

澳門

民航學刊 2012 · 12
第十八期

澳門民航學刊

第十八期

澳門民航學刊出版





澳門民航學刊

Journal of Macau Civil Aviation

第十八期

2012.12

澳門民航學會



《澳門民航學刊》第十八期

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

CONTENTS 目錄

論文 Thesis

- 澳門國際機場發展戰略及政策研究 胡漢新 1
Macau International Airport development strategy and policy research

特稿 Commissioned Articles

- 澳門國際機場與姊妹機場的合作發展方式初探 萬 蘭 25
A preliminary study on the way of cooperative development between
Macau International Airport and its sister airports
- 二零一三：將展現公務航空的巨大潛能 費 龍 34
Business aviation industry will show great development potential in 2013
- 國際機場增加非航空收入的政策略 周士菲 45
Strategy to increase non-aeronautical revenue
- 澳門“民航意外事故調查法”(法案)芻議 楊 雲 51
Author's humble opinion on the "Law of the Investigation of Accidents
and Incidents in Civil Aviation" (proposed law) in Macau
- 廣珠城軌直通對澳門民航業的利弊 馮堃業 58
The advantages and disadvantages brought by the operation of Guangzhou-
Zhuhai Intercity Railway to the Macau civil aviation industry

論壇 Aviation Forum

- 中國將成為全球最大國內航空客運市場 61
China will become the world's biggest domestic air passenger
transport market
- 亞洲廉航不斷擴展，台灣業界急起直追 64
Low cost carrier-Air Asia expands continuously, Taiwan airlines are
catching up
- 經濟危機下低成本航企融資難 66
Difficulty in financing for low cost airlines under economic crisis
- 澳門國際機場客運量持續攀升 68
Passenger volume at Macau International Airport continues to rise
- 葡萄牙有意增設直航中國航綫 71
Portugal intends to add direct flights to China.



澳門民航專營和分專營的開放問題	74
Issues about the opening of concession and sub-concession of Macau Civil Aviation	

亞航努力擴大中國市場份額	76
Air Asia strives to expand its market share in China	

學會活動紀要 Institute Activities

澳門民航學會選出新一屆領導架構成員	79
Election of the new IMCA Presidential, Board and Supervisory Committees members	

澳門民航學會新一屆理事會編定明年活動計劃	82
The new Board of Directors of Institute of Macao Civil Aviation scheduled the activity plan in 2013	

集思廣益 迎接挑戰	83
“齊心協力謀發展——提高民航服務質素”座談會	
Benefit by mutual discussion to face challenges—Forum of “Developing in One Heart for Quality Aviation Service”	

專欄 Column

九寨溝美景引人入勝	85
The fascinating scenery of Jiuzhaigou	

徵稿啟事 Manuscript Invitation

澳門國際機場發展戰略及政策研究

■ ■ 胡漢新

一、引言

澳門國際機場建成於 1995 年，它處於中國南部的經濟中心和世界人口密度最高的地區，是中國連繫世界各地之間的重要橋樑之一，也曾經是中國內地與台灣之間唯一的空中客運交通中轉站。自 2008 年起兩岸逐步實現直航後，澳門國際機場作為海峽兩岸中轉站的角色已經弱化，來往澳門與台灣的航班漸漸減少，澳門民航業者的經營難免困難重重。另一方面，澳門整體經濟經過幾年的迅速發展，由於賭權開放，大型外資企業如潮湧而至，帶來跨域的人流和物流，使澳門加速走向國際化，對外交通的需求有增無減。

2012 年，澳門民航業界可謂要事頻頻。

5 月，機場專營公司發行面值 19.47 億元（澳門元，下同）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%，所有集資金額用作償還公司自澳門國際機場建造初期以來因建設所需的銀行借貸。這次通過減虧、增資、還貸方案處理歷史性債務，兼顧所有股東權益，有效改善該公司整體財政表現及企業價值，使該公司更具條件與航空公司及業界共同拓展航線及發展多元化的民航業務，在平衡發展傳統航空及低成本航空的同時，推動公務機業務的增長，配合政府建設交通網絡服務居民、旅客出行，協助打造澳門成為“世界旅遊休閒中心”，並逐步實施機場的整體發展規劃。

11 月，澳門國際機場參加於香港舉行的“2012 年亞太航空中心航空業年度卓越獎頒獎



典禮 (CAPA Aviation Awards for Excellence)”及“亞太航空中心全球航空峰會 (CAPA World Aviation Summit 2012)”。澳門國際機場在頒獎禮上榮膺“年度最佳機場市場發展” (CAPA Airport Marketing Award) 獎項。該獎項是對過去一年為亞太和中東地區航空業做出突出貢獻的航空企業頒發行業獎。繼榮獲由亞太航空中心頒發的“CAPA2004 年度最佳機場獎”後，澳門國際機場在 2012 年度憑藉良好的市場推廣策略再度獲得“年度最佳機場市場發展”殊榮。

12 月，機場專營公司召開了特別股東大會，除了通過 2013-2015 年公司機關管理層名單，還制定了來年發展方針——“理順關係，應對未來”。民航業界認為，機場作為澳門通向世界的重要門戶，隨著機場專營公司新管理層上任，將更有利於澳門國際機場未來的大型投資與專業管理，能更有效地採取宏觀應對措施，進一步配合澳門特區政府把澳門構建成為“世界旅遊休閒中心”。

從澳門國際機場的經營規模和成果來看，可納入中小型機場之列；筆者將以“SWOT”矩陣模型總結出澳門國際機場戰略願景，從戰略管理角度對澳門國際機場的戰略願景、定位、目標、分析、制定、選擇、實施和相關政策參考作研究，並提出中小型機場發展的政策措施和若干淺見。

二、澳門國際機場所在地的內外部環境分析

（一）、內部相對優勢

- 1、澳門特區實行自由貿易，低關稅、無外匯管制；
- 2、澳門的中西方商業港口地位具有悠長歷史，建立了長期穩定的開放貿易和營商環境；
- 3、澳門聯繫中國與葡語系國家有歷史性的平台角色；
- 4、澳門機場處於優越的地理位置；
- 5、澳門多元的旅遊體驗元素；
- 6、機場距離大型綜合旅遊中心和市區只有數分鐘車程；
- 7、澳門成亞太區低成本航空聚集中心；

8、澳門交通便利，機場海陸空聯運模式可吸引珠三角地區客源。

（二）、內部相對劣勢

- 1、沒有自己的領空和領海，人力、土地和各種資源都極為有限；
- 2、航空市場內需不足，缺乏足夠價格具競爭力的航班和載客量；
- 3、沒有深水港設施，限制了物流業發展；
- 4、航空專營權制約航空市場發展；
- 5、機場國際航綫網絡還未完全建立，對外輻射能力不強；
- 6、民航業持續發展的產業扶助計劃及政策不足；
- 7、本地管理專才及專業技術人員短缺；
- 8、機場周邊陸地交通配套環境待完善；
- 9、機場部份基建設施開始老化。

（三）、外部機會

- 1、國家政策支持澳門經濟發展及新定位。

國家“十二五”規劃提出“支援澳門建設世界旅遊休閒中心，促進經濟適度多元發展”，讓澳門的發展進一步融入國家發展大戰略。這順應了世界旅遊休閒業發展的趨勢，也為澳門經濟發展帶來了新的動力，對推動經濟適度多元化發展，對保持澳門長期繁榮穩定，具有重要的意義。民航業可緊緊圍繞“世界級城市、旅遊城市、休閒城市”這三大要素，把握“旅遊為形式、休閒為核心、中心為方向、世界為品質”四個特質，將澳門建設成為融合中西文化、環境優美、法制完善、管理先進的宜居城市。

- 2、背靠祖國，面向世界。

澳門作為中華人民共和國的特別行政區，受惠於“一國兩制”的國策，是世界進入中國市場的門戶之一。2003年10月17日，由中央人民政府與澳門特區政府簽署的《內地與澳門關於建立更緊密經貿關係的安排》，不僅僅是中央人民政府支持澳門經濟新發展的重要政策，而且也是中國內地與澳門特區之間加速推進多層次、全方位的區域經濟合作的一個里程碑，為澳



門產品進入中國內地十三億人口的龐大市場提供了不可多得的機遇。

3、賭權開放及內地實施“個人遊”政策，為本地帶來充足的旅客。

2002 年以來，受惠於澳門賭權開放及其後 2003 年內地開放“個人遊”等政策，澳門旅遊博彩業取得了巨大的發展，澳門經濟進入了高速發展的階段，經濟結構亦發生了明顯的變化。訪澳旅客連年大幅增長，2011 年入境旅客突破 2,800 萬人次，為本地帶來可觀的旅客消費，同時也帶動高端、中端和低端的航空客源市場，為澳門民航業發展帶來巨大的市場潛力。

4、《粵澳合作框架協議》為澳門帶來新機遇。

受市場、人口和土地等因素制約發展，澳門企業在經營能力、資金調配等方面較弱。然而，民航業與社會經濟的發展血脈相連，2011 年《粵澳合作框架協定》的簽署，確保了澳門未來的發展，包括有利於澳門實現“世界旅遊休閒中心”的發展定位。

5、澳珠兩地同城化。

澳珠政府計劃在拱北口岸先行實施二十四小時通關，擴大口岸的通關能力，使澳珠之間的物流、人流實現全天候不間斷往來，促進兩地社會經濟關係更加密切，發揮出珠海輻射珠三角西岸的地理優勢，使澳珠兩地成為珠三角西岸經濟中心區域。

6、政府對機場的規劃藍圖。

根據特區政府 2011 年對外公佈的澳門國際機場規劃發展藍圖。澳門國際機場規劃主要分為 2015 年、2020 年、2030 年及 2039 年四個階段，候機樓面積由現時的 3 萬平方米增至 7 萬 5 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，主要視乎客運、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，迎合澳門發展的實際需要。

7、澳門國際機場與多個國內外機場締結成為姊妹機場戰略合作聯盟。

機場專營公司為積極推動與各地機場的戰略聯盟，加強澳門國際機場為目的地機場的地

位，先後與十多個國內外機場締結成為姊妹機場，並簽署了《戰略合作備忘錄》，為進一步拓展航空市場提供了合作空間。

（四）、外部威脅

1、兩岸“三通”導致澳門失去中轉平台優勢，直接沖擊機場客貨運市場。

2008 年兩岸逐步直接通航後，目前澳門國際機場的兩岸中轉旅客流量比例，已經下降到不足一成。

2、外部環境不可抗力因素。

外部環境不可抗力因素，如油價高企、金融海嘯、非典型肺炎 (SARS)、恐怖活動、政治動亂、颱風、海嘯、地震、水患、雪災、火山活動等等突如其來的事件，均會影響全球旅遊業和航空市場的正常運作。

3、除澳門國際機場外，珠江三角洲方圓 200 多平方公里的範圍內還有香港、廣州、深圳、珠海四大現代化機場，競爭激烈。

4、未來港珠澳大橋、香港機場第三條跑道和廣珠城軌的落成。

2016 年後，港珠澳大橋以及其後的香港機場第三條跑道的落成啟用，澳門與珠三角西部地區居民經港珠澳大橋前往香港國際機場將更為便捷，會吸引不少旅客取道往香港機場。港珠澳大橋落成對澳門經濟影響雖不大，但是，缺乏中長途國際航綫的澳門國際機場，則可能被弱化客貨運的功能。另外，廣珠城軌的落成也可能會分流國內航綫分佈不足的澳門國際機場一部分旅客。

5、人力資源競爭導致民航業成本上升和一定程度的人員流失。

6、內地旅客可能會受簽註政策變更的影響。

（五）、“SWOT” 矩陣分析

通過“SWOT”矩陣進行分析，可列出澳門國際機場發展戰略的目標和可行方案。

澳門國際機場“SWOT”矩陣

	<p><u>內部相對優勢 (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1、澳門特區實行自由貿易，低關稅、無外匯管制； 2、澳門的中西方商業港口地位具有悠長歷史，建立了長期穩定的開放貿易和營商環境； 3、澳門在聯繫中國與葡語系國家有歷史性的平台角色； 4、澳門機場處於優越的地理位置； 5、澳門多元的旅遊體驗元素； 6、機場距離大型綜合旅遊中心和市區只有數分鐘車程； 7、澳門成為亞太低成本航空聚集中心； 8、澳門交通便利，機場海陸空聯運模式可吸引珠三角地區客源。 	<p><u>內部相對劣勢 (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1、沒有自己的領空和領海，資源、人力、土地都極為有限； 2、航空市場內需不足，導致本地缺乏足夠價格具競爭力的航班和載客量； 3、沒有深水港設施，局限物流業發展； 4、航空專營權制約航空市場發展； 5、機場國際航綫網絡還未完全建立，對外輻射能力不強； 6、民航業界持續發展的產業扶助計劃及政策不足； 7、本地管理專才及專業技術人員短缺； 8、機場周邊陸地交通配套環境尚待完善； 9、機場部份基建設施開始老化。
<p><u>外部機會 (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1、國家發展戰略支持澳門經濟發展及給予新定位； 2、背靠祖國，面向世界； 3、賭權開放及內地實施“個人遊”政策，為本地帶來充足的旅客入境市場； 4、《粵澳合作框架協議》為澳門帶來新機遇； 5、澳珠兩地同城化； 6、政府對機場的規劃藍圖； 7、澳門機場已與多個國內外機場締結成為姊妹機場戰略合作聯盟； 	<p><u>(SO 戰略)</u></p> <p>S01：政府進一步確立機場的公共性質和其在產業適度多元發展中難以取代的地位；</p> <p>S02：全面落實機場規劃藍圖，鞏固與發揮澳門國際機場“城市中的機場”的獨特優勢；</p> <p>S03：充分發揮機場作為中國與葡語系國家的航空平台角色；</p> <p>S04：繼續推動“虛擬化機場”的戰略目標；</p> <p>S05：繼續落實“文化機場”的構想；</p> <p>S06：繼續加強“綠色機場”的建設；</p> <p>S07：務實塑造機場專業管理的形象典範。</p>	<p><u>(WO 戰略)</u></p> <p>W01：鼓勵政府打破十多年來航空專營權的束縛，引進適度的競爭機制；</p> <p>W02：透過區域合作開創澳門民航人才培訓項目；</p> <p>W03：透過《大珠三角五大機場主席會議》平台，繼續與周邊機場形成互補，建立友好戰略夥伴關係；</p> <p>W04：充分發揮和落實澳門機場與多個國內外姊妹機場戰略合作；</p> <p>W05：充分利用東亞機場聯盟交流平台，不斷學習和提升自身專業管理水準。</p>

外部威脅 (T)	(ST 戰略)	(WT 戰略)
1、兩岸三通導致澳門失去中轉平台優勢，直接衝擊機場客、貨運市場； 2、金融危機和燃油價格波動等外部環境不可抗力因素； 3、除澳門國際機場外，在珠江三角洲方圓200公里的範圍內還有香港、廣州、深圳、珠海四大現代化機場，競爭激烈； 4、未來港珠澳大橋、香港機場第三條跑道和廣珠城軌的落成； 5、人力資源競爭導致民航業成本上升和一定程度的人員流失； 6、內地旅客可能會受簽證政策變更的影響。	ST1：實行“一站多遊”，擴大機場航綫網絡平台； ST2：允許“澳航”以外的航空公司，以執行“第五航權”的方式，開闢“經停澳門”的國際航綫； ST3：機場全面與輕軌系統及渡輪碼頭結合； ST4：政府促成二十四小時通關及制定相關扶助業界的產業政策； ST5：優化機場交通配套環境； ST6：繼續發展非航空收入業務。	WT1：引入航綫發展補貼機制； WT2：機場客源發展路向應著眼於傳統航空、低成本航空及商務機三方面的多元化及均衡發展； WT3：發展機場優質旅遊服務； WT4：政府推出傾斜政策，鼓勵投資者興建更多的經濟型酒店； WT5：持續改善機場軟硬體設備。

三、戰略目標、制定和具體實施要點

(一)、願景、使命及定位

構建亞洲以至世界中小型機場的管理典範，提供高效、優勢的全方位服務；充分發揮“一國兩制”的政治優勢，配合特區政府把澳門構建成為“世界旅遊休閒中心”。

(二)、戰略制定

依據“SWOT”矩陣分析結論，結合澳門政治、經濟體系和民航業的實際情況，確定澳門國際機場的使命、總體目標和具體戰略。

為了達到上述目標，提出“發揮優勢，突破局限，走向世界”的總體戰略和建議，以供相關決策者參考。

(三)、具體戰略實施組合

戰略管理要求管理者對企業應採取全局的觀點，評估所有的決策和活動如何相互匹配以幫



助企業實現目標。因此，企業必須承認利益相關者的權益和需求，並在此基礎上作出決策。這些利益相關者包括一般意義上的公民和社會，而不僅僅局限於直接的利益相關者——顧客、所有者、供應商和員工。也就是說，企業必須考慮到整個社會的需要，以承擔社會責任的態度行事。

圍繞“發揮優勢，突破局限，走向世界”這一戰略目標，在界定澳門國際機場的使命和功能的基礎上，帶出澳門國際機場今後發展的總體方向是配合特區政府把澳門構建成為“世界旅遊休閒中心”，把機場發展成為亞洲乃至全世界中小型機場的管理典範。有了方向和目標固然重要，但是更為關鍵的，是實施什麼和如何實施。

綜合上述，澳門國際機場發展戰略的選擇可以通過“SO 戰略組合”、“WO 戰略組合”、“ST 戰略組合”和“WT 戰略組合”來確定。

1、SO 戰略組合

(1)、政府進一步確立機場的公共性質及其在地區經濟適度多元發展中難以取代的地位(SO1)。

民航業是當今世界經濟不可缺少的重要組成部分，是經濟與旅遊業發展的發動機。為此，在國際上，大多數政府都將機場定性為公共設施。2009 年，中國民用航空局正式實施《民用機場管理條例》，更明確將機場定位為公共設施。

自 2008 年起兩岸逐步實現直航後，澳門國際機場作為中轉站的角色已逐步弱化。雖然在近年已轉型成為目的地機場，可是面對著種種的客觀因素、環境轉變和先天條件等問題，澳門國際機場的經營還是遇到不少困難。展望未來，特區政府可加強與各方面的協調合作，進一步確立機場的公共性質，相信可以有助機場以至本地航企和民航業界突破自身局限，讓民航運輸業緊密配合“世界旅遊休閒中心”的發展定位。

(2)、全面落實機場規劃藍圖，鞏固與發揮澳門國際機場“城市中的機場”的獨特優勢

(SO₂)。

澳門是中國兩個國際貿易自由港之一，貨物、資金、外匯、人員進出自由。澳門自 1999 年回歸祖國至今，特區政府一直積極促進本地經濟發展，營造受國際社會認同和自由開放的市場環境。澳門擁有世遺歷史城區及豐厚的文化與旅遊資源，隨著近年迅速的發展，已經成為蜚聲國際的“東方蒙地卡羅”和“東方拉斯維加斯”。2010 年澳門入境旅客達到 2,500 萬（2010 年香港入境旅客是 3,600 萬）人次，較 2009 年增加 15%，其中內地旅客佔了 1,300 多萬人次。按入境方式劃分，經陸路來澳的旅客所佔比例最高，佔總數 52%，而經海路來澳的旅客佔 41%。換言之，經空路來澳的旅客只有 7%，可見未來澳門民航業發展潛在市場之龐大。

儘管澳門國際機場佔地不大，但特區政府民航局於 2011 年出台的機場規劃方案，內容提到澳門國際機場規劃主要分為 2015 年、2020 年、2030 年及 2039 年四個階段。規劃評估報告認為，機場附近的北安區域，由於北安碼頭將會全面落成啟用，特區政府亦計劃在北安設輕軌站；同時，第四條澳氹跨海通道的氹仔段將連接北安，屆時北安一帶的人流、車流量將會大幅增加。故此，機場規劃其中一個概念是將北安發展成交通樞紐。

為配合把北安發展成交通樞紐的規劃，民航局將在第三階段計劃把候機樓向左延伸至北安區域，並設有專門通道直接接駁北安碼頭，將北安的海陸空交通連成一體。北安區域周圍的機場設施將會逐步移走，騰出的地段會作公共設施或商業用途，如興建公交轉乘站，或酒店、購物中心等非航空商業項目。

由此可知，只要按時落實上述計劃，無論是在機場核心區域，還是在機場輻射區域，綜合交通運輸的發展，都能滿足航空性服務與非航空的服務需求。因此，隨著澳門特區政府相關政策的不斷完善與落實，澳門國際機場應配合特區政府，共同為本地經濟結構與產業結構的逐漸升級，構建具競爭力的空港經濟區，將機場構建成為獨具澳門特色的“中小型多功能國際機場”而努力，並把澳門歷史文化與機場未來新建設施和人文活動進一步融合，鞏固與發揮其“城市中的機場”的獨特優勢。

(3)、充分發揮機場作為中國與葡語系國家的航空平台角色 (SO3)。

澳門國際機場一直以來都積極在航空領域拓展合作空間，特別注重與海外航空業界進行合作交流。隨著澳門作為中國與葡語系國家機場平台角色日益突出，澳門國際機場近幾年先後舉辦了三場“中國與葡語國家機場會議”，邀請到不同的葡語系國家機場和航空公司的領導人員出席及發言，共同探討航空業的現狀及未來發展。在中國機場和葡語系國家機場的長期合作中，澳門國際機場可擔當一個積極的開拓者角色及紐帶作用。從 2005 年開始至今，澳門國際機場與若干葡語系國家建立了中葡澳共同合作的人員專業培訓項目，通過這個合作平台培訓的人員已達四百多人次。

