

# 机场 商业运营

刘明◎著

JICHANG SHANGYE  
YUNYING



中国民航出版社

# 机场商业运营

刘 明 著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机场商业运营/刘明著. —北京: 中国民航出版社, 2013. 7  
ISBN 978-7-5128-0122-6

I. ①机… II. ①刘… III. ①机场-运营 IV.  
①F560. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 135695 号

责任编辑: 姚祖梁 韩景峰

机场商业运营

刘明 著

---

出版 中国民航出版社  
地址 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 长城印刷有限公司  
发行 中国民航出版社 (010) 64297307 64290477  
开本 787×960 1/16  
印张 13.0  
字数 183 千字  
版本 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

---

书号 ISBN 978-7-5128-0122-6  
定价 50.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

# 序

近年来，国际民航组织对民用运输机场的评价已从传统的运行指标，如安全、服务保障、技术等级，扩展到了机场经营绩效、机场的社会贡献。而我国机场业基本还处于服务保障型时期，机场管理机构处于经营、管理二者合一的阶段。机场既是公共基础设施，属“公共物品”，也有商务活动，具有“私人物品”特性。机场所在区域既有自然垄断性和正外部性，又有规模经济性和“功利性”。在这种情况下，民用运输机场涉及的问题变得更加复杂。

从全球范围来看，机场业正处在从国家管制走向以属地管理、运营管理为特色的新时期。机场参与综合交通体系循环，发挥公共基础设施的功能和作用，并承担着安全绩效责任、服务质量责任。在机场承担上述责任的同时，机场管理机构还要为自己的资本损益、经济效益承担责任，发挥其功效和价值。这实际上涉及机场的生存、发展和运营能力，本质上是机场管理机构利用资源的能力，即利用资源要素完成从资源到资产、资产到资本、资本再到资金的商业活动过程。

上述后一方面就是刘明先生在本书中提到的机场核心能力，即商务资源价值及其管理，如配置机场资源、促进机场产业发展，实现价值最大化。如何整合资源，变资源优势为经济优势，实现效益最大化；如何平衡机场公益性和功利性，做到机场和社会公众、驻场单位（主体）和政府共享机场成果实现多赢；如何推动机场业成为航空运输的基础平

台，推动机场业成为综合交通的枢纽，成为临空经济的高地，成为地区、城市乃至国家竞争的助推器。本书对这些问题均有深入探讨。

机场业在中国境内不是资源容量、价格的竞争，而是商誉和引导力的竞争，社会公众特别是航空服务的消费者对机场的要求已从基本服务进化到追求时尚、享受，这也是政府、机场所有者对现代机场的新要求。在某种程度上，这也是衡量一个机场规模能力、建设能力、管理能力、服务能力的重要因素。机场能不能变资源为财富，能不能变交换为交通，能不能变时空为效率，能不能变服务为时尚，既是机场管理创新的内容，同时也是机场赖以生存发展、更好发挥功能作用的动因。

机场的规划建设由政府主导，机场的管理和运营靠机场管理机构这一主体来负责。在市场经济条件下，机场可以采取商业化、企业化或公司制的运作模式。实践证明，使用这种政府主导、机场负责、商业化运作的方式来发展机场更有效率。在此种模式下，机场的资源可以进行市场化、商业化运作，以便培植航空运输服务的市场主体，引资、引智、引技，引进专业公司培植非航空性业务的市场主体，延伸产业链，培育价值链，多渠道营销，避免机场经营者同其他主体争利，以共同发展、共享成果，使机场业、航空运输业、通用航空业、航空制造业及相关产业更加开放，乃至完成新型经济、新型产业再造。

民航机场属地化改革以来，刘明同志领导云南机场明确了“集约化经营、专业化管理、产业化发展”的经营理念，以及“做强主业，做优产业；集群协同，两翼齐飞；培育增长极，延伸产业链”的发展思路，从建立完善严格高效、公平有序的航空性业务发展平台和提升非航空性业务竞争力两个角度，通过资本运营和资源管理两条途径，坚持规范管理、市场化运作，多角度、深层次挖掘资源潜力，有效整合机场资源价值，提高资源利用率和收益率，培育新的经济增长点，创立云南机场一体化管理模式，逐步形成了航空性业务和非航空性业务良性互动、协同发展的格局。

在这样一种情境下，刘明同志推出了《机场商业运营》一书。这本书系统整理了目前国内外机场商业管理方面的先进理念、成熟理论及典型实务，坚持理论与实践相结合、叙述与评价相统一、论证与个案相匹配，研究了机场商业管理的原则、策略和模式，分析了机场商业策划、商业资源、商业布局、商业价值的原理，提出了机场商业管理的工作重点和实施路径。

