

航空运输管理中 战略的制定与执行

Designing and Executing Strategy in Aviation Management

特莱恩特 G. 福罗瑞斯 著
莎朗 L. 奥斯瓦尔多

于剑 陈侯秀 译

中国民航出版社

航空运输管理中 战略的制定与执行

Designing and Executing
Strategy in Aviation
Management

- ◆ 战略的本质
- ◆ 战略定位和保持市场地位
- ◆ 竞争战略的本质
- ◆ 内外部环境
- ◆ 设计企业发展方向
- ◆ 航空运输战略的实施
- ◆ 通过跟踪、支持系统和控制进行战略执行管理

ISBN 978-7-80110-781-7



9 787801 107817 >

定价：50.00元

民航管理译丛

航空运输管理中战略的制定与执行

Designing and Executing Strategy in
Aviation Management

特莱恩特 G. 福罗瑞斯 著
莎朗 L. 奥斯瓦尔多
于剑 陈保秀 译

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP)数据

航空运输管理中战略的制定与执行 / (希) 福罗瑞斯,
(美) 奥斯瓦尔多著; 于剑, 陈保秀译. —北京:
中国民航出版社, 2007. 5
ISBN 978-7-80110-781-7

I. 航…
II. ①福… ②奥… ③于… ④陈…
III. 航空运输 - 交通运输管理
IV. F560

中国版本图书馆·CIP 数据核字 (2007) 第 047643 号

责任编辑: 刘庆胜

Copyright © Ashgate Publishing Limited 2006.

中国民航出版社通过中华版权代理有限公司购得本书中文简体字版权, 享有全世界发行的专有权。未经许可, 不得翻印。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2007-2047

航空运输管理中战略的制定与执行

(希) 特莱恩特 G. 福罗瑞斯 (美) 莎朗 L. 奥斯瓦尔多 著
于剑 陈保秀 译

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	北京今典印刷有限公司
发行	中国民航出版社 新华书店
开本	787 × 960 1/16
印张	12.75
字数	222 千字
印数	3000 册
版本	2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

书号	ISBN 978-7-80110-781-7/V · 279
定价	50.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

内 容 简 介

本书将战略管理理论应用于航空运输领域，目的在于与航空运输领域中每一位相关人士就战略的设计与执行进行有效的交流。同时，作者总结了几家航空公司和航空运输企业的案例，说明这些组织在一些重要方面是如何制定并执行战略的：公司战略、基本战略、竞争战略、内外部环境分析、合并、联盟以及安全和保安。

本书可供大学生或研究生在关于航空运输企业战略、航空运输企业管理以及航空运输企业运营等课程中使用。本书也可供航空运输企业各个不同领域的专家研究使用，包括航空公司、航空运输企业、咨询公司，以及航空运输研究领域和战略、管理学科领域的专家学者。另外，本书从战略角度阐述了航空运输业应如何运营，这也是以技术为导向的航空运输领域的专业人士，包括签派员、维修人员、政策制定者等所关心的问题。

民航管理译丛

《航空公司运营规划与管理》

《航空公司市场营销与管理》

《航空公司机队规划与管理》

《航空公司战略管理》

《航空公司财务管理》

《航空公司生存之道》

《航空运输管理中战略的制定与执行》

责任编辑：刘庆胜

封面设计：



关于作者

特莱恩特 G. 福罗瑞斯 (Triant G. Flouris) 塞浦路斯共和国驻国际民航组织的副代表，美国圣荷西大学教授和航空项目主任。他是康克迪亚大学约翰莫森商学院国际航空工商管理硕士项目主管，并且在美国奥本大学和维多利亚大学担任教职。他的研究和教学成果包括低成本和传统航空公司的财务和战略分析、航空经济学、战略管理和运营战略、航空业务建模、国际航空企业治理。

莎朗 L. 奥斯瓦尔多 (Sharon L. Oswald) 美国奥本大学管理系主任和教授，担任高级管理人员工商管理硕士项目、医学工商管理硕士项目以及认证项目的核心老师。莎朗博士教授研究生和本科生的顶级战略管理课程。她的主要研究领域是关于战略性国际业务问题和项目管理。