澳門作為中國與葡語國家之間的經貿交流與合作重要的平台，未來有機會開通與葡語國家直航，將更好地發揮這個平台的作用。困難在於，大部份的葡語國家如安哥拉、巴西、佛得角、幾內亞比紹、莫三比克、葡萄牙、東帝汶等都屬於長途航綫，在客流量仍不足以支撐市場的情況下，如果沒有具針對性航綫扶助政策的支持，只單純商業利益考慮的話，要游說遠程航企飛澳，難度不小。

(4)、繼續推動“虛擬化機場”的戰略目標 (SO4)。

在澳門國際機場實現“虛擬化機場”的概念，是機場專營公司早年所提出的。經可行性研究後，2007 年在澳門全力推行，並在 2008 年第七屆東亞機場聯盟會議上正式提出將全力實施“虛擬化機場”的戰略目標，具體項目包括：

- ① 客戶服務平台（互聯網、用戶自助服務、電子服務、移動服務等）；
- ② 遠程客運及貨運服務（預訂、檢查、追蹤等）；
- ③ 提供商業交易平台（酒店、免稅品、電子機票等交易）；
- ④ 完善保安及安全系統；
- ⑤ 優化企業流程－資產管理及資本管理；
- ⑥ 改善及整合網絡資源。

“虛擬化機場”，核心理念是利用科學知識和資訊技術，提高澳門國際機場的效率和效益，

擴大機場的產出。當中最重要，是業務人員利用虛擬化的思想與創意，實現流程優化和再造。例如，在澳門缺乏人力資源的情況下，機場要面對勞工成本不斷增加及人員流動率提高等問題。然而，科技可幫助企業逐步實現勞動密集型向資本密集型的轉變，如機場保安及行李託運檢查方面，機場可通過技術改進而減少每日營運成本，可以只保留需要經驗累積及關鍵位置的人力資源。

展望未來，澳門國際機場應繼續推動“虛擬化機場”的戰略目標，注入更多新資訊和新概念，開發網絡或遠端服務的功能，以提供多樣化服務及拓展機場的客源；運用先進的技術簡化業務流程、提高機場承载力並且增加客戶滿意度，讓機場以嶄新面貌面向世界各地的旅客。

(5)、繼續落實“文化機場”的構想(SO5)。

澳門國際機場雖然擁有的空間不大，但未來隨著經濟發展所需，機場公共投資加大，政府和機場可思考“如何把澳門獨有的南歐文化風格及深厚的文化沉澱透過機場展示人前”。為此，特區政府在未來規劃機場的長期發展的時候，可考慮預留空間，以展現澳門傳統文化的內容。這樣，旅客便能在機場享受到澳門文化的盛宴，再進一步，更可以仿效類似韓國仁川機場設有傳統工藝作品展示館。澳門作一個中西文化交融的城市，燈籠製作、剪紙工藝、造餅等本地傳統工藝，都具有相當的特色和代表性，還可糅合土生葡人的傳統文化，如土風舞表演等。這樣，旅客除了到澳門國際機場，在其他機場都不能夠享受到如此獨特而印象深刻的體驗。

(6)、繼續加強“綠色機場”的建設(SO6)。

“綠色機場”是指在機場設施的生命週期中，以高效率地利用資源、低限度地影響環境的方式，建造合理環境負荷情況下安全、健康、高效及舒適的工作與活動空間，促進人與自然、環境與發展、建設與保護、經濟增長與社會進步相平衡的機場體系，其中包括了空域(Airspace)、跑道系統(Runway)、停機坪(Apron)、航站區(Terminal area)、陸側道路系統(Roads of land side)和機場進場路(Roads approaching to airport)。

早於2007年，澳門國際機場已引進了亞洲首套先進飲用水淨化設備。幾年來，在機場持

續發展下，努力減少整體耗電量；更換新的空調系統；入境大堂天花板的照明系統全部改用節能燈泡，在提高照明度的同時可長期節約能源；出境大堂的舊式 CRT 顯示器被 LCD 顯示器取代；機場於非尖峰營運時段，部分使用率較低的設施如升降機、照明以及其他耗電設備將適時關閉，以節省電能。

展望未來，澳門國際機場的發展應著力於綠色規劃和設計，開源節流，盡量選用綠色建材；繼續從光、水、電、空氣和噪音控制幾個方面進行流程改造，研究建設中的節能減排技術。其中包括再生能源、自然通風、碳排放、污水及廢物處理、太陽能、雨水調節池收集利用雨水、航站區節能減排技術、飛行區節能減排技術、機場運行管理環保理論與新技術、機場減噪技術，並且成立環境監督委員會，加強全面培訓及管理政策，促進機場突破空間的制約，發展其“城市中的機場”的特色和環保概念，邁向永續發展之路。

(7)、務實塑造機場專業管理的形象典範 (SO7)。

從宏觀目標到微觀措施，要不斷改進服務素質和運作效率，以績效管理、優質服務為核心，努力支持特區政府實現澳門成為“世界旅遊休閒中心”的發展目標。

2、WO 戰略組合

(1)、配合政府突破十多年來航空專營權的束縛，引進適度的競爭機制 (WO1)。

航空專營權是當年的澳葡政府初建澳門國際機場所遺留下的歷史性問題，也是本地民航業健康發展的最大掣肘。“澳航”擁有 25 年的專營權合約，而有關市場獨佔的權利是從 1995 年澳門國際機場啟用起計算的。亦即是說，到 2020 年以前若出現另外一家澳門註冊，以澳門作為基地的航空公司，如要在澳門提供對外旅客，貨物及郵件等民航運輸服務，就得按專營合同條款先獲“澳航”的首肯。儘管特區政府於 2011 年增資“澳航”，使其成為繼“國航”之後的第二大股東，但仍然是“治標不治本”，主要原因是“澳航”機型絕大部份使用 A319，A320，A321 等中小機型，飛行距離受到限制，難以開拓中長途航綫，因此仍無法充份利用本澳通往四十多個國家的國際航空協定，以及通往五十多個內地城市的通航點。然而，一個地區

的機場壯大發展，基地航空公司的發展是相當的關鍵。

若然政府能突破航空專營，透過與中央政府、“國航”和“澳航”三方協調，制定一套既能有利於基地航企發展，又能配合本澳競爭環境的機制，將對澳門民航業未來發展起到關鍵作用，就是說，引進新的投資者創建基地航空公司的同時，推出有利於業界整體發展的“航綫扶助政策”，這樣既能保障原來基地航空的穩健發展，又能開發一條新的“藍海之路”。而特區政府日後在與這些本地航企洽簽續約協議時，也應加入相關方面的條文內容，規定本地航企必須履行的社會責任，充分利用澳門的可通航國家和內地的航空協定，增加現有內地和國際航綫的航班密度。拓展印度、俄羅斯、澳紐、美加等一直以來甚具潛力的中長途航綫，促使航空公司不斷提升服務，減低機票價格。

(2)、透過區域合作開創澳門民航人才培訓項目 (WO2)。

橫琴是珠海開發程度最低的一個島，處於“一國兩制”的交匯點和“內外輻射”的結合部。2008年，國家發展和改革委員會正式出台《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要（2008至2020年）》，標誌著粵澳兩地進入了全方位合作的新階段。《綱要》的精髓是“科學發展，先行先試”，創新粵港澳三地合作的新模式，新機制和新效益。《綱要》還指出，珠三角的戰略定位，是探索科學發展模式試驗區、深化改革先行區、擴大開放的重要國際門戶、世界先進製造業和現代服務業基地、全國重要的經濟中心，支援澳門發展為“世界旅遊休閒中心”。

澳門特區政府在2012年度施政報告中亦提出，將充分發揮跟進機制的作用，加大項目落實力度。為配合橫琴創新政策的落實，特區政府將加大參與橫琴開發，尤其是建設粵澳合作中醫藥產業園的力度。同時，澳門特區政府也加緊推動園區內其他產業的有序發展。由此可見，隨著澳門與內地區域合作更緊密，將進一步為本地中小企業帶來更廣闊的地域拓展空間。因澳門非常缺乏本地民航專才，既然特區政府能開創澳門大學在橫琴的中醫藥研究項目，那麼同樣可以考慮開創澳門民航人才培訓項目，把中外機場管理科學，引進到這塊新開發的土地，為本地航空業提供專才培訓平台。

(3)、透過“大珠三角五大機場主席會議”平台，繼續與周邊機場形成互補，建立友好戰略夥伴關係(WO3)。

2011年“大珠三角五大機場主席會議”所簽署的《主席會議備忘錄》，明確將持續推進大珠三角地區五個機場落實珠三角改革發展規劃綱要，同意深化五大機場的合作。五大機場同意加快各機場的基礎設施建設，優勢互補，在合作的同時尊重各方的獨立性與發展需要，共同推動永續發展，應付大珠三角市場對航空運輸的需求。備忘錄中提及，澳門要加強與珠海機場之間的客貨運轉飛對接。顯然，澳門國際機場與珠海機場的合作，主要是將兩個機場各自擁有的優勢結合起來，即澳門機場發揮國際機場國際航線的優勢，珠海機場發揮國內機場內地航線的優勢。在航空貨運層面，通過貨運公司，將出口貨物運至澳門機場通過國際航線運往目的地，將國外進口中國內地的貨物經澳門機場轉至珠海機場，再利用內地航線運往目的地。在過去的幾年中，澳門國際機場與珠海機場實踐過這類合作。在客運方面，澳珠機場可作出航線優勢互補的合作模式，使內地旅客經珠海機場，從澳門國際機場飛向東南亞等目的地。今後，在符合澳門的實際情況下，澳門國際機場要充分利用《粵澳合作框架協議》中關於兩地通關便利化的有利條件，與珠海機場深化合作，這樣，澳門國際機場將可發揮更大優勢。

(4)、充分發揮和落實澳門國際機場與多個國內外姊妹機場戰略合作(WO4)。

當今世界的市場競爭，已再不是單一企業間的比拼，而是企業間價值鏈的競爭。澳門國際機場必須利用價值鏈上每個環節的優勢，聚集克服困難的力量，提升企業價值鏈的整體競爭力，利用姊妹機場平台，與各合作夥伴共同開拓新的航空旅遊市場及提升自我競爭力。透過落實戰略合作和雙方簽訂姊妹機場協議，為兩地航線拓展、市場行銷、管理培訓、營運實務等領域開展廣泛合作；同時，雙方機場亦可優勢互補，務求達致多贏局面。

(5)、充分利用東亞機場聯盟交流平台，不斷學習和提升自身專業管理水準(WO5)。

透過東亞機場聯盟平台，繼續吸收當今亞洲不同先進機場的管理模式，互相交流管理經驗；以航空商務、服務水準、綠色管理、文化建設、資訊系統等為研究課題，不斷學習和自我提高管理水準；特別是研究一套適合澳門機場一類中小型國際機場發展的模式，為未來長遠發展做好準備。

3、ST 戰略組合

(1)、推動“一站多遊”，擴大機場航綫網絡平台(ST1)。

區域性旅遊將成為中國旅遊業的重大發展趨勢之一，粵港澳三地各自旅遊特色明顯，這使得三地組成“一站多遊”的戰略聯盟十分合適。這樣將加強客源市場互動，整合精品旅遊線路，創建無障礙旅遊區。機場應發揮平台角色，提升戰略合作層面，加強客源市場互動，積極鼓勵航空公司和旅遊業界推動相互之間互為旅遊目的地和客源地，推出更多主題鮮明的“一站多遊”精品旅遊線路，組織區域內旅行社開展合作，通過多種管道將旅遊團隊引導到本澳旅遊。以聯合優勢來構築泛珠區域旅遊的競爭優勢，增強市場吸引力，使澳門成為國際遊客必到之地。

對於澳門國際機場在台灣中轉市場的萎縮，我們亦可視之為澳門的機遇，透過開發“一站多遊”，澳門國際機場可以：

- ①吸引內地旅客在同一行程遊覽澳門與台灣，讓兩地達至共贏；
- ②吸引珠三角旅客透過澳門國際機場乘搭低成本航空，通往航綫較頻密的南亞國家；
- ③支持“澳航”與“國航”擴大合作，透過代碼共用把本地旅客送到遠程地區或國家。

為此，特區政府宜從具體支持政策方面著手，加強推廣，在政策上，扶助機場以至航空公司和旅遊業界共同擴大宣傳網絡，達至共贏。

(2)、允許“澳航”以外的航空公司，以執行“第五航權”的方式，開闢“經停澳門”的國際航綫(ST2)。

澳門民航業在具備一定政策支持後，特區政府可繼而展開與本地航企商討，督促其主動承擔企業責任和社會責任，執飛澳門與各國各地區所簽署的航權協議的航綫。如單獨執行有困難，可考慮“聯營辦法”，以“澳航”為例，與其母公司——中國國際航空聯營的辦法，將“國航”的一些內地與外國航點之間的國際航綫，以澳門作中間“經停站”，由“澳航”的飛機執行。如果是運力不足或其他原因未能實行，也應允許“澳航”以外的航空公司，以執行“第五航權”的方式，開闢“經停澳門”的國際航綫。這樣，就不但可使澳門居民透過這些航綫前往外國，或外國乘客前來澳門，而且也可使內地居民在出國旅遊時途經澳門。這樣不但可方便並非乘坐

該航線全程的旅客，乘搭較短路程的一段，體現“以客為尊”的精神，而且也可提高航空公司的上座率。

(3)、機場全面與輕軌系統及渡輪碼頭結合 (ST3)。

面對未來港珠澳大橋、香港機場第三條跑道和廣珠城軌的落成，澳門機場更需要發揮自身優勢，利用澳門地方小，交通便利和機場便利的海陸空聯運模式來吸引珠三角地區的客源，全面與輕軌系統及氹仔北安新渡輪碼頭結合，讓有行李的旅客方便往來各交通點。為此，特區政府可考慮引進“海陸空”統一的票務系統，即渡輪、巴士及輕軌，“一票通”。

(4)、官方促成二十四小時通關及制定相關扶助業界的產業政策 (ST4)。

官方可透過 2011 年成立的“物流業發展委員會”，利用澳門自由貿易，低關稅、無外匯管制的政治優勢，針對澳門機場在時效、工作效率及收費方面的優點，盡快促成二十四小時通關及制定相關扶助業界的產業政策，與珠海市政府解決通關及報關問題，發展機場貨運與物流，協助個別經營困難的貨運代理商逐漸向綜合物流轉型，吸引珠三角貨源，把澳門國際機場發展成為陸空聯運中心，以及成為出、轉、入的口岸機場，鞏固貨源貨量；把握橫琴開發先機，在港珠澳大橋通車前建立起良好的航空網絡，把香港以至珠三角地區部分貨物爭取至澳門。

(5)、優化機場交通配套環境 (ST5)。

作為一個“世界旅遊休閒中心”的城市機場，交通配套和相關交通查詢系統十分重要，建議透過與政府有關職能部門合作，共同促進在港內的交通配環境，其中包括：

① 建立公共交通工具自助查詢系統：讓到境旅客對澳門交通分佈有一個較全面的認識和查詢，特別是指出巴士途中所經過的旅遊景點和聞名世界的“澳門歷史城區”，方便“自助遊”旅客使用澳門機場便利的交通到達市中心和他們心中所想的某一個“點”。

② 針對“自助遊”旅客推出旅遊觀光巴士：為了增加機場交通接駁的方便性，延長旅客停留時間，澳門國際機場可仿效新加坡樟宜機場，與澳門的巴士公司合作，推出類似的“歷史文化遺產遊”及晚上的“城市燈火遊”，讓入境旅客多一個交通選擇。

③ 加強交通秩序的監督和協調：每一個人都曾經是旅客，作為一個旅客到達一個陌生的城

市，入境後步出機場，若然看見混亂的人群和交通，心情總是希望獲得幫助的。作為國際機場，應該關心到每一個旅客的需要，因此，建議設立交通疏導服務大使，幫助有需要的旅客解決交通問題，特別是在航班高峰時間，讓每個經過機場到訪澳門的旅客都覺得安心。

④ 改善目前的士和巴士的協調狀況：機場作為協調單位，應定期與政府有關當局共同檢討機場港內交通的協調狀況，加強區域環境品質的管理和資訊服務。

(6)、繼續發展非航空收入業務 (ST6)。

澳門擁有一個中小型的國際機場，却能得到可觀的非航空收入，這固然得益於澳門的“自由港”政策，全境實行自由貿易，低關稅、無外匯管制，但其積極進取的商業運營模式，也的確是關鍵。因此，澳門國際機場應擴大此優勢，繼續發掘新的商務領域，建立專業團隊執行促銷、推廣活動，加強一線服務人員的技能培訓，以旅客需求為導向，策劃機場商業區域佈局。

4、WT 戰略組合

(1)、引入航綫發展補貼機制 (WT1)。

機場屬於公共服務的範疇，具有連接外部世界的特殊性，為了保證普及服務，就有可能導致虧損。因而，世界各地政府為了考慮機場普及服務所產生的引伸效應，常常會對這部份虧損提供補貼。機場投資和運營的收益，包括機場自身的經濟收益和社會收益兩部分。社會收益主要表現在提供航空運輸服務，為旅客／貨主減少運輸時間，帶動區域經濟的發展；為服務業和建築行業提供大量的就業機會；促進當地零售、娛樂、工商及旅遊等行業的發展；加快地區間的客貨運交流，吸引國內外資金更多地投入本地市場等。

另一方面，機場帶來的主要社會收益，並不由機場享有。如果完全任由市場選擇，就會造成機場設施供給不足，發展受到局限。為了保證機場成為一種普及的公共服務，需要政府通過對民航機場運營補貼政策的研究，設計一套較為科學而合理的補貼方案，促進澳門民航業健康的永續發展。

合理的機場運行機制可以發揮自我調節作用，實現機場的社會效益與經濟效益並舉。美國、

新加坡、日本等國家的機場管理當局都是非純企業性質，僅負責管理飛行區和公共服務業務；而機場商業經營，如候機室、貨站、地勤服務等，都已經實現市場化或私有化。通過公共服務業務和商業經營業務在制度上的有效分離，使社會效益和經濟效益得到相對均衡的發展。

2009年，我國正式通航運營的175個機場中，70%左右處於虧損狀態。對於一些欠發達地區興建機場，不應只考慮機場的盈利與否，更多的是要關注它對當地經濟發展的帶動作用——這種促進作用並不是表現為機場建成營運後，它虧損多少或者盈利多少，而是通過機場進出的客人帶來的投資項目，在當地的消費，和由此引申當地的產業結構包括經濟增長模式發生的轉變。

中國民航總局就曾指出，對於虧損的支線機場，可以借鑒大多數地方政府的經驗，探索機場的公共服務職能，在對機場建設合理規劃的同時，給予必要的支持：“通過減免稅收、貼息等方式，解決機場建設和運行中的資金壓力。對中小機場給予補貼，對虧損航線航班給予補貼。”

為促進澳門航空產業發展，特區政府可參考國內外的“民航運營補貼政策”，並設立“航空發展基金”，專項用於支持以澳門國際機場為始發地或及目的地、新開或加密的國際和地區航綫及航班（含旅遊包機模式）、適合地方經濟發展的新開國內航綫以及貨運航綫。對於執行期不少於一年，每週不少於兩班的航空公司，按每個往返航班（或飛行小時、飛行距離）作補貼。

為鼓勵航空公司積極拓展客源，提高航班上座率，還可設立“客運增量補貼範圍及標準”：例如，自開航當天起，以每年同期客運量為基數，對在澳門國際機場運營的航空企業按其新增客運量（不含轉機人數）給予合適的定額補貼。

(2)、機場客源發展路向應著眼於傳統航空、低成本航空及商務機三方面的多元及均衡化(WT2)。

港珠澳大橋、廣珠城軌項目的落成，會給澳門國際機場業務發展帶來挑戰，但同時也帶來機遇。澳門作為未來的“世界旅遊休閒中心”，澳門國際機場定位為中小型國際機場的典範，只要政府能夠及時規劃，幫助機場向傳統航空、低成本航空及商務機三方面的多元及均衡發

展，並且向最低端及最高端尋求突破口，即低成本航空及私人商務飛機兩極路線，透過利用機場便利的交通，出入境時效快和“小而精”的優點，反而能吸引香港、珠三角大客源及高端客經港珠澳大橋到澳門機場出發，化被動為主動。

(3)、發展機場優質旅遊服務 (WT3)。

機場客戶是多元化的，主要商業客戶是航空公司，主要消費客戶是旅客。旅客是機場服務的最終對象——從機場的購物、餐飲等非航空運輸服務，到機場問詢、辦理登機手續、託運（提取）行李、安全檢查、候機、登機等航空運輸服務。然而，對於旅客來說，其對機場服務管理的感受與評價，都主要集中在旅行的需求上，即簡易程式，良好的設施和服務，確保安全等。其對機場服務管理的需求，最終會體現在對機場環境、機場服務能力及值機、安檢、問詢等服務人員的態度與技能的感受和評價方面。因此，澳門國際機場若要發展成為世界一流的中小型機場，就必須提升機場整體旅遊服務競爭力，建立以旅客為導向的優質旅遊服務，進一步加強旅客對機場服務的滿意度。

(4)、政府推出傾斜政策，鼓勵投資者興建更多的經濟型酒店 (WT4)。

興建經濟型酒店，能有效解決本澳每逢節假日酒店房“海鮮價”等嚴重影響澳門旅遊業和民航業發展的問題，使旅客享有較合理的價格和優質住宿，加強旅客多留澳住宿及留澳購物消費的意願，延長旅客留澳時間。關鍵在於旅行社可以較吸引的價格吸客取道澳門國際機場，帶動本地經濟發展之餘，又扶助民航業發展，可謂一舉兩得。此外，更可以藉此打擊非法旅館，改善社會治安，進而提升澳門的整體形象。

