

JOURNAL OF MACAU CIVIL AVIATION

澳門

民航學刊 2010 · 6
第十一期





澳門民航學刊

Journal of Macau Civil Aviation

第十一期
2010.6

澳門民航學會



澳門民航學刊第十一期

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

國文傳真：(853)85988893

電子郵件：cheongms@macau-airport.com

ISSN1814-8662

版權所有 翻印必究

特稿 Commissioned Articles

市場需求與產品生命週期 Market demand and product life cycle	劉蘇寧	1
淺議澳門低成本航空市場的前景 Brief discussion on the prospects of Macao low cost aviation market	曾予築	6
澳門商務航空業務的角色定位 Positioning of Macao general aviation	區永祺	11
關於“民航專營”與“開放天空” 'Aviation's concession right' and 'open sky'	林培漢	15
高度決定視野 Height decides view	戴安娜	18
淺議太陽能發電在澳門國際機場的應用前景 Brief discussion on application of solar power at Macau International Airport	劉一楠	29
試析澳門的民航運輸民事責任制度 An attempt to study the civil liability system of air transport	楊雲	33

學會活動紀要 Institute Activities

澳門民航學會舉行第六次會員大會 The 6 th Annual General Meeting of IMCA	38
本會新一屆領導層名單 List of the corporate bodies of IMCA	40

論壇 Aviation Forum

民航業改革配合經濟適度多元化政策 Reforms of Civil Aviation Industry in line with multifarious economic policy	41
澳門需要足夠的客流支持國際化 Macao needs sufficient visitor flow for being internationalized	43
對台政策的突破將為民航業帶來什麼？ What can be brought to civil aviation with a breakthrough of the Taiwan policy	45



政府入股航空公司的利與弊 The pros and cons of government acquired shares of Air Macau	47
低成本航空在澳門的發展 Low cost carriers development in Macao	49
「授之以魚」還是「授之以漁」？ To give a fish, or to teach how to fish?	51
民航業如何配合區域角色轉型？ How can civil aviation transform in line with the regional role?	53
空域流量增長有利提升航班正常率 The growth of air traffic flow brings benefits to enhance punctual flights	56
「春節效應」只是曇花一現？ 'Spring Festival effect' is just a flash	59
亞航逆市賺大錢的啟示 Implications of AirAsia's substantial earnings at economic depression	61
日本航線助澳航業務回穩 Japanese route helps stabilizing Air Macau's business	63
必須正視航空公司欠費問題 Should pay attention to airlines overdue	66
廉價航空經營事在人為 Running of low cost airlines depends on people	69
澳門民航業有邊緣化的危機？ Macau civil aviation industry is at the risk of being isolated	71
是機遇還是新的挑戰？ Opportunities or challenges	74
廉航服務依然大有可為 Low cost carriers is still prosperous	77
合作與競爭——盡在不言中 Cooperation and competition – no need to mention	80

CONTENTS ■ 目錄

澳門民航學刊

第十一期

應該切實解決航班延誤問題 Should solve the problem of delay flights	83
谷歌非凡事件盡輸家 No Winner in Google and Viva Macau Rows	86
突破盲點 民航業海闊天空 Break the blind spot, civil aviation industry will find its way	88
航線多元 客源始能多元 Diversifying routes, diversified passengers	90
兩岸更密切 澳仍有商機 Closer relationship between the Straits, business opportunities still find in Macao	92
澳台經貿合作仍有前景 Economic and trade cooperation between Macao and Taiwan is still prosperous	94

徵稿啟事 Manuscript Invitation



市場需求與產品生命週期 ——澳門航空業市場產品的興衰

■ ■ 劉蘇寧

企業產品進入市場並佔領一定的市場份額，實現合理利潤，同時得到消費者的廣泛認知，依賴於企業對市場需求程度及競爭對手能力的充分瞭解，對企業綜合成本的理性控制，走在行業生產技術發展的前沿，對政治環境變幻的敏感並根據各種變化採取有效措施及把握進入市場的正確時機等。上述因素也是企業實現為市場提供正確產品或為現有產品注入活力，延長產品生命週期的目標的基本條件。

一、市場需求對產品生命週期的影響

根據現代行銷之父飛利浦·柯特勒對產品生命週期四個階段的論述，產品從進入市場到退出市場一般經歷導入期，成長期，成熟期和衰退期的過程。企業任何一個產品在設計、生產和進入市場之前，除要對市場需求及政治經濟環境進行充分地認識和瞭解之外，掌握進入市場的準確時機也是至關重要的。適時的產品可以縮短市場反映冷淡，增長緩慢，幾乎沒有利潤的導入期，順利進入成長期，實現贏利目標。航空市場產品也不例外。

澳門，一個曾經沒有機場和航空公司的小城，歷史上由於政治環境（實現兩岸三通受阻，利用澳門機場間接直航先行）及經濟發展等各種因素的催化作用，於1995年完成了機場建設及航空公司組建。隨即，穿梭於澳門、內地城市及臺灣地區的間接直航服務也應運而生，時值兩岸商旅流動活躍，經濟快捷的轉機管道稀少，而經澳轉機恰恰為那些輾轉奔波於海陸之間的台商旅客提供了方便快捷的轉機管道，極大地滿足了異地經商，人、物流動的需求。一時間，經由澳門轉機赴內地城市的台商旅客在澳門國際機場如潮水般湧現。



澳門國際機場總體旅客運輸量中，臺灣轉機客人數曾佔有高達 60% 的比率，在兩岸間接直航市場中，澳門國際機場曾獨領風騷。從前需要舟車勞頓跑到外地搭機的本地旅客也無不歡心鼓舞。因為本地航空公司不僅為他們提供了搭機的方便，小城的新機場和航空公司也給了他們本土的驕傲。

以市場需求為導向設計產品是企業實現競爭優勢的關鍵環節。基地航空公司的組織架構，人、財資源分配，運力投入及分銷管道功能及流程完全以滿足台商轉機市場需求導向設置，公司分銷管道流暢，代理商熟悉市場，產品價格被廣為接受，台、澳、陸之間航班銜接緊湊，台商旅客對經澳門轉機的航空服務產品逐漸養成購買習慣。為滿足市場需求，除每日投放近 30 個航班往返於澳門臺灣外，由澳門飛往內地城市的所有銜接航班時刻，票價結構，分銷系統，市場宣傳等也都是以轉機市場導向設置，逐漸形成了具有特色的“澳門模式”。澳門航空業的初始及“澳門模式”的出現是因應特殊歷史環境下政治及經濟的需求，該服務產品進入市場得以經歷相當短暫的導入期，隨即邁向成長期。

產品的生命力依賴於對競爭者和替代品的抗爭能力。極具活力的間接直航產品為基地航空公司帶來了“紅火日子”。直到 2005 年前後，“澳門模式”逐漸被其他航空公司相繼模仿，經香港、濟州島、越南及菲律賓老沃等地轉機赴陸的管道先後出現，新進入的競爭者以較短的航路或較低的價格使得市場價格及公司利潤出現了下降趨勢。面對替代產品的產生，為捍衛自己的市場分額，航空公司間無數輪的票價戰和令人眼花繚亂的顧客爭奪術將產品逐步推向成熟期，隨著兩岸實現直航的腳步越走越快，“澳門模式”的蜜月也接近尾聲。雖然兩岸直航的確切日期無法預知，但兩岸必然在幾年內實現直航是業界幾年來的共同認知，而兩岸實現直航，將是間接直航的最終替代品。但基地航空公司未能提前對尚未來臨的已知市場巨變做出戰略調整，未雨綢繆，卻死守傳統產品，坐失產品轉型良機。至 2009 年 8 月兩岸三通全面開放，兩岸直航真正實現之時，市場份額及銷售收益的惡化趨勢已不可逆轉，更無力在短期內對環境變化作出快速反應。曾為滿足台灣轉機市場而形成的組織架構、資源分配、分銷管道及行銷人員的培訓理念完全沒有能力支援產品創新再戰江湖。該項曾為澳門國際機場帶來大份額旅客運輸量的航空服務產品雖未最終退出

市場，但經澳門轉機的台商旅客人數已逐年減少。根據最新統計，在澳門國際機場旅客運輸總量中，台商轉機旅客所佔比例已由60%的最高佔有率降至13%。市場見證了該項產品以青春活力的步伐進入市場到步履艱難的走向自己的衰退期的全過程。基地航空公司未來產品走向何去何從？面對環境的變化，他們將用什麼策略擺脫困境，再戰江湖？這是澳門航空業界，經濟研究團體及消費者們共同關心的問題。

二、優良產品對市場需求的刺激

機場是為航空公司向客戶提供航空運輸服務的集散地及平臺，它的收益來源於利用機場設施為航空公司、旅客及貨主提供相關服務時而產生的航空收入（起降、停泊或旅客機場費）及因其而衍生的非航空收入（免稅品、廣告、停車場等）。機場的客、貨運輸流量決定了機場的收益水準，也是人們對機場發展品質及發展前景的重要考量指標，而航空公司的運力投入又是機場獲得客貨運輸量的基本前提。澳門國際機場早在幾年前，已經認識到旅客流量成分過分依賴台商旅客，如果不及時轉型分散危機，提前做好準備工作，將雞蛋擺在一個籃子裏，兩岸實現大三通(新的替代品)將帶走澳門機場至少50%的旅客運輸量，機場將吞下因旅客運輸量嚴重不足而造成的一系列苦果。澳門機場公司認為，在當時的情況下，引進多元化旅客及航空公司是分散風險的唯一出路。在這個大背景之下澳門機場力排眾議，幾經周折，最終於2004年引進了低成本航空公司——亞洲航空。

優良產品可以刺激消費者的購買慾，發掘市場的隱形需求。亞洲航空進入澳門航空市場之時，正值澳門旅遊博彩業及酒店會展業發展邁入新時代之際。頗具個性的低成本航空產品迎合了消費者物有所值的心理需要，刺激了消費市場的成長。眾所周知，低成本航空與傳統航空的經營模式大有不同：剪去枝杈花絮（機上不供應免費餐食飲品、無影視音響娛樂設施、交運行李需計件繳費、可付費獲得所需座位安排等）；保留服務主體（飛機新、飛行安全、航班基本正點）；員工一專多用（空服人員除在飛行中擔任乘務員，落地後兼任地服工作，還要負責機艙內清潔工作）；價格彈性偏低（根據季節、購買人數及公司行銷策略需要，票價由免票至與市面同價不等）；網上訂位付錢（網上訂位，即



刻付錢，改票加價），航點多，班次密。差異化產品為低成本航空贏得了競爭優勢。以澳門曼谷線為例，亞洲航空進入之前，基地航空公司已在這條航線上經營了8年，而8年中總共飛行了3140班，每年向市場提供393次航班，平均座位利用率為68.9%。2004年至2008年亞州航空進入市場後的5年裏共飛行航班8899次，平均每年提供1790班，座位利用率平均為75%；由於競爭機制的刺激，基地航空公司同時期在同一條航線上共提供了3264次航班，每年飛行652班，座位利用率為68.66%。¹與低成本航空未飛入澳門的前8年相比較，運力增加了1.6倍。

現代營銷之父飛利浦·柯特勒在談到價值與滿意度時說：顧客在不同供應品中挑選的基礎是意識到哪個能給他們帶來最大的價值。價值反映了顧客對有形和無形利益及成本的認知。營銷者並不創造需要：需要存在於營銷活動之前。營銷者，連同社會上其他因素，只是影響了人們的慾望……。低成本航空進入市場不僅為消費者帶來新的消費機會，也為市場引進了競爭機制。我們從低成本航空公司在澳門的行銷過程還可以看到他們是怎樣影響了人們的購買慾望並將其付諸於購買的實際行動。

取得競爭優勢的關鍵是產品差異化²。受與眾不同的品牌效應及低票價的強大宣傳攻勢影響，低成本航空的產品很快受到市場的追捧。不到2年的時間，亞洲航空每周澳門飛往曼谷的航班由7班增加至28班，加上飛往泰國、馬來西亞等國其他城市的航班，每周近70個航班，平均每天10班，而平均座位利用率可達75%以上。在同一條航線上，航空公司之間不同的經營結果使我們看到了競爭機制給予市場的震撼力及滲透力，同時彰顯了低成本航空差異化產品的魅力。他們以非傳統的行銷模式（例如網上搶購免費機票100萬張）及低價格（單程138元澳門幣）產品激發了原本不捨得花錢坐飛機的人群開始搭乘飛機探親旅遊；原本每兩年經香港搭機出國旅遊一次的顧客慢慢習慣於攜家帶小在東南亞的某個美麗小城度長周末或節假日；有些人甚至由於交通經濟方便，開始經營起異地產品銷售的生意。由於價格低廉、班次頻密，產品滿足了現有消費者的購買慾望，發掘了購買慾望的深度和廣度，產生了多次使用產品的效果；產品的低廉價格喚醒了從來沒有搭乘飛機經驗的消費者群的購買慾，低價格衝擊力的刺激使他們將藏在心底的購買慾望轉化成實際購買行

動。對於低成本航空公司來說，這是一個巨大的潛力市場。

亞洲航空的旅客運輸量在澳門機場的總量中已由2004年的2%成長為2009年的16%。雖然近年來，澳門低成本航空市場已陸續出現新進入者如老虎航空、宿霧航空、捷星航空等，但亞洲航空低價格產品在澳門目前仍處在成長期階段。未來他們將用什麼新方式維持產品的活力及差異化？他們是否可以從容面對替代品的出現或更強有力競爭者的進入？我們將拭目以待。

三、結束語

產品生命周期與市場需求互為依存，相輔相成。市場需求創造了產品，需求越大，產品的生命力就越強，而消費者對產品的喜愛程度越高，市場需求就越大。好的產品除可滿足現有市場需求，還可發掘隱形市場，使更多的消費者更多次地使用產品。

政治和經濟環境的變化對產品生命周期及市場需求都會產生直接影響。企業對環境變化不能做出快速反應和調整，企業產品就會喪失生命力。企業對於進入衰退期的疲軟產品除需提前認知，更重要的是及時採取適當措施，或取或棄，或改或換，最大限度地緩解由於環境變化或產品老化而導致的市場不利趨勢。企業需對市場需求或對顧客的購買慾望有相對準確認知度，需求導向貫穿產品設計、行銷、改良過程的始終，通過不斷創造產品的差異化，為產品注入活力，延長產品生命周期，達到滿足現有市場需求，發掘顧客潛在購買慾望，持久佔有市場份額，最終實現保障收益及理想利潤的企業目標。

註釋

1. Statistics from Marketing Dpt, Macau International airport company Ltd.
2. Kotler & Keller, Marketing Management, Edition 12th, 2006



淺議澳門低成本航空市場的前景

■ ■ 曾予築

自澳門非凡航空公司(ViVa Macau)——一家以澳門為基地的低成本航空公司(Low Cost Carrier)今年三月底因燃油費清付問題中斷航班服務，結果被澳門特區政府撤銷“空運經營人證明書”，從此停飛後，曾經讓人憧憬的本地低成本航空市場，是否還有可為？是民航業者，以至政經各界，甚至社會民眾所共同關注的問題。

眾所周知，澳門的低成本航空公司，從來都並非單純服務於細小的本地市場，而是寄望服務於潛在顧客數量相當可觀，人口過億的泛珠三角地區市場。民航市場龐大，區域經濟發展一日千里的泛珠三角地區，儘管民航業的相互競爭頗為激烈，但營運方式上與傳統航空公司大相逕庭，走民航業的“第三條道路”的低成本航空公司，其另闢蹊徑的市場策略，在泛珠三角地區這類新興市場，往往能有出人意表的業績。雖然在“非凡事件”後，有人將之與二〇〇八年因財政困難倒閉的區內另一家低成本航空公司——香港甘泉航空相提並論，斷言區內低成本航空公司將因經營困難而陸續退出本地，以至泛珠三角市場。筆者對此觀點有所保留。

事實上，在“非凡航空”確定停飛後不久，權威的英國《金融時報》已有報道稱：“外地財團對在澳門經營低成本航空興趣甚濃”。的而且確，財雄勢大的澳門外資博企，無論是基於市場拓展，抑或業務多元的考慮，早對“空運經營人證明書”虎視眈眈。由此可見，澳門的低成本航空市場前景，對各方投資者仍然有吸引力。由二〇〇四年起首先在泛珠三角地區引入低成本航空業務的澳門國際機場，另三家低成本航空公司——馬來西亞的亞洲航空(Air Asia)、新加坡的虎航(Tiger Airways)及澳洲的捷星航空(Jetstar)的民航客運佔有率

已超過百分之十三。而據“亞太民航中心”的預測，在成熟的亞洲民航市場，低成本航空客運的民航市場佔有率可達百分之二十五以上。因此可以估算，在高端商務旅客市場仍有待開發的一段較長時間，傳統航空公司業務增長會放緩，由於市場定位差異及客源層面錯位，低成本航空將可維持相對穩定的市場佔有率，以至有拓展空間。

理論上分析，泛珠三角地區具備很多低成本航空客運發展的條件，例如城市密集而人口眾多；區內國際機場尚未得到充分利用；越來越多人有經濟條件作國際旅遊；海陸交通網絡發達及互聯網絡覆蓋率較高等等。同樣是根據“亞太民航中心”的數據，泛珠三角地區未來10年，將有大約60個人口超過100萬的城市，有5至7個能夠起降中型客機的區域性或國際性機場，而中型客機是低成本航空公司最常用的機型。不過，與此同時，低成本航空公司數量的多寡，主要還要看直接決定市場發展的政府“開放天空”的速度。

對於低成本航空，民航業者的傳統看法以為，大中華及亞太地區的旅客，不會因為較低的票價而放棄傳統航空公司的款客及餐飲服務，而選擇只提供最基本服務的低成本航空公司。但是，有調查結果反映，亞洲旅客中，有六成會因為票價低於傳統航空公司至少兩成而改為選擇低成本航空公司，另有三成人表示，當票價低三成的話，會轉而光顧低成本航空公司¹。目前，民航業者普遍認同，在傳統航空公司的票價貴得不大合理的亞太及大中華地區這個龐大的民航市場中，低成本航空顯然商機無限。況且，以合理價格旅遊已成為一種國際性潮流，低成本航空公司正好能迎合這一潮流，同一時間，低成本航空公司的宣傳策略，使之也成為這一種潮流的落力推動者。

實事求是地看，低成本航空公司在亞太及大中華地區的發展或生存當然亦並非全無挑戰考驗。顯而易見的是，這市場內的低成本航空公司，如欲開拓國際航線就遠不及歐美同業般輕易。尤其在“開放天空”方面，歐盟各國已基本全面開放，美加亦有類似協定，美日於去年底也成事，反觀亞太及大中華地區，各國或各地間的雙邊協議對低成本航空公司的拓展市場是一種很大的制約。此外，區內主要的目的地樞紐機場的停機費和導航費仍相當高昂，收費較廉宜的次級機場又選擇有限，低成本航空公司這方面的經營成本就難以



下降，還要面對佔其經營成本四成的高油價問題。

澳門國際機場六年前已率先引入低成本航空，為包括澳門在內的泛珠三角地區居民提供低成本旅遊的同時，也將大量的國際旅客帶到澳門並幅射至泛珠三角地區，這是快人一步的市場觸覺，數年間為澳門民航業帶來了新的發展機遇和市場，這點是毋庸置疑的。

我們當然不能不切實際地要求本澳的低成本航空公司，都能像被評為“全球最佳低成本航空公司”的亞洲航空(Air Asia)一樣，在國際油價高企、民航市場萎靡不振的“金融海嘯”後的二零零九年，仍能有盈利約十億港元的驕人業績。但是，亞洲航空在控制經營成本方面的出色表現和市場策略的成功，就頗值得本澳的其他低成本航空公司借鑑。

在傳統航空公司方面被譽為控制經營成本最有效率的新加坡航空公司，其控制經營成本的成效，却仍低於亞洲航空。亞洲航空有效控制成本並能在低廉的票價中賺取可觀利潤，關鍵何在？

筆者認同，亞洲航空(Air Asia)之所以成為最出色的低成本航空公司，主要原因是她有成功的成本控制策略。稍加分析，可將她的策略歸納為五個方面：第一是專飛二三線城市或大城市的次級機場。因為二三線城市或大城市的次級機場，升降費及停機費都較低，亦不必和其他航空公司爭用跑道。因大機場跑道較長，升降時間長耗油量就較多，還會增加飛機性能的損耗，直接令飛機維修保養的成本增加。這種安排還帶來另一效益，令飛機的使用率大大提升。飛機的使用率提升，意味着平均成本下降，而邊際利潤增加。第二是為節省耗油而只採用新機。簡單常識告訴人們，全新飛機較舊飛機節省燃油。據亞航執行長柯士文的估算，以吉隆坡飛倫敦為例，舊機要耗油一百六十噸，但新機只要一百噸。在國際油價長期高企的今天，燃油成本控制是否有效得宜，甚至可以說是一間航空公司，不獨是低成本航空公司能否在市場生存的關鍵。此外，新機在民航安全管理部門許可下，還可以重新改裝座位，藉此適當增加座位數量(歐洲一家低成本航空公司甚至要求以企位代替座位，增加乘客數量，但最後被歐盟航空安全局否決)。第三是增加用者自付的機上娛樂服

務。例如，一般傳統航空公司提供的免費電影，即使乘客沒看或航機沒滿座，仍須按照座位數目全數支付版權費，這筆費用其實相當可觀。亞航則採取用者自付的方式，有乘客使用的才付版權費，由亞航向使用者收取。小數怕長計，這筆收入原來不少。第四，將座位分級以增加收費。亞航將機艙內最前的五排和緊急出口旁的兩排座位劃為“最受歡迎座位”，其他的為“標準座位”，選擇“最受歡迎座位”的乘客須付較高的票價。此外，因應航線的特點提供收費餐飲，也是亞航的重要收入來源。第五是採用固定機種，以減低操作及維修成本。亞航只採用特定的兩三個機種，例如A330空中巴士，這樣做，就不必投入太多經費來培訓專長不同的飛機維護人員，以及維持龐大的零件儲備。

