

出國報告(出國類別：其他)

出席 2013 年 ACI 歐洲與全球年度會議報告書

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：土耳其-伊斯坦堡(Istanbul)

出國期間：102 年 6 月 9 日至 6 月 15 日

報告日期：102 年 8 月 15 日

目 次

壹、	目的.....	3
貳、	行程.....	4
參、	會議內容.....	6
肆、	心得及建議.....	19

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 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 日改稱國際機場協會(Airports Council International, ACI)。

國際機場協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 573 個會員，分布於 174 個國家，其所營運的機場達 1751 座。

國際機場協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。國際機場協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著的表現。

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重要的國際交流平台。本次年會由歐洲地區代表土耳其主辦，在伊斯坦堡舉行，本站由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，並了解國際間各機場目前最新狀況與未來發展重點，供機場同仁參考。

貳、行程

本次會議地點在土耳其伊斯坦堡(Istanbul)國際會議中心舉行。台灣地並無直飛該地班機，需於香港、上海、仁川、或吉隆坡轉機。後經旅行社安排於香港轉機到伊斯坦堡。

本次與會行程列表如下：

日期	地點	主要行程概述
2013/06/9	高雄→香港	起程
2013/06/10	香港→伊斯坦堡 伊斯坦堡希爾頓大飯店	報到與參加歡迎酒會
2013/06/11	伊斯坦堡會議中心 ICC(Istanbul Congress Centre) Ciragan Palace Kempinski	1. 參加各場次討論會、 2. 參觀會展現場與各會員聯誼 3. 大會晚宴與 ASQ 評鑑頒獎。
2013/6/12	伊斯坦堡會議中心 ICC(Istanbul Congress Centre)	1. 參加各場次討論會、 2. 參觀會展現場與各會員聯誼
2013/06/13~16	伊斯坦堡 Istanbul Ataturk Airport	參觀機場與自由行程
2013/06/17	伊斯坦堡→香港 香港→高雄	返程

● 行前準備

自出發前一個月來，不斷的在新聞媒體上見到伊斯坦堡塔克新廣場(Taksim Square)示威民眾聚集的報導，示威活動擴及全國各大城市，有風起雲湧的態勢。政府當局強力驅除聚集的示威民眾。而開會地點離塔克新廣場約 1000 公尺，大會所推薦的飯店，皆離廣場不遠，因之對此行也多了一份耽心。經查閱外交部旅遊警示網頁，土耳其列為黃色警戒(應特別注意旅遊安全並檢討應否前往)，心中

更是多了一分忐忑不安。許多與會會員代表不斷的向主辦單位詢問，是否會延期與行，表達對旅遊安全的關心。

由於行程均已排定，旅館也已安排在離塔克新廣場不遠的旅館區，為確認是否安全，再三檢視相關國內外報導。後於出發前日前三天(六月六日)接獲 TAV 機場控股公司 CEO Sani Sener 先生給所有與會者的信函，其強調塔克新廣場只是佔伊斯坦堡的很小的區域，除了廣場本身外，其他地區生活交通上一切正常，而且伊斯坦堡 Akaturk 機場每天還是接待來自全球各地的商務與觀光旅客，同時為了因應此一情境，主辦單位也協助訂房在廣場附近飯店的與會者，改定其他旅館，以避開民眾示威區。

經過幾番思維，土耳其在回教國家中的民主浪潮中屬於較溫和的國家，向有回教國家中民主模範生之譽，且其近年的經貿發展極為快速，全國 GDP 表現可圈可點，觀光產業在歐洲更是一支獨秀，每年觀光客達 3800 萬人次，因之決定依原訂計畫前往。

既然決定前往，就要做好準備，包括將大會寄來的相關資訊，仔細再讀一遍，並思索萬一示威活動有擴大或失控之虞的因應措施，隨時注意事件的發展。

除此之外，對會議前主辦單位寄來會議議程相關資料先事先閱讀，了解各議程中的重點。

參、會議內容

一、6月10日

於香港轉機後，經過 10 多小時的飛行，於本日清晨抵達伊斯坦堡 Ataturk 國際機場，機場設施已有點老舊，入境證照查驗台前面板，張貼了土耳其伊斯坦堡申辦 2020 年奧運城市的大海報，心中多了一份安心，心想土耳其政府，應會妥善處理示威活動，以免影響其申辦奧運的國際形象。