中译本序

当前,我国民航已经步入新的发展时期。从外部环境看,随着世界经济的发展和经济全球化进程的加快,国际旅客和货物运输需求将持续增强;从国内形势看,随着中国经济的持续快速增长,全社会人员及物资流动总量势必呈上升趋势,对运输服务效率和质量也将提出更高的要求;加上未来北京奥运会、上海世博会和广州亚运会等重大国际活动的影响,民航必将迎来更大的需求。民航业的快速发展和国内外航空市场的逐步放开,要求我们各级管理人员及时更新观念、创新发展思路,认真学习和借鉴国外民航的先进管理理念和方法,促进民航事业全面协调可持续发展。

中国民航出版社引进出版“民航管理译丛”,其目的就是要将国外民航优秀的、成熟的经营理念和管理方式吸收过来为中国民航的发展提供借鉴。该套书包括《航空公司运营规划与管理》、《航空公司市场营销与管理》、《航空公司机队规划与管理》、《航空公司战略管理》、《航空公司财务管理》、《航空公司生存之道》和《航空运输管理中战略的制定与执行》等。内容涵盖民航管理、民航运输经济、航空理财等方面,具有版本新、实用性强等特点,并且作者均来自英美等民航发达国家,具有很强的民航管理经验和教学实践经验。这套书将是民航管理人员不可缺少的专业指导性书籍,希望各级管理人员能以宽广的视野、崭新的理论、积极的姿态,学习国外的先进管理经验,切实转变发展理念,创新发展模式,提高发展质量,把民航发展纳入科学发展轨道,为构建新一代民用航空运输系统,为国民经济和社会发展作出应有的贡献!

楊元元

2007年4月18日

PDG

译者的话

一个不适合的或者错误导向的战略，对极具挑战性的航空运输业中的企业来说，其影响是灾难性的。航空运输企业的管理者也越来越认识到战略管理对于企业成功运营的重要性。

作为译者，我很高兴能将《航空运输管理中战略的制定与执行》一书介绍给我国民航业和其他对此感兴趣的广大读者。这本书系统地介绍了战略管理理论，内容包括从战略的本质到波特的基本竞争战略，以及竞争战略的本质、内外部环境分析、企业发展方向的设计、企业战略的制定与实施，以及战略执行的管理。译者在翻译的过程中仿佛置身于战略管理理论发展的历史长河中。更为突出的是，作者以航空运输产业为背景、以航空运输产业中丰富多彩的战略现象为案例，对经典战略管理理论进行了深入浅出的阐释。这也应该是目前国内引进的第一本将经典的战略管理理论系统运用于航空运输业中的作品。书中强调了航空运输业复杂的特性，也正是由于航空运输业这些复杂而独特的产业特性决定了经典战略管理理论不能简单地应用在该产业中，而需要进行创造性的转化。两位教授的这部作品恰恰给我们提供了这种转化的技术路径。作品对战略管理理论在航空运输业的应用本身就是一个巨大的发展，也同时为读者提供了一个从战略管理的角度认识航空运输业的视角。

整个翻译过程是在忠于原著的原则下进行的，但原著对个别概念的解释，译者有着不同的意见。比如原著对“同心多元化”的解释为“Concentric diversification relates to expanding operations by producing the same product or service for a completely different class of people”，意为同心多元化是指面向一群完全不同的人群提供相同的产品或者服务，从而实现业务的增长。依照译者对此概念的理解，以及一些相关经典文献对此概念的解释，同心多元化是指企业利用原来的技术、特长、经验等发展新产品，增加

产品种类，从同一圆心向外扩大业务经营范围，其特点是原来的产品与新产品的的基本用途不同，但有着较强的技术关联性。同心多元化战略下企业生产的产品是有关联性的不同的产品，而不是相同的产品。原著中的全式服务航空公司提供低成本服务的例子也恰好佐证了译者的观点。但是本着尊重原著的原则，译者还是按照原著进行了翻译，在这里有必要提出这一点，也欢迎各位读者提出自己的见解。另外，由于中国对管理科学的研究还远未成熟，而其术语体系也带有较强的社会文化特征，中国现有的管理词汇很难百分之百地与管理科学的术语体系相对应，因此翻译过程也带有了一些创造色彩。

