

海航打造世界级品牌 创新基因是内在基因

从拥有一架飞机、一条航线到大型航空产业集团;从单一的航空运输企业,到多元化的现代服务综合运营商;从偏居海南岛一隅到驰骋四海、跨越五洲……自 1993 年创业至今,海航谱写了从小到大、从弱到强的华丽篇章,成功实现了从地方传统航空企业向世界级巨型企业集团的转型。

一家航空运输公司是如何谋求多元化发展、产业转型升级、实施国际化战略的? 创新——被海航视为永葆生机的法宝,“唯有不断创新,才能在陌生环境和未知领域寻求蕴藏的机遇,实现超越式发展”。

多元化扩张 成就企业“巨无霸”

经过 23 年的发展,如今海航已经成为一个以旅业、实业、资本、物流、生态科技为支柱的大型企业集团,总资产逾 6000 亿元,参控股上市公司 12 家。2016 年 7 月,海航再度荣膺 2016《财富》世界 500 强,以营业收入 295.6 亿美元,位列第 353 位,排名较上年上升 111 名。

对于为什么要涉足如此多的业务领域,海航集团董事长董事兼首席执行官黄琪琚说,依托航空优势发展其他业务、走多元化之路是一个必然选择。

他说,海南航空创立初期,靠着“店小二”的服务精神一点点打磨品牌,提升品质,在残酷的航空竞争中艰难活了下来。

然而,2003 年全国范围内爆发的“非典”却让海航陷入了严重经营困难。“必须转变发展思路,探索出一条新路子。”黄琪琚说,从那时起海航就意识到,只有实施多元化发展才能提升抗风险能力,抵消航空业周期性波动影响。

2003 年以后,海航开始在全国布局,如今,海航的产业板块涉及航空、金融、旅游、酒店、地产、商业、物流、生态科技、文化娱乐

从拥有一架飞机、一条航线到大型航空产业集团;从单一的航空运输企业,到多元化的现代服务综合运营商;从偏居海南岛一隅到驰骋四海、跨越五洲……自 1993 年创业至今,海航谱写了从小到大、从弱到强的华丽篇章,成功实现了从地方传统航空企业向世界级巨型企业集团的转型。

等众多领域。

黄琪琚表示,海航的多元化发展,实际上一直是围绕着锻造核心竞争力进行的。近年来在国内外资本运营中所做的“加法”和“减法”,看似“形散”,实则“神聚”,都是围绕航空旅游、现代物流、现代金融服务三大支柱产业链,整合集中资源,控制核心环节,布局全球网络,构建现代服务业综合运营体系。

产业整合升级 孵化新业务增长点

“创新基因一直植根于企业发展之中,每隔一段时间,海航就会给自己做体检和保养,按照所处的市场环境和政策环境主动作出调整。”黄琪琚说。

在信息化时代发展趋势下,海航成立生态科技集团,整合科技企业向信息时代转型升级,培育集团未来发展新力量,促进海航“深化转型、加速创新、布局全球、跨越发展”。生态科技致力于极致用户体验,为客户提供基于云和大数据的科技类服务,坚持“共享、分享”的理念,在社交电商、科技金融、智慧生活、孵化加速等领域深耕用户及服务。



此外,海航瞄准旅游行业发展方向,筹建旅业集团,探索“吃、住、行、游、购、娱”为一体的新型商业模式;研究鼓励创新业务企业发展相关政策,创新绩效考核及薪酬激励机制,加大资金扶持力度,鼓励创新业务企业上市融资、争创名牌。

海航还通过孵化创新项目,培育集团未来新的业务增长点,助力集团可持续发展。海航与中华全国供销合作总社合作成立的供销大集以服务“三农”为宗旨,主要发展“O2O、金融、物联、生产加工”四大业务,目前核心产品加盟门店已突破 10 万家,遍布全国二十个省、直辖市。

国际化布局 实现资源全球配置

在国家“走出去”“一带一路”等战略号召下,海航积极行动,围绕自身核心产业布局开展境外投资并购,加强中国企业在全球产业链整合及细分市场核心竞争力。

近年来,海航通过业务拓展和资源配置两个方面,大力推进国际化发展,促进境内外企业产业协同和境内传统产业转型升级。

海航先后收购全球两大集装箱租赁公司 GESEACO 和 Cronos,积极发展海上物流;收购土耳其货运航空公司 myCargo49%股份,收购土耳其 myTECHNIC 机务维修公司 60%股权,打造“一带一路”国家空中货运中转支点;收购全球最大航空地面及货运服务商 Swissport100%股权;收购巴西第三大航空公司 Azul23.7%股权、南非第二大航空公司 Comair6.2%股权,完善南美、非洲区域航线网络。目前,海航境外总资产逾 2300 亿元,境外投资遍布 17 个国家及地区,员工总数近 9 万人,涉及航空、旅游、金融、酒店等行业。

