

<http://www.master-insight.com/%E9%A6%AE%E6%B0%B8%E6%A5%AD%EF%BC%9A%E5%8A%A0%E5%BC%B7%E8%88%87%E7%B2%B5%E6%A9%9F%E5%A0%B4%E5%90%88%E4%BD%9C-%E6%9C%8D%E5%8B%99%E7%81%A3%E5%8D%80%E4%BA%BA%E6%B5%81%E7%89%A9%E6%B5%81/>

馮永業：加強與粵機場合作 服務灣區人流物流

「機管局除了着力發展三跑之外，現有的兩條跑道亦有新的項目，能加強我們的貨運能力。」

專欄：[灼見經濟](#) 作者：[本社編輯部](#) 整理：朱皓澄 攝影：文灼峰



「香港國際機場與深圳機場之間之間不存在所謂的惡性競爭，只存在互相合作達至雙贏的環境。」

編按：由恒生管理學院決策科學學院、恒生管理學院全球供應鏈管理政策研究所、香港中文大學亞洲供應鏈及物流研究主辦，廣州中山大學、灼見名家傳媒及粵港澳大灣區經貿協會協辦的「大灣區物流與貿易便利化」專題論壇去年12月7日舉行，香港機場管理局企業發展執行總監

馮永業先生應邀作「香港國際機場在粵港澳大灣區下的機遇」主題演講，以下為演講內容：

我希望趁此機會，談談機管局做了多少方便人流及物流的工作，特別是因應大灣區作出的安排及新措施，還有一些未來的策略，跟大家分享一下。

港機場客貨運增長落後灣區

首先說一下機場近年客運量增長，我們去年有大概 7,000 萬人次的客流量，成為全球第三大處理國際客運量的機場。同時，我們已經連續七年成為全球貨運量最多的城市，比美國孟菲斯 (Memphis) 所處理的貨運量為多，2017 貨運量增長接近雙位數。根據早前所作的研究，預料到 2030 年，貨運量及客運量將繼續持續增長。可是，如果參考區域內其他地方的話，香港國際機場的增長並不特別快，相比起國家增長率，我們的增長率較低，僅追得上全球的增長率。換句話說，我們過去十年平均每年增長率是 4.7%，而國內的增長率則是雙位數。僅計算珠江三角洲幾個機場處理的客運量，已經超過 9 個百分點，亦比香港的增長要快。

因此，比較全球四個灣區——舊金山 (三藩市) 灣區、東京灣區、紐約灣區和粵港澳灣區——我們絕對不要小看自己。每一灣區都有數個機場，東京比較少，只有兩個機場；大灣區有五個，舊金山有三個，紐約有六個，但這些機場並非全部是國際機場，有些是國內線的。看看他們實際處理的客運量，在過去 10 年內，我們粵港澳灣區實際的客運量，不論是增長率還是實際處理量增長，其實都已經超越其他三個灣區。這只是一個開始，我也不敢說，因為要看我們未來怎麼看灣區的發展。

大家都知道，粵港澳大灣區是九個城市加上港澳兩個特別行政區。對於物流和貨流來說，最大的挑戰是同一灣區內有三個關稅區。我們機場管理局希望做到的，是怎樣能在這「9+2」城市內最有效率地讓人流和貨流移動。這是我們整套策略的根本。看一下幾個鄰近省市的機場：廣州白雲機場現在有三條跑道，即將增加至五條跑道，他們現在正處理接近6,000萬的客流量。我們預計到了2030年，廣州的機場將處理超過一億人次客流量。大家都知道，廣州已經開始規劃第二個機場，在我們的分析中，我們亦有研究這位於佛山的第二個機場未來的客流量，以及其整體需求如何。深圳機場現在正在處理4,000萬的客流量，預計到了2030年，第四航廈及第三條跑道落成後，他們的處理量應該會直逼我們現在的水平，即超過6,000萬人次。不要小看深圳機場，這個機場已經成為珠三角地區各類網絡最好的機場，他們擁有113個國內航點，相信還會繼續增加，比香港國際機場擁有的40多個國內航點為多，他們亦成為我們很好的合作夥伴。



