



提升西南航空公司的服务水平

当笔记本电脑的屏幕上出现西南航空公司熟悉的网页页面时，加里·凯利（Gary Kelly）点击“DING”图标，微微一笑。“再来点花生？”空中小姐微笑着问道。凯利抬起头来，指向自己的电脑屏幕。“3万英尺高空的因特网——再配上花生，实在是太棒了！”在掌控西南航空公司的短短5年之内，凯利驾驭这架高空航行的飞机渡过了公司创立38年以来最大的危机。西南航空公司注重简单化和降低成本，30多年来年年盈利，成为美国第五大承运商。即便2008年美国遭遇经济危机之际，它的营运收入也达到12%的增长。但是2008年冬天和2009年春天，西南航空公司陷入窘境，搭机乘客下降10%。价格战势在必行，从西海岸到东海岸的机票报价低至99美元。整个行业的航空公司总裁热切地盼望着夏季的到来，寄望到那时能够缓解目前的困境。

虽然西南航空公司一直奉行低价策略，凯利还是密切地关注着公司的服务水准。当乘客再次选择西南航空公司时，如果他们认为公司需要不断改善价值构成，他就需要为之做好准备。有四个航班负责测试卫星WiFi因特网的访问情况，当天他所乘坐的航班也是其中之一。其他的改进措施，例如更加频繁的酒水咖啡服务，甚至和国外承运商结盟的新举措，都在酝酿当中。每个改进措施都会经过审慎的考核，查看它是否吻合西南航空公司的战略，是否与具有传奇色彩的运营模式相匹配。

历史

经过与当地竞争对手长达4年的法律官司，1971年西南航空公司在达拉斯乐福费尔德（Love Field）机场开始营运。在德克萨斯州法庭上，如今已不复存在的Braniff公司和德克萨斯国际航空公司与西南航空公司对簿公堂，它们认为没有足够的需求来支持三条州内航线。这虽然拖延了西南航空公司的进入，但却加强了它进入市场的决心。在法庭上和竞争对手据理力争以及随后展开的殊死价格战，迫使这家崛起的航空公司建立起能够生存下去的运营模式。并且它确实生存下来了。从低廉的票价到幽默的广告，一切都是围绕着“爱”这个主题，西南航空公司建立起有趣好玩和物有所值的声誉。

廉价但是有趣的形象根深蒂固地融入到西南航空公司的文化当中，从看上去比看门人的小房间好不了多少的行政办公室到员工之间精心策划的恶作剧，都可以窥见一斑。公司的创始人同时还长期担任公司CEO的赫布·凯莱赫（Herb Kelleher），在一次公司的聚会上精心地构建起这种文化。凯莱赫对波本威士忌和香烟的嗜好众所周知，除此之外，员工们还知道他热爱航空公司以及他们这些员工。凯利是会计师出身，骨子里拘泥刻板，2004年当他接任凯莱赫担任CEO之后，很难与前任相提并论。但是在公司的万圣节晚会上，当他装扮成音乐剧《发胶明星梦》（Hairspray）中的一个角色，身着粉色长裙，披着一头长发现身时，西南航空公司的员工知道他成为他们中的一员了。一些诸如安全性这样的重大问题也被视为取乐的良机，即便这样公司历史上

从没有出过乘客殒命事故，西南航空公司可以自豪地宣称，低成本和取乐并不意味着不安全。到 2009 年时，西南航空公司成为全美第五大航空公司（按照乘客量统计），但是如果按照市值它是全美最大的航空公司（请参阅图表 1 了解财务信息）。

简单的运营模式

在不逾越公司战略的范畴内，西南航空公司想方设法通过简单化形成差异性。公司创立初期，差异一目了然——不提供食物，不分配座位，没有头等舱服务，和其他航空公司之间没有协调。在美国东西海岸之间飞行的航班比较充分地体现出公司的优势来源，例如短距离、航班密集和低成本。除公司提供的价值之外，许多客户欣赏它幽默的文化。衣着随意的空中小姐在欢迎乘客登机、讲述安全注意事项和为乘客派送小吃时，都会讲讲笑话唱唱歌，娱乐乘客。

市场营销

西南航空公司将自身定位为乐趣无穷的低价航空公司，航班密集，提供方便的出行服务。从一开始，它的广告就幽默有趣，经常拿竞争开玩笑，强调自己低价和方便的特点（请参阅图表 2）。

