

出國報告(出國類別：其他)

參加2018年國際機場協會(ACI) 財務經濟會議報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：洪玉芬 副總經理

黃繼賢 經理

許晉銘 業務員兼課長

相惠萍 資深業務員

派赴國家：英國

出國期間：民國107年4月8日至4月13日

報告日期：民國107年7月12日

摘要表

計畫名稱	參加 2018 年國際機場協會財務經濟會議			
報告名稱	參加 2018 年國際機場協會財務經濟會議報告書			
出國人員	姓名	服務單位	職稱	職等
	洪玉芬		副總經理	從業人員
	黃繼賢	財務處	經理	從業人員
	許晉銘	業務處	業務員兼課長	從業人員
	相惠萍	會計處	業務員	從業人員
出國地區	英國倫敦			
參訪機關	無			
出國類別	其他(會議)			
出國期間	107 年 4 月 8 日至 4 月 13 日			
報告日期	107 年 7 月 12 日			
關鍵詞	國際機場協會、ACI、機場經營、機場財務			
內容摘要	<p>「國際機場協會」(Airports Council International, ACI) 為聯繫全球機場並促進相互合作之非營利性機構，協會總部位於加拿大魁北克省蒙特婁市，並依地域性設置歐洲、非洲、北美洲、亞太地區、拉丁美洲及加勒比海地區等五個分會。本公司自 2000 年成為 ACI 正式會員，並於 2014 年獲邀加入 ACI 亞太區理事會及營運安全、航空保安、資訊、人力資源、環境、經濟等六大專業委員會，使桃園國際機場於各航空專業次領域，均得以介接國際最新觀點，並增加台灣於國際場域之能見度及聲量。</p> <p>透過各機場於會議分享經驗，擷取有益部分以促進桃園機場發展之外，並利用中場時間與其他亞太地區機場作更深入之對話，以增進與國際同業之情誼，並藉此之機使各國與會人員更認識臺灣機場近年來之快速發展，旅運量迭創新高、及國際評比獲得世界組織認同之成就。</p>			

目次

壹、目的.....	4
貳、過程.....	5
一、出國行程概要.....	5
二、會議活動紀要及主要內容.....	5
參、英國倫敦希斯洛機場參訪.....	16
一、希斯洛機場公司簡介.....	16
二、希斯洛機場簡介.....	17
三、希斯洛機場第二航廈參訪.....	21
肆、心得及建議.....	52

壹、目的

桃園國際機場完工啟用將近四十年來，忠實地扮演提供國人連結世界各地進行商務活動及追求夢想的無聲支持者角色，隨著台灣的經濟成長，透過航空運輸往來世界各地已成為人民的普遍活動，桃園機場每年的往來旅客人次，亦由1979年的404萬人次，成長至2017年度之4,488萬人次，而伴隨著旅客人次的增加，機場經營的複雜度亦隨之攀升，商業型態亦由早年單純之政府機關辦理財物租賃，發展成如今包含財物租賃、委託經營、民間參與公共建設OT模式、ROT模式及BOT模式，以回應各階段的機場發展需求，而辦理招商活動前應進行之旅客量預估，亦因總體規模之增加，而需考慮更多樣之影響變數，此等種種變遷，皆需要相關部門以法規專業知識為經，以國際同業經驗為緯來進行各種策略之發展；而赴國際重要研討會便是獲取國際同業觀念與經驗之重要工具。

本次研討主題之一為「公共及私營合作機制之理論」，此理論於台灣之具體實現即為依據「促進民間參與公共建設法」所辦理的相關投資計畫。由於民間參與公共建設之法規或商業模式發展，台灣並非扮演國際間之領導者角色，而係追隨在工業先進國家之後，以後進者之姿對指標性機場進行學習仿效，因此，隨著世界航空業經營環境的變遷而每年持續派員出訪，便為使桃園機場公司進行組織層級深度學習的必要活動，且除研討會中所獲得之抽象性知識，可對我方實際營運模式產生啟發之外，派員赴國外與會的過程中，藉由觀察目的地機場及轉機機場的硬體設施、商業活動及通關流程、行李輸送流程等等，亦可作為桃園機場檢討自身不足之憑藉，以使桃園機場服務品質持續位於國際之前沿。

本次研討會議主辦機關「國際機場協會」（Airports Council International, ACI）為聯繫全球機場並促進相互合作之非營利性機構，協會總部位於加拿大魁北克省蒙特婁市，並依地域性設置歐洲、非洲、北美洲、亞太地區、拉丁美洲及加勒比海地區等五個分會。本公司自2000年成為ACI正式會員，並於2014年獲邀加入ACI亞太區理事會及營運安全、航空保安、資訊、人力資源、環境、經濟等六大專業委員會，使桃園國際機場於各航空專業次領域，均得以介接國際最新觀點，並增加台灣於國際場域之能見度及聲量。

桃園國際機場股份有限公司本次由洪副總經理玉芬女士，率領黃繼賢經理、許晉銘課長、相惠萍資深業務員等三名與研討會議題相關人員與會，會議期間除聽取主持人及各機場與談人員分享該國經驗，擷取有益部分以促進桃園機場發展之外，並利用中場時間與其他亞太地區機場作更深入之對話，以增進與國際同業之情誼，並藉此之機使各國與會人員更認識臺灣機場近年來之快速發展，旅運量迭創新高、及國際評比獲得世界組織認同之成就。

貳、過程

一、出國行程概要

桃園國際機場公司洪玉芬副總經理、財務處黃經理繼賢、業務處許業務員兼課長晉銘及會計處相資深業務員惠萍四員，奉派於 107 年 4 月 8 日至 13 日參加本項會議。主要行程如下：

日期	地點	主要行程概述
107 年 4 月 8 日	臺北—英國倫敦	搭機前往英國倫敦(當地時間 19:10 抵達)
107 年 4 月 9 日	倫敦	參加第 10 屆 ACI 財務經濟會議 第一天
107 年 4 月 10 日	倫敦	參加第 10 屆 ACI 財務經濟會議 第二天
107 年 4 月 11 日	倫敦	參加第 10 屆 ACI 財務經濟會議 第三天
107 年 4 月 12 及 13 日	英國倫敦—臺北	搭機返台

二、會議活動紀要及主要內容

本次會議為期三天，以座談會，正式會議，專題演講等形式舉辦，以下摘錄會議內容說明如下：

專題討論 I、是否該對機場進行執照管制並訂定價格上限—英國民航局觀點

桃園機場公司的價格制定及修訂，程序上會先經成本分析等程序，再參考鄰近主要機場之收費標準後，提出建議案送主管機關核定。此主管機關對機場收費的審核權，實則為市場

管制的一環。這種管制力量，無論係採「限制／管制／審查」手段或「補貼」之手段，其作用及副作用為何，在臺灣較少見就此議題進行討論。桃園機場雖然過去曾推動「機場服務費」之調整，並獲主管機關同意推動，然此主管機關對機場經營人的「審核權」或「價格管制」後背的理論基礎，在推動收費標準調整前並未深究，而是在推動收費調整案時，即先被視為一個「給定條件」(given conditions)，機場公司只是在此給定的條件之下發展各種可行方案，之後再將各方案予以收斂並形成政策。此次藉由赴倫敦參加 2018 年 ACI Annual Airport Economics & Finance Conference & Exhibitions 之機，探求英國民航局對機場管理人授予特許執照並進行價格管制背後的思維脈絡，可供我方更深入了解行政管制及價格管制、必要性、利弊及限制，以使未來推動收費調整案時，能因具備大局觀且有更充份之理論基礎，而使政策推動時之思考點更臻周延，對利害關係人之說服更具力量。

以英國大倫敦地區各機場為例，機場受到主管機關價格管制並非必然之情況，其受到管制與否取決於其是否具備「市場力量」(substantial market power)。Heathrow 和 Gatwick 機場因「市場力測驗」之結果具備「市場力量」，因此其營運需要受到政府的許可執照限制；Stansted 機場因不具備市場壟斷力量，因此自治空間較大並受到較少行政指導。

英國民航局在法律授權之下，擁有對具備市場力量之機場，授與許可證的權力。市場力量測試是由以下三個部分所組成。

(一) TEST A：該機場是否擁有「實質的市場力量」(substantial market power)。

此議題又可拆分為「市場力量如何定義」及「獨占力如何測試」兩個子議題。

傳統觀點常以「市占率」來判斷某一公司是否擁有市場力量(獨占力)，然而英國民航局認為，在決定市場競爭強度而言，以市占率作為指標並不充分。首先，要精準定義何為同一個「市場」是相當困難的，若「市場」一詞的範圍為何已難以辨認，則「市占率」這個指標的可被信賴程度便有疑慮。因此，英國民航局係藉由評估該機場之營業環境中，是否具有限制機場管理人恣意獲取最大利益的力量，其中包括「防止機場漲價至明顯超過競爭性水準的限制因子是否存在？」其「抑制強度如何？」、「容許機場將服務數量或品質壓抑在競爭性

水準以下的空間是否存在？」其「容許空間為何？」，若前開「限制因子」並不存在或力量薄弱，機場營運當局將因為外部無可抗衡之力量而能恣意獲得利潤，亦即擁有市場力或壟斷力，進而需要政府機關採取行政管制或訂定價格上限，來防止公共利益受到損害。

英國民航局用來判斷市場性限制因素的切入角度有二如下：

1、航空公司轉換營運機場的障礙。舉例：

(1) 自航線中挪去某機場，對航空公司帶來的成本增加或利潤減少程度是否顯著？

(2) 和同業共同營運某機場或航線，對航空公司的利益是否顯著？

2、旅客去使用其他機場的航線的可能性。舉例：

(1) 旅客是否有可能以不行經該機場，來回應該機場的漲價政策？

(2) 旅客是否有可能以不行經該機場，來回應該機場服務品質不佳？

(二) TEST B：既有已頒布的「公平交易法（competition law）」是否無法提供足夠的力量，來防止「實質市場力量」被機場當局濫用的風險，因此需要其他行政管制手段。

TEST B 係測試「公平交易法的適當性」（Adequacy of Competition Law）。其內涵其一為評估公平交易法的規範「密度」及「維度」是否適當，是否足以防止各種可能出現的反競爭行為態樣，其二為規範之「強度」是否適當，是否足以對不適當行為產生足夠的威懾力，以防止機場營運人進行濫用其市場力量，產生傷害使用人利益的行為。

當檢測出有實質市場力量時，英國民航局將再依據 Test B 來考慮「公平交易法」是否提供足夠的保護，來防止實質市場力遭到濫用。Test B 單單著重在評估公平交易法的有效性，並且評估各種不同樣態的反競爭行為的風險。英國民航局並且會評估政府部門對壟斷性機場採取約束作為的可能性、航空公司或地勤公司對壟斷性機場採取抵制作為的可能性、消費者及消費者團體對壟斷性機場採抵制取作為的可能性。其背後原理係因約束壟斷力的力量，非僅來自於公平交易法，而是由法律、行政力量、市場力量三者共同形成；故當市場本身反壟斷力量較強時，法律和行政力量可以介較低介入，或僅扮演觀察監測的角色。

在公平交易法裡，壟斷性機場背負不得使自身的行為損害到市場競爭的特殊責任。需要

注意的是，並非「壟斷性地位」的本身受到英國民航局禁止，而是擁有壟斷性地位的機場，運用該壟斷力量「妨礙市場競爭」之情事受到禁止。這是因為機場等基礎建築具有規模經濟效果，故形成獨占或寡占結構乃自然之結果，其本身係有益於提高投入資本報酬率的合理經濟狀態，故受到禁止者，係「濫用獨占力量」而非「獨占」的本身。

再來談到規範「強度」的問題，也就是矯正措施的威懾力。矯正措施當中，最主要的工具是「罰款」，其能夠提供機場營運人避免違法的強烈誘因；並使機場營運人在面臨歧視性政策時，更能慎重考慮以避免濫用。同樣的，給予「差別待遇」的本身並不受禁止，受到禁止者係給予差別待遇，且其背後無適當理由支撐。

除「罰款」以外，英國民航局亦可採用的是「行為性的矯正措施」，例如給予「行政指導」(Direction)來矯正濫用壟斷力的行為；或迫使機場經營人接受具有拘束力的「承諾」，以改變其後續作為。而罰款與行政指導對於政府機關的主要差別為，採取行為矯正需要政府部門投入「時間」，以進行持續性監控並等待其結果，故此等手段對英國民航局而言的矯正成本較高。然而罰款與行為性的矯正措施，亦可兩者併行，而這一切的做為，都是為了深化機場使用人的利益。

(三) TEST C：管制機場營運者的利益及副作用 (Adverse Effects and Benefits of Regulation)。透過執照進行經濟管制的正面效果，可以從價格、效率、服務、品質及財務等五個面向來評估。

1、利益－價格：

- (1) 確保機場收費標準係反映其成本。管制的目的係確保機場使用人的利益最大，而非機場公司報酬最大或支付予政府之特許權利金最高。
- (2) 以整體層級對價格進行管制；機場營運人對於收費過高之事，係受到限制，惟管制係從使用者總體角度觀之，而非逐一針對各個收費名目。
- (3) 令使用人得以預期價格變動的可能性，並明白其調機制。當機場營運是有效率時，可透過穩固的「收費調整機制」，以使未來收費的調整，得以被付費者所預期，

降低使用人規劃上的不確定性。而「不確定性」的降低即代表使用者「風險」的降低，可以使機場提供的營運環境更為友善。

2、利益－效率：

民航主管機關可藉由受管制者之同業的營運效率及資本效率為標竿，以執照對機場公司進行督促或管制活動，將可對機場營運人產生壓力，進而敦促其提升效率。

3、利益－服務：

管制手段可誘使或迫使機場營運人將利害關係人的眼光納入評估，而非僅追求股東報酬率最大。由於如機場般等基礎建設，往往為自然獨占產業，缺乏市場競爭；在無市場競爭力量約束的情況下，採取「行政管制」往往為替代「市場力量」的必然手段。

4、利益－財務恢復力：

藉由財務承諾條款、設定最低財務標準（如信評等級），或是對高風險營運活動的限制、對高風險財務活動的限制…，可增加機場營運者的財務恢復力，可避免機場營運者承擔過多財務風險，損及其繼續經營能力。

5、成本與副作用

(1) 直接成本：執照管制的直接成本性質為「法令遵行成本」；其中包含民航局、機場營運人和航空公司法令遵人員及管理人員所支出的時間及費用。

(2) 間接成本：間接成本來自聚焦錯誤及誘因的扭曲。當提供誘因的訊息，並非來自市場，而是來自主管機關時，市場機制的作用將遭到減損。其影響包括以下：

(a) 過多或過少的投資。

(b) 營運支出和資本支出間的扭曲。

(c) 服務品質和財務誘因的扭曲；機場經營人聚焦於主管單位關切之處而非旅客在意之處或使機場公司聚焦於「易被衡量」的項目，而忽略難以被衡量之項目。

(四) 由於機場係提供地區與地區之間之「連結力」，此等連結力將可透過生產要素的流動及資訊的傳播，而使一國的「生產力」上升；因而，航空產業除給予航空公司及地勤公司的股東收益，及提供龐大的就業機會之外，其更重要者係藉由「連結力」的提供，而提升國家的生產力。由於機場等基礎建設具有投資金額龐大的特性，若相關營運全交由市場機制，由經營人作「股東權益最大化」的考量，極可能使機場的投資金額不足，因而降低一國與他國的連結力及生產力。因而，藉由執照對機場營運人進行管制，雖然有其潛在弊端或扭曲，但總體的益處可能仍超過其副作用。

專題討論 II、公私合營機制之理論 (PPP)

由於蕭條時期以財政政策刺激經濟景氣為各市場經濟國家普遍採行之政策，故在經歷數次擴張性財政政策後，赤字過高往往是各國政府普遍面臨之難題；而「公私合營政策」便是在這樣的社會背景下，被各國採納為重要的公共建設提供方式，以減輕政府的直接開支。本次在英國倫敦舉行之 ACI Annual Airport Economics & Finance Conference & Exhibition 第一日的主要議題，即為公共及私營合作制度之理論基礎，該節會議除介紹 PPP 案順利完成之關鍵外，亦以法國機場為例，說明各國民間參與機場經營之實例。