正如前述，筆者認為，澳門的低成本航空市場，若能結合本身是亞洲以至世界著名的旅遊博彩城市與背靠大中華市場的優勢，發揮多元而獨特的經濟作用，則低成本航空經營成功的模式，可以有更多更多。但仍不能否認的是，亞航在經營成本控制方面的成功，對本澳的低成本航空公司很有現實意義。面向龐大的泛珠三角民航市場，虎航行政總裁戴維斯指出：“泛珠三角的民航客戶可分為商務和休閒娛樂兩大類，數量龐大，而大中華地區的低成本航空發展空間比歐美大得多。因為歐美的低成本航空市場已經飽和，而且成熟程度遠高於亞洲，亞洲特別是大中華地區的低成本航空仍有很大的發展空間。”虎航由2004年9月開航至今，已經開通了8個國家18個城市的航綫。虎航的成功之道，還在於無論她的飛機飛到哪個城市，當晚都必須返回新加坡，為的是節省機組人員和飛機的昂貴駐外開支。

作為一間以澳門為基地的低成本航空公司，“非凡航空”停飛是令人惋惜的。不過，正如澳洲捷星航空(Jetstar)的首席執行官布坎南所言：“在多數高價位航班的客運量明顯下降，低成本航空公司的客運量却在不斷上升，尤其是亞太地區。未來，將會越來越多航空公司把業務重點轉移到大中華市場，連結更多國際城市並大力開拓短途航線，以確保在當地未來的天空中，保持自己的一席之地。”

筆者並不會盲目樂觀，但澳門低成本航空市場能否及時把握泛珠三角地區的民航市場



發展機遇，澳門的民航專營權能否及時真正開放，由市場決定民航業的發展路向，而能乘上低成本航空高速發展的列車，才是決定本澳低成本航空公司成敗所在。事實上，由今年7月21日起，就有印尼的低成本航空曼達拉航空公司開通由澳門至雅加達的航班，每周三班，該公司還計劃開辦更多航線，以填補“非凡航空”停飛後的市場空白。可惜，這仍得依靠“分專營模式”，所以經營成本估計不輕。

從大範圍來講，國際性低成本航空公司的高速發展，令國際旅遊從豪華型轉變為經濟型，甚至廉價型，加上越來越多面向中國大陸的國際性個人遊城市開放，例如日本，出國觀光旅遊漸成包括泛珠三角地區在內的中國人的生活一部分，澳門佔部分國際航綫先機，得泛珠三角國際航空綫路地利，泛珠三角地區的民航市場潛力實不可小覷，服務於泛珠三角地區連結更多國際城市的低成本航空公司，只要有效控制成本，未來應大有可為。

註釋

1. 航空業諮詢公司Axess Asia2007年的調查結果。

澳門商務航空業務的角色定位

■ ■ 區永祺

由全球主要商務機製造商、供應商、飛機租賃及包機服務商參加的“亞洲商務航空會議暨展覽2010”，6月中在澳門舉行，期間共展示“灣流G200”、“龐巴迪挑戰者605”及“豪客比奇750XP”等十二款商務機，是次會議展覽主要針對中國大陸客戶市場。亞洲商務航空協會主席伍茲(Chuck Woods)指出，去年十月起亞洲市場有關私人飛機租賃查詢的數量大幅急升一倍，充分說明亞洲民航市場已復甦。最近中國民航局亦將中國註冊的飛機飛越(overfly)許可證申請程序由六日縮減至三小時，並將陸續放寬其他政策，這有利商務機市場發展。伍茲樂觀地評價，亞洲不是一個市場，而是二十個市場，單是中國大陸已可被看作是“七個市場”。事實上，這次商務航空會議展覽的參加者，有百分之四十來自中國大陸。民航業者認為，中國已成為全球商務航空業務增長最快的地區，因而備受各大商務機製造商高度關注。

何謂商務航空？澳門的商務航空又能否依靠中國市場而發展壯大？

在社會經濟發展到一定程度，除了傳統航空公司之外，還會衍生出廉價航空公司及商務航空服務。傳統航空公司提供中高檔的民航服務，廉價航空則針對普羅旅客。而商務旅客的要求，在於節省時間、安全舒適、個人隱私及企業形象等方面，一般的民航服務已無法滿足公司企業及個人在這方面的要求。在經濟發展達到先進之列的國家地區，早就開放讓公司企業及個人擁有專用航機，或者開放市場予民航業界提供商務航空專機服務，以滿足高端商務旅客市場的需求。

世界各地對民航業務大致可劃分成公眾客貨運送性質的民航運輸和普通航空，而普通



航空業務又可分為商業性質及非商業性質。前者包括商務專機及空中作業，後者則包括私人專機及空中教練。商務航空(Business Aviation)的範圍就涵蓋了商業性的商務專機及非商業性的私人專機。商業性的商務專機，係指以十九個座位以下的定翼機或直升機，按里程、時間或航點為收費標準，專為單一客戶提供的民航客運服務。因為“商務專機”的業務形式，例如不定期、非固定航線、按合同約定運送乘客以收取費用等方面均與“民航客運”中的“包機業務”類似，要區分“商務專機”市場與“民航客運”市場的話，以座位數目作標準就有其必要，但這個標準也可以調整的。

非商業性的私人專機，係指以私人(個人)所有的定翼機或直升機，從事非商業性的，即不以贏利為目的的飛行。換而言之，由個人或企業擁有航空器，而該航空器只會供其本身專用，不會對外贏利，所以操作性質上是非商業飛行活動。一般而言，航空器會交由航空公司管理，個人或企業則擁有該航空器的所有權和使用權。除負擔航空器的所有費用外，還要向託管公司支付管理費。今年4月，中國大陸著名演員趙本山以2億多元人民幣買下第一架私人專機，就是其中一個例子。“豪客比奇”的銷售總監聲言：“目前我們的主要客戶是中國的民營企業老板”。

從目前的市場看來，與一般民航客運比較，商務航空具有以下的市場競爭優勢：1.高度隱密：客人行程保密程度高，符合高端旅客的要求，亦為這類旅客提供討論業務的私人空間。2.提升個人或企業的成功形象。3.安全、舒適、可靠：無需與陌生旅客混集一起，隱私及安全有保證。4.可抵達較偏遠地區，又可減少陸上交通的接駁或阻塞時間。5.促進企業競爭力，可因應業務需要調整飛行時間，及時舉行重要會議並解決重大業務問題。6.節省時間成本：短時間內可跨城市處理業務，免去候機、轉機之苦，讓企業主或高層管理者有充足時間準備重要決定。例如今年6月，台灣鴻海集團主席郭台銘，就曾在三日內要兩次乘私人專機飛深圳處理“富士康危機”。

澳門國際機場亦有專門服務商務航空的“澳門商務航空中心”，該中心位於機場航站大樓的右側，有獨立的出入境設施，中心可謂“麻雀雖小五臟俱全”，是一個較完整的

商務航空站。澳門的商務航空公司有 Jet Asia 及 Macau Jet，分別擁有 2 架龐巴迪挑戰者 601 及獵鷹 2000、獵鷹 900EX 各一架。Jet Asia 是 Bombadier Flexjet 國際商務機租賃組織的成員，通過全球的銷售網絡向客戶提供專門包機服務。Macau Jet 則面向亞太地區的商務包機及商務機管理公司，即為高端商務旅客提供服務，亦與澳門的國際旅遊休閒中心的城市發展定位銜接，為澳門帶來更多商務旅客。

澳門的大型博企及富豪名人，部分亦已擁有私人專機。在澳門近年經濟急速增長後，來自世界各地的商務專機及私人專機，都有增加的趨勢。

對商務航空的管理，是發展商務航空的重要內容。根據國際民航管理的要求，商業性的商務專機開放使用的機型包括了定翼機及直升機，座位不能超過十九個，且必須使用雙渦輪引擎；由於私人專機不屬商業性質，只是私人使用，故不必對機型定出規管。此外，除了客人的隨身行李之外，商務專機不能經營貨運業務，以免因民航運輸業與一般民航業同時經營民航貨運的話，擾亂市場分工秩序。這些都只是基本原則，尚未涉及出入境管理、航空安全管理及機場設施使用管理等方面。

目前，港澳間點對點的商業性直升機飛行已開通多年，因為迎合市場需要，業務發展不俗。但若要進一步拓展經營，儘管直升機的升降設施較簡單，仍將涉及其他方面的安全、保安管理及航管監控等問題，故要擴大經營，必須有較周詳的規則以及硬件配套，更重要的是政府政策、法律法規的配合。至於商業性的商務定翼機航班，澳門仍受制於市場狹小，實在有待開發，反而非商業性的私人專機，則頗有潛力。

根據《2010 胡潤財富報告》，中國大陸現有八十七萬五千個千萬富豪和五萬五千個億萬富翁，同比增長了百分之六點一和百分之七點八。其中有六分之一有購買私人飛機的打算。“豪客比奇”去年在中國大陸交付五架商務機，今年將交付七至八架。灣流公司則表示，在過去十年間，在香港和中國大陸銷售的飛機由零增至近五十架，目前“灣流”在中國大陸、香港和澳門的商務機市場，已佔百分之六十三份額。灣流公司認為，未來十年，



中國將出現 100 個新機場，而其他機場也會相應擴容，對商務機或一般民航機來說，都是利好消息。空中巴士公司更樂觀地估計，中國大陸的商務機市場年增長可達百分之三十到四十，客源主要來自大中華地區，目前已在中國大陸售出二十架商務機。

隨著中國大陸經濟發展和企業財力的壯大，無論民企還是國企的發展步伐急速，企業和企業主對商務航空的需求也將有增無減。

澳門的商務航空業務要發展，並不能離開中國大陸的龐大市場。除了在市場開拓方面，還要充分利用澳門作為中國境內唯一有合法博彩的地區優勢，配合國際旅遊休閒中心的定位，吸引高端的商務旅客使用澳門國際機場外，澳門國際機場的軟硬件設施還必須配合調整或增建擴建，完善各項服務及管理。只有這樣的多方配合，積極應對，做好準備，澳門的商務航空才有望在龐大的中國商務航空市場上分一杯羹。

關於“民航專營”與“開放天空”

林培漢

2010年澳門特區政府的施政報告中提出：“隨著澳門國際機場各分專營商合約內的專營期屆滿，今年會主导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，制定機場10至20年的發展策略，推動機場基建項目建設，提升國際機場的運載力和發展，與珠海機場合作提高協同效應。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”，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。施政報告又提出：“同時，會與旅遊部門攜手合作，研究支持航空業的措施，推動新興市場開拓，鼓勵吸引目標市場的本地或外地航空企業開辦新航線。”

今年3月底因財困而停飛的“非凡航空”，記憶中，其中一項負擔就是高達三百萬美元的“分專營費”，筆者並不清楚這三百萬美元是每年都要支付，還是一次性支付的“分專營費”？能夠肯定的是，這項費用是支付予擁有澳門特區民航專營權的“澳門航空”的。也許，在奉行資本主義自由市場經濟的地區，只有澳門才有這種充滿本地特色的“分專營費”。概而言之，由於澳門特區的民航服務由“澳門航空”獨家專營。因此，任何人欲開辦航線，經營民航業，都要首先得到“澳門航空”同意。經政府批准，然後通過雙方簽訂的“分專營合同”，劃清彼此的權利和義務，新增業者並須依合同的約定向“澳門航空”支付“分專營費”。至於“分專營費”的具體標準多少，則無從稽考。

雖然，澳門特區政府民航局在2008年已反覆重申，“澳門將實施開放天空政策，以開放的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，突破妨礙客



貨運輸發展的限制。”但另一方面，民航局又強調：“為配合澳門經濟和旅遊發展，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。”兩年過去，澳門的“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”亦口惠而實未至；尤有甚者，如果民航局所謂“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，則這樣的靈活措施顯然不靈了。因為，雖然沉重的“分專營費”未必是“非凡航空”的“死因”，但相信這是“非凡航空”的“死因”之一，離事實不會太遠。

筆者以為，“分專營權”的“開放天空”模式，並不是真正的“開放天空”，更不能代替“開放天空”。其實，真正意義的“開放天空”(Open Skies)就是開放航權，在澳門，却成為“開放專營權”之辯。不管是“開放天空”還是“開放航權”及其內容如何，擺在面前先要解決的是民航業的壟斷專營而績效不彰的問題，否則，其他一切免談。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。

從這個角度而言，特區政府對“開放天空”並不積極，又似乎可以理解。因為航權是澳門的寶貴公共財產，不能隨便對外開放，而應作為經濟發展談判的籌碼。然而，另一方面，若只懂一直保留航權，就會阻礙澳門吸引更多的客貨使用本澳的機場。但是，一方面，澳門的航權如何開放，有序開放，開放程度，可能要從泛珠三角地區全局的民航業發展戰略的高度來考慮。另一方面，這種意義的開放航權，並非本文所要討論的“開放天空”。

目前本澳輿論所探討的“開放天空”，其實只是限於“開放民航專營權”。而民航主管單位對“開放天空”的理解就更加狹隘，僅局限於“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，消除妨礙民航服務發展

的限制。”可見，民航局對“開放天空”的理解或演繹，並沒有觸及“開放天空問題”的核心——開放民航專營權；而且毫不含糊地向公眾表達，所有“開放天空政策”，包括“引入更多服務供應商”……“與珠海機場合作提高協同效應”……都將必在現時的民航專營合約的框架限制下進行。而且，參與“開放天空”的民航業者須支付高昂的“分專營費”。這樣，“引入更多服務供應商”……“主導航空業未來的定位研究和業務發展模式”，根本並沒有真正引入市場競爭。因此，這些行政措施即使全部落實，對“開放天空”並無實際促進作用。

誠然，從法律及公共管理的角度看，民航專營權合同是必須尊重的。但若以此為由而拒絕對落後於經濟發展所需的“民航專營模式”作認真的分析檢討，或自我設限，未能以前瞻性的發展目光處理民航專營權問題，只管受限於“民航專營合同”而空喊“開放天空”，則面臨激烈競爭的本澳民航業，前景艱難，就不足為奇。

要提振本澳民航業，必先真正的“開放天空”；要真正的“開放天空”，必先變更“民航專營”的落後格局；要變更“民航專營”的落後格局，必先贖回民航專營權或修訂專營合同。不然，無論“開放天空”的定義為何，實現的機會都極為渺茫。既然澳門特區政府提出“制定機場10至20年的發展策略”這一具相當政治魄力的願景，就應該趁這段期間內民航專營合同約滿的契機，認真檢視民航專營模式的成敗得失，果斷地“開放天空”。這是難得的機遇，有關方面須好好把握，為本澳民航業及時“開放天空”所對經濟發展的積極作用，提出準確的研判。



高度決定視野 ——“金磚四國”促澳門民航業發展新商機

■ ■ 戴安娜¹

十年前，2000 澳門是一座寂靜、冷清、安全系數很小的南海邊陲小鎮；十年後，2010 澳門是一座豪華、奢侈、安全係數很高的世界娛樂之都。

澳門，一個很多人不知道的城市，幾乎在一夜之間雀躍成為世界富人的天堂：人均中位收入增長 1 倍有餘，人均 GDP 增長近 3 倍，財政收入增長近 7 倍，榮登中國乃至世界同等規模城市之首。昔日的邊陲小城已成為享盡人生榮華富貴的“夢幻之都”。澳門民航業伴隨澳門經濟的蓬勃發展而迅速發展，到 2006 年達到頂峰。2008 年金融海嘯之後，受多方因素影響，澳門民航業受到更大的挑戰。近期“澳門非凡航空停牌”事件更加凸顯澳門民航發展瓶頸和管理疏漏。

一、澳門博彩權開放與世界經濟格局變化

在博彩權開放及外商直接投資帶動下，澳門旅遊業一直是澳門的四大支柱產業之一。澳門統計暨普查局資料顯示，2006-2009 澳門第三產業（博彩旅遊業及其相關產業）佔 GDP 份額分別為 84.8%、85.6%、88.3% 及 70%。澳門作為經濟結構單一、資源稀缺的後起國際化城市，在博彩業蓬勃發展帶動下，憑藉優越的地理位置和簡易的入境手續；憑藉獨特的中西文化遺產，十年來旅遊業會展業也獲得長足發展（表 1）。隨著世界經濟格局的變化，金磚四國²的興起，促使並形成以城市為中心，富裕階層和新富階層（中產階層）正在壯大的經濟發展需求。

表1 1999-2009年澳門旅遊業關鍵指標及資料
(單位：千人次、澳門元、%)³

時間	總數	大陸訪客	大陸訪客比例	人均消費	酒店客房總數	酒店入住率
2009	21752.8	10989.52	50.5	1616	19259	71.4
2008	22933.2	11595.1	50.62	1729	17533	74.5
2007	26993	14866.4	55.08	1637	16148	77.2
2006	21998.1	11985.6	54.48	1610	12978	72.2
2005	18711.2	10463	55.92	1523	10832	70.9
2004	16672.6	9529.7	57.16	1633	9168	75.6
2003	11887.9	5742	48.3	1518	9185	64.3
2002	11530.8	4240.4	36.77	1454	8954	67.1
2001	10279	3005.7	29.24	1389	9030	60.7
2000	9162.2	2274.7	24.83	1367	9201	57.6
1999	7443.9	1645.2	22.1	1373	9431	53.7

資料顯示，澳門經濟的特性決定澳門沒有明顯的旅遊旺季和淡季；澳門訪客中過半數來自中國大陸。按照澳門統計暨普查局資料顯示，2007-2009年亞洲訪客分別為：2625.76萬人次、2216.17萬人次、2106.07萬人次，分別占訪澳總人數比例分別為：97.3%、96.64%、96.82%。由訪客屬地數量和比例說明到訪澳門的遊客，以東方人佔絕大多數，而在東方人佔絕大多數的遊客人群中，又以大陸遊客居多。大陸遊客人均消費在三千澳門元左右，為旅客在澳人均消費的2倍左右。隨著博彩權開放所帶來的外商直接投資增多，亞洲之外的赴澳門遊客和短期訪問者有所增加。

二、澳門民航業發展現狀綜述

1999年的澳門民航業還是一個嗷嗷待哺的“嬰兒”，生長在經濟連續4年負增長、失業率高漲、治安惡化的“母親”懷中。回歸後的澳門民航業先後遭逢1999亞洲金融風暴、經濟低迷、經濟社會急速轉型、非典、甲型H1N1流感等疫疾、2008金融海嘯等重大挑戰。面對這些挑戰，澳門民航業經營團隊以世人難以想像的堅忍，以開源節流、率先發展全貨機、引入低成本航空公司、建設綠色機場、實行多元文化管理等戰略，成功地減負



十數年來壓在身上的巨額債務，從萎靡不振的市場中起死回生。資料顯示 1995-2009 年之間客運和飛機起落架次交通流量統計情況：1999 回歸年客運 2,640,111 人次、飛機起落架次 23,861 架次；2002 博彩權開放年客運 4,171,703 人次、飛機起落架次 37,564 架次；2003 非典年 2,905,566 人次、飛機起落架次 31,293 架次；2007 新博彩開業年客運 5,498,878 人次、飛機起落架次 53,386 架次；2008 金融海嘯年客運 5,097,802 人次、飛機起落架次 49,764 架次；2009 年客運 4,250,249 人次、飛機起落架次 40,601 架次⁴。

資料顯示 1995-2009 年貨運交通流量統計：1999 回歸年 53,118 噸、2002 博彩權開放年 111,268 噸、2003 非典年 141,294 噸、2006 爛 227,233 噸、2007 新博彩開業年 220,573 噸、2008 金融海嘯年 220,573 噸、2009 年 52,464 噸⁵。

資料顯示與澳門統計暨普查局訪客資料同期增減吻合。說明澳門對外部環境的依賴度高、對外部環境變化敏感度也高。隨著 2008 金融海嘯帶來的全球經濟低迷，特別是“澳門非凡航空停牌”事件的發生，澳門民航業以往發展瓶頸和管理疏漏一一凸顯出來。

三、澳門民航業發展凸顯瓶頸成因

1、不同利益群體訴求瓶頸

眾所周知，民眾所為之奮鬥的一切，都與民眾利益密切有關。中國大百科全書（哲學卷）闡述“利益是通過社會關係所表現出來的不同需要”。例如在澳門，任何個人或群體都有自身利益訴求，也因此利益而結成利益共同體。這種共同利益是社團或群體形成的基礎，也是社會政治與經濟發展過程中普遍存在的現象。澳門利益群體在澳門政治與經濟發展過程中，已經成為澳門政治與經濟體系中不可缺少的組成部分。它的存在，產生獨特的澳門社團政治文化。而且，這種現象伴隨著澳門社會政治與經濟的發展，伴隨著澳門在國際政治與經濟地位的不斷提升，以利益作為維繫紐帶的澳門利益群體也得到了長足的發展。四百年中西文化合璧的澳門歷史，成就了澳門利益群體既不同於東方利益群體，也不同與西方利益群體，在很大程度上在兩者之間游離。

博彩權開放引發的澳門投資熱和消費熱，不僅觸動了澳門生產方式和社會結構的不同變化，也產生新的利益分配關係和權力關係，並衝擊著人們的生活方式、思維方式和價值觀念。在不斷調整澳門社會生產力發展的舊格局過程中，也極大地促進澳門物質文明和精神文明的快速發展。隨著澳門社會利益格局的變化，新舊利益群體逐漸成為澳門政治與經濟生活中的重要參與主體，對澳門政治與經濟發展的影響力日漸加深。一方面，新舊利益群體在其成長、成熟、發展過程中，對澳門政治與經濟過程的參與促進了澳門政治發展民主化進程，同時提升澳門經濟國際化參與力度；另一方面，其發展過程中，由於新舊利益群體為維護各自利益群體所採用的某些非正常現象和行為，也將誘發對澳門社會利益的競爭和掣肘。

2、基地航空公司壟斷經營瓶頸

比較世界同等規模機場設施及管理水準後，大家認同澳門國際機場在設備更新比例較低情況下，其服務質素已達世界前列水準。從社會效益和經濟學角度出發，除服務水準以外，如下三點來評估任何一個行業的關鍵點：(1)行業是否以低成本提供高水準服務？(2)行業服務提供者是否為壟斷經營者？行業有否利用某種壟斷能力去謀取利潤？(3)行業服務對整體經濟有何影響？

