



## 光荣 引退

★  
东方航讯2015  
年度风云人物及  
终身成就奖得主

汤彦麟

总干事兼首席执行官  
国际航空运输协会

Orient  
aviation  
22  
YEARS

夏威夷  
亚洲廉航最新目的地

阿里夫·维波沃  
完全能实现的任务

利润拼盘：亚太区各航空  
公司盈利各适其适

# 16%

## 差异非凡

我们正超越承诺，提高燃油效率高于**16%**。正如我们所言，您可以期待静洁动力®齿轮传动涡扇™发机构型带来的持续改进。请访问 [PurePowerEngines.com](http://PurePowerEngines.com) 了解更多信息。



PurePower Geared Turbofan Engines



**Pratt & Whitney**  
A United Technologies Company

- 6 完全能实现的任务
- 10 利润拼盘：亚太区各航空公司盈利各适其适
- 13 达到减排目标
- 15 光荣引退
- 19 去而复返
- 21 夏威夷：亚洲廉航最新目的地

## 国际航空运输协会就增长发出警告

今年相对平静？对的。今年大部份亚太航空公司都有盈利改善？当然；但这不是事情的全貌：收益下跌了，全方位服务航空公司每天和廉航公司激烈竞争，低油价对航空公司的利好程度不一。

在本区，好几家航空公司都因本地币值下跌而受罚，这对他们的资产负债表是一个严重事项，因为他们大部份设备及服务都以美元支付。

11月，国际航空运输协会 (IATA) 公布最新全球航空公司预测，协会经济师把未来20年的乘客增长从每年4.1%下调到3.8%。

到2034年，预期每年有70亿名乘客，是2014年世界各地航空公司乘客33亿总数的加倍。在未经修订前，预料2034年的乘客人数是74亿。

IATA说，新数字反映全球经济走向负面，压抑空运需求，这在全球未来最大国内市场的中国尤其明显——过去2年中国每年的GDP下跌超过一半，只达6.9%。

尽管预测下调，中国仍然是世界上客机乘客量增长最快的国家，IATA说。

对航空公司来说，未来20年头5个国家是：中国 (总数11.96亿，7.58亿新乘客)、美国 (总数11.56亿，新乘客5.23亿)、印度 (总数3.78亿，新乘客2.75亿)、印尼 (总数2.19亿，新乘客1.32亿)，及巴西 (总数2.02亿，新乘客1.04亿)。

数字仍然处于高水平，但IATA的修正是个警告。

要盈利，航空公司必须在这个对全球经济那么重要的行业里遏止收益下跌，改善窄小的盈利率，即使运营环境良好，这些目标也很困难，要在复杂的21世纪航空业做到这点，难上加难。

其他的盈利挑战包括对付反恐、网络攻击的开支，及以数十亿美元的高燃油效能飞机的投资，以节省飞行成本。

最后，在这个社交网站的年代，个人生活方式改变，航空公司需要和未来一代的乘客建立关系，这一代人只愿作数字沟通。

上年，国泰首席执行官朱国梁 (Ivan Chu) 告诉东方航讯，国泰将投资1.3亿美元在社交网站上，对任何人来说，这都是一笔大开支。相信国泰的竞争者一定亦步亦趋。

因此，和过去的情况一样，在2016年经营航空公司的人，不能是怯弱之辈。■

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





## 与中国龙比翼齐飞30年

1985年, CFM向中国交付了第一批发动机, 这是我们与  
中国航空业展开密切合作的开端。“一带一路”  
战略将开启令人振奋的发展新机遇, 我们期待在  
未来继续为我们尊贵的客户提供支持。

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

CFM International is a 50/50 joint company between Snecma (Safran) and GE.



Unmatched Experience | World-Class Support | Exceptional Value

# 完全能实现的任务

当嘉鲁达印尼航空公司密锣紧鼓准备11月由它主办的亚太航空公司协会 (AAPA) 总裁大会时, 该公司的总裁董事阿里夫·维波沃 (Arif Wibowo) 正好回顾一下他加入公司第1年的努力, 他应该满意自己的成绩: 公司除扭亏为盈外, 亦已开始拟定扩展计划。

—— 记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导 ——

**上** 年12月, 印尼嘉鲁达航空公司总裁董事阿里夫·维波沃 (Arif Wibowo) 接任伊梅赛亚·萨塔 (Emirsyah Satar), 对阿里夫来说, 出任这个职位, 从各方面看, 都不是一个小担子, 因为上一任的成绩是珠玉在前。

他的前任在期内已成功革新了公司, 但重塑的努力在上年遇到路障, 汇率下跌、廉航对手的竞争, 及国内经济不振形成了一个完美的风暴, 令公司陷入亏损, 这是公司2006年以来第1次出现赤字。

在处理这问题上, 维波沃和他的团队一开始就决定“速战速决”, 在短期内把公司及其附属子公司回归盈利状态。这个目标他们做到了, 现在他们心无旁骛, 专注于维波沃的“天空以外”战略。

按计划, 成功执行“天空以外”战略, 将为公司带来持续利润, 但即使是在最理想的经营环境下, 这个计划的难度也很大, 如考虑到2015年亚洲新兴经济体浮沉不定的经济状态, 挑战就更高了。但到目前为止, 49岁的维波沃看来完全有能力顶住压力。

2015这一年, 维波沃一直为公司的政府股东带来好消息, 而之前2014年是连续三个季度亏损。今年头6个月, 公司报得利润27.7百万美元, 比





起上年同期2.03亿美元净亏损来说,是一个很大的扭亏为盈。嘉鲁达印航的经营开支减少11.6%,从2014上半年的19亿美元减至今年的17亿美元。

到发稿前为止,公司至9月30日前9个月的纯净利为51.4百万美元,上年同期则为2.201亿美元亏损。

到6月,公司录得逾13百万名乘客,年比升19.15%。公司预料到今年底将载客25百万名,2014年是21.5百万名。

在国内,公司与其全资子公司连城航空共占44%市场份额,2014年为38%。连城航空将开启国际航线,与本地的廉航对手狮航一较高下,连城对本集团将越来越重要。

维波沃说:“嘉鲁达在盈利中,连城也是,我们其他子公司对集团的资产负债表底线也有正面贡献,所以,我有信心2015年应该是盈利的一年。”

维波沃深深感受到他前任的佳绩。伊梅赛亚上任时,公司早已在2005年取得全球航空公司调查认证机构SkyTrax 3颗星评级,当时正努力在全球金融危机后重新振作。

2009年,伊梅赛亚启动一个名为“量子跃进”的5年重振计划,这计划在下个月结束。上年12月初,在伊梅赛亚仍然是公司舵手时,公司获得Skytrax 5颗星评级。由于印尼国有企业对领导任职期限的规定,曾经是金融专家的伊梅赛亚必须卸任,离开印尼嘉鲁达航空公司。

“天空以外”计划是紧接“量子跃进”而来的5年发展及利润战略,目前尚未敲定,但战略将扩展国内、国际机队及航线网络,巩固集团的财务基础,及重中之重取得长久盈利能力。

维波沃说“天空以外”计划有3个主要部分。第一,把服务提升以至超越Skytrax的5星水平。他说:“我们必须成为业界内对乘客最体贴的航空公司之一。”

战略的第二部分是缔造一个领先其他航空公司的成本结构,第3部分是在整个嘉鲁达集团内实现协同效应。

维波沃向东方航讯说:“公司的资产负债表底线必须一直是正面的,这很重要,因为只有这样,才能支持我们的业务,才能开展未来。”

他说,今年是“快速致胜”的一年:收益来源最大化、积极重组成本动因,及把公司大部分短期贷款重新配置。

比起惨淡的90年代末期,嘉鲁达印航走过一段很长的路,当时,公司的财政是区内最坏的案例之一,公司深陷于债务,濒

临破产,业务被贪腐、用人唯亲及裙带关系的人事扼杀,飞行安全声誉不好。

雪上加霜,2007年欧盟(EU)对所有印尼航空公司实施禁飞,嘉鲁达印航无法飞往欧洲。2009年,公司获得欧盟豁免,恢复欧洲航线,2010年5月开始飞往阿姆斯特丹,上年开始飞往伦敦。

波维沃承认,上年盈利遇到挑战,是2006年来第1次亏损,但接着油价大跌,民航界的经营成本下调。

今年首季,嘉鲁达印航燃油成本减少了近30%,至2.6425亿美元,而1年前的燃油成本是3.7649亿美元。但虽然燃油价格下跌,维波沃说,公司面对其他“强逆风”,印尼盾贬值,公司服务的市场如日本、韩国、中国及澳洲也经历了贬值。

不过,无论有怎样的压力,公司还是按计划在不影响服务质量的前提下削减10%的经营成本(2亿美元)。

“天空以外”战略的关键部分是机队规划,维波沃在这方面也给了先兆,他和波音签订了合作备忘录,预订30架B787-9梦幻客机及30架B-737-8客机,价值最高达109亿美元。

