

出國報告(出國類別：其他)

# 出席 2012 年 ACI 亞太地區年度會議 報告書

服務機關：交通部民用航空局

姓名職稱：高雄國際航空站主任朱耀光

派赴國家：新加坡

出國期間：101 年 5 月 22 日至 5 月 25 日

報告日期：101 年 8 月 3 日

## 目 次

壹、	目的.....	2
貳、	行程.....	3
參、	會議內容.....	4
肆、	心得及建議.....	25

# 壹、目的

國際機場協會全名為 Airports Council International (ACI)，前身是成立於 1948 年的機場經營者協會(Airport Operators Council, AOCI，總部在美國華盛頓特區)。後來在國際民航組織(International Civil Aviation Organization, ICAO)居間整合下，美國主導的 AOCI 和歐洲主導的國際民用機場協會(International Civil Airports Association, ICAA，總部在法國巴黎)，及負責協調 AOCI 及 ICAA 的機場協會協調委員會(Airport Associations Coordinating Council, AACC)合併，於 1991 年 1 月成立國際機場聯合協會(Airports Association Council International)，1993 年 1 月 1 日改稱國際機場理事會(Airports Council International, ACI)。

國際機場理事會是全世界所有機場的行業協會，是一個非營利性組織，其宗旨是加強各成員與全世界民航業各個組織和機構的合作，包括政府部門、航空公司和飛機製造商等，並通過這種合作，促進安全、有效、與環境和諧的航空運輸體系。

國際機場協會是國際間有關「機場行業」最重要的國際組織。也是台灣少數以正式官方名稱參加的國際組織。截至目前為止，國際機場協會共有 580 個會員，分布於 179 個國家，其所營運的機場達 1650 個。

國際機場理事會與其他國際性組織保持密切的往來，包括國際民航組織(ICAO)、國際航空運輸協會(IATA)、駕駛員協會國際聯合會、國際空中交通管制員聯合協會、國際商會國際航空工業聯合協會等。國際機場理事會在國際民航組織內享有觀察員身份；在聯合國經濟及社會理事會(UN/ECOSOC)擔任顧問。它代表全體成員的共同立場，反映了機場共同利益。

近幾年來，ACI 在民航產業中，積極扮演著其不可或缺的角色，尤其在機場年輕員工的訓練活動，輔導強化機場的安全與認證，機場經營管理績效的提昇等方面更有卓越的表現。

我國目前在國際機場協會擁有兩席會籍—桃園國際機場公司及高雄國際航空站。在我國尚未加入國際民航組織(ICAO)之前，每年固定參加的國際機場協會亞太區年會及全球年會是我國民用航空體系最重要的國際交流平台。本次亞太區由高雄國際航空站主任朱耀光代表出席。在四天的活動期間，除積極參與各項會議外，並充分利用有限的空檔時間，與其他機場代表與國際機場協會工作人員進行交流，尤其是兩岸機場的交流，培植國際人脈，並攜回各項文宣資料，供機場同仁參考。

## 貳、行程

本次會議地點在新加坡金沙酒店，高雄直飛新加坡之班機，每週僅有二班，分別在周四與周日，為配合大會行程，故起返程皆選擇周日之班機。

本次與會行程列表如下：

日期	地點	主要行程概述
2012/05/20	高雄→新加坡	起程
2012/05/21	新加坡	自由行程
2012/05/22	新加坡金沙酒店(大會會場)	報到與參加歡迎酒會
2012/5/23~24	新加坡金沙酒店(大會會場)	1. 參加各場次討論會、 2. 與各會員聯誼 3. 大會晚宴與 ASQ 評鑑頒獎。
2012/05/25	City tour(參觀新加坡市政博館)	大會安排行程
2012/05/26	新加坡	自由行程
2012/05/27	新加坡→高雄	1. 參觀樟宜機場第一、二、三航廈與低廉票價航空公司航廈。 2. 返程

# 參、會議內容

## 一、5月22日

本次 2012 年第五屆 ACI 亞太地區年度會議於 2012 年 5 月 22-25 日在新加坡金沙酒店之國際會議中心舉行，22 日下午辦理報到手續、參展廠商展示開幕儀式及簡單之歡迎酒會，由新加坡樟宜機場總裁李紹賢主持。



攝於參展現場(新加坡之攤位)



韓國仁川機場之攤位，提供韓國傳統服裝供與會人員拍攝。



下屆主辦國(泰國)之攤位

## 二、5月23日

本日會議重要議程與內容為：

- (一)開幕典禮與專題演講。
- (二)理解航空公未來發展研討會
- (三)理解新興旅客的特點與風貌研討會。
- (四)第七屆 ACI 亞太地區會員代表大會

### ● 開幕典禮與專題演講。

首先由樟宜機場集團公司總裁李紹賢致歡迎辭，接著由ACI亞太地區總裁 Tan Sri Bashir Ahmad 先生致開幕詞。Bashir Ahmad 先生亦是馬來西亞機場有限公司(Malaysia Airports Holdings Berhad)總經理。

致辭後由樟宜機場不同族群員工組成，表演歡迎曲目，也展現新加坡多元族群多元文化。



機場員工表演歡迎序曲



新加坡學生合唱團獻唱

接著由恆隆集團與恆隆地產公司董事總經理陳南祿先生(Philp N L Chen)發表專題演講(keynote speech)，陳南祿先生曾任國泰航空公司行政總裁，對航空產業相當的嫻熟，本次受邀發表，與會人員均極為高興。其在主持國泰航空營

運期間，適逢國際間發生sars，航空產業面臨前所未有的衝擊與危機，當時該公司在此期間，面臨巨大的衝擊，開始思考如何克服此一困難，其開玩笑的說，當時有人向他建議，辦公室的風水是否要調整一下，因為他的辦公桌是黑色的，對財運不利。顯見當時sars對航空產業的衝擊有多大，幾乎讓大家都不敢出門旅遊或商務洽公。後來幾經思考，他向董事會大膽建議，發二張免費機票給香港市民，鼓勵市民邀請親朋好友使用免費機票來香港旅遊，剛開始董事會也擔心，在國泰航空公司收入大幅衰退之際，此計畫是否會對公司財務造成更大負擔。後經其說明後，決定大膽採用此一策略。一經推出後，果然造成轟動，去除人們不敢搭機出國的心理障礙，也拉抬了搭機買氣及香港經濟。接著進入其此次主講主題，偉大的城市，皆位於強大的交通要津，而現在則是以偉大的航空樞紐機，主宰城市的興衰。主講重點大量引用其所出版的一本書《Great Cities of the World---航空能力主宰城市盛衰》的重要結論。其重點如下：

