

东方航空

2016年5月至7月

orientaviation.com

Orient aviation



让顾客感到
我们没法抵挡
的魅力

Orient
aviation
22
YEARS

实现皇朝的使命：
宿务太平洋航空老板
兰斯·歌尔伟

亚洲航空集团老板
东尼·费尔南德斯
重回掌舵位置

马来西亚先发制人
增加收费惟其后
被迫让步

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 了解更多信息。



A generation ahead™

Connect with us



Pratt & Whitney
A United Technologies Company

- 4 让顾客感到我们没法抵挡的魅力
- 11 马来西亚先发制人增加收费惟其后被迫让步
- 12 以顾客为先才能为机场带来最佳利益
- 13 双边壁垒
- 15 重回掌舵位置
- 19 实现皇朝的使命

中国经济放缓对各航空公司只是过眼云烟

民航界每天的分析里都提到中国经济放缓以及它对亚太地区民航界的影响。在本区及环球各地，尤其北美及欧洲，航空公司一直对中国各大城市增加载能，最近还对中国二线城市开启航线。

在过去18个月，中国这个全球第2大经济体的官方年度GDP减少了一半，至6.9%。

很多业界分析师觉得，这个预测仍显得乐观，他们说，大陆经济严重放缓的话，区内以至环球各航空公司在这个重要市场的流量增长将减少。

无论真实数字怎样，我们越来越清楚，中国经济放缓的确影响到亚太区民航流量增长，虽然这影响大部分只限于优质舱位。程度还谈不上戏剧化，但情况确实存在。

但如果航空公司管理层现在就“过分担忧”中国及其经济，那就未免有点反应过早了。先不说唱反调的人，环球金融机构及好几个经济智库都不相信大陆经济将会硬着陆。

中国GDP增长仍然领先环球几乎每个国家，没错大陆的投机及制造业可能有麻烦，但旅运及旅游业没有这个情况，事实上，这个行业比起以往任何一个时期都要畅旺。

2016年，中国的年度民航流量增长仍保持双位数字增长，中国各航空公司仍然在国内及国外扩展，亚太区飞往中国的乘客大幅下跌似乎不太可能，尤其是区内乘客每年平均增长率预料会在5%之间。

评估区内民航业的健康情况时需要考虑另一组数字，印度现在每年的乘客增长率达20%，最近它的民航流量增长还超越了中国。

南面，印尼是区内第3大经济体，东南亚各国加起来的话，和中国市场差不多大。

因此，航空公司管理层应该关注中国经济表现，这是重要的，与此同时，他们也明白，无论一个单一市场多么重要，他们的增长不会完全来自这个市场。

短期来说，未来某段时间内各航空公司都可能会有些崎岖，但长期来说，关键是哪一家航空公司，在2035年前亚太区预料会有17.6亿乘客的这个总数中，成功取得最大的份额。■

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



让顾客感到 我们没法抵挡 的魅力

国泰的三位掌舵人都在说这句话：
公司持续不断“进行创新，把业务做得更好，”
现在“当然不是下来的时候。”

—— 记者包乐天 (Tom Ballantyne) 于香港报导 ——



在

一个把维港湾及香港的天际线尽收眼底的行政套间里，国泰航空的史乐山 (John Slosar)、朱国梁 (Ivan Chu) 和何昊 (Rupert Hogg) 显得非常轻松。中国经济可能遇上严重麻烦，全球增长前景可能黯淡，

但东方航空上月在香港访问国泰三头马车的领导层时，他们表达了一个共同信念，在他们管理下的国泰航空状态良好，在竞争激烈的航空界中游刃有余。

同时是国泰及其母公司太古股份有限公司主席的史乐山说：“航空界一向有荣有枯，视乎供应及需求、政治冲击及其他种种因素。我觉得，未来仍然会是这样。”

“我们已经有70年的历史，曾经见过不少景气及不景气。一直以来，我们都采取适当步骤，确保公司顺利渡不过景气时期，并站在适当的位置迎接景气来临。亚洲航空界仍有很多路要走，而我们相信香港已经确立了它在亚洲中心点的最佳空中枢纽地位，我们亦相信我们有能力在这个基础上继续发展。这就是我们目前努力在做的事。”

作为一家航空公司，面对目前比过去任何一个时间都更难赚取盈利的一刻，这的确是豪言壮语。国泰面对的竞争来自全方位服务的区域性航空公司、野心勃勃而增长迅速的廉航对手、急于扩大载能的各海湾航空公司，以及中国大陆日益强大的各民航集团。它们与国泰一样，都正在本区及其他地域的不同市场部门极力扩大市场份额。

与之同时，国泰必须消化2015财政年度逾10亿美元的燃油对冲损失，尽管这样，国泰在2015年仍然获得7.73亿美元的纯利，高于前年90%，是2010年以来成绩最好的一年。

这个良好的业绩来自强劲的客流量及成本控制，国泰行政总裁朱国梁解释说。国泰2015年班机取得有记录以来最好的客座率，其中特选经济客舱的表现尤其出色。

于2014年成为国泰掌舵人的朱国梁说：“大体上，区内及长程航线的表现强劲，特别是经济舱位，整个年度都有93%到94%的客座率，令人难以置信。”

朱国梁补充说：“乘客一面表现强劲，成本那一面也做得很好。虽然我们承受了对冲损失，但净成本减省了大约20%。我们在非燃油成本方面做得很好，上年载能增长了5%到6%，但成本的相应上涨幅度却较低，这提升了效益及生产力。”

国泰常务总裁何昊补充说，公司的燃油以外成本，即单位成本，自2011年开始每年递减。“我们一直在各方面努力，致力提高如新技术等生产力，其实我们一向就是这样——我们必须全方位控制成本结构。”

而对公司最关键的是机队更新，公司目前在进行这项工作。国泰运营121架客机，其中53架是B777-300ER、12架B777-300、5架B777-200、3架B747-400、5架A340，及42架A330-300及最新的A350。

另外，有68架新客机已下了订单，其中有22架A350-900、26架A350-1000、21架B777-9。所有B747飞机将在年底退役，A340机在明年也会同一命运。公司在5月底接收第1架A350-900，这是国泰20年来第1个新机种，预期12月交送11架到香港总部，它们将为公司带来巨大的效益及可观的网络商机，未来5到10年的年度增长预料是4%到5%。

何昊说：“对国泰来说，A350机的引入开启了一个令人振奋的新阶段。”何昊在2014年继朱国梁成为公司常务总裁前，是货

国泰汉莎缔结货运伙伴关系

5月，国泰语德国汉莎宣布达成空运业务合作协议，这两家公司是继阿联酋后环球第2及第3大空运商。

两家航空公司将在网络策划、电子科技及地勤上进行紧密合作，目标是通过伙伴订位系统或在香港及法兰克福枢纽地提供联营地勤的手段，令顾客获得两家公司的整个联营网络服务。

国泰常务总裁何昊说：“我们有优胜的定位，已准备就绪。我们在联系世界第1及第2经济体的跨太平洋区拥有庞大的业务，我们相信，与汉莎的合作对本地及欧洲的托运人及货运代理人都有很好的影响，互补性很强。”

虽然空运部门呆滞，何昊说，以整个机队计，国泰空运业务达到约64%的承载率，这令我们“免于没顶。”

运董事及销售及市场推广董事。

“头22架是900系列，我们将设计成3个等次，有280个商务、特级经济及经济客位。这种设计为我们提供了机会，让我们能在长程而客源不多的航线上开辟新目的地，而且还能很有经济效益地做到这一点，因为A350带来的效益实在太棒了。”

“我们将会更多班次飞往欧洲，在那儿及其他区域，整个服务网络也会扩大。我们有26架A350-1000客机，这个机种载能较大，更接近B777机，为我们在同一类别的777型、1000型及900型之间提供弹性配置，增加欧洲、澳大拉西亚及美国东西两岸的服务。”

