

出國報告（出國類別：開會）

參加 2023 年三一論壇
（The Trinity Forum 2023）報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：黃威仁 管理師

劉銘 專員

派赴國家/地區：香港

出國期間：112 年 10 月 24 日至 10 月 27 日

報告日期：113 年 1 月 15 日

公務出國報告提要

出國目的：參加 2023 年三一論壇(The Trinity Forum 2023)

出國人員姓名：黃威仁、劉銘

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

職稱：管理師、專員

出國類別：開會

出國期間：民國 112 年 10 月 24 日至 10 月 27 日

分類號/目：

關鍵詞：三一論壇、商業、免稅商店、旅遊零售、品牌、商業收益

內容摘要：

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

本年度論壇於香港舉辦，由香港機場管理局(Airport Authority Hong Kong)接待，研討疫情後旅客結構與消費行為改變，旅遊零售產業的因應做法，與航空運輸產業的後續發展預測及展望等。藉由經驗分享與交流，有助於桃園機場了解旅遊零售產業趨勢，作為持續提供旅客服務與機場營運之參考，並與商業服務設施業者共同提升旅遊體驗，使旅客、業者及機場經營單位均可受益。

目次

壹、目的.....	4
貳、過程.....	5
一、本次與會行程表.....	5
二、2023年三一論壇(The Trinity Forum 2023)議程安排.....	5
三、各主題內容摘要.....	5
四、參訪香港國際機場.....	22
五、香港國際機場設施考察.....	26
參、心得及建議.....	35

壹、目的

三一論壇(The Trinity Forum)是集結機場營運單位、免稅商店與零售業者，及國際旅遊零售品牌之重要會議，聚焦機場商業活動及營收，歷年來由穆迪報導(The Moodie Davitt Report)及國際機場協會(Airports Council International, ACI)合辦，並由論壇舉辦地之機場接待，2023 年在香港舉行，由香港機場管理局(Airport Authority Hong Kong)接待。

本次論壇討論包含航空旅遊產業之現況及展望、機場商業活動之新興趨勢及變化、後疫情時代如何滿足消費者需求、探討未來奢華旅遊零售業之發展、旅遊零售業後續之數位化與科技運用等主題，藉由講者對談、經驗分享與案例介紹，供機場營運單位、免稅商店與零售業者，及國際旅遊零售品牌業者代表齊聚一堂，獲得相關與及時資訊。

後疫情時代，國際間航空客運需求及旅遊零售市場快速恢復，藉由參加此論壇，吸取業界標竿之經驗，了解市場趨勢、旅客需求及消費行為，使桃園機場可參考運用於未來商業活動招商策略及營運管理，提供使用者優質服務。

貳、過程

一、本次與會行程表

日期	行程概要
112 年 10 月 24 日	抵達香港
112 年 10 月 25 日	三一論壇第一天
112 年 10 月 26 日	三一論壇第二天
112 年 10 月 27 日	參訪香港國際機場

二、2023 年三一論壇(The Trinity Forum 2023)議程安排

2023 年三一論壇於 10 月 25 日上午展開，至 10 月 27 日中午止，為期 2 天半。10 月 25 日及 10 月 26 日舉辦會議，10 月 27 日上午參訪香港國際機場。

三、各主題內容摘要

(一) Pre-Conference ACI Workshop-State of the Industry and Outlook

主講者：

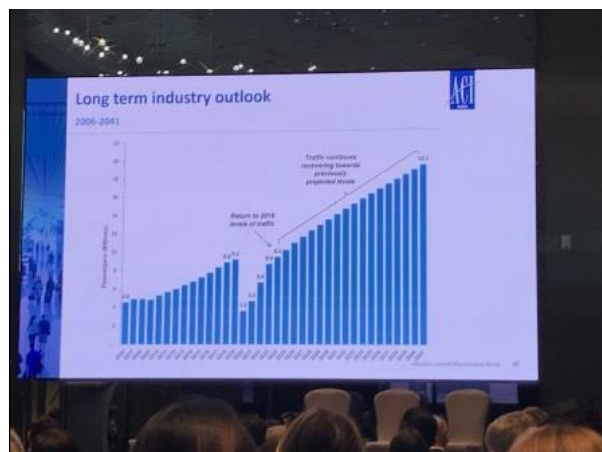
Antonie Rostworowski/Senior Vice President, Programmes and Commercial Services, ACI World

Lisa Williams/Director, Programmes and Commercial Services, ACI World

1. 2022 年全球機場客運量總計為 66 億人次，對比 2021 年(46 億人次)成長了 43.4%，與疫情前 2019 年(92 億人次)相比，已恢復至 71%。各區域 2022 年對比 2019 年客運量恢復情形，以南美洲及加勒比海地區的 93%最高，

其次依序為北美洲(89%)、非洲(83%)、中東(81%)、歐洲(80%)，亞太區 52% 為最低。

2. 2023 年上半年全球各地區旅客運量趨近 2019 年的客運量分布，以 2023 年 7 月為例，中東、南美洲及加勒比海地區甚至高於 2019 年同期運量，不過其他地區則仍未恢復至 2019 年客運量水準，尤以亞太區僅達 81%。
3. 展望 2023 年至 2027 年的客運量預測，是呈現上升趨勢，不過與疫情前同時期(2023 年至 2027 年)的預測仍有落差；部分預測認為中國市場重新開放、供應鏈中斷的情況逐漸改善，及通貨膨脹放緩等因素，看好客運量將加速恢復，另有部分預測因航空燃油費用上漲、地緣政治衝突及缺工等因素，認為客運量恢復的時間將拉長。
4. 包含國際機場協會(ACI)、國際航空運輸協會(IATA)、國際民用航空組織(ICAO)、兩大飛機製造商等，對於後疫情時代的旅客運量預測，均持復甦、持續成長的預測。以航空產業長期展望預估，全球航空客運量在 2024 年將恢復到疫情前 2019 年的旅客運量，此後將逐年成長。
5. 2022 年 ASQ 全球旅客調查，於 2022 年 8 月至 9 月間採線上調查，全球 30 個國家，共有 4,125 份：
 - (1)77%的受訪者認為航空旅行越來越昂貴
 - (2)75%的受訪者認為搭機跨國旅遊越來越複雜。
 - (3)58%的受訪者認為機場內的行程將需更多時間。
 - (4)56%的受訪者擔心旅遊計畫的可靠性。
6. 有關客運量恢復對搭機流程的影響，有 73%的受訪者表示對未來在機場的體驗感到擔憂或焦慮，其次有 50%受訪者認為排隊人潮將會變多，及 42%受訪者認為機場會很擁擠。以短期可解決上述問題的方法中，旅客有興趣採用的比例為：機場提供即時資訊(如揭露排隊通關需要的時間，75%)、航廈內的自助機臺(72%)、機場外解決方案(如網路報到，69%)、航廈指引 APP(67%)。



(二) Pre-Conference ACI Workshop-Emerging Trends and Changes for Airports

主講者：

Antonie Rostworowski/Senior Vice President, Programmes and Commercial Services, ACI World

