

展翅高飞

up
升级版



——新加坡航空公司的经营之道

Flying High

in a Competitive Industry (Revised Edition)
Secrets of the World's Leading Airline

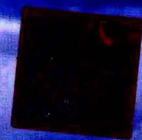
(塞浦路斯) 洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯 (Loizos Heracleous)
(德国) 约亨·维尔茨 (Jochen Wirtz)
(印度) 尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar)

著

吉丹俊 译

这本书不仅是服务管理和营销的理论、思想、方法在一个卓越企业中的生动表现,而且展示了一个现实的奇迹背后应有的战略远见与高度,以及持之以恒的执著追求与面面俱到的切实执行。

——陆雄文 复旦大学管理学院院长



清华大学出版社

展翅高飞

up
升级版

新加坡航空公司的经营之道



Flying High

in a Competitive Industry (Revised Edition)
Secrets of the World's Leading Airline

(塞浦路斯) 洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯(Loizos Heracleous)

(德国) 约亨·维尔茨(Jochen Wirtz)

(印度) 尼汀·潘加卡(Nitin Pangarkar)

著

吉丹俊

译

清华大学出版社

北 京

Loizos Heracleous, Jochen Wirtz, Nitin Pangarkar
Flying High in a Competitive Industry (Revised Edition): Secrets of the World's Leading Airline
EISBN: 978-007-128196-6
Copyright © 2009 by McGraw-Hill Education (Asia)

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2011 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-2535

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

展翅高飞：新加坡航空公司的经营之道/(塞浦路斯)赫拉克莱厄斯(Heracleous, L.)，(德)维尔茨(Wirtz, J.)，(印度)潘加卡(Pangarkar, N.)著；吉丹俊译。—北京：清华大学出版社，2011.11
书名原文：Flying High in a Competitive Industry (Revised Edition): Secrets of the World's Leading Airline
ISBN 978-7-302-26378-4

I. ①展… II. ①赫… ②维… ③潘… ④吉… III. ①航空—公司—企业管理—经验—新加坡 IV. ①F563.396

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 158247 号

责任编辑：陈莉 高岫 王佳佳

封面设计：许文婷

版式设计：高新特公司

责任校对：成凤进

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮编：100084

社总机：010-62770175

邮购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者：清华大学印刷厂

装订者：三河市金元印装有限公司

经销：全国新华书店

开本：180×250 印张：15.5 字数：286 千字

版次：2011 年 11 月第 1 版 印次：2011 年 11 月第 1 次印刷

印数：1~5000

定价：39.00 元

升级版中文版序言

本书第1版中文版出版后不久,我把它推荐给很多服务行业的高管,他们都说读了以后获益匪浅。我在同东方航空股份有限公司商讨签署战略合作协议时,听说他们管理人员几乎人手一册这本书。

自从我用此书作了我们EMBA《服务营销》的补充阅读教材以后,我经常拿新加坡航空公司作为案例,在课堂上请学员们讨论。每年东航都有20名学员在复旦就读EMBA,所以他们在课堂上经常分享他们以新航为标杆,学习、借鉴而后改进、提升的策略与体会,令其他行业的同学深受启发。东航本身也成为了一个案例,被许多同学剖析。这同时也让东航的学员得到了一手的顾客反馈。也许是机缘巧合,这几年东航的业绩和服务质量自然也有了令人惊异的提升。

去年我去新加坡开会,又专门同我的老朋友约亨·维尔茨教授见面。他兴奋地告诉我,他与另二位作者已对第一版作了大幅修改,新增了第2章“航空业产业结构”和第8章“战略、核心竞争力、革新和企业文化”,并重新访谈了新航的管理层,对大部分内容作了更新,还在书后加了直接可为MBA、EMBA教学使用的案例。

从我的专业角度看,其实书的基本理论、逻辑没有改变,其最重要的思想还是“战略协同”(strategic alignment)。就像很多中国的服务业企业模仿外国的领先企业一样,模仿一点、两点我们都可以做得很好,但是全面的模仿、每一点都要做得很好却很难。今天,由于快速变化与发展而带来的浮躁情绪,让企业很难在每一个细节上都做得至善至美。所以,很多学者警示企业家的命题就是“细节决定成败”。然而,仅有细节是不够的,仅有每个细节的完美仍然是不够的,更具有挑战性的是让每一个完美细节都能串联起来、并



