

出國報告(出國類別：其他)

2014 ACI 亞太/全球年會暨仁川機場、松島 自由經濟區參訪心得

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

余崇立經理

林東茂專員

派赴國家：韓國

出國期間：民國 103 年 5 月 26 日至 5 月 29 日

公務出國報告提要

出國目的：參與 2014 年 ACI 亞太區與全球年會暨參訪仁川機場與松島自由貿易區

主辦機關：國際機場協會與韓國仁川機場

出國人員姓名：費鴻鈞

余崇立

林東茂

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

職稱：費鴻鈞總經理

余崇立經理

林東茂專員

出國類別：參與國際會議

出國期間：民國 103 年 5 月 26 日至 5 月 29 日

關鍵詞：韓國仁川機場、ACI 年會、ASQ、ACI Director General's Roll of Excellence、AMPAP、IAP、松島自由貿易區

內容摘要：

本次出訪行程主要參加 2014 年 ACI 亞太及全球年會，同時在會場上領取 2013 年國際機場協會(ACI)舉辦之機場品質服務評比 2500 萬至 4000 萬機場等級第三名，以 2014 年 ACI 主席服務品質榮譽榜。這兩座獎項肯定機場公司成立以來提升服務品質的努力。代表團在會場上除聽取簡報，吸收最新機場管理資訊外，也與各國機場代表交流。代表團也藉此機會考察韓國仁川機場，與鄰近的松島自由貿易區。仁川機場設施大量引進電子化管理，航廈內裝潢與廁所設施的設計都相當細膩，值得桃園國際機場學習參考。仁川附近的松島自由貿易區則是韓國政府填海造地的產物，企圖心十足，不過進駐廠商與預期有相當落差，大樓林立但人煙稀疏，仍處實質不足的情況。

目錄

一、目的.....	4
二、過程.....	5
(一)ICN 參訪.....	5
(二)2014 ACI 亞太區/全球年會.....	11
(三)2014 年 ACI ASQ 領獎.....	13
(四)AMPAP 機場專家 IAP 領證.....	17
(五)松島自由經濟區(IFEZ)參訪.....	20
三、心得與建議.....	25

一、 目的

機場公司團隊參與 2014 年 ACI 亞太/全球年會，除了學習全球機場高階管理者對種種議題的討論之外，最重要的目的在領取兩項大獎: 2013 年 ASQ 2500 萬-4000 萬機場等級第三名與 ACI 主席服務品質榮譽榜 ACI Director General's Roll of Excellence。此外，企劃行銷處林東茂專員完成 AMPAP 訓練，在年會的第三天(5/28) 參加畢業典禮，接受 ACI 主席頒發 IAP 證書。團隊成員也利用在韓國開會的機會，順道考察韓國仁川機場的各項服務設施與仁川機場附近的松島自由貿易區。仁川機場多年蟬聯 ACI 服務品質評比世界第一，航廈內部空間設計的理念有很多值得借鏡之處。

二、過程

(一) 韓國仁川機場 (ICN) 參訪

本次年會在韓國首爾舉行，桃園機場代表利用機會，順道考察仁川機場航廈服務設施。仁川機場多年蟬聯 ACI 機場服務品質評比第一名，航廈細節都考慮到旅客使用的方便性與整體美觀。以下是代表們注意到的重要設施：

1. 智慧型系統

仁川機場資訊整合很徹底，航廈內設有多座 U-board，觸控式資訊查詢，讓機場員工及旅客都可藉由此系統查到所需要的資訊。U-board 裝有電話與 QR code，使用者可以立即通報問題。U-board 等於結合公用電話、FIDS 以及互動式航廈地圖，讓旅客透過單一界面，就查詢到所需要的資訊。



2. 航廈內部裝修風格

廁所空間大，進入使用有放鬆感，內有清潔人員資訊與電話，髒亂時旅客可以隨時通報。洗手台與外面飲水機下方皆鋪大塊吸水毯，一方面避免旅客用水造成地板溼滑，另一方面也便利清潔人員清掃整理。馬桶旁不放垃圾桶，衛生紙直接由馬桶沖走，較為美觀。





環境綠化方面，航廈內多小型造景，視覺感受上造成層次分明、整齊的效果。



航廈內以使用「木頭」及「地磚」2種不同材質地板區分「工作區」及「通道」。報到櫃台前的面積大，木頭地板上固定有仁川機場的伸縮圍欄（非航空公司），很整齊。





航廈轉機區有免費淋浴間，櫃台專人服務，提供旅客毛巾與衛浴用品。淋浴間與付費休息室相連，且同在 2 樓，方便轉機旅客利用時間盥洗與休憩。管制區 1 樓幾乎全為商業設施，盡其所能讓旅客在登機前購物，提升非航空收入。



