

东方航空

2018年4月至6月

orientaviation.com

Orient Aviation



打造一个
更具智慧
的业务

Orient
aviation
24

解决拥堵问题
技术至关重要

打入
大陆市场

波音新式中型机
面对设计上的挑战



现在你可以几乎用任何方式来接纳支付了。

对另类支付形式说“好”，就意味着获得一个新的营业收入流。我们的支付解决方案能和你目前使用中的系统畅顺地接合，助你以更低的成本接纳AFP，在全球支付市场上从容驰骋。一个更完整的支付流程，从UATP开始。详情请浏览UATP.com。

UATP

The new power of payment

- 6 打造一个更具智慧的业务
- 9 解决拥堵问题, 技术至关重要
- 11 波音新式中型机面对设计上的挑战
- 12 跟着钱走
- 16 打入大陆市场

科技可减缓机场拥堵问题

在 今月举起的国际航空运输协会(IATA)周年大会及世界航空运输峰会上, 机场基础建设, 或准确地说是机场基础建设的缺乏, 将是讨论内容之一。

有关这问题的讨论和剖析旷日持久, 即使是最热心的代表对此也感疲惫, 因此, IATA引入应用技术以更快处理乘客的建议, 为讨论注入了正面的贡献。

多年来, 为应对2036年亚太区机场每年将须处理30亿名乘客这情况, 公认的看法是更多更大的实体基础设施是唯一的方法。

在主要故事〈解决拥堵方案中的技术部分〉中, 我们引述IATA指出, 要及时兴建足够机场以容纳未来区内的乘客狂潮, 是不可能的事。

为应对危机, IATA提议在兴建新机场的同时, 业界应专注于引用新技术提升现有机场的营运效率。

IATA新加坡办事处的温诺普·高尔 (Vinoop Goel) 说: “今天, 处理一名踏入机场到登机的乘客流程是30分钟, 但新的生物识别流程只需10分钟, 这样一来你就把你的能量提高了3倍。”

“已经有好几个机场明白到, 比起盖一个新机场, 这是一个更快的增加流量的方法。长期来说你还是要一个新乘客大楼, 但短到中期来说, 这些新技术会有帮助。”

另一方面, 如果提高乘客的处理流量只是令登机闸口前出现长时间的延误, 这于事无补。

有关方已经在兴建更多机场, 或扩建现有机场, 即使传统的问题热点如印尼及日本也一样。中国大规模的投资已经是众所周知。最近, 雅加达及成田机场正式宣布之前一再延期的扩建工程, 在有关项目上投入数十亿元资金。

悲观人士, 或那些对此感到疲惫的人士, 会说这太迟规模也太小了。IATA却向我们显示了新思维, 积极利用新技术的功能以改善机场, 提升乘客和员工的机场体验。这是个良好意念。■

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



更多运营时间，

更少停车场时间。

助力航空公司更多航班，更多运营收益。
使用率标准的重新定义

www.cfmaeroengines.com

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

LEAP

Extraordinary together



打造一个更具智慧的业务

对波音商用飞机公司，5月是个考验人的日子。月中短短数天，川普总统退出有多国参与的伊朗核协议，这个决定对波音订单簿造成直接冲击；川普还逆转订下来的对中国货品实施的关税政策。

在一个与东方航讯的独家访问中，波音凯文·麦卡利斯特 (Kevin McAllister) 说集团正“非常透彻地”追踪着美国政策，但他更专注于如何把波音发展为一个更具智慧的业务。

凯文·麦卡利斯特虽然贵为波音公司的副总裁及波音商用飞机(BCA)的首席执行官，他一直记着他童年时在宾西凡尼亚州伯利恒市所得到的教训。“我是个在钢铁重镇长大的孩子，”他在上月的访问中告诉东方航讯。麦卡利斯特说，他长大的地方附近是美国第2大钢铁生产商的工厂小区，生产战舰和当时革命性的大厦钢梁。今天它不在了，伯利恒钢铁在1995年停产，2001年申请破产，留下了132年惊人的工程伟绩和制造记录。

麦卡利斯特说：“对我，那个时代给了我很大的影响。我目睹钢铁业经历的艰难时刻，因为它没有调整资本和再作投资。这是我每天所思考的事。”

“事实上，你可以在我办公室桌子上方里看到那个钢铁厂的油画，它每天提醒我，必须持续地专注于打造一个更具竞争力的波音，把它发展为一家更灵活的公司。这是我的一个重要焦点。”

他在通用电气服务28年后，于2016年11月加入波音商用飞机(BCA)。在BCA，他立刻流露出他在钢铁重镇成长的背景，对6万名飞机员工来说，他很快成为一张熟悉的脸孔，因为凯文定期跑到生产线上和他们见面。

“领导者们必须常在实际生产地点上，让自己明白实际需求，真实的情况，该如何应对，他们必须善于聆听。这非常重要，”他说。“[上任后的]18个月以来，我最引以为傲的一件事，是我发觉我们的团队每天来到公司上班，心里想着的是怎样制造世界最好的飞机，”他说。

“我最好的时光是和顾客一起，或在生产线上和团队们一起，从他们的口中获悉我们该做什么以提高竞争力，令我们有更高的速度、更灵活。我们启动了“飞机及简约”程序，以





捕获来自生产线上的丰富意念并将之快速实施，落实改变。我以生产线上的波音团队们为荣，在工程部门、横跨整个运营面，以至特许运营商，每个人都紧密合作，共同争取胜利。”

在麦卡利斯特的第1年，2017年，业务非常理想，这情况一直持续到2018年。在截至2017年12月31日为止的12个月中，波音这家原始设备生产商录得934亿元营收及133亿运营现金流，交付了破纪录763架喷射机予世界各地的客户，和取得一个良好的达到5864架飞机的订单簿，其12个月的总价为4880亿元。据BCA说，造成付货记录的主要部分是B737及B787机。

今年第1季度，波音商用飞机取得137亿元营收，11%运营利润，确认订单221张，季内3个月交付184架喷气机，包括交付给新加坡航空公司的第1架B787-10梦幻客机，及给印尼狮航集团的第1架B737 MAX9。

“很明显，看看今天的航空业，盈利状态健康，乘客流量超过GDP，所以，这是个很好的市场。”麦卡利斯特说。“有好几个情况[在发生中]，第1是市场显示很强的自律，把运能和流量平衡。”

“我们看到的环球增长已经减轻了业界过去经历的周期性。另一个因素是空运市场，它对波音是重要的。”

“过去的一年很好，但我们仍埋首专注于技术突破以改变我们的运营，发展我们的竞争优势。我们花很多时间建立新功能，让我们的企业文化遍及整家公司。”

波音看来一切都很美，但在波音商用飞机公司以外的问题却层出不穷，够麦卡利斯特伤脑筋的。这包括美国对一系列中国货品开征关税，到美国总统川普退出伊朗核协议。伊朗的决定原本可以达成一张80架飞机、标价160亿万元的订单。

他的任务清单还包括劳斯莱斯特伦特1000引擎问题，后者影响到近25%波音全球B787机队。

麦卡利斯特向东方航讯说：“波音90%的员工在美国，与此同时，我们在环球65个国家聘用各种人才。我们的足迹遍布全球，我们必须了解当地市场情况，这对我们很重要。”

