



浦东国际机场  
PUDONG GUOJI JICHANG

# 货运站运营管理

Y A N J I U 研究

上海科学技术出版社  
SHANGHAI SCIENTIFIC & TECHNICAL PUBLISHERS

● “便宜”和“便捷”是PACTL成功的法宝。推而广之，“低成本，高效率”是交通运输、物流行业成功的关键要素。具体到航空货运站行业，中性和独立的定位是未来发展的主流方向。

● PACTL创造性地采用多元化投融资模式，在政策许可的范围内，通过保留所有权、转移经营权的方式，巧妙地实现了所有权与经营权的分离。这是对中性、独立的公司定位的思考，也是对现代企业组建与经营的思考。

刘武君 陈建国 等著

● PACTL把柔和作为处理对外关系的主要方针。所谓柔和，表面意思是柔软温和，实际上意义很深刻：柔者，曲直也；和者，天下之达道也。PACTL也不是说一味地柔，始终坚持走自己的路，也做一些力所能及的变化，但是遇到企业实在不能改变的，就有点和光同尘的意思。





刘武君 陈建国 等著

# 浦东国际机场 货运站运营管理 研究

上海科学技术出版社

航空运输管理 航空货运站运营管理 航空货运站运营管理 航空货运站运营管理

### 图书在版编目(CIP)数据

浦东国际机场货运站运营管理研究/刘武君,陈建国,等著. —上海:上海科学技术出版社,2013.1

ISBN 978-7-5478-1469-7

I. ①浦… II. ①刘… III. ①国际机场-货运站-运营管理-上海市 IV. ①F562.851

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 227821 号

上海世纪出版股份有限公司 出版、发行  
上海科学技术出版社

(上海钦州南路 71 号 邮政编码 200235)

新华书店上海发行所经销

南京展望文化发展有限公司排版

苏州望电印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张: 7.25

字数: 200 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5478-1469-7/V·2

定价: 68.00 元

---

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,  
请向工厂联系调换



## 前 言

1994年,在浦东国际机场的总体规划 and 一期工程可行性研究中我们提出了年处理旅客8 000万~10 000万人次、货物500万t,四条平行跑道、集中式航站区、集中式货运区的规划方案(见图1、图2)。这对于当时(1993年)只有759万人次、24万t货运量的上海来说,确实有点不好理解。特别是年处理500万t货物,很难接受。但有一点大家达成了共识,那就是“为了代表国家参与亚太航空枢纽的竞争、参与世界经济的竞争,浦东国际机场未来将需要具备年处理旅客8 000万人次、货物500万t的能力,需要把浦东国际机场按照国际航空客货运枢纽来规划建设”。可见,浦东国际机场就是为了成就国家战略而生的。在浦东国际机场建设大型国际航空货运枢纽,从一开始就是国家战略的一部分。

建设航空货运枢纽对于机场来说主要是规划建设好机场的货运区,包括口岸管理设施、货运站、货代仓库等相关设施。由于多种历史原因和认识上的局限性,浦东国际机场最终没有采用集中式货运区的方案。

1997年,当上海浦东国际机场工程建设指挥部开始启动浦东国际机场一期货运站建设的时候,大家还存有许多顾虑。第一,建多大规模合适?因为许多领导和专家对浦东国际机场的货运量预测有不同看法,他们并不看好浦东机场的货运发展。第二,建什么样的货运站?在浦东国际机场建设之前,虹桥国际机场和国内其他机场的货运站还都只是个能遮风挡雨的“库房”,航空货运产业还非常初级、低端,而我们规划设计的一期货运站是一个非常现代化的货运站。第三,货运站谁来管理?由于历史原因,虹桥国际机场的货运业务一直由基地航空公司高度垄断,这就导致机场方没有专业的货运人才资源,当然也缺乏货



