

机场 卓越经营

柯德铭

2005.1.18

Airport Management Excellence



马少华 主编

中国民航出版社

机场卓越经营

马少华 主编

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机场卓越经营/马少华主编. —北京:中国民航出版社,
2005.4

ISBN 7 - 80110 - 657 - 1

I. 机...

II. 马...

III. 机场 - 经济管理

IV. F560.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029595 号

机场卓越经营

马少华 主编

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 文物出版社印刷厂
开本 787×960 1/16
印张 23.25
字数 260 千字
版本 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7 - 80110 - 657 - 1/V · 215

全价 58.00 元

编委成员

主 编：马少华
副主编：林 华 田志强
编 委：柯德铭 周宝魁 熊胜培
 周亚飞 王成伟

序 言

“十一五”是民航事业发展的关键时期，随着六大集团的成立和机场的属地化管理，民航改革事业进入了新的发展阶段，对机场的经营和管理也提出了更高的要求。

我国的机场业起步比较晚，与世界上民航业发达国家相比还有很大的差距。而随着人们生活、工作节奏的加快，会越来越多的接触到机场，机场也就成为城市乃至一个地区的重要门户。而机场本身也可以实现带动地方经济发展和普遍服务的目标。因此在我国经济实力进一步增强的同时，要加快机场业的发展步伐以促进整个民航业的发展进而促进我国经济的发展。

我国有关机场的书籍不是很多，而且其中绝大多数都是关于技术方面的，经营管理方面的资料非常少，虽然也有不少专家进行过这方面的研究并取得了一定的成果，但总体来说，研究的广度和深度尚有一定欠缺，最集中、最主要的问题还是缺乏市场经济角度的思维和追求合理利润的经营理念。而本书中收集了大量的、有代表性的国外机场和先进机场的经营管理方面的案例，通过对国内外机场经营的对比，可以看到我国机场与国外卓越的机场在经营上还存在明显的差距。

卓越的机场其核心在于经营，而经营的核心在于追求合理利润和提供满足顾客需求的优质服务。增加利润不能依赖于提

高价格，必须依靠增收和节支来获取，增收的途径主要靠提供增值服务和收入总量来获得，节支则指降低成本。服务的核心在于提高顾客的满意度，即让现有的服务使人更满意、更舒适，以及开发出有针对性的新的服务产品，从而创造新的服务需求。民航是由许多子行业、众多部门、不同专业组成的。其中包括航空公司、机场、空管以及安检、地面服务、油料、配餐等等。他们为了实现一个共同的目的，即根据社会的需要，实现人和物的“位移”，走到一起来了。机场是“点”，空管是“线”，人和物“位移”的实现是由航空公司执行的。因此，在讨论机场经营管理时，必须明确机场是为航空公司服务的观念。服务包括管理，管理也是服务。不同单位有权益方面的矛盾，其中有的是历史造成的，有的因角度、地位不同形成的，完全可以也应该通过协商、协调、分工、合作，与时俱进地解决，达到双赢，建立起一个和谐的民航大家庭，使民航事业欣欣向荣，为社会服务，让人民满意，企业也实现了利润最大化。这也是机场经营是否卓越的重要标志。人和万事兴，机场既是“地主”，又是“房东”，自然应为建立民航和谐大家庭担负重要的责任。当然，也需要航空公司、空管、安检及其他许多服务部门的共同努力。

本书分为上下两篇，上篇讲机场当局的经营，下篇谈机场服务提供者的经营，这也是本书的先进理念所在。国内很多机场当局既是所有者又是经营者，而国外机场当局在创收中往往只抓两件事，一是土地使用权的经营和规划等，二是特许经营权的经营，即将大部分的非主营业务承包给各专业服务公司，并对其服务进行监督和管理。

上篇前两章是国内外机场经营的概述，并对国外机场经营管理发展的趋势进行了分析；第三章机场的资本运作对机场当

局的投融资策略和资产重组进行了介绍；第四章重点对中枢机场和支线机场的建设进行了研究，提出中枢机场的形成是一个自然形成的过程；第五章特许经营权经营和第六章机场房地产经营是机场的两大盈利渠道，分别进行了概括性的介绍；第七章机场的信息化建设是机场现代化建设的一个重要环节，书中对信息化建设的误区进行了探讨并提出了相应的解决方案。第八章、第九章的安全和环保事务则带有明显的公共效应，提议机场应在提高赢利水平的同时肩负起更多的社会责任，确保机场长期的安全稳定运营，推动当地经济的可持续发展。

下篇主要介绍了机场的非主营业务，其中停车场经营、零售餐饮经营、物流经营和广告经营在机场的非主营业务收入占有绝大部分的比重，本书着重对这几部分进行了分析和探讨并提出了一些建设性的建议，并特别将该部分列为机场服务提供者的经营范畴，为机场当局在进行特许经营权转让时提供借鉴。本书是从追求合理利润和提供创新服务产品角度所写，与以往偏重于技术的著作明显不同。在本书中，大量借鉴、引用了国内外的资料和最新研究成果，是目前较为系统的专门阐述如何使机场在市场化环境中赢利的作品。

本书的脉络清晰、深入浅出的引用了大量案例，实践性、应用性很强，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相关参考书目。

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和相关领导，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，同时，机场具有在一定地域范围内的垄断性和不能忽视的公益性，是一个重要的基础设施，投资回报时间长，这些特点决定了机场经营的难度较高。

