

西南航空

让员工热爱公司的 疯狂处方

■ 凯文·傅莱伯
贾姬·傅莱伯 / 著
■ 董更生 / 译



Nuts! *Southwest Airlines'* *Crazy Recipe For Business*

“如果你想让员工和客户热爱你们公司，请一定要看这本书。凯文和贾姬·傅莱伯把西南航空勇于负责的传奇性服务，完全揭露。”

《一分钟经理人》(One Minute Manager)

作者/肯·布兰佳(Ken Blanchard)

“西南航空的故事易读、实用，读起来兴味盎然。我保证这是一本让所有公司成功的秘诀。”

美国南加大(University of Southern California)企管教授
华伦·班尼斯(Warren Bennis)

西南航空

让员工热爱公司的疯狂处方

[美] 凯文·傅莱伯 著
贾姬·傅莱伯
董更生 译

法律出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西南航空: 让员工热爱公司的疯狂处方 / (美) 傅莱伯, K., (美) 傅莱伯, J. 著; 董更生译. —北京: 法律出版社, 1999

ISBN 7-5036-2968-1

I. 西… II. ①傅… ②傅… ③董… III. 航空运输-运输企业-企业管理-经验-美国 IV. P567.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 60939 号

出版·发行 / 法律出版社

经销 / 新华书店

责任印制 / 张宇东

责任校对 / 何萍

印刷 / 永清县第二福利厂

开本 / 850×1168 毫米 1/32

印张 / 10.25 字数 / 194 千

版本 / 1999 年 12 月第 1 版

1999 年 12 月第 1 次印刷

印数 / 0,001—6,000

社址 / 北京市海淀区西三环北路 105 号科原大厦 4 层 (100037)

电子信箱: pholaw@public.bta.net.cn

电话 / 88414899 88414900 (发行部) 88414121 (总编室)

出版声明 / 版权所有, 侵权必究。

书号: ISBN 7-5036-2968-1 / I·140

定价: 17.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

强力推荐

“如果你想使工作更有意义，生命更有热忱，请读这本具启发性的书。这本书里面充满原创的概念、激励人心的故事、和具体的建议，显示出有原则的领导统御能鼓动员工完成伟大的结果。这本书内也有生动而深入的分析，使你变成更目标导向、他人导向、而且喜好欢乐。”

畅销书《The 7 Habits of Highly Effective People》作者
史蒂芬·康威

“请准备接受震撼吧！无论你是一位为贵公司找答案的上进专业，或是工作过度希望能改善环境的公司员工，或是寻求进步的个人，这本书都会让你吃惊。西南航空高能、关怀、好玩的文化将引你欢笑、牵动你的心弦、拓展你的想像力，并且把你带到新的高点。”

《You Don't Have to Go Home from Work Exhausted》、
《Time Management for Unmanageable People》等书作者
安妮·麦基·柏女士

“我爱这本书！凯文和贾姬·傅莱伯捕捉到所有的神话、解除所有的魔术、说出西南航空所有的讯息，但是没有把这本书

变成一个企管小说。这是有关一家胸襟伟大的航空公司的一本胸怀广大的书。无论你在服务业或是制造业，赚钱或是不赚钱，都要学会如何赚值得赚的钱。所以要请你有你自己的一套疯狂作法。”

《The Leadership Challenge》、《Credibility》作者
“汤姆·彼得斯集团 / 学习系统” 董事长兼执行长
吉姆·古泽司

“这本书是关于一群人享受到把谨慎随风抛去，把自己投入无尽的热情之中，而得到喜悦、满足和欢乐。这本书指出冒险和巧思可以完成的工作，是企管和企业家的恶补书。这本书讲的是敢爱的人，他们从爱之中找到生命，使他们成为一群活生生的人。这本书读起来很轻松，可是其中有深意在。”

《Everything You've Heard is Wrong》作者
汤尼·坎普洛 (Tony Campolo)

“这是企业人必读的书，故事十分活泼、有趣、而且很引人入胜，告诉我们美国管理最好的公司，如何保持年年佳绩，而且让每一个人都干得很起劲。”

《Success Magazine》发行人兼总编辑
史考特·狄加莫 (Scott DeGarmo)