本书具有较高的理论价值和实践价值。一是系统性，对机场商业的发展趋势、带动作用、功能定位、实际运作等进行了全面分析；二是理论性，着重对机场商业的演化发展、理论依据进行了详细分析，并从中探索出了一般规律；三是超前性，目前国内还没有系统研究机场商业发展的专著，本书的出版对机场商业的发展具有积极促进作用；四是实用性，结合全球机场的实践经验和例子，针对机场商业管理发表了深刻的认识和独到的见解，提出了具有操作性的措施建议。

从世界民航强国的发展趋势来看，机场特别是大型国际枢纽机场已突破单一运输功能，也不再仅仅是城市的重要基础设施。一方面，吸引或汇集一系列高科技产业、信息产业、现代制造业和现代服务业，通过与多种产业有机结合，与区域经济相互影响、相互渗透、相互融合，形成带动力和辐射力极强的“临空经济区”；另一方面，通过聚集经济社会发展中的人流、物流、资金流、技术流、信息流等优势资源，对区域经济社会发展产生强大的辐射效应，成为国家和区域经济增长的“发动机”，最终形成以机场为基础的“航空大都市”。

我国是发展中的大国，疆域辽阔、人口众多、经济规模大，正处在工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的阶段，发展民航的市场潜力十分巨大。因此，研究好、组织好、运作好机场商业管理，不仅是民航业自身加快转变发展方式、调整行业经济结构、实施建设民航强国战略的重要举措，更是主动服务国家和区域经济社会发展大局的迫切要求。

党的十八大报告明确提出了要加快转变经济发展方式，全面建成小康社会的宏伟战略，这既对民航业提出了新的更高要求，也提供了新的发展契机。民航机场管理者都应该深入思考、大胆创新并勇于实践，通过不断推进机场由经营型向管理型的转变，提高机场商业管理的水平和能力，使机场成为能够提供功能强大、优质高效、平价便利服务的“功能服务整合者”；通过对机场商业的有效管理，使非航业务全方位、可持续、协调发展，成为机场重要、稳定的收益来源，为机场的建设发展奠定坚实基础。

我和刘明同志都是 1972 年应征到民航四川省管理局（设在重庆）工作，他老家是秦皇岛，我是保定的，所以是河北老乡。我们同在民航四川省局工作，结下了战友之情。先后离开重庆到了北京和昆明，一直保持交往。我俩的一个共同点是爱学习、肯钻研，业余时间结合工作搞写作。今年 3 月 12 日，他回老家探望父母途经北京，对我说他的新著《机场商业运营》已经完成，希望帮助作序，我当即欣然应允。几天后他经北京回昆明，不巧未能谋面。没想到回后次日却因过度劳累，突发心脏病溘然辞世，闻此讯我十分悲痛。他的妻子吴曼青同志为了完成他的心愿，继续出版此书。我想，这是刘明同志留下的一份宝贵遗产，也是亲友对他的最好纪念。

李军

2013 年 6 月

## 前 言

机场具有十分明显的特殊性，从发生、发展到运行生存所涉及的领域十分广泛。在中国，机场规划布局、立项建设、资金安排无不是政府主导。机场的运行，法律意义上是现代企业制度，是市场主体，但生产要素、资源配置几乎没有市场化。机场的安全是公共安全，机场的服务是公共服务，机场的管理明显具有辖区内公共管理的特征。它涉及的责任有国家安全、城市安全（如机场的安全检查和公安执法，及其他行政管理，包括武警、海关、检验检疫等政府相关部门）；有协调组织甚至指挥驻场单位做好公共服务，以及处置不正常事件的权利和义务；需要保障从航空器的安全起降到航站楼内外的商业经营，如从公共基础设施性质产品到公共服务的提供，再到充满竞争的商业利益追求等。

在航空业最为发达的美国，大多数航空运输机场属于地方政府所有，其运行和管理体制受地方政府政策和立法的影响，各州政府都将机场定位为公用事业，强调其社会公益服务属性，且不以盈利为目的。国务院《民用机场管理条例》对机场的定位是公共基础设施，很显然，机场具有公益性，具备公共服务的特征，其内在要求具有公共管理属性，是公共安全的保障主体和公共服务的提供者。关于云南机场的属地化改革，云南省人民政府在成立云南机场集团时的批复和章程中明确规定：云南机场集团是经云南省人民政府批准组建的经营具有公益性特种行业的产业实体；是省政府直属的国有大型航空运输服务保障企业和省级开

