



ASHGATE

机场营销

——应对新环境的战略



AIRPORT MARKETING

[意] David Jarach 著
孙燕平 李勇 周晓华 译

中国民航出版社

机场营销

——应对新环境的战略

AIRPORT MARKETING

内容简介：

此书探索航空运输价值链中的机场业务范围和基本经济规律，并对B2B和B2C之间的关系进行分析，同时介绍一些新的运营理念，可以作为广大机场经营者面对曾经稳定的经营格局被打破的局面，尽快建立与市场互动的新型营销模式的指导书。

ISBN 978-7-80110-848-7

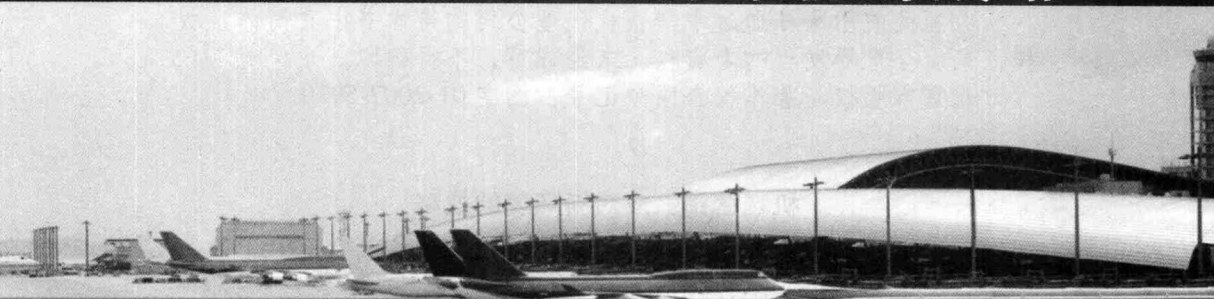


9 787801 108487 >

定价：28.00 元

机场营销

——应对新环境的战略



AIRPORT MARKETING

[意] David Jarach 著
孙燕平 李勇 周晓华 译

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机场营销：应对新环境的战略/（意）嘉洛士（Jarach, D.）著；孙燕平，李勇，周晓华译．北京：中国民航出版社，2008.6

ISBN 978-7-80110-848-7

I. 机… II. ①嘉… ②孙… ③李… ④周… III. 机场-市场营销学 IV.F560.81

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 077314 号

责任编辑：邢 璐

Copyright © Ashgate Publishing Limited 2005.

中国民航出版社通过中华版权代理公司购得本书中文简体字版权，享有全世界发行的专有权。未经许可，不得翻印。

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2007-5979

机场营销：应对新环境的战略

（意）David Jarach 著 孙燕平 李勇 周晓华 译

出版 中国民航出版社

社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼（100028）

排版 中国民航出版社照排室

印刷 北京华正印刷有限公司

发行 中国民航出版社（010）64297303 64290477

开本 787×960 1/16

印张 8.5

字数 130 千字

印数 3000 册

版本 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-848-7

定价 28.00 元

（如有印装错误，本社负责调换）

中译本序

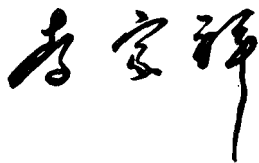
中国民航经过改革开放 30 年来的高速增长，取得了令世人瞩目的成就，定期航班运输总周转量在国际民航组织缔约国当中的排名已达第二位。在快速发展的同时，我们也要清醒地看到，中国民航业在较长时间内仍将处于成长期。众所周知，民航业是一个技术、资金和劳动力密集的行业。可以说我国已经是一个民航大国，但距民航强国还有相当大的一段差距。原因就在于，我国民航运输企业在战略规划、科学管理、系统运营和国际竞争力等方面与发达国家的民航企业还有较大的差距，民航业的专业人才数量和质量与快速发展的民航业之间不相匹配，从业人员的素质亟待提高。所以，中国民航的发展急需科学的理论指导，以提高中国民航的整体运营水平。

中国民航出版社引进出版的“民航管理译丛”恰逢其时，其目的就是要将国外民航优秀的成熟的经营理念和管理方式吸收过来为中国民航发展提供借鉴，对于提高我国航空从业人员的专业素质大有裨益。“民航管理译丛”的出版使得我国民航管理人员有机会全面、系统地学习目前世界最前沿的航空公司运营管理知识，对推动我国民航运输管理理论的发展，提高我国民航管理人员的专业素质，推进中国民航从经验管理向科学管理转变等诸多方面将起到推动作用，丛书的出版对提高我国民航科技水平，尤其在运营管理水平方面有非常积极的借鉴意义。

