

东方航讯

2015年9月至11月
orientaviation.com

Orient aviation



亚洲民航拥堵问题 蔓延各方



Orient
aviation
22
YEARS

连续性的网络攻击
可瘫痪航空公司的运营

出色的领导才华
亚航女首席执行官

新加坡航空公司
扬弃过去开创未来

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™发动机构型带来的持续改进。请访问 PurePowerEngines.com 了解更多信息。



PurePower Geared Turbofan Engines



Pratt & Whitney
A United Technologies Company

- 6 亚洲民航拥堵问题蔓延各方
- 12 出色的领导才华
- 16 维珍大西洋航空寻求实力更强的亚太合作伙伴
- 18 新近而迫切的危险: 连续性的网络攻击可瘫痪航空公司的运营
- 21 扬弃过去, 开创未来
- 25 汶莱皇家航空火浴重生?

阻止网络攻击

对 航空界来说, 如何保护各航空公司IT系统里的庞大数据, 是业界一个重要保安问题。

国际航空运输协会 (IATA) 总干事汤彦麟 (Tony Tyler) 在最近一个新加坡保安会议上告诉代表们, 仅仅在最近一个月, 协会平均每天识别及拦截了8万个可疑连接; 察觉及清除了891个病毒, 及抵御了5次“暴力强行”(通过重复发放以瘫痪电脑的防卫系统) 进入IATA户口的尝试。

令人首先想到的第一层攻击是恐怖分子入侵航空公司数据库, 破坏其系统。保安专家并不排除这种威胁的可能性, 但他们在新加坡告诫说, 恐怖分子循此途径使客机坠毁的可能性并不大。

航空公司也关注到骇客对业务做成的破坏。与航空公司各个不同部门连接的IT系统并非独立运行系统, 它们与各航空公司的伙伴, 包括GDS (全球分销系统)、各机场及一连串服务提供商的系统相互接驳。

骇客们可入通过“后门”入侵航空公司各系统, 成功的话, 诈骗人将如获金矿: 数以千万计的顾客个人信用卡资料。

不怀好意的骇客也可令系统失灵、瘫痪登记柜台终端机, 令地勤运作、班机调度及其他系统停止运作。

对外部服务如电网及电讯网络的攻击亦会对航空公司产生同样冲击, 做成混乱, 给航空公司带来财务及商誉上的损失。

专家及业界人士告知东方航讯 入侵及攻击必然会出现, 问题是几时。

国际航空运输协会的泰勒已把问题列为须高度注视的事务, 并说业界不能独力应付这问题, 如一只手被绑在背后, 单手应付骇客。

“政府有资源及可取得情报, 这是私人部门无法企及之处。因此, 相应业界的努力, 各政府有责任动用这些资源对业界提供支援。在这方面, 过去几十年来政府和业界在航管安全问题上的合作是个成功的例子。可惜, 在保安上我们仍有待见到类似的合作,” 他说。

我们衷心期待有关改变, 出现类似的政府-业界合作, 而不必要等到网络安全受到大举入侵之后。■

首席记者包乐天 (Tom Ballantyne)

东方航讯媒体集团

中文特刊



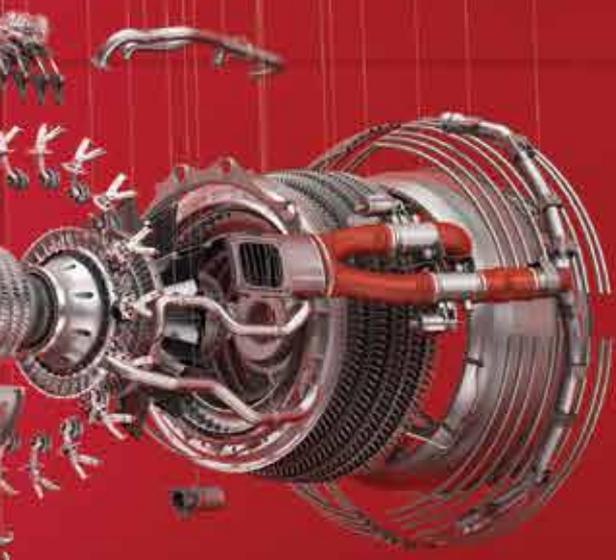
出版人

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





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

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

PERFORMANCE | EXECUTION | TECHNOLOGY

LEAP

MORE TO BELIEVE IN

亚洲民航拥堵 问题蔓延各方

只要你跟一位亚太区航空公司老板提起空中交通拥堵，她/他的情绪立刻大受影响。由于一些航空管理当局在政治意志上畏缩不前，各新兴经济体之间在资本资源上的差异，加上计划普遍耽搁延后，航空基建形成缺口，远远落后于航空公司的增长。

—— 记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导 ——

乘

客赶不上转乘班机、航班大混乱、疲倦的驾驶舱及舱务人员每天面对充满怨气的乘客，而几个亚太区国家的旅游业利润则受到冲击。

这是区内机场普遍存在的新常态，不断加重的空中交通拥堵窒碍了进入亚太区的门户机场，限制了区内空中网络的扩张。

国泰航空航空服务董事詹善仁 (James Ginns) 上月向东方航讯说：“影响到底有多大，我给你个数字：今年上半年，国泰及港龙大概30%往中国大陆的航班都有延误。”

“中国大陆广泛的空中交通流量管制对我们的运营、运营

员工的工作量均造成重大影响，班机延误或扰乱航班而造成的连锁反应，也影响了客机调配，以至不是来往中国大陆的其他航班也被波及。”

从我们这方面来说，香港机场在引入其新的空中交通管制系统而出现的实施问题，令情况更加不妙。雷神公司第3代自动空中交通管制系统 (Raytheon's Autotrak III) 按计划在2012年投入运营，但要到明年才能全面发挥功能。

国泰及港龙不是唯一努力把它们的乘客准点送上班机、准点起飞到达的航空公司，跟区内其他航空公司一样，詹善仁说，国泰员工们面对这样一个事实：在亚太区各机场，努力做





到班机准点的承诺，实在是日益困难。

中国珠三角地区的空中交通是大部分延误的始点，但它不是区内交通拥堵链上唯一的窒碍点，印尼、菲律宾、泰国、越南及其他地点，门户机场的运营量都接近或远超过它们的设计负荷水平。

空中情况也一样，廉航公司的空前增长持续，空中通道变得更拥挤，出现更多航机盘旋待降情况，闸口供应数目减少，滑行负荷量下降，航机耗用更多燃油。

国际航空运输协会 (IATA) 亚太区机场、乘客、货运及安全董事温努奥普·歌尔 (Vinoop Goel) 说：“从通盘考虑，亚太区占全球空中交通量3分1，而据预测，这个量在未来20年会翻一番。”

“把这个数字和目前民航基建的现况比较，无论地上或上空，即使加上已经宣布的机场及空中交通扩充，我们仍看到一个重大落差。”

“对我们来说，落差非常巨大，需要区内政府及有关机构确实制定总方案，并将之实行。”

歌尔说，要为这问题举个例子，令人想起雅加达机场及曼谷的苏凡纳布机场：“再进一步到次级机场，问题颇为严重，而且在区内普遍存在。这是为什么政府必须专注这问题，才能捕捉到未来的潜在增长。”

据中国民用航空总局 (CAAC) 公布，中国国内航班今年的平均准点率从2014年的68%下降到65%，到6月份下降到60%。对一位乘坐中国客机的乘客来说，每3班中国航班就有1班延误。中国航班是世界航班中最不准点的其中一个。

“民用航空数据分析”，一家追踪全球103家主要航空公司准点表现的中国组织，发表了一份报告，报告发现以广州为总部的南方航空公司排名第86，准点率70.45%。

以北京为总部的国航排名第93，准点率66.41%；以上海为总部的中国东方航空第94名，班机符合预定时间的表现为64.46%。在北京、上海及广州的机场，它们每小时需应付90个班机起飞及下降，全国最繁忙航线的平均流量每小时逾1100班，是欧洲和美国航管员所处理的两倍。

民航总局把日益严峻的班机延误归咎于上年越来越极端的

ATC延误对国泰是个“财务负担”

国泰航空行政总裁朱国梁 (Ivan Chu) 在公司刊物国泰天地9月期撰文解释ATC航道拥堵及机场拥堵给公司带来的问题。

他在文章中说：“另一个关键重点在减缓区内对现行ATC控制的运作压力，及减少因香港枢纽的拥堵而做成的干扰。”

“这些运作问题对我们的乘客及员工都有严重的影响，对公司亦做成重大的财务负担。”

天气状况。2009年前80%的班机准点，从2010年开始准点表现每年下降，目前是历史新低。

中国长期的班机延误——上海浦东国际机场的延误往往长达6小时——波及到中国国境以外。詹善仁说：“空中交通控制 (ATC) 上的延误不止影响了国泰及港龙，机场地上的拥堵和空中拥挤正演变成亚太区的一个显著特点。”

具体的问题是，由于中国境内和出入中国的班机都增长迅速，天气恶劣时延误就更严重。在大部分大中华地区，恶劣天气时段恰恰在夏天假日季节。

詹善仁说：“很重要的一点，对香港来说，作为进入中国大陆的主要门户机场，潜在的影响很大；而香港是亚洲的一个主要民航枢纽，最终来说，是环球领先的旅游及商务中心。民航及有关行业占香港GDP的8%，行业下滑最终会伤害到香港经济。”

国泰和其他航空公司因此而受的损失到底多少，难于估计，目前还没有全面数据，但最近发布的一个由德国顾问进行的研究，揭示了问题的严重性。

4月份，法兰克福的“航空专家”机构公布了第2个年度准点表现研究，这研究同时计算延误的成本。研究审查了全球130家航空公司，发现2014年航空公司的延误成本高达250亿美元。





按地区分，33家北美航空公司表现最差，延误成本144亿美元，亚洲34家航空公司的延误成本75亿美元，38家欧洲航空公司总计33亿美元，4家中东航空公司5.2亿美元。

