

东方航空

2015年5月至8月
orientaviation.com

Orient aviation



来自东方 的步步进逼



Orient
aviation
21



赢得时尚
年轻人的青睐



改造泰航
的新总裁

亚洲廉航市场
发展速度放缓



发动机真的在运转吗？
其安静的程度令人难以置信。

这就是静洁动力®齿轮传动涡扇发动机，在同级别产品中，其低噪声性能出类拔萃。我们将噪声降低了75%，比当今最严格的噪声标准还要低20dB。因而在那些对飞机噪声敏感的区域，也能满足要求。它清晰而有力地传达出这样的信息：一旦拥有，便意味着降低了噪声污染费用支出、可在更多的机场起降、与机场周边居民更和睦地相处、航程缩短以及可以在宵禁的机场运营。简而言之，这一切源于更好、更安静的核心机。（以卓越表现验证我们的承诺。）需了解更多静洁动力®PW1000G发动机详情，请访问PurePowerEngines.com。



Power People Depend On.™



Pratt & Whitney
A United Technologies Company

- 6 来自东方的步步进逼
- 9 分析师对投资大陆机场的股票改为“持有”
- 11 赢得时尚年轻人的青睐
- 14 亚洲廉航市场发展速度放缓
- 16 改造泰航的新总裁
- 19 上海炙手可烫，北亚遭受冷落
- 20 中国——环球航天的无尽商机之地

旧世界的航空公司露出它们偏见的尾巴了

航空公司都主张打开天空，开放市场及取消过时的规条规则，但当这些情况对他们不合适的时候，他们却不这样主张了。

这是一种狭隘的眼光，显示这种眼光的最近一个例子，是由北美的美国航空、达美航空及联合航空精心安排的一场重点打击运动，目的是拦堵海湾区航空公司向美国市场的扩张。

反海湾行动的核心是一份主要由美国三大航空公司花了2年时间调研，在四月公布的美国政府白皮书。白皮书论证说，阿联酋航空、阿提哈德航空及卡塔尔航空在全球各地的快速扩张一直得到相关海湾政府至少400亿美元的补贴，令到它们在美国市场拥有不公平的运营优势。

但是，正如本期专题故事所报导，北美洲航空公司面临的竞争痛苦可能才刚开始，因为它们要应付的这场市场战有两个而不是一个敌人，而这两个敌人都是可怕的：一是阿联酋的三大航空公司，其次是中国的中国国航、中国东方、中国南方及海南航空；这4家航空公司都表明，它们的首要目标是发展美国及以外的市场份额。

看起来，北美各航空公司对海湾航空公司是一套规则，对中国大陆的航空公司则是另一套规则。为什么？

10年前，今天抗议海湾入侵的各美国航空公司却大力赞成中华人民共和国开放天空，虽然当时中国的民航署抗拒美国政府派到北京的代表的提议；中国深知它的航空业年纪尚幼，不足以和强大的美国在开放天空的环境下竞争。

把时间拨到2015年，中国各航空公司现在的形势与过去大不相同。业界的各前景评估都指出，中国在不远的将来会取代美国成为世界最大的国内民航市场，而中国各航空公司的全球增长将会是指数式的、迅猛的。

在我们的专题故事“来自东方的步步进逼”里，亚洲太平洋航空中心(CAPA)的新数据显示，在高峰季节期间，中国飞往美国的乘客座位数将超越美国飞往中国的乘客座位数，这是跨太平洋航史上首次出现的情况。

有鉴于此，为什么北美各航空公司对海湾的竞争高喊着吃亏了，而对来自太平洋彼岸，在数字上是个更大的威胁几乎不置一词？

各中国航空公司都得到补贴，对此它们也毫不讳言。合起来算，2014年它们一共从中央和省政府及各机场得到至少10亿美元的补贴，而美国各航空公司似乎不受到这“资助”的困扰，不像它们对海湾竞争对手的态度，对对方的补贴政策大肆攻击。

会不会是中国大陆对北美航空公司的扩张非常重要，和中国大陆的关系因此需要呵护，而要避免翻脸？这次反海湾运动的头脸人物达美航空首席执行官里察·安达臣(Richard Anderson)曾经明白表示，他想上海成为以大西洋为总部的达美航空的一个枢纽，而他对海湾地区就没有这个追求。

不幸地，不论反驳的论证有多强，这场仗短时间内是不会消失的。5月，在欧洲各大航空公司长期游说政府抵制海湾航空向欧洲的扩张后，欧洲人据报导赢了一仗，荷兰媒体说荷兰政府将冻结海湾航空公司在荷兰史基辅机场的航线增长份额。

也有人这样反驳：很多美国航空公司享有的破产保障就是一种补贴，很多航空公司全赖这个保障才免于灭顶，所以，如果美国航空公司想整个民航界都自由运营，那么，它们的保护主义立场，从整个世界的角度来说，是站不住脚的。■

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
传真：编辑部 (852) 2865 3966
电邮：info@orientaviation.com
网址：www.orientaviation.com

版权所有 • 翻印必究





甘之如饴

听到嗡嗡声了吗？我们辛勤的工程师群策群力、致力于提高宽体飞机发动机的燃油效率。在研制LEAP系列发动机的过程中，融合了历经逾6.3亿小时的高循环使用经验。延续了CFM传奇般的可靠性和低维护成本；更长的在翼时间。结果简直令人无法抗拒。

请浏览 cfmaeroengines.com

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

Superior performance | Lower cost of ownership | Greater reliability

LEAP

MORE TO BELIEVE IN



来自东方的步步进逼

军事指挥员最怕的是同时应付两条战线，可美国航空公司现在面对的恰恰是这情景。一方面，咄咄逼人的海湾区对手从大西洋那边对他们的市场展开进逼，另一方面，随着中国航空公司向北美洲的扩展，一个更严峻的威胁正在形成。

——记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导——

这 形势还没至于成为头条新闻，而一旦成为事实登上报章那一天，他们会发现，跨太平洋民航业的分水岭正是在2015年。仅仅在2年前，美国航空公司飞往中国的班次差不多是中国飞往美国的一倍。

在今年的北半球夏季旅游高峰期，中国国际航空、东方航空、南方航空及海南航空将第一次在跨太平洋航线上超前它们的美国对手。

据官方航空公司指引 (OAG) 的数据及亚洲太平洋航空中心 (CAPA)，2015年7至9月间，中国大陆4大航空公司每星期提供2028次中美航班，而美国航空公司提供1853次航班。这3个月来，在跨太平洋航线上，中国航空公司每星期提供的航班比北美的同业多9.4%，座位数多14.5%。

来自亚洲的威胁有增无减。以上数据未包括海南航空宣布的每星期两班长沙到洛杉矶的服务，因为服务尚未能预订；但这已加快了民航均势的转移，为航空公司实力轴心正移向东方的说明增添了统计数据份量。

目前，美国各航空公司的盈利可能比过去几年都要高，但海湾区加上中国的双重威胁，意味着他们必须同时应付两条战线，才能保住他们在行业里的全球影响力。

过去2个月，美国三大航空公司联合航空、达美航空及美国航空试图令人质疑阿联酋航空、阿提哈德航空及卡塔尔航空的名声，说他们的成功全靠海湾区政府高达400亿美元的补贴。美国航空公司希望说服华盛顿牵制中东航空公司的北美扩张，及修改开放天空协议的条款。

好几个分析师相信，美国各航空公司太专注于海湾区对手，到太平洋彼岸威胁到他们的市场份额时，才惊觉原来这个威胁更大。

据中国民用航空总局 (民航局)，上年往来中美的客机乘客次数是6百13万，这数字预期会以每年15%左右的幅度递增。谁拿到了这个膨胀中的蛋糕的大头，谁就能主导市场。

亚洲太平洋航空中心说，美国各航空公司害怕与海湾航空公司竞争，后者在开放天空制度下进占北美市场；但长远来说，北美市场，尤其是美国市场，对中国航空公司的国际增长究竟有多重要，这个才更关键。

多年来，美国一直向中国谋求空域开放，而中国因为自己的航空公司规模尚小而一直抗拒，想要循序渐进，慢慢放开。“现在形势倒过来了，迅速的改变步伐及即将来临的扩张，令美国航空公司想起海湾航空公司给他们的经验，并重新审视其教训。”分析师们说。



“中美新一轮双边谈判即将到来。有一个看法是美国航空公司不再赞成开放天空给中国，以阻止另一波外国航空大举入侵他们的地盘。亚洲太平洋航空中心说：“消费者、旅游团体及美国政府可能又面临另一场恶战。”

跟海湾区航空公司一样，中国航空公司对他们本身的扩展意图毫不讳言。中国国际航空副总裁及北美总经理Chi Zihan博士在最近一个美国会议上说，中美航线服务是树上“垂手可得的果实；”海南航空副总裁侯伟说北美洲是他们航空公司最大的商机。

海南航空已宣布他们将购买30架B787-9，大部份飞机会用在北美航线上。东方航空订购的20架B777-300ER亦主要用在北美班机上。

国航、东方航空及南方航空都在发展他们的跨太平洋航线网络，在繁荣的内陆城市如武汉及成都增加飞往纽约的航班。总部在福州的厦门航空已订购了6架B787，并提出了今年稍后开办飞美航线的可能性。

但是，说美国大航空公司完全漠视来自东方的威胁也并不正确。达美首席执行官里察·安达臣最近在一个录音的告员工书中说，达美想在上海发展一个枢纽，在与东方航空日益密切的关系上作进一步发展。这两家航空公司都是天合联盟的成员。

达美在今年稍后时间会开办一条洛杉矶-上海航线，每天都有航班。“在我们制定长期计划的过程中，局面逐渐变得清晰，中国将是我们业务中的一个主要部份，”他说。

美国航空公司首席执行官威廉·帕格 (William Parker) 在掌管了公司后的第一次外访行程就前往中国。他承认，集团虽然是世界最大的航空公司，在锁定中国市场这动作上比人家晚了。