儘管民航局長陳穎雄曾公開表示：“除了本地航空公司可以拓展航線外，政府過去亦努力與其他國家地區簽了許多航空協定，代表雙方可以經營航權，對方的航空公司隨時可以飛來澳門，特區政府的航空政策是開放的，並被國際列為最開放城市之一，澳門航空市場開放，並沒有被壟斷。”但是，澳門基地航空公司澳航單一的航綫、航點，外地航空公司因各種限制或者自身發展原因不願飛抵澳門是一個不爭的事實。壟斷帶來的經營瓶頸，已經令澳門民航業、旅遊業、物流業、工商業人士越來越不滿。

3、區域經濟特色影響瓶頸

依據制度變遷理論，澳門經濟超高速發展主要來自於博彩制度變遷，由以往單一博彩制度結構向多元博彩制度結構轉變。與中國經濟改革相比較，澳門沒有得天獨厚的中國經



濟獨有的一系列初始條件和內部條件。一是澳門經濟結構的初始條件，沒有中國改革開放之初的大量廉價、資源充足的勞動力可利用；也沒有這種由生產率較低農業向生產率較高的工業改革過渡所帶來的配置效率。二是澳門金融結構的初始條件，是一個開放的金融環境，其金融結構的穩定性不如中國經濟改革初始穩定，與國際接軌的澳門金融政策、金融工具等使澳門金融體系完全融入世界金融體系的發展與改革之中。

從制度變遷理論角度對比中國經濟改革和澳門經濟改革可知，兩者在制度變遷上不能同日而語。前者是真正的制度變遷，既是外生變遷，也是內生變遷；後者既不是澳門經濟外生變遷，也不是澳門經濟內生變遷。這種制度變遷有別於經濟學家眼中的制度變遷，它是一次特殊的制度變遷。嚴格意義上說，是澳門“適者生存”、“求同存異”、“沙丁魚”式的制度變遷。在這種制度變遷下發展起來的澳門民航業，對澳門經濟制度和政府政策依賴性非常強。發展總是處在制度變遷的思潮起伏之中。

4、資源限制瓶頸

澳門作為全球人口密度最高的都市之一，土地面積過於狹小，已經嚴重地阻礙、限制澳門經濟和社會的發展，這種資源瓶頸使得澳門交通狀況不斷惡化。

為了解決澳門土地資源問題，澳門政府採取填海造地的方式，不斷增加澳門土地面積。土地面積從回歸前 23.8 平方公里，增加到 2008 年底的 29.2 平方公里，累計增加澳門土地面積 22.7%。十年間，澳門年平均增加土地面積 2.59%。然而，通過填海造地擴大澳門土地面積，已經面臨越來越大的困難。首先是可供澳門填海造地的區域越來越少，其次是填海造地的成本越來越高，甚至可以說是越來越昂貴，第三是填海造地對生態環境造成的不利影響越來越顯現。

在這種昂貴的土地資源瓶頸之下，澳門民航業的生存就更加顯現困境。近年來，澳門機場更新、發展、擴規等問題的爭議不時凸顯出來。

四、澳門民航業發展面臨的衝擊

1、企業執行文化衝擊

多年的殖民統治，使得澳門企業一直未能在一個真正的自由競爭環境中學會如何獨立、健康、創新的成長。而長期以來滲透於澳門企業的傳統文化：依賴、守舊、休閒、安逸等造就澳門企業保守、等待、觀望的經營模式，使得澳門企業沉澱在特有的殖民文化底蘊中。回歸後，中央政府的接管，帶來大陸改革、開放、創新的新文化。新文化與傳統文化的碰撞、矛盾、衝突帶給澳門民航業生機的同時，毫無疑問帶來價值觀、發展理念的強烈衝擊。

2、新舊價值觀震蕩衝擊

在全球經濟一體化的網路經濟時代，新舊價值觀念的衝突更為激烈，不僅帶給個體成員震蕩，甚至給澳門民航業帶來震蕩，影響著企業發展方向和趨勢。這種震蕩所引起的一系列企業生命價值觀念的變化，企業的急劇變革，使成員根本沒有充分的時間去思考企業過去、現在或將來發生的變化，也更沒有時間去思考以往行之有效的企業生命價值觀念為何失效？因此，也就無暇去思考如何更新和建構新的觀念。新觀念出現和舊觀念失效都同時出現在極短的時間內，使澳門民航業難以作出準確和客觀判斷，人們不知道新觀念出現和存在的依據，也不瞭解觀念失效的背景和條件，個體與群體的失慌心亂，輿論導向的模糊，導致今否明定，明否後定的企業生命價值觀，甚至新舊並存、沒有公論的生命價值觀，讓澳門民航業發展陷入掣肘局面。

3、知識更新速度加快衝擊

知識更新迫使澳門民航業不得不學習如何不斷“進步”、不斷“創新”。因為驚人的科技成就，因為知識的力量和影響將澳門民航業發展推到了前所未聞的高度。在高速發展的澳門經濟現狀面前，澳門民航業已經無法及時適應快速的知識更新，在“不確定性”和“速變”因素激增的企業生存與發展環境中，機械的、人為的、無情的和不可預見性的變化使澳門民航業以往賴以棲息的經濟大集體，從來沒有像今天這樣複雜、多變、不確定、煩瑣過，即使澳門民航業投資人、從業者擁有足夠的財富積累，擁有絕無僅有的



前衛設備和先進技術；即使獲得足夠強的企業核心能力；即使企業擁有強大的人力資源，或者說擁有強大的人力資本和這種資本所帶來的力量，組織的內心世界裏，由於無法調整每一個成員及時適應變化的生存與發展環境，跟上知識更新的步伐，造成決策層內在騰升的並不斷增長的未知、混亂、無序和恐懼。

於是，有為不如無為、做不如不做、人浮於事的官僚管理作風盛行在政府民航業職能管理部門。

五、一味地等待、觀望、徘徊將錯失澳門民航業發展先機

1、“金磚四國”蘊含巨大商機

“金磚四國”中，巴西和中國與澳門密切相關。美林公司和凱捷諮詢公司發表的《世界財富報告》指出：2004年，巴西有9.8萬人金融資產超過100萬美元，比上年增長6.5%；俄羅斯有8.8萬人，增長4.8%；印度約有7萬人，增長14.8%；中國約有30萬人，增長4.5%。

“金磚四國”富裕階層的崛起，使得對高級商品和各種金融商品的需求增多。這些需求表現在巴西購置高檔房產、俄羅斯青睞賓士轎車、印度加入昂貴的瘦身俱樂部、中國奢侈品需求增大。特別是中國大陸富人以經濟迅猛發展的沿海地區為環形發展帶迅速增多。從美國《福布斯》雜誌公佈的2005年中國400名富豪榜來看，多數人集中在沿海城市。在中國富翁中，除了購買高檔住宅佔很大比例，同時他們也熱衷個人旅行和全家旅行。在人口眾多的“金磚四國”，富人和新富階層還有進一步壯大的餘地，因此對於澳門民航業來說，如何從“金磚四國”中尋求“差異化”的商機，是擺脫各種瓶頸和衝擊的好機會。

2、面對發展瓶頸和衝擊，不進則退

無論澳門民航業決策層還是執行層是否擁有發展共識，激烈的知識更新變革仍將繼續、持續不斷地發生。知識更新所帶來的這些激烈變革，使澳門民航業面臨前所未有的複雜、多

變發展環境。面對這種複雜、多變的發展環境，澳門政府決不能用過去的舊方法來對待新事物，即用舊的世界觀和發展觀來看待民航業的發展。換句話說，企業生存與發展形勢風雲多變、變化莫測，一條日益擴大的知識更新鴻溝，使澳門民航業對於自我棲身的、那個曾經熟悉的、身臨其境感受到的發展環境，在核裂變般的知識更新面前，漸漸生疏、遠離了。

回顧中國大陸東星航空公司破產、香港甘泉航空公司破產、澳門非凡航空停牌，儘管難免「大浪淘沙」的說法，但是深入分析它們遇困的主要原因，很大程度上是受經濟體制的瓶頸因素影響。目前這種異常的環境，迫使澳門政府必須和澳門民航業一起共同完成難度、規模和內涵都很艱巨的轉型任務。是否政府真的拿出特別政策和各種優惠措施，就真的能吸引海內外航空公司飛抵澳門呢？畢竟，優惠政策不是慈善捐贈；畢竟，澳門的天空資源是稀缺的；畢竟，澳門的城市承載能力是有限的。一味地等待、觀望、徘徊將錯失澳門民航業發展先機，等待澳門民航業不僅僅是市場萎縮、效益低迷，而是澳門還能不能擁有可持續發展的天空資源？澳門民航業的產業鏈還能不能存在？當產業鏈斷了，不復存在了，我們拿什麼跟世人說，澳門是一座國際化的都市？

澳門，一個最具特色的經濟區域，無需和鄰近的香港、深圳、珠海、廣州攀比國際化樞紐、國際化物流中心。要比，就比小徑如何通幽處：你有我優，你優我新，你新我轉。澳門，彈丸之地，如何在新經濟發展環境中，完成澳門民航業的這種“優、新、轉”的經濟轉型？因此，一個不可回避的問題擺在澳門民航業面前：我們真的能夠在狹小的澳門天空中，獨辟幽徑，從澳門經特點濟出發，開放天空尋求差異化發展？

六、發展才是硬道理，發展自己才是更硬的道理

澳門經濟的發展是由加工業首先帶動的，最發達時曾經占到 GDP 的 35%，回歸前夕僅餘 8%，退居四大產業之末⁶。與加工業衰落形成鮮明對比的是澳門博彩業的迅猛發展。2002 年 4 月澳門政府決定開放賭權，2003 年 7 月中國大陸實行國內遊客港澳自由行。之後，澳門的博彩業得到爆炸性的增長，澳門的財政狀況和就業問題得到了解決。目前澳門



財政收入的 70-80% 來自博彩業。在 2006-2009 澳門 GDP 的結構中，博彩業佔最大比例。

澳門博彩經濟發展同時帶動相關產業的發展，然而僅僅依賴博彩業顯然不是一種健康的經濟發展模式。澳門外向型經濟發展結構註定澳門經濟受外部環境影響嚴重，特別是經濟的脆弱性在 2008 年金融海嘯面前凸顯無疑。澳門經濟可持續發展的嚴肅性、緊迫性、重要性，迫使政府和企業不得不思考：資源稀缺的澳門如何擺脫對博彩旅遊業的過度依賴，實現產業結構聚優升級，拓展更有效、更廣闊的生存與發展空間，創造新的經濟增長點，成為澳門民眾關注的頭號問題。

回歸十年，澳門這座彈丸城市一躍成為世界上經濟增速最快的地區之一，澳門未來發展定位是世界旅遊休閒中心。眾所周知，作為世界級的旅遊休閒城市，交通運輸業發展成為國際化都市建設的基礎，澳門民航業發展的重要性和緊迫性，就毫無疑問地擺在澳門政府的議事日程。因此，筆者拋磚引玉提出如下澳門民航業發展觀點與對策建議：

1、發展動力來自於改革開放：繼續深化澳門民航業改革開放是推動民航業發展的動力。改革才能解放和發展澳門生產力，開放才能推動澳門經濟與社會協調發展。澳大橫琴新校區成為全國關注熱點，伴隨在澳門大學上的區域緊密合作，未來將會有更為深遠的合作前景在橫琴新區顯現。

2、“三步走”發展戰略：實施“低成本、差異化、高端化的‘三步走’”戰略，是把脈澳門民航業發展的關鍵。其中“低成本”戰略實施，已經帶來良好的經濟與社會效益。“三步走”發展戰略既克服資源稀缺帶來的發展瓶頸，也跨越生產力發展水準掣肘，同時解決澳門經濟結構一股獨大、單一發展、對外依賴度高所帶來的經濟發展不穩定性隱患，從而實現澳門民航業腳踏實地、一步一步穩步提升與發展。

3、把握“差異化”發展機遇：利用澳門獨特的經濟區域優勢發展的條件和和特色，抓住高端“差異化”發展機遇加快發展，是澳門民航業發展理論的核心亮點。總結近代各經濟區域和國家發展滯後案例與教訓，不難發現都是因為錯失了許多有利發展機遇。因此，澳門民航業如何順應澳門經濟發展優勢和特色，抓住“差異化”發展時機，抓住“金磚四國”高端發展商機，發展自己，對澳門民航業來說，在“金磚四國”內開展

“高端商務機租賃”產業，正是發展的大好良機。“澳門高端商務機租賃產業”憑藉澳門博彩經濟魅力和奢侈品消費市場，將帶動“金磚四國”高端消費群之“蝴蝶”經濟效應，為澳門經濟適度多元化打開一個多年迷茫、徘徊的結扣，並成為大中華“高端商務機租賃產業”的行業制定者和領軍者。隨著澳門周邊城市博彩權開放，澳門一旦喪失創建“高端商務機租賃產業”發展機會，那些後來居上的東方博彩城市的民航業將徹底擊潰澳門民航業。

4、打破壟斷促發展：世經濟發展促使一部分人先行富裕，這部分先行富裕人的投資又帶動餘下人的溫飽與富裕，直至共同富裕。因此，澳門民航業“差異化”發展戰略其著眼點在於打破傳統管理理念，即打破一成不變的壟斷經營和平均主義“大鍋飯”。壟斷意味著壟斷企業通過犧牲澳門民航業消費者利益和經濟進步來賺取巨額利潤；壟斷意味著阻礙澳門民航業競爭，而競爭是最有利於保持價格低廉，促使企業不斷變革以避免被擠出市場的良方。例如，美國政府自1996年放鬆對美國有線電視行業的管制與監管後，該行業很快被幾大企業壟斷，致使美國有線電視收費上漲36%，幾乎達同期通貨膨脹率3倍。澳門民航業多年的壟斷經營，已經犧牲了許多消費者利益。

5、強調發展速度與經濟協調同步：澳門民航業發展既要有速度還要協調發展。從澳門區域經濟實情和特色出發，強調發展時必須非常重視發展速度、經濟協調、社會穩定。澳門在博彩權開放之後，已經找出一條比較快的發展道路。然後GDP數值增長並不是唯一衡量澳門經濟發展良好的指標，而澳門經濟發展品質、社會效益及可持續發展才是衡量澳門經濟是否具備良好的生態環境的標準。這說明，“經濟發展”不僅僅是一些指標，而是一個綜合性概念。

6、以客戶需求及滿意度為價值衡量尺度：以客戶需求及滿意度為價值尺度來實現澳門民航業發展目標，體現澳門民航業發展的視野和高度：以消費者利益為出發點和歸宿，以消費者滿意不滿意為價值尺度。正如古語所講：“先天下之憂而憂，後天下之樂而樂”。澳門民航業決策者需要“先客戶之憂而憂，後客戶之樂而樂”，始終將消費者支持與不支持、客戶贊成與不贊成、民眾高興與不高興作為制定各項民航業發展方針、政策的出發點和歸宿。客戶利益高於一切，這是澳門民航價值理念的核心體現，也是民航業發展理論的本質所在。



世界在經歷農業社會、工業社會之後，已經進入資訊時代、知識經濟時代的“後工業社會”⁷。這樣一個後工業社會將會給澳門民航業提出什麼要求？21世紀的澳門民航業決策層和執行層該怎樣更多、更好地學習知識，或者說是掌握資訊呢？提倡“研究性學習”通過主動探索、發現和體驗，學會對大量資訊的收集、分析和判斷，從而增進思考力和創造力，是促使澳門民航業成為澳門多元化發展契機的基礎。

澳門民航業作為繼澳門博彩旅遊之外的重要產業，肩負著澳門產業適度多元化的責任和義務。責任和義務讓我們不斷尋求創新、前行與進步。

註釋

1. 戴安娜：亞澳論壇發起人之一、亞洲戰略管理研究院院長、管理學博士。
2. 金磚四國英文原版是“BRICs”，是由巴西(Brazil)、俄羅斯(Russia)、印度(India)和中國(China)四國的英文名稱首字母縮寫而成，由於“BRICs”發音與磚塊(bricks)相似，故稱為“金磚四國”。
3. 資料來源澳門統計暨普查局<http://www.dsec.gov.mo>
4. 資料來源：澳門國際機場網站<http://www.macau-airport.com>
5. 資料來源：澳門國際機場網站<http://www.macau-airport.com>
6. 澳門四大產業：加工出口業、博彩旅遊業、金融服務業、建築地產業。
7. 後工業社會是工業社會進一步發展的產物，它的關鍵變數是資訊和知識，主要經濟部門是以加工和服務為主導的第三產業甚至第四、第五產業，諸如運輸業、公共福利事業、貿易、金融、保險、房地產、衛生、科學研究與技術開發等(MBA智庫百科)。

淺議太陽能發電在澳門國際機場的應用前景

■ ■ 劉一楠

隨著時代的發展，綠色能源、可持續發展已經成為未來能源的主要發展方向。在對化石燃料(如煤、石油製品)和礦石燃料(鈾)依賴小而且對環境影響小的能源中，潮汐能、風能、太陽能是未來主要的選擇。考慮澳門國際機場對能源的需求以及硬體設施的情況，太陽能發電是比較適合的選擇。本文將討論太陽能發電在澳門國際機場的應用前景，以探索出一條環保、經濟的未來能源之路。

一、選擇太陽能發電的理由

現在澳門國際機場所用的能源主要是電能，另外還有柴油作為備用發電機的燃料。如果要應用新型能源，那麼除了上述的潮汐能、風能、太陽能發電可以選擇之外，還可以選擇太陽能熱水器，作為機場洗手間的熱水來源。本文主要討論太陽能發電在機場的應用，是出於以下考慮：

1 · 潮汐能一方面需要佔用一定的海面（澳門的海面屬於國家所有，任何使用海面的行為需要中央政府的批准），另一方面技術並不成熟。而風力發電需要建造一定數量的風車。這在技術上來講並無難處，但是從經濟、成本以及硬體條件的角度來考慮，風力發電在風車安裝上的可行性在澳門機場現有硬體設施的前提下並不高。

2 · 排除了潮汐能和風能之後，剩下的就是太陽能了。太陽能的應用現在已經比較普及，最常見的方式就是太陽能發電和太陽能熱水。太陽能熱水器，在我國已經是很普遍的設備，但是如果要加裝在澳門機場，那勢必要重新安裝一套供水、排水系統，對當初並沒有預留這些功能的機場來說，技術上雖然沒有不可逾越的障礙，但是在經濟角度來講，會



降低整個系統的收益。因為這涉及建築物內空間、管道的重新排列，新管道的現有系統的連接等問題。而且由於機場面積有限，太陽能裝置的安裝位置幾乎只能選在建築物的樓頂。因為機場是建在填海造出的陸地上，現有的沉降對建築物的穩定性有不可忽視的影響，如果在建築物的房頂安裝太陽能熱水器，裝置本身的重量加上其中的水的重量對建築穩定性的影響也是不可忽視的。如果利用太陽能來發電的話，需要在建築物上加裝的就是太陽能電池板及其支架，除此之外，還要在建築物上打開電線開口並在建築物內找一個足夠大的空房間安放蓄電池、控制器和逆變器等輔助裝置，並且將這個系統連接到機場的供電網路中去。相對來講，太陽能發電所需要新加裝的設施對現有建築在重量以及建築結構上的影響比較小，在技術可行性方面更有把握。

因此，本文將集中討論太陽能發電在澳門國際機場的應用前景。

二、太陽能發電簡介

太陽能發電系統由太陽能電池組、太陽能控制器、蓄電池（組）組成。如輸出電源為交流 220 伏特，還需要配置逆變器。各部分的作用為：

（一）太陽能電池板：太陽能電池板是太陽能發電系統中的核心部分，也是太陽能發電系統中價值最高的部分。其作用是將太陽的輻射能力轉換為電能，或送往蓄電池中存儲起來，或推動負載工作。

（二）太陽能控制器：太陽能控制器的作用是控制整個系統的工作狀態，並對蓄電池起到過充電保護、過放電保護的作用。在溫差較大的地方，合格的控制器還應具備溫度補償的功能。其他附加功能如光控開關、時控開關都應當是控制器的可選項；

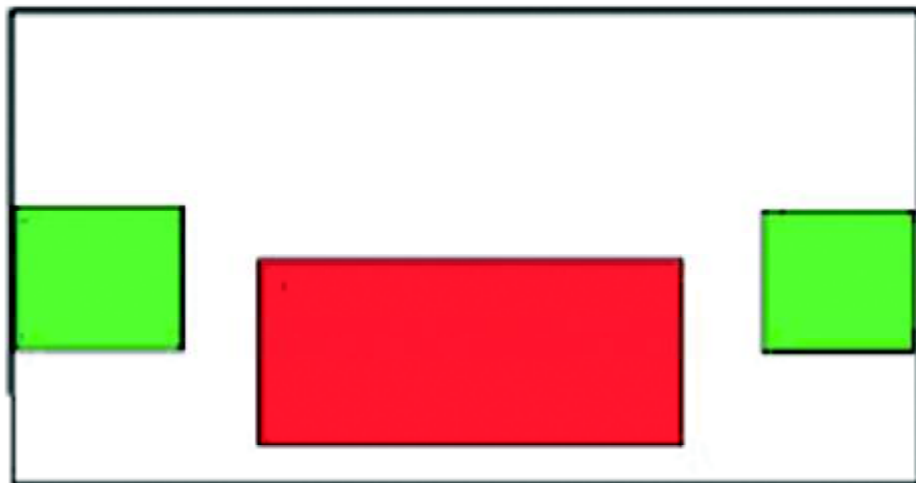
（三）蓄電池：一般為鉛酸電池，小、微型系統中，也可用鎳氫電池、鎳鎘電池或鋰電池。其作用是在有光照時將太陽能電池板所發出的電能儲存起來，到需要的時候再釋放出來。具體來講，和機場正在使用中的 UPS（持續供電系統）沒有什麼區別；

（四）逆變器：太陽能的直接輸出一般都是 12 伏特直流、24 伏特直流、48 伏特直流。為了能向 220 伏特交流的電器提供電能，需要將太陽能發電系統所發出的直流電能轉換成交流電能，因此需要使用直流—交流逆變器。

