

出國報告（出國類別：其他-國際會議）

參加「2018 三一論壇」
（The Trinity Forum 2018）

服務機關：交通部

姓名職稱：余書玫技正

派赴國家/地區：中國/上海

出國期間：107.10.30 至 107.11.2

報告日期：108.1.15

摘要

「2018 三一論壇」(The Trinity Forum 2018) 之主題為「改變中的機場與旅遊零售商業生態系統」，主辦單位藉由邀請全球近 30 位機場經營業、旅遊零售業、品牌業等領袖、菁英介紹各行業商業經營現況及未來發展趨勢，透過經驗交流及策略分享，以增加相關產業利害關係人之相互瞭解，進而強化三方間共同合作關係，並強調顧客需求及無縫體驗對於機場商業服務營收之重要性，可帶動消費意願及購買力，提高機場非航空收入，使三方及旅客均能受益。

近年來數位經濟時代來臨，隨著網路及資通訊技術快速發展、智慧行動裝置普及等影響，已逐步改變全球航空旅客行程規劃及購物消費之行為模式，為滿足未來新一代主要客群著重「人性化」及「數值化」消費特性，機場經營業、旅遊零售業與品牌業者刻正與資通訊相關科技產業跨域合作，逐步推動智慧機場建設、建構線上購物平台等便捷服務，並利用大數據資料分析等先進技術及網路社群等廣告行銷管道，掌握旅客需求及偏好，提升購物消費體驗，以因應未來航空及旅遊零售市場發展所需，已是大勢所趨。透過本次論壇之參與，有助於吸收國際上民用機場商業服務發展趨勢新知，瞭解全球相關國際機場、旅遊零售商、品牌業者商業經營脈動，可提供我國提升國際機場商業服務品質及競爭力之參考。

目次

壹、目的.....	4
貳、過程.....	5
參、心得與建議.....	23
肆、附錄.....	26

壹、目的

機場商業服務設施之引進及設置，可提供旅客購物、餐飲、休閒等各式付費服務，為機場非航空收入之主要來源，現今隨著網際網路等資通訊技術發達，智慧行動裝置(手機、平板等)普及，改變了全球航空旅客規劃飛行旅次及購物消費之行為模式與習慣，因此，如何與時俱進地滿足旅客消費需求與偏好，提供機場便利、良好且獨具特色之商業服務與環境，優化消費者體驗，提高服務滿意度，以增加旅客消費意願，達到商業經營績效，為機場營運單位與相關商業服務業者所需共同關切及努力達成之課題。

「2018 三一論壇」(The Trinity Forum 2018) 之主題為「改變中的機場與旅遊零售商業生態系統」，透過此次研討會議可讓與會者吸收目前國際上相關機場、旅遊零售商、品牌業者之商業經營概況、彼此間相互關係，以及各產業未來發展趨勢，期藉由透過相關經驗、理念及策略之傳達及分享，達成本次論壇之舉辦目的，即增加相關產業利害關係人(industry stakeholders)之相互瞭解，包含機場經營業、旅遊零售業、品牌業，強化三方間之共同合作關係，追求創新及卓越，以滿足旅客需求，進而刺激消費，提高機場非航空收入，使三方互利共贏，同時造福第四方的旅客。

近年來全球民用航空運輸需求持續成長，我國為吸引並增加區域及世界各地旅客起迄(OD)及轉機旅次，持續致力於改善各國際機場空側、陸側軟硬體設施及服務，以增進機場整體服務效能與品質，強化國際競爭力。桃園國際機場為我國空運主要門戶，2017 年客運量高達 4,488 萬人次(2018 年再創 4,653 萬人次)，隨著航機起降架次及旅客人次的增加，機場總營運收入(含航空與非航空)達新臺幣 203 億元，非航空收入佔 46%，其中在機場與各駐站單位共同合作下，積極提升機場商業服務水準，使得近年桃園國際機場商業服務營收亦持續成長。參加本次論壇將可吸收國際上民用機場商業服務發展趨勢新知，瞭解全球相關國際機場、旅遊零售商、品牌業者商業經營經驗、理念及策略，希有助於我國提升國際機場商業服務品質及營收。

貳、過程

一、行程

「2018 三一論壇」(The Trinity Forum 2018) 於本(2018)年度 10 月 31 日至 11 月 1 日於中國上海市舉行，有關本次參加行程如下：

日期	行程	內容
107 年 10 月 30 日	前往上海	桃園國際機場-上海浦東國際機場
107 年 10 月 31 日	上海	參加「2018 三一論壇」(第 1 天)
107 年 11 月 1 日	上海	參加「2018 三一論壇」(第 2 天)
107 年 11 月 2 日	返回臺北	上海浦東國際機場-桃園國際機場

二、論壇內容

三一論壇(The Trinity Forum)為自 2003 年起舉辦之全球最具影響力的機場商業收入會議，「2018 三一論壇」(The Trinity Forum 2018) 由穆迪報導(The Moodie Davitt Report)、國際機場協會(Airports Council International, ACI)及上海機場集團(論壇舉辦地之機場管理單位)共同主辦，論壇主題為「**改變中的機場與旅遊零售商業生態系統**」(The changing airport and travel retail commercial eco-system)，本年度會議採取新的日程安排，由以往的 3 天改為 2 天，論壇中邀請機場、零售商、品牌業者等近 30 位總裁級或高階經理人擔任講者，就相關產業之現況與未來發展進行經驗交流及策略分享，有來自全球各地逾 400 名相關領域人士代表參加。依本次論壇內容摘要如下：

(一)開幕致詞：Martin Moodie，穆迪報導(The Moodie Davitt Report) 創辦人暨主席

「人性化」(Humanisation)及「數值化」(Digitalisation)正在改變機場的營運型態以及乘客的搭機過程，尤其是電子商務的盛行，使得零售商朝向大型百貨化發展。旅遊零售業者的投資管道將從傳統的店內(in-store)改變為整個旅程。零售商業者需要改變與機場的關係，使其特許企業得以發展，並透過品牌建立，

適應特許產品之組合與關係，以推動業務發展，例如本地化、個體化、網路化，以及市中心免稅店經營模式之加入(尚涉及相關法律規範)等。

航空公司領導之全渠道模式(The omni-channel model)：旅遊零售業者需要與航空公司合作，俾使用航空公司擁有的消費者數據資料，是旅遊零售業者未來前進之路(引用 Roberto Graziani 的話)。另以中國消費者多元化需求為例，說明零售商面臨之機會與威脅，包含國內及境外免稅消費市場的改變。

旅遊零售業的生態系統於近幾年來已經發生改變，倘吾人能夠適應內外環境的變化，旅遊零售業的前景仍將會一片光明。未來全球旅客量仍將持續增長，如果業者能夠在各地利用豐富的經驗及資源，提供獨特的優質產品，未來旅遊零售業的發展仍是樂觀可期。

