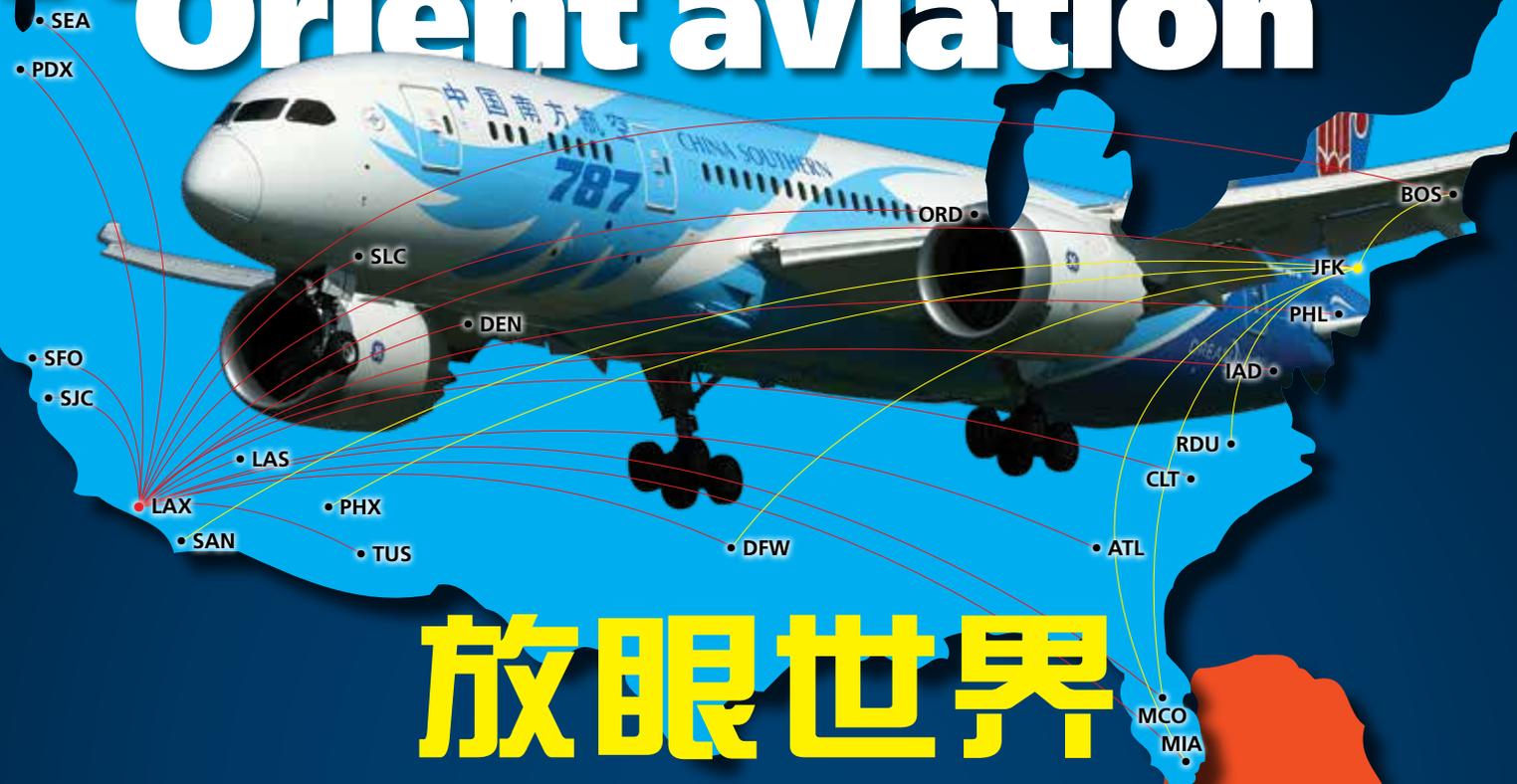


# 东方新闻

2019年1月至3月  
orientaviation.com

## Orient aviation



# 放眼世界

新任中国南方航空公司  
总经理马须伦将继续  
拓展业务于全球的范围



Orient  
aviation  
25  
YEARS

在传统航空公司模式的  
疆界以外开拓业务

更具智慧的规管对  
航空业的增长至为重要

全日空注资菲航  
扩展东南亚

# In times of turbulence, we fly a steady course.

## 纵然时局动荡，我们依然稳步向前

In these times of political and economic turmoil, it's good to know there's something you can always rely on. Our approach remains reassuringly familiar - great people, delivering the world's largest available component inventory, when you need it, wherever you need it.

政局不断变化，经济形势波动，但是我们依然未变 ----  
依旧有一群优秀专业的销售团队为您服务，  
依旧拥有全球最大的附件库存，  
依旧是您最坚实坚定的伙伴盟友！



## Visit us.

We'd love you to visit our UK Headquarters. Here you'll see our newly expanded Logistics Hub, which will take service levels to new heights, and find out how constant investment guarantees a bright future for Avtrade and global aviation.



**AVTRADE**  
THE GLOBAL COMPONENT  
SERVICE PROVIDER

[avtrade.com](http://avtrade.com)    

- 4 如箭在弦朝顶级航空公司之路迈进
- 7 维珍抗议澳航与国泰的代码共享范围
- 7 中国南方与英国航空签署谅解备忘录
- 8 在传统航空公司模式的疆界以外开拓业务
- 14 吴俊鹏荣膺东方航讯2018年年度风云人物
- 16 东方航讯年度风云人物吴俊鹏演辞精华
- 17 全日空注资菲航扩展东南亚
- 18 更具智慧的规管对航空业的增长至为重要

## 中国南方新领导面对具挑战性的这一年

**亚**洲最大、环球排第3位的航空公司中国南方航空将攀上全球业界平台上的顶峰，中国东方航空及国航亦将紧随其后。在航空界，中国的“3大”可能已经摆脱了其他大陆国企的形象，但它们的管理架构仍与西方航空公司很不一样，其中包括共产党参与公司的决策过程。

它们是上市公司，但是为国家拥有，它们运营的每一方面都受北京控制，从购买飞机须获中央国家采购组织的批核，到燃油政策、保养维修大修及零部件合同，都是如此。它们获政府支持，不过这种政府的支持不一定能从它们上市文件和年报上获得充分的阅读。

颇为讽刺的是，美国各大航空公司痛责海湾区航空公司涉嫌得到资助，但它们完全漠视中国航空公司受资助一事。最近，大陆的上市国有航空公司坦承它们得到政府数以十亿计的补助和贷款。

行政岗位的委任亦决定于中央决策，可能有不透明的感觉。54岁的中国南方航空总裁谭万庚被调往中国商用飞机(COMAC)任行政副总裁，事过2月仍未获报导。在谭的带领下，中国南方渡过了它历来扩展最大的阶段，谭说，现在是中国的航空公司发声的时候了。

54岁的马叙伦获委任为中国南方航空的总裁及副书记。马直到最近一直是中国东方航空的副主席。东方航空是天空联盟的成员，而中国南方是以广州为基地的航空公司，马从前者转到后者，业界将密切注视以后的动向。

马有一个显眼的履历。在2008年12月进入中国东方航空公司之前，马于90年代末在航空界的规管机构中国民用航空局任职，之后在国航默默耕耘，逐渐升至国航的顶层管理层，经历了大陆航空界2002-2003年的重大重组。

