



华章经管

Mc
Graw
Hill

世界著名企业

成功案例

获得阿尔弗雷德·斯隆基金行业研究奖
想知道一家企业如何改变了整个行业的竞争规则？就读这本书

西南航空模式

借助“关系”的力量实现优异绩效

[美] 乔迪·霍弗·吉特尔 (Jody Hoffer Gittel) 著 周亮 战凤梅 译



**SOUTHWEST
AIRLINES**

SOUTHWEST AIRLINES WAY

the Power of Relationships to Achieve High Performance



机械工业出版社
China Machine Press

世界著名企业
成功案例

西南航空模式

[美] 乔迪·霍弗·吉特尔 (Jody Hoffer Gittel) 著 周亮 战凤梅 译



THE SOUTHWEST AIRLINES WAY
Using the Po



机械工业出版社
China Machine Press

Jody Hoffer Gittel. The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance.

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

ISBN 978-0-07-145827-6

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-5007

图书在版编目(CIP)数据

西南航空模式/(美)吉特尔(Gittel, J. H.)著;周亮,战凤梅译. —北京:机械工业出版社, 2011.3

(世界著名企业成功案例)

书名原文: The Southwest Airlines Way: Using the Power of relationships to Achieve High Performance

ISBN 978-7-111-33755-3

I. 西… II. ①吉… ②周… ③战… III. 航空运输企业-交通运输企业管理-经验-美国 IV. F567.126

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第043379号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年4月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15印张

标准书号:ISBN 978-7-111-33755-3

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

在本书著成后的两年间，西南航空公司和航空业内的其他公司都发生了巨大变化。西南航空已成功崛起，它不再需要“躲过雷达”潜入已有市场来拓展新市场。西南航空已成为当今世界上最大的市场——美国国内市场最大的客运商。它拥有充分的市场支配力来制定低票价，使业内的对手不得不与之看齐。那些以西南为榜样的航空公司，如美国的捷蓝航空、加拿大的西捷航空、欧洲的易捷航空、澳大利亚的捷星航空，都实现了迅猛发展。这些航空公司共同加速了由西南航空引发的行业转型。

老牌航空公司继续谋求创新，以多种方式应对市场竞争的挑战。通常，它们的应对方式几乎将重心完全放在工人薪水和福利等成本的削减上，这符合美国企业的主流战略。同时，我们也发现，还有一些企业正在努力创造性提高飞机和员工的效率，在降低票价的同时保证较少地威胁到员工的生活水平。第二种手段提供了一种双赢的解决方案，但它需要进行全面的统筹协调，与一线员工建立起合作伙伴的关系。

第二种手段，从根本上说正是西南航空的经营之道——不将员工看成是成本的根源，而是将其视为能够运用智慧削减成本、实现优质服务的宝贵资源。更重要的是，西南航空的经营方式不但看重员工的个人价值，同时更重视他们能否密切配合完成共同的目标。西南航空正是通过在组织各层级及各员工团体中构建目标一致、知识共享、互相尊重的关系，才实现了低成本、高质量以及高盈利率。

本书将西南航空与业内几个重要竞争对手进行细致比较，阐述西南航空如何构建这种“关系”。无论在经济繁荣期还是低迷期，西南航空都会为一整套组织实践投资用以支撑其高效的关系，这些实践包括处理跨职能冲突、考核跨职能绩效以及协调跨职能边界上的工作，等等。设计这些实践的目标是为

了保证飞行员、航班乘务员、机坪操作员、机械师在工作时既能关注整体流程，同时也会尊重工作在其他岗位上的所有同事。西南航空的经营之道并不高深，但它需要持之以恒地关注组织各层级上的所有工作关系。