出關後，入境大廳顯得有點狹小，大廳外人潮與交通流量都想當的多，看來如主辦單位所說，該國人民生活並未受示威活動所影響。

因事前已規劃好如何抵達住宿飯店，便依原計劃找尋搭乘機場與塔克新廣場(Taksim square)間的接駁巴士的上車處，找到巴士後，車上貼了告示：「因民眾示威，原塔克新下車地點將改在附近之處。」經再詢問司機，表示離原下車處不遠，因此放心上車。上了車沿途風光明媚，古蹟古城牆隨處可見，等到了臨時終點站，才知離住宿地還有一大段距離，附近候客的計程車瞞天要價，經過一番折騰，繞了一大圈才抵達住宿飯店。等安頓好行李，已來不及參加早上十點中第一場的 Airport safety system 的座談會。

下午依地圖指示，前往會場報到，沿途必須經過示威民眾聚集的塔克新廣場，路過時只見一些路障放置在進入廣場各道路入口，除了有警方所設置之刺絲網被民眾推倒之外，還有民眾搬來的一些工程廢棄建材設置成路障(如附圖 1)，不過秩序大致良好，民眾依然熙來攘往。



附圖 1

抵達會場報到後，順便到大會現址看看未來二天的開會場址、展示區與晚上歡迎茶會地點。只是展示區各攤位正積極的趕工中，令人有點憂心是否趕得及明天開幕。

下午回到下榻飯店已是下午五點多，正好利用此一空檔，整理一下行李，再次研讀未來二天的開會重點，及規劃安排會議結束後，如何利用二天周休日。

晚上的歡迎茶會在會場對面的 Hilton 飯店的游泳池畔舉行，全球的各機場

代表齊聚一堂。會中遇見了多位去年五月在新加坡 ACI 會議所認識的墨西哥代表，（如附圖 2）。會中頒發的歐洲地區去年度 ASQ 評鑑得獎者獎牌(如附圖 3)



附圖 2



附圖 3

二、6 月 11~12 日

二日重要議程與內容為：

(一)開幕典禮。

- 1.主辦國致歡迎詞
- 2.主辦單位代表致歡迎詞
- 3.全球 ACI 代表致歡迎詞

(二)專題演講(或論壇)與工作討論

1. 專題演講(或論壇)

- (1) 機場領導論壇
- (2) 土航總裁 CEO 專題演講
- (3) WTTC(World Travel & Tourism Council) CEO 專題演講
- (4) IATA 總裁專題演講：為確保航空公司未來的獲利，事業轉型必面對的議題。

2. 工作討論

- (1) 第一節：經由強而有力的領導帶動成功的事業轉型。
- (2) 第二節：航空公司對談
- (3) 第三節：從有效率的創新與旅客經驗看事業的轉型。
- (4) 第四節：投資者對話
- (5) 第五節：從永續與社會責任來看事業轉型。

(三)晚宴與頒獎。

(四)其他：會員交流與參觀展區攤位

由以上內容可看出機場針對次會議內容相當的用心，會議所討論的主題，圍繞在面對現今快速變化的 E 世代，如何透過不同的面向，來看待產業的轉型。例如從有效的領導、旅客面、航空公司與機場、投資者、社會責任等等。由於內容所涉及的議題相當廣泛，在短短的三天內。(扣除休息、用餐、頒獎)要討論這麼多主題，確實會讓人眼花撩亂。只能就個人聽講筆記，與各討論主題中擇較有心得者，記錄如下。

(一)開幕典禮

開幕式分由主辦單位 Istanbul 機場控股公司 TAV 公司總裁兼CEO Dr. Sani Sener、ACI 歐洲區管理部主席(雅典國際機場CEO Dr. Yiannis Paraschis 及 ACI 全球主席Angela Gittens, 致歡迎詞(如附圖4、5)。



附圖4,5

Istanbul機場Dr.Sani表示，在1991年訂定很重要的會務推動準則，即是全球觀點與知識分享，也對全球航空產業做出了有效的貢獻，將各機場經營的心得分享給所有會員。Istanbul是土國政經中心，有橫越歐亞兩洲的優越的地位置，本機場無論是國內或國際航線，近年來運量快速的成長，使本機場成為歐亞地區最重要的空運中心之一，我們樂於與大家分享我們的經驗，

Angela女士表示，在去年全球的航空站營運績效表示相當亮麗，全球航空旅運人次增加3.9%，以中東地地區的13.1%表現最為佳，亞太地區7.3%第二。全球機場收入總平均增加2.4%，獲利率增加4.9%。在2012年來自於旅客端的收入佔63%，航空器端收入佔37%。同樣的也為各機場帶來更大的挑戰工作。ACI在此時也更要積極來幫助各機場面對此一情境。同時也呼籲大家積極推動機場減少碳排放業務。

