

案例正文：

赛达航空：“服务到家”的精细化运作模式的实践者¹

摘要：赛达航空是一家以航空代理为主业的小型企业。航空代理业是一个业务相对简单，竞争异常激烈的行业，生存在这个行业中的企业想要培育自己独特的竞争优势就变得非常困难。创造并成功实施一种好的商业模式是培育企业竞争优势的一种可行的途径。作为一家小型的企业，在信息时代里，同时面对传统的航空代理企业和便捷的网络航空代理商的双重竞争压力，赛达航空在它所服务的地区里，仍然成为一家口碑极为良好、顾客回头率极高的企业，它所依赖的是什么呢？赛达航空的独特之处在于采用了免费的“送去接回”的服务模式。但是，这种服务模式真的能够带来成功吗？要如何来看待这种运作模式？

关键词：赛达航空；商务模式；服务到家

0 情景描述

在汕头有一家这样的航空代理商，你只要拨打一个电话，告诉对方您出行的往返日期和要求，这家航空代理商就会根据你的要求，在对应航班飞机起飞前到你的住所接你到飞机场，并且在返回汕头时，在对应航班飞机到达后，到机场接你回家。而你更不必担心支付不便的问题，因为在你去机场的路上，接送车上的无线 POS 机可以让你刷卡支付。你也不用担心接送给你带来额外的费用，因为接送服务是免费的。你也不必担心不小心错过航班，因为它们提供准时的接送服务。你甚至不用担心机票的价格问题，因为你会发现他们的机票甚至比网上直销的价格还要便宜。我们不妨称这种服务模式为“服务到家”的精细化运作模式，提供这样服务的公司是赛达航空。

1 背景

1.1 行业情况

中国的航空代理业的发展也经历了从计划经济向市场经济演化的过程。这个

1. 本案例由汕头大学商学院的林泉撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

过程对于航空代理业中的企业的影响是非常强烈的，它给航空代理业，乃至整个航空业中的不同企业带来的可能是机会，也可能是毁灭性的打击。大致来说，这个演化过程可以划分为如下三个时期：

（1）计划经济下的航空代理业

早期中国的航空业和其他行业一样，完全在计划经济形态下发展，行业发展速度也比较缓慢，造成国内航空公司和开通的航线都很少，远不能满足市场的需求。这个时期，机票的价格很高，属于非常昂贵的出行方式。尽管如此，由于机票供应的有限性，购买机票还是一件非常不容易的事情。顾客为了购买机票，常常需要通过私下的关系和高昂的手续费才能拿到机票。可以说，“一票难求”是这个时期航空代理业最好的写照。

（2）短暂的黄金期

1999 年民航总局开放“散客拼团”的业务，即允许代售点自行吸引散客，当达到一定的数量规模后，以团队的方式购买机票，享受团体票的折扣优惠。2000 年中对该项措施采取了“紧急刹车”，即不再允许代理商从事自行将散客拼团购票的业务。

（3）市场化的航空代理业

随着市场的不断开放，航空代理业市场化程度不断加深。2008 年 6 月，我国航空业全部实施电子票，这致使传统代理人划地为界、雄踞一方的现象被打破。渠道优势消失，跨区域售票成为现实，中小代理面临行业巨头的竞争。同时，航空公司直销，机票比较搜索引擎兴起，传统代理人的价格优势散失。而且技术信息成为新门槛，网上订票成为趋势，信息的准确性、实时性、全面性成为新一轮的竞争核心。

2008 年 10 月，中国民用航空局颁布的《关于改变国内航空运输销售代理手续费管理方式的通知》规定，从 2008 年 10 月 1 日起取消机票销售代理 3% 的机票固定佣金政策，改由航空公司直接与代理商协商代理佣金比例。有人认为此政策全面撬动了传统代理人的生存根基，中小代理人缺少与航空公司的议价能力而将进一步被淘汰。

作为行业竞争程度提高的一个重要标志是企业通过广告来拓展业务。所以这个时期的重要特征是广告也开始进入了这个行业。

1.2 公司的情况

赛达航空公司成立于 2001 年，现有员工 20 人、接送车 3 台、一个呼叫中心。2008 年赛达航空销售额达几千万，在本地区航空代理业中处于领先地位。

赛达航空是在总经理蔡永群先生的带领下经过 10 多年发展壮大起来的，它是伴随着中国航空代理业改革过程成长起来的。总经理蔡永群先生的成功也正是充分利用了航空代理业每个时期的不同特征，采取不同的经营方式和经营手段获取的。

