

东方航讯

2016年11月
至2017年1月

orientaviation.com

Orient aviation



★
东方航讯2016
年度风云人物得主

阿伦·乔伊斯

首席执行官
澳洲航空集团

享受处于
盈利的
甜蜜位置

Orient
aviation
23

波动在前方：
第60届亚太航空公司
协会大会上的见解

从地上小贩
到凌空翱翔：
吉祥航空主席王均金

正确的地点
正确的时间：
联合航空

自我写照，
领先一代。

普惠静洁动力® 齿轮传动式涡扇™ 发动机现已投入商业服务。静洁动力发动机为新一代民航客机及其新时代乘客提供动力。更多的新一代航空运营商正采用更清洁、更环保、更安静的发动机，因为这是其客户所需。请访问 PurePowerEngines.com 了解更多信息。



- 6 波动在前方
- 9 正确的地点, 正确的时间
- 10 多干实事, 少点空谈
- 14 享受处于盈利的甜蜜位置
- 18 从地上小贩到凌空翱翔

迈向未知

随 着一年的结束, 亚太区航空公司回顾过去相对稳定的12个月: 燃油价格保持缓和, 乘客流量继续增长, 区内没有什么严重危机, 盈利比起过去几年表现同样出色。

不过, 在上月马尼拉举行的第60届亚太航空公司协会总裁大会上, 各航空公司领袖讨论到来年情况时显得谨慎。

除了多年来困扰业界的空中交通拥堵恶化及运力过剩以外, 与会的首席执行官们最担忧的是竞争和低油价对收入的冲击。

这两个因素结合起来, 把票价推至前所未有的低水平, 结果是航空公司运载更多的乘客, 赚的钱却少了。

区内各航空公司即将公告的2016年盈利总数为66亿3千万美元, 是多年来最好的成绩, 问题是2017年是否能保持这个盈利。

国际航空运输协会 (IATA) 亚太区副总裁康拉德·克利福德 (Conrad Clifford) 在大会一个小组讨论中指出, 航空公司们今年60%的利润将来自美国。

在这个地区, 运力过剩特别成问题, 尤其对廉航公司来说。唐诺·川普当选美国总统和公投脱欧为业界带来更大波动性, 对亚太航空公司, 欧洲和北美都是非常重要的市场。

克利福德说: “很难对市场方向作出判断, 过去7年我们享受了扎实的增长, 这很好, 可现在没人确知往下走会怎么样。”

东方航讯2016年风云人物阿伦·乔伊斯 (Alan Joyce) 的看法是, 航空公司要持续取得盈利, 新技术是重中之重。澳洲航空集团3年期的扭亏为盈计划快到期限了, 负责这计划的阿伦说, 运营和管理转型必须成为业务的内置核心, 而不是一次性的运动操作。在这点上没人有异议, 问题是这并不容易做到。■

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

Uti-li-
/ ' Defin



zation ned.

noun ~

多少循环任你飞、飞到哪里任你选、出勤频率任你派。LEAP 发动机为您提供高度的灵活性。LEAP, 可靠性的理想架构。

cfmaeroengines.com

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

PERFORMANCE | EXECUTION | TECHNOLOGY

LEAP

MORE TO BELIEVE IN

波动在前方

航空客运量将会上升, 在十一月第60届亚太航空公司协会大会上听取了风险代表们对未来一年的意见。

包乐天 (Tom Ballantyne) 在马尼拉的报导

在 未来1年, 亚太区各航空公司将面对油价上升、持续运力过剩、汇率波动、借贷成本增加和全球政治不明朗这几个主要威胁。2016年行将结束, 区内各航空公司将顺利给大家过去12月盈利增加的业绩公告, 利润总数预计达66.3亿美元, 但在亚太航空公司协会 (AAPA) 上月举行的总裁大会上, 大家提出的问题是这个盈利水平能否持续到2017年。

AAPA总干事安德鲁·赫德曼 (Andrew Herdman) 说业界“可能已完全消化了油价走低所带来的刺激。”他补充说:“未来走势仍然高于过去平均水平和强劲, 但期望这个平均增长率持续下去是不现实的。”

“与此同时, 越来越多航空公司要在区内乘客增长量上抢一杯羹, 竞争非常激烈, 而且是在票价上作竞争。”

困难的经营情况在最近各航空公司的业绩公告上也有所反映, 其中新加坡航空在到9月30日为止的3个月纯利下降70%。

这段期间的情况被新加坡公司形容为“毫无亮点。”

10月中, 国泰航空因“运力过剩和竞争激烈”发出盈警, 之前阿联酋航空及新西兰航空亦以同样词句形容其运营环境。同月底, 澳航警告说, 未来月份公司的税后盈利可能下跌最高16%。

国际航空运输协会 (IATA) 亚太区副总裁康拉德·克利福德 (Conrad Clifford) 在主持大会民航前景展望及挑战小组讨论时说, 全球业界的盈利能力比之前任何一个时候都更好, 2016年盈利总数为363亿美元, 问题是美国各航空公司占这总数差不多60%。

他说:“在亚太区, 除过市场上的过剩运力推低价格和票价以外, 我们看到海湾各航空公司的崛起。我们在很多不同部门看到不同形式的廉航的冒起, 所有这些都增加市场上的竞争。”

“唐诺·川普最近当选美国总统和公投脱欧也为全球市场带来不确定性。过去7年我们享受了扎实的增长, 可往下怎样走





现在没人知道。唯一确定的是幸好区内增长会持续，挑战是我们怎样从这个增长赚到钱。”

安道分析创立人及首长苏科夫·尤索夫 (Shukor Yusof) 说，来年航空公司的风险包括营收波动、借贷成本、燃油价格走势及围绕脱欧而来的不明朗性。欧洲是很多亚太区航空公司的巨大营收来源。

“与此同时，亚太区航空公司也有良好条件应对业界的各种改变，”他说。“举例，油价会维持在目前的水平吗？我们不知道，我们预测油价在2017年上半年保持低位，之后升至约70美元的水平。”

他说：“管控汇率风险有相当挑战性，区内很多航空公司如马来西亚、泰国甚至新加坡目睹其货币受到美元强势的严重冲击，这些因素结合起来，航空公司就享受不到他们应有的优势。”

赫德曼补充：“低票价令飞机坐满了乘客，但航空公司的净收益没有受惠，乘客才是低油价的真正赢家。”

“行内的传闻是航空公司为了保持客座率，必须在票价上作出预期以外的让步，”他说。“管理良好的航空公司什么都做对了，客座率良好，流量在增长，但资产负债表底线仍然令人失望。在亚洲及其他地区，利益都跑到乘客那边去了，这种情况能持续下去吗？”

赫德曼说目前来说情况很正面，亚太区航空公司的盈利年比持平或略有提高。他说：“亚洲各航空公司2016年会上年较多盈利，目前来说，没有理由怀疑这个预测。”

大会主持人菲律宾航空总裁及首席运营官海梅·包蒂斯塔 (Jaime Bautista) 说：“我们所处的这个地区得到很多机会。亚太区国际乘客需求今年以6.9%的速度增长，高于全球平均数，远远抛离了欧洲及北美。”