演講者指出，PPP 計畫最需被詳細評估之處是「風險」與「報酬」(Risk and Return) 在所有參與者之間的分配，即一方所承受之風險是否與其可獲得之報酬相當，未來之變化若無法於此時被納入風險與報酬計算者，是否在另外在契約條文中提供調節機制或退出機制；其中風險部分需要由政府單位提供營運範圍內的足夠資訊，亦即「透明度」的議題，以使潛在參與者能依托現況為基礎來進行未來規劃。計畫風險的評估，除政府機關可自行辦理外，亦可藉由風險評估機構或信用評等公司的顧問群，以第三方之視野提出供民間機構參考。從信評公司角度而言，其在評量民間參與案時，置重點於「收入穩定性」(Revenue Stability) 之上，其中又可拆分為量 (Volume) 及價格 (Price) 兩個因子；此外在經營環境層面，基礎建設的融資可行性、利率環境、債務的形式、市場需求的抑制因素等，皆會納入計畫風險的考量當中。

在報酬方面，由於各參與者之成本結構不同，報價能力各異，政府機關所能做者，係創造民間機構遴選過程中，具有足夠之「競爭性」，亦即提供一個公平的投標環境，但主管機關需注意的是，PPP 的本質係代替政府提供公共服務，而非以創造財政收入為主要目的。

此外，演講者並以法國的機場公私合營為例，來說明民間參與機場營運的模式多樣性。法國有三種層級的機場，第一層級是管理戴高樂機場及奧利機場的巴黎機場公司，第二層級是地區型機場公司，第三層則是約有一百五十座的邊緣機場。以指標性的巴黎機場公司而言，其股權結構為政府占 50.6%、Vinci 集團占 8%、史基浦機場公司占 8%、其餘則還包括機構投資人、自然人及員工等，得見歐洲機場民間參與程度並非僅止於契約關係，而係更深入至股權結合的層次。演講者 Mark Barges 於本段所介紹的機場公司「公私股權合資」模式，在目前台灣雖尚未有法令基礎足以支撐，但引進保險業資金參加促進民間參與公共建設案件並成立特許公司之方式，則已為我國法令允許；未來桃園機場園區的相關建設若欲採民間參與模式進行時，除專業營運商外，亦可採保險業結合專業第三人之方式辦理，以增加民間參與的樣態。由於保險公司資金充沛且偏好長天期投資標的，正好與促進民間參與公共建設案中，需費最大且年期最長的 BOT 模式適配，故此操作模式下，特許公司之財務計畫，將因獲得保險業的股權支持，而有更穩固之營運基礎，降低特許公司之資金籌措壓力。

除前開巴黎機場公司的案例分享外，本次研討會的協辦機構—世界銀行亦就 PPP 議題，發表世界銀行於航空運輸及民間參與中的角色。其出席代表 Ian Twinn 表示，世界銀行是最大的運輸發展資金提供者，他們稟持安全、清潔與可負擔，為審核計畫的判斷準則，若某一國家欲獲得世界銀行的補助，首先要成為「國家伙伴架構」(Country Partnership Framework) 的一員，再通過「系統性國家診斷」(Systematic Country Diagnosis)，即可取得獲補助資格。而除了扮演前揭融資的角色以外，世界銀行亦提供技術協助、空運經濟研究，並與航空組織合作。

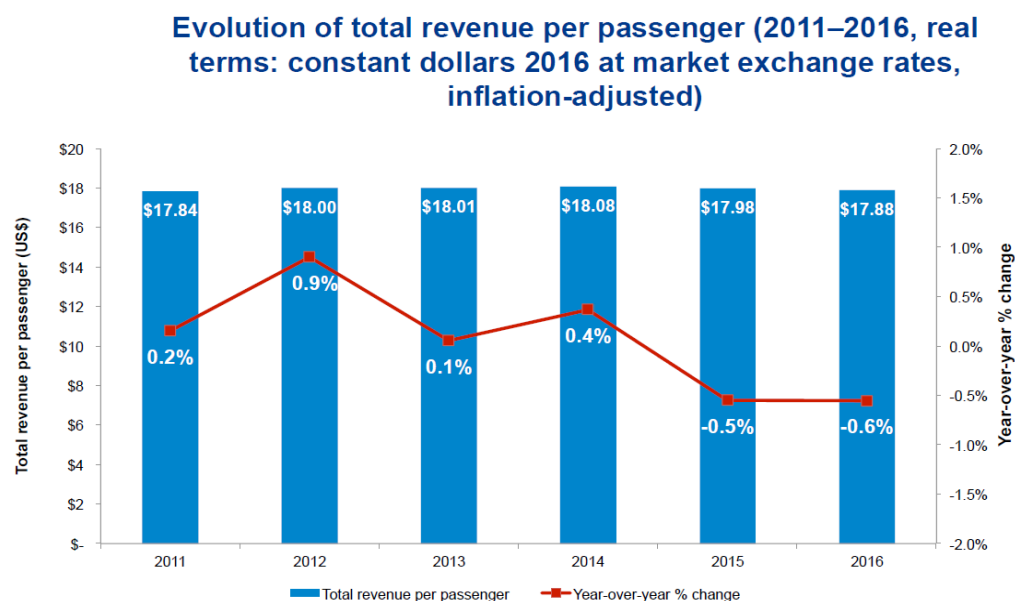
整體言之，PPP 的成功需要有諸多條件配合，前期的準備包括運量分析、適當的資本投資、訂定合理的對外收費等。此外，法律面及國家應負擔的角色應予明確，契約中也應明訂

各方的權利義務，以消弭因文義不清所致的履約爭端。最後，在推動招標的過程必須要有透明性與競爭性，以使最終入選的 PPP 民間機構，能提供最適品質的公共服務。

專題討論 III、航空產業概況

國際機場協會主席 Angela Gittens 表示，自 2010 年起全球客運量平均每年以 5.5% 的幅度成長，2017 年客運量較上年度漲幅為 6.6%，雖然預計未來年度將出現通膨壓力、部分主要經濟體保護主義威脅等挑戰，但隨著製造業、全球貿易持續復甦、已開發經濟體和新興經濟體的需求，全球客運量仍保持成長趨勢。

全球機場產業收入 2016 年達 1,613 億美元，較 2015 年成長 5.8%。按地區別分析，歐洲地區機場收入達 543 億美元（34%）；亞太地區 502 億美元（31%），北美地區 302 億美元（19%）；依收入性質區分，機場收入結構維持穩定，與過去六年占比情形差異不大，雖然非航空收入仍為機場重要收入來源，但主要收入仍為航空收入，2016 年航空收入占總收入為 56%，非航空收入占 39.4%，營業外收入為 4.6%。相較於整體產業收入之成長，平均每名旅客單位貢獻收入卻已連續二年呈微幅負成長趨勢，2014 年至 2016 年每旅客單位收入分別為 18.08 美元、17.98 美元、17.88 美元。



2016 年每旅客單位收入 17.88 美元中，屬航空收入部分為 10.15 美元，最主要來自機場

服務費等旅客相關收入（56.2%），其次為降落費等航機相關收入（32.4%），以及航站租金（11.4%）。屬非航空收入部分為 7.12 美元，最大宗為商店權利金（全球 28.8%，但中東地區高達 56%），再來為停車場收入（全球 20.5%，北美 40.8%），第三為土地或建築物出租收入（全球 15%，亞太地區 22.6%）。

2016 年全球機場產業支出為 1,206 億美元，較 2015 年成長 2%；機場成本結構仍維持高固定成本之特徵，以營運和維持必要基礎設施支出所占的比例較高，2016 年經營管理相關支出占總支出 65%，其餘 35% 為資本支出。平均每名旅客單位成本為 13.55 美元，較 2015 年大幅減少 4%。2016 年全球機場產業稅後淨利率為 22.2%，2016 年資本報酬率（ROIC）以新興和發展中經濟體表現最佳（10%），高於全球機場 ROIC 平均 7.3%，及已開發經濟體 ROIC 6.4%。

歐盟機場 2017 年旅客運量、航機架次較 2012 年成長幅度分別為 28.7% 及 17.6%，遠高於實際國內生產總值成長幅度 9%。2005 年至 2014 年間，歐洲前 20 大機場運量增長的原因有 99% 來自於低成本航空公司的發展。儘管機場運量屢創新高，2017 年歐洲仍有 46% 機場面臨虧損窘境，惟虧損機場比例已較 2013 年的 60% 降低。機場虧損情形與旅客數呈反比，旅客數在 400 萬以上不足 500 萬之機場，其中 51% 為虧損，然而當在旅客不足 100 萬之機場中，竟有高達 71% 有虧損。由於 2016 年全球虧損機場的 ROIC 為 -2.1%，因此其未來經營的財務永續性似有疑慮。

亞太地區旅客運量在 2016-17 年間成長 8%。2017 年全球旅客量前十名機場中，有五個位於亞太地區，包含第二名北京機場、第三名杜拜機場、第四名東京機場、第八名香港機場、第九名浦東機場；前十大貨運量機場中，有六個位於亞太地區，其中香港國際機場排名居冠，第三、四、六、八、九名分別為浦東機場、仁川機場、杜拜機場、成田機場、台灣桃園機場。依據國際空運顧問公司（CAPA-CENTRE FOR AVIATION）資料，2018 年 2 月亞太地區現有機場及新興機場分別有 31.2% 和 54.4% 正進行機場基礎設施建設發展。日本和印

度目前辦理幾個機場私有化項目，低成本航空公司在中國，日本，韓國和台灣等地區都非常活躍。中國一帶一路措施也對亞太地區機場產生嚴重影響。

Major investment at existing airports by investment amount



Airport	Country	Project Description	Investment Amount (USD, Billion)	Expected Completion Year
DWC	United Arab Emirates	New airport development and associated airport city	32.3	2027
HKG	Hong Kong	New runway/New taxiways/New aprons/Midfield concourse/Terminal expansion/Shopping complex/Other works	19.3	2023
JED	Saudi Arabia	new airport - new terminal/New ATC tower/new maintenance facility	8.2	2018
MEL	Australia	New terminal/Integrated transport facility/Associated works/New runway	7.8	2024
MCT	Oman	New runway/New terminal/new cargo village/Other works	7.8	2020
DXB	United Arab Emirates	Terminal capacity expansion /Runway upgrade/Data centre	7.8	2018
XIY	China	Terminal expansion	7.1	2022
AUH	United Arab Emirates	Terminal upgrades and related works /New terminal/New cargo terminal /Business city/Runway widening	6.8	2019
HAN	Vietnam	New passenger terminals/terminal expansion/runway upgrade/new cargo terminal /new runway/Mail sorting facility	5.5	2020
PUS	South Korea	Airport Expansion project (second phase)	5.3	2026

Major new airport investment by investment amount

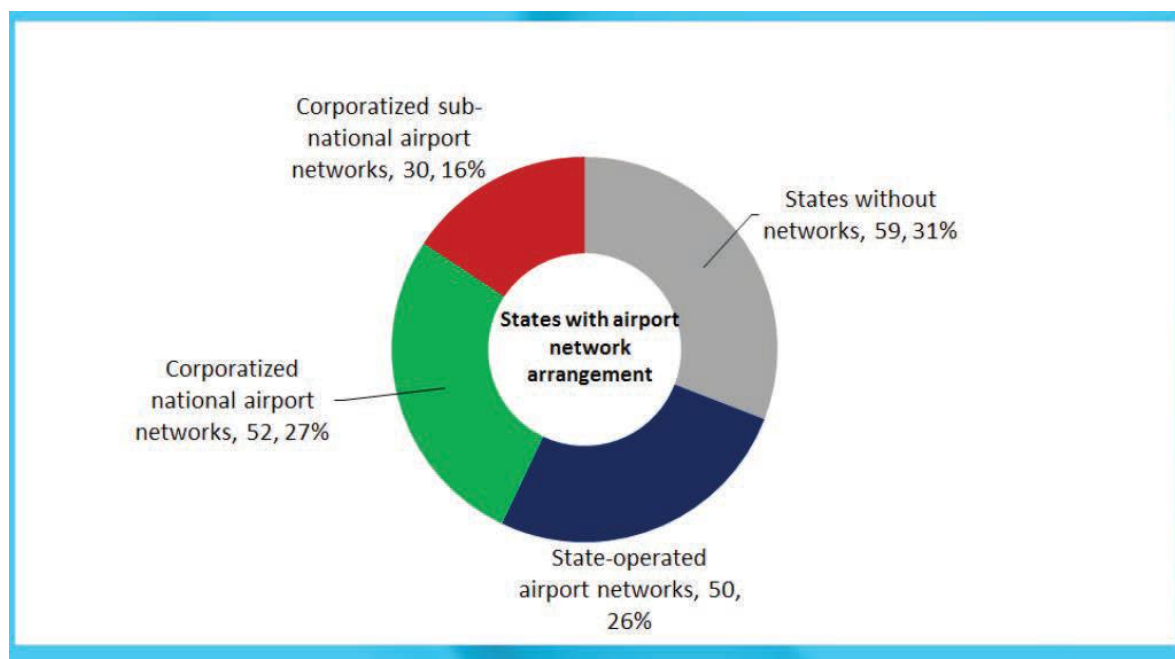


Airport	Investment Amount (USD, Billion)	City	Country	Expected Completion Year
Long Thanh International Airport	16.3	Ho Chi Minh City	Vietnam	2023
New Manila Airport	14	Manila	Philippines	2025
Beijing Daxing International Airport	13.8	Beijing	China	2019
Chengdu Tianfu International Airport	12	Jiayang	China	2019
Ezhou Airport/Hubei International Logistics Hub	9.3	Ezhou	China	2018
Western Sydney (Badgerys Creek) Airport	8.4	Sydney	Australia	2025
Qingdao Jiaodong International Airport	6.9	Qingdao	China	2019
Bangabandhu Sheikh Mujib International Airport	6.4	Dhaka	Bangladesh	2025
New Foshan Airport	5.1	Foshan	China	2022
Dalian Jinzhouwan International Airport	4.3	Dalian	China	2018

專題討論 IV、機場網絡(airport networks)

目前 69%的國家有某種形式的機場網絡，透過機場網絡的運作，使各機場在便利性、連結性與經濟發展上有均等機會。機場網絡依照國際民航組織的規範去資助小型、沒有經濟價值的機場，能確保、並促進各區域的連結性，確保所有區域相互連結，沒有任何社群被忽略。但這種網絡模式正遭受挑戰，未來的規範要如何針對問題改善，並繼續發展這種網絡模式？

國際機場協會經濟與計畫發展主席 Baronci Stefano 表示，機場網絡在 ICAO 定義中指的是在一個國家中，以單一擁有權與控制架構，去集體管理或發展機場設施與服務。在 ACI 所認定的 145 個機場網絡中，絕大多數是國營，計有 122 個(占 84%)，而 PPP 管理 12 個(占 8%)，民營管理 11 個(占 8%)。59 個州 (31%) 沒有機場網絡，52 個州 (27%) 公司化了國家機場網絡; 50 個州 (26%) 擁有國營機場網絡，30 個州 (16%) 已將地方機場網絡公司化。



ICAO 討論很多機場網絡中共同財務(cross-financing)議題，小機場(年運量小於 1 百萬旅客)因營運規模有限和缺乏管理知識而導致的低效率，透過機場網絡由大機場資助小機場，將可幫助其持續營運。同時，政府亦可以實現更廣泛的發展目標，並改善偏遠地區居民福利。無論如何，機場收費應遵循透明度，公平性和成本相關性原則，惟為支持偏遠地區孤立機場

營運，仍可能無法避免地交叉補貼問題。印度 2016 年國家民航政策和區域連通計劃(National Civil Aviation Policy and Regional Connectivity Scheme)也承認這一點，該計劃旨在通過以下方式為航空公司提供支持：a) 為支持航空公司繼續營運和降低區域航線成本，政府和機場經營者給予其優惠以及 b) 給予航空公司財務支持，以維持其繼續營運，如補貼營運成本與此類航線收入間的虧損。