他在一个访问中说：“我前往中国是因为我们认为它是个关键市场，对我们的增长很重要。”他说：“目前中国只占我们一小部份，但它潜力巨大。对我们来说，中国会成为很重要的新兴市场；我们相信亚太这区的增长会最快，因为这里的经济增长是全世界最快的。”“其次，我们所占的份额比我们的对手少，所以我们的增长率会高一些。”

目前，美国航空公司的航线是：芝加哥、洛杉矶及达拉斯/沃斯堡市飞上海，及芝加哥飞北京。5月，它开办达拉斯/沃斯堡至北京的航线。帕格说公司会集中在一线城市，但视乎航权谈判进行情况，二三线城市可能是以达拉斯/沃斯堡为基地的航空公司的未来发展重点。

在中国市场最大的美国航空公司是联合航空。它的总裁及首席执行官杰夫·斯米塞克 (Jeff Smisek) 说，中国很赚钱，对公司很重要，联合航空想扩展到其他中国城市。

他说，更艰难的竞争及中国航空公司提升的服务素质，催

逼联合航空保持竞争力。“这对人人都健康，无论是乘客或公司。”斯米塞克关注的是中国各航线可能出现的运力过剩问题；他警告说，如果运力增长比需求快，票价会受压，市场会受到破坏。”

与此同时，中国加快了对美国的进攻步伐，另一面，美国3大航空公司与主要海湾航空公司的舌战正酣，毫无减缓的迹象。联合、达美及美国航空坚持他们的愤怒及立场，指控阿联酋、阿提哈德及卡塔尔过去10年得益于政府股东逾400亿美元的补贴。

5月中，阿提哈德航空公布了一份由一个独立咨询公司风险顾问组 (Risk Advisory Group) 撰写的报告。报告说美国3大航空公司亦得到7百14.8亿美元的政府资助，大部份由2000年起开始提供。报告说，资金援助主要跟美国第11章由退休金利益保障公司提供重组及救助的法律有关。被报告指控的美国航空公司说报告有误。

阿提哈德宣称这笔资金帮助了美国航空、达美及联合“从破产的边缘过渡成为今天的业界领头羊，每一家公司都赚到数以十亿计的利润。”

风险顾问组说，最大的受益人是总部在芝加哥的联合航空，这家公司收到4百44亿美元的资金；另外，3家航空公司也受惠于以十亿计的燃油免税额及其他税项优惠。

5月，阿联酋总裁添·克拉 (Tim Clark) 爵士指出美国各航空公司花了2年时间才编写好他们所谓的补贴报告。“如果他们花了2年时间，那我们的反应——一个有力的反应——就需要更多时间。我们就这样做。我们会对这份报告迎头痛击。你们瞧着，反应要来了。”

阿联酋航空公司主席及首席执行官谢赫·艾哈迈德宾·萨伊德·阿勒马克图姆 (Sheikh Ahmed bin Saeed Al Maktoum) 在杜拜告诉记者，他们会继续全力推进全球扩张，而这可能包括更多美国航线。

他不愿透露潜在的新目的地，说因为竞争理由及保密协议，他无可奉告。

他说：“我们无法停下来，这是阿联酋及杜拜政府定下的方向。一旦停下来，我们就会被超前。所以，我们会继续扩张。”阿联酋最近宣布计划在9月开办每天飞往奥兰多市的航线，这是阿联酋航空第10个美国目的地城市。

卡塔尔航空将扩展其美国服务，已宣布它首个由多哈枢纽直航洛杉矶、波士顿及阿特兰大的航线，及第2个每天飞纽约的航班。

洛杉矶及阿特兰大航线将使用B777客机，波士顿及纽约第2航机用新的A350客机。洛杉矶的服务在下半年1月开始，波士顿3月，阿特兰大7月。



达美老总说他们是被得益于补贴的印度航空公司赶走的

达美首席执行官里察·安达臣(Richard Anderson)声言,北美航空公司无奈放弃印度,是因为印度各航空公司都得到他们国家及省政府的补贴。

安达臣在华府美国国家新闻俱乐部致辞时说:“印度是个大国,与美国关系密切,尤其是资信科技;两国之间有庞大的农业贸易。”

“但两国之间实际上毫无航空贸易可言。我们已经完全退出了印度市场,因为受补贴的【印度】航空公司打入这个市场,从我们手上拿走流量,把我们赶离了这个市场。”

安达臣说达美和美国航空应该能继续在印度经营的,



“但那无以为继,因为当补贴达到4百10亿美元(据称是提供给各印度航空公司),我们就很难甚至不可能和他们竞争。伤害是立即出现的。”

他补充说,近期的美国航空白皮书“毫无疑问地证实了”有几个国家如印度一样地提供补贴。“这些国家都要求航空公司呈报财务报表,”他说。

“挺奇怪的,美国没这个规定;但其他国家有。这些都是核实的财务报表,其中显示了这些补贴。这些都被充分披露出来,证据不仅无法推翻,而且铺天盖地。”

美国各航空公司在一份共同声明里说,这些增多的航班及运力“将加重现行对美国航空公司造成的伤害,因为它们从各美国航空公司抽走更多乘客,将他们吸引到收到补贴的各海湾航空公司。”

上月,言论直接的卡塔尔首席执行官阿克巴·阿贝克(Akbar Al Baker)反驳美国三大航空公司的“无根据”声称,说这些声称是“昭然地尝试阻挡竞争及限制消费者选择。”

他在一个新闻招待会上告诉记者说,美国的开放天空协议在各美国航空公司服务不足的地区上,提供了更多选择及条件乘坐乘客喜欢的航空公司。

“三大想限制选择,如果他们成功,吃亏的是环球旅客。卡塔尔航空为美国提供了重要的服务,很多美国利益相关的人士认识到我们的价值。我们在美国各航空公司不提供服务的海湾及印度次大陆市场提供服务,”他说。

海湾区的三家航空公司首脑克拉克(Clark)、阿贝克(al Baker)及阿提哈德的詹姆斯霍根(James Hogan)强调他们的价值,指出他们花了数以十亿计的美元购买在美国制造的飞机。

但是,颇为讽刺也显示了航空业错综复杂的关系的是,在激烈争论的同时,欧洲委员会(EC)作出了反垄断批核,允许达美、法航-荷航及意大利航空之间的利润共享协定,而阿提哈德是意大利航空的主要股东,3家航空公司都是天合联盟的成员。

协议在欧洲委员会3年长的调查后达成。有关航空公司提出放弃在阿姆斯特丹、罗马及纽约的升降时段,让对手能在这些航线上的自己航班上售买机票。

返回美国-中国市场。中国航空公司的本国市场及乘客来源范围公认比美国大。亚洲太平洋航空中心说:“中国航空公司有很多潜在强项,包括规模。他们有的是一个13亿人口的市场,而美国只有3亿。”

“美国人的出游倾向比较大,但中国人也迅速增强中。国航的美中航班以前80%来自美国销售点,现在是50:50。”

除了本国市场的优势外,中国各航空公司一直扩展从中国飞往亚洲其他地方的第6航权,这些亚洲地方的乘客来源范围比起美国航空公司相应在美国以外地区的乘客来源范围更大。国航甚至正在研究美国-中国-印度这样一个组合的航线。

美国各航空公司要保护他们的长程市场,其中一个可用办法是向伙伴就网关后面的航班收取较高的联程及代码费。

“外国航空公司一向与非联盟成员的美国航空公司合作,以规避这个限制,合作对象大多是美国捷蓝航空和维珍美国航空。这两者没有自己的长程航线网络,不用保护什么,而且供应给他们的乘客逐步递增及一般来说有利可图,”中心说。

既然美国各航空公司花费大气力攻击海湾区的航空公司,根据美国航空公司和海湾的经验,下一个问题应该再次公诸于世:上年有提供飞美航班的中国四大航空公司收取了1亿6千2百万美元(国航)、5亿8千9百万(东方航空)、2亿7千6百万(南方航空航空)及8千2百万(海南航空)。

此外,一些长程航线的增长获本地政府提供财政承担。分析师说:“提供的承担超过新航线激励的性质,后者其实很普遍。那种承担所提供的补贴是:如果没有这些补贴,某些中国航空公司开办的跨太平洋航线根本不会出现。”

美国航空公司似乎对这问题视若无睹,尽管他们可以利用这情况作为武器,限制中国的扩张。分析师们说:“这里有个两难。大陆航空公司扩张开放天空符合美国利益。虽说现在大众没有抱怨,或说要拆掉中美开放天空协议,但,不难想象,美国航空公司会对中国航空公司采取他们现在对海湾航空公司的态度。”

中国有地理、航线网络及成本上的优势。这些比美国航空公司更大。

一方面,中美之间的航空公司有可能发生大冲突,另一方面,不要忘记跨太平洋市场还有其他重量级的成员。以香港、日本、韩国及地区其他地方为基地的全球性航空公司会考虑利用第6航权抽走中美航线间增大中的流量。

说到底,美国航空公司其实可借反海湾航空公司之机,乘势局限中国航空公司的扩张。亚洲太平洋航空中心说:“或者,反海湾的游说失败,令美国航空公司重回现实,【被逼】想办法成为中国航空公司更好的伙伴。”

“随着中美之间的增长周期走到尽头,双方需要新一轮的航空谈判,在那时候,无论美国航空公司用过什么说辞,美国政府肯定会认识到,来美观光游客的增加,对美国经济的贡献肯定比他们乘坐的美国航空公司大得多。美国曾经支持开放天空,常理告诉我们,它无可避免地会继续这样做。”■

分析师对投资大陆机场的股票改为“持有”

中国已经上市的主要机场是世界上最繁忙的机场，但随着电子商务挖走了机场免税消费的份额，及航线扩张受有限的空域所限制，机场股的短期投资价值亦受到质疑。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道

