

南半球的翱翔

——专访新西兰首位华裔航空业CEO谢勤女士

文 · 楊彦春



■ 新西兰首位华裔航空业CEO谢勤女士



謝勤是香港會計師公會會員、香港稅務學會成員委員會委員與澳大利亞會計師公會資深會員，於香港、新加坡四大會計師事務所就職。她曾參與國內企業重組海外上市等併購業務，並於2009-2015年擔任新西蘭第二大航空製造企業CEO。日前，就海外航空業發展與香港的機遇等議題，本刊對謝勤女士進行了獨家專訪。

東方財經：非常感謝您和我刊讀者首次分享這段寶貴經驗！您是新西蘭航空製造業的第一位華人CEO，您是如何入行的？

謝勤：感謝貴刊！我是通過海外收購進入航空領域的，能夠成為第一位華人，在新西蘭航空製造業取得CEO資证的經歷，我也覺得很有意義，也非常樂意與貴刊讀者分享。

首先，我要感謝這位海外收購的投資者，是他的業務擴展決定促成我的事業版塊由會計師專業延伸至航空製造業。沒有他的信任，我的人生就沒有這段光輝記憶！

國際航空製造業的生產和監管

東方財經：可否先介紹一下目前國際航空製造業的生產和監管佈局？

謝勤：西方國家主要監管機構有FAA（美國聯邦航空總署）、EASA（歐洲航空安全局），世界上主要的航空器適航證頒發當局方。當然還包括加拿大、澳洲和新西蘭的民航局方。

任何機型在國際上銷售，首先必須通過FAA、EASA等重要局方的認證。一旦得到例如FAA局方認證成功，相對第二局方較容易取得認證，在沒有取得局方認證前，不能銷售。

換句話說，國際上這幾個主要監管機構在適航認證標準上，經過几十年的合作，互相借鑒、互相切磋，有一定的共用標準基礎。與任何國際上的專業協會一樣。

東方財經：國際航空業如何進行這些認證？

謝勤：一般通過五個區分的領域：製造、設計、零件生產、營運和維修。

東方財經：作為新西蘭第二大商用飛機製造企業的CEO，您所領導的企業屬於這五個航空領域的哪個範疇？

謝勤：我主理參與收購的是一個飛機生產、零件製造及設計集團；集團持有三個航空領域資證牌照，即：生產自身IP研發的飛機，包括整體航空電子系統、零部件生產及航空器總裝，當然包括每架產品試飛認證以及新西蘭民航局適航取證工作。

東方財經：您成為這家航空製造集團CEO，是否需要新西蘭民航局認證？

謝勤：當然。我記得很清楚，2009年10月30日，我前往新西蘭首都威靈頓民航局總部面試。這是一個叫“Fit & Proper Person

Interview”的面試。

嚴格來說，根據新西蘭的航空條例，任何“有特權”接觸航空文件者，都必須通過這個面試。這實際上是成為新西蘭航空業系統裡一位“資深管理人員認可人士”的一次面試，進入一個“認可人材庫”系統。

也就是說航空公司、維修公司、生產商，他們持有營業資證的先決條件；必須僱用“航空系統內認可人士”管理該公司。認可的機庫，需由這批“航空系統內認可人士”擔任“資深管理人員”進行牌照運作；其中包括首席執行官即CEO、品質監控經理、生產經理、工程師、

設計師等。

CEO的職責與轉型

東方財經：作為一名外行空降CEO，您是如何完成認證後的職業轉型的？

謝勤：我記得認證後頒給我的號碼是“76xx3”。

當時剛完成收購，立即被委以重任，當然非常榮幸。亦是首次知道國際航空業“絕對”不是董事局委任CEO就能成事，CEO候選人必須順利通過新西蘭民航局面試考核（Fit & Proper Person Interview），正式進入所謂認可人材



■ 謝勤在飛機生產基地。

庫。這是我個人事業發展轉捩點，於是全力以赴。

首個管理層會議，記得當時聘用的國際資深航空顧問專家，他是前新西蘭民航局退休適航官員，第一句話是：新股東接管了，正式準備重領新證工作，第一件事是“訓練 CEO”……會議室裡所有工程師們都笑了，包括我自己。好幽默的現實！

