

王倜悦 著

国内第一本解析机场经营的论著

机场竞争

AIRPORT COMPETITION 与 AND MARKETING

机场营销

中国民航出版社

机场竞争与机场营销

王倜倜 著

中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

机场竞争与机场营销/王倜倪著. —北京:中国民航出版社, 2005. 10
ISBN 7-80110-704-7

I. 机…

II. 王…

III. ①机场-市场竞争-研究 ②机场-市场营销学-研究

IV. F560.81

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113395 号

机场竞争与机场营销

王倜倪 著

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)

发行 中国民航出版社 新华书店经销

电话 (010) 64290477

照排 中国民航出版社照排室

印刷 北京华正印刷厂

开本 787×960 1/16

印张 13.5

字数 200 千字

印数 3000

版本 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-704-7/V·233

定价 38.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

序

我国机场经过 50 多年的建设与发展，取得了巨大的成就。根据国际民航业发展的特点和适应我国民航发展的需要，我国在 2003 年顺利地完成了机场体制改革，绝大多数机场成立机场集团公司，下放由当地政府管理，这一具有历史意义的体制改革为我国机场今后更快更好地发展拉开了序幕。

机场是地方经济发展的重要基础设施，其组织管理形式及定位长期以来存在着不同的意见和观点，即使是在基本完成企业化改造的今天，人们的认识依然难以统一。纵观国际机场的发展趋势，以下现象很值得思考：如果机场没有盈利能力，国际投资者为何越来越热衷于投资机场？又为何能有越来越多的机场改制上市并成为社会公众投资的目标？市场经济理论及实践告诉我们：只要具有一定规模，机场是可以实现经济效益与社会效益并举的。我国机场企业化的运行刚刚起步，还需要借鉴国际上有益的经验，在经营管理实践中积极探索新的路子来。

机场的经营管理权下放，使各机场处于新的起跑线上。我们要立足于机场的企业定位去探索发展的实际，而不能停留于机场性质的争论；要立足于机场竞争的现实去寻求发展的道路，而不能寄希望于机场的有限垄断给我们带来的有限的机会。就机场行业来说，搞好机场规划与建设固然重要，但提高机场经营管理水平、增强机场经济效益才是我国实现由民航大国向民航强国发展

的根本之路。

我们高兴地看到，厦门国际航空港集团公司王倜傥董事长，以扎实的经济理论为基础，以长期机场经营管理的工作经验为支撑，在繁忙的工作之余，写成《机场竞争与机场营销》这本书。相信该书的出版，将推动机场业内乃至民航业内对机场经营管理的深入研究和探讨，促进民航理论及实践的更快发展，也将对关心我国民航建设的各界人士，对民航教学、科研工作者及经营管理者提供有益的帮助。

中国民用航空总局局长 楊元元

二〇〇五年六月廿九日

前 言

机场作为以民用航空基础设施为运营手段的组织，其属性、组织形式及运营管理的手段和方法长期以来一直为政府、社会及业界所关注。人们从不同的角度认识、理解机场的特征，也以不同的形式和方法探索、实践机场的体制与管理，但共同的目标是使机场得到更好更快的发展以满足社会迅速增长的需求及航空运输业协调发展的需要，并为股东创造更大的利益。

在机场体制的转换过程中，政府和外部投资者以及机场的经营者考虑较多的是机场是否具备企业的发展条件，是否会因企业化导致片面追求经济效益忽视安全、服务而伤害其用户（航空公司、旅客、货主等）及社会公众的利益。在市场经济的环境下，使企业能够成立并存在的两个基本条件：一是能形成某种使用价值，满足社会的需要，成为进行社会生产或提供服务的组织；二是必须具有独立完整的价值运动，能形成自负盈亏、自我发展的能力。从整体层面上看，机场是具备这些条件的。通过建立机场的效益模型，有助于分析机场企业化运营的能力和条件，以及对机场在经营发展过程中追求股东利益的最大化，取得社会与经济效益的和谐统一的理解，从而进一步探讨提高机场（特别是我国机场）效益的途径和需要配套的政策环境。