早在2006年，香港中文大学民航政策研究中心做了一个华南珠三角地区领空拥堵的调研。调研发现，机场延误及ATC的延误每年令航空公司损失8千万美元，这数字在其后9年肯定已大幅飙升。

IATA的歌尔指出：“受连累的不仅是航空公司，如果把所有成本都算进去，燃油成本、机师时间、舱务员时间、乘客时间，及在GDP计算里所失去的生产力，那成本会很重。”

区内很多主要机场都有扩充计划，但估计它们还是无法避免亚太区的拥堵危机。政府是否有预料到这个增长势头呢？

歌尔说：“不，举个例子，曼谷在启用苏凡纳布机场时就有扩充计划。他们都有综合大楼、第3跑道或第2大楼的计划，但有需要拟定有力的总方案并真的把它实行。我们看到曼谷拟定好计划后把它修改，然后又再修改。”

“但我们见到的实际行动很少。马尼拉和印尼也是这样。某些政府及一些机场作出了正确的判断，如樟宜机场、吉隆坡及香港。对的，他们还是在审批阶段，但他们至少有个计划并且在努力实行中。”

一些廉航公司对此很关心，以至愿意投资在机场大楼基建上，以求改进准点表现及客机调配。

亚洲航空集团首席执行官东尼·费尔南德斯上月在曼谷一个机场会议上向代表们说，亚洲航空公司可能在机场发展上作出投资，成为伙伴一方。

“如果资本需求是个问题，那伙伴合作关系可能是个答案。我们公司够大，我也觉得，我们为什么不弄个自己的（客运）大楼。”亚洲航空一向想有一个自己的机场大楼，但在这方面的努力被马来西亚和印尼机场及有关规管当局拒绝。

在同一个会议上，费尔南德斯说，日本需要为它的机场拥堵问题找到解决方案，因为去日本的游客越来越多。他说：“日本必须为东京找到解决办法，廉航公司在日本的根基不强，而羽田/东京机场已经饱和。”

机场扩充计划比比皆是，但大部分的完工期都在遥远的未来。中国最繁忙的机场北京首都国际机场上月宣布，将开始

国泰航空航空服务董事詹仁 (James Ginns): 目前所进行的举措，目的是确保长期稳定的航班运作，为预料持续的增长提供条件空间。



兴建另一条跑道，以减缓现行

设施的压力及改善航班准点表现。

首都机场现有的3条跑道每天处理约1600班机，超过它们的设计负荷量。北京首都国际机场规划发展部主任洛亮 (Luo Liang)，说新跑道在2017年底前完成，在机场现行每年8.6千万乘客处理量的基础上，再多增800万以上。北京的第2个机场在市南边，据报耗费131.1亿美元，最早在2109年启用。

雅加达的苏加诺哈达 (Soekarno-Hatta) 国际机场是亚太区内最拥堵的机场，该机场最近宣布拨出2.4亿美元兴建第3条跑道，但所需的土地仍没到手。该机场亦打算扩大大楼面积，但目前仍没公布项目完工日期。印尼首都的机场每年处理逾6千万名乘客，它的设计负荷量是2.2千万名乘客，前者几乎是后者的3倍。

马尼拉的情况也好不了多少。该国家的运输交通部 (DOTC) 正和日本国际合作局 (JICA) 合作计划兴建一个国际机场，计划在2025年完工。项目仍在可行性研究阶段，估计需要100亿到130亿美元，如果项目真的能在2025年完成。

IATA在7月指出，马尼拉门户机场是亚太区高风险的机场之一，理由是它没有解决它的安全问题。IATA说，航空公司经常上报在阿基诺国际机场 (NAIA) 遇到的问题，牵涉到的有空中交通管理、长时间盘旋候降、延误，及非标准的空中交通管制程序。

泰国的第2机场廊曼机场 (基本上是个以廉航为主的机场) 设计为每年最高处理1.85千万名乘客，它目前每年处理2.25千万名廉航乘客，而且数量每月仍在上升中。

泰国机场局 (AoT) 总裁尼天纳·斯里玛塔坎 (Nitina Sirismatthakarn) 说，今年上半年的乘客流量年比飙升50%，他们已加速第2大楼的兴建工程，务求在11月完工。

同时，AoT局已批准在苏凡纳布机场兴建后备跑道及一座新客运大楼，价值13亿美元。跑道在2017年启用，而大楼定于2019年启用。

但还有效率上的问题。IATA安全及航机运营助理董事戴夫·罗洛 (David Rollo) 说：“区内很多地方没有尽力有效率地使用基建，某些如分隔等的流程及程序没有达到如欧洲、美国、大洋洲等地的最佳实践水平，这也限制了它们的处理能力。”

某个程度上，中国可以说是ATC的热点，理由是军方可以



为您的A350配备专属的维修解决方案 ADAPTIVENESS®



法荷航空工程维修公司是空客A380、波音787和空客A350机队维护的不二选择。自A350首飞以来，法荷航空工程维修公司以其独有的专业技术优势持续构建维修发展规划。如今，您的A350将受益于法荷航空工程维修公司ADAPTIVENESS®的丰硕成果。ADAPTIVENESS®在不断变化的维修商业环境中应运而生。面对市场的各种改变和考验，法荷航空工程维修公司愿与您始终相伴，秉承持续改进的原则，为A350机队提供重要支持。如果想为您的A350寻求高效的维修解决方案以优化平均修复间隔时间和整体性能，请垂询ADAPTIVENESS®



在任何时间关闭空中交通里的航径。这个ATC上的控制对南北航道如北京、上海和珠三角之间的影响是清晰的，明显感觉到这情况在9月3日，当天是国家庆祝抗日战争70周年的特别假期，军方在当天关闭了中国一大片领空。

歌尔说中国有“非常有力”的机场发展计划，“但其中一个问题是空中交通状况。(这些状况的)最基本原因是军方控制了领空的管制，航空公司必需在军方控制的领空范围外绕着飞。我们明白他们必须取一个平衡，中国在ATC系统上也做了投资，但这是个进行中的项目——对，我们是想看到更多努力，而我们也希望情况在一定时间后得到改善。”

事实上，每个国家在兴建机场满足需求的努力上都面对不同问题。澳洲政府在受影响居民几十年长的反对后，终于批准拨款在悉尼西边兴建第2个机场，可这机场至少要在10年后才完工。

新加坡樟宜机场的3个客运大楼及跑道预料在2018年超出负荷，但，与其他地方不同，新加坡可在到期日前开启第4客运大楼及完成扩建第1客运大楼，把处理能力从每年6.6千万名乘客提升到8.5千万名。樟宜与英国公私合营机构——英国航空供应商NATS——合作，增加机场处理航班次数。

航空公司日益关注拥堵问题，但歌尔指出基建发展是个复杂的、平衡各方考虑的决策。他说：“设计一个包括实施的总方案是个漫长的过程，尤其是对香港和日本这些地方，这些地方牵涉到填海，和等待填出来的土地稳定后才兴建跑道等问题。”

“如果把这些也算进去，那他们应该早自为计，尽快实行。但你也别想太过超前兴建，因为机场盖了而没有人来，变了个鬼客运大楼或鬼机场，对政府、机场及乘客反而做成更大损失。”

他说，拟定总方案及实施项目急不可待，但短期来说，政府和机场需要更专注于尽量提高流量，应用如快旅(Fast Travel)等新技术及流程发挥现行建设设施的潜力。

他说：“在规管上，必须批准应用电子出入境流程、流动登机证，及家居打印行李牌，减少机场基建承受的压力。”

区内各航空公司强调，他们正想方设法尽可能减低对乘客的干扰，正和当局共同寻找解决方法。但国泰詹善仁说，很多延误及航班取消不是航空公司能控制的。“我们正按环境条件整合航班，为客机升级，尽量降低影响。”

他说：“无论如何，形势迅速恶化，需要我们立即注意。我们正和各有当局合力解决延误。已经采取了好几个举措，目的是确保区内长期稳定的航班运作，同时也为预料的持续增长提供空间条件。”

国泰相信，我们应该更有效地利用数量有限而降降时段，航空公司如在与香港有主要贸易及商业关系的城市开辟新目的地，或提高飞往这些城市的航班次数，它们应该有优先权使用这些时段，以尽可能提高这些短缺资源的经济价值。

另一个问题是，业界关注到有些政府不理解民航对经济的重要性，因而也不明白拥堵对增长目标所做成的负面影响。

IATA歌尔说：“依我们的观

亚洲无缝天空进展缓慢

IATA安全及航机运营助理董事戴夫·罗洛(David Rollo)告诉东方航讯，IATA过去几年一直在推动亚洲的“无缝天空”。

罗洛说：“在实施上，进展一直比较零散，缓慢，某程度来说慢得令人沮丧。”IATA相信对亚太国家尤其是东南亚及北亚国家，当年各自为政的日子早过去了，如果他们要空中交通流量管理得宜，那他们无法再孤立行事了。

罗洛说：“我们需要以国家、次地区或全地区为单位来进行工作，在领空管理上，及满足区内未来航空运输需求上，有互为连系的规划，和相通的思想。”

察和我们跟政府的讨论，很多政府明白航空流量增长与民航利益之间的关连，大部分人是有这个认识的。”

“但在某些国家，我们看到政策上的缺失，这个关连没有建立起来。政府说他们想要多点游客，他们也明白游客对国家经济有好处。”

“但当你问‘那好，你打算做些什么去增进旅游业？你在扩充机场容量吗？在令你国家的商业环境更有利于航空公司吗？在改良辅助流程吗？’你得到的，是一大堆问号。”

政府对拥堵的天空和机场反应不一而多样，为了应对这情况，IATA发起了民航价值(Value of Aviation)举措，这举措按世界不同地方的需要而量身定制，工作团队也因应不同。

歌尔说：在亚太区，我们正设法把民航带来的价值与基建投资及政策发展连系起来。在非洲，要努力的是给予航空公司更多商业自由。”

