

海航集团 2011 年度社会责任白皮书

——海航国际化：中国理念的传播者

中共中央党校国际战略研究中心
二〇一二年五月



董事长致辞

人类正在走进一个新的时代。

世界转型正在进入全新的阶段，伴随着全球金融危机的深入，以欧美为中心的世界政治经济格局发生巨大变革，中国的和平发展成为推动世界发展的重要力量，世界迎来了中国时代，中国迎来了伟大复兴和为世界做出重大贡献的时代。随着中国的全面崛起，其国际化战略得以深入展开，中国不仅推动世界物质文明，也给世界提供了新的理念，积极推动新的世界文明生成。

面对世界转型与中国和平发展并行的新时代，海航集团以促进人类幸福与世界和平为终极使命。海航强调，要将对全人类的贡献铭记于心，以全球为事业拓展的舞台，践行互利共赢的中国理念，通过自身的成功展现胸怀天下的精神境界，把公司的商业行为变成造福于人类的的活动，推动世界和平发展。

海航确立了成长为世界级卓越企业的战略目标，并把国际化视为实现这一宏伟理想的必由之路。创业伊始，海航就致力于促进中国国内市场的国际化，积极为国际化拓展而准备。进入新世纪，尤其是近几年来，海航抓住世界转型和国际需求的战略机遇，展开一系列重大国际并购，迅速迈进跨国时代，其国际化战略全面展开。

2011 年，海航积极推动调整转型，经营规模持续增长，国际化步伐实现了重大的突破，产生了积极的国内外影响。2011 年，海航集团旗下海南航空荣获 SKYTRAX “五星航空公司”称号，以此为基础和标志，海航创造了以优质服务为基石、以“五星航空”为代表的群星璀璨的品牌体系。海航集团快速健康发展，为其带来了业界的广泛赞誉和公众的高度认可。

与此同时，海航大力弘扬“为社会做点事，为他人做点事”的企业精神，将社会责任提高到企业发展的战略高度，积极加强社会责任体系建设，大力支持社会公益事业，持之以恒地



从事“光明行”等专项公益活动，打造具有鲜明海航特色的公益品牌，并推动公益事业向亚非拉发展中国家的延伸。海航公益事业与其国际化拓展密切相关，海航积极承担世界责任，大力塑造良好的企业国际形象，致力于海航事业的全球拓展。

海航胸怀天下，公益在肩。海航把发布企业社会责任白皮书视为与社会各界沟通的重要途径，视为海航勇担社会责任的重要见证。背依强大的中国，积极推动其国际化战略的全面展开，事关海航世界级卓越企业的未来，这是我们以国际化为主轴撰写 2011 年度海航集团社会责任白皮书主题的依据之所在。

“大道之行也，天下为公。”展望未来，海航集团将秉持万物并育而不悖、道相生而不相害的思想境界，积极展现多元包容的中国气度，贡献于世界的和平、发展、合作，承担大型跨国企业应有的责任，通过与社会各界精诚合作共建人类文明的幸福家园。

2012 年 5 月 28 日

目录

董事长致辞	1	7.1 海航客户服务理念	72
1. 导言：海航国际化与社会责任体系建设	4	7.2 海航确保安全品质	73
1.1 国际化与企业社会责任	6	7.3 海航的标准化建设	75
1.2 持续发布社会责任白皮书的意义	7	7.4 海航锻造世界品牌	76
1.3 海航集团社会责任白皮书的编制说明	9	7.5 海航保护客户隐私	77
2. 海航集团概况	12	7.6 海航回应客户需求	78
2.1 海航集团发展历程	14	8. 海航伙伴责任	80
2.2 海航集团战略愿景	19	8.1 海航秉持竞合理念	82
2.3 海航集团主营业务	21	8.2 海航加强企业合作	83
2.4 2011 年的海航荣誉	23	8.3 海航推进机构合作	87
3. 海航国际化战略	26	8.4 海航着力市场培育	88
3.1 国际化与海航使命	28	8.5 海航促进内外联动	89
3.2 海航国际化的基因	29	9. 海航社区责任	90
3.3 海航国际化的基础	30	9.1 促进所在地国际化	92
3.4 海航国际化的谋划	32	9.2 实现本地化的运营	93
3.5 海航国际化的展开	34	9.3 创立慈善公益基金	94
3.6 海航国际化的愿景	37	9.4 开展扶贫解危行动	95
4. 海航管理责任	38	9.5 加大教育援助投入	96
4.1 海航国际化管理观	40	9.6 致力社会公益创新	97
4.2 海航法人治理结构	41	9.7 开展国际机构合作	98
4.3 海航战略管控体系	44	9.8 持续投身公益事业	99
4.4 海航风险管控体系	45	10. 海航环境责任	100
4.5 海航境外企业管理	46	10.1 海航环境保护理念	102
4.6 海航社会责任体系	47	10.2 致力打造绿色企业	103
5. 海航员工责任	50	10.3 海航节能减排创新	104
5.1 海航员工管理体系	52	10.4 秉持绿色采购原则	106
5.2 海航绩效考评机制	54	10.5 投身环保公益行动	107
5.3 海航员工培训体系	55	11. 海航国家责任	108
5.4 海航人才成长机制	57	11.1 海航服务国家战略	110
5.5 海航人才引进举措	58	11.2 海航促进两岸关系	111
5.6 海航维护员工权益	59	11.3 海航发展政府合作	112
5.7 海航员工关爱制度	60	11.4 海航守法合规经营	115
5.8 荣获中国最佳雇主	61	11.5 海航依法足额纳税	116
6. 海航文化责任	62	11.6 海航促进社会就业	117
6.1 海航企业文化理念	64	12. 海航国际责任	118
6.2 海航精神价值体系	65	12.1 海航世界转型理念	120
6.3 海航文化事业发展	66	12.2 海航国际市场开拓	121
6.4 海航跨国文化管理	68	12.3 海航加强中外合作	122
6.5 海航促进文化交流	69	12.4 海航开展海外公益	123
7. 海航客户责任	70	12.5 促进世界和平发展	125
		附录：《可持续发展报告指南》对照表	126

1 导言：海航国际化与社会责任体系建设

企业社会责任是企业管理发展到一定程度的产物，随着企业国际化进程的加速而风生水起，受到全球的密切关注，而企业社会责任体系建设正在成为企业发展模式的重要内容。

海航集团以促进人类幸福与世界和平为理想，自觉肩负起“取之于社会、回馈于社会”

的使命，以勇担企业社会责任为立业之本、兴业之基，全面而创新性地履行社会责任，并伴随其国际化进程不断扩大社会责任的边界，积极传播中国理念，进而不断加强和完善其社会责任体系建设，为世界和平发展和中国时代的到来做出积极贡献。

1.1 国际化与企业社会责任

企业国际化一般指的是企业以国际市场为导向，以满足国际市场需求为主要目的，积极参与国际竞争与协作，在国际舞台上拓展发展的空间。广义言之，企业国际化包含着内向国际化、外向国际化、双向国际化等三个方面：内向国际化即以引进来的方式参与国际资源转换和国际经济循环，通过引进外国企业的产品、服务、资本、技术和人才等要素并导致国内市场国际化，通过学习和积累国际经验逐步实现企业国际化；外向国际化即采取走出去的方式参与国际竞争与国际经济循环，通过产品、服务、资本、技术和人才等优质要素走向国际市场并导致国内市场向国际市场延伸，通过积累国际经验最终实现企业的国际化；双向国际化则强调产品贸易、技术许可、合资合作、独资经营等层面的互动。在笔者看来，企业国际化以企业自身管理的国际化为基石，以促进国内国际化水平提高为动力，以海外事业的拓展为标志。换言之，理念国际化、管理国际化、促进所在行业及所在地区的国际化、跨国事业拓展（实施“走出去”战略）结合起来，才是完整的企业国际化。

企业国际化是市场竞争发展到一定阶段的产物。国际化发展是现代企业适应经济全球化的必然选择，是企业实现可持续发展、成长为巨型跨国公司的必由路径。在全球化条件下，市场充分国际化，企业惟有融入世界，纳入国际经济、贸易、投资体系，在全球范围内配置生产要素，才有可能提高国际竞争力，实现健康快速发展。纵观世界诸多跨国公司的发展历

程，以本国为基地、以世界为舞台是其根本战略选择。

国际化经营已成为当今企业可持续发展的主导趋势之一。随着改革开放的深入，中国经济社会国际化水平稳步提高，中国企业面临着或主动国际化或被动国际化的局面，国际化成为中国企业谋求生存和实现可持续发展的唯一选择。随着中国海外利益的拓展，国际化不仅是企业顺势而为之举，亦是大有作为之措。随着中国时代的来临，抓住难得的战略机遇“走出去”、融入世界大家庭是中国大型企业成长的必由路径。

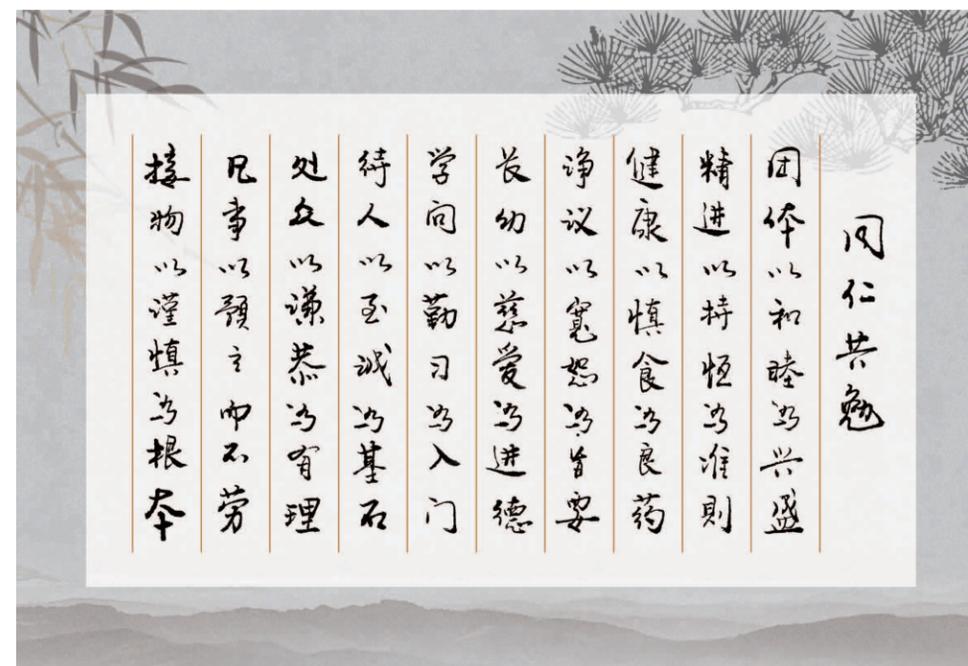
企业国际化以理念国际化、管理国际化、经营国际化为基本表现，而以按照国际标准积极承担社会责任（即责任国际化）为主要支撑。随着国际化进程的加速，企业面对的经营环境日趋多元化，与国内市场相比更为复杂，以国际通行标准积极承担社会责任成为企业确保可持续发展的关键性条件。对中国企业而言，按照全球化的社会责任标准勇担企业社会责任，不仅是提升国际化水平的必要条件，也是实现可持续发展的强大推动力，将企业社会责任意识融入到企业国际化进程中的各个环节亦应成为主动举措。可以说，伴随着经济全球化和国际化进程的深化，企业社会责任引起全球的关注与重视，而企业社会责任标准亦日趋国际化，国际化水平的提高促使企业进一步加强社会责任体系建设，积极承担社会责任成为生生不息的世界风潮，世界进入以责任求胜的崭新时代。

1.2 持续发布社会责任白皮书的意义

衡量一家企业成功与否，不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的积极认可。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。随着世界转型的深入和中国的全面崛起，我们正在迎来中国和中国人的时代，大力弘扬中华传统文化，促成新的世界文明出现亦是中国企业制定战略的应有之义。基于此，中国企业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，优秀的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、遵纪守法经营的境界，而具备如下基本特征：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，从而体现出普适价值和战略意义；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，勇于承担国家和民族赋予的历史使命，贡献于中华民族的伟大复兴；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（Corporate Social Responsibility Report）被视为一种自我约束性战略作为和郑重承诺。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，世界 500 强企业普遍重视社会责任报告的发布，视之为搭建企

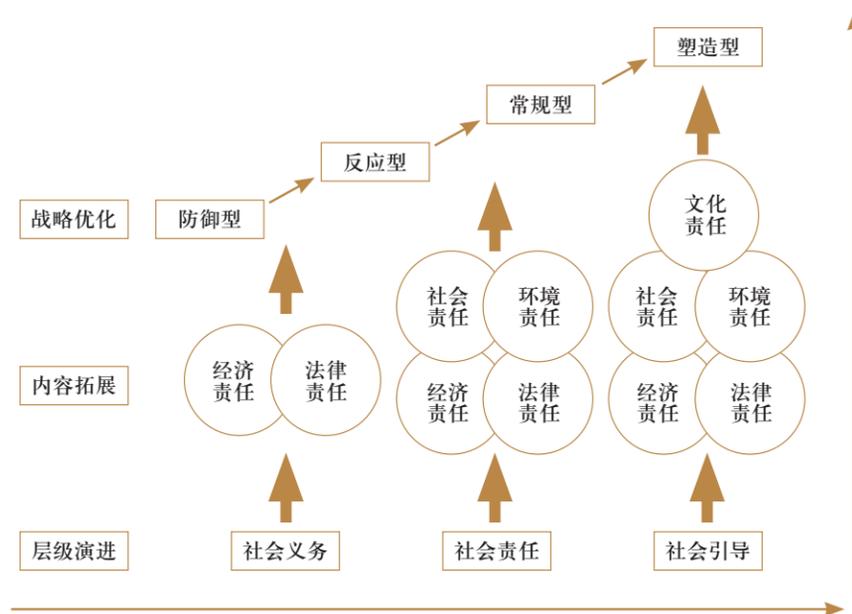


业与社会各界沟通的桥梁之举，认为这一举措有助于企业提升管理和创新能力，树立良好声誉并塑造积极的发展环境，促进社会问题的合理解决，形成企业与社会的双赢式互动。

上述目标和愿景的实现，有赖于企业持之以恒地承担社会责任，并有序地扩大社会责任

的边界。这就要求企业持续发布社会责任报告，以累积其成效，积累其经验；惟其坚持，才能树立良好而稳定的企业公民形象，加强社会责任体系建设，进而促进企业的可持续发展。基于此，企业社会责任报告的编制和发布往往具有连续性，并固定地以年度为基本周期。

社会责任内涵与企业战略定位



1.3 海航集团社会责任白皮书的编制说明

海航集团是中国推动国际化进程的产物。海航创业于中国对外开放的前沿，起家于国际化程度最高的航空业，立身于需求全球化的服务业，具有天然国际化企业的素质。1993 年创业至今，海航发展快速而健康，其主营业务从航空延伸至旅游、物流、金融、商业、置业、装备制造等众多产业领域，虚拟经济和实体经济互相促进、创新发展。海航以创建世界级企业和世界级品牌为双翼，进而提出创立全球卓越企业的宏伟蓝图，积极运用自身软硬实力实现全球的事业开拓，致力于立身世界 500 强前列。

海航决策者高度重视社会责任白皮书的编制和发布，认为编制和发布企业社会责任白皮书，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白皮书，有助于传播海航精神价值体系，提升集团的责任竞争力，确保集团健康、快速、可持续的发展；编制和发布企业社会责任白皮书，有助于进一步明晰企业社会责任在集团发展战略中的定位，加强社会责任理论体系建设，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建设和中华民族的伟大复兴；编制和发布企业社会责任白皮书，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白皮书，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；编制和发布企业社会责任白皮书，有助于展现海航的世界情怀，致力于人类幸福与世界和平，

促进海航全面国际化的进程。

海航创业伊始就致力于促进中国国内市场的国际化，积极为国际化拓展而准备。自 2008 年全球金融危机、欧美债务危机爆发以来，海航抓住世界转型和国际需求的战略机遇，进一步推动国际合作，适时展开一系列国际并购，迅速迈进跨国时代，其国际化战略正在积极展开。海航集团的国际化战略不仅追求经济效益的最大化，而且致力于传播中国理念，追求竞合发展，初步形成了海航特有的国际化模式。基于此，《海航集团 2011 年度社会责任白皮书》以海航国际化为主题，定名为“海航国际化：中国理念的传播者”。其基本构想是，以海航国际化为主线，全面剖析海航社会责任体系的建设与实践作为，以 2011 年度海航社会责任行为为主要案例，予以深入分析和全面把握，展现海航风采。

《海航集团 2011 年度社会责任白皮书》着眼于突出海航社会责任的全球视野，按照国际通行标准，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，同时结合中国国情和海航战略，进行统筹分析。目前，通行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，企业不仅要要对股东负责、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，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，以海航国际化为主线，以员工、客户、伙伴、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、国际责任为纬，全面剖析海航承担社会责任的基础、思想与作为。《海航集团 2011 年度社会责任白皮书》所披露的主要内容限定为 2011 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。

海航集团承诺以年度为周期连续发表社会责任白皮书，邀请中共中央党校国际战略研究

中心组织跨机构课题组，在深入调研的基础上独立完成海航集团社会责任白皮书的撰写，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，由中央党校国际战略研究中心课题组对相关问题的广度和理解深度负责，双方精诚合作，以确保报告的客观性、公正性、权威性。

海航集团重要利益相关者一览表

责任对象		海航主要责任	主要沟通方式	主要指标
员工		确保安全健康 维护基本权益 提供发展平台 提高薪酬福利 关爱员工生活	网络信箱 工会组织 员工关爱站 职工代表大会 对话董事长制度	国家员工数 员工工伤率 员工敬业度 员工培训投入
客户		确保产品质量 提供准确信息 保护客户隐私 回应客户需求	客户服务热线 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	及时披露信息 投资保值增值 加强相互合作 共享发展成果	信息披露 高层往来 文件函电 工作会议	投资回报率 市场占有率 资产负债率 合作协议数量
	竞争伙伴	进行公平竞争 推进行业标准 带动行业创新 优化发展环境	沟通会议 行业论坛 并购重组	行业标准化水平
社区		本地化的运营 社区建设投入 扶贫解危行动 捐资助学行动 持续投身公益	公益活动 赈灾行动 文体活动	公益投入 本地化水平
环境		促进节能减排 促进绿色发展 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		守法合规经营 依法足额纳税 促进社会就业 促进两岸合作 发展政府合作 服务国家战略	文件落实 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	纳税总额 国家采购额 提供就业数量 政府合作协议数量
世界		遵守所在国法律 加大国际投资 促进企业合作 加深相互理解 扩大文化交流	公益活动 文化交流 实业投资	国际公益投入 海外企业数量 海外员工数量 本地化经营水平

2 海航集团概况

海航集团是在中国改革开放的时代背景下成长起来的大型跨国企业集团。1993 年创业至今，海航抓住世界转型和中国崛起并行不悖的战略机遇，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、装备制造等产业领域，致力于在客流、物流、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，成长为中华民族的世界级卓越企业和世界级品牌，推动国民消费观念从储蓄型向信贷型转变，促进中华传统文化复兴和

中国理念的传播，贡献于中华民族的伟大复兴，贡献于人类幸福与世界和平。2011 年，海航集团旗下海南航空荣获 SKYTRAX “五星航空公司”称号，以此为基础和标志，海航创造了以优质服务为基石、以“五星航空”为代表的群星璀璨的品牌体系，初步实现了世界级品牌和世界级企业的战略目标。

展望未来，海航确立了五年内成长为世界级卓越企业的战略目标，并将“资产规模进入世界 500 强前列、管理模式和文化堪称现代企业典范、成长为造福于人类幸福与和平的社会企业公民”作为标准。

2.1 海航集团发展历程



HNA GROUP
海航集团



HNA GROUP
海航集团

海航集团成立之初标识

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，海南省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，民航强国的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，海航得以打造全景式生产链；海航挺进于世界转型的时代，变革时代为海航跨越式发展提供了难得的历史机遇，海航事业得以在全球拓展。

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。

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年就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“西部大开发”战略，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“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。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14家下属航空公司组成的全系列航空服务品种企业群，并以此为基础组建了海航航空控股集团。

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，奠定了集团化经营的根基。1997年党的十五大政治报告提出“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 and 世

海航集团产业布局图



海航航空
HNA AVIATION
中国第四大航空集团旗下海南航空是全球SKYTRAX 五星航空公司



海航实业
HNA HOLDING
打造国内外最具影响力的实业投资、开发、经营、管理和金融服务商



大新华物流
GRAND CHINA LOGISTICS
中国首家海陆空一体化大型现代物流集团



海航基础
HNA INFRASTRUCTURE
打造最具影响力的集设计、建设、管理为一体的综合服务运营商



海航资本
HNA CAPITAL
现代金融服务业综合运营商



海航旅业
HNA TOURISM
我的人生 我的旅行
致力打造现代旅游业综合运营商



航空旅游

客流

人畅其行



现代物流

物流

物畅其流



现代金融服务

资金流

促进国民消费观念改变

海航集团构筑起以航空旅游、现代物流和金融服务为三大支柱的新型产业格局

世界级企业。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，海航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，设立航空、物流、资本、实业、基础、旅业、等产业集团，并致力于向现代装备制造、现代农业、文化教育等产业延伸，海航储备多年的稀缺战略资源和各产业集团资源共享、协同发展的优势发挥积极效应。

2008 年 7 月，海航决策者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、进而沉着有序地应对不断加剧的金融危机。海航强调，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。因此，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，采取全面转型、主动瘦身、强化风险管控的战略；另一方面则抢抓历史机遇，强化政企合作，捕捉国内外市场机会，全面助推海航事业，海航一手抓产业发展、一手抓金融资本的产融结合战略走向娴熟。2011 年 9 月，为应对欧美债务危机冲击，全面提升集团竞争力，海航对所属全资控股的企业全面实施“关停并转”专项工作，以全面提升实体企业经营绩效。2011 年，海航集团关停并转企业 172 家，清理投资项目 356 个，处置资产 44 项，实现增收节支 42 亿元。2011 年年底，海航调整所属产业集团结构，海航商业并入海航实业，海航酒店集团并入海航旅业，在海航机场集团、海岛建设、海航置业等基础上组建海航基础集团，从而形成以航空旅游、现代物流和现代金融为核心，以海航航空、大新华物流、海航资本、海航旅业、海航实业、海航基础为板块的新产业格局。在此基础上，海航于 2012 年初开展“优化提升”专项工作，从重大资本运作、

管控体系变革、创新性企业发展、项目投资管控和企业效益提升等方面全面完善管控体系，另一方面则积极捕捉国际并购机遇，在国际化发展上迈出重大步伐，推动海航集团迅速迈入跨国时代。

