

向服务要利润

——航空运输企业客户服务管理精要

邹建军 编著



中国民航出版社

向服务要利润

——航空运输企业客户服务管理精要

邹建军 编著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向服务要利润：航空运输企业客户服务管理精要/邹建军编著.
—北京：中国民航出版社，2007.6
ISBN 978-7-80110-778-7

I. 向…

II. 邹…

III. 航空运输-运输企业-企业管理：销售管理-商业服务

IV. F560.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 077040 号

责任编辑：朱义强

向服务要利润

——航空运输企业客户服务管理精要

邹建军 编著

出版 中国民航出版社 (010) 64290477
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版 中国民航出版社照排室
印刷 北京华正印刷有限公司
发行 中国民航出版社
开本 787×960 1/16
印张 12.75
字数 206 千字
印数 3000 册
版次 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-778-7/V·276

定价 26.00 元

(如有印装错误，本社负责调换)

前 言

快速发展的中国民航，在轰轰烈烈的发展过程中，却总是处在风口浪尖。

首先是关于航空公司盈利的讨论，据上海证券报 2006 年 7 月 17 日报道：“今年上半年民航业亏损达到 6 亿元，其中航空公司整体亏损 25 亿元。”同样是关于航空公司，北京日报 7 月 28 日报道：“美国航空、美联航、美西南、大陆航空等多家美国航空巨头均传出第二季度赢利的好消息，尤其是大陆航空，赢利创出“9·11”之后的最高水平，在第二季度实现净收益 2.08 亿美元。”有的人将这种反差理解为航油的上涨，但更多的人却据此指责民航的垄断与高福利，如《南方都市报》的“让人看不懂的中国民航”，《中国经济时报》的“航空公司亏损不该由乘客‘埋单’”，《红网》的“燃油附加费准备是与垄断联动还是与市场联动”，《中国企业家》的“中国航空业亏损罪不在油价”等。然而航空公司、市场偏偏用实际行动来“印证”了这种指责，一边是要求继续征收燃油附加费，另一边却是让人大跌眼镜的二折机票。

其次是关于机场盈亏的报道，2006 年 5 月 12 日，来源于星岛环球网的文章《皇帝女儿不愁嫁？中国八成机场亏损天理难容》，公开指责中国八成机场亏损天理难容！引用文章原话：“要知道机场的定位不仅以满足航空公司的业务需求为中心，服务对象还包括接机者、观光游客等一切潜在顾客……而由于机场带有垄断性，这也使机场里面的东西昂贵，且租金又高。”“香港国际机场 2004 到 2005 年度总收益是 65 亿港元，这 65 亿港元的营业额除 41% 来自起降、停机等机场硬性收费外，有 26% 来自机场商铺等软性服务营收，这个数字足以让处于亏损的机场汗颜。”“这个几乎是坐收钱财的行业都能出现 80% 的亏损，实在是天理难容。”作者将我国的机场与香

向服务要利润

港机场相比较，只能说明作者对行业的不了解，引用某行业专家的话，“众多中小机场本来就是公益事业定位，为什么一定要它们盈利呢。”

再有就是对机票价格与服务等的报道，如“海航的‘拒载’事件”、“春秋航空的1元票价”等，都引起了激烈的争论，所有这些都指责为垄断的结果、政府保护的结果。为什么如此呢，一个关键问题就是，人们对民航服务的了解，以及航空运输企业客户服务与管理的缺失。

民航服务，首先，从社会的角度来看，人们将它的产品与服务定义为公共运输服务，要求它有更多的社会属性与社会责任，于是一切对公益性事业的要求，也成为了对民航服务的要求，要让更多的老百姓坐得起飞机，改变人们的生活质量也就成了民航服务追求的目标。其次，从资产管理的角度，民航服务的主体，三大航空公司都是国有企业，又承担着保值增值的责任，它们必须像市场经济中的其他主体一样，追求运营效益、追求利润，必须在担负更多社会责任的前提下获得较好的经济利润。第三，从国家安全的角度看，民航服务又当以安全为重，承担着保护国家财产与人民生命安全的重责，2003年的SARS，也许人们只是恐惧于病毒的传染，却又有多少人知道航空公司运营的艰辛，为了保证社会的稳定，一个航班即便是一个旅客，也要正常飞行；“9·11”的后遗症，民航又多了反恐的任务与责任。第四，从经济发展的角度看，它又必须以经济发展为重，服务国家利益，成为区域经济发展的基础与保障。最后，从市场经济的发展与改革开放的角度来看，需要为各方资本创造一个公平的、开放的市场环境，民航的企业又必须在肩负社会责任的同时，参与市场的竞争、国内与民营企业的竞争、国外与航空运输巨头的竞争，以至于在航权上，政治上我们是对等了，可是在竞争能力上，我们却是远远的落后，这也是我们为什么只能是民航大国，而没有成为民航强国的原因之一。

