

管理學 體驗分享報告
西南航空 – 美國夢的實現

教授：李吉仁

組別：G2

組員：楊建邦 陳霽文
邱子哲 呂宗翰

西南航空的低票價、密集班次的策略及傳奇性的服務，使西南航空的業績、獲利在穩定中逐年成長，成為今天美國乘客服務評等最高、最賺錢的大型航空公司。探究其成功的原因，可歸因於西南航空將本身定位為服務業，為提供低誤點高滿意的互助服務網，各部門間總是會發自內心地替對方著想、互相幫助，而此種關係的建立必須先從組織結構開始分析。

扁平化的組織結構

西南航空特有的企業文化精神反應在其組織結構上。西南航空所強調的員工個人化特色的表現、主動關懷與愛心的發揮、簡單化以創造速度，以及面對突發狀況時的臨場反應和判斷等等，都必須建構在一個具有「充分授權」行為 – 將權力下放到各個層級的組織架構之下。如此，工作規則富有彈性，員工才能夠依據公司的價值觀來做出所謂「適切且正確」的事，並從對公司整體利益的角度出發，進而主動積極地協助公司、同事以及乘客。

其組織結構的設計在水平面應該是以功能導向做部門化分工，且隨處可見非正式化的協調機制，這在其它企業並不常有，一般非正式化意味著協調成本的增加，但在西南航空裡，員工總是能夠本著服務的精神，站在對方的立場考量，其所依據的是習以為常的慣例和公司共享的價值觀，因此非正式化的協調在西南航空是可以產生正向的加分作用。

至於垂直面則維持組織結構的扁平化，不需要太多層級節制的官僚式作業程序，主管身體力行，和工作伙伴溝通分享資訊，員工主管間溝通沒有距離，各種非正式的交流管道使公司內部的訊息得以迅速傳遞、問題得以直接回應，達到了內部控管的目的，在各自獨立自主和集中控制間保持平衡。且部分決策可經由簡單的溝通達成或是現場可立即反應並採取行動，爭取到時效性。而管理幅度的拉大則需要透過充分的授權，將職權和職責交付給員工，使其有足夠的發揮空間，並鼓勵員工敢於嘗試，不必害怕做錯事。

運作的支柱

西南航空的成功，在創業初期時是先厚植實力，需費很大的力氣才能啟動飛機，但是一旦提升到足夠的高度之後，許多事情都等於是乘風而行般的突破航行。分析西南航空經營得如此成功的要件，可分為內部和外部因素。

內部因素

一、人事方面

a. 領導者風範

「從A到A+」一書中所提出的「第五級領導人」所強調的特質 – 謙充為懷的個性和專業堅持的意志力，把成功歸因於運氣好，在西南航空的凱勒身上也可以得到印證。此外，綜觀凱勒鮮明而獨特的領導風格可以歸納出以下幾點。

經營理念 凱勒於一九七八年開始擔任董事長、總裁及首席執行長的職務，並且始終堅持「低成本營運和低票價競爭」的策略，目的要讓所有人都坐得起飛機。由於只飛國內航線，航班的平均航程不超過三小時，因此西南航空僅提供飲料和一小包花生米；同時每班飛機減雇兩名空服員，使西南航空得以節省花費。時至今日，凱勒建立起來的企業精神到目前為止仍然是西南航空的座右銘。

冒險精神 西南航空開辦時種種的法律官司問題以及受到其他大公司的圍堵政策，並沒有打倒西南航空，反而凱勒在法院裡長期奮鬥的消息傳達到所有員工，獲得眾人同心協力打仗，而這種奮鬥的精神也流傳了下來。凱勒經常勉勵主管與員工們，必須有犯錯的勇氣和自由，才可做到不墨守成規，因為不冒險違反傳統就沒有創新的機會。凱勒在面對錯誤的解決方法是：承認錯誤、分享錯誤、從錯誤中學習，然後向前邁進。