据 杰富瑞全球投行集团的报告，有限的后备跑道容量、机场规管收费，和电商对机场零售营收的冲击预期在短期到中期内压抑中国四大机场的收入增长。

该报告由该投行的香港办事处撰写，报告在检视北京首都国际机场、广州白云国际、上海国际机场及深圳机场的投资收益前景后对投资者提出警惕。

杰富瑞把上海评为“买入。”研究显示它是四大机场中盈利增长最高的一个。上海机场仍然有“

相对较大”的后备容量及扩充中的商业空间；此外，迪士尼公园在2016年第一季开业，上海机场应该能从中得益。

深圳的评级是“持有；”而北京及广州均被定为“表现低于大市，”原因是2019年前它们会一直缺乏后备容量，这情况要在2019年迎上另一个投资周期才会得到改善。

杰富瑞说，四大机场均缺乏后备容量以带动空量增长。在高峰起飞和着陆时段，四大机场跑道的吞吐量达到其最高容量的85-98%。

杰富瑞说，高利用率限制了客

运流量，后者却是最主要的盈利增长因素。

证券分析师Boyong Liu、Johnson Leung和Violet Gu预测，各机场未来4年的平均盈利增长将降至8%，而过去3年的增长率是12%（深圳除外，它仍处于投放期）。

另一个压力来源是下一个一直延伸到2019年的机场扩建阶段，这期间内增加的建筑成本不大可能通过提升机场收费来抵消，因此，扩建将压抑未来最高6年的盈利水平，投资收益在回到历史利润高位前将恶化。

按每个乘客计算，扩充吞吐量

的成本预计会在2019年前升逾100元（16.12美元），2004-08年的数字是60元。

如果空域没有增加，增建跑道或客运大楼无法解决机场拥堵问题。在中国，70-80%的空域列为军事用途，主要城市附近尤其如此。一个新落成开业的机场，中国民用航空总局（民航局）、各机场及航空公司管理层必须和军方的空中交通指挥人员努力协商，才能增加空域；换句话说，仅仅扩充机场未必能增加容量，也未必能改善起飞和着陆时段。

报告说，深圳就因为空域不足而长期使用率不够。同样地，“尽管广州年初启用了第三条跑道，对它能增加高峰时段的班次这一点，我们不抱期望。”

另一个令机场投资变得无利可图的因素是电商对机场盈利模式的冲击。中国的机场和世界各地机场一样，其收入很大部分依赖零售及免税非航空商品的收益。杰富瑞报告说，网购在2012年中国活跃起来以后，中国机场的非航空商品销售收益就一直大幅下降。

报告说：“电商跨境性的买卖一旦兴旺起来，预期冲击会蔓延到免税商店。这不趋势不仅不能逆转，随着手机渗透、网上支付及现代物流服务的不断提升，它还会增强。”

“失色的品牌组合及体验性不强的消费经验令中国机场处于脆弱状态，相对地区的其他机场如香港国际机场及新加坡樟宜机场，中国机场更易于被电子商务蚕

上海浦东机场：
最佳投资前景。



食，”杰富瑞说。

到目前为止，投资者一直认为北京和上海机场的特许零售收入较能抵抗电商的竞争，他们对广州和深圳也这样看，虽然觉得它们的百分比较低，这样看的原因是免税商品定价较低，和中国机场的旅客数量一直在上升。

但是，海涛、亚马孙和电子湾之类的跨境电商公司正挑战机场在免税商品上的垄断。如今，大陆消费者从海外直接购物，也利用中国自由贸易区内及境外岛屿上迅速滋生的新免税店浏览和购买商品。

杰富瑞说：“目前，跨境电商和机场外免税店的渗透率仍处在低位，因此，我们相信，未来机场免税店的销售增长可能面对更大的下行风险。”

一般对机场股的价值评估都基于“看涨行情，”就是说，它预期中国外游旅客量将推动非航空商



品的营收增长，再加上缺乏近期扩建计划，机场股将带来高股息。

报告说，机场部门的增长机会比收费公路和在香港上市的海港还要低，后者可以提高通行税费，扩建所需的资本投资也不如机场那样高。

分析师们亦尝试证明，中国机场也没有什么空间提高航空收

费。“当局解除了港口通行费的规管，收费公路方面未来也会进行价格改革，但我们并不认为机场收费近期会有类似动作。”

杰富瑞预测，如果客机/乘客组合有改善，小型辅助服务费如保安检查费等有所提升，航空费每年将按2%的幅度上升。

分析师们说：“核心航空服务

的收费率，如升降费和乘客服务费，将不会大幅提高。政府将继续在机场的社会价值与利润率之间谋取平衡，并希望运营商以非航空商品的收入弥补盈利。”

“最好的中期前景，是民航局围绕目前的指导价订一个较窄的价格区间，各机场和航空公司在这个区间自行调整收费。航空公司有很强的议价能力，因此，机场很难克服障碍，提高航空收费。我们预料航空公司会顽强抵制任何增加机场收费的尝试，因为，航空公司已经为民航局的民航发展基金提供资助，这个基金是为支持机场建设而设立的，”杰富瑞说。

“最后，也同样重要的是，世界各地的机场航空收费都受到规管，每个机场在它的区域范围内都有其垄断地位，这个地区内的服务只能由它提供，因此，一个机场是无法自行大幅提高费用水平的。” ■

2015年
第7届

APG 连接世界

2015航空公司销售大会

航空运输：机遇，趋势和商业策略

2015 APG 连接世界大会将有400余名来自世界各地的嘉宾。其中有150余位受邀嘉宾是航空公司首席执行官、高层领导及旅行社代表。

棕榈宫酒店 La Palmeraie / Golf Hotel
摩洛哥 马拉喀什
2015年10月28-30日

注册请登录：<http://worldconnect.apg-ga.com>

APG
航空公司服务网络



赢得时尚 年轻人的青睐

全日空控股成立才两年，在这两年当中，作为它的总设计师片野坂真哉深深明白到，公司必须摆脱对国内航线的依赖，才能达到它雄心万丈的增长目标。

杰弗里·图德 (Geoffrey Tudor) 从东京报导

片野坂真哉喜于面对挑战。这正好，作为全日空控股的新任首席执行官及总裁，他有的是挑战。在东方航讯上月的采访中，他说当务之急是吸引更多富裕而有国际见识的年轻日本人，以他们取代公司一向依赖的忠诚但年迈的国内乘客群。

片野坂说：“日本的人口变化迫使我们把公司的方向从国内转到国际市场。全日空传统上极度依赖国内市场。这个要改，尤其是公司面对着国外日益加剧的竞争，和一个脱胎换骨的国内对手——日本航空公司（JAL）。”

片野坂是全日空控股前任高级行政副总裁及董事，专长是市场推广及企业企划。他在4月1日执掌整个航空集团，包括属下64个子公司。他的责任包括集团的利润底线、中至长期策略、策略性投资，及集团的机队。集团核心子公司全日空（ANA）的首席执行官筱边修将将从旁协助，负责航空公司的日常运作。

到2025年的10年内，全日空控股计划把营收从1.7万亿（1百42亿4千万美元）增加到2.5万亿日圆，营业收入目标是2千亿日圆。这个数字几乎是今年会计年度目标业绩的一倍。

大略估计，全日空2015年会计年的国内乘客收入约为7千亿日圆，国际乘客收入在5千亿美元左右。

“计划到了2025年，主要增长将来自国际业务。再次大略估计，国内收入将降至约6千亿日圆，国际乘客收入将提升到8千亿日圆。这意味着我们须在

保持国内市场的同时扩展国际业务，”片野坂说。

要达到这些国际增长目标，全日空航线网络必须要扩展。公司希望从赴日客流量中赢得更多国际业务。这方面尤需借助大型活动如国际榄球冠军赛及2020年奥运及残运会。在成田及羽田机场取得更多升降时段也能刺激国际乘客增长，但这方面尚未获得实际分配。

在短到中期，片野坂想趁着日本航空公司还没有突破限制前，尽快扩展公司的航线网络。日本航空公司的复建计划受到如下的条件约束：它在2017年前不能作新投资或开辟新航线。日本航空公司与全日空在很多国际航线上是竞争对手。

片野坂说：“我们想改变这个局面，在两家公司都没有航线服务的地点上开办业务。”今年新的国际航线包括东京到休斯顿，从今月开始；和9月份开启的东京到吉隆坡线。

“暂时，或者到中期以后吧，我们会集中在早已考虑之中，或我的前任敲定开启的目的地上，延长或开办飞往这些目的地的航线，包括伊斯坦堡、墨西哥及悉尼。它们会是首先加入我们网络的几条新航线。”

但片野坂的目光是一个更长远的未来，他想扩展公司的服务网络，在2025年前考虑开办拉丁美洲、非洲及东欧航线。过去从没有日本航空公司服务这些地点。

片野坂说：“2025年的世界营商环境可能和现在很不同。”但他相信亚洲区将仍然是全日空业务的核心部分。

“从日本前往那些目的地的潜在需求可能很有限，事实上我们需要再研究。我想鼓励公司的年轻一辈思考一下业务增长的问题，分析我们的需要，及找出全日空应该经营的航线。”

问题，分析我们的需要，及找出全日空应该经营的航线。”

在目前到2025年为止的长期规划中，片野坂绘制了一幅世界地图，地图显示哪个地区还没有日本航空公司在那儿“展翅”。他说：“这可刺激我们年轻一代员工的想象力。”

除了核心集团公司以外，片野坂还负责全日空控股的以关西地区为基地的廉航业务乐桃航空，及总部设在成田的香草航空。

他说：“38%为我们拥有的乐桃表现比预期好得多，正在盈利，有可能在这个会计年年底脱亏。”

“为全日空控股全资拥有的香草仍在亏蚀中。这家公司是通过我们与通尼·费尔南得斯的亚洲航空合作而诞生的，但我们现在‘离婚’了。（结帐于2016年3月的）这一年是否赚取盈利，是个关键。”

香草2014年全年业绩表现比预期中好。片野坂说，廉航公司原来预计的乘客量是1百11万，但最近12个月的流量数据显示将会是1百14万。

“销售收入应该是1百22亿日圆，面对的还是运营亏损，但比预期要少。运营亏损从2013年的59亿减少到上年的36亿日圆，”片野坂说。

“香草在2014会计年结帐期的载客率有稳定的改善，2015年1月是85%，2月是90%。”