如交易成功,787客机将在2020及2024年间交付,737客机在2022及2025年间交付。同时,嘉鲁达印航也与空客签定意向书,预订30架宽体A350-900客机,价值91亿美元。

在空客签定仪式上,维波沃说飞机将服务雅加达及巴厘直飞欧洲的航线上。他说:“在成功恢复了我们在亚洲及太平洋的区内业务后,未来几年的重点是发展长程航线网络。”

与空客的意向书在8月惹起争论,印尼海事部部长里索·雷曼里(Rizal Ramli)呼吁公司取消A350订单,说所花的钱可令公司破产。新上任的部长希望嘉鲁达印航购买更多窄体客机,把精力集中在国内及区内市场上。

他说:“我们可在5到7年内支配区内市场,实力足够时我们就能踏出下一步。”

维波沃向东方航讯强调,与空客及波音的安排都不是敲定的订单。他说:“与波音的合作备忘录及与空客的意向书需要进一步分析。”

“我们仍需要我们的大股东——国有企业部——确认订单。我们制定的是一个未来10年及更长远的机队策略。”

他说:“目前,一家顾问公司正评估这策略,确保它是一个好的战略,我们最终会有一个机队规划,这规划会在B787及A350之间作一个选择。”

嘉鲁达机队有136架飞机,其中32架是宽体机,2架是B747-400客机(飞往中东的麦加朝圣航班)、8架B777-300ER飞机(2架在订购中)、10架A330-200客机,12架A330-300客机(另有12架订购中)、79架B737-800客机(3架订购中)、15架庞巴迪CRJ1000 NextGen飞机(3架订购中),及10架ATR72-600飞机(15架订购中),另外已确认订购的有50架B737MAX8飞机。

连城航空有36架A320客机及4架B737客机。维波沃说:“在未来10年及更长时间,我们需要更换至少20架长程机及70架窄体机。公司飞机的平均机龄是4.6年。”

“如果不进行飞机更换,在机队而言,我们会变成一家老航空公司;但除了这个原因之外,我们也需要增长。计划概述了如何减少不同机型,确保更高成本效率。”

嘉鲁达印航打算在2025年前拥有53架宽体机,但今年较早时候有消息披露,国有企业部部长伊尼·苏恩玛努(Rini Seomarno)曾要求维波沃加快扩充步伐。

第3航站楼是个阶段性的发展,公司及其天合联盟的伙伴将以这个航站楼为它所有的国际及国内航班的根据地。我们打算把它建成一个枢纽,从国内到国际航线,作为从澳洲到亚洲,从亚洲到欧洲的转乘站,把整个网络连接起来,这样就能巩固嘉鲁达印航的国际航班服务,在国际航线上与其他公司竞争。

阿里夫·维波沃  
嘉鲁达印尼航空公司总裁董事



嘉鲁达印尼航空公司总裁董事阿里夫·维波沃：预料今年经济增长为5%到6%之间。

该部在6月举行闭门会议，其后嘉鲁达印航总裁说，公司“被敦促通过有机增长及并购方式积极扩张，以征服国内、区内及国际市场。”

部长希望嘉鲁达印航在5年内把旗下飞机增加到450架，公司估计需要10年才能达标，目前双方在讨论如何取得一个折衷。

在这同时，飞机付货没有停下来，嘉鲁达印航今年接收了18架新飞机，2016年的机队将新增5架A330-300飞机，1架B777-300ER飞机，9及架ATR-72-600涡轮螺旋桨机，而下一年将有6架A330及6架ATR飞机交付予公司的雅加达总部。

明年，子公司连城航空的机队将新增5架A320neo飞机及1架A320ceo，2017年20架新窄体机。

网络方面，嘉鲁达印航将增强国内、区内及全球的业务，并特别侧重于支配印尼国内市场，计划以连城航空及嘉鲁达服务抵御对手狮航扩张中的业务。

狮航是个强劲的对手，按机队数量是东南亚最大的航空公司。今年1月，狮航有103架飞机在运营中，另外在订购的有549架。连城航空1月份在飞的客机共32架，已订购的飞机47架。狮航集团共同创办人鲁斯迪·可兰纳 (Rusdi Kirana) 今年初向福布斯杂志透露，集团2014年的载客量是43百万名乘客。

鲁斯迪说：“我们有2.5亿人口，1万7千个岛屿，从东到西直线距离5千哩，与区内其他亚洲国家的载客座位比较，按每公里算，我们的载客座位低于他们。我们有巨大的增长空间。”

维波沃同意这看法。他说：“随着东盟 (东南亚国家联盟) 内逐步开放天空，我们要利用嘉鲁达印航及连城航空的共同力量囊括不同的市场部门。”

“我们计划增加新加坡的载能，我们曾以窄体机每天10班的频率飞往新加坡，现在我们要把A330客机增加到2到4班。连城航空也准备飞往新加坡及其他东盟国家。”

意料之内，中国是公司的专注地点，目前公司的航班以北京-上海-广州三地为核心。公司年初新增了印尼登巴萨到北京航线，在今年尾或明年初开办上海到登巴萨航线。

今年往印尼的中国游客获免签证待遇，这刺激了公司业务。维波沃说：“中国总出境游客数目与印尼的潜在游客量之间仍有很大的空间。中国有超过1亿名出境游客，而印尼每年只接待大约80万中国游客。”

“我们需要增加两国间的航班，往印尼的潜在中国游客可达到2百万人。”

由今年开始，嘉鲁达印航的定期包机开始把登巴萨 (巴厘) 及万鸦老 (北苏拉威西) 与成都、重庆、宁波、昆明、济南、哈尔滨、沈阳及郑州连接起来。除中国地点外，为满足小朝圣的需求，公司包机服务也扩展到中东。公司包机的每年营收增加了超过13倍，由2.86百万美元增加到39.2百万美元。

公司正考虑飞往更多欧洲目的地，有可能是法兰克福及巴黎。嘉鲁达印航目前飞往阿姆斯特丹及伦敦盖特威克机场。维波沃告诉东方航讯，与伦敦希思罗机场的进入谈判已到了敲定阶段，这将增强公司在英国的定位。他说，公司“未来几年的优先目标之一”是扩展长程国际航线业务。

苏卡诺哈达国际机场的空中枢纽发展公司策略中的关键部分，这机场的第3航站楼按期在明年7月启用。

维波沃说第3航站楼是个阶段性的发展，公司及其天台联盟 (SkyTeam) 伙伴将以这个航站楼为它所有国际及国内航班的根据地。“我们打算把航站楼建成一个枢纽，作为从国内到国际航





## 嘉鲁达印航的“终身员工”

阿里夫·维波沃上年12月成为嘉鲁达印航总裁董事前，已成功经营廉航公司连城航空2年。他是伊梅赛亚·萨塔的继任人，前者花了10年时重新打造这家载旗航空公司。

领导层的交接是无缝的，维波沃继续施行公司的重振计划，目标是把公司发展为一家全球性航空公司。

49岁的维波沃的整个专业生涯都在集团内度过，他在1990年加入公司，任保养工程师。他是印尼国家航空公司协会(INACA)主席，在集团内，他曾担任国家及日本、韩国、中国及美国地区的高管职位。在2012年5月到连城航空工作前，是公司的销售及市场推广执行副总裁。维波沃以机械工程学士学位毕业于泗水Sepuluh Nopember理工学院，并在雅加达印尼大学取得空中运输管理硕士学位。

线，从澳洲到亚洲，从亚洲到欧洲的转乘站，把整个网络连接起来，这样就能巩固嘉鲁达印航的国际航班服务，在国际航线上与其他公司竞争。”

“我们会集中在4个收益增长板块上。嘉鲁达印航是全方位服务业务，规模大约在40亿美元，连城航空是公司在中低端市场的尖兵，在这个市场打头阵，业务规模大约在6亿美元。”

“第3个是发展GMF AeroAsia的机件保养能力，这是个保养-维修-大修(MRO)业务，规模大约在3亿美元。10月，这家公司启用了全世界最大的在苏卡诺-雅加达机场的保养设施。第4个是货运业务，价值大约是3亿美元。这4个收益板块对嘉鲁达印航集团发展成为大型航空公司的目标来说，至关重要。”

今年初，公司与总部在雅加达的货运人卡迪航空(Cardig Air)签定伙伴协议，根据协议，双方共同营销及推广其货运航线。

合作在7月开始，在合作初期，嘉鲁达印航有权销售卡迪来往泗水、东爪哇、登巴萨、巴厘及东帝汶帝力市航班上的货舱位，而卡迪有权营销嘉鲁达印航几条国内及国际航班的货舱位。

维波沃说，公司预料今年录得3亿美元的货运收入，比2014年增12%。预料这个伙伴关系可为公司带来1千万美元的货运收入。他说：“未来，我们会继续与卡迪航空加强合作，扩大我们的国内及国际货运航线网络。”