2011 年，海航健康快速发展取得硕果。集团总资产超过 2600 亿元，比去年增长 29%；加上管理类资产 1600 亿元，集团资产总规模超过 4200 亿元；集团实现收入近 1000 亿元，比去年增长 66%，与 2011 年公布的世界 500 强的入围标准基本符合；人均年创收 164.92 万元，比去年增长 24%；集团共有实体运营企业 506 家，比去年增加 62.7%；集团整体资产负债率 79%；比去年略有下降；航空旅游、现代物流、现代金融服务三大支柱产业收入分别占总收入的 45%、24%、9%，实现了 2010 年确定的 40%、21%、10% 的目标。与此同时，集团产能全面提升，航空运输企业在册飞机 352 架（含客、货机和托管 18 架公务机）、年旅客运输量 3880 万人次，分别比去年增长 18%、21%；自有船舶 35 艘，总运力 199 万载重吨，比去年增长 37%；旅游业务收客量 153 万人次，比去年增长 33%；商业门店 388 家，比去年增长 68%；机场旅客吞吐量 2618 万人

次，比去年增长 13%，其中海口美兰国际机场、三亚凤凰国际机场均突破 1000 万人次。集团抓住机遇扩大对外投资，其中收购全球第五大集装箱租赁公司 GE SEACO100% 股权项目是海航与世界 500 强企业展开的全球最大并购案之一，堪称海航国际化进程取得重大进展的标志。2011 年，集团境外投资协议规模 18 亿美元，比去年增长 230%；香港作为海航国际化的桥头堡和战略重镇的作用凸显；2011 年，集团在册员工 79969 人，其中境外企业员工 2855 名，外籍员工 3141 人（其中来自美国、英国、德国、韩国、西班牙、葡萄牙、比利时、瑞典、匈牙利、奥地利等国家的外籍飞行员 200 余人），实际解决就业 115019 人；集团引进具有国际化潜质人才超过 600 人，选派近 200 名管理干部赴香港、美国、英国、澳大利亚培训和任职，为进一步国际化拓展打下了坚实的基础。2011 年，集团纳税 429070.24 万元，比去年增长 78.58%；在海南地区纳税 141299.68 万元，比上年增长 78.86%；集团组织各类培训 14 万人次，投入达 3.57 亿元；集团层面推行重要公益项目 25 项，公益投入达 14244.67 万元，优秀企业公民形象得到进一步提升。

海航集团财务数据一览表 (2006-2011 年)

项目	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年 (未审数)
总资产 (万元)	5953232.46	7209988.84	8467578.30	14111779.29	20178745.64	29,742,451.71
劳动合同员工	29141	31545	39592	48019	54215	79969
劳动合同员工 (人)	29141	31545	39592	48019	54215	79969
所有者权益 (万元)	1601696.42	1905559.96	1871542.42	2355897.55	4078313.37	6,014,476.74
销售收入 (万元)	1725225.00	2058430.16	2537005.69	3643731.28	6486302.65	9,385,579.38
利润总额 (万元)	53629.88	112631.64	-105787.81	77742.10	527962.48	495,852.66
纳税总额 (万元)	112161	106614	123891	150468	240262	429,070.24
资产负债率 (%)	73.10	73.57	77.90	83.31	79.79	79.78%
流动比率 (%)	81.00	71.06	59.64	72.33	81.10	94.00%
速动比率 (%)	77.16	67.86	55.99	64.11	66.48	71.00%
资本金利润率 (%)	11.92	25.03	-23.51	17.28	24.51	6.13%
成本费用利润率 (%)	3.22	5.69	-3.94	2.08	8.20	5.35%
销售利润率 (%)	3.11	5.47	-4.17	2.13	8.14	3.30%
资产报酬率 (%)	2.92	3.73	0.28	2.77	2.62	1.24%
飞机数量	114	137	177	230	290	315
航线数量	646	664	482	562	532	596
国际航线	46	51	55	55	67	77
机场个数	11	11	11	12	15	15

2.2 海航集团战略愿景

海航以国内外事业开拓为指向,以健康、快速、跨越、和谐、国际化发展为形式,将创建中华民族的世界级卓越企业和世界级品牌、推动国民消费观念从储蓄型向信贷型转变、促进中华优秀传统文化的复兴作为 21 世纪的三大战略目标。面向未来,海航确立了五年内成长为世界级卓越企业的战略目标,并将“资产规模进入世界 500 强前列、管理模式和文化堪称现代企业典范、成长为造福于人类幸福与和平的社会企业公民”作为标准。世界级卓越企业应具备但不限于如下特征:具有高成长性、规模性与全球化的业务;拥有战略性资产,具有优秀的企业文化和发展战略;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;具有独特的创新能力,对行业技术创新和商业模式变革有着显著影响,是人类某个变革时期的主要推动力量;具有跨地域的控制能力、跨文化的协同能力;具有多元化业务的管理与整合内外部资源的能力;具有应付逆境和危机的生存能力;勇于承担风险,大力开拓。海航强调,要打造世界级卓越企业,必须紧贴中国拉动内需、扩大消费的需求,推动中国的思想变革,引导国民进一步解放思想,用消费金融、消费信贷服务引领中国人消费观念的转变;与此同时,还要抓住世界转型的重大机遇,加紧实施国际化战略,致力于海航事业在全球的布展。

海航梦想的实现,有赖于一系列内外条件的相辅相成,而其所处的战略环境为这些目标的实现提供了重要基础条件:

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机遇之所在。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。近 20 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机遇,实现了持续健康快速发展。

第二,中国国内战略的调整,为海航战略目标的实现提供了巨大的机遇。随着中国和平发展的深入,加强国内战略布局的调整已成必然,海航世界级卓越企业的目标有了更坚实的国内基石。中国新一轮经济调整和转型部署是海航实现跨越发展的关键要素,海航置身其中,惟有全面参与中国经济调整与现代化建设的进程,才可能成为中国现代生活方式和消费观念转变的引领者。海航强调,“十二五”期间是中国经济发展的重要战略机遇期,预计 2015 年中国进出口总值达 5 万亿美元,固定资产投资将达 50-60 万亿元,人均 GDP 将超过 5000 美元。世界市场的形成、巨大的固定资产投资和人均 GDP 的快速增长,必然意味着服务业的大发展、大繁荣,这为海航集团现代物流业、金融服务业、航空旅游业的发展提供了巨大的发展机遇,而新兴战略性产业的培育和发展为海航发展提供了新的战略空间。

第三,世界转型为海航全面实施全球化战略提供了绝佳机遇。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,国际社会期待着更多的外来投资。可以说,海航实施国际化战略迎来了难得的历史机遇,海航成长为世界级卓越企业的时间将因此提前,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。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获得资源、资产、能力和市场,进而创建世界级卓越企业的战略机遇。

海航集团立足中国、面向世界,确立了“成为模式创新、贡献卓越的全球卓越企业”的宏伟目标。以此为基础,海航集团的总体发展方针为:应对外部环境挑战、积极实施战略转型,

依托集团内部优势、紧抓外部历史机遇；坚持把以航空旅游、现代物流和现代金融服务为主的都市型服务业作为支柱产业，积极培育新兴产业，构筑集团发展的产业基石；坚持利用国内国外两个市场、两种资源，加快国际化步伐，优化集团发展的全球布局；坚持推进资源整合，充分发挥产业协同优势，打造集团发展的“云”模式；坚持把转型和创新作为重要支撑，把构筑集团核心竞争力作为着力点，打造艺术海航，成就全球卓越企业。具体地说：

第一，秉持“天地之间皆为用心之处”的理念，追求“艺术海航”的境界，以云理论为指导思想，打破传统思维模式的窠臼，形成各类生产资料的有机组合，按需积聚、动态裂变，形成聚则成势、散则成形的良性循环，实现产业格局由价值链向价值网的创新，以此为指导思想构建未来发展的基础框架，设计长期发展蓝图；

第二，把握战略机遇，拓展事业版图。从国际角度看，发达国家经济恢复尚待时日，发展中国家亟需外来投资，这为海航实施全球化战略提供了难得机遇；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。海航将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，实施全面转型，完善发展战略。具

体地说，在发展思路上，要实现从以管理国内企业为主向国内国际企业并重转型，从以传统产业为主向传统产业与创新业务并重转型，由强调收入为主向以核心竞争力为基础构建领先性的商业模式转型；在经营思路上，实现从注重收入向收入与效益并重转型，从注重数量向注重质量转型，从粗放式管理向精细化管理转型，以持续降低和控制资产负债率；在投资思路上，强调围绕战略性新兴产业和创新业务并购主战场进行投资，为海航进军国际化主战场做好准备。

第四，巩固支柱产业，整合产业资源，发挥协同效应，丰富产业布局。围绕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、组织保障机制的完善，实施多元化的产业发展战略，充分发挥海航多年来积累的资源与能力优势，巩固航空旅游、现代物流、现代金融服务三大战略性支柱产业，向与三大支柱产业紧密相关的上、下游各相关产业延伸；同时，通过关联多元化业务的扩展，多维投资，产融结合，虚实互动，实现各产业集团的资源共享、增长共享；

第五，加速推进国际化，迈向世界级卓越企业。抓住难得国际机遇，加大海外投资，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，早日实现其世界级卓越企业的夙愿。

2.3 海航集团主营业务

2011 年底，海航集团对产业集团结构进行重大调整，继续坚持航空旅游、现代物流和现代金融服务为支柱产业，以海航航空、大新华物流、海航资本、海航旅业、海航实业、海航基础六大板块为发展重点，并向现代装备制造制造业等有效延伸，致力于构成全景式战略价值链。

海航航空控股有限公司对海航集团旗下航空运输企业和航空相关企业实施产业管理，是中国第四大航空集团。海航航空以航空运输企业群为主体拓展全球布局，以航空维修技术、通用航空、商旅服务、地面支援、航空物流等配套产业为支持打通全产业链，通过金融投资和新兴业务带动，致力于打造成为立足中国、面向全球、服务品质与企业规模位于全球行业前列的大型国际航空集团。海航航空下辖大新华航空、海南航空合并四家（海南航空、新华航空、长安航空、山西航空）、香港航空、香港快运、天津航空、祥鹏航空、西部航空、大新华航空技术、海航航空销售、海南航空学校、大新华百翔物流、海航汉莎技术培训公司等航空相关企业。海南航空是中华民族航空业现代企业制度的探索者、先行者，安全运营 19 年，打造了中国民航“安全、正点、服务”优秀品牌，连续 11 年获得“旅客话民航”用户满意优质奖，2011 年 1 月荣获 SKYTRAX“五星航空公司”称号。2011 年，海航航空机队规模逾 230 架，开通国内外航线 500 余条，通航城市 130 余个，安全飞行 30.68 万班次、63.76 万小时，运送旅客 3388 万人次，总资产超过 1200 亿元，经营性收入 411.39 亿元。

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，业务涵盖综合物流、航空快递、集装箱运输、散杂货运输、油轮运输、特种船运输、装备制造、第三方支付、大型物流交易平台。大新华物流依托海航

集团强有力支持，践行“大物流”创新发展战略，打造实体物流与虚拟物流联动的经营模式，为客户提供海运、速运、制造等三大类服务，旨在成为现代综合物流服务提供商。截至 2011 年 12 月 31 日，大新华物流总资产超过 630 亿元，经营性收入 142.03 亿元，创新业务规模 228 亿元，自有船舶 33 艘，集装箱船舶控制运力国内排名第 6 位，散货船控制运力国内排名第 5 位，油轮控制运力国内排名第 6 位。

海航资本控股有限公司是海航集团金融产业的运作及管控平台，立足通过优势产业领域的投资银行服务，以及多元金融工具的创新组合为广大客户提供综合金融解决方案。海航资本拥有国内金融业务的全牌照资质，经营投资银行、租赁、保险、信托、证券、银行、期货、基金、融资担保、保理、小额贷款等传统及创新金融业务，在北京、天津、上海、深圳、香港、悉尼、新加坡等海内外 30 余个大中城市设有近 30 家成员公司，业务服务网点遍布全球。海航资本致力于打造境内外两个平台，发展虚拟金融与实体金融，构建并完善航运金融、科技金融、消费金融、政府投融资创新四大金融体系。2011 年，海航资本经营性收入 100.60 亿元。

海航实业是一家将实体产业与虚拟经济成功结合的大型实业集团，下设商业控股、置业控股、易控股、国付宝控股、海航酒业和海航实业投资等专业控股公司，下辖 200 余家成员企业，在全国范围内提供多元化的产品及服务，业务涵盖地产开发投资、商业零售、电子商务、第三方支付、绿色食品和农业、实业投资、金融等相关产业。海航实业依托海航集团优势，夯实现有产业基础和国内市场竞争优势，不断延伸国际触角。截至 2011 年底，海航实业总资产规模达到 900 亿元人民币，员工总数超过 30000 人。

海航基础集团组建于 2011 年，由海岛建设、机场集团、华南集团等整合而来，专注于基础产业投资建设运营。海航基础的经营业务包括机场、港口、码头、房地产、工程设计建设等，下辖海航机场、海航地产、海航建设三个业态管理集团，成员企业超过 100 家，其中包括 15 家机场、两家上市公司、两家运营景区、一家免税店等。2011 年，海航基础围绕“关停并转”工作部署，优化内部管控结构、深化优势资源共享、打造核心竞争产品，平稳推进整合筹建工作，较好地完成了全年生产经营任务，为实现平稳发展奠定了良好基础。2011 年，海航基础总资产 800 亿元，创新业务规模 25.22 亿元，经营性收入 119 亿元。

海航旅业控股集团负责海航集团旅游产业链的资源整合和业务拓展，以传统航空旅游、在线旅游、旅游金融为三大主业，主营

业务涵盖航空运输、旅游、新金融、IT 及互联网产业等四大领域，拥有首都航空、金鹿公务、首航直升机、大新华运通、凯撒旅游、康泰旅行社、大新华会展、渤海易生、海航信息、海航酒店等 25 个成员品牌。海航旅业以“一卡一网一中心”为核心发展战略，积极整合以“网”为代表的消费者购买服务渠道，贯穿联通以“卡”为工具的一揽子产品和服务，大力发展以“中心”为象征的新兴产品研发基地，探索“产业资本+金融资本+IT 资本”组合创新的商业模式，以新思路打造海航集团创新业务孵化基地，倾力打造集航空旅游、旅游金融服务、旅游电子商务为一体的中国旅游新经济。2011 年，海航旅业经营规模实现新突破，经营性收入 111.88 亿元，总资产规模达到 233.15 亿元。



2.4 2011 年的海航荣誉

海航集团快速健康发展，为其带来了业界的广泛赞誉。海航在取得自身迅速发展的同时，大力弘扬“为社会做点事，为他人做点事”的企业文化精神，将社会责任提高到企业发展的战略高度，积极承担起企业应负的社会责任，大力支持社会公益事业，并推动公益事业向亚非拉发展中国家的延伸。截至 2011 年 12 月 31 日，海航向中国发生自然灾害的地区、贫困地区、残疾人联合会、慈善总会、红十字会、青少年发展基金会、妇女发展基金会、环境保护协会、海南大学、海南省等地区、单位或个人捐款、捐物、捐机票，向亚非拉等发展中国家提供公益援助，总价值近 7.5 亿元，为公益事业做出了突出贡献。

2011 年，海航载誉走来，一路辉煌。海航集团荣获“2011 年度社会责任优秀企业奖”“中国企业社会责任杰出企业奖”、“中华慈善奖之爱心捐赠企业奖”、“2011 年度中国最佳雇主”、“全国质量工作先进单位”等国内外重大荣誉。海航所属产业集团、成员企业获得各类重要荣誉数百项，品牌建设取得突出成就。这主要包括：海南航空被评为

SKYTRAX “五星航空公司”，蝉联“中国最佳航空公司”、“中国地区卓越服务奖”；天津航空荣膺 SKYTRAX “中国最佳区域航空公司”和“四星航空公司”；海航资本和旗下渤海租赁双双荣获“2011 中国融资租赁行业发展战略贡献奖”，旗下大新华船舶租赁荣获“全国服务业公众满意最佳典范品牌”、“中国船舶租赁先锋企业奖”、“全国船舶融资租赁最具影响力典范品牌”；海航旅业被评为“中国 2011 年度旅游集团 20 强第六名”，旗下金鹿公务航空被评为“2011 年度亚洲最佳公务机公司”并荣获 ARGUS 铂金五星认证，凯撒旅游获“全国市场放心消费单位”，海航酒店集团位列世界酒店管理公司第 75 名，荣获“第六届中国酒店星光奖”之“中国最佳酒店管理集团”、“2011 年第八届中国酒店金枕头奖”之“中国最具影响力本土酒店集团”；西安民生荣膺“西部大开发 10 周年西安最具贡献商业品牌”；美兰机场荣膺 SKYTRAX “四星机场”称号，海岛建设荣获“首届海南国际旅游岛十大经济领军企业”称号，海口海航大厦荣获“2010-2011 年度中国建设工程鲁班奖”。



2011 年，海航集团旗下海南航空荣获 SKYTRAX 五星航空公司称号



SKYTRAX 主席 Edward Plaisted 向海南航空王英明总裁颁发五星证书



海航集团获得 2009—2010 年度“全国质量工作先进单位”



2011 年 7 月 5 日海航集团荣获第六届“中华慈善奖”

海航集团标志性奖项一览表（1994-2011 年）

年度	奖项及颁奖机构
2011 年	五星航空公司 (SKYTRAX) 2011 年度中国最佳雇主 (怡安翰威特公司) 2011 年度社会责任优秀企业奖 (中华慈善总会等) 中华慈善奖之爱心捐赠企业奖 (中华人民共和国民政部) 中国企业社会责任榜之杰出企业奖 (第一财经) 全国质量工作先进单位 (国家质量监督检验检疫总局) 2010-2011 年度中国建设工程鲁班奖 (国家优质工程) (中国建筑业协会)
2010 年	国家西部大开发突出贡献集体 (中华人民共和国人力资源和社会保障部等) 中国企业社会责任榜杰出企业奖 (第一财经) 海南省抗洪抢险救灾先进集体 (中共海南省委、海南省政府) 海南省最具社会责任感企业 (海南省国资委等) 庆祝海南解放 60 周年海南省优秀企业 (海南省企业联合会等)
2009 年	第四届全国精神文明建设工作先进单位 (中央精神文明建设办公室) 新中国 60 周年 60 个杰出品牌 (中央电视台) 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 (中国社会工作协会) 全国就业与社会保障先进民营企业 (中华人民共和国人力资源和社会保障部等)
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)
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)
2006 年	中国信息化百强企业 (CNETNETWORKS) 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)
2005 年	中国企业信息化 500 强 (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)
2004 年	中国企业信息化 500 强 (国家信息化测评中心) 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)
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)
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)
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、国家计划委员会) 全国用户满意服务奖 (中国质量管理协会)
2000 年	全国用户满意服务奖 (中国质量管理协会)
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)
1998 年	“旅客话民航”用户评价第一名 (中国民航协会等)
1996 年	中国民航优质服务奖 (中国民用航空总局)
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)

3 海航国际化战略

国际化是海航集团成长为世界级卓越企业的必由之路。海航创业伊始就致力于促进中国国内市场的国际化，积极为国际化拓展而准备。自 2008 年下半年全球金融危机、欧美债务危机爆发以来，海航抓住世界转型和国际需求的战略机遇，进一步推动国际合作，适时展开一系列国际并购，迅速迈进跨国时代，其国际化

战略正在积极展开。

海航国际化给我们的启示是，在全球化条件下，企业的最高境界体现在，从天下角度进行思考，以全球为事业拓展的舞台，推动世界和平发展，展现共创人类精神家园、共享美好生活的情怀。

3.1 国际化与海航使命

世界进入复合相互依赖的时代。世界各国经济社会交流日趋加强，国际分工日益深化，国际化程度成为衡量一个国家、一个地区经济社会发展的重要指标。复合相互依赖催生的不仅仅是国际合作，国际竞争亦由此加强，大国兴衰出现加速现象。以 2008 年下半年迄今的全球金融危机和欧美债务危机为标志，世界进入深度转型期，以中国为代表的非西方国家群体性崛起，西方大国总体实力的相对下降已成不争的事实，各国之间围绕市场、资源、人才、技术、标准等的竞争更加激烈，而以跨国公司为代表的市场力量作用更显突出。

世界迎来中国和中国人的时代。中国以全面融入世界体系而快速崛起，正在开创一个海外利益拓展的新时代，推进国内市场国际化、加快对外投资不仅是大国崛起的应有之义，亦是中国强化企业在国内外市场的竞争力、在国际舞台施展软硬实力的重要战略。胡锦涛总书记指出，在当今世界日趋激烈的竞争中，“中国的前途命运日益紧密地与世界的前途命运联系在一起”。党的十七大政治报告将国际化与工业化、信息化、城镇化、市场化并列，作为中国现代化建设的五大核心内容。“十二五”规划明确提出，“发展中国大型跨国公司和跨国金融机构，提高国际化经营水平”。中国正在采取积极国际化政策，支持大型企业通过跨国并购提高参与全球资源配置和产业整合的能

力，企业国际化已上升为国家战略。

世界迎来跨国公司战略重组的时代。全球金融危机和欧美债务危机冲击欧美产业格局，加速了全球产业结构调整，促使诸多跨国公司调整战略战术，更加重视中国市场以及与中国企业的合作，为中国企业的国际化拓展提供了更大的战略空间。跨国公司普遍实施以归核化、本地化、新兴市场开发为核心的战略重组，导致全球范围空前的产业整合，为中国企业组建跨国战略联盟、寻求战略合作伙伴、实施跨国并购提供了难得的机遇。

纵观 20 世纪以来的人类历程，一个国家、一个民族的强大往往通过一批知名跨国企业得以充分展现。海航集团创业伊始就确立了为中华民族创建世界级企业和世界级品牌的战略追求，进而在“十二五”期间明确提出了创建世界级卓越企业的战略目标，并“以进入世界 500 强前列、企业管理和文化堪称典范、造福人类幸福与和平”为标准，将创建世界级企业和世界级品牌、引领国民消费观念从储蓄型向信贷型转变、推动中华传统文化复兴作为其历史使命。海航强调，中华民族伟大复兴、中国和平发展道路给人类带来新的文化反思，中国不仅推动人类物质文明发展，还要把中国文化精神展现给世界；海航将通过自身的成功展现胸怀天下、致力于人类幸福与和平的精神境界，把公司的商业行为变成造福于人类的活動。