A350机队是公司的策略组成部分，目的抗衡海湾航空公司的威胁及其价值取向。朱国梁说：“有了这机队，我们可以很有成本效益地服务欧洲次级目的地。我们的乘客肯定想直达他们的目的地，不用在中东花3个多小时转机。我们相信，我们能争取到高收益乘客，这些乘客都想方便舒适地一路不停站，直达次级目的地。我们在欧洲的目的地将倍增。A350客机是这些航线最理想的机型，所以我们有较强的竞争实力。”

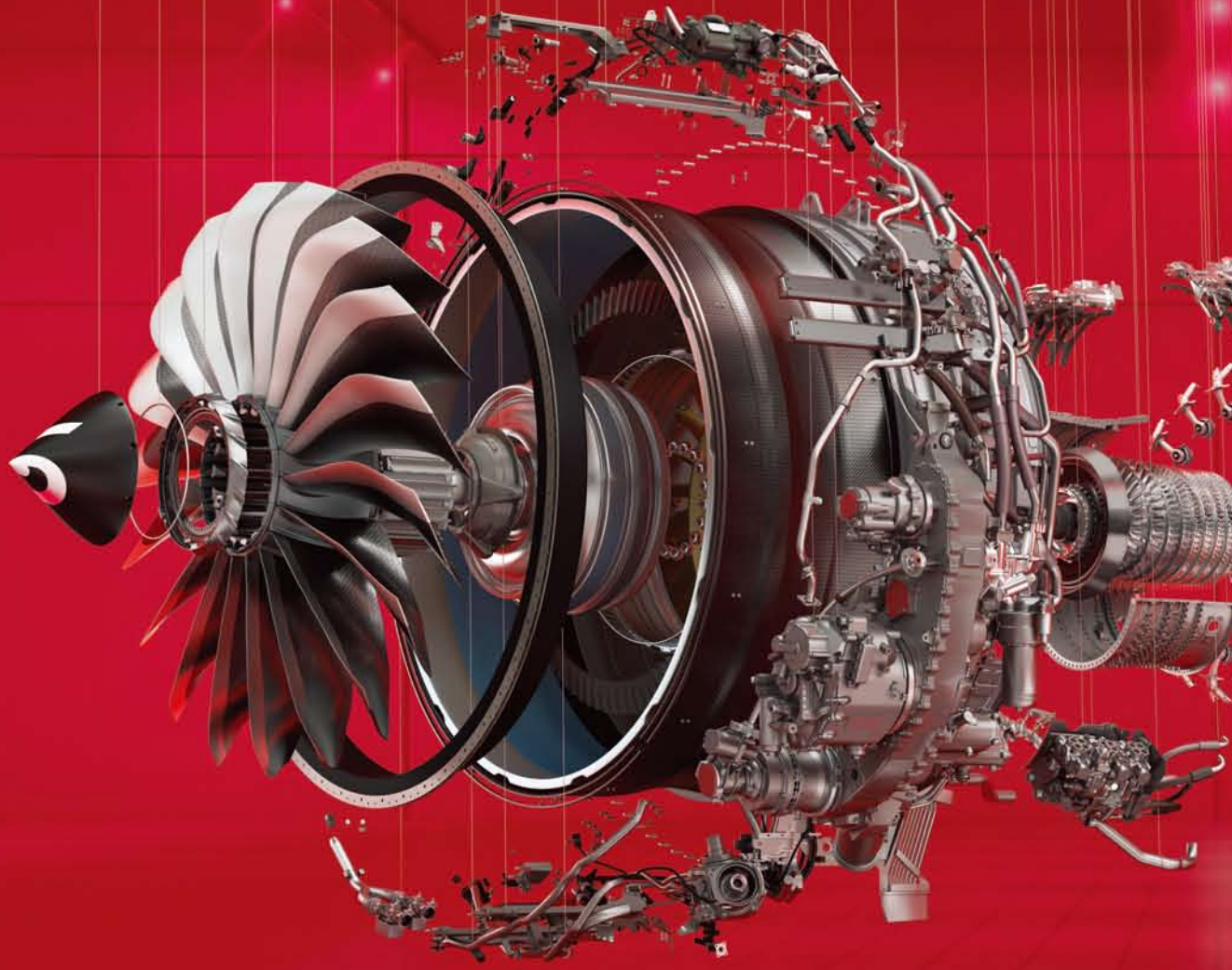
但国泰不会过于专注欧洲。史乐山说：“我们是一家网络型的航空公司。为了保持平衡，我们必需在各地都适当地扩张。如果你只在一地扩展，其他地方就受到限制。欧洲是我们的焦点，但过去几年我们在北美也有巨大增长。这个态势不会停止。”

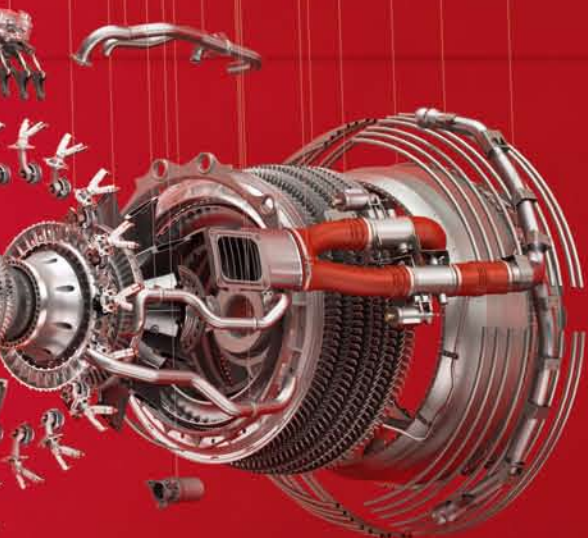
“中国与亚洲各地是公司网络中非常重要的一部分。很多乘客先飞来香港然后再去其他地方，我们必需扩张以确保各航线之间的连贯性及座位提供。你必需作整体上的扩张，否则某些地方有很多座位，其他地方却缺乏座位，这样你无法利用中优势。”

何昊指出，在民航界这个行业，总有些时候发展比较“崎岖”，但他说：“我们对于区内前景是看好的，所有数据都显示，全球民航的重心正移向这一区。以一对点对点城市为单位看，头10对高流量城市都在亚洲，其中6对过境香港。所以，很明显，我们具备有关的基本因素。”

但有一个问题对空中交通增长构成阻碍，国泰原驻机场的空中交通拥堵，其他主要机场的空中交通也是这样。何昊说：“很肯定，基础设施建设随需求增长的能力是一个相关因素。”

“对香港本身，我们有信心在未来7到8年会有第3跑道，我





可靠性的理想架构

我们的新一代LEAP发动机拥有坚实的技术和产品基础。基于富有传奇色彩的CFM56发动机平台，我们延展技术、不断创新，为CFM全球用户建立新的燃油效率标准。

cfmaeroengines.com/leapyear

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

PERFORMANCE | EXECUTION | TECHNOLOGY

LEAP

MORE TO BELIEVE IN



「业界从来没有受到基础设施方面的限制，一直以来都能找到方法保持增长，所以，与香港各方及区内其他机场合作，找到方法保持发展，是我们的责任。我敢打赌，我们会找到这个方法。」

史乐山
国泰航空主席

们自己也有一个增长计划，我们与机场管理局、其他伙伴及供应商紧密合作，当拥堵发生时把干扰减到最低。”

“在这方面我们做了很多工作，效果也逐渐通过准点率显现出来，情况令人鼓舞。”

史乐山也很乐观。他说：“我们与各有关方有大量的高层合作。人人都知道，我们面临的环境，迫使我们优化所有能优化的，以期把所有潜在效益发挥出来。总有事情是我们能做的，而在这个阶段，我们也尽力令工作产生积极效果。”

“对我们来说，香港枢纽占了一个庞大比额，这里是我们的家。香港仍然是亚洲最大的乘客枢纽，我们要确保它有效运作，与以往一样继续运行顺畅。”

他说“业界从来没有受到基础设施方面的限制，一直以来都能找到方法保持增长，所以，与香港各方及区内其他机场合作，找到方法保持发展，是我们的责任。我敢打赌，我们会找到这个方法。”