之後數月我是“候任 CEO”，親自更新、起草管理手冊、更新生產航空器手冊 148 部（生產），19F（飛機零件生產）條例、設計航空器（146 部）手冊。學習航空條例、法規及航空製造業首席執行官的職責與擔當，航空器生產廠的運作、新西蘭民航總局審報與批核，和國際間其他監管民航機構的重新取證工作亦同時展開；包括美國聯邦航空管理局（FAA）、歐洲航空安全局的溝通等等，作為 CEO 是第一聯絡人、第一負責人……相當多的折騰，我和航空專家們一起把所有準備程序、文件、手冊備妥，上呈新西蘭民航局和其他國家局方，當然包括運行以達到標準，並符合新西蘭民航局不同的條例，是我在新西蘭的工作。

難忘四個月後，最後一關我必須親自前往新西蘭首都威靈頓，接受局方的問話和面試。

數天後，當局方通知我順利通過考量，還是高票通過，局方認為我的四大會計師專業背景和跨國上市、收購經驗，是最適合擔任 CEO 的人選。我記得當時飛機廠裡的工

程師們伸手祝賀我：“現在可以正式稱呼你 CEO 了”。此後六年，我作為該集團的 CEO 履職。

東方財經：擔任航空業“資深管理人員”（Senior Persons），有何不同於其他商業運作？

謝勤：局方必須認同“資深管理人員”是一位負責任、安全系数高的話事人。絕對不能祇為股東利益作想。

這包括私下，所有擔任航空業“資深管理人員”，凡有駕駛違章必須向局方申報和解釋，局方考量是否繼續適合留在“航空管理人員系統”裡面。這個規定年審必須自動審報。

東方財經：飛機製造業的工作流程與其他行業有何不同？

謝勤：每架航空器由我，CEO“命名起號”開始，設計部、工程部、航空電子部、生產部的協調、試飛、認證，最後被新西蘭民航局認證為止，這些是正常流程工序。

覺得比其他行業最特別的是“文件追溯性”，是非常重要的而且延伸至電腦系統的每個工序的追溯性。理論上，飛機有多重，文件就有多沉。因為每個零件、生產工序都得文字記載。

東方財經：此間最嚴峻的危機是什麼？

謝勤：有段時期，我們必須搬離機場禁區，這意謂著立即失去資證。因為資證合格建基在指定的機

庫內，完成所有生產工序。

結果在遠離機場禁區的臨時機庫裡，我們仍能繼續生產“組建”飛機零件，那個局面有很多挑戰讓我發揮。結果換來了更多的肯定，是我的榮耀。祇能說當時用盡努力、誠意與工程師們渡過艱難歲月。