“在欧洲，我们的重点是单一天空。”

歌尔说，现实里，有些政府没有能力作出十几个亿美元的投资。“在这个情况下，可以选择PPP(公家私人伙伴)或私募基金参与。”

歌尔说：“资金募集上必须注意一点，政府必须确保他们没有把自己国家的‘冠上明珠’贱卖了。其次，他们要确保民航的利益受到保护，抗拒增加国际民航税负的做法。”

“你可能会误把生金蛋的鹅给杀了，如果你把进入你国家的门口弄得太贵，这样做，对机场和国家的竞争力都有长期影响。必须记住，亚太区占世界民航业务3分1强，可它的人口是世界人口的3分之2。”

“如果亚洲人和世界其他地方的旅游倾向一样，空中交通流量就有4倍的潜在增长。这是个发人深省的思想。”

为满足增长，你需要机场，你需要对应的ATC基建基础及流程，你需要合适的人力资源：机师、舱务人员及机械技师。

“你需要正确的税收政策及商业经济法规，需要一连串政策及规划步骤。政府真的应该整装待发，坐言起行了。”■

IATA亚太区机场、乘客、货运及安全董事温努·奥普·歌尔(Vinoop Goel)说，政府必须专注拥堵问题，这样才能捕捉到未来的潜在增长。





展翅登峰，傲然造极

同列商务航空英杰之旅

问鼎亚太至高峰的时机来了！新加坡航空展2016新辟的“商务航空展区”让您有机会与本区域最顶尖的客户联系，向飞机采购决策者、企业家及其他商界领袖展示您的商品及服务。立即直击全球增长最迅速的区域！

商务航空展区内的户外静态飞机展示区、招待商舍及特色亭正在热卖中。尽早预订一席之地，以免向隅！

若有意预订展示位，请联系：
宋思良 +65 6595 6123
sales@singaporeairshow.com

扫描成为贵宾



抢鲜报名优惠

从即日起至2015年11月30日，提早报名出席新加坡航空展2016，您就能以优惠价*购票出席业者专展日。以免向隅，即刻登录 www.singaporeairshow.com/register

* 附带条件

成为我们的跟随者！



@SGAirshow



Singapore Airshow



Official Singapore Airshow

新加坡航空展2016

亚洲盛大航展 恭迎业内翘楚

新加坡樟宜展览中心

2月16至21日



主办单位：

experia
events that influence

指定媒体伙伴：

AVIATION WEEK
NETWORK

协办出版商：

AIN **ATW**
FLIGHT INFORMATION **Air Transport World**

FG **Flightglobal**

推荐机构：

aif

主办国：



new orleans
singapore

SINGAPORE
AIRSHOW

出色 的领导 才华

亚洲航空目前在经历一个盈利低谷，但这只是暂时性的小问题，该航空公司的首席执行官艾莲·奥玛 (Aireen Omar) 说。

记者包乐天 (Tom Ballantyne)
于吉隆坡的报导



对

于亚洲航空来说，2014年是公司于2001年12月华丽登场后最艰难的一年。泰国政局动荡、货币疲弱，加上机队载能过剩，令这家区内为人称艳的廉航饱受盈利流失之苦。

而亚航X的亏损、菲律宾和印尼举步维艰的特许经营业务，及上年在印度开创特许经营业务的开支更令亚洲航空的情况雪上加霜。

然后最糟糕的事发生了。12月28日，一架属印尼亚洲航空的A320客机在爪哇海上空坠毁，机上162名乘客及机组人员全部罹难。

亚航共同创办人东尼·费尔南德斯 (Tony Fernandes) 及其团队应付QZ8501惨剧的专业手法备受赞扬，这没错，但以局外人的眼光看，由首席执行官艾莲·奥玛带领的亚航及其附属公司一时看来是摇摇欲坠。

可是，任何以为这家公司就此崩溃的人现在得反思，因为坐镇在吉隆坡总部掌控亚航整个运营的人，这位拥有纽约大学经济学硕士学位的伦敦政经学院毕业生，让你重新正确认识情况。

她说，尽管市场对此抱有怀疑的态度，菲律宾和印尼的问题会得到解决。一些分析师相信，借给这两家亏蚀中的航空公司的百万以上的额外贷款，在多年后仍未必能归还，如果贷款能归还的话。

奥玛的反应是：对不起我不同意。上个月，在马来西亚首都最新的第2吉隆坡国际机场 (KLIA 2) 一个大楼里的临时办公室，东方航讯访问了这位一度是环球金融行政人员，而现在是亚航的首席执行官。她说，他们正全力为菲律宾和印尼的问题寻求解决方案，而费尔南德斯个人更是这个进程的驱动力量。

“他对这事情非常专注。我很有信心债项最终会被偿还。曾几何时泰国也这样，而它终于恢复过来，而且恢复得很快 (奥玛和东方航讯的访谈在8月17日曼谷发生爆炸案之前)。”

“我们相信菲律宾和印尼也会这样，过程会比较长，所需要的资产投入也许更多，因为每个国家的国情不同；但我深信东尼会把形势扭转过来。”

亚航要面对的硬仗不止这个。在公司被逼由低廉的国际机场 (KLIA) 迁到新的第2国际机场 (KLIA2) 而产生的影响上，亚航与马来西亚机场管理局存在分歧。亚航声称机场管理局的航站楼没有条件接纳亚航。亚航说建筑恶劣的跑道令使用跑道的公司飞机受损，并就此采取法律行动追讨赔偿。

在冲忙过渡到KLIA2机场的过程中，亚航只获得2个月多一点的时间作转移。正常情况下，这类迁移可达9个月或更长时间。亚航集团说它因此受到损害，目前仍然如此，因此向机场运营当局寻求1亿美元的赔偿。

奥玛相信这事需要一段时间才能解决，对机场运营当局给公司做成的问题，她已经有弹精竭虑，暗示集团不排除把其空运枢纽地移离马来西亚的可能性。

这有点不可思议，但奥玛说马来西亚机场当局一直慢吞吞的，为解决问题的会议一再延后。“他们需要多从商业和竞争的角度去考虑事情，否则他们会输给区内其他机场，人家都在争取航空公司以自己机场为枢纽地呢。”

在过去一年多，由于被逼迁移到KLIA2机场，亚航一直思考它在KLIA机场的位置。她的理由？“第一，KLIA2不适宜廉航公司的运营。第二，这机场条件恶劣，并没有条件开业投入

运营，”奥玛说。

“你看看柔佛州 (接壤新加坡的一个州) 的士乃国际机场，它是个私人运营机场，非常商业化。他们知道需要什么才能为机场带来收入，他们知道需要和哪些人合作，确保机场能持续得到必要的流量支持。”

当被追问到亚航会否真的迁移他处，奥玛告诉东方航讯：“这个嘛，如果他们继续这样的话，难说啊。”她说完就笑了，并补充道：“或许把更多飞机调到泰国去。在这点上，泰国当局，尤其是廊曼 (曼谷的廉航机场) 的态度是很开放的。”

“显然，印尼机场管理局也热衷于吸引各廉航公司，他们也懂需要什么才能做到招徕。个人而言，这一天如果真的来了，我会很难过，始终我们成长于马来西亚。公司的品牌是在马来西亚建立起来的。”

对奥玛而言，更迫切的关注是如何控制成本，令航空公司能提供低廉票价，改良运营效率及在区内各地扩展网络。

业界或乘客大众对亚洲航空集团的运营模式不是一直很理解。公司规定每个子航空公司的大股东都必须是本地投资者，每一家子公司都有它自己的首席执行官，但是，奥玛说，没有人能不按集团的整体利益行动。我们一起决定是否需要进行技术更新，寻找新站点，及推销新航线。这是整个集团的共同努力。”

每家航空公司的主管定期会面，主持会议的通常是费尔南德斯。奥玛说：“这很重要。所有首席执行官都向他汇报。当前目标及未来5年的策略都由他来定。我们所有重要岗位的地区主管，从首席商业官、航线盈利经理，至保养及品牌建立人员，亦定期会面协调运营，避免在网络中重叠的国家里航线互相蚕食。

刻有亚航徽号的机队共有188架A320空客客机，82架在马来西亚、44架属泰国亚航、29架属印尼亚航、18架属亚航飞龙航空 (在菲律宾)、10架属亚航菲律宾、5架属印度亚航。

此外，长程廉航亚航X及其泰国、印尼及菲律宾的分支拥有21架A330-300型客机。在集团的订货单上，41架最近模型的A320飞机将交货，300架最新款A320X飞机已订购，于明年底陆续交付亚航。

亚航订购了55架最新款的A330-900及10架A350-900飞机，除满足业务增长外，亦更换机队中老化的客机。为减缓过

亚航是东尼的“亲生孩子”

有一个看法是东尼·费尔南德斯为他其他非航空业务而分心，无暇专注亚航业务，亚航首席执行官艾莲·奥玛毫不迟疑地否定这看法。

“当然他在其他地方有他的个人兴趣，但他的心一直在亚航身上。这是他的亲生孩子，他是从零开始把亚航建立起来的。我想，他为了亚航而鞭策我们的时间要比他其他业务多得多，把亚航搞好，对他很重要，”她说。

她说：“他对亚航未来20年的发展，有他的愿景，他对这非常投入。这不是说今天、今年或明年该做什么，而是要继续保持世界最佳廉航公司的地位，我们现在该做什么，是怎样令业务应用最新技术，及集团应专注哪一个市场。”



假如机场管理局不改善，亚航将考虑把公司总部迁离吉隆坡。

大载能，亚航推迟了收货日期，今年只接收5架新飞机。5架飞机啊分别配给泰国和印度的子公司，及新公司日本亚航。日本亚航脱胎于与全日空之前失败的短期合作，目前等待批发运营牌照，计划在明年投入运营。

