

# 东航 飞在时间前面

■ 本报记者 丁国明 陈玮英

三年前，中国东方航空集团公司（以下简称“东航”）开始进入了“东航时间”，5万多干部员工的手表统一拨快10分钟，为的是抢时间，抢下因种种原因落下的市场，丢掉的地位和不再明亮的品牌。

“‘东航时间’是笨鸟先飞的勤奋，是敢为人先的勇气，更是超越时空、迎头赶上的决心。”东航集团公司总经理、股份公司董事长刘绍勇表示。

凭借这一决心，三年后，在与时间赛跑中，东航打赢了“三大战役”，从几近破产的边缘实现了凤凰涅槃。

“穷则变，变则通，通则久。”展望未来，2012年将是东航重要的转折之年、转型之年、一体化战略开始实施之年、枢纽建设的关键之年。

## 理念引领出路

在东航出现频率最多的几个词是：转变、改变、变革。而这种变却源自不得不变。

2008年，东航资产负债率率达到115%，全年亏损达138亿元，是所有上市公司中最赔钱的公司，为了挽救东航，国家调整了东航的领导班子，同时又为东航输血70亿元。

有班子、有票子，接下来就该是找路子了。

东航集团公司党组书记、股份公司总经理马须伦接受《中国企业报》记者采访时表示，思维、理念决定思路，思路又决定出路。“你思路正确，你打胜仗；你思路错误，你打败仗；没有思路，打乱仗。”

东航提出了“安全发展、和谐发展、借力发展、稳健发展、创新发展、三结合发展”六大发展理念。

“安全是根、服务是魂、效益为本”。航空公司安全重于泰山，安全万无一失，一失万无。和谐发展，先要东航内部和谐，这样才能更好地服务好旅客。同时，借联盟之力，完善国际航线网络；借地方政府之力，获取地方人股资金和财政补贴；借兄弟同行之力，寻求各种可能的合作方式。从而实现稳健的发展，而不是冒险的发展。通过创新发展，使企业坚定不移地走科技创新之路，实现“三结合”发展。包括生产经营与资本经营相结合、产品经营与品牌经营相结合、主业经营与专业化、产业化经营相结合。

“我们要划分我们的核心市场是什么？关键市场是什么？重点市场是什么？”马须伦表示，因此东航急需转变，要由占一般的市场向核心市场、关键市场转变。由做市场的广度、航线的宽度向做市场的深度、做航线的厚度转变。

“这个转变不得了，这个转变一下子使控制力明显增强。”马须伦颇为欣慰地说，有控制力，就有领导权，就有话语权。“说做市场的深度、做航线的厚度，不是在于航线的条数，关键是把这条航线加密加厚。”

市场理念变了，东航一次又一次



时光飞逝，日月如梭。“东航人”以崭新的理念，惊人的气魄，不甘落后，奋勇拼搏，仅用三年的时间，就从几近倒闭的边缘实现了凤凰涅槃，飞在了时间前面。

次地成为敢于尝鲜的人。与澳洲航空公司合资设立一家以香港为主要运营基地的低成本航空公司，成为国内三大国有航空公司中首家涉足低成本航空，并且选择香港市场参与国际竞争，是东航实现国际化转型的尝试。

将视线转向国内，东航与上海

铁路局共同推出了国内首个空铁联运产品“空铁通”。“空铁通”产品是将铁路班次以虚拟航班形式录入民航订座系统，并在订座系统中实现铁路运输段的销售。旅客购买“空铁通”产品后，可以方便地实现航空与铁路运输间的衔接转运。

“东航要建设成世界一流航空公司，按照世界一流航空公司我们来自标，找差距找不足。”马须伦表示，不创新是没有出路的，只有创新才能赢得进步，过去说一招先步步先。

## “三大战役”树品牌

在六大理念指引下，东航开始了大刀阔斧的改革，明确枢纽港，品牌协同，成本控制，信息化、精细化等五大战略，先后采取了256项改革措施。

“‘起死回生’比‘死而后生’更难。”刘绍勇表示，人员还是这些人员，资产还是这些资产，却要把企业救活。

怎么做？“手术”首先从人员上开始。2009年，东航实施了届龄干部提前退出、空缺岗位公开竞聘等机制。一夜之间，183名处级以上干部退出现职。同时，东航拿出103个中高层管理岗位进行公开竞聘，200多名管理人员通过竞聘走上新的岗位，竞聘比例高达67%。当年，东航实现净利润5.6亿元，完成了从巨亏到盈利的神奇逆转，打赢了这场“生存之战”。

