

AIRLINE SERVICE
& COMPETITION

民航企业服务 管理与竞争

邹建新 编著

中国民航出版社

民航企业服务管理与竞争

邹建新 编著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民航企业服务管理与竞争/邹建新编著. —北京:
中国民航出版社, 2005.1
ISBN 7-80110-641-5

- I. 民…
- II. 邹…
- III. 民用航空-运输企业-企业管理-研究-中国
- IV. F562.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 126075 号

民航企业服务管理与竞争

邹建新 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
发行 中国民航出版社 新华书店经销
电话 (010) 64290477
印刷 今典印刷有限公司
照排 中国民航出版社照排室
开本 787×960 1/16
印张 20
字数 310 千字
版次 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-641-5/V·210
定价 36.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

致读者

构建战略服务观 抢占竞争制高点

今天，中国民航的改革进入一个承上启下的关键时刻，企业面临着市场化、自由化、顾客化的挑战。随着放松管制和航权开放步伐的加快，企业竞争和创新的空间更加广阔，手段更加多样化，更多的外国企业将参与国内航空市场的竞争，更多的国内企业将走向国际航空市场，如何通过服务管理提升企业的竞争力，赢得持续的竞争优势和利润增长，是政府部门和民航企业极为重要的课题。

本书是从顾客的视角来研究民航企业的一些经营管理活动，探讨在今天的竞争中如何管理民航企业与顾客的关系。这是一个新的视角，它将企业关注的焦点由内部（追求效率）转向外部（为顾客创造价值）。由于航空业竞争的特性，民航企业的竞争战略以竞争者视角为主，更多地关注竞争对手，如“超越竞争者”、“比竞争对手做得更好”的口号耳熟能详。关注竞争对手自然是非常必要的，但还是要以研究顾客为起点，“超越”或“更好”的标准就是要比竞争者创造更大的价值！

现在，许多民航企业已认识到顾客的重要性，也都提出了以顾客为中心，但是，他们还不知道如何以顾客为中心，有的企业很想尽快从生产导向为中心转到以顾客导向为中心，但并不知道应从哪里入手，有的则干脆只是说说而已。那些真正认识到顾客关系的重要性，并试图通过为顾客创造价值来实现价值的企业，一定是如本书提到的，必须在企业的发展战略、合作联盟、组织再造、流程设计、绩效评价、营销策略等企业的各项管理活动中体现出顾客对企业的意义，而不仅仅将顾客与企业的关系问题局限于传统的营销层面。

芬兰服务管理研究大师格罗鲁斯曾说：“在服务竞争时代，用‘营销’这个词来形容企业与顾客的关系已经‘不恰当’了，尽管人们在不断地发

展、丰富着营销的含义”。服务性企业的战略、营销、质量和人力资源管理职能需要高度整合。服务管理，就是探究服务竞争时代企业的管理行为和竞争模式。

本书聚焦于创造顾客价值的本质，为顾客创造价值是本书的一条线索。当今，民航企业面临的是日益险恶的竞争环境：行业的供求失衡、信息技术的进步、日益聪明的消费者，所有这些因素将促使民航企业的产品和服务很快变成普通的消费品，这不是一个我们希望看到的事情，但是民航企业可以通过提供高水平的顾客价值来避免沦为普通商品的趋势。要想取得成功，民航企业必须以合理的价格向顾客提供恰当的产品和服务组合，创造出在顾客心目中认可的价值。

本书的一个主要特点是，以顾客为关注焦点，而且这种关注是全方位的，不仅体现在企业的营销层面，还体现在企业的战略、联盟、运作、流程、文化、技术以及绩效评价等方面。它反复强调一条原则，就是通过顾客价值管理构建竞争优势，通过为顾客创造价值来实现企业价值。在服务竞争时代，把焦点对准顾客是企业竞争胜出的关键，企业的核心竞争力并不是指一个公司对自身价值的衡量，而是指在顾客眼里这个公司有多大的价值，任何定义都必须从顾客的角度出发。以顾客价值为基础的含义是，一个既以顾客为出发点，又密切关注竞争对手动态的竞争战略，可以使每个公司的竞争战略变得独一无二。