其他对香草的有利因素是：设立了一个新的营收管理系统，由一个编制更大的营收管理团队

负责；此外，成田在4月份开启了一个特别为廉航公司而设的客运大楼。

10年后，片野坂想看到两家廉航子公司的服务扩展到区内的渡假胜地，主要的目的地在亚洲。

“我们两家廉航飞的都是A320机型，航程大约是2千公里。要经营航程达4千公里的中程航线，我们可能要改机种。你看看日本东面的地球，那儿只有一个夏威夷是渡假地，所以我们要往另一个方向发展——东南亚和中国，在这地区开拓廉航航程范围内的目的地，”他说。

“这地区的竞争很剧烈。在亚洲，我们有酷航、飞鸟、虎航，及泰国捷星，有很多廉航互相竞争。”

“但在日本这里，我有信心，我们能运用我们的品牌威力在这块业务取得成功，在入境旅游市场抽取更大份额。”

全日空已经和三家国内航空公司建立了关系，除代码共享外亦持有股权，它们是北海道国际航空（13.6%）、亚洲天网航空（8.56%）、星悦航空（17.96%）。当日本国内的天马航空今年年初申请破产时，全日空提出购入其最高19.9%的股权。

受困的天马航空到底命运如何，新闻公布时会披露有关细节。天马航空需要向东京地方法院呈上重建计划，片野坂不愿就结果作出猜测。





我们相信亚洲的民航业将进入
 规管解除的年代，当这发生时，
 我们要准备就绪。不过，
 很多亚洲航空公司是代
 表国家的航空公司，
 在这点我们能做的事不太多。
 我不认为我们会作大规模
 的投资空界片。

片野坂真哉
 全日空控股首席执行官

片野坂亦负责与全日空集团相关的其他业务。2005会计年度的非航空收入占总营收的17%，为2千3百29亿日圆，这数字包含了酒店业务贡献。酒店业务已于2007年出售。

本年度的非航空收入将占营收的11%，为1千9百58亿日圆；到2015年，非航空业务收入预计将占总销售的15%，为3千7百50亿日圆，几乎是本年度目标的一倍。

这个数字很庞大，但集团首席执行官锐意发展非航空业务，相信它能提升集团的财务表现，尤其是非航空业务种类广泛。这个策略的一个近期例子是集团在泰国收购了Panam飞行训练学员，为区内未来机师短缺的前景部署。

片野坂说，很多人不知道，全日空集团的附属子公司全日空贸易公司是日本香蕉业的重要参与者。这家贸易公司从厄瓜多尔入口香蕉，再批发予日本全国的超市。

日本的食物如高质牛肉及水果在海外日渐受到欢迎，尤其在亚洲。片野坂打算利用公司在冲绳岛那霸市的货运中心，把高档日本食品出口到香港及新加坡，这两地的富裕消费者对高质量的农产品有需求。

全日空在冲绳那霸的枢纽在日本4个重要机场之间提供空运服务，它们是成田、关西、中部及羽田。全日空亦从那霸飞往亚洲9个城市，亦计划从10月开始飞往厦门及马尼拉。

2013年8月，全日空控股宣布投资2千5百万美元于缅甸亚洲之翼，据当时全日空的说明，是首家外国航空公司对缅甸航空公司作出投资。一年后全日空中止计划中的合伙关系，作出这决定的理由是缅甸的竞争环境有变，及无法在资本参与上达成协议。

尽管有这挫折，片野坂仍以亚洲航空公司为投资对象，正在寻求这方面的机会，以扩大全日空的网络。集团目前正“研究几个项目，”牵涉到与几家亚洲航空公司合作，“参股或不参股。”举例，全日空已与菲律宾航空及嘉鲁达印尼航空达成代码共享协议，而没有对后者作出资本投资。

他说：“我们相信亚洲的民航业将进入规管解除的年代，

当这发生时，我们要准备就绪。不过，很多亚洲航空公司是代表国家的航空公司，在这点我们能做的事不太多。我不认为我们会作大规模的投资空界片；”虽然全日空资金充足，有机会时就可以调动。

到2020年，集团预期全日空会有265架飞机，属下廉航公司会有40架。目前，全日空有一支250架飞机的机队，全日空占230架，廉航共占20架。加入机队的新飞机包括MRJ及A320/321neo。

片野坂的另一个优先目标是把全日空打造为一个全球品牌，因为他本人就是全日空2009年获奖的“日本灵感”产品及服务品牌再造的负责人。

片野坂说，全日空不如它的对手日本航空公司来得有名。有点懊恼地，他提到他在美国用“ANA”作搜索词条时，网上提跳出来的结果是“ANA-美国护士协会”！

“我们有一个顾问委员会，他们一直和我们说我们应该该变全日空-ANA-这个名称。或者我们该把名字改成ANA-日本。我还在考虑这个建议，”他说。

“我们正提高我们品牌的知名度。4月，我们赞助了加州米慎山美国女子职业高尔夫球协会（LPGA）锦标赛，在CNN上打广告支持这赛事。这活动很成功，对提高我们的知名度很有帮助。全日空现在是LPGA及锦标赛的官方航空公司。新用的全日空灵感（ANA-INSPIRATION）名称赢得很好的反应。”

“几个星期前，我们为B787-9梦幻客机举行了揭幕典礼，客机机身的设计以星球大战人物R2-D2为意念。揭幕活动在全世界各地获得广泛报导。客机的设计为时5年，从这个秋季开始。”

“直到最近，国际班机总乘客中大约有30%是外国人，现在差不多是40%了。最近从洛杉矶的回程上，我注意到机上60%的乘客是非日本人，而他们都喜欢我们提供的日本餐。”

“我们想外国乘客把坐我们的班机看作为一种享受，想他们把事后的体验在社交网站上和家人、朋友分享，这样，享受‘全日空体验’就成为一个全球品牌。”■



亚洲廉航市场发展速度放缓

亚太区廉航公司面对一个新的现实：载能增长及市场渗透不再带来利润了。对廉航公司来说，这会是一时的波动，还是一个长期性的、整个区域增长的放平？

——记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导——

当

全服务型航空公司面对全球金融危机后的艰难局面时，这个区域的廉航却赚个盘满钵满。现在，很多亚太区的廉航却业绩亏损，这情形成为趋势，在踏入2015年后仍然如此。

二月份，马来西亚的亚航（按乘客数量是亚洲最大的廉航公司）录得过去两年来第一次季度纯亏损1.171亿美元，季度期为到2014年12月31日为止的3个月时间。而上年同期公司获利4千6百万美元，营收增长15%，为4.1亿美元。

而该集团的长程廉航子公司亚航X已经连续4个季度亏损了，它的首席执行官销声匿迹，亚航共同创办人之一卡玛鲁丁·宾·梅拉鲁恩 (Kamarudin Bin Meranun) 在代理首席执行官本雅明·宾·伊斯玛尔 (Benyamin Bin Ismail) 的支持下开始重组公司。

踏入业绩公告周期，8个亚航名下的航空公司亦宣布亏损，其中，印度尼西亚亚航的问题最严重，当QZ8501班机于12月28日撞毁时，公司暴露在世界目光下。印度尼西亚亚航前身是

Awair航空公司，亚航集团在2005年购入49%股权，其余51%股权由印度尼西亚投资者持有，之后一直亏损。上年成立的长程廉航公司印度尼西亚亚航X，相信会因品牌关系而受到波及，乘客数量会下降。

业界数字显示，仅在东南亚地区，廉航业务过去10年的乘客座位增至2亿个。这个增长在上年放缓，而随着廉航公司延迟新机交付以减低载能过剩，增长在2015年会继续放缓。

亚太区廉航王国之首的亚航集团老板托尼·费尔南德斯 (Tony Fernandes) 不是唯一一个公告坏消息的人。在泰国，泰国航空国际 (THAI) 持有部分股权的飞鸟航空公司，在上年到12月31日为止的整个财政年度也出现赤字，纯亏损是1千4百60万美元，而该航空公司在2012及2013年分别获利1千5百60万及3千2百70万美元。

澳洲捷星航空 (Jetstar) 的廉航业务与新加坡航空公司 (SIA) 附属虎航 (Tigerair) 也加入了亚太区的亏损行列。新航 (SIA) 的长程廉航附属公司，新加坡酷航 (Scoot)，目前在



亏蚀中，而一直令经营者“大出血”的印度廉航市场，就更不用说了。

东方航讯在一个对分析师和航空管理层的意见调查显示，载能过剩是亚太地区廉航部门的首个问题，而由此而来的恶性、不切实际的票价折扣行为是第二个严重问题。

其他侵蚀盈利的因素包括较高的营运成本高，如机场收费、机场基础设施使用拥堵而难于取得适当泊位、本地货币兑换美元下跌而生的外汇亏损、因油价大幅下跌而来的燃油套期保值损失，及融资成本上升。

中国大陆游客——对多家廉航公司是非常重要的客源——也因泰国长期政局动荡及上年3月及7月的马航空难意外而裹足不前。

飞鸟航空是上述情况的一个很好例子。公司的首席财务官纽婉·布帕拉瑟特 (Nuanwan Bhuprasert) 认为，除了泰国的呆滞经济、国际游客减少、货币疲弱以外，飞鸟亏损的最重要原因是载能过剩及由此而产生的激烈座位价格战。

他说，进入泰国的廉航载能增长了18.6%，比起泰国国内乘客的增长超出了10.1%。泰国的民航界行政人员私下对印度尼西亚狮航集团在泰国的廉航业务的进取减价手法表示关注，他们认为这种手法严重破坏了泰国的廉航市场。

从曼谷到清迈的单程票价，它只收取300泰铢(9.26美元)，相对于对手的1,500泰铢票价(46.3美元)，这简直是倾销行为，它的竞争对手说。泰国狮航的机队在今年会再增加10架B737-900ER客机，这只会令情况更恶化。

问题在东南亚最严重，在3月于曼谷举行的一个会议上，高级东盟(东南亚国家联盟)官员及东盟财务工业及基建理事会主管Tran Dong Phuong告诉出席代表，上年10国东盟集团的总廉航座位数从2003年的13.2%上跃升到57%，这个增量是东盟航空交通量在2013年前4年内出现双位数字增长的主要原因。

