

出國報告(出國類別：其他)

參與 2015 年 ACI 亞太區第一次理事會與杜拜參 訪心得

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：費鴻鈞總經理

林東茂高級專員

王天湘董事長特別助理

派赴國家：約旦與阿拉伯聯合大公國

出國期間：民國 104 年 4 月 25 日至 5 月 1 日

公務出國報告提要

出國目的：參與參與 2015 年 ACI 亞太區第一次理事會與杜拜參訪心得

主辦機關：ACI 亞太區

出國人員姓名：費鴻鈞

林東茂

王天湘

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

職稱：費鴻鈞總經理

林東茂高級專員

王天湘董事長特別助理

出國類別：參與國際會議

出國期間：民國 104 年 4 月 25 日至 5 月 1 日

關鍵詞：ACI 亞太區理事會、阿聯酋航空

內容摘要：

本次出差目的在於參與 2015 年 ACI 亞太區第一次理事會，同時藉於杜拜轉機之利，拜會阿聯酋航空公司，促成 A380 直航本機場。

本公司費鴻鈞總經理於 2014 年當選 ACI 亞太區理事，任期至 2017 年。此為本公司自 1990 年加入 ACI 成為會員以來，國際業務發展重大里程碑。獲選除了代表本公司的服務與運量水準受國際機場界肯定，也意味本公司對於亞太區機場界的發展背負更大責任。本行除與其他理事進行交流外，更在理解亞太區機場界重大發展與問題。

阿聯酋航空公司是近年來世界發展最快速的航空公司，其杜拜-桃園航線自去年開航以來，載客率極高，也提升國人到杜拜觀光的興趣。為了讓這條航線運作更成熟，並促成阿聯酋以 A380 客機執行本行線，本公司代表特別拜訪阿聯酋總部，洽談空側運作細節與未來媒體露出事宜。

目錄

一、目的.....	4
二、過程.....	5
(一)ACI 亞太區理事會簡介.....	5
(二)本次理事會討論重點.....	6
(三)杜拜參訪.....	9
三、心得與建議.....	17

一、 目的

本次出差目的在於參與 2015 年 ACI 亞太區第一次理事會，同時藉於杜拜轉機之利，拜會阿聯酋航空公司，促成 A380 直飛本機場。

本公司費鴻鈞總經理於 2014 年當選 ACI 亞太區理事，任期至 2017 年。此為本公司自 1990 年加入 ACI 成為會員以來國際業務發展的重大里程碑。獲選除了代表本公司的服務與運量水準受國際機場界肯定，也意味本公司對於亞太區機場界的發展背負更大責任。本次為本機場史上第一次參與高階國際會議，除了與其他理事進行交流外，更重要是理解亞太區機場界重大發展與問題。

阿聯酋航空公司是近年來世界發展最快速的航空公司，其杜拜-桃園航線自從去年開航以來載客率極高，也提升國人到杜拜觀光的興趣。為了讓這條航線運作更成熟，並促成阿聯酋以 A380 客機執行本行線，本公司代表特別拜訪阿聯酋總部，洽談空側運作細節與未來媒體露出事宜。

二、過程

（一）ACI 亞太區理事會簡介

ACI 亞太區理事會為 ACI 亞太區最高行政組織，理事會成員包括執行理事 6 位，理事 15 位，特別諮詢委員 3 位，亞太區官員 1 位，世界區官員 1 位。理事多為本區機場 CEO。完整名單詳見 ACI 亞太區官網（<http://www.aci-asiapac.aero/content.php?pid=140>）

亞太區理事會每年開會 2 次，討論該區機場界重大議題。理事會為國際機場界大事，極受各國機場重視。理事大多數親自出席，即使無法參加，也會指派副總層級的高階主管代替出席。本次理事會(2015 年第一次)於 4 月 27 日在約旦死海召開，第二次理事會預定於 9 月 16 日在香港召開。



(二) 本次理事會討論重點

本次理事會討論重點有五，分述如下：

重點 1: 強化 ACI 功能成為全球機場界發聲平台

ACI 理事會極希望擴大組織的代表基礎，尤其是引入中東與東亞機場區域參與。為此，亞太區官員 Patti Chau 今年暑期安排多次中東與中亞機場參訪，亞太區也委託熟悉中亞機場的顧問 George Karamanos 進行研究，尋找方式強化 ACI 亞太區與中亞機場之間的關係，最終目的在於將 ACI 打造成全球機場界發聲平台。

