

国泰航空 脱胎换骨 踏入 收获期



现在你可以几乎用任何方式来接纳支付了。

对另类支付形式说“好”，就意味着获得一个新的营业收入流。我们的支付解决方案能和你目前使用中的系统畅顺地接合，助你以更低的成本接纳AFP，在全球支付市场上从容驰骋。一个更完整的支付流程，从UATP开始。详情请浏览[UATP.com](https://uatp.com)。

UATP[®]

The new power of payment

- 6 国泰航空脱胎换骨, 踏入收获期
- 8 IATA呼吁勿一窝蜂涌进私营机场交易
- 11 印尼亚洲航空逐步回复正常
- 13 天合联盟新首席执行官要组织改变行业游戏规则
- 14 能征惯战之人
- 18 空客领导福里畅所欲言

IATA敦促行业提高性别多元化

在 6月悉尼, 以敢言著称的卡塔尔航空集团常务董事及首席执行官阿克巴·艾尔·贝克(Akbar Al Baker), 说他的航空公司必须由男性来领导, 其后他说, 他在开玩笑。也许吧, 幸运地, 他的发言有一个正面效果, 它把人们的注意力聚焦到这个行业正严肃面对的问题。

航空业有数以千计的女性从业员, 但在2018年, 女首席执行官在航空界里凤毛麟角。以艾尔·贝克为主席的国际航空运输协会理事会中, 31个理事中只有2位女性: 欧罗巴航空的玛利亚·荷西·伊达尔戈·古铁雷斯 (María José Hidalgo Gutiérrez), 及弗莱比 (Flybe) 航空的克里斯汀·奥蜜尔·维德纳 (Christine Ourmières-Widener)。

在亚太区, 珍恩·赫德利卡 (Jayne Hrdlicka) 成功领导了捷星航空后于上年离开了这个行业; 泰航国际有一位女性代理总裁Usanee Sangsingkeo; 爱琳·奥玛尔 (Aireen Omar) 曾经是亚航的首席执行官, 但她已升任为集团电子、转型及企业服务副首席执行官。

翻检东方航讯在过去接近25年的各期内容, 以亚太区女航空公司首席执行官为封面故事的有4位, 除了赫德利卡和奥玛尔, 其他两位是中华航空的宗才怡和长荣航空的严若琪。

全球的统计数字也反映了这个情况, 国际航空运输协会说过, 在航空业里女性首席执行官占3%, 相对其他行业的12%。

很多航空公司有既定计划处理性别不公平情况, 鼓励女性订下争取企业高阶职位的目标。在新西兰航空, 管理层和董事会40%是女性。在澳洲航空首席执行官阿伦·乔伊斯的心目中, 他也打算让公司集团达到这个百分比。

玩笑归玩笑, 艾尔·贝克说, 卡塔尔航空是中东首家聘用女机师的航空公司, 最终他想要女性担任他的职位, 他说。

很明显, 这不会一时三刻就会发生, 但令人鼓舞的是IATA正在打破陈规成见, 它正在向业界说, 后者必须拆除种族主义和性别歧视主义, 不再把有能者挡诸门外。

IATA所要求业界的, 是要它按人的才能而用, 不是这些人的性别或肤色。这将会是个挑战, 因为它碰到的问题, 是很多航空公司的首席执行官言并不存在其公司内, 但事实上这问题的确存在。让我们希望IATA的呼吁不会被视为企业粉饰橱窗之举而被漠视。■

首席记者包乐天 (Tom Ballantyne)
东方航讯媒体集团

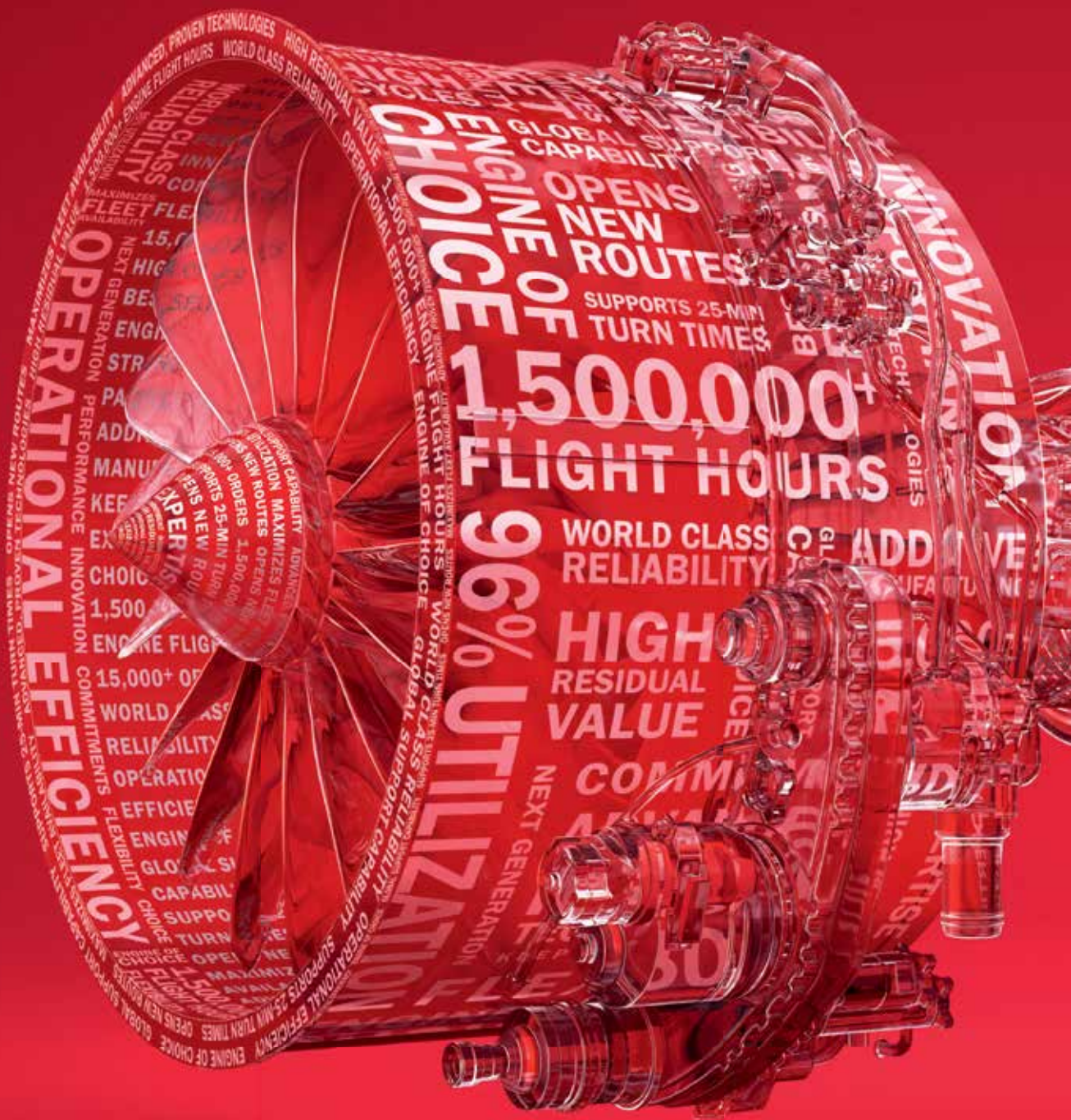
中文特刊



出版人

ORIENT AVIATION MEDIA GROUP
地址: 香港邮政总局信箱11435号
电话: 编辑部 (852) 2865 1013
电邮: info@orientaviation.com
网址: www.orientaviation.com