Aena 機場執行長 Jaime Garcia-Legaz Ponce 表示，Aena 集團掌管西班牙 47 座國內機場，16 座海外機場，包括 12 座在墨西哥。西班牙支持機場網絡的經營方式，因為這帶來整體營運效率，且維持偏遠、人口稀少地區與島嶼有基本的交通服務。在安全設備、資訊設備採購與其他服務上，因為由中央統一採買，有規模經濟的效益。因為機場網絡的關係，機場之間的運作能夠有綜效，降低成本，並將效果應用在小機場上。而有眾多小機場與共同財務，能夠降低成本並使資產更具吸引力。小機場能夠在機場網絡中享受大機場的設施。因為規模大，我們能夠確保在大機場的機場服務品質也能應用在小機場上。一般獨立的小機場是無法做到的。我們在 Aena 內部做創新工作，有成果就應用在網絡下的各機場，以有效降低營運成本。我們的機場收費在國內比同儕低 40%，在國外比其他機場低 68%。西班牙在 2017 年有機場收費調整機制，5 年調整一次，讓航空公司保持資訊透明、有確定性。政府資助偏遠小機場，讓收費降低，改變整個航空業的運作。

參、英國倫敦希斯洛機場參訪

一、希斯洛機場公司簡介

希斯洛機場公司全名為「希思洛機場控股公司(Heathrow Airport Holdings Limited)」，其係屬民營公司，擁有並管理英國倫敦希斯洛機場。希斯洛機場公司前身為英國機場管理局(British Airports Authority)，其於 1966 年依據「1965 年機場管理局法(Airport Authority Act 1965)」由英國政府所成立，以管理民航部(Ministry of Aviation)所轄相關國有機場(包含希斯洛機場、蓋威克機場、普雷斯蒂克機場、史坦斯特機場等)。

英國機場管理局後續依據英國政府「1986年機場法（Airports Act 1986）」進行私有化改制為民營公司，並更名為英國機場管理公共公司（British Airports Authority Public Limited Company），1987年於英國倫敦證券交易所上市，2006年由西班牙法羅里奧集團收購，更名為英國機場管理公司（British Airports Authority Limited），2012年再更名為目前之希斯洛機場控股公司（Heathrow Airport Holdings Limited）。

希斯洛機場公司於2014年將擁有之機場出售，目前僅擁有並管理希斯洛機場，其2017年總營收約英鎊28.84億元（約新臺幣1,191億元）、稅後淨利約英鎊4.84億元（約新臺幣200億元）。

表1 希斯洛機場公司概要

項目	內容
公司名稱	希斯洛機場控股公司 (Heathrow Airport Holdings Limited)
公司總部地址	The Compass Centre, Nelson Road, Hounslow, Middlesex, TW6 2GW
公開發行	公開發行（英國倫敦證券交易所）
設立時間	1966年設立 2012年更名為英國機場管理公司 (British Airports Authority Limited)
主要股東	Ferrovial S.A. (25.00%) Qatar Investment Authority (20.00%) Caisse de dépôt et placement du Québec (12.62%) GIC (11.20%) Alinda Capital Partners of the United States (11.18%) China Investment Corporation (10.00%) Universities Superannuation Scheme (10.00%)
公司代表	Chair, Lord Deighton Chief Executive Officer, John Holland-Kaye
管理機場	希斯洛機場
總營收	2017年總營收約英鎊28.84億元（約新臺幣1,191億元） 1. 航空營收：英鎊17.16億元（約新臺幣708億元）、60% 2. 非航空營收：英鎊6.59億元（約新臺幣272億元）、22% 3. 其他：英鎊5.09億元（約新臺幣210億元）、17%

資料來源：希斯洛機場公司官方網站、本公司綜整

二、希斯洛機場簡介

英國倫敦周邊共計有希斯洛機場、倫敦城市機場、蓋威克機場、魯頓機場、史坦斯特機

場、紹森德機場等 6 座機場，希斯洛機場為其中最大機場（1,227 公頃），位於倫敦西邊約 22 公里處之大倫敦希靈登區（London Borough of Hillingdon, Greater London）南端。

希斯洛機場由希斯洛機場公司擁有並管理，依據國際機場協會（Airport Council International, ACI）公布最新 2017 年全球機場客貨運量排名，希斯洛機場為全球第二大機場，國際旅客量 7,320 餘萬人次 / 年（另國內旅客量 480 餘萬人次 / 年），其中轉機旅客約佔 30%（2,370 餘萬 / 人次），貨運量 170 餘萬公噸 / 年。

希斯洛機場共計有 81 家航空公司提供 85 個國家 204 個航點服務，前 5 大航點依序為紐約甘迺迪機場、杜拜機場、都柏林機場、阿姆斯特丹史基浦機場、香港機場，2017 年航機起降架次為 47.4 萬餘架次 / 年，希斯洛機場共計有 2 條跑道、4 座航廈大樓、212 個停機坪（133 個客運停機坪、64 個遠端客運停機坪、15 個貨運停機坪），另希斯洛機場由各相關單位共計約 76,500 名員工共同維持整體機場營運。



圖1 希斯洛機場長期願景圖（含第三跑道）

資料來源：希斯洛機場公司簡報資料



圖2 桃園機場公司洪副總經理玉芬（右）與
希斯洛機場公司客戶關係服務部門經理Marco Hg（左）合影並致贈桃園機場公司紀念品

表2 希斯洛機場概要

項目	內容
機場名稱	希斯洛機場 (London Heathrow Airport)
IATA 代碼	LHR
ICAO 代碼	EGLL
經營單位	希斯洛機場公司
設立時間	1958年6月9日設立
機場面積	1,227公頃
航廈 / 建築	1. 4座航廈大樓 2. 1處維修區 3. 1處貨運區
航廈分配	1. T2：星空聯盟 (Star Alliance) 2. T3、T5：寰宇一家聯盟 (Oneworld Alliance) 3. T4：天合聯盟 (Skyteam Alliance)
跑道	1. 09L-27R：3,902公尺 × 50公尺 2. 09R-27L：3,658公尺 × 50公尺
停機坪	1. 133個客運停機坪

項目	內容
	2. 64個遠端客運停機坪 3. 15個貨運停機坪
航空公司家數	81家
航點數量	1. 85個國家 2. 204個航點 註：前5大航點依序為紐約甘迺迪機場、杜拜機場、都柏林機場、阿姆斯特丹史基浦機場、香港機場
客運量	1. 7,800餘萬人次 / 年 2. 出入境佔比：出境49%、入境51% 3. 國際 / 國內外佔比：國際旅客94%、國內旅客6% 4. 轉機旅客佔比：30% 5. 旅次目的佔比：觀光旅客67%、商務旅客33% 6. 航廈佔比：T2 23%、T3 24%、T4 12%、T5 41%
貨運量	170萬公噸 / 年
聯外交通 公共運輸占比	40% 註1：捷運約28%、客運巴士約12% 註2：航廈間搭乘地鐵免費
機場稅	1. 英國政府收取： (1)經濟艙：英鎊78元（約新臺幣3,220元） (2)其他艙等：英鎊156元（約新臺幣6,440元） 2. 希斯洛機場公司收取：英鎊44元（約新臺幣1,816元）

資料來源：希斯洛機場公司官方網站、簡報資料、本公司綜整

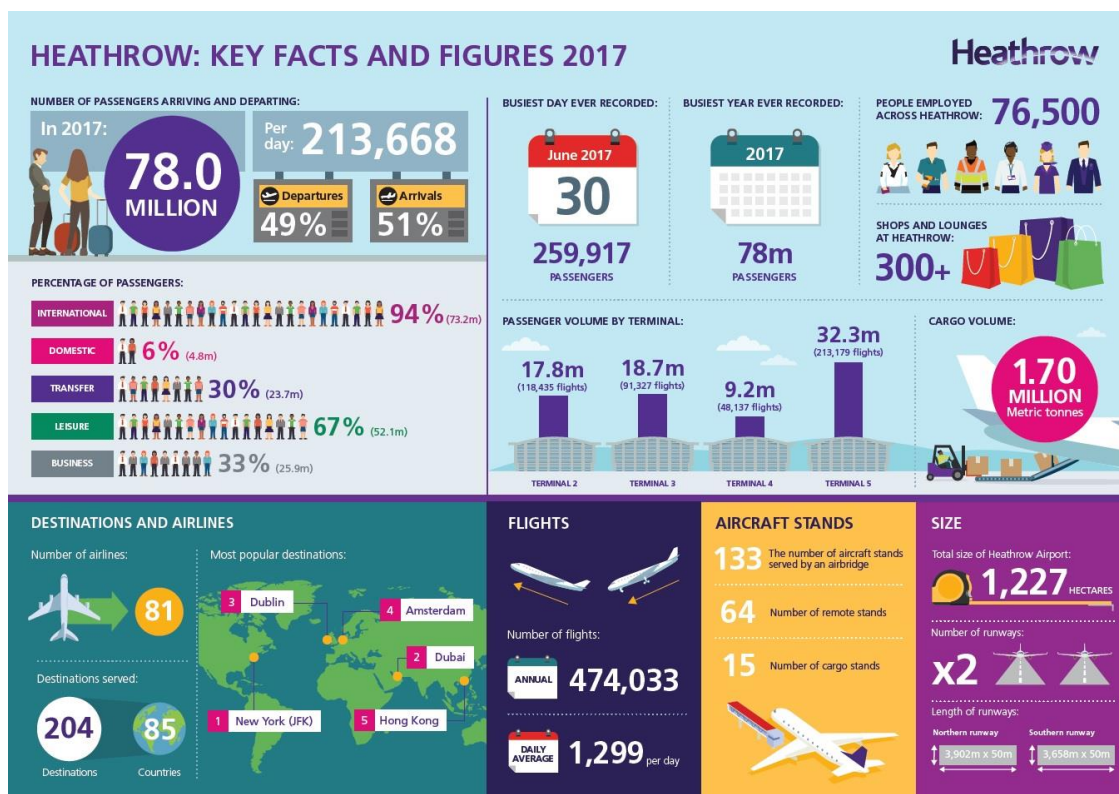


圖3 希斯洛機場營運關鍵數字

資料來源：希斯洛機場公司簡報資料



圖4 希斯洛機場設施配置圖

三、希斯洛機場第二航廈參訪

3.1 希斯洛機場第二航廈簡介

希斯洛機場第二航廈係汲取第五航廈之施工與營運經驗，舉以檢討與改良設計，相關施工均與後續預計進駐之星空聯盟（Star Alliance）進行規劃討論，以利相關設計更符合使用單位需求。

希斯洛機場第二航廈於2014年6月4日啟用營運，其航廈配置包含航廈主體（T2A）與衛星航廈（T2B），其設計容量為2,000萬人次／年，計畫容納希斯洛機場整體旅客量20%，並分配為星空聯盟專屬航廈，並加上數家未加入聯盟之航空公司。

3.2 希斯洛機場第二航廈空間配置概況

希斯洛機場第二航廈採出入境分層設計，GF樓層為希斯洛機場公司與各航空公司辦公區，並可連接至停車場、計程車、客運巴士、機場快線等聯外交通設施，1F樓層為入境大廳、5F樓層為出境大廳、2至4F樓層以商業空間為主。



圖5-1 希斯洛機場第二航廈出境大廳入口（5F樓層路緣）



圖5-2 希斯洛機場第二航廈出境大廳入口（5F樓層連通空橋）

Terminal 2
Check-in
Level 5

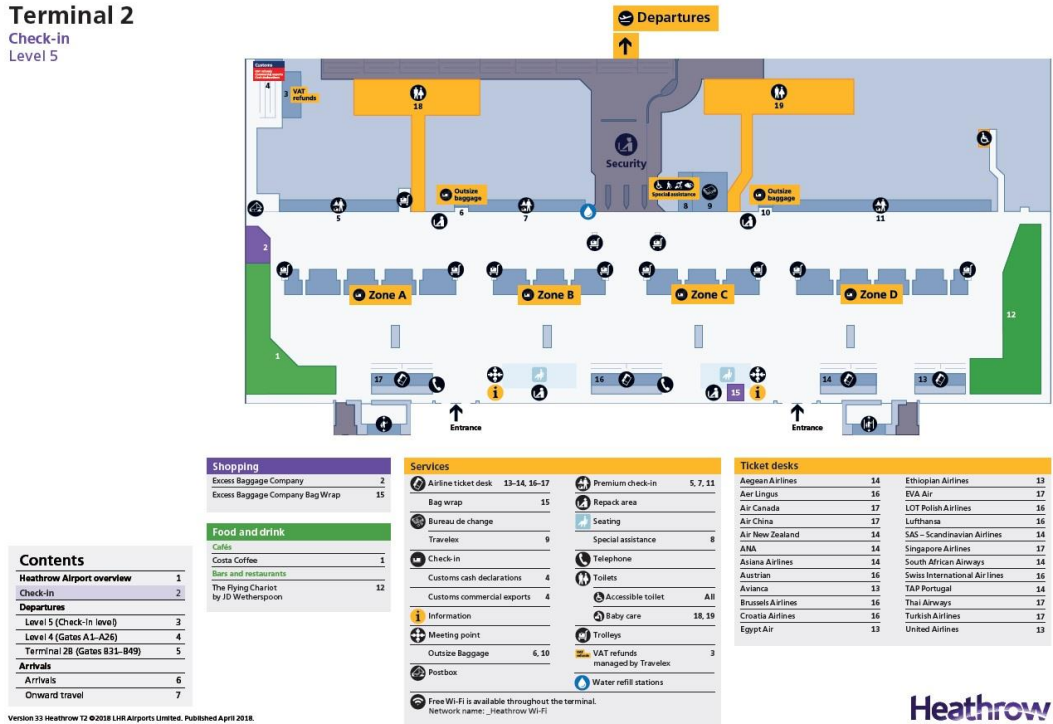


圖6-1 希斯洛機場第二航廈平面圖 (5F樓層)

Terminal 2
Departures
Level 5 (Check-in level)

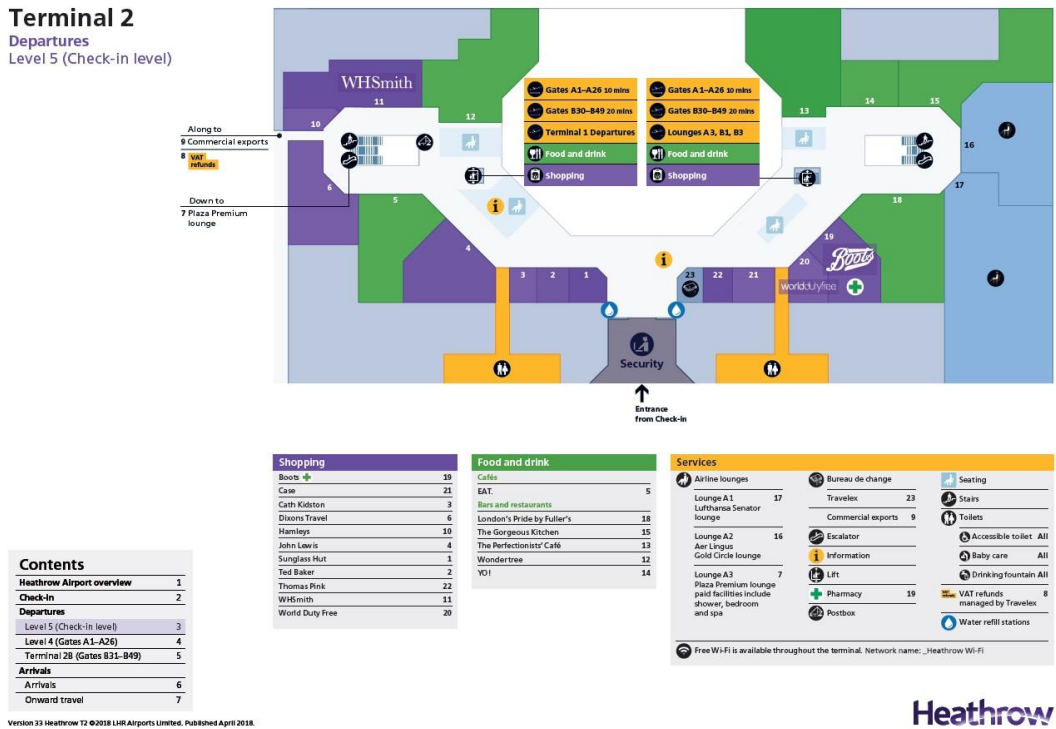


圖6-2 希斯洛機場第二航廈平面圖 (5F樓層)

