

出國報告(出國類別：其他)

## 出席 ACI 亞太區 2015 年第二次理事會暨三一論壇(The Trinity Forum 2015)

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

王天湘 特助

林東茂 高級專員

吳雅婷 專員

陳莞蓉 業務員

派赴國家：香港

出國期間：104 年 9 月 15 日至 9 月 18 日

報告日期：104 年 11 月 15 日

## 摘要

本行目的在參與香港機場科技論壇研討會與 2015 年 ACI 亞太區第二次理事會。兩會討論重點不外乎智慧機場的運作邏輯與香港機場第三跑道的興建。因東道主為香港機場，因此討論範例大多以該機場為主。桃園機場目前正在興建第三航廈，同時也在進行既有航廈的設施設備更新（mid-life upgrade），香港的經驗與理事會的討論內容，足堪參考。

另外，三一論壇為全球機場商業收益研討會議，提倡提升機場商業收益不再只為機場公司、免稅店及零售業者、品牌之間的營利考量，而是要將顧客的需求放在三方關係的最核心，期能透過經驗的交流，使桃園機場的商業服務更為吸引人，刺激旅客消費，達成旅客、免稅零售業者、品牌業者及機場公司多贏之局面；本年度三一論壇共約 400 名來自全球各地相關業者參與，彼此進行經驗交流及策略分享。

## 目次

一、 前言 .....	4
二、 目的 .....	5
三、 過程 .....	6
(一) 出席 ACI 亞太區 2015 年度第二次理事會 .....	6
(二) 參加 2015 年三一論壇(Trinity Forum).....	13
四、 心得與建議 .....	33

## 一、前言

2015 年 ACI 亞太區理事會第二次會議於 104 年 9 月 15 至 17 日於香港舉行，且本公司費總經理鴻鈞為 ACI 亞太區理事，依規章須派員出席理事會，吸收亞太區重要訊息，本次主要交流智慧機場的運作邏輯與香港機場第三跑道的興建訊息。

三一論壇(Trinity Forum)為全球機場界盛事，由機場當局、免稅店業者、品牌業者三足鼎立，尋求三方合作、並達成三贏的業務論壇，歷次會議由國際機場協會(Airports Council International, ACI)、穆迪報導(The Moodie Report)及機場方主辦，廣邀全球機場菁英及機場零售業者、品牌代表出席。去年(2014)年論壇於臺灣舉辦，本公司共同擔任主辦單位，將臺灣及桃園機場推展到國際舞台。

本年度三一論壇(The Trinity Forum 2015)為國際機場協會(Airports Council International, ACI)、穆迪報導(The Moodie Report)、香港國際機場共同擔任主辦單位，於香港洲際飯店(InterContinental)舉行，邀集全球各地主要機場公司、免稅業者及品牌業者於會談上進行經營策略、經驗及觀點的交流，期能共同提升機場零售業競爭力，促進旅客消費，提升機場非航空收入。

表 1-1：本次與會行程表

日期	行程
104 年 9 月 15 日	ACI 理事會 – Board Dinner
104 年 9 月 16 日	ACI 理事會 – Board Meetings 三一論壇(Trinity Forum)報到 – Day 1
104 年 9 月 17 日	三一論壇(Trinity Forum) – Day 2
104 年 9 月 18 日	三一論壇(Trinity Forum) – Day 3

## 二、目的

本行目的在於參與香港機場科技創新研討會(9/15)，以及 ACI 亞太區第二次理事會(9/16)。香港機場為業界標竿，近年來不斷從事智慧化基礎設施。今年 4 月桃園機場代表參與第一次亞太區理事會時與香港機場總監吳自淇先生會晤，當時即談到機場資訊工程的重要性。西元 2000 年以後出生的這一帶，生活中幾乎離不開手機，而且能以社群軟體在短時間內造成龐大的輿論風潮，甚至成為新聞。因此，機場的新建設施必須考量，甚至以資訊管理為主要規劃，達到科技帶來的服務水準與要求。參加香港機場科技創新研討會，正好一次瞭解香港政府對於機場智慧化的整體思考與規劃。這對桃園機場智慧化有極大助益。

參與 9 月 16 日理事會，則為費總經理成為亞太區理事後每年的責任。理事會一年召開兩次，4 月份在約旦，本次在香港。本次重點在於香港機場第三跑道的興建，以及未來機場資訊服務的運作邏輯。這些議題都應作為桃園機場規劃重大建設的參考。

另外，三一論壇為全球機場商業收益研討會議，本年度的會議主題為「Putting the Consumer at the Heart of the Trinity」，提倡提升機場商業收益不再只為機場公司、免稅店及零售業者、品牌之間的營利考量，而是要將顧客的需求放在三方關係的最核心，以開發更吸引顧客的產品及服務，盡而刺激消費、提升整體收益。

為汲取各國機場的經營經驗、理念及策略，並了解免稅零售業者、品牌業者的經營方向及需求，以利研訂桃園機場的商業規劃，自 103 年(西元 2014 年)起，桃園機場公司開始派員參與該會議，期能透過經驗的交流，使桃園機場的商業服務更為吸引人，刺激旅客消費，達成旅客、免稅零售業者、品牌業者及機場公司多贏之局面；本年度三一論壇共約 400 名來自全球各地相關業者參與，彼此進行經驗交流及策略分享。