本书共分九章。其中封面、序、前言和致谢以及第一至第五章由陈侯秀翻译；第六至第九章由冯伟明（2005 级企业管理专业研究生）翻译了初稿；全书由于剑负责统稿和终审。翻译小组对全书的图、表、框图和缩写进行了校对。十分感谢郑兴无教授对我们的翻译给予的巨大帮助。

由于我们的翻译水平有限，书中不妥之处，欢迎读者不吝赐教。

译者

2007 年 4 月于天津



序

在 2001 年 9 月开始筹建“欧洲天空”航空公司时，我们的目标是成立第一个基地位于欧洲中部的“低票价、低成本、无虚饰”的航空公司，以向休闲和商务旅客提供更广泛的运输服务产品。公司的主要经营模式是在航线网络覆盖的城市中提供点对点运输服务。我们坚信能够向客户提供安全的、可承受的、友好温馨的服务，这也是我们的经营哲学。同时我们还在努力营造一种友好的、积极的工作氛围，激励员工在工作中有所作为。目前，欧洲天空是欧洲成长最快的低成本航空客运公司之一，有四个位于欧洲中部的基地作为枢纽，包括布拉迪斯拉发（Bratislava）、布达佩斯（Budapest）、华沙（Warsaw）和克拉科夫（Krakow），为欧洲那些航空运输水平不高的地区提供直接的运输服务。

成功的经营模式让我们成为在现有机队规模下，基地位于欧洲中部的最大的低成本、低票价航空公司，到 2005 年 12 月 1 日，公司一天可提供 1676 个座位。我们坚信欧洲天空会继续成长壮大，因为我们将公司基地设在了非常重要的、人口集中的城市。我们设在斯洛伐克共和国、匈牙利和波兰的基地，其城市人口超过了这三个国家人口总数的三分之二。这些国家在 2004 年 5 月加入了欧盟，为我们提供了很好的机会。另外，我们最大的基地，布拉迪斯拉发，也是我们总部所在地，距离维也纳大约 50 公里，因此为我们提供了通向奥地利的通道，它也是欧洲中部最成熟的航空运输市场之一。

今天，欧洲天空有租赁的 B737（传统型）飞机 12 架。最近我们还订购了 16 架新一代的 B737-700，并且获得了另外 16 架新一代的 B737-700 的购买权。我们的目的是建立单一机型机队，最大化经营效率，同时最小化单位成本。我们想要继续成为低成本运营商中的领先者，并让客户享受到我们的

低成本优势。

然而，在竞争激烈的欧洲航空运输市场中巩固我们的地位还有很多工作要做。但是我相信，通过清晰明确的经营模式和持续的变革，我们会继续为客户提供安全且可承受的航空运输服务。经营一家低成本航空公司，或者任何一家航空公司，尤其是在竞争激烈的市场中，对于那些想要为客户提供最安全、优秀、低廉的航空运输服务，同时运用精明的经营方法实现这些愿望的公司领导人来说，是要冒很大风险的。在这个富有挑战性的行业里，管理一家成功的航空公司需要在日常经营中贯彻战略管理的思想。

航空公司业的新进入者能获得的最大的经验教训，就是为了维持高水准的安全和服务质量，并成功地实现战略目标，需要大量地对执行企业战略的员工进行投资。因为对精密设备和技术的投资对于战略的成功是远远不够的，它们还需要配套对高效的人力资本的发展进行投资。

学者们正尝试卸掉航空公司战略管理经验主义的光环，这种变革对于从业者是十分有益的。福罗瑞斯和奥斯瓦尔多博士的这本书强调了航空公司业复杂的特点，从更明智和现实的角度看待战略管理理论在航空公司业的应用。作者认为，一个不适合的或者错误导向的战略，对于像航空业这样极具挑战性行业中的企业的影响是灾难性的。并且我认为作者的观点对于我这样的公司日常经营管理者来说是十分适用的。

欧洲天空航空公司执行总裁
克里斯汀·曼德 (Christian Mandl)

