

# 暴风雨中的天空

—— 经济危机中的航空公司

(英) 保罗·克拉克 著  
朱晓星 赵桂红 高翔 译



# Stormy Skies

Stormy Skies: Airlines in Crisis

中国民航出版社

# 暴风雨中的天空

—— 经济危机中的航空公司

# Stormy Skies

Stormy Skies: Airlines in Crisis



ISBN 978-7-5128-0134-9



9 787512 801349 >

定价：38.00 元

F560  
1132



民航管理译丛



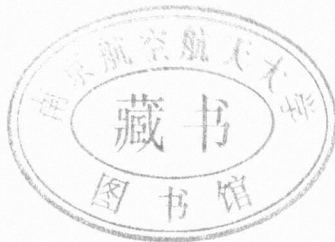
NUAA2014016725

# 暴风雨中的天空

——经济危机中的航空公司

(英) 保罗·克拉克 著

朱晓星 赵桂红 高翔 译



中国民航出版社

2014016725

图书在版编目 (CIP) 数据

暴风雨中的天空：经济危机中的航空公司 / (英) 克拉克著；朱晓星，赵桂红，高翔译. —北京：中国民航出版社，2013. 8

书名原文：Stormy skies: airlines in crisis  
ISBN 978-7-5128-0134-9

I. ①暴… II. ①克… ②朱… ③赵… ④高… III.  
①航空公司-企业管理 IV. ①F560. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 188100 号

责任编辑：马瑞

Copyright © Ashgate Publishing Limited 2010.

中国民航出版社通过中华版权代理公司购得本书中文简体字  
版权，享有全世界发行的专有权。未经许可，不得翻印。

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2013-1985 号

暴风雨中的天空

——经济危机中的航空公司

(英) 保罗·克拉克 著

朱晓星 赵桂红 高翔 译

---

出版 中国民航出版社  
地址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)  
排版 中国民航出版社照排室  
印刷 北京金吉士印刷有限责任公司  
发行 中国民航出版社 (010) 64297307 64290477  
开本 787×960 1/16  
印张 11.25  
字数 155 千字  
版本 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

---

书号 ISBN 978-7-5128-0134-9

定价 38.00 元

(如有印装错误，本社负责调换)

# 航空运输发展的波动性与提高抗风险能力\*

(代译序)

胡锦涛总书记指出：“要奋斗就会有困难和风险。我们一定要居安思危，增强忧患意识。”去年以来发生的国际金融危机，对全球航空运输业造成了巨大冲击。在积极有效应对的同时，结合以往民航所经历的几次周期性变化，研究行业发展的波动性，增强忧患意识，提高抗风险能力，是一个重要的课题。

—

航空运输是一种现代化的交通运输方式，以经济增长 1.5 倍以上的速度快速发展。与此同时，航空运输发展具有很强的波动性，其波动周期与幅度更明显高于经济发展的波动。这里对 1978 年以来世界和中美两国民航的发展进行分析，以认识周期波动与快速增长紧密相伴的发展规律。

1978—2008 年是世界民航长足发展的时期，国际民航组织成员国完成运输总周转量由 1133 亿吨公里增长到 5497 亿吨公里，年均增长速度为 5.4%，为世界经济增长率的 1.6 倍。在世界民航发展中，美国一直独占鳌头，其运输总周转量曾占世界 40% 以上，2008 年占 28.5%。1978

---

\* 本文系李军副局长所作，分别发表于《求是》2009 年第 22 期、香港《亚洲经济周刊》2009 年 8 月第一周刊和《中国民航报》2009 年 12 月 9 日，收录于《民航研究论丛》（中国民航出版社 2010 年 12 月第一版）。

年美国实行放松管制政策，进一步促进了航空运输业的发展。2008年美国民航完成运输总周转量 1566 亿吨公里。30 年平均增长率 4.4%，为其 GDP 增长率的 1.5 倍。

