

國泰航空（00293）近日屢次提及，正因應旅遊市場新常態調整營運部署，並計劃於第四季就未來營運規模及模式向董事局提出建議。國泰行政總裁鄧健榮透露，有關建議將循三大方向推進，包括為顧客提供更具競爭力的服務、提升成本效益和優化航線網絡。另不排除推出「無目的地航班」服務。

高管訪談

大公報記者 林靜文

「比起全球其他航空公司所受到的影響，我們的是雙重打擊。」鄧健榮接受訪問時談及，去年下半年的生意便已受到修例風波的影響，當時因應需求調整10月底至今年3月底的冬季航班運力，惟今年2月疫情出現並愈趨嚴重，國泰客運運力投入一度降至正常水平的3%。

鄧健榮形容是集團有史以來最大的挑戰，即使採取了多項削減開支措施，包括管理層減薪、向員工推無薪假、暫停招聘等，但現時每月仍消耗15億至20億元現金，「如果長期（燒錢）下去，整個集團都會無咗，是大家都唔願意見到的。」問到最差時候是否已經過去，他說，國泰現時所處階段，最差時間不能說是過了抑或是未到，當然希望是在恢復階段，但取決於疫情變化和「旅遊氣泡」等發展。

拒評裁員 任何方法也考慮

談及即將提交的建議，鄧健榮直言，由於仍處於研究階段，暫不能透露更多，惟會循三大方向推進。一是為顧客提供更具競爭力的服務，包括符合顧客需求和讓其感到物有所值；二是提升成本效益，進一步鞏固和提升香港作為國際航空樞紐的地位；三是因應新常態下的旅遊市場，持續優化航線網絡和調整運力等。

國泰航空和國泰港龍航空早前

放棄申請次輪保就業計劃，疑為下季裁員鋪路。對於有報道指裁員人數涉6800人，後勤部門員工居多，鄧健榮稱不回應裁員傳聞，重申「挑戰前所未有，不會剔除任何一個選項。」他亦不評論會否整合國泰港龍的品牌，強調有結果會第一時間向全體員工提供清晰信息。

「偽出國」對生意幫助微

近期全球不少航空公司疫下自救，推出「觀光航班」或「無目的地航班」讓旅客「偽出國」，其中澳航推出的飛躍澳洲內陸和大堡礁的7小時航班，機票更在10分鐘內售罄。鄧健榮表示，國泰亦有就此作研究，有消息會公布，「唔少人鍾意去旅遊，搭飛機兜個圈都開心。」惟他料對生意幫助不大。

國泰航空在6月公布390億元資本重組計劃，港府承擔273億元優先股認購、過渡貸款，國泰另向股東尋求「11供7」供股集資117億元。鄧健榮直言：「感謝政府和股東的支持，讓我們有時間和空間去檢視全盤生意，如何在正常態下把每一個範疇做得更好。」

至於未來融資需求，鄧健榮表示，坐食山崩，若收入一直大幅減少，每月錄得巨額現金淨流出，難以繼續維持下去。而資本重組亦是一項需要償還的投資，「不排除如果表現很差，還是會有融資需求。」

改革聚焦三方向：服務、成本、航線

國泰月燒20億 不排除再融資

旅遊氣泡應配合快速測試

港府正與11個國家商討建立「旅遊氣泡」（Travel Bubble），爭取讓市民早日成行。國泰航空行政總裁鄧健榮表示，「港人最愛旅遊，但好多市場尚未開通，即使有需求亦不能飛。」他相信，要待有效疫苗推出並普及化後，旅客才會放心回到過去的生活，「當中一定要有快速測試，初次離境和入境都要在機場做快速測試，整個社會才會安心。」

旅發局總幹事程鼎一預期，深圳、大灣區及短途市場會是首批開放「旅遊氣泡」的市場。鄧健榮強調，國泰航空很樂意、亦會積極推動「旅遊氣泡」，期望港府能根據

不同國家和地區的風險系數，做出適當的安排和措施，而快速測試更是必須的。不過，他認為，建立「旅遊氣泡」初期，旅客需求不大，有關航線或仍要虧損，「復甦需時間，當需求達到一定水平，才會對現金流有幫助。」

國際航協預測，全球空運市場2024年才能恢復2019年的水平，航線的恢復則是先國內、區域航線，最後才到國際線。在可預見的將來，國泰只會運作小部分航班，故集團早前將四成客運機隊移至香港以外存放，鄧健榮表示，待市場恢復、生意、財務狀況改善時，才會再買飛機或作資本投資。