版权所有 • 翻印必究





LEAP | 优势显而易见

从商业航空史无前例的提升交付量产, 到实现发动机累积150万飞行小时, 历时不到两年。毋庸置疑, LEAP发动机兑现着承诺。

www.cfmaeroengines.com

CFM International is a 50/50 joint company between GE and Safran Aircraft Engines

Extraordinary together



国泰航空脱胎换骨 踏入收获期

国泰航空一直是亚太区里唯一坚持不经营
廉航附属公司的全方位服务航空公司。

目前，一股廉航潮流——最近的统计大概有20家——进驻香港运营，
就是，在国泰的大本营。在这点上，国泰正改变它的立场吗？
可能是，也可能不是。首席记者包乐天(Tom Ballantyne)的报导。

在

国际航空运输协会(IATA)上月在悉尼举行的周年大会上，当国泰航空行政总裁何果(Rupert Hogg)被问到这家以香港为总部的航空公司会否开办廉航(LCC)公司的时候，唯一所能肯定的，是他没有说国泰会这样做。

反过来说，他也没说国泰不会这样做。如果国泰这样做，那将会与这家航空公司以往坚持的立场大相径庭。“我们是睁大眼睛看着所有这些廉航模式，看他们怎样运营。我们可以从这些情况汲取教训，如果有什么教训可言。如果、及当我们到了某个点，可以就这情况落实一个决定，并且认为这个决定是正确的，那我们就会这样做，”何果在IATA一个小组讨论上说。

除此之外，还有一个问题，何果说。国泰在2024-25年前根本不会考虑在它的运营里增设一家廉航公司，在那年第3跑道按预期将在香港国际机场投入运营。何果说，在那年之前，在上年处理乘客量达7.3千万名的香港机场处于饱和状态，根本

没有空间增加航班。

何果在继IATA周年大会后召开的亚太航空中心(CAPA)首席执行官会议上说，廉航事项是个值得辩论的议题，但把它说成是高端航空公司和廉航公司的分别，却是个“虚假选择，”因为在这两者之间有很多混合模式。

“我第1点想指出的，是我们在香港与上百家航空公司竞争。这里的每个人都看到，航空界的枢纽一直在移向亚洲。在20对最大的对飞城市中，6对在香港落地。我们面对很多竞争，一些航线有4或5家航空公司经营，”他说。

“我们必须和每一种定位、每个与我们争夺业务的营业模式竞争，我们也正在和他们竞争。第2点是，如果你看看最纯粹的廉航模式，即瑞安航空，在亚洲，这模式有很多元素稍有不同。在[亚洲]，巨大流量集中在这些对飞城市中，同时，它们没有很多次级目的地。很少航空公司能在没有竞争的航线上经营的，与欧洲的情况不同。”

“另一点我想说的，是很多在这些地区性部门的运力是广





“我们把我们从头到尾重组了一次。我们利用这次机会把香港的业务瘦身。就在说话这一刻，我们正在本区内进行重组。与此同时，我们着意要继续增长，我们看到巨大的商机。”

何杲

国泰航空行政总裁

体机。普遍来说，在欧洲和其他市场，通常是单一飞机模式对单一飞机模式，而这些飞机往往是单走道客机，所以，不能作相类的比较。但我们还是以蛮有兴趣的目光注视这个模式。对这个模式，我们没有抱着自大或自满的态度。

与此同时，国泰于2017年公告1.61亿元净亏损后已经开始复苏。2017年的亏损是之前1年的一倍，这是国泰过去71年来首次连续2年亏损。

国泰在该年下半年录得盈利，大出分析师意料之外，全年亏损亦比预期少得多。在悉尼，何杲说，上升的燃油价和全球贸易战不影响国泰2019年取得盈利的计划。“我不会对公司的未来作出预测，但我们的目标维持不变。到目前为止，我们正朝既定目标迈进，”他说。

到截稿时间为止，该航空公司集团公告中期净亏损2.63亿港元(33.93百万美元)，相对2017年同期2.050港元的亏损。“我们航空公司的运营环境仍然具挑战性，”国泰航空主席史乐山在8月8日业绩公告会上说。

“在3年期的改造计划上我们已经走了一半。这个计划目的

是业务瘦身，令它更灵活，成为一个更强的竞争者。计划如期进行中。虽然油价涨了，比起2017年上半年，2018年同期表现却好多了。”

改造计划包括汰减员工600名、消除冗余文书工作职位，及创设与未来数字时代有关的部门。

何杲说：“我们不仅把自己重组，我们还花了很多时间建立我们叫作数字基础设施，帮助我们了解顾客、运营及其中原理。”

“我们已踏入改造计划的第2个阶段。在这阶段，我们审视业务运营方法及端到端流程，就是工作流程，以及判断在哪儿可以引入新技术，在生产上造成改变。”

他说，推动改造计划的动力来自竞争加剧。“虽说市场增长很快，但是运力增长比市场需求增长更快，最终来说，这意味着由于乘客方面的情况，我们出现了负营收增长，及其后上年的业绩，这样连续3年。”

“也是这个理由，营收变得非常重要。但是，我们也审视了我们的业务结构、决策流程，确保我们清楚知道正确责任所在，及谁需对什么负责。”

改造计划有3个主要目标：寻求新业务收入及新市场、全面了解顾客，及找出如何有成果地经营业务的方法。

何杲说：“我们很幸运，香港有非常好的地理位置，凭着拥有目前技术的飞机，我们可以不停站直飞北美洲的东西两岸及整个欧洲。如果有需要，我们可以把人们送往西南太平洋及东南亚。”

“我们一向想保持一个平衡网络，所以我们尝试在中国所有各个市场都有增长。而且，我们得到中国所提供的机会。有时候，当你谈到中国，它幅员广大的领域，你可以不再理会北亚和东南亚的经济发展，但我们亦非常适合为这些市场提高服务。”

何杲相信商务差旅会保持强劲的数字。“香港是个很大的国际枢纽，亚洲最大及全球第3大。金融一向是香港经济中一个非常重要的部分。如果不是有那么多商务差旅，我们不会每天5班机飞往纽约，或每天6班飞往伦敦，我们也不会获得那样的收益组合。这点到现在仍没有改变，”他说。■

