

世界著名航空公司

经营之道

● 孟昭蓉 李梅 杨春生 编著 ●

HOW
THE WORLD FAMOUS
AIRLINES GROW

中国民航出版社

世界著名航空公司经营之道

HOW THE WORLD FAMOUS AIRLINES GROW

孟昭蓉 李梅 杨春生 编著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界著名航空公司经营之道/孟昭蓉等编著. —北京:
中国民航出版社, 1998.12
ISBN 7-80110-295-9

- I. 世…
- II. 孟…
- III. 航空运输-运输企业-企业管理-方法-世界
- IV. F560.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 37029 号

世界著名航空公司经营之道

孟昭蓉 李梅 杨春生 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
发行 中国民航出版社
电话 64290477
印刷 北京广内印刷厂
照排 中国民航出版社激光照排室
开本 850 × 1168 1/32
印张 8.5
字数 195 千字
版本 1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷
印数 1—5 000 册

书号 ISBN 7-80110-295-9/V·119

定价 19.80 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

◇ 序

当今是竞争的时代,也是联合的时代。

从世界民航的发展趋势看,有些航空公司历史悠久,有些则刚刚起步,但无论是老牌的劲旅,还是新生的雏鹰,都深谙物竞天择,适者生存之理,无不在努力寻求一种自我完善、自我发展的道路。于是,各航空公司八仙过海,各显神通,竞相采取一系列措施,推行企业文化,树立企业形象,创优质、创名牌活动蔚然成风。

该书收选了二十几家在国际民航界颇负盛名的航空公司,这些公司既有共性,又有其独到之处。其中,一些航空公司在濒临破产时所采取的痛定思痛、奋起直追的战略措施及在盈利状况下所表现的居安思危、稳中求进的非凡气度足以令同行业人士三思。

他山之石,可以攻玉。在世界民航业飞速发展的今天,中国民航迎头赶上不失为一种明智的选择。愿中国民航诸公司从本书中获得启示和借鉴。

中国民用航空总局副局长



1998年12月

◇ 编者的话

早就想编一本关于世界著名航空公司经营之道的书，今天终于如愿以偿了。其间，伏案索肠之苦自不必言。欣慰之余，尚存一丝遗憾，因为仍有一些经营业绩蜚然的航空公司由于我们无法搜集到资料而未被列入该书中。我们准备承诺什么，但收集资料的工作仍会继续，相信不久的将来，它的更全面、更完善的修订本能够问世。

中国民航立足国内、走向世界是国人的夙愿。中国国际、东方、南方航空公司虽不堪与世界老牌航空公司媲美，但在国内同行中，其经营业绩亦称得上可观。身为从事民航工作的我们，在编辑此书时将这三家收选进来，纵有“近水楼台先得月”之嫌，想必业内外人士亦当见怪不怪吧。

本书得到了中国民航总局领导的重视，鲍培德副局长亲自为本书作序；在编辑过程中承蒙各航空公司鼎力协助，及民航总局国际合作司司长张亚峰先生的支持，在此一并表示感谢。由于我们的水平有限，书中不妥之处在所难免，衷心企盼各界读者不吝赐教。

编者

1998年11月

目 录

CONTENTS

序 鲍培德
编者的话

01 决策层回天有术 (1)

——美国大陆航空公司 (Continental Airlines)

曾两度申请《破产法》保护，1994 年濒临破产。传奇式人物——总裁戈登·贝休恩使公司起死回生。他就任后采取的的第一个措施是放弃亏损航线和出售过剩运力。

02 OK! “空中客车第一队” (13)

——大韩航空公司 (Korean Air)

世界上有数的几个发达航空公司均经过 50 年以上的历史才发展成为今天的大型航空公司。大韩人仅用了 29 年。

03 对未来永不言“不” (24)

——日本航空公司 (Japan Airlines)

面对亚洲金融危机和日元汇率下跌采取怎样的对策？回答是：同舟共济渡难关。

- 04 银燕鲲鹏志，振翅翔五洲 (35)
——中国东方航空公司 (China Eastern Airlines)
十年，对于历史长河而言或许过于短暂，然而，对于东航来说却是企业发展至关重要的十年。
- 05 真诚到永远 (46)
——北欧航空公司 (SAS)
优雅直率、善良谦逊的北欧人使您在步入客舱的那一刻起，就能感到无处不在的温馨。
- 06 成功经营的典范 (56)
——德国汉莎航空公司 (Lufthansa German Airlines)
一条龙服务体系独特完善。“星联盟”国际航空网络锦上添花。
- 07 环游世界的忠实伴侣 (67)
——加拿大国际航空公司 (Canadian Airlines International)
与 18 个航空公司结盟，足迹遍及世界五大洲 300 多个城市。
- 08 跟国际市场较劲 (78)
——全日本航空公司 (All Nippon Airways)
自 1986 年首次开辟直飞美国的航班，国际运输市场好戏连台。
- 09 读懂“上帝”，没错儿 (87)

