

# 对德国法兰克福机场经营管理之道的思考

邓喜平

(云南机场集团公司, 昆明 650000)

置身于现代化的法兰克福国际机场,会让人由衷赞叹:这里的航空业如此发达,现代化的航空港就应该这样吧!飞机一架连着一架地降落,一架接着一架地起飞,轻轨列车一趟一趟地驶出驶进机场,高速公路环机场而过,轿车、卡车形如车流;宽敞明亮的候机楼里旅客簇拥,熙熙攘攘,人声起伏。法兰克福机场的规模和旅客吞吐量在欧洲排列第3位,在世界机场排名第8位,进入前10名。机场繁忙而有序地运行向我们展示的正是人员流、物资流、信息流高效汇集的现代化航空港的核心内涵。

## 一、公益性机场——政府对机场定性和管理模式是机场发展的先决条件

德国联邦政府把机场定性为重要的公益性的交通基础设施。为航空业的发展提供了法律、体制和机制等方面的先决条件。机场建设以政府投资为主,铁路、公路的配套也由政府投资,使机场的建设起点高、等级高、规模大,能满足航空公司的营运要求,满足旅客在机场乘机快捷、舒适、方便的要求。法兰克福机场的产权由政府控股,赫森州政府占31.7%的股权,法兰克福市政府占21.3%,基地航空公司(汉莎航空)占9.19%,德国有关州和银行合计占16.8%,自由上市股占22.19%。

国有资本虽然占主导地位,但是,政府不参与机场的日常营运管理,由董事会负责经营管理,向出资人负责,而董事会班子都是公开招聘的专门人才,政府不加干预,让董事会依法自行管理、经营,按经济规律组织配置航空资源和相关资源,使机场的收益一直处于优良状况,机场的规模和名声也在不断扩大,并置身于国际枢纽机场的行列。2005年,法兰克福机场总收益20亿欧元,旅客吞吐量5200万人次,货运量1960万吨,位居世界第6位;开辟航线304条,通航112个国家,遍及世界5大洲,有129家航空公司在机场营运。如果按天统计,每天有14.4万人次抵离机场,6.5万件行李、5200吨货物、380趟火车进入机场。如今法兰克福机场建有3条可供各种机型飞机起降的跑道,建有3座候机楼、154个登机廊桥、162个停机位、一个火车

站,可谓一派繁忙兴旺的景象。

## 二、魅力型城市——城市与机场的和谐互动发展是机场壮大的动力源

政府确定了机场的性质和投资方向后,还大力扶持航空业发展的相关产业。法兰克福是一座仅有65万人口的城市,如果修建机场仅是为了满足和方便当地人出行,或者作为一般的交通设施考虑,那么,如今的法兰克福不可能成为蜚声世界的机场和城市,可以说:这座城市是因航空业的发达而扬名的。金融业、博览业和旅游业是我们了解到的主要产业之一。法兰克福是欧洲的金融中心,欧盟银行总部就设在这里,著名的法意志银行也设在这里;博览业以音像制品、图书、汽车、化工、科学技术产品等最具影响力。参展的客商来自世界各国,其他的博览项目涉及各个行业,不胜枚举,据介绍每天都有博览会在举办,每天都有博览会在闭幕;作为旅游,法兰克福还是一座历史名城,公元794年法兰克福作为查理大帝的行都首次载入史册,历史上曾经有10位皇帝在这里加冕,登上皇帝宝座。今天的罗马广场和市政厅就是当年皇帝加冕的地方,德意志民族伟大的诗人和文学家歌德,就诞生在法兰克福,其故居和不朽名著《少年维特之烦恼》等著作的手稿和情书真迹在这里都能看到。所以很多功成名就的人、大量的游客都要到这里朝拜、浏览。法兰克福周围还有很多著名的旅游景点,如古城海德堡、欧洲第三大河流莱茵河,由于交通方便,设施完善,形成了以法兰克福为中心,辐射周边的旅游线路。这些景区的档次、品位都不低,对旅客有很强的吸引力,各旅游景点的旅客每天都络绎不绝。

可想而知,法兰克福金融中心的地位,博览业的兴旺和旅游业的吸引力,对人流和物流的拉动是不可估量的,这也正是法兰克福机场日益发展成为国际著名的航空港的主要原因。

## 三、按事权划分管理——政府与企业各行其责是机场健康发展的有力保证

政府投资建设并控股机场,不参与机场的经营管理,并不是一概不管,而是按事权划分,明确职

责进行管理。

在安全管理方面，联邦法律规定，对旅客及其托运行李、货物的安全检查由联邦政府管辖的联邦警察负责，或联邦政府委托机场负责；但是，安检设备和人员工资由政府负责。驻场单位、机场、航空公司等执行联邦安全法规的情况由联邦民航局和联邦警察机构监督检查。目前，联邦政府派驻机场的警察达2000多名，由于机场旅客流量大，还委托机场承担了部份安检工作。不难看出，联邦政府对民航安全的责权事权划分得很明确，凡属公共安全的由国家负责，机场、航空公司、空管等部门生产运行的安全由企业自身负责。

