



Young Change Makers
The Road to Service Innovation
at Hong Kong Airlines

香港航空服务
创新之路

童泽林 编著

很年轻
好香港
“活力”服务打造极致飞行体验



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

年轻的 力量



香港航空服务 创新之路

童泽林 编著

Young Change Makers
The Road to Service Innovation
at Hong Kong Airlines



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

年轻的力量：香港航空服务创新之路 / 童泽林编著. —北京：北京大学出版社，
2016.11

ISBN 978-7-301-27765-2

I. ①年… II. ①童… III. ①民用航空—商业服务—研究—香港
IV. ①F562.865.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 273818 号

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 年轻的力量：香港航空服务创新之路
NIANQING DE LILIANG |
| 著作责任者 | 童泽林 编著 |
| 责任编辑 | 刘 京 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-27765-2 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博：@北京大学出版社 |
| 电子信箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京中科印刷有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 720 毫米 × 1020 毫米 16 开本 13.75 印张 214 千字 |
| | 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 68.00 元 |

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

封面照片系由张建设拍摄，特此感谢。



愿香港航空

为乘客、员工、社会创造更多精彩!

推荐序

香港情怀暖入心

因为工作的关系我经常要飞到世界各地，出入各国机场贵宾室，但没有一间像香港航空贵宾室“紫荆堂”一样，给我家的感觉。

家的感觉是什么？或可从他们的欢迎饮料蜂蜜姜茶说起。每次踏入贵宾室，港航职员都会送来滋润暖胃的蜂蜜姜茶，这茶有种奇异的魔力，往往吸引我添饮再添饮，后来职员记得我的口味，改用容量较大的咖啡杯装茶，有时甚至替我把茶装进保温壶带上飞机，这是我和贵宾室之间长年累积下来的小小默契。老实说蜂蜜姜茶不是什么昂贵的饮品，但这份心意绝对无价。

作为香港人，我对这个地方有着深厚的感情，过往几年拍电影、做电视综艺节目，也喜欢以香港情怀做题材，我想这也是我跟香港航空特别投契的原因——因为她扎根香港，也致力于将香港推广至各地。我常跟朋友介绍港航贵宾室的餐点，有鸡蛋仔、车仔面、豆腐花，还有我每次必点、足料又美味的生菜鱼肉，通通都是最地道的香港小食，而且即叫即制，保证新鲜热辣。在贵宾室吃过几碗生菜鱼肉后，上飞机就可以直接呼呼大睡，十分爽快！

在我心目中，香港航空是我穿梭国内航点的最佳选择。不管往返上海、北京、成都还是福州，只要踏上港航的客舱，看见同声同气的空姐空少，观看客舱播放的耳熟能详的港产电影和节目，我就感到无比暖心和自在，可以暂时放下烦恼，专心享受舒适的航程。这几年间，港航商务舱服务不断提升，餐点越来越精致美味，又引入了180度全平躺座椅。所有这些不仅仅是我，所有乘客都有目共睹。

香港航空今年成立十周年，我很高兴能够见证她的成长和进步。记得以前贵宾室



只有 30 个座位，随着港航拓展业务，面积扩大数倍，服务也越见专业和贴心。2014 年紫荆堂开幕，我也是嘉宾之一，最难忘的是当日仪式过后，我在紫荆堂多逗留了一会儿，跟一众职员像老朋友般有说有笑，度过了一个温馨的下午，差点忘记自己在工作！我想是香港航空由心出发的服务精神，感染了上上下下的员工，也令每一位客人，在享受服务的过程中，感受到诚意和温暖。

十周年对一家航空公司来说还很年轻，而年轻是最大的本钱，意味着前途无可限量。我衷心祝愿香港航空未来不断进步，为乘客带来更贴心的服务，将香港情怀发扬光大。

曾志伟

2016 年 9 月 28 日于香港

为香港航空而自豪

2016年，是香港航空有限公司（下称“港航”）成立10周年的日子。相对于其他以香港为基地的航空公司，如国泰航空70周年、港龙航空31周年而言，的确是相当年轻。然而，年轻不但未对港航团队构成压力，更鼓励他们做出更多创新的尝试，务求为乘客提供既专业、又难忘的舒适飞行体验。

