

# 出國報告（出國類別：其他）

## 參加 2016 年三一論壇 （The Trinity Forum 2016）報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：陳慶隆 高級專員

黃威仁 資深事務員

派赴國家：印度

出國期間：105 年 9 月 11 日至 9 月 15 日

報告日期：105 年 11 月 24 日

## 公務出國報告提要

出國目的：參加 2016 年三一論壇

出國人員姓名：陳慶隆、黃威仁

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

職稱：高級專員、資深事務員

出國類別：其他

出國期間：民國 105 年 9 月 11 日至 9 月 15 日

分類號/目：

關鍵詞：三一論壇、商業、收益

內容摘要：

三一論壇由機場營運單位、免稅商店及零售業者，與品牌業者三方間，針對機場商業收益進行交流研討，目標是期望三方共同合作，滿足旅客需求，進而刺激消費，提高整體非航空收入，使三方及旅客都受益。

本年度主題是「Adding value to the consumer journey in an omni-channel world」(在全通路時代提升顧客消費價值)。因科技進步，現行的商業經營模式已不再侷限於實體通路，電子商務的蓬勃發展除改變消費行為，也可能影響機場商業營收。藉由本次機會，除瞭解其他機場因應措施外，也汲取相關業者的經驗與分享，作為桃園機場持續精進之參考。

## 目次

|               |    |
|---------------|----|
| 壹、 目的.....    | 4  |
| 貳、 行程概要.....  | 5  |
| 參、 論壇內容.....  | 6  |
| 肆、 心得及建議..... | 16 |

## 壹、目的

三一論壇聚焦機場商業營收，邀請機場營運單位、免稅及零售業者，與品牌業者，針對此議題之作法與意見進行研討、交流，期望藉由三方共同合作，滿足旅客需求，進而刺激消費，提高整體非航空營收，使三方及旅客都受益。

三一論壇由國際機場協會(Airports Council International, ACI)、穆迪報導(The Moodie Davitt Report)，及論壇舉辦地之機場單位辦理，今(2016)年機場方為孟買國際機場公司，本次主題為「Adding value to the consumer journey in an omni - channel world」(在全通路時代提升顧客消費價值)。

近年來因科技進步，智慧型裝置日益普遍，現行商業經營模式已不再侷限於實體通路，電子商務亦蓬勃發展。電子商務除了改變消費行為，也可能影響機場商業營收。藉由本次機會，瞭解其他機場營運單位之因應措施或作法，並汲取相關業者的經驗及分享，作為桃園機場後續與機場商業夥伴持續經進，提高競爭力之參考。

## 貳、行程概要

| 日期             | 行程概要     |
|----------------|----------|
| 105 年 9 月 11 日 | 搭機前往印度孟買 |
| 105 年 9 月 12 日 | 三一論壇 第一天 |
| 105 年 9 月 13 日 | 三一論壇 第二天 |
| 105 年 9 月 14 日 | 三一論壇 第三天 |
| 105 年 9 月 15 日 | 搭機返台     |

## 參、論壇內容

三一論壇活動型式除單人演講，與小組討論會外，亦穿插影片，展示三方當前提升機場商業服務水準之作法。此外，開放與會者透過智慧型裝置，於特定網站上留言發問，再由每場主持人代為提出，提高互動與交流。

針對論壇內容摘述如下：

### **Opening remarks 開幕致詞**

#### ✓ 穆迪報導創辦人暨主席 Martin Moodie

隨著電子商務的興起，實體店面，包含商店、飯店、零售業等業態會跟著轉變。實體通路必須提供優質的購物環境(如香港機場及孟買機場航廈內的商業區)，與體驗(如提供香水試用)，以吸引顧客消費。

#### ✓ 國際機場協會主席 Angela Gittens

2016 年上半年度全球航空客運量成長 5.6%，其中亞太區成長 8.6%、中東區成長 9.6%、歐洲區成長 5.2%、北美區成長 5.3%、南美區成長 5.3%，非洲區成長 0.6%；同期貨運量較前一年小幅成長 0.6%。