本书初稿完成之后，一种趋势愈发明显，那就是财务储备对于支持高效的关系，实现在经济繁荣期的快速发展，或是顺利渡过萧条期均起着至关重要的作用。本书在第17章的最后探讨了财务储备的问题，尽管“9·11”事件对西南航空的一隅市场——短途飞行业务影响尤为巨大，然而，西南航空却能够在不裁员的前提下迅速走出“9·11”危机的阴影，其财务储备无疑做出了关键的贡献。现在我们又有了一个例证，捷蓝航空，该公司从最开始便信奉同样的理念：高水平财务储备、低水平债务。在动荡的经济环境中，财务储备对于管理者能否保护好协同关系、避免裁员、顺利渡过震荡期都发挥着至关重要的作用。在面临危机时，这些关系成为企业灵活性的源泉，使像西南航空这样的企业组织能够在严峻的经济衰退期进行自我调整和环境适应，蓄积活力和实力在下一个机会出现时迅速恢复生机。

谈到机会，本书使我有机会向给予了我极大帮助的人们致谢。首先我要感谢莫里斯·塞格尔，他是麻省理工学院我的博士论文指导委员会的委员，每次我带着在研究领域中的新发现向他求教，他都会给我的观点提供富有洞察力的建议。我要感谢的第二个人是拉尔夫·克拉维索，朗讯现任人力资源副总裁，他在本研究项目初期提出了自己关于航空业劳资关系的认知。最后，我希望能再次感谢来自西南航空、美国航空、大陆航空以及联合航空公司的几百名员工，是他们让我知道了这些组织是如何运作的。作为航空业内的从业人员，他们赋予了本书一个独特的视角，这在众多管理类图书中并不多见。

在尝试理解高效的关系在全球航空业、医疗以及长期护理行业中的作用时，之前鸣谢过的许多人们仍在探索之路上伴我前行。我的大家庭，特别是我的丈夫罗斯及我们的女儿露丝和葛瑞丝，给了我莫大的鼓舞。

乔迪·霍弗·吉特爾

2005年4月

Acknowledgement 致谢

我首先要感谢西南航空公司卓越的领导人和一线员工，是他们令本书的问世成为可能。总裁兼首席营运官科琳·巴雷特与营运执行副总裁吉姆·温伯利使我在过去 8 年中的众多研究走访成为可能，他们慷慨地回复了我每一个关于数据和访谈的申请请求。我还要感谢航空业里的其他人士，特别是美国航空、大陆航空、联合航空公司的经理和员工，他们为我提供了研究试点，没有这些便利，就不会有这本书。这个行业里有许多令人钦佩、热忱工作的人，他们在艰苦的条件下从事自己例行的工作，他们的组织无法取得西南航空那样的成功，并非由于他们本身缺乏诚恳的努力。尽管本书针对的读者是各行各业的基层经理，我仍希望它能成为航空这一特定行业里的管理者富有价值的学习资源。

本书在写作过程中得到了麻省理工学院“国际航空行业研究项目”和阿弗弗雷德·斯隆基金的支持。本书是斯隆基金资助的行业研究系列中的一个项目，该系列项目从汽车到服装，从半导体到钢铁，涵盖多个行业。我由衷感谢麻省理工的同事，特别是托马斯·科肯，罗伯特·麦克西，彼得·贝里巴巴，约翰·汉斯曼，安德鲁·冯·诺登弗吕希，维克多·里瓦斯，他们提供了有关航空业里劳资关系、竞争原动力等问题的洞见。我要感谢以前在哈佛商学院共事过的同事，詹姆斯·赫斯克特，爱尔·赛瑟，莱恩·施莱辛格，罗杰·哈罗维尔，罗吉利奥·奥利弗，他们关于西南航空的研究启发了我。我还要感谢特丽萨·艾曼贝尔（哈佛大学），黛博拉·安科娜（麻省理工），黛博拉·多尔蒂（罗格斯大学），简·达顿（密歇根大学），他们帮助我形成了“关系协调机制”这一概念。我要感谢布兰迪斯大学海勒社会政策与管理学院的同事们，他们鼓励我将我的发现扩展到航空业外的行业中。最后但并非最不重要的是，我要感谢本书编辑理查德·纳拉莫尔在理解本书时贡献的

