



澳門民航學刊

Journal of Macau Civil Aviation

第十六期

2012.6

澳門民航學會

《澳門民航學刊》第十六期

出版及發行：澳門民航學會

地 址：澳門氹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

圖 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

論文 Thesis

- 澳門明捷機場服務有限公司的企業考察報告 南飛雁 1
Report of the findings at Menzies Macau Airport Services Limited

特稿 Commissioned Articles

- 建設世界旅遊休閒中心必先改善對外交通 馬宏彰 17
Improving the transport facilities is an essential to building into a world centre of tourism and leisure
- 澳台關係升溫航約適時解決 孫坤元 24
The warming of relations between Macau and Taiwan, aviation agreement solved at the right time.
- “開放天空”——澳門成為“世界旅遊休閒中心”的前提 吳慕仁 27
“Open-Skies” is the premise for Macau to be the ‘world centre of tourism and leisure’
- 中國與歐盟能否就碳稅問題達成共識？ 何明珠 31
Could China and EU reach an agreement on carbon tax problems?
- 機場發展策略與“低成本航空” 許頌平 34
Airport development strategy and “Low Cost Carriers”
- 完善法律規範保障民航安全 楊雲 37
Optimize norm of law to safeguard the security of civil aviation

論壇 Aviation Forum

- 澳門民航業開局良好蓄勢待發 41
Macau civil aviation industry starts off well and getting ready to go further
- 中國通用航空市場增長迅猛 44
China's general aviation market is growing rapidly
- 廉航重視從澳門吸收中國內地旅客 47
Low Cost Carriers appreciate on absorbing the Mainland China passengers from Macau
- 特區政府注資澳航狀態回勇 50
Capital injection by Macao government makes Air Macau recovering to a better status



旅遊休閒中心魅力漸顯，外航紛紛開闢澳門航綫 With the charm of tourism leisure centre, overseas airlines open news route to Macau	52
航企發揮優勢吸引客源 Aviation enterprises bring vantage into play full for attracting customers	55
處理債務之後：加大機場建設力度 After debt settlement, airport construction development could be enlarged	57
珠三角五大機場會議帶來的訊息 The messages brought from the Pearl River Delta A5 meeting	59
澳門人日後可乘“空中的士”到江門 Macau citizens will enjoy “air shuttle” service to Jiangmen in the future	62
澳門國際機場去年業績理想 Macau International Airport achieved an ideal performance in last year	65
澳門國際機場出現歷史性的突破 Macau International Airport achieved a historic breakthrough	68

評論 Review

洽簽新澳台航約促進一中心兩平台構建 Signing of new Macau – Taiwan aviation agreement allows boosting the establishment of one centre two platforms	71
---	----

專欄 Column

台中清境農場暑假親子首選 Taichung Jingjing Farm the preferred parent-child summer program	75
--	----

徵稿啟事 Manuscript Invitation

澳門明捷機場服務有限公司的企業考察報告

■ ■ 南飛雁

報告摘要

澳門明捷機場服務有限公司是澳門國際機場唯一一間的機場航空地面服務公司。該公司為航空公司提供的旅客、貨運、飛機維修服務是一個人員密集、分工精細、需具備專業素質的工作。1995 年與機場專營公司簽訂的包括 19 年的服務合同的首 16 年是分專營合同，之後的 3 年合同是一般性服務合同。專營合同期間，公司服務價格、員工專業素質、工作效率、責任心及對客戶服務態度對公司直接客戶即航空公司雖然有影響，但由於澳門明捷機場航空服務有限公司是澳門機場及航空公司的唯一選擇，因此本地及飛來澳門的航空公司必須接受該公司提供的服務及價格。但是專營合同期結束後，該公司面臨市場開放，重新參加投標的形勢。

澳門旅遊業近年來的飛速發展，特別是酒店業的迅猛騰飛，人力資源的緊缺成為澳門許多企業共同面臨的難題，澳門明捷也未能倖免。人員的頻繁流動、社會上對於人力資源的龐大需求、客戶對公司服務越來越高的要求及合同到期後的開放政策都給澳門明捷管理層的人力資源管理造成了巨大壓力。澳門明捷在這樣複雜的環境中，為保障服務水準、維護和發展客戶、爭取新一期合同，為股東創造更大利益，對員工的培訓、激勵、考核等人力資源管理工作成為公司管理工作中的重中之重。

本報告將以對該公司主要管理者的採訪、實地考察及有關網站的搜尋而採集到的資料為依據，對該公司目前人事管理策略進行研究，總結出該公司在人力資源市場供不應求的環境中如何提高公司凝聚力、解決員工隊伍穩定、保障公司專業服務水準的經驗，起到對相同環境中企



業人事管理的指導或借鑒作用。

1. 報告簡介

本報告是在聽取了澳門明捷機場服務有限公司的執行總經理盧偉民的介紹，閱讀了該公司提供的《Performance Base Management》的報告，搜尋了該公司及股東公司的網站，對公司營運場地的實地參觀考察，並在上述活動中採集的資料及有關資訊的基礎之上，集中對該公司在澳門這個特殊經營環境中，人力資源管理面臨的挑戰及及公司管理層在保持員工隊伍穩定、保障專業水準服務所採取的人力資源管理策略，而對公司業績產生的影響進行闡述及分析而後形成的。

報告將由以下五個部分組成：第一部分是本次企業考察的研究對象－澳門明捷機場航空服務有限公司（以下簡稱澳門明捷）的背景介紹及對是次考察目的的描述；第二部分將對通過考察搜集到的該公司業務增長量、安全服務業績圖表及人力資源管理有關的資料和資訊進行研究及分析；第三部分主要是根據研究及分析所得到的結果，描述該公司在面臨多項挑戰和壓力的情況下，為保障公司盈利水準及對外服務品質，制定適合於該公司的人力資源管理策略和執行策略的保障系統，提高公司凝聚力，由此而對公司營運效益、效率產生的影響，並對此反思和總結從中獲得的經驗或教訓；第四部分將著重論述澳門明捷的人力資源管理策略的經驗是否適合於其他企業；最後一部分是本次企業考察報告的結論。

2. 企業背景及考察目的

2.1 企業背景

澳門明捷成立於 1995 年初，是一間由明捷航空、中國航空、長榮航空、澳門航空及本地投資者組成的合資公司。1994 年底，該組合經過公開競標，獲得了在澳門國際機場為航空公司提供地勤服務、貨運服務、飛機維修及工程及地勤器材維修等地面服務的獨家服務合同，澳門

機場專營股份有限公司與其簽訂了為期 19 年的服務合同，其中首 16 年為獨家經營，尾 3 年為一般性合同。至 2010 年 12 月 15 日，該公司獨家經營時代成為歷史，目前該公司正在履行一般性合同，面臨市場開放、新進入者隨時進場的挑戰。

2.1.1 股東

這間公司的最大股東明捷航空（Menzies Aviation），總部設在英國，是全球最大的非航空公司的航空服務集團，主要業務是向客戶提供旅客、停機坪及貨運處理服務。明捷航空在全球超過 27 個國家的 120 多個機場設有分公司，超過 16,000 名員工為 500 間以上的航空公司客戶提供服務，每年處理 70 萬架次航班、7,100 萬人次旅客及 170 萬噸貨物。2010 年該公司全球總收益達 6.26 億英鎊，稅前利潤為 2,460 萬英鎊；

中航澳門為澳門航空、機場管理公司及澳門明捷的創建股東之一，是澳門明捷的第二大股東；綠色澳門投資公司的背景是長榮航空，自澳門機場開港以來，就開始提供台澳之間的航班飛行服務，2010 年在澳門進出港航班架次佔澳門機場總量 11.5%；澳門航空是唯一一間以澳門為基地、具有航空專營權的航空公司，擁有飛往中國內地 52 個城市及 43 個國際航點的航線權利。2010 年營運航班架次佔澳門國際機場總量 38.3%。

另外 4 個私人股東或私人公司股東分別是公司創建股東。（參閱表 1）

表 1：澳門明捷機場航空服務有限公司股份分配：

股東	Menzies Aviation	CNAC (Macau)	Green Macau Investment LTD	Air Macau	Others
股份（%）	29	26	20	15	10

2.1.2 公司架構

澳門明捷機場航空服務有限公司的航空業務總部設在英國希斯羅機場，下轄分別設在 27 個國家，超過 120 個機場的分公司。澳門明捷設有董事會，每年召開 4 次會議，董事會主席由總公司派人擔當，公司董事會任命總經理。



該公司除對於高層管理人員的獎勵政策由總部決定，其他所有人事管理制度、獎勵政策、員工評估獎金發放系統由公司總經理決定。

2.1.3 企業使命

為顧客提供最優質的服務，以合理的價格並控制成本（to give great service, at the right price for the leanest cost），為未來建立更強大的商機是澳門明捷的使命。安全和保安是公司營運保障核心職責。

2.2 考察目的

通過對採集到的資料、資訊，對該公司的人力資源管理策略進行研究分析，深入了解公司的人力資源管理策略與公司安全運營及經濟效益之間的關係，學習該公司在複雜環境下，運用科學的人力資源管理策略，處理好公司利益與員工利益的關係，總結經驗，以達到對相同環境裡的企業起到指導意義的目的。

3、資料研究

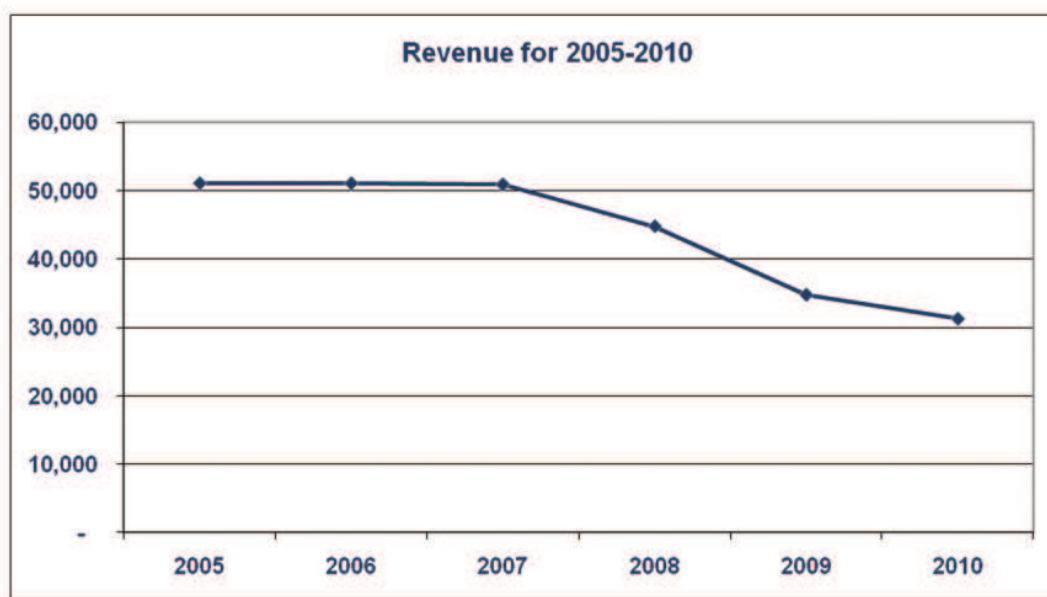
3.1 數據

3.1.1 設備與業務狀況

澳門明捷在澳門機場擁有多功能貨運庫，可容納 747 型飛機的機庫，各種為航空公司提供服務的專業設備、車輛，電腦控制中心及公司網站，滿足公司需求的培訓設施。根據合同，大部分現有設備將於合同期滿後，由機場當局贖回。澳門明捷已考取的 AHS1000、ISAGO 等行業品質管制系統國際認證，表明該公司對優質管理重視程度及嚴謹態度。

2010 年，該公司為 14 間航空公司提供地勤服務、貨運服務、飛機維修、工程及地勤器材維修等服務。2010 年共為 17,964 架次航班提供各種服務。由於兩岸實現直航，2008 年澳門機場客貨運輸量驟減，公司總體收入呈下降趨勢。（參閱圖 1）

圖 1：澳門明捷 2005-2010 年收入圖表（幣種、具體數字略）



3.2 營運環境

3.2.1 合同

與機場專營公司簽定的獨家服務合同已於 2010 年 12 月 15 日到期。根據澳門特區政府的施政方針，對於到期的專營合同不再續期，機場當局要開放市場，公開招標，選取以較合理的價錢提供較高水準服務的專業公司為澳門機場提供地勤服務、貨運服務、飛機維修、工程及地勤器材維修等地面服務。據了解，澳門機場專營股份有限公司正在籌畫招標。這意味著澳門明捷要置身於新的競爭環境，對於公司的服務、價格及盈利能力都是一個挑戰。

3.2.2 人力資源市場爭奪

隨著澳門旅遊設施的不斷發展，大型酒店的相繼落成，澳門企業面臨員工高率流動。在機場受過服務培訓的一線員工是一些匱乏服務人員的酒店的羅致對象。面對人力資源市場的巨大需求，員工就業選擇機會增加，公司員工隊伍穩定性相對降低。



據 2006 年 3 月 11 日《澳門日報》報道，隨著澳門近年經濟高速發展，各行業都面臨人才流失問題，航空運輸業亦面臨同樣困境。澳門明捷機場服務有限公司在過去兩個月，流失了三十多名員工……。據公司總經理介紹，為保證機場服務的正常運行，緩解員工流失勢態，當年一線員工一律加薪 20%。

3.2.3 市場競爭的壓力

2008 年兩岸實現直航，至 2010 年澳門國際機場的客、貨航班總量分別每年減少 7%、8%、9%。機場運輸量的減少影響到該公司的收入。同時機場當局為彌補兩岸直航而減少的運輸量，採取引進低成本航空策略。澳門明捷必須面對市場變化，調整自己的價格體系、服務措施，以適應不同類型的航空公司服務需求。

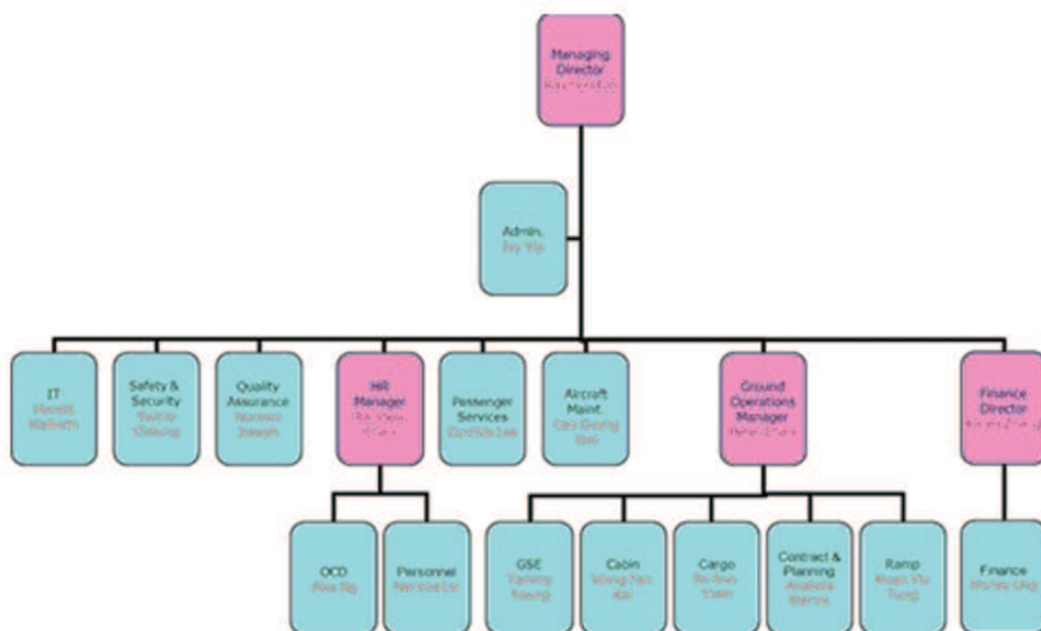
周邊四大機場（香港、廣州、深圳及珠海機場）地面服務品質、價格、效率，對澳門明捷歷來是一個嚴峻的競爭壓力。

3.3 人力資源管理

3.3.1 組織架構

該公司組織架構屬扁平式架構，總經理下轄 3 大主要部門（粉色部分）分別為：財務部、人力資源部及地面服務運營部。總經理除管轄三大部門外，還與三大部門經理一樣，分別直接管轄分工的下屬業務部門。據盧偉民總經理介紹，機構的扁平化反映了公司管理的核心理念，同時扁平化組織使高管人員對一線發生的事情可以做出快速反應。（參閱圖 2）

圖 2：澳門明捷機場航空服務有限公司組織架構



3.3.2 員工情況

該公司共有來自於澳門本地、中國內地、香港、菲律賓等不同國家和地區的員工 550 人，其中有 40.6% 服務超過 10 年，這部分員工主要集中在飛機清潔、貨運、停機坪等技術含量較低的崗位。而在公司服務不超過 2 年的員工則佔 16.5%，值得注意的是旅客服務部近 50% 員工入職不超過兩年。

所有員工都參加過專業培訓，部分員工參加過職業再培訓。2006 年員工流失率 34.2%，其中人事部流失率達 71%，財務部流失率 66.67%，旅客服務部流失率 52%。

2010 年員工流失率為 13.6%，流失率最高部門為旅客服務部，近 25%。

3.3.3 激勵機制

該公司對於一線操作人員及中、高層管理人員有不同的激勵機制，但都是以績效為基礎來實現的。高管人員獲得獎金的基本條件是公司必須實現至少年預算贏利的 90%。除此之外，部



門經理以上包括高管人員的關鍵結果領域（KRA）表現是獲得獎金的另一關鍵因素。公司建議對個人的年度表現評估不超過 5 個關鍵結果領域（KRAs）。

3.3.4 旅客監督機制

為確保及提升機場地面服務的品質，了解旅客需求變化顯得越來越重要。該公司於 2010 年開始引進旅客電子評價系統，澳門國際機場 60 個辦理登機手續櫃檯全部安裝旅客評分系統設備，邀請所有旅客參加對提供服務的員工表現作出評價。根據旅客的評價，公司對獲高分的一線員工獎勵，同時總經理約談獲分較低的員工，發現問題，並為其制定解決方案。旅客評價結果直接影響員工年薪漲幅。