既然没有倒下，那就要重新站起来。“东上重组”正是能否站起来的关键之战。

东航与上海航空公司分属央企

和地方国企，这样的企业重组在民航业尚属首次。可是仅用了短短8个月的时间，东航和上航便完成了重组，成为我国民航业第一案例。

重组后，东航和上航结束了同城竞争的格局，实现了价格共进、控制共行、航班共保、代码共享，资源得到统一使用。而“东上重组”的效应也得以快速显现，提高了资源使用效率，降低了运营成本，增强了盈利能力。通过资源整合，节约成本3.15亿元，减少重复投资6.8亿元，重组后的新东航，总资产从2008年年底732亿元增至1000亿元，机队规模从243架打破重组到345架，占据了上海市场的半壁江山。

赢得了“生存之战”，“发展之战”后，东航急需打一场“扬名之战”。而世博会的举办恰如其分地为东航创造了有利时机。

世博会东航共投入了近7亿元，收获了巨大的精神财富和物质财富。整个世博会保障使东航增收40多亿元，直接贡献利润12亿余元。

光鲜的背后恰恰证明了东航人的胆识与魄力。上海世博会的机遇让东航名利双收，“但话说回来，你不舍得投入，你组织不好的话，你名也没有，你利也没有，正是因为世博机遇对东航是千载难逢，我们抓住了机遇，我们投入7个亿就换回了40个亿。这个就是舍与得的关系，你有舍就有得了。”马须伦说。

在和时间竞逐中，东航人同心同德，终于扭转颓势，截至2011年12月31日，东航总资产为人民币1122.15亿元，较年初增长11.31%；全年共实现营业收入人民币839.75亿元；资产负债率80.27%。

（下转特刊第四版）

# 聚焦主业：央企扬帆出海

■ 本报记者 李志豹

4月30日，中工国际工程股份有限公司收购加拿大普康公司股权交割仪式在加拿大温哥华顺利举行。按照协议，中工国际以1.19亿加元(约合7.37亿元人民币)的价格收购了普康公司60%的股权。

中工国际隶属于中国机械工业集团，其核心业务是国际工程总承包、进出口贸易和海内外投资业务。加拿大普康公司为北美矿山工程的领先承包商，其在金矿、锌矿、钻石、钾盐以及土木和水利工程建设等相关领域经验丰富。

“不熟不投，不熟不做。”对于此项收购，国机集团战略规划部部长王锡岩近日告诉《中国企业报》记者，国机集团的海外投资与业务都是企业熟悉的领域。

围绕主业走出去一直是国资委对中央企业的提倡与要求。5月1日起实施的《中央企业境外投资监督管理暂行办法》也明确指出，中央企业的境外投资要突出主业，原则上中央企业不得在境外从事非主业投资。

“办法的出台很有必要，也很及时。”上海天强管理咨询有限公司总经理祝波善向《中国企业报》记者表示，之前部分中央企业的海外投资并不是主营业务的拓展，“这些投资项目往往得不到经济效益，还会损害企业形象。”

## 聚焦主业

“随着美国信用评级下调、欧债危机加剧，世界经济将进入一个较长时期的低速增长和局部温和衰退时期，一些发达国家没有能力继续投资于矿产资源、高新技术等。”国家开发银行顾问刘克坚认为，这对中国企业来说是一个千载难逢的机会。

“机会很大，但其中蕴藏的风险也不容小觑。之前也不是没有中央企业在海外投资的遇挫与失败案例。”祝波善表示，企业走出去时一定要谨慎而行。

“量力而行，就是要克服浮躁情绪，防止‘为了国际化而国际化’，防止哗众取宠，盲目对外投资，在‘走出去’上‘刮一阵风’，搞‘洋跃进’。”国务院国资委主任王勇强调指出，要客观理性，按照企业发展规律、市场规律办事。

“我们强调‘走出去’，并不是说所有的企业、所有的行业、所有的产品，都必须‘走出去’。”王勇表示，企业必须首先将自己的主业做强做优，基础打牢了，才能在国际市场中赢得先机，站稳脚跟。