明確目標 凱勒能夠清晰地指出公司的目標、策略、理想、遠見、價值和人生觀，員工們自然能自由而不踰距地為公司效力。他捨棄了僵化的工作規則和嚴酷的工作分類，讓員工可以為及時完工及時交機負起責任，不必「按規定」事情該誰做。因此員工可以互相幫助，使整個作業更靈活，也建立了「無

論如何要把工作做完」的心態。

大家庭氣氛 在凱勒的要求之下，西南航空每年平均寄出七萬五千張賀卡給客戶、員工和業界朋友。

即使現今員工人數已超過三萬人，凱勒仍然鼓勵員工與顧客合力營造「大家庭」的親切氣氛。凱勒除了經常視察各機場和服務櫃台外，亦出席眾多會議與特殊員工活動，並且接受媒體訪問，有時還抽空參加員工的婚禮和生日舞會。凱勒平易近人的誠懇態度，使他與員工相處融洽，員工們也對他十分愛戴。

重視幽默感 凱勒重視幽默感，希望顧客每次搭乘西南航空都是愉悅的經驗，他認為人生苦短，有幽默感才有快樂人生。在他參加公司聚會時或是廣告中，都可看見其幽默感。凱勒也指示在徵人時必須以幽默感為重要考量，他喜歡能夠輕鬆做好專業的員工，並且不壓抑每個人的作事方式。

b. 員工甄選

往往「人」的問題必須優先於「事」的決定。因此西南航空在招募員工時，並不著重於其技術層面，而是希望進來的人必須有服務奉獻的精神，所要求的條件是要能夠尊重他人、外向、努力工作且樂在其中等，符合公司文化特質的人，因此在員工的素質上有一定程度的控制。因而隨著西南航空逐漸地擴張，仍能不失去控制，而沒有一般大型的公司採用扁平化的組織結構，可能會發生的員工行為管理不易的問題，推測其原因在於：經過這一層篩選的員工並且在公司中工作一段時間後，自然會融入公司本身的文化，成為公司大家庭的一份子，也因此員工能做出與公司核心思想合秩的行為表現。

二、制度方面

a. 正式化制度

西南航空的全體員工皆有入股，每一位員工就如同在經營自己的事業一般地工作，如此全心全意地與公司同舟共濟，所作所為完全是為了公司的利益考量。

b. 非正式化制度

每個企業都有其特立的文化，它貫穿整個機構，使公司上下都為共同的目標努力，從員工的升遷、

穿著，甚至休閒活動都受企業文化的影響至深，而一個企業成功與否，也與企業文化脫不了干係。

在西南航空凡事以顧客、員工、和股東三者為重，而讓一般大眾都坐得起飛機，能夠輕鬆遨遊天際更是公司由上至下明確的理想和目標。大致上，西南航空的企業文化清楚地保有著當初凱勒等創始人的身影，有幾項特別的企業文化值得注意：

- 冒險創新、與眾不同的性格
- 永遠保持批判的態度，勇於挑戰權威
- 注重團隊，講求自動自發精神
- 自由、有彈性的行事
- 簡單、快速
- 堅定信念，了解自己的利基
- 為賺錢而生存，壓低成本，擴大利潤
- 保守、小心、簡約守成
- 家庭的歸屬感、平等、愛
- 員工第一，顧客第二

西南航空除了在徵募人才時便做篩選，找出真誠有創造力、符合西南精神的人，不只用技術做為選募的標準，更在乎的是個性和公司文化是否相符，夢想相近、性格相近的人匯集，使西南航空精神更加凝聚，更強化了其獨特的企業文化。