3.4 觀察與思考

競爭環境中各種不利因素，形成對澳門明捷經營管理的壓力，管理層必須面對人才爭奪、市場競爭、後合同期等重大考驗，其中人力資源管理問題最為突出，同時也是緩解壓力的關鍵因素。公司管理層認為：員工隊伍穩定、人員專業素質均衡是保障服務水準、發展客戶、爭取新合同，為股東持續贏得利益的關鍵因素之一。該公司解決人力資源問題的主要嘗試如下：

3.4.1 績效評估的獎勵機制

對於中高層管理人員獎勵機制是以公司達到集團預算盈利至少 90% 為基礎，再結合公司對個人關鍵結果領域（KRA Key Result Areas）的完成情況評估而實施的。管理大師彼得·德魯克認為，任何企業都要關注企業的市場地位、創新能力、生產率、資產、利潤、管理者的表現和培養、員工的表現和態度、公共責任感等 8 個關鍵結果領域。很明顯，關鍵結果領域是在實現企業整體目標的過程中，那些必須取得滿意結果的領域，而這些領域任務的圓滿完成是企業成功的重要因素。

3.4.2 員工培訓

該公司除設立各種不同的獎勵機制、旅客監督機制外，在員工培訓方面下了很大工夫：入

職培訓、問題員工培訓、不同崗位培訓等。（參閱表 2）

表 2：2011 年的培訓內容

部門	2011 年培訓科目
OCD	Customer Service Management Team Management Dangerous Goods Training TransAisa and EVA Airways Weight and Balance
RAMP	Team Management Dangerous Goods Training Macau Business Law
CABIN	Team Management
PAX	Customer Service Management Mandarin Class
CARGO	Team Management Dangerous Goods Training
GSE	Team Management Elect Tractor Maintenance Training Towbarless Tractor Maintenance Training
A/C MAINT	Team Management CAAC licence training (initial A319/320/321,B737,B757) CAAC licence recurrent training Maintenance Management
ADMIN	Soft skills Team Management MS application Security Management System
IT	Team Management Symantec Data Security
FINANCE	Soft skills Team Management MS application Management Accounting

HR	Soft skills Team Management MS application HR Management English Writing
SAFETY & COMPLIANCE	Team Management Aircraft Accident Investigation

對於員工培訓，該公司不僅有詳細的培訓內容，並制定了非常具體的時間表，這保障了公司對員工培訓、提高員工專業素質等計畫的貫徹與實施。

3.4.3 營造激勵環境

實地考察時發現，公司辦公室、走廊及會議室搶眼處，隨處可見激勵員工的口號、安全標準要求、公司目標及願景等體現公司人文關懷、安全運營文化、公司使命等宣傳海報，彰顯了公司對員工的養成教育方式及營造公司文化的主觀能動性。

3.4.4 專家親臨指導

由於該公司為客戶提供的地勤服務、貨運服務、飛機維修、工程及地勤器材維修等地面服務的安全操作具有國際統一標準，總公司嚴格規範了對各項業務活動的執行程式。為使世界各地的分公司執行同樣標準的服務，公司總部隨時委派專家檢查澳門明捷的安全運營情況。專家的現場檢查和指導對於員工的培訓和提高，以及公司保持安全服務品質有著重要的促進作用。

3.4.5 內部定期審查

該公司規定總經理對業務部門的安全操作、標準服務審計每月進行 4 次，主要實施方法是談話、巡查，抽查等。部門經理每月需下一線崗位檢查一次，目的是及時發現問題，解決問題。

3.5 營運結果

民航資源網 2009 年 6 月 17 日報道：澳門國際機場明捷地勤服務公司以卓越的安全記錄通

過每年一度的安全審查，此次審查由來自英國的專家團隊負責，主要對澳門國際機場地勤服務的安全水準作評估。審查結果顯示出澳門機場的地勤服務安全水準遠高於國際 IAH A（國際航空地勤服務組織）及明捷航空的環球標準。過去的 12 個月，澳門明捷更錄得“零”A 類事故（嚴重事故），和世界其他國際機場相比，該優越記錄確是絕無僅有。由此可以顯示出管理團隊致力推動人員培訓、專業規則及營運監督的成果。（參閱圖 3、4、5）

圖 3：2006-2009 澳門與國際安全保障水準對比圖

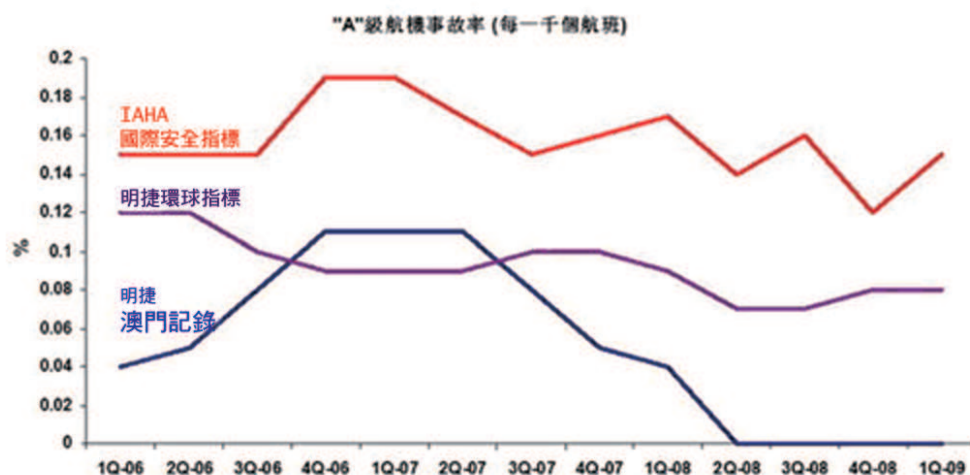
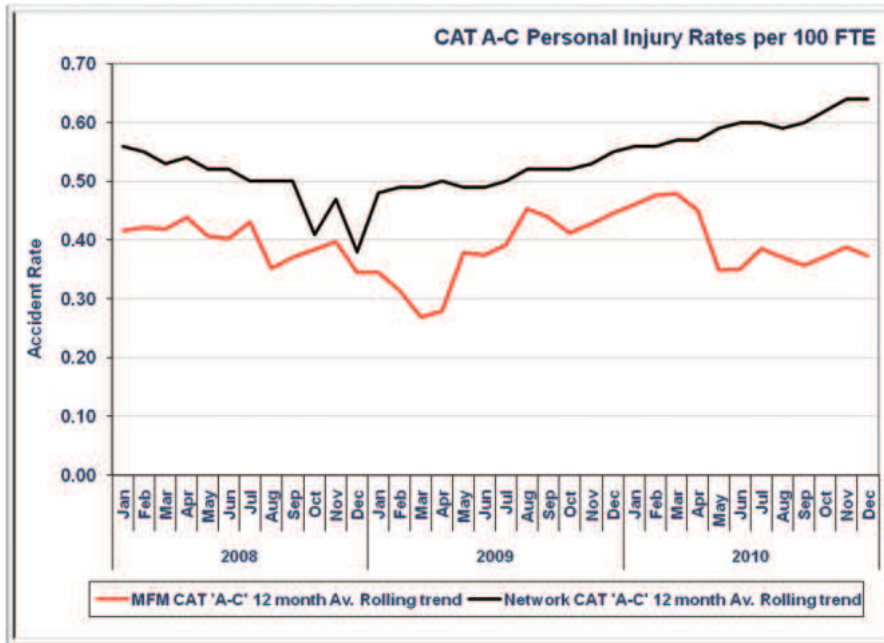
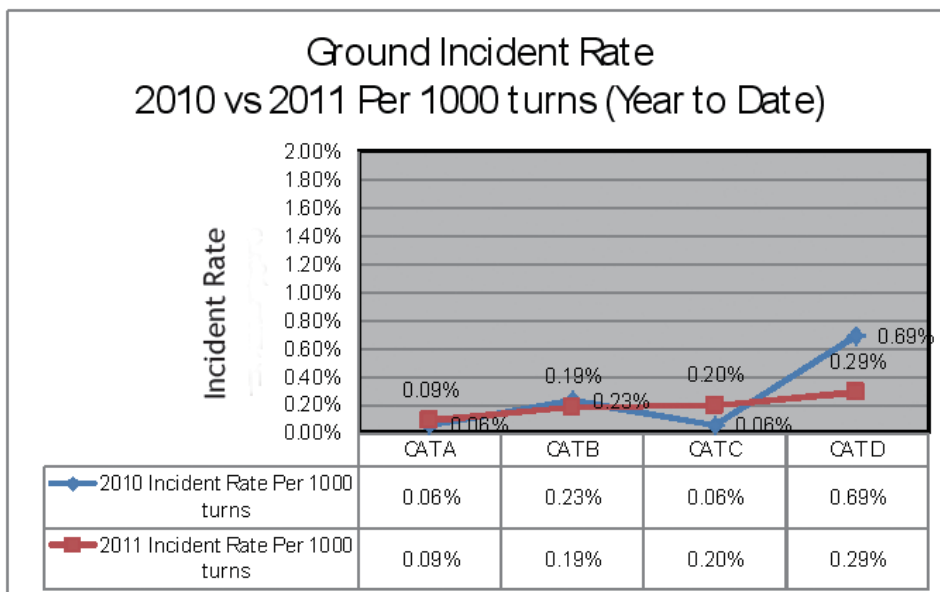


圖 4：澳門明捷 2008-2010 年各類型工傷事故率滾動趨勢安全記錄 / 每 100 個全時工



紅線代表澳門明捷公司，黑線代表明捷航空集團全球記錄。

圖 5：澳門明捷 2011 與 2010 年地面服務安全記錄 / 每 1000 架次起落



紅線代表 2011 年事故率，藍線代表 2010 年記錄。

4、反思

4.1 人力資源管理與公司目標的實現緊密關聯

身為機場地勤服務公司，澳門明捷管理層對於人力資源管理的重要性有著清晰的認識。擁有最好的員工隊伍是成功完成公司任務和使命的基本條件，因此成功實現正確的人力資源管理策略為實現公司總目標奠定了堅實基礎。

安全運營和優質服務是該公司的運作核心目標。擁有一支有責任心、有專業知識的員工隊伍，並通過這支員工隊伍的基層運作，是實現公司目標的唯一出路。而澳門明捷的安全運營優秀評估結果恰恰證明了這一點。

4.2 激勵措施為主導的人力資源管理策略成績明顯

該公司在員工培訓方面的持久努力，主動營造濃厚的安全運營文化，對所有員工起到潛移默化的影響。正如現代管理之父彼得·德魯克的名言之一：用成效來管理，用目標來管理，而非用監督來管理。澳門明捷以關鍵結果領域(KRA)及績效獎金等方法考核並鼓勵管理人員及一線員工，相對穩定了員工隊伍，維持了員工隊伍專業水準，取得業內優異安全記錄。

4.3 建議

人力資源集中的前線崗位員工出差錯的機會很大，個人專業能力、設備維護、情緒狀態、工作環境及各種主客觀原因都有可能造成差錯。如果公司建立講評機制，鼓勵由當事人對問題提出解決方案，對於提高整體服務水準，增加員工自信心將事半功倍。因此，在公司培訓、激勵、分層檢查等各項措施有效實施的基礎之上，鼓勵員工尤其是出差錯的員工本人不僅主動報告事件的發生，並提出解決方案，這對於公司管理層意味著更大的價值和更高的效率。以什麼方式使報告問題的員工能夠在報告問題的同時提出建設性改進意見還需作進一步的研究與探討。

5、企業經驗的運用

5.1 人力資源是企業的能力資本

人力資源是企業的能力資本，而企業競爭力的獲得也依賴於企業的能力資本是否豐厚。澳門明捷在人才市場爭奪白熱化、市場開放、獨家合同到期及周邊地區航空服務市場競爭激烈的環境裡，借力於外部的競爭壓力，制定恰當的人力資源管理策略，使員工了解公司目標，分擔企業任務，化外部壓力為內部動力，在內部形成企業凝聚力，並將其轉化為企業競爭力，使公司獲得安全運營的優異記錄。事實上，如果每一個員工都能充分了解公司使命、奮鬥目標及個人職責所在，對於企業來說，已經是一筆寶貴的無形資產。

5.2 員工能力與企業競爭力

無論企業發展處於順風或是逆境，對於員工的激勵、考核、培訓等人力資源管理策略與企業的經營目標總是密切相關。如果說員工的個人能力是涓流，那麼通過企業人力資源管理策略的實施，將員工個人能力整合匯總，涓流成河，提高企業整體競爭力，才是企業人力資源管理策略的終極目標。

5.3 澳門明捷公司人力資源管理經驗的價值

澳門明捷公司的人力資源管理經驗是在不斷變化的競爭環境中歷經磨礪而獲得的，相同環境下的企業值得借鑒，尤其是對那些必須具有專業服務技能、勞動力密集的服務行業更為適合。該公司激勵員工、營造安全文化及從不間斷員工培訓的做法尤其值得推崇，因為這不僅使員工隊伍的專業能力提高、安全意識養成，更啟發了員工的歸屬感，和完成任務、達到目標的使命感。當每一個員工都關心公司的目標是否能夠實現之時，也就是公司目標即將實現之日。

澳門明捷公司的經歷恰恰證明了這一點：在人員流動、競爭壓力的困境中，仍保持行業內全球優異記錄，這是公司孜孜不倦的養成教育、激勵政策、員工培訓的最佳結果體現，這也為建立更強大的未來商機夯下堅實基礎。

6、結論

澳門明捷的經驗告訴我們：組織與企業的成敗與否，無不與人的因素密切關聯。當公司的目標與發展方針確定以後，人的因素就成為第一因素，成為企業成敗的決定因素。這裡談及到的“人”，不單指前線工作的“人”，也涵蓋了企業管理層的人，中層管理人，及為公司目標分擔任務並為之奮鬥的所有人。企業若要發揮各層人員的激情和工作能量，最大限度地增強公司能力資本，就必須視人力資源管理工作為公司戰略發展的重要組成部分，將人力資源管理策略的有效制定和執行與實現企業戰略目標聯繫在一起，達到持續為企業的能力成本增值的目的。

企業人力資源管理策略是否能夠真正深入人心，發揮成效，政策的清晰、公平、關懷和易行是關鍵。該公司對員工的要求、規定以通俗易懂的語言張貼在顯眼之處，廣而告之，使員工對公司目標、願景、規章、守則等一目了然，不僅使員工時刻感受到企業關懷，也使各項政策的實施更加易行。

企業因應外部環境的變化而調整人力資源管理策略(2006年由於員工的高流失率幾乎影響公司正常運營，該公司為前線員工加薪20%)，需全面考慮企業內員工工薪系統的平衡及發展策略的連續性，防止出現解決了暫時困難，留下了長期問題的現象。筆者未對該事件做深入了解和跟蹤，故在此不做評論。但是，當外部環境突然發生變化時，那些人力資源及管理政策能夠適應外部環境變化的企業往往能建立新的競爭優勢(廖立國，2011)是不爭事實。澳門明捷在未來競爭環境中能否持久維持其市場競爭能力、優異營運安全記錄及持續向股東回報能力將是對該公司人力資源管理策略的耐力考驗。



資料來源：

1. <http://www.menziesaviation.com>；
2. 澳門國際機場專營股份有限公司統計資料；
3. 盧偉民，澳門明捷機場航空服務有限公司執行總經理；
4. 2009年6月17日10:26 民航資源網；
5. 澳門明捷機場航空服務有限公司《Performance Base Management》；
6. 廖立國，2011，文獻綜述，《獨立學院戰略人力資源管理研究》，56頁。

建設世界旅遊休閒中心必先改善對外交通

■ ■ 馬宏彰

港澳兩地近期相繼提出擴建機場的計劃：先是香港特區政府及機管局就香港機場未來發展提出長遠規劃，包括建議盡快興建第三條跑道，計劃提出後雖然引發環保等方面的質疑，但主流意見仍是支持興建的。澳門特區行政長官崔世安在出席立法會答問大會時，也表示要重整澳門國際機場債務，以便開展機場擴建計劃。不久前，澳門國際機場專營公司發行面值 19.47 億澳門元可贖回優先股，特區政府和澳門旅遊娛樂公司分別認購 66.97% 和 33.03%，所有集資金額已用作償還公司自澳門國際機場建造初期以來因建設而需的銀行借貸。民航界和旅遊業人士認為，澳門需要加快機場擴建的步伐，以密切配合國家訂定的世界旅遊休閒中心目標。

澳門應適時擴充機場與航線

二零一二年六月十九日，亞太旅遊協會 (PATA) 澳門專題研究小組發表的《澳門旅遊業定位：邁向世界旅遊休閒中心》研究報告，向澳門提出了十大策略建議，其中包括建立全面的旅遊業規劃大綱，並清楚訂立澳門未來十至二十年目的地遠景，盡快設立策略性航空服務規劃；指出澳門未來最大的挑戰是令市場多元化，故須改善與亞太及世界各地的交通聯繫。《報告》建議政府繼續支持“開放天空”，並急需為澳門航空運輸成立航空服務規劃策略，配合澳門機場擴充的時間框架及報告建議的澳門旅遊業規劃大綱。《研究報告》又建議澳門在航空服務規劃策略下建立專責小組，向外國航空公司推出具吸引力理據，開展澳門航線，研究協調策略向外國航空公司推廣。首階段目標應包括：中國內地、台灣航線以外尚未經營往香港的航線，飛行時間離澳門五小時以內地區為基地的航空公司。此外，澳門國際機場需要全面與輕軌系統及渡輪碼頭結合，讓有行李的旅客方便往來各交通點。澳門特區政府應考慮推出渡輪、巴士及輕

軌通用的單一票務系統。

對於亞太旅遊協會這份《研究報告》，澳門民航界人士可謂感觸良多。

於一九八九年正式動工、一九九五年建成啟用的澳門國際機場，是按國際民航組織的 CAT 型標準設計。候機室建築面積為五萬平方米，設四個登機橋，客容量一年可達六百萬人次，停機坪能停靠六架波音 747 和十架麥道 MD-11 飛機，貨運站貨容量達十二萬噸。澳門國際機場建成以後，不但在海峽兩岸開通了“一機到底”的歷史性航線，也架起了澳門通往世界各地的空中橋樑。每年從澳門國際機場進入澳門的高端旅客數以百萬計，提升了澳門在國際上的知名度，極大地促進了澳門經濟的發展和長期繁榮穩定。