联起来,组成一个复杂的、立体的、动态的、完美的有机结构,每个子系统、每个节点都能够相互配合、有效协同,如此才能产出整体的、最大的效力。

今天,当我们回过去看迈克尔·波特 20 世纪 80 年代的竞争理论,其“差异化”和“低成本”的战略是相互独立、水火不容的。这个理论显然是过时了的。新航是“蓝海战略”提出之前从航空业的“红海”中跃出血海、翱翔蓝天的最佳案例,就像同时期前后因创新成功而成为行业翘楚的斯沃琪(Swatch)手表、扎拉(Zara)成衣、宜家(Ikea)家居等,都是颠覆迈克尔·波特静态竞争理论的王者实践。所以新航的案例,首先是战略创新的案例,它的战略定位为自己残酷竞争的航空业里找到了突破的缝隙,它既要追求卓越的服务,又要追求低成本优势。要达到这一点,其战略路径就是“协同”。没有那种精密设计、流畅配合的各环节、各结点的协同,就不可能实现差异化和低成本的对立统一。

新航的案例,再次证明“实践使理论常新”。然而,今天当我们来阅读这本书——这份由三位学者在长期的、大量的一手访谈和二手资料的收集、提炼的基础上所形成的内容翔实、富有说服力的研究报告,我可以负责任地说,理论确实是可以指导实践的。

今天,中国已成为世界第二大经济体。中国在经历了 200 年的屈辱后将重归世界舞台中央。中国要成为强国,一定要升级我们的产业结构,提升我们的服务业竞争力,并通过我们的产品和服务来促进世界人民的福利,来为全球经济的繁荣提供动力,并由此展示中国文化的魅力。新航乃至其空姐早已成为新加坡国家竞争力和形象的使者。我们今天来读这本书,每个人都可以从自己的行业、企业和职业的角度去获取灵感。我也将携这一升级版的《展翅高飞》重回教室,再讲新航,以助中国起飞!

陆雄文

于复旦大学管理学院

2011 年 10 月

第 1 版中文版序言

本书的作者之一约亨·维尔茨教授是我的朋友,也曾是我的共同作者。当他把《展翅高飞——新加坡航空公司的经营之道》一书的英文初稿电邮给我征求我的意见时,我随即被书中翔实的内容和精辟的分析深深吸引。虽然我自己也曾翻译过新加坡航空公司的案例,并曾在 MBA 和 EMBA 教学中选用过不同版本的新航案例,但是迄今为止,本书对新航成功之道的解剖却是最完整并最富有时代感的。

新加坡是一个城市国家,开车绕国一周也就只需一个多小时,本无必要发展航空业,但是,新加坡航空公司却成为世界上声誉最好、盈利能力最强的航空公司之一。我曾多次往返上海与新加坡,在同一时段内,新航出售的机票价格要比中国的航空公司高出 30% 左右,但其上座率却与中国的航空公司相当。这背后一定有其原因,而本书就恰恰完整地揭示了“新航奇迹”的秘密。

不过读完本书后,你或许会有些失望,因为新航的成功之道概括起来非常简单,那就是,同时赢得差异化的优势和低成本的优势。在迈克尔·波特看来,这两个竞争战略原本是独立的,通常水火不容,但新航却以它始终如一的坚定信念和细致入微的整合能力,同时实现了这两大优势。支持新航“低成本高效益的卓越服务”的支柱讲起来也非常朴实,那就是,严谨的服务设计与开发、全面创新、低成本高效益理念、员工的全面发展以及战略协同效应。然而,要把这五个方面贯彻到日常运作的每一个方面、每一个环节,乃至每一个细微之处,并形成相互支持、良性循环的机制,却是非常大的挑战。

表面看来,航空运输服务非常简单,就是把人和物安全准时地从一个地点搬运到另一个地点。然而,“安全”不仅依赖于飞机设计与制造的卓越品



质,还需要日复一日的检测、维护和保养,更需要训练有素的飞行员所具有的日积月累的经验 and 尽职尽责的精神;而“准时”则更依赖于一整套复杂的信息收集、分析、传导和资源调配系统的支持。但是,在满足了飞行的“安全”与“准时”这两大基本要求的前提下,那些进行长途商务旅行的乘客往往会赋予飞行更高的期望,包括:机舱内的舒适度;餐饮的可口度;他们希望在一个封闭的、狭窄的环境里,不觉得枯燥和烦闷,甚至还能有一点享受的空间。这只有依赖于一整套的策略与系统来支持对乘客的服务传递,包括:对其飞行需求的调查与了解,餐饮的设计与配送(有时候还要考虑个性化的要求和忌口),座椅的曲度和宽敞的考量,打发时间的阅读、视听和游戏设备的添置,还有抵达目的地后快速地提取行李,等等。旅行是一系列细小体验的组合,在每个环节上乘客都有可能满意或不满意,要给乘客留下超越竞争者的满意感受,绝不是某一个策略、某一个环节的卓越就能实现的,而是依赖于在整体上、在每个细节上对乘客需求的考虑,对合适的技术乃至创新的运用,对服务人员的素质和能力的提升。