他说：“亚太区航空公司无惧改变。相反，我们强力地引发改变，产生改变，令改变成为我们的朋友，启发我们。改变是商



设法令其嗅到好处

在上月亚太航空公司协会总裁大会的非正式场合上，空客客户首席执行官约翰·莱希 (John Leahy) 向东方航讯透露，空客目前占日本廉航机市场90%。

他说，多年来空客一直对波音“牢牢掌握”日本民航机市场感到气馁。

“但我们知道，一旦让日本嗅到好处，情况会马上改变，果然事情也这样。航空公司开始留意我们的飞机，日航 [日本航空] 最终决定详细审看我们飞机的设置后拍板订了A350。全日空拥有A380，很快会把它投入服务，”他说。

空客最近在日本取得胜利，从全日空控股旗下的廉航联营公司乐桃航空接到了10架A320neo飞机和3架A320ceo订单。交易由乐桃航空首席执行官井上慎一和空客总裁及首席执行官法毕力斯·碧烈治尔 (Fabrice Bregier) 于11月18日签定。

希莱说，廉航在日本很重要，它们为空客产品打开渠道，把它引向更大的市场。他说：“[在日本] 和波音产品有关的是旧的做事方式，而和空客产品有关的是新的做事方式。我认为这对我们是个双赢。”

在过去5年，空客从日本各航空公司赢得超过100个订单和承诺，2013年日航订购了31架A350XWB机，外加25个购入期权。

2014年及2015年，全日空与空客签订37架A320系列飞机，在上年1月再增购3架A380。空客在日本的确认订单册上累积至86架。

莱希说：“在未来10年日本服役中的飞机总数中我们的占比将上升到至少30%。”

机的温室。”

包蒂斯塔说，航空公司的主要关注点是：“机场升降时段和基础设施短缺、苛刻的税项收费、负担大而不必要的复杂条例、官僚并因而导致亏损、寻求有效方法保护地球，及令世界更加紧密的呼声，这些是我们每天面对的挑战，”他说。

马来西亚航空集团执行董事及首席执行官彼得·比尔洛 (Peter Bellow) 向代表们说，他从业那么多年，从没看到像现





管理良好的航空公司
什么都做对了，客座率良好，
流量在增长，但资产负债表的
底线仍然令人失望。
在亚洲及其他地区，
利益都跑到乘客那边去了。
在这样情况下我们
还能持续下去吗？

安德鲁·赫德曼

亚太航空公司协会总干事

在那样的机会，摆在亚洲各航空公司面前。

他说：“中国及中国出境旅游的情况就如40年前德国、英国、法国和荷兰的出境旅游。中国现在只有4%人口拥有护照，他们未来10年的目标锁定在12%，就是1.5亿人开始出门旅游。他们会去哪儿？头几年他们会先去的就是区内各国。”

“最大的问题是怎样处理他们。我们需要足够的酒店房间，这要求对酒店、渡假村、主题公园及旅游热点作出投资。”

“挑战是机师短缺和酒店房间不够，在机场建筑发展上我们有个时差，可机会是巨大的。航空公司可能需要考虑自己盖酒店以应付短缺。”

泰国国际航空 (THAI) 总裁察林颇昂·佐逸喀斯氏拉 (Charampon Jotikasthira) 说，当政府取消了中国游客签证要求后，他们的乘客从3百万暴增至9百万。

涌入的乘客潮压垮了泰国机场入境设施。他说：“基础设施无法应付 (乘客数字) 的跃升，所以，你 [泰国] 无法完全捕捉到商机。”

国际航空运输协会的克利福德说：“日本定下2020年前入境游客数目达2千万名，因为日元便宜及签证要求放宽，尤其对中国，日本2015年就达到了这个目标。现在目标上调到2020年4千万名。”

正如所料，廉航未来继续崛起是大会的讨论主题，泰航的察林颇昂说，泰国的廉航比例是环球最高之一，占53%。

“过去我们让它们自生自灭，在它们自己的范围竞争，现在我们必须和它们竞争，”他说。传统航空公司需要新策略以应对情况，包括利用其规模和供应商洽谈较低价钱以减低成本。非廉航公司亦需更着力推广它们的品牌，他说。

马航的比尔洛说，区内的廉航已经太多，马来西亚的短途市场是“环球最艰苦的市场。”他说：“竞争之大，不可置信，在某些航线，座位供应比市场需求高3倍，它们提供的票价低到令人晕倒。”

他也预测亚洲廉航部门将出现整固。他说：“廉航公司没有足够的临界质量，终于会碰到美国廉航经历到的问题，有太多的航空公司追逐太少的升降时段和太少乘客。凑拼25到30架飞机很容易，但要弄到80到100架，那才考功夫。”

如果你规模不足，你仍可维持5、6或7年，但之后你开始面对保养这个非常昂贵的问题。当油价不可避免地回升时，我相信就出现洗牌情况。”

“很多欧洲及美国航空公司倒闭，我觉得同样情况也会在这儿发生，这儿 [的廉航部门] 将出现整固。”

除以上马尼拉大会演讲人和小组讨论人所列的全球因素外，赫德曼说，政府实施的障碍在短期内仍然对盈利能力构成威胁，长期而言则限制了最高潜力的发挥。

他说：“亚太航空公司协会对区内安全规管状况仍然极度关注，有些时候，某些国家由于规管及监管不足，没达到国际认可标准，航空公司受到限制或甚至被禁止在其他国家运营。”

赫德曼说：“概念错误的政策和缺乏理据的税收做成不必要的负担，在这点上政府对亚洲各航空公司的力量和负面感受仍然有误解。”他相信，撤除对业界增长及盈利能力的障碍最终有利于经济增长，政府能在这点上有所认识，至关重要。■

积极看好未来的波音

波音亚太及印度销售高级副总裁丹尼斯·克斯卡 (Dinesh Keskar) 在媒体信息更新上就未来20年亚太区飞机销售预测时给马尼拉大会的信息是：增长所向披靡而且将会持续。

他说，在未来20年，区内各航空公司将需要3860架新飞机，总值5660亿美元，其中接近3/4新订单是机队增长，1/4即1040架是机队更替。

克斯卡说，波音估计全球在预测期内的新飞机总需求为39620架，总值5.9兆亿美元，其中单通道飞机占订单总数71%，座位400个或以上的中小型广体机占51%，其余就是广体机，总值2300亿美元——“这是个不可小觑的数字，”克斯卡说。

他说，民航市场最重大的趋势是中国及印度等新兴经济体的崛起，及廉航公司的显著增长，“这令市场更多元化，更平衡。”他说，最新客机能飞到以前飞不到的地方，只要人们有旅游意欲，新的中途不停站的航线目的地就不断被开发出来。