而公司內許多自發性的活動，或由主管發起的活動也進一步使得企業文化更加發揚光大：1.「絕對優勢」和「援手」活動，使不同職務的員工之間有更深入的和協調，培養更具韌性的團隊精神；2.「回饋社區」使公司上下都更加明白愛和幫助的真諦，不但建立了良好的企業形象，也使員工發展更為緊密的人際和工作關係，對公司產生更深的認同感；3.「LUV LINES」、「班機轉彎時」等多樣內部刊物和簡訊，一方面發揮教育效果，使員工對公司運作和飛航產業現況更了解，也成為上下交流的管道之一，並有表揚優秀員工和宣導西南精神等作用；

西南航空使用許多 symbols 來象徵公司的精神，行銷廣告以員工和顧客為訴求重點，發揮保護和提倡西南價值觀的功能，小故事在公司內流傳使西南精神更根深柢固。公司中講故事的人和各種耳

語雖然是非正式的管道，卻是群體歷史和價值觀最有效的傳播工具，西南成立文化委員會使其成為常設機構，在幕後運作使約定成俗的共識得以延續，讓西南精神和員工更緊密結合。

西南航空的控管方式主要是靠 commitment-based，整個企業擁有共同的文化價值觀，不管主管或員工都有一樣的目標。西南航空講求人人平等，不像其他公司階級分明，沒有硬性的規定，不常開會也不寫公文，職責極富彈性，只要在基本原則下，每個人都可以獨立決策且承擔責任，不怕面對錯誤並從中學習，只要做的事是對的，就堅定自己的信念。

西南航空創造了以樂趣、幽默解除壓力的企業環境，在航空界的緊張環境中發揮了獨特性，使員工和乘客都從中得到快樂，自凱勒等主管到員工，都了解公司的價值觀並時常公開談論，整個企業團隊因此產生共識，西南航空也經常營造了英雄人物，不論是凱勒或是基層員工都是公司的英雄，這些為公司努力貢獻的英雄表現了企業文化的具體價值，成為其他員工的楷模和追隨的目標。慶祝活動在西南航空更是不可不提的特色，這些固定的例行活動不但幫助員工鬆弛忙碌的神經，更提供不同單位人員交流的輕鬆場面，更可藉此發揚公司宗旨。

外部因素

a. 消費者取向

西南航空深知乘客在選擇航空公司的空運時，所考量的重點不外乎其價格、安全性、服務態度等，因而採行以下策略：

1. 低票價 西南航空認為低價和優良的服務會開拓更多的市場，並以此向大公司的高價策略提出挑戰。把機票分為旺季和淡季兩種，採取降低淡季的票價來增加班機搭載率，令收入比高票價、低搭載率時還高。西南航空把它自己定位為票價最低的航空公司。公司的策略是在任何的市場環境下，都要保持最低的票價。按照傳統，當飛機每班都客滿，票價就要上漲。但是西南航空在載客增加時

不漲價，而是增開班機抒解市場。正如它的理論：不是要和其他航空公司打價格戰，而是和地面的運輸業競爭。

2. 低成本 由於西南航空只使用波音 737 機種，這種策略使它獲得許多好處。因為公司的駕駛員，空乘人員，維護工程人員熟悉同一種機型。為調動飛機和更換組員時帶來許多方便。且在向波音公司購買飛機時可獲得更多折扣。西南航空認為簡單可以降低成本並且加快運作速度。在機場多點辦理登機手續；建立自動驗票系統以加快驗票速度；提供 No-fills 服務—即不設頭等艙，機艙座位按照先到先就座的原則，機艙內不供給正餐，只提供點心或普通飲料。在西南航空，每架飛機僅僅需要 90 名員工就可以開航，比其他航空公司幾乎少用一倍的員工。

3. 個性化服務 以顧客為重心的彈性服務規則可以使員工以額外的時間和耐心對待有特別需要的乘客。西南航空的員工經常表現出真誠和親切的服務態度，並為旅客帶來歡笑。西南航空在準點起降、行李托運和乘客投訴等項目在評選結果中良好。這是由於員工對服務顧客的積極投入奉獻的成果。

b. 消費族群的鎖定

當其它航空也採行西南航的低價策略時，西南能夠始終維持獲利，而其它航空公司到最後卻處於虧損狀況的原因在於：西南航空塑造的文化是有紀律的，不會因為外在的機會誘惑太多而迷失，而忠於自己選擇了最適當的機會。因此在經過分析後，西南航空只飛行國內航線，而不涉足國際航線。其國內線所擬定的策略包括：