“我们研究将近三千家公司。本书这样详实地记载西南航空公司的故事，无疑是美国企业界最重要的教材之一。做一件事，做好一件事，反复做一件事，而且忠于理想，就可以打败现有的大企业。简单、明确、始终如一对于成功的重要性，没有

人能说得比本书更清楚的。”

TravelFest、BOOKSTOP、Hoover's Inc. 创办人
盖瑞·胡佛 (Gary E. Hoover)

“这是一个原创而新颖的企业。凯勒和他的团队缔造了美国最成功的企业。”

威名百货总裁兼执行长
(President and CEO, Wal-Mart Stores, Inc.)
大卫·格拉斯 (David Class)

“这本书记录一家杰出的公司从诞生到享誉业界所经过的故事，值得一读。傅莱伯夫妇所写下的这个了不起的成功故事，是每一名经理人和主管必须读的书。”

《Customer Centered Growth》合著者
理察·惠特利 (Richard C. Whiteley)

“勇于与众不同。读完这本书后，你就学到勇于创新的必要性。从关爱的工作态度中，发现分享和照顾的威力。如果能加入这家公司，我会感到很荣幸。”

哈瓦那国民银行信托主管
(Trust Officer, The Havana National Bank)
贝蒂·辛诺克 (Betty Sinnock)

“凯勒是了不起的人。他的领导统御刺激别人成长，并且关怀与他一起工作的人以及他们所在的社区。这对所有的领袖人物而言，都是很好的学习。”

水晶天主教堂创办人兼资深牧师 (Founder and Senior

Pastor, Crystal Cathedral Ministries) 劳勃·舒勒
(Robert H. Schuller)

“这本书告诉你西南航空成功背后的酸甜苦辣，带你体验感情、欢笑和泪水的云霄飞车。这本书有丰富的知识和启发，可以让每一个组织每一个阶层的每一个人受惠。”

《Managers as Mentors》作者
契普·贝尔 (Chip R. Bell)

“这是一本从心领导统御的指南，告诉我们如何做高价值的服务。傅莱伯夫妇抓得住西南航空的精神。”

哈佛大学优比世基金企管教授
(UPS Foundation Professor of Business Logistics)

詹姆士·赫斯洛特 (James L. Heskett)

“家庭精神和社区服务都是重要的事。西南航空的员工是很特别的一群人，他们心中有爱。本书告诉你为什么西南航空是‘用爱造成的航空公司’。”

麦唐诺慈善事业总裁兼执行长
(President and CEO, Ronald McDonald House Charities)

肯恩·巴兰 (Ken Barun)

“本书告诉我们如何找出市场利基，抓住机会，全心全意求取成功。这对于相信放手让人去做，别人就会全力发挥的人而言，是一大鼓励。”

德航执行委员会主席
(Chairman, Executive Board, Lufthansa German Airlines)

雨根·韦柏 (Dipl. -Jng. Jurgen Weber)

“一本好书。我喜欢这些配方。书中充满了美国成功故事的实用案例，让读者进入新闻背后的世界，真正了解他们如何成功，而且继续成功的原因。这本书告诉你如何可以疯狂地掌握市场。我建议任何主持一家企业的人都要看这本书。”

圣地亚哥州立大学教授

(Professor, San Diego State University)

詹姆士·毕拉斯可 (James A. Belasco)

“这是一本说明趣味和底线可以兼顾的好书。西南航空的天空充满了爱和欢笑。本书为你揭开这家特别的航空公司每一个面向的密码。”

幽默计划公司 (The HUMOR Project, Inc.)

裘亚·古德曼 (Joel Goodman)

“想领导并激励部属的经理人会发现本书很有内容，而且很有趣。读到西南航空真诚地关怀员工、以员工为荣、而且信任员工的地方时，真的让人很感动。”

美国京陶总裁 (President, Kyocera America, Inc.)