过去 30 年，世界民航发展出现了 5 次大的波动。第一次是 1980 年世界石油危机，增长率由上年的 11.5% 陡降为 3%；第二次是 1991 年海湾战争，造成负增长 3.5%；第三次是 1997—1998 年亚洲金融危机，由于其影响在 1998 年显现，增长率由 1997 年的 8.4% 下降为 1.3%；第四次是 2001 年美国发生“9·11”恐怖袭击事件，增长率由上年的 8% 下降为 -4%；第五次就是 2008 年的全球金融危机，增长率由 2007 年的 7.1% 下降为 1.8%（见图 1）。金融危机没有结束，甲型流感接踵而来，今年仍是十分困难的一年。前不久，国际航空运输协会又调高了对今年全球航空公司亏损的预测。

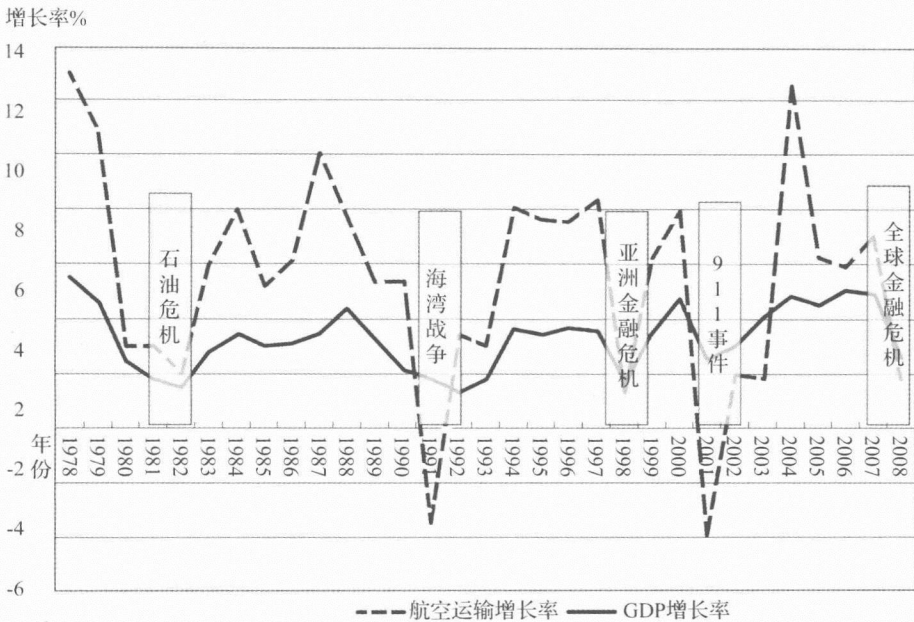


图 1 世界航空运输发展的波动

由于美国民航所占比重较大，世界民航的发展态势，很大程度上由美国民航的发展所决定。世界民航发展的波动，在美国的表现也最为突出。1980年由于石油危机，美国民航负增长4%；1991年海湾战争和1998年亚洲金融危机，美国民航的降幅与世界民航大致相同。2001年“9·11”事件和去年金融危机，由于发端于美国，对其民航业影响更加深重。可以说，21世纪头10年，美国经济和民航业的震荡，造成了世界民航业的波动。

1978年是我国改革开放的启幕之年。30年来我国民航发展最快，1978年的航空运输总周转量为2.98亿吨公里，2008年达到377亿吨公里，年均增长17.5%，为GDP增长率的1.8倍，为世界民航增长率的3.2倍。我国民航运输总周转量1978年占世界第33位，从2005年开始跃居第2位，所占比重由1978年的0.26%上升到2008年的6.8%。但是，这期间我国民航发展也出现了5次大的起伏，即1983年的“5·5”劫机事件、1989年的“6·4”政治风波、1997年的亚洲金融危机、2003年的“非典”疫病，特别是2008年的全球金融危机、特大地震灾害等多种因素叠加，都造成航空运输增长大幅下降，低于国民经济的增长，有的年份为负增长。