奥玛解释，他们了解到市场可能有潜在载能过大的问题时，决定推迟收货。我们觉得，按原来的交货安排接收飞机不是个好主意；但不是每个市场都有载能过大的问题。”

亚航作为一个集团，其经营方式非常有弹性，可视市场情况和需求把飞机从集团成员公司调往另一家成员公司。奥玛说：“这是个时间调度的问题。狮航（印尼廉航公司狮子航空）在各地大举削减载能，这可能不是个正确的做法。”

具争议的机场迁移也有其好处，其中一个就是亚航采取了运营合理化措施，为解决奥玛形容的“机场缺憾”问题，公司投入更多时间确保一个更有效率的乘客运送过程。

她说：“我都不相信我们能腾出那么多航机时间，以至我们可引入更多航线。通过改良飞机利用率及排期，我们的运营更有效率了。”

奥玛说，亚航热切期待东盟（东南亚国家联盟）能全面引入单一天空，这将为集团带来更大的效率。东盟开放天空在今年正式启动，但到目前为止，成员国之间尚没启动规管标准化。

因此，飞机在国家之间转移，跨国境时需满足不同的牌照、培训及其他运营方面的规管标准。

奥玛说：“我热切期待看到东盟100%开放天空那一天，当然这不会一下子就出现，未来两年、三年或四年都不会，但终于会有这一天，到时东盟就如今天的欧洲。”

奥玛说亚航的大本营是东盟国家及其以外的地方。她说：“我们想在任何服务地点都能提供最高的班次频率，不止是在区内的首都城市之间，在二线城市与首都之间和二线城市之间也是这样。”

“这个一直是我们的目标，随着子公司的增长及亚航X的扩展，我们将伸展到以往未触及到的地点。集团内的子公司在乘客上也互惠互补，这刺激了亚洲区内的旅游需求，即使在从未动念旅游的二线城市人口之中，我们也见到需求出现。”

即使延迟接收已订的飞机，亚航的网络仍不断扩张，区内枢纽地点日益增多，包括马来西亚的吉隆坡、檳城、沙巴、柔佛及古晋；印尼的雅加达、棉兰、万隆、泗水及巴里；泰国的曼谷、布吉、喀比及清迈；菲律宾的马尼拉及宿雾；及印度的德里及班加罗尔。

奥玛说，机会是无穷无尽的。“我们很兴奋能去到更多未知的地方，那儿有国际旅游的需求。即使在区内，也有地点出现国际转机的需求，但航空公司因为成本而无法满足这需求，”她说。

“而我们做得到，因为恰恰是我们创造了这个需求。我们所做的，是把点与点之间连贯起来。我们能够这样，是因为我们开辟了很多地点及枢纽。”

她对日本亚航特别乐观。“我们热切期待这家公司为集团网络带来的价值。从北亚你可以跑到俄罗斯。”

“谁知道呢？有这个前景也说不定。以A330飞机来说，它可以再飞远一些，一直到美国，”她说。

“那里是个很大的市场，等待我们去发掘。在区内使用A320及A330客机，很多东西变得有可能，这些可能性都可以



考虑。即使仅仅是A320,我们也可以以日本为根据地服务韩国、中国、俄罗斯及菲律宾的站点。”

“在4小时的半径范围内,你可以飞到马来西亚、泰国、印尼、菲律宾及它们网络内各地。因此,亚航日本很容易把各地连贯起来,因为其他方面都已经有了。我们以整个集团为单位运营,集团内的子公司分享服务站点,共同分担成本,进一步减低因为服务某个单一站点而产生的成本,因为我们共同分担。”

如其他航空公司一样,亚航非常重视在中国的扩展。亚航在中国经营的航班比任何其他非中国航空公司都要多,无论是廉航还是全服务型航班。

奥玛说:“人人都想分沾中国旅游增长这块蛋糕。我们在中国有20多个站点,今年我们将在中国大陆开办更多航线,我们将把我们在马来西亚、泰国及印尼建立的枢纽点与中国的站点直接挂钩。”

“中国非常非常重要。我们有一个约100人的商业团队分布在中国各地。我们服务的不是主要城市如北京、上海或广州,我们也飞往成都、厦门及武汉,我们会继续扩展的。在4小时的半径范围内,无论是从吉隆坡、檳城、柔佛、沙巴或任何其他枢纽出发,有太多中国城市等待我们去捕捉。”

对中国本土廉航部门的崛起,奥玛不觉得是个威胁。“我们将会和他们竞争,但我们的底子厚,而他们才刚开始。这应该会刺激更多的旅游需求,因为他们以中国为基地,在那儿他们强,而我们在东盟地区强,他们的乘客也是我们的客源,反之亦然。这是另一波增长机会。”她说。

财政上,亚航的马来西亚部门在事态频生的2014年后已见起色。2014,该部门第一次出现季度净亏损,是2008年来首次,在12月31日为止的3个月期间录得1.055亿美元的亏损;但在今年截至3月31日的第一季,公司喜见盈利,为净利润4.08千万美元。

奥玛说,公司一半的燃料有套期对冲,而较低的油价对公司盈利帮助很大。燃料占公司成本的40%,她预料持续的低油价对公司更有利,虽然她同时关注马币令吉去年开始一直贬值。泰国子公司亚航泰国最近宣布,6月30日为止的收入上升20%,纯利3.66千万美元。

印尼亚航的情况迥然不同,上年录得6.99千万美元的亏损,在12月QZ8501堕入爪哇海后,今年数字会再度下滑。意外发生后,印尼亚航乘客数量急降26%,载能降19%,但奥玛说该公司很快便恢复过来。

“由于我们处理得宜,很多忠诚的顾客支持我们,鼓励我们走出阴霾,继续做得更好。我们承诺会成为更好的航空公司,取得更好的增长。”印度亚航今年第一季亏损3.5百万美元。菲律宾公司没有利润,但亚航预测在年底会取得盈利。

令奥玛最头疼的是亚航X,公司的净亏损由上年的2.3千万美元扩大到1.35亿美元,今年

从花卉到航空

艾莲·奥玛今年42岁,从2012年起出任亚航首席执行官。在求学及职业选择上,她说,她的家庭扮演了重要的角色。

“我父亲是个商人,我母亲自己开了个花店,”她在宣布她出任为亚航领导人的新闻会上向马来西亚媒体透露。她说:“在很小的时候我就接触到商业,对贸易我想认识更多,最好的方法是攻读经济学。”

奥玛年轻时搬到伦敦,在伦敦政经学院毕业后,到纽约入读纽约大学,取得经济学硕士学位。第一份工作在德意志银行证券当助理,从1997到2000年,在银行贸易部级别晋升,从事国际证券、证券衍生及证券挂钩产品的工作。2001年返回马来西亚,加入马来亚银行。

2006年,奥玛加入亚航任企业财务董事,到2009年负责范围扩及库务、燃料采购及投资人关系。成功为集团争取到一笔5亿令吉的伊斯兰融资后,她在公司的仕途一片灿烂。当时,全球金融危机刚过,世界经济四分五裂,资金难求,该项创新性的融资对亚航是个大跃进。今天,由她主导的航空集团有员工7千人,在马来西亚、泰国、印尼、菲律宾及印度有16个枢纽地,机队有78架A320型客机,服务62个目的地。

奥玛不是个怕事的人,在斗争前不会退缩,即使对方是马来西亚政府。上年,亚航集团公开批评马来西亚机场控股公司的管理层及其新吉隆坡国际机场站(KLIA2)的建筑及系统水平。奥玛发布公开信,清楚解释亚航“【对新航站】有很多关注的地方,尤其在功能性、安全及保安系统方面。”目前,她仍在打这场仗。

奥玛是亚航集团的行政董事,也是马来西亚旅游局的董事之一。

到6月30日为止的第二季是3.24千万美元。分析师预料亚航X今年及2016年的净亏损分别为9.63千万及2.82千万美元。尽管这样,公司继续寻求新航线,包括夏威夷。

虽然集团在过去一年需要克服重重问题,它的前景是明亮的,对此奥玛毫不怀疑。“我有信心,我们今年会交出良好的业绩。油价大幅度下降,而较低的油价对我们有利;当然,马币令吉贬值也减低了油价下降所带来的减省,未能令我们全部受惠。”

“今年,我们增加了新航线,但无需投入更多飞机。我们的团队提高班次排期效率和飞机利用率,改善了营运,从而取得这个成绩。”

“我们已经和新市场联系起来,我们所有的枢纽点都得到增强。今年稍后开启的航线令人振奋,马尔代夫是其中一个站

点,中国很多部分也包括在内。对中国大陆,除吉隆坡外,我们将在柔佛、沙巴及檳城提供班机飞往中国;我们将在浮罗交怡开辟一个新枢纽点,那里将提供更多直接抵达浮罗交怡的国际班机连接。”■



维珍大西洋航空 寻求实力更强的 亚太合作伙伴

维珍大西洋航空的亚太航线网络过去一直在萎缩，
竞争和日益上涨的成本已迫使维珍大西洋航空关闭了几条航线。
但公司相信，和一个实力更强的伙伴达成联盟，
应可维持维珍大西洋在区内的业务，并取得盈利。

记者多明尼 (Dominic Lalk) 报导

在 2014年10月，35岁的史提芬京 (Stephen King) 执掌维珍大西洋航空亚太区业务，当时，这家英国标志性的航空公司已经在缩减规模，行动至今仍然持续。但史提芬在香港告诉东方航讯，运营已经有31年的维珍大西洋航空希望在今年回复盈利状态，修复资产负债表底线的数额预计是5千万英镑 (7.85千万美元)。

史提芬是维珍大西洋的忠实员工，在出任香港目前的职位前，在同一个航空公司里几个高层管理岗位上工作。史提芬刚开始时在公司伦敦总部任分析员，到香港前是印度地区业务首长，驻在德里。出任香港的新职位，史提芬将监督维珍大西洋的地区业务与营收。可能会有人说这是个好差事，因为公司已把亚太航线里的伦敦希斯罗机场到德里、迪拜、香港和上海的班机削减至每天一班。