(二)歡迎及國際概況：Angela Gittens，國際機場協會(ACI)主席

根據航空運輸行動小組(ATAG)2018年發布最新研究，全球航空相關產業支持6,550萬個就業人口及2.7兆美元的經濟活動。依據國際機場協會(ACI)年度世界機場交通數據及報告統計分析(2018年發布)，2017年全球旅客數持續成長(相較2016年)，且國際航線大於國內航線；依中期客運預測年均複合增長率估算(2016-2021年)，未來全球旅客總數仍將持續成長(約5.7%)，其中國際航線平均成長率約7%，其中尤以中東地區(9.2%)、亞太地區(9%)及拉丁美洲(7.5%)表現最為亮眼，其並提及預估2030年後中國將成為全球最大航空市場。

按國際機場協會(ACI)2018-2040年度世界交通預測結果(以2017年為基年)，2018年全球機場收入將達到1,613億美元，其中航空收入佔56%、非航空收入佔39.4%。另2018ACI機場經濟報告針對2016年全球機場非航空收入進行分析(相較2015年)，其中以特許零售業收入佔比最高(28.8%)，停車場收入居次(20.5%)，另餐飲業成長最快(11.2%)且滿意度最高，特許零售業因受電子商務衝擊影響成長居次(5.9%)，停車場成長率則排名第3(5.3%)。上開分析與國際機場協會(ACI)機場服務品質(Airport Service Quality, ASQ)評比調查(2017/2016年)，

對機場之餐飲及購物服務評比結果相同。

我們的產業受到科技及消費者行為影響正在改變，機場必需以顧客至上，透過科技創新，發展多樣化商業活動，提供具效率，有盈利能力的關鍵服務。Angela Gittens 並表示國際機場協會(ACI)近期將推出「ASQ 商業調查 (The ASQ Commercial Survey)」報告，可供機場管理單位等參考應用，以創造最大化的機場營收潛力。

(三)機場主辦方歡迎：Qin Yun 秦云，上海機場集團總裁

上海機場(包含浦東及虹橋國際機場)已步入發展黃金時期，2018 年前 3 季 2 機場旅客量達到 8,800 萬人次，增幅約 5.7%，全年預估可望達到 1.16 億人次，其中出入境旅客約佔 35.6%，為中國最大國際航空樞紐之一，目前 2 機場共有 114 家航空公司進駐，開通 297 個航點，航線遍及亞洲及世界各地。

在持續改善航班服務下，過去 12 個月上海浦東及虹橋機場航班準點率分別提高至 82.56%及 88.84%。浦東國際機場於今(2018)年榮獲 ACI/ASQ 評比第 4 名，並連續 9 年名列前 10 強，今年虹橋機場亦進入排名第 10。

上海機場集團創新提出 4 大品牌以推動高質量發展及高品質服務機場，其中包含以上海機場作為「上海服務」的重要窗口以及「上海購物」的特色購物示範區。上海機場集團為深耕旅客需求、打造全方位服務，將持續拓展航線網絡、優化航網結構、支持國籍航空公司發展國際航點航線，打造更便捷的旅客服務，並將持續致力提升航空安全品質、提高航班準點率、擴大機場工程建設、加速友善機場、創新機場智慧化建設等方向努力。

上海機場集團預估 2035 年上海地區旅客運輸需求將逾 2 億人次，將遠高於現行機場服務容量，爰 2 機場持續進行相關建設，例如今年 10 月虹橋國際機場第 1 航廈改造完工啟用，浦東國際機場亦將持續進行機場總體規劃建設等。

機場的商業服務將直接影響旅客對機場滿意度。20-40 歲年青人為上海機場旅客主要客群約佔 70%(商務約佔 50%，旅遊亦逾 30%)，該群旅客消費具有個

性化、移動活力化、超前消費等特性，且消費能力強，因此上海機場集團將結合商業經營，優化機場購物環境等商業服務，採取國際化及本土化併行之經營策略、爭取提高機場進口免稅額等作法，以促進上海機場商業服務發展。

(四)中國官方歡迎：

1、上海市政府相關研究機構(長期參與上海機場商業零售發展)代表

上海市為中國最主要的經濟、商業零售、金融中心，上海市的消費產值及消費力均位居中國城市第一，商業發展佔上海市經濟增長總額約 15.8%，上海市就業人口 1/10 從事商業零售工作，截至 2017 年底上海市已有 225 家大型購物中心。2017 年中國出境旅遊人數達到 1.21 億人次，全年境外消費總額約 2,580 億美元。上海機場為中國重要對外門戶，其中機場商業零售服務扮演了重要的角色，過去 20 年來上海兩國際機場旅遊零售業在品牌與商品組成、服務、質量、消費便捷度等持續進步，在中國最具代表性。透過開放學習國外先進技術、企業管理及相關經驗，將有助於上海兩國際機場不斷進步。在網路購物、線上消費、跨境電商等電子商務發展影響，以及新的消費結構方式變化情形下，機場旅遊零售業正面臨許多新的機會與挑戰。

2、中國民用機場協會(分享機場商業投資新體驗及新模式成果)代表

民用機場商業服務經營是中國運輸機場最早開放的經濟活動，30 年來已從大型航空樞紐持續推進到 200 多個中小型機場，成為中國民用機場普遍的商業服務模式，對於提供旅客高品質服務及增進機場營收等方面均為指標性示範並具重要成果。上海浦東及虹橋國際機場是中國重要的大型國際航空樞紐，2017 年旅客量合計達 1.12 億人次，為國內外著名零售及品牌商最關注市場之一。中國聯航預估至 2025 年中國將新增運輸機場達 136 個，全國合計 370 個，包含建設 10 個國際航空樞紐及 29 個區域型樞紐機場。中國政府倡導民用機場管理業以安全、綠色、智慧、人文四個面向營運，機場商業特許經營業則將在市場機制及科技手段下進行更廣泛務實的國內外合作，並建立具有原創性及中華民族

文化特色的機場專用服務品牌。

(五)主題演講(零售商)：Charles Chen 陳國強，中國免稅集團總裁，「服務於快速變化，快速增長的中國旅遊市場」

地緣政治風險、中美貿易戰等因素是否會影響中國消費者出境旅遊及購物的熱情？中國是世界最大的出境旅遊市場，2017 年中國出境旅客數約達 1.3 億人次，境外消費總額高達 1,152 億美元。國民收入增加、旅行簽證放寬、更容易取得的線上旅遊資訊、增加國際航空公司及航線等多種因素促成了中國出境旅遊市場的強勁增長，使中國在 2018 年上半年較去年同期境外旅遊成長達 15%。中國旅遊市場正發生以下變化：(一)旅行者及其行為變得更加複雜：中產階級(出生於 1960 到 1970 年代)、千禧一代(出生於 1980 到 1995 年)及 Z 世代(出生於 1996 到 2010 年)成為主要客群，具有價格敏感、購買前研究、注重個性化、獨特的產品及體驗、尋求創新購物體驗，精通網上購物等特性。(二)出境方式多樣化：飛機、火車、遊輪、自駕車已成為中國遊客首選旅行方式。近年來中國郵輪旅遊市場年平均增長率達 40%，中國郵輪旅行人數預計於 2030 年達到 1,000 萬人，將成為全球最大的郵輪旅遊市場。(三)智慧行動裝置及物聯網(IoT)改變了中國旅客規劃旅行及購物之行為模式：物聯網使中國消費者在線上購物數量位居世界領先地位。