国泰瞄准大陆千禧代市场

“仅仅在中国，今年国际旅游的数字预料是1.5亿人。这是个很大很大的数字。上年是1.35亿人，”国泰航空行政总裁何杲上月说。

“中国不是个单一同质市场。放眼千禧代市场，就是80年代和90年代出生中国的一代，按这个定义它有4亿人，占海外市场60%。而这个市场改变很快，尤其在大城市中心如北京、上海和广州。一级和二级城市及交通运输的性质也改变得很快。”

“旅游形态正迅速地由团体旅游转为个人游，人们寻求的是个人体验，因此，商机是巨大的，不论是从量或规模上来说。80%入境澳洲的乘客是个人游游客，对我们这显然是个巨大商机。我们有国泰航空和国泰港龙航空，两家加起来，我们来往中国23个点，每星期400班航次。因此，我们处在很好的位置去服务这个市场。”

IATA呼吁 勿一窝蜂涌进 私营机场交易

最近，机场私营化成了解决过去几十年来航空基础设施建设短缺的一个流行的政治方法。一份由国际航空运输协会(IATA)委托的研究报告说，长期来说，垄断性的机场运营不符合消费者或航空公司的最佳利益。首席记者包乐天(Tom Ballantyne)来自上月悉尼IATA周年大会的报导





对

航空公司来说,跑道拥堵、挤塞的机场客运大楼和交通堵塞的空中通道是家常便饭,亚太区的情况也不例外。在一个全球增长最快的空运乘客市场里,升降时段不足抑制了扩展,而私营机场运营商没有节制的增高收费正蚕食航空公司的盈利。

IATA总干事及首席执行官阿历山大·德·朱尼亚克(Alexandre de Juniac)在上月悉尼举行的协会周年大会上指出,到2036年,全球乘客预测将达每年78亿名,民航界正面对一个“运力危机”。他说:“而我们看不到相应的机场基础设施投资去解决这个危机。”

在他向一千多名悉尼周年大会出席代表的专题演讲里,德·朱尼亚克说各政府正奋力尽快兴建有关设施,但紧绌的国家预算令“很多政府向私营部门谋求资金以弥补投资缺口。”

“不错我们需要更多机场设施,但我们要小心,期望私营化为灵丹妙药是错误的设想,”他说。“全球大概14%的机场包含某程度的私营成分,但由于这些机场大多数是大型枢纽,它们占了全球流量的40%。”

这位IATA首席执行官呼吁政府采取行动,并让人们回归常识。他说:“作为私营机场的客户,航空公司有太多痛苦经验。旅客们也感觉到出了问题。”

评级机构Skytax报导,在每6名乘客中,有5名在环球机场里偏爱由政府拥有的机场,它们分别是新加坡樟宜机场(1);仁川国际机场(2);香港国际机场(4);哈马德国际机场(5);及慕尼黑机场(6)。

“成员的失望经验推动我们做了表现基准厘定,”德·朱尼亚克说。“透过一个由德勤进行的研究,我们发现,作为一个模式,企业化可以和其他运营模式结合,这样可达到私营化的主要目的,而避免了资产出售、战略性影响丧失,及对航空公司、最终消费者和经济的潜在负面影响,”IATA说。

在周年大会上,航空公司成员投票通过动议,敦促政府在考虑机场私营化时必须聚焦于一个效率机场的长期经济及社会利益;汲取企业化的正面经验;审视新融资模式;及寻求以另类方式引入私营参与。此外,具竞争性的机场基础建设的利益,必须配合有力的规管结合,协会说。

“并没有一个能满足不同情况的一刀切的方案。有一系列

IATA对付贩卖人口的方案

在悉尼举行的第74届国际航空运输协会周年大会上,航空公司成员投票通过:

- 谴责贩运人口。
- 鼓励成员航空公司培训有关运营职员,目的是令他们识别潜在贩运人口情形,根据公司政策处理这些事件,并在适当时候向政府当局举报。
- 要求政府订立清晰、实际及审慎的机制,作为举报航空运输系统的环境中的贩卖人口。
- 呼吁机场运营当局、地勤代理及其他航空运输系统的持份人与政府当局及公民社会合作,防止及压抑人口贩卖,包括制定举报行动及提高有关意识的计划。



“在澳洲,我们有一流的航空公司,三流的机场。”

阿伦·乔伊斯

澳洲航空集团首席执行官

的所有权与运营模式,能满足政府的战略目标,而无需把控制权或所有权转给私营部门,”德·朱尼亚克说。IATA相信,由于机场是国民基础设施的关键组成部分,政府对它应该保持所有权益。

“最重要的因素,是机场应该能以一个公平价位满足客户和机场基础设施用户的需求。要做到这点,考虑过程中必须包含用户咨询,”德·朱尼亚克说。

这届周年大会的主持人澳航集团首席执行官阿伦·乔伊斯(Alan Joyce)说:“机场基础设施是一个全球性议题。悉尼在过去50年一直在谈建第2个机场,现在终于要建了,但要等到2026年才能[建成]。机场深受制约,而私营机场更昂贵,而且导致了坏后果。”

协会理事会继任主席,卡塔尔航空集团的首席执行官阿克巴·艾尔·贝克,说:“相对油价,基础设施是个更大的威胁。今天,全球容量短缺的缺口已经超过10亿名乘客。”

一份由亚翔航空集团发表的基建报告说,亚洲8个主要机场已经饱和;另外,区内1017个机场中,香港面对的制约最严重。在未来2年,北京、马尼拉和新加坡将达到饱和状态,研究说。

讽刺的是,危机警告发生在这个行业表现最好的时候。协会说,2018年的盈利趋向稳妥,虽然最近的一次盈利预测把年度水平从384亿美元调低到338亿美元。

“行业财务状况表现强劲,从2010年到连续9年录得盈利,预测投入资本回报将连续4年超过资本成本。终于,正常盈利成为航空公司的常态,航空公司从而能投入资金保持增长,增聘员工,加强资产负债表,和回馈投资者,”德·朱尼亚克说。

但IATA注意到,从2016年初开始,虽然运营盈利与过去相比仍保持高水平,它的趋势一直往下走。2018年,航空公司的投入资本回报预期会从去年的9%下跌为8.5%。

亚太航空公司协会总干事安德鲁·赫德曼(Andrew Herdman)说:“环球经济状态良好,非常有力的乘客数字反映



航空公司关注的问题

- 环球升降时段指引必须好好保持及及时更新。
- 国境范围内的旅游壁垒必须放宽。
- 在2020年前必须启动实时行李追踪。
- 提升机场的乘客生物辨识处理。
- 维护芝加哥公约规定的全球运营标准。
- 避免抑制竞争及推高成本的管制重新回巢。
- 取消旅行签证限制。

了这个情况。货运增长有所放缓，但在上年强劲表现下我们仍预期会有新高点。从需求一方来说，情况很好。”

“随着油价升到80元一桶的水平，航空公司开始有点担心，但到目前为止，因为竞争强烈的营业环境，它们仍受制约，无法提高票价。如果燃油价升了大约1/3，那你必须把票价提高6到7%，才能抵消得了。到目前为止，这种情形仍没发生，这表示航空公司的盈利率在受压。”