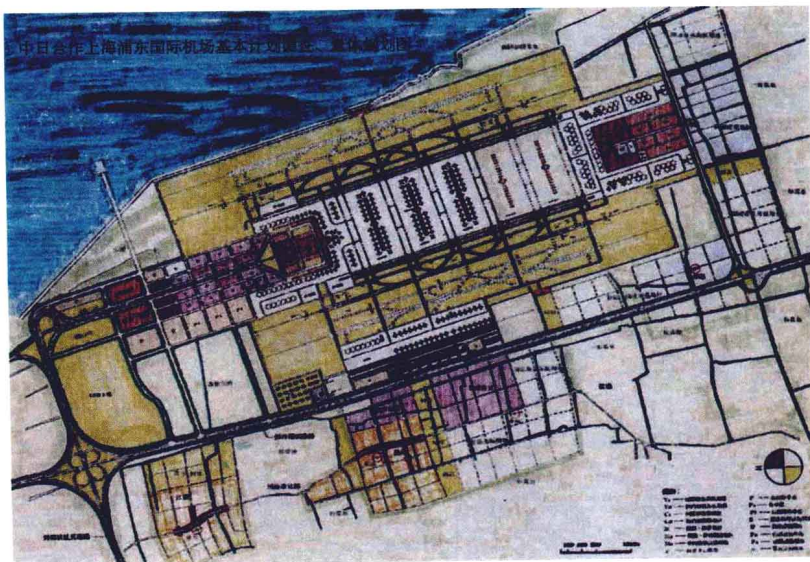


图1 1994年  
中日合作浦东国际  
机场规划

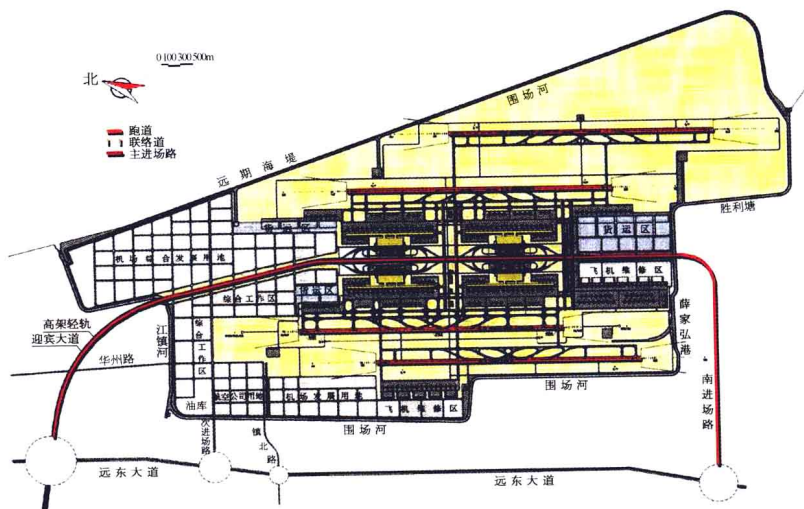


图2 1996版  
浦东国际机场规划

运站运营管理的经验。第四,资金从哪里来?由于大家都不看好机场货运站的市场前景,我们在国内很难找到合适的投资商。

面对如此多的顾虑和困难,上海机场(集团)有限公司解放思想,创造性地组建了上海浦东国际机场货运站有限公司(Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal Co., Ltd., PACTL),并引进具有国际先进货运站运营管理经验的知名职业经