3.2 海航国际化的基因

海航国际化发展有其深厚的内在基因，充分与国际市场对接、现代企业制度建设、中西合璧的企业文化追求等均是其内在基因的外在表现。

海航国际化的基因，首先在于其决策者的理想、胸怀与战略谋划能力。海航决策者以创建中华民族世界级企业和世界级品牌、打造世界级卓越企业为核心目标，以促进人类幸福与世界和平为己任，展现出民族自豪感和超越国界的宽广胸怀。创业迄今，海航以行业改革者的身份登上舞台，以战略先行者的风范，开拓市场，塑造品牌，从而锤炼出高超的战略谋划能力，致力于海航制度、管理和文化的国际化，为海航事业的全球布展打下了坚实基础。海航的战略谋划能力缘起于其管理团队的高超智慧，以及他们对世界转型与中国和平发展大势的精道把握。海航紧紧抓住了国内外提供的所有重大战略机遇，不仅源于其战略智慧，更扎根于其世界情怀。海航决策者强调，应坚持全球利益的视角，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能源问题、环境问

题等应该有所思考，担负起对人类长久发展的责任。

海航国际化的基因，还在于其立身服务业，致力于锐意创新。现代服务业是国际化收益最大的经济领域，世界各国均采取积极的开放举措，推动建立起以服务业为导向的全球经贸体系，世界进入服务业无国界的时代。海航致力于创新发展，实现由成本驱动向创新驱动的转变，而创新要求秉持开放思维，放眼天下。

海航国际化的基因，更在于其秉持中国理念、追求竞合发展。海航认为，在中国和中国人的时代，应秉持天下一家的仁爱思想，弘扬中国式商道，追求“计利当计天下之大利”，致力于互利共赢，共创人类精神家园，展现多元包容的中国思想境界。基于此，海航珍视中国传统文化的精神价值，结合世界潮流重塑海航精神价值观，强调时刻把社会利益、他人利益作为出发点，秉持竞合发展的战略思维，积极为人类创造精神和文化贡献，从而推动海航事业在全球布展，推动海航文化走向并影响世界。

3.3 海航国际化的基础

海航国际化有着深厚的自身基础，并主要体现在思想文化、制度建设、经济实力、国际声望等诸多方面。

从思想文化的角度看，创业至今，海航秉持中体西用、多元一统的文化精神，不遗余力地推进企业文化建设。伴随着海航健康快速发展，来自不同国家、民族、信仰、肤色、文化、语言的仁人志士纷纷加盟，汇聚在海航大旗之下。面对海航迅速展开的全球布局，海航决策者站在人类文明的高度思考，强调让国家放心、让国民信任、让世界接受的文化取向，致力于探索建立更具适应性、包容性和全球性的精神价值体系，完善融主体性、包容性与多元化于一体的思想文化体系。2011年初，海航颁布实施《“海航精神”价值体系》，提出以共同理想、

共同信仰、共同追求、共同理念为核心的海航精神，即“以造福于人类的幸福和世界的和平为共同理想，以天佑善人、天自我立、自我主宰为共同信仰，以大众认同、大众参与、大众成就、大众分享为共同追求，以诚信、业绩、创新为共同理念”。海航精神价值体系以中国传统文化为根基，以多元包容为趋向，以人类幸福与世界和平为追求，是海航国际化的重要思想基础。

从制度建设和机制完善的角度看，海航严格按照现代企业制度的要求，确立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。海航的现代企业制度建设，以标准化、国际化为指要，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，并严格按照国际标准进行企业运作。海航以世界级卓越企业为目标，提出“艺术海航”的管理思想创新，大幅进行管理架构调整，引进云计算理念、实践云理论、构建云系统，推动海航管理制度建设走在世界前列。在实践中，海航建立集团公司-产业集团-成员企业三级管理架构，健全集团投资决策与运作管理体系，完善高效而富有弹性的管理机制，积极引进国际先进管理工具，为其全球事业的开拓积极准备。

从经济实力和产业协同的角度看，1993年创业至今，海航发展快速而健康，以优异服务和勇担责任的形象赢得了社会高度赞誉。截至2011年12月31日，海航集团总资产超过2600亿元，实现收入超过1000亿元，旗下8家上市公司总市值超过468亿元，创造就业岗位近12万个，初步实现了创建中华民族世界级企业和世界级品牌的战略目标。海航以航空旅游、现代物流和金融资本为主业，致力于打造内部产业协同，确

立了三大主业突出、资源充分共享、资金顺畅流通、产业价值链构造合理的相关多元化经营格局，为其国际化拓展奠定了坚实的基础。

从国际声望的角度讲，海航致力于品牌建设，确保行业领导地位。品牌是最持久竞争优势的标志，品牌国际化是企业国际化竞争力的象征。自创业之日起，海航就致力于创立世界级品牌。2011年1月，海航旗下海南航空荣获SKYTRAX“五星航空公司”称号。这一荣誉表明海航的管理水平和服务品质达到国际一流水准，海航“东方待客之道”得到国际权威服务评定机构的肯定。以此为基础和标志，海航创

造了以优质服务为基石、以“五星航空”为代表的群星璀璨的品牌体系，并积极运用品牌力量推动海航国际化拓展，为海航打造世界级卓越企业奠定坚实的基础。

海航多年来致力于国内市场的国际化和海外利益的拓展，组建了杰出的管理团队，储备了大批国际化专才，积累了相对丰富的实践经验。与此同时，海航以优势共享、合作共赢为指向，与许多国际知名大企业、投资银行、会计师事务所、律师事务所确立了长期稳定的合作关系。



海南航空国际航线图

3.4 海航国际化的谋划

战略是企业发展的主脉。科学的战略制定、正确的路径选择、合理的战略实施，是企业国际化决策的核心。企业要发展，战略谋划需先行。跨国企业国际化战略谋划的一般规律是：眼界开阔，从占据行业发展和市场的至高点出发进行战略谋划，积极为国际化发展而准备；以国内市场为基地，以做精做强主业为基础，以完善产业价值链为核心，以提升企业国际竞争力为目标；以回归主业为基本准则，以协作型竞争为核心路径；目标国际市场的选择，首先从比较熟悉或文化地理比较类似的国家/地区展开国际化之旅，由近及远、由易到难，为大规模国际化积累知识和经验；以并购为主要方式，并根据具体情势灵活采用合资、战略联盟等多种国际化路径。

海航国际化的战略谋划，充分借鉴跨国公司国际化发展的上述宝贵经验，同时又根据自身所处的基本国情、世界潮流、行业特征、战略诉求等进行战略创新。这具体表现在：

以国际化为标准，加强自身建设，根据战略目标进行管理架构调整。创业之初，海航就采用国际标准来塑造自己，积极与国际先进管理制度接轨，成功实现了与国际资本市场对接，大力引进国际先进的管理经验和手段，为海航国际化之路奠定了基础。在内部管理上，海航嫁接国际先进管理制度，严格按照国际标准进行企业运作，同时大力加强干部员工的国际培训，为集团国际化储备优秀人才。与此同时，海航根据情势变化及时进行管理架构调整，为抓住机遇实现国际化开拓创造条件。2008年7月，海航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，加大管理架构调整”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。2011年9月，海航开展“应对两债危机、实现调整转型”的瘦身战略，对管理架构和项目投资进行调整优化，为大规模国际化并购创造条件。

以促进国内市场的国际化为支撑点，紧随国家战略拓展。中国改革开放的路线、方针、政策是海航可持续发展的根本保障，海航以行业改革者、战略创新者的勇气，在国内市场纵横捭阖，实现超常规发展。在近20年的发展历程中，海航抓住中国改革的每一次重大机遇，稳稳立于改革的潮头，成为所涉主要产业领域的改革者、行业发展的战略先行者，在促进国内市场国际化方面居功厥伟。随着中国的全面崛起，“走出去”战略已成国家战略体系的核心组成，海航国际化紧随国家战略路线，抓紧机遇锐意进取，积极争取国家的政策支持、外交支持，助力中国海外利益拓展。

以香港为国际化的试验场、桥头堡和输出基地。香港是国际金融中心、国际贸易中心、国际航运中心，处于国际产业分工的高端。作为全球最自由经济体，香港拥有完善的国际化经营环境，商业运作和消费模式接近国际市场，通常被国内企业视为按照国际惯例规范运作的学习基地。海航把香港作为“出海口”，将现有境外企业的近一半部署在香港，其目标是充分利用香港优势与海外金融市场、人才市场对接，将其发展为汇聚资金与人才的综合平台。在其战略规划中，香港是做大做强海航现有产业、拓展电子商务等新兴产业的关键市场，是海航国际化人才培养的重要基地，是海航拓展国际业务、构建全球性商业模式的首要试验场，更是海航国际业务的核心平台。

以自身优势产业为基础，致力于搭建全球专业性产业链。海航产业格局以航空旅游、现代物流和现代金融服务为三大支柱，下辖海航航空、大新华物流、海航资本、海航旅业、海航实业、海航基础等六大产业集团，业务范围涵盖航空、旅游、商业、物流、金融、机场管理、置业、装备制造等产业领域。海航国际化拓展立足于核心资源和自身比较优势，紧紧围绕三大主业展开，致力于设立或并购与上述核

心业务紧密相关的优质企业，以促进全球范围内的产业链整合和资源配置。海航国际化遵循价值链递进战略，以现有产业价值链的全球布局为目标，强调购买智力是比购买资源更重要的追求。

以美国、欧洲、澳洲等发达地区和亚非国家为重点，以并购为主要形式。海航强调，海外投资将优先选择法律健全、市场环境成熟、需求迫切的发达国家，致力于通过并购优良资产实现全球性资源配置；其次选择提供可持续发展资源、本身经济增长潜力强劲的发展中国家，配合国家战略；此外，海航也看重土耳其等拥有地缘优势的国家，为海航全球产业布局而预

作安排。

抓住时机，锐意开拓。2008年下半年至今的全球金融危机和欧美债务危机，导致发达国家经济举步维艰，被迫进行战略性产业调整，这为海航国际并购带来难得的机遇。海航借助国家优惠政策，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，国际化战略得以积极展开。未来几年，依旧是海航国际化的重要战略机遇期，海航将利用难得的国际机遇锐意进取，为顺利实现世界级卓越企业的宏大目标而努力。



2011年7月海航集团年中情况通报会在土耳其伊斯坦布尔举行



香港是海航集团国际化的重要基地



myCARGO 货运飞机

3.5 海航国际化的展开

海航在其发展历程的所有重要节点上，均堪称主动的“国际化主义者”。近年来，海航以世界级品牌为基础，以国内优势为支撑，积极“走出去”，充当国内与国际市场连结、中国与世界互动的桥梁，国际化业务步伐不断加快。海航在航空、租赁、物流、旅游、实业等领域完成了多项重要国际并购，获取了海外优质资产，进一步完善了国际业务布局，全面展现了海航品牌效应，提高了自身的国际竞争力，并逐步形成了海航特有的国际化模式。

海航国际化酝酿多年，海外融资奠定了海航国际化的基石。1994年，中国政府同意外商有条件投资民航运输业，海航提出“募集外资股、利用国际资本发展海航”的战略思路，经中国民航总局、外经贸部等批准后，海航决策者陈峰、王健十进华尔街，赢得了乔治·索罗斯的注资，接上了国际资本的输血管道。自此，海航走上国际舞台。以此为基础，海航严格按照国际标准建立产权清晰、权责明晰的现代企业制度，建立了适应现代企业制度的运行机制、激励机制和保障机制，积极引进“六西格玛”、EVA等国际先进管理工具，严格按照国际标准进行企业运作，在管理国际化方面走在世界的前列。期间，海航开辟国际航线，打造航空品牌，推进国际合作，致力于海航航空主业的国际化。2003年海航旗下美兰机场上市，引进哥本哈根机场管理公司等战略投资者，推动了机场管理的国际化，为美兰机场2011年荣获SKYTRAX“四星机场”奠定了基础。上述融资行为开风气之先，极大地促进了国内市场的国际化，堪称海航国际化的奠基之作。

海航将香港视为其国际化拓展的桥头堡、根据地和战略重镇。2006年海航投资香港航空和香港快运两家航空公司，揭开了海航海外投资的序幕。随后，海航组建香港国际航空租赁有限责任公司，扩展香港航空的业务范围。2010年1月，海航并购澳大利亚ALLCO公司飞机租赁业务，并将之更名为香港航空租赁有限责任公司（HKAC）。2011年，海航投资



2011年1月海航旅业收购香港康泰旅行社股权

732.51万美元收购香港美辉证券，投资3.832亿港币收购香港康泰旅行社51%的股权，从而初步形成以航空旅游、现代物流、现代金融为主体的海航香港产业群，初步建成了面向国际的产业平台和资本平台。自2006年起，海航每年派驻20名管理干部到香港航空任职，致力于将香港打造为集团重要的国际化人才招聘、培养和输送基地。

近年来海航国际化的拓展主要集中在航空和租赁两大领域。海航起家于航空运输业，2001年开辟第一条国际航线，2006年之后每年都增开新国际航线，迄今开通国际及地区航线35条，初步形成了以北京为枢纽，覆盖亚洲、欧洲、北美、中东等地区的国际航线网络。海航加入了世界最著名的8家全球分销系统，实现了海航航班的全球销售；与10余家外国航空公司进行代码共享，通过同业合作推进国际市场的开拓。与中国其他航空公司仅仅专注于开辟国际航线不同的是，海航更关注航空业务的海外发展。2002年，海航组建扬子江快运从事航空货运。2004年，中国民航总局出台政策扶持航空货运发展，海航抓住契机促成与台湾中华航空公司等的合作，确立打造世界级航空货运公司的目标。海航2010年底投资3200万美元收购土耳其飞机维修公司MYTECHNIC，2011年投资2700万美元收购土耳其ACT货运航空公司（后更名为MYCARGO），成为中国民航“走出去”的第一个里程碑。土耳其位居欧亚非三大洲之间，是洲际航空的枢纽要地，上述收购为海航航空业进军欧洲和非洲提供了根据地。以上述并购为基础，海航联合扬子江快运、MYCARGO和香港快运，致力于搭建全球性



海航集团董事局董事、海航资本董事长谭向东带领GE SEACO项目组成员出席新闻发布会



海航并购澳大利亚ALLCO公司飞机租赁业务



海航集团投资土耳其myCARGO货运航空

的货运控股集团。

海航是国内较早进军租赁业的大型现代企业集团。早在展开国际并购之前，海航就着手组建了渤海租赁、海航航空租赁（原长江租赁）、扬子江国际租赁、大新华船舶租赁、香港国际航空租赁等租赁公司，成为租赁业的重要参与者和行业创新者。2010年1月，海航斥资1.5亿美元收购澳大利亚ALLCO公司飞机租赁业务，并将之更名为香港航空租赁，在香港设立管理总部，派遣专业团队、外聘国际化专业人才进行管理运营。ALLCO自有飞机32架、管理飞机36架，业务广泛分布于亚太、欧洲和中东地区，飞机资产规模超过32亿美元，拥有一批高端客户，与海航原有的飞机租

赁业务颇为互补。此次并购打破了外资垄断飞机租赁业的局面，使海航租赁业步入了世界级序列。2010年2月，海航收购挪威上市公司GTB33.33%的股权，将其业务重新定位为船舶投资、租赁。2011年6月，海航成立租赁控股，整合旗下租赁业务。同年7月，渤海租赁借壳上市，成为中国租赁业第一家上市公司，并获准筹建皖江金融租赁。2011年12月，海航斥资11.5亿美元收购GE SEACO 100%的股权，成为当年全球最大的并购案之一。GE SEACO是世界第四大集装箱租赁公司，拥有并管理各类集装箱近百万标准箱（TEU），公司业务网络覆盖6大洲，其集装箱出租率、回报率均处于行业领先地位，2010年资产19.08亿美元，总

收入达 3.55 亿美元。并购 GE SEACO 之后，租赁控股旗下公司可谓群星璀璨：渤海租赁以基础设施及设备租赁为核心业务；皖江金融租赁以基建设备、航运金融和新兴产业为核心业务；海航航空租赁以运输机租赁为核心业务；扬子江租赁以通用航空租赁为核心业务；香港国际航空租赁以大飞机和公务机租赁为核心业务；香港航空租赁的主营业务则涵盖飞机租赁所有领域；大新华船舶租赁专注于船舶租赁；GE SEACO 专注于集装箱租赁等。至此，海航旗下的租赁业务已涵盖基础设施、飞机、船舶、集装箱设备等，实现了租赁全牌照经营，形成了国内外并行的租赁操作平台，构建世界级租赁控股集团指日可待。

海航其他产业领域的国际化亦有声有色。2010 年，大新华物流国际化开花结果。2 月，大新华物流斥资 4600 万美元收购挪威上市公司 GTB33.33% 的股权，成为其第一大股东，开始致力于发展船舶投资、租赁业务；9 月，投资 1.5 亿美元收购全球第二大半潜船公司挪威海洋重型运输公司（OHT）60% 的股份，致力于拓展该公司在远东地区的海洋工程项目；11 月，投资 4600 万美元购买荷兰 Fairstar 重型运输公司 29.99% 的股权，专注发展海上重型运输服务。

2011 年，海航旅业国际化步伐提速。1 月，

海航旅业收购香港康泰旅行社的股权，合作推动香港出境旅游和华南地区入境旅游；4 月，收购美国 Aberdeen 旅游公司的股权，致力于建立全球销售体系；6 月，受让凯撒旅游的股权，合作发展出境旅游业务。上述并购与合作为海航拓展国际旅游业务奠定了基础。

此外，海航在世界发达地区的酒店地产并购也取得了一系列突破。2007 年，海航收购 SODE 等三家比利时酒店，2011 年，海航投资扩建 SODE 酒店，将其打造为中国境外第一家唐拉雅秀品牌的五星豪华酒店。2011 年 5 月，海航投资 2.59 亿美元收购美国纽约曼哈顿的 1180 写字楼；2012 年 1 月，投资 1.26 亿美元收购纽约 Cassa 酒店；2012 年 1 月，海航投资 1.18 亿澳币收购澳大利亚悉尼市 One York Street 写字楼。上述地产项目均位于发达国家的核心城市，为海航在北美、欧洲、澳洲的国际化拓展提供了战略基地。

综上所述，近年来，海航抓住世界转型的重大机遇，推动其国际化战略迅速展开，积累了宝贵的国际投资经验，为今后国际化拓展指明了方向，也对国际市场产生了巨大的影响。在 2012 年达沃斯论坛年会上，海航集团被海外媒体称为“最具有收购野心的企业集团之一”。

3.6 海航国际化的愿景

展望未来，国际化是海航健康快速发展的战略核心之一。

全球经济正在经历深刻调整，美国经济持续低迷，欧洲债务危机愈演愈烈，这是海航展开国际并购、建立新企业的重大契机，堪称战略机遇期中的战略机遇期。以世界转型与中国崛起为背景，海航致力于进入世界 500 强前列，确立了立足中国、面向世界、成就全球卓越企业的总体目标。面向未来，海航战略构想可谓气势恢宏。

海航要实现进入世界 500 强前列、成长为全球卓越企业的理想，必须将国际化战略作为重要一翼，推动国际化部署全面展开。迄今，海航在境外实体运营企业 31 家，总资产和收入占集团比重的 10% 左右，海航国际化尚处于初级阶段。海航提出了“营造多元美好生活、共建人类美好家园”的愿景，致力于实现未来

5-10 年内海航资产 30-40% 在海外、收入占集团比重 30-40% 的战略目标，对照这样的战略目标，海航 2010 年以来的一系列国际并购不过是牛刀小试。

展望未来，海航将以既有的国际化战略谋划为依托，加速国际化步伐，推动其国际化进入新阶段。具体地说，海航将巩固既有的国际化成果，加强海外资产管理，建立具有海航特色的国际化管理体系；继续寻找能够与其核心业务形成良好上下游衔接的业务整合机会，进一步完善其产业价值链，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。

我们正在迎来一个海外利益拓展的宏大时代。海航国际化的大幕已经拉开，其前景值得期待。

4 海航管理责任

企业在国际市场上的竞争，看起来是产品和服务的较量，实质上却是管理的竞争。企业承担社会责任，其前提是做好企业自身的管理。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，致力于做到管理领先，并以理念领先为先导、以制度建设和机制领先为标志、以技术领先为支撑。

在全球化条件下，跨国公司的管理与国际化相辅相成。管理国际化在一定程度上代表着企业自身的国际化水平，是企业开展国际化经营的基础条件，而企业国际化的关键亦在于管理国际化。开展国际化经营，不仅表现为企业经营活动空间由国内扩展到全球，也意味着企业管理诸方面的变革和创新。

4.1 海航国际化管理观

创业伊始，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，以中华传统文化为内治之道，以现代企业制度、世界先进管理技术为外用之术，以此为基础，海航国际化管理理念逐步成熟。

在管理理念上，海航决策者一方面强调学习西方先进管理理念，同时也深刻认识到以事为本、竞争管理的西方理念的局限性，强调中国理念在企业管理上的重要价值，秉持以人为本、和谐管理的理念，致力于中西管理理念的优势结合。

在制度建设上，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。

在经营管理上，海航管理机制以标准化、国际化为指要。海航充分借鉴国外先进的管理

经验，积极推动内部管理与国际接轨，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、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）创立的“六西格玛流程”质量管理体系，向世界级品牌目标迈进。随后，海航开始引进经济附加值（EVA）这一管理工具，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标尺，从而在管理国际化、标准化方面走在世界前列。世界著名金融专家乔治·索罗斯就此指出，海航集团“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。”

海航以创立世界级卓越企业为目标，持之以恒地推动管理思想创新，大幅进行管理架构调整；推动建立“数字化海航”管理平台；提出“艺术海航”的管理思想；引进云计算理念、实践云理论思想、构建云系统等，以推动海航管理机制建设始终走在世界前列。

4.2 海航法人治理结构

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”的现代企业制度要求，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国际通行的法人治理结构要求，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、执行机构之间分工明确、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建立合理的制衡机制，确保对董事会的主导地位。在各产业集团行使自主经营的同时，确保集团公司在子集团公司的权益，并在控股公司中有

效落实集团总部的战略和产业间协同。由此，海航集团及成员企业的自主权得到真正落实，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的同时，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。

海航集团董事局处于海航法人治理结构的核心地位。海航集团董事局是海航事业的领导核心。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、创建世界级卓越企业和世界级品牌为奋斗目标。

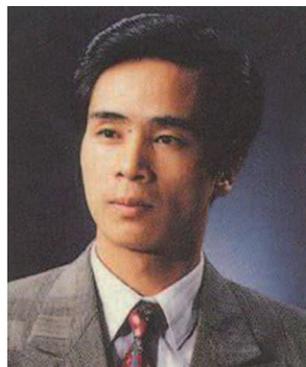
兹将海航集团董事局成员介绍如下：



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，负责集团总部日常管理工作，以及总部直管企业管理工作，完成集团决策层领导交办的专项工作。



陈文理：男，1963年8月生，工商管理硕士，现任海航集团董事，负责海航航空、海航旅业管理工作，完成集团决策层领导交办的专项工作。



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，负责集团财务体系、国际事务、国际采购管理工作，以及大新华物流、海航资本管理工作，完成集团决策层领导交办的专项工作。



李 箐：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，负责海航基础管理工作，完成集团决策层领导交办的专项工作。