“但消费者信心仍然很高，营业信心和贸易都很强，很难看到一个经济体不是在增长中的。”

在周年大会一次最为激烈的讨论后，航空公司领袖投票通过了几项反人口贩卖举措。

IATA说，估计有2.49千万人被非法贩卖，他们的生活情况同现代奴隶。航空公司广阔的网络令人口贩子利用航空公司来进行他们的活动。

“某些人利用我们的网络进行罪恶活动。人口贩卖对数以百万计的人造成悲惨，为犯罪集团和恐怖主义带来资金。作为一个负责任的行业，我们的成员决心辅助当局消灭人口贩卖，”德·朱尼亚克说。

航空公司呼吁政府加强力度扩大航空旅运的经济及社会利益。据联合国世界旅游组织



(UNWTO)及世界旅游

及旅行理事会(WTTC)的计算，单单

在亚太区，减少旅游壁垒将带来890亿元的旅游收入，及创造2.6个百万职位。

令航空公司某个程度不安的也包括趋向保护主义的议题、美国退出伊朗核协议后的不明朗性、英国脱欧，及对自由贸易的威胁。

周年大会主持人乔伊说：“我们澳洲和区内几个国家有几个自由贸易协议，因此，贸易和旅游都有大幅增长。日本市场已经从我们的自贸协议中获得巨大利益。当贸易被释放出来的时候，我们看到好处，当然我们必须紧密注视，确保不会出现不利的一面。”

燃油方面，航空公司说得很明白，他们无法说油价上升到哪一时候才会成为问题。“哪一个幅度才对一家航空公司造成严重影响，这点很难说，”一位IATA发言者说。

“提高票价是每家航空公司自己的决定，IATA不加干涉。这视乎每个成员自己的财务状况或对冲政策。我无法给你一个万灵数字，比如说高于80块，或92块，或什么数字。”

新加坡航空首席执行官吴俊鹏说：“燃油价明显不是我们能控制的，每家航空公司都得自己审视它们的燃油效率以及应对措施。”

德·朱尼亚克告诉出席代表，美国从1978年开始对航空运输业放宽管制，这引发了全球性的改变，扩展了空运旅游的利益。“竞争压低了空中互联的价格，令空中运输更容易惠及大众。1978年，一个人平均每6.6年才坐飞机一次，今天，每人平均接近每2年坐一次飞机。但是，逐渐的规管复苏现在已威胁到放宽管制所带来的好处。”

一个在周年大会上引起激辩的论题，是航空公司首席执行官人群里缺少女性。在IATA的理事会上也有这种情形。德·朱尼亚克及航空公司行政人员力称，他们正在努力，鼓励女性及做到更多女性的高级职位上。

国泰航空行政总裁何杲(Rupert Hogg)说：“[专题小组上]我们是全男班。我们希望不会长期这样。容纳性真的很重要，尤其对少数族裔来说，需要他们感觉到他们在国泰有一份席位。国泰及国泰港龙超过60%的雇员是女性。”澳航乔伊斯补充说，他的目标是让女性占公司驾驶舱人员的40%。■





印尼亚洲航空 逐步恢复正常

——记者多明尼 (Dominic Lalk) 报导——

于2014年12月28日，印尼亚洲航空发生空难惨剧，成为世界各地头条新闻。它的QZ8501航班在恶劣天气下坠入爪哇海，机上155名乘客及7位机组人员失去了生命。其后的调查发现，客机在大坡度爬升后失速，继而倾斜，最后在泗水与新加坡的航线中途坠机。遗骸搜索行动于2015年3月结束，在162名遇难者中共寻回106具尸体。逾90只来自印尼、新加坡、澳洲、南韩、日本、中国、美国及俄国的船及飞机参与搜索行动。

当时，戴德·古尼亚湾(Dendy Kurniawan)是以雅加达为总部的联营廉航印尼亚洲航空X的首席财务官。上月，他告诉东方航讯：“当时我们把全部精力精神放在救援上，尤其照顾有关家属，确保他们的需求得到满足。”

“对亚洲航空每一个人，事件是个重大损失；但它也是一个让我们并肩奋斗的时刻，令我们内外坚强起来，面对及处理应要做的事，”戴德说。“我们上下一心，一个家庭一样齐心应付危机，东尼[费尔南德斯](Tony Fernandes)站在最前线，领导着我们，增强了我的动力，要为亚洲航空作出更多贡献。”

意外之后，公司用了大量精力恢复集团员工士气，同时令公司品牌起死回生。调查员的结论是，坠机由好几个技术因素引起，机上两位机师的各别反应也是原因。

意外的即时冲击是往印尼的乘客流量下降，特别是往休闲胜地巴厘岛，后者的游客数字在意外后12个月下跌15%。公司声誉亦受到打击，立场公正的全球意外调查员公布，公司的保养维修运营有漏洞及出现程序错误。

“2016年是印尼亚洲航空的转折点。该年上半年我们仍处亏损状

态，总数几乎达到2千万美元，但到了年底我们的盈利底线转负为正，”这位45岁的首席执行官说。

“转亏为盈地对维系印尼所有员工的信心非常重要。他们终于见到业绩，内心会说‘这下好了，我们做得到。’2017年我们再下一城，取得运营盈利；不过由于飞机减值扣支，在集团层面上我们公报的是亏损净值”，他说。

2017年，这家廉航集团成为上市公司，它经历了一次企业重组，重点基本是亚洲航空母公司对廉航及长程航线姐妹公司的总持股量增加了。“上市计划早至2011或2012年就已启动，我们达到目标了，”戴德说。

与其竞争对手增长计划一致，印尼亚洲航空和印尼亚洲航空X都指望东盟国家有极快的乘客增长，同时，跨区旅游发展是他们扩展计划里的一个首要项目。

“旅游业对印尼很重要——对我们也一样。印尼有数以千计的岛屿，人口居世界第4位。在东盟，我们的人口最多。我们有很多的增长空间，”戴德说。

与东南亚其他地方一样，印尼及地区性的基础设施建设短缺抑制着扩展。“我们投入很多飞机以满足乘客需要，但我们没有足够的升降时段提供给这些飞机，特别在雅加达和巴里这两个主要门户通道，”他说。“当局正带头推动计划，在印尼群岛上创设国际性门户通道。”

巴厘伍拉赖国际机场已经超负荷运营中，没有空间容纳多一条跑道了。2017年该机场处理乘客22.9百万名，按年计升24%。

为解决这局面，印尼正将纳阔巴霍发展为“第2个巴里”。纳阔巴霍处于弗洛勒斯群岛，该区以科摩多巨蜥著名。“政府正要求航空公司开启飞往该地点的航线，但我们首先需要酒店、餐厅及有关基础设施。所有持分者都必须携手合作，”他说。