赛达航空的前身是汕头南方航空贸易公司，由总经理蔡永群先生的亲戚创办于 1994 年。当时的汕头南方航空贸易公司只有两三个员工，两张桌子和一辆用来外送机票的旧自行车。总经理蔡永群先生于 1997 加入这家公司，刚开始在该销售点做一些基本业务性的工作，用其自己的话来说就是“打杂”的工作，接电话、打扫卫生、送票上门等。蔡先生真正接管汕头南方航空贸易公司售票处是在 1999 年，当时由于开设该售票点的亲戚移居外地要把这个销售处转让出去，正好在该销售处工作的总经理蔡永群先生就把这个销售点接管了下来。

在接管该销售点之初，蔡先生已经在该销售点工作了两年多，对公司的基本情况都很了解，各项业务也相当熟悉，因此并不需要时间适应机票代理这个行业。同时，由于 1999 年中民航总局推出了允许代售点“散客拼团”的政策，极大的提高了机票代理商的利润空间。一时间，蔡先生的机票代理点做的可谓是顺风顺水。

总经理蔡永群先生说：“当时真的是忙的不得了，我们前台的小妹一直要从早忙到晚，有时候甚至连吃饭的时间都没有。那个时候是纸质机票，要手工撕下来，经常是到一两点钟，我们好几个人还在那里把销售的机票撕下来，堆得满满一大桌子。那时已经实施了送票上门的服务，很多时候我们经常要全体出动送票，以至于很多时候销售点里只剩下了售票的小妹，一个人在那里接四五部订票电话。虽然忙，但是大家都很开心。”

但是，这样的好景只维持了大约一年的时间。“散客拼团”是民航总局对机票销售代理市场开放的一项政策，但是在这项政策真正实施后，民航总局很快发现该项措施大大的缩小了航空公司本身的利润空间，因此在 2000 年中对该项措施采取了“紧急刹车”。

总经理蔡永群先生说：“那个时候我在广州考察，希望联合别的代理点一起扩大业务，能够在更大范围内‘拼团’，有一个同行朋友急着打电话告诉我民航总局出台了最新政策要终止‘散客拼团’。因为当时我们公司主要是在做‘散客拼团’业务，听到这个消息，我急着当日就从深圳返回了。”

自 2000 年中之后，民航总局初步开始规范机票代理市场，机票代理业务从“黄金时代”开始衰退。此时恰逢民航总局对各航空公司进行改制，蔡先生开始意识到应该要打造自己的品牌，于是在 2001 年正式注册了自己的公司——汕头赛达航空代理有限公司。而自“散客拼团”业务开始，市场上更多的机票代理点如雨

后春笋般冒出来，同时也出现了许多没有民航总局认证的“黑代理”，机票代理业务的竞争愈来愈激烈，像汕头这样的中型城市，由于客源相对较少，许多代理商开始寻求多种途径来扩大自己的业务。

激烈的市场竞争给企业发展带来了压力，也迫使企业不断通过尝试新的运作方式来获取优势，而蔡先生正是这样不断思考和尝试新的竞争手段的代理商。通过广告来宣传公司和产品促销是这个时期赛达航空运用的方式。

蔡永群先生说：“当时很多的旅行社开始打广告，但是航空代理行业却没有人做广告，我们就瞅准了这个时机推出了我们的广告，采用的媒介包括报纸、传单、甚至我们后来常看到的那种在街上经常看到的小卡片。同时也向各个企业发传真。现在看，这些方式好像没有什么作用，但是当时这些对于客户来说还是很新鲜的。通过这些方式，尤其是发传真的方式，使我们赢得了许多客户。”

在进行广告宣传过去中，蔡永群先生逐渐发现，如果要让广告产生更大的作用，可以在广告内容上作些文章。也就是说，广告需要有一些能够打动客户的内容，也就是说需要有好的“卖点”。只有这样才能和竞争对手区别开来，才能够吸引客户。“送去接回”的服务模式就是当时蔡永群先生发现的一个给客户增加方便和价值的一种方式。蔡永群先生认为可以将这种模式不断完善，并作为广告的一个很好的“卖点”。赛达航空后来逐渐的将这种方式作为自己公司的一种重要的竞争武器逐步的推广，并取得了良好的效果。

