

学校编码: 10384

学 号: 17920141151002



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

廈門航空公司服务创新研究

A Research on Service Innovation of Xiamen Airlines

张 娜

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2017 年 月

论文答辩时间: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2017 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为，并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人（签名）：张娜

指导教师（签名）：许在瑞

2017 年 8 月 27 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：张娜

2017 年 8 月 27 日

摘 要

服务创新是匹配客户需求与服务供应的载体，是企业品牌化的重要手段，也是航空公司获取竞争优势的重要来源之一。当前国内航空公司受经济环境变化、“八横八纵”高铁网络冲击、民航容量限制等多重因素影响渐趋微利，商业模式持续分化，跨界竞争格局初现雏形，客户结构大众化，个性化、多样化、一站式消费渐成主流，服务创新对于航空公司建立差异化竞争战略的作用日益凸显。在服务创新的驱动下，航空运输服务模式正经历迭代升级，从安全、舒适的位移服务到覆盖航前、航后的综合出行解决方案，再到产生情感共鸣的人文体验，逐渐从“成本中心”向“利润中心”转移。本文研究的目的是希望通过对厦门航空公司服务创新现状进行分析，指出其新技术、新概念、整合式的服务创新偏少，并分析出其背后的深层次原因，即服务创新尚未得到战略自上而下的推动，尚未被赋予差异化的品牌核心价值，尚未遵循“以客户为导向”的准则，尚未实现服务营销有效联动。本文运用服务创新、服务供应链等理论和方法，结合实地调研，对厦航服务创新提出切实可行的改进建议。针对上述问题，提出“确立服务创新驱动战略、明晰品牌核心价值、重建服务创新体系、拓展航空服务链条”的“四步走”策略，构建极具竞争优势和盈利能力的服务创新模式。后使用量化指标，分析改进效果，并提出打造“智慧服务”、营造“人文体验”的持续改进建议，以此进一步提升客户价值与品牌价值，为公司带来更丰厚的利润。

关键词：航空服务；服务创新；服务供应链

Abstract

Service innovation has become a vector to balance the need from consumers and the service supply from corporates, a key method to optimize brand image among the industry, and one of the most important resources for airlines to gain competitive edge. To get full appreciation of current aviation industry, it is heavily impacted by the fast-changing general global economy environment, rapid-expanding high speed rail network, capacity constraints, popularization of customer structure and etc. Operation for domestic carriers is getting much tougher, while obviously, their revenue is getting lower and lower. They keep seeking to break away from the fierce competitions not only inside the aviation industry but also across transportation industry by differentiating their business model. Service innovation, becomes the main method and essential strategy to match with the rising concepts of personalization, diversification, and one-stop consumption and to fulfill brand differentiation in the competitive market. Driving by service innovation, airline service mode changes from basically providing safe and comfortable transportation to offering a whole seamless travel solution that takes care about both your physical and psychological feelings. Profit-centric is gradually replacing cost-centric as the main guideline for corporate strategy planning. This paper will be divided into three parts. In the first part, status of service innovation management in Xiamen Airlines will be studied, following with pointing out the short of new technique, new conception and the integrated innovation of service and further analysis of four key causes, namely lack of strategic implementation from top to bottom, lack of differentiated core brand value, lack of customer-centric norm, as well as lack of interactive with sales and marketing. In the second part, practical and workable suggestions based on service innovations theory, service supply chain theory and related theories and methods, combining with data from spot investigation, will be listed. The suggestions could be summarized as a four-step process. Step one, setting service innovation driven strategy. Step two, to clarify the core brand value. That is the heart and soul of service innovation operation pattern and the specific element to differentiate the brand among all competitors. Step three, to reconstruct related system. That is the bones to support the innovation and the essential part for sustainable development. Step four, to expand and complete the service chain. That is the blood and organs to keep the service innovation operation pattern and the corporate alive and outstanding in the market. In the final part of it, quantitative analysis method will be applied to

evaluate the effect of the above improvement. Further ideas to enhance brand value and improve travel experience by adding emotional touch points will be raised in the end of the paper.