大卫·谷木斯 (David Grooms)

“当员工被解放，控制规则，而且从工作中得到乐趣时，可能得到令人惊异的结果。凯勒大胆的创新使他从所有的经理人之中脱颖而出。这本实话实说的书对所有关心前途和他们公司的人提供了有关领导统御和赚钱术的宝贵教训。”

《World Class: Thriving Locally in the Global Economy》作者

罗纱贝丝·坎特耳 (Rosabeth Moss Kanter)

“我要强力推荐这本书。这本书说出我所知道的，比德州还大的伟大成功故事的真相。我们都可以从西南航空强烈的竞争精神和他们对待员工和客户的方法之中学到一些东西。傅莱伯伉俪打出一只全垒打。”

诺兰·莱恩 (Nolan Ryan)

“这是一本有关精神的好书。战斗精神使西南航空在艰困的早年可以存活。热诚精神支持着绝对完美的服务。关爱精神发自内心，使所到之处从员工、客户、到所服务的社区，无不如沐春风。读这本书并且汲取西南航空精神的真髓。”

《Watermelon Magic: Seeds of Wisdom, Slices of Life》作者

华里·亚莫斯 (Wally Amos)

原 著 序

1987年,《热爱卓越》(Passion for Excellence)出版两年,傅莱伯(Kevin Freiberg)写信给我,说我对西南航空旅客服务的说法有问题。当时刚以西南航空董事长兼执行长凯勒为主题,完成博士论文的傅莱伯认为,我必需再对西南航空做进一步的了解。

如果你看过《The Pursuit of WOW》(1995),或是《Service with Soul》(1995),就知道我有听进傅莱伯的话,而且找到一家很了不起的公司。我对西南航空的气氛和文化所感动,这家公司的准时服务、行李运送、低廉价格、先到先坐、可口餐饮等,都是“地球上空中旅行最伟大的演出”。大部分的公司都很呆板僵硬、令人厌烦,但西南航空正好相反。我所看到的西南航空是一家勇于释放员工想像力和能量的公司,他们使工作变成有趣,让员工有权像疯子一样表现,企业精神洋溢在公司的每一个角落。

西南航空为何能引起《富比世杂志》(Forbes)、《商业周刊》(Business Week)和《华尔街日报》(Wall Street Journal)的兴趣呢?因为他们启动了一场跨越出航空业的革命。《财星

杂志》(Fortune)在1994年某次封面报道中问读者：“凯勒是美国最好的执行长吗？”我认为他很可能是。

报章杂志给我们的是零星的报道，从来没有完整的故事。现在你可以一次在本书中看完这个故事。傅莱伯夫妇带你畅游这家疯狂的公司，而且把这家传奇性航空公司每天工作的一切都让你亲自体验。除了说明西南航空成功之因，他们也告诉你西南航空文化的精髓。

西南航空以便宜的票价和玩世不恭的行径重新阐述了空中旅游的定义。这些疯子把飞行变成一回事。今天，西南航空还是尽力把成本压到最低，来压低票价，也透过把人和行李准时送到目的地并且沿途提供一些乐趣来满足乘客，在工作时和其所飞航的市区实施黄金定律，并且在美国的民航业界享有最高的生产力和最安全的记录。西南航空是如何达成的呢？答案不过是压低成本、提高生产力、拼全力服务、并且维持赚钱。我看到三件特别的事情：疯狂到足以接受不正经的想法、勇敢到足以让大家在工作时享乐并且表现爱人、关怀别人的真我、聪明到足以了解他们最宝贵的资产是员工和他们所创造的文化。西南航空从来没有忘记他们经营的是人的事业。

所以你想从这本有关伟大的客户服务机构的书中学到什么？不只是一些故事，虽然有些故事很不错，而且有不少成功的点子，和数百个有用、有趣而新颖的概念，可以使你个人和公司的生活有趣而有收获。例如：疯狂地庆祝；像是员工第一、顾客第二；扬弃华而不实的计划；即使有像凯勒一样聪

明、强壮、狂热、疯颠而有爱心的领袖，还是要把权力下放到组织的每一个角落。

如果你今年只有空读一本企管书籍，我强烈建议你阅读本书。（本文作者为汤姆·彼得斯）

目 录

第一章	他们是不是疯子?	1
第二章	起飞之战	10
第三章	竞争转烈	23
第四章	建立企业性格	31
第五章	从纪律中取得报酬	39
第六章	征募政策	52
第七章	迅速行动	60
第八章	主动思考	80
第九章	疯狂学习	94
第十章	不要怕失败	111
第十一章	大家庭式的企业文化	127
第十二章	维持企业精神	139
第十三章	庆祝的艺术	156
第十四章	表彰心怀壮志的人们	171
第十五章	让工作成为乐趣	182
第十六章	关爱他人	194
第十七章	回馈社区	214

