

机场 特许经营权

柯德铭

2002.1.18

Franchise Rights within Airports



马少华 主编

中国商业出版社

机场特许经营权

马少华 主编

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机场特许经营权/马少华主编. —北京:中国商业出版社,
2005.4

ISBN 7-5044-5374-9

I. 机... II. 马... III. 机场-经济管理-研究
IV. F560.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037311 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
文物出版社印刷厂印刷

*

787×960 毫米 16 开 17.25 印张 190 千字
2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
定价:48.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编委会成员

主 编:马少华

副主编:林 华 田志强

编 委:柯德铭 周宝魁

苑玉节 章婧璇

序 言

特许经营作为一项在国际上许多机场成功实施多年的机场运营管理机制，从上世纪 80 年代起就引起了我国民航人的关注，在全国属地化改革基本完成后，更成为全民航思考的问题。

作为机场经营的重要环节——机场特许经营，目前在国内还仅处于起步阶段，与国外存在较大的差距，而且国内专家对机场特许经营方面的研究也比较薄弱，还没有相应的著作。国内很多机场高层管理人士也频频提到机场应该实行特许经营，认为国家管理部门应该对机场特许经营进行立法，但机场具体应如何实施，国家应如何立法，大家都很茫然。本书的撰写不仅在我国的研究领域填写了空白，而且对机场的具体操作也很有实践指导意义。

机场特许经营是目前被证实为最具活力的机场经营模式之一。机场特许经营操作有助于机场寻求外来资金，降低机场当局的资本风险；有利于充分利用机场资源、提高机场的整体收益水平；有利于促进机场品牌化和专业化经营等等。机场特许经营带来的种种好处使之在国外机场被广泛应用，这也成为机场经营模式的未来发展趋势之一。而且对于我国机场属地化改革后存在的机场经营权分散、盈利能力较弱、经营管理不够专业化、服务性与盈利性不能有效协调等诸多问题，实施机场特许经营不失为一种有效的解决方法。

然而，机场特许经营权不同于一般的特许经营权。机场运营源于对土地的独占性，其涉及的业务范围又具有广泛性和复杂性等特点，因而机场特许经营具备自身的独特性，其操作方式也区别于普通意义的特许经营模式。目前国内少许机场正着手将部分零售业务实行特许经营，但缺乏系统的理论指导和成

功的借鉴模式。而国外一些卓越的机场经过长期的实践与摸索，已经形成一些宝贵的、行之有效的经验，值得我们借鉴。本书通过介绍国外机场特许经营开展的成功模式，分析总结这些经验的内在规律和先进理念，并结合我国机场业发展的实际状况，提出了一些可行性建议，相信会对我国机场的管理者和业内人士有所启发和帮助。

本书共分为六章。第一章为理论部分，涵盖机场特许经营的基本概念和基本理论，包括机场特许经营权的特点、形式、经济理论分析、资源与法理基础等；第二章是机场特许经营权的历史与现状阐述部分，通过对国内外机场特许经营发展的现状对比，提出目前我国机场实行特许经营的必要性和可行性；第三章重点介绍国外机场如何进行特许经营操作及管理，并总结出一系列的成功经验；第四章是阐述我国机场进行特许经营所面临的一些阻力与障碍，关注我国机场发展的前沿问题；第五章是建议部分，从机场如何进行筹备工作、如何具体实施、如何订立合同、政府如何立法等方面提出我们的见解；第六章是具体案例介绍，包括新加坡、欧盟、英国、香港、澳门等地的机场特许经营操作的经典案例。

本书脉络清晰，深入浅出地引用了大量案例，实践性和应用性也都很强，具有一定的实际指导意义，可作为各大机场及民航管理院校的培训教材或参考书目。

中国民用航空协会会长
原中国民用航空总局副局长

柯德铭

二〇〇五年一月

前 言

由于把一个企业资助的课题进行延伸，我们组织完成了中国民航未来产业发展战略的国家课题研究。作为课题的项目负责人，在该课题的研究一步步走向深入的过程中，我萌发了编写本书的想法。