黄琪琚表示,海航的国际化战略始终以航空旅游、现代物流、现代金融服务三大支柱产业为核心,抓住全球资源重新配置这一千载难逢的机遇,加大海外资产配置,积累境外航线网络、优质物业、金融资产等战略资源,为海航国际化打下坚实基础。

“这实际上也是一个产融结合的过程。”海航集团运营总裁张伟亮说,海航通过资本输出、海外投资并购,一方面在布局上完善产业链,另一方面吸纳先进企业,提升自己的品牌、服务和管理水平。(中新网)

超化矿综采二队：“六勤六到”安全管理法效果好

近段时间以来,郑煤集团超化矿综采二队推行以“脑勤要想到、眼勤要看到、耳勤要听到、嘴勤要讲到、腿勤要走到、手勤要做到”为主的“六勤六到”安全管理法,效果良好,减少了三违现象和安全隐患,杜绝了事故的发生。

脑勤要想到。该队要求全队职工要结合

作业环境、工作现场、施工工艺,认真思考现场作业过程中容易出现的薄弱环节、注意事项以及采取的有效方法和应急措施,做到防范于未然。**眼勤要看到。**该队管理人员在作业现场,要勤于观察,敢于较真,善于从细节发现短板,把管理的漏洞、现场的隐患找出来。**耳勤要听到。**该队管理人员要耐心倾听

职工反映安全生产方面的问题;在工作现场要认真听设备的声音。**嘴勤要讲到。**在班前会上,该队管理人员把容易出现问题的薄弱环节、薄弱环节讲出来,做好重点防范;在作业现场,经常提醒作业人员注意事项、行为禁忌,做到有的放矢。**腿勤要走到。**尤其是工作条件比较差的地方和距离较远的边缘地

带,更要深入现场走遍犄角旮旯,把隐藏的问题挖掘出来。**手勤要做到。**对于以上想到、发现的问题,尤其是关键时刻,重点难题,无论是队管理人员还是一般作业人员,都有手勤、手快,及时处理,消灭隐患,实现安全生产。

(本报记者 任二敏 通讯员 侯传勋)

云南航企与共享单车合作 打造绿色低碳“空地联运”

云南祥鹏航空责任公司与智能共享单车平台——摩拜单车 3 月 28 日在昆明签署战略合作协议,打造国内首个航空企业与智能共享单车在空地联运方面的合作示范和应用。

此次合作结合摩拜单车全球首个智能共享单车平台以及祥鹏航空作为云南首家低成本航空的资源和优势,是传统民航企业与新兴共享经济通过强强联合,资源共享,信息互通,利用各自品牌及资源优势,进行

优势互补,通过线上线下的有机结合,推动地面交通与空中交通在出行领域的交互。双方合作将在绿色低碳出行、文明出游、智慧旅游、大数据共享等方面实现共赢,打造真正的“空地联运”模式。

据了解,在战略合作协议签署后,祥鹏航空与摩拜单车将联合推出品牌骑行日、低碳出行奖励计划、专属停车区等“低碳环保、文明出行”系列活动。通过用户低碳行动与碳减排奖励等循环机制的建立,在鼓励用户

低碳出行的同时使每一位用户共享低碳发展带来的红利,共同传播绿色环保理念。

在签字仪式后,双方还在祥鹏航空基地举行了民航主题骑行活动。骑行者既有祥鹏航空空勤、行政人员,也有很多其他航企员工,在约 5 公里的“骑”妙之旅中,骑行者用自己的实际行动向更多人传递绿色理念。

祥鹏航空市场部副总经理杨恒表示,作为云南首家低成本航企,祥鹏航空围绕低成本航空发展思路,致力推广节能减排、低碳

出行、绿色环保理念,并积极参与推动绿色航空建设,持续推进民用航空可持续发展战略。近年来,共享经济的兴起引领了低碳、节俭的绿色生活方式和消费模式,全民环境意识、节约意识、生态意识不断增强。祥鹏航空作为一个年轻、进取的航空公司,非常乐意参与到共享经济的创新合作中,推动绿色航空可持续发展改革,创新绿色出行服务模式。(史广林)

国酒茅台海南经销商座谈会在三亚召开



为深入了解茅台酒及系列酒在海南省的销售情况,3 月 26 日上午,茅台集团董事长袁仁国,党委副书记、纪委书记赵书跃出席了在海南省三亚市召开的国酒茅台海南经销商座谈会,茅台股份公司总经理助理、销售公司总经理马玉鹏主持会议。

