

低成本高效益的卓越服务

MOT的完美体现

展翅高飞

新加坡航空公司的经营之道

[新加坡] 洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯 (Loizos Heracleous)
约亨·维尔茨 (Jochen Wirtz)
尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar)

◎ 著

魏清江等 ◎ 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

中国民航出版社 中国民航出版社

展翅高飞

新加坡航空公司的经营之道

作者：[新加坡] 新加坡航空公司 (Singapore Airlines)

译者：[中国] 中国民航出版社

ISBN: 7-115-01111-1

1994年 1月



展翅高飞

新加坡航空公司的经营之道

洛伊佐斯·赫拉克莱斯 (Loizos Heracleous)

[新加坡] 约亨·维尔茨 (Jochen Wirtz)

◎著

尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar)

魏清江等 ◎译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

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/ (新加坡) 赫拉克莱厄斯等著;
魏清江等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07167-8

I. 展…

II. ①赫…②魏…

III. 民用航空—运输企业—企业管理—经验—新加坡

IV. F563.396

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016766 号

展翅高飞

——新加坡航空公司的经营之道

Flying High in a Competitive Industry

[新加坡] 洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯 (Loizos Heracleous)

约亨·维尔茨 (Jochen Wirtz)

尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar) 著

魏清江等 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 12.5 插页 4

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 130 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·策划
service@cheersbooks.com
www.cheersbooks.com

新加坡航空公司

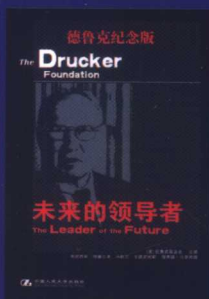
业绩出众的七大因素：

- ★ 品牌信誉
- ★ 保持机群飞行年限较短
- ★ 低人员费用下的高生产力
- ★ 全球性收益
- ★ 开放的竞争
- ★ 对危机的反应
- ★ 联盟与收购战略

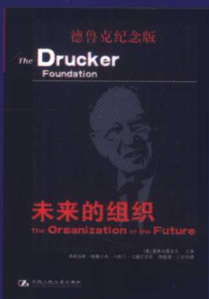
ing High in a Competitive Industry

低成本高效益的卓越服务：

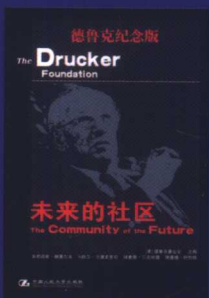
- ★ 严谨的服务设计和开发
- ★ 全面创新
- ★ 低成本高效益理念
- ★ 员工的全面发展
- ★ 战略协同效应



未来的领导者
ISBN 7-300-07022-1
定价：38.00元



未来的组织
ISBN 7-300-07024-8
定价：48.00元



未来的社区
ISBN 7-300-07023-X
定价：32.00元



企业蜕变
ISBN 7-300-05694-6
定价：56.00元

总策划人：韩焱
执行策划：张晓卿
营销总监：陈晓晖
设计总监：夏红卫
责任编辑：贾梅
装帧设计：自由公社·许岚

展翅高飞——新加坡航空公司的经营之道
Flying High in a Competitive Industry



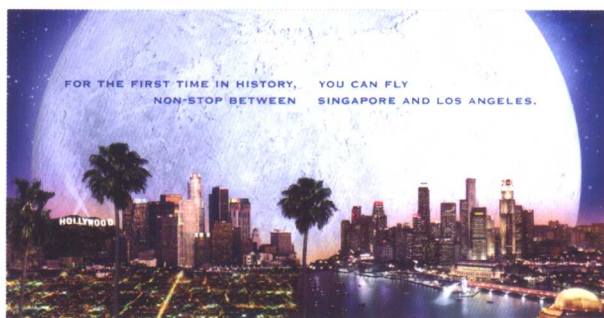
www.singaporeair.com



*In this ever changing world,
Singapore Girl, you're a great way to fly.*



Shanghai • New York • Manila • London • Cape Town • Sydney • Over 53 major cities



FOR THE FIRST TIME IN HISTORY, YOU CAN FLY
NON-STOP BETWEEN SINGAPORE AND LOS ANGELES.

