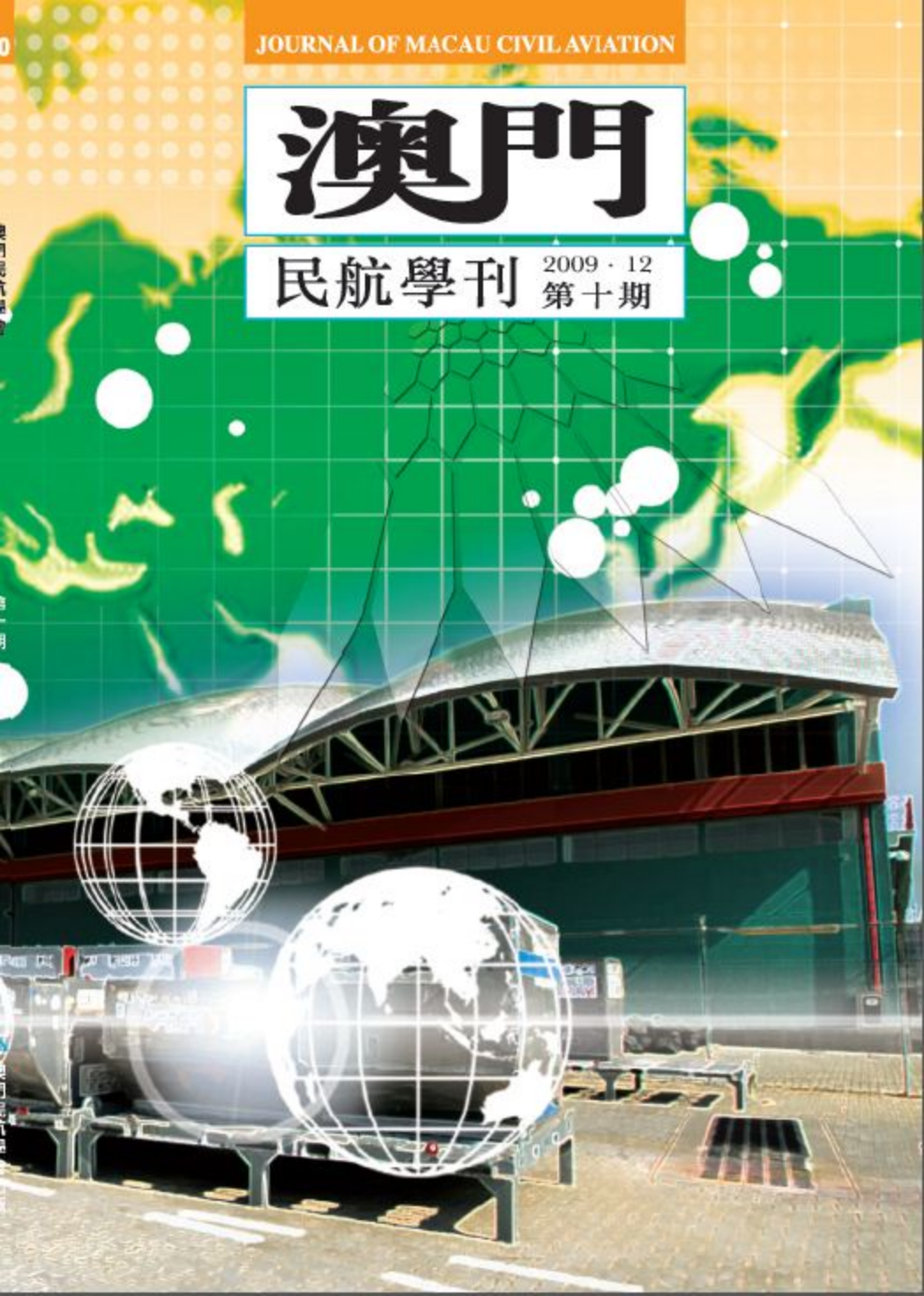


JOURNAL OF MACAU CIVIL AVIATION

澳門

民航學刊 2009 · 12
第十期





澳門民航學刊

Journal of Macau Civil Aviation

第十期

2009.12

澳門民航學會



澳門民航學刊

第十期 2009.12

澳門民航學刊第十期

出版及發行：澳門民航學會

地址：澳門仔偉龍馬路機場專營公司辦公大樓四樓澳門民航學會秘書處

網址：www.imca.org.mo

聯絡電話：(853)85988862

國文傳真：(853)85988893

電子郵件：cheongms@macau-airport.com

ISSN1814 - 8662

版權所有 翻印必究

CONTENTS ■ 目錄

特稿 Commissioned Articles

翱翔的，不只是雙翼 Fly without wings	鄧 軍	1
試析澳門特區民航法律 An attempt to interpret the civil aviation law of MSAR	楊 雲	10
結束“民航專營”的契機 Opportunities brought about by ending the exclusive traffic rights	陳如奎	15
澳門國際機場“本不該建”？ Shouldn't the Macau International Airport be built?	伍楚嵐	19
航空事故緊急應變計劃管理簡介 Brief introduction of aviation incidents emergency plan	富 彬	24

論文 Articles

對佔據飛機問題的探討 A study of the intrusion onto aircraft by annoyed passengers	劉一楠	32
--	-----	----

學會活動紀要 Institute Activities

民航學會舉辦『回顧與展望經驗交流座談會』暨“雙慶”聯歡晚宴 “Review and Prospect of the Macau Aviation Development - Experience-Sharing Forum” & “Double Anniversaries” Gathering Dinner	37
---	----

論壇 Aviation Forum

「淡市」中的一個亮點 A light out of the slump market	39
也談澳門民航業的轉型與發展方向 Discussion on transformation of Macau civil aviation industry and its future prospects	41
他山之石可以攻玉 Learning from others	43
如何看待公權力的有效介入 How to assess the effectiveness of public rights' interference	46
新加坡如何「開放天空」 Open sky process of Singapore	48
安全固然重要，效益也不可忽略 Safety is important without neglecting effectiveness	50
低成本航空逆市發展的啟示 Revelation from low cost carriers' growth in the downturn	52
機場配合國際休閒旅遊中心的都市定位 An airport's growth should be in line with the tourism city's position	54
期望為民航界帶來新的氣象 Looking forward to bringing a new era for aviation industry	56
政府將重點扶持會展物流業的啟示 Revelation of Government's full support to MICE and Logistics industries	59
澳航獲注資重生契機至？ Opportunities brought to Air Macau after capital injection	62
民航受制專營 問題可大可小 Problem can be significant with slow development of aviation industry due to traffic rights' hindrance	64



航空動態 Aviation News

經濟不明外圍影響 擴建機場須量力而為 Economic recovery signs still blur, airport expansion should be prudent	66
明年四月在澳舉行五機場主席會議定三議題 Three topics set for the A5 presidential meeting in next year	68
珠三角空管規劃明年啟動 Launch of PRD air traffic management plan in next year	69
出席東亞機場聯盟會議並簽署宣言 鄧軍：澳機場建設綠色主導 "Green Airport Declaration" signed at the EAAA meeting	71
澳門國際機場將繼續尋求發展機會 Macau International Airport will strive to seek growing opportunities	73
“十年回眸” 慶祝澳門回歸十周年全巡迴圖片展在澳門國際機場展出 "10th Anniversary Photo Exhibition Tour (Macau Station)" in Macau International Airport	74
不開放天空民航業難發展 Aviation development will be difficult without opening sky	76
澳門機場各營運單位通力合作 完成接待國家領導人專機訪澳任務 Successful reception of the state flight of Central Government leader through collaboration of Macau International Airport's operators	77
澳門國際機場專營股份有限公司 推出激勵航空發展的新措施 CAM launched new incentives scheme benefiting airlines	78

徵稿啟事 Manuscript Invitation

翱翔的，不只是雙翼

■ ■ 鄧 軍

彈指揮間，我來到澳門這個南國小島，轉瞬十數載。我由躊躇滿志的壯年，不可避免地進入了穩健沉實的中年。個人的生命週期，固然不如一個城市的成長來得悠長而充滿期待！像澳門，回歸這十年來，變化巨大，屢屢令人稱奇，卻依然充滿著活力、朝氣，仍然具有不斷變化、持續發展的生命力。

說澳門令人稱奇，並不是閉門自誇。回歸十年來，由一個寂寂無名的葡萄牙殖民地，搖身成為一個小有影響力的國際都市，可以說，澳門國際機場為此做出的貢獻不容小覷。有人說，澳門就“傲”在一個“門”字，作為一個國際化城市，澳門是東西文化的交匯點，是中國文化走向世界，也是西方文化進入中國的一道門；而澳門國際機場又是澳門走向國際舞台的門戶，是澳門現代化的一道門。有了這扇門，澳門的眼界更闊了，胸懷更廣了，邁向世界的腳步更自由了！

移山填海 澳門人的藍天夢

回溯澳門國際機場的歷史，不得不提到 1989 年 12 月 8 日，當時的澳督文禮治按動電鈕，引爆雞頸山頭，隨著澳門仔島一聲爆破巨響，澳門國際機場的建設工程正式拉開帷幕。這是一個巨大而複雜的工程，整個機場區域有 95% 是填海獲得的土地。全世界縱然有千千萬萬個機場，然而除了日本的關東機場跑道之外，澳門機場跑道是世界上第二條建在海上的跑道。嚴格來說，關東機場的跑道尚且是從陸地延伸到海裏，而澳門機場的跑道則完完全全的建在了海上。正因



為這一條“離岸式”跑道，使澳門國際機場無論是從陸地還是從天空上俯瞰，都是公認的亞洲最美觀、最特別、最具魅力的機場之一。

機場的施工建設歷時經年，在 1995 年 12 月 8 日舉行了澳門國際機場啟用大典。這漫漫 6 年來移山填海的艱辛和崎嶇、汗水與淚水、痛苦與喜悅都不是簡單用筆墨可以描繪之萬一的。綜合機場修建的全過程，可以毫不誇張地說，沒有中方的支持、沒有中葡澳三方的緊密合作和相互支持、沒有澳門本地有遠見人士的大力推動，就不可能有澳門國際機場的建成和啟用。

在澳門空港啟動的時候，澳門這座葡萄牙人駐足了四個多世紀的小城還有四年的時間就要回到祖國的懷抱了。國家副主席榮毅仁特來慶賀，在開幕儀式上，他代表中國政府表示：澳門國際機場的建成，為澳門的發展帶來了新的機遇與挑戰。我們相信，澳門居民以他們的勤勞和智慧創造了今天的繁榮，也必定能以機場啟動為契機，更好地發揮自身優勢，依托中國內地，利用通往世界各地的空中橋梁，加強與外界的交往和合作，使澳門經濟、社會發展登上一個新的台階，創造更加美好的明天。

當時出席開幕禮的葡萄牙蘇亞雷斯總統也表示：“這個機場的開幕是中葡友好關係中最卓越的成就，代表了中葡兩國之間良好的了解，將會為本地區在經濟、社會，以及文化層面的發展帶來豐碩的成果。首先，機場為本地區打開了通向世界的大門，直至目前為止，本地區在航空運輸上一直依賴於澳門以外的其他機場，尤其是香港機場。此外，它也代表著澳門人夙願得償，並為鞏固其本身自主及特色邁出了重大一步”。

他滿懷希望地祝願擁有了國際機場的澳門：新的交通會大大加強澳門地理位置的重要性——澳門將具有最好的條件繼續成為連接東西方的寶貴樞紐。

伴隨啟用儀式的炮竹聲，澳門人在中葡領導人的美好祝願中，終於圓了期盼已久的藍天夢！直到這一刻，澳門才算擁有了完整的海陸空交通網。憑著這個網絡的支持，澳門這個自由港與世界各國、各地區在經濟、貿易、金融、通訊、旅遊、文化、科技、體育等各個領域，建

立起廣泛而密切的關係。正是澳門人頭頂這一方的藍天，將這片熱土無限延伸到世界的每一個角落。

十年起伏 航空港扎根澳門

1999年12月20日，澳門回歸祖國，澳門國際機場也安全運作了4年。由零的起步發展到1999年底，年客運量達到264萬人次，貨運量有5萬3千噸，航班起降達2萬3千多架次。在回歸後，儘管澳門經濟與澳門航空業遭受了2001年的“911”事件、2003年非典疫症的全球性擴散以及2008年爆發的金融海嘯和甲型H1N1流感擴散（影響還在繼續）的衝擊，但是在國家政策的支持下、在澳門特區政府發展博彩、旅遊和會展的方針下，澳門航空業在澳門經濟迅猛發展的帶動下持續蓬勃發展。2008年澳門國際機場全年錄得年旅客數量為509萬人次，處理貨運達10萬噸，航班起降為4萬9千7百架次，與回歸年相比較，分別有93%、90%和109%的大幅度升幅。

澳門國際機場在2007年創造了客運量目前最好業績，年旅客量將近550萬人次，但在2008年，分別受到了自由行政策調整以及兩岸直航帶來的影響。早在2004年7月，澳門國際機場推出了“引進低成本航空公司”的策略，積極發展多元化市場，將澳門國際機場由兩岸中轉機場逐步轉型為旅客目的地機場，促使機場在增加客量的同時，客源結構更趨向多元化和國際化。故在2008年底，澳門國際機場中轉旅客數量減少，但以澳門機場作為目的地的旅客增加，一定程度上紓緩了澳門國際機場因市場客源減少所帶來的直接衝擊。

2008年同時也是悲喜交加的一年，在這一年的5月12日，四川汶川發生黎克特制八級地震，是中國三十年來最嚴重的地震，超過六萬九千人遇難，無數家園盡毀。祖國同胞受災，澳門民航業人感同身受，澳門國際機場專營股份有限公司迅速反應，積極呼籲和組織民航業界捐助，伸出援手支持災區災後重建，同時全力保障紅十字會賑災包機及時安全抵達四川，並全免所有的機場相關服務費用。



2008 年也是中國人期盼已久的奧運年，在迎接 08 年奧運火炬傳遞澳門站的重要活動中，澳門機場不但組織業內人士積極參與到火炬傳遞的活動中去，還和澳門體育發展局共同組織了 800 多名員工及家屬參加“舞動全城歡呼奧運”活動，並圓滿保障運送火炬的專機停靠安全。

作為澳門重要的基礎設施與經濟實體，澳門國際機場一直致力為本地區的發展做出貢獻，亦同樣受惠於澳門特區政府開放天空政策的支持、經濟發展以及國際地位提升所帶來之連鎖效應。澳門國際機場積極配合澳門特區政府旅遊局，積極向全世界推廣澳門旅遊，亦支持配合澳門舉辦各類型的國際盛事，包括每年的賽車盛事、2005 年的東亞運動會、2008 年奧運相關活動的協辦等等。2005 年澳門國際機場成立十周年，澳門國際機場籌辦了一系列的活動，邀請本澳居民一同參與慶祝，活動效果顯著。在與廣大居民共慶佳日的同時推廣航空知識，增強澳門居民對澳門國際機場的認知和歸屬感。

澳門國際機場立足社區，一方面推動與配合澳門經濟、旅遊、商務發展，一方面重視企業社會責任，推動就業，舉辦或協辦各種涉及航空、旅遊的本地活動；關注弱勢社團，安排學校、社區、童軍團體等參觀機場，了解機場日常運作及基礎知識。2003 年 10 月與澳門航空合辦一項名為“漫遊澳門天空，慈善愛澳專機”的慈善活動，刺激航空業的同時推動澳門各階層人士積極參與慈善活動，活動籌得款項全數捐贈澳門同善堂作為社會福利用途；2005 年慶祝機場營運十周年演唱會還特別設有慈善公益門券供廣大市民購票入場，並將所有慈善門券收益撥捐同善堂，以響應每年一度的沿門勸捐善舉。多年來為對抗全球失明問題、戰勝可治癒的眼疾，澳門國際機場鼎力支持奧比斯，從 1995 年「奧比斯眼科飛機醫院」首訪本地至今，這所「長了翅膀」的醫院已經三度作客澳門特區，澳門國際機場不但豁免機場起降費與停機費，還提供了一個辦公單位予澳門奧比斯免費使用直至 2009 年 3 月。

中西交融 小舞台演大戲目

澳門國際機場擁有專業而優秀的管理運營團隊，團隊的組成人員來自不同的國家和地區，包括本澳、中國內地、香港、台灣地區、葡萄牙及其他葡語系國家、英國、法國、美國、加拿大、澳大利亞、菲律賓等等，多元文化並存，成員之間的相互理解支持不僅促進了機場的發展，

也體現了澳門獨特的中西文化的融合與包容。在澳門國際機場，可以看到不同膚色、不同種族的工作人員友好溝通、和諧工作的畫面，這無疑是澳門國際機場亮麗的風景線之一。

澳門國際機場規模雖然小，但就是這個小小的國際機場，在國際舞台上發揮著獨特的作用。

澳門國際機場的落成與啟用，使澳台航線的開闢成為了現實，對於澳門與台灣的關係，產生了品質和數量的飛躍。具有“一國兩制”示範性的澳門，發揮對台灣的平台作用，運用“一機到底，改換班號”的方式實現了海峽兩岸間接直航，這條空中橋梁的建立，為澳台以至兩岸關係營造了良好氣氛，推動了兩岸三地的政治、經貿、文化、旅遊等交流活動。“一機到底”，不僅成為航空業的術語，甚至延伸成為一個響亮的用語——澳門模式，這個模式連接起兩岸三地的同胞兄弟，為海峽兩岸的直接三通創立先機，奠定良好的合作基礎。

澳門國際機場專營股份有限公司一直致力於促進中國與葡語國家之間的友好關係，在澳門特區政府的支持下，在 2004 年和 2007 年成功舉辦了兩屆中國與葡語國家機場會議。在此基礎上，澳門國際機場發揮作為中國與葡語國家航空合作的平台角色，從 2005 年開始，先後贊助和安排澳門及中國內地共 322 位空管和政府相關職能部門的專業人士前往葡萄牙作技術培訓和業務交流，為澳門與中國內地的民航事業培養專業人才，並促進中葡之間的友好交流和互動。

澳門國際機場積極參與國際航空事務，是國際機場協會（ACI）的活躍成員之一，參與過各項重要的航空業界論壇，一方面提高機場的管理運作水平，一方面有助於與世界民航業同行之間保持緊密的合作關係，提高機場的國際知名度和影響力。同時，澳門國際機場也是東亞機場聯盟（EAAA）的成員之一，該組織成立於 2002 年，旨在通過各方就機場營運及管理上的相關議題交換意見，提升區內機場的航空運輸及旅客服務。該組織的成員包括：首都機場集團公司（北京首都國際機場）、上海機場（集團）有限公司、香港機場管理局、新東京國際機場管理局（成田機場管理局）、日本機場候機樓有限公司（羽田機場）、仁川國際機場公司、韓國機場公社、澳門國際機場專營股份有限公司以及於 2005 年 2 月在澳門舉辦的第四屆東亞機場聯盟會議上加入的日本關西國際機場有限公司。作為澳門國際機場的業權人，澳門國際機場



專營股份有限公司致力於促進與其他機場及組織間的交流，把握提升本澳機場管理和服務水平的寶貴機會。通過參與區域以及全球的民航運輸產業與組織的活動，澳門國際機場充分展現了植根於澳門，融合於國際的功能，而這就是營運一個國際機場業務的必要元素之一。

為了擴大機場的市場推廣和航線拓展力度，加強與其他機場的優勢互補與資源共享，相互交流與提高機場的管理運營經驗，達至雙贏，澳門國際機場先後與 11 個位於國內和境外的機場締結成為“姊妹機場”，建立戰略夥伴合作關係。