與桃園國際機場類似，仁川機場也以公開招標方式招商，目前有樂天（Lotte）、新羅（Shilla）與韓國觀光公設免稅店在該機場營業，其中只有 Lotte 能夠賣煙、酒，精品、化妝品則全部可賣。

 乐天免税店  乐天免税店

 新罗免税店 

 韩国观光公社免税店 



而全球唯一在機場開設的 LV 專賣店，則由仁川國際機場公司（IIAC）出面招商，轉交 Shilla 代理經營權。該 LV 專賣店成爲機場商業設施的金字招牌，大量陸客選擇在該機場轉機就爲了購買 LV 產品。而仁川機場的國際訓練部門也以其成功的招商策略作爲教材，開設機場商業課程。



(二)2014 ACI 亞太區/全球年會

5月27日與28日公司代表在ACI年會會場聽取演講與集體座談，兩天共5場次(如下表)。講者與討論者多為全球各大機場的CEO，聽眾可吸取許多目前機場業界面臨的問題與挑戰，以及解決之道。演講堂旁就是展示場地，ACI年會是年度機場盛會，吸引許多機場設備贊助商在此推銷最新航廈設施。總經理也率領兩位代表逐一參觀展示攤位，瞭解最新科技在機場管理上面的運用。

日期	5/27	5/28
上午	Session 1: Leadership – The Art of Herding Cat	Session 4: Resilience – Best Practices and Emerging Trends
	Session 2: The Drive to Customer Service Excellence	ACI World General Assembly / AMPAP Graduation Ceremony
下午	Session 3: Reaching a Sustainable Balance	Session 5: Making the Case for Cargo
	ACI Asia-Pacific Regional Assembly	Hand-Over & Closing Ceremony
晚上	Gala Dinner and ASQ Awards Ceremony	



5月27日開亞太區年會，主要目的在選出董事會與執行委員，成為未來兩年亞太區的決策與執行單位。桃園國際機場已經是亞太區標竿機場之一，公司成立以來也以與國際機場交流為主要目標，簽訂了幾個姊妹機場 MOU，但令人困惑的是，我們從來沒有申請進入 ACI 亞太區董事會，喪失了成為區域決策者的機會。實際上，加入 ACI 董事會的交流效果遠比簽訂姊妹機場 MOU 大的多，一旦成為 ACI 亞太區董事，就會收到本區域機場最新資訊，定期開會擬定決策。參與時間與深度如果足夠，甚至有機會代表亞太區去開世界年會，第一手接收最尖端的機場資訊。走這條路徑才能達到桃園國際機場參與國際組織的目的。

ACI 年會－亞太區新任執行委員會



(三)2014 年 ACI ASQ 領獎

本機場在 2013 年 ASQ 年旅客量分組 2500-4000 萬機場排名第三，第一第二分別為韓國仁川機場與印度新德里機場，5/27 晚宴頒獎。獲得 ASQ 獎項固然是桃園國際機場所有服務單位的榮耀，但參與 ASQ 更重要的目的在於透過此競賽，檢驗機場從旅客抵達到出境過程中，所有服務設施的品質。這裡面有許多環節與服務單位，包括航空公司、航警局、海關、移民署、免稅商店、清潔公司、提供飲食的廠商等等，只要有一個環節做不好，旅客對機場整體的印象就會扣分，影響 ASQ 問卷調查的成績。為了維持整體服務品質，桃園國際機場公司自從去年即啓動內部 ASQ 檢討會議，兩周一次，藉此發展行動方案，並列管辦理情形。顯然這個檢討機制帶動桃園國際機場 ASQ 評比名次進步。



相較於 ASQ 獎項，獲得 2014 年 ACI Director General's Roll of Excellence (服務品質榮譽榜)對於桃園國際機場則是個驚喜。服務品質榮譽榜的概念類似名人堂，機場必須在 6 年內，連續 5 年 ASQ 排名在各旅客量分級進入前 5 名，才能入選。目前有 30 座機場名列榜上，亞太區主要標竿機場如仁川、北京首都、新加坡樟宜機場、吉隆坡機場、香港國際機場、上海浦東機場都已入選。進入榮譽榜，代表本機場能長時期提供高水準的服務，也肯定桃園國際機場公司成立以來所付出的努力。