2015 年全球機場客運量約為 72 億人次，較前一年增加 6.4%。同期貨運量增為 1.06 億公噸，較前一年增加 2.6%。

### **主題一：The power of possibility for airports**

#### ✓ GVK 副主席暨孟買機場公司常務董事 GV Sanjay Reddy

強調設計周延與規劃良好的機場，可滿足旅客各種需求，提升旅客滿意度，進而帶來商機。

孟買機場先前因機場內土地有限、週圍有許多貧民區及環境等因素，限制機場發展。後藉由制定機場主計畫，分期分區徵收機場周邊用地，提昇機場軟硬體設施。

孟買機場第二航廈以印度文化，和孔雀羽毛為設計靈感，不論是建築結

構或內裝，都可發現這些元素。這種具備在地化內涵的表現形式，容易使旅客印象深刻。

航廈內另一個展現印度文化特色的是長廊壁畫，總共有 6 大主題，如印度寶萊塢電影。壁畫分佈在入、出境長廊，使旅客下機後，或離開印度前可欣賞。

孟買機場公司自營的貴賓室，僅提供頭等及商務艙旅客使用。貴賓室採印度風格為裝潢概念，除提供餐飲服務，亦提供水療、按摩、淋浴等服務，也設有商務中心及圖書室，滿足旅客需求。

藉由新科技的引進，未來機場的樣態將變的不一樣，例如：

(一)每位旅客都配備數位助理。

(二)無縫的旅遊體驗－旅客將看不到任何報到櫃檯、安檢及證照查驗點。

(三)視覺購物體驗－應用高科技，消費者透過虛擬購物，可將機場內販售的商品寄送到目的地。

(四)行李處理及收、送服務更加便利，旅客不須攜帶行李往返機場。

(五)所有服務的管理都將透過「航空機器人」。

## **主題二：A global perspective from Trinity Leaders**

### ✓ Dufry 執行長 Julián Díaz

說明零售業者若要跨足電子商務，須先了解旅客的期待。與顧客的溝通很重要，了解旅客，才能提供滿足顧客的商品及服務。

從零售業者的觀點，不要只在意價格高低，而應該創造或增加商品的價值，吸引旅客消費。此外，商品要區隔，以因應不同客群的需求。

### ✓ Diageo 常務董事 Dayalan Nayager

說明發現連續 2 年旅遊零售銷售業績下滑，透過資料分析，品牌業者了解顧客需求及行為已經改變，且體認到要習慣改變，改變已變成常態。

以中國市場為例，有 60%的消費是透過網路交易，這也代表品牌業者在行銷方式與管道需要跟上趨勢。

電子商務的模式使消費者容易在網路上比較價格，這促進商品價格下降，另一方面，也擴大了市場及市佔率。

通常旅客在意價格，購物前，會多方比較，所以機場、零售業者及品牌三方須共同合作，才可獲利。

✓ GVK 副主席暨孟買機場公司常務董事 GV Sanjay Reddy

對機場來說，需要以更全面的觀點，來規劃商業服務設施與動線，才能使旅客提高意願在機場內消費。特別現在是科技時代，可以善用科技，如數位化的服務，增進旅客體驗。

說明需要對於旅客進行知覺管理，投其所好，並持續溝通，引導旅客表達想要的服務或商品。

**主題三：The brand perspective: Re-inventing the bricks & mortar of the airport retail model to move from brand to experiences**

✓ Oettinger Davidoff 執行長暨總裁 Hans-Kristian Hoejsgaard

說明因電子商務興起，消費者選購行為與溝通方式跟以前已不同。現在的顧客預期消費時，能藉由各種數位式的管道，獲得充分的產品資訊，以利作選擇。幾乎所有的顧客在消費前，都會先在網路上詢價或瀏覽產品資訊。