维波沃不愿透露积极的扩张计划所需的投资额，但他说公司

正审视所有的融资渠道。他说：“我们对任何提供资金的机会都会探讨，我们已经从亚洲市场得到资金，所以，我们会在非亚洲方面探讨融资机会，包括美国。”

对嘉鲁达印航，取得资金不是个问题，公司已从全球伊斯兰债券发行及中国银行航空部门的融通安排筹得5亿美元。

全球债券发行所得的收益，将用来支付今年到期的3.5亿美元债务及部分资本开支项目。中银航空部门1.3亿美元的融通安排将用来支付连城航空订购飞机的付货前付款。

燃油及汇率套期提升了嘉鲁达印航的财务表现。4月份，公司与4家私营银行签定伙伴协议提供77.01美元的套期信贷，这4家银行分别是印尼国际银行、美嘉银行股(Mega Bank)、印尼澳新银行(ANZ Indonesia)及渣打银行。

这是继上次套期信贷协议后的交易，上次的协议方是国家放款人印尼国家银行、联昌国际商业银行，及渣打银行。公司在今年下半年监视印尼盾的汇率走势，并按计划开展成本重组及套期计划。

维波沃决定削减赞助费及广告开支，虽然如此，公司对英超联赛利物浦队的赞助仍投入不少；公司将转而专注于促进销售。

提升效率的措施并没有影响到公司的服务声誉，它的5星评级与全日航、韩亚航空、国泰、海南航空、卡塔尔航空及新加坡航空齐名。

维波沃说，集团及他本人面对的其中一个挑战，是确保公司能支配国内的直接市场。“我需要加快连城航空的本地及区内增长。其次，我们需要巩固嘉鲁达印航作为中程及长程航线市场上最佳航空公司的定位；第三，我们仍面对经济增长的逆风，我觉得经济增长仍然处于温和阶段。”

“我相信明年经济增长在5%到6%之间。燃油是另一个问题，我觉得它可能不再是个动力了，因为机油价明年开始回升。这些问题，和增加那么多飞机，就是我们面临的挑战。”

整体上，嘉鲁达印航未来增长的条件很好，虽然它面对着廉航对手的竞争，特别是资金充裕的狮航。另一个制约是苏卡诺-哈达国际机场，这机场现每年处理逾6千万名乘客，是它最高负荷的3倍，目前已计划兴建新跑道及扩张客运大楼，但完工日期要好几年后。

嘉鲁达印航集团的扩张计划是宏大的，掌舵人如选择不当，计划便可能失败。不足50岁的维波沃是印尼载旗航空公司的安全舵手，正带领公司努力进占区内第3达的经济体。■





# 利润拼盘

## 亚太区各航空公司 盈利各适其适

上月，邻近龙目岛的火山活动构成威胁，大有可能打断区内最重要的年度航空公司大会安排，但亚太航空公司协会 (AAPA) 及主办人加鲁达印尼航空公司并没有让火山灰的威胁扰乱了亚太航协第59届总裁大会。

——记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导——



年对各亚太航空公司都是个盈利报喜之年，与此同时，在行业规管、安全监管、领空风险评估及民航基建规划各方面，今年却出现了翻天覆地的方向不一致的趋势。

AAPA总干事安德鲁·赫德曼 (Andrew Herdman) 在今年巴厘岛举行的大会上致开幕辞时告诉出席代表，由于较低的燃油价及乘客数字上升，亚太区航空公司在2015年会取得破纪录盈利，这点应无悬念。

但数字没有冲昏他的头脑，赫德曼说，他对未来区内个航空

公司的前景“审慎乐观”，同时认为行业面临很多不同挑战。

他说：“前景是正面的，乘客应持续增长，但区内具领导地位的航空公司在提升盈利以支撑增长上仍面对压力。”

“即使报章头条怎样说 (全球金融) 危机后环球经济不妙，在过去几年，我们仍见到令人惊喜、强劲及稳定的乘客流量增长。”

“乘客流量一直跑先全球经济增长，显示旅游仍然是广为人喜爱的活动。”

目前，区内各航空公司的乘客占全球流量的3份1。赫德曼指



出,上年的区内乘客数字已经是个新纪录,但即使有这样的环境,对很多航空公司来说,这12个月仍然艰难。

赫德曼说:“盈利方面,2014对亚洲各航空公司是有成绩的一年,但如果你把数字和航空公司的业绩加起来,后者不过仅仅是收支平衡,所以,在一个流量好的一年仍只能取得平头,显示情况是多么艰难。”

大会上,各航空公司领导层讨论目前制约业界前进的几个问题,寻求解决方法,问题涵盖了安全、领空风险评估、民航基建、消费者保护及税项收费这几个领域。

他们特别关注区内长期存在的机场及航线拥堵问题,这是一个过去规划上的失误,导致今天航班延误,损耗燃油及机组人员工时,造成航空公司上千万元的损失,也削弱乘客对航空公司的忠诚度。

菲律宾航空公司(PAL)总裁海尔米·鲍蒂斯塔(Jaime Bautista)告诉大会代表们,首都马尼拉尼诺阿基诺国际机场的拥堵情况每况愈下。“我们算过,班机每延误一分钟损失60美元,这样算,今年我们丢掉的收入达4千到4千5百万美元。”

尼诺阿基诺国际机场是亚洲最拥堵的机场之一,在这个机场,班机升降次数被迫减到每小时40班,在非航马尼拉起飞的班机延误中,70%是由于升降次数减少,而90%是由于空中交通拥堵。

鲍蒂斯塔说:“长期拥堵问题阻滞了我们的增长。”为应对这个问题,非航目前研究在其他第二枢纽地点如宿雾玛坦起飞。

赫德曼说,在东南亚,即使某些管理完美的机场也出现拥堵的迹象,尤其在高峰时段。他相信,大部份有关当局都明白到亚太区的民航基建必须与交通流量增长并进,一些政府亦投资兴建更多基建。他补充说:“我相信这个势头会持续的。”

新加坡航空公司首席执行官吴俊鹏(Goh Choon Phong)说,要解决这个问题,必须与有关当局合作,舍此以外,别无他途。”新加坡樟宜机场是区内最佳的机场之一,目前正兴建一栋新客运大楼及新跑道,尽管如是,新加坡国际机场在应对往来区内各地的航班时仍然面对与其他机场相同的拥堵问题,他说。

吴俊鹏说:“我们采取的立场是不在公开场合抱怨,而主动接触有关当局,和他们合作找出解决方法。”他鼓励其他航空公司采取相同做法,向他们自己的有关当局提出建议,去参考世界各地最佳运作的做法,向这些地方取经。

大会接纳的其中一项决议指出,全球空中客运需求预料每年增长5%,亚太区增长步伐将更快,未来20年的增长率每年达6%。

## 局限发展的障碍:一份清单

- \* 各政府如对业界放轻手脚,不再采取行动施加更多规管障碍、苛重法例及不公平的税项,这对整个亚太区的航空公司都有帮助。
- \* 航空公司不应再为本国规管当局的不足之处承担责任。除非区内各政府都能保持有效的安全监管系统,否则,亚太区内某些航空公司的区内及国际航线网络运营,仍会因为本国的不足而冒被禁或受限的风险。
- \* AAPA倡议各政府协调各有关流程,使之一致,令各政府在航行安全上能情报及信息共享。
- \* AAPA及其航空公司成员将加大力度,游说有关当局采纳一套以市场为基准的衡量方法,配合明年10月举行的国际民航组织大会的航机减排计划。

决议说:“区内的整体空中交通管理(ATM)系统需要提高,这牵涉到改进领空设计,改进相互的协调以达到无缝运作,及提升安全及可持续性。”

“如果我们在ATM基建及服务上不作出必需的投资及运作提升,和空中交通增长同步提升,旅客大众及整体经济都会受到不利影响,这些影响将以拥堵及航机延误的形式显现,导致运营及环境效率缺口。”

AAPA再次向各亚洲政府作出呼吁,“承诺在空中交通管理效率上进行投资计划,尽快实施认可国际标准及最佳运营实践”,及各政府之间“共同实施ATM基建提升,与业界持份者协调加快投资及落实有关计划。”

上年7月18日MH17航机被击落后,航机飞越冲突地区面临的威胁及现行的风险评估系统就提升到区内各航空公司的最高议程。

AAPA说,每个国家都拥有主权决定是否关闭它的领空,但AAPA敦促政府提升信息共享,及与民航界的国际民航组织(ICAO)协调它的行动。

AAPA其中一条决议说:“MH17航机惨剧发生后,ICAO建立了一个全球线上中央信息储存库,帮助各政府传递更多在邻近冲突地区飞行的风险信息,补充现行的信息渠道。”

“在政府方面,它们负责就武装冲突、火山灰云、飞弹及火箭发射等安全威胁向其领空内飞行的民航班机发布风险通知,航空公司方面,它们负责就定期航班的安排进行全面安全及运营风险评估。”