印尼亚洲航空集团有23架单级舱A320机，每架180个座位。集团





专注于国内及区内短航程航线。戴德说，A320机可以飞最高5小时，作为短程航班飞机，竞争力不是那么大，故集团只在不超过4小时航线上使用A320。

“我们是吉隆坡枢纽[亚洲航空]流量的主锁线，但我们需要增加往北亚目的地的直航航班，中国还有很多城市等着我们去，但这些城市从雅加达是去不了的，所以我们在考虑棉兰，”他说。

“我们在棉兰有个枢纽，我们计划用它来当很多飞往中国新航班的枢纽，飞去印度的也是。旅游部锁定了这两个国家是飞入印尼的游客的主要来源。”

至于姐妹航空公司印尼亚洲航空X，他说：“对较长程的航班，我们有印尼亚洲航空X，它有2架A330-300，能飞10到11个小时。我们在巴里到成田(东京)的直航线上用这些飞机，航程只有7.20小时，不算是充分使用。”

为解决这个问题，印尼亚洲航空X于5月1日开启了雅加达到成田的航线。这家长程廉航公司取消了悉尼及墨尔本的服务，以收益较高的北亚目的地取代；不过，公司保留了巴里到珀斯航线，用的是A320机。

“我们在马来西亚的兄弟公司仍然飞往墨尔本及悉尼。我们相信，从澳洲经吉隆坡飞去巴里这一块由他们来搞，更有策略性，他们能把更多游客从澳洲带到吉隆坡，”戴德说。“当我们将有4、5或6架广体机时，或许我们会再考虑返回澳洲这个市场。”

印尼亚洲航空X计划“在今年为它机队增加1到2架A330，”2019年可能再加2架同类飞机。“5年后，我们打算有8到10架A330机，这样我们可以把巴里到北京、巴里到上海，及巴里到深圳加入我们的网络，”他说。

印尼亚洲航空的增长会更快。今年，这家航空公司将再接收3架A320。“从2019年开始，我们打算在5年内把机队翻一翻，到52或甚至55架，”他说。印尼亚洲航空考虑过利用集团巨大的A321neo的未完成订单，但最后决定它的机队仍未有条件使用较大的飞机。

“我们做今年预算的时候，打算把一些A321机包括在内，但我们发现，从印尼起飞的话用A320更有效，帮助我们吧收益最大化。至于A321neo，唯一的方案是巴里到悉尼及阿德莱德，对北亚来说，它的效率不是那么高。”

亚洲航空集团已订购了100架A321neo及大约260架A320neo。据它最近的运营规定，它与空客的合同为它提供了弹性，可把A320转为较大的A321。

戴德相信，区内廉航公司的前景是无限的。“这不限于亚洲航空，我相信全球航空业的前景全系于廉航公司，”他对印尼媒体说。■

政府支持在雅加达兴建新廉航客运大楼

“我们需要政府解决拥堵问题。上次东尼[费尔南德斯]也在，我们向总统和几位部长解释，雅加达需要一栋专为廉航而设的客运大楼，我们相信，一座这样的客运大楼将能减低乘客服务收费(PSC)，这会推进增长，特别对从东盟国家而来的乘客。”

“政府对这主意很热衷，我们正与运输及机场运营机构印尼机场公司(Angkasa Pura)部长认真讨论，于苏加诺哈达国际机场把计划中的第4客运大楼指定为廉航航空公司专用设施。”

戴德说，按目前计划，印尼机场公司在现行机场的北面设计一个H形状的大楼，该环保大楼定于2022年启用。

事业生涯中的上帝之手

在一次访谈中，印尼亚洲航空集团有限公司的首席执行官戴德向一家业务新闻平台环球亚洲说：“我在大学的论文是航空业，我从记航空搜集到数据，后来我明白到，是上帝让我以航空业为论文题材的，而现在我真的在这个行业里工作。”

在接下的20载，戴德于万隆理工学院工业工程系毕业，第1个工作在Econit，这是一家由印尼前政府部长里扎尔·拉姆里(Rizal Ramli)成立的智库。

1999年，在干了3年咨询工作后，他取得富尔布莱特奖学金，选择了在耶鲁大学完成国际发展经济学硕士学位。

“在世界各地奖学金学者中，以纽约为基地的花旗基金选择了最优秀的4名学生，我是其中一个，是唯一从印尼来的学生，”他说。

回国后他返回他的良师益友拉姆尔身边，在国家后勤代理处(Bulog)担任后者的特别助理。拉姆尔被委任经济事务协调部长及财政部长时，戴德也成为拉姆尔的幕僚长。

2001到2009年，戴德在私营部门工作，其后获聘为国企印尼国家石油公司及印尼国家电力公司地热局首席财务官(CFO)。2014年5月，转往印尼亚洲航空，任长程廉航部门印尼亚洲航空X之首席财务官。2016年，晋升为集团廉航及长程廉航姐妹公司之共同首席执行官。

天合联盟新首席执行官 要组织改变行业游戏规则

记者多明尼 (Dominic Lalk) 报导

于6月初，天合联盟(SkyTeam Alliance) 委任达美航空生产线行政人员姬丝汀·歌维尔(Kristin Colville)为其首席执行官，接任佩里·坎塔鲁蒂，后者将返回达美航空任联盟伙伴高级副总裁。

“我在业界工作超过25年了。说来有点讽刺，我的第一份工作是在西北航空公司，刚在西北和荷兰皇家航空的第一个联合合作的公告前。这意味着从一开始就牵涉到联营项目的工作了，以后一直没有改变，”她说。

“我整个事业生涯差不多都与联盟和联营有关，我对这一块非常熟悉，”歌维尔在7月1日履新为天合联盟的首席执行官前，在一个和东方航讯的访问中透露。

在她这个新角色中，歌维尔说她会聚焦于加强联盟旗下20个航空公司成员的技术能力，提升乘客体验。

天合联盟已经启动了天空链数字脊梁(SkyLink Digital Spine)，这是个以技术为基础的功能设施，成员航空公司可以互取对方的座位图和提供给乘客的交叉附属产品信息。这设施以API和国际航空运输协会(IATA)的新分销能力(NDC)技术为手段，把信息翻译出来并在成员之间传阅。

歌维尔说，数字脊梁“改变了这个行业的游戏规则，”其中一个特别原因是它令成员之间的合作变得更容易。“在目前的环境，如果你想和另一家航空公司连线，基本上你必须用你想联系上的



那家航空公司的语言来书写，”她说。

“有了数字脊梁，成员就不用学懂20国语言才能逐个与每个成员国达成连线，因为我们几乎就是他们之间的翻译者。你尽管用你自己的语言沟通，我们把翻译做好，”她说。“我的愿景，就是天合联盟的愿景，是无论乘客选择哪一家成员航空公司，她/他都享受到母国航空公司、或她/他优先选择的航空公司的飞行体验。”

从这个月中开始，墨西哥航空和达美航空将成为首两家使用数字脊梁的航空公司。歌维尔告诉东方航讯，到年底前将有多8家航空公司与数字脊梁连上线，包括中国东方航空及中国南方航空。歌维尔预期，在2019年前所有20个天合成员将加入这个新平台。