马面对各种挑战，中国南方正与美国航空共同展开一个极具野心的合营扩张。12月，卡塔尔航空在活跃善变的集团首席执行官阿克伯·阿尔·贝克(Akbar Al Baker)领导下，完成了购入中国南方5%的股权。

截至12月31日为止的12个月期间，中国南方预测盈利将下跌最高56%，至31.4亿元(46.788百万美元)。集团将预测业绩归因于美元外汇的损失。

马的前任公司中国东方航空的情况也不见得更好。公司预料盈利将下跌最高63%，即33.5亿元，原因分别是较高的燃油价、人民币汇率下调，及一项1年前入账的、非经常性的17.5亿元投资红利。

然后还有中美贸易战。如果事情没有很快得到解决，贸易战对中国南方的机队增长可能会有间接的冲击。此外，市场仍然盛传公司对现行联盟关系的忠诚度、取向。

展望今年，在迈向业界顶峰的征途上，马和中国南方航空党委书记王昌顺须面对具挑战性的2019。■

包乐天(Tom Ballantyne)  
副编辑及首席记者  
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

# 如箭在弦 朝顶级航空公司 之路迈进

亚太区最大的航空公司——中国南方航空——所面对的是一片无可限量的发展空间。凭着精明的全球伙伴关系联盟、一流的机队、产品投资、一个高航班频率的网络，及背后每年以双位数字增长的国内乘客市场，这家国有企业刻下它持续扩张的领域。

首席记者包乐天(Tom Ballantyne)报导

## 上

年9月，世界航线大会在广州举行，当时任中国南方航空(CSA)总裁的谭万庚向在座代表说，亚洲最大及全球第

3大的中国南方航空计划在不到2年的时间购入1千架喷射机，“真正的，大型的，不是小型区域性的喷射机、涡轮螺旋桨飞机，或古旧的前苏俄或近期第3世界制造的”喷射机。

谭说，到2035年，这个总数将达到至少2千架民航机，数字上所反映的，是机队在16年增长了287%。

如果这听起来野心太大，那看看这点：1998年，以广州为总部的中国南方的机队刚超越100架的数目，上年11月，公司的一个简短公布说机队刚超逾了800架，并有270架新飞机在订单上。

今天，中国南方每天有2000多个航班飞往40多个国家224个目的地。美国航空(AA)是中国南方的股东，前者于2016年注资199.6百万美元取得中国南方航空2.68%股权。目前，两家巨型航空公司正逐步深化代码共享关系，为双方进入对方的国内市场提供了大规模的切入点。

同样，在2018年尾那段时间，卡塔尔航空协商并购入中国

南方5%的股权，一举打开了对双方都是广泛的航线网络。中国南方与美国航空关系越发紧密，而后者是寰宇一家航空联盟的成员，市场已广泛预料中国南方将脱离天合联盟，这在近期成为了事实，其后，中国南方即出现这类伙伴缔结动作。美国航空和卡塔尔航空





均为寰宇一家成员，中国南方会否加入，目前尚未得知。

近期，中国航空业的增长令人瞩目，而中国南方是其中一个急先锋，从国内占主导地位到国际认可其为大陆领先的国际航空公司，它迅速地扩张它的业务领域。

这增长大部分得归功于54岁的谭万庚，虽然他为人低调，强调公司的成功有赖雇员，全凭他们致力发展运营和打造出顶级的机舱产品。无论如何，在他的领导下，公司纯利增长超过10倍，从2010年的8千万美元增加到上年的9.85亿美元。

从2016年6月开始，谭是中国南方的行政董事；从2009年1月起，谭为公司总裁；2013年1月起，为副主席。谭在这家航空集团的任期即将届满。1月，北京宣布，中国东方航空总裁马叙伦为谭万庚的继任人。

“有时候，他们需要一些时间才找到人填补职位空缺，因为他们轮流调派在业界里的人，这情形很常见；也可能在整个上还有其他相关情况需要考虑，”某个观察家说。

与此同时，谭万庚已调任至中国最大的飞机制造商中国商用飞机有限责任公司(COMAC中商)。这家原始设备制造商在多年延迟后终于将其制造的地区性客机ARJ21启动交付给客户，并开始测试它190个座位的C919单通道客机。中商也与俄罗斯合作设计一款广体客机CRJ929。

11月，中商举行了党委会议，委任谭为副书记，该岗位把谭置于公司一个非常高层次的行政职位上。

据中国媒体报导，谭被调派中商，是因为后者高层管理被视为技术背景太重，在管理业务遍布不同地区的大型企业上缺乏有关技能。据了解，谭将弥补这方面的不足。

谭为中国南方航空奠下良好的基础，为它下一阶段的增长创造了条件，这方面谭功不可没。中国南方航空今年最后季度纯利下跌，主因是燃油价较高(中国的航空公司的套期对冲占很低比率)和汇率问题，但公司远非亏损。

12月最新的流量数字显示中国南方仍然跑赢它的对手。上月公告的数字显示月份国内乘客总数升5.8%至9.7百万名。国际乘客升14.7%至1.6百万名。在上年截至12月的12个月分，中国南方接载的乘客年比升10.8%，至1.399亿名，其中国内乘客增至1.195亿名，国际乘客升16.4%至1.79千万名。货运量升3.3%，到1.7百万吨。

谭在环球航线大会致辞时说：“受出境旅游推动，中国航空市场增长迅速，上年出境旅游增长率达20%，到2020年预期达2亿名。一半中国游客倾向于选择以中国为基地的航空公司，这给予我们大量发展的机会。”

迅速扩展的后果，中国南方近期需要更多广体机。到截稿时间为止，12%中国南方机队是广体机。公司打算在2020年前把这比率提高至15%。

机队包括271架空客单通道喷射机：A319-100、A320-200、A320neo、A321-200及A321neo。公司已订购25架A320-200、85架A320neo、6架A321-200及36架A321neo。

公司运营50架A330，但飞机将按预定由今年开始陆续交



还出租商。20架已订购的A350-900将于几年开始交付。中国南方有5架A380，是唯一运营这款航机的航空公司。

波音窄体机方面，它有26架B737-700、165架B737-800，及24架B737MAX8，后者需再购入56架。共有30架飞机的订购正等待中国政府审批及公司股东通过。

长程波音机队方面，中国南方有10架B777-300ER(即将增加8架)、10架B787-8、8架B787-9(即将增加12架)、及10架B787-10。地区性飞机包括20架巴西航空机190，另已向中商订购20架C919。货机方面，有2架B747-400F及12架B777F全货机。

在未来3年，中国南方的航线网络将扩展到拉丁美洲和非洲，其中巴西和阿根廷是最有可能的目的地。在非洲，公司的扩张配合国家的“一带一路”政策，以加深与国家盟友的关系为主。此外，公司将增加往纽约、伦敦及巴黎的航班。

北京在大兴的第2个机场预定在今年底启运，它将是世界最大的机场，中国南方将在这个巨型机场成立它第2个枢纽。

中国南方国际航班的流量来自好几家国内航空公司，中国南方在这些公司都持有多数股权，它们是：厦门航空(55%)、重庆航空(60%)、河北航空(99.23%)、江西航空(60%)、珠海航空(60%)、汕头航空(60%)、中国南方河南航空(52.65%)、贵州航空(60%)、中国邮政航空(49%)、四川航空(39%)，及海口美兰国际机场(4.92%)。

