

# “一带一路”背景下中意民航合作 对两国文化旅游业发展的作用

以东航在意大利的发展为例

2020 >>>



# 目 录

<b>一 中意民航业和旅游业合作的历史回顾 .....</b>	<b>1</b>
(一) 中意民航业合作的历史回顾 (1970-2020) .....	1
1. 中意建交及《民用航空运输协定》的签订 .....	1
2. 中国改革开放后中意新航线的开辟 .....	1
3. “一带一路”倡议背景下中意民航业合作快速发展 .....	2
(二) 中意旅游合作的历史概况 (1970-2020) .....	7
1. 简介和历史概述 .....	8
2. 中意旅游合作基本数据 .....	8
3. “一带一路”倡议框架的战略重要性 .....	9
4. 2020 年：非凡但不幸的一年 .....	11
<b>二 中意民航合作对两国旅游合作发展的作用 .....</b>	<b>13</b>
(一) 两国民航业与旅游业 .....	13
1. 中国旅游业 .....	13
2. 意大利旅游业 .....	16
(二) 中国东方航空集团有限公司案例：一家稳健、创新的中国航空公司 ..	18
1. 引言 .....	18
2. 东航在中国国内和国际的强劲发展 .....	19
3. “全球飞行”：东航面临的新挑战 .....	22
4. 东航最新动态：射向全新“黄金十年”的三支箭 .....	23
<b>三 新冠疫情下两国民航和旅游合作的挑战和机遇 .....</b>	<b>25</b>
(一) 新冠疫情对民用航空的影响 .....	25
1. 对世界航空产业的总体影响 .....	25
2. 中国比其他国家恢复得更快吗？ .....	30
(二) 回顾东航在疫情期间的突出担当 .....	31
1. 打赢疫情防控阻击战 .....	31
2. 助力全球合作抗疫 .....	33
3. 网络社交媒体宣传 .....	35

(三) 在后疫情时代践行企业社会责任的重要意义 .....	35
1. 后疫情时代在“一带一路”框架下的机遇 .....	36
<b>四 迎接新的黄金十年：文化旅游合作的挑战和机遇.....</b>	<b>38</b>
(一) 航空产业进入后疫情时代：挑战与机遇 .....	38
1. 重塑民航：行业复苏的关键问题和新趋势 .....	38
2. 行业的机遇.....	40
3. 政府在疫情中的作用.....	40
(二) 意大利旅游业的优势：东航对中意旅游合作发挥的作用 .....	40
1. 双边旅游合作案例：联合国教科文组织世界遗产地结对 .....	41
2. 新冠疫情前意大利航空运输和旅游部门的崛起 .....	41
3. 吸引中国游客到意大利.....	41
<b>五 结语：文化亲近之路——东航如何投资文化，促进中意文化交流</b>	<b>43</b>
.....	
(一) 两国因“美”结缘——中意文化合作与东航的作用 .....	43
(二) 迈向文化合作和旅游的领导地位——对未来的设想和建议 .....	44
1. 投资文化间对话和人力资本.....	44
2. 高校在扩展文化交流中的作用.....	45
3. 在中意文化旅游年框架内进行投资 .....	45

# “一带一路”背景下中意民航合作对两国文化旅游业发展的作用

## ——以东航在意大利的发展为例

### 一 中意民航业和旅游业合作的历史回顾

#### （一）中意民航业合作的历史回顾（1970-2020）

##### 1. 中意建交及《民用航空运输协定》的签订

1970年，中国与意大利两国正式建交。2020年，两国迎来建交50周年。1972年和1973年，两国政府民航代表团互访，并签订《民用航空运输协定》。

1972年10月19日，中国民用航空总局副局长马仁辉率中国政府民航代表团，对意大利进行友好访问，并同意大利航空代表团团长费利切·桑蒂将军（Generale Felice Santini）亲切会谈，取得良好效果。<sup>1</sup> 1973年1月5日，费利切·桑蒂尼将军率意大利政府航空代表团访华。<sup>2</sup> 1973年1月8日，中国民用航空总局局长邝任农与费利切·桑蒂尼将军共同签署了《中意民用航空运输协定》。<sup>3</sup> 协定指出，“为便利中国人民和意大利人民之间的友好往来，加强两国航空运输业的联系，依据互相尊重独立和主权、互不干涉内政、平等互利和友好合作的原则，建立两国以及延伸至两国以外地区的定期航班”。<sup>4</sup> 协定下有两个附件，就航线、班次以及航行、通信、气象和其他附属服务等问题作了具体规定。协定于1975年1月29日生效。

##### 2. 中国改革开放后中意新航线的开辟

自1978年改革开放以来，中国民航高速发展。在国际交往、对外贸易领域日益活跃，中国民航的国际通航和国际关系迅速拓展。<sup>5</sup> 中国三大航空公司中国国际航空公司（以下简称“国航”）、中国东方航空公司（以下简称“东航”）、中国南方航空公司（以下简称“南航”）陆续开通中意航线。

#### （1）国航：罗马-北京

1986年6月，国航正式开通罗马至北京航线。这是中意两国首个直航航线，

<sup>1</sup> 《我政府民航代表团结束对意访问离罗马》，《人民日报》1972年10月29日，第6版。

<sup>2</sup> 《意大利政府航空代表团到京》，《人民日报》1973年1月6日，第3版。

<sup>3</sup> 王和英等编《中华人民共和国对外经济贸易关系大事记1949-1985》，对外贸易教育出版社，1987，第420页。

<sup>4</sup> 《中华人民共和国政府和意大利共和国政府民用航空运输协定》，中华人民共和国外交部，条约数据库，<http://treaty.mfa.gov.cn/Treaty/web/index.jsp>

<sup>5</sup> 刘莉、王勇编著《中国民航发展简史》，中国民航出版社，2010，第80页。

架起了两国沟通的桥梁。<sup>6</sup> 1986年7月14日-28日，中国民航局副局长柯德铭率中意通航友好代表团，访问了意大利罗马、佛罗伦萨和威尼斯三市。意大利友好代表团于同年7月23日访问了中国北京和西安。<sup>7</sup>

## **(2) 国航：北京-米兰-罗马；上海-米兰-罗马；上海-米兰**

1996年，国航开辟了北京-米兰-罗马的航线。2003年9月，国航开通上海-米兰-罗马的航线，国航飞往意大利的直航航班达到每周5班。上海与米兰早在1979年就结为友好城市，随着上海-米兰航线的开通，两市交往更加密切，为促进两国经贸交往发挥了重要作用。<sup>8</sup> 2008年3月，国航开通上海到米兰的直飞航线，国航的中意直航航班增加到了每周14班。<sup>9</sup>

## **(3) 东航/意航：罗马-北京；罗马-上海**

2011年2月，东航与意大利航空公司宣布罗马直飞北京和上海的航线开通。东航成为中国首家直飞上海到罗马航班的航空公司，每周8班往返航班。<sup>10</sup> 这是中意两国开通的第三条定期航线。<sup>11</sup> 东航与意大利航空签署了《东航和意航的合作谅解备忘录》和《东航与意航代号共享主协议》，标志着双边民航合作进一步深化。根据协议，东航执飞上海-罗马航线，意航执飞北京-罗马航线。两家公司代号共享，在航线上互相补充，在地面服务上互相支持，建立常旅客合作伙伴关系，真正实现互惠互利。<sup>12</sup>

# **3. “一带一路”倡议背景下中意民航业合作快速发展**

## **(1) 高层互访推动航空和民航领域合作**

2013年，国家主席习近平提出建设“一带一路”的合作倡议。倡议重点内容之一就是“设施联通”，其中就包括中国与“一带一路”沿线国家建立、拓展民航全面合作的平台和机制。在此背景下，中意两国航空领域合作迎来新的发展。

### **① 中意三年和四年行动计划中关于航空和民航合作的内容**

<sup>6</sup> 张锐，《中国国际航空公司在罗马举办通航意大利30周年庆典》，欧洲时报网，[www.oushinet.com/ouzhong/ouzhongnews/20160701/234959.html](http://www.oushinet.com/ouzhong/ouzhongnews/20160701/234959.html)

<sup>7</sup> 《中国民航历史今日》，民航资源网，<http://news.carnoc.com/list/287/287675.html>

<sup>8</sup> 《国航开通米兰—上海新航线》，中华人民共和国驻米兰总领事馆经济商务处，<http://milan.mofcom.gov.cn/article/jmxw/200309/20030900132380.shtml>

<sup>9</sup> 《国航即将开通上海至米兰直飞航线》，中国经济网，[http://www.ce.cn/xwzx/mil/junmore/200802/28/t20080228\\_14669812.shtml](http://www.ce.cn/xwzx/mil/junmore/200802/28/t20080228_14669812.shtml)

<sup>10</sup> 《东航与意航正式宣布北京、上海直飞罗马航线开通》，中华人民共和国驻意大利共和国大使馆经济商务处，[it.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201102/20110207407606.shtml](http://it.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201102/20110207407606.shtml)

<sup>11</sup> 《东航罗马上海直飞航线3月29日正式开通》，中华人民共和国驻意大利共和国大使馆经济商务处，<http://it.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201103/20110307474131.shtml>

<sup>12</sup> 《东航与意大利航空签署合作协议》，中国民用航空局，[www.caac.gov.cn/XWZX/HYDT/201102/t20110228\\_16939.html](http://www.caac.gov.cn/XWZX/HYDT/201102/t20110228_16939.html)

2014 年是中意两国建立全面战略伙伴关系 10 周年。同年 6 月，意大利总理马泰奥·伦齐（Matteo Renzi）率团访华。访问期间，两国政府签订了《中意关于加强经济合作的三年行动计划（2014 年-2016 年）》。其中，“航空航天”是两国加强交流与合作的五大领域之一，双方一致同意将指示主管部门落实相关合作。<sup>13</sup>

2017 年 5 月，在意大利总理保罗·真蒂诺尼（Paolo Gentiloni）来华出席“一带一路”国际高峰合作论坛之际，两国政府签订了《中国和意大利关于加强经贸、文化和科技合作的行动计划（2017 年-2020 年）》。其中，“航空航天”被列为双方决定加强合作、优先关注的领域之一。文件同时指出，“双方对航空领域的双边合作表示满意，希望根据两国航运企业意愿和乘客需求增加两国间的航班。双方同意在对等的基础上在现行协议之外短期内增加往返于中国和意大利的航班及货运频次，以适应商务旅行和游客量不断增长的要求。双方将就新的谅解备忘录尽快启动磋商。”<sup>14</sup> 在 2017-2020 年的《四年行动计划》中，关于航空和民航的内容更加具体、详细，体现中意民航领域日趋紧密的合作关系。

## ② 中意政府委员会联席会议关于航空和民航合作的内容

2016 年 5 月，中国外交部长王毅访问意大利，两国外长签署《中意政府委员会第七次联席会议共同文件》。双方重申，进一步推动游客往来和人员交流，有利于增加两国人民的相互了解并加深传统友谊。为加强两国人员往来，两国支持新开直航航线。双方一致同意，完整落实两国航空主管部门间达成的协议。<sup>15</sup>

2017 年 12 月，意大利外交部长安杰利诺·阿尔法诺（Angelino Alfano）访华，两国外长签署《中意政府委员会第八次联席会议共同文件》。其中，关于基础设施和互联互通，两国外长重申，愿加强“一带一路”倡议同意大利交通和基础设施体系间的协调；双方还表示，愿推动加强两国航空联系。<sup>16</sup>

2019 年 1 月，中国外交部长王毅访问意大利，两国外长签署《中意政府委员会第九次联席会议共同文件》。其中，关于“互联互通”，双方表示愿增加两

---

<sup>13</sup> 《中意关于加强经济合作的三年行动计划（2014-2016）》，《人民日报》2014 年 6 月 12 日，第 2 版。

<sup>14</sup> 《中国和意大利关于加强经贸、文化和科技合作的行动计划（2017 年—2020 年）》，中华人民共和国外交部

[https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/oz\\_678770/1206\\_679882/1207\\_679894/t1462262.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/1207_679894/t1462262.shtml)

<sup>15</sup> 《中意政府委员会第七次联席会议共同文件》，中华人民共和国外交部，

[https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/oz\\_678770/1206\\_679882/xgxw\\_679888/t1361905.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/xgxw_679888/t1361905.shtml)

<sup>16</sup> 《中意政府委员会第八次联席会议共同文件》，中华人民共和国外交部，

[https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/oz\\_678770/1206\\_679882/1207\\_679894/t1520725.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/1207_679894/t1520725.shtml)

国航线联系，为双方航空公司进入对方市场和开展业务提供便利。<sup>17</sup>

### ③ 习近平主席访意大利推动中意民航合作迈上新台阶

2019年3月，习近平主席对意大利进行历史性访问，引领中意关系进入新时代。意大利成为G7国家中首个加入“一带一路”的国家。在两国签署的《关于加强全面战略伙伴关系的联合公报》中，双方欢迎签署政府间关于共同推进“一带一路”建设的谅解备忘录。双方认识到“一带一路”倡议在促进互联互通方面的巨大潜力。双方还表达了增加两国航线联系，为双方航空公司开展业务和进入对方市场提供便利的愿望。<sup>18</sup>

#### (2) 中欧、中意民航协议促进中意民航合作

2014年12月，中国民航局副局长王志清率中国民航代表团赴法国参加欧洲民航会议，并签署《中国民航局与欧洲民航会议合作谅解备忘录》。双方同意开展全方位的交流与合作，建立定期会晤机制，全面推进中欧民航关系。王志清会见了包括意大利在内的等7个国家的民航局负责人。<sup>19</sup>

2015年1月，中国与意大利航空会谈在北京举行。中国民航局副局长王志清与意大利民航局局长夸兰塔（Alessio Quaranta）签署了关于扩大两国间航权安排的谅解备忘录。新协议扩大了运力额度，为中意空运企业提供更多的航空服务奠定了基础。<sup>20</sup>

2017年2月，中国民航局副局长王志清在北京会见了意大利基础设施与交通部长德里奥（Graziano Delrio）一行，双方就扩大航空运输安排、加强两国民航合作等事宜深入交换了意见。<sup>21</sup>

2020年1月，中国民用航空局副局长崔晓峰率领的中国民航代表团与意大利民航局主席尼克拉·扎凯欧（Nicola Zaccheo）率领的意大利民航代表团在北京举行双边航空会谈，并签署了扩大航权安排的谅解备忘录。会谈期间，双方回顾了两国航空运输市场的发展情况，一致认为航空运输是共建“一带一路”、开展互

---

<sup>17</sup> 《中意政府委员会第九次联席会议共同文件》，中华人民共和国外交部，

[https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/oz\\_678770/1206\\_679882/1207\\_679894/t1632679.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/1207_679894/t1632679.shtml)

<sup>18</sup> 《中华人民共和国和意大利共和国关于加强全面战略伙伴关系的联合公报》，《人民日报》，2019年3月24日，第2版。

<sup>19</sup> 《中国民航局与欧洲民航会议签署合作谅解备忘录》，中国民用航空局，[www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201412/t20141215\\_13916.html](http://www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201412/t20141215_13916.html)

<sup>20</sup> 《中国与意大利举行航空会谈》，中国民用航空局，[www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201501/t20150114\\_13949.html](http://www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201501/t20150114_13949.html)

<sup>21</sup> 《王志清会见意大利基础设施与交通部长》，中国民用航空局，[www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201702/t20170227\\_42772.html](http://www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201702/t20170227_42772.html)

联互通合作的重要内容，对促进中意经贸往来和人文交流发挥着积极作用。2020年是中意文化旅游年，考虑到市场实际需求并结合未来规划，双方就大幅增加运力额度、目的点以及提高运营灵活性等安排达成一致。截至2020年1月，有7家中意航空公司经营从北京、上海、广州、杭州等14个中国境内城市至意大利罗马、米兰的客货运航班，每周共计53班。<sup>22</sup> 随着谅解备忘录的签订，双方希望每周直飞的航班增加到164班。<sup>23</sup>