受兩岸全面直航、國際金融危機、油價高企等因素的影響，澳門民航業一度遇到了很大的困難。經過民航人的努力，尤其是經營策略的調整，澳門國際機場近期已逐步逐漸走出由於兩岸直航及金融危機而造成的行業低谷。隨著世界旅遊休閒中心的建設，以及旅客需求逐漸增加，社會人士認為澳門國際機場應未雨綢繆，及早更新開始老化的設施，適時擴充機場和航線。

澳門旅遊部門負責人表示，澳門世界旅遊休閒中心的定位及走向受到社會廣泛關注，故特邀被公認為權威的亞太旅遊協會設立研究小組開展研究。《研究報告》提出十大策略藍圖。首要建議澳門制訂全面的旅遊發展總規劃，並就完善對外交通網絡、重新定位澳門為世界級及多元化的旅遊城市、確定品牌策略、利用商務作為澳門與珠三角合作平台、多元化澳門旅遊產品、改善旅遊業質素水平、人資配搭、採取旅遊業可持續發展方向、組成一個傘狀目的地管理組織等約八十頁的詳細報告提出具體建議。

亞太旅遊協會澳門專題研究小組主席特拉斯·代爾 (Andrew Drysdale) 表示，澳門的世界級酒店及旅遊基礎設施支持大規模旅客來澳，但三百萬的國際旅客並不足夠，當中澳門歷史文化旅遊發展不足，影響客源，故關注旅客可否容易到達澳門歷史城區。《研究報告》建議，澳門首要建立旅遊業全面規劃大綱，包括有持份者角色和責任、時間表、指示預算、監管指引和

成功準則，並應包括交通規劃策略、旅遊業市場策略、人資策略、可持續發展旅遊政策。

在完善交通網絡方面，《研究報告》指出，缺乏足夠價格具競爭力的航空服務班次和載客量，澳門將不能成為世界旅遊休閒中心。目前，澳門與亞太區及其他長線目的地直航服務存在不足，建議政府繼續支持“開放天空”，並急需為澳門航空運輸成立航空服務規劃策略，配合澳門機場擴充的時間框架及報告建議的澳門旅遊業規劃大綱。規劃應由運輸工務司領導，社會文化司及旅遊局緊密參與。澳門應在航空服務規劃策略下建立專責小組，向外國航空公司推出具吸引力理據，開展澳門航線。小組職責是研究協調策略，向外國航空公司推廣。首階段目標應包括：中國內地／台灣航線以外尚未經營往香港的航線，飛行時間離澳門五小時以內地區為基地的航空公司。此外，澳門國際機場需要全面與輕軌系統及渡輪碼頭結合，讓有行李的旅客方便往來各交通點。澳門特區政府應考慮推出渡輪、巴士及輕軌通用的單一票務系統。

亞太旅遊協會的《研究報告》指澳門國際客源比例不高，歷史文化旅遊發展不足，影響客源結構，關注如何令旅客容易到達歷史城區。缺乏足夠價格具競爭力的航班和載客量，尤其是澳門與亞太區及其他長線目的地直航服務不足，澳門難以真正成為世界旅遊休閒中心。澳門旅遊業部分人士認為，優化國際客源結構，短期內難以單靠民航業突破，加強與香港機場之間的交通接駁，方便國際旅客經港機場來澳較實際。他們建議政府繼續“開放天空”，並急需為澳門航空運輸成立航空服務規劃策略，配合澳門機場擴充的時間框架及報告建議的澳門旅遊業規劃大綱。

關鍵在於澳門民航融入區域發展

去年有民航專家指出，儘管澳門機場近年全力發展廉航突圍，並積極開拓商務機市場，但廣州及深圳機場經濟效益大，潛在市場廣闊，相信不久亦會成為廉航開發的市場。雖然面臨諸多困難，但機場是服務機構，是直接引入、輸出旅客的設施，故需研究如何避免在珠三角機場競爭中被邊緣化。

回歸以來，澳門特區政府對各項大型建設進行合理規劃，本地輿論認為是極為有效的方式。目前，澳門已發展成為國際級旅遊娛樂都市，去年訪澳旅客逾二千八百萬人次，人均 GDP 名列亞洲前茅，現時正逐步邁向“世界旅遊休閒中心”。在民航領域，特區政府也有一連串積極動作。二零一一年初，政府批准曾參與亞洲多個大型機場規劃的 ADP Ingenierie 公司訂立提供“制訂澳門國際機場整體發展規劃”服務合同。該報告以二零二零年為目標年，制訂五年、十年及二十年的機場發展規劃及時間表，並計劃按發展需要增加停機坪面積、擴大航站大樓面積、優化跑道以符合國際民航組織的標準。

按照 ADP Ingenierie 早前完成的澳門國際機場總體規劃，規劃建設將分為二零一五年、二零二零年、二零二零年及二零三九年四個階段，候機樓面積由現時三萬平方米增至七萬五千平方米。因應民航業及旅遊業發展需要，機場規劃的基準年期或會向前、向後移動，主要視乎客貨運數字的增長狀況，倘增長較速，相應階段規劃工作亦會提前，迎合澳門發展需要。按照方案，首階段規劃的機場年客運量達到五百六十萬人次，年貨運量達七萬噸，商務航空架次一千五百架次/年，計劃在機場停機坪與跑道之間位置填海一點一五平方公里，為日後進一步擴建預留土地空間，並擴大機場跑道前後兩端緩衝區域以及拆卸滑行橋 C1。二期規劃主要是延伸登機位置，配合發展低成本航空經營模式。規劃評估認為澳門商務航班在博彩業、旅遊業急速發展的情況下將會大幅上升，且澳門機場最初設計的最高接待客量可達六百萬人次，故首階段規劃中會以發展商務航空市場（即私人飛機）為主，在現有候機樓基礎上增設商務候機樓，增加私人飛機停機位。到第四階段時，年客運量將達千五萬人次，機場停機位由現時的廿四個增至四十三個，商務停機位由現時三個標準位大幅增至最少卅八個標準位。

澳門國際機場近年來不斷採取措施，力求融入區域發展大格局中，這是正確的策略。年前，包括澳門機場在內的珠三角地區五個機場聯合簽署了《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》，將珠三角機場的合作範圍從五大機場擴展到十幾家，範圍涉及內地九省市和港澳特區，澳門國際機場與周邊機場的合作範圍擴大。

珠三角五大機場並明確澳門國際機場定位為多功能中小型國際機場。為配合澳門定位為世

界旅遊休閒中心的目標，特區政府已開展澳門民航業市場研究及策略諮詢報告，預測未來區域交通體系落成後對民航業及海運業的影響，以及旅客來澳使用澳門機場的渠道，以協助航空業和海運業制訂可持續發展的策略，更好地規劃各口岸相應配套設施，設計更完善的海空聯運通道，制定澳門民航業在配合《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要》中定位的具體策略中長期計劃，為本澳民航業在珠三角的持續發展指明方向，做到優勢互補。另一方面，珠三角五大機場建立海上和陸地的“機場聯運”直接接駁通道，並結合海上運輸網，提升與氹仔客運碼頭的對接能力，推動機場實現多聯“海陸空聯運”模式，可望令澳門成為一個交通網絡通暢、四通八達的宜居及旅遊城市。無論是特區政府還是工商界都明白，國際機場已成為澳門這個世界旅遊休閒中心不可或缺的基建設施之一。

亞太旅遊協會澳門專題研究小組發表的《研究報告》指出，澳門現時目標是在全球競爭激烈的環境下，成為世界旅遊休閒中心。但目前的目的地管理組織是澳門特區旅遊局，旅遊局又隸屬社會文化司司長，負責目的地市場推廣、旅遊規劃和研究、傳播及對外關係、發出執照，推廣旅遊產品及舉辦相關活動。商務管理如會展卻由經濟財政司司長轄下的新設部門負責，情況分散，可見目的地管理組織的職能在急需加強時反被削弱。此外，其他相關組織及持份者，如酒店及博彩業協會、機場和航空公司在發展旅遊業上各有策略，顯示澳門要完全發展旅遊業，中間需要更有更大程度的協調和合作。

《研究報告》建議政府訂立高度統一管理旅遊業方案，將所有和旅遊業有關的環節整合在一起，如組成一個傘狀的目的地管理組織。建議組織應處較高層次、資金充足，並在政府內具影響力。強調並非建議另設旅遊經濟司、將部門撥歸某一司屬下，或取消旅遊發展委員會。而是啟動程序，檢視官方目的地管理組織的重組選擇；訂立程序，創造半獨立（公私合營）的組織，擔任傘狀的目的地管理組織角色，增加官方目的地管理組織的職能和責任，整合旅遊市場推廣功能。建議該組織應負起旅遊業廣泛職責，包括塑造澳門品牌及目的地市場推廣，旅遊業規劃及研究，業界發展，發掘與博彩基建有關的旅遊環節，國際推廣職責，培訓人員的接待服務水平，處理傳播和對外關係，做好旅遊基建及景點發展，舉辦商務旅遊、相關活動和會展。管理針對目的地發展和宣傳，業內技術和標準統一方案，負責監督和制定長遠旅遊業發展規劃。

港澳機場渡輪接駁服務應互通有無

亞太旅遊協會澳門專題研究小組指出，澳門不但不應關閉任一渡輪碼頭，而且需要擴大香港機場與澳門的渡輪接駁服務，以吸引更多旅客。不過，也有澳門民航界人士覺得亞太旅遊協會的《研究報告》存在着偏重“對外依賴”的問題，只是着眼於短期行為，見一步走一步，卻沒有着眼於澳門國際機場和本地民航業的長遠發展。

澳門港務局局長黃穗文最近曾經表示，往來澳門與香港國際機場的海上渡輪班次與數年前相比已有所增加；船公司除了考慮客流量外，香港國際機場渡輪泊位不足，船公司也難以增加航班。另外，早前澳門港務局批出利用氹仔臨時客運碼頭營運的三條新海上客運航線，其中一條往來香港上環至氹仔的航線將開通；剩餘兩條分別往來香港深圳蛇口和珠海灣仔的航線，相信有關船公司會在十月份之前營運。

澳門旅遊業議會理事長胡景光則表示，拓展國際客源，短期內難靠民航業作突破口。本澳基地航空公司——澳門航空機型未能適用長途航線，需要較長時間轉型。短時間擴大國際客源，只是透過外地中轉，連接中長途航點。如澳門飛往各大城市，透過當地航空網絡，間接與澳洲、歐美等國際長途航線連接。泰航旗下的 THAI SMILE 低成本航空公司七月份開通曼谷——澳門航線之後，可借助泰航國際航線網絡，把國際旅客接駁至澳門。

不過，正如旅遊業人士所說，由於澳門基地航空企業的國際航線網絡較少，轉機、過境旅客不多，即使有過境客停留時間也不長，未足以支持短線旅遊。但澳門民航業人士指出，現在已經有不少澳門旅客不得不赴香港國際機場乘坐澳門航空沒有的航班；如果再花大力氣搞渡輪建設，那只能讓更多的澳門人乃至珠江口西岸的旅客到香港，分薄了澳門民航業的客源，最終結果依然未能解決澳門國際機場的問題。何況，澳門現在已經不是“開放天空”與否的問題，而是如何打破航線專營壟斷實現市場公平競爭，到底，這是屬於“治標”還是“治本”的考慮。

民航界人士指出，由於航線多而且擁有各種先天有利條件，香港機場客運量比澳門高出很

多。據統計，香港國際機場今年一月份的客運量就達到四百九十萬人次，超過澳門國際機場去年全年的總和。其中，一月廿八日更錄得約十八點七萬人次的客運量，創單日新高。雖然二零一一年香港機場的貨運量出現一定的跌幅，但客運量同比仍然增長 6.1%，至五千四百五十萬人次；飛機起降量亦上升了 8%，至三十三點五萬架次；貨運量雖然減少了 6.7%，亦有三百九十萬噸之多。在這樣的情況下，如果單向性地強化澳門至香港新機場的客運渡輪，那對澳門國際機場不啻是雪上加霜。除非香港也有客運渡輪服務通往澳門國際機場，否則這就不是一個合理的方案。



澳台關係升溫航約適時解決

■ ■ 孫坤元

據統計，隨著台灣與香港、澳門交通旅遊往來日趨便捷，港澳赴台旅客人數屢創新高，今年一至五月累計接近三十九萬人次，幾乎達到去年全年統計數字的一半。台灣觀光部門副負責人張錫聰說，這是一個破紀錄的數字，預期今年赴台的港澳旅客可以突破一百萬人次。

在二零一二年香港國際旅遊展開幕前夕，來自台灣地區北部、中部、南部及離島十個縣市的旅遊部門負責人，以及台灣各地的旅遊業者，率先與港澳傳媒及旅遊業同行見面，推介當地旅遊觀光資源。據台灣“觀光局”統計，去年港澳地區訪台旅客為八十一萬七千九百人次，比二零一零年的七十九萬四千三百人次增長 2.97%；平均每十位港澳居民中，就有一人前往台灣旅遊。

在二零一二年一至五月份，港澳地區赴台旅客達到三十八萬六千七百人次，比去年同期大幅增加 25.47%，其中單是四月份就超過了十萬人次。台灣觀光協會香港辦事處主任王春寶樂觀地預期，在此基礎上，今年港澳赴台旅客可望突破百萬人次，再創新高。

過去，港澳地區旅客赴台旅遊主要集中在台灣北部，例如台北、桃園、新竹等地。如今台灣中、南部及離島也紛紛積極向港澳旅客招手。澎湖縣政府旅遊處處長張瑞棟對記者表示，澎湖自今年五月二十七日起開通直飛香港的定期包機，每星期二及星期天各飛一班，一百六十五座的包機上座率達八、九成，預料將可吸引更多香港及華南旅客到美麗的菊島澎湖旅遊。

高雄市府觀光局副局長劉顯惠不久前出席一個新聞發佈會時，也熱情地邀請港澳地區居民

到台灣旅遊，並大力推銷高雄是遊台“第一選擇”。劉顯惠表示，現在香港直飛高雄的航班高達八十三班次，往來非常便利。高雄市府在旅展現場規劃的“港澳自由行深度旅遊”遊程，打動了不少港澳的年輕朋友。他們展開雙臂歡迎國內外觀光客“旅行台灣、首選高雄”，到高雄可以遊覽台灣十大觀光小城的美濃自然風光及享用海港城美食小吃。

劉顯惠進一步指出，港澳地區來台遊客人數僅次於大陸及日本，去年港澳地區來高雄旅客達十二萬六千八百八十二人次，較前年增長 16.88%。今年四月創下近三年港澳旅客單月來高雄四萬九千餘人次，因此，港澳地區是高雄市積極爭取觀光客來台的重點地區。

澳門曾是兩岸民間交往的唯一橋樑。兩岸人民還記得，早在一九九五年海峽首次實現“一機到底”間接直航時，所有的航班都是經澳門飛往海峽兩岸的。由於澳門具有很多有利的條件，成兩岸民間往來的重要橋樑，中國大陸的海協會就在澳門設立了大陸以外唯一的分會。幾年前，兩岸局勢緩和，並實現了包機直航，澳門這個兩岸唯一的中轉站地位，才完成了歷史使命。自從兩岸實現直航後，經澳門中轉的乘客明顯減少，澳台航線貨運量更是大幅度下跌。業界人士指出，澳門的兩岸中轉角色如今已轉移到福建和華東城市，儘管澳門中轉機票價格可能較平，但很多人會為了省時而直航。在國家“十二五”規劃中，澳門發展定位為“世界旅遊休閒中心”，去年入境旅客超過二千八百萬人次，博彩毛收入更超過美國拉斯維加斯五倍。如今，澳門更在意的是入境客源尤其是國際客源。事實表明，兩岸中轉時期給澳門帶來的是政治影響力，而世界旅遊休閒中心的定位給澳門帶來的則是整體經濟的實惠。

二零一一年七月十五日，台灣駐港澳的機構正式更名為台北經濟文化辦事處。從此，台灣駐港澳機構可以依據業務需要，直接與兩地特區政府相關部門聯繫，港台、澳台交往的層次和績效都得到提升。二零一二年五月十三日和十五日，澳門特區政府和香港特區政府駐台機構也先後在台北掛牌，標誌著港澳台三地的民間往來再次步入一個新的台階。

如今，澳門和台灣民航界人士關注的一個問題，是屆滿多年的“台澳航約”最終如何解決？澳門與台灣之間的《澳台通航協議》，是在一九九五年十一月即澳門國際機場通航前夕簽署的，



有效期十年。根據有關協議，澳台雙方各自可由兩家航空公司（澳門由澳門航空公司獨家，台灣則由長榮航空和復興航空兩家公司分擔）經營澳門至台北的往返航線，以及澳門至高雄的往返航線。

澳門特區代表團赴台北參加澳門經濟文化辦事處成立儀式時，曾經與“陸委會”主委賴幸媛會面。“澳台航約”和“台澳互免航空公司稅捐諒解備忘錄”兩項協議的有效期在二零零五年十一月屆滿後，因為新約尚未簽署，多年來只能以延約的權宜方式處理。五月十三日在澳門經濟文化辦事處開幕儀式上，行政長官辦公室主任譚俊榮表示，未來雙方將積極推動新約簽署，他說，台灣至今還沒給予澳門居民免簽待遇，也沒有承認澳門高等院校學歷，這些都有礙兩地人員交流，澳門希望與台灣就此問題積極磋商。賴幸媛會見澳門特區政府代表團時指出，“台澳航約”及“台澳互免航空公司稅捐諒解備忘錄”有效期已經屆滿，因未能簽署新約，多年來一直以延續的方式處理，希望未來雙方能積極地推動簽署新約。

民航界人士指出，按照“錢七條”，澳門特區涉台事務由中央政府處理，如果台灣在給予澳門特區居民免簽（注）和承認澳門高校學歷問題上表達出善意，解決台澳航約等問題相信也會水到渠成。

“開放天空”——澳門成為“世界旅遊休閒中心”的前提

■ 吳慕仁

六月十九日，被公認為業內權威的亞太旅遊協會 (PATA) 澳門專題研究小組發表了《澳門旅遊業定位：邁向世界旅遊休閒中心》研究報告，提出了十大策略建議，其中“強烈建議”建立全面的旅遊業規劃大綱，並明確訂立澳門未來十年至二十年目的地願景，更大篇幅分析盡快設立策略性航空服務規劃。這些建議，都十分值得特區政府及民航業界的重視。