对作为飞行常客的我而言，在选择航空公司时，顾客的口碑当然是一项重要的指标。尽管我体验港航的服务次数并不多，但却发觉身边不少朋友已成为港航的常客。每次回来，他们都会不时提及港航暖心体贴的服务，不少年轻朋友更已成为港航的忠实粉丝，不时互相分享港航最新的机票折扣、套票优惠和航点等。记得有一次我路过铜锣湾，更见到一群活力充沛的空姐和空少与一些装扮成“毛利人”的舞者在街头载歌载舞，活力四射，吸引了不少路人驻足欣赏。这一切均充分显示出港航在市场策划上的用心，成功设计出符合港人旅行消费模式的旅游产品。

这本新书中，不少故事的确令人感动：例如在下班途中主动对车祸伤者施以援手的空姐；热心护送老人过关深圳乘坐火车的地勤人员；在国外无私帮助遗失钱包的留学生的地勤服务经理；在空中为手臂颤抖旅客三送咖啡的乘务员……在阅读这些小故事时，确实使人津津乐道，同时亦体现出香港航空优秀的人才培训和以人为本的服务精神。我衷心希望有更多年轻人，以及正从事服务行业的人士能够阅读到此书，从中获得启发，有所裨益，使香港的明天更加美好！

祝愿香港航空越飞越高！

张国钧

香港立法会议员、太平绅士

2016年10月20日

恭贺香港航空成立十周年



我很喜欢香港航空这个团队，因为我们的性格很相似。

我热爱赛车，因为喜爱速度的感觉，要快，还要畅快。热爱的程度，甚至到要在中环推动 Formula E 赛事。凭着香港人敢于挑战的精神，就把这个不可能的梦想做成了享誉国际的香港盛事。

同样，香港航空以香港为基地，航线就是点对点从香港直航出发，不用转机等了又等，这就是我喜爱的快，就是香港人的速度。十年来，香港航空敢于开拓多个新航点，从中国、东南亚的主要城市，面向全球的潜力航线，近年来更冲出亚洲，开办澳大利亚、新西兰等航线，实现了无数乘客的梦想旅程。也许就是这份投缘，十年来，我一直留意着这家既年轻又有活力的航空业界新星。不经意间，香港航空已经成为许多香港人首选的航空公司。

我和香港航空还有一个相同的理念，就是“做生意不忘回馈社会”。

我一向热爱参与各界的公益事务，并与香港航空致力于履行企业社会责任一样，重视可持续发展和培育年轻新一代。其中，我特别欣赏香港航空的“飞上云霄”学生航空体验计划，这是一项广受学生及家长欢迎的教育活动，为来自不同学校、不同背景的学生提供体验航班运作的机会，让年轻人更了解航空业，激发他们飞行的梦想，让梦想持续飞行。

很年轻，好香港，祝愿香港航空飞得更高更远！

香港太平绅士紫荆勋章获得者

2016年10月28日

香港航空是中国女排队的知音

香港是FIVB（国际排球联合会）世界女排大奖赛的举办地，中国女排队每年夏季都会来到香港参加这一盛大赛事，其中有几次乘坐的是香港航空的航班，也许是气质相近、缘分足的缘故，在双方短暂的接触过程就产生了深厚的友谊，此后的多次活动中双方配合，相互支持。

随着对香港航空充满活力的服务体验次数的增加，对香港航空这家公司了解的加深，我们惊奇地发现：香港航空是中国女排队的知音！

为什么这么说呢？中国女排队在今年巴西里约奥运会上“意外”获得金牌后，各类媒体又广泛提到了“中国女排精神”，我们当时就说：“不要赢球就谈女排精神，单靠精神不能赢球。”一时间很多人不理解，但是我们在香港航空很快找到了共鸣，中国女排队从巴西回来在香港停留期间，我们的队员与香港航空的员工球队就有了一次愉快的交流和互动。