Keywords: Airlines Service; Service Innovation; Service Supply Chain

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究内容和框架	5
第二章 服务创新与航空服务创新概述	8
第一节 服务创新	8
第二节 航空服务创新	13
第三节 本章小结	19
第三章 厦门航空公司服务创新现状及问题分析	20
第一节 厦门航空公司服务管理工作	20
第二节 厦门航空公司服务创新现状	25
第三节 厦门航空公司服务创新存在问题及成因分析	29
第四节 本章小结	32
第四章 厦门航空公司服务创新改进建议	34
第一节 厦门航空公司服务创新改进目标与思路	34
第二节 厦门航空公司服务创新解决方案	35
第三节 本章小结	42
第五章 厦门航空公司服务创新改进效果评价与持续改进	43
第一节 厦门航空公司服务创新改进效果评价	43
第二节 持续改进建议	46
第三节 本章小结	48
第六章 研究结论与展望	49
第一节 研究的主要结论	49
第二节 对未来的展望	50
参考文献	51
致谢	52

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research background	1
Section 2 Contents and structure	5
Chapter 2 Outline of service innovation and airlines' service innovation	8
Section 1 Service innovation	8
Section 2 Airlines' service innovation	13
Section 3 Summary	17
Chapter 3 Current situation and problem analysis of Xiamen Airlines' service innovation	20
Section 1 Introduction of Xiamen Airlines' service management	20
Section 2 Introduction of Xiamen Airlines' service innovation	25
Section 3 Problem analysis of Xiamen Airlines' service innovation	29
Section 4 Summary	32
Chapter 4 Suggestions for improvement of Xiamen Airlines' service innovation	34
Section 1 Improvement goals and ideas of Xiamen Airlines' service innovation	34
Section 2 Solution of Xiamen Airlines' service innovation	35
Section 3 Summary	42
Chapter 5 Improvement evaluation and continuous improvement of Xiamen Airlines' service innovation	43
Section 1 Improvement evaluation of Xiamen Airlines' service innovation	43
Section 2 Advice of continuous improvement	46
Section 3 Summary	48
Chapter 6 Conclusions and outlook	49
Section 1 Conclusions	49
Section 2 Outlook	50
References	51
Acknowledgments	52

第一章 绪论

第一节 选题背景

服务是根据行业特性为客户提供核心利益和解决方案^[1]。航空公司本质上是服务型行业，航空运输服务是航空公司通过运用航空器将旅客、货物与邮件按照既定的时刻从始发地安全运抵目的地而提供的系列设施设备服务及其人员接触服务的总称^[2]。随着世界经济从服务经济阶段向体验经济阶段延伸发展，航空运输服务的内涵外延不断拓展深化。对地处中国东南一隅、处于转型升级发展期的厦门航空公司服务创新的研究，是面临中国民航业挑战与机遇并存的宏观背景、客户需求变化而展开的。

一、行业竞争日趋激烈

近年来，行业渐趋微利状态，商业模式持续分化，跨界竞争已“白热化”，这是促使对航空公司服务创新的研究愈来愈具有必要性的时代背景。

（一）行业渐趋微利状态

“十二五”期间，国内民航运输总周转量、旅客运输量和货邮运输量年均增长 9.6%、10.2%和 2.3%，航空运输规模稳居全球第二，民航旅客周转量在综合交通运输体系中的比重达 22.8%。2015 年，中国民航旅客运输量达 4.36 亿人次，比 2014 年增长 11.3%，如图 1-1 所示^[3]。但 2011-2013 年国内航空公司利润总额逐年下降，2014 年有所增长，2015 年同比增长 83.6%，主要依靠航油价格下跌节约成本，如图 1-2 所示。微利状态是全球民航业的一般规律，未来受经济环境变化、“八横八纵”高铁网络冲击、民航容量限制等多重因素影响，中国民航业预计将告别两位数的高速成长期，回归到个位数的稳健增长，主营业务获利堪忧，渐趋世界民航微利状态，从赚钱的黄金时代进入白银时代。