該研究報告首先建議澳門制定全面的旅遊業發展總規劃，並就完善對外交通網絡、重新定位澳門為世界級及多元化的旅遊城市；確定品牌策略、利用商務作為澳門與珠三角合作平台、多元化澳門旅遊產品，改善旅遊業質素水平、人資配搭、採取旅遊業可持續發展方向、組成一個傘狀目的地管理組織等提出了具體建議。

該研究報告所建議的另一重點，就是必須全面完善本澳對外航空交通網絡，並具體指出：“缺乏足夠價格具競爭力的航空服務班次和載客量，澳門將不能成為世界旅遊休閒中心”。報告認為，目前，澳門與亞太區及其他長線目的地直航服務存在不足，建議特區政府應繼續支持“開放天空”，同時急需為澳門航空運輸成立航空服務規劃策略，配合澳門國際機場擴建的時間表及報告建議的澳門旅遊業規劃大綱，整個規劃應由運輸工務司領導，社會文化司緊密參與。

關於完善民航服務方面，研究報告指出，澳門應在航空服務規劃策略下建立專責小組，向外國航空公司推出具吸引力的理據，開拓澳門民航市場，並負責研究協調民航業發展策略，向外國航空公司重點推廣。首階段目標應包括中國內地 / 台灣航線以外，尚未經營往返香港的航線，飛行時間離澳門五小時以內地區為基地的航空公司。

在眾多的發展策略建議中，筆者最關切的有二，第一是一針見血地指出如果“缺乏足夠價格具競爭力的航空服務班次和載客量，澳門將不能成為世界旅遊休閒中心”；第二是明確建議澳門特區政府繼續支持“開放天空”。而兩者是首尾呼應、互為因果的。換言之，如果澳門特區在“開放天空”方面仍然無重大進展，“缺乏足夠價格具競爭力的航空服務班次和載客量”的民航市場局面仍將持續，如果這種民航市場局面持續，澳門將不能成為世界旅遊休閒中心。人所共知，澳門特區要發展成為“世界旅遊休閒中心”的戰略定位，是國家“十二五”規劃所提出的。概言之，倘澳門特區仍不全面“開放天空”，將令澳門成為“世界旅遊休閒中心”的發展戰略定位落空，這就不只不符合澳門的整體利益，也不符合澳門的政治利益，甚至是國家利益。因此，澳門特區的民航管理部門，再不能以“拖字訣”應付特區社會長期對“開放天空”的強烈要求。現在甚至已是國家“十二五”規劃定下的“政治任務”。

澳門特區政府早在2010年已在施政報告中提出：“隨著澳門國際機場各分專營商合約的專營期屆滿，今年會主導航空業未來的定位研究和業務發展模式，引入更多服務供應商，將澳門建立為旅客目的地……鼓勵吸引目標市場的本地或外地航空企業開辦新航線”。事實上，特區政府去年公布了分階段實現的“百億元擴建機場計劃”，又斥資七億元入股擁有本地民航專營權的澳門航空，成其第二大股東，今年更以發行十九億元可贖回優先股的形式為澳門國際機場減輕負擔，可見特區政府的支持民航業的發展方面是積極有為的，另一方面，澳門國際機場在引入更多國際航線方面的努力和成績亦有目共睹。然而，這些努力，往往被“民航專營權”的消極因素所抵消，或制約，故有亞太旅遊協會的研究報告中，直指特區政府應繼續支持“開放天空”這一建議。

澳門特區政府對支持“開放天空”的立場是不必懷疑的，但民航管理部門對“開放天空”的取態和理解，則大有商榷的餘地。澳門民航局在2008年已提出：“澳門將實施開放天空政策，以開放態度商討雙邊航班協議，鼓勵和協助本地航空企業拓展對外航空網絡”，但另一方面，民航局又強調：“特區政府將繼續對澳門航空服務的機制進行研究和評估，並在現有的專營制度下，將採取靈活措施，對已簽署的航班協議條款作定期檢討，修改、消除妨礙民航服務發展的限制”。

近四年過去，民航局所提的“開放天空政策”固然毫無進展，“鼓勵和協助本地航空企業拓展對外航空網絡”亦成了畫餅充饑；尤有甚者，倘民航局所謂“在現有的專營制度下，將採取靈活措施，消除民航服務發展的限制”的靈活措施就是指“分專營權”的話，則顯然是對“開放天空”的內涵有所誤解。

時至今日，世界各地民航業的發展大勢有三：第一是由政府逐步放寬管制並退出市場。民航航線的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按市場情況決定本身的運價；第二是航空公司兼併壯大或聯盟，市場競爭走向區域化以至國際化。這種聯盟營運，使原本是航空公司之間的業務競爭，變為是不同聯盟之間的市場競爭；第三是湧現了一批廉價航空公司。這類低成本航空公司以極為吸引的低廉票價吸引旅客，採取點到點的航線網絡，因為有效控制成本，廉航甚具市場競爭力。廉航的出現、發展，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。但澳門民航業市場，目前就似乎形成了“民航專營”與“廉航壯大”並存的“第四局面”。這是在維持航權壟斷的情況下，廉航付出巨額的“分專營費”以換取“分專營權”的結果。筆者相信這正是本地廉航“非凡航空”倒閉的原因之一。

筆者認為，以“分專營權”代替“開放天空”，只是應付社會批評的短期權宜之策，並非真正意義上的“開放天空”(open skies)，更不能代替“開放天空”。民航業界大都明白，真正的“開放天空”，是指開放航權，結束民航專營的壟斷市場模式。在外地，“開放天空”的主要目的，是與當地的其他民航夥伴互相交換第三、第四及第五航權，澳門的第三、第四航權早已開放，只剩第五航權。所謂“第五航權”，是指某一方的航機，在往返另一方的途中或飛抵另一方後，可運載另一方與第三地之間的客貨。在澳門，不論“開放天空”還是“開放航權”及其內容為何，都必先解決民航業的壟斷經營而績效不彰的問題。

澳門社會一直以來所探討的“開放天空”，其實就是“開放民航專營權”，而民航局對“開放天空”的理解，既有明顯的偏差，也沒有觸及“開放天空”的核心問題——開放民航專營權。據此，民航局若在這問題上的認識沒有更新或改進，則澳門要實現亞太旅遊協會專題研究報告

中所提出的“開放天空”，就更難以樂觀。

不過，筆者相信，按照本澳專營批給法律制度訂立的專營合同，都設有“贖回條款”，何況特區政府已成為擁有民航專營權的澳門航空的第二大股東，這為特區政府動用公帑提早贖回2039年才到期的民航專營權提供了“地利”，亦為提早實現“開放天空”提供了法律上的可行性支持。如果特區政府未能以前瞻性的發展目光處理民航專營權問題，只管受制於“民航專營合同”而空喊“開放天空”，則面對激烈區域性競爭的本澳民航業，前景令人憂慮。

根據亞太旅遊協會的專題研究報告的結論，澳門要成為世界旅遊休閒中心，“足夠的價格具競爭力的航空服務班次和載客量”是必不可少、舉足輕重的，要達至這一條件，前提就是要實現真正的“開放天空”，這一因果關係十分清楚。為實現國家“十二五”規劃中澳門特區發展成“世界旅遊休閒中心”的戰略定位，“開放天空”，而且是真正意義上的“開放天空”，不只勢在必行，而且要盡快實行。

要成為世界旅遊休閒中心，必先有“足夠的價格具競爭力的航空服務班次和載客量”；要有“足夠的價格具競爭力的航空服務班次和載客量”，必先實現真正的“開放天空”；要實現真正的“開放天空，必先變更本地“民航專營”這一不利的市場格局；要變更本地“民航專營”這一不利的市場格局，必先贖回民航專營權或修改民航專營合同，打破民航市場壟斷經營的困局，否則，不論“開放天空”的定義為何，澳門要實現成為“世界旅遊休閒中心”的機會，都極為渺茫，這就直接損害澳門的整體利益，妨礙澳門的經濟發展，確實茲事體大，特區政府及民航業界，以至社會相關各方，都須積極應對。

中國與歐盟能否就碳稅問題達成共識？

■ ■ 何明珠

二零一二年三月號《澳門民航學報》發表的“中國強力抵制歐盟徵收碳排放稅”一文中，提到從二零一二年一月一日起，歐盟對所有進出歐洲國家機場的航班徵收碳排放稅 (ETS)。歐洲法院強調，歐盟有關對進出歐洲國家境內機場的國際航班徵收碳排放稅的指令，既不違反相關國際關稅法，也不違反有關領空開放的協議。但由於航空碳稅引發越來越多的衝突，很多亞洲和美洲國家紛紛表示將採取保護性報復措施。中國航空運輸協會秘書長魏振中表示，ETS 不但明顯違反《芝加哥公約》、《京都議定書》等國際公約的相關規定，違背 WTO 關於國民待遇和市場准入的貿易規則。同時，也使艱難經營的全球航空公司雪上加霜，加重她們的經濟負擔。中國政府反對歐盟不按國際貿易規則搞出的碳排放收費，除了是維護正義之外，其實也是提高了經濟新興體國家的話語權。

歐盟要求中國航企為碳排放交易體系 (ETS，俗稱“碳稅”) 提交碳排放資料的六月中旬最後期限已至，但中方並未妥協。中國國際航空董事長王昌順不久前強調，歐盟單邊強行將進出歐盟的國際航空排放納入歐盟碳稅，違反了《聯合國氣候變化框架公約》確定的“共同但有區別的責任”原則、各自能力原則及其《京都議定書》的有關規定，也不符合《芝加哥公約》和國際民航組織 (ICAO) 的相關規定。他表示，根據中國民用航空局的指令，未經政府有關部門批准，禁止中國境內各運輸航空公司參與歐盟排放交易體系，禁止各運輸航空公司以此為由提高運價或增加收費項目。

國際航空運輸協會 (IATA) 指，歐盟徵收碳稅會令中國內地航空業成本大幅增加，估計二零二零年前的八年，中國民航業成本會共增加一百七十九億元人民幣。

當選本屆 IATA 年會主席的中國國航董事長王昌順指出，歐盟碳稅對中國民航影響非常大。據歐盟資料測算，歐盟航空碳稅將使中國民航業二零一二年的成本增加七點九億元，到二零二零年時，年成本預計還將增加三十七億元，二零一二年至二零二零年共導致中國民航業成本增加一百七十九億元。他呼籲歐盟應在《京都議定書》框架之內，按照“共同但有區別”的原則，進行共同的談判來解決碳減排問題。由於強制徵收碳稅會造成航空運營成本增加，航空公司被迫轉移成本給乘客，不但會影響中國民航業的發展，也會嚴重影響歐盟航空業。

一直以來，歐盟執行碳稅新措施的態度是強硬的，世界各國的航空企業（尤其是對歐盟航線依賴甚大的航企）很多都不得不屈服。歐盟有關方面最近宣稱，三月底之前，99% 的航空公司都已按照歐盟的規定提交了二零一一年的飛行資料，其中包括美國、俄羅斯、日本等此前反對歐盟碳稅的航空公司。僅有中國的八家和印度的兩家航空公司沒有按期提交資料。歐盟官員警告，這些公司若不在六月中旬履行資料提交的要求，歐盟各國將會實施懲罰措施。

到目前止，仍然未看到中國航企屈服的跡象，各航企仍遵守國家規定，拒絕參與歐盟排放交易體系，當然也沒有以此為由提高運價或增加收費項目。據悉，未按時提交碳排放資料的航企將面臨數額不等的罰款，最高可達到五十萬歐元左右。若仍拒不繳納罰款，還將可能面臨禁飛令。

現在的問題時，中國已經是世界最大的經濟體之一，無人能夠忽略龐大的中國市場及其潛力。如果歐盟一意孤行，引起副作用，那，受損的不單單是中國了。如今，在歐盟債務危機揮之不去，美國和亞洲經濟同樣問題多多，中國的經濟增速也受到限制。在此情形下，本來就困難重重的中國民航業，如果加上歐盟碳稅這一沉重負擔，經營前景無論如何都是難以樂觀的。

其實，中國也並非完全不理會歐盟，只是覺得當前世界經濟低迷，歐洲債務危機加劇，希望歐盟能夠將航企碳減排時間後延。由於各國發展程度不一致，發展中國家減排速度本來就應該慢一點，這需要雙方一起商量，把時間往後移動一下，不要急於馬上執行。雖然歐盟的態度已有所軟化，中國仍會堅持自己的立場，不向歐盟上報資料。

內地民航專家估計，期限屆滿之後，歐盟採取極端制裁措施的可能性也非常小，更大的可能是雙方妥協，將航空企業提交資料的時限後延。因為歐盟缺乏制裁的強有力手段，航班開放是相互的，如果中國的民航企業受到歐盟制裁，中國也可以制裁歐洲的德國漢莎和法航等航空公司，兩敗俱傷，看誰先受不了。

澳門基地航空公司和各家航企沒有歐洲的航班，所以，歐盟的碳稅對澳門影響不大。本地民航學者認，如果中國與歐盟的“碳稅大戰”升級，對澳門反而會有好處，因中國赴歐洲的費用高昂而導致航班減少，內地居民就有可能捨歐洲而來澳門旅遊。

話雖如此，中國和歐盟之間仍有可能達成共識，大家都企盼在二零一三年舉行的國際民航組織大會上，能夠達成一項新的全球協議。

機場發展策略與“低成本航空”

■ ■ 許頌平

自從二〇一〇年三月“非凡航空”——本地的廉航結業後，廉航，或叫“低成本航空”在澳門民航市場是否仍有生存空間，曾經引起業界一些議論。兩年後的今天，根據澳門國際機場的統計數據，低成本航空公司的旅客量，已佔空路入境旅客總數的約百分之三十，今年四月，台灣中華航空轄下的低成本航空公司華信航空及越南航空就分別開通台中往返澳門及蜆港往返澳門的航線；五月二十二日，亞洲航空已開通泰國清邁往返澳門航線；下月，泰國 Smile 航空及韓國釜山航空亦將加入本澳的民航市場。新航企加入後，曼谷往返澳門的航線航班每日增至八班，還新增了釜山航班。目前為止，澳門國際機場將有二十一間航空公司，執飛三十一個航點，低成本航空旅客運輸量佔機場客運總量近百分之三十。這些統計數字，都是澳門國際機場營運以來的新紀錄。

毫無疑問，這與澳門國際機場近年銳意開拓低成本航空市場的策略與努力密不可分。事實上，澳門國際機場八年前已率先引入低成本航空服務，為包括澳門在內的泛珠三角地區居民提供低成本航空旅遊的同時，又將大量的國際旅客帶到澳門再輻射至泛珠三角地區，這一民航市場策略調整，八年來為本澳民航業帶來了新的發展機遇。

從客觀現實分析，無論目前還是可預見的將來，澳門的低成本航空公司，都不可能單靠服務狹小的本地市場而賴以生存，而是覬覦人口過億、潛在旅客相當可觀的泛珠三角地區的民航市場。經濟實力與民航消費力與日俱增的泛珠三角地區，尤其是粵西地區，是澳門在地理位置上較為佔優的卻仍待深探的民航市場所在。研究顯示，泛珠三角的民航客戶可劃分為商務和休閒娛樂兩大類，而且數量都非常龐大，其低成本航空的發展空間比亞洲其他地區以至歐美都大

得多。歐美的低成本航空市場已經飽和，而且成熟程度高於亞洲，市場競爭十分激烈，航線開拓增長緩慢。放眼亞太地區，近年也越多越多航點由低成本航空公司所佔據，新加坡航空全資擁有的低成本航空公司酷航 (Scoot) 的首席執行官威爾遜 (Campbell Wilson) 信心十足地分析：“亞太地區的低成本航空市場發展得很快，以新加坡樟宜機場為例，過去八年，樟宜機場從零開始，所佔載客量在去年已上升至百分之二十六。在亞太地區的低成本航空公司中，大多數是營運亞洲境內四個小時以內的短程航線，但四個小時以上的遠程低成本航線，是市場空白；而且民航旅客亦不再滿足只有在短程航線上享受便宜的票價，彼等要求在遠程航線上亦有同樣的服務，這就是低成本航空公司的競爭優勢。”

從全球範圍看來，在二〇〇八年金融海嘯之後，低成本航空航站樓不斷湧現，與傳統航空公司分庭抗禮，這是低成本航空公司逐漸進入主流民航市場的重要標誌，也是世界民航服務市場戰略轉型的標誌。

無論是亞太地區還是國際性的民航市場，都越來越多旅客希望得到或主動接受低成本航空的客運服務，傳統航空公司也不敢忽視低成本航空的實力及其市場潛力，在中短途航線上，傳統航空公司為了補充客源，也要與低成本航空公司商討合作模式。在二〇〇八年的金融海嘯後，全球經濟的調整與不確定性，反而為低成本航空提供了擴張的發展機會，令其規模日大，市場佔有日高，面對表現疲態的全球經濟環境，尤其是受歐債危機的困擾，傳統航空公司的經營則陷入低潮。對於傳統航空公司來說，“改變策略”就是生存之道，因此，不少國際性的傳統航空公司，不是與低成本航空公司結盟，就是將其納入名下，或乾脆直接斥資開辦低成本航空公司。比如新加坡航空成立自家的低成本航空——酷航，就是明顯的例子。

無可避免的是，低成本航空的壯大，將改變整個民航運輸業的“生態”，這種變化不只改變了民航旅客的傳統觀念，也不單純是傳統航空公司要與其在民航市場平分春色，而應該是低成本航空公司已經成為民航市場的不可或缺角色，對地區經濟，甚至全球經濟競爭有何影響。不只澳門，亞洲以至世界都越來越多城市將引入及扶助低成本航空發展視為推動經濟發展的重要內容，圖借低成本航空的市場優勢，通過運送大量的旅客，形成自己的“空港經濟”，從而

促進地區的旅遊、商務、娛樂事業的發展，改善經濟，創造就業。各地機場往往亦將低成本航空公司視為載客量的新增長點。為了配合及適應低成本航空的營運模式，多數機場都會大幅降低或部分減免低成本航空公司的各種業務收費，還會投資建造專門的停機坪或航站樓。目前，世界各地專門新建的低成本航空機場，或者在原有的機場設施中加建低成本航空航站樓，已漸成趨勢。當然，這種趨勢，目前還是對國際性樞紐機場而言，並於區域性國際機場，現階段是積極以各種優惠政策，吸引低成本航空公司落戶，再謀下一步的更大的發展。無論如何，這是民航旅客在傳統航空公司與低成本航空公司之間自由選擇的市場競爭結果，這種市場競爭結果又會促成兩者間加強合作互補，再必然令低成本航空客運的發展更進一步。