尤其是当他们向我们展示《年轻的力量：香港航空服务创新之路》这本书稿时，更加坚定了我们的判断，在某种意义上讲，香港航空这些年在服务创新和服务提升方面的许多做法与中国女排队的做法是相通的，也许这就是古人所说的“大道相通”吧。

例如：

第一，我们在带领中国女排队之初就订下了几个“小目标”，结果是一步一步地得到实现。香港航空作为航空运输企业，他们对服务提升和服务创新的目标很明确，也是一步一步由四星级航空公司到最佳区域航空公司前三甲。

第二，中国女排提倡“大国家队”，广泛选拔优秀队员。香港航空也在“请对的人”方面下足了功夫，他们在招聘服务人员时就特别看重申请人在自然状态下表现出来的服务态度和服务意识。

第三，中国女排传承了永不放弃的“女排精神”，并通过专业训练，尽快帮助新球员找到打球的感觉和乐趣。香港航空也在他们的服务实践过程中提炼总结出了“PEOPLE”服务文化，进入公司的新员工经过专业培训后再服务乘客，并提倡把乘客当成朋友和家人，帮助一线员工体验把快乐传递给每一位乘客的成就感。

第四，中国女排队在科学训练的同时，认真研究对手，根据对手特点大胆创新，形成新的打法。香港航空也是认真研究乘客需求，详细分析乘客出行与航空公司接触的11个环节，列出乘客期望与公司现有服务之间的差距，并通过持续创新来保持服务优势，弥补服务不足。

第五，中国女排队员认真训练、用心打磨技术细节，认真对待每一次接球，做好每一天。香港航空的服务人员用心服务每一位乘客、许多服务在细微之处见真情，本书中的故事个个真实、感人。

第六，我们在与香港航空员工女排队交流过程中提到：“一个人的力量再大也抵不过团队的力量”。香港航空同事们的工作也是各司其职，尽力保障一个又一个的航班安全、准点起飞。特别是他们让飞机时刻保持适航状态的做法，对我们女排队员调整 and 保持自己的状态很有启发。

相通之处还有很多，不再一一列举。总之，中国女排队和香港航空都在认真做事。正如华为任正非先生所说，13亿人每个人做好一件事，拼起来就是伟大祖国。认认真真做事的人最靓！祝福中国女排队的知音——香港航空，服务越来越好，越飞越高！

中国女排主教练

2016年10月5日于旅途中

探寻香港航空服务创新的秘密

从20世纪80年代工业生产北移，香港的经济经历了蜕变，由轻工业主导进入到服务型经济时代。过去二十年，香港服务业迅速崛起，主导着香港的经济发展，2015年服务业的生产值占香港本地生产总值93%以上。香港四大支柱产业——金融业、贸易及物流、专业服务及旅游业都是服务型行业，支持并推动了香港经济的持续发展。作为服务净输出地，单单旅游服务和运输服务就贡献了超过350亿美元的生产总值，同时亦提供了就业岗位。而香港机场和民航服务在其中的作用可谓功不可没！怎样的服务才可以带来这么大的经济回报？香港的服务业有何过人之处，为香港带来这等经济价值？在当前政府大力提倡科技创新之际，香港服务业当如何善加利用此机遇，更进一步发挥优势？香港航空作为一家以服务香港为本的航空公司，是了解香港服务业长处的绝佳学习案例，而此书所叙述的不但是一个航空公司发迹的成功故事，更是一本服务管理及服务创新的参考书。