中國免稅集團為所有旅行者提供無縫、全渠道體驗，包含於香港、北京、上海等國際機場設立免稅商店、在北京、上海等城市設立市區免稅店（今年在澳門、香港亦將設立），在免稅行業提供最廣泛的產品種類，包括酒類、煙草、美容等 14 個類別，其並強調品牌的重要性。

中國免稅集團透過降低物流成本等方式增加經營利潤並回饋顧客，利用數值技術(如 APP)增強消費者購物體驗，讓消費者可以隨時隨地購物；提供 VIP 會員服務，如機場豪華轎車服務、貴賓休息室個性化旅行優先結賬服務，以及提供中國最廣泛的售後服務中心網絡等服務。

講者提供品牌業者如何適應中國消費者之建議：提供更多免稅的獨家產品專供機場銷售，以吸引消費者(不比價)；加強對電子商務線上銷售管道之監管，以保持品牌形象；建議於各機場均一定價，與其削價競爭，不如訂定合理售價。對機場管理當局如何適應中國消費者之建議：機場低價競爭不利於機場的商業形象，建議提供免稅業者有利的租金及商業條款、更多的航班收入及減少對非航空收入的依賴。

(六)主題演講(品牌商)：John McDonnell，Tito's 手工伏特加公司總經理

現今為人手一機的時代，尤其千禧一代和 I 世代。因應此一發展趨勢，亞馬遜(AMAZON)的創新作為，即透過線上購物及實體店體驗併行方式，增加人與人的交流互動。旅遊零售業必需關注 40 歲以下旅客群的聯繫：美國酒商支持且投資線上購物平台，提供數值化產品配送服務，如中國烈酒送貨服務。未來之購物模式是數值化的，67%的千禧一代將透過網路進行消費；亞洲航空創新手機 APP，提供線上銷售服務；阿聯酋航空則建立自己的資訊系統，提供旅遊全程線上銷售服務，谷歌(GOOGLE)也看到了數值發展機會，與旅遊零售商進行相關合作。有研究指出 68%的千禧一代偏好之航空公司數值線上消費包含：座位升等、行李費、機上餐食、機上娛樂、WI-FI 及免稅品購買；77%的千禧一代偏好之機場數值消費包含：停車、餐飲、紀念品、閱讀品及 Spa 服務。全球無縫的免稅店 APP 服務，透過線上消費平台，使各業者成為非競爭者而是合作者關係(如 UBER、STARBUCKS、美國聯合航空等合作案例)，然而該 APP 為何尚未成形，其認為應與定價有關，期望機場、製造商與零售業、消費者可共同合作以獲得共贏。

(七)主題小組(機場)：

- 1、Mathieu Daubert，法國巴黎機場營運集團(ADP)客服部主任，「ADP 對零售商的觀點」

法國巴黎戴高樂機場為歐洲主要的航空中心。2002-2017 年歐盟地區平均每

位旅客在機場的消費呈現負成長，免稅店業者價格競爭優勢下滑，主要係因市區的商業促銷、健康顧慮致使煙酒類等免稅品銷售量減少，新的行業如餐飲業近 3 年則快速成長，但零售業仍為機場商業服務銷售主力，未來機場零售業是否仍有前景？機場零售業的競爭力關鍵在於價格、服務品質、對旅客需求的掌握(現今許多旅客在進入機場前已做決定)及品牌，建議未來可行之商業模式轉換包含：(1)只關注一個航站，例如巴黎機場免稅廣場提供奢侈品、小眾品牌、美妝品、咖啡等餐飲服務；(2)從典型的機場免稅店轉換為百貨公司化，例如巴黎機場在第 2 航廈大廳設有旗艦店和實驗室；(3)品牌認證。對於機場則建議增加航廈設施投資，如 2018-2020 年巴黎機場 8 個國際航廈中將有 6 個新商業服務區，提供頂極化巴黎購物體驗。另在線上銷售競爭上，則建議透過數值化工具及電子管理技術來改善相關服務。

2、Glyn Williams，悉尼機場公司零售總經理，「免稅店業的光明未來」

全世界的免稅店業者透過卓越的創新設計、當代商品、更多獨家及'哇'的時刻增進消費者購買意願。免稅店銷售主力包含香水及美妝品、酒類、科技產品、奢侈品及精美食品等。未來免稅店業將如何超越？其建議業者應關注於更大的商機，並將能量轉化為積極的成果。

(八)關於我們商業的未來願景(第 1 部分)：Colm McLoughlin，杜拜免稅集團執行副主席兼 CEO

杜拜從 1983 年建設發展至今成績斐然，其中包含杜拜機場，杜拜機場 1983 年之前有 16 個特許經營商，提供的服務品質較低，致使政府收入亦低，1983 年杜拜免稅集團成立後，屬杜拜政府的國營企業，集團宗旨在為旅客提供一流服務，第一天銷售額為 4.3 萬美元，第一年銷售額達 2,000 萬美元，目前杜拜免稅集團已是世界第 1 大免稅店業者，提供一站式購物服務，因受杜拜政府之支持(國營企業)，不用支付機場特許費，集團 25%收入做為廣告或贊助之用。杜拜為因應主辦 2020 年世界博覽會，阿勒馬克圖姆機場(Al Maktoum Airport)將增

加相關機場建設(包含 3 平行跑道、新航廈等)，可容納 9,000 萬旅客數，亦將有助於免稅店提高收入。

(九)關於我們商業的未來願景(第 2 部分)：Raj Assanand ，Harrods 百貨公司國際執行長

Harrods 百貨自 1849 年於英國的小型雜貨店以賣茶起家，目前 Harrods 百貨勳稱全球最佳百貨商，以銷售品牌價值，提供獨一無二的服務，來滿足顧客最佳的購物體驗。Harrods 百貨除了百貨公司外，為因應消費市場的變化，亦提供線上購物服務，並在機場進行相關投資，以提升機場零售體驗。Harrods 百貨於機場的免稅店收入，約佔企業整體營收的 4%，例如 Harrods 百貨於英國希斯洛機場即設有旗艦店，提供精品、美食等奢華服務。

(十)邁向新的零售業及新的消費者體驗：

1、Patrick_Bohl，布達佩斯機場廣告及零售主管

2018 年 5 月金融時報報導，歐洲機場零售收入受到線上競爭影響，雖乘客數繼續增加，但歐洲各機場的非航空收入一直下降。隨著網路零售服務持續增長，機場零售業競爭加劇，也將限制機場的前景增長。

歐洲的零售業者正試圖透過 APP、線上購物等數值方式增加與消費者的聯繫，但對機場零售業者而言，多媒體管道進入機場不易，建議機場進行相關基礎設施及技術的投資，另許多機場因競爭激烈亦未提供具競爭力的特許價格，使業者經營面臨變數。然以美國零售業為例，中低價位的零售額減少，過去 5 年提供高端精品的零售商業績成長 80%，具競爭力的零售商仍有發展空間。