理人队伍来运营管理。

1999年,我们又抓住中美海关在国际快件上合作的机遇,顶着巨大的压力建设了“浦东国际机场快件处理中心”。

2004年,机场方为配合浦东新区的保税园区和机场镇开发,结合浦东国际机场二期扩建工程又规划建设了西货运区(见图3)。

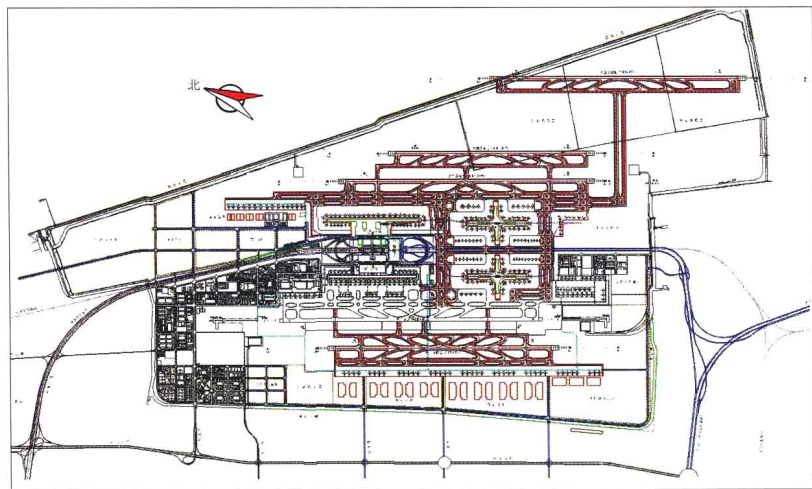


图3 2004版  
浦东国际机场规划

今天,经过十多年不断的艰苦努力和开拓创新,PACTL已经成为上海机场集团内部市场化程度最高、资产收益率最高、内部管理最好、最具成长性的现代国有控股企业;对外,PACTL也已经成为航空货运行业的“排头兵”和“典范”企业。2010年,浦东国际机场完成了323万t的货运量,牢牢占据世界第三的位置,这其中PACTL完成了134万t,占41%。现在,浦东国际机场又在为下一轮的发展未雨绸缪了。新一轮的发展蓝图——2011版浦东国际机场规划(见图4)已于2011年8月9日获得批复。

大家都知道PACTL的成功与浦东国际机场在货运方面的成功一样,得益于巨大的腹地和高度发达的综合交通网络。然而很少有人研究过这腹地到底有多大?这个交通网络到底有多发达?更没有多少人知道这个腹地是怎样被“开拓”出来的?这个物流网络是怎样被建立起来的?本书将为读者回答这些问题。

事实上,浦东国际机场航空货物的来源地(或集货网络)已经基本覆盖了全国,并连接了世界主要大都市。这成为浦东国际机场在货运方面成功的关键。在这个国际国内物流网络的建设中,PACTL始终都起着“领跑者”和“标杆”的作用。

业内的许多领导和专家经常会问,PACTL成功的原因是什么?我们把它简单地归纳为两点:“便捷”和“便宜”。便捷是指从货主发货到客户收货的时间最短,这要求运输





图4 2011版  
浦东国际机场规划

网络中班次频率越高越好，中间层次越少越好。便宜是指货运站、航空公司、货代的成本最低。从本书中，我们可以看到 PACTL 的全部成功都能归结为这两点，即对“提高效率”和“降低成本”的不懈追求。

能做到这两点，其根本原因是 PACTL 的公司治理。它决定了 PACTL 一定会在公司经营管理上走精细化之路，成为一个市场上的强者，因为不“强”则“亡”。从本书中，我们还可以看到 PACTL 成功的另一个因素，是公司经营者对航空货运市场的高度洞察力和对航空货运流程、口岸管理模式等的透彻认识。这就是经营者的水平所在。

十年磨一剑。PACTL 被锻造成了行业的典范，成就了把浦东国际机场建设成国际货运枢纽的国家战略，走过了一条企业发展的辉煌之路，得到了业内的广泛赞誉，为上海航空枢纽的建设作出了巨大的贡献。希望本书能够助推上海航空枢纽的建设、助推中国航空货运业的发展、助推 PACTL 走向更大的辉煌。

本书分四个部分研究 PACTL 的运营管理。第一部分谈公司治理结构；第二部分谈企业管理之道；第三部分谈 PACTL 的市场营销；第四部分谈货运站设施的建设和功能流程再造。