### **(3) 中意新航线开辟促进人员往来**

在“一带一路”倡议的背景下，中国航空公司积极开辟新的中意航线。直航城市也由以前的北京、上海为主扩展到中国更多大城市。

#### **① 东航、温州机场：温州-罗马**

2013年9月17日，东航与温州机场举行运输合作签约仪式，东航于12月24日开通温州-罗马航线。这是中国国内第一条地级城市直飞欧洲的航线，每周二、四共2个往返航班。意大利生活着大量温州华侨，新航线的开辟促进了温州与意大利和欧洲的经贸往来。<sup>24</sup>

#### **② 东航、宁波机场：宁波-罗马**

2015年5月28日，由东航执飞的宁波至罗马的国际航线正式通航。这是宁波机场开通的首条直航欧洲的客运航线。东航浙江分公司以“意大利世博会”为契机开辟该航线，为两地商旅往来提供便利，有利于加强宁波与意大利在文化和经济方面的沟通与合作。<sup>25</sup>

#### **③ 南航：广州-武汉-罗马**

2015年12月16日，中国南方航空公司开通广州-武汉-罗马航线，每周三班往返航班。这是首条广州与意大利的航线，也是第一条跨越海上丝绸之路的重要城市广州和罗马的航线，有力加强了中意两国经贸往来及人员交往。<sup>26</sup> 同时，意大利航空与中国南方航空公司签署了最新代码共享协议。意大利航空在南航新

---

<sup>22</sup> 《中国与意大利举行航空会谈》，《中国民航报》2020年1月16日，第1版。

<sup>23</sup> *Trasporto aereo: triplicati i collegamenti tra Italia e Cina*, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (意大利基础设施和运输部)，  
<https://www.mit.gov.it/comunicazione/news/trasporto-aereo-aeroporti/trasporto-aereo-triplicati-i-collegamenti-tra-italia-e>

<sup>24</sup> 《东航与温州机场签订运输合作协议》，中国民航网，  
[www.caacnews.com.cn/1/6/201309/t20130922\\_1146835.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/201309/t20130922_1146835.html)

<sup>25</sup> 东航宁波直飞罗马航线28日首航，中国民航网，  
[www.caacnews.com.cn/1/6/201505/t20150528\\_1182898.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/201505/t20150528_1182898.html)

<sup>26</sup> 《从广州飞罗马 南航将要开首条南中国与意大利航线》，欧洲时报网，  
[www.oushinet.com/news/qs/qsnews/20151204/214373.html](http://www.oushinet.com/news/qs/qsnews/20151204/214373.html)



开通的武汉-罗马航线等 8 条南航航线共享代码。该协议总共涉及意大利和中国境内的 28 条航线，促进了中意在民航领域的合作。

#### ④ 海航：重庆-罗马；海口-重庆-罗马；西安-罗马

2015 年 4 月 27 日，海南航空公司正式开通重庆-罗马直飞航线。重庆-罗马航线的开通，弥补了重庆以及西南地区至西欧无直达航班的空白。<sup>27</sup> 2013 年 12 月 30 日，意大利驻重庆总领事馆建立。2015 年 2 月，意大利驻重庆总领事馆与海南航空签订了合作协议。时任意大利驻重庆总领事馆总领事马非同（Sergio Mattetone）表示，该航线的开通是近几个月内两国政府共同努力、多方协调一致所取得的成果，对于加强意大利和整个西南地区的双边关系具有战略性的重要意义。<sup>28</sup> 2016 年 5 月 21 日，海航开通海口-重庆-罗马航线，标志着海口开通首条洲际定期航线。<sup>29</sup>

2015 年 12 月 9 日，海南航空公司开通西安-罗马国际航线。海航的西安-罗马航线连接古代丝绸之路的起点和终点，它的开通将继续深化中意两国的友好关系，架起“一带一路”的空中桥梁，推动中意两国各领域深度交流，促进商界互访、旅游发展和各群体间的交流互访。<sup>30</sup>

#### ⑤ 意航：北京-罗马；米兰-上海

意大利航空在 2013 年暂停中国航线后，2016 年 7 月 19 日，正式开通北京至罗马的航线。此前，2015 年米兰世博会期间，意大利航空公司开辟了米兰到上海的直航航线，为中国游客参观米兰世博会提供便利，促进中意两国的旅游文化交流。2015 年，约有 140 万中国游客前往意大利观光购物。

#### ⑥ 南京禄口国际机场：南京-米兰

2017 年 5 月 4 日，南京禄口国际机场开通南京-米兰的直达客运航班。该航班由意大利勒奥斯航空公司（NEOS）执飞。南京-米兰航线是勒奥斯航空公司在华中国开通的首条定期客运航线。该航线的开通，填补了江苏与意大利及南欧之间

---

<sup>27</sup> 《助力“一带一路”海航开通重庆-罗马直飞航线》，中国民航网，[www.caacnews.com.cn/1/6/201504/t20150427\\_1181401.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/201504/t20150427_1181401.html)

<sup>28</sup> 《重庆 4 月 27 日开通直飞罗马航线 每周一、五两班》，华龙网，[http://cq.cqnews.net/html/2015-02/06/content\\_33415077.htm](http://cq.cqnews.net/html/2015-02/06/content_33415077.htm)

<sup>29</sup> 《海航开海口-重庆-罗马航线 每周 2 班 A330 执飞》，网易航空，<https://news.163.com/air/16/0523/17/BNP3AU6C00014P42.html>

<sup>30</sup> 《海南航空 12 月 9 日开通西安-罗马国际航线》，中国民航网，[www.caacnews.com.cn/1/6/201512/t20151208\\_1190604.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/201512/t20151208_1190604.html)

的航线空白，有利于促进双方经贸合作。<sup>31</sup>

### ⑦ 贵阳龙洞堡国际机场：贵阳-米兰

2017年7月25日，贵阳龙洞堡国际机场开通米兰-贵阳直飞航线，这是贵州民航史上第一条直飞欧洲的客运航线。航班由意大利勒奥斯航空公司（NEOS）执飞。<sup>32</sup>为响应国家“一带一路”倡议，并助力贵州省进一步打造国际化旅游大省的目标，贵州首次开通直飞意大利米兰航线，对促进两地人员往来具有重要作用。<sup>33</sup>2019年1月14日，贵阳-米兰航线成为定期洲际航线，有力推动了贵阳和米兰之间的合作，扩大了两地旅游商贸交流和人员往来。<sup>34</sup>

### ⑧ 海航：深圳-罗马

2019年5月30日，海航正式开通深圳-罗马直飞航线。深圳-罗马航线的开通不但能为珠三角地区旅客的商务、休闲旅游提供更便利的出行选择，进一步助力粤港澳大湾区经济发展，也有助于中意两国高水平的创新合作关系。<sup>35</sup>

### ⑨ 浙江省机场：杭州-罗马

2019年6月12日，浙江省机场集团开通杭州-罗马的定期直达客运航线，由国航执飞。这是国航在华东地区开通的第一条直飞罗马的航线。中意航空客流量近年来快速增长，仅杭州、温州两地到罗马的客流量年增速便达到14%。杭州—罗马航线的开通，是浙江省机场集团助力“一带一路”国家战略实施、落实省政府与中国航空集团战略合作协议的重要举措，将进一步推进浙江对外开放，为中意之间搭建起更加便捷、顺畅的空中通道，促进两地经贸、旅游、文化等全方位的合作交流。<sup>36</sup>

自从2004年中意建立全面战略伙伴关系以来，特别是2013年以来在“一带一路”倡议的带动下，中意两国的经贸关系、投资合作、文化、旅游、教育等领域合作发展日益加强，双方人员往来频繁，促进了两国的民航合作。

## （二）中意旅游合作的历史概况（1970-2020）

<sup>31</sup> 《南京直飞意大利米兰航线开通》，中国交通在线，[www.jiaotongwang.cn/plus/view-49787-1.html](http://www.jiaotongwang.cn/plus/view-49787-1.html)

<sup>32</sup> 《意大利 NEOS 航空米兰—贵阳航线首航成功》，人民网，[gz.people.com.cn/n2/2017/0725/c194849-30526132.html](http://gz.people.com.cn/n2/2017/0725/c194849-30526132.html)

<sup>33</sup> 《贵阳至米兰包机首航 为贵州第一条直飞欧洲航线》，《贵阳晚报》2017年7月25日，[news.gog.cn/system/2017/07/25/015923932.shtml](http://news.gog.cn/system/2017/07/25/015923932.shtml)

<sup>34</sup> 《贵阳直飞意大利米兰昨日首航》，《贵阳晚报》2019年1月15日，第3版，[https://wb.gywb.cn/epaper/gywb/html/2019-01/15/content\\_33912.htm](https://wb.gywb.cn/epaper/gywb/html/2019-01/15/content_33912.htm)

<sup>35</sup> 《海航将于5月30日开通“深圳-罗马”直飞航线》，中国民航网，[www.caacnews.com.cn/1/6/201903/t20190325\\_1269958.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/201903/t20190325_1269958.html)

<sup>36</sup> 《国航杭州—罗马直达航线6月起航》，中国民用航空网，[www.ccaonline.cn/news/hot/511002.html](http://www.ccaonline.cn/news/hot/511002.html)

## 1. 简介和历史概述

为了解中意两国旅游合作的现状，有必要首先回顾两国关系史上的一些关键日期。正如王毅外长所言，“中国和意大利分别是东西方文明的杰出代表，两国始终互尊互重，并从文化角度尊重本国人民选择的发展道路。”<sup>37</sup>

早在 2000 年前，古丝绸之路就已将东西方两大文明古国联系在一起。十七世纪，在中国的意大利耶稣会士，如利玛窦、范礼安等，推动了中意两国的经济和文化交流。时至今日，他们的贡献仍旧是两国人民友好往来、文明互鉴最好的注脚。自 1949 年中华人民共和国成立以来，两国政界和文化界重要人士都支持推动两国合作。<sup>38</sup> 1969 年 1 月 24 日是中意双边关系的关键时刻。当时，彼得罗·南尼以意大利外交部长的身份宣布承认中华人民共和国。随后，中意两国于 1970 年 11 月 6 日正式建立外交关系。自建交以来，中意两国各领域合作不断发展。两国关系的另一个关键时期是 2009-2011 年。尽管 2008-2009 年爆发的全球金融危机造成了不利的外部环境，但在此期间，两国的政治和经济合作仍然实现了逆势增长。

## 2. 中意旅游合作基本数据

中意旅游产业合作走过了不同阶段。第一阶段为 20 世纪 70 年代两国建交至 80 年代中期。在这一时期，中意两国在各个领域的双边交流不断改善。尽管如此，当时正值中国改革开放伊始，两国在旅游方面的交流有限。自 20 世纪 90 年代以来，特别是随着中国对外开放的深化，中意合作不断加强，两国签署了民航协定。第三阶段始于 2013 年“一带一路”倡议的提出。此后，两国旅游产业合作持续改善。中国赴意大利游客数量（以及意大利赴中国游客数量）增长的同时，意大利的可持续旅游也吸引了中国游客前往意大利不同的城市和地区。“一带一路”倡议促进了中国与欧洲国家在旅游领域的合作。就出境旅游人数和支出而言，中国是全球最大的旅游市场。欧洲国家正在加强自身在中国旅游市场的地位。2015 年，欧洲累计吸引 1010 万中国游客，占中国出境旅游总人数的 13%。2018 年是中国-欧盟旅游年（ECTY），对欧洲开发中国旅游市场而言是至关重要的一年。根据欧洲旅游委员会（ETC）的统计，2018 年前 8 个月，中国赴欧盟旅游

---

<sup>37</sup> 《王毅总结中意关系过去五十年发展经验》，中国驻意大利大使馆，2020/08/27，网址：<http://it.china-embassy.org/ita/sbdt/t1809788.htm>

<sup>38</sup> Yang, Lin. “Uno sguardo al passato: il rapporto tra Cina e Italia prima delle normalizzazioni diplomatiche.” *La Cina e il Ponte*: 65 anni dopo, *Il Ponte*, n.5, settembre-ottobre 2020, pp. 22-35.

的人数比 2017 年同期增长了 4.0%。在欧洲国家中，意大利是最受中国游客喜爱的目的地之一。中国游客赴意大利旅游呈上升趋势，游客人数在过去十年（2009-2019 年）增加了近三倍。意大利国家旅游局（ENIT）报道的中国国家旅游局数据显示，在欧洲国家中，意大利是中国游客的首选旅游目的地之一，仅次于法国。根据 ENIT 提供的数据，2015 年意大利驻华使领馆共签发旅游签证 473,224 份，其中个人旅游签证 127,362 份、ADS 旅游签证 345,862 份（即由旅行社组织并受中国-欧盟谅解备忘录监管约束的旅游出行），较往年签证数量出现大幅增长。例如，2011 年，意大利驻华使领馆共签发 173,793 份旅游签证（其中个人旅游签证 20,350 份、ADS 旅游签证 98,837 份）。对中国游客吸引力较大的意大利城市是米兰、罗马、威尼斯和佛罗伦萨等大城市，目前这些城市接待了意大利约 60% 的中国游客。此外，此前被视作“小城市”的维罗纳、博洛尼亚（以及部分意大利南部城市）等，如今也具备吸引中国游客的巨大潜力。

在“中欧旅游年”开幕式上，中国和意大利签署了旨在促进两国在旅游领域交流与合作、进一步发展可持续旅游和全球旅游目的地的协议。该协议由时任意大利国务秘书多丽娜·比安琪（Dorina Bianchi）和时任中国国家旅游局副局长杜江签署，深化了两国于 2016 年达成的双边旅游合作共识。协议共涉及五大核心领域：1) 扩展旅游目的地，尤其是村落和联合国教科文组织（UNESCO）名录遗产；2) 根据中意文化论坛的成果，为关于旅游和文化推广的共同发展战略提供支持；3) 促进制定联合倡议，加强以威尼斯为中心的海上丝绸之路西线的发展；4) 加强游客流数据共享；5) 推动改善具体的接待标准，方便中意游客互访。<sup>39</sup>

### 3. “一带一路”倡议框架的战略重要性

“一带一路”倡议（BRI）是中意两国开展旅游合作的重要框架。意大利是中国在欧洲市场的战略重点之一。自“一带一路”倡议提出以来，双方加强了在各个领域的合作。同时，“一带一路”倡议也是中意广泛合作的基础。2017 年，中国和意大利在“一带一路”倡议框架下，签署了《加强经贸、文化和科技合作的四年行动计划（2017-2020 年）》。2019 年，意大利与中国签署了“一带一路”建设的谅解备忘录。该谅解备忘录被视为中意双方加强在物流、基础设施、交通、贸

---

<sup>39</sup> 《中意旅游合作协议》由国务秘书比安琪和中国国家旅游局副局长杜江在中欧旅游年开幕仪式上签署。  
网址：<https://www.turismo.beniculturali.it/en/news/italy-china-cooperation-agreement/>

