

# 美国西南航空的内部控制

■ 刘 华

2008年,全球230多家航空公司的亏损总额约540亿元人民币,我国五大上市航空公司更是无一盈利,亏损总额高达305.79亿元人民币。在一片愁云惨雾的国际航空市场上,却也存在着—枝独秀的航空公司——美国西南航空(Southwest Airlines)。美国西南航空成立于1968年,从仅有56万美元、3架波音737客机,经营达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥的短程航运业务的地方性小公司,发展成为拥有超过300架波音737客机、每天发出超过2700个航班、员工人数超过3.5万人的美国第五大航空公司,美国西南航空创下了连续30多年赢利的业界奇迹,并连续4年(1997~2000年)被《财富》杂志评为全球最受赞赏的公司之一。在笔者看来,美国西南航空取得骄人业绩的原因在于十分注重内部控制管理,并与大型软件公司联手打造内部管理和控制系统,其成熟的做法和先进的经验为达成持续获利目标保驾护航。以下笔者从内部控制的角度,总结美国西南航空的成功经验,反思我国上市航空公司内部控制的不足与改进方向。

## 一、内部环境特征

1. 企业文化。美国西南航空的企业文化是“员工第一,顾客第二,只有快乐的员工才有满意的顾客”,并在此基础上形成了三项基本的经营哲学:一是工作应该是愉快的,可以尽情享受;二是工作很重要,别把它搞砸了;三是员工也很重要,每个人都应受到尊重。为了找到真正需要的人,公司采取同行招聘的方式,比如飞行员面试飞行员、行李处理人员面试行李处理人员,让员工自己挑选可以愉快合作的工作伙伴。而集体奖励的方式、灵活的工会合同、优厚的员工待遇和较高的员工期权拥有率(例如,对于工作一年以上的员工实施分红制度,90%的员工持有公司的股票)构成了有效的激励机制。美国西南航空认为裁员是短视行为,对公司文化的伤害最大。其平均每年的员工流动率低于5%,相对于美国其他同行来说,这个比例是最低的。即便“911事件”后一度每天亏损三四百万美元,仍

然坚持不裁员。

作为一家大型公司,美国西南航空保持扁平的组织架构以降低集权风险,把“打破官僚主义”作为自己的口号。公司内部结构呈倒置的金字塔型,管理层在底层为前线3.5万名员工提供各种支持,员工随时可以掌握公司中任何和旅客以及竞争形势有关的资讯并可参与决策和控制,这样不仅提高了各级的管理效率,而且能根据市场变动及时进行调整。高层主管倾听员工的意见是美国西南航空的一项惯例。美国西南航空规定,如果有员工提出一项建议,有关部门主管必须尽快弄清楚是否可行并及时作出回应。公司没有采纳的建议,必须向员工解释清楚,给出拒绝的充分理由。绝大多数员工随时可以拿起电话和公司副总裁级的人员直接沟通,而总裁会在周末的凌晨和地勤人员一起清洁飞机。事实表明,当员工认为自己受到应有的人性化对待并且受到关怀和尊重时,他们也会为乘客加倍提供热诚周到的服务并充分尊重他们,让乘坐美国西南航空的飞机成为一种乐趣,这亦是其吸引大批忠诚旅客的主要原因。

2. 制度管理。美国西南航空的内部环境非常强调制度的作用。新员工在接受正式培训后,基本上不再需要他人的教导和提醒就能很明确地知道自己在何时、何地该以何种姿态采取何种行为。相对而言,我国的航空公司忽略制度、倚重经验的“人治”管理却仍然普遍存在。产权不明晰、政企不分、绩效考核制度不健全、机构设置不合理等因素仍然严重制约着我国航空公司的发 展。美国西南航空是技术导向管理,技术系统负责一切,倚重总工程师和总飞行员,地区总经理只抓与市场直接有关的行政工作。而我国的航空公司多是行政导向管理,总经理行政技术一把抓,如果在技术上不专业就会给内部成本控制带来严重的负面影响。

3. 财务策略。美国西南航空在财务方面非常谨慎,资产负债表非常稳健。它一直保持着明显低于美国航空业平均水平的资本负债率,也是全球少数几家拥有投资级信用的航空公司之一。这也使它有足够的营运资金去把握一些重要的商

机，并且减少财务压力。反观国内，为了争夺短期市场份额，一些航空公司不惜借台高筑大规模购置飞机，东方航空、南方航空和中国国航三大航空集团都曾经历过不得不寻求国家注资的困境。