民航管理软实力的提升，是民航业发展的必经之路。建设和谐民航、科技民航、平安民航，提高民航业的管理水平，需要每一位民航从业人

员积极吸收西方民航发达国家的管理经验。希望无论是民航业的政府管理人员，民航院校的专家学者，还是航空运输的从业人员，以开放的心态、钻研的治学精神，切实更新发展观念，创新管理模式，提高发展质量，围绕安全发展、和谐发展、效益发展和绿色发展的主题，运用科学发展观推动民航的科学管理，促进我国民航增长由粗放型向集约型转变，为使我国由民航大国转变为民航强国作出贡献！

中国民用航空局局长

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of three main characters: '王' (Wang), '晓' (Xiao), and '胡' (Hu), which together read '王宪华' (Wang Xiaohu).

2008 年 8 月

致 谢

首先，我要对 Enrico Valdani 教授在学术上给予我的真诚、大力的支持表示衷心地感谢。

同时也要对市场部我的前任部长 Brumo Busacca 先生及现任部长 Sandro Vasraido 先生，在制定航空运输行政规章方面给予我的长期支持表示谢意。我还要感谢所有的同事们，是他们为我创造了一个友善、互助的美丽环境，尤其感谢我的同事和朋友 Eleconora Cattaneo 先生在我修改此书期间给予我的无私的帮助。

我要感谢我的朋友 Jacques Toumut 和 Sveim Gudmundsson 在我担任图卢兹商学院客座教授期间，为我提供的可以扩展知识领域的模拟环境。

感谢马德里 ESIC 商学院的副院长 Julian Peinador 女士的邀请，使我有机会以客座教授的身份与其共享以欧洲教育体系为基础的全球教育新理念。

我还要感谢航空运输研究协会（ATRS）的所有朋友，使我荣幸地成为本协会的会员，后又被选入享有盛誉的世界网络委员会。特别感谢 Tae Oum 先生、Brent Bowen 先生和 Respicio A. Espirito Santo, Jr. 先生。

我要对我的出版商 Johnhindley 先生致谢。在本书撰写和出版阶段，你给了我极大的耐心和无休止的鼓励。还要感谢 Pauline Beavers，亲爱的主编女士，在你的帮助下，我实现了出版这本书的愿望。特别感谢 DKM 的经济顾问 Jacinta McDonnell 先生在此书编辑过程中给予我的帮助。

我要感谢所有的管理者，近 10 年来在我任职期间使我参与了 SDA Bocconi 的航空运输业务。此书不仅仅是我个人所属，也是大家共同探讨的结晶。

我要对在进行咨询工作中与我共享多年的航空运输实践经验的所有总裁、首席执行官、经理和行政人员表示感谢，这种互动为我提供了将理论付诸实践的机会和成为行业专家的机会。

感谢著名航空月刊的 Mark Pilling，在意大利的航空运输问题上他和我有着共同的兴趣，为了同样的原因我还要感谢航空新闻的总编 Iginio Coggi，意大利航空运输的专家，以及副总编辑 Gianfranco Fabi 和 Gianni Dragoni，著名意大利经济报刊的记者，以及意大利经济日报 *Italia Oggi* 的 Simobnetta Scarane 和 Sabina Rodi。

最后，我要感谢我的家人，是他们给予了我极大的活力和激情，我要感谢我的父亲 Daniel 和我的母亲 Annamaria，他们把所有爱都给予了我，并将继续给予我。由衷地感谢我的妻子 Elena 给予我的爱和我在写作期间对我表现的所有耐心。最后，为了欢迎我的小女儿索菲亚的到来，谨以此书作为送给她的第一份礼物。我爱你们！Bimbotta。

David Jarach
于意大利米兰

前 言

皇家/荷兰壳牌公司是世界著名的石油公司，历史悠久，可追溯到石油工业诞生时期。壳牌公司是英国多年来市场营销的领先者，它原本只是立足于国内市场，但是，在相对短的时间内，壳牌公司的经营理念很快地受到了一个创新的价值观念的攻击，继而又被取而代之，由此产生了英国最大的石油零售连锁业。

同样，我们可能会认为有这样的趋势，银行业的垄断或寡头垄断状况将会被国家放松管制政策所摧毁，然后传统的银行主张又遭到新兴的网上银行业务所带来的技术上的“质的飞跃”的严重打击。客户已经历了一个市场演变过程：价值驱动的竞争领域，新型营销手段不断吸引和保留了客户，最终，在经营者之间产生了一种可在内外部同时获利的统一方式。