一年又一年，西南航空公司平稳地延伸着自己的网络，凭借对客户和竞争对手产生的可以预计的影响，进入新的市场——被分析人员称为“西南航空公司效应”。公司辨别出尚未开拓以及定价过高的市场。为了保持低成本，避开严酷的竞争，早期公司的扩展主要集中在中等城市和大城市的二线机场。通过密集的广告攻势和低廉的推介票价，它立即掀起与已有航空公司的价格战，刺激整个市场的需求。通常，推介票价不到市场时价的 50%，与乘公共交通工具和自驾出行成本相差无几，很有竞争力。低价增大了该机场的整体需求，这样西南航空公司就为未来的扩张奠定了基础。一般情况下，西南航空公司进入新城市至少会安排 10 班以上的往返飞行，然后很快翻番增加到 20 班。当西南航空公司成熟之时，它成功地凭借相同的战略进入了竞争对手把持的许多航空枢纽，例如费城（全美航空公司）和丹佛（联合航空公司）。

例如，为了启动西南航空公司 2009 年 6 月进入纽约拉瓜迪亚（LaGuardia）机场的行动，公司宣布每天安排 8 趟航班飞往芝加哥中途（Midway）机场和巴尔的摩华盛顿国际机场。它从破产的 ATA 航空公司那里购买登机口和时隙，延续一贯成功的模式开始运营。凭借密集的广告和不到（美国航空公司，联合航空公司以及全美航空公司）市场价一半的推介票价，对于到芝加哥 89 美元的单程机票和到巴尔的摩华盛顿机场的 49 美元机票，早期的需求十分旺盛。

对西南航空公司耗费如此长的时间直接进入竞争对手众多的纽约市场，一些人可能感到惊讶不已。尽管西南航空公司在岛艾斯利普（Islip）机场已经运营数年，但是纽约三大机场的拥挤不堪和竞争态势阻止了它的进入。西南航空公司没有心存侥幸，它竭尽所能挤压新投资各个环节的成本。计划调度部的计划主管比尔·欧文（Bill Owen）评论说：

“我们如何调度日飞行 8 趟的航班？很简单。在拉瓜迪亚机场，西南航空公司每天有 14 个时隙可以用于运营（每次起飞和每次降落都需要一个时隙），这样我们就能每日安排 7 趟出发的航班。作为额外的奖励——通过在时隙控制开始之前（在早晨 7 点之前）调度第一趟从拉瓜迪亚飞往芝加哥中途机场的航班，然后将最后一趟从芝加哥中途机场返回拉

瓜迪亚的航班到达时间安排在时隙控制停止之后（晚上 9:59 分之后），我们就能另增第 8 趟航班。哦，我说错了：我们能够和美国联邦航空局（FAA）协商，为我们每日的首发航班增加时隙，最后一趟抵达拉瓜迪亚的航班降落时间在晚上 9:59 分时隙控制停止之后（时隙控制从早上 6 点开始）。因此，即使我们对整个时隙控制还不大熟悉，我们已经最大限度地展开在拉瓜迪亚机场的运营。未来究竟如何难以预料！”

数字化战略

在因特网普及之前，西南航空公司已经在为它做准备了。一开始公司在网上直售机票——无需向旅行社支付机票佣金，成本低廉。1995 年当万维网还处于起步阶段时，西南航空公司率先推出公司网站。几个月后，乘客能够在网站上快速地购买电子机票。西南航空公司继续对网站进行创新性的探索——开发出客户使用的应用程序 DING，告知客户特价机票信息；还开发出免费的在线订票工具 SWABIZ，使得商务出行者能够计划、购买和追踪商务行程。2008 年，78% 的机票通过 **southwest.com** 这个唯一的在线机票销售网站售出，令人吃惊。2009 年，**southwest.com** 在旅游网站中排名第四。如果按照有效访问者来统计，它是最大的航空公司网站。除了可以利用网站规划行程，购买出行机票，预定酒店房间和租车之外，客户还可以在网站上办理登机手续（77% 在线或通过自助登机设备办理），查询航班的状态。