本书另一个特点是，不是单纯从市场营销或质量管理角度研究服务行为，而是主要着眼于探讨航空业服务管理的基本特性，试图摸索服务管理一般理论与民航行业实践结合的“个性化”成分。这种努力首先有助于探究行业服务的运营和产品（服务）品质的特性，更好地为顾客提供专业性的、个性化的服务。然而，研究的意义更在于有针对性地讨论服务管理，打破行业界限，以互相取长补短！如航空业属于网络产业，可以借鉴其他网络型产业的服务管理经验，如航空业可以向酒店、医院学习管理经验，它们都是针对人的身体服务的，都面临着在高峰和低谷之间寻求需求和能力平衡的挑战，航空业还可以向影剧院学习如何管理顾客组合，它们都是集体消费的服务，一名旅客的行为举止直接影响其他旅客的服务体验。

应对日益加剧的竞争挑战并在竞争中取胜，民航企业必须为顾客提供价值，虽然这在理论上是一个人人皆知的道理，但实行起来却困难重重。近些年来，航空业内联盟的势头强劲，人们曾以大为美，追求大公司、大集团、大联盟，认为这是赢得竞争的关键。但当今世界范围内的许多大型

航空企业都陷入困境，而一些小型的地区的航空公司表现良好，这是否表明，在航空业内不能以大小论英雄，它没有一个统一有效的服务模式。

目前航空服务业中有三种方法来创造顾客价值：一是走低价格策略，这种模式提供简约（但并非简单）的服务，凭借低成本运行，以美国西南航和欧洲的 Go、Easyjet 等航空公司为代表，近年来在世界航空业内独领风骚。如美国西南航空公司能取得连续 32 年盈利的佳绩，主要在于它能为顾客提供可靠实在而且最低价位的服务；二是走高服务质量道路，这种模式为顾客提供高标准服务，以一些大型的骨干航空公司如英航、汉莎和新加坡航等为代表，他们常常制定行业服务标准、游戏规则，引领航空服务的时尚潮流，为顾客提供新鲜的体验；第三种方法是价值创新策略。这种模式不是单纯采取低价格或者单纯提高产品和服务的质量，而是对产品、服务和价格进行创新组合，既提供高质量服务，又在服务价格上让利给旅客，它们不追求规模大、标准高，法航、维珍航是其代表。在世界著名的航空公司里，汉莎、英航和新加坡航近两年账面上都出现过巨额赤字，惟有法航，无论“9·11”袭击还是伊拉克战争，乃至亚洲的“非典”寒流，所有令航空运输业受重创的意外事件，都挡不住法航的盈利脚步。尤其是在 2002—2003 财年中，法航再一次表现了出色的危机应对能力，在经济环境极其艰难的情况下，实现了 1.2 亿欧元的盈利。

在急速多变的时代，写作经营管理类的书是很冒险的事，因为书中所提到的“标杆”企业有可能已经在走下坡路。想要在这个变革的年代取得竞争优势，绝不是件简单的事，不仅企业内的每个方面都要变，每个人也都要改变。

前 言

笔者对服务管理与营销的关注起始于1994年，那时市场上刚好有一套市场营销的书籍在国内首次谈到了服务营销问题，加上自己又供职于特别重视“服务”的行业——民航，从那以后，笔者一直跟踪国内外服务管理与营销研究的前沿，汲取其营养成分。一部分思考心得，发表在近年出版的《民航管理》、《中国民用航空》、《空运商务》和《中国民航报》等刊物上。