1. 為分流報到旅客人潮，減少因排隊時間消耗及造成航廈擁擠，持續提倡藉由網路或出發前在家中辦理報到手續，如此航廈未來配置會隨之調整，不再需要數量眾多的報到櫃檯，報到櫃檯原本的工作人員將轉為輔助人力。自助託運行李機設置數量需增加，另在符合航空保安規定前提下，託運行李也可自家中或飯店裝載至機場，降低現行航廈行李檢查及輸送設備的空間，重新規劃航廈空間。
2. 未來的智慧安檢將借助科技發展成果，由目前的檢查點(checkpoints)轉換成穿越式通道(walk-through gateways)，包含到達機場前的行李安檢，到機場後在陸側區域的監視器追蹤、行為分析、生物辨識及身分管理等，通過安檢時的自動或進階行李偵測，與進入空側區域的監視器追蹤、生物辨識及身分管理等。
3. 在自助服務方面，航廈內自助服務機臺的數量及功能將增加，也包含非接觸式服務(如健康安全設施)；使用介面與流程類似，如同自動提款機一樣。另若設備商、航空公司/地勤公司或機場營運單位同意，自助報到機臺可供所有航空公司使用，達到真正共用功能。

4. 藉由生物辨識科技，可運用於航廈內移動的身分管理，但有法規、隱私、資料保護、利用、儲存限制。如可克服，將可提升效率與準確性，也可實現完全無紙化。
5. 航空載具垂直起降：包含科技面向(如馬達、電池研發)、基礎建設與傳統航空產業共存、駕駛人力缺乏、法規架構發展，與社會接受程度(如安全性、噪音等)等挑戰。
6. 永續發展及 ESG：
 - (1)E(環境保護)：包含 2050 年淨零排放目標、能源及廢棄物管理、氣候變遷對航空旅行的影響等。
 - (2)S(社會責任)：包含顧客滿意度、多元與包容性、社區關係、健康及安全、員工敬業度等。
 - (3)G(公司治理)：包含結構及流程、透明度、薪資等。
7. 因應航空運輸產業的新興趨勢，機場經營單位可將旅客搭機過程中較大的流程拆解為小步驟，針對小步驟提供旅客多樣選擇，並擴大旅客到達機場前可先完成的報到及託運行李選項；依照旅客需求提供服務，調整航廈報到區域之配置，及掌握提升旅客服務的機會。不同情境或不同旅客背景(如出差或休假旅行)，可採取相應策略，以滿足旅客差異化的需求，提升旅客滿意程度，創造較佳印象。

(三) Pre-Conference ACI Workshop-ACI ANARA: Airport' s Non-Aeronautical Revenues and Activities

主講者：

Vyacheslav Cheglatonyev/Director of Economic Policy, ACI World

1. 2015 年至 2021 年間，全球與亞太區非航空收入佔總收入比例的走勢相似，惟亞太區佔比較全球高；前述期間內，亞太區非航空收入佔總收入比例的中位數約為 45%，而全球的中位數為 39%。
2. 同時期，零售權利金佔非航空收入的比例，全球與亞太區在 2019 年後均

下降；2015 年至 2021 年間，亞太區零售權利金佔非航空收入比例的中位數約為 42%，全球的中位數則為 27%。2021 年，亞太區零售權利金佔非航空收入比例僅達 15%，而全球的佔比是 13%。

3. 免稅商品權利金佔非航空收入的比例，亞洲區自 2015 年起持續下降，2015 年至 2021 年間，亞太區佔比的中位數約為 75%，全球則在 2020 年後反彈，全球的中位數為 71%。2021 年，亞太區免稅商品權利金佔非航空收入比例為 51%，而全球的佔比是 73%。

(四) Pre-Conference ACI Workshop-Unleashing the Potential: Navigating the Future of Non-Aeronautical Revenues

主講者：

Iliia Lioutov/Senior Expert, Economics & ESG, ACI Asia-Pacific and Middle East

Philip Kwok/Manager, Economics, ACI Asia-Pacific and Middle East

1. 推估 2023 年全球客運量將恢復至 2019 年的 94%，其中亞太區恢復至 85%，中東區恢復至 96%；以國內線需求驅動成長，國際線因各國邊境管制緣故，恢復期程延後。中國在 2023 年 8 月取消團體旅客出國限制，會促使國際客運量成長，不過由於簽證申請時間、機票票價居高不下，及地緣政治因素等因素將影響旅遊需求。
2. 以 2019 年機票票價為基準值，疫情後不論是全球或亞太、中東區，均呈上升趨勢。2022 年全球航空公司平均收益比 2019 年高出 29%，若納入通貨膨脹，仍較 2019 年高出 10%；以亞太區及中東區為例，2022 年年底因旅遊限制解除，票價有所下跌，但 2022 年機票票價相比 2019 年仍上漲約 35%。
3. 票價成長幅度最高的區域是東亞新興市場，主要是中國，與 2019 年相比增加 90%，次之是東亞已發展國家，漲幅為 67%。其他依序為大洋洲 49%、東南亞 35%、中東 30%、南亞 19%。
4. 根據 ACI 詢問會員有關影響非航空收入，及與主要特許營運業者商業關

係的大趨勢，有 28%的回復是數位化，27%是旅客行為改變，其他依序是永續發展(17%)、旅客結構改變(16%)、競爭加劇(7%)。對此，ACI 建議會員及特許營運業者須投資採用新技術及消費者體驗計畫，與針對商業模式及產品進行策略調整。

5. ACI 詢問會員，哪些趨勢及改變與非航空收入的營運有關，有 26%回復在地文化與地方感，其次是差異化與獨特性(19%)、提升餐飲體驗(19%)、科技整合(17%)。ACI 認為，強調在地文化與地方感，顯示旅客追求真實與在地化體驗，同時，品質與獨特性是吸引旅客消費的關鍵因素。

(五) Airport Commercial Revenues & Services in Perspective

主講者：Stefano Baronci/Director General, ACI Asia-Pacific and Middle East

1. 預估亞太區 2023 年客運量將達 23 億人次，恢復至 2019 年的 87.3%，而 2024 年亞太區客運量將達 34 億人次，恢復至 2019 年的 99.5%。
2. 以 2019 年及 2022 年相比，航空票價顯著調漲，但機場在同時期的收費則維持穩定，甚至略有下降，以亞太及中東區為例，國內航線收費增加 3%，而國際航線則減少 4%。
3. 比較 2019 年與 2021 年的機場收支，對每位旅客的平均收入及支出均上升，而 2021 年的支出大於收入，造成資金短缺。收入部分，73%的收入來自旅客或非航空來源。

(六) Building a Better Tomorrow-Hong Kong International's Airport city and the Greater Bay Area plan

主講者：Fred Lam/Chief Executive Officer, Airport Authority Hong Kong

1. 2018 年至 2019 年期間，香港機場年旅客量約為 7,500 萬人次，航空貨運約 500 萬噸。疫情前，香港機場即開始興建第三條跑道，並擴建第二航廈、興建第二航廈客運廊廳、行李處理系統及旅客捷運系統，並將於 2024 年年底完工。