局部有限的垄断是机场主业的共性，这是容易理解和认识的。但是由于社会对机场服务价格的约束，这一垄断并不能给机

场带来高额利润，反而可能导致经营上的依赖。它虽然对机场的生存和发展提供了一定的基础，却可能使机场忽略更好的发展机会并丧失创造更高的收益的来源。要使机场在相同背景下取得更快发展，就需要更认真地研究和分析其非垄断的一面，研究可以依靠机场组织机构的能动性使机场得以略胜一筹的另一面，这就是机场的竞争性问题。机场的竞争性从主营业务（航空业务）和非主营业务（非航空业务）两个方面表现出来，当机场充分认识了其竞争性的特征并掌握相关方法，由此而获得竞争优势的时候，它也将因获得高于行业的平均收益而取得更快发展。

竞争的存在决定了营销的必要性。在逐渐增强的竞争压力下，机场经营者的营销意识已越来越强。但机场行业的特殊性和体制多样性产生的认识差异，使机场经营者在机场营销实践中常显现出概念模糊、手段方法难于把握等困惑，甚至产生对机场营销作用的怀疑。因此，从机场的产品特征分析入手，系统探讨机场营销的对象、内容、策略和方法将有助于机场营销工作的开展及其水平的提高。

本书从机场体制的多样性与发展的同一性入手，阐述机场竞争存在的必然性；通过机场效益构成的分析，提出影响机场效益的几个关键因素，特别是竞争这一要素。进而分析机场航空业务与非航空业务竞争的表现形式，最后讨论如何根据市场特点开展营销，在竞争中获取更大的市场份额，以推动机场更快发展。

目 录

序	(i)
前言	(iii)
第一章 机场的体制	(1)
第一节 机场的体制形式	(1)
第二节 机场体制的变化与发展	(12)
第三节 机场体制变化发展的动因分析	(22)
第四节 机场体制变化发展的启示	(30)
第二章 机场的效益分析	(38)
第一节 机场的成本与收入构成	(38)
第二节 机场的效益模型	(45)
第三节 影响机场效益的敏感性因素	(53)
第四节 机场股东利益最大化的要求	(68)
第三章 机场航空业务的竞争性分析	(82)
第一节 机场的垄断特征	(83)
第二节 机场竞争性的表现形式	(89)
第三节 机场竞争的“马太效应”	(99)
第四节 机场的竞争方式	(104)
第四章 机场非航空业务的竞争力分析	(122)
第一节 机场非航空业务的垄断与竞争特征	(123)

第二节	提高非航空业务竞争力的主要策略	(127)
第三节	非航空业务与航空业务的互动关系	(143)
第五章	机场营销	(151)
第一节	机场产品的定义及其基本特征	(152)
第二节	机场营销的意义和作用	(156)
第三节	机场营销的对象与内容	(164)
第四节	机场的营销策略	(176)
附件一：	2003 年全球旅客吞吐量前 100 名机场	(191)
附件二：	2004 年中国旅客吞吐量前 100 名机场	(195)
附件三：	2004 年全球主要机场收费指数及构成	(199)
附件四：	新加坡机场营销价格优惠方案	(204)
后 记		(206)

第一章 机场的体制

社会总是在不断的竞争中求得发展的，机场也不例外。因为发展的需要，各国都在探求更适宜于机场发展的体制形式，在实践的探索中不断进行体制的蜕变。国情选择体制，体制决定发展（包括发展速度、发展质量和发展方向），同时发展也反向要求体制的变革。在研究、跟进、创新、实践的过程中表现出不同体制的活力和竞争力。

第一节 机场的体制形式

一、机场的相关定义

1. 机场的构成

机场可分为军用机场、民用机场和军民合用机场。民用机场是指供民用航空器起降、滑行、停放和作业、维修活动，以及提供旅客候机服务及货物地面处理的区域、建筑、设施。其主要设施有飞行区（跑道、滑行道、停机坪）、候机楼、货运站、航行管制系统、消防应急救援系统和航空油料供应系统等。