在同一个会议上，亚航费尔南德斯指出，上年，单单是东盟3大廉航公司就运载了1亿1千万个乘客，世界最繁忙的10条廉航航线中6条在东盟区内，包括新加坡-雅加达、新加坡-吉隆坡，及新加坡-曼谷。航空研究团体亚太航空中心(CAPA)的最新统计显示，亚太区逾50家廉航公司中，22家(总共拥有550架航机)在东南亚区经营。看来，问题在最终得到改善前会变得更坏。亚航及狮航目前已经订购的飞机超过800架，整个区内的廉航订单数量突破1000架窄体飞机。

而且，问题不仅是即将投入区内机队的新飞机数量，区内民航基建能否处理新增的载能也是个问题。设于吉隆坡的航空分析机构“恩达乌经济”，其首席分析师尤索夫(Shukor Yusof)相信载能过剩是主要问题所在。

他说：“依我所见，单单是今年交付的飞机数量，区内机场就无法应付。拿吉隆坡的廉航机场KLIA2机场为例，你要它今年或明年每个月多处理1架或2架飞机，它做不到。”

但尤索夫也指出，不是人人都在亏损。“我理解，狮航有盈利，它仍在赚钱。我最近和狮航的人聊过，也看过他们的数字及负荷量，他们干得不错，”他说。

他也提到越南的基本服务型航空公司越捷航空，说“还不错。”但越捷也有一份巨额订单，大概是63架A320飞机，总值90亿美元。“越南的航空商一般干得不错，包括越南航空。”

“越南是东南亚几个逆流而上的国家之一。它有合适的人

口结构，年轻人多，总人口大约9千万。像越南那样的地理和国家人口，正是廉航蓬勃发展的天地。”

中国最成功的廉航营运商春秋航空1月在上海上市，上年到12月31日为止的全年盈利是8亿8千4百20万人民币(1亿4千2百40万美元)，而2013年的盈利是7亿3千2百万人民币。但别忘记，春秋有各省政府及其他来源的补贴，这可能歪曲了它的业绩情况。

包括尤索夫在内的分析师质疑，以目前的燃油价来看，虎航及酷航这类航空公司为什么不赚钱。就酷航来说，分析师认为与它的商业模式及设备有关。

尤索夫说：“酷航虽然已经开始以B787梦幻客机更换它的B777客机，新机种的经济效益需要一段时间才能发挥出来。目前酷航的负荷系数远远未达到要求水平，可以为公司在未来3到6个月内赚取利润。”

酷航在2012年6月开业，到上年年底累计亏损达2千5百20万美元。尤索夫相信亚航的商业模式“一直”存在问题。“我一直觉得经营一家长程廉航公司不容易。它挺棘手的，这盘生意是可为的，但你必须在一个很紧细的框架内营运。亚航没有将这个把握好。”尤索夫说。

不过，也不是说前景一片灰暗。据分析师所说，撇开某些航空公司的套期保值损失不计，较低的燃油价在未来几年应该慢慢在廉航公司的盈利帐目上反映出来，并提升它们的收入。

而且，航空公司也发现他们超额订购，开始减少或出售部分订货量。举例，亚航在29架已订于今年交收的A320客机中延迟交收24架，而虎航已经暂时中止载能扩增。亚航集团老板费尔南德斯说：“在今年及未来几年，集团不再像以往一样，每年接收更大数目的新飞机，这允许公司保存现金量。”

上年，澳航冻结了它的新加坡廉航业务——捷星亚洲——的扩充计划，把泰国、印度及日本的交付量限制为5架飞机。

市场也出现了整固，好几家航空公司包括印度尼西亚的曼达拉已经停飞。另一方面，泰国的飞鸟航空及新加坡的酷航将于5月开办一家联营航空，名为酷飞鸟(NokScoot)。

在印度尼西亚，嘉鲁达印度尼西亚航空的廉航分支连城航空(Citilink)表示，公司今年将会首次获利。在2月获委任为首席行政官的艾伯特·布尔汉(Albert Burhan)说，2015年的环境比较好。

他说：“2014年时竞争对手有时以低价手法打扰我们的营运。”他指出，虎航的印度尼西亚附属航空公司上年离场及负债的国有印度尼西亚鸽记航空停飞，对连城都有帮助。

整体来说，亚太区廉航公司的前景是正面的。分析师说，既然燃油价那么低，廉航部门中谁能成功，看的就是合作关系了。航空公司需要整固、精简它们的营运模式，缔结伙伴关系，以便从中互补客源及通过分担而节省基本成本，比如说共同维修协议。

对廉航公司来说，这地区的人口结构及与日俱增的富裕是个好兆头，因为，随着新兴市场增多，越来越多的消费者有足够的可支配收入成为首次飞机乘客，而这些人通常选择廉航班机，而一旦他们飞过了，他们有能力时就会再坐飞机。

但是，普遍的共识是，廉航部门在未来的几年将出现更多被淘汰的公司，过去10年的高双位数字增长也不再可能。这个市场已经成熟，而像其他行业一样，这时只有最佳的营运者才能生存下来。■

改造泰航 的新总裁

泰国国际航空展开了公司历来最大规模的重组，
新任公司主席乍林蓬 (Charamporn Jotikasthira)
正告诉职员，他们要不努力工作，要不就离开。

记者包乐天
(Tom Ballantyne)
于泰国报导





现

年57岁的乍林蓬 (Charamporn Jotikasthira) 是泰国证券交易所前任总裁及首席行政官, 当他上年12月执掌泰国国际航空 (THAI) 时, 他做的第一件事是向公司2万5千多名雇员传递一个令他们豁然大悟的信息。

他在上年12月向雇员说: 公司处于一个“非常危急的状态”, 作为公司拥有人的政府这次不会再施加援手。他同时播映了一段90秒视频, 显示退休军官帕拉育·詹欧查 (Prayut Chan-o-cha), 现任国家首相及全国和平秩序委员会 (NCPO) 主席一段说话, 视频增强了乍林蓬演说的政治份量, 令员工真正领略到乍林蓬的信息。

“首相说: ‘如果员工或工会漠视公司改弦易辙的需要, 泰航将与任何其他国家里的任何航空公司一样, 被政府关闭, 或被售予外国人。’”乍林蓬告诉东方航讯, 并说这一下真的令员工清楚明白到公司的真实经营情况。

这位大半生在私营部门工作的新总裁与军人政府不是在作空洞的威吓, 他们很清楚泰航很脆弱, 亦因此, 他们坚持要泰航员工明白, 公司必须实施根本性的管理及营运策略, 而且这些策略一定要奏效。

泰航在2014财政年度的税后亏损是4亿8千2百万美元, 2013年的亏损是3亿9千2百万。营业收入到目前下降了10%, 降幅主因是泰国持续多月的政治动荡。国家旅游业步履蹒跚, 而对预算案的份额竞争变烈, 泰航公布连续7个季度亏损。今年头4个月已过, 公司仍然没有盈利。

4月, 公司朝复苏迈开一大步, 开始向2千多名雇员提供自动提早退休计划, 公司员工必须工作至少15年, 年龄超过50岁, 才符合资格。到目前为止, 计划不包括驾驶舱及机舱人员。

计划的最终目标是在2017年前削减20%员工, 到2万人。重组的另几个关键部份是在2015年缩减机队至22架飞机; 引入一个航线网络合理化计划, 把航线网络中的“朽木”削去, 以及一个牵涉整个公司的成本节省计划。

在一个独家访问里, 乍林蓬告诉东方航讯, 他有信心, 只要坚持计划, 就能达到公司在2017年前复苏的目标。相对手上这个任务, 新总裁的财务资历是无容置疑的。他年57, 是美国哈佛大学工商管理硕士, 毕业于麻省理工学院电子工程及电脑科学系。

在主管泰国证券交易所前, 乍林蓬先后是好几家有领导地位的证券及资产管理公司总裁, 并曾是暹罗商业银行的首席信息官。

有这个背景, 乍林蓬对泰航近期的管理层变迁泰然自若。泰航在过去10年有6个总裁及5个主席, 经常受到政治干预。但泰国军人统治者现在授予乍林蓬全权, 把泰航视作一家商业公司来经营。

他说: “这是我接受这工作的部分原因。政府有一个清晰的任务, 它对重组的支持立场在1月22日获得通过, 条件是我们必须严格遵从改造计划。任何一家私人商业机构也会这样做。基本上, 我们一定要严格按这条路走, 不能游离开去。”

“有几件事情我们没有做好。举例, 我们仍然继续不盈利的航线, 没有作出果断的决定, 所以, 我们第一件做的事是确定亏损航线, 目的是把运载力减低约15%到20%。”

“到目前为止, 相比上年我们已减低了10%。有些航线在过去10年一直亏损, 可他们一直飞这些航线, 抱着终有一天扭亏为盈的希望, 而不是作出艰难的决定, 放弃这些航线。”

“如果我们在未来12个月内不能把航线扭转过来, 我们就暂时中止它们。我们已经停止了大约12条航线, 仅仅这样做, 已经能够止血。”

乍林蓬动作之快, 从以下的例子可见一斑: 他上任后一个月后就在1月份中止了约翰尼斯堡航线服务, 3月份莫斯科也给停了, 7月伦敦和法兰克福将由每天2班减为每天1班, 9月将中止马德里航线。乍德蓬说如果这些航线有进账, 就会恢复它们。

泰航的另一个错误是有一个多种不同机型的机队。他说: “泰航很多成本源于多类不同机型的决定。我们有101架飞机, 但机型却有11种之多。”

“已经有20架飞机停飞, 今年会再退役22架。因此, 机型数目减少到8类, 明年年底应该很容易就能减少到6类。对我们来说, 这样的机队比较合理。”

最终的结果是, 泰航会有69架而不是100架广体机, 另外20架窄体机服务廉航子公司泰国微笑航空 (Thai Smile)。3月份停飞的还有公司的B747-400F货运机。泰航将继续用它的客机机腹运送货品。

但机队换新仍然是重组计划的一部分。公司今年会再接收两架B777飞机, 2017年起开始接收12架A350飞机。新飞机将节省营运成本, 尤其是燃油方面, 这是公司乐于见到的。目前公司没有计划订购更多飞机。