古往今來，偉大的城市每以強大的交通津要而崛起，也有些城市因其交通樞紐被取代或削弱而走向沒落。在現今世代，航空能力是評估一個國家或城市發展潛力的重要一環。香港擁有屢獲殊榮的國際機場，航線遍及世界各地，同時擁有優秀的本土航空公司，香港作為國際航空樞紐似乎理所當然，但現實是香港的航空優勢正面臨前所未有的挑戰。

陳南祿先生指出昔日歷史名城如長安、羅馬正因處於交通要塞而發達興起，但要持續確保交通優勢並不容易，在內要維持交通路線和設施與時並進，對外要面對其他城市的競爭，例如馬六甲便因新加坡的冒起而漸漸褪色。反觀香港航空業現況，目前本港航空基建不足以應付競爭及未來需求，兩條跑道預計於2017年達到飽和，而周邊地區如新加坡、珠江三角的機場正急速發展，若香港失去航空優勢，難免窒礙經濟發展。

但其以英國為例子，說明只要航空規劃完善，即使地理位置欠佳同樣可以成功。例如英國處於歐洲邊陲，惟其航空基建及行業策劃完善，故其一直擔當歐洲航空樞紐的角色；反觀比利時的布魯塞爾雖然位處歐洲中心地帶，但缺乏強大的航空能力，無論航空客、貨運量都略遜一籌。

具備航空優勢的國家及城市都有一個共通點---擁有一間強大的本土航空公司，如英國有英國航空、新加坡有新加坡航空，此點是陳南祿先生一再強調的重點。而本土航空公司必然配合所在城市實行雙贏的經營策略，同時投放大量資源開拓貨物、地勤、飛機維修等業務。例如，樟宜機場、東京機場及首爾機場的營運特色，也都提出一些強化航空樞紐的策略，以及發展航空貨運的重要性。

陳南祿先生此次演講的重點，實值得我國在推展機場與民航建設上深思與參考。

## ● Session 1 – Understanding Airlines of the Future

航空公司是機場非常非常重要的工作伙伴，航空公司未來的發展與機場的未來發展是一體的，因此有必要針對航空公司未來的發展藍圖加以了解，方便了解機場未來的發展趨勢。尤其是低廉票價航空公司(LCC)未來發展趨。

本研討會主持人及與談人名單如下：

**Moderator: Brendan SOBIE, Chief Analyst, CAPA – Centre for Aviation**

- **Dinesh KHANNA, Partner & Managing Director, Singapore, Boston Consultancy Group**
- **Maunu VON LUEDERS, Regional Vice President, Asia Pacific, International Air Transport Association (本人未出席改派VinoopGOEL代表參加並發言)**
- **Campbell WILSON, Chief Executive Officer, Scoot Pte Limited**
- **Daniel BIRCHER, Director – Operations, Bangalore International Airport Limited**

研討會首先由新航的 LCC 子公司酷航(Scoot)CEO Campbell Wilson 發言，其發言重點如下：

1. 鑑往知來：預知未來，必先了解過去。
2. 空運市場成長快速，強化在地服務，增加班次，使機場成為樞紐機場。
3. 航空公司的服務功能項目，愈來愈多，愈來愈好。
4. LCC 的市場，變化很快，競爭也很激烈，亦重視自我市場與傳統航空公司的市場區隔。為因應激烈的市場競爭，雖然全球總航空旅運航程，快速且倍數的成長，但票價卻愈來愈低。而且競爭行為多元化、多變化，並無一定的模式。尤其是愈來愈多的中低價位 LCC 的加入。機場或航空公司應針對此一情勢嚴肅面對。決策者、機場相關或週邊產業如航空公司、地勤業、空廚業，必須與時並進，與主要航空公司結合，方便航空公司做好其主要的核心民航工作。過去的民航政策需要重新定位與思考，例如，為何機場要強迫航空公司於班表起飛前的一、二小時開櫃？機場的各個賣店，例如餐飲、免稅店、一般商店是否會影響航空公司的配餐？是否會影響航空公司的收入。重點是未來的機場會如何？而我要問的是機場未來



的風貌是什麼？無論如何，機場和相關民航產業大家一起來，對機場的營運，做出新的觀點與評估。最後他以一句話讓大家思考，

「**Does one size still fit all?**」。

接著 IATA 的 Maunu VON LUEDERS 未出席，改由 VinoopGOEL 代表參加並發言，其發言重點如下：

1. 發言題目為：「了解航空公司未來發的需求(Understanding the needs of the airlines of the future)」。
2. 航空公司與機場是緊密的伙伴關係，現已很難區分 LCC 或樞紐航空公司(指傳統全服務型的飛機)，兩者一起面對未來。
3. 回顧 2011 年，全球民航產業運送了 28 億旅客，4800 萬公噸的航空貨物，預測 2050 年將達到 160 億人次，4 億公噸的航空貨物。其中亞太地區客貨運分別佔了個全球航空市場的 29%與 40%。創造出 5000 多萬的工作機會。
4. 未來的對民航旅客服務，將體驗到更快速的民航服務與相關的安檢工作。因此有必要加強旅客服務體驗的各個環結服務品質的強化。
5. 面對如此快速的發展，也因此帶來新的問題，例如未來的每年成長率將越難預測、網路連線與各航點連接的問題、壅塞的機場商店街、不方便的旅行經驗，這些對未來的航空發展是負面的。
6. 需要新的 IT 來解決新的問題，並體認到其利益，研發新的旅客通關系統與流程，及相關的發展管理策略。
7. 面對更嚴格的保安檢查，會降低旅客對旅行意願。因此如何運用科技，針對不同的旅客，預先依據不同來源的情資，安排其走不同的安檢流程或機具，以加速通關。
8. 航空公司能正向的引導好的旅遊經驗，同時與機場做緊密的配合，使旅客的行程更為方便與平順。
9. 當機場當局要做出一些改變，或是調整其作業架構、流程、費率時，航空公司都會希望能有效積極的參與。機場與航空公司一起面對旅客，能緊密的在一起，能創造出有美好的未來。