易、环保和金融方面合作的第一步，将使双方受益。对于意大利而言，很多人将该备忘录视为增加对中国，乃至对亚洲出口的新机遇，能为意大利不同利益相关者创造经济效益。值得一提的是，继两国于 2019 年签署谅解备忘录后，双方在不同领域签署了近 30 个平行合同，交易额估计达到约 25 亿欧元，其中包括意大利国家存贷款公司（CDP）与中国银行签署的协议，允许中国银行在意大利境内发行熊猫债券；CDP 和意大利天然气公司 Snam 与丝路基金签署合作备忘录，以促进在中国和其他 120 个国家开展国际投资；安萨尔多能源公司（Ansaldo Energia）与中国联合重型燃气轮机技术有限公司就重型燃气轮机领域的技术合作签署了备忘录；中国电商集团苏宁与意大利贸易署签署协议；的里雅斯特港和热那亚港与中国交通建设股份有限公司（CCCC）签署协议。中意两国政府在 2019 年 3 月 23 日签署了总体谅解备忘录（MoU）后，在不同领域签署的相关谅解备忘录也促进了两国旅游业的合作。例如，2019 年 3 月，意大利旅游业联合会与中国最大的在线旅行社携程网签署了有关协议。此外，携程还与意大利机场、铁路、博物馆等不同部门签署了其他战略协议，旨在进一步推动中国赴意大利的高端旅游。签署“一带一路”谅解备忘录后，携程在意大利的重要合作伙伴包括 ENIT、罗马机场（ADR）、意大利国家铁路、法拉利博物馆、罗马市政府等，这些都是意大利旅游业的主要参与主体。2020 年 1 月 13 日，意大利民航局（ENAC）与中国民用航空局（CAAC）签署了另一份引人注目的谅解备忘录。该备忘录有望在未来几年内提升中意两国间的游客数量。谅解备忘录将中意航班频率提高到了每周 164 班，计划从 2020 年 1 月起全面开通 108 班，2021 年夏季将新增 28 班，2022 年夏季再新增 28 班。该备忘录签署后，意大利已成为与中国航班接驳数量最多的欧洲国家。长期以来，意大利一直被中国视为加强民用航空服务合作的重点欧洲国家。2018 年，中国飞罗马的六家主要航空公司的峰期旅客人数达到了 76 万人次，与 2014 年相比增长了 40%。罗马菲乌米奇诺国际机场在短短几年内，尤其是自 2015 年以来，快速成长为开航中国目的地城市数量最多的欧洲机场，开航中国城市数量达到 12 个。开通至罗马航线的中国航空公司主要包括东方航空、海南航空、中国国航、四川航空和国泰航空。菲乌米奇诺机场为增加往返中国游客数量而制定的另一项成功策略是为中国旅客提供专属服务。菲乌米奇诺机场是世界上最早通过“欢迎中国”认证的机场之一。此外，机场还采取了针对中国游客的其他举措，例如，在所有酒吧和餐馆免费提供热水、

设立中文标牌等。最后，值得一提的是，数字领域的显著发展对中意旅游合作具有重要意义。2019年，微信推出了小程序功能，为用户提供无需下载即可使用的应用。意大利国家旅游局（ENIT）率先试点应用该功能。该应用有望解决中国自由行游客在意大利面临的两大关键问题，即获取中文信息的途径有限，以及无法通过微信支付人民币。这样一来，中国游客通过一个应用，便可更灵活地制定自己的旅游计划。<sup>40</sup>

#### 4. 2020年：非凡但不幸的一年

2020年是中意旅游业合作进程中关键年份。实际上，2020年是“中意文化旅游年”。<sup>41</sup>此外，2020年也是中意建交50周年，更凸显这一年的不平凡。为此，意大利各地安排了一系列文化庆祝活动。这些活动具有重要的战略意义，主要原因有两个：一方面，活动旨在庆祝两国长期友好关系；另一方面，活动可以促进中意两国的旅游合作。例如，著名意大利旅游景点罗马考古公园就开展了相关文化活动。为此，中意分别确定以两国的重要古迹北京天坛和罗马竞技场象征两国文化身份。该计划将两个徽标重新进行了并排设计。为了提升中国游客数量，古罗马广场和帕拉蒂诺山从2018年12月起开设了中文网站。2020年，意大利在古罗马遗址公园内举行了永久性展览，而普通话则被选为展览说明语言之一。

尽管如此，由于新冠疫情，2020年中意旅游交往受到了严重影响。意大利进入国家紧急状态后，政府被迫于2020年1月底取消了与中国的直航，同时对有中国旅游史的欧洲游客采取了限制措施。根据ENIT的报告，2020年对机场到达趋势的第15周观察监测结果显示，2020年1月1日至2020年7月12日，意大利抵达游客总人数相比2019年同期下降81%，而国际旅游需求也呈逐步下降趋势。中意游客数量增长为负，与全球趋势和数据保持一致。根据ENIT前瞻性数据研究办公室的数据，2020年7月，来自中国的入境游客人数降幅最大，达到了88.8%，其次为美国的87.5%。但需要指出的是，中意两国旅游往来锐减与国际普遍趋势一致。新冠疫情出乎意料地改变了全球旅游业的发展。根据经合组织的估计，2020年国际旅游业经济产值将下降80%左右，而疫情对世界许多人口和城市的经济和社会影响仍在继续。在经合组织国家，旅游业是经济增长的重

---

<sup>40</sup> 例如，见《腾讯能复兴意大利的中国旅游市场吗？》，Jing Culture and Commerce，获取网址：<https://jingculturecommerce.com/tencent-italy-mini-program-independent-chinese-travelers/>

<sup>41</sup> 因为疫情的原因，2020年的“中意文化旅游年”推迟到2022年。

要驱动力，不仅能创造外汇，还能促进就业和商业发展。在疫情危机爆发前，旅游业占经合组织国家 GDP 总额的 4.4%、就业总人口的 6.9%、总体劳务出口的 21.5%。在此背景下，出于维持就业率和旅游生态系统的目的，各国政府积极采取措施，以期促进国内旅游业恢复、发展，并保持其可持续性。<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> 经合组织，《重建未来旅游业：对新冠疫情的政策响应和恢复》，2020年10月22日，获取地址：[https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery)

## 二 中意民航合作对两国旅游合作发展的作用

### （一）两国民航业与旅游业

在新冠疫情爆发前，旅游业是全球增长最快的产业之一。根据联合国世界旅游组织（UNWTO）的统计，2019 年全球旅游业发展态势良好，美洲地区全球入境总人数增长最慢，为 2%；亚太地区增长最快，达到 7%。同时，亚太地区和欧洲是接待国际游客最多的两大地区，接待人数分别为 3.48 亿人次和 7.1 亿人次。在此背景下，中国和意大利在最受欢迎旅游目的地国家排名中分列第四和第五，接待国际游客分别为 6300 万和 6200 万人次（图 1）。

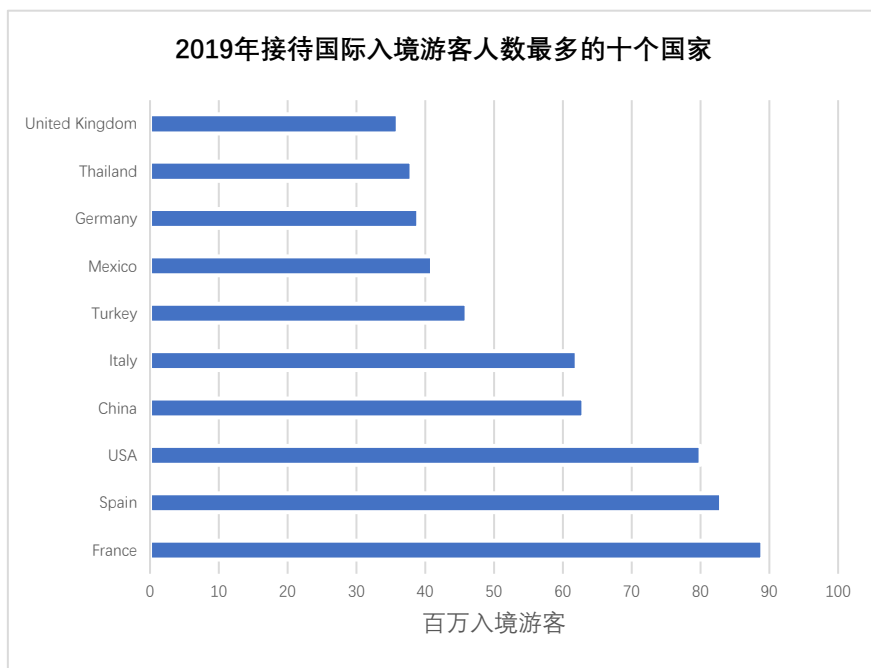


图 1 - 2019 年最受欢迎旅游目的地国家（来源：世界旅游组织）

### 1. 中国旅游业

在亚洲旅游目的地中，中国在过去十年是接待外国游客最多的国家。图 2 给出了 2018 年的国际游客组成。尽管泰国、日本等国家在亚洲旅游市场中的份额正在逐渐增加，但截至目前，中国依然是亚洲最受欢迎的旅游目的地。



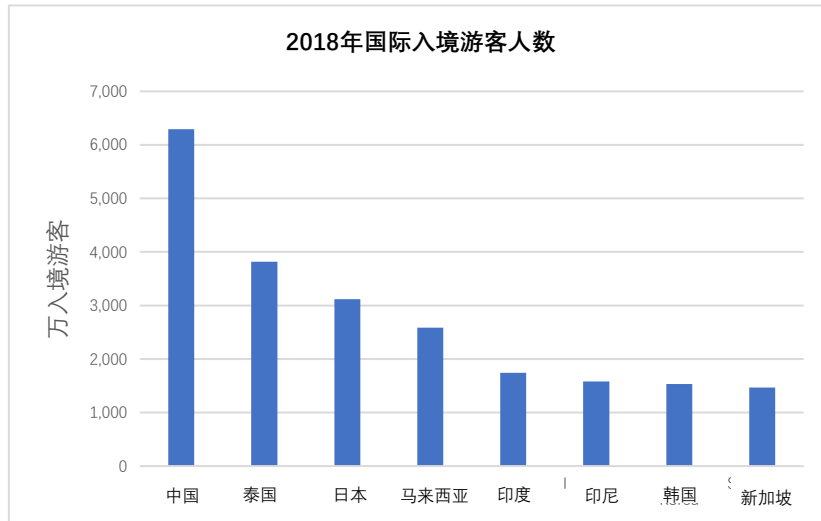


图 2 - 2018 年最受欢迎目的地国家接待的入境游客总人数 (来源: 世界银行)

过去几年,尤其是 2013 年有关国家签署了“一带一路”(BRI) 协议后,亚洲各国的入境游客总人数持续增加。“一带一路”倡议的确促进了中国的旅游业,尤其是入境旅游的发展。图 3 和图 4 分别给出了过去十年出境和入境旅游支出发展趋势。图中显示,2013 年后,中国游客的出境旅游次数增加,而最重要的是,中国接待的入境游客人数也大幅增加,2014 年至 2019 年的年均增速达到 5.5%。这表明,“一带一路”倡议显著促进了中国的旅游业发展。<sup>43</sup>

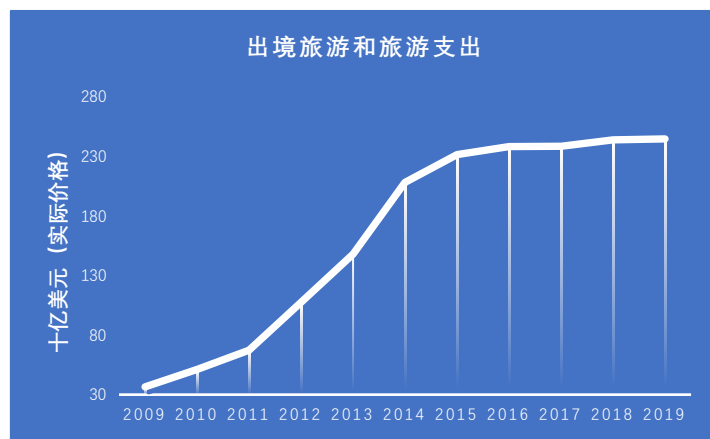


图 3 - 中国出境旅游支出 (来源: 世界旅游理事会 - wtcc.org)

<sup>43</sup> 作者对 WTTC 数据的阐释。

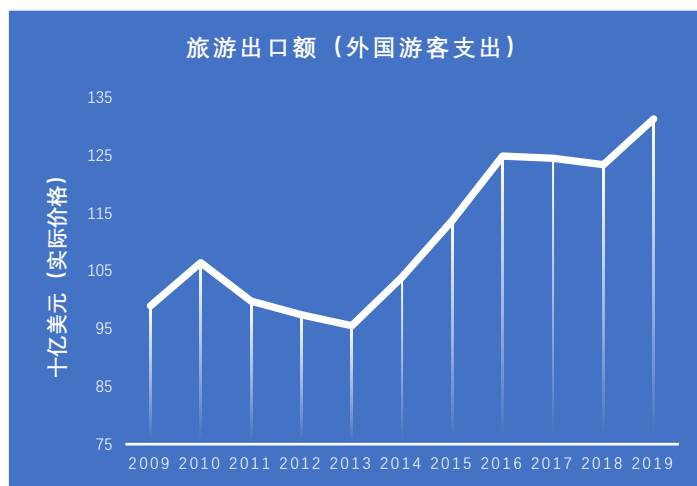


图 4 - 中国入境旅游支出 (来源: 世界旅游理事会 - wtcc.org)

从入境游客人数来看,中国入境游客的最大输出国分别为韩国、日本、俄罗斯和美国。尽管如此,2017年,中国接待的欧洲入境游客总人数达到600万人次,比任何一个国家都多,仅次于来自亚洲市场的入境游客总人数。<sup>44</sup>2010年至2017年,来自欧洲的入境游客人数稳步增加,年均增长率为1.9%。尽管如此,各个欧洲国家向中国输出的游客人数却相差极大。

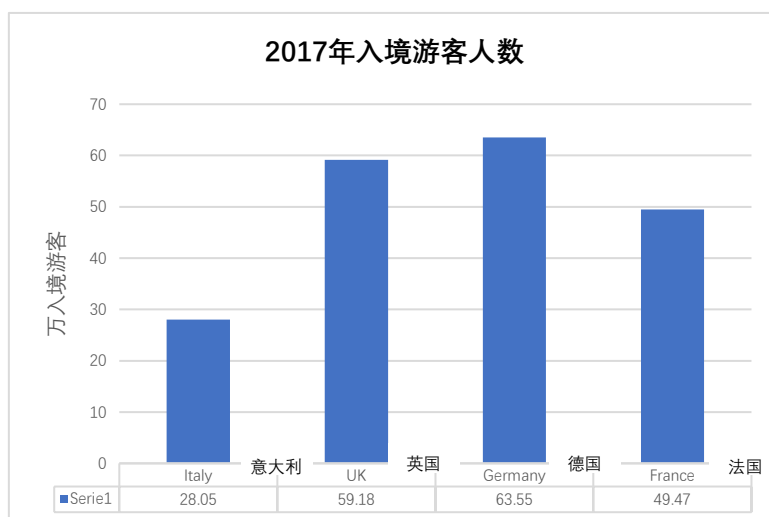


图 5 - 2017 年来自主要欧洲国家的中国入境游客人数 (来源: 2018 中国统计年鉴)

<sup>44</sup> 2018 中国统计年鉴。

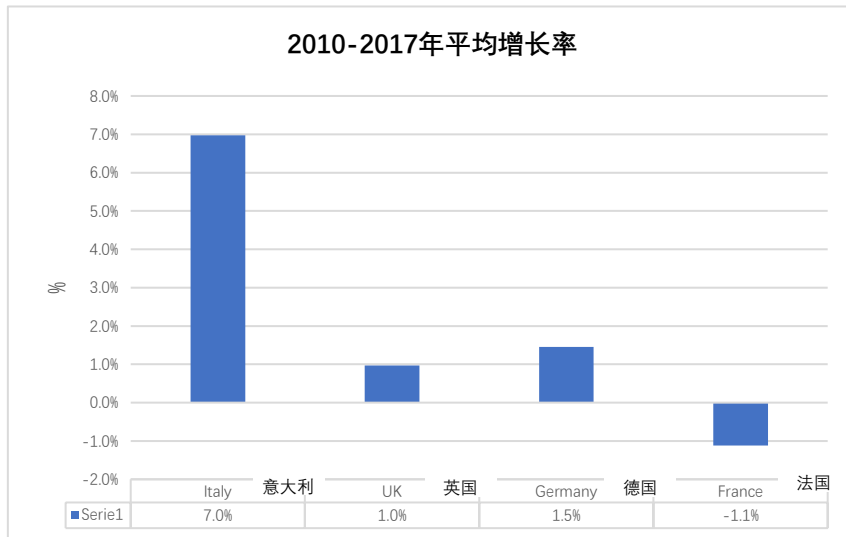


图6 -2010至2017年来自欧洲主要国家的国际入境游客的平均增长率（来源：2018中国统计年鉴）

德国和英国是中国入境旅游的主要欧洲市场，其次是法国和意大利（图5）。但意大利是增速最快的市场，从2010年至2017年，意大利前往中国的游客人数年均增长7%，成为整个欧洲市场的驱动力量（图6）。这些数据清楚地表明了意大利和中国在旅游业中的重要关系。的确，一方面，这些数据表明了意大利游客对中国的兴趣正在快速增长，另一方面，也表明了两国之间旨在促进双边旅游的合作战略获得了成效。例如，意大利旅游部与中国大使馆合作，于2020年发起了“2020中意旅游文化年”倡议，以加强两国合作，同时以文化旅游为动力，促进两国人员交流。

