

FROM WORST TO FIRST-BEHIND THE SCENES OF CONTINENTAL'S REMARKABLE COMEBACK

全球著名总裁谈经营管理

[美] 戈登·贝休恩 斯科特·休勒 著

从最差到第一

大陆航空公司东山再起



中国标准出版社
科文（香港）出版有限公司
STANDARDS PRESS OF CHINA
SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

科文西方工商管理经典文库·著名总裁谈经营管理

从最差到第一

大陆航空公司东山再起

FROM WORST TO FIRST

Behind the Scenes of Continental's
Remarkable Comeback

[美] 戈登·贝休恩 (Gordon Bethune) 著
斯科特·休勒 (Scott Huler)
辛宪、陆颖、许苗苗 译

中国标准出版社
科文(香港)出版公司

著作权合同登记图字：01-2000-3322号

图书在版编目 (CIP) 数据

从最差到第一：大陆航空公司东山再起 / (美) 贝休恩 (Bethune, G.) 等著；辛宪等译. —北京：中国标准出版社，2001. 1

ISBN 7-5066-2317-X

I. 从… I. ①贝…②辛… III. 大陆航空公司-企业管理-经验-美国
N. F567.126

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 76355 号

From Worst to First: Behind The Scenes of Continental's
Remarkable Comeback

Copyright © 1998 by Gordon Bethune and Scott Huler.

All rights reserved. Authorized translation from the English
language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版权 © 2001 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码：100045 电话：68522112

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码：100011 电话：64203023

北京市京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 10.75 字数 232 千字

2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2317-X/F·072

印数 1—5000 定价 22.00 元

目 录

第一章 经营之道.....	(1)
危机素描	(2)
从最差到第一.....	(5)
拯救公司于危难中	(8)
第二章 最后的晚餐——谁之过.....	(13)
恶劣的工作环境	(14)
如非所需请勿改变	(15)
经营之误经	(18)
谁之过	(20)
最后的晚餐	(21)
“前进计划”	(23)
飞行取胜：市场计划	(24)
投资未来：财政计划	(25)
使信赖成真：产品计划	(26)
同心协力：员工计划	(28)
提交董事会	(29)
关键：实质性的改变	(32)
组装飞机	(33)
吸引每个人的注意力	(35)

对我畅所欲言	(36)
放松自己	(37)
禁烟	(39)
务实	(40)
焚书	(41)
初露锋芒	(42)
解释与说服	(44)
导航	(48)
第三章 飞行取胜	(50)
不能再做亏本的事	(51)
赚钱	(51)
创造新产品	(52)
大失所望	(53)
经营之道	(55)
对乘客的需求了如指掌	(56)
飞人们想去的地方	(57)
发扬团队精神	(60)
满舱起飞，空舱停飞	(62)
要想赢，就要去道歉	(65)
家宴	(68)
通往太空的钥匙：价值增加成本	(71)
“优秀”的定义	(72)
第五排测试	(74)
一切服务于乘客	(77)

保持成就	(78)
第四章 为将来积累资金	(80)
没有资金, 则没有将来	(80)
如何停止飞机旋转	(82)
关于飞机旋转故事的寓意	(84)
究竟应该做什么	(85)
首先要止血	(86)
关于法庭	(87)
不要从当铺借钱了	(87)
朋友间的愉快会面	(89)
拒绝肥胖的骑师	(92)
我们能够信任的财政制度	(97)
公司的现状是怎样的	(99)
钱到哪里去了	(101)
暴风雨	(101)
负面影响	(102)
丑陋的现实	(103)
返还工资	(105)
创造力	(106)
“这些人没有开玩笑”	(108)
不断攀登	(109)
第五章 让信赖成真	(112)
准时	(115)

衡量+付出=得到	(115)
花出 250 万, 节省 500 万	(116)
奖金兑现	(117)
提高标准	(119)
行李运输	(121)
安全问题	(122)
让员工放手去干	(123)
通力协作	(126)
关于名册的话题	(128)
经理的职责就是保持道路畅通	(130)
减少投诉	(132)
不懈地努力	(134)
及时接听	(136)
诚信无处不在	(137)
模仿	(137)
从细节做起	(138)
空中电话	(139)
成果是关键	(139)
第六章 同心协力	(143)
我们所学到的	(144)
人即公司	(145)
公司文化的修正	(147)
最重要的事: 让员工自愿工作	(148)
带叭儿狗的女士	(149)

多余的总部署	(151)
信任之外的关注	(153)
员工之间的相互尊重	(155)
团队活动	(156)
要求要合理	(156)
尊重与尊敬	(157)
整合	(158)
与人为善	(159)
两难选择	(160)
麻烦自动告退的那一天	(163)
飞行员的消极怠工	(164)
飞行员的下一任妻子	(167)
让人们知道一切将会更美好	(168)
宏伟蓝图：胜与败共存	(169)
第七章 成功不会自动到达	(172)
未来不是过去	(173)
保持胜利	(174)
不断提高标准	(175)
不断进行比较	(177)
事物是相对的	(178)
自负导致失败：不要认为一切理所当然	(180)
不断交谈	(183)
“香蕉”管理方式	(184)
教训实例	(185)