Terminal 2
Departures
Level 4 (Gates A1-A26)



圖6-3 希斯洛機場第二航廈平面圖 (4F樓層)

Terminal 2
Departures
Terminal 2B (Gates B31-B49)

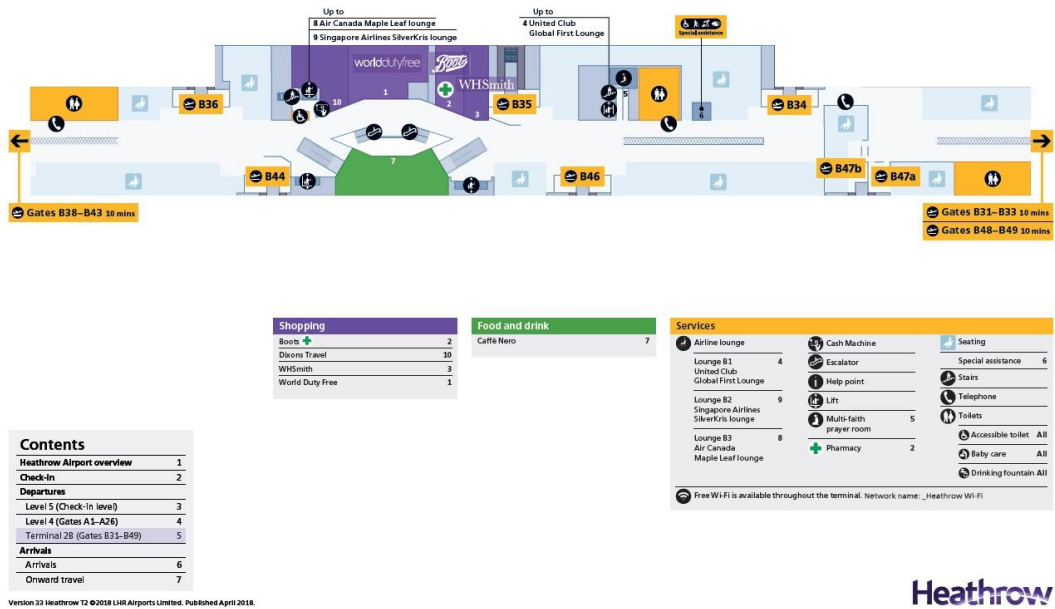


圖6-4 希斯洛機場第二航廈平面圖 (2F樓層)

Terminal 2

Arrivals
Level 1

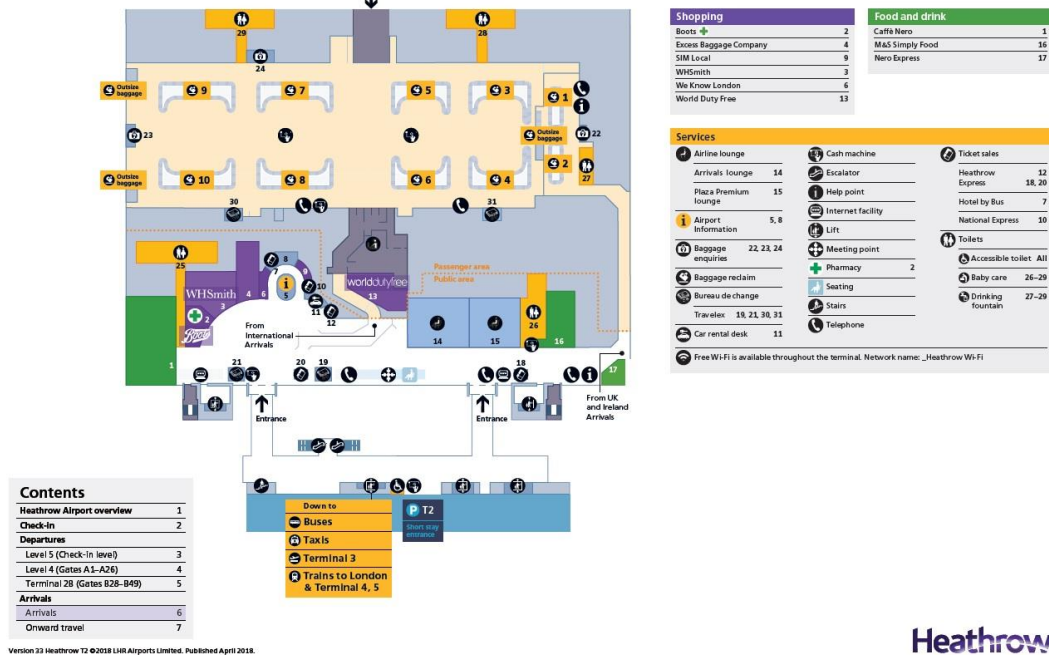


圖6-5 希斯洛機場第二航廈平面圖（1F樓層）

Terminal 2

Arrivals (onward travel)
Ground floor

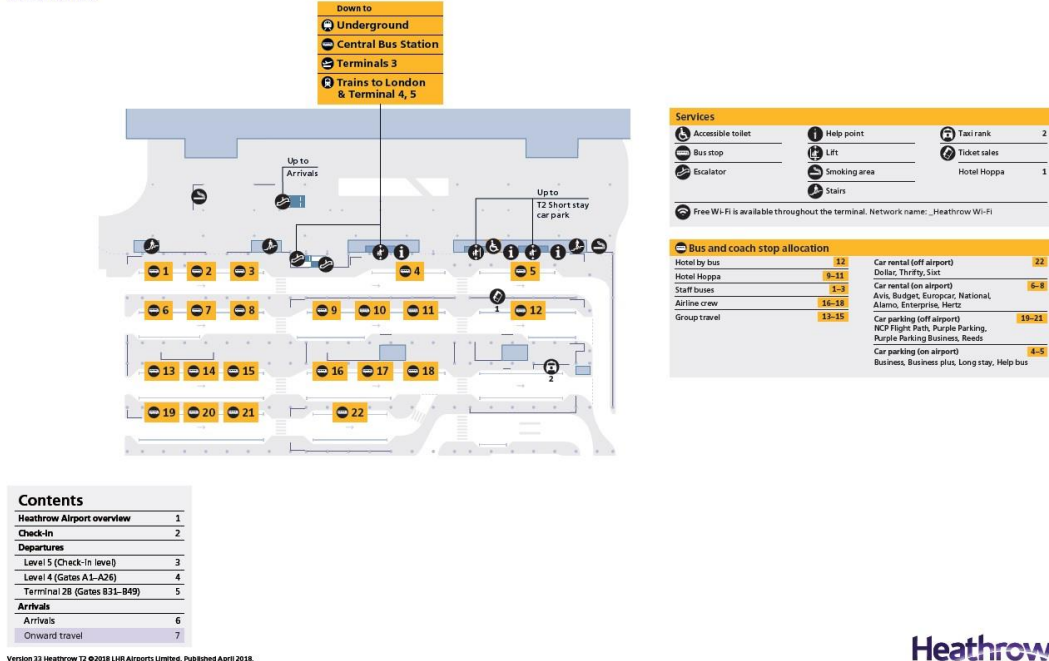


圖6-6 希斯洛機場第二航廈平面圖（GF樓層）

3.3 希斯洛機場第二航廈出境空間

希斯洛機場公司為順應國際趨勢，希斯洛機場第二航廈出境大廳亦以自助報到為主進行出境空間規劃，故於旅客進入希斯洛機場第二航廈出境大廳處配置4個自助報到區域，

以利提高旅客報到效率，並可節省服務人力成本。

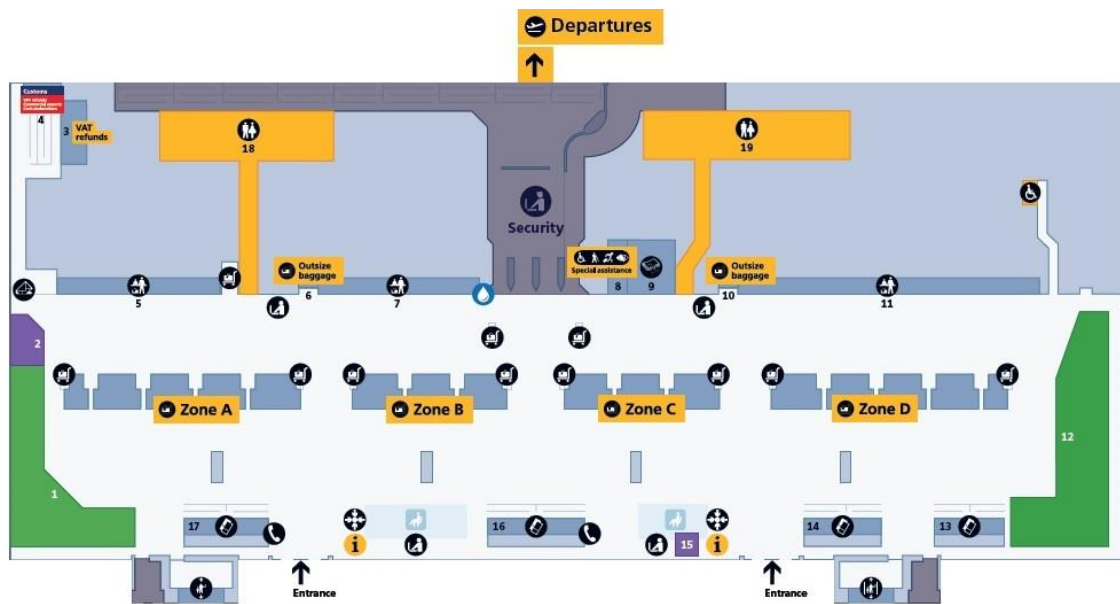


圖7 希斯洛機場第二航廈出境大廳平面圖

3.3.1 旅客出境流程說明

為利易於瞭解希斯洛機場旅客出境流程，茲輔以現場照片說明如下：

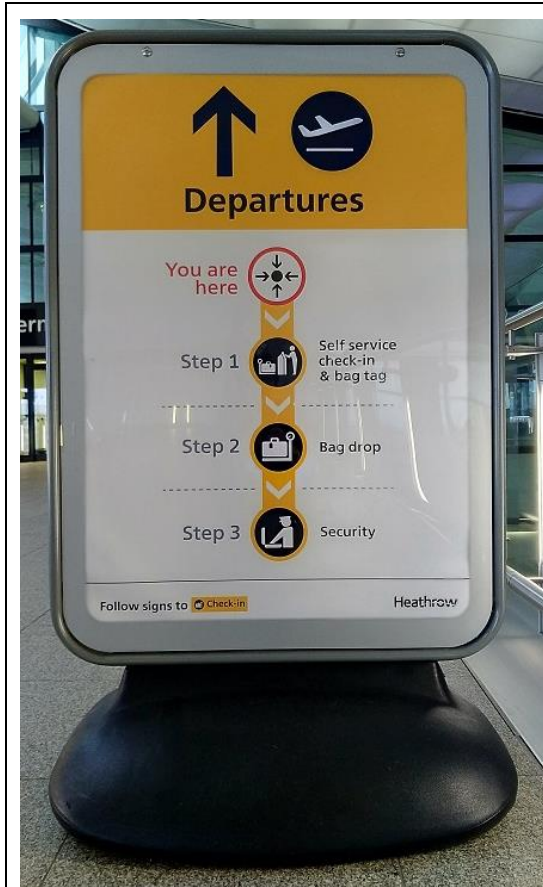


圖8-1 前往入境大廳

希斯洛機場公司於旅客進入希斯洛機場第二航廈入境大廳前各處擺放（或張貼）有出境流程說明（自助報到、行李託運、安全檢查等三步驟），旅客於進入希斯洛機場第二航廈入境大廳前即可瞭解出境流程概況。

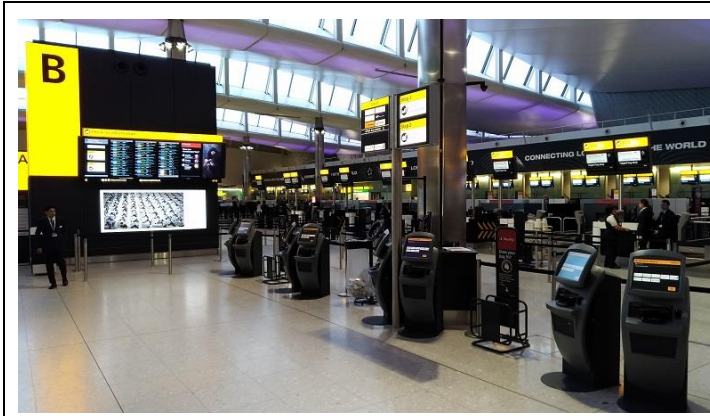


圖8-2 自助報到

旅客使用自助報到機台辦理報到，並經自助報到機台列印取得登機證與行李條。



圖8-3 行李託運

旅客持行李條至自助報到機台後方之行李託運櫃檯辦理行李託運。



圖8-4 商務艙旅客辦理報到及行李託運

希斯洛機場另於行李託運櫃檯後方設置有專用櫃檯，提供商務艙以上艙等旅客辦理人工報到及行李託運服務。



圖8-5 票務櫃檯

票務櫃檯設置於入境大廳入口處，並將所有航空公司集中，以利旅客辦理相關票務事宜。



圖8-6 前往出境

旅客辦理報到及行李託運後，即可循標誌前往出境，出境前須進行安全檢查。



圖8-7 危安物品宣導

旅客出前出境進行安全檢查前，將通過危安物品宣導區，說明危安物品項目，以利旅客先行整理行李，棄置危安物品，並免費提供透明塑膠袋，以利旅客將相關液體物品獨立密封。



危安物品宣導區之設置可有效縮短安全檢查時間，並提高通關效率。



圖8-8 登機證自助掃描

希斯洛機場於旅客進入管制區前查驗登機證處設置有自動閘門（E-Gate），以機器取代人力查驗旅客登機證。

自動閘門（E-Gate）之設置可有效登機證查驗時間，並降低查驗人力成本。



圖8-9 安全檢查

希斯洛機場之安全檢查線共計有17條（含機組人員暨快速通關旅客使用3條）。

每條安全檢查線之安全檢查設備均配備有2條滾帶，通過安全檢查之手提行李，旅客可直接領取，另需複檢之手提行李則將自動分揀至另一條滾帶，由安全檢查人員進行複檢。

另該區亦免費提供透明塑膠袋，以利旅客將相關液體物品獨立密封；安全檢查所使用之托盤係由安全檢查設備採自動回送方式，以自動化方式節省人力成本。

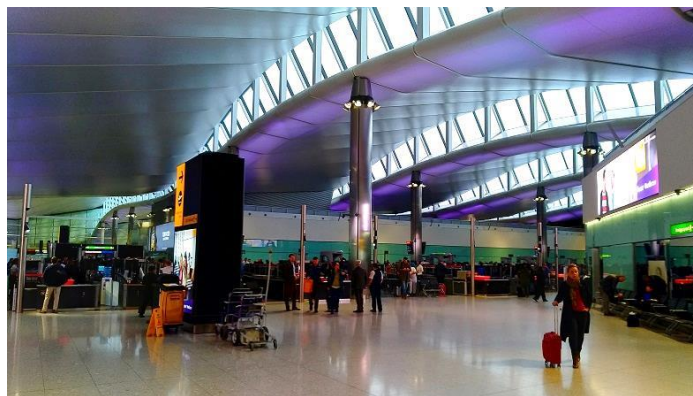


圖8-10 通過安全檢查

旅客通過安全檢查後即進入商業空間，無證照查驗，旅客可於此處進行消費、用餐、休憩等活動，並俟登機門資訊公布後續行前往登機。

希斯洛機場之登機門資訊係於航班起飛前20分鐘公布，此舉有利旅客佇留於商業空間，提高商業相關收入。



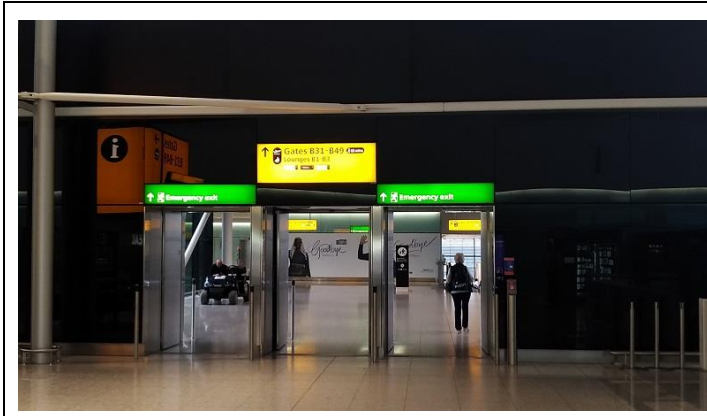


圖8-11 前往登機門

登機門資訊公布後，旅客可逕行前往登機門準備登機，自商業空間前往登機門步行距離約15分鐘。

3.3.2 希斯洛機場第二航廈出境空間公共藝術

希斯洛機場公司於希斯洛機場第二航廈出入境大廳外廣場設置有公共藝術 Slipstream，由Richard Wilson設計，以特技飛機之飛行滑流為設計意象。該公共藝術與希斯洛機場第二航廈改建同時進行，其量體寬闊，搭配設置於廣場開放空間，位於主動線匯集處，與整體環境融合，使出入希斯洛機場第二航廈之旅客均可以第一時間關注，型塑強烈之視覺印象。