正是这些错综复杂的原因，笔者试着从客户需求的角度来分析航空运输企业客户服务管理的思想与内容，并从服务与管理的三要素出发，分析服务管理与客户服务质量、企业利润之间的关系，提出向服务要利润的管理思想与理念。

服务价值的衡量，不仅是以服务主体为核心的衡量，而应该更多地从服务对象——客户的角度来衡量，即追求企业与客户价值的最大化。因此，航空运输企业服务与管理的价值等式可以归纳为：服务与管理收入 = 销售收入

+ 客户忠诚度变化 × 单位客户忠诚度对销售收入影响。由此可见，航空运输企业服务与管理收入的好坏受到了组织、员工、客户三要素的影响，并要求航空运输企业优化其服务与管理流程，实施精细化管理。

在航空运输服务领域，由于服务管理的网络化，客户需求的多样性，要求航空运输组织一方面必须满足运营管理一体化，另一方面必须满足客户服务管理的灵活性。因此，如何构建服务组织结构，配置组织资源，制定相应的组织制度与服务标准，是建设合理性服务组织的关键。换句话说，对于一个以服务为主导的企业来说，组织结构、组织资源、组织制度与组织标准等4个方面，决定了企业的战略、文化、制度建设、工作环境、标准体系、薪酬体系、激励机制与沟通机制等，而这些因素又分别影响了企业内部员工与外部客户的满意度。

员工是服务的主体，也是企业利润的直接创造者。在市场经济环境下，企业面临的竞争已趋于白热化，无论是市场的领跑者，还是新加入者，都非常注重产品与服务的创新，产品与服务的更新速度可以说是日新月异。在这样一个瞬息万变的 market 环境下，企业要想实现经营管理的目标，在激烈的竞争中赢得一席之地，关键的就是要拥有一支高素质的、稳定的员工队伍。尤其是在服务行业，企业服务与管理的结果如何，关键在于员工的服务意识与技能。这种服务意识与技能，一方面受制于员工自身的专业知识与技能，另一方面则受制于员工对企业的认可程度，即员工满意度的高低。从现代企业管理的实践来看，后者才是企业服务质量、盈利能力高低的最终决定者。

然而，在一个竞争的市场上，企业竞争的根本就是拥有客户的多少，以及所拥有的客户价值的大小。对于航空运输企业来说，客户对企业利润创造的影响是多方面的，它既可能表现在服务成本上，也可能表现在服务的收入上。因此，客户满意度的高低，客户忠诚度的高低、客户保持率的高低、客户终身价值的高低，就成为航空运输服务企业关注的重点。

但是，在现代信息技术发达，经济全球化与网络化的市场经济环境下，客户对企业的服务与产品满意与否，最大的决定因素就是服务过程质量。保证服务过程质量的基础就是要有有一个通畅的服务与管理流程，因此，流程的优化与重组成为航空运输服务企业实施管理变革的主要方向。

在优化的流程下，企业能够将服务与管理的三要素（组织、员工、客户）有机地组合在一起，完成客户服务与管理过程。但是，企业利润的创造

向服务要利润

并不仅仅表现在收入的增加，在一定意义上，成本的节约也是利润创造的重要源泉。于是，在现代航空运输服务与管理过程中，实施精细化管理，完成服务标准的精细化、管理制度的精细化、客户管理的精细化与财务管理的精细化，正成为越来越多的企业管理者的共识。