国泰令人关注的一点，是它的空货业务。空运仍处于呆滞，与前年对比，2015年集团的空运收入下跌9%，至29亿美元。何昊说：“我们是一个很大的空运商，空运一直是个畅旺的业务。我们可能是最大的客货航空公司之一，机腹货运及全货机都是，而且我们相信，未来一段时间本区会是环球制造中心，所以，空运业是个顺理成章的业务。”

“这几乎是个业界现象，货量增长率首次比GDP低，有大量闲置的客机机腹货运力，所以，挑战肯定存在，但低燃油价让我们继续飞，换了其他情况，我们不会这样。”

国泰一直以它的服务水准为傲，没有任何意图放松这方面的水平。在最近在香港举行的股东大会上，一位股东指责国泰已经不再是一家优质航空公司，史乐山对这个指责作出强烈回应。

他说：“我的回应是，我们做了很多顾客调查，他们说的和指责不同，注意我们不是只找个别少数的乘客，我们进行了认真的调研，追踪人们对我们的观感，我们看不到指责所说的趋势。”

国泰“根深蒂固地奉行”多形态、全方位服务模式。他说：“这模式表现一直很好，我们相信它仍有很大的发展空间。不要光看我们说的，看我们做了什么。我们在座位、酒廊及新客机方面继续推出、发展领先业界的的产品，给乘客一个从头到尾的全程空中体验。”

朱国梁说，他们的目标，是保持国泰及全资拥有子公司国泰港龙一贯的高水准。他说：“这是我们每天在做的事，所以，当有人对我们说，你不再是一家优质航空公司，我们反应强烈就



不足为奇了。我可以给你很多例子，显示我们在这方面投放的资源。上年我们投了70亿港元（9.01亿美元）在机舱及酒廊上。”

“我们将接收70架飞机付货，这批飞机的总单价达1800亿港元（232亿美元），全都有更好的舱位。我们的商务舱位已经是最好的了，但我们仍然提升它们。”

“我们在考虑新产品及新酒廊时，一定会问这3个问题：一有什么新特点？二比现在的更好吗？三胜过我们的竞争对手吗？我们经常投放资本确保我们提供业内最佳质量，这方面的资料数不胜数。”

国泰在11月推出一套经修改的徽号，所有国泰及国泰港龙宽体客机的各级客舱都已经配置新座位或翻新了座位。A350客机有一个全新机舱设计，更好的座位体验及机上娱乐系统。香港国际机场头等舱乘客酒廊The Pier很受欢迎，商务舱乘客的酒廊Pier经一年的翻新后是全亚洲最大的酒廊，很快会开始接待乘客。我们在马尼拉、曼谷、三藩市及台北也开了新酒廊。

史乐山说：“有时候我们太专注机队及其他事务，忘记了这是个消费服务业。在消费者的角度，每次他们出门旅行时都有个选择，我们必需令自己的吸引力无可抵挡，才令乘客不断回头，这就意味着我们不能原地踏步，我们必需不断推出新及更好的产品。你检视国泰过去10年的表现，这正是我们一直在做的事，而现在我们当然不会停下来。”

国泰把区内子公司港龙易名为国泰港龙。为什么需要这样做？何杲说：“港龙是一家了不起的航空公司，拥有有力的客户支持及忠实的顾客群，和国泰网络相辅相成。最近重定品牌的主要理由，是需要让中国、澳洲或美洲的旅行人士明白到这两家航空公司都毫无疑问来自同一个优质机构。”

他说：“我们需要在视觉层面上把这个概念表达出来，把两个名字串联一起，增强这个概念。你看看中国第1次出门旅游的人数，再看看来自我们日益扩大的美国网络的乘客，你就明白，我们必需令他们感觉到，他们在香港枢纽停站的整个旅程上都会享受到同样水平的专业服务，这是我们重定品牌的理由，我们对此很感奋。国泰港龙将不仅在中国而且在整个地区继续增长。”

国泰在廉航竞争上的立场及拒绝开办廉航子公司的做法是众所周知的，它这个立场没有改变。

史乐山说：“人们常有个假设，以为廉航享有成本优势，事实往往未必相符。我们以一架420个座位的B777-300区域性客机飞一条航线，把它的乘客加上它的货运及特级经济舱位加起来，它经济舱位的净成本肯定比大部分廉航要低。我们可以在这些航线上和廉航一较高下，我们也这样做了。”

“我们不担心竞争呀、廉航呀或者什么的，因为我们看到巨大的增长，不仅在中国，而是在亚洲以至全世界，所以，只要我们做对了，确保我们把我们的乘客照顾好，我们并不担心需求量。”

朱国梁
国泰航空行政总裁





“我们仍然看好整个区内的前景。所有数据都显示，全球民航重心正转向本区我们对于区内前景是看好的，所有数据都显示，全球民航的重心正移向这一区。以一对点对点城市为单位看，头10对高流量城市都在亚洲，其中6对过境香港。所以，很明显，我们具备有关的基本因素。”

何昊

国泰常务总裁

国泰指出，廉航也好，其他名称也好，对消费者并无分别。史乐山说：“它们只是市场上提供给消费者的选择。乘客不会说，因为你有这个经营模式，那我光顾你吧。他们会说，我光顾你是因为你给我最好的价值，而这个可能是成本上的，可能是班机日期上的，也可能是其他服务，比如是‘啊我可以在3小时的旅程上有免费电视节目看。’”

“我说，与其讲究经营模式，不如专注于努力在市场上提供最佳价值。”

在其他场合，他曾经暗示现在的航空公司让市场增长流向新加入的经营者，而国泰不会让这情况发生。

他说：“我们会找到方法确保我们在增长里分一杯羹。从策略层面来说，这是个重大决策，如果我们说我们不会翘起双手，让增长流向别处。”

与此同时，国泰必需处理好一个形成中的全球趋势：与以往高峰相比下逐渐放缓的流量增长。

朱国梁说：“今年香港增长在1%到1.5%，在乘客方面我们注意到有放缓。回看过去18个月趋势，由于环球企业尤其是金融界削减开支，头等客位有弱态。”

“以客座率计算，我们比对手好。2015年我们的客座率超过86%，今年到目前为止是84%，不算太高，但综合来说在区内比大部分对手都要高。上年我们比他们高7%，今年高5%到6%。”

无论市场情况，国泰对前景绝不会感到悲观。朱国梁说：“只要我们继续对我们的品牌、产品及服务投放资源，国泰仍然拥有巨大的商机。”

“国泰不仅以硬件驰名，由我们1万多名客舱服务员提供的服务也是有口皆碑，我们提供稳定的、高质量的服务，这是我们的立场、主张。我觉得我们不必要过分担心乘客量的需求，过去那么多年的表现证明，乘客一而贯之地以行动投了国泰一票。”

“我们不用担心竞争呀，廉航呀或者什么的，因为我们看到巨大的增长，不仅在中国，而是在亚洲以至全世界，所以，只要我们做对了，确保我们把我们的乘客照顾好，我们并不担心需求量。”

“对我们来说，挑战是继续投资在产品和服务上，并专注成本。展望未来，关键是确保一个稳定的、高质量的服务。” ■

马来西亚先发制人增加收费 惟其后被迫让步

马来西亚决定由上月增加机场收费10倍，惟在航空公司及其协会激烈抗议下延迟实施，政府作出让步，先只增收一倍，但警告说费用逐渐递增不可避免。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道

当 马来西亚民航处 (DCA) 上月初告知航空公司，由4月15日起他们须为各航空服务多付最高10倍的费用时，这通知是个令人不快的意外。

使用马来西亚各机场及空中航线的航空公司知道费用将会增加，因为他们之前已经获得通知，但他们的理解是，收取新费用前将会有业界协商。

航空公司反应强烈，经过他们顽强的反击行动，及航空公司代表与民航处一天紧急讨论后，当局决定只将收费提高一倍，这幅度适用所有项目，由使用领空、空中交通设施，到航空运营许可证 (AOC) 及机师牌照。