2. 香港機場提出 2035 年願景，包含年服務 1 億 2,000 萬人次，處理航空貨運 1,000 萬噸，並將香港機場由城市機場轉變為機場城市。
3. 香港機場為提升營運效率，採用人工智慧協助分析資料、建置 5G 網路、引進機器人服務，及自駕車等，以改善機場營運的各面向。另已建置媒體牆、興建天際走廊、報到手續及登機體驗無縫串接、整建洗手間等，以提升航廈內體驗；其中搭機無縫體驗從報到開始，直到登機，涵蓋智慧報到、自助行李託運、E 化安檢及自動通關、E 化辨識登機等流程。
4. 在創新服務面向，除可在機場快線市區車站預辦登機外，另推出在家裡預辦登機及託運行李服務，並可即時追蹤行李運送狀態。此外還有機場貴賓室與代客停車服務。
5. 裝修零售商業區域，恢復營運面積已達疫情前的 65%，部分奢華品牌的營收已超過疫情前水準。此外，藉由引進 14 間米其林餐廳，推出不同價格區間的餐點，提高餐飲服務品質；另推出全自助無人 24 小時商店。
6. 為最佳化利用 2022 年開放的天際走廊空間，設置天際酒吧餐廳，因位處相對高點，擁有絕佳景觀。
7. 機場東側亞洲博覽館旁的航天城(Sky City)及 11 Skies 興建中，完工後，11 Skies 會成為香港最大的餐飲、零售及娛樂等複合式中心，有 800 間商店(包含 120 間餐廳)及約 57 萬平方英尺(約 1.6 萬坪)的室內娛樂中心。
8. 亞洲博覽館會議中心將擴建，增加 1 座可容納 2 萬人的新場館，並新建旅館以應未來航天城的發展需求。



(七) Keynote Address 1-Driving Business Excellence in the New Era

主講者：Luke Chang/Executive Vice President, China Duty Free Group

1. 過去幾年因受疫情影響，旅遊零售產業面臨巨大挑戰，但中國免稅品集團與合作夥伴共同合作，藉由機場免稅品銷售穩定成長、海南免稅品市場快速成長，及發展線上旅遊零售業務獲致成功。
2. 未來發展策略包含：
 - (1)改進產品供應，及提升購物體驗
 - (2)強化營運能量，及數位化發展
 - (3)運用會員數據，及豐富會員價值
 - (4)擴充實體銷售管道，及海南旅遊零售策略發展

(八) Leading the World' s Busiest International Airport

主講者：Paul Griffiths/Chief Executive Officer, Dubai Airports

1. 4年來，旅客的組成已轉變為 60%的目的地對目的地，與 40%的過境，產業內的業務與類別都正在改變，旅客的洞察力變得更重要，這是由於航空旅遊的目的已由商務轉變為休閒旅行。
2. 三一論壇已舉辦 20 年，第 21 年論壇的名稱應該改為 Unity Forum，並確保所有的利害關係者都專注在一件事，即如何促進消費者多支出。要提升旅客支出的秘訣在於創造情感的連結；品牌努力創造與消費者間的情感連結，而這就是促使消費者增加支出的秘密，機場營運單位需要為旅客創造好的體驗，這也是品牌業者、旅遊零售業者所想要的。
3. 餐飲、零售與整個機場的體驗都藉由情感連結在一起，無論好壞，所有旅遊零售產業的利害關係者必須一起解決。旅遊零售產業不僅要與國內市場競爭，也要與網路上非常強大的電商競爭。在機場內的銷售，應該要讓消費者有足夠的時間購物及體驗。
4. 機場的基礎設施是驚人的，需與其他機場在擴建中所面臨的永續發展挑戰連結。杜拜機場有處理旅客運量的限度，最多為每年 1 億 1,800 萬至 1

億 2 仟萬人次，因此需要建造新的機場，為了籌組經費，須依賴非航空收入，因此需要有效率的非航空經營模式。

(九) Meeting Consumer Needs in the Post-COVID Landscape

主講者：Humphrey Ho/Managing Partner, Americas, Hylink Group

對談者：

Cissy Chan/Executive Director, Commercial, Airport Authority Hong Kong

Venetia Lee/General Manager, Ant Group Greater China International Business

Tao Zhang/Managing Director, L'Oréal Travel Retail Asia Pacific

1. Humphrey Ho 提出 Hylink 集團有關中國千禧世代和 Z 世代人口消費習慣的研究，這兩個群體各有約 60%的支出是在旅遊零售，其他 40%是到目的地消費；研究指出，旅遊不再是奢侈的，大多數千禧世代和 Z 世代人口每年會有 2 至 3 次的旅遊。
2. 2023 年這兩個群體中，高淨值者的人均消費額約 4,600 美元，其中約 30%是購買時尚商品，Humphrey Ho 建議品牌整合如虛擬試穿或個人化服務等優質的數位體驗，以迎合千禧世代和 Z 世代消費者。
3. Humphrey Ho 強調旅遊零售是推廣品牌的管道，鼓勵品牌商在消費者旅途的早期就吸引消費者，也建議在旅遊零售生態系統中採用顧客關係管理策略，以滿足消費者需求並提高顧客忠誠度。
4. Cissy Chan 指出，由機場的角度觀察，最大的發展之一是餐飲及奢侈品重要性逐漸增加。疫情期間，多數人養成上網做很多事，但飲食卻是親臨現場才能享受的事；奢侈品的營收增加，部分奢侈品品牌的營收甚至比疫情前還更好。有關機場是否要重新規劃以迎合千禧世代和 Z 世代旅客，Cissy Chan 表示，最重要的是，在旅客前往機場之前，對其傳遞一種舒適旅程的感受，目前香港機場已推出豪華禮賓服務。另購買奢侈品對旅客來說越來越重要，旅客已可在進入機場前預訂商品，到機場後再提貨。
5. Venetia Lee 表示，疫情造成中國千禧世代和 Z 世代消費者行為改變，經

驗在旅遊中成為更重要的功用。觀察到中國出境旅客人次已恢復至疫情前的 80%，而在香港，單純購物的旅遊行程已轉變為更多元、體驗式的假期。當評論支付寶如何為千禧世代和 Z 世代消費者提供無縫的全通路支付方案，Venetia Lee 認為，她所服務的公司專注開發數位行銷方案，解決千禧世代和 Z 世代旅客的需求，例子之一是品牌頻道專案，這是微信的應用程式，品牌與賣家可發佈優惠，而消費者可以點讚、訂閱及接收通知。

6. Tao Zhang 指出，過去三年最大的變化是多通路消費者的興起，不論是線上商店、實體商店、百貨公司等，在任何管道消費，特別是旅遊零售，購買的原因已越來越難以區分。重要的是整體檢視銷售生態系統，即使消費者沒有旅行也須了解其行為。她表示必須回到創造旅遊零售最根本的目的，她以 L'Oréal 集團近期在香港舉辦品牌活動為例，該活動提供地方感，活動前、中、後的參與，與多管道功能，這就是達到真正零售價值的案例。在後疫情時代的新局中，機場營運單位、旅遊零售品牌及免稅商店業者如何更佳的與旅客建立情感連結，Tao Zhang 認為，需要空間提供全面性的服務，及傳達完整的品牌意象，藉以與旅客建立情感聯繫。