坚持成功的秘诀	(188)
第八章 病重思良医	(191)
再次重申：并肩合作	(197)
“老板，你今天戴的领带真漂亮”	(199)
相信你的仪器	(200)
关于马屁精	(201)
直言不讳于人有益	(202)
衡量，衡量，衡量	(203)
吸引人才的简单方法	(204)
掌握批评的艺术	(205)
第九章 成功的团队中没有失败的个体	(207)
协调运作	(208)
优秀的团队共同获胜	(208)
从事团队信任的事业：买入	(209)
事物的相关性	(211)
胜利是最终目标，但不是唯一目标	(212)
让人们获胜	(215)
教练获胜全队皆赢	(216)
你应该成为一个领导	(217)
为什么这匹马不快	(218)
赛马的心理及人的心理	(219)
《道德经》的启示	(220)
另外的赢家	(223)

第十章 保持交流渠道的畅通 (224)

所有的新闻, 所有的时间 (226)

永不言谎 (228)

交流的两面作用 (229)

与合适的人交流 (229)

交流要点 (231)

不知即是错 (232)

5 分钟了解全局 (232)

见缝插针 (234)

让事情简单化 (235)

诚信交流 (237)

让它具有可读性 (238)

交流的重要性 (241)

与顾客交流 (242)

顾客并不总是对的 (244)

第十一章 事物的可预见性 (248)

可预见性对你的顾客有价值 (249)

可预见性对你的职员有价值 (250)

让陆航具有可预见性 (252)

可预见性始于上层 (255)

可预见性的益处 (256)

可预见性助长创造性 (258)

可预见性的真正价值 (259)

第十二章 衡量标准的重要性 (261)

正确定义成功 (263)

正确的衡量 (264)

分清标准与目标 (266)

合理地定义成功 (268)

关于奖励 (270)

一视同仁 (271)

奖励应受奖励之人 (273)

再次重申：目标，衡量标准，奖励 (274)

总结：目标、标准和奖励 (277)

第十三章 我的奋斗 (279)

机师之子所受的教育 (281)

与母亲谈判 (283)

知识无害 (284)

超越现在 (285)

指导他人 (287)

尊重做人的权利 (289)

重返课堂 (291)

加盟伯兰尼福航空公司 (291)

管理你的财产 (293)

学习飞行 (296)

皮德蒙特和波音 (300)

了解你的行业 (303)

第十四章 为什么要阅读本书	(306)
人的因素至关重要	(313)
我的书架	(314)
事事相关	(315)
让我为你服务	(316)
致谢	(319)

第一章

经营之道

1994年的陆航前程渺茫，各航线管理涣散。

如果你想尽快到达某地，比如说纽约、丹佛或克利夫兰——换句话说，如果你想准点到达，最好搭乘其他航空公司的班机。

陆航无路可走，进退维谷。无路可走就是我们的唯一计策。

别以为我在夸大其辞，我是实话实说。

1994年2月，我辞去西雅图波音公司舒心而重要的管理职位，移师休斯顿，接过大陆航空公司总裁兼总经理的帅印。我知道大陆航空公司管理混乱，不过没关系，我是管理天才；解决难题是任何一个管理人员所乐意接受的挑战。

然而仅仅几个月后，当联合航空公司诱惑我离开大陆航空公司到其麾下任要职时，我如同千钧一发时抓住了救命的降落伞，准备跳槽。我的离去会给大陆航空公司带来什么，不用怀疑，是混乱。我感觉我好像是在众人的准许下驾驶着飞机，而飞机却出了故障；但没有人告诉我两个引擎都坏了。我拉操纵杆，操纵着方向舵，开足马力——但是，奇怪！我并没有操纵这一切，而我操纵的是与任何东西、任何事物都毫不相干的。大陆航空公司正走向另一次的财政与管理灾难。我只有静观其变。

危机素描

请看下列资料：

- 在1994年之前那些年里，美国交通部质量检测员每月的调查报告表明：大陆航空公司是全国十大航空公司中表现最差的一个。比如，交通部检查了这十大航空公司的“准点”率（即航班在时刻表规定的时间不超过15分钟之内着陆的概率），大陆航空公司名列榜尾。

- 在调查每千名乘客行李错放率的报告中，大陆航空公司位列最差。

- 交通部还调查了每家航空公司每10万名乘客的投诉率，大陆航空公司口碑最差。在不久前——1994年，大陆航空公司收到的投诉几乎3倍于同行业的平均数，比排名第九的航空公司高出30%多。在排行榜上，我们是名副其实的最差。

- 交通部还调查了非自愿性不登机的比率——手拿机票的乘客已经准备登机，但由于超员或其他问题而未获准登机。这是我们手中的一块王牌：在这方面，我们也算是差的，但不是最差。