(二) 專題演講(或論壇)與工作討論

1. 機場領導人論壇

主持人：ACI 全球主席 Angela Gittens,
與談人名單如下

- **Jos Nijhuis**, President and CEO, Schiphol Group
- **Mark Reis**, Managing Director, Seattle-Tacoma International Airport; First Vice-Chair, ACI-NA
- **Dr. Yiannis Paraschis**, CEO, Athens International Airport S.A. and Chair, ACI WORLD Governing Board
- **Paul Kehoe**, CEO, Birmingham Airport
- **Grogre Uriesl**, MD/CEO, Federal Airport Authority of Nigeria
- **Laurensius Manurung**, Director of Finance, PT Angkasa Pura II

主要討論重點在藉由與談人的對話，就機場當前最重要的根本議題提出意見交流，議題重點為在快速變遷的時代，如何在財務與經營面上以回應機場公司的營運上的需求。由ACI全球主席Angela 女士主持

Dr. Yiannis 表示，機場的擴建與投資，需做好事前的規劃，與各項投資財務規劃，尤其是財務計畫，若無好的財務計畫，將會造成機場未來營運上的困難。**Pule** 先生則表示，機場零售業(指機場商店、免稅店)的投入，對機場來說是主要收入來源。但也要做好事前的評估。如旅客量大增時，也要做好在機場內外的人流、車流的流量管控工作。**George**先生表示，機場與航空公司的交流與對話是相當重要的一件事，而有推動效的交流平台更是重要的事。在管理策略上有所改變，就會有帶來管理的變革與調整，當然外部經濟活動的成長與衰退也都會帶來機場在管理上的調整與變化。**Mark Reis**表示，在天空開放政策下，帶來航空產業快速的發展，也帶來一些新的省思，例如在不斷的擴建擴展中，應注意投入成本的考量，在空間容量上與成本取得平衡，由於各機場都同樣面此一情境的改變，也同樣要面對彼此的競爭，也帶來一些機場的整併或結盟，使共通的管理成本降低，當然利用新的科技方法，也帶來的新的商機與業務的創新。

Angela女士提問：面對未來發展與新變化，如何有引導機場或航空公司注意此一情形。**Mark**先生表示：應該讓大家注意，那些事情可以做，那些事情不能做，在面對這些問題時我們的策略是什？都要有很清楚的概念。**Dr. Yiannis**表示在發展中不要忘記航空產業最重要的工作，就是安全，有航空安全才有航空產業，還有對環保議題的重視，例如碳排放、噪音等問題都要與航空公司有很好的對話。

與會人提問土耳其**Istanbul Arkatuk**機場近幾年的發展極為快速，對歐洲各

機場帶來什麼樣的影響？

Jos Nijhuis 表示，土國經濟與觀光產業發的快速發展當然會帶來機場快速的成長，成長的腳步較之以往來的更為快速，重點是如何有效的處理大量旅客的湧入，才是更重要的問題。當然對國籍航空公司的服務，也是在處理優先上要特別重視的，溝通再溝通是機場不斷要去面對的事，也是解決問題最有好的方法。**Dr. Yiannis**表示，在快速成長上的機場所要面對的問題，有機場本身的發展策略、發展規模的界定、如何解決成長的需求、還有與內外產業發展的溝通協調，例如北京首都機場正在擴建第二個機場，更要重視此一方面的問題。

Angela女士提問：目前各機場都投資了很多的設備，這些設備是否能符合航空公司的需求？

George先生表示：採用新的設備與科技，同時就要考慮如何收得到費用的問題。就機場而言，滿足以機場為**home base**的航空公司、以及國籍航空公司的需求，對機場而言是很重要的事，以奈及利亞而言，本機場服務了**90%**的本國籍旅客，所以滿足國人的需求也是很重要的事。

Laurensius先生表示，機場與航空公司的相處是很重要的一件事，機場所有的設備當然要以航空公司的需要為主要的考量因素。另外無論是機場或航空公司，都要面對政治的情境，例如自由化、商業化、天空開放政策，這些都需要以政治的角度的思考。

Dr. Yiannis表示，對機場各項設施設備的投資，都要注意機場本身的條件、航空公司的需求與投資者對機場成本或效益的考量，三者都要取得最佳的平衡點。

2.專題演講

(1)土耳其航空CEO **Dr. Temel Kotil** 專題演講摘要

近幾年來全球航空市場快速的成長，無論是在歐洲、亞洲或是非洲，在Istanbul機場近五年內更是成長了一倍。近十年(2002~2012)全球旅運量成長了79%，而土耳其平均成長了227%，土耳其航空則成長了275%。這其中的因素最要的一點是土耳其絕佳的地理位置(位於歐亞非三大洲的中心點)，加以土國好的經貿與豐富的觀光資源，讓土國的民航產業成長相當可觀。