隨著資訊管道越來越多元，智慧型手機及社群媒體等已影響顧客的消費行為。根據一項調查顯示：

(一)51%受訪者會先在網路上搜尋資料，在實體店面購買；

(二)44%的受訪者會在網路上搜尋商品資訊及選購；

(三)32%的受訪者會在網路上搜尋商品資訊，在實體店面體驗或接觸，最後在網路上購買；

(四)17%的受訪者會先在實體店面體驗或接觸商品，而在網路上購買。



品牌零售業經營模式由單純的銷售，逐漸轉變為使消費者先體驗商品或服務，再選購的形態。這種轉變由對產品的認知，推進到品牌，最後演進到體驗。

該品牌利用近年來新興的社群媒體，例如微博(Weibo)及微信(WeChat)等平台宣傳商品，增加與網路使用者的交流，也善用如廣告、異業結合等，創造消費者體驗。

#### **主題四：Changing consumer aspirations – An external perspective on our industry**

✓ IBM 旅遊暨運輸部門決策中心全球主管 Ravi Shankar

說明旅客對機場購物體驗的 4 個期待：

(一)Know me – 了解旅客對於品牌與價格的偏好、

(二)Listen to me – 重視旅客對商品與服務的回饋、

(三)Serve me – 在互動過程中使旅客滿意、

(四)Empower me – 利用科技，使旅客獲得商品資訊。

消費者對機場商業環境的預期，是至少要與最佳的購物中心一樣，例如商品豐富度、商品陳設、環境營造等項。

旅客期待個人化、即時與數位式的服務，旅客的偏好不是一成不變，對零售及品牌業者來說，需要對旅客的消費行為進行調查與分析。

介紹機場零售業成功的關鍵因素，除了解旅客的需求，還包括商店佈設方式、尊重不同背景或文化的旅客、與其他夥伴(如機場營運單位、品牌業者)共同建立以消費者為中心的服務模式等。

#### **主題五：The Airport View: Transforming the consumer journey**

✓ 倫敦希斯洛機場零售策略主管 Kim Gray

現在是數位時代，機場內的設施與服務要隨著升級，例如出境大廳指標可整合為電子式看板，讓旅客知道通關的速度。

說明提升機場的營運效率，可減少旅客排隊等候的時間壓力。根據 ACI 的調查報告，2015 年與 2014 年相比，旅客運量成長 6.1%，但全球機場免稅及消費零售額卻下降 2.7%。

根據一項英國零售業的調查顯示，2009 年零售業線上購物的營業額佔整體營業額 9%，而到 2016 年第 3 季，線上購物的營業額已成長至約 16%，顯示消費者零售購物的管道已逐漸轉變。

預期到 2023 年，機場零售業實體店面的營業額佔全體的比例將會下降，數位或電子商務將會成為主流。

✓ 孟買機場商業營運長 Sanjay Khanna

說明現代旅客的特性，包含決定旅行時就已開始，而非等到出發日；下載旅行相關的手機 App；在旅程中善用行動裝備功能，如手機報到；在社群媒體分享旅遊照片，及列出在機場內的購物清單。

而旅客的期望，包含：

(一)舒適的旅行—這以往只有高艙等或商務旅客才能享受；

(二)個人化與體驗—不僅是在報到與抵達時航空公司人員的服務，而是出、入境過程所有服務人員的服務；在免稅商店選購後送至候機室給旅客、文化體驗活動、出境旅客寵物陪伴；