俗語話：“窮則變，變則通”。對於澳門國際機場及本地民航市場而言，其實亦無例外。民航市場在變，旅客需求在變；航空公司的營運模式也在變，機場面對這些挑戰，再加上區域機場的競爭，當然也不能不變，儘管這種變化需要相對穩定。事實上，因應民航市場變化，澳門國際機場早已着眼於低成本航空市場，年來取得不俗的成績。今年首季，澳門國際機場的旅客量就較去年同期上升百分之九點五，航班升降架次亦增加百分之二點二。然而，澳門國際機場除了要鞏固現在市場，還要致力開拓泛珠三角等的具潛力市場，加強區域機場間的業務合作、進一步改善機場設施、提供更多的投資優惠甚至航線補貼、大力推展“一程多站”的旅遊模式等，這些，既依靠澳門國際機場的努力，更有賴特區政府的政策支持及珠三角機場群間的有效分工合作。

但是，對於借助發展迅速的低成本航空促進澳門民航業的發展，筆者不會盲目樂觀，因為澳門低成本航空的發展實際上仍受“民航專營權”的限制，落戶澳門的低成本航空公司，須交付不菲的“分專營費”以取得“分專營權”，這對低成本航空公司而言，是沉重的成本負擔，甚至是致命的一擊。所以，縱然澳門的低成本航空市場有依託潛力優厚的泛珠三角市場的優勢，而澳門國際機場專營公司也絞盡腦汁，吸引低成本航空公司落戶及開拓更多航線，但“民航專營”卻像無法逾越的桎梏，有可能變成扼殺本地低成本航空公司的發展前景，甚至妨礙本地民航業生存的“罪魁禍首”。

完善法律規範保障民航安全

■ ■ 楊 雲

六月十一日出版的第二十四期《澳門特別行政區公報》公布了《機場合格審定》(第18/2012號行政法規)。這是依據《澳門民用航空活動綱要法規》(第18/2008號行政法規修改的第10/2004號行政法規)第十四條及第十六條的規定，而由特區政府制定的獨立行政法規。

根據《澳門民用航空活動綱要法規》第十四條(澳門國際機場)第一款，澳門國際機場為輔助民用航空活動的基礎設施，供進行旅客、行李、貨物及郵件的航空運輸業務之用；第二款：“證明澳門國際機場是否具備技術條件，屬民航局的職權，並由該局按照行政命令的規定收取費用”。第三款規定，澳門國際機場的營運應符合源自國際民航組織所提議的規定及慣例的最高安全及效率標準，但不影響在遵守與區域激烈競爭情況相適應的適當經濟原則下，作有盈利的經營的需要。這一法源基礎，加上澳門特區作為《芝加哥公約》、《華沙公約》、《海牙議定書》及《蒙特利爾公約》等多邊國際公約的適用地區，就使“保障民航安全”既是履行國際公約的義務，也是本地民航業界及政府立法的內在要求；要具備安全可靠的民航環境，機場安全是極為重要的一環。澳門特區歷來重視民航及機場的安全，在立法與執法上均將其置於首位，而澳門國際機場營運以來對所有民航安全工作的一絲不苟態度，讓廣大旅客十七年來都得到安全便捷而舒適的民航服務。

《機場合格審定》行政法規共有五章二十八條條文，並不複雜，但卻較完整地規範了民航局、機場經營人與航空公司之間在民航安全方面的關係，很大程度上補充了對民航安全只作原則性規定的《澳門民用航空活動綱要法規》的不足，同時填補了該綱要法規的一些空白。實際上，自《澳門民用航空活動綱要法規》生效八年來，除了二〇〇八年在“空運經營人資格證明”；

“航空作業、通用航空及例外情況”；“飛航人員執照的發出”；“實施及徵收其他費用”等方面作了一些補充或修訂之外，一直都未有較為適合今天民航事業發展實況的條文檢討，對民用機場安全與民航安全出現的一些新情況、新問題都未納入規管，而立法需時、立法人才不足及民航立法的專業要求嚴格，又多少限制了當局回應機場管理及民航安全的根本性問題的速度，這令民用航空的整套法律制度與現實中的民航安全管理在一定程度上脫節，影響了澳門民用機場的發展及進一步提高機場安全管理水平。民航安全的重要性與機場安全的嚴謹性，就決定了兩種安全都必須是一個持久性的、穩定性的安全概念，絕不能稍為鬆懈，要實現持久性的、穩定性的民航安全，必須具備完善的理念體系、人員體系、法律體系及管理體系。其中的民航法律體系，是澳門特區民航安全的制度性基礎，是機場安全管理的法律依據。我相信在《機場合格審定》行政法規於六月十二日生效後，只要民航局準確地依法行政，將會較大地完善機場安全管理法律制度，進一步健全了澳門特區的民航法律體系。《機場合格審定》行政法規的頒行，對於進一步提高民用機場安全運行水平，實現民航持續安全的目標，都有實際意義。這裏所謂的民用機場，其實該行政法規內是包括了澳門國際機場及直昇機機場，但由於澳門國際機場已有足夠的代表性及重要性，故對直昇機機場的安全規管在此不作展開討論，只探討澳門國際機場的安全規管。

《機場合格審定》(第 18/2012 號行政法規)訂定了澳門特區的民用機場，包括飛機場及直升機場的合格審定及經營條件，但不包括：由具軍事防衛、維護公共程序、保安、監察及刑事調查職能的公共實體管理、指揮或負責的機場，即使運行時採用民用航空器亦然；亦不包括供作緊急醫療或民防用途的機場

根據該行政法規的規定，獲得機場許可證的機場不得開放進行航空交通活動。機場許可證是指由民航局按照適用於機場運行的規定發出的許可證，機場許可證應載明下列資料：許可證編號；機場名稱；機場的地理座標；許可證持有人的名稱及住所；載於作為許可證組成部分的附件的技術規格、限制、運行條件及其他要件(第四條)。機場許可證自發出日起有效期為五年，並可持續以相同期間續期，但如進行任何檢查後發現已不存在發生許可證所需條件，則可根據所發現的不符合規定的情況的嚴重程度或數量，對許可證作出限制、中止或撤銷、不續期或續

期少於五年。許可證的續期應由許可證持有人於許可證失效日至少提前九十日提出申請，且續期前須經民航局檢查（第五條）。對於符合下列要件者，可獲民航局局長發給機場許可證：(1) 根據本行政法規及補充規章的規定，具備適當的技術架構以及所需的人員、文件及設備；(2) 指定一名機場總監及在其缺席或因故不能視事時的代任人；(3) 具備機場手冊，且該手冊載明第八條所規定的下列資料：a) 一般資料，包括合格審定的適用範圍、使用條件、障礙物圖表、對具備機場航行情報服務的提述或對具有設備或資源的機組人員提供有關的航行情報的提述、航空器升降記錄系統、機場經營人的義務與權利等；b) 機場位置，包括機場圖則；c) 透過航行情報服務公布的資料；d) 運行安全程序及措施；e) 機場行政管理及運行安全管理系統；(4) 民航局進行最後檢查後確認機場有關數據資料、環境特徵、障礙物限制面、目視輔助設備、設施及設備符合《芝加哥公約》有關附件所載的規定及慣例，以及其他現行法例及補充規章的規定；(5) 具備能確保航行器運行安全的機場運行程序；(6) 具備經民航局核准的機場保安計劃，載明一切關於機場保安組織、措施及程序的資料，以避免發生不法干擾行為；(7) 具備民事責任強制保險（第六條及第八條）。

該行政法規還規定，機場經營人須承擔以下的義務：(1) 根據機場手冊以及現行法例或補充規章所定的程序，確保機場正常運行及運行安全；(2) 在民航局人員或經該局認可的人員為機場許可證的發出或續期進行審計、檢驗及檢查時，以及在隨後的任何時間，對該等人員自由進出機場提供便利，包括讓其接觸任何文件、檔案、設備及系統，以確保機場的運行安全和秩序；(3) 開發並推行由民航局核准的機場保安系統；(4) 設定機場運行安全管理系統，該系統須包括組織的架構及有關架構人員的義務、權力和責任，以確保機場的運行安全；(5) 要求機場各使用者，包括地勤服務或其他輔助服務的提供者遵守適用於機場的保安規則及運行安全規則；(6) 確保上項所指各使用者的合作，尤其是提供關於可能影響機場運作安全的任何意外、事故、缺陷或失誤方面資訊的合作等十二項內容（第十一條）。除此之外，機場經營人還須履行“審計及檢查”、“強制性通知及通報”、“特別檢查”、“危險警告告示”等確保機場安全的義務（第十六條至第十九條）。機場使用者及機場總監，都有各自在關於機場運行安全方面須恪守的義務（第十二條及第十四條）。違反該法規的規定列為“行政違法行為”，按行為的性質及情節，罰款由最低五千到最高五十萬元，而當機場不再具備該行政法規規定的獲發機場運作許可證及



開放航空交通所需的條件時，民航局可決定臨時關閉機場或限制其運作（第二十三條）。

民用機場運行安全符合相關規定的條件，是機場審定為合格的要件，所以，民用機場運行安全及航空安全是該行政法規的核心內容。筆者以為，要實現民用機場運行安全持續而有效，單靠機場經營人切實履行一切法律義務還未夠，更重要的是要建立完善的機場運作安全管理及機場營運制度的法律，要釐清民用機場在安全運行過程中有關主體的法律責任，有效規範機場經營人、其他機場管理者及使用者都必須履行機場安全運行的各種法律義務，在該行政法規中，對金監督實體的義務規定較為模糊，這有待改進。

澳門民航業開局良好蓄勢待發

2011 年首季度剛剛過去，各地機場都在總結過去一年的業績，並按照新的時間表開展今年的工作。澳門國際機場專營股份有限公司 3 月 29 日通過的 2011 年董事局《工作報告》指出，2011 年澳門國際機場受國際金融危機持續蔓延、日本海嘯、泰國水災、油價不穩、各項經營成本不斷上漲和人力資源緊張等影響及挑戰。在各方面的共同努力下，去年完成了旅客運輸 404.5 萬人次，貨物運輸 3.9 萬噸，航班起降量 3.9 萬架次。2011 年澳門國際機場總體收入首次突破澳門幣 30 億元，機場專營股份有限公司總收入達澳門幣 6.59 億元，較 2010 年上升約 13%，其中非航空收入所佔總收入比例更首次突破 52%；該公司營運及行政成本比去年減少 2%，遠低於年度通脹率；扣除利息及折舊前的利潤為澳門幣 2.42 億元，在扣減支付予銀行的貸款利息及 2 億多澳門幣的折舊負擔後，只有澳門幣 1.5 仟萬元虧損，比對 2010 年大幅減虧達 84%。

去年，特區政府注資澳門航空 7 億元。澳門國際機場專營公司去年完成了機場管理有限公司 (ADA) 股權的全面收購；今年將以“統籌・兼顧”為企業目標，統一目標，統籌資源；兼顧各方發展和責任，計劃發展本地公務機市場。澳門民航局資料顯示，去年 37205 個航班之中，有 7.6% 的航班被取消，即獲批航班增加了，但同時取消的航班數目也上升了。另外，去年航班延遲起飛的時間為 17 分鐘，比上年減少了 3 分鐘。

內地傳媒對澳門國際機場也給予高度評價。中新社報道，本年度澳門國際機場計劃除繼續鞏固去年在澳門及珠三角地區的系列航線推廣活動的成果外，還將聚焦本地市場，根植澳門，服務澳門。澳門國際機場將走入民間，舉行各種推廣活動。澳門國際機場還在公司官網推出二維條形碼讀取系統，運用現代資訊科技手段，借助智慧電話的普及，讓更多的人可以隨時獲得

澳門機場最及時的航班訊息。澳門國際機場今年以長沙，西安，台灣台中，泰國清邁等地為目標市場，希望在今年第二季度陸續開通這些新航點。澳門航空和虎航正考慮增加往返澳門至新加坡的航班，以填補停飛的捷星航空的市場份額。

澳門國際機場目前除運營 27 條固定航線外，今年還會繼續推廣“一站多遊·‘澳’翔萬里”航線產品。該服務指通過遊澳門，再轉乘澳航、長榮、亞航等航空公司在北京、台北、吉隆坡及菲律賓飛往美國洛杉磯、舊金山和關島，德國法蘭克福，澳洲墨爾本、珀斯等地。通過與航空公司的緊密合作，將大大提高本地居民出遊的便捷性，為將澳門打造成為世界旅遊休閒城市提供有利的條件。

不少業界人士都明白，長期以來制約著澳門民航業發展的諸多因素，是有其特定歷史原因的，大家要有正確的認識。現在，特區政府正由易入難、抽絲剝繭般對民航架構進行調整，心急吃不得熱豆腐。由於安全是民航的第一生命，所以，調整的前提是必須保證澳門民航業的安全發展。在只能“軟著陸”的情況下，澳門民航業目前處於“蓄勢待發”的特殊時期。在中央政府的大力支持下，民航業必須密切配合世界旅遊休閒中心的發展，這一點是毋庸置疑的，業界已經看到更光明的前景。

民航專家認為，澳門地位獨特，比內地城市更靠近全球化，且航權較內地城市靈活，祇要有需求，就可飛往任何一個城市，發揮獨特的作用。過去，澳門在內地和台灣之間就是發揮驛站作用，沒有因香港與台灣直航而影響到澳門民航業作用的發揮。現在，也同樣可在內地與全球化的融合之間發揮同樣作用，只是方向、位置和思路調換一下。當然，為適應將來一些大型客機在澳門機場升降，機場跑道需要擴闊，以配合航空公司發展需要。

如今，泛珠三角地區共有民用機場近六十家，佔全國三分之一左右。為實現協作發展，航空業界需要在分工協作，調節在經濟活動中發揮各自優勢，共同利用澳門建設世界旅遊休閒中心的發展平台，在更大範圍、更廣領域、更高層次上融入泛珠三角經濟，乃至全球經濟中。自去年三月簽署《粵澳合作框架協議》以來，粵澳兩地政府多個部門就城市規劃、交通設施及大

型基建對接、環保、橫琴島澳門大學新校區、南沙新開發區等項目進行更廣泛的合作。本澳的民航物流業界人士指出，有鑒於跨境重大項目是粵港澳三地合作的載體，雙方不妨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。隨著《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要》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發展前景的關切，本澳有關業界已經形成共識。澳門與內地尤其毗鄰的珠三角加強合作，在不影響“一國兩制”的大前提下，從互利雙贏的區域融合，逐步走向經濟一體化。

《濠江日報》2012年4月2日

中國通用航空市場增長迅猛

首次在澳門舉行的“亞洲商務航空會議暨展覽”，吸引了多家噴射商務機生產商參展，同時亦帶來了不少高端客戶。展覽期間，勵展博覽與亞洲商務航空協會 (AsBAA) 合作籌辦了相關的會議，大部分商務機廠商均派代表出席。這次會議展覽帶出的一個重要資訊，那就是商務機服務未來需求甚巨，澳門可能從中覓得新的商機。近年亞太區市場的增長迅速，私人飛機越來越受港澳富豪追捧。娛樂博彩業發達的澳門，國際機場的停機坪更是經常停泊滿各式各樣的私人商務機，成“世界旅遊休閒中心”的一大特色。

專家預計，未來十年，中國通用航空機隊的規模平均每年將翻一番，達到一萬架左右，是現在的十倍。中國通用航空市場的迅猛增長，刺激國外多款民用直升機來華參展及投資生產。

面對中國通用航空春天的來臨，巴西航空工業公司預計，從現在至二零二一年全球公務機市場將保持持續增長態勢。至二零一二年，作為通用航空一個重要類別的中國公務機市場的需求量預計將達六百三十五架，價值總計二百一十億美元。該公司參加了三月底於上海虹橋國際機場舉行的二零一二亞洲公務航空會議及展覽會，並邀請巴西航空公務機品牌形象大使、華人巨星成龍攜其座駕萊格賽 650 大型公務機參展，這是該機在中國的首次公開亮相。此外，巴西航空工業公司的旗艦機型——世襲 1000 超大型公務機也將亮相於航展。世襲 1000 超大型噴氣公務機的先進航電套件、自動油門和電傳操縱系統，受到中國民生金融租賃股份有限公司的青睞。近日，該公司已確認定購了三架世襲 1000 及十三架萊格賽 650 大型公務機。

中國通用航空市場的井噴式增長，刺激美國多款民用直升機以技術轉讓方式來華生產。美中投資基金、中國直升機產業發展協會和美國 Van Nevel 直升機公司日前簽署協議，向中國轉

讓 FH1100 系列直升機的全部工業產權及技術專利。中國航空工業集團公司專家表示，中國通用航空產業起步晚，但發展潛力巨大。隨著中國低空空域改革的推進，他們預測，到二零一五年，中國通用航空將進入高速增長期。為避免滿天都是國外通用航空飛機的局面，專家建議，應加快中國通用航空管理法律法規體系，推進中國通用航空產業自主創新，大力促進中國噴氣公務機發展。

澳門的航空愛好者最近十分關注一個消息：國內首家私人飛機 4S 店三月十六日已經在珠海正式開門營業。這家私人飛機運營服務中心的成立，也標誌著中國私人飛機領域一次非常重大的突破。這家私人飛機 4S 店隸屬珠海西銳通用航空有限公司，該公司經過了引進飛機、辦理飛機三證以及中國民航局檢查、經營許可審定等相關手續，大概經歷一年左右時間，完成了運營手冊編撰，最終在今年三月中旬獲得中國民航局中南地區管理局頒發的運營許可證。

據了解，這家公司主要銷售的是西銳 S22 和 S20 兩款型號的飛機，售價大概在五百萬元以內和三百萬元以內。據悉，珠海西銳已賣出十四架私人飛機，客戶主要是來於自深圳、大連、黑龍江等一些地區，其中一架私人飛機已交付給客戶使用。目前，珠海西銳私人飛機運營服務中心的飛機託管能力是三十架，預計到今年年底將會有十架私人飛機在此託管。

據這家公司的相關人員介紹，珠海的飛機 4S 店只是一個開始，目前已經在瀋陽、丹東、吉林、大慶等地選點籌備更多私人飛機 4S 店，以後計畫在全國成立四十家私人飛機 4S 店。