发性经营合作融资平台；负责昆明新机场建设和省内机场安全运营管理；对机场区域内的经营式服务项目拥有专管权或特许经营权；对机场区域内的土地和经营项目进行统一规划和管理；依法享有对外融资权、对外投资决策权、对外担保权、对外工程承包权和出国审批权等。

由此不难看出，机场属于大型公共基础设施，具有自然垄断性、正外部性、规模经济性。自然垄断是指在某些产品经营领域或地区，由一个主体提供某些特定产品和服务能使成本极少化或较小化。一个地区或城市，机场不具备重复建设的经济可行性，或者说一个地区或城市或项目业主有排他进入的效应，这也是政府主导机场布局、规划、立项建设的原因所在。正外部性是指机场提供的产品和服务，其社会边际效用远大于私人边际效用。机场在正常运营中所提供的产品和服务不仅直接满足了航空承运人、各保障主体和驻场相关单位和社会公众的需求，同时改善地区投资环境、产生综合交通正相关性，而且对增加该地区商业机会、就业机会、经济发展机遇都起着重要的促进作用。这是因为机场效益的外溢，直接、间接、衍生、永久贡献作用于经济社会发展。规模经济性是指机场安全、正常运营水平的提高，使机场的单位成本下降，从而形成机场的长期平均成本随着机场吞吐量的增加而递减的经济，或者称机场的规模利益。机场业有资金密集型、技术密集型和劳动密集型的多重特点，资金密集，存在着建设投资数额大、固定费用和财务费用高、投资回报期长、回报风险难预测等问题。在机场建设的初始阶段，项目研究均对市场需求预测、经济可行性进行研究。只有达到相当生产运营规模的大中型枢纽机场，机场本身的经济可行性才能显现。这是基础设施发挥了功能和作用，导致了商业价值显现。不难看出，机场又具有商业功能，在机场空侧和陆侧，或航站区（主体为候机楼）或延伸工作区，由于存在所有驻场单位和人员，包括机场周边居民和机场的客户、社会公众的需求，机场商业经营是必不可少的。从公共基础设施性质产品到公共服务的提供，到处充满着商业利益的追求，这是基础设施

发挥功能和作用，导致了商业价值显现，机场区域内的市场竞争不可避免。可以肯定，机场又有功利性，所以说机场具有公益性和功利性的双重属性和特征。

机场管理机构作为独立的市场主体，一方面履行公共安全、公共服务的职能，一方面也存在着追求自身利益的动机，必然存在着为自身损益承担责任的压力。因此为提升管理效率，机场寻求各方的收入来源是无可厚非的合理行为。要围绕着航空器提供保障和服务，争取主营收入最大化，同时还必须充分挖掘和利用机场运行中形成的优势资源，多角度发展非航空业务以获取更多的非航收入。其目的很明显，就是弥补机场建设的投资不足和维持机场的正常运营，还要做到安全、正常、可持续发展，达成机场运营的宗旨：为航空承运人和社会公众提供优质的公共保障服务，创造最佳的社会效益和经济效益，为地区经济社会繁荣服务，为国家经济建设和社会主义建设服务。

经济学家茅于軾曾讲过，交换发现价格，交流实现价值。机场是航空运输的基础平台和综合交通枢纽，是人流、物流、资金流、信息流的集散地。从对外交流功能看，机场是城市的窗口和名片，反映社会风貌、经济状况和人文氛围。某一地区或城市有一个机场，就相当于开放和通向世界。在《航空大都市》一书中，卡萨达认为，资讯的发达，特别是网络的普及，都将导致面对面见面的机会，脸谱网上的朋友会造访，成为现实中的朋友，促进了联系和商务旅行。韦伯的理论认为，社区更加生动和紧密，更能找到自我，这要优于由从未谋面的邻居构成的社会。一个城市的时空连续性是相对的，在这些地方，你流动多远并不是问题，人所在的位置并不是重要的，能联系上才更胜一筹，因为可达能力已经拓展了日常生活的范围和机会。意大利物理学家塞萨雷·马切蒂认为，人类发展趋于聚合在一起，他提出人类活动一小时规则，它们的宽度就是一小时内从城市边缘往返市中心的距离。他认为，人们花费在交通上的时间从没有改变，只是我们的交通方式在改变。这个规则被