他说：“印度的增长率为8.9%，是东南亚地区中最高的，”并预测大洋洲如澳洲、新西兰及其附近岛屿国家将显著增强它们的机队，以赶上区内民航市场的2个未来领袖。



正确的地点 正确的时间

针对中国游客所放松的美国签证政策，量身定制的社交媒体营销和支付工具，低价优惠票价和来自内地城市增加的公司流量正在为联合航空建立跨太平洋增长。

多明尼 (Dominic Lalk) 报道



联合航空大中华及韩国执行董事沃尔特·戴亚斯 (Walter Dias) 可不是本地管理层常遇到的那种脚不沾水、匆匆而过的北美航空公司高级行政人员。以香港为基地的戴亚斯会计师出身，有23年亚太民航工作经验，他不仅亲身体验到、而且也了解中国大陆乘客往北美的爆炸式增长。

他说：“中国出境旅客市场持续增长 [对联合航空来说]，上年出境往美约有2.6百万名乘客，预期今年将达到3 [百万名]，年比增长18%。”

需求增长的一个重要原因是美政府修改了签证政策，允许中国大陆旅客凭单次签证持续在10年期内入境美国。到2021年，预期放宽的规定将提高大陆往美旅客到7.3百万名，为美国经济带来850亿

美元的进账。

戴亚斯向东方航讯说，各中国航空公司涌向美国，这是好“兆头”，虽然它们的票价破纪录地低而且其收入也逐渐收窄。他说：“传统上中国航空公司落后于国际航空公司，但它们正赶上。”

“到目前为止，北京的每年增长约在22%，上海徘徊在19%，这阵子一直大概持平，目前每年出境市场总数以17%到18%的速度增长。”

联合航空提供上海到洛杉矶或芝加哥优惠回程票价，最低至1800美元，戴亚斯在解释这做法时说：“我们的问题是我们不能按目前方式线性地持续增加运力，我们目前面对的情况是我们高于需求曲线，当然随着时间它会降回来，和需求曲线并轨，而世界上现在能消化这份运力的市场只有中国。”

虽然这样，戴亚斯也认识到大

陆市场的挑战。他说：“一些大城市存在运力制约情况，比如说空中交通控制有制约，但我知道这些也是中国民用航空局 (CAAC) 首要改善的项目。”

与此同时，联合继续致力于在中国二三线城市开设航线，只要这些城市在联合的判断中有足够的市民有支配性收入去旅游。

他说：“联合是B787北美市场的启始客户，我们走这条路的其中一个理由是我们着眼于中国成都、长沙、武汉或者杭州这些市场。它真的改变了世界，突然之间，在5或10年前做梦也想不到的地方，现在都变了航线目的地。”

2014年，联合开启办了三藩市到成都航线，用的是B787-8客机，开始时每星期3班，现在每星期2班。5月，联合多增了一条三藩市到西安的季节性航线，用的是B787客机，接着是三藩市到杭州

航线，两条线都是每星期3班。

戴亚斯说联合注意到成都差旅客数字提高了。他说：“那儿有很多技术行业，也有些石油能源业务一直在那儿发展。对我们来说，成都表现不错，一直达到我们原来订给它的指标。从我们美国的角度来看，我们看到的是来自中国的迅猛增长。”

被问到成都、西安及杭州的开办补贴，戴亚斯说对此他无法评论，但承认“[本地] 政府一直给予很大的支持，在机场上，市务推广上，事实上各方面都很支持。”

3月，联合与其星空联盟盟友国航 (Air China) 扩大了战略伙伴关系。戴亚斯说：“我们大致上作了重新签署，扩展和加深了我们之间的关系。”他补充说，两家公司各有100个代码共享。

戴亚斯其中一项工作是和联合的中国乘客保持畅顺的沟通。他在微信上开启了联合航空渠道，率先接受银联支付机上消费，及在联合航空网站上引入支付宝。

公司在12月接收已订14架B777-300ER机的第1架，余13架6月前在公司芝加哥总部交付，这款客机内部是全新Polaris客舱设计，设全通道，用以替换公司的商务头等舱 (BusinessFirst)，而全球头等 (GlobalFirst) 舱因需求不强也将逐渐被撤出。■



多干实事 少点空谈

十月份，专家们在每年一度的国际航空运输协会安全大会上向代表们说，民航界从业员必须齐心协力，找出及抵御对航空公司及机场运营的威胁

——包乐天 (Tom Ballantyne) 在吉隆坡的报导——



际航空运输协会 (IATA) 总干事亚历山大·德朱尼亚克 (Alexandre de Juniac) 在今年吉隆坡举行的年度民航安全大会上发表具有里程碑演说，其中他提出了4个原则以减少民航恐怖袭击。

IATA的策略着眼于减少对航空公司及机场处理系统的威胁，消除在机场和飞经冲突地区时对乘客的攻击，找出对空袭事件专注并拥有内幕消息的从业人员，及提升航空公司与政府之间乘客信息分享的准确性和速度。

德朱尼亚克向民航安全大会上百名代表说：“速度是重中之重。威胁来得快，演变也很快。”

航空公司不是唯一希望民航界的保安实践和规例改革能加快的团体，这在民航安全大会上明显感觉到。

国际民用航空组织 (ICAO) 秘书长柳芳说，所有国家都应该再进一步紧密合作以抵抗保安入侵和袭击。9月，她在组织3年一度的大会上说，会员国已同意把一个新的全球保安计划以快速通道方式处理。

ICAO说，联合国安理会已一致通过2309决议，决议呼吁所

吊诡的是，民航界提供的好处，正是它成为空袭对象的原因。没有任何个体能给出所有答案。

这解释了为什么伙伴关系是应对主要安全挑战的关键，我们需要足够的速度，比那些要伤害业界之徒快一步。

亚历山大·德朱尼亚克
国际航空运输协会总干事及首席执行官





民航特别易于受到网络攻击威胁，因为业界所有部分都高度互赖。目前的网络防卫系统不足以应对这个迅速演化的威胁。国际民用航空组织将研究新防范措施以应对网络攻击。它将致力发展一个国际性框架，让民航持分人能更有效地处理网络安全。

柳芳

国际民用航空组织秘书长



有国家在持续调整措施以应对恐怖主义“不断变化的全球威胁”上相互合作，与ICAO合作。

柳芳说：“新计划将创立一个可靠与合作性的框架，允许各国与业界及执法各方在行动上互相配合。它有助厘定所有机关的角色及职责，最终导向一个更进步、协同性更强的民航安全实施。”柳芳说，计划草案将在明年5月出炉，目标是在其后不久供ICAO委员会考虑。

欧盟委员会移动及运输署 (DG MOVE) 署长亨利克·乌鲁礼 (Henrik Hololei) 告知民航安全大会代表，继巴黎、尼斯、布鲁塞尔及伊斯坦堡袭击事件后，欧洲民众已把保安列为首要事项。

他说：“已经有很多人这样说过了，我们绝不应浪费一个好危机，所以，我们应好好利用联合国2309决议和过去12个月发生的事件，以营造出必须的推动力加强民航安全。”

美国运输安全局 (TSA) 全球策略办公室助理行政官保罗·藤村 (Paul Fujimura) 在恐怖主义与激进化小组会上发言时说：“恐怖主义继续演化、改变，出现了新行动者，人们通过社交媒体和互联网受到激进思想影响。袭击者往往独自一人，令捕捉更不容易，更难于中止他们的行动。我们也注意到，从他们被招募、受激进思想影响到真正实行自发性袭击的过程时间越来越短。”

