

# 容量 - 決定香港航空業的未來

黃惠虹

供應鏈管理系助理教授

陸觀勇

經濟及金融系助理教授

李天生

供應鏈管理系教授

恒生管理學院副校長

恒生管理學院

二零一一年七月八日

自 2001 年開始舉辦的全球最佳機場選舉，香港國際機場共獲得了八屆全球最佳機場的殊榮（其評分標準包括客運大樓的整體感覺、舒適及便利程度等），正正代表香港國際機場在各方面的設施及服務都是全球最優秀的。可惜在不久的將來，我們引以為傲的機場會被容量超出負荷扯後腿，全球最佳機場的美譽很可能將拱手讓人。

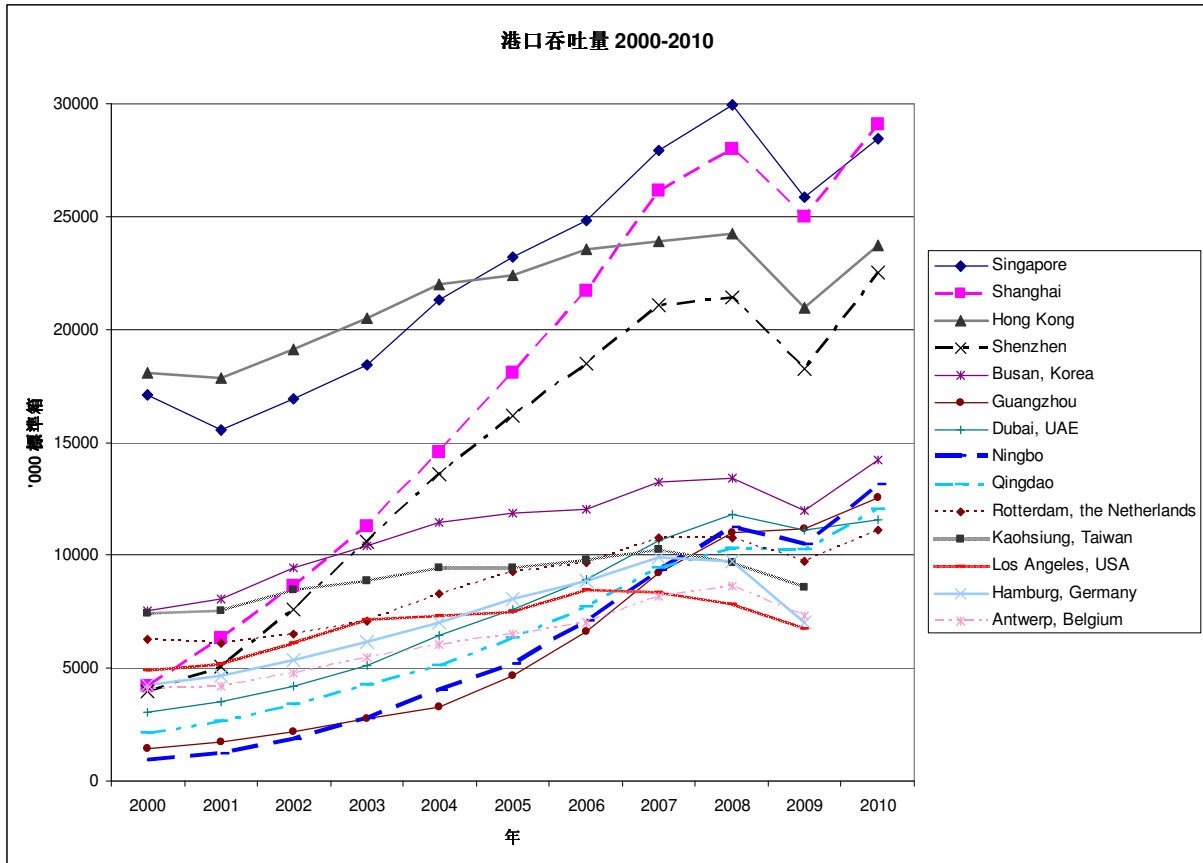
我們當然不應只著重榮譽之爭，而是要認真探討它對香港經濟的深遠影響。自香港機場管理局於去年 10 月公佈「2030 規劃大綱」以來，最備受爭議的是：應否興建第三條跑道（方案二）。第三條跑道能夠為香港帶來多少新增職位、經濟增長及預期回報，以及對環境的影響，在諮詢報告已作充分闡述。有意見認為香港無需急於擴建，只需優化善用現有機場設施，達致百分百使用率（100% Utilization），然後我們就能為社會帶來持續使用率飽和的經濟效益。在以下的討論中，我們可以從六方面探討這理想的狀況會否出現和持續：