接著新加坡波士頓顧問公司的伙伴管理部門負責人 Dinesh KHANNA，發表其看法：

1. 航空公司是一種很重視旅客服務經驗的行業，過多不受歡迎的管制措施或規定，對旅客的旅行經驗，決對是一種負面的體驗。
2. 中國與印度的航空市場，是全球最大的航空版圖，較之於現在，將會有

七倍以上的成長。在旅遊市場上，每五位旅客中，二位是亞洲人，而其中一人是中國人，這種情勢的轉變，將會影響到在座的每一位人。

3. 中國民航產業進入快速的成長，尤其是屬於國內航空旅遊市場，在國際旅遊市場當然也有很大的成長。
4. LCC 在航空產業上快速的成長，其獲利率讓大家驚艷，也讓傳統的全服務型航空公司紛紛成立子公司，專營此一市場的新興旅客。
5. 在中東地區亦是快速成長的區塊，預測在 2015 年，樞紐航空公司將會有三家中東地區的航公司，例如阿酋航空。在未來的 25 年，中東地區會有 4.5 億的航空旅次。
6. 中東與中國市場的崛起是否會造成其他地區業務的緊縮？在未來的 2020 年中東和中國能否捕獲(capture)此一機會？
7. LCC 的升起，將來能否持續的發展？LCC 與全服務型傳統航空公司的區別未來是否會愈來愈不明顯？這些並無放之四海之模式。
8. 在新加坡營運的 LCC 航空公司增加很多，新加坡機場亦面對此一情況，但針對此一情形，主要的樞紐機場才有這樣的機會，LCC 在次要的樞紐機場則很難生存。同時也要鞏固新的作業模式，與建立更好的伙伴關係。全球全方位的航空公司與 LCC 的嚴格的分野將不再。二者將可合作聯營，與航班的延續。全方位的航空公司買下 LCC 航空公司是目前主流的航空公司營運主流戰略思考，二者成爲伙伴關係。整個航空生態系統，將步向合作的方向與潮流，所謂有飯大家吃。航空公司被機場 航空器製造商包圍，做好機場的基礎建設是航空產業最重要的課題，而且不能一味的只想到要提高收入。二者要一起努力，緊密的合作，一起走向未來。未來會如何發展？如何面對中東與中國的興起，而且能共享其市場成長所帶來之效益？而在全球各區域中，許多樞紐機是缺乏合作的，這也是航空市場上的危機，但危機就是轉機，因此各樞紐機場的合作，與航空公司緊密的合作，將是未來民航市場最重要的課題。

接著班加羅爾國際機場的營運部門主任管 Daniel BIRCHER, Director - Operations, Bangalore International Airport Limited 發言(班加羅爾位於印度南部，是印度的 IT 產業的中心，世界知名的資訊公司，均在此設立研發與生產據點，例如甲骨文。) <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>邦加羅爾國際機場（卡納達語：ಬೆಂಗಳೂರು ಅಂತಾರಾಷ್ಟ್ರೀಯ ವಿಮಾನ ನಿಲ್ದಾಣ, 英語：Bengaluru International Airport；IATA 代碼：BLR，ICAO 代碼：VOBL）是服務印度共和國卡納塔克邦首府邦加羅爾的國際機場，取代了原來的舊邦加羅爾國際機場，現在是該國僅次於孟買賈特拉帕蒂·希瓦吉國際機場、德里英迪拉·甘地國際機場和金奈國際機場 的第四大最繁忙機場，爲翠鳥航

Daniel 先生首先介紹其機場，如下圖所示，該機場為印度南最重要的機場，自該機場可飛行至印度各大主要城市。2011 年年運量達 1200 萬人次(國內線 940 萬，國際線 260 萬)。他說，機場的價值與航空公司的需求是緊密結合在一起的，機場提供各項基礎設施、安檢、停機坪、地勤人員，聯外交通非常方便，30 分鐘即可抵達市區，飛機準點率 97%。LCC 與傳統航空公司在本機場市佔率約各佔 50%。貨運方面也持續在增加中。在未來發展四~五年中，印度將增加約 350 架飛機，機型以窄體機佔 70%，飛行航空約 4~5 小時，例如波音公司的 B737-800 型飛機。LCC 將扮演國內航線的主要運輸的角色。尤其在區域航空公司與區或航線的發展將大有可觀。國內搭機的人數將由佔全國總人口數的 1%增加到 5%。國內航線持續帶動國際航線的發展，同時借著第六航權的談判，擴增國際航線。在印度由於政府的燃油政策，使航空公司的油料成本居高不下，也限縮的了國內航線的發展。民航產業的發展必須要有新的民航政策，就是減少稅與航線開發的種種限制，航空站在提昇航空公司的經營效率也扮演著重要的角色。航空公司與航空站都必須借由種種的創新措施，來降低成本，提昇經營效率，例如自動化科技的引用，初期雖建構成本高，但長期而言則可降低成本。但是如機場營運量未達經濟規模，或是自有經費不足，則是很難設置各種自動化系統。在此思考未來的發展策略，也許回到基本面，減化流程或許是最好的策略。同時也應該注意到，必須在航空公司與顧客間的旅行經驗取得一個最適當的平衡。



---

空的主要樞紐。有航班飛往中國的上海、成都以及香港。參考自維基百科

## 會談與討論重點

1. 對於傳統航空公司是否要成立 LCC 子公司或是與其他航空公司整併，首先必須有政府部門在政策上的支持與鬆綁，利如外資的進入與管理。航空公司整併問題航空公司老板而言，是一件面子上的問題。航空公司與機場都不能盲目的投資，投資前的調查與研究相當的重要。整體而言航空產業對整體經濟發展(GDP)的貢獻很大。
2. LCC 的發展在亞洲有許多成功的案例，為在歐洲則較少有 LCC 的出現。這可能與地理因素及城際運輸有關。因為歐洲地面交通相當發達，經濟發展成熟故 LCC 較無發展空間。
3. LCC 的發展亦是在邊走邊學中，有些 LCC 希望保持目前的營運模式，但在亞洲則有更多的創新的經營方式，在亞洲 LCC 的市佔率至少達 20%以上。東北亞也在快速的成長當中，例如日本的 peach 航空。
4. LCC 的經營已有十年的時間，可以說逐漸邁入成熟，未來將會以更穩健的腳步繼續成長。
5. 在亞洲地區，包括最熱門的中國、印度經濟體，航空市場亦快速的變化與成長，無論是傳統的全服務型航空公司或 LCC 都將面臨快速且巨大的變化。