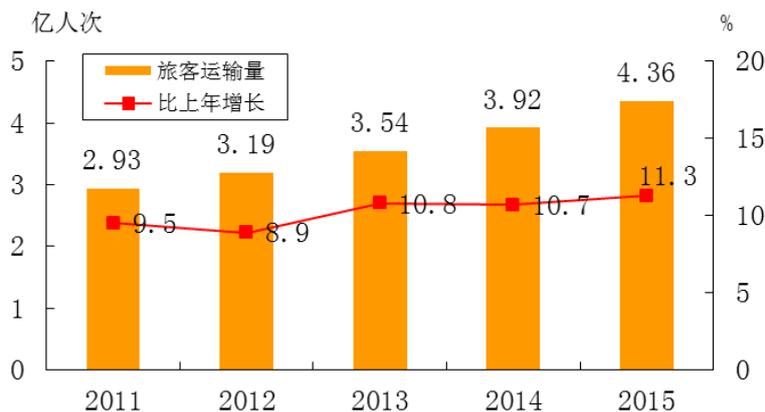


图 1-1 “十二五”期间民航旅客运输量

资料来源：民航局《2015 年民航行业发展统计公报》



图 1-2 “十二五”期间航空公司利润总额

资料来源：图由作者根据民航局统计数据自行绘制

（二）商业模式持续分化

大公司的枢纽网络模式和新兴的低成本模式势头强劲，传统中型航空公司腹背受敌，市场份额日益受到双重挤压。“十二五”以来，国、东、南三大航主基地均保持 38% 以上的市场份额，并趋向多枢纽发展；国内民航局出台《关于促进低成本航空发展的指导意见》促进低成本航空发展，鼓励和引导国有航空公司和民营资本成立低成本航空公司，允许低成本航空适当简化服务，拓展差异化服务，国内低成本航空公司不仅市场份额增长了 4 倍，还以 9.1% 的市场份额创造了行业 13.1% 的利润，预测 2030 年中国低成本航空份额将达到 20-30%。

伴随商业模式的演进与分化，航空运输服务逐步划分为传统全服务与新型低成本两种模式（两种模式主要差异详见表 1-1），为旅客提供更多出行选择。全服务航

空公司在建立枢纽网络的同时，重新思考“产品=机票”的盈利模式，试水附加服务业务，尝试朝上下游产业链拓展，增加一张机票外的非航收入。例如，国航已开展基于大消费和“互联网+”融合的商业模式转型，打造航空旅行生活生态圈的综合服务集成商；东航逐步转型为“现代航空服务集成商”，更牵手携程提出“一个没有飞机的全球最大的航空公司”的大胆设想。而低成本航空不等同于简化服务，而是提供更灵活的服务组合供旅客自由选择，捷蓝航空有 Blue、Blue Plus、Blue Flex 和 Mint 四种机票套餐，每种套餐包含不同的服务内容，在套餐之外还可以选择有偿的增值服务^[4]。

表 1-1 全服务航空与低成本航空的主要差异

类项	全服务航空	低成本航空
机型	通常多种机型	通常单一机型
舱位	多种舱位	单一舱位(通常无头等舱、商务舱)
目标客户	以公商务旅客为主	以价格偏好型的大众休闲旅客为主
服务特征	全面服务，一体定价	无修饰服务+有偿服务，自由定价
飞机日利用率	相对较低（平均8小时）	相对较高（平均11小时）
客座率	低	高
票价	高折扣	低折扣
座椅间距	较大	较小
订票渠道	主要依靠全球分销网络或代理人	主要依靠自建直销渠道（如官方网站、手机APP等）
航线网络	以主要的枢纽机场为运行中心，编制完善的中枢航线网络	点对点飞行