圖 2-1：本年度三一論壇(The Trinity Forum 2015)會場入口

### 三、過程

#### (一)出席 ACI 亞太區 2015 年度第二次理事會

##### 壹、HKIA 智慧化措施

香港機場在 1998 年就開啓智慧化措施，至今以有 17 年歷史(如下圖)。1998 年該機場就開始跟機場各工作單位資訊分享，提升作業效率; 2001 年將登機報到作業網路化; 2004 至 2007 年間使用 RFID 管理行李運送，並於空側設置 GPS 系統管理設備與通行車輛。2008 至 2011 年該機場開始建置生物辨識系統，包括 e-Gate 與機場人員通行指紋辨識。2011 年後，因智慧行手機普及，該機場開始建置個人化作業系統，讓旅客可以下載機場 APP，在機場找到需要的服務。相較下，桃園機場現在還除了線上報到登機，明日航班資訊分享與 e-Gate 之外，其他全無。要迎頭趕上香港機場的智慧化進展，需要極大努力。



圖 3-1

為了促進香港機場未來的科技發展，2015 年香港政府與香港機場共同成立科技創新董事會(詳下組織圖)，下轄未來機場小組，機場科技諮詢委員會，以及 HKIA 創新中心。未來機場小組包括機場管理局以及各個機場作業單位代表，討論各方作業的智慧化措施。科技諮詢委員會則帶入業界委員，將機場 IT 建置與產業相連結。創新中心則類似機場科技研發單位，以機場為範疇，測試新科技的可行性。同時，政府與機場也建立香港機場創新科技基金 (HKIA Technovation Fund)，鼓勵機場單位採用創新科技，並測試創新概念。



圖 3-2

香港機場管理局對於未來智慧機場的規劃如下：

在空側，以無線網路作為智慧管理的基礎，用 GPS 追蹤行動的人車與固定

機械設備，同時藉網路連線，在空側作業單位之間分享資訊，進行共同決策(airside collaborative decision making)，提高作業效率，避免時間帶浪費。在陸側，則以 iBeacon 作為航廈管理的基礎，以手機以手機 App 做應用。iBeacon 是美國蘋果公司發明的手機定位系統，當航廈內部廣覆這種裝置時，加上 App 的撰寫，旅客就可以依靠自己手機，在航廈航廈內進行種種活動，包括導覽，找到自己的登機口。機場的商業管理部門也可以利用手機 App 促銷機場零售，甚至提醒旅客提領行李(配合 RFID)與登機。

最終，智慧機場要能提供旅客智慧化而個人的機場經驗(a smart and personalized airport experience)。越能夠提供個人化經驗的機場，就是越好的機場。此即 Steve Jobs 所訴求的，任何公司設計科技的時候，必須從客戶經驗著手，定位清楚後，才回過頭來處理科技，而不是設計出科技，結果發現多半不是客戶想要的東西。

## 貳、HKIA 第三跑道系統

除了香港機場智慧化措施之外，在本次的理事會裡，香港機場第三跑道的設計是討論重點，引發熱烈討論。該機場 2014 年旅客量以達 6,330 萬 (成長率 5.7%)，年貨運量 438 萬噸 (6.1%)，年機架次 391,000 (5.1%)，已達雙跑道 90% 的運量(420,000)。在這些運量前提下，該機場當局啟動第三跑道系統計畫(the 3rd Runway System, 3RS)，工程包括填海造地，興建第三跑道與第三跑道登機廊廳，原有第二航廈擴建，以及第二航廈與登機廊廳之間的旅客(automatic people mover, APM)及行李(baggage handler system, BHS)運輸系統。詳下。