圖9-1 希斯洛機場第二航廈出境空間公共藝術Slipstream說明看板



圖9-2 希斯洛機場第二航廈出境空間公共藝術Slipstream仰視



圖9-3 希斯洛機場第二航廈出境空間公共藝術Slipstream俯視

3.3.3 希斯洛機場第二航廈出境路緣

希斯洛機場第二航廈出境路緣空間充足，共計有5條車道、4座月台供旅客下車，並設置有「僅供臨時停車使用 (For pick up use Short Stay Parking)」、「駕駛人不在車內將拖吊車輛 (Unattended vehicles will be towed away)」、「自動車牌辨識系統運作中 (ANPR in operation)」等相關標誌提醒旅客。

另希斯洛機場公司於希斯洛機場第二航廈出境路緣提供代客泊車服務 (Valet Parking service)，旅客只要事先預約，並於約定時間將車輛駛往希斯洛機場第二航廈

出境路緣指定地點，即有專人協助代客泊車，並將車輛停放於希斯洛機場停車場。旅客利用此服務即可輕鬆出境（出國），而旅客入境（回國）時，亦有專人協助將車輛駛往希斯洛機場第二航廈入境路緣指定地點，免除前往停車場取回車輛之所費時間。該服務亦提供車輛清潔，旅客取回車輛時即可煥然一新。



圖10 希斯洛機場第二航廈出境路緣

3.3.4 希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施

希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施空間採集中挑高設計，引進知名百貨公司業者進駐，旅客於通過安全檢查後即可進入，並設置有服務臺提供旅客諮詢服務。另搭配希斯洛機場之登機門資訊係於航班起飛前20分鐘公布，旅客可充分利用時間佇留其間進行消費、用餐、休憩等活動，希斯洛機場公司亦可藉此提高商業相關收入。



圖11 希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施



圖12 希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施服務臺

希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施旁另設置有航空公司服務櫃檯，提供旅客現場機票銷售等服務，旅客可於此處辦理臨時性之現場購票等相關事宜。



圖13 希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施旁航空公司服務櫃檯

希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施旁另設置有販賣機，其機台設計以搭配商業設施色彩基調為主，提供包含零食、糖果、點心、3C電子產品等品項，並可使用包含現

金、信用卡、電子支付等支付方式（依機台配置不同）。

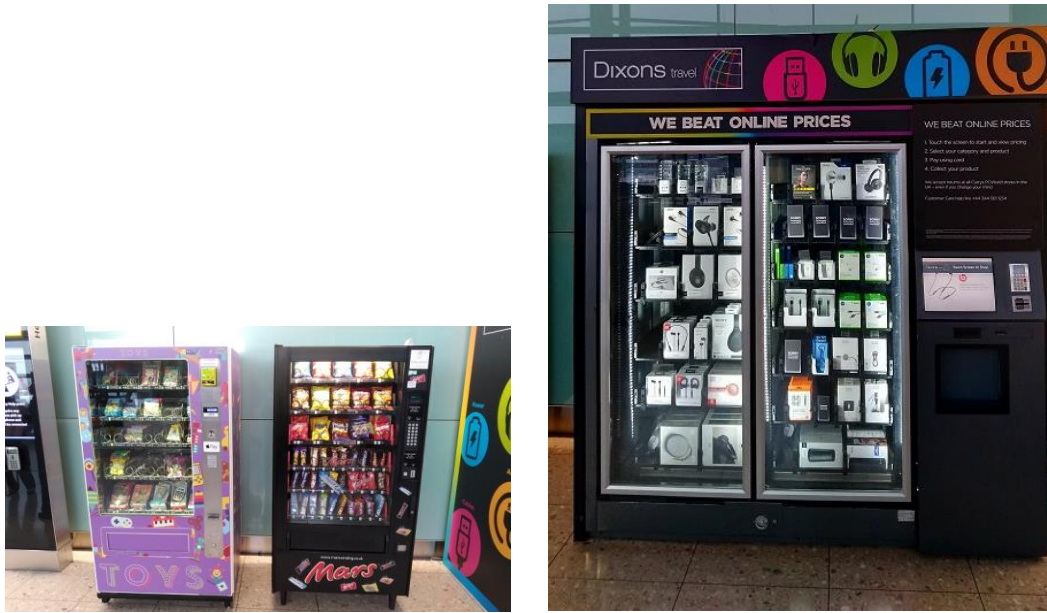


圖14 希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施旁販賣機

希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施旁設置之廁所，其廁所設計明亮寬敞，提供旅客舒適之使用環境。

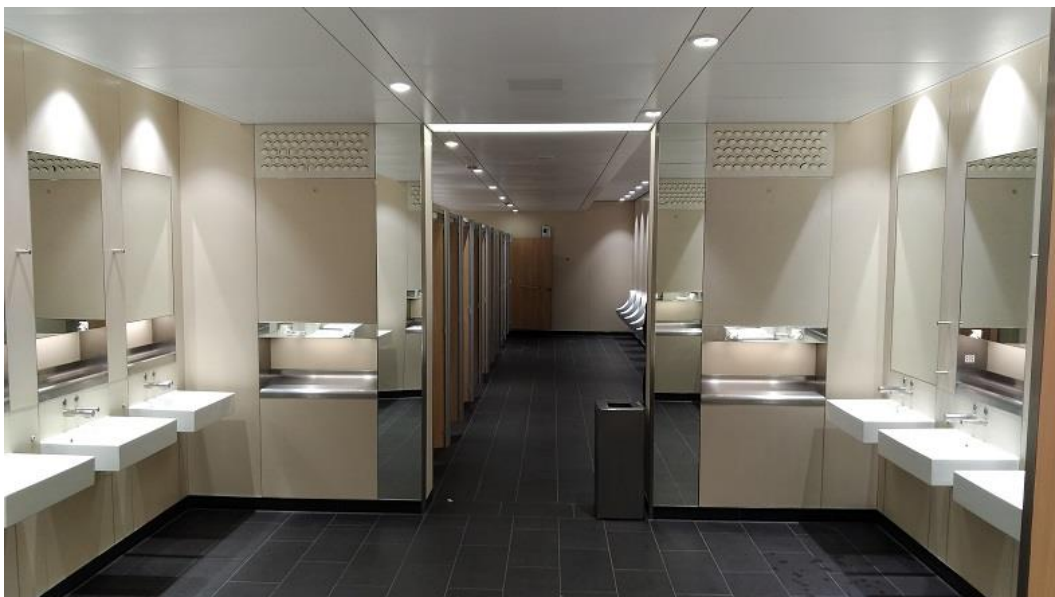


圖15 希斯洛機場第二航廈出境空間商業設施旁廁所

3.3.5 希斯洛機場第二航廈出境空間其他服務設施

有別於桃園機場手推車存放空間係以地面溝槽方式設置，希斯洛機場第二航廈出境空間所設置之手推車存放空間係以護欄作實體區隔，且其設置位置與旅客動線不相影響。



圖16 希斯洛機場第二航廈出境大廳手推車

希斯洛機場公司於希斯洛機場第二航廈出境大廳設置有行李打包服務櫃檯，旅客支付約15英鎊（約新臺幣620元）即可於託運行李前利用該服務打包行李。



圖17 行李打包服務櫃檯

希斯洛機場第二航廈出境空間所設置之多人座排椅係採塑膠材質之深色椅面、亮色扶手設計，呈現簡約俐落之風格，惟其椅面因屬塑膠材質較硬，故另亦設置有沙發區以符合不同旅客之需求。

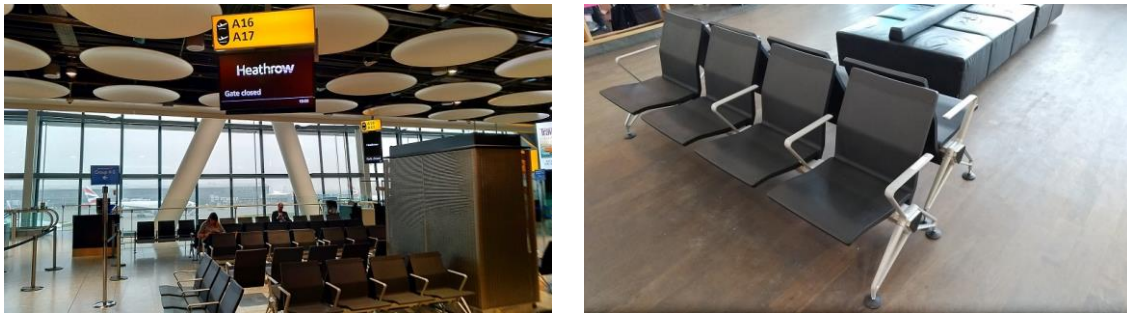


圖18 希斯洛機場第二航廈出境空間座椅與沙發

希斯洛機場第二航廈出境空間另設置有無障礙暨孕婦優先電梯，該電梯上緣、兩側均有相對應標誌，提供旅客清楚識別，營造對於無障礙與孕婦之友善環境。

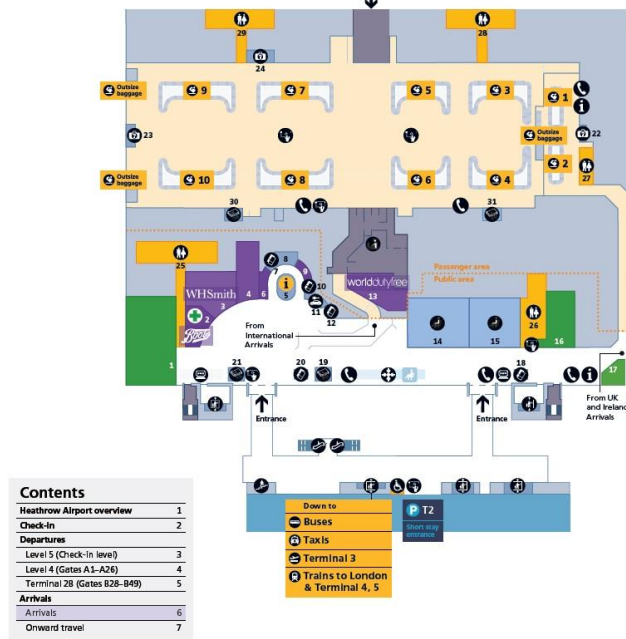


圖19 希斯洛機場第二航廈出境空間無障礙暨孕婦優先電梯

2.4 希斯洛機場第二航廈入境空間

希斯洛機場第二航廈入境空間與其它國外主要機場相同，亦採開闊明亮格局規劃，行李提領區並採挑高空間設計，避免視覺壓迫感，提高旅客等候行李之舒適感，另旅客通過海關時係採自主申報機制，未配置查驗人員，以利提高旅客通關效率，並可節省查驗人力成本。

Terminal 2 Arrivals Level 1



Version 23 Heathrow T2 ©2018 LHR Airports Limited. Published April 2018.

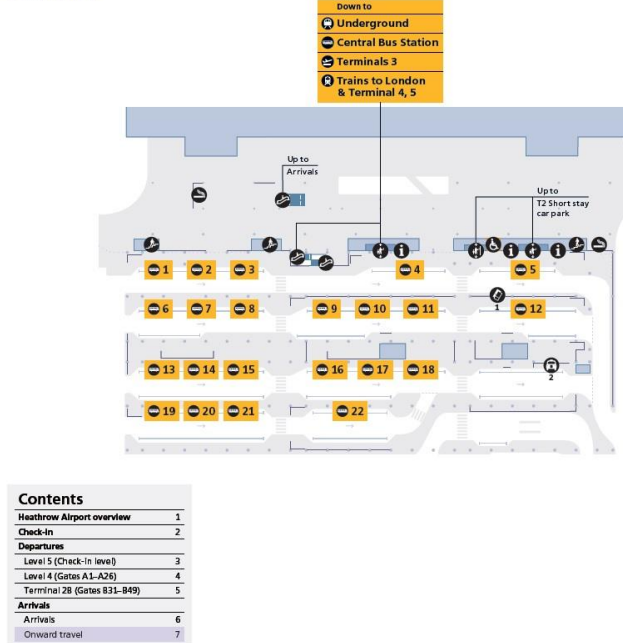
Shopping		Food and drink	
Boots	2	Café Nero	1
Excess Baggage Company	4	M&S Simply Food	16
SIM Local	9	Nero Express	17
WHSmith	3		
We Know London	6		
World Duty Free	13		

Services			
Airline lounge		Cash machine	
Arrivals lounge	14	Escalator	
Plaza Premium lounge	15	Help point	
Baggage enquiries	22, 23, 24	Internet facility	
Baggage reclaim		Lift	
Bureau de change		Meeting point	
Travellex	18, 21, 30, 31	Pharmacy	2
Car rental desk	11	Seating	
		Stairs	
		Telephone	
		Ticket sales	
		Heathrow Express	12, 20
		Help by Bus	7
		National Express	10
		Toilets	
		Accessible toilet	All
		Baby care	26-29
		Drinking fountain	27-29

Free Wi-Fi is available throughout the terminal. Network name: _Heathrow Wi-Fi

Heathrow

Terminal 2 Arrivals (onward travel) Ground floor



Version 23 Heathrow T2 ©2018 LHR Airports Limited. Published April 2018.

