管理制度、行政管理制度和内部管理制度等，实现与集团管理体系的整体对接，并着力推动管理制度的标准化建设。在人事管理制度方面，海航坚守“一个不下岗、薪金待遇不降低”的承诺，按照“员工待遇与海航标准接轨，同工同酬，就高不就低”的要求，迅速完成了定岗定编和人员调整工作，使新华航的每一名干部员工得到了妥善安排。在重组过程中，新华航积极建章立制，大力导入ISO9000认证标准、“六西格玛”管理等先进管理体系，大力推行目标管理责任制、工效挂钩考核等。新华航按照海航的服务品质要求，健全了生产经营体系 and 市场开发体系。以此为基础，新华航员工面貌焕

然一新,经营状况得到根本好转,实现了当年重组、当年赢利的目标,服务质量迈上新台阶,新华航品牌形象全面提升。

经过重组的振荡之后,90%以上的新华航员工对公司重组成效、企业凝聚力、企业文化、公司管理水平、企业发展前景等表示认可。

新华航在重组当年实现了航班总量增加42.1%、航班时刻增加33.08%、运输收入增加42.49%的佳绩,主要单位指标均达到国内民航

业同类机型的先进水平,实现扭亏增盈,且空地服务满意率达到了99%。

海航通过丰富实践创造出一套以战略引导、制度移植、文化先行、机制对接、人本投入为主要方式的重组模式,为中国国有企业改革提供了重要启示,为中国企业处理伙伴关系也提供了重要的参照,海航处理伙伴关系的原则在其中也得到了全面体现。

新华航重组员工满意度调查

项 目	很满意	满意	基本满意	不满意	很不满意
公司重组	53%	28.4%	14.7%	2.6%	1.2%
企业文化	28.4%	42.3%	21%	4.5%	3.6%
员工融洽程度	23.9%	47.5%	23.2%	4.3%	0.9%
企业凝聚力	21.4%	43.7%	24.7%	6.4%	3.6%
工作积极性	30.8%	42.4%	20.9%	4.8%	1.2%
公司运行机制	16.4%	43.8%	28.1%	7.3%	4.3%
生产经营状况	17.3%	47.2%	29.4%	4.3%	1.8%
公司管理水平	25.3%	34.9%	28.8%	6.3%	4.5%
服务质量、服务水平	24.4%	47.1%	21.9%	4.9%	1.6%
公司发展前景	30.2%	44.8%	19.6%	2.6%	2.6%

资料来源:中国新华航空有限责任公司2001年11月15-20日对全体员工进行调查,发放问卷1598份,回收1390份。

海航社区责任

海航决策者强调，与社会的和谐是集团生存之基、发展之源、壮大之脉。海航坚持“因民之所利而利之”（《论语·尧曰》），始终将自身发展与社会进步紧密联系，强调企业公民责任，为促进社会的和谐进步不懈努力。

墨子曰：“有力者疾以助人，有财者勉以分人，有道者劝以教人。”海航秉持扶危济贫的慈悲胸怀，采取实际行动回馈社会，予人玫瑰，手留余香。海航致力于从细微之处展现海航精神境界，积极推动成员企业的本土化运营，加强社区建设投入，致力于提高所在社区的精神风貌，建立慈善基金，采取行动解危扶贫、捐资助学、保护文物，倾力支持社会公益事业，促进社会和谐。其间，海航建立了以支持教育、解危扶贫等为核心的社会公益工作体系，致力于解决失学儿童、贫困大学生、农村教育、贫困人口医疗、自然灾害救济等社会问题，探索确立了海航带动、社会参与的慈善工作新模式，鼓励其他企业和个人共同参与，成为社会风气的引领者；海航积极促进社会公益工作与员工教育工作的结合，通过社会公益工作来净化员工心灵、提高员工思想境界。

8.1 本地化运营

海航在上海、天津、广州、西安、香港分别设立集团华东总部、北方总部、华南总部、西北总部和国际总部，在北京、西安、天津、太原、昆明、重庆等地设有成员企业，这些企业按照当地政府规定和要求，履行上缴利税义务，为当地经济发展做出积极的贡献。

海航致力于为所有员工和外界应征人员提供平等的就业机会。海航招聘并无特别倾向，但深明聘用本地居民的价值及其与本地市场的宝贵联系，在均等条件下，则会考虑优先聘用业务地点的本地人士。例如，海航成员企业按照属地化原则在当地进行招聘，为飞行员、乘务员等特业人员建立属地机构，干部员工可以自主选择工作地点。对于需要跨地区工作的干部员工，海航征得个人同意后再行安排，并每年为家属提供免费探亲机票。2009年，海航成员企业的本地高层管理干部比例达22.12%。

海航追求己欲立而立人、己欲达而达人的境界，要求合作伙伴秉持商业操守，致力于可持续发展，有良好的安全、健康、环境及质量表现。在此基础上，海航选择合作伙伴时，在符合规定的同等条件下，本地供应商因地利关系而拥有优势。

集团各产业集团对成员公司实行业务管理，成员公司参与地方市场合作，在当地进行销售、创造收益。以西安为例，海航在西安有西安民生、长安航空等多家企业，这些企业当地员工比例超过80%。

8.2 社区建设投入

海航致力于通过适当方式回馈社区，投身社区建设，促进成员企业所在地的经济文化事业。截至2009年12月31日，海航所在社区雇佣人数已逾7000人，社区公共事务投资总额达2亿元人民币。

海航对社区发展的投入产生了积极成效。例如，海航创业于海南，谙熟海南省情，积极投身海南建设，带动了当地经济的发展和人口素质的提高。海航致力于解决当地实际困难，与海南人民共享海航发展成果。海南地势中间高四面低，西部多玄武岩地区，降水不易储存，遂成缺水地区。海南西部民众多采用水缸储水，饮用水达不到卫生标准，农业灌溉更是难以保证。2003年，海航在创业10周年之际制订“至善井”计划，决定10年投资2000万元为海南缺水地区打井100

口，帮助民众解决饮用水和农业灌溉难题。截至2009年12月31日，海航在海口、文昌、澄迈等地完成“至善井”56口，解决了7万人的饮水困难，部分农田得到灌溉，极大地提高了海南人民的生活水平。再如，新华航地处北京市顺义区天竺镇，在照章纳税的同时，新华航热心投身社区建设，帮助安置顺义区户籍人员220余人，积极为顺义区建设提出合理化建议，督促政府投资进行天竺镇道路改造和绿化建设，并主动参与当地政府组织的文娱活动。



8.3 建立慈善基金

自2001年起，海航从“幸运之旅”机上机票拍卖所得收入中抽取50%，建立“海航幸运之旅扶贫捐献专项基金”，为社会公益工作提供了稳定的资金来源。

2008年，海航联合中国老年事业发展基金会、北京今世广告有限公司共同发起设立慈航基金，积极组织各种形式的募捐活动，并根据社会发展和老年群体的需求，兴办和资助爱心护理院、文教事业等项目。2009年，海航决策层将集团单一最大股东的股权捐赠给慈航基金，为之提供稳定的资金来源。截至2009年底，慈航基金捐资近2000万元用于教育建设，捐资500多万元用

于陕西法门寺、西藏西坚培寺等的修建工作，捐资数百万元用于其他社会公益项目。2009年，慈航基金启动“慈航基金光明行”爱心工程项目，计划每年为1000名贫困地区的白内障患者提供医疗救助；同年，慈航基金发起中非文化交流公益项目，致力于促进中非人民的文化交流，加深相互了解。



8.4 扶贫解危行动

促进社会的全面进步,实现全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会的目标,需要社会各界扶贫解危的努力,以达致《礼记·大同》所追求的理想状态:“不独亲其亲,不独子其子,使老有所终,壮有所用,幼有所长,鳏寡孤独废疾者皆有所养。”海航致力于扶贫解危,并积极探索综合扶持的新思路,强调扶贫先扶智,通过专业研究提出可行性建议,并适时投资进行开发。海航建立海航带动、社会参与的慈善工作新模式,鼓励、发动其他企业和个人共同参与,成为社会风尚的引领者。

西部大开放的号角吹响之后,海航全面实施其“毛细血管战略”,大西北成为海航开拓和培育市场的重要支点,富有海航特色的扶贫活动随之展开。例如,2003年7月,全国妇联中国妇女发展基金会为帮助西部贫困地区解决妇女、儿童的健康问题,发起组织“母亲健康快车”活动。海航捐款购买实施医疗急救的面包车两辆,为改善西部妇女、儿童医疗保健条件贡献了一份力量。时任全国妇联主席的顾秀莲同志对海航善举给予高度评价,并授予海航“中国妇女公益事业爱心单位”荣誉称号。

2003年,为实现世界卫生组织“消灭可避免

盲”全球战略目标,落实全国防盲规划,全国防盲技术指导组在人民大会堂启动“青藏高原光明行动”。海航积极响应号召,积极规划开展“海航—青藏高原10年光明行动”,计划在2004—2013年间,出资500万元,使2000名白内障患者重见光明。2004年7月,“海航—青藏高原10年光明行动”在青海省班玛县正式启动,迄今已在青海班玛县和玉树州、西藏自治区拉萨市、日喀则市、林芝地区、四川省理塘县、内蒙古自治区、新疆自治区、甘肃省等为约3000名白内障患者进行了复明治疗,得到了当地政府和群众的高度赞扬。自2006年12月起,海航将其光明行活动延伸



到海南岛，海航带头捐款50万元，并向全社会发出《支持海南省创建防盲示范省的倡议书》，倡导社会各界积极参与捐赠，动员全国眼科医生志愿参与，为海南早日实现“防盲示范省”而努力。目前，“海南光明行”已在海南省的海口市、五指山市、定安县等贫困地区为300人实施复明手术。在海航的影响下，海南省、山西省的一些企业或个人积极捐款，形成了“海航带动，社会共同参与”的慈善工作模式。