——美国西北航空公司 (Northwest Airlines)

在生意场上，真正的赢家是能够读懂“上帝”的人。

10 一支红杏出墙来 (98)

——美国西南航空公司 (Southwest Airlines)

后起之秀，惊世之举。以常规的实业态度经营，却创造出不平凡的业绩。创业 26 载，几乎年年盈利。

11 肩负国旗，翱翔全球 (108)

——芬兰航空公司 (Finnair)

公司不大，却有一个悠久而骄人的历史。到 1998 年 6 月，它已经度过了 75 个春秋。

12 居安思危，方显行家本色 (119)

——法国航空公司 (Air France)

市场竞争水火无情。富有浪漫情调的赢家依旧镇定自若。

13 不露声色，稳操胜券 (131)

——英国航空公司 (British Airlines)

素以运营及服务一流享誉全球。而今，绅士风度不减当年。

14 腾飞的风凰 (141)

——中国国际航空公司 (Air China)

1998 年，美国“飞机乘客协会”对世界上 2 760 家 10 年

中航班均在 2 万次以上的大型航空公司进行安全评级，国航被评为安全 A 级第一名。

15 东方之珠 (153)

——国泰太平洋航空公司 (Cathay Pacific Airlines)

弹丸之地却蕴育出一颗璀灿的明珠。龙的传人架起一座通往世界的桥梁。

16 立足国内，飞向世界 (161)

——中国南方航空公司 (China Southern Airlines)

市场开拓和运力投放的重点应该放在哪儿？南航人冷静地分析了公司的实力后拍出几个大字：立足国内，飞向世界。

17 辉煌的历程 (169)

——美利坚航空公司 (American Airlines)

在政府对航空实施放松管制的政策下如鱼得水。1997 年成为世界航空公司第一盈利大户。

18 青出于蓝而胜于蓝 (183)

——泰国国际航空公司 (Thai Airways International)

子公司兼并母公司，连续 23 年奏响盈利凯歌。

19 八仙过海，我显神通 (192)

——荷兰皇家航空公司 (KLM Royal Dutch Airlines)

从 17 世纪开辟海上航线到本世纪初开辟空中航线，荷

兰人总是高招迭出。

20 珍惜所托，一如亲递 (205)

——美国联合包裹服务公司 (United Parcel Service)

闻所未闻：为方便旅客周末出游，将货机临时改为客机。

真诚奉献：以最低的价格提供最好的服务。

21 航空货运，谁主沉浮 (212)

——美国联邦快运公司 (FedEx)

夜间包裹运输开创了速递业的先河。快速、安全、准确是一如既往的承诺。

22 走好！公务旅客 (221)

——美国联合航空公司 (United Airlines)

运量增长大于运力增长，单位收入的提高大于单位成本的提高，雇员人数的增长与效益增长同步。联合航人认准了这门儿。

23 涓涓细水无尽流 (232)

——瑞士航空公司 (Swissair)

从事航空运输，心系生态环境。多一份关爱，多一份回报。

24 以客为尊，服务至上 (239)

——新加坡航空公司 (Singapore Airlines)

摘取“20 年国际民航卓越服务大奖”的桂冠，凭借的是实力。

25 追求卓越，尽善尽美 (250)

——澳洲（快达）航空公司（Qantas Airlines）

远离欧美航空发达市场却能自强自立。权威杂志《空运世界》上，“最佳航空公司”榜上有名。

（注：目录及图片顺序按航空公司首字笔划排列。）

决策层回天有术

——美国大陆航空公司 (Continental Airlines)

曾两度申请《破产法》保护，1994 年濒临破产。传奇式人物——总裁戈登·贝休恩使公司起死回生。他就任后采取的的第一个措施是放弃亏损航线和出售过剩运力。

美国大陆航空公司（以下简称“大陆航”）成立于 1934 年 7 月 15 日，是美国十大航空公司之一，也是世界著名的航空公司之一。1934 年大陆航创建之初，公司的名字为“Varney Speed Lines”，1937 年改用现在的名字。1981 年 10 月，原得克萨斯国际航空公司的母公司——得克萨斯航空集团获得了大陆航的控股权。1982 年 10 月 31 日，大陆航和得克萨斯国际航空公司合并，沿用大陆航空公司的名称进行运营。得克萨斯国际航空公司的前身，是 1940 年成立的泛得克萨斯航空公司，