歐洲 75%旅客在進入機場前已在線上完成購物，鑑於航空公司可完全與旅客進行接觸，最適合於旅途中為旅客提供優惠以增進機上消費，為改變旅客消費習慣，增加旅客消費意願，布達佩斯機場與航空公司、免稅店等零售商、品牌業者及線上技術平台合作，在不改變業者特許條件及契約下，於 2018 年 3 月至 5 月推動 BARTA(brands、Airlines、Retailers、Technology platforms、Airports)

合作計畫，透過航空公司網站提供免稅店促銷訊息、在機場免稅店消費滿額送優惠券供旅客於機上購買餐點等。試行活動結果超出預期，有 77%旅客會使用優惠券在機上進行消費，其認為習慣的改變很重要，長期將有助於乘客養成於飛機上購買餐點等習慣，增加航空公司收入，而不會減少機場餐飲及免稅店等營收。試行期間每位旅客機上平均消費額增加約 4.3%，機場離峰時段消費量亦有成長，透過該活動及合作夥伴不同管道促銷可增加與消費者的交流。BARTA 於明年亦將於亞洲地區航空公司會議上進行討論，希能帶來更好結果。

2、Kian Gould，法國 AOE 首席執行官

相關研究指示，美國人平均每日花 4 小時在手機上瀏覽、1/4 歐洲人在線上消費，中國人則高達 75%，顯示智慧型手機的普及率非常高。另 2017 年旅客平均一次飛行活動只有 8.27 美元的消費額，但相同消費者一年卻有 540 美元的線上消費及 6,300 美元的零售消費。過去 5 年中，機場旅客消費額是下降的，但旅客在線上搜尋並消費的人數卻大幅增加(如法國佔 79%)。另 2018 年有 81%的機上消費是事先決定的，意即只有 19%是臨時在機上進行，因此建議機場宜增加良好的購物環境以增加旅客在上機前的消費，以英國希斯洛機場為例，結合電子商務進行線上預訂服務，其中 4%銷售額來自免稅店，並以手機、相機、電腦及手錶、包包等奢侈品之高端品牌消費佔比較高，故許多機場的高端精品銷售量成長，如法蘭克福機場有 4 億歐元的消費額。另除了透過良好的退稅制度及線上銷售管道外，機場零售業尚需好的貨物質量及品牌來支撐。

3、Jayne Wear，奧克蘭機場全渠道經理

奧克蘭機場在 2018 年運量達 2,000 多萬人次，有 75%國際旅客到訪，有 46 個國際航點，其中於中國有 7 個直通航點。奧克蘭機場注重旅客的購物體驗，提供減稅優惠措施，並讓旅客能在任何時間、任何地點享受便利的購物服務。相較於傳統購物方式，現今消費者購物行為增加許多接觸點，包含全球及線上購物等，均會影響消費者購買習慣(平均每位消費者在購買前約有 5 次考慮機會)。

奧克蘭機場與零售、電商等相關業者合作提供旅客便利的購物體驗及支付方式，並分享資訊以瞭解旅客需求，跨域提供旅客所需產品及服務，從旅客訂位、上機、機上、下機之全程 4 階段，提供 24 小時無縫的一站式服務，並減少消費者等待時間，使旅客可在機場或手機隨時購物，並一次完成。目前該服務已有 92.3%的顧客滿意度，每月訂單數及銷售金額亦持續增加，未來希望在整個購物過程中與旅客保持良好關係並探索新的消費模式。

4、Aireen_Omar，亞洲航空公司集團副 CEO

亞洲航空自 2001 年成立，以低成本航空為主，有 247 架飛機，目前已成為東南亞最大航空公司之一，迄今總計服務約 5 億人次，市場以亞洲為主，其中東南亞地區人口逾 6 億，60%低於 45 歲，平均年齡為 28-29 歲，為世界消費的主要地區。亞洲航空有 80%顧客在線上購買，每月約有 3,000 萬人次上該公司網站瀏覽。消費者上網數據資料為公司重要資產，善用數據可提高收入、經營效率並滿足旅客需求。亞洲航空創立線上平台，從旅客訂票到旅程結束，提供乘客無縫的服務，並結合金融公司電子支付、透過 big lite 平台整合各類產品及線上票務平台，並與物流公司合作，使旅客可在機場、飯店甚至家裏收到購買的貨品。例如，旅客可透過手機上網訂位及開票、機場報到、在飛機上以 Wi-Fi 購物、下機抵達機場後亦可進行購物等，提供旅客快速、價好免稅、個性化、客製化服務。透過航空公司、機場、零售業、品牌業及電商業的跨域整合及合作，形成一大生態系統，互利共贏。

Q&A：

目前低成本航空市佔率約 35%，航空公司聯合零售業者建議機場降低特許費用係因航空公司開發客流的網站，並不限特定機場；另希斯洛機場透過 google map，增加機場的客流量。

(十一)大數據，旅遊零售業未來的趨動力：

1、Craig_Mackie，Moodie insights 總經理

旅遊零售業需要高質量的數據，並對數據妥善分析應用，依數據分析結果，瞭解消費者購買習慣及需求，並快速做出靈活決策，以促進銷售。透過大數據資料分析雖有助於發現市場趨勢的變化，但無法瞭解其背後的原因，則是需要面對的挑戰。透過人工智慧(AI)或機器學習，可快速動態分析數據，瞭解消費者的購買習慣。追蹤消費者的整個行程及行為模式將有助於零售業者改變決策，增加收入。建議零售業與品牌商應共同分享數據資料，以藉此促進銷售。

2、Pete Mohn，m1nd-set CEO

m1nd-set 透過訪問機場旅客以獲知其購買行為，另透過航空公司取得旅客資訊，依相關數據分析未來航空產業的挑戰、機會及威脅，以發布該產業趨勢報告，如 2018 年上半年全球旅客量較 2017 年同期增加 8%，約達 15.6 億人次，主要增長來自於亞太地區、歐洲，國家則為美國、英國及中國，機場則以杜拜國際機場名列第 1；2018 年上半年全球免稅品及旅遊零售業銷售額增加 11.2%，主要增長來自於化妝品、酒類及精品。另亞太地區 2018 年上半年旅客量較 2017 年同期成長 10%，主要來自中國、印度，機場則以香港機場居首；2018 年上半年亞太地區免稅及旅遊零售銷售額增加 15%，主要增長同為化妝品、酒類及精品。未來透過機場、旅遊零售業及品牌業之持續投資，並增加相關資訊提供，增加與旅客接觸管道與服務體驗等作為，將可促進旅客消費，前景可期。

(十二)主題演講(零售商)：Dag_Rasmussen，Lagardère 旅遊零售集團董事長

Lagardère 旅遊零售集團有 47 億元銷售額(2017 年)，分布於 34 個國家，約有 4,500 家店，並進駐 25 個機場。15 年前進入上海虹橋國際機場開設中國第一家賣店，目前已成為中國最大國際旅遊零售商，主要原因為有 1 千多名中國員工，有助於在地化思考經營。中國是旅遊零售業很重要的市場，中國有 13 億人口，高達 48 億交通量及 1.4 億次飛行旅次，中國國內機場有很大的發展力，約 1/2 中國旅客為 40 歲以下，女性購買力強，且中國電子改革速度快。機場與零售業的合作是關鍵，並建議機場設定零售商租金上限，另機器人的使用將