洞见，也要感谢麦格劳－希尔出版公司的其他同仁能够接纳书中的理念。

我谨将此书献给我深爱的四位长辈：约翰·霍弗及雪莉·霍弗，玛丽琳·吉泰尔及欧文·吉泰尔，我的兄弟姐妹、侄男甥女、叔伯姨婶、朋友邻居。最后，我要将本书献给我的丈夫罗斯，以及我们的女儿露丝和葛瑞丝，她们给了我们永无厌倦的美好时光。

前言

致谢

Part 1 第一部分 高效关系：西南航空制胜的奥秘

- 2 | 第1章 最成功的航空公司：从爱田机场起飞
- 15 | 第2章 高效的关系：应对战略性挑战的关键
- 21 | 第3章 西南航空与美国航空的比较：关系协调的力量
- 37 | 第4章 其他行业中的关系协调机制：健康护理行业

Part 2 第二部分 构建高效“关系”：西南航空的10种实践

- 48 | 第5章 用诚信和关爱领导公司
- 63 | 第6章 为基层领导能力投资
- 73 | 第7章 招聘和培训：注重关系能力
- 87 | 第8章 在冲突中增进关系
- 98 | 第9章 消除工作与家庭之间的对立
- 107 | 第10章 培养“边界管理者”
- 120 | 第11章 避免苛责：宽泛地考核绩效
- 134 | 第12章 保持工作边界的灵活性
- 143 | 第13章 让工会成为你的合作伙伴
- 159 | 第14章 与供应商构建关系

第三部分 构建高效“关系”并加以维护

- 172 | 第 15 章 西南航空的 10 种实践如何相互作用
- 181 | 第 16 章 取法西南：美航、大陆、联航、捷蓝的努力
- 200 | 第 17 章 在压力下繁荣：西南航空应对“9·11”及其他危机
- 217 | 第 18 章 在组织中建立高效的关系

参考文献[⊖]

⊖ 本书参考文献请到华章网站 <http://hzbook.com> 查阅。

- 第1章 最成功的航空公司：从爱田机场起飞
- 第2章 高效的关系：应对战略性挑战的关键
- 第3章 西南航空与美国航空的比较：关系协调的力量
- 第4章 其他行业中的关系协调机制：健康护理行业

Southwest Airlines

Part 1

第一部分

高效关系

西南航空制胜的奥秘

最成功的航空公司

从爱田机场起飞

西南航空公司已保持了 31 年的盈利——在极度动荡、经常亏损的航空业里，这是一项无法超越的纪录。而同时，它的大多数竞争对手却力求三四年间持续盈利而不得。西南航空的成功躲不过投资者的目光，它在 2002 年大部分时间的总市值（大约 90 亿美元）要比美国其他主要的航空公司的市值总和还要多（见图 1-1）。商界媒体盛赞西南航空，《财富》杂志将其誉为“史上最成功的航空公司”。西南航空同时还拥有高水平的员工满意率。它连续 3 年入选《财富》杂志评选出的“百家最佳美国雇主”，比美国其他航空公司的人员流失率都低。

西南航空的巨大成功及其实现成功的创新方式，使它很有可能像丰田在 20 世纪 80 年代变革汽车行业一样改变航空业：当年，丰田正是以其著名的精益制造（Lean Manufacture）实践席卷了整个汽车行业。与丰田相似，西南航空的业务模式通过对资源的有效利用，成功地输出了低成本产品和最优水平的服务。西南航空巨大而显著的成功引发了其他航空公司的纷纷效仿，甚至在传统的中枢辐射航线模式中也出现了向西南学习的尝试。其他效仿的形式则体现为“在航空公司内成立航空公司”，如美国联合航空公司的“联合穿梭”（United Shuttle），大陆航空的“大陆轻运”（Continental Lite），全美航空公司的“全美迈特捷”（US Airways Metrojet），达美航空的“达美快运”（Delta Express）。此外，还有一些新建的廉价航空纷纷加入了仿效西南航空的队伍中，如莫里斯航空（Morris Air）、里诺航空、中途航空、瓦卢杰航空以及最近的捷蓝航空。西南航空的影响还超出美国本土，国外受其影响新建的航空公司有：加拿大的西捷航空，爱尔兰的瑞安航空，英国的易捷航空，比利时的德邦航空，所有这些