(5)、持續改善機場軟硬體設備 (WT5)。

機場作為一個城市最重要的公共設備之一，為應付未來發展需要，需要不斷改善機場軟硬體設備，提升客運能力，營造融洽氛圍，務求為旅客提供最佳的服務。

四、機場發展戰略的選擇與實施

有效的戰略如果得不到適當的執行，也是沒有價值的。戰略執行涉及到如何確保企業適當

的戰略控制和組織設計。其中特別重要的是，要確保企業建立了有效的方法來協調和整合企業內部，以及企業的供應商、顧客和戰略聯盟夥伴的活動。另外，領導能力是戰略執行的核心，這又涉及多方面，其中最重要的就是要保證組織要追求卓越，行事符合倫理道德要求，同時在創造和利用新機會時要有創業精神。

通過對澳門國際機場的“SWOT”分析，可以清晰地看出，澳門國際機場無論是營運規模和航空吞吐量方面，在珠三角五大機場的競爭中，目前雖然沒有太明顯的優勢，但近年來，澳門博彩旅遊業迅速崛起成為最具規模的世界級產業，隨著入境旅客的增長和帶動，不久未來，澳門民航業將產生強勁的需求，這會給澳門國際機場的發展帶來機會。

在總結歷史經驗和對機場營運模式及發展環境進行分析的基礎上，充分考慮到政府和機場的角色，以及專營公司的資源配置，澳門國際機場發展戰略的願景是：經過 10-15 年的不懈努力，逐步發展成為一個“背靠祖國，面向世界”的“多功能中小型國際機場的範例”。

為達到此目標，筆者提出“發揮優勢，突破局限，化危為機”發展三部曲的戰略設想，而實現上述戰略願景的主要途徑是：首先，在起步階段，透過 3 至 4 年時間的努力和基礎的穩固，盡量發揮澳門國際機場本身潛在多方面的優勢；其次，再利用 5 至 6 年時間，在良好的基礎下突破空間和自身局限，建立完備的民航發展制度，培養人才，優化機場運營管理效率。最後，通過上述兩個階段的發展，逐漸形成齊全完善的航線網絡，無論在管理、運營、文化建設和交通接駁方面，都盡顯澳門“旅遊休閒”的城市特色，以及機場“麻雀雖小，五臟俱全”的管理特色，成為亞太地區以至世界中小型機場的知名品牌；最終更能透過品牌延伸效應擴大對國內外中小型機場的影響，形成利好的戰略聯盟或加盟關係，做到“走出去、引進來”。

（一）、起步階段（2013-2019 年）——發揮優勢

（1）、政府須繼續重視機場的發展，了解機場發展將為澳門經濟帶來可觀的效益，進一步確立機場的公共性質及其在經濟適度多元發展中難以取代的地位，發揮機場的發展潛力。

(2)、政府與機場全面落實機場規劃藍圖，共同連結本地經濟結構與產業結構的逐漸升級，構建具競爭力的空港經濟區，並把澳門歷史文化與機場未來新建設施和人文活動進一步融合，鞏固與發揮澳門國際機場“城市中的機場”的獨特優勢。

(3)、政府協助機場客源發展路向著眼於傳統航空、低成本航空及商務機三方面的多元及均衡發展，並且向最低端及最高端尋求突破口，即低成本航空及私人商務飛機兩極路線，透過利用機場便利的交通，出入境時效快和“小而精”的優點，吸引香港、珠三角大客源及高端客經海路（渡輪）和陸路（港珠澳大橋、口岸）到澳門國際機場出發。

(4)、政府與機場共同發揮澳門平台角色，提升旅遊和航線的覆蓋層面，加強客源市場互動，積極鼓勵航空公司和旅遊業界推動相互之間互為旅遊目的地和客源地，推出更多主題鮮明的“一站多遊”精品旅遊線路，擴大機場航綫網絡平台，組織區域內旅行社開展合作，通過多種管道將旅遊團隊引導到本澳旅遊。以聯合優勢來構築泛珠區域旅遊的競爭優勢，增強市場吸引力，使澳門成為國際遊客必到之地。

(5)、機場充分利用“中國與葡語系國家機場會議平台”、“大珠三角五大機場主席會議平台”、“姊妹機場聯盟平台”和“東亞機場聯盟交流平台”等聯盟關係，不斷吸收經驗和提升自身的管理水準，與他們形成互補，保持友好戰略夥伴合作關係。

(6)、機場繼續深化“虛擬化機場”、“文化機場”和“綠色機場”的概念，以科學的管理手段把機場在資訊管理、流程再造、文化建設和環保節能等多方面不斷提升。

(7)、機場充分利用澳門的“自由港”政策，包括全境實行自由貿易，低關稅、無外匯管制等，借此優勢，繼續發展非航空收入業務和發掘新的商務領域，以旅客需求為導向，策劃機場商業區域佈局，提高機場營利能力，為未來財政收入打好根基。

(8)、機場努力塑造專業管理的形象典範，培養人才，重點突出機場優質旅遊服務，政府亦

須適時優化及完善機場交通配套環境。

（二）、發展階段（2020-2029 年）——突破局限

(1)、政府繼續增持基地航空公司——澳門航空的股份，目標成為公司第一大股東，爭取決策權，在保障澳門航空股東利益基礎上，由政府著手研究和制定公司未來發展方針以及推出相應的產業政策支持，並嘗試突破近二十年來航空專營權制約發展的問題，為本地航空市場引進適度的競爭機制，拓展國際中長途航綫市場和內地不同地區的航綫市場，增加東南亞的航班密度。

(2)、政府引入航綫發展補貼機制，通過對民航機場運營補貼政策的研究和參考國內外民航運營補貼政策，設立“航空發展基金”，專項用於支持以澳門國際機場為始發地或（及）目的地、新開或加密的國際和地區航綫及航班（含旅遊包機模式）、適合地方經濟發展的新開內地航綫以及貨運航綫，免除航空公司由於開拓新市場而造成虧損的疑慮，實現機場的社會效益與經濟效益並舉。

(3)、機場全面與輕軌系統及氹仔北安新渡輪碼頭結合，利用澳門地方小、交通便利和機場便利的海陸空聯運模式，來吸引珠三角地區的客源，讓有行李的旅客方便往來各交通點。為此，特區政府可考慮推出一站式的渡輪、巴士及輕軌通用票務系統。

(4)、政府透過與內地區域合作，開創澳門民航人才培訓項目，把中外機場管理科學引進到這塊新開發的土地，為本地航空業提供培訓平台。

(5)、繼續優化機場運營管理效率和友好環境氛圍，打造精兵強將人才隊伍。

（三）、走向世界階段（2030-2039 年）——走向世界

(1)、通過上述兩個階段的發展，以澳門國際機場為基地的航空公司群雄並立，實力日益雄厚；

(2)、機場國際、內地航線網絡齊全完善；

(3)、機場海陸空多聯交通連接順暢便利；

(4)、機場佈局和文化建設盡顯澳門特色；

(5)、環保效能建設達至世界一流水準；

(6)、機場軟硬體設備和資訊發展完善；

(7)、澳門國際機場逐步形成亞太地區以至世界中小型機場的知名品牌，並確立澳門“世界旅遊休閒中心”的“多功能中小國際機場”的地位，贏得顧客的信心；

(8)、透過品牌延申效應和不同的對外平台，擴大澳門國際機場對國內外中小型機場的影響，形成利好的戰略聯盟或加盟關係，做到“走出去、引進來”，為未來埋下另一個尋找突破口和制高點的伏線。

五、結語

從二十世紀九十年代初開始，澳門民航業發展已將近二十年，正面臨著一場發展中的巨變。近年來，特區政府分別採取制定澳門國際機場發展規劃藍圖、增資澳門航空和提前處理機場債務利息負擔問題等高瞻遠矚的舉措，說明特區政府重視發展澳門民航事業，並為澳門民航事業未來的發展做好準備。由於民航業的複雜性和專業性，政府對民航業務發展的具體計劃和必備條件不易有準確、全面而系統性的了解。筆者冒昧，擬根據在澳門民航業內多年的實際工作經驗，結合具體情況，運用企業發展戰略理論對澳門機場的發展戰略作研究，通過對企業外部環境和內部環境的比較分析，試圖找出企業發展所面臨的機會和挑戰，以及企業自身的優勢和劣勢。

本文還結合澳門政治、社會、經濟體系和民航業發展的實際情況，認同澳門國際機場的使命、總體目標和具體戰略，提出“發揮優勢，突破局限，走向世界”的總體戰略構想；構思“SWOT”矩陣，得出澳門國際機場發展的SO戰略、WO戰略、ST戰略和WT戰略；分析了一直以來局限澳門國際機場乃至整個本地民航業發展的根本問題，並提出長遠可行的解決辦法。

總括來說，按照中央政府的“十二五”規劃，目前澳門特區政府正努力實現發展為“世界旅遊休閒中心”的藍圖。可是，由於澳門國際機場過去一直處在“求生存、尋發展”的階段，面對未來發展還存在一系列並非澳門國際機場主觀上能解決得了的問題，與“國際標準”的要求還有一段距離，例如航空專營權制度、航綫補貼政策、航權、通關、機場與碼頭和輕軌系統的連接、陸路交通設施的完善等等。因此，特區政府理應繼續重視這些問題，同時也應探討機場的公共屬性，為機場提高企業的管理能力和競爭能力，為今後澳門國際機場在珠三角劇烈的民航業競爭中立於不敗之地，提供具針對性的政策支援，鞏固其發展基礎。

參考資料

- 1、中華人民共和國商務部（2003），內地與澳門關於建立更緊密經貿關係的安排；
- 2、中國民用航空局（2011），中國民用航空發展第十二個五年規劃（2011年至2015年）；
- 3、中國民用航空局（2011），民用機場管理條例；
- 4、方曉健（2011），澳門民航業營運補貼政策研究。澳門民航學刊，第14期：P32-38；
- 5、國家發展和改革委員會（2008），珠江三角洲地區改革發展規劃綱要（2008年至2020年）；
- 6、格里高利·G.戴斯、G.T.拉普金著，劉輝鋒譯（2004），戰略管理：創造競爭優勢。中國財政經濟出版社：P30-45；
- 7、邁克爾·波特著，陳小悅譯（2005），競爭戰略[M]，華夏出版社：P3-31；
- 8、胡漢新（2012），淺談機場如何配合澳門發展成為世界旅遊休閒中心。澳門民航學刊，第15期：P33-37；
- 9、劉蘇寧（2011），從低成本航空到虛擬化機場 - 劉蘇寧談澳門機場的理念創新。人民論壇學術前沿，第330期；
- 10、劉蘇寧（2011），澳門機場的可持續發展之路。人民論壇學術前沿，第330期；
- 11、蔡小楨（2005），澳門航空港。科教文出版社：P1-100；
- 12、澳門民航局（2011），澳門國際機場整體發展規劃；
- 13、澳門國際機場網站；
- 14、澳門民航學會網站。

澳門國際機場與姊妹機場的合作發展方式初探

■ ■ 萬 蘭

澳門國際機場目前有 13 個姊妹機場，其中 7 個國內機場分別是：內蒙古自治區民航機場集團有限責任公司、寧波櫟社國際機場、西安咸陽國際機場、無錫機場有限責任公司、海南美蘭國際機場股份有限公司、湖南機場股份有限公司、雲南昆明巫家壩國際機場（現專場為長水國際機場）；6 個國外機場分別是德國法蘭克福哈恩機場、韓國仁川國際機場、ANA 葡萄牙機場集團、加拿大溫尼伯機場、澳洲黃金海岸機場、英國範保羅機場。國內姊妹機場涵蓋了華北、華南、西南等多個地區，國外姊妹機場涵蓋了歐洲、北美洲、大洋洲和亞洲。從 2005 年開始締結第一個姊妹機場開始，經過 7 年的發展，姊妹機場的合作領域逐漸寬廣，合作項目逐漸豐富，如何在現有的軟硬體條件下開拓更多市場和提高協作功能是澳門機場未來在姊妹機場的發展中需要不斷思考的問題。

一、目前澳門姊妹機場的合作意向書分析

各機場在經濟體、地理優勢、規模需求、發展方向中所處的地位不同，在合作的領域和要求亦有所不同。從目前已經締結的 13 份姊妹機場的合作意向書中各個機場在要求上多有不同，國內國外機場在側重點上各異，但是作為與澳門締約的姐妹機場，各機場具有一定的共性。

首先在宏觀框架上來看，締約方在資源分享、優勢互補、互惠互利、戰略合作和共同發展上均提出了希望。其中以國內機場對於“資源分享”和“優勢互補”的要求更高，而國外機場則對長期合作，尤其是“戰略合作”的意向更明確。之所以出現這樣的差異，是與國內機場與澳門機場之間的地理臨近密不可分。地理上的優勢使得國內機場有機會、有能力在更廣闊的範

圍提出資源分享和優勢互補的可能，雙方從中受惠的機率和成功率較高。而對於國外機場來說，地理差異、經濟差異和文化異同使得雙方在戰略合作的模式上更具有可行性。

另外，從合作細節上來看，除了英國範保羅機場是在公務機領域專項合作之外，其他姊妹機場均集中在商業航空領域進行合作。這其中近九成的機場希望在“市場行銷”和“管理及培訓”方面加深與澳門機場的合作；有七成的姊妹機場提及“航線開拓”；國內機場有兩家明確提出了在“營運實務”方面的合作要求；另有兩家國內機場提及了“知識轉移”；對於“低成本航空”業務問題分別有一家國內機場和一家國外機場提出了合作意向。

對從於合作意向書的分析可以看出，姊妹機場關係不論是何時建立的，其主要的合作都集中在了“市場行銷”、“管理及培訓”和“航線開拓”，另外對於“資訊共用”、“增強空中服務”、“給予航空公司優惠政策”等方面雖然提及次數不多，但是在未來姊妹機場的合作過程中可能具有重要作用。因此澳門國際機場應根據目前的自身營運狀況、未來發展方向和同行業之中的優勢項目與締結的姊妹機場建立良好的合作關係。

二、合作姊妹機場的資源優勢與需求分析

國內機場的資源優勢與需求：

1、包含多個子機場的集團公司

目前，在與內蒙古民航機場集團公司簽署的姊妹機場協定，實際上惠及了內蒙古自治區所擁有的呼和浩特、包頭、海拉爾、赤峰、通遼、烏蘭浩特、錫林浩特、烏海及滿洲里等9個機場，主要飛行國內航線，國際航線集中在飛抵蒙古國首都烏蘭巴托；與湖南省機場管理集團有限公司的姊妹機場協定，惠及了長沙黃花機場、張家界荷花機場、常德桃花源機場、永州零陵機場和懷化芷江機場5個機場，國內航線涉及主要大中型城市，國際航線集中在港、澳、台及韓國和新加坡；與雲南機場集團有限公司的姊妹機場協定，惠及了昆明機場（現轉場為長水國際機場）、麗江機場、西雙版納機場、德宏芒市機場、普洱機場、騰衝機場、寶山機場、文山機場、昭通機場、臨滄機場、大理機場、香格里拉機場等12個機場；雲南機場集團有限公司是中國

西南的重要交通樞紐，其涉及的國內航線涵蓋了主要大中型城市，支線機場和小型機場的資源豐富。另外，雲南機場集團有限公司轄下的機場國際航線集中在港、澳、台及東南亞國家。因此，姊妹協定雖然只簽署了三份，但可以合作的機場已經達到了 26 個。

從以上的幾個締約姊妹機場的情況來看，其都具備了一定的航空規模，國際航線雖然不多，但有些方面與澳門的國際航線有類似，具有更多的相互借鑒和參考的條件。另外，隨著航空業的不斷發展，有些集團公司轄下的支線機場不斷更新，規模也正在不斷擴大。這在某種程度上對澳門國際機場來說是一個利好消息，因為可以合作的資源將會更加廣闊。

持續不斷的發展，令各個機場尤其是中小型機場和支線機場急需在航線規劃、管理水準、業務培訓上謀求更高的層次。除了集團公司提供的必要支持之外，澳門作為一個具有優秀管理模式和更加國際化的機場集團，將會有更多的資源和借鑒給這些姊妹機場。

2、直航城市機場和“個人遊”城市機場

在目前的姊妹機場中，已經與澳門直航的有長沙和寧波（無錫未能開通直飛航線）兩個城市的機場。其中寧波處於長三角經濟圈，而湖南五個機場的旅客輸送量一直高居中部省份的榜首位置，甚至超越了中部地區其他五省的總量。三個機場的自身固有實力不容小覷。當今民航市場競爭已經不再是單一企業之間的競爭，而是企業間價值鏈的競爭。因此，直航城市之間的姊妹機場有必要利用價值鏈上的每一個環節，提升企業價值鏈的整體競爭能力。直航增加的雙方互相了解和溝通的直接性，也把兩個城市之間的距離拉得更近。直航城市之間形成客貨運輸的中轉率低、直接性更強，有利於降低成本，使雙方完成直接轉接合作和貿易服務一體化。

而對於“個人遊”城市機場而言，目前國內姊妹機場之中寧波、無錫、海口、長沙、昆明等 5 個城市已經開放了“個人遊”，年內西安即將有望開放“個人遊”。“個人遊”引發的直接旅客需求量比以往任何時候都多。以 2012 年國慶長假為例，過境澳門的旅客人數超過 300 萬，直接的人數增長帶動了航空旅遊目的地到達率的提高。作為旅遊城市，澳門需要遊客數量能夠保持在一定的數字，以便發展澳門的旅遊經濟，塑造良好的旅遊城市印象。而對於已經開

放“個人遊”的姊妹機場城市而言，加快開通直飛航線是提升客貨運輸量、激發旅遊產業提升的良好契機。因此盡快開通相關航線，促進雙方市場發展是雙方的需求也是共贏之路。

國外機場的資源優勢與需求：

1、專項管理和培訓方面

國外姊妹機場均不屬於該國或地區最大最繁忙的機場，因此其在資源應用上有一定的上升空間，在客貨運輸上具有一定潛力。這與澳門機場所具有的性質和情況類似，故雙方具有諸多合作空間。所不同的是，國外姊妹機場在該國或鄰近地區的大中型機場獲取關於機場管理、建設、培訓和運營方面的機會更豐富，選擇性更多。當然在距離成本上花費的更少，因此獲取經驗的方式更直接。不得不承認，在機場營運和管理方面，歐美國家的發展更早，經驗更多，雖然遇到的挫折和失敗也會相對更多，但這些正是澳門國際機場在今後的合作中著重需要吸取的經驗之一，避免走不必要的彎路。

2、跨區域市場合作方面

由於國外姊妹機場大多數處於上升時期，需要不斷擴大市場合作。因此，澳門所處的南中國航空業市場應該對其具有一定的吸引力。特別是通過澳門開拓中國東南經濟圈所蘊含的巨大商業價值，將可能在商貿、旅遊、貨運等諸多方面成功開拓出潛力巨大的市場。不管是美洲、歐洲還是澳洲的姊妹機場都明確提出了對於澳門點對點航線的要求。增加航線的直接得益則是在跨區域航空市場份額上的佔有量的增長，這對於未來澳門國際機場和國外姊妹機場來說都是不可多得的機會。另外，有些姊妹機場還基於自身已經積累的一定的低成本航空的運行經驗，提出在澳門開拓長線低成本航空業務的需求。這一方面可以鞏固目前澳門已經取得的低成本航空市場的增長量，同時也可以良好的借鑒國外姊妹機場在低成本航空上的運走經驗，為雙方之間低成本航空的運作打下良好的基礎。

3、涉外服務業務方面

締約的國外姊妹機場，大多具有在海關、檢驗檢疫、出入境政策等方面的優秀管理和實踐經驗。一方面是這些姊妹機場的相關業務開展較早，已經形成了相對成熟和完備的運作流程，

另一方面，有些姊妹機場所處的地理位置開放程度高或鄰近不同國家，這決定了其在海關、檢驗檢疫和出入境管理方面的需求量高，對於不同情況的處理能力和應急能力也就高。這對澳門這樣一個“全部國際航線”的地區來說，是一個非常好的借鑒機會。另外，國外姊妹機場在涉外服務領域的優秀經驗，可以為雙方將來的航線開通、公務機飛行、地區涉外服務發展創造了機會，為兩個地區其他多個部門的合作奠定基礎。這種邊際效果，能夠在未來雙方在航空業上的更多合作開拓空間。

三、澳門機場的優勢及與姊妹機場的合作方式

隨著澳門特區政府不斷完善和促進娛樂、旅遊及會展業的蓬勃發展，澳門地區的航空市場亦隨之不斷發展。為配合隨之產生的航空運輸需求，澳門特區政府與澳門民航局在相關領域給予澳門國際機場大力的支持。在新近簽署的《澳門與內地空運安排諒解備忘錄》中，內地對於本澳航空公司開放的航點增加到 47 個，並享有“串飛”權利。澳門特區政府已與 47 個國家草簽了航班協定，當中 40 份已獲正式簽署。開放的航權，為澳門成為內地航班飛往其他國際航線和外航在節省運力的情況下參與內地航線提供了極為便利的條件。這種優良的“串飛”條件，並非所有機場都能夠具備。因為在不增加運力的情況下每增加一個航班數就要佔用有限的起降資源，但澳門繁忙但不嚴重密集的起降空間為“串飛”提供了良好的支援，可以將目前的資源發揮到更高的效率。