## 二、战略目标的设计与实施

从开业的第一天起，美国西南航空就奉行低价策略，把自己定位为票价最低的航空公司，提供全美绝大多数的折扣机票，通过低价和优良的服务开拓市场。美国西南航空的管理层的思路是：不是要和其他航空公司打价格战，而是要和地面的运输业竞争。按照传统的经商原则，当飞机每班都客满时，票价就要上涨。但美国西南航空在载客增加时并不提价，而是增开班机扩展市场。在淡季时，更是通过降低票价来提高班机搭载率，结果飞机票价有时比乘坐陆地的运输工具还要便宜。

在每位竞争对手都对对方的经营策略、营运成本了如指掌的航空市场中，美国西南航空的低价竞争战略之所以能得以实现，完全依赖于其将短程运输方式、标准化机队、高效的员工团队和稳健的品质保证相结合的运营模式。

1. 短程运输方式。美国西南航空不买大型客机，不飞国际航线，不与其他航空公司形成联运服务，不和大型航空公司硬碰硬。相反，它只提供效率高、班次多的短程运输，选择的航线也大多是中等城市之间的点对点航线，在位于邻近大都会地区但尚未充分利用的二流机场降落，并采取低票价、多班次的方式来增加旅客的载运量。这不仅有效地降低了管理成本和运营成本，同时也使快速离港和飞机上限量供应等低成本运作具有可行性。美国西南航空在飞行中不提供餐点服务，只供应饮料与花生；较长一点的旅程则仅提供饼干之类的点心，从而把成本维持在低水平。

2. 标准化机队。美国西南航空首创了标准化机队的概念，采用单一机型波音737提供服务，这样做的好处是既简化了管理又减少了培训和维护成本。作为使用同一机种的忠诚顾客，美国西南航空在向波音公司购买飞机时还可获得更多折扣。再加上购买的部分飞机是尚在安全使用年限内、未“退伍”的二手飞机，更进一步降低了航空公司运营中比例最大的固定成本支出。

3. 高效的员工团队。美国西南航空拥有美国航空界最有生产力的团队，员工平均服务旅客的数量是其他航空公司的两倍。由于工作人员的配合和努力，美国西南航空的班机从抵达目的地机场、开放登机门上下旅客，至关上登机门再度准备起飞的作业时间平均只需15分钟。而其他航空公司大约需要两到三倍的时间才能完成同样的工作。



通过精简业务流程，美国西南航空降低了成本并加快了运作速度：不提供托运行李的服务，以节省时间；不设头等舱，采用先到先上制，先到的旅客可以有更多的座位选择，促使旅客尽快登机；建立自动验票系统，加快验票速度；当时间非常紧张时，乘务员也会帮助检票，提高乘客的登机速度；飞机降落落后，一般只有4个地勤人员提供飞机检修保养、加油、物资补给和清洁等服务，人手不够时驾驶员也会帮助地勤工作。在此基础上，美国西南航空减少了地勤服务和机务人员，每架飞机仅需要90名员工就可以开航，比其他航空公司几乎少用了一倍的员工。

4. 稳健的品质保证。在追求低成本的同时，美国西南航空并没有降低服务品质，其拥有最佳的飞行安全记录、最年轻的飞机队和最高的完航指数，在定期航班中取消的班次最少。无论是从航班准点率，还是从旅客抱怨申诉情况评比结果来看，均居领先地位。美国西南航空对于过度扩张也保持着足够的警惕，每年经过严格挑选，只新增几个城市，以实现平稳增长。

综合来看，美国西南航空的低价策略是基于公司运营模式而确立的独特战略，既能阻止竞争对手的模仿复制，又能做到持久有效。而我国国内航空公司普遍采取“会员制”的竞争策略，现在几乎每家航空公司都有自己的会员卡，这种简单雷同的方式使得“会员制”的战略价值大大降低。

## 三、成本动因与控制

美国西南航空的低价策略实质上是成本领先战略，需要借助严格的成本控制与管理。特别是短程飞航服务因为起降次数频繁、在登机门上下旅客的次数较多且时间较长，营运成本自然要比提供长途飞航服务高。在这种情况下，谁能提供成本最低的短程服务，谁就占有优势。

1. 成本驱动：航班分析。航班是影响收入的巨大杠杆，也是影响成本的主要因素。据统计，航空公司85%的成本是由

航班驱动的。美国西南航空的飞行员与空服员是按航次计薪的，并以密集的班次著称。根据2000年的统计显示，美国西南航空的飞机平均每天有8次飞行，飞机的使用时间是12小时，而且还会在一些热门航线上比其他竞争对手开出两倍或者更多的航班。这背后的理念就是：“飞机停在停机坪是赚不了钱的”。与其相比，我国航空公司的飞机成本和维修成本占到全部运营成本的40%左右，因此，我国成本控制的重心应放在飞机的利用率上。