基於強化本身代表基礎的目標，ACI 亞太區也積極尋求與各國機場協會合作。中國，印度與澳洲因幅員廣大，都有國家機場協會，如 Australian Civil Airports Association，China Civil Airports Association，以及 Association of Private Airport Operators in India，這些機構都是 ACI 設定為未來合作的對象。

機場的營運包括多種航空專業領域，如空側，陸側，以及空域的管理。為求機場營運順暢，在這次理事會也提到，將與積極與航空專業組織如 International Civil Aviation Organization (ICAO)，Civil Air Navigation Services Organisation (CANSO) (主要推行 CDM & Seamless Sky 概念，共訂 air traffic rules)，International Air Transport Association (IATA)，以及 Asia Pacific Travel Retail Association (APTRA)(推動 Trinity Forum)進行交流與合作。

亞太區機場面對共同問題在於軍事演習造成的空運管制與堵塞。亞太與波灣都是標竿機場多，空運通道狹窄。一旦空域遭受管制，必定影響客機起降時間。在無法改變空域管制的限制下，本機場其實應該儘早擴大空測作業的能力，尤其是第三跑道的興建，才能主動提升機場營運的能量，將空域限制的影響降到最低。在這方面，本次理事會香港機場出席代表所提到的香港機場困境，很值得本機場思考：香港跟桃園機場同樣面對大陸空管，而該機場第三跑道計畫延宕，填海造地 (land reclaim)預算暴漲，完工日延後。面對年年成長的旅客量，尤其在 2014 年已經突破年旅客量 6,000 萬，只能藉由每小時的架次微調，消化航班。這實在是很被動的面對困境。

重點 2: 設計經濟委員會(Economics Subcommittee)功能

ACI 相當重視機場的經濟影響力，去年理事會就開會同意成立經濟委員會

(Economics Subcommittee)。該委員會於今年正式成立，與理事會一併於約旦死海召開第一次會議。不過經濟委員會的章程(terms of reference)仍帶研商，修正版將於今年第二次理事會提出。理事會尤其要求該委員會訂出共同財務呈現架構(common template)，以一致格式呈現機場財務資訊，進而建立資料庫，分析並共享資訊，最後找出機場的經濟影響力。經濟委員會的成立，表示理事會要求 ACI 掌握機場經濟研究主導權，希望與市場上經濟分析公司做出區別。機場經濟影響力的研究結果一旦成型，將是日後與 ICAO 合作的關鍵資訊。

重點 3： 緊急合作系統平台（Emergency Cooperation System, ECS）

本次理事會召開前適逢尼泊爾發生強震，會議中討論到援助該國的方式。ACI 既有的緊急合作系統平台(Emergency Cooperation System, ECS)此時被拿出來討論。ECS 本身為一網頁界面，如下，功能在於讓各會員機場能共享救援物資(inventory sharing)。成員機場在該網羅列可提供的救援物資清單，遇天災人禍，需要者可上網查詢，請求借用或支援。為援助尼泊爾災後重建，本公司曾與 ACI 亞太區官員 Patti Chau 女士討論運送物資到嘉德滿都機場，最後決議由新德里機場與尼泊爾進行溝通協調（因為印度離尼泊爾最近），以聯合國救援模式進行救助。此為 ACI 作為國際合作平台之一例。



Emergency Cooperation Scheme

Introduction

History has shown that airport operations are very often affected at times of emergencies, be it, civil unrests, earthquake, water floods, volcanic activities, etc. Not only for airports located in the affected areas but other airports with flight serving these destinations suffer various degrees of disruption.

It is at this crucial moment that information sharing amongst airports is paramount and the airport community should act together to offer assistance to the affected airports as needed and at the appropriate time.

ACI Asia-Pacific, as the organization representing airports in the region, sees the need for a concerted, harmonized regime and hence introduced the **"Emergency Cooperation Scheme"** in 2014 to serve these two objectives.