“就我们的业务而言，我们必须预见风险，确保我们有适当的应对方案。很明显，我们鼓励和各国如中国等保持对话，我们充满希望，相信会有良好的结果。”至于川普总统的伊朗决定，波音没有什么能做的事。

在特伦特引擎问题上，他“很遗憾”出现了问题，对波音的客户造成挑战。“这问题对运营造成了很大的干扰。我们的反应是和劳斯莱斯紧密合作。我已组织了一个很大的团队与劳斯莱斯一起努力，团队很多成员就在英国德比市，他们正落实一个燃料外勤服务检查及管理计划，把对客户的干扰减至最低。”他说。“我们正与劳斯莱斯共同努力，谋求达到适航指令的合规要求。”

与此同时，努力把新模式推出市场的关键，是执行力。“我们目前专注的是B737 MAX7，现在在试飞阶段，进行顺利。而将来的MAX10，可以为[市场]提供一款230个座位的单一舱别客机，它比起MAX 9多10个座位。”他说。

“我们上年敲定了设计方案，对此我们很雀跃，这款客机将可为单一通道机买主提供最低的座位里程成本。我们也忙于发展B777X，在2020年这款把777X机的变型推出市场。”

为达到这些目标，今天喷射机供应链性质复杂，部分机体的制造遍布世界各地，这需要我们给予特别关注。”他说。

“我不觉得管理那么大的一个业务不会碰到挑战，在运营部门的供应链上总是会有挑战。我们要确保的是对供应商的表现有一个良好的前瞻预计。我们在各方面遭遇到这个那个挑战，但我们都反应迅速，立刻着手处理并落实执行解决方案。”

其中一个问题牵涉到配备在MAX飞机上的CFM国际高流量涡轮风扇LEAP发动机内的低压轮。“我为问题带来一个独有的角度，我是引擎业务出身的，我可以告诉你，CFM反应之快，从了解事情到采取必需步骤解决问题，都非常快。对我们来说，行动很成功，我们能够达到2017年付货目标，也将在2018年兑现对客户承诺。”他说。

被问到B747-8洲际机，这个B747珍宝喷射机系列的最新版本时，麦卡利斯特说生产线现在只生产货运机，该系列的客机模型最近一直未能吸引到一张订单。这情况证明了波音长期持有的观点，即航空公司宁愿要较小的广体机，而不是高性能飞机。

今年初，联合包裹服务(UPS)订购14架B747-8飞机。“按目前强劲的市道看，对B747-8机的需求很大，但B777货运机的需求也非常强。”他说。

那全新的B797又怎样？“那仍在研究阶段，我们还没有为它命名，但我们花了挺多时间审视单通道客机与双通道客机之间的市场空间，我们叫它作中段市场。目前来说，我们还没有作出决定推出这个款客机。”麦卡利斯特说。

“我们有的的是时间。如果我们决定推出的话，它会在2024年末或2025年进入市场。我们和超过50家客户有嵌入性的密切关系，我们非常专注于去了解飞机的经济效果，它们怎样和我们客户的网络配对。”

“我们参与过的讨论和对话很有鼓励性，这些讨论和对话仍然继续着。目前我们看到的，是一款既有单通道客机的效率，也有为乘客提供的双通道的舒适性的一款飞机，能载着220到270名乘客飞最长达5千海里的航程。”

“如果我们选择继续前进，我们必须带给董事会，包括集团主席、总裁及首席执行官、丹尼斯·米伦伯格(Dennis Muilenburg)和董事们，一个正确的理解，知道哪个是个适当市



场，哪款是个适当的飞机，和一个正确的营商计划。”

意料中事，亚太区尤其中国是波音前瞻性计划的有机部分。上月，麦卡里斯特在本区快速绕了一圈，和几家中国及日本航空公司领导层会谈。

“在我们到2036年为止的长期预料中，本区将占全球乘客流量的40%。[本地区]最主要发展的推动力是东盟开放的天空所带来的限制放宽，它将驱动本区国界以外更多的增长。我们能参与其事，觉得很兴奋。”他说。

“到今天，我们和中国已经维持了45年长的策略关系，今天，我们每4架付货飞机中有一架就是交给中国市场的。我们目前有大约1600飞机在中国服务。”

“但中国一直不仅是一个很棒的客户，它还是波音的一个很棒的伙伴。波音以它的飞机协助中国把全国各地及世界其他地方连系起来。我们欣慰和我们的中国客户保持很深的关系，我们努

力去发掘哪儿有双赢的机会，像我们在舟山开设的B737机完工及交付中心，预期它在今年稍后时间启运。”

“在B737货机改装上我们和上海也有极好的合作，我们和中国好几家大型公司也有良好的伙伴关系，后者是我们各个飞机生产计划日常所依赖的供应商，”麦卡里斯特说。

有意思的是，与他的前任不同，麦卡里斯特不相信攻击波音的长期对手空客这一套，他也不向空客总部所在地图卢兹展开骂战。“身为一个首席执行官，我专注于根本任务，那就是向客户兑现承诺，我们每天做的也是这件事，”他说。

“对我来说重要的是，‘说了做’的比例是1，即是说，我们做我们说过要做的是——把飞机推出市场，无论是单通道机、双通道、客机或货运机。”

“我们必须给予客户最佳价值、最佳运营经济、最高效率及最好的营业收入能力，从而令我们从竞争对手中区别出来，这实在非常重要。我们必须驾驭集体能力，这不限于我们的飞机业务，也包括我们服务业务的集体能力，这样我们才能控制周期成本。”

麦卡里斯特致力于数字技术。“我们正努力把数字功能带到工厂现场上，如何让它发挥集体功效，在正需要的那一刻把飞机零件及信息交到我们的技术员工手上。数字让我们改良流程效率及质量，减低成本，及更好地满足付货义务。投资在技术上令我们脱颖而出，我们在专注于企业文化上做了很多工作，这大大增进了我们员工的潜力，”他说。

至于未来的挑战，麦卡里斯特说波音商用飞机必须和客户保持密切关系，得悉市场转变之机；其次，“我们永不怠懈，我们不断投资增强我们的竞争优势，”他说。■

专心一致兑现承诺

波音商用飞机总裁及首席执行官凯文·麦卡里斯特(54岁)加入波音虽然才18个月，但航天空间业对他并不陌生。他毕业于匹兹堡大学，在那儿取得物料工程学士学位。他告诉东方航讯他是“从供应链的最底层干起，一直晋升上来。”

未在1989年加入通用电气航空前，他在业界的第1份工作是在航空组件供应商Howmet公司，加入通用电气后的第1个岗位是冶金工程师，期间担当多个不同物料工程领导角色，支援产品设计、制造、组件修复及技术发展。1998年，麦卡里斯特转至通用电气航空服务部，成为黑带大师，在组件修复运营全球网络上主导6个西格玛生产力提升项目。同年稍后，被挑选为全公司6个西格玛计划的主导人，包括大修及修复运营、物料、工程，及市场推广与销售。

2000年，获委任为新的通用电气工程服务客户满意组织的总经理；2001至2005年为全球顾客及产品支援运作总经理；之后转至通用电气航空服务，领导全球销售及市场推广工作，支援通用电气航空。