首先，西南航空公司的票价结构几乎是扁平的——不像许多航空公司那样使用复杂的定价模式，根据收入优化的原则来确定票价。它提供简单的点到点的机票定价，并不需要订购往返机票或星期六晚上住一晚来获得低价的机票。这个模式固定不动，当到达地这个网络急剧扩大时，它仍然保持这种简单的票价结构。2009 年，公司提供低价的*随时使用*机票，可以全额退还机票款；另外还有*商务选择*机票，可以提前登机（确保得到好座位）。它还使用一种简单版本的收入优化模式，可以提前预定低价机票（请参阅图表 3 了解机票规则）。当飞机满员时，最便宜的机票（有改签限制，不能全额退款）已经售完，只剩下票价最高的随时使用机票，以备最后一刻购买机票的乘客之需。此外，公司以极低的促销价网上销售特价机票，常常很快一售而空。有趣的是，这种简单的网络定价非常透明——让客户对每趟航班的不同售价一目了然，甚至知道机票何时售完（请参阅图表 3）。

除网站之外，西南航空公司迅速地适应了其他的数字化便利，例如对飞机上提供的饮料采用非现金支付手段，节省了收取和找补现金的时间。他们还提供移动设备应用程序，使出行者通过手机就能追踪航班信息。在一些机场，公司在登机口附近区域设置了笔记本柜台，乘客候机时可以插入电源，使用自己携带的计算机。

服务

头三十年，西南航空公司的服务与竞争对手有着迥异的差别。不提供食物，不分配座位，只提供简单的服务。许多乘客认为西南航空公司就是空中的“公共汽车”。其他航空公司一直为商务舱和头等舱提供丰富的食物以及慷慨的待遇，而西南航空公司只提供花生、简单小食和饮料，经常沦为许多笑话的取乐对象。但是到 2009 年时，大多数美国航空公司的机舱服务与西南航空公司大同小异，只是他们仍然要分配座位。

西南航空公司模式并不强调食物和差异化的服务，而是注重乐趣。展示幸福家庭的形象，它好玩的地方包括机舱游戏（例如猜测航班乘务员的体重）以及不少笑话，

拿飞行的重要方面（例如紧急撤离指示）取乐。比如，在描述如何给救生衣充气时，一名大方的空中乘务员会这样说，“就像做呼吸测试那样向管子里吹气”；当指导父母如何使用氧气面罩时，他们会说“首先给自己戴上面罩，然后给孩子们戴上——从你喜欢的孩子开始”；在提到紧急出口时，他们会说“找到最近的出口，迅速离开飞机。我们会带着啤酒和红酒尾随而来。”

像复活节和万圣节这样的节日尤其成为肆意妄为的不寻常的日子。这种时候，看到空中乘务员打扮成可爱女郎，或者登机口服务人员装扮成女巫站在精心装饰的柜台后面，都不足为奇。进行日常播报时，一些空中乘务员会唱起歌来，其他人则边唱边说。时常还会朗诵短诗或韵律文。为了缓解飞机降落时乘客的紧张，乘务员会讲笑话，例如在飞机触地时说“哟...我们做的”或在飞机大力制动左右摇晃时说“咳.....大个子.....咳”。乘客首次看到这些滑稽的场面时通常会哄堂大笑，在飞机起飞和降落时爆发出掌声也是常有的事情。到诸如拉斯维加斯或奥兰多这样度假胜地的航班，尤其热闹非凡。比如，在一趟飞往奥兰多的航班上，当飞机拔高时一名空中乘务员喊道“飞向无限”，乘客们也立即欢呼起来。

保持快乐的服务需要持续关注公司的文化，谨慎地甄选员工。西南航空公司在聘用员工时精挑细选。2008年，公司3,350个招聘职位收到了199,200份简历。凯利认为，西南航空公司获得成功最重要的因素是人，因此2009年当其他承运商裁减人员时，他拒绝考虑削减人手。

运营

西南航空公司的运营也与其他美国航空公司截然不同。最明显的是，公司只有波音737飞机这一种机型。其他主要航空公司运营的飞机有多种机型，从小型飞支线的喷气飞机到宽体大型飞机。例如，联合航空公司用支线飞机执行乘客数量少的飞行路线，像从新罕布什尔州曼彻斯特市飞往华盛顿市；用大一些的飞机执行从纽约飞往洛杉矶或从华盛顿飞往伦敦的航班。737属于波音最小的机型，座位约为130个，根据配置数目略有不同。西南航空公司扩张时，只是为每条航线增加更多的航班，购买更多的737飞机。到2009年时，飞机数量达到539架（请参阅以下表格），每天执行3,300多趟飞行任务，平均客座率为71.2%（2008年）（联合航空公司同期的数据是81%）。