在中國民用航空總局的認可和支持下，珠三角地區“五大機場”建立並擴大機場之間的溝通合作，成立了一個更緊密合作的常設溝通機構，名為“珠三角機場合作論壇”（簡稱 PAC），並在澳門設立常設秘書處，進一步推動珠三角機場之間的和諧發展，創造共贏，對珠三角以及國家經濟發展做出更大貢獻。2009 年 3 月，澳門國際機場在“大珠三角地區落實珠三角改革發展規劃綱要高層研討會”上，與位於珠三角的其他四大機場聯合簽署了《大珠三角地區五機場落實〈珠三角地區改革發展規劃綱要〉行動綱領》，就五大機場發展定位、共同爭取拓展珠三角空域等六個方面達成共識，確定構建澳門國際機場為多功能中小型國際機場的範例。

十年間，在我們專業團隊的不斷努力下，澳門國際機場發展迅速，在國際與區域民航事務方面做出巨大貢獻，其突出表現得到了國際民航組織及國際民航權威機構的認可與贊許，獲得眾多國際獎項，包括：

1. 亞太航空中心頒發的“CAPA2004 年度亞太區最佳機場”的殊榮。這個獎項確切地認定了澳門國際機場專營股份有限公司在航空業的市場策略及領導才能，是對澳門國際機場傑出表現和努力成果的肯定。

2. 2004 年，國際機場協會（ACI）對全球九百八十四家機場運輸量進行統計，澳門國際機場的貨物運輸量首次躋身貨運百強之內，被評定排行在第八十二位。

3. 2006 年，澳門國際機場績效突出，獲亞太航運中心（Center for Asia Pacific

Aviation) 頒發卓越表現獎，這是繼 2004 年被選為亞太區最佳機場後，澳門國際機場多年來為本地區民航事業發展所作出的努力，再次獲得國際民航組織的認同與贊許。

4.2004 年、2007 年和 2008 年，澳門國際機場在“亞洲貨運及供應鏈頒獎典禮”上三次榮獲“亞洲最具潛質貨運機場”（年貨物處理量在五十萬公噸以下）的榮譽。

5.2006 年至 2008 年，澳門國際機場連續三年榮獲全球貨運界權威雜誌《Air Cargo World》頒發的亞洲及中東地區年貨運吞吐量少於 499,999 噸之機場組別的“全球航空貨運卓越獎”。

這些國際上的獎項，是對澳門國際機場的肯定和嘉獎，是澳門民航業的驕傲，也是澳門人的驕傲！

這個在海上建成的國際機場，佔地 181 公頃，候機樓面積為 4 萬 5 千平方米，樓高三層，內部裝修融合了中葡兩種不同文化的風格，並在此基礎上增添澳門的獨有特色，這恰恰反射出澳門對中西文化的包容和自我特色的發展，澳門國際機場也正是如此。與其他機場相比，澳門國際機場並不以規模見稱，但它憑藉著其特有的包容性、多元化和自身定位的平台角色，在這個小小的舞台上演出一幕幕出人意料、壯觀的戲目，精彩而意義深遠！

放眼將來 藍天翱翔展鴻圖

我猶記得在 2005 年 12 月，前任行政長官何厚鏵先生在澳門國際機場營運十周年的慶祝酒會致詞時提到：在過去的十年來，澳門國際機場分別在航空業、物流業方面做出了多元的嘗試。從“一機到底”澳台航運模式的發展，以至引入低成本航空業務，均印證著它所具備的時代精神；也充分說明了澳門的機場在逐步成長的同時，也逐步得到國際社會的肯定。

何特首同時勉勵澳門國際機場在未來的日子裡，不僅要提升服務素質，還要積極參與區域



合作，努力促進區域內的互補共贏。

特首的這番說話給了澳門國際機場極大的鼓舞和信心，在隨後的機場發展策略的制定中，我們充分考慮到特首對澳門機場的期待和指引，將澳門國際機場的發展與本澳經濟發展相結合，配合旅遊、搏彩和會展產業的發展，採用“遠交近融”的對外合作方針、“以點帶面”的市場發展方針、“有所發展、有所改善”的機場建設方針和“推陳出新、多元發展”的企業創新思想，並在此基礎上取得了相當可喜的成績，為本澳及區域的發展做出努力。

為了進一步保持和發揚澳門國際機場的特色，配合環境保護工作的不斷深入推廣和達到國際民航組織節能減碳的目標，澳門國際機場在二零零九年的規劃中，除了延續機場的“安全、效率、效益”核心宗旨外，再加入另外兩個重要的元素，即文化機場和環保機場的概念，以提高澳門國際機場的競爭力 and 社會認可度。

2009 年的 12 月，對澳門國際機場而言是不平凡的日子，澳門國際機場即將迎來其營運十四周年的生日，同時適逢澳門特別行政區回歸十周年。在這十年間澳門國際機場共運送旅客 4,115 萬人次，處理貨物 139 萬噸，飛機起降 40 萬架次，機場的基建設施不斷得到改進和完善。通過戰略定位和戰略轉移，澳門國際機場由中轉機場逐步向目的地機場轉型，由兩岸市場轉變為區域市場，積極引入及發展低成本航空服務，構建自身成為多功能中小型國際機場的範例。目前，澳門國際機場正積極推行發展虛擬化戰略，在此基礎上構建人流、物流、資金流和信息流的運作平台，由此進一步跨越時間、空間的限制，將澳門的步伐踏向無邊弗遠的世界角落。

澳門國際機場發展至今，一步一步走來充滿荊棘和汗水，它的成長和所取得的成就，都離不開中央的扶持和澳門特區政府的支持，離不開澳門民航人所付出的孜孜不倦的努力，也離不開澳門人對機場的關注和信心。現在全球都依然受到金融海嘯和全球疫症等種種影響，澳門民航業亦難獨善其身。我們面前的道路，依然充滿了挑戰、困難和未知的變幻，但是，我始終堅信，澳門國際機場在中央的扶持政策下，在澳門特區政府的發展方針下，在我們專業團隊的努力下，在澳門人的愛護下一定能繼續蓬勃發展，繼續發揮我們獨特的平台功能，正如我們頭頂的這一

方藍天，儘管有時因雲朵而黯淡，但是終究會放晴而閃耀！

我時常透過辦公室的窗戶，凝視機場停機坪和跑道上的繁忙景象，當一架架飛機在跑道上滑翔直沖雲霄時，我總在想：在這片藍天上翱翔的，豈止是雙翼！



試析澳門特區民航法律

■ ■ 楊 雲

在研究「民航法律」這個問題之前，首先應先要為「民航法律」下一定義。何謂「民航法律」？它所規管的範圍如何？制定的社會依據怎樣？民航人員及乘客、航空公司各有哪些權利和義務？眾所周知的是，「法律」是人類的行為規範。顧名思義，「民航法律」就是民用航空方面的行為人與使用者的行為規範。所有從事民航運輸或使用民航運輸服務的人，都必須依據「民航法律」行使權利及履行義務。從法律性質的分別來說，不用的運輸工具及運輸方法，都涉及不同的法律特性。運輸大致可分為海、陸、空三類。澳門為中國國家主權下的一個特別行政區，故沒有自己的領海、領空，所以，澳門沒有自己的海商法，而陸上運輸則基本可以適用現行《民法典》。空中運輸，包括客、貨運輸，是二十世紀的新興事業，適用「民航法律」。

「民航法律」是經濟立法的範疇之一，帶有公法及私法的雙重屬性，可界定為「中間法域」。而從行政觀點來說，「民航法律」屬於公法，其主要作用是發展經濟及維護社會安全。但若從企業經營的角度來看，民航法律就屬於私法，其主要作用就是調整不同的航空運輸當事人，即平等主體之間的權利和義務。根據法學概念，所謂公法，就是調整國家與公共團體，或國家、公共團體及私人團體之間的關係的法律，而私法，則是調整私人之間的關係的法律。

然而，「民航法律」的範疇又該如何下定義？有學者認為：「民航法律是一套關於飛機空中飛行、航空商業運輸，以及國際國內空中航行所引起的，公法的、私法的全部法律關係的國際國內規則。」另有學者則主張：「民航法律是調整空氣空間的利用，並使航空、公眾和世界各國從中受益的一套規則。」還有學者認為：「民航法律是一套調整人類航空活動中各種法律關係的規則體系，而同時對民航法律的主要特徵另行表述。」

因此，民航法律涵蓋的範圍其實很廣，可以涉及國與國之間的航權、經濟貿易往來的雙邊互惠關係等；在政府監督的內容方面，可以包括民航發展與通航驗證、民航品管等；在與商業民航經營者方面，可以涉及規範與飛行器航行有關的航務操作，簽派原則、品質工程與安全可靠度分析、航空器的檢驗與品質管理、航空器產品的檢測、航空器維修的標準等；在乘客權利方面，可以包括客貨運的損害賠償，其他的權利和義務等等。

以澳門特別行政區來說，整套「民航法律」就包括了：關於民航活動方面的《批准澳門空中航行規章》（第 25/2003 號行政命令）、《訂定關於在民用航空器內擾亂秩序、破壞紀律或進行搗亂的乘客實施的違法行為及運輸違禁物品行為的處罰制度》（第 31/2003 號行政法規）、《澳門民用航空活動綱要法規》（第 10/2004 號行政法規）；關於民航管理部門的《修訂民航局的規章》（第 9/95/M 號法令）；關於航空役權方面的《設立相關的法律制度監管在澳門領土範圍下的航空役權》（第 52/94/M 號法令）、《界定受制於航空役權的澳門國際機場周邊地區範圍》（第 233/95/M 號訓令）；關於航空器註冊、證明書及執照方面的《規範空運經營人證明書的簽發、替換、生效、或更改內容的條件》（第 230/95/M 號訓令）、《規範技術人員和機艙服務員執照的簽發、生效、暫停或撤銷執照的條件》（第 231/95/M 號訓令）、《批准航空器註冊制度》（第 10/98/M 號法令）；關於經營人的責任方面有《規範空運人及航空器經營人的民事責任制度》（第 11/2004 號行政法規）；關於機場營運方面的則有《規範在澳門國際機場經營非定期航班的授權程序》（第 232/95/M 號訓令）、《規範澳門國際機場棄置行李或其他物件的規例》（第 66/96/M 號法令）等等。此外，適用於澳門特區的關於用航空的多邊國際公約就包括了《國際民用航空公約》、《國際航班過境協定》、《關於統一國際航空運輸某些規則的公約》、《國際承認航空器權利公約》等等。

由此觀之，澳門特區的民航法律體系，目前已較為完備。以澳門特區來說，雖然法律位階較低，但《澳門民用航空活動綱要法規》（第 10/2004 行政法規、下稱「民航綱要法」）是規範一切與民用航空相關的行為的「母法」無疑。與上述所指的相關與「民航綱要法」相互配套的其他子法，共同構成了澳門特區政府管理民航業操作的法律依據。由於世界民航業的發展變化一日千里，澳門特區的「民航綱要法」必須與時俱進，適時修訂，以配合民航業的發展要求。



據現行的「民航綱要法」；澳門特區的民航事業計有以下等項產業：1. 商業航空運輸業、2. 航空作業、3. 適用航空業（即不屬於另外兩種的其他航空業務）。此外，「民航綱要法」也規管了「公共航空運輸及特許制度」、「空運經營人的資格」、「航站人員執照的發出」、「航空器及維修組的證明」以及「國際機場的特許營運資格」等等。但並未有將例如空廚業及空站地勤業納入規管之列，這點應說是美中不足，然而並不妨礙相關法律法規的完備性。因為，幾乎國際社會認可的有關民用航空規範標準的多邊公約均於澳門特區適用，例如「芝加哥公約」（1944）、「芝加哥協定」（1944）、「華沙公約」（1929）、「蒙特利爾公約」（1999）、「海牙議定書」（1955）、「日內瓦公約」（1948）、「海牙公約」（1970）、「東京公約」（1963）等等，這些多邊公約適用於澳門特區，既表示澳門可以在國際民航組織法律委員會所制定的國際公約修改中表達澳門特區的意見，亦同時表示澳門特區的民用航空規管標準，必須與國際接軌，符合國際認可的規範。這點正好說明，澳門特區目前的民航法律，是符合國際標準和要求的，不宜妄自菲薄。誠然，如果澳門特區能在符合國際標準的前提下，再按照自身的區域特點，靈活地制定符合本地實際的專門的民航法律，就更為完美。

「民航法律」的性質相對於其他法律的性質可謂包羅萬有，甚至可說是跨領域的法律，其縱橫幅度之廣，實在有別於其他法律。較能概括「民航法律」的法律性質特點，大致有以下三個方面：

一、「民航法律」綜合了「國內法」和「國際法」。

雖然，「民航法律」均為「國內」所制定，並實施於「國內」，澳門特區的情況雖然特殊，但澳門特區的「民航法律」在法律分類上仍屬於「國內法」，兼而有「國際法」上的適用。而且，如前所述，「芝加哥公約」、「華沙公約」、「蒙特利爾公約」等多邊公約均同時於澳門特區適用，所以，澳門特區的「民航法律」就自然帶有其國際性質。這樣，澳門特區的「民航法律」也與其他國家或地區所制定的「民航法律」一樣，皆有「國內法」與「國際法」的雙重法律屬性，亦即是完全符合有些法學家所主張的，「國內法」與「國際法」均是一個法律結構的「一元論」。

二、「民航法律」綜合了「程序法」和「實體法」。

所謂「程序法」(Object Law)，是規範實現實體法過程中必須的有關法律手續，例如一系列的訴訟法……等，所謂實體法(Substantive Law)則是直接規範人們在政治、經濟、文化等社會生活中的權利和義務的實體關係，亦即是規定不同行為人之間的權利和義務的發生、移轉、變更和消滅的法律關係，例如民法、刑法、行政法……等。程序法和實體法兩者是相輔相成，缺一不可的。沒有實體法，訴訟程序就會失去實際意義；沒有程序法，實體法就會無法具體操作。

「民航法律」就兼具實體法和程序法的兩種法律屬性。因為除了「民航法律」本身在原則上多屬實體法之外，往往都會涉及民事訴訟法、刑事訴訟法或行政訴訟法的規定。例如《澳門民用航空活動綱要法規》第20條第7款：“科處第1款所指的任何處罰，不影響尚須承擔的民事或刑事責任。”這就涉及《民事訴訟法》或《刑事訴訟法》；又例如同一條文第8款：“就第1款所定處罰的科處，可向行政法院提出上訴。”這裏就涉及《行政訴訟法》。第10/98/M號法令所核准的「航空器登記規章」第60條的規定就更明確：「上訴程序之進行及審理根據《民事訴訟法典》為之。」

三、「民航法律」綜合了私法和公法。

私法(Private Law)，是規範平等主體之間的權利和義務關係的法律，例如民法，商法。公法(Public Law)則是調整國家與個人，或國家與公共團體，又或公共團體與個人間的權利義務關係的法律，例如刑法、憲法。「民航法律」具有公、私法的雙重屬性，這是因為，從「航空行政」的角度看，「民航法律」屬於私法無疑。

a)「航空行政」的角度

澳門特區較為重要的兩項「民航法律」，包括《澳門民用航空活動綱要法規》(第10/2004號行政法規)，共21條，和《空運人及航空器經營人的民事責任制度》(第11/2004號行政法規)，共6章27條，除了第10/2004號行政法規第9條及第11/2004號行政法規所定的民事賠償責任純為私法規定之外，其餘各條大多涉及行政處分、行政違法等範圍。在第10/2004條行政法



規第 20 條的處罰規定中，有刑事處分，也有行政處罰。

b) 「航空運輸」的角度

在澳門特區，「航空運輸」是商業行為，屬商事行為。澳門特區屬於民商法典分立的地區，故「航空運輸」方面的規範，就會散見於《民法典》及《商法典》之內，其性質與海商法類似。而有關民事責任賠償的規定，為《民法典》的物權篇及債篇的特別規定，殆無疑問。

結束“民航專營”的契機

■ ■ 陳如奎

十二月四日，澳門航空大股東中國國際航空股份有限公司（“國航”）宣布，準備向澳門航空（“澳航”）注資 1.541 億港元，認購澳門航空 158 萬股，使其所佔的澳門航空股權由原本的 52.25% 大增至 80.86%。今年初，“國航”方面已有消息稱，為支持澳門航空在應對金融海嘯和兩岸定期直航航班開通後的業務衝擊，準備向澳門航空注資約 5 億元。儘管如無其他變數，現在披露的最新注資方案已較當初銳減 8 成，但對於去年虧蝕 4 億元，被指已資不抵債，瀕臨破產的澳門航空來說，其母公司“國航”的注資，仍屬一根「救命稻草」。但是，如果被業界批評為“沒有發展策略”的“澳航”以為從此萬事大吉，依然不思進取的話，作為擁有民航專營權的澳門特區唯一的基地傳統航空公司，其經營前景仍然充滿憂慮。因為，如果一間航空公司長期只能依賴專營權保護才得以生存，完全沒有適應市場變化發展的長期經營策略的話，任何注資，都只能起到苟延殘喘的作用；而沒法使其符合市場規律，起死回生，更不可能參與業內競爭和為股東提供回報。

在“國航”注資完成後，原來大股東之一的“葡航”在“澳航”的持股量將由 20% 攤薄至只有 0.1%，而另一小股東台灣長榮航空的持股量也將由 5% 減至 0.025%。其他股東，例如何鴻燊家族仍將佔 14%，澳門特區政府則保持佔股約 5%。據此而知，“澳航”獲“國航”注資所引致的股權變動，對不參加注資而早就對“澳航”業務意興闌珊的“葡航”、對自己也有經營兩岸直航業務的台灣長榮兩者而言，都是一個商業決定。但是，注資後“澳航”雖可暫時避過破產的命運，然而，若其業務發展策略仍無任何突破和變革，仍只懂抱殘守缺的依賴專營權「續命」，則“澳航”的經營前景，是無法令人樂觀的。



事實上，作為“澳航”的母公司，“國航”方面就曾公開表示，澳門航空將會進行重組，以期扭轉業務嚴重虧損的局面，希望這是“澳航”重獲新生的機會。“澳航”淪落至今天的必須由母公司打救才得以維持經營的破落局面，有意見認為這是由於“澳航”的經營策略保守，過度依賴兩岸業務，以及倚仗專營優勢。筆者大致同意這種看法。但筆者認為，更深一層的問題在於澳門特區政府有關民航管理部門的民航政策思維過於陳舊，未有在民航市場變化之初，就及時檢討本澳的民航專營批給合同，制定符合澳門整體利益的新的民航發展策略，以致配合客觀市場規律變化及時開放天空。換言之，“專營權的保護”，才令“澳航”守舊因循，才是“澳航”的致命傷。人所共知，曾經何時，“澳航”依賴專營權的保護，獨家經營兩岸中轉民航客貨運業務，業績何其風光。但時至今日，“澳航”的民航專營權反而對其自身的發展產生負面影響，同時又制肘了其他已加入或擬加入澳門民航業的航空公司的發展或投資，最後，就是拖累了澳門國際機場開拓更多航線的發展部署，妨礙實現本地經濟發展適度多元。其實，只要參考澳門特區打破博彩業及電訊業壟斷經營，令行業服務質素全面改觀且消費者身蒙其利的成功經驗可知，只有結束本澳民航業的專營局面，引入多元的競爭和合作，才有機會讓本澳唯一的基地傳統航空公司在競爭中進步、成長並生存、發展下去。