(三)生理及心理都能放鬆；

(四)全程無縫的旅遊體驗。

✓ 樟宜機場空側商業服務資深副總 Teo Chew Hoon

說明樟宜機場藉由機場零售業的革新、舉辦行銷及促銷活動、設立機場及旅客互動式平台等措施，使機場不只是機場。

樟宜機場推出 App，讓旅客出發前在家中，有充裕的時間可線上選購，可出境或入境時提貨。

另第二航廈餐廳採用自助點餐方式，減少排隊點餐時間，這也是因應新

加坡人力成本較高，及人力短缺的狀況。採用這種方式後，旅客排隊點餐的時間，平均由 10 分鐘降為 5 分鐘，取餐排隊時間平均由 10 分鐘降為 7 分鐘，收益平均增加 7 成。在機場體驗方面，配合航空公司辦理行銷活動，如全日空星際大戰彩繪機，吸引航空迷。與香芬品牌合作，設置首座概念店，創造話題。運用科技，對旅客進行數位行銷，讓旅客在免稅及零售商店區內，藉由手機接收最新的商店情報，刺激消費。

### **主題六：Trinity Panel (1): Travel retail's role in an omni-channel world**

#### ✓ 杜拜機場免稅店營運長 Ramesh Cidambi

杜拜機場免稅店自 2014 年起提供線上購物，提供保留預約及線上付款服務，可預訂的期間從登機前 48 小時至 30 日內之間。商品多達 9 大類，涵蓋美妝、科技、酒類、珠寶、紀念品等項，藉由這項服務，使杜拜機場免稅電去年的營業額高達 18.8 億美元。

自 2013 年至 2016 年，杜拜機場的旅客使用行動裝置線上購物的比例，由 17% 提高到 48%；而使用桌上型電腦的旅客，則由 83% 降到 52%，這也顯示在旅遊零售業中，科技與商業應用行為的轉變。

因應前述消費行為的轉變，杜拜機場免稅店在旅客線上購物後，提供消費者可到店櫃取貨，或在靠近登機門區設置取貨點，同時發送促銷資訊給旅客；若登機門調整，可同步更改取貨點。

關於機場零售業的前景，杜拜機場免稅店認為航空旅遊仍將持續成長，特別是亞洲與中東之間。旅遊活動使旅客更願意消費，但旅客對購物體驗的期待提高，及易於線上比價，故機場、零售業者，與品牌業者三方須加以合作，才能使各方都受益。此外，擴大商品類別、善用科技(如社群媒體)、異業合作(如航空公司酬賓計畫)等項，都可增進旅客消費意願，進而提升營業表現。

✓ Lagardere 旅遊零售公司商業長 Frederic Chevalier

強調社群媒體的應用，並將產品與活動訊息，藉由多方管道傳送給消費者。

在機場零售商店區域，運用科技，如 beacon 裝置，推播產品及服務資訊給旅客。

在商店內引進接待型機器人，如 NAO，提供旅客智慧化資訊及服務，都可使消費者增加體驗，提高滿意度。

**主顯七：ACI World session – Evaluating how passenger satisfaction drives airport non-aeronautical revenues**

✓ 引言人：國際機場協會 ACI 經濟部門董事 Stefano Baronci

國際機場協會將旅客依屬性分成 friendly vacationer、sunlounge tourist、airport enthusiast、workman、timekeeper，與 value seeker 等 6 類，在旅程中滿意度最高的類別為 friendly vacationer，最低的是 value seeker。

針對航空/非航空面向，每位旅客的成本與收益進行研究，結果顯示，每位旅客的總成本是 16.8 美元，其中航空部分為 10.52 美元，非航空部分為 6.28 美元；每位旅客的總收益是 20.36 美元，其中航空部分為 11.78 美元，非航空部分為 8.58 美元。換句話說，非航空部分的獲益較航空部分多。