在这一增长背景下，民用航空一直发挥着主导作用。根据《2018中国统计年鉴》提供的数据，民用航空是旅游相关收入的主要来源，占中国2017年入境旅游总收入的24.7%，其次为购物相关收入和住宿收入，分别占比18.6%和9.9%。这也说明了中国为何近期与欧洲，尤其与意大利签署了多项旨在加强双边合作的协议。从这个意义上讲，中意两国于2019年3月签署的协议促进了民航领域的发展。因为根据该协议，双方承诺加强合作的领域之一即涉及运输、基础设施和民用航空。

## 2. 意大利旅游业

意大利的国际入境旅游人数几乎与中国持平，在欧洲仅次于法国和西班牙，是第三大最受欢迎的旅游目的地国家（图7）。

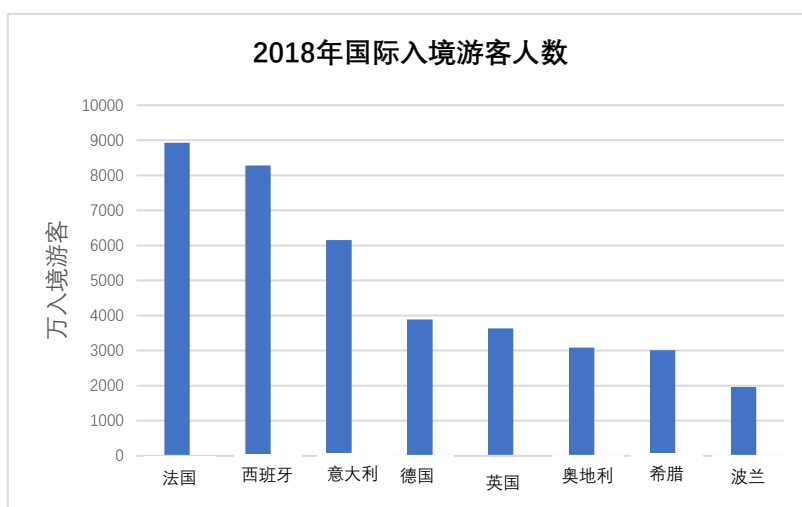


图 7 - 2018 年欧洲各最受欢迎旅游目的地国家的入境游客总人数 (来源: 世界银行)

2013 年是意大利旅游业发展的关键年份。从图 8 可以看出, 2013 年后, 意大利国际旅游支出开始显著增加, 帮助意大利在 2015 年实现了自 2009 年金融危机后的全面复苏。此后一直到 2019 年, 意大利国际旅游支出持续增长, 达到历史新高。同样, 由国际入境游客带动的出口也在过去十年持续增加, 2017 年至 2019 年 (图 9) 的年增速达到了 5.6%。这些统计结果与中国旅游业的出境旅游数据相一致。

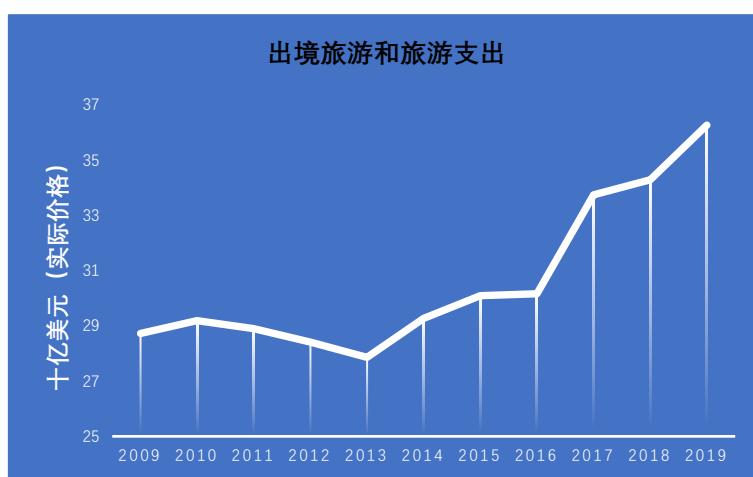


图 8 - 意大利出境旅游支出 (来源: 世界旅游理事会 - wtcc.org)

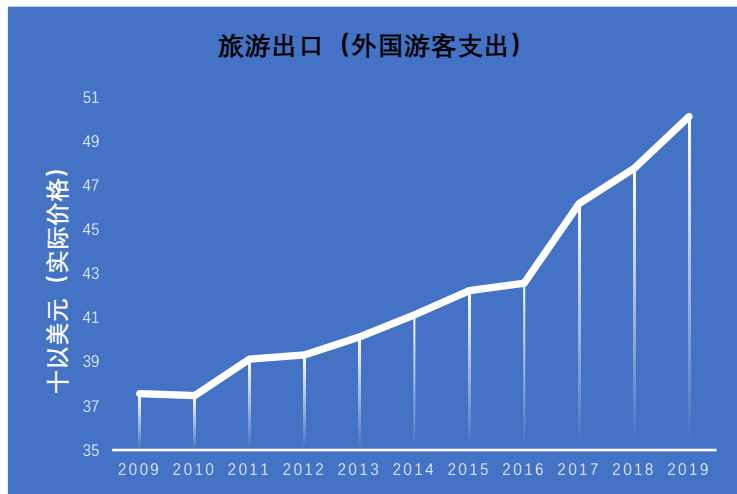


图 9 - 意大利入境旅游支出 (来源: 世界旅游理事会 - wtcc.org)

疫情爆发前，中国前往意大利的入境游客每年以两位数的速度增长。2018年，意大利在最受中国游客喜爱的欧洲国家中排名第二，在全球排名第 13 位。另一方面，意大利前往中国的游客人数在过去几年也经历了大幅增长。2017、2018 和 2019 年，中国一直是最受意大利游客喜爱十大旅游目的地国家之一，期间每年前往中国的游客人数约为 60 万人次，总支出排名第九，每晚支出排名第二。<sup>45</sup>从这些数据来看，中国占意大利赴亚洲旅游输出的 17%，是最受意大利游客喜爱的第二大非欧洲国家，仅次于美国。虽然中国游客的偏好正在转向国际知名度较低旅游目的地，以寻求更真实的体验，但文化旅游依然是最重要的旅游细分市场，这与先前意大利向中国的旅游输出一样。换言之，从大众旅游角度来看，中国游客越来越偏向意大利能够提供的可持续性旅游和体验。例如，中国游客对意大利食品和葡萄酒的兴趣日益浓厚，凸显了这一趋势。以上数据显示出两国正在进一步夯实业已牢固的合作，同时表示未来几年两国具有开发潜力的新的旅游细分市场。事实上，中意两国游客对两国主要文化景点的兴趣，将很快转化为对两国境内其他景点的更广泛的兴趣，从而在现有旅游产品基础上催生新的产品。因此，上述数据再次证明了中意之间的这种相互关系，同时指出旅游市场未来的发展趋势，这种发展将推动符合游客期望的新产品和服务出现。

## (二) 中国东方航空集团有限公司案例：一家稳健、创新的中国航空公司

### 1. 引言

中国东方航空集团有限公司（以下简称“东航”）近年来取得了可喜的成就和

<sup>45</sup> 来源：国际旅游调查 - 意大利银行，2020。

显著的增长，在国际业务方面表现尤其突出。在过去十年中，东航的经营发展见证了中国历史、经济和社会的演变，显示出了公司能够适应不同历史时期的特点，持续、灵活地进行自我改造。东航因此不仅成为中国三大民用航空公司之一，也成为了全球最受关注的公司之一。

本节的目的是详细分析东航的特点，并将其作为我们研究的一个案例。通过收集辅助数据、分析东航提供的数据以及与最高管理层一些成员的直接对话，我们将分析公司在中国国内和国际的优势。特别指出，本文是作者分析结论仅代表作者的观点，并不反映公司的官方立场。

正如对欧洲和世界其他国家的对外直接投资（更多信息建议咨询墨卡托中国研究中心<sup>46</sup>）案例分析以及我们圣安娜团队进行的深入研究（同时也要感谢我们与中国合作伙伴重庆大学共同在重庆建立的伽利略意大利中心<sup>4748</sup>进行的特殊研究），我们可以肯定的是，中国公司自身所展现的外部形象，与其主要市场所能够表现出的实力紧密相关。<sup>4950</sup>

事实上，中国公司的实力和结构，以及掌控中国主要区域市场的能力，使其能够实施“走出去”战略，<sup>5152</sup>将自己置身于全球市场，寻找新的发展机遇。因此，根据这一观点，中国国内发展与国际层面的增长之间的关系可能是根本性的。

本节主要分为三个部分：第一部分简要介绍东航的运营、财务和战略层面的主要特点，第二部分着重介绍东航在世界范围内发挥的作用，第三部分结合中国和西方媒体的最新报道，着重分析东航战略的新发展。

## 2. 东航在中国国内和国际的强劲发展

我们为研究本公司所参考的文件主要有两份：东航发给美国证券交易委员会的20-F表格<sup>53</sup>和《2019年企业社会责任报告》<sup>54</sup>。

---

<sup>46</sup> MERICS - Mercator Institute for China Studies, <https://merics.org/en>.

<sup>47</sup> Galileo Galilei Italian Institute - <http://www.galileiinstitute.it/>.

<sup>48</sup> 伽利略意大利中心, “From the leaning tower along the new high-tech Silk Road: the 10th Anniversary of the Galileo Galilei Italian Institute”, 15 December 2017, <http://www.galileiinstitute.it/from-the-leaning-tower-along-the-new-high-tech-silk-road-10th-anniversary-of-the-galileo-galilei-italian-institute/>

<sup>49</sup> Crupi Antonio, “Luckin Coffee Disruptive business model”, 15 March 2020, <http://www.galileiinstitute.it/luckin-coffee-disruptive-business-model/>

<sup>50</sup> 伽利略意大利中心, “Research In & On China”, <http://www.galileiinstitute.it/research-in-on-china/>

<sup>51</sup> Shambaugh David. 2013. China goes global. The partial power. Oxford. Oxford University Press

<sup>52</sup> Backaler Joel. 2014. China goes West. Everything you need to know about Chinese companies going global. London. Palgrave Macmillan

<sup>53</sup> 证券交易委员会, “Form 20-F China Eastern Airlines Corp Ltd. Annual and transition report of foreign private issuers [Sections 13 or 15(d)]”, 29 April 2020, <https://sec.report/Document/0001193125-20-124188/>

由于报告极其清晰且包含大量信息，因此，我们相信这两份文件可以作为我们从运营、财务和战略层面描述东航的发展情况的指南。我们为这两份文件整合了其他资源，比如，从公司网站<sup>55</sup>下载的文件。<sup>565758</sup>

东航是中国三家主要的航空公司之一，与中国国际航空公司和中国南方航空公司一起被称为“三大航”<sup>59</sup>。公司起源于1957年1月在上海成立的第一个民用航空中队，是第一家在纽约、香港和上海上市的中国航空公司。2010年，公司与上海航空公司合并；2011年6月与中国南方航空公司在天合联盟内联合。<sup>60</sup>

东航有62年的历史，目前已跻身全球十大航空公司之列。<sup>61</sup>公司目前运营超过730架飞机的机队，这些飞机的平均服役时间为6.4年，是世界领先航空公司中最年轻的机队之一。此外，它还拥有中国国内最大的机上Wi-Fi宽体机群，具有领先的商用技术模式。

公司目前在全球有109家办事处（46个中国国内办事处，63个国际办事处）。加入天合航空联盟网络后，公司已经建立起一个覆盖175个国家和地区共计1150个目的地的航空运输网络，年运输周转量超过了1.3亿。

我们再来看一下公司的战略枢纽，如表20所示，这些战略枢纽分布在中国国内的三个主要地区：东部、西北和西南。

第一个重要的枢纽是上海，东航在上海的主要机场是上海浦东国际机场（PVG）和虹桥国际机场（SHA）。在中国西部地区，得益于西安枢纽，东航在北方有影响力；而在南方，得益于昆明的战略枢纽，东航也有影响力。

根据东航提供的数据，2019年国内航线收入占到客运总收入的65%。2019年，上海至布达佩斯、西安至迪拜、青岛至巴黎、青岛至迪拜等新航线相继开通。

---

<sup>54</sup> 中国东方航空集团有限公司，《2019年度社会责任报告》，2019年，  
<http://www.ceairgroup.com/upload/2020/4/2019%E5%B9%B4%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E8%B4%A3%E4%BB%BB%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf>

<sup>55</sup> 中国东方航空公司意大利官网，<https://it.ceair.com/it/>

<sup>56</sup> 中国民航报社，《东航：持续发力“空中丝路”》，2019年12月18日，  
[http://www.caacnews.com.cn/1/6/201912/t20191218\\_1287884.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/201912/t20191218_1287884.html)

<sup>57</sup> 中国民航报社，《东航上海-罗马航线开航8周年启用A350-900执飞》，2019年3月25日，  
[http://caacnews.com.cn/1/6/201903/t20190325\\_1269957\\_wap.htm](http://caacnews.com.cn/1/6/201903/t20190325_1269957_wap.htm)

<sup>58</sup> 中国民航报社，《东航与开发开放事业共成长助推而立浦东振翅高飞》，2020年12月12日，  
[http://www.caacnews.com.cn/1/6/202011/t20201112\\_1313924.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/202011/t20201112_1313924.html)

<sup>59</sup> Kawase Kenji, “China’s big 3 airlines rake in \$5bn net cash despite record loss”, 30 April 2020,  
<https://asia.nikkei.com/Business/Transportation/China-s-big-3-airlines-rake-in-5bn-net-cash-despite-record-loss2>

<sup>60</sup> SkyTeam, “China Eastern Joins SkyTeam”, 21 June 2011,  
<https://www.skyteam.com/EN/about/press-releases/press-releases-2011/china-eastern-joins-skyteam#:~:text=About%20SkyTeam&text=The%20fourteen%20members%20are:%20Aeroflot,Air,%20TAROM%20and%20Vietnam%20Airlines>

<sup>61</sup> Zhang Benjamin, “The 20 biggest airlines in the world, ranked”, 6 March 2019,  
<https://www.businessinsider.com/biggest-airlines-world-oag-2019-3?IR=T>

截至 2019 年，通过与天合联盟合作，东航航线网络覆盖了 175 个国家的 1150 条国内航线和国际目的地。公司注重安全和防空安保，在飞行次数方面，2019 年安全飞行 98.8 万架次，飞行时数达 23.94 亿小时。如图 1 所示，乘客数量在过去三年中显著增加。

下表按航线列出了分别在 2017 年、2018 年和 2019 年的某些客运业务统计数据：

	2017	2018	2019
<b>乘客流量（客公里）（百万）</b>	183,182	201,486	221,779
中国大陆	117,033	128,906	142,921
港澳台地区	4,758	5,289	5,046
国际	61,391	67,290	73,812
<b>载客量（座位公里）（百万）</b>	225,996	244,841	270,254
中国大陆	141,067	154,059	171,684
港澳台地区	5,948	6,374	6,408
国际	78,981	84,408	92,162
<b>客运收益（人民币）</b>	0.52	0.54	0.52
中国大陆	0.54	0.56	0.54
港澳台地区	0.72	0.73	0.74
国际	0.47	0.49	0.47
<b>乘客运载率（%）</b>	81.06	82.29	82.06
中国大陆	82.96	83.67	83.25
港澳台地区	79.99	82.99	78.75
国际	77.73	79.72	80.09