澳門國際機場專營股份有限公司是澳門國際機場的產權、專營權管理者，負責經營澳門國際機場的有形和無形資產以及發展澳門航空市場。澳門國際機場作為亞太地區區域性交通樞紐，現有澳門航空、亞洲航空、新加坡航空公司、台灣長榮航空，上海航空等超過 10 家航空公司通航，往來中國和亞太地區以及歐洲北美超過 27 個目的地。特別引入了亞洲最成功的低成本航空公司——亞洲航空，帶動本地區航空運輸業迅速的發展，並強化澳門作為區域交通樞紐的核心作用。澳門國際機場給予低成本航空公司的優惠政策能夠使更多已經獲得航權的航線上有充足的直飛航班，這是航空公司與機場雙贏的絕佳機會。

在具備以上的優勢條件之後，澳門國際機場還要進一步開拓姊妹機場雙方均可合作的資源，找好切入點，針對不同類姊妹機場擬定不同的合作細節協議，以期更好的發展。筆者認為可以從如下幾個方面尋求合作：

1、人員培訓、管理方面：

加強與姊妹機場方專業人員的交流，為國內締約機場提供澳門國際機場目前已經形成的先進運行機制和管理經驗；定期組織在澳門或締約機場舉辦專項培訓班、專題研討、崗位交流，通過管理知識、管理技能、業務知識、業務技能等方面交流提高雙方的管理水準和人力資源素質。不斷借鑒國內外先進的管理模式，引進先進的管理經驗，為姊妹機場提供專業化的管理諮詢。在情況允許的時候對管理運營水準相對較低的姊妹機場提供管理團隊進行培訓和示範，參與到對方的管理模式創建過程中去，以期優化運行流程。通過機場戰略管理、機場品質管制，現場運行管理、機場非航業務經營管理等國際化管理技術的輸入，完善姊妹機場的運營管理機制，提高機場的運行效率和服務品質。

澳門可以作為橋樑，引入國外優秀的姊妹機場的管理、培訓等模式，並結合澳門的航空優勢、經濟特色形成自己的獨特模式，為國內的姊妹機場提供相對更便捷、高素質的管理模式資訊和人員培訓等。

另外，澳門一直缺乏專門的機構和組織，完成對未來航空人才梯隊的培養，故可以考慮利用姊妹機場之間合作的優勢採取代培、委培、成立專門實習實驗基地或建立聯合航空學院、航空專業的方式，彌補澳門長久以來對航空人才需求的缺口。

2、市場開發方面：

明晰各姊妹機場對於客貨運輸的需求，邀請締約姊妹機場提出其在國內和國際客貨運輸中的需求，然後與澳門現有的國內國際客貨運輸需求進行比對，通過價格比較、流程優化，減少不必要的中轉程序，提高客貨運輸到達率，節約時間成本，降低成本，找出雙方共同的贏利點。這尤其適用於對國內機場，利用澳門區域優勢和價格優勢，作為國內姊妹機場走向東南亞或更

遠市場的集結地。

針對不同締約機場建立不同的市場開發方向和目標。與締約姊妹機場定期互相提供市場訊息，通過動態整合航空資源加大雙方捕捉市場營運的機會。對於旅遊資源較為豐富的締約機場可盡快開通直通航線，並逐步架起姊妹機場通過澳門中轉至東南亞及歐洲和葡語國家的空中橋樑。

在航線管理和設計上，大力引進和推介澳門機場日益成熟的低成本航空的運作模式和管理方法。通過澳門國際機場的成功市場經驗促進低成本航空在締約姊妹機場的成功落地和簽約，形成締約方兩地的三個經濟體多贏的局面。這不僅是面對國內姊妹機場需要跟進的專案，在國外姊妹機場的合作中也可以取用。

目前，大多數國內姊妹機場並沒有提出對於公務機的發展考慮。一方面是當時在姊妹協定簽訂的時刻公務機飛行還不具備基礎條件，另一方面內地很多機場對於公務機飛行的市場認識不足。但是隨著內地公務機營運水準的不斷提高，特別是今年以來有關政策的出台加大了公務機在多地飛行的可行性。為了從公務飛行市場中更多的分得一杯羹，應該在市場營運方式上對公務機業務有所側重。澳門對於公務機飛行已經有一定的經驗，並具有地理區位和價格、技術上的多重優勢。因此應該為澳門成為公務機的集結地做好充足的準備，並在締約姊妹機場建立公務機的綠色通道。讓往來於澳門與姊妹機場的公務機享有優先起降、優先保障、最優化地面服務等相關措施，以期在內地、澳門以及國外的公務機市場最大程度達到的雙贏或多贏。與此同時，澳門國際機場還應該從包括英國範保羅機場在內的姊妹機場多取經，學習歐美機場在公務機領域的先進理念和運行模式，結合澳門的實際情況應用。

另外，還有一方面的市場合作可以在“給予航空公司優惠政策”上，在姊妹機場之間給予航空公司在駐紮、營運、租賃、航線等多方面的優惠政策，鼓勵更多的航空公司優先開闢並執行澳門與姊妹機場之間的航線，增加客貨運輸量，開闢良好的合作運營模式。

3、加強資本合作方面：

國內的機場正處於不斷提升擴容的時期，機場擴建為澳門與姊妹機場之間的合作提供了一個良好的契機，澳門國際機場可以利用自身所處的有力的國際化融資平台和較強的資本運營管理優勢，為姊妹機場及其轄下的支線機場和小型機場擴建提供多種融資管道。澳門國際機場與姊妹機場在互不改變各自經營性質，各自獨立經營、獨立核算並獨立承擔一切法律責任的前提下，可以直接以資本的形式投資姊妹機場擴建項目；也可以為擴建項目牽線搭橋，引入國際戰略投資資本或外國政府貸款。

在可能的情況下，澳門國際機場可以貨幣資金、民航特種設備等多種形式直接向姊妹機場主業投資參股，從而實現戰略性發展的目的。對方可以借此擴大資本規模、優化資本結構、合理配置資源，尋求更大、更快的發展，為投資者提供可觀的回報。

針對目前國內多數締約姊妹機場的非航空業務所佔比重較小，澳門國際機場可以考慮將航空物流園區、候機室商業、機場餐飲住宿、機場廣告、航空配餐、專業機場服務公司等非航空業務列入與姊妹機場的合作範圍之內，在資金、設備、管理、特許經營權等多種方面開展全方位的資本合作，達到雙贏。

4、資訊共用，不斷更新資訊技術方面

在目前的科技領域中，資訊已經不是能夠獨享的利器了，為何還要提出資訊共用呢？原因很簡單，每個團體獲取資訊的管道不同，獲得資訊的時間就會產生一定的差異。在資訊趨向同質化的年代中，“先拔頭籌”是獲得機遇或直接獲得成功的關鍵。通過姊妹機場間的通力協作，讓資訊流動速度加快，各自都能夠通過相互的管道第一時間獲得對自己有利的資訊是非常重要的。因此，在資訊的共用和更新資訊層面，姊妹機場間的合作是十分有必要的。

相對國內姊妹機場的發展來說，澳門國際機場具有一定的優勢，這同時體現在硬體建設和軟體建設上。在具有技術優勢的條件下，澳門國際機場可以考慮在情況允許的時候對國內姊妹機場提供更優的資訊服務，鞏固雙方在經濟、貿易、優先利益上的合作。同時可以利用澳門的

橋樑作用，有效的將國內的姊妹機場的資訊推介到國際市場，並將國際市場對國內機場的需求傳遞給國內的姊妹機場。

身處國際機場的地位中，澳門國際機場同時應該注重與國外姊妹機場就行業發展方向、熱點和近況進行不斷的交流。爭取盡可能多的了解瞬息萬變的行業資訊，為自身發展創造更大的空間。

二零一三：將展現公務航空的巨大潛能

■ ■ 費 龍

二〇一二年三月，亞洲公務航空會議及展覽會發佈的統計資料表明，二〇〇〇年至二〇〇八年，交付給中國的公務機數量不超過五十架；但從二〇〇九年到二〇一一年，交付數量已經超過八十架，兩年時間就遠遠超越此前近十年的訂單總和。隨著經濟的蓬勃發展，中國公務機市場進入了一個爆發式增長時代，由二〇一三年起，將是公務機市場競爭相對激烈的時期。

由中國航空器材集團公司、南光（集團）有限公司、澳門會議展覽業協會共同主辦，由中國民航技術裝備有限責任公司和南光國際會議展覽中心承辦，澳門特區政府、中聯辦、中國民用航空局支持，澳門民航局指導，澳門國際機場專營公司特別支持的“二〇一二澳門公務機展”，於十月二十六至二十八日在澳門國際機場舉行。作為澳門地區規模最大、參展飛機製造企業最多、專業化程度最高的公務機展會，來自波音、空客、巴西航空、龐巴迪、灣流、達索等大型公務機製造商的十餘種公務機一齊亮相澳門，公務機製造商和運營商們集中展示世界公務機行業的最新機型和最新技術。二〇一二公務機展是目前為止在澳舉辦的規模最大、參展製造企業最多、專業化程度最高的公務機展會，展會期間並舉辦了“商務航空在澳門”論壇，深入探討澳門的公務機市場發展前景與趨勢。

亞洲公務航空市場屬於新興的市場，目前剛剛進入發展階段。作為高端客戶出行的交通工具，公務機在中國的市場正在逐步擴大。面對中國公務機市場蘊藏的巨大商機，澳門公務機展為今年及未來中國及其周邊地區公務航空相關產業搭建一個國際化的交流平台，以澳門獨特的區位優勢和國際化背景，吸引了越來越多的國際高端商務人士和公務機製造商及運營商們的關注和參與。作為本屆澳門公務機展的承辦方之一，中國民航技術裝備有限責任公司也在結合自

身的優勢資源和豐富經驗，為參展商們提供無與倫比的展示機會，而且也向大眾展示公務航空對於增長迅猛的中國市場的重要價值，及其巨大的潛能。

澳門商務航空發展迅速

二〇一二澳門公務機展覽共有來自世界各地的十一家著名飛機製造企業生產的國際主流公務機型在澳門國際機場停機坪作靜態展示，吸引了十多家公務機運營企業及專業媒體參與，逾千名來自珠三角、香港及澳門的專業觀眾與潛在消費人群參加了展會活動。世界著名的七家公務機製造廠商和眾多公務機營運商也參加本屆展會，進一步促進了行業交流和公務機業務拓展，並且有力地推動了澳門會展業的發展。

首屆澳門公務機展結束後，三天展期共吸引了近五千名政要、名流、業內專家及航空愛好者前來參觀。公務機展期間，業內專家圍繞澳門發展公務航空的現狀與前景，深入探討和交流。主辦方組織的展商交流活動亦加深了公務機領域展商及運營商對澳門風土人情的了解，以及澳門市場環境的消費潛力的認識，推廣澳門世界商務旅遊休閒中心的城市名片。主辦方以此次航展產生的廣泛影響和成功經驗，決定將澳門公務機展打造成為促進澳門公務航空發展、促進公務航空製造商、改裝商、運營商、地面保障商等全產業鏈合作與共贏的一個永久交流和互動平台，使澳門公務機展成為具有澳門特色和國際影響力的年度航空盛會。

中國民航總局副局長夏興華指出，隨着中國航空事業發展，公務航空也取得長足進展。內地現有十二家公務航空公司營運，還有卅八家公務航空公司等待審批。去年，中國民航的公務航空運載飛行小時較二〇一〇年增加一倍，現在中國民航已有一百五十七架公務機，預計到“十二五”規劃末期，將增至二百八十多架。

澳門國際機場去年的旅客吞吐量逾四百萬人次，二〇一二年全年預計將增加 15%；同時，澳門國際機場的公務航空也取得了很大的成績，首九月進出澳門的公務機逾八百架次，較去年同期增加 25%。隨着內地經濟蓬勃發展，中國公務機市場正逐步擴大，蘊藏着巨大的商機。同

時，隨着澳門休閒旅遊業的發展，澳門商務航空的需求也日益增加。該展覽以澳門獨特的區位優勢和國際化背景，邀請國際知名的公務機製造和運營企業參加，配合專業論壇和商業配對等活動，為行業交流及公務機企業拓展業務創造新的機會，並為中國及周邊地區公務航空產業搭建國際交流平台。

本屆展會設有室外室內兩部分展區，為了豐富展會內容，展會現場將會舉行公務機體驗、行業高峰論壇等一系列豐富多彩的配套活動。展會同期主辦方之一的南光（集團）有限公司還將在威尼斯人舉辦第二屆中國（澳門）國際汽車博覽會，有四百餘家中國汽車製造廠商、汽車零部件及裝飾品廠商踴躍報名參加。組委會特邀了眾多金融、地產、高爾夫球會、航空公司等機構建立了戰略合作夥伴關係，將組織高爾夫球賽、紅酒品鑒、藝術品鑒賞等一系列高端活動。屆時將有大批中國內地私人理財客戶、港澳台及海外商界菁英前來觀展。共用高端客戶資源，使本屆澳門公務機展更顯得與眾不同。

這次公務機展的口號是“頂級品牌、薈萃澳門”，事實也如此。來自全球高端公務機市場擁有強勢地位的波音公司，派出了其主流機型波音 BBJ；擁有全球最大、最現代化的公務機機隊的空中客車公司，派出了空中客車公務型 ACJ319；國際巨星成龍的專機“萊格賽 650”及其製造商巴西航空工業公司，攜著這架“明星公務機”和兩大主流公務機公司一起參加澳門公務機展。除此之外，參加本次展會的主要機型還有：挑戰者 300、LEGACY 650、灣流 450、灣流 550、CESSNA CJ1、達索 7X 等。

主辦機構表示，本屆展會參展商層次高、數量多，產品豐富，展示最新的公務機發展水準。展會計劃每年舉辦一次，設室內、室外兩部分展區。室外一萬二千平方米為航空器靜態展，將邀請波音公司、空中客車公司、龐巴迪公司、巴西航空工業公司、灣流公司、賽斯納公司、豪客比奇公司、達索公司等國際知名飛機製造商展示十六架不同機型的飛機，貴賓觀眾更可登上飛機，近距離感受公務機的各項設備。室內展區一千五百平方米，設有論壇區、貴賓區以及廠商展位，展覽內容涵蓋公務機製造、公務機運營服務等領域。展會期間舉辦專業高峰論壇，邀請政府機構、行業主管部門、國際知名公務機製造商、公務機運營商等各界嘉賓，圍繞公務機

製造、運營、服務等領域的發展進行交流，共同探討以加快中國以及澳門的公務機發展。

民航業人士指出，澳門民航具有安全、地勤服務高質素及規範的特點，民航局批覆祇需提前一天申請，有助推動公務機發展。澳門發展公務機的優點是可依托旅遊、博彩、度假等產業發展公務機市場；不過仍需解決各種問題，包括停機位不足、經濟結構較單一致客源群體不夠廣闊。

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認為，澳門商務航空的發展有“天時、地利、人和”之利，即澳門及周邊地區的經濟發展迅速，又背靠中國內地龐大市場，具有良好的發展環境，他認為澳門商務航空發展前景廣闊，而去年訪澳旅客超過二千八百萬人次，其中澳門國際機場旅客量約四百二十萬人次，是澳門總人口的七倍之多。他表示，澳門自一九九五年開始發展公務機服務，目前在澳門註冊的公務機公司有三間：包括：Macau Jet、Asia Jet 及 Fortuna Jet。由於澳門位處珠江三角洲，是世界經濟發展最快的地區之一，加上特區政府着力打造“世界旅遊休閒中心”，使得商務、休閒旅客不斷增加，為澳門帶來高端客戶，對公務航空的需求迅速增長，澳門公務機升降次數由二〇〇九年的九百八十三架次增長至二〇一一年的一千三百五十九架次，預計二〇一二年公務機升降次數達一千五百六十五架次，同比上升 15.66%。

他指出，澳門機場以多功能中小型國際機場為定位，包括傳統航空、低成本航空、商務航空多元發展。在發展傳統航空、低成本航空的基礎上，商務航空是澳門國際機場未來的重要發展方向，澳門國際機場專營公司對未來商務航空發展的營運模式和配合設施進行了一系列的準備工作，如設立物流暨通用航空發展部專責澳門國際機場航空業務的拓展工作、對外交流活動、完善硬件建設、軟件升級、引入公務機專屬科技等。崔光表示，對比鄰近地區機場，澳門機場有不少軟性建設的差異性優勢，如中國與葡語國際機場平台作用、政府鼓勵政策、澳門航空業人才來自世界各地，有利於引入各種優勢的公務機管理營運理念等，但同時，近年澳門經濟急速發展，導致人資短缺，航空業一直缺少熟悉民航實際運作情況的管理人才，培養本地專業人才具有必要性和迫切性。他建議，未來可以考慮開創澳門民航人才培訓項目，為航空業提供人

才培訓平台。

澳門民航業界人士表示，澳門賭場有不少貴賓客，為了舒適和隱秘，他們每次均會安排搭乘公務機來澳。隨著澳門旅遊博彩業蓬勃發展，與私人飛機市場發展會可謂水漲船高。港澳兩地公務飛機市場會存在着一定程度的競爭，但兩地各有不同特色，澳門純粹是娛樂、會展，香港則是全球公認的國際金融中心，澳門在旅遊度假方面較優勝。目前本澳硬件設施有待完善，當完善自身條件後，各產業會迎來更好的發展。

中國將成高端公務機市場主力

資料顯示，一個地區人均 GDP 達到一萬美元以上，公務航空將出現穩步增長，中國沿海發達地區已經達到這一指標。據胡潤研究院發佈的《二〇一二中國高淨值人群消費需求白皮書》顯示，公務機對高淨值人群有很大的吸引力，億萬資產以上的高淨值人群有購買公務機意向的達 13%；在中國的十億富豪俱樂部中，超過六成的人有公務機需求，他們也將成為公務機的消費者。

在美國，公司高管、富豪出入公務機早已成為一種普遍現象，他們常常早上在東海岸醒來，參加華爾街的投資峰會，中午與商業夥伴相約在中部芝加哥用餐，晚上很可能已身到西部三藩市。美國的大公司廣泛使用公務飛機，中小企業更是消費的主體。據《財富》雜誌統計，在美國排名前三千位的企業，幾乎都在使用公務機。然而，在歐美甚至是拉美流行起來的公務機，在二〇〇九年之前，並沒有在中國經歷跨越式發展。從二〇〇九年開始，來自中國本土的公務機訂單開始大量“漂洋過海”。據民航局統計，二〇一一年底，中國內地公務機機隊規模為一百〇九架，比二〇一〇年增長 45.3%。截至二〇一二年上半年，中國的公務機數量已達到一百二十架，半年內增速達 11%。

波音公司公務機全球市場總監理察斯指出，美國和歐洲等西方發達國家的公務機市場已接近飽和，而亞太地區，特別是在中國，這一市場潛力十分巨大。如今，中國企業向外發展已形

成趨勢。隨著中國在國際政治經濟格局中話語權的不斷增加，各種國際論壇、會議和交流活動也紛至沓來。便捷、靈活、舒適、隱私性強的公務機成為了這些人群出行的最佳選擇。

經過十年的發展，我國人均 GDP 已從八百美元增長至超過四千美元。總體上已經進入工業化、城市化進程的中期加速階段，居民消費已從小康達到寬裕。開展多層次化服務，滿足各類人群的需求極為迫切，定位為高端服務的公務機無疑是其中需求之一。

美國國家公務航空協會資料顯示，截至二〇一一年七月，全球有三萬架公務機在運營，其中美國超過一萬五千架，巴西約二千架。中國有十三億多人口，公務機卻不到二百架，與巨大的市場需求形成鮮明的反差。

據中國社科院發佈的《流通藍皮書：中國商業發展報告(2011-2012)》顯示，未來十年，公務機市場規模預計每年將以平均 20% 以上的速度增長。僅二〇一二年首季度，中國民用航空局就已批准擬進口公務機六十架。中國民用航空局副局長夏興華預計，到“十二五”末期，中國公務機數量將達二百八十架以上。

位於珠江口東岸的深圳，由於外聯港澳，內繫珠三角地區，擁有不少的高端民航客戶群，大大刺激了公務機市場的發展。二〇〇五年，深圳公務機平均年航班量不到百餘班，現在已經超過一千班了。

二〇〇七年四月，由深圳航空有限責任公司、香港亞洲公務航空有限公司、北京國民信託投資有限公司共同投資的亞聯公務機有限責任公司宣佈成立，成為首家以深圳為基地的公務機公司。二〇一〇年二月，東海公務機有限公司創建，同年十一月十三日，該公司首架挑戰者 605 飛機抵達深圳寶安機場，該公司在深圳寶安國際機場擁有十五萬平米的運營基地，擁有龐巴迪公務機機隊。東海公務機除了從事商務和私人包機飛行、飛機委託管理、公務機地面代理之外，還為飛機購買者提供飛機選型諮詢和購機方案等服務。

二〇一〇年是深圳公務機市場增長的一個爆發點，該年十二月二十一日，海航集團旗下的金鹿公務航空深圳 FBO 在深圳機場開業，FBO 是英文 Fixed Base Operator 的縮寫，意為公務機固定基地運營商，FBO 為公務機運行提供停機服務、飛機及乘客地面保障服務、加油服務、機組航務及簽派服務、飛機航線維護及維修定檢服務等。這是繼北京、上海以後，中國內地第三個公務機 FBO 項目，是除香港以外，華南地區第一個。

專家指出，公務機會是中國通用航空率先發展的產業領域，中國已成為國際高端公務機的購買主力。目前，我國公務機的製造還處於研發設計階段，還沒有完全國產的公務機。國內的公務機公司如金鹿公務航空、東方公務航空公司主要是從事公務機的包機、託管等飛行業務。據國家民航總局統計，在我國目前的一百三十四家通航企業中，以公務飛行為主營業務的有十家；在現有的一百一十二家籌建通航單位中，擬開展公務飛行業務的有四十八家。