有助於銷售，透過與機場分享數據，可優化收入，並提供旅客更好的服務。

Q&A：

零售商為何建議機場設立租金上限？權利金是機場的最大收入源之一，特許合約的簽訂涉及利潤的分配，不同的品項有不同的利潤(如餐飲利潤較好)，零售商建議機場設立租金上限，係希望減少價格浮動，並透過不同品項之協同增效，促進消費及旅客滿意度。

市中心免稅店對機場銷售之影響？市中心免稅店確實會增加機場免稅店的競爭，但競爭亦是無所不在的。另旅遊零售業如何與電子商務合作？例如透過產品、供應鏈及航空公司網站增加注意力，雖與航空公司雙贏並不容易，但仍建議未來應增加與航空公司之合作。如何減少旅遊零售業碳排放？建議可推動回收、再利用及補償機制。

(十三)商業卓越標竿：Dimitri_Coll，ACI ASQ 總監

國際機場協會(ACI)於今(2018)年將首度推出「ASQ 商業調查」(The ASQ Commercial Survey)，供機場及零售商(包含餐飲業等)參考應用，以進一步提高機場整體顧客滿意度，並優化整體營業收入。另 ACI/ASQ 顧客體驗調查建立一套對顧客體檢的完整流程，其中包含餐飲等零售業服務。顧客體驗之重點是顧客的感受，而影響非航空收入的因素，包含商業服務區的大小(商業服務區域增加 1%，非航空收入增加 0.2%)、旅客數量(平均旅客增加 1%，非航空收入增加 0.7 至 1%)及顧客滿意度(滿意度增加 1%，非航空收入增加 1.5%，成效最佳)。

如何提高顧客滿意度，其建議可從投資：對人的溝通(18%)、服務環境及氛圍(42.5%)、增加在商業服務區停留時間(20%)、其他(19.5%)著手。另 ACI 開發 6 種顧客人格類型，如第一類為一般顧客、第二類為千禧一代(注重體驗不考慮價格)等為機場主要購買客群，極具開發潛力，此外 ACI 亦建議需加強員工與顧客之溝通及服務能力，均將有助於增加機場非航空收入。

(十四)關於我們商業的未來願景(第 3 部分)：

1、Gary_Clarke，Mars 國際旅遊零售公司總經理

分享個人經驗：努力工作、做正確的事。提高效率、賺取利潤。所謂的共同利潤，即讓自己獲得利潤，也讓別人獲得利潤，此外，企業在賺取利潤之同時，也要分擔社會責任，亦可促進市場定位，並進一步帶來更多利潤。經由二案例分享(如寵物市場的快速成長等)，說明在生態系統下跨業共同合作，可達到互利共贏目標。

2、Michael Simon，Altria Internation 總經理(美國免稅店-煙草零售)

15 年來旅遊零售業收入成長 3 倍，由 200 億美元增加到 690 億美元。旅遊零售業使機場除了是交通轉運中心外，亦成為購物、休閒的地方。對產業過度保護(或限制)將影響其未來發展，免稅店的線上化即是一例。旅遊零售業經營型態之轉變：消費者花時間上網購物，減少實體店消費、免稅店商品價值（千禧一代注重體驗，非僅產品本身）、數據資產(透過資料庫跨域合作分享數據)。其從品牌的角度說明，現在旅遊零售業已進入奢侈品(精品)的時代，網路購物對實體旅遊零售業造成重大影響，但只有不好的零售業才會消失，免稅店可以線上與實體共營，但實體店需要有好的價格及體驗做支持。其以免稅店煙草品牌架構說明主要策略：(1)唯一可購買之處（2）提供高價值的促銷活動(3)眼球活動-吸引顧客目光(高端商品或省錢/免稅品)。

(十五) 展望 2030 年，旅遊零售業的下一站？

1、Jia Ruijun 賈瑞軍，上海機場集團副總裁

國際航空運輸協會(IATA)統計目前全球航空業每年運輸量約 38 億人次，其中千禧一代已成為機場消費主力，在旅客高度使用智慧型手機及物聯網之習慣下，為機場商業經營帶來重大變革及增長機會。展望旅遊零售業的下一站，上海機場集團為因應此變革之契機及挑戰，將以智慧機場實現智慧零售，透過大數據分析提高乘客消費體驗。

就客群部分，以浦東國際機場為例，出入境旅客中 21 至 34 歲的千禧一代

佔 60%(浦東機場 2017 年出入境旅客達 3,472 萬人次)，個性化購物、注重購物體驗，將影響未來機場銷售模式，同時，電子商務的發展與普及，使得線下體驗、線上購買，及線上訂購、線下提貨之消費模式將日益提高，未來機場實體店的功能將轉型為銷售與體驗並重，並透過線上預訂及物流配送，提供旅客購物之便利性，減少消費者等候時間，另營業品項亦將多元化，機場餐飲及休閒業比例將逐漸提升。

在智慧機場實現智慧零售部分，將透過電子化促進現場銷售，減少等候時間，增加體驗樂趣，例如增加機場 Wi-Fi 建設、引進實地導航、大數據分析等技術，並率先使用支付寶等多種電子移動支付服務，更有助掌握旅客消費習慣、偏好及需求，以精準調整零售業銷售策略及資源。另上海機場集團將透過戰略合作，結合旅遊零售業、品牌業，互利共贏，共繪機場未來發展藍圖。

2、Hiroshi_Onishi，日本機場航廈株式會社副總裁

日本機場航廈株式會社為一大型百貨公司，有 10 億美元銷售額，包含零售業、餐飲業，並設有旗艦店、大型購物中心等經營據點。日本機場航廈株式會社將機場旅客視為目標客群，為滿足旅客需求及興趣，依其年齡、風格、等級提供各類產品，除現今的奢侈品、化妝品、餐飲、服飾外，未來將增加健康、體驗、文化、藝術產品。日本機場零售業正在轉型，其中包含市場的變化，因應對策包含為顧客提供客製化及低成本模式服務(如利用 3-D 列印製鞋)、增加科技的投資(如引進機器人服務)、提高實體店體驗服務等。

3、Gerry_Munday，Furla 總裁(全球旅遊零售業)，「蓬勃發展或蕭條？」

依 IATA 未來 20 年旅客預測，2037 年有 82 億旅客將利用航空運輸、中國將成為全球最大航空市場、2030 年泰國將取代義大利成為前 10 大市場、2024 年印度將取代英國成為第 3 大航空市場、印尼排名從 2017 年的第 10 名將爬升至 2030 年的第 4 名、亞太地區於 2018 年至 2037 年將貢獻逾半數的新旅客量。