国际航空运输协会 (IATA) 亚太区副总裁康拉德·格黎福特 (Conrad Clifford) 说：“我们欢迎马来西亚政府过去几天与业界紧急商讨后，宣布暂停大幅增加空中导航收费。”

“但是我们仍然关注到费用由4月15日开始加倍。展望未来，在开始增加收费前，与业界保持健全的协商是个关键。”

亚太航空公司协会 (AAPA) 总干事安德鲁·赫德曼说：“所提议的改变没有和航空公司业界预先协商就被公告了，而航空公司业界是这些服务的主要使用者。”

“作为一般原则，ICAO (国际民航组织) 的机场及空中导航



IATA亚太区副总裁康拉德·格黎福特：在决定向进出马来西亚的航空公司增收额外费用前，必需和持份各方商讨。

服务收费政策规定，收费应该一视同仁、具透明度，及与业界各持份人紧密协商下达成。

区内航空公司需要将提高的收费转嫁到票价上，马来西亚的收费只是其中一个。中东迪拜及沙迦由6月30日开始，将从每位离境乘客身上抽取9.53美元的“机场设施费”。

所收费用将支持机场扩张之用，除此之外，沙迦国际机场及杜

拜国际机场已对旅客收取20.42美元的服务费及1.36美元的保安费。

一个全面计划，费用将按阶段实施，以便在我们周边国家中保持竞争力。”到截稿时间，有关当局没有公布任何未来收费增幅的时间表，虽然有人说费用将每年调高一次。

马来西亚提高机场及民航服务收费不是没有理由的。廖中莱说，有关费用为全世界最低水平，并补充说，自从1970年代以来业界一直受到政府大力资助。

他说：“必须注意到一点，空中导航设施收费 (ANFC) 在过去40多年没有改动过，其他费用如批发航空运营许可证 (AOC) 或适航证从1996年以来就没有调整，这些成本及比这个多得多的其他事项仍然受到资助，而这时无以为继的，在这情况下，费用修改是必需的。”

不难看出原有的费用提升如何令国内及国际航空公司大吃一惊。如果原有增幅真的落实，那一家原本每月支付3万美元ANFC费用的航空公司在同期须要支付30.8万美元的新费用。

新收费结构将逼令航空公司调高票价，受最大打击的将会是亚航、马航及马印航空，这几家航空公司每周运营好几百个国内航班。

这个威胁凝聚了本地航空公司，他们立刻成立了马来西亚空中运输商协会 (AMAC)，提供一个通用平台讨论有关事项。亚航公关资讯部在其新闻稿说，视乎各别董事局及社团注册批准，协会创会成员将会是马航、马来西亚之翼航空、飞鸾航空、亚航、亚航X、马印航空及Berjaya航空。

协会包括了所有主要运营商的代表，就确保能有一个集中的声音为航空业界发言，同时亦能代表各机构如交通部、民航处及马来西亚民航委员会的共同利益。

协会的公告说：“马来西亚空中运输商协会将参与增强版本的空中交通管制服务、民航政治问题、机场安全及保安规范、收费制度及其他有关事项。透过汇聚力量，协会将推进业界健康发展，直接及间接为行业及整个民航生态

拜国际机场已对旅客收取20.42美元的服务费及1.36美元的保安费。

目前，马来西亚那方面暂时休战。交通部长廖中莱 (Liow Tiong Lai) 在谈判结束后说，向航空公司运营方收取的空中导航设施收费 (ANFC) 将分阶段实施，最高增幅为一倍；总之，任何一次涨价将不能超过一倍。

交通部长说：“我已经指示民航处就未来的费用及收费拟定

JEC asia

International Composites Event
Singapore • November 15-16-17-2016

拓展您在亚太地区的 复合材料业务

第九届

主宾国
泰国





利用遍布全球的复合材料网络
组织，增加您的投资回报率。

 铁路	 汽车	 海洋	 管道和储罐
 能源	 建筑与基础设施	 <h3>航空航天</h3>	
 电机电子	 运动与休闲娱乐		



预订展位
www.jec-asia.events



JEC KNOWLEDGE & NETWORKING
GROUP DEVELOPING THE COMPOSITES INDUSTRY WORLDWIDE

www.JECcomposites.com

以顾客为先才能为机场带来最佳利益

上个月由机场国际理事会 (ACI) 发出的一份白皮书说：顾客服务是机场非航空营收的最佳推动力，其投资收益比流量增长或更多商业空间更多

白皮书的数据是基于一份对环球300个机场及一年来55万位乘客意见的机场品质服务 (AQS) 年度调查，其结论亦得到ACI的周年机场经济调查的支持。

周年调查涵盖34个范围，包括主要通道接触点、登机办理、保安、机场设施及餐饮提供。AQS调查对所有调查机场都用同一套问题，目的是就乘客对ACI成员机场的观感设下一套受访反应的业界标准。

主要结果：

- * 顾客满意度提高1%，非航空营收增加1.5%
- * 乘客流量增多1%，带动非航空营收从0.7%升至1%
- * 商业空间增加1%，产生额外0.2%的非航空营收

ACI世界总干事安琪拉·姬顿 (Angela Gittens) 说：“在决定它的投资计划时，每个机场都面对独特的事项，但很多机场往往集中在流量及零售面积，以这两者为主要的营收增长力，而其实顾客服务却是最佳的途径。”

亚太区最佳服务品质机场：

- * 汉城仁川、新加坡樟宜
- * 北京、孟买、新德里、三亚凤凰、上海浦东
- * 广州白云、台湾桃园、天津滨海

中东最佳服务品质机场：

- * 安曼
- * 阿布达比、多哈
- * 达曼、杜拜、泰拉维夫

环境创造高度专业的职位。”

IATA的格黎福特说，令航空客运更贵，只会减弱空中旅行需求，危及到民航业给马来西亚经济所带来的庞大利益。他说：“IATA委托进行的一个研究发现，民航业预期在2035年占马来西亚1百万个工作岗位，创造价值260亿美元的经济活动，比今天的规模大一倍。”

“但这些就业及GDP增长并不是固若金汤，保证来临的，如果必需的基础设施不到位，政策包括费用及收费不能帮助业界增长的话。”

“提出新收费的先进乘客筛选系统 (APSS) 就是个例子。保安是国家职能之一，应该由国家预算案承担，没有理据说由航空公司或乘客们来支付这个功能。”

“在国际民航组织的理事会

里，马来西亚政府是位受到尊崇的成员，我们相信，任何进一步的改变都将基于ICAO的成本关连性质及透明度的原则，通过协商来达成。”

民航处总干事亚萨鲁丁·雅都·拉夫曼 (Azharuddin Abdul Rahman) 说，民航处已花了3.615亿美元在新的空中交通管理 (ATM) 基础设施，预期在2018-19年间投入服务的新吉隆坡空中交通控制中心将耗去民航处1.667亿美元。处方需要约1.4亿美元兴建新的巴沙空中交通控制中心及在马来西亚的其他系统的升级。

“我们每年花大约32百万美元在保养上，这解释了我们为什么要提高我们的收费。我们基本上是在为航空公司的利益而兴建一个全新的空中交通管制系统，”他说。■

双边壁垒

中国各航空公司在国际航线上的快速增长令人印象深刻，情况如同海湾各航空公司一样。但拥有庞大机队的大陆航空公司有足够的自由去作全球扩张吗？我们的首席记者包乐天就制肘中国航空公司野心的各项因素逐一审视。

按 最近的统计，中国四大航空公司——国航、南方航空、东方航空及海南航空——拥有的机队共有1440架客机，另已订购的共有457架。考虑到国内短程、区域性为主的流量迅速增长，大部分的飞机自然都是单通道的A320及B737航机。