前 言

本书阐述了战略管理在航空运输业和航空运输管理研究领域中的应用。本书适用于航空运输管理领域和航空运输业中任何想要从理论和实际运用角度了解企业战略制定与执行的人士。

本书的特点是内容涵盖了在航空运输业中，由于受到全球化和科技变革的推动，战略所发生的相关变化。我们努力满足市场需求，满足每一位想要了解航空企业战略制定与执行的人士的需求，对战略管理进行了全面、深入的阐述。同时，我们还总结了几家航空公司和航空运输企业的案例，说明这些组织在一些重要方面是如何制定并执行战略的：企业战略、基本战略、竞争战略、内外部环境分析、合并、联盟以及安全和保障。

第一章阐述了航空运输业战略管理研究的基础。它强调了企业价值的重要性，以及这些价值如何在企业使命中得到反映。企业使命是战略管理过程中的一个焦点问题，同时本书还介绍了使命的构成要素，并列举了几家航空企业的使命。本章提出竞争环境变化后，企业使命也需相应变化。这种观点显然与传统的战略管理模型相反，本章探讨了为什么这种观点应该是战略管理的一个趋势。本章还介绍了迈克尔·波特的基本战略，并列举了航空公司业的例子，同时简要地探讨了基本战略如何为企业确定发展方向。本章最后介绍了企业目标，尤其是在企业使命和战略目标中体现企业目标，同时认为竞争战略是实现企业目标的载体，这个问题在其他章节有更深入的探讨。

第二章进一步介绍了波特的基本战略：成本领先战略、差异化战略、目标集中战略。本章还研究了这些战略如何组合才是最有效的。另外，还提出了激烈竞争环境下企业如何设计战略的问题，并指出波特模型在现今竞争异常激烈的环境中并不是非常有效。本章还提出了核心竞争力的概念，并探讨了这些能力为什么是企业设计新产品或服务的基础。

第三章提出制定竞争战略是实现企业目标的途径，并且一家成功的公司并不总是具有竞争优势。具有竞争优势，企业才能建立独一无二的市场地位。核心能力是不易被竞争对手模仿的，在本章中还探讨了战略的持久性问题以及获得竞争优势和维持竞争优势之间的差异。最后本章介绍了题为《竞争优势制度化：美国西南航空公司独特的优势》的案例。

第四章阐述了为什么外部环境是影响战略选择的重要因素。重点是分析这些因素，利用所有有用的信息资源确定战略方向。首先，本章探讨了宏观的外部环境。宏观的外部环境包括经济、政治、技术和社会因素。然后，探讨了微观的外部环境，重点放在产业分析，以及产业规则、产业的竞争、市场、供应商和客户的信息上。还强调了技术革新在竞争激烈的市场中的重要性。本章详细介绍了迈克尔·波特的五种竞争作用力模型。提出确定企业重点发展领域是获得竞争优势的一个途径，并列举航空公司的实例说明这一观点。本章还介绍了SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析法，这个方法在下一章节会继续介绍。最后本章介绍了题为《丹佛国际机场：环境的崩溃》的案例。

第五章介绍了在企业内部环境分析中SWOT方法的应用。内部环境分为企业整体环境和部门环境，本章提出制定战略决策必须以组织的能力为基础。进行环境分析时需注意不是所有资源都是可测量的，比如建筑物和资金是可量化的，但另外还有员工技能和素质等不易测量的资源。通过对过程管理的研究，本章强调了企业组织结构、能力、文化和资源的重要性。本章详细介绍了如何用迈克尔·波特的价值链分析法评估航空公司运输服务的流程。另外，提出了应在行业内外使用标杆法的观点。本章强调财务指标不仅要与行业平均值进行比较，还要与相近的竞争对手进行比较。最后，本章探讨了战略绩效，提出了以下几个问题：企业目标和企业使命完成得如何？企业是否获得了竞争优势？最后本章介绍了题为《捷蓝航空公司：价值的增加》的案例。

第六章提出企业战略是在企业针对发展领域、外部环境分析和企业能力评价之后对企业定位的基础上制定的。企业战略大体分为三类：成长战略、维持战略和国际化战略。成长战略又分为几种，包括有关企业扩张的、整合的、稳定的、单一业务的和多元化（相关和无关）的战略。投资组合分析法是一种管理企业生产线和业务单元的方法。本章还举例详细解释在何种情况