公司都希望借鉴西南航空的经营元素实现同样的成功。正像世界各地的管理者通过汽车行业转型的报道了解到了精益生产和丰田生产方式，他们也迫切渴望能够更深入地理解潜藏在西南航空巨大成功背后的东西。

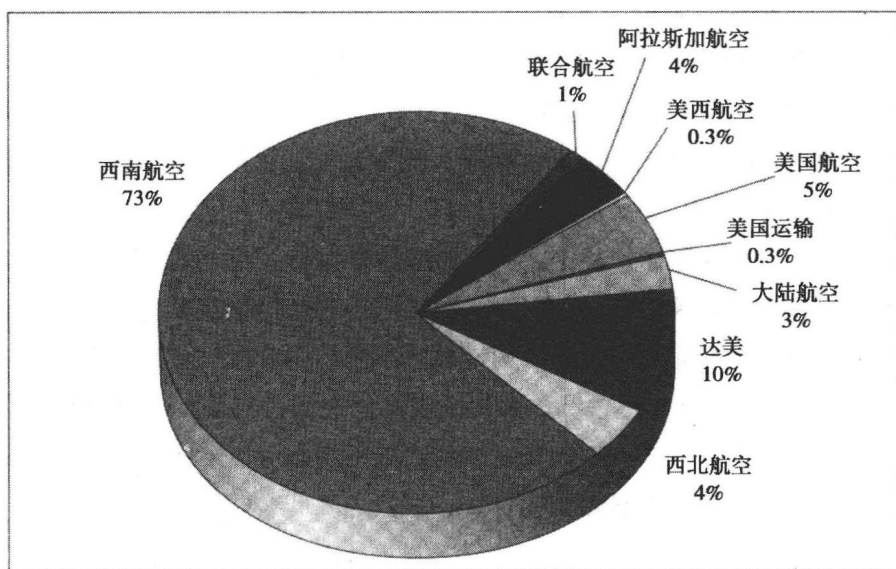


图 1-1 西南航空与业内其他公司的资本市场总额对比

注：市场资本总额（所有已发行股票总和）。

数据来源：2002 年 9 月 23 日纽约证券交易所收盘价。

然而，西南航空的模式仍然没能得到正确的解读，许多错误的理解依然很盛行。多数人认为西南航空没有工会，或是加入工会的员工数量较业内其他公司少。一位顶尖的航空业分析家近日对一群麻省理工的学生说：“西南航空没有受到传统工会的束缚。”然而，事实上，西南航空是美国航空业中工会化程度最高的公司，一些代表员工的工会甚至还是美国最传统的工会组织。同样，也有人将西南航空的成功归结为它只使用一种机型以及点对点的航线网络，但他们却忽视了西南的许多竞争对手，如大陆轻运、全美迈特捷以及联合穿梭也采用这些元素却未能成功的事实。

管理者若不了解西南航空的经营方式究竟是什么，以及如何将西南的经营之道应用在自己公司所处的竞争环境中，那么他们将永远无法复制西南的成功。正像 20 世纪 80 年代的丰田那样，西南航空展示了超越业内其他公司的卓越能力，从此不再受轻视。如果能正确理解西南模式的精髓，人们就可以从中学习，将经验应用到自己的经营环境中，改变他们的公司。本书的目的之一便