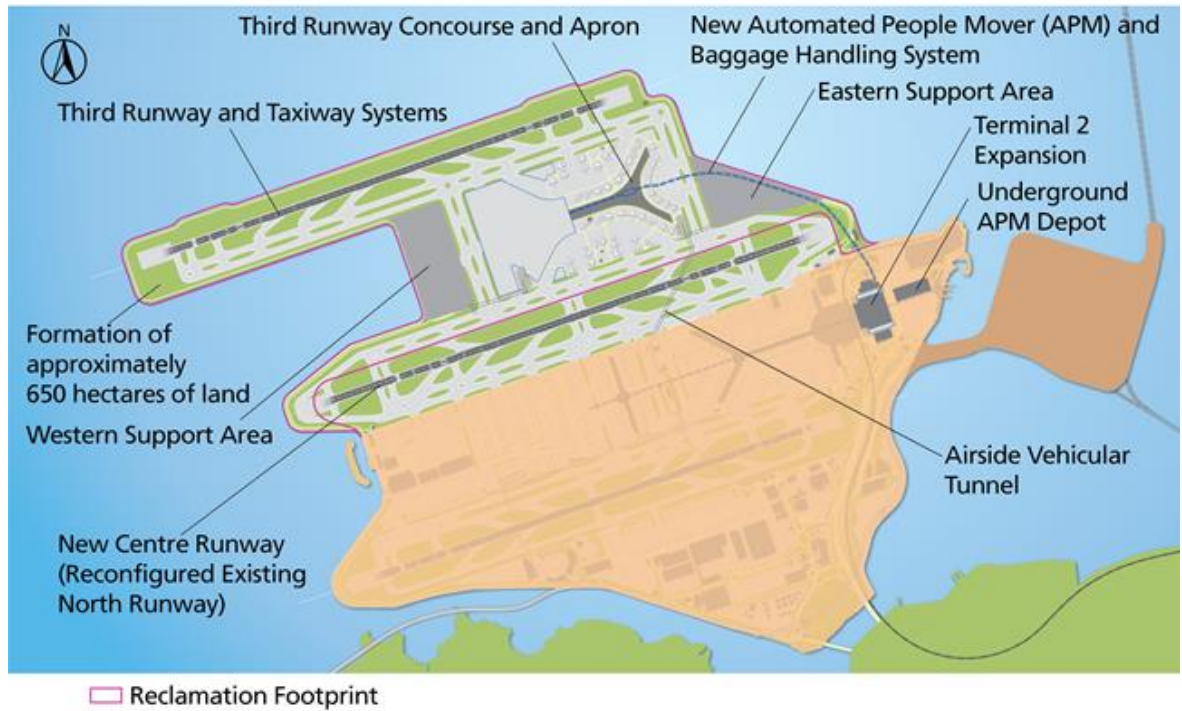


圖 3-3

第二航廈擴建完成後，將有樓地板面積 300,000 平方公尺，216 座報到櫃檯與 8 座行李轉盤。整體建築大致如下。



圖 3-4

第二航廈與第三跑道登機廊聽距離 2.6 公里，串聯兩座建築的 APM 時速可達每小時 80 公里，旅客在第二航廈搭 PMS，約 2.5 分鐘就可抵達第三跑道登機廊聽。

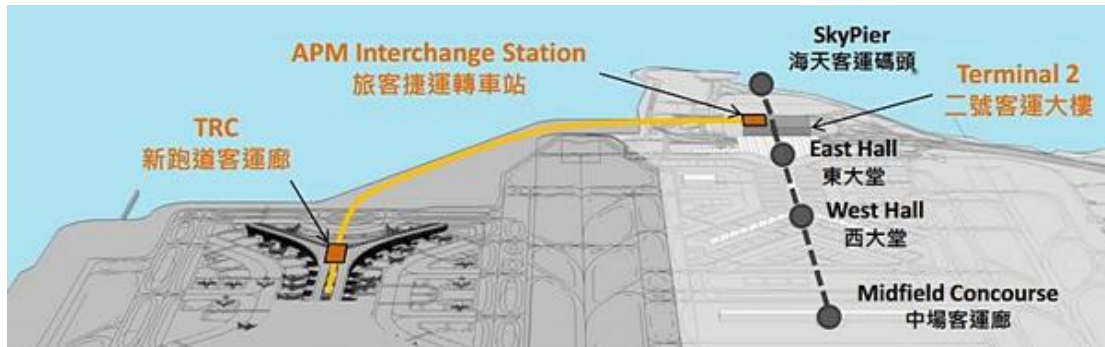


圖 3-5

第三跑道登機廊廳 (Third Runway Concourse TRC & Aprons)則有樓地板面積 283,000 平方公尺，機坪 57 座(14 座 Code F, 23 座 Code E, 20 座 Code C)。目前第三跑道計畫與登機廊廳已經通過環評(EIA)。根據香港機場管理局首席執行長林天福先生的報告，在這座航廈還平通過之前，機場管理局幾乎是每天召開環境公聽會，開了七百多場，最後才通過環評。如使如此，最後還是附帶了 50 項環境條件。預計興建完成後，在有宵禁的前提下，該機場每小時架次將從 68-70 提高至 102。這將是桃園機場空側運轉量的兩倍。屆時桃園機場如果還是無法有第三跑道，將在國際機場的競爭中遠遠落後香港。



圖 3-6

第三跑道系統預算	
細項	計算單位: 港幣十億
填海造地	36.8
跑道與滑行道	6.5
旅客登機廊廳與停機坪	16.8
T2 擴建	9.5
APM	6.1
BHS	4.5
聯外交通	4.3
<b>2010 估計預算數</b>	<b>84.5 billion</b>
<b>完工後預算數</b>	<b>141.5 billion</b>

機場擴建是龐大投資。從下表可看出香港第三跑道預算結構，整體預算高達 1,415 億港幣，其中填海造地就花了 368 億，佔預算最大部份，這是香港地狹人稠的先天困境。香港機場管理局林天福執行長開玩笑的說，一大部份的預算金額都倒入海裡了。相較之下，桃園國際機場第三跑道的土地已經存在，徵收速度實應加快，才能提升機場競爭力。

香港機場局估計，第三跑道完成後，將帶來 1 兆 460 億港幣的經濟效益，等於預算的十倍。目前整體預算全由機場管理局自行籌措建設經費，該局將採三大措施進行，包括保留機場盈餘 10 年，提高機場收費，以及進入市場舉債。香港機場做法說明，未來機場建設將走向使用者付費的形態，這值得桃園機場建設第三航廈籌資時深思。

### 參、2015 年 ACI 亞太區第二次理事會重點

除了香港機場的第三跑道系統，本次理事會重點為機場社群推薦的資訊服務(Airport Community Recommended Information Services, ACRIS)，由樟宜機場資訊副總 Steve Lee 進行簡報。ACRIS 也是發展智慧機場的重要關鍵，只不過 ACRIS 是機場管理者背後使用的資訊共享平台，而不是旅客在第一線使用的 App 等電子界面。

ACRIS 緣起於機場各個工作界面（機場管理局，塔台，航警，航空公司，地勤，海關，移民署，清潔人員，保全）須要分享航班、行李與旅客通關資訊，才能進良好而有效率的管理。依此，機場管理者以 IT 為主，發展出各種以網頁為主的電子介面，讓機場工作單位在上面共享資訊與資料，包括航班與行李資訊等，進而發展共同決策系統。ACRIS 運作模式有如下圖：