香港成熟的民航业不但增长快速，而且竞争非常激烈。2015年的人流量达6850万人次，货运量达440万吨，国际客运全球排名第三，货运已连续六年排名全球第一。每日有接近100家国际航空公司的900班飞机在香港出发，飞行网点包括全球的160个城市。航空公司要在香港经营，面对的挑战很多，在机场接近饱和的营运情况下，就连争取一个新航线的起降空挡都很难。

香港航空2006年在香港成立，今年庆祝十周岁。在短短的十年里，香港航空已经发展成为初具规模的航空公司，目前香港航空拥有29架客机和5架全货机，飞行网点已达35个国际城市。公司的发展成绩是香港人有目共睹的，与此同时，香港航空亦为香港人出门旅游带来多一个优质的选择。本书作者把香港航空的十年成就归纳到公司在持续服务创新的努力上，书中更详细描述服务创新的十个关键力量。

优质的服务，以顾客为本的服务标语及口号，在香港无论是在商场、酒店、零售店、交通工具、专业机构、政府部门都随处可见，但要具体落实优质服务，并能持续实施服务创新，却是一门不折不扣的学问。

本书把香港航空在服务创新的成就，通过三个篇章进行阐述，为我们揭示了航

空服务的本质、管理服务和服务团队的要诀以及如何把服务的精神和价值植入服务者的工作和生活中。作者细述了香港航空作为一家航空服务公司非常重视乘客服务，这不单是给予乘客飞行服务，她提供的更多的是一种贴心的、切合乘客需求的服务。此外，灵活、热情的服务也是香港航空可以在列强割据的航空业立足的重要因素。

书中的第一部分分析了香港航空前线员工的服务活力，真诚、热情和行动成为为乘客提供活力服务的力量。他们了解客户真正需要的服务是什么，既不是提供僵化的标准服务，也不给乘客不必要的服务——那是过犹不及，徒增烦恼。为乘客提供真正需要的服务就是最贴心和最恰好的服务。当然，每个乘客的需要都有不同之处，如何勇于尝试地提供相应的服务，是服务创新的妙方。笔者很欣赏香港航空在服务乘客时提到的一个想法，即乘客在不同的服务接触点上的需求是不一样的，所以提供的服务重点也应不同。从查询航班信息、购买支付、托运行李、候机、登机、空中服务直到下飞机，整个服务链上每一个与乘客接触的环节，都是为其提供最恰到好处服务的机会。而且本书提出以人为本的服务态度，更是让香港航空的员工和乘客建立了亲和的关系，不但得到很多乘客的赞赏，更使香港航空得以快速成长。

除了前线员工的努力，后勤人员及管理层的支持和协调也是不可缺少的一环。本书第二部分诠释了香港航空在管理上如何协助员工提供活力服务。管理层对前线人员的放权、支持和包容是香港航空取得成功的重要原因。如香港航空的管理层给予员工在客户服务方面莫大的鼓励、弹性、支持及协助。除了为员工提供职业培训及在职培训外，还举办研讨会、专题活动，让各部门各职级的同事一起参与，更是加强了同事间的团结，让彼此了解对方的工作和难处，通过内部工作的协调和同事间的互相理解，减少了不必要的内部误会和资源浪费。

在信息科技、大数据和物联网等新兴技术的推动下，香港服务业也正在进行一次更新及改革活动。在人人讨论科技，创新工业迈向工业4.0的科技时代，服务业应如何利用新科技，进一步提高服务质量，是目前很大的讨论题目。服务创新就是把现在已有的优质服务做得更好。2012年香港航空举办了一次大型的服务设计大会，不但让各部门同事参与，而且会后各主管更召开闭门会议，坦诚指出整个服务链各环节存在的问题，共同研讨解决方案，公司高度重视此活动，当时的总裁更是全程参与并大力支持。最后更在服务设计大会上总结了40项工作清单，并一一落实。为香港航空的服务质量带来了一次大跃升。