三、太陽能發電經濟可行性研究

澳門在我國屬於太陽能資源中等地區，每日的輻射量為 $3.8\sim 4.5\text{KWh/m}^2$ 。按照一般太陽能電池轉換效率 15% 計，參考澳門的電費為 0.963 元每度 (KWh)，那麼每平方米的太陽能電池每天發的電價值 0.6 元。

考慮到機場現有建築物（候機室）的樓頂可以毫不費力的安排至少 4000 平方米的面積用於安裝太陽能電池板，如下圖中紅色部分（下圖為機場候機室樓頂示意圖，其中綠色為現有閣樓，紅色為建議安裝太陽能電池板的位置），其尺寸為 $40\text{m}\times 100\text{m}$ （由於太陽能電池板是與地面成一定角度豎立在地面上的，所以電池板的實際面積要大於佔地面積）。



为了更好的對太陽能發電的經濟可行性做出評估，現在以在網上隨機找到的一個太陽能電池品牌進行計算：東莞市星火太陽能公司的 80w 單晶矽太陽能電池板，尺寸為 $1190\times 540\times 35\text{mm}$ ，轉換效率為 17%。在實際安裝中可以在候機室頂安裝 50 排電池板（向南），那麼總的安裝面積就是 1.19 （電池板高度，單位為米） $\times 40$ （每一排電池板長度，單位為米） $\times 50$ （排） $= 2380$ 平方米。按照上一段提到的標準（考慮到損耗，這裏太陽能轉換效率仍然按照 15% 計算），在候機室上安裝太陽能電池板，每天能夠節省的電費為 $0.6\times 2380=1428$ 元。那麼按照一年 92 個陰雨天（三個月）計算，每年就能節省



大約 389,844.00 元的電費。按照一般太陽能電池 25 年的使用壽命計算，總的來講可以節省 9,746,100.00 元電費。而且，25 年的使用壽命並不是指 25 年後整個系統完全失效，而是指到 25 年之後它的輸出功率下降 20%，如果在 25 年之後再增加 20% 的太陽能電池板，它又是 100% 的太陽能發電系統，仍然可以正常的發電。如果安裝得當，在 25 年的壽命期內，太陽能發電系統幾乎不需要維護，也不需要消耗任何燃料，有陽光就可以發電。相對於全壽命期能夠創造的價值上千萬的電力費用，太陽能電池板及其附件的購置與安裝費用幾乎可以被忽略。

四、小結

從本文的敘述可以看到，本文建議安裝太陽能電池板的位置是候機室中間靠近西側的樓頂。之所以這樣安排，是考慮到東側樓頂經常有裂縫和滲水情況發生，同時也是考慮到樓宇老化的問題。其實澳門機場的候機室在設計的時候並沒有考慮到在樓頂加裝其他設施的問題，所以現在不管在樓頂安裝任何設施都要對重量精打細算。澳門國際機場將會有進一步的擴建計劃，如果能夠在初始設計中為將來建築物樓頂可能增加的負重做出考慮，那麼進一步的改裝將會變的簡單方便。

試析澳門的民航運輸民事責任制度

楊雲

澳門特區關於民航運輸的民事責任制度，除適用《民法典》的原則性規定外，主要是由第11/2004號行政法規，即《空運人及航空器經營人的民事責任制度》所規範。當中，可分割成空運人及航空器經營人對運送乘客的責任及對運送貨物的責任。因篇幅所限，本文只擬探討“運送乘客”的民事賠償責任問題。

對於民航運輸的過程中，倘若發生了有關對乘客的損害事故，作為受害者，乘客理應可根據運送合同向相關的空運人或航空器經營人追究民事賠償責任。澳門未有專門的單行“合同法”，故此，目前而論，這裏所指的“運送合同”應理解為《民法典》所指的“買賣合同”，合同標的為“運送服務”，買賣雙方通過機票買賣合意，合同即成立，雙方必須依約履行各自的權利及義務。否則就是違約。一如大家所知，“合同”是“債”的發生基礎之一。

從法學理論分析，“運送服務合同”中的違約責任與一般的違約責任有別，當中亦明顯的涉及侵權行為，所以，當民航運輸的過程中發生了任何有損乘客利益的事故後，不管是否屬於航空意外，都可能出現違約責任與侵權責任競合的問題。個人認為，其實將這類損害事故列作侵權行為較為妥當合理。因為“運送服務合同”屬定型化契約，當中的“免責條款”不少，實在不利於對合同弱勢一方的乘客的權益保障，增加了追討民事賠償的難度，不合法律衡平原則要求。

大體而論，侵權損害賠償泛指由於行為人本身的行為，而令他人的權利受侵害，就須



負上損害賠償的民事責任。構成要件如下：

一、須有故意或過失。故意或過失，是侵權行為成立的主觀要件。即是說，行為人若無故意或過失，侵權損害賠償的民事責任就無法成立。法律上的“故意”，是指行為人對於構成侵權行為的事實，明知並有意使其發生，又或能預見其發生而任由其發生；“過失”，是指行為人雖非故意，但按其情節應注意能注意而不注意，或對於構成侵權行為的事實，能預見發生而確信其不會發生，結果發生，是過於自信而讓其發生。

二、須有侵權行為。顧名思義，侵權行為的構成，必有“行為”的存在，所謂“行為”，在法律上可包括“作為”或“不作為”。

三、須有侵害第三人的權益。侵權行為的構成，必須對第三人的權益加以侵害，受害人的權益就是侵權行為的標的。權益即權利和利益，權利依其內容可分為人身權和財產權，利益則指規範社會生活的公序良俗及保護個人法益的法規。

四、侵權行為必須屬非法。所謂非法；是指侵權行為違反了法律強制或禁止規定。通常情況下，侵權行為都屬於非法，只有“正當防衛、緊急避險”等例外情況，才具阻却違法的事由，而使加害的侵權行為成為合法行為。

五、受害人須有損害。“損害”，指對第三人的身體、權利、利益、所有物、名譽等的損害。以民航客運而言，損害就可包括死亡、受傷、延誤、遺失、毀損及其他與運送，或與航空公司提供的服務項目有關而引致的損害。侵權行為成立的要件之一是須有損害發生，因為民事賠償責任，是以填補或彌補受害人所受損害為目的。所以，倘無損害，則侵權行為雖然非法，亦不會產生損害賠償責任，當然亦不構成侵權行為。

六、侵權行為與損害之間須有因果關係。受害人遭受損害而對加害人行使求償權，就必須證明其所受到的損害，的確由加害人的侵權行為所致。倘加害人的行為與受害人的損害之間並無因果關係的，則受害人即使有損害，亦不能要求賠償。

按照民事賠償法則，空運人及航空器經營人民事賠償責任的構成，離不開以下四種賠償立法主義：

一、情事變更責任主義。除了因為不可抗力、由運送物件的性質、或乘客的過失外而致的損害，才須負責賠償。我國台灣地區採用。

二、領受主義。無論客運或貨運，一經接納後，若發生傷亡、毀損，不管其原因，都應負民事賠償責任。國際上較少採用。

三、過失責任主義。當損害的發生，是由空運人的過失所致，空運人才須負民事賠償之責。各地法例對於民航運輸業責任的構成，較多採用此主義。這一立法主義源自1929年“華沙公約”第20條：“1.如果承運人能證明他與他的代理人已經盡全力去防止貨品的損壞，或根本無法採取這樣的防備措施時，他們就不必負法律責任；2.在運輸貨物和行李時，如果承運人證明損失的發生是由於駕駛上、航空器的操作上或領船上的過失，而在其他一切方面承運人和其代理人已經採取一切必要措施以避免損失時，就可不負責任。”由此可知，國際空運，尤其是貨運，主要採過失責任主義。

四、折衷主義。取情事變更責任主義和過失責任主義的折衷。既承認由空運合同產生的責任，亦訂明因對第三人造成的損害而產生的責任，一方面規定空運人須承擔局部的過錯責任，同時亦對承擔責任設下限度，且列明責任的阻却事由，但局部要求舉證責任倒置。澳門特區採用此主義。

按照第11/2004號行政法規所規定的空運人及航空器經營人的民事責任，可分為對乘客的責任及對行李或貨物的責任兩大類，而對乘客的責任又可分為合同責任及因對第三人造成的損害而產生的責任(侵權責任)兩種。

第11/2004號行政法規第4條規定，空運人須對下列事實引致的損害承擔賠償責任：

- 1.在航空器上發生的意外，或在登上或離開航空器的任何操作過程中發生的意外引致乘客死亡、受傷或遭受其他身體上的損傷；
- 2.行李或貨物的毀滅、遺失、損壞或運送延誤，但僅以損害是在航空器上發生，又或在行李或貨物由空運人負責的其他時間內發生為限；
- 3.運送乘客方面發生的延誤。但因乘客死亡、受傷或遭受其他身體上的損傷而產生的責任，均有限度(第5條)。而第4條第1款的責任却屬無限責任，並推定空運人有過錯，適用舉證責任倒置。在不影響責任的阻却、限制及範圍(第9條第1款)的適用下，空運人有過錯的推定屬：

- 1.不可推翻，但僅以對每一乘客造成的損害不超過100萬澳門元的情況為限；
- 2.可推翻，但得以對每一乘客造成的損害超過100萬澳門元，且空運人能證明下列事實的情況為限：a.



損害非由空運人或其代表的過錯行為引致，或損害由空運人或其代表的過失或不作為引致；
b. 損害純粹及完全由第三人的過錯行為引致，即使過錯行為屬過失或不作為引致者亦然。另外，第 5 條第 3 款規定，用作賠償第 4 條第 1 款所指損害的保險的最低保險金額對每一乘客為 250 萬澳門元。然而，無論空運人按第 5 條第 3 款或第 4 款的規定墊付款項，並不表示空運人承認其責任，且所墊付款項可從倘須作出的損害賠償的最終金額中扣除。航班因為各種原因的延誤並非少見，空運人須彌補因運送乘客方面的延誤而引致的損害的責任，但僅以對每一乘客 4 萬澳門元為上限。

在侵權或違約損害賠償的場合，賠償責任的阻却、限制及範圍具有重要意義。因為，這一規定可以將乘客的惡意索償機會減到最低，以維持空運人及航空器經營人的正常營運，為經濟發展提供穩定的民航服務。

第 11/2004 號行政法規第 9 條第 4 款規定，空運人就乘客、行李或貨物的運送延誤引致的損害所承擔的責任，於空運人證實其已避免造成有關損害或損失而採取在合理範圍內可被要求採取的一切措施，又或於證實其不可能採取上指措施的情況下，受到阻却。換言之，倘空運人能夠舉證已採取了可採取的措施，防止損害或損失的發生或擴大，空運人對乘客、行李或貨物的運送延誤而生的損失就不必負責。但是，為平行兩者的法益，該法第 9 條第 5 款就規定：如證實損害是由空運人或其代表的過錯行為所致，即使過錯行為屬過失或不作為的情況，且空運人代表的行為至未超過本身的勞動關係範圍，則空運人就乘客的運送延誤或行李的毀滅、遺失、損壞或運送延誤引致的損害所承擔的責任的限度可以提高。就是說，若在這方面能證實空運人有過錯或不作為，空運人就要承擔較高的賠償責任，可是，到底“較高”或“限度可提高”的標準為何，該法沒有說明，這是較明顯的立法上的不足。

所謂“只怕萬一”，為應付萬一發生的航空事故而產生的損害賠償責任，第 11/2004 號行政法規將由此而生的賠償責任列為不問過錯的客觀責任。該法第 14 條：“航空器經營人，不論是否有過錯，均須按照(因對第三人造成的損害而產生的責任的限度)所規定及所

訂限度，就飛行中的航空器或其脫落物，包括不可抗力所引致的放棄物，對地面上的第三人造成的損害，以及就於地面上靜止或移動中的航空器造成的損害，承擔賠償責任。”在這樣的場合，適用於無過錯責任。上指的賠償責任限度是按不同種類航空器的最大起飛重量而決定，由不超過 2000 公斤的 1500 萬澳門元至最高超過 10 萬公斤的 9 億澳門元。

按該法的立法思路，因對第三人造成的損害而產生的責任亦定有若干的阻却事由，該法第 17 條，因地震、地動及其他自然災禍；及第三人使用變更原子核的武器或爆炸裝置而對第三人造成的損害，航空器經營人不負賠償責任。此外，如經營人證實倘有的對第三人造成的損害是由受害人或已繼承其請求賠償權的人實施的過錯行為引致，即使過錯行為屬過失或不作為，均須準確地按有關的行為或不作為造成的損害的程度及比例，解除航空器經營人的責任。

為確保空運人及航空器經營人有足夠的財政能力承擔倘有的民事損害賠償責任，第 11/2004 號行政法規規定，住所設於澳門特別行政區且以澳門特別行政區為主要營業中心的航空器經營人，以及於澳門特別行政區登記的航空器的經營人，必須按該法的規定、條件、限度及金額訂立保險合同，即強制投購民事責任保險，以承保經營航空器固有的危險。

總括而言，澳門民航運輸的民事賠償責任制度，體現了折衷主義的立法習慣，極力在空運人與航空器經營人以及乘客的法益之間謀求平行。然而，隨着澳門民航業的發展和與世界各地的空運交流漸趨頻繁，筆者主張在未來修訂相關法規的時候，應考慮由折衷主義向過失責任主義過渡，在有過錯、有損害、有賠償的原則下，更好地保障民航乘客的權益。



澳門民航學會舉行第六次會員大會

澳門民航學會於7月13日晚上六時三十分假聯邦酒樓舉行第六次會員大會，崔世昌會長主持本屆會員大會，副會長鄧軍、胡根，理事長劉蘇寧，監事長吳志良，名譽會長徐偉坤、周禮杲等出席。會上首先通過了2009年度理事會工作報告、財務報告及監事會報告，隨後由會員投票選出新一屆的領導架構；同時，由會長及理事長代表學會向上屆領導為學會所作的貢獻表示感謝。民航學會將繼續朝著“服務社會，承擔社會責任，促進特區民航



及經濟向前發展”的目標，努力團結會員，構建澳門民航的學術交流平台。

理事長劉蘇寧在總結2009年工作報告時指出，為推動會民航經驗交流與民航知識的傳播，團結民航界的同行和對民航事業有興趣的各界人士，民航學會理事會透過會員間的推介及開展不同形式的宣傳活動，積極吸收會員。

去年，在學術研究方面，民航學會先後舉辦了兩場研討會，包括“澳門民航發展策略研討會——機遇與挑戰”及“回顧與展望經濟交流座談會”暨“雙慶”聯歡晚宴。此外，澳門民航學會在本地及內地媒體平台一共發表了四篇論文。包括“澳門專營事業的改革與開放”、“觀念創新和系統創新”、“澳門企業社會責任信息披露欠缺成因分析及對策”及“對佔據飛機問題的探討”。

在交流活動方面，澳門民航學會於2009年3月17日至20日期間，組織澳門國際機場聯檢部門到北京進行參觀訪問活動，期間拜訪民航華北地區管理局，參觀中國國際航空公司新辦公大樓及其飛行、乘務及模擬機訓練中心，參觀北京飛機維



修工程有限公司，考察北京首都機場三號航站樓及其國際航線出入境流程，參觀民航華北空中交通管理局塔台、區域管制中心等，希望透過參訪及交流活動，進一步整體提高澳門國際機場的服務質素。代表團由學會理事長劉蘇寧小姐率領，成員除了澳門民航學會會員外，還包括來自澳門特區政府治安警察局出入境事務廳、海關口岸監察廳、內港海關站、澳門航空公司、澳門國際機場專營股份有限公司等業界代表。

另外，民航學會編輯部於2009年6月份發行了第9期學刊，而於12月份製作的第10期學刊亦於本年1月份順利發行。學刊是一份贈閱的刊物，內容刊登民航界人士，關心民航事業及對民航事業有興趣人士之投稿，並轉載有關澳門以及國內外地區與民航有關資料、報道本會所開展及推廣有關民航事業的學術交流活動等，為民航業的發展研究作出積極的貢獻。民航學會感謝澳門基金會、澳門民航局、澳門旅遊局、澳門國際機場專營股份有限公司及多家廣告客戶一直以來的贊助支援，使這個學術交流平台得以延續。

作為特區的一份子，澳門民航學會將繼續朝著“服務社會，承擔社會責任，促進本地區民航及經濟向前發展”的共同目標攜手努力。

本會新一屆領導層名單

大會主席團

會長：崔世昌 先生

副會長：鄧軍 博士

副會長：胡根 博士

秘書：張美斯 女士

理事會

理事長：劉蘇寧 女士

副理事長：尹德明 先生

副理事長：鄭淑群 女士

副理事長：鄭岩 先生

副理事長：盧偉明 先生

副理事長：唐繼宗 博士

理事：王德來 先生

理事：葉國華 先生

理事：張尹清 女士

理事：李淑冰 女士

理事：何敬麟 先生

理事：鄺偉文 先生

理事：陳錫坤 先生

監事會

監事長：吳志良 博士

副監事長：徐文玲 女士

監事：戚廣峰 先生

民航業改革配合經濟適度多元化政策

兩岸關係改善而至實現直航，來往澳門與臺灣的航班減少，令本澳民航業者的經營日漸困難。另一方面，近年澳門經濟的發展急速，旅遊博彩業日益蓬勃，對外交通卻未能跟上形勢。擺在第三屆特區政府面前的難題之一，就是航空業將如何扮演地區發展必不可少的積極角色？解決問題的關鍵，恐怕離不開航線專營權的處理。為什麼是航線而不是機場專營權呢？因為機場專營權一直在特區政府手裏，而擁有航線專營權的基地航空公司（澳航），控股權卻不在澳門。澳門航空是中國國際航空公司（國航）旗下的一家分支企業，國航財雄勢大，國內外航線密佈，澳航虧損對其沒有什麼影響。可是，國航屬下的澳航卻支配著整個澳門特區的對外航線，這幾乎就是澳門民航業的全部！

澳門國際機場在 1996 年正式投入營運時，只有 12 家航空公司連接 17 個目的地城市，全年客流量約 130 萬。到了今天，發展到有 15 家航空公司，連接 28 個目的地城市，在 2007 年高峰期，客運量達到 550 萬。國際金融海嘯，兩岸直航、燃油漲價以及各種成本上升，令未能及早改變經營策略的澳航幾乎遭遇滅頂之災。如今，澳門特區政府即將推行的經濟適度多元化政策，獲得了中央政府的大力支持，也為澳門民航業的發展創造了前所未有的機遇。現在，澳門特區政府需要重新調整本地民航政策，使澳門機場的客量不斷成長，為本地帶來多元化的客源，才能配合特區政府適度多元化的經濟政策。

雖然澳航的問題未能最終獲得解決，但近年來經過 CAM（澳門國際機場專營股份有限公司）的多方面努力，低成本航空公司和商務機的數量顯著增加；澳門作為熱門的旅遊目的地，吸引成本航空公司開通更多飛澳門的航線。目前，澳門國際機場共有五家成本航空公司在營運，佔機場離境和入境總旅客的 30%。當然，澳門國際機場也不能老是依靠低成



本航空來維持，因此，開拓商務航空業務成為澳門國際機場發展的另一個重要範疇。澳門大型企業高層人員、高消費旅客和世界名人到訪澳門人數上升，私人飛機進出澳門機場班次增加；加上澳門商用航空中心為客戶提供優質的服務，商務航空的出入境航班升降日益頻密，而且該業務有望繼續上升，在一定程度上彌補了其他定期航班的不足。

現時澳航擁有由澳門出發的航線專營權，其他本地航空公司要開設新航線，除了要得到民航局批准，亦要得到澳航首肯。手上沒有航權的本地非專營航空公司認為，航空資源應屬社會擁有，航權不應該屬於特定航空企業，以免阻礙澳門發展。本地民航業界人士認為，澳門民航部門在航權問題上受制於專營合約，「話事權」全交澳航，未能發揮政府推動行業發展的作用，這種狀況與澳門作為國際旅遊城市的發展目標相悖，亦不適應國家為澳門訂下的作為國際休閒旅遊中心和推動會展業發展等產業多元發展目標。該如何解決？業者和政府應該盡快建立共識，徹底解決專營權和其他產業政策所造成的發展瓶頸。

國際機場對澳門的重要性是不言而喻的。長期以來，澳門居民外出旅遊或公幹都只能經香港或廣州等地乘搭飛機；同樣，外國旅客或中國內地居民要到澳門也不得不繞道其他城市的機場。沒有自己的國際機場，當然會影響澳門的國際地位和經濟的業績。澳門國際機場建成，架起了澳門通往世界各地的空中橋樑，為澳門帶來巨大的經濟效益。澳門經濟實現騰飛，沒有一個現代化的國際機場是不可想像的。如今，國際機場已經成為澳門的整體經濟發展不可或缺的一部分。雖然澳門航空的航線很少，但使用澳門國際機場的低成本航空公司、商業航空公司很多。澳門比鄰是人口與廠房密集的地區，附近海陸交通便利，只要管理得當，澳門國際機場完全有可能成為亞太地區理想的貨運及速遞中心。如航線專營權也「解禁」，澳門則有望成為亞太區休閒旅遊中心。

澳門需要足夠的客流支持國際化

去年兩岸直航大幅增班，機票價格回落，利用澳門機場赴台灣的中轉內地客一減再減。雖然兩岸直航是好事也是意料中事，但本澳民航業仍然蒙受巨大的壓力。一年來，澳門航空和澳門國際機場市場一再縮減。在新的挑戰面前，特區政府和業界都在努力尋求各種穩定市場的辦法。旅遊局為了鼓勵旅遊業界而多次發出特別津貼，吸引更多旅行團來澳門過夜或延長留澳時間，以及鼓勵航空公司多招攬旅客來澳門觀光。

近期澳門民航業和物流業受到的影響甚大。由於空運貨源和運力同時急劇下滑，澳門國際機場的貨運業務從過往高峰期的每年二十多萬噸，急跌至去年年底的幾萬噸。在客運方面，儘管機場專營公司和民航界人士努力爭取新的客源，但航綫安排和外地航空公司飛來澳門仍不容樂觀。澳航的航綫至今來來去去仍然是北京、上海、臺北、廈門、馬尼拉、吉隆坡等十來個城市，產品質量和服務也不時受到顧客的批評。