当时主要基于这样一个认识，即我们关于中国民航产业未来发展战略的研究中所得出的一些关键性结论和前瞻性设计已经作为政策性建议建言报送到国家有关部门，当时不敢肯定其中能有多少会转化为民航政策，但中国民航产业未来发展必将有一场深刻变革却是我坚信不疑的观念。

在此背景下，作为经济活动微观主体的机场、航空公司存在如何设计未来发展方向从而增强竞争力，如何从现在起就搭建好一个面向未来改革与发展的平台从而减小经营风险等诸多问题。这些问题又变成了一个新的课题摆在面前，并促使我去做进一步的思考和研究。

机场进行属地化改革后，地方政府对机场管理的强势介入，使机场的投资主体、管理模式都发生了相应的变化，机场面临着如何实现卓越经营的新难题。与此同时，机场和航空公司之间的矛盾也越来越突出。机场属于企业性质的组织，因此实行企业化运作、专业化经营管理是机场卓越经营的核心。与国外优秀机场相比，国内机场的主营业务收入占总收入的比重偏大，非主营业务领域还有很大的发展空间。之所以会如此，机场没有有效（以及高效）实施特许经营有很大关系。

2004 年底，北京、上海等四个城市的机场开始实行实施特许经营试点。实施效果如何，大家正在拭目以待。我担心的是

一些不规范特许经营做法导致机场与其他利益相关者矛盾激化，最终影响到机场特许经营权在全国的推展。我想强调的是，规范的特许经营做法在所有机场均可以实施，无论其大小以及当前是赢利或者亏损。全面实施特许经营将极大、极快地促进机场降低运行成本、提高服务质量、更好地保障飞行安全，从而能够以更低的整体社会成本实现社会利益更大化。

本书正是在这种背景下，借鉴国外优秀机场的实际案例和先进经验，寻求鼓励和支持开展特许经营的相关途径，探讨国内机场如何实施特许经营，研究解决中国民航业中机场和航空公司矛盾的有效办法。旨在通过特许经营实现机场经营模式转变，形成具有专业化、商业化的管理型机场。

在本书的编写过程中，我深深认识到一点，即机场特许经营的健康发展与整个国家的法制环境尤其是机场特许经营的专项立法关系极大。没有机场特许经营的立法，就没有机场产业的健康发展。为此，在2005年全国人大召开期间我们联络了十多位关心民航产业的人大代表，拟提出机场特许经营权的相关提案。由于此时正值本书完稿，再加上时间仓促准备不够等原因，终未提出。我们商定于2006年的人代会中由相关热心代表正式提出并形成人大提案，以此努力来推动机场特许经营权的立法，规范我国民航机场特许经营行为，促进民航产业的健康发展。

在收集资料和写作的过程中，我们得到了来自多方面的帮助和支持。没有这些帮助和支持，我们是无法完成这本书的。

国家民航总局、中国民用航空协会、东航、海航、深圳航、山东航、南航、中航油、中航材、中国民航飞行学院、中国民航学院、中国商业出版社、首都机场集团、珠海机场、广州机场、成都机场、西安机场、香港机场、新加坡民航局等有关单位、部门、院校以及相关领导对本书的成稿提供了资料和建议，在此，表示衷心的感谢。

尤其要感谢我的朋友、兄长——中国民航机场协会筹备组

组长、首都机场集团公司李培英总裁对我的支持和帮助。李培英总裁虽然工作繁忙，但思维敏锐、见识广博、极富远见。与李培英总裁的见面和交谈一直就是极好的享受，我从中受益良多。

民航界极其有影响的前辈柯德铭老师的支持力度大大地超过了我的期望。柯老师是中国民航协会常务副会长、原中国民航总局副局长。他十分清楚中国民航的历史，他对中国民航未来改革和发展方向有卓越的见解。他通读本书，以探讨的方式指出应该修改之处，而且指出问题的态度之谦虚、诚恳就像一个学生。他的见解和经验远远高于我等，他对中国民航改革的贡献远远大于我等，还这样谦逊，是我今后为人和治学的最好榜样。根据柯老师建议修改后，本书体现了更多的社会和谐和人本关怀思想。