中国南方计划在北京南边的经济区雄安新区成立一家航空公司，一旦北京大兴机场(BDIA)启运，新公司预期将以新机场为始飞点。该全资子公司将名为雄安航空，将经营国内、地区及国际航线网络。

雄安航空会否是一家廉航，目前尚未得知，但中国南方表示有兴趣进军廉航市场。上年10月，中国最大的私有廉航春秋航空购入中国南方1.63%股权。

中国南方在提升运营效率和服务水平上一直不懈努力。在上月11月在上海举行的中国国际进口博览会上，公司行政人员与国际供应商在全球航空制造商如普惠、通用电气、劳斯莱斯、罗克威尔柯林斯、泰雷兹及霍尼韦尔签署了40项新合同。

这些合同涵盖飞机引擎、航空供应品、特别汽车、机舱设施、机上娱乐系统其他主要入口货品。公司说，合同是公司提速转型为世界级具竞争力的运输企业的组成部分。

中国南方说，协议将大幅提升公司机队的运营效能，为公司商务机旅游乘客提供更称心如意的旅游体验。

中国南方退出天合联盟，突显了公司决心摆脱联盟的束

“某个观察员对东方航讯这样说：  
今天你在中国国航，  
明天你在东方航空，  
两年后你去了中国南方。  
在中国，这是常见的事。”



12月，卡塔尔航空购入中国南方航空5%股权，几乎是中国南方另一个股东美国航空的1倍。

缚，并准备与任何为公司带来利益的企业打造合作关系。在宣布退出联盟的公告中，公司说将“探寻与环球领先航空公司缔结新伙伴关系的可能性，推进双边及多边合作，为世界各地乘客提供高质量的服务。”

中国南方有广泛的伙伴网络，包括澳洲航空及芬兰航空，但与美国航空的扩大协议已成为公司网络扩展的核心所在。中美跨太平洋航线是个主要战场，中国南方计划加深与美国伙伴的联系，从中取得优势。与上海为基地的东方航空及以北京为基地的国航竞争市场。

上年11月，中国南方向彭博透露，北京大兴机场投入营运后，公司每年将运载5千万名乘客出入中国，2016年从广州乘搭中国南方的乘客总数为3千万名。公司将在大兴机场运营250架飞机，并透过美国航空将更多美国航班引入其网络。

在最近几个月，中国南方及美国航空扩展它们之间的代码共享，之后引入互惠性飞行常客奖励及候机室优惠。由1月开始，除北京以外14个中国城市的航班服务外，美国航空还把AA代码用于自北京起飞的班机，并将共享码引入上海以外14个额外国内城市，把它与中国南方在上海以外的共享码服务扩展至20个地点。

除了6个由中国南方以美国航空代码服务的美国城市以外，中国南方将在洛杉矶、三藩市及纽约以外的航班商冠以CZ代码。经过这样的扩展，中国南方的CZ代码将出现在美国航空

服务的21个美国城市航线上。

12月，中国南方开启洛杉矶到中国东北沈阳的直飞服务。沈阳是中国第4大城市，1625到1644年曾为中国首都。

互惠性的飞行常客协议意味着美航的AAdvantage里程计划成员可以从中国南方每日3千多个往返40个国家224个目的地的航班中赚取及兑换里程。倒过来，中国南方的天空明珠俱乐部成员可以从美航每日6700个往返50多个国家接近350个目的地的航班中赚取及兑换里程。两家航空公司向双方的乘客互惠性提供候机室优惠。

美国航空总裁罗伯·艾瑟姆(Robert Isom)说，“我们与亚洲最大的航空公司缔结新关系，对这关系所取得的进展很欣慰。随着北京大兴机场在2019年启运，和与中国南方取得全面合作，我们对美航在中国市场的未来发展抱着热烈的期待。”

无论怎样，中国南方的崛起是势不可挡的了。在谭离开中国南方北调往中商之前，谭说，仅仅在市场中运营，中国南方就已经在推广自己，他更指出中国南方近期开启的大量国际航线以作证明。

随着国际运营力的增加，公司的国际品牌也提升了。公司利用推特、脸书及其他社交媒体作宣传，和赞助大型体育赛事和文化盛事。谭认为，是时候听到中国航空公司在国际上的声音了。谭的这个看法没有可置疑的地方，事实上，这情况已经发生了。■



中美代码共享扩展至主要城市以外。



新机场将把中国南方的乘客总量提高到每年5千万名。

# 维珍抗议澳航与国泰的代码共享范围

首席记者包乐天(Tom Ballantyne)报导

**维**珍澳洲非常不满。之前，它和澳洲航空及国泰航空既敌对也友好，但最近这两家航空公司关系越来越亲密，妨碍了维珍澳洲进军利润丰厚的中国市场。

2017年，澳洲第2大航空公司维珍澳洲开启墨尔本到香港航线，在上年，与大陆持有的香港航空缔结代码共享协议后，它恢复了悉尼到香港的航线。当时，香港航空有班机飞往昆士兰黄金海岸，但在上年10月，香港航空取消了这条航线。

同月，澳航与国泰启动新代码共享伙伴关系，之后，澳航将其代码加入国泰及国泰港龙从香港往印度、缅甸、斯里兰卡及越南的10个城市航线上，及国泰从香港枢纽往珀斯和凯恩斯的长程航班上。

这边，国泰将它的代码加入



澳航13条国内航线网络上。此举大出部分人士的意料之外，虽然双方都是寰宇一家成员，但它们之间的关系过去一度紧张。

国泰不满澳航与阿联酋航空结成伙伴关系，另一方面，澳航对国泰发起游说运动，最终令澳航无法实现在香港成立廉航子公司捷星航空的计划一事也满不是味儿。但是，双方对这一切都既往不咎了。

1月，澳航向澳洲空中服务委员会(ASC)申请批核它与国泰协

议的修改。它提出“由2019年3月31日开始，国泰在澳航的香港航线班机上提供代码共享服务。”澳航想借此修改取得什么结果，目前尚不清楚，因澳航提交的文件中只提到“将另行向委员会提供一份澳航与国泰之间代码共享协议的保密副本。”

维珍澳洲对这申请反应激烈。对这代码共享的范围，维珍澳洲理应承担。维珍澳洲在它向ASC提交的文件中说，它是唯一一家经营澳洲与香港航线的航

空公司。

维珍澳洲对修改裁定的申请抱“极大的关注，”“修改导致澳航与国泰的市场力量不必要地膨胀，损害旅运大众的利益，”它说。

“澳航与国泰主导了香港的航线，综合起来的班次占88%，座位容量占90%，”维珍澳洲说。

“在截至2018年10月的12个月期间，两家航空公司录得得乘客机座占有率超过80%，所运载的澳洲与香港两地的乘客共占总量92%。”

“维珍澳洲与香港航空只获得这航线剩余的乘客数量，乘客机座占有率期间分别为66%及61%。香港航空在2018年10月退出这条香港航线，维珍澳洲现在是这个市场上的唯一竞争者。”

维珍澳洲说，澳航的申请文件未提供足够信息，允许有关持分者，包括维珍澳洲和澳洲竞争及消费者委员会，对澳航与国泰代码共享的扩张的潜在影响作出适当评估及评论。

“但是，尽管有关澳航申请的信息贫乏，任何与国泰合作的扩大，都可能个别地及共同地增强这两家航空公司在香港航线上的市场力量，不可避免地削弱市场的竞争力量，可能导致更高票价，削减顾客的选择，及引起其他对澳洲旅游业和贸易的相应后果。”■