纵观世界与美国和我国的航空运输发展，可以归纳以下几点：一是这一产业长期快速发展的基本态势不会改变，但大约平均7年左右为一个周期，出现一次大的波动。在后10年呈现周期缩短、波动频发的态势。二是每一周期大约有3年左右的下降、低速和恢复过程，接着有3年左右的快速发展，高速增长往往是下一次波动的前奏。三是我国民航发展前期由于规模较小、市场机制不完善，国际民航的波动在我国表现并不突出，但有本国特殊事件所带来的波动。在近期受国际因素的影响明显加重。四是不论世界和中美两国民航发展都充分说明，其周期波动系多种因素使然，政治的、经济的、社会的重大事变和重大事件、重大自然灾害的发生，以及自身的安全风险等，无不带来严重影响，航空运输是一个风险特别密集的行业。

## 二

航空运输发展的波动性和风险的密集性，是与其特有的高度敏感性紧密联系的。统计数据说明，航空运输与国民经济发展的相关弹性系数为 1.5 倍以上，但其负弹性系数更大。即当某种风险出现，航空运输反应尤为敏感，其遭受的影响更为深重。1980 年石油危机、1991 年海湾战争，美国 GDP 增长率分别由上年的 2.5%、1.9% 下降为 -0.2%，而航空运输则由增长 9% 和 5.5% 下降为 -4% 和 -3%，分别为经济降幅的 4.8 倍和 3.8 倍；2001 年“9·11”事件，其 GDP 增长率由上年的 3.7% 下降为 0.5%，而航空运输增长率则由上年的 7.2% 下降为 -6.6%。我国 2003 年发生“非典”，GDP 仍然保持增长，而航空运输则由 2002 年增长 16.8% 下降为 3.5%。2008 年由于受多重因素影响，GDP 由 2007 年增长 13% 下降为 9%，降幅为 4 个百分点；而航空运输则由 2007 年增长 19.5% 下降为 3.1%，降幅为 16.4 个百分点，为 GDP 降幅的 4.1 倍。

航空运输的高度敏感性，首先是由它以旅客运输为主的特点所决定的。我国目前没有客货运输总量和所占比重的统计，但国内外民航有此统计。按民航统计标准，对其他运输方式运量进行换算，得出的结果是，2008 年我国交通运输总周转量中客运仅占 2%，而民航的客运比重高达 68.5%（见图 2）。按客货运输收入构成，民航客运收入占 87.1%。人的反应最灵敏，生命安全最重要。有的风险来临，像疾病流行、地震灾害，客运首当其冲，而对货运影响相对较小。其中如发生自然灾害由于救灾和重建还会产生货运需求，但对客运的影响是不言而喻的。但这次金融危机对货运特别是国际货运非常之大，也是前所未有的。



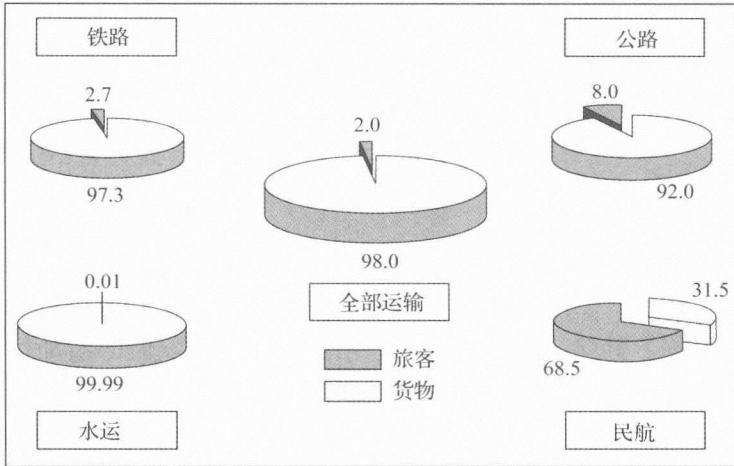


图2 中国2008年交通运输客货构成图(%)