在本书的编写过程中，我们参阅了大量文献。尤其是为了进行观点的对比分析，为了查找国内外不同做法，为了形成明确的观点，编委们经常夜不能寐。在此表示由衷的感谢。

虽然成书，但是，由于资料不是特别充实，我对此书还是不能完全满意。希望读者朋友能够更多地与我们探讨，提出宝贵意见，以便我们更正和充实。

马少华

二〇〇五年一月

目 录

第一章 机场特许经营权概述	1
第一节 特许经营概述	1
第二节 机场特许经营权的含义	32
第二章 国内外机场特许经营权发展的 历史和现状	46
第一节 我国机场特许经营权的来源和发展	46
第二节 机场特许经营权的现状	51
第三节 机场使用特许经营权的必要性	64
第四节 机场特许经营权的业务范围	84
第三章 国外及港澳地区机场特许经营的开展	86
第一节 国外及港澳地区机场特许经营权的实施	86
第二节 对我国机场特许经营权发展的启示	118
第四章 我国机场引入特许经营权 需要克服的阻力	124
第一节 我国机场引入特许经营需慎防几个 主要认识误区	124
第二节 我国大中型机场实施特许经营制度 的困难	127
第三节 中国引入特许经营缺乏几大系统 的支持	128

第四节	我国机场开展特许经营过程中 存在的问题	130
第五章	我国机场特许经营权应如何特许经营	136
第一节	我国机场要成功开展特许经营 应做的筹备工作	137
第二节	我国机场应如何开展特许经营	143
第三节	正确的政府角色定位促进机场 特许经营权的开展	157
第四节	特许经营的相关立法	160
第五节	机场如何订立特许经营合同	180
第六节	机场如何开展特许经营招标	191
第六章	国内外机场开展特许经营权的案例介绍 ...	215
案例 1	美国机场的特许经营运作	215
案例 2	香港机场特许经营权的管理	221
案例 3	澳门机场特许经营运作	228
案例 4	欧盟机场地面服务特许经营专营权	231
案例 5	新加坡樟宜机场特许经营运作	237
案例 6	广州新白云机场特许经营运作	239

第一章 机场特许经营权概述

第一节 特许经营概述

特许经营自 20 世纪 80 年代末传入我国以来,经过了十几年的发展,渐渐地为人们所熟知。也许很多人对特许经营这个名词都耳熟能详,但对特许经营的认识还很不足,同时存在许多的误解。特许经营不是一种行业,也不是一种业态,它是营销商品和服务的方法,是企业的一种商业模式或组织方式,它可以被广泛地运用于各个行业各个领域。特许经营从诞生至今,不论在发展中国家还是发达国家,都对经济产生了积极而深远的影响。

1.1 特许经营的含义

特许经营是指经营权所有者以合同约定的形式,允许被特许经营者有偿使用其名称、标志、专有技术、产品及管理等方面的经验从事经营活动的商业经营模式。也可以把特许经营定义为一个商业机会,即经营权所有者有机会获得成长,形成连锁经营而无须投入大量资本,被特许经营者则可得到一种行之有效的的手段来经营业务。其中,赋予他人权利的个人或企业称为特许人(Franchisor),被赋予经营权并根据一定的方法生产或销售产品或服务的个人或企业称为受许人(Franchisee)。

国际特许经营协会(International Franchising Association, IFA)对特许经营的定义

按照国际特许经营协会(IFA)的观点,特许经营是指“特许人和受许人之间的契约关系。对受许人经营中的领域、经营诀窍和培训,特许人提供或有义务保持持续的兴趣;受许人

特许经营概述

的经营是在特许人所有和控制下的共同标记、经营模式和过程之下进行的，并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。”按照此定义，特许人必须具有和控制一个共同标记或经营模式。