雖然民間學術團體如澳門民航學會十分積極地開展各種學術研究活動，但政府部門與民間團體之間至今仍欠缺良性互動，以致國際市場通用的管理方式未能體現在澳府的民航政策中，一些很有遠見和建設性的研究成果未能及時轉化為生產力，殊為可惜。港澳台民航業界人士曾經反映，澳府部門對民航業的安全規管過嚴，而對業界發展則缺乏鼓勵扶持措施，與內地也嫌溝通不足。注重安全本是好事，但也不能只顧安全而不注重提升本地業界的競爭力。例如，內地向澳門開放了四十多個航點，澳門的航空公司只飛了十幾個，大部分內地城市的居民到澳門旅遊仍需轉機。國外航綫的安排也不如理想，澳門至歐美國家至今仍無定期航班，曾經有過的航班也早就取消了。

民航業界人士認為，澳門特別行政區擁有《基本法》賦予的單獨與世界各國、各地



區簽訂和履行民航協定的權力，應該能夠在中央政府的支持下，更積極地敞開天空歡迎國內外更多的客貨航班飛進來，配合日益發達的旅遊博彩業更上一層樓。本地旅遊業人士指出，澳門既是世界第一賭城，更是世界休閒中心、中葡貿易平台和中國的第三十一處世界文化遺產，需要足夠的客流來支持。以前依靠香港，後來依賴大陸市場，未來則更需要開拓國際化的市場。澳門如果沒有一個名副其實的國際機場和高度國際化的民航產業，很難想象能夠真正成為一個國際化大都市。

《珠江三角洲地區發展規劃綱要(2008-2020)》，將澳門定位為世界級休閒旅遊中心。政府方面曾經表示，澳門將通過參與由粵港澳三地合作進行的「大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃研究」，以加強三地空間和城市群的發展規劃，推動城市建設發展的對接和融合。而通過橫琴粵澳共同開發的落實，可改善澳門城市發展的空間。

在兩岸方面，自一九九五年國際機場啟用以來，兩岸經澳門實現「一機到底」澳門在促進兩岸關係發展方面作出了獨特而重大的貢獻，方便了兩岸的民間經貿文化往來。由於澳門的獨特性，臺胞在澳門可以豁免簽註入境，大陸海協會在澳門設立境外唯一的辦事處，為有需要的兩岸人士接觸提供各種便利。本地輿論指出，澳門特區成立以來，更體現出「一國兩制」的優勢，向台灣作和平統一的示範，到澳門各界居民對台灣官民持抱友善的態度，使其感覺到澳門各界推動兩岸關係和平發展的誠意；都在充分展現了澳門在推動兩岸關係和平發展方面可以而且已經發揮的獨特作用。雖然兩岸直航對澳台航班影響甚大，但澳門對臺胞的吸引力仍然存在，澳門仍是臺灣居民理想的旅遊終點站之一。

有業界人士認為，特區政府亦可考慮對進出澳門的重要客源地的航班和新開闢的國際航班實行財政補貼，以進一步開拓進入澳門特區的國際遊客市場，吸引國內外航空公司穩定和新開進出澳門的國際航線，增加國際遊客，促進澳門旅遊產業的國際化和產業多元化。

對台政策的突破將為民航業帶來什麼？

最近傳來消息，澳門航空去年十二月客運量再次實現單月盈利。澳航表示，去年積極尋找客源，增加包機，全年共執行包機245個航班，其中把日本作為重點市場的策略，令日本——澳門的包機呈「全面開花」局面。去年澳航執行包機的日本城市包括東京、靜岡、福岡、北海道札幌、岡山、名古屋、廣島及山口等。今年，澳航除籌備澳門——東京定期航線，還繼續開展在日本全境的包機。

海峽兩岸實現直航之後，歷來以台澳航綫為主的澳航，急需尋找新的市場，增加航點及創造新的經濟效益。行政長官崔世安會見航空業者時曾表示，如何開拓更多有客源的航線，令航空公司取得發展是商業行為，取決於航空公司本身；特區政府將在資源和宣傳推廣上給予支持，不過航空公司亦要檢討、思考回歸十年以來需要完善的地方，如何開拓客源和市場，以及未來的營運方式和管理模式。崔世安就任行政長官後，澳門航空的專營權和本地民航業發展的前景引起了民航業界人士的注意。

國家主席胡錦濤在紀念《告台灣同胞書》發表三十周年座談會上曾經發表題為《攜手推動兩岸關係和平發展，同心實現中華民族偉大復興》的重要講話。不久前，胡錦濤主席蒞澳出席慶祝澳門回歸十周年暨第三屆特區政府就職活動作出系列重要指示，中央人民政府駐澳聯絡辦公室專門為此舉辦了座談會，各界社團代表發表了其體會，行政長官崔世安和澳門中聯辦主任白志健也分別發表講話。

行政長官崔世安在座談會上提出了進一步發展澳台關係的四點意見：一是全面推進台澳各領域的交往和合作，認真吸取台灣發展的經驗，提升澳門可持續發展的水平，並為在台學習和工作的澳門居民提供服務和便利；二是在若干領域，如商貿、旅遊、會展、文化、



教育、創意產業等方面加大澳台合作力度，促進特區經濟適度多元化的實現；三是強化並發揮好特區的服務平台功能，尤其是藉著粵港澳緊密合作，以及藉著澳門與葡語系國家、歐盟、國際華商組織正在加強合作的難得機遇，為台灣中小企和台灣民眾的需要，提供適切到位的服務，促進兩岸和澳台關係的新發展；四是在“一國兩制”的基礎上，深入研究澳台未來加快合作的思路、機制和模式。

日前在澳舉行的兩岸關係研討會，海峽兩岸關係協會副會長張銘清表示澳門具有特殊的區位優勢，其他地方難以替代澳門所具有的特殊地位，海協會除在北京外，唯一的官方機構就設在本澳，說明海協會對澳門地位的重視，對兩岸關係發揮重要的作用。會上有不少代表都贊同特區政府設立主管對台工作的專門機構，或在臺灣設立非官方辦事處。

去年，不斷有立法議員向政府部門提出書面質詢，認為本澳應盡可能理順專營和分專營的關係，而航空業界應增加主動積極性，開拓更多東南亞的航班、航點。而亞太航空中心發表的《澳門國際機場面對十三年來的最大挑戰》報告，也認為專營航權阻礙了本澳航空業的發展。目前本澳雖與其他國家和地區簽訂了四十多份航權、及內地近六十個城市的航點，但實際使用卻只約一半，航權無法被充分利用，反映出通過分專營開放天空的政策執行未見成效。再者，儘管本澳兩家專營和分專營的公司經營虧損，卻沒有積極發展相關的航線。在此環境下，行政當局如何監督專營或分專營公司履行其獲得專營權所應承擔的義務及責任？會否考慮收回專營權，開放航權以真正落實開放天空的政策？

澳門很多市民都覺得，在新的兩岸形勢下，政府運輸部門應該有更加積極的作為。當局曾表示要將本澳機場從中轉機場發展成目的地機場，要「開放天空」，但直至金融海嘯到來仍未見成效。兩岸通航之前，澳門航空就連續虧損；近期略有起色，但前景仍難以樂觀。第三屆特區政府上任後勇於改革，特首崔世安關於「航空公司要檢討思考未來的營運方式和管理模式」的談話，應該引起政府主管部門的重視。總不能台海局勢出現大突破，澳門民航業仍「原地踏步」吧？

政府入股航空公司的利與弊

「政府支持航空公司」的議題，近期受到業界人士的關注。有人提出，包括交通運輸在內的澳門公用事業，過去也曾多次「政府入股」，在危機過去之後，政府才把官股釋出市場（這樣做既挽救了企業，也穩定了與民生息息相關的公用事業）。具體而言，澳門電力公司、自來水公司都曾是這方面的成功例子。但是，也有人質疑政府入股航空公司並不符合市場規律；尤其是在航空公司虧損的情形下，政府入股很容易變成私營企業向政府「卸包袱」。

經濟財政司司長譚伯源不久前表示，隨著市場逐步開放，工商界面對競爭已較過往有更好準備，政府認為是適當時候把經濟發展的主導權交還市場。有學者認為，政府除可為航企提供貸款援助，亦可考慮入股航企，取得航空網絡發展主導權，配合旅遊城市的未來發展需要，開拓多元化客源市場。事實上，其他國家或地區的主要航企，初成立時也有政府股份，以配合國家發展大方向，協助企業建立航線網絡及發展有潛力的客源市場。當航企市場網絡逐漸成熟後，政府逐步退出，讓航企自力更生。

在民航業低潮時期，需要政府以各種形式「搭救」的航空公司很多。據亞太航空中心最新報告，今年亞洲地區需緊急支援的航空公司包括中國東方航空、印度航空、日本航空、泰國航空、馬來西亞航空及印尼航空。該中心最新估計，六家航空公司今年首三月將接受逾一百億美元資助。政府支持國家航空公司，主要保護工作職位及維持航空服務。陷入財困的亞太地區航空公司將以業務重整方式，獲得數十億美元的資助，其中日本航空、中國東方航空和印度航空最迫切需要財務支援；印尼航空、泰國航空和馬來西亞航空亦需政府資助，以解決過去和當前面臨的種種問題。



該中心表示，東航去年七月公佈以每十三股 A 股換取一股上海航空股份，上航現時擁有十三億流通股，合併後將從上海證券交易所除牌，合併方案已獲中國證監會批准及落實。東航與上航的合併方案逾三十億美元。拯救東航是亞太地區航空業的第二大資助方案。中國政府已於去年向東航注資二十億美元，本月將再注資十億美元。

日航重組計劃是亞太地區政府最大的財務援助計劃。當地政府成立的企業援助機構（ETIC）準備向日航提供八千億日圓（約八十七億美元）以支持其日常營運。ETIC 估計共需十四萬億日圓重整日本航空。印度航空預期今年三月底前得到印度政府的首筆約四點三億美元的資助，配合其重組計劃初步實施。印航預計在今年三月底前的十二個月內累計虧損達八億美元，至少需十億美元資助。馬來西亞航空提出一比一供股集資方案，作價每股一點六馬幣，將獲得約八點九七億美元增資。

泰國航空已提交其資產重組方案予泰國財政部，旨在降低債務比率。當地政府非官方公佈下同意參與部分股票發行方案，政府在泰航的持股比例保持在百分之五十一。印尼航空已與國際及國內債權人完成債務重組，期望在今年首季上市。印尼航空計劃出售兩成五股份，籌集約三億美元資金，主要用於購買新飛機及增強公司業務。

近年來，外地低成本航空公司進駐澳門，本地也有低成本航空公司開始營運。航空業高投入，澳門市場規模小，新成立航空公司多數嚴重虧損。加上去年經受金融海嘯、高油價等壓力，基地航空公司的經營困難不言而喻。然而，開拓新航線並非沒有客源。如日本、澳洲等新航線開通後，相關地區客源增加，甚至逆市上升，較早前新開通的北海道航線就很受市場歡迎。世界上沒有包賺不賠的生意，屬於風險投資的航空公司，經營策略必須非常貼近市場。政府支持航空公司也要有原則，要視乎時機和程度。在目前的情況下，澳門要實現經濟轉型和旅遊業客源多元化，政府扶持航空公司是有必要的，但要有「底綫」，不能無限制地投入；同時，也需要加大透明度，才能釋除議會和公眾的疑慮。

低成本航空在澳門的發展

近年來，隨著低成本航空逐步發展，無論是澳門居民外出旅遊，還是外地旅客來澳觀光，乘坐廉價航空公司客機的人越來越多，低成本航空對本地區民航業和旅遊業的作用已毋庸置疑。不久前，澳門特區政府推出「支持澳門旅遊業界方案」，鼓勵旅遊界和航空界朵拉客人來澳門。低成本航空公司負責人表示，該方案有一定成效，預計延長計劃必能讓業界更周詳地計劃宣傳策略。

有學者認為，航空業應抓緊未來三個月的黃金檔期，做好宣傳工作。去年上半年經濟未復甦，受新流感影響，低成本航空公司暑假黃金檔期部分東南亞航線載客率跌至五、六成，相較理想時的八成多，跌幅很大。加上油價高企、客源不足，航空公司經營困難，要縮減航班減少開支。如以往每天有十一班，現時只有八班半；其中曼谷、吉隆坡等航班以往每天四班，現減至三班。相對而言，本澳旅遊業亦受影響。民航業界人士透露，「支持澳門旅遊業界方案」推出後，業界已加強了對吉隆坡、泰國等國家的宣傳，聖誕假期曼谷、吉隆坡等航班載客率回復至八成以上水準；如果政府延長有關計劃，預計農曆新年期間可帶旺澳門的民航業和旅遊業市場。

也有學者認為，本澳航空業界應抓緊延長方案的黃金時期，配合新春檔期做好宣傳工作。本地航空業未來發展可著重低成本航空和商務航空的優勢；亦不應再停留單種運輸方式，而是海、陸、空等運輸系統結合在一起，互相推動。另外，澳門旅遊界和民航運輸人士多次指出，澳門國際機場的硬體設施已經陳舊或落後，特區政府應該撥款及時更新之，以免被鄰近地區機場拉開太遠。

二零零九年，對民航業來說是困難的一年。為了應對這一不利局面，世界各國都千方百



計幫航空公司。以日本為例，隨著經濟萎縮速度快於預期，日本兩大航空公司——日本航空公司（Japan Airlines International Co., Ltd.，簡稱“日航”）和全日本航空運輸公司（All Nippon Airways Co.，簡稱“全日空”）由於連續兩個財政年度均出現了虧損。日本政府通過日本發展銀行向日航和全日空提供低息貸款，作為政府幫助航空公司一攬子計劃的組成部分。俄羅斯財政部向航空公司發放三百億俄羅斯盧布（約七十六億人民幣）的貸款，用於燃油採購。又如新加坡民航管理局將該國的航空樞紐發展基金銳增至一點三億新元，以加強對進駐樟宜機場的航空公司的幫助。新加坡民航局同時還提供總額六千萬新元的配套援助，包括向零售、食品與飲料及服務零售特許經銷商提供租金折扣，幫助它們繼續站穩腳跟。

雖然亞洲航空公司正面臨種種困難和挑戰，但隨著越來越多的旅客努力節約開支，一些廉價航空公司的業績顯得好於平均水準。澳大利亞廉價航班運營商透露，高價位航班的客運量明顯下降，但物超所值的航空公司卻在上升。不過，亞洲的廉價航空公司也面臨著一些障礙，例如嚴格的監管體制以及政府對機場和收費的控制，還有最近燃油價格上升，迫使一些廉價服務不得不加價。

澳門近年來不斷推動廉價航空，對維持本地航空業及旅遊業的發展，起了不小的作用。然而，澳門居民出遊多數經陸路，四通八達的公路和鐵路網絡，使大多數居民外遊不必乘飛機。廣州至武漢的高速鐵路通車，令天平更加倒向陸路交通一邊。在新的一年，低成本航空（廉價航空）的發展狀況又會如何？

業界人士指出，隨著航空旅遊市場逐漸擴大，廉價航空服務的普及浪潮已從美國和歐洲推向全球，近年已在亞洲逐漸普及。亞洲人的平均收入較歐美國家低，廉價航空對他們吸引力也就更大。航空公司面對的是服務、價格、系統完善與否，如飛機班次和地點，產品整體素質的競爭。競爭壓力會促使航空公司革新，以新的方式經營業務，保持競爭力。不過，廉航服務在澳門也存在著質素不平均、晚點、取消航班現象較嚴重等可大可小的問題。澳門新聞界也經常接到旅客的投訴。對此，政府部門和航企都不應等閒視之，應該設法改善，否則，就等於自己在「趕客」了。

「授之以魚」還是「授之以漁」？

廉價航空服務在世界各地日漸普及，在澳門則存在著質素不平均、晚點甚至取消航班等問題。最近，民航界人士留意到兩段消息：來自機場專營公司的消息，顯示澳門機場的客貨量從低谷回升；民航局的消息，則顯示澳航和非凡航空兩間公司的競爭白熱化，可能因互爭客源，導致利潤不斷被分薄而兩敗俱傷。

去年澳門受金融海嘯及新流感影響，機場客貨運量雙雙下跌。澳門國際機場公佈，去年全年客運量四百二十五萬人次，貨運量五點二萬噸，飛機起降四萬零六百架次，分別較零八年跌十六點六、四十七點九及十八點四個百分點。當中，去年十二月客運量三十八萬八千餘人次，較零八同期增百分之九點七，貨運量有五千六百餘噸，同比增逾四分之一，飛機起降架次則同比微跌一點一至三千三百餘架次。機場專營公司表示，去年總客量下跌主因，是兩岸中轉旅客較零八年跌五成八，點對點的客運量祇微跌百分之二點二。如以季度比較，客運量、貨運量及飛機起降架次已由第一季分別跌二十二點八、六十六點八和二十三點五個百分點，到第四季大幅收窄至跌一點七、五和八點二個百分點。數據顯示澳門機場客貨運量正隨經濟復甦而穩步回升。

機場專營公司透露，面對去年全球民航業不景氣，澳門國際機場積極促進旅遊業乃至澳門整體經濟的持續發展，並向目的地機場目標邁進。因此，先後推出一系列新的、更優惠的激勵政策，在幫助航空公司拓展新航線、減省營運成本的同時，大幅提高對現有航線和新航線年客運量增長的獎勵。此舉成功令航空公司在年內先後復飛馬來西亞、泰國及內地等多條航線；同時新開檳城、佬沃、南寧、墨爾本和札幌等地的新航線。澳門機場連同旅遊局先後多次參加航線拓展的國際會議，致力尋找新的發展機會。未來將繼續努力推動澳門旅遊業的發展並支持和協助航空公司盡快走出困境。



航運業人士指出，澳航和非凡航空最近相繼出現一些財務問題。繼澳航獲大股東國航注資之後，非凡航空也獲得特區政府注資兩億元。不過，這不等於說著兩間本地航企從此「一天都光」；由於上述注資動作屬於「授魚策略」，授完這次還會有下次和再下次，前景當然不樂觀。目前，澳航和非凡這兩間基地航空公司的生存能力正接受嚴峻的考驗；到底是「授之以魚」還是「授之以漁」？政府主管部門的應對策略，不僅直接決定這兩間航企的前途，還間接影響澳門民航業的發展方向。

對於非凡航空負責人指政府未有檢討專營合約，開放航線專營權，影響航企發展前景，民航局局長陳穎雄較早前承認專營合約的確存有改善的空間，但他認為合約本身沒有影響民航業的發展。他指出，目前澳門國際航線已有十四條，已超過十二條內地航線。國際航線中，亞洲多個大市場均有定期航班。澳門處於港穗兩大機場的競爭環境內，能有此成績已殊不簡單，故不認同民航業發展跟不上社會經濟發展步伐。他對居民及旅客外出旅遊能有直航航班來往澳門的願望表示理解，強調政府近年已不斷與外國簽署開放航權的協定，為航企發展掃除障礙。目前雖然已有東南亞、歐美等五十六個國家的航權，但開通直航一切需由市場化、商業化作主導，不能「一步登天」。本地兩間基地航空公司，澳航主攻內地與台灣航線，非凡航空主攻國際客源。他認為兩間航企各有定位，符合本地發展民航業的構想。因澳門民航業周邊競爭亦十分激烈，倘兩家航企繼續在澳門內部競爭、互相爭取客源，祇會落得利潤不斷被分薄的兩敗俱傷局面。因此不希望兩家航企的航線重複，相反希望透過各自不同定位的航線，輻射澳門對外交通網絡，方便旅客來澳旅遊。

近期有業界人士建議政府「贖回專營權」，事情似乎沒有大家想象中的那麼簡單。澳航的大股東是中國國際航空（國航），單憑市場因素不會放棄航線專營權。反而是地勤服務專營權有開放的可能。陳穎雄局長透露，為提升機場內地勤服務質素及競爭能力，各類地勤服務的專營合約結束後不會再續約，預計二零一零至二零一三年開放市場，相信有助吸引外地航空公司落戶，增加往來澳門的航線。

民航業如何配合區域角色轉型？

今天是年初九，春節氣氛仍然非常濃郁。新春期間，很多朋友舉家外出旅遊，然而澳門到外地的航點不多，要前往歐美國家或內地一些澳門暫時還沒有通航的城市，還需經香港或廣州等地。不少市民覺得，隨着澳門經濟的成熟與壯大，澳門經濟轉型已經是迫在眉睫的大事，澳門應當成為亞洲與歐洲遊客賭博娛樂為主的「國際博彩休閒中心」、「亞洲會議會展中心」和「亞洲文化活動中心」。澳門回歸祖國十年以來，經濟有了快速增長。從一九九九年起，澳門的本地生產總值由四百七十二點八七億澳門元增加到近年的一千七百一十八點六七億澳門元，增長了二點六倍，年均增長達百分之十三點三。澳門在兩岸經濟發展中曾有過重大的歷史貢獻，是兩岸三地的三個「中轉」地：一是兩岸空中交通的「中轉地」；二是香港與台灣遊客娛樂的「中停地」；三是三地休閒的「中繼站」。最近有香港時事評論員發表文章，認為隨着兩岸關係的改善和澳門經濟的成熟與壯大，澳門經濟的轉型已經是迫在眉睫的大事。澳門應當成為亞洲與歐洲遊客賭博娛樂為主的「國際博彩休閒中心」，成為「亞洲會議會展中心」，成為「亞洲文化活動中心」。

在具體方面，澳門應調整政策開拓國外市場。讓博彩業走出「大中華圈」。作者認為，「兩岸三通」的實現的確對澳門作為「中轉」的地位產生不利的影響，導致客運、貨運與人流量的減少。但從長遠來看，兩岸交流會帶來兩岸經濟交往活動的增長，這些增長的部分也會為澳門航空與旅遊事業的發展帶來新的機遇。自一九九五年開始，澳門就發展與台灣的航空聯繫，至今每天仍有二十多個航班飛往台灣，所形成的服務是比較完善和方便的，因而大陸居民前往台灣時仍舊會選擇經過澳門。這種交流方便的優勢是在短時間內難以被取代的。