在汕头地区赢得广泛的客源之后，蔡先生尝试将业务扩展到汕头市周边地区，在潮安设立了一个销售点，但是最终因为当地人深厚的排外因素和当地代理商强烈的地方保护主义，在苦苦经营了两年之后将该销售点转手给了当地的朋友。但是蔡先生一直坚持着自己向外发展的想法，于2003年在潮州设立了代理点，一直都良好地运营。

2 “服务到家”运作模式的实践

赛达航空“服务到家”的运作模式取得了较大的成效，但是这项运作模式并不是一帆风顺的，整个过程中曾遇到许多的问题与困难，但是赛达航空仍旧坚持了下来。

蔡永群先生说：“（在整个‘服务到家’运作模式实践的过程中）困难肯定是有。将整个理念总结起来就是：根据顾客的需求来提供服务。顾客在某个程度或是某个阶段要求以及希望我们提供某项服务，我们便针对性的提供该项目服务。开始的时候，有顾客反映希望可以送去机场的服务，我们经过讨论后觉得该项服务可行，就将其实施了。原本机场会提供接回服务，但由于机场的一些原因，机场将这项服务终止了，有顾客希望我们可以提供从机场接回的服务，考虑

到顾客的需求，之后，我们开始增加了接回的服务。”

2.1 初步尝试

为了让自己公司有更多的竞争优势，更方便、快捷、舒适地服务客户，总经理蔡永群先生提出了一个免费送客户去机场的想法，之后便着手安排实施。买了一辆二手的面包车，雇了一个驾驶技术娴熟的司机师傅，该措施就正式开始实施了。由于刚开始实施这项措施，很多客户抱着怀疑的态度，还有一些客户因为不愿意去迁就统一的接送时间，因此该措施初始实施并没有明显的效果。

蔡先生说：“刚开始，接送去机场的服务顾客很少，每天都只有两三个人。这时的接去送回意味着要担负一个司机的工资以及一辆车子的运输开销，直接导致了运营成本的增加。”

“那个时候，公司都需要将车子租给别的旅游公司才能将收支平衡一些。”

“在后来很长一段时间内，送去接回的服务都是没有盈利甚至是亏损的。但是为了将我们的服务提高一个层次，在客户群中赢得一个好口碑，打响我们公司的品牌，我们还是坚持将这项服务做了下来。”

2.2 石油涨价带来转机

2003年国际油价提升，使用交通工具的成本大幅上升，为了节约成本，很多人开始选择用集体交通工具，赛达航空的免费接送措施有了明显的好转。赛达航空也因为推出这项免费接送客户去机场而赢得了许多客户。随着国际油价的一再提升，客户对于接送服务的需求进一步加强，赛达航空又推出了免费去机场接客户的服务，这又为赛达赢得了更多的客户源和广泛的良好口碑。

蔡先生说：“顾客的要求越来越高。2003年，公司买了一部二手的‘金杯’面包车用于接送顾客。之后接送的客户多了，需要接送的范围也越来越大，一辆车突显了时间问题，很多顾客抱怨要等的的时间太长，因此又买了一辆车。之后有一部分顾客反馈说车子太旧了，因此公司就决定将面包车卖掉，重新购置了新车用于接送顾客。”

2.3 进一步推广

随着业务量的上升，特别是“送去接回”服务不断得到客户的认可，这个模式不断的得到发展，主要表现在用来接送服务的车辆的不断增加、更新和车辆服务频率上。

蔡先生说：“后来由于顾客觉得我们的车子小了一些，2008年我们公司又增加了一辆商务车。我想以后顾客的需求还会越来越多，顾客对服务的要求也越来越精，而且汕头市的新机场会改换到揭阳，距离市区比现在要更远一些，相信再

过不久我就得换中巴车了，而且要像别的城市的机场大巴一样定班次了。”

2.4 是否有利可图？

“送去接回”服务的推出无疑为顾客乘机提供了极大的方便，也节省了顾客来往机场的费用，为顾客创造了更多的价值。但是对于赛达航空来说，这种服务无疑也增加了业务运作的费用，特别是在石油价格不断攀升的情况下，这个成本的增加更加的明显。显然，对于赛达航空来说，这种服务也会带来很多益处，表现在一方面可以提高品牌的知名度，顾客的满意度和忠诚度；另一方面，它也会直接促进销售提升，如大量的顾客二次和多次销售的机会，以及顾客推荐带来的新客户销售等。那么，这种模式带来的收益是否足以抵消因此增加的成本呢？