会上,海南省茅台酒业区经理、酱香系列酒省区负责人分别汇报了省区近段时间茅台酒及酱香系列酒的销售情况及有关工作,海南经销商联谊会会长介绍了联谊会工作情况,同时,海南省区打假办负责人汇报了近年的打假情况。

经销商代表在会上围绕茅台酒和酱香系列酒市场形势畅所欲言,纷纷就如何精耕市场积极建言献策,表示将努力做好市场,卖好茅台酒及茅台酱香系列酒,讲好茅台故事,传播好茅台文化。

赵书跃在讲话中提出了“大茅台”概念,指出,经销商在做好茅台酒市场销售的同时,也要帮助和支持茅台集团各子公司产品的发展。同时,经销商要加大力度对“第二代”的培养,先吸引、再培育,使茅台的产品、

文化能够得到更好的传承;茅台文化建设要有新的发展方向,就是经销商文化,文化建设是可持续过程,提炼好、创造好、汇总好、宣传好茅台文化是所有广义茅台人要重视的问题,经销商文化是茅台文化的一个分支、支撑,要下功夫、下力气丰富茅台文化,加强文化宣传;要提升经销商素质,公司要积极主动加强对经销商的培训,队伍整体素质提高后产生的不仅仅是经济效益,对茅台整个事业的发展也有着非常重大的意义。

听取发言后,袁仁国表示很受感动,认为经销商队伍是一支有思路、有想法、有办法、有智慧、有作为、有奉献的团队,提出了很多好的意见和建议,公司相关部门会后要认真梳理、及时研究,能改进的要及时改进,一时改不了的要给经销商解释清楚原因,对经销商所提的意见和建议要做出及时的答复。同时,袁仁国还对各位经销商的辛勤付出表示感谢,他说,长期以来,各位经销商和茅台同舟共济、风雨同舟、团结拼搏、共克时艰,充分利用各自所在省份的发展优势和资源优势,实现了茅台酒及系列酒销售的增

长,这与各位经销商的关心、支持、帮助、厚爱是分不开的。

袁仁国在会上对 2016 年各项主要指标的增长情况和 2017 年前两个月主要指标完成情况进行了介绍,同时还针对 2017 年茅台营销工作作了重点要求:一是认清形势、坚定信心,增强九个意识。认清国际经济形势、国内经济形势和全国白酒行业形势,坚定信心,增强战略意识、机遇意识、发展意识、忧患意识、服务意识、创新意识、付出意识、打假意识等九个意识。二是深化改革、开拓创新、提升营销水平。大数据正推动社会生产力的进步,帮助传统产业生产、管理和营销模式的变革,各位经销商要加强学习,不断提升自身素质,要着力创新营销体制机制,要着力夯实基础,要有力推动“九个营销”,要不断强化“精准营销”,要切实提高服务水平。三是弘扬文化、强化宣传、彰显品牌的魅力。国酒文化是中华民族优秀传统文化的具体传承,也是一代代国酒人创造性的物质实践,精神实践相互发酵、升华积淀的结果,具有独特性、先进性、唯一性和民族性,经销商

要弘扬正能量,讲好茅台故事,讲好经销商自己的故事。四是强化战略,合作共赢,再创营销辉煌。要加强战略管理、合作共赢、加强学习。

袁仁国希望各位经销商和茅台一起坚持思想上同心同德、同舟共济,目标上同心同向、同频共振,行动上同心同行、落实落细落小。同时表示,茅台集团将与各位经销商朋友,荣辱与共、休戚与共、肝胆相照,共同为早日把茅台打造成千亿集团和受人尊敬的世界级企业,共同把经销商打造久、打造强做出努力。

马玉鹏在主持讲话中围绕夯实基础管理、提升市场经营能力、强化文化宣导三方面内容提出了要求。

茅台集团生态农业公司、昌黎葡萄酒业公司、个性化定制营销公司董事长,海南全体经销商,广东、广西、湖南、福建省区经理及联谊会会长,茅台酒及茅台酱香酒公司海南省区人员、驻海南打假人员,集团公司、股份公司、销售公司相关人员参加会议。(文萱)

精益备件管理

■ 蒋耘军 资深管理顾问

备件,常被定义为“为满足设备修理需要、缩短停机时间而储备的零部件”。然此定义未能直接并充分地反映预防设备失效的思想、“就备件论备件”色彩浓厚,故笔者试将其定义为:为预防设备失效导致的价值损失而储备的零部件。