二零零七年台灣前往港澳地區的旅客量多達四百二十二萬餘人次，保守估計至少有七



成、約三百萬人次旅客抵達後，經澳門轉進大陸各城市，讓總部在香港、澳門的國泰航空、澳門航空賺進大把中轉費用。兩岸擴大為平日直航包機後，不僅航程縮短、班次增加到每周一百零八班，航點也開放到二十一個，尤其是台商聚集之地的深圳、杭州都在開放之列，這對香港、澳門的中轉地影響將更為明顯。

澳門有珠三角地區貿易平台作用，但運輸成本高，成為發展貿易平台障礙。以航運為例，一個貨櫃約八萬新台幣，香港航運費較澳門便宜達三分一。加上通關便利，速度快、效率高，吸引不少台灣貨物經香港中轉到大陸。倘澳門特區政府能給予運輸補貼，並加快貨物通關速度，才能成為兩岸間貨物中轉平台。

兩岸交流現在具有雙向性的特點，不再是過去主要依靠二千多萬人口的台灣提供客源，將會有更多的大陸居民前往台灣。這對台灣、港澳的航空公司都是有益處的。此外，僅僅澳門所處的珠三角地區就有四千多萬的人口，如果能夠很好的開發出來，市場潛力是很大的。

據澳門統計暨普查局資料，二零零三年至二零零七年，赴澳旅客中來自大中華區的一直高於九成，其中來自內地的旅客，則自二零零四年起便一直高居五成五的比例。相比之下，來自香港和台灣旅客的佔比，則在數年間反覆下降。其中香港遊客自二零零三年佔比例的百分之三十九，大幅下滑至去年累計的百分之二十七，台灣旅客則自二零零三年的百分之九下滑至百分之五。這表明，來自大中華經濟圈的遊客其增長數量已經面臨增長的瓶頸，必須開拓自亞洲與歐洲的新客源，特別是來自日本的客源。

本地民航運輸業人士認為，澳門特別行政區擁有《基本法》賦予的單獨與世界各國、各地區簽訂和履行民航協定的權力，應該能夠在中央政府的支持下，更積極地敞開天空歡迎國內外更多的客貨航班飛進來，配合日益發達的旅遊博彩業更上一層樓。本地旅遊業人士指出，澳門既是世界第一賭城，更是世界休閒中心、中葡貿易平台和中國的第三十一處世界文化遺產，需要足夠的客流來支持。以前依靠香港，後來依賴大陸市場，未來則更需要開拓國際化的市場。澳門如果沒有一個名副其實的國際機場和高度國際化的民航產業，

很難想象能夠真正成為一個國際化大都市。所以，在新春之際，我們衷心希望政府和民間能夠設法打開困局，讓民航運輸業充分配合本地區的轉型，為澳門社會經濟發展增添新的活力。

《濠江日報》2010年2月22日



空域流量增長有利提升航班正常率

民航局最近提醒市民切勿放「孔明燈」，以免影響民航安全，這件事引起了社會各界對澳門地區民航淨空環境的關注。「孔明燈」屬中國傳統文化象徵之一，內地及台灣過節舉行儀式時常燃放孔明燈祈福，有些商業機構更以此作為廣告宣傳渠道。本澳一些與東南亞有關的民俗活動過往較多放水燈，近年有人為增添娛樂氣氛則改放「孔明燈」。因「孔明燈」隨風飄升時飛行高度達數百米甚至千米以上，而且帶有明火，對航空安全構成威脅。為確保本澳的淨空環境受到保護，民航局才緊急呼籲居民切勿燃放孔明燈。

有民間團體和遊客向有關部門查詢，既然知道「孔明燈」會危及航空安全，為何一直沒有人提出這個問題？對此，民航局解釋說，根據本澳現行的航空法例（八月十四日第233/95/M號訓令）第六條指出，在澳門國際機場周邊的特定範圍內，如無民航局的預先許可，任何人士「禁止拋射包括煙花或其他可損害航空安全之投射物或物體於空氣中。」除煙花外，氣球、風箏、「孔明燈」等物體的放飛活動亦受該條款規範。民航局現正研究修訂法例，以加強有關的規範，進一步提升本澳的航空安全。

民航業人士都知道，澳門本來沒有自己的空域和水域。無論是填海或是航空運輸，都必須經內地批准。澳門國際機場於一九九五年十二月正式啟用後，經國家有關部門批准，澳門才擁有一定的航空管制權。回歸以後，澳門民航業與內地關係更加密切。據內地《南方都市報》報道，珠海將與港澳門建立相對緊密的航空聯合管制運行模式，而珠澳乃至整個珠三角航班正常率長期偏低的局面也將徹底解決。據悉，國家投資一億二千萬元擴建的珠海終端區將於今年動工。

近年來，民航局也在嘗試逐步放權。比如，機場管理權已經劃歸地方，航線申請實行備案制，民航局只負責北京、上海、廣州三大城市四個機場的區際航權和航班審批許可。二零零八年「大部制」改革中，民航局併入交通部，定位是負責運輸管理、安全管理，特殊運輸管理，空中交通管制等。

國家民航局有關資料顯示，珠海終端區要合理調整空域範圍，與港澳空域合作的聯合管制，將是解決珠三角空域緊張局面的出路。未來十年，我國民航飛行量將以一成半至二成的速度遞增，空中流量的增長與空管資源的矛盾將更加突顯。而按照《珠三角空管規劃與實施方案》，到二零一五年將取消飛行情報邊界的限制；二零二零年，擴大廣州和南珠三角終端管制區的範圍，建立與香港相對緊密的聯合管制運行模式。

九八年，民航總局批准成立民航珠海進近管制中心，主要負責珠江三角洲區域的空中交通管制工作。次年該中心正式運行。珠海進近管制中心的管制區在南珠三角東西二百三十公里、南北三十至七十公里，總面積一萬六千平方千米，六百米至三千六百米中低空範圍，為深圳寶安、南頭，珠海三灶、九洲和澳門五個機場提供空中交通管制服務。

目前，由於珠澳乃至珠三角目前空域緊張，各個航空站都需要聯合進行管制運行、增加空間、提高航班正常率。為此，國家民航局曾經進行過多次的協調，為珠三角地區航空港解決了不少比較迫切的問題。聯合空中管制實現後，在管制員的指揮下，從北方南下的航班可在珠海管制區內提前下降高度，直飛目的地航道切入點，節省飛行時間和油料。

據悉，內地與港澳航空部門組織的《珠三角空管規劃與實施方案》將於近期基本完成。據初步規劃，到明年珠海終端區的管制範圍近期將東擴二十四公里、北擴十五公里，西邊收回現廣州代管區，管制區的高度上限將從目前的三千六百米抬高到四千五百米。不久前，國家空管委已批准珠海進近終端區擴建工程項目，並且納入國家空管「十一五」規



劃。珠海進近終端區擴建工程建成後，管制席位由原來的六個增加到十九個，空域流量將會成倍增長。屆時珠三角空域緊張的局面將得到極大改善，珠三角地區航班正常率長期低於全國平均水平的局面也將得到徹底解決。

《濠江日報》2010年3月1日

「春節效應」只是曇花一現？

隨著經濟的復甦，旅遊業表現蓬勃，澳門國際機場的客貨運量持續回升，據統計資料顯示，今年一月份的航空客運量達三十五萬八千九百零二人次、航空貨運量為五千一百零六噸，較去年同期分別上升百分之四點八至百分之八十三點七。其中出入境旅客上升接近百分之二十，當中以東南亞的旅客增幅最大。飛機升降架次為三千一百八十四架次，較去年同期下跌百分之八點七。升降架次下跌主因是去年的農曆新年高峰期在一月份。

在二月份虎年春節期間，上海至澳門的各個航班均爆滿。業界有關人士表示，長三角地區許多臺胞留在大陸過新年，並吸引了大批親朋好友到大陸團聚，順道觀光旅遊。其中僅蘇州就有五萬台商留在當地過大年。兩岸民眾「走親戚」勤了，乘飛機選擇上海——澳門——台灣的航班的旅客也多了，澳門航班火爆也是自然的事了。

新春期間澳門國際機場有多間航空公司加開了航班，非凡航空更於農曆大除夕當日開通澳門至河內航線，每星期提供三個航班往返兩地。此外，深圳到氹仔臨時碼頭海空聯運的直通快線已於日前開通，預期將有更多旅客乘坐快船從深圳前來澳門國際機場轉機，對擴大澳門國際機場客流來源起到積極作用。由二月一至二十一日，澳門國際機場錄得航空客運量二十七萬零四百七十一人次，航空貨運為二千一百六十九噸，分別較去年同期上升了百分之二十及二十一，就農曆新年期間，客運及貨運較去年分別增長百分之五點八及二百六十二，主要市場更因經濟與環球貿易改善而表現突出，促進本地旅遊業及物流業的發展；加上今年的春節假期適逢西方情人節，更增加了居民外遊的意欲。

為了配合民航業的復甦步伐，澳門國際機場繼續積極拓展內地及國際市場，更積極與亞



洲各地的航空公司保持聯絡及洽談。預計澳門國際機場的客貨運量將會持續回升。同時，澳門國機場將繼續與航空公司、旅遊業界和旅行社加強合作，共同積極拓展國內及國際市場。

自零八年底爆發金融海嘯以來，本澳的民航業接連遭受打擊。除了世界經濟急劇下滑，油價急升，加上兩岸關係改善而實現直航，來往澳門與臺灣的航班減少，令本澳民航業者的經營日漸困難。另一方面，近年澳門經濟的發展急速，旅遊博彩業日益蓬勃，對外交通卻未能跟上形勢。民航業者認為，解決問題的關鍵，離不開航線專營權的處理。機場專營權一直在特區政府手裏，而擁有航線專營權的澳航，控股權卻不在澳門。自今年元旦起，澳航上調了航線燃油附加費，也是國航作的主，而不是澳門特區政府。

澳門國際機場在一九九六年正式投入營運時，只有十二家航空公司連接十七個目的地城市，全年客流量約一百三十萬。到了今天，發展到有十五家航空公司，連接二十八個目的地城市，在二零零七年高峰期，客運量達到五百五十萬。國際金融海嘯，兩岸直航、燃油漲價以及各種成本上升，令未能及早改變經營策略的澳航幾乎遭遇滅頂之災。如今，澳門特區政府即將推行的經濟適度多元化政策，獲得了中央政府的大力支持，也為澳門民航業的發展創造了前所未有的機遇。現在，澳門特區政府需要重新調整本地民航政策，使澳門機場的客量不斷成長，為本地帶來多元化的客源，才能配合特區政府適度多元化的經濟政策。

亞太航空中心最近發表研究報告指出，隨著區內經濟復甦，澳門航空業開始收復過去兩年失地。但該報告指出，澳門作為亞洲航空業具高增長潛力的市場，零七年至今一直在發展戰略、航空政策及航企營運的僵局中掙紮，有待重組再出發。今年是北亞航空業發生根本變化的一年，是澳門航空業轉變的契機，但始終面臨著滯後於日本、韓國及內地的風險。除非澳門航空業政策方向、所有權及政策性問題有所改變，否則未來發展仍有阻礙，故今年澳門航空業祇是平穩發展。北亞地區航空業今年將收支平衡，澳門可能需要更長時間。

亞航逆市賺大錢的啟示

正當世界各地航空公司紛紛告虧蝕的時候，亞洲航空公司近日公佈該公司去年的運營及贏利報告，顯示亞航集團公司的整體運作情況喜人，取得了相當於約十三億澳門元純贏利的輝煌戰績。根據國際航空運輸協會（IATA）的統計，航空旅客客運輸量在去年下降了3.5%；世界航空運輸行業同年預計損失一百一十億美元。儘管世界經濟與航空旅遊業形勢嚴峻且困難重重，但亞洲航空依舊在逆境中再次創下了增長記錄。

亞洲航空集團公司首席執行官東尼·費南德斯先生在宣佈亞洲航空去年業績報告時表示：整個集團公司在去年共開通了十二條新航線，尤其是至南亞孟加拉和斯里蘭卡的航線使我們的航運網路在亞洲變得日漸完善。他透露，馬航在航線所開通之地成功地開發出全新的航運市場：檳城、萬隆、普吉、蘇拉巴亞四個新開通的航運基地，以及所有新開通的航線讓馬航的資產表上有了七億四千八百萬馬幣的現金收入，這足以讓他們有能力抵禦任何風險。

在去年，僅馬來西亞亞航一家公司運送旅客的人數就達到了一千四百二十萬人次，較上年增長了二成一，成績斐然。泰國亞洲航空公司在泰國的發展已呈現出平穩和強勁增長趨勢，去年的贏利已到三億三千四百萬泰幣（相當於七億九千三百萬港幣）。不僅泰國國內的市場需求量正在日漸增長，國際航線的客座率自去年下半年起也再回升，並預期在今年第一季度中均仍將有良好的表現。二零一零年泰亞航將完成全部飛機空客 A320 型飛機的轉換，這將會進一步增強亞航在新一年中的競爭力。同樣，印尼亞航也將開始其更換新飛機的工作，隨著全新空客 A320 的到來，其運作成本將大大得到節省，運力也將隨之得到提高。這將幫助印尼亞航在新一年能有更加穩定和足夠的效益。”

亞航對二零一零年充滿了期待和樂觀：世界經濟正呈現出回升跡象，這點從航空運輸



業最近的發展情況就可以明顯地感覺到。他們相信，二零一零年的旅客量將會有更大的增長空間，尤其是低成本航空運輸市場。亞洲是率先走出金融危機的地區，亞洲航空也理所應當地成為二零一零年旅客運輸增長的最大發動機。目前，亞航已有九條新航線計畫開通，僅這九條航線就能確保他們在今年旅客的增長量達到11-14%。

日漸好轉的外部條件，給予亞洲航空提供了一個非常地機遇。亞航表示將抓住這個大好的時機，審視自身內部存在問題，重新評估、調整、完善內部的運作結構，以保證亞洲航空能更加堅實地與經濟復蘇的步調保持一致。該公司逐步完善航運網路。到今年第三季度，亞洲航空公司將完成空客 A320 型飛機的轉換，屆時，他們將成為全亞洲使用統一機型，擁有全新空客最龐大的機隊的航空公司。此外，他們與澳大利亞捷星航空的聯盟合作也將在飛機購置、機械維修和地面代理服務方面為亞洲航空提供更大的價值。此外，亞航集團已決定加速發展在東盟的規模，二零一零年將完成與越南 Vietjet 航空公司的合資而達成成立越南亞洲航空公司的目標。

相對於亞洲航空進取的經營策略，澳門民航業又何去何從呢？有本地立法議員認為，澳門國際機場目前最可行的發展方向，應是發展短、中程低成本航線，除吸引東南亞更多客源，亦為未來發展長程及區域航線打下基礎。另外，有研究報告指出，海峽兩岸「三通」後，港澳航空運輸、海上運輸以及旅遊業，因此流失大量貨源和客源。為因應兩岸「三通」帶來的變數，澳門國際機場及業界應逐步開拓更多航線，盡量減低兩岸中轉客流量出現變數帶來的影響。如積極拓展東南亞及東北亞航線，爭取大陸旅客外遊經澳門中轉，並將進一步開拓中東市場，同時爭取台灣客在澳門停留後再轉入大陸。

民航界人士也指出，亞洲航空的成功，除了本身經營策略之外，政府「積極不干預」的政策也有很大關係。參考亞洲航空的經驗，澳門政府要採取對策，一方面要加強機場設施的更新改造，另一方面要繼續吸引更多航空公司開通到澳門的航線，增加航空客源市場，協助本地航空公司提升競爭力和盈利能力。

日本航線助澳航業務回穩

復活節假期臨近，由於近期本澳經濟復蘇，澳門居民外出旅遊的人數不斷上升，又是航空旅遊的旺季。在過去，很多航點澳航都不飛，大家只好到香港、廣州或珠海轉乘其他航空公司的班機。幸好澳航近日開通澳門至東京新航線，讓澳門旅客得以在黃金假期飛往日本渡假。另外，澳航又表示，隨著經濟改善，航空業復甦，澳航在原有航班基礎上，加開澳門來往首爾、曼谷和杭州航班。澳航負責人表示，澳航相信日本是一個很大的航空市場，人口多、經濟水平高，加上澳門市民對日本旅遊的興趣大，為該航線提供了保障。

澳航去年大幅度虧損乃至成為負資產，以致葡航等小股東想出售澳航股份。可是，澳航核心業務在兩岸直航後遭受沉重打擊，新業務領域未見顯著增強，經營前景未明朗，股東持有股份難以賣出，更難賣得所謂的好價錢。澳航股東葡航於六、七月間向初級法院就澳航減資或重新增資等決策提出保全措施，令澳航注資計劃被拖延。後來，中國國際航空拍板注資澳航，撐起澳航幾乎要倒塌的半邊天。國航向澳航注資一點五九億澳門元，令國航對澳航的持股量升至百分之八十點九；另一股東澳娛則繼續維持百分之十四的持股量。葡萄牙航空公司在澳門航空的持股比例由二成降至百分之零點一，台灣長榮航空在澳門航空的持股比例由百分之五降至百分之零點零二五。根據有關安排，澳門航空先削減已發行股本，然後獲注資五點零八億澳門元，當中國航注資一點五九億元，但由於部份股東拒絕注資，令國航在澳門航空的持股量由原來五成一增至百分之八十點九。

澳航完成注資之後，趕上特區政府換屆，市場人士一方面關注航空業會不會像博彩業般開放專營權，另外也關注澳航本身的重新定位問題。澳航討論已久的定位轉型和提高運營效率問題遲遲沒有交出時間表，令人懷疑公司營運部門的水準。澳航董事會曾表示，澳



航正處於商業定位轉型過程中，需較長時間；轉型的基本方針是；立足澳門，把客源中心從依賴臺灣逐漸改為開闢周邊鄰近國家和內地市場；由於運營效率和市場因素密切關連，因此公司力求開闢更多市場，飛機利用率自會有所提高。

民航界人士指出，最後的注資方案，反映出股東對澳航未能明朗化的經營前景缺乏信心和耐性。由於部分股東對澳航的經營前景缺乏信心而拒絕注資，把國航迫成了持股超過八成的大股東。如果澳航的經營繼續沒有起色，「雞肋」的說法就更難聽了。注資方案完成後，國航表示將會重組澳門航空，儘快扭轉業務虧損的局面。

澳門航空於三月二十八日開通澳門至東京正班航線，被民航業和旅遊業市場人士看作澳航業務能否成功轉型的試金石。事實上，澳航也十分重視日本市場的開發。該公司乘務部在月開始舉辦了日本文化月活動，由日本籍或講日語的乘務員幫助同組人員熟悉日文服務基本用語。該公司又在機場乘務員報到處安排了日本文化角，介紹東京、大阪、以及澳航包機飛抵的許多日本城市的風土人情，展出了以往日本乘客對該公司空中服務寫來的表揚信和批評意見，使全體乘務員更多地瞭解日本文化禮儀和風俗習慣，努力提高澳航空姐的服務素質。

日本航線是澳門國際機場最重要的航線之一。旅遊業人士指出，一些廉價航空公司年前曾經飛過日本至澳門航線，澳門至大阪航線今年來的上座率不錯，東京包機得業務也相當滿意。所以，澳門至東京正班航線的開通就是水到渠成的事了。開通東京線不僅對澳門航空，對本澳旅遊事業的未來發展，都具有相當重要的意義。澳航除了澳門——東京正班航線、澳門——大阪正班航線外，還執行澳門與日本七個中小城市間的包機航班，包括米子、山口宇部、鹿兒島、福岡、大阪、廣島、新潟等卅二個包機航班。

澳航總經理趙曉航認為，澳門航空去年成功注資後，經過加強現有航線的效益管理，已經成功轉型。從去年下半年開始，各項指標開始穩定和鞏固，並出現回升，走出了一個“V”線圖。當問到該公司今後如何提升服務及提高競爭力時，他表示，雖然在澳門周邊

地區有幾個機場，旅客多了選擇的機會，但澳門機場也有自己的優勢，關鍵是如何做好營銷，為旅客提供便捷的服務。澳門每年有二千萬的遊客，這是很大的數字。澳航未來要做的首先是穩定和鞏固現有航線，取得好的業績，再依據自己的能力開拓新的航線服務，吸引更多的遊客搭乘澳航的班機。

澳門居民外出當然希望能夠在澳門乘飛機，而不需假途粵港機場。但願澳航的發展能夠像趙曉航說的那樣，靠自己的能力開拓新的航線和吸引更多旅客！

《濠江日報》2010年3月29日



必須正視航空公司欠費問題

非凡航空公司停飛，起因是欠下澳門國際機場唯一燃油供應商南光石油的巨額費用。在此之前，南光石油就已經要求非凡航空先繳付現金才能加油，顯示非凡的財務出了問題。有民航界人士指出，航空公司欠費是民航界常見的事，沒有哪家航空公司不欠機場升降費、燃油費、機場服務費或配餐費用的。這一現象不僅澳門有，全世界都不同程度地存在著類似的情形。

不久前，中國民用機場協會曾透露，各大航空公司在全中國三十二家機場的欠費總額已超過人民幣二十億元，其中北京、上海兩地機場就累積七億元至八億元的欠債。民用機場協會相關負責人表示，航空公司大量欠費，實際上是享受了各主要機場提供的「免息貸款」，對機場卻造成了很大的資金困難，暴露出航空業的誠信危機。民航局至今還拿不出解決辦法，地方政府要出面維護機場利益也困難重重。報道說，自二零零八年三月一日開始實施機場新收費政策以來，航空公司希望機場對起降費給予較大的優惠，而忙於大規模擴建的機場則不肯輕易讓步，以至航空公司和機場達成新收費協議的比例小之又小。

自去年國際油價不斷上漲，一些航空公司被迫退出甚至破產，財務危機一直困擾著民營公司的運營。日本航空的破產成為航空業陷入財務危機的最大事件。財務危機並非僅僅是民營航空獨有，整個行業都面臨財務危機。國內的民營航空和廉價航空公司一直在國有航空的陰影下生存，高投入的航空業以及需求龐大的資金，也成為國內民營或廉價航空掣肘的因素。