土航的近十年的獲利成長也相當亮麗，從2000年虧損2.16億美元的情形下，到2012年時達到5.85億美元，獲利逐年快速成長，總營業83.18億美元。而客群來自於全球各地，歐洲33%，遠東22%，非洲8%，美洲110%，中東13%，國內14%。土航在成本控上也交出很好的成績，無論在人事經費、油料成本上與其他航空相比較都

是最有效率的。在全球航空公司中，可飛抵國家的數量是全球第一，可飛抵全球各重要航點的航空公司是全球第二位，在國際航網的分布上是全球第四大的航空公司，可飛抵235航點。在機隊方面，也逐年的增加，在2013年將會有235架，現有廣體機有45架，全貨機9架，窄體機155架。預計在2020年將會有425架。

土航亮麗的表現也獲得各方的肯定，在服務品質評鑑獲歐洲地區第一名，Skytrax評鑑為四星級的航空公司，贏得2012年全球年度航空公司獎，最佳空餐的航空公司，全球最佳經濟艙獎。而旅客對機場服務的第一與最後的印象，皆來自於航空公司的服務，也顯示出機場與航空公司密切的關係。

而Istanbul Ataturk機場為出入本國重要的門戶，在全球國際旅客量排名第十二，旅客量五年內成長的一倍，為因應快速成長的需求，土耳其機場目前正進行規劃第三座的Istanbul 機場。第一階段完成後，其營運容量將是世界第三大的機場，第二階段完成後，將具有四條平行跑道，二條垂直交叉跑道，可服務年運量達1億5000萬人次，具有50萬個停車位，面積達7.65億平方公尺。

但全球ACI主席Angelal女士也提出一個大家的疑惑，就是：**可容納這麼多旅客的大機場，要如何找到這麼多的旅客來這個機場？**其回答為：因為土國有很好的資源，例如經貿的快速發展、好的地理位置、好的觀光資源、運作良好的機場。

(2)全球旅遊觀光新趨勢專題演講摘要。

演講人：Mr.David Scowsill 世界旅遊觀光協會(World Travel & Tourism Council)CEO。

近年來由於全球經濟成長疲軟，全球航空與旅遊觀光市場面臨新的挑戰與變革，但在近一、二年旅遊與觀光產業在大陸、歐洲、美洲及非洲都有了新的變化。旅遊觀光的成長率在2012年為3%，遠超過其他產業的表現。對全球GDP的貢獻達到9%。產值達到6.6兆。提供了2.6億的工作機會，每11個工作中就有一位是從事旅遊觀光業。在國際旅遊人數方面達到10億人次，無論在出國與來訪的觀光旅遊人口中，都有4%以上的成長。展望2013年，將保持持續成長的態勢，對GDP的貢獻，將成長3%以上。將超越全球經濟成長的總平均值，尤其是在中國市場與日本市場的復甦。無論是在商務或休閒旅遊。2012年依地區來看，各區都有不錯的表現，非洲12%，亞洲11%，澳洲10%，南美洲9%，歐洲0.8%，美洲2.6%。亞洲地區將持續成長全球市場的領頭羊，東南亞成長8%，東北亞成長5%，出國旅遊人口增加8%。從業人員增加5%。展望全球2023年的預估，對全球GDP的供獻將達到10%，產值達10,5兆美元，每10個工作就有一人是從事此行業，創造出7000萬的新工作，而亞洲將佔去2/3。而旅遊觀光的重心，也將在十年位移，中國印度將會佔有更高的比例。未來的展望是樂觀的，重點是我們如何去面對

他，掌握他。在推動策略的優先次序上為：自由的旅行，成長的政策，觀光旅行是為了更好的明天。

在政策上，旅遊觀光產業可以增加稅收，是新的營收引擎，但財務分析上，課徵旅遊稅對旅遊產業將會有重大的負面影響。

安全的、有效率的旅遊是人們的權利，是自由的旅遊宣言中的重點。更方便的電子簽證和國境安檢是要重要的策略，政府部門必須獲得這些重要政策的訊息。天空開放政策與解除管制對觀光產業很有助益，拉美地區持續成長，來自於有效率且不受限的航空運輸。