称为马切蒂常数。他提出，交通才是“世界的统一原则”。在过去的二十年里，通讯手段的发展和互联网络的普及，并没有减少交通扩张。他同意卡萨达理论，万亿次的联系导致了10亿次的空中飞行。人们通过电话、网络联系得越多，飞行的次数只会更多，不会减少。如果遵守马切蒂常数，那么城市大小似乎没有上限。机场已经或正在改变传统的运营方式，向多功能、多层次的综合经营模式转变，不仅要保障航空器起降和服务，为旅客提供乘机 and 转机服务的场所，更要成为集物流、商贸、食品、旅游、娱乐、宾馆、餐饮，甚至传播文化、集散信息、综合交通服务等多种服务为一体的综合性“航空城”，直接融入“临空经济”，成为地区经济发展的“助推器”。机场可以改变一个地区的投资环境，起到调整产业或产品结构、转变发展方式的功能和作用。同时，先进的生产工具——航空器的普遍使用，将改变人类的生产方式，机场作为城市公共基础设施，航空大都市也能够改变人们的生活方式。本书所研究的内容，就是为机场商务的兴起提供一些借鉴。

刘明

2013年3月

# 目 录

序

前言

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第一章 机场商业简述 .....   | 1  |
| 第一节 机场功能和作用 .....  | 1  |
| 第二节 机场商业理论 .....   | 13 |
| 第三节 机场商业发展趋势 ..... | 27 |
| 第二章 机场商业策划 .....   | 32 |
| 第一节 机场商业理念 .....   | 32 |
| 第二节 机场商业管理原则 ..... | 45 |
| 第三节 机场商业策略 .....   | 48 |
| 第三章 机场商业资源 .....   | 58 |
| 第一节 机场资源 .....     | 58 |
| 第二节 机场商业资源配置 ..... | 66 |
| 第三节 机场商业资源管控 ..... | 79 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第四章 机场商业布局</b> | 86  |
| 第一节 机场商业流程设计      | 86  |
| 第二节 机场商业业态分布      | 88  |
| 第三节 机场商业服务        | 93  |
| <b>第五章 机场商业管理</b> | 107 |
| 第一节 机场商业模式        | 107 |
| 第二节 机场品牌与品牌管理     | 115 |
| 第三节 机场商业创新管理      | 126 |
| <b>第六章 机场商业价值</b> | 134 |
| 第一节 机场商业价值理论      | 134 |
| 第二节 机场商业价值提升      | 135 |
| 第三节 优化机场商业经营模式    | 142 |
| 第四节 机场商业价值实现      | 146 |
| <b>第七章 机场商业变化</b> | 159 |
| 第一节 机场改变生活方式      | 161 |
| 第二节 机场改变生产方式      | 168 |
| 第三节 机场创造财富        | 174 |

后记

参考文献

# 第一章 机场商业简述

## 第一节 机场功能和作用

机场是公共航空运输系统的基础设施，为航空器起降和旅客、货物在地面运输方式和空中运输方式之间进行转换提供各种保障与服务。它是指在地面或水面上划定的一块区域（包括相关的各种建筑物、设施和装置），供航空器起飞、着陆、停放、加油、维修及组织飞行保障活动之用的场所。按照保障和服务对象区分，机场分为军用机场、民用机场和军民合用机场。其中，民用机场将种类繁多的保障和服务汇集在一起，以实现其在航空运输中的基本功能和作用。

### 一、机场简述

基本的机场设施包括跑道、滑行道、停机坪、登机门、航站楼、机场工作区设施、货运区设施、机务维修设施、供油设施、空中交通管制设施、机场通讯设施等。机场提供的保障和服务主要有：飞行区的交通管制、安保、消防和救援，完成旅客、行李、货物在飞机和航站之间的传递；航站区的综合交通及各种设备，多种多样的商业服务，如商店、餐饮、娱乐等；延伸工作区主要有公共设施、水电通讯、道路交通、驻

场办公、会议服务、宾馆、停车场等服务。机场的主要服务对象是航空承运人、旅客和物流业主及其代理人、社会公众。

一般情况下，机场的业务可以分为三大部分：必要的运行服务、航空地面运输、商业活动。

### （一）必要的运行服务

运行服务和机场用户的安全有关，主要包括为航空器进近和着陆提供便利的空中交通管制服务（ATC）、气象服务、电信、警卫和安保、消防和救护以及跑道和相关建筑物维护。这些设施及服务通常由机场管理机构或地方、中央政府部门提供。机场管理者对这些服务的提供可能只有相对较小的自主权，因为这些服务的提供可能要受到国家政策或国际法规的影响。例如，英国机场管理公司（BAA）尽管已经私有化，但对这些服务仍没有自主权，而是由有关的政府部门（英国民航局）来决定。