本书是笔者在对航空公司、机场及航空快递等企业客户管理、市场调查与研究的基础上，结合个人对航空运输服务与管理的理解而完成的。书中很多观点，由于本人的才识与能力有限，难免会有诸多不妥之处，欢迎读者谅解，并衷心希望本书能起到抛砖引玉的作用，引发更多专家与学者对航空运输企业服务与管理的关注和讨论。

编者
2007年4月

目 录

第一章 服务价值与利润创造	1
第一节 我国航空运输企业客户服务与管理现状	1
第二节 客户服务与管理价值等式	14
第三节 客户服务与管理的三要素	19
第四节 案例：美国蓝天航空公司创业的 14 个成功原则	23
第二章 合理的服务组织是利润创造的前提	25
第一节 航空运输企业特点与组织结构设计	25
第二节 组织资源的投入与调配	37
第三节 民航发展与企业制度变迁	42
第四节 服务标准与企业承诺	44
第五节 案例：沈阳桃仙国际机场《客户服务承诺》(节选)	51
第三章 高素质的员工是利润创造的基础	61
第一节 员工满意度与企业利润创造	61
第二节 员工的满意度调查与提高	73
第三节 航空运输企业员工满意度与客户满意度	83
第四节 注重员工满意度：我国航空运输企业赢利新手段	88
第四章 稳定的客户是利润创造的保证	91
第一节 客户对企业利润创造的影响	92
第二节 客户满意度调查与提高	98
第三节 航空运输企业客户管理	108

向服务要利润

第四节	关注客户终身价值	127
第五节	案例：联邦快递与戴尔电脑	130
第五章	高质量的服务过程是利润创造的关键	134
第一节	客户更关注服务过程质量	134
第二节	过程控制是服务质量的保证	141
第三节	过程控制需要优化的流程	147
第四节	案例：台湾宏基集团企业再造案例	154
第六章	精细化服务管理是利润创造的有力支持	162
第一节	精细化管理及其意义	162
第二节	服务精细化对企业利润的影响	166
第三节	航空运输服务与管理的精细化	174
第四节	案例：西方发达国家航空工业与柯达公司精细化生产	181
总 结		188
参考文献		192
后 记		195

第一章 服务价值与利润创造

客户服务与管理，在民航业可以说是得到了空前的重视。如某大型航空公司为头等舱旅客、金卡、银卡等会员旅客提供的奥迪 A6 的地面接送服务；某机场提供的地面 100 公里以内的免费大巴服务；某代理人针对跨国 IT 企业的驻场服务等。这些服务与管理活动在一定程度上能够反映目前航空运输企业对客户服务与管理的重视程度。但是，这些服务与管理所带来的效益却不尽相同。也就是说，服务与管理活动的价值如何？其创造的利润是多少？却是个未知数，没有衡量，甚至是无法衡量。之所以如此，一个关键的问题就在于，我们在开发服务与管理项目时，是否会从经济的角度、市场的角度（客户的满意与否）充分论证服务与管理活动的可行性。换句话说，是否能够从成本效益的角度，考察每项服务与管理活动的成本与收益；是否从客户需求满足的角度，考察客户满意度。对于航空运输企业而言，产品与服务的设计不但要从客户的需求出发，开发出满足客户需求的服务活动或产品，而且还要从经济的角度衡量每项服务活动的价值、可能创造的利润等，最终达到企业的经营目标。

第一节 我国航空运输企业客户服务与管理现状

一、航空运输服务价值链

服务价值的衡量，不仅是以服务主体为核心的衡量，而应该更多地从服

向服务要利润

服务对象——客户的角度来衡量，即追求企业与客户价值的最大化。因此，在解释航空运输企业服务与管理活动的价值时，必须从客户的角度出发，分析航空运输服务链，考察服务链中的每一项服务与管理活动，以及相应的服务与管理主体，从而更好地理解航空运输服务与管理的价值创造过程。