欧洲特许经营联合会对特许经营的定义

特许经营是一种营销产品、服务、技术的体系基于法律和财务分离与独立的当事人，即特许人和它的单个受许人之间紧密、持续的合作，依靠特许人授予其单个受许人某项权利，并附加义务，以便根据特许人的概念进行经营。其某项权利，即经由直接或间接财务上的交换，给予单个受许人商号、商标、服务标记、经营诀窍、技术方法、持续体系或知识产权，并使双方在双方一致同意而制定的书面特许合同的条款之内。

国内贸易局对特许经营的定义

特许经营是指特许人将自己所拥有的商标（包括服务商标）、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予受许人使用，受许人按合同规定，在特许人统一的业务模式下从事经营活动，并向特许人支付相应的费用。

1.2 特许经营和特许专营

概括地说，特许经营是加盟商复制、翻版、拷贝特许人的财富。特许经营的核心是特许权的转让，它是将无形资产完全用有形资产体现出来的一种方式，推出的是一个活生生的样板店，而这种样板店经实践证明都可盈利。在特许经营中，投资者购买的不仅仅是一个准入经营权，而是一个成功的经营模式。

特许专营是指专营权拥有者把自己所拥有的具有垄断性超额利润的场地、物业、经营项目等资源，以合同的形式授予使用者，使用者在合同规定的时间内，在特许的场地、物业、经营项目中经营自己的产品，并向专营权拥有者支付相应的费用。概括地说，特许专营是使用者按专营权拥有者的要求，在特许的范围内经营规定的业务，其核心是使用权的准入，在特许专

营中，投资者获得的是一个准入经营权，而不是一个成功的经营模式，但这种准入经营权又与一般意义上的经营权不一样，它包含着特许权拥有者无形资产的影响力。

在机场的特许经营权中，既有特许经营，也有特许专营。这两种方式在机场的非航业务和航空业务中所占比重不同：对于非航业务来说，既涉及到特许经营，也包括特许专营；而对于航空业务来说，则主要是特许专营，几乎没有涉及特许经营。

1.3 特许经营的来源和现状

1.3.1 特许经营的起源与发展

提及特许经营，许多学者均以美国胜家（Singer）缝纫机公司为其先驱。1865年，胜家公司开发出了一种先进的缝纫机，但在销售上却遇到了问题：当时美国的百货店虽然销售的商品种类很多，但多属于技术含量很低的普通产品，像胜家缝纫机这样技术含量相对高的产品，无法适应传统的百货店的销售模式，因此制约了公司的发展。在此种情况下，公司决定采用一种新的分销方法，在全国范围内招募受许人，由受许人独立投资建立销售网点，并将带有“胜家”商标的缝纫机授权给受许人来销售，公司负责对受许人进行销售技巧的指导。由于采用了这种新的经营方式，消费者很快接受了公司的产品，公司的销售额大增。这便是特许经营的雏形。

胜家缝纫机公司在特许经营上的成功，带动了美国其他行业趋之效仿。较为典型的是饮料业。

19世纪末20世纪初的美国，饮料已成为人们日常生活的普通消费品。在当时的消费水平下，饮料业的竞争主要表现在价格上。但由于饮料本身的体积和重量等方面原因，长途运输会导致成本增加，也就失去了竞争优势。因此，许多生产商就采用特许经营的方式，将饮料的原浆运到偏远地区，特许当地的工厂经过一定处理后，装瓶销售以满足当地市场的需求。在这一过程中，饮料公司负责提供技术指导，质量监督等服务，

同时授权装瓶厂使用饮料公司的商标，并向装瓶厂提供广告支持。通过特许经营方式，几家大的饮料公司如可口可乐、百事可乐等，获得了飞速的发展，打败了众多的中小竞争者，确立了本企业在饮料行业的霸主地位。

但这一时期的特许经营还不够成熟，并带有某种程度的偶然性和个体性。

第二次世界大战以后，随着全球经济的发展，特许经营获得了极大发展，将其推向极至的当属麦当劳快餐公司。

麦当劳公司成立于 50 年代中期，可以说是世界上最成功的特许组织。目前麦当劳在世界上 100 多个国家设有 70000 多家特许店，并以平均每 15 小时开设一家分店的速度增长。麦当劳公司海外的销售额多年以来，一直保持在每年以两位数的速度递增。