# 中国南方与英国航空签署谅解备忘录

**上**月尾，中国南方航空(CSA)与英国航空(BA)签署谅解备忘录(MoU)，此举加深了双方关系，将双方之间代码共享的安排扩展至国内航线，及为对方乘客提供互惠性的飞行常客优惠。

中国南方商业督导委员会总干事Lo Laijun说：“签署了这个谅解备忘录，我们希望由此发展

我们与英航的长期战略伙伴关系，扩展两家公司的网络范围，为双方顾客提供更大的便利。”

两家公司在2017年开始合作，在10个航线上代码共享，中国南方经营沈阳/哈尔滨/长春到上海，及大连/长春到北京的航线，英航经营希斯路机场到贝尔法斯特、爱丁堡、格拉斯哥、曼彻斯特和纽卡素的航线。

1月1日，以广州为基地的中国南方航空正式脱离天合联

盟，前者加盟为成员有14年长。中国南方是亚洲最大、环球第3大的航空公司，拥有一个840架飞机的机队，环球员工达10万名。

与此同时，卡塔尔航空集团首席执行官阿克伯·阿尔·贝克(Akbar Al Baker)购入中国南方5%股权后一直未有公告他是否仍忠于寰宇一家，令业界诸多推测。

“我宁愿和伙伴们缔结双方

协议，这对我较有意义。他们可能是我们注资的伙伴，或者是独立伙伴，”他说。

他说卡塔尔航空“准备在年度交接之间中止其成员身份。”“寰宇一家的董事和我已经谈过，我已经向他表达了我的关注，”他说。

“现在，我们静观他们内部如何处理这些关注，是否能顺利解决这些问题。我们必须提前12个月通知，如果我们[打算]退出联盟，这个规定我们是会遵守的。”■

# 在传统航空公司 模式的疆界 以外开拓业务

新加坡航空公司在其结构性革新上要达到哪个深度，  
才能维持它在环球航空界的领先地位？  
在这点上，荣膺2018年东方航讯年度人物的  
新加坡航空公司首席执行官吴俊鹏提出了原则性的问题。

首席记者包乐天(Tom Ballantyne)从新加坡的报导



# 新

航老总吴俊鹏于11月时阐述公司正在进行的一个转型计划。他说，它精准锁定的，是为公司集团打下一个最佳基础，而在迈向这个目标的过程中，这个计划可能会彻底改变整个公司架构。

“当然，在过程中会出现一些具体的挑战——燃油价是其中一个，其次是总裁能的增加，不论是海湾地区的航空公司、中国大陆的航空公司，还是这个市场里廉航(LCC)的遍地开花，”吴俊鹏说。

“我们是应该做些累进性的动作，比如做些短期改变以应对即时问题，还是好好审视我们的根本性质，问我们自己，我们是否应改变整个架构？”

从2011年接管新航以来，吴俊鹏一直对集团进行10年前认为不可能的革新，对地区性廉航虎航取得控制权，从而建立起一个强大的廉航子公司部门，并与集团全资拥有的中远程廉航酷航合并。

在他的领导下，集团进行多枢纽战略，在印度及泰国缔结合资航空公司，推行重大数字转型计划，对集团机队及产品作出大量投资，以保持新航在服务创新上的全球业界地位。

吴俊鹏亦大力推动航空相连业务以开辟营收新来源，这方面的例子包括在新加坡的合资(JV)空客亚洲培训中心，及另一个与波音和加拿大航空电子设备(CAE)的合资业务——新加坡CAE航空训练(SCFT)。吴俊鹏说与空客的合作项目亦非常成功。

“全球有超过40家航空公司接受我们提供的培训，目前，我们正考虑如何在当初计划的基础上作进一步扩张。它已经成为我们另一个营收来源，这也是我们当初的目的，是我们扩展与航空相连业务战略的一部分。我们想在机票收入以外增加收入源，”他说。

目前，转型计划已经踏入第二阶段，吴俊鹏说，在“这第二阶段，我们基本上聚焦于核心业务，目的是如何在提供顾客服务产品上持续确保我们首屈一指的市场地位。”

虽然市道艰难，收入受压，新航仍在广体机上投下大量资金。它的现役机队里有25架A350-900机，未来将有42架投入服务。

这些新机将更换A330-300、B777-200、B777-200ER，及B777-300飞机。新航是A350-900ULR超远程机的首批客户，目前服役的机队里有4架这样的飞机，另有3架在未来交付。10月，A350-900ULR的变种机型由新加坡飞往纽约，是目前为止环球最长的直飞航班。

公司是B787-10机登场时的首批客户。新航已订购了49架，其中7架同类机型已投入服务。已获确认的订单包括20架B777-9，由2022年起开始交付新航。公司目前的机队有115架飞机，包括19架A330-300、19架A380-800、7架B777-200、6架B777-200ER、5架B777-300，及27架B777-300ER。

吴俊鹏说：“我们订了逾500亿元的飞机，对我们来说，新世代机如A350及B787是改变游戏规则飞机，尤其是A350。你一看它的规模就知道，它的运营参数令我们终于能在某些领域茁壮成长，这是我们之前用较大的B777也无法做到的。”

“我们以更理想的模式开办了往杜塞尔多夫和斯德哥尔摩的航线，和直飞洛杉矶和纽约，这本身就是成本减省，也是对未来的投资。它是战略性的，因为它开辟了增长的机遇。”

## 新加坡航空的数字蓝图

新加坡航空首席执行官吴俊鹏说，新航的数字转型有4个支柱部分：

- \* 如何在全公司所有员工中孕育更大的数字意识，包括让所有员工接收基本数字理解课程，鼓励员工发起改进工作流程项目，从而获得亲身经验。

- \* 提升和重设公司的基础设施，因为要做到数据分析更灵活，需要一个完全不同得信息科技基础设施。

- \* 开创新的交付能力，这意味着业务单位及信息科技部门需要更多人手。公司已经招募了更多必需的数据分析人材，后者对信息科技应用和业务在数字交付上非常重要。

- \* 创立一个生态系统，其中实施及构思数字举措的员工能与外界社区如初创企业及科研机构进行合作。

从新加坡直飞往西雅图的航线将在下年9月开启。新航亦加强了航空公司联盟，包括与德国汉莎和新西兰航空的合资，及与其他星空联盟成员及飞非成员的合作，如与天合联盟的成员法国航空/荷兰皇家航空。

“这也是为了发挥伙伴的综合力量，透过加入联合飞行常客计划、企业准入，为顾客提供更多选择及更好的连接性，从而提升我们的竞争力，”他说。

在循序渐进更新机队的同时，新航并没有忽略了旗舰飞机A380对公司的贡献。目前，机队有19架A380，5架是最近接收的，内壳是新机舱格局，公司计划动用8.5亿对原有14架同机型的飞机进行改装。

吴俊鹏说：“由于有新座位和新的格局，改装得以优化，座位现在多达471个。这计划达到了两个目的。一，它为所有机舱及乘客提供了最新和最好的业界领先产品。我们也利用这次机会优化了机舱乘客座位的布置和利用率，把座位率从14%增加到15%。对任何一个机型，这都是个重大改良。我们不硬生生把乘客挤在一起，相反，我们想为乘客提供更多空间、舒适感，让他们有一个写意的旅程。”