1. 航線網路佈局 西南航空鎖定於國內短程客運業務，採取中等城市之間點對點的航線網路結構，並且不與其他航空公司形成聯運服務，以降低管理成本，減少航班之間銜接可能引致的誤點率，提高飛機利用率。

2. 高密度的航班頻率 高密度航班意味著更高的市場佔有率及市場影響力，反過來又為航班頻率的

進一步提高培育了市場，提供了客源，從而形成良性迴圈。

c. 員工工作理念和生活的實踐

西南航空服務的價值觀為其所有員工創造了一個能夠在工作中追尋實現生命意義的機會。

d. 外部的競爭

西南航空從開創初期直至九〇年代，面對了各式各樣的威脅和問題之際，皆能靈活地運用並彈性地尋求解決之道。例如：1. 在申請執照和飛行許可的時候，受到市場既有他家航空公司的杯葛，導致耗費大量時間和金錢在官司訴訟上面。但是總裁凱勒在法庭上奮鬥的精神連帶的也凝聚了員工的向心力，並且正式向社會大眾宣示西南航空的目標就是要提供「最便宜最方便的服務」。2. 新機場開設時民航局強迫各家航空公司投資並利用，但是西南航空堅守經營的原則，不願意多增加高額成本並搬至離市區較遠的新機場，最後在法庭上勝訴，打敗政府當局和機場。3. 當競爭對手仿效西南航空打出更低價政策時，西南高層採用出奇制勝的配套措施—價錢較高但贈送紅酒，鎖定向公司報帳而不在于價錢的商務族群顧客，獲得重大勝利，最後對手受不了虧損在短期內也宣告撤退。

未來可能的挑戰

a. 公司員工人數不斷膨脹的問題

西南航空不裁員，雖然簡化工作使員工產能提高，但在市場已達飽和，組織幾已定型的情況下，不裁員的政策是否會造成冗員增加，新血更替速度過慢呢？裁員顯然與西南航空大家庭式的企業文化有所違背，西南希望提供員工無憂的工作環境，讓員工更努力為公司賺錢，但因應時代變遷亦趨快速，人員的流動替換以及組織可能的轉型也許是西南下一個必需面對的問題。

本組建議可設立完善的年資及退休制度，使員工新血替換更加順暢，也不違背西南關心員工、增進員工福祉的信念，使得在工作崗位上的人員都處於最佳的狀態來為公司效力；此外，對退休的員工

而言，也可因為有完善的退休制度，而對公司永續形象的經營有正面的宣傳效果。

然而基於組織不斷的擴張，扁平化組織的管理勢必將面臨許多問題，借鏡歷史制度主義學者 Paul Pierson 的主張，扁平化組織將由於行動者與議題的增加，雖說西南希望個人有獨立決策的能力，並且一直以小公司的精神自居，但當組織過於龐大，過度分權，則行動者與議題的連結關係將呈多向繁複成長，使得行動者(決策者)最原始的企圖按照預期結果發展的機率越小，勢必，組織結構在因應此現象時，在比較利益法則之下，將走向較為定制化的結構體系，否則將可能有多頭馬車之虞。各主管管理幅度過大也可能造成管理上的困難，也許可將決策集中化程度加強，建立較為正式化的決策機制，以免決策有衝突或重複行動造成資源浪費，雖然如此可能造成反應時間變長或意見無法傳達，但可明定一定處理時間和設立協調的非正式機制，多樣化的非正式交流管道和主管融入員工的活動持續進行。也就是說，這裡強調的並非一個強人式的官僚重現，而是在因應組織膨脹發生之時，將適切的反應定制化，並保持能動性及越級呈報的系統彈性，更甚者，加入一監督稽查機制，譬如定期員工與上級的一對一面談檢討，並以書面的方式匯整存檔(一式二份)，避免員工報喜不報憂或擅自過濾訊息的可能性，進而在穩定的制度中，支撐公司組織的整體成長，並為可能面臨的問題解套。