刘嘉旭：男，1963年6月生，国际法学博士，现任海航集团董事，负责海航实业管理工作，完成集团决策层领导交办的专项工作。

4.3 海航战略管控体系

海航集团始终以战略管控统揽全局。海航根据混合型产业集团现状以及发展战略目标的需要,确立了“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。近年来,集团按照“责权利”对等原则,进一步理顺纵向管理体系,大幅下放对外投资、行政办公、人力资源、财务等管控体系的公文审批权限,整体管理水平更趋成熟。

以完善管理机制为目标,海航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) 业务管理报告体系: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) 绩效考核体系: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考核评价。

为实现上述战略与系统目标,确保五大垂直管理体系全面发挥作用,海航致力于加强数字化管理平台建设,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,其实质是实现管理理念的量化,通过“数字化海航”建设,建立集团数字化管控中枢,进而通过云系统的构建,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,将海航打造为世界级卓越企业。

4.4 海航风险管控机制

对企业而言,风险始终存在,风险控制是确保企业可持续发展的核心内容。在公司快速发展的关键时期,必须高度重视各类潜在和显在的风险,建立并完善风险管控机制。

海航集团高度重视风险防范管理,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,海航决定在集团总部及各产业集团成立合规部,从事合规风险管理工作。集团成立合规部,各产业集团成立合规部门,由集团合规部垂直管理,并组织相应的专业培训工作。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,以建立风险量化防范机制为重点,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,促进投资决

策科学化,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。

海航资本风险管控体系建设颇具特色。海航资本建立内部控制实施考评机制,推进成员公司围绕“内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通、内部监督”五要素完善内控体系建设,制定内控体系评价考核方案,将内控体系建设与公司经营管理层绩效考核挂钩。海航资本建立了通畅的风险信息报告机制,对各金融业态的风险指标重点监控,加大对不合规事件的查处,采取现场合规检查等措施。海航资本建立财务风险提示机制和虚拟资金管理中心,有效监督成员公司年度财务指标执行进度,督促成员公司按时完成年度财务预算指标,合理控制海航资本各部门费用预算执行进度;按月召开资金会议,按季度召开财务总监会议,加强对成员公司的资金管理和财务管控。2011年,海航资本全年推行23个信息化项目,以提升风险管控的信息化、电子化水平,增强风险指标实时监控和风险预警能力。

4.5 海航境外企业管理

截至 2011 年 12 月 31 日，海航集团境外企业共 208 家，主要注册在香港、新加坡、挪威、比利时、爱尔兰、美国等地，其中实体运营企业 24 家，总资产 70 亿美元，2011 年实现收入 16 亿美元，境外企业员工约 4200 人。

海航强调，境外企业管理不能照搬境内企业的管理模式，而是要具体情况具体分析，酌情制定管控运营制度，尊重当地管理文化，重点加强董事会建设，积极发挥董事会、监事会的职能。为加强境外企业管控，海航集团 2007 年制定并于 2011 年修订了《海航集团境外企业管理规则》（2011-695 号）。境外企业依法设立股东会的，股东会为公司最高权力机构，董事会是境外企业的核心机构和经营决策机构；境外企业未设立股东会的，董事会是公司最高权力机构；依法设立监事或监事会的，监事或监事会为企业的监督机构。集团通过委派董事行使对境外企业的管理和控制，通过委派监事监督其合法合规运营；境外企业拥有一般人事权、基本财务权等日常经营相关权力，并

遵照国内及所在地国家或地区的法律法规、产业集团对所属境外企业的规定，自主确定并执行经营管理办法和制度。《海航集团境外企业管理规则》要求，境外新并购企业在正式交割后 3 个月内需完成企业文化、人力资源、财务、行政办公、信息、采购、合规等七个方面的整合对接工作。在日常经营管理上，集团对具有绝对控制权的境外企业实行人力资源管理、财务管理、项目管理、合规管理、采购管理、行政管理、宣传管理、信息规划管理等常规运营管控；对集团相对控股、参股的境外企业，原则上由所委派董事根据董事会决议、公司章程或当地法律法规行使表决权管理。

2011 年，海航集团国际投资管理部联合集团审计室、法律事务部、人力资源部、产业集团相关部门对集团所属部分境外企业进行调研、审计，深入了解集团境外企业及所在行业、所在地域的状况，推动建立和完善境外企业全面管控体系。

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。随着产业价值链的有效延伸和经营内容的不断丰富，海航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、员工责任和文化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、环境责任、社区责任构成海航社会责任体系的核心内容；海航国家责任主要体现在，推动中国时代的展开，为中华民族伟大复兴而努力奋斗；海航世界责任主要体现在，以促进人类幸福与世界和平为己任，加快国际化发展的步伐，积极开展国际公益活动，致力于互利共赢，共创人类精神家园，展现多元包容的中国思想境界。

海航以中华民族伟大复兴为指引，以积极承担社会责任为主线，以科学发展、和谐发展为形式，以互利共赢为途径，以世界级卓越企业为集团目标，以和谐社会、和谐世界为社会目标，确立了颇具特色的海航社会责任模式，这主要体现在：

第一，海航以实现企业利益、个人利益与国家利益、世界利益的交融为指向，致力于满足广大人民群众提高物质文化水平的需要，致力于中华传统文化的复兴，致力于人类的幸福与世界的和平、发展、合作，胸怀广阔，眼界开阔，目标宏远。

第二，以制度建设奠定基础，以中国文化夯实底蕴，以勇担责任铸就未来，构成海航承



海南省慈航公益基金会揭牌仪式



海航“光明行”为数千名患者带来光明



海航志愿者为老人系手术服

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中国文化为底蕴，以制度建设为坚强保障，以宏大的战略目标为指引，胸怀世界，超越经济责任、法律责任、社会责任、环境责任的传统框架，从而造就了海航的社会责任体系特色。

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，致力于促进国民消费观念的转型，支持对外文化交流，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。海航持之以恒地从事“光明行”等专项公益活动，打造具有鲜明海航特色的公益品牌；海航积极组建基金会、志愿者协会等，以确保公益活动的制度化、常规

化；海航创立海航带动、社会参与的公益活动模式，鼓励其他企业和个人共同参与，引领社会风尚；海航推进社会公益与员工教育相结合，通过社会公益工作净化员工心灵，提高员工思想境界。

第五，配合海航国际化拓展，积极承担世界责任，大力塑造良好的企业国际形象，促进海航事业的全球拓展。

海航在集团办公室设立专门负责社会责任体系建设的部门，编制《海航集团公益事业发展规划》，建立社会责任报告制度，承诺通过定期发布海航集团社会责任白皮书加强与社会各界的沟通。有关海航集团社会责任白皮书事宜，可通过集团办公室电话联系：

0898-66739906。

5 海航员工责任

《黄帝内经》曰：“天覆地载，万物悉备，莫贵于人。”人是最重要、最宝贵的资源，是最积极的能动因素。世界 500 强企业的共同点是，坚持人的价值超过物的价值、共同价值高于个人价值、社会价值高于利润价值。企业可持续发展，人才首当其冲，人力资源战略是企业发展战略中最重要的组成部分。企业国际化拓展，其关键在于内部优秀人才的培养、选拔与外部成熟人才的引进。

海航高度重视员工，视之为海航事业的建设者、海航成就的分享者。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，关心每一个员工的身心健康，注重对员工潜能的培养和开发，给想创造的人、能创造的人、有创造的人创造机会，全力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，促使员工与海航共同成长。

截至 2011 年 12 月 31 日，海航合同员工 79969 人，其中境外企业员工 2855 名，外籍员工 3141 人，平均年龄为 32.7 岁；大学本科以上学历人员达 27.24%；管理干部 6312 人，平均年龄 38.7 岁。

5.1 海航员工管理体系

《管子》曰：“以人为本，本理则国固。”海航秉持传统的人本思想，始终把员工培养和人才造就作为核心目标之一。陈峰董事长指出，创立世界级卓越企业、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，并为人才提供展现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作用。以人本文化为基础，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，持续满足员工生存、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。

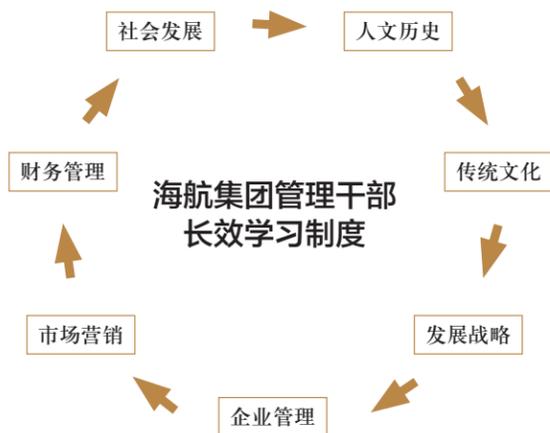
《孟子》曰：“天时不如地利，地利不如人和。圣人所贵，人事而已”。海航把人才当作资本进行经营，建立了完整的人才选拔、培养机制。海航把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，能者上、平者让、庸者下，不惟学历、不惟资历、不惟身份，做到不拘一格选用人才，升迁制度灵活而不失原则。《管子》曰：“以众人之力起事者，无不成也。”王健副董事长兼首席执行官强调，海航要有海纳百川的胸怀，用人要能容忍别人的不足和缺点，容忍度多大，事业就多大。海航充分认识到，出色的人力资源管理不仅在于吸引精英，还在

于重视每一个员工，充分发挥每一个人的聪明才智，以创造出非凡业绩。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、专业培训之深入令人惊叹。

海航人力资源管理，以科学规范、高效透明、人尽其才的人力资源运行机制为保障。海航建立了积极的人才培训机制、考核与激励相结合的有效留人机制，将高素质人才引进视为持续改善人才素质结构的重要途径。

美国制造业协会会长贾西诺斯基总结指出，“要想使公司立于不败之地，就必须有特殊才干、特殊专长的人来支撑。”海航重视骨干人才的培养，强调海航事业的成功，有赖于具备良好心理素质、对事业具有高度认同感、具备驾驭问题和处理问题的能力、不断开拓事业能力的骨干人才。海航要求管理干部树立正确的人生观，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。为适应海航事业持续高速发展的需要，不断提升全体管理干部综合素质和领导力，创建学习型组织，海航制定了《海航集团管理干部长效学习制度》，要求学习包含但不限于：重要文件规定、国内外政治经济形势、社会发展、人文历史、传统文化、发展战略、企业管理、市场营销、财务管理、人力资源管理、企业责任等具有现实性、战略性的内容。管理干部每年至少撰写 2 篇以上学习心得，汇总呈报集团决策层领导审阅。海航大力加强管理干部国际化视野的培养，选送不同层次的管理干部到哈佛商学院、GE 公司、香港城市大学、北京大学、清华大学等国内外著名高校、知名企业强化学习培训，制定国际储备人才项目，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，同时加强跨文化培训，提高其跨文化管理的能力，助力集团事业的全球开拓。



5.2 海航绩效考评机制

海航坚持大众成就、大众分享的思想理念，遵循同工同酬、男女同酬的原则，薪酬体系与所在行业模式接轨，并推行薪酬与绩效考核相结合的制度。

海航对其全体在岗干部员工进行绩效考评。海航绩效考评包括财务指标、重点工作指标（KPI）、长期发展指标（含合规建设、信息化建设、政府关系维护、资源获取等）、员工敬业度指标、安全指标、360°评估等，同时根据每年工作重点进行调整，或增加考核指标，或增加相应指标的权重。2011年，海航致力于管理转型和以效益为导向，在绩效考评中增加了资产收益增长率、人均效能增长率等指标。

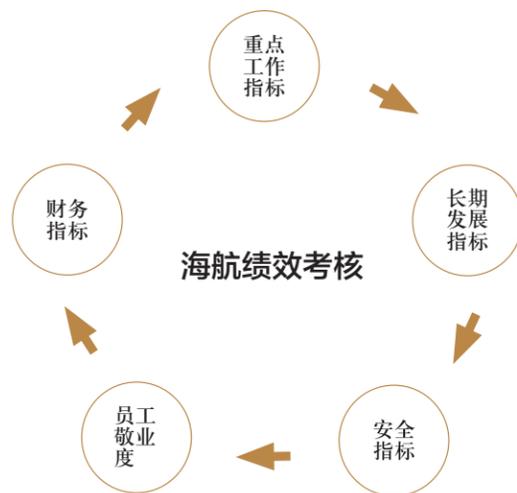
海航实施三级绩效考评管理，集团总部考评自身干部员工及各产业集团总部经营团队，产业集团总部考评自身非经营团队干部员工及成员企业经营团队，成员企业考评自身非经营团队干部员工。2011年，海航首次将员工敬业度纳入经营团队年度绩效考核指标。同时，根据集团效益转型工作要求，调整经营团队考

核构成指标，加大效益类指标考核权重，严格落实经营团队经营考核责任；改进中层管理干部考核办法，增加内部管理及员工关爱方面的考核指标。

海航根据考评对象及业务的不同，实行相应的年度、半年度、季度、月度或更短周期的考评。例如，集团总部以年度为周期组织对各产业集团总部经营团队的考评，同时完善月度评析会议、年中调研、年度审计等过程管理。

海航绩效考评主要由集团人力资源部通过人力资源管理平台（E-HR）开展，长期发展指标、员工敬业度调查等专项考评比则与外部咨询公司合作开展，以确保绩效考评的客观公正。

海航高度重视绩效考评结果的价值。集团采取的做法是，对照年度生产经营指标和重点工作，落实工作责任和考核结果应用指导意见，在考评组织实施结束后半年内完成结果应用，优胜劣汰。对于绩效优秀的干部员工，按照其个人特质不拘一格地选拔任用；对年度考核排名后 10% 的干部员工，采取减薪、调岗等措施予以惩处，督促干部员工提高绩效。



5.3 海航员工培训体系

海航高度重视员工文化培训和管理培训。

海航每年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。海航将培训与集团经营战略、员工职业生涯发展结合起来，确保培训作为集团的经营战略服务，又作为一种资源为员工提供服务。



陈峰董事长在香港金钟统一中心作企业文化专题讲座

全员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和中华传统文化培训，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，提高员工对企业的责任感，提升其个人行为的自觉性。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。海航要求管理干部每两年进行一次集中的企业文化培训，并以创立学习型组织为目标，将各种活动视为文化培训的机会。海航关注外籍员工的文化培训，致力于不同文化理念的跨文化沟通交流。

海航根据不同培训需求，组织管理知识、管理技能、业务知识等丰富多样的培训，

尤以财务管理培训、采购管理培训、基建管理培训、合规管理培训、人力资源培训、信息管理培训、行政办公培训为核心内容。为促进全员素质的提升，海航制定培训任务的量化指标，致力于升级培训课程体系、师资管理体系与培训效果评估体系，加强与外部培训资源的合作。海航积极拓展外部培训资源，与国内外大型培训机构如通用公司（GE）、波音公司、罗罗公司、比利时工商管理学院、北京大学、清华大学等长期合作，选送不同层次的管理干部强化学习、拓展国际视野。

随着集团培训工作不断完善与提升，借助知名院校的师资力量来提升海航管理干部能力，打造海航人才培养基地，成为海航常态化的学习机制。海航与北京大学光华管理学院持续合作，联合举办海航集团-北大光华 CEO/ 总裁培训班；与北京大学高级管理培训中心合作，举办新任职中层管理干部培训；与清华大学高级管理培训中心合作，组织集团高潜质人才（HPT）参加清华大学高级职业经理研修班学习。2011年，海航在维护和巩固通用公司、罗罗公司等长期合作伙伴的基础上，进一步强化管理干部国际化视野培训，尝试扩大外送培训的规模。

面对跨国时代的来临，海航进一步加大员工培训力度，重新规划培训内容，致力于把员工素质提高到国际水平。海航大力开展国际化人才培养，致力于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；同时强调员工专业化、职业化的培养非常重要，而心性、品德的培养更为关键，海航强调提升国际化人才的综合文化素养，使他们成为

中国理念的热爱者、传播者。在具体操作层面，海航加大了干部员工海外培训的力度。例如，2006-2011 年，海航先后派遣 28 批 713 名飞行员赴美国、加拿大、西班牙的知名航校进行专项培训；2011 年 11 月，集团派遣 9 名员工赴美国 GE 公司进行六西格玛黑带教员培训，派遣“海航集团财务总监养成计划”（The CFO Development Program）25 名学员赴英国罗罗公司进行财务管理培训。2011 年，海航加大了一些传统培养项目的国际化元素，如与香港城市大学合作培训海航 HPT，将 51 名高级管理干部送到香港科技大学商学院培训。与此同时，海航转换培训思路，开始将管理干部直接派到国际化环境中学习锻炼，2011 年

向美国、英国、香港、澳大利亚的跨国企业派遣 126 名管理干部，让他们在境外接受系统培训。

海航一如既往地重视外籍员工的培训，积极传播中国理念。例如，2011 年 11 月 22-28 日，MYTECHNIC 与 MYCARGO 两家新并购国际企业的 10 名外籍干部员工参加“感受海航”活动，陈峰董事长亲自为他们做了海航企业文化专题讲座。

2011 年，海航集团投入 3.57 亿元，组织近 14 万人次文化、管理和专业技能培训，全集团培训覆盖率达 160.66%，人均接受培训 1.6 次，人均培训投入达 3095.27 元。



海航集团“财务总监养成计划”25 名学员赴英国罗罗公司进行财务管理培训

5.4 海航人才成长机制

海航重视人才成长，建立“集团总部-产业集团-成员公司”分层人才培养体系。新员工入职后，海航通过职业化素养课程、企业文化课程、企业发展战略、集团管控等核心业务课程培训，帮助他们完成从学生到企业员工的角色转变。入职培训之后，海航对他们实施为期两年的“萌芽成长计划”，入职第一年由下属产业集团组织业务技能强化培训，第二年由集团人力资源部组织进行管理技能、职业经理人素养培训，为他们进入管理岗位做好知识准备。

海航通过素质测评、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、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，成长为业务专家；对于优秀的管理干部，海航将其派遣到哈佛大学商学院、长江商学院等知名机构进修学习。

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，培养认同海航精神、品质优秀、能力突出、具有国际化视野的管理生力军，2009 年，海航创立了 HPT（高潜质人才）这一独具特色的后备干部

选拔培养制度。新员工入职两年之后，即有资格可以通过选拔进入 HPT 计划。海航为 HPT 量身打造多渠道、个性化培养方案，选取国际、国内优质培训资源（包括清华大学、香港城市大学、罗罗公司等）进行为期一年的全方位培养，使其在短时间内完成从员工到职业经理人的转变。陈峰董事长指出，HPT 是具有海航特色的优秀管理人才培训机制，致力于建立海航接班人队伍，为实现世界级卓越企业目标储备人才。2011 年，海航强化 HPT 的国际化培养，与国际知名院校及专业培训机构开展合作，系统提升 HPT 综合素养和国际视野。

海航总结 HPT 选拔培养模式，在各专业领域开展后备管理干部培养计划。2011 年，海航集团共选拔培养青年人才 111 名，其中集团 HPT 20 名、财务总监养成计划（CDP）25 名、IT 后备精英（IRE）12 名、安全管理人才 20 名、文化创意产业人才（HTC）7 名、香港航空挂职 27 人，有效完善了集团各业务体系后备人才培养机制。

与此同时，各产业集团及成员企业也纷纷设立自己的专业人才培养计划，致力于优秀人才的选拔和培养。例如，2011 年，海航股份开始实施海外派驻人才（OPT）培养计划，第一批选拔的 29 人已经完成国际化素养培训，开始了国内外实习。

5.5 海航人才引进举措

人才引进是企业健康快速发展的必然举措。尤其是，随着国际化战略的展开，海航集团亟需培养和招募具备外语应用能力、跨文化沟通能力、信息处理能力、创新能力、良好的心理素质的国际化人才。

海航在完善培训体系、大力培养国际化人才队伍的同时，积极吸收知名高校培养出来的懂外语、懂管理的复合型人才，并提供优越的条件吸引成熟人才加盟。

海航集团制定《集团总部社会人才引进管理规范》，明确规定引进人才的基本条件是本科及以上学历，国内院校须为“985、211 工程”院校或所学专业排名全国前 5 名；境外院校须为英国《泰晤士报》当年世界大学排名前 200 名的院校；英语能力达到 CET-6 级（含）以上水平或通过同等及以上级别英语能力测试；外语语言为非英语的，应取得该语言相应级别的资格认证或通过同等级别外语能力测试。2011 年，海航首次开展境外招聘工作，从马来西亚、香港等地招录 33 名境外优秀毕业生。与此同时，海航与澳大利亚悉尼大学、马来西亚拉曼学院、香港城市大学等建立人才合

作交流的关系，为国际化人才引进和培养奠定基础。

海航加大成熟人才的引进力度，2011 年引进中高层成熟管理人员 70 人。同时，海航加强国际化人才的引进力度，通过留用境外企业原有优秀管理人才与从外部吸引的具备国际化企业管理经验的职业经理人并举的方式，任命外籍高管 12 人担任董事长或总经理等职务。香港航空租赁 CEO、爱尔兰人博伊兰（Doran Boylan）坦陈正是海航事业吸引自己来到香港工作。他说，“海航不断向外拓展，非常成功，同时也让人信服。我之所以来香港工作，首先是因为我了解海航集团差不多 20 年了，过去的 10 年我们也有业务上的联系。海航走向国际化的进程非常很成功，我希望这一进程持续进行下去。”2011 年 5 月，曾在美国、法国、中国工作，具有 6 年以上国际事务工作经验的法国人福林作为国际化人才被引进，担任集团国际投资管理部国际项目经理。福林指出：“我渴望与海航共同成长，海航有很好的哲学和文化，不管你是来自哪个国家，大家都会认同海航。”



陈峰董事长与海航集团部分外籍员工合影

5.6 海航维护员工权益

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，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。

海航根据企业效益、个人绩效、业务能力、市场水平对员工予以晋职晋级激励。海航实行浮动工资制，其工资增长与行业工资增长、海航企业发展等挂钩。2011 年，海航完成薪酬体系结构调整，职位薪酬覆盖范围达到 95%，结构调薪增幅达到 20%。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，海航除在境内为其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。与此同时，海航设立多元化的奖励制度。

海航重视维护员工的安全权益。海航将安全教育列入员工培训大纲，定期组织各类安全教育活动，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，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，设立特殊岗位津贴。海航实行全员年度体检制度，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，到指定医院进行疗养。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，推行企业年金计划。2011 年，海航扩大享受企业年金人员的范围，参与人员达 3962 人。

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。

集团高度重视解决与员工切身利益相关的问题。截至 2011 年 12 月 31 日，集团在建、已立项、已进入策划阶段员工保障性住房项目共 9 个，共计 6963 套，建筑面积约 94 万平方米，开工面积超过 70 万平米。2011 年海航发行员工信托 3 期，与员工分享收益 10 亿元，与员工分享收益累计超过 18 亿元。