世界上大多數的國家或地區的民航業，都是近二三十年，逐步由專營管理過渡為自由競爭的。民航業的壟斷經營，令票價高昂、機構臃腫、服務低劣、不計業績，已是各地民航業界的營運經驗和市場共識。由於民航業的專營模式已無法回應廣大消費者對降低票價的強烈要求，航空公司開始改以包機等形式規避政府的運價管理，這一切的市場力量，最終令大多數的已發展的國家和地區“開放天空”，宣告民航業壟斷經營的時期已成過去。綜觀今天，世界各地民航業的發展趨勢大致有三方面：一是政府逐步放寬管制並退出市場。民航專營權固然不復存在，任何航空公司都可以自由進入或退出任一航線，而且航空公司可以自行決定本身的運價；二是航空公司兼併壯大或結盟，競爭趨向區域化以至國際化。例如我國就發展成目前由三大航空公司分享全國民航市場，這種結盟使原本是航空公司之間的業務競爭，變成了是不同結盟之間的市場競爭。三是出現一批廉價航空公司。這些航空公司的票價之低，極為引人，採取點到點的航線網，廉航出現、發展和壯大，是“開放天空”的結果，也使民航客運成為一種普羅大眾的消費。

既然“開放天空”是世界民航業的大勢所趨，而獨享澳門特區民航專營權的澳門航空又“沒有發展策略”，看來，澳門特區要真正“開放天空”，關鍵仍在特區政府對民航業管理及發展的取態和政策。

2008年4月，澳門特區民航局局長陳穎雄表示：“為配合澳門經濟發展，特區政府將繼續對澳門提供航空服務的機制進行研究和評估，並在現有的專營制度下，採取靈活措施，鼓勵及協助本地航空企業拓展澳門對外的航空網絡，突破因制度限制下對客貨運發展的障礙”。事隔差不多兩年，“民航專營權”這個對本澳航空客貨運發展最大的障礙紋風未動。特區政府必須認識到，只要民航業仍維持獨家專營的管理模式，任何“採取靈活措施，鼓勵及協助本地航空企業拓展澳門對外的航空網絡”的做法都只會徒勞無功，白費心機。因為，正如民航局長所言，須“突破因制度限制下對客貨運發展的障礙”，就是說，民航局長也明白，現時的民航專營制度，對本澳的航空客貨運發展是一個障礙。這樣的專營制度不除，又如何談“配合澳門經濟發展”？可惜的是，特區政府從來沒有公布過“對澳門提供航空服務的機制進行研究和評估”的結果，讓公眾及民航業者知悉。但有一點是有目共睹的，澳門的廉價航空公司，在拓展航線方面就充滿活力，比“澳航”積極、出色得多，而且成績不俗。

例如同樣以澳門為基地的廉航——非凡航空，成立只有約三年，但已開拓了七條飛東南亞、東亞和澳洲的國際航線，包括東京、胡志明市、雅加達、悉尼、札幌等航點，未來還將增闢印度、中東及俄羅斯等地的航線。不過，非凡航空的發展遇到民航專營權就難免處處碰壁，大受制肘。因為，即使民航局有此識見，批准了有關航線的申請，仍要得到擁有本地民航專營權的“澳航”首肯。民航局局長所講，“因制度限制下對客貨運發展的障礙”，大概是指這樣的困境了。

面對由“沒有發展策略”且“資不抵債”者佔有民航專營權這一尷尬的市場現實，儘管民航業界、社會人士及專家學者均時有猛烈批評，咸認為有違澳門特區整體利益，但特區政府卻似是束手無策。何以如此呢？是否真的束手無策呢？

筆者樂觀地認為並非如此。因為，第一，若這次“澳航”的股權再次變動成事，“葡航”



全身而退，“澳航”的大股東之間已是“同聲同氣”，任何對話、合作、溝通都變得直接，只要求大同存小異，各方的利益重整或重新分配，難度都比過去小。概言之，以中國航空集團公司為母公司的“國航”，屬世界級的民航企業，最近更擬兼併總資產達二百億元人民幣，擁有84架客機，經營280多條國內及國際航線的深圳航空，“澳航”在其眼中只屬“雞肋”，如價格合理，“國航”讓出若干甚至全部股權予其他股東，自己只作小股東甚至“賣盤離場”的機會是存在的。倘如此，則澳門特區政府應該是最順理成章成為大股東的。第二，任何專營批給合同都並非鐵板一塊，都通常會有“贖回條款”，特區政府可以趁此機會及時檢討與澳航簽訂的專營合同，研究由政府以公帑提早贖回民航專營權的可行性。只要贖回民航專營權後能夠開放天空，從而讓大多數澳門民眾作為民航消費者而得到質優價廉、安全可靠的民航服務，社會應該不會有太大的阻力。香港特區政府早年以數十億元公帑向香港電訊提早贖回電訊專營權，然後引入競爭，結果令電訊收費大幅下調，公眾得益最大，是為成功的例子。

的而且確，證諸四鄰，澳門民航業的專營管理模式，已經大大損害本澳民航業的應有的健康發展，而同時又危及澳門國際機場的營運效率，以至妨礙澳門特區必須實現經濟發展適度多元這一國家戰略部署，倘民航管理部門仍然抱落後的思維，誤以為民航專營權制度動不得、改不得，則其負面影響，可以是不堪設想的。

由澳門特區政府動用公帑贖回民航專營權，又或全面收購澳門航空，然後打破壟斷，開放天空，對本澳社會的長遠發展來說，肯定利大於弊。其一是本澳唯一的基地傳統航空公司得以重生，作為股東的特區政府也無需再被迫挹注；其二是開放天空後，民航票價勢必下調，民航消費者可享受價格合理的優質民航服務；其三是有利於開拓更多的航線航點，民航服務也將加速國際化，刺激經濟需求，帶動經濟多元，提升特區在幅射至大珠三角的區域競爭中的競爭力；其四是防止澳門特區在區域競爭中走向邊緣化、空洞化。

澳門特區要把握契機，結束民航專營，以維護公眾最大利益，實此其時矣。

澳門國際機場“本不該建”？

■ 伍楚嵐

儘管受國際金融海嘯、海峽兩岸開通直航定期航班、H1N1 新型流感蔓延等不利因素影響，但由於澳門國際機場專營公司及時採取了一系列有效的應對措施，因此，今年第三季的官方統計數據反映，經過今年頭兩季的較大幅度減少後，第三季經澳門國際機場入境的旅客已回升至約四十萬人次，雖仍較去年同期減少百分之七點八，但較今年頭兩季增加了約百分之八。這說明，一方面外圍經濟狀況應已初步回穩，令外地遊旅客趨增，另一方面則是澳門國際機場專營公司所採取的應對策略得當、奏效，故令跌幅收窄之餘，還有止跌回升的勢頭，這是十分令人欣慰的。

然而，就在這段澳門國際機場正面對暫時營運低潮的時期，澳門特區內外卻響起零星莫名其妙的「雜音」，例如有人提出將澳門國際機場“異地重建”，騰出機場現址的約四平方公里土地作他用，又例如有人批評澳門國際機場「本不該建」，極力唱衰澳門民航業的發展前景。對此稍加分析就不難發覺，這種由極個別人挑起的毫無事實根據和客觀理論支持的論調，不是目光如豆的只顧眼前的自身短期利益，就是不顧事實的吹毛求疵的惡意攻擊，其真正用意，外人固然無法猜度，但表面看來，不能排除在激烈的民航業區域競爭當中，以抹黑的手段打擊同業的聲譽及士氣，以圖影響政府某方面的決策的可能性。澳門國際機場面對此波譎雲詭的區域性民航業務競爭中，更應冷靜沉著，開拓創新，在特區政府的支持下走自己的發展道路，爭取在《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要(2008-2020)》的「世界休閒旅遊中心」定位中，以及在國家「十二五」規劃的新一輪經濟發展大勢中作出新的更大的貢獻。

澳門國際機場過去曾在海峽兩岸航空客運的「中轉業務」上擔當非常重要的角色，單這點，



已曾惹來鄰近機場“眼紅”，曾經想方設法要分一杯羹而不得要領。無可否認，這是澳門國際機場營運的甚有歷史意義的時期。自去年底海峽兩岸的「大三通」逐步實現並發展為常態之後，澳門國際機場的角色也無可避免地發生變化。早在 2004 年，澳門國際機場已意識到依賴「中轉業務」終非長久之策，因此已有例如努力引入低成本航空等經營策略上的應變。的確，作為由特區政府為主要股東的國際機場，首要的功能和作用就是配合並服務於澳門及相關的區域經濟發展，為各地旅客提供優質的民航服務，從而推動博彩旅遊業以帶動其他產業的進一步發展，再反過來為促進澳門特區的經濟適度多元化繼續發揮無可替代的作用。

最近，有報道指香港特區政府決定投資 1,000 億港元，為香港國際機場擴建第三條跑道並全面改建 2007 年才投入使用的二號客運大樓，以提高香港國際機場的客貨運能力至 2020 年的 7000 萬人次 /600 萬噸及至 2030 年的 1 億人次 /800 萬噸。香港國際機場乃世界級的航空樞紐之一，澳門國際機場根本無法望其項背，遑論對其生存產生任何威脅。不過，2007 年澳門特區政府已計劃投入六十億澳門元擴建澳門國際機場的基礎設施，現在回看，澳門特區政府這一決定無疑是高瞻遠矚的，對澳門特區未來十至二十年的經濟適度多元發展以及參與珠三角地區的經濟發展規劃方面，均十分重要。

稍為了解區域經濟發展的人，都不會忽視一家國際機場在區域經濟發中對經濟活動的直接和間接拉動的作用。所謂直接的經濟拉動作用，其實就是航空公司在國際機場進行經濟活動的直接結果。例如僱用人員、採購當地商品或服務、商務活動等，都是很好的例子。從某個程度來說，國際機場直接的經濟拉動作用，基本上都是與機場營運相關的就業機會和營運效益，這又可以表現兩個方面，一方面是由於國際機場的存在和營運發展；從而促成了一大批國際企業或商業人員增加了往來，也為本地經濟帶來了商機，為促進本地經濟發展適度多元化注入了源源不絕的活力；另一方面是國際機場及與其業務直接有關的民航客貨運類企業為本地經濟帶來的就業職位和社會效益。至於對經濟的間接拉動方面，主要表現為在商品或服務提供所產生的各種效益和收入，以及通過促進商業活動效率和旅遊業及資金流入所產出的各種收入，較常見和突出的是旅客和商務人流對交通、餐飲、手信、娛樂等需求的拉動作用。旅遊業是一家國際機場間接影響的重要方面，《珠三角發展改革規劃綱要 (2008-2020)》已將澳門定位為“世界

休閒旅遊中心”，要實現這樣的發展目標，就必須要有廣闊多元而充足的旅客來源，單純有限的“內地個人遊”旅客已經不足夠，日韓、印度、澳紐、東南亞、葡語系國家以至歐美、中東等地的優質旅客都是澳門須開拓的市場，這樣，就必須依靠一家國際機場作紐帶，以帶來更多元更廣闊的穩定客源。此外，為配合珠三角的區域經濟發展，亦需要便利的交通網絡，包括非常重要的國際航空客貨運網絡，因為這對珠三角區內的人流、物流、資金流的互動，對整個區域經濟的發展必大有裨益，能大幅提升整個區域經濟的競爭力。其次，本澳要實現經濟適度多元發展，會議展覽、文化產業、休閒旅遊等還有很大的發展空間，國際航空客貨運輸網絡將起關鍵作用。

澳門特區要實現經濟適度多元，毫無疑問，澳門國際機場將起不可或缺的重要促進作用，在面對鄰近的機場的競爭當中，澳門國際機場必須保持自己的特色，例如即使海峽兩岸“大三通”已經實現，但目前，往返澳台的航班每日仍有十多班，這是經過十幾年經營所建立的便利服務形成對台客的吸引力，這種對民航服務的信心的建立並非一蹴而就，正因如此，相信這種澳門國際機場的獨特角色功能在短期之內仍難取代。這是值得澳門國際機場珍惜的寶貴資源，有關方面應設法保留這個優勢並充分擴大利用這種獨特的資源，例如吸引往台旅遊的大陸旅客使用澳門國際機場往返。

《珠三角地區改革發展規劃綱要(2008-2020)》一方面把澳門國際機場定位為“加強珠江三角洲民航機場與港澳機場的合作，構成優勢互補，共同發展的機場體系”中的一員，另一方面又提出“支持珠三角地區與港澳兩個特別行政區在港口、碼頭、機場等基礎設施建設、營運和管理等方面的合作。”這個屬於中央層面的有關珠三角地區的改革發展規劃，明確了珠三角周邊幾個機場之間的分工和合作，以及各個機場的不同發展路向，故香港國際機場根本不必擔憂澳門國際機場會威脅其發展。以澳門國際機場而言，不說別的，既然澳門的發展定位是“世界旅遊休閒中心”，怎可能沒有一個屬於自己的國際機場？更加怎可能掉棄已營運十多年並贏得專業國際組織頒發“全球航空貨運卓越獎”，以優質服務和出色管理稱著的國際機場？

的確，澳門國際機場受主客觀因素的影響，正面對劇烈的競爭和短期的不利因素，但澳門



國際機場專營公司所採取的經營應變策略，已令澳門國際機場站穩陣腳，澳門特區政府投入 60 億元擴建及完善國際機場的硬件設施只是邁出正確的第一步，今後，還必須由特區政府加快制定相關政策，實現真正的開放天空，促進航空客貨運輸業的發展，尤其是旅遊產業和區域商貿。澳門特區政府必須加大力度，積極協調空管、航空公司、民航服務與機場等相關利益單位，創造一個有效率具效益的航空運輸業務氛圍，更重要的是要對國際機場的發展給予政策與經濟上的支持，鼓勵航空運輸業發展，提供相關的稅務優惠政策，例如減免機場的稅費、減免航空公司的起降費，航線補貼等等。其次是提供旅客出入境的便利，進一步簡化手續及減免例如機場稅等費用，同樣是吸引更多國際旅客的關鍵。

由於政治、歷史、經濟、地緣等因素，相距只有約 60 公里的港澳兩地就建有兩家國際機場，但論航線規模和運載能力，香港國際機場均居世界前列，澳門國際機場根本難望其項背，根本不可能對其產生任何威脅，所以，即使在競爭對手的角度看，兩地的國際機場亦不應存在重大的利益矛盾。事實上，自從香港國際機場年前以參股方式實際上控制了珠海機場之後，就形成了對澳門國際機場的左右夾擊之局。航空客運方面，澳門國際機場固然並非香港國際機場的競爭對手，在航空貨運方面，亦因為香港國際機場控制珠海機場後截斷了粵西以至西北地區的貨運物流使用澳門國際機場的通道，使曾經獲國際權威機構頒發“全球航空貨運卓越獎”的澳門國際機場的航空貨運業務雪上加霜。現在，有心人製造出諸如“澳門國際機場本不該建”或“將是甚至已經是被踢出局的第一個”及“異地重建”等抹黑澳門國際機場的言論，可見來意不善，咄咄逼人。對此，澳門國際機場更應自強不息，澳門特區政府更應加快對澳門國際機場的經濟投入及政策支持，及時防止澳門國際機場在激烈的區域民航業務競爭中被邊緣化，還要致力開拓高端商務休閒客源。這既是落實“一國兩制”、“澳人治澳”及高度自治的國家政策方針的需要，也是實現《珠三角地區改革發展規劃綱要 2008-2020》中把澳門定位為“世界旅遊休閒中心”以及區域經濟合作發展的需要，更是實現國家要求澳門這個國際旅遊博彩城市的經濟必須適度多元發展的需要。從國家的宏觀政策層面來分析，澳門國際機場根本不可能像某個別人所唱衰的“被踢出局”，或“萎縮成一個小型機場”。這只是別有用心者的一廂情願。況且，根據年初珠三角五大機場達成的定位共識，澳門國際機場將成為“多功能中小型國際機場的範例”，香港國際機場則定位為“國際航空運輸中心”，兩者間功能發展定位完全不同，根本不

會構成任何重大的直接競爭，反而，澳門國際機場就要面對香港國際機場及由其控制的珠海機場左右圍堵的客觀事實，要想方設法在兩者夾擊中爭扎求存。不過，那些不懷好意的抹黑言論，仍值得有關方面提高警惕的。

除了國家的區域經濟戰略規劃為澳門國際機場提供了新的發展機遇，特區政府在經濟及政策上加大支持力度之外，澳門國際機場在開拓新航線和高質商務休閒客源，周邊地區客貨運物流方面也要加倍努力，積極發揮自己經營有年的獨特優勢。這樣，那些並不能代表官方，更不能代表中央政策立場的惡意抹黑，又何懼之有？

澳門國際機場“該不該建”，肯定並非由極個別人基於自身利益指手劃腳所能決定的。港、澳特區的國際機場以及珠三角地區的三大機場，都應該各自按照國家的經濟發展戰略部署發揮自己的不同作用，在競爭和合作中謀求共同發展，服從國家的長遠利益和大局需要。相煎太急，對哪方都不見得有何實際益處。



航空事故緊急應變計劃管理簡介

■ ■ 富 彬

提高航班的飛行安全系數是所有航空公司運行的首要目標，當代航空飛行安全系數比起航空業發展初期已經取得了大大的提升。但是，天有不測風雲，危機無處不在，有時候，哪怕是一個小小的人為疏忽或一次不經意的錯誤決斷，也將帶來一場毀滅性的災難。而周全的事故後的緊急應變管理，不單能保全公司的聲譽，還能適時地化危為機，為組織塑造負責任的企業形象，獲得社會的理解和支援。

本文將就緊急事故處理中的幾個重要場景中的人員架構設置，組織功能分配，罹難家屬的安撫工作及如何進行危機公關等幾方面逐一探討。

一，人員架構設置和組織功能分配

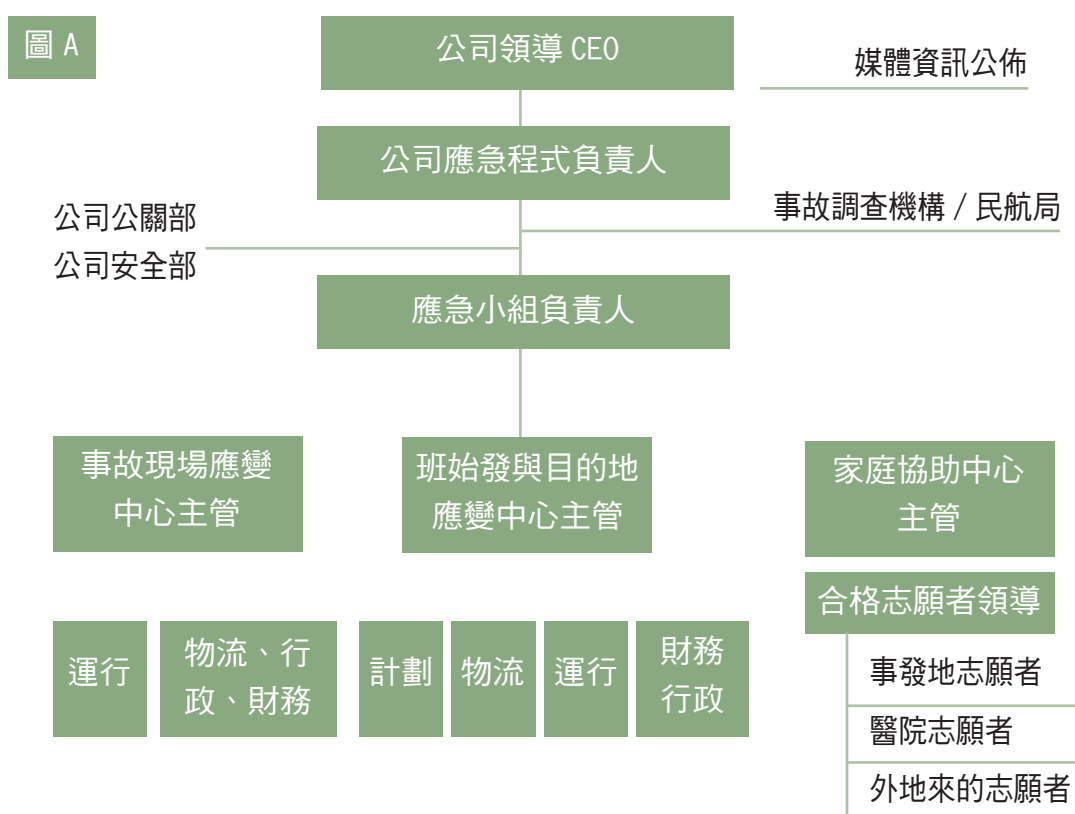
1. 建立緊急應變小組

一旦發生航空事故，背後的工作可謂千頭萬緒，必須動用大量人力物力對事故進行妥善處理，還不能影響到公司的正常運作。面臨的問題包括資訊如何管理，如何應對媒體及遇難者家屬，如何派出救援小組等等。所有相關的工作安排，釐清應急工作的優先順序比應急程式本身更為重要。故此，建立一個可以發揮組織協調功能的應急小組是首要任務。其組織形式如圖 A 所示：

在公司總部成立的緊急應變中心根據初始事故資訊，分析情況，確定應變等級。

同時準備和分發公司緊急應變手冊；召集人員；對成員進行情況簡介：

此外，在 2 至 4 小時內還必須快速建立一支先鋒小組，他們執行的任務主要有：責任到人，確定負責人及核心成員，專責技術調查人員，特殊援助（對罹難家屬進行安撫工作）。在趕赴事故現場及之前，他們還必須準備應急包，包括：充氣帳篷，應急發電機，無線電話，視訊會議設備，地圖等等。抵達事發現場後，這些先鋒小組專責人員將協同各專業人士組成應變中心。



(1) 事發現場應變中心

組成：根據當地航空法規，選出由主要協調人領導的工作組，主要由航空公司的事務分析專家、飛機製造商、機場與民航局相關人員、行業協會人員等組成。

職能：取得第一手事故資料，勘察現場。舉行不間斷的分析會議，釐清事故真相。他們工作的準則為 ICAO ANNEX 13.

