

海航集团在航线网络布局、全球优质资产并购等方面积极探索和实践——

走出中国特色的国际化道路

■ 本报记者 官蕾

进入农历新年不久，纽约一年一度的普林节活动上，黑石集团CEO史蒂夫·施瓦茨曼将象征着慈善与责任心的“全球企业界大奖”——只精美“金鸡水晶碗”奖杯颁发给了海航集团。

2017年是中国十二生肖的鸡年，海航集团也是在24年前的鸡年创立的。能够获得这个用雄鸡装饰的水晶碗，对海航集团而言意义非凡，它见证了海航集团24年的快步发展。

24年前的1993年5月2日，以成功首航为起始，海航以崭新的形象驰骋于天地之间。海航集团用了24年的时间，创造了商业史上的奇迹，从单一的地方航空运输企业，发展成为以航空旅游、现代物流、现代金融为主业，囊括航空、酒店、旅游、地产、商品零售、金融、物流、船舶制造、生态科技、世界级品牌集聚的大型企业集团；24年，海航从偏居一隅的海南岛，走向全国，走向世界，走出了一条具有中国特色的国际化道路。

在24周年到来前夕，记者沿着海航国际化踪迹，采访海航在国际化征程中，如何在航线网络布局、全球优质资产并购、东方文化传播等方面积极探索和实践，成就国际化的海航。

“海航执行力非常强”

“海航执行力非常强，令我印象深刻。”4月28日中午，在布拉格机场，布拉格机场董事长兼首席执行官Vaclav Rehor在接受记者采访时说，同海航第一次接触，就有了合作的大致意向。仅过了3个月，双方

就完成了细节商讨，签署了合作协议。又经历了3个月，海航就起飞了。

2015年9月，海南航空北京→布拉格航线成功首航，打开了中国人了解布拉格的新窗口，搭建了中国“空中丝绸之路”的新桥梁。之后，海航开通中国航空公司第一条北京→特拉维夫直飞航线、首次实现中英两大城市北京→曼彻斯特直航等，不断开发的国际航线网络，为海航“航线开到哪，产业布局哪”提供了有力的支撑。

“海航国际化步伐抓住了两次重大机遇。”海航集团副董事长兼首席执行官谭向东说，一次是2008年，全球金融危机后，海航积极顺应国家战略，在所涉业务领域内积极开展国际兼并收购，以较高的性价比完成了对多家境外优质企业的投资并购，树立了中国民营企业“走出去”的典范，确立起多元化大型跨国企业集团的形象；一次是2010年以后，尤其是2015年至今，海航敏锐抓住全球资源重新配置千载难逢的机遇，充分研判，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，奠定了海航国际化发展的坚实基础。

实施多元化转型发展战略

“海航国际化有自己完整的逻辑和战略考量。”谭向东说。

在投资境外企业时，海航一直秉承两大标准：一是响应国家政策号召，积极配合国家“走出去”和“一带一路”倡议；二是关注被投资企业的盈利能力及增长空间，要求其与海航长期发展战略相匹配。

航空业具有高风险、高投入、周

期性强的特点，为了平衡风险与收益、抵消航空业周期性波动影响，海航实施多元化转型发展战略，并通过产业协同做大做强。收购行为主要集中在航空（含航空服务）—旅游—物流这一主线上，旨在通过产业和企业间的整合，实现资源共享和业务提升，最终为投资者和股东创造更高的商业价值，为全球产业、社区和经济体创造更高的社会价值。

“海航集团的全球投资并购并不是并购全球、买断世界，我们不是世界经济大门口的‘野蛮人’。”谭向东说，海航对海外企业的并购，是一项审慎的投资行为，始终坚持“价值投资”原则。

Avolon公司总部位于都柏林，旗下拥有或管理着152架飞机，排名全球飞机租赁公司的第11名。2016年1月，海航旗下渤海租赁以25.55亿美元收购了Avolon公司100%的股权。