桃園國際機場今年年旅客量預測可突破 3,400 萬，加上大陸中轉旅客隨時可能因法規限制的鬆綁而來本機場，造成轉機 (transit/transfer) 與點對點 (O/D) 旅客量劇增。這些現象說明桃園國際機場將進一步升級，成為東亞地區主要的轉運中心。要在龐大旅客量的基礎上依舊維持高水準的服務，桃園機場至少要在下列三

大問題進行改革：

1. 轉機服務水準: 轉機旅客增加，轉機區的商業服務以及安檢設施，包括人力的調度，就必須相對的改善與提升，才能吸引轉機旅客在本機場消費，因而提升機場的非航空收入 (non-aeronautical revenue)。陸客中轉所帶來的是龐大的挑戰，也是龐大商機。

2. 維持通關流程的順暢: 通關順暢才能帶來高旅客滿意度，以及相同的更多商機。目前第二航廈三樓出境的兩家航空公司貴賓室即將撤離，清出的空間將增加更多安檢線，移民署也正研擬外籍常客證的申請，以及 e-gate 廣泛使用，這都是縮減通關流程的開始。當旅客能快速進入管制區候機，才會有閒暇在登機前享受裡面的購物與服務設施。航廈的改造必須依照此原則進行，讓旅客喜歡上本機場，提高非航空收入。

3. 電子資訊系統的提升: 隨著網路與智慧型手機的普遍，未來機場趨勢一定會走向智慧型機場，機場管理者可大量利用資訊設備與消費者（主要是旅客）互動。電子系統可以監控航廈內攜帶智慧型手機的旅客數量與其行進距離，藉由這種資料的統計，可以歸納出旅客最容易集結或打結的航廈動線，甚至是消費行為，極有利於消費設施的增設，以及機場 APP 的研發。

5 月 27 日的晚宴在首爾市中心 Lotte World 舉行。當天下午舉辦單位在會場 Coex 會議中心安排公車，免費接送貴賓到市中心場地。晚宴中除了領取 ASQ 獎項之外，最重要的是觀摩韓國仁川機場與政府如何結合免稅店與演藝界舉辦大型活動，以及會場上與各國機場代表的交流。該晚宴場地是 Lotte World 裡的溜冰場，席開近百桌，主持人男女各一，操流利英文，領獎節目畢，貴賓邊用餐邊欣賞韓國藝人表演。桃園機場代表也藉此機會與各國國際機場界領袖寒暄，提升台灣的國際能見度，促進日後機場間相互學習與資源分享。

總經理率機場代表在會場與 ACI 主席 Angela Gittens 寒暄



與首都機場公司董事長劉彥斌先生、中國民航局副局長董志毅先生。



馬來西亞機場集團(Managing Director of Malaysia Airports Holdings Berhad)主席
Tan Sri Bashir Ahmad Abdul Majid



(四)AMPAP 國際機場專家 (IAP) 領證

除上述活動外，企劃行銷處林東茂專員也藉 ACI 年會的 AMPAP 畢業典禮(5/28)，
領取畢業證書 International Airport Professional (IAP)。





AMPAP 全名 Airport Management Professional Accreditation Programme，為 ACI 與 ICAO 針對機場管理者設計的專業認證課程，委託加拿大 Aviation Strategies International 顧問公司執行。學員由各國機場提名高階管理人員參與。學員必須在 3 年內完成 1 門入門課程 Air Transport System (ATS)，3 門網路必修課(Airport Operations, Safety and Security；Airport Planning, Development and Environmental Management；Airport Commercial and Financial Management)與 2 門實體選修課程(從 ACI 每年開出的訓練課程選修)，才能取得「國際機場專業」(International Airport Professional, IAP)資格。林專員於 2012 年 5 月上 ATS，該課當時在桃園國際機場舉辦，2014 年 5 月 2 日完成第 6 門課，2 年取得 IAP。目前全球有約 500 名 IAP，此資格逐漸成為國際機場管理專業的指標，許多國際機場高階管理職務要求有 IAP 資格者才能應徵。



AMPAP 學程是機場工作者是全方位吸收管理知識的入門。機場管理知識所採納的其實是世界標準：各國標竿機場一旦有創新的管理技巧，很快就會被模仿與套用，創新因此成為典範，甚至是規範。其他機場如果缺乏這類知識，無法跟上，就顯得落伍，甚至被旅客淘汰。AMPAP 這套課程正是學習機場管理規範的最佳媒介，讓學員熟悉世界機場共用的管理術語。學員完成課程後之所以會獲得 IAP，正因這套課程所教的是世界性知識與標準。