東方財經：回顧這六年，航空業的運作與監管系統有何特色？

謝勤：航空條例是很清晰、明確的條文，製造企業則需要非常詳細地例明如何做及如何自我監管以達到標準。

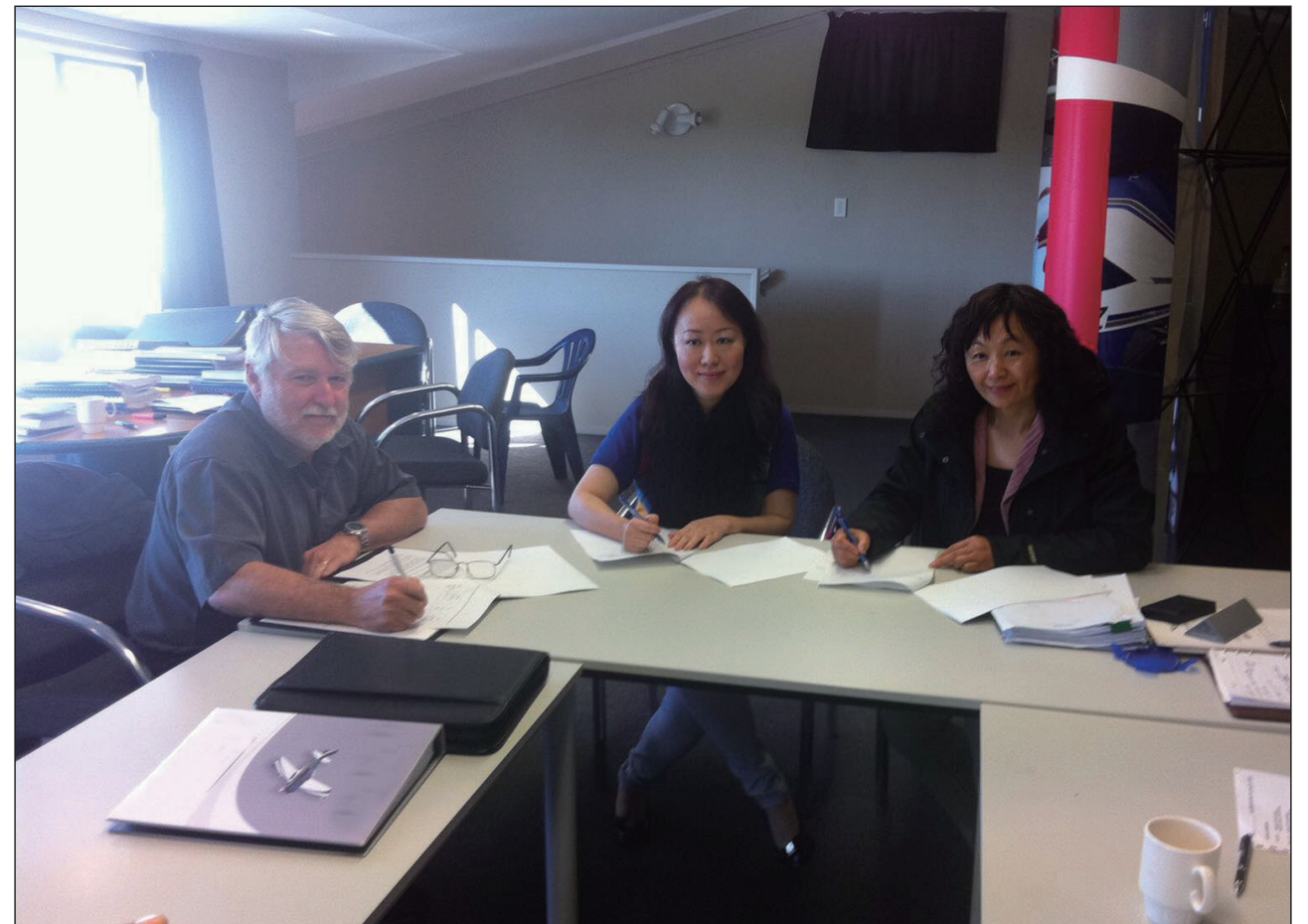
這是一個撰寫手冊、令局方認為廠方能夠達標的一個系統。故此，如何達標本身就是一套 IP 研究過程。

這系統亦是一個自動申報系統。如果資深管理人員認為企業不再適合繼續持證，必須向民航局立即通報，否則個人可能受到刑事檢控。責任是直接下到“資深管理人員”（Senior Persons）頭上的。

我本人親自參與了新西蘭民航局三牌取證和 FAA、EASA 及其他民航局重新取證的過程，亦包括後來向中國民航總局申領新西蘭 IP 在中國取得適航證的過程。

東方財經：您任內曾完成新西蘭 IP 機型取得中國民航總局的認證？

謝勤：那是 CEO 份內的工作。最欣慰是撮合了中國民航總局和新西蘭民航局方，就新西蘭 IP 機型在中國取得適航證。因為取證前，



■ 謝勤和新西蘭民航局與中國民航總局適航官員簽署備忘錄。

這架航空器在中國境內祇能說是“金屬結構體”。

我現在還記得中國民航總局簽發給 IP 機型中國適航證上的日期，2014 年 10 月尾的某一天，這是我人生中一段光輝歲月。親自帶領國外機型取得中國適航認證。

這其中，我感謝中國民航局前適航工程師們的鼓勵，特別是適航審定司殷時軍司長，還有向我提供六年“在職訓練”的新西蘭航空器

工程師們，亦包括當年審批我成為首位華裔新西蘭航空業 CEO 的適航主管官員 Mr.Mark Hughes。

海外航空業併購與香港的商機

東方財經：南半球的飛機製造業目前面臨何種挑戰？

謝勤：有兩方面，第一是銷售市場比較集中在本土和鄰近島國需求上。和任何一個企業一樣存在資

金壓力。在航空製造業中，任何一個改良工序都必須得到設計師、工程師們的測試、簽署才能通過和應用在航空器上，零件不可以隨意替代，替代等同必須通過一輪測試、簽署，如果是重要改良，需要民航局認准，不是一種想到就辦到的行業。這要消耗時間和金錢。而且就算是生產工藝，由小量生產到大量生產，亦涉及重新規劃生產工程技術，這些都增加資金壓力。我剛涉