在2016年末加入波音前，他是通用电气航空服务的总裁及首席执行官，这家价值逾90亿、为超过3400个服役中的通用及CFM商业引擎的经营商提供支援，为发电厂取得经营期内最低周期成本。在波音，他在破纪录的订单簿的基础上成功履行付货，并带领所有商用飞机项目取得增长。波音商用飞机占波音总收入60%，它负责全球接近12000架服役中的商用喷射机，供应环球约

75%航空公司的机队。

他是华盛顿圆桌董事会成员，董事会的高级行政人员共同为提升华盛顿州经济而努力。他也是奥比斯国际董事会主席，这是一家非牟利组织，专志于在世界各地为无法得到修复性眼科学护理的病人保存及恢复他们的视力。

“如果你有志成为伟大的领导者，你首先得是个好领导人，这很重要。一个好的领导人花时间在社区上，帮助别人。我对奥比斯努力消除视障的成绩引以为傲。”

“奥比斯在新兴国家建立治疗视障的设施。在我的生命里，这是个首要项目。当你想放下事物，不再想工作的时候，想做些工作以外有意义的事时，奥比斯是很好的对象。”

作为尊贵的展翅俱乐部的前总裁及监事会成员，麦卡里斯特告诉东方航讯，这是一家航空专业人士及重要航空论坛的全球性会社，他说：“我不知道，到底有多少小孩子成长时不会为飞机着迷。对于我，大概在我孩童较晚的阶段和刚踏入成人之间，我发现了它迷人之处。”

他父母是数学家，他的名字反映了他苏格兰的根，不过，在他们决定定居美国前，他的祖先移居爱尔兰了。他母亲是意大利人，因此，他可以说兼有“苏格兰、爱尔兰和意大利血统，”他说。

有空闲时他喜欢玩高尔夫球。“要把这球玩好，我得不断克服困难。我会说，我对这运动兴趣很大，但讲到高尔夫球，我的技术很低，”他说。

他也喜爱阅读，和到世界各地会见客户，以更好地了解他们的需要及其业务。



解决拥堵问题 技术至关重要

除了实体机场兴建，技术也是减缓区内机场基础设施问题的要素之一，国际航空运输协会告诉首席记者包乐天说。



月，当环球航空公司领导人聚集悉尼出席国际航空运输协会(IATA)74届周年大会时，一个潜在的基础设施危机，尤其是对亚太地区，将再度成为讨论焦点，而这也是理所当然的事。随着区内每年乘客数字都创新纪录，亚太各地枢纽机场都有饱和之态，为应付远超它们设计负荷的流量而感到非常吃力。

不论是全方位服务、廉航或两者混营的航空公司，这情况对航空公司的核心运营都产生了影响。各航空公司之前订购了数以千计的新飞机应付新乘客需求，但目前看来，它们扩大了机队无法在乘客想去的目的地机场获得升降时段。

在区内机场兴建必须的实体基础设施之际，有没有什么方法减缓拥堵情况？

IATA亚太区机场、乘客、货运安保、会员及外部关系董事温诺普·高尔(Vinoop Goel)相信是有的。“到了2037-38年，区内空中交通预料将从现在每年10亿增加至每年30亿，”他说。

“在未来20年将增加20亿名乘客，这既带来机会也构成挑战。过去几年来各航空公司一直以每年增购600到700架飞机的速度以应对那个乘客规模，令人担忧的是，各国无法在同一个

时间框架内兴建或扩建足够的机场以提高处理量，来应付那新增的20亿名乘客。”

“从一个全局角度去看，在盖机场的同时，你必须实施新流程和新技术，把现有的基础设施的处理能量最大化。”

高尔说，技术肯定将会是解决方案的一部分。“最大的瓶颈在地勤上。你看看区内的各个机场，即使在今天，它们的运营量都已经远超它们的设计负荷。”

“最大的3个瓶颈是曼谷、雅加达和马尼拉，但还有其他的。有些机场已经在拟定计划增加处理量，有些机场，包括樟宜、成田和新加坡机场已经增加了处理量。”

与此同时，IATA说，今天的热门词是生物识别程式，新数据的应用能提供实时信息交换，提高乘客处理的速度。

“今天，从乘客抵达机场到登机，这个处理流程需要30分钟，新生物识别应用能把这流程缩短到10分钟，这一来我就已经把我的处理量提高了3倍，”高尔说。

“悉尼、布里斯班、仁川和班加罗尔都在进行测试。好几家机场明白到，比起盖新乘客大楼，这是个更快的提升处理量的办法。长期来说，你仍需要一个新大楼，但短到中期而言，这些新技术会有帮助。”



业界专家指出，这说法固然很好，但如果加快乘客的地勤流程，却造成登机闸口或飞机滑行道路上的拥堵瓶颈，这对缩短时间的表现上没有帮助。

高尔说：“问题需从全程点到点的角度去看。你必须考虑到所有事情如地勤、客机后推及闸口情况。”

“在这儿，一些新技术如机场协作决策(ACDM)就很有价值，它旨在令客机调头更有效率、更有规划性及执行得更好。欧洲已经实行了一段时间了。”

“在世界上，我们这一边已经看到好几个相关的举措在实施了。在这方面樟宜是其中一个领先者，机场协作决策需要地勤、机场、空中交通管制机航空公司间的合作。”

“在客机调头上，所有有关方都得到相关信息，规划好客机离开闸口、到达闸口及客机滑行以取得处理量的最大化。”

撇开技术因素不论，区内好几个政府明白到，拥堵的机场和交通航道抑制了经济增长，在数以十亿计的航空基础设施投资上，它们逐渐变得比较进取了。

雅加达的苏加诺哈达国际机场是区内拥堵最严重的机场，印尼的国有机场运营机构PT Angkasa Pura II(AP)正在为印尼首都机场盖第3条跑道而需要的土地进行收地。据AP说，到2025年第3条跑道将把机场的处理量提升到1亿名乘客。

AP II总裁董事穆罕默德·阿瓦鲁德(Muhammad Awaluddin)说这个作价1.89亿美元的项目旨在增加雅加达机场飞机起飞及降落频率，从每小时81次升降增加到114次。

在德里，印度机场管理局宣布它将在2023年前投入30亿美元提升国内21个机场的基础设施。4月，统治泰国的军人集团说，它将花超过12亿元翻新及扩建29个泰国机场。

泰国机场署署长戴伦·山才(Darun Sangchai)说官员们与泰国国际航空(THAI)、泰鸟航空、泰国亚洲航空、泰国微笑航空及曼谷航空讨论过机场扩建事宜。

邻近的马来西亚计划在未来10到20年把吉隆坡国际机场的处理量加倍至1.5亿，据马来西亚机场控股公司首席财务官拉贾·阿兹米·拉贾·那苏殿(Raja Azmi Raja Nazuddin)说。

在最近的3月，饱受基础设施短缺困扰的东京成田机场获批核扩展其升降时段，从30万个提高到50万个。有关方亦取得协议将大东京区机场的运营时间延长，从早上5点到晚上12.30，把跑道加长3500米，并铺建第3条跑道。

在其他地方，新机场陆续完工或接近完工。在长年累月的延误后，巴基斯坦最大及第1个全新机场伊斯兰堡国际机场在5月启运。

新机场取代现在不胜负荷的位于拉瓦尔品第双子城的贝娜齐尔布托机场(BBIA)，初期阶段的设计处理量为每年1.5千万名乘客，经第2阶段扩展后将能处理2.5千万名。BBIA在上年处理了4.7百万名乘客。