機場、零售商、品牌商之特許結構將變化？現今商店的角色正在改變中，

衡量商店之績效亦變化：更少的交易，更多的經驗/情感，成功不再以營業額衡量，品牌通過數據定義商店的價值、租賃條款更靈活、更低的裝修成本等。

2030 年世界人口前景：預估 60 歲以上人口 14 億、34 個超齡開發國家、20 %人口逾 65 歲，產生 51%城市消費，占可支配收入的 19%。另 15-59 歲年齡層最具影響力，至 2030 年額外 1 億人均消費將增加一倍…。科技應用：網際網路、智慧型手機 APP(購物、比價等)、視覺試穿、無人機、智慧眼鏡及手錶、機器人等加入市場服務。

(十六)重新想像機場商業供應者

1、Beth Brewster，曼徹斯特機場集團 EVP 國際商業發展及貴賓室執行副總裁

首先介紹機場貴賓室過去與現在的發展，目前除了機場管理單位及航空公司，銀行也在機場提供貴賓室服務。現今整體貴賓室市場(不限機場)可分為三類：(1)專供頭等艙/商務艙旅客使用者(用於建立品牌忠誠度，非以盈利為主)、(2)頭等艙/商務艙旅客外，達一定消費額亦可使用者、(3)通用貴賓室(任何人只要付費均可使用，採一般商業營利模式)。機場貴賓室的成長與餐飲業的增長以及乘客在機場尋求體驗的趨勢有關，英國及歐盟的貴賓室市場發展最為成熟並仍有增長潛力。因應未來的貴賓室市場發展，EVP 在機場第一類貴賓室提供停車及快速通關等多功能服務，未來並將依據不同的服務採取不同的動態定價策略，為最佳機場體驗設計不同類型等級的貴賓室服務。

2、Scott Collie，多倫多機場管理局客戶及終端服務副總裁

為使多倫多機場成為世界最佳機場，多倫多機場管理局以滿足旅客需求為首要目標，於 2017 年獲選為北美地區最佳機場(亦為北美第 2 大機場)，於過去 5 年的銷售表現中，免稅店成長 98%，餐飲業成長 78%。因應未來市場的變化，機場管理單位應如何與零售業、品牌業等合作？特許經營的模式是否將發生變化？其認為雙方應非僅地主與租戶之關係，而是共生共營，對於未來的機場商業服務，顧客是最重要的，多倫多機場管理局正透過線上平台等方式去瞭解旅

客，並透過結合機場各合作夥伴，彼此瞭解並共同提供顧客最佳服務，其中包含 UBER、信用卡公司等加入，並透過共同舉辦相關活動等方式，促進機場服務及增加銷售利潤。

3、Masanao Tomozoe，日本中部國際機場公司總裁

日本名古屋機場與波音公司合作，由波音公司捐贈波音 747 原型機於機場內展示，並提供模擬飛行、餐飲、購物及娛樂場等功能，另透過遊行等活動舉辦，及結合當地文化特色如忍者秀等，提供機場特別的體驗服務，另有寵物照看、婚體及蜜月照拍攝、青酒酒吧等以吸引旅客。在日本，名古屋機場具有良好的地理位置及聯外交通，中國旅客佔比高，名古屋機場將結合地方行銷，運用網路科技，朝型塑成為機場城市之方向發展。

4、Kenji Calmejane，資生堂旅遊零售亞太地區總經理

2017 年機場帶來旅遊零售業 380 億美元收入；過去 4 年國際零售業成長約 2.5%，其中美妝品成長達約 10%，亞洲地區美妝品更達 20%，2017 年日本資生堂在亞洲地區即有 16% 業績成長，然而過去 10 年亞洲美妝品在機場的銷售額卻減少 10%，主要原因包含市中心免稅店的成立、遊輪及電子商務的發展等，美妝品牌業者為何還要在機場提供商業服務？係因機場可產生大量人流，而關鍵是雙方如何合作，其中電子商務發展確實已構成一定程度的威脅，因此資生堂增加網路平台及媒體等投資，以因應現在年青人(如千禧一代)高度使用智慧型手機的習慣，並建議機場整合旅客數據資料，與合作夥伴分享數據，共同創造收益，及透過機場候機室等空間增加與旅客之互動，另建議美妝品牌業者加強與顧客的聯繫管道，並提供更好的體驗服務，而非低價競爭。

5、Jonathan Goldsmid，VGI 全球媒體首席執行官

廣告為機場商業服務重要銷售媒介，透過如多媒體廣告交互式體驗可吸引消費者注意，約可增加機場 5% 銷售額，因此機場廣告業持續成長中，儘管機場廣告市場前景樂觀，但機場從傳統廣告銷售(如以往機場免稅店進行之店內裝

潢、燈箱廣告等)中獲得總收入卻存在上限。VGI 以廣告創意在機場舉辦相關活動，協助銷售個性化商品，透過與機場、旅遊零售等相關業者合作以提供顧客無縫機場服務體驗，並取得大數據資料進行分析運用，掌握機會以廣告媒體幫助機場創造乘客想要透過社交媒體分享的現場感，共同增進機場非航空收入。

(十七)中國奢侈品、美妝零售業未來消費者參與型式

1、Angela Wang，The Boston Consulting Group China 經理

中國的奢侈品消費市場於 2017 年增長 32%，今年預估將達 40%，其中消費主力為 18-30 歲，大學畢業(經濟來源為家庭提供)，女性居多，喜歡進行網路購物、社交平台通信、線上遊戲等活動，每日平均以智慧型手機上網 4 小時，沒有語言障礙。2017 年中國有超過 50%的奢侈品消費主要在線上以手機 APP (如騰訊、阿里巴巴等)進行，約 1/3 奢侈品消費於國外旅遊，品牌成為一種有影響力的接觸和參與方式，線上研究、線下購買(Research online purchase offline, ROPO)是中國消費者主要購買方式，因定價或缺乏賣店等因素，約 45%線上消費者在國外購物，電子商務主導著中國的奢侈品市場，與社交相關的購物迅速崛起。

2、Mirko Wang，Jessica's Secret 創始人兼 CEO

Jessica's Secret 創立於 2015 年底，公司開發可協助旅客即時線上搜尋全球免稅店商品並進行比價之手機 APP(ios 系統佔 83%，Android 佔 17%)。如欲進入中國市場，其建議需要找到正確的客戶(中國有 13 億人口，但目前約僅 8%有護照)，並找到合適的平台及方法，在中國運作需要一個中國 IT 測試團隊或本地化的中文網站開發團隊。

3、Yiling Pan，Jing Daily& Jing Trevel 副主編

Jing Daily& Jing Trevel 已研究中國奢侈品消費市場 10 年，中國年青消費者，尤其女性，最喜歡購買的奢侈品，包含珠寶、名牌包包、美妝品等，另一項研究說明，感到放鬆及積極的消費者會購買更多。機場需要事先將相關購物訊息傳遞給消費者，如透過網路的社交媒體、網紅推薦等，並朝更生動的方式發展，

為配合中國消費者需求，機場正為其傳統的交通及購物功能添加一項新功能：娛樂，其並分享創造吸引青年顧客體驗營銷活動的 6 個要素：真實、新穎、酷炫、時效、新技術、無縫互通之購物體驗。