决定一家公司能否在一个行业生存、成长及壮大，最重要的还是公司的文化及管

理价值。本书中的第三部分论述了香港航空的核心能力为传递快乐、拼搏精神及勇于负责。公司把这些能力化为企业文化及价值，植入团队的工作甚至生活之中，并且积极履行企业的社会责任。赚钱是每家公司的目的，但不应是唯一的目的。不以赚钱为唯一目的，公司自然就会得到社会及顾客的尊重和惠顾。

《年轻的力量》一书叙述了香港航空这十年间很多精彩励志的故事，除了可读性强以外，同时，更是学习香港航空服务业及如何管理服务团队的不可多得的案例材料。

张惠民教授

香港中文大学亚洲供应链及
物流研究所所长

2016年10月30日

香港航空的“心之力”



香港航空公司十年历史，北京大学案例研究中心二十年历史。作为北京大学案例研究中心的创始主任，我很高兴看到童泽林博士写作并出版《年轻的力量》这本兼有案例与企业史性质的书，我相信本书具备这两种价值。

童泽林博士是我在北大 MBA 课堂上结识的访问学者。为了形象地表达心力与臂力一样是可以练成的，我要求听课者们较量手劲，最后胜出者与我较量。结果在 70 多人中，童泽林博士胜出，然后他与我较量了一把，让我领略了一个青年学者的“年轻的力量”。我祝愿这两种年轻的力量助香港航空继续腾飞。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '何志毅' (Ho Zhi-yi).

北京大学教授、博导
新华都商学院理事长
2016 年 10 月 28 日

年轻的力量 ——写给有活力的香港航空公司

我一口气读完了这本《年轻的力量：香港航空服务创新之路》，随着阅读的深入，我的热血开始沸腾。

香港航空，是一个充满活力的航空公司，她的活力来自香港航空的服务创新，她的活力来自香港航空人良好的服务意识，她的活力来自香港航空的服务文化和制度，她的活力来自香港航空的社会责任。

香港航空十年发展之路，是服务创新探索之路。在一个充满赞赏文化的环境里，在一个科学合理、灵活授权、充满活力的制度下，没有包袱，坚持顾客导向的创新在香港航空蔚然成风。一切以社会发展需要为出发点、以顾客需求为导向的服务创新，不仅体现在制度的设置、标准的建立、流程的融合、服务产品的推陈出新，更体现在员工对顾客的重视。为音乐人提供特别定制的箱子，保护乐器免遭托运途中受损是服务创新的必然，更是“给顾客一个圆满交代”的结果。

香港航空十年发展之路，更是良好服务意识传播之路。用心、用脑、用情的服务不仅让香港航空保持长期发展活力，更让香港航空人努力去做好每一件事情，并让乘客满意。本书大量的案例描述，展示了香港航空的服务意识，让我们看到了香港航空用心、用脑、用情为乘客服务并尊重乘客的行为。从香港航空 Happy Angle 的服务项目来看，帮助乘客很好地解决了带孩子乘坐飞机的麻烦；乘务员送餐时不打扰熟睡的乘客，体现了从乘客需要出发去提供服务。这些都反映了善于动脑筋帮助乘客解决问题的良好的服务意识。还比如香港航空的乘务员能够细心观察乘客心理，对于家庭出游的乘客，尽量安排他们坐在一起；对于惧怕乘坐飞机的乘客，乘务员有技巧地去化解他们的紧张情绪；对于遇到突发事件、需要改签机票的乘客，给予相应的优待……点点滴滴的故事，来自细节的关注，反映出了服务人员能够充分从乘客角度出发，体谅乘客没有说出的不便和心理需求，用同理心去为乘客提供有情感的服务。

香港航空的活力和对乘客的真诚，对员工的关爱，体现在专业的制度和标准里，融化在暖暖的文化里，落实在点点滴滴的行为里。为了有效保障香港航空的服务活

力，香港航空建立起信任文化和授权制度。航空公司信任员工，真心关怀员工，为员工创造快乐工作、快乐生活的氛围，让广大员工在充满赞赏文化的环境里工作和生活。授权制度保障员工在没有包袱的前提下，坚持以乘客需求为导向，大胆创新地解决乘客面临的形形色色的难题，帮助乘客顺利、快乐、无忧地出行。