觀光旅行是為了更好的明天，因為旅行可平衡地球人際活動與收益。WTTC的成員將引領此一風潮，我們能鼓勵改變，進入商業活動模式的核心。我們有能力引導世界變得更美好，但我們需要更緊密的工作在一起，

3. 工作討論

工作討論重點，集中在經由不同面向，探討機場的轉型，也涉及機場與航空公司及投資者的對話。共分為五個時段在二日內分別進行。其內容如下

第一節：經由強而有力的領導帶動成功的事業轉型。

第二節：航空公司對談。

第三節：從有效率的創新與旅客經驗來看事業的轉型。

第四節：投資者對話。

第五節：從永續與社會責任來看事業轉型。

由於在各主題中，與談人或專題報告者，人數相當多，且報告面向相當龐雜，故謹擇其要者略述。

- (1) 面對外在環境的快速變化，機場如何透不同的方向來因應或是進行機場的轉型，例如如強而有力的領導、永續經營與社會責任及有效率的創新與旅客經驗。此亦是本次會議的主題。
- (2) 強而有力的領導，是引導機場轉型最重要的關鍵。主事者要能針對機場未來發展有高瞻遠的見識，隨時體查外在政治經貿發展，提出未來發展的步驟與策略，適時做出最好的決策。同時對所下的決策要兼顧內外需求，引領機場順利轉型，也要有好的執行力與執行團隊來實現。
- (3) 在永續經營方面，ACI持續推動綠色機場認證，顯示出機場對環保議題的重視。對地區環境的保護，噪音監測、生態保護，以及對全球溫室效應碳排放

放工作的回應。阿布達比與雅典機場分享了他們在這方面推動的經驗。

- (4) 各機場的競爭態勢越來越激烈 例如英國Gatwick機場，馬來西亞的吉隆坡機場，法國的戴高樂機場，土耳其伊斯坦堡的Akaturk機場，都不斷擴增與改善。所謂不進則退。尤其是馬來西亞擴建LCC專屬航廈與跑道的概念，而且設置空橋以利乘客上上機，此點有別於其他機場的LCC專屬航廈皆未設置空橋的理念，值得深入探討。
- (5) 機場公司化私有化的潮流或出售持股持續進行中。法國戴高樂機場投資土耳其 TAV 集團 持股達 38%。TAV 與土航。TAV 集團店與德國 Heinemann 集團各持股一半成立 atv 免稅店。因為民間股份的加入，機場當局如何找到潛在的機場投資者，以獲取資金，成為此次會議的議題之一。以義大利 SGR F2i 集團，其投資者有義大利 9 家主要基金、2 家銀行、1 家美國銀行共同組成，目前已募集到 22 億歐元，旗下相關機場遍及義大利主要機場。
- (6) 在法國・土耳其 馬來西亞新建設的航廈或是改裝，對於安檢或證照查驗工作或是其他航廈服務設施，均採用 centralised services 的新思維，可降低旅客動線與節省服務成本。
- (7) 新的科技帶來新的改變，例如新的免稅店經營方式，結合了新的IT科技，旅客可以事先上網下訂單，然後在機場取貨或是宅配到府。還有航廈內設置虛擬的商店街，旅客只要在商店街展示的圖片，按下所要購買的東西，透過信用卡交易，即可宅配到府。對商務客來說，提供更貼心的服務，也帶來更多的商機
- (8) **A-CDM**(Airport Collaborative Decision Making) 觀念的引進與執行。完成航空運輸所源的資源是有限的，在越來越煩忙的空中運輸作業，如何把有限的資源，例如空域、航管作業、機隊的運能、機場的跑道起降容量、航廈能運作的空間，做有效的整合運用，是民航運輸作中的新議題，其中IT的技術扮演著整合的通路。



(三)頒獎與晚宴

2012 Airport Service Quality (ASQ) ASQ 得獎名單：

得獎項目分為四大類，大類下依地區或機場大小來分

1. 依地區分
2. 依機場運量大小分
3. 最佳小機場
4. 最佳進步獎

難能可貴的是，桃園機場在 1,500 萬~2,000 萬人次當中，得到第三名。其他獲獎名單如下：

1. 依地區分

依地區分		得獎機場
	1. 非州地區	1.Cape Town Airport 2.Durban Airport 3.Cairo Airport 4.Mauritius Airport 5.Johannesburg Airport
	2. 亞太地區	1.Seoul Incheon Airport 2.Singapore Airport 3.Beijing Airport