是向管理者介绍应该如何复制西南航空的成功。

在发展的头 20 年里，西南航空一直被视为以得克萨斯爱田机场为飞行基地的一家古怪的地方性公司。最出名的要数其航班乘务员穿着的超短热裤以及它所奉行的古怪的“友爱”文化了。它在美国西南地区受到对价格敏感的旅行者的欢迎，但它似乎不愿与这个国家其他地区的人发生联系，更不必说走向世界。截至 2002 年，以国内运送乘客里程计算，西南航空已成为美国第四大航空公司，在 30 个州 59 个机场提供服务。就每天运送乘客而言，西南航空是美国第三大航空公司，以每天飞行班次计算，它是美国第一大航空公司。

2001 年“9·11”恐怖袭击之后，西南航空保持了稳定的市场占有率，在其他航空公司纷纷解雇员工、放弃亏损线路时，它却拒绝裁员。以强大的现金储备和业内最低的负债率为后盾，西南航空反而利用这段艰难的时间提高了自己的“上镜率”，并向空运领域扩大其低成本模式的占有率。当其他航空公司解雇上万名员工时，长期在西南航空工作的员工将公司“不裁员”的回应看做是意料之中的事，完全符合西南的传统，一位老职员这样说：

这是我们文化的一部分。我们常说要尽一切可能善待自己的员工，这是我们一直努力在做的事情。

这种超乎寻常的转变究竟是怎样发生的？西南航空如何从一家古怪的德州公司发展成为全世界管理者都想仿效的组织呢？

效率

西南航空利用低票价与自驾出行和公交服务竞争从而实现了跨越式发展，而不仅仅是将其他航空公司作为竞争对手。经理人感兴趣的问题是西南航空如何实现低成本经营进而令低票价也能盈利的呢？西南航空的低成本不以低工资为前提——这里的员工比美国任何一家大型航空公司员工的工会化程度都高，他们的工资达到了行业平均水平。事实上，西南航空能提供低廉的价位，很大程度上倚仗于它对主要资产（飞机和人）的高效使用。

西南航空素以其飞机能从停机坪快速返航闻名，目的是使飞机在地面上的停留时间最少，因为对于航空公司最耗费成本的资产来说，地面时间是非盈收性时间。如果一架飞机能减少地面停留时间，它每天就能得到更多的收益。鉴

于飞机的高昂价值，每次起飞减少5分钟的回转时间（turnaround time），所得的收益增加就已经相当庞大了。西南员工能很快地向其他员工、乘客、访客指出：“飞机停在地面上是挣不到钱的，必须让它重新回到空中。”此外，西南航空还从员工的高效工作方式上获益颇丰。为适应短途航线的产品特点（详见第2章），西南航空拥有美国所有航空公司中效率最高的飞机和员工。

质量

西南航空在20世纪90年代开始受到全行业的关注，它一跃成名不仅仅因为它的高效率，还因为它具有高水平的可靠性。西南航空是航空业唯一一个赢得“三冠王”称号的公司：在1992~1996年期间，西南航空的航班延误最少、投诉最少、行李错误最少。在此之前，没有一家公司能连续一个月当选“三冠王”。西南航空还以很高的安全水平著称。与美国其他大型航空公司不同，西南从未出现过死亡事故，在联邦航空委员会的观测记录中，西南飞行员的线路偏离比其他大型航空公司都要少。

有节制地发展

尽管西南的崛起看似迅猛突兀，事实上该公司在成立之后的32年里，几乎一直以10%~15%的年增长率发展，这种“有节制发展”的哲学观反映了其审慎的经营态度。西南航空首次成为全美国关注的焦点始于受海湾战争影响的行业下挫期（1990~1994年）。当其他航空公司都在收缩战线的时候，西南航空却在继续增长，并首次走出美国西南地区。在20世纪80年代，西南航空已经开始飞入加利福尼亚境内，但在1991年才将加州作为中转站开设航班。1991年西南航空接手圣何塞/洛杉矶市场，恰逢美国航空公司撤掉其亏损的圣何塞中枢，这一戏剧性的对比使西南航空第一次受到了业内的关注。