(2) 航班始發及目的地應變中心

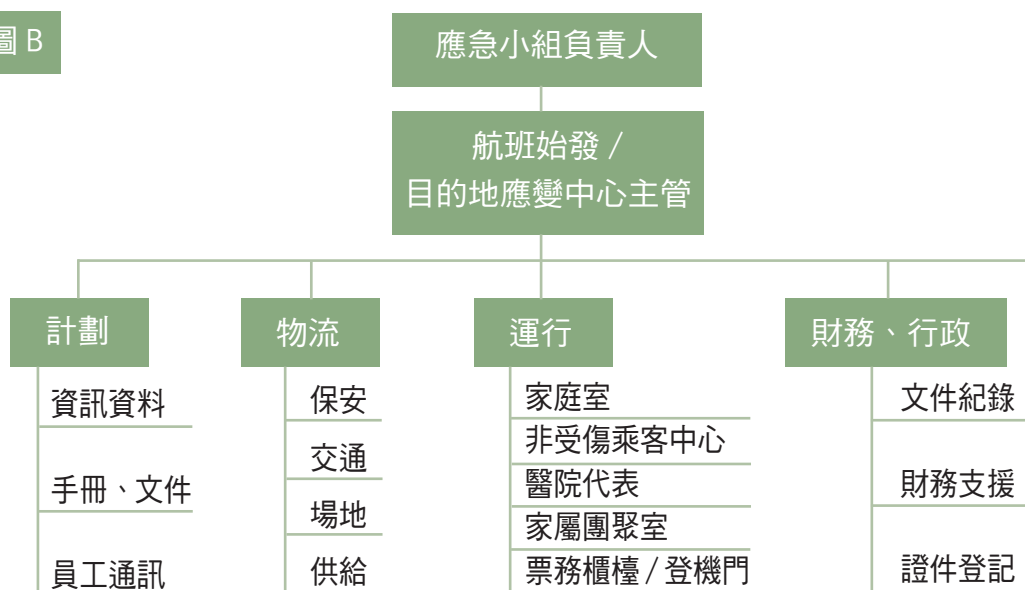
組成：(如B圖示)。他們的工作內容主要有：航空公司與事發地的資訊交換；代言航空公司；援助倖存者和未受傷乘客；知會並幫助罹難家屬；獲得及保存資料；為先鋒小組提供在地支援。在機場櫃檯為媒體、志願者、家屬提供指引。保障正常航班運作。其中，

■在機場建立家屬室非常重要，主要目的是為罹難家屬提供集合空間，隔絕媒體干擾，及時通報資訊。除了提供基本的日常所需，最好安排專業人士如宗教的，醫療的協助及心理輔導。

■未受傷乘客中心，其主要目的除了提供逗留場所，提供必要援助及隔絕媒體外，還幫助他們與親人聯絡。訓練有素的航空公司和機場的員工還為他們提供傾談機會和專業的輔導，幫助他們進行心理建設，準備與親人重聚。

■倖存機組成員協助工作，包括提供隔離的休息場；聯絡家人，上司及工會；進行藥物測試；事故後心理壓力疏導；提供適當的財務支援。

圖 B



二，如何通知及協助罹難者家屬

(1) 確認乘客名單

- 通過名單確認，如登機牌票根等
- 群眾確認，如電話諮詢，倖存乘客，醫院反饋資訊等

(2) 名單公佈

- 立即禁止名單外洩
- 僅根據情況提供給必要人士、如家屬、援助小組負責人、政府部門
- 嚴格審查獲取名單動機

(3) 通知家屬

- 根據親疏關係選擇當面通知或電話通知
- 切記首次只是告知家屬事故發生，並非死亡通知
- 如何打電話：先自我介紹，確認對方姓名及與乘客關係；在對方平靜及安全狀態

下通話；話語直接但富於同情心；提供跟進服務。

(4) 建立家庭協助中心

家庭協助中心的工作定位是與航空公司總部平行運作的子公司。它由公司的高級代表，當地應急部門的主管，相關專業諮詢人員（政府部門，公關公司等）各部門的領導（計劃、後勤、財務、行政運營部門）中心領導，協調員和中心的成員組成。

■ 選址

通常選擇在事故現場附近的機場或酒店裏，與應急小組住處區隔開來，並遠離媒體。

■ 運作期間

通常一到兩星期

■ 中心功能

他們為航空事故的受難者家庭提供的服務主要有：提供資訊；通訊聯絡；提供日常所需；



財務支援分配；活動協調，包括參觀及悼念活動；

1. 更新資訊，隨時提供最新進展（最好每三十分鐘更新一次）

■場地要求

劇院式的座位排列，良好的大眾廣播系統，視訊會議功能（供給不能到現場的異地家屬使用），大螢幕與投影機等。

■資訊更新

為保持資訊的連續性，進展資訊要最少每天兩次向家屬公佈，內容包括：前期事故情況介紹；救援進展，乘客身份確認，遺體搜索的進展；後期的參觀事故現場與悼念活動介紹及問答環節。同時，要做好相關的會議紀錄，並設定下一次資訊公佈的時間。

資訊發表人在敘述事實時要注意向家屬表示關切與同情。另外，家屬必須先於媒體得悉資訊。

2. 參觀事故現場

是悼念活動中很重要的一部分，它能幫助遇難者家屬度過心理難關。參觀現場活動必須先徵得事故調查人員的許可，協調相關部門（如警察），並隔離媒體後方可進行。

3. 善後工作

■悼念活動

應安排在參觀事故現場後，通常由航空公司負責主辦，而有些國家由紅十字會主導。此時，允許少量媒體代表入場，但要保持場地的肅靜，嚴禁喧嘩。主辦方還須提供交通及膳食予前來吊唁人士。

■遺體識別

這個程式通常由驗屍官和醫生負責。通過傳統方法或 DNA 檢驗確認遺體歸屬。

由於遺體可能不完整，要詢問家屬是否願意現場辨認。確認遺體後，還要協助家屬進行安葬等事宜。

■遺物保存

遺物將由警察或調查機構負責。航空公司在清理遺物後要妥善保管，登記入冊，並按遇難者家屬的意願返還或保留。對於無人認領的物件，要至少保留十八個月。

三，媒體應對及危機公關

如何向媒體提供資訊

空難事故的發生將迅速引起公眾的注意，媒體勢必會大量報道。首次媒體發佈會成功與否對事故處理工作能否順利進行非常重要。

提供什麼樣的資訊

1. 確認慘案發生
2. 對受難者及受牽涉人士表達慰問
3. 全力配合政府等權力機構
4. 闡述公司正在著手的相關工作
5. 只可表述事實，不能臆測
6. 發言人的表情、著裝、語態也被視為一種訊息傳達

例如，

我是 XXX 航空公司的總經理 XXX，很抱歉的通知各位，本公司航班 XXX 由 X 地到 X 地的途中從雷達上消失。我僅代表航空公司向乘客家屬和社會各界深表遺憾。我們正在派出事故調查小組，將與當地政府和民航局合作，早日釐清事實真相。

選擇什麼樣的發言人

1. 首選發言人為公司的總經理或者高層管理人員對媒體發佈聲明或召開記者會
2. 公司公關部人員或負責協調之員工進行日常資訊更新工作
3. 事發當地的公司代表來宣讀準備好的聲明書

必須牢記的是，無論是哪一層級的人員發佈消息，必須注意與權威部門保持密切合作並進



行事前的充分聯繫。如今，有相當多的航空公司在為員工，特別是針對外航站經理提供這種應對突發事故和應對媒體的培訓。其中，在對外協調工作中，如何表達及執行人性化的關懷最為受到重視。

另外，還要統一知會全公司員工不能私下向媒體發佈消息，應轉介問題予公司專責小組或部門。

回應方式

1. 新聞發佈會

準備新聞稿件。（有些航空公司在他們的“急事故後媒體溝通手冊”有事先擬定的範文）航空公司必須在事故發生後的 30—60 分鐘內對媒體發出訊息並根據調查工作的進行隨時更新資訊。

2. 公司網路

可通過立即啟用黑白色的網站背景來體現對事故及傷亡者的哀悼之情。此外，網站上應有航空公司最高領導的書面發言，注意與事態發展保持更新並與相關網站建立鏈結，方便家屬和公眾查閱。

3. 召開記者招待會，接受專訪

總經理的安撫性發言要盡早作出，並可接受媒體的專訪來解釋情況，澄清誤解。要均衡各種類型媒體的重要性。不單止與主要的報刊雜誌、電視台密切合作，旅行社也是一個重要的窗口。

這裏有幾點對航空公司被訪者回答媒體提問的準備建議：

1. 表達事故處理的進度在公司的掌控之中
2. 事先搜集盡可能多的相關資訊並在談話中注意資訊反饋
3. 及時糾正訪問者的錯誤資訊

4. 準備好應對對方的一系列有負面傾向，尖銳的提問
5. 防止隨意推測
6. 態度誠懇並適度控制情緒
7. 一諾千金，如果作出了稍後作出回覆的承諾，一定要實現。不要正面拒絕媒體的提問，如回答“無可奉告”等

以上的論述是本人對航空公司緊急應變計劃管理的淺見。事故後處置得當，航空公司可能會起死回生。通過各部門的合作，定期進行應急程式演習，當災難來臨時，航空公司會應對自如。但是，管理者應該明白——對人的終極關懷比應急程式管理技巧更加重要。

附件：事故應急反應時間表

0-12 小時	12 小時 -7 天	7-10 天及後來
機場航站反應	先鋒小組到達	家庭協助中心關閉
通知運行控制	事故調查開始	公司與受害者家屬離開
危機應變中心設立	建立家庭協助中心	紀念活動
公眾諮詢電話開通	家屬在途中	事後總結
先鋒小組出發	更多的媒體報道	返還遺體 / 遺物
查詢航班艙單	向家屬通報資訊	事故調查繼續
媒體資訊首次發放	援救工作進行中	法律事務、賠償
	鑒別受難者身份開始	媒體等

作者：澳門航空公司機長



對佔據飛機問題的探討

■ ■ 劉一楠

在航空運輸業，乘客佔據飛機的事件時有發生。這些佔據飛機的事件，一般是由於乘客對航空公司不滿，集體拒絕離開飛機引起的。這種情況，首先會使航空公司無法繼續使用飛機，造成飛機使用率的下降；其次，機場也可能會因為飛機無法移動而遇到麻煩，對機場的運作造成影響。

為了解決佔據飛機的問題，本文將對這種現象的成因，可能後果加以分析，並且探討可行的解決辦法。

一、佔據飛機的原因

沒有哪個正常乘客上飛機為了佔據它。一般來講，乘客上飛機的目的就是為了方便、高速的抵達目的地。如果這個目的沒有達到，乘客有不滿情緒是正常的，而航空公司設置的投訴櫃檯就主要是處理這類投訴的。不過，不是每個乘客都能夠用理性的態度解決問題。從公開的、比較詳細的報道上看來，國航、東航以及成都機場，拉薩機場和武漢機場都曾經受到過因乘客佔據飛機而產生的困擾。除此之外，從 2004 年 12 月 18 日《北京晚報》的新聞稿《民航總局、公安部：旅客搶佔飛機維權可坐牢》的內容¹可以看出，有些乘客的採取的方式比佔據飛機更加過激。

從能夠找到的報道來看，航班延誤是乘客產生不滿情緒的主要原因。作為速度最快的交通方式，航空運輸被人們選擇的主要原因就在於它的速度。所以當乘客發現自己的行程不像預計

的那麼快時，當然會有不滿情緒。作為在機場工作了五年的一名前線工作人員，本人不認為航班延誤要完全歸責於機場和航空公司。但是乘客的不滿情緒一旦到達了某種程度，又沒有適當的渠道宣泄，是有可能導致過激行為的。乘客的流動性很強，一般達到目的地機場之後會儘快離開。如果乘客對機場或者航空公司存在不滿意的地方，在離開機場前的短短時間裏，很難得到妥善的解決，而且事後無法跟進後續的發展。當他們意識到這一點之後，很容易會把正常的解釋工作看成是拖延時間，使得已有的不滿被火上澆油，愈演愈烈，最後導致過激行為的產生。根據公開的報道，這類過激行為的主要表現形式就是佔據飛機，這也正是本文題目的由來。

二、佔據飛機的後果

機場的航班計劃都是事先安排好的。這個航班計劃，包括每個航班的到達、離開時間，停放位置等。一旦安排好，就會通知所有相關的航空公司，以方便運作。一旦發生乘客佔據飛機的情況，這架飛機首先無法正常的上、下乘客，自然要繼續佔用當時其所在的停機位。如果有其他航班被安排在這架航班之後使用同一停機位，那麼機場運營者就要另外找位置給下一個航班了。如果被佔據的航班剛好停在登記橋邊，而當時又沒有其他登記橋可用，那麼下一個航班就要停在停機坪上，由擺渡車運送乘客，這又導致了機場和下一個航班的航空公司之間賠償與重新計算費用等問題。

對於航空公司 - 乘客佔據飛機的直接受害者 - 來講，乘客的行為會使其損失巨大。航空公司為了拓展業務，有效利用資源，當然希望他們的飛機被盡可能的利用。美國的西北航空公司曾經的記錄是每天 11 小時，即每架飛機平均每天飛行 11 小時。這是高效組織、嚴密計劃和有力保障的結果，也是其他航空公司的目標。為了達到這個目標，嚴密的計劃是必須的。這個計劃包括飛機的到達時間，在地面的停靠時間以及離開時間等，所有這些計劃必須得到機場管理者的核准。一旦飛機被乘客佔據，可以說這個計劃鏈條中的一環就算是斷掉了，而且必然影響後續的環節。因為一旦飛機被乘客佔據，即使食品、油料補充完畢，飛機也無法起飛，去執行下一個飛行任務。對於飛行計劃安排嚴密、飛機利用率高的航空公司來說，飛行計劃越嚴密、飛機利用率越高，乘客佔據飛機造成的損失就越大。應該說，很多情況下，飛機被佔據對航空



公司來講是無妄之災，因為造成飛機被佔據的原因往往與航空公司無關。根據公開報道，乘客佔據飛機的主要原因是對航班延誤不滿。航空公司的航班從地面起飛需要由機場地面控制人員智慧，在空中飛行時的路線、速度需要受航空交通管制人員的指揮，同時也受到天氣的影響，降落時要有機場控制人員安排降落的次序和時間，降落後要有機場地面控制人員安排等候以及停機位。整個環節的確是由航空公司和相關機場事先商定的，但是在操作過程中航空公司處於被指揮的被動地位，整個環節的安排幾乎都不在航空公司的控制範圍內，但是最後被乘客指責的還是航空公司。這是不公平的，但也是一個無奈的現實。

三、解決辦法

乘客佔據飛機的行為，首先侵犯了航空公司作為飛機所有者的所有權、使用權和財產權，違反了《中華人民共和國憲法》第十三條，《民法通則》第五條和第七十五條。從物權的角度來講，乘客佔據飛機的行為損害了航空公司對飛機所擁有的物權，違反了《物權法》第四條，而且根據《物權法》第三十七條，可以依法得到賠償。

除此以外，根據《中華人民共和國民用航空法》第一百九十八條的規定，聚眾擾亂民用機場秩序的，可追究刑事責任。具體可適用《刑法》第一百一十四條和一百八十七條的規定進行刑事處罰。

《中華人民共和國民用航空法》第四十六條規定：“飛行中，對於任何破壞民用航空器、擾亂民用航空器內秩序……機長有權採取必要的適當措施。”這裏的“飛行”，不應僅限於字面上的意思。從字面上來看，“飛行”指飛機離開地面的過程，所以似乎飛機在天上的時候擾亂民用航空器內秩序會受到本條法律的管轄，而落地之後就可以隨便了。從《中華人民共和國民用航空法》中沒有其他發條規範飛機內的情況看來，第四十六條中的“飛行”應該不僅是一種狀態，更是指整個航空運輸的過程。這個過程始於乘客購票，終於乘客提取行李離開機場，其中包括飛機落地後乘客離開飛機前的過程，也就是說，乘客佔據飛機是受本法條規範的。

有了這一法條支援，航空公司就有了解決乘客佔據飛機問題的損失較小的辦法。根據這個法條，當發生乘客佔據飛機的情況時，機長有權立即報警，要求將乘客帶離飛機，交由警方處理，而航空公司在該機場的工作人員則負責跟進。這樣既能保證乘客的不滿能夠由航空公司繼續跟進處理，也能夠保證航空公司的運營不受太大影響。

其實，乘客佔據飛機，有著兩方面的問題：從機場和航空公司的角度來看，這是不受歡迎的，因為這種行為會影響他們的運作，以至於帶來損失；從乘客的角度來講，其實這是情緒失控的表現。飛機延誤，乘客當然有權不滿，並且投訴甚至索賠。但是如果他們佔據飛機，那麼他們的身份就從受害者變成了加害者。一般來講，當發生航班延誤時，航班上的乘務員會馬上向乘客通報情況，同時和地面聯繫，尋求處理辦法，以妥善安置乘客，並且將進展與結果向乘客公佈。一般情況下乘客都能理解並支援機組的工作，但是不能排除有少數人由於種種理由佔據飛機甚至做出不可理喻的行為。² 這種情況下，為了不影響航空公司的工作，不影響機場的運作，在合理的解釋無效之後，有必要依法採取強制措施，對乘客不合理的要求做出有力回應。如果乘客的行為已經造成了不良後果並且帶來了損失，那麼就必須受到懲罰。如果不這樣做，對航空公司是不公平的，對機場的運作也有影響，而且間接的影響了其他旅客的出行。所以，對佔據飛機的乘客採取強制措施，一來可以保障航空公司和機場的運作，間接的保護其他大部分乘客的權益；另一方面也可以對意欲實施佔據飛機行為的乘客有震懾作用，讓他們明白：此路不通。