(十) Keynote Address 2-An Audience with Xavier Rossinyol

主講者：Xavier Rossinyol/Chief Executive Officer, Avolta

Avolta 是機場零售營運商 Dufry 與旅遊餐飲商 Autogrill 於 2023 年 11 月合併後的新名稱。

1. 到了 2041 年，全球旅客將成長至 200 億人次，而 2019 年全球旅運量為 92 億人次。Xavier 提出因為旅行是一種基本需求，所以旅客將持續成長，全球約有 90%的人口未曾旅遊過，所以旅客數量未來將有所成長。
2. 為了讓旅遊零售產業持續成長，包含品牌、機場營運夥伴、免稅商店業者都要獲得利潤(利益)，藉由提高旅客人均消費達到此目標，方法不僅是

滿足消費者需求、創造旅遊及消費體驗，更有賴各方共同合作。

3. 作為旅遊零售商，有時為了未來而投資會降低短期獲利，但若能堅持，將可獲得長期回報。

(十一) Travel Retail Made Right

主講者：Jaya Singh/Managing Director, Mondelez World Travel Retail

1. 「Travel Retail Made Right」方案仰賴 4 個支持，分別是產品及包裝、道德促銷、人員，及業界領先行動。
2. 2023 年夏天，Mondelez World Travel Retail 為激發更多行業內夥伴採取行動，舉辦了消費者面對永續發展的調查，評估永續發展資訊對消費者購買決策的影響。
3. 通貨膨脹已造成成本壓力，這也是需要創造新方法，以提高品牌滲透與轉化的原因。我們將為產品增值，並藉由差異化、獨家、個人化及創新以應對新的挑戰。
4. 到了 2030 年，千禧世代與 Z 世代將佔旅遊人口總數過半，需考慮這種轉會將如何影響購買行為，永續發展是關鍵對策之一。為了解消費者對永續活動、促銷、產品及包裝的想法，透過一系列視覺調查，讓消費者在永續及非永續的產品或活動間選擇，找出吸引消費者對環保活動感興趣的因素。
5. 提倡永續似乎在發展中的市場能更引起共鳴，當推銷一個產品時，它會暢銷，而當加入永續這個元素時，它的銷售狀況會更好。

(十二) Exploring Luxury Travel Retail in 2030: A Glimpse into the Future

主講者：Benjamin Vuchot/Chairman and Chief Executive Officer, DFS Group

1. 雖然後疫情時代總體經濟前景及地緣政治有不確定因素，Benjamin Vuchot 對於奢華旅遊零售產業充滿信心，他認為即使全球經歷前所未有的改變，旅遊零售業蓄勢待發，且對消費成長的預測有信心。全球旅遊業的復甦

帶動了國際旅遊零售，而產業成長達到之前未見的水準。

2. 2022 年國際旅遊零售產業的市場規模是 560 億美元，預計 2023 年達到 610 億美元，到 2030 年將高達 1178 億美元。這些預測使 DFS 集團增加對通路的投資，尤其在香港與澳門，起因於中國旅客前往香港與澳門的人數增加；夏威夷威基基海灘門市將重新營運，另全球開闢業務，包含即將在澳洲布里斯本展店。
3. Benjamin Vuchot 表示，中國市場中，海南是很熱門的旅遊目的地，而且也將成為世界最大的自由貿易港。DFS 集團在海南三亞亞龍灣的投資，包含七星級奢侈品零售店、世界級飯店、餐飲及娛樂項目等，占地約 12 萬 8 千平方公尺，其中吸引超過 1 千家奢侈品牌進駐，為遊客提供創新的豪華體驗。
4. DFS 集團的擴展，是要創造「目的地中的目的地」，亦即選擇客戶想造訪的地點，並在該地展店，提供高品質與多元豐富的購物服務，帶動當地的零售產業水準。

(十三) Airport Lounges Reimagined

主講者：Varun Kapur/Executive Director, Travel Food Services

1. 有些旅客對制式貴賓室提供的環境已感到厭倦，貴賓室的內裝及體驗缺乏想像力，且大多一成不變，未展現該地地方特色。貴賓室餐飲服務亦大同小異，如果能將當地的歷史、文化及工藝融入，能為旅客創造多重的感官體驗。
2. 創造地方感能提升貴賓室的體驗，包含藉由貴賓室的設計融入當地藝術與建築元素、利用當地材料、創立具當地歷史或故事性的裝置，與透過讓旅客品嚐當地文化或美食建立回憶等方式達成。

(十四) Customer-Centricity in an Evolving Consumer Landscape

對談者：

Mignon Buckingham/Chief Executive Officer, Airport Dimensions

Randy Lai/Chief Executive Officer, McDonald's Hong Kong

Song Hoi-see/Founder and Chief Executive Officer, Plaza Premium Group

1. 討論主題涵蓋數據資料對於了解機場消費者與其需求的重要性，及機場生態系統的各單位如何結合以提供更好、更便捷的服務。
2. 數據資料可供顯示旅客消費行為、偏好，讓服務提供者更加了解客人及其需求。
3. 雖然數位化是機場各項服務提供者重要的營運策略，不過 Song Hoi-see 認為，為客戶提供良好服務的關鍵在於員工，而員工是企業最大的資產。
4. Mignon Buckingham 提倡將零售業或免稅商店融入貴賓室空間，她認為如此可增加在機場的消費，這一趨勢將提升客戶滿意度、創造收入，並供品牌展示。

(十五) Where Next in Digitalisation and Technology?

對談者：

Yukun Bi/Head of Planning, Hylink Group

James Brown/Communications Director, Purple

Sabrina Yang/Business Director of Hong Kong and Macao, Taobao Tmall World

1. 數位化的下一步與生成式人工智慧、數位化身與整合的全通路參與有關。
2. James Brown 指出，生成式人工智慧能增加創造力，但缺乏的是對品牌在旅遊零售通路裡吸引消費者所使用的特定語言(包含設計、書寫及口語)較細緻的理解，這種理解恰巧只有人類能運用。最好的人工智慧是無形的，應能無縫整合至服務內。他提出藉由人工智慧想像生成的未來免稅店型態，並依循兩個主要趨勢，即永續發展和數位化。前述是人工智慧

如何加速創造力的例證，它的結果是利用既有的生活經驗，並以新的及意想不到的方式加以擴展。

3. Sabrina Yang 介紹一位以人工智慧生成的關鍵意見領袖，探討數位化及直播如何增加電子商務。直播是數位市場成長最快速的一種零售型式，除了購物外，消費者希望找到更廣、更多樣化的內容，包含與購物有關的知識、生活方式推薦等。對於賣家而言，人工智慧可協助根據受眾人口特性即時調整內容。有關於數位化的下一步，Sabrina Yang 認為搭載人工智慧的數位化身能作為客戶服務與直播。電子商務的目的，是讓消費者更方便及快速取得產品，此與支付與物流有關，旅遊零售在這方面是有優勢的。以香港機場為例，為旅客提供線上訂購、機場取貨的服務，可由這兩個領域的經驗，供品牌建立全通路策略參考。
4. Yukun Bi 提出數位將改變產業趨勢，後疫情時代旅遊業已有所反彈，但旅遊零售業消費者的消費水準並未回復至疫情前水準。只有約 5-10%的消費者在機場商店交易，而 40-60%的消費者是在國內市場交易。這種現象是因旅客的人口結構改變，超過 50%的旅客是千禧世代與 Z 世代，他們重視體驗更甚價格，也是數位化與全通路消費的實踐者。Yukun Bi 認為須創立一個無縫的旅遊零售數位生態系統，可激勵和留住千禧世代及 Z 世代的旅客，並與航空公司、線上旅遊代理商與飯店整合，提供客製化產品與服務。