资料来源：作者自行绘制整理

（三）跨界竞争已“白热化”

近年来，“互联网+”的风借着“线上支付、线下服务”（OTO）市场的火热，很快便吹到了民航业。在线旅游服务商 OTA（如携程）和 BAT（如百度、阿里、腾讯）利用旅游产业链跨界侵蚀航空公司的分销渠道和领地，2016 年在线机票市场交易规模达到 3077.7 亿元，如图 1-3 所示。同程、携程等在线旅游巨头则提出了组建航空公司、重塑代理规则等计划，对航空市场虎视眈眈，竞争格局将变得更加复杂。海航利用资本运作，围绕航空业拉大产业链条，开展大规模海外并购，整合凯撒旅游和首都航空，入主途牛网，加快跨界整合。

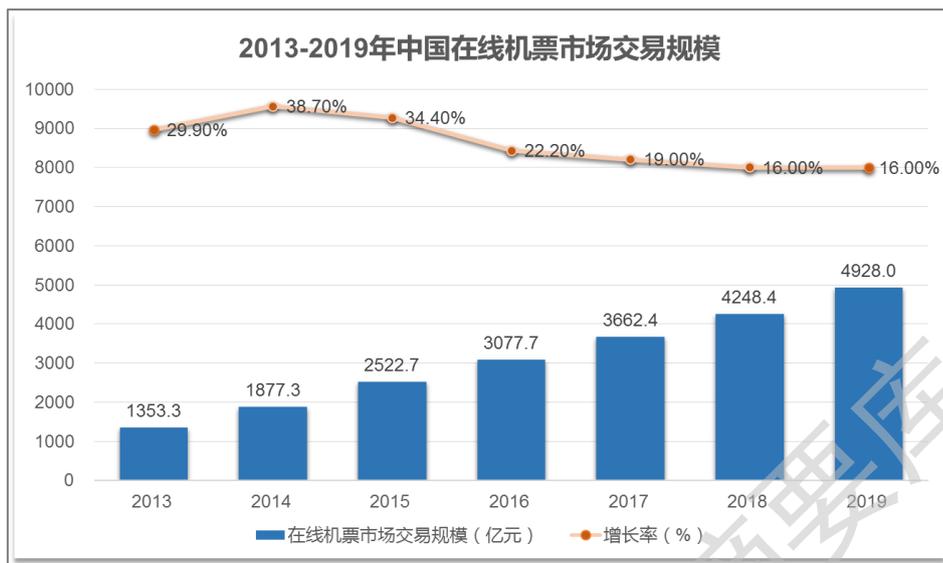


图 1-3 2013-2019 年中国在线机票市场交易规模

资料来源：2016 年中国在线旅游行业年度分析报告

二、客户需求深刻演变

一是客源结构大众化。伴随全球化的竞争、自费旅客比例增加、低频旅客运输量增长、民众休闲需求的进一步释放，航空业从服务少数人的“高端服务”走向服务范围更为广泛的“大众公交”时代。根据旅客市场特征调查报告，2012 年我国国内民航休闲旅客比例（56%）已经超过公商务旅客比例（详见图 1-4），航空市场的消费主力已经逐渐从原来的公商务高频旅客转向自费低频旅客。2016 年全行业年乘机 1-3 次的低频旅客占比 40.9%，三年累积提高 2.3 个百分点。根据全国民航会议文件，到 2020 年，中国人均乘机次数达到 0.47 次，旅客运输量达到 7 亿人次；到 2030 年，中国人均乘机次数达到 1 次，旅客运输量达到 15 亿，航空运输有望成为大众化的出行方式。