民用机场按其功能要求可分为定期航班机场即具有定期客货运航班服务的机场，及通用航空机场即主要用于农业、林业、地质、搜救、医疗等特定航空运输服务的机场。本书讨论对象为民用定期航班机场。

2. 机场管理当局

机场管理当局是指机场的所有者或经营管理者。由于体制不同，有些

机场的所有者与经营管理者为不同主体，有些则合而为一。我们通常把机场管理当局界定为对机场的运营与管理具有直接责任及权利的组织，包括通过租赁、委托经营管理等手段而获得阶段性权利和责任的组织。

机场管理当局对机场设施的拥有情况不同，如航行管制系统和航空油料供应系统等，会由于体制的不同而由其他主体所拥有。

机场管理当局主要职责是机场设施的建设、运行、维修，并为航空公司（承运人）、旅客、货主或相关设施承租人提供服务保障，负有相应的安全和服务责任。同时作为公共设施的所有者，必须权衡、协调机场与社会团体的各种利益，包括其用户（航空公司等）、政府机构（联检、公安等）和地方社会团体组织的利益。

由于体制不同，机场管理当局的属性、组织形式、名称及业务范围也不相同。有作为政府管理部门的机场管理局；也有半政府、半民间既按企业化经营又不以盈利为目的，依靠政府投资又享受政府补贴的机场管理局（或空港管委会、空港公团或空港公司）；还有纯企业性质（包括国有、私有、混合体制）的机场公司。有一个机场独立设立一个机场管理当局，也有一个管理当局同时拥有并管理几个机场。机场管理当局直接操作的业务有的仅侧重于机场建设、运行维修管理，有的则涉及到各种航空地勤服务业务的经营，并延伸至其他产业而形成多元化经营的主体。

为便于表述，本书提及的“机场”既可能指机场的整体设施，也可能指机场管理当局（机场经营者），应根据不同的表述环境予以理解。

3. 机场的收入

机场当局通常从为各类机场用户及经营上依赖于机场的承租人的服务中以费、税等形式收回成本或维持机场的运营与发展。收入主要来源于航空公司，候机楼、货站及其商业的特许经营人，航空服务公司，地面运输公司，客货运代理公司及旅客和货主。机场收入可分为航空业务收入（如起降费、地勤服务费等）和非航空业务收入（如商业特许经营收入、广告、停车场租金等）；也可分为商业性收入（如前述）和非商业性收入（如建设费及各种税收等）。

4. 机场的特点

社会性、公用性及资本密集性是机场的基本特点。社会性外部表现为机场与所在地社会经济发展的密切相关及与周边社区在规划、环保、交

通、就业、商务服务的直接关联；内部表现为大中型机场汇聚了众多的组织机构及相关人群，形成了庞大的社区效应。公用性主要表现为机场作为公共基础设施，应平等地为各类使用对象服务。资本密集性表现为机场特别是大中型机场，由于特殊的技术及业务要求，其主要设施及外部配套，都需要一次性较大资本的投入，资本成本是机场运营的主要成本之一。

二、机场的体制形式

世界机场体制呈多样化特征，我们选择几个较有代表性的国家分述如下：

1. 美国

美国对公共运输机场的定位是公益性基础设施，政府投入为主，由地方政府管理，绝大多数分别归属当地州、市、县政府，由政府组织公用事业性质的机场管理局（或港务局——统管当地机场及海港）作为机场管理机构。机场的决策管理机构（董事会或机场管理委员会）多由地方的商业和社会团体领导人员组成，也有些机场由私有实体经营，但必须按管理协议进行，以保证政府所有人对机场发展政策和财务的控制。

美国的机场分为商业服务机场、备降机场及通用航空机场三大类。其中商业服务机场又根据其旅客吞吐量在全国总吞吐量的比例分为大、中、小型枢纽机场、非枢纽机场和其他商业航空服务机场五个等级。