最后，编委会在调研过程中不仅得到了 PACTL 的领导和各部门负责人的大力支持，而且他们的讲述给我们带来了许许多多的感动。在此，特别对他们表示衷心的感谢！

劉武君

2012年5月



# 目 录

<b>第 1 章 绪论</b>	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的问题	3
1.3 研究意义	3
1.4 研究方法	4
1.5 创新点	4
<b>第 2 章 PACTL 的公司治理研究</b>	6
2.1 PACTL 成立的背景	6
2.1.1 基地航货运站的竞争优势	7
2.1.2 上海航空货运业发展潜力巨大	7
2.2 PACTL 的投融资模式	8
2.2.1 合作伙伴的选择	8
2.2.2 PACTL 的股权分配	9
2.2.3 PACTL 投融资模式的意义	10
2.3 PACTL 的公司治理结构	11
2.3.1 治理结构设计所面临的问题	11
2.3.2 PACTL 的公司治理结构设计	12
2.3.3 PACTL 对代理人的激励和约束	13
2.4 PACTL 中性和独立的公司定位	14
2.4.1 市场上的中性——淡化股东的痕迹	15



2.4.2	经营管理上的中性——去除母公司对经营管理的主导和干预	16
2.4.3	行政管理上的中性——淡化官僚的痕迹	17

### 第3章 PACTL的内部管理研究 18

3.1	服务型组织结构	18
3.2	职业经理人与企业文化	22
3.2.1	职业经理人的特点与能力	22
3.2.2	职业经理人对保持 PACTL 中性和独立的作用	23
3.2.3	非中性交换条件的代价	23
3.2.4	职业道德教育	24
3.2.5	融合中西的企业文化	25
3.3	薪酬设计与人力成本	27
3.4	规范化管理	29
3.4.1	对操作手册的理解	29
3.4.2	对规范化管理的理解	30
3.5	财务预算和绩效考核	30
3.5.1	保守的财务预算风格	30
3.5.2	对绩效考核的认识	30
3.6	成本和服务标准的控制	31
3.6.1	设备设施和办公成本的控制	31
3.6.2	质量指标的控制	32
3.6.3	控制比例和差错率	33
3.7	降价策略和应收款管理	33
3.7.1	PACTL 的降价策略	33
3.7.2	PACTL 的应收款管理	34
3.8	企业形象与品牌经营	34
3.8.1	主动适应客户和市场	35
3.8.2	低调的媒体宣传策略	36
3.8.3	品牌独立性	36
3.8.4	PACTL 的对外关系与挑战	37



<b>第4章 PACTL的卡车航班延伸服务</b>	39
4.1 卡车航班是航空货运价值链中的一环	39
4.1.1 航空货运流程和中转类型	39
4.1.2 货物中转需求催生卡车航班	41
4.2 苏州(SZV)通过卡车航班实现空陆、陆空联程中转	42
4.2.1 苏州虚拟空港(SZV)	42
4.2.2 SZV空陆联程中转	44
4.2.3 SZV陆空联程中转	44
4.2.4 PACTL在SZV运作中的角色	45
4.3 PACTL开通卡车航班延伸服务	45
4.3.1 PACTL的固定卡车航班	45
4.3.2 PACTL的不定期卡车航班	47
4.4 卡车航班的运营模式	48
4.4.1 PACTL外包的卡车航班	48
4.4.2 航空公司外包的卡车航班	49
4.4.3 航空公司自营的卡车航班	50
<b>第5章 货运设施的规划建设与流程再造</b>	51
5.1 作业流程比较分析	52
5.1.1 一期货运站作业流程	52
5.1.2 西货运站作业流程	56
5.1.3 提前报关提升作业流程效率	58
5.2 功能分区改进提升	58
5.2.1 一期货运站功能布局	58
5.2.2 西货运站功能布局	60
5.2.3 西货运站出港货物流程	63
5.2.4 西货运站进港货物流程	66
5.3 工艺设备布置选型优化	69
5.3.1 条码、手持终端和直通集装货处理系统的引入	70
5.3.2 分解/组合作业区的布置优化	71