1947年10月开始经营定期航班，1969年改名为得克萨斯国际航空公司。

一、经营不善，有惊无险

大陆航是经营国际、国内和地区定期客货运输的航空公司，现有雇员4万人，并拥有大中型飞机320多架。大陆航的子公司有大陆密克罗尼西亚和大陆快运两家公司。另外，大陆航拥有亚美利加西方航空公司17.7%的股份，加拿大航空公司拥有大陆航19.6%的股份。

目前大陆航从纽瓦克、休斯敦、关岛和克利夫兰航空枢纽运营的国内通航点125个，国际通航点67个。

然而，在大陆航的经营史上，大陆航由于经营不善，曾两次申请过破产保护。第一次是1983年11月，大陆航申请《破产法》第11章保护，公司把国内航线网由78个通航点缩减到25个，雇员人数也由1.2万人减少到4200人。1984年底，大陆航的财政状况大为改善，运力也超过了申请破产保护前。1986年9月，大陆航脱离《破产法》保护并转为正式运营。1987年2月，人民快运集团和纽约航空公司并入大陆航，这一举措使大陆航的运营扩大了一倍。公司从1988年第三季度恢复盈利，但是公司在扩大和巩固期间也遇到了许多困难。

1990年12月，大陆航第二次申请《破产法》第11章保护。大陆航在破产法保护期间，卖掉了西雅图—东京航线的经营权，获得了纽瓦克—法兰克福、慕尼黑—西班牙马德里和休斯敦—巴黎的航线经营权，直到1993年5月，大陆航才脱离了破产保护。令人吃惊的是，1994年濒临破产的大陆航，在1996年却被《空运世界》评为1996年度世界最佳航空公司。

1978年，美国对航空公司放松管制后，经营不善和财政业绩差等问题一直困扰着大陆航空公司。大陆航的公务旅客被其他航空公司招徕过去之后，大陆航广大员工的士气受到了打击，财政收入下降到航空运输业的最底层，而且旅客服务质量也几乎降到了最低点，公司内外交困，旅客怨声载道。

二、姜还是老的辣

山重水复疑无路，柳暗花明又一村。1994年底公司最困难的时候，在航空运输界颇富经验的戈登·贝休恩被任命为大陆航的总裁，从此大陆航的运输形势开始好转。贝休恩采取的第一步措施就是放弃大陆航亏损航线和出售过剩运力，而不是设法以最低收入提高客运量。贝休恩还改善了大陆航的工作环境并鼓舞雇员的士气。长期遭受磨难的雇员积极响应，纷纷表示有了正确的领导和激励体制，他们都愿意再次为公司拼搏，争取成功。

在总裁贝休恩和董事长布伦尼曼联合制定的“前进计划”指导下，大陆航为了公司的未来确定了下列4项战略方针：(1)投资于未来；(2)飞行必赚钱；(3)可靠变现实；(4)团结一致。飞行必赚钱旨在保持低成本和增加收益。大陆航的具体目标是增加公务旅客的数量，为了完成这一目标，大陆航再度加强了航空枢纽的运输飞行，恢复对常客的特殊待遇。常客大多为公务旅客，大陆航曾取消对常客的特殊待遇，激怒了经常乘机旅行的公务旅客。随着大陆航服务质量的提高和恢复常客特殊待遇，一度放弃乘坐大陆航飞机的公务旅客都已返回。1995年大陆航公务舱运输旅客的收入占公司运输旅客总收入的38%，1996年公务舱收入所占比率上升到43%。另外，大

陆航出售多余运力，使机队组成更加合理化。大陆航还提出完成任务和工资增长挂钩，获得美国运输部旅客高度满意的月份，公司还为雇员发放奖金。

一系列的改革措施取得了令人瞩目的成绩，据美国运输部统计，1996年10月，大陆航在航班运营正点、行李管理和旅客意见最少等方面，在各大航空公司中都名列前三名。在1996年前10个月中，大陆航在行李管理方面都名列第一或第二；同期在旅客意见最少一项调查中，有7个月名列前三名。