机场管理当局的组织机构一般都很小，当局的主要经营管理活动包括建设、维护、运营飞行区和候机楼等设施以及提供不同的附加服务。机场以土地或设施的租赁方式提供给航空公司等驻场单位使用。机场候机楼、货运站及地勤服务业务等多为航空公司等私人企业所有并经营。

机场（以飞行区为主的相关设施）的投资及收入来源主要是：联邦政府对机场改扩建的拨款；机场所在地政府发行的机场建设债券（一般情况下利息由机场承担而本金由政府财政统一安排偿还）；机场收取的旅客设施使用费（该项目应报联邦航空局审批）；当地政府的补助、借贷投入；机场运行收入；非运行收入等。

机场收费没有统一的规定和标准，一般由机场与航空公司以协议形式协商确定。联邦法律或条例确定的收费原则是根据提供设施和服务的成本合理、正当、公平，目标是使机场在资金上尽可能平衡和保证机场发展。

地方政府对机场实行免税，机场亏损由其所在的地方政府予以补贴。机场不能将其盈利投资于其他方面，只能用于进一步改善机场设施，提高服务水平。

根据美国联邦航空局（FAA）公布的 2001—2005 年《国家机场体系一体化计划》（NPIAS），要求机场应当安全高效；应主要依靠向使用者收费，并最大限度地降低政府的财政负担；机场应具有灵活性和可扩展性，应与周边社区兼容；机场系统应当帮助航空运输的发展，以有助于提高国民经济活力和国际竞争力。

虽然美国尚未出现大中型商用机场私有化的情况，但私营企业广泛参与了机场的经营管理过程，并已有印第安纳波利斯国际机场等一些商用机场整体出租或委托私营企业运营管理。

2. 法国

法国民航机场的管理体制有三种模式，一是中央政府直接管理，主要为中小型机场；二是特殊的国有公共企业，主要有巴黎机场集团公司和巴塞尔—牟罗兹机场公司；三是承租和租赁经营。

法国的主要机场都由政府投资建设，并由国家民航局委托给公共团体或通过授予特许权的方式交由地方当局管理。一些小型机场由地方政府或私人投资修建，经批准后自行经营管理。机场的投资来源一般为政府的财政支出（一般限于基础设施部分，如跑道、机坪、地面灯光系统、消防设施等），发行债券或贷款（应经政府有关部门批准）以及机场的各种服务收入。

国家民航局负责机场的规划及新建审批、净空环境保护、空中交通管制、航空运输安全和天气预报，机场当局负责机场的商业运行以及机场设施包括候机楼、跑道、机坪、机场道路等的建设维护和改进，并在国家授权下负责机场安全、保安职责。法国机场的运行模式是较为传统的欧洲模式，即以机场服务为主的生产经营型模式。机场公司通常设有航空代理服务部，为航空公司提供旅客、机组服务、飞机配载、机坪服务等业务。有比较庞大的组织机构和职工队伍。

法国政府规定：年旅客吞吐量低于 30 万人次的机场，经营者可以不承担全额运营费用，由地方政府给予补贴；吞吐量低于 150 万人次的机场，经营者可以不负责全部建设投资，地方政府可以给予补贴；吞吐量高于 150 万人次的机场，应在经济上自负盈亏，政府不给予任何补助。

机场的航空性收费的标准由机场当局根据成本及财务均衡原则制定，征求机场经营咨询委员会（由机场、政府有关部门和航空公司的代表组成）的意见后确定，经政府财政部、交通部批准后执行。非航空性收费由机场确定，政府只有在认为其收费标准过高时才予干预。

法国机场的主要代表巴黎机场集团（ADP）拥有的戴高乐机场、奥利机场和勒布热等 14 个机场（其中戴高乐及奥利两个机场旅客吞吐量 7000 多万人次，约占全国旅客吞吐量一半以上）为国有独资企业。2004 年法国已通过立法，将于 2005 年开始实行私有化，政府持股 60%，私人企业持股 40%。

