



美國航空

民航翹楚

仰望藍天，
看大鵬衝入雲霄；
不經意地浮出，
一絲滿足的笑靨，
抹平了數不清的心靈創傷。
方知理想的基石，
立足在血、汗、淚上。



丹·瑞得／著 張篤群／譯

經營管理叢書 30

絲路出版社

10837.125.3
2R392

經營管理叢書30

AA 美國航空



丹·瑞得／著 張篤群／譯

線路出版社

創業風雲錄 13 經營管理叢書 ③0

美國航空

原書名 / *The American Eagle*

原作者 / *Dan Reed*

譯者 / 張篤群

出版者 / 絲路出版社

地址 台北市(10638)信義路三段一三四巷九四號一樓

電話 (〇二)七〇四一一二三

傳真 (〇二)七五五五三〇五

郵撥 一三六〇八三六二 絲路出版社

排版 / 正豐中文電腦排版有限公司

初版 / 一九九五年十一月

定價 / 新台幣三〇〇元

Copyright © 1993 by Dan Reed.

*Chinese language publishing rights arranged with Simon & Schuster.
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.*

Chinese language copyright © 1995 by Silk Road Publishing House

本書透過大蘋果著作權代理有限公司取得中文獨家授權。

行政院新聞局局版臺業字第四一二八號

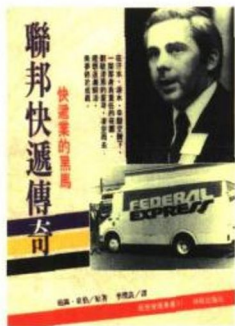
版權所有・翻印必究



(缺頁、破損、倒裝 請寄回更換)

編輯 管仁健 / 湯富國 / 鄭明雄

陳淑真 / 洪婉怡

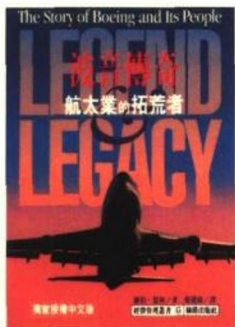


聯邦快遞傳奇——快遞業的黑馬

范錫·崔伯／著 李璞良／譯

定價 360 元

每天從清晨至深夜，一架架聯邦快遞貨機劃破蒼穹，負載全球四分之三的包裹運輸嘯空而過。從南方灰狗巴士公司到聯邦快遞，從草創第一天的六件包裹到現在七億五千萬件，其間歷盡艱辛，在瀕臨破產邊緣如何自救，靠著執著理想奮鬥不懈，終於開創佳績。



波音傳奇——航太業的拓荒者

羅伯·瑟林／著 張連康／譯

定價 350 元

從二次大戰的 B-17「飛行堡壘」到 707、747 噴射客機、登陸月球的「農神」火箭，「中義勇兵」及設計中的太空站，這些美國科技雄霸天下的象徵非波音莫屬，每年還載著全世界五分之一的人口橫越五大洲、七大洋。想一窺波音公司七十五年來的奮鬥與艱辛嗎？讓我們帶你走入歷史……

面對近期飽受運費市場價格衝擊的航空業界，竟有家航空公司能禁得起歷練且屹立不搖；這便是由備受爭議及脾氣火爆的鮑伯·克倫德總裁所統籌的美國航空公司。克倫德不但有效地讓飛航業有番新風貌；在美國航空這本書裏，更有他自美國航空公司崛起的風光記錄。從該記錄中便可獲悉，克倫德是如何力挽狂瀾，在美國商業史上最棘手的困境裏，殺出重圍而另起成功之新生機。

鮑伯·克倫德素來被同業對手視而眼中釘；然而他卻是航空史上，無庸置疑最爲重要，但也最爲人議論的飛航鉅子之一。一九七四年時，克倫德不僅使瀕臨破產的美國航空公司脫離險境，更竭力促成 SABRE 系統（全球率先，最廣爲使用的電腦定位預約系統）的問世；並對現代化的「中樞暨輻射運作系統」作了必要投資；藉以上各措施，克倫德終將美國航空自規律的競爭環境中退出，改以較迅速且較優勢的條件，投入機動化的競爭市場。

身爲一名強有力的競爭對象，克倫德曾被控以非法「操縱價格」（經同業協商之定價）的罪名；另外在美國航空公司首創「兩段薪資制」又被抨擊爲「工會大敵」；除此以外，他也被指責該爲數度失敗的方案負起責任。但無論如何，自克倫德於一九八〇年正式就任美國航空公司之總裁寶座後，該公司年度收入已從當年的三百八十萬美元，躍昇爲今日的十二兆九億美元。所以現在的美國航空，無論同任一航空公司作比較，皆是全美最具規模、且經營最有成的公司之一；而此書之主人翁便是這位操控美國航空的命運之神。