AMPAP 目的不在於訓練專家，而是以高階的管理視野，培養機場管理通才，讓結業學員日後即使因為職務調動，接觸新領域的問題與業務，也能快速掌握重點。AMPAP 也是與國際機場同業建立社交網路的絕佳機會。在上實體課程的過程中，各國機場學員會分組密集討論作業，交換自身機場遇到的問題與解決方式，培養合作情誼。這種經驗對日後業務合作有很大幫助。



(五)松島自由經濟區(IFEZ)參訪

桃園機場代表一行利用 5 月 29 日早晨參訪松島自由經濟區。韓國政府在仁川機場外圍填海造地，規劃大面積的自由貿易區，分三大部份，永宗、松島以及菁羅國際都市，各區機能、面積、投資金額與規劃人口如下：

	松島	永宗	菁羅
開發方向	國際商務、IT、BT、R&D	航空、物流、旅遊	金融、休閒、尖端汽車
面積	53.3 km ²	98.4 km ²	17.8 km ²
基礎設施建設費(USD)	9 billion	17 billion	5.2 billion
規劃人口	252,000	298,800	90,000



松島規劃完善，有個種商業大樓、高爾夫球場、甚至規劃大學校地，且道路筆直，至今仍持續進行硬體建設，顯示韓國政府投資決心。不過開發至今 10 年，仍未具規模，廠商進入稀疏，仍是口號大於實質的狀況。



三星生醫物流園區



CENTRAL PARK

- **Size**
411,324m² park area (parking lot for 2,715 cars)
- **Period**
Jan. 2007~Aug. 2009
- **Project Cost**
166.9 billion won
- **Executioner**
Trust operation · fiduciary operation of Incheon Facilities Management Corporation
- **Developer**
KPF(U.S.), Yooshin Engineering Corporation(Korea)

中央公園

GLOBAL UNIVERSITY CAMPUS

- **Land Size** 295,000m²(Campus sites)
- **Period** 2008~2014
- **Project Cost**
1 trillion 700 billion won (Phrase 1: 504 billion won; Phrase 2: 566 billion won) - 25% government expenditure, 25% city expenditure, 50% private
- **No. of students**
Around 10,000 people
- **No. of Campus**
Around 10 opened school [branch schools of overseas universities (undergraduate school, graduate school)]
 - SUNY Korea, State University of New York Korea (2012)
 - University of Utah (2013), George Mason University (2014), Ghent University (2014)
- **Developer** Songdo Global University Campus Co., Ltd.



松島規劃的世界大學校區



大樓林立

三、心得與建議

(一) 仁川機場參訪方面

1. 加強桃園機場內智慧資通訊系統（含軟硬體），展顯台灣電子產業實力。
2. 各項硬體設備（例：建材、廁所設施、手推車…等），可參考仁川機場做法，節取適合桃園機場的方案執行。
3. 軟體服務（例：商業規劃、貴賓室、轉機區規劃…等）可參考仁川機場做法，並考量桃園機場空間配置，擬定適當之服務策略，逐步改善。
4. 仁川機場的空間規劃（例：入出境動線、管制區內電車、商業空間…等），可做為 T3 未來細部規劃之參考。

(二) 有關參與 ACI 活動部分

1. ACI 為全球各機場交流之主要平台，應積極參與 ACI 所舉辦之各項會議，增加桃園機場國際曝光度，亦有利於建立機場間的溝通窗口。
2. 加入 ACI Asia Pacific 區之 committees，如下，改變公司行政文化與經營視野：
 01. ACI Asia-Pacific Regional **Aviation Security** Committee
 02. ACI Asia-Pacific Regional **Operational Safety** Committee
 03. ACI Asia-Pacific Regional **Environment** Committee
 04. ACI Asia-Pacific Regional **Airport Information Technology Liaison** Group
3. 爭取成為亞太區董事會成員。這比簽訂姊妹機場有意義的多，因為成員都是東亞地區主要機場，可以討論共同面對的挑戰與合作事宜。

(三) 訓練部份

1. 建議本公司舉辦 ATS 課程，並提名新人參加。主辦 ATS 有多項優勢：主辦單位所需負擔的成本不高，只有場地與餐飲費用；公司提名的學員可以免學費，不必出國就可以上 AMPAP 入門課，省下鉅額差旅費；同時，主辦機場會有國際曝光度，將課程訓練轉化成為非常正面的機場行銷。
2. 本公司也應該將 AMPAP 訓練進程納入升遷考核機制，激勵參與學員完成訓練。

上述種種做法其實都是藉由將本機場與國際活動接軌，提升內部人員的素質，推動公司內部行政文化與外部形象的轉變。一舉數得，何樂不為？