本书正是在这种局面下，从借鉴国外优秀机场的实际案例和先进经验出发，探索我国机场当局依照国家有关政策法规，实现投资主体多元化，繁荣非主营业务，建立新管理模式，由直接经营型向管理型转变的途径和道路。

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、中国民航出版社、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……有关单位、部门、院校的相关人员和朋友对本书的成稿提供了资料和建议，在此表示感谢。

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，但从未停止思考，他思维敏锐、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的超过了我的期望。柯老师是中国民航协会会长、原中国民航总局副局长。他德高望重但行事低调务实，对中国民航政策的制定有很大影响力，对民航在当前社会的和谐发展和提高民航服务质量方面作出了很大的贡献。他十分清楚中国民航的历史，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，对中国民航

改革的贡献远远大于我等，还是这样谦逊，是我今后为人和治学的最好榜样。根据柯老师建议进行修改后，本书体现了更多的社会和谐和人本关怀思想。

本书编写过程中，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，以便我们以后进行更正和充实。

Handwritten signature in black ink, reading '马少华' (Ma Shuhua).

二〇〇五年一月

目 录

上篇 机场当局的经营

第一章 走近机场	3
第一节 机场的运作	3
第二节 机场的盈利来源	11
第三节 与机场有关的利益主体	15
第二章 国内外机场经营管理概况	34
第一节 国外机场当局管理概况	34
第二节 我国的机场发展状况	44
第三节 机场企业化运作	48
第四节 机场专业化管理	56
第三章 机场的资本运作	60
第一节 机场的融资渠道	60
第二节 机场的资本运作	68
第四章 机场建设	82
第一节 我国机场建设及发展中存在的问题	82
第二节 机场建设管理模式	85
第三节 枢纽机场建设	100

第四节	支线机场的建设	127
第五章	机场特许经营权	132
第一节	如何认识机场特许经营权	132
第二节	开展非主营业务特许经营应 遵循的原则	137
第三节	机场引入特许经营应 注意的几个问题	138
第四节	规范经营、避免不正当竞争	141
第六章	机场房地产开发经营	154
第一节	向房地产业进军	154
第二节	机场经营房地产的成功之道	157
第三节	机场发展的未来之路——航空城	163
第七章	机场安全与保安事务	170
第一节	对机场安全和保安事务的认识	170
第二节	机场安全和保安事务的经营	175
第三节	构筑卓越的机场安全文化	183
第四节	提高机场应急救援保障能力	185
第五节	医疗急救及服务：樟宜机场案例	187
第八章	机场环保事务	191
第一节	机场环保工作的理念	191
第二节	合理的环境保护方案	199
第九章	机场信息化建设	212
第一节	机场信息系统	212

第二节	我国大型机场的信息化建设	228
第三节	我国机场信息化建设的体制弊端	233
第四节	机场的信息化误区	236

下篇 机场服务提供者的经营

第十章	机场停车场经营	245
第一节	卓越的机场停车场经营	245
第二节	机场停车场经营模式和准则	246
第三节	停车场经营制胜的关键因素	251
第四节	机场停车场的发展趋势及展望	264
第十一章	机场零售餐饮业经营	267
第一节	机场走向商业化经营	267
第二节	机场餐饮零售业的经营	270
第三节	制定机场零售业的策略	290
第十二章	机场物流经营	297
第一节	从传统机场物流到现代物流	297
第二节	航空货运代理	306
第三节	航空快递运输	317
第四节	机场物流信息化建设	330
第十三章	广告事务经营	344
第一节	发展迅速的机场广告	344
第二节	卓越的机场广告经营	346
第三节	机场广告的未来发展趋势	352

上篇

机场当局的经营

- 第一章 走近机场
- 第二章 国内外机场经营概况
- 第三章 机场的资本运作
- 第四章 机场建设
- 第五章 机场特许经营权
- 第六章 机场房地产开发经营
- 第七章 机场安全与保安事务
- 第八章 机场环境事务
- 第九章 机场信息建设

第一章 走近机场

第一节 机场的运作

飞机的发明是 20 世纪最重大的科技成果之一，它改变了人们的生活方式，对整个人类社会生活的各个方面都产生了巨大的影响。

机场，作为飞机起降的栖息地，随着航空技术的不断进步，以及客货运输量的急速增长，开始了其从小到大、从简单到复杂、从单一功能到多种功能的发展历程，并逐步成为国家重要的大型基础设施之一。

步入 21 世纪的今天，机场以开始向大型化、现代化的方向发展。为了更好的满足人们的需求，机场必需提供下述相应的设施和服务：

- 需要提供地面候机大厅
- 旅客必须能够通过路面交通和公共交通进入到机场。另外还需要为他们提供足够的停车位
- 有专门的地方和专门的服务人员为旅客验票以及办理登机手续，并设专门的行李提取地区
- 需要给旅客提供休息的地方
- 保证旅客的安全
- 提供食物和其他服务
- 需要给空中运输公司提供场地装载和卸载这些运输服务
- 需要给航空公司提供跑道、机库、航空燃油、飞机储存和保养设备以及空中交通信息等设施和服务



图 1.1 在美国亚特兰大国际机场，每天都有 2400 次左右的航班，平均每 40 秒就有一班飞机。这些航班能搭载成百上千的人，一年中有近 7000 多万人次的旅客从这个飞机场通过。



图 1.2 舒适、方便的候机大厅服务。

一、畅捷的地面交通

机场是一个交通场所，只有保证南来北往的旅客能在此快速通行，它的功能才能得以充分发挥。因此，机场应着力于完善地面交通运输系统。