让我印象深刻的是香港航空提炼出的 PEOPLE 服务文化。P 是指热情待客 (Passion to deliver)、E 是指为乘客服务多走一步 (Extra to give)、O 是指为乘客服务提供选择 (Options to offer)、P 是对乘客履行承诺 (Promise to fulfill)、L 是指给乘客创造难忘的印象 (Lasting impression to create)、E 是指高度情商应对乘客的各种需求 (Emotional quotient to serve)。PEOPLE 服务文化形成了一个很好的管理体系去保障香港航空有活力的服务。

香港航空积极承担社会责任的精神也为员工树立起了良好的责任意识，这份责任让公司和员工不断地从社会价值角度出发，充满激情地去帮助他人、参与公益、保持香港航空的发展活力。从一线服务人员帮助台湾何老伯在香港临时就医、帮助海外遗失钱包和证件的女大学生顺利回国、支持台湾老兵回大陆故乡、定期举办“飞上云霄”和“飞越云端·拥抱世界”活动，培养青少年了解航空知识……企业担当、管理制度保障员工的责任意识，这份责任正是员工服务好乘客的责任，也是让香港航空成为有活力的公司的责任。

香港航空，一个正能量的团队，一个彼此合作的团队，一个年轻的团队，一个成长的团队。香港航空正在用他们的活力唤醒乘客，唤醒中国民航的服务精神。

本书写出了香港航空的服务理念、服务管理、服务文化及企业价值观。本书的出版不仅激发了民航人以及从事服务行业的人对于服务的思考，更是为各行各业提供了学习的标杆。

陈淑君教授

中国民航管理干部学院航空服务系主任

2016年10月12日于北京

老朋友，谢谢你懂我！

香港航空是我的老朋友了！因为工作的原因我经常往返于香港与北京、上海等地之间，过去一年飞的里程，大概可以环绕地球好几圈了。香港航空带着我从一个机场到另一个机场，从一座城市到另一座城市。

坐在香港航空的机舱内，赭红色的座椅、鸳鸯奶茶、港式叉烧饭、登机音乐、甚至机舱里空气的味道——都给我带来家的温暖。

飞行总是一个很有魅感的词，代表了太多意象——远方，送别，离开，归来，重逢，眼泪，拥抱，幸福，伤感，太多不一样的情绪，都可以在“飞行”的语境下滋生、蔓延，泛滥成灾。

以前，飞行是为了目的地，而现在，飞行于我，又多了一层意义——享受飞机上失联的那几个小时。

飞机开始沿着跑道滑行，后座推背感越来越强，感受轮胎脱离地面，窗外的银白色机翼，撕开云层，气流催你微微颠簸，云端之上，蓝色天空，阳光明媚，另一个世界。

手机关机，不关机也没有信号，犹如身体的一个一直在工作的器官，暂时获得休眠。只有喜欢的音乐，没有外面的世界。

飞机上适合思考。云端之上，离上帝更近，透过窗外看世界，从世俗里抽离，放大了自身的渺小，觉得地面上的很多杂事，并不值得内心肿胀；地面上的焦虑，竟有一丝愚蠢。

飞机上适合深度阅读，打开一本纸质的书，沉浸其中，回归阅读的质感。气息安静，内心柔软，思绪万千。

在飞机上终于可以享受一整块不被打扰的时间，只专注于享受一顿美食；只专心地看一本喜欢的书；只专心地想一个问题。

虽然人类基因里的代码就是喜欢被关注，被认可，被赞美，那是精神上的饥渴，和温饱一样是生存必需。但在飞行的途中，在几千公里以上的平流层，我可以躲在世界的角落，多待一会儿，偷乐一会儿，虚度一会儿。