圖 3-7：ACRIS 運作模式

要在機場發展成熟的 ACRIS 運作模式，需要有以下特點：

1. 大量使用共用機場基礎設施 (common use facilities)
2. 旅客大量使用自助設備 (self-help)
3. 廣泛運用新科技與自動化

這三項是機場自動化的硬體設備前提，有了個前提，管理者才能大量的收集並分析旅客資料，將數據分享給各個管理界面。而 ACRIS 則是機場管理的軟體，讓硬體，也就是機場設施，的使用更有效率。硬體與軟體相互搭配，才能讓機場的整體效率能夠提升。

## (二) 參加 2015 年三一論壇(The Trinity Forum 2015)

三一論壇為期 3 天(自 9 月 16 日至 18 日)，第一天(9 月 16 日)無安排議事，主要為人員報到及開幕酒會；第二天(9 月 17 日)開始進行各項議程，當日主要為討論顧客偏好的改變，並討論機場、免稅業者、品牌業者未來的展望；第三天(9 月 18 日)為最後一天會議，主要討論 IT 的應用及 Trinity 夥伴關係的落實與執行。

以下為針對各項議事主講內容之簡述：

1	主題	Opening remarks and video
	主講者	Martin Moodie(穆迪報導的創辦人及主席)
	主講內容	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 分享三方(機場、機場零售業者、品牌)應持續合作以達到共贏的概念。</li><li>■ 表達各國旅遊情形受各項經濟活動影響，大陸旅客的消費能力為重要指標，並強調互聯網對商業活動的影響力。</li><li>■ 強調機場商業活動「永續性」的重要，並且表達「價值」(Value)的創造為重要的方向。</li><li>■ 提出機場可提供良好且精彩的環境以提升商業活動的機會。</li></ul>
2	主題	Opening remarks
	主講者	Angela Gittens(國際機場協會(ACI)主席)

	主講內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 分析 2015 年上半年使用航空運輸之旅客的成長情形(全球為 5.7%、中東為 9%、亞洲為 8.3%、歐洲為 4.6%)，並與 2014 年進行比較，亞洲市場成長率略為下滑 1.7%。</li> <li>■ 分析 2015 年上半年貨運成長情形，並與 2014 年進行比較，中東市場逐年成長，亞洲及歐洲因經濟情勢成長比率較 2014 年為低。</li> <li>■ 航空產業收益面的分析則以中東及亞太地區增長最多。年旅客量在 4,000 萬以上的機場營利最高；年旅客量在 100 萬以下的機場最為虧損。</li> <li>■ 強調機場營運與經濟的關係，並重申 Trinity 概念的重要性。</li> </ul>
3	主題	Host's welcome
	主講者	Fred Lam(香港機場管理局執行總裁)
	主講內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 表達香港機場為全球最佳購物機場之一，並介紹香港機場餐飲及商店的多樣性。因應旅客成長，香港機場亦不斷的改善及增加商品及餐飲的販售品項。</li> <li>■ 介紹香港機場硬體設施的改善，新的航廈空間將提升每年 100 萬的旅客容量，另外 2030 年香港機場亦將成為可容納年旅客量 1 億人次的機場。</li> </ul>
4	主題	A global view of changing consumer communication
	主講者	Jean-Charles Decaux(JCDecaux 公司執行主席及總裁)

	主講 內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 根據 JCD 的統計，在 2005-2014 年機場的廣告業務量成長 136%，因為機場的廣告可透過互動體驗、創新的內容、及提供讓旅客產生情感共鳴的內容，例如在上海虹橋機場擺放及普車的實體廣告，約有七百萬人瀏覽的廣告效益。</li> <li>■ JCD 近年使用數據分析廣告業務，如各式廣告招牌、分辨率或模擬轉數字化等，成功提高 22%的業務量。</li> <li>■ 隨著電子通訊科技的普及，讓廣告可以連結顧客的生活體驗，其中最重要的因素是提供質量俱佳的 WIFI 環境，因此 JCD 和眾多電信公司共同建置 WIFI 環境。</li> <li>■ JCD 聯合各個城市的特色，廣告內容也隨顧客的旅遊地改變，這是一種提供異國生活體驗的方式，旅客因為認同或嚮往這樣的體驗或商品，進而購買。</li> </ul>
5	主題	Special presentation
	主講者	Philippe Schaus(DFS 集團主席及執行總裁)

	主講 內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中國旅客購買力 2014 年為 5 千億美元，2020 年將會提升到 1 兆美元；並分析中國旅客大多來自北京、上海及廣東，往港澳地區旅遊趨勢減緩，主要調整至日本、美國、歐盟及東南亞。</li> <li>■ 提出目前機場零售市場的困難點在於亞洲地區的通貨緊縮、貨幣貶值，皆影響零售業；並指出不穩定的政治與經濟環境、MERS、伊波拉等國際重大疫情都將影響旅客對旅遊的欲望。</li> <li>■ 機場零售業者須了解旅客的增長趨勢及旅遊型態的變化，如 APP 及手機的應用帶給旅客不同的選擇及訊息、旅客選擇自由行，但另外購買幾日的旅遊套裝行程趨勢的興起。</li> <li>■ 剖析影響零售業的因素，包含政府行為(如中國反腐政策，間接影響洋酒及名品的銷售)、價格透明度(消費者透過行動裝置及互聯網可及時確認及進行價格比較)及產品可及性。</li> <li>■ 討論 Trinity 目前面臨到的問題，包含(1)Trinity 未來如何給零售業者提出有效的價格主張?(2)如何能更簡單的促使消費者購物?(3)某些服務已經達到上限了，三方還能再作些什麼，是否超過了原有的主張?</li> <li>■ 提出價值與體驗的重要性；透過價值(Value)的創造來改善目前面臨的問題，並認為價值的創造是來自於獨特的體驗，例如透過增加互動的購物環境，以拉近旅客與奢侈品的距離、平衡奢侈品與可及性、創造產品獨特性的價值等。</li> </ul>
6	主題	China's changing role in the travel retail industry legend
	主講者	Peng Hui(中國免稅集團主席)