从更广泛的意义上说，打破曾经很稳定的经营格局可能会出现很多出乎意料的竞争者，这是由于科技的不断发展，全球化和放松管制的模式的不断实施，新型客户群的不断形成，取代了的供求平衡和仅开放分销渠道等原因所造成的。而受行业惯例限制较少的公司，则能够超越存在的界限，建立与市场互动的新型营销模式，即便在艰难的时期也可获得丰厚的经济回报。

由于在过多独立和不和谐产业构成的所谓“荟萃市场”中产生的过度竞争，涡轮式循环竞争，或是出乎意料的竞争，这些都足以使管理者对市场战略的理念发生根本的变化。

首先，他们必须利用先进的工具和方法加深对各类竞争的理解，以避免自己的核心业务边缘化，或者换句话说，他们必须对自己赖以经营体系有深刻了解。

其次，管理者必须时刻牢记要在业务上不断创新。必须保持一个能够连续获利的市场位置，才能从市场中获得额外的收益。因此，创新经营理念的目的就是要把更多的具有战略性的产品引进行业或竞争领域。当这种情况发

生以及客户积极对其进行评价时，才能出现更大的创造财富的潜力。

因此要成为一流的营运商，机场经营者就必须不断增加新的商业经验，吸引更多的客运和货运业务。同时还应注重扩大经营项目的价值设计，利用一个新型的消费平台，吸引机场周边的居民以及机场员工、航空运输的员工，进而吸引设在机场聚集区中的一些其他航空公司的员工。

正在打入运输市场的“新型机场”即所谓商业机场就是运用了这种以市场为基础的而非创新的“质的飞跃”的做法。机场经营者们试图在自己的经营范围内进行多元化的非航空相关业务的经营，取代了传统的单一的航空相关经营模式。这个转变不仅仅是为了提高吸引力，对于机场当局来说，过去利用机场租金垄断的空间越来越小，因此在短期内，如果旧的传统观念不转变，机场经营肯定要被边缘化，机场只能靠资助生存。

此书编写的首要目的就是要探索航空运输价值链中的机场业务范围和基本经济规律并对 B2B 和 B2C 之间的关系进行分析。

此外，将运用一种全新的研究思路和创造性的案例分析方法对现代化机场以及机场企业的两个主要商务战略单位（SBUS）即“航空相关”和“航空非相关”业务等问题进行分析。同时将介绍一些新的运营理念，如机场忠诚度计划及制定机场营销计划的主要步骤等。

此书最后部分涉及了“9·11”事件后行业所面临的安全问题，国际仲裁机构正在以实际行动减少恐怖主义的威胁，有关的情况书中也将会有描述和分析。此部分内容是与意大利民用航空管理局前任局长和现任欧洲民用航空会议的主席 Alfredo Roma 先生共同撰写的，其中大部分内容是有关“9·11”事件以来研究的安全方面的解决方案。

本书最后介绍了 2002 年、2003 年和 2004 年机场业务的一些数据，由法国航空公司总裁 Jean Cyril Spinets 先生撰写的后记，所有内容旨在展示大航空公司与机场在新千年时期市场关系发展中发生演变的前景。

译者前言

《机场营销》一书主要介绍了进入新千年以来，全球机场行业所面临的新的形势和挑战，特别是“9·11”事件所带来的一系列涉及机场安全等问题对机场的运营与管理的影响。所有这些挑战和影响对机场的市场发展进程也带来了新的课题，并由此产生了新的经营模式和理念。在激烈的市场竞争下建立与市场互动的新型营销模式从而获得丰厚的经济回报并实现机场的可持续发展，这不仅要求机场经营者对其行业所处的经营体系有深刻了解，更要在业务经营模式上不断开拓、创新以期实现客运和货运业务的综合发展；新的市场环境要求机场经营者更新经营理念，从传统的经营模式转向适应市场需要的新的经营模式，在经营范围内拓展多元化的非航空相关业务的经营，从而取代传统的与航空业务相关的单一经营模式。

本书作者通过探索航空运输价值链中的机场业务范围和基本经济规律，运用一种全新的研究思路和创造性的案例分析方式，对现代化机场以及机场企业的主要经营领域所涉及的问题即航空相关和非相关业务等问题进行了透彻的分析。我们相信，这些先进的机场经营理念和经验，对我们国家的机场管理者和经营者都具有宝贵的参考和借鉴价值，愿他们从中获得有益的知识。