在中国，未来5年将兴建66个机场，把飞机乘客及空运处理设施的总数提高至272个。上年，中国投资了117亿元在民航基础设施上，这个战略的其中一个座标性项目将会是北京国际机场，它最早将会在明年10月进行运营测试。

该机场位于北

公管机场的好处

IATA并不热衷于基础私有化，因为它相信这模式为航空公司带来更大成本。IATA仍专注于说服政府，快速批核机场发展对其国民经济有利。

“当我们说增长时，我们说的是航空业为GDP和职位带来的贡献，这些的受益人是各有关国家，”高尔说。“这些有牢固的经济数字支持。我们尝试为区内很多国家提供信息，我们说‘这是今天航空业为你国家所带来的贡献，这是它未来20年的潜在贡献，而这里是现在的瓶颈，所以，你有很好的理由需要处理这个瓶颈，以取得航空业为社会及经济带来的好处。’”

京的大兴区南部与廊坊之间，后者是河北省的一个城市。机场将有一座31.3万平方公尺的大楼组合及4条跑道，每年能处理62万班机。

以乘客数量算，世界头20名机场有一半在亚太区，北京首都都是世界第2繁忙机场，每年乘客9.6千万名，预料在近期将超越亚特兰大-哈茨菲尔德-杰克逊机场(1.04亿名)跃登榜首。

其他在排行榜头20名的亚洲枢纽是：东京羽田机场(8.5千万)、香港国际机场(7.3千万)、上海浦东国际机场(7千万)、广州白云国际机场(6.6千万)、英迪拉甘地国际机场(6.35千万)、苏卡诺哈达国际机场(6.3千万)、新加坡樟宜机场(6.222千万)、及仁川国际机场(6.216千万)。

很多大机场的增长来自廉航公司的扩张及中国出境游客的飙升。4月，泰国机场署(AoT)宣布拟定计划拆除曼谷原有的廊曼国际机场已停用的大楼，另兴建一个新设施，以应付日益增多的使用机场的国际航空公司及乘客。

上年，主要是中国游客的往泰国的国际游客飙升14%，而同期国内游客只有1%增长。如泰国机场(AoT)委员会批准项目，第3航站楼计划在3年内启用。

中国游客在世界各地的增长及本区一直强劲的廉价旅游需求，令日本成田机场及大阪机场需要兴建新廉航大楼。名古屋亦已决定这样做。

机场发展的庞大成本令区内很多政府难于把开支容纳在它们短到中期的预算中，某些地区因此倾向于公私伙伴的模式。

印度已经私有化了国家最大的两个航空枢纽孟买及新德里机场，及班加罗尔和海得拉巴，并正考虑把15个盈利中的机场包括金奈及艾哈迈达巴德转为私营管理。

“首相办公室已经指示经济事务部拟定一个模范程式，把某些机场从印度机场管理局的控制下移除出来，交给私营商，”今年较早时一个政府声明说。

分析师说最新的私有化将大幅度改善国家的机场基础设施。“到目前为止这是改良机场基础设施的最佳方法。如果政府能给出一个适当模式的协议，我肯定，它将获得很多仍保有兴趣的印度业界参与者的积极回应，”Nestor基建建

设顾问公司常务董事及首席执行官森希·塞西(Sanhay Sethi)说。■



波音新式中型机面对设计上的挑战

包乐天 (TOM BALLANTYNE) 报导



波音在去年巴黎空展上宣布计划推出一款新式中型机(NMA)后,北美及亚太客户对该机款的设计要求陆续浮现,令总部在西雅图的波音飞机制造商在发展这个机种上面面对更多挑战。

到截稿时间为止,这款别名B797的新式中型机仍然停留在纸面设计阶段。波音商业飞机部门仍有待董事会批准这个项目。这款客机提供225到275个座位,航程分别最高达5千海里(9250公里)及4500海里。

据评估,新式中型机的发展成本在1千万到1.5千万美元之间,处女航计划在2024年,其中一个有关引擎的决定需提早与其中一个竞标商通用电气作出,不能延后,后者声音需在年底前得到有关飞机的批核。

这些不确定性没有吓退达美航空,这家以亚特兰大为总部的航空公司的首席执行官巴斯蒂安(Ed Bastian)在2月声言:“你们将会目睹达美参与波音的中型机市场作业。我还希望达美成为这飞机计划的初始用户。”

这对波音来说是好也是坏消息。与世界各地用户包括亚太区用

户相比,美国各航空公司对新飞机各有不同的规格要求。

波音亚太区及印度销售高级副总裁迪内希·凯斯克(Dinesh Keskar)最近说,这款可能是双通道机,目的是填补B737MAX窄体机与B787广体机之间的空隙,前者的航距是3800海里,后者超过8000海里。

重要的是,新式中型机的航距比A321neo大,不过,空客也有长航距A321LR机提供予市场。此外,空客预期对A321系列的累进式改良,令该系列可与波音的这款机争一日之长短。与此同时,分析师得到的共识均赞同波音的预测,这款新机有潜能售出高达4000架。

据Avolon出租飞机公司当姆诺尔·斯拉特瑞(Domhnal Slattery)说,帮助波音确立新式中型机为一个可行的商业方案的另一个因素,是“空运难题”。评论员说,对该款新飞机,美国3大航空公司联合航空、达美及美国航空相对亚太区的航空公司有不同的行李及货运量要求。亚太区航空公司想要更大的舱底空间,原因是他们担负了全球逾3分1的空运量。

在这款新机上,波音与全球50多家客户密切联系,其中包括很多亚洲客户。美国航空网络的航空公

司说,舱底空运量不是他们的首要考虑,这意味着波音倾向“卵形”机身,舱底货品空间较小,但客舱将更宽敞。

斯拉特瑞说,过去波音伙同一家主要美国航空公司推出新飞机,像现在的新式中型机那样。这次,他预料制造商必须“超级谨慎”,确保造出来的飞机适合亚洲的要求,因为重头戏都在亚洲那边。“这是个大问题,在美国一般是行李加5吨货物,但亚洲人对这新飞机的要求是行李加10吨货物。那你到底为谁而造?”斯拉特瑞问。

有几家亚太区航空公司已对新式中型机表示兴趣。印度低成本航空公司香料航空说拟议中的飞机可减轻机场拥堵及发展飞出南亚的航线。“我们国家有13亿人口,他们需要往返世界各地,而他们往往不需要飞经几家航空公司在印度大陆两边设定的枢纽地,”香料航空首席执行官Ajay Singh说。

波音商业飞机市场副总裁兰迪·廷塞斯(Randy Tinseth)说,波音想制造一款能有效服务在中国及亚洲其他各地极度拥堵的短程航线,同时也能服务在美国中西部往欧洲的较长程航线。西雅图制造商相信这款机将如B787那样创

造数以百计的直航路线,B787的燃油效能及长程航力创造了170个新城市对点。

斯拉特瑞说,上年开发出来的1350个新城市对点中,600个在亚洲,其中400个在中国大陆。与此相反,美国各航空公司服务的国内市场只开发了61个新城市航线。

波音飞机开发副总裁麦克·德兰尼(Mike Delaney)说过,新式中型机的机翼及机身将如B787,主要由碳纤维复合材料组成,波音因此需要扩充碳纤维复合制造部门。B787的混合机身部分在美国北查尔斯顿市及威奇托市和日本名古屋制造。波音最近在华盛顿埃佛里特开办了一家工厂,从事B777X及注环氧碳纤维机翼的烘培部分。分析师说,新式中型机的复合机身可能也需要一家新工厂。