本书是在大量调研以及与一些企业服务经理深入交谈的基础上完成的。近年来，在参与咨询项目和培训中，有机会与企业共同探讨、交流服务管理经验，这些思想均有助于我们深入了解企业如何看待他们的顾客。在航空业内，顾客的具体名称一般叫旅客和货主，本书仍使用顾客一词，意在更广义地理解顾客与企业的关系，以强调把现代服务理论与行业实践结合的意义，及借鉴其他行业服务经验的必要性。

逻辑结构：

本书是按照下面的过程模式来编写的：



通过这五个部分，我们对创造顾客价值的几个关键要素进行了探讨：

第一部分：了解价值——导论。包括两章，介绍了服务、服务管理的含义和航空服务运营的基本特性，指出随着服务竞争的到来，必须树立以顾客价值为核心的战略服务观。

第二部分：识别价值——以顾客为关注焦点。包括五章，主要介绍了企业欲创造顾客价值，必须明确企业的价值定位，没有一个企业会满足所有

市场的顾客；必须了解顾客的期望，把顾客价值的理念融入企业的各项管理活动中，切实实行顾客导向的服务标准，为顾客提供难忘的体验。

第三部分：设计价值——倾听顾客需要。包括五章，服务质量水平和服务价格是衡量顾客感知价值高低的两个重要尺度。研究服务质量的模型有很多，在本书中，笔者提出了根据效率和价值两个纬度来考察优质服务标准；由于服务系统的高度开放性，服务失误在所难免，服务补救对创造顾客价值意义重大；而如何留住顾客，与顾客建立良好关系已经成为服务经理考虑的头等大事；顾客的期望是不断变化的，优质服务标准是动态的，这要求企业进行不断的创新；要经常对顾客满意水平进行监控、测量，才能在服务竞争中取胜。

第四部分：创造价值——传递与执行服务。包括三章，顾客价值是在服务生产过程中实现的，服务员工在创造顾客价值中起着至关重要的作用；由于顾客参与了服务生产，他们的言行举止，所扮演的角色对他们体验的服务有直接的影响。另外，航空服务业面临着如何在处理需求与运力的平衡过程中保持高的服务质量的问题。

第五部分：提升价值——管理实务与发展趋势。包括两章，介绍了航空服务中的两个重要组成部分，地面服务是制约航空服务整体质量、影响顾客感知价值的重要因素；空中服务一直是服务竞争的焦点、创造价值的核心，目前正朝着电子化、舒适化、个性化、绿色化方向发展。

用途：

本书以现代服务管理理论来理解行业服务实践，是多年观察、比较、研究、实践的成果。相信该书对民航企业提高服务管理水平，构建顾客导向的战略服务体系具有一定的参考价值；希望对民航企业服务战略的具体化有所帮助。

本书可作为民航企业中高级管理人员培训的辅导资料，也可供其他服务行业的管理人员及关心民航服务的人士阅读。

由于作者水平有限，书中篇章结构安排、案例选取等方面的错误在所难免，敬请读者不吝赐教。

我的联系地址是：zouxin@people.com.cn。

致谢：

本书由中国民航管理干部学院创新基金资助出版。

本书在写作的过程中，得益于多方的帮助。国内外服务管理和营销的研究成果、研究路径不同程度地影响着笔者对服务管理问题的思考，通过实地调研了解的许多航空公司和机场的实际服务管理经验，给予我很大的启示。我的妻子工作在航空公司一线，为本书的写作提供了大量的新鲜的实例。《中国民航报》和一些企业报刊反映企业成绩和问题的报道丰富了本书的素材。同时，单位的领导和同事们也给予了热情的鼓励和支持。在此，一并向他们表示深深的谢意！