表：西南航空公司539架波音737飞机的故障情况（2009年4月16日时）

型号	数量	座位
737-300	184	137
737-500	25	122
737-700	331	137

西南航空公司拥有业内最年轻的飞行队伍，平均服役时间约为10年。平均飞行里程为635英里，包含滑行时间在内平均用时1小时55分（也就大约是从巴尔的摩飞往芝加哥的时间）。一架飞机每天平均飞行6.2架次，或者每天大约飞行12小时9分钟。一架波音737-700的成本大约为6000万美元，由于机型统一，西南航空公司竭力从各个环节找出成本节约的法子，从维修保养到减少燃油消耗（通过诸如降落时使用单引擎进行滑行减少使用反推装置这些创新的举措来实现）。

西南航空公司利用小型飞机执行点对点的飞行，而不是建立轴辐型的系统。像美国航空公司这样的公司建立起庞大的轴辐型网络，以达拉斯和沃斯堡这样的机场为枢纽中心。例如，从丹佛飞往堪萨斯城的乘客会经停达拉斯。西南航空公司直航一些“客流量少”的航线。随着时间过去，它确实建立起微型的枢纽中心——例如巴尔的摩（东海岸）、奥克兰（西海岸）和芝加哥，为航线较长并且密集的东西海岸飞行或从南到北的航线提供经停的连接点（请参阅图表4）。但是无论如何，公司的重点仍然是点对点的飞行。

由于是点对点的模式，西南航空公司更倾向于中型城市（像新罕布什尔州曼彻斯特市而不是波士顿这样的大城市）那些不太拥挤的小型机场或二手机场（像芝加哥的中途机场而不是奥哈雷机场）。小型机场有很多好处，包括跑道成本低，能够租用多个登机口支持日益增多的航班。在诸如亚特兰大和芝加哥奥哈雷这样拥挤不堪的机场，时隙能力有限，拥挤通常导致航班延误。航班延误会转化成更高的燃油成本，占用员工更多的时间，并滋生客户的不满意。小型机场节约飞行时间——可能节约15%到20%，取决于机场的情况。但是，这样也使得乘客转乘其他航空公司的航班出现困难。实际上，西南航空公司不提供将行李转送到其他航空公司的服务，并不鼓励这种转乘。一位主管评论说，“西南航空公司的服务并不包含和其他航空公司的协调。”

西南航空公司还有一个迥异于其他航空公司的飞机“转向”能力。一次转向定义为飞机在登机口花费的时间，从飞机着陆到它再次从登机口迎接新的乘客登机之间的时间。这期间，抵港的乘客要下飞机，飞机需要清洁，还要重新装载小食品和饮料，然后再搭载一批新乘客。机舱外，行李被卸下又再次装入，加注航油，进行目测检查。同样地，还要进行非计划的维修保养。有点像全美汽车比赛（NASCAR）的维修站，西南航空公司研究和实践转向——不停地寻找改进的办法。

1972年，苦苦挣扎的公司为了避免破产，迫不得已出售4架飞机中的一架时，缩短转向时间应运而生。想要维持公司在达拉斯、休斯顿和圣安东尼奥建立起来的航空服务，创始人赫布·凯莱赫建议，如果飞机转向更快就能够节约时间，挤压下来每架飞机可以飞行更多的航班。这就是著名的10分钟转向的诞生过程。二十年后，西南航空公司从一个仅靠三架飞机飞行短途航程的微不足道的德克萨斯运营商，发展成为拥有124架飞机在32个城市之间飞行的航空公司。并且转向时间保持在15-20分钟（航班的平均转向时间约为65分钟）。到2009年时，西南航空公司的转向时间增至25分钟，仍然远远低于平均一个小时的行业水平。

灵活的人手帮助西南航空公司加快了转向这个过程。虽然他们都加入了工会（77%的员工），空服人员甚至飞机驾驶员经常参与飞机转向的事宜，包括清洁机舱，搬移行李，办理乘客登机。其他有工会的航空公司采用的劳动法规一般都禁止这些行为——只限于清洁工去清洁机舱。如果飞机抵达时清洁工没有立即到岗，那么飞机出发就会延迟。但是在西南航空公司却不是这样，在那里每个人在需要时都会挺身而出，施以援手。