随着西南航空对于业内其他公司的影响效应逐渐显现出来，美国交通部在1993年将西南航空列为在美国占主导地位的航空公司。他们甚至创造了一个新词——“西南效应”：在西南航空进入某市场后出现的票价和客流量变化。该报告指出，只要西南航空宣布进军某条新的线路，该航线上的其他航空公司

几乎会立即降低票价，有时还增加飞行班次。报告指出，西南航空进入一个新市场所带来的净效应是票价平均降低 65%，在它进入的每个新市场中，乘客流量至少增加 30%，市场总额增加 500%。

美国交通部的这份报告指出，西南航空在美国最大的 100 个城际市场中占据主导地位，这使许多人得出这样的结论：西南航空点对点的航线结构仅适用于高密度的市场。低密度的市场仍然需要传统的中枢辐射航线结构，这种系统能将小市场中的乘客在中枢整合，继而实现高效服务所必需的规模经济。然而，这些分析人士却未能认识到西南航空在这 100 条美国最繁忙的城际航线取得主导地位，主要是因为西南航空的低票价成就了这些市场的高密度，它们并非一开始就是繁忙的市场。如 1995 年西南航空主席赫伯·凯莱赫对一位分析人士所说：

交通部公布了一份报告，探讨了西南航空在美国 100 个顶尖的航空市场上的主导地位，多数人认为我们只进入密度非常大的市场，人们没能意识到是西南航空利用低票价和高频率的航班服务使这些市场繁忙起来。在我们之前，它们不是现在这个样子。在我们建立奥克兰—伯班克航线后，该线路从一年前排名 179 位一跃成为第 25 大乘客市场。另一个例子是芝加哥—路易斯维尔航线，在我们开设这条线路的 30 天后，市场规模猛增 3 倍。

“从理论上说还没有哪个市场，西南的经营之道无法成功地应用于其中。”

从得克萨斯扩张到亚利桑那和加利福尼亚后，西南航空于 1994 年年底实现了遍及全美国的航线网络，在中西部（芝加哥和克利夫兰）拥有稳固的市场基础，并首度进军东海岸（巴尔的摩）。同时，西南航空开始整合莫里斯航空的营运。一方面，该公司能够为西南航空补充美国西北部的航线结构；另一方面，公司创始人琼·莫里斯和米切尔·莫里斯用心仿效西南航空，使得整合变得极为容易，因此在 1993 年被西南航空收购。虽然整合莫里斯的航线、飞机、员工，对西南航空的目标增长率产生了暂时的影响，但这给西南航空带来了拥有巨大市场占有率的西北网络。

市场的需求

西南航空发展的强大驱动力是人们不断增长的对于可靠廉价出行产品的需求，而西南提供的产品恰好切中了这种需求。20世纪90年代，顾客行为开始具有更大的价格敏感性，经济的周期性萧条更是助长了这种倾向，各公司对商务旅行控制得更加严格也使这种倾向转变为实际行动。这种变化在公务旅行者和休闲旅行者身上均有体现。一些公司明令削减差旅费用，例如著名电器连锁店电路城（Circuit City）负责西海岸区域的总裁就说过：

我给所有人的命令是，只要可能都要选乘西南航空的飞机，我们不要那些花里胡哨的东西——关键要服务好、票价低、准点到达。

乘客的消费意愿在1994年之后有所恢复，体现为每乘客英里收入在2000年达到13.5美分的最高值。然而，2000~2001年，每乘客英里收入下降超过了10%（见图1-2）。据联合航空首席财务官说：“商务旅行遭遇如此暴跌，实属罕见。”尽管这种下跌是经济下滑造成的，但行业观察家却担心这种低票价需求不仅仅是周期性的现象。“一个人只要拥有一点点的互联网知识，花上很少量的时间，就可以找到当下最流行的产品，并以最合适的价格拿到它。”达美航空首席执行官里奥·穆林说，“网上可供参考的信息应有尽有。”一位航空业的分析人士推测，由于查找信息的成本很低，“商务旅行者可能正在重新训练自己以确定为哪种出行方式付路费更划算。”