决议补充说:“AAPA敦促各政府,在提供准确及时的民航威胁及风险信息上,需提高效率,与冲突地区有关的威胁及风险信息上,尤需如此。AAPA认为,各政府必须重新审视全球冲突地区信息储存库及相关信息分享流程的有效性,为航空公司及空中导航服务商提供及时指引。”

意料之中,在巴厘岛举行的大会,也指出旅游大众继续缴交各样政府税项收费,及垄断性经营的服务商和其他部门所加诸他们身上的费用。

“虽然过去屡经劝勉,各类税项杂费仍然加在国际空中客运及乘客身上,其中好几项违反ICAO的税项政策。很多时,旅游大众对税费的种类及其幅度并不知情,尤其是当这些税费混在机票价里一起征收,”AAPA说。

大会其中一项最后决议说:“协会呼吁各政府遵循





ICAO的税收政策，确保税务当局遵从其建议，避免对国际民航旅运征收不合理或不公平的税项，损害全球旅游业并削弱它对经济发展的贡献。”

“少一点税项，更好的规管，这就是振兴我们行业所需要的，这样才能让这个行业实现它所有潜力，令它成为亚太区经济的催化剂，”赫德曼说。

赫德曼在总结协会成员航空公司的财务表现时说，亚太区航空公司今年上半年录得重大盈利改善，而且改善的势头一直延续到第3个季度，强劲的乘客需求及较低燃油成本抵消了货币贬值、较低的收益比及疲弱的货运需求。

不过，赫德曼说，货运板块表现不佳，拉低整体业绩，“整个业界仍受压于”货机供应过剩，虽然未来货运需求预料将回强，2015年区内货机机队仍然过剩。

上年，货运在一段时间停滞后再见再度增长，而今年开年表现“亮丽”，赫德曼说。“而今年一路下来，9月份的货运需求年比持平，货运增长逐渐减缓，”他说。

2015年头9个月，货运量升2.6%，增加集中在年初几个月内，这是因为美国海港受工潮影响，货运转向空运公司而出现的“意外之财”。

AAPA大会亦通过一项有关安全的决议，决议呼吁各政府尊重ICAO的标准及指引，任何额外限制均应基于具透明度的准则及有力的证据，并必须考虑到限制措施对境外的潜在影响。协会说，它希望亚太区各政府能以偏向接受的角度，考虑成立一个区域性的合作组织，支持国家民航当局加强安全监管及指引提供。

赫德曼说：“虽然说，乘坐飞机本身已经是最安全的旅行方式，但业界从来没有把这个视为理所当然的事，这就是过去每年安全标准稳定提高的原因。亚太区的意外率在过去10年来

## 需面对的事实

“亚太是个很大的区域，各航空公司财务业绩表现差距很大。日本各航空公司在2014年盈利极好的基础上继续迈进，中国各航空公司表现不俗，部分因为它们没有对燃油价套期保值，反而因燃油价下挫而受惠，”亚太航协总干事赫德曼在协会年度大会上说。

赫德曼说：“但对其他航空公司，业绩表现各异，大型东南亚航空公司如新加坡航空及国泰航空的盈利率虽见改善，但仍处于1位数字水平，远低于各美国航空公司公布的盈利率。”

令人担心的是，亚太区盈利下降幅度比其他地区大，乘客收益上半年跌10%，货运收益跌11%。汇率波动是这次跌势的重大因素之一。

长远看，亚太民航业长期应有强劲增长。“对区内很多航空公司来说，重要的是如何拨回盈利率，及占据好位置在未来增长中分一杯羹，”赫德曼说。

另一个重要问题是竞争。区内的主要航线都有几家航空公司在经营，各种不同的商业模式及机种都有。赫的曼说，本区不太可能出现如欧美那样大程度的市场整固，提高整固后仍生存的公司的盈利率。

减少了一半。”

“但随着空运需求的提高，我们不能掉以轻心，我们必须确保安全监管的质量及稳定性，追得上需求的增长。某些政府需要付出更大的努力增强它们的规管及监管系统，使之达到全球认同的ICAO水平。” ■

# 从新塑造新航的欣丰虎航

**由** 嘉鲁达印尼航空赞助的的亚太航空公司协会(AAPA)年度总裁大会今年在巴厘岛举行。会上，出席代表获悉，若新加坡航空成功获得欣丰虎航(Tigerair)廉航的全面拥有股权，欣丰虎航将被私有化。

上月，新加坡航空首席执行官吴俊鹏(Goh Choon Phong)在出席年度大会的CEO小组论坛时说，新航(SIA)如成功取得该家廉航100%的全资拥有权，欣丰虎航将被整合为集团的一部分，为公司提供商业及运营协同效应。

虎航的私有化将“更好地整合虎航与酷航(新航全资拥有的中程廉航公司)，两家公司取得更强的互惠互利效果，”他说。

新航占虎航55.8%，余下股权约值3.22亿美元。收购要约由“内部现金资源”资助，新航说。

吴俊鹏在过去几年重新塑造新航运营结构，把它转化成包含不同航空公司品牌的组合，包括主要航线上全方位服务型客机、区域性全方位服务型客机、胜安航空，及廉航公司酷航。新航目前是欣丰虎航的大股东，进一步购

入余下股权后，母公司在属下航空公司之间的互动调整上将拥有全面控制权。

新航截至9月30日的3个月纯利按去年同期升135%，达154.754百万美元。业绩受惠于长期投资的更高收益，将欣丰虎航从连号公司转为子公司而免于股权受损，亦为其中一个贡献因素。

面对区内其他廉航如亚洲航空、宿雾太平洋及狮航的激烈竞争，欣丰虎航最近几年一直亏损。

不过，它到6月30日止的3个月业绩有所改善，净亏损1.2百万美元，上年同季度亏损是45.8百万美元。

马来西亚民航研究公司安多分析(Endau Analytics)的分析师舒科·尤索夫(Shukor Yusof)说，鉴于欣丰虎航表现恶劣，把这家廉航纳入公司旗下，与酷航和胜安航空并列，对新航来说，是明智之举。

他说：“这样做，能重新理顺虎航的资产负债表，当然这无法保证虎航在短期内会取得盈利。”他补充说，新航的产品组合需要欣丰虎航这样的公司，尤其是新加坡正在樟宜机场盖另一个客运大楼，以保持狮城的区内空运枢纽地位。 ■





# 达到减排目标

航空公司经营单独飞行航线，会对它们宏大的减排目标做成限制，因此，政府、航空公司及它们的伙伴需要缔结更深层面的合作，以取得全球航空界在2050年前把2005年排放量减少一半的目标。

——记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导——



国际民航组织 (ICAO) 大会尚有1年时间才举行，届时190个成员国将负责拟定一个全球性的民航排放量支付计划，有关方面在这个时候出版了一份新报告，概述了业界对气候变化的工作进度。

与此同时，在最近于日内瓦举行的航空运输行动组 (ATAG) 全球可持续航空高峰会上，业界领袖再次强调，对抗气候变化是一个集体努力，这集体包括政府。

不过，就目前的报告看，航空界减制全球温室气体的举措——民航气候解决方案——令人印象深刻。在过去25年，航空界按每公里算的燃油使用量减少了一半。

从2008年开始，在国际航空运输协会 (IATA) 定下排放目标后，民航界积极实行4大支柱战略：提升技术、运营、基建及引入以全球市场为准的排放测算 (MBM)，减少了累计6亿吨二氧化碳 (CO<sub>2</sub>) 排放。

IATA总干事及首席执行官汤彦麟 (Tony Tyler) 在ATAG高峰会致辞时说，表现的确非常出色，但工作距完成还有很长的路。

汤彦麟及ATAG执行干事米高·吉尔 (Michael Gill) 向与会代表说，业界做到按原定进度，到2020年取得每年1.5%的燃料减省目标，但两位都补充并提醒代表说，要取得2020年碳平衡的重要目标，必须有政府之间的协同行动。政府间的协同行动对民航界在2050年前把温室气体减半的目标同样重要。

为了透彻表达他们对合作的立场，28位制造商及全球、地区航空公司及机场协会的首脑联署一份致政府的公开信，要求政府“在境内及跨境上支持发展一个精准的规管环境，鼓励民航业发展并把它纳入为政府更广泛的经济增长政策的一部分，为业界带来全球利益，而避免意料以外的反面效果。”

正如IATA及ATAG经常提到，其中一个主要反面后果，是国家各自对民航界制定无协调的排放税。

信函由航空运输行动组 (ATAG) 组织，行动组也把民航部门的主要从业员汇聚一起。签署人重新确认他们对抑制气候变化特定目标的承诺。

民航气候解决方案的报告显示，业界已展开一个系统性的能源效率计划，以减少对气候的影响。有关项目包括在世界各地100个机场安装太阳能设施，为机师提

供平板电脑，突破性的客机设计，及航机使用由钢铁厂废弃物及二手烹调油提炼出来的气体而制造的飞机燃油。

ATAG的吉尔说：“(报告)中的个案研究，显示出民航部门针对气候变化的各式各样行动。报告陈述了65个国家里400多个减碳排项目，而这些只是进行中的项目的一鳞半爪。”