除了珠海，四川也是私人飛機的大戶，但四川的富豪買了私人飛機後比較低調。不久前，一段報道引起了民航界的關注：西南地區私人飛機已達十多架，六成買家來自四川。有位四川老闆買了達索獵鷹 7X 型飛機，而他在此之前已擁有三架直升機。這位叫車天發得老闆據說將開辦成都第一家集培訓、託管等服務於一體的私人飛機 4S 店。目前，市場上達索獵鷹 7X 型飛機的報價大概在 4530 萬美元左右。資料顯示，達索獵鷹 7X 是獵鷹機隊的旗艦機型，可以承載八名乘客和四名機組人員，最大航程 5950 哩，時速近 0.90 馬赫。



早在去年，中國民航局局長李家祥就曾經透露，內地三千米以下低空空域開放試點將擴大，爭取二零一五年實現全面開放；在全面開放之前，會對低空領域的通用航空器飛行制定嚴格完備的標準。澳門民航業人士認，這個消息意味著內地公務機市場將迎來新一波的發展；重視公務機業務而且有雄厚發展潛力的澳門國際機場，如果得到政策和各方面的支持配合，在這方面有一定的提前量，及時擴充停機坪和機庫，相信可在通用航空未來的發展大潮中分一杯羹。

《濠江日報》2012年4月9日

廉航重視從澳門吸收中國內地旅客

亞洲航空不久前舉行新聞發佈會，宣佈自五月二十二日起開通澳門至泰國清邁的定點直飛航班，並宣佈推出單程連稅二百七十三元人民幣（三百二十九元澳門元）的通航酬賓價。民航界人士指出，這是華南地區第一條直飛清邁的航線，顯示國際廉航公司重視以澳門為基地吸收內地遊客。隨著世界經濟格局的微妙改變，澳門作為世界旅遊休閒中心的功能日益重要，背靠幅員廣袤的中國內地更是澳門不可忽略的優勢。

二零一零年，澳門國際機場聯同航空公司合作推廣“一程多站”活動，為旅客提供優惠和便利，使他們得以經澳門繼續飛往東南亞、歐洲、美國及澳洲等國家和地區，被業界人士讚譽為一項具戰略思維的市場抉擇。澳門國際機場以中國內地及東南亞城市等區域航線為主，國際航綫尤其是長途航綫較少；通過“一站多遊”而迅速補充市場的不足，不能不說是一項優秀的創舉。

成立於二零零一年十二月八日的亞航，目前是亞洲最大規模的低成本航空公司，擁有一百零七架飛機，每周的航班量超過二千四百三十架次。值得一提的是，澳門是亞航進入中國內地的第一站。亞航方面表示，該公司開通澳門直飛曼谷航綫已有八年，運營情況一直很好，航班從去年十二月開始增至每日四班，平均客座率仍然保持在 80% 以上。中國護照持有者可憑澳門飛清邁的機票，免簽註最多在澳門停留十四天。亞航開通澳門直飛清邁新航綫後，除方便澳門居民出行，還可吸引更多內地居民通過澳門出境至清邁，實現一程多站式的旅遊體驗。

亞航在今年初已把中國內地市場納入其推銷版圖，不但推出部分航綫單程全包價三十馬幣（六十五元人民幣）的酬賓促銷活動，航綫包括桂林、香港、澳門、廣州、深圳、檳城、蘭卡

威、新山、山打根、巴厘島、普吉、合艾、河內、克拉克等熱點旅遊目的地和城市。亞航長途公司同時推出的特價也十分吸引中國內地遊客：自吉隆坡至中國各航線（成都、杭州、天津）二百馬幣（四百二十元人民幣）。有效期為二零一二年五月一日至六月三十日。

另外，亞航去年中宣佈與全日空航空株式會聯組亞洲航空（日本）公司，以東京成田機場為基地，計畫今年八月首航。亞洲航空大中華區及北亞區總經理劉小媛早前回應查詢時表示，亞航日本公司以四小時以內的短途航線為主，飛澳機會不大。如未來開設長途航線，很大機會飛澳門。劉小媛表示，亞航日本公司機型以 A320 為主，航程上限約為四小時，以短途航線為主。東京至澳門的飛行時間逾五小時，故開通航線機會不高。倘未來增設長途航線，飛往澳門的機會較高。亞航已在菲律賓成立分公司，有意開通菲律賓到澳門的航線，目前正在計算開航營運成本開支。

除了亞洲航空，中國內地的航空公司也十分重視拓展港澳的廉航市場。最近，中國東方航空宣布與澳洲航空公司合組以香港為主要營運基地的廉價航空公司。民航界人士認為，東航就是看重香港同時輻射內地與東南亞，因而坐擁龐大的國際中轉客流；東航考慮的應該不僅僅是海外旅客到內地旅遊，而是愈來愈多的內地旅客出境東南亞觀光。一方面是中國與東南亞已組成區域的自由貿易體系，經濟社會文化交流會趨多；另一方面是基於東南亞華人群體龐大，加上內地到東南亞旅遊的發展潛力巨大，這才是東航真正考慮的因素。

民航業界認為，東航在香港設廉價航空公司，一是可接駁內地往東南亞紐澳的中轉客，使東航出境的客源擴大。二是東航可借這間合資公司把廉價航空服務伸延至內地，而後者的意義更重大和深遠，因為內地高鐵發展對航空業打擊頗大。現時中央政府迫使鐵道部放慢投資，下調車速，這就給了內地航空公司一個喘息的機會。不過，高鐵發展畢竟是大勢所趨，車速早晚回升，對航空客運的壓力今後只增不減。放棄全服務型的航空客運，改採低成本的廉價航空，正可針對高鐵作競爭。業界認為，澳門國際機場很早就發展廉價航空業務，這條路不但是走對了，還比別人走得早。

據悉，海南航空入股的香港快運航空也有計畫轉型為廉價航空公司，主打東南亞航線。內地著名的廉價航空公司——春秋航空，也正申請打入東南亞市場。

民航界人士指出，香港的地理優勢可吸引多的航企開設廉價航空，但香港機場同時又缺乏足夠的空間，廉價航空的發展難免受阻。加上香港機場第三條跑道太貴也來得太遲，在這種情形下，澳門國際機場如能把握時機從後趕上，趁機擴大廉航市場，肯定會有一番作為。

《濠江日報》2012年4月16日



特區政府注資澳航狀態回勇

澳門民航業近期好消息頻傳，去年澳門國際機場總體收入首次突破澳門幣三十億元，機場專營公司總收入較二零一零年上升約 13%，其中非航空收入所佔總收入比例首次突破 52%；該公司扣除利息及折舊前的利潤為二點四二億澳門幣，虧損比前年大幅減少 84%。去年由特區政府注資七億澳門幣的澳門航空，也宣佈錄得二點五億澳門幣的盈利。

澳門航空三月底舉行股東大會之後，董事長鄭岩透露去年業績理想，盈利達到二點五億元，彌補歷年虧損，累計盈餘一千六百萬元。因應未來發展需要，計畫增購兩架客機。鄭岩表示，政府去年向澳門航空注資七億元後，政府持股量由 5% 增至 21%。配合公司營運模式改善，去年業績理想。經股東會決議後，決定保留去年所得盈利，作為日後發展的資金儲備。他指今年首兩月業績理想，處於盈利範圍內。由於貨運市場業務不太理想，公司決定將兩部貨機提前退租。另外，澳航已向租賃公司 ACG 租用兩架客機，計畫於二零一三年二月及三月替代現時兩架較舊款式的客機，並打算增購兩架客機，已列入二零一三年至二零一四年的機隊計畫中。

澳門航空執行董事兼總經理朱松岩表示，去年十一月底，公司籌組“組織轉型”項目，涉及建立未來十年的願景及戰略，得出新的組織架構、管理流程、業務流程、所有崗位的重新設計，最後列出新的薪酬結構及調整薪酬水平。透過新的組織架構及薪酬系統冀達到經營目標，員工在公司盈利下可分享成果。薪酬調整方案正在設計中，相信八月可推出，九月實施。年初公司已決定在方案出台前，先給予公司員工薪酬調升 6%，相信最終的調升幅度會令員工滿意。他表示公司正積極調配航運力量，四月逐步增加原有航班班次，以及開通新航點。年內將增加長沙及西安航線。沈陽、青島、大連、越南及柬埔寨等航線在計畫中。

去年十月三日，澳航特別股東會議通過公司資本增至四點四二億澳門幣，增資以注入新資金方式，增加公司資本四千二百零四點二萬；發行四十二點零四二萬股新股，全部均為記名普通股，每股票面值一百元，另每股發行溢價一千五百六十五元。上述增資全部保留給澳門特別行政區認購。此外修改公司章程第五條及第六條。特區政府向澳航注資七億澳門幣後，成為澳航第二大股東，新的資金主要用於澳航擴大機隊和人員培訓。

業界認為，澳航去年開設的太原、重慶等航線，有助整體經營效益，亦帶動該公司去年業績比較理想。在貨運市場，澳航退租貨機是基於近年澳門空運貨物接連下跌，加上外圍經濟不樂觀影響貨運發展。澳航去年提早把兩部處虧損狀態的 A300 貨機退租，以減少虧損。現時澳航有十四架飛機，其中兩架出租予國航，今年三月底調回一架，另一架計畫明年調回，運力每年保持增加。最近澳航敲定合作意向書，引入兩架有二十四個商務座位的 A321 客機，替換兩架將於日後退租的飛機。在航線網絡方面，正在進行基本的市場調研及前期準備工作。內地地方政府對開通直航航班有較大支持，會加大力度開拓內地市場。更重要的是關注日本及韓國航線，怎樣令經營有轉變。如日本大阪及東京航線雖然處於虧損，但這是澳門航線網絡多元化、客源多元化的國際航點，政府十分重視。如何把大阪及東京航線扭虧為盈、增加利潤，是其中的研究方向。至於日本的其他航點，現時因客源問題未有開通直航，仍以包機為主。

日本是澳門旅遊業最重要的市場之一。到目前為止，澳門至東京航線逾八成乘客為赴澳旅遊的日本旅客。澳門航空最近公佈今年夏秋季航班時刻表，其中澳門來往東京航班由現時的每週兩班增至每週四班，每週三、四、六、日營運，七月三日起擴展至每日一班；澳門來往太原航班由現時的三班增至每週四班，每週一、三、五、六營運；重慶維持每週三班，但改為每週二、四、五營運。澳航副總經理楊建華指出，澳門——東京航線有八成以上乘客是日本旅客，儘管航線仍虧損，但加密航班，有助凸顯方便性，吸引日本旅客赴澳。為應對澳門至東京航線增班，澳門航空在今年二月第三次赴日本招聘乘務員，已有十八人通過複試，將於七月三日起澳門至東京擴展至每週一班後加入航班服務。

旅遊休閒中心魅力漸顯外航紛紛開闢澳門航綫

隨著多個大型綜合項目落成，澳門這個建設中的世界旅遊休閒中心漸漸顯示出不一樣的魅力，除了本地航空公司和旅遊業界“走出去”之外，不少外地航空公司也紛紛開闢飛往澳門的航綫。越南航空公司於四月二十六日開通了每周兩班峴港至澳門的航班，印度一家航空公司已申請在十一月飛往澳門。此外，台灣華信航空在最近開通了台中至澳門的往返航班。

到目前為止，澳門六家博彩企業旗下的娛樂旅遊項目已基本上落成，金沙城中心開幕之後，路氹的金光大道已經形成拉斯維加斯式的“吃喝玩樂一條龍”。不少東南亞地區的旅行社已將澳門列入熱門觀光地區，歷來聞風而動的航空公司當然是“春江水暖鴨先知”，紛紛開闢到澳門的航班。

四月二十六日，越南航空公司 (Vietnam Airlines Corporation) 開通了每週兩班的峴港至澳門航班，為商旅人士及本地居民前往這個旅遊勝地參訪度假提供便捷的航空服務。在上個世紀六七十年代曾是美軍最大的軍事基地的峴港，是越南第四大城市，峴港灣為越南天然良港，港闊水深，背山面海，擁有全世界最長、世界六大最美之一的海灘；峴港位於越南三個世界文化遺產（順化古都、會安古邑、美山聖地）的交叉中心，到峴港的遊客可以飽覽這些世界級的文化遺產。作為越南中部最大的海濱城市，再加上舒適的酒店和國際級的高爾夫球場等完善的度假設施，峴港早已被《美國國家地理雜誌》評為人生必到的五十個景點之一。也享有「東方夏威夷」的美譽。越南航空華南地區總經理武孟強表示，航綫每周兩個航班，澳門飛峴港的首航上座率八成，主要是珠三角旅客取道澳門出發，看好澳門中途站市場。倘未來反應熱烈，將增加航班。組織內地旅行團取道澳門機場到峴港的旅行社負責人表示，雖然廣州亦有峴港航綫，但供不應求，故取道澳門赴峴港。會有數小時停留澳門，亦推動澳門旅遊。代理峴港至澳門航

線的澳門旅行社表示，擬推出的旅行團團費估計四千元以下，希望能夠推動外遊市場。

四月十五至十七日在成都舉辦的“第十屆亞洲航線發展大會”，來自美洲、歐洲、大洋洲、亞洲的各國參會嘉賓，出席主題為“探索亞洲市場潛力”的盛會。澳門國際機場專營公司代表在會議中會見多家航空公司代表，其中印度一家航空公司表示已向印度民航局申請今年十一月飛澳。審批結果將於六月公佈。

由英國 UBM 航空集團主辦、成都國際機場集團承辦的“第十屆亞洲航線發展大會”，圍繞開發國際、地區航線，推進航線網絡建設、發掘民航市場潛力、推動區域經濟發展等議題展開廣泛的交流和討論。澳門國際機場專營公司市場部總監方曉健及市場部主任林敬湘參加會議，就開發澳門國際和國內航線、公務機市場等事宜與各航空公司交換意見，期望通過面對面的會晤，增進航空公司對澳門國際機場區位優勢和發展現狀的了解，並圍繞大會主題對現有航線進行推介，在溝通中尋求更多的發展契機。

據悉，澳門國際機場專營公司每年均派出代表參加上述會議，因可直接與航空公司代表會面及洽談。業界對該公司主動出外推廣業務的經營手法甚為讚賞，事實也證明十分有效。到目前為止，澳門國際機場已成功吸引韓國真航空、濟州航空及於今年第二季開始提供服務的韓國釜山航空、越南航空及泰國的 ThaiSmile Air 飛來澳門。

另外，台灣華航集團屬下的華信航空 (Mandarin Airlines) 最近開通了台中至澳門往返航班，目前每天一個往返航班。華信航空公司成立於一九九一年。最初是由中華航空公司與和信集團共同出資成立，故命名為「華信」。一九九二年和信集團自華信航空撤資，自此華信航空成為華航全額投資的子公司。在二零零九年，台中市長胡志強就曾來澳門拜會特首，表達當地希望與澳門在旅遊、經貿等方面加強交流的意願，極力希望台中與澳門開通直飛航線。

華信航空總經理何漢業等一行，於今年三月廿七日來澳拜訪澳門國際機場專營股份有限公司董事局主席鄧軍，雙方就澳門至台中航線事宜及如何加深合作交換意見。經過雙方多年的努



力合作，終於開通台中至澳門的包機航線。隨着航線的開通，澳門及台中旅遊市場將逐漸擴大，兩地在航線互補方面的合作可能性也越來越大，為未來發展“一程多站”的觀光旅遊市場增加內涵。

民航界人士指出，開通台中至澳門的包機航線之後，澳門與台中旅客市場可隨着航線開通而逐漸擴大，並推動兩地業者在航線互補方面開闢廣闊的合作空間，為未來發展“一程多站”的觀光旅遊市場豐富內涵。由於澳門的大型娛樂設施領先世界水平，廣受旅遊界歡迎，預計前往澳門旅遊度假的外地旅客逐步增加。本澳旅遊主管部門也表示，今後將大力拓展不同海外市場，例如印度、俄羅斯或中東區域市場，推動航空便利化，吸引更多元的遊客。

《濠江日報》2012年5月7日

航企發揮優勢吸引客源

賭權開放十年，博彩旅遊城市形象早已深入人心，來澳客量以至賭收亦持續創新高。展望未來，本澳要打造成為世界旅遊休閒中心，仍充滿挑戰。必須打破發展瓶頸，才可突圍而出。

澳門現時旅客以內地佔逾半，有地理位置優勢，吸納了許多短程、一年多次往返的旅客。作為旅遊休閒中心，吸引回頭客相當重要，澳門這方面成績較拉城理想。非首次來澳旅客每年旅遊次數平均逾三次。然而，面對亞洲不斷崛起的新興旅遊城市，同樣以賭場項目招徠的新加坡、菲律賓、越南等同屬短程城市，本澳必須增加更多航線、提供更便捷的交通，才可迎來四方客。

當前粵澳合作正不斷加速，既為本澳帶來機遇，亦潛在不少競爭因素。開發橫琴、港珠澳大橋等基建工程如火如荼地開展，料為本澳企業帶來發展機會。港珠澳大橋三年後落成，澳門坐車往香港機場只需二十分鐘，當中可謂有危亦有機。一方面有利引進國際旅客，但本澳機場亦要面對客流量大量流失的風險。

香港機場航線、班次明顯較多，國際航線遠較澳門有優勢。澳門航線仍以內地、台灣和東南亞為主，遠程國際航線不多，不少居民選擇取道香港機場出發旅遊，且接駁交通相當方便。可以預見，未來港珠澳大橋開通後，將失去更多客。

事實上，珠三角四個機場都與澳門位置相近，其中廣州、深圳、香港機場航線、班次選擇較多，珠海以短程客為主。五個機場要維持競合關係，澳門機場必須尋求錯位發展，才可以保持足夠競爭力，並能服務本地旅遊業。



澳門機場要保留自身優勢，必須加快調整策略。完成處理債務問題後，宜透過較進取的方式，以鼓勵措施吸引更多新航線，才可扭轉當前發展空間受掣肘的局面。澳門出現低成本航空後，吸引不少香港旅客、旅行團選擇經澳門出發，證明澳門並非沒有優勢，關鍵是要尋求合適定位。

展望未來，隨着澳門多大型項目鋪開，各自在亞洲，以至世界各地積極宣傳，如果交通基建可以配合，必將吸引更多不同地方旅客來澳。除硬件設施要完善，軟件質素亦不容忽視。近年服務業人員大量流失，航空公司密密招人。除了設法聘請及留住人才，穩定軍心對企業發展相當重要。