## **1. 香港航運業江河日下 空運業會否重蹈覆轍**

香港的航運業，從上世紀九十年代至廿一世紀初，一直為全球最繁忙的港口，處理最多的貨櫃。但在過去六年，香港的航運龍頭地位起了極大變化：很多大型的貨櫃船公司已逐漸離棄香港，把大部份航線移往內地 5 大港口。很多從事海運業，運輸業的員工，如中港貨櫃車司機，貨倉工人等皆要面對開工不足，甚至失業的困境。

圖表 1 綜合了從 2000 年到 2010 年十大港口的走勢。十年前的排名中，亞洲佔了 5 個，歐洲及美國佔了另外 5 個，這顯示亞洲跟歐美貿易頻繁，但這排名自 2005 年起了極大的變化，香港從第一位退到現在的第三位。於 2010 年，亞洲佔了 8 個，其中中國佔了 6 個，歐洲、中東各佔一個，美國已跌出十大以外。香港的直接競爭對手 -- 深圳和廣州已進佔第四及第七位，總貨量早已超越香港。自廿一世紀初，深圳和廣州銳意發展港口設施及航運業，它們的吞吐量增幅曾高達 50%；反觀香港在過去十年的增幅多維持在個位數字（圖表 2）。今天，它們比香港提供了更完善的基建設施、更充足的大型泊位，更佳的服務配套和吸引的價錢。即使香港現在重新發展海運業，也要花十年的時間，方能追上它們現時的規模。這代表這些大型船公司會在內地持續發展十