其次，航空运输的高度敏感是由它承担远程运输和国际运输所占比重较大造成的。据统计，2008年我国交通运输客运平均运程为97.8公里，其中铁路为532公里，公路为57.3公里，水运为31.2公里，民航为1517公里（其中国际航线为3660公里）。全世界航空运输，按运输总周转量计算，国际航线约占67%，国内航线约占33%。我国和美国国内航线所占比重较大，分别为66%和65%，但国际客运也基本由民航承担。由于航空运输运距长、跨度大，不论国内还是国际出事情，都会受到严重影响。今年的甲型H1N1流感发生在墨西哥，蔓延至美国，扩散到世界，航空运输受到的较大影响，也可以说明这个问题。

此外，航空运输在空中运行，保证安全极端重要，并易受各种非法干扰，也是其高度敏感的一个重要原因。航空运输是最安全的交通运输方式，其事故率、旅客伤亡率最低，我国民航持续近五年没有发生事故，但人们最关注的仍然是航空安全。一旦哪个地方、哪个公司发生重大事故，对旅客选乘心理立即产生负面影响。恐怖分子不仅把民航飞机

作为攻击对象，还作为实施破坏的工具，制造了美国“9·11”事件。国内外其他一些特别事件的发生，也从反面给予深刻的启发和警示，使我们更好地认识行业的特点和规律。

### 三

高投入、低回报是航空运输企业的一个显著特点。每当重大风险袭来，航空运输发展剧烈波动，其结果就是企业经营收入大幅减少，随之出现巨额亏损。其实，这一结果很大程度上是由其发展的波动性所决定的，与其高风险的特性紧密联系。据国际民航组织统计，全球航空公司1947—2004年58年盈利和亏损各29年，盈亏相抵后利润额为110亿美元，净资产利润率仅为0.17%。其中2001年至2004年连续亏损，总计374亿美元，足见“9·11”事件对民航业的巨大影响。此后2005年至2008年3亏1盈，相抵后盈利不到10亿美元。以上充分说明，航空运输业的稳定发展对航空公司经营状况至关重要，航空公司尤其需要重视各类风险的严重冲击。

航空公司严重亏损，以致资不抵债，破产、兼并随之而来。美国是航空运输最大最强的国家，也是国内市场最开放、竞争最激烈的国家，又是航空企业倒闭最多和兼并最频繁的国家。每当行业发展处于危机和低迷阶段，一些竞争力差的航空公司纷纷进入破产法庭申请保护，破产清算和收购兼并的消息也不绝于耳。这在其他航空公司较多的国家也不乏其例。据不完全统计，2008年，全球已有40多家航空公司宣布破产。比较大宗的兼并事件有美国达美航空收购西北航空，德国汉莎航空收购比利时布鲁塞尔航空母公司的股权，并以每股象征性0.01欧元的价格（共36.6万欧元）持有奥地利航空41.65%的股份。法荷航与达美航空在跨洋航线上开始实行联营。这些既是金融危机冲击的必然结果，也是为应对危机、抵御风险采取的必要举措。

我国民航过去在计划经济和转型期间，对航空公司经营成果较难判

定。但近一阶段航空公司的盈亏就足以作出说明。2001年至2008年，我国航空公司5年盈利3年亏损。2001年、2002年发展比较平稳；2003年由于发生“非典”，出现较大亏损；2004—2007年是快速发展的4年，连续取得盈利；2008年急转直下，全行业亏损282亿元。扣除前面的盈利，8年总计亏损104亿元。也就是说，如果不计2008年的航油套期保值的公允价值损失约130亿元，这8年全行业盈亏基本持平。2008年是中国民航极为特殊的一年。除因国际金融危机和油价剧烈波动外，汶川特大地震和奥运安保也造成了重要影响。我国民航从国家安全的大局出发，为有效防止非法干扰事件的发生，为“平安奥运”做出了应有贡献，承受了巨大损失。2008年，民航业际遇了经济的、政治的、能源的、灾害的风险。如果扣除人民币升值因素，实际上行业亏损350亿元。底子薄、管理差的企业撑不住，有的资不抵债，有的停飞，有的破产，行业和企业发展积累的问题和矛盾凸显，全行业经受了空前的挑战与考验。