上年公司削减成本，停办了悉尼和东京航线。这两条航线过去5年表现一直反复不定，最终累计亏损2.49亿英镑 (3.91亿美元)。

史提芬说，新任务给了他一个“艰难的市场”，唯一能扩张市场份额的是和本地航空公司缔结一个实力更强的伙伴关系。史提芬希望加深与新西兰航空的伙伴关系，后者是目前公司上海/浦东到太平洋班机的主要代码共享伙伴，也想和维珍澳洲加强关系。维珍和新西兰航空都持有维珍澳洲股份。

上海是维珍进入中国的门

户通道。从浦东，公司可依赖它的伙伴中国国际航空接驳航班到中国内地。史提芬说，浦东的“后勤问题”吓怕了一些乘客，这包括最少3小时的班机接驳时间，和中国严格的签证规定。他说，北京也在维珍大西洋的考虑范围内，但通道进入和载量过剩是个问题。国航在北京和伦敦之间每天两班机，英航在希思罗机场起飞去北京的也每天一班。

按目前情况，维珍没有计划在亚太区扩展航线。“我们必须集中在还有可为的业务上，放弃对我们来说行不通的，”史提芬说。东京航线的流量“在最后看起来不行”，所以，从1989年开办的成田航线最后于上年给砍掉。

但香港还赚钱的，夏季高峰期的流量数字比2014年好。史提芬目前在想办法，把维珍大西洋班机抵港时间改成中午，给乘客有更多时间转接大陆班机。

史提芬说，目前，维珍大西洋对旗下的长途机队在进行重整，以787梦幻客机代替机队里11架A340-600客机。第一架波音787-9在上年10月接收了，目前机队有6架这样的飞机。其余11架已下了订单，订单有5个代替方案，但应该会确认购买。

“我们上年7月引入787客机到香港后，收到很多电邮祝贺我们，”史提芬说。维珍的B787客机有234个座位，头等舱31个，豪华经济舱35个，经济舱198个。维珍是世界首家在豪华经济舱提供“悠游墙”的航空公司。悠游墙按头等舱的设计思路，为乘客提供一个机上社交空间，另

维珍大西洋通过航空公司合作伙伴重建于该地区上。





有小型冰箱、饮水机及一个自助空间，乘客可在那儿享用点心小吃。史提芬说：“悠游墙给乘客除了洗手间以外多一个去处，多一个在机上走动的地方。”

随着B787投入服务，维珍的B747客机将于2018年完全推出。到时还有没退出的B747客机将转往盖特威克机场枢纽服务。

有意思的是，2018也是维珍接收6架已订的A380客机的一年，这6架飞机本来定于2017年接收的。史提芬在是否能完成订单一事上不愿太过斩钉截铁，他说公司在今年年底会有最终决定。

维珍首席执行官克雷格·柯里格 (Craig Kreeger) 2014年说过：“虽然说不不是不可能，但很难想象这样一个光景，让我们愿意接收客机。”

史提芬向东方航讯强调，维珍大西洋所用的是点到点的运营模式，这对维珍如何处理它的A380客机可能是个暗示，在供应商的推广中，这类超大客机最适宜拥有扩泛机场枢纽的航空公司，比如在迪拜的阿联酋航空公司。

对海湾航空公司与美国航空公司在开放天空上的争议，史提芬不愿多作评论。不过，他承认，自从中东航空公司对印度增加载能后，孟买的载能及收益就无以为继，结果是维珍大西洋跟随达美 (Delta) 退出孟买，这是2014年的事。

不过，达美仍然是维珍最重要的伙伴，2012年它从新加坡



航空购入后者持有的49%维珍股权。新加坡航空之前4年一直在寻求买家。

维珍大西洋-达美航空的跨大西洋合作航线从2014年1月开办，每年为维珍载客量带来4百多万位乘客，相对维珍大西洋上年全年6.1百万总数载客量，这是个很重要的分量。

明乎此，就不难明白维珍大西洋创办人理查·布朗臣 (Richard Branson) 上年6月的话。他说“没有达美的策略支持，维珍可就麻烦了”。

随着达美扩大在亚太区的影响力，尤其是它与上海东方航空日益紧密的联系，维珍航空，这家英国第二大的国际航空公司，将受惠于达美的扩展。■

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

新近而迫切的危险： 连续性的网络攻击可瘫痪航空公司的运营

环球航空业界说，要阻截网络攻击，
政府应放下警惕之心，
与航空公司分享保安信息。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报导



际航空运输协会 (IATA) 领导人在最近新加坡举行的民航网络安全会议上向代表们说, 不论是恐怖主义、一般刑事罪行, 或仅仅是怀有恶意的普通人, 这些都有可能牵涉到网络攻击。网络安全已成为空运界最近一个主要的讨论主题。

IATA总干事及首席执行官汤彦麟 (Tony Tylor) 说: “这是个新的、动态性强的威胁, 而学习过程很艰难, 而且会一直这样。但它又是一个重要而紧急的问题, 学习虽然艰难, 但我们仍需要迅速掌握情况。”

“业界合作固然必要, 但仅靠这个, 我们无法达到需要达到的水平。政府有私人部门永远无法企及的情报资源及来源。”

“他们有责任动用这些资源, 帮助业界的努力。”

“在安全问题上, 过去数十年成功的政府-业界合作是个例子。可惜, 在保安问题上我们还见到同样水平的合作。”

“信息分享是其中一个关键风险元素。今天, 挑战特别大的是国家分类系统的制肘, 在法律权利上含混的地方, 及跨境信息分享机制。但不分享信息的巨大风险迫使我们在这几个领域谋求进步。”

出席这个由新加坡政府主办的会议的人士, 都感受到主题的敏感性。会议几乎没有公开宣传过, 只有受邀人士才能列席。会议由亚太航空公司协会 (AAPA) 监管及行业事务总监 Beatrice Lim 主持。

Lim 告诉东方航讯: “有些政府认为网络安全只限于恐怖分子威胁及骇客入侵飞机系统, 但航空公司的网络安全还有商业的层面。”

“牵涉到的有信用卡欺诈、身份欺诈、飞行常客欺诈, 及入侵航空公司数据库的问题, 我们关注入侵的威胁是个值得关注的地方, 个人信息、乘客信息及信用卡资料也可能被盗取。”

Lim 说: “在令飞机坠毁这个最严重的问题上, 航空公司正和政府及保安服务提供商密切商讨中。我们仍未能完全明白威胁的性质。会议上的保安专家一般认为令飞机坠毁的可能性挺小。”

汤彦麟在致辞时说: “似乎每天都听到新保安漏洞或数据被窃的新消息。”

“这类攻击所带来的损害以千万美元计, 令受害公司声誉一败涂地。网络成功袭击一家航空公司的后果, 是公司运营瘫痪, 上千的乘客滞留。”

IATA 自己的全球财务系统每年处理约 3880 亿美元的空中旅运收入, IATA 已经把辖下系统升级以应对日益增加的网络攻击威胁。

“举个例子, 我们在 3 月平均每天识别及阻截 8 万个可疑连接, 侦查及清除 891 个病毒及抗拒 5 个 ‘强行闯入’ 尝试 (以重复尝试的方法扳倒电脑的防御系统) 来连接 IATA 户口,” 汤彦麟说。

“没有业务是例外, 但民航系统对意图作网络恶性、盗窃或更坏罪行的人是特殊目标, 对诈骗人士, 航空公司是个价

MH370 的调查黑客攻击?

黑客涉嫌窃取有关 MH370 的调查信息的前一天, 飞机失踪 3 月 8 日, 2014 年马来西亚一直在调查涉嫌计算机和参与寻找马航航班 MH370 官员的电子邮件帐户的黑客。显然, 黑客抽走的分类信息和数据传送到在中国的一个位置。马来西亚政府表示, 属于参与国际搜索喷气 30 台电脑被感染了恶意软件伪装成关于飞机失踪, 这对黑客发送到官员的新闻文章。该黑客攻击邮件 “载有官员的电脑机密资料, 包括会议纪要和机密文件”。



值最高的目标。据一家与我们合作的网络安全公司说, 近一半的网络钓鱼针对航空公司及民航乘客。”网络钓鱼是一种诈骗手法, 常透过电邮的方式尝试偷取个人资料。

汤彦麟继续说: “我想象, 对大型财务机构或零售商来说, 这类程度的活动可能司空见惯。网络攻击是现代生活里一个现象。但民航系统是个特殊目标, 有些人想破坏或干扰这个全球经济所依赖的一体化的民航交通网络。”

AAPA 总干事安德鲁·赫德曼 (Andrew Herdman) 告诉东方航讯, 这个问题已经放在协会保安委员会的议程上了。

“但这并不足够, 因为这不是个能部门化的问题, 目前它和其他一些新形成的威胁并列在同一名单上。”

“但现在, 我们认识到这是个整体业务风险管理的问题, 我们必须有一个如何管理这些风险的分析。这问题已经获得更大的关注, 在更高层面被考虑。”

航空公司的 IT 系统与伙伴航空公司、全球分配系统、机场及服务供应商的系统互为连接, 它们储存庞大的信息, 包括以千万计的乘客的个人资料。

需要更大保护的不仅是民航系统, 航空公司依赖电网及通讯网络, 入侵这些基本服务, 可能在航空公司之间引起大混乱, 导致巨大的财务损失及损害航空公司的品牌。

赫德曼说, 不应该以为网络攻击只局限于塔吉特百货 (Target)、索尼、摩根大通及美国国防部, 以为那都是独立事件, 不会发生在航空公司身上。他没察觉到区内哪一家航空公司受到攻击, 但, “航空公司像银行, 他们不会公开说这些敏感