灣區內是否有剩餘容量，是否有過量基建，是否有惡性競爭，我們是否要跟其他機場爭奪旅客呢？（shutterstock）

與內地機場合作有實際需要

下面要說一下我們跟深圳機場的合作。毋庸置疑，澳門和珠海兩個機場規模比較小：機場管理局在十多年前已經手管理珠海機場，由我們接手時的八十萬吞吐量，到今天已經在處理超過六百萬客流量，接近澳門機場的水平。當然，珠海機場最大的問題就是它暫時還沒有關口，尚未可以營運國際航線，是一個國內機場。可是珠海和澳門的機場都有巨大發展潛質，亦可以在灣區中擔當其他角色。我相信大家都在坊間聽過很多人提過，包括私人飛機的發展、貨運發展等等，這兩個機場都在這些方面擁有極大的潛質。端看上一次規畫大綱，我們進行了一個研究，最近也進行了一個更新的研究，是要看看灣區內是否有 **excess capacity**（剩餘容量），是否有過量基建，是否有惡性競爭，我們是否要跟其他機場爭奪旅客呢？這個圖表顯示了由現在到 **2030** 年，假設所有機場都按照規畫發展，亦即廣州興建兩條額外跑道跟第二個機場、深圳興建新跑道跟航廈等等，包括我們自己的機場興建第三跑道，六個機場加起來能夠處理的客量將能處理超過三億人次，而實際機場的容量根本不足，我們的機場容量仍比需求少，需求比機場的容量還來得高。這幾點很重要，第一，我們不會出現大白象工程這種情況，或是說過剩的基建，絕對不會；第二，我們這幾個機場不存在任何惡性競爭，我們不需要爭奪旅客，我們的旅客多得所有機場加起來也沒法應付，所以要說的是，我們有什麼策略能使我們緊密合作，以應付龐大的需求？並不能只說分工，你做你的生意，我做我的生意。航空是跟其他行業不同的地方，航空是一個 **highly regulated**（高度規律）的行業，意思就是每一個機場要做某一航空公司的生意，不能說光顧着自己的機場就行了，其實每一條航線都由政府與政府通過雙邊談判而談成的，不是說我談來的航線可以給其他機場去營運，當中其實有很多困難、很複雜，所以我們很希望可以着這麼一個角度，不要從競爭的角度出發，而是怎樣可以讓灣區裡

的所有人、所有居民能以最方便的方法到達機場，以及有最多的選擇。這就是我們希望推動的大灣區發展。



「我們不會出現大白象工程這種情況，或是說過剩的基建，絕對不會。」

大型基建落成往來香港更方便

除了機場外，配合機場的其他基建也非常重要。當然，我們有港珠澳大橋連接起珠東和珠西，報紙也已經開始說收費等問題了。其實在同一平台上，大家可以看見虎門二橋和深中通道兩者都會很快落成，它們能發揮的功能與我們的港珠澳大橋相約，特別是深中通道能將珠西的人流帶到深圳機場，他們的落腳點就在深圳機場附近，跟我們的港珠澳大橋發揮的功能是一樣的。我們相信有了這些新的道路基建之後，將改變整個

珠三角的人流、車流、貨流的方向。這裡想提一下一個新的基建，這個基建在香港鮮有討論，就是蓮塘/香園圍口岸。大家很少把它與機場發展或物流發展連接起來相提並論，但其實經過我們的研究，我們發現這個口岸一旦開放，惠州來到香港機場的時間最少可以減少 **30** 分鐘。我相信現在如果很多在惠州設廠的內地廠家，一定很期待這個蓮塘/香園圍口岸盡快開通，因為開通之後，人流貨物能更便捷來到我們的機場。所以特首早前也提到了香港有三個很重要的跨境建設，蓮塘/香園圍口岸就是其中一個；高鐵是第二個，港珠澳大橋是第三個。這三個基建對於我們未來的航空和物流發展都非常重要。

機場海陸運輸方便旅客

說過背景資料之後，就談談機遇。在這樣的背景之下，機場管理局會採取什麼策略呢？第一，我們希望香港機場能服務整個珠三角。我今天介紹的這個服務，其實不是新的，**2009** 年已經開始，但我相信使用過的人並不很多，這就是海天碼頭服務。這個在機場的海天客運碼頭，有前往珠三角 **9** 個城市的渡輪。這 **9** 個城市的居民只要辦好出境手續，我們在碼頭已經可以為他們預辦登機手續，並可以幫他們運送行李至我們機場。他們不需要經過入境香港的手續，就可以直達香港機場登機。這個服務從策略性角度來說非常有用，因為這可以讓珠三角的居民把香港的機場變成自己的機場。他們出境之後，就可以直接去乘飛機。去年我們用這個服務處理了 **260** 萬人次客量。未來的新方向就是，你看見現在的分布點在珠江東西兩岸都有，可是相信大家明白，港珠澳大橋一旦通車，我們相信澳門、珠海的人流會流向大橋，所以我們未來的策略，是希望在珠東開發新航線、新航點，提供更多服務予珠三角的居民，這個是能大大方便他們來我們機場的服務。