公務機本質上是交通工具，與民航相比，其優勢在於靈活便捷、私密高效，很受高端消費人群的歡迎。中國公務機市場雖然空間廣闊，但還很稚嫩，市場和用戶的消費理念還不成熟，遠未形成高效的消費觀念。除了消費觀念的限制，基礎設施建設嚴重滯後、空域管制過嚴、高空尚未開放、關稅負擔沉重、維修力量不足等客觀因素制約了中國公務機市場發展，遠遠未能與國際接軌。

目前，我國適合公務機降落的機場只有二百個左右，而美國則接近二千個；與國外交易公務機只需一兩個月相比，公務機在中國的銷售交易週期長達五至八個月；國內購買公務機需上繳高達 17% 的增值稅和 4% 至 5% 的進口稅，給購買者造成了不小負擔；公務機行業專業人才匱乏，尤其是公務機飛行員和維修人員嚴重短缺。

二〇一〇年，國務院、中央軍委正式發佈《關於深化我國低空空域管理改革的意見》，按照國家空管委的部署，中國低空空域管理改革，準備用五至十年時間分三步走完成改革目標：二〇一一年以前，完成低空空域管理改革試點；二〇一一年至二〇一五年，深化改革，在全國範圍內推廣；二〇一五年至二〇二〇年，逐步形成政府監管、行業指導、市場化運作、全國一

體的低空空域運行管理和服務保障體系。二〇一二年一月起，低空空域放開範圍擴大，試點地區面積將佔全國陸地空域面積的 31.6%。未來四千米以下的低空飛行將實現“無需報批只需報備”的管理方式。

民航局負責人在二〇一二北京國際商務航空展覽會上表示，將在北京、上海等大都市周邊設立專用的公務機場，以適應公務航空的發展要求和特點。中國民航局將採取八大措施解決公務航空發展中的問題，支持公務航空健康、可持續發展，為公務航空發展掃清最後障礙。

目前，我國在打破國內空中管制方面已有明顯進步，航線申請從過去的提前七天提交縮短至提前一天提交。民航局預測，隨著中國公務航空發展環境的改善，“十二五”規劃末，中國具備公務機執管和運行能力的企業將達到三十家。到二〇二〇年，全國擬增加通用機場二百八十餘個，其中可用於公務飛行的機場近四十個，中國將初步構建包括固定基地運營商、飛行服務站、公務機維修單位在內的，佈局合理、可基本滿足運營需求的公務航空服務保障體系。

有一點無需置疑：在可見的未來，公務機在中國不再是奢侈品，而是快捷的交通工具！

珠海新建通用機場

公務機市場潛力巨大，不少地方政府已經聞風而動。臨近澳門的珠海，最近打算新建一座通用機場。這座規劃中的通用機場擬選址斗門區蓮洲鎮，將分兩步建設：先期建設通用飛機臨時起降點，遠期建設通用機場。珠海方面正力爭年內完成臨時起降點申報，二〇一三年八月開工建設，在第十屆航展（二〇一四年）前建成並投入試運行。民航界認，珠海在原有的機場效能未盡發揮的前提下新建一座通用機場，顯然不是了拓展傳統的航空，而是劍指商務航空市場。

不久前，珠海市委書記李嘉，市長何寧卡與省機場集團公司董事長呂業升、總經理張克儉一行就雙方開展整體合作舉行座談。李嘉希望以通用機場建設運營和航空物流為突破口，與

省機場集團公司攜手合作，全面推動珠海航空產業發展。李嘉表示，通用航空是珠海航空產業的特色，珠海必須大力發展航空產業、航空運輸業，要及早謀劃珠海航空產業，特別是航空運輸業的發展，把港珠澳大橋、輕軌、鐵路以及航空作為一個整體，科學謀劃珠海的大交通大發展，否則就可能貽誤戰略機遇。呂業升表示，省機場集團公司將儘快成立工作組，與珠海對接，制定方案，爭取合作項目儘快落地。

目前，珠海的航空產業已經形成一定基礎。除了已舉辦八年的航展品牌效應之外，珠海航空產業園已被發改委評為國家級高新技術產業基地，內地也盛傳珠海將成為內地開放低空空域的試點城市。近年來，一批小型通用飛機工廠陸續落戶珠海，新的通用機場若建成，對通用飛機產業將有巨大的提升。因此，珠海希望以通用機場建設運營和航空物流為突破口，與廣東省機場集團公司攜手合作，全面推動珠海航空產業發展。為了興建新的通用機場，廣東省機場集團公司將成立工作組，就通用機場的建設與珠海對接，同時制定方案，爭取該合作項目儘快落實。珠海市委書記李嘉表示，通用航空是珠海航空產業的特色，珠海必須大力發展航空產業、航空運輸業，要及早謀劃珠海航空產業，特別是航空運輸業的發展，把港珠澳大橋、輕軌、鐵路以及航空作為一個整體，科學謀劃珠海的大交通大發展。

二〇一一年下半年，曾有消息稱珠海擬在海泉灣附近興建一座通用機場，以配合廣東省低空空域逐步開放的政策。根據原來的計劃，海泉灣通用機場周邊劃設兩個高度為一千米、半徑為十公里的“報告空域”，並設立珠海、陽江、羅定的三邊航線。內地通用航空市場處於起步狀態，經過多年的推動仍不見起色，主要由於國家的空域開放政策久久未能出台。珠海擁有優良的空域條件，一直希望能在通用航空領域有所作為。

對於珠海發展通用航空的消息，珠海存有兩種絕然相反的意見，反對者認為珠海機場都已經像是被閒置在那了，還再弄一個機場，勞民傷財。有人認還是應該盡快把鐵路和輕軌弄通為好，機場應該是十年後該考慮的事。反對的另一個原因在於環境問題，認為通用機場對珠海的空氣環境不利。而支持新建通用機場的意見認為，將來珠海成為進出口的口岸，貨物的運輸壓力肯定很大，在沒有火車的情況下，如果沒有好的空中運輸，陸路的交通壓力肯定是無法承受

的。對於珠海建通用機場，亦有不少人處於觀望態度，但他們希望相關監管部門能做好規劃工作，將來在珠海發展中起到作用，而不要成為“爛尾”。

相對於珠海方面對新機場的熱烈關注，曾經與珠海競爭機場建設的澳門似乎無多大動靜，也許是大多澳門人對澳門國際機場具有信心，或者是了解到珠海新機場根本與澳門機場無競爭關係，從官方到民間均冷淡處置。有輿論認，澳門國際機場在與珠海機場的競爭中稍勝一籌，珠海機場在修建時按照國際一級民用機場標準進行總體規劃、設計和施工，當時號稱全國最大、最先進。然而，機場啟用以後，客流量一直很差。珠海機場客流輸送量在一百萬人次左右，僅為當初設計目標每年一千二百萬人次的不到一成，導致珠海機場建成後就處於虧損狀態，給珠海市財政帶來沉重壓力。在與廣州機場及香港機場多番談判後，最終由香港機場接管並成立珠港機場管理公司託管，經過一段時間運作，才佳績初顯。而澳門機場建成後先得益於兩岸中轉，最近幾年受惠於開放賭牌後個人遊旅遊效應吸客，基本保持發展勢頭。

按照業界解釋，“通用機場”是指專門為民航的“通用航空”飛行任務起降的機場。民航的通用航空飛行任務是專門特指除旅客運輸和貨物運輸以外的其他飛行任務，比如景點遊客觀光、空中表演、空中航拍、空中測繪、播撒農藥等特殊飛行任務。執行通用航空飛行任務的飛行器大都是小型飛機、輕型飛機、直升機等，所以“通用機場”的跑道導航設施往往都比較簡陋，“通用機場”的淨空環境往往也比較差，根本不具備任何大型民航飛機的起降。通用航空的跑道只要六百米就行了，一座大樓七至八平方米就可起降直升飛機。所以，通用機場是不會開設正規的定期民航航班的。狹義上，通用航空專指工農業作業飛行及醫療、搶險飛行。廣義上，通用航空和運輸航空的區別非常簡單，運輸航空是需要花錢買票坐，有航班表，也有起飛時刻表。除去以上的情況，再除去軍隊、警察、緝私，剩下的就是通用航空。

通用航空和運輸航空的區別不在於飛機的大小。如果購買一架空客 A380 飛機作為自己的私人飛機使用，這也屬於通用航空領域。只要沒有航班表，並且不對外賣票，同時滿足這兩條就是通用航空。因此，珠海市新建的通用機場，目標是大力發展航空產業，亦配合及壯大珠海航空產業園的發展。該產業園的主題是航空工業及航空科技產業，乃澳門因土地所限無法發展



亦無法競爭的產業。還有一點，那就是為珠海下一步發展公務機市場埋下伏筆。據悉，在珠海新建的通用機場投資者中，也有一些澳門人熟悉的面孔。

近幾年來，隨著試點低空空域不斷開放的發展趨勢，內地通用航空產業的發展漸成“井噴”之勢。民航局編寫了《通用機場建設標準（初稿）》，改變了通用機場的建設必須需要按照現有的民用運輸機場標準進行建設，進入的門檻較高，且週期較長，不利於通用機場乃至通用航空產業的整體發展的局面。

然而，也有人認為，珠海及廣州新建的通用機場，著眼於航空維修、製造產業，未來有可能發展公務機、景點遊客觀光等。與澳門打造“世界旅遊休閒中心”亦可形成相互助力，因為通用機場及珠海航展帶來的均是高端客源，只要澳門的旅遊休閒元素保持足夠的吸引力，相信亦可從臨近地區高端客源市場中分得一杯羹。不過，兩地在發展商務航空市場的過程中，應該避免非良性競爭和資源重複，最好還是多溝通、多協調，以實現互利共贏。

國際機場增加非航空收入的策略

■ ■ 周士菲

二〇一二年十一月十二日至十三日，第十一屆東亞機場聯盟年度會議假韓國金浦機場梅菲爾酒店舉行，其中一個議題是機場的非航空收入。統計資料顯示，澳門國際機場專營公司二〇〇九至二〇一二年，機場非航空收入年均增20%，預計今年非航空收入可達三十四億澳門元，佔機場總收入的54%。澳門國際機場核算非航空業務總收入的項目中，並沒按照國際民航慣例包含航油的收入。意味如果加上航油收入，非航空收入將更可觀。澳門國際機場非航空收入貢獻比較顯著的是免稅品銷售和廣告業務。今年在不改變候機樓總面積下，完成免稅店舖位擴建1,158平方米的工程。根據經營面積和銷售額的統計，年均每平方米免稅品銷售額與往年一樣，達到四十四萬元。

民航業者表示，機場的非航空收入實際上是機場投資管理成功與否的重要標誌。縱覽當今世界，無論是亞洲地區還是歐美國家，千方百計提高非航空收入的國際機場比比皆是。例如首都國際機場去年盈利升87%，勝過預期的數字，主要原因就是非航空收入增加了22%，而經營開支僅升1%，導致毛利率由26%擴闊至33%。首都機場的非航空收入增長勢頭強勁，國外航線的降落費又可望上調，故國際信貸評級機構維持該機場「增持」評級。

外國先進機場重視零售業務

民航業界認，除了航空服務效率，機場品質還應該由非航空商業設施和為乘客提供積極體驗的服務衡量，包括購物、用餐、娛樂和休閒。阿姆斯特丹的史基浦機場在上世紀九十年代首次正式實現了“機場城市”的概念。現在，全球的門戶機場都在仿效這種模式，並建立商業和

不動產區域來以迷你城市的方式發展其空側 (airside) 和陸側 (landside) 區域。將購物中心概念和藝術場館融入航站樓，大多數主要機場正在其附近孕育與航空相關的會議、貿易、展覽、辦公、物流、零售設施，酒店，綜合性建築和混合住宅設施群，在那裏乘客和當地人在距離航站樓十五分鐘的距離內能夠購物、吃飯、見面、工作、做生意和娛樂。“機場城市”自身正擴展成為一個更廣泛的機場整合經濟區，被稱之為“空港商業城”。

在機場零售業務方面，阿姆斯特丹的史基浦國際機場、德國漢堡機場和迪拜機場堪稱成功的典範。

阿姆斯特丹的史基浦國際機場在運輸國際旅客量居全球第三，旅客總數排第十二。二〇〇八年，每天運輸乘客大約十三萬人次。而他們的機場零售也做得如火如荼。史基浦機場的購物區域包括兩個部分，分別是史基浦廣場購物中心和史基浦世界大道，前者位於邊檢之前，面積為五千三百平方米。後者在邊檢之後，面積為一萬一千平方米，共有一百二十一家零售店。除了傳統的香水、煙酒和紀念品外，機場還有別具一格的服務，其中之一就是“荷蘭遊樂場”。在這兒旅客可以盡享超過一百種投幣遊戲機和賭博遊戲，而且該服務免費。新婚夫婦可選擇“史基浦婚禮店”，立刻踏上蜜月旅程。此外，機場在不同地點設置了畫展，為旅客創造了更優雅的乘機體驗。其他引人注目的服務還包括“打盹兒椅”、飛機觀展、“安靜中心”和通訊中心等。為不同年紀的人，他們有不同的設施。Nutricia 公司的“Babycare 休息室”為嬰兒和家長提供了舒適的放鬆環境。大一點的小孩，則有“兒童森林”，這是一個裝飾得像森林的遊樂場，它們都免費提供。機場還有“Back2Life”醫療中心，提供如何放鬆的資訊，以及健康和美容服務店 XpresSpa 和 Rijksmuseum。據介紹，史基浦機場受巴黎、紐約和東京的啟發，於最近新開了 Café Chocolat 店，向旅客提供世界上最好的巧克力。史基浦機場另一項為指廊提供的新服務名為 Vizzit，銷售機場最暢銷產品和最新的旅行必備用品。

迪拜國際機場的免稅區將機場零售設計真正納入了考慮。該機場的零售從一九八四年的一千八百萬美元上升到了二〇〇八年的十億，銷售業績最好的一天是二〇〇八年的十二月二十日，達到了一千九百萬美元——這等於機場頭五年零售總額。迪拜機場的免稅區二十四小時營

業，商店的佈局經過了精心設計，所有旅客都需要由此通過，而且 45% 的旅客都會購物。三號航站樓零售區域面積為九千平方米，該候機室零售的特別之處在於花了更多精力在旅客達到區的商店上。迪拜機場並非只有機場設計深入人心，他們的客戶服務也同樣讓人嘖嘖稱道。二〇一一年，該機場共接待旅客三千七百萬人次，平均每位旅客消費五十美元。迪拜機場免稅區購買的商品提供退換貨服務——不管旅客飛到了世界任何角落。如果旅客對購買的商品不滿意，他們會派一家快遞公司為其提供上門服務。他們還在出發區僱用了兩名會多國語言的員工，除了銷售商品以外，還為乘客解答所有問題，他們相信，如果乘客感覺輕鬆自在就能更多消費。

迪拜機場商業運營經理 Sean Staunton 介紹：“迪拜機場的免稅區二十四小時營業，這與歐洲經營者不太一樣，在三個航站樓我們共有一萬五千平方米的零售區域。”三號航站樓於二〇〇八年十二月投入使用，零售區域面積為九千平方米。該候機室零售的特別之處在於他們花了更多精力在旅客達到區的商店上。一、二號航站樓旅客到達區的零售面積不到七百平方米，而三號航站樓則達到了二千平方米。目前，到境旅客平均花費從六點五美元上升到九點五美元，他們的目標是十美元。該候機室其他與眾不同之處在於商店位於出發登機口。

一九八三年公司成立時，有一百二十名員工加入了公司，如今他們有一半還在這裡工作。當你有如此忠實的員工時，提供優秀的客戶服務就更為容易了。這些員工了解商業文化，而且他們非常關心迪拜免稅區。精誠所至，金石為開，迪拜免稅區獲得了超過一百五十個行業大獎。

在經濟不景氣時期，有些機場收縮業務，但荷蘭史基浦機場則採取積極進取的辦法，該機場在拓展零售業務的策略很值得同行借鑑。史基浦機場除了採取創造性的策略提高收入和吸引乘客，在定位、客戶服務、設計和乘客流等方面，千方百計爭取客戶的心。二〇一〇年一月份的《中國航空採購》雜誌曾刊登一篇文章，談到機場零售以外的其他業務：在機場時，我們中的大多數人沒有機會到公務艙休息室或者高級套間裡去歇腳，購物成為了許多旅客的選擇。除了機場現有的零售項目外，旅客們是否還渴望得到更多的服務呢？或者，那些大型國際機場的零售業在服務領域是否還存在盲點？以下這些項目也許值得考慮。



醫療中心：擁有兩個小時大把時間的旅客可以來到醫療中心做一個健康檢查。我們大多數人都奔波於日常工作，而從未想過體檢問題，在機場轉機的好幾小時中體檢倒成為了不錯的選擇。那些早上起來感覺不適的旅客還可以在此就診，免得在長途飛行中遭受病痛之苦。同樣的，人們還可以在此買到防瘡疾的藥物等。

牙醫診所：像上一項建議一樣，許多人也會忽略看牙醫，而在機場卻可以補上這一課。如果你希望自己的鞋子能雪亮，那麼在前去參加一個會議或者婚禮的時候為什麼不進行一下牙齒美白後者刮牙呢？此外，也許還有旅客在出行前一夜摔壞了牙或牙齒調料物掉，如果機場沒有牙醫，那麼整個假期或者旅行就會不好受了。

眼鏡店：視力不好的人處處都需要眼鏡。如果這樣的旅客在出行的前一天晚上丟失了或者打碎了眼鏡怎麼辦，整個旅程很可能會因此毀掉，因為基本上旅客們很難找到其他時間安排再配一副。

健身房：我們許多人都要上健身房，在裡面呆上一個小時或者更長時間。我們很多人都習慣了這樣打發時間的方式。

語言學校：如果有一個小時的閒置時間，為什麼不可以提高一下語言能力，或者簡單學習一下另一種全新語言呢，當你與目的國的人接觸時可能會有所幫助。

美容店：希斯羅機場 4 號航站樓倒是有一家美髮店，不過這還是不夠。特別是對於男性來說，很難得專門找個時間去理髮，但要是你有好幾個小時的時間要打發，那麼這也會成為一個不錯的選擇。熱蠟脫毛服務也能為你的海灘之旅做好準備了。

電影院：在長途飛行中，航空公司通常會播放還未在英國上映的電影。那麼，機場是否也有可能播這些影片呢？就算不可以，那麼，當航班長時間延誤的時候，看一部電影一定會讓時間非常易過。在超長時間的航班延誤情況下，電影院亦能幫助航空公司將旅客聚集於一個地方

讓其等待最新消息。

圖書館：圖書館無疑是逃離機場嘈雜環境的避難所——就像那些擁有舒適座椅和免費咖啡的商業大街書店。

兒童樂園：兒童樂園無疑是好主意，這既可以讓孩子們在長途飛行前消耗掉更多能量，或者這裡也可以成為一個託兒所，帶孩子單獨出行的父母就有機會安安靜靜地購物了。

澳門機場非航空收入不斷提升

澳門國際機場專營股份有限公司舉行二〇一二年上半年業務總結會議時透露，在市場發展方面上半年旅客運輸二百零五萬人次，貨物運輸一萬三千公噸，分別增長 6.7% 及下跌 30.53%，而公務機起降七百八十二架次，同比上升 25.52%。

近年來，澳門國際機場的財務狀況日益健康，整體收入由二〇〇九年的二十億澳門元升至二〇一〇年的二十六億元，二〇一一年突破三十億元，預計二〇一二年將達三十四億元。去年免稅品銷售增 53%、廣告營業額更大增 64%，由於這些非航空業務銷量增加，機場佣金及租金收入增加約 37%，二〇一一年非航空收入佔機場公司總收入的 52%。初步預計二〇一二年非航空收入可佔公司總收入的 54%。非航空收入在二〇〇九至今年，年均增幅達 20%。機場專營公司表示，澳門國際機場核算非航空業務總收入的項目中，並沒按照國際民航慣例包含航油的收入；如果加上航空燃油的收入，他們的非航空收入就更加可觀了。機場負責人表示，澳門國際機場非航空收入貢獻比較顯著的是免稅品銷售和廣告業務。今年在不改變候機樓總面積下，完成免稅店舖位擴建一千一百五十八平方米的工程。根據經營面積和銷售額的統計，年均每平方米免稅品銷售額與往年一樣，可達四十四萬澳門元。

隨著開拓市場方向發生轉變、低成本市場份額增加、航空公司多元化、轉機市場的再次崛起和其他新的突破，本地市場格局發生變化，在航空公司和旅客人數增加的同時，多元化和個



性化服務的需求越趨明顯，該公司希望能保持或改善服務質量以滿足機場使用者的需求。在商業發展方面，經過幾年來的資金投入，機場商業環境初具規模，為機場提高非航空收入創造了條件。機場餐飲區和免稅店的改造工程完成後，優化及提升機場內設施，提供旅客更便捷的服務。

對於機場管理公司（ADA）、機場資訊技術管理有限公司（AIMS）及澳門保安有限公司（SEMAC）的收購和擴大股權後，正在逐步理順，達致營運效益最大化的管理目標。另外，在特區政府和股東的支持下，機場專營公司二〇一二年發股集資十九點四七億元，解決了公司長期的利息負擔沉重的問題，為澳門國際機場未來發展開拓了相當有利的條件，為今後的業務發展打下更有利的基礎。