3. 英国

英国机场主要为私人企业所有并管理。但政府保留有对机场公司的以下权力：①设立“金股”，由运输部掌握，行使法规审批的认可批准，包括对公司的投资及股权转让行使否决权；②每隔 5 年，由垄断与企业合并委员会对机场公司进行一次审查，并就违犯公众利益的行为向英国民航局提出建议；同时对后 5 年的收费标准提出建议。

英国的机场管理体制以英国机场集团（BAA）为代表。早在 1986 年英国政府就对拥有英国 7 家主要机场的 BAA（时为英国机场管理局）进行私有化改造，1987 年 BAA 股票在伦敦股票交易所上市，由此 BAA 成为全球第一个完全实行私有化和获利最多的机场公司，是世界机场商业零售的主要开发商和经营者之一，也是机场办公楼、仓储和宾馆最主要的开发商。此后英国政府又陆续把一些机场出售给私人企业。英国主要机场私有股份占有情况如表 1-1。

4. 澳大利亚

澳大利亚机场管理体制 20 年来变化最大，很具有代表性。20 世纪 80 年代中期之前，澳大利亚的所有机场几乎都是由联邦政府所有。1988 年政府成立“联邦机场公司”管理 22 个机场，其中既有大型国际机场，也有地区机场和通用航空机场。为提高机场公司的综合效益，政府允许机场公司跨行业经营盈利率高的业务，如造币厂、金矿、加油站、汽车租赁服务等。同时还允许机场征收高峰小时飞机起降附加费、特许费等附加费。1993 年，根据“机场属地化计划”，联邦政府将超过 230 个机场移交给地方政府。1995 年，联邦政府决定将联邦机场公司所属的 22 个机场私有化，为此，于

1996 年出台了《机场法》，对机场私有化进行规范。从 1997 年开始至 2002 年 6 月，已全部完成私有化改造。

表 1-1 英国机场私有股份占有率

机场名称	公司名称	持有份额(%)
阿伯丁	英国机场集团(BAA)	100
贝尔法斯特城	肖特兄弟公司	100
贝尔法斯特国际	TBI 集团	100
伯明翰	爱尔兰机场管理公司(40%)等	48
伯恩茅斯	国家快运公司集团	100
加的夫	TBI 集团	100
考文垂	TUI 国际旅行联盟	100
东米德兰兹	国家快运公司集团	100
都柏林	爱尔兰机场管理公司	100
爱丁堡	英国机场集团	100
格拉斯哥	英国机场集团	100
利物浦	英宇航公司	76
伦敦城	德莫特德斯蒙德公司	100
伦敦盖特威克	英国机场集团	100
伦敦希思罗	英国机场集团	100
伦敦斯坦斯特德	英国机场集团	100
普雷斯蒂克	PIK 公司	100
谢菲尔德	廷斯利游乐园公司	100
南安普敦	英国机场集团	100

主要资料来源：国际航空，1998(2)

5. 日本

日本把民航机场定位为公共基础设施。政府将机场分为 4 类：一是大型国际机场，有东京成田、大阪关西等机场；二是国内主要干线机场；三是较小的民用机场；四是军民合用机场。在上述 4 类中，第一类和第二类的大部分机场由中央政府投资建设、拥有和管理；第二类中的小部分由中央政府投资建设、拥有，但由地方政府管理；第三类机场由地方政府投资建设、拥有和管理；第四类由军方拥有和管理。为鼓励地方政府发展机场，第三类机场的飞行区建设中央可按 50% 比例投入。日本机场的商业设施均由地方财团出资建设和管理。

机场的运行管理主要由政府组织成立机场公团（执行委员会）来执行。从 20 世纪 80 年代末期开始，日本也在开始走向政府与私人企业合资，大量运用民间投资并按企业化运营机场的道路。1984 年，为建设和经营日本现代化程度最高的关西国际机场而成立的“关西空港株式会社”即第一家吸收了民间私人资本的股份公司，其中私人资本占 1/3，并按企业化进行运作。1998 年成立的“中部日本国际机场公司”（Centrair），私人资本的比例扩大到了 50%，成为日本第一家由私营公司运营的大型机场。