所以,本书中文版适用于中国航空业任何一位从业人员,尤其是从民航局长到各家航空公司的董事会成员和 CEO 的高层领导阅读,并加以深切地反思和认真地借鉴。当每一次复旦大学 EMBA 开课,学员到达教室的第一件事就是抱怨飞机误点和不良服务的时候;当年轻漂亮的空姐堆砌着不太自然的微笑的时候;当空中的食品、饮料因为实在不合口而被大量丢弃浪费的时候;当业界普遍存在着“飞机不误点就不正常”的现象的时候;当由于飞机误点,乘客提出询问和要求,却只得到含混其词的应付的时候,我们有必要静下心来深刻地思考一下:究竟如何才能让中国的航空公司像新航一样,自信地飞翔在中国、乃至世界的高空?

当然,本书不仅适合中国航空业,也适合中国所有服务行业的管理者阅读。当我在教学或演讲中谈到中国商业银行产品与服务跟不上顾客需求时,行长们告诉我,他们开发和提供的产品应有尽有,完全可以和外资银行媲美。

然后,我就问:为什么他们的顾客不知道这些产品的存在;为什么我尝试银行新产品的时候经常碰到困扰;为什么碰到问题时常常没有满意的答复,而当服务失败时又得不到及时的帮助。当我和 MBA 及 EMBA 学生讨论肯德基和麦当劳在中国市场强劲发展的背后缘由时,学生们通常也相信中国食品更健康、更美味,而且其中也有很多种类可以被标准化以适用于连锁发展,然而现实却是很多中国快餐企业的壮举最后却如草莽英雄般壮烈,他们通常用“及时”来代替“59 秒”,用“少许”来代替“15 克”,他们也让服务员换上统一的、漂亮的、甚至带有民族气息的服饰,可日长月久,却沾满油污。还有备受大众诘难的医院也常常倍感委屈,院长们把所有的不如意都归结于医患市场的供不应求,他们却少有责任心从最具体、最容易的排队系统人手加以改进,来减少顾客的等候时间、诚意善待顾客,这是他们有意忽视,还是缺乏能力?中国所有的服务行业,都面临着随着经济高速增长而带来的广阔的、甚至是史无前例的增长机会,但也几乎面临着共同的挑战。我们常在学习国外先进企业的时候,只知其然不知其所以然,克隆别人的表象却不能建设自己的核心能力。服务业的成功,往往不是前台的成功,更重要的是后台的成功,那就是你的理念、知识和技术支持系统,还有就是你的人——处于不同的服务环节所需的不同思想见识、教育背景、专业技能和职业态度的人。作者在书中写道:“新航竞争优势的可持续性有赖于这众多的决定因素以及这些因素之间的相互作用和相互影响,因此模仿者即便可以东一点、西一点地抄袭新航的战略,他们也很难获得像新航那样的竞争优势和出众业绩。”其实,对于所有服务业的优秀企业来说,都是如此。

这本书当然也适合中国的 MBA 和 EMBA 学员们,适合所有从事管理工作的企业家和经理人员,尤其是服务行业的中高层人士以及其他有志于从事管理工作或对管理有兴趣的朋友们。这本书不仅是服务管理和营销的理论、思想和方法在一个卓越企业中的生动表现,而且也展示了一个现实的奇迹背后所应具备的战略远见与高度,以及持之以恒地执著追求与面面俱

到地切实执行。

中国的经济仍然充满着希望,也给了我们这些从事工商管理研究与教学和从事职业管理或创业经营的人美好的期冀。然而,中国企业要能真正地在世界舞台上生存与发展,就应该具备像新航那样展翅高飞的信念与信心,这又归结于要具备像新航那样的远见卓识和不断学习与创新的能力。在今天这样一个知识经济时代,中国企业过去成长与发展所依赖的经验往往代表的是过去,我们今天赖以竞争与生存的知识也往往只代表今天,而我们愿不愿意学习的态度和怎样学习的能力却代表着我们的未来。