		4.New Delhi Airport 5.Hong Kong Airport
	3.歐洲地區	1.Moscow Sheremetyevo 2.Malta Airport 3.Edinburgh Airport 4.Keflavik Airport 5.Zurich Airport
	4.拉丁美洲與加勒比海地區	1.Cancun Airport 2.Guyaquil Airport 3.Montego Bay Airport 4.San Jose Airport 5.Barbados Airport
	5.北美地區	1.Indianapolis Airport 2.Ottawa Airport 3.Tampa Airport 4.Sacramento Airport 5.Jacksonville Airport
	6.中東地區	1.Abu Dhabi Airport 2.Dubai Airport 3.Doha Airport 4.Tel Aviv Airport 5.Bahrain Airport

2. 依機場運量大小分

依大小分		
	1.2,000,000~5,000,000 人次	1.Hohhot Airport 2.Guayaquil Airport 3.Ottawa Airport 4.Chiang Mai Airport 5.Winnieg Airport
	2.5,000,000~15,000,000 人次	1.Nagoya Airport 2.Hyderabad Airport 3.Tianjin Airport

		4.Wuhan Airprot 5.Sanya Airport
	3.15,000,000~25,000,00 人次	1.Seoul Gimpo Airport 2.Chongqing Airport 3.Taipei Airport 4.Hangqhou Airport 5.Tampa Airport
	4.25,000,000~40,000,00 人次	1.Seoul Incheon Airprot 2.New Dlehi Airport 3.Mumbai Airport 4.Tokyo Narita Airport 5.Shanghai Hongqiao Airport
	5.超過 40,000,000 人次	1.Singapore Airport 2.Beijing Airport 3.Hong Kong Airport 4.Shanghai Pudong Airport 5.Guangzhou Airport
	6.中東地區	Abu Dhabi Airprot

3.最佳小機場(低於 2,000,000 人次)

最佳小機場		
	1.非洲	Upington Airport
	2.歐洲	從缺
	3.北美洲	從缺

4.最佳進步獎

最佳進步獎		
	1.非州地區	Mombasa Airport
	2.亞太地區	Sanya Airport
	3.歐洲地區	Faro Airport
	4.拉丁美洲與加勒比海地區	Santo Domingo Airport
	5.北美地區	Winnipeg Airport