编 者

2004 年 11 月

目 录

致读者	i
前言	v

第一部分 了解价值——导论

第一章 服务与服务管理	3
-------------------	---

第一节 服务的层层观与面面观	3
第二节 顾客服务与服务管理	7
第三节 服务一词的含义	13
第四节 21 世纪航空服务的新规则	15

第二章 航空服务的特性	19
-------------------	----

第一节 航空服务的运营特性	19
第二节 航空服务的行业特性	22
第三节 航空业服务管理与竞争的几个问题	25

第二部分 识别价值——以顾客为关注焦点

第三章 服务竞争	33
----------------	----

第一节 几种竞争战略观比较	33
第二节 服务竞争的发展	36
第三节 构建以顾客价值为核心的战略服务观	40
第四节 航空服务竞争的策略	43

第四章 服务期望管理	50
第一节 服务期望概述	50
第二节 影响顾客期望的因素	54
第三节 管理服务期望	59
第四节 几个特定场合的顾客期望管理	66
第五章 企业工作的中心	68
第一节 企业战略制定应以创造顾客价值为核心	68
第二节 组织机构设置应以为顾客提供价值为核心	70
第三节 企业信息资源使用应以顾客为中心	72
第四节 企业的绩效评价应以顾客价值的满足程度来衡量	75
第五节 企业的日常经营管理活动如何以顾客价值为中心	77
第六节 航空公司的联盟重组如何真正为顾客创造价值	82
第七节 异业联盟, 协同服务, 实现顾客价值最大化	83
第六章 体验: 21 世纪服务品质的新元素	85
第一节 体验与体验经济	85
第二节 服务管理中引入体验的意义	88
第三节 如何以体验为核心提升航空服务品质	91
第四节 体验的设计	95
第七章 顾客导向的服务标准	99
第一节 规范化管理与服务质量标准	99
第二节 服务标准顾客导向的可行性	104
第三节 制定顾客导向的服务标准的基础工作	108
第四节 制定服务标准的原则	112
第三部分 设计价值——倾听顾客需要	
第八章 服务质量模型	117
第一节 服务质量研究的几个模型	117
第二节 服务质量的效率与价值模型	125

第三节	服务质量与竞争优势	133
第九章	服务补救管理	140
第一节	服务补救的意义	141
第二节	服务补救的原则	145
第三节	服务补救的策略	148
第四节	当前关于服务补救的几个问题	151
第十章	管理顾客关系	155
第一节	顾客关系的意义	155
第二节	服务关系的基础	162
第三节	顾客关系管理的内容	164
第四节	服务关系的策略	169
第十一章	服务创新	175
第一节	服务创新的特点和种类	176
第二节	服务创新的开发模式	180
第三节	如何管理公司的创造力	187
第四节	确保服务创新的成功	193
第十二章	顾客满意测评	198
第一节	顾客满意测量的重要性	198
第二节	顾客满意调查的几种方法	199
第三节	顾客满意度指数测评	203
第四节	顾客满意调查的误区	211
 第四部分 创造价值——传递与执行服务		
第十三章	服务人员的关键作用	219
第一节	为什么员工的作用非常大	219
第二节	服务员工的角色冲突	225
第三节	保证员工表现出色的四个关键努力方向	227
第四节	服务文化的管理	239

第十四章	航空服务中的顾客行为管理	242
第一节	问题的提出	242
第二节	航空服务中的顾客行为举止特点	244
第三节	如何通过管理和教育顾客来提升航空服务的质量	248
第十五章	需求与能力不平衡时的质量管理	257
第一节	航空服务的需求和能力特征	258
第二节	平衡能力与需求的策略	262
第三节	收益管理与顾客满意	265
 第五部分 提升价值——管理实务与发展趋势		
第十六章	地面服务的管理	271
第一节	地面服务是航空服务的重要组成部分	272
第二节	排队与等待管理	278
第三节	机场的商业服务与顾客满意	286
第十七章	空中服务的管理	290
第一节	客舱服务是航空服务的核心部分	290
第二节	客舱服务的主要内容	294
第三节	客舱服务的竞争趋势	299
参考文献		304