#### 四

凡事预则立，不预则废。虽然人们的认识是有限的，我们的确不能预测一些重大事件、重大灾害和重大疫病的发生，但我们应该充分认识行业发展周期波动的规律性。我们也不能改变这个规律，不能避免客观存在的风险，但我们可以通过自身的努力，加强防范工作，尽可能降低所带来的损失和影响。总之要保持清醒头脑，居安思危，未雨绸缪，切实提高抗风险能力。

以往我们对周期波动的认识还不够深刻，对风险防范还不够有力。世界民航业发展存在很大的盲目性，每当风险、波动出现，往往十分被动。最为突出的问题就是作为航空运输的主要生产力——运输飞机的配置与市场需求严重脱节。通过查阅波音、空中客车两大飞机制造商公布的订购、交付飞机数量，航空公司当年订购飞机与市场需求成正向，而

交付飞机则成反向。即发展较好的年份，订购飞机较多，交付飞机反而较少；而在发展较差的年份，订购飞机较少，交付飞机反而较多。例如，发生“9·11”事件的2001年，波音、空客两家公司订单共为689架，比上年下降38%，而交付飞机为852架，比上年增长6.1%。2005—2007年每年平均订单为2286架，2008年为1421架，下降37.8%，而当年交付858架，比前3年平均数多7.5%（见图3）。这正是由航空公司的盲目性、行业发展的波动性和飞机采购的提前、批量订货的特点所造成的。每当市场需求旺盛，承运人争相购买飞机，而到这些飞机交付，恰恰风险袭来，造成运力过剩。一方面市场萎缩导致收入减少，另一方面运力增加导致成本增加；供过于求又带来竞争加剧，导致收入水平下降，航空公司必然减利增亏。世界民航如此，我国也不例外。以往周期波动如此，去年以来金融危机影响深重，甲型H1N1流感又在蔓延，前几年订购飞机陆续交货，对行业经营的影响已经显现。加强风险防范，机队配置是个要害问题。要完善规划预测，控制运力总量，形成合理结构，留有回旋余地。并积极研究反周期运作问题，变被动为主动。

航空公司风险防范的另一个重大问题是抗击能源风险。航空运输具有很强的能源依赖性。其唯一动力来源就是石油。而石油又是紧缺的不可再生能源，是激烈争夺的战略资源。世界政治动荡、经济风波很多围绕石油展开。加之国际炒家的大肆炒作，造成国际油价大幅攀升和剧烈波动。以往世界民航几次大的起伏，多数与石油问题直接或间接相关。我国石油消费量增长较快，进口依存度已超过50%，并将继续上升。民航是国内的用油大户，燃油消耗成本又占很大比重，一定要把防范能源风险放在十分重要的位置。要切实加强航油供应体系建设，提高储运能力，保持必要储备，保证航油供应。要对油价波动保持清醒的认识，正确运用航油套期保值手段，实行规范操作，平衡航油成本，真正规避油价风险。