“当时海航并不是唯一买家。”4月20日上午，在Avolon都柏林办公室，Avolon首席执行官Domhnall Slattery在接受记者采访时说，“与海航接触后，我相信海航并不是为了将Avolon打包炒作再卖出去，而是为了自己主营业务的需要，因此我们决定卖给海航。”

“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。”谭向东说。

“五不原则”严格风险管理

GE SEACO成立于1998年，是全球海运集装箱租赁第五大运营商。海航获悉该公司有意出售100%股权，第一时间向卖方财务顾问

德意志银行发出竞标意向书，并在随后6个月内，完成了对GE SEACO的全面尽职调查。之后，海航集团在第三轮竞标胜出，成为卖方选择的优先交易方。此次并购，是在全球航运业持续低迷情况下当全球最大并购案之一。

“谋定而后动”是海航国际化并购取得成功的关键。海航通过境外商业伙伴、投资中介、咨询公司等渠道构建起全球投资信息网络，密切关注潜在收购标的，筛选受市场低迷影响较大的项目，在最佳时机果断完成并购，获取最大投资收益。按照国际惯例，海航的每一次海外投资，都有世界顶级的中介机构的介入和参与管理，在收购发生前即已致力于控制管理风险，确保收购顺利完成。

海航对海外投资收购行为有“五不原则”，即不要开展一些与集团战略发展方向不相符的项目、不要开展一些没有现金流收入的项目、不要开展一些融资计划并不成熟项目、不要开展一些不在公司产业链发展范围内的项目、不要开展一些未形成规模的项目。

“此外，资本市场对海航的全力支持，也是海航国际化成功的保障。”海航集团董事局董事兼首席执行官张岭说，海航集团的发展获得了众多合作伙伴的信任和大力支持。

“海航起家于航空业。集团将高效管理、成本控制、细节控制等航空业的精细化管理理念根植于企业管理的方方面面，在过去24年的快速发展中，形成和积累了出色的运营能力，核心主业健康发

成就世界500强企业

2015年7月，Swissport这家目前是全球领先的地面保障服务、货物保障服务和货物仓储服务公司，由海航全资收购。

“本次收购，一方面可以完善海航在国际航空上下游产业布局，协助海航及其他中国航企更高效地开拓国际市场；另一方面将全球领先的机场地服务品牌和标准引入中国市场，促进机场地服业务的转型升级。”张岭说。

其实，海航集团并购的都是行业皇冠上的明珠，不仅实现全球资源的优化配置，增强自身核心竞争力，更获得宝贵的人才、经验、技术、管理、品牌。

通过收购，海航集团在资产、收入大幅增加的同时，现金流充沛，负债率持续下降。2016年，集团资产负债率实现“七连降”，目前海航集团资产负债率降至59.5%，为实现下一阶段的快速发展并形成全球领先的产业整合能力，打下坚实基础。

截至2016年底，海航集团拥有飞机逾1250架，旗下航空运输企业开通国内外航线近1200条，通航城市270余个，年运输旅客近一亿人次。

截至2016年底，海航集团总资产逾1万亿元，同比增长71%，其中境外资产占比超过30%。整体年收入逾6000亿元，其中合并报表收入3200亿元，增长70%，创5年以来新高；员工总数逾41万人，境外员工近29万人。2016年，海航集团再度荣膺2016《财富》世界500强，位列第353位，排名较上年上升111名，其发展历程3次被写入美国哈佛大学商学院案例。（本报海口5月1日讯）

李军会见我省第十三届全国见义勇为英雄模范

◀上接A01版

营造人人敢见义勇为、人人都可见义勇为的良好氛围，使见义勇为蔚然成风，让社会充满正能量。各级党委政府要大力支持见义勇为事业，进一步完善见义勇为表彰奖励、抚恤安置、困难救助和基金保障等保护激励机制，解除见义勇为英雄的后顾之忧。要把见义勇为人物评选与感动海南人物、海南最美人物评选结合起来，加大表彰奖励力度。要广泛宣传见义勇为英雄事迹，让更多人在面对歪风邪气、面对国家和人民生命财产安全受到威胁时挺身而出。希望受到表彰的见义勇为英雄和家属珍惜荣誉，继续发挥示范带动作用，用实际行动感染全社会涌现更多见义勇为人员。