图 1：东航客运业务情况，来源：证券交易委员会（2020 年）

我们能够明显发现，国内客运量占据了总客运量的绝大部分，在短短两年内就增加了约 4000 万人次。2019 年，中国大陆、港澳台地区和国际乘客总数达到了约 2.22 亿人次（国际乘客 7300 万人次），这是一个重要数字。

最近开放的另一个战略枢纽是北京大兴国际机场（PKX），习近平主席于 2019 年参加其落成仪式。东航是其中的作为第一批入驻大兴机场、运行总量第



一的航空公司。在这个重要枢纽落成之后，公司的战略是在北京和上海打造“两个枢纽、四个机场”，其雄心勃勃的最高目标是建设一条空中丝绸之路，以支持京津冀的发展、长江经济带的整合和雄安新区的建设。公司还斥巨资推动中国西部的开发，目前在西安和昆明设有分公司。<sup>62</sup><sup>63</sup><sup>64</sup>东航通过积极参与国内所有主要经济带的发展，提升公司的影响力。

正如表 20 所示，东航在国内主要有两家竞争对手，分别是中国国际航空股份有限公司和中国南方航空股份有限公司。前者运营基地为北京，在香港证券交易所和伦敦证券交易所上市；后者运营基地为北京和广州，在香港证券交易所和纽约证券交易所上市。从中国三个主要目的地（上海、北京和广州）的覆盖范围和运输乘客的数量，再到当地提供的收入和服务，三家公司竞争体现在各个方面。

与此同时，东航在中国大陆的业务也面临春秋航空等廉价航空公司的激烈竞争，这类公司活跃于主要机场以及二线城市（如哈尔滨、沈阳、广州、厦门、三亚、昆明和重庆）之间的内部航线，颇具竞争力。

另一方面，在地区层面，包括香港和澳门特别行政区和中国台湾地区等目的地，东方航空公司也面临着强有力的竞争者，例如，总部位于香港特别行政区的国泰航空国际有限公司。

### 3. “全球飞行”：东航面临的新挑战

2020 年，东航面临的最重大挑战之一，是通过覆盖长途目的地提高其国际影响力。在某种程度上，我们可以说，这种挑战意味着东航在第一阶段已经取得巨大成功，在中国国内市场占据领先地位，目前已经进入第二阶段。

在此背景下，东航面临国内、国际两方面的竞争。国内方面，东航与另外两家中国主要航空公司存在竞争；国际方面，东航必须与已经存在数十年、在区域和全球范围内取得巨大成功的航空公司展开竞争（仅举几个例子，如美国“三大航”、达美航空公司、美国航空公司和联合航空公司、德国汉莎航空公司、法国荷航、英国国际航空公司、全日空航空公司）。

在国际舞台上，东航必须与比它拥有更稳定和深厚合作关系、更长久声誉及

---

<sup>62</sup> Bonaglia Marco, “From quantity to quality: the Western Development strategy”, 21 September 2020, <http://www.galileiinstitute.it/western-development-strategy-chongqing-development/>

<sup>63</sup> Bonaglia Marco, “Chongqing Model and the shift towards innovation”, 22 October 2019, <http://www.galileiinstitute.it/chongqing-model-and-the-shift-towards-innovation/>

<sup>64</sup> Bonaglia Marco, “Urbanisation in China and the Chongqing-Chengdu city cluster”, 17 September 2019, <http://www.galileiinstitute.it/urbanisation-in-china-and-the-chongqing-chengdu-city-cluster/>

在过去几十年开设的航线中成功的占有一席之地公司的竞争。东航近年来实施的主要举措可以总结如下：

- (1) 增设专门的海外销售办事处；
- (2) 推出东方航空公司飞行常客计划；
- (3) 加入亚洲万里通计划；
- (4) 与大量外国航空公司签订共享协议。

2018 年，东航与厦门航空公司、越南航空公司、肯尼亚航空公司和意大利航空公司合作，启动了新的代码共享。2019 年 12 月，东方航空公司与天合联盟（SkyTeam Airline Alliance）以外的 13 家航空公司开展合作，主要集中在代码共享。

#### 4.东航最新动态：射向全新“黄金十年”的三支箭

东航近来的最新动态与中国国内运航有关。据刘绍勇介绍，2019 年，东方航空公司推出了“智能旅行”综合服务系统，成为全球首家推广新型“5G+AI”技术的航空公司。此外，在机场内的地面服务方面，东航已成为第一家通过面部识别和创建电子行李牌办理登机服务的航空公司。

正如前述提及的那样，东航近来最重要创新主要出现在北京大兴国际机场（PKX）。东航最新的企业战略非常强调公司的国际化和数字化发展。

上述两点将成为公司未来的核心驱动力。通过使用新技术，能够使东航在中国国内、区域和国际层面获得比较优势。这一趋势遵循了中国新时代通过高质量发展，实现经济快速增长的发展策略。东航在“黄金十年（2009 年-2018 年）”基础上再接再厉，面向未来打造“具有全球竞争力的世界级企业”。

疫情期间，东航果断采取行动，以应对中国防疫措施带来的影响，以及对国际航班限制。2020 年前几个月，形势十分严峻，三分之二的中国客机在疫情早期停飞。<sup>65</sup> 尽管如此，我们将在下一段看到，中国民航业似乎已经成功克服危机。中国“三大航”继续追赶美国“三大航”，并等待机会超越它们<sup>66,67</sup>。

---

<sup>65</sup> Hammond George, Hollinger Peggy and Yu Sun, “Two-thirds of Chinese airlines’ planes grounded over coronavirus. Passenger numbers tumble due to travel restrictions and fear sparked by outbreak”, 13 February 2020, <https://www.ft.com/content/2caa82d4-4e51-11ea-95a0-43d18ec715f>

<sup>66</sup> Reed Dan, “China’s big three airlines are on a fast track to overtake US big three within a few years”, 20 September 2020, <https://www.forbes.com/sites/danielreed/2018/09/20/chinas-big-three-airlines-are-on-a-fast-track-to-overtake-u-s-s-big-three-within-a-few-years/?sh=136e7f1e1234>

<sup>67</sup> The Economist, “The Dragons take off. Chinese carriers are the new disrupters in air travel”, 5 April 2018, <https://www.economist.com/business/2018/04/05/chinese-carriers-are-the-new-disrupters-in-air-travel>

面对疫情影响，东航积极应对<sup>68</sup>并启动了“随心飞（Fly at will）”<sup>69</sup>计划，销售了超过 100,000 张联票卡（pass），将夏季国内航线的客运量增加到 75% 以上。东航还投入大量资源，以促进“绿色”转型，减少二氧化碳排放量。根据 MSCI 全球指数，东航在最新的 ESG（环境、社会和公司治理）标准中等级排名为 A，与达美航空和新加坡航空公司一起，在碳排放、隐私和数据安全方面位列第一<sup>70</sup>。

因此，可持续性可以视为东航新战略的第三支箭，与国际化和数字化一道，实现东航在“新时代”建设现代化、国际化和可持续发展的公司目标，并朝着新的“黄金十年”迈进。

---

<sup>68</sup> Horton Will, “China Eastern Airlines plans to resume 70%-80% of flights by June”, 30 April 2020, <https://www.forbes.com/sites/willhorton1/2020/04/30/china-eastern-airlines-plans-to-resume-70-80-of-flights-by-june-in-coronavirus-recovery-push/?sh=354f9c3e2875>

<sup>69</sup> Nikkei Asia, “Chinese airlines plug 'all you can fly' deals to revive travel. Global aviation industry waits to see if promotion lures pandemic-weary flyers”, 28 July 2020, <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Chinese-airlines-plug-all-you-can-fly-deals-to-revive-travel>

<sup>70</sup> Prnewswire, “China Eastern ranked among top global airlines in MSCI ESG rating”, 19 August 2020, <https://www.prnewswire.com/news-releases/china-eastern-ranked-among-top-global-airlines-in-msci-esg-rating-301114697.html>

<sup>71</sup> Dove, “China Eastern Airlines è la prima compagnia al mondo per basse emissioni di CO2”, 23 settembre 2020, <https://viaggi.corriere.it/eventi/china-eastern-airlines-e-la-prima-compagnia-al-mondo-per-basse-emissioni-di-co2/#:~:text=Secondo%20l'ultimo%20rapporto%20di,compagnie%20aeree%20di%20tutto%20il>

<sup>72</sup> La Repubblica, “Aerei, China Eastern Airlines punta sulla sostenibilità e rilancia i voli sull'Italia”, 1 settembre 2020, [https://www.repubblica.it/economia/2020/09/01/news/china\\_eastern\\_punta\\_sulla\\_sostenibilita\\_e\\_rilancia\\_i\\_voli\\_sull\\_italia-265974292/](https://www.repubblica.it/economia/2020/09/01/news/china_eastern_punta_sulla_sostenibilita_e_rilancia_i_voli_sull_italia-265974292/)

### 三 新冠疫情下两国民航和旅游合作的挑战和机遇

#### (一) 新冠疫情对民用航空的影响

##### 1. 对世界航空产业的总体影响

近期发布的《2020 年经合组织对新冠疫情的政策响应》报告指出<sup>73</sup>，2020 年，世界航空产业受到新冠疫情强烈冲击，各国纷纷采取干预措施，催生了“新的贷款、贷款担保、工资补贴和注资扶持”等，引起人们对市场竞争和公共资源有效利用的担忧。

航空运输是航空产业的一个组成部分，GDP 占比虽小，但却与航空产业其他部门的活动有着密切联系，如机场平衡和飞机制造等，因此影响也十分显著。

航空产业能够影响或促进其他产业的发展。航空产业的兴衰能给某些行业带来效益或严重的经济问题。2020 年航空产业发展，对意大利及世界旅游业产生重大影响。

航空产业可细分为多个领域，例如航空运输、航空和航天器制造以及机场运营等。而航空运输又可以进一步分为两大类，即乘客运输和货物运输。本节主要分析民用航空，即上述两大类中乘客运输为重点，包括私人 and 商用非军事运输。

##### (1) 乘客人数持续增长和新冠疫情爆发

数据显示，近年来民用航空的旅客人数呈持续增长趋势（世界银行，2020 年）。<sup>74</sup> 世界银行收集的关于 1988 年至 2018 年（2018 年是最后一个可用年份）的全球航空旅客数量数据显示，世界航空旅客人数出现了显著而持续的增长。

下图给出了国际民航组织（ICAO）提供的世界民航统计数据及预估数据。从图中可以看出，民用航空在过去三十年经历了强劲增长，仅在 9.11 事件和 2007 年始于美国并蔓延至全球的金融危机后出现两次短暂的下滑。

---

<sup>73</sup> OECD, “COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses”, 15/10/2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-responses-26d521c1/>

<sup>74</sup> The World Bank: Air transport, passenger carried”, 2020, <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1988>



图 1: 航空客运。来源: 世界银行 - 数据<sup>75</sup>



图 2 2020 年第二季度航空客运数据。来源: 欧盟统计局 (2020)

随着疫情的爆发和蔓延, 新冠病毒全球大流行。受疫情影响的国家纷纷采取

<sup>75</sup> 获取链接: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1988>

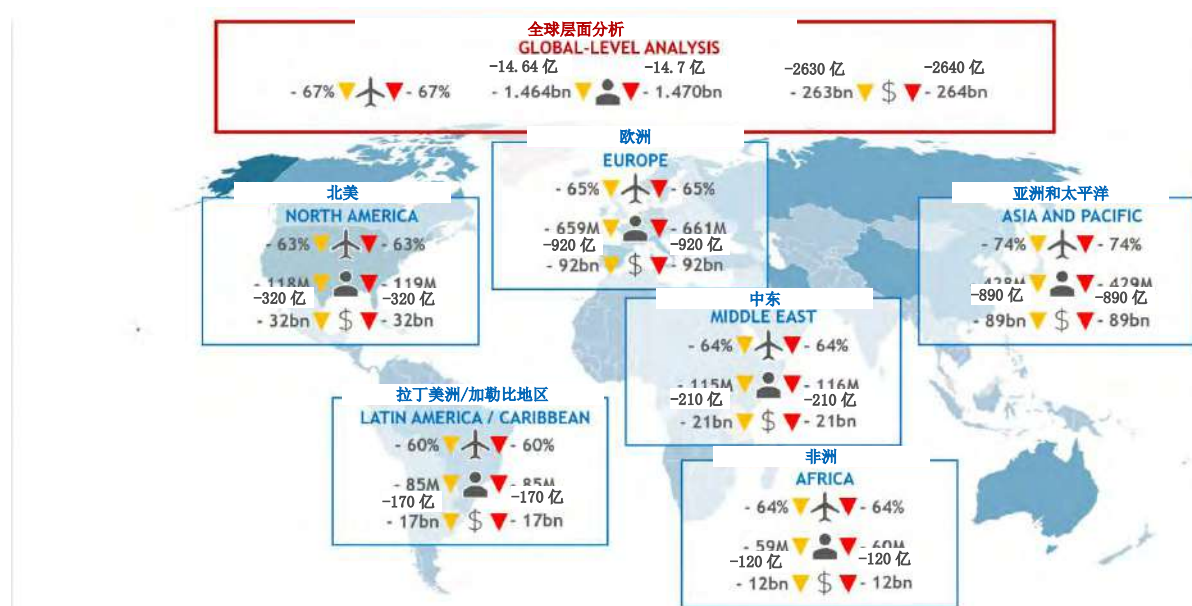
管控措施，旅客人数急剧下降。图 2 给出了欧洲国家的有关数据，并比较了 2019 年和 2020 年第二季度欧洲各个国家的旅客数量。<sup>76</sup>这项分析以数字形式显示出航空运输因为此次大流行病而遭受的巨大损失，其中意大利的旅客人数下降尤为明显，一年内旅客人数减少了 4,200 多万人次，降幅达 98%。

## (2) 新冠疫情对民航部门的经济影响 - ICAO 数据

新冠疫情给民航部门带来了猛烈的“历史性”挑战。我们在研究过程中特别参考了国际民航组织（ICAO）提供的数据。该组织是联合国下设的专业性独立机构，其任务是制定国际民航准则，开发国际民航技术、航线和机场，提高国际航空运输的安全性和有序性，促进国际航空运输的设计和发展。

ICAO 在数据编制时设想了不同的“场景”，突出了当前局势的不确定性以及航空运输部门可能面临的急剧变化。最近几个月，ICAO 非常密集地发布了有关新冠疫情对民用航空部门影响的报告。<sup>77</sup>

在分析新冠疫情产生的经济影响时，ICAO 考虑了两种情景，即 V 字形情景和 U 字形情景。第一种情况是遵循一般的衰退规律，其中，民航部门短期衰退后快速或稳步恢复。这一情景假设更为乐观，在下图中以黄色箭头表示。但在 U 字形情景中，民航部门面临长期衰退，复苏缓慢，甚至可能无法恢复至增长趋势线（L 形）。这种情景假设较为悲观，在图表中以红色箭头表示。



<sup>76</sup> Eurostat, “Impact of COVID-19 on air passenger transport in Q2 2020”, 15/10/2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20201015-2>

<sup>77</sup> ICAO, “Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation”, 2020, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>



图 3 全球范围分析.来源 (ICAO 2020)

国际民航组织分析预测涵盖 2020 年全年和 2021 年第一季度,从上图可以看到新冠疫情对国际和国内交通流量的影响。

首先,我们看到在 V 字形和 U 字形两种情景下,国际航空运输量均下降 67%,乘客数量分别减少 14.64 亿 (V 字形) 和 14.7 亿 (U 字形) 人次,损失金额分别为 2630 亿美元 (V 字形) 和 2640 亿美元 (U 字形)。因此,关于新冠疫情对 2020 年全年和 2021 年第一季度的影响的预测非常重要。