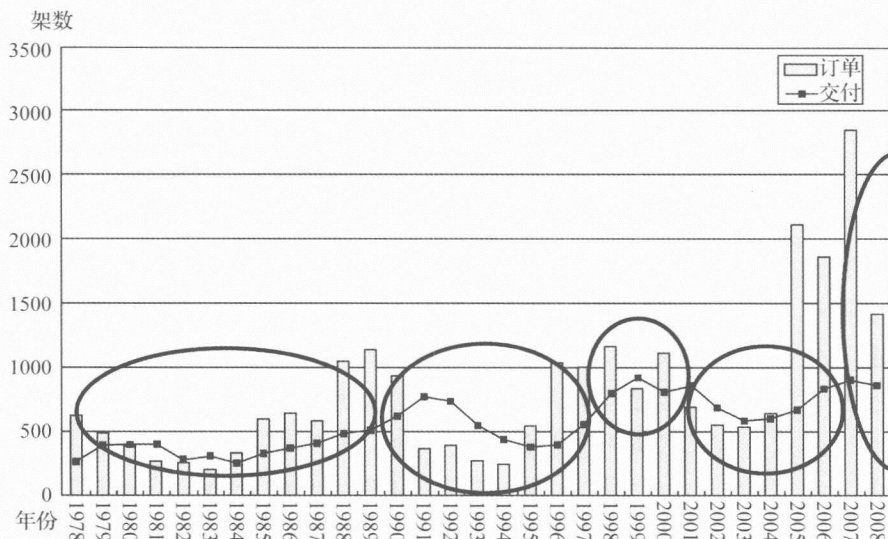


图3 世界民航飞机订购与交付情况

提高行业的抗风险能力，从根本上是要提高企业的核心竞争力。抗风险能力较强的企业，肯定是发展较快、管理较好、竞争力较强的企业。为此，要适应行业和企业的发展规律，实施正确的经营战略，提高现代化管理水平。要根据航空公司高投入、高技术、高风险等特点，实施规模网络战略，抵御风险冲击。实施品牌经营战略，创新服务品牌，提升品牌价值。坚持效率优先，发挥成本优势，提高盈利能力。坚持人才强企战略，加强人力资源建设。积极发展相关多元化产业链，以主业带动辅业，以辅业支持主业。树立持续安全理念，加强安全工作，规避安全风险。要针对主要风险源，健全防控体系，落实管控责任，完善危机处理机制，全面防范和化解各种风险。

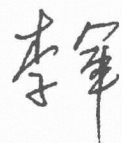
## 五

企业是市场的主体。企业发展、抗御风险，要立足于自身的不懈努力。但任何企业、任何行业的发展，都离不开国家的支持。由于航空运输发展的风险密集性和周期波动性；由于航空运输企业是高投入、低回报的企业；由于航空运输企业虽然自身效益很低，但社会效益显著，在保证国家对外开放和促进区域经济发展中具有不可替代的重要作用；由于我国处在社会主义初级阶段，航空公司基础差、底子薄，国家早期投入很少，因此就更需要国家从各方面给予大力扶持和帮助。

多年来，我国民航产业持续快速发展，与中央和地方政府的大力支持是分不开的。去年以来为抵御国际金融危机的巨大冲击，国家采取了促进民航行业振兴的一系列重要举措，产生了很好的效果。但在另一方面，仍有一些不合理政策制约着民航的发展，其中最突出的是税收问题。为扶持这一产业发展，许多国家都对民航业采取低税政策。我国虽然也在不断改善，但税率仍然偏高。主要表现在飞机航材的进口关税上。根据 WTO 的《民用航空器贸易协定》，世界绝大多数国家进口飞机均不征税，而我国对购买和租赁飞机仍然征收较高的税收。由于飞机价格昂贵，航空公司所交税款数额很大。国家应为企业减轻这方面的负担。

航空运输产业是一个十分复杂的大系统。根据全面可持续发展的基本要求和统筹兼顾的根本方法，必须在发挥市场配置资源基础作用的前提下，加强和改善市场管理和宏观调控。例如，前段所述运力配置的问题，首先是一种企业行为。但由于我国有关部门对进口飞机进行管理，需从规划引导和调控机制上再加完善。近些年我国民航在高速发展中确实出现了资源分散和过度竞争问题，需从调节供求关系和规范市场秩序方面采取措施。国际航权开放也应适度有序。在行业组织结构方面，应该更好地发挥市场机制的作用，支持联合重组，打造优势企业。

应对国际金融危机的生动实践，使我们进一步增强了坚持走中国特色社会主义道路的信心，进一步增强了学习实践科学发展观的自觉性。上个世纪90年代以来，经历几次大的波动，世界民航业发展暴露了许多突出问题，尚未找到有效的解决办法。我国航空运输市场十分广阔，只要正确认识和把握客观规律，提高科学发展水平，就一定能够不断战胜风险和挑战，实现又好又快发展。

The image shows a handwritten signature in black ink. The characters are '李军' (Li Jun), written in a cursive style. The first character '李' is on the left and the second character '军' is on the right, both connected by a thin line.