西部大开发的号角吹响后，共青团中央组织“青年志愿者西部计划”，动员和组织应届大学毕业生组成青年志愿者队伍，到西部地区开展扶贫支教、送医下乡、科技服务等方面的志愿服务。2005年11月，海航与共青团全国青年卡工作办公室签订协议，海航以中国青年卡为平台，为“青年志愿者西部计划”提供运输服务的便利，为西部大开发贡献了一份力量。

海航致力于解危行动，2008年5月，四川省

汶川县发生8级地震。海航集团将抗震救灾工作作为一切工作的重中之重，无条件落实物资运输、人员运输等任务，全力优先提供保障。期间，海航共执行抗震救灾航班254班，飞行约655小时，运送抗震救灾人员4177人次，运送抗震救灾物资1103.6吨，飞行成本达18376万元。其中，5月17日海航运送台湾同胞捐赠的救灾物资，这是大陆航空公司在抗震救灾过程中首次执行飞行任务的两岸救灾货运包机，开创了两岸货运包机直航的先例。海航集团及员工捐款539万元，海航联合台湾新光人寿公司向中国民航飞行学院、四川省、陕西省、甘肃省捐款1500万元，用于灾后教育重建。

在经济发展过程中，加大文物保护力度变得越来越急迫，捐资修复文物被视为一种新型的解危扶贫行动。海航致力于文物抢救和修复工作，迄今向甘肃省、四川省、西藏自治区、河南省五台山等捐助文物修建费数百万元。



海航-青藏高原光明行走进青海班玛县



海航扬子江快运航空承运台湾抗震救灾物资

8.5 捐资助学行动

海航强调授人以渔的原则，关心祖国下一代的成长，关注中国教育事业的发展，致力于资助贫困学生上学、修建学校、设立高校奖学金和奖教金等工作，积极推动教育事业的发展。

海航在全国各地设立贫困大学生助学金，资助贫困学生完成学业。从2000年起，海航设立海南优秀贫困大学生助学金，每年资助考入国家重点高校的海南贫困大学生30人，每人2000元，2张机票。2006年，海航在西藏设立贫困优秀大学生助学奖，每年向西藏优秀大学生提供10张拉萨=西的免费往返机票，以支持西部教育事业。

海航积极在高校设立奖教金、奖学金。自1998年起，海航在海南大学设立海航奖学金，在中国民航学院（现中国民航大学）设立“海航园丁奖”；自2000年起，在中国人民大学、武汉大学、西安交通大学、北京航空航天大学、华中科技大学（华中理工大学）、中南财经大学、西北工

业大学、湖南大学、中南大学、中国民航学院等大学设立海航奖学金。

自1996年起，海航向海南省、四川省、北京市、陕西省、西藏自治区、青海省、甘肃省等地的学校捐资达6千万元，用于基础设施建设、教学条件改善等，并在海南省、甘肃省等地援建大批希望小学，大力支持教育事业。

2005年3月，海航党委发出“向特困儿童捐资助学倡议书”，在海航集团发起“三帮一，救助1000名贫困儿童”活动。在党委书记陈峰同志及广大党员带动下，迄今海航共有3300多名员工捐资，救助了北京市、上海市、陕西省、山西省、海南省等地的1182名失学或面临失学的贫困儿童。



8.6 持续投身公益

海航持之以恒地倾力支持公益事业，2009年公益捐款捐物达2496万元。其中颇具代表意义的是，海航向台湾受灾同胞捐款100万元人民币，向慈航基金中非文化交流公益项目捐款100万元人民币，专项用于在非洲3所孔子学院设立海航奖学金，海航慈善事业进一步展开。

海航投身公益事业，得到了社会的高度赞誉。2006年，海航集团荣获“中国最具社会责任感企业20强”、“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。2007年，海航集团荣获“中华慈善事业提名奖”。2008年海航集团获得“中华慈善奖”之“最佳内资企业奖”、全国工商联系统“抗震救灾先进集体”。2009年，海航集团先后荣获“2009年最具社会责任感企业”、“全国精神文明建设工作先进单位”、“中华慈善事业突出贡献单位(企业)奖”、第六届“中国最佳企业公民”、第五届“中国优秀企业公民”、“第三届全国就业与社会保障先进民营企业”荣誉称号，陈峰董事长被评为“中国扶贫典型人物”、“共和国60年60个功勋企业家”、“时代领跑者——新中国成立以来最具影响的劳动模范”。对照其公益努力，海航实至名归。中国公益事业十大先锋企业”组委会的评价颇具代表性：“海航集团在不同的公益项目领域中，都做出了突出的贡献，自觉地把开展公益事业、慈善事业作为企业的社会责任，在创造经济效益的同时，

创造更大的社会效益，为创建和谐社会树立了很好的典范。”



海航集团荣获2008年度“中华慈善奖 最具爱心内资企业”称号

海航政府责任

现代社会，政府越来越扮演着服务于公民、服务于各类社会组织和实施社会公正的角色。与此相对应，企业应自觉遵守政府有关法律、法规，合法经营，照章纳税，承担政府规定的其他社会责任和义务，接受政府的依法监督等行政活动。海航积极响应政府政策，致力于与政府建立良性互动关系，加强政企合作，实现国有资产保值增值，而在政府与社会之间搭建桥梁是海航在中国经济社会生活扮演的建设性角色。

9.1 响应政府政策

海航创业于海南，是中国改革开放和海南经济特区快速发展的产物。在从偏安一隅的地方性航空公司发展成为布局全国的现代服务业综合运营商的进程中，海航积极响应中央和地方政府政策，促进国家和成员企业所在地的经济社会发展。以此为路径，海航实现了集团的快速健康发展。在当前中国新一轮经济调整展开之际，海航紧随政府政策指引，积极深化政企合作，响应并善用地方政府政策，从而确立了京津沪穗业务共舞格局。

在抓住中国新一轮经济调整与经济转型的战略机遇期上，海航与天津市的合作可圈可点。海航集团一贯重视天津市在全国区域经济格局中的重要战略位置，积极在天津投资发展。2004年，海航就在天津设立运营基地。2006年4月18日，海航集团与天津市政府签署战略合作框架协议，致力于在航空运输、货运物流、金融租赁、航

空维修等方面开展全面合作。2006年5月，滨海新区开发列入国家总体发展战略，按照国家整体区域规划，天津将被打造为环渤海地区的经济中心、国际港口城市、北方经济中心，而滨海新区则要建设成为中国北方对外开放的门户、高水平的现代制造业和研发转化基地、北方国际航运中心和国际物流中心。海航抓住这一战略机遇，迅



速组建大新华快运，重组天津海运，将长江租赁迁址天津，并成立渤海租赁公司，将租赁业务全面部署在天津。海航的这些作为既深化了双方的战略合作关系，同时也为海航在津企业的协同发展奠定了良好的基础。天津市重视并大力支持海航在津企业的发展。2008年12月，天津保税区投资有限公司入资大新华快运人民币2亿元，入资渤海租赁人民币3亿元。2009年6月18日，海航与天津市合资成立天津航空有限责任公司。天津航空注册资本13亿元，其中海航集团出资10.81亿元，海航股份出资0.19亿元，天津保税区投资有限公司出资2亿元。双方合资成立天津航空，为

天津及环渤海经济腾飞提供助推力，实为壮举、善举、智举。天津市副市长崔津渡指出，“天津航空的成立对于促进天津市社会经济和谐发展、推动环渤海经济圈建设具有十分重要的战略意义。天津航空将充分发挥航空运输业在社会经济建设中的引擎作用，推动整个环渤海地区对外政治、经济、文化交流，促进中国区域经济的协调发展。”海航主导建立天津航空，与其早先布局在天津的物流、租赁产业互为犄角，从而为航空运输、物流、金融实业三大支柱产业的优势互补提供了新支点。



9.2 守法合规经营

海航致力于守法合规经营，遵守法律法规、监管政策、内部规章制度、企业文化及社会公认且普遍遵守的职业道德和行为准则。海航集团合规部发挥着积极的监督审核作用。2009年，集团合规部审核集团所有对外签订的合同1.2万份以上，并建立了合同管理系统，在成员企业设立合同管理员，配合进行合同管理工作，加强事前风险防范；集团合规部参与各类重大项目40余个，提供了必要的合规意见；集团合规部负责调处案件100余起，涉及人员招聘、企业采购、市场营销、资产处置、合同签署等方面，为公司挽回了上千万的财产损失。

海航集团建立健全惩防体系，把现代企业制度建设和筑牢思想道德防线两道关口同时把好，为集团守法合规经营提供坚实的保障。海航集团采取的主要措施包括：抓好企业领导、管理干部廉洁自律教育，严格执行党风廉政建设责任制，加强群众监督，严肃查处各类违法违纪案

件。2009年，海航党委制订了《海航集团管理干部道德操守准则》，对管理干部特别是党员干部的社会公德、职业道德、家庭美德等方面提出了细致而具体的规范，同时进一步完善群众监督和举报通道，努力做到标本兼治、从严治企。