## ● Session 2 Understanding Emerging Passenger Profiles

由ACI經濟與計畫發展部門主管**Mr.Rafael**主持。與談人名單如下：

- **Martin J. CRAIGS**, Chief Executive Officer, Pacific Asia Travel Association
- **Philippe SCHAUS**, Group President, Merchandising and Marketing, DFS Group
- **George KARAMANOS**, Vice-President Corporate Marketing & Communications, Abu Dhabi Airports Company

會議首見由Mr.Rafael引言：世界近幾年來各地區GDP表現有了快速的轉變，預測在2029年巴西、中印都會有更大的變化，空中運輸也是一樣，美國、中國、印度預估將會是排名中的前三名。航空公司也是一樣的快速在轉變與轉型中。今天的主題與旅客的變化有密切相關。在歐洲則面臨旅遊風潮由西歐轉向東

歐。75萬的英國人在歐洲有住家，因為LCC的興起，也使旅遊市與房地產市場產生了變化。因此如何面對旅客型態的轉變就成爲一件很重要的事，所面臨新的服務與評價也將有所不同，例如英國希斯洛機場在機場的商店賣店與顧客就有了新的轉變，機場服務旅客的型態也隨之而變化。ACI ASQ的調查，就是爲了了解新的旅客對機場的評價爲何。

接著由亞太旅行協會的CEO Mr.Martin發表：

近幾年無論是機場建設與航空產業發展都極爲快速，香港即將建設第三條跑道，因此了解新興旅客的組成，了解新興旅客的旅遊模式或是行爲模式是很重要的一作事。我們的研究團隊成員來自於航空公司、機場、飯店，可針對此一問題進行深入的研究與探討。依據本協會的研究未來的三年的旅遊市場將會有快速的成長與變化，相關的研究報告可在本協會的網站找到可以參考的資訊。

其主要的現象有下列幾點：

1. 東南亞旅客的增加率，是所有地區最高的。
2. LCC帶來的新的旅客與旅遊型態。
3. 亞洲會有的更多越洋航線，隨著新機型的加入，例如波音787，新加坡將使用此一機型飛航美新航線。
4. 非洲的航空旅遊市場亦會有快速的成長，例如肯亞。
5. 在大陸的旅遊市場將集中在45歲以下的旅遊人口，尤其是女性旅客，這也意味著帶來更多的購買力，尤其是以香港爲第一次旅遊的旅客。他們的購買了與品味相關的產品，機場、航空公司勢必不能忽視此一轉變的現象。
6. 在中國一個省份的GDP可能等同一個國家的GDP，例如越南的GDP。由各國GDP的表現，可以看出巴西是不可忽視的經濟體。

此外，也借此機會，提出一些呼籲，機場的發展與旅遊息息相關，但太高的收費可能會嚇走不少的旅客。例如馬爾地夫偏高的收費政策，使旅客的成長率減少2%。由此可能看出政策對航空產業的影響。官方提高各項規費，可能是一個搬石頭砸自己腳的政策，損人不利己。在歐洲也有一些不合理的收費，不要讓這些人影響了你的收入。例如在歐洲所徵收的環保碳排放稅，就非常的不合理。如此一來，如一家人到新加坡旅遊，將會增加500美元的開支。這些舉動是令人難以接受的。旅行者當然不會任其擺佈。航空站應結合旅行業者一起來加以抗衡，以免打擊新興起的旅遊市場。

接著由阿布達比機場公司市場合作與交流部門副總經理George KARAMANOS,

發表「Understanding Emerging Passenger Profiles—The Role of Passenger Profiles in Airport Decision Making」。他說：「

以行銷的角度來看旅客組成分析是很有趣的問題，從機場行銷部門的演化來看，十五年前較少看見機場有戰略性的思維，而要來做決策的事。機場行銷是一種很重要的職能，能與社群團體互動，作客戶分析是行銷的骨幹。機場當局可能對航空公司的需求都非常的了解，但對非航空業務的分析則顯得相形見拙。機場當局的顧客群大致有五大類，第一是航空公司，其次是商業伙伴，第三是消費者，第四是目的地機場，第五是機場員工。這些顧客都是與機場利益的相關者。此外，機場所在的城市特性也要做一些分析，例如阿布達比市政府最近所推出的一些施政新興計劃與相關的報導，還有員工的分析。重點是機場的行銷愈來愈集中在顧客的身上。旅客組合分析，可包含一些特徵，例如人口統計、與訂票的相關資訊、飛行的流向、出發地目的地、在機場使用那些服務，在機場如何消費，消費行為如何？其滿意度如何？如何蒐進這訊息？以上種種的訊息有幾種來源途徑。可借重信用卡公司、調查公司、社交媒介。以此為基礎才能做出一些行銷決策。對旅客行為分析，可接洽航空公司提供。也可做機場帳戶管理，進行調查時也可借此了解旅客的喜好，針對旅客所做的分析，可針對某一特殊或是主要的旅群來設計好的服務設施或是措施，以吸引旅客。機場的建設也是一樣。舉一案例，雅典機場以自助旅行者之調查，了解其如何訂票，在機場停留的時間(至少五小時以上)，以便更能提供更好的服務。在阿布達比，我們亦是要了解旅客的需要，我的統計是30%旅客是來自印度半島地區，其餘70%是來自旅行社的訂票。他們在這裡所做的消費採購，我們皆保證所買到的東西絕對是真品，所以吸引很多旅客喜歡在機場裡消費，但往往也造成他們的行李往往會超重。

總而言之，機場旅客分析不僅僅是市場行銷分析的重要工具，也對機場的管理相當重要，可以了解機場服務的效果如何，有沒有滿足旅客的需要？也可借此獲取最大的利潤，了解機場潛在的航線在那裡，甚至可以做為機場發展計畫的統計來源參考之一。」