他说，联合国在9月通过的决议无疑是积极的一步，但在“在订定方向、该采取的行动及如何达到目标的手段上我们的时间不多。”

“我们必须有一个监管机制，确保大家都在实施适当的措

施，那些在规管建设上需要协助的国家得到协助，不致于脱队。”

德朱尼亚克向大会阐释IATA制定的6个应对安全挑战的首要范围：

冲突地区：在飞越冲突地区时我们需要及时及准确的信息以便作出风险评估。德朱尼亚克说：“ICAO冲突地区信息储存库只是个开头，它本身不是解决方案。我们需要演化出一套系统，它能持续不断地运作，提供免费、迅速而有用的信息流。而且，信息分享不限于冲突地区，如果一个政府得到某个信息，说某个情况对航空公司的运营有风险，那它需要把这个信息与有关航空公司分享，这才能挽救生命。有关方有责任把信息以有效方式尽快提供予航空公司。”

机场禁区范围以外的保安：“最近在布鲁塞尔及伊斯坦堡的袭击突显了这方面的漏洞。本地政府部门必须运用情报令恐怖分子远离机场，保障公共场所不受威胁。与此同时，业界也努力制定解决方案加快乘客处理，以减少风险。”

来自内部人员的威胁：德朱尼亚克说：“空中运输业雇员达8百万人，来自内部人员的威胁因此是个很大的挑战。我们仍有待一个完美的审核系统。来自政府的情报分析是我们最有力的工具，我们凭着它来辨认威胁，特别是思想激进化的威胁。”

网络攻击：IATA说，我们需要一个灵活的不同层面的保障，换言之一种安全文化，及先进检测能力，后者必需得到情报及信息分享的支援。各政府与业界各方之间的合作是关键。

乘客信息预报 (API) 及乘客姓名记录 (PNR) 信息要求的协调：航空公司呈上API及PNR信息，以此协助情报搜集，这方面的信息搜集及提供一个全球标准，由IATA、世界海关组织及ICAO来维护。

德朱尼亚克说：“虽然API及PNR有一个全球性标准，但在

IATA民航安全策略

- * 措施以风险衡量为基准，确保有限资源被应用在威胁最大的地方。
- * 政府和业界之间信息分享以促成有效的风险评估。
- * 在环球保安系统实施全球性标准，为各地有关各方之间的有效合作提供支援。
- * 营建有关能力以支持双向性的标准认可，改进效果性及效率。



数据收集及传递给政府的方式上有太多例外，其复杂性对我们的安全于事无补，反而可能导致风险。情况已经够困难的了，而且可能会变得更坏。我们没有一个国际协议订明交换这类信息的义务及处理方法。”

机场安检站：机场安检站必须有效及方便，后者正是IATA-国际机场协会 (ACI) 联合智能安全举措的目标。德朱尼亚说：“流程操作已见改善，但仍有不方便或过分侵犯隐私的情况。智能安全在机场的作用逐渐突显，有助我们的情况，但进展还得要再快一点。”

因为布鲁塞尔及伊斯坦堡机场禁区范围以外的袭击事件，民航安全大会上一个主要论题自然是机场保安。乌鲁礼说：“我必须清晰表明这点——机场禁区范围以外的保安不是民航界能独力挑起的责任。机场禁区范围以外的保安所涉及到的，远超机场大楼以外的范围。”

他说欧盟委员会倾向多管齐下，把以风险为基准的安全、

恐怖主义继续演化、改变，出现了新行动者，人们通过社交媒体和互联网受到激进思想影响。

袭击者往往独自一人，令捕捉更不容易，更难于中止他们的行动。我们也注意到，从他们被招募、受激进思想影响到真正实行自发性袭击的过程时间越来越短。

保罗·藤村

美国运输安全管理局全球策略办公室助理行政官

技术、双向互认及合作，和安全文化融合一体，改善机场禁区范围以外的保安情况。“过度规管不是解决办法，一个方案不能适应所有情况。不同情况要求不同的解决方案。”

国际机场协会 (ACI) 总干事安芝拉·杰顿斯 (Angela Gittens) 说：“昂贵技术不一定是解决办法。”她说更紧密的合作、提升培训及实施一种保安文化可能更重要。

“警惕力和安全意识是一道重要的防卫保障。所有职员都应掌握有关知识，令他们察觉、注意到并上报令人可疑的行为。”

ACI提升安全的实际解决方案包括减少群众及排队情况、巡逻、监控及情报分享。所建议的步骤如自动筛查通道、先进X射线设备、对遥距自提行李作中央影像处理，及加快乘客处理已在世界各机场实施中。

杰顿斯说：“网络安全是我们议程上的要项。ACI已经实行一个机场IT标准衡量工具，能帮助各机场提升他们的IT安全。”

柳芳说所有持分人都想改进网络安全。她说：“民航特别容易受到网络攻击威胁，因为整个业界高度互赖。目前的网络防卫系统不足以应对这个迅速演化的威胁。”

“ICAO将研究新防范措施以应对网络攻击。它将致力发展一个国际性框架，让民航持分人能更有效地处理网络保安。”

从网络攻击到机场禁区以外范围的袭击，民航安全大会同意应对安全挑战的关键因素，是所有有关方之间要有合作。

德朱尼亚说，保安基本上是政府责任，但做到飞行更安全，保安更好，这是“深刻在所有空中运输持分人的应有本质。”

他说：“吊诡的是，民航界提供的好处，正是它成为空袭对象的原因。没有任何个体能给出所有答案。这解释了为什么伙伴关系是应对主要安全挑战的关键，我们需要足够的速度，比那些要伤害业界之徒快一步。”



“网罗”解决方案，提速旅行支付

削减信用卡费用 — 新增收入来源


具有竞争优势的市场信息 — 自融资方案

UATP[®]

如需了解更多信息，请访问 UATP.COM
marketing@uatp.com



享受处于盈利的 甜蜜位置



东方航讯2016年度风云人物，
澳洲航空集团首席执行官，阿伦·乔伊斯说，
该公司在过去18个月获得创纪录的利润并
接近完成10亿美元加转型计划之后，
处于一个“甜蜜位置”。

—— 包乐天 (Tom Ballantyne) 在悉尼的报导 ——



这

是最坏的时代，也是最好的时代——这句话概括了阿伦·乔伊斯 (Alan Joyce) 过去作为澳洲航空集团首席执行官的5年经验。在2011年，激烈的工会争议和空前的亏损把这家领军地位、以袋鼠为徽号的航空公司拉到当时一段时期的最低点。