	主講內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 說明中國經濟環境：2015 年 GDP 預估成長 7%，未來也將持續平穩增長，高於世界水準，對發展旅遊市場十分有益。</li> <li>■ 根據統計，GDP 超過 3,000 美元，民眾開始產生國內旅遊的需求，GDP 超過 5,000 美元，朝向洲際旅行。</li> <li>■ 說明中國旅遊市場變遷，2014 年大陸旅客出國旅遊人數高達 1.16 億人次，2015 年預估可達 1.37 億，成長率約 17.8%。近年陸客自由行增長 30%，散客化趨勢使出境旅遊需求更多樣化。</li> <li>■ 2014 年中國旅遊零售業機場免稅店佔 51%，市區免稅為 18%。</li> <li>■ 說明中國離島免稅政策(如海南國際旅遊島－推動休閒渡假與免稅結合)。</li> <li>■ 說明互聯網對中國消費的影響，15%的奢侈品旅客可透過零售網站及海外代購管道購得；並分析性別、年紀對免稅品消費傾向，發現有年輕化的狀況。</li> <li>■ 認為免稅店業者應採取主動政策，專注於該國家人民旅遊消費習慣；中國免稅集團因應「旅遊加免稅」的方向，至柬埔寨經營市區免稅店，其中陸客購物即佔了 90%。</li> </ul>
7	主題	A global perspective
	主講者	Julian Diaz(Dufry 公司執行總裁)

	<p>主講 內容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本次探討三個主題，(一)網購零售業對實體零售業的影響 (二)零售業的未來趨勢 (三)使用數字分析零售業。</li> <li>■ 根據統計，機場旅客約有 97%會攜帶行動電話，90%旅客使用智慧行動裝置；另外 10-13%旅客使用 APP 訂購航班機票。</li> <li>■ 經過該公司分析，使用網路購買免稅品的趨勢是正向提升的；且會使用網購的顧客，5-10%顧客會在網路比價後，在免稅店購買商品；43%顧客會利用網路搜尋免稅品價格。</li> <li>■ 大多數旅客進行實體商店與網路購物的價格比較後，才決定消費行為。</li> <li>■ 未來趨勢是 2/3 的航空公司都會提供機上 WIFI 服務，屆時旅客會更進一步比較機上和機場免稅品價格。</li> <li>■ 未來約有 73%顧客需要的是客製化的商品，零售業者應該思考如何滿足顧客的客製化需求。</li> <li>■ 機場應注意零售業的市場變化，進營經營策略調整，譬如實體唱片業及書店因產業環境萎縮，實體零售業績因此大幅下降，逐漸退出機場市場。</li> <li>■ 零售業的數字分析重點是(一)定價策略，注意價格的敏感性 (二)促銷活動(三)商品配置。</li> </ul>
8	<p>主題</p>	<p>The airport perspective(part 1) Future positive-Three different insights into the mindsets of some of the world's most progressive airport commercial managers</p>

	<p>主講者 Glyn William(雪梨機場零售部門總經理)</p> <p>Cissy Chan(香港機場商業部門執行董事)</p> <p>Sang-Joon Ahn(印度班加羅爾機場商業副總經理)</p>
<p>主講 內容</p>	<p><u>雪梨機場零售部門總經理 Glyn William</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 說明雪梨機場的基本資料，其中第一航廈為國際航廈，第二航廈為低成本航空專用航廈，第三航廈則為 Qantas 專用。</li> <li>■ 介紹其第一航廈正進行轉型及改建，受限環境問題，僅能於現有空間進行改善，朝提供最大單一免稅購物空間方向辦理。 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 重新定義商業配置：以購物大道的概念，希望提供給旅客一眼可辨識的購物空間。讓旅客在登機的過程即可購物，並透過清晰的標誌指引、座椅配置及存放行李空間安排，讓購物流程更為高效率。</li> <li>◇ 零售體驗－製造雪梨機場購物體驗：引進著名品牌(如第一家在澳洲開的咖啡廳-製造噱頭、導入澳洲本土品牌)。</li> <li>◇ 迎合中國旅客(澳洲旅遊觀光客國籍佔比中國旅客為第二高)，產品也將朝向中國旅客需求進行規劃。</li> <li>◇ 餐飲改善－引進街頭飲食。</li> <li>◇ 朝向提供產品好的價格及價值。</li> <li>◇ 提升永續性：持續增加產品類別，如雜誌、澳洲特色體驗及紀念品等。</li> <li>◇ 店面的改善：店舖少一點，但可以容納更多旅客、大店面、大規模以促進消費。</li> <li>◇ 購物區分類：讓旅客更易於選擇。</li> </ul> </li> </ul>

香港機場商業部門執行董事 Cissy Chan :