IATA为应对网络威胁而采取的一些举措

除上年推出航空网络安全工具包外，IATA亦建立了一个三叉战略应对航空界的网络威胁。这三叉是：

- 努力理解、界定及评估网络攻击的威胁及风险。
- 提高对网络安全问题的意识及确定通报及信息共享机制。
- 倡议适当的监管及机制以增强业界与政府的合作。

IATA总干事及首席执行官汤彦麟说：“IATA在这方面的角色，是协助航空公司建立一个强大的网络安全策略，协助推进全球性努力的协调，以应付对航运界的网络威胁。”

问题。”但他补充，这类事件如曾发生，也不足为奇。

在其他地方，对航空公司的攻击确曾发生。所知的最近一次在6月，发生在LOT波兰航空公司身上。当骇客侵入控制航空公司航班序列的地勤电脑系统时，10班国内及国际航班被取消，约1400名乘客滞留华沙萧邦机场，受破坏的部分经5小时才被修复。

AAPA的Beatrice Lim相信，问题部分与IT专业人员中常见的象牙塔心态有关。

Lim说：“IT人员必须与其他部门沟通，他们需要明白业务上的事；他们的工作不仅仅是更新病毒扫描软件。”

“一个要问的问题是：谁是有关风险的持份人？”赫德曼说。

“来自恐怖分子的网络威胁由保安部门处理，但航空运营的其他部门也有网络受袭的可能。这些风险须由IT人员来承担吗？还是这仍然是保安人员的责任？”

“答案是所有部门都要组织起来。有必要建立一个能应对所有网络威胁，和由此引起的种种问题的政策。”

曾有人向航空公司建议，以雇用专家入侵公司系统的方式来作测试。赫德曼说：“别再奢望我们不会被入侵。想一想，假如他们真的进来了，你怎样阻截他们，不让他们把你的东西席卷而逃？”

“军事部门其实用这个方法很多年了。他们雇佣人来攻击你，测试你，以角色扮演的方式找出弱点。我们也有点类似的方法。”

“不论是恐怖主义、
一般刑事罪行，
或仅仅是怀有恶意的普通人，
这些都有可能牵涉到网络攻击。
网络安全已成为空运界最近
一个主要的讨论主题。”

汤彦麟

国际航空运输协会总干事与首席执行官

赫德曼说，航空公司IT系统的其中一个弱点是与第3方系统的相互连接性。他说：“我们把飞行常客计划外判，我们分配系统的性质意味着我们的订位系统与全球分配系统、联盟伙伴相互连系，等等。”

“IT人员说，招致网络渗透的弱点永远在外部。骇客不会从你前门进来，他们找你的侧门，而侧门是你与其他公司的一些长期连系，一些和航空公司有伙伴关系的公司。理解想骇进航空公司系统的人的心态，想象他们怎样寻找系统弱点，这点很重要，因为所有事情都互为连系。”

AAPA其中一个关注点是政府如何界定网络安全，及如何监管以避免受到攻击。赫德曼问：“你必须做这个，你必须做那个，这样的方式有帮助吗？所以，业界与其他部门、与政府商讨我们需应对的问题。如果我们在问题的界定上理解不同，我们不会在所需行动上取得共识。”

赫德曼说很多想进行网络攻击，以之为武器的人不是恐怖分子。他说：“我们其中一个关注是，政府本身把网络攻击作为武器。政府想做的事也是问题的一部分。”

“举例，看看政府对银行做了什么，他们要银行把国际汇兑交付系统的编码(Swift)的后门程式给他们。看看政府对史诺登揭露的反应，及其他很多事情。”他补充说，政府想你的系统安全，可不想你的系统隐形，不给政府看到。

当然，一方面，业界专注于界定网络威胁到底在哪，需要什么保障措施；另一方面，大家都同意，航空公司必须继续努力保持他们的IT系统有力、强大，准备好在攻击发生时能迅速作出应对。■





扬弃过去 开创未来

正当马来西亚和泰国的国家航空公司在全球注视下尝试扭转经营局面，在它们南边的近邻对手新加坡航空也密不作声，躲过媒体的耳目静静地进行企业再造。新加坡航空公司已转变为一家多元化集团，它拥有一个在印度的联营航空公司；

是3家廉航的大股东；拥有提供客流量的离岸枢纽，及受命在任何有商机的地方发展业务。新加坡航空首席执行官吴俊鹏 (Goh Choon Phong) 在新加坡向我们的首席记者包乐天 (Tom Ballantyne) 解释他拓展新航集团未来业务的策略。

当

年仅49岁的吴俊鹏在2011年1月1日执掌新加坡航空公司(新航)时,很少人会预料到,他会把这家已经是民航界地位稳固的航空公司带上一条如此进取的发展途径。

吴俊鹏在新航至今已经服务了21年,他以电子工程及电脑硕士学位毕业于美国麻省理工学院后不久,就加入民航界。在继承周俊成(Chew Choon Seng)担任这个最高职位前,他是市场推广及区域行政副总裁,被认为深谙新航的企业文化。

但是,或许恰恰是吴和他的团队这个经验背景,他们认识到不能再以过去的旧方式运营一家国际航空公司;新航必须规划一个和过去截然不同的未来,包括过去一流航空公司一向不会考虑的方案——注资入股廉航业务。

吴俊鹏说,新航内部认识到今天的民航经营环境与前大不相同,廉航公司以非常进取的经营手法取得非同凡响的增长势头;对新航和胜安航空在东南亚这种离心型的市场来说,情况尤其如此。

与之同时,各海湾航空公司亦将更多的运力投入本地区,从本地航空公司手上抢走一定市场份额;他们也将运营已久的澳洲-新加坡-欧洲航线的乘客吸引过去,令情况更不乐观。

“目睹这个情况,我们觉得这次与以往完全不同;这不是一个短暂的现象,它会维持一段长时间,对我们这是个结构性的

转变。我们开始审视并问我们自己:‘我们必须怎样做?’”他说。

答案是一个包含4个支柱的策略:重新聚焦产品、服务及网络;建立一个包含不同航空公司品牌的组合,覆盖所有市场部门;成立海外枢纽以挖掘新客流量;及集中精力开发第3方新公司以增辟新营收。

这之后,吴俊鹏及其副手在印度开办了一家全方位服务的合资航空公司;发展第3方业务如飞行训练;及建立起一个将集团属下4家航空公司、全球伙伴及相关业务统一起来的、成效日益显著的运营成本平台、飞行常客伙伴计划及顾客管理系统。

经过4年的努力,策略中的4个支柱都发展顺利,改变员工心态的工作也正按计划进行。这是个困难的工作,因为新航因循沿袭已久,有它自己的一套。“新航是一家成功的航空公司,员工都按行之有效的做事,在这样的环境底下,向他们说说试试新事物,挑战性是很大的。”

“作出这些改变时,我们必须领先形势。我们的人必须明白这个道理,接受这个现实:这些改变都不会一下子就见效。”

但变化已经来到眼前,今天,在一个艰难的运营环境里,新航的表现员胜于很多它的地区对手。截至3月31日的年度业绩里,新航的纯利从一年前的2.707亿增加到2.770亿美元,升幅2.34%;营收升2.1%,达117亿美元。



新加坡航空首席执行官吴俊鹏:“认识到廉航市场是个长期现象,这个市场有其增长前景,我们觉得我们应该加入这个发展势头。”



新航的机队共有108架广体机，另已订购了110架，其中70架A350-900机于明年初开始交货，将先替换25架B777-200机。另外亦订购了30架B787-10机，在2018-19年间交货。19架A380中5架在同年间交货。

新航的策略动作中，最叫人差异的应该是它进入廉航市场的扩展。最初是投资于廉航虎航 (Tiger Airways) (现称欣丰虎航, Tigerair)，其后在2012年开办全资拥有的长程廉航酷航 (Scoot)，再加上目前的地区性全方位服务型航空公司-胜安航空 (Silk Air)，构成集团4大品牌的组合，覆盖所有市场部门。

“认识到廉航市场是个长期现象，这个市场有其增长前景，我们觉得我们应该加入这个发展势头。我们相信，我们有所需的技能做到这点，”吴俊鹏说，“说我们不愿承担风险并不对，我们在我们的业务组合中开辟了廉航部门，就是其中一部分。”

目前，酷航的机队正从B777-200机转为B787机。“到目前为止，交付非常顺利，交付正按业务计划进行中，”吴俊鹏说。

酷航是飞鸟酷航属下业务的一部分，后者是与泰国飞鸟航空在曼谷的合资航空公司。“曼谷是个附送给我们的枢纽地，因为节约型旅客很喜欢曼谷，而新加坡吸引的通常是比较有消费力的人；但你可以交叉融汇这两类旅客，有了这两类旅客，你可以拓展到更多目的地。飞鸟酷航是把我们的增长带到新加坡以外的一条途径，”吴俊鹏说。

对欣丰虎航进行重整是策略中的另一个支柱。欣丰航空在截至3月31日的年度亏蚀1.989亿美元。“在某个阶段，我们在虎航的管理上没有太多参与，它大体上是自行运营的，”吴俊鹏说。

“现在，虎航是集团业务的有机组合部份，尤其对酷航来说，因为，如果你的目标是中期或长期增长，你需要一个地区性的接驳网络，虎航担当了这个角色。”

新航已经采取行动改善虎航惨淡的财务表现。“虎航有过几次不幸遭遇，”吴说，“我们介入，参与其中，帮助虎航整合及增强了自己。”

新航的一位工作20年的资深管理人员Lee Lik-Hsin暂时离开母公司的工作岗位，转而领导虎航。“凭着Lee的资深经验，虎航上几个季度的业绩已经有所改善，”吴说。

“随着酷航及欣丰虎航的进一步整合，它们将受惠于我提到的各种横跨整个集团的协同效益；加上酷航的航线接驳，虎航的业绩将会继续提升。”

对吴俊鹏来说，仅仅是4个品牌并不足够，关键是要4个品牌携手为整个集团创造价值。酷航和欣丰虎航拥有反垄断豁免，它们可以在定价、航线网络规划、市场推广及营销上互相合作。现在，两家航空公司联营曼谷香港之间的航班。