(一) 航空客运服务价值链

从旅客的角度出发，可以简单的将航空运输服务价值链描述如下（如图 1.1）。

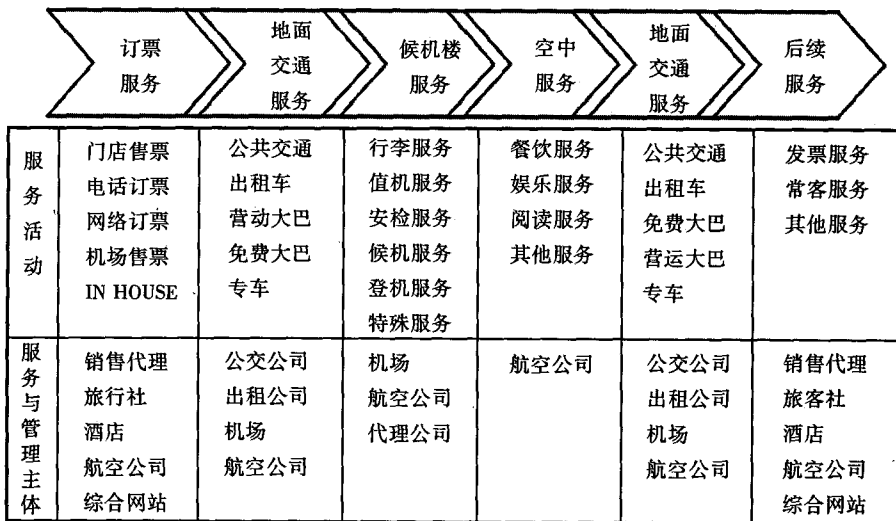


图 1.1 航空客运服务价值链(旅客角度)

1. 订票服务

从服务提供者的角度，订票服务是旅客接受旅程服务的开始。随着电子技术在航空客票销售领域的应用，以及物流配送业的快速发展，航空运输的客票销售方式也是与时俱进，呈现出多样化的趋势。目前旅客购买客票的主要方式有以下几种：

① 门店售票

这是一种传统的购票方式，一般指旅客到航空客票销售代理点，或是航空公司的营业部（售票厅）直接购买，机场的售票在一定意义上也是门店方

式。在这种服务方式中，旅客所面对的服务人员，既可能是销售代理企业的工作人员，也可能是航空公司的销售人员。航空公司都有明确统一的服务标准与规范，其销售人员一般都会严格遵守公司要求，提供的服务质量水平比较高，能够满足旅客的需求；而航空销售代理企业的管理水平良莠不齐，工作人员所提供的服务质量高低差异较大，旅客往往又不能很清晰地区分航空公司和销售代理之间的关系，在很大程度上影响了旅客对航空公司的满意程度。

②电话订票

这种方式是指旅客通过电话方式提出个人需求，售票企业不仅提供机票，还要提供免费的送票服务。旅客对具体服务过程便利与否的感受主要来自两个方面：一方面是在电话沟通过程中的等待感受，如果旅客的电话在较长的时间里才得到响应（常用的衡量标准：是否一次性接通？等待铃声是否超过3声？），或是服务人员需要旅客用较长的时间来解释自己的需求，那么，旅客会认为这种服务方式并不能为其带来便利性，从而产生对这种服务方式的抵触情绪。另一方面是客票的配送速度与及时性。虽然现代物流的发展使得城市配送非常普及，但一些航空公司的销售部门或销售代理大都采取的是自己配送的方式，往往会因为人员的不足及配送方式的缺陷，影响配送的及时性与速度，结果让旅客感到不满。

③网络订票

这是一种新兴的方式，它是随着电子商务的发展及对电子客票的大力推广而逐渐发展起来的，并且已开始成为一种主流模式。目前提供这种客票销售平台的，既有航空公司，也有一些综合代理商。但是，无论提供服务的主体是谁，对于旅客而言，他们关注主要是订票的便捷性、支付的灵活性与业务办理的简单性等。

④In House 方式

这是一种“入户”销售方式，是指航空公司为加大销售力度，与一些大企业签订相应的服务协议，是加强客户服务的一种最有效的方式。在这种方式中，由于航空公司销售的是自己航班的机票，尤其是对于基地航空公司，他们能够为旅客提供更多的附加服务，如优先订座、提前办理值机服务等。所以一方面它给客户带来了极大的便利性，另一方面也为客户创造了更多的附加值，将成为未来航空公司加大直销力度的一种主要模式。