及航空製造業時，聽到最多的問題是“您的錢包有多深”？

第二是僱請生產員工非常困難，他們大都從英國、南非移居新西蘭。結果就是員工們在禁區內的航空器維修公司、生產廠家、設計公司間來回跳槽。

東方財經：海外收購有何難忘心得？

謝勤：從做盡職報告開始，收購程序有時很戲劇性，需要中途撤離，有一段非常艱辛的時期。作為外行亞洲人在禁區裡出現，又擔任飛機製造業首席執行官，肩負巨大的責任。那段時間，我的頭髮很少。哈哈！經歷了六年振盪期，和工程師們渡過了一段艱難但值得回憶的過去。

東方財經：一般行業新股東上任，會替換管理層，航空業呢？

謝勤：在航空製造業更換管理層的選擇性很少。因為“資深管理

人員”非常難求，必須是被民航局認可人士。

東方財經：併購整合中，有否化解危機的實例？

謝勤：現在看，可以風輕雲淡地概述一下。收購一定有主要對手和幾十個角色不同的對手，他們不瞭解我時，自然會聯成一個陣線。會議就是去理解他們的難處，瞭解他們的苦惱，和他們分析眼下的環境和解決方案，解除他們的武裝，哈哈！雖然節節勝利，但是員工們心理承受壓力有異。有位航空器設計師，他走到我窗前，很慢的語氣說“這（收購過程）還難過做飛機”。亦有工程師站在我跟前說“妳不知道自己多麼幸運進入這高端行業”，當時我非常不好受。當關鍵時候，早前被瓦解的對手竟聯合幫我渡過難關。這些變成是獲得工程師們認可和尊重的整個過程。

我覺得收購絕對需要智慧與勇

氣並驅，是一門藝術，是對主導者自身的修練。

東方財經：回到您的會計師老本行，您認為海外收購商業項目，成功秘訣是什麼？

謝勤：瞭解企業的背景、經營環境、資產狀態，再設計出獨特的收購策略。成功之匙應該是保持積極正面、友善親切，中途必定很多艱難抉擇，但這些明智決定後，總會是笑聲。

東方財經：展望國際航空業發展前景，您覺得香港的機會在哪裡？

謝勤：成為研發基地，雖然這是一條不容易走的路。我个人認為，民用通航方面，中國缺少研发 IP 机型的人才，因而申領國際取证实战经验的人才更是少见。

我希望有更多的基金、財團、國內政府部門可以大力支持，援助更多國內的航空器生產企業或分支機構，有財務資源去海外多做一些 IP 機型的收購，彌補中國缺乏自研通用飛機銷售海外的缺憾。

東方財經：香港政府在此有何可為之處？

謝勤：成立國際航空器 IP 中心；發揮科研基金的功能。香港除了是國際金融中心，有國家做後盾，理應更有能力成為國際航空器 IP 研發、認證中心。認證更多海外引進機型，讓國內的航空器生產廠家更多機會接觸國際 IP。



■ 謝勤認為海外收購商業項目，成功秘訣是瞭解企業的背景、經營環境、資產狀態，再設計出獨特的收購策略。



法国卡斯特集团



法国卡斯特(家族)

尊贵血统 唯一传承
法国卡斯特牌(家族)葡萄酒



(国际高端葡萄酒品牌运营商)

中国唯一战略推广商 / 总代理商：北京东海鑫业国际酒业有限公司
TEL:86-10-8233 0200 FAX:86-10-8233 0210 VIP:86-10-8233 0228
www.poseidonfortune.com

法国卡斯特牌(家族)葡萄酒

[敬请关注]

成都春季糖酒会新国际会展中心3号馆T332-1