5.7 海航员工关爱制度

孟子曰：“老吾老，以及人之老，幼吾幼，以及人之幼。天下可运于掌。”海航把对员工的关爱视为企业发展的重中之重，以实际行动切实解决员工生活困难，提升员工幸福感。

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。2011年8月，海航启动“落实心灵工程、共建美好家园”专项工作，进一步推进心灵工程各项工作的开展落实，制定了员工关爱长效机制工作要点，明确员工工作生活、身心健康、精神文化、职业发展等方面共46项具体指标，并对各产业集团执行情况进行检查、评估，督促产业集团针对员工建立切实有效的沟通、发展、帮扶等方面的关爱长效机制，稳固提升员工满意度，使广大员工更多分享集团

发展成果。

海航设有员工互助基金，建立困难职工帮扶机制，集中资源帮助有困难员工渡过难关，解决员工后顾之忧。2011年8月，海航集团董事局向员工互助基金注资1155.3万元。2011年，集团员工互助基金共救济、慰问137名员工，其中救济患病的员工或家属86人，帮助家庭受灾的员工15人，人均资助13890元，使这些员工渡过了暂时的困难。集团加大对病情特别严重员工的资助力度，并号召所在单位积极捐款，增进干部员工情谊。

海航关爱员工，员工挚爱海航。2011年，海航聘请外部机构对员工关注的17个敬业维度进行调研，海航员工整体敬业度达到79%。



海航集团举办员工汉服集体婚礼

5.8 荣获中国最佳雇主

2011年6月16日，由怡安翰威特咨询公司主办的2011年“中国最佳雇主”评选结果在上海正式公布，海航集团成功入选。

怡安翰威特咨询公司是全球最大的人力资源咨询机构，自2001年起每两年举办一届“中国最佳雇主”评选。其运作模式是：按照全球规范基准，通过问卷调查、EOS审计、PPI审计、CEO访谈、现场观察等严格程序，以员工敬业度和员工创造价值的能力为标准评估企业绩效和雇主品牌，最终由外部专家学者组成的独立评审团评选出“中国最佳雇主”。

海航集团基于如下表现成功入选“中国最佳雇主”：应对经济危机期间的卓越表现和取得的良好业绩；与其他参评企业相比，具有最高的行业多元化程度和管理复杂度；海航管理干部及员工年轻化，并在人力资源实践方面实施了HPT、创业计划、“完美实习生”等诸多创新；在大众分享和员工关爱方面所采取的众多重大激励措施。

海航荣获“中国最佳雇主”奖，是对海航积极承担员工责任的高度认可。



海航集团劳动关系座谈会



海航集团荣获“中国最佳雇主”

6 海航文化责任

21 世纪企业的竞争，是优秀企业文化的竞争，企业文化的包容性和适应性是企业国际化成败的关键要素。

海航秉持中体西用、多元一统的文化观念，持之以恒地加强企业文化建设，积极承担推动中华优秀传统文化复兴、传播中国理念的历史使命，体现出深厚的文化责任意识。面对跨国时代的来临，海航站在人类精神文明的高度思考文化

建设，制定和颁布“海航精神”价值体系，谱就融世界先进文明理念于一体的交响曲。

海航积极发展文化产业，促进公益性文化事业，贡献于世界文化的融合。海航化文化差异为优势，致力于在文化交流、文化碰撞、文化融合中把握企业发展的契机，加强跨文化培训，完善企业跨文化管理，大力促进国际文化交流。

6.1 海航企业文化理念

海航决策者强调文化的重要性，认为人类需要有所依的精神家园，而文化关乎人的意念，着力解决人的精神问题，构筑起人类精神家园。西方社会所主导的现代物质文明带来了丰富生活的同时，也导致了人类精神的困惑。以西方文化反思和中华传统文化复兴为对照性标志，世界进入文化复兴与重塑的新时代，中国迎来文化建设的新时代，中华五千年文明面临着复兴的战略机遇。

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。伴随着海航事业的全面铺展，海航文化在实践中得到检验和进一步发展，其境界、视野更加开阔，中华基石、世界眼光、战略思维的内涵凸显，其内容更为丰富。海航文化的核心内容包括：以“为了人类的幸福与世界和平”为海航终极使命；以“共建人类文明的幸福家园”为海航愿景；以“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”为企业精神；“为社会做点事、为他人做点事、人生不留遗憾”、“追求真善美”为企业宗旨；以“诚信、业绩、创新”为企业

理念；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，争议以宽恕为旨要；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。

海航秉持中体西用、多元一统的文化精神，倡导以人为本、善待自己、善待他人、善待社会，海航要求干部员工以诚信作为思想和行为准则，恪守商业道德，珍惜公司信誉，维护社会公德，舍弃私我，放下小我，成就大我，对消费者、投资者、同仁、社会、环境负责，致力于人与人、人与社会、人与自然的和谐，打造出海航特有的核心竞争力。

海航深刻理解世界变革的意义，强调一个企业的文化内涵决定了它能否走向世界，成就事业。海航勇担中华传统文化复兴的伟大使命，强调秉持兼济天下的胸怀，回归大道自然，全面思考复兴传统文化，重塑中华文化精神，吸收人类一切优秀的文化，追求跨越行业、跨越国界、普适性的文化趋向，建立融主体性、包容性与多元化为一体的思想文化体系，丰富人类的精神世界。

6.2 海航精神价值体系

经过近 20 年的快速健康发展，海航成长为以航空旅游、现代物流和现代金融服务为三大支柱产业的大型现代跨国企业集团，其足迹遍布五大洲、四大洋，来自不同国家、民族、信仰、肤色、文化、语言的仁人志士加盟海航，汇聚在海航大旗之下。面对海航迅速展开的全球布局，海航决策者站在人类文明的高度思考，强调让国家放心、让国民信任、让世界接受的文化取向，致力于探索建立更具适应性、包容性和全球性的精神价值体系。2011 年初，海航颁布了《“海航精神”价值体系》这一重要历史性文件。

《“海航精神”价值体系》提出了以共同理想、共同信仰、共同追求、共同理念为核心的海航精神，即以造福于人类的幸福和世界的和平为共同理想；以天佑善人、天自我立、自我主宰为共同信仰；以大众认同、大众参与、

大众成就、大众分享为共同追求；以诚信、业绩、创新为共同理念。

海航精神是海航不断超越自我的内在动力，是海航文化在新历史时期的集中表达，是海航中华基石、世界眼光、战略思维的集中展现。2011 年，集团组织“海航精神”价值体系宣讲会约 560 场，参训人员约 5 万人次，“海航精神”逐步成为新时期海航的精神支柱。

2012 年 1 月 13 日，海南省委副书记、代省长蒋定之参加海航集团 2012 年工作会议指出，“我耳闻目睹海航集团基层员工对企业文化的认同，对从事工作的敬业，大家都很有归属感、荣誉感，都甘于为这个大家庭付出和奉献，确实深受感动。海航的员工视企业为家，以企业的发展为骄傲，以企业的进步为光荣，这是海航集团企业文化建设的巨大成功。”



“我心中的海航精神”演讲比赛

6.3 海航文化事业发展

随着中国时代的来临，推动文化大发展大繁荣已成重要的战略任务，文化产业上升为国家重要战略性产业。2011年3月，第十一届全国人民代表大会第四次会议通过《十二五规划纲要》，指出要推动文化产业成为国民经济支柱性产业，鼓励和支持非公有制经济以多种形式进入文化产业领域。

海航大力推动文化事业的发展与繁荣，一手抓公益性文化事业，一手抓经营性文化产业，始终把社会效益放在首位，致力于经济效益和社会效益的有机统一。2011年3月，海航新华文化控股有限公司（以下简称“海航文化”）正式成立，致力于依托海航集团强大的资源体系和管理创新能力，以创新为动力、以资本为杠杆、以重组整合为主要模式实现跨越式发展，为海航集团文化软实力和产品附加值的提升、

为中华传统文化的复兴和国际文化交流做出贡献。迄今，海航文化整合了一批优质文化资源，储备了大量专业人才，基本确立了以影视、传媒、艺术为三大核心业务的战略布局。

海航长期致力于公益性文化事业的发展，尤其是捐资保护珍贵历史文化遗产，向西藏、青海、甘肃、海南、河南等地捐助大量的文物修建费。近年来，海航关注传统文化遗产的利用途径问题，积极探索与故宫博物院等的合作。自2010年始，海航致力于打造“海南迎新艺术节”公益文化品牌，耗资数千万元邀请国家大剧院、国家话剧院、中国交响乐团、中央芭蕾舞团、俄罗斯民族交响乐团等高水平的艺术团体举行演出，向海南社会各界免费赠送门票，丰富海南人民的节日文化生活，提升海南国际旅游岛的文化内涵。



“你好，2012”——海航集团 山东卫视跨年演唱会

海南第二届迎新艺术节精彩剧目



6.4 海航跨国文化管理

随着海航进入跨国时代，跨国文化管理成为海航日常工作必然涉及的重要议题。如何实现不同文化的相互包容、相互尊重，进而在确保海航文化主体性的前提下达成文化理解、实现文化融合，共同促进海航事业的发展，是检验海航文化适应性的试金石，也是海航国际化能否顺利拓展的关键所在。

海航为企业跨国管理未雨绸缪。2011 年初颁布实施的“海航精神”价值体系为确立海航文化的主体性和包容性提供了依据，其中所展现的全球情怀、和合创新思维为海航跨国文化管理奠定了坚实的思想基础。其次，海航长期举行跨文化培训，为跨国文化管理奠定了扎实的知识基础，海航决策者亲自进行的专题文化讲座为跨国文化管理指明了方向。跨文化培训是认识文化差异、进行跨文化管理最基本、最有效的手段。跨文化培训主要通过介绍不同文化背景中的风土人情、生活方式和人际关系等内容，提高不同文化背景中人们的文化敏感性和共感性，加深对其他文化的了解和理解，提高文化融入和跨文化适应能力。海航长期以来举行各种各样的跨文化培训，培育了员工的国际化视野和全球情怀，为海航国际化时代的到来打下了坚实的认识基础。

海航文化整合是实现跨国文化管理的关键步骤。海航要求在 3 个月内完成新并购国际企业的文化整合，通过组织企业文化培训、举办企业文化讲座、组织员工代表到海航总部参加“感受海航”等活动传播海航文化理念。海航强调必须确保海航文化的主体性地位，同时认

为不同文化背景下的思想观念是创新的源泉，视之为提升企业市场应变能力的重要因素。在文化整合中，海航把文化差异当作一种优势而非劣势，借以提高跨国企业在东道国地方市场的反应能力和应变能力，从而做到了文化的相互尊重，有利于企业文化的创新性发展。

2011 年 7 月 25 日，陈峰董事长在土耳其伊斯坦布尔出席集团年中情况通报会期间，专程为新并购企业 MYTECHNIC 和 MYCARGO 的中高层管理干部和员工代表做了海航文化专题讲座，阐述了海航集团打造世界级卓越企业的目标，强调海航文化的基本内涵是“内育中华传统文化精髓，外用一切人类优秀文化成果”，提出不论是什么信仰和肤色的员工，只要加入了海航事业，都是海航大家庭的一员，都要用海航精神和文化来统一认识、凝聚团队。陈峰董事长的讲座为两家新并购国际企业快速融入海航大家庭打下了坚实的基础。

企业国际化管理的成败，在很大程度上取决于如何在不同文化背景下建立兼收并蓄、博采众长的开放式企业文化并进行有效管理。在日常管理中，海航强调理解文化、宗教、习惯差异的客观存在，尊重不同文化背景下的语言、政治、经济、文化、法律、种族；同时通过各种渠道促进中外文化的相互理解、相互适应和相互融合；实施本地化经营战略，充分利用当地的资源、人才和市场，积极适应当地的法律制度、文化传统、市场环境，全面融入当地经济社会。

6.5 促进国际文化交流

随着世界转型的深入与中国时代的到来，文化发展的战略性意义愈加凸显，促进国际文化交流，尤其是将国际高水平的文化引入到中国是促进国内国际化的重要举措，不仅有利于提升国民的文化素养，也有利于展现中国开放繁荣的国际化形象。海航在通过国际并购实现企业文化“走出去”的同时，大力促进国际文化交流，将世界优秀文化引进来。

2011 年，海航新华文化控股有限公司立足国际化布局文化产业，特别是在院线和影视制作领域，通过国际电影提供商的合作，牵手派拉蒙、福克斯等好莱坞制片公司，将国际大片搬上飞机，确定每年采购好莱坞电影 360 部、小语种影片 60 部，每月提供 12 种语言类电影供乘客挑选，为海航乘客搭建专属

的空中电影院。

2011 年 8 月 30 日至 9 月 4 日，海航邀请世界最著名的四大美术学院之一——俄罗斯列宾美术学院的院长谢苗·米哈罗夫斯基先生一行来访，积极拓展双方在美术、音乐、戏剧等文化艺术领域的合作。

2011 年 11 月 11 日，海航举办“海南航空·金鹿公务答谢音乐会”，邀请世界古典音乐第一品牌柏林爱乐乐团首次来到国家大剧院演出，为首都观众献上了一场视听盛宴。

2011 年 12 月 24 日，海航在主办第二届“海南迎新艺术节”期间，邀请俄罗斯国家民族交响乐团首度访华，在海口新海航大厦举办了一场高水平的交响音乐会。



“聆听世界之美——2011 柏林爱乐乐团音乐会”

7 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，是企业社会责任的核心内容。海航将为他人服务视为积德行善的福报，奉行“以客为尊”的理念，强调“天地之间皆为用心之处”，倡导“至诚、至善、至

精、至美”的服务理念，打造“全系列产品，个性化服务”的全新理念，将东方文化与国际服务标准相融合，努力打造“世界级品牌”，实现对国际标准的超越，致力于为人们提供国际一流服务，积极回应客户的需求。

7.1 海航客户服务理念

为客户提供精美、舒心、适宜的服务，是海航的生命之源，是海航世界级品牌建设孜孜以求的目标。

海航倡导通过精美服务开拓市场。1995年，海航明确提出“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，全力提高服务质量，拓展市场，赢得信誉。经过多年的服务实践，随着海航产业链的拓展，海航建立了完善的“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。随着海航文化的不断深邃，海航提出了东方文化与国际一

流服务标准相融合的理念，致力于传递东方文化情怀、展现东方待客之道。

2011年，海南航空提出“U-SMILE”服务理念，集中展现了海航的服务理念和中国理念追求。其基本内涵是：安全正点（Safety & Punctuality），以安全运输、正点运行为基本原则，以保证航空安全为天职；东方优雅（Manners & Elegance），以东方待客之道广结四方友人，包容各国文化、展示中国形象；创新激情（Innovation & Passion），以创新精神对待服务工作，用饱满激情成就梦想；团队协作（Leadership & Teamwork），以团队力量共铸“五星航空”品质，用协作精神呈现完美旅行；平等仁爱（Equality & Love），以平等之心对待每位旅客、同仁，用仁爱之情关怀特殊群体。



陈峰董事长题字：至诚、至善、至精、至美

7.2 海航确保安全品质

安全是生命的荣耀，责任是生命的齿轮，海航之树常青，其安全品质功不可没。

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跨国企业集团，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、商业等多个行业领域。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。

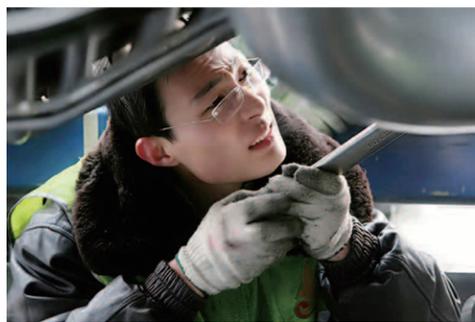
创业伊始，海航就秉持“安全问题是高压线”的基本理念，为确保其安全品质不遗余力。海航安全品质集中体现在安全管理体系（SMS）建设上。海航航空作为民航局 SMS 建设试点单位，从 2006 年开始在中国民航率先开展 SMS 建设，2007 年初步建立了海航安全管理体系，为中国民航全面推行 SMS 进行了成功探索。同时，海航根据中国民航 SMS 实施方案，积极进行差异分析和体系完善，2010 年正式通过中国民航 SMS 运行合格审定，形成了以安全政策、风险管理、安全保证和安全促进为四大支柱，包括 11 个安全管理要素的海航安全管理体系。



海航安全生产坚持以提高风险识别意识和能力、强化风险系统防护和严格过程管理为核心理念，打破传统的事后安全管理模式，积极



大新华航空



一丝不苟 只为安全

推进系统的前置性的事前安全管理模式，完善事前、事中和事后三层防护机制，建立多层次系统安全防护网，为提升安全管理能力打下扎

实的基础。以此为基础，海航致力于打造以“诚信、爱心、纪律、责任、公正、沟通和学习”为核心要素的安全文化体系，创新安全考核机制，全面构建以风险管理为核心的安全防护网，并在所属各产业集团开展安全管理体系建设工作。

2011 年，海南航空安全飞行 31 万班次、64 万小时，安全运送旅客 3388 万人次，全年人为原因事故征候万时率为 0，优于国内行业水平（0.041）。2011 年 2 月，德国专业航空杂志《国际航空》（Aero international）评选出“全球 60 大最安全航空公司”排名，海南航空以零事故率名列第 12 位，为中国大陆排名最高的公司。2012 年 1 月，该杂志公布 2011 年度全球最安全航空公司名单，海南航空再次入选，以零事故率名列第 5 位。

2011 年，凤凰机场持续深化 SMS 建设，增强全员安全意识，加强风险管控，加大设备设施投入，顺利完成了“春运”、“两会”、“金砖国家领导人峰会”、“博鳌亚洲论坛年会”等重大保障工作。凤凰机场荣获中国民航局中南地区管理局“2011 年春运工作先进单位”和“海航集团安全生产活动月先进单位”荣誉称号。

7.3 海航的标准化建设

全球 500 强企业都是积极的标准化建设者，许多甚至是国际标准的创立者、推动者，其标准化建设所凝结的品牌形象包含着企业的核心理念，并体现出特定的丰富内涵。在一定意义上，其品牌代表明确的承诺，是服务质量和企业信誉的标志，也是企业管理水平的标志。

标准化建设是海航立身世界 500 强前列、实现世界级卓越企业的根本前提。海航立身于国际标准化程度最高的民航业，标准化建设是其生存发展的必要前提，遵守国家标准是最基本的要求。海航以规范化的股份制航空运输企业开航，不久又成为首家中外合资航空公司，遵照国际标准成为海航的内在要求。海航标准化建设以国家标准为指导，以国际标准和国外先进企业标准为参照，以“高起点、高标准”作为立身之本，积极推行国际标准基础之上的品牌建设。在近 20 年的快速健康发展历程中，标准化建设堪称其重要标识之一，海航也因此成长为中国标准化意识最强、标准化程度最高的航空运输企业。

海航标准化建设逐渐走向在内部管理上

与国际接轨，嫁接国际先进管理制度，严格按照国际标准进行企业运作。海航在充分借鉴国外航空公司先进管理经验的基础上，制定了完整、规范、科学的现代化管理规章制度，成为中国第一家全面通过 ISO9000 和 ISO9002 质量认证体系的航空公司，同时也是 4 家首批通过 CAAC121 部运行合格审定的航空公司之一。2001 年，海航在国内率先引进通用集团公司（GE）采用的“六西格玛流程”质量管理体系，向“做世界级航空品牌”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子公司的业绩、推动集团管理体制变革的尺度，在管理标准化方面走在了世界的前列。

2005 年，海航开始与国际航空运输协会合作 IOSA（国际航空运输协会运行安全审计认证）审核项目，并通过了 IOSA 审核认证，以此为基础建立了达到国际先进标准的安全运行和质量控制体系。2011 年，海航以“零不符合项”通过了 IOSA 复审。

7.4 海航锻造世界品牌

品牌是企业市场中的灵魂，不仅代表着一个企业的素质、形象和信誉，也是一个国家、一个民族的素质与形象的有力体现。品牌决定着企业在国际市场中的地位，品牌国际化是国际企业竞争力的象征。海航积极推行国际标准基础之上的品牌建设，致力于打造世界级品牌。



海南航空蝉联 Skytrax 五星航空公司

自创业之日起，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，陆续推出“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。当年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，海南航空引入 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”。2010年，SKYTRAX 对海南航空的市场开拓、机队规划、服务规划、客舱服务、人员培养、产品研发、质量控制等管理制度进行系统审核。2011年1月，SKYTRAX 宣布海南航空荣获“五星航空公司”称号，成为全球七家五星航空公司之一。

海南航空荣膺“五星航空公司”称号，表明其管理水平和服务品质达到国际一流水准，海航“东方待客之道”得到国际权威服务评定机构的肯定，实现了海航创建世界级品牌的梦想，为海航打造世界级卓越企业奠定了坚实的基础。以此为基础，海航集团进行了大规模培训工作，要求员工在言行举止、行为方式等方面以“五星级”高标准要求自己，实现从荣誉到行为方式的跨越。

7.5 海航保护客户隐私

海航服务涉及航空运输、金融服务、酒店管理等诸多事关个人重要信息的服务行业，尊重和**保护客户隐私至关重要。

海航采取严格措施保护客户隐私和个人信息。海航要求所有员工签署《海航集团诚信承诺书》，要求员工安全、尽职地保守和保存从客户处收集到的信息和商业秘密。对客户**的姓名、地址、证件号码、通讯方式等实名个人信息、其他敏感的身份、财务等个人信息以及商业秘密，决不使用与所在业务部门的保护隐私

措施或适用的法律、法规不一致的方法去获取，亦会尽职地做到避免不当地或未经授权地予以使用或披露，而仅将其使用于经许可的正当的工作需要或业务目的；不向缺乏信息保护意识和措施的第三方（如服务商或供应商）传递客户信息或商业秘密；发现不当获取、使用、泄露客户的或者公司自己的信息及商业秘密的行为，全力阻止并报告相关单位，并勇于承担证人义务。

7.6 海航回应客户需求

海航高度重视客户反馈，积极回应客户需求，尤以海航航空运输企业的制度安排为证。

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、中国民航局、中国民航局中南地区管理局、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) 顾客登录海航网站会员中心“意见