出色地，今年50岁、在爱尔兰出生的乔伊斯以沉稳坚毅的一面从头到尾一直努力不懈，要把这家麻烦累累的航空公司扭亏为盈。

虽然有人公开批评他的能力，阿伦要把澳航重立于长期发展的牢靠基础上的决心没有白费：2016年澳航终于处于一个“甜蜜”位置，他上月告诉东方航讯说。

截至12月31日的上半个财政年度，集团预期所报盈利在7.43亿到7.88375亿澳元之间 (5.936亿到 6.307亿美元)。

“这将是我们有史以来排第3的最好成绩，就是说如果我们达到这个盈利区间。相对区内大部分同行盈利下跌50%到80%，除个别例子以外，澳航几乎胜过区内所有其他航空公司了，”他说。“对我们来说最重要的目标是保持优胜于人的表现，这样我们可以继续投资在机队、产品上，投资在人才上并给予他们报偿，和为我们的股东提供回报。”

回到2年前，当时的新闻可没那么好，在2014业绩公告会上，乔伊斯面对媒体和股东，拿出来的消息是集团在2014财政年度亏损了21亿美元，那是澳航95年来最坏的数字，对他领导能力的批评排山倒海。

亏损的一个很大部分来自把机队价值大幅减记及实施彻底转型的决定，管理层和董事局相信这个转型计划能令集团重回持续盈利的状态。

到2016年，澳航已在从低迷中复苏，公告的截至6月30日止年度盈利达12亿澳元，是集团有史以来最大的盈利数字。澳航国内、澳航国际、廉航捷星航空及其旗下各公司，和澳航忠诚 (Qantas Loyalty) 都交出破纪录成绩。

乔伊斯说，集团在过去2年已经做到12.3亿美元永久性的成本和营收节约，并预期节约额在3年期的转型计划于明年6月结束时达到15.6亿美元。今年，25000名员工获发一次性红利2225美元，而长期挺过来的公司股东终于获得3.708亿美元的回报。

乔伊斯以赛马三重彩来比喻澳航今年的成就。他说：“第1个是取得过去最好的财务表现，我们能偿还大量债款，录得盈利，和增强公司的资产负债表。接下来，我们能将机队年轻化，做到有史以来机队机龄最小，换言之，我们在产品硬件如座位及飞机上作投资。”

“转型的一个特别之处是我们业务的各部门都得到最佳顾客评级，几乎每个月收回来的都是顾客满足水平良好的反馈。”

“第3个元素对我们非常重要，这就是员工们的投入感，现在是破纪录地高。在我们的理解里，我们中了三重彩：员工、顾客和股东们，三方面的持分者现在都在很好的位置。”

澳航已订购了8架B787-9梦幻客机，另外45架的购买权和购入期权。乔伊斯预测：“增长的潜力很大，对澳航来说，这批飞机将改变整个游戏规则。”

同样地，公司开展了澳航保证 (Qantas Assure) 健康保险和忠诚计划兼现金卡——澳航卡。他说：“忠诚计划业务持续

美国航空和澳航 放弃扩展联盟关系

在美国运输部 (DoT) 对澳航和美国航空扩展他们现有联盟关系的申请发出指示性否决以后，这两家公司放弃这个计划。美国运输部说，“考虑到扩展后的联营业务规模，扩展后的联盟将占美国和澳洲整体乘客座位总数的60%，这将形成一个潜在反竞争的环境。”

美国航空说，运输部裁定不给他们对裁决14天的回应期，令他们决定改变主意，因为作出回答需要比那更长的时间。两家公司说，目前他们之间的代码共享协议将仍然有效。

增长，同时，从我们品牌伸延出来的其他业务也是一种创新。以我看到的，世界没有其他航空公司像我们这样做。”

澳航忠诚计划有1.16千万名成员，每年带来2.4亿美元的盈利。他说：“连同我们国内业务所取得的成功，这个计划所产生的效果把我们放在一个独特位置，集团2/3的盈利来自非常稳定国内顾客及忠诚计划业务。”

“独特是从盈利的角度来看，很多其他航空公司的表现很受全球航空旅游波动性的影响。”

乔伊斯说，6月后转型计划结束后，集团仍然会继续成本管理的努力。他说：“计划将进入一个恒常状态。我们知道成本必须不断从业务中减下来，因为票价永远在跌。在过去10年，国内票价跌了30%，国际票价40%，民航市场环境的竞争非常激烈。”

“我们知道这情况会持续下去，你必须应用新技术，新方法，这样才能在行业里保持有效率。这个计划是个加速版的转型计划，这之后它必须成为业务中的自然内核，成为业务有机的一部分。”

乔伊斯及他管理团队及高级职员所取得的成就，不能只从亏损和高入云霄的油价的角度去看，而要从更广大的背景审视。2011年，和机师、地勤人员及工程师就薪酬及待遇上的争议导致激烈的工潮，发生了不可思议的情况：乔伊斯停止营运，把员工拒诸门外，并环球停飞整个机队。世界各地滞留机场无法登机的乘客怒火冲天。

他说：“工会的行动很有效，在澳洲法律下只要他们一旦声称是争议，他们72小时前给我们通告后，就可以采取行动，我们必须取消班机，取消班机后工会就会叫停行动。”

“最后我还得支付采取行动的雇员的薪酬，但公司在那4个小时期间没有收入。公司所受到冲击之大，超出想象。”

从集团的角度看，更坏的事情还在后头。工会说中断行动会持续下去，几个月，甚至以年计。澳航每星期亏损约2千万美元，而圣诞节快要到了。

在机场贵宾室里乔伊斯“发觉职员在哭，因为顾客辱骂他们，顾客不明白我们为什么那么不可靠。职员们哭，也因为他们看到我们最好的顾客都跑到其他竞争对手去了。我们知道我们可活不下去了。”

当时有3个选择：顶下去，这基本上把公司带向破产之路；向工会让步；采取闭厂行动，而这样飞机都停飞了。在闭厂期间，关键职员无法进入运营地区，所有因此发生的安全问题将无法处理。最后，具戏剧性的最后一击在数日之内把

争议结束。

乔伊斯说，没有董事会的支持他是无法采取那样的决定的。他说：“我们有一个极棒的董事会和主席，一直支持我们为公司所做的策略和所定的方向。这是一个保持不断沟通的过程，对任何首席执行官或管理层来说，他们是最佳的顾问。”

利·克勒福 (Leigh Clifford) 主席从矿业巨人力拓过档而来，在那儿他是首席执行官。“矿业是个周期性很强的行业，它也有工业关系问题，利明白澳航经历到的那个压力和紧张的关系，因此，他非常理解我们的策略。”

利告诉乔伊斯，作为首席执行官，他可以把公司机队停飞。乔伊斯说：“但我必须得悉董事会全力支持我。他问每个董事，‘你是否支持这个决定？’结果全体一致支持，这给了我更大的信心作出决定，无论在这之后的几天内经历了什么，我都深知董事会完全站在我这一边，支持所发生的事。”

澳航另一个重大战略转移是与阿联酋缔结联盟，这个伙伴关系把澳航的澳洲-欧洲运营从新加坡中途枢纽移到杜拜。这一着非常具争议性，但收获却极大。

“和阿联酋联盟之前1年，与澳航分享代码飞往欧洲的代码伙伴国泰航空、芬兰航空、英国航空及其他航空公司共载客40万名。今年，我们与分享澳航代码的阿联酋载客超过1.7百万名，是我们以往欧洲乘客总数的4倍多，”他说。