波音曾指出,新式中型机机身的复合特点为“混合型横切面”,但至今尚未特别解释这个说法的意义。不过,有报导说德兰尼用这个词来形容机身包含窄体机及广体机的所应用的复合及金属材料元素。

据理解,新式中型机的设计师在检视该机的齿轮转动式涡轮风扇发动机(GTF)引擎原型。普惠及劳斯莱斯都提出自己的引擎方案供制造商考虑,普惠的方案有把现行GTF引擎直接提升的优点,而劳斯莱斯主张采用它正在开发的GTF引擎UltraFan。

由通用电气航空公司及赛峰飞机引擎公司两家联营的CFM国际被认为有机会建造新引擎,如果它有足够的开发时间。CFM国际不赞成采用齿轮转动式风扇,该家OEM企业曾说过,他们需要在今年作出是否实施的决定,以便有足够时间按期在2024年到2025年之间赶上首次飞行及付货日期。

意料之中,在大西洋两岸之间的西雅图及图卢兹已开始了争拗,对新飞机的需求各持己见。空客说它拥有的喷射机已能服务所有新式中型机所瞄准的目标市场,德兰尼反驳,某家航空公司的评估说,新飞机能把A330neo的飞行成本减省45%。■





跟着钱走

作为印度全方位服务航空公司捷特航空的首席执行官，
维内·杜布 (Vinay Dube) 享受他的每一刻工作时光，他目前的焦点
是理顺公司运营及“跟着钱走。” 多明尼 (Dominic Lalk) 的报导。

维内·杜布在国外工作30多年后，最近获委任为捷特航空首席执行官而返回祖国。在最近的前瞻评估中，印度预料将于2020年成为世界第3大航空市场，杜布返回印度正是时候。有评估预期，到2036年，印度国民乘搭飞机的次数将比现时高4倍，杜布计划把自己的企业生涯贡献给这个发展进程。

在上月，东方航讯与杜布进行了一次独家访问。杜布在访问期间表明他矢志要确保捷特航空在这段增长势头中乘风破浪，在发展中脱颖而出。

杜布在8个月前接掌这家以孟买为基地的全方位服务航空公司，任首席执行官，是他在民航界工作30多年，曾经在美国航空、达美航空及Sabre航空担任国际管理职位后另一个事业高峰。

杜布谦冲低调，没有架子，在上月与东方航讯的访问中透露：“我在印度出生长大，过去35年一直和家人及祖国保持联系，来往两地之间。我两个兄弟中有一位住在孟买，我父亲也住在孟买，甚至我妻子也是。”

杜布是典型的第三文化小孩。“我16岁的时候离开印度，在威尔斯国际学校就读，取得IB [国际文凭]，之后去了美国，攻读我的学士和研究生学位。1990年我在美国航空开始我的第1份工作。”

“但美航剥离业务创立Sabre航空时，我被拨往Sabre当

据3月份福布斯报导，一家地区航空顾问公司说它相信阿提哈德今年将出售它24%捷特航空股权，对象可能是杜布的前度雇主达美航空。像那样的人那样跑出来说那样的话，他们需要付出什么代价？我只需要说：我说的算；彼得说的算。我无法猜测为什么第3方会说这样的话。那话没有根据。

维内·杜布
捷特航空首席执行官

那里的航空公司解决方案小组成员，我们为世界各地航空公司提供了很多顾问及软件服务。我在法兰克福住了1年，英国住了1年，法国住了1年，然后再在英国住了2年，那个阶段是到处跑。”杜布在美航及Sabre之间工作了17年，之后10年在达美航空服务，大部分岗位是公司以香港为基地的亚太运营部门主管。

在国外30年后回到一家印度企业工作，这应该会有些挑战性吧，但事实不然。杜布说：“我并不觉得过渡期特别困难或疯狂，这可能跟我一辈子都在适应不同企业和国家文化有关吧。”

“我过去35年一直在世界各地飘：美国20年、欧洲7年、远东7年；我在德国汉莎、法国航空、荷兰皇家航空、大韩航空、日本人、中国人、Sabre航空和达美航空工作，捷特航空是这些航空公司的其中一家。确实是有差异的地方，但说到底那是一家航空公司，所以，我觉得过渡期很好，没问题。”

对杜布来说，离开达美航空不是一个容易的决定。“我在达美干得很开心，达美是家很以雇员为重心的公司，他们待我很好。离开达美，一是能回到印度来，二是担当一个首席执行官的角色。”他说。

“我父亲88岁，3年前我母亲去世，令我想到我能不能和我父亲一起过1年，2、3年或甚至5年。”

杜布是通过比较不寻常的途径进入捷特航空的。“我脑海里一直想着印度，我跟达美说我想到印度去，达美把我介绍给捷达航空，我是这样得到这份工作。这可以算是一个跟老板老实交代而有好结果的故事吧。”他说。

杜布很快就发现，他在海外学到的知识、技能和能力不一定能用在捷特航空身上，很多欧美航空公司主管视为理所当然的机构和技术基础条件尚没有在捷达航空建立起来。

“差异各个层面都有，捷特航空的基础条件、数据及分析能力都非常不同。无论是用作预测和网络规划的平白的运营部门软件系统，机队优化，或营收管理技术，捷达在这些地方的数据和分析基础条件都非常不同，无论从硬件、软件和人员的角度来说，都是这样。达美比捷达先进得多。”他说。

杜布现在的首个要务是开展先进数据分析和技术引进。“印度人向全世界出口技术和分析技术，所以捷特和印度国家里是有这种能力的。关键是一家小型航空公司和比它大10倍的对家的分别，捷特在过去这方面的需求没那么主流，我们现在有118架飞机，正规划扩充至175架，所以我们显然需要一个更好的数据分析能力。这是一个我需要开展、建立起来的部分。”杜布向东方航讯说。



了市场。从自由市场经济、竞争、低票价及网络渗透来说，印度航空市场都足够成熟。作为一个国家，我们不需要一家国家资助的航空公司。无论发生事，捷特航空都将应对裕如。”

“作为一个首席执行官，你说‘好吧，那有关的分析技术是什么，我该怎么回答这问题。’有些东西你没数据不行，因为你必须很快地作出决策而非常需要数据。这是个找到人搞好数据分析，和在没有数据支持下凭直觉和胆量作出决策的混合，所牵涉到的不仅是我自己，还有我负责的1万6千多名员工。”

“这是传统首席执行官的美境，你挑起这个角色，拥有实际的控制权，公司各部门的所有按钮和旋钮都在你手上，处在这样的境地是令人雀跃的。”

捷特航空在孟买证券交易所上市，51%股权由创立人及主席 Naresh Goyal 透过顺风国际 (Tailwinds International) 持有，其余由其他投资者持有，其中包括阿提哈德航空的24%。