“报告给人最深刻的印象，是业界伙伴之间对推进效率的广泛合作。有关行动在世界各地进行，不仅是大型机构，并且也通过伙伴关系在新兴经济体中推行。”

报告中的关键气候行动包括研发另类燃料，在飞机上安装更轻的设备，以更具智能的方式起飞、飞行及降落，研发全新飞机及零部件，在领空及航行管理上的系统性改变。

吉尔说：“不是所有项目都得到传媒的重视，登上头条。

有些行动固然是大新闻，比如发展出新型飞机投入服务，有些比较小，但有它



航空运输行动组执行董事米高·吉尔 (Michael Gill)：气候变化行动不仅在大机构中进行，并且通过伙伴关系在新兴经济体中推行。



们的重要性。这是民航界整体上的情况。我们服务以千计的社区，每年载客30亿人，可每一个旅程都有它自己的故事，这也反映了这一个事实：应付气候变化的行动需要在一个广泛的基础上进行。”

“经济体的每个部门和社会每个部分都有其角色，有小行动，也有重大的观念改变。”

虽然进行范围大，成本高，应用另类燃油方面有重大进展，已经有2千多班机以可持续另类燃油飞行，航空公司花数以百万计的钱预购可持续燃油，这些可持续燃油应用10年前仍未有的新技术，从种种不同的循环再做物料提炼出来。

汤告诉峰会代表，民航界较属意的市场基准测量法 (MBM) 是全球性冲销计划。他说：“冲销很重要，它是一个业界取得碳平衡增长的正当办法。这办法对民航界可行，与之同时，它也能尽力鼓励其他有更大减排份量的商业部门采取行动减排。”

IATA总干事也突显团队合作、创新及业界团结的重要性，这是业界在环境工作取得成功的基石，也是推动力量。

汤说：“飞行是个团队工作，达到可持续目标也是个团队工作。创新固然是提升一切技术及运营的根基，而民航业界的团结，能共同制定3个气候变化目标及取得这些目标的4个支柱策略，更是我们取得重大进展的原因。”

他说，业界团结一致以达到宏大目标的策略给了业界一个有力的声音，业界呼吁政府达成一个以市场为基准的测算方法 (MBM)，用这测量方法来捕捉碳排放，并开展早应开展的空中

## 打赢排放这场仗

- \* 世界各地超过100个机场已投资于太阳能，这些太阳能供应当地部分能源需求 (在其中一地更达100%)
- \* 8千300架服务中的客机装有翼尖小翼，在过去15年减少56百万吨二氧化碳排放
- \* 超过2000班商用航班使用另类可持续飞机燃油飞行，这些燃油被引入各种日常用途。航空公司投资几十亿预购这些另类燃油，促进启动这个行业。
- \* 轻量化，包括新纤薄线条座位、碳纤维食品推车及强度更高但更轻的货运及行李箱柜，令机队每年减排几百万吨以上二氧化碳。
- \* 以绩效为基准的导航技术为偏远地方的空中导航带来影响，令航空公司在严峻的环境中提供低排放而更可靠的服务。
- \* 几家航空公司及飞行公司鼓励团队提供能减少排放的气候变化创见

交通管理改革，落实政策，加快可持续燃油的生产。

汤说：“从现在到ICAO决定MBM测量法，只有12个月，届时，190个国家代表将握有权力令民航界的碳平衡增长目标变成现实，全世界的眼睛都盯在他们身上，这样说不是言过其实，而业界也全力支持他们。” ■

为航空公司服务

APG

来为您实现  
递增的收益

- 1600 份航空公司合约
  - 4 亿美元成交量
  - 180 家航空公司客户
  - 176 个服务国家
  - 111 间APG办公室
- 仅在此1家APG服务网络



APG

航空公司服务网络

详情请访问：[www.apg-ga.com](http://www.apg-ga.com)



# 光荣引退

国际航空运输协会领导人汤彦麟 (Tony Tyler)  
宣布他将在6月卸任, 业界对此的反应,  
用最保守的说法, 是大感意外;  
但是对这位荣膺东方航讯2015年度风云人物及  
终身成就奖得主来说, “是时候让下一位上场了。”

包乐天 (Tom Ballantyne) 于夏湾拿的报导

# 当

得悉退任的决定时，国际航空运输协会（IATA）上下都觉得这是个“重大消息”。他们在2011年7月获悉，他们的老板将在协会6月于都柏林举行的年度大会后离任。“我在任已经5年，完全满意这段期间的经验，从领导国泰这个业界最美的差事，转到另一个同样是最好的工作——领导IATA，我深深明白我是多么幸运，”汤彦麟11月在夏湾拿接受东方航讯访问时说。

“经过5年时间，是时候让另一位才俊上场了。而且，这是个耗费精力的工作，需要频频出差，可以说谈不上控制你的私人生活安排，”他说。

“有人安排活动或大会时，你需要出席，那你就得出门。从个人精力要求的角度来说，这是一份吃力的工作，幸好我保持体格强健，很喜爱这份工作。世界上还有哪一份工作，让你这个星期去刚果首都布拉才维尔，下个星期去古巴，再下个星期去沙特阿拉伯的吉达？如果差异化是人生的调味剂，那这就是一份味道十足的工作。”

汤在11月的行程包括刚果共和国、古巴、沙特阿拉伯、伦敦、波多黎各首都圣胡安及蒙特利尔。他说：“也不是常是这样，8月份我坐过的唯一航班，是飞越普罗旺斯的热气球。”

汤是IATA成立70年中第6任总干事及首席执行官。之前，他在国泰航空工作了30年，对协会的运作并不陌生，2007年成为这家香港的航空公司——国泰航空的首席执行官，他是IATA的理事会成员，2009年6月之后的12个月是理事会主席。

他在2011年7月接任乔瓦尼·比西尼亚尼（Giovanni Bisignani）成为协会总干事，就任演说发表在协会6月在星加坡举行的年度大会上，在演说中汤敦促业界必须更为团结。

在这之前6个月，仍然在国泰上班的汤向协会申请总干事一职，令业界很意外，因为汤显然热爱在国泰的工作。“汤一向善于掌握时机，”一位非常尊重汤的同行说。

在汤的带领下，协会取得了更高的国际认受性，他全力为协会260名成员的利益工作，从不言倦，个人深信航空界对世界是一个正面的影响力。

协会经历一次重大内部重组，与成员的关系更密切，并拉近了与市场的距离，而加强在新加坡、北京、安曼、迈阿密及马德里的本地枢纽更增强了这个策略的效力。重组后，IATA及其伙伴

## 适当的组合

“榄球和航空都是团队性作业，要取得胜利，必须有一个恰到好处多多组合。榄球需要前锋后卫；民航业的经营生态比较复杂，包括航空公司、机场、航空导航服务商、制造商及其他很多公司，但两者的基本原则一样，只有团队性思考及行动，才能取得成功，”他说。

“我是榄球拥趸，对民航更是积极的支持者。世界各地每天10万班航机，每班安全抵达的航机都令世界更繁荣。民航业是个无名英雄，它支持全球活动，帮助意念在各大洲之间传播，令全球供应链业务畅顺，各地亲戚朋友越洋团圆相聚。”

汤彦麟

2015年10-11月份国际航空

不仅加快了提出倡议的步伐，更成功完成一连串开创性的规管及商业举措，令业界向更好的方向迈进。

成功的举措包括在国际民航组织（ICAO）2013年大会上说服各成员在下一届2016年大会前成立一个全球性、市场机制测量法（MBM）的框架，与此同时，作为支持ICAO的一个行动，IATA亦在游说其成员同意一个强制性的全球碳冲销计划，代表协会所优先选择的MBM。

尽管成就累累，汤无意吹嘘自己的功劳，他明白，当他在都柏林致卸任演说时，很多他和协会团队推动的计划仍有待努力，在未来一段时间仍需继续发展。

当被问到留给IATA的承传什么时，汤毫不迟疑，说：“一个把它的使命成为现实，带领业界，服务业界的协会；一个真正为其成员及民航界带来价值，大家都承认的可靠泉源，不断为业界提供意见、信息及运营规范；一个带来成果，推动业界议程向前发展的协会。”

至于任内取得的重大成果，汤觉得这个难于回答，“3年前ICAO大会的成绩应该是重大成果之一，”他说。

“如果明年（ICAO）的大会同样富于成效，这将把业界带上一条大道，迈向一个能沿用多年、合适的碳排放管理体制。”

与汤并肩工作的高级职员说，另一个同样关键因素是汤一直致力加深IATA与业界伙伴的关系，尤其是各地机场。

这方面的努力，包括协会与机场国际委员会（ACI）达成的全面合作谅解备忘录，及MH17客机遭击落后协会与ICAO、ACI、民航导航服务组织（CANSO）的联席会议。