除了船運，還有汽車。有些人可能用過這服務，我們機場通過跨境轎車及客車，每天有 **550** 班車前往珠三角地區 **110** 個點。這些就是很方便

的服務，有些人會在過關之後轉乘巴士，有些人可以乘坐點對點的轎車，能直接到達家門。往中山可以直到家門、往東莞也可以直抵家門。這些服務使香港機場能夠服務珠三角的居民。這些服務在蓮塘 / 香園圍口岸開通後，我們會把服務擴展至廣東省東部，亦即惠州附近。

預辦登機對旅客來說，是非常有用的服務，如果要讓旅客選擇香港國際機場的話，一定要讓人在到達酒店、碼頭、車站的時候，可以放下行李辦理登機手續、處理行李，只需要很輕鬆地乘船或乘車來到香港機場就可以了。這樣的預辦登機服務，現時有 15 個櫃檯在碼頭及車站。我們希望把預辦登機服務擴展至珠三角其他地方，主要是人流比較多的地方，例如酒店、會展場館等等。

為了配合港珠澳大橋，有一個我們認為相當重要、相當有策略性的新設施，叫「多式聯運中轉客運大樓」。它扮演什麼角色呢？大家試想像一下，乘車經過港珠澳大橋，來到我們的人工島口岸，第一件事要做的就是下車、清關，然後再入關，再上車，才可以去機場或是入境香港。大家想像一下，如果所有的居民通過港珠澳大橋之後，到達人工島後，能夠不必清關、出關入關，就能直達海天客運碼頭旁邊的新大樓，就能直接到達機場管制區。這個新設施的功能正與剛才提到的海天碼頭的客船一樣，只是換了乘車的。當然，乘車更為方便，能不受天氣影響，更能掌握時間控制。我們相信有了這個設施，香港國際機場更能經陸路服務珠三角東部的居民，因為港珠澳大橋通車後，無論是珠東或珠西的居民，經過這個新設施來香港機場會更加方便。我們現正進行環評工作，希望這個設施能在港珠澳大橋通車不久後，在 2021 至 2022 年期間開通這個新服務。我們預期服務開通之後，這座新大樓能夠每年處理大約四百萬人次，能夠為整個珠三角的人流服務。



「我們未來的策略，是希望在珠東開發新航線、新航點，提供更多服務予珠三角的居民，這個是能大大方便他們來我們機場的服務。」 (shutterstock)

除了硬件外，軟件也非常重要。舉一個例子，如果有外國的朋友要乘飛機到澳門去，除非是從歐洲、美國等很遠的航點乘坐直航飛機，否則可經新加坡飛到澳門，或是經泰國到澳門，視乎方向而定。很少人會想起香港，甚至連廣州也很少人用這些機場到澳門去。澳門只是一個例子，我們要如何使其他珠三角機場受惠於這兩個 **traffic** (客流) 呢？其中一個我們能做的就是一個叫作「經港飛一票通」的服務。這是怎樣的服務呢？將來人們上網預定機票的時候，可以看到飛機從出發點飛到香港來，然後從香港乘船或乘跨境車經港珠澳大橋到達澳門或珠海，或是其他地點。如果能夠讓船票或車票能像機票一樣在機票網站上售票，變成 (機票) 的一部分的話，這個一票通就會增加全球旅客的選擇，亦會增

加我們在其他航空樞紐的競爭力。我們會更加有能力與其他航空樞紐爭取旅客。我們已經跟有關公司開始洽談這個軟件，很快就會推出。

大家聽了這麼久，會以為我們只談論香港，但其實並非如此。我們並不介意這些人選擇不經香港轉機，經深圳又如何呢？深圳網絡比較好，價錢比較好，那麼香港會否幫忙呢？我們絕對會。有另一個（服務）叫「經深飛」，就是說國際旅客來到香港，他們可以選擇經香港國際機場轉機前往內地；如果選擇經深圳機場，我們有特別的櫃檯，這個櫃檯好得連深圳的飛機資料，也就是離境時間、辦理登機手續的時間等都會出現在我們的櫃檯。有特定的休息處，然後會有專車接駁至深圳機場。我們不介意把國際的客流交給深圳，我們亦很樂意看見深圳的旅客以同樣的安排來到香港，乘坐我們的國際航線到世界各地。這就是我們跟珠三角其他機場合作的具體例子，正如我所說，我們之間不存在所謂的惡性競爭，只存在互相合作達至雙贏的環境。

