

空客起，波音落

7月末的两件新闻，形象地展现了两大航空巨头历史性的变化：空客起，波音落。

2024年7月19日，欧洲航空安全局正式授予空客A321XLR型号合格证，标志着这款远程单通道喷气客机可投入商业运营。A321XLR是革命性理念的产物，它让单通道窄体客机首次拥有了双通道宽体客机的能力，极大提高经济效益，被视为单通道飞机的革新者。

由于运载能力的差异，100吨级的空客320、波音737等单通道客机，只用于中短途运行。中远程飞行只能依靠200吨级以上的空客330、340、350和波音747、767、777、787等双通道宽体客机。每客公里运营成本，宽体机要高25%左右，所以用宽体机飞中短途理论上都容易亏损。

随着发动机性能大幅度提升，同样的油耗飞机可以飞得更远，一种可能性就应运而生了：如果让单通道窄体飞机能够飞远程航线，客运成本岂不大幅下降而收益就大幅上升了吗？空客在推出320neo系列新一代客机时，进行了远程化探索，这就诞生了A321XLR客机。

A321XLR能够开辟大量新的中远程直达航线，尤其是客流量不多以前宽体机飞行亏损的航线。它拥有4700海里、8700公里超长航程，飞行时间最长可达11小时，这意味着A321XLR能够连接众多此前无法直飞的城市对。空客称它为“宽体航线上的单通道经济型飞机”，即能媲美宽体客机的航程和舒适度，同时兼具单通道飞机的燃油经济性。粗略估算，A321XLR可为乘客节省高达45%的旅行成本。这使得它在正式商飞前，订单就已超过500架，这是空客理念创新的一次巨大成功。

与此相隔几天，7月31日，波音宣布罗伯特·K·奥特伯格为新任总裁兼首席执行官，自8月8日起生效。这使得波音近几年的混乱，最终不得不以“挥泪斩马谡”收场。

现年64岁的奥特伯格，有35年航空航天专业经验，2021年退休，曾担任美国航空工业协会理事会主席。在退休三年后，他的专业能力再次被波音看中。

在民用客机历史上，波音曾孤独求败。上世纪90年代麦道不得不投入波音怀抱开始，波音一统美国民机天下。在波音707称霸民机市场、波音747“小荷才露尖尖角”时，空客还没出生。在空客用A320、A330、A340使尽力气打天下时，

波音747是世界最大、最赚钱的客机。

但在美国唯利是图氛围下，在金融行业暴利诱惑下，制造业的辛苦钱越来越被鄙视，波音把持不住了。1997年，波音董事会主席兼CEO菲尔·康迪特主导收购了麦道，却把波音总部从西雅图迁到了芝加哥。麦道原董事长约翰·麦克唐纳和CEO哈利·斯通西佛进入了董事会，并在公司管理层中持有最多股份。波音老员工感到非常奇怪，因为相比波音，麦道是家失败公司，波音却把管理交给了麦道管理层，波音的文化遭到侵蚀。当时西雅图据传有个笑话，麦道用波音的钱把波音收购了。

一些员工看到，波音从工程师主导、乘客第一，变成了经理人主导、投资者第一。管理层用华尔街的那套，扭转了波音的价值观。2003年，波音一些工程师写信给管理层谈公司的2016愿景：“如果还是菲尔·康迪特继续主导，2016年也许就再也看不到波音商用飞机公司了。”

康迪特和继任的斯通西佛，借研发波音787机会，把70%的设计、工程和制造外包给50多家合作伙伴，它们又进一步分包。管理层号称用55亿美元和5年时间开发，结果用了320亿美元和8年时间。

2005—2015年，波音由首位没有航空工程技术背景的CEO领导，麦克纳尼出身于宝洁公司的营销和麦肯锡咨询，又长期在GE任职，到了波音之后，走的是削减成本、裁员和外包的老路。在他任期内，以波音787的方式研发了波音737MAX。2018年，波音737MAX在5个月内先后在印尼和埃塞俄比亚坠毁，数百架同型号飞机停飞，时任CEO丹尼斯·米伦伯格被免职。2024年1月，又一架737MAX在美国波特兰5000米高空舱门脱落，飞机紧急折返。被马斯克讥笑为根本不懂飞机设计的会计专业出身的CEO大卫·卡尔霍恩，不得不在7月31日被“换马”，换上了有深厚专业技术背景的新领导。

7月末的“空客起”与“波音落”，是一次奇妙的对比。创新勤勉的专业能力，最终超越了只会搞营销的“外行”。



朱明