与建议”栏目并留言；

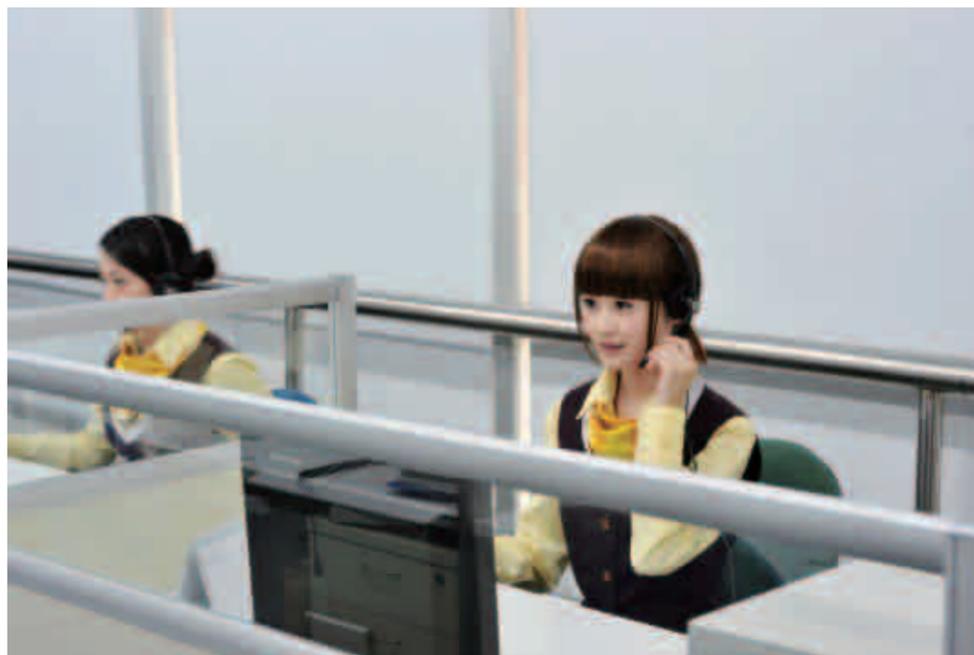
(7) 市场部总经理信箱、市场部总经理热线电话（0898-66739842）、海外网站邮箱、海航电子客票网站意见建议箱、金鹏俱乐部邮箱、950718 首问责任单等收集的投诉、意见或建议；

(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。

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。海航设立投诉整改制度和投诉客户回访制度，提高投诉顾客满意度。



海航 24 小时服务热线 950718

8 海航伙伴责任

在市场经济条件下，竞争与合作并存，争并非唯一的法则，合作的机会无处不在，阳光之下，万事可为。

海航秉持竞合理念，善待伙伴，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，与各类伙伴共同致力于推动中国和平发展与世界的进步。

8.1 海航秉持竞合理念

随着世界转型的深入，开放性合作已是大势所趋。企业经营，必然以竞争为基础，而合作亦属必要。竞合理念意味着，企业战略发生新的调整，从单纯的对抗性竞争走向竞争中合作、合作中竞争，放弃传统的零和博弈，转而以实现共同利益为目标。竞合是企业长期发展战略，有利于企业从长远角度整合企业内外资源，以创新性思维夯实企业的核心竞争力，形成持久的战略性竞争优势。随着经济全球化的深入，竞合战略日益为跨国公司所重视，成为其经营策略的重要组成部分。对中国企业而言，竞合更具有战略价值。在企业做大做强的过程中，中国企业需要通过合作获得资金、技术和人才；在国际化进程中，中国企业需要通过竞合获得进入国际市场的经验和网络。概言之，企业惟有秉持竞合理念，方能锤炼胸怀，成就

未来。

创业至今，海航持续快速健康发展，与其秉持竞合理念、追求互利共赢密切相关。海航致力于完善产业资本与金融资本、实体经济与虚拟经济、传统产业与新兴产业相结合的发展模式，其显在伙伴、潜在伙伴遍天下。海航致力于传播中国商道精神，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，致力于实现公平竞争，以确保交易公平为基本道德规范，以诚信、业绩、创新赢得伙伴尊重，追求交易公平，服务于长远利益，致力于形成公平合宜的市场环境。

海航竞合理念，落实在行动上，就是其战略联盟策略的娴熟运用。海航与国内外知名企业、银行等金融机构、地方政府等签署战略合作协议，推进实质性合作，实现互利共赢。

8.2 海航加强企业合作

在航空领域，海航致力于加强同业伙伴的战略协作。例如，2011年12月，海航宣布与美国航空公司、阿联酋阿提哈德航空公司开展广泛的代码共享合作。通过与这两家航空公司的一系列合作，海航把在中东和北美市场的国际航线延伸至北美、中东、非洲的40多个目的地城市，为海航进一步开拓北美、非洲两个庞大的市场奠定了良好基础。截至2011年12月31日，海航与布鲁塞尔航空公司、柏林航空、大韩航空等10家国外航空公司在38条航线上建立了代码共享合作。由此，海航覆盖亚洲、欧洲、北美、中东的国际航线网络得以加强。

在其他产业领域，海航战略合作也在如火如荼地展开。例如海航酒店集团与喜达屋国际酒店集团、万豪国际酒店集团、雅高国际酒店集团、洲际国际酒店集团等积极开展合作，迄今与国际酒店集团合作的运营中酒店有广州威斯汀酒店、北京海航大厦万豪酒店、东莞索菲特御景湾酒店，在建酒店有与喜达屋合作的苏州豪华精选酒店、与洲际酒店集团合作的5家酒店（含2家洲际酒店、2家皇冠假日酒店、1家假日酒店）。2011年2月18日，海航集团与中国电信集团正式签署战略合作框架协议，将共同推进民航信息化建设，并在机票业务、手机值机、呼叫中心服务、机上通信、积分互换、资源共享等方面开展深度合作。



海南航空与美国航空公司实现代码共享



海航集团与富士康科技集团签约仪式



海口国际商务酒店



海航康乐园夜景

2011 年度海航集团重要企业与政府合作一览表

合作双方		签约时间	合作内容
海航	对方		
华南总部	广东省广州市南沙开发区管委会	2011.01.10	在物流、金融、商业地产、旅游等方面进行合作，开展飞机船舶租赁业务，对龙穴岛进行规划开发。
海航集团	山东省东营市人民政府	2011.01.15	海航以东营机场公司现有资产、东营市政府以新建东营机场资产，共同组建合资公司。
华南总部	湖北省嘉鱼县人民政府	2011.6.10	与华融资产合作，规划开发三湖连江区域，打造国际高端休闲商务旅游示范区。
海航集团	天津市人民政府	2011.02.24	海航组建天航控股集团、豪华邮轮公司、现代金融业合作、区域综合开发建设、大型国企改制重组、组建新能源总部，推动天津北方国际物流中心建设，天津市政府给予支持。
天津航空	天津市东丽区人民政府	2011.03.17	天津航空在天津空港国际总部基地内，开发建设模拟训练公司，东丽区政府给予支持。
华南总部、海航商业	广东省梅州市人民政府	2011.04.16	开展旅游、城市综合体、金融、医疗、航空、商业服务及现代农业合作。
海航集团	内蒙古满洲里市人民政府	2011.04.16	航空旅游、机场管理和航线合作。
海航集团	湖南省人民政府	2011.04.29	在航空、旅游、商业、酒店、物流、金融等方面进行合作。
海岛建设	海南省文昌市政府	2011.05.19	合作进行铺前港务公司游艇码头综合开发。
华南总部	江西省庐山风景区管理局	2011.9.21	共建庐山旅游景区，完善旅游项目，发展酒店、餐饮等配套设施。
北京海航置业公司	河北省承德市双滦区人民政府	2011.06.01	共同打造 20000 亩大型休闲度假娱乐产业基地。
海航集团	湖北省人民政府	2011.06.10	合作发展航空、旅游、物流、金融、地产、绿色食品等相关产业。
华南总部	湖北省随州市人民政府	2011.06.10	开展全方位合作，发展旅游、金融、地产、商业、绿色食品等相关产业。
华南总部	湖北省随州大红山风景区管委会	2011.06.10	随州市政府委托海航开发运营大洪山景区，投资建设国家 5A 级旅游风景区。

合作双方		签约时间	合作内容
海航	对方		
湖北海航实业公司	湖北省武汉市青山区人民政府	2011.06.10	海航参与青山区旧城区改造，建设集高档住宅、商务办公、综合商业、商务公寓、高端酒店为一体的城市综合体。
海岛建设	海南省洋浦经济开发区管委会	2011.06.23	规划建设总库容 140 万平方米的油库区及配套设施。
大新华物流	内蒙古二连浩特市人民政府	2011.06.26	共建二连浩特物流基地。
机场集团	宁夏石嘴山市人民政府	2011.07.16	筹建并运营、管理石嘴山机场，发展石嘴山市航空运输相关产业。
海航集团	陕西省延安市人民政府	2011.08.08	合作筹建延安航空旅游公司、建设商务酒店，开发景区等。
华南总部	广东省广州开发区管委会、中新知识城管委会	2011.09.07	海航投资建设中新广州知识城国际商贸新城，设立海航集团产业研发中心。
海航地产	海南省文昌市人民政府	2011.09.07	合作建设文昌市约亭工业园。

注：此表内容根据《海航 2011 年大事记》等整理，为不完全统计。

8.3 海航推进机构合作

2011 年，海航积极推进与各类机构的密切合作，致力于优势互补、合作共赢，为其全球拓展奠定雄厚的基础。

海航与金融银行业一贯保持着良好的合作关系。2011 年，海航集团累计获得银行综合授信 2672 亿元，新增授信 580 亿元，全年实现融资下账 1800 亿元，通过引进战略投资者获得外部资金 35 亿元。海航现金流实现平衡，为集团发展提供了强有力的资金支持，保证了重大项目的稳步推进。

在会计事务方面，海航自 1992 年起就与世界四大国际会计师事务所之一普华永道 (Price Waterhouse Coopers) 开展日常合作。双方合作领域主要包括年度财务报告审计、重大融资业务的会计咨询、财务日常培训等。通

过与普华永道等国际知名会计师事务所的咨询合作，海航严格执行《企业会计准则》和会计政策，确保了集团年报信息更具权威性和公信力。

在继续巩固与北京大学、清华大学、中国人民大学等高等院校合作的基础上，海航进一步拓展与高等院校的合作。2011 年 9 月，海航集团与香港城市大学签订合作意向书，加强双方在航运、贸易、金融方面的合作交流。2010 年，海航航空开始与外交学院建立密切合作关系，联合开展干部培训、在职教育等项目。2011 年 10 月，海航航空与外交学院签署战略合作框架协议，在实习基地建设、国际化人才引进、奖学金教金设立、在职学历教育等方面开展广泛合作。

8.4 海航着力市场培育

老子曰：“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。”海航健康快速发展的要诀，不在于聚焦既有市场的竞争，而是着力于市场培育、市场开拓和市场整合，并致力于引领行业发展潮流，以诚信赢得大众和政府的支持，实现海航事业的腾飞。

海航在中国公务机航空市场的培育与开拓颇为业界称道。海航通过公务机市场的开拓，培育了市场，锻炼了队伍，积累了经验，为海航建立中国乃至亚太地区最大、最豪华的公务机队奠定了基础。

1995年，海航组建海航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。海航1998年组建金鹿公务机有限公司，1999年投入运营，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。多年来，金鹿公务率先垂范，培育了中国公务机市场，积累了丰富的公务机运行保障、托管等经验，专业从事VIP公务、商务和私人包机飞行、私人飞机执管、外籍公务机地面管理、空中医疗救援飞行、为飞机购买者提供飞机选型咨询和购机方案等各项服务。

2011年4月29日，金鹿公务顺利通过公务机运行国际标准（IS-BAO）审核，荣获ARGUS最高荣誉“铂金五星认证证书”，成为亚洲唯一同时通过国际公务航空标准审定（IS-BAO）并荣获ARGUS铂金五星认证证书的公务航空公司，为中国公务航空业创立了里程碑。

2011年9月8日，金鹿公务顺利完成了西藏林芝机场验证飞行项目，标志着金鹿公务具备了保障RNP-AR运行的各项能力，创造了业界的四个第一，即国内第一家具备RNP-AR运行资格的CCAR-135运营商、国内第一家具备RNP-AR运行资格的公务机运营商、全球第一家在西藏林芝机场运行的公务机运营商、湾流550机型第一次实施高原复杂机场的RNP-AR飞行。

截止2011年12月31日，海航运营公务机40架，16年来累计安全飞行超过2万架次，飞行总时间超过4万小时，运送各种高端乘客超过5万人，多次执行国家重要公务，飞抵世界五大洲100多个国家和地区的533个机场，积累了丰富的公务机运行保障经验。

8.5 海航促进内外联动

面对产业全球化的新格局，海航致力于国内市场和国际市场的联动，助力海航事业的全球布展。海航航空货运业务的发展堪为佐证。

海航是国内较早开展航空货运的航空集团。2004年，海航旗下扬子江快运获得国际经营权和国际运行合格证，开始在周边拓展业务。2006年1月，海航与台湾中华航空公司等开展股权合作，利用华航货运经验和优势，志在联手打造世界级航空货运公司。多年来，扬子江快运致力于国际市场开拓，将其触角延伸到亚洲、美洲、欧洲等地。2006年，海航集团收购香港港联航空，更名为香港快运航空，以此为基础利用香港国际航运中心和贸易中心的优势发展航空货运业务，并将东南亚和美

国作为业务重点。2011年，海航投资2700万美元收购土耳其ACT货运航空公司，并更名为MYCARGO，成为中国民航“走出去”的第一个里程碑。土耳其位居欧亚非三大洲之间，是洲际航空的枢纽要地，上述收购为海航航空业进军欧洲和非洲提供了根据地。2011年11月21日，经中土两国民航局批准，MYCARGO货运航空公司顺利开辟了利比亚货包机航线，成为利比亚战后首条土耳其至利比亚的国际航班，为其非洲业务拓展打下了坚实的基础。基于此，海航将联合旗下扬子江快运、MYCARGO和香港快运，搭建全球性的货运控股集团，通过积极的国际化运作，其多年创立世界级航空货运企业的目标将顺利实现。



2011年4月金鹿公务机荣获ARGUS“铂金五星认证”

9 海航社区责任

社会是海航集团生存之基、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，强调勇担企业公民责任，为促进社会发展不懈努力。

海航强调，开放型社会的塑造，有赖于众建之力，海航致力于促进所在地区的社会经济发展，促进其国际化水平的提高。海航积极推动成员企业的本地化运营，加强社区建设投入，为当地经济社会发展提供力所能及的资金支

持，通过志愿活动无偿提供社会服务，丰富所在社区的文化生活。

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。海航强化社会公益创新，建立海南省慈航基金会，创立社会公益品牌，采取行动解危扶贫、捐资助学，倾力支持社会公益事业。

海航的社会理想与善举在国内获得了高度评价，并随着其国际化进程的深入而延伸到世界各地，产生了积极的效应。

9.1 促进所在地国际化

促进企业所在地国际化水平的提高，是企业国际化的重要内容。随着全球化的深入，世界转型与中国崛起并行不悖，促使中国社会走向进一步开放，国际化水平稳步提高。对企业而言，促进社会可持续发展，提高企业所在地国际化水平，全面融入全球化潮流，积极与国际规则接轨，既是对社会的贡献，也有助于企业自身的国际化。

海航致力于促进企业所在地经济社会国际化水平。海航集团创业并立足于海南岛，为海南省经济社会发展做出了积极贡献，其发展也得到了海南省的鼎力支持。海航在海南省的事业发展，同时促进了海南省国际化水平的提高。

以美兰机场为例。机场素称一个城市经济社会发展的名片和窗口，在一定程度上代表着地区开放水平。2000年8月，海航受海南省政府的委托，控股美兰机场。美兰机场嫁接海航先进管理制度，输入海航企业文化，从各个层面进行机制对接，创造了当年重组、当年盈利的业绩。2002年11月，美兰机场成功实现香港H股上市，成为一家境外上市公司，具备了国际化公司的雏形。哥本哈根机场作为战略投资者入股，带来了新的理念和管理，促进了集团管理机制的完善，许多人士据此认为这

是海航集团国际化的重要步骤。海航集团积极努力打造绿色机场，整饬美兰机场，绿化率达99.6%，2005年顺利通过世界卫生组织的严格考核，被评为“国际卫生机场”。美兰机场严格服务管理，获得象征中国服务质量最高奖项的“中国用户满意鼎”。2011年3月，美兰机场成为国内首家荣获国际机场协会ASQ资格证书的单位，在三季度500-1500万旅客吞吐量机场满意度中，美兰机场取得位列全球第二名的优异成绩。2011年8月，美兰机场通过SKYTRAX的严格审核，成为全球第九家“四星机场”，跻身国际优秀机场行列。近年来，伴随着海南国际旅游岛建设，美兰机场的国际、地区航班猛增，2011年12月26日实现当年旅客吞吐量突破1000万人次，成功跻身大型客运机场行列，为海南省经济社会发展提供了重要的交通便利条件。与此同时，美兰机场积极投身公益事业，为海口市、海南省的社会和谐与有序发展贡献力量。

美兰机场处于全省交通运输的枢纽地位，着眼于建设世界一流航空港，致力于打造南中国门户机场，助力海南省对外开放水平的提高。2012年2月13日，海航集团与海口市政府签署新一轮战略合作框架协议，双方继续在航空、机场、地产等重点领域开展合作，共同推进海南国际旅游岛建设。其中规定，海航集团将加大航空相关市场开拓力度，推进美兰机场改扩建项目、美兰机场临空物流园建设，海口市政府将积极提供政策支持和协调服务，以实现资源共享、优势互补、互利共赢。



Skytrax 主席爱德华先生为美兰机场邱国良副总裁颁奖

9.2 实现本地化的运营

海航奉行本地化运营战略。海航举业为民，在众多大中城市设有成员企业，这些企业按照当地政府规定和要求，履行上缴纳税义务，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。海航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。

海航认识到，本地化亦是国际化的题中之意，当地人士更熟悉风俗习惯、市场动态和法律法规，更容易与当地消费者达成共识，因此

本地化有利于促进与当地文化的融合，加深当地社会的接受程度。海航秉持标准国际化、文化海航化、经营本地化的原则，采取按照股份比例派驻董事和财务人员、原有雇员继续聘用的做法，以确保境外企业的稳定和可持续发展。

2010年1月，海航并购澳大利亚 ALLCO 公司飞机租赁业务，并将之更名为香港航空租赁，CEO 博伊兰先生留任，原有管理团队基本不变，并根据业务发展扩大了员工队伍。据博伊兰先生介绍，香港航空租赁现有外籍员工 45 人，来自 12 个国家，他们热爱海航事业，并对中国越来越感兴趣。

2010年底，海航投资 3200 万美元收购土耳其飞机维修公司 MYTECHNIC，2011 年投资 2700 万美元收购土耳其 ACT 货运航空公司（并更名为 HNA MYCARGO），从而在土耳其拥有了对外业务拓展的根据地。海航对这两家上千人的境外企业，仅仅派遣了 5 名管理干部：两个董事长、两个副总裁、一个财务总监。MYTECHNIC 和 MYCARGO 的员工非常认同海航文化，对未来的事业发展有了更大的信心。

9.3 创立慈善公益基金

2010 年 10 月 8 日，海航集团发起成立非公募基金会——海南省慈航公益基金会，原始资金人民币 2000 万元全部由海航集团捐赠。2011 年 12 月 26 日，海南省慈航公益基金会创立大会暨 2011 年理事会在海口市新海航大厦成功举行。作为一家非营利性的公益组织，海南省慈航公益基金会的财产主要用于赈灾救助、扶贫济困、慈善救助、公益援助等活动。

海南省慈航基金会致力于成为弘扬中国文

化的实践者和重要载体，以扶困济贫、勇担道义、慈航普渡的济世精神为核心理念，参照国际惯例进行制度化、规范化管理。海南省慈航基金会立足海南，放眼世界，积极投身海南、全国乃至世界的重大灾难救助、医疗、教育等公益事业。海南省慈航基金会的成立，标志着海航集团的公益事业进入到新阶段。

2011 年，海南省慈航基金会投入 3479.74 万元，积极参与教育、文化、扶贫等公益事业。



2011 年 12 月 26 日海南省慈航公益基金会创立，其财产主要用于赈灾救助、扶贫济困、慈善救助等

9.4 开展扶贫解危行动

子曰：“君子周急不继富。”扶老、助残、救孤、济困，是社会公益事业关注的核心，也是国家“十二五规划”拓展社会福利的重点。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。”

海航致力于扶贫活动的开展。1994-2011 年，集团层面共开展 36 项扶贫活动，活动遍及海南省、陕西省、上海市、台湾地区等地，投入资金 2826.5 万元。2011 年 1 月，海航积极捐资，参加海南省扶贫送温暖活动。2011 年

10 月，海航集团工会与集团办公室联合举行“情系玉树、关爱生命爱心捐赠活动”，向青海省遭受地震的玉树州献爱心。

海航致力于赈灾援救，并将其慈善活动延至海外。1994-2011 年，集团层面共参加 17 项重要赈灾行动，投入资金 22161 万元。2010 年 1 月，海地发生 7.3 级地震，超过 30 万人在地震中遇难，同年 7 月，海航与联合国儿童基金会签订合作协议，承诺 2010-2014 年每年向联合国儿童基金会捐赠 200 万元用于支持“联合国儿童基金会海地儿童保护项目”。2011 年 6 月，贵州省望谟县发生暴雨山洪灾害，海航捐款 30 万元用于灾民救助。

9.5 加大教育援助投入

海航通过援建学校、提供奖学金、资助贫困学生等方式提供教育援助，大力支持教育事业的发展，并与联合国儿童基金等国际组织开展教育援助合作，积极探索教育援助的新形式。

据不完全统计，1996-2011年，海航集团（成员企业捐助未统计在内）共提供教育援助项目47项，资金总额达9046.15万元，涉及全国著名高校、海南省、中国西部地区、中部地区等，尤其在海南省、四川省、西藏自治区、青海省等开展项目多、投入资金量大。

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省贫困大学生30人，每人2000元，2张机票。2006年，海航在西藏自治区设立贫困优秀大学生助学金，每年向西藏优秀大学生提供10张免费往返机票，以支持西部教育事业的发展。

海航积极在高校设立奖学金、助学金。自1998年起，陆续在海南大学、中国民航大学、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、中南财经大学、西北工业大学、湖南大学、中南大学等设立海航奖学金，支持人才培养。

为支持海南教育事业的发展，2011年，海航集团出资设立“海航·宝岛奖助学金”，其中“海航·宝岛奖助学金”奖励对象为2011年普通高校招生考试中海南省文、理科总分前10名考生，每人奖励5000元，并提供集团下属航空公司国内任意航段往返机票一张。“海航·宝岛助学金”资助对象为2011年普通高等院校招生考试中被第二批本科及以上高等学校录取、家庭经济特别困难的50名海南籍学生，资助标准为每人5000元。

海岛建设集团于2011年1月创立海岛建设爱心基金，当年为海南省琼中县南万希望小学100名贫困孩子捐助17279元，为青海省班玛慈善藏文学校250名贫困孩子捐助244500元。2011年6月17日，海岛建设捐资捐物10余万元，与海南省琼中县南万小学举行“爱心牵手1+1助学活动”，同校方签订近60份“1对1”长期资助协议。