吴俊鹏说，新航不会再订购更多A380，对机队而言，他相信19架是个最理想的数字。“很明显，有很多机场的升降时段是拥堵的，你可以随口说出哪些，不论是在中国、伦敦，或甚至悉尼。对这些密集和升降时段拥堵的航线，A380很管用。与此同时，乘客们也喜欢它，所以，这也是因应乘客的爱好。”

谈到盈亏底线，裁减员工数目来节约成本不是新航的做法。“作为一家机构，我们在人力管理上一向很有节制，我们的基本信念是，员工是我们最有价值的资产，在各方面都如此，”吴俊鹏说。

“新航的基因内核就是服务顾客，同时，过去新航的发展历史也证明了，持续创新是我们一直在做的固有部分，你看看我们过去取得的首次创新的数目就知道了，而在很多时候，我们在作出创新，以令新航更好地面对未来之际，我们发现我们需要增加员工，而不是减少员工。”

“那么，问题是，我们怎样提供必须的训练和栽培，才令我们的员工过渡、进入新的工作环境？如果你跟我们的员工聊，你会发现，很多员工对目前所发生的一切雀跃不已。”

“他们想成为这过程的一部分，他们知道他们将成为新环





# LEAP | 优势显著

从商用航空史上空前的高速订单增长...到仅用2年时间实现200万飞行小时。  
LEAP发动机 兑现承诺。

[www.cfmaeroengines.com](http://www.cfmaeroengines.com)

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

Extraordinary together





吴俊鹏55岁，1990年加入新加坡航空，在历任多个高管职位包括高级财务副总裁、高级信息技术副总裁、高级商业技术副总裁及海外驻中国和北欧工作岗位后，吴俊鹏成为新加坡航空货运总裁，历时4年。2010年6月，为市务及地区行政副总裁。2010年10月1日加入公司董事局，2011年1月1日被委任首席行政。

吴俊鹏是SIA工程公司董事会董事，亦是预算航空控股的主席，后者持有及管理酷航。他是新加坡国民大学理事会成员，及万事达(Mastercard)法人董事会的独立董事。吴是国际航空运输协会管理委员会成员，2017年6月及2018年6月为该委员会主席。

吴俊鹏获航空中心2015年亚太航空公司首席执行官年度人物奖，2016年获航空公司乘客体验协会授予首席执行官终身成就奖，获国际谅解商业委员会之艾森豪威尔全球创新奖。吴亦获新加坡商业大奖命名为“年度杰出首席执行官”。吴俊鹏持电子工程及电脑科学硕士学位，及3个理学学士学位，分别为电脑科学工程、管理科学及认知科学，所有学位均来自麻省理工学院。

境的一部分，其中他们可以创造新事物，为公司奠定基础，迎接下一个阶段的增长。这是重要的，对航空专业知识也是非常重要的，这些[元素的]组合就是我们的专注所在，让我们增扩业务，而不是萎缩业务。”

新航的业务组合战略，一直是虎航和酷航廉航的合并，和把全方位服务的胜安航空这家子公司融入新航架构的计划。对胜安航空机队的翻新改装将于2020年开始，而合并定于2021年完成。

吴俊鹏说，以上的目标变得可行，是因为技术和座位制造商现在所推出的产品更符合新航客机内部机舱。合并的胜安航空将有一个它之前机舱不具备的机上娱乐系统，和可能提供WiFi网络。

“多得这些产品和服务上的配对，我们能改造品牌，把胜安航空融入新航，”吴俊鹏解释说。“它将产生很多协同效应。基本上，这意味着集团将有两个品牌：酷航和新航，而不是四个品牌。我们已经锐化这个业务组合模式，大致上，酷航

是廉航类型，新航是优质服务类型，”他说。

“我们有一个单一单位专门审视所有规划及集团网络连接性。酷航涵盖了柏林和雅典，和很多中距离地区性目的地如澳洲、日本，当然还有一些中国城市。因为和虎航合并的关系，现在我们的机队有一个颇具规模的窄体机队。”

酷航机队有2架A319-100、24架A320-200（还有2架仍未接收）、1架A320neo（另有38架已订）、10架B787-8，及8架B787-9（另有8架仍未接收）。到截稿时间为止，新航已宣布将酷航的班加罗尔和金奈航线纳入新航主线服务；酷航将接收胜安航空的老挝航线、其对3个印度2线城市、亚庇及几个印尼目的地服务。

集团有2个合资项目：在印度与塔塔(Tata)集团合作的全方位服务Vistara航空，和与泰鸟航空合作的廉航酷鸟航空。合资项目显示新航正视如下这个事实：与其他国家相比，新加坡本土不是个足够大的市场。

“新加坡的地理位置给了我们某些先天之利，但也妨碍了我们开发某些市场。环视新加坡以外具扩展潜力和有意义的枢纽，酷鸟航空对我们的廉航业务正提供了这类枢纽，”吴俊鹏说。

“选择曼谷的理由明显不过，它是最多游客探访的目的地，甚至超过巴黎和伦敦。对所有不同种类的旅客，曼谷都是个极具吸引力的城市。在泰国设立一个针对廉航市场的合资项目，这本身是个很诱人的意念，它为我们的廉航业务提供了双枢纽—新加坡和曼谷，它们各有其吸引力。曼谷也是个进入中国的门口城市。”

Vistara航空是新航多枢纽战略的另一个重要元素。吴俊鹏说：“印度旅游市场的潜力是众所周知的，预期大约到2024年，印度将在排在中国和美国之后成为全球第3大旅游市场。”

吴俊鹏承认，目前来说，印度国内市场对新航是个困难的命题，但他说：“如果你认真看这个市场，印度国内市场与它的国际市场其实很不同。印度国内市场竞争非常大，人们会仅仅由于票价上的略微差异而改用另一家航空公司。”

Vistara航空的目标“绝对”是迈向国际化。“开启Vistara业务是个关键性的决策，现在它的产品质量和服务水平已明显被认可为全印度最佳，它已经做好准备，能以和国际大航空公司竞争的产品和服务水平服务国际市场，”吴俊鹏说。

7月，Vistara航空订购13架A320neo及10架B787-9，将公司的优质服务扩展到它国际航线上。它运营21架A320，其中8架是A320neo，计划把机队增加到50架。

吴俊鹏说：“我们继续专注于如何发展Vistara。从新航这一方面来说，我们对它的需求全力支持，我们很高兴，在规划公司的增长上，我们的伙伴也有一个相类的长期战略心态。”

吴俊鹏说，这个组合为集团提供了很大价值。他说：“在中国，我们有29个点，在数量上我们是服务中国的最大外国航空公司之一。在印度，我们有14个点，以点来说是服务印度的最大外国航空公司。”

“如果我们的业务组合没有廉航这个部分，以上的一切都将变得没有可能，很多点都只有廉航才能做到，因为相关的流量板块对票价比较敏感，酷航大约比新航便宜40%，这个在服务各个不同市场时为我们提供了很大弹性。”

除了航空公司经营上的各种魔鬼细节以外，新航的转型行



## 燃油波动影响盈利

虽然新加坡航空的3年转型计划取得具体可见的进展，上涨的燃油价对集团的中期财务表现却构成压力。11月，集团公布2018-2019财政年度头6个月营业利润为4.26亿元，跌44.1%，即减少3.36亿元，去年同期的数字为7.62亿元。