不过，大陆航空公司除此之外，还经营230多架广体客机，从A330、A380到B777、B787及B747都有，另外已订购的尚有100多架，其中包括A350。

随着这些长程喷射机投入服务，中国各航空公司会为这些都航机寻找新目的地，其中一个方法是增加新航线，或提高班次频率。

但各机场已经十分拥堵，升降时段大受限制，同时，很多中国的双边空中服务协议已经接近饱和，扩展及扩充航权协议的谈判将会复杂而旷日持久。

据顾问机构亚太航空中心(CAPA)及官方航空公司指南(OAG)的数字，在2013年7月和2015年7月之间，中国与北美的航机载能增加约60%。国际航空运输协会(IATA)估计，到2034年每5名环球乘客将有1名往返中国或为中国境内乘客。中国和非中国的航空公司都为这个前景而雀跃，但中国各航空公司能否从增大的旅客需求中取得应有的全部利益，有人抱着怀疑态度。

其中一个市场——美国——对中国各航空公司的海外市场渗透不满。到目前为止，即使谈判累月，没有苗头显示中美之间能达成开放天空协议或只是扩大现行的双边协议范围。

在现行已经超过10年的协议下，在中国和美国之间，中国各载客航空公司只限每星期180个往返班次；在美国和中国3大超级城市之间，美国各航空公司限每星期160个往返班次。

据民航数据及分析公司OAG，在中美之间，2015年中国4大航空公司平均每周飞148个往返班次，美国对手们每周128个往返班次。

中国与北美的客流量大幅增长，预料未来每年仍会继续提高，这对各航空公司正形成一个重大挑战。目前，中国各航空公司的跨太平洋航班数目多于美国，而且他们还想提高，如果谈判中的政治因素没得到好好解决，他们的野心将碰上障碍。

为放宽航班限制而进行的探讨性会谈在上年5月于华盛顿开始，到8月，美方官员拒绝继续。谈判，除非北京提出改革美方声称的“不透明分配系统”方案，之后会谈突然中止。美方谈判人员声称这套系统给予大陆国有航空公司更好的升降时段，超过美国航空公司能得到的。中方则说美国在“拖后腿”，美方说“球在中方那一边”。

中国各航空公司对此有多关心？大多数航空公司当然不会就此公开评论，但一位高级行政人员在上年9月一个业界会议上谈到这件事情。国航副总裁兼北美总经理池志航博士出席美国斯阔谷国际航空预测高峰会时，向大会提出国航的增长策略。他说，国航经近30年才在美国建立根据地并站稳阵脚，刚开始时进展缓慢，目前在纽约、洛杉矶及三藩市提供服务。

但公司一旦越过“临界点”后，业务飞快进展。国航现在服务7个北美城市，计划来年多增2个，但是，池博士说增长并没有如公司想要的那么快。

国航正因为现行双边条约的制肘而受到“因人而做的做法而发育迟缓”的问题。他相信并观察到，国航正“触碰”了美国航权的疆界。

他惋惜地说，最近一轮的美中政府谈判无法提高现行的航班限制次数。

有意思的是，虽然难于把缺乏具体行动归因于某个因素，他暗示，美国各航空公司与中东对手们的争议可能造成某种政治氛围，令美国国内的政客难于支持把国际航权扩展到美国本土上。

拥有美国民航界30年经验的池博士说，有人担心，条约在最近这段时间都不会修改。据理解，其他中国航空公司也持相类看法。无论如何，在这两个世界最大的经济体之间，所达成的任何协议都将与开放天空距离甚远。

在航空服务协议这回事上，中



国面对的事情与其他国家面对的一样，航空公司当然想扩张，但政府在支持有关扩张时需要面对基础设施限制这个现实。

目前，中国在北京、上海及广州的3大航空枢纽都极为拥堵。与之同时，达成一个新航权协议需要双方作出让步。在中国而言，北京已经开放了很多二线城市，授予进入权，很多这些二线城市的的人口相当于大部分其他国家的大城市，越来越多航班把它们和国际目的地联系起来，但主要市场的进入仍然受限。

无论如何，美国和中国各航空公司已开始利用进入二线城市的的机会。这方面的例子包括东方航空在2015年推出的南京与洛杉矶之间的服务；南方航空的武汉到三藩市的航班；及四川航空的沈阳-温哥华航线。

2010年，往返中国二线城市



的长程航班平均每天一班，到上年年末，航班已经增加到11班。

中国明显不愿牵涉到全天开放性质的双边协议，但另一面，中国各航空公司在美国以外却享受到开放性市场。2014年底，中国与英国达成协议，允许更多客运班机从中国飞往英国。

在这之前的协议(最后的更新在2011年)对双方的客运航空公司都有限制，每方每周每个方向可提供最高31次回程航班，飞往对方6个城市。

新协议将航班增加到每周每个方向最高40班直航，亦允许在航班服务的目的地之间作弹性分配。比起之前的规定，英国航空公司在中国的目的地城市多了3个。

上年初，大陆与澳洲签订新协议。澳洲也是中国航空公司瞄准的一个大市场。协议允许两国间的的服务到今年年底增加三倍。至于哪一方是这个协议的赢家，就各有看法。

维珍澳洲并不飞往中国，而澳洲航空唯一的中国目的地是上

海，因此，中国航空公司将占去两国间共有的90%以上的载能。不过，最终来说，中国各航空公司高兴，澳洲政府也高兴，因为兴旺的中国旅客每年为澳洲本土经济带来数以十亿美元的进帐。

就在12月，中国宣布与加拿大达成扩大协议，把双方航空公司能飞入对方城市的数目从12个增加到18个。

这样的安排做成累进式的增长，而不是一下跳进完全开放性的天空，相信会是未来几年的模式。对中国各航空公司来说，虽说他们热衷于把手上越来越多的长程喷射机投入新航线中，未来他们一定会把扩充的速度放慢。

以北京投放在机场扩充的现金额量，和北京宏大的新设施，虽说开放天空可能需要好几年的时间，但中国最终会成为开放天空这个俱乐部的一员。■

技术和合作：推动航空运营的关键

最需要改革的领域有：

在Sabre和Forbes Insights对航空高管的联合问卷调查中，运营高管揭示了他们认为驱动行业改革的重要方面

更多信息，请登录

www.sabreairlinesolutions.com/OC_forbes-survey

Sabre **Forbes**
INSIGHTS

61%

的受访者认为技术亟需改革

55%

的受访者认为部门间合作亟待改进



重回掌舵位置

亚洲航空集团在过去2年可谓一波三折，盈利急挫，股价下滑，旗下大部分子公司亏蚀。但2016年集团扭亏为盈，它深具魅力的首席执行官托尼·费尔南德斯 (Tony Fernandes) 决意公司要继续盈利。以下是他与东方航讯首席记者包乐天的对话。

亚

航集团首席执行官托尼·费尔南德斯不是个凡事找借口的人，包括自己的失着。上月，他很快向东方航讯承认，对他的评论确是事实，一个大的非民航业务组合令他无法专注于廉航集团的经营状况。

除了亚航及其子公司外，东尼也经营由他与卡玛鲁顿·米兰伦 (Kamarudin Meranun) 合创的休闲娱乐公司通恩集团；他亦创办了卡特兰一级方程式赛车队，车队在激烈争执下收场，现在已被卖掉；他也是英国足球队皇后公园流浪人的大股东。这些庞大的投资占据了她的业务议程，而民航业界也注意到这情况了。

他说：“对，事实上我除了亚航外还打理其他业务，不过很明显，当时我们要走出来参与其他事务，我们需要扮演一个角色。我和卡玛鲁顿已经把亚航建立起来，我们当时觉得，是时候交班了。”

“我们请了一些人进来，我自己开始沾手其他事务。不过，我已经大大缩减这些事情了，我决定亚航未来几年还是需要我。只要我一天还在这个位置上，还是有点用处的话，我们会继续努力。”

费尔南德斯的承诺可不只是空谈，除口头宣布支持亚航外，在4月，他和他的长期伙伴宣布将花2.6亿美元买入5.59亿股亚航集团新股票。收购将把他们这对区内最大廉航集团的直接和间接持股量从18.9%提高到32.4%。