省见义勇为基金会会长肖若海参加会见并讲话，柯昌芳、符霞谈了体会。

坚定不移实施生态立省战略

◀上接A01版

各地要坚持治理与管理并重，切实落实生态环境保护“党政同责、一岗双责”，完善以绿色发展为导向的考核评价体系，并严格执行离任审计、责任追究等制度；要坚持发展与保护同行，探索建立跨区域生态补偿、自然资源资产产权等制度，闯出一条人与自然和谐发展的新路；还要强化生态环境监测、环保执法与督察，完善生态环境保护地方法规体系，全面提升环境保护执法司法能力。

加强生态文明建设，必须构建人与自然和谐相伴的生态文化。构建人与自然和谐相伴的生态文化，既是生态文明建设的重要途径，也是生态文明建设的重要目标。一方面，生态文明建设需要以社会文明、精神文明作支撑，我们要加强全民生态教育，广泛开展群众性生态文明创建活动，倡导节约意识、环保意识，增强全社会生态自觉，构建人与自然和谐相伴的生态文化；另一方面，生态文明建设的重要目的就是让海南人民共享良好的生态环境所带来的福祉，使海南成为全省人民的幸福家园、中华民族的四季花园、中外游客的度假天堂，这也需要我们构建人与自然和谐相伴的生态文化，积极打造生态文化品牌，塑造美丽海南新形象。

“云散月明谁点缀，天容海色本澄清。”坚持生态立省，把海南建设成为全国生态文明示范区，是中央对海南的要求，也是海南人民的迫切期待，责任重大，使命光荣。全省上下要按照省第七次党代会的决策部署，凝心聚力、锐意进取、奋力拼搏，加快建设美好新海南，谱写美丽的海南篇章！

凝心聚力 奋力拼搏 加快建设经济繁荣社会文明生态宜居人民幸福的美好新海南

◀上接A02版

发展社会福利和慈善事业，健全社会救助体系，强化民生兜底保障，努力让残疾人等困难群众都得到社会的关爱和救助。

(八)促进文化大发展大繁荣，凝聚社会正能量

文化是民族的血脉，是凝聚人心的精神纽带。必须坚持正确的政治方向和社会主义先进文化前进方向，巩固壮大主流思想舆论，弘扬主旋律，传播正能量，为建设美好新海南提供强有力的精神支撑。

始终坚持正确的宣传舆论导向。严格落实意识形态工作责任制，加强以意识形态为核心的国家安全建设。深入宣传习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，深化中国特色社会主义理论武装。抓好哲学社会科学和新型智库建设。坚持党管媒体，强化思想舆论阵地建设和管理，重点推进媒体融合发展，不断壮大主流媒体，牢牢把握新闻舆论领导权、话语权。依法规范网络传播，营造清朗网络空间，走好网上群众路线。扩大对外宣传，讲好海南故事，提升海南形象。

大力弘扬社会主义核心价值观。广泛开展理想信念教育，弘扬以爱国主义为核心的民族精神和以改革创新为核心的时代精神，深入挖掘海南红色文化精神内涵，让红色基因代代相传。关心下一代，加强未成年人思想道德建设和高校思想政治工作，深化拓展文明城市、文明村镇、文明单位、文明家庭、文明校园创建活动。培育传承良好家风家教、乡贤文化，深入开展道德模范、感动海南、最美人物、最美家庭等先进典型评选宣传，倡导志愿服务，建设诚信社会，用传统美德滋养人心，营造崇德向善、见贤思齐的浓厚氛围。

加快文化事业发展。深入实施文化惠民工程，完善文化体育基础设施，构建覆盖城乡的现代公共文化服务体系，努力建设基本公共文化服务标准化均等化先行区。加大琼剧、黎锦、苗绣等地方文化资源和非物质文化遗产保护研究利用，弘扬海南本土优秀历史文化。坚持把社会效益放在首位，分类推进文化管理体制、企业文化事业单位改革。坚持以人为中心的创作导向，推出更多群众喜闻乐见、具有海南特色的文艺精品，丰富群众精神文化生活。