當然，作為服務行業，航空公司報警請求行使強制措施是無奈之舉。但是必須看到，乘客被延誤意味著他們合理預期應得的利益（按時到達目的地）受到了侵害。如果不能很好的保護乘客的權益，不能從根本上杜絕乘客佔據飛機的問題。但是現有的投訴渠道並不能很好的保障乘客的權益。因為現有的受理投訴的機構，一般都是各個航空公司的下屬部門。以常理計，很難想象他們會對自己人開刀。所以在這裏本人提出一個設想：強制各個航空公司在在機票的乘客聯上印製民航總局投訴機構的聯絡方式。一旦乘客對服務、航班延遲等問題有任何意見，可以直接向民航總局提出意見和建議。作為中國民航的最高機構，民航總局有足夠的權威性和客觀性，來處理乘客的投訴。而乘客也無需再擔心自己的投訴會被屬同一航空公司的投訴部門所忽略。同時這個措施對各個航空公司也是一種鞭策，讓他們知道，“The big brother is



watching all the time”。

四、結 論

乘客佔據飛機，會影響航空公司的經營，影響機場的運作，同時間接影響其他乘客的出行。所以，在勸說、解釋無效之後，為了保障航空公司、機場以及其他乘客的正當權益，應當依法採取強制措施，將佔據飛機的乘客帶離飛機，並依法做出處罰。同時，為了保障乘客的合法權益，有必要建立一個權威的、客觀的投訴機制，讓乘客的合理訴求得到有效的回應，並且能夠促使航空公司對自身的服務加以改進，從根本上杜絕乘客佔據飛機事件的發生。

【註釋】

1. 原文為：“……據悉，由於航空運輸有其不同於其他交通方式的特殊性，特別是運輸服務工作中存在的不足，容易引發旅客與航空運輸企業之間的矛盾，在發生矛盾後，理應由航空公司、機場、旅客等有關方面依法協商解決。但由於種種原因，經常有旅客在與航空運輸企業發生爭議時採取違法、過激行為，甚至衝擊機場、安檢，強佔航空器。個別旅客甚至打砸機場設施，毆打正常執法人員。這些行為不僅無助於問題解決，而且損害了大多數旅客的利益，嚴重危及航空運輸安全。通告強調，航班延誤時，旅客應當以合法手段，通過正常渠道維護自己的合法權益，禁止衝擊安檢現場、堵塞登機通道等擾亂機場秩序行為，禁止以拒絕下機等方式強佔航空器，侮辱、謾罵工作人員，打砸和哄搶公共財物等違法犯罪行為。通告還禁止故意編造或者傳播劫機、有炸彈、炸機等虛假恐怖資訊，製造混亂，擾亂社會秩序的行為……”
2. 《天府早報》2005年7月22日：“……據候機室派出所陶警官介紹，昨日上午9時，一架航班號為FM9544的航班由成都起飛前往上海，5分鐘後，飛機發生機械故障返航至雙流機場。航空公司人員立即組織旅客改乘另一架飛機飛往上海，一姓王的女士站到飛機過道上，以飛機延誤要賠償為由拒不出示行李牌，隨後又有3名乘客相應和。不管空乘工作人員怎麼耐心解釋，這4名乘客始終不肯在座位上坐下。30分鐘後，王女士突然又說：“你們要檢查我們的行李，是不是行李中有炸彈？”此言一出，機場方面為安全起見，要求旅客再次下機，重新進行安檢。直到10時30分左右，飛機才正常起飛，直接延誤了下一個航班的起飛時間，造成數萬元的經濟損失。據瞭解，在強行占機的過程中，這4名乘客曾接到機場警方下達的警告通知書，機場方面也證實了此事。事發後，候機室派出所強佔航空器為由將這4名乘客拘留……”。

民航學會舉辦 『回顧與展望經驗交流座談會』 暨“雙慶”聯歡晚宴



澳門民航學會崔世昌會長在致詞時表示：澳門民航業經歷十年的發展，雖然面對不同的困難及挑戰，但在中央政府大力支持、澳門特區政府發展政策配合和業界的團結及辛勤努力下，抓住機遇，跨過了一度度的難關。十年來，無論在客貨運量、航線發展及配套服務等各方面都取得了不俗的成績及進步。展望未來，只要各民航業者能繼續團結一致、互相扶持，通過創新思維及業界共同努力，定能克服任何困境，開創澳門民航業新篇章。

『座談會』以輕鬆座談的形式進行，由民航學會理事葉國華先生擔任主持，分兩部分進行。



第一部分由機場管理有限公司營運總監王德來先生、明捷澳門機場服務有限公司航務部航班控制副經理吳仕炳先生、澳門航空公司機長齊羽先生、澳門非凡航空執行董事何敬麟先生、長榮航空澳門分公司客運課課長殷幹溪先生等五位在澳門民航業各領域的資深從業人員現身說法。



五位嘉賓以幽默、風趣的語調與參會者分享了他們在工作中遇到的趣事和親歷澳門民航業的今昔變化。第二部分則請來了皇權免稅品店（澳門）有限公司李學勤先生與參會者分享皇權如何與澳門國際機場共渡順境逆境、共同成長的經歷；而澳門國際機場專營股份有限公司物流貨運發展部總監崔光先生則向大家介紹了澳門國際機場的過去和現今之巨大變化，並分析了澳門貨運業未來發展的方向。

為了活躍氣氛，『座談會』還安排了互動環節，參會者通過有獎問答遊戲，回答一些有關澳門航空業的常識問題，除了贏取禮品外，亦加深與會者對民航業發展的瞭解。

最後，民航學會理事長劉蘇寧女士為『座談會』作總結時感謝嘉賓、各機場單位及各位會員對是次活動的大力支持和積極參與。她指出，回歸 10 年來，在中央政府和特區政府的關心支持下，澳門民航業雖然經歷各種考驗，特別是去年以來的金融風暴，新型流感及兩岸大三通等挑戰，但在民航人的共同努力之下，澳門民航業取得了驕人成績：10 年來澳門國際機場共運送旅客 4,115 萬人次，處理貨物 139 萬噸，飛機起降 40 萬架次。10 年來，澳門民航業在不確定性的環境中，學習和積累了經驗，提高了抗風險的能力，抓住了不確定性帶來的機遇，以積極進取和團結一致的團隊精神，在澳門社會經濟迅速發展的進程中扮演了不可或缺的重要角色。

通過是次『座談會』，不僅增進大家對航空業的認識，亦增加會員間的溝通及瞭解。各位會員可以將學會作為一個平台，促進相互學習，交流經驗。最後劉蘇寧理事長呼籲各位會員繼續積極參與和支持民航學會的活動，多些鼓勵同業加入學會成為會員，壯大學會，為澳門民航業的發展作出貢獻；同時建議會員組織各種興趣小組，豐富會員的業餘生活。

出席是次『座談會』的人士還包括：中聯辦文化教育部部长劉曉航先生、助理洪波先生、澳門民航學會名譽會長徐偉坤先生、澳門民航學會副會長鄧軍博士、澳門民航學會理監事成員及會員、機場各單位的代表等。

「淡市」中的一個亮點

在金融危機、兩岸直航及新流感爆發等三重打擊的內外因素影響下，澳門民航業今年持續去年以來的下滑趨勢。澳門國際機場、澳門航空乃至整個物流業界，都存在著不同的經營難題。如果不是鄰近地區有機場和國內外航線可供旅遊業選擇，本地區的支柱產業也可能受到影響。在新的危機下，民航業的經營管理當然也會備受考驗。

九月十日下午，澳門國際機場專營股份有限公司 (CAM) 與機場管理有限公司 (ADA) 共同簽署了為期二年的合約增訂本。熟知本地民航業情況的人士指出，從經營者的宏觀角度來看，這不僅是一件值得注意的大事，而且還可以考慮成為其他民航專營企業重組的參考模式。

ADA 是中葡兩國民航系統在上世紀九十年代共同成立的企業，澳門回歸前由葡方佔 51% 股份，中方佔 49% 股份。澳門特區成立之後，上述比例掉轉過來，直至今日。澳門民航業全盛時期，ADA 曾經賺大錢。近年來澳門民航業出現若干困難問題，ADA 和其他民航企業的股東又會有什麼樣的想法呢？

不久前，某葡文報章發表了一篇關於葡萄牙航空表示「對澳門航空失望」的文章。文章中提到，十年之後，葡萄牙人又一次從澳門退出，在國際航空公司紛紛尋覓叩開中國民航市場大門之時，葡萄牙航空 (TAP) 卻反其道而行。葡萄牙航空集團執行總裁 Fernando Pinto 今年 6 月 8 日在吉隆坡的國際航協年度大會接受記者的專訪時說：「我們早在三、四年前就認定，繼續保留在澳門航空的持股是毫無意義的，我們的打算是，將在澳門航空的權益全部出售！」這家中型航空公司把自己的戰略目標轉向中南美洲、非洲以及東歐航線。他又表示，「當然，我們看到了印度、中國市場的機會，但我們必須要等到合適的機型補充到機隊後，才會執行相應

的計劃。」

葡航要退出澳航的股份，而且不惜為此打官司；可是，葡方佔股 49% 的澳門 ADA 卻先與澳門國際機場股份有限公司簽署「合約增訂本」。顯然，這是某些因素讓精明的葡國人感到放心。我們注意到，為澳門國際機場提供管理及營運服務的「提供服務合同」是在一九九四年簽訂的，於二零零九年九月十一日屆滿。ADA 和澳航幾乎是同期成立的中葡合資民航企業，中國國際航空股份有限公司（國航）多年來一直把澳門 ADA 的業績列入上市的財務報表（重大關聯交易）。

這次 CAM 與 ADA 共同簽署合約增訂本後，新聞稿中表示：「在歷經澳門社會及經濟環境的快速變遷和澳門國際機場多年來的運營後，雙方皆認為要使澳門國際機場配合澳門特區的整體發展方向，以達成安全、效率及效益的目標，必需進一步完善機場運營各種管理系統，並加以有效監督及控制，以符合環境變化和實際的需要。」「從合約增訂本生效日起，澳門國際機場專營股份有限公司將根據機場專營合約所授予的權力，管理和監督機場財務和相關活動以及分專營商運營活動；機場管理有限公司則負責提供機場管理及營運服務。合約增訂本之目的是使雙方各司其職，促進責任分配和管理問責體系清晰透明，以期許有效地管理機場，加速商業和運營方面的決策，以提升機場的整體服務水平。」

澳航的經營困難與財務危機還未消除的情況下，其他沒有專營權的航空公司很難開展業務，機場營運及與之相關的行業當然也不同程度地受到影響。澳門國際機場今年上半年機場航空客運量比去年同期下跌了 24%，貨運量下跌了 64%。考慮到經濟復蘇需時、兩岸直航、H1N1 流感等不利因素仍會持續，今年下半年澳門航空業的發展依然未容樂觀。目前，本地的航空企業正面對經營困難的處境，需要特區政府的大力支持及業界的團結努力才能共渡時艱。CAM 與 ADA 共同簽署合約增訂本，實際上是本地和外資企業共同為澳門民航業的發展前景投下信任的一票，也成為「淡市」中的一個亮點。

也談澳門民航業的轉型與發展方向

最近，筆者從澳門民航學會網站上看到一篇文章，引用了一些統計數據分析澳門回歸後民航業的發展。今年適逢特區政府踏入回歸十周年，民航界也應該作一個階段性的總結，以利第三屆特區政府充分掌握有關情況。現在回過頭來看澳門民航業十年來的發展，過去的成績和目前的危機都是明顯的。

首先談成績。回歸後，澳門的經濟增長迅速。在中央政府和內地各省市自治區的大力支持下，澳門特區政府成功推動旅遊娛樂博彩等產業適度多元發展，旅客數字從 1999 年的 744 萬大幅增長逾 400% 至 2008 年的約 3000 萬人次。同一期間，澳門就業人口從 19.72 萬人增加至 32.66 萬人；人均 GDP 則由 1999 年的 1.38 萬美元大幅提升至 2007 年的 3.6 萬美元，躍居亞洲第二位。

據澳門民航業高峰時期（2007）的統計資料顯示，澳門民航運輸市場正從「兩岸中轉」逐步過度至重點為服務本地經濟的「點對點航線」目標推進。去年，澳門國際機場對外的定期航線已增至 25 條，航線網路主要遍佈於中國內地、臺灣及東南亞等各地區主要城市。隨著亞洲航空公司及虎航等兩家境外航空公司為旅客提供低成本的點對點空運服務模式、自 2004 年 7 月打進澳門民航客運市場以來，成功地促進了澳門入境旅遊客源多元化的目標。2006 年澳門國際機場的東南亞航線總旅客數為 892,635 人次，同比大幅增長 101.3%；2004 至 2006 年，澳門本地航空公司在澳門客運中轉市場之市場佔有率攀升至接近七成的水平，同時其出境及入境點對點客運市場的佔有率卻下跌至接近三成的水平。

環球金融海嘯之後，緊接著是兩岸「三通」，澳門民航業的市場環境急隨之劇惡化。本地區最大的基地航空公司澳航，本身的經營已有不少問題，在種種不利因素影響下，載客率和盈利能力都不斷下降，後來竟然到了破產邊緣。



有分析認為，不同類型的客源目標市場分佈在不同距離的地理區域，因此需配合相適應的交通運輸模式，把這些位於境外不同地區市場的客源有效地運送至本地區進行各種旅遊消費及商務活動。澳門位處南中國，北連廣東省，東面與香港相隔僅不到一個小時的船程，若要維持及加強開發廣東省及香港等兩個傳統客源市場，可通過對跨境陸路及海上交通運輸系統及口岸通關效率等重點著手改善。若要進一步開發廣東省以外距離較遠之自由行政策開放的內地城市，以及亞洲、美洲及歐洲等客源市場，以達到客源多元化，並藉此促進本地旅遊產品多元化發展的目標，則有賴建立有效的點對點航空運輸交通系統，把中及長距離的目標市場客源有效引入。如果澳門仍要借助鄰近地區的航線網路，再舟車勞頓地把旅客經陸路或海路接駁至澳門，則會很大程度地減低了他們前來本地區參與活動的動機，亦因此而削弱了澳門旅遊服務產業的競爭力。可見，完善的航線網路及便捷的點對點空運服務將會是澳門地區旅遊服務出口市場能否達到客源及產品多元化的關鍵要素。

澳航在特區成立前後幾年發揮過巨大的作用，成績亮麗斐然。問題在於「後勁不繼」，缺乏可行的中長線發展規劃，以致浪費了《基本法》以及中央政府和特區政府所提供的各種優厚條件，成為「守著金飯碗討飯」的典型。更令人擔憂的是，澳航的危機還拖累了整個特區的民航運輸服務產業，因為澳航是澳門民航產業鏈上各環節的核心企業。澳航不景氣。肯定會影響到其它民航產業的銷售和業績，諸如機場營運、油料供應、地勤服務、航空貨運、快遞公司、商業廣告等等。澳門對外航線不通暢，世界各地的旅客也難以進入澳門從事各種消費及投資活動，從金融業和大型項目投資，直到諸如交通、餐飲、零售、酒店、娛樂等各大小行業，都無法從中受惠。

澳門民航業面對的危機，筆者已經談過不少了，在此不贅。但是，低成本航空市場近期的逆市增長，畢竟給予業界人士新的啟示；第三屆特區政府的即將組成，也為該行業帶來新的希望。大家都已經意識到：在未來，為了有效促進本地旅遊業及經濟的發展，必須充分利用澳門的民航資源。踏入第十一個年頭的澳門特區民航業，究竟應該走什麼樣的發展道路？這是業界人士和特區政府相關部門都要深思的。

他山之石可以攻玉

——新加坡航空業帶給澳門的啟示（一）

亞洲各個國家和地區之中，新加坡與澳門的「相似度」最高。但是，新加坡的航空業卻十分發達，成為世界有名的航空港。筆者通過資料搜集和分析，讓大家對比澳門與新加坡的民航業，以便從中找出差距。

世界金融海嘯之後，新加坡的民航業也同樣受到一定程度的衝擊。新加坡交通部長林雙吉表示，2009 年對民航業來說將是困難的一年，為了應對這一不利局面，新加坡民航管理局將該國的航空樞紐發展基金銳增至 1.3 億新元（1 美元約合 1.55 新元），以加強對進駐樟宜機場的航空公司給予的幫助。林雙吉說，新加坡民航管理局同時還將提供總額 6000 萬新元的配套援助，包括向零售、食品與飲料及服務零售特許經銷商提供租金折扣，幫助它們繼續站穩腳跟。竭辦，所有這些措施都已到位。

新加坡面積只有 647.5 平方公里，人口幾百萬，比澳門大不了多少。但是，這個旅遊業發達的東南亞島國，卻成就了新加坡航空公司和新加坡樟宜機場這兩個世界民航業的優秀典範。新加坡航空公司是世界上聲譽最好、盈利能力最強的航空公司之一，而新加坡樟宜機場也是亞太地區重要的航空樞紐。儘管 2008 年最後一個季度經濟環境十分困難，但樟宜機場去年全年接待的旅客數量仍達到創紀錄的 2770 萬人次，比前年增長了 2.7%。2008 年，共有亞航、深圳航空等 6 家航空公司進駐樟宜機場運營。

在亞洲航空峰會上，新加坡內閣資政李光耀強調，樟宜機場和新航必須適應瞬息萬變的航空業，這包括來自廉價航空公司的競爭。李光耀說，航空旅遊的市場逐漸擴大，廉價航空服務在美國和歐洲很普遍，在亞洲將會是一樣。李光耀指出，過去幾年航空業面對不少挑戰，包括

應付「九一一」效應和東亞爆發的「沙士」危機。然而，交通的便利，也導致病毒迅速擴散到 20 個國家。他說：「東亞的航空業虧損了六個月，因為人們很怕「沙士」，不敢到有「沙士」的國家旅遊。新航當時要削減航班以減少虧損，管理層要削減自己和職員的薪水，機師和機組人員則接受強制性無薪假期，所以才能只裁退 2% 的員工。」

儘管航空業遭受打擊，李光耀說，專家預測，亞洲的航空旅遊市場在接下來的 20 年內，每年會取得 6% 到 8% 的增長，這比全球的平均 5% 來得高。此外，他說，亞洲人的收入較低，廉價航空對他們吸引力也就更大。李光耀指出：「航空公司將面對服務、價格、系統是否完善，如飛機班次和地點，產品整體素質的競爭。競爭壓力會促使航空公司革新，以新的方式經營業務，保持競爭力。樟宜機場應該協助廉價航空公司降低營業成本，以及提高效率，以便取得成功。」為了協助廉價航空公司發展，樟宜機場正在研究為它們建造專屬搭客終站的可行性。