从2010年到2015年，捷特航空一直在流血，到2016年它辛苦赚到了117亿印度卢比纯利 (1.8亿美元)，之后2017年再赚到39亿印度卢比利润。

捷特今年会再盈利吗？“你要我现在，在这里给你一个盈利预测，这我不能，我能说的是，而这是个很明显的情况，是我们将会增长，这不限于我们，整个印度航空业都会，”他说。

“它们其中一些可能挺有挑战性的，我来到孟买后的7个月，油价升了近10美元一桶”，这该是我的福星高照吧，总之这对业务造成了不少压力。”

2015年，捷特航空开展了广泛的重整工程，主要原因是成本基数实在太高。“我们现在的基数仍然太高。这是对一家历史悠久的航空公司所作的典型重整工程，我们必须坚持下去。我的各位前任已经花了大量时间重整成本，但这不是12或18个月就可成事的工程，这是一个以年计的旅程，”他说。

“我们的运营模式颇为传统：高分销成本、机队复杂、高销售成本，及某些人员上的效率问题。在某个时期飞机利用率低于传统低成本航空公司的问题已获得解决。接下来我们要对付高债，及因此而来的高负债成本问题。”

“要减轻单位成本的最好方法之一是增长，这个我们已经有了。与之同时，我们没有其他有利条件如美国的第11章破产保护法令。”

印度航空业现在讨论得最热的是国营印度航空的出售议。印度航空、捷特航空和Vistara航空是印度次大陆上唯一的3家全方位服务航空公司。

2月，印度民航部长 Jayant Sinha 说政府计划将饱受债务困扰的印度航空分拆为4个单元，把它们每个至少51%股权拿出来发售。

部长说，印度航空及其低成本子公司印度航空快运将成为核心航空业务，而其余3个单元分别为地区子公司联盟航空 (Alliance Air)、保养维修大修运营商印度工程服务公司，及地勤服务商印度航空运输服务公司，它们将个别被放到市场上来。

杜布对印度航空的命运洞若观火。“我对整个印度航空的了解是，无论发生事，谁买了它，它遭遇到什么情况，印度航空被释放出来，对整个印度航空业是一件好事，”他说。

“无论在哪个时间，出现一家受资助的航空公司常常会扭曲

任何买下印度航空的潜在尝试都需要得到阿提哈德航空的同意，后者是捷特航空的投资人。业界里很多人一直说阿提哈德和捷特航空今年将分道扬镳，但两家公司的首席执行官都毫不含糊地否认这个说法。

在2月东方航讯与阿提哈德航空首席执行官彼得·鲍姆嘉特内 (Peter Baumgartner) 的访谈中，后者说：“这是一个非常成功及获得仔细管理的伙伴关系。我们确保伙伴关系的双方都享受到充分利益，这是一个很美满的婚姻。”

杜布同意。“我们的婚姻美满得没话说。阿提哈德在我们的董事会上有2席位，我们的关系非常好，他们对我们完全不专横。”

“对我来说，和阿提哈德共事太棒了。当一名首席执行官挑起一个新角色，你自然想找到一位与你共同语言的人。在捷特航空，有几位董事会成员非常睿智，富于经验，不过对航空业的经历不是那么老到。阿提哈德那方面的人却经验老到，在我个人来说，和董事会进行讨论时我常常得借助他们。”

在过去10年，业界一直谈论捷特航空加入3个全球最大航空公司联盟的其中之一，杜布迅速平息了这个谣言。

“相信你也知道，我对联盟颇有体验，我在达美的第1份工作是VP联盟，对联盟的运作我有一定的理解。我的看法是我们无需急急加入3大全球联盟的任何一家。短中期来说，我们大部分的价值来自加深我们的伙伴及双边关系，这正是我们将会着力的地方，”杜布说。

“我在捷特履新以来，我们和法航-荷兰皇家航空签订了一个延长的商业协议，加强了和达美及维珍大西洋航空的合作，并持续了和阿提哈德的战略伙伴关系。这将是未来继续坚持的道路，我们不会把自己限制在3大联盟的其中一家。”

捷特航空拥有一个强建及广阔的国内及地区网络，但它的长程目的地却嫌不够。它每天运营500多个航班，但到3月30日为止它的长程网络只包括阿姆斯特丹、巴黎、伦敦希思卢机场及多伦多 (飞经阿姆斯特丹)。

因此，在长程服务的需求上，捷特航空非常依赖阿提哈德、法航-皇家荷兰航空、达美，及它庞大班号共用伙伴网络墨西哥航空、加拿大航空、塞舌尔航空、意大利航空、全日空、曼谷航空、中国东方航空、斐济航空、嘉鲁达印尼航空、香港航空、捷星航空、肯尼亚航空、大韩航空、马来西亚航空、澳洲航空、南非航空，及联合航空、越南航空。

捷特航空曾飞往纽约、约翰尼斯堡、上海及三藩市，对杜布来说，在不久的将来返回这些城市目的地不是首要事项。

“这不是说我们没有长程业务增长，我们刚在 [2017年10月] 开始了班加罗尔-阿姆斯特丹、金奈-巴黎及每日孟买-希思罗机场的航班服务。我们也有广体机服务国内航线及海湾区，它们还没达到最优化利用率，在这方面我们还有一些备用载量，”他说。

捷特航空将在7月开始接收75架B737MAX8客机。布杜向东方航讯证实再多订75架 (至截稿为止)。布杜不止一次强调捷特



航空想简化它的机队。

捷特航空的机队包括7架A330 (-200及-300)、10架B777-300ER、83架B737及18架ATR (3架72-600及15架72-500)。第1批75架B737MAX将于2025年全面取代目前B737机,这批75架飞机的订单是机队扩充的其中一部分。“未来5年,我们预期每年8%到10%的机队扩充,到165至170架为止,”杜布说。这些飞机的规格相同,提供12个商务舱位及162个经济舱位。

“机队中有次机队,有些是高额种类,有些是低额种类。较短的航线不需要我们投入过多的载重及动力,”他说。

为符合较早政府支持的地区性连接计划,捷特航空组成了一个18架ATR72租赁而来的机队,涡轮螺旋桨飞机仍然应用。

“未来的20多年对我们提出一定的要求,我们需要应对这要求,直至基础设施建设、道路、桥梁、铁路及巴士改良到位。我们面对的是一个辽阔的地理环境,有各种不同地形。我们将需要小型飞机服务地区性航线。所以,目前我看不到我们的ATR机队会有什么重大发展,我们有18架这样的飞机,对我们已经足够,”他说。

杜布补充说,公司广体机队有10架B777-300ER及7架A330,足够满足公司目前的需要。

虽然如此,在广体机方面,捷特航空的首席执行官也有消息透露予东方航讯,杜布说公司已决定取消头等舱,后者只在B777-300ER机才有,这机种主要服务每天3班来往孟买与希斯罗机场的航线上。头等舱的“不动产”将由一个新的商务级产品取代。

“我们重新整修B777-300ER机,现时它们有346个座位,一个比较好的总数应该是接近400以上的座位,这多出了20%可用座位公里,少了20%单位可用座位公里成本,提高了顾客乘机体验。这是我们将会做的事,以把我们的长程业务成本结构减轻,”他说。

“我们现在已经有一个很好的商务舱产品,不过它已出现疲态,在重新整修后,我们将引入一个顶尖的商务级舱。哪有人还想要头等舱啊,如果你有个出色的商务舱产品?我们处于一个独特位置,可以鱼与熊掌两者兼得。”