The Emergency Cooperation Scheme (ECS) is an e-platform comprises two elements : **Emergency Alerts** and **Assistance Available**. Emergency alert messages are input / updated by the affected airports and are shown on top of the home page of the ECS. Assistance Available are input by airport who voluntarily signed up and offered to provide assistance to other airports.

Categories of Assistance

Noting that it is not possible to list out all eventualities of an emergency and estimate specifically what "assistance" will be required, the **"Emergency Cooperation Scheme"** generalizes "assistance" into the following 6 categories:

- **Technical Expertise** e.g. Professional personnels such as engineers, IT, Rescue and Fire Fighting experts.
- **Heavy Machineries** e.g. Aircraft Recovery Equipment, Aircraft Tractors, Cargo Loaders etc.
- **Operational Equipment** e.g. Trunk mobile radios, small generators, de-icing equipment etc.
- **Personal Items** e.g. blankets, foldable beds, pillows, toiletries etc.
- **Food and drinking water**
- **Others**, any other items not falling into the above categories

重點 4: IT 為未來機場競爭決戰點

此點是新加坡樟宜機場 CEO Lee Seow Hiang 先生在會議結論時提出，受到理事們熱烈討論。大家公認未來機場競爭中，IT 將是決定性因素，這從手機普及與 APP 盛行就可以看出趨勢。不過，要建置一個由 IT 主導的智能型機場，充滿挑戰。香港機場吳自淇總監在會後與廠商代表討論時，清楚敘明建設 IT 智能機場的挑戰：

- 新一代機場使用者成長於手機普及的年代，對機場智慧設施要求會越來越高。
- 建置機場智慧設施需時間，完成時，科技又再進一步，很難即時處於尖端狀態。

針對 IT 給機場帶來的挑戰與機會，樟宜機場的管理經驗值得借鏡。該機場將資訊管理的層級提高，設置資訊副總（目前擔任者為 Steve Lee, CAG's Chief Information Officer and Senior Vice President for Technology），管理龐大 IT 部門與所有的機場作業系統，包括 check-in 平台，FIDS，網頁，手機 APP，機場 WIFI，網路報到，機場社群網站，商業販售管理系統，以及其他公司重大作業平台。更關鍵的是，樟宜機場不只建置 IT 方便營運管理，他們更使用 IT 收集並分析作業

資料，轉化成有意義的商業見解，並應用在機場管理，零售與客服上。樟宜機場的管理者深知好的 IT 作業系統必須非常有彈性，讓使用者與管理者進行實驗，發展並測試其假設理論。如此，機場才有機會培養獨特的管理哲學，成為業界的知識經濟中心¹。也因為樟宜機場使用 IT 管理的技巧非常成熟，其多項措施都成為 ACI 訓練課程中經典案例，而他們也有能力建置訓練中心，對外傳授機場管理新知。台灣自認為是科技代工大國，機場 IT 管理技巧離樟宜機場有很大距離，實應加緊努力，利用國家優勢迎頭趕上。

重點 5: 2015-17 發展策略

理事會最後會由 ACI 世界區官員 Angela Gittens 報告未來兩年機場界的發展策略，重點分述如下：

1. ASQ 轉型: ACI 非常重視 ASQ 評比，因參與的全球機場高達 262 座，已經成為機場界最具權威的評比指標。然而，過去合作廠商 DKMA 顧問公司因履約到期，與 ACI 互爭 ASQ 擁有權，雙方進入官司，至今未解。ACI 今年希望藉由與新廠商 TNS 的合作，將 ASQ 轉型，發展成尖端市場研究與管理工具。

2. 訓練課程客製化：亞太區有 6 座機場訓練中心，為全世界最多，ACI 將利用此優勢，針對區域機場需求，設計訓練課程，讓專業知識即時發揮作用。針對迫切需求開設處方，似乎是近年來機場管理訓練的趨勢。機場專業管理訓練課程 AMPAP 管理者 Aviation Strategies International 顧問公司也有相同策略：該公司自己有訓練中心與專業講師，目前與世界各大機場合作，針對該機場對迫切的管理問題，開設內部訓練課程，非常受歡迎。