在2001年9月的恐怖袭击过后，乘客选择搭乘飞机旅行的意愿进一步下降。2000~2002年，每1000英里经济舱票价的平均成本下降14.7%。“我认为目前我们正在抵制的行业趋势已远不是周期性的问题了。”美国航空公司首席执行官唐纳德·卡蒂说，“我们应该着重审视下当前正在做的每一件事，看看是否在新的现实中仍行得通。”正当其他航空公司思索将何去何从时，西南航空已经明确定位，要从越来越多的精明顾客那里获利。

竞争威胁

空中旅行业的需求变化，迫使各航空公司终于承认了西南航空平稳增长的

现实，认可其异常成功的业务模式。随着 1994 年航空业走出颓势，其他航空公司第一次感受到了真正的竞争威胁，不敢再忽视西南航空这个新对手。它们应对竞争威胁的手段就是效仿西南航空。在抵制西南威胁的努力中，大陆航空推出了大陆轻运，联合航空推出了联合穿梭，全美航空推出了高地项目（Project High Ground，这是“全美迈特捷”的前身）。

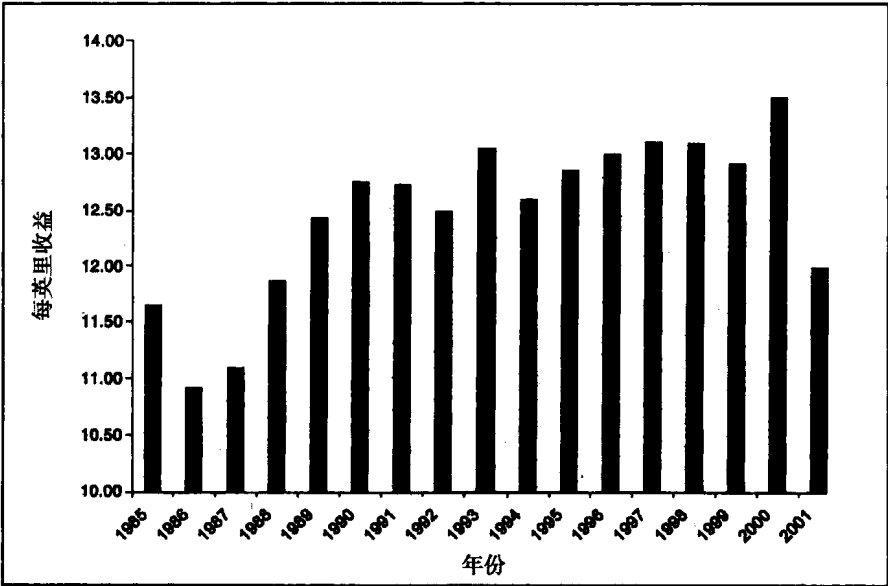


图 1-2 美国主要航空公司每英里所得收益

注：乘客每英里收益（美分）。

资料来源：美国空运协会。

西南航空的这些早期效仿者将无法取得大范围的成功，在这一点尚未明朗之前，它们发起的价格大战确实给西南航空的盈利造成了重创——1994 年第 4 季度利润下降了 48%。联合穿梭在西南航空西岸市场发起了价格战，而大陆轻运和全美航空则主攻东海岸，特别是巴尔的摩、克里夫兰和芝加哥线路。同时，将莫里斯航空整合到西南的人力和航线系统耗费了大量成本，也给西南的盈利造成了冲击。盈利率的降低以及人们对其他航空公司可能通过仿效西南模式成功的顾虑，使西南航空的股价截至 1994 年 12 月下跌了 54%。

这些新冲击给西南航空上下带来了极大的痛楚。“外面的竞争很激烈，人们真的开始团结起来。”芝加哥的一位客服总监说。“现在，我们满脑子全是联合穿梭。”洛杉矶机场经理说，“我们刚看了一部介绍我们和穿梭的电视短片，