对乘客而已，西南航空公司最出名的可能就是它独一无二的登机方式。在2001年9月11日之前，西南航空公司登机时采用塑料登机卡，可以反复使用。到达机场的乘客办理登机手续时会得到一张有编号的卡片，编号从第一个人的1号一直排到130号。在登机口乘客按照手持卡片的编号顺序排队。号码小的乘客先登机选择座位，后面办理登机手续拿到大号码登机卡的乘客其选择就比较有限——例如只能选择中间的座位！

美国机场新的安全措施要求凭打印有乘客姓名的纸质登机牌登机，这对西南航空公司的登机流程提出了挑战。它很快适应了新的规定，仍然采用编号的办法，让乘客

通过网站在线办理登机手续。在航班起飞前 24 小时，乘客可以打印出带有登机编号的他们自己的登机牌，还是按照先来先办的方法分配登机编号。除此之外，网站办理登机手续的新流程使西南航空公司能够为一些常客预留部分小号的登机牌——他们即便晚点办理登机手续也不会有坐到糟糕座位的担忧。没有通过网站办理登机手续的乘客还可以到机场拿登机牌。但是，如果在航班起飞前一两个小时才到机场办理登机手续，那么很有可能会拿到大号的登机牌。

在登机口，西南航空公司还尝试了不同的围栏设置。最开始排到进站口的弯弯曲曲的长队遭到嘲笑，西南航空公司采用有顺序的围栏，使队伍变得紧凑一些，但是仍然维持虚拟的编号（请参看图片 5）。将登机乘客分成三大组（A, B, C），然后再进一步按 30 人一批分组。乘客一般沿着一些标志排队，序号 1-10、11-20 和 21-30 的乘客排在一边，序号 31-40、41-50 和 51-60 的排在另一边。A1-30 的乘客先登机，然后是 A31-60，接着是 B1-30，照此这样的顺序登机，C 组则是最后登机的组。

服务决策

在西南航空公司的整个发展历程中，它不断地评估业务模式，找出需要改进的地方。像分配座位这样的服务，在过去曾经评估过多次。西南航空公司在评估分配座位这项服务时，反复论证得出的结论是：相比分配座位带来的好处，这样做会减慢服务速度，导致更多客户感到不满。

结合西南航空公司长期以来非常关注成本和便利服务的特点，凯利边咀嚼花生边思索着提出来的服务建议。高品质的酒水或更多的饮料选择与公司的运营模式冲突吗？免费 WiFi 与公司的趣味服务一致吗？国际性的合作伙伴会在不减缓自己运营的情况下帮助西南航空公司继续发展吗？以上每个方面都需要谨慎地思考。

进入舱门，航班服务人员和坐在座位上的乘客开玩笑，“等……等……等。”当报时声响起的时候，服务人员高喊“逃脱了！”

图表 1a：西南航空公司的财务信息

(单位：百万美元)	12/31/06	12/31/07	12/31/08
资产：			
流动资产：			
现金和现金等价物	\$1,390	\$2,213	\$1,368
短期投资	369	566	435
应收账款和其他应收款	241	279	209
零部件和供应物库存（按成本价）	181	259	203
衍生燃料合同	369	1,069	-
递延所得税	-	-	365
待摊费用和其他流动资产	51	57	313
流动资产总额	2,601	4,443	2,893
房产和设备（按成本价）：			
飞机	11,769	13,019	13,722
地面财产和设备	1,356	1,515	1,769
飞机购买合同支付的定金	734	626	380
	13,859	15,160	15,871
减去折旧和摊销备抵账户	3,765	4,286	4,831
	10,094	10,874	11,040
其他资产	765	1,455	375
	\$13,460	\$16,772	\$14,308
负债和所有者权益：			
流动负债：			
应付账款	\$643	\$759	\$668
应计负债	1,323	3,107	1,012
航空责任	799	931	963
一年内到期的长期负债	122	41	163
流动负债总额	2,887	4,838	2,806
长期负债减去一年内到期的负债	1,567	2,050	3,498
递延所得税	2,104	2,535	1,904
来自销售和回租飞机的递延收益	120	106	105
其他递延负债	333	302	1,042
所有者权益：			
普通股	808	808	808
资本溢价	1,142	1,207	1,215
保留盈余	4,307	4,788	4,919
累计其他全面收益	582	1,241	(984)
库存股票（按成本价）：2006年24,302,215股	(390)	(1,103)	(1,005)
所有者权益总额	6,449	6,941	4,953
	\$13,460	\$16,772	\$14,308