3. 建立空側作業安全檢測 Airport Excellence (APEX) in Safety 商業模式，並將此模式從空側安全(operation safety)擴展到其他領域。APEX in Safety 是 ACI 研發的機場空側作業檢驗機制，目的在協助全球機場提升空側作業水平。申請受測機場由 ACI 指派專家團隊到該機場檢查，看作業是否符合 ICAO 標準。專家團隊事後針對該機場撰寫報告，提出改善計畫。ACI 希望 APEX 的檢測模式能夠逐漸被世界各個機場所接受，除了形成一套可以獲利的專業檢驗機制外，還能將 APEX 模式推廣到陸側或商業領域。



¹ 更多資訊詳見‘How IT helps Changi Airport to be smart, sweet and swift’, *The Business Times*, 30 March 2015.

<http://www.businesstimes.com.sg/focus/in-depth/cio-speaks/how-it-helps-changi-airport-to-be-smart-sweet-and-swift>

（三）杜拜參訪

本公司代表經由杜拜轉機飛往約旦參加理事會，加上 4 月 30 日理事會結束後，又從杜拜入境阿拉伯聯合大公國，有比較多機會觀察杜拜機場的設施，如下：

該機場空橋是落地式玻璃空橋，提供旅客在上機前全方位的視野，減緩登機壓迫感



這次轉機有機會參觀杜拜機場第三航廈 C 區貴賓室，規模之大令人印象深刻。該機場第三航廈是阿聯酋航空專屬航廈，貴賓室在三樓，入口有小噴泉，室內到處都是長條沙發，旅客可躺平休憩。