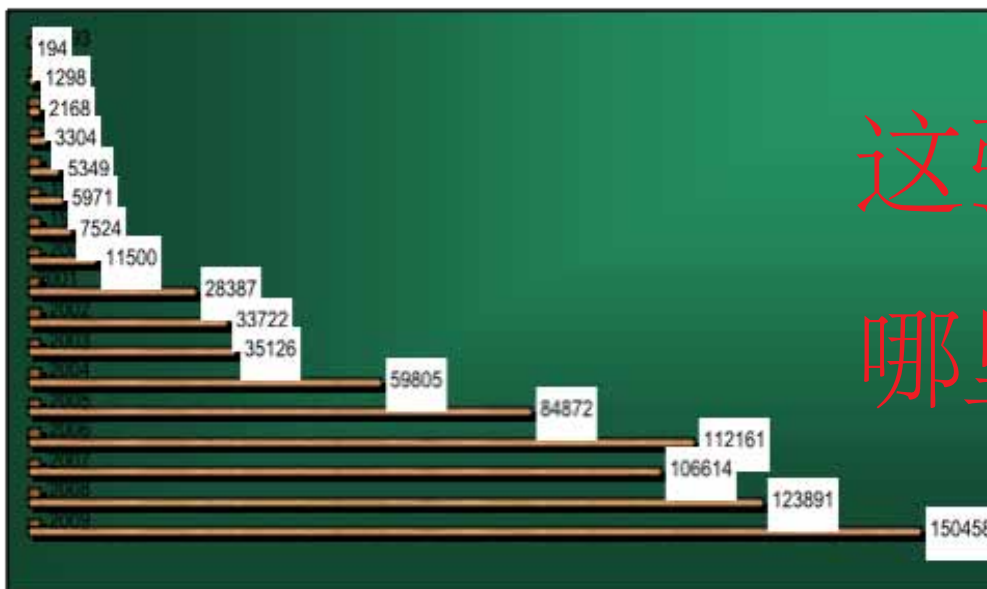
9.3 依法足额纳税

海航依法足额纳税。1993年，海南省政府投资1000万元筹办海南省航空公司，这对于当时年财政收入不过六七亿元的海南省而言，已是颇为不易。1994年，海航上交税收1298万元；2000年集团成立，当年海航上交税额11500万元。1993-2009年，海航累计缴纳税费773245万元，实现了用辛勤劳动和智慧回报社会、回报海南这片热土、回报国家和社会的宿愿，并多次受到税务部门的积极表彰。

海航所属企业足额纳税受到表彰(2006-2009年)

单位	获奖项目	获奖年份
中国新华航空公司	北京市纳税信用A级企业,三年免检	2006-2008年
	北京市顺义地税最高荣誉奖	2008年
山西航空公司	诚信纳税企业	2007年
三亚汉莎航空食品有限公司	2007年度诚信纳税企业	2007年
扬子江快运	上海市长宁区纳税贡献奖	2007-2008年
舟山金海湾船业公司	岱山县纳税就业双明星企业	2007-2008年
长安航空有限公司	诚信纳税人	2008年
金鹿航空有限公司	顺义区地方税收突出贡献奖	2008年
云南祥鹏航空公司	云南省100户优秀纳税企业	2008年
西安民生集团	百名诚信纳税人	2008年
海航集团财务公司	纳税信用A级企业	2009年
甘肃机场集团	甘肃省纳税信用A级单位	2009年

海航纳税额累计图(1993-2009年)

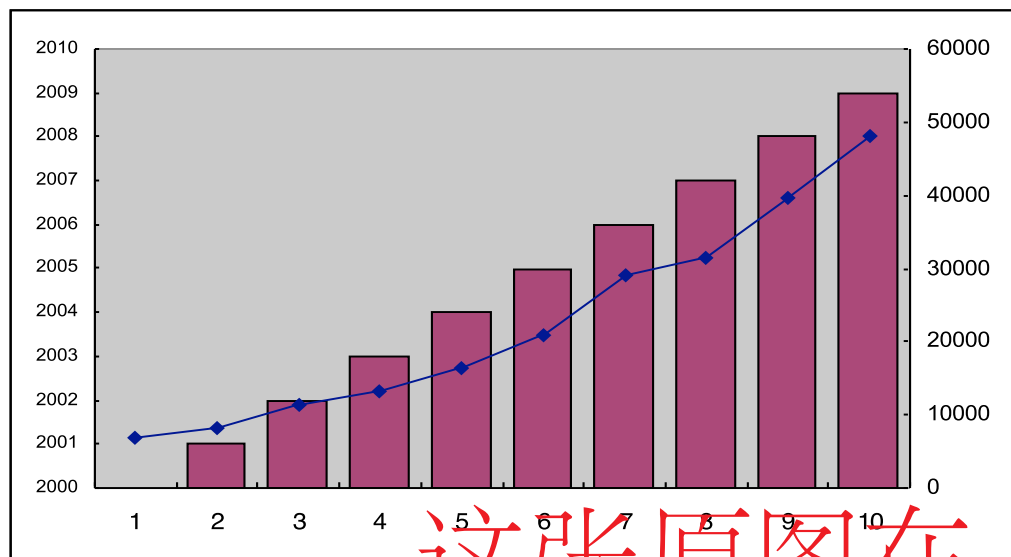


这张原图在
哪里?

9.4 促进社会就业

海航致力于促进社会就业，随着其事业的快速拓展，其干部员工数量也在不断扩大，截至2009年12月31日，海航在册员工达到48019人，为社会提供近8万个工作岗位。

海航员工数量(2000-2009年)



这张原图在
哪里?

9.5 与政府良性互动

海航的发展得到了成员企业所在地政府的鼎力支持。无论是提供优惠政策、合作渠道乃至巨额投资，还是在减免税收、提供补贴和物质奖励等方面，海航企业所在地的政府都给予海航企业以实质性的扶持。与此同时，海航致力于深化政企合作，与政府建立良性互动关系，在积极利用政府优惠政策推动企业发展的同时，积极承担社会责任，大力支持地方经济社会发展、促进社会主义新农村建设、发展文教事业，海航也积极参政议政，推动所在地事业的全面发展。

迄今，海航集团与数十个省、市、县区人民政府签署了战略合作协议，海南省、云南省、天津市等地方政府投资海航，并对海航事业的发展给予了宝贵的财政支持；海航致力于实现国有资产保值增值，在政府与社会之间搭建桥梁。合作共赢、共享繁荣成为二者共同的追求。

海航的积极作用和重大贡献得到了企业所在地主要党政领导的赞誉。2008年3月30日，中共中央政治局委员、时任新疆维吾尔自治区党委书记的王乐泉指出：“海航扎根新疆，解决了新疆基地航空公司较少、运力不足等问题，推动了新疆民航市场的体制改革，促进了新疆航空运输的发展，充分体现了市场经济在民航市场中的促进作用。”2009年3月20日，中共中央政治局委员、上海市委书记俞正声指出，“海航的魄力很大，有闯劲，与国有企业相比，海航机制更灵活，市场嗅觉更敏锐，风险管控能力更强，上海市委市政府欢迎海航来上海投资发展，参与上海经济建设。”2009年5月7日，中共中央政治局委员、广东省委书记汪洋指出，“国际金融危机爆发以来，海航不仅保持了健康稳定的运行态势，而且实现了逆势中新的的发展，海航的发展已不仅是国有航空公司的一个重要补充，更是成为中国国企改革和民航业发展的重要促进力量。”

海航集团与海南省的关系堪称范例。海航的发展得到海南省委省政府的关心和大力扶持，海南省政府在土地使用、政府采购、资金投入等方面对海航的支持堪为称道。具有标志性意义的是，2005年10月22日，为促进海航集团组建新华航空集团，海南省发展控股有限公司入资新华控股15亿元人民币。2009年，海南省政府给予海航

股份航权开放优惠补贴179.6万元、2008年下半年运营补贴款234万元、2009年运营补贴款468万元、技术改造资金1020万元，海口市政府给予海航股份2008年度进港新增客源奖励991万元；海南省政府给予美兰机场2008年国际及港澳台航班营业税返还37.5万元、大英山土地契税减免2400万元，海南省财政厅给予美兰机场公安消防经费补贴300万元；海南省政府给予凤凰机场政府贵宾楼专项财政补贴15万元。2009年3月，海南省财政厅下文同意在3年内（2009-2011年）给予海航集团及旗下4家企业8亿元新增贷款全额贴息。2009年5月，海南省政府以海南省发展控股有限公司为出资主体，以定向增发方式向海南航空注资15亿元。

海航集团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。海航不仅创造了巨大的物质财富，成为海南第一纳税大户，提供了逾2万个就业岗位，还倾力支持海南教育事业、扶贫救灾，捐款总额超过8000万元，为海南社会发展与和谐做出了积极的贡献。海航集团对海南教育的支持不遗余力，堪称佳话。海航在海南设立奖学金、优秀贫困大学生助学金、海航励志班、优秀农村教师奖励基金等，捐资修建希望小学，促进教育事业的全面发展，仅2009年，海航向海南省各项公益慈善事业的捐资就超过2000

海航集团与地方政府框架协议一览表(2005-2009年)