对2600名常客进行调查表明，大陆航的改革是卓有成就的。据调查，1996年大陆航在美国国内500英里或500英里以上航线上成为旅客最满意的航空公司；在国内短程航线上成为旅客最满意的第二家航空公司。这项调查结果表明，经过全体员工的共同努力，大陆航已经成为公务旅客优先选择的航空公司。

大陆航的收益数字也进一步证实了改革的业绩。大陆航在近两年内平均每可用座英里的收入提高了22%，从1994年第四季度的7.4美分增加到1996年第三季度的9美分；同期的收益也由11美分增加到12.8美分。达到收支相抵的载客率，由63%降低到61%。

大陆航的收入逐年增加，公司1994年亏损6.13亿美元，1995年盈利2.24亿美元。1996年盈利3.19亿美元，比1995年增长49%。到1996年年底为止，大陆航已经连续24个月盈利。

大陆航目前的投资收益率和单位收入已达到航空运输业的平均水平。通过付清债务和重新筹措资金，大陆航每年少支付利息7100万美元，这样就可以使大陆航从限制其灵活发展的

许多麻烦的财政契约条款中解脱出来。另外，大陆航还调整了一些营运租赁，使租赁费用每年大约减少 1 700 万美元。1995 和 1996 两年中，大陆航的市场资本总额由 2 亿美元猛增到 20 亿美元。1996—1997 财政年度，大陆航的现金余额为 10 亿美元。

贝休恩总裁的主要功绩之一是把公司文化引向了健康之路，他和高级管理人员改变了雇员们看待自己的方法和对待工作的态度，改变了衡量航空公司经营成果的方法。最终他们改变了大陆航 4 万名雇员的工作态度和工作作风。正确地衡量公司的业绩和正确地实施奖赏制度，对雇员是一种促进作用，不容易造成思想混乱。大陆航是一个低成本竞争者，公司文化首先认识到，降低座英里成本是公司生存和发展的关键，公司每位雇员都应为此而努力。公司规定每个会议、每个奖赏和每个标准都要记入成本帐。雇员要想获得奖金和奖励，首先想到的就是努力降低生产成本。

三、措施得力，扭亏为盈

在降低成本和节约开支的同时，大陆航对一些不恰当的做法加以改正。首先取消了驾驶员节约燃油奖，因为有些驾驶员以放慢飞行速度和关闭空调来节约燃油，而使旅客遭受闷热、流汗和航班不正点之苦。航班正点起飞和到达是航空公司提高服务质量的重要标准，航班延误不但会遭到旅客的抱怨，而且还会导致行李联接混乱。大陆航因航班延误，每月要多支付 600 万美元。为此大陆航为减少航班延误制定了奖励计划，公司规定，只要在美国运输部的月度航班运营正点排行榜上名列前 5 名，每位员工可获奖金 65 美元。为提高航班正点率，大

陆航修改了某些必须修改的航班时刻表。1995年1月发起的提高航班正点率计划，起到了立竿见影的显著成效，第2个月，航班正点率上升到美国航空公司第4位。1995年3月份，大陆航的航班正点率上升到全美国第一位，4月份仍然保持第一。自1995年2月以来，大陆航的航班正点率在美国一直排在前4位，公司总裁贝休恩提出，提高航班正点率的关键是要树立团体精神，公司就像一块表，只有各种零部件配合运转正常，才能走时准确。

大陆航除了夺回公务旅客和节约资金外，公司已经在自己雇员的心目中树立起良好的形象。随着航班运营正点率的不断提高，贝休恩提高了奖励条件，大陆航的航班正点率在美国排名第二或第三时，每位员工可获得65美元奖金；排名第一时，每位员工可获得100美元奖金。

大陆航不断增加远程航班和提高飞机的利用率。1995年的航段平均距离增加了15%达836英里，1996年的航段平均距离又增加了7%达896英里。1996年，大陆航的飞机利用率提高了4%，收入客英里增长5%，运力减少1%，载客率由1995年的65.6%上升到68.1%，增加2.5%。

大陆航计划继续扩大国际和国内市场的占有份额，同时也将继续扩大公务旅客运输市场。大陆航正在建立一个国际联盟，包括意大利航空公司、加拿大航空公司和法国航空公司等。大陆航还和亚美利加西方航空公司在73条国内航线上代码共享、共同使用设施和雇员，节省了大量资金。大陆航拥有91%股份的大陆—密克罗尼西亚航空公司，除运营关岛至日本的6条航线外，还运营关岛至菲律宾、韩国、印尼和台湾、香港航线。