- 說明香港機場的商業開發概念，環繞 E (Experience 機場體驗) 為主軸，分以四個 E 的方向去規劃，包含 Eating、Entertainment、Ease、Engagement。
- Eating：提供多樣化、多價位、強化質量且吸引人的餐飲選擇，吸引旅客為了來用餐，而提早到機場，進而增加零售購物的機會。
- Entertainment：機場不能讓旅客感到無聊或認為要打發時間，而是要提供有趣的環境，讓旅客享受，進而想要提早來機場。香港機場為達到此目的規劃了以下措施：
  - ◇ 年節慶祝：如中秋節營造中西交融的氛圍。
  - ◇ 店內互動體驗：如 I love Hong Kong 的營造、香港概念廊，將相關概念融合到各個特許商及建築設計。
  - ◇ 設置 Pop up stores，並規劃有互動參與的活動，讓旅客感覺良好而忘記了價格。
  - ◇ 設置娛樂設施，供出境及轉機旅客體驗，包含電影院、主題公園、虛擬高爾夫球場等。
- Ease：讓旅客覺得方便、簡單。如設置美食區大使(幫旅客找用餐座位)、優化菜單(菜單作重點，提升吸引力)、當地免費送貨服務(次日到達，滿港幣 1,000 元以上免費送貨，次日送達，提升旅客消費能力)。
- Engagement：除了機場內的設施外，於旅客出發到機場前，也可以增加許多措施，如在往機場的道路上打廣告，透過 APP 宣傳機場各項優惠活動等)。

	<p data-bbox="427 212 1102 248"><u>印度班加羅爾機場商業副總經理 Sang-Joon Ahn :</u></p> <ul data-bbox="427 282 1353 824" style="list-style-type: none"><li data-bbox="427 282 1353 465">■ 說明印度航空業近年蓬勃發展，並點出機場餐飲佔非航空收入的重要性。另提出可針對頭等艙、商務艙、經濟艙旅客不同的需求來引入服務的概念。</li><li data-bbox="427 499 1353 683">■ 說明印度班加羅爾機場的非航空收入有 30%為零售、20%為廣告、15~17%為停車及出租車收入、11%為餐飲。其中免稅店酒類銷售有 63%。</li><li data-bbox="427 716 1353 824">■ 說明機場方應扮演的角色為提供良好的設施，並且設置顧客需要的服務設施，改善機場購物的場所，激發消費者的購物欲望。</li></ul>
--	--

		<p><u>小組討論</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 價值主張(Value)： <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 印度班加羅爾機場商業副總認為價值主張應包含「<b>時間價值</b>」(快速便利的取得)、「<b>價格價值</b>」(產品要物有所值)及「<b>情感價值</b>」(例如添加本地色彩及風味)。</li> <li>◇ 雪梨機場零售部門總經理認為應掌握「<b>關鍵價值</b>」，認為可透過數字化了解旅客的需求及期望，了解定位，讓目標顧客會有欲望到機場購物。</li> <li>◇ 香港機場商業部門執行董事認為價值包含「<b>理性價格</b>」(物有所值，如提供限量版、珍藏版讓商品更有趣，提升商品特色)及「<b>情感價值</b>」(讓旅客因為喜歡而忘卻價格)。，並提出在價格彈性有限的情況下，應創造其他的差異性，如「<b>價格差異</b>」、「<b>體驗差異</b>」及「<b>品項差異</b>」，讓機場零售販售商品與市區商店有差異，進而吸引旅客購買。</li> </ul> </li> <li>■ 討論網上購物的趨勢造成旅客更容易進行價格的比較，對旅遊零售業產生影響；並認為如何避免零售業者產生價格競爭亦是重要課題；另外再度持續強調與旅客充分溝通的重要性。</li> </ul>
9	主題	How the next generation sees the future of airport retail
	主講者	Eva Yu(L'Oreal 亞太地區旅行零售董事總經理)

	主講內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 分享 L'Oreal 每年都會舉辦的學生營活動，主題是零售業的創新服務，2015 年有 46 國的國家成員組隊參加，最後是由義大利隊勝出，該隊提出的幾個建議如下： <ul style="list-style-type: none"> <li>✧ 零售業者應多使用社交媒體平台。</li> <li>✧ Historic consumer：綜合分析消費者的旅遊消費習慣，讓零售業曝光及滲透到旅客會使用的管道，包含訂機票及旅程的規劃等。</li> <li>✧ 以前述的訂購機票為例，旅客大約會流覽 16 個網站後才會訂購機票，這 16 個網站就是零售業者可曝光滲透的地方。</li> <li>✧ 50%的女性旅遊者會因為科技驅動從事旅遊活動。</li> <li>✧ 如何提供旅客真正想要的商品一直是零售業者首要思考的議題，其中贈送紀念品是旅遊的核心活動之一，譬如可提供刻有獨特訊息的禮物，這對年輕的旅遊者深具吸引力。</li> </ul> </li> </ul>
10	主題	The airport perspective(part 2)-Becoming obsessed with the consumer
	主講者	Guy Stephenson(倫敦蓋特威克機場商業營運長) Wolfgang Weil(西安咸陽機場營運長) Sanjay Khanna(印度孟買機場商業資深副總經理)