亚航集团将把注入资金用于减债，购买飞机，在吉隆坡国际机场盖一个新总部，及应付未来的运营开支。

对亚航集团来说，这证明了费尔南德斯给予了充分支持，不离不弃；这行动也向外界发出讯号，传闻考虑中的私有化肯定不在议程上，至少在现在是这样。

费尔南德斯说，集团也的确曾经需要现金，年初宣布发行总额10亿美元的多货币中期票据计划，就是因为融资成本太高

而最终被取消。

他说：“卡玛鲁顿和我决定，让我们对集团显示信心。一，我们向外界证明，我们将留守在集团好一段时间，并且，我们以实际行动证明我们说的。二，我们向所有人清晰表明，我们深信亚航集团是非常独特的。”

“亚航是我们的孩子，我们已经因为分析师和股东缺乏信心而受损。那么，我们就一石二鸟，为亚航集团筹得所需资金，由此显示我们对公司的长期承诺。”



有关公告对这家总部设在吉隆坡的多元企业是一针强心剂，这集团当时正从竞争激烈的廉航市场所蒙受的亏损中恢复过来，不幸在2014年12月28日又遭打击，印尼亚航8501班机在当天坠毁。

集团到12月31日的第4季业绩公告显示，集团纯利1.426亿美元，而去年同期亏损1.104亿美元。2015全年集团纯利增逾6倍至1.393亿美元，而之前一年的纯利仅为21.3百万美元。营收增加16.3%至16亿美元。费尔南德斯说“前景保持正面。”

集团在泰国、印尼和印度的分支的业绩好坏参半。泰国亚航已扭亏为盈并预测在今年取得多一倍的盈利，该公司2015年首9个月的纯利为42.1百万美元，2014年同期亏损13百万美元。

但亚航在菲律宾、印尼和印度的仍在创立阶段的联营公司则仍在赤字中；然而费尔南德斯对它们的进展满意。他说：“到3月31日的第一个季度业绩报告还没公布，但我们从中看到，业务正按计划进展，很顺利。”

“未来2年还会有些洼洼坑坑，但我肯定，菲律宾和印尼有这个潜力，在不久的将来成为亚航泰国那样。”

而即将创立的日本亚航有可能在10月开业，费尔南德斯说。他说：“我们已拿到空中运营商执照，目前在走规管许可的流程，将如期在10月开业。”

亚航的印度联营公司面对的不仅是竞争激烈的问题，当地对手声称，它由吉隆坡而不是印度本土经营。澳洲航空尝试在香港成立捷星香港时，遭到在香港的航空公司的反对，理由相类，反对被香港的航管当局接纳，澳洲的申请被拒绝。

对印度亚航运营模式的争辩非常激烈，以至亚航发出了一份声明，强调该公司的主要股份及有效控制权均在印度一方手上，该公司符合有关规定。

声明说：“航空公司日常运营的所有重大决定均由该公司的管理层作出，管理层在董事局（多数成员均为印度国民）的监督、控制和指引下作出这些有关决定。”

亚航说，费尔南德斯本人有浓厚的印度血缘，目前在印度亚航发生的事，是现任各人尽其所能“阻挡费尔南德斯而形成的“一起罕见的个案”。费尔南德斯本人说：“但这反而令我们变成人民英雄，抵抗现任人士的英雄。亚航【在当地】是个大品牌。”

费尔南德斯表示仰慕穆勒 (Mueller)

回到在祖国吉隆坡的题目上，费尔南德斯说他欢迎马来西亚航空公司（MAB）的复苏，这家公司从破产边缘走回来，正慢慢回复盈利。“我觉得这是一位非常专注于成本的首席执行官（基斯托夫·穆勒）。这永远是个好事。我宁愿要一个更强的马航，而不是一个政府支撑的马航。我觉得基斯托夫是个好选择，他没有包袱，也没有感情负担，他是个好商人，专注于他的工作，愿意和我们合作。为了改进业界，我们一向对合作持开放态度，一个健康的业界对所有人都有好处。”

到截稿为止，穆勒宣布因为“私人理由”辞任马航首席执行官，但仍将留在马航担任非执行董事

股市有上落，
分析师说他们想说的，
令他们闭嘴的最好方法是
亮丽的业绩。我在这点上说得不多，
除了这个：我的信念是亚航集团
非常有价值，它给了我动力，
甘愿为它任劳任怨，
让业绩说明一切。

东尼·费尔南德斯
亚航集团首席执行官

“我们已经换了一个新管理团队，对印度亚航的未来越来越有信心。”

“很明显，塔塔集团（TATA）增加了他们的股份，这家印度多元化大企业增持了7.94%的股权，把他们的持股量提到49%。我们对目前的状态感到满意，所以我对印度保持乐观。”

“印度有10亿人口，我相信，我们能在印度干出我们在东南亚同样的成绩。我们已经有8架飞机，正稳步迈向盈利的目标；当我们达到一个合理规模的时候，稳定的盈利自然会出现。我相信合理的规模将在2017或2018年达到。”

另一个登上头条新闻是事情，是他申请成为印度海外公民（OCI），持不同看法的人士称这个行动是为了规避印度航空公司的拥有权规定。

费尔南德斯说：“绝无其事，这个申请跟AAI（印度亚航）毫无关系。我不是为了印度亚航而作出申请，我是不是印度海外公民或什么的，跟印度亚航连边都沾不上。”

“我提出申请，是我老爹会很高兴，提出申请也是因为我想要在印度多呆点时间，而成为海外公民的话，我就不需要每次都去拿签证。我还可以买房子，那也是个好处。”

还有另一件事情令他耿耿于怀——去年在分析师之间流传的有关亚洲航空集团的负面报告，尤其是由GMT研究写的那份。这家在香港的公司声称，亚航作为母公司，和它旗下的联营公司达成租赁和保养协议，以此来提高它资产负债表上的盈利数字。亚航一向否认这样做，但有人觉得这报告令集团股价大幅下跌。

这事到底有多烦人？费尔南德斯说：“在这点上我一向很一致，股市有上落，分析师说他们想说的，令他们闭嘴的最好方法是亮丽的业绩。我在这点上说得不多，除了这个：我的信念是亚航集团非常有价值，它给了我动力，甘愿为它任劳任怨，让业绩说明一切。”

亚航[集团]是个开创先锋。他说：“其他人从我们干出来的成绩里受惠。作为先锋，你将创立规范，但同时也被人审视。亚航之前没有廉航公司这回事，我们没做的时候，亚洲航空界也没有合营方式。这就招惹人家嫉妒，生出事情和一套新问题。”

其中一件事是投资把亚航集团融合的流程，不同的国家规定和股权法则令这个流程更困难。“我们仍然在和这个流程奋斗。状况还是不够清晰，我们已经做了很多，但仍然受到抨击，





我们尝试尽可能透明的了。”

费尔南德斯说，随着融合的工作，注意力放在每个不同国家上。“你知道的，瑞安航空不会给人问，波兰瑞安干得怎样？匈牙利瑞安干得怎样？因为它们在欧洲，瑞安就是瑞安，一家航空公司。”

“如果只是一家公司，你看资产负债表上的盈利线就行了，但由于我们要向不同国家负责，事情碎片化了，由此产生那么多不必要的问题。”

他说，虽然一些联营公司仍无法盈利，它们仍然为整个集团作出贡献。他说：“印度亚航对亚航集团的贡献巨大，它从泰国及马来西亚起飞的班机表现非常出色，原因是我们的品牌突出，这可能出于错误的理由，而这个要多谢我们的对手呢。”

“作为个别国家，印度、菲律宾和印尼所赚不多或没我们想赚的那么多，但对集团整体来说，它们为集团的运营利润贡献巨大。”

在较大的舞台上，费尔南德斯对其中一个事项议论很多：东盟（东南亚国家联盟）的成员国必须合作。

“如果东盟不携手合作，我们将会被中国及印度边缘化。虽然我不是个好的经济学生，但我明白，经济合作带来真正的利益。”

他说，东盟的开放天空已经取得很多进展，大部分国家已经通过有关法案，但仍然存在一些障碍。“我非常乐观，我希望开放天空将成为一个框架，进而形成一个东盟航空管理局，和一个东盟版本的欧洲管控（欧洲整体空中交通管理系统），这样，我们有更高的效率。我们必须去说服各政府，它们不会因此丧失主权，”他说。