设备失效导致的价值损失包括:非计划停机时间、出货延误与客户不满、不良品、能耗浪费、环境污染、职业健康与安全、设备连损损坏等。另外,在不同行业和企业,虽备件储备所占资金不尽一致,但均有相当份额——“每年备件支出费用占设备维修费用的 50%~75%;备件储备一般占企业流动资金的 20%~30%”(高扬《浅谈备件管理》)。可见备件管理之重要。

常见如此情形:所需备件未备,令设备失效导致的价值损失加剧,但不需要的备件却积压甚多甚久;缺乏备件规格书,在设备损坏后才急忙去测量备件参数;备件编号混乱,起不到标识和追溯作用;备件仓置化欠缺,耗时长久也找不到账存备件;备件消耗数据不准与决策失误,导致资金积压与备件冗余陷入失控等。因此,有必要在备件管理中导入“消除一切浪费”、“JIT(及时供货制)”等精益思想。

应识别、建立并不断优化备件管理流程,以消除各环节所存之浪费。备件管理流程应覆盖备件寿命周期:组织架构、目标、备件清单(图册)、备件编号、储备定额、备件计划、库存管理、使用、被换零部件处置、人才育成、管理成熟度评价等。

组织架构。应在掌握现有备件种类、数目和管理要求后,确定备件管理流程每一环所需的岗位、人员。备件管理人员应清晰知晓自己的工作职责与要求。

目标。应结合企业整体经营战略目标、基于“及时供应、备件资金投入最少”的总体要求,针对主要问题设立改善目标。例如单位产值的备件支出、备件储备占企业流动资金的比例、备件准时供应率、备件断供所导致的价值损失、冗余备件的资金浪费等。

备件清单(图册)。应通过供方资料、自绘、公开文献等途径,建立备件清单或图册,包括在设备上的位置、外观、尺寸、材质、功能、供方或来源等。若这一环未做到位,可能导致后续维修工作中的盲目或误用;也无法判定备件来料是否合格。

备件编号。备件编号应保持唯一性以实现精准追溯。备件编号常含以下代码:子公司、工厂、车间、设备、部件、零件、供方渠道(设备商/自制/其他)、通用/专用等。

储备定额。备件 ABC 分级法应用较广,但其主要以备件自身价钱来确定储备量和比例,虽有一定指导意义、也相对省事,但科学性显然不足。而应基于备件失效期限、失效可能导致的价值损失、备件自身价钱、采购/自制周期、在役设备数量等因素,来确定每种部件或零件的储备定额。如此工作量虽庞大,但却可以做到相对精准,可期逐步消除冗余库存,降低资金积压,同时亦可及时供应所需备件。

备件计划。应对备件供方进行评估,以确保其供货能力满足我方要求。备件采购和自制计划应考虑零部件的理论失效期限、在役零部件的实际劣化趋势、交付周期、性价比等因素。不宜只看零部件的理论失效期限而忽略实际劣化趋势,因为在役零部件所处工况多是动态的(即实际劣化趋势是动态的),故只看零部件理论失效期限有刻舟求剑之弊,易导致备件要么冗余、要么欠缺。

库存管理。应对备件进行来货检查,合格后方可入库。建立恰当的库存环境(例如 6S、温湿度、备件卡片等),以便快捷准确地取放备件,且备件不会劣化。备件的出入库数目应予以记载。条件允许时,可建立联合库存模式、自动化仓库等,以提高运行效率和减少资金积压。

备件使用。备件使用是其最重要的增值周期,包括拆装、运行、维保等。应科学地制定并执行拆装与调试程序、操作规范、自主维护、专业维护(点检、润滑、状态监测等),以延长备件上机后的增值周期。

被换零部件处置。对被换的零部件进行分析,以判定其处置:修复再用;局部卸用;报废等。对安全与环境有危害的被换零部件,必须按法规要求予以处置。

人才育成。备件管理人员应掌握设备结构与工作原理、备件特性与功能、备件管理流程的要求等。

备件管理成熟度评价。基于备件全寿命周期各环节的要求,建立备件管理成熟度评价准则,以检查备件管理有效性和适宜性,应基于评价结果,落实恰当的激励措施,并识别、实施、验证所需的持续改进措施。

结束语。备件管理被视为设备管理的三大支柱之一(备件、运行、检修)。对其有针对性地引入“消除一切浪费”、“JIT”等精益思想,可令备件供应“适时、适质、适量、适价”、将备件费用维持在合理水平,进而保障设备正常运行,提高设备投入产出比、促使设备为实现企业经营战略目标做出贡献。

参考文献

[1] 高扬,浅谈备件管理[J],鞍钢科技,1997(7)。

[2] 洪孝安,杨中仲,设备管理与维修工作手册[M],长沙:湖南科学技术出版社,2007。