领到衣物的孩子们露出开心的笑脸

9.6 致力社会公益创新

海航集团致力于通过创立公益品牌等创新方式，引领社会潮流。海航编制《海航集团公益事业发展规划》，决定今后海航公益项目以海南省慈航公益基金会为平台统筹安排，并集中力量打造“海航光明行”、“海南迎新艺术节”等公益品牌，大力塑造海航负责的优秀企业公民形象。

2011年7月15-19日，海航集团组织横跨海南、天津、北京三地的“山里孩子看世界”公益活动，让从未走出过大山的孩子接触丰富多彩的外部世界，在这些青少年内心播下希望的种子，帮助他们树立高远的目标。此次活动由海航集团携手共青团海南省委、海南省青年联合会共同主办，28名来自海南偏远山区的孩子在天津和北京进行为期5天的游览参观，海航旅业与天津团市委、中国人民大学、故宫博物院等承办单位精心制定了行程，故宫博物院为孩子们悉心安排了一条特别的参观线路，中国人民大学为孩子们精心安排了一堂国学课。海航旅业拟以此为开端创立“看世界”公益品牌，持续推行这一公益活动。

为丰富海航社会公益工作体系，促进当地经济社会发展，2011年，海航团委组建海航志愿者协会，招募志愿者近700名，成立了海口、北京、天津、上海、三亚、西北、东南7家志愿者分会，统一志愿者的纲领、口号、标识及服装，开展了“交通文明行动”、迎新艺术节志愿者服务活动、“冬日送温情、志愿在启航”等系列志愿服务活动，初步形成“海航志愿者”的品牌效应。

2010年10月，海航旗下西安民生集团正式启动“民生关爱公益平台”。2011年1月12日，“民生关爱公益平台”联合中国青少年发展基金会共同发起“希望工程·民生关爱行动”，迄今募款50余万元，资助千余名贫困儿童重返校园。2011年6月10日，“民生关爱公益平台”在陕西省旬阳县明德小学建立“民生关爱爱心图书室”。2011年8月6日，“民生关爱公益平台”资助西安市第83中学宏志班10名品学兼优的贫困学生并为他们提供勤工俭学的机会。



中国行业公众形象金象奖·儿童平等发展大奖之“山里孩子看世界”活动



海航志愿者协会开展“海南交通文明大行动”活动

9.7 开展国际机构合作

海航集团积极与国际知名公益组织合作，开展系列国际公益活动。

联合国儿童基金会（UNICEF）是联合国的直属机构，专职从事国际范围内的儿童救助事业，是世界最知名的公益组织之一。从 1979 年起，联合国儿童基金会正式开始与中国政府合作，领域涉及儿童卫生、保健和营养、水和环境卫生、基础教育、儿童保护、艾滋病防治等。

联合国儿童基金会与众多知名跨国企业保持着密切的合作关系，共同推动公益事业的发展。2010 年 7 月，海航集团承诺 5 年内向联合国儿童基金会捐赠 1000 万元支持其海地儿童保护项目。为双方制度化合作之始。2010 年 8 月，海航联合国家民政部、联合国儿童基金

会举办为期 3 年（2010-2012 年）的“关爱儿童”夏令营，由海航出资、由国家民政部在全国范围内选送 40-50 名孤儿参加夏令营活动。第一期、第二期“关爱儿童”夏令营活动分别于 2010 年 8 月、2011 年 8 月在海南海航康乐园酒店举办，收到了良好的成效。

2010 年，海航与联合国儿童基金会联名向金鹏俱乐部会员发送信函，募集善款。2010 年，双方举办联合直邮募捐活动，2854 名金鹏俱乐部会员募捐 186 万，这些善款由联合国儿童基金会和国家民政部共同支配，用于中国儿童保护救助计划。2011 年 11 月，双方共同启动了新一年的联合直邮募捐活动。

9.8 持续投身公益事业

墨子曰：“有力者疾以助人，有财者勉以分人，有道者劝以教人。”海航持之以恒地投身社会公益事业，大力推进社会公益创新，树立了勇担道义的企业公民形象。期间，海航建立了以解危扶贫、援助教育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；海航积极推动社会公益创新，致力于打造“海航光明行”、“海南迎新艺术节”等系列公益品牌，实现公益活动的制度化、常规化运作；海航通过海南省慈航基金会的创立等稳定各界人士对海航公

益事业的预期，共同促进公益事业的稳步发展；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。

2011 年，海航投入各类公益慈善活动累计 14244.67 万元，其中教育投入 2854.15 元、国际公益投入 2025.93 万元。截至 2011 年 12 月 31 日，海航集团共向自然灾害地区、贫困地区、残疾人联合会、慈善总会、红十字会、青少年发展基金会、妇女发展基金会、环境保护协会、海南大学、海南省、台湾地区、亚非拉等国家、地区、单位或个人捐款、捐物、捐机票价值近 7.5 亿元，为社会公益事业做出了突出贡献。

10 海航环境责任

老子曰：“道法自然。”庄子曰：“天地者，万物之父母也。”中国哲学追求天人合一的境界，强调人与自然的和谐是可持续发展之道。

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，坚持把生态文明、低碳经济建设作为推动企业可持续发展的

重要战略，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；海航把生态理念纳入《海航同仁守则》，号召全体干部员工学习实践，自觉把企业生态责任与企业文化相结合，促进人与自然、人与社会的和谐发展；海航致力于作为生态文明建设的积极倡导者、推动者和实践者，打造绿色海航，推动形成绿色消费模式，在节约能源、降污减排、绿色发展、环境公益等方面做出真诚而积极的努力。

10.1 海航环境保护理念

海航遵循天人合一的中国哲学思想，敬畏大自然，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。

海航认为，人类在关注自身发展的同时关注环境是一个巨大的进步，面对日趋强化的资源环境约束，必须增强危机意识，树立绿色发展、低碳发展的理念，构建资源节约型、环境友好型的消费模式，提高生态文明水平。海航强调，保护环境要从自己做起，从每个人做起，致力于世界更加美好。

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諧相融。海航倡导文明、节约、绿色、低碳消费理念，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。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，增强资源节约意识和节能环保意识，共建绿色海航，积极投身环保公益工作。



“绿脚印”——“绿色海南环保行”活动

10.2 致力打造绿色企业

海航秉持节约福报的思想，致力于打造绿色海航。

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，为无纸化办公提供了全方位平台。2008 年 7 月，海南航空成立节能减排工作小组。2008 年 8 月，海航发出《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。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。

海航积极促进企业环境安全认证。例如，海航旗下金海重工长期致力于打造“清洁生产、节约资源、以人为本”的绿色造船企业。金海重工引入涂装全封闭除尘系统，实现了甲苯排

放 40 毫克 / 立方米以下、二甲苯排放 70 毫克 / 立方米以下，达到国家环保排放标准；金海重工的所有厂房屋顶均采用国际先进的镀锌铝采光板，提升节能减排效果；采用先进的污水处理技术，维护环境健康；创新生产工艺，应用低能环保、物资节约的建造方法，打造符合 PSPC（保护涂层性能标准）等国际环保节能标准的新型船舶。2011 年 3 月，金海重工启动 HSE（健康、安全和环境）管理体系认证工作，经过近 9 个月的努力，金海重工的环境、职业卫生监测、危险源控制情况都有了实质性改善。2012 年 1 月 9 日，中国船级社 HSE 外审组认定金海重工达到 HSE 认证标准，2 月 26 日向公司颁发了 HSE 认证证书。建立和实施 HSE 管理体系，提高了金海重工的健康、安全、环境管理水平，为公司取得了进入国际市场的重要绿色通行证。

10.3 海航节能减排创新

海航致力于通过技术创新促进节能减排，提高能源效率。

海航成立节能减排领导小组，对节能减排项目实施 KPI（关键绩效指标法）月度监控，通过闭环管理实现节能减排目标标准化、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。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。海航成立专门的节能减排工作小组，致力于节能降耗专项治理的制度化、常规化建设，将节能减排工作提升到公司战略高度。该工作小组提炼出 17 个具体项目，从购买和租用节油设备、梳理优

化工作流程、增加节能管理环节和措施、建设数据管理分析系统等方面全面实施节能减排，提升燃油效率，深入总结项目开展的经验，并将成熟项目固化到日常工作手册和系统的培训之中，从而完善了一套数据驱动、科学管理、全员参与的节能减排体系。2011 年，海航继续巩固多项节能减排项目，全面推进节能减排工作，全年共节约燃油 2.94 万吨，减少二氧化碳排放约 9.17 万吨。

海航旗下大新华航空技术有限公司认为，发动机在运行过程中，气流通道变脏导致压气机的功率下降，从而消耗更多燃油，因此通过发动机定期水洗可减少油耗和温室气体排放，节约运行成本。2011 年，海航通过实施发动机水洗项目节约燃油 2555.5 吨，减少温室气体排放近 7923.1 吨，为集团节约成本 1979.1 万元。

2011 年海航发动机水洗项目效益表

	飞机架次	节油（吨）	油价（元/吨）	温室气体排放（吨）	节约成本（万元）
1 月	18	154	6450	477.4	99.4
2 月	15	82.2	6562	254.8	53.9
3 月	53	72.6	6800	225.1	49.4
4 月	87	165	7200	512	118.8
5 月	52	227	7476	704	169.7
6 月	57	241.8	8080	750	195.4
7 月	46	258.7	8130	802	210.3
8 月	78	243	8215	753.3	199.6
9 月	61	282.3	8100	875	228.6
10 月	68	309	7933	958	245
11 月	28	292	7709	905.2	225
12 月	20	227.9	8085	706.5	184
合计	583	2555.5	-	7923.3	1979.1

10.4 秉持绿色采购原则

海航秉持绿色采购原则。海航强调，绿色采购符合严格控制碳排放的国际要求，也将为海航事业的全球化运营创造条件。

2011 年，海航集团共完成 46 架飞机交付，集团机队规模达到 352 架。海航自愿付出更高成本，选购波音 B787 飞机、空客 A350 飞机等绿色机型。这些机型的飞机采用更先进技术和更多新型材料，配备了新一代发动机，油耗、二氧化碳排放、噪音都有所减少或降低。

海航积极与飞机发动机制造商展开谈判，推动实施空客 A330 飞机发动机的性能提升，探索 GE 发动机的性能提升方案，以降低发动机油耗，减少碳排放量。2011 年，海航与罗

罗公司完成发动机改装方案的谈判，涉及金额 2300 多万美元。当年，有 5 架飞机在交付时已经选装改进后的发动机，有 12 台发动机将随后进行改装。与此同时，海航对旗下运营的空客 A330 飞机主动实施发动机节能环保升级改造项目，每飞行小时油耗由 1667 加仑降低为 1647 加仑，油耗降低 1.2%，以实际行动促进低碳消费。

海航承诺，今后仍将密切跟踪飞机制造业最新环保技术的使用，将低油耗、低排放、低噪音的飞机作为采购重点，为人们绿色出行提供便利，为降低碳排放更积极地承担责任。

新旧飞机机型油耗比较

海航集团拟引进的新机型油耗		传统机型油耗	
机型	每座公里油耗 (6000 海里航程)	机型	每座公里油耗 (6000 海里航程)
B747-8I	0.0226KG	B767	0.0263 KG
B787-8	0.021 KG	B777-300ER	0.023 KG
A350	0.021 KG	B747-400	0.028 KG
A380	0.02587 KG	A330-200	0.0262 KG

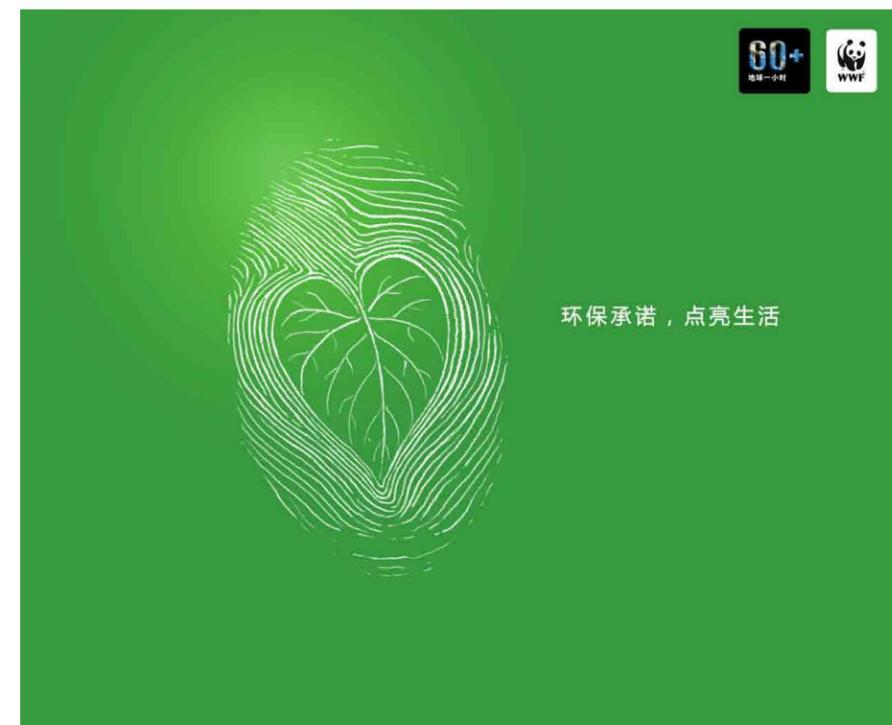
10.5 投身环保公益行动

海航始终关注自然环境的变化，将企业发展责任、发展使命同改善自然环境相结合，积极投身环保公益活动，迄今环境公益支出 1000 多万元。

2008 年，世界自然基金会呼吁采取行动应对全球气候变化，倡议“地球一小时（Earth Hour）”活动，个人、社区、企业和政府在每年 3 月最后一个星期六的 20:30-21:30 熄灯 1 小时。2011 年 3 月 26 日，以“超越 1 小时”为主题的“地球一小时”活动在 130 多个国家和地区全面展开。海航积极参加了这次活动，安排奥斯陆、伊斯坦布尔、悉尼、香港等全球

驻地企业熄灯 1 小时，并号召全体员工与家人、朋友一起用行动保护人类家园。海航还通过微博、官方网站等网络资源进行活动宣传，号召广大员工提高办公用品重复使用率，使用节能产品，打造绿色办公环境，提倡低碳生活，共建绿色家园。

2011 年 8 月 11 日，海航集团与《财经》杂志共同举办“绿脚印”——绿色海南环保行活动。活动参与者在海口市西海岸开展海岸线徒步生态调查，同时进行垃圾清理工作，随后组织圆桌会议，邀请专家学者对如何改善海南省生态环境提出实质性建议。



2011 年 3 月 26 日海航集团积极参与“地球一小时”活动，安排奥斯陆、伊斯坦布尔、悉尼、香港等全球驻地企业熄灯一小时。

11 海航国家责任

企业是国民经济的干细胞，是国家赖以繁荣昌盛的重要基础，是国家战略利益拓展的先锋。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，还应承担起国家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。

海航人身在商道，心系国家崛起和民族复兴。海航以创立中华民族的世界级卓越企业为目标，致力于回报国家和人民的期望。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中国人的信心。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。

海航积极响应党和国家的号召，以实业报国为基石，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，“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。”

11.1 海航服务国家战略

海航服务国家战略，首先体现在通过创新促进国内国际化水平的提高上。海航把发展创新业务作为推进集团战略转型、实现可持续发展的核心举措，致力于通过创新促进产业发展和整合，助力国家经济国际化。海航创新业务发展以符合国家战略性新兴产业发展规划要求为指向，主要包括：造船、新能源、新能源汽车等国家鼓励发展的战略性新兴产业；第三方支付、电子商务、物联网等国家重点扶持发展的新一代信息技术应用与相关平台建设业务；直升机、临空产业园、航运金融、现代服务业金融等海航既有产业链的延伸或既有业态的综合创新业务；文化教育、绿色农业、养老、医疗健康等国家重点发展的产业领域。2011 年，海航创新业务规模超过 2000 亿元，收入达到集团总收入的 20% 左右。

海航服务国家战略，还体现在与国家行业管理部门合作，助力国家“走出去”战略。例如，海航旅业集团致力于通过一系列并购实现服务网络国际化，成为旅游行业创新发展的先锋。2011 年 11 月 30 日，海航集团与国家旅游局签署《关于推进海航旅游产业全球化发展的战略

合作协议》。协议规定，国家旅游局将海航旅业作为实施行业发展和改革的重点试点企业，鼓励和支持海航旅业“走出去”战略，重点扶持海航旅业发展出入境旅游业务，引导、规范出入境旅游市场发展，并在政策放宽及审批便利化方面给予支持。海航旅业大力支持和落实国家旅游整体发展的规划方针，将企业发展与国家旅游事业发展紧密结合，积极承担促进中国旅游发展的历史责任。

海航服务国家战略，还体现在支持国家外交上。2011 年 1 月 25 日，埃及许多城市发生动乱，形势恶化；同年 2 月 16 日，利比亚民众抗议蔓延，冲突、骚乱和流血事件不断升级。中共中央、国务院分别做出重要批示，要求尽快接回派驻人员和滞留在中国公民。海航旗下海航股份积极贯彻党中央、国务院指示精神，从 1 月 31 日开始执行埃及撤侨保障工作，从 2 月 26 日开始执行利比亚撤侨保障工作，至 3 月 5 日共执行 38 个航班，安全保障 4870 人撤离埃及和利比亚，圆满完成撤侨航班保障任务。海航荣获中国民航局撤侨航班保障“先进集体”和“先进个人”荣誉称号。

11.2 海航促进两岸关系

海航深化与台资企业的合作，促进两岸直航，联手襄助两岸赈灾公益活动，为两岸关系的和平发展做出了真诚的努力。

海航致力于促进两岸直航和公益事业。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。海航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 吨抗震救灾物资的海航货机从台北飞抵成都，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。

2009 年 8 月，“莫拉克”台风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。海航迅速向台湾受灾同胞捐款 100 万元，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。

海航致力于加强与台企的深入合作。2006 年 1 月，海航旗下扬子江快运向台湾中华航空公司等 4 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。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。2011 年，扬子江快运获得 15 名台湾飞行员的招聘名额，新开通广州-台北等货运航线，为两岸往来架起一条条空中桥梁，扬子江快运也成为国务院台湾事务办公室开展两岸工作的重点合作单位。

2009 年 3 月，海航集团与台企新光人寿公司共同组建新光海航人寿保险有限责任公司。新光海航人寿传承新光人寿丰富的经验，充分利用海航集团的本地资源，在市场渠道、产品研发、客户服务等多方面大力开展业务创新。2011 年 7 月，新光海航人寿荣登“北京低碳先锋榜”，是惟一一家获奖的保险类企业。2011 年 11 月，新光海航人寿荣登“入世 10 年外资寿险中国概念股榜单”，喜获“最具潜力股”称号。

2011 年 12 月 31 日，富士康集团董事长郭台铭访问海航集团，与陈峰董事长进行深入洽谈，随后联合召开新闻发布会，宣布双方将探寻合作模式，在物流、电子商城、公务机业务等方面展开深入合作。

11.3 海航发展政府合作

海航发展得到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，在合理利用政府优惠政策推动企业发展的同时，勇担社会责任，积极参与议政，大力支持地方经济社会文化发展。

迄今，海航集团与上百个省、市、县区人民政府和开发区管委会签署战略合作协议，海南省、北京市、天津市、云南省等地方政府投资海航，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、共享繁荣成为海航与地方政府加深合作的共同追求。

海航集团与海南省的合作堪称佳话。海航集团立身于海南岛，为海南经济社会发展做出了积极贡献，其发展壮大得到了海南省委、省政府一以贯之的支持。2012年1月14日，海南省委书记罗保铭出席海航集团2012年工作会议指出，“海航是海南本土培育壮大起来的优秀企业，也是海南经济特区一张名扬天下的名片。”他代表省委、省政府对海航取得的业绩表示祝贺，对集团扎根海南、服务海南，为海南经济社会发展做出的贡献表示感谢。



海航集团与延安市政府签订战略合作协议

2011 年海航集团与政府（部门）重要战略合作一览表

合作双方		签约时间	合作内容
海航	对方		
金鹿公务	中共中央对外联络部	2011.01.10	签署合作备忘录。
华南总部	广东省广州市南沙开发区管委会	2011.01.11	在金融、地产、旅游等方面进行合作，开展飞机船舶租赁业务，对龙穴岛进行规划开发。
海航集团	山东省东营市人民政府	2011.01.15	海航以东营机场公司现有资产、东营市政府以新建东营机场资产，共同组建合资公司。
华南总部	湖北省嘉鱼县人民政府	2011.01.16	与华融资产合作，规划开发三湖连江区域，打造国际高端休闲商务旅游示范区。
海航集团	天津市人民政府	2011.02.24	海航组建天航控股集团、豪华邮轮公司、新能源总部，推动天津北方国际物流中心建设，天津市政府给予支持。
海航集团	故宫博物院	2011.02.28	签署战略合作协议。
机场集团	陕西省咸阳市泾渭新区管委会	2011.03	共建西安咸阳空港物流园。
天津航空	天津市东丽区人民政府	2011.03.17	整合集团航空培训资源，发展航空培训产业，东丽区政府给予支持。
华南总部	广东省梅州市人民政府	2011.04.16	开展航空、旅游、酒店、金融等合作。
海航集团	内蒙古满洲里市人民政府	2011.04.16	签署战略合作协议。
海航集团	湖南省人民政府	2011.04.29	在航空、商业、酒店、物流、金融等方面进行合作。
海岛建设	海南省文昌市政府	2011.05.05	合作进行铺前港务公司游艇码头综合开发。
华南总部	江西省庐山风景区管理局	2011.06.06	共建庐山旅游景区，完善旅游项目，发展酒店、餐饮等配套设施。
北京海航置业公司	河北省承德市双滦区人民政府	2011.06.08	共同打造 20000 亩大型休闲度假娱乐产业基地。
海航集团	湖北省人民政府	2011.06.10	合作发展航空、旅游、物流、金融、地产、绿色食品等相关产业。
华南总部	湖北省随州市人民政府	2011.06.10	开展全方位合作，发展旅游、金融、地产、商业、绿色食品等相关产业。
华南总部	湖北省随州大红山风景区管委会	2011.06.10	随州市政府委托海航开发运营大红山景区，投资建设国家 5A 级旅游风景区。