Services	
Accessible toilet	1
Bus stop	1
Escalator	1
Help point	1
Lift	1
Smoking area	1
Stairs	1
Taxi rank	2
Ticket sales	1
Hotel Hoppla	1

Free Wi-Fi is available throughout the terminal. Network name: _Heathrow Wi-Fi

Bus and coach stop allocation	
Hotel by bus	12
Hotel Hoppla	9-11
Staff buses	1-3
Airline crew	16-18
Group travel	13-15
Car rental (off airport)	22
Dollar, Thrifty, Sixt	
Car rental (on airport)	6-8
Avis, Budget, Europcar, National, Alamo, Enterprise, Hertz	
Car parking (off airport)	19-21
WCP Flight Park, Purple Parking, Purple Parking Business, Reads	
Car parking (on airport)	4-5
Business, Business plus, Long stay, Help bus	

Heathrow

圖20 希斯洛機場第二航廈入境大廳暨聯外交通接駁區平面圖

2.4.1 旅客入境流程說明

為利易於瞭解希斯洛機場旅客入境流程，茲輔以現場照片說明如下：

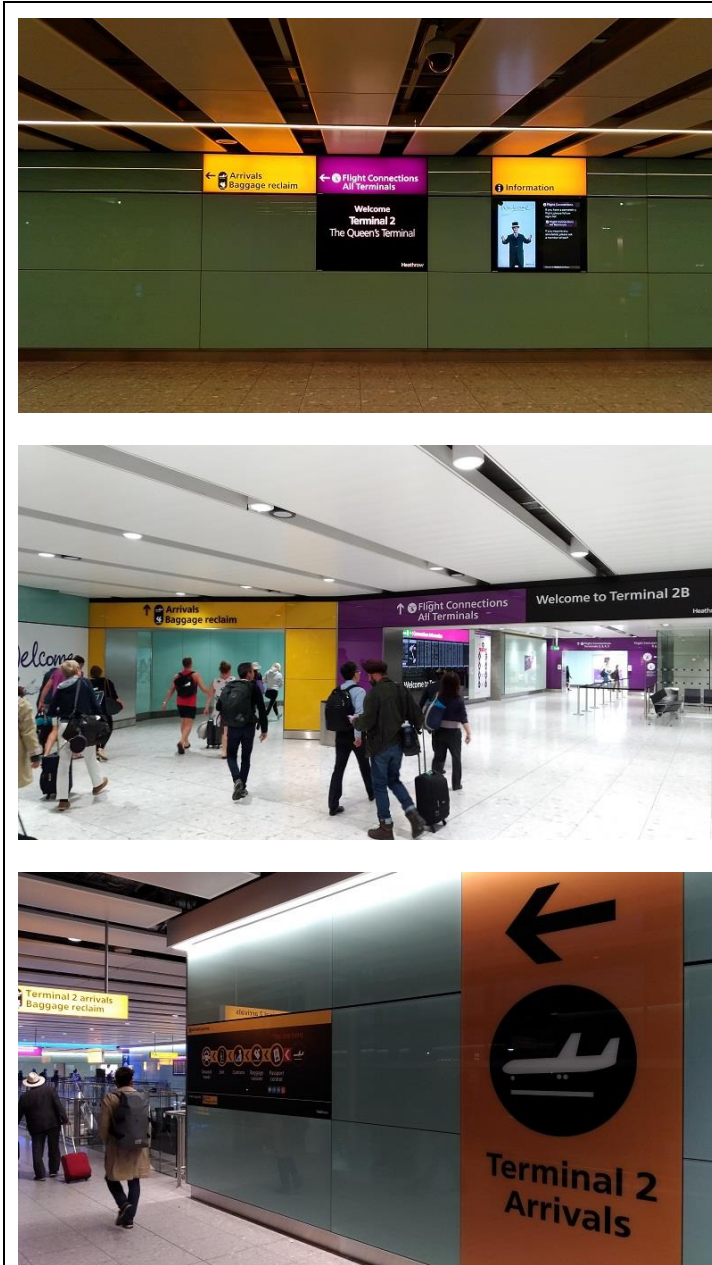


圖21-1 前往證照查驗

旅客抵達希斯洛機場下機後即可依據標誌指引前往辦理入境相關手續。

該標誌並以顏色區分入境、轉機兩種類型，以便旅客進行識別。



圖21-2 證照查驗

希斯洛機場之證照查驗區有UK（英國本國籍旅客）、EU（歐盟國籍旅客）、Non EU（非歐盟外國籍旅客）等三大分類，並以UK（英國本國籍旅客）與EU（歐盟國籍旅客）證照查驗櫃檯數量較多。

另UK（英國本國籍旅客）與EU（歐盟國籍旅客）可使用自動通關設



備，Non EU（非歐盟外國籍旅客）如申請Register Traveler，亦可使用自動通關設備。



圖21-3 行李提領

希斯洛機場之行李提領區採挑高空間設計，避免視覺壓迫感，提高旅客等候行李之舒適感。

行李提領區另以地磚顏色與形式塑造與走道之區隔感。

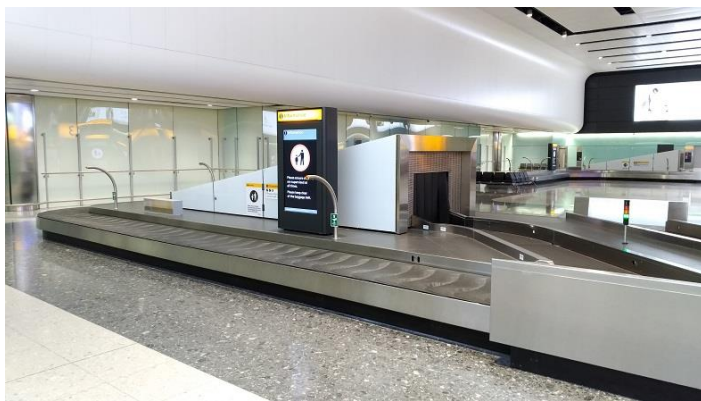




圖21-4 海關查驗

希斯洛機場之海關查驗區有EU通道、無申報通道、應通報通道等三大分類，旅客通過海關時係採自主申報機制，未配置查驗人員，以利提高旅客通關效率，並可節省查驗人力成本。



圖21-5 進入入境大廳

希斯洛機場之入境大廳亦採挑高空間設計，避免視覺壓迫感。旅客進入入境大廳後可依據標誌指引迅速前往搭乘聯外交通工具。



3.5 希斯洛機場第二航廈快速通關

希斯洛機場公司另為有快速通關需求之旅客提供快速通關服務，該服務由航空公司代替旅客向希斯洛機場公司提出申請，旅客支付約4英鎊（約新臺幣165元）即享有快速通關服務。

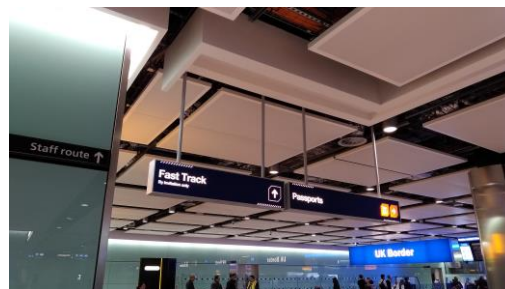


圖22 希斯洛機場第二航廈入境快速通關通道



圖23 希斯洛機場第二航廈出境快速通關通道

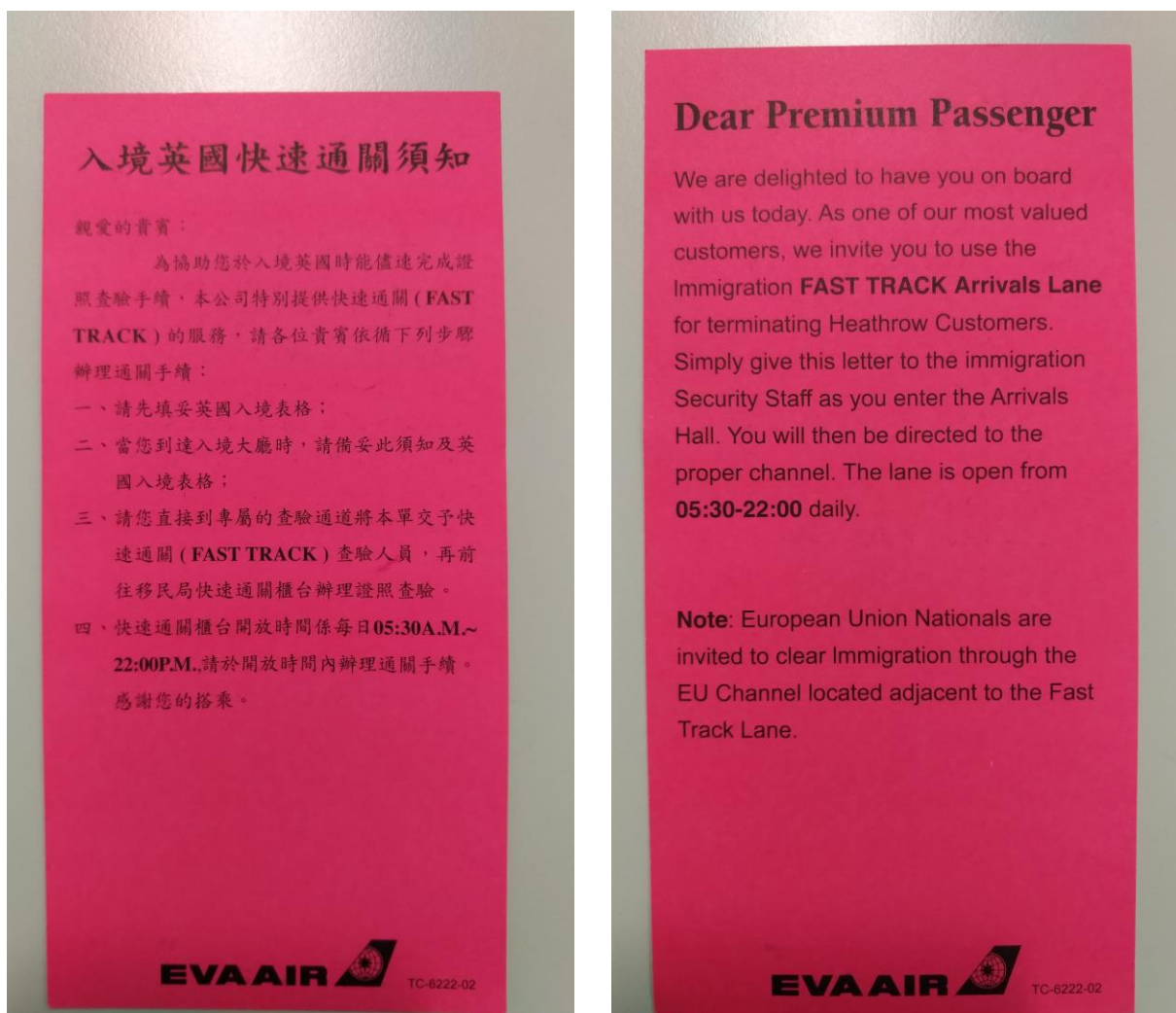


圖24 希斯洛機場第二航廈入境快速通關須知

3.6 希斯洛機場第二航廈轉機空間

為利易於瞭解希斯洛機場旅客轉機流程，茲輔以現場照片說明如下：

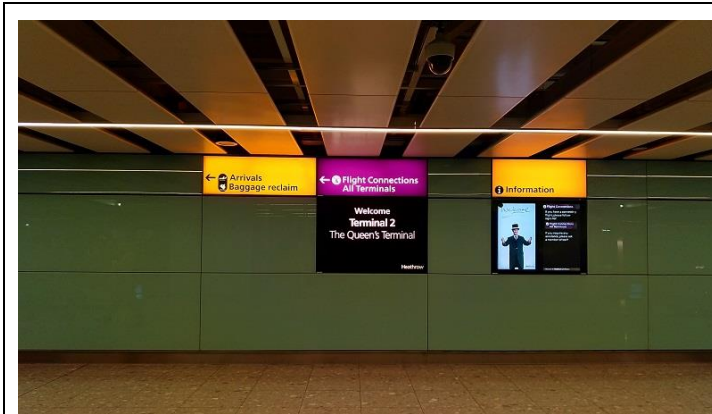


圖25-1 同航廈轉機

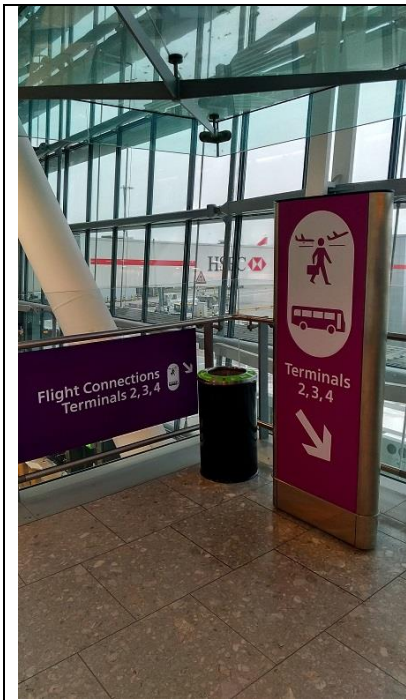
旅客抵達希斯洛機場下機後即可依據標誌指引前往辦理轉機手續。該標誌並以顏色區分入境、轉機兩種類型，以便旅客進行識別。



圖25-2 不同航廈轉機

旅客轉機如涉及不同航廈，可依據標誌指引前往搭乘巡迴巴士，前往欲轉機之航廈。





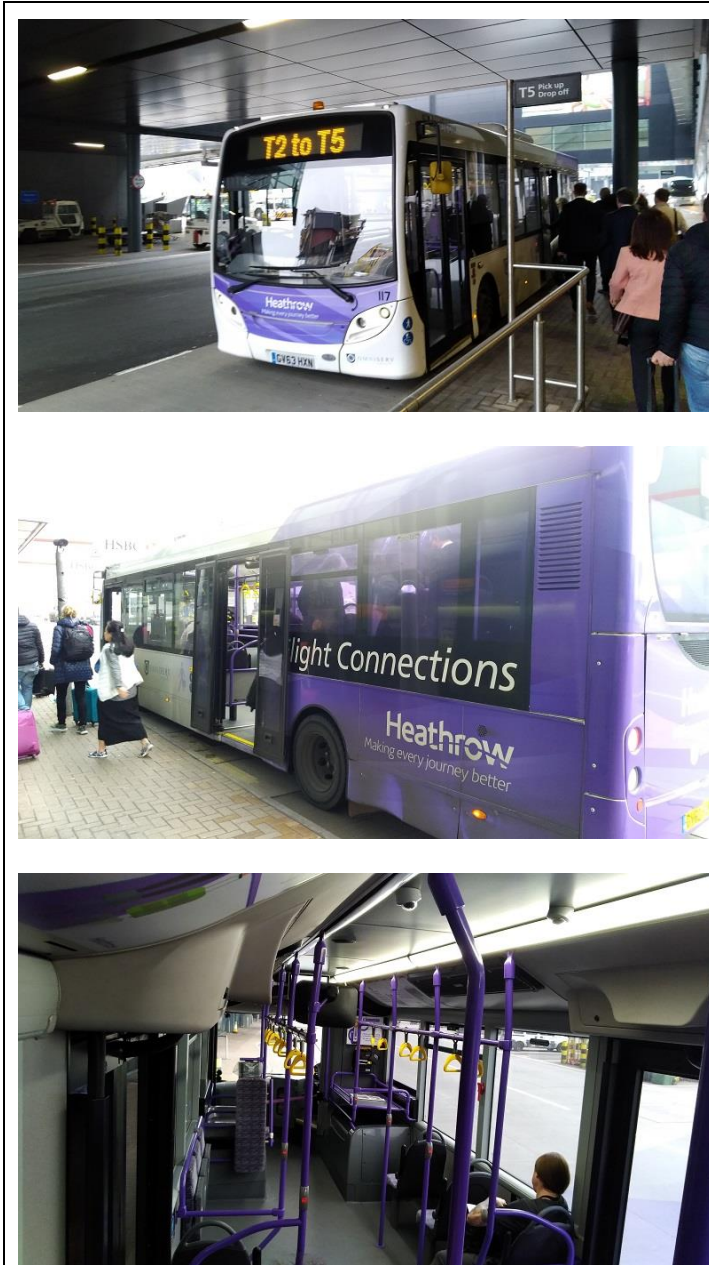


圖25-3 搭乘巡迴巴士

巡迴巴士係採轉機標誌之顏色設計，並於車頭顯示器顯示起訖航廈。

3.7 希斯洛機場第二航廈其它設施設備

3.7.1 迎賓櫃檯

希斯洛機場公司於旅客進入希斯洛機場第二航廈入口處設置有迎賓櫃檯，以「蘇格蘭衛兵」凸顯英國意象之國家特色，以活潑之字體標示「Welcome」字樣，讓旅客余進入希斯洛機場即可感受濃烈之英國意象。