国际民航组织还对新冠疫情下民用航空危机影响的行业经济进行了预测。图 4 分别列出了国际民航组织、国际航空运输协会 (IATA)<sup>78</sup>、国际机场协会 (ACI)<sup>79</sup>、联合国世界旅游组织 (UNWTO)<sup>80</sup>、世界贸易组织 (WTO)<sup>81</sup> 和国际货币基金组织 (IMF)<sup>82</sup> 重新编订数据的结果。

根据网页上的报告,将图表中的数字是与 2019 年比较的结果,但带有星号的数字是与 2020 年基线相比。



图 4 新冠疫情下民航危机对产业的经济影响来源 (ICAO, 2020 年)

<sup>78</sup> IATA official website - <https://www.iata.org/>

<sup>79</sup> ACI official website - <https://aci.aero/>

<sup>80</sup> UNWTO official website - <https://www.unwto.org/>

<sup>81</sup> WTO official website - <https://www.wto.org/>

<sup>82</sup> IMF official website - <https://www.imf.org/external/index.htm>

如图所示，新冠疫情对机场收入、航空公司每公里收入（RPK）、国际旅游收入、全球商品贸易量和全球经济带来重创。

### (3) 与过去其他危机的比较

理解新冠疫情对民航部门巨大影响的另一种方法，是将其与过去在区域和全球范围内产生影响的其他危机进行比较。

2003 年的 SARS（严重急性呼吸综合征）和 2012 年的 MERS（中东呼吸综合征）都是由于冠状病毒引起的，可以用作比较。我们使用了美国国会研究服务局航空政策专家巴特·埃利亚斯（Bart Elias）编辑的文件作为参照。<sup>83</sup>

关于 SARS，埃利亚斯在他的报告中写道，由于对这一流行病的广泛关注而引发的危机，导致 2003 年亚太地区航空公司的年航空旅行总量减少了 8%，美国航空公司的年航空旅行总量减少了约 3.7%。全世界航空公司的损失估计为 70 亿美元，其中美国航空公司的损失达 10 亿美元。

至于 MERS，埃利亚斯表示，它对航空产业的影响实际上很小，因为它主要被控制在阿拉伯半岛。2015 年，韩国局部地区爆发了 MERS 疫情，但很快就采取了隔离措施，而美国仅发现了几例病例。如果将这些数据与国际民航组织提供的数据进行比较，我们可以清楚地发现，此次新冠疫情的严重程度在现代历史上绝无仅有，对民用航空，特别是商业航班航空公司产生了巨大的影响。

正如埃利亚斯写道，“自 2020 年 3 月以来，旅行限制、州和市政府的居家令、针对部分地区旅行的自我隔离规定，以及公众对旅行活动感染新冠风险的担忧，对航空旅行需求产生了重大影响。”

如果我们考虑到其他出版物<sup>8485</sup>，他们都强调了这样的事实：新冠疫情的传播方式大不相同，对航空产业的影响比之前危机（比如 2003 年的 SARS 和 2015 年的 MERS）更大。

事实证明，航空产业能够抵御以往的种种危机，但此次所遭受的打击却前所未有的。根据 IATA<sup>86</sup>，非典疫情与本次危机存在相似之处。非典时期，受冲击最

---

<sup>83</sup> Elias Bart, “Addressing COVID-19 Pandemic Impacts on Civil Aviation Operations”, 17/08/2020, <https://crsreports.congress.gov/product/details?prodcode=R46483>

<sup>84</sup> International Transport Forum, “Government support measures for domestic air connectivity”, 10/12/2018, [https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/domestic-air-connectivity\\_0.pdf](https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/domestic-air-connectivity_0.pdf)

<sup>85</sup> IATA, “What can we learn from past pandemic episodes?”, 24/01/2020,

<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/what-can-we-learn-from-past-pandemic-episodes/>

<sup>86</sup> IATA, “COVID-19 Updated Impact Assessment”, 14/04/2020,



大的市场是中国和亚太市场，但由于乘客对航空运输信心的快速恢复，民航得以复苏。但目前只有中国航空市场出现复苏，在世界其他地方还看不到。

## 2. 中国比其他国家恢复得更快吗？

中国民用航空市场是世界第二大市场，并在全球第一大市场迈进。<sup>87</sup> 根据波音公司（中国商用飞机有限责任公司的直接竞争对手。中国商飞与爱尔兰瑞安航空公司达成协议，共同生产制造 Comac C919。这是一款中国制造的飞机，应该会在 2021 年由中国东方航空集团有限公司首次推出）预测，到 2039 年，中国公司需要新增 8600 架飞机，比该公司去年的预测高出 6.3%。根据波音公司预测，采购新飞机价值将相当于 1.4 万亿美元<sup>88</sup>。

据路透社<sup>89</sup>的最新报道，“中国不仅比世界其他地区更快地从新冠疫情中的恢复，而且还持续投资以改善和扩大其交通基础设施。庞大的区域交通流量和繁荣的国内市场，意味着中国将迎来蓬勃发展。”

正如《经济学人》和其他数字报纸<sup>90</sup>所强调的，今年上半年，中国“三大航”遭受沉重打击。今年第一季度，“三大航”的收入同比下降 46%，约合 540 亿元（折合 77 亿美元），净亏损总计达 140 亿元。

2020 年 5 月，大和资本市场的 Kelvin Lau 在接受《经济学人》采访时预计，2020 年，旅行禁令和封锁将使“三大航”的收入减少近三分之一，下降至 2860 亿元。不过，他同时强调，“三大航”并没有依赖大规模裁员来度过此次危机。

在经历年初的打击后，“三大航”和中国民航业仍能够东山再起。中国市场和客户的信心正在逐渐恢复。到目前为止，东航领衔了这一“恢复”进程，通过推出例如“随心飞”等创新计划，以适应当前形势。<sup>91</sup>

通过分析 Snoddon、Mordvinova、Doctoroff、Di Pietro 和 McKeown（2020

---

<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-fourth-impact-assessment/>

<sup>87</sup> The Economist, “Eyeing the dragon. Chinese carriers restart their engines”, 9/05/2020,

<https://www.economist.com/business/2020/05/07/chinese-carriers-restart-their-engines>

<sup>88</sup> Asian Aviation, “Boeing issues upbeat forecast on China market”, 12/11/2020,

<https://asianaviation.com/boeing-issues-upbeat-forecast-on-china-market/#:~:text=Boeing%20forecasts%20China's%20annual%20passenger,over%20the%20next%2020%20years>

<sup>89</sup> Reuters, “UPDATE 1-China's domestic flight numbers top pre-COVID-19 levels in Sept”, 15/10/2020,

<https://www.reuters.com/article/china-aviation-idUSL4N2H60Z7>

<sup>90</sup> South China Morning Post, “China's top three carriers see domestic passenger numbers soar in July, pointing to recovery of aviation sector”, 27/08/2020,

<https://www.scmp.com/business/companies/article/3099034/chinas-top-three-carriers-see-domestic-passenger-numbers-soar>

<sup>91</sup> Ouyang Iris, “China Eastern targets business travel with revamp of unlimited flights package as domestic competition intensifies”, 13/08/2020,

<https://www.scmp.com/business/article/3097148/china-eastern-targets-business-travel-revamp-unlimited-flights-package>

年)的数据<sup>92</sup>,我们能够理解中国民航为何能够早于其他国家复苏。这并非真正的反弹,但我们可以看到,在研究人员选取的国家(加拿大、澳大利亚、巴西、德国、俄罗斯和美国)晚了约两个月才开始出现经济复苏,且复苏力度比中国大陆弱得多。

有两个因素肯定会起到关键作用:一是中国具有巨大且充满活力的国内市场;二是迄今为止中国境内有效控制住了疫情。事实上,中国可以依靠巨大的国内市场,大大减少对国际市场的依赖(德国就不是这样,德国的公司和目的地不可避免地融入了欧洲市场),而目前中国没有出现第二波疫情浪潮。

结合近期其他数据,我们可以解释为何中国民用航空市场恢复得比全球其他市场要快<sup>93</sup>。据路透社报道,中国民用航空总局表示,9月份中国市场的总飞行次数为37.1万架次,甚至比去年同期多3.5%。国内乘客数量达到4775万人次,约为2019年水平的98%。

疫情带来的历史性挑战,需要采取果断的措施和明确的战略。今年对中国民航来说问题重重,可能会带来“三大航”在中国国内市场的进一步扩张。2019年“三大航”占到中国国内运力的41%,摆脱这场危机之后它们可能变得更强大,提升其在中国市场的份额。

与此同时,随着第二波浪潮在欧美蔓延,国际航空公司举步维艰,中国“三大航”也可能在国际航线上获取更大的份额。

## (二) 回顾东航在疫情期间的突出担当

### 1. 打赢疫情防控阻击战

疫情爆发后,交通运输业在保障医疗救援与提供防疫物资等方面发挥了至关重要的作用。东航作为中国三大航空公司之一,第一时间响应疫情防控需要,调动运力、机组、航班等一切资源保证“空中桥梁”畅通无阻,为打赢疫情防控阻击战保驾护航。

2020年1月25日00:01东航紧急协调的波音737-800飞机和机组从上海虹桥机场起飞,运送上海市首批136名医护人员驰援武汉,这是第一班抵达武汉的

---

<sup>92</sup> Snoddon, Mordvinova, Doctoroff, Di Pietro and McKeown, “COVID-19 impacts on civil aviation: An international comparison”, 9/10/2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/45-28-0001/2020001/article/00084-eng.pdf?st=XhYNIskE>

<sup>93</sup> Reuters, “UPDATE 1-China’s domestic flight numbers top pre-COVID-19 levels in Sept”, 15/10/2020, <https://www.reuters.com/article/china-aviation-idUSL4N2H60Z7>

援鄂医疗队包机。1月26日，东航全货机从海外急运316万只口罩直飞武汉，是中国民航中最早一班国际航班运输防疫物资驰援武汉的包机。此外，东航也最早着手调整旅客服务流程的航司，将纸笔录入的旅客健康信息填报方式变成网上“云申报”，从而提升通行效率及避免接触感染风险。自首班援鄂医护人员包机任务，截至2020年11月，东航在全球已累计运送2.3万名医护人员和7万吨防疫物资，飞往20多个国家参与全球合作抗疫，是中国民航驰援包机运输量最大的航司，占全民航医护人员包机运输量的40%以上。<sup>94</sup>

2016年10月11日，东方航空A320机长何超在执行MU5643航班任务时，果断处置险情，挽救了两架飞机共443位旅客的生命，是当之无愧的英雄。2020年4月10日，由“英雄机长”何超带队执飞的MU9001包机航班安全抵达上海虹桥机场，上海市第六人民医院第三批援鄂医疗队51人从武汉凯旋回沪。<sup>95</sup>无论是在抗疫前线拯救生命的医护工作者，还是为抗击疫情作出的贡献的何超，都深刻体现了他们的责任与担当。

疫情发生以来，东航致力于为全球输送医疗物资和医护人员，何超仅仅是无数奔波在空中的机组人员之一。面对来势汹汹的疫情，东航在提供医疗救援与物资运输保障方面发挥了重要作用，并积极主动、科学全面地开展疫情防控工作。随着中国疫情形势稳定，各地逐步有序开展复工复产，东航经过市场研判，不仅推出定制包机服务，助力城市复工复产。

2020年是民航业“最黑暗的时刻”，新冠疫情在全球蔓延让航空产业遭受重创。数据显示，中国国航、东方航空和南方航空在前三季度合计亏损266.8亿元。从单季度数据来看，中国民航业呈现加速回暖趋势。东航在第三季度运输旅客2476.97万人次，较第二季度环比上升105.83%；客座率为74.43%，较第二季度环比上升9.14个百分点；实现营业收入人民币171.71亿元，较第二季度业绩大幅改善。<sup>96</sup>

东航在提供医疗援助方面发挥了至关重要的作用，同时也促进了民航业的复苏。6月18日，东航推出了定价3322元的“随心飞”机票套餐，旅客自购买之日起至2020年12月31日，可以乘坐东航航班飞往中国内地各大城市。随后，

---

<sup>94</sup> 东航新闻 [http://www.ceair.com/about/dhwx/202003/t20200301\\_14229.html](http://www.ceair.com/about/dhwx/202003/t20200301_14229.html)

<sup>95</sup> NetEase <https://dy.163.com/article/F9S4PUIG05149B4D.html>

<sup>96</sup> 新浪财经 <https://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2020-11-02/doc-iiznctkc9016914.shtml>

春秋航空、海南航空、华夏航空、吉祥航空、南方航空及其他主要航空公司纷纷推出类似产品。该举措旨在盘活当前运力资源，为旅客提供普惠、便捷的航空服务产品，助力加快恢复生产生活秩序、提振航空旅游的全产业链消费水平。根据东航方面提供的数据，截至6月24日，东航已卖出超过10万份“随心飞”套票，到6月27日和28日，第一波旅客成功兑换产生了超过6.5万张机票，东航上航的上海往返成都双向共有58个航班，随心飞旅客累计4049人次，占航班总旅客数的59%。<sup>97</sup> 旅客集中兑换的热门航线目的地主要集中前往北京、昆明、西安、杭州等城市。此外，这一举措还帮助连接了内蒙古、青海等较为偏远的中国地区，激发各地经济活力。9月25日，为庆祝北京大兴国际机场投运一周年，东方航空正式发布“大兴随心飞”航空产品，旅客支付6666元购买该产品即可在2021年6月30日之前，乘坐始发或到达站为北京大兴国际机场的内地直达航班经济舱旅行。<sup>98</sup>

截至目前，东航已累计售出几十万份“随心飞”套票，累计接待两百余万人次。东航“随心飞”项目责任人表示，该产品的推出不仅为东航带来了良好的经济效益，还带动了航空旅游市场的经济循环，在与当地政府的合作下，促进旅游业的复苏和城市的发展。

东航在抗击疫情中重点围绕“国家部署、旅客服务保障、员工关爱防护”三条战线展开工作，展现出了强大的统筹、动员和沟通协调能力，以“东航速度”为全球合作抗疫贡献了“东航力量”，体现了东航集团的企业文化与精神，彰显了企业的社会责任与担当。

## 2. 助力全球合作抗疫

随着疫情在全球蔓延，东航作为多个国家之间的主要承运人，派出多架次飞机运送医疗专家组和抗疫物资抵达意大利、捷克、老挝、巴基斯坦、伦敦、旧金山等地。

3月12日，东航执行中国首班国际合作抗疫医疗专家组包机任务，一架新型空客A350-900客机从上海浦东国际机场出发，承载着9名“逆行者”和8.6吨腹舱抗疫物资飞抵罗马。<sup>99</sup> 受疫情影响，意大利总理朱塞佩·孔特在1月31

---

<sup>97</sup> 中国民航网 [http://www.caacnews.com.cn/1/6/202006/t20200627\\_1305003.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/202006/t20200627_1305003.html)

<sup>98</sup> 中国民航网 [http://www.caacnews.com.cn/1/6/202009/t20200925\\_1310988.html](http://www.caacnews.com.cn/1/6/202009/t20200925_1310988.html)

<sup>99</sup> 搜狐网 [https://www.sohu.com/a/379704446\\_120044119](https://www.sohu.com/a/379704446_120044119)

日宣布中意航班停飞，因此，包机必须取得当地起落批复。东航上海总部与罗马当地营业部紧密配合，争分夺秒地获得了意方的降落许可。此次包机虽然只有9名乘客，但配备了3名经验丰富的机长和3名副驾驶。机长林波说：“新冠病毒疫情爆发之后，我一直想做一点贡献。这次执飞也算是自己尽了一份力吧，但是跟那些一线的医护人员比起来，他们才是做了最大的贡献。”<sup>100</sup> 据机组人员回忆，执行飞往罗马的包机任务中令人印象最深刻的是，着陆后，意大利空管专门派出一辆引导车在跑道上等候，将飞机引导到停机位。意大利空管希望通过迎接这架飞机，代表全体意大利人民向中国表达诚挚的感谢。