(十六) Taking Innovation and Customer-Centricity to a New Level

對談者：

Fraser Brown/Retail Director, Heathrow Airport

Freda Cheung/President and Chief Executive Officer Asia-Pacific, Avolta

Liya Zhang/Vice President Marketing, Pernod Ricard Global Travel Retail

1. Fraser Brown 表示倫敦希斯洛機場是歐洲最大的機場，今年將服務 7,800 萬名旅客。過去幾個月的營收已達到疫情前水準。希斯洛機場航廈空間

有限，但沒有擴建航廈的計畫，所以需在既有空間中藉提供更多服務與資金以維持營運。Fraser Brown 以近期與 Patron 合作為例，說明兩方的合作能成功，是因提供適切的服務，及傳遞絕佳的實體與數位體驗。

2. Freda Cheung 強調以顧客為中心的重要性，Avolta 作為零售商，按照產品類別設計商店，但這真的是消費者購物的方式嗎？如果不是，要以不同的方式，從消費者的角度設計店面。以消費者為中心確實是促使 Avolta 前進的動力，而以目標為導向的方法是關鍵，其中一個好的實例是專注於身心靈的健康概念。
3. Liya Zhang 指出連結影響力的基礎，是讓旅客成為工作的核心，讓旅客探索自家品牌，進而產生連結。該方法的關鍵，是品牌商「空間需求」架構，一方面探討購買者類型，另一方面探討購買者的使命。

(十七) Tomorrow's Airports Today

對談者：

Philipp Ahrens/Senior Vice President, Center Management, Vienna Airport

Stephane Geffroy/Chief Commercial Officer (Non-Aeronautical), Kansai Airports

Glyn Williams/General Manager Retail, Western Sydney Airport

1. 維也納機場：

- (1) 維也納機場 2019 年的旅客運量為 3,170 萬人次，為全歐洲第 17 大機場，2023 年預計將服務 2,800 萬名旅客。主要航線多位於歐洲境內，也是中歐與東歐的交通樞紐。該機場是歐洲少數上市的機場之一，除了機場營運外，也提供航機地面服務、安全檢查服務、建置基礎設施，與商業活動等。
- (2) 機場周圍有一處建置太陽能板，到 2023 年底，將設置 10 萬片太陽能板，面積達 45 公頃。未來，維也納機場內每年約 50% 的能源需求將由太陽能提供，後續的目標是 2033 年達到淨零排放。
- (3) 商業發展方面，旅客消費率在疫情期間上升，目前仍在較高水準，有 2

位數的增加，尤其在餐飲與免稅商店。機場的線上購物比例不高，仍相信衝動型購物。維也納機場願意嘗試新概念，例如智慧購物車，以促進旅客體驗及空側營收。

(4)第三航廈南面擴建，2023 年年中動工，預計 2027 年開幕，屆時面積增加約 7 萬平方公尺。擴建案完成後，可增加旅客停留時間，並提升零售與餐飲體驗，零售與餐飲服務的面積增加約 1 倍，達到 3 萬平方公尺，並創造地方感。餐飲及購物招商主要以奧地利當地美食，及該國國內及國際知名奢侈品牌為主。擴建案另包含中央區安全檢查、寬敞的候機區及額外的登機門區域。

2. 關西機場第一航廈整修目標：

(1)增加國際旅客服務能量：調整國內航廈區域，增加 5 個國際線候機室，使國際線空側面積增加 60%。

(2)簡化旅客動線：以穿越式廊道佈設商業設施，包含核心商業區、奢侈品牌、零售及餐飲(第 1 階段預計於 2023 年 12 月開幕，第 2 階段預計於 2026 年完工)；新增的 5 個國際線候機室設於商業區旁、推出「按心情設計」概念，提供 4 種氛圍的零售及餐飲服務。

(3)2025 年大阪舉辦世界博覽會前創造新的體驗。

(十八) People, Planet & Partnership-Growing Travel Retail in the Right Way

對談者：

Andrew Cowan/Managing Director, Diageo Global Travel

Verity Lawson/Head of Sustainability, SSP Group

Luis Felipe de Oliveira/Director General, ACI World

1. Andrew Cowan 指出，2040 年實現溫室氣體淨零排放目標，涵蓋 3 個範圍的價值鏈，包含供應鏈、品牌夥伴及客戶。他提出 Diageo Global Travel 的「2030 社會：進步精神」路線圖，含蓋倡導適度飲酒、強調酗酒壞處、解決未成年飲酒的計畫等項。Diageo 計畫在 2030 年前改變 500 萬人的飲

酒態度，及對 1,000 名年輕人、家長及教師提供有關未成年飲酒危害的教育。Diageo 承諾倡導性別多元，2030 年前完成領導職中女性比例達 50% 等目標。

2. Verity Lawson 表示，全球每年的溫室氣體排放中，有三分之一以上是由食品生產所造成，是航空業排放量的十倍，這不僅是環境議題，就糧食安全及氣候變遷對人類生命的影響而言，這也是社會問題。每天有將近十億人口挨餓，但供給人類消費的所有糧食中，有三分之一是被浪費的。她提出 SSP Group 於 2021 年制定永續發展的路線圖及策略，並為每個項目制定至 2025 年的量化目標，包含 100%經過認證的熱飲、放養雞蛋、100%可重複使用包材，及 40%由女性擔任領導職務等。

(1)產品：增加健康與永續發展的選擇、永續採購、支持動物福利。

(2)自然：減少對氣候的影響、利用重複性包裝、減少浪費食物。

(3)群體：促進多元平等與包容、保護安全與身心健康、尊重人權、支持社區。

(4)在永續航空燃油與基礎設施有重大投資，快速發展的人工智慧也為許多持續發展的挑戰提供解決方案。

3. Luis Felipe de Oliveira 說明業內致力實現業務永續發展的目標，當國際旅行復甦，機場管理單位與零售業者須繼續因應外界環境調整，而零售業者在航空運輸體系中，對客戶體驗、能源轉型與永續成長至關重要。ACI 有 2,000 家會員，佔全球旅客運量 95%，將近有 500 家會員透過 ACI 認證計畫參與淨零排放承諾。各方須一起努力以創造明日的機場，要將機場從客運樞紐轉變成能源樞紐，機場能引領與改變航空業的未來。

(十九) Elevating the Brand Experience

對談者：

Alasdair Dickinson/Director, Asia, Middle East and Africa Travel Retail, Beam Suntory

Kaatje Noens/Global Travel Retail Executive Vice President, Puig

Nicola Wells/Head of Category Development, Nestlé Travel Retail International

1. Nicola Wells 說明，Nestlé「食品重新構想策略」的目標，要將食品轉變為旅遊零售中購買量最多的品項，利用目前尚未開發的食品潛力，在十年內市佔率達 50%。該公司採用一種新的方式來檢視食品類別，不只關注傳統及受青睞的糕點類別，也利用盤查全部食品類別的機會，審視如咖啡、保健品、當地食品及還未廣泛出現在旅遊零售產業的國際食品品牌。該公司與創意零售機構 Portland Design 合作，改造商店體驗，以協助旅客行善、感受美好為中心，並鼓勵體驗式參與。
2. Alasdair Dickinson 表示，有 36%的旅客不在機場購物，他認為要與旅客建立情感連結，及為旅客創造想購物的慾望及氛圍。有三分之一的旅客只是瀏覽商品，需要提升機場體驗，創造目的地感以刺激消費。在機場商店購物對各種類型旅客都必須是充滿情感的體驗，對於千禧世代與 Z 世代消費者來說更是重要。該公司的策略是發展旅遊零售品牌獨家商品的創新管道，藉由限量商品、技術支援活動、精彩的故事講述，吸引精通數位的奢侈品消費者。旅遊零售產業的各方，須共同努力、溝通與分擔風險與責任，以拓展產品及服務，提供顧客驚豔的體驗。