SINGAPORE AIRLINES' NEW A350-900ULR IS MAKING

THE WORLD A SMALLER PLACE. THE NEW A350-900ULR IS THE FIRST AIRCRAFT TO BE CERTIFIED FOR NON-STOP FLIGHTS BETWEEN SINGAPORE AND LOS ANGELES. IT'S A MAJOR MILESTONE IN THE HISTORY OF AIR TRAVEL.

THE WORLD A SMALLER PLACE.

THE NEW A350-900ULR IS THE FIRST AIRCRAFT TO BE CERTIFIED FOR NON-STOP FLIGHTS BETWEEN SINGAPORE AND LOS ANGELES. IT'S A MAJOR MILESTONE IN THE HISTORY OF AIR TRAVEL.





FROM 1 OCTOBER, SIA FLIES 3 TIMES A WEEK TO VIBRANT AMRITSAR.

ENJOY A SPECIAL FARE OF \$800 ON ECONOMY CLASS AND DOUBLE MILES ON ALL CLASSES. Take from the excitement of size and rhythm of America. Home of the magnificence.

ENJOY A SPECIAL FARE OF S\$800 ON ECONOMY CLASS AND DOUBLE MILES ON ALL CLASSES.* Celebrate the exciting colours and rhythms of Singapore's new 4th Anniversary with the magnificent

SINGAPORE AIRLINES

A great way to fly
SINGAPORE AIRLINES

© 2006 Blackwell Publishing Ltd

SINGAPORE → AMRITSAR					AMRITSAR → SINGAPORE				
FLIGHT	DAY	DEPARTURE	ARRIVAL	AIRCRAFT	FLIGHT	DAY	DEPARTURE	ARRIVAL	AIRCRAFT
SQ172	Wed	1445	1800	B777-200	SQ171	Wed	1930	0550 + 1	B777-200
SQ172	Fri/Sun	1600	1915	B777-200	SQ171	Fri/Sun	2100	0520 + 1	B777-200

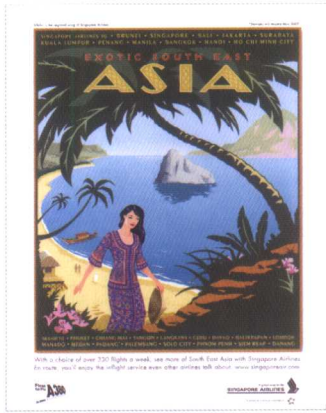


WHERE SCHMERSET MAUGHAM PENNED MANY A GREAT TALE,
RAFFLES TRISHAW TO BEACH ROAD.
SO TO SINGAPORE, OUR HOME.

SIN-TEGULI LTD. THAI-CHI ZANGHINI UYAKS FERRIS BRITZELLE ATHERNS JUNE COVER AT WAJEDA LITER

SINGAPORE AIRLINES

✈️



推 荐 序

Flying High in a Competitive Industry

陆雄文教授

复旦大学管理学院副院长

企业管理专业博士生导师

市场营销系主任

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所深深吸引。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却是非常简单，那就是，同时赢得差异化的优势和低成本的优势。在迈克·波特看来，这两个竞争战略原本是独立的，通常是水火不容，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 5 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，决不是某一个策略、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，本书中文版适合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，又问为什么有时候我尝试银行的新产品，却经常



碰到困扰，还问为什么碰到问题时却常常没有满意的答复，而当服务失败时又得不到及时地帮助。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，然而他们却少有用心从最具体、最容易的排队系统入手加以改进，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，但也面临着几乎是共同的挑战。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市场营销的理论、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有的战略远见与高度，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了今天，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。

于复旦大学管理学院

2006年3月6日



前 言

Flying High in a Competitive Industry

新加坡航空公司（Singapore Airlines, SIA）的利润一直以来都高于行业内的其他竞争对手，显得极为突出。它是如何在全行业表现低迷的情况下保持每年丰厚利润的呢？本书通过对整个航空业及新加坡航空公司的深入研究，回答了这一问题，同时也为其他行业的管理者提供一些借鉴。

本书开篇分析了航空业的现状及其主要发展趋势，概括了新加坡航空公司之所以取得成功的战略性因素。接下来具体探讨新航的战略与组织，例如，核心竞争力、创新能力和人力资源管理战略。全书的每一章均以“战略直航”作为总结式的结尾，我们认为这些经验适用于任何希望在高度竞争的市场环境（hyper-competitive markets）中不断取得成功的组织。