本书由孙燕平、李勇和周晓华共同翻译完成，具体分工为：孙燕平（第一章，第二章，第三章，第四章），李勇（第五章，第六章，第七章，第八章），周晓华（第九章）。

由于我们经验和水平有限，时间仓促，在编译过程中难免有疏漏不当之处，敬希广大读者不吝赐教。

译者

2008年4月

VII

目 录

中译本序

致谢

前言

译者前言

第一章 机场企业：职责与经营范围	(1)
机场企业的职责与经营范围	(1)
机场运营过程中的融资和机场主要管理模式	(3)
管理局限	(5)
机场业竞争力低下的特殊原因	(7)
机场运营中的演变——走国际化道路	(8)
第二章 航空运输的价值链	(10)
航空运输的价值链	(10)
航空运输价值链中的几个角色	(12)
渠道领袖与门卫：航空运输价值链中的两个主要角色	(22)
机场企业运营的新模式：超越价值链中的外围地位	(23)
第三章 航空相关的 SBU：机场企业的技术核心业务	(25)
机场企业的传统价值主张	(25)
所谓“游戏规则”的变化	(28)
航空运输相关行业中机场营销的兴起	(30)
机场市场定位	(33)
一级枢纽机场	(34)

次级枢纽机场	(35)
地区机场	(35)
全货运机场	(37)
其他机场定位标准	(37)
对市场的灼见	(39)
为机场的发展确定伙伴	(40)
第四章 促进新型营销动力的范例：机场企业航空相关业务	(45)
机场企业首次的“质的飞跃”	(45)
低成本机场：机场转变为企业的途径	(46)
直升机作为枢纽机场的支线运输和分散航班运输所起到的作用	(51)
机场收益管理	(52)
机场联盟	(54)
第五章 非航空相关业务的发展	(59)
“传统机场”经营模式的演变	(59)
机场企业经营模式的新的演变	(60)
“机场商业化”的理念：一个全新的观点	(63)
一流的机场企业：BAA 公司和它的非航空业务经营	(75)
“世界上最优秀的机场”：新加坡机场	(76)
第六章 “机场商业化”理念取得持续增长：忠诚度计划的作用	(78)
忠诚度对服务性企业的意义和作用	(78)
引用航空公司的经验	(79)
供需关系链：机场企业案例	(81)
机场忠诚度计划的好处	(82)
机场忠诚度计划的实施	(85)
第七章 机场如何制定市场营销计划	(86)
对机场企业富有创意的市场计划	(86)

评价阶段	(87)
界定目标阶段	(89)
实施目标阶段	(91)
财务审核阶段	(92)
对机场制定市场计划的小结	(93)
伦敦城市机场：最优机场行业个案	(94)
第八章 “9·11” 恐怖袭击	(97)
2001 年 9 月 11 日纽约和华盛顿	(97)
机场业务中的安全组织构架	(98)
美国采取的措施	(98)
欧洲采取的举措	(100)
2002 年 2 月 19—20 日，蒙特利尔 ICAO 国际会议	(100)
增加安全措施带来的经济影响	(101)
航空运输业的经济状况	(102)
第九章 机场行业：国际化的前景	(104)
2002 年的机场运营情况	(104)
2002 年美国机场的运营情况	(104)
2002 年欧洲机场的运营表现	(107)
2002 年亚洲/太平洋地区机场的运营情况	(108)
2002 年中东/非洲的运营表现	(109)
2003 年的机场运营情况	(109)
展望 2005 年民航运输业	(114)
后记	
参考文献	

第一章 机场企业：职责与经营范围

机场企业的职责与经营范围

机场是航空运输业重要组成部分之一，它不仅在宏观运输环境下扮演关键角色，还直接参与促进地方经济发展，在创造财富及提高人们物质文化生活水平方面，也起到了十分重要的作用。机场所产生的效益，在很多方面可以促进不同产业在不同程度上的发展，因此被称之为经济、生产、旅游和商务发展等各个方面的引导者。

机场运营包含了大量复杂的运输和商业活动，因此我们不能简单地把它看作是一处单纯的飞机起降场地。机场整体管理及合作过程中所存在的诸多复杂因素，较为真实地体现了其所面临的动荡环境和竞争压力。

因此，我们应该把机场看成一个真正的企业。它的最终目标是能够长期的、可持续性的、独立发展和使利益相关者受益。在此，就与机场密切相关的五个重点领域，我们试图突破其现有的运作模式来进行进一步的探讨。