“后来，这项服务逐渐开始了有收益。”蔡先生解释说，这种收益并不是只简单的账面收益，还包括为公司增加了客源，在顾客中间实现了良好的口碑，同时也提升了赛达航空的品牌价值。“曾经很长一段时间都是亏损的，现在顾客越来越多，算是盈利。重要的是赢得了一个好口碑，有一个品牌质量提升的内在价值。”

尽管总体来说收益是大于成本的，但是这个模式在实际实施的过程中，却产生了非常有意思的结果。因为从实际的运作情况看，赛达航空销售出去的每张机票所赚取的利润不足以抵消接送该客户所引发的成本的，也就是说，如果每张票的客户都采用送去接回的服务，那么赛达航空的整个业务是亏损的。所以，这种服务模式还能够运作下去，是因为并不是所有的客户都会使用这种“送去接回”的服务。

蔡先生说，“要是每张机票都要接送，那么这项服务就无法做下去了。”目前，赛达航空约有百分之三十的顾客选择该项服务，因此经营状况还是令人满意的。但是如果顾客百分之百都采用这项服务，那么就这项服务就无法实施下去了。

从表面看，似乎多数顾客会使用这项服务，而实际运作中却不是这样，那么为什么会产生这么大的缺口呢？

蔡先生说：“……基于事实而言，因为各种原因，比如公司的高层因为有自己的车并不会接受这项服务，还有些客户因为不想去迁就车子的时间，想按照自己的时间也不会采取这项服务。”

“……另外现在有全球订票的服务，有客户可能在一次旅途中要经过很多地方，在全国或是全球范围内的飞行都委托我们的订票，那么我们就会为该客户的这次旅途购买多张机票，但只需要在汕头接送就可以了，这也使得我们的服务可以继续。”

如果顾客购买机票不需要该项服务，那么该项服务对于顾客在购买机票，选

择机票代理商的时候是否还具有吸引力呢？

蔡先生说：“……，事实是并非每个顾客都会来选择这项服务，但是却可以起到很好的宣传作用。比如说公司的老总相对于几家机票代理商而言，有一家可以提供接送顾客来回机场的服务，他可能从省掉公司的司机去接送其他出差的员工来回机场的服务而选择该代理商。”

“我们的这项服务同样会对不选择我们这项服务的人也是有影响的。这些顾客即使不选择我们的这项服务，但是熟悉我们公司可以提供这样的衍生服务，会记在心里，下次有需要的时候就会选择，或是亲戚朋友有需要的时候就会推荐。”

2.5 是否可以移植？

这种模式在汕头获得了良好的效果，但是这种模式是否能够被移植到其他的地方呢？蔡先生认为不具有可移植性。

“目前，总体而言，这项服务还是可以为我们的带来盈利的。不过这也是基于汕头这样一个城市的具体情况”。汕头是一个中型城市，而且机场离市区相对来说是比较近，这也是我们这项衍生服务能实施下去的主要原因。”

“深圳、广州等离机场比较远的大城市就很难开展这项服务。在深圳，曾经有一个沈阳的机票代理商在沈阳的航空代理服务做的很成功后，到深圳开展机票代理业务。这个代理商资金雄厚，也是想以为顾客提供接去送回的服务为该公司的亮点开展业务，因此一开始便购买了十五辆捷达车，在深圳全市内实现接送顾客。最终该公司没有持续一年就放弃了。深圳机场距离市区有将近一小时车程，十五部车，十五个司机，而且所有的接送服务均为免费，这样一来开销太大，根本吃不消。”

2.6 是否具有更高要价能力？

对于“送去接回”的服务是否能够让赛达航空的机票相对于其他机票代理商而言能卖出一个更高的价格的问题，蔡先生直接持否定态度：

“我们的服务就是衍生服务，并不能使我们在机票价格中有更大的利润，我们的机票价格只能比别人的低或者相同。因为有这项服务而比别人的机票的价格高是绝对不可以的。”