(九)强化民主法治建设，巩固团结和谐的社会局面

建设美好新海南，是全省各族人民的共同目标，必须充分发扬民主，厉行法治，加强和创新社会治理，最广泛地凝聚全省上下团结奋斗的智慧和力量。加强民主政治建设。坚持和完善人

民代表大会制度，支持人大及其常委会依法行使立法、监督、决定、任免等职权，完善人大代表联系人民群众制度，更好发挥地方国家权力机关作用。坚持和完善中国共产党领导的多党合作和政治协商制度，支持政协履行好政治协商、民主监督、参政议政职能，更好地协调关系、汇聚力量、建言献策、服务大局。支持民主党派、工商联、无党派人士积极发挥作用，用心做好民族宗教工作、港澳台海外侨胞统战工作，加强新的社会阶层人士工作，巩固和发展最广泛的爱国统一战线。支持工会、共青团、妇联等群团组织改革创新，发挥好桥梁和纽带作用。坚持和完善民族区域自治制度。扩大基层民主，完善基层群众自治和民主管理，充分调动人民群众建设美好新海南的积极性、创造性。

全面深化法治海南建设。法治是创造幸福美好生活的重要保障。坚持问题导向、精立多修，用好地方立法权和经济特区立法权，推进科学立法、民主立法，建立健全与国际旅游岛相适应的地方性法规架构。加快建设法治政府，坚持依法行政，完善并公布政府权力清单、责任清单和负面清单，实施动态管理，扩大政务公开，加强政务服务诚信建设，强化对行政权力的监督与制约，让权力在阳光下运行。巩固司法体制改革成果，完善相关配套措施，积极推进以审判为中心的诉讼制度建设，提高司法公信力。全面实施“七五”普法规划，抓好普法宣传教育，使法洽向善、循法而为成为社会风尚。

加强和创新社会治理。坚持系统治理、依法治理、综合治理、源头治理，进一步完善党委领导、政府主导、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制，加强对旅游、交通、食品药品、环境卫生、违法建筑、流动人口等重点领域的综合治理，提高治理科学化、精细化、法治化水平。深入推进平安海南建设，坚持综合施策，打造海岛型立体化、信息化、智能化治安防控体系，持续开展禁毒大会战，强力整治涉黑涉赌、涉枪涉爆、破坏生态、盗抢骗等违法犯罪活动，增强群众安全感。以总体国家安全观为统领，构建反恐维稳长效机制，严密防范和严厉打击敌对势力渗透破坏活动、暴力恐怖活动，确保政治安全和社会稳定。坚持重心下沉，强化领导干部接访下访督访，及时排查化解基层矛盾纠纷。完善突发事件应急处置机制，提升防灾减灾能力，抓好安全生产，努力营造稳定祥和的社会环境。

同志们，今天的海南正站在一个新的历史起点上，守好祖国南大门的国家担当激励着我们，建设美好新海南的宏伟蓝图召唤着我们。让我们更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周

围，凝心聚力、奋力拼搏，为加快建设美

好新海南、实现中华民族伟大复兴的中国梦而不懈奋斗，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开！

名词解释

1、十二个重点产业：旅游产业、热带特色高效农业、互联网产业、医疗健康产业、现代金融服务业、会展业、现代物流业、油气产业、医药产业、低碳制造业、房地产业、高新技术、教育、文化体育产业。

2、两个暂停：省政府《关于加强房地产市场调控的通知》(琼府〔2016〕22号)提出，加强商品住宅用地计划管理和规划审批调控，对商品住宅库存消化期超过全省平均水平的市县，暂停办理新增商品住宅(含酒店式公寓)及产权式酒店用地审批，暂停新建商品住宅项目规划报建审批。