#### 四、战略合作伙伴——机场与航空公司互利共赢是机场生存发展的基础

除了政府对机场的投资支持和扶持有关产业外，基地航空公司对航空业的拉动更是功不可没。德国最大的航空公司——汉莎航空公司的基地就设在法兰克福，汉莎航空公司占机场旅客运输量的70%，机场和航空公司有着良好的战略合作伙伴关系。汉莎航空公司订购了A380空客飞机后，机场就积极为航空公司修建专用停机坪，这种互利共赢的合作关系，使我们甚为感动。机场对其他非基地航空公司也是一视同仁，收费标准都一样，而且价格可以说是偏低的。以收入看，机场向航空公司的收费只占总收入的33%，其他都是非航空性收入。

法兰克福机场就像一块磁铁一样，吸引着世界各地的旅客到这里乘机或中转航班，机场为航空公司提供的先进的通信导航、应急救援、消防设施设备以及优质的地面保障服务，周全方便，能满足航空公司和旅客的需求。

机场有两家地面服务公司为航空公司提供服务，一家是机场地服，一家是基地航空公司汉莎的地服，两家地服公司按联邦政府的价格标准收费，在安全和服务质量等方面开展竞争，如有降价、优惠等都属于不正当竞争的违法行为。航空公司方面对机场的地面服务非常满意，机场约40万平方米的候机楼，功能齐全、流程合理，突出人性化服务，办理值机以开放式值机柜台为主，同时提供自助值机服务。餐饮、购物、钟点休息、客服务、残病人服务、手推车服务应有尽有。由于候机楼面积大，距离稍长的地段都设有自动输送扶梯，极大地方便了行李较多或长途乘机身体疲劳的旅客。

#### 五、人性化服务——对旅客的关注和高水平服务是机场树立长久品牌的必由之路

乘客坐飞机初到一个机场，最担心的是找不到值机柜台，手续办完后，找不到安检口，找不到候机厅和登机口。在法兰克福机场，不论从哪道门步

入候机楼，都有醒目的信息显示屏告诉你所需的信息，不会让你感到迷惑。候机大厅有的航班也有排长队办理值机手续的情况出现，但是，秩序很好，旅客主动排队等候办理，机场也安排人员引导维护秩序或回答询问。

值得一提的是，机场非常重视旅客的投诉，设置专门部门处理投诉工作，无论是当面投诉、信件投诉，还是网络投诉、电话投诉都认真处理，能及时处理的就及时处理，复杂棘手的问题则由后期协调相关部门处理，做到每件投诉都有回复，尽最大努力让旅客满意。同时，对旅客投诉的问题，机场都认真对待，改进工作、提高效率、提高服务水平。投诉问题处理不好，对机场的声誉负面影响最大，旅客向媒体或其身边的人员散布机场不好的信息，严重的会影响其他旅客到这里中转乘机，影响机场的收益、形象。相反，旅客满意度高，无形当中可以增加机场的收益。为此，机场有43位员工专门负责处理投诉，每天24小时值班，建立了一套行之有效的联动保险、卫生等部门的投诉处理规程。一个年旅客5200万人次吞吐量的机场，旅客的投诉率只在0.33‰，同时，表扬信也不断增多，2005年共收到311件，说明旅客对机场的满意度是非常高的。

#### 六、可持续发展空间——政府对机场环境的保护和土地政策是机场可持续发展的关键

法兰克福机场座落在地势平缓的丘林地带，始建于1918年，占地19平方公里。四周森林环抱，侧净空和端净空保护得很好，政府对机场的土地规划非常超前，把规划以法定的形式固定下来。随着经济的发展，机场对跑道、候机楼、机坪、货运场等设施不断进行改扩建，没有因用地紧张而受到影响，如今机场又在计划修建第四条跑道和第三号航站楼。

在机场的规划管理上，政府授权机场作为管理当局，对机场用地、建设统一规划，统一管理和审批，机场土地不出让，以租赁的形式招租给业主建设，而航空器活动区、停机坪、候机楼主要设施统一由机场建设管理、租让，没有各业主自行其事、划地为牢的情况，使机场有了可持续发展的空间，成了名符其实的机场经营者和管理者。

把机场作为公益性、基础性设施的定位，政府投资机场业，扶持发展其他产业，使航空业与其他产业相互拉动，形成效应；对机场超前科学规划，由机场管理机构统一管理、可持续发展的做法是值得肯定和借鉴的；机场的经营管理模式和经验也是值得我们学习和深思的。

(编辑校对：赵晓南)