在大多数欧洲机场，空中交通管制及有关的气象和通信服务是由政府部门承担的。提供此项服务的费用主要通过以下两种方式来处理。第一种是像 BAA 管理的机场（希思罗机场、盖特维克机场和格拉斯哥机场）、荷兰阿姆斯特丹史基浦机场、法兰克福机场、日内瓦机场、米兰机场、罗马和维也纳机场等这样的机场，与这些活动有关的费用将不转移给机场。机场也不向用户征收 ATC（空中交通管制服务）费用，这样，机场也没有这方面的收入。第二种方式是 ATC 服务由政府提供，机场实际上为这些服务向用户收取费用，这样，在机场收费中就包括 ATC 或导航服务收费。这样的机场包括英国伯明翰机场、曼彻斯特机场和哥本哈根机场。另外也有一部分机场自己经营 ATC 服务，这样的机场包括英国东密德兰兹机场、泽西机场和瑞典斯德哥尔摩阿兰达机场。在我国，机场不提供 ATC 服务。

随着劫机和恐怖主义活动的增多，特别是“9·11”事件以后，警

卫和安保已成为机场提供的一种相当重要的服务。除了在公众场合需要的通常的警卫职责外，还需要专业人员进行旅客检查、行李检查、货物邮件检查、准入控制等。此项工作，在欧洲和美国是由国家警察负责；在我国，国家法规明确由机场负责。空中交通管制服务及警卫和安保服务是机场最重要的运行服务。其他的服务包括停机坪服务、消防和救护、飞机清洁及维护等。

## （二）航空地面运输服务

除了提供运行服务外，机场还要提供各种不同的地面运输服务。一些保障和服务是直接和航空器有关的，如飞机清洁、能源的提供、行李货物的装卸。其他保障和服务则涉及旅客、行李和货物处理的各个阶段。

在大约一半的欧洲大型机场，机场不参与这些活动，这些服务是由航空公司或专业的地面服务代理公司提供。阿姆斯特丹、哥本哈根、都柏林、日内瓦、希思罗、马赛和尼斯机场均属这种情况。但也有一些机场是自己提供这些服务，这些机场包括杜塞尔多夫、巴黎、法兰克福、米兰、罗马和维也纳。在德国的机场和维也纳机场，所有的停机坪处理服务都是由机场提供的。法兰克福机场的旅客和货物处理由机场和航空公司共同承担，而在杜塞尔多夫和维也纳机场，机场自己提供货物处理服务。在许多发展中国家的机场，地面处理服务由机场或航空公司共同提供，中国的大型机场也属于这种情况。

## （三）商业活动

大多数欧洲机场，商业设施由特许经营商经营，他们通常是各自经营领域的专家。机场向这些特许经营商收取特许经营费或租金。

也有一些机场直接参与一些或所有商业活动的经营。爱尔兰机场经营其所有机场的免税商店。在罗马机场，免税商店和餐饮设施由机场经

营，而其他商店和酒吧由特许经营商提供。在大多数机场，唯一完全由自己经营的商业活动是停车场的管理和服务。

除了通常的商店、餐饮店、酒吧和汽车租赁，一些大型机场还在候机楼内和附近为顾客提供若干其他服务，最值得一提的是法兰克福机场，它提供的服务包括电影院、保龄球馆、迪斯科舞厅、美发厅、超级市场、会议中心和宾馆。这些通常采取特许经营的方式。

由于机场大多数设施和服务可以由机场经营者提供，也可以完全由第三方如中央或地方政府部门、航空公司、专业代理公司提供，因此各机场之间会有很大的差别。欧洲差不多每个机场都直接参与各种不同的服务，但也有少数几个机场如哥本哈根、日内瓦、马赛机场差不多只起“地主”的作用，很少直接参与机场的大多数活动。在美国，机场大多只充当“地主”。

## 二、机场功能分析

机场是衔接民航运输市场供给和需求的纽带和平台。根据《民用机场管理条例》，机场属于公共基础设施性质，具有明显的公益性，但规模以上机场又具有收益性（功利性），因此，机场主要有两方面的功能：

### （一）机场公共设施功能

机场是城市基础设施，同港口、码头、车站一样，都具有公共服务的功能，是地方经济和城市配套建设中不可或缺的重要组成部分，其主要功能也是为了解决社会公众更为快捷舒适的交通出行。从本义上来看，公共设施是指为市民提供公共服务产品的各种公共性、服务性设施。按照具体的项目特点可分为教育、医疗卫生、文化娱乐、交通、体育、社会福利与保障、行政管理与社区服务、邮政电信和商业金融服务等。机场属于交通基础设施领域，具有准公共产品的特性。