6. 中国

我国的机场管理体制经历了由军事管理转变为由中国民航总局直接管理，航空公司、机场、航管、油料、省民航管理局合一，到 5 家逐步分开，机场作为企业下放由地方政府管理。

1980 年前，我国民航整体隶属于空军建制。1980 年整体转编，成立中国民航总局，直接管理民航各单位。1988 年 10 月中国民航厦门站作为国家民航体制改革的试点一分为三，航管和油料仍归属民航相关部门，厦门高崎国际机场下放给厦门市政府并实行公司化运行。以后陆续有新成立的机场如深圳、珠海等直接由地方政府经营管理，以及上海、福州、南京等机场由于建设投资原因下放给地方管理，或中央、地方成立股份公司以地方为主管理。机场下放后都转按公司化经营运作。

1996 年 4 月，厦门国际航空港集团有限公司以厦门高崎国际机场候机楼等资产重组，发起成立全国首家机场上市公司，其 25% 流通股在上海证券交易所挂牌交易，标志着我国机场部分私有化的开始。以后陆续有深圳、上海、海口、北京、广州等机场改制为上市公司。其中流通股比例最大的为海口美兰机场，占 47.95%。

2003—2004 年，国家把除北京首都国际机场和西藏机场外的所有机场全部下放给省、市政府管理并转为企业化经营。同时首都机场集团开始进行大规模的机场兼并活动。

7. 综述

从上述几个比较有代表性的国家的机场体制看，世界机场的体制是多样化的。从所有权归属划分有国家中央政府、地方政府、空军（如巴西）所有，也有国家与私人合资或完全由私人所有。从运营管理形式上划分，可分为行政化管理、国有企业管理和私人企业管理（其中包括国家所有委托私人

企业管理)。有不从事机场具体业务的纯管理型的,也有直接参与地勤服务和从事有专长的其他服务业务的。由于国情不同,对机场的定位不同,且从上世纪 80 年代以来又处于机场体制的探索和大调整过程,因此各国的机场体制常出现混合、交叉或变动的状态,难于对其进行明确的归类和优劣评说。但概括地说来,其总体形式及发展方向与《国际机场理事会的政策手册》中对机场所有权的阐述是一致的。这就是:“机场应被允许在多种类型的所有权形式下经营。各机场的所有权类型以及私有资本的参与类型因当地情况各不相同。任何一个机场的所有权类型应当具有便于允许机场开展业务的灵活性,并确保机场使用者的利益通过在机场经营中施行健康的经营原则而受到保护”。

提高机场经营的自主权、走商业化的发展道路是机场体制的发展方向。尽管在这一过程中,各国政府也关注到机场在商业化发展过程中可能出现的一些问题,如国家意志在机场的体现、机场与周边社区的利益协调、机场收费的控制等,但总体趋势是不变的。这一点,我们将在下一节的体制发展趋势分析中进一步论述。

三、欧美机场体制的异同

在全球的机场体制中,欧洲与美国是两种最具代表性的体制形式。一方面它们都代表着高度发达的经济社会及先进民航产业;另一方面从大的体制上又呈现两种截然不同的形式。客观上,不论是把机场设定为政府附属部门或企业,国营或民营,政府及社会所关注的是何种体制形式能使资源得到最有效率的配置和运用。政府直接配置资源不发挥市场作用将导致低效率及资源的浪费,而完全的市场作用又可能导致竞争的无序或因垄断而失去公平,危害社会的整体利益。机场特殊的行业特征使政府因认识上的侧重点不同而形成机场的不同定位,并赋予不同的体制形式,但同时也在体制的调整中克服其弊端。综观欧美机场的体制差异,我们可以归纳为以下三个方面:

1. 政府的参与程度不同

作为政府的附属机构,美国政府对机场的影响和控制是直接而明显的。联邦政府通过《国家机场体系一体化计划》(NPIAS),把所有的定期航班机场及 90% 以上的通用航空机场,总计 3300 多个现有机场和 200 多个规划机场全部列入国家发展计划,并根据条件给予《机场改建计划》(AIP)的