四、參訪香港國際機場

參訪行程由香港機場管理局人員帶領，依序參觀 11 SKIES、香港機場管理局行政大樓、機場員工綜合大樓及天際走廊，參訪重點摘要如下：

(一) 11 SKIES

11 SKIES 位於香港國際機場東側航天城(SkyCity)內，是結合零售、餐飲、娛樂及辦公大樓等功能的複合商業中心，由香港機場管理局委外興建、招商與管理。目前 3 棟辦公大樓已落成，可供金融/財富管理、醫療/健康、跨國企業地區辦公室進駐，停車場亦已完工開放使用；零售、餐飲、娛樂設施預計於 2024 年至 2025 年間分階段營運。

11 SKIES 未來將與擴建後的第二航廈連接，另與航天走廊連接，直通港珠澳大橋。



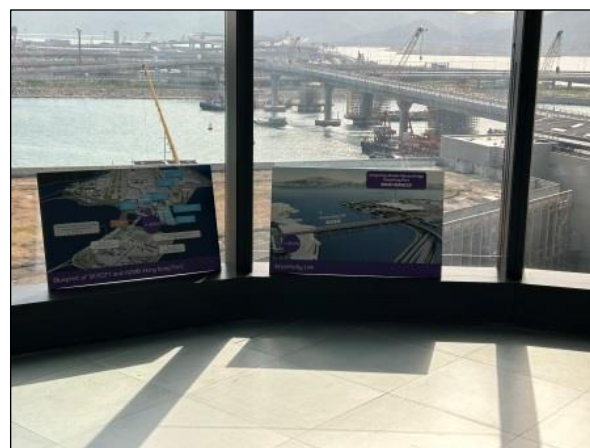
11 SKIES 商場外觀



商場內宣傳物



以實機結合商場造景打造亮點

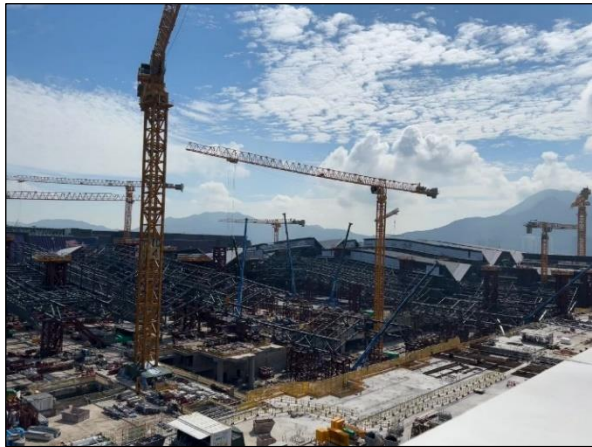


11 SKIES 辦公大樓窗外景，興建中的航天走廊(後方)連接港珠澳大橋

(二) 香港機場管理局行政大樓

自香港機場管理局行政大樓露臺俯瞰機場第一航廈，及第二航廈擴建工區；機場管理局人員介紹第三跑道(北跑道)自 2016 年起建造，於 2022 年 7 月啟用。

位於北跑道與中跑道間的第二航廈客運廊，完工後配置 63 個停機位，新建行李處理系統及旅客捷運系統，預計於 2024 年完工啟用。



第二航廈擴建工程，已可見航廈屋頂結構



三跑道系統將於 2024 年完工

(三) 機場員工綜合大樓

機場員工綜合大樓位於第一航廈北側，與旅客報到大廳連通，於 2022 年 12 月 1 日啟用，供機場各單位的所有員工使用。機場管理局人員表示「好的員工福利能提升員工幸福感，並同時有效吸引及留住外來人才。」

該大樓低樓層為停車場，高樓層為機場員工餐廳及機場員工會所。機場員工會所包含健身房、籃球/羽球/乒乓球場、瑜珈室、卡拉 OK 室、閱讀室、休息室及空中花園等設施，提供員工放鬆身心及運動的空間。香港國際航空學院亦位於該大樓內，為航空專業人士、產業新進人員及其他人士提供航空相關課程。



機場員工綜合大樓(右側)



機場員工餐廳



機場員工會所



機場員工會所(健身房)

(四) 天際走廊

連接一號客運大樓與北衛星廊廳的天際走廊，於2022年11月1日開放。天際走廊採玻璃帷幕，走廊中央區域最外側為玻璃地板，讓旅客可以俯瞰停機坪運作，也可看到航機在腳下經過。南端設有天際酒吧餐廳；北端設置展望台(Sky Deck)，並有機場規劃的相關圖示及說明。



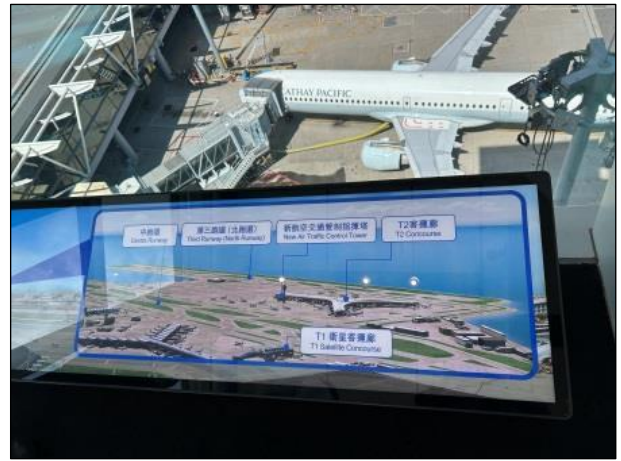
天際走廊



天際走廊可俯瞰停機坪



天際走廊北側展望台設有機場配置說明



設施說明

五、香港國際機場設施考察

(一) 概述

香港國際機場(IATA 代號：HKG)位於香港離島赤鱘角，目前有一座客運航廈及三條跑道，其中中跑道暫停開放整建。

根據香港機場管理局發表的《香港國際機場 2030 規劃大綱》，第三條跑道系統興建完成後，將大幅提升香港國際機場的運量，為此已於 2019 年底關閉第二航廈進行擴建工程，預計於 2024 年重啟。