前 言

當我還沒來得及同話筒彼端打招呼時，對方已經又興沖沖地以另一道問題，搪塞住我的隻字片語了。

「快點告訴我！你覺得誰是九二年度航空界最有影響力的風雲人物？」

迫不及待問我話的是史考特·漢彌敦，他是商業飛機報導的總編輯，這家公司規模雖小，然而這本期刊卻極具航空財政影響力；漢彌敦的觀察對象，包括數位航空暨金融業執行主管，及同我一般的航空專訪記者，在歲末期刊裏，他都會寫篇較軟性的文章以饗讀者，而這些年終問題，不外乎像：「賴瑞·柏德和魔術強生，究竟誰的籃球球技較出色？」此種問題一出，便無疑會引來驚人的熱烈討論。暫且不論問題是否有關運動場上人士，其實只要諸如此類疑問一被提及，便給予各派擁護者一個不可多得的好機會——竭盡其分析技巧及智力，企圖在不失友好氣氛的前提下，為偶像同反對者在口舌上一爭長短。

漢彌敦與我經過一番爭辯後，我終於將自己的一票投給了美國航空公司總裁——鮑伯·克倫德。但是下定論前，我著實躊躇了些時候，一部分是因為以他為主人翁的這本書，已進入最後編輯階段，若此時選克倫德，難免有循私之嫌；而另一令我猶豫的原因，則是怕對英

國航空公司代總裁寇林·馬修爾爵士有所不敬，因為爵士正忙著拉攏英航及美國主要航空貨運公司——美利堅航空公司，好搭起合夥關係，單憑此居中調停的角色，便該多考慮他的重要性。若是此番提議真獲得支持（一九九二年十二月二十二日已遭布希總統否決），那務必會對未來的全球航空工業帶來極劇烈的影響力。不過即使布希總統已將爵士及英航的努力駁回了，然而原提議中所包含的拉近與美國國內航空業的距離，已引起了其他美國航空貨運公司的抗議，如此始料未及的波及效應，便無異迫使美國國會及柯林頓總統的新內閣官員們，重新考慮並修改美國的航空政策，以因應日益國際化趨勢的航空業。而我之所以選擇克倫德，其實是折服於他膽敢獨排眾議，硬是將美國價格方案的費用計算系統，押注式地引進該企業。所謂價格方案，即是指企圖徹底改變各航空公司「販售服務」的態度，只是克倫德所提的方案，終在各競爭對手拒絕遵循其簡易卻僵化的行事原則下宣告失敗。若照以上所說，那麼克倫德在漢彌敦的民意調查裏，該次於馬修爾爵士才是，至於其他受訪者對克倫德的評價也多屬負面的——他們著眼於素來最有利潤可圖的夏季旅遊，克倫德居然會造成大幅損失這一點，因而加強追究他的責任。

但透過電話同漢彌敦的對談中，我們卻都同意，若是將先前他所問的題目稍作修改，改成——誰是過去十至二十年間，最具影響力的航空界人士？那麼我們一致認定：克倫德絕對是適當人選。

當美國航空業忙著舉行一九七八年通過的飛航自由法案時，也有批人正為航空業的發展前途，汲汲扮演著重要角色，只是正逢忙亂之際，任誰也不會認真地討論克倫德這出色、卓越的地位——縱使他對業界具有關鍵的影響力早已是不爭的事實。實情是：在美國航空業裏，要找出能與鮑伯·克倫德相媲美之人，已是難如登天了；或許有某些人尚未及時浮現在我腦海裏，不過唯一勉強能與克倫德相提並論的，我個人認為只有山姆·渥頓；這位已故的Wal-Mart創始人，憑藉過去二十年來輝煌的「折扣百貨連鎖商店」業績，而在零售業界佔有舉足輕重之席。渥頓亦如克倫德般，也對零售業長久以來的經營方式及顧客的喜好，掌握方針提出挑戰，除此，渥頓和克倫德也不約而同地理解到，電腦將會是管理系統中的利器，儘管公司規模極速地擴張，若仍能維持產品低成本化，那麼要真正落實節約制度就非痴人說夢。儘管渥頓有此光榮記錄，但相對於同業競爭對手——如Sears、J. C. Penneys及Dillards等零售商，尚不及克倫德對同業的龐大影響力。全美各航空公司——聯合、達美、西北、大陸、美利堅、美西等大公司和其他小規模者，甚至連契約怪傑西南公司，以上所有的航空業者，現今仍認定該公司的經營手法，皆延伸自克倫德以創新理念所造就的美國航空模式。