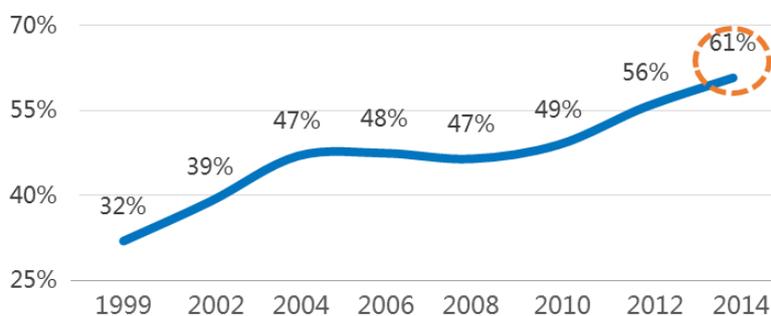


图 1-4 中国民航业休闲旅客比重趋势

资料来源：中国民航科学技术研究院

二是产品需求一站化。旅客对产品的需求已从单纯的买机票转变为买旅游套票。2012-2014年，国内在线差旅服务平均增速达到20%以上，在线度假服务增速更是达到40%以上。随着一站式服务产品迅猛发展，传统单一的机票产品正陷入日益被动的局面，个性化、多样化消费渐成主流。航空运输服务，不再局限于位移服务，正拓展为覆盖航前、航后的延伸服务（即综合出行解决方案），未来还将上升到产生情感共鸣的人文体验。航空公司的竞争不是卖机票，而是卖服务、卖产品、卖解决方案。

三、厦航服务需要转型升级

厦门航空公司属于国内中型航空公司的“领头羊”，也是传统优质服务航空公司的典型代表，正在经历由中型向大型转型跨越、由区域向国际市场拓展、由点对点向区域枢纽网络升级的关键时期，适应企业发展新阶段的经营或商业模式尚不成熟，加上外部市场竞争日趋激烈、内部资源难以完全满足公司跨越发展需要，亟需转型升级。以当前发展阶段的厦航为课题对象，更具有研究的代表性，拟剔除规模因素、枢纽网络因素、航班时刻等核心资源因素，主要研究以服务创新为驱动，厦航的服务是否可以从“成本中心”向“利润中心”转变，促进营销，拉动消费。

本文认为，面对行业发展的新挑战和新机遇，服务创新是“突破同质化竞争红海，开辟差异化发展蓝海”的核心竞争力，航空公司应将服务创新作为提升企业品牌价值和市场价值的重要利器，不断培育服务创新能力，更好地满足旅客出行需求，创造旅客需求，甚至引领旅客需求，为客户提供超值美妙的客户体验，进一步释放服务价值，进而提升企业核心竞争力，实现基业长青。

第二节 研究内容和框架

一、研究内容

本文所研究的航空服务，仅限航空公司客运服务（不包括货运服务），从时间顺序上包括出行决策、机票预订、办理值机及行李托运手续、候机、登机、机上服务、上下机、行李提取、中转、售后等环节，据有关研究统计，涉及近40个主要接触点、159项旅客服务需求，具有服务价值链长、旅客触点多、系统复杂、易同质化等特点。本文认为，服务创新主要是为潜在客户以前未能实现的新颖服务，它是匹配客户需求与航空服务供应的载体，是摆脱同质化竞争、培育核心竞争力的重要手段，

也是服务行业中的企业获取竞争优势的重要来源之一。在航空公司的研究语境下，服务创新将使旅客获得的不仅是一次飞行，而是一种个性化、甚至是具有特殊情怀的体验，从而与客户建立起长期品牌关系，助力行业受益。

本文在研究国内外主要航空公司服务创新措施的基础上，聚焦厦门航空公司服务创新，对其已经实施的服务创新措施进行反思，从而提出进一步的改进方案，旨在将其服务优势切实转化为市场竞争优势，使企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地。