年，她們是不會在十年後回來的！香港很可能步台灣高雄港的後塵，從現時的第三位跌出十名外。



數據來源: AAPA World Port Rankings

圖 1 港口吞吐量 2000-2010

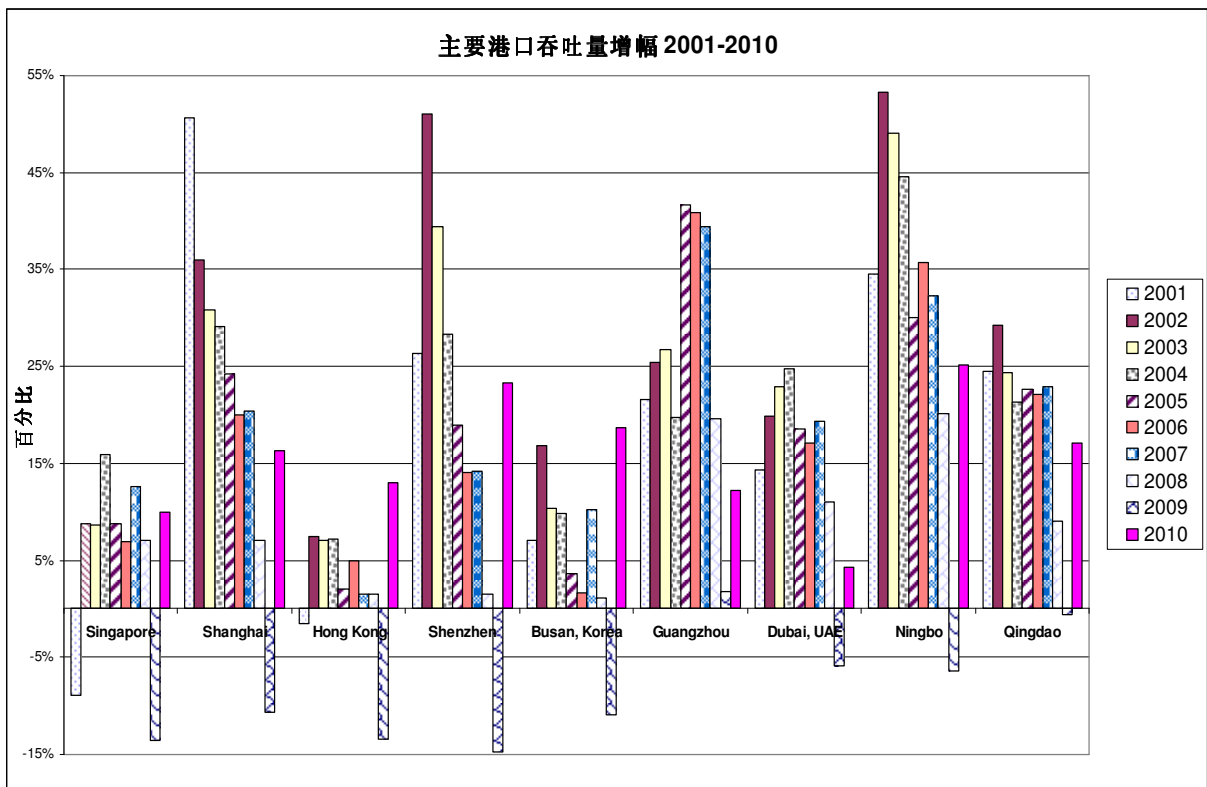


圖 2 主要港口吞吐量增幅 2001 - 2010

自 2000 年起有正式的全球空運載貨量統計以來，香港國際機場一直保持亞軍地位，至 2010 年它晉升成為冠軍(載貨量升幅高達 23%)，取代了由美國孟菲斯國際機場保持了十年的龍頭地位(資料來源：Airports Council International)。但是若香港國際機場不持續進步，香港的航空業會不會也要面對航運業的命運，任由航空公司一去不復返？那麼，近二十萬直接或間接從事航空行業的人員命運將會如何？

## 2. 空運業勝敗關鍵 容量決定靈活性

空運(客運和貨運)有別於海運，空運以時間和便捷最為重要；海運則以價錢為重。在空運業中，最賺錢的類別要選商務旅客、特快速遞和拼箱(Consolidation)，他們的先決條件是航線多，班次密，中轉方便，提供旅客、貨運代理靈活的選擇，以應付突然的需要，價錢反而是次要考慮因素。但當容量達到極限，航空公司只能選擇維持一些現時最賺錢的航班，放棄有發展潛力的航線，局限旅客、貨運代理的選擇。

與此同時，廣州及深圳機場已大力擴建：廣州機場於 2010 年已動工興建第 3 條跑道，未來將增至 5 條跑道；深圳機場的第 2 條跑道也新近落成，未來將增至 3 條跑道。相比香港，它們現在的負荷遠低於飽和，完全沒有大規模增加容量的迫切性，詳情請參照表一。當它們完成大規模擴建，並向使用香港機場的航空公司招手（聯邦快遞曾有意將亞太區空運貨運站搬到香港，最終選擇落戶廣州），而香港仍受現有容量的限制，航空公司最終會選擇留下來還是跟船公司一樣撤離香港？

**表一 香港國際機場與廣州機場比較**

	香港國際機場	廣州機場
航空公司	95 家	50 家
一線國際航空公司	約 40 家	14 家
內地航空公司	8 家	16 家
通達國家、地區	160 多個	100 個
中國內地城市	45 個	55 個
全年飛機起降量	306500 架次（最高容量的 81.5%）	211309 架次

數據來源: 2010 年兩機場統計數據

### 3. 航空運輸需求改變 新興市場帶來新增長動力

世界各地，尤其亞洲地區，對航空客、貨運的需求正急切增加。原本香港國際機場在 1998 年開始運作時，預期容量可應付未來 40-50 年的發展；但現在早了 20 多年達到飽和，這反映香港航空業的增長力及香港為世界航空樞紐的地位皆被大大低估。在過去十多年，香港的航空客、貨運量平均年增長率為 4%—8%，遠高於當初的預算。長遠來說，乘搭飛機就像現在乘搭地鐵般普遍，需求將巨增。我們的上一代，一生人可能只搭了幾趟飛機，我們這代人一個月或一季就搭了幾趟飛機，我們的下一代一星期可能就要搭幾趟飛機。隨著飛行速度的提升，部分機位的需求會是即興的：旅客只為來香港享受一個寫意的下午茶，或去逛商場購買新的心頭好。

再者，經過金融風暴，金融海嘯的洗禮，航空公司都明白不能只集中發展傳統的歐、美航線；新的商機已在南美、中東、澳洲、東南亞及其他新興市場湧現，航空公司必須開拓新的航線或加密班次以應付急劇增加的需求。現在香港機場的使用率高達

81.5%，已無法應付這些新的需求。香港機場必須增加容量，以鼓勵現有航空公司增加新航線，加密班次；有了新容量，亦可以引入苦候已久，但礙於機場容量限制而未能加入的航空公司。這樣旅客和貨運代理不單可以增加選擇及靈活度，引入新的競爭，票價和貨運價錢也可以減低。

#### **4. 中轉航線帶來新亮點 新增容量商機無限**

新的航空運輸容量將帶來新的商機：在啓德機場年代，中轉航線只佔全部航線的23%；但是大家都想不到，在搬到香港國際機場的翌年，中轉航線的比率已勁升到30%。如果我們能提供更多的運輸容量，以香港人在商業上的敏感度和靈活度，必將帶動航空業及其他相關行業：包括旅遊業、貿易及物流業、餐飲業、零售業及各服務行業等發掘新的商機，應付新的需求。它為香港帶來的經濟效益會遠超香港機場報告所預計擴充機場的直接、間接及連帶貢獻。