我想這便是促使我下筆寫此書的主因吧！無論是喜抑或惡，凡事皆有不一的看法，然而鮑伯·克倫德無疑卻是位活生生的傳奇人物；我比別人幸運的是，我對這位現存的傳奇人物報導，已有了較久的累積經驗，這也許就是我還敢自稱「鮑伯·克倫德專家」之故。但即使

如此，我還是得補充點實情——對克倫德而言，除了他的家族成員及私人密友外，其實還沒人稱得上是全然瞭解克倫德的人。

當同事、朋友及有業務往來的熟人，得知我正在寫此書時，他們都難免問我：「你究竟喜不喜歡克倫德這個人？」答案是肯定的，因為我的確喜歡克倫德這個人，在許多方面，他是我所極為推崇的；過去九年裏，以我對克倫德的仔細觀察，便已經學到了許多寶貴經驗，而且在我所認識的人當中，他無疑是最具魅力者之一。

儘管我個人對克倫德推崇備至，但這並不意味他毫無缺點，事實上，他的短處包括世人皆知的壞脾氣、剛愎自用的性格、無法見容於對手的見解及知識分子的自大優越感；相較於這些廣為人知的缺點，他的優點如對他鍾愛及為他工作者保持絕對的忠誠度、偏愛誠實無諱的理念之爭，以及擁有一副讀書人特有的坦蕩胸懷等，與人相較亦毫不遜色。也許正因為克倫德如此鮮明的性格，才會造成他成為世人苛責及爭議的目標。

但有項特性絕不是鮑伯·克倫德的魅力所在，那就是他的用語習慣（他和其他多人的對話，皆被引用於此書中），實在叫人不敢恭維。假如說是我本人涉足或報導運動新聞，那麼在運動員更衣室裏，無論再粗俗不堪的入耳言語，我也還不至於因此而咋舌，但是身為一位虔誠的基督徒，這些言語無疑對我是種褻瀆，況且我一直難以理解，像克倫德這般受過高等教育知識分子，難道就不能選擇以較好、更明確，甚至較多變化的方式表達自我嗎？當然，單憑他們

滿嘴的咒罵，並不能斷定他們的道德操守有問題，然而就我個人認為，此舉已無異於反映出：「因美國文化水準的退化及墮落，才會使如此惡劣的言論型態能融入日常生活中，形成衆人習以爲常的一部分。」

具有專業記者及誠心的基督徒這雙重身分，迫使我在處理書中的對白時，不得不面對是否將那些污穢言詞，逐字錄於紙上而大感困擾，針對此「道德兩難」情境，我的最終抉擇是盡可能「忠於事實」（儘管我還是無法釋懷），將無危及說話者原意的冗贅髒話加以刪除，並且竭力避免將我個人的標準介入書中文字。然而在本書中，我仍保留了少數篇幅的對話原文，雖然其中純粹是些低俗異論，但鑑於該用語有其特別的及關鍵的含意，我也只得本著專業修爲，隻字不差地將原文置於文中。

有關羅勃·塞林撰寫美國航空公司史的鷹這本書，以及約翰·南司在其著作色彩火花中所描述，發生於一九八二年的布拉尼夫國際航空公司讓渡事件，此二書作者所花費的心血，皆是我極欲領受的，畢竟這兩部鉅著，在我推出此書前，也爲美國航空公司的發展歷程，作了極詳細與寶貴的陳述，而作者精闢的洞察力，更無遺地躍於紙上；除了有感這二本書給予我的協助外，我還想向已從美國航空主管寶座退休下來的戴維·斐利·奧圖·貝克·勤·歐佛貝克獻上真誠謝意，另外，該公司已退休的董事霍克斯·波爾，亦是我感謝的對象，若不是靠他們撥出時間，助我蒐集發生於久遠以前的陳年往事資料，單憑我一己的努力，根本無

接觸及那些不屬於我這年代的公司史。

對於美國航空的連絡通訊部門所有員工，我亦要謝謝他們爲我追蹤那些含混不清的瑣碎資料，甚至有時還得爲難他們爲某些訪問事宜做查證工作，在此，我要特地對以下數人致上謝意：艾爾·貝克、約翰·哈塔德、提姆·史密斯、提姆·朵克、馬提·海斯、卡拉·艾克、凱西·費斯科、卡洛琳·出森及琴妮·赫摩。