“对天合的发展，和对一般联盟的发展，现在是个关键时刻。在

过去几年，我们对技术作了大量投资，但要在今年我们才开始推出其中的某些举措，”歌维尔说。

与星空联盟的吴茂松(Jeffrey Goh)和寰宇一家(oneworld)的罗伯·葛尼(Rob Gurney)做法一样，歌维尔不计划增加天合的成员数目。“我们的首要是技术发展，网络不是现在的重点。我们的网络在巴西和印度有缺口，这个我们知道，但我们没有在那些市场很积极地去找谁。我们需要先把技术这一部分弄好，然后我们才转向做其他的。”

歌维尔排除了印度捷达航空将于今年加入天合联盟的传言。“目前我们并没有把捷达航空带进天合联盟的考虑。捷达和我们某些成员有很好的商业关系，目前来说这已很足够，”她说。

她也清楚表明，在预期的将来四川航空不会加入天合联盟。“没有，目前我们没有这个考

虑，”歌维尔说。四川航空最近曾公开表示，它正考虑加入其中一家全球性联盟。

“我们一直注视着星空和寰宇一家在干什么，但我们并没有计划发展一个航班转接伙伴的模式。还是同样的情况，一旦技术成熟并投入运行，我们可能会审视新级别的成员。我们必须先把基本功做好。如果我们没把事情搞砸，现在可能是各航空公司联盟的黄金时间。”

天合联盟的亚太区成员包括台湾的中华航空、中国东方航空、中国南方航空、嘉鲁达印尼航空、大韩航空、越南航空及厦门航空。“我们的成员群占30%在大中华区。我们的成员也包括嘉鲁达印尼航空——而印尼是亚洲经济增长最快的地方。请把注意力放在这个板块，天合联盟在亚洲的部分将有令人雀跃的发展，”歌维尔说。■

能征惯战争之人

国际航空运输协会(IATA)理事会在卡塔尔航空集团首席执行官阿克巴·艾尔·贝克(Akbar Al Baker)主席的领导下将踏入蛮有意思的一年。这位以敢言著称、具争论性的卡塔尔人在未来12个月须面对的, 将不仅是环球航空公司政策上及业务上的问题。首席记者包乐天(Tom Ballantyne)的报导。





当

卡塔尔航空的阿克巴·艾尔·贝克在新闻界招待会上被宣布为国际航空运输协会理事会的新主席的时候，他向他的前任——澳航的阿伦·乔伊斯——承诺，他不会在会上说任何具争议性的话。

这位海湾航空公司的领导人开始时表现得很好，保持了她的承诺，要尽力为国际航空界服务，及“最重要的是，尝试控制自己不说不具争议性的话。”

10分钟后，一位女记者问他，他的职位可不可以由女性来担当，艾尔·贝克说，那可是个必须由男性来担当的差事，“因为那是个非常具挑战性的岗位。”他的反应令在场人士瞠目以对，坐满了IATA悉尼第7届周年大会的媒体招待室里的人莫不惊讶。乔伊斯很有幽默感地说：“他只坚持了10分钟，10分钟。”

不过，持平地说，艾尔·贝克迅速为他的言论道歉，即使那时他的说话已经传到世界各地的新闻室了。“很坦白说，我觉得媒体断章取义了，他们夸大了那意思，不成比例。那只是个玩笑，对此我道歉。作为一个领导性人物，如果说的话被错误了解，我道歉不是问题，”他在其后的访问中说。

为加强他的论点，艾尔·贝克说他是海湾区航空业里第1个鼓励女性在卡塔尔航空工作的公司。“我们是第一个有女性机师，第1个有女性工程师的航空公司。我的职员里约44%是女性，我们有女高级副总裁，她们向我直接汇报工作。在我的公司里有超过150名女机师，她们获得奖学金，其中包括外国人。我们有性别公平，在我的国家，你必须像男人那样同等待待女人，”他说。

“将来我务必确保自己很小心，我会尝试控制我自己。作为IATA理事会的主席，我肯定会这样做，我会努力为理事会引入更多女性。”

撇开性别风波不说，艾尔·贝克和他的航空公司正迎来一个波动性挺大的期段。他的祖国仍然被好几个邻国封锁及禁运，后者指控多哈支持恐怖主义。禁运令该家航空公司无法在区内数以10计的目的地运营，而且还推高了公司集团的燃油费用，因为它的航线更长，以便绕过沙地阿拉伯、阿联酋及埃及。

2017年，卡塔尔公告，截至3月31日为止的年度收入106亿元，盈利5.38亿元，前年为4.43亿元。最近12个月的成绩将非常不同，艾尔·贝克已经说过公司将会有“大量亏损。”

“我们增加了运营成本，我们的营收一定会受到冲击，所

他不认为超长程航班对如多哈这样的枢纽是个威胁。

‘完全不是，这些超长程航班是个缝隙市场，网络中大部分的地方是有增长及能继续增长的市场，’

他说。乘客数字的增长将会是大幅度的，而且会继续保持增长。

阿克巴·艾尔·贝克
卡塔尔集团首席执行官

海湾区与美国就开放天空达成协议

美国和海湾区的恩怨终结了吗？“我不认为还有什么需要谈的？”艾尔·贝克说。“它应该终结了吧，因为我们已经接受了它，而美国政府也已经接受了，所以我不知道他们还有什么其他借口，因为他们没有赢啊。”

“至于美国各航空公司的声明，说他们不能向这个次大陆提高服务，因为三家海湾航空公司有国家补贴，让我们看看这声明怎样演变吧。让我们看看他们对这个次大陆能投入多少个航班。我对此抱着浓厚的兴趣。”

以，我们不认为我们今年财务年度的业绩会很好。我不想对亏损的规模加以评论，但亏损很有份量，”他说。

在悉尼被问到卡塔尔何时恢复盈利时，艾尔·贝克说那要看公司增长步伐，及它在其中扩张的市场环境。“不是每个市场都给你个正面的结果，但每一个首席执行官都会以其公司盈利丰厚为目标。”

卡塔尔一直作出大量投资扩充其机队，目前已订购了230架喷射机，壮大它已经达到218架飞机的机队。尽管面对地缘政治障碍，它仍继续推进它的扩展计划。

它已购入了英国航空主导的国际航空集团、国泰航空、在南美洲的南美航空及意大利航空。它正考虑更多投资，包括印度。“对的，如果有任何具体的具吸引力的投资计划，卡塔尔航空将作出投资，”他说。

与阿布扎比的阿提哈德航空不同，后者取得众多航空公司的股权后派自己的高级管理人去经营航空公司，艾尔·贝克强调他没有兴趣干预卡塔尔有投资的航空公司的管理事宜。

在一句明显暗指阿提哈德航空的话里，他说：“购入航空公司权益，然后把它植入自己的枢纽之中，用这个办法来增加乘客数量，这方法不会奏效，证据在我们地区里的各航空公司。”