2.7 新问题，新思路

目前正在使用的汕头机场是外砂机场，位于汕头市区东北方向大约 13 公里处。外砂机场是目前潮汕地区的唯一机场，属于军民两用机场。为适应当地发展需要，潮汕三市近年来一直酝酿建设一个新的民用机场。根据规划，潮汕新机场选址在揭阳市揭东县炮台镇和登岗镇交界处天鹅山附近，距汕头、潮州、揭阳均

为 20 公里左右。新机场获准命名为“揭阳潮汕机场”，预计将于 2011 年竣工。届时新机场到城区的距离要比现在远。那么赛达航空这种送去接回的运作模式是否还可以延续呢？蔡先生认为，这种运作模仍旧式还是可以继续的，因为：

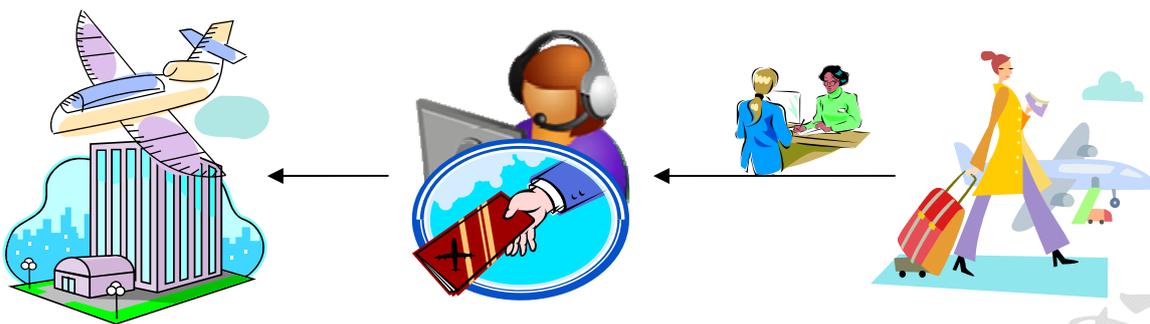
“距离虽然比现在远，但实际距离相对还在可承受范围内，往返时间也不需要很长，加上汕头的城区范围并不大，而这种方式相对于顾客来说很方便，因此这项服务还是有很大的竞争力，只是将来往返机场接送的班次不会那么多。”

机场搬迁对于赛达航空运作模式的影响和冲击也许并不明显。在以大量信息技术运用为特征的信息时代里，新的消费模式、商业模式和价值链流程对类似赛达航空这样的航空代理业的影响可能才是颠覆性的。

3 未来的挑战

就整个价值链来说，航空公司以飞机及其仓位向市场提供运输服务产品；最终的消费者，即乘客购买具体时段的具体仓位获得航空公司的服务产品；而航空代理商则是航空公司和乘客之间的“桥梁”，它将乘客的需求和航空公司提供的产品进行了匹配。航空代理商同时还要受到包括中国民用航空局、航空运输协会等其他政府或非政府组织的管理。过去，这种对航空代理业的管理是通过资格认定进行的，也就是说只有具有资格的公司才有能力“出票”，目前汕头拥有机票代理资格的企业总共有 10 家，其他的中介公司对外销售的机票最终都要通过这些公司开出。2006 年以前这种资格认定机构是中国民用航空局，2006 年中国民用航空局将航空运输销售代理资格认定工作移交给中国航空运输协会。所以，对于航空代理商来说，获取这种资格就显得格外的重要。

但是随着信息技术的运用，这种模式可能会被彻底的打破。通过网络技术，航空公司绕过代理商直接向最终消费者（乘客）销售机票成为可能。即使是传统的航空代理商，通过网络技术向最终消费者直接提供网上预订服务也将变得更加便捷和成本低廉。在这种情况下，传统航空代理业将受到严重的挑战。