我们还不算最差的大航空公司，还有比我们更差的。

如果你想随心所欲地起降飞机；或者乘客的行李有丢失的现象；或者服务态度差，引起乘客极度不满；以致于他们认为有必要向美国政府投诉等等，这一切都会影响到财政收入。

确实如此。

10年前大陆航空公司两次申请破产保护的经过。公司两次改组，然而却没有找到赢利的秘诀。在公司经历的多次磨难中，股

票步步下跌，最后跌至每股 3.25 美元，这实在令公司进退维谷。实际上，在 1995 年初，也就是在公司发生财政危机的最困难的日子里，我们就公布消息，宣布公司的第 10 个亏损年。我们试图掩盖这一事实：公司陷入困境，我们不打算再偿还债务——我们只想停止偿还部分债务（我们希望是暂时的）。我们没有濒临破产，我们也不会破产。

第二天，我们焦虑不安地关注着股市行情——而且全神贯注。起初我们以为隐瞒或淡化消息是做了件好事，但我们很快就明白了，我们的股民仅仅是打赌我们会起死回生。公司的股票没有再下跌，它在最低点。

这就像公司的士气。

在一家 10 年内换了 10 个管理者的企业里（还有诸多不同的经营方案不断更迭，若干新的技术用语不断推陈布新），留下来的员工学会了一条生存策略：逃避。不管哪种管理模式告诉员工该做什么，理所当然的猜想就是：这是个谎言。即使明确地告诉员工该做什么，结果也往往是：早在有人来检查指示的落实情况之前，一些危机可能就导致了又一次的改革。所以员工只能尽其所能，对管理决策充耳不闻。

他们工作得并不愉快，从前保持航空公司整体性的管理策略之一就是打击工会组织。因此我们的雇员的薪水远远低于同行业平均水平。他们的忍耐力与留下来的毅力所获取的回报常常是解雇、降薪，以及利益分成和薪水回升等空头许诺。工作时间发生的伤害事件难以计数。为了争夺为数无几的物资和薪水，职员的帮派之间明争暗斗尔虞我诈。出现问题时——当然他们经常出现问题——逃之夭夭比去解决问题更明智。

下班时，陆航的机场雇员竟然把陆航的徽章从制服上取下来，以防回答机场的同事或乘客提出的难以回答的问题。如果有朋友问他们在哪儿工作，他们就会耸耸肩，回答说：“噢，在机场外工作。”

坦率地说，我们的口碑实在不佳。

那是我加盟公司的1994年，当时公司信誉扫地，职员怨气冲天，收入低。一套长期使用的行之有效的管理模式还在使用中。不久我又了解到，第三次的破产危机已经萌芽，它有可能置我们于死地。

在我移师休斯顿，来到大陆航空公司总部任职后，我并没有视而不管。说实话，坐视不管并不能解决这家航空公司的问题。

事实上，好像没有什么解决公司问题的策略。1994年2月，我加盟陆航。6月，当联合航空公司高薪聘请我时，陆航付我以重金，希望我留下，不要跳槽。至于我留下来的原因，我永远也搞不明白，其中的一个原因可能是我来陆航时，我吸引了几个值得我信任又令我尊敬的同仁共同加盟，我不能弃之不管。另一个原因可能就是将陆航从岌岌可危中拯救出来的挑战刺激了我。还有一个原因是陆航的职员——他们充满了不满、气恼、怀疑，但更多的是率直。对每一个可能会以粗鲁、气愤而又可以理解的方式回答我的人——“你和那些人没什么两样，公司有10任总裁了，可能还会有更多的，我讨厌许诺！”——就会有十几个声音直言不讳地说：“算了吧，戈登。”他们说：“做事去吧。”他们对我的需要，远胜于像联航这样成功的公司对我的需要。

我决定留下来，做一番事业。

结果这个决定成了我整个职业生涯中最辉煌的转折点。

11月，更多杂乱无章的事情把我推到了首席执行官的职位上；也就是说我的手最终落在了操纵杆上。用飞行员的话来说，我终于坐到了左手的位置上。我在驾驶飞机。现在，我驾驶着陆航这架飞机已经快4年了，情况有所不同了。

从最差到第一

从1995年初开始，我们将重心再次转移到航班时刻表和奖金上，这一举措戏剧性地改变了我们的准点方案的实施。从此以后，我们几乎每个月都位列前五名，还常常独占鳌头。即使我们的班机在准点率评比中未能居于前茅，也能在乘客行李遗失率最低的两三家航空公司的名单中找到我们的名字。乘客投诉率一直保持在同行业平均值以下，通常是行业中最底的。当飞机超载时，我们的服务在业内达到最优。

1996年，在交通部的整体评估中，我们在4项指标中位列第三或更好，我笑称赢了个大满贯。

成绩斐然，众人瞩目，乘客开始回流，尤其是经常飞来飞去的商人——这是我们最想争取的乘客。1994年，作为商人的乘客占客运量的32.2%；到1996年，这类乘客已占乘客总数的42.8%。其意义并不全在于此。由于有优质的服务，我们再次创立了乘客基地，这使我们从中获利：1994年，我们亏损2.04亿美元；1995年，我们赢利2.02亿美元；1996年，赢利5.56亿美元。我们连续11个季度创下收入记录。

不是收入，是利润。一个在10年的时间里不曾获利的公司现