自 2006 年來表現最佳機場獎(ACI Director General' s Roll of Excellence)：

- Seoul Incheon Airport
- Hong Kong Airport

三、6 月 13~17 日

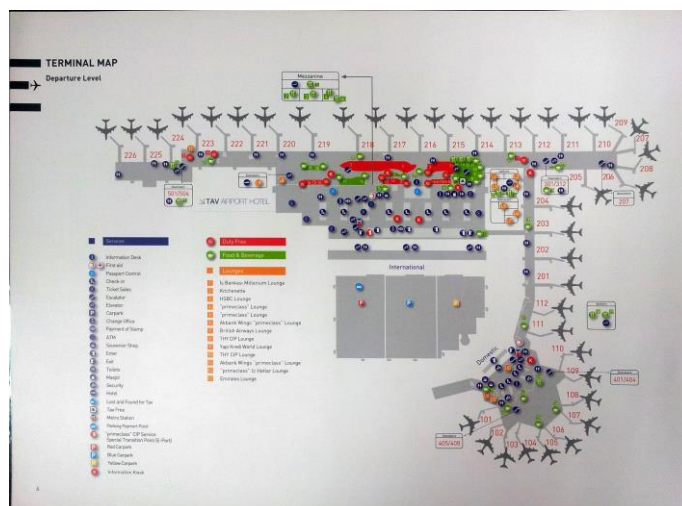
此階段主要行程有：

- (一)參觀土耳其伊斯坦堡 Ataturk 機場
- (二)轉機時所見到的香港機場
- (三)私人休假觀光參訪行程

(零) 土耳其伊斯坦堡 Ataturk 機場

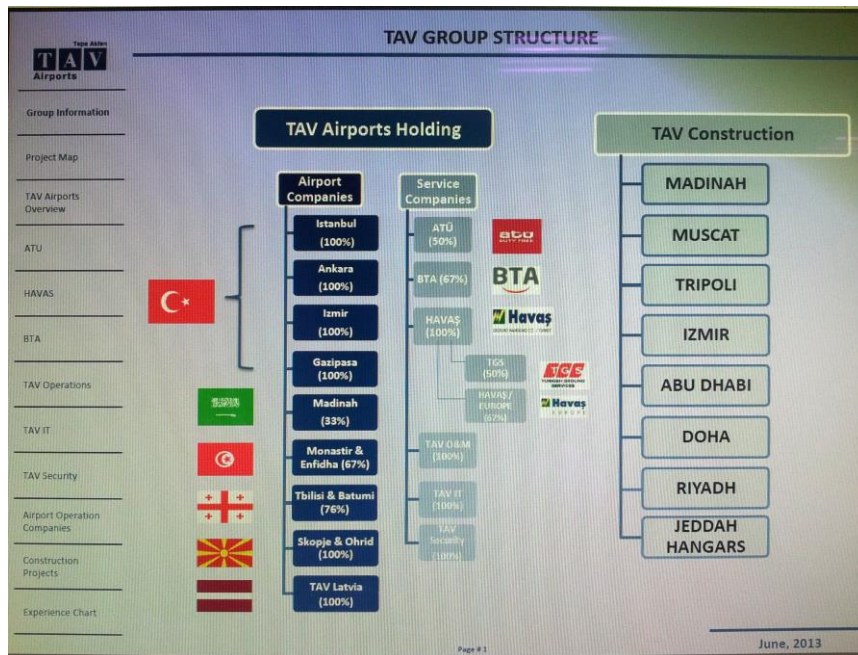
土耳其機場係由該國 TAV 控股公司於 2000 年取得營運權，2005 年接管國內航廈營運。營運量也從 2000 年的 1,460 萬，在 2012 年快速成長到 4,500 萬人次，成長幅度驚人。

該機場同時擁有國內航廈與國際航廈，兩座航廈由一垂直連絡道連結，入出境分屬不同樓層(詳如附圖 6)。有 38 座空橋及登機門。



附圖 6

TAV 控股公司組織極為龐大，轄下機場除國內四個機場百分之有持有外，另擁有國外五個機場，股權持有均超過百分之五十。而且旗下子公司，包括機場各項服務公司，地勤、空廚、商務接待，免稅店、旅館，營造公司，保全公司，資訊公司，舉凡與機場相關的產業，均納入其集團中。其組織系統(如附圖 7)



附圖 7

(一) 香港機場赤鱗角機場

此次往返行程均在香港機場轉機，時間雖不長，但就個人所見，可做為本站參考事項如下：

1. 空側由滑行道進入跑道之停止線，設有輔助停止線指示燈，在夜間或低能見度時，能提醒駕駛員注意，建議本場應予加設。
2. 靠橋之停機坪地坪，採用拼花磚設計，在其他機場較為少見，但高雄機場偶有停機坪某些板塊表層因風化、或受其他因素影響，如酸性水源影響，造成表層受損、石材顆粒裸露或裂縫，須將整個板塊敲除重做，或採用高強度材質做薄層加鋪。如採用拼花磚設計，在未來整治停機場表層。可就損壞之拼花磚塊抽換可，對鋪面維修會更為方便，但其材質、基底層之設計與施作方法須進一步了解。於內候機室座位區設置的充電站樣式明顯且有特色可做為本站未來增設充電服務之參考。

肆、心得與建議

一、心得

1. 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，故宜適度增加相關經費，長期培育具有國際觀的機場工作人材。明年開始本站將鼓勵具有潛力之年輕代表與會。唯受限於經費，每年 ACI 年會，僅能派一人與會，相較於中國大陸、日本關西、桃園機場公司，宜適度增加經費，多派員與會。
2. 每次 ACI 舉辦的地點都是座落於主辦國的五星級飯店或國家會議全展中，其住宿生活費用，都比該城市的一般水平來的高，往往所編列的生活費預算顯得有點拮据，與會者不是要自貼腰包要不就是在會場附近找一家次檔的飯店，因此建議來年在經費編列上宜適度增加。
3. ACI 無論是在亞太地區年會或全球年會的主辦單位，都有一個共同的特性，除了藉此機會向來自全球各地的機場代表宣揚其機場建設成果，與未來的發展藍圖外，就是向全球來賓介紹其國家的經貿實力，發出向全球招攬觀光與投資的聲浪。例如：2010 年的印度新德里、2011 年的新加坡、2013 年的泰國普吉島與土耳其伊斯坦堡。當然明年在的韓國仁川也是一樣。這也是國家實力表現的方法之一。我國民航機場如能承辦這樣的年會，相信也是政府形象行銷重要的通路之一。
4. 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。
5. 由伊斯坦堡(Istanbul)機場公司 TVA 的經營組織來看，機場經營公司化已是全球共通的趨勢，因為如此才能快速回應變化快速的全球空運市場。反視台灣的機場公司化，實應嚴肅考慮，公司化的腳步是否更要積極一點，是否更開放一點，甚至容許外資進入本國機場公司或投資國外機場。
6. 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絕對有正面的意義。