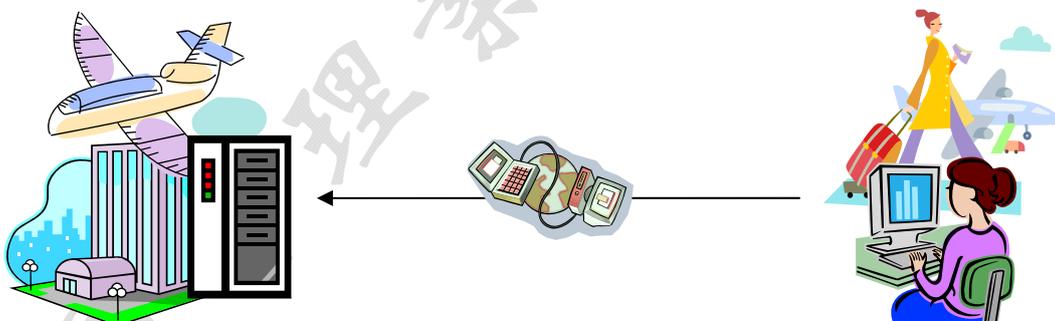


传统航空代理业下的价值链流程

3.1 信息技术对传统航空代理业的冲击

(1) 航空公司的电子商务系统

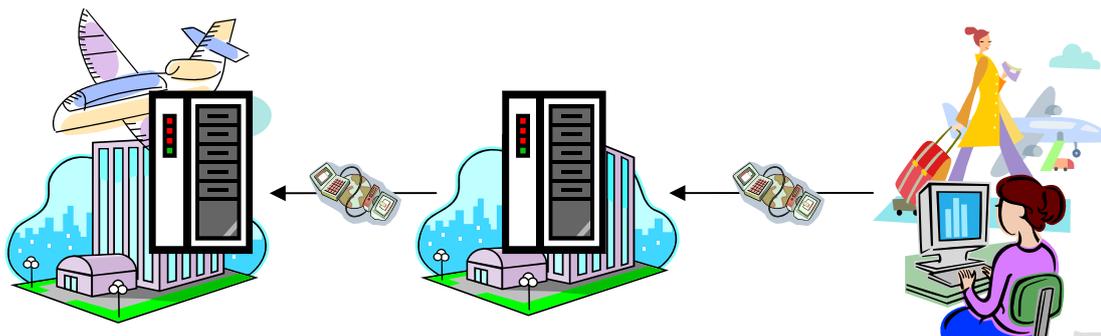
国内最早建立电子商务系统对最终消费者进行机票销售的航空公司是中国东方航空（早在 2000 年就已上线）。其他的航空公司也纷纷跟进，比如海航、厦航、国航等公司都提供了在线购票，甚至包括网上值机、网上定餐等服务。这种方式从价值链的角度看，可以减少因为渠道环节增加而带来的成本，从而创造更多的价值，并在最终消费者和产品提供者之间进行分享。所以，如果这种模式是成功的话，它对航空代理商来说是致命性的打击。



航空公司电子商务系统下的价值链流程

(2) 在线航空代理商

信息技术航空代理中的另外一种应用，或者说是另外一种行业形态，那就是传统的代理业务转换为网上代理销售，从而成为在线的航空代理商。在线航空代理商有可能是传统航空代理商演变过来（他们自己开发信息系统或者直接外包或购买信息系统），也可能是掌握一定信息技术的公司介入航空代理业形成的。目前国内比较知名的在线航空代理商有 Ctrip、eLong 等。

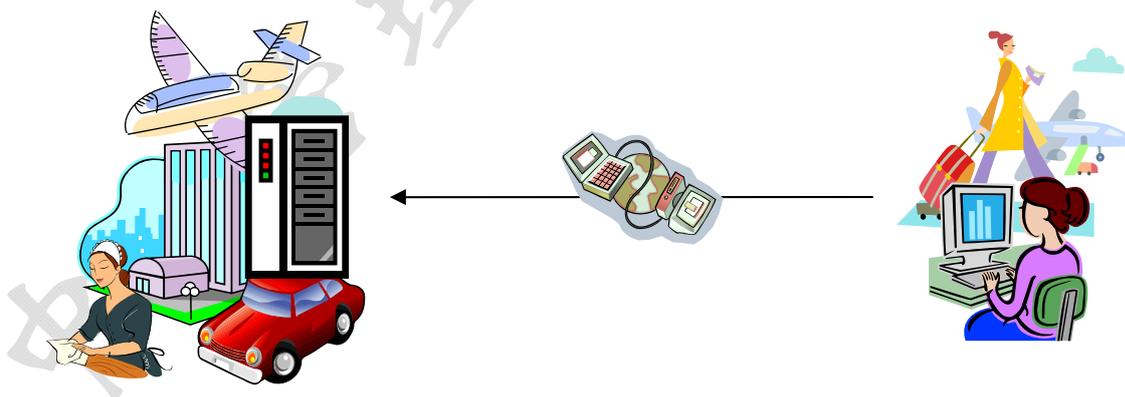


在线航空代理商下的价值链流程

3.2 旅游资源代理业新形态的冲击

旅游产品代理行业的形态开始发生变化，过去纯粹单一的产品代理开始逐渐被整体打包式的代理模式所取代。代理商除了提供简单的机票代理，同时能够提供出行或旅游相关的一揽子产品，而且所提供的产品更加准确和廉价。比如出行者在选择特定时间的出行目的地或停留地后，电子商务系统便准确地向出行者推荐所在地的酒店、租车等产品或服务，并通过产品打包折扣销售的方式提供消费者更优惠的价格。