通过与ACI的合作，前身被称为“未来登机保安检查点”的“智能保安”系统已经在阿姆斯特丹、伦敦、多哈及墨尔本机场落实。各机场也同意乘客权利原则，各政府亦应航空公司要求，同意修订东京公约应对蛮不讲理的乘客的条款。

这种成就令人印象深刻，但认识汤的人不会觉得意外。父亲是英国陆军少将的汤在1955年生于埃及，是英国国民，以慎重及有条不紊的态度处理事件或危机，被视为一位天生的外交家。

一位与汤工作上过往甚密的国泰前同事说：“汤的领导能力是毋庸置疑的，他受人敬佩、尊重，他有能力感召人们，与他并肩作战，他魅力非凡，但外柔内刚，在【国泰激烈】的机师罢工事件中一直站在前列。”

汤和IATA的另一个挑战是与全球分销系统（GDS）公司之间的关系，后者与协会曾经有分歧。不过，现在情势已经不同了。“这个会在未来一段时间的发展创造条件，”他说。

起初，很多全球分销公司反对新分销能力（NDC）概念，这是汤在IATA开创的主要项目之一，汤告诉东方航讯：“它可能会无疾而终，这是个很好的意念，也是个合适的概念，但刚开始的时候，我们在执行上做得不好。”

“我们停下来，从头想起，检视我们所处位置，尤其是在赢取GDS公司的认可上，因为，没有他们的合作，事情不会成功。当我们终于取得他们认同和加入后，事情向前跨进一步。”

但汤没说已经取得胜利。“NDC新分销能力没有终结的一天，我们已经成立了发展间接分销渠道的标准及其它方式，这些标准及方式会沿用下去，直至有人想到更好的版本为止，”他说。

“我们已经过了临界点，已经确立了这是个合适的未来发展方式。较小的公司也逐渐接受了，各方面都逐渐到位，把这个新安排建立起来，改变航空公司营销他们产品的方式。雪球正在滚





大，而且形成了下坡势头，每天都在增大。对此我感到欣慰。”

汤强调，IATA在众多行业协会中脱颖而出，有它的独特因素。他说：“其中一个是我们的庞大财务系统，这在行业协会中比较罕见，这个系统是整个行业的内部输送渠道，没了它，行业就无法有效运营了。”

“另一个特点是，我们从商业活动中所取得的盈余，因为我们是个非牟利团体，所得到的盈余都投入对行业有利的计划中，比如安全计划及财务系统发展等，并以成本回笼的方式向参与系统、计划的公司收费。”

“我们不仅仅是一个提出倡议的团体，在其他方面我们都很强。这是我晚上睡不着觉的原因，但也令我保持焦点，一直专注于怎样维持这些领域的强势。”

在各国航空公司的关系上，汤走一条独立路线，当被问到协会下的航空公司成员时，包括当前的僵局、美国航空公司巨头与海湾区对手之间就涉嫌补贴问题的公开骂战时，汤不偏不倚。

“在我心目中，我很清楚，IATA不能、亦无需沾惹这些纷争。这些也不是鲜见的了，目前有关各方都非常努力地处理，总之，它们不是新鲜事。”

“需要更多载能的航空公司会据理力争，看法不同的其他国家的航空公司也自然会据理力抗，事情就是这样。”

汤说，IATA的运营领域恰巧是各方面重叠的地方。“人们会说，‘噢他们互斗，对IATA的名声不好啊。’事实上，争论双方的头3家航空公司，都是IATA的忠实支持者，协会行业委员会中，有很多是他们的高管人员，他们对协会的项目如新分销能力、快速旅游、电子货运、电子空运单及安全运营审计 (IOSA) 等都非常支持。”

汤也不认为美国航空公司的立场偏离了市场自由化或开放天空。他说：“市场一直在开放中，每次两个政府坐下来谈判航权问题，就有更多的航权开放给市场。他们是不是每次都选择完全开放天空？也不是，也没有到完全的地步。”

“美国与它大部分航空伙伴都有开放天空协议，即使有什么

## 活出事业

汤彦麟说航空业对人有无比的吸引力。他在牛津大学法取得法学学士后打算投身法律界，但很快发觉这并非他的志向。

他向2家航空公司投递简历，都给拒绝了。“我因此进了太古集团，而国泰是集团的重要业务之一。在澳洲一家陆路运输公司干了1年后，他们派我到国泰航空工作，因此，我很庆幸当初没有加入之前的航空公司。我不会告诉你这是哪2家，总之是国泰太好了。”

“我很幸运，我在1978年加入国泰，第1份工作是马尼拉助理经理，干了1年，之后3年在总部，到1980年公司开始真正增长，对欧洲大力扩展，开办了伦敦站，几年后更大力扩展到北美。”

“我像一个滑浪人，在适当时候冲上浪顶。在1980年代，【国泰】有的是美差事，你没有办法不兴奋。”

他到亚洲的时间也刚刚好，中国刚开放门户，东南亚、大中华、日本和韩国都发生巨大改变，经济突飞猛进。汤一路晋升以外，也在加拿大、日本、英国担任高管职位，在法国及意大利开启新办事处及新业务。

1996年获委任企业业务发展董事，是公司第3高职位，在这位置的8年里，他的职责包括一系列商业及策略事务，及公司管理团队的挑战。

国泰也经历了亚洲金融风暴、从启德机场到大屿山新机场的迁移、美国9/11对航空业的影响、亚洲的非典疫症(沙士)等。汤在2005年成为首席运营官，2007年成为首席执行官。一位位置优越而知悉内情的国泰同事对东方航讯说：“汤不是野心勃勃那种人，他是从底层干起的人，他对陈南禄的忠诚副手，但成为首席执行官后他以他惯有的技巧处理他工作。他热爱他的工作，他热爱国泰。”





后果,也没有很多骨牌效应。无论怎样,没人拿到比以前少的,当政府坐在一起谈,你听到的总是更多航权的批放。”

在汤领导下,协会的首要任务一直是安全和保安,马航MH370班机的失踪、MH17被击落,和最近俄国民航机在埃及被炸等事件,对业界都是历历在目。

“MH370至今仍然是个谜,几个月前找到的残骸显示,飞机应该坠毁在印度洋,但怎样、为什么及在哪儿发生,这些我们仍然不知道,这事恐怕和其他神秘事件一样,永远无法拆解了,”他说。

“MH17是一桩可怕罪行。荷兰安全局发表了一份非常全面的报告,详录事件经过。也不是说追究谁干的,而是到底发生了什么事。我们正细阅报告的建议,包括它对IATA的议论,IATA在飞越领空安全问题上能担当的角色,当然我们会在适当时间作出回应。”

“至于最近俄国航机坠毁,政府说原因是炸弹,人们也自然相信政府知道它在说什么。真的是这样的话,那我们要找出炸弹怎样放在飞机上,然后我们该做什么以为应对。我们希望各规管当局不会作出一些条件反射的行动。”

这事情的另一面就是保安,即对航机乘客作更细分的筛查。汤说:“机场筛查所带来的烦恼是我在任时另一个工作重点。”

“各政府、机场及航空公司都同意我们有一大堆规则要遵守,而在这个框架下经营把事情搞得很难。各套规则之间很矛盾,iPad在袋子里还是拿出来,鞋子要脱还是不脱,外衣脱还是不脱,不同的液体胶体处理方法等,令人困惑,最终令人漠视整个系统。我们必须返回到最基本的层面:我们的目的是什么?哪个才是达到目的的最好方法?”

汤说,工作中有一部分没有令他完全满意,就是没有完全说服政府民航业对国民经济的重要性。“这是我任内不断重复强调的一个主题。我任内做过很多演说,差不多每个演说我都提到这点。”

“我想你必须不断提起它,不断老调重弹,你自己都说得闷了,但也是那个时候,你觉得他们开始聆听了,”他说。

他说,有些政府比其他更快领悟到。“挺失望的是,欧洲还是没有很好明白这个道理。在欧盟,委员会主席和运输总干事明

## 退下来享受人生,不过…

汤彦麟收拾好他在日内瓦及蒙特利尔的办公室后就返回香港,他在香港有物业,然后在香港——这个他呆了多年的城市——及法国南部的家两地居住。

不过,他不会就此告老归田。他说:“如果有一两个非执行或顾问性质的职位,或我对某些事情发生兴趣,觉得我仍能作出贡献,那我还是愿意和这个行业保持联系的。”

“我自己也有很多想做的事,有很多地方我只是浮光掠影,这些地方我想再去一遍。我想花更多时间弹我的吉他,享受人生。”

白箇中道理,但社会上和欧洲的其他机构就不明白。”

“英国的民航税全世界最高,德国也有各种税项,所以在国家的层面上,看不到这个理解。他们也会说,对我们明白,但我们需要收税。可是,要是他们明白,他们就会知道,更多游客带来更多的税收,远比从航空公司身上征收到的要多。”