下应该使用何种战略。维持战略分为清算战略、剥离战略和收缩战略，本章对此进行了详细解释并举例说明。业务整顿是和收缩战略相联系的，它是使企业从衰退的地位向维持现状甚而继续壮大转变的途径。本章最后探讨了国际化战略，包括有利于企业扩张的原因、受管制较严的公司面临的问题，以及题为《美利坚航空公司对环球航空公司的收购：收购的时机》的案例。

第七章详细阐述了在第一章和其他章节中介绍过的战略决策制定过程。进行内外环境分析后，重要的是在确定企业战略之前应该检查，如果有必要的话，甚至修改企业的使命。SWOT分析法在制定企业战略、评估企业所处形势时是十分重要的一种工具。本章还简要介绍了应急计划和情景分析法，这两种方法也是在变化莫测的环境中制定企业战略的工具。本章对战略可行性的探讨再一次强调了核心能力对于获取竞争优势以及企业未来的可持续发展的重要性。本章最后介绍了题为《航空运输规则制定的背景以及航空自由化的努力尝试》的案例。

第八章强调了成功的战略并不总是能够成功地执行的观点。战略性外购和管理高层的支持是同样重要的。阻碍战略执行的因素总是出现在管理变革的过程中。本章提出组织结构应与企业战略相匹配的观点，并介绍了几种组织结构。另外，本章认为战略的执行应遵循基本的管理原则，包括事先的计划、指导、激励和人员配备。同时本章还提出管理再造的概念。最后本章探讨了在国际化环境下，战略的执行遇到的一些特殊问题，包括在公司总部以及其他当地机构中管理制度的推行、当地的风俗和习惯给战略的执行带来的阻碍。

第九章介绍了战略管理过程中的最后一步：评价。评价战略是否成功，最重要的是评估企业目标和使命是否实现。这样，就又一次回到企业定位的问题，以及持续监控和定期反馈的重要性。本章还探讨了监控和修正相结合的问题，认为修正通常是企业内外环境变化的结果，应该进行持续不断的监控和修正，提出错误的战略决策如果不能及时修正，将会带来严重的后果。本章最后强调战略管理是一个持续不断的过程。

致 谢

这本书是我们在奥本大学关于航空和管理方面教学经验的总结。我们非常得益于这所大学的学术活力和其学术严谨性，它还为商学院的本科生以及研究生提供关于航空业管理的学习。

一些在加拿大蒙特利尔的奥本大学和肯考迪亚大学航空专业和管理专业学习的研究生与本科生的研究工作对这本书的编写提供了非常大的帮助。我们非常感谢奥本大学的瑞安·辛普森 (Ryan Simpson)、艾什莉·辛普森 (Ashley Simpson)、克莱格·戴维斯 (Craig Davis) 和蒂梵尼·邓莱普 (Tiffany Dunlap)，以及肯考迪亚大学的凯文·凯瑞罗 (Kevin Carillo)、荷弗·瑞伯莱特 (Herve Riboulet) 和赛瑞荷·皮特安克 (Serihy Petrenko)。

另外，我们还特别感谢印度捷达航空的管理执行官吉尔伯特·乔治 (Gilbert George)，他以前是肯考迪亚大学全球航空高级管理人员工商管理专业的硕士生，他让我们在这本书中使用了其对捷达航空公司的深刻见解。还有，我们也要感谢我们的同事史迪夫·施维德勒 (Steve Swidler)，以前我们合作写了一篇关于美利坚航空公司与环球航空公司合并的财务状况的文章。

我的朋友艾吉纳斯 (Adrianus) 和玛格丽特·格罗恩威格 (Margaret Groenewege) 对本书的编写也给予了很大的帮助和鼓励，还让我们在航空自由化的研究中使用了他们的工作成果——《国际民航运输纲要》(The Compendium of International Civil Aviation)。

更要感谢欧洲天空的克里斯汀·曼德，在繁忙工作之余他为本书撰写了序言。

还要感谢在英国和美国的 Ashgate 出版社的编辑团队和工作人员，感谢他们的专业技术、鼓励和支持，尤其是约翰·亨得利 (John Hindley) 始终

认同本书的价值，以及盖伊·罗弗特（Guy Loft）一直在关注着本书的编写。

最后，我还要感谢乔伊·莱顿（Joy Leighton）。没有她的编辑工作，就不会有本书的问世。

特莱恩特 G. 福罗瑞斯
(Triant G. Flouris)