“通过互馈，可以发挥更多绩效，目前的成绩只是冰山一角。想想，当集团的4家航空公司都协调起来的话，在运营、购票及后勤支援上可以产生多大的协同效益。”

“燃油是我们目前审视的其中一个部分，目的是看如何在

整个航空公司组合上发挥成本协同效益。保险也是，可以同时在本及营收上收到相得益彰的效果。这些都能减低集团的开支，提高它的竞争力。”

在过去几年，胜安一直以双位数字增长，目前它也在转型中。“有一段时间，胜安几乎是独立运作，但随着我们认识到大环境在改变，我们需要增强有关业务部份以增强东南亚的航线网络，”吴俊鹏说。

“胜安和我们之间有一个共同营收管理组。无论是胜安的或新航的航班，共同营收管理小组着眼的是如何将乘客从一家航空公司接驳到另一家航空公司，”吴俊鹏说。在这方面，航班规划也得到改善，确保新航与胜安之间有更好的接驳。

吴俊鹏深知不能把品牌个别孤立起来，因为旅客会视乎出游目的，有时选择廉航，有时会选择全服务型航空公司。

他说，“这之间是无法分清楚的。我们所做的其中一个工作，是4家航空公司都提供同一的FFP (飞行常客计划)。这样，酷航及虎航的乘客也可以使用KrisFlyer (新航的飞行常客计划)。我们有一个共同数据库，储存所有4家航空公司的乘客。”

“这个数据库的信息令我们能就旅客目的地及出行方式提供有针对性的旅游优惠：是廉航抑或全服务型飞机，旅客都能从4家公司中挑选其一。这方面我们才刚刚开始。最近几年，我们一直在充实数据库，为我们的顾客及【飞行常客计划】成员提供更多机会累积及使用积分。”

“另一个是航班以外的环节。传统上，我们与信用卡、银行之类的公司合作；现在我们扩大到其他零售选择如健美产品、超市及药店，提供覆盖更多的兑换回赠。这个方法会继续下去，不仅在新加坡，也会在其他地方推行。”

新航是业界第一家航空公司，在其KrisFlyer及维珍澳洲的Velocity飞行常客计划之间引入里程兑换系统。新航拥有这家澳洲航空公司22.1%股权。这个伙伴关系显然有别于一般只注重核心业务合作的伙伴关系。

在这点上，最近的一个例子是与空客合资的飞行员培训中心。新航占中心45%股权，中心将为空客所有生产中的飞机提供全面飞行模拟器飞行培训。

“这个中心才刚刚建好，但我们已收到申请，”吴说，“我们对相关领域内的邻近新业务也感兴趣，独资也好，合作也好，我们想令营收来源多元化。这些都与我们以往的做法大不相同。”

集团最近的一个项目是与印度塔塔集团的合资成立的公司——全服务型航空公司维斯塔那 (Vistara)，因为印度次大陆的市场情况，这业务被认为风险高。

吴俊鹏强调：“我们并不趋避风险。我们对风险作出评估，决定是正确的，我们就担上这个风险。”与塔塔合资开办全服务型航空公司的商议始于2011年末，新德里最终决定开放市场，允许外国公司进入民航市场，打开了大门，维斯塔那因此在今年1月成立。

“对我来说，那是能争取到的最佳时机。首先，当时燃油价

这不是个轻松的活。
这是个挑战很大的市场，
但它的潜力也是巨大的。
我们相信，我们的技能加上
塔塔对印度市场的了解，
我们能为维斯塔那
提供极大的优势。

吴俊鹏

新加坡航空首席执行官



编码共用增长4倍

吴俊鹏说：“过去，我们与其他航空公司没有太多编码共用的情况，但大环境变了，现在，伙伴关系变得非常重要。所以我们全力以赴，与很多理念相同、可以合作、能互惠互利的航空公司缔结伙伴关系。”“2011年，我们有大概2千个编码共用协议，现在我们有超过8千个，而每年仍增长迅猛，以共用编码部门计，今年及上年增长逾60%。这势头不会停止，因为还有好几家航空公司以我们加强合作。”

相对低。其次，穆迪政府亲企业界，为印度经济带来很多令人振奋的举措及增长。”

他说，印度启动取消5/20规条也很重要。5/20规限定印度航空公司必须经营5年及有一支最少20架飞机的机队才能开办国际航班。

“从我们的角度看，5/20规条不太合理，尤其是对印度自己的航空公司。在同一条航线上，当印度以外的任何其他航空公司在成立后就能开办，为什么印度本地的航空公司须受制于5/20规条？我们和我们在塔塔及维斯塔那管理层的伙伴一起一直向印度当局反映这个观点。”

吴俊鹏不想把新航的利益凌驾在维斯塔那之上。“维斯塔那应该以最适合它的方式增长，它应该发掘印度及国际上其他地方的增长潜力，”他说。

“维斯塔那与新航在印度-新加坡航线上有协同效益：新航可以在维斯塔那未能经营国际航线前为它提供重要的国际航线客源。”

“这不是个轻松的活。这是个挑战很大的市场，但它的潜力也是巨大的。我们相信，我们的技能加上塔塔对印度市场的了解，我们能为维斯塔那提供极大的优势。”

对集团来说，印度不是最后一个国外投资。吴俊鹏证实，集团正继续与韩国航空公司济州航空商议注资事项。

“洽谈结果如何，合作如何配合我们的整体策略，这些我们仍没有定案。如果成功，我们再聊这个话题吧，在这之前评论，有点言之过早。我们在其他地方的合资联营或投资也保持开放态度，某项投资适合我们的策略计划，我们就会进行研究。”

吴俊鹏非常专注于通过其他航空公司的伙伴合作缔结网络的连接性。通过与星空联盟成员新西兰航空，及非联盟成员维珍澳洲的合作，集团在西南太平洋区有很强的业务基础。

最具挑战性的市场是美国。新航最近中止了它直航纽约的服务，理由是飞这条航线的A340飞机在经济上不可行。新航每天有班机经汉城到三藩市，及从香港飞三藩市，用的是B777-300ER飞机；每天经东京飞洛杉矶，及经法兰克福飞纽约班机是A380飞机；另外每星期5次经莫斯科飞休士顿，用的也是B777。

但最重要的是，虽然竞争激烈，尤其是来自海湾航空公司的压力，吴俊鹏决心保持新航名至实归的产品领先及服务卓越的声誉。

他说：“产品领先方面，我们已宣布，新航在今年稍后提供高级经济舱位。考虑到我们收到的反馈，我们相信是时候引入这个服务。我们认为市场已经足够成熟，而我们的高级经济位比起市场上任何其他的都要好。这个也是我们一向的做法，

当我们引入一个产品时，我们力求它是最好的。”

集团亦正为它B777-300ER机队的头等及商务舱升级，费用达3.25亿美元。候机室亦进行全新改造。除此以外，亦已开始计划在5架未来两年陆续交货的新A380客机的头等及商务里作全新的“整体设计”。“设计应用新概念，已检阅过初步构思，感觉令人很兴奋。所以，我们没闲着。”

另一个突破是一个全新的顾客经验管理 (CEM) 系统。新航由2011年就着手建立这个系统，这系统代表新航在顾客服务上的一次跃进。

吴俊鹏说：“中心意念是创建一个系统，帮助我们前线人员与顾客互动。系统突显顾客个人相关信息，令员工更了解顾客背景及他们的偏好，以更个性化的方式为顾客提供服务。当然，我们的工作人员一直为顾客提供个性化的服务，但至今为止，尚没有一个系统能以一致、稳定的方式提供这种服务。”

新航机舱上的机组人员携有迷你iPad，能及时知悉乘客的偏好，无论那位乘客当时在天空上，还是在地上。

吴解释说：“我们在上年年尾完成第一阶段。第二阶段在明年开始，届时我们会制定更多工作规则，提供提示及触发点，提醒员工采取哪些服务行动。”

“最终的目的，是令每位乘客都舒适惬意，因为我们会以乘客最想要的方式提供服务。乘客将会感到人如在家中，每样事物都恰到好处。”

“而这也是新航一直在做的事——在已有的工作基础上力求突破界限，再上层楼。”

努力工作4年后，带来这些转变，但吴俊鹏深知仍有很多路要走。他说：“看看世界的这一边，载客运力仍然很大，无论是廉航、海湾航空公司，或其他航空公司。”

“过去一段时间，对每个人都是个大挑战；但回顾一下，你会发现很少航空公司真正做到有钱赚。更重要的是，我们除了把近期挑战克服下来，我们的目光一直盯着公司的未来定位方向。”

“所以，我们没有一样事只为近期而做；所有我们做的事，都关联到公司10或20年后的发展，都是如何创造新的增长引擎，令公司在未来变得更强。”■

中国的重要性

与大部份航空公司一样，新航视中国为一个重要的市场。吴说：“首先，中国有自然增长的空间，由于我们的品牌组合策略，我们可以区分不同市场，因为很多中国城市处于不同的增长阶段，有不同的乘客需求。”有意思的是，新航、胜安、酷航及虎航都各有它们自己的目的地，在中国不互相重复。这里可以看到品牌组合如何满足不同市场的威力。对股权投资、商业合作、编码共用等等，我们都持开放态度。

他说：“新航本身没有进入中国本地市场的编码共用，因此，目前的民航服务协议必须更新，令新航可以在中国本地享有编码共用。这是我们先要处理的项目。”

“与此同时，我们继续与潜在伙伴继续商讨【事项】，以便获得批准后我们如何启动编码共用。很明显，这个我们乐于见到更大进展的领域。”



汶莱皇家航空 火浴重生？

汶莱皇家航空公司 (RBA) 过去10年里几次濒临倒闭，但肩负起重振这家公司重任的旗手德尔蒙特·曼尼昂 (Dermot Mannion) 矢志要改善公司的财务状况。