随后，东航分别于3月18日和3月25日包机运输第二批、第三批赴意大利抗疫医疗专家组及防疫物资飞往米兰。由于此前东航并没有开通飞往米兰的客运航线，为了尽快成行，东航充分利用其常年运行国际航班的综合优势，多部门高效协同，在短时间内获得了米兰落地时刻和落地许可批复以及飞跃国的通行许可。最终，在中意两国政府的努力和东航罗马营业部的协助下，由6名机组成员组成的队伍顺利完成了第二次援意包机任务。当谈到飞往米兰的包机任务时，其中一位飞行员陈森自豪地说道：“十年前，我在中货航执行货机首航米兰，很激动，那时充满了对意大利米兰时尚城市的向往。十年后，我回归东航，执行客机运送中国援外抗疫医疗专家组首飞米兰，充满了自豪感和自信心。”我们国家在意大利疫情严峻的关键时刻伸出援手，提供力所能及的援助，这种自豪感和自信心也正是源于这份展现大国担当的责任和勇气。<sup>101</sup>

在米兰，意大利机场工作人员高举横幅欢迎来自中国医疗专家组，引用古罗马哲学家塞涅卡的名言“我们是同一片大海的海浪，同一棵树上的树叶，同一座花园里的花朵”，表达对中国援助意大利的感激之情。三次驰援意大利，为意大利抗击疫情提供了有力支援，筑造起连结中意两国人民友谊的“空中生命丝绸之路”，意大利现外长路易吉·迪马约（Luigi di Maio）、红十字会主席弗朗西斯科·罗卡（Francesco Rocca）等政府官员多次对由东航护送的中国防疫物资和医疗队伍致谢。

东航为世界各地防疫物资需求方、采购方提供的不仅仅是空运运力，更是涵盖物流供应链全流程（包括空地运输、机场货站、报关、送检、装卸全环节）的

---

<sup>100</sup> <https://xw.qq.com/cmsid/20200314A0ROSW00>

<sup>101</sup> CCA online <http://www.ccaonline.cn/yunshu/576070.html>

一站式服务。东航物流在美国、德国、法国、荷兰、澳大利亚、泰国、韩国、日本、新加坡等设有境外分支机构，不仅能够保障驻地的固通航点，更能够随时响应防疫所需，为全球合作抗疫打造“最强远端”。

### 3. 网络社交媒体宣传

疫情爆发后，东航海外社交媒体通过意大利脸书、意大利推特、意大利领英、英文推特、英文 YouTube、英文 TikTok 六大东航自有社交媒体平台账号，围绕防疫抗疫知识科普、复工复产、当地政府及民间支持中国抗疫的友好举措、中国政府及海外华人华侨援助抗疫、协助海外抗疫等相关主题展开宣传。面对疫情，东航传播紧抓热点，在发声时间、发布频次、热点追踪等方面都抢占先机，远超中国其他企业和航司。

东航缜密研判海外形势，在疫情不同时间节点推出适宜内容。例如，海外疫情初期阶段，海外民众对新冠疫情缺乏正确认识，持“散漫、不合作”等态度应对官方防疫举措，为此，东航以轻松的动画形式进行疫情防护科普。而随着疫情形势在全球恶化，越来越多的人被迫接受宅家封闭的模式，团队据此适时推出了“宅家攻略”原创内容，效果显著，广受网友欢迎。此外，东航对于疫情期间旅客和粉丝的常见问题给予回答，制作的视频也深受网友喜爱。

2020年10月17日举办“东航安全飞行”竞赛，提供防疫抗疫知识，引导公众进一步了解航空旅行安全，并向入境中国的旅客提供相关重要信息。安全是民航业的生命线，是永恒的主题。保障各方安全在疫情期间显得尤为重要，尽管疫情给这一过程带来了许多困难，但东航始终将乘客和机组人员的安全放在最重要的位置。

东航紧跟时代潮流，充分利用网络新媒体形式进行抗疫宣传，通过防疫知识科普，以及对东航参与全球合作抗疫实况的传播，增进了国际社会对中国的了解，为中外人民隔空友好互动搭建桥梁，展现了东航兼具社会责任与人文情怀的企业特质。

#### （三）在后疫情时代践行企业社会责任的重要意义

企业社会责任（CSR）的定义方式和角度有很多种，可视为涉及经济、法律、道德和慈善等各个方面的一个广义概念<sup>102</sup>。在对 CSR 的最简单综述中，CSR 被

---

<sup>102</sup> Carroll, A., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Bus. Soc.* 38, 268-295.

定义为公司参与除利润最大化以外的其他活动，为利益相关者而非仅为股东创造价值。根据欧盟委员会，CSR 承诺不仅与公司提供的产品和服务有关，同时还与他们在就业、人权、健康、环境、创新、教育和培训等方面所能创造的效益有关。多年来，这一概念获得了大量支持，也受到了许多批评。诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）便是公司应为其他利益相关者创造价值这一概念最犀利的批评者之一，因为他认为企业的社会责任是提高利润。而持相反意见的人则坚信，公司应采取对社会和环境负责的行动，努力为包括股东在内的多个利益相关者创造价值。企业参与对社会负责的实践活动，如能避免被人们视作伪善，则可为企业绩效带来若干好处，因为其可引起利益相关者对公司的积极反应，提高客户忠诚度或员工生产力等。尽管如此，除了纯粹出于兴趣，企业在自愿基础上参与企业社会责任实践同样重要，因为我们已经遇到了若干可能损害地球和社会的不负责任实践案例。实际上，作为社会的活跃参与者，企业应通过创造积极的外部性以及使不同的利益相关者参与决策过程并为他们创造价值，为保护地球做出贡献<sup>103</sup>。但是，利益相关者对企业 CSR 承诺的信任至关重要。的确，利益相关者可能会对那些在社会责任活动中言行不一的企业持消极态度，指责他们的“漂绿”等虚假行为<sup>104</sup>。旅行和旅游企业也无法免于这种可能性。同时，由于旅游业规模庞大，在新冠疫情大流行之前是全球增长最快的行业之一，因此，旅行和旅游公司对践行社会责任的承诺具有重大的意义。住宿及旅行部门企业司对社会环境系统确实存在巨大的影响，因此需要这些企业为实现可持续发展目标做出贡献<sup>105</sup>。在新冠疫情大流行背景下，我们需要采取措施，消除游客的不确定性和焦虑感，因此，对 CSR 的承诺显得更加重要<sup>106</sup>。同时，为了创造旅客越来越渴望的更安全旅行体验，旅游企业也确需开展企业社会责任活动。从这个角度而言，CSR 为旅游企业提供了一次机遇，因为大流行一旦在全球范围内得到遏制，有效落实的可持续行为将能重启国际旅行。

## 1. 后疫情时代在“一带一路”框架下的机遇

---

<sup>103</sup> Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B., 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organ. Sci.* 15, 364–369.

<sup>104</sup> Carlos, W.C., Lewis, B.W., 2018. Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic. *Administrative Science Quarterly*.

<sup>105</sup> Franco, S., Caroli, M.G., Cappa, F., Del Chiappa, G., 2020. Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 102395.

<sup>106</sup> McKinsey & Co., 2020. COVID-19: Briefing note, May 13, 2020 [WWW Document]. COVID-19 Implic. Bus.

新冠疫情大流行预期对 CSR 产生重要的影响。从更实际的角度而言，它有望为企业更加真实地践行 CSR，为解决全球社会问题做出贡献提供更多的机遇。“一带一路”倡议及其各个项目自 2013 年提出以来已变得更加多元化，透明度也不断提高。与倡议一同发起的基础设施项目为改善欧亚地区的网络和基础设施做出了重要贡献。但是，与“一带一路”倡议相关的国际项目，对经济合作和区域一体化的促进作用主要限于新兴经济体。然而，新冠疫情不仅对健康和个人，同时对全球经济也产生了前所未有的影响。从这个层面而言，能够合理地预测到，随着后疫情时代世界经济危机的加剧，中国和“一带一路”倡议将在新兴经济体以外，尤其是欧洲地区和欧盟成员国等发达地区和国家将获得更多的商业机遇。就意大利而言，大型和小型企业以及外国公司对此次危机的响应程度至关重要。这对中意关系也是如此，因为众多中国企业（以及各类中国利益相关者）目前已成为意大利各个商业部门的一部分。在该背景下，在意大利经营的中国企业如能在长期承诺推动下，践行自身的企业社会责任，则将获得更多的发展机遇。企业应调整自身的承诺，为员工的工作条件提供支持，例如，在新冠疫情期间以及后疫情/危机时期继续向员工支付工资或提供贷款（例如通过与银行的无息贷款安排提供）。在意大利经营的外国企业也应改善其作为“医疗保健提供者”的职能。尽管意大利具有公共医疗保健系统，但此次大流行告诉我们，应强烈建议企业向员工提供口罩等医疗用品，这样至少可以提高企业作为依照后疫情时代防疫建议经营的合规企业的声誉。如今中国于 2020 年 3 月提供的援助，尤其是捐赠 200 万个外科口罩被视为中国与欧盟间国际医疗合作的里程碑。除此之外，从多个角度看，在性别基础上解读企业社会责任也具有根本的重要性。一种促进并大力激活劳动力市场内外部资源的方法，可以提高社会的包容性，并保障社会和经济增长。在新冠疫情背景下意大利更是如此。根据意大利国家统计局（ISTAT）的数据，2019 年第二季度至 2020 年同期，意大利女性就业岗位减少 47 万个，降幅达 4.7%。每一百个失业人口中，女性占比 55.9%。相反，男性就业则更具弹性，在 37.1 万就业男性中，失业率为 2.7%。



## 四 迎接新的黄金十年：文化旅游合作的挑战和机遇

### （一）航空产业进入后疫情时代：挑战与机遇

新冠疫情大流行带来的危机，强化了包括民航业在内许多行业已然出现的一些趋势。<sup>107</sup>一方面，新冠危机对航空公司造成了非常显著的经济影响，但另一方面，危机也能为未来的成功提供新的机遇。<sup>108</sup>

本节我们研究了咨询公司、机构和国际专家最近几个月发布的各类报告。新冠疫情危机对航空产业构成了新的挑战，而这次挑战也许和2001年“9.11事件”后航空公司和乘客所经历的挑战颇为相似。<sup>109</sup>

虽然两次危机的国际背景、原因和相关者完全不同，但航空产业都不得不根据市场需求进行自我调整，以保障乘客和行业人员安全。在过渡期初期采取的各项新安全举措，随后会成为消费者的习惯，并在此后几年形成规范。

我们在这里想要强调的是，制定新战略以适应因深受此次大流行影响而不断变化的新世界，对国际化航空公司的重要性和必要性。<sup>110</sup>

此次疫情可能对民航产业造成“破坏性”影响。虽然我们目前尚无法预测危机的发展趋势，但我们可以做到的是制定积极的未来战略，并确保企业采用战略性解决方案，迅速做好迎接后疫情时代的准备。

### 1. 重塑民航：行业复苏的关键问题和新趋势

民航产业定将再次崛起，但民航企业需要以乘客的健康和安全为中心，投入新的资源、实施新的计划。<sup>111</sup>企业的战略创新能力，将决定公司是否能够获得成功，甚至是否能在危机中生存。

最近几个月，我们看到，不同国家的疫情呈现出不同的发展态势。此外，新冠疫情的传播也呈现出“波浪”式特点。经历疫情相对趋缓的夏季后，欧洲正深陷第二波疫情。<sup>112</sup>在亚洲，中国<sup>113</sup>、韩国<sup>114</sup>和日本<sup>115</sup>等国家的疫情形势似乎较

---

<sup>107</sup> Wade Ben, Topalova Yana, Boutin Nicolas, Jhunjhunwala Pranay, Loh Hean-Loh, von Oertzen Tom, Ukon Masa, and Wise Alan, “Seven Trends That Will Reshape the Airline Industry”, 9/01/2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/seven-trends-reshape-airline-industry>

<sup>108</sup> Deloitte, “Covid-19 Aviation’s recovery flight plan”, 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/public-sector/articles/aviations-recovery-flight-plan.html>

<sup>109</sup> Skapinker Michael, “What 9/11 can teach us about aviation’s post-coronavirus future”, 23/06/2020, <https://www.ft.com/content/8c4e90f4-c61e-447d-a3ef-78d29e4cf56d>

<sup>110</sup> Kuchma Igor, “Airline industry after 9/11 and Covid-19”, 30/04/2020, <https://asiatimes.com/2020/04/airline-industry-after-9-11-and-covid-19/>

<sup>111</sup> Applebaum Jack, Dixon Simon, Krimmel Liz, Reece Dorian and Terry Bryan, “How COVID-19 is challenging orthodoxies in airport customer experience”, 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/covid-19/how-COVID-19-is-challenging-orthodoxies-in-airport-customer-experience.html#>

<sup>112</sup> Pollet Mathieu, “Coronavirus second wave: Which countries in Europe are experiencing a fresh spike in

为温和且完全可控。

因此，灵活性将成为“新时期”航空公司的主要驱动力之一：区域市场可以制定不同的策略和政策以应对此次疫情，各大航空公司必须适应各种不确定性，以及目前尚无法预测的经济后果。

我们在这里想要简单介绍民航产业未来的一些其他趋势<sup>116</sup>：

- 不断变化的客户需求推动对（航空公司与机场之间）运营效率的需求
- 制定实现财务和商业可持续性的路径
- 前所未有的合作是获得长期成功的关键

航空公司需要重新思考如何重建员工团队、如何修复断裂的供应链、如何减少成本并提升效率，以及如何降低运营风险并确保吸引客户<sup>117</sup>。航空公司不得不适应更加数字化、更具协作性并且具有更高“客户亲密度”的新生态系统。

只有与客户保持密切联系并在信任的基础上建立合作关系，才能在“新常态”中获得最佳收益。数字技术不仅能创造出新的应用，改变社交网络沟通方式以及信息、产品的共享方式，而且能发挥其他作用。

在当前疫情形势下，《金融时报》最近列出了多达 100 家能够灵活、快速且创新地应对危机的公司名单。<sup>118</sup> 其中最具代表性的是美国篮球协会。这家全球性企业以热情和创新，成功克服了危机的第一阶段，同时通过社交媒体和新技术保持了粉丝群的活跃度和参与度。<sup>119</sup>

从财务角度看，航空公司需要降低产品组合的复杂性，并优化自身职能。但同时也需要提高合同的灵活性，拟定适应性更强的合同，并探索远程办公等新举措带来的机遇。

---

COVID-19 cases?”，18/11/2020，

<https://www.euronews.com/2020/11/18/is-europe-having-a-covid-19-second-wave-country-by-country-breakdown>

<sup>113</sup> World Health Organization, “Data on China Covid-19 cases”, 2020,

<https://covid19.who.int/region/wpro/country/cn>

<sup>114</sup> World Health Organization, “Data on South Korea Covid-19 cases”, 2020,

<https://covid19.who.int/region/wpro/country/kr>

<sup>115</sup> World Health Organization, “Data on Japan Covid-19 cases”, 2020,

<https://covid19.who.int/region/wpro/country/jp>

<sup>116</sup> Deloitte, “COVID-19: Confronting uncertainty through & beyond the crisis: The power of scenario-thinking to enhance decision-making”, 2020,

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19--confronting-uncertainty-through--beyond-the-crisis-.html>

<sup>117</sup> Weidemeyer Falco, Tong Ignatius, Christopher Mack, Malhotra Gaurav, “Covid-19: which critical choices should business make next?”, 22/05/2020,

[https://www.ey.com/en\\_it/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make](https://www.ey.com/en_it/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make)

<sup>118</sup> Financial Times, “Prospering in the pandemic: the top 100 companies”, 19/06/2020, June 19,

<https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0>

<sup>119</sup> Golliver Ben, “A farewell to the NBA bubble after three grueling and exhilarating months”, 10/10/2020,