“我想泰航在财务比较稳定后才开始下订单。我们通过收缩来取得增长。我们的飞机数目应该回到2018或2019年的100架水平。但目前我们无需想这个, 因为机会有时候比我们预期先到或迟到, 所以, 你必须紧密注意形势变化,” 他说。

乍林蓬相信泰航在出售产品方面也不够进取。“我们的机舱率是68.9%, 那也是我们当时的目标水平, 我们从来没有计划提高。和行业里其他人一样, 商营团队在80年代有一个新目标。”

“这不是魔术, 如果别人做得到, 我们也可以做到。我们只是没有专注在这点上。前面还有很长的路要走, 但因为新的商业策略, 数字已经涨了76%, 而这3个月内的事情。这证明我们如果真的想, 我们做得到。”公司正把其销售单位改头换面, 以实现新的机舱载客率目标。

每个部门都在减省成本, 所有供应商合同都重新协商。他说: “有些很快见效, 有些要长期坚持, 但成本减省是全面的, 横跨整个公司。”

“和其他【航空公司】相比, 部门比部门, 我们的成本至少高20%到30%。公司到处都是多余的脂肪, 其中有些牵涉到人头数目, 这个要小心从事。”

3月, 乍林蓬展开互惠离职计划 (MSP), 给员工自动离职的选择。但到底有多少员工离开就难说, 因为按国家企业规定, 你不能简单地把员工解雇掉。

“我们不能指着某员工说要炒掉他, 就可以把他炒掉。这个必须要双方都自愿。这点我们不想给出个数字, 只想说, 我们非燃料成本的减省目标是20%。最后有多少个人头 (愿意自动离职), 那就算有多少。”

“公司到处都是
多余的脂肪,
其中有些牵涉到
人头数目,
这个要小心从事。”

乍林蓬

泰国国际航空公司总裁



要而言之，2015年是个整固年，这年不会有盈利，因为裁减员工而有遣散费的支出，要重新协商合同，关停一些海外航站及出售飞机。

“我们有一批累赘资产——42架飞机等着出售。有20架飞机从上年年底就开始停飞，它们的价值减损的很厉害，但我们在上年已为它们完全减值，所以出售它们时的损失不会很大。”

“但余下的、我们准备在4月份开始退役的22架飞机，分别是开头14架，在10月份8架，这22架飞机仍然有一定账面价值。所以，到时候如果市价不太好，我们会受点打击。因此，今年因为这个而可能会有损失，MSP计划那面也会造成损失，我们已经拨备了大概55亿泰铢，或1亿6千9百50万美元应付。”

“这会是一次性的损失，明年应该很容易就能恢复过来。今年年底，应该就差不多完成了，这就是为什么过了一年会有盈利的原因。要把这些事情解决掉，就必须踏过这些洼洼坑坑。”

乍林蓬说，到两年期计划的期末，从2017年1月份起，逐月逐月地，泰航应该能实现它的全部潜能。“今年是改变的一年，我们从一个负面局面逐月逐月地转为正面情况。”

他补充说，近期燃油价下跌，对公司是个“助力”。“单在2015年，燃油价下跌的利益大概是20%，即大约是1百60亿泰铢(4亿9千3百万美元)。”他说。

“2014年我们亏损大约1百50亿泰铢(4亿6千2百20万美元)，但在我们改造公司业务的基本面时——这需要至少一年时间——燃油价帮了我们一把。2016年1月开始数字应该显示盈余。”

尽管政府的立场是重组出错了政府不会施加援手，这位泰航总裁毫不担心公司可能缺少现金。泰航正在发混合债券，募集70亿泰铢(2亿1千5百70万美元)。

“我们还有其他选择。我们在伦敦、悉尼、哥本哈根及其他地方都有物业，我们可以把它们都卖了，这方面的未实现收益至少有1百55亿泰铢(4亿7千7百50万美元)，有需要时可抵消出售飞机的损失。资金方面看，我们不太担心，我们今年需要的钱都到位了。”他说。

乍林蓬一方面忙于重组的复杂细节，一方面还得注意公司面对的竞争威胁。廉航经营公司正逐渐啃去泰航的市场份额，泰航上年在泰国市场损失乘客35%，前年损失28%。泰航和泰国微笑航空合共的市场份额由2013年的31%下跌到2014年的28%。

部分重建策略是把亏损的地区航线交给成本低的泰国微笑航空。“首先，我很高兴身处在这个地区，因为这里的竞争最大。如果你真的要管理好一家航空公司，你一定需要这种环境。”乍林蓬说。

“这儿的竞争最厉害，而也在这里你才学到最佳的管理，让你受用不尽。策略上来说，泰国微笑航空是泰航国内及短程地区航线的部分，它的成本架构在设计上就比我们低很多。”

“商业上来说，如果他们拿到较好的70%到80%的机舱率的销售成绩，保持相同的收益，我们一旦把这些航线给了它，那整个营运成本都降下来了。成本下调，利润上升。如果泰航的成

本高而泰国微笑航空的成本低，那与其砍掉航线，倒不如把它交给泰国微笑航空继续经营。这就是有一家低成本子公司的好处。”

另一方面是来自海湾区航空公司的竞争，关于这点，乍林蓬说：“以目前的飞机技术，他们有一个合理的地点优势，以他们的地理位置，他们可以飞往世界任何一个角落。”

为了迎击这个威胁，这位泰航总裁说公司必须加深与星空联盟伙伴的合作，为公司的乘客提供更多网络接点。

“在印支半岛、东南亚及南中国，无论要连接哪一个地方，泰国

永远是个区域枢纽。我们必须更好地利用我们的优势，过去我们在这点上做得不多。我们只关心点与点的销售，满足于此，这是为什么我们的机舱率那么低。”

“我们在销售上没有利用我们的网络。我们需要更多欧洲联盟伙伴，任何人想从本地区飞去一个欧洲二线城市都必须通过我们的网络，反过来也一样。”

通过星空联盟来发展泰航是个“快速奏效”的解决办法，与此同时，乍林蓬说，也可以选择和其他非联盟航空公司合作，尤其是公司本身正削减自己的机队和网络。

他说：“伙伴越多，越能解决我们短期内的的问题。我们忠实的顾客仍然周游列国，我们必须为他们提供解决方案。”

和大部分其他航空公司一样，泰航也锁定中国和印度为主要增长市场。

中国有多重要？乍林蓬说：“极为重要。仅仅在今年，乘坐我们航机的中国乘客上升了25%。生意很好。我必须说，中国游客很喜欢全方位服务，因为他们有钱。”

“他们第一次旅程可能是廉航，但之后他们想体验全方位服务。我深信廉航渗透率越大，对我们越有利，因为这做成提高档次的促销效应。”他说。

他觉得印度是个莫大商机，因为从印度次大陆飞往中国或北亚的最便捷路线是通过泰国。

重组进行了3个月后，乍林蓬说员工明白到，他们再不能像3个月前那样以同样的例行方式应付工作了，他们知道，如果他们还这样，他们不会幸存下来。

“我不觉得这是个梦想，这任务是可能的。泰航业务不是那么糟糕。我们仍然有竞争力，即使和那些强大的中东营运商，但我们必须立刻做我们应该要做的。”他说。

对乍林蓬来说，最终目标是令泰航成为“乘客首选的航空公司”，在全球排名前三位。“即使在收缩中，我们也没有降低服务水平。我们正提升商务舱的服务，应该在明年第一季度完成这项目。”他说。

那他预期呆在泰航的时间会比他的前任长吗？“这样说，我的期限是两年两个月，比改革计划长一点，那我的注意力就集中在这里。”

“我的目的是完成改革。这是个令人兴奋的行业，尤其是在世界这一个地区。动力十足啊。当然，如果我们少一点意料以外的事件，那就再好不过了。”■

上海炙手可烫，北亚遭受冷落

美国各经营长程航线的航空公司正把它们在日本及南韩的北亚基地转移到上海，把它发展成国际空中枢纽。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道

多年来，中美之间的空中交通都以香港、东京及汉城等作为中转枢纽，但今天的情况已经完全改观。中国和北美各航空公司作出反击，正扩大它们的跨太平洋业务。

在过去，各美国航空公司一直专注于北大西洋，这是它们最大的长程航线市场，但现在，它们转战跨太平洋航线，以之为增长重点，瞄准的就是中国。

这方面的最近举措，是达美航空 (Delta Airlines) 计划在上海成立它的国际枢纽。这家以亚特兰大为总部的航空公司，每天有班机从西雅图和底特律飞往北京；此外还计划每周提供28班往上海的班机，这航线以底特律、西雅图、洛杉矶及东京成田机场为中转枢纽。这计划仍有待有关政府批准。

这个动作使人注意到亚洲航空业版图的另一个重大调整：中国正迅速把日本的跨太平洋航线业务吸走。据亚太航空中心 (CAPA) 顾问上月的一份报告，北美往中国的空中交通流量增长在近年翻了一番，而往日本的则停滞不前。该顾问中心说：“从2013年7月到2015年7月，中国-北美的流量增长了大约60%，最大市场的日本则减少了约20%。”

美国民航的航线版图不再以东京为中心。美国3大航空公司中，联合航空的航线最多元化，在2005年，它的亚洲流量就只有57%飞去日本，而美国航空和达美100%的亚洲流量仍然是日本。

到2014年，3大的占比分别

是：美国航空42%、联合航空41%、达美65%。但美国航空下月将启动达拉斯—北京航线，它飞往中国的流量将大于它飞往日本的情况，这是公司历史上首次出现的情况。

随着各大中国航空公司开办北美航线，美国各航空公司也在它们的航线网络里增加中国城市。美国人去的地方不再限于北京、上海、广州。据CAPA说：“中国南方航空的武汉-三藩市航线，和中国东方的南京-洛杉矶航线是最近新增的两个例子。”

“4个中国二线城市和北美接轨上了。现在不仅是直飞航线不再吃香，达美和联合航空也在削减亚洲区内航线，而这些航线大部分由日本起飞，其中有些由伙伴取代经营，举个例子，联合航空停止了东京-曼谷线，把它转给了全日航以代码共享经营。”