「機會永遠留給準備好的人」，而不是看到確實回報才去準備的人，這樣的人極可能來不及準備，白白把眼前的機會雙手送人。我們現在做的是投資，往往只能靠小心分析研究，預測回報，減低部分風險，不確定性是不能完全避免的；但這絕不能成為不好好為香港裝備的藉口。

#### **5. 需求模式難改變 滿負荷嚴重降低質素**

有研究指出，現在機場有很多時段都不屬於滿負荷，我們可以透過管理去分流需求，但事實上這很難實行。以紅磡隧道作例子，如果研究它各時段的流量，近一半的時段（深夜與清晨）使用量都處於相當低的水平，而且很多時候都不是雙管齊塞車，那是否我們就不需要建東、西隧道和實行交通管制？東、西隧道的分流絕不能等同珠三角各機場的分流，前者只差少於十分鐘的車程，後者因航班時刻表差異及地域距離，總交通時間可相差數小時甚或大半天，與珠三角機場整合的問題將留在下一點詳細討論。

交通可分為高峰與非高峰時段，我們不可以規定一半的人口晚上開工，同樣我們也不可以限制旅客何時搭飛機。有人提出機場可徵收「繁忙時段附加費」以分流需求，類似措施港鐵曾於 1988 年至 93 年間採用，效用甚低。由於香港的地理位置優越，大概 4 小時的機程已可到達總共為全世界一半人口的國家及地區。旅客當然希望「早機去、晚機返」，這是機場不能控制的，它只能盡量配合。

再者，如機場已接近滿載，這代表它已不能應付突發事件，就等於在紅磡隧道發生輕微車禍而導致交通大癱瘓。數據顯示，今天的香港國際機場已有不少日子和時段接近，甚至超出負載。由於需求和天氣的不穩定性，當機場的平均負荷越接近 100%，就代表有不少時間它已超出負載量，導致延誤，服務質素下降。以營運管理的角度，我們從不鼓勵企業達致滿載，這不單嚴重降低產品和服務質素，也代表這企業沒有任何發展的空間。各企業通常會預留適當的負載空間，以具備靈活度去應付常規的設定、檢查、維修，及不可預期的事故。

## **6. 擴充容量 方能帶動「協同效應」**

有人質疑珠三角地區的各機場也高速發展，香港國際機場在將來真的有那麼多需求嗎？根據國際航空運輸協會及世界旅遊組織預測，隨著中國內地和亞洲新興市場，如印度、馬來西亞等急速發展，選擇航空交通的旅客將在數年內倍增。在過去的 25 年，單是內地入境遊客已有 10 倍升幅。有此龐大的旅客數量增長，要吸納新增的供應量絕不成問題。如果香港機場希望在新增的需求中奪得最大的經濟效益，就必須保持其為全球最優秀的機場：提供最多航點、最密航班、最多選擇，並保持最高質素的服務。務求令旅客、貨運代理、航空公司視香港為首選：最方便可靠的交通樞紐。

亦只有保持優勢，我們才可與鄰近機場產生「協同效應」。一般的商務旅客只會選擇提供直航航班，最便捷服務的機場，決不會花 2—3 小時乘車到廣州及深圳轉機；至於選擇廉價航空的休閒旅客則可能不介意花數小時轉機。我們可以在這方面與珠三角機場合作，達致雙贏。要做到這點，香港國際機場必須有容量把休閒旅客帶到香港來，然後分流接駁航線到珠三角各機場。否則，香港機場的樞紐地位很可能會被新加坡或

廣州機場取代，香港機場將會淪落為二線機場。若容量不能增加，香港機場及各航空公司就只能專注服務商務旅客，把其他旅客拒諸門外！今天的休閒旅客，可能就是明天的商務旅客，如香港能持續提供最優質的服務，必會成為各商家旅客經商、共幹、旅遊、運貨的不二之選。

從以上的討論，我們可斷定「不進則退」的金科玉律。這世界沒有永遠的冠軍，盡管今天香港國際機場仍是全球最佳機場，擁有全球最高的空運載貨量，這並不代表它可以用現有服務水平應付顧客日漸提升的期望和鄰近機場的挑戰。香港機場必須不斷進步，擴充是必要的；但是到底是選方案一還是方案二，還是先選方案一，幾年後才建第三條跑道？在選擇之前，我們要回答幾條問題：

- 1.選了方案一，幾年後還可以再建第三條跑道嗎；還是屆時要先拆掉現在的設施，這樣會不會比直接選方案二更費時，耗資更大？
- 2.如我們遲幾年才建第三條跑道，能趕得上與日俱增的需求嗎？
- 3.延遲施工，我們或者可以因為更確定實際需求，從而減低風險；但它的建造費會不會好像高鐵、港珠澳大橋等以倍數式增加？