集团纯利从4.35亿下降至1.96亿元，与前12个月相比跌68.9%。公司说，20.4%即3.79亿元的燃油成本上升是盈利下降的原因。

集团的乘客及货运收入分别升5.8%及7.4%，惟增加部分被上涨的燃油价抵消。集团乘客流量增加8.8%，比5.4%的载能增长要大，把集团航空公司的航班客座率推高2.6%，至83.6%。

燃油压力在集团各运营部门都有所反映。主线航空公司

公布营业利润下跌2.71亿元，至4.18亿元。地区子公司胜安航空公布中期亏损3百万元，相对去年赚得盈利2.2千万元。廉航子公司酷航录得营业亏损1千万元。

公司说，预期舱座预订数字会比去年较强，但与去年相比，大幅上升的燃油价带来成本压力，另外，主要运营市场的竞争激烈。

虽然全球贸易关系紧张，预料近期货运需求在季度高峰期仍将保持稳健。集团发放的一个声明说：“尽管经营环境仍然具挑战性，新航集团将继续致力于它的3年期转型计划，以提升顾客体验，增加收入，及改良运营效率。到目前为止，这计划已在以上各领域显现积极效果。”

动有一个基础而关键的主线：数字转型，它是新航保持与变化迅速的信息科技世界并肩前进所必不可少的元素。

吴俊鹏对电脑世界并不陌生，他持有知名麻省理工学院电子工程和电脑科学的研究生学位。他说：“作为转型的有机部分，我们有一个总主题，那就是在机构内创造一个动态的创新文化，在过去几年，我们已经在机构内确立了一个数字蓝图。”

“我们已经确立了一个途径，把业务初创区和我们的人员联系起来，尤其在地球的这一边的业务初创区。这样，他们一来到就能和我们的人员一起共同创造解决方案。这类“异花受粉”式的跨界交流非常重要，它有潜力激荡出新业务意念和营收来源，让我们的人员和业务初创区孕育出与旅游有关的项目和产品。”

新航的Kris实验室让员工和共同兴趣的初创单位一起工作。“如果集团里任何一个部门有任何新意念，不论来自酷航、胜安航空、新海外，哪里都行，它都有一个平台交流意念，对那个概念进行试验。如果那个意念有意思，新航会无条件提供资金发展这个意念，去验证它的可行性。”吴俊鹏说。

新航实施一个中央定价系统，它令新航具备极大的灵活性去应对市场模式的改变。吴俊鹏说：“我们实施了一个一流——甚至是最尖端——的营收管理系统，是我们和供应商一起开发的系统。”

Amadeus系统让我们有能力去做需求预测，而且还让我们对需求弹性作出适应，这意味着你对需求的价格敏感度有一个方向，一个大概情形，明白更改价格对需求的影响有多大，由此你可以把定价和需求的关系作最优化的配合，把可能取得的营收最大化。”

新航是第一家利用区块链技术的航空公司，它用这个技术确立出一个途径，让顾客以加油站获得汽油，或超市获得货品的方式兑换他们的飞行常客积分。

“我们相信这里有很大的潜力。在工程领域上，我们利用数据分析作预见性维护；在招聘上，我们利用数据分析作出检讨，看如何提升招聘过程；我们也利用数据分析为顾客提供更个性化的服务内容。有很多令人雀跃的事情在发生中，其中很多意念来自我们的员工。”吴俊鹏说。

新航转型的内容之一是挖掘信息科技伙伴关系的

潜力。“你可以想象我们和苹果、微软、亚马逊或阿里巴巴进行合作。最近我们公布了某些与他们的合作项目，看看我们能否在技术上取得什么成果，共同创造應用程式。”吴俊鹏说。

与此相关的是研究机构和大学，后者致力于更基本、需要更多年思考才能发展出解决方案的问题。一般而言，这些都是更深层次、更困难的项目，它们是深层次技术上的问题。

“这些研究合作是转型计划的另一个支撑点，在这里，你推进的不是某个即时应用的程式或其实实施，而是检视基本问题，探讨的是如何跃升到某个层次。很多事情在发展中，举例，人工智能(AI)在各个工程领域上的应用。”

吴俊鹏指出，这些举措不全是节省成本。“成本效益当然是一个方面，但它也追求更大生产效益，更重要的，它代表一个开创新业务、开发新营收，及孕育其他新业务意念的良机。”他说。

跟其他航空公司老板一样，吴俊鹏明白，航空公司固然是整个价值链上最重要的一环，因为它控制了乘客输送和有关设备这一部分，但同时，与业界其他板块包括机场相比，航空公司获得的利润率是最低的。

“我们处于这个位置，由来已久，价值链一向不太均衡。与此同时，这就是现实。当然我们想有一个较好的均衡，可是我们必须面对并应对这个现实。我们必须假定，尽管有这个问题，我们仍然能够以一个可持续的方式增长下去。”他说。■



# 吴俊鹏荣膺东方航讯 2018年年度风云人物



## 在

上月于香港举行的东方航讯2018年度风云人物晚宴上，环球航空航天业领袖们亲身或以视频向新加坡航空首席执行官吴俊鹏的领导才华致以敬意。国际航空运输协会总干事亚历山大·德·朱尼亚克(Alexandre de Juniac)向俊鹏表达谢意，感谢他上年任国际航协航空公司董事会主席期间对协会的杰出贡献。朱尼亚克形容，在协会近期管治上的改革，吴为一位专致、均衡、专业并严谨的贡献者。

空客商用机首席商业官Christian Scherer向俊鹏领导的空客公司转型战略致以敬意，特别是俊鹏所推动的新业务发展举措。Scherer通过视频向晚宴嘉宾说，从新航向空客下订单的那一天算起，新航差不多是空客整整

40年长的客户。

波音商用机总裁机首席执行官Kevin McAllister说，俊鹏为他的集团发展出一套多枢纽战略，把品牌合理化，并在全球范围强化了公司的伙伴关系。“这是来自上层的领导力的表现。俊鹏投资在公司的人材上，他让公司的人才发挥所长。”

波音销售及市场高级副总裁Ihssane Mournir说，俊鹏“是一位具远见的领袖，他对一家世界性的航空公司采取果断的战略性举措，以令它更胜从前。” ■

大会赞助







## 东方航讯年度风云人物 吴俊鹏演辞精华

“**熟**悉新加坡航空的朋友们应该知道，我们一般回避以个人为重心的奖项。事实是，新航是个大家庭，没有单独的个体能独挑大梁，功归一人，所以，我很荣幸代表新航集团环球逾2万6千名同事接受这个荣誉。这里，如果我不举出新航具远见的董事局，那我就有失粗心了。没有它热心鼓励并支持众多的创新改变，今天新航不会获选赢得这个荣誉。”

“新航进行大幅革新已经有好几年了，我们进行了很多结构性的改革，尤其是在亚洲这一区。驱使我们进行结构性革新的元素是廉航的遍地开花，和中东地区航空公司的迅速增长。最近，中国航空公司也展开了凌厉的国际扩张。”

中东地区3大航空公司以大型飞机向东南亚各主要城市作扩展，在很多城市提供每日多班机服务，另一方面，廉航在世界各地均占最大的市场份额—超过50%，所有这些改变都在相对短时间—大约20年—之内发生。

因此，当我们要下决定，该做什么以对应这些变化？我们认真严肃地审视过去的新航，它到底是什么性质？我们专注于3个重点：作为一家提供优质全方位服务的航空公司、专注于新加坡枢纽，和大体上着重从机票取得收入。