圖26 希斯洛機場第二航廈迎賓櫃檯

3.7.2 標誌

希斯洛機場第二航廈標誌以「黃底黑字」為主，辨識度鮮明；轉機部分另以「紫底白字」設計，以區隔轉機旅客。



圖27 希斯洛機場第二航廈標誌

3.7.3 航班資訊顯示設備

希斯洛機場航班資訊顯示設備亦維持標誌設計，其邊框仍以「黃底黑字」為主，另為利提高旅客關注程度，航班資訊旁另設置有其他相關航廈資訊、宣導、廣告等資訊。



圖28 希斯洛機場第二航廈航班資訊顯示設備

3.7.4 登機門資訊顯示設備

希斯洛機場登機門資訊顯示設備亦維持標誌設計，其邊框仍以「黃底黑字」為主，另為利提高旅客關注程度，登機門資訊旁另設置有其他相關航廈資訊、宣導、廣告等資訊。





圖29 希斯洛機場第二航廈登機門資訊顯示設備

3.7.5 寫字臺

希斯洛機場公司於證照查驗區前設置有寫字臺，旅客可於此填寫英國入境表格，寫字臺以大型背板提醒旅客辦理證照查驗，並設計有不同高度寫字臺，以利旅客英國入境表格。



圖30 希斯洛機場第二航廈寫字臺

3.7.6 行李提領資訊顯示設備

希斯洛機場行李提領資訊顯示設備亦維持標誌設計，其邊框仍以「黃底黑字」為主，另為利提高旅客關注程度，行李提領資訊旁另設置有其他相關航廈資訊、宣導、廣告等資訊。

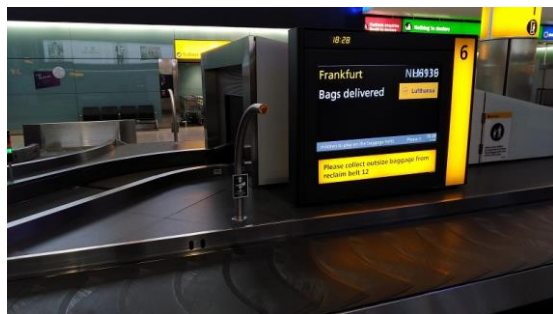
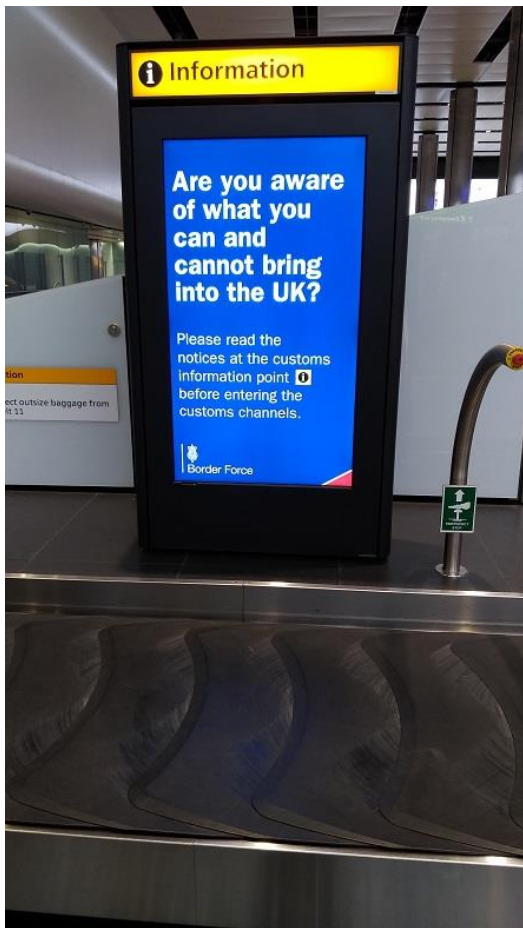


圖31 希斯洛機場第二航廈行李提領資訊顯示設備

3.8 希斯洛機場第二航廈員工餐廳

希斯洛機場公司為希斯洛機場相關單位從業人員於管制區內設置有員工餐廳，其員工餐廳除提供餐點外，另設置有簡易販賣區，而用餐區除一般座椅外，亦配置有沙發供員工休息。

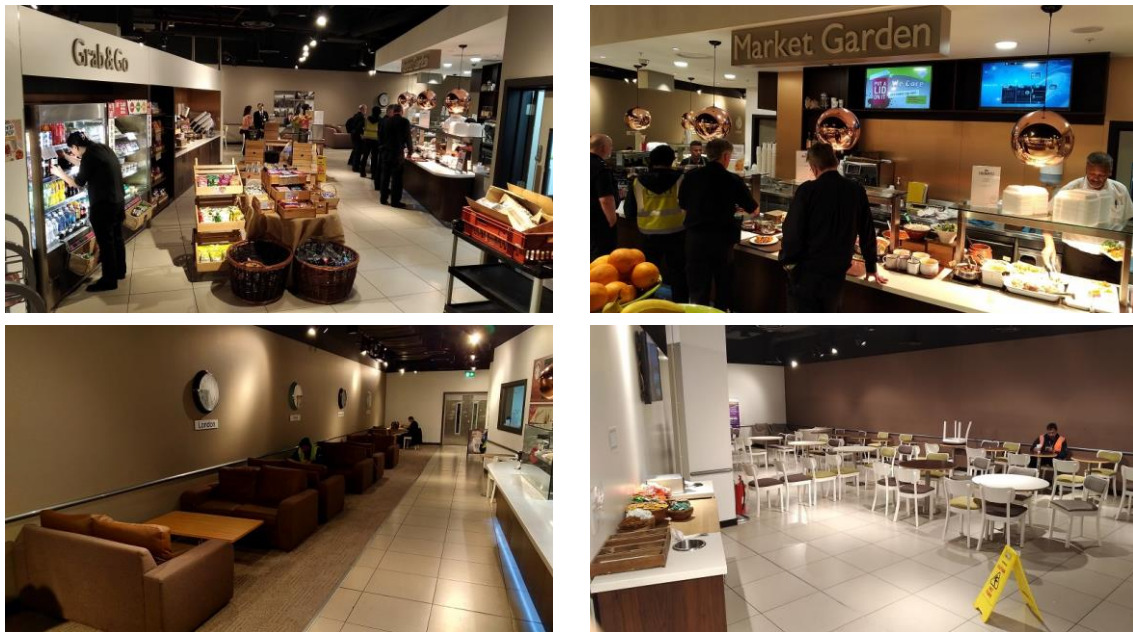


圖 32 希斯洛機場第二航廈員工餐廳

肆、心得及建議

一、此次參加研討會過程中，得見各國私募基金或其他機構投資人，均有可能持有機場公司股權，此等股權對民間機構的開放性，在國際上亦被視為民間參與公共建設的樣態之一。惟在台灣法律架構下，民間機構係純粹扮演乙方的角色，依照招商文件及投資執行計畫書之承諾，執行甲方指定之興建、整建、營運等事項，然而乙方之資金終究無法成為機場公司股權之一部。所幸政府近年加速法規開放，盼能在擴張公共建設以滿足人民需求的環境下，擴大民間資金運用於公共建設之管道，以兼顧投資公共建設及健全預算收支之雙重責任，因此財政部自今年起，協助各促進民間參與公共建設案件引進保險業資金成立特許公司，惟截至目前尚未見實際案例。本公司刻正執行及未來應執行之專案計畫金額龐大，其資金需求正與保險業持有之龐大資金且尋求金流穩定之投資標的之特質與期待相配，桃園機場未來之 BOT 案件若採於特許經營公司引入保險業資金模式，除可擴大保險業投資管道，更可使台灣的民間參與模式，更朝歐美國際常見之民間參與模式趨近。此為值得努力之方向。

二、經營管理面

1. 公開發行、全球資金募集：

希斯洛機場公司自其前身英國機場管理局依據英國政府「1986年機場法（Airports Act 1986）」進行私有化改制為民營公司後，1987年即於英國倫敦證券交易所上市，目前主要股東來自於全球各地（包含西班牙、卡達、加拿大、新加坡等國家），除更易於募集資金外，亦吸引全球各地專業團隊投資，引進多元化管理思維，更增強其流動性與公司治理。

2. 公司治理、以營利為目的：

因應公開發行所衍生投資者對於公司治理之重視，希斯洛機場公司必須重新審視管理結構與內部控制，並為顧及股東權益，持續提升獲利能力。有鑒於此，本公司面對桃園國際機場第三航廈、第三跑道等相關重大工程持續推動，亦應考量相關成本效益，追求獲利以挹注相關建設經費，減輕資金需求壓力。

3. 多角化經營、提高非航空收入：

希斯洛機場公司除經營希斯洛機場外，亦多角化經營其他公司（如希斯洛機場快線公司、希斯洛機場投資公司等），將希斯洛機場相關外部效益內部化，統籌調度希斯洛機場相關資源，以擴大獲利基礎，降低對於航空收入之依賴，並提高非航空收入。考量運輸原係衍生之需求行為，其所占整體需求行為之比例較低，如何滿足旅客整體需求行為，透過提供旅客相對應之服務以提高獲利，亦可作為本公司後續經營方向之參考。

二、硬體面

1. 整體規劃、創造專屬機場意象：

希斯洛機場第二航廈經由整體規劃，於設計初期即邀請各相關單位（如後續預計進駐之星空聯盟）進行討論，並配合英國女王伊麗莎白二世登基60周年慶祝活動後，邀請其為命名為「The Queen's Terminal」之新航廈揭牌，賦予特殊意義與故事性，另於進入希斯洛機場第二航廈入口處設置有以「蘇格蘭衛兵」形象之迎賓櫃檯，以「女王」、「蘇格蘭衛兵」等英國皇室之獨特形象，創造專屬意象。

2. 智慧機場、善用自動化設備提高效率：

希斯洛機場公司亦跟隨智慧機場發展趨勢，於希斯洛機場第二航廈出境大廳設置大量自助報到機台，以自助報到作為規劃主軸，以利提高旅客報到效率，並可節省服務人力成本。本公司為持續推動智慧機場發展，亦持續進行相關自助報到規劃，並刻正進行自組

行李託運機台設置，期持續提高旅客報到效率，並充分利用航廈空間。

3. 顏色管理、提高標誌辨識度：

希斯洛機場公司略以「紫、黃、黑」等顏色作為希斯洛機場之主色調，呈現鮮明辨識度，並營造整體空間之一致性，轉機部分另以「紫底白字」設計，以區隔轉機旅客，提高標誌辨識度。本公司所經營管理之桃園國際機場，目前航廈整體設計較未能凸顯主色調，希斯洛機場之設計，後續應可納入第三航廈設計規劃參考。

三、軟體面

1. 委外服務、增加人力調度彈性：

有鑑於專業分工日趨精緻化，全球企業營運均迎向委外服務之風潮，機場經營所涉相關業務層面廣泛，自亦跟隨委外服務趨勢。舉凡希斯洛機場之安全檢查、清潔服務、商業設施經營等業務，亦採委外服務模式辦理，期透過專業分工，同時提升服務之專業性，並增加人力調度彈性。考量桃園國際機場部分業務係由公務機關執行，囿於公務預算與人力編制限制，建議本公司與公務單位亦可參酌希斯洛機場公司之委外服務模式，審酌辦理相關業務之委外服務。

2. 眼球管理、精準投放宣傳資訊：

希斯洛機場公司於希斯洛機場相關顯示設備多整合有各項宣傳資訊，旅客於查看航班資訊、登機門資訊等相關資訊時，亦可同時吸引其關注各項宣傳資訊，並配合相關顯示設備設置地點精準投放相對應之宣傳資訊。相較於希斯洛機場，桃園國際機場之資訊顯示仍係以單一功能取向為主，建議本公司後續可參考希斯洛機場作法於更新相關顯示設備時整合各項宣傳資訊。

3. 內部滿意度、營造機場員工舒適環境：

旅客之滿意度除透過持續提升機場相關硬體設施外，第一線服務人員與旅客之間互動感受亦甚為重要，透過參訪希斯洛機場第二航廈員工餐廳，可感受希斯洛機場公司對於員工餐飲環境之重視，員工可於員工餐廳滿足多樣化餐引需求，並獲得充分休息。建議本公司亦可參酌希斯洛機場公司對於內部滿意度之重視，持續營造機場員工舒適環境。



AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL
ACI 10TH ANNUAL AIRPORT ECONOMICS & FINANCE CONFERENCE & EXHIBITION
RADISSON BLU PORTMAN HOTEL, LONDON
9 – 11 APRIL 2018

Presented in partnership by:



Supporting organisation:



Organiser:



Incorporating the 4th ACI-World Bank Annual Aviation Symposium

SAVE THE DATE



Diamond sponsor:

YOUR LONDON AIRPORT
Gatwick

Gold & Lanyard sponsor:



Gold sponsor:



Gala Dinner sponsor:



Media partners:



For sponsorship information contact: **Andrew Hazell**
 e: andrewh@aviationmedia.aero
 t: +44 (0)7495 611 215

For delegate information contact: **Alison Grinter**
 e: alison@aviationmedia.aero
 t: +44 (0)7495 611 205

ACI-WORLD BANK ANNUAL AVIATION SYMPOSIUM PROGRAMME

MONDAY, 9 APRIL 2018

The ACI-World Bank Annual Aviation Symposium will be led by Charles Schlumberger, Lead Air Transport Specialist, The World Bank who will create an interactive and exciting forum of discussion. He will be joined by senior representatives from airports, investment banks and financial institutions around the world.

Please note that if you wish to attend the Symposium, you will need to choose the 3-day registration fee. The cost of attending the Symposium is not included in the conference fee - there is a small additional charge.

18:30

REFRESHMENTS ON ARRIVAL

19:00

INTRODUCTION

20:00

SESSION ONE: ACADEMIC SESSION ON PPP THEORY (INCLUDING A BRIEFING BY THE WORLD BANK)

NETWORKING REFRESHMENT BREAK

SESSION TWO: FORECASTING UNDER UNCERTAIN CONDITIONS (WATF)

NETWORKING LUNCH

SESSION THREE: PRACTICAL EXERCISE

SYMPOSIUM CONCLUSIONS

**ACI AIRPORT ECONOMICS & FINANCE CONFERENCE & EXHIBITION
WELCOME RECEPTION**



www.aci-economics.com

ACI AIRPORT ECONOMICS & FINANCE CONFERENCE PROGRAMME

DAY 1 - TUESDAY, 10 APRIL 2018

The conference will consist of numerous high-level sessions including cutting edge presentations and panel discussions from industry leaders, top level decision makers and other airport professionals.

09:00 REFRESHMENTS ON ARRIVAL IN THE EXHIBITION

10:00 - 10:30 WELCOME AND KEYNOTE ADDRESSES

10:30 NETWORKING REFRESHMENT BREAK IN THE EXHIBITION

11:00 SESSION ONE: PURE FINANCE AND ECONOMICS (PANEL DISCUSSION)

The future growth of the airport industry means committing today to significant capital plans with long time horizons. Investors will look for safe assets and stable income streams, but risk levels are increasing in many regions making financing a challenge. Furthermore, airports around the world face a more competitive business market and have to operate as commercial entities. At the same time, the underlying structure of airports' business models is changing. In addition to PPPs, concessions and the expansion of global airport groups change how airports operate. This panel will discuss these topics.

NETWORKING LUNCH IN THE EXHIBITION

SESSION TWO: AIRPORT COMPETITION DYNAMICS

PART ONE – THEORY (PANEL DISCUSSION)

Airports need to attract both airlines and passengers. Traditional views of airport competition focused on local catchment areas. But today, in an aviation industry that is consolidating to a few airlines that can quickly re-deploy their aircraft to more profitable routes, airports have to compete for airline services on a pan-European basis. As a result, airports are constrained by the buyer power of their customers. Airports do not have thousands of individual customers, but only a dozen or so buyers with significant influence. Further, large hub airports are under pressure from the 'super connector' airlines' hubs in the Gulf as well as hub-bypass. The need to maintain transfer passenger volume is strong driver of charges reductions.

PART TWO - CASE STUDIES

What have airports done to 'win' new routes? How do airports demonstrate their potential to airlines to gain new air services? What product does an airport need to focus on? How can development of surface connections help an airport compete more broadly? And how will self-connections change airport competition?

NETWORKING REFRESHMENT BREAK IN THE EXHIBITION

SESSION THREE: THE ECONOMIC VALUE OF A SLOT

The Economist wrote in November that the battle for Monarch Airline's slots after its bankruptcy "is a sign of how much the system for allocating them harms competition and consumers." The newspaper concludes that despite the challenges "the case for change is nonetheless clear." What is the way forward? How can the true value of slots be found, and how should the value that is created with a slot be allocated?

LIVE INTERVIEW

GALA DINNER

GALA DINNER - TUESDAY, 10 APRIL 2018

Royal Institute of British Architects, London

Enjoy an evening of networking with fellow delegates, sponsors, exhibitors and speakers at the Royal Institute of British Architects, a unique and prestigious central London venue boasting many wonderful architectural features – www.riba-venues.architecture.com

The Gala Dinner is included within the delegate package. Please indicate on the Registration Form if you wish to attend & whether you have any special dietary requirements.