不过,他工作的另一个部分令他欣慰,就是安全记录。他说:“任内至今令人高兴的是意外率一直在下降——上天保佑。个人当然不敢居功,但这的确显示业界比前更好,安全情况令人满意。”

汤对业界前景非常乐观,尽管挑战在前。“有很多因素令业界变得错综复杂,运营困难。民航界要依赖的外界因素很多,燃油价影响很大,因为我们耗用很多燃油,很需要它,”他说。

“世界经济是另一个因素,世界经济不好,人们还是要吃饭,你经营饮食业的话,你会比较淡定,人们始终要吃东西的。”

“但他们就不一定旅游了,又或者只有廉价旅游才能打动他们,因此业界人人都需降价吸引招徕,赚取人们收入中的选择性消费额。这些都是不确定性,我们也易受突发事件如社会动荡、恐怖主义、流行疫症等影响,程度远深于大部分其他行业。”

“业界的竞争也很激烈。不像其他行业,民航界没有跨国收购整合这回事。只要这点不改——我也认为短期内不会改变——民航界就仍然是个四分五裂的行业,经营也相应困难。”

“尽管这样,航空公司仍会找到法子克服各种挑战。民航界是个物有所值的行业,实际机票价过去几年大幅下降,这也是今天那么多人旅游的原因,现在每年接近35亿人出门旅游,因为他们付得起,对业界来说,关键是提供廉价机票而仍有利可图。”■



# 去而复返

对汤彦麟 (Tony Tyler) 这一位全球航空公司组织领导人来说, 这次首访问古巴不仅仅是一次升旗致敬的官方之行, 它还充满象征意义, 因为这次也为庆祝国际航空运输协会 (IATA) 于1945年在夏湾拿成立而来, 同时, 它还见证了美国与这个岛国之间的空运解冻。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 于夏湾拿报道



IATA总干事汤彦麟 (Tony Tyler) 向宾客说: “70年前, 国际航空运输协会在这家酒店成立,

际航空运输协会 (IATA) 并非为选址方便才在夏湾拿的历史性建筑国民酒店举行一个盛大的晚宴。

在1945年4月, 57家航空公司聚首在这个厅殿里, 为战后民航秩序奠下基础, 所以, 虽然这是我第一次访问古巴, 有机会带领着这一个组织来访, 我感到很荣幸。协会的创会愿景证明经得起时间考验。”

汤访问夏湾拿的时间也饶有深意, 访问正值美国古巴关系解

冻, 后者为古巴民航业的发展打开新的一章, 两国已开始就双边航权协议进行谈判。

目前, 美国各航空公司及古巴航空不能在两国间提供定期班机服务, 但有美国经营飞行服务公司提供的包机服务, 1星期约有90班包机飞往古巴, 把移居美国的古巴裔人士送到他们的祖国, 探

访亲朋好友。

被问到何时开始有定期直航服务时, 汤说目前没有人知道确实日期。“但我们接触到的人士都相信进展良好, 讨论在进行中, 我明显感到大家都有一份紧迫感, 大家都认识到空运的重要性, 刻不容缓,” 他说。

“在两国关系解冻的过程中, 确立定期航班服务是最好的里程碑成果及明显的良好进展标志, 定期航班服务是实际需要的服务, 具体真实, 在两国关系恢复正常的进程上具有重要的象征意义, 所以, 双方都把这一项作为头等大事。”

IATA已开始古巴建立业务据点, 汤在他访问期间公布, 协会计划明年在古巴成立它对民航界至关重要的票务收付计划 (BSP), 该计划是一个全球财务系统, 协助各航空公司通过旅行社分销其产品, 在2014年处理了3880亿美元的票务额。





## 条件适合古巴航空

古巴航空首席执行官费尔戴·山齐斯·卡勒洛 (Fidel Sanchez Calero) 清楚表明, 他的航空公司对即将来临的发展准备就绪。“我们相信古巴航空已经准备好了, 加上 IATA 的支持, 古巴航空能应对未来空运需求的增长。造就古巴航空继续扩展的条件已经成熟。古巴是个对自己能力有信心的岛国, 以它的成就能力为傲,” 卡勒洛说。

大约60%机票是通过旅行社售出, 这个百分比在发展中市场更高。到目前为止, 古巴的国家航空公司古巴航空 (Cubana) 一直无法利用该系统。

汤说: “在古巴, 我们有4个认证代理人, 这4个代理人有100多家分社分布全国, 可是他们没有我们的机票收付计划BSP。我们一直在研究这个市场, 看有没有机会在这里开办一个BSP, 我很欣慰能向大家宣布, 我们相信潜力和时间都很吻合, 并希望能在2016年之内开办BSP。”

“要把BSP运营起来, 有好多挑战, 金融系统是其中一个, 我们会和包括古巴航空和政府等持份方一起努力, 在相对短的时间内克服这些挑战。”

把IATA的BSP建立起来, 对古巴出境机票销售的增长帮助很大, 但IATA仍未获得所有必需的政府批核, 让它能在古巴开办金融服务。

这名协会领导人说: “协会在开立户口提供服务上需要和银行谈判, 需要建立一套恰当的、基于银行存款、保险或类似机制的风险管理架构, 我们有很多要做的事, 这方面我们很有经验, 这是一个好几个月的作业, 不是几个星期就可以完成的。”

在夏湾拿, 汤与古巴负责民航事务的运输部官员、旅游部代表, 及古巴航空高管人员会面。古

巴航空是IATA的创会成员。

这位IATA头头说, 古巴的航空运输业的潜力巨大。他说: “即使在短暂的访问中, 我仍看到民航业对古巴的贡献可以更大。看看旅游业, 2014年古巴接待了破纪录3百万游客, 但它的邻国多明尼加共和国吸引了5百万名。”

“这两个都是令人惊艳的国家, 但看看古巴相对于多明尼加的面积, 就知道古巴能容纳的旅游市场远比今天的大。”

“入境游客市场的增长潜力很大, 出境旅游市场也是。古巴几年前取消了出境旅游限制, 我们估计古巴上年的离境人数是30万, 相对于一个1千1百万人口的国家来说, 这是个小数字, 而且肯定

会随着平均收入增加而提高。”

“我们做了个到2034年的预测, 保守估计是到时4个古巴人中就有1个坐飞机, 即使不现实地假设人口没有增长, 古巴的市场在20年内会是现在的10倍。”

汤向古巴提供协会能提供的协助, 以支持古巴民航业应对预料中的快速增长。他说: “我们讨论到基建建设, 我提出IATA能帮助古巴规划及设计有关基建, 尤其是机场客运大楼, 这应该是最明显的第1个需求。”

“我们也在跑道、滑行道及保安上提供协助, 这些事情都需要好好实施。随着流量增长, 挑战会更多, 所以我们提供协助, 确保这些发展实施有方, 对航空

公司、乘客及——当然——国家本身都最好。”

夏湾拿的荷西玛蒂 (Jose Marti) 国际机场对现行的流量已经有点穷于应付。汤说: “机场的客运大楼及升降地面需要重大的提升工程。IATA的业务当然不是兴建及提升机场工程, 但我们在基建发展的规划上可为机场当局及政府提供协助。”

他说: “我们深谙航空公司及乘客的需求, 为他们提供我们这方面的知识, 可确保基建投资能发挥最高效益。”

“往美国包机的服务出台一年后, 来往古巴的交通已增长了35%, 一旦定期航班全面出台, 情况可想而知, 现行系统的负担将会很重, 若再加上过去几年来自世界各地的游客, 对一个已经运行了接近2、30年的系统来说, 压力会更重。”

“古巴全国有10个国际机场及15个国内机场, 它们都有潜力成为国际进出口口, 但是夏湾拿以外的机场, 即使是最好的, 也只是第3世界国家水平。”

“另一方面, 空中交通管理不错, 古巴一向有很多飞越它领空的航机, 需要它管理, 我想大概是每天700班。客运方面的管理质量也不错。当然, 交通需求更大, 更多流量进入古巴时, 压力就来了。在技术及流程上, 古巴则跟世界各地一样, 需要作提升,” 汤说。■



# 夏威夷 亚洲廉航最新目的地

亚洲长程廉航航空公司把目光放在这行业的新休闲度假地点——骄阳、海蓝沙幼的夏威夷。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 于檀香山报道

让他们来，我们有足够的能力应对竞争。面对一班竞争力强的亚洲廉航航空公司 (LCC) 计划把航线扩展到夏威夷的前景，这是夏威夷航空公司首席执行官马克·邓克里 (Mark Dunkerley) 给他们的话。

带头的是马来西亚亚洲航空 X、菲律宾的宿雾太平洋航空，及南韩的真航空。泰国廉航飞鸟航空与新加坡廉航酷航的合营公司飞鸟酷航 (Nokscoot) 也计划以酷航的 B787 客机服务夏威夷，但计划需要 2 年后才能实现。