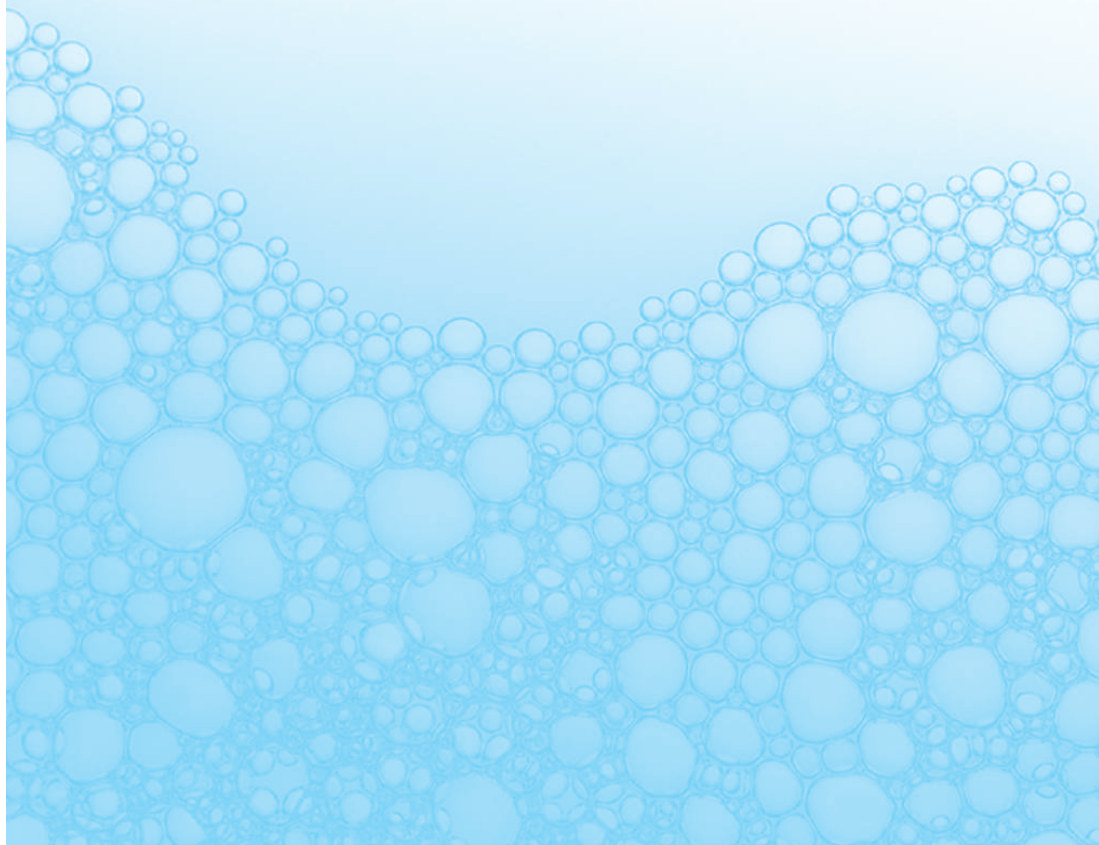
民航業發達，除了業者的經營策略正確之外，新加坡政府的支持和投入也是相當重要的因素。為了幫助新加坡的航空公司和機場服務提供商，新加坡政府數年前設立了航空樞紐發展基金。2006 年至 2008 年，該基金的年度預算規模高達一億新元。

雖然亞洲航空公司正面臨種種困難和挑戰，但隨著越來越多的旅客努力節約開支，一些廉價航空公司的業績顯得好於平均水平。澳大利亞廉價航班運營商捷星航空的首席執行官布魯斯·布坎南 (Bruce Buchanan) 說：「這差不多就是目前航空業的狀況。高價位航班的客運量明顯下降，但物超所值的航空公司卻在上升，他們做的不錯，正在取得成功。」不過，亞洲的廉價航空公司也面臨著一些障礙，例如嚴格的監管體制以及政府對機場和收費的控制。

澳門近年來不斷推動廉價航空，對維持本地航空業及旅遊業的發展，起了不小的作用。不過，特區政府民航主管部門在支持本地民航業發展方面，主動性不如新加坡政府，有業界人士說，澳門民航主管部門重視抓航空安全，但不重視開拓多元化業務及開拓航線。航空安

全固然重要，但在環球航空業競爭日趨激烈的今天，這種「一手硬一手軟」的策略，已是不合時宜的了。

《濠江日報》2009年9月28日



如何看待公權力的有效介入

——新加坡航空業帶給澳門的啟示（二）

在航空運輸領域，新加坡一直奉行自由競爭原則，積極提倡和推動「開放天空」計劃。過去幾年，新加坡先後和 16 個歐盟成員國、中東的阿拉伯聯合酋長國、卡塔爾、巴林、科威特簽訂了「開放天空」協定。而在最近，新加坡又分別和羅馬尼亞等國家簽訂了雙邊協定。

當前全球航空業受金融危機影響很大，新加坡和那些航空業夥伴國之間的互惠安排，有助於業者更加靈活地採取應對措施，減少全球經濟不景氣所帶來的震盪。而從長遠來說，「開放天空」的安排，更為航空業者提供了自由運作、靈活操作的空間，可隨時根據市場需求和其他情況，靈活地策劃航線，對發展戰略進行必要的調整和重新部署。

「開放天空」是雙向和平等的，不僅對雙方或各方都有利可圖，而且也會使業者在自由競爭中取長補短，有利於將來向更大的市場邁進。因此可以說，無論是雙邊還是多邊的開放，結果都會增強業者的競爭意識和競爭能力，而廣大顧客更會從這種良性的競爭中獲益。幾年前，國際航空運輸協會曾經為新加坡前總理李光耀頒發「環球航空領導獎」，以此表彰他為新加坡航空公司和樟宜機場所制定的開放性經營原則。在和其他與會者進行對話時，李光耀再次強調了航空業「開放天空」的重要性。他說，只有開放天空，讓業者展開自由的競爭，各國在航空領域的利益才能真正地獲得保障。

李光耀的此番講話，既是語重心長的經驗之談，也是新加坡長期堅守和履行的信念。新加坡是個彈丸之地，在民用航空領域的先天條件與其他國家都無法相比。但本著自由開放和自由競爭的原則，經過幾十年的建設，新航和樟宜機場不斷成長，在全球的競爭力都是名列前茅。可以說，新加坡在航空領域取得的成功，最有力地證明了開放和自由競爭的好處。

目前，很多國家對「開放天空」依然予以抗拒，一是出於頑固和狹隘的保護主義考慮，不讓外國業者來搶佔自己的市場；二是擔心自己的航空業者競爭力不夠，將來會被對手打垮。這種疑慮並非毫無道理，但問題是還能抗拒多久？

在經濟全球化時代，任何一個行業或企業都不可能關起門來成長和發展，它們遲早都要作出正視對手、參與競爭的選擇。封閉的環境也許能夠保證航空業不死，但卻不可能增強它們的競爭意識和競爭能力，不能變大變強。而在這方面，新航的經驗具有很強的說服力。就如李光耀所說，新航之所以保持優質品牌，就是因為一直提供優質服務，以頂尖的服務水平來保持競爭力。

如果說新航代表著新加坡民航業的成功，那麼，澳航近年來罕見的「負增長」又是否意味著澳門民航業的低潮呢？還有，較早前有外地民航業者認為，澳門民航業發展將要從「兩岸中轉」過渡至「服務本地及區域經濟」，這意味著澳門國際機場將主要服務於澳門的旅遊業和娛樂業，在旅遊旺季發展包機業務，變成一個小型機場。

過往有本地民航業者批評澳航「自己不飛又不讓別人飛」，實際上指的是澳航一直壟斷著自己所掌握的航線專營權。正如有民航業者所說的那樣，航空公司往往只著眼於拓展最重要樞紐的航線，首選是同在珠三角地區的香港和廣州。由於深圳黃田國際機場和珠海機場也在努力拓展客貨運的版圖，對本來就越來越弱小的澳航形成擠壓作用，澳航的經營前景更難以樂觀了。

在這樣的大環境下，澳門民航業要打開一條血路，不但求得生存，還要持續發展的話，就必然需要公權力的有效介入。在這方面，新加坡為澳門樹立了好榜樣。



新加坡如何「開放天空」

——新加坡航空業帶給澳門的啟示（三）

前文，筆者引用各種數據，分析新加坡從英國殖民地島國一躍成為世界著名航空港的原因，以及如何讓公權力有效介入推動民航業的發展。現在，我們再來看看新加坡是如何「開放天空」的？

新加坡政府為了應對進入金融海嘯之後在亞洲各國出現的不利局面，一方面大手筆地增加該國的航空樞紐發展基金，加強對進駐樟宜機場航空公司的幫助；另一方面積極促進廉價航空業務的發展，協助廉價航空公司降低營業成本。此外，新加坡政府也主動在世界各國之間展開遊說和談判，爭取世界各國和各家航空公司都樂於利用新加坡的「開放天空」政策。

根據新加坡和英國簽署全面「開放天空」的協議，從 2008 年 3 月底開始，往返兩國之間的航班趟次和載客量將不受限制。新加坡航空公司能夠以英國為基地，開拓飛往美國和世界其他城市的航線。

2008 年 11 月初，新加坡與科威特簽署「開放天空」協定，這項協定將讓兩國的航空公司，可以在對方的城市，經營往返兩國之間及飛往第三國或區域的航線，且不限制航班數量。

2009 年 1 月，新加坡和捷克在布拉格簽署了「開放天空」協定（Open Skies Agreement），將提供兩國航空業更彈性的航空服務經營空間。新加坡民航局指出，這項協定允許雙方的航空公司經營來往兩國任何城市的航線，及由對方的城市到其他國家城市的航線，而且不限班次數量。不過，新加坡和捷克目前並沒有直航班機來往。

新加坡民航局長林金春表示，新加坡和捷克簽署「開放天空」協定，反映雙邊關係更加熱絡，也是對兩國承諾建立全面自由化航空架構的測試；當航空需求出現時，即使現在新加坡和捷克沒有直航班機來往，但全面自由化航空架構將可讓雙方的航空業者迅速滿足市場需求。

新加坡已和超過 30 國完成「開放天空」協定談判，其中 16 個是歐盟國家。至 2009 年 1 月 1 日，已有 83 家航空業者在樟宜機場經營每週超過 4600 趟航班飛往 60 國的 190 個城市。聯合國世界旅遊組織估計，2010 年中國將取代西班牙，成為全球第二大熱門旅遊地點，僅次於法國。到 2020 年，還可能進一步挑戰法國作為旅遊勝地的地位，成為全球最吸引旅客的國家。中國在全球旅遊勝地的排名，從九年前的第六位逐漸向上提升，意味著中國的經濟崛起，對於全球和區域經濟，都是無可避免的、全方位的衝擊，其中之一便是旅遊業。如果亞洲地區希望保持作為傳統旅遊熱點的吸引力，便不得不在擴大旅遊資源、提升服務品質、加強交通銜接等方面加把勁。在這當中，逐漸「開放天空」，讓區內航空交通暢行無阻，創造一個四通八達的旅遊環境，應是最為明智的選擇。

須知，亞洲各國的旅客之中，有 45% 的旅客是來自本區域。這說明促進區內的航空交通，不只能直接為成員國的航空業帶來樂觀的前景，而且也將能為推動區內的旅遊業帶來貢獻。無論是對於即將在 2009 年落實綜合度假勝地計劃的新加坡，或者是擁有龐大旅遊資源的澳門，旅遊服務業都是不可忽視的經濟領域，政府和民間都應該對「開放天空」的計劃給予高度的重視和全力的支持。



安全固然重要，效益也不可忽略

月初傳來消息：澳門於今年 3 月首次參與以全面系統形式進行的審計，國際民航組織於 7 月向澳門民航局公佈的中期審計報告，本澳安全監督系統的有效執行率為 83.35%，高於全球平均有效執行率的 58.05%，顯示本澳安全監督工作高於國際平均水平。此外，中期審計報告指出本澳在安全監督系統上可進一步完善之處，並提出相關建議措施。民航局已向國際民航組織提交了糾正行動計劃，包括明確提出採取的具體措施、完成日期和具體負責單位。國際民航組織將於 12 月份公佈本澳的最後報告。

長期以來，澳門的民航業一直得到國家有關部門的大力支持。從機場建設和航空企業的組建、航線的安排以及飛行安全等等，國內都曾給予技術上和人力資源等多方面的支持。今年中，國家民航局航空安全辦公室與澳門民航局在本澳簽署了兩地《航空器事故與事故徵候調查的合作安排》，藉此建立雙方在有關方面的長期合作、提升雙方調查人員的專業水平、定期交流專業知識及經驗、以及相互提供航空安全調查的技術協助及設施的使用。根據雙方簽署的合作安排，雙方將就航空器事故與事故徵候調查方面的法律法規進行交流並互相提供技術協助，加強人才交流的合作，向對方提供調查工作所需的設備、人力資源及組織管理；雙方將保持定期聯絡，以交換經驗、技能及技術知識。

自 1995 年正式投入營運以來，澳門國際機場和澳門航空一直保持良好的飛行安全紀錄，沒有發生過重大安全事故，這的確是令人欣慰的事情。但是，澳門民航業的問題並非出在安全方面，而是遲遲找不到走上健康發展的「鑰」。前面我們已經談過，澳門民航業現存的問題非常嚴重。兩岸直航令澳門航空的旅客人數大幅度減少，加上金融海嘯和流感疫情的影響，澳航持續出現巨額虧損，其經營前景堪憂。在航空貨運方面，往來澳台的航班減少導致運力下降。

除了金融風暴的因素，兩岸繼續擴大「三通」對澳門航空貨運業的影響也越來越明顯。業內人士指，近期中國出口下跌。由於澳台航班減少，航空公司把一部分飛機外包出租，形成惡性循環。加上兩岸由包機直航改為定期航班後，珠三角其餘的出口貨物優先考慮取道直航，打擊了澳門的航空貨運業。

在此情況下，澳門民航業最重要的是什麼？當然是生存第一了。飛行安全是保持競爭力的重要基礎，但非唯一因素。如果要用一個可能不太恰當的比喻來形容澳門民航業現在的狀況，那就等於是面對一個快要餓死的人，你卻對他大講飲食衛生和保持健康的生活方式。

澳門居民和工商界最近都在密切關注本地民航業如何走出困局，還有就是「澳航究竟能撐到什麼時候」？在航空公司都快要「餓死」的時候，政府主管部門卻在大談「本澳安全監督工作高於國際平均水平」，這是否有點「不合時宜」呢？我們不是說飛行安全不重要，但澳門民航業目前顯然更需要找出維持生存的方式與路向。以澳門民航業目前「吃不飽」的營運水平，實現安全飛行不是值得驕傲的事情；如果能夠達到北京、香港或廣州白雲機場那樣的水平，而仍然能保持零事故的飛行安全紀錄，那才值得大書特書。

《珠江三角洲地區發展規劃綱要(2008—2020)》，將澳門定位為世界級休閒旅遊中心。政府方面曾經表示，澳門將通過參與由粵港澳三地合作進行的「大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃研究」，以加強三地空間和城市群的發展規劃，推動城市建設發展的對接和融合。而通過橫琴粵澳共同開發的落實，可改善澳門城市發展的空間。為此，特區政府將致力讓粵澳共同開發橫琴能最大程度地發揮其優勢。最近，特區政府調整了博彩業發展的部署，有利於吸引更多內地居民來澳門自由行。所以，澳門特區政府與本地民航業必須盡快打開局面，開拓新的航點和航線，才能適應新的局面。否則，新一屆特區政府上台後，就必然會面臨「對外交不暢順」的難題。



低成本航空逆市發展的啟示

澳門民航業的「外來威脅」，繼珠海機場試開國際航班之後，近年廣州白雲新機場的國際直航航班增加，而且票價下調，越來越多的廣東省居民選擇在廣州直飛，減少乘坐港澳機場的國際航班外遊。另外，停開近七年的惠州機場年底復航，停用近七年的佛山機場也在十一月份復航，希望到二零二零年成為珠三角重要支線機場。屆時，加上珠三角現有的廣州、深圳、珠海、香港、澳門等五個現代化機場，珠三角地區的民用機場將增至七家，競爭將更激烈。如此「僧多粥少」的新局面，澳門國際機場和民航業需要面對怎樣的困難和挑戰，是可想而知的。所以，這七個機場如何明確功能定位，如何分工及協作，都是必須解決的問題。

據民航總局統計，全國機場平均密度為每十萬平方公里一點五三個。但是，港澳所在的珠三角地區總面積不足十萬平方公里，卻擁有七個機場，而且其中四個還是國際機場。正如民航總局所指出的那樣，目前我國在機場佈局上存在著四大矛盾和問題。一是機場數量較少、地域服務範圍不廣；二是區域內各機場間缺乏合理定位和明確分工；三是部分機場的建設和發展與其所在城市規劃、軍航規劃以及其他運輸方式規劃缺乏有效銜接；四是大部分中型以上機場容量已飽和或接近飽和、綜合功能不健全。

全國機場佈局現存問題包括：機場數量、地域服務範圍均不夠，存在「東密西疏」的格局，大部分幹線機場容量已飽和或接近飽和。為此，民航總局制定了《全國民用機場佈局規劃》。根據這一規劃，到二零二零年，我國民航運輸機場總數將達到二百四十四個，新增機場九十七個（以二零零六年為基數）。全國共構築北方（華北、東北）、華東、中南、西南、西北五大區域機場群。其中，中南機場群由廣東、廣西、海南、河南、湖北、湖南六省（自治區）內各機場構成。規劃在二零一零年前實施的重點是：強化主要樞紐機場的建設，提高服務水平和

競爭力；改擴建能力不足的骨幹機場，緩解機場基礎設施建設滯後的突出矛盾；增建部分新機場，完善機場網路佈局。據初步匡算，完成上述規劃，需要投資四千五百億元靜態投資。其中「十一五」末，民航運輸機場總數將達到一百九十個左右，新增機場四十五個左右，建設資金需求約一千四百億元。因此，面臨重大生存挑戰的澳門的民航業，都在紛紛自尋出路。

不久前，憑藉成就、創新與持續的良好發展，亞洲航空和亞航長途公司於北京長城喜來登飯店舉行的亞洲太航運中心二零零九年度頒獎活動中，共同獲得了「二零零九年度最佳航空公司」獎。同時，亞航集團公司首席執行官東尼·費爾南德斯（Tong Fernandes）榮獲「二零零九年度亞太傳奇人物（航空業名人殿堂）」獎。這一頒獎盛典是今年第五屆「亞太航空展望峰會」的一部分。

澳門國際機場加強與國內外機場「聯姻」、引入低成本航空和現代化管理，使澳門國際機場得以在「澳航危機」尚未解除的情況下保持一定的區域競爭力。而不斷開拓新航線的澳門非凡航空，最近宣佈往來澳門至墨爾本的直航航班由本年十二月九日開始投入服務。直飛澳門——墨爾本的機票推廣價單程只需澳門幣二千一百三十元起，豪華艙單程澳門幣四千二百三十元起。航班時間除了能提供日航和夜航的選擇外，更能方便連接澳門非凡航空至越南和日本的航班。非凡航空行政總裁 Reg MacDonald 表示，非凡航空開拓往來澳門至墨爾本的直航服務及提供優惠的票價，能為兩地旅遊及貿易作為橋樑，以及更進一步擴展中國內地與墨爾本的連繫。

低成本航空的逆市增長很容易帶給人們一個錯覺，那就是澳門是否應該擴展低成本航空而放棄其他？最近甚至傳來「澳航有意收購非凡航空」的消息，令人們聯想到許多。民航業界人士指出，在目前的環境下，雖然指望澳航等經營有困難的基地航空公司打開局面不切實際，但因而把立足點移到低成本航空也等於是削足就履。特區政府應該大幅度地調整本地區的民航政策，把航空業與旅遊業緊密聯繫起來。只有這樣，才能夠化為危機、全面盤活澳門的航空業與支柱產業。