ACI AIRPORT ECONOMICS & FINANCE CONFERENCE PROGRAMME

DAY 2 - WEDNESDAY, 11 APRIL 2018

08:30 - 09:10 REFRESHMENTS ON ARRIVAL IN THE EXHIBITION

09:15 WELCOME ADDRESS

09:45 - 10:45 SESSION FOUR: AIRPORT NETWORKS

Today, 69% of countries have some sort of airport networks and nearly half of the World's airports belong to airport networks. Airport networks have also come to support equal opportunities in terms of accessibility, connectivity and economic development. By ensuring the sustainable funding of smaller non-economically viable airports, in compliance with ICAO's guidelines, airport networks have become essential to safeguard and enhance connectivity for all regions concerned - ensuring that all areas remain interconnected without any community being neglected. But the network model is being challenged. What can future regulation do to address concerns and advance the network model?

LIVE INTERVIEW

NETWORKING REFRESHMENT BREAK IN THE EXHIBITION

SESSION FIVE: INVESTORS' ROUND TABLE (PANEL DISCUSSION)

Reliance on private investors to provide financing for investment in capacity to meet the future demand will increase as governments step back. What do investors look for in the frameworks for regulation and operations? What do investors want in terms of transparency and consistency. What do investors seek during a privatisation to make it interesting? In sum, it is clear that investor appetite for airports is increasing, and this means that airports and regulatory systems must be considered in depth.

NETWORKING LUNCH IN THE EXHIBITION

SESSION SIX: REGULATION: A GLOBAL PERSPECTIVE

A wide range of regulatory approaches have evolved to address the equally wide range of circumstances in which airports operate. For many years now airports have operated as commercial entities and not as public utilities, and the shift of the airline industry globally away from one of fragmented flag carriers to one of regional powerhouses and global alliances means that airports face fewer customers. Regulators have to be careful to not move too quickly but also adjust to the actual situation and its likely development. What are regulators doing around the world to adapt to the changing market and what does this mean for the range of regulatory approaches?

Programme is subject to change without prior notice. Correct as of 6 December, 2017.



CONFIRMED SPEAKERS

Angela Giffens, Director General, ACI World

Gunter Heinrich, Head of Flying Schedule Management, Fraport

Jon Iversen, Chair of the ACI EUROPE Policy Committee, General Counsel, Attorney, Corporate Affairs and Legal

Olivier Jankovec, Director General, ACI EUROPE

Aram Karagueuzian, Manager, Airport Traffic Statistics and Forecasts, ACI World

Keith Mason, Professor & Head of Air Transport Management, Cranfield University

Michael McGhee, Partner, GIP

Richard Moriarty, Consumers and Markets Director, Civil Aviation Authority

Warren Mundy, Chief Economist, Australian Airports Association

Nicolas Notebaert, Chief Executive Officer, VINCI Concessions & Chairman, VINCI Airports

Charles Schlumberger, Lead Air Transport Specialist, The World Bank

Kim Stangeby, Chief Strategy Officer, Greater Toronto Airport Authority

Michael Stanton-Geddes, Economics Manager, ACI EUROPE

Ian Twinn, Head of Infrastructure Portfolio, IFC

Carlos Velasquez Monge, Director General, Guatemala City

www.aci-economics.com



Presented in partnership by:



Supporting organisation:



Organiser:



ABOUT AE&F

Join Airports Council International (ACI) for the comprehensive ACI 10th Annual Airport Economics & Finance Conference & Exhibition and the 4th ACI-World Bank Annual Aviation Symposium in London from 9–11 April 2018.

The event is expected to host 250 delegates from over 50 different countries around the world including airport chief executive officers, chief financial officers, accounting and commercial managers, investment banks and financial institutions, rating agencies, airport finance consultants, airport investors, airports seeking investment, regulators and insurance companies.



Angela Gittens,
Director General, ACI World



Olivier Jankovec,
Director General, ACI EUROPE



Patti Chau,
Regional Director, ACI Asia-Pacific



REASONS TO ATTEND

As an attendee you will benefit from:

- Expert opinions and cutting edge presentations from the airport, investor and financial communities
- Discovering the latest trends, key issues and challenges facing our industry
- Exclusive networking opportunities with members from ACI World, ACI EUROPE and ACI Asia-Pacific, as well as 250+ delegates from around the world
- Exciting social networking events including welcome reception, gala dinner, refreshment breaks and lunches

ABOUT ACI

ACI is the only global trade representative of the world's airports.

Established in 1991, ACI represents airport interests with governments and international organizations such as ICAO, develops standards, policies and recommended practices for airports, and provides information and training opportunities to raise standards around the world.

ABOUT THE WORLD BANK

The twin goals of the World Bank are to:

- End extreme poverty by decreasing the percentage of people living on less than \$2.25 a day to no more than 3%
- Promote shared prosperity by fostering the income growth of the bottom 40% for every country

SPONSORSHIP OPTIONS

WHY SPONSOR?

The ACI sponsorship programme is designed to give you increased exposure to the airport industry's top leaders. With four main levels of sponsorship, as well as a number of customized sponsorship opportunities, our packages will:

- **Help you target the right people in the industry**
- **Heighten your brand exposure**
- **Ensure that you stand out as a leader in an established market**
- **Give you the opportunity to cultivate new and existing relationships**

The advantage of ACI's role in the airport community

As the voice of the world's airports, ACI plays an important role in the airport community. The Annual Airport Economics & Finance Conference & Exhibition is the time and place where our airport and World Business Partners and Associate members come together. Sponsoring makes a positive impact on airport executives' purchasing decisions.

PLATINUM LEVEL

ACI MEMBER RATE: **€12,500**

- Presented as Platinum Sponsors
- Six full event passes
- Tabletop exhibition stand
- Company logo on all pre-marketing activities and signage in the conference room and exhibition area
- Two seats at a VIP table at the Gala Dinner
- Company logo and 200-word profile in the event guide
- Company brochure to be distributed at the conference

GOLD LEVEL

ACI MEMBER RATE: **€10,000**

NON-ACI MEMBER RATE: **€12,500**

- Presented as Gold Sponsors
- Four full event passes
- Tabletop exhibition stand
- Company logo on all pre-marketing activities and signage in the conference room and exhibition area
- Company logo and 100-word profile in the event guide
- Company brochure to be distributed at the conference

SILVER LEVEL

ACI MEMBER RATE: **€3,500**

NON-ACI MEMBER RATE: **€5,500**

- Presented as Silver Sponsors
- One full event pass
- Company logo on all pre-marketing activities and signage in the conference room and exhibition area
- Company logo and 50-word profile in the event guide
- Company brochure to be distributed at the conference

ACI-WORLD BANK ANNUAL AVIATION SYMPOSIUM

ACI MEMBER RATE: **€10,000**

- Presented as ACI-World Bank Annual Aviation Symposium Sponsors
- Four full event passes
- Company logo on all pre-marketing activities and signage in the conference room and exhibition area
- Company logo and 100-word profile in the event guide
- Company brochure to be distributed at the conference

OTHER SPONSORSHIP OPTIONS

- **WELCOME RECEPTION SPONSOR:**
ACI MEMBER RATE **€15,000**
- **LUNCH SPONSOR:**
ACI MEMBER RATE **€7,500**
NON-ACI MEMBER RATE **€12,000**
- **REFRESHMENT BREAK SPONSOR:**
(4 AVAILABLE)
ACI MEMBER RATE **€3,500**
NON-ACI MEMBER RATE **€5,500**
- **DELEGATE FOLDERS SPONSOR: €10,000**
- **DELEGATE BAG SPONSOR: €7,500**
- **LANYARD SPONSOR: €5,000**
- **HOTEL KEY CARD SPONSOR: €4,000**
- **DELEGATE BADGE SPONSOR: €3,000**

FOR SPONSORSHIP OPPORTUNITIES, CONTACT:

Andrew Hazell: +44 (0)7495 611 215

andrewh@aviationmedia.aero

EXHIBITION FLOORPLAN

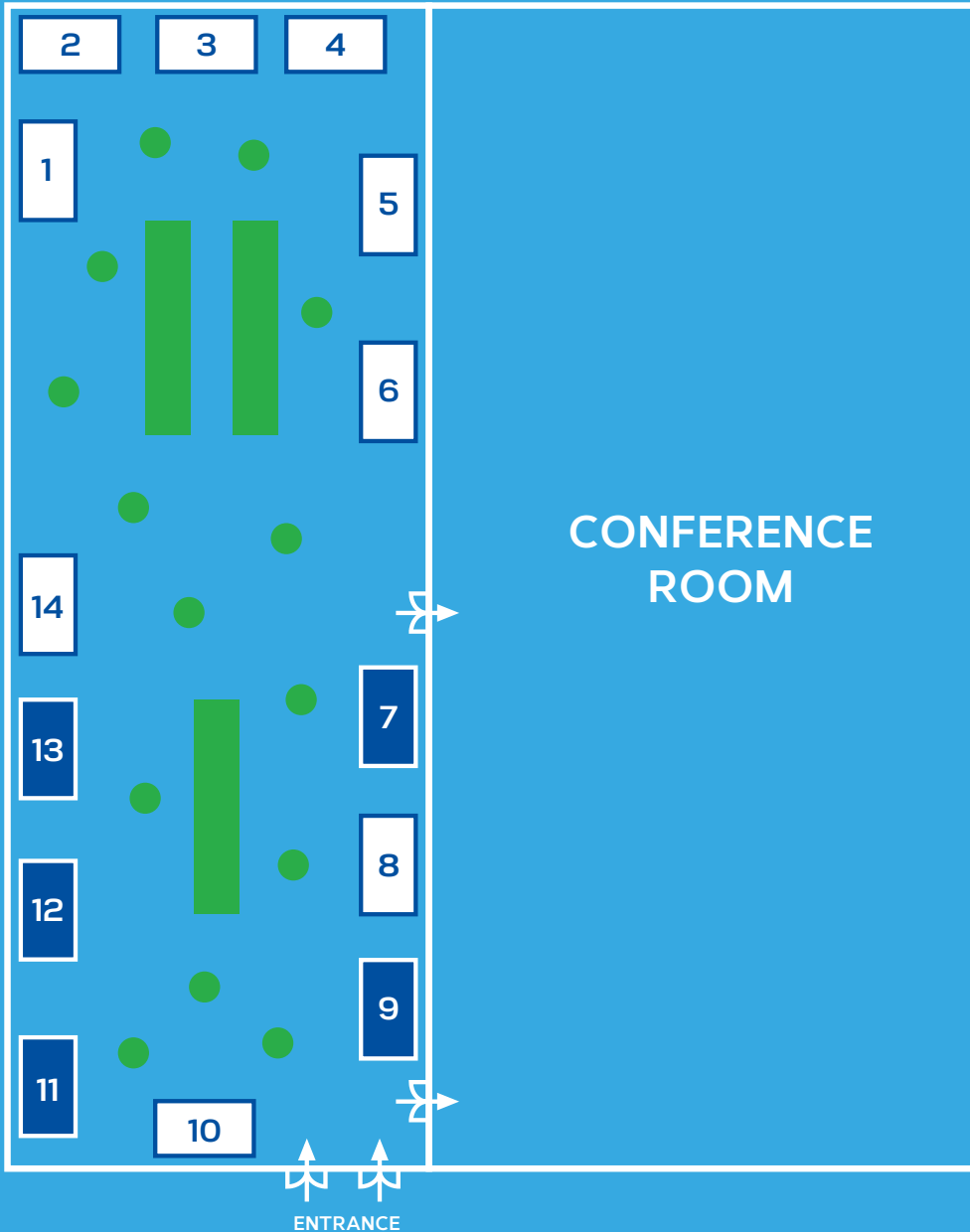
TABLE TOP RATE

ACI MEMBER RATE: **€3,950**

NON-ACI MEMBER RATE: **€5,950**

The exhibition rate includes TWO free conference passes.

Tabletop exhibition stands allow your company to be positioned in the main networking area where all lunches, refreshment breaks and the Welcome Reception are held.



EXHIBITORS

- 7 eJet
- 9 Mott MacDonald
- 11 ACI
- 12 Gatwick Airport
- 13 Edinburgh Airport

- Available booth
- Sold booth
- Refreshments

FOR SPONSORSHIP OPPORTUNITIES, CONTACT:

Andrew Hazell: +44 (0)7495 611 215
andrewh@aviationmedia.aero

FOR DELEGATE & PROGRAMME INFORMATION, CONTACT:

Alison Grinter: +44 (0) 7495 611 205
alison@aviationmedia.aero

REGISTRATION FORM

Presented in partnership by:



ACI World
ACI EUROPE
ACI Asia-Pacific

Supporting Organisation:



WORLD BANK GROUP

PERSONAL DETAILS

Title _____ First Name _____ Last Name _____
 Job Title _____ Name of Organisation _____
 Postal Address _____
 City/State _____ Postcode _____ Country _____
 Fax _____ Tel _____
 Mobile _____ Email _____

CONFERENCE REGISTRATION FEES - EARLY BIRD RATES END 12 JANUARY 2018

THREE DAY REGISTRATION FEES: Includes Symposium, Welcome Reception, AE&F 2018 Conference & Gala Dinner

	STANDARD RATES	EARLY BIRD RATES
<input type="checkbox"/> ACI Members & World Business Partners	€2,155*	€1,795*
<input type="checkbox"/> ACI Economics Committee Members	€1,795*	€1,555*
<input type="checkbox"/> Non-ACI Members	€4,310*	€3,480*
<input type="checkbox"/> Airlines	€2,155*	€1,795*

TWO DAY REGISTRATION FEES: Includes Welcome Reception, AE&F 2018 Conference & Gala Dinner

	STANDARD RATES	EARLY BIRD RATES
<input type="checkbox"/> ACI Members & World Business Partners	€1,795*	€1,555*
<input type="checkbox"/> ACI Economics Committee Members	€1,555*	€1,195*
<input type="checkbox"/> Non-ACI Members	€3,590*	€3,110*
<input type="checkbox"/> Airlines	€1,795*	€1,555*

*All registrations include VAT (20%).

GROUP BOOKINGS For bookings of more than 3 people, please contact us: contactus@aviationmedia.aero

ACCOMPANYING PERSON REGISTRATION FEES (Fee includes Welcome Reception and Gala Dinner)

	STANDARD RATES	EARLY BIRD RATES
<input type="checkbox"/> ACI Members	€360*	€240*
<input type="checkbox"/> Non-ACI Members	€480*	€360*

*All registrations include VAT (20%).

PAYMENT

I will pay a total of: _____ inc VAT (20%). Company VAT number: _____

Cheque or bank draft made payable to Aviation Media Ltd, PO BOX 448, Feltham, TW13 9EA, United Kingdom

Visa, Mastercard or American Express credit card as authorised below:

Card Type: _____ Card Number: _____ Start Date: _____

Expiry Date: _____ Security No: _____

Name on Card: _____ Date: _____

Billing address: _____

Please register me for this event. I agree to abide by these terms, ticking the box will be accepted as a digital signature.

Terms & conditions

Aviation Media Ltd occasionally makes its delegate lists available to selected industry third parties. By completing this form, attendees give permission to pass their contact details to attendees and exhibitors of this event.

If such permission is denied please tick this box.

By providing your details you agree to Aviation Media Ltd contacting you about this or other relevant events or publications by post or email. If you do not wish to receive these please tick the box.

Aviation Media Ltd has a 14-day payment policy and registration and entrance will only be confirmed (as well as joining instructions sent out), once full payment is complete. Conference fees include attendance at the conference, all social networking activities and all conference documentation, morning and afternoon refreshment breaks.

Delegate cancellation policy: cancellations must be made in writing and sent to aviation media (contactus@aviationmedia.aero). Cancelling more than 6 months before the event will incur a 20% administrators fee. Cancelling 2-6 months before the event will incur a 50% charge. No refunds will be issued within 2 months of the event taking place. No-shows will be billed for the full amount and will not be refunded.

EMAIL: contactus@aviationmedia.aero or **CALL:** +44 (0)208 707 2743