直到现在，只有很少的廉航公司经营夏威夷。澳洲捷星航空从东澳洲飞往夏威夷的航线由来已久，是一条赚钱的航线。最近，美国维珍开始提供航线从美国大陆飞往檀香山 (火鲁奴奴)。

大韩航空的廉航子公司真航是第 1 家开始与夏威夷竞争的亚洲廉航公司，它开启了每星期 5 班汉城—仁川—檀香山的航线，使用的是 B777-200ER 客机。

菲律宾最大廉航公司宿雾太平洋航空计划明年初开办马尼拉—檀香山航线，用的是 A330 客机。马来西亚控股的亚洲航空 X 也使用同类客机先飞往日本大阪，而夏威夷航空亦有班机飞往大阪。两家公司都在等待有关当



“我相信檀香山是泰国人民喜爱的旅游地点”

帕蒂·萨拉信  
飞鸟航空首席执行官

局批准航线。

大体上，区内的长程廉航公司一直都专注在亚洲 6 小时航程内的城市，夏威夷的扩展，因此，是一个重大发展。夏威夷距马尼拉为 9.5 小时航程，距吉隆坡为 15 个小时。

宿雾太平洋航空计划直飞不

停站，亚洲航空 X 则在大阪停站然后再飞往檀香山。分析家相信，锁定休闲度假胜地夏威夷，是长程廉航公司最终扩展到美国大陆的长期计划的第一步，先进占夏威夷岛，然后再飞往美国。

宿雾太平洋航空认为檀香山是个良机，公司将有机会在这条

航线上与菲律宾航空竞争。夏威夷航空在 2013 年停办了马尼拉—檀香山航线。

“我们相信这是个吸引力很大的市场，夏威夷有很多菲律宾人，而从檀香山到美国西岸可能有很多连接交通，”宿雾航空总裁及首席执行官兰斯·歌岗威 (Lance Gokongwei) 说。

上年 4 月，亚洲航空 X 向美国运输部申请每星期 4 班、途经关西大阪的吉隆坡—檀香山航线服务，要求得到批准。该公司企图引用第 5 自由航权，该航权供各家马来西亚航空公司的日本—美国航线引用。

到 2014 年 4 月前，马来西亚航空公司本身，现称 MAB，一直使用该航权，4 月后该公司停办了每星期 4 班飞往洛杉矶的服务，这航线中途停站东京成田机场。

亚洲航空 X 的机队拥有空客 377 个座位的 A330-300 客机，该公司进入这个市场后，将占大阪—檀香山定期班机载能的 18%。达美航空占该市场 39%，是领头羊，用的是波音 B747-400 客机；日本航空用的是 B777-200，大约占 32%；夏威夷航空用的是 A330-200 客机，占余下的 29%。

亚洲航空集团首席执行官安东尼·费尔南德斯 (Tony Fernandes) 最近向亚太民航中心 (CAPA) 透露，亚洲航空 X 将以日本亚洲航飞机空提供直飞服务，从本地几个城市直飞檀香山。

费尔南德斯说，亚洲航空在区内泰国及印尼等地的长程及短程合营业务，可以透过大阪枢纽为夏威夷航线提供流量。这条飞往夏威夷的美国新航线，是亚洲航空泛亚洲模式中“把点连起来”战略的构成部份。亚太民航中心说：“这个模式模仿传统的全方位服务航线接驳，不同的是它利用了已有的资源，很多地方有节省。”

亚太民航的报告说：“夏威夷将会是亚洲长程廉航业务的试金石，中长期来说，随着新世代宽体客机投入服务，美国大陆目的地也将变成可能的事。”

飞鸟航空首席执行官帕蒂·萨

拉信在9月拉斯维加斯举办的博依德 (Boyd) 国际集团年度民航预测峰会上致辞时说,飞鸟酷航已锁定檀香山航线服务,正计划以股东酷航的B787客机提供班次。酷航的机队有7架B787客机,另已订下13架B787客机。

他说:“我相信檀香山是泰国人民喜爱的旅游地点。曼谷直飞檀香山11个小时,飞鸟酷航可以用B777-200飞往夏威夷,但比较倾向于用酷航的B787客机,从它曼谷廊曼机场的基地起飞。”

萨拉信亦提到和夏威夷航空公司合伙的可能性。“我们将和他们谈,他们可以把我们的乘客接载去洛杉矶。”

夏威夷航没有直飞服务飞往东南亚,它的机队里没有能不停站直飞东南亚区的客机,它最长的航线是檀香山到北京13小时的班次。

夏威夷航空飞来区内的目的地都集中在北亚,包括日本的大阪、东京及仙台及韩国汉城,北京航线在上年开始,而往台北的航线就中止了,但与中华航空的檀香山航线仍保持代码共享的关系。与夏威夷航空共享代码的航空公司还有全日航、中航、大韩航空及澳洲维珍航空。

夏威夷的邓克里说,公司与捷星航空的竞争中获得很好的成绩,在澳洲的市场份额已见提升。他说:“我们没有加入大幅降低票价做成头条新闻的行列,我们专注在令我们的乘客明白物有所值的道理。”

“与捷星的竞争令我们重新



夏威夷本事一直是个屹立不倒的品牌,一直吸引来自其他文化的人民。我们深信中国游客会喜欢夏威夷

彼得·英格兰

夏威夷航空执行副总裁及首席商业官

检视我们的产品和定价。我们发现人们来夏威夷度假未必总是想要最廉价的机票。”

“他们很重视钱花得值不值得,在渡假旅途的长程来回航程上,他们有他们的需求,而夏威夷航空班机能提供他们需要的。我们提供餐饮,包括餐酒,他们可以

带他们的行李上飞机,有需要时我们提供毛毯保暖,所有长程班机上乘客基本需要的,我们都有提供。”

“这些提供都包括在夏威夷航机的例行服务中,而廉航对手在这些基本提供上都逐一收费。”邓克里说,他们的重点是成

为提供最佳价值的航空公司,而不是最低廉的航空公司。“消费者逐渐发现,一个总价和享受到的各项服务,和一个单价但每样东西都算钱,最后加出来的总数,这两者的分别在哪儿。”

邓克里说:“新亚洲廉航竞争者对我们的影响,假以时日,自然会知道。在这个市场,我们的产品和定价组合一向效果很好,这个我们是有信心的。”

“其实,我们和捷星的竞争已经代表我们正和廉航对手交锋了,而夏威夷航空在澳洲市场是很成功的。因此,展望未来,我们对我们的竞争力有信心,无论对手是全方位服务的航班或廉航航班。”

夏威夷航空最新的亚洲航线是北京,在18个月前启动,表现良好,尽管中国经济放缓。夏威夷航空执行副总裁及首席商业官彼得·英格兰 (Peter Ingram) 说:“市场增长尽如人意,我们对此很欣慰。中国的增长的确慢了一点,但要留意,中国政府刚公布未来5年的每年GDP增长是6.9%。”

“中国觉得是失望的增长率,在世界各地则是令人兴奋的事。在中国,出境游客市场是有增无减,过一段时间,中国GDP增长将超越北美洲。”

“中国人口庞大,随着中产阶级的壮大,消闲渡假的需求也殷切起来。夏威夷这个品牌一直屹立不倒,对其他文化的人民吸引力很大。我们深信中国游客会喜欢夏威夷。” ■



# 东方航讯 Orient aviation

亚太区首屈一指的商业航空杂志



## 东方航讯 2016年专题报导

2016年2至4月

### 新加坡航空展：庆祝全球航空界取得的成就 东南亚宇航枢纽中的创新者

免费赠阅地点：

新加坡航展 — 新加坡

中国与东亚的航空工程及维修 — 香港

2016年5至7月

### 建立起一个区域性的交通管理网络

免费赠阅地点：

第3届国际飞机工程高峰会 — 中国, 上海

国际航空运输协会周年大会及世界运输高峰会 — 爱尔兰, 都柏林

2016年8至10月

### 中国：迎头赶上打破空客与波音的双头垄断

免费赠阅地点：

国际航空运输协会财政论坛 — 中国, 北京

中国航空展 — 中国, 珠海

亚太航空公司协会总裁大会 — 菲律宾, 马尼拉

2016年11月至2017年1月

### 在中国的保养-维修-大修业界：中国大陆的竞争优势

免费赠阅地点：

东方航讯年度风云人物晚宴及颁奖大会 — 香港



广告查询请联络东方航讯媒体集团销售主任：

美洲及加拿大

RAY BARNES

电邮: barnesrv@gmail.com

欧洲及中东

STEPHANE DE RÉMUSAT

电邮: sremusat@rem-intl.com

亚太区 (包括中国及印度次大陆)

TAN KAY HUI

电邮: tankayhui@tankayhuimedia.com

# “网罗”解决方案，提速旅行支付

削减信用卡费用 — 新增收入来源

具有竞争优势的市场信息 — 自融资方案

## UATP<sup>®</sup>

如需了解更多信息，请访问 [UATP.COM](http://UATP.COM)  
[marketing@uatp.com](mailto:marketing@uatp.com)