对国家和地区产生的经济影响

定期和包机航空运输受地区经济状况的影响极大，主要包括当地居民的生活状态及商务发展两方面的因素。

定期航班的类型（国内和国际、长与短距离航线、点对点以及轴心辐射服务等）、运输量、地区包机运营、相对区域独立性以及其他运输方式的介入都是直接影响机场获利的因素，由此可见，机场获利的程度与因素之一的运输量大小有其必然的联系。比如，一架执行美国某个中等城市和欧洲某大城市（比如伦敦）之间航班任务的200座宽体客机，每年的盈利达到一至两亿美元，可直接为地区的经济发展助上一臂之力。

后勤和基建方面

在中、长距离客运和特定地区货运服务过程中，机场的支持是必不可少的。对于旅客和货物来说，机场如同一扇进出某地区的大门，而高效、足量的地面后勤支持和严格的管理秩序是提高地区机场竞争力的关键所在。

区域市场中作为航空枢纽的机场规模的展望

机场作为重要的战略角色，为加快本区域在世界范围内的知名度作出了重要贡献。机场的特殊定位不仅引入了许多新的生产活动，也促进了地区的价值定位。对与国际运输发展前景有关的机场基础设施进行评价可以是多方面的，因为机场设施的优劣会直接影响航空运输后勤工作的效率与效能。简而言之，机场是航空公司利用双方优势进行运营，并提高该公司国际竞争力的用武之地。同时，机场还可以为临近区域的居民提供就业机会，提高就业率，促进地区第三产业^①的发展。

在航空运输价值链营销层面的机场企业

与此同时，通过 B2B 与航空公司、旅行社、旅游经营商、餐饮供给、租车、包机经纪和地面服务代理建立起长期的合作关系，机场企业可以制定新的市场营销计划并以此来密切与终端客户之间的关系，达到与其保持长期合作的目的。第二章将对航空运输价值链中的各个主要业务环节进行详细阐述。

机场企业的政治价值

机场同时也可被一些政治团体利用，作为建立和强化公民意识的基本工具。比如，建设机场基础设施需要大量的人力物力，这将对区域的宏观经济发展产生积极作用。机场地面服务是典型的劳动密集活动，客观上为机场附近的居民创造新的就业机会。此外，开发或提升航站楼的综合性和服务性，也可被宾馆、餐厅、地面运输服务等一些相关行业看成是一种获利手段。但是筹建一个能与高速公路和铁路相连接、地面运输无障碍的机场需要大量的投资。

^① 在机场区域内开发新的航空产业会创造新的就业机会。

来自外部的积极因素在某种程度上可以平衡许多负面问题，比如，减少飞机起落造成的环境污染影响等。

机场运营过程中的融资和机场主要管理模式

公众参与机场建设的活动可从两个方面进行研究：

- 融资和集资活动可用于新建机场和简单的航站楼扩建工作；
- 控制机场所有权和行为规范的管理活动。

金融和集资阶段

多数机场都占用了国有土地，因此几乎所有的机场都设有相关的公共部门。欧洲的主要城市如巴黎、伦敦、都柏林、斯德哥尔摩、哥本哈根、马德里和日内瓦等地的机场均由各国政府管辖。许多欧洲以外地区的机场也无一例外，比如东京、新加坡、曼谷、悉尼、约翰内斯堡等地，无论是区级还是市级，地方政府都是机场的物主，美国也同样如此（Graham，2001）。

在规划和建设机场的过程中，公共部门被赋予的责任是利用现有的资金对机场建设进行规划，这也是国家基础建设的主要项目之一。

作为机场建设主要投资人的国家政府，似乎总会受到来自各方面因素的干扰。首先，今后几年的投资规模问题。国际民航组织的最新数据显示，截止到2005年底，投资建设新机场或扩建现有机场的资金将达到250亿到300亿美元。其次，有关成本的问题。近十年来，截流措施一直严重干扰着国家财政预算的正常进行，然而这些措施反过来又对巩固国际综合货币市场的经济稳定性起到了一定的作用。比如对欧元^①。或者，从更广泛的意义上来讲，是为了减轻国债对私人投资所产生的负面影响。

环境的不断变化使得新型的集资形式受到越来越严格的审查，比如对私人公司直接参与融资等情况。同时，由于建设规模所需要的资源匮乏，甚至机场本身所进行的自主融资也会面临相当大的困难。

① 马斯特里赫条约要求成员国尊重某些限制在公共开支领域筹资自由的宏观数据。