5.3.3	散货存储方案优化	72
5.4	模块化规划的灵活性	74
5.4.1	货运站的标准化模块	74
5.4.2	西货运站规划的灵活性	77
5.4.3	西货运区的模块化规划	79
5.5	PACTL 功能流程再造的原因分析	80
5.5.1	航空货运量持续高速增长	80
5.5.2	运输形式和货物流向等呈现新特点	81
5.5.3	海关监管模式转变	82
5.6	PACTL 功能流程再造与运营管理变革	83
<b>第6章 研究结论</b>		85
6.1	现代国有控股企业的公司治理及人的重要作用	85
6.1.1	公司治理	86
6.1.2	职业董事长的重要作用	86
6.1.3	经营者的重要作用	87
6.2	运营管理与功能流程的升级再造	87
6.3	服务性企业的中性和独立及其精细化的内部管理	88
6.4	独创的效率优先的营销服务网络	89
<b>附录 课题验收会专家发言记录</b>		91
	专家一	91
	专家二	92
	专家三	96
	专家四	97
	专家五	97
	<b>后记</b>	99
	<b>参考文献</b>	101





# 第 1 章

## 绪 论

### 1.1 研究背景

2009 年,国务院关于上海建设国际航运中心的意见正式出台,明确 2020 年上海将基本形成国际航空枢纽港,实现多种运输方式一体化发展的目标。这标志着上海两个中心的建设正式纳入国家战略体系。

浦东国际机场(以下简称浦东机场)自 1999 年建成通航,旅客吞吐量和货物吞吐量一直稳步增长,尤其是货物吞吐量。到 2010 年,浦东机场货运量达 323 万 t,名列世界第三位。根据预测,到 2016 年,浦东机场货运量将达到或超过 500 万 t,将成为全球第一大货运机场。因此浦东机场很可能将率先建成国际航空货运枢纽。

PACTL 由上海机场(集团)有限公司 1999 年发起,由上海机场集团、德国汉莎货运航空公司、上海锦海捷亚国际货运公司在 1999 年合资成立,其中上海机场拥有 51% 的股份,德国汉莎拥有 29% 的股份,锦海捷亚拥有 20% 的股份。

目前,PACTL 拥有世界一流的先进的货物操作处理系统、符合国际要求的质量标准、丰富的管理经验和货物处理经验以及受过良好培训的专业人员。通过始终致力于为客户提供优质可靠的服务、最新的解决方案和出众的服务质量,经过十多年的努力,PACTL 已经成为国内航空货运站行业的领头羊和公认的市场领袖。同时 PACTL 也是上海机场(集团)有限公司内部市场化程度最高、资产收益率最高、内部管理最好、最具成长性的现代国有控股企业。2010 年 PACTL 处理 134 万 t 货物,其中国际货物 127 万 t,分别占浦东机场的 41% 和 53%。

浦东机场已建成的货运设施主要由一期货运区、东货运区和西货运区组成。一期货运区分为机场货站、东航货站和上航货站,以处理客机带货为主。东货运区包括一个快件处理中心,机场、东航和上航三个货运站,以处理客机带货、快件为主。此外,还包括海关监管仓库及

西货运区。其中一期货运区、东货运区的机场货站由PACTL通过付费使用的方式租用。

一家1999年才新成立的,主要固定资产都是采用租赁方式取得的合资公司为什么能够迅速崛起成为行业领袖并创造巨额的利润?这是本书需要解答的问题。

中国及浦东机场航空货运量的迅速增长只是其中一个原因,因为同时期还有两家航空公司的货运站与PACTL一直在竞争。但毫无疑问,航空货运的大发展为PACTL的成功提供了最好的外部助推力。

从20世纪90年代初开始,随着世界经济的复苏和增长,航空运输需求逐渐走旺,呈现加速增长趋势,货运量的增长速度几乎是客运增长速度的2倍,空运正成为货运企业的业务重点,并且航空货运在价值上已占到世界货运贸易额的40%,这为国际航空物流的发展提供了广阔的市场。随着中国加入世界贸易组织和中国经济的迅速发展,中国航空货运呈现快速发展的势头。2005年我国机场货邮吞吐量633万t,同比增长14.6%。波音公司预测,中国航空货运市场将是未来最具潜力的和增长最快的市场,中国航空运输市场将以每年7.6%的速度增长,到2020年将成为仅次于美国的世界第二大航空市场。浦东机场自1999年通航以来运量逐年大幅增加,尤其是2002年10月“航班东移”以来,浦东机场航空货运保持着较好的发展态势,邮货量快速增长、世界排名稳步上升,飞机起降架次由1999年的3917次增加到2010年的32.2万次;旅客吞吐量已由1999年的29.68万人次增加到2010年的4057.9万人次;货邮吞吐量由1999年的1.09万t增加到2010年的322.81万t。2010年货邮吞吐量的世界排名和亚洲排名也分别提升到第3位和第2位。