<https://www.washingtonpost.com/sports/2020/10/10/nba-bubble-farewell/>

## 2. 行业的机遇

毕马威印度公司<sup>120</sup>在报告中指出了民航产业的五大机遇：

- 重新聚焦成本线：设计、技术和融资创新可以改变航空公司和机场的服务成本；
- 新的数字技术可以帮助资产更好地货币化，也可以提高运营效率和客户体验；
- 改变运营模式：通过这种方式，技术可以促进绿地交通运营模式的彻底改革；
- 航空公司和机场之间可以加强合作，共享数据以实现价值最大化，同时分享互惠收益。
- 利用数据进行创新，可以在极不确定和复杂的环境下，为企业找到新的解决方案。

## 3. 政府在疫情中的作用

公司必须重点关注各国政府在疫情期间的“回归”。疫情放大了政府的作用，而决策者对企业的影响比以往任何时候都大。

另一项有趣的研究特别关注了疫情期间政府对航空运输业的影响，着重指出航空公司必须应对未来两大财政挑战，其一是与健康相关措施的费用（从长远来看，这一费用可能会大幅增加），其二是商业航班在疫情紧急期结束后的恢复范围。<sup>121</sup>

经合组织（OECD）认为，各国政府在当前危机和不确定时期发挥着基础性作用，这些作用总结如下：

- 在支持需求和竞争扭曲风险间取得平衡；
- 保持企业活跃度和退出机制；
- 鼓励投资绿色转型，提高航空产业长期弹性；
- 解决整个航空价值链的可持续性问题的。

### （二）意大利旅游业的优势：东航对中意旅游合作发挥的作用

---

<sup>120</sup> Vasudevan S., “Aviation in a post-pandemic world: challenges and opportunities”, 4/11/2020, <https://home.kpmg/in/en/home/insights/2020/11/aviation-in-a-post-pandemic-world.html>

<sup>121</sup> OECD, “Covid-19 and the aviation industry: impact and policy response”, 15/10/2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-response-s-26d521c1/>

中国和意大利是世界两大文化和旅游领域的超级大国。<sup>122</sup> 两国和两国企业（在促进和支持中意旅游业发展方面，东航是中国企业的典范）正在大力投资，以加强和支持双边旅游关系。近年来，意中两国在这一领域开展了卓有成效的合作，不仅有助于创造经济效益，也有助于在社会和文化方面创造共同的经验和记忆。

### 1. 双边旅游合作案例：联合国教科文组织世界遗产地结对

中意在联合国教科文组织世界遗产方面的合作就是成功案例之一。在重庆市，中意专家学者共同致力于大足石刻遗址的保护工作。<sup>123</sup> 2019年，中意就两国建立联合国教科文组织世界遗产地结对签署协议。<sup>124</sup><sup>125</sup> 这些文化遗址不仅对国内旅游业很重要，而且有潜力在未来从吸引国际游客，成为国际旅游目的地。

### 2. 新冠疫情前意大利航空运输和旅游部门的崛起

在中意持续且富有成效的合作背景下，东航的投资对中国游客赴意大利旅游起到了重要作用。东航是意大利正在崛起的航空运输业中的重要参与者。部分数据<sup>126</sup>显示，经历2020年初几个糟糕的月份后，意大利航空运输业正在缓慢恢复。意大利国家统计局数据显示<sup>127</sup>，意大利航空运输业最近几年不断增长，意大利旅游业对国内生产总值的贡献也保持稳定。尽管面临结构性挑战<sup>128</sup>，但该行业的增长在2019年仍稳定在13%左右。

### 3. 吸引中国游客到意大利

在接待中国游客方面，意大利旅游系统近年来已经意识到提供更多专属服务的重要性，并实施各种举措来提高其旅游服务质量。更多相关信息可以参考最新一期的《中国》（Mondo Chinese），这是意大利介绍当代中国的最重要的杂志之一。该杂志侧重于介绍中国游客在意大利旅游的趋势特点，以及酒店行业发展的

---

<sup>122</sup> Xu Liuliu, "China, Italy to increase cultural and tourism exchanges", Global Times, 16/01/2020, <https://www.globaltimes.cn/content/1177070.shtml>

<sup>123</sup> Zhang Yangxin, "Dazu stone carvings - Sino Italian cooperation on cultural relics protection and restoration - Part 1", 19/09/2020, <http://www.galileiinstitute.it/dazu-stone-carvings-sino-italian-cooperation/>

<sup>124</sup> Bonaglia Marco, "Western China Wine Series - Yunnan surprising wine production", 22/06/2020, <http://www.galileiinstitute.it/western-china-wine-series-yunnan-surprising-wine-market/>

<sup>125</sup> Paesaggi vitivinicoli Unesco, "Culture and wine: Piedmont walking on the New Silk Road", 2/09/2020, <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/en/progetto/culture-and-wine-piedmont-walking-on-the-new-silk-road/>

<sup>126</sup> Trincia Elisa, "Il trasporto aereo prova la ripartenza: i numeri del settore dopo la crisi", 18/07/2020, <https://www.agi.it/economia/news/2020-07-18/il-trasporto-aereo-prova-la-ripartenza-dopo-la-crisi-i-numeri-del-settore-9190241/>

<sup>127</sup> ISTAT, "Trasporto aereo: andamento e scenari", 5/05/2020, <https://www.istat.it/it/files/2020/05/Trasporto-aereo.pdf>

<sup>128</sup> Venturini Marco, "What does the future look like for Italian Tourism", 30/04/2020, <https://www.wantedinrome.com/news/what-does-the-future-look-like-for-italian-tourism.html>

策略。<sup>129</sup> 整卷杂志均值得一读，不需要选择特定的文章。

正如意大利驻华大使方澜意（Luca Ferrari）最近在接受一家意大利报纸采访时所强调的<sup>130</sup>，虽然原定于今年的“中意文化和旅游年”推迟至 2022 年，但即使在新冠疫情危机期间，中意双方仍在继续开展合作，并积极商定若干合作协议。我们对未来成功重启旅游年活动充满信心。东航也能够在中意两国本次合作中发挥重要作用，并为取得更多合作成果做出贡献。

---

<sup>129</sup> Mondo cinese. “Vacanze italiane”, 2016. 44:3. Milano. Francesco Brioschi Editore

<sup>130</sup> Lamperti Lorenzo, “Ambasciatore Ferrari: “2022 nuovo anno Italia-Cina. Export, non si può fare a meno di Pechino”, 5/06/2020, <https://www.affaritaliani.it/esteri/italia-cina-intervista-ambasciatore-luca-ferrari-pechino.html>

## 五 结语：文化亲近之路——东航如何投资文化，促进中意文化交流

### （一）两国因“美”结缘——中意文化合作与东航的作用

中国和意大利实际上是两个相隔遥远、各有不同又能够相互辉映的世界。正如两位知名的意大利汉学家萨马拉尼（Guido Samarani）和德·焦尔吉（Laura De Giorgi）所言<sup>131</sup>，这是两个距离遥远但有彼此亲近的国度。然而，正如兰皮尼（Federico Rampini）在最近的文章中指出的，欧洲和亚洲并没有看上去那么遥远，尤其是与世界其他地区相比。“欧洲并不存在，在地理上，它是亚洲大陆的一个外围小分支[...]欧亚大陆才是唯一有意义的定义”<sup>132</sup>。

另一位著名的地缘政治学者卡普兰（Robert Kaplan）在他最近的著作中谈到“回到马可·波罗的世界”。<sup>133</sup> 欧亚大陆是一个单一的板块，中国和欧盟位于其两端。欧洲机构最近的出版物和官方文件出现了一个新的趋势：在制定针对亚洲及其主要区域行动者和合作伙伴的策略时，使用“欧亚连通”一词。<sup>134135</sup>

习近平主席在2013年启动了“一带一路”倡议。意大利正尝试在各领域充分利用这一机会，例如技术转让<sup>136137</sup>、科学研究和创新领域<sup>138</sup>。

例如，中意高校之间的关系日益紧密，在制药和贸易领域也取得了长足的进步。正如最近关于中意科技合作的出版物<sup>139140</sup>强调，新机遇也存在于其他领域，如先进材料、生命科学与医疗保健、智能制造、太空、航空航天与地球物理、绿色增长与能源革命、城市化与基础设施、文化遗产和农业新技术等。

虽然中意关系受到地理距离的影响，但双方一直试图克服距离的阻碍，找出

---

<sup>131</sup> Samarani Guido and De Giorgi Laura 2011. *Lontane, vicine. Le relazioni fra Cina e Italia nel Novecento*. Roma. Carocci Editore

<sup>132</sup> Rampini Federico 2020. *Oriente e Occidente. Massa e individuo*. Torino. Einaudi, p.7

<sup>133</sup> Kaplan Robert D. 2018. *The return of Marco Polo's World: war, strategy, and American interests in the twenty-first century*. New York. Random House

<sup>134</sup> European Commission, “Explaining the European Union's approach to connecting Europe and Asia”, 19/09/2018, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_18\\_5804](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_18_5804)

<sup>135</sup> European Union External Action Service, “Connecting Europe & Asia: The EU Strategy”, 26/09/2019, [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/50699/connecting-europe-asia-eu-strategy\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/50699/connecting-europe-asia-eu-strategy_en)

<sup>136</sup> Bani Marco, Di Minin Alberto, Facchinetti Anna (2018), “Belt and Road Initiative e trasferimento tecnologico: alcune chiavi di lettura”, in *Mondo Cinese*. 46:165-166. Milano. Francesco Brioschi Editore

<sup>137</sup> Galileo Galilei Italian Institute, “Netval Mission to China: a cherry on top for Galilei Institute's work in China”, 9/04/2019,

<http://www.galileiinstitute.it/netval-mission-to-china-a-cherry-on-top-for-galilei-institutes-work-in-china/>

<sup>138</sup> Di Minin, Alberto, “Deadline coming up: Sept.15th. Call for Papers: R&D Management, Innovation Practices along the Belt and Road”, 19/08/2019, <http://www.diminin.it/2019/08/special-issue-all-content/>

<sup>139</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, “SCIENZA & TECNOLOGIA. Per una strategia italiana in Cina”, 2015, [https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/06/studio\\_cina\\_final.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/06/studio_cina_final.pdf)

<sup>140</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, “Italia-Cina. Collaborazione scientifica e tecnologica. Piano d'azione verso il 2025”, 2019,

[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/03/piano\\_dazione\\_st\\_verso2025r.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/03/piano_dazione_st_verso2025r.pdf)

创新的交流、对话和相互理解的方式。<sup>141142</sup> 2020年，意中两国迎来了建交的第一个五十年。在这五十年中，双方努力相互理解，架起了许多桥梁，建立了持久的友谊。<sup>143144</sup>

因此，东航成为巩固中意机构、企业、文化和旅游传统关系的一份子。由于东航在意大利民航市场一直很活跃，为加强两国关系做出了贡献。东航从自身行业角度出发，开展项目和投资，鼓励拥有不同经验、文化和语言的游客、商人或外交官互相交流。

东航为商业、文化和旅游建起了一座空中桥梁，加强了罗马和上海之间的往来。东航支持有共同价值观的盈利性交流，同时也为打算为到中国工作、旅游、学习的意大利人提供帮助和支持。搭乘东航航班的旅客只需几小时就能到达这个历史悠久、充满故事的美丽国度。其实，罗马和上海这两座城市都有着非凡的历史，能够跨越数个世纪的沧桑巨变，同时又能自我更新。

## （二）迈向文化合作和旅游的领导地位——对未来的设想和建议

### 1. 投资文化间对话和人力资本

圣安娜研究团队首先强调的是跨文化（交流）的重要性。我们认识到中意两国文化之间的差异，但我们同样相信，在企业中同时投资来自中、意两国的资源在短期、中期和长期内都能为企业、管理层和员工本身带来巨大利益。

得出以上结论完全源自于我们的自身经验，源自于均拥有中意员工的伽利略意大利中心和比萨孔子学院的成功经验。在伽利略意大利中心，中方员工的重要贡献让中心在中国的运转更有成效和效率，而在孔子学院，合格的意大利员工的存在让每一个项目都充满活力，促进了融合。

有差异的思维方式、语言和文化的交流，有助于向市场注入丰富的活力，从而为市场创造新的成功理念和产品。

我们认为，通过投资人才搭建桥梁是促进中意两国对话的关键。由于两国在地理上相距甚远，东航在连接两国和促进二十一世纪真正的文化使者（游客、研究人员、商人）的旅行方面发挥着决定性作用。如果说古丝绸之路花费数月才建成，那么得益于新的“空中丝绸之路”，现在只需要数小时的舒适飞行，即可实现

---

<sup>141</sup> Mondo Cinese, Italia e Cina: la svolta? 38:144. Milano, Francesco Brioschi Editore, 2010.

<sup>142</sup> Bertuccioli Giuliano and Masini Federico. Italia e Cina. Roma. L'Asino d'oro edizioni, 2014.

<sup>143</sup> Pini Mario Filippo, Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro. Roma. L'Asino d'oro edizioni, 2011.

<sup>144</sup> Beltrame Stefano, Breve storia degli italiani in Cina. Roma. Luiss University Press, 2019.

两国之间的交流。

## **2. 高校在扩展文化交流中的作用**

我们相信，高校的研究和教学有助于促进信息和经验的分享。因此，我们建议东航继续投资与意大利高校之间的合作。

一方面，得益于研究、数据收集、教学、研讨会以及会议的贡献，意大利高校可以通过打造“终生教育”来帮助和支持东航，以实现业务优化。另一方面，意大利高校中心可帮助东航传播其企业文化，并带来新的思想和观点。高校可以充当连接研究、商业和文化世界的平台。东航和高校实际上追求的是同一个目标：传播文化，通过注入新的能量滋养文化，最终成为默契的合作伙伴。

在当代旅游业中，市场营销在企业战略中扮演着越来越重要的角色。意大利高校也可以充当活动推广的桥梁，通过举办活动、研讨会、圆桌会议等方式在中国推广意大利旅游目的地，这将对加强东航在意大利的活动推广大有裨益。

## **3. 在中意文化旅游年框架内进行投资**

投资人力资本和高校交流活动很重要，但我们认为，在可以实现投资和结果优化的“框架”内进行投资也大有裨益。中意文化旅游年是东航在意大利获得知名度和开展活动的最佳平台。东航可以成为主要的赞助商之一，融入到中意两国的关系网中，并从该活动中真正受益。

为实现这一目标，东航还可以组建一支由意大利学术界人士、意大利旅游机构管理人员和媒体组成的专家团队，形成“特别小组”，以开拓思路。项目结束时，可通过双语出版物的形式宣扬这一经验成果，与意大利和中国公众分享一个成功的“案例研究”。

此外，正如前文所述，在联合国教科文组织世界遗产领域可以找到合作的新思路。对此，可邀请学界就意大利世界遗产开展研究、交流和活动规划工作，与中国的世界遗产建立联系。



## 研究报告顾问

- 阿尔贝托·迪·米宁 (Alberto Di Minin) (比萨圣安娜大学)
- 拉斐尔·马切蒂 (Raffaele Marchetti) (路易斯大学)
- 阎国栋 (南开大学)
- 罗红波 (中国社会科学院)
- 刘晓东 (中国东方航空集团有限公司)
- 石丁 (环球网)

## 研究报告作者

- 安东尼奥·克鲁皮 (Antonio Crupi) (比萨圣安娜大学)
- 博马克 (Marco Bonaglia) (比萨圣安娜大学)
- 希维亚·梅内加齐 (Silvia Menegazzi) (路易斯大学)
- 斯特凡诺·弗兰克 (Stefano Franco) (路易斯大学)
- 杨琳 (南开大学)
- 乐小悦 (Letizia Vallini) (南开大学)
- 曹熙铭 (南开大学)
- 曹伟 (中国东方航空集团有限公司)
- 张云 (中国东方航空集团有限公司)
- 程敏苏 (环球网)
- 张悦 (环球网)