尽管目前国内这类的企业还不是很多，但是从市场需求的角度和技术成熟性的角度看，这将会是代理业未来的趋势。国外已经大量出现这类公司，比如美国的 Orbitz、PriceLine 和 CheapTickets 等。这类公司的业务模式也将对传统的航空代理业产生严重的冲击。



旅游资源代理业新形态下的价值链流程

4 附录

4.1 中国东方航空公司提供的网上机票预订系统



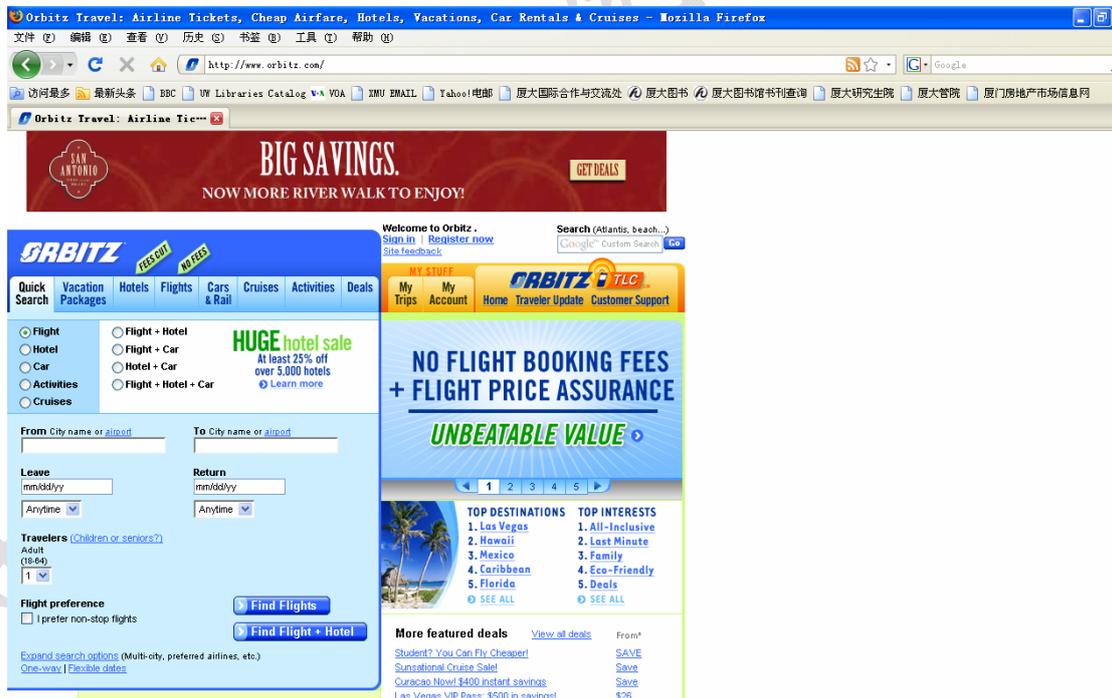
4.2 中国国际航空公司提供的网上机票预订系统



4.3 携程 Ctrip 提供的在线预订系统



4.4 Orbitz 提供的在线预订系统



(案例正文字数：7751)

Saida: Performing the Well-done Business Model to Provide Door-to-door Service

Abstract:

Saida is a small airline travel agency in Shantou, Guangdong, China. It is very difficult to survive and keep competitive advantage for airline travel agency because the business in the industry is very simple and the environment is very tough. A potential path to do that is to create and perform a good business model. Saida keeps its good public praise and high ratio of return customer in competition with both traditional competitor and online airline travel agency in the information age. What makes it different? Saida perform the well-done business model to provide door-to-door service. Does this model bring Saida success?

Key words: Saida; Business Model; Door-to-door Service