近年来,浦东机场不断拓展国际航线网络,并增加货运航班运力投放。2010年,通航浦东机场的中外航空公司已达63家,航线覆盖86个国际(地区)城市、76个国内城市,其中拥有货运专机的航空公司27家、货运航空公司9家。

由于长期受到“重客轻货、以客带货”的影响,我国航空运力一直较有限,航空运输的货物很少,航空货运市场发展缓慢。但是,近年来随着我国改革开放政策的不断深入,尤其是在加入WTO后,贸易量和出口量出现持续大幅增加,且航空货运量的增速明显高于客运量,为我国航空货运的发展创造了巨大的需求,航空货运也取得了飞速发展。据中国民航总局的一项调查数据显示,发达国家外贸进出口额每增长1%,航空货运就增长7%~9%;中国外贸进出口额每增长1%,航空货运就增长2%。另据中国航空工业第一集团公司公布的预测结果显示,未来20年内中国航空货运周转量的增长要远远高于客运,年均增长率为11.3%,到2022年将达到439.1亿t·km。



## 1.2 研究的问题

作为行业后起之秀,PACTL如何打破竞争对手先入的市场垄断以及依托基地航空公司两大竞争优势,从激烈的航空货运市场中脱颖而出,最终拿下浦东机场货运的半壁江山,并取得优异的财务业绩?本书将回答这个问题。

除了外部市场的因素外,PACTL的成功必定有其企业自身、内部更为深刻和重要的原因。PACTL成功的原因是什么?有哪些因素发挥作用?本书基于现代企业管理理论与实践成果,从公司治理结构、企业内部管理、外部市场营销以及运营管理的升级和功能流程再造等几个方面进行研究,以揭示出PACTL取得成功的关键要素与规律。因此,将重点研究PACTL的公司治理结构、品牌经营、卡车航班外包、货运流程与企业规模发展、企业经济性诉求、企业文化、企业与外部关系等方面的做法和特点,或许公司治理和企业内控就是两个重要的内部因素。

预期研究的主要成果在于找出国有合资企业经营成功的关键因素。

## 1.3 研究意义

本书分析了现代国有控股企业成功的关键要素,其研究成果可以作为国有集团企业进行实业投资以及与外资、民营合作的重要参考依据,为国有集团企业拓展新业务、整合旧有业务提供宝贵的经验和技术支持。研究PACTL的经营管理,为集团企业的发展战略和业务组合提供宝贵的经验和实践,研究成果可用来指导集团企业投资新业务及整合现有业务。

进一步讲,PACTL的成功,是国有控股企业成功的典范,对探索我国国有企业投融资改革、公司治理、集团管控具有巨大的实践意义。PACTL的管理经验,为中外合资企业的经营管理提供了一个很好的成功范例。对于类似企业的公司治理具有较强的借鉴意义。代表国资的中方在处理好与外方的关系的同时,完全能通过合资企业的发展不断壮大国有资产。

同时,对PACTL运营管理模式的研究,还具有较高的学术意义和理论价值。研究成果对于推进上海航空枢纽战略,促进我国民航机场货运量增长,发展第三产业交通运输物流业,具有显著的社会效益和经济效益。