合作方	签约时间	合作内容
海口市政府	2005.10.20	在航空、酒店、旅游、体育设施建设、房地产开发、海洋资源开发等领域建立全面战略合作关系。
三亚市天涯镇政府	2006.10.24	合作开展社会主义新农村生态旅游综合开发、天涯古城改造项目。
安徽省亳州市政府	2007.09.09	在酒店、旅游、城市建设等方面进行实质性合作,重组古井集团并取得古井贡集团所持有的古井贡酒股份有限公司68%的股权。
广州市白云区政府	2007.12.07	在航空服务基地、航空食品基地、酒店旅游、商贸物流、商业地产等产业领域开展全方位合作。
上海市洋浦经济开发区管理局	2007.12.20	在物流、码头、造船、保税油库、酒店、房地产、金融、国际贸易等领域展开全方位、多层次合作。
大连市政府	2008.01.11	在航空、物流、旅游、酒店、商业等领域开展全面合作。
内蒙古满洲里市政府	2008.01.15	在航空、临空产业、物流、地产、旅游、商贸、金融、会展等领域开展全面合作。
海南省澄迈县政府	2008.04.10	在综合旅游、港航物流、房地产开发、农业及新农村建设、职业教育等方面展开全面战略合作。
海南省保亭县政府	2008.04.22	在热带特色农业、教育扶贫移民、环境保护、旅游资源开发利用等方面展开全面战略合作。
海南省陵水县政府	2008.05.11	合作开发建设“珍珠海岸-夏宫”项目,将其规划建设为热带滨海型生态旅游观光胜地。
湖北省宜昌市政府	2008.05.23	开展战略合作,海航在宜昌设立飞行员培训基地。
海口市龙华区政府	2008.06.27	在城镇综合开发、基础设施建设、旧城改造、旅游资源开发、环境保护等多方面开展战略合作。
广州市政府	2008.10.23	在航空、旅游、物流、地产、酒店等领域开展全方位、多层次合作。
营口市政府、中国五矿集团公司	2008.11.13	以营口机场项目为基础,争取控股沿海商业银行,逐步推进相关产业开发。
内蒙古呼伦贝尔市政府	2008.12.01	联合成立旅游投资公司,对呼伦贝尔地区旅游产业进行全方位项目开发。
海南省文昌市政府	2009.03.31	以铺前历史文化名镇建设、铺前旅游开发、大航空产业基地建设等项目为切入点,在多个产业领域展开广泛、长期、深入的合作。
河北省唐山市政府	2009.04.20	组建唐山三女河机场公司,运行唐山机场。
河南省政府	2009.06.09	在郑州机场合作基础上,开展航空运输及其他相关产业的合作。
浙江省政府 舟山市政府	2009.07.15	在航空、物流、机场、金融及旅游等领域开展全面战略合作。
深圳市政府	2009.07.21	海航股份深圳分公司挂牌,与深圳市政府全面战略合作。
天津市宁河县政府	2009.08.01	开展航空、地产、金融、物流、旅游、商业等方面的全面战略合作。
吉林省长春净月经济开发区管委会	2009.08.12	合作进行长春海航生态广场开发项目、长春净月潭体育生态公园开发项目,并储备开发长春净月新立城湖。

上海市铁路局	2009.08.28	以配餐业务合作为契机,在物流、房地产开发等领域探索全面合作的机会。
辽宁省锦州市政府	2009.09.23	共同成立机场公司,投资建设航站区,机场公司由海航控股;以机场合作为平台,共同开展海航旗下其他板块与锦州市的合作。
天津市政府	2009.11.23	全面推进在航空运输、物流、金融等方面更加深入的合作。
上海市浦东区政府	2009.12.02	推进构建海航集团上海总部,在航空领域、船舶及现代物流领域、金融服务业、旅游文化置业等方面深入合作。

万元。此外,海航还设立了“海航优秀干部社会任职”的新议题,将优秀管理干部推荐到地方人大、政协、共青团、工会、妇联、企业家协会等权力机构和群众组织任职,增强与地方的联系,以更好地为地方经济社会发展服务。从2005年起,海航还积极输出管理机制,为海南培养地方优秀干部,与地方党政部门形成良性互动机制。

海航的善举得到了海南省政府部门的积极肯定。2006年6月2日,时任海南省委常委、常务

副省长的吴昌元指出,“海航是海南省的一个支柱型企业,同时,海航在一定程度上也代表了海南的形象,为海南起到一定的品牌宣传效应。”海南省国有资产管理委员会认为,海航在海南省的社会公益活动对提升海南的品质、海南社会稳定有积极作用,具有示范性效应。2008年1月22日,海南省委书记卫留成寄语海航,要“成为立足海南、服务全国、走向世界的航空龙头企业”。

海航管理干部在海南省社会任职情况

姓名	集团单位	社会职务
陈峰	集团董事局	海南省工商联主席、海南省企业家协会会长、哈佛海南校友会会长、海南省慈善总会副会长、海南大学客座教授、中共海南省委党校客座教授
王健	集团董事局	海南省政协委员
陈文理	集团董事局	海南省青年企业家协会副会长
刘嘉旭	集团董事局	海南省第五届政协委员
刘军春	海航集团总部	海南省第四届人大常委
高荣海	海航集团总部	海口市政协常委、全国民航工会委员
马国华	海航旅业集团	海南省青年联合会副主席
胡杰	海航旅业集团	海南省青年企业家协会常务理事
王贺新	海航置业集团	海南省青年联合会常委
黄玘	海航集团总部	海南省青年联合会常委
张岭	海航集团总部	海南省青年联合会常委
李同双	海航置业集团	海南省青年联合会常委
职胜利	三亚凤凰机场	三亚市人大代表
冯尔敬	美兰国际机场	海口市人大代表
张汉安	海航机场集团	海口市政协委员
赵亚辉	三亚凤凰机场	三亚市政协常委

海航环境责任

可持续发展的要旨在于, 满足目前所需, 且不危及后代子孙满足其所需的能力。其含义在于, 我们必须倍加呵护共同的人类家园, 倾力保护生态环境, 为后世节俭福报。

环境责任被视为企业社会责任的重中之重。海航始终关注着环境变化, 将企业使命同保护、改善自然环境相结合, 积极履行生态文明责任, 致力于打造绿色海航, 在节约能源、降污减排、绿色采购、环境公益等方面做出了真诚而积极的努力。

10.1 绿色发展理念

海航遵循天人合一的中国哲学思想，秉持人与自然和谐的价值观念。海航决策者强调，大家同处一片蓝天之下，应该站在全人类共同利益、维护全人类生存环境的高度来考虑问题，不能因一己私利而破坏环境，而应因势利导，促进环境保护与合理利用。

海航秉持绿色发展理念，将企业发展的责任、使命同改善人们居住的自然环境相结合，给人们带来生活便利，使人们更好地与自然环境和谐相融。海航追求合理利用自然资源，着力推进技术进步，倡导建立节能减排文化，大力支持环境公益事业。

海航致力于建设有竞争力的成本控制体系，改进节能措施并提高管理水平，将绿色环保、节能减排作为企业生产发展的重要指标。2008年7月，为更有效地开展节能减排工作、提高燃油使用效率、提升运行品质，海南航空成立节能减排

工作小组。2008年8月，海航股份发出《节约一张纸、一度电、一滴水——节能降耗倡议书》，呼吁全体员工从自己做起，从身边的小事做起，致力于节能降耗制度建设，加强日常监督检查工作，建立长效机制，营造节俭氛围，并要求各部门立即制定更加细化的节能、节水、节材标准和制度。与此同时，海航在公司内部发动员工建言献策，制定相应规章制度，持续提高公司整体工作品质，提高资源节约意识和节能环保意识，共建绿色海航。



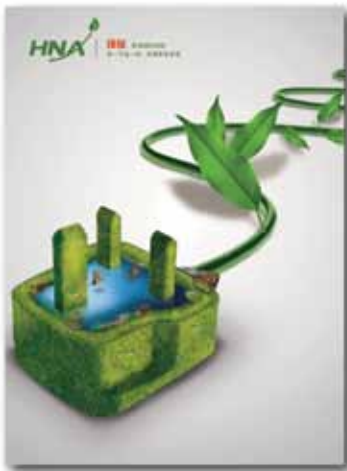
10.2 节约能源资源

海航致力于节约能源资源，最直接的体现就是无纸化办公和无纸化客票上。早在2001年4月，海航就下达了实行无纸化办公的命令，整合办公管理流程。2003年1月，海航E网正式投入运行，海航建立了安全、高效、灵活、可扩展的信息体系结构，完成了统一的集团企业级综合管理门户，为无纸化办公提供了全方位平台。2004年，海航陆续在国内各大城市推广电子客票业务，目前电子客票销售比例已经达到99.5%。电子客票节省了票证的印刷成本，促进了航空公司的结算速度，也提高了资金的流动和周转。

海航致力于节约资源能源，最突出地体现在航空运输领域。海南航空建立节能减排领导小组，对节能减排项目实施KPI月度监控，通过闭环管理实现节能减排项目标准化、制度化。海航节能减排工作组集中公司优势资源，形成重量控制、速度管理、机务维修、飞行运行等四大模块，追求减少油耗的经济飞行高度、低空加油加水的精细化管理，致力于辅助动力装置（APU）的使用管理，采取优化航路、重心控制、改进机供品配备等多种措施，形成了完善的节能减排体系。2006年，海航采用六西格玛管理工具，筹建燃油效率监控分析平台。2008年，海航成为中国第一家与国际航空运输协会（IATA）合作开展燃油效率差距分析的航空公司。2008年12月16日，海航发布《关于继续深入开展节能降耗专项治理的通知》，致力于节能降耗专项治理的制度

化、常规化建设。2009年，海航通过优化控制飞机重心、飞机气动外形优化、发动机水洗等项目减少油耗2.81万吨，减少温室气体排放10.47万吨，节约运行成本达1.36亿元，各机型平均每小时耗油量下降1.5%左右。2009年，海南航空成为“海南省节能减排十大功勋企业”的领头雁，海航股份总裁王英明当选“海南省节能减排领导人物”。

海航致力于节约资源能源，最绿色的体现就是美兰国际机场。美兰机场在立项、开发初期就对环境保护、绿化美化给予了足够的重视。美兰机场提出生态可持续发展理念，为消除或减弱飞机噪声、防止水土流失、绿化机场环境，先后投资2400多万元，力争把美兰机场建成中国最美的绿色园林式机场。截至2009年底，美兰机场场区可绿化面积绿化率达99.6%以上，种植各种观



赏植物近200多种,有效达到吸声降噪、保持水土、绿化美化的目的,初步树立了独具热带特色的“中国第一园林机场”品牌。美兰机场积极响应政府及行业主管部门关于建设资源节约型、环境友好型民航企业的号召,高度重视节能减排工作,以提高能源利用率为核心,以节能降耗为目标,以项目实施为载体,开展各项节能减排工作。候机楼中央空调、候机楼照明、功能区生产、候