機場配合國際休閒旅遊中心的城市定位

國際金融海嘯之後，全球航運業一度陷入衰退。珠三角民航業競爭加劇，香港某民航業者曾提出「澳門國際機場不該建」，認為澳門人口太少，經濟也不夠發達，本地的客運貨運需求很少，不具備建設國際機場的條件；而在國際需求方面，澳門的國際業務也不夠，商務會展等方面較弱，其中一部分還可以轉到香港。最近，澳門又有人指「澳門國際機場投資大」，覺得政府維持這座國際機場有點不化算。

如果單算機場本身的帳，其實很多政府投資都未真正落實，何況機場的營運收入每年也有幾個億；政府對機場的補貼，與整個澳門地區從民航業的龐大得益根本不成比例。必須弄清楚，擁有一座國際機場對澳門社會經濟和國際地位的提升，所起的作用是無法用金錢評估的。如果沒有國際機場，澳門人外出要經香港、廣州、深圳或珠海等地，外國遊客來澳門也不能直飛的話，澳門還叫什麼國際城市？澳門支柱產業（旅遊和博彩業）的騰飛也就無從談起。

據統計，十年來，澳門國際機場共運送旅客 4,115 萬人次，處理貨物 139 萬噸，飛機起降 40 萬架次。這組數字告訴我們，澳門這個五十萬人口的城市，擁有一個現代化的航空港是絕對必要的！

雖然受金融危機和兩岸直航影響，但本澳機場成功吸納其他地區旅客，今年澳門國際機場的客運量較去年下跌二成，情況較預期好。機場成功吸納不少其他地區客源，今年頭十個月，澳門國際機場客運量為 349 萬人次，年底可望有 410 萬至 420 萬人次，而貨運量至今已有 4 萬多噸。澳門國際機場專營公司相信，年底前可完成年初預期的 5 萬噸貨運量，明年會繼續沿用今年推行的政策優惠，維持和吸引更多航空公司加設航班。

另外，機場專營公司不久前與中國民航信息網絡公司簽署《資訊戰略合作意向書》，透過與中國民航信息網絡股份有限公司合作，澳門國際機場將逐步實現整合服務流程，信息共享和降低成本，並協助澳門國際機場建設「多功能中小型國際機場範例」信息平台、發展中國與葡語系國家機場信息平台、合作建設與發展其他相關信息化業務與培訓平台，形成統一的澳門民航標準化人流、物流信息化操作模式，滿足國內外客、貨運代理要求，全面提升澳門民航空運輸業信息化指數、服務質量及營運效率，促進澳門航空運輸業可持續發展，尤其是促進國內、國際客貨運市場的銷售。近年來，經過澳門民航業界的不懈努力，澳門民航信息化在基礎設施建設、重要信息系統開發和運行以及辦公自動化等方面都取得了良好成績。國際民航業人士認為，虛擬化機場的概念很先進，值得國內外同行推廣。

國際航協北亞區副總裁張保健指出，澳門航空業的發展前景大好，目前遇到的困難都只是暫時的。張保健在澳門接受記者專訪時表示，今年中國的航空公司引領了世界航空運輸業的增長趨勢，去年全世界航空業總盈利為 7 億美元，而僅中國國航一家公司在今年上半年盈利就達到 5 億美元。他說，今年內地的航空公司基本上都乘上盈利的東風，成為世界航空運輸業的領頭羊。澳門航空業的發展前景大好，目前遇到的困難都只是暫時的，澳門作為國際休閒旅遊中心的城市定位，無論在區域或是世界範圍均具有極大優勢，如周邊地區陸續開設博彩業，亦是考慮到澳門區域競爭所造成的威脅。他認為，澳門的旅遊資源可與夏威夷相媲美，而夏威夷航空業非常發達，由此可展望澳門航空業的前景定會相當開闊，尤其在港珠澳大橋落成之後，區域優勢將更為明顯，這對澳門航空業將是一個利好因素。從世界範圍而言，明年整個航空業的情況將好於今年，澳門亦將受惠於整體趨勢的好轉。

從宏觀角度而言，澳門國際機場的價值和持續發展是毋庸置疑的，澳門民航業也應該擺脫兩岸三通的陰影和束縛，抓住機遇，充分發揮自身優勢，迎接新的挑戰。



期望為民航界帶來新的氣象

新一屆特區政府已經就任，對於民航業者來說，大家都期望在新特首的有力領導下，民航業能夠突破「樽頸」，為民航界帶來新的氣象，取得長足的發展。第三任行政長官崔世安去年七月中會見航空業者時曾表示，如何開拓更多有客源的航線，令航空公司取得發展是商業行為，取決於航空公司本身；新一屆特區政府將一如既往在資源和宣傳推廣上給予支持。不過，航空公司亦要檢討、思考回歸十年以來需要完善的地方，如何開拓客源和市場，以及未來的營運方式和管理模式。

澳門民航業本身面對的困境，在於本地區民航政策不夠進取；在明知道兩岸直航後澳台旅客和貨運量肯定會大幅度下降的情形下，仍不及早制定應對策略，以致在澳門回歸十周年前夕面對如此嚴重的危機！握有航線安排專營權的澳門航空，固然遲遲未能獨立發展出新的商業定位。特區政府雄心勃勃要把澳門發展成為旅遊目的地和世界旅遊休閒中心，但是，澳航的國際航線只有寥寥幾條，「開放天空」一直沒動靜。澳門人要前往歐美國家或內地大部分城市，還是要坐船到香港轉乘國泰或港龍等航空公司的班機，十分不便。

目前，澳門航空承載 35% 往來澳門的航空客運量，但航線依然十分狹窄，無法與香港、深圳或廣州的國際機場相比。有業界人士認為，握有專營權的澳航既無好好運用特區政府辛辛苦苦爭取回來的四十多個國際民航協定，也沒有充分利用國家給予的大批內地航點，浪費了寶貴的民航資源，而且其本身的危機也影響到整個民航運輸業。航班取消和航線萎縮，很容易形成惡性循環，波及整個地區的民航業生態。事實上，在去年下半年，往來澳門國際機場的航班有高達三分之二被取消。其次，要是澳航出現新的危機，則會對航空貨運、機場管理、機場地勤服務、油料供應乃至免稅商店等行業構成直接或間接的影響。因此，特區政府必須重視並設法

解決澳航的問題。

有學者認為，特許經營權本身也是一種資源，人們習慣稱之為公共資源。這種社會公共資源，掌握在政府手裏，通過政府特許經營方式，由政府決定如何分配和利用。

如何分配和利用社會資源，在不同的生產方式下有不同的模式，因而各國採用的模式不同；即使是同一社會制度、同一個國家的不同時期或不同條件下，也可能會有不同的分配和使用模式。社會公共資源的分配是整個社會資源分配和利用的一部分，社會公共資源如何分配和使用受社會資源的分配和利用的總的模式所決定。澳航擁有的航線分配權，屬於澳門特別行政區的公共資源。澳航現在已無法充分利用這一公共資源，特區政府就可以考慮收回。至於用什麼方式收回、用什麼條件收回，那是另一回事了。

航空資源不僅僅是飛行器和客戶等等，航線的安排權也非常重要。在澳門這個人口只有五十幾萬的城市，本地客貨源當然不足以支撐一個國際機場。在一些官員心中，澳門國際機場和澳門航空公司就像是岐關車、遠東噴射船那樣的運輸企業。其實，航空公司與水陸運輸企業是有區別的。一家民航運輸企業負責人認為：一般的旅遊城市，航空業接載客量佔總遊客量約三成；澳門民航業接載客量不足百分之五，仍有很大開發空間。澳門作為旅遊城市，航空業佔有舉足輕重的地位，但澳葡時代政府與澳航簽訂長達二十年的航線專營合約，導致其他本地航空公司難以申辦國際航線。

現在本澳民航業的問題很複雜：澳門航空經營的航線只有十幾條，虧損的航線固然要關閉，短期內不可能賺錢的航線也不去經營。倘允許其他本地航空公司申辦國際航線，儘管新航線未必賺錢，但透過擴大市場，彌補經營損失，同時也有助澳門吸引外地客源，拓展多元遊客市場。如果專營公司自己不經營的航線，也不允許其他本地航空公司飛，這樣澳門的民航運輸業就有可能走入一個死胡同了。澳門市民外出只能到香港、廣州或深圳，澳門的出入口商和物流業界要付貨到世界各地，也同樣要經其他城市的空港。政府和民間投資百億元的偌大的一個國際機場，很容易因為這種奇怪的經營理念而走向沒落。



本地民航業者指出，澳門航空業要發展，一定要突破專營，容許多間本地航空公司經營航線。本地業者指出，當年簽訂航線專營合約，是基於當時歷史條件下的做法。回歸近十年一直未有檢討專營合約是否適合發展需要，令航空業發展出現瓶頸。剛剛就職的第三屆特區政府如何處理這個問題，相信很快就會有結果。

《濠江日報》2009年12月21日

政府將重點扶持會展物流業的啟示

澳門特區第三任行政長官崔世安在談及他上任後的施政策略時透露：未來五年特區政府將積極推動澳門經濟適度多元發展，依托珠三角改革發展規劃綱要的實施，加強博彩業監管，重點扶持會展物流業、文化創意產業和傳統產業的升級與轉型；進一步落實醫療設施、教育等領域的資源投放，落實公共房屋的興建和城市發展規劃，努力提升澳門居民的生活質素。

新特首強調要「重點扶持會展物流業、文化創意產業」，很多朋友自然想到橫琴，因為橫琴不僅是粵港澳三地進行區域融合的試驗場，更是國家級的新開發區。所以，未來橫琴的開發就成為澳門民航業乃至物流業界人士關注的焦點。

對於近期成為新聞焦點的橫琴開發項目，有港澳工商界人士提出「兩地一檢」（或「一地兩檢」）的建議。他們指出，粵港澳三地最終能否成功透過橫琴島加強區域融合發展，關鍵是取決於開發區內能否真正做到人才的自由流動、體制是否完善，以及是否擁有高效率的交通網絡聯繫和基建配套等。他們建議開放粵港澳居民自由進出，同時盡快落實「一地兩檢」，方便人流互訪，亦有助物流、旅遊業發展。

隨《綱要》出台對大珠三角都市圈和經濟融合的長遠規劃，特別是內地強勁的經濟增長，以及出於對澳門民航業被邊緣化的擔憂，本澳有關業界已經形成共識。澳門與內地尤其毗鄰的廣東珠三角加強合作，甚至走向經濟一體化，雙贏好處已是眾所周知，也是無可避免的歷史大趨勢。

早在國家主席胡錦濤抵澳主持特區第三屆政府就職典禮之前，今年八月中，珠海市政府多

個部門就曾經組團訪澳，就城市規劃、交通設施及大型基建對接、環保、橫琴島澳門大學新校區等課題，與澳門特區政府部門舉行會議，就不同工作領域的部門進行細緻深層次的對接交流與探討。不過，當時由於澳門特區政府換屆在即，政策未明朗化。如今，崔世安已經上任，他上任後隨即提出「重點扶持會展物流業、文化創意產業」，令業界人士感到高興。

人們也看到，香港的合作態度最近已變被動為主動。政務司長唐英年珠三角九市行、香港與珠三角九市舉行落實《珠江三角洲改革發展規劃綱要》交流會，以及久議未行的廣深港高鐵香港段終於破題、港珠澳大橋項目加速推進，都顯示出香港推進兩地合作的迫切願望和主動參與。

民航物流業界人士最近指出，鑒於跨境重大項目是粵港澳三地合作的載體，澳門特區政府有責任在共同規劃和「先行先試」方面，主動提出澳門方面的創新合作建議和項目。新任行政長官崔世安早已提出「傳承創新」的理念，加強與鄰近地區的合作發展，並得到中央政府和澳門各界的認同。在目前的形勢下，澳門交通運輸領域落實《綱要》必須有時不我待的迫切感，這也是增強本地區經濟競爭力、避免澳門民航業邊緣化的迫切課題。

目前，粵港澳三地的經貿往來愈趨頻繁，但在多方面仍存在不少限制，包括出入境管理、輸入人才計劃等措施，掣肘了粵港澳地區的深度合作和互動發展。參考香港的稅制與管理模式。橫琴開發區可考慮參考如目前香港對企業所採用的簡單稅制模式，將有助吸引很多以內地市場為目標的機構到開發區投資。加強開發區的對外交通基建聯繫。據了解，珠海方面正積極籌劃興建多條高速公路，包括金鼎至橫琴的金琴高速公路和橫琴至高欄港的金海高速公路，並與即將興建的港珠澳大橋連接。有關規劃將有助橫琴開發區與周邊的港澳地區和珠三角主要城市緊密地連繫起來，大大提升橫琴開發區與整個珠三角地區相互發揮的經濟效益。

春江水暖鴨先知。以崔世安為首的第三屆特區政府要重點扶持會展物流業和文化創意產業，這個消息有利於粵港澳三地政府更宏觀和更細緻地探討珠三角交通基建的發展，在鐵路網絡、港口和機場等設施的協調分工，積極研究以橫琴開發區作為交通接點的可能性，把開發區

與珠三角各主要城市更有效地連繫起來，縮短彼此之間的交通和運輸時間，以增加靈活性及成本效益。橫琴開發區亦應加強各項交通基建的軟件配套，如簡化貨運的檢驗手續、加快電子通關等，為人流、物流進出開發區帶來便利。若能盡快落實「一地兩檢」，港澳旅客或貨物辦理一次通關手續後便可往返開發區，將大大增加橫琴的物流，旅遊業發展，並加強與周邊城市的聯繫。

《濠江日報》2009年12月28日





澳航獲注資重生契機至？

中國航空透露，計劃向澳航注資一億五，金額雖較四月時披露的五億元大幅減少，但消息指，因為另一大股東葡航和小股東長榮等不肯注資，中航注資後持有澳航股權將大幅增至八成，葡航和長榮股權則被稀釋至近乎零。

澳航去年虧損四億至負資產，四月時宣佈將獲母公司中國航空注資五億元。惟另一大股東葡航於七月初披露，已向初級法院就澳航減資或重新增資等決策提出保全措施，令澳航注資計劃被拖延。

葡航明顯不再戀棧澳門市場，三四年前已想悉數出售股份。如今兩岸三通後，澳航核心業務大受打擊，新業務領域未見顯著增強，葡航更有求去之意。事實上，仍在經營兩岸業務的長榮亦無意注資，可見澳航前景確實很不明朗。何況金融海嘯後全球航空公司都陷入困境，葡航等要注資或亦有難度。

但無意注資，不等於願意放棄權益。觀乎澳航獲中航注資後，葡航和長榮股權都被稀釋至近乎零，葡航訴諸法律行動亦無可厚非。但從社會角度，自然希望各方能顧全大局，考慮長遠利益。事實上，如果澳航經營無起色，看不到前景，葡航要全身而退亦很困難，因為其持有股份根本不可能賣出，更不用說要賣得合理價錢。

澳航十月時透露注資方案已基本完成，但未透露葡航的法律行動是否已獲調停。如今中航表示計劃向澳航注資，是否意味問題已經解決？否則，中航注資澳航會否出現變數，頗令人關注。如果葡航等考慮清楚利害關係，即使不想注資，亦應該有所讓步，至少要讓澳航運營下去，

未來才有可能全身而退。

保全澳航，除了考慮澳航本身，主要還是考慮澳門社會的整體利益。不計廉航，澳航作為本地唯一在地航空公司，亦是主要的航線經營者，不獨對維持機場運作起不可或缺的作用，對整個博彩旅遊業的影響亦舉足輕重。澳航需要保全，但更關鍵的問題是，要借注資及股權重組，找到澳航的未來。

中國航空表示，澳門航空將進行重組，以扭轉業務虧損局面，希望這是澳航重獲新生的機會。澳航最大的問題是策略保守，過度依賴兩岸業務，以及倚仗專營優勢。不但遲遲未能因應市場作出策略轉變，甚至有保護市場的傾向，影響了自身的發展，亦掣肘了其他航空公司，最終影響了澳門機場對外航線的開拓。

如果市場開放，澳門航空業會不會像博彩業般脫胎換骨，值得深思。

《澳門日報》2009年12月5日



民航受制專營 問題可大可小

作為為數不多的“前朝遺留”專營權，澳門民航業的發展瓶頸再度引起市場關注。按照業界的說法，不僅僅因為專營模式不符世界發展潮流，也不單單是博彩和電訊業開放提供了良好示範，更關鍵的是，專營模式已經“有意無意”地危及本地民航業的健康發展和機場的生存空間，甚至危及澳門產業適度多元的宏圖大業，問題可大可小。

正當本地業者嚴厲批評民航業專營權窒礙市場發展，美國和日本十一日達成一項歷史性的“開放天空”協議。分析指，此舉將大大減少兩國對民航業的種種限制，有利於促進航空業的發展和保護消費者的利益。根據雙方達成的協議，美日雙方將取消目前對兩國航空公司在飛行線路、目的地、班次乃至定價等方面的限制，允許兩國航空公司依據市場需求選定或調整飛行線路及航班次數。之前，美國和歐盟、澳大利亞也簽署了類似的“開放天空”協議。

分析指出，美日航空業實力本來就不對等，日本航空業者每周執行的航班不及美國同業的一半，開放市場顯然對美國業者有利。故此，如果日本的民航當局想保護本土行業，必然會拒絕開放市場。而事實是，美日政府的關注點都放在“開放天空”可以加劇競爭，為消費者提供更多選擇，有利於消費者的層面上，這個新的發展思維或許值得本地政府和民航業者參考。

事實上，澳門航空業在過去和未來，已經面對或必將面對實力不對等的問題。因為澳門畢竟是小城市，民航業畢竟只有十餘年的發展歷史，不可能與有來往的絕大部分城市和國家地區的同行相比較。在過去，本地民航業的做法是根據本身的飛行能力，限制外地航空公司的執行航班。在未來，如果仍然維持這種做法，顯然與澳門作為國際旅遊城市的發展目標相左，亦不能適應國家為澳門訂下的作為國際休閒旅遊中心和推動會展業發展等產業多元發展目標。該如

何解決？業者和政府應該盡快建立共識，徹底解決專營權和其他產業政策所造成的發展瓶頸。

正如美日“開放天空”既令競爭加劇，勢必也會引發兩國航空業的“合縱連橫”，改寫兩國目前的航空業格局。澳門如果要發展成國際休閒旅遊中心，必須有相匹配的航空服務業，則不管是地區內的同業合作，還是與境外同行的聯盟都應該受到鼓勵。否則，本地民航業就算保住了本土市場，最終亦會在區域和國際競爭中被淘汰。

《澳門日報》2009年12月14日



經濟不明外圍影響 擴建機場須量力而為

今年初，機場專營公司提出在機場北面與停車場之間興建多功能運輸轉接系統中心。機場專營公司執行董事劉蘇寧表示，機場擴建計劃一直在進行，但在目前全球經濟形勢下，須量力而為、量入為出，“小步快跑”前進。另外，以上半年機場客貨量的數據來看，估計全年的總量可達年初預計的目標。

商業改造呈報政府

機場專營公司今年初在股東會上指出，為提高機場承攬業務範圍，計劃在機場北面與停車場之間興建多功能運輸轉接系統中心，並與各個政府部門協調、配合，將該系統更好地連接未來落成的輕軌等公交系統，提高承運能力。另一方面，機場候機樓內的商業改造工程設計已呈報政府，機場公司亦會積極拓展新的非航空收入來源，如機場外圍廣告等。貨運發展方面，將啟用新購入的貨運設施，以開展“機場物流商務中心”的計劃。