接著由DFS免稅店市場行銷總裁**Philippe SCHAUS**發言：

「首先簡單介紹DFS公司，本公司目前擁有許多例如LV等世界知名品牌的行銷經驗，與機場航空公司是極密切的伙伴關係，這也是我第一次如此貼近各航空公司與各機場的代表。

DFS已成立五十年，因為我們看見在這消費市場潛能，在日本與中國都有很不錯的表現，DFS係LV股權重要的持有者，在世界知名品牌中，約有60%，我們均擁有股權，對奢侈品銷售，品質的理念，信譽與品味均有獨到的關係與經驗。此

外還有特殊的奢侈品如珠寶、二三十年以上的知名品牌好酒，也是我們銷售的品目之一。

DFS與機場有密切的關係，例如樟宜機場，阿布達比機場，在機場裡辦理一些促銷活動，如促銷一瓶20萬的陳年老酒，創造出購買高檔貨的氛圍與許多的廣告效益，辦理此種活動，在行銷語言與文化上必需做密切的結合，例如要有會講中文、日文的工作人員，好了解在旅客購買時應注意的事項。同時也要和社區結合，尤其在日本、中國。在新興的經濟體各區，財富的增加速度很快，這也是我們發展的主力地區。預估再未來國民年收入超過美金34000元的統計上，中國將超越日本、美國。

在我們所做市場調查中發現，顧客的喜好經常在改變，顧客所重視的不在於其所擁有的數量，而是其所擁有的價值。在客層分析上，大富者和小富者其購物行為會有所不同，因此所需提供商品的品目就要很多，以適應不同的需求。在機場或城市一樣，也有市場上區隔。二者在消費行為也有所不同，機場比城市消費行為中，唯一的不同就是機場可以免稅。在新興市場地區的消費行為分析，城市的消費額就比機場來得多。在奢侈品行銷上，中國人一個人的平均消費金額，比歐洲人多出 5.6倍。在奢侈品的消費市場中國人的消費比重將達50%以上。因此如分享新興起的奢侈品消費市場，將會是目前重要的課題。在機場方面，要注意到創造出好的購物環境，而非是一種趕牛事的採購流程。購物行為與感性相關的程度遠遠大於理性的判斷。例如最貴的whiskey,顧客所看到的是擁有它之後在感性上滿足感，因為在經營上必需注語言上的表述與靈活的應對。機場與FDS必須密切和作，創告出一種與眾不同的體驗，而且讓消費者信賴與信任。」

## 會談與討論重點

### 1. 機場與廠商如何塑造好的購環境？

如何縮短購物時間是一件很重要的事，例如在洛杉磯機場賣店的收銀機加裝I-gate的設備、利用ipad看貨，在機場提貨。在流程上必須更有效率，讓旅客更有時間消費。在英國希斯洛機場，裁減了CIQS工作人員，造成了旅客的壅塞，在此環境會降低旅客的購物意願。同時也可思考，研發設置虛擬商店，使旅客在飛機上就可以開始享受購物的樂趣，這也是體驗的一部份。當然要塑造好的購物氛圍，賣店客服人員的服務態度就很重要，當然賣店的佈置也要讓旅客感到相當的輕鬆與尊貴的感覺。

### 2. 在機場營管理人員與商店人員會不會因IT進步而虛擬化？

在奢侈品行銷上有實體的商店，也有虛擬化的商店，把一部份的商品虛化是有必要的，但是實體才是真實的體驗。目前虛擬商店的銷售額大約佔整體營業

額約15%。例如一些隨身商品，如化妝品、香水親自的體驗對購買行為與當下的感性感受是很重要的一件事。而且形成一種習慣後不容改變，因此實體店的重要性不言可喻。

### 3. 小型機場如何經營免稅店？

在此機場不一定要要求達到某一個營運量才來設置，可針對該機場旅客特性來量身打造有特色的商店。有時機場很難配合外在的環境與成長，也因此有新的方式的出現與興起，不要把世界看成的靜態的，它是動態的。機場本身與其他機場結合，就會有新的旅遊目的地的興起，機場也就會活絡起來。

## ● 第七屆 ACI 亞太地區會員代表大會

大會重要內容有

1. 追認第六屆大會會議紀錄。
2. 理事會重要工作事項報告，包括和ICAO的合作項目，例如新的保安規定的配合，ACI受ICAO的邀請參加參安全小組會議，同時也協助跑道安全工作的推動。
3. 介紹ACI各委員會新的成員與各委員會重要的工作內容，例如運用有限的資源參與各相關週邊的活動，如Cargo的安全措施，參與ICAO碳排放環保會議。綠色環保機場標章認證。
4. 與各會員國機場之間的交流，例如在仁川與南就辦理交流活動
5. 安排機場管理相關課程，培育年輕的機場營運人才。
6. 對於三年未參加大會活動之機場，或未依規定繳納年會之機場將取消其會員資格。
7. 頒獎：  
頒發優秀青年研究獎，由成田機場人員得獎，並由其報告研究報告，研究主題為：機場緊急應變計畫與危機管理。

## 三、5月24日

### ● Session 3 –Customer Service Beyond Expectation

首先由SITA副裁Catherine MAYER引言 Catherine MAYER發言重點如下：

「今天很榮幸和大家一起討論超出顧客期望的服務，顧客非指機場數以百千萬的旅客，而是所有潛在的顧客或是社區民眾，尤其是IT 科技在最近幾年的



發展，改變了們的生活風貌，例如手機的使用。在去年所做的調查之中，大約有5%的人們使用值機服務，這說明了有這麼多的人身上有流的數碼裝置，透過科技分享訊息，造成社會生活的變革。而這種風潮已無法再回頭。旅客要求機場或航空公司改變服務的方式是一種在親身體驗下所做出的要求。以前顧客的身份，大概只有商務與是旅客，但現在在經濟、環境已和以往大不相同，顧客所需要的服務，是科技本身必須讓顧客感受到，他能很方便的去使用科技產品或是各種科技服務。而機場或航空公司是否已察覺到，能應付旅客接受新的科技服務經驗的轉變。或是已經提供了旅客最好的服務。

現今顧客形態的多變化，服務需求的多樣化，例如以前沒有facebook,沒有twitter,但現在使用此二者的人數，已遠遠超出我們當初的想像。許多的顧客 對機場與航空公司的抱怨，大都會在網路上的社群出現，而社群的影響力是不容忽視的。此外智慧型手機強大的功能，如GPS、相關APP服務，平板電腦的風潮，都大大的影響了我們的生活。