2013年9月19日

## 鸣 谢

非常感谢我的老朋友和同事史蒂芬·肖（Stephen Shaw），是他建议我写完这本书。坦率地说，我一开始并没有热衷于这本书的创作，因为我已经能想象到伴随交稿日期的临近和失去与家人共度周末而产生的痛苦。此时此刻，伴随着写作任务即将完成，兴奋之情溢于言表。我十分高兴地感谢 Guy Loft、Carolyn Court、玛格丽特·杨基（Margaret Younger）、Gillian Steadman，以及 Ashgate 出版社所有的编辑和制作人员，感谢他们给予我的惊人耐心和友好。让我高兴的是，当我收到来自 Guy 的稿件录用的电子邮件时，那些令我倍感压力和恐慌的日子一去不复返了。我同样要对 Linda Cayford 的校对能力表示感谢，琳达敏锐的洞察力和富有建设性的建议都令我非常感激。

书中的观点和想法并不属我个人所有。我有幸说服了一批优秀的业界人士与我们共享他们的观点。他们是世博航空解决方案公司（Sabre）的吉姆·巴罗（Jim Barlow），美国西南航空公司的克雷斯蒂·德（Christi Day），麻省理工学院的皮特·拜尔巴巴（Peter Belobaba）教授，地球之友的理查德·戴尔（Richard Dyer），卡尔加里大学的大卫·基思（David Keith）教授，普惠公司的保罗·芬克雷斯特新恩（Paul Finklestein），斯里兰卡航空公司的马尼克·古纳塞克拉（Manique Gunasekera），君主航空公司的蒂姆·杰恩斯（Tim Jeans），法国航空公司的帕特里克·比昂基（Patrick Bianquis），俄亥俄州立大学的罗伯特·埃森海（Robert Essenhigh）教授和 Hubert Horan，国泰航空公司的托尼·泰勒（Tony Tyler），智力航空公司的 Patricio Jaramillo，迪拜世界中心国



际机场的保罗·格里菲思 (Pual Griffiths) 和波音公司的兰迪·廷赛思 (Randy Tinseth)。对以上所有的人,我要说一句:“谢谢。”

非常感谢我的助理和秘书的耐心和慷慨,他们对我总是彬彬有礼,每次讨论收获也非常大。我很感激 Nancy ST Pierre、Susanna Fernandes、Karine Delrieu、Kitty Cheung、Thomas Brabant 和 Sherry Nebel。

一些组织机构也给予了极大的帮助,允许我使用他们的资料。我要感谢 Worldmapper 的 John Pritchard,我在第七章中引用他作的统计图,该图既具新颖性又发人深省。同样,还有 MediaMiser 的 Brett Serjeantson, Interbrand 的 Lisa Marsala,皮尤民众与新闻研究中心的 Mary Pat Clark, Maplecroft 的 Jason McGeown,他们友善地允许我转载他们的调查数据。

我特别要提到 Hess Travel 的 Alan H. Hess,他创作了关于收益管理的精美喜剧小品,并允许我在第五章中引用他的作品;还有歌手大卫·卡洛尔 (Dave Carroll),在他繁忙的旅行计划中慷慨地抽出时间详细叙述了歌曲《美联航摔坏吉他》背后的完整故事。

此外,我的老同事和朋友们也给我的书出谋划策,建言献策。他们是空客公司的 Louis Busuttill、Daniel Sallier、Philippe Fonta 和 Christian Scherer,汉莎航空公司的 Nico Buchholz,卡塔尔航空的机长克里斯·施罗德 (Chris Schroeder)。

好朋友是支撑我度过充满挫败感、怀疑和绝望的黑暗日子的必要因素。他们齐心协力地给予我帮助。尽管我整日在世界各地奔波,但是他们总是能在第一时间给予我鼓励,让我有所依靠。感谢 Anaïs Marzocosta、Patricia Bausor、Erin Egan-Mesny 和 katia Tripod,谢谢他们的鼓励及带给我的欢笑。

最后,最重要的是,我要感谢 Judith、Christopher 和 Robin,谢谢他们对我的信任。持笔写这本书的那段日子是痛苦的,但当我需要他们的时候,他们总是在我身边,与我一路同行。