机楼设备用电是美兰机场节能控制的重点难点。对此,美兰机场重点从用电设备设施入手,坚持管理创新与技术创新并重,并充分利用自然条件实现节能目标。例如,美兰机场候机楼实行敞开式窗口设计,充分利用自然风、自然光,极大地减少了能耗。园林绿化用水、办公生活用水、生产保障用水是节水控制关键点,美兰机场致力于污水再利用的技术创新,取得了较好成效。

美兰机场部分节能减排措施及其成效

时间	项目	内容	实施效果
2004年	引进BKS中央空调管理专家系统	通过控制水泵流量,降低能耗,实现节能	每年节省用电100万度
2004年	引入自动喷灌技术	小流量灌溉,减少水浪费	每年节约用水8万吨
2006年	实施航后助航灯光巡视维修节能控制项目	由全部开灯维修改为分段开灯维修	每年节约用电3万度
2006年	推广使用绿色节能灯具	亮度增加,功率减少	每年节省用电50万度以上
2006年	污水回收再利用	污水处理达到杂用水标准,直接用于灌溉	每年节约近30万吨灌溉用水
2006年	候机楼门窗通风节能设计	及时启、关候机楼门窗,利用热带季风气候对流通风,减少空调设备能耗	每年可节约用电150万度
2007年	滑行道直线段推广使用反光标志棒	使用反光标志棒替代灯泡照明	每年可节省用电6万度,减少维护成本4.2万元
2007年	推行航班间隔时段灯光运行管理模式	协调塔台飞机间断时间	每年节约用电1万度

10.3 促进降污减排

海航致力于降污减排。美兰国际机场遵循综合开发、合理利用、有效保护环境资源的方针，将噪声、生活污水、含油废水处理等作为重要议题，投资5000余万元，建成占地2万多平方米的污水、污物处理站，并按照海南省环境保护厅的要求安装了流量计及环保标志牌，建立了化验室，配备专职化验员定期对污水酸碱值(PH)、固体悬浮物(SS)、化学需氧量(COD)项目进行监测，及时掌握排放指标的处理情况。美兰机场安装了COD在线自动监测监控系统，加强对污水处理效果的监控，将处理达标的污水回收用于园林绿化浇灌，极大地提高了水资源利用率。美兰机场的努力得到了行业主管部门的认可和广大旅客的赞赏。2004年，美兰机场被全国绿化委员会授予“全国绿化模范单位”。2005年4月1日，美兰机场顺利通过了世界卫生组织(WHO)的严格考核，成为中国第四个“国际卫生机场”。2009年9月，美兰机场总裁被评为“海南省节能减排领导人物”。

易集团成员企业主要涉及航空配餐企业、饮品生产企业、酒店餐饮企业等，其降污减排工作主要体现在污水排放、废气排放、生产垃圾处理、生活垃圾处理的管理上。易集团严格执行国家有关法规、行业标准，配合政府监督机构，从严管理，未曾发生违反环境法律法规的情况。易集团常年组织卫生常识培训，全面提升员工综合素质、卫生意识和环保意识。易集团成员企业的建筑设计均由国内知名建筑设计院设计，污水排放工程完全符合国家相关标准。集团所有成员

企业污水排放的监控，均积极配合、主动接受属地政府主管机构的监控工作，根据GB/T 16488等标准，主要检测项目从未突破上限；严格执行国家《锅炉烟尘排放标准(GB3841-1)》，选用高节能、高利用的优质产品，进口设备比率约占总设备的80%左右。在卫生管理上，易集团成员企业严格执行国家《食品企业通用卫生规范》标准，并积极开展ISO、QS、HACCP等认证工作，规范环境卫生、垃圾处理的管理。



10.4 绿色采购原则

海航秉承绿色采购的理念,对飞机、轮船的采购等均强调其绿色品质,海航易集团积极推广 HACCP 食品安全体系认证,致力于实现健康安全食品的理念。2009年,海航共引进飞机53架,机型包括空客A340、空客A330、空客A319、波音737NG等。海航2010年的后续飞机订单仍以空客A330、空客A320、波音787等为主要引进机型。这些均为空中客车公司和波音公司——世界上来呢国家最大的飞机制造商——所推出的成熟机型。在发动机的选装上,海航主要选装各大发动机厂家推出的高效产品,如在波音787飞机上选装通用公司最新研制的GENX系列发动机,在空客A330飞机上选装罗罗公司推出的TRENT发动机,极大地提高了发动机效率,降低了燃油消耗和噪音污染。另外,海航还积极同飞机、发动机厂家沟通,督促厂家提出进一步节能减排的改装措施。

10.5 环保公益行动

海航始终关注自然环境的变化,将企业发展责任、使命同改善人民居住的自然环境相结合,为解决海南贫困地区饮用水,保护绿地、防止海啸等改善自然环境的事业孜孜以求,力争使人民更好地与自然环境和谐共生。迄今,海航环境公益支出超过1000万元。

海航致力于生态环境建设和宣传。1999年9月6日,陈峰接受海南省经济发展与环境保护基金会任命书,担任海南省经济发展与环境保护基金会理事长。2003年1月,海航向海南省环境教育协会捐款4.2万元,用于海南省环境设施建设和宣传。2004年8月,海航向内蒙古阿拉善SEE生态协会捐款10万元,用于生态建设和宣传。2007年5月,海航集团积极响应海南省委省政府的号召,计划5年捐赠500万元,以认种海航“海防林”的形式,帮助海南省建设海防林。目前,第一期海航“海防林”981亩已在海南省东方市建

成。2009年6月1日至2日,海航集团组织旅游发展与环境保护论坛,邀请世界知名专家Remy Prud Homme 教授就旅游发展与环境保护的关系发表演讲,促进环境保护事业。

海航致力于节能减排经验的推广。2009年9月,应国际航空运输协会总部的邀请,海航在国际航空运输协会亚太地区会议上介绍了海航的节能减排经验。2009年9月,海南省国有资产管理委员会、省科技厅等部门联合举办海南省节能减排高峰论坛,海航应邀介绍推广其节能减排经验。



海航国家责任

海航把党、国家和人民视为蓝天、大海，常怀感恩之心，勤思回报之事，自觉将创建中华民族世界级企业和世界级品牌、推动国民消费观念转变、促进中华民族优秀文化复兴作为历史使命。

海航积极响应党和国家的号召，以实业报国为基石，以文化兴国为责任，以服务国家战略利益为目标，为中华民族伟大复兴而努力奋斗。海航决策者强调，党、国家、人民是天，一个企业如果没有国家责任感就不会有发展前景，只有把海航打造成一个始终与党、国家、人民利益交融在一起的企业，才能凝聚企业、社会的智慧和力量，保证自身的活力与发展。

海航积极响应政府政策，与数十个省、市、县区人民政府签署了战略合作协议；致力于实现国有资产保值增值，在政府与社会之间搭建桥梁，成为海航在中国经济社会生活扮演的建设性角色。海航致力于促进两岸经济文化发展，为两岸关系的和平发展做出积极努力。海航积极配合国家外交行动，陈峰董事长多次陪同党和国家领导人、政府部门负责人出访，完成国家交办的采购任务，海航的国际市场开拓更是为国家整体外交目标的实现做出了实质性贡献。

11.1 海航报国情怀

随着中国崛起进程的加速,中国国家战略利益在拓展。企业是国民经济的细胞,是国家赖以繁荣昌盛的基础,是国家战略利益拓展的先锋和排头兵,加强企业的国家民族观念因此有了更加迫切的意义。一个志向宏远的企业不仅要为顾客提供优秀的产品和服务,还应承担起民族振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。可以说,只有承担起国家强盛的历史使命,一个企业才能与国家共兴旺,企业的发展才能是可持续的。

海航是中国时代的产物。海航创业,源自于党和国家战略部署的展开。海航人身在高道,心系国家崛起和民族复兴。海航以创立中国民族的世界级品牌和世界级企业为目标,致力于回报党和政府的期望。海航对自身企业发展前景的信心,来自于集团决策者对中国和代表全体中国人民利益的中国共产党的信心。国家意识是一种境界的力量,它把个人价值的实现与国家振兴、企业发展联系在一起,从而给海航注入了强大的精神动力。

海航持之以恒的国家民族观念和报国情怀得到了党、政府的肯定。2008年4月19日,中共中央政治局委员、国务院副总理回良玉指出,“海航有着先进的企业管理机制和超前的经营理念,海航的发展不仅为海南经济社会发展产生了巨

大的推动作用,也为中国民航业的发展发挥了示范和推动作用,希望海航再接再厉,走向国际!”