他继续说：“我们没有人在国际航空集团董事会里，我们也不打算派人坐在他们的董事会上。我们不干预他们的决策，因为我们觉得我们作的是策略性投资。”

“这不是一个拿了股息就走人的投资。这是卡塔尔国家对国际航空集团的长期投入。未来我们将继续这样做。”

他说，在南美航空施行的也是同一策略，虽然智利的规例规定持有某一数量权益的股东必须要有一个代表在集团的董事会内。

当东方航讯问到他投在国泰航空的9.6%有什么期望的时候，他说：“那是个策略性投资，而策略性投资者的一般期望是为公司赚到钱，关键是投资的回报。我们的国泰股权刚10%不到，在我们入股后，除了IATA碰过面后，我的朋友（国泰行政总裁何果（Rupert Hogg））和我一直没见过。”

“这显示了我们作的是一个策略性决定，我们不会作出干预。我们只不过是对成功的航空公司购入权益。我们在意大利航空也有少数权益，理由很简单，我们觉得意大利是个很大的市场，但缺乏一个强劲的国家航空公司。意大利仍然没有和世界联系起来，所以，我们见到一个能增长我们业务的商机。未来我们的其中一个权益合伙人可能会入股意大利航空。”

艾尔·贝克说伙伴关系的意义在互相了解，有合作精神，以

中国与印度

像其他航空公司，卡塔尔航空的掌舵人视中国为未来增长引擎。“中国是个很好的市场，甚至对于我们也是。我们有很高的机座占有率。我们在成都和重庆的排行是在最底，因为我们提供的航班有限。”

“对这些目的地，我们每一个地点只有3个来回，但它却是很好的货运市场，所以我们的航班飞机机腹都负载了很多货品。我们在7个目的地有业务，包括香港。我们希望中国将发放更多升降时段给外国航空公司，以满足需求。国泰在香港的枢纽已经完全饱和了，需求很大而升降时段却不足。”

他的第2个增长目标是印度，虽然他指出那里也面对着跟中国同样的基础设施问题。“如果印度想释放容量潜能以取得增长，那目前印度的容量管理及空中交通管理不在它们应有的水平上。”

“尽管如此，我们仍在审视这两个市场与及第3个大陆，非洲，这是为了我们航空公司的未来增长着眼。”

双方共赢的方式把业务往前发展。“这对双方都非常重要。而最重要的是，对对方的组织结构有信心，”他说。

“伙伴关系也在于互相帮助。举例，卡塔尔把B787梦幻机湿租予英国航空，后者有运力短缺问题。现在它的B787机受劳莱斯引擎问题影响。把飞机给予英航对卡塔尔是不利的，但由于我们在英航持有权益，我们想要帮它。”

“我们在自己的网络里减少了航次，把运力释放出来给予英航，以这样的方式帮助英航。我们有一个策略投资在那儿，我有责任去帮助他们，如果他们需要帮助。”卡塔尔也一直在和南美航空洽谈，为后者缺乏窄体机类型的飞机而提供一些这方面的运力。与此同时，卡塔尔可能从南美航空那儿借用他们冗余的宽体机运力。

一个似乎已经获得化解的问题，是美国三大航空公司——美国航空、达美航空和联合航空——与主要海湾区各航空公司过去3年在涉嫌补贴及第5航权上的恩恩怨怨。

最近，卡塔尔航空和阿联酋航空一起，和它们的北美对手锁定了协议，基本上确认了现行的开放天空协议。“我们是第

一批坐下来和美国人谈，让他们明白我们做买卖方式的人，”他说。

“卡塔尔航空正在公布它的帐目，我们没有企图想要第5航权[从卡塔尔经欧洲到美国]。差不多10年前我们曾经这样做，我们开始了超长程飞机以后就停办了。因此，到底问题在哪儿？”

“我们正在做他们想要我们做的。他们开始担心竞争，但竞争对旅游大众来说是件好事。如果所有3家海湾区的航空公司都被禁止在美国运营，(印度)次大陆那一群旅游人口该怎样出门？”

“这只不过是把票价拉高的一个做法，把旅游大众搜括净尽。我们是在一个我们必须有盈利的水平上运营的，我们并不如人们想象那儿拿到政府的补贴。作为一个首席执行官，我不想要政府来的补贴。”

“我们是一家强健的航空公司。对，在我们这段迅猛增长的时期，资产负债表的底线显示我们在做的是不断投资。一旦我们停止增长，当然，我们会看到盈利就在那儿。”

毫无疑问，卡塔尔不断增加中的运力将满足增长需求。它经营41架各款A320机、26架A330机、4架A340机、26架A350-900机、1架A350-1000机(提供给初创阶段顾客的类型)、10架A380、50架B777，和30架B787-8。

卡塔尔航空已订购了50架A320neo机(交付从2019年开始)、额外15架A350-900；另36架A350-1000、7架B777-300ER机，和10架B787-8。此外，卡塔尔航空还有50架777-9X机的购买选择权。该公司的货运机队为A330-200F、B747-8F及B777F，另有8架A330及2架B777货运机已在订单里。

考虑到禁运情况，卡尔尔有无再考虑延迟交付期？“就卡塔尔航空而言，我们所有B777及A350的交付都按期进行，无论禁运如何或发生什么事，我们将继续扩展，”艾尔·贝克强调。

有意思的是，他相信，到了某个阶段，跨境的对拥有权的限制性规定会达到它失去效用的日期。“在一定时间后，拥有权及控制权的规定会自己淡化掉，越来越多的国家会明白他们需要一家航空公司，而因为法规规定，他们无法持续拥有一家航空公司，”他说。

“这样就会刺激投资，某方面就会有所行动。我不知道会快或多慢，但在某个时候这些规定一定会被取消，因为那些国





家为了经济原因必须拥有一家航空公司，这些国家将邀请航空公司在他们的国土上成立航空公司。”

在今届IATA周年大会上，油价攀升是个主要讨论议题，与此同时，艾尔·贝克说对航空公司来说拥堵是个更大的威胁。“机场深受拥堵困扰，主要市场已经没有再多余的升降时段，所以，很重要的一件事是政府要开始研究基础建设及机场的投资，”他说。

“今天，全球运载乘客的运力超过10亿名，你可以想象要建多少个机场，才能满足更多的乘客。你只能扩展设施让航空公司继续增长。”

在他担任IATA理事会主席期内，艾尔·贝克打算不仅注视航空公司的最佳利益，同时也关注背后令这个行业那么成功的人群。

他向东方航讯列举各首要目标。“与IATA成员公司的首席执行官一样，我们关注递升的油价对我们的盈利底线构成下行压力，唯一减缓这情况的方法是确保成本控制得宜，以弥补上升的油价。我们有偷运人蛇的问题，这方面我们已令航空公司更为安全。在这个全球政治动荡的时代，我们确保我们密切警惕恐怖主义何时影响到我们的行业，”他说。