除以上人士外，我仍要向自己服務的公司財富堡星際電訊裏的同仁說聲謝謝，他們分別是副總裁暨執行編輯麥克·布萊克曼，他總是准我提早離去，甚至不吝於給予我鼓勵；任管理編輯的瑪麗喬·麥斯耐，及我的頂頭上司——身任財務編輯的麥克·諾曼，感謝他在我多次缺席而將全部心力投注於此書之際，自行把我帶來的不便消弭於無形，單是我每次因故外出，他們便悉心安排他人代理我的職務的那份心意，便夠我銘感五內了。

至於其他和我同樣服務於新聞部門的同事們——菲莉絲·史東、史華文·查克曼、吉姆·福奎特、傑克·Z·史密斯、唐·彼勒、史蒂文·彭達華、麥可·D·陶樂、史考特·尼斯穆勒、渥斯·韋恩二世、馬克·S·李奇、陶德·梅森、珊杜拉·別克、裘·懷特、梅格·哈特及莎朗·鄧等，我都衷心感謝。另外對從前的新聞部門同事，我也不會省略對他們的謝意，吉姆·史密德、J·林·努司福特、茱麗·卓克、芭芭拉·羅斯、科斯登·摩頓等人，我要感謝你們多次包容我的失職之處，能夠有幸和你們這群專業人士及絕佳後盾一道努力工作

作，除了有份由衷謝意外，我還有份能讓我成為你們的夥伴之一的榮譽感。

二十五年來賜予我無價友誼的麥·萊克司，在我寫作期間，也慷慨地給予我最珍貴的法律忠告。

艾克坦暨迪斯特公司的珍·迪斯特，耐心地帶領我這位寫書生手，並不時從旁協助我克服困難，對此，我也要向這位不可多得的出版代理商道聲謝謝。

聖馬丁新聞社的湯姆·都能及派特·渥佛斯登，謝謝你們的諒解及鼓勵，如我這般新手的確極需你們無壓力式的支持。

當然從全國各地的親朋好友、同僚及事業夥伴身上，我也欣然獲得強烈的資助及打氣，礙於人數過於衆多，我無法一一列名道謝；雖說我的謝辭不免落入俗套，但是各位絕對無法得知過去數年來，你們賦予我的肯定言語及鼓勵，對我所具有的莫大意義。

最後，我總算要向最親蜜的家人言謝了，儘管謝意仍不足彌補我在寫書期間，對他們的疏忽及虧欠，但我依然想對家人表示感激；也許愛子約書亞、克利斯多佛及提摩西因過於年幼，而無法理解為何我總是將房門關上埋首寫作，或是總會待在書房裏徹夜工作，這些全都是爲了完成此書所必須投注的心力，對稚幼的孩子們而言，儘管他們很喜歡我的陪伴，但他們所能領略的，就是我不再像從前一樣有那麼多時間陪他們，對此我感到有份愧疚及遺憾。

幸虧當我無法抽空陪伴愛兒而逕自振筆疾書之際，他們尚有親近的母親——即我的賢內

助珍妮——的悉心照料，有稱職的珍妮照顧孩子固然很好，然而單靠她一個人要應付現年六、四及二歲的三個小男孩，且是長時間的看護，的確是件辛苦的工作；由於時間過長，珍妮只能盡力保持頭腦的清晰而已，很慶幸至少大多時候她都能撐過來，真是難爲了我這愛妻。

有愛妻的支持、忠言、禱告，並自告奮勇當我的智囊軍師——最重要的是珍妮的愛，我才能熬過那段漫長的、自己無法作個理想丈夫的非常時期；我猶記結婚當時曾告訴珍妮，我將視她爲上帝賜予我的恩寵，而有生之年，我會永遠珍惜她的。

直到今日，我仍絲毫未改初衷。

作者 丹·瑞德

完稿於一九九二年十二月

目錄

前言 1

1

收購行動

13

2

用人不當

38

3

注入新血

58

4

任用將才

77

5

救亡圖存

94

11

改良計劃

201

10

停飛命令

189

9

搬遷行動

170

8

龍爭虎鬥

151

7

重大錯誤

132

6

尖牙傳奇

118

12

提升績效

221

13

人和飛機

238

14

誤會再起

258

15

大筆交易

276

16

何去何從

295

17

衝破風暴

306