达美正减少航班，但增加日本以外的亚洲城市直飞航班。这仍然是个小数目，不过方向却是明显的。预期厦门航空会增加多条北美支线，如果成事，那就只剩下香港航空、蒙古航空和复兴航空这三家北亚广体机公司没有跨太平洋航线。

CAPA说，虽然北大西洋-欧洲线是美国各航空公司最大的长程航机市场，增长机会最大的却是太平洋-亚洲区航线。根据官方航线指南 (OAG)，2010年北美西欧之间每天有392个航班。

到2015年，这数目预计会增加到441班。北美与亚洲在2010年的班机每天124班，预计在2015年增加到178班，

这些数字突显了这个事实：很多航空公司的北太平洋航线一直不赚钱。

上月6月，美国航空公司首席执行官白韦德 (Doug Parker) 在启动达拉斯-上海-香港航线的前夕说，亚洲航线是“长期投资”。跳到2015年1月，公司的总裁郭斯杰 (Scott Kirby) 说：“以今天的油价看，预期连我们的亚洲航线也能在2015年赚取盈利。”

报告亦提及到天合联盟的两个伙伴达美与大韩航空 (KAL) 之间的龃龉。两家公司只在一条航线有代码共享，而达美寻求和大韩航空一个更全面的合作关系，大韩航空是代表南韩的航空公司，以太平洋航线经营者来说是亚洲最大的航空公司，它拒绝了达美的提议。

作为回应，达美削减了乘坐大韩航空的飞行常客奖赏分数，而当仁川机场眼见2014年的中转乘客比2013年要少而游说达美把它的日本枢纽移到韩国的大门首尔仁川机场时，达美看来是掉头而去，选择了中国。

“达美和大韩航空之间的龃龉，起因是达美认为大韩‘不公平地’利用它首尔的枢纽地位去捕捉中美线的流量。中美航线市场一直很大，但到最近为止，中国及美国航空公司都忽略了它，让香港、日本和韩国航空公司占据了

这个市场，”CAPA解释。

第6航权的流量占中美航线市场20%到40%，在中美航线两端经营的点到点中美航空公司现在反击，要抗衡经营中航站的航空公司。”

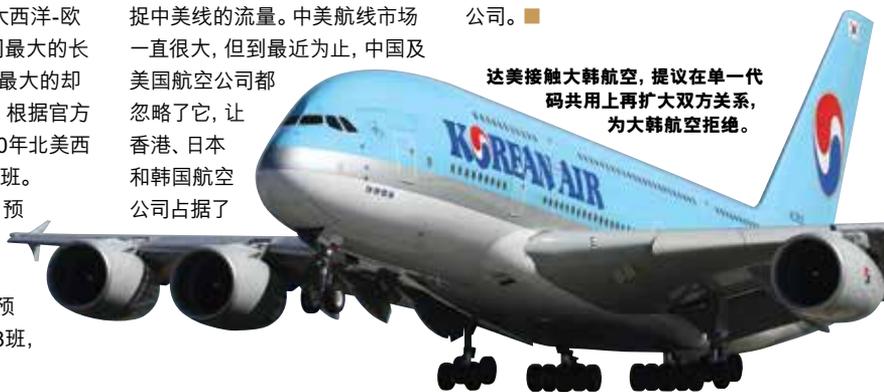
达美决定在上海成立枢纽后，最近再与中国东方航空 (CEA) 签署伙伴合同，及与上海航空 (为中国东方航空的全资子公司) 缔结代码共享协议。

达美计划利用与上海航空的关系，提供接驳班机往近30个中国目的地，其中包括广州、深圳、南京，及郑州、贵阳、南宁和天津4个新目的地。总部设于亚特兰大市的达美，把中国的客运业务从上海机场第2客运大楼转到第1客运大楼，和中国东方航空同处一个地点。

达美的网址有中文版本，机场柜位标有中文，令中国市场的乘客有宾至如归的感觉，此外，往来中国的每一班机都有说普通话的空中服务员。

机上餐饮提供中式菜肴，其实大部分非美国的国际航机很早就有这服务。此外，达美开始接纳支付宝的付款方式，支付宝是中国领先的第三方线上支付平台公司。■

达美接触大韩航空，提议在单一代码共用上再扩大双方关系，为大韩航空拒绝。



中国——环球航天公司的 无尽商机之地

面对着中国一个每年有10%增长的行业，
各家国际航空公司都在增强在中国的合资及伙伴投资。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道

随 着中国成为全球第二大国内航空市场，而且未来还会迅速攀上首位，每一个有份量的航空公司都想进入中国。

尽管这位亚洲巨人的经济从18个月前的15%放缓到7%，对一心要打入中国这个世界上航空业发展最快的区域的环球航天公司来说，7%已经足够了。

不过，正如一些国际顶尖航空公司的领导人每天所发现的一样，如果你不理解并体验世界人口最多的国家的做事方式，你将无法拿到中国的生意，或与中国伙伴合作发展业务。

空客集团中国区主席劳伦斯巴伦 (Laurence Barron) 迅速承认空客——这家欧洲飞机制造商——在初期中国战略中犯的错误。当1980年代空客销售代表飞到中国时，他们一个劲地要卖飞机给中国。

他说：“你不能在中国外面和它打交道，这行不通，你必须留守本地。我们努力10年而交不出什么成绩后才明白这个教训。”

巴伦提到第二个教训。他说：“这不能是个单行道，你必须有所回报，我们外包飞机及直升机的结构件；我们在北京成立工程中心；我们在哈尔滨的A350计划衍生出一座复合制造中心；我们在天津设立A320及A319飞机最终组装

设施，等等，以这些方式作出回报。将来A330配备及付运也可能在中国进行。”

毛毅山 (Ihssane Mounir) 是空客的竞争对手、美国飞机制造商波音商用飞机公司的东北亚销售高级副总裁 (涵盖中国、日本、韩国及台湾)，他也发出同样讯息，他说，适应中国文化及学习其运作方式是成功的关键。

他告诉东方航讯：“我对任何人都提出这样的忠告。你不能在外面对中国作判断，你必须走进，融入，成为整个运作的一部分。理解人民，理解他们思想心态后，你就明白他们混乱中自有一套逻辑，自有其秩序，行之有效。”

美国大型通讯及航空电子公司罗克韦尔柯林斯 (Rockwell Collins) 中国常务董事Robin Ho有另外一个忠告：“第一，你需要有耐性，因为你的投资可能比预定的时间要长一点才能收到回报，但这市场的前景的确非常好。”

“第二，东方文化重视长期友谊及关系，而不仅是合同关系。在这里你必须建立一个伙伴，如果你只是关心一个单向的生意，你在这里的时间可能不会太长。”

那些铭记教训的人预期会得到巨额回报，中国各商用航空公司预计在未来20年需要6千多家喷射机，价值超过7000亿美元。

换句话说，在未来20年每29小时就有一架新喷射机交付给中



“我们想越来越被看成中国当地的一部分，而不仅仅是外国人。”

劳伦斯巴伦
空客集团
中国区主席

级大国。

事实上，中国正朝这方向迈步前进，中国航空工业集团 (中航工业AVIC，西安飞机工程集团母公司) 及中国商用飞机有限公司 (中国商飞COMAC) 目前都为实现自制产品而努力，包括中航工业/西安飞机工程的MA60涡轮螺旋发动机，中国商飞的90个座位AR121区域喷射机，及190个座位的C919喷射客机。

明白这个道理，就不会对西方制造商如波音、空客、巴西航空工业公司；引擎制造商如劳斯莱斯、通用电气、普拉特·惠特尼；保养-维修-大修提供商，及系统供应商如罗克韦尔柯林斯及霍尼韦尔等投资数十亿美元到他们的中国业务而感到奇怪。

正如巴伦、毛毅山和Ho所说，他们做的每个努力都不是单向的，这些努力包括对当地深度的承诺，和与本地中国人建立长期的伙伴关系。

波音在环球各地飞行的8千余架飞机，其配备的零件是在中国制造的。波音与中国的业务关系超过40年。“今天波音与中国的局面，已经远远超过波音单方面帮助中国的情况，”毛毅山说。

“这是更强大的伙伴关系，中国不仅向我们订购，他们也在供应来源上、制造方面及研发上协助我们。”

波音与中航工业及中国商飞

都有伙伴关系，这关系涵盖了天津的复合设施，737、747、777和787飞机的零件制造，与及一个大型MRO设施——波音上海航空服务公司。

毛毅山说：“我们在中国的事业取得很大的进展，无论是我们为中国所做的，或中国为我们所做的。从投入资金的角度看，我们对我们在中国的供应商投入了8亿到10亿美元。我们在中国投入很多资金。”

进入中国超过30年的空客也建立了一个牢固的根基，在北京设有总部、一个培训中心及一个零件设施，在天津有一个A320客机最终组装线，在哈尔滨有一个复合设施。

空客与中航工业的直升机部门中航工业直升机公司协议共同研发一款在欧洲名为EC175，而在中国名为AC352的新直升机。新A350直升机5%的机壳由中国公司供应。

巴伦说：“我们是在这里长期发展的，所以，你与政府、航空公司、业界，及与天津和哈尔滨等城市建立关系。我们想越来越被看成为中国的一部分，而不再仅仅是外国人。”

检视一下空客多年来在订单数目上落后于波音，而现在却在中国



他们将会是竞争对手，但也会是合作方和伙伴。

毛毅山

波音商用飞机公司
北亚销售高级副总裁

市场取得稳固的地位这个过程，挺有意思。它于1984年出售第1架飞机给中国后——卖给了中国东方航空一架A310飞机——一直落后于波音。

接下来的10年里，空客大约只有20架飞机在中国，然后它改变策略了。

空客在北京开设办事处，与中国航空器材集团（中航材CAS）合资成立一家培训及支持中心，中心在1997年竣工。结果，空客在中国机队的份额升至25%，虽然这仍远低于波音的市场渗透率。