澳門“民航意外事故調查法”（法案）芻議

■ ■ 楊 雲

為履行《國際民用航空公約》（《芝加哥公約》）所規定並適用於澳門特區的若干義務，尤其是當中“必須對在澳門發生的航空意外或事故作調查，以預防再發生同類的意外或事故”這一義務，澳門特區政府制定了《航空意外事故調查及航空安全資料保護法》法案（第一文本）。

鑑於相關的調查必須按《國際民用航空公約》附件十三的標準要求及建議措施執行，所以，儘管特區政府已為此制定了《第 AC/GEN/002R00 號航空通告》，但國際民航組織（ICAO）認為應以立法規範有關義務。因此，澳門特區必須以立法形式規管航空意外及事故的調查準則、程序及依據。

根據澳門特區民航局（AAC）的組織法例，該部門已具法定職權對發生在澳門管轄空域的航空意外及澳門註冊的飛行器在任何其他地區發生的意外展開調查。《航空意外事故調查及航空安全資料保護法》法律草案（第一文本），旨在按照國際公約的標準要求，賦予民航局更多職權，包括調查事故、促進有利於減少航空事故的研究並提出相關的預防措施、編製及發佈關於意外及事故的技術報告，以及參加國際組織在航空意外及事故調查、預防方面所開展的活動等。此外，法案亦對航空器意外及事故調查的若干技術層面作出規範。第一文本法案還訂定了有關規管與其他公共及私營參與人，包括司法當局和警察當局、空運經營人與機場服務供應商等實體的分工原則。

按照民航界的經驗，在航空意外或重大事故發生前，往往會出現某些不當現象或若干缺失，反映出民航安全可能受到的威脅。所以，及時掌握情況或了解事件，將有助保證民航安全，並

可及時採取必要的措施，防患於未然，以建立航空安全的管理體系；同時基於該管理體系所載的資料屬航空安全的敏感資料，故必須確保有關資料不易外洩，增強民航執法人員的信心。

《航空意外事故調查及航空安全資料保護法》（法案）第一文本共有六章三十九條條文，從各個用語的法律定義到“調查的責任及職責”，從“意外及事故調查”到“航空安全資料的處理及保護”，還有行政違法行為的處罰標準和程序等，可謂共治一爐，包羅萬有。但是，該法案的第一文本，從航空立法的應有技術和原則要求來看，還有改進及完善的餘地。

最基本的例如法案名目：《航空意外事故調查及航空安全資料保護法》，在法律的適用範圍與效力而論，就有過於寬廣而執行與操作都會有困難的弊病，須知道，在航空立法的立場，“航空”與“民航”是兩個完全不同的法律概念，前者包括民用航空但不只民用航空，還可包括軍用航空及商務航空，較為廣義，後者則只局限於公開售票、定期執飛的民用航空。立法機關也許亦察覺這一定義不明、涵蓋過寬的疏失，故在法案第二文本時，就將該法案的名稱修正為《民航意外事故調查及航空安全資料保護法》（法案）。

然而，《民航意外事故調查及航空安全資料保護法》這一表述，除過於累贅之外，仍有含糊不清之處。例如，“意外”與“事故”也是兩個不同的法律概念。按照該法案第二條第款規定，“意外”是指對於有人駕駛航空器而言，從任何人為飛行目的登上航空器直至所有人離開該航空器為止的時間內，或對於無人駕駛航空器而言，從航空器為飛行目的準備移動直至飛行結束停止移動且主要推進系統停頓的時間內所發生的與航空器的操作有關的事件，且事件中須出現下列任一狀況：(1) 任何人由於在航空器內，或與航空器的任何部分，包括有航空器脫落的部分直接接觸，或直接暴露於發動機排出的氣流而遭受重傷或致命傷，但由於自然原因。由本人或由第三人造成的受傷，或藏在非通常供旅客和機組人員使用的區域的偷渡者遭受的受傷除外；(2) 航空器有損壞或結構故障，導致航空器的結構強度、性能或飛行特性改變，並通常需要重大修理或更換受損部件，但下列者除外：僅限於一台發動機的故障或受損，包括其整流罩或附件，或僅限於螺旋槳、翼尖、天線、傳感器、導流片、輪胎、掣動器、機輪、整流片、面板、起落架艙門、擋風玻璃、航空器蒙皮出現如小凹坑或穿孔的損壞，或對主旋翼葉片、尾

槳葉片、起落架的輕微損壞，以及由冰雹或雀鳥撞擊造成的輕微損壞，包括雷達天線罩穿孔；或(3)航空器在官方搜索行動結束後仍失蹤或處於完全無法接近的地方。

由此可知，雖然法案中“意外”的含義較狹窄而且有很多例外情況，但這些規定仍然符合國際公約所定的標準要求，簡而言之，因“民航意外”而需要由官方授權實體作航空調查的機會，其實不大。而“安全”，是民航的第一要務，所以，理論上啟動這類調查的機會也微乎其微。不過，這並不代表在立法原則上對“民航意外”的定義可以馬虎，恰好相反的是，只要有百萬分之一的機會發生“民航意外”，立法上就必須嚴謹。

另據同一條文第十二款，“事故”是指並非意外，而是與航空器的操作有關且會影響或可能影響安全的事件。“事故”的含義，比“意外”限縮得多。這是因為在實務上，“事故”的原因較易有客觀結論和明確歸責，但“意外”則較難作客觀結論，儘管該法案再三強調，“航空調查不是用於確定行政、民事、刑事過錯或責任”。

筆者一再闡述“意外”與“事故”在法律含義上的差異，只欲證明該法案的題目：《民航意外事故調查及航空安全資料保護法》是既累贅亦含糊的表述，因為立法的原意是以法律規範對民航的“意外”和“事故”開展調查，而非調查“意外事故”。“意外事故”與“意外”和“事故”是兩回事。如果法律題目累贅是本地立法技術的一大特色，無法簡化，則起碼要更正為：《民航意外及事故調查與航空安全資料保護法》。

除了題目累贅含糊之外，綜觀經立法機關修正後的共五章四十一條條文的第二文本，筆者認為該法案最少還有以下幾個值得探討的問題：

第一、作為立法依據之一的《國際民用航空公約》，其技術性附件是否具有必然的約束力？學術理論上，有人認為，既然國際公約對締約國家或地區具約束力，故作為國際公約組成部份的技術附件亦應同樣具約束力；另有人主張，接納技術附件引申的法律義務，其約束力是單薄的，因為若出現與技術附件規定不同的情況時，只須由當事人以說明理由的方式履行通知

義務，即可豁免遵守技術附件引申的法律義務。故技術附件規定的只是程序上的義務而非實質性的義務。

不過，筆者認為，無論立法者就《國際民用航空公約》附件十三的法律約束力範圍採納哪一學術理論，該技術附件對澳門特區毫無疑問是具有約束力的。因為正如前文所述，為確保民航運作安全，作為適用《國際民用航空公約》的澳門特區，必須履行一系列義務，其中一項義務就是“必須對在澳門發生的航空意外或事故進行調查，以預防意外或事故再次發生，而有關調查須按照上述公約附件十三的標準及建議措施執行”，以及須依據“國際民航組織於二〇〇九年三月對澳門特區的航空安全系統進行的審計”結果。

第二、民航意外或事故調查的性質及目的為何？該法案第四條明言：“根據本法律的規定進行的意外及事故調查，其唯一目的是預防意外及事故，而非為追究過失或責任”。據此，該法案範圍內所作的民航意外及事故調查，都只是以防範事故或意外發生為目的，這種預防的目的，是通過釐清意外或事故發生的原因，以避免將來再發生同類意外或事故。這個法律觀點引自葡國學者 João Moutinho，他認為：“在這方向上，調查事故只是一個技術性的簡單程序，它以查明事故的原因為目的，而不會試圖回復事故發生前的狀況，它只是將可避免同情況再次發生的一些總結進行歸納，並在操作程序方面引入一些修改，評估及分析人為錯誤，總的來說，它是一種實質優化航空的工具”。在界定上述目的的範圍時，理論上，亦須同時界定調查不會實現的目的，即是前述的：“航空調查不是用於確定行政、民事、刑事過錯或責任”。因此，法學理論上就民航意外或事故的性質及目的作歸屬上，是必須清楚確定：調查意外或事故都不是為了找出過錯人，亦非為了找出責任人。

由此理論基礎，該法案第二條第十五項（源於國際公約附件十三）對“調查”的法律定義為：“是指為預防意外及事故而進行如程序，包括收集和分析資料、做出結論、確定原因或促成因素，以及酌情提出安全建議”。單就該法案而論，其“調查”的性質及目的是明確的。但筆者認為，從法律實務上來說，這類“航空調查”並不能取代有關“意外”或“事故”的所有調查，特別是確定行政、民事或刑事責任所作的調查，儘管使航空立法本身都肯定後

一類調查的重要性。總而言之，前一類調查屬技術調查的法律範疇，技術調查的目的是預防意外的發生，這是國際上普遍接受的一種符合公共利益的解決問題的方式，但由於民航意外或事故還有其他利益牽涉當中，所以同一證據可能同時或日後成為司法調查或行政調查的依據。即是說，在有不同性質的調查同時展開的情形下，必須將技術調查與其他調查清楚劃分。比如說，該法案通過後，民航意外或事故的技術調查須依該法執行，但若要釐清責任人或民事責任程度，則適用《規範空運人及航空器經營人的民事責任制度》（第 11/2004 號及第 19/2011 號行政法規）。

故此，該法案的第二文本中引入了一個新的“一般原則”，即第十九條第一款的：“根據本法律規定對某宗意外或事故進行的調查獨立於在同一時期內由司法當局或刑事警察機關按刑事訴訟法規定進行的任何調查”。

技術調查能否達到預防意外或事故的目的，很大程度取決於被調查一方對調查負責人及其他調查人員的信任，而這種信任，須建基於調查的獨立性。調查的獨立性，其實首先是調查人員的獨立性，參與調查的人員不能涉及任何的利益衝突，否則，調查的公正性會受質疑，調查的結果也會缺乏認受性，這樣，調查所得出的結論及所提出的關於防範同類意外或事故再發生的建議的可靠性，亦會大打折扣，進而令調查無法發揮立法原意的提高民航安全度的作用。

筆者認為，完全將民航意外或事故的調查目的定性為“預防性質”，以及簡單地認為本澳地方細小而不必為這類調查成立獨立的調查實體，都有所不足，未夠嚴謹。

首先，若完全採納這類調查僅屬“預防性質”的法律觀點，則難免會出現“屢查不改”的可能，“屢查不改”會引致調查無法發揮改進民航安全模式的防患未然的作用，“安全建議”最終不能產生提高民航安全系數和可靠度的立法規管欲達致的效果。其次，儘管某些民航意外或事故的民事或刑事責任已有相應的法例規管，但該法規定民航意外或事故的調查係屬“預防性質”，將會令調查的權威性和阻嚇性大減，不利於當事法人在民航安全管理方面的不斷完善。

此外，根據該法案第九條，這類意外或事故調查的調查委員會由一名調查負責人領導；該人由民航局局長指定，民航局局長還可按其建議指定委員會的其他調查員。調查負責人擁有十分廣泛的調查權力，但民航局局長應根據何種準則來指定哪人擔任調查負責人，而調查負責人及調查員應具備哪些專業資格、經驗和履歷，法案中並未列明。該法案未列明有關的標準，令民航局局長在這方面有過大的裁量權，其實是有損這類講求專業和獨立的調查委員會的公信力。筆者認為，可能基於本澳的民航業規模相對較小，發生民航意外或事故的機率就更小，但過去本澳也曾發生過幾次輕微的民航意外，因此，這類調查的獨立性和公信力，仍是必須重視的。亦是基於相同的原因，也許立法者認為無必要為這類調查而設立一個獨立於民航局並享有調查權的實體，但這並不代表法案中“調查負責人和調查人員都由民航局局長指定”這一設計是合理的，另一不合理的是法案未列明指定這些人員時應依據的條件和標準。筆者認為，如果無法設立一個專責調查航空意外或事故的獨立部門，則起碼要有機制確保“調查委員會”獨立於民航局，不受民航局的任何干預或影響之餘，還要確保由民航局局長指定的調查委員會的人員，一方面有清晰的專業資格和實務經驗，另一方面無需聽命或受制於民航局局長，否則，調查的公信力與認受性就無從談起。調查負責人的獨立性是航空意外調查法律制度的基本原則，這點，必須注意。

第三、關於航空安全資料的有效保護。根據該法案第三十條的規定，收集和處理航空資料的唯一目的是改善航空安全及預防航空器發生意外或事故，這點，與“調查意外或事故”是一脈相承的。的確，無論是民航意外或事故的調查，還是航空安全資料的處理與保護，都必然依靠很多涉及航空安全或可能影響航空安全的資料，因為，這些資料通常與引致意外或事故的原因有關，又或能反映航空安全上的潛在風險。所以，對收集及處理這些資料，應該立法保護。然而，該法案在這方面的規範條文則稍嫌過於籠統。例如，第三十條第二款規定的，“航空安全資料不可用於收集該等資料所定目的以外的用途”；第三十一條第一款規定的，“負責分析及處理航空安全數據收集及處理系統所載航空安全資料的實體，應確保數據及資來源對內及對外的保密性，以避免不當使用及確保可繼續取得該等資料”，等等，況且，該法還定有保護航空安全資料的例外情況。因此，在操作上，該法案規定的關於航空安全資料的保護方面的規定能否真的有效，筆者有所保留。

如前所述，整個立法的目的，而且是唯一的目的，就是改善航空安全及預防航空器發生意外或事故。這個唯一目的，同樣體現在航空安全資料的收集和處理的規定上。誠然，這類資料的保密性，對於知道妨礙或影響航空安全的實況的當事人來說是十分重要的，對於負責處理這類資料的調查人員或實體來說，同樣十分重要。所以，立法者的用意很明確，就是擬確保作出報告航空安全資料的行為人不帶任何風險，特別是不會因此而受到刑事、民事、行政或紀律方面的處分，以達到鼓勵航空安全資料的管有人或當事人，會在自願的情況下與調查單位等提供真誠的合作。航空安全資料的保護，包括在調查航空意外期間收集到的資料的保護，還應與正常的司法機關的行為間達致平衡。司法機關在某些時候可以決定發佈航空安全資料與保護航空資料之間的價值哪一較重要。可是，除了違反航空安全資料保護的罰則方面之外，無法體現這種保護的有效性。這與法案中缺乏關於航空安全資料的處理及保護的細則有關。筆者建議，在該法律通過後，應再以行政法規的方式，對航空安全資料的處理及保護定出細緻的規定，並強制相關的當事機關定出具體的工作指引，才有可能將航空安全資料的保護落到實處。

從該法案的內容分析，法案的第二文本增設了關於澳門特區授權代表參與外地調查時的權限及權利的規定，當中賦予授權代表等同於調查負責人對在澳門特區的航空器、資料、文件、物件、證人或其他證據所享有的權限。不問而知，此規定只適用於當該等實物處於澳門特區的情況，因為澳門特區的法律不享有域外適用的效力。

總體而言，從立法規則與條文嚴謹來看，《民航意外事故調查及航空安全資料保護法》（法案）仍有補充和完善的餘地。但是，既然立法的主要目的是“預防性質”，若立法機關按現時的法律文本通過，勉強仍可接受，然而，今後修法時必須填補現存的漏洞。

廣珠城軌直通對澳門民航業的利弊

■ ■ 馮堃業

十二月底，全長二千二百九十八公里的京廣高鐵全線通車，往返北京廣州只需八個小時，沿線城市的總人口多達四億，為人流物流提供了很大的便利。在貫通南北的高速鐵路啟用後，中國內地的鐵路客貨交通進入了新時代，其對民航業的影響，筆者認為是憂喜參半。簡而言之，對大約一個小時航距的短程航班影響較大，對長程的民航航班影響較小。此外，兩種地空交通工具並存，競爭就無可避免，然而，一方面，高鐵在價格與班次密度上均具競爭優勢，可爭奪部分出行時間性不強的民航旅客市場，另一方面，完善的高鐵網，大大縮短了人們出行旅遊辦公的時間，帶動了旅遊市場的發展，開發了龐大的旅遊市場潛力，反過來又可令民航業若干範疇業務受惠。但筆者預料，京廣高鐵沿線的龐大客流，為澳門民航業帶來的空運旅客增長將相當有限，這是由京廣高鐵與澳門國際機場間未能“無縫對接”，以及華中地區各個機場的國內外遠程航線與航班較澳門國際機場更頻密、選擇更多、交通更便利等因素所決定的。

無論利與弊，京廣高鐵全線貫通後，對澳門民航業的影響亦不會明顯。反而，因為“個人遊”的不斷開放及“賭城”的原吸引力，對澳門旅遊博彩業的發展影響，應會較為突出。從大環境的各種因素看來，仍是利多弊少。

幾乎與京廣高鐵全線貫通的同時，可接駁京廣高鐵的廣珠城際鐵路至拱北站亦終於通車。從此，廣州、順德、中山、佛山、江門、肇慶等珠三角中西部城市的旅客，均可選擇搭乘鐵路輕軌直達與澳門僅一箭之遙的珠海拱北，且車程耗時大為縮短。這幾個珠三角中西部城市的總人口超過 3000 萬，不少是消費力不可小覷的中高收入人士，民航業的市場潛力，令人憧憬。與京廣高鐵沿線機場的狀況不同的是，廣珠城軌的沿線機場中，深圳及香港機場地處珠三角東部，地利稍遜；廣州機場的內地航線與國際長途航線的比較優勢突出，但路程較澳門遠；珠海機場則只是國內線機場，在國際航線方面未能與澳門國際機場相提並論。這樣的格局，為澳門

國際機場提供了國際短途航線的市場競爭優勢。

與京廣高鐵貫通後，對沿線機場航程兩小時以內的短途航線業務的衝擊較大有所不同的是，廣珠城軌全線需時約 70 分鐘，最快僅 40 多分鐘，兩地間並無民航服務，在旅客出行方面是兩個不同的市場。但另一方面，廣珠城軌全線貫通，可以帶動珠西地區的經濟發展，人流物流數量會同步增長，為民航業進一步發展提供了市場空間，而且，廣珠城軌的便利，可以分擔部分本已繁忙的機場的客運壓力，達到分流旅客的效果。澳門國際機場的業務能否因此受惠，還要視乎以下幾個變數：

第一、澳門國際機場的短線國際航班，例如台灣、泰國、星加坡、馬來西亞等目的地，是中國內地居民出國短線旅遊的熱點，而且澳門國際機場近年在發展低成本航空方面有相當的成績，市場運作與各種管理已經成熟，對不少內地民航旅客來說，通過澳門國際機場外遊，無論價格與服務，頗有吸引力。關鍵是如何加強宣傳推廣，令更多的珠三角中西部地區旅客了解澳門國際機場這方面的服務與功能，擴大客源。

第二、能否繼續維持澳門國際機場在短程國際航班具競爭力的價格優勢。目前，澳門國際機場的短程國際航班有價格低廉、服務良好、班次較密等優勢，對珠三角中西部居民來說，這是外遊出行交通成本所必須考慮的，澳門國際機場應該在鞏固原有優勢的同時，積極引入更多的低成本航空，增加更多的國際短線航點，較遠程的南韓、日本，也逐漸成為珠三角居民的外遊熱門選擇，有關方面須在這方面盡早籌謀。澳門特區政府可在政策上支持民航業的發展，例如在航企的稅費減免與提供特殊的通關便利等方面，以助內需市場狹小的澳門民航業保持相對的具競爭力的價格優勢。目前澳門國際機場包括台灣在內可飛往亞洲 15 個城市，還有很大的發展空間。

第三、長遠而言，澳門民航業須待廣珠城軌的延長線上的橫琴島下灣站再增加一條連接澳門路氹的支線落成，並與澳門的輕軌交通連接，澳門特區亦納入珠三角城際軌道交通網絡後，才會逐漸明顯得益。

因為這條廣珠城軌支線的建設，將徹底實現澳門特區與珠三角地區目前的陸上交通，尤其是軌道交通無縫對接的構想，令兩地的經濟關係將更加密切。廣珠城際軌道經橫琴至澳門後，

將構成澳門——珠海——廣州的快速客貨運通道，同時，該延長線也將與廣珠城際軌道形成連接廣州、珠海西部與澳門的快速客貨運網絡，並直接連接拱北口岸和珠海機場、澳門國際機場等交通樞紐，再對內幅射至京廣高鐵沿線的廣泛地區，對外經澳門幅射至東南亞等旅遊城市。但是，計劃中的澳門輕軌路線，一方面並未考慮到具體的澳珠兩地軌道交通無縫對接的問題，另一方面，澳門輕軌的路線走向，由關閘到澳門國際機場要經 18 個站，但由氹仔客運碼頭或路氹蓮花口岸，則只經一個及三個站，因此，如果兩者的路線設計走向不變，對於分流民航旅客來說，廣珠城際輕軌經橫琴口岸與澳門輕軌路網對接，較經拱北口岸更為便利。另一不確定因素是，澳門輕軌落成無期，澳門民航業就於二〇一六年先面對港珠澳大橋啟用後的影響。

第四、澳珠兩地何時實現全日通關。儘管澳珠兩地曾就延長兩地的通關時間多次磋商，而且在《粵澳合作框架協議》簽訂後，兩地的經貿往來有增無減，但澳珠兩地間實現全日通關仍無時間表，這方面，與港深兩地早已有兩個邊境口岸實現二十四小時通關，完全配合了兩地機場的二十四小時運作，實在有天壤之別。澳珠間的拱北口岸，已是全國最繁忙的口岸之一，每日出入境旅客可高達三十萬人次，每年已突破一億人次，已接近飽和，但擴容又受地理條件所限，故令旅客花不少時間在出入境方面，被人視為畏途，要擴充邊境站的接待能力，只有三個方法，其一是不斷在原有的硬件條件上擴容，以提高接待能力，其二是另覓地方，增設兩地的出入境口岸，以分流拱北關的旅客，其三是延長關口的通關時間。當然，三個方法也可同時採取，但要視旅客增長數量而逐步實現，不然就會出現超前投資，做成浪費。這些方法中，成本最低，可行性最強，最易實現的，應該是延長通關時間。