因此如何利用科技的創新，針對不同的客群，隨時提供最好、最新的、最適的消息給最適當人，當能創造出喜出望外的服務。

在這種新科技的衝下，機場如何充分的利用這新的服務，而且又能保有機場本身獨特的文化特質，將會是機場必須嚴肅面對新課題。」

接著由杜拜機場的服務發展部副總經理Ms.Sujuta SURI分享杜拜機場的旅客服務經驗。她說：「

近年來杜拜機場的旅客進出人數快數的成長，是世界運量第工四大的機場，每年持續以年增加五百萬的人次速度快速成長，面對如此龐大的旅次，同樣的我們也面臨許多的風險，也可能會衝擊到我們好不容易所建立的服務口碑。因為旅客使用機場的經驗相當豐富，所以會對杜拜機場有高的要求標準，例如，在杜拜免稅店 FDS的營業額高達13億美，可通聯200多個城市，這要的規模可謂相當驚人，當然在杜拜機場的四周，也有新的樞紐型機場出現，我們也有了新的競爭對手，我們現在必須思考，在現有的基礎建設上，有無改進的空間，在對航空公司與旅客之間的服務，我們應扮演什麼樣的角色，我們的服務宣言（白皮書）是什麼？在這些議題下，我們首先要做的一件事，就事了解我們服務客群類型。是需要協助的旅客？商務客？勞工？度假？接著要了解他們需要的服務是什麼。例如商務客講求快速有效率的服務，需求不同服務內容也就不一樣。接著要了解整個服務流程的不同，出境、入境、轉機的旅客服務需求也各不同，從流程中了解其需要，對各各流程中的執行時間要加以了解並精準的掌控。這些流程包括人流、物流的時間截點都要加以監測並控管(例如CIQS流程，加以分析，必要

時採取新的科技，用創新的做法改善他。所有的各項導引指標，必須要能達到user friendly，而且要能正確的引導所要去的方向，不要出現同時指引不同方向的指標(如下圖)」



機場除了要提供各種服務之外，例如銀行、餐廳，更重要的是不要讓旅客在機場中感到緊張，針對不同的客群設計便利的通道，適時的輔以不同顏色的清楚指標，使其在很自然的方式下完成流程。

研究人因工程也是件重要的事，商店不要設在遠離登機很遠的地方，他是旅程的一部份，在各種引導標誌中，語言的障礙必須要考慮到，佐以各種符碼的視覺引導是必要的。透過新的資訊平台如網站，以利旅客早點規劃他的旅程，例如租車、飯店的安排，使他成爲一個可以滿足旅客需求的平台，**而不是爲了宣傳機場，而是要服務旅客。**

對於新的IT科技，如facebook twitter youtube也是我們和顧客雙向交流的平台，利如旅客使用facebook和我們互動的次數，高達50萬次以上。因此我們管理我們的事業必須與時並進。重點是機場必須扮演整合所有服務的重要角色，這也是做好服務重要的關鍵。

接著由獲得ACI 2011年評鑑爲北美地區最佳機場(年旅客量200~500萬人次等級)的加拿大哈利法克斯(Halifax)機場報他們的服務。

哈利法克斯機場位於加拿大東南岸Nova Scotia省，面積五萬五千平方公里，人口九十萬人。哈利法克斯爲省首府。該城市有大學、有海港，是經濟、文化活動活躍的城市，該機爲全方位的機場，機場員工5,500人。航空貨物75%是輸往大陸，目前該省正積極的投入大量經費從事各項建設。員工服務願景是「偉大的人是在世界上傳送最好的機場經驗(Great people delivering the best airport experience in the world)」重要的是，機場的英雄是能設身處地的，將旅客當自己的親人來服務，且不吝惜表現服務傑出的員工。他舉一例，有一位女士來到哈利法克斯，要搭機去應徵一份工作，但很不巧她的高跟鞋鞋跟斷了，

當他們的服務人員知道了這件事，立刻找到一位同事的鞋子，也合她的尺碼，馬上借給她穿，讓她順利的出發。當然我們知道這件事，就立即予以表揚。同時在機場內我們有許多的服務設施，例如便利的WIFI上網環境，充電座、餐飲。好的旅遊搭機環境，給予人們內的平安，也才会有快樂的旅遊，所謂外在的有序帶來內在的平靜(Outer order brings inner peace)。

同時機場也有為數眾多的資深義工，大多是哈利法克斯城退休員工，他們穿著統一的蘇格蘭藍色格子上衣的志工服務隊，他們看見帶著小孩的媽媽，就由資深的女士志工主動前去，詢問有無可以服務的地方，由於同樣是女性，就像媽媽一樣，能體貼的知道媽媽的需要。甚至每年的母親節，在機場都會辦理母親節慶祝活動。



也由於這樣的努力，我們獲得ACI ASQ評鑑，評選為北美地區最佳服務機場。

接著Tom先生播放了二段影片與大家分享，一是該機場各項服務的影片，一是志工服務的情形影片。

會談與討論重點：

1. 如要達成你所分享的服務，大約要投入多少經費？

答：改善服務是必需進的工作，當然機場有利潤有盈餘也才能進行這樣的服務。  
但這樣的投資是值得的

2. 各項服務的改善情形如何去評估？除了ASQ的評鑑之外，還有那些評量工具？

答：除了ASQ之外，我們還進行各項服務流程所花費時間來評估是否達成當初所設訂的目標。例如行李到達時間的量測。

3. CIQS的服務如何去整合他們的作業，其改善架構為何？如何能讓旅客滿意我們的服務。

答：可以利用各種平台(board)，或是成立工作委員會，來組織各相關工作部門，讓大家了解服務的觀念，請大家一起來參與。

#### ● **Session 4 – Technological Innovations: Transforming Airport Experience**

本節討論的重點著重在機場如何與新IT產業結合，今天IT科技的快速發展，提供了有效率服務，幫助了各項服務工作流程的改善。機場各項服務工作上的經驗也呈現出轉形的契機，他不僅表現在旅客服務上，而且也表現在機場本身內在的顧客，例如航空公司、機場的駐站單位、相關的商店、餐飲業者。這樣的轉變自無法排除傳統旅客導向服務思維，當然這也是航空公司或是機場本身必須重視的科技技術。