7. 伊斯坦堡機場的安檢方式與台灣的現況有點不同，無論是國內或國際航廈、入境或出境、機場工作人員或是旅客及接送人員，只要進出機場航廈都須接受嚴格的安檢。而其執行安檢工作者，由集團保全子公司負責，其所需之安檢人力是否比桃園或高雄之現況更多或更少？或是更具安檢效果？對進出人員是否會造成不便？建議轉請本局空運組保安科與航空警察局參考。
8. 機場組織公司化、國際化與民股參與營運，已是全球機場營運方式的主流，在此次的會議中，主辦國 TAV 控股公司，所營運的機場除本國外已擴及國外，因之將本國機場視為重要國防據點，或是視為不宜外資投資經營的思維，宜儘速調整新的戰力思維。

二、建議

(一)立即可行或值得相關單位參採事項

1. 協調飛航服務總台，全面增設滑行道中心線燈、停止線燈。(經洽飛航務總台高雄區台，區台表示將配合本站未來滑行道進行加鋪工程時，全面改善本場助導航燈光系統)
2. 參考香港機場，於內候機室內座椅區增設座位型充電插座號，以更利旅客充電。(如附圖 8)



附圖 8

3. 香港機場內候機室低高度的空調箱有助於節能，可做為日後增設空調系統之參考(如附圖 9)



空調箱出
風口

附圖 9

4. 香港機場之廁所設計，相當整潔與人性化，例如入口標誌相當明顯易懂，隱密性也夠。洗手乳與擦手紙位置，均離洗手檯很近，對旅客在使用上相當方便，也不會因擦手紙架離洗手檯，使手上水滴滴落地板，造成地板濕滑，發生滑倒事情。以上各點值得本站在改建廁所時之參考。(如附圖 10)



附圖 10

5. 空橋之停機坪地坪，採用拼花磚設計對如需要進行整治停機場表層。可就損壞之拼花磚塊抽換可，對鋪面維修會更為方便。但要先了解其基底層施作工法與強度設計。(如附圖 11)



附圖 11

6. 土耳其機場二座航廈要應付與日增加的旅客量，各項設備均呈現出不敷使用的窘境，同時已顯現出老舊的態樣，不是地板破損，就是裝潢老舊，清潔度明顯不足，此一情形亦是顯現在之前的桃園機場一航廈。因之對於本局各機場老舊航廈，如無法全面打掉重建，也應編列充足預算，將建物全面拉皮，以免傷了國門形象。
7. 土耳其機場為提昇服務所購置之巡場 segway，與電動輪椅運送車(如附圖 12、 13)，可做為本場國內國際航廈間，或桃園機場一、二航廈間的旅客服務之用，對提昇旅客服務效率將會有所助益。



附圖 12



附圖 13

(二) 需進一步研究或長期推動事項

1. 全球機場快速的成長，是民航界的共識，尤以亞洲地區與非洲市場成長最為顯著，我國應大力的積極參與新的民航市場競爭行列，否則將會被邊緣化。
2. 機場營運公司化、民營化、集團化為世界各機場經營的主流，唯有進行組織再造，方能面對快速變化的民航市場。我國除桃園機場已公司化外，但其他機場均仍為政府組織，宜積極改制為公司。也須考慮未來機場公司不再維持政府獨資的模式，宜納入民股，並比照中華電信，逐漸釋出官股，同時與民航相關產業，如航空公司、地勤業、空廚、倉儲物流業、資訊業、保全業、清潔公司、客運業、營造廠、旅館等相關產業，進行企業結盟，或相互交插持股，讓機場能快速的回應市場變化。
3. 建議適時檢討「國際機場園區發展條例」第四條及「國營國際機場園區股份有限公司設置條例」，取銷「國營」二字。修正「國營國際機場園區股份有限公司設置條例」第二條第二項條文：「機場公司由政府獨資經營」為「機場公司由政府、民航相關產業或法人投資經營。」
4. 馬來西亞擴建 LCC 專屬航廈與跑道的概念，而且設置空橋以利乘客上上機，此點有別於其他機場的 LCC 專屬航廈未設置空橋的理念，值得深入探討。
5. 因本場空中流量與各項設施容量都還有成長空間，當業務持續增長時，應注意觀察各機場對推動 A-CDM 作業執行情形，積極吸收此一新的概

念，未來如需為推動此一工作，勢必對現行機場營運產生重大的變化，例如與臨近機場的交流，航管與鄰區及機場的溝通，勢必大大的增加工作。當然機場設施的改變與投入，也須要大量資金的配合。

全文完