陆雄文
于复旦大学管理学院
2006年3月

前 言

本书的目的主要是回答一个简单而有趣的问题：在整个行业业绩表现糟糕的情况下，新加坡航空公司(SIA)如何能够年复一年地获得稳健的盈利？此外，新航的盈利水平长期以来一直高于其竞争对手，显得非常突出。本书正是通过对航空业以及新航的深入剖析来回答上述问题的，同时也为其他行业的管理人员提供一些借鉴。

本书首先对航空业的现状及主要发展趋势进行了分析(第1章和第2章)，接下来在第3章中具体列出了新航成功的战略推动因素。然后在第4章中具体分析了新航的战略及组织要素，第5章分析了其创新能力，并且在第6章分析了其人力资源管理实践。我们最后在第7章和第8章总结了一些战略经验，我们认为这些经验对于任何想要在竞争过度的环境中取得持续成功的公司都适用。

第1章对航空业进行了整体分析，回顾其发展历史、重大发展趋势以及行业经济的关键方面。主要讨论的问题有：政府干预对行业的影响；不可控因素，如油价或者政治事件；其他一些因素，如航空产品的易逝性、需求的季节性以及对于基础设施投资的长期规划，这些因素使得航空业的运营变得更加复杂；航空业的直接运营成本提高(固定成本和变动成本)；整个航空业长期以来一直处于波动状态的糟糕业绩表现；航空业面临着一些重要趋势，如航空战略联盟的出现、廉价航空公司的出现以及区域性增长，等等。

第2章主要讨论了影响航空业发展的宏观环境因素，如政治、经济、社会以及技术因素；然后讨论了该行业的潜在动力结构，如新进入者的威胁、供应商的议价能力、购买者的议价能力以及替代品的威胁；最后讨论了航空企业在这种困难形势下应采取的战略使命，例如先进技术的使用，进行成本管理，

对航空战略联盟进行有效管理,避免从众心理以及克服商品化趋势,等等。

第3章中,我们重点关注新航本身,着重讨论新航的重要战略选择及其资源配置决策,以便读者对新航的优异业绩表现有全面的了解。讨论的因素主要有:年轻的机群队伍、低人力资源成本、全球性收益、对效率提高的推动、品牌信誉、战略的持续性、对危机的反应以及联盟和收购战略。上述这些因素都对新航的业绩有着重要的影响,此外,这些因素之间的交互作用还会增强这种影响的强度。我们从上述分析中得到的一个重要结论是:新航的优异业绩表现应归功于一系列长期坚持的复杂战略决策。正如我们将在第4章中讨论的一样,很多新航的模仿者都会模仿新航的战略以及组织结构的很多方面,而这比模仿单个方面要困难得多。

第4章讨论了新航的核心竞争力:低成本下的高效率以及卓越服务(cost-effective service excellence)。通过大量资金的投入来提供卓越服务相对容易些,如果不以提供卓越服务而采取低成本战略也相对容易;而如果要在实施低成本战略的时候兼顾到在效率的基础上提供卓越服务(换句话说就是同时实施“差异化战略”和成本领先战略),这就不是那么容易了。新航可以提供卓越服务出名,然而很多人都不知道其成本却位于行业最低水平,可以从人均公里成本(cents per available seat kilometer)这个指标看出来。新航是如何做到这一点的?新航具备其独有的特性,例如建立高层管理者承诺体系、以客户为核心的员工和公司体系,以及客户导向的企业文化。然而,我们的讨论将会深入剖析新航如何发展和维持其低成本下的高效率以及卓越服务战略。我们发现,新航通过其行为体系中的五大支柱来实现,这五大支柱分别是:严谨的服务设计和发展;全面创新;在员工队伍中树立牢固的利润和成本理念;员工的全面发展;通过多元化和顶级的基础设施投入所获得的协调效应。新航在每天的决策和行动中都通过一套良性的自我强化循环体制支持着上述五大支柱,在这一章中将会具体介绍到这套循环体制。因此,对于低成本下的高效率、卓越服务这样的核心竞争力以及支持它的企业文化