马来西亚航空公司协会（AMAC）在上月宣告成立，促使协会诞生的原因，是马来西亚政府计划大幅度调高航空服务收费，费尔南德斯在协会形成的过程中担当了一个显著的角色。在这之后，他希望不久后能出现一个东盟航空公司协会的组织。

他希望能与东盟达成一个共识，即使某些措施无法取得10

东盟的版图大计

亚航集团老板东尼·费尔南德斯把目光放在更多的联营公司上，他的梦想，是让亚航在每个东盟国家都有一个当地版本，暂时来说他可能先增加两个，越南是其中一个，也是特别的一个。

他说：“我们需要在东盟捕捉更多商机，我们已经在6个国家有业务，但我们想多增几个。在东盟所有部分都有一个亚航公司，比如说柬埔寨、缅甸、越南及老挝，这不错；中国对我们也是个大市场，这是个梦想了，目前让我们先把自己的做好。”

个成员国的一致协定，它们仍可在区内实施。签证规则是这类措施的一个例子。他说：“如果有8个成员国同意，那就实行，这比什么也不做好。我们就在印度和中国的国门门外，但在某些情况下，他们需要拿5或6个签证才能在东盟国家之间旅游。”

在运营上，亚航集团经历了一段缓慢增长时段，期间试过延迟接收订购的飞机，现在它重作扩张，在上年12月31日，亚航及其联营业务有188架A320-200飞机，已订的有41架A320-200及300架A320neo客机，很多所订的飞机是为了机队更替目的。

“我们没再下更多的订单了，虽然未来还是有一些发展。当然了，如果所有联营公司都发力，那我们可不够飞机了，我们肯定是不够飞机用。所以，几时做，怎样做，我们都要等一下，看怎么样，”他说。

虽然区内各廉航公司下了颇大的订单，费尔南德斯不怕载能过多的可能性。他说，印尼狮航及亚航本身是唯一两家拥有大量飞机订单的廉航公司。

他说：“从我们的角度看，我们大幅减缩后开始回增载能，以单位数字的速率增加。我们将开始增长。我看不到有任何航空公司乱下订单。以亚洲的人口来看，我们还是很少，整个东盟在用的飞机才700架，欧洲比我们多得多。” ■





实现皇朝的使命

宿务太平洋航空公司在1996年诞生，创立时只有4架成熟机型的客机，24小时往来马尼拉、宿务及达沃市。今年是航空公司的20周年志庆，公司创始人、总裁及首席执行官兰斯·歌尔伟 (Lance Gokongwei) 领导的是菲律宾最大的一家航空公司。

包乐天在马尼拉的报导

菲

律宾大亨约翰·歌尔伟 (John Gokongwei) 于20年前购入4架DC9型喷射客机，然后向他当时28岁的独子兰斯说：“去开一家航空公司。”20年后，兰斯·歌尔伟不折不扣这样做了，而且更上层楼。宿务太平洋航空公司现在是区内最成功的廉航公司之一，也是菲律宾最大的航空公司。3月，这家公开上市公司庆祝它成立20周年。

歌尔伟在俯瞰马尼拉尼诺伊诺伊艾奎诺国际机场 (NAIA) 的公司总部接受东方航讯的独家采访时说：“我们继续在增长路径上迈进。我们是全球20个最大廉航公司之一，上年载客逾18.4亿万名，我们有一支57架飞机的机队，平均机龄少于5岁。”

他说，2015年的亮点是宿务长程网络中增加了往中东和悉尼的航线。“现在我们是马尼拉到悉尼航线上最大的航空公司，占大概40%市场份额。整体来说，除了一些对冲和外汇损失以外，上年在财务上是个成功的一年。”

在一个竞争激烈的市场里，宿务2015年首9月纯利76.5百万美元，年比增长71%；收入增10%至909.4百万美元。公司全年业绩将在稍后作新闻公告。

宿务逾8%的纯利率高于业界平均水平，其座位利用率也达86%。2015年乘客数升9%，主要由公司的低廉长程服务带动，该服务在2013年推出，提高了国内主要市场的班次频率。宿务拥有菲律宾国内民航市场的59.5%。

长程航线乘客年比升146%，主要是公司在澳洲和中东的业务增长。马尼拉到海湾的网络服务利雅得、科威特、迪拜和多哈，后者在6月推出市场。公司也包括香港、日本东京 (成田) 及名古屋，及中国北京与上海的国家目的地取得显著的乘客数字增长。

宿务现在的网络有超过90条航线，服务64个国内国际目的地，机队包括8架A319、35架A320、6架A330，及8架ATR72-500。未来5年公司计划接收3架新A320、30架A321neo，及16架ATR72-600。

2018年机队将有69架飞机。ATR机的订单在上年巴黎航空展上公告的，订单包括增购20架的选择权。新飞机是活化机队计划的一部分，把公司8架ATR72-500型机改为-600型，以应付菲律宾岛屿间日益增长的往返需求。

歌尔伟致力要做的就是增长，但这里有个问题。艾奎诺国际机场是区内最拥堵的机场，每小时只能处理40班机。他说：“这是个制肘，很多方面的确影响了我们的准点表现，尤其在菲律宾这个常出现恶劣天气的国家。”

“随着新航运大楼的兴建或翻新，机场已经出现大幅改善。最大的问题是跑道能量及空中交通流量管理。英国空中交通服务提供商 (NATS) 正进行一个深度研究，找出哪儿可以着力改善的地方。”但观察家说，这也只能为机场增多一小部分的升降时段。

马尼拉的拥堵至少一个好处，歌尔伟的区内廉航对手可能订购了大量飞机，但“这些飞机无法飞来马尼拉。如果有机会，我们当然想增长快一些，但面对着这个制肘，我们需要在其他方面谋求发展，”他说。

“一个方法是载能升级，由2017年开始把飞机提升到A321neo型。在同一级别型号中，A320容纳180人，neo机220人。我们也开始在较短航线上用A330飞机，尽量在拥堵的的机场升降时段内渐进式地增加载能。”

“另外一个策略是不再完全依赖马尼拉。你必须在马尼拉以外建立枢纽，我认为最终会是宿务、达沃、克拉克或其他地方。这个是无法避免的了。随着我们接收更多飞机，我们就能



为这些新枢纽注入更多资源。”

公司在宿务已经有一个颇具规模的枢纽，并且已开始发展它的其他枢纽点。上年它推出拉；卡里博市-香港、宿务-成田、宿务-台北及达沃市-新加坡。

拥堵与否，市场始终竞争激烈。当东方航空在马尼拉时，亚洲航空刚巧宣布将发售3百万张票价为1披索（0.02美元）的机票。但歌邗伟不为所动，他说：“我们在本地早开始了1个披索票价，所以，如果你打开今天的报章，你会见到我们的出售中的1个披索机票。”

“乘客心目中已经有了他们自己的期望，要旅行，他们的首选是宿务太平洋航空。如果他们想找好票价，他们首先看的也是我们的网址。”

他指出，相对前年，2015年平均收益受到冲击，但他说主因是公司没有了燃油附加费收入。“平均来说我们的业界挺自律的。我不认为——或者说我不希望吧——会有一场价格战。我看不到这个势头，而且真的打起来，这会是灾难性的。”

“一方面载能受到限制，另一方面经济继续增长，结果是供应平衡。如果对最终对收益造成冲击，大幅度增加载能就变得很困难。”

“我总相信，对这个行业，一是大家都赚到钱，一是大家都亏钱，很少会见到一种情况，一家航空公司赚很多钱而另一家公司却无钱可赚，因为，赚不钱的公司会倒闭，会换来一家懂得竞争的新公司。所以，对我来说，整个行业的产能递增才是最重要的一个因素【对宿务太平洋航空公司来说】。”

歌邗伟对公司的财务状况很放心。“我们的资产都是长期性的，主要由美元资金支撑。上年披索走弱，跌了7%到8%，但邻国如马来西亚及印尼对美元贬值了15%到20%，对比起来，披索受到影响没那么大。”