總括而言，本澳航企當前必須加快制定中長期規劃，在珠三角區域中開拓更多特色航線，才可以發揮獨特功能，維持生存空間之餘，更推動本地客源多元化。

《澳門日報》2012年5月17日

處理債務之後：加大機場建設力度

澳門國際機場專營股份有限公司五月十四日召開特別股東大會，會上決定減少公司資本，同時向股東發行面值 19.47 億元可贖回優先股增加公司資本，所得資金將用作償還公司自機場建造初期為因建設所需而作的銀行借貸。現時澳門國際機場專營公司的大股東是澳門特區政府，佔 55.24%，澳門旅遊娛樂有限公司 (STDM) 佔 33.03%，其餘分別由中資、本地商人和社會機構持有。據悉，機場公司今次發行的優先股可在一定期限內以特定價格贖回。

民航界人士預料，特區政府等大股東稍後會認購所有可贖回優先股，從而為下一步由政府主導推動機場發展奠下基礎。澳門民航局回應查詢時也表示，若最終沒有其他股東認購新股，特區政府及澳門旅遊娛樂股份有限公司將分別以 67% 及 33% 的比例認購所有可贖回優先股。有經濟學者認為，機場專營公司清還所有債務，有助減少利息開支，更有財務條件改善硬體安排，創設優惠政策鼓勵、吸引航企增加航班，同時可把資金作投資增值，增加盈利。另一方面，即使再進行銀行借貸，議價能力也會提高，為日後投資基建作長遠發展締造空間，提高本地民航業發展潛力。

澳門行政長官崔世安在二零一二年施政報告中，提及民航政策時曾強調：“特區政府將加強航空安全並提升服務品質，處理澳門國際機場債務問題的解決方案及訂定未來的發展計劃，為澳門的航空業發展開拓更廣闊的空間。”民航界人士指出，行政長官當時已把處理澳門國際機場債務問題放在訂定未來發展計劃之前；如今澳門國際機場專營有限公司發行十九億元可贖回優先股，意味著特區政府下一步肯定將擴大對機場的投入，是繼去年注資澳門航空之後支持民航業發展的又一大動作。澳門國際機場專營股份有限公司表示，在股東支持下，將會致力提高服務品質，積極配合特區政府的施政方針，為協助澳門發展成“世界旅遊休閒中心”而努力。



去年十月三日，澳航特別股東會議通過董事會的建議，公司資本增至四點四二億澳門元，增資以注入新資金方式，增加公司資本四千二百零四點二萬元；發行四十二點零四二萬股新股，全部均為記名普通股，每股票面值 100 元，另每股發行溢價一千五百六十五元。上述增資全部保留給澳門特別行政區認購。此後，特區政府向澳航注資七億澳門元，成澳航第二大股東，新的資金主要用於澳航擴大機隊和人員培訓。

五月十四日舉行的澳門國際機場專營股份有限公司特別股東大會決議，也表明透過向股東發行面值 19.47 億澳門元的可贖回優先股增加公司資本，所得資金將用作償還公司自澳門機場建造初期為因應建設所需而作的銀行借貸，減輕專營公司的財政負擔，為機場未來發展創造有利條件。認購新股的程式將按上述股東大會決議進行。

澳門於九十年代初興建國際機場時，因資金短缺而想盡辦法。當時的澳葡政府甚至向中方提出要動用土地基金，但中方沒有同意，因為土地基金是特區政府專用的“開辦經費”，決不能輕易動用。後來，機場專營公司於一九九四年以融資方式向銀行貸款，期十八年，所有銀行貸款將於下月到期。

雖然在幾年前失去了澳台航線的優勢，基地航空公司在增加航線方面遲遲未有明顯的突破，但澳門國際機場仍千方百計拓展新的業務，包括低成本航空、商務機業務以及廣受業界好評的“一程多站”旅遊等等，既為澳門帶來了多元化的客源，也為機場創造了可觀的收益。在二零一一年，澳門國際機場專營股份有限公司的收入為 6.59 億澳門元，較二零一零年上升約 13%，為歷史最好成績。該公司表示，在廣大股東的支持下，他們將一如既往地致力提高服務質量，配合特區政府的施政方針，協助澳門發展成世界旅遊休閒中心。

對於特區政府處理機場債務後加大民航投資的力度，民航運輸業和旅遊業人士普遍表示樂觀。國家“十二五”規劃已把澳門發展定位為“世界旅遊休閒中心”，經濟需要適度多元化，近年來澳門旅遊業發展迅速，中葡商貿平台的角色日益明顯，會展業和其他多元化產業也正在成長。今時今日的澳門，一個全新的大型國際機場和發達的航線網絡，已經是不可或缺的硬體了！

珠三角五大機場會議帶來的訊息

珠三角五大機場輪值聯席會議五月四日在深圳市舉行，廣東、深圳、珠海、香港和澳門五大機場簽署了合作備忘錄，提出爭取在珠三角地區建立統一的飛行程序、流量管理、排序放行等系統，實現真正意義上的一體化運行，並且在關務優化、加快客貨自由流轉、加強信息共享等方面作出實質性的努力。

這次會議帶來一個重要的訊息，就是要將構築珠三角機場群，提升珠三角機場的整體服務能力和區域競爭力。去年四月二十五日，廣東省政府與中國民用航空局在北京簽訂《關於加快廣東省民航科學發展戰略合作框架協議》，加快推進廣東民航事業科學發展。協議的內容之一，是支持落實《規劃綱要》，促進廣州、深圳、珠海、香港、澳門五大機場合作。廣東省委書記汪洋指出，民用航空的發展和經濟社會發展密不可分，加快航空事業發展已經成為廣東擴大對外開放、推動對外交流交往的重要途徑，成為推動經濟社會又好又快發展、加快轉變經濟發展方式的重要支持。希望中國民用航空局在“十二五”期間進一步完善廣東航空體系佈局，進一步加快機場的改擴建工程建設，逐步推進低空改革試點，滿足廣東經濟社會發展轉型的內在要求，順應市民出行更方便、舒適的期盼。

廣東省方面提出，近幾年來，在中國民用航空局的大力支持下，廣東已經初步形成了以廣州白雲國際機場為樞紐，深圳機場為骨幹，汕頭、湛江、珠海、梅州、佛山機場為支點，聯繫港澳、輻射全國、面向世界的民航運輸格局。廣東省將與中國民用航空局一道認真落實協議內容，進一步加大機場基礎設施建設力度，着力打造國際航空樞紐，積極扶持通用航空發展，加快建設安全、高效、綠色、優質、大化的現代民用航空體系。

夾在廣東省機場群和香港之間的澳門民航業，一直在按照自己的特點發展業務，尤其是低成本航空、商務航空，以及近期頗受民航界和旅遊業界好評的“一程多站”旅遊。截至今年四月份，澳門國際機場旅客和航班數量同比分別增長了 8.5% 和 2.3%；目的地旅客增長了 5.6%；中國內地和東南亞旅客分別增長了 36% 及 3.4%。其中，澳門國際機場旅客來源的排序依次為：國際市場 37%、中國內地 33% 及台灣 30%。

澳門國際機場的統計數據顯示，隨著國際旅客的不斷增加，並且超越了內地旅客，澳門國際機場已經走出了區域機場的影子，成為真正意義上的國際機場。航空旅遊業是澳門經濟的重要支柱之一，澳門國際機場不斷發展國際航線市場，配合特區政府將澳門發展成為“世界旅遊休閒中心”的施政方向，進一步加強與機場各個營運單位，特別是航空公司和旅遊業界的合作，在鞏固現有航線基礎上，共同努力開闢更多航點，為本地經濟發展貢獻力量。

中國民用航空局負責人表示，當前民航業在經濟社會發展中的戰略地位越來越凸顯，改革開放以來，民航業一直保持快速發展的態勢，未來二十年仍將是民航發展的黃金期。根據中國民航與廣東省簽署的框架協議，雙方將在八個方面加強合作加快廣東民航科學發展：完善廣東民用機場體系；推進廣東民航基礎設施建設；加快廣州白雲國際機場航空樞紐建設；進一步緩解或拓寬珠三角地區空域資源；推動空港經濟發展。同時將扶持通用航空發展；支持落實《規劃綱要》，促進廣州、深圳、珠海、香港、澳門五大機場合作；共同建立民航發展協商工作機制，積極推進廣東省民航重大項目建設與發展。在國家“十二五”規劃中，中央政府已明確表示會支持澳門經濟適度多元化和發展成世界旅遊休閒中心，完善珠三角地區與港澳的交通運輸體系，前景令人鼓舞。

目前，在珠三角地區分佈著五大民用運輸機場，廣州白雲機場、深圳寶安機場、珠海三灶機場、香港國際機場、澳門國際機場。五個機場的分佈直線距離不超過一百五十公里，機場密度居全國之首，各大機場間的競爭與合作格局一直是業界討論的話題。近年來，隨著《珠三角地區發展規劃綱要》的出台，粵港澳經濟的進一步融合，五大機場對深化合作，為區域提供更高質量的航空服務達成共識。此次構建珠三角機場群的提出，意味著這種合作將進一

步走向深入。

根據《五機場合作備忘錄》，面對日益緊張的空域資源，五機場共同推進實現珠三角空域資源的優化使用，爭取擴大空域使用空間，以推動五機場的持續發展。五機場並同意在各領域開展經驗交流和合作，加強在安全運行、應急救援、人員培訓、節能減排、信息共享等方面的經驗交流，建立較為緊密的多邊友好合作關係。

澳門民航界人士指出，為適應航空運輸的快速增長，澳門國際機場除需採取措施（提高使用效率、IT 手段、虛擬化機場等）增加機場容量，還必須提高空域的共享程度和運行效率，實現對空域管理統一規劃。希望能夠打破現有的管制區邊界，圍繞珠三角飛行運行整體最優的原則，綜合利用空域、人力、設施及技術等資源，以達到空域資源利用的最大效益。

《濠江日報》2012 年 5 月 28 日

澳門人日後可乘“空中的士”到江門

近年來積極發展通用航空業務的珠三角機場，不久的將來很可能會迎來新一波通用航空浪潮。珠海在規劃在海泉灣附近修建通用機場之後，目前正籌備開通珠海至陽江的“空中的士”路線，飛行時間只需半個小時，而五人座私人飛機的租賃費約需二千五百元人民幣，在市場承受價格之內。

在珠海規劃興建通用航空機場的消息傳出不久，江門這個距離澳門不遠的僑鄉如何建設通用航空機場，也引起各界廣泛的關注。據悉，江門市有關部門不久前對建設通用航空機場進行了前期調研，並邀請國內有關專家對江門建設通用機場的選址問題等進行了相關論證。有關部門經調研形成相關的報告之後，就會提交省有關部門進行進一步的論證。如果上述規劃正式可行，不久的將來從江門市搭乘“空中的士”到澳門旅遊就不是什神話，而是現實了！

早在去年，江門市一位政協委員就提出了《關於建設民用直升飛機、小型飛機基地、推動江門通用航空業發展的建議》的議案，認為江門應抓住機遇，搶先發展通用航空產業，形成江門經濟新的增長點。該委員指出，建設機場，實現人們熟知的打“空中的士”僅僅只是發展通用航空事業的一小部分，江門不能僅以“建設機場而規劃”，而是要以“發展通用航空產業的理念”來整體規劃統籌以及引導整個產業的發展。

據參與機場選址調研的江門市發改局有關工作人員透露，江門曾邀請有關專家到各地符合建設機場要求的選址進行了實地考察，專家的意見與建議最終將形成一份分析報告，遞交省有關部門審閱，作為論證江門規劃建設機場的參考性資料。專家實地考察的地方一共有五個，分別分佈在濱江新區、新會區、台山市、開平市和恩平市五個地點。專家從“是否符合民用機場

總體佈局規劃；機場淨空符合有關的技術標準，空域條件、場地條件、地質狀況”等方面，衡量江門機場選址是否適合建設機場，並從盡可能減少工程量；供油、供電等公用設施具備建設條件；佔用土地少等方面對各個選址進行了全面的評價。

有了解情況的專家透露，高速公路交通便利，且有經濟基礎的新會和台山比較受到專家的青睞。專家認為，江門市興建機場的市場潛力很大，但前提是要逐漸實現真正意義上的低空開放。國家的“十二五”規劃已將通用航空列為七大戰略性新興產業之一，明確提出重點發展以幹支線飛機和通用飛機為主的航空裝備，做大做強航空產業。

江門不僅是中國最著名大僑鄉，也是一個富庶的經濟發達地區，在澳門居住的江門籍人士超過十萬。目前，由澳門到江門的主要交通工具是汽車。旅遊業和民航業人士指出，只要國家的政策放開，很多私人 and 企業都願意投資通用航空市場。通用航空屬於新興產業，到二零二零年，中國通用航空飛機的數量將從現在的一千多架次增加到九千多架次，新增市場價值接近六百億美元。

目前，江門地區很多摩托車生產企業都對通用航空市場表現出了極大的興趣。江門市政協委員溫中表示，珠海已經先行，正在研究開通珠海、陽江、羅定、柳州、梧州的五邊航線。他對記者指出，通用航空機場不僅僅只是為開飛機的富人提供場所，目前國內不少人對通用航空產業存在認識誤區，認為建設通用航空機場就是為了供有錢人開飛機炫富，或者乘“空中的士”趕趕時髦。他說，圍繞機場建設可以帶動飛機停泊、飛機租賃、航空物流、航空旅遊、航空運動、地面導航和維修服務、飛機培訓、金融地產、娛樂會所等臨港經濟的發展，還可以從事工業、農業、林業礦業、建築業的作業飛行和醫療衛生，搶險救災、氣象探測、地質勘探、海洋監測、科學實驗、旅遊觀光、公務飛行、空中遊覽、私人駕照培訓等多方面的航空服務活動。

在談到江門市發展通用航空的前景時，這位當地的政協委員表示，珠海、佛山、中山、甚至是陽江，江門周邊的城市都已經有了通用航空機場，江門如果要建，就要做出自己的特色。目前，珠三角西岸已經建有多個通用機場，用途卻非常單一，更多的只是被當成“空中的士”



停靠站來使用，經營狀況堪憂。他認為，江門建設機場要走出過去“為了建設機場而建機場”的老路，而要“以發展通用航空產業的理念”來規劃整個產業。機場的建設標準，產業發展的路線圖和節奏，產業投資融資機制和產業發展支撐保障體系等，都需要規劃。他認為，可以通過技術與人才引進而發展的產業，才是江門通用航空產業發展的重點。包括航空商業和航空旅遊等，比較符合江門的城市定位。

《濠江日報》2012年6月11日

澳門國際機場去年業績理想

最近一段時間，歐債危機不但沒有消退的跡象，而且有蔓延的趨勢，環球經濟前景堪虞。這邊廂，中國內地經濟增速放緩之際，以博彩業為支柱的澳門經濟雖然受外圍因素影響甚大，但在環球經濟不穩的情況下仍然令人振奮，首季經濟增幅達 18%，樓市在低利率和剛性需求的帶動下，依然穩中有升。資金流入不受特別印花稅影響的非住宅市場之後，澳門各區的鋪位，更是每週的價格都不同，尤其是旺區的單位，今年來已上升了三至五成。

最近，澳門國際機場專營股份有限公司 (CAM) 二零一一年的業務簡報提到，二零一一年面對各種各樣改變及挑戰：歐元區主權債務危機、美國不容樂觀的經濟增長表現、各地通脹持續上升、油價高企等不明朗因素，使環球經濟復甦的不確定性持續。同時，澳門航空業發展亦受到一連串的考驗，包括日本海嘯、泰國十月份的水災、本地各項經營成本不斷上漲和人力資源緊張、外地某些航空公司暫停營運、以及基地航空公司於十一月停止全貨機的服務等。幸好在該公司國際專業管理層及員工團隊、分營商、航空公司的共同努力下，能夠將逆境轉危為機，於二零一一年取得了理想的業績。

統計資料顯示，澳門國際機場包括 CAM 在內的主要營運商的總體收入上升至澳門幣三十點一億元，較二零一零年的澳門幣二十三點六億元上升了 29%。秉持“務實·進取”的管理方針及在機場商務擴展計劃的成功下，CAM 的總體收入達到了澳門幣六點五九億元，此為開業以來錄得最佳業績的年度，比對二零一零年升幅為 13.2%，而非航空收入更佔了總收入的 52%。因應收入的增加以及營運行政成本對比去年減少 2%，扣除財務及折舊費用前之稅前營運利潤大幅增加至澳門幣二點四二億元，按年度上升 54%。在扣減澳門幣二點五七億元的財務及折舊費用後，CAM 的淨虧損為澳門幣一千五百一十二萬元，比對二零一零年大幅減虧

83.9%。

在二零一一年，澳門國際機場旅客運輸量為四百零四萬五千餘人次，貨物運輸量三萬九千五百二十四公噸，較二零一零年分別下降 0.8% 及 24.2%；但航班起降達三萬八千九百四十六架次，同比增長 4.8%。截至二零一一年底，澳門國際機場共有十八間航空公司經營二十七條航線，往返中國內地及部分世界主要城市。進入二零一二年以來，澳門民航業的好消息不斷，隨著世界旅遊休閒中心的建設進入軌道，多家國內外航企增加飛往澳門的航點，澳門的航空網絡擴大；另一方面，在特區政府的支持下，澳門國際機場營運至今拖欠的逾十九億銀行債務可望透過發行可贖回優先股增資解決，從而減輕利息支出，有助於機場下一步的發展。

在二零一一年，澳門國際機場專營股份有限公司進行了共一百五十項機場建設項目，包括改善客運大樓設施及設備、增加商業區及餐飲區面積、更新資訊和保安系統、設施管理改善規劃、啟動環保節能項目研究等，通訊導航監察系統的更新亦於二零一一年階段性竣工，十個專案中八個系統的安裝和調試已完成。

機場專營公司的債務如順利解決，加上收入狀況持續改善，下一步將研究如何進一步擴大航線網絡，回應社會對澳門發展為世界旅遊休閒中心的訴求。在基地航空公司航綫不足的情形下，澳門國際機場透過開拓低成本航空和商務航空等辦法，設法增加機場的航班起降量，從而增加高端旅客的出入境數字。隨著澳門國際機場航線日趨豐富，今年以來旅客數字不斷攀升，東南亞航線載客量已超過澳門國際機場總客運量的三分之一。今年首四個月已有超過五萬人次的東南亞旅客使用澳門國際機場訪澳，同比上升 16%。