目前中央企业境外投资仍处在初级阶段，境外投资为企业战略服务的意识并不强。为了规范中央企业的境外投资行为，国务院国资委发布《中央企业境外投资监督管理暂行办法》，要求从5月1日起中央企业原则上不得在境外从事非主业投资；有特殊原因确需投资的，应当经国资委核准。

《办法》要求，中央企业在境外从事非主业投资，需要向国资委报送申请核准非主业投资的请示。国资委将主要从非主业投资项目实施的必要性、对企业发展战略和主业发展的影响程度、企业投资承受能力和风险控制能力等方面予以审核。

“‘走出去’的目的在于依托国际国内‘两个市场、两种资源’，不断提高企业的经营效益、核心竞争力和可持续发展能力，为企业总体发展战略服务。”中远的“走出去”目标就很明确，定位也很清晰。

祝波善表示，除了《办法》的约束外，还可以出台细则性的要求或者通知。“比如海外投资的决策程序，包括项目的论证与可行性研究报告等以及谁来论证，论证到什么程度等。同时，对于海外投资效果与作用的评估也要做出一些更细的要求”。

“在关键的人员配置上要更加市场化，可以引入职业经理人。还要有评价与引导机制，根据海外投资定位与所在国的市场特点来确定可投资的项目。”祝波善说。

## 联合“走出去”

5月8日，中国机械工业集团有限公司与中国化学工程集团公司签署战略合作协议，两家中央企业的合作进入了一个崭新的、实质性的阶段。其中，共同开拓国际市场与国外投融资联合是双方合作的重点内容之一。

一个是中国石油化工、煤化工、天然气化工和化学工业等工程建设领域的主要力量，一个是我国机械工业领域业务覆盖面广泛、产业链优势突出、研发能力较强的大型中央企业集团。在业内人士看来，双方在很多领域存在着广泛的合作机会和空间。

对于与中国化学工程的战略合作，王锡岩表示，两家企业在业务链上的互补性比较强，可以做到取长补短，实现共赢。

事实上，国机集团与中国化学有非常好的合作基础。据介绍，国机集团所属CMEC曾在土耳其碱加工厂项目上，与中国化学工程有过良好合作。

类似这样的合作，在中央企业之间并不少见。如中国三峡集团与中国水电集团、南方电网组成中方联营体，合作开发境外大型水电项目。中央航运企业与“走出去”中央企业联动发展，提供海外工程物资供应和物流服务。

未来，中央企业联合走出去的协作与案例还会越来越多。除了要求中央企业严控非主业海外投资，《中央企业境外投资监督管理办法》还特别指出，国资委将指导中央企业之间加强境外投资合作。

4月27日，中国铝业股份有限公司与中国中钢股份有限公司签订战略合作框架协议。根据协议，双方将利用双方“走出去”积累的丰富经验，在矿产资源开发、工程总承包、设备与技术服务等方面开展全方位、深层次的合作，共同提升企业综合实力，实现彼此互利共赢发展。

对正处于脱困改革的中钢来说，这样的合作显得尤为迫切。中钢正在大力推进业务整合和管控模式优化工作，进一步明晰公司发展定位，强化公司总部核心职能，并通过启动事业部和运营中心运行，深层次地推进中钢各板块协同经营和对标挖潜。

之前，部分企业缺乏合作意识，个别境外项目存在兄弟企业以及集团内部企业之间恶性竞争的现象。

“这种现象在工程项目的投标上表现得最为明显。”祝波善举例说，非洲某个项目招标时，你会看到有很多中国企业之间相互压价。在祝波善看来，自己人跟自己人打架是完全可以避免的。

祝波善建议，国资委除了加强指导外，还应该出台更为强势的办法规范中央企业的海外投资行为，营造良性竞争环境并指导中央企业之间的有效合作。

# 国有企业品牌在社会主义市场经济中的示范作用

■ 刘 瑛

随着全球经济一体化进程，特别是在全球两次经济危机后，全世界的企业家和经济学家越来越关注企业生存的社会意义。因此，以价值管理为目标的品牌管理被世界政府、团体、企业公认为最有有效的管理方法之一，品牌管理其本质就是品牌的价值管理。而什么是品牌价值呢，恐怕有些国有企业的领导和管理者并不能够准确地概括出来。品牌价值不是我们以往通常所认识的企业形象、企业理念、企业精神等口号性表述。品牌价值是一个完整的管理系统，是一个成熟的价值观念，是企业立世的灵魂，品牌价值是一个品牌带有的普遍价值取向的个性化信仰以及信仰显像的行为表达。企业(团体、组织)的品牌在市场及社会中价值的高低、可持续的时间长短、发展的空间大小、存在有无社会意义等等，都取决于其品牌价值的管理质量。因此，管理好国有企业的品牌价值，对于实现“十二五”国家发展战略规划的经济转型目标、弘扬社会主义核心价值观、提升中国国有企业品牌的国际地位是至关重要的。