▲鄧健榮表示，對比同業，國泰所受到的影響更嚴重，是雙重打擊 大公報攝

國泰未來營運三大方向

- 1 為顧客提供更具競爭力的服務
- 2 提升成本效益
- 3 優化航線網絡、調整運力

國泰已採取五大節流措施

- 1 管理層減薪
- 2 向員工推出兩次無薪假計劃，每次為期三周，第一次有80%同事參加，第二次有90%同事參加
- 3 削減所有非必要開支，暫停招聘
- 4 與供應商溝通提供折扣、延遲付款等
- 5 延遲交付新飛機

國泰CEO言論重點

- | | | |
|---|---|--|
| 談裁員規模 <ul style="list-style-type: none">• 不回應裁員傳聞，重申不會剔除任何一個選項 | 談旅遊氣泡 <ul style="list-style-type: none">• 會配合港府積極推動「旅遊氣泡」，認為快速測試十分必要 | 談何時恢復 <ul style="list-style-type: none">• 主要視乎疫情發展，待有效疫苗推出並普及化後，大家才會放心回到過去，或是在新常態下旅遊需求亦很好 |
|---|---|--|

快運表現未達標 但收購戰略正確

國泰航空去年3月斥資49.3億元收購廉航香港快運，並於當年7月完成交易，惟隨後便遇上了修例風波和疫情衝擊，今年上半年錄得除稅後虧損7.79億元。國泰航空行政總裁鄧健榮直言，有關收購暫未達到預期目標，惟深信收購香港快運是正確的做法，且具重要戰略性，「待疫情過去之後，相信一定會為集團帶來好處。」

根據國泰航空2019年年報，集團原預計收購香港快運後可錄得少量溢利，惟因修例風波影響其往來亞洲航班的需求，期內錄得虧損，但並未公布具體虧損金額。今年以來，疫情大流行導致旅遊需求大幅下跌，香港快運在3月23日至8月1日期間暫停了航班運作，因而錄得除稅後虧損。

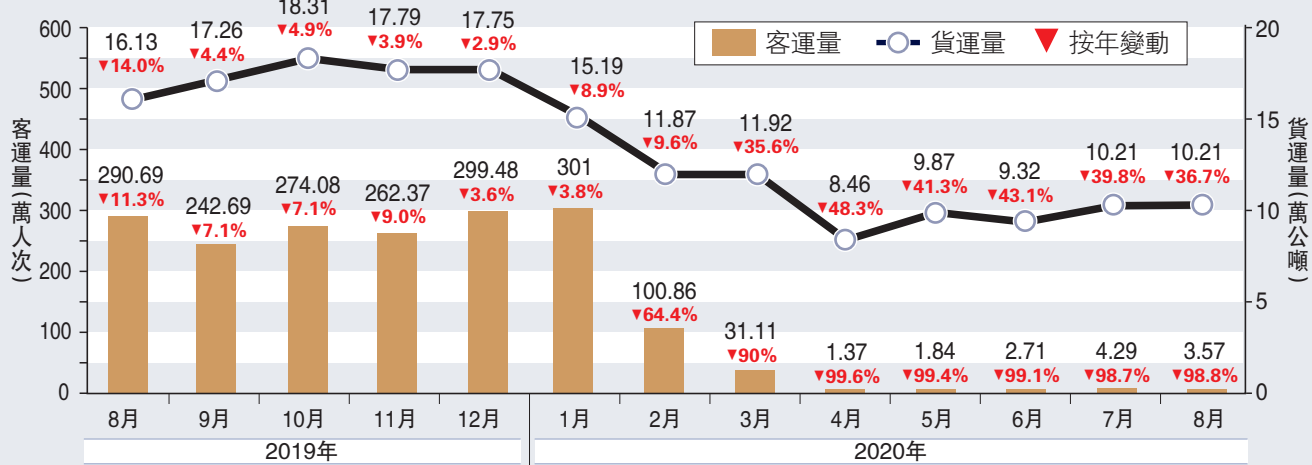
鄧健榮重申，國泰航空和國泰港龍航空服務高檔市場，而香港快運則服務低成本市場，是重要的戰略性做