(二) 機場設施

1. 入境



1.1 廊道沿途設置指標，引導旅客方向



1.2 洗手檯為洗手乳/水龍頭/烘手三合一設計



1.3 接機大廳設有團體旅客接待區



1.4 接機大廳中央區指標，指引旅客搭乘不同交通工具離場



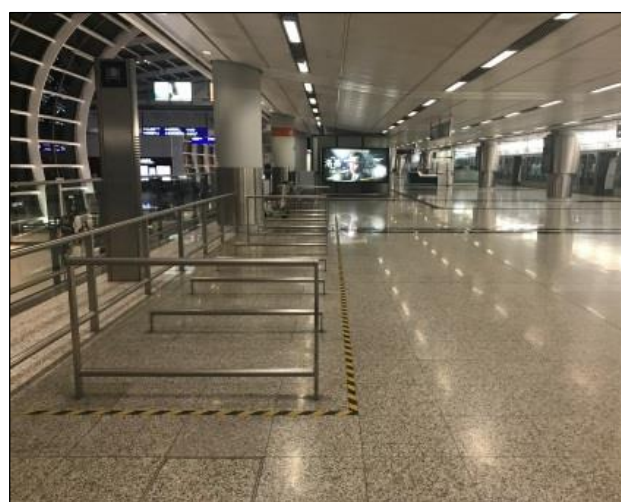
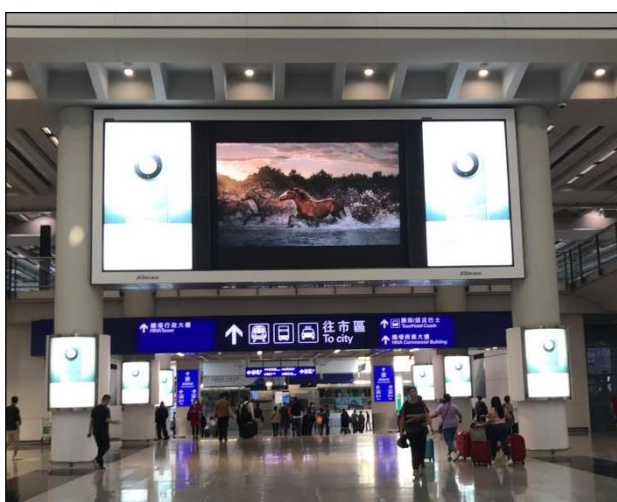
1.5 接機大廳餐飲服務集中於中央區及航廈兩側



1.6 電梯與電子看板結合，充分利用航廈設施空間並美化航廈景觀

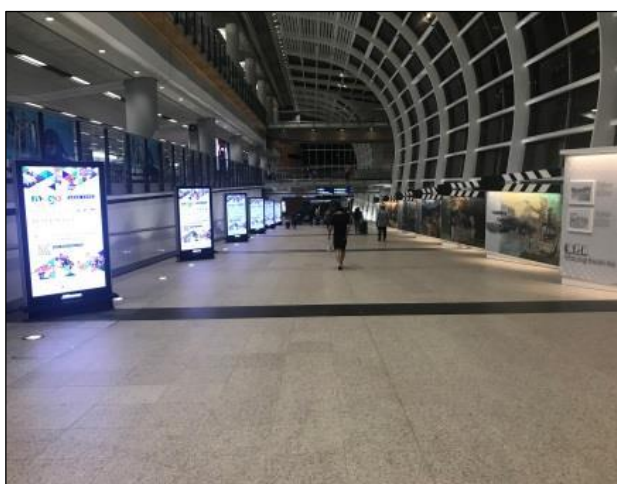


1.7 接機大廳兩側設置座位區，並結合互動式影音造景增添旅客等候時趣味



1.8 聯外交通指引，通道沿途設置廣告看板

1.9 機場快線月台規劃多線手推車停放處



1.10 通往聯外交通通道沿途設置廣告看板，另有展覽提升機場形象

1.11 機場「市區價格保障」告示，提供旅客與市區同價之相同貨品及食品



1.12 計程車等候區指標設有機場快線動態資訊及「請勿搭乘非法交通工具」標語



1.13 計程車上車處以固定式 Q-line 引導排隊動線，並依序系統叫號乘車



1.14 販賣機除螢幕顯示說明，亦提供旅客多元化支付方式



1.15 除旅客諮詢櫃檯，亦設置旅客資訊站，提供智慧化查詢及設施步行距離時間資訊

2. 入境



2.1 入場區分巴士及小客車下車處



2.2 路緣設置手推車及使用告示

Terminal 1 Check-in				Terminal 1 Check-in				Terminal 1 Check-in				Terminal 1			
Time	Flight	Airline	Destination	Time	Flight	Airline	Destination	Time	Flight	Airline	Destination	Time	Flight	Airline	Destination
12:30	CA 1518	China Eastern	Xi'an	12:30	3U 5663	China Eastern	Chengde	12:30	881 885	Dragonair	Guangzhou	12:30	GF 606	Dragonair	Guangzhou
12:30	CA 885	China Eastern	Xi'an	12:30	3U 5663	China Eastern	Chengde	12:30	881 885	Dragonair	Guangzhou	12:30	GF 606	Dragonair	Guangzhou
12:30	CA 885	China Eastern	Xi'an	12:30	3U 5663	China Eastern	Chengde	12:30	881 885	Dragonair	Guangzhou	12:30	GF 606	Dragonair	Guangzhou
12:30	CA 885	China Eastern	Xi'an	12:30	3U 5663	China Eastern	Chengde	12:30	881 885	Dragonair	Guangzhou	12:30	GF 606	Dragonair	Guangzhou
12:30	CA 885	China Eastern	Xi'an	12:30	3U 5663	China Eastern	Chengde	12:30	881 885	Dragonair	Guangzhou	12:30	GF 606	Dragonair	Guangzhou