繼香港甘泉航空兩年多前倒閉後，同是廉價航空公司的澳門非凡航空亦出現財政困難。

因無法支付航班的燃油費，澳門非凡航空連續出現多班航機延誤。及後，澳門特區政府介入並啟動緊急應變機制，一度為非凡航空墊支燃油費，令前往雅加達和東京的航班最終得以起飛。然而，事件並未因而解決，澳門民航局評估非凡航空財政狀況後，認為該公司財務狀況未如理想，決定即時拒絕繼續為該公司墊支燃油費，最終出現非凡的分專營權被取消。據非凡航空市場部負責人透露，事件起因與負責提供燃油的南光石油化工有限公司在付款數目上未達成共識所致；非凡之前欠下南光一筆較大的燃油費，令南光這次在燃油上向非凡施壓。澳門民航局方面則表示，非凡航空的財務狀況未如理想，亦不明朗，政府已要求非凡航空必須提早確保財務狀況穩健後，才可復飛。澳門民航局拒絕繼續為該公司墊支燃油費之前，曾經評估非凡航空財政狀況，認為該公司財務狀況未如理想，才作出上述決定。

有民航界人士表示，非凡作為一家航空公司，必須依據市場機制運作，類似非凡的航企，全球都有很多，有的迅速發展，有的在發展過程中遇到挫折，香港及內地都有這些例子。作為航空運輸企業來說，有出生、成長、衰敗到結束都是正常的。澳門地區狹小，發展航空事業有困難。從政府角度來看，應該大力發展航空事業以配合打造國際旅遊休閒中心。企業方面，應妥善經營，盡快發展自己的實力，例如航空運輸企業應發展航線網絡，機場則要提供更好的服務。

對於有消息指非凡是澳門唯一一家必須付現金購買燃油的航空公司，相反其他航空公司都可以先用後付，香港民航專家認為，可能是該公司信譽差以致難以「賒數」。不過，亦有民航界人士指出，澳航也曾發生過類似事件，因欠費太多，南光石油拒絕為其飛往某東南亞城市的航班加油。結果，有關航班只好飛到香港加油，然後才飛往目的地。國航注資澳門航空之後，成為澳航最大股東，澳航的危機也得以解決。如果不是這樣，澳航會不會成為非凡第二還很難說。

據悉，目前澳門不少航空公司都欠下機場起降費、服務費、燃油費和配餐費，有的已達到天文數字。業界人士認為不能等閒視之，必須設法予以解決，或由政府出面制定一個合



理的額度。雖然民航企業欠費問題相當普遍，但我們不能把欠費視為「天經地義」的事情。由於隨時會影響到航空公司的正常運作，這已不僅僅是航空公司與燃油供應商之間的問題。所以，對於航空公司欠費的問題，必須引起各方面的重視。尤其是政府主管部門，必須予以正視，把危機消滅在萌芽狀態。

《濠江日報》2010年4月19日

廉價航空經營事在人為

隨著自助旅遊活動的興起，近年來世界各地相繼出現了不少廉價航空公司。與傳統航空公司相比，廉價航空有低價省錢的好處，但也存在著航班不準時、服務要額外收費等問題。澳門的廉價航空非凡公司之所以關門，其中一個原因是出現經濟問題，多班航機因沒錢加油被迫停飛，大批旅客滯留機場、特區政府不得不啟動旅遊危機機制。雖然港澳兩地先後出現甘泉、非凡這兩家結業的廉價航空公司，但並不等於說廉價航空服務本身有問題。

最有說服力的例子是，同樣在澳門經營的廉價航空公司——亞洲航空並未出現類似非凡的問題，該公司在亞洲各地甚至有進一步擴充業務的野心。在中國內地，目前以中國為基地的春秋航空至今已成立逾四年，去年獲准拓展海外市場，可飛往香港、澳門及周邊城市。當然，春秋航空也被乘客投訴過：去年底，春秋航空因為在客機上廣播推銷商品長達一小時，令旅客無法休息引發抱怨。該航空公司負責人則回應稱，機上推銷商品是公司的特色服務，如果旅客不能接受，可以選擇其他航空公司。

俗語說，便宜沒好貨。歐洲國家的廉價航空公司，也有類似春秋航空被乘客投訴的情形。去年有傳媒反映，在英國轉乘當地的廉價航空飛機時，全程三小時不會提供任何食物或飲料，即使白開水都要付錢購買。但是，外國的旅客對此不會有任何投訴或抱怨，因為大家都懂得，這就是平的代價，你不可能既要廉價又要人家提供貴賓式的服務。根據二零零九年歐洲廉價航空公司業績表明，傳統航空公司的乘客正在向廉價和混合型航空公司分流的趨勢日益明顯。在未來的一段時期內，這些傳統的航空公司將會重新考慮他們的運營模式和提供的服務產品。根據廉價航空公司歐洲協會最近發表的一份報告，二零零九年歐洲廉價航空公司共運送了1.625億乘客，同比增長8.7%，而傳統航空公司的旅客運輸量則下降5.8%。



歐洲最大的廉價航空公司里安航空（Ryanair）二零零九年運送乘客達6530萬人次。協會解釋主要受到金融風暴影響，很多公司或顧客為減低開支而選用廉價航空公司。中國航空市場龐大，加上人民的消費力仍不高，相信春秋航空仍有很大的需求，前景美好。不過，航空公司應加強與顧客的溝通，如果只顧賺錢而忽略顧客的要求，最終只會被顧客唾棄。

有學者表示，亞航、虎航以及捷星均成功在澳門機場運營航班，故無法說明澳門不適合廉價航空生存。但是，在全球民航市場逐步開放且日益競爭下，航空公司的經營不是件容易的事。有學者認為，非凡停航的原因包括其違反了歐美廉價航空的核心定律：只運營三至四小時航程的航線。澳門飛雅加達的航程要五小時，飛澳洲更要八至九小時，飛日本也是長航線，這些均是非凡執飛的航線，這無助於提升飛機利用率和降低成本。港澳兩地缺乏龐大的本土市場緩衝，令非凡遭遇經濟危機的大環境時受到更大衝擊。

亞航在澳門經營成功，其實也在不斷調整航點和航綫。亞洲航空最近宣佈將於六月一日起暫停澳門來往沙巴亞庇、古晉的航班。亞航表示，沙巴、古晉停航主要出於商業考慮，前者會視乎市場需求復航，後者較冷門，復航機會較少。有旅遊業者表示，沙巴過去亦有停航經驗，但三個月左右重新啟航，說明有客源。今次停飛相信與當地居民出遊淡季有關，料停航時間不會太長，估計冬季復航機會較大。另外，亞航計劃開展印尼、越南、泰國布吉來往澳門的直航航線。亞航表示，早期澳門到沙巴的航線，早機去、晚機返，時間較好，獲自助遊客及旅行團歡迎，客量理想，有足夠盈利。不過，去年該航線起降時間有變，澳門出發時間變成夜晚，到達沙巴已近凌晨，旅客要多付一晚酒店房租，故客量逐漸減少，甚至虧損。

廉價航空公司的飛機使用時間也很有講究。一般來說，飛機每天最多使用十三小時，凌晨十二時必需回到基地航空公司，否則機組人員成本可能會激增兩倍，不符成本預算。因此，在未安排到理想起降時間的情況下，有關航線就會暫停。這也是廉價航空的成功經營秘訣之一。

澳門民航業有邊緣化的危機？

有研究指出，未來的二十年至三十年，是西太平洋地區全面崛起時期，粵港澳剛好在這地區中心位置，大珠三角將有極大發展空間。事實上，早前公布的粵港澳首次合作的《大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃研究》就提出：由香港、澳門和珠三角九個城市組成的大珠三角地區，建設成世界最具活力的經濟中心和世界級城鎮群之一；其範圍包括香港、澳門、廣州、深圳、珠海、佛山、東莞、中山、江門、惠州、肇慶等。粵港澳三地可以在城規、環境及交通等方面進行合作，重要部分是交通基建合作，包括連接三地的港珠澳大橋，興建廣深港高速鐵路，並通過其他軌道交通和高速公路等基礎設施建設，使大珠三角實現「城際一小時生活圈」。

現在，很多澳門居民都很關心：實現「城際一小時生活圈」之後，澳門的民航業會不會被邊緣化？有官員表示，政府已開始評估區域未來交通體系落成後對民航業及海運業的影響，預計旅客來澳使用澳門機場的管道，規劃各口岸相應配套設施，設計更完善的海空聯運通道，協助航空業和海運業制訂可持續發展的策略。但是，研究民航和物流業的學者指出，港珠澳大橋的設計直達香港機場，卻沒有給予澳門機場同樣的待遇。如果澳門特區政府和民航主管部門不作為，澳門民航產業也不及時升級換代的話，欠缺市場依托和競爭力的澳門民航業確實有被邊緣化的危機。

港珠澳大橋二零零九年十二月十五日正式開建，按計劃將於二零一六年建成通車後，港珠澳間將出現第一條陸路快速通道，比以往的港澳、港珠陸路交通減少三分之二的交通成本，這條黃金通道的落成，使得港珠澳一小時經濟生活圈呼之欲出。不僅將進一步密切港澳之間、港澳與珠三角之間的聯繫，亦將大大改善珠三角地區的投資環境，加快產業結



構調整。專家指出，憑藉港珠澳大橋的連繫，將珠三角西岸納入香港方圓三小時車程範圍，大大提升該區對外資吸引力，有助優化區內工業結構，同時為港商提供拓展業務的機會。

完善交通網絡，毫無疑問是區域發展不可少的配套。中央政府計劃以高速鐵路將內地多個重點經濟區連繫，以高鐵網絡形成「四縱四橫」格局。聯繫珠三角、長三角、環渤海三大經濟區，也把東北老工業基地、成渝及中原城市群、武漢城市圈、關中城鎮群等納入網絡，亦向西部延伸。在「四縱四橫」的鐵路網中，「北京——廣州——深圳——香港鐵路客運專線」的南段，未來接通北綫後，屆時從香港到北京只花不到十個小時！如果廣珠綫和澳門的輕軌系統到時候接不上，客源不用說就都跑到香港、深圳或廣州去了。

內地民航專家認為，澳門的民航政策落後保守、機場設施逐漸老化、輕軌系統進展緩慢，但廣東省各個民航基地的更新換代從未間斷進行，內地在加強珠三角各城市間聯繫的工作也從未間斷。珠三角城軌交通規劃（俗稱「三環八射」）基本上覆蓋珠三角所有縣級以上城市，廣珠輕軌將在今年底或明年中通車，屆時這條只需四十多分鐘就能從廣州到珠海的城際軌道，將大大方便沿線順德、中山、江門等市民出行。換言之，澳門居民出行也可以使用這條輕軌，從珠海到廣州乘坐飛機外出旅行。這樣一來，澳門國際機場和澳航面對的壓力就更大了。

珠三角各城際軌道線，除廣珠輕軌，尚有廣佛地鐵、莞惠城軌、穗莞深城軌和廣佛肇輕軌，亦將在未來五年內陸續通車。到時，以廣州為中心的珠三角城軌網基本連接珠三角九市，「城際一小時生活圈」從藍圖變成現實。交通基建還包括水路及航空，可通過整合粵港澳地區的外向型港口群，打造高水準國際航運物流中心。

按照《大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃研究》的構思，在航空物流方面將促進澳門機場與珠海機場的協調合作，發揮密集度高機場群的作用，打造航空物流港。但珠三角其他地區都在「搶佔先機」，如香港機場與珠海機場合作；粵港兩地也達成航空業發展的協議，內容包括：一、支持香港機場鞏固國際航空中心地位，廣州白雲國際機場建成我

國門戶複合型航空樞紐，深圳機場成為大型骨幹機場，珠海機場發展航空產業；二、形成以香港為國際航運中心，深圳港、廣州港為樞紐港，其他港口為支線港和餵給港的大珠江三角洲港口群。另外，粵港現正積極推進香港「八達通」和廣東「公交一卡通」的互認互通，二零一四年前，兩地居民便能在粵港兩地「一卡通」乘車、購物。

珠三角、香港、澳門形成「城際一小時生活圈」，使粵港澳成為宜居、宜商、宜旅的世界級現代都市群。據上報中央批復的大橋建設推薦方案最新評估，大橋建成通車後僅二十年運營期內，便可為三地帶來約426.4億港元直接經濟效益，其中港方穩佔近60%，超過246億元。香港四大支柱行業中的旅遊、金融和商業服務都將從中得益。然而，進行評估時澳門的民航業尚未跌至谷底，如果澳門的民航政策和輕軌系統跟不上，貨物和旅客都流失的話，澳門民航業的邊緣化就很有可能出現了！

《濠江日報》2010年5月10日



是機遇還是新的挑戰？

海峽兩岸關係破冰之後迅速發展，民航業和旅遊業成為「開路先鋒」。如今不算大城市，中型城市的包機直航也不斷開拓了。據報道，自五月二十五日起，青島機場將開通青島至台灣花蓮的客運包機航線，共計八班，由東方航空公司執飛，機型A320，預計青島機場起飛時間為上午八點。花蓮機場將成為青島機場繼桃園機場、松山機場後開通的第三個台灣通航機場。臺灣方面，由立榮航空執飛青島的包機航班也達到每週七個。

到目前為止，大陸所有的省份都已經開放台灣遊，下一步開放大陸居民赴台灣的「個人遊」，只不過是時間而已。這對澳門民航業是否一個新的機遇呢？有台灣民航業者認為，台港及台澳航線和兩岸直航包機有彼消此長的關係，影響大，若大陸旅客赴台觀光人次多，兩岸周末包機載不完或無法因應旅行團需求，台港及台澳航線可能需大幅增班；反之，台港或台澳航線有可能被日漸頻密的兩岸包機取代。

民進黨執政初期，兩岸關係低迷。記得在二零零二年，兩岸要解決台商及其眷屬返台過節機位不足的問題，只能朝增加台澳航班的方向考慮。當時，連飛航台北至上海航線的包機事宜，也多次因觸及兩岸談判事宜而告吹。臺灣「交通部」稱，「台灣地區與大陸地區人民關係條例」規定，台灣籍航空公司未經主管機關許可，不得航行大陸地區；同時，大陸籍航空公司未經台灣當局許可，亦不得進入台灣地區的限制或禁止水域等。台方官員又稱，在兩岸未進行任何談判前，要解決台商機位不足的現況，以增加澳門線座位數為最佳的思考方向。所以，在這樣的大環境下，二零零二年七月一日起台港航線大幅增加航班。可惜，有這樣得天獨厚的優勢，澳門

航空也未能得到長足的發展。兩岸直航實現後，上述優勢不再，澳航的經營也就更加困難了。

台灣與澳門及台灣與香港的航約，分別在二零零五年及二零零七年到期時，由於兩岸關係微妙，兩次都在雙方同意下，罕見地將有效期一再延長，並未開展談判。二零零八年五月、六月，台澳及台港航約快要到期時，航約要繼續展延或是談判，台灣的交通部門完全「沒譜」。台澳航約在二零零五年十一月到期前夕，一直都是以每次延長半年的方式，延長航約效期。台澳航約及台港航約在二零零八年五月三十日及六月三十日相繼到期時，台灣「民航局」負責人表示，台澳及台港航約仍由「行政院陸委會」主導，委託台北市航空運輸商業同業公會與澳門及香港相關單位接洽。

轉眼間，澳門與台灣、香港與台灣的航權協議分別於近期屆滿。澳門這邊還沒有動靜，獲香港特區政府委任為港台經濟文化合作協進會副主席的李大壯則透露，有關新備忘錄可望由「協進會」及台灣對口的「策進會」簽署。李大壯表示，過往雙方就航權模式存在爭議，因為香港過去一直委托一間航空公司負責與台灣多間航空公司簽訂有關協議，台灣航空公司認為相關安排欠理想，希望港方能由官方團體處理。因此有關航權的新備忘錄，可望由兩個新成立的機構簽署。

同時獲委任為港台商貿合作委員會主席的李大壯，希望未來研究透過簡化稅制及推動金融服務等，為港台開拓互利的新商機，避免因兩岸關係迅速發展，導致港台經濟活動萎縮，「個餅有部分縮細了是肯定的事實，例如飛機航線人流因(兩岸)直航問題已跌一成，甚至二至三成，所以要考慮其他方法吸引人來(香港)或你去(台灣)，雙方都要做的。」

自從兩岸關係改善而至實現直航，來往澳門與台灣的航班減少，令本澳民航業者的經營日漸困難。另一方面，近年澳門經濟的發展急速，旅遊博彩業日益蓬勃，對外交通卻未能跟上形勢。第三屆特區政府成立後，最近由政府發言人表示，將透過有關部門與台灣加



強溝通往來，目前雙方正積極進行前期準備工作。航空業者聞訊無不雀躍，大家都企盼在新一輪的兩岸互動熱潮中，澳門特區政府能夠認真把握機遇，處理好航線專營權的安排問題，促進澳門對民航運輸和國際旅遊，讓民航業再度發揮兩岸中介的作用，也為澳門這個國際旅遊休閒中心引入更多的客人。

《濠江日報》2010年5月17日

廉航服務依然大有可為

全國民航二零一零年夏秋航季不久前換季。作為實行航權和時刻分級管理新政之後的首個新航季，同二零零九至二零一零年冬春航季相比，此次夏秋航季新辟國際航線三十五條，國內航班每週增加了近七千班。多家航空公司陸續公佈了新航季的航班計劃，其中廉價航空的勢頭最為兇猛：春秋航空在今年計劃增加五成的運力，引進七架新飛機執行上海往返西安、深圳、烏魯木齊、黑河、銀川等航線，同時加密上海飛大連等航線；澳大利亞捷星航空公司與馬來西亞亞洲航空公司剛剛組成全球首個廉價航空公司聯盟，主要飛往廣州、桂林、海口、杭州、深圳、汕頭、香港和澳門等中國城市。

澳門的廉價航空——非凡公司關門後，業界對廉價航空公司在澳門的經營前景議論紛紛。受多方面因素影響，澳門國際機場去年全年客運量四百二十五萬人次，貨運量五萬二千噸，飛機起降四萬零六百架次，分別較二零零八年跌 16.6%、47.9% 及 18.4%。非凡航空「釘牌」後，該航企營運的六條中長途國際航線均要停飛。機場專營公司負責人表示，非凡航空停飛將影響機場中長航線發展，機場方面現正積極想辦法，與印度、越南及其他相關國家或地區的航企協商，希望對方能建立飛往澳門的航線，保證客源。

有研究人員接受記者專訪表示：非凡航空這一事件將不利於廉價航空公司的發展，加深人們對廉價航空公司模式同停航和減航事故的聯繫，同時也凸顯出一些廉價航空公司發展的缺陷和不成熟。然而，也有業界人士認為，廉價航空畢竟有一定的市場，只要本身經營得道，再加上政府的支持，前景還是十分美好的。

中國有著龐大的廉價航空市場潛力——中國內陸所有通航航線中，有超過七成、約七



百八十條航線適合由廉價機票航空公司經營。到二零一三年，中國內陸航線的25%客運量會由廉價航空業取得。正如中國民航管理幹部學院副教授鄒建軍所說：「低成本運營已成為航空業最成功的商業模式，今年中國傳統航空公司是否會創建獨立的低價航空子品牌，或是實施低成本轉型、創建區域運營品牌，很值得期待。」二零一零年，也許是廉價航空在中國市場發展的分水嶺。

今年一月六日，亞航與捷星航空組成全球首個廉價航空公司聯盟，在未來機隊規格、採購、旅客安排等方面達成協議。亞航的服務將因為捷星的加盟而更有保證，而機票價格還會更加便宜，以年度作比較，捷星航空每年將可控成本降低多達5%，確保該公司能持續為旅客提供低票價。目前，捷星已開通新加坡往返海口和汕頭的航線。他們明白，相對於歐美廉價航空市場趨於飽和的現狀，亞洲廉價航空還有很大的發展空間，而中國是其中的重中之重。

數據顯示，奧凱航空、春秋航空、鷹聯航空、東星航空、大眾航空、昆明航空、東部快線(吉祥航空的前身)、華夏航空、西部航空、大唐奇力航空、長城航空貨運、英安航空、德龍航空等十四家民營航空公司運營至今為止，大多因為財務等問題退出行業。具有較好航線資源等優勢的鷹聯航空，由於包括財務在內的諸多因素，二零一零年一月被國有化為「成都航空公司」。目前僅剩奧凱、春秋、吉祥等幾家。據公開資料，中央政府在過去一年時間內，給國內三大國有巨頭南航、國航、新上航等公司陸續注入資金一百五十億元，以減輕航空公司負債率。分析認為，上航東航合併、國航接手巨虧的深航，其實都是財務危機的不同表現。

廉價航空如何破局？業內人士分析，高油價下，小型廉價航空公司成為首當其衝的受害者。據瞭解，航油成本往往占據其四成的成本。在成本劇增的壓力下，廉價航空公司利潤空間受到極大打壓。國內某民營航空公司的相關人士告訴記者，港澳廉價航空公司尚能得到政府幫助，國內民營公司一旦出現財務危機，破產清算、或被國有巨頭抄底併購是不用想像的。十幾家蜂擁而上的民營航空，目前僅剩幾家，這就是現實。

不過，國內民航業研究專家認為，亞洲廉價航空競爭激烈，港澳廉價航空一出生就是具有國際性，和內地民營廉價航空相比，沒有本土發展的優勢。國內廉價航空如果不貪大求洋，有好的發展模式，國內市場依然是有足夠空間發展的。有研究人員對未來廉價航空公司發展前景看好，因為中國有著龐大的廉價航空市場潛力。目前，國內一些民營廉價航空公司，都正在謀求國際航線的許可證。

民航學者認為，澳門的廉價航空是否能得到發展，其中一個要點是政府是否支持，還取決於流動資金是否充足，例如是否有股東注資、或者有新的投資者出現。澳門的廉價航空下一步如何走？除了國內外大環境之外，當然也要看政府主管部門是否有作為了。

《濠江日報》2010年5月24日



合作與競爭——盡在不言中

備受關注的珠三角五大機場合作定位，首度列入獲國務院批准的《粵港合作框架協議》。為進一步落實優化定位分工，五機場首腦不久前齊聚澳門，就細化合作領域、共拓珠三角空域、探討高鐵網對機場航空的影響、實現珠三角海陸空聯運等議題進行深入磋商，尤其是希望在聯合向中央爭取拓展珠三角空域，使大珠三角成為國家低空開放實驗區方面首次形成具體的行動計劃。