<p>主講 內容</p>	<p><u>倫敦蓋特威克機場商業營運長 Guy Stephenson</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 說明 Gatwick 機場的挑戰在於跑道及航廈空間的不足，於是強化其餐飲、購物的服務來提升旅客的滿意度。</li> <li>■ 分享產品的提供應是快速、針對性的、有互動的、可透過電子商務傳達的。</li> <li>■ 提出數據分享的重要性，機場方應了解消費者的需求，並探索產品及航行有無特殊關連性。另表示 50%的消費者不認為機場有提供同城同價的購物條件。</li> <li>■ 分享 My Gatwick 的專案，吸引旅客加入會員，增加與機場互動的機會。該活動提供即時優惠、獨家優惠訊息、入會禮等措施，並設計驚喜及忠誠度方案，促使使用率上升，機場方也從中得到顧客的訊息，了解需求。</li> </ul> <hr/> <p><u>西安咸陽機場營運長 Wolfgang Weil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 著眼於如何落實與執行三一的概念分享，認為機場、品牌業者及旅遊零售業者應透過不斷的「辨論」來達到共贏，並認為如何達到三贏有其困難性，因為實際作業有難度，三方缺乏彼此理解與對話(未能合作協同)，租金及權利金難以符合三方期待，因此提出三方須跳脫本位主義的概念。</li> <li>■ 認為可以將航空公司聯誼會(A.O.C.)的概念導入商業合作機制，例如以委員會的概念，使其成為機場的組織之一，並命名為 X.T.C.(Airport”X” Trinity Conference)，並於該組織項下進行工作分組，使 Trinity 的概念能於各機場正規化，才能持續推動合作以達三贏。</li> <li>■ 另於會議上邀請西安咸陽機場重要的商業合作夥伴作三一委員會(X.T.C.)的簽署。</li> </ul>
------------------	--



		<p><u>印度孟買機場商業資深副總經理 Sanjay Khanna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 介紹孟買機場近年來於機場環境、設施皆有顯著的改善及成長，並提出機場不再是旅行途中的一站，而應是旅客的目的地。</li> <li>■ 提出 APP 及互聯網的使用趨勢影響現行的商業行為模式，並提出商業服務、休息服務、娛樂服務重要性的提升，另外亦綜整介紹許多國際機場的體驗設施，如博物館、展覽廊、植物園、圖書館等。</li> <li>■ 介紹孟買機場新的店鋪特色，如寶萊塢特色、展現古印度建築特色；另外介紹孟買機場正在籌辦嘉年華會，藉以提升旅客量、顧客停留時間，以增加互動提升商業效益。</li> </ul> <hr/> <p><u>小組討論：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 文化、藝術設施較難有收益，如何於收益及服務面取得平衡為值得討論的重要課題，另外印度孟買機場代表認為要提高旅客對機場的體驗感受，機場單位需投入相關資源。</li> <li>■ 用 A.O.C.(航聯會)及 SMS(安全委員會)的概念，引入 XTC 之可行性，此部分西安咸陽機場代表於會上邀請該機場相關 Trinity 代表上台簽署機場三一委員會(X.T.C.)協定。</li> <li>■ 三方如何進行資料及資源共享以達三贏？倫敦蓋特威克機場代表提出應透過對話討論，例如每年進行相關晚宴議事進行資訊共享的討論，且對話需有原則，遵循既定程序。</li> <li>■ 旅客對於機場販售品項價格的期待，三方應如何因應？另外如何讓價格公正？會中討論有關現實的價值，旅客會用消費來回饋，各單位應該著重於如何讓旅客感受到產品的價值。</li> </ul>
11	主題	Living, breathing & sleeping consumer innovation and engagement
	主講者	Rick Blatstein(OTG 執行總裁)

	<p>主講 內容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OTG 集團在北美的 11 座機場經營約 300 間餐廳，預計近期各餐廳全面建置 I PAD，旅客和店員不必到結帳台選購商品，在餐廳的座位上即可完成作業。</li> <li>■ OTG 建議各商店使用 BPS(Boarding Pass Scan)，類似 APPLE 的 I BEACON 提供的服務，記憶旅客的喜好及行為模式，未來旅客再次進入相關體系的店家，旅客可以收到符合其喜好的商品訊息，以 AMIZON 為例，25%的業績是藉由這樣的推撥方式產生。</li> <li>■ BPS 會提供超過 20 種的語文介面，且有圖片輔以說明；另外 BPS 有 Pay With Miles(里程兌換)服務，旅客可以和航空公司合作，以飛航里程兌換商品。</li> <li>■ OTG 設置的 Loyalty Program 忠誠度計劃是結合自己的顧客與航空公司的旅客忠誠度計畫。</li> <li>■ OTG 建議在商店內可以設置 Gaming 設施，例如 Google Play 及 博弈設施，以吸引旅客。</li> <li>■ OTG 是每年以兩位數成長(Double-Digit Increase)目標，為了達到這樣的目標，OTG 願意鉅資投資設備，並與業界其他業者合作，期以了解並滿足旅客需求。</li> <li>■ 「讓旅客來到機場，而不是離開機場」是 OTG 的核心價值。</li> </ul>
12	主題	<p>Does satisfied customer spend more? Understanding the correlation between consumer satisfaction and airport economics.</p>

	<p>主講者</p> <p>引言人：</p> <p>Angela Gittens(國際機場協會(ACI)主席)</p> <p>與談人：</p> <p>Ivy Wong(新加坡樟宜機場集團空側招商資深副總經理)</p> <p>Paul Baxter(加拿大哈理法客司國際機場公司營運資深副總經理)</p> <p>Walter Seib(國際 HMSHost 公司執行總裁)</p> <p>Gerry Munday(Furla 全球旅遊零售總監)</p>
<p>主講 內容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 航廈的基礎建設對旅客的滿意度影響甚大，除硬體的建設外，亦須考量和諧度，如色彩配置等。</li> <li>■ 機場的軟實力是影響旅客滿意度最大的因素，如員工素質、是否有禮貌、友善等。</li> <li>■ 樟宜機場的旅客來自各國，滿足各國旅客需求的策略是沒有方法一體適用的，必須不斷修正。</li> <li>■ 旅客停留在機場的時間是一個值得探討的課題，讓旅客等待的時間、等候的心情及對商業設施的需求等的心理平衡狀態，影響旅客心情甚鉅。</li> <li>■ 針對某些航線及廉價航空的商業服務動態需求，他們的需求是變動很快，相應的策略需要不斷調整。</li> <li>■ 以機場營運者的角度，航空公司與商店的需求滿足順序，係應以航空公司需求為優先滿足，譬如販賣冬季用品商店配置在飛往冬天航點的登機區附近。</li> <li>■ 樟宜機場盡量達到設施平均分佈，以協調的方式分配給各航空公司使用，協調過程中最大的干擾阻力是現營的航空公司。</li> <li>■ 零售業者應以較智能方式改變消費者在機場的消費體驗，如以歷史購買數據、旅客的轉換率來分析，並調整消費環境或結構。</li> </ul>