第一部分

了解价值——导论



第一章 服务与服务管理

第二章 航空服务的特性

第一章 服务与服务管理

提示：

服务，是既简单又通俗的名词，大概不会有人不了解它的意义，非但如此，每个人对他也都有一套见解和诠释，从最广义的角度来看，世界上除了离群索居的人之外，任何人、任何工作，上至高官显要，下至平民百姓，几乎都要为他人提供服务，来换取自己的利益，或金钱、或名誉、或权势。本书拟从狭义角度剖析一些企业组织对服务的理解，以服务的视角来分析企业的经营活动。

第一节 服务的层层观与面面观

一、作为一种精神现象的服务

依照深入浅出的经验，我们首先向服务的深层内核挺进。就其深层意义而言，可以看到，服务乃是人类特有的一种精神现象，作为一种精神现象，服务是人类进步的必然产物，也是人类文明的必然产物，可以断言，除了人类以外，任何动物都无法获得真正的服务。许多组织无法提供全面的品质服务，并不是因为领导人不知道达成目标所需的观念或技术条件，而是他们不知道全面品质服务的关键在于精神层面，而不是物质层面，他们往往把服务制度化，就像其他企划案一样。人只是一种完成某项工作的工具，谈到以人为本，只不过认为人是最重要的工具而已。

在美国西南航空公司领导人眼里，服务的重要性永远超越技术。西南航长期以来的口碑来自于发自内心的服务，以及服务重于私利的观念。所谓服务并不是教育员工表现出“顾客很重要”，服务乃源自于时时感受到关爱，并珍惜为个人及群体贡献的员工。当员工认为自己受到应有的人性

化对待，并享受到优质服务时，相对地，他们也会为旅客提供优异的服务，这或许可说明为什么西南员工闻名遐迩的服务热诚不单单是一种行动，而已经是发乎真诚的表现。

二、作为一种人生态度的服务

在服务优异的组织内，服务不是标签或技术、技能，而是一种生活方式。这里，谈以人为本，是把人作为服务对象，以发展并完善人的个性为宗旨的崇高事业，在社会中，每个人都有自己的追求，自己的喜恶，自己的思维，自己的意志，自己的人生态度，自己的生活方式，他到你的组织来工作是看中了你恰好为他提供了他所需要的舞台空间和表演条件，组织的任务就是为他充分地良性发挥做好服务。在生活中，真正快乐的是那些寻求并发现如何服务他人的人，持续成功的组织则是那些能够为服务他人的人提供表演舞台的组织。

美西南航不忘提醒员工，“服务是有关抉择的问题”，服务牵涉到付出时间、发挥才干，以及恪尽职责，重视反映出一个人的生活方式和面貌。服务不是从每一个工作日开始，也不在下班回家时终止，服务是他们个性、思想，以及生活中每一刻的感觉的真实写照。服务大众、娱乐大众，在工作中发掘并享受乐趣，是航空公司汲汲追求的人格特质，以这个标准来说，航空公司的任务就等于是维持一种源于员工已有的特殊文化。巴瑞特常常说：

“这不是一家特别注重旅客服务的航空公司，这是一个凑巧踏足航空业，注重顾客服务的大团队。当服务沦为技术或一个企划案时，它会变成只是促使员工完成公司所欲达成的目标的一种精密方法，不幸的是，提供这种服务所获得的回报，包括升迁、金钱、地位等，往往又不能让人产生满足感和成就感。真正的快乐源于我们以实际行动实践我们想象的目标和理想。因为这种价值和理想，使我们的生活变得更加完整。在这一层面中，服务作为“一种生活方式”是自然而然产生的，因为它是组织最重要的标准。对优质服务的鼓励是组织的任务，组织不必打广告大战强调服务的重要性，而是以“一种潜移默化的方式”让人们知道优质服务受到鼓励和重视。

三、作为一种竞争策略的服务

在服务经济时代，为赢得竞争优势，把服务作为企业的竞争策略，不足为奇，越来越多的企业撑起了服务的旗帜，把服务作为利润支柱，制定服务