第十八章 改变行销游戏规则.....	227
第十九章 旅客第二.....	246
第二十章 员工第一.....	261
第二十一章 一脉相承.....	277
第二十二章 领导产生差异.....	294
第二十三章 一路前进.....	304

第一章

他们是不是疯子？

如果一家公司……
喜欢把商品售价压到最低，
相信顾客第二，
以比腕力的方式来解决重大的法律争端，
讨厌“专业至上”的头衔和限制，
登求才广告说“上班穿不穿裤子各凭尊意”，
把三千万美元一架的飞机漆成杀人鲸，
扬弃“全面品质管理”这些流行的管理方法，
花在派对上的时间比花在决策会议上的时间还多，
避免正式、白纸黑字的企划案，
使“独行侠”式的领导方式成为历史，
这家公司是不是疯了？

这些人都是疯子吗？

如果疯子的意思是对他们的公司疯狂，那答案是肯定的；
如果疯子的意思是对他们所从事的工作极端热心，那答案也是肯定的；
如果疯子的意思是积极投入、完全奉献，那这些提供

神话般顾客服务的人绝对是疯子；如果疯子的意思是疯狂地相信某一种理念，那这些人绝对符合疯子的定义。

西南航空（Southwest Airlines）的这群人是激进分子，是革命家，他们为了“让所有人都能负担得起飞机票”这个理念而奉献，同时这也使他们成为一群彻头彻尾的疯子。他们不会让自己工作得太辛苦，但找乐子却十分在行，所以常有人会问：“这群疯子是谁？”他们彼此情同手足，上班时常常互相拥抱、亲吻、哭泣，甚至大喊：“我爱你。”外人看在眼里多认为他们做作、白痴。

西南航空的员工极力地避免追求业界的惯例。在 20 世纪 80 年代之前，航空业的从业人员很少把他们当一回事，为什么？因为他们认为西南航空的人都是疯子。

自 1971 年起，这个特立独行的公司建立了不随俗的典范。当其他业者纷纷成立大型地区运转中心时，西南航空还在城市与城市间飞来飞去；空中小姐不送昂贵的餐点，只送花生米；空服员不穿制服，而穿运动衫和短裤。这些脱离传统的做法，使大家开始注意这些立志与众不同的傻瓜。

哥伦比亚广播公司、有线新闻电视网、财星杂志、商业周刊、今日美国报和华尔街日报都争相报道西南航空的故事，理由之一是媒体喜欢报道不寻常的人做不寻常的事。传统令人厌烦，疯子比较有趣；传统都是老生常谈，疯子才能提高阅听率。美国所有的大报都在报导西南航空降低成本和传奇性服务的疯狂做法，有十几本商业畅销书介绍西南航空的领导方法和

顾客服务，像汤姆·彼得斯一样的管理学大师都带着客户参观西南航空，他们都对这家脱线地航空公司的做法感到兴趣。

真正的成功

大家对西南航空感兴趣的另外一个原因很简单，那就是西南航空真的很成功，看过下面的逐项说明你就会了解。

△获利率

航空业从 1990—1994 年总共赔损 128 亿美元，西南航空则是唯一一家在这段期间内年年都有盈余的航空公司。在上述四年内，美国航空业所赔损的钱比他们在前 60 年间所赚的钱还多，西南航空则是唯一一家自 1973 年以来年年都赚钱的航空公司，其获利率平均每年 5%，是业界最高的。

△成长率

美国自 1978 年开放对航空公司的管制，让航空公司自由竞争以来，总共有 120 家航空公司宣告破产。自 1990 年开始，东方（Eastern）、泛美（Pan Am）等大型业者都纷纷倒闭，美国西方（American West）则声请破产重整，大陆（Continental）和环球（TWA）也曾两度声请重整。在此同时，西南航空却持续成长，其业绩在 5 年内成长 130%，每年都成长 20% 到 30% 不等。

△保守的资产负债表

航空公司天文数字般的负债最近已达到难以为继的地步，到 1995 年底，总体负债高达 350 亿美元，财务不振使他们无法掌握所有可能的重要商机。在平衡顾客、投资人、竞争者的