2.3 報到櫃檯間設置航班顯示及航空公司代號資訊，供旅客查詢



2.4 報到櫃台旁設置與地面齊平的行李秤，旅客將行李推上秤即可秤量



2.5 自助報到機，提供旅客人工報到以外選擇



2.6 報到櫃檯使用活動式 Q-line 引導動線，由各航空公司自備



2.7 廣告看板設於柱上，不影響報到櫃檯動線

2.8 餐飲及商店集中於報到大廳兩側



2.9 東側餐飲區，設置資訊看板提供旅客快速搜尋空位



2.10 東側免稅商店



2.11 24 小時無人商店，提供旅客多元支付方式自助購物及結帳

2.12 候機長廊設置 24 小時餐飲區

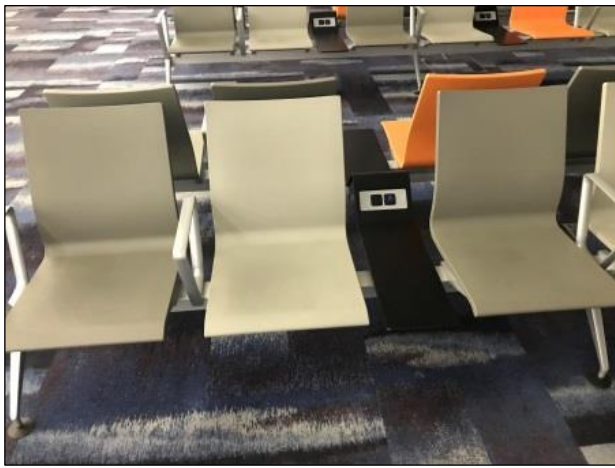


2.13 兒童遊戲區

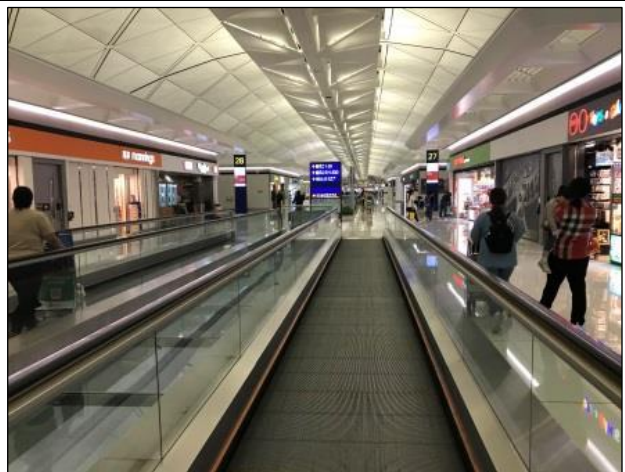
2.14 長廊上互動式大型裝置藝術，提升旅客候機時趣味性



2.15 候機室互動影音裝置

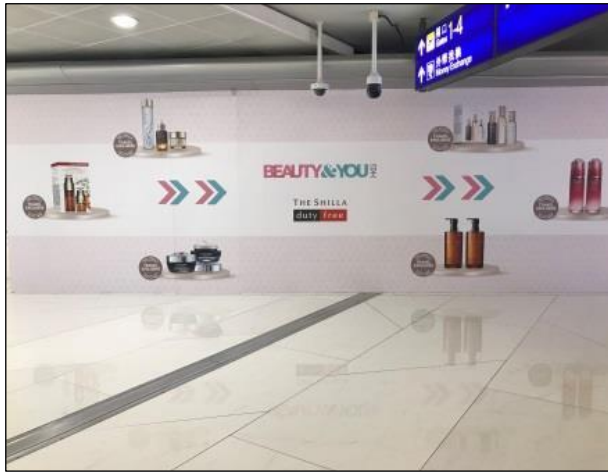


2.16 候機室座椅皆附有 USB 充電座，靠窗吧檯座位除 USB 充電座外，另有無線充電座



2.17 Skytrax 最佳機場投票廣告

2.18 候機長廊兩側伴手禮商店



2.19 施工圍籬美化



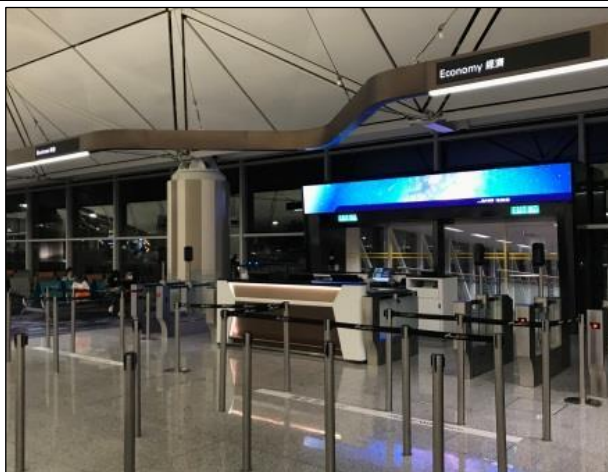
2.20 裝置藝術



2.21 登機門指標結合廣告看板



2.22 登機門以電子看板顯示登機資訊及目的地氣候



2.23 登機門以固定式 Q-line 輔以活動式 Q-line 引導旅客登機動線



2.24 自助登機使用說明

參、心得及建議

一、心得

後疫情時代，報復性出遊持續進行，熱門旅遊目的地機場在出入境尖峰期間大排長龍已不是新聞；透過媒體報導與旅客社群媒體分享，旅客在歷經報到、安全檢查及證照查驗的排隊人潮後，好不容易在登機截止前一刻趕到候機室，原本想在免稅商店購物或餐廳用餐都因時間緣故作罷。這種情形呼應國際機場協會(Airports Council International, ACI)2022年的調查結果，即58%的受訪者認為旅程要花費更多時間在機場。對執行旅客搭機檢查程序的各公務單位來說，短期隨著旅客增加而須補足人力有其難處，而對機場免稅商店與旅遊零售業者來說，除面臨疫後缺工，影響更大的是消費者在通關後至登機前的時間減少，降低進店消費意願，營收也相對減少。為解決此問題，短期間呼籲旅客儘早抵達機場，並請相關單位儘速補充人力，而機場管理單位及旅遊零售產業可配合的是提供更人性化的服務，如商店提供線上預購，與餐廳線上點餐等，以協助降低旅客行程不確定性。

本次論壇討論的主題之一是創造地方感，這是讓旅客與當地連結，體驗在地文化，進而刺激消費的一種方式。旅遊零售品牌在形象塑造考量下，不論是商店主題、店內裝潢及色彩搭配、商品陳列、服務人員制服等皆有統一規定，不容易與地方感結合；餐飲服務恰好相反，為獲得旅客青睞，餐廳業者從餐點設計、食材選擇、用餐空間氛圍等皆可展現地方特色，比旅遊零售業更有彈性。以桃園國際機場為例，國際精品、香水化妝品，及菸酒類商店的裝潢及陳設與其他機場相似，但餐飲美食區的氛圍與其他機場相比就截然不同，以112年年中營運的街口食趣餐飲區為例，不僅集結臺灣特色餐點，像是魯肉飯、牛肉麵、砂鍋菜品、刈包及車輪餅等，現場也採用臺灣建築元素或仿古物件，例如房屋線條、窗花、抵石子、紅磚、椅條、小吃餐車等營造氣氛；相鄰的候機室，也以相同概念裝修，佈置了夜市主題牆面、總鋪師手路辦桌菜文化，及天菜日曆趣味占卜等，讓用餐與候機旅客可以沉浸在充滿臺灣味的環境中品嚐臺灣味，提高獨特的旅遊體驗，刺激消費提升營收。

旅客體驗及數位轉型是近年來被反覆探討的商業經濟模式，透過消費者消費習慣、消費能力等大數據資訊分析，為消費者量身打造個人化服務及商品，提供更優質的消費經驗。後疫情時代因應消費行為模式改變，營運整合線上及線下全通路發展已不可逆，數位化便捷快速的購物體驗已是消費者購物體驗重要的一環，旅遊零售業者與品牌業者如能滿足旅客在旅程中的不同需求，才能創造更便利及有效率的消費模式，促進更高的營收及消費周轉率。

透過本次論壇，了解國際航空運輸需求及旅遊零售市場發展趨勢，藉產業中標竿單位的營運策略與經驗分享，重新思考機場、零售業、品牌在後疫情時代的角色；而旅客消費行為與模式轉變，也帶來新的挑戰與契機，這些收穫有助本公司研議機場未來商業發展模式，作為第三航站招商及營運規劃參考，使桃園機場未來商業服務更為多元。

二、建議

疫情期間因面臨不確定性，許多機場旅遊零售從業人員離職，根據國際機場協會與其他航空相關組織與產業的預測，全球客運量在 2024 年將恢復到疫情前水準，建議相關業者即早因應，待客運量回復時，能有充足人力服務旅客，爭取商機。

鑒於旅客體驗是商品及服務銷售在品質與價格外的關鍵因素，因此不論是機場營運單位、免稅商店與零售業者、及品牌業者應協力強化商品、服務與設施的在地連結，並創造獨特體驗，以符合多樣化的消費者行為，進而提升機場非航空收入。