此外,PACTL企业发展的过程,就是一部完整的货运流程和业务变化发展史,对此进行研究总结,可以为相关机场的货运设施规划和建设提供第一手资料和依据,指导货运区工程



建设和物流事业的发展规划。

## 1.4 研究方法

本书为了真实反映 PACTL 在公司治理、内部管理、外部营销、规划建设等领域的实际情况,采用了访谈调研法、演绎分析法及文献资料分析等多种研究方法。

本书基于国内外现代企业管理理论研究与实践方法,通过实例的深度调研分析,采用实证、现场调研法、专家访谈、综合分析等手段,总结和提炼 PACTL 经营成功的关键因素。访谈调研法是通过研究者与被调查对象面对面直接交谈方式实现收集信息资料,深入到企业实地考察,搜集、访问、掌握企业经营管理的现状资料,并结合企业管理理论进行深入研究。演绎分析法是把大的问题分解为各个方面,形成分类资料,并通过对这些分类资料的研究分别把握特征和本质,然后将这些通过分类研究得到的认识联结起来,形成对问题整体认识的逻辑方法。运用从一般到特殊和归纳总结的方法,对企业的发展进行全面系统的分析,试图探索 PACTL 取得成功的关键要素与规律。

本书研究的技术路线如图所示。

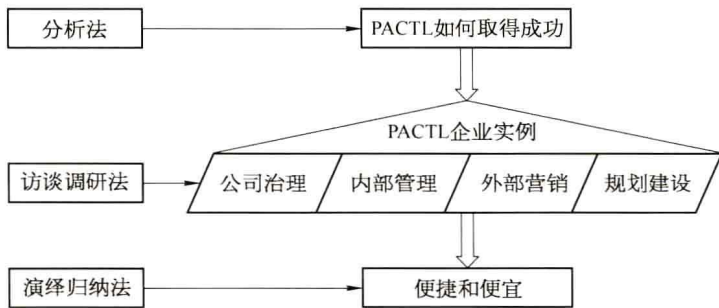


图 研究的技术路线图

## 1.5 创新点

本研究课题的主要创新之处在于:

第一,提出“便宜”和“便捷”是 PACTL 成功的法宝。推而广之,“低成本、高效率”是交通运输、物流行业成功的关键要素。具体到航空货运站行业,中性和独立的定位是未来发展的



主流方向。

第二,指出货运设施的规划建设与货运站运营模式之间的联系,并对浦东机场一期货运区、东货运区、西货运区的规划建设与 PACTL 运营模式的变化调整、功能流程再造进行了比较分析。

第三,分析了 PACTL 的“卡车航班”和“货代自行打板”等业务,指出通过灵活多样的外部市场营销策略,可以有效延长企业在产业链中的价值链条,从而赢得更多的客户和利润。

## 第 2 章

# PACTL 的公司治理研究

现代企业所有权与经营权的分离导致企业中产生了所有者与经营者的委托—代理关系。如何处理委托—代理关系是公司治理的首要问题和重要前提,并对公司治理结构的设计产生决定性影响。

PACTL 创造性地采用多元化投融资模式,在政策许可的范围内,通过保留所有权、转移经营权的方式,巧妙地实现了所有权与经营权的分离。这在 20 世纪 90 年代中的中国是十分难能可贵的。

事实证明,PACTL 成立和发展的过程正是现代企业所有权与经营权实现分离的具体实践,是对中性、独立的公司定位的思考,也是对现代企业组建与经营的思考。

### 2.1 PACTL 成立的背景

PACTL 成立于 1999 年,为中德合资企业,由上海机场(集团)有限公司、德国汉莎货运航空公司和上海锦海捷亚国际货运有限公司三方投资组建。公司总投资为人民币 4.790 2 亿元,注册资本为人民币 1.916 1 亿元。

PACTL 成立至今,成功整合与发挥了合资三方的优势,经过十余年的不懈努力和发  
展,已经成为行业领先的世界级货运站之一。在合资三方的共同努力下,PACTL 从 1999 年刚成立时仅有的 4 家客户、每月货物处理量仅为 2 000 t,发展为目前拥有 2 100 名员工、35 家客户、每月平均处理 86 000 t 货物的行业领导者。

2010 年浦东国际机场航空货物吞吐量为 323 万 t,其中国际货物 241 万 t,国内货物 82 万 t;PACTL 处理了 134 万 t,其中国际货物 127 万 t,国内货物 7 万 t,分别占浦东机场的 41%、53%和 8%。

合资三方成功地把 PACTL 建设成为了中国主要的航空货运中心之一,在为实现将上海