劉蘇寧表示，相關機場擴建計劃一直在進行，但受金融海嘯及其他因素影響，全球市場發展步伐放緩，“大家都在過苦日子，縮減部分開支”。但她強調機場擴建計劃不是放慢腳步，而是“小步快跑”，加上機場建設是長遠安排，擴建時更必須量力而為、量入為出。至於何時完成擴建計劃，則要看整體經濟及周邊形勢發展情況。

深入粵西拓展客源

在拓展客源方面，目前機場致力與粵西地區中沒有機場的城市加強合作。過去，該地區的居民出遊一般由香港、廣州的機場出發，但在地理位置上，粵西地區與澳門距離較近，當地居



民經澳門機場出發相對方便。因此，機場公司亦積極與粵西地區的城市，如江門市物流業界、旅遊業界開展深度、廣度的合作，雙方已經過多次交流溝通，希望短時間內雙邊能在人物、物流合作方面有所成果，繼而實現財物流動。

去年金融海嘯爆發，加上兩岸大三通啟動，往來澳門的航班數量大減。劉蘇寧指出，今年四月份來往澳門航班數量開始回升，但全球流感警戒級別上升，對全球航空旅遊業都有影響，這是不可避免，暫時亦不可能逆轉。隨未來疫情受到有效控制後，相信很短時間內旅遊人數會增加，航空業會再迎來上升勢頭。

今年一至六月機場客、貨運量分別為二百〇六萬一千二百二十五人次及二點六萬噸，估計全年的客貨運量可達年初預計四百五十萬人次及五萬噸的目標。





明年四月在澳舉行 五機場主席會議定三議題

大珠三角地區五機場落實《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要》行動綱領秘書處會議昨在珠海舉行，與會者探討了明年將在澳舉行的主席會議議題及籌備工作。明年主席會議由澳門國際機場專營股份有限公司主辦，是次秘書處會議由該公司執董劉蘇寧擔任秘書長主持，廣東省機場管理集團公司戰略發展部部長朱前鴻，香港國際機場業界及政府事務經理郭鴻寧，深圳機場集團公司辦公室主任孫鄭嶺，珠海機場集團董事長李國明等十六人與會。

各方代表指出，珠三角包括港澳地區空港經濟對當地經濟結構轉型，以及多元發展十分重要。代表就推進陸海空綜合聯運系統，珠三角空域拓展，五大機場間的交流互動，以及人力資源培訓工作等議題交流。

五大機場代表最後確定明年主席會議於四月初在澳門舉行，屆時將探討三大議題，包括商討落實行動綱領所列各項的具體行動方案，商討如何有效利用各機場的相對優勢，安排不同層面的交流互訪，定期組織專題研討會，以全面提升由區內五機場共建的機場體系的綜合競爭力等。

大珠三角五大機場首腦今年三月七日齊聚廣州，出席大珠三角地區機場落實珠三角改革發展規劃綱要高層研討會，聯合簽署了《大珠三角地區五機場落實〈珠江三角洲地區改革發展規劃綱要〉行動綱領》，就五大機場發展定位、共同爭取拓展珠三角空域等六個方面達成共識，澳門國際機場的定位是多功能中小型國際機場的範例。



珠三角空管規劃明年啟動

民航珠海空中進近管制中心主任衛亮指出，由中國民航局、香港、澳門民航管理部門聯合制訂的“珠三角空管規劃與實施方案”，近期基本完成，並於明年啟動。規劃完成後，管制席位由目前 6 個增至 19 個，管制區高度上限由 3,600 千米抬高到 4,500 千米。有本地學者表示，規劃有助解決澳門航班經常延遲起飛的問題，提高機場競爭力。

放寬空域資源國際趨勢

衛亮說，珠海進近終端區擴建工程項目已納入國家空管“十一五”規劃。整個工程明年動工，投資近 1.2 億，其中引進新設備將耗資近 8,000 萬。建成後管制席位由原來 6 個增加到 19 個，空域流量將倍增。屆時，珠三角空域緊張的局面將得到改善，如珠三角地區航班正常率長期低於全國平均水平的局面，將徹底解決。

據《珠三角空管規劃與實施方案》，珠三角空管規劃將分三步進行。到二〇一〇年，珠海終端區的管制範圍近期將東擴 24 千米、北擴 15 千米，西邊收回現廣州代管區，管制區的高度上限將從目前的 3,600 千米抬高到 4,500 千米；二〇一五年，取消飛行情報邊界的限制，建立內地和香港之間鬆散的聯合管制運行模式；二〇二〇年，擴大廣州和南珠三角終端管制區的範圍，建立與香港相對緊密的聯合管制運行模式。

學者表示，國際人員交流，航班需求增加，放寬空域資源是國際趨勢。尤其內地經濟高速發展，人口龐大，未來使用航空服務的居民不斷增加。不放寬空域，等於限制自身對外經貿、文化交流。以目前發展情況看，國家未來還會繼續放寬空域限制。



有助提升澳機場競爭力

澳門沒有自己的空域及航空中心控制權，航班起飛一般需要珠海授權。目前珠三角空域資源緊張，珠海方面多數優先滿足內地航班升降需求，屆時澳門航班要“讓路”而致延誤。倘放寬空域資源，珠三角地區能同時允許多班航機起降，避免空中“塞車”，澳門航班延誤將減少，可提升機場競爭力。

雖然空域資源放寬，有助提供優質航班升降時間，吸引航空公司落戶，但放寬空域猶如在陸上加開道路，有否“空中巴士”經過，要視乎航線潛在市場需求。倘沒有需求，空域資源放寬，對澳門也無濟於事。

珠三角地區是南華地區機場密度最大的地區，擁有廣州、深圳、珠海、香港和澳門五大機場。隨該地區飛行流量大幅增加，如何優化配置空域資源已成迫切問題。





出席東亞機場聯盟會議並簽署宣言

鄧軍：澳門機場建設綠色主導

本月十七至十八日，由韓國仁川國際機場公司主辦的第八屆東亞機場聯盟會議在韓國首爾仁川凱悅酒店舉行。澳門國際機場專營股份有限公司作為東亞機場聯盟成員之一，由董事局主席鄧軍博士率代表團前往參加是次會議。

來年目標提升能效

此外，參加會議的代表還包括：香港國際機場、北京首都機場集團公司、廣東省機場管理公司、上海機場（集團）有限公司、日本中部國際機場股份有限公司、日本機場候機樓股份有限公司、成田國際機場、仁川國際機場公司及韓國機場公司。各機場的最高管理層代表就“機場綠色環保持續發展”為主題分享環保的理念和措施，藉此促進東亞機場聯盟的成員進一步以地區組織協作的方式，集中資源、降低成本，善用地球有限資源，持續落實環境保護措施，以環境的可持續性發展來應對將來行業的不斷進步與發展。

其中鄧軍在會議上提出澳門國際機場無論是設施、設備的採購，還是大型基礎建設都始終以優化資源和環保理念為主導，並希望在來年達成幾大目標，分別為：成立機場環境監督委員會；在新科技的助力下，進一步提升能源效益，優化水質管理，改善空氣質素；減少資源浪費，盡量降低對周圍環境和生態造成的破壞；加強環境保護的全面性培訓及管理政策。關於這方面，澳門國際機場專營股份有限公司亦曾與財務風險評估及能源供應鏈管理的專業公司——美國安全環境公司的管理合夥人愛德華·梁就此目標進行了探討與研究。



制訂系統專業計劃

除此以外，澳門國際機場還積極承擔社會責任，倡導並努力推行綠色行動。首先由自身做起，不斷提升員工的環保意識與實踐能力，以及加強機場範圍內的綠化建設；其次與專家及學術機構合作，就綠色節能減排項目調查研究，並制訂系統的、專業的實施計劃。包括冷氣、燈光系統的更新，候機大樓能源管理和審核，光伏發電的技術使用，以及改善通風系統等；再次以綠色理念為主導的機場文化建設，開創澳門國際機場網頁中的綠色通道，以廣泛傳播綠色信息，定期更新綠色活動內容；如果實際許可，擬對機場後續的項目建設申請國際鑑定，確保澳門國際機場的綠色承諾。

另外，會議特別邀請了國際機場協會總幹事安吉拉·吉登斯於會上就“綠色機場持續發展”發表演講。同時，來自航空公司、顧問公司及學術機構專家也出席了會議並就環保議題分享意見。

積極持續推動環保

最後，東亞機場聯盟的各成員機場為積極及持續對環保作出努力，所有與會機場代表共同簽署了“綠色機場宣言”。其主要內容包括：通過信息交流，各機場成員建立一致的綠色持續發展的戰略目標；積極宣傳環保理念，與相關部門如航空公司、機場運營公司、政府部門等一同推行環保行動；以及推廣和加強環保意識等。



澳門國際機場

將

繼續尋求發展機會

2009年9月，澳門國際機場專營股份有限公司連同澳門旅遊局參加了在北京舉行的第15屆世界航線發展論壇，接近3,000名來自全球120多個國家和地區的200多家航空公司、500多家機場、世界旅遊及貿易組織、航空供應商的代表參加了論壇，並共同探討了全球航線拓展和民航業未來發展趨勢等問題。會議期間，澳門國際機場專營股份有限公司的參會人員與21間航空公司分別會晤，目的在於引起該等航空公司對澳門的注意，鼓勵他們開航澳門。

為配合航空業的復甦和鼓勵航空公司拓展航線、盡快回復客、貨運量的增長，澳門國際機場專營股份有限公司新修訂了優惠和激勵政策，已於日前獲得澳門特區政府批准並實施。希望透過這些優惠和激勵政策協助航空公司拓展航線、降低經營成本，並可獲得更多因年客運量增長的獎勵。

此外，澳門國際機場一直支持航空公司拓展新航點。10月份澳門航空已新開通每星期3班澳門至南寧的新航線。

澳門國際機場將會繼續與航空公司、旅遊業界和旅行社加強合作，共同探索和拓展具有潛力的市場，同時配合政府把澳門發展成為“世界旅遊休閒中心”的目標，以推動澳門的航空業、乃至澳門的整體經濟持續發展。



“十年回眸”

慶祝澳門回歸十周年全國巡迴圖片展在澳門國際機場展出

11月12日，澳門特區行政長官何厚鏵親臨澳門國際機場參觀了“十年回眸－慶祝澳門回歸十周年全國巡迴圖片展”，陪同參觀的包括：中聯辦文教部部長劉曉航、澳門記者聯會理事長羅崇雯、澳門國際機場專營股份有限公司董事局及執行委員會主席鄧軍、執行董事劉蘇寧女士，機場管理有限公司營運總監王德來等代表。

為慶祝澳門回歸祖國十周年，由中央人民政府駐澳門特別行政區聯絡辦公室文化教育部和澳門記者聯會主辦、澳門國際機場專營股份有限公司協辦的“十年回眸”全國巡迴圖片展於11月8日在澳門揭幕，並於澳門國際機場二樓離境大堂展出，展期至下月二十九日。上屆圖片展於2007年11月在同一地點舉行。

此次圖片巡展籌備時間超過一年，於今年八月率先在北京舉行首站的開幕式，先後在上海、杭州、西安、成都及河北展出，目前為澳門站的展出。展覽分為八個部分，包括“回歸祖國”、“中央關懷”、“經濟騰飛”、“城市新貌”、“世界遺產”、“文化繁榮”、“和諧交融”和“活力濠江”，選取172幅珍貴新聞圖片，充分反映了澳門回歸十年在政治、社會、經濟、文化、民生等諸多方面的發展變化，藉此回顧過去十年克服的挑戰及取得的成就，展望未來的光輝前景。

十年來，在中央政府和全國人民的大力支援下，以行政長官何厚鏵為首的特區政府帶領澳門全體居民堅定不移地貫徹落實“一國兩制”方針和基本法，澳門各項事業不斷進步，物阜民豐，安定祥和，展示了“一國兩制”的強大生命力。



回顧澳門民航業的發展，經多年努力，澳門國際機場專營股份有限公司秉承「安全、效率和效益」的核心發展理念，使澳門這個終點站在區域民航發展進程中扮演越來越重要的角色。

相信世界上許多人口只有五十萬左右的城市作夢也不曾想過可擁有一個屬於自己的國際機場，但是，在澳門特區政府前瞻與創新的施政理念基礎下，澳門民航業一次又一次創造了奇績，在過去幾年（2004 年，2007 年和 2008 年）連續三次獲得「亞洲最具潛質貨運機場獎項」的國際權威認可。此外，澳門國際機場的成就更獲得“亞太航空中心”的認可，授予「2004 年亞太地區最佳機場」和「2006 年度優秀低成本機場」，同時在 2006 年至 2008 年連續三年獲得“世界空運雜誌”授予的「全球航空貨運卓越獎」。





不開放天空民航業難發展

現時澳門航空擁有由澳門出發的航線專營權，換言之，其他本地航空公司倘要開設新航線，除了要得到民航局批准，亦要獲澳航“讓出”航線專營權。澳門民航界人士顏延齡對此頗有微言，他認為航空資源應屬社會擁有，航權不應該屬於特定航空企業，這樣祇會阻礙澳門發展。

他說，澳門回歸後，社會面貌發生不少變化，先有電訊業流動通訊業務由壟斷走向開放，電力市場亦進行開放討論，航權仍是專營，與發展趨勢相悖。他認為政府部門應因應形勢發展，認真探討航權開放，推動民航業發展。

澳航不放手失機會

他舉例，過去非凡航空準備開通赴韓國航線，當地民航部門亦答應開放航權，旅行社亦做好相關宣傳工作，可為澳門引進新客源。一切如箭在弦，豈料民航局不批，理由是擁有航線專營權的澳航“不放手”。其後韓國民航部門負責人親自來澳向有關部門遊說，亦無功而返。

外地航空公司發展新航線，一般遇到的困難是本地民航部門批准，外地民航部門拒絕；澳門卻相反。他認為澳門民航部門在航權問題上受制於專營合約，“話事權”全交澳航，未能發揮政府推動行業發展的作用，值得社會深思。



澳門機場各營運單位通力合作 完成接待國家領導人專機訪澳任務

為慶祝澳門回歸祖國十周年，國家主席胡錦濤率代表團於 2009 年 12 月 19 日乘專機於中午經澳門國際機場抵達澳門，展開一連兩天的訪問活動。澳門國際機場各營運單位同心協力，全力配合政府的指引，成功保證專機接待的任務，保障了專機停場安全。

為做好專機的各项接待工作和停場安全，澳門國際機場專營股份有限公司於專機訪澳之前，特委派代表上門走訪了八個機場營運單位，包括機場管理公司、明捷澳門機場服務公司、南光石油公司、配餐公司、澳門商用航空中心、澳門保安公司、皇權免稅品店、怡信清潔公司等，針對各單位不同的工作性質，逐一與他們面談回歸十周年期間需要注意的安全問題，各單位緊守工作崗位，嚴格執行日常既定的工作程序和守則，加強員工的安全意識和警惕性，以及注意所有設備的檢查和操作安全等。

澳門國際機場的日常運作一直以來都遵循一系列已制定的工作程序、指引和守則進行。是次接待國家領導人專機，得到機場各營運單位通力合作，每一單位的管理層均親力親為，盡力盡責，在平時安全運行的良好基礎上，高度注意安全問題，彼此加強合作，全力配合政府的指引，保障了每一個環節的工作順利進行，使接待專機的任務完滿成功。



澳門國際機場專營股份有限公司 推出激勵航空發展的新措施

全球航空業在過去一年多經歷了歷史上最嚴峻的挑戰，客貨量大幅減少，航空公司取消部分航班及航線，大量飛機被閒置，同時更取消了新飛機的訂單，令全球航空業乃至其相關產業損失慘重。

雖然澳門也受到油價大幅波動，兩岸直航、經濟衰退和 H1N1 流感等因素的影響，但經濟和航空業的復甦跡象已開始逐漸浮現。

澳門國際機場專營股份有限公司在 2009 年初推出了一系列的優惠和激勵政策幫助航空公司減省營運成本，使航空公司在客運量偏低的情況下仍保持航班的正常運作，同時大幅提高對現有航線和新航線的年客運量增長的獎勵。澳門特區政府也通過旅遊局推出贊助航空公司宣傳、推廣現有及新航線的政策支持澳門航空業。為進一步增加對航空公司的支持力度，並與航空公司共度時艱，盡快恢復客運量的增長，澳門國際機場專營股份有限公司再次推出激勵航空業發展的新措施。

在澳門國際機場專營股份有限公司與澳門民航局協商及努力下，新修訂的優惠和激勵政策，已於日前獲得澳門特區政府批准，並可立即實施。我們希望透過這些優惠和激勵政策協助航空公司拓展航線、降低經營成本，並可獲得更多因年客運量增長的獎勵。

獲批准修訂的優惠和激勵政策內容主要包括以下幾個方面：

1. 提高新增客運航線（包括區域性航線和長程航線）的獎勵；
 - 1.1. 新的區域性航線首年可享有 50% 起降費折扣優惠，次年為 25% 折扣優惠



1.2. 新長程航線（包括歐洲、美國、非洲、大洋洲、中東、俄羅斯和印度）首 2 年將額外享有 50% 起降費折扣優惠

2. 提高新增貨運航線和正在營運航線新增航班的獎勵

2.1. 拓展新航線的航空公司首半年享有起降費全免的優惠，之後六個月將享有起降費半價的優惠

2.2. 對於目前正在營運航線的新增航班，首半年享有起降費 50% 折扣優惠，之後六個月將享有 30% 折扣優惠

航空旅遊業是本地經濟的重要支柱之一，而航空運輸與旅遊業有著密切關係，澳門國際機場專營股份有限公司將加強與澳門特區政府，特別是旅遊局的聯繫，為澳門的旅遊、航空業的發展作出貢獻。同時澳門國際機場專營股份有限公司感謝所有機場服務供應商的大力支持與配合，共同為澳門的航空旅遊業的發展作貢獻。





《澳門民航學刊》徵稿啟事

《澳門民航學刊》(Journal of Macau Civil Aviation) 為澳門民航學會出版的學術刊物，於 2005 年 5 月在澳門創刊。學刊暫定為半年刊，每年 6 月和 12 月出版。

《澳門民航學刊》履行和實踐澳門民航學會的創會宗旨，作為研究、收集、出版有關澳門以及國內外地區與民航有關資料、開展及推廣有關民航事業的學術交流，集思廣益，爭取為澳門民航業的發展作出積極的貢獻。為此，本刊刊登澳門及海內外地區有關民航方面的學術文章，包括研究論文、調查報告、評論、學術活動報道等。本刊園地公開，歡迎民航界人士、關心民航事業及對民航事業有興趣的專家、學者、研究人員投稿。

本刊以學術自由、文責自負的原則，發表的論文均為作者的研究成果，並請聲明曾否公開發表。編輯部對來稿有權刪改。如不願被刪改者，請注明。來稿以 3,000 至 20,000 字為宜，論文應採用一般論文體例。一經刊用，即致奉稿酬。

來稿請寄往：

澳門仔偉龍馬路機場專營公司辦公大樓四樓

澳門民航學會秘書處

電話號碼：(853)85988862 傳真號碼：(853)85988893

電郵地址：cheongms@macau-airport.com



鳴謝

澳門基金會

澳門霍英東基金會

澳門民航發展基金會

贊助部分出版經費



Instituto Aviação
Civil de Macau
澳門民航學會

編輯委員

崔世昌

鄧 軍

胡 楓

劉蘇寧

鄭淑群

澳門民航學會

第十期

澳門民航學會

ISSN 1814-8662



9 771814 866007