“在2004年，我们对中国政府说，我们想追上波音，想在中国服役中的机队里占一半而不是四

分一，我们想平分春色。对方答案的意思就是：你如果想在服役机队中和波音均等，那你在采购或外包给中国工业的份额上就应该与波音看齐，”巴伦说。

“我们发现，我们从1985年开始外判分包，但数量很低，只占波音的4分1。很清楚，我们需要改善向中国采购的份量，我们也确实这样做了。”

巴伦说：“当时的管理层于是订立追上并与波音持平的目标，而实际采购的美元额则加倍。原来的目标是在2007年与波音看齐，采购量在2010年翻一番。这些我们都落实了。”结果，空客提前两年达到目标。

罗克韦尔柯林斯的Ho说，你不能对这个市场不作任何投资而能成功出售你的产品。“你必须找到个好伙伴，他能帮助你找到生意

或扩充你在中国的业务。另一方面，中国政府也在鼓励本地公司与像我们那样的国际公司合作。”

罗克韦尔柯林斯的先进航空电子设备被选中配备中航工业新的MA-700区域客机。它与中航工业的合资业务包括一个与中航工业蓝天的协议，根据协议，双方在中国成立一家商用飞行模拟器联营公司，负责设计、制造、行销及维修飞行模拟器。

它也与西安航空科技公司为C919共同研发一个全动态工程模拟器，与中电科航空电子子公司成立合资公司研发及制造飞机通讯及导航系统。

2013年6月，中航工业雷华罗克韦尔柯林斯航空电子公司在无锡的设施开业，这个设施专为C919研发及制造合成监测系统产品。柯林斯航空保养服务上海有限公司是另一家柯林斯与中国东方航空的合资公司，提供售后服务、航空电子支持，及为中国飞机乘客提供机上娱乐设备。

很明显，这些伙伴关系都很好。12月，空客庆祝第200架在天津组装的A320客机交付。巴伦说：“这已经是人人皆知的事实：我们讨论过也签署了谅解备忘录，有可能仍在天津目前的A320设施旁边建立一个A320客机完工及交

盈利共享

他们说，空客、波音和柯林斯都很容易适应中国的每年7%增长的“新常态。”

但空客中国区主席劳伦斯巴伦说，交通量增长事实上是大约10%，过去是每年15%到16%。“但那是基数很低的百分比，现在虽然是10%，基数却大得多，按绝对值计算，仍然是增长。我个人觉得这样更有持续性，”他说。

“如果今天的流量增长还是15%，就很难让每个人都追得上。飞机师、经培训的技术人员、领空及飞机是否足够，都成问题，什么都会变得供不应求。”

“中国很可能是空客的最大飞机市场，对空客直升机来说，在未来的10年，中国可能会成为世界最大的直升机市场；如果不是，那也是第二大，”他说。

毛毅山说，无论按哪个标准，7%增长率都很大。“我一点都不担心这个。当然，现在比过去要慢点，但你得从整体角度看，中国有13亿人，而飞机的已有基数是2千架。”

“美国有3亿多人，已有飞机基数5千余架。美国人的旅行偏向大概是每人2.4次行程，在中国是0.24次，是美国的10分之1。”

他提出：“真正需要考虑的是中国中产阶级的大幅增长，这是出门旅行和购置飞机的一群。由此我知道，你有多少飞机给中国，中国就能吸纳多少，中国需要的飞机数量大于全体制造商能供应的。”

“唯一能制肘我们所有制造商的，是地勤基建条件。地勤基建能应付得了吗？就需求量来说，它已经在那儿了，而且很大，它会

一直在那儿，直到市场饱和，升到一个和美国相类的水平为止。那个时候我才会担心GDP增长是否会影响流量增长。”

Ho说：“我觉得7%的增长数字仍然不错，事实上空中运输和贴牌生产（OEM）并没有怎样下滑。GDP增长是个综合很多成分的总数，中国政府在第12个5年计划中仍然在推动航天和航空业，所以，他们仍然大力推动自主制造自己的飞机如C919。”

“对我们这样的供应商来说，机会仍然很多。另一方面，看看中国领空的开放，你会看到在通用航空领域（GA）有大量机会，包括直升机。目前，我们专注于这些领域。很多新飞机已经交付了，人们创办了多家廉航公司，中国很多银行也成立很多飞机租赁公司，这些都会带动需求。”

付中心，假如我们获得大量的订单。”

巴西航空工业公司也有一个E145区域喷射机组装线在哈尔滨(2012年改建为巴西莱格赛商用喷射客机组装厂)。与空客和巴西航空工业公司不同，波音没有选择在中国制造或组装飞机。

毛毅山说：“任何时间，你都必须看对中国有没有意义；对我们及对他们来说，有没有意义。我们也在审视这个可能性，但这不是说我们会实行。我不能确实说，未来我们会不会这样做。”

“我能告诉你的是，我们专注于那些为双方都增加价值的地方。我们目前在天津在做一些颇先进的复合工序，我们有一个大型的设施专门做这个。好，我们再看看整个中国，在那儿我们有6000多名工作人员在从事不同项目。我们不断自问，我们和中国人一起可以再做些什么，能同时为中国和我们增加价值。”

在很多人的心目中，将来会有一个闯入瓷器店的大象，搞坏整个大局——这就是中国本身的航空工业茁壮成长，成为今天老牌环球航天制造商的主要对手；但是，波音和空客对这个前景毫不畏惧。

毛毅山说：“对的，他们绝对会成为竞争对手，而且我相信他们会是强大的竞争对手。他们会有自己的喷射机C919飞在天空上。



Robin Ho, 罗克韦尔柯林斯中国

我们别无选择，只有迎头和他们较劲。”

“竞争令大家都更优秀，它令我们不敢松懈，把我们变得更好。但我认为，我们之间有合作空间，我们能一起共事，看如何互相把价值带给对方。他们会是竞争者，但也是合作方和伙伴。”

巴伦同意这说法。他说：“一个像中国这样的国家，当然会想发展自己的民航航天工业，这要求完全正常，合乎情理。我觉得他们在一段长时间后才会成功，但我相信，这一天终会来临。”

“就我们来说，竞争有什么不好？空客是在竞争中成长的，它与波音、麦克唐纳道格拉斯、洛克·福克和一系列制造商竞争，并取得

成功。我们善于此道，有什么好担心的？”

“哪一天中国干得比我们出色，那就是个当头棒喝。我们会重头开始，全盘改变，看哪方面可以超越他们。多年来，空客和波音就一直是这样。我们不是坐享其成之辈，说干我们的老本行吧，有钱赚就可以了一不，我们不断尝试超越对方，推出更好的飞机，更好的衍生品。这是一场漂亮的仗，这场仗对每个人都好。”

毛毅山说：“你看到的是一个从本土成长，并以非常快的学习速度攀升上来的工业，这工业为全球航天市场增加价值。这是一个我们可以参与并从中挖掘潜力的领域，因为中国在这些建设和项目上正投入大量资金。他们投入大量资金、时间和努力发展这个工业。”

“所以，我们要看看自己能在航天工业的价值链上为每个人带来什么，这很重要，也很有意思，我们密切注视发展，理由在此。中国把航天工业列为战略性工业，因此他们大力发展它。我觉得，它在未来会带来价值，超越我们目前看到的境界。”

罗克韦尔柯林斯的Ho说既然是在同一个市场，合作会更好。“这样我们一起成长，而不是单独从事。如果你有个可靠的伙伴关系，我们就能共享市场的成果，而不陷入竞争的局面。”

很多第一次进入中国的公司都面对这个问题：如何应对严格的规管环境及一个以铁腕管治的政府；但已经在中国呆了多年的公司说这些都不是问题。

毛毅山说：“事实上，我们和当局的关系一直很和谐。秩序和良好规划是有道理的。我刚开始时还不太明白。”

“我来自一个什么都要尽量解放、放开的文化环境，可以想象到我刚开始时对这概念有点抗拒，但你看5年计划，看计划怎样落实，你会发现我们有很多游走空间和很多应对市场要求的空间。”

“民航总局(中国民用航空总局)做了出色的工作，确保基础条件到位，安全措施到位，培训到位。作为规管当局，他们只不过是履行他们的职责，但他们干得很出色，为将来航空公司在市场取得成功奠定下基础，对新成立的公司及廉航公司来说，尤其如此。”

展望将来，毛毅山说：“我们正审视我们一起可以做什么，可以互相为对方做些什么，因为中方的学习胃口很大，攀上学习曲线的速度也很快，而我們也需要满足那条学习曲线，因为伙伴关系是个双向通道，而不仅仅是把东西卖给人的关系。目前我和我同事及其他人寻找在中国的下一个发展项目，继续推进在中国的工业合作及协作。” ■

新闻人物

中国法律专家将执掌国际民航组织

国际民航组织(ICAO)证实，一位资深的中国航空安全官员将出任为下一任秘书长，她将会是组织的第一位女秘书长，也是第二位亚洲人担任这个职位。柳芳将在八月接替雷蒙德·本杰明(Raymond Benjamin)，从2007年开始，她一直是组织的行政及服务局长。业内人士说，她的委任是组织内部文化的一次重大转变，显示组织体认到亚太区对航空界日益重要的影响力。在加入国

际民航组织前，柳博士在中国民用航空局担任不同职位，她在1987年加入民航局，在法律事务部任法律顾问两年后成为国际事务部主管。在国际事务部工作期间，她在中国与多个外国的双边航空协商中担当重要角色，拟定了中国双边航空服务协议的标准文本草案，制定中国的国际航空运输政策及规则，并处理过香港与澳门航空事务中国际机构及第三方国家的事务。■



Orient aviation



东方航讯 Orient aviation



敏锐的洞察，
精辟的分析，
行业界的首选。

“本刊地位已经确立。毫无疑问，我们是亚太地区航空运输业方面信息的主要源泉。”



东道主 与尊贵的您更近

欢迎来到维也纳：在这里我们将实现您的心愿。这座城市每年都会迎来超过 1300 万名来自世界各地的游客。他们以求探索这座城市并流连忘返。文化爱好者、充满创造力的人才，还有追求优质生活的人们纷纷驻足于此。这些都是助您成功的秘诀要素——而维也纳机场就是迎接您的东道主

viennaairport.com/closeto

 Vienna
International
Airport