合作双方		签约时间	合作内容
海航	对方		
湖北海航实业公司	湖北省武汉市青山区人民政府	2011.06.10	海航参与青山区旧城区改造,建设集高档住宅、商务办公、综合商业、商务公寓、高端酒店为一体的城市综合体。
海岛建设	海南省洋浦经济开发区管委会	2011.06.23	规划建设总库容 140 万平方米的油库区及配套设施。
大新华物流	内蒙古二连浩特市人民政府	2011.06.26	共建二连浩特物流基地。
机场集团	宁夏石嘴山市人民政府	2011.07.16	筹建并运营、管理石嘴山机场,发展石嘴山市航空运输相关产业。
海航集团	陕西省延安市人民政府	2011.08.08	合作筹建延安航空旅游公司、延安银行,建设商务酒店,合作发展旅游产业。
华南总部	广东省广州开发区管委会、中新知识城管委会	2011.09.07	海航投资建设中新广州知识城国际商贸新城,设立海航集团产业研发中心。
海航地产	海南省文昌市人民政府	2011.09.07	合作建设文昌市约亭工业园。
海航集团	国家旅游局	2011.11.30	签署《关于推进海航旅游产业全球化发展的战略合作协议》。

11.4 海航守法合规经营

海航守法合规经营,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。海航建立健全惩防体系,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。

2011 年 8 月,海航集团组建法律事务部,致力于构建全方位、立体化、协同式的法律风险管理体系。集团法律事务部制定《海航集团合同审查实施细则》,实施合同审核精细化管理;修订《海航集团案件管理办法》,建立重大案件预警、调处的联动机制;拟定《海航集团法律风险管理办法》,健全法律风险预警反应机制;健全法律风险信息沟通与报告检查机制,建立周报、月报制度,定期反馈各产业集团法律风险管控情况。2011 年,集团法律事务部承办或督办案件 338 起,挽回经济损失 5.37 亿元,避免经济损失 1.65 亿元;针对集团投资类合同及集团非融资性担保开展全面清查工作,清查投资类合同 7963 份,非融资性担保

697 个;组织法律事务培训 1150 人次。这些工作扎实有效,初步搭建起了海航集团全员法律风险管理框架。

海航集团加强合规标准化建设,致力于完善合规管控体系,有效发挥风险预警和控制作用,保证集团管理流程的合规运转。2011 年,集团合规部制定全面风险管理(CERM)岗位培训计划,开展合规文化培训、风险管理培训 10 期,开展人力资源等多项专项调查,强化资金合规管控,加强项目投资合规监管,进行项目投资管理调研,尤其是加强境外并购项目的合规管理,积极推动合规管理文化建设。

海航集团所属企业守法合规经营,得到了企业所在地政府部门的高度认可。例如,大新华物流自成立以来按照现代化企业制度的要求,不断推进以合同管理为核心的法律保障体系建设,完善合规管控体系。2011 年 12 月,中共上海市委宣传部、上海市国资委、上海市工商行政管理局等联合授予大新华物流“上海市 2006-2010 年守法经营示范企业”称号。

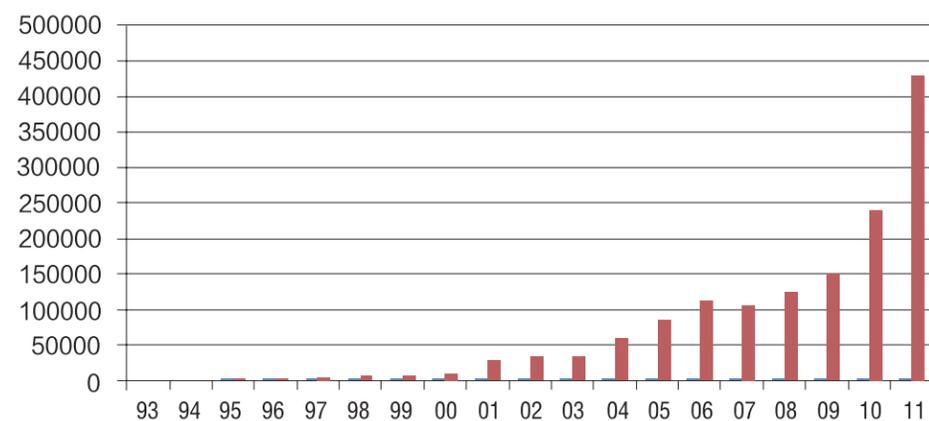
11.5 海航依法足额纳税

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 年海航集团成立，当年海航纳税 11500 万元；2011 年，集团纳税 429070.24

万元，比去年增长 78.58%；在海南地区纳税 141299.68 万元，比上年增长 78.86%。1993-2011 年，海航累计纳税 1630474.24 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。

海航集团纳税图（1993-2011 年）

单位：万元



11.6 海航促进社会就业

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 2011 年 12 月 31 日，海航在册员工 79969 人（其中境外企业员工 2855 名，外籍员工 3141 人），实际解决就业 115019 人。

2005 年，海航集团投资兴办三亚航空旅游学院，积极培养技术人才，促进社会就业。创建伊始，三亚学院就非常重视学生的国际化培养，与奥地利萨尔茨堡应用科技大学合作开办涉外酒店管理专业，与英国爱姆伍德学院合作开办体育服务与管理，学生在国内学习两年，第三年可选择在国外合作院校完成学业，毕业时同时获得合作双方院校的证书。三亚学院还与尼泊尔加德满都国际旅游酒店管理学院签订学生交流互派协议，与美国缅因州公立大学、西俄勒冈大学签订合作办学框架协议。以

学生的国际化培养为基础，三亚学院积极推行“订单式”培养方式，迄今与海南航空、天津航空、首都航空等航空公司合作开办空中乘务订单班；与喜来登酒店、丽思卡尔顿酒店、海航酒店集团合作开办酒店管理订单班；与海航销售公司合作开办民航运输订单班；与深圳机场合作开办民航安全技术管理订单班；与海航快递控股有限公司合作开办物流管理订单班；与海南康乐园高尔夫球会合作开办高尔夫会所管理订单班，实现了学生入学即就业的安排。2011 年 6 月 28 日，海航下属企业与三亚学院签署全面共建合作协议，试点全面共建海运工程系和空中乘务等 4 个专业。海航集团决定将这种模式逐步推广到其他专业和系部，力争两年内全面建成具有海航特色的校企合作体系。

12 海航世界责任

海航集团以“造福于人类的幸福和世界的和平”为终极使命。

海航是推动和谐世界构建的重要力量。海航决策者强调思考人类发展的长远问题，致力于对全人类精神家园的建设做出贡献，承担起对人类长久发展的责任。

积极承担世界责任是海航进一步发展的内在需求和动力，是海航事业全球拓展的重要基础。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，抓住机会在欧洲、美国和澳洲等发达地区开展并购，并致力于促进亚非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；海航积极扩大海外公益事业，在国际上展现其扶危解贫的胸怀。

12.1 海航世界转型理念

1978 年，中国开始实行改革开放政策。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。中国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。”

海航认为，世界转型正在进入全新的阶段。世界处于复合相互依赖的时代，和平与发展继续作为时代主题，各国主要采取经济、外交、政治、文化等手段解决彼此之间的问题，大国协调有所增强，同时伴随着全球金融危机的深入，以欧美为中心的世界政治经济格局发生巨大变革，全球金融危机带来人类自身的反思，中国的和平发展、文化复兴成为推动世界发展的重要力量，世界迎来了中国和中国人的时代，中国迎来了伟大复兴和为世界做出重大贡献的时代，这是大势所趋，是浩浩荡荡的世界潮流。与此同时，海航决策者也深刻地认识到，2008 年全球金融危机爆发以来，世界经济始终处于低迷、多变状态，复苏乏力，危机频发，全球经济格局还会发生深刻调整，世界政治格局依然动荡不定。欧美既有大国陷入经济衰退，其处理国际问题的传统方式难以继续推行。新兴国家快速

崛起，成为经济增长的主力军，南南合作的作用更为突出，并取代南北合作成为经济增长的重要推动力。由此，世界进入大变动时期。中国全面崛起，不仅推动世界物质文明，也将给世界提供新的精神理念，推动新的世界文明在中华大地上生成。与此同时，全球围绕市场、资源、人才、技术、标准等的竞争更加激烈，气候变化以及能源资源安全、粮食安全等全球性问题更加突出，各种形式的保护主义抬头，中国发展的外部环境更趋复杂。中国必须坚持以更广阔的视野，冷静观察，沉着应对，统筹国内国际两个大局，积极创造参与国际经济合作和竞争新优势。海航认为，未来五年，世界处于大分化、大调整、大转型、大变革的周期，机遇与挑战并存，机遇大于挑战，海航仍处于成就全球卓越企业的战略机遇期；集团应准确把握外部的机遇与挑战，深刻认识自身的优势与劣势，抓紧用好战略机遇，尤其是利用欧美债务危机加快国际资产贬值的难得机遇，获取境外优质资源，开拓国际市场，有效应对各种挑战，推动实现跨越式发展。

海航以促进人类幸福与世界和平为终极使命，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。面向未来，海航确立了成长为世界级卓越企业的战略目标，并将“资产规模进入世界 500 强前列、管理模式和文化堪称现代企业典范、成长为造福于人类幸福与和平的社会企业公民”作为标准。这样的目标意味着，海航不仅要在全球拓展其产业布局，还将自身定位为东方文化的杰出代表，强调运用东方智慧的战略价值，致力于尊重文化差异、促进文化融合，复兴中国优秀传统文化，为塑造世界精神文化理念做出贡献。

12.2 海航国际市场开拓

多年来，海航致力于从人、财、物等方面为国际化做准备，建立与之适应的体制机制、思想文化体系，制定以国际投资为引擎的全球战略，积极利用国家政策机遇和国际并购机遇探索国际化道路，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。

自 2008 年全球金融危机、欧美债务危机爆发以来，海航抓住世界转型和国际需求的战略机遇，进一步推动国际合作，适时展开一系列国际并购，加速迈进跨国时代。2011 年，海航在国际化道路上迈出重大步伐。这具体包括：投资 732.51 万美元收购香港美辉证券；投资 3.832 亿港元收购香港康泰旅行社 51% 的股权；投资 2700 万美元收购土耳其 ACT 货运航空公司（后更名为 MYCARGO）；投资 11.5 亿美元收购世界第四大集装箱租赁公司 GE

SEACO 100% 的股权；投资 2.59 亿美元收购美国纽约曼哈顿 1180 写字楼；投资 1.26 亿美元收购纽约 Cassa 酒店；投资 1.18 亿澳币收购澳大利亚悉尼市 One York Street 写字楼。上述国际并购项目涉及金额高达约 18 亿美元，是海航国际化战略实现重大突破的标志。海航抓住世界转型的重大机遇，推动国际化战略迅速展开，积累了宝贵的国际投资经验，为今后国际化拓展指明了方向，对国际市场产生了巨大的影响。

截至 2011 年 12 月 31 日，海航集团境外企业共 208 家，主要注册在香港、新加坡、挪威、比利时、爱尔兰、美国等地，其中实体运营企业 24 家，总资产 70 亿美元，2011 年实现收入 16 亿美元，境外企业员工约 4200 人。

12.3 海航加强中外合作

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，为促进中非经济文化交流搭建空中桥梁。与此同时，海航启动华文媒体非洲巡礼、支持中非文化教育等活动，助力中非人文交流。海航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，着力扩大中国的软实力影响，促进中非关系的深入发展。

海航集团与皇家苏格兰银行、罗斯柴尔德银行、安永会计师事务所、普华永道会计师事

务所等多家投资银行、会计师事务所、咨询公司建立了长期合作关系。2011 年，海航国际部接洽客户 100 多家，洽谈项目达 95 个，与美国 Red Lion 酒店、德国 TUI 旅游集团、德国赫伯罗德船运公司、科威特 IFA 集团、奥地利萨尔茨堡应用科技大学、肯尼亚 One Jet One 航空、意大利坎蒂尼造船公司、Ferretti 游艇集团、Azimut 游艇集团、墨西哥 Mexicana 航空、匈牙利德米扬集团等开展项目洽谈，涉及航空、机场、现代物流、酒店、地产等众多领域，完成项目分析报告及商业计划书 80 余份。这些合作交流工作为海航事业的全球布展提供了重要基础。

12.4 海航开展海外公益

海航致力于打造国际化卓越企业形象，积极承担国际社会责任，提升国际知名度和影响力，铸就勇担社会责任的国际形象。

海航集团致力于通过国内外公益活动打造“海航光明行”品牌。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，2004 年 7 月在青海省班玛县正式启动“海航—青藏高原 10 年光明行动”，拉开了海航光明行的帷幕。海航承诺，2004—2013 年出资 500 万元，救助 2000 名白内障患者。迄今，海航集团与全国防盲指导组、北京同仁医院合作，先后为青海省的班玛县、囊谦县、西藏自治区的拉萨市、日喀则市、林芝地区、四川省的理塘县、内蒙古自治区的兴安盟、巴彦淖尔盟、阿拉善盟左旗、新疆自治区的库尔勒市、甘肃省的临洮市、夏河县、海南省的海口市、五指山市等地 2826 名白内障患者进行了复明治疗。

2010 年，海航集团联合中国民主促进会、

全国防盲技术指导组、北京同仁医院、安徽省外经建设（集团）有限公司等共同开展“中非光明行”活动，为非洲欠发达国家的白内障失明患者提供免费治疗。2010 年 11 月 18 日，“中非光明行”启动仪式在京举行，中联部、民进中央、外交部、商务部、卫生部、马拉维驻华大使馆、津巴布韦驻华大使馆、世界卫生组织驻中国代表处、全国防盲指导组等机构领导出席。随后，3 支医疗队乘坐海航包机抵达马拉维和津巴布韦，在 5 天里完成 612 例白内障复明手术。2011 年 3 月 17 日，“2011 中非光明行之津巴布韦”启程仪式在京举行，由 8 名专家组成的医疗队和海航志愿者当日乘坐海航包机前往津巴布韦，在随后 9 天里为 514 名白内障患者带来光明。2011 年 9 月 21 日，“2011 中非光明行之莫桑比克”活动在莫桑比克首都马普托市举行，专家医疗队和海航志愿者在随后 6 天时间里免费为当地 300 名白内障患者成功进行了手术。“中非光明行”活动引起了国内外的广泛关注，成为中非友好的重要见证。

海航光明行活动一览表（2004—2011 年）

活动时间	活动地点	活动概况	治愈人数
2004 年 7 月	青海省班玛县	正式启动“海航—青藏高原 10 年光明行动”，海航承诺 2004—2013 年出资 500 万元，为青藏高原地区 2000 名白内障患者购买人造晶体，由北京同仁医院专家赴青藏为白内障患者义务治疗。	—
2005 年 7 月	西藏拉萨市、日喀则市、林芝地区	正式启动“海航—西藏光明行”，对 200 名贫困白内障患者实施免费复明手术，帮助建立西藏自治区防盲指导组，举办常见致盲眼病培训班。	200
2005 年 10 月	四川省理塘县	举办“海航—青藏高原光明行”四川理塘行活动。	200
2006 年 7 月	青海省囊谦县	正式启动“海航—青藏高原光明行（青海站）”，向瓦江海航希望小学捐款 30 万元。	60

活动时间	活动地点	活动概况	治愈人数
2006 年 8 月	内蒙古兴安盟、巴彦淖尔盟、阿拉善盟左旗	举办“海航—内蒙光明行”活动，研讨内蒙古防盲工作，对医务人员进行防盲技术指导和管理培训。	300
2006 年 12 月—2007 年 5 月	海南省海口市、五指山市	启动“海南光明行”活动，分赴海南各市县为贫困白内障患者实施复明手术。	500
2007 年 9 月	新疆库尔勒市、伊犁市	开展为期两周的“新疆光明行”活动。	1000
2007 年 12 月	甘肃省临洮县	为临洮县白内障患者提供免费治疗。	500
2010 年 9 月	甘肃省夏河县	为夏河县及周边地区白内障患者提供免费治疗，并向当地医院赠送防盲医疗手册。	66
2010 年 11 月	马拉维津巴布韦	正式开启“中非光明行”，为马拉维 302 例患者、津巴布韦 310 例患者实施免费复明手术。	612
2011 年 3 月	津巴布韦	举办“2011 年中非光明行之津巴布韦”活动。	514
2011 年 9 月	莫桑比克	举办“2011 年中非光明行之莫桑比克”活动。	300
合计			4252

海航积极开展各类国际公益活动。2011 年 10 月 23 日，土耳其的凡省发生里氏 7.3 级地震，造成 550 人死亡、1650 人受伤、4 万人无家可归，给当地民众的生命财产造成巨大损失。海航驻土耳其企业 MYCARGO 货运航空公司、MYTECHNIC 飞机维修公司在做好内部员工安抚工作的同时，积极组织人道主义赈灾活动。10 月 27 日，MYCARGO 将伊斯坦布尔花园大学师生捐助的 40 吨救灾物资从安塔图尔克机场运送到凡湖机场，并递交给当地红十字组织。11 月 26 日，两家公司联手购置了 12 个大型集装箱，并将其改造成带有洗漱设施的生活用房送

往灾区，被灾民们亲切称为“生命之房”（Life Houses）。上述赈灾行动展现了海航集团热心公益事业的良好形象，促进了中土友好关系。

国际药品采购机制（UNITAID）是由世界卫生组织于 2006 年 9 月主导发起的全球性健康计划，致力于通过资金支持影响药品和诊断市场供求关系，帮助发展中国家治疗艾滋病、疟疾和结核病等。2011 年 12 月，海南省慈航基金会与国际药品采购机制旗下千年基金签订捐赠协议，海航通过海南省慈航基金会一次性捐赠 60 万欧元，支持全球性健康计划，提升发展中国家健康水平。

12.5 促进世界和平发展

《荀子》曰：“兴天下之同利。”海航积极为世界和平发展做出贡献，致力于为构建和谐世界贡献心力。

海航世界贡献的基础是，在现代管理制度上与国际接轨，以中华传统文化为内治之道，以现代企业制度为外用之术，打造以中华传统文化精粹为内涵、面向世界、面向未来的思想文化体系，致力于新时代条件下的文化融合。

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。海航利用世界转型的难得机遇积极开展国际并购，实现全球事业拓展，促进国际合作。

海航致力于促进中外文化交流、将外国文化艺术引进来，将中华文化艺术送出去，促进世界对中国的了解，加深中国对世界的理解，从而为和谐世界的构建奠定基石。海航与国家大剧院合作，将外国优秀艺术引入中国，将中华传统文化介绍给外国。海航与孔子学院总部、中非发展基金合作，促进中国文化语言的推广工作，发起中非文化交流公益项目，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，资助非洲学生到中国留学，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理解。

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，无论是资助“非洲光明行”活动还是土耳其赈灾、与知名国际组织合作促进公益事业，海航致力于提升中国的国际形象，为国际公益事业的发展做出力所能及的贡献。

伴随着海航进入跨国时代，海航秉持万物并育而不悖、道相生而不相害的思想境界，积极展现“和而不同”、多元包容的中国精神气度，主张世界各国之间和衷共济、讲信修睦、共同走出人类的困境，呼吁尊重各种文化的差异性，强调各美其美、美美与共的思想魅力，将友善、包容、前瞻的中国理念展示给世界，贡献于世界的和平、发展、合作，通过与社会各界精诚合作共建人类文明的幸福家园。

海航立足中国，走向世界；海航胸怀天下，公益在肩。伴随着其国际化战略的全面展开，海航将在世界舞台上续写辉煌！

附录：《可持续发展报告指南》（G3版）索引与对照表

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战略的关系的声明	是	董事长致辞
2	1.2	对主要影响、风险及机遇的描述	是	2.3
公司简介				
3	2.1	机构名称	是	2.1
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	2.1 2.3
6	2.4	机构总部的地址	是	2.3
7	2.5	机构业务所在国家的数量、名称	是	2.1
8	2.6	所有权性质与法律形式	是	2.1
9	2.7	所服务的市场	是	2.1 2.2 2.3
10	2.8	报告机构的规模	是	2.1 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	2.1 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	是	1.2
15	3.3	报告周期	是	1.2
16	3.4	对报告或其内容有义务可供联系的方式	是	4.6
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

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	1.3
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	有	1.3
23	3.11	报告在范围、界限及评估方法上出现的重大变化	有	1.3
24	3.12	列表标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	1.3
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	4.2
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	4.2
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	4.2
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	4.2 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	4.3
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	4.3
36	4.11	机构是否以及采取何种预防措施	是	4.4

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	11.4
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	9.8 11.5
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 4.2
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	2.1 2.3 5.3 5.6 9.1
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	2.2
45	EC3	机构固定福利计划的覆盖范围	是	5.4 5.5 5.6 5.7
46	EC4	政府给予的重大财务支持	是	11.3
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	5.6
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	9.2
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	9.2

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	9.1 9.2 9.3 9.4 9.5 9.6 9.7 9.8
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	8.1 8.4 9.2 11.4 11.5 11.6
环境指标				
52	EN1	按重量和体积计算使用的原材料	是	10.3
53	EN2	可再生原料的利用率	是	10.3
54	EN3	直接能耗	是	10.3
55	EN4	间接能耗	是	10.3
56	EN5	通过节约及提高效率减少使用的能源量	是	10.3
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 10.3
58	EN7	减少间接能耗的措施及其成效	是	10.3
59	EN8	按来源划分的总用水量	是	10.3
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	10.3
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	10.3

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	10.3
64	EN13	生物栖居地的保护或重建	是	11.3
65	EN14	管理生物多样性的战略、行动及未来规划	是	10.3
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	10.2
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	10.2 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	是	10.2 10.3
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	是	10.2 10.3
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
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

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	5.1
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	6.2
84	LA3	向全职员工提供而不向临时、兼职员工提供的福利	是	5.3 5.4 5.5 5.6
85	LA4	劳资双方谈判所涉及的员工比例	是	5.1
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	5.1
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	5.6
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	5.6
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	5.3 5.4 5.7 5.8
90	LA9	正式协议中涉及健康与安全的内容	是	5.6
91	LA10	按员工类别计算的员工年均培训时数	是	5.3
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	5.3 5.7
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	5.6
95	LA14	男、女员工的基本工资比率	是	5.6

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	5.3 5.4
99	HR4	歧视事件的数量和机构采取的行动	是	5.3
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	6.6 5.7
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	5.6 9.1
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	5.6
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	是	5.3 5.6
104	HR9	侵犯当地人权的事件总数及其采取的措施	是	9.1
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	9.1 9.2
106	SO2	进行贿赂风险分析的部门比例和数量	是	11.4
107	SO3	接受反腐政策和流程培训的员工比率	是	5.3 11.4
108	SO4	惩治腐败行为的措施	是	11.4
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	8.1 9.4 11.1
110	SO6	按国家划分，对政党、政客及相关机构的财物捐助	否	

序号	GRI	内容	本报告是否涉及	本报告中的位置
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	11.4
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	是	11.4
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	7.2 7.3 7.4
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	7.2
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	7.2 7.3
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	7.2 7.3
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	7.6
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	7.1 7.2 7.3 7.4
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	7.1 7.3
120	PR8	被证实的、侵犯消费者隐私和客户资料的投诉数量	是	7.5
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	7.5

执笔：门洪华 教授
中共中央党校国际战略研究中心副主任、博士生导师

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：海口市国兴大道7号海航大厦



此白皮书采用环保纸张印刷