图表 1b：西南航空公司的财务信息

(单位：百万美元，除股票数目之外)	12/31/06	12/31/07	12/31/08
运营收入：			
客票	\$8,750	\$9,457	\$10,549
运费	134	130	145
其他	202	274	329
运营总收入	9,086	9,861	11,023
运营费用：			
薪水和福利	3,052	3,213	3,340
燃油	2,284	2,690	3,713
维护保养材料和维修费用	468	616	721
飞机租赁费	158	156	154
降落费和其他租赁费	495	560	662
折旧和摊销	515	555	599
其他运营费用	1,180	1,280	1,385
运营总费用	8,152	9,070	10,574
运营收入	934	791	449
其他费用（收入）：			
利息费用	128	119	130
资本化利息	(51)	(50)	(25)
利息收入	(84)	(44)	(26)
其他净（收益）损失	151	(292)	92
其他总费用（收入）	144	(267)	171
所得税前收入（损失）	790	1,058	278
所得税前准备金（收益）	291	413	100
净收入	\$499	\$645	\$178
基本每股净收益	\$0.63	\$0.85	\$0.24
稀释每股净收益	\$0.61	\$0.84	\$0.24
每股收益加权平均值			
基本	795	757	735
稀释	824	768	739

图表 2a: 西南航空公司早期的广告

How do we love you? Let us count the ways.

Dallas/Ft. Worth to Houston		Houston to Dallas/Ft. Worth	
Depart	Arrive	Depart	Arrive
7:30 a*	8:18 a	7:30 a*	8:18 a
8:45 a*	9:33 a	8:45 a*	9:33 a
10:00 a*	10:48 a	10:00 a*	10:48 a
11:15 a*	12:03 p	11:15 a*	12:03 p
12:30 p	1:18 p	12:30 p*	1:18 p
1:45 p**	2:33 p	1:45 p	2:33 p
3:00 p	3:48 p	3:00 p**	3:48 p
4:15 p**	5:03 p	4:15 p	5:03 p
5:30 p	6:18 p	5:30 p**	6:18 p
6:45 p**	7:33 p	6:45 p	7:33 p
8:00 p	8:48 p	8:00 p**	8:48 p
9:15 p**	10:03 p	9:15 p**	10:03 p

Dallas/Ft. Worth to San Antonio		San Antonio to Dallas/Ft. Worth	
Depart	Arrive	Depart	Arrive
7:00 a*	7:50 a	8:15 a*	9:05 a
9:30 a	10:20 a	10:45 a	11:35 a
12:00 n	12:50 p	1:15 p	2:05 p
2:30 p	3:20 p	3:45 p	4:35 p
5:00 p	5:50 p	6:15 p	7:05 p
7:30 p**	8:20 p	8:45 p**	9:35 p

*Except Sunday.
**Except Saturday.



SOUTHWEST AIRLINES
The somebody else up there who loves you.

WE'RE SPREADING LOVE ALL OVER TEXAS.

This year Southwest Airlines has spread its service all over Texas. From Dallas, Houston, San Antonio and the Rio Grande Valley. To Corpus Christi, Lubbock, El Paso, Midland/Odessa and Austin.

Bringing low fares, good times, free drinks and beautiful service to the most convenient airports in Texas! That's love on Southwest Airlines and we're spreading it around.



图表 2b: 让人忍俊不止的西南航空公司广告

After lengthy deliberation
at the highest executive levels,
and extensive consultation
with our legal department,
we have arrived at
an official corporate response
to Northwest Airlines' claim
to be number one
in Customer Satisfaction.

“Liar, liar. Pants on fire.”

Oh, We lost our temper for a moment. Northwest didn't really lie. And its pants aren't actually on fire. Northwest simply excluded Southwest Airlines from its comparison.

Fact: According to the U.S. Department of Transportation's Consumer Report for May, the real leader in Customer Satisfaction is Southwest Airlines. That means we received the fewest complaints per 100,000 passengers among all major airlines, including Northwest.