法。他亦相信低成本航空市場未來增長可期。

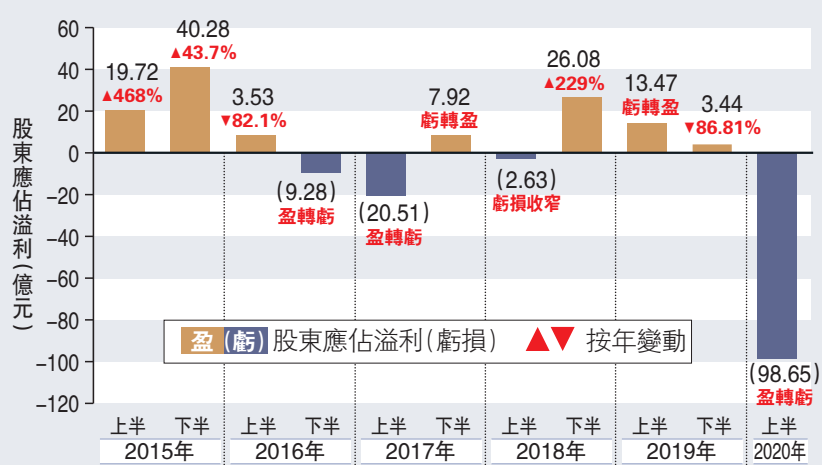
至於貨運業務方面表現仍較理想，鄧健榮指出，主要是由於客機運力減少，導致腹艙貨運運力減少。據悉，國泰過去貨運運力，有一半來自客機腹艙，另一半為貨機運力。他續說，因應上述原因，現時航空貨運市場出現供不應求的情況，令貨運收費提升，惟相信只屬於短期現象。

國泰航空日前公布，8月載貨率同比增長14.2個百分點至75%，首8月載貨率同比升7.6個百分點至70.7%。集團表示，現時醫療物資和託運動物的貨流尤為活躍，而優先快遞的需求亦見理想。另外，集團對今年貨運高峰期的業務表現審慎樂觀，惟在區域地緣政治緊張以及中美持續的貿易摩擦下，傳統貨運高峰期後的前景則極不明朗。

過去一年來國泰客貨量表現



近年國泰半年業績表現



只靠節流吊命 不如思考開源翻身

新聞分析

林靜文

國泰近年的發展可謂是一波三折，首先是陷入燃油對沖虧損噩夢，再飽受廉價航空崛起的衝擊，最近一年又受到修例風波和新冠肺炎疫情的雙重打擊，陷入前所未有的困境。管理層提出重組建議，有三大方向，然而，建議是基於疫情改善或受控、旅客需求恢復之時，難解燃眉之急。

根據國際航協（IATA）的最新預測，國際客運需求要到2024年才能恢復至疫情前的水平。與全球大多航空

公司不同，國泰航空所經營的航線皆是跨區域，目前的處境可謂非常被動，無論是疫苗、快速測試，抑或是旅遊氣泡，均需要依賴外力，無法自己解決。

國泰想要開源節流，今年亦確實做了很多措施削減成本，惟向來為人詬病的燃油對沖卻繼續錄得大額虧損，2014年至今，國泰航空已累計錄得燃油對沖虧損273.63億元，為本已艱難的前路，再添重擔。

此外，國泰常常談及，要檢討和調整現有營運模式，為未來業務增長

做好準備。但事實是，疫情一天不去，關口一天不重開，飛機便無法正常飛起來，現金月月淨流出，很難等到未來業務恢復或重踏增長的來臨，國泰或更應思考如何在疫情持續下創造新收益，而非僅僅是削減開支。

最後一提，國泰的榮辱早與香港航空業的命運捆綁在一起，港府為鞏固香港航空樞紐的地位，亦首次動用了土地基金注資，斥273億以投資及貸款形式救國泰。因此，國泰假如正在考慮裁員，應考慮如何平衡企業社會責任與自身生存的關係。

風雨中接棒 因有情 希望能做更多

花絮

一年多前，鄧健榮接替何杲成為國泰行政總裁，經歷了修例風波和新冠疫情衝擊，大學畢業便加入國泰的他直言，「這是我熱愛的公司，對它很有感情，任何嘢只要我可以做到，幫到這家公司，我都願意去做。」正因在風雨中接任，他更感到責任的重大，「很戰戰兢兢，但亦很幸運有很好的團隊一起合作幫忙。」

現年61歲的鄧健榮，於1982年加入太古集團，曾駐國泰在香港、馬來西亞及日本的辦事處。他於2005年1月獲委任為國泰企業發展董事，並由2007年1月至2008年10月出任國泰常務董事，隨後他出任港機行政總裁。鄧健榮強調，「我在這裏（國泰）做了26年才去港機，對國泰很有感情。」