但是在电子客票得到全面推广之后，虽然上述服务模式还会存在，但是相应的服务要求却发生了变化。对于旅客来说，他们希望电子客票带来的是现实意义上的便利性。从目前的电子客票的实际应用看，旅客的出行的确是较之以前方便了许多，但是，随后报销凭证的获取却仍然是电子客票应用的最大瓶颈。

2. 地面交通服务

从不同运输方式优劣比较来看，航空运输虽然有快捷的优势，但是，相对于公路与铁路运输来说，却有着机场离城区较远的劣势。对于中远航程的旅客来说，地面交通运输的时间应该说是可接受的。但是，对于短航程的旅客，由于公路与铁路的竞争，地面交通运输时间与成本就成为航空运输与其他运输方式竞争成功的关键。因此，一个机场，其连接城区的道路状况好坏、交通工具的多少、交通秩序如何以及运输价格的高低，都是影响旅客选择的主要问题。从目前来看，地面交通运输服务的提供既有航空公司，也有机场，甚至还有社会企业。在机场属地化改革完成后，无论是航空公司，还是机场，都明显意识到地面交通运输服务的重要性。不过，在实际运行过程中，服务的主体一般是单一的。如北京的南苑机场，目前提供的大巴服务就是中联航提供的；如广州白云机场，地面大巴服务——机场快线，则是由白云机场提供的。但是，在一些距离城区较近的机场，其交通服务基本上是由社会企业提供的，如公交公司、出租公司等。

3. 候机楼服务

候机楼服务是个复杂的服务系统。从服务的主体上看，既有航空公司、机场、也有销售代理以及商业经营企业；从服务的内容上，既有航空服务，也有商业服务。如果从机场的角度来看，候机楼服务应该是机场非航空性收入的主要来源。因此，候机楼服务应该是机场服务与管理的重点。

对于机场而言，在候机楼内聚集了航空公司、销售代理人、商业经营者，以及旅客等众多服务对象，这些企业对机场的服务内容与要求显然是不同的。航空公司要求的服务内容可能是销售柜台、值机柜台、办公场所的出租，航班信息服务等；旅客要求的服务内容则可能是值机服务、安检服务、候机服务、登机服务，以及商业服务等；而商业经营者，则会要求机场为其提供营业场所、能源供应等。虽然不同客户要求的服务内容不同，但是影响这些服务质量的关键因素则主要表现在以下几个方面：出租价格，服务

的及时性、便利性与移情性，商业经营的品种、数量与价格等。因此，机场一方面需要从自身战略需求出发，综合机场服务成本效益比较，确定相应的服务价格与服务标准，同时还要注重对相应服务的监督与管理。

4. 空中服务

相对于其他服务环节而言，空中服务应该是航空公司面对旅客的服务重点。空中服务的内容包括广播服务、行李服务、引导服务、娱乐服务、餐饮服务，以及环境舒适度等。虽然，所有的空中服务内容几乎是相同的，但是，不同的航班，旅客对服务的感受与要求也不尽相同。对于短航程的航班来说，旅客要求要相对简单；而对于中长航程，旅客要求的就会自然复杂得多。从国内航班来看，中长航程旅客要求主要聚集在娱乐服务和环境舒适度两个方面。目前，一些航空公司为迎合旅客的要求，提高旅客的满意度，打造豪华两舱，扩大座位间距等。这些措施显然会在很大程度上提高旅客对航空公司的满意度，但是，从航空公司的成本效益来看，结果如何，却也是个值得思考的问题。

5. 后续服务

后续服务恐怕是最难定义的，也是最为复杂的。因为，后续服务的好坏，其影响是多方面的，而且由于这种服务的灵活性，对于不同的客户会有不同的结果。譬如，一个销售代理人在成功地为某一客户提供服务后，一些最新的产品信息，尤其是优惠的产品，是否要通知给客户，就是个难以决策的问题，可能有的客户会很认可，尤其是那些经济型客户，但是也会有的客户很反感，认为受到了干扰。不过，在此，需要强调的航空公司对常旅客的服务。显然，常旅客服务的大部分内容都是属于航空旅行结束后的服务，这些服务是否细致、是否及时，影响的不仅仅是客户满意度，还影响到服务策略的制定，并最终影响服务的收益。目前，航空公司在定义与管理常旅客过程中，更多的是考虑里程这个因素，这显然不是从收益的角度来对客户进行细分的。也就是说，目前的金卡客户、银卡客户，是否是名符其实的呢？其实不然，在一些航空公司的同级别客户中，其为航空公司带来的收益差别较大，有的甚至是相差2倍以上。