海航在跨越发展的进程中,确立了不与国家、民族争利的根本价值观,海航事业也由此获得了重要的政治保障,海航董事长陈峰当选为党的十六大、十七大代表。海航响应党的十七大报告“让更多的人分享改革开放的成果”的号召,通过政企合作将股权还给政府,扩大公有制的成分,走了一条与改制企业千方百计私有化不同的道路,成为国有、民营、外资兼之的新型经济体。海航决策者认为,这是海航大众分享理念的积极实践,体现了海航取之于社会、还之于社会的国家意识,代表着崭新的时代责任观,代表着火热的报国情怀。

11.2 海航实业报国

中国的企业承担着为干部员工实现个人价值、社会价值提供舞台的责任，更肩负着为实现中华民族伟大复兴而努力的崇高义务。海航体现出为国家、民族承担使命的勇气，并以实际行动维护和拓展国家战略利益。海航决策者强调，“海航的发展是中国崛起的历史机遇带来的，海航过去和未来的发展都依托于中国的国运、中国人的时代。海航愿以高度的社会责任感和历史使命感，与兄弟企业共同肩负起中国腾飞的重任。”

海航报国，实业为基。海航实业报国，以行业改革者为起点。成立至今，海航一直是中国国有企业改革的先行者，为中国民航改革发展做出了积极贡献。1992年，中央政府批准在部分国有企业中进行股份制改造试点，刚刚成立不久的海航抓住这一机遇，率先实行了股份制改造，成为中国民航业第一家经过规范化改造的股份制企业。在此基础上，海航建立了现代企业制度，为实施严格科学高效的管理、创造民族航空品牌打下了坚实的制度基础。1994年，中央政府加大改革开放力度，同意外商有条件地投资民航运输业，海航成功在美国资本市场募集到外资股，成为中国第一家中外合资的航空公司，为中国民航企业利用国际资本市场提供了成功的范例。

海航实业报国，以国企重组、新创企业为两翼，从而迅速构建起密接航空运输主业上游产业的“战略链”，围绕“吃、住、行、游、购、娱”六大服务业要素，初步成长为由航空、旅游、商业、物流、金融、机场管理、置业、绿色食品等八大产业集团联成一体的现代服务业综合运营商，创业17

年来，海航资产规模迅速扩大，2009年增至1411亿元，资产负债率处于合理水平，海航储备多年的稀缺战略资源和各产业集团资源共享、相互支撑发展的优势发挥出积极效应，各项事业蓬勃展开，为打造世界级品牌和世界级企业奠定了坚实的基础。

海航为中国民航事业的改革承担了开拓者责任，推动了中国民航进步，提高了中国民航服务质量，加速了航空产业市场化的进程；海航通过企业重组，为国企改革提供了范例和积极的启示，以实际行动证明了党中央改革路线的正确性；海航响应国家西部大开发和振兴东部老工业基地的号召，积极投身于西部和东北建设，为中国老少边穷地区支线航空的发展做出了积极贡献，同时也为自己的发展找到了与众不同的路径；海航抓住天津市、北京市没有自己所属航空公司的空白，积极促成政企合作，通过合作组建天津航空和首都航空，满足了两市政府和人民的需求，为其事业腾飞插上了新的翅膀。可以说，实业报国是海航发展的主线。

11.3 促进两岸关系

海航致力于促进两岸经济文化发展,深化与台资企业的合作,促进两岸直航,联手襄助两岸抗震救灾,为两岸关系的和平发展做出积极努力。

海航致力于加强与台企的合作。2006年1月,海航旗下扬子江快运股份有限公司向中华航空公司、阳明海运公司等四家台企转让49%股权,开创了两岸航空界合作的先河,参与各方凭借管理优势、资金优势、市场优势、运力优势,共同致力于促进中国航空货运物流市场的发展。华航是全球第五大航空货运公司,拥有全球最大的波音747全货机机队,扬子江快运与华航合作是海峡两岸航空合作的重要事件,华航董事长魏幸雄指出,在等待“三通”的同时,股权合作成为一种历史性突破。这一合作符合党中央、国务院不断推进两岸人民经济文化交流的要求,对两岸直航起到了积极的推动作用。发展有海航特色的金融产业是海航集团产业链条的重要一环。基于台湾新光人寿雄厚的实力背景、丰富经验和同根同源的中华民族传统文化,海航与台湾新光人寿决定共

同组建新光海航人寿保险有限责任公司。新光海航人寿2009年3月2日在北京市注册成立,4月27日对外营业。2009年,新光海航人寿累计完成收入2851万元,其中保费收入1402万元,政府财政补助800万元,政府租房补贴149万元,投资收益500万元。

海航致力于促进两岸航空事业的发展。2008年5月16日,陈峰董事长收到台湾知名人士蒋孝严先生来函,盼请海航在两岸尚未直航的情况下调机台湾,运输台湾同胞捐赠汶川地震灾区的大批抗震救灾物资。陈峰立即指示扬子江快运紧急调回正在国外执行航班任务的波音747全货机,在12个小时内完成航线申请、调机等各项筹备工作。5月17日,满载着110吨抗震救灾物资的扬子江快运货机从台北飞抵成都。这是大陆航空公司在抗震救灾过程中首次执行飞行任务的两岸救灾货运包机,开创了两岸货运包机直航的先例,为两岸人道救援常态化奠定了良好的基础。截至2009年12月31日,海航共开通从北京、大连、海口、广州、宁波、西安等6个城市直飞台湾的航线,为推动两岸和平发展做出了积极的贡献。

2009年8月,台风“莫拉克”及其引起的水患给台湾南部地区造成了重大人员伤亡和财产损失。海航立即施以援手,通过台湾慈济基金会向台湾受灾同胞捐款100万元人民币,并承诺应台湾同胞所需以多种形式支援救灾。随后,海航捐赠“幸运之旅”机票竞拍收入及部分直飞台湾航班销售收入,为台湾受灾同胞救灾和灾后重建提供援助,迅捷有力地传递出血浓于水的同胞情谊。



11.4 服务国家战略

海航积极配合国家外交行动，陈峰董事长多次陪同党和国家领导人、政府部门负责人出访，完成国家交办的采购任务。尤其是，2004年陈峰董事长4次陪同国家领导人参加重要外事活动：第一次是陪同温家宝总理访问德国，海航签订了此次出访最大的采购定单；第二次是陪同胡锦涛主席出访匈牙利，海航签订中国与匈牙利的通航协议，海航国际影响力得到极大提升；第三次是陈峰作为10位中国民营企业企业家之一陪同贾庆林主席出访欧亚四国；第四次是陪同胡锦涛主席参加在智利举行的APEC领导人非正式会议。2006年8月底9月初，陈峰陪同吴邦国委员长出访巴西，代表海航与巴西航空工业公司签订了50架ERJ145飞机和50架Embraer 190飞机的采购合同。2006年11月、2008年11月、2009年11月，陈峰董事长多次陪同胡锦涛主席参加APEC领导人非正式会议。这些活动从一个侧面说明，海航发展与国家政治、外交、经济紧密结合在一起，海航信誉得到了党和国家的认可。

海航积极支持中国维和行动。2005年12月12日，海航波音767飞机搭载中国第三批维和警察防暴队队员从北京首都国际机场起飞，赴联合国海地任务区执行任务。12月13日，海航飞机搭载中国第二批赴海地维和警察防暴队91名队员从海地启程返回，14日凌晨安抵北京。这次包机飞行任务全程29600公里，飞越多国领空，飞行时间达38个小时之久。这既是联合国和中国政府赋予海航的一项重要政治运输任务，也是对海航跨洋远程飞行组织保障能力的一次综合考验。各相关部门工作人员通力合作，使包机保障工作得以顺利完成。

海航配合国家“走出去”战略，致力于国际市场开拓，为实现国家整体战略目标做出了实质性贡献。以非洲市场开拓为例，2008年4月3日，海航集团与中非发展基金正式签署战略合作框架协议，双方约定共同积极响应国家号召，建立投资合作平台，联合在非洲对航空、机场、酒店、港口码头、物流、房地产等方面开展投资活动。海航配合国家非洲战略，持续强化中非航线开通和运营工作，继2007年7月开通北京=迪拜=罗安达国际航线之后，于2009年11月17日开通北京=

喀土穆直飞国际航线，为促进中非经济文化交流搭建新的空中桥梁，海航成为中亚非洲地区最大的航空运输企业、中非航线上最大的航空运输商。随后，海航启动华文媒体非洲巡礼、支持中非文化教育等“和谐之旅”活动，助力中非人文交流。2009年11月24日，海航集团与国家大剧院签署战略合作协议，率先在非洲举办“和谐之旅”文化盛典，以着力扩大中国的软实力影响，促进中非关系的全面深入发展。



海航集团陈峰董事长陪同国家主席胡锦涛出访匈牙利，并与匈牙利航空公司签署航空合作协议

海航世界责任

积极承担世界责任是海航进一步发展的内在需求和动力。海航不仅是对外拓展国家利益的先锋队,也是推动和谐世界构建的重要力量。海航决策者强调,要将国家利益与世界利益统一起来,思考人类发展的长远问题,致力于对全人类做出贡献,承担起对人类长久发展的责任。海航致力于提升国际竞争能力,与世界同步发展、共享增长。

海航把握世界发展的脉搏,积极开展与国外的资本合作和业务合作;海航强化海外投资尤其是开展对非投资,促进其他发展中国家的经济社会发展;海航致力于推动中外文化交流,将外国艺术引进来,将中国文化送出去;海航致力于推动对外教育交流,在非洲孔子学院设立海航慈航基金奖学金,资助非洲学生到中国留学;海航积极扩大海外公益事业,在国际上展现其扶危解贫的天下胸怀。

12.1 海航世界意识

改革开放30多年来,中国积极融入国际社会、大踏步走向世界,中国崛起与世界转型相辅相成,推动了中国时代的到来。作为东方智慧的杰出代表,中国凭借五千年文化积淀所形成的思想文化体系,致力于构建和谐世界,为世界发展做出积极贡献。2008年下半年全球金融危机爆发以来,世界格局发生了巨大变革,促使人类对既有的现代化道路进行反思,新的社会价值理念正在型塑之中,尤其是以中国为代表的发展中大国获得更广阔的战略空间,中国和平发展、合作发展、和谐发展的战略思路得到世界的高度赞许,中国传统思想文化受到更大重视,中国海外利益的拓展、中国企业“走出去”的国际作为受到全球普遍关注。正是在这一背景下,国家主席胡锦涛在2008年11月22日亚太经济合作组织(APEC)第十六次领导人非正式会议上指出,“企业应该树立全球责任观念,自觉将社会责任纳入经营战略,遵守所在国法律和国际通行的商业习惯,完善经营模式,追求经济效益和社会效益的统一。”

海航的世界意识体现在对世界发展前景和企业使命的认识上。海航决策者认为,企业应树立全球利益的视角,超越狭隘的国家利益观,实践互利共赢的理念,将对全人类的贡献铭记于心,对涉及人类长久发展的资源问题、能源问题、环境问题等应该有所思考,担负起对人类发展长久的责任。