重新整修公司10架B777-300ER机耗时18个月,公司可能会在较晚的日期整修A330机。

很明显,这位首席执行官以他服务的航空公司为傲,他也清楚表现了回到祖国印度感到欣慰。“我们有一个出色的员工队伍,精神高昂。印度的航空业整体上正在起飞,每一处都明显感到有令人振奋的事物。”

“我们几乎没有任何基础设施上的问题,我们与民航总局(DGCA)关系良好。可能在升降时段上有些短缺吧,但如果这推高了票价1到2%,那也不坏阿。”

“我可以很诚实地说,我们有一位很棒的部长,一个出色的大臣及一个卓越的民总司。那么,是不是说这是世界上最好的成熟发展及规则规范呢?当然不是,还有很多需要我们努力的地方;但他们是不是很棒的共事者?毫无疑问。”■



打入大陆市场

维珍澳洲航空的大股东海航集团正快马急鞭完成一项资产出售行动，以应付迫在眉睫的还贷要求。但维珍澳洲的首席执行及常务董事伯格迪 (John Borghetti) 仍充满信心，肯定中国股东合伙人将为集团的账本底线带来效益。首席记者包乐天 (Tom Ballantyne) 的报导

维珍澳洲现在已有墨尔本与香港航线，而悉尼与香港特别行政区 (特区) 的服务也将于7月2日启航，对此，在上月接受东方航讯访问的维珍澳洲 (VA) 首席执行官及常务董事约翰·伯格迪 (John Borghetti) 表示再满意不过。对集团得到多姿多彩的海航集团及南山集团入股，他深感高兴。

知悉内情人士亦同意，海航不太可能出售其20%维珍澳洲股权，它需要保留旗下能产生收入的核心业务以偿付债务开支，维珍澳洲集团正是这样的一个业务。

在公布这家以布里斯班为总部的集团截至12月31日的3.5亿美元税后中期盈利后，伯格迪说他并不担心海航集团现行的现金短缺。“我们和这两家中国股东的关系非常好，海航透过旗下子公司香港航空为在我们顺利在香港展开运营一事上产生了关键作用，”他说。

“如果不是有他们这个合伙人，我们不会像现在这样[经营往来香港的航线]，我们根本就不会有流量供应。在我们这一面，我只能说，他们是非常棒的股东，给了我们有力的支持。”

继维珍澳洲在上月和佳美集团 (Gategroup) 签订6年长的协议后，它与海航的关系更形巩固了。佳美集团为全球航机餐饮食供应商佳美航空膳食公司的母公司，而海航是佳美集团的大股东。

“他们旗下还有我们可资利用的公司，为我们带来协同效应和利益，这很好。协议将在下月生效。南山也一样，是个非常棒的伙伴。有他们两家公司做我们的股东，是我们的荣幸，”伯格迪说。

在今年初中期业绩公告之前一段时间，伯格迪接受东方航讯访问。这位维珍澳洲领导人说，香港航班取得的成功令他吃惊。“这在很大程度上得力于香港航空和海航集团，没有我们的话我们根本不会跑到香港来，”他说。

人们不禁会问，考虑到这地区是全球航空业的增长引擎，维

珍澳洲为什么那么久才在亚洲天空展开它的翅膀。伯格迪说：“无论在哪个地方，香港也好其他地方也好，你得有一个人，一个联盟伙伴为你提供流量，直到海航把我们带进来，我们一直缺乏一个联盟伙伴。”

“和海航合作，让我们明白到我们可以香港好好地努力一番。香港航空有一个强劲的网络和强大的分销基础。我们这个决策为我们带来了收成。你看看我们的载客量，几乎有一半机票是在航线的对飞点购买的。我们对这个情况很满意。”

维珍澳洲的广体机队包括5架B777-300ER及6架A330-200，它之前一直专注在往洛杉矶的长程班机上。“我们跟达美航空有伙伴关系，后者为我们提供了很优质的美国市场入口。”

以阿布扎比为总部的阿提哈德航空也是维珍澳洲的股东 (20%)，它为后者提供飞往海湾区及欧洲的网络。一直到最近为止，维珍澳洲每周有3班机飞往阿提哈德的总部城市，不过这服务现在已经撤销。

维珍澳洲的另一个伙伴及股东是新加坡航空 (20%)，后者在往欧途径上为维珍澳洲乘客提供了选择。“对我们，国际业务很有意思，我们的长程业务只有主要是往美洲及香港的长程班机。我们已退出了海湾区，并无计划重返该区，”伯克迪说。

“展望未来，比如说5年或以后，全球只有两个地区我们会去的——美国和亚洲，或者说大中华。对我们来说，如果只看中国和美国，中国是最大的入境市场，而美国对澳洲和美国商界是个关键市场。”

“我们很幸运，有我觉得是最好的美国航空公司做我们的伙伴，他们大大扩展了我们涵盖的范围。这是一个很紧密的关系。”

维珍澳洲初创时以廉航运营模式维珍蓝色航空起家，随着它演变为一家全方位服务航空公司，成为市场龙头澳洲航空的对手后，向亚洲扩展亦提上了它的议事日程。



“现在我们有一个多元化的业务，一个很好的乘客忠诚计划，及坦白讲全球最好的国内产品。澳洲航空也有一个很棒的产品。事实上，澳洲是幸运的，他们有两个高端航空公司，服务一流产品一流的很棒的航空公司，虽然我觉得我们的要更好。澳洲也有两家廉航或消闲旅游航空公司，竞争力都很强。整体上我们有一个很好的国内市场结构。”

伯格迪

维珍澳洲航空公司集团
首席执行官及常务董事

在长时间亏损后，公司公告截至12月31日的基本中期盈利为7.98千万美元，对比2016年同期的3.38千万美元；纯利3.5百万美元，相对2016年1.72千万美元的亏损。全年截至6月30日的业绩预期将为正面。

“数字轨迹很重要，看看我们报表的轨迹，我们的债表、借贷比率和现金流朝的都是正面方向，这给了我信心。虽然盈利的基数不大，但这要从公司过渡至全方位服务航空运营所需的投资规模的角度来看，”他说。

“基本上，我们一直以举债方式来发展公司，大约2年前我们说，‘好了，现在是时候把报表调整过来哦了’，于是我们开始融资，减债，把公司的借贷比率降下来。”

“我们把公司从我叫作一个板块的航空公司，就是基本上一家有80架飞机、5500或6000名员工的廉航公司，转型为一家有1万名员工的集团，我们有40架飞机，一个国内业务，一个国际业务，和一家廉航业务（澳洲虎航）；我们有一个专为澳洲矿业员工通勤服务的包机业务；我们也开始了货运业务。”

“我们现在也有了乘客忠诚计划，有超过8.5百万名会员，过去它只有2百万名。所以，从全局上来看，我们创建了好几个业务。”

伯格迪承认，业务转型比预期长期，部分原因是与比它更强的对手澳洲航空（Qantas）在载能上打了场耗费资金的持久战。“这种较量一向是马拉松性质，不是短跑，”伯格迪说。“问题是，在早期，和后来变得更明显的，是人人都想着立刻有效果，可那只能是奇迹。”

“你跟我都知道，航空经营不是那样的性质，它需要时间。话虽如此，我对我们今天的位置很欣慰，有时候我被问到‘你有想过会那么长时间吗？’”。



“老实说，应该是没想到过。在我预期里，我们1到2年前就应该达到目前的情况。我反思为什么会这样时，我疑心主要是以下2个因素：第1，我肯定是低估了那场仗的时间，那场与澳航打的所谓的仗。”