(二) 航空货运服务价值链

航空货运服务的对象既可能是直接的货主（货物所有权拥有者），也可能是货运代理。为了研究航空货运的完整过程，本书在此描述的航空货运服

向服务要利润

务价值链是基于货主出发的（如图 1.2）。

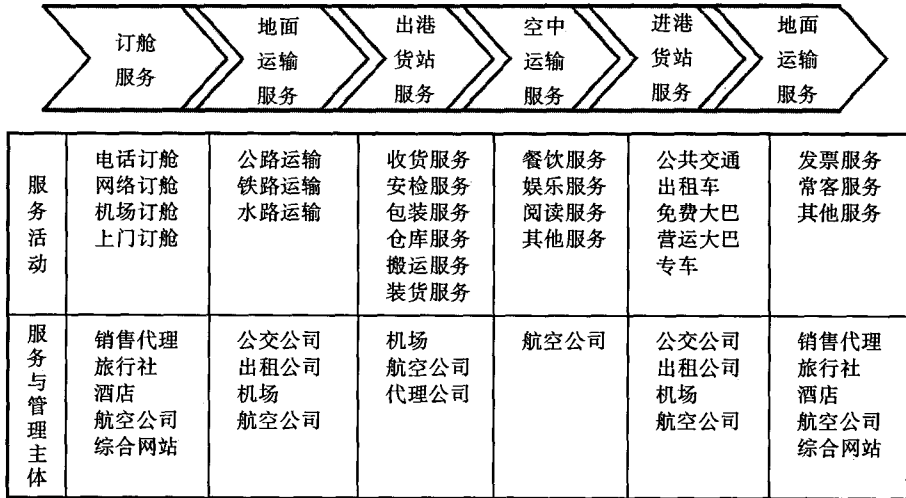


图 1.2 航空货运服务价值链(货主角度)

由图 1.2 可知，航空货运服务价值创造活动大体上可以分为订舱服务、地面运输服务、货站服务与空中运输服务等 4 个方面。

1. 订舱服务

订舱服务既可能是货主自行完成（一般是航空公司的直接货主），也可能是货运代理完成。但是不管是由谁来完成，它都必须遵循航空公司的舱位管理规则。然而在实际服务与管理过程中，尤其是某一市场上，货运代理人能够在市场上取得相对垄断的地位时，其讨价还价的能力自然加强，在服务与管理协议的谈判过程中，作为承运人的航空公司就会明显处于劣势地位。因此，这就要求航空公司在进行市场发展与培育过程中，必须掌握好对代理人的支持与监控力度，避免自己的销售渠道过度集中，同时又要做好收益管理工作，衡量市场营销的成本，避免因大客户优惠政策而导致的收益下降。

2. 地面运输服务

事实上，在航空货运领域，无论是航空公司、机场，还是货运销售代理人，都非常重视地面运输服务的提供。从航空公司的角度来看，这是延伸航空货运服务链，提高航空货运可达性的关键。如大韩航空，它在我国环渤海地区所提供的海上快运服务，吸引了我国山东沿海地区大量的经仁川机场中

转到欧美等国家和地区的货物；还有中国货运航空公司，在长三角地区提供的卡车航班服务，目的就是要将中货航的服务网络由上海延伸到长三角地区的腹地，以吸引更多的货源，扩大市场。而从机场的角度，则是提高机场在地区航空运输市场竞争力的一种手段。如我国的香港机场，通过卡车航班，每年从我国的珠三角地区吸引大量的货物，按照香港机场新闻处的说法，香港机场每年的货邮吞吐量中大约 60% 以上的货物来源于珠三角地区。至于货运代理人，通过上门服务等手段，不断地扩大自己的服务范围，将地面运输服务的触角不断向外延伸。其目的就是通过不断扩大的服务范围，吸引更多的货源，提高销售量，增加与航空公司讨价还价的筹码，从而获得更好的优惠政策与服务政策。