本次由 PPS Publications Ltd出版商及負責人Daniel COLEMAN主持。與談人名單如下：

- **Daniel COLEMAN** ,Managing Director, ARINC Asia Pacific Division
- **Steve LEE**, Chief Information Officer & Senior Vice President, Technology, Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd
- **Patricia SIMILLON DORNE**, Head of Airlines Operations Strategy, Airline IT, Amadeus

Jim L. MARTIN先生分享内容重點為：創新係基於如何提供創新的服務措施以服務旅客，要能提供快速的服務，並注意其持續性與保持在最佳的服務狀態，而且要隨時注意有無新的科技發展與產品，因為未來IT系統是愈來愈複雜，例如智慧型手機的普及與流行，創造出新的旅客報到模式，與新的加值型服務方式。還有愈來愈多的自動自助報到機器，對機場與航空公司而言都是新的挑戰。此外，保安的檢查也是大量運用科技的項目，這些都是機場新的風貌。

接著由樟宜機場的Steve LEE以「P.S.I Love Changi」為題，分享其機場之經驗，其重點如下：

1. 事前著重顧客分析，要與顧客之生活經驗相結合。依其調查，36%的旅客使用智慧型手機，13%常使用各種網路社群活動,如facebook、網路。9%的旅客使用kiosks等機器，8%的人使用筆電。也藉由這樣的模式，使我們與顧客有了好的聯結。
2. 使用新型的科技工具，提供了許多資訊，而把這些相關資訊整合出來，會創造出更好的服務，與提供管理部門做出更好的服務，
3. 有一些不用手機的族群，例如老人、小孩，或是對觸控面板的使用有恐懼感的人，這些需要有一些特別的服務。
4. 旅客的期盼服務是要有感覺的，有魅力的。62%的人搭機對他們來說是旅行體驗的一部份，而且有是從機場開始，例如樟宜機場的蝴蝶館，對他們來說就是旅行的一部份。

Patricia SIMILLON DORNE發表 Reinventing the Airport Ecosystem

1. 目前世界手機普及率已達到世界總人口數的85%。預估到2025年，5G的手機將會普及，眼鏡型的銀幕，生物內嵌入的裝置，把生理特徵輸入手機，可辨識身份，可記錄健康情形，這都會帶來新的革命與改變。
2. 對旅客而言，手機使用者希望能透過手機在他的航空旅程中，獲得更好的資訊與服務，例如在機場時能了解身在何處，能使用手機做遠端報到手續，也可追蹤我的行李或是貨物是否抵達目的地，當然利用手機訂機是基本的要求。
3. 電腦虛擬化的擬人多語言服務，也是未來的新產品，比如使用不同語言的旅客，當他在一個語言不同的機場，他可透過IT產品的聯結，在世界其他地方，找到一位懂其語言的人，在銀幕與他對談，了解他需要什麼服務，而這位懂其語言人，可立即在其住所透過IT科技，及時提供服務解決其問題。
4. 機場是城市的延伸，尤其是樟宜機場對新加坡而言，進入機場能提供的服務功能，將會覺得是一座小城市，不僅僅是一座機場。
5. 除了樟宜機場本身的建設之外，我們亦和臨近機場相結合，例如，在樟宜搭機時，可以透過機場的電腦或是虛擬商店訂貨，當你到達目的地機場時，例如馬來西亞吉隆坡機場，就可以取貨。在仁川機場訂樟宜機場的戲劇表演門票，抵達樟宜機場時，就可以立刻欣賞一場動人的演出。
6. 最後以三I來說明未來的世界是：individual, immediately, innovation

- **宣讀機場安全卓越性宣言**

接著大會宣讀大會機場安全宣言，呼應ICAO對安全規範的要求，ACI APEX是一個機場安全計畫，在安全的要方與機場作業方法，依各別的情況研訂短中期期計畫，能進行可靠的安全運作。ACI安全工作小組會協助成員來進行是項工作，目前已有印度機場當局與ACI簽合作備忘錄，使印度機場能成爲更安全的機場。

- **進行第七屆ACI亞太地區會員大會討論**

大會除追認第六屆議事錄外，也投票選舉屆期委員之改選，通過2011年各項財務報表。2013年將調整各會員之會費。

- **CEO and Leaders' Forum: Aviation chiefs meet to discuss current key issues**

Moderator: Greg PRINCIPATO, President, Airports Council International-North America

- Thella F. BOWENS, President & CEO, San Diego County Regional Airport Authority
- Angela GITTENS, Director General, Airports Council International (ACI World)
- Seow Hiang LEE, Chief Executive Officer, Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd.
- Kerrie MATHER, Chief Executive Officer & Managing Director, Sydney Airport Corporation Limited
- Yiannis N. PARASCHIS, Chief Executive Officer, Athens International Airport S.A.

各與談人討論重點如下：

1. 政府對航空事業如能減少過多干預，及增加對航空產業的技術投資，對民航產業將會有更好的成長。
2. 亞太地區新掘起大型機場有三座(指北京 上海 廣州)但歐洲的未來發展似乎看不見如亞太地區的發展，這也意味著未來航空產業的重心將會在亞太地區。

3. 如何配合整體經濟發展，進入航空市場的Timing是一件很重要的事，如何與臨近樞紐機場或是航空公的結盟，對機場經營者是很重要的事，在區位競爭又聯合的趨勢將是未來的主流現象。
4. 環保議題持續發燒，對未來航空產業的影響將只會多不會少，但如過於重視環保議是是否會衝擊整個航空事業產業鍊，以致造成航空事業衰退，實值得深思。
5. 政府部門航空公司或是機場的管制，關係著整個產業面的發展，一些公有的機場，或是政府體制偏向獨裁的民航事業或機場都會是負面的影響。
6. 對於存在於機場航空公司的一些管制規則，或是潛規則，經營者都必須面對，與之協商或是做必要的妥協。

- **Airport Carbon Accreditation Certificate Presentation Ceremony**

為配合ICAO環保認證，ACI將安排碳排放輔導認證計畫，目前的歐盟各機場已有42%的機場取得認證，大會呼籲各機場積極來推動。

接著頒發已取得認證機場之認證證書。計有阿布達比機場、樟宜機場、印度班加羅爾機場、孟買機場等機場。

- **Closing Ceremony**

在原住民傳統的木製樂器中，由本屆主辦國中，移交給下屆主辦國---泰國，明年的會議將在普吉島舉行。

- **Gala Dinner & ASQ Awards Ceremony**

大會晚宴在新加坡度假聖地聖淘沙島的環球影城舉行，在晚宴進行之前，先頒發此次ACI ASQ評鑑中得獎之獎牌，全球最佳之前五名機場分別由仁川、新加坡、北京、香港及名古屋獲得，全部都是亞洲地區之機場。進步最多的機場亞太地區為重慶機場。(全球全部獲獎名單詳如附錄)。大陸獲獎機場北京首都機場公司和旗下重慶機場公司均派員出席領獎。