——记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道——

谈

到财务透明度，汶莱皇家航空是世界上最秘而不宣的航空公司之一，但哪怕不是公司内部的人，也能看到这家公司面对灵活的廉航和网络更佳的全套服务航空公司的竞争，确实是兵临城下。

为抵御竞争压力，汶莱皇家航空最近完成重组，目前正草拟一个5年计划，公司首席执行官及副主席德尔蒙特·曼尼昂希望凭此改善公司的长期财务能力。

曼尼昂最近在悉尼向东方航讯透露：“重组是个没有终点的努力，这是个挑战。在这个行业，你经历一个重组，把它完成了，翌日你醒来问：‘接下来该做什么？’接下来是怎样把业务成本再削减下去。”最新的计划预期在下个月递交汶莱政府及公司股东。

但新策略的讨论没有包括公司的资产负债表，分析师无从检。说到汶莱皇家的财务问题，公司所有有关人等一律三缄其口，公司的财政业绩没有披露。汶莱皇家航空公司由石油资源丰富的汶莱政府——实际上就是汶莱达鲁萨兰国王——全资拥有。

所知的是汶莱皇家航空好几次濒临倒闭。业界分析师说这家公司仍然亏蚀，虽然数额没有2008年环球金融危机后最惨淡的那段时间那么大。

也就是那时候，2009年，汶莱财政部聘用了曼尼昂带领公司重组。曼尼昂是专业会计师，在阿联酋航空公司工作了15年，期间晋升到集团支援服务总裁，这之后他转往爱尔兰航空公司担任领导职位。

在爱尔兰载旗航空工作期间，曼尼昂把公司在伦敦及迪拜交易所上市，2次抵御了瑞安航空的敌意收购，他能创造充足现金流、提升生产力及取得低单位成本的世界声誉不胫而

走，正是汶莱皇家航空所需要的业绩。

曼尼昂很快把汶莱皇家航空缩减到合适的规模，他裁退了25%的职工到1千5百人，在5年里削减了1亿美元成本。他合理化了公司的航线，取消了公司18条航线里的5条：奥克兰、帕斯、布里斯班、古晋和胡志明市。

接下来一步，是由明年4月到2021年3月的新业务计划，计划将在公司区内网络的基础上作扩展，到与海湾合作委员会 (GCC) 国家建立伙伴关系。

公司机队分别有4架B787-8梦幻飞机，专飞长程航线，及4架A320和2架A319服务区内。公司在恢复情况不佳时停飞的航线时将增购最多10架A320neo飞机。

曼尼昂说：“现在我们比较有能力和区内市场的廉航及长程全套服务航空公司竞争。东南亚60%机座位都是廉航，我们不是在这市场竞争分一杯羹，就是退出这市场。”

“现在，我们能和亚洲航空及宿雾太平洋竞争了。长程航线上，我们引入了B787客机，在伦敦-澳洲航线上提供独特的B787服务。我们的挑战是找出有利可图的机会，坦白说，按目前市场来看，这是个很难度很大的挑战。”

无论如何，曼尼昂觉得区内有的是机会，尤其是中国。汶莱皇家由航线从首都斯里巴加湾市飞往香港及上海，而这2个城市都有很大的扩展空间。

他说：“一个很重要而即将成为事实的是和中国东方航空的代码共享合作，这将打开中国境内其他航站，这对我们很重要，过去我们无法进入中国市场。”

“汶莱市场规模有限，因此，我们一直打造一

汶莱皇家航空公司副主席及首席执行官德尔蒙特·曼尼昂说：“搞乱大局的人是海湾区的航空公司。在重组期间，我们决定，对付他们的最好方法就是先避其锋，不和他们竞争。”





两条2个中心的航线，
这航线一直很成功。来自中国的游客在汶莱玩几天后再前往巴沙，而巴沙是马来西亚增长最快的目的地之一。”

“我们在那儿的业务很深厚，每星期有14班机。我们最近重回巴厘岛，中国到巴厘岛的乘客量很吸引人，这个是好商机。”

汶莱皇家航空认为汶莱的地理位置很好，这个人口只有40万、人均GDP排名世界第5的国家，地处区内南北中心，会吸引很多过境游客。

曼尼昂说：“我们的机场不拥堵，有很好的增长空间。这是个便捷的机场，客运大楼经过翻新工程，运营和过境都很方便。”

他说：“汶莱皇家航空重组了它的长程网络，从墨尔本改为布里斯班，有从汶莱经迪拜飞往伦敦的航线，也有从汶莱直飞往沙特阿拉伯吉达的航线。在我上任之初，2010年时，我们就决定专注在787客机上。”

“我们可能是世界上唯一用B787客机提供长程服务的航空公司。你要从伦敦飞去澳洲而想坐B787，我们是唯一选择，我们这方面一直很成功。”

“之前我们用B777-300ER机，现在，仅仅在耗油量上就比777机型省了30%，这对整个产品都有很大的帮助。目前机队有4架，还有1架要来了，但目前还没有确定交付日期，应该是未来几年之内。长程的未来发展大概是这样，规模挺温和的。”

汶莱皇家航空也在繁忙时间选用B787，以增加短程目的地的戴能如香港、新加坡及上海。

他说：“中国的挑战是游客多来自旅游团，有些日期的潜在乘客量很大。为满足这需求，我们需要比较大规格的飞机。再次，B787在区内或国际距离上都表现很好，这方面的机队管理产生了红利效果。”

作为前任阿联酋航空高管，曼尼昂说：“搞乱大局的人就是海湾区的航空公司。在重组期间，我们决定对付他们的最好方法就是先避其锋，不和他们竞争。”

“要不给他们发现很难，但我们确实尝试过。长程服务上我们不排除任何举措的可能，但我们很谨慎。我们将来只有多一架长程机交付，这显示了我们的方向。”

区域内说，除沙巴及巴厘岛外，汶莱皇家航空亦飞往马尼拉、曼谷、吉隆坡、新加坡、雅加达及泗水。公司在停飞一段时间后于去年恢复往胡志明市航线。

公司把大部分的注意力放在增加区内现有航线的班次。A320neo飞机从2017年末开始交付后，公司就会开始扩展。他说：“无论长程或短程，我们很快就会有一支世界上最现代化及燃油效率最高的机队之一。我认为我做对了，我们很高兴选择了

787客机，我们也对A320neo乐观，它也是正确的。”

“有了A320neo系列航机，你可以飞5到6个小时，传统上这是宽体机型服务类。Neo机型给了我们潜力把范围扩展到北亚。我们之前的机队不可能做到这点。”

“我们刚刚开始涉足这个市场，首先是经营年中繁忙时间的包机服务，我们在首尔这样做了。北亚的包机服务肯定有潜量的，它可以是进一步扩展的跳板。”

汶莱皇家航空跟其他航空公司一样，也受惠于油价下挫。但他说：“油价情况很正面，但在航空业界，永远不是只有好消息。”

“汇率是个挑战。我们跟新加坡币挂钩，而坡币对美元的汇率一直在贬。汶莱经济非常依赖油及天然气，这方面的变化对本地市场不利。”

“我们没做套期对冲。我们及我们股东相信，汶莱国本身就有巨大的燃油及天然气敞口，这已经为我们提供了套期对冲。我以前的工作也牵涉到套期策略，这是个难玩的游戏。”

“你判断错误的话，你会发觉外界很无情。燃油价格下降，市场几乎就立即期望有关方作出调整，完全不体谅他们的远期套期可能是对冲燃油价格上涨的方向。”

货运对公司的复苏也非常重要。“我履职后我们很早就决定，我们对货运所知不足够，我们把这部分的业务外判给亚洲后勤 (Asia Logistics)，它是全球第5大空中后勤公司。他们干的很好，很看好中国的潜力，我们和他们合作以实现这方面的业务潜能。”

曼尼昂唯一比较含糊的地方是全球性联盟。他说：“我的感觉是，我们可能没有足够的规模加入某个联盟。对小型航空公司来说，加入【联盟】的成本与利益不成比例，尤其是IT整合上的成本。”

“但我们一直在双边安排上作努力，我们和国际泰航及嘉鲁达印尼航空有灵活的代码共享协议。任何时候，如有机会，我们都会审视有意思及有用的双边关系。我上任时双边关系不多，而现在已经增加了。”

与此同时，汶莱皇家航空在转型为区内全套服务“精品”航空公司的努力上稳步前进，逐步发展出能力接待各种不同乘客。

正如一份最近由亚太航空中心 (CAPA) 咨询机构撰写的报告指出：“汶莱皇家航空面对巨大的挑战，要交出盈利的成绩，仍然有相当距离，但过去3年，该载旗航空公司已经有重大的改善，相对来说，它大部分的东南亚对手的盈利却下跌了。” ■

“最头痛的”是机师和工程师短缺

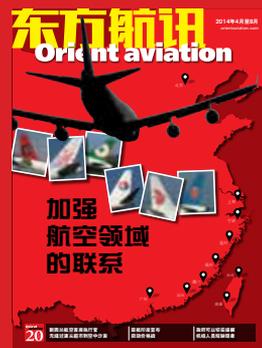
汶莱皇家航空公司副主席及首席执行官德尔蒙特·曼尼昂向东方航讯透露，公司“最头痛的”是机师及工程师短缺。他说：“管理人才及保留人才对公司的忠诚是我们面对的最大挑战。”

“中东航空公司非常饥渴，他们招揽人才不遗余力，我们一些机师给中东的人挖去了，但我们还是赢回了一些人，这是个兆头。工程师的情况一样，我们把他们好好培训出来，但一些人跑去了中东，但有些人在回流中。”

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。”



开门人 您与欧洲的中心近在咫尺

欢迎来到欧洲的中心：西欧和东欧的人们在这里相汇。每年，对于数以百万来自匈牙利、捷克、斯洛伐克和奥地利的乘客来说，维也纳机场既是出发地也是汇集地。这一汇集八方来客的特性，为您提供了无限的可能及发展机遇。我们为您开启通往成功的大门。