“过去我们一直对冲30%的燃料，我猜，上年让人回想起2008到09年的情况，当时一年内油价从110美元跌到40美元一桶。上年我们本来会在较高的价位对冲大概20%到30%的燃油，现在我们需要承受这方对冲的损失。”

“不过我们仍然承袭这个做法，今年在70到79美元的较低端对冲了25%喷气燃油，所以没那么坏；明年是60美元较低端对冲大约30%。我们真的不知道油价的未来走向。”

“大部分分析师预测油价在50美元上下稳定下来，喷气油价就大约是60美元。如果真的是这样，可你 不能完全相信这些预测，当年有谁能预料到油价会从100美元跌到40美元？但如果真如所料，那我们的情况会很好。”

“现在我们的做法是锁定将来我们需支付的油价，以这

个确定性来进行风控。我们的设计是即使油价在100美元的水平，公司仍有利可图，而我们也确实受惠了，所以，任何低于这个水平的价位都是好消息。”

在未来12到24个月，宿务太平洋航空将考虑进行更大力度的机队翻新。目前它的订单上没有广体客机，它手上的6架A330都是租的。“未来12个月我们很可能开始更新我们的远程客机，这次我们会买，”他说。

他说：“刚开始时我们没有买，是我们预期有关技术会革新，不想把钱投进这些资产，我们当时觉得，租赁是个最好的做法。”

“目前的长程服务网络需要4到4个半A330型客机，这种机型我们有6架，余下2架就用在较短的航线上。在我们的考虑范围内的长程目的地有墨尔本和火奴鲁鲁，6架A330足以应付这2个目的地，有必要的话我们可以再租飞机。”

歌邗伟说，在适当时候，宿务会展开一个“完备的流程，目的是要发展一个足够应付5到10年后的服务网络结构，”然后才作决定。公司将评估A330neo及B787梦幻客机的可行性。

最终，公司想飞到美国大陆的城市如洛杉矶或三藩市，但公司不想在夏威夷停站这种方式运作。

“我个人的经验是，停一个站可能不是最好的做法，尤其是菲律宾航空已经在那儿了。他们有很现代的客机B777，而且还订了A350。”

“你一定要想得很透彻。你自己有什么竞争优势？搞不好的话你可能只是拆开了航线，这对谁都不好。规模对推低成本和推高效益固然重要，但如果仅仅有市场份额，它本身干不了什么。”

“所以，不是市场份额本身而是【一条航线】的盈利能力，才是关键，这一向是我的基本信念。当然你需要一定的市场份额才能收到规模效益，而我们不会因为其他人已经进场了，我们也进入这个市场。”

宿务太平洋和菲律宾航空（PAL）之间的竞争怎样？歌邗伟说：“我们之间互相敬重，但在市场上我们斗个你死我活。市场的商务客板块仍然是他们主导，但在好几个方面他们已经需要调整产品来模仿我们，在国内市场尤其如此。在很多较短航线的市场上，他们已经需要复制我们的产品。”

两家公司之间的竞争导致一个不寻常的结果。“我在过去10年注意到这个趋势，”歌邗伟解释说：“10年前的总流量有大约11百万国际旅客，菲律宾国内的航空公司在这个总数里只占4百万，大约40%。”

“但最近几年因为非航与宿务太平洋都非常进取地更新机

cific



队，相互竞争，现在国际旅客总数超过一半归菲律宾的航空公司。很难在其他国家看到这种情况，事实上是私营部门及竞争压力导致这种情况。”

宿务太平洋的其中一个市场到目前尚未有起色。“菲律宾仍没经历到中国游客热。公司的中国流量仅占乘客总数2%。在大部分其他市场，中国游客是主要的带动因素，尤其是泰国，在菲律宾则仍然是韩国及日本游客，”他说。

“理由是两国之间在南中国海南沙群岛上的微妙政治形势，虽然官方没有“明令”禁止中国国民前往菲律宾旅游，外界的观感是大陆政府并不鼓励中国游客前往菲律宾观光。”

东南亚的潜质可非常巨大。2月，菲律宾终于立法通过东盟（东南亚国家联盟）开放天空条约。歌邗伟说：“这条约是民航界的一个重要胜利，对顾客也是。现在，首都城市与首都城市之间的航班基本上再没有任何限制了。”

“管理层现在不需要再花时间谈判航权，我们可以集中时间开发新航线，这对整个东盟的旅游业都非常有利。条约带来的第一个机会，是在能容纳更多载能的航线上增加载能，如曼谷及巴厘，如果有关的升降时段没问题。考虑到马尼拉的情况，也是时候开始讨论让直航航班从其他菲律宾枢纽飞往这些地方。”

如果宿务太平洋航空的长程航班有什么令业界侧目的地方，那就是它没有如其他廉航如全亚洲航空（亚航X）及捷星一样在机上引入“优质”舱位以吸引商务客。

一般来说，一架设有两个舱级的A330客机载客300名，公司的A330客机只有一个舱

宿务太平洋航空总裁及首席执行官兰斯·歌邗伟：“作为长程运营商，而不仅仅是短程廉航，今年我们会拥有稳固的盈利，这主要得益于成熟的航线和油价。”

cebu
pacific



“回顾过去，我很荣幸我们能齐心协力，一直以我们的使命为重，就是令所有菲律宾人坐得起飞机。到目前为止，我们一直不辱这个使命，从某个意义上来说，我们改变了人们的观感和生活。”

兰斯·歌邗伟

宿务太平洋航空总裁及首席执行官

机本身可能过重，那你就放些平躺座位上去，你会有足够的规模让你把一些客机改为两个级别的机舱。无论如何，目前没有这个即时需要。”

以宿务太平洋的市场实力，歌邗伟有没有想过走蓝维珍的路，从一家澳洲廉航蜕变为全方位服务的澳洲维珍航空？“计划不是进行得很好吗？为什么要改变它？就是说，东西既然没有坏，那就没必要修理它。我们国家的人头GDP是每年3千美元，不是3万美元，我们的定位适合99%的市场，他们喜欢光顾宿务太平洋航空。”

话虽如此，公司还是有所改变。2015年，公司引入新制服和徽号，上月更开始新机组人员制服。他说：“这是要显示菲律宾过去20年的改变。国家因IT经济热而与世界更接轨，更有活力，更国际化。我们的品牌必须与时俱进，给人一个更充满信心的菲律宾面貌。”

前途可能仍然有很多挑战，但歌邗伟说其中一个挑战是随着公司扩展，他们要保持自我约束，致力于它自己的模式，同时维系公司的企业文化。

“当你变得越来越大，做起事情就越来越困难，也难于保持历来那种处于劣势而勇于奋斗的精神。回顾过去，我有这样的团队，我引以为荣。我很荣幸我们能齐心协力，一直以我们的使命为重，就是令所有菲律宾人坐得起飞机。到目前为止，我们一直不辱这个使命，从某个意义上来说，我们改变了人们的观感和生活。■

级，提供436个经济舱座位，无论怎样看，这也是个高密度的座位编排。

歌邗伟强调，公司已经运营长程服务2年。他说：“上年我们【在长程业务的】损失收窄不少，因为在这些航线经营的时间更长，我们的品牌为经销商熟知。我们紧贴时势，下半年度的油价和确实助力不少。”

“作为长程运营商，今年我们会有稳固的盈利，这主要得益于成熟的航线和油价。”但他他说，人们必须看清楚提供的票种和公司飞去的是什么目的地。“乘客几乎都是飞往中东工作的工人。悉尼或者有空间让我们提供优质舱位，但我可不会让一架飞机只飞澳洲，而且其他飞机飞去中东。所以，我们还是沿用我们的模式。”他说。

“这些细微的改变把运营搞得很复杂，业界很多人拒绝这样做。如果你搞的是三藩市或洛杉矶航线，情况可能不同，客



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、中东及亚太区

CHRISTINE MCGEE

电邮: christine@orientaviation.com

东方航讯

Orient aviation

亚太区首屈一指的商业航空杂志