“我真的没想到它会延续了那么长的时间，因为我觉得这不合理。这个可能就是低估的原因，我知道它避免不了，问题是它会延续多久。”

“其次，我和很多人没想到的是，澳洲市场在一段时间颇为呆滞，尤其是消闲旅游那端。我们几十年来已经习惯的4%到5%的国内市场增长消失了。这两个因素加起来，拖长了我们转型所花的时间。”

在2010年，伯格迪刚加入维珍澳洲，那个时候公司的财务实力并不强。他解释说：“我们基本上要靠债项来把公司转型，否则我们根本生存不了。维珍蓝色干得很出色很出色，但像其他事物一样，它到某个时候也会见顶，而当时它明显已经见顶了。”

“原有的模式已经尽量适应，被拉扯得很厉害，没有什么剩余能量了。你不是满意现状，接受可能最终在澳航及捷星双重夹击下被打败的命运，就是奋起迎击威胁。”

“此外，还有虎航（廉航虎航），当时它以更低的成本结构开业。因此，我们被困了。我们可以说‘我们不如作些战略退却，希望因此能活下来，’或者我们进行大刀阔斧的业务转型，发展市场上不同业务板块，然后你着手转型，希望由此幸存下来。”

很明显，虽然过程中遇到挫折，公司采取了后一个方法，最后增强了它的实力。“我们还债的速度比以前更快了，现金流情况比以前好了，我们的国内市场不错。我们没有订立一个特定的总市场份额作为我们的目标，但前几天我看了看我们的份额，我很惊奇发现，我们现在占38%，这不错，我们之前占27%。”

“最重要的因素是临界质量，人们都已经厌烦我的标准警句了，但我说，市场份额应该是策略的结果，而不是唯一的策略。可能会有些人反驳那不是个正确的方法，但那是我相信的方向；当然，你必须有一定的临界质量才能取得效率利益。”

这个临界质量可能因新西兰航空宣布将在10月中止它与维珍澳洲的跨塔斯曼联盟而受到打击，至少是暂时性的打击。这个联盟在2010年尾达成，它允许2家航空公司代码共享，互相向对方国内网络提供流量，共用机场贵宾室、地勤设施及飞行常客优惠。

消息传出后，伯格迪说维珍澳洲将大力争取跨塔斯曼航线的营业额，协议中止将为维珍澳洲集团在塔斯曼带来商机，包括以维珍澳洲及澳洲虎航品牌在该市场上经营。”

由10月开始，维珍澳洲将把跨塔斯曼服务升级，包括2条新航线及提高飞往主要市场的航次。

过渡到一个飞机种类

“我们有一支年轻的机队，A330的平均机龄是4年多一点。租赁机那边，我们把租期作了安排，A330和B777机都约在2023年到期。所有，在那之前，我们不需要对机队的组成做任何决策。”

“到期的话，我们的目的是用单一种类的飞机。至于不是一个种类内的不同变型，那要看选择的是什么飞机种类，我们的意图当然是把飞机整固为一个飞机种类。在考虑中的机种是波音B777X和B787，及空客的A350。”

维珍澳洲的机队包括80架B737-800、2架B737-700及8架ATR72-600。廉航子公司虎航有14架A320-200，它们最终会交还机主酷航，代以B737-800机。已经下订的飞机包括40架B737 MAX8，付货期订于2019至2021之间。

与其他航空公司一样，维珍澳洲重视新技术的价值。伯格迪说：“技术绝对总要，我们在幕后做了很多工作。但你要小心，不能把它看成能解决所有问题的万能药，因为它不是。它是辅助，某种你必须应用以保持竞争力的东西。从根本上来说，技术不能取代经营一家航空公司的基本功，后者要求清洁的飞机，满载乘客，准时起飞的班机，准时抵达的班机，及一个有适当盈利的业务。”

在短期内，维珍澳洲没有重大网络扩展计划，部分原因是亚洲主要机场都有升降时段短缺问题。伯格迪说，香港的升降时段是个大问题。“坦白说，如果我们再有多7个升降时段，我们会用尽这个7个升降时段。我们将继续努力争取我们在香港市场运营的权益，”他说。

“很长一段时间，澳洲与香港的航线没有它原本可以有的竞争互动，我们把这个带进来了。据我了解，2家航空公司都赚到钱，但票价挺贵的。我们加入这个航线后你见到那后果，票价下降20%以上。像这样把竞争带到航线去，是件好事。”

伯格迪对凭“我们自己的飞机”展开中国的运营业也感兴趣。“很明显，上海和北京摆在那儿，也有其他的城市，但考虑到升降时段的形势，这需要一点时间。我们最终会达到目的。”新加坡是不是另一个潜在目的地？伯格迪的反应尽在不言中：“对这个我不予置评。”

维珍澳洲目前正在进行一个3年期更优营商计划，目标是在明年6月前减少2.73亿美元成本。计划亦锁定在所有部门提升运营效率。

“中期盈利业绩显示我们的长期策略是成功的，但未来我们还有更多的工作，以确保我们能继续不负所托。” ■



Orient aviation

No.1 Asia-Pacific commercial aviation magazine



ORIENT AVIATION SPECIAL REPORTS 2018

JULY/AUGUST

WILL THE HUGE AIRLINE ORDERS OF ASIA-PACIFIC CARRIERS FORCE DEFERRALS?

BONUS DISTRIBUTIONS:

FARNBOROUGH AIR SHOW, *Farnborough, UK*; ASIA-PACIFIC AIRLINE TRAINING SYMPOSIUM (APATS), *Singapore*

SEPTEMBER

DATA ANALYTICS TO DICTATE AIR PASSENGER MANAGEMENT?

BONUS DISTRIBUTIONS:

WORLD ROUTES CONFERENCE AND EXHIBITION, *Guangzhou, China*; CIVIL AVIATION SOUTH EAST ASIA SUMMIT, *Bangkok, Thailand*

OCTOBER

COUNTERING CYBER THREATS AT ASIA-PACIFIC AIRLINES

BONUS DISTRIBUTIONS:

DIGITAL ASIAN SKIES, *Hong Kong*

NOVEMBER

ASSOCIATION OF ASIA-PACIFIC AIRLINES (AAPA) ASSEMBLY OF PRESIDENTS

BONUS DISTRIBUTIONS:

COMMERCIAL AVIATION SERVICES ASIA-PACIFIC, *Singapore*; AIR SHOW CHINA, *Zhuhai, China*;
AAPA ANNUAL ASSEMBLY OF PRESIDENTS, *South Korea*; BAHRAIN INTERNATIONAL AIR SHOW, *Manama, Bahrain*

DECEMBER/JANUARY

ORIENT AVIATION PERSON OF THE YEAR AND YEAR IN REVIEW

BONUS DISTRIBUTIONS:

ORIENT AVIATION PERSON OF THE YEAR 2018 DINNER AND AWARD CEREMONY, *Hong Kong*



ADVERTISING ENQUIRIES TO ORIENT AVIATION MEDIA GROUP SALES DIRECTORS:

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

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

东方航讯

Orient aviation

亚太区首屈一指的商业航空杂志