旅客在噴水池旁休憩。

貴賓室備有多間淋浴間，裡面盥洗用品如毛巾，吹風機，梳子，手巾，牙刷，牙膏一應俱全，有如星級飯店。旅客只需準備衣物，即可梳洗。





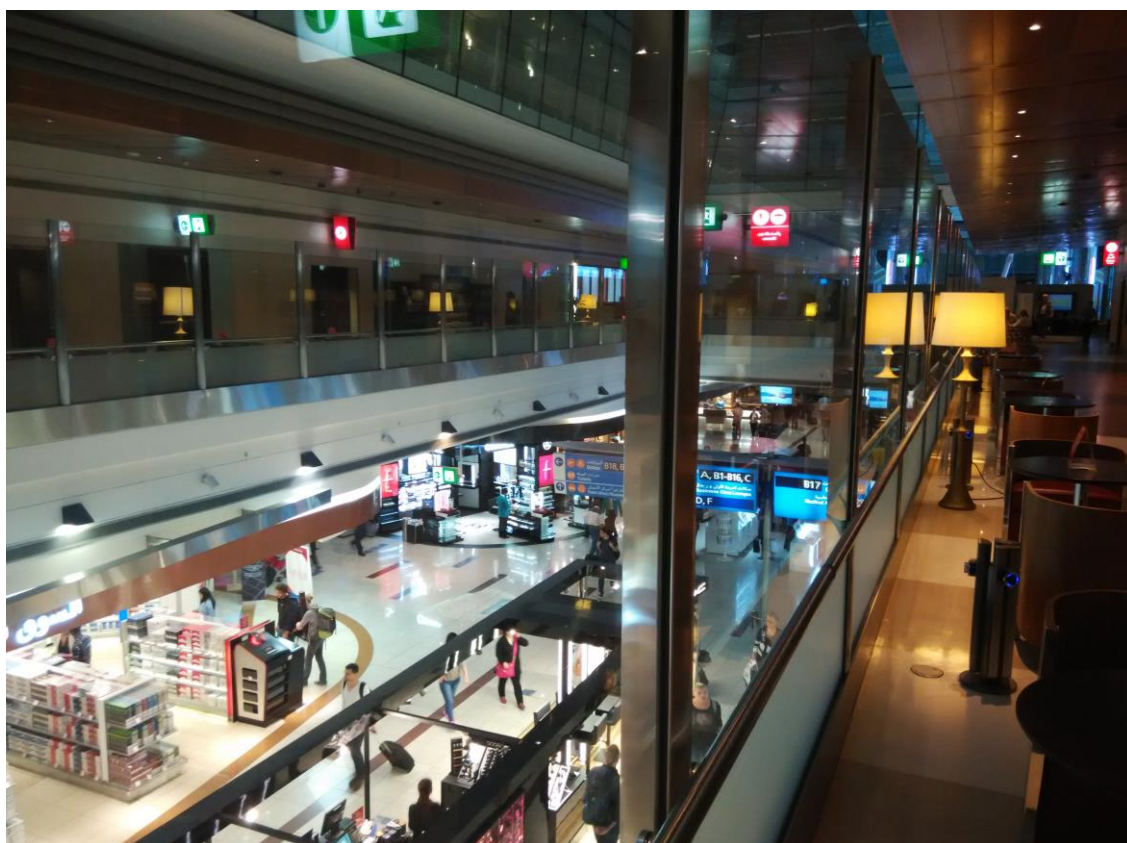
手巾與吹風機整齊排列。



實際淋浴的房間很深，手提行李都可以帶進去，讓人有安全感。淋浴間備有乾淨毛巾與板凳，以及止滑墊，使用時常見專人清掃。



貴賓室縱深很長，空間開放，使用者有放鬆感，也可透過玻璃牆面，看貴賓室樓下的商業設施與行人來往，有多層次的視覺感受。貴賓室樓上是轉機旅館。



本公司代表在亞太區理事會結束後，回程藉杜拜轉機之便，於 4 月 30 日入境阿拉伯聯合大公國，拜訪阿聯酋航空公司總部。該公司近年發長急速，向 Airbus 公司購買多架 A380 客機，同時在亞洲，美洲，非洲與歐洲都開發多處直航航點，對歐美其他家航空公司造成極大挑戰。阿聯酋航空於去年開發從杜拜-桃園直航航班，載客率極高。為了讓這條航線的營運能夠更成熟，本公司與阿聯酋代表討論下列議題：

1. 以 A380 執行杜拜-桃園航線。我方向阿聯酋表示，桃園機場已經準備好 A380 的空測作業，包括助導航設施提升到 CAT II 等級，在 C2 候機室裝設全新空橋，並向對方確保 A380 一旦於桃園機場降落，一定有充足的媒體露出以及高階貴賓迎接。
2. 阿聯酋航空在台灣行使第五航權的議題。阿聯酋希望可以在桃園機場行使第五航權，載轉機旅客到其他目的地。本公司事後詢問民航局，該局表示表示歡迎，但不可以共掛班號。已將民航局訊息回覆給阿聯酋公司。
3. 中東觀光市場開發。阿聯酋對於開拓台灣觀光市場很感興趣，本公司事後也與觀光局聯繫，獲知觀光局已將杜拜列為重點市場，加強行銷。

整體而言，阿聯酋給人最深刻的印象是發展的企圖心。該公司代表不斷強調，其對設施設備的要求都要最好的（We only want the best!），總部牆上貼的標語說明一切（如下圖）。因為自己設立高標準，讓阿聯酋能持續不斷的提高市場競爭的門檻。桃園機場如果要在全球市場取得一席之地，是否也應該學習阿聯酋，在各個管理與營運面都做到最好的呢？



三、心得與建議

心得與建議有二：

本機場國際事務方面，因為費總經理於 2014 年 11 月臨時獲選為理事，已無法於 2015 年預算編入一年兩次的出席經費，公司應允許更有彈性的預算使用與編列。定期出席 ACI 國際會議會產生溢出效益（spill over effect），協助本機場走向更大國際舞台。尤其是 ACI 正在努力強化自身功能，積極參與活動及研討會，可以了解本機場與其他機場的優缺點，找出自己的優勢。空管問題或也可藉由 ACI 國際平台，遊說政府，解除軍方空運管制。

機場設施方面，桃園機場既以發展智能機場（smart airport）為職志，就應更廣納資訊人才與 IT 設施，學習樟宜做法，才能更快達成目標。此外，從香港機場的發展瓶頸可見，本機場第三跑道應及早規劃興建，避免旅客量暴增之際，空側與空域皆受限制。

桃園機場公司自成立以來年年獲利，應該將利潤投入基礎建設，打造機場成台灣精品的展示中心（the best of everything in Taiwan），如此才能以文化特色與品質吸引國內外顧客。我們期待桃園機場不只是服務良好的地方，更是設備先進的典範。