海航的世界意识体现在国际化意识和标准化建设上。海航决策者强调,“一个企业要用世界级的眼光和观点去审视自己,如果没有这个视角就不可能成为世界级企业。”国际化和标准化被看作是成长为世界级品牌和世界级企业的前提。海航认为,国际化是企业进入21世纪赖以生存的关键。海航的国际化意识始于进入国际资本市场的实践,海航与国际资本市场对接、拓宽融资

渠道,并积极引进国际先进的管理经验和技术手段,加强国际化人才的培养,专项培养认同海航企业文化、能够运用外语独立开展工作、具备现代职业经理人能力和国际化企业管理经验、具备国际市场开拓能力的管理人才。海航的标准化建设逐步做到了在内部管理上与国际接轨,积极引进国际先进管理制度和管理工具,严格按照国际标准进行企业运作。

海航的世界意识还体现在对国际机遇的把握上。海航认为,2008年下半年至今的全球金融危机为海航发展带来难得的机会,海航打造世界级企业、世界级品牌可能在更短时间内完成。海航迅速组建战略机遇期工作组,抢抓历史机遇,强化政企合作,力争在经济形势瞬息万变之中捕捉市场机会,全面助推集团事业的腾飞。

12.2 海航全球拓展

海航制定了以国际投资为引擎的全球战略，致力于利用国家政策机遇和国际机遇探索产业国际化道路，积累国际资源和国际经验，获取投资收益，完成跨国公司的跳跃式发展。基于全球化和“走出去”的历史性机遇和潜在挑战，结合海航集团相关产业的现实基础，海航集团的国际化定位是：在“两个世界级”的战略框架下，发展成为全球性企业集团，在全球范围内创造价值并维持价值管理的高效性。

海航创业伊始，就致力于国际市场开拓。2001年，海航开通了首条国际航线（三亚=汉城航线）。2003年底，海南省被辟为航权开放的试点，海航国际化有了更直接的推动力。2004年6月，海航与匈牙利航空签署合作协议，童年8月顺利开通“海口-北京-布达佩斯”洲际航线。截至2009年12月31日，海航开通国际航线12条、地区航线6条，航线网络覆盖西欧、中亚、中东、非洲和北美等地区；海航在16个国家和地区设立场站，加强了与航线所在国和所在地区的联系，

有效保证了国际、地区航线的顺利运营，为进一步拓展国际业务奠定了坚实的基础。

海航认为，实施国际化战略时机已经成熟。2008年下半年以来，海航借助国家优惠政策，在广泛的领域内选择投资机会，采取融资租赁、股权投资、补偿贸易、远洋运输等组合方式对外投资，积极控制投资风险，争取获得投资收益，尽可能积累战略资源，并通过跨国运作积累国际化经验、培养国际化人才，为各产业集团的国际化奠定基础。

海航集团全球事业拓展图



2009年,海航集团国际事务发展部共接待客户100多家,洽谈项目达86个,主要覆盖航空、机场、现代物流、金融、地产、酒店等领域,完成70份项目分析报告或商业计划书。其中,埃塞俄比亚四星级酒店项目、非洲航空公司项目、印尼环球国际集团合作项目、挪威航运公司收购项目、马来西亚航空合作项目、老挝航空和机场项目、马来西亚码头与机场项目等签署了合作备忘录或战略合作框架协议,海航国际化开拓取得重大进展。与此同时,海航利用一些国家大幅降低外资进入门槛、一些外国企业低价转让股权的良机,加大国际投资的力度。海航实业抓住机遇,以较便宜的条件收购境外的租赁公司和租赁资产。尤其是,海航实业果断收购澳大利亚ALLCO公司的飞机租赁业务,旗下长江租赁有限公司迅速进

入世界前八强,为集团航空运输业务的全球布局进一步夯实了基础。

海航积极响应国家号召,优化对非投资的环境,大力开展对非投资。2009年,海航开通“北京=喀土穆”的直飞国际航线,发起中非文化交流公益项目,率先在非洲举办“和谐之旅”文化庆典,为加深中非相互了解、优化非洲投资环境做出了积极努力。期间,海航集团、中非发展基金和埃塞俄比亚航空公司正式签署在埃塞首都亚的斯亚贝巴兴建四星级酒店的投资协议并开工兴建。同时,海航与中非发展基金在航空、机场、酒店、港口码头、房地产等方面寻求投资非洲的机会,取得了一些积极的成效。非洲这块热土,已经深深打上了海航的印记。

12.3 海航世界贡献

海航积极为世界和平与发展做出贡献，致力于为构建和谐世界贡献心力。海航世界贡献的基础是，在现代管理制度和标准化方面积极与国际接轨，倡导以中国传统文化为内治之道、以现代企业制度为外用之术的中西合璧企业文化。海航秉承中国传统文化为本体的原则，强调中国融入国际社会要体现鲜明个性，既融入世界大家庭又不失去自我，融入而自立，在国际社会彰显中华民族的特性。海航核心管理团队大多有在海外学习的经历，谙熟国际民航的资本运作；海航常年派遣管理干部到海外学习；海航开国内先例聘请外国飞行员、乘务员等。这些举措为海航了解国际发展趋势、积极开展国际业务奠定了良好的基础。海航积极开展与国外的资本合作和业务合作，陈峰董事长多次陪同国家领导人出访，将企业发展与国家外交事务的开拓、与国际合作的加强紧密相联。

海航致力于通过实业投资促进世界共同发展。海航开设的国际航线通达欧美发达世界和亚非拉发展中世界，方便中国与其他国家的公务、商务人员交流往来，为国际合作架起空中桥梁。

海航致力于促进中外文化交流，将外国艺术引进来，将中国文化送出去，提升中国软实力。海航与国家大剧院建立战略伙伴关系，致力于中外艺术交流。2009年，为庆祝新中国成立60周年，大新华航空冠名赞助“国家大剧院歌剧节·2009”活动拉开帷幕，并相继在北京、上海等城市举办了10场“相约大新华航空”歌剧赏析系列讲座。2009年11月24日，海航在国家大剧院启动“和谐之旅”文化盛典启动仪式，以此为桥梁率先开展华文媒体非洲巡礼，支持中非文化教育等中非“和谐之旅”活动。

海航致力于推动中外教育交流。2009年12月24日，为了支持国家汉办在非洲的中国文化语言推广工作，慈航基金发起中非文化交流公益项目，旨在推动中国和非洲国家的文化、教育交流，增进中非双方的相互了解。慈航中非文化交流公益项目由三个部分组成：在非洲孔子学院设立海航慈航基金奖学金；组织并资助中非老年艺术团

体、家庭、中小學生之间的文化交流访问；组织并资助非洲学生到中国留学。

海航扩大海外公益事业，在国际上展现其扶危解贫的天下胸怀。2004年12月26日，印尼苏门答腊岛北面海域发生强烈地震引发海啸，席卷南亚、东南亚，给许多国家造成了大量的人员伤亡和财产损失，构成百年罕见的严重自然灾害。2005年1月，海航向全体员工发出向灾区捐款的倡议，将捐款24.7万元通过中国红十字会转捐印度洋海啸灾区人民。2010年1月12日，海地发生里氏7.3级地震。获知灾情后，海航立即部署旗下各产业了解灾区情况及需求，着手准备救援物资及运力保障，通过协助运送物资和人员等方式支援海地震后救援工作，并表示愿为当地中资机构及华人华侨提供必要帮助。1月18日，海航向中国公安民警英烈基金会和中国红十字会各捐赠人民币50万元，以援助中国参与海地地震灾后救助和援建，表达对中国海地遇难维和警察的敬慕、缅怀之情。

海航立足中国，走向世界；海航胸怀天下，公益在肩。随着其全球化战略的深入实施，我们相信，海航将在世界舞台上续写精彩！

附录：《可持续发展报告指南》

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
战略及分析				
1	1.1	机构最高决策者就可持续发展与机构及其展略的关系的声明	是	董事长致辞
2	1.2	对主要影响、风险及机遇的描述	是	3.2
公司简介				
3	2.1	机构名称	是	2.2
4	2.2	主要品牌、产品及(或)服务	是	2.3
5	2.3	机构的运营架构,包括主要部门、业务公司、子公司和合资企业的说明	是	2.2 2.3
6	2.4	机构总部的地址	是	2.2
7	2.5	机构业务所在国家的数量、名称	是	2.2
8	2.6	所有权性质与法律形式	是	2.2
9	2.7	所服务的市场	是	2.2 2.3
10	2.8	报告机构的规模	是	2.3
11	2.9	在报告期间机构规模、结构或所有权发生的重大变化	是	2.2 2.3
12	2.10	报告期间获得的奖励	是	2.4
报告参数				
13	3.1	所提供信息的报告期间(财政年度或日历年度)	是	1.3
14	3.2	上一次报告的日期	无	
15	3.3	报告周期	是	董事长致辞
16	3.4	对报告或其内容有义务可供联系的方式	是	扉页
17	3.5	界定报告内容的程序	是	1.3
18	3.6	报告的界限	是	1.3
19	3.7	对报告范围或界限的具体限制	是	1.3
20	3.8	对合资企业、子公司、租赁设施、外包业务以及其他可能严重影响跨周期和/或跨机构可比性的实体的报告依据	是	1.3
21	3.9	数据评估方法及计算基础	是	1.2
22	3.10	如果评估机构重新声明以前报告所提供的信息,则说明重新声明的结果和原因	否	