More facts: The Department of Transportation's Consumer Report also shows Southwest Airlines best in on-time performance (highest), percent of system-wide domestic flights arriving within 15 minutes of schedule, reducing mechanical delays, best in Baggage Handling (fewest mishandled bags per 1,000 passengers),

as well as best in Customer Satisfaction, from January through August 1992. It's all there in black and white. Fly the real No. 1. You'll know there's no substitute for satisfaction. Call Southwest Airlines or your travel agent for reservations.

SOUTHWEST AIRLINES™
Just Plane Smart™
1-800-FLY-SWA (1-800-435-9792)

© Southwest Airlines 1992

SICK OF YOUR JOB?

If you prefer a career that's fun and challenging, join the crew reported to provide the most of America's Best Airline Customer Service — Southwest Airlines. But we've got one more detail: it's apparently "fun" and "challenging" only to create and submit a resume online. (If you may be your mailing request to 314-767-7611)

SOUTHWEST AIRLINES
A SYMBOL OF FREEDOM
and Customer Service

图表 3: 西南航空公司的票价规则

Freedom and Flexibility

Compare Southwest's New Fares

	Business Select™ Maximum freedom and rewards.	Anytime Outstanding value and flexibility.	Wanna Get Away Lower prices and convenience.
Boarding Priority Purchasing this fare will enable you to board the plane in the first portion of the "A" boarding group.	✓		
Rapid Rewards Credits The number of Rapid Rewards credits you will receive for your purchase.	1.25 credits ¹ (BWI - MDW) Credit Lookup	1 credit	1 credit
Same-Day Flight Changes On your original date of travel you are free to fly standby or make confirmed changes (if seats are available) for another flight to your destination at no additional cost.	✓	✓	Applicable fare difference applies
Refundable If you cancel your flight, you are eligible to receive 100% of your ticket value as a refund to your original form of payment.	✓	✓	
Reusable If you cancel your flight, 100% of your ticket value can be applied to future travel for up to 12 months. ²	✓	✓	✓
A Drink One premium beverage of your choice. ³	✓		

¹ Extra Rapid Rewards credit based on one-way Business Select travel. Changes made to the itinerary after purchase may result in a change or loss of bonus credits. Bonus credits do not count towards A-List.

LOW FARES. NO HIDDEN FEES. [SAVE NOW](#)

Select Departing Flight
Baltimore, MD to Chicago (Midway), IL (Tuesday, May 05 2009)
Fares do not include government fees and taxes.

Flight	Depart	Arrive	Stops	Travel Time (hh:mm)	Business Select \$220	Anytime \$205	Wanna Get Away \$87
178/605	7:00am	9:00am	CMH/1	3:00	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	<input type="radio"/> \$87
836	8:20am	9:25am	Nonstop	2:05	Unavailable	Unavailable	Unavailable
3492	9:15am	10:15am	Nonstop	2:00	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	Unavailable
218	11:20am	12:20pm	Nonstop	2:00	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	<input type="radio"/> \$87
505	12:20pm	1:20pm	Nonstop	2:00	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	<input type="radio"/> \$87
51	12:50pm	2:45pm	1	2:55	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	<input type="radio"/> \$87
291	2:55pm	3:55pm	Nonstop	2:00	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	Unavailable
586/1589	3:35pm	5:55pm	PIT/1	3:20	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	Unavailable
154	5:10pm	6:20pm	Nonstop	2:10	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	<input type="radio"/> \$87
1607	5:25pm	7:45pm	1	3:20	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	Unavailable
1459	7:00pm	8:05pm	Nonstop	2:05	<input type="radio"/> \$220	<input type="radio"/> \$205	<input type="radio"/> \$87

Select Returning Flight
Chicago (Midway), IL to Baltimore, MD (Wednesday, May 06 2009)
Fares do not include government fees and taxes.

图表 4：西南航空公司运送量最大的前十个机场：（2009 年 4 月 16 日时）

城市	日发航班数	登机口数量	直航城市数	建立时间
拉斯维加斯	234	21	56	1982
芝加哥中途机场	214	29	48	1985
菲尼克斯	187	24	42	1982
巴尔的摩/华盛顿	162	26	38	1993
休斯顿哈比机场	135	17	29	1971
达拉斯（乐福费尔德）	134	15	15	1971
洛杉矶 (LAX)	120	11	18	1982
奥克兰	118	13	19	1989
丹佛	115	10	32	1996
奥兰多	115	12	33	1982



图表 5：登机区域