乔伊斯说，和阿联酋的伙伴关系非常有利，这有3个理由：它撤除了巴黎和法兰克福2个地点，允许澳航把资本移出欧洲。他说：“尤其是法兰克福，它花掉我们不少钱。”

阿联酋航空的出现也改变了亚洲对澳航的意义，在这之前，亚洲只是澳航往欧洲的中转站。“我们重新设计了亚洲网络，这一下分别可大了，现在我们能调配适当的机型，我们不再用B747或A380来回飞往新加坡了，现在我们用A330机，这给我们带来平衡，”他说。

盈利上升的第3个支柱来自忠诚计划及澳洲国内业务。“以前是在欧洲凭着一个很糟的网络打拼，现在我们在欧洲有一个最好的网络，我们的忠诚计划也有大幅增长。”

“我们有能力把乘客载往欧洲39个地点，他们可在阿联酋航线网络上使用飞行常客点数，也可赚取点数，这确实增强了我们的核心国内及飞行常客业务，”他说。

和阿联酋缔造的伙伴关系对澳航在亚洲的发展影响至关重要

阿联酋航空的出现改变了亚洲对澳航的意义，在这之前，亚洲只是澳航往欧洲的中转站。澳洲航空集团首席执行官阿伦·乔伊斯 (Alan Joyce) 说：“我们重新设计了亚洲网络，这一下分别可大了，现在我们能调配适当的机型，我们不再用B747或A380来回飞往新加坡了，现在我们用A330机，这给我们带来平衡。”

“着眼于亚洲的增长，我们把这举措作为亚洲运营关键的一着。过去，我们1/3的运力在欧洲，1/3亚洲，1/3北美。现在，欧洲占12%，50%亚洲，其余北美，整体上是一个新平衡，而没有阿联酋的联盟是无法成事的。”

乔伊斯计划扩展伙伴联盟，阿联酋总裁提姆·克拉克 (Tim Clark) 和乔伊斯及其团队最近在澳洲碰面，思考研摸电子。他说：“在如何协调和提升伙伴关系上，我们仍有很多可做的。”

其中一个令乔伊斯雀跃的发展是明年开始交付的B787-9客机。“这飞机对澳航近乎完美，它给你保养及燃油节省效率，令我们能修改与工会的某些协议，好让我们能接收这飞机。”

“我们的机师很棒，他们来到谈判桌上，用这个机种加入我们机队，有很大好处，它允许我们把生产力提高接近30%。”他说，机师们明白，我们需要令这新机种为澳航产生商业效果。“如果购入787带来商业效果，对他们来说这意味着更多推广，更多聘请，更大的增长，如果你是第1或第2副机师，你当然非常希望有这样的结果。”

除B787的技术效率和与机师达成的协议以外，别忘了还有B787机种的运力和飞行距离。“澳洲和很多我们想去的目的地都有一定距离，B787机这里帮了我们大忙。我们有墨尔本-达拉斯等的航线，是世界上最长的航线，我们原有的以A380机服役的悉尼-达拉斯航线一直非常成功，墨尔本-达拉斯航线可在后者的基础上进一步发挥，”他说。

“我们对伯斯-伦敦航线也很感兴趣，它将是自史以来第1条澳洲与欧洲之间的直飞、定期客运航线，事实上，不把南极算进去，澳洲和欧洲可能是唯一的2个大陆没有直飞、定期客运航线。”

澳航把伯斯视作往欧洲中途停站航线的枢纽，给澳洲东岸旅客选择经亚洲或中东停站的往欧航线。澳航已把其国内A330机的座位升级，以更好配合B787的长程航班。

“如果伯斯-伦敦航线有效，那我们就有伯斯-巴黎和伯斯-法兰克福航权，通过西部枢纽运营主要欧洲目的地变得可行。对我们来说，伯斯是个顺理成章的枢纽，我们全部国内城市航线都连接到它那儿，在它之上再加上欧洲运营，那可不得了。我们认为这是行得通的。”

其中一种机型，A380，却不会继续增加，澳航机队现在有12架A380，已订购的尚有8架，但乔伊斯不断延迟接收。他说：“它们是好飞机，顾客喜爱它们，但12架对我们是个合适的规模。”

“这些飞机都在恰当的航线上，飞往洛杉矶、达拉斯和伦敦，很管用，但超过12架，我们看不到那商业效果，我们宁愿要更多B787，它让我们直接飞往比A380更多目的地，更长的航线。”

乔伊斯同时想专注于聘请最能干的人。“我们不断讨论怎样做，才确保我们是个有吸引力的机构，公司必须处于创新前沿，而这必须来自Y世代和Z世代，所以我们想这个年龄群最好的人才加入我们，”他说。“统计数字预测，50%工作人口将是Y世代和Z世代。我们逐渐攀上最吸引人们应聘的头两三家公司的名列。”

今年初，澳航出广告招聘170个机师，10天内有千多个申请，来自世界各地。一个聘请审计师的广告引来170个回应，也是来自世界各地。他说：“IT和技术部门职位也有同样情况，人们想在一个令人雀跃的环境里工作，一个具有代表性的如澳航这样的公司服务。”

具有IT背景的乔伊斯把澳航置于技术创新的前沿，利用技术进步的成果、大数据，一旦它们可供利用，就尽快把它们投



“如果伯斯-伦敦航线有效，
那我们就有伯斯-巴黎和
伯斯-法兰克福航权，
通过西部枢纽运营主要欧洲
目的地变得可行了。
对我们来说，伯斯是个顺理成章
的枢纽，我们全部国内城市
航线都连接到它那儿，
在它之上再加上欧洲运营，
那可不得了。
我们认为这是行得通的。”

阿伦·乔伊斯

澳洲航空集团首席执行官

入应用，驱动集团的效率化。

“在我们的转型规划里还有好几个项目，它们对信息及智慧系统的应用比目前的更好，举例，罗盘 (Compass) 的设计目的是处理业务中断、干扰，这是航空公司经常面对的问题。”

“目前，业务中断需要很多人介入来处理问题，用上新技术后，来自大数据的信息在数分钟以至数十分钟内提供信息，而不是小时或好几个小时以上才有，这改善了管理层的决定，提升其速度。”

澳航正在引入高速WiFi到集团机队中去，已经有好几架飞机配有这个技术，明年年初进行测试。有关技术的好处不限于乘客体验，还会扩大到运营效率方面，它为机师提供即时信息如天气和班机规划。他说：“我们认为这项技术将为航空公司带来另一波效率提升。”

乔伊斯怎样顶过这一切活过来的呢？尤其是他的批评者吼着要扒他的皮？他说：“一，你身边要有一群能人。我们有一个非常棒的管理团队，我深信多元化和包容性，因此你会尽可能听别人的意见，有时候你听到一些事情，你觉得‘这是个关键元素，那就是我们应该走的方向。’能利用这些是非常重要的。”

“我见到的最好领导人都是谦虚的人，谦虚意味着你好奇，而你好奇的话，在你错了的时候你会承认，愿意修改策略，后果是你因此会改变。”

“最终惹上麻烦的，是那些深信自己永远是对的人。”