二、研究思路与方法

本文就厦门航空公司服务创新现状着眼分析，指出其存在新技术、新概念、整合式的服务创新偏少等问题，结合实地调研和实际开展的工作情况，深入剖析该问题存在的成因，即服务创新尚未得到战略自上而下的推动、尚未被赋予差异化的品牌核心价值、尚未遵循“以客户为导向”的准则、尚未实现服务营销有效联动等。本文运用服务创新、服务供应链等理论和方法，借鉴世界一流航空公司的服务创新实践，对厦门航空公司服务创新提出切实可行的改进建议，即实施全方位的服务创新驱动战略，采取“四步走”策略，构建极具竞争优势和盈利能力的服务创新模式。针对改进方案，本文使用量化指标，定量、定性地分析改进效果，并提出打造“智慧服务”、营造“人文体验”的持续改进建议，以此破解企业“微利”发展难题。

三、论文结构

本文共分为六个部分，逻辑框架图如图 1-5 所示。

本文第一章是绪论，介绍厦门航空公司服务创新的选题背景与意义、研究内容、研究思路与方法及文章的基本框架。

本文第二章从理论角度对服务创新进行概况性介绍，并从硬件设施、软性服务、新服务概念创新、新技术创新四个维度综述航空公司服务创新。

本文第三章主要分析厦门航空公司服务管理及服务创新的现状，列明服务创新存在的主要问题，从管理的视角剖析其背后的深层次原因。

本文第四章主要针对前述问题成因，探讨性地提出改进目标、思路及具体解决方案，对确立服务创新驱动战略、明晰品牌核心价值、重建服务创新体系、拓展航空服务链条“四步走”策略展开论述，对服务创新实践起到更系统、更科学的指导