麦当劳的特许经营制度为：

标准化管理。麦当劳在全球实行的是标准化管理。它将餐厅服务员的工作细分为 20 多个工作站，例如，煎肉、烘包、调整、品管、大堂等，并为每一个工作站制定工作程序、步骤和方法，然后编制成手册，由受过麦当劳总部培训过的高层管理人员进行培训。几十年来，麦当劳不断丰富并完善运营培训手册，从而实现了公司高效和标准化的管理。

培训。麦当劳于 1964 年成立了汉堡包大学，负责培训全球特许加盟店的高层管理人员，主要培训麦当劳的经营理念、管理技巧、经营诀窍以及业务知识。其中的经营理念，是在麦当劳成立之初，由公司创始人克罗克确立。克罗克提出要向顾客提供高品质的产品，快速、准确、友善的服务，清洁、优雅的环境及做到物有所值。这种经营被概括为“品质、服务、清洁、价值”。麦当劳特许系统在全球经营中，几十年如一日，贯彻实施这种经营理念，保证了麦当劳在全球经营上的成功。

建立分店。特许经营合同签订后，麦当劳总部负责新店址的选择、装修以及设备的安装等，一方面保证了整个工程的质量，另一方面也可确保公司形成统一的形象。

特许费。特许经营合同签订后，受许人先付首期特许费 2.25 万美元，其中一半以现金形式支付，另一半再交。此外，受许人还需每年交一笔特许权使用费（年金），一般为年营业额的 3%。

特许合同。特许人和受许人的权利和义务，以特许经营合同的形式加以规定，特许经营的期限为 20 年，但有限制性条款，如一方违反合同，经协商，可提前解除合同。

广告基金。整个公司的营销策划由总部负责。为了树立统一的品牌形象，公司成立了联合广告基金，各加盟店按营业额的 1% 提取，由各广告基金会负责统一管理。

货物分销。由于麦当劳的业务遍及全球，为了节约长距离的运输成本，公司采取本地化的经营策略。在各分店的所在地组织货源，但供货商的选择由总部负责。这样，由于总部的信誉度高，再加上货物的需求量大，各分店可以在货物价格上获得优惠。

1.3.2 特许经营的现状

目前，特许经营已成为国际性现象。针对国内和国外业务，超过 1000 个特许经营加盟商的国家大约有 20 个。超过 200 个特许经营授权商于境内运作的国家大约有 15 个。目前，有特许经营权协会的国家大约有 50 个。

美国

1996 年总部位于美国的国际特许经营协会（International Franchising Association，简称 IFA）用了三年时间，做了一份反映美国特许经营状况的报告——“The Profile of Franchising”，对全国的特许经营产业进行了统计分析和研究。他们认为特许经营并不是一个行业，而是一种营运模式，同时，在此模式下还有不同的分类。IFA 就特许经营的统计研究，把它们分成 18 个类别。在这些类别中，他们可能经营的是同类产品或服务，但每一个品牌都有他们各自的运作系统。

在美国，现时最大的特许经营行业是快餐店业和零售业，分别有 219、139 个企业体系，最小的是旅游业（有 11 个企业体系）和印刷业（有 18 个企业体系）。另外特许经营的规模在各连锁体系中有 53% 拥有 50 个以下的单位，47% 拥有 50 个或以上的单位。表 1 让我们可以看到 1998 年不同行业的特许经营在美国的分布：

表 1-1 特许经营各行业 1998 年在美国的分布

汽车	8%	个人服务	3%
面包、西饼	2%	印刷	1%
建筑	7%	房地产	3%
商业服务	5%	餐饮	9%
儿童教育	3%	零售食物	5%
教育行业	2%	零售	11%
快餐业	18%	服务性行业	8%
出租房舍	5%	运动及活动	2%
维修服务	7%	旅游	1%

资料来源：The Profile of Franchising