另外說明可增加非航空收入的作法，包含提高旅客量、擴大機場零售設施面積，及增加旅客服務滿意度等項。

✓ 海德拉巴機場免稅及零售公司執行長 Saurabh Kumar

說明將旅客分類，分別滿足不同類別旅客的需求，不提供齊頭平等式的服務。

指出與航空公司合作，視旅客艙等，提供差異化服務。

✓ SSP 公司亞太區執行長 Chris Rayner

說明研究旅客特性與需求的重要性，依旅客不同的需求各別滿足。目標是使旅客滿意，進而提高獲利。

機場內的餐飲與零售業互為影響，機場營運單位與服務提供業者需要思考兩者的關係是競爭或可以合作。

**主題八：The challenges and opportunities of social and digital media and e-commerce**

✓ 杜拜機場商業及溝通部門執行副總裁 Eugene Barry

說明提供服務前要先界定旅客，依據旅客不同的需要，分別滿足。

機場內的數位生態系統須考量整合性，及提供訊息給旅客的管道及影響；因智慧型裝置越來越普遍，提供上網服務可增加訊息播送效果。

舉例說明航廈餐飲業在傳統人工點餐服務外，另推出自助點餐系統，如前述在數位生態系統內，提供旅客更充足的資訊，提高旅客自主性。

✓ Duty Free Buzz 創辦人 Amit Butani

根據網路統計及調查結果，72%的消費者會線上比價，當中 70%是利用網站，30%是利用手機 App。

上網購物者中，94%的消費者會花時間找尋同商品之最低價位。

今(2016)年在亞太地區，預期約有 6.5 億的消費者會透過網路購買商品及服務。

✓ Swarovski 公司旅遊零售部門副總裁 Peter Zottl

指出向旅客或消費者傳播產品資訊的管道，因科技進步，將越多元，包括各種社群媒體。有時行銷上使用一張圖畫或照片，即可讓消費者或旅客明瞭品牌商要表達的內容，正所謂一張圖片勝過千言萬語。

品牌商藉由設置網路商店，除可拓展市場，也可蒐集消費者的喜好及特

性，便於更精準的滿足消費者需求。

該公司除自營實體店面與網路商店外，商品也與網購平台業者合作販售，如中國大陸的天貓網或淘寶網，提供多元銷售管道。

實體店面與網路商店相比，實體店面的優勢是可提供體驗服務，而機場的零售據點會持續扮演向消費者傳遞商品訊息的角色。

## **主題九：How should today's airports view the travelling consumer?**

### **Presentation and Q&A**

#### ✓ 雪梨機場零售部門總經理 Glyn Williams

雪梨機場目前正改裝航廈內零售與餐飲服務設施，機場招商的策略是引入全球與當地優良廠商，包含首次進入澳洲，及首次進入澳洲機場的品牌。此外，也試圖由旅客的觀點進行選商。

雪梨機場透過旅程前的安排、聯外交通、科技應用、航廈內宣傳等項目，提升旅客服務水準，簡述如下：

- (一)旅程開始前，就由機場自有或外購的管道，與旅客持續溝通及互動，創造雪梨機場的吸引力與新鮮感。
- (二)提供 App，可讓旅客查詢最新消息。
- (三)規劃媒體廣告採購，在適當時間，將正確的資訊傳遞給旅客。
- (四)第一個提供免費網際網路服務的澳洲機場。
- (五)與旅遊網站合作，播送旅遊消息及指引給旅客。
- (六)提供自助報告、自動行李托運服務，與自動通關設備，減少旅客排隊時間。尖峰期間動線調控，及航廈內設置動態指引指標。
- (七)透過航廈內的廣告、電子看板、手機推播、海報等，向旅客傳遞商業服務設施訊息。

免稅商店與零售空間區域之走道採線型設計，便利旅客消費及尋找方向。免稅商店引進新的品牌，並配合店鋪內、外觀設計，營造舒適的購物環境；用餐環境也重新規劃，餐飲選擇更為多元，包含增加健康飲食，以符合旅客

需求。

機場體驗雖然只是旅程中的一部分，但對旅客來說也是重要的，所以雪梨機場透過增強機場體驗、餐飲與零售服務轉型、強化航廈服務設施呈現方式，及提供旅客更好的設施與服務，企圖達成這個目標。