如果澳珠兩地的通關時間仍只是維持至每晚十二點，筆者相信，就算廣珠城軌輕軌延長線與澳門輕軌在橫琴口岸實現無縫對接，對澳門民航業來說，仍然受惠有限，甚至根本無法受惠。

廣珠城軌開通，對於本澳的民航業而言，估計就算有利，亦只會中長期後才能顯現，但受惠的程度如何，是否會成為澳門民航業新發展的強心針，仍是未知之數。澳門民航業界應該把握機會，在開拓中短程國際航線上努力，設法引入更多的低成本航空落戶，具針對性的吸引廣珠城軌沿線的珠三角中西部龐大出國遊群體，選擇使用澳門國際機場出行，慢慢形成一個成熟的民航旅遊市場，擴大了客源網絡，拓展了穩定的新市場，才能令澳門的民航業長遠受惠。

中國將成為全球最大國內航空客運市場

歐美國家經濟陷入不景氣之中，中國這邊“風景獨好”，全球各大飛機製造商紛紛把目光放在需求量巨大的中國市場。歐洲空中巴士公司最近公佈，未來二十年，全球新增民用飛機需求量將達到二萬八千多架，超過一萬架現役客機退役，由更具燃油效率的新機型取代；二十年後，中國國內航空客運周轉量將超過美國，成為全球最大國內航空客運市場。

總部設在法國圖盧茲的空中巴士公司，最近就全球民航市場預測對世界航空運輸業的發展進行了詳細的分析，對三百多條主要航空客流和貨流、近一千百五十家客運航空公司和一百九十家貨運航空公司在今後二十年內的機隊發展情況進行了分析。資料顯示，目前國航、南航和東航三大航已佔據國內約 80% 的市場，在全國範圍內形成較為密集的航線。然而，在全球範圍內，中國三大航的航線數量有限，國際業務拓展仍有上升空間。

有關報告指出，中國國際航空公司共開通了二百多條國內外航線，國內通航城市超過八十個，國際通航城市超過四十個，以歐亞大陸和北美航線為主，南半球的航線僅有巴西和澳大利亞。中國南方航空公司每天有一千五百個航班飛至全球一百六十九個國家和地區的八百九十八個目的地，提供約六十五條國際常態化航線。目前，南航在東南亞和大洋洲擁有較好的航線網路。東航現有通航點一百九十七個，構建了以上海為核心樞紐，覆蓋整個中國並輻射亞洲、歐洲、美洲甚至大洋洲的航空運輸網路。中國東方航空公司作天合聯盟（SkyTeam）成員，通過與其他成員公司航線網路的銜接，航線網路可通達世界一百七十三個國家的九百二十六個目的地。

空中巴士公司於二零一二年九月四日在英國倫敦發佈最新全球民用航空市場預測：從二零

一二年到二零三一年，全球市場對新增客機和貨機的需求量總價值將近四萬億美元。其中客機（一百座以上）二萬七千三百五十架，總價值達到三點七萬億美元。該預測證實全球新飛機需求量呈上升趨勢。預測認為，在今後二十年時間裡，全球航空客運周轉量將以平均每年 4.7% 的速度增長。在這段時間裡，全球在役客機數量將從目前的一萬五千五百五十架增加到三萬二千五百五十架，增長 110%。同時，全球在役貨機數量將從目前的一千六百架增加到三千架。二十年時間裡，貨機數量差不多翻一番。

在今後二十年時間裡，新興經濟體的航空運輸量的增長將佔到全部增長的一半以上。全球航空運輸量的增長的原因包括城市化的加快和中產階級人口數量的增長。預計未來二十年時間裡，全球中產階級人數將翻番，達到五十億。全球超大型城市數量也將翻番達到九十二個。全球航空運輸量的 90% 以上集中在這些超大型城市之間。

空中巴士公司客戶事務首席運營官雷義認為：未來二十年，雖然國際航空運輸量不斷增長，但是在全球範圍內，按航空運輸量來排名，位列前四位的都是國內航空市場。到二零三一年，航空運輸量最大的主要國內航空市場包括美國、中國、西歐（看成一個單一市場）和印度，佔全球航空運輸總量的三分之一。二十年後，中國的國內航空客運周轉量將超過美國，成為全球航空客運周轉量第一的國內航空客運市場。航空業不僅對國際經濟發展至關重要，同時也是促進國內經濟增長的重要因素。

從地理分佈來看，來自亞太地區的對於新增飛機的需求大約佔全球總需求的 35%，其次是來自歐洲和北美的需求（各佔 21%）。從所需新增飛機的價值來看，最大的市場是中國，緊隨其後的是美國、阿聯酋和印度。空中巴士公司預測，在未來二十年，全球對於諸如 A380 這樣的四百座以上的超大型飛機（VLA）的需求量將達到一千七百多架，價值六千億美元。其中，一千三百三十架是客機，價值五千億美元（按價值計算佔全球總需求量的 13%，按飛機數量計算佔全球總需求量的 5%）。從地域上來說，大約 46% 的超大型飛機將交付到亞太地區，23% 交付到中東地區，19% 交付到歐洲。

雙通道飛機（從二百五十座到四百座）市場未來二十年裡將需要新增六千九百七十架客機和貨機，價值一點七萬億美元。其中，六千五百架是客機，價值一點六萬億美元。需求量最大的市場包括亞太地區（46%）、歐洲（17%）和北美（13%）。今後二十年交付的新飛機總量中將有一萬九千五百架是單通道飛機，價值一點六萬億美元。其中三分之一交付亞太地區，其次是北美（25%）和歐洲（22%）。在新增的單通道飛機中，有大約 30% 是交付低成本航空公司的。

《濠江日報》2012 年 9 月 24 日

亞洲廉航不斷擴展，台灣業界急起直追

亞太航空中心（CAPA）九月初在澳門召開“二零一二年低成本航空與新世代航空論壇”，引起世界各地民航界對亞洲市場的重視。在低成本航空仍未起步的台灣，“交通部”運輸研究所、長榮航空與復興航空都派員到澳門參會。復興航空董事長林明昇指出，台灣當局如果再不採取行動，輔導島的低成本航空成立，對台灣航空產業及整體經濟恐將造成衝擊與傷害。

林明昇認為，國際景氣低迷、經濟衰退，今年九月新加坡酷航、日本蜜桃航空都飛進台灣，大陸春秋航空也爭取年底前飛台灣，總計有十一家低成本航空飛進台灣，當局如果再不採取行動、在政策面做出改變，輔導台灣低成本航空成立，對國內航空產業及整體國力恐將會造成更大的衝擊與傷害。代表復興航空與會的投資人關係室經理賴佳芬指出，這次論壇共有二十五家航空公司參與，其中有多家公司 CEO 親自出席，相當受到重視，飛機製造公司、租賃公司與機場公司都有派人赴會。

亞洲有些民航界人士有點好奇，低成本航空在亞洲早已起步，在馬來西亞、泰國、日本和澳門等地更是發展了一段時間，台灣對低成本航空何反而“後知後覺”？其實，這與台灣歷來比較重視傳統航空市場有關。根據亞太航空中心最新資訊，低成本航空在亞太地區整體市佔率已達 24%，在東南亞高達 51.2%，日本更在今年一口氣成立三家低成本航空。台灣業界指出，捷星航空、亞洲航空與虎航三個集團在各國透過合資經營方式在各重要航點成立基地，其力量已撼動亞太整個航空界，日本今年成立的三家低成本航空，即包括日本航空與捷星合資的捷星日本、亞洲航空與全日空合資的捷星日本，全日空與香港資金合資的蜜桃航空，為東北亞的低成本航空戰局掀起另一波熱潮。

亞太航空中心在二零零五年第一次於日本舉辦東北亞低成本航空論壇，日本在七年以後才有低成本航空，由於日本人口密集，可連結上百個短程航線機場，業界估計這股壓抑已久的需

求將激起龐大力量，蜜桃航空在日本國內線就有高達 95% 的載客率。目前，在亞洲除了最原型的低成本航空之外，現有航空公司也試著在其市場找到利基，這些公司有較低的成本結構，但著眼更大的市場及客層，期望能收取較高的單位收益，他們不是傳統的大型航空公司，但也不是低成本航空，亞太航空中心稱為“新世代航空”。亞太航空中心主席彼得·哈比森指出，復興航空是混合型“新世代航空”，應較有能力面對低成本航空帶來的競爭。他認為：“如果 GOOGLE 改變了人類搜尋方式，FACEBOOK 改變了社群網路生態，TWITTER 改變新聞的傳播方式，那麼低成本航空無疑地改變了整個航空業！”

歐美國家的經濟不景氣，也影響了台灣民眾的就業和消費。出外旅行的台灣居民，過往毫不猶豫地選擇長榮、華航等公司的航班，如今消費低迷，不少人轉而上網搜尋低成本公司的訊息。因傳統航班與低成本航空公司的航班，至少相差了一半以上的價錢。

另外，在兩岸關係日漸趨暖的情勢下，台灣民航業界人士也相當關心加入國際民航組織的事。中共總書記胡錦濤最近出席俄羅斯海參威 APEC 領導人非正式會議時，曾會晤了代表馬英九出席會議的中國國民黨榮譽主席連戰。期間，連戰提出台灣在參與世界衛生大會（WHA）後，積極爭取參與攸關兩岸及國際民眾飛安的國際民航組織 ICAO，胡錦濤代表大陸方面做出善意回應，表示同意根據 ICAO 章程，認真考慮台灣參與 ICAO 的方式。連戰形容這是大陸首次對此議題做出明確的善意回應，揭示兩岸新契機的開始。

此間有媒體認，雖 ICAO 是一個政府間的國際民航組織，會員範圍只限於聯合國成員國、與聯合國成員國聯合的國家或在第二次世界大戰的中立國，並非聯合國成員的台灣，是不可能成為國際民航組織的正式成員的。然而，由於台灣的民航活動主要是對國際航線的經營、開關，並未受到聯合國“第二七五八號決議”的影響，與台灣建立對飛國際航線關係的國家大多是台灣的“非邦外國”，因而也可就此而提出非聯合國會員也應可參加國際民航組織活動，以共同保障民航乘客安全的訴求。台灣如果能直接與國際民航組織聯繫互動，台北飛航情報區就能及時準確地獲取航行信息將獲得保證，在一定程度上有助於提升航空管制服務質量來維護航空安全。

經濟危機下低成本航企融資難

歐債危機持續困擾全球經濟，作為高投資、高風險的民航業，融資亦受影響。春秋國際集團首席財務官劉浩然不久前指出，歐債危機下，銀行對航企融資貸款變得審慎，但同時選擇低成本航空的消費者增加。低成本航空要熬過難關，必需嚴格控制成本，鞏固發展基礎。部分實力較弱、規模較小的民營航企，在歐債危機下優勝劣汰，加快低成本航空的發展。

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，國際低成本航空公司日漸重視以澳門為基地吸收內地遊客。二零一零年，澳門國際機場聯同航空公司合作推廣“一站多遊”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。澳門國際機場以中國內地及東南亞城市等區域航線為主，國際航線尤其是長途航線較少；通過“一站多遊”而迅速補充市場的不足，確實是一項明智的選擇。亞洲航空積極發展澳門的業務，並透過澳門特別行政區吸收珠江口西岸廣袤地區的客源，已被業界視為成功的典範。

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，每週的航班量超過二千四百三十架次。澳門是亞航進入中國的第一站。亞航表示，該公司開通澳門直飛曼谷航線已有八年，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線後，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市場納入其推銷版圖，航線包括桂林、香港、澳門、廣州、深圳、

檳城、蘭卡威、柔佛巴魯、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）。另外，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。

大中華地區的經濟狀況雖然優於歐美國家，但也無法避免受到世界經濟不景氣的影響。最近，在亞太航空中心舉辦的“亞洲民航業變革的融資方案研討會”（Financing the Asian aviation revolution）上，有低成本航空企業負責人接受訪問時表示，航空業在歐債危機下同樣面臨衝擊。銀行審批航企貸款融資變得審慎，部分主攻民航業貸款的銀行退出市場，也有銀行縮減對民航業的貸款規模。航空公司營運需要不少資金，用於購買、租賃飛機或擴展航線網絡，銀行收緊貸款會對航企構成壓力。不過，有些航企實力較強、規模較大，甚至有政府背景，尋找銀行融資貸款時獲得融資額度與經濟危機前變化不大。新成立、規模較小的民營航企，歐債危機下尋求銀行融資時受影響較大。

如果從地區分佈來看，亞太區航空業增長位居前列，加上亞太區部分國家或地區民航業不是全面開放天空，仍是受保護行業，競爭壓力較歐洲或美國小。故此，銀行業對亞太區航企的前景相對歐美樂觀，亞太區航空得到銀行更多關注。尤其是內地的民營低成本航空，剛成立時銀行信心不高，但它們憑藉成本控制及合理開設航線網絡，不僅成功地盈利，而且越做越好。銀行看見成績表，對低成本航空的看法改變，支持力度也隨之增加。

業界認為，歐債危機下，低成本航空有危也有機。消費者出遊時更看重價格，低成本航空經營模式正好滿足消費者需要。因低成本航空出行經濟、實惠，經濟危機下是一般消費者的出行首選。當然，傳統航空也有減價引客，但會造成盈利倒退，甚至虧損。因此，歐債危機為民航業帶來挑戰，但也為低成本航空創造機遇，市場客源需求逐步增加，關鍵在於如何控制成本，創造更多減價空間，吸引更多的消費者乘搭低成本航班。

澳門國際機場客運量持續攀升

據最新報道，澳門國際機場客量二零一二年保持良好增長，九月機場客運量有三十八萬餘人次，按年升 18%，是連續第十五個月同比升幅，也是十五個月內最大按年增長。第三季客運量則按年增 14.7%。有學者認為，環球及內地經濟均放緩，機場客運量有逾一成增長已算不俗；未來應加快吸引外地航企落戶，強化國際航線網絡，提高國際客源比例。與此同時，也要未雨綢繆地進行機場擴建，吸引更多以澳門為旅遊終點站的旅客。

今年以來，環球及內地經濟均未見起色，加上國際燃油價格高位徘徊，全球民航業均面臨挑戰。澳門國際機場在多條內地、國際航線開通下，客運量扭轉兩岸直航及金融海嘯的跌勢，去年下半年有個位數同比增長，擴大至今年第三季、連續三個月保持雙位數增長。一至九月機場客運量已有三百三十一點四萬人次，升 9.5%。按照九月份按年升 18% 的良好勢頭，第四季有機會保持增長，實現自二零零七年以來客運量首次全年增長。

有學者指出，在外圍經濟惡劣形勢下，澳門國際機場今年有約一成的增長算是不俗的成績。澳門國際機場的設計最高容量是每年接待六百萬客。倘未來三年繼續增一成，機場接待量將接近飽和。不過，隨着澳門陸路運輸基建完善，並與香港、廣東省全面接駁，內地旅客出遊首選有可能是先香港或廣州，然後再經海路、陸路來澳門。澳門民航業有市場規模小、內需不足的先天局限，飛往內地航班、航線不算多，未能全面滿足內地旅客出遊需求。反觀澳門周邊的香港、廣州、深圳機場，與內地一、二線城市均有不少航線連接，航班充足。廣珠城際輕軌的拱北站年底前開通，如果現況維持，內地旅客出遊有以下選擇：一是經搭城際輕軌經陸路進入澳門；第二是前往廣州機場；第三是選擇香港。

雖然澳門國際機場客量增長理想，但潛力可觀。根據統計暨普查局資料，今年首八月經空路入境旅客有一百一十一點六萬人次，僅佔總入境客量約 6.1%。學者指出，澳門背靠十三億人口的內地市場，內地旅客應有更大的比例，問題在於內地客絕大部分經陸路入境，空路入境比例難拓展。澳門打造“世界旅遊休閒中心”，需優化國際航線網絡，豐富國際客源。一方面增加澳門機場客運量，另一方面可利用澳門旅遊平台，把客源輻射到內地市場，建立多條“一程多站”旅遊路線。

以筆者管見，澳門國際機場的可持續發展需要滿足三個條件，第一是大多數旅客把澳門視為旅遊休閒目的地，第二是機場的設施擴建更新，第三是有更多的航空公司飛來澳門。如今，在特區政府和民航界的共同努力下，第一個條件已經逐步實現了。二零零八年海峽兩岸局勢緩和後，直接影響港台航線的上座率大幅度下跌，此後，經澳門國際機場入境的“終點站旅客”不斷攀升，由三年前的六成上升至最近的八成左右。

在機場設施擴建更新方面，特區政府有關澳門國際機場的擴建規劃主要分為二零一五年、二零二零年、二零三零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。如果民航業及旅遊業發展需要，相應階段規劃工作亦會提前。按照方案，首階段規劃的機場年客運量五百六十萬人次，年貨運量達七萬噸，商務航空每年一千五百架次。由於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，故首階段規劃中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。

至於澳門的航線專營權，民航局曾經表示，澳門航空擁有以澳門為基地的航空企業專營權至二零二零年結束，但該專營權不限制本澳航線網絡的發展。本澳一直採取開放的航空政策，定期檢討與外地簽署的航班協定，政府期望透過開放的航空政策，創造有利的經營條件，吸引本地及外地的航空企業開拓更多來澳航線。在航班審批上政府採取國際慣常做法，如屬定期航班，雙方民航當局將按照兩地所簽署的雙邊航班協定條款審批；如屬非定期航班，則按市場需要及視乎航線是否已有定期航班經營而審批。



民航業界人士認為，澳門目前是以“世界旅遊休閒中心”及中國與葡語國家商貿合作平台為發展定位，並推行經濟適度多元化的發展目標，民航業的發展應該密切配合上述方針和社會經濟的整體發展，加大力度開拓世界各地通往澳門的“空中走廊”，吸引更多國際客源前往澳門旅遊休閒、參加會展或投資活動。對此，吸引更多的航空公司飛來澳門河更多的“終點站旅客”、盡快實現機場的設施擴建更新，都是特區政府和民航界的當務之急。

《濠江日報》2012年10月22日

葡萄牙有意增設直航中國航綫

葡萄牙經濟及就業部部長佩雷拉（Alvaro Santos Peireira）不久前表示，中國與葡萄牙政府有意增設來往兩地的直航航綫，兩國有關部門現正商討相關事宜，希望航綫可以儘早落實。葡萄牙國家旅遊局主席 Frederico Costa 表示，北京、上海及澳門是正在在討論的三個選擇航點。

由葡萄牙航空公司開辦的澳、葡航綫，在一九九五年開航，但由於沒有合適該航綫的飛機和發展需要，故在三年後停航。葡萄牙航空公司於一九九八年底停飛澳門至里斯本航綫後，令澳門與歐洲之間唯一一條較直接的航空客運航綫中斷近十五年（當年葡航提供的服務為澳門經停曼谷到里斯本，早期經停布魯塞爾）。其後，澳門居民及遊客到歐洲需到鄰近地區如香港乘搭飛機，甚至在澳門國際機場登機到台北或新加坡等機場轉機。因此，重新開辦一條或更多歐洲航綫，一直是特區有關當局及業界的心願。

幾年前，曾有航空業者試圖利用曼谷接駁里斯本的航綫。這一構思乃源於澳航已有航班飛往曼谷，加上葡航亦已開通里斯本曼谷航綫，因而澳航和葡航之間可以利用雙方的服務，將兩地的乘客經由曼谷中轉。澳門航空方面曾就相關合作與葡航負責人接觸，但由於條件問題，最終未能達成協議。

近年來澳門發展迅速，葡萄牙政府逐漸認同和重視亞洲、內地及澳門地區的發展，認為葡、澳之間有重新開發航綫的需要。多年來不斷有消息顯示，葡萄牙航空公司有意恢復澳葡航綫，並肯定兩地航空市場有發展的空間。民航業人士表示，一九九五澳門國際機場的發展前景尚未被看好，至今機場營運十七年，對澳門航空業務有貢獻和成績，更成功建構了中葡的橋樑，促

進兩地友誼發展。假如澳、葡兩地成功復航，將有利於兩地在經濟、文化和社會等方面的發展。早在二零零五年，澳門國際機場和里斯本機場已簽署戰略合作及結為姊妹機場意向書，中國民航華北局、中南局及澳門國際機場與里斯本機場簽署了機場管理培訓的協定，為澳門培訓了一批民航業人才，打下了良好的合作基礎。

自二零零八年以來，澳門民航業受到兩岸直航、國際金融海嘯、日本和泰國天災等因素影響，客貨運量接連下降。隨著“世界旅遊休閒中心”的建設，以及民航業界的努力，已經連續出現增長，今年可望實現新的突破。最近，澳門國際機場多條航線陸續擴展，航班不斷增加，明年將新增沈陽、溫州、鄭州等航點，印度、印尼亦有望明年開通。機場總航點將由今年的逾三十個增至明年的逾三十五個，航線網絡逐步擴展。另外，今年開通的澳門至台中航線已擴展至每天一班，台灣的立榮航空及復興航空也提出申請，希望加入澳門至台中航綫。澳門航空的成都、南寧航班，以及吉祥航空的上海航線均陸續擴展至每天一班，反映澳門民航客源正逐漸增加，帶動客運航班的需求。如果葡萄牙至澳門航綫復航，那澳門與歐洲大陸之間又會重新架起空中橋樑，有利於澳門與歐盟國家的經貿來往。