作用。

本文第五章多维度地对前述改进的方案展开实施效果评价，并提出持续优化建议。

本文第六章是文章的结论部分，对本文的结论、创新点和不足进行解释说明，并提出下一步思考的内容和研究的方向。

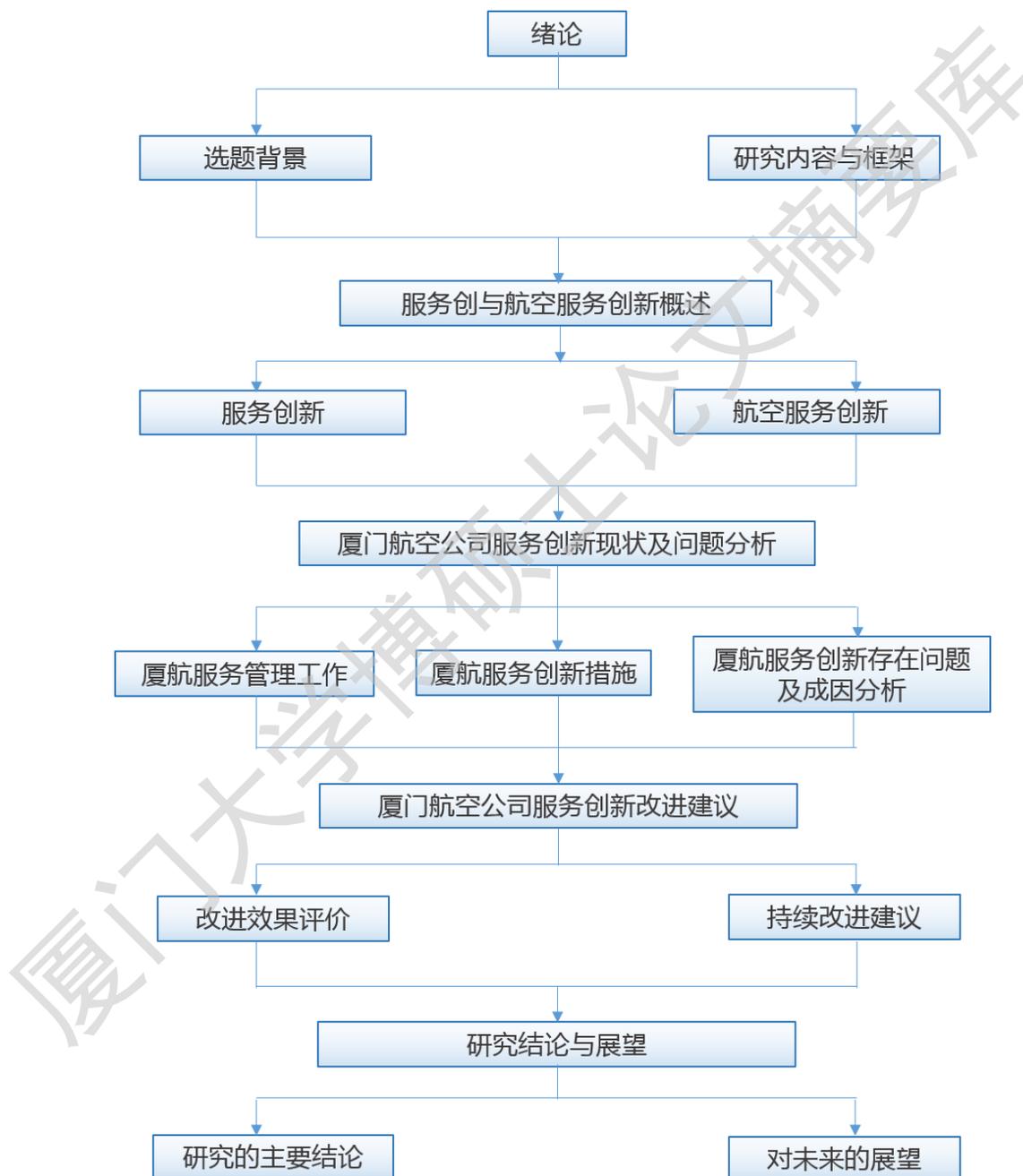


图 1-5 本文逻辑框架图

资料来源：图由作者根据论文结构自行绘制

第二章 服务创新与航空服务创新概述

第一节 服务创新

一、服务创新理论

(一) 定义

经济学家熊比特最早提出创新问题。他认为，创新就是建立一种新的，即实现生产要素和一种从未有过的新组合并将其引入生产体系，具体包括五个方面：一是开发新产品，或者改良既有产品；二是使用新的生产方法；三是寻找新的市场；四是获得新的材料和半成品；五是创建新的产业组织^[5]。随着服务业的发展，服务创新的概念由此产生。国外服务创新的研究始于1980年代中期，国内服务创新研究自21世纪初开始^[6]。Gardey等（1995）致力于建立一种属于服务业的服务创新整合理论，指出服务创新是针对特定的客户提供一种新的解决问题的方案，它不提供有形的产品，它是人力资本、技术、组织和能力的集成，具有很强的 consistency^[7]；Ark等（2003）则从服务创新的影响要素出发，指出服务创新是新的或大幅度改变的服务概念、客户互动渠道、服务交付系统或技术，它们单独或共同导致一种或多种新的服务功能出现，这些服务功能对于厂商来说是新的，并确实改变了服务或产品提供给市场的方式^[6]；Berry等（2006）认为服务创新活动包括增加新的服务、扩展现有服务、改进服务提供方式，一个组织的成功与否以来于它是否很好地通过服务创新来开辟新的市场^[6]。

很多学者在服务创新模型方面做了大量工作，其中最具影响的当属1998年Bilderbeek、Hertog、Marklund、Miles提出的服务创新四维度模型。该模型指出服务企业创新活动的四个维度：“新服务概念”、“新顾客界面”、“新技术”和“新传递系统”^[8]，如图2-1所示。“新服务概念”维度，即指根据市场变化、顾客需求以及竞争者的行为引入新的概念，开发新的服务并改进原有服务，形成企业的“商业智力”；“新顾客界面”维度，即服务提供给顾客的方式以及顾客间交流、合作的方式；“新服务传递系统”维度，即生产和传递新服务产品的组织；“新技术”维度，即对技术的选择和运用。不同维度间存在关联和相互作用，“四维度模型”是

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库