

國泰和國航的雙贏合作

羅祥國

香港中文大學航空政策研究中心副主任

本文以〈國泰和國航的雙贏合作〉為標題，刊於二〇〇九年九月二十四日的信報財經新聞（第 P33 頁）

中信泰富在八月十七日宣佈出售的 12.5% 的國泰航空股份給國航，及約 2% 的股份給太古公司；國航和太古在交易完成後，會分別擁有 29.99% 和 41.97% 的國泰股份，而中信泰富則仍持有約 3% 的國泰股權。

國航透過有關的股權安排，可與國泰購建更緊密的合作關係，這有助提升國航的國際競爭力。國泰聯同其子公司及聯營公司是提供全面航空客貨運服務和其他航空相關服務，包括地勤服務和飛機維修，雙方有龐大的合作空間。現時由中信泰富委派入國泰董事會的兩位非執行董事，以後將由國航的代表代替。

全面引進「代碼共享」

國泰和國航自從在 2007 年透過互換股權和國泰全面收購港龍航空後，京港航線已作出合作，包括調整班次和引入「代碼共享」，提高兩間航空公司的經營效益。當然，「代碼共享」亦引進到其他航線。國航現在所經營的不少國際航線，都長期出現虧損的情況，國航與國泰能加強合作，「代碼共享」如能更全面實施，以及航班時間更能調整配合，對國航是可以為國泰的乘客，在北京或其他國內主要城市，提供至國內各城市及國際航點（例如南美、非洲、中亞、東歐等）的接駁服務。

筆者在 2007 年曾因公事出差到雅典，香港並沒有任何航空公司提供到雅典的直航服務，最後選擇乘國泰到倫敦，再乘英航到雅典。因為國泰和英航都是「環宇一家」的成員，行李都能一站到底。事實上，國航（星空聯盟成員）在北京都有直航雅典航班，當時是每週兩班；如果旅程在時間上可以配合，從香港乘港龍至北京，再由北京乘國航至雅典，也是可以考慮的安排。

筆者曾就北京至雅典航線與本地旅遊業界朋友交流，得悉香港業界在安排到雅典和地中海的旅行團，主要交通安排是乘國泰航空至曼谷，再乘泰航由曼谷至雅典；但他們則完全沒有接觸過國航的市務推廣人員，介紹過北京至雅典的航線。他們表示從北京轉駁地雅典，商業上是可行。

國航在國際業務上，近年在面對歐美航空公司的強大競爭，及油價的波動，其發展是不進則退。國際及港澳客運的收益，在 2008 年約佔總體客運收益 47%，而在 2009 年上半年的收益，則大幅下降至約 38%。

國航在其國際業務方面的經營手法和服務水平，都有很多可以善的地方，這亦是國泰優勢。為了能提升兩航「代碼共享」的效果，國航必須在國際票務推廣、地勤服務、機倉服務、航班班期、員工培訓等方面，致力改善，才能事半功倍。國航在華北的航空市場期本上是擁有一定的市場支配能力，關鍵是其在國際航線的業務上亦須吸引更多的國際旅客，建立國際品牌。

貨運前途無限

國航的航空貨運收益由 2007 年的 41 億人民幣增加到 72 億，佔總收益的比例由 7.9% 增加至 13.6%，增長非常可觀。但在 2009 年上半年，貨運收入卻大幅下降約 46%，載運率低至 49%。就國泰來說，在比較平穩的經濟情況下，貨運的收益約佔 30%；國航在貨運方面，作為中國華北的龍頭，發展的潛力是無限的。當客運持續在微利的環境下經營，「黃金航線」亦在競爭壓力下需要調低票價，貨運的表現就成為航空公司成敗的關鍵因素。

國內航空貨運仍在初步發展階段，貨運的上游和下游業務和網絡，都未能建立，地方的保護主義亦嚴重影響發展。在海外，更未能組建多運輸模式的一條龍服務，國航在國際貨運市場的競爭力明顯不足。此外，速遞業務方面，美國 Fedex 和 UPS 的亞太和中國總部，已進駐廣州和上海機場，經營龐大的機隊，國航在這方面更是望塵莫及。

國泰在貨運業務是成功的，它在香港國際機場正興建獨立的貨運站，亦與另一間國際速遞公司 DHL 建立緊密的業務連繫，這些寶貴的经营和管理經驗，正是國航發展貨運所欠缺。

開放國內第五航權

在國航和國泰加強合作的基礎上，如果國內和香港能逐漸增加開放第五航權，這將有利兩航的發展，亦使旅客除了直航外有更多的選擇：例如國泰可經北京到歐美和日本，國泰也可經成都到東歐和西歐；在另一方面，國航也可經香港到歐洲、南美、澳洲和東南亞等。

香港對提供第五航權給其他國家，在互惠的基礎上，相對是寬鬆的。對於爭取國

內的第五航權，關鍵在於國內的航空政策，國內提供第五航權，應該是在中期政策考慮範圍之內。國航在這發展上如果能採取較積極的態度，情況相當樂觀。

最後，在港深航空業合作方面，國航在深圳航空業的發展，也是有利與國泰的合作。國航一方面是深圳航空的主要股東之一，再者，國航亦有計劃在深圳成立分公司，經營以深圳為基礎地的國內航線，國泰未來與國航的深圳業務和深航合作，條件是會日漸成熟的。