當然，澳門旅遊業的客源目前仍以大中華地區為主。前段時間在澳門舉行的世界旅遊經濟論壇“目的地規劃專題會議”上，銀河娛樂集團副主席呂耀東表示，澳門市場迎來的主要是大中華區旅客，近十年內地經濟高速發展，旅客喜好每三年就變化，故項目設計需有創意，並要滿足到五年後旅客需要。該公司相信需求推動市場，將博彩與度假村融為一體，打造不同亮點吸引旅客。旅遊業界人士指出，規劃目的地要與城市發展結合，必須平衡居民公共空間和旅客需求，設法增加居民公共空間；通過交通組織、人群分流等打造成旅遊化配置，處理好旅客與城市發展的需要。

今年內地開放六個城市異地簽註，有助帶旺澳門的博彩、零售、餐飲等行業。然而，旅遊局預期今年旅客增幅將降至單位數。過去收緊“自由行”，旅客數減少，博彩收入沒有下跌，原因可能是人數減少，但旅費預算增加。因此，旅客量增長放緩對博彩收入的影響，至少要觀察一季才能判斷。今年以來，博彩業中場增長較快，貴賓廳增長時高時低，近期賭收增長未如

市場預期，似有放緩跡象。因此，旅遊業和民航市場的趨勢仍需要繼續觀察。

另一方面，在博彩業高端客戶需求下，澳門的商務機市場發展潛力頗受業界關注，澳門國際機場停機坪和機庫經常停滿了各種類型的商務機。有學者認為，澳門有發展商務機市場的區位、機場跑道負荷流量小的優勢，但商務機顧客集中豪客、高端客，對各項服務要求較多，講求更多自主選擇權。綜合各方面的因素，顯示澳門民航業需要引入更多競爭，以滿足不同的客戶需求，自己也從中獲得新的發展機遇。

《濠江日報》2012年11月12日

澳門民航專營和分專營的開放問題

不久前談及澳門國際機場分專營權新的變化，現在談談航空專營權的問題。自澳門擁有國際機場之後，直至近年來建設“世界旅遊休閒中心”的過程中，“開放天空”一直是各界熱議的話題。今年九月初在澳門由亞太航空中心（CAPA）主辦的“二零一二低成本航空及北亞航空發展研討會”，曾任藍色維珍航空公司總監的康達尼爾（David Huttner）指出，當年藍色維珍欲發展澳門市場，礙於地方保護而告吹。民航界人士認為，康達尼爾指的是澳門航空因擁有專營權而壟斷本澳航空業，其實他也並非第一個提出類似意見的人。

筆者過去在這裡提到，澳門民航業在上個世紀剛剛起步之際，如果沒有專營權的授予，就無法在人口少、市場狹窄的澳門發展世界一流的民航業。當時，澳門航空是中國航空集團有限公司的屬下企業（如今隸屬中國國際航空公司）。該集團同時還在澳門組建了機場管理公司（ADA）、機場服務公司（MACSOGDEN）等重要企業，堪稱澳門當代民航業的先驅。那麼多的民航企業，投資巨大，如果沒有專營權保護投資者的利益，當時是很難組建起來的。然而，在民航業已經進入成熟階段的今天，專營權又會妨礙民航業的自由競爭。

各位也知道，澳門的博彩業、電訊業、自來水和電力供應等行業，都同樣以專營的方式起家。在澳門回歸之後，博彩業由澳門旅遊娛樂有限公司獨家經營改三家經營，後來又增加了三個副牌，形成今天的格局。電訊業以前由澳葡政府操作，申請個電話牌照也很不方便，八十年代初由澳門電訊投得專營權，奠下了良好的現代通訊網絡基礎。回歸後特區政府開放流動電話經營權，由獨家改三家，逐漸形成今天的格局。今天的年輕人大概不會知道，他們的父母當年滿街找電話“覆（傳呼）機”的味道。

如今，澳門的民航業已經走向一個新的發展階段，專營權早晚要打破。民航業也知道，打破專營權並非意味著損害現有專營航企的利益，而是把餅做大，況且我們沒有聽到政府說要永

遠專營下去。民航局局長陳穎雄不久前曾經表示，本澳航空政策開放，航線網絡發展取決於政府的航空政策，航空公司會在商業上考慮是否來澳投資，本澳與多個國家地區簽訂開放天空的航空協定，而經營往來本澳航線不一定要在本澳設立公司。他舉例稱，現時澳門向泰國每天提供一至兩班服務，泰國則有三間航空公司每日超過六至七班航班與之競爭，所以，有關服務取決於與當地政府簽訂的航空協訂的開放程度。

他又指出：澳門機場剛投入服務時為保障初期的投資者，所以“分專營”合約或合約判給服務設有一定專營期，機場股份有限公司多項的“分專營”或合約判給服務將於明年完結，政府表明“分專營”屆滿後將不再續約，即會開放服務。

在澳門國際機場正式營運前夕，澳門國際機場專營股份有限公司（CAM）分別與澳門航空食品供應股份有限公司（飛機配餐服務）、澳門機場服務有限公司（地勤服務和貨郵代理）以及澳門商用航空中心有限公司簽訂了近二十年的分專營合約，而這些分營合約都將於二零一三年陸續到期。機場專營公司配合政府的方針，所有專營權於現行分專營合同到期後不再延續，並綜合分析市場規模，在有利機場總體發展的前提下，創造良性商業競爭環境，提高機場服務水平，為機場發展新階段打下基礎。近幾個月來，機場專營公司與專業資深顧問團隊共同對機場經營環境、市場規模、各項服務、安全、用戶滿意度、政府有關法規條例、澳門經濟、旅遊發展前景等領域進行深度考察評估，為今年第四季度地面服務對外公開招標工作做好充分準備。

近年來社會有意見認為，澳航的航線專營權合約限制了民航業發展。澳航負責人強調，他們沒有因專營權而忽略競爭，相反，在自由市場競爭格局下，考慮及計劃安排整體發展戰略目標。他重申澳航坦然面對競爭，認為外地航企、航線越多越好，因航企之間有合作的機會。

本地民航業和旅遊業界人士指出，澳航沒有因航線專營權而束縛競爭意識，沒有以航線專營權的思維去經營航企，而是基於市場自由競爭，全方位制定工作考慮及計劃，這是該公司進取的一面。但是，民航業競爭激烈，作為一家澳門基地航空企業，澳航的經營也不能不考慮市場因素。在開通航線前，他們也必須要研究新航線的盈利前景，你總不能讓人家做虧本買賣吧？所以，說到底這還是民航體制的問題。

亞航努力擴大中國市場份額

最近，亞洲航空與泰國國家旅遊觀光局、泰國機場當局等機構，在泰國曼谷聯合舉行歡迎儀式暨新聞發佈會，其目的在於進一步向中國旅客介紹泰國曼谷廊曼國際機場；亞洲航空搬遷至新機場後的運營情況以及亞洲航空以廊曼機場為基地，二零一三年對於中國市場的規劃和預期。泰國國家旅遊觀光局東亞署執行總監簡儂·雋娜披亞女士表示，中國一直以來都是泰國最重要的旅遊市場之一，二零一一年在全部一千九百萬入境泰國的遊客中，一百七十六萬的中國遊客佔其中的 10%。二零一二年一月至九月，自中國入境泰國的遊客人數就已經達到了一百九十四萬人次，較之去年同期增長了近 39%，相信至今年年底中國入境泰國的旅客將達到二百二十萬。

民航界人士認為，這是亞洲航空擴大中國市場份額的一個重要舉措。目前，中國民航企業發展的外部環境並不理想：燃油價格、人民幣匯率波動、歐盟排放交易體系是影響二零一二年三大航收益水準的關鍵因素。國際航空運輸協會（International Air Transport Association，IATA）並不看好二零一二年的整體形勢，認為全球航空運輸業虧損將達八十三億美元，淨利率為 -1.4%。其預計歐洲將虧損四十四億美元，成為虧損的重災區；北美將虧損十一億美元，亞太將虧損十一億美元。國際民航界人士指出，美國與伊朗在霍爾木茲海峽的局勢緊張，燃油價格攀升風險進一步提升。有關資料顯示，通過這個通路的石油量，佔日本 70% 的進口量，佔韓國 80%，中國也有 40%。一旦美伊對抗發生戰爭衝突，將對相關地區和國家的能源安全產生重大影響。

另外，發達國家的主權債務風險、金融系統的脆弱性、低增長和高失業率交織以及政策空間上受到的政治和經濟制約，四者之間已經形成惡性循環，是影響世界經濟不確定因素和風險

的主要問題。在航空公司匯兌收益方面，業界認為可能將會縮小，由於人民幣對美元的匯率一度接連下降，專家認為人民幣已正式進入雙向波動階段。

還有一個不可忽略的風險，那就是航空業將納入歐盟排放交易體系。考慮到中國民航市場的急速增長，從而令一二年至二零二零年，中國航空公司為歐洲航線付出的碳稅成本預計將高達一百七十六億元人民幣，僅二零一二年預計就需要八億元。包括三大航在內的中國航企正同航協一起研討應對措施。日前，根據國務院授權，中國民用航空局向各航空公司發出指令，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。

民航界人士指出，在這樣的大環境下，亞洲航空擴大中國市場份額，實際上就是國際低成本航空企業向中國民航界“叫板”。人家給你一個非常清晰的信號，你不去做的事情，人家已經開始做了。

泰國歷來是中國旅客喜愛的旅遊目的地之一，尤其是在傳統的旅遊旺季。據泰國機場股份有限公司（AOT）工程及建築部總監松差·薩瓦蒂普介紹，二零一二年一月至九月，共有超過二百八十萬的中國旅客通過蘇旺納鵬機場進出泰國。隨著亞洲航空搬遷至曼谷廊曼機場和其在中國市場的不斷拓展，他們相信中國旅客人數每月也將成萬地增長。曼谷的新廊曼機場不管是硬件還是軟件均做好了準備，將為快速的增長提供堅實而有力的保證。

據了解，泰國長期以來都是中國團隊及自由行旅客最喜愛的旅遊目的地之一。根據 Skytrax 組織的調查，作為連續四年榮獲該組織頒發的“世界最佳低成本航空公司”的亞洲航空通過向旅客提供低票價的服務，為商務及休閒旅客提供了便捷及高品質的超值服務。地處曼谷東部的新廊曼國際機場，為前往靠近該機場的大成府、華欣海濱，還有極受中國遊客歡迎的帕塔亞、清邁和普吉等都提供了更加方便和快捷的連接。亞航方面也注意到現在已經有越來越多的旅遊愛好者深深喜愛上了低成本旅行模式，因為這能使他們節省更多的旅費，而能在旅遊目的地更加隨時地消費。業界人士透露，每年從澳門乘坐亞航班機前往泰國及馬來西亞等地的中國內地旅客人數正不斷上升；而好玩、低消費正是泰國的吸客絕招之一。



據二零一二年一月至八月的數據統計，每三位到訪泰國的遊客就有一位是乘坐亞洲航空到來的。亞洲航空目前至中國各航線的平均客座率已超過了 85%。基於中國市場對於亞洲航空集團總體發展的重要性及擁有巨大潛力的中國市場，亞洲航空計劃在二零一三年將開通更多至中國的航線，搶奪更大的市場份額。如此看來，中國民航界和旅遊業的朋友們要倍加小心了！

《濠江日報》2012 年 12 月 10 日

澳門民航學會選出新一屆領導架構成員

澳門民航學會第八次會員大會在10月12日舉行，會上選舉產生了新一屆領導架構成員。

原會長及新任創會會長崔世昌致詞時表示，感謝社會各界，特別是民航業界的友好及全體會員對會務工作的長期支持，使澳門民航學會能不斷壯大成長，為跨區域的民航業界提供了一個專業學術交流平台，促進了彼此的信息聯繫及各類合作，期望民航學會在新一屆會長的領導下，繼續發揮同樣的作用，擔當同樣的角色，並與時俱進，進一步發展會務。

繼任會長鄧軍對崔世昌創會會長在澳門民航學會創設至今的有力領導及傾力支持，為民航學會的發展作了不可磨滅的貢獻表示由衷的謝意，鄧軍寄望新一屆領導架構成員繼續在崔世昌創會會長的關懷指導下，群策群力，為會務發展，為團結會員，為推動民航業的合作與交流，為本澳建設為“世界旅遊休閒中心”，堅持發揮作用、貢獻力量。



創會會長崔世昌致詞



新任會長鄧軍講話



理事長劉蘇寧作工作報告

理事長劉蘇寧在會上總結了年度工作報告，並感謝廣大會員積極參與會務活動。劉蘇寧認為，民航學會去年的會務工作中，以專業交流及學術合作較為突出，除了繼續出版定位為專業期刊的《澳門民航學刊》之外，還與航空業代表（澳門）協會、澳門空中交通管制員協會等團體作對口業務交流，亦先後主辦了“民航、旅遊業發展策略”座談會及組織珠三角民航與旅遊資源考察等活動。劉蘇寧又表示，澳門民航學會成立八年來，會員人數不斷增長，迄今已近二百人，以專業團體來說，得來不易，但從對本地經濟發展有舉足輕重影響的民航業的規模來說，專業會員仍大有擴展空間，日後將在會務工作的同時積極吸納會員，爭取更廣泛的社會認同，履行更多的社會責任。



新一屆領導架構主要成員合照

澳門民航學會 (2013-2015) 領導架構成員名單

大會主席團	創會會長	崔世昌
	名譽會長	何鴻燊 吳 福 廖澤雲 徐偉坤 周禮杲
	會長	鄧 軍
	副會長	胡 根 鄭 岩
	義務法律顧問	林笑雲
	秘書	張美斯
	會員發展部	羅頌儀 胡漢新
	媒體關係部	毛燕麗
理事會	理事長	劉蘇寧
	副理事長	尹德明 鄭淑群 朱松岩 盧偉明 王錦濤 葉國華
	理事	張尹清 何敬麟 鄭偉文 李淑冰 赫 明 方曉健 王秀瑜
監事會	監事長	吳志良
	副監事長	徐文玲
	監事	戚廣峰
顧問	顧問	李國輝 郭 林 潘國慶 鮑志明 胡景光 林德華 唐繼宗



澳門民航學會新一屆理事會編定明年活動計劃

澳門民航學會新一屆理事會首次平常會議於 12 月 6 日召開，理事會全體成員出席。

按照議程，是次理事會討論並通過了根據會員大會訂定的工作方針所編製的 2013 年活動計劃及開支預算。為確切執行會員大會訂定的工作方針，澳門民航學會明年將繼續以季刊形式出版《澳門民航學刊》，爭取採納更多有學術水平兼具實務價值的文章，為民航業界提供學術交流及理論探索的互動平台。在加強區域民航業界的溝通方面，計劃明年初與香港同業作交流，藉此吸取並借鑒對方的成功經驗。此外，亦計劃明年上半年與上海市航空學會探討雙方會務合作的方向。上海市航空學會同為民航界的專業學術團體，早於 1988 年成立，現有會員八百多人，每年都會舉辦若干與民航事業等相關的學術活動，相信彼此將有廣闊的合作前景。

鑒於本地及鄰近地區的公務機市場近年都有可觀的增長，而且發展前景秀麗，澳門民航學會將於明年下半年舉辦“商機無限——公務機市場發展動態”學術研討會，探討相關問題，了解市場動態，為各方業者提供參考信息。

是次理事會平常會議，亦討論了修改本會組織章程關於會員分類的條文表述等問題，並將提請會員大會審議。若能通過會員大會審議，相信將有利於吸納會員，拓展會務。

澳門民航學會新一屆理事會同仁，將繼續按照會員大會訂定的年度工作方針，在創會會長崔世昌、新任會長鄧軍等負責人的指導下，堅持踏實工作，努力耕耘，以不負各位領導及社會各界的殷切期望。

集思廣益 迎接挑戰

“齊心協力謀發展——提高民航服務質素”座談會



新任會長鄧軍、理事長劉蘇寧與出席座談會的嘉賓合照

為探討如何提高澳門民航業的核心競爭力，並讓不同的民航企業交流彼此的營運經驗和管理文化，澳門民航學會主辦，並由澳門國際機場專營公司協辦的“齊心協力謀發展——提高民航服務質素”座談會，12月12日下午於國際機場專營公司大樓五樓多功能會議室舉行，六十多位來自澳門民航業界的代表參加，對如何提高澳門民航業的整體服務質素積極發言，大家還就提高民航業的核心競爭力展開熱烈討論，各抒己見。

澳門今天的民航業已有近二十年的發展經驗，近年，在“統籌——兼顧”的宏觀策略前提下，各相關的民航事業單位着重了協調發展，提高了整體績效。然而，澳門民航業處於競爭激烈的珠三角機場密集區，市場形態與業界環境不斷變化，面對的挑戰與困難時刻並存，故澳門民航業者必須不斷迎接市場競爭的考驗，為保持自身的相對競爭優勢，適時調整發展策略，解決過程中遇到的各種問題。

澳門民航學會理事長劉蘇寧在總結會議時指出，各與會的業界代表，均身處業內實務操作的位置，相當了解民航業界的各種實況和問題，而且有自己的獨到觀點，座談會的主要目的，是整合大家提出的問題和意見，掌握業界面對的困難，把握民航市場的最新脈搏，加強業界的溝通合作。集思廣益，與時俱進，居安思危，將有利於本地民航業調整發展策略，升級轉型，積極應對挑戰，繼續為澳門的經濟發展貢獻力量，為民航服務的用家提供優質服務，為民航業界的共同發展鞏固基礎。



民航業界代表出席者眾



寬窄巷子



文殊院



都江堰

九寨溝美景引人入勝

成都，“開開心心”的故鄉，國家歷史文化名城，古蹟處處，風景秀麗；九寨溝的自然景色之美，更是不在話下，令人嚮往；體力許可的話，青城山、樂山與峨嵋山，均值得一遊。

由澳門國際機場飛成都雙流機場，每日一班，只需約兩個小時，你就可身處這個被美國的《Time》雜誌形容為“Welcome to China's China!”的中國第四大城市。

兩千多年前，李冰父子在桀驁不馴的岷江，以魚嘴堤分水、飛沙堰溢洪、寶瓶口引水，令逢雨必澇的西蜀平原，變成澇旱由人、物阜民豐的天府之國，這項充滿古人智慧，雄偉壯觀的水利工程，今日仍在發揮作用。這是世界唯一以無壩引水為特徵的宏偉工程，不能錯過。今日，都江堰已與東南面的青城山，連成一片遊人必到的風景區。青城山是有一千八百多年歷史的道教名山，享有“人間仙境、洞天福地”的美譽，海拔一千八百米，群峰環抱，四季常青，故名青城山，

是一大型天然氧吧，山上有不少道觀供人燒香修道，洗滌心靈。從青城山上遠眺都江堰，無限風光，盡收眼底。

我們欣賞過都江堰與青城山之美，暫放下杜甫草堂、武侯祠、寬窄巷子，由成都機場搭乘四十分鐘機即抵達以原始風景聞名於世的九寨溝，先到達海拔4000多米的黃龍，黃龍的景點集中在五彩池，親身體驗“彩池、灘流、雪山、峽谷、古寺、民俗”的獨特魅力，喜歡的遊客，值得一去，從黃龍到九寨溝還有約一個小時的車程。

九寨溝被譽為“童話世界、人間仙境”，遍布原始森林，溝內分布108個湖泊，因有九個藏族村寨而得名九寨溝。為保護絕無僅有的原始森林景觀，所以九寨溝景區內的管理十分嚴格，禁止吸煙及亂拋垃圾，違者最低罰款500元，一不留神，代價沉重。九寨溝景區內的每個景點都有遊覽車車站，遊覽車上都有專人講解，介紹各個景點，但必須保留好車票，如果落車時不能出示車票的話，就要另再補票，甚至罰款。

九寨溝景區呈Y字形結構，分別為渣洼溝、日則溝及樹正溝三條溝組成，主要景點在後兩個溝。進入景區後，我們先坐區內遊覽車到日則溝最高處的原始

森林再向下行，沿途的景點分別是天鵝海、草海、箭竹海、熊海、九寨精華的五花海、西遊記的珍珠灘



樂山大佛



樹正溝



五彩池

瀑布及鏡海等綺麗的自然景觀，真正了解九寨溝的“二灘、三溝、四溪、五絕”，基本上已遊覽完日則



老虎海



珍珠灘



鏡海

溝的景點，之後，我們再坐遊覽車到渣洼溝最高處的長海，長海是九寨溝最大的湖，長約 18 公里；接着是上季節海、下季節海。如果要深度觀賞九寨溝原始景色之美，以及同遊樹正溝的諾日朗瀑布、老虎海、雙龍海等景點，留在九寨溝的時間，我認為最少是兩日一夜。我們是十二月中到九寨溝的，感覺還是秋天的景色最迷人，只是擔心旺季遊人太多，不單食住行都人頭湧湧，連影相都要排隊，就難免大煞風景。

九寨溝屬於高原，大多景區的海拔介乎 2000 至 4000 米之間，所以要注意高山反應，雖然絕大多數人不會有此問題，只要在高海拔的景點不跑不跳，就不必擔心，反而必須注意防曬保暖，早、午要搽一次太陽油，否則，因戶外觀光的時間較長，日照充足，紫外綫較強，很易曬傷，最好還自備太陽鏡、太陽遮，就有備無患，玩得開心又放心。



熊貓海

《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





Instituto Aviação
Civil de Macau
澳門民航學會

編輯委員

崔世昌

鄧 軍

劉蘇寧

鄭淑群

MAGAU
BUSINESS AVIATION CENTER

ISSN 1814-8662



9 771814 866007