他发觉把工作分成独立部分很管用。他说：“这样，当你在做一个(媒体)访问的时候你全副精神就在那上面，哪怕外面诸多情况，你的焦点就集中在你手上在做的事情。”

“另一边，当我下班回家，我慢跑、看电视、看书，我不再想着工作，不谈工作，不想沾上任何跟工作有关的事情。”

对澳航来说，乔伊斯给它带来巨大的收获。他说：“我们想回报股东的长期不离不弃及在澳航身上的投资。我经常说，若你持之以恒回报你的持分人、顾客、雇员和你的股东，公司组织内就有个良性循环。我认为澳航有这种良性循环，未来我当然想它持续下去，继续发挥力量。”■



从地上小贩 到凌空翱翔

吉祥航空主席王均金和他两位兄弟以路边小贩开始他们的工作生涯。他们3个才智过人，在中国经济的发展大潮上驰骋，发现民航业的价值。目前，航天业是均瑶集团的业务之一，由排第2的均金打理一家全方位服务航空公司，后者是中国航空公司中增长最快的其中一家。

多明尼 (Dominic Lalk) 于上海报道





均

瑶集团主席及上海吉祥航空拥有人王均金年轻时与他两位亲兄弟在浙江省大渔镇的一个穷渔村里贩卖牛奶奶酪，今天，这位仅47岁的企业家在中国富人榜上排名第180位，他领导的均瑶集团在中国前500强公司中位列177。

均金和他哥哥均瑶、弟弟均豪一直立意走向大城市。作为大哥的均瑶早年辍学干小贩生意，两个弟弟很快也跟着他加入营商活动，朝改善生活的目标迈进。

他们到了上海后继续兜售奶类产品，之后随着北京1990亚运会来临，他们开始出售招贴、徽章、小旗。这是首次在中国举行的亚运会，民众热情洋溢，聪明的3兄弟满足了市场上爱国纪念品的需求，他们毫无竞争对手，这项事业为王氏兄弟赚来第一桶金。

王均金上月在上海向东方航讯透露他们兄弟三怎样建立起他们的业务时说：“在火车座椅板下睡上12个多小时是经常的事。”

1991年，他们在温州成立了均瑶集团，同年7月28日，一架安托诺夫An-24型客机在温州降落，开启了他们在中国的首家商务喷射包机公司，兄弟三成功打入中国民航领域。

吉祥的乘客包括企业家、商业从业员，和事实上任何坐得起商务喷射机的人。首个航线是温州-长沙，其后很快出现其他国内目的地的航线。兄弟三以中国典型的方式，超快地把他们的业务王国扩展到房地产、财务服务（包括他们自己的银行）、零售、商业子公司；当然也少不了乳品业。

“假如没有改革开放这个大潮，把我们心底的企业家精神释放出来，我现在很可能还是像我父亲那一代人那样，只是个朴实的渔民。”王氏兄弟相信他们努力没有白费，命运厚待他们，他们坚信企业的社会责任和慈善基金的价值，其中包括了他们一个为三峡坝区移民而成立的灭贫计划。

不幸，兄弟中的老大均瑶无法看到均瑶集团取得成功的那一天。他在2004年患癌去世，年38，但辞世前把集团主席职位交给均金，把副主席职位交给兄弟中最小的均豪。

吉祥航空在其后一年正式成立，但首航在2006年才从公司的基地上海虹桥起飞。

均瑶集团有1万多名员工，在2015年5月在上海证券交易所以10亿美元上市。均金个人估计达14亿2千万美元的财产包括了他占集团航空公司的26%股权、14%上市的百货公司集团和无锡商业大厦大东方股份有限公司。王均瑶的单身儿子，28岁的王瀚持有亡父遗留给他的余下27%吉祥航空股权。

均金说：“竞争对我们这些民营企业非常重要，如果我们想在民航市场占一席位。我们一直专注提供高质量服务，提高我们的竞争力，举例，我们在客机上安装了更舒适的座椅，提供更大腿部空间。”

吉祥航空决意与别不同，它已在大陆商务旅客和出游乘客中建立起牢固的声誉，公司称自己为一家“高价值的航空公司”，比起其他3大航空公司，它在机上膳食及饮品上的投资最高多20%。

这产生了作用。当东方航讯记者访问完毕后坐吉祥班机从上海飞往香港时，记者发现机上服务包括双语餐单及中西餐选择。中国一般传统班机不会提供双语餐单，也没有用餐选择。

王均金说吉祥允许乘客在班机晚点的情况下过迟办理登记手续，并以短讯通知司机已登记的商务乘客的到达时间，确保班机着地后他们就能登机。

在虹桥运营2年后吉祥在上海浦东开启了第2基地，避开了在市虹虹桥的拥堵和面积较少问题。2015年，它在2个机场的市场份额是8.65%，超前比国航。在上海，吉祥紧排在东方航空和南方航空之后，为上海第3大。

在第1年，吉祥航空利用通用动力资本民航服务（GECAS）租赁的3架A320家庭客机，服务5条国内航线。第2年，它的空客机队增加了一倍，2010年增加到17架，2012年30架，2015年50架。到2016年底，公司预期会有41架A320和16架A321，令它成为中国机队最年轻的航空公司，客机的平均机龄为3.8岁。

到目前为止，吉祥对空客一直不离不弃，但2020年开始公司开启澳洲、美国及欧洲的长程航线后，这情形可能有变。王均金说公司正考虑A350和B787为其长程航线客机，预期今年年终前会有公告。至于A380，主席说吉祥“基于效率及经济原因不会予以考虑。”

如果吉祥在其虹桥总部墙上的海报是其机队规划的暗示，那B787有可能打破空客在吉祥的垄断情况。对中国市

“长时间以来，
我们一直与东方航空合作，
这是一个互惠关系。
我们也和很多其他航空公司洽商，
看将来怎样合作，
怎样发展下去。”

王均金
吉祥航空主席



**DON'T
MISS**

Lunch with Orient Aviation

Tuesday, January 17, 2017, Hong Kong

GUEST OF HONOR AND KEYNOTE SPEAKER

PETER BELLEW

GROUP MANAGING DIRECTOR and CEO, MALAYSIA AIRLINES BERHAD



THE CHINA CLUB
14/F, The Old Bank of China Building,
Bank Street, Central,
Hong Kong
Time: 12:00 - 14:00

Early bird bookings: HK\$495

Tables of ten: HK\$4,950

Enquiries:

E: shirley@orientaviation.com

T: +852 2865 1013

Lunch with Orient Aviation is an occasional luncheon series presented by the Orient Aviation Media Group, a print and digital news platform that reports on the leaders and issues shaping Asia-Pacific and Middle East commercial aviation.