4、Yan Lee，I Click 國際公司(亞洲)首席執行官

I Click 與許多國際大型品牌及零售業合作，並與相關夥伴建立數據共用平台，以獲取消費者行為等資訊，並利用資料探勘等數值技術推動業務發展。中國已成為全球重要旅遊市場，2017 年有 1.38 億出國人次，在境外有高消費力，其中以赴泰國最多，日本居次。目前中國消費者以一線城市(如上海、北京等)，年收入 3 至 4.5 萬美元，45-54 歲為主；90 後世代(喜用網路)將成為新消費主力；2025 年中國消費者對奢侈品消費預計將佔全球市場總量 44%。

Q&A：

包含網紅對機場商業行銷的影響、中國政府推動國內消費政策，對國際零售業在中國銷售量的影響，並促使中國境內商品價格平等化、透明化等。另目前中國約僅 8% 人口持有護照，顯示未來的中國旅遊市場將有非常大的發展潛力。

(十八)閉幕式總結：

感謝主辦方及各贊助商的支持，以及各相關領域代表的參加，希望 2019 年的「三一論壇」能有更多的航空公司加入，明年見！

參、心得與建議

一、心得

(一)穆迪報導(The Moodie Davitt Report)創辦人暨主席 Martin Moodie 於本次論壇開幕致詞中提綱挈領提到「人性化」及「數值化」正在改變全球機場營運型態、旅客搭機行為及購物習慣，影響所致，即如論壇上相關產業之講者所交流分享，國際上許多機場營運管理單位、航空公司、旅遊零售業、品牌業者為吸引如千禧一代等高度使用網路智慧行動裝置之未來主要消費客群，刻正逐步發展智慧機場建設、建構線上購物平台等服務，並利用大數據、人工智慧(AI)等先進技術增值應用分析，輔以網路社群等廣告行銷管道，以掌握旅客消費需求及偏好，提高顧客消費體驗，適時精準調整銷售策略及資源，以因應未來航空/零售市場發展趨勢，提高商業經營收益。

(二)對於機場商業服務之策進作為部分，除了國際機場協會(ACI)即將推出「ASQ 商業調查」(The ASQ Commercial Survey)，值得進一步瞭解以利參考應用外，上海機場集團強調將以智慧機場實現智慧零售，結合商業經營，優化機場購物環境等商業服務，採國際化及本土化併行經營策略，爭取提高機場進口免稅額等；奧克蘭機場與零售業、電商等合作提供旅客便利的購物體驗及支付方式，從旅客訂位、上機、機上、下機之全程 4 階段，提供 24 小時無縫的一站式服務；多倫多機場管理局、日本中部國際機場公司則透過活動舉辦，結合當地文化特色進行行銷；布達佩斯機場與航空公司、零售商、品牌業者及線上技術平台合作，在不改變業者特許條件及契約下試辦 BARTA 合作計畫等作法，可提供我國各機場營運管理單位參考，至於布達佩斯機場宣稱 BARTA 合作計畫，可增加航空公司收入，且不會減損機場餐飲及免稅店等營收部分，似宜再行觀察該合作計畫後續擴大試辦成效以進

行驗證。

(三)近年來在電子商務快速發展及競爭下，許多傳統旅遊零售業之經營模式正在逐步轉型，因應消費者網路購物行為已突破以往時間、空間的限制，以及消費者多花時間上網購物，減少實體通路消費之習慣改變，旅遊零售業為提供顧客更多可接觸的銷售據點，以客製化、數位化(APP)的無縫服務提供更快速、更方便，甚至跨越國境的服務以增加營收，例如旅客購買免稅商品除了以往的機場免稅店外，市區免稅預購中心、線上免稅店的設置，將逐漸成為未來國際發展趨勢。

(四)透過本次論壇之參與，有助於增加對於旅遊零售業與品牌業之認識，以及該等產業對於機場商業服務之經營理念、策略及訴求的瞭解，同時對於未來的航空旅客主要消費客群具有之特質、需求及偏好亦有更清楚的掌握。為因應改變中的機場與旅遊零售商業生態系統及未來發展需要，機場營運單位、航空公司、旅遊零售業與品牌業者，實有必要與網路資通訊相關科技產業加強跨域合作，透過創新智慧科技提高機場商業經營服務效率及品質，以滿足旅客需求。至於上開相關產業利害關係人未來如何強化合作關係以達到互利共贏，可能涉及到不同的機場經營、商業條件、市場機制，甚至法規適用等相關層面議題，有待各方共同面對及思考。

二、建議

(一)依據國際機場協會(ACI)主席 Angela Gittens 簡報資料，發現國際機場協會已將桃園國際機場列入 2017 年全球 21 個主要樞紐機場之中，雖名列第 17，然亦屬對桃園國際機場之肯定(惟其轉運佔比依舊相對偏低)，爰建議桃園機場公司仍應持續加強並優化桃園國際機場空側與陸側相關軟硬體設施及服務水準，尤其是智慧機場之建設推動，以提供更符合旅客需求的優質服務、

吸引更多 OD 及轉機旅客，逐步邁向東亞樞紐機場之目標。

(二)另 ACI 主席於會議中提及、國際航空運輸協會(IATA)亦預測 2030 年後中國將成為全球最大航空市場一節，建議本部民用航空局可就未來兩岸航空運輸發展政策適時會商相關部會、機場及國籍航空公司等進行相關策略研議，以期能掌握先機，預為應處。

(三)依據 ACI 針對 2016 年全球機場非航空收入分析結果，餐飲業成長最快(11.2%)且滿意度最高，特許零售業雖受電子商務衝擊成長居次(5.9%)但仍為發展主力，停車場收入成長則排名第 3(5.3%)，爰建議桃園機場公司及民航局可加強我國機場之餐飲業及停車場服務，應有助於提升機場整體服務品質及營收。另對於全球將步入高齡化市場部分，建議對於機場未來應具備之相關軟硬體設施及商業服務等，桃園機場公司及民航局亦宜及早納入機場規劃設計。

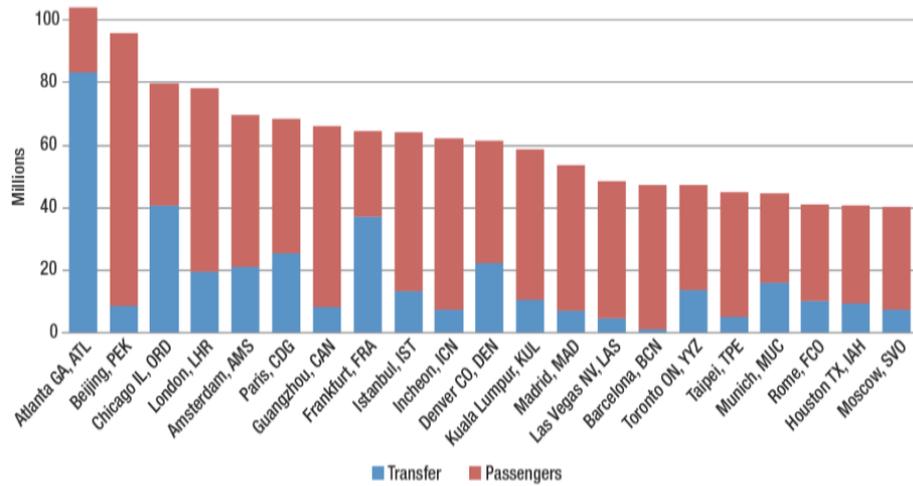
(四)對於旅客購買免稅商品除了以往的機場免稅店外，市區免稅預購中心、線上免稅店已逐漸成為發展趨勢，該改變中之旅遊零售商業生態系統，是否可能造成機場營運及收益之衝擊與影響，建議桃園機場公司、民航局及本部可視國內未來發展情勢適時思考研議，以為因應。