价值观就不会仅仅局限于一个抽象的概念,它们已深深根植于每个员工心里以及企业的运作中,而这可以解释为什么新航能保持其竞争优势长达数十年。虽然新航的竞争对手可以模仿其某一种策略,但是对于其整体自我强化系统的模仿却相当难。

第5章则围绕新航的创新能力,进一步展示新航“低成本下的高效率以及卓越服务”核心战略。本章将要展示的内容有:新航成为持续创新者的能力;新航在航空业中屡开先河;数十年来在面临巨大的成本压力、行业危机以及商品化发展的趋势下,新航仍能保持其持续创新的导向。我们将会首先介绍新航的高层管理者在持续实施“低成本下的高效率以及卓越服务”战略过程中针对面临的挑战所持有的观点。这些挑战包括:第一,如何持续满足客户挑剔且日益增长的期望;第二,如何平衡服务的标准化和个性化,以及如何缓和在个性化时代提供标准化服务的压力;第三,如何在所有业务环节及其子业务环节保持卓越。

接下来,该章介绍了新航的创新过程,新航的创新特色既有硬性也有软性的一面,一方面有硬性的、制度化的、严密的以及集中化的创新模式;另一方面,又有着由各职能部门承担的软性的、自发的以及分布式的创新模式,该模式的主要支柱部门是公司的产品创新部门(Product Innovation Department)。此外,统一的顾客以及一线员工信息反馈系统为公司的产品创新部门以及其他职能部门提供了宝贵的信息,这大大增强了新航的创新能力。

然后在第6章讨论了新航的人力资源管理战略,人力资源管理战略对任何服务性企业(特别是对于企业产品和服务主要依赖于一线员工的企业)都至关重要。从顾客角度来看,一线员工是服务型企业必不可少的一部分,他们通过提供服务可以了解顾客的需求和愿望,这种了解可以进一步转化为企业创新过程的投资。一线员工同样是品牌的重要组成部分,因为他们可以将品牌承诺传播出去。在探讨了新航的一些相关例子之后,该章讨论了新航人力资源管理的五大要素,以及这五大要素是如何分别加强新航服务战略的。

这五大要素分别是：严格的选拔和招聘机制，广泛的员工培训和再培训计划，打造成功的服务团队，对一线员工的授权以及激励。虽然这些要素说起来容易，但是很少有企业能够落到实处并且达到满意的效果。

在该章，除了探讨新航的人力资源管理战略以外，我们还探讨了新航怎么面对前述章节里谈到的三个和服务相关的挑战；也就是如何持续满足客户挑剔且日益增长的期望，如何平衡服务的标准化和个性化，以及如何在所有业务环节及其子业务环节保持卓越。

我们之所以进行这样的研究，是为了能够深入了解一个公司如何在竞争残酷的行业中获得持续成功，因此我们选取了这样一个公司研究其战略和组织特色。第7章和第8章给出了一些经验总结，我们认为这些经验总结对任何一个希望获得竞争优势的企业都适用。我们的目的并不是为了给出解决这些复杂问题的良方（因为在复杂的商业环境中这是不可能的），而是想给出一些有用的战略原则，并且希望能够帮助管理者们提出一些正确的问题。

第7章首先介绍了为什么在航空业取得成功如此艰难。然后我们探讨了一个能够导致成功的最重要也是最关键的因素：战略联盟的建立及其稳定性的维持。我们探讨了战略联盟的特性，以及企业应该警惕造成联盟不稳定的因素。我们提供了帮助管理者们在其组织内部识别联盟程度以及在必要时采取正确行动的框架。最后我们指出，建立战略联盟是获得企业竞争优势的前提条件。

接下来在第8章中，我们进一步提出一些战略经验，这些经验有助于我们理解企业的一般竞争战略（或者一般竞争战略的因素组合），有助于我们理解为什么识别、培育以及投资于支撑上述战略的核心竞争力和竞争优势如此重要，也有助于我们了解为什么要理解和培育战略创新。然后我们讨论了新航的制度环境和企业文化，并得出了相应的结论：虽然新航受益于有利的制度环境，但这并不是导致其成功的唯一因素；她的成功最终应归功于强有力的战略、完美的执行以及持续的警惕和重新调整。

除了上述 8 章内容以外,我们还提供了一篇有关新航的案例分析,在其中分析了导致新航成功的各方面因素。该案例分析可以被高校教师、企业高层管理者以及企业管理咨询师用于回答一些和企业战略以及组织发展方面的问题,因为该案例分析已经被成功用于不同层次的(本科生、MBA、EMBA 以及企业管理者)战略以及服务营销相关课程教学之中。高校教师想要使用该案例进行教学的,可以联系出版社或者作者获取更多的信息。