Sponsored by





场波音肯定做了功课，因为不断有大陆的航空公司订购它的梦幻客机。今年较早时候，以昆明为基地的瑞丽航空以确认其6架-9型客机订单庆祝它成立2周年，几个星期后四川新成立的东海航空订购了5架B787客机。海航集团旗下的祥鹏航空将接收9型客机，作为中国首架远程廉航客机之用，后者以昆明为基地，并计划在2020年后以成都在建中的天府国际机场为第2基地。

王均金说，吉祥想以10架广体机作开路先锋，但他没有列出这10架客机的启航目的地。随着公司继续与星空联盟加强关系，吉祥理所当然会把客流带向法兰克福、芝加哥、三藩市和温哥华枢纽机场。王均金排除了订购国产ARJ21机，他说，这种区域性的喷射机的设计概念是在短途上载客70到80名，对以上海为基地的吉祥来说太小了。

吉祥的乘客数字一直以平均19.1%的年增长率递升，上年乘机总数达10.5百万名。公司运营集中在上海枢纽，88.2%乘客由2个机场包办。2015年，乘客总数年比增29.7%，其中国内乘客增28.72%，国际乘客61.33%。和它中国大陆对手的命运相同，吉祥在香港、澳门及台湾的数字下降，所载乘客跌18.55%。

公司过去10年一直盈利，2015年录得纯利10.5亿元（1.62亿美元），今年6月30日止公司纯利是7.06亿元，年比增长41%，营收47.5亿元，成本40亿元。吉祥航空总资产29亿元，负债17亿元。

公司有69个航线目的地：51个在中国大陆，14个国际目的地，及香港、澳门、台湾及高雄“地区”。公司的泰国业务尤其突出，每天有班机从上海飞往曼谷、布吉、清迈和甲米（Krabi）。在2015年1月日本宽松签证规定后，吉祥航班开始出现在日本的东京羽田、大阪、名古屋、福冈、鸟取、带广和冲绳。

今年初，公司启办1星期3班浦东-伊尔库次航线，是到目前为止公司最长的航线。其后公司又增加了每天一班来往成都-甲米及南京-冲绳班机服务，显示公司正从传统枢纽站范围向外扩展。

王氏兄弟深知中国廉航的发展潜力，早在2006年均瑶集团就购入了奥凯航空最大股东北京奥凯投资公司71%股权，对这家以天津为基地的廉航持有45%间接股权，4年后据闻因与奥凯廉航的少数股东出现纠纷而以2亿元代价把它的奥凯股权售予大田集团（DTW Group）。

王氏于2014年12月在广州成立九元航空，反映了他们投入廉航市场的决心。九元因提供最低票价而又名“9航”、“9元”。公司在北京当局主张应该开办更多廉航，和民营航空公司春秋成功登场后成立。春秋航空总部亦设在虹桥。

九元一开始颇不顺利，首先错失了广州白云机场一个升降时段，延迟了前者的启动日期，也打击了初始时期的增长。九元现在有16条国内航线，以10架B737-800客机服务11个城市。公司有几条早机多地转接班机，早上7点前离开广州，在多个地点停站，午夜后飞返珠三角。



这家廉航公司和波音的累积订单已达到20架B737-800和30架B737MAX。王希望到年底时数字能各占一半。由于资讯科技接合原因，吉祥和九元之间没有代码共享或乘客转乘衔接。

经过3年洽商并在国航敦促下，吉祥宣布将于2017年初加入星空联盟为转乘机成员。王说：“这个加盟帮助我们达成我们的目标，降低成本和为我们的乘客提供更多服务。”

吉祥航空将继续和它的上海伙伴航空公司及天合联盟成员东方航空维持代码共享关系。他说：“我们是为旅客着想，不是为业务利益而决定这样做。在和其他航空公司合作上我们持开放态度，尤其是那些有班机飞来上海的航空公司，只要它

们能为旅客带来便利。”

与之同时，他说：“我们为星空联盟现行的上海服务带来额外53条航线，这无疑会吸引更多转乘客到我们这2个枢纽机场。”

王均金强调：“长时间以来，我们一直与东方航空合作，这是一个互惠关系。我们也和很多其他航空公司洽商，看将来怎样合作，怎样发展下去。”

王均金特别提到新西兰及加拿大航空公司，后者正筹备在2月开办蒙特利尔-浦东航线，每天一班，配合加航现行每天一班往来多伦多及温哥华的航线。■



Orient aviation

No.1 Asia-Pacific commercial aviation magazine



ORIENT AVIATION SPECIAL REPORTS 2017

FEBRUARY

INDIA'S EXTRAORDINARY COMMERCIAL AIR PASSENGER POTENTIAL ASSESSED

BONUS DISTRIBUTIONS:

Aero India exhibition and conference, *Bengaluru, India*; Aviation Festival Asia, *Singapore*; Australian International Air Show, *Geelong, Australia*

MARCH

AIRLINE NETWORK EXPANSION IN THE ASIA-PACIFIC: A ROUTE EXPLOSION

BONUS DISTRIBUTIONS:

MRO East Asia Conference, *Seoul, South Korea*; IATA World Cargo Symposium, *Dubai, UAE*; Routes Asia 2017, *Okinawa, Japan*; Airline Distribution 2017, *Hong Kong*

APRIL

ON BOARD WIFI: THE ONLY WAY TO GO FOR ASIA-PACIFIC AIRLINES

BONUS DISTRIBUTIONS:

Aircraft Interiors Expo, *Hamburg, Germany*

MAY

AIR TRAFFIC MANAGEMENT IN THE ASIA-PACIFIC: AN UPDATE

BONUS DISTRIBUTIONS:

CANSO Asia-Pacific conference, *Hanoi, Vietnam*; ISTAT Asia, Grand Hyatt Hong Kong, *Hong Kong*; IATA Ground Handling Conference, *Bangkok, Thailand*; Passenger Check-in Summit, *Shanghai, China*

JUNE

IMPACT OF BIG DATA ON AVIATION IN THE ASIA-PACIFIC

BONUS DISTRIBUTIONS:

73rd IATA AGM and World Air Transport Summit, *Cancun, Mexico*; Paris Air Show, *Le Bourget, France*

JULY/AUGUST

PILOT AND TECHNICAL TRAINING IN THE ASIA-PACIFIC

BONUS DISTRIBUTIONS:

APATS, *Marina Bay Sands, Singapore*; 6th China International Aviation Services Trade Fair, *Shanghai, China*

SEPTEMBER

AIRCRAFT LEASING IN THE ASIA-PACIFIC

BONUS DISTRIBUTIONS:

IATA World Financial Symposium; China Air Finance Development Summit, *Tianjin, China*; Aviation Expo China, *Beijing, China*

OCTOBER

KEEPING YOUR AIRLINE SAFE IN THE CYBER ERA

BONUS DISTRIBUTIONS:

MRO Asia-Pacific Singapore; IATA World AVSEC conference

NOVEMBER

KEY ISSUES THAT KEEP ASIA-PACIFIC AIRLINE CEOS AWAKE AT NIGHT

BONUS DISTRIBUTIONS:

AAPA Assembly of Presidents, *Taipei, Taiwan*; Asia-Pacific Air Finance Conference, *Hong Kong, China*

DECEMBER/JANUARY

LOW-COST CARRIER REPORT: THE WINNERS AND THE LOSERS IN THE ASIA-PACIFIC

BONUS DISTRIBUTIONS:

Orient Aviation Person of the Year Awards Dinner, *Hong Kong, SAR*



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