23	3.11	报告在范围、界限及评估方法上出现的重大变化	否	
24	3.12	列表表明报告引用标准出现的位置	是	1.3
25	3.13	为报告寻求外部认证的政策和行为	是	1.2
公司治理				
26	4.1	报告机构的治理架构、包括最高管理层下负责专项事务的委员会	是	4.2 4.3
27	4.2	说明最高管理机构的主席是否兼任执行官	是	4.3
28	4.3	如机构有完整的董事会体系,说明独立董事与(或)非执行董事的数量	是	4.3
29	4.4	股东和员工向机构最高管理层提供建议的机制	是	4.3
30	4.5	最高管理机构成员、高级经理及执行主管的薪酬与机构绩效之间的关系	是	5.2
31	4.6	最高管理机构避免利益冲突的流程	是	4.3
32	4.7	报告机构通过何种程序来确定最高管理层所需具备的素质和专门知识,以指导机构在经济、环境、社会方面的战略	是	4.3
33	4.8	与经济、环境和社会绩效相关的内部声明、行为准则及其实施情况	是	4.1
34	4.9	最高管理机构监督机构经济、环境和社会绩效管理情况的流程,包括相关风险和机遇,遵守国际公认标准、行为准则或原则	是	4.2
35	4.10	评估最高管理层绩效的方式,尤其是经济、环境和社会绩效方面	是	4.2
36	4.11	机构是否以及采取何种预防措施	是	3.3
37	4.12	机构签署或认可的关于经济、环境和社会的外部契约、法则或其他行动计划	是	9.2
38	4.13	机构参加协会(或行业协会)和/或国家或国际机构的情况,该机构须是:管理人员之一,项目或委员会成员之一,提供日常会费之外的巨大资助,或被认为是战略成员之一。	是	8.3 9.3
39	4.14	机构的利益相关者清单	是	1.3
40	4.15	识别及选择利益相关者的依据	是	1.3
41	4.16	利益相关者参与的方式,包括各类别以及各利益相关群的参与频率	是	1.3
42	4.17	利益相关者参与提出的重要主题和问题及机构如何回应这些重要主题和问题,包括通过报告作出回应	是	1.3

经济指标				
43	EC1	产生或贡献的直接经济价值,包括收入、利润、营运成本、员工薪酬、捐助和其他社会投资、留存收益以及向政府和资金提供者支付的款项	是	2.2 2.3 5.2
44	EC2	由于市场环境变化、机构活动所面临的财务问题和其他风险及机遇	是	3.2
45	EC3	机构固定福利计划的覆盖范围	是	5.2 5.4 5.5
46	EC4	政府给予的重大财务支持	是	9.5
47	EC5	在主要经营场所,工资的标准起薪点与当地最低工资标准比率的变化范围	是	5.2
48	EC6	在主要经营场所对当地供应商采购的政策、制度和比例	是	8.1
49	EC7	在主要业务运营地区雇佣当地员工的程序及聘用当地高级管理人员的比例	是	8.1
50	EC8	通过商业活动、提供实物或免费专业服务,为大众利益而开展基础设施投资、服务及其影响	是	8.1 8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
51	EC9	对其间接重大经济影响的理解与说明,包括该影响的程度和范围	是	9.2 9.3 9.4 9.5
环境指标				
52	EN1	按重量和体积计算使用的原材料	是	10.2
53	EN2	可再生原料的利用率	是	10.2
54	EN3	直接能耗	是	10.2
55	EN4	间接能耗	是	10.2
56	EN5	通过节约及提高效率减少使用的能源量	是	10.2
57	EN6	主动提供能源节约型或以可再生能源为基础的产品和服务以及通过这些行动对能源需求的减少	是	10.2
58	EN7	减少间接能耗的措施及其成效	是	10.2
59	EN8	按来源划分的总用水量	是	10.2

60	EN9	明显受到用水量影响的水资源	否	
61	EN10	循环利用的水资源比例和用量	是	10.2
62	EN11	在环境保护区或保护区毗邻地区及保护区之外生物多样性丰富的区域拥有、租赁或管理的土地位置与面积	是	10.2
63	EN12	经营、活动和产品对保护区内或处于保护区外但生物多样性价值高的地区之生物多样性的影响	是	10.2
64	EN13	生物栖居地的保护或重建	否	
65	EN14	管理生物多样性的战略、行动及未来规划	是	10.2
66	EN15	受机构经营活动影响的、被列入国际自然及自然资源保护联盟濒危物种红色名录 (IUCN Red List) 和国家保护名录的物种数量	否	
67	EN16	直接和间接的温室气体排放量	是	10.2 10.3
68	EN17	他相关间接的温室气体排放量	是	10.2 10.3
69	EN18	减少温室气体排放的行动计划及其成效	是	10.3
70	EN19	消耗臭氧层的物质的排放量	是	10.2
71	EN20	氮氧化物、硫氧化物及其他重要的气体排放量	是	10.3
72	EN21	按质量和目的地统计的总排水量	否	
73	EN22	按种类和处理方法统计的废物总量	是	10.3
74	EN23	重大溢漏的总次数及漏量	否	
75	EN24	按重量计算的根据《巴塞尔公约》附录1-4条款被视为“有毒”的废弃物的运输、进出口或处理数量及国际范围内运输废弃物的百分比	否	
76	EN25	受机构排放水及径流严重影响的水源以及相关栖息地的位置、面积、受保护状态和生物多样性价值	否	
77	EN26	消除产品与服务对环境影响的措施及其成效	是	10.2 10.3 10.4 10.5
78	EN27	可分类回收的产品及其包装的比例	是	10.2 10.3
79	EN28	因违反环境法律法规所受到重大经济罚款的数额和非经济制裁的次数	是	10.2

80	EN29	机构经营活动中运输产品、货物、原材料及员工造成的重大环境影响	是	10.2 10.4
81	EN30	按类型计算的环保预算和投资	是	10.5
社会绩效指标				
劳工				
82	LA1	按雇佣类型、雇佣合同及地区分类的员工总数	是	5.2
83	LA2	按年龄组别、性别及地区划分的员工总数和员工流失率	是	5.2
84	LA3	向全职员工提供而不向临时、兼职员工提供的福利	是	5.4 5.5
85	LA4	劳资双方谈判所涉及的员工比例	否	
86	LA5	向员工通报重大业务变化的最短告知时限,该期限是否在劳资双方的协议中有所体现	是	5.4
87	LA6	在职业健康与安全管理委员会中提供职业健康建议等服务的员工比例	是	5.3
88	LA7	以地区为单位的工伤、职业病、工时损失和缺勤比率,以及与工作相关的伤亡数	是	5.3
89	LA8	为帮助员工及其家人或社区成员而推行的关于严重疾病的教育、培训、咨询辅导、预防和风险控制计划	是	5.2 5.3 5.4 5.6
90	LA9	正式协议中涉及健康与安全的内容	是	5.3
91	LA10	按员工类别计算的员工年均培训时数	是	5.2
92	LA11	支持员工提高继续受聘能力,以及帮助员工处理转职事宜的技能管理和终身学习计划	是	5.2 5.6
93	LA12	接受定期绩效考核和职业发展考核的员工比例	是	5.2
94	LA13	按性别、年龄、民族及其他多元化指标划分各类员工构成情况	是	5.2
95	LA14	男、女员工的基本工资比率	是	5.2
人权				
96	HR1	包含人权条款或接受人权调查的重大投资协议比率和数量	否	
97	HR2	接受人权调查的重要供应商、承包商的比率及采取的措施	否	
98	HR3	员工接受与经营活动相关的人权问题政策和流程培训的时间,接受培训的员工比例	是	5.2
99	HR4	歧视事件的数量和机构采取的行动	是	5.4
100	HR5	在结社自由和集体谈判权益方面面临的重要风险及为支持员工上述权利所采取的措施	是	5.4 5.6

101	HR6	有可能雇佣童工的业务活动及为此采取的避免措施	是	5.2
102	HR7	有可能发生强制劳动的业务活动及为此采取的避免措施	是	5.3
103	HR8	保安人员在与机构业务相关的人权问题的政策和流程接受培训的比例	否	
104	HR9	侵犯当地人权利的事件总数及其采取的措施	是	8.1
社会				
105	SO1	评估、管理企业经营活动(包括进入、运作和退出)对社区影响的项目或行为的性质、范围和效果	是	8.1 8.2
106	SO2	进行贿赂风险分析的部门比例和数量	是	4.2
107	SO3	接受反腐政策和流程培训的员工比率	是	4.2 5.2
108	SO4	惩治腐败行为的措施	是	7.1 9.2
109	SO5	对公共政策的立场,以及参与公共政策的制定和宣传的情况	是	9.5
110	SO6	按国家划分,对政党、政客及相关机构的财物捐助	否	
111	SO7	为反不正当竞争、反托拉斯和反垄断所采取的法律诉讼数量及结果	是	9.2
112	SO8	因违反法律法规而被严重罚款的总额,以及非经济制裁的数量	否	
产品				
113	PR1	在产品生命周期各阶段,对产品和服务的健康影响进行评估、改进,以及必须接受这种评估的重要产品的比例和服务类别	是	6.2 6.3
114	PR2	产品或服务在使用期限内对消费者的安全健康产生不良影响的事件数量	是	6.2
115	PR3	商标注册过程中所需要的产品信息种类以及符合规定的产品比率	是	6.2 6.3
116	PR4	按照结果类别划分,违反产品及服务的信息标签法规、未遵守自律守则而导致的意外事件数量	是	6.2
117	PR5	为消费者满意而采取的措施及客户满意度调查结果	是	6.4 6.5
118	PR6	保证广告、宣传、赞助行为符合市场传播法律和法规的程序	是	6.1 6.2
119	PR7	未遵守营销行为的法律法规和自律守则而发生的意外事件数量	是	6.1
120	PR8	被证实的、侵犯消费者隐私和客户资料的投诉数量	是	6.4
121	PR9	由于未遵守产品、服务的提供与使用的相关法律、法规所受处罚的金额	是	6.5