**主題十：Trinity Panel (2): Telling it straight – how does the future look for our industry? A hard-hitting, prophetic final session involving a broad array of Trinity perspectives**

✓ 法蘭克福機場公司數位部門執行副總裁 Kai Schmidhuber

機場營運單位未來宣傳的效果，將視如何運用科技而定。

說明電子商務的發展及在航廈內的運用，將可滿足僅有有限時間的旅客，並可因此增加機場營收。

✓ Cartier 亞洲區旅遊零售部門常務董事 Michael Guenoun

對品牌業者來說，目前的挑戰包含中國大陸當局反貪禁奢的措施、中國大陸與美國經濟成長不如預期、匯率波動與航空保安的疑慮等。就旅客的行為演進探討，更著眼匯率利益，及價格敏感。

說明中國大陸是全球第一大免稅及旅遊零售消費國，以 2014 年為例，約佔全球免稅支出的三分之一，2015 年約有 1.36 億中國籍旅客出遊。

建議購物環境能更加融入在地元素，如此，可帶給旅客情感連結，會讓旅客回味無窮。

強調要將旅客消費行為引導為忠誠類型，要達到此目標，雙向溝通將是關鍵。

✓ Flemingo 公司董事 Paul Topping

須對旅客事先研究，確定目標群體的需求，才能事半功倍。

## 肆、心得及建議

機場營收來自航空收入及非航空收入，近年來，在非航空收入部分，各機場皆致力提升商業設施服務品質，藉由滿意度的提升，吸引旅客與民眾在機場消費，促進營收。三一論壇是一平台，集結機場營運單位、免稅及零售業者，與品牌業者等三方，以提高顧客滿意度及增加營收為目標，在商業策略、科技技術，與創新作法等面向，進行對話及經驗交流。

機場的商業環境及模式是動態的，利用參加三一論壇與其他單位互動、交流的機會，除了可以瞭解當前的趨勢演進、服務樣態外，也可藉由與談代表對談的內容與相關產業影片的介紹，吸收新知，作為機場持續精進之參考。因為有前述效益，建議本公司應持續參與本活動，與各國標竿機場一同成長。

桃園機場在硬體面現已提供免費無線上網服務，軟體面可充實如官網、行動裝置 App 等之商業內容，包含商品介紹、促銷活動、獨家優惠等項目，提供旅客多樣化之商情。商家部分，則會建議免稅及零售業者，利用 beacon 設備，向旅客推播商品資訊。另也可在商業區域內設置電子看板，輪播商品廣告或消費資訊，吸引旅客消費。

桃園機場商業夥伴在店鋪佈設及陳列方面，早已提供消費者體驗與試用，惟在新一波趨勢的影響下，實體店面與電子商務相比，若要繼續佔有優勢，則要更提升服務水準，更以消費者為中心，例如商品展示除靜態方式外，可運用科技搭配創新方式，如先以平板幫旅客拍照，旅客在平板上選擇想試穿的衣物，旅客不用試穿，透過平板模擬，就可知道試穿結果，省下換衣時間。此外，桃園機場可參考國外標竿機場餐飲服務，除一般人工點餐外，建議業者設置自助點餐機，降低旅客排隊等候時間。

另一方面，由於電子商務發展日趨成熟，未來旅客不一定會在機場內消費，或可能減少消費金額，建議本公司可預先思考機場免稅及零售業者受影響的程度，及非航空收入可能減少，對機場營運帶來的衝擊與影響。

機場商業環境中的每一方，應順應趨勢，善用工具，以迎合旅客或消費者喜好，創造商機。三一論壇中其他機場分享的案例可供桃園機場參考，惟各機場營



運條件、商業模式與政府法規各不相同，不見得可全部採用。重要的是學習其他機場在作法及服務內涵背後隱含的原則與精神，經在地化轉換後，才能符合並滿足旅客需求。



論壇會場圖片，此為小組討論會