13	主題	A new take on Trinity partnership
	主講者	Adil Raihani(維也納機場管理資深副總經理)

<p>主講 內容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 提及旅遊零售業的轉變，於 5 至 10 年前，對旅客而言買免稅品是特別的事情，但現今，對於旅客的吸引力已大不如前。</li> <li>■ 機場方過去以考量如何節省成本，但可能將成本轉嫁給零售方，該策略對零售者不利；零售業者也為了能進入機場營業而專注在準備投標；利潤的考量，導致目前開始有許多品牌考慮要撤出機場。</li> <li>■ 網路商務行為的竄起，因為該活動較不受監管，且購物消息資訊迅速，容易吸引民眾，進而影響機場的商業經營。未來機場的商業活動如何堅持下去？或許可考量提供一些優惠方案，例如早到機場的旅客多提供折扣或優惠服務，進而影響旅客在機場的消費。</li> <li>■ 如何解決目前機場商業活動及三方遇到的困境，建議機場方可降低權利金，讓零售業者將該筆費用投入人員訓練，提升服務品質，以提供優良的服務及品質來吸引旅客。重點不應是如何降低成本，而是如何吸引旅客、擴大零售。並提及目前機場方要求的過多，且各品牌有不切實際的利潤要求，導致機場零售產業慢慢衰退，該情況必須突破。</li> <li>■ 提出如何降低零售業者對成本的壓力，使零售業者專注於提供更好的品質及品項，以吸引旅客： <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 引進新創品牌，增加創意的空間：可用較低的成本引進較小的品牌創業者。</li> <li>◇ 有道德與倫理的生意模型：訂定最低的競標標準，不以高價搶標的方式。</li> <li>◇ 經營策略有其特色及意義：如關注兒童飲食。</li> </ul> </li> <li>■ 提出登機門的分配也會影響銷售額，機場方應持續作測試，可了解旅客需求與潛在機會。</li> </ul>
------------------	--

14	主題	Technology, social media and the new consumer
	主講者	Nicola Wells(Aer Rianta International 公司全球顧客行銷及策略總監) Patrick Graf(蘇黎世機場行銷、零售與服務主管) Sharon McCloskey(達拉斯-沃斯堡機場行銷服務副總經理)
	主講內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 根據研究，建立一套可解決機場內大小問題電子平台 Common platform，所帶來的效益約 400 億美金。</li> <li>■ 將科技引入機場零售業，利用 PUSH、PULL 及 SPIN 三力，PUSH 是給予旅客適當、沒有壓力、篩選過、且非轟炸式的訊息，PULL 譬如提供折扣訊息，SPIN 是讓旅客分享機場的資訊。</li> <li>■ 美國 Dallas 達拉斯機場是全球第三繁忙的機場，每年約有三千三百萬至此轉機，佔該機場總運量約 60%。以該機場分析，41% 的旅客是較節省，在機場的花費較少，多是在度假地消費；20% 是享受型的旅客，銷售金額佔機場總銷售額約 50%，此類型的旅客常使用電子科技。達拉斯機場會根據上述的機場旅客分析報告，提出相應的商業策略。</li> <li>■ 今年達拉斯機場在 1 月份推出「健康益食活動」，當旅客進到機場專區都會收到這個活動的訊息，同時在機場官網、電子螢幕也有揭漏，免稅店也推出健康食品的商品。這個活動的發想是因為該國人在新年期間會過度飲食，為提醒國人注意健康，故特別在新年後舉辦此活動。</li> </ul>



圖 3-8：會場圖片(資料來源：The Trinity Forum 2015 官方拍攝照片)



圖 3-9：會場圖片



圖 3-10：會場圖片



## 四、心得與建議

### (一) ACI 亞太區 2015 年度第二次理事會

首先是促進桃園國際機場智慧化措施。如果要跨大規模，需要由交通部出面整合國內資訊產業與桃園機場的資訊設備，組成諮詢委員會，將桃園機場的資訊設備，打造成國內尖端 IT 科技的示範場所與育成中心。

其次，本公司應該思考具備台灣特色的智慧機場內涵應該含括的項目。這就回到 Steve Jobs 所說，設計科技設備時，應先思考旅客的桃園機場經驗應該是甚麼，再回頭尋找 IT 產業的協助。當全世界先進機場都朝向智慧機場邁進時，桃園機場應該跟競爭者做出區隔，才有真正的利基。

第三，要創造出智慧的桃園機場，需要高科技人才的投入。以本公司現有的薪資水準，實無法吸引業界人才投入機場效力。因此，公司聘用人力的法規需要檢討與鬆綁，才能有機會吸引高科技業界人力進來。否則，再怎麼檢討也只是緣木求魚，無法有推動真正改革。

### (二) 2015 年三一論壇(The Trinity Forum 2015)

本次論壇有許多主題都談到將智慧化科技引進商業管理模式，從旅客行為分析、商業及行銷策略到機場管理，