## 四、五月二十五日、二十七日

- **參訪活動---新加坡市政博物館、樟宜機場**

樟宜機場有三座航廈與一座LCC航廈，各航廈間有不同的設計風格，有航廈

捷運系統串接三座航廈，運行極為方便。其間令人印象深刻的是：

1. 第一航廈地下室的員工餐廳美食街，提供機場駐站單位員工的餐飲，餐點項式多，就如同新加坡的多元種族文化，有印度餐、中國餐，素食餐，而且價位便宜，一餐平均約 3~5 元新幣。
2. 三座航廈的商業活動空間，無論在管制區內外，均非常的龐大，甚至大過航空業者之報到與辦公空間，可見其在設計之初，就已思考到非航空收入之重要性，這除可設置不同型態之賣店外，亦是增加非航空收入之重要關鍵。
3. 各航廈均設有飛機觀景台，面積非常寬敞，設有小孩遊戲空間，景觀亦極為美麗，可供本站未來擴建時之參考。
4. 一航廈之吸菸室設置於管制區，面積大，設計亦極具巧思，設有戶外噴霧裝置及大量的綠色植栽，以降低室外溫度。與香港機場之吸菸室相比，更符合人性化之設計。
5. 在第一航廈參訪時，因相機電池用盡，經詢問服務台人員，竟無免費充電插座可提供，除非在餐廳用餐時，洽餐廳人員使用其插座，或進入管制區後才有免費插座可用，實是美中不足之處。



新加坡市政博物館展示其城市建設之模型



新加坡低廉票價航空公司航廈(budget terminal)之共用報到櫃台





第一航廈管制區之戶外吸菸區



第一航廈室內飛機觀景台



觀景台機場小博物館

## 肆、心得與建議

1. 筆者 2006 年參加 routes 會議時，當時印度民航局局長率相關人員對與會的各機場與航空公司代表，介紹印度民航業現況與未來發展預測，同時向大家行銷，該國將開放國內許多機場，將採 BOT 方式，歡迎大家來投資與建設。如今快速成長的印度市場成爲航空業兵家必爭之地，新加坡、加拿大與美國均在當年就快速的投資印度機場市場的經營管理，所以如何培養有眼光的投資者是很重要的事。
2. 大陸民航市場快速的崛起，一向是民航界最受矚目的區域，在 ACI 的國際會議中屢屢被提及，因此兩岸機場的交流與相互學習，應是日後要加強的重點活動。
3. 主辦會議國新加坡樟宜機場當局，在此次活動中出力良多，一來展示其國力，二來也借此機會與各機場交流。並派出其集團中的公司---新加坡樟宜機場管理投資有限公司的重要成員與各機場交流，尋求投資商機。在晚宴上，有幸與樟宜機場總裁李紹賢交換名片，並表示歡迎其來台參觀，交流機場經營心得。其表示每年一定會到台灣，因爲其爲台灣女婿，一定要陪老婆回娘家。
4. 新加坡樟宜機場管理投資有限公司亦積極表示，能與台灣機場有合作之機會，並表示其與世界各機場合作之成功案例。例如：
  - (1) 巴西 Tancredo Neves International Airport 之機場主計畫(含航空城)規劃案。
  - (2) 取得汶萊經濟發展局委託案，進行汶萊機場更新計畫。
  - (3) 河南鄭州新鄭機場之商務計劃與營運服務品質顧問案。
  - (4) 印度西孟加拉邦杜加浦(Durgapur)機場之技術顧問案，並取得 26%杜加浦航空城計畫公司之股權。
  - (5) 沙烏地阿拉伯 King Fahd International Airport 之管理合約，經營項目包括航廈與機坪管理，顧客服務，機場緊急救援等。
  - (6) 在前年樟宜機場以一億新幣收購羅馬機場控股公司格明納(Gemina)5%之股權，其目的在使其集團取得進入歐洲機場的戰略機會。
5. 由新加坡樟宜機場多角化經營之案例，不禁令人聯想台灣機場公司化的腳步是否更要積極一點，是否更開放一點，容許外資進入本國機場公司或投資國外機場。當然在此之前，把國內機場經營的更有聲有色是踏出這一步之前必先完成的任務。更重要的是，除了公司化之外，政企分離工作的落實更是不

少可的概念，例如樟宜機場集團公司，也是在新加坡民航管理(監理)與機場管理分割後，才有這樣快速且靈活的商業投資行爲。

6. 機場公司化是目前機場經營形態的主流方式，大陸機場政企分離的管理方式亦行之有年，其經營方式與活力可供台灣學習之處良多。
7. 機場是國家的門戶，無論其大小，均是國人進出國門重要口岸，也是國外旅客進入本國的第一印象，其重要性不言可喻。機場的經營管理有賴政府大力的投資與民意支持。
8. 國際機場的地位，不僅僅是國家的門戶，更是扮演地球公民的據點，在全球化的潮流下，機場間的國際行銷與交流活動只會多不會少，如果不再積極參與並投入國際機場間的交流，只怕我們會離世界愈來愈遠。因此有關參與國際機場間交流活動的經費，宜大量的增加，並積極的培育具有國際觀的機場行銷人才。
9. 機場行銷方式相當的多元，可參加國際間之民航或機場相關會議，也可發表論文；利用參加民航國際會議中，租用攤位介紹我國機場；參與民航專業訓練課程；在民航相關網頁、團體、刊物增加曝光度；這些都需要有大量的經費與人力支援。但這些投資對國家形象的建立決對有正面的意義。
10. 低廉票價航空公司(LCC)帶來的商機與旅客，對機場而言，是新的契機。但LCC與傳統全服務型的航空公司的界限也愈來愈模糊，意味者航空公司所服務的旅客型態，也由初期的二分法，逐漸統合。機場對二者是否仍要做嚴謹的切割，提供不同的服務，值得機場當局深思。

全文完