我们对于接受我们采访的新航员工表示由衷的感谢,他们让我们对新航的业绩为何如此出色有了更深刻的了解。他们是(按照字母顺序排序): Choo Poh Leong 先生、Timothy Chua 先生、Goh Ban Eng 博士、Lam Seet Mui 女士、Lee Lik Hsin 先生、Lim Suet Kwee 女士、Lim Suu Kuan 女士、Patrick Seow 先生、Sim Kay Wee 先生、Sim Kim Chui 先生、Toh Giam Ming 先生、Betty Wong 先生、Yap Kim Wah 先生以及 Yeo Teng Kwong 博士。我们还要感谢新航公共关系办公室的 How Hwee Yin 女士、Karen Liaw 女士以及 Roshini Prakash 女士,她们帮我们安排了对新航的采访工作。我们还要感谢新加坡民航局(CAAS)的工作人员,他们帮我们了解了他们和新航联合开发的生物测量技术的发展,特别是 Poh Young Peng 先生和 Wang Pei Chong 先生。此外,我们还要感谢华为商学院的 Robert Johnston 教授,他在多项和新航相关的研究项目上和我们合作。感谢我们的出版商麦格劳-希尔集团(McGraw-Hill),特别是 Pauline Chua 女士。最后,我们要感谢家人,当我们在电脑前辛勤写作时,是他们给以最大的支持。

目 录

第 1 章 航空业:经济与战略趋势	(1)
产业变迁与经济的重要性	(3)
产业特征	(5)
最近的战略趋势	(17)
第 2 章 航空业产业结构	(33)
业绩糟糕的航空业	(35)
宏观环境分析	(37)
航空业潜在结构分析	(39)
战略规则	(47)
第 3 章 新加坡航空公司业绩的重要驱动力:战略性选择与 资源配置决策	(57)
品牌信誉	(60)
飞行期限较短的机群	(62)
低员工成本和高生产力	(64)
较早地面对一般竞争	(67)
全球性的收入基础	(68)
应对危机的反应	(70)
联盟与收购战略	(72)
通过创新和人力发展得来的卓越服务	(75)
第 4 章 新航实现低成本高效益的卓越服务	(81)
新航的战略与计划过程	(84)
低成本高效益的卓越服务的五大支柱	(87)
各种因素结合起来:建立自我完善的行为体系	(100)

实现差异化优势与成本领先的双重战略	(100)
附录 1 关于新航竞争力的研究	(103)
附录 2 新航与其前 20 位竞争者的业绩比较	(104)
第 5 章 创新:保持卓越服务的关键	(109)
提供卓越服务所面临的主要挑战	(111)
不断提高服务水平及发展新服务的途径	(117)
集中式创新——设计重大服务项目突破的途径	(118)
分布式创新——在整个企业实现各个环节的不断提高与 再设计的途径	(125)
反馈意见在促进服务创新中起到的作用	(127)
新航——创新的领先者	(130)
第 6 章 有效地管理员工以创造持续的卓越服务	(133)
新航人力资源管理的五大要素	(136)
削减成本措施带来的劳资关系挑战	(154)
附录 新航空乘人员绩效管理常见问题列表	(156)
第 7 章 如何在残酷的行业中取胜 I:实现战略的一致	(161)
为什么在航空业中很难立于不败之地?	(163)
什么是战略一致	(165)
普遍发现的不一致性	(170)
为什么不一致会持续,有什么能改变这种状况	(176)
第 8 章 如何在竞争激烈的行业中立于不败之地 II:战略、核心 竞争力、革新和企业文化	(181)
选择一般性经营战略	(183)
能力和核心竞争力的角色	(186)
了解战略创新	(191)
发展战略创新	(194)

制度环境的角色	(196)
企业文化的角色	(198)
第9章 案例分析:新航的组织及战略——成为全球冠军	(203)
严谨的服务设计和开发	(208)
整体革新:不断创新,持续发展	(211)
根深蒂固于所有员工心中的效益意识	(214)
以多样化和世界级的基础设施实现战略协作	(216)
发展中的员工全面培训计划	(218)
新航的经营战略	(220)
喧嚣即将来临	(222)
附表1 新航财务数据表	(225)
附表2 新航运营数据表	(227)