機場貨運設施擴建計劃

說完客流之後，容我花一點時間說一下貨流。我們的空運貨流仍然是非常好，雖然我們只處理全港 1 至 2% 的貨物，但實際上我們處理的貨流是整體貨流價值的 40% 以上。我們看見未來趨勢最重要的有兩方面，一方面是電貿，大家都知道電貿是什麼，愈來愈多人在網上購物，但電貿很 **time sensitive**（對時間很敏感），需要很快（把貨品）送到家裏，航空運貨是未來的主流，我們看見其勢頭非常好，我們要如何把握這個勢頭。另外一方面就是產銷的模式：以前有集中的製造地點，有國內的 **manufacturing centre**（製造中心），然後進行分銷。未來的趨勢可能由製造點直接送到顧客手上，因為有好的空運、好的物流，可以直接付運。這些大勢使我們能夠服務珠三角地區，現在我們處理珠三角地區大約 70% 的航空貨物。不只是說我們的服務好，其實我們有數個優勢，包括我們的海關、出入境等控制相當清晰可靠，經營貨運特別是電

貿不是光說貨運機隊的網絡，其實也很依靠客機隊的網絡。其實很多快件、小型郵件都是經過客機到達很多國際地點的。香港的特點就是我們除了是很大的客運機場外，同時是一個很大的貨運機場，於是貨物來到香港有幾個選擇：可以用貨運機運到轉銷點，亦可以利用我們強大的客運網絡直接運到目的地。整個亞太區的所有電貿貨物有接近 **80%**來自中國內地，細分這 **80%**貨物之下，就能看到其實有 **55%**是國內運到國內的，實際運送出口的只有 **20%**，而中國的國際進口只佔 **4%**。換句話說，如果將來中國如此龐大的市場有更多人網上購買外國貨品的話，我相信由外地運入國家的電貿貨物會愈來愈多。現在只佔總數的 **4%**，是一個很小的百分比，我相信其未來潛質是很大的。要應付未來如此龐大的潛在貨量，除了基建，我們怎麼可以配合需求呢？我們剛剛於上月跟香港 **DHL** 總部簽訂協議，準備擴建 **DHL** 位於我們機場的樞紐中心，相信容量將相較現在提升 **50%**，處理快件的能力將大大提升。

另外，機管局除了着力發展三跑之外，現有的兩條跑道亦有新的項目，能加強我們的貨運能力。第一，南貨運區有一些土地即將開放投標，目標是在機場設立更多與電貿或高增值貨物有關的物流公司，提升處理電貿或是高增值貨物的能力；第二，空郵中心處理的大部分都是小包裏，他們最近處理的貨物愈來愈多，正研究擴建的可能性。如果成功擴建，將大大提升我們處理小包裏、快件等的的能力。另外，三跑亦預留了土地作為新的貨運設施。

與珠三角機場合作策略

最後談談與珠三角的幾個機場合作，我們有數個不同策略：第一是我們的直接參與，包括我們現在管理的珠海機場，我們亦以股東身份參與管理杭州機場。我們跟其他國內機場亦有很多交流，希望藉這些交流跟他們建立良好關係、合作安排等等。特別是深圳，我們跟深圳關係比較密切，我們最近與他們簽訂了備忘錄，關於如何增強與深圳機場的合作，

包括希望處理空域的問題，大家都很關注的空域問題。我們跟珠三角五個機場每年都會舉行周年會議，相討合作。最近我們在廣州設立第一個機場管理局的內地辦事處，盡量加強我們與當地政府等的聯繫。

我們亦希望在民間訓練方面作出貢獻。我們於 2017 年初成立香港國際航空學院，第一階段主要是為香港的年青人提供基礎課程，培養更多人才進入航空或物流業。開辦之後反應非常好，已經接收了二千多名學生，舉辦了百多個課程。下一階段的目標就是在學院成熟以後、我們能力提升後提供碩士課程。希望其他機場的管理或前線員工能受惠於這些針對性的課程，如果他們需要培訓，我們亦無任歡迎，希望這裡成為人才培訓軟件，能提升整個珠三角的機場服務、提升人才能力。



何順文院長致送紀念狀予香港機場管理局企業發展執行總監馮永業先生。