(五)另以上海機場集團二度作為本論壇之主辦方機場，並透過此次機會向全球相關產業展示、行銷浦東及虹橋國際機場營運實績及上海城市之美為例，經查 2014 年三一論壇即由桃園機場公司於臺北市辦理，爰建議未來桃園機場公司亦可再次爭取主辦機會，將有助於增進桃園國際機場及我國城市之國際能見度。

肆、附錄



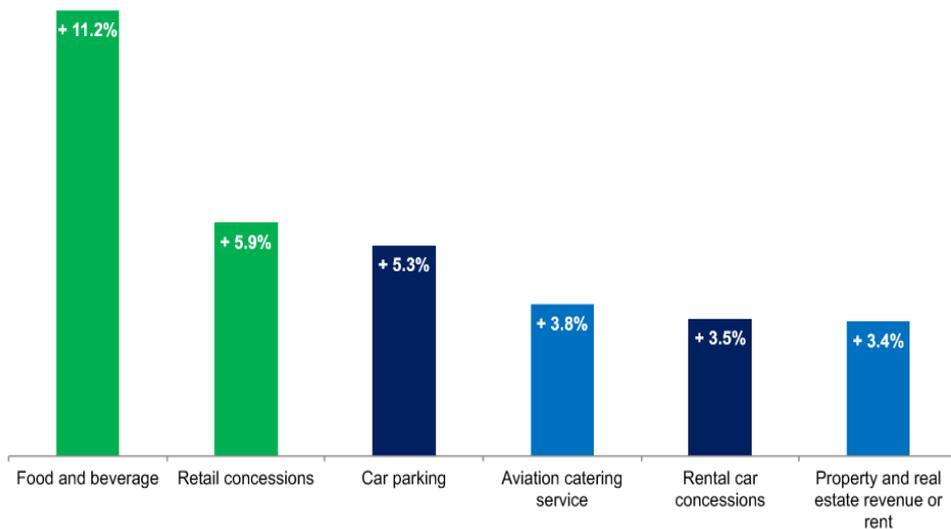
Transfer passenger as proportion of total passenger traffic for major hubs (2017)



* Transfer passengers based on estimates provided by airports
 Source: ACI World Airport Traffic Database, 2018



Year-over-year % change in selected non-aeronautical revenues (2016/2015)



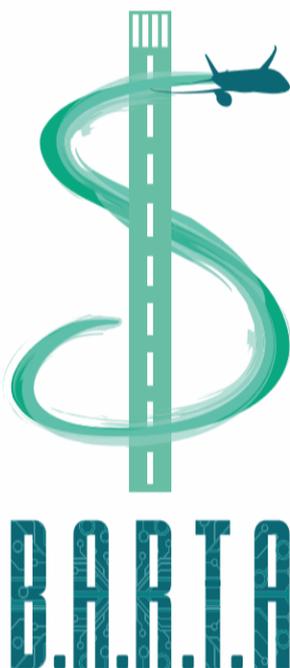
- 8.2bn passengers will travel by air in 2037
- China will be the world's largest aviation market
- ▶ Thailand is expected to enter the top 10 markets in 2030, replacing Italy, which will drop out of the ranking.
- India will surpass the UK to become the third largest aviation market around 2024
- Indonesia is expected to climb from tenth in 2017 to fourth by 2030
- Asia Pacific will contribute more than half the new passengers between 2018 and 2037

IATA 20 YEAR PASSENGER FORECAST

B.A.R.T.A

THE 2018 BUDAPEST AIRPORT TRIALS

bud Budapest Airport



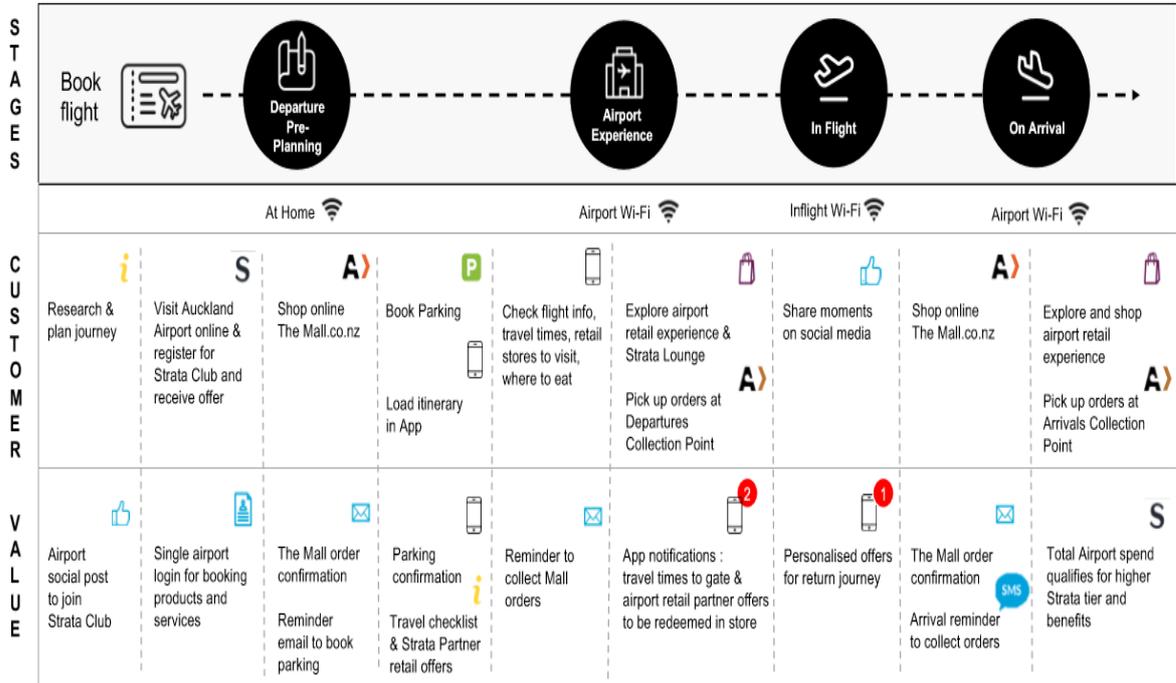
WHAT IS BARTA?

FUTURE
TRAVEL
EXPERIENCE

A concept developed by Future Travel Experience, the technology platform dedicated to enhancing end-to-end passenger experience and business performance

- B** - Brands
- A** - Airlines
- R** - Retailers
- T** - Technology platforms
- A** - Airports

An illustrative customer journey :



All signs point towards luxury

500+ %

Average basket increase in first month
(390£ online vs. 75£ offline)

Heathrow
Making every journey better