国有企业从建立的那天起就已经确定了她必将担负伟大使命的价值系统，国有企业的品牌价值是以社

主义核心价值系统为普通基础的企业个性化信仰以及信仰显像的行为表达。它不仅是一句话、一段口号、一套MI设计。所以，对国有企业品牌价值的管理是品牌管理工作当中最重要的管理，是国有企业终极目标的核心靶向管理。既然国有企业品牌的价值管理如此重要，我们首先要了解什么是品牌价值。品牌价值包括其整体的价值系统，是企业品牌价值的整体外化和内在本质的总和，以企业核心价值为主导而建立的一个完整的意识形态系统，是一个品牌的个性表达。

企业的价值系统也不仅仅是诸如“争第一、创新业、担责任”、“诚信、责任、创新、奉献”、“发展企业、贡献国家、回报股东、服务社会、造福员工”、“正德厚生 臻于至善”这些内容。上述我们常见的这些内容只是表现品牌价值的广告语而已。我们一些企业家往往把企业的价值系统和广告语混淆，把企业理念、核心价值做成简单的、无个性的向外人展示的企业伪文化口号。这种简单地把企业品牌价值系统视为漂亮口号的管理行为大多是只做表面文章，流于形式好看而不中实用，对管理百害而无一益。因此，很多国有企业在社会公民责任、内部文化形态、职员向心力等方面都会出现一些不同的问题。症结

所在就是一些国有企业的不完整、不科学、没有实效、没有个性、不具备普适性的品牌伪价值所造成的。因此，国有企业品牌管理的核心问题是价值体系的管理问题，品牌价值管理是国有企业最基础最重要的管理，如何按照规范的程序以及正确的方法建设品牌价值体系，事关国有品牌是否具备全球化生存能力以及现阶段存在的经济价值和社会价值。因此要管理好国有企业品牌价值体系，其管理内容包括：品牌管理方法与技术、品牌利益获得审核、品牌自我健康体检、给自己定位、品牌管理模式选择、品牌承诺、品牌核心价值及品牌愿景的设计与提炼共八个部分。

上述八个品牌管理内容从设计到提炼、从审核到完成，每一项都有十一个管理程序来架构品牌的价值体系。如品牌的核心价值，从核心价值的要义、基本内容、到为什么做、什么时候做、怎么做、谁来做、技术规范、管理节点、考核指标直至周期检查，都有详细的技术动作标准。其基本内容涵盖“道德陈述、绩效要求、品牌个性、信仰、普适价值、行业烙印、社会责任、工作状态、消费者态度、利益观点、个体尊重、目标与标准”四个分项及十二个管理环节，仅核心价值的层次就分为八个级别。从核心价值的技术视角看品牌

的核心价值部分的高低，绝不是越高就是越好，衡量的标准为是否与品牌个性信仰所对应。如波音更注重强调的是信仰“领导航空工业；永为先驱”和创新精神“吃饭、呼吸、睡觉念念不忘航空事业”，而索尼更关注的是人道精神——“尊重、鼓励每个人的能力和创造力”和社会贡献“提升日本文化与国家地位”，和波音、索尼不同层次的花旗银行却更注重利益需求“遥遥领先；例如最大、最好、最能创新、获利最高”及求员工利益的“实力主义”。

从核心价值的层次我们可以了解品牌价值体系的完整性、科学性。因此，国有企业的品牌价值系统设计与提炼决不能窥斑见豹，要以科学的方法、严谨的态度、国际化的技术来建立国有企业的品牌价值体系，那些以个人好恶的态度或以哗众取宠的方法来确立国有品牌价值是不符合科学化管精神的那些照抄模仿、简单从事的现实主义做法也存在巨大隐患。回归国有企业的价值基础，国有企业的领导和管理者当今确实要多学习品牌管理技术，以科学发展观为指导思想，管好国有企业的品牌价值。

（作者系全国品牌职业经理资质认证办公室主任、中国文化管理学会副会长）