“我们必须找到方法减少成本，尤其当私营化机场的超高收费给了航空公司很大压力。我们也有地区冲突而造成的挑战。我们必须确保我们减缓所有这些问题，令航空公司保持它们的业绩上升趋势。” ■



JEC ASIA 2018

SEOUL
COEX
Convention and
Exhibition Center
首尔综合贸易中心
COEX, 会议及展览中心
2018年11月14-16日

International Composites Event
November 14-15-16, 2018

成为亚太区唯一的国际型复合材料平台的一员

韩国第二届

2017年重要数据

230

参展企业

+40

参展国家

33%

高层执行员级别参加者

6,271

观展人次

+400

商业会晤

全3天 的商务与互联活动

Including

- 贸易展
- 会议
- 商业机会
- JEC 创新奖
- 企业对企业 (B2B) 的商业会晤和顶级买家项目
- 复合材料汽车行业的高级商业圈
- 现场演示与创新角
- 复合材料之旅
- 招聘中心



Don't miss the early bird rate:
www.jecasia-badges.com

JEC
GROUP

空客领导福里畅所欲言

因引擎问题而导致交付延误，订单也因地缘政治紧张而受到威胁。大西洋那边的对手波音正研究一种新机种，后者可能削弱空客A321机的市场。与此同时，新技术即将改变生产车间的面貌。吉拉姆·福里(Guillaume Faury)是总部在图卢兹的空客的商业飞机总裁。他在悉尼会见新闻界，向与会者描勾画原始飞机制造商如何解决他们所面对的一些问题。首席记者包乐天(Tom Ballantyne)报导。

最 近才获委任为空客商业飞机总裁的吉拉姆·福里在上月被问到约100架A320neo系列飞机呆在图卢兹轮候安装引擎的情况时，作出毫不讳言的回应。

他说：“明显地，谁也不愿意发现自己处于这样一种情况，这种情况对引擎制造商、对飞机制造商和客户都不好。我们正尽力和我们客户保持沟通。”

“这样的情况对复杂形势管理的成本和运营资本都带来冲击。在飞机陆续生产出来而未获得交付的情况下，运营成本的情况给我们带来了重大压力。压力有多大，我不打算给出任何指标，但确实非常严重，”他说。

福里(49岁)于6月在悉尼与新闻界会面，在这之前他是集团直升机部门主管。他说，空客打算在年底前将这些飞机交付予客户。

交付问题之所以形成，是因为一家供应这系列飞机的引擎商普惠在它的齿轮涡轮风扇(GTF)PW1100G引擎上遇到了几个问题。另一家针对A320neo系列飞机的供应商CFM国际则一直在交付其新式LEAP-1A引擎上出现延误。

福里亦在监察着提供给波音787机的劳斯莱斯引擎，后者业出现了几个问题。在上月宣布裁减4600名员工的英国制造商是空客广体机系列的最大引擎供应人，

不过到目前为止，空客的计划没有受到那方面的影响。

虽然等待引擎的“滑翔机”越来越多，空客说它仍将继续以线性方式生产A320neo机，并在下半年交付“空前”的飞机数目予它的客户——当有引擎的时候。空客预期将达到2018年交付800架飞机的目标。

以普惠引擎为推动器的A320neo于2月暂停交付，在修理好该类引擎后，于5月恢复交付。普惠和CFM“大致上”仍能紧跟他们在年初交给空客的恢复计划，福里说。

CFM的形势“比较好处理”，他说。引擎交付延误幅度大约为2个月滞后。“这是两个好引擎，”他说。“目前我们面对的问题有好几个理由，但我相信，中长期来说，他们对客户将会是好事。”

讽刺地，随着延误持续，空客正考虑将未来交付率提高至每月70到75架，目前它正扩大每月生产率，从50架到60架。福里相信市场有这个胃口接纳更高的交付率，但他也提到，鉴于他们现有的问题，引擎供应商对空客这个举措的反应“不冷不热。”

交付超过60架——最初阶段很可能为63架——要等到“下一个10年初，”他说。额外提高生产速度需要更多自动化，及一个不同的生产方式。“我们不想对同一类的方式再下更多的投资，”他说。第4条A320/A320neo最终组



装线(FAL)于上月在汉堡启用，它比上一条最终组装线配备了更多自动化及机械人。

福里没有夸谈在销售额或生产率跃升上如何跟波音比拼，但他说空客正努力瓦解新中型飞机(NMA)市场，后者是以西雅图为基地的波音所拟议的新机种。

波音所考虑打造的新中型机，在B737及B757之间提供了一个过渡。据波音说，到目前为止，并没有作出将这概念发展至批核阶段的决定。

对新中型机感兴趣的航空公司包括澳洲集团、美国航空、达美航空及联合航空。其中，澳洲航空特别要求一种飞机，能作为A321LR机的备选方案。澳航正制定一个中期计划以更换它的B737机队。

“我可以告诉你的，是我们提供甚具竞争力的A321和A321长程机，以及与A321机互补的A330neo机，以这样的方式尝试令他们难以作出决定，”福里

说。“我们相信，新中型机的空间不是那么大，这也可能是波音目前不急于此作出决定的原因之一。”

被问到超程航线趋势时，福里说，目前这言之过早，难以预料这板块的增长情况。“特别是A350，它为市场带来了超程飞行的商机，程度比几年前预期的可能要更大，”他说。

“A350有潜力把现行航线及点到点服务作出大幅重组。目前它仍在发展阶段。我不敢肯定我们已看到了这超程程机的全部潜力。”

“第一家尝试这样做的(航空公司)，将决定有多少公司跟从往同一个方向走。我们相信，我们有合适的产品，背后也有合适的计划，让我们在这个方向继续前进。”

“我无法告诉你的——你知道我也是刚刚加入这行业，是乘客们是否愿意选择那么长的航线？我肯定其他比我更有能力的航空公司能回答你这个问题。”

最近的地缘政治紧张危及到空客和伊朗数以10亿计的新喷射机订单。空客在欧洲制造的飞机装设有大量美国生产的零部件。

“在伊朗方面，我们将遵守美国的规矩。这是个不幸的情况，但这是政治，”他说。“贸易战对谁都没有好处，对航空业更是如此。至于影响的幅度，这将决定于、也要看，未来事情升级或者缓和，怎样个升级或缓和。”■



Conference By:



28-29 August 2018

Marina Bay Sands, Singapore

**NEW
FOR 2018
MAINTENANCE
CONFERENCE**

Delivering Safety Through Efficient Training

The 15th Asia Pacific Airline Training Symposium will bring together the industry's leading professionals from airlines, ATOs, manufacturers, MRO, regulators and the training industry to promote best practise in pilot, cabin crew and maintenance training.

95% delegate approval rating[▲]

88% of delegates likely to return[▲]

71% Influence the buying decision[▲]

Register at

apats2018.com

Diamond Sponsor:



Silver Sponsors:



Bronze Sponsors:



Supported By:



Hosted In:



东方航讯

Orient aviation

亚太区首屈一指的商业航空杂志