3、五网：路网、光网、电网、气网、水网。路网包括“田”字型高速公路、环岛滨海旅游公路、环岛高铁及城市轨道、机场、港口；光网是指高速、移动、安全、泛在、融合的新一代信息基础设施；电网是打造安全、稳定、绿色、智能系统，实现全省“双回路跨海联网、双环网沿海覆盖、三通道东西贯通”的电力主网架格局；气网就是形成全省天然气环岛主干网；水网就是完善水利基础设施网络，建设区内水系连通工程。

4、“田”字型高速公路主骨架：由G98环岛高速公路和海口—屯昌—琼中—乐东—三亚中线高速公路、万宁—琼中—儋州—洋浦横线高速公路组成的形状似“田”字的高速公路主骨架。

5、全光网省：全省18个市县(不含三沙市)和洋浦经济开发区2016年底信息基础设施建设全部达到全光网市县指标要求，实现全光网省目标。

6、三不就：琼海探索的不砍树、不占田、不拆房、就地城镇化的城镇化建设新模式。

7、美丽海南百镇千村：重点打造100个特色产业小镇，建设1000个宜居宜业宜游的美丽乡村。

8、双创：创建全国文明城市、创建国家卫生城市。

9、双修：生态修复、城市修补。

10、省域“多规合一”：是中央全面深

化改革的重要任务。统筹协调主体功能区规划、生态保护红线规划、土地利用规划、城镇体系规划、林地保护利用规划、海洋功能区划等空间性规划，并落实到一张蓝图上，同时建立统一的空间规划管理体制机制和统一的规划管理大数据平台，实现“一张蓝图干到底、一个平台管到底”，最大限度简化行政审批事项。

11、“八八”战略：省委、省政府《关

于推进新一轮海南农垦改革发展的实施意见》(琼发〔2015〕12号)提出，重点发展天然橡胶、热带水果、热带作物、草畜养殖、南繁育制种、旅游健康地产、商贸物流、金融服务等八大产业，以桂林洋国家热带农业公园、万宁槟榔生态科技产业园、五指山金江茶文化产业园、红光草畜产业园、南田国家现代农业示范园区、三亚凤凰谷乡村文化旅游区、南滨国家南繁种业园区、南平医疗养生产业园区等为载体，依托农场和市县共同建设八大产业。

12、“放管服”改革：简政放权、放管结合、优化服务，不断提高政府效能。

13、旅游市场监管“四位一体”模式：

由旅游警察、旅游巡回法庭、旅游纠纷人民调解委员会以及行政执法部门共同组成旅游市场监管体系。

14、三医联动：医保体制改革、卫生体制改革与药品流通体制改革联动。

15、一带一路：丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路。

16、生态环境六大专项整治：整治违法建筑专项行动、城乡环境综合整治专项行动、城镇内河(湖)水污染防治专项行动、大气污染防治专项行动、土壤环境综合治理专项行动、林区生态修复和湿地保护专项行动。

17、全岛海岸带专项整治：2015年7月20日至12月1日，省政府组成6个检查组对全省12个沿海市县、1823公里海岸线200米范围开展为期1个月的海岸带保护与开发利用专项检查和3个月的全面整改工作，依法对805宗违法违规问题进行查处，拆除违法建筑25.7万平方米，收回岸线土地8765亩。同时还修订了《海南经济特区海岸带保护与开发利用管理条例》，制定了海岸带管理实施细则及问责办法，划定海岸带生态保护红线，建立海岸带保护与开发长效机制。

18、五大区域医疗卫生中心：依托海口、三亚、琼海、儋州、五指山的医疗卫生资源，打造“东西南北中”五大区域医疗卫生中心，促进海南医疗卫生事业协调发展，满足人民群众基本健康服务需求。

19、六大文化惠民工程：文化信息资源共享、农家书屋、乡镇综合文化站、农村电影放映、广播电视台村通、农民体育健身。

20、三严三实：严以修身、严以用权、严以律己；谋事要实、创业要实、做人要实。

21、两学一做：学党章党规、学系列讲话，做合格党员。

22、四个意识：政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识。

23、政务服务“极简审批”：在省域“多规合一”的前提下，通过实施“规划代立项”、以区域评估取代单个项目评估、

提高行政审批效率。

24、一号申请、一窗受理、一网审批：