我们仍然以这3个领域为重，但凭着酷航，我们现在在廉航市场上有一个可观并逐渐壮大的份额；我们也对海外航空公司作出投资，比如印度、泰国及澳洲；此外，我们经营与民航有关的业务如机师培训。

这些，都代表了新航集团最近作出的基本改变。我得承认，在我们启动改革计划之时，我有点担心员工同事是否

认同、支持这个计划。我不仅欣慰他们与我们同一阵营，而且，他们明显也认识到改变的需要。

当然，这战略仍在施行中，在过去20个月我们已进展到转型的另一个阶段，这个阶段更加着重于强化我们的核心业务。这包括开创新营业收入来源、提高运营效率的新举措，和企业组织上的改变。所有这些努力都有一个主线，那就是为我们的顾客带来惊喜，为他们提供最高质量的服务。

目前，这个3年期计划已经进行了过半，我们很欣慰它实现的结果。它其中一个重要成分是提升我们的优质产品贡献。上年，我们在这方面特别忙，举例，我们推出了A380机的全新机舱产品、在787-10及A350-900地区性机舱产品，及重新登场的新加坡到纽约航班—环球最长的航线服务。

我们将实施更多变革，未来2年的一个主要发展，是在子公司胜安航空未与新航合并前提升其航班产品；此外，酷航将继续增长，我们也会壮大我们新加坡以外的伙伴航空公司。

今晚的活动在香港举行，这再恰当不过。我们服务香港已有60年，香港是我们航线网络中最繁忙的港口之一，是航空业发展中的一个重要地点，也是另一家极好的航空公司—国泰航空—的基地。我们固然是竞争对手，但国泰有我们的好朋友，我们对这家公司的团队抱有衷心的敬意。

今晚，容许我特别提及东方航讯。在过去逾25年，这家刊物为航空业界作出了重要的贡献，我本人每个月必定阅读它，期待它的出版。东方航讯展现一流的新闻专业性，实至名归。正是这些原因，获得这个奖项令我受宠若惊。东方航讯对今晚的宴会也安排周到！感谢你们在这个优美场地的盛情招待，把让各方好友汇聚一堂。”■

# 全日空注资菲航扩展东南亚

全日空航空(ANA)证实购入9.5%私人拥有的菲律宾航空(PAL), 揭示公司准备与其对手日本航空作近身肉搏战, 抢夺东南亚的市场份额。



于1月29日, 全日空航空以一个大胆的防御性动作向日本航空发出清晰讯号, 它无意在人口动态发展迅速的东南亚地区交出它的市场份额。

认识到日航正在北亚和南边邻国之间的地区扩展它的网络, 全日空的母公司全日空控股有限公司将注资9.5千万美元购入陈永裁(Lucio Tan)持有的菲律宾航空(PAL)。2014年9月, 亿万富翁陈永裁从投资人生力啤酒购回菲航的拥有权。全日空控股将从陈氏家族持有的Trustmark控股购入菲航最大股权。Trustmark控股是菲航的最大股东。

是项交易将扩大2014年全日

空与菲航缔结的代码共享关系, 全日空全球战略副总裁植松只裕(Tadahiro Uematsu)将进入菲航董事局。菲律宾投资法例将外国对菲国公司的投资限制在40%以内。

在公告是项交易的新闻招待会上, 植松说东京羽田机场及成田国际机场的升降时段接近饱和, 造成这个交易的必要性, 它增加了乘客数字而无须增办航班。

全日空说, “按2018至2022年中期企业战略的规划, 公司扩展它的国际集团网络—后者被视为集团的主要增长支柱, 和强化与外国航空公司的伙伴关系, 为乘客提供更大便利。”

“这项股权购入突显了全日空控股对亚洲地区发展动力的信

念。作为一家屡获奖项殊荣的航空公司, 菲航有极大的潜力。我们对菲律宾空运市场极具信心, 它将继续是东盟国家的经济领先者,” 公告说。

驻东京的航空分析师鸟海高太郎(Kotaro Toriumi)向日经新闻社说, 他相信日航对全日空已经构成威胁。代表日本国的日航从2010至2017年纳税人支持的破产期走出来后, 公司成功瘦身, 在过去2年的一段时间获得比全日空更高的盈利。全日空坚持日航得到政府的偏袒, 伤害到全日空的扩展及投资举措。

完成破产期的苦修后, 日航与夏威夷航空成立代码共享, 并以此为基础发展为合营关系, 后者在申请审核阶段。与此同时, 墨西哥航空中断与全日空的代码共享关系, 改与日航缔结伙伴关系。

上年10月, 与全日空有代码共享的嘉鲁达印尼航空宣布, 它将向

有关当局申请与日航成立一家合营公司。

不过, 在国际乘客流量上, 全日空仍稳定超越日航, 继续它过去4年胜过日航的成绩。2016年, 全日空注资越南航空, 取得后者8.8%股权。在未来, 越南是亚太区继中国、印度及印尼后第4大的航空市场。

鸟海说: “全日空不仅要巩固代码共享, 还必须要缔结更多伙伴关系, 包括投资及成立合营公司, 这才能阻止日航抢去它的伙伴。”

在最近的一个著名全球航空调查中, 菲航获选为最新环球进步最大的航空公司, 目前它正进行把机队总数增加至100架的扩展行动, 它环球服务的目的地达80个。全日空每星期有14个航班往菲律宾, 菲航每星期84班往9个日本目的地, 两家航空公司在日本国内城市航线上分享16个代码, 在菲律宾则有11个。■

## 全日空订购48架窄体机, 扩充机队以支援其地区扩展

波音首次赢得日本对其B737MAX8的垂青, 它公告, 全日空控股有限公司将订购30架这类飞机, 包括10个优先购买权。全日空亦订购了8架A320neo, 所有飞机交付期定在2021至2025年之间。

全日空的母公司说: “决定是基于亚洲及新兴国家的经济增长, 及亚洲航空市场的需求及入境旅客的上升而作出的。全日空和乐桃航空按自己的增长策略选择效用最高的机型。”

全日空说: “我们选择A320neo来服务公司的国际航线, 是由于它出色的燃油效率和航行表现, 有效地支援了[廉航]乐桃航空的策略。至于新订购的飞机将服务哪个特定市场, 目前仍未敲定。”

“与目前其他服役中的飞机相比, B737MAX8给我们一个更舒适的空间感, 它的燃油效率也高, 预期能提升15%的效率。考虑到它对国内市场的效用, 我们将用它来取代B737NG系列。”

# 更具智慧的规管对航空业的增长至为重要

国际航空运输协会(IATA)再次对某些政府未能施行适当规管发出批评,说这情况对航空业的存续发展构成影响。

首席记者包乐天(Tom Ballantyne)报导



国际航空运输协会总干事亚历山大·德·朱尼亚克(Alexandre de Juniac)说,“智慧

型规管”是个普通常识的事情,不是火箭科学;但问题是,某些政府似乎没弄懂这点,从拥堵机场上的升降时段分配、乘客权益立法,到空中政治上的议题,都出现了情况,以至航空公司须要面对种种挑战。

上月(二月),德·朱尼亚克在多哈举行的亚太航空中心卡塔尔航空空中政治与规管高峰会上致辞时说,航空公司面对的3大主要事项是:政府不遵守全球性标准。政府没能咨询业界、政府没动作不够快,没能与业界的发展保持同步。他说,升降时段、乘客权益和机场私有化显示了基于全球标准的智慧型规管对航空业的未来增长至关重要。

德·朱尼亚克解释:“第一个想到的例子是环球升降时段指引(WSG)。它是一个确立已久,进行分配机场升降时段的全球性系统。问题是坐飞机的人多于机场能应付的处理量,解决办法是修建更多机场增加处理量,但这个过程太慢,所以,我们才有了一个全球协议的系统,在能量受限的机场分配升降时段。今天,大约200个机场使用WSG,占全球流量43%。但是,某些政府尝试对这个系统打补丁,马虎过去,对此,我们坚决抵制。为什么?因为,举例来



说,如果在东京分配了一个时段,那么,在那个目的地的指定时间会有一个时段预备着,否则,一切都没有意义了。只有双方在航线两端上都遵守、运用同样的规则,这系统才能发生作用。任何一方参与者对系统胡乱地作修补,只会弄糟整个流程,影响了每一方!”