雖然菲律賓航空因黃岩島事件暫時停飛澳門綫，但澳門至其他城市的航綫則有增加的趨勢。例如，台灣華信航空最近開通了台中至澳門航班（每天一個往返航班）；越南岷港至澳門航線開通之後反應不俗；印度一家航空公司已申請今年十一月飛澳。澳門航空於五月初在韓國首爾舉行了產品及旅遊推介會，澳門國際機場專營有限公司市場部總監應邀參加，澳門旅遊局駐

韓國代表也在會上介紹了澳門世遺景點及多元文化共融特色，與會嘉賓交流了各自的行業資訊和意見。業界人士預料，現有的澳門至韓國濟州島包機航線暑假前轉為定期航班；韓國釜山航空也準備在七月份開通每週兩班的航線，將為韓國市場注入新的活力。在暑期，澳門至泰國、日本以及中國內地多個城市的航班估計都會有一定幅度的增加。

《濠江日報》2012年6月11日

澳門國際機場出現歷史性的突破

不久前在新加坡舉行的國際機場協會亞太區理事會、會員大會、年會及展覽會，澳門國際機場專營有限公司的代表出席了各個會議，並在理事會上與亞太區機場代表討論了低成本航空的發展對機場運營帶來的影響。今年的國際機場協會亞太區年會以“變革中的機場：創新和機遇”為主題，參會的發言嘉賓認為，一個城市的社會和經濟的發展，必定與當地機場的發展相輔相成，一個好的城市，必定有一個好的機場，城市和機場之間的關係密不可分。機場是地方與世界的連接平臺，城市的經濟、旅遊及文化的發展需要機場的成長和創新。

今年三月，澳門國際機場專營股份有限公司 (CAM) 發表的二零一一年業務簡報中提到：該公司除了積極參與如珠三角五大機場及東亞機場聯盟等舉辦的會議，加強區域合作之外，作為中國及葡語國家機場的仲介橋樑和服務平台，澳門國際機場亦致力推動中國及葡語國家民航業人員的交流培訓項目。於二零一一年，CAM 贊助及組織多位中國及澳門學員參加三個於里斯本舉辦的課程。此外，CAM 更首次聯同中國與葡語國家經貿合作論壇（澳門常設秘書處）在澳門舉辦葡語國家機場管理高級人員實習課程，繼續為民航業培訓專業人才和提供中葡澳三地專才交流的機會。展望二零一二年，航空業仍會面臨多種的變化及挑戰。CAM 將以“統籌·兼顧”為新的企業管理方針：統一目標，統籌資源；兼顧各方利益、環境保護、社會責任和培育人才。為實現一個“安全、服務、效率、效益、文化、環保”機場而努力，繼續融合“文化機場”、“綠色機場”的元素及採用“虛擬化機場”策略實行機場基建及更新設施項目。

該公司表示會配合政府的施政方針，開放市場引入競爭，革新機場的管理營運與商業模式並注入創意，努力開發多元化客貨市場及商業發展項目讓航空及非航空收入均衡增長，以提高公司競爭力及抗風險能力為目標，努力發展澳門國際機場成為一個多功能中小型國際機場的範

例。同時，將繼續主動融入珠三角區域合作，並發揮連繫澳門與世界的橋樑角色及搭建中葡航空業界交流的平台。

民航界人士認為，亞太地區的航空業雖然發展較快，但在世界經濟環境不穩定的情況下，機場一方面需要面對運作成本上升的壓力，另一方面要以改善基礎設施、提升安全運作、節能減排、保護環境，提供優質服務為努力目標。低成本航空的快速發展，新科技的應用，旅客結構的改變及其個性化需求等，都對機場的傳統運作模式帶來了一定衝擊。因此，機場需要不斷作出改變，創新發展理念，配合航空公司和合作夥伴的發展方向，改善服務流程，提高效率，提升旅客體驗，迎合行業的發展需要。

面對香港、廣州、深圳和珠海等鄰近機場的競爭，澳門國際機場的生存空間受到限制。香港、廣州和深圳的機場傳統航空公司多，而且航點覆蓋世界各地；珠海機場主打內地航線，拉走不少澳門客源。因此，澳門機場適宜錯位發展，走商務航空及低成本航空的路線，才能擴大生存的空間，打開自己的一片天空。

澳門國際機場今年首五月整體旅客運輸量較去年同期增 7.5%。目的地旅客佔機場總旅客量 97%，與兩岸直航前有大幅度增長，當中以東南亞及內地市場表現尤為突出，分別佔 36% 及 33%。同時，澳門國際機場的主要客源，由以往的台灣旅客變為以國際旅客為主。據悉，低成本航空旅客量已佔機場客量近三成。有專家認為，港珠澳跨海大橋落成之後，珠三角的客流或會轉向香港新機場，澳門國際機場宜及時規劃，向最低端及最高端發展，即低成本航空及私人商務飛機兩極路線，吸引香港大客源及高端旅客。

事實上，華信航空及越南航空已在四月開通台中至澳門、峴港至澳門航線，五月二十二日亞洲航空開通清邁至澳門航線，七月新加入澳門市場的航空公司包括來自韓國的釜山航空、泰國航空；今年第四季，印度一家低成本航空公司計劃開通由印度新德里至澳門的航線。重組後以印尼為基地的曼德拉航空公司，亦有意重新運營澳門至雅加達航線。新的航企加入後，曼谷至澳門航線航班增至每日八班，還增加了釜山航班。至此，澳門國際機場將有航空公司二十一



間，航點三十一個，低成本航空旅客運輸量佔澳門機場運輸總量近 30%，三組數字被業界和媒體稱為“歷史性的突破”。

民航界學者認，澳門國際機場的下一個突破，將會在解決債務問題之後。機場不久前宣佈發行十九點四七億澳門元可贖回優先股，有助清還債務及減輕機場利息開支，優化財務狀況，加強機場的盈利能力。在巨大的債務壓力下，澳門國際機場自二零零三年起仍推出鼓勵政策、折扣優惠予航空公司，包括對本地及非本地航空公司的鼓勵。清償債務之後，輕裝上陣的澳門國際機場就更有條件支持新航線開通的鼓勵政策了。

《濠江日報》2012 年 6 月 25 日

洽簽新澳台航約促進一中心兩平台構建

■ ■ 永 逸

在位於台北一零一大樓的澳門經濟文化辦事處成立期間，澳門特區政府代表團曾拜會“陸委會”主委賴幸媛。賴幸媛提出了洽簽新的“澳台通航協議”的問題。她在會見澳門特區政府代表團時指出，“台澳航約”及“台澳互免航空公司稅捐諒解備忘錄”等二項協議，效期早在二零零五年十一月就已屆滿，因未能簽署新約，多年來以延續方式處理，希望未來雙方能積極推動簽署新約。

實際上，現行的《澳台通航協議》，是於一九九五年十一月簽署，並從一九九五年十二月一日開始生效的，效期為十年。該協議的內容包括：澳台雙方各自可由兩家航空公司經營澳台航線；航線分別為澳門至台北往返航線及澳門至高雄往返航線；由澳門航空公司取得半數營運權，於一九九六年十二月八日開始營運，另一半則由台灣“長榮航空”與“復興航空”兩家公司均分；雙方均可使用全客機或客貨混合機等。澳門國際機場和澳門航空公司可執行“一機到底”飛航兩岸，實現兩岸的“間接直航”，即“澳門航空”可以通過更換航班編號形式通航台北、澳門及國內（根據國際民航運輸慣例，航班只需要在第三地降落，更換航班編號，就不被視為同一運輸航程）。這樣，對於台灣的客、貨源來說，澳門國際機場成為了比香港國際機場更為便捷的進入內地的通道。

隨著澳台航線的發展，澳門成為了兩岸人員往來的重要通道，為在當時特殊的政治條件下推動兩岸關係發展發揮了重大的作用。雖然這是當時台灣當局在台灣民眾強烈要求實現“三通”的強大壓力下，阻礙兩岸直航的一個緩衝權宜之計，但也確實是在促進兩岸人民交流方面，尤其是在落實大陸的對台政策方面，發揮著重大的作用。首先，擁有百分之五十一中資的“澳門

航空”可以“換班號、不換班機”的方式，“一機到底”續航大陸，表明兩岸從此進入了間接直航階段。其次，台灣當局給“澳門航空”機組人員一年多次簽注的方便，“陸委會”則以“專案核准”同意澳門航空公司到台灣設立分公司，打破了台灣當時對中資股份逾百分之二十的公司不能到島內投資的限制。其三，台澳通航開闢了一條兩岸人員往來的新通路，打破了香港長期壟斷兩岸空運市場的局面，對兩岸旅遊探親及經貿投資均有積極作用。其四，台灣“長榮”、“復興”兩家航空公司的班機，飛越“廣州航空情報區”，並接受深圳方面的指揮（因為澳門只有機場塔台管制權，而進場管制權在深圳），亦突破了台灣以往對祖國大陸“飛行動態電報”所採取的“不接觸、不接收、不答應”的政策。這些，在當時來說，都是重大的突破。澳台的通航，架起了海峽兩岸的橋樑，促進海峽兩岸和澳門的工商往來、文化交流，以及旅遊和經濟的發展。當然，在“一機到底”比較方便的同時，更由於澳門警方及中旅社、機場等相關人員對台灣旅客的態度，比香港同類人員較為友善，因而吸引了大量台灣旅客利用澳台航線往來兩岸，使澳台航線“一票難求”，澳門成為僅次於香港的第二個兩岸人員往來的重要通道。

二零零八年五月國民黨重新執政後，大陸海協與台灣海基會恢復會談，“陳江會”的第一個協議，就是“海峽兩岸包機會談紀要”，第二次“陳江會”更是簽署了“海峽兩岸空運協議”，實現了兩岸直接通航。澳門作為海峽兩岸往來中轉地的重要性和必要性，正逐漸消減。但是，由於越來越多的台灣旅客前來澳門，也有不少澳門旅客前往台灣，加上珠江三角洲西岸的台商台眷往來兩岸，澳門國際機場仍是兩岸間較佳的首飛機場。因而十六年前“澳台航約”所協議的座位數，是難以滿足實際需要的。何況，受到現行“澳台航約”的限制，要增加航點也受到約束，這也正是澳門與台中、台南等地至今仍未能正式通航的主要原因。即使是有人經營台中航線，也只能是以包機方式辦理。

還有一個問題，就是按照國際慣例，航約是雙向的。但由於當時澳門只有一家航空公司亦即“澳門航空公司”，因而當時台灣雖有“長榮”、“復興”兩家航空公司參與澳台航線經營，但澳門就只有“澳航”一家，出現嚴重的“不對稱”狀態。只能是以每週執行座位數作平衡，亦即在澳台雙方每週分配座位數對等的情況下，台方是由“長榮”、“復興”兩家分享，而澳門則是由“澳航”一家獨享，其他航空公司不能“分一杯羹”，不利於澳門航空業的良性競爭。

發展。

“澳台航線”於二零零五年十二月到期時，因為陳水扁大搞“台獨”分裂活動，故而未能進行新航約談判，只是以延續舊約的方式處理。但奇怪的是，馬英九上台後，海峽兩岸都已經實現直接通航了，澳台航線卻仍然是在執行舊航約，從而形成本來處在“一國兩制”有利地位，可以更為靈活處理的澳門特區，卻未能簽署新約，原地踏步，與兩岸直接通航的迅猛發展，形成鮮明的對比。究竟是何原因造成，我們是局外人士，也是不航空專業界，難以得悉。但始終感覺到澳台航約仍然困束於接近二十年的狀態，極為不利於澳門航空事業的發展，也極為不利於澳門開拓“世界旅遊休閒中心”和“中國——語國家經貿平台”的構建。

誠然，按照“錢七條”規定，在澳台關係中凡是涉及到兩岸關係的部分，由中央人民政府批准或授權澳門特首批准，而澳台航線因為涉及領空權，並由“廣州航空情報區”管理，還有是由中國政府出面簽署《國際航空公約》等，因而是涉及到國家權力，是屬於兩岸關係的範疇，應由中央政府批准並授權決定。為此，澳門特區政府非常尊重中央政府的專有權力，運輸工務司司長劉仕堯年前赴京拜訪國家民用航空局副局長楊國慶時就提出，兩岸直航常態化後，希望澳門與台灣航空市場可以逐步開放，增加可通航航點，並允許更多台灣航空企業經營台灣至澳門的航線。但至今仍未獲得回覆。

在兩岸三通直航已經穩定發展，澳台航線並不會影響兩岸直航利益的情況下，似是應當檢討現行澳台航約的時候了。而調整的內容，可以朝如下幾個方向思考：

一、增加台灣的航點，及增加澳門的營運航空公司。台灣的航點，可以考量台中及台南，這樣就可開闢正式的澳門——台中，及澳門——台南航線。而增加澳門的航空公司參與，則有利於良性競爭，讓更多澳門本土航空公司參與，有助於澳門國際機場的營運。

二、引進第五航權概念。在台灣方面，以澳門為起始站的航班，可將台灣的幾個航點轉為“中間站”，延遠至歐美，尤其是巴西、葡國等葡語系以至是拉丁語系國家的航點，為澳門構



建“世界旅遊休閒中心”和“中國——葡語國家經貿平台”提供交通便利條件，也方便澳門居民出行，當然也有利於台灣地區在未能加入《世界航空公約》及與某些國家簽署航約的情況下，其居民甚至是客機可以“走向世界”。

三、在澳門方面，也可讓台灣地區的起始航班，將澳門作為中轉站，延遠至內地西南地區的一些城市，以至是飛出國境，前往歐洲等地，但可“借用”中國澳門特區已與這些國家簽署了卻一直未能執行的航約。現在，澳門至內地西南地區的航點不多，其中客源是一個問題。倘能與台灣航線聯結並以澳門作中間站，可能就能夠解決此問題。

《新華澳報》2012年6月15日

台中清境農場暑假親子首選

由今年4月21日起，台灣華信航空公司開通了澳門往返台中的定期航班，每天一班，航程約九十分鐘，為澳門及珠三角地區的部分居民提供了多一個短線民航旅遊的不錯選擇。談笑中就率先親身體會，對不少人來說仍算是陌生的台中自由行。

台中，既是一個地理概念，意指台灣中部地區，亦是一個行政區概念，即包括台中市在內的29區的“大台中地區”。大家日常所講的台中，應指台中市，但如果要講旅遊，“大台中地區”的內涵就豐富得多。

如果你嫌逢甲夜市琳瑯滿目的地道小食未夠吸引，又嫌當地的天然溫泉千篇一律，再嫌忠烈祠、孔廟等名勝古蹟對稚齡子女而言太過沉重，我就認為自然生



態、有益身心兼老幼咸宜的清境農場（青青草原），理應不會令你失望。

大家不要被先入為主的“農場”印象所影響，清境農場與珠三角意義上的“農場”是完全不同的概念。清境農場位於台中南投縣仁愛鄉，位處自然清蔥的群山之間，平均海拔 1750 公尺，面積達 760 公頃，大約四分之一個澳門的大小，遍山綠意盎然，桃李爭艷，山澗流水，群花競放，遠眺雪山，無際草原，雲霧繚繞，空氣清新，景緻迷人。清境農場劃分為四大園區，六大步道，區區有特色，道道有睇頭。“綿羊區”所放養的綿羊，品種繁多，山羊、綿羊、乳用山羊齊全，樣子可愛，小朋友置身其中，自然樂而忘返；極速“剪羊毛”表演，每每看得遊人拍爛手掌。“牧牛區”所飼養的來自世界各地的牛種，同樣令人目不暇給。“蔬果區”再分為“溫帶水果區”及“高冷蔬菜區”，遍

植荔枝、蘋果、奇異果，還有高麗菜、碗豆苗、大白菜；遊客可以在此親手採摘、品嚐最新鮮的蔬果；

“高山花卉區”種有鬱金香、百合等高產價與觀賞值兼具的鮮花，百里花海，令人陶醉；“翠湖步道”穿越茶園及碧湖的醉人景緻，令人心曠神怡；“觀山步道”讓遊客近距離接觸牛羊群；“柳杉步道”給你尋幽靜謐，擁抱大自然；“落日步道”是觀賞落日美景的上佳位置，令人忘卻都市煩囂；“步步高步道”及“瑪格麗特步道”，前者顧名思義，拾步而上、步步高陞；後者則遍布白色法國菊瑪格麗特，歐洲風情同樣不容錯過。



清境農場之內，各類餐飲場所齊備，豐儉由人；周邊還有數十家各具特色的民宿旅館，雙人房介乎每晚 3000 至 4500 新台幣之間，擬體會清境農場的奇萊山日出之壯觀，遙望合歡山之優美，你可以選擇夜度一宵，宿鳥鳴蟲，風動翠竹，同樣是城市人久違了的生活趣味。

清境農場另一不應錯過的，個人認為係“手工造紙工作坊”，大人細路一齊動手，個個變身做蔡倫，在造紙的過程中，大人指導細路，又互相交流技法，親子樂趣油然而

生，亦培養細路的環保意識。

自由行者如不選擇自駕遊的，首選是搭乘火車，由台中火車站轉乘南投客運或全航客運至埔里（終點站）再轉乘南投客運（往翠峰、松崗方向）至清境農場，車程約 2 小時。筆者建議扶老携幼者可參加當地一天或兩天遊，比較便利。

當然，若大人者都嫌清境農場行程辛苦的，亦可選擇在台中市吃喝玩樂。如果台北市屬於繁囂，高雄市屬於優閒，則台中市應該屬於寧靜，但這個充滿台式文化內涵和相對低調的城市，遊樂設施一應俱全，誘人景點應有盡有，相信同樣可以令大家樂不思蜀。



《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期刊，2005 年 5 月在澳門創刊。本刊由 2012 年起改革為季刊。

《澳門民航學刊》以履行和實踐澳門民航學會的創會宗旨為目標，努力研究、收集、出版有關澳門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，百家爭鳴，期望為澳門民航事業的發展作貢獻。本刊刊登有關民航方面的研究論文、調查報告、評論、特稿、學術活動報道等。本刊園地公開，歡迎各地民航業界人士，關心民航事業的專家、學者、研究人員來稿。

本刊按學術自由、文責自負的原則，發表的文章均為作者的個人觀點或研究成果。編輯部對來稿有刪改權，如不願被刪改者，請注明。來稿以 3,000 至 10,000 字為合，採用一般論文體例，一經刊用，薄致稿酬。

來稿請寄往：

澳門氹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

贊助部分出版經費