b. 其他公司的替代

出奇制勝在航空業發展出自己的一片天，而創意則是西南的特色也是利基，其以獨特的企業文化做為市場區隔，創造更多的商品差異，尋求更多科學方法以降低成本，達到更安全準時的飛行，雖然低價策略對手可以學習，但企業文化卻無法移植，歡樂輕鬆的飛行之旅仍然是西南最大的商品特色。但是，另一方面，就長期而言，我們仍不可小覷企業的學習能力，我們從各個曾試圖與之競爭的幾個失敗例子中，發現了幾個問題：

- 甲、企業文化並非完全不可移植，但是其學習成本可能過高，所以在作為一個市場的後進者，則在不
符合機會成本考量的強況下離開市場，並且不以對手的策略為策略，以免一路挨打的後果仍然是
被逼出市場，造成總成本的增加。
- 乙、就一個另有國際航線的大航空公司而言，與之低價競爭的短期策略可能無利可圖，在經過計算之
後，其退出可能反而是利多的。
- 丙、我們發現，長期低價策略基本上反映了其公司執行低價的意志力。因為若當他者以後來者身分進
入市場，且學習同樣的企業文化(其實只要是可以有指標可遵循的，就不是完全不可以學習或改
造)，並展現其並非為「促銷」之短期行銷手法，也師法西南的長期低價策略，則只要撐下去並
將其邊際利益逼退到零點附近，其實西南不一定是贏家。而其最主要的退出原因大都來自於兩點：
執行意志力(當然其中還牽涉比較利益的考量)的強弱，以及其公司營運目標的所在(目標是公司整
體在設定時間內的獲益增加率或是將西南趕出並取代後的市場佔有率)。所以說，對於西南航空
公司成功的例子而言，這可能牽涉歷史的偶然性，也就是其所採用的策略可能是由於在消費者心
理及他家企業經營理念互動下的「成功」，而僅就其本身條件和制度面的討論，或僅以他家航空
業者退出市場而判定「文化不可移植性」，恐怕都不足以全面的理解西南航空公司之所以成功經
營下去的原因。

c. 市場的未來發展

西南航空雖然連續二十幾年保持獲利狀態，但目前西南航空本身的州內短程飛行市場已臻飽和。
由於大陸航空、聯合航空等大型企業也都開始學習此種經營模式並且成立較小型的子公司進入市場，
預料將來除了花時間金錢在舊有市場的維持之外，新航線新客源會更難開拓，西南航空如何找到不一
樣的利基也許是最大的問題。

然而，另一則是和其他產業的結合，運輸貨品或包機服務，加上深耕策略，使各地居民對西南航
空產生認同感，也可打開部分市場。但這些策略，都必須透過精密的計算和市場評估，因為轉型投資

經營可能使得重心分散，並且為原先已經形成的穩定利潤帶來新一波的危機。

再者，由於西南航空企業文化存在已久，短程運輸已經成為公司代表性的模式。如果公司堅持不往國際航線發展的話，考慮到機型的一致性可以使得人員的訓練簡化，整備上更加方便，而且繼續維持低價經營形象等等因素，也許可以將這種成功的經營方法整套運用在其他國家，開發新的市場和顧客。只要針對當地的消費習慣和文化作出調整，既不用冒險投入新的設備和資本在國際航線之上，根據既往的成功慣例也能在當地得心應手。

當然，各種策略選擇都必須有其配套措施的支持，是守成式的經營或是外溢式的擴張，可能都是在消費者市場機制下的必須彈性反應的兩手策略。