有效的成本结构不仅要求机型大小与需求规模相适应，而且要求机型与飞行距离相匹配。众所周知，大型飞机飞短航程有两大弊端：一是油料使用不经济；二是与飞机运转有关的成本会增加。美国西南航空不买大型客机，采用单一机型波音737提供短程运输服务，无疑是理性的选择。反观我国国内市场，大多数航线都在3小时的航程内，故用小型飞机来运营比较理想，但现实中大型飞机用在2小时以下航线上的情况却并不少见。例如，中国国航现有9种机型(4种宽体飞机，3种窄体飞机，2种支线飞机)，如果能把机型数量降下来，在飞行员培训、发动机和其他航材储备方面将会节约很多成本。

2. 航油和航材成本管理。自2001年11月油价从每桶17美元左右开始攀升以来，美国西南航空公司一直在稳步扩大对冲计划。无论是海湾战争，还是“911事件”，尽管国际原油价格经历了多次剧烈震荡，但美国西南航空公司并不理会短期的油价起伏，通过套期保值业务成功锁定了航油成本，从而可以专注于主营业务。目前其航油成本已锁定到2011年：2008年平均成本是每桶51美元，2009年也是51美元，2010年为63美元，2011年是64美元。而在油价高涨的影响下，我

国国内大型航空公司却动辄亏损，这是因为其在使用金融工具进行套保时往往受到巨额杠杆利润的诱惑。如东方航空对赌油价，在油价处于历史高位时仍盲目看涨，卖出看跌期权，对冲昂贵的买入看涨期权费，把锁定成本的工具变成了纯粹的投机，不但没能控制成本，反而酿成了巨额损失；中国国航2008年的油料套期保值业务损失74.72亿元，占总亏损额91.49亿元的82%。

航材使用得当则寿命长，平均成本就小；备件在不同时期内该有多大库存，则直接决定着资金的占用情况。因此，航材保管人员的专业技术水平十分重要。美国西南航空有完全电脑化的先进管理模式，在提高人员技术水平上也是不遗余力，极尽所能地延长航材寿命，保证最经济的航材动态库存。而我国航空公司在这方面的重视程度不够，航材成本管理仍是短板。

3. 成本效益管理。据统计，航空公司的员工工资水平是各行业中最高的，而且国外航空公司的工会势力也比较强大，这使得国外航空公司的劳动力成本较高，但其总成本却控制得很好。我国国内航空公司的员工工资水平虽然比美国西南航空低得多，但由于飞机利用率低，还要为飞机支付更多的租赁费用，总成本反而处于劣势地位。数据显示，20世纪90年代以来，我国民航总局直属的航空公司的成本年增长速度超过了其收入的年增长速度。国际劳工组织的研究表明，全世界劳动力成本占运营收入比例最低的地区是北美，美国西南航空更是其中的佼佼者。因此，加强成本效益管理，有效控制总成本而不仅仅是劳动力成本，对于我国的航空公司提升核心竞争力无疑具有重要意义。■

(作者单位：上海财经大学会计学院)

责任编辑 雷蕾

(上接63页)安排来规避FCF指标可能导致的管理者行为短期化和指标易被操纵的风险。另外，无论投资者是否能够参与企业重大经营决策、经营者是否实际控制企业经营管理，从长期的博弈均衡看，投资者(或中小股东)都可以通过对企业长期、持续的FCF指标分析，发现企业实际经营状况与预期可获得的投资回报的差距，从而以“用脚投票”的方式来改变契约关系。■

(作者单位：财政部财政科学研究所  
博士后流动站 中央财经大学会计学院)

责任编辑 周愈博

#### 参考文献：

- 1.[美]科斯、哈特、斯蒂格利茨等著，[瑞]拉斯·沃因 汉斯·韦坎德编，李风圣主译.1999.契约经济学.北京：经济科学出版社
- 2.沈艺峰，沈洪涛.2004.公司财务理论主流.大连：东北财经大学出版社
- 3.汤谷良，朱蕾.2002.自由现金流量与财务运行体系.会计研究，4
- 4.谢德仁.2001.第1版.企业剩余索取权：分享安排与剩余计量.上海：上海三联书店.上海人民出版社
- 5.张维迎.1995.企业的企业家—契约理论.上海：上海三联书店.上海人民出版社
- 6.Lang, L., R. Stulz, and R. Walkling, "A Test of the Free Cash Flow Hypothesis—The Case of Bidder Returns", Journal of Financial Economics, Vol.29, 1991