五大機場首腦會議建議成立專題小組，對各機場共同關心的議題進行專項深入研究和探討。又建議利用信息及網絡技術，共同簡化商務手續及服務流程；建議聯合向政府有關部門提出盡快解決珠三角地區空域緊張的要求。此外，呼籲各地政府協調佈局立體交通運輸網絡，從交通網絡、財政補貼、土地使用等多方面給予機場政策支持。各機場代表認同：目前競爭不是五大機場面臨的主要問題，更重要的是機場應適應經濟發展的新形勢，充分利用現有資源，全面貫徹《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要》提出的「加強珠江三角洲機場與港澳機場的合作」的精神，以實踐驗證《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》的成效。

會議即席簽署了《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〉主席會議(澳門)備忘錄》，通過了秘書處的工作報告及各個機場對珠三角空域拓展、培訓發展、政府對機場的支援、機場與區域經濟發展及綜合交通聯運等題目的研究報告；並將繼續完善珠三角五大機場聯席會議機制，積極爭取國家支持擴大珠江三角洲空域使用空間及各機場在航空方面的地位，鼓勵五大機場繼續深化發展現有的合作機制。

對於珠三角五大機場會議，民航學者並不諱言具有「競爭中的合作」的味道；與過去「合作中的競爭」，可以說有了一定的和緩。在空域開發和使用、優勢互補等方面，五大機場畢竟有共同的利益。

《粵港合作框架協議》日前簽署，提出「完善廣州、深圳、珠海、香港和澳門等五大機場聯席會議機制，積極爭取國家支持擴大珠江三角洲空域使用空間，支持香港機場鞏固國際航空中心地位，廣州白雲機場建成我國門戶複合型航空樞紐，深圳機場成為大型骨幹機場，珠海機場發展航空產業，而澳門將建構成為多功能中小型國際機場的範例。」

有專家認為，這是首次從國家層面以政府綱領性文件對珠三角機場群的合作定位加以明確，為化解五大機場「明爭暗鬥」邁出重要一步，但在具體分工安排方面仍待進一步細化釐清。專家建議香港機場可重點發展洲際航線，廣州則定位以內地及輻射東南亞的亞洲航線為主，而深圳可力發展貨運為主，如此錯位分工才能實現良性發展。

五大機場首腦齊聚澳門舉行主席會議之前，曾召開秘書長會議討論議題，包括全面落實國家關於中國民航機場布局和發展戰略，以及對大珠三角地區機場的定位，進一步細化近、遠期的合作領域安排，其中近期將在人員培訓、備降救援、安全管理、機場商業服務及共拓珠三角空域等加強交流合作，並將探討珠三角軌道交通網及高鐵建設對機場航空影響、實現珠三角海陸空綜合交通聯運等議題。廣州新白雲機場方面表示，鑒於目前五大機場均面臨空域不足的發展「瓶頸」，「積極爭取國家支持擴大珠三角空域使用空間」便成為主席會議的重頭戲，希望形成具體的聯合行動計劃。譬如爭取開放五千米以下的低空空域，使大珠三角地區成為國家低空開放實驗區，這不僅有利於各機場解決現時「空中塞車」增加航線客流量，更為《粵港合作框架協議》提出的「構建珠三角的直升機短途運輸網絡」奠下堅實的基礎。

目前港珠、港深機場合作日趨密切：香港機管局託管珠海機場三年多來客貨量屢創歷史新高，今年內可望取得盈利。深港機場啟動「深港飛、港深飛」客運合作項目一年多進



展順利，並嘗試探討股權合作，而且正在就貫通兩機場的跨境軌道系統「深港西部快速軌道」項目進行深入研究。

有內地民航專家指出，民航界人士都清楚看到，澳門的所有對外航線仍由澳航獨家專營，政府民航政策未進一步明朗化，機場跑道和各種設施逐步老化。在這樣的不利條件下，機場當局通過拓展廉價航空、商務航空和客貨運市場，優化機場服務及管理，努力提升交通運量及機場業務，澳門國際機場有今天的成績確實不容易。對於粵港專家建議五大機場要進行航線分布協調、股權合作及航空管制中心等才能真正實現共贏。內地機場人士認為，這需要中央進一步協調，而這樣的珠三角機場群合作的全新局面，估計仍需有很長的一段路要走。總而言之，澳門民航人不應妄自菲薄；目前重要的是保持清醒的頭腦，維持並提升自身的能力，才能在區域競爭合作中立於不敗之地。

《濠江日報》2010年5月31日

應該切實解決航班延誤問題

航班延誤似乎已經成為各地機場的慣例！刮颱風、下大雪、天氣不佳，甚至無緣無故，都可以延誤航班。澳門引爆「非凡事件」的導火索之一，就是持續出現的航班延誤。往來澳門和國內外各個航點的航班要延誤或取消，最大的受害者是外地旅客。澳門居民尚可以留在家中等候，外地旅客則很多都要在機場「借宿」。每次航班延誤，有關航空公司的櫃檯前面，總是擠滿了心急如焚的乘客。成功取得機位旅客，排滿在航空櫃位辦理登機手續；仍未取得機位的，不停地查看航空公司的最新消息，又要不停地打電話和親友聯絡。

有消費者權益組織指出，航空公司延誤航班並非都由天氣引起，有些延誤純粹是「人為」的。如果航空公司的售票不理想，把兩個航班合併，就可以省下很多錢：燃料、起降費等。

有人問，如果航空公司因機件發生問題而令航班延誤十六個小時，乘客可否索取賠償？航空公司對乘客所損失的時間應作出什麼承擔？事實上，航空公司也可以選擇不賠償，因為航空公司不會寫明自己會為航班的延誤負責。也有些航空公司為免得失乘客，所以才會作出不同的安排，派飲品、派現金券或優惠券等。不過，若果旅客購買了旅遊保險，則會按照有關條款，每延誤十二小時賠五百元之類。手續也很簡單，只要有齊相關文件及證據交給保險公司，保險公司就會賠給你。

在國內，民航部門也將航班延誤問題曝光。自二月十日至四月三十日，北京首都機場有一百零二個航班被曝光；廣州白雲機場有九十三個航班被曝光；上海浦東機場有四十五個航班被曝光；上海虹橋機場有四十一個航班被曝光。民航局率先通報了航班延誤專項整



治工作的第一階段情況，並表示將會定期曝光延誤航班的「黑名單」。民航局自今年二月十日起至十二月三十一日，以北京、上海、廣州機場為重點，在全行業開展保障航班正常和大面積航班延誤後應急處置專項整治工作。不久前公佈的第一階段整治工作情況表明，在部分機場離港航班中，正常率排名後二十位，且正常率低於五成的國內航班為數不少。

被列入「黑名單」予以通報批評的航班中，幾乎天天發生延誤，航班正常率竟然為零。比如排在第一位的某航空公司廣州至南京的航線，四月中下旬執行了十五架次，竟然沒有一天正班出發的，全部延誤；另一家航空公司廣州至義烏航線也是執飛五班延誤五班。據民航局規定，每月受到兩次警告的航班，將由各地民航管理部門對相應責任單位採取處罰措施。民航局此舉在行業內引起震動，但民航人士也指出，在民航只佔有 20% 的空域資源的情況下，流量控制達到了航班延誤因素的 40%，因此，有必要開放更多的空域為經濟建設和民生服務，也許有助於從根本治理航班延誤這一頑症。

與過去整治行動不同，民航局今次將建立歷來最嚴格的獎懲機制，把航班正常率作為航空公司申請航班、航線的重要參考指標；對航班延誤較嚴重的航空公司，該取消時刻的取消時刻，該暫停許可的暫停許可。民航部門人士透露，各地區管理局每十五天公佈一次整治機場離港航班延誤資訊，對航班正常率排名後二十位、且航班正常率在 50% 以下的國內航班進行內部警告通報；由於航空公司自身原因每月受到兩次警告的航班，將從下月起取消其本航季該航班。對因空管、機場、油料等原因造成航班延誤的，要查明原因，給予必要的處罰。

航班延誤四小時以上，因航空公司飛機調配和自身服務等方面原因引發群體性事件，造成重大社會影響的，取消該航班本航季時刻，並不再受理下一航季航班時刻的申請。這意味著該延誤航班將被停飛近一年。因上述原因被取消時刻的航班，被處罰的航空公司在本航季內不得在同航線上重新申請航班。各地區管理局每月發布一次本地區航班正常情況的整治通報，並抄報國家民航局；民航局每月發布一次北京、上海、廣州機場航班正常情況的整治通報。

澳門民航部門對航班延誤問題有沒有採取什麼措施呢？從長遠而言，澳門民航管理部門需要參照國內外先進機場的經驗，及時開展整治行動，完善機場「大面積航班延誤應急預案和突發事件應急預案」，並和機場管理公司、機場服務公司、配餐公司、各大航空公司，以及旅遊危機辦等相關單位，共同研究制訂包括對延誤航班超過二個小時的旅客供應餐食，超過四小時及時安排旅客休息，防止旅客在現場情緒激動失控等應對措施。

《濠江日報》2010年6月21日



谷歌非凡事件盡輸家

近期的新聞版面被兩家公司的動向持續佔據重要位置。谷歌撤出中國、偏安香港，成為國際、國內新聞版的焦點；非凡停飛則連續多天成為頭版頭條。首先說明的是，服務型企業，尤其是跨國企業，一舉一動對內對外、對方方面面造成的影響越來越大。此外，兩家公司所面對的問題也有點相似，即企業要生存，除了要適應市場環境，還要適應政策環境，這或許也是所有企業都要面對的問題。

谷歌退出中國內地、非凡停飛，過程中，企業、消費者和政府都是輸家。谷歌退出中國內地，股價下跌反映了投資者對谷歌前景的估量；非凡倘從此一沉不起，前期投資和業務基礎化為烏有，被拖欠款項的企業和政府，或亦將蒙受巨大損失。消費者方面，雖然谷歌不是內地的唯一，市場佔有率甚至不及“地頭蟲”百度，但經多年發展，畢竟還是累積了一定的客戶基礎。此番退出，難免造成一些用戶的不便，亦減少了內地消費者溝通外界的途徑。非凡雖然不是本地唯一運作的廉航，但其長途航線和非主流目的地，仍然是本地民航市場的重要補充，亦吸引了不少周邊地區居民使用澳門機場。這從過去幾天新聞圖片中所出現的外地滯留旅客及有內地旅行社被拖欠數百萬機票款項可以印證。一旦停飛，對於航線本已缺乏的澳門民航業，以及開拓多元旅遊市場的產業政策，無疑是一個打擊。

至於政府，雖然內地政府在谷歌事件上依法辦事，有理有節；澳門政府處理問題的態度亦比較積極，更有意料之外的強硬和果斷。但是，形象仍難免受損。如境外一些政治勢力便借谷歌事件抨擊中國政府不開放，阻礙資訊流通自由；非凡事件中，雖然認同政府做法的不少，但業界亦有不同看法，尤其境外遊客滯留澳門的消息在日本等地被廣泛報道，難免影響各地遊客訪澳信心，甚至影響遊客乘搭廉航的信心。加上事件發生在復活節旅遊

旺季前夕，對旅遊業造成的影響可想而知。

不過如今的局面似乎亦很難避免，如谷歌不遵守中國法律在先，還要搶先“發難”，政府很難姑息。即使有分析指谷歌所以“猛虎不及地頭蟲”，與內地的法規很有關係，故要孤注一擲，希望一博內地修訂遊戲規則，但此舉無疑是以企業前景和消費者、投資者利益作賭注。至於非凡，其經營困難既有市場因素，亦有法規掣肘，奈何欠債纍纍，以致後無退路。

《澳門日報》2010年4月2日



突破盲點 民航業海闊天空

非凡航空被民航局宣佈吊銷航空營運執照兩個月以來，在港澳地區的輿論已漸減，但遠在歐洲的英國報章《金融時報》仍然關注非凡航空問題發生的緣由，反映澳門規模不大的民航事業，仍引來外界關注。

事實上，關注澳門民航業走勢的不止外地媒體，還有部分外國航空公司對澳門這塊似瘦還肥的豬肉虎視眈眈。上月中《金融時報》報道，非凡航空被吊銷航空營運執照後，外國航空公司期望藉此潛在機會，爭取澳門的航空營運執照，開拓澳門這個全球最大的博彩市場客源。報道甚至指出，包括亞洲航空在內的多家外國航空公司，都對此感興趣。

香港的甘泉航空，澳門的非凡航空先後退出各自的民航市場，有意見認為，澳發展廉價困難較大，很難想像再有外地航空公司對澳門民航市場感興趣。但廉航失敗告終，不能代表澳門民航業沒有發展空間。無可否認，澳門人口少，航空服務內需與鄰近的香港、廣州大城市相比，實在“小巫見大巫”。不過，澳門已成為全球最大的博彩市場，遊客量近兩年保持兩千萬水平，龐大的遊客量，已成為本澳民航事業發展的外部需求，本澳民航事業服務需求正在逐步形成。

倘再深入研究，去年全年入境的二千一百七十多萬遊客中，經空路入境的遊客有一百六十多萬，祇佔總遊客量的百分之七點四四。空路客比例之低，部分是受地緣環境制約，大量旅客從陸路或海路入境。但換個角度思考，數據說明經空路入境的旅客量還有很大開發潛力。關鍵在於如何完善自身旅遊配套，將澳門打造成為外地遊客，尤其遠程遊客的旅遊首選。祇要將需求打造出來，相信外地航空公司亦會主動來澳敲門。

回頭看澳門民航業的內需市場，目前的確是受人口總量局限，內需有限。不過，放眼遠處，隨着珠三角同城化、城際輕軌落成，民航事業的內需人口將會輻射至整個珠三角，尤其距離澳門較近、卻沒有機場的粵西地區，將會成形一批新的客源。但最大的瓶頸仍在通關便利化問題上。隨着瓶頸因素逐個解決，內需局限性早晚會有突破。

澳門回歸十年來，擺脫回歸前的經濟低迷期，踏進經濟高速發展時期。十年間，博彩業有長足發展，但期望這十年內所有行業均“幾番新”，似乎脫離現實，民航事業亦然。行業有利的發展因素需要不斷累積，障礙會因應時勢發展而被清除，關鍵在於官商民如何看待這一行業發展的必要性。

《澳門日報》2010年5月28日



航線多元 客源始能多元

澳門旅遊業逐漸壯大，客源多元化亦漸見成績。內地台港除外，日本、馬來西亞和韓國已成為澳門的亞洲三大客源市場，首四月訪澳客量均超過十萬。吸引多元客源上，航空運輸一直扮演重要角色，聽從市場的“感召”，在地航空公司澳航和廉航亞洲航空都將今年業務重點放在東北亞市場，預料三大市場今年仍有增長。

在首四月訪澳旅客整體上升一成二的大局下，雖然各地客源普遍上升，但內地旅客增長幅度仍然“跑贏大市”，高達兩成，令內地旅客比例由去年同期的不足五成上升到五成三。內地是本澳旅遊市場“大戶”，經濟表現亦領先全球，客源增幅較大並不意外。人口多、經濟富裕，加上近水樓台，不管澳門如何努力推行客源多元，相信內地客佔主導的局面不容易改變。但細看其他市場的數據，仍然可見客源多元化的成效。

亞洲市場（不計內地港台）中，升幅最大的是韓國（增近七成）和印度（升六成八），越南亦增四成五，印尼增兩成三，後兩者或包括外僱。只有出現動亂的泰國和年初開賭的新加坡市場出現負增長。亞洲市場以外，俄羅斯市場增長亦達五成八。無疑，增幅驚人亦因基數低，與同期內地和香港訪澳客量以百萬計有得比，但畢竟是多元化的苗頭。

訪澳亞洲客源增加，澳門旅遊業競爭力提升是基礎，其中“亞洲第一賭城”無疑最具號召力。尤其近年不少亞洲國家議論開賭禁，其中少不免以澳門為範例，無形中宣傳了澳門。新加坡自議論開賭起，訪澳客源便有增加。日本近年熱議開賭，韓國則已有賭場。

此外，航空運輸的便捷非常關鍵。馬來西亞客源可以在多南亞市場中脫穎而出，與以

馬來西亞為基地的亞洲航空開通澳門航線有直接關係。亞航有意增設吉隆坡轉機服務，或亦將惠及澳門。

日本和韓國市場顯著增長，同樣受惠於交通便利。去年澳航共有三十班包機飛往北海道，今年還有陸續有包機飛往福岡及北海道。近年澳門市面上確實多見了日、韓遊客。澳航宣佈暑假增開赴東京航班，顯見市場有需求，預料既方便本地居民出遊，更有助引日客上門。

東亞市場未來幾年會成為亮點。澳航宣佈未來三到五年重點開拓東亞市場，亞航亦開始染指東南亞至日本、韓國的航線，後者雖非直航，若配合轉機服務或亦惠及澳門。總體而言，路通人流，要市場多元，先要配套多元。

《澳門日報》2010年6月16日



兩岸更密切 澳仍有商機

兩岸關係未改善時，港澳受惠於中轉角色。隨着兩岸關係改善，先是三通，加上簽訂兩岸經濟合作架構協議（ECFA），往來兩岸的人與貨，確實沒有太大必要取道港澳。如何填補流失的台客和台貨，如何保持與台灣多年的經貿合作關係，只能靠業界重新摸索，以及政府的適時推動。

對於澳門而言，台客仍然重要，是訪澳三大客源地之一，也仍然是機場的重要客源。台澳航線的維持與台客訪澳亦有連帶關係，倘台灣航線因中轉客減少而萎縮，難免影響訪澳台客的便利度，影響台客訪澳。

按過去的往來基礎，近年來澳門旅遊業硬件的提升，加上台商在珠三角的投資，決定澳門與台灣的經濟往來不會明顯降溫。相反，會隨着澳門經濟的發展，內部消費的壯大，以及澳門新的發展機遇，包括新旅遊項目的落成、橫琴島的開放等等，更上一層樓。

對於經營台澳生意的企業和商人，未來要改變的確實是本身的角色和市場定位。兩岸經貿可以直接往來，大企業固然長驅直進，中小企業不一定都有能力和積極意願往外闖，這就為有中介業務基礎的澳門企業和個人提供了空間。

無疑，簡單而直接的中介角色確實已無太大空間，但基於對本地和內地市場的了解，以及對台灣產品和服務模式的熟悉，澳門企業仍然可以成為兩地商人的伙伴，合作開拓三地市場，後者的發展空間應該更大。如近年不少小商戶引入台灣特色產品和餐飲連鎖服務，就是借助台式商業文化拓展本地市場的模式之一。類似的合作，可以延伸到台灣相對發達

的文化創意產業上，這也正是澳門如今最需要的經濟元素。

不僅是從事兩岸業務的企業要面對大環境轉變，對於絕大部分澳門人和企業，隨着內地市場的充分發展，企業經營水平的提升，產品和服務的越趨多元和高質量，甚至是人才競爭力的提升，以往借助港澳特殊地位而謀得的發展優勢會越來越小。但固有優勢的減少，不代表發展空間縮小，關鍵在於本地企業和個人的競爭能力和發展視野有沒有因應大環境的轉變而適時調整。幸好，澳門過去幾年的市場開放、經濟實力提升，適時為本地的企業和個人提供了累積財富的機會，見識亦學會了先進的管理手法和新的商業知識，積累了以往沒有的實戰經驗，有助澳門人和企業在更廣闊的天地裡馳騁。

《澳門日報》2010年7月2日



澳台經貿合作仍有前景

兩岸三通，澳門航空中轉站角色明顯淡化。兩岸經濟合作架構協議簽署（ECFA），澳門經貿中介空間亦進一步收窄。然而，回歸十年以來，第一家台資銀行偏偏選擇在此時落戶。與此同時，澳門中資企業亦於今日組織經貿交流團赴台探尋合作之道，澳台經貿前景似乎未至於黯淡。

無疑，兩岸直航令取道澳門中轉的台客減少，按目前的客流趨勢，與台灣一峽之隔的廈門更有可能取代港澳成為溝通兩岸的最大航運中轉站。但是，多年的中轉角色多少還是累積了一點基礎，這些基礎也非短短幾年就可以輕易消失。至少，珠三角仍然是台商的主要生產基地，即使內地調整區域經濟結構，部分生產線會向內陸轉移。這也是台灣銀行在三通之後，兩岸經濟合作架構協議簽署（ECFA）的當下，仍然在澳門落戶以服務珠三角台商的主要原因。

雖然航運中轉功能淡化，但澳門仍保有溝通兩岸的便捷交通，加上澳門本身經濟發展，尤其是博彩旅遊業的國際級規模水平，對積極在台灣以外尋找商機的台商有較以往更大的吸引力。至少到目前為止，台客仍然是第三大訪澳客源；近年來以各種形式進入澳門的台灣產品、服務和各種品牌亦逐漸增多。在未來，隨着澳門積極發展文化創意產業，先走一步的台灣應該跟澳門有很多合作機會。進入澳門工作的台灣人亦顯著增加。正如剛落戶的台灣銀行所言，單靠澳門市場已經足以支撐分行業務。

然而，台澳商貿能否在現有基礎上更上一層樓，如中企代表團所期望的，承接兩岸經貿合作出現新格局的大勢，推動澳台經貿交流合作上層次、上規模、上水準，相信除了靠

商界努力，也需要一些推動力。駐澳中資機構在這方面有很大優勢，既有現成的內地市場網絡，相較民營企業更容易掌握和善用政策，倘能夠善用澳門的中介角色，確實有可能推動澳台經貿合作更上一層樓，對於鞏固澳台經貿關係和澳門經濟多元很有幫助。

正如兩岸經貿合作建立更緊密的框架後，兩地企業的發展空間和機會都得以擴大。受惠於經濟合作大環境，澳台商機亦會增加。但如果澳台之間有實際的合作機制為紐帶，可以確保民間的商務活動更活躍、更便利。正如以前台澳經貿合作由空運中轉政策帶動，如今商界提出盡快落實澳門駐台機構的構想，協助和推動有意參與台澳經貿合作的企業和個人，有助於填補中介角色淡化後的政策空白。

《澳門日報》2010年7月16日



《澳門民航學刊》徵稿啟事

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

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

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

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



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

ISSN 1814-8662



9 771814 866007