3. 货站服务

在传统的航空货运服务价值链中，货站服务的利润远远高于纯粹的运输服务。因此，一些大型的航空货运公司，或者是那些有着较强运输能力的综合航空公司，都非常重视货站的建设。如汉莎货运、新加坡货运、大韩货运等。如果仅从服务的角度来看，货站服务包括收货服务、安检服务、包装服务、仓库服务、装卸服务，以及信息服务和发货服务等。从航空货运的及时性与安全性要求来看，关键影响因素并不是空中运输过程，而是地面货站的处理过程。因此，如何提高地面处理能力与效率，如何保障货物的安全，是航空公司、机场，甚至是货运销售代理人最为关心的问题。但是，不管服务的主体是谁，都面临了一个问题，即低成本下的高效率、高安全的服务。在货站服务的实际中，一个货站的服务质量好坏，直接影响了航空货运的及时性与安全性。

4. 空中运输服务

也许你会说，空中运输服务应该说是最简单的服务过程。因为，一般意义上，人们都会认为只要飞行过程是安全的，服务质量就会得到相应的保障，事实却并非如此，因为服务质量并不是由服务的主体来评价的。对于货物托运人来说，它们最为关心的是货物的当前状态（这种状态包括服务的过程），如航空快递巨头 FedEx、UPS 等，都不遗余力地建立先进的计算机管理信息系统，实时跟踪货物的状态，并提供给客户实时查询平台，为的就是满足货物托运人的上述需求，从而获得客户的认可，提高客户忠诚度与保留度，以期降低市场营销成本，稳定货源，保障服务与管理的收益。

二、航空公司的资源、客户服务与管理

航空公司的服务资源是什么？对于旅客而言，应该看航空公司的产品是什么？但是在传统的航空运输服务中，旅客能否理解航空公司的产品，能否接受航空公司的产品，在很大程度上受到中间因素的制约，即客票销售代理人的制约。然而，随着信息技术在航空运输服务中的应用，尤其是电子客票在我国民航的普遍应用，已开始打破了这种传统的“屏障”。旅客越来越多地开始了解航空公司的产品，航空公司也越来越多意识到面向旅客的产品宣传是必要的，而且是相当重要的。通常我们理解航空公司资源，很容易想到的是它有多少航线、有多少架飞机，在对应的航线上有多少航班、航班的时刻如何等。当然，这些绝对是航空公司竞争的关键资源。但事实上，从旅客的角度，并不认为这些有多重要，因为旅客是不会去理解航空公司运营管理过程的。

那么，旅客关心的航空公司资源是什么？这就有必要让我们简单的来理解旅客购买的结果。旅客购买的是什么？显然，是座位，是有着舱位等级、时刻、服务约束条件制约的座位，以及与座位捆绑在一起的服务。例如，对于一个头等舱的旅客来说，他购买的结果就包括一个头等舱的座位、与头等舱配套的地面服务、候机服务，以及空中餐食、休息娱乐服务等。除此之外，还包括与之对应的免费行李的数量与重量等。从航空运输服务链的角度来看，航空公司的服务与管理在事实上贯穿了整个服务链条（如图 1.3）。

上面是从航空客运的角度来描述的，那么货运如何呢？从货主角度来看，他们关心的是货物运输的及时性、安全性，以及可达性。换句话说，货主购买服务的期望是货物能够按时、完好地到达目的地。但是，从航空公司所拥有的资源来看，传统的航空公司一般只提供空中运输服务，往前一点，就是在某些特定地区能够提供货站服务（如图 1.4）。也就是说，传统航空公司的货运服务，只是航空货运服务链条中的一部分。正是这种服务链的局部性，传统的航空公司与提供综合服务的航空公司公司（如 FedEx）相比，货运品质明显要低，单位货运收益也明显要低得多。因此，随着航空货运的发展，越来越多的航空公司开始了服务链延伸之路，逐渐地从传统的运输服务延伸到全程服务，成为航空货运综合服务提供商。