他说,和任何系统无异,WSG也有需要改良的地方,国际航协(IATA)正与国际机场理事会(ACI)一起把优化建议落实,在这过程中所发现的问题之一,是机场在声明其处理能量时并没有一套标准方法。“而越来越明显的是,机场低报有关数量只会人为地限制了处理量,对系统造成妨碍,这点需要修正。无论如何,我们斩钉截铁地拒绝把升降时段拍卖的建议。“智慧型规管”的一条重要原则是创造价值,通过成本利益分析衡量的价值。拍卖不能创造出更多处理量,而只会增加业界的成本,而且,由于它只有利于资金强大的航空公司,它不利

于竞争。”

德·朱尼亚克亦把矛头指向乘客权益立法和规管当局与业界之间的咨询。过去15年来,业界一直就欧洲乘客权利规条提出关注,这就是著名的EU261规条。它混乱、用词拙劣,加重了欧洲业界的成本负担,而且,它在保护消费者上并没有发挥到最好的作用。即使欧洲委员会也看到这规条的短处,提出了重要改革建议。但是,多年来,改革为英国与西班牙之间在直布罗陀上的争拗所胁持。一个超过200年、源自1700年代、尚没有航空公司出现的争拗阻碍了航空公司规条的改革——这是荒谬的,但事实就是如此。需要提出来的要点再简单不过:在规条成为法律的过程中需要大量的咨询,把错误纠正过来需要很长的时间。”

德·朱尼亚克清楚表明,航空公司是支持他们乘客的权益的,并指出,协会2013年周年大会所列举的原则正是为此而努力的表现。“我们要的是一个常识性的

方法,包括良好沟通、互相尊重的对待和有需要时按比例的补偿。但各国政府同意国际民用航空组织的乘客权益原则时,国际航协的决议已被考虑在内。但是,即使政府已经签署了这些原则,很多政府仍然按自己的方式行事,而且往往是就个别事件所作出的即时反应。”

这名协会的领导说,今年,航空公司将顺利满足46亿名乘客的旅行需求,输送6.6千万吨货品,价值占全球贸易3分1,推动了全球经济。“但是,没有共同的理解及宫廷实施的游戏规则,我们不可能以同样安全水平、同等效率维持目前的经营规模。规管对航空业至关重要。很多人有这个印象,以为行业协会在“抗拒”规管。作为国际航协的总干事,的确我花很多时间在提出倡议,但这样做的目的是取得一个规管架构,为航空业迈向成功所必需者。一方面,这意味着我们要直接及透过国际民用航空组织(ICAO)与政府合作,订出规条帮助航空业完成营商自由的使命。另一方面,这意味着推动各航空公司承认支持全球系统的全球标准。用同样的比喻说,全球标准和规管工作必须携手合作,航行才安全、有效率及可持续,可持续指整个业界环境及其财务状况。”

规管必须与业界发展保持同步,德·朱尼亚克说。“我们不赞成惩罚性的规则,但确实有个案的出现需要我们制定更强硬的规则,以便和业界发展趋势保持同步。机场私有化是一个例子。财政紧绌的政府越倾向从私营部门寻求帮助发展机场容量。我们相信,关键的基础设施容量如机场,必须与使用者需求一致。航空公司对机场的要求很简单:我们需要足够的容量,设施必须满足航空公司技术及商业上的需求,而且必须是航空公司负担得起的。我们不太关心谁是机场的拥有者,我们只要机场能够按这些指标提供我们所需。取得这些目标也有益于社区,支持流量增长,并刺激经济。”■

# Orient aviation

No.1 Asia-Pacific commercial aviation magazine



## ORIENT AVIATION SPECIAL REPORTS 2019

### APRIL

- AIRLINE CABIN TRENDS IN THE ASIA-PACIFIC
- AIRPORT ISSUES OF CONCERN

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

Airports Council International World Annual General Assembly, *Hong Kong*;  
Station and Airport Terminal Expo, *Chiba Japan*; Airport Show, *Dubai UAE*;  
Aircraft Interiors Expo, *Hamburg, Germany*

### MAY

#### CHINESE AIRCRAFT LESSORS CONSOLIDATING TO SURVIVE

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

ISTAT Asia, *Shanghai China*

### JUNE

#### AIRLINE AND AEROSPACE LEADERS GATHER FOR THE INDUSTRY'S MOST INFLUENTIAL ANNUAL MEETING IN THE ASIA-PACIFIC, SEOUL SOUTH KOREA

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

International Air Transport Association World Air Transport Summit and AGM,  
*Seoul South Korea*; China International Aviation Trade Services Fair,  
*Shanghai China*; Paris Air Show, *Paris France*;  
Asian Aviation Education and Training Symposium (AAETS), *Seoul South Korea*

### JULY-AUGUST

#### RE-ENGINEERING THE BUSINESS OF BOOKING TRAVEL

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

To be confirmed

### SEPTEMBER

- OEMS CONTINUE ASSAULT ON MRO SECTOR
- WORLD ROUTES COMES TO ADELAIDE  
AUSTRALIA

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

Asia Pacific Airline Training Symposium (APATS), *Singapore*;  
World Routes, *Adelaide Australia*; MRO Asia-Pacific 2019, *Singapore*

### OCTOBER

#### ASIA-PACIFIC REPORT CARD ON THE REGION'S EXPANDING AIRCRAFT LESSOR INDUSTRY

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

AirFinance Conference, *Hong Kong*

### NOVEMBER

#### ASIA-PACIFIC AIRLINES STATE OF THE INDUSTRY REPORT 2019

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

Association of Asia-Pacific Airlines Assembly of Presidents; Dubai Air Show, *Dubai UAE*;  
AirExpo Shanghai, *Shanghai, China*

### DECEMBER-JANUARY

- ORIENT AVIATION PERSON OF THE YEAR 2019
- ORIENT AVIATION ANNUAL YEAR IN REVIEW

#### BONUS DISTRIBUTIONS:

Orient Aviation Person of the Year dinner and award presentation, *Hong Kong*



### ADVERTISING ENQUIRIES TO ORIENT AVIATION MEDIA GROUP SALES DIRECTORS:

The Americas / Canada  
**RAY BARNES**  
E-mail: ray@orientaviation.com

Europe, the Middle East & the Asia-Pacific  
**CLIVE RICHARDSON**  
E-mail: clive@orientaviation.com



## 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](http://UATP.com)。

**UATP**

The new power of payment