



大会 — 第 42 届会议
经济委员会

议程项目 27：拟由经济委员会审议的其他问题

提高机场的非航空收入 — 印度对全球战略的看法

（由印度提交）

执行摘要

世界各地的机场正面临着越来越大的压力，需要使收入来源多样化以减少对航空收费的依赖。印度的背景特色是业务量快速增长、公私伙伴关系以及机场分级发展，因此提高非航空收入既是必要的，也是战略机遇。世界各国政府和机场运营人正越来越多地采用**航空城或机场城市模式**，以创造航空费用以外的收入。这些开发项目通常包括机场内或机场附近的酒店、零售店、会议中心、物流园区和办公区。

本文件概述了主要的全球最佳实践，以及如何在印度和其他发展中经济体结合实际情况加以实施，以加强财务可持续性、提升旅客体验并提高机场竞争力。本文件探讨了印度机场运营人与航空公司之间的非航空协定演变情况，强调了航空城市化在后自由化时代日益增长的战略重要性。这与《国际民用航空组织（ICAO）关于机场和空中航行服务收费的政策》（Doc 9082 号文件）保持一致，并建议制定统一的框架，以确保国际民用航空组织“不让任何国家掉队”倡议下的商业伙伴关系透明、公平和创新。

行动：请大会：

- a) 支持并承认非航空协定日益增长的战略重要性；
- b) 鼓励国际民航组织为此类协定制定指导材料和示范条款；和
- c) 建议各国根据国际民航组织的经济政策采取透明、公平和有利于创新的实践。

战略目标：	本工作文件涉及战略目标：航空运输经济发展确保实现经济繁荣和全民社会福祉。
财务影响：	

参考文件：	Doc 9082 号文件：《国际民航组织关于机场和空中航行服务收费的政策》 Doc 9562 号文件：《机场经济学手册》 Doc 9161 号文件：《空中航行服务经济学手册》
-------	---

1. 引言

1.1 机场已经从基础设施提供者转变为商业企业。

1.2 印度的民航业经历了重大转型，公私伙伴关系（PPP）模式驱动了机场现代化。

1.3 非航空收入：如零售、广告、停车场、免税店和贵宾室服务等，目前占主要枢纽机场总收入的 40% 以上。

1.4 这一趋势反映了机场正在演变为提供零售、房地产、数字和体验式服务的商业枢纽。

1.5 航空公司正越来越多地与机场运营人协作，共同开发这些服务，以提升旅客体验和财务可持续性。

1.6 印度的机场，特别是大都会机场和公私伙伴关系的棕地机场，采用了一些全球实践。但由于监管、基础设施和市场的局限，支线机场和较小的机场仍面临挑战。

2. 讨论

2.1 《国际民航组织关于机场和空中航行服务收费的政策》（Doc 9082 号文件）强调透明度、成本相关性以及就包括非航空服务的机场收费与用户进行协商。

2.2 第六次世界范围航空运输会议（ATConf/6）认识到，需要采取灵活并以市场为导向的机场经济学方法。

2.3 非航空协定通常由特许经营合同、合资企业或收入共享模式加以规范。

2.4 非航空协定的主要趋势

- a) 零售合资企业：航空公司和机场共同投资免税店和餐饮店。
- b) 贵宾室合作伙伴关系：由航空公司租赁或与机场运营人共同管理高级贵宾室。联名贵宾室和按使用付费模式正在扩大。
- c) 数据共享协定：协作使用旅客数据来优化零售定位。
- d) 数字整合：协定越来越多地包含用于个性化服务的数据共享协议。
- e) 可持续发展条款：新协定包括 ESG（环境、社会、治理）衡量指标。在新合同中正在嵌入 ESG 衡量指标，以配合印度的净零目标。
- f) 零售和餐饮（F&B）特许经营：航空公司与机场合作提供精心策划的零售体验。

2.5 创造非航空收入的全球最佳实践

- a) 优化零售和特许经营
 - (i) 使用数据分析为旅客提供客制化服务。
 - (ii) 基于客运量和混合租赁模式的灵活特许经营合同。
 - (iii) 在航站楼设计中融入免税、餐饮、健康和当地工艺品。
- b) 整合数字和电子商务
 - (i) 移动商务、预购应用程序、数字广告和有针对性的促销。
 - (ii) 通过适当的保障措施（例如，有针对性的 Wi-Fi 广告）将旅客数据货币化。
- c) 房地产和土地货币化
 - (i) 机场城市和航空城模式。
 - (ii) 酒店、仓储、物流园区、商务区租赁。
- d) 广告和赞助
 - (i) 程序化数字广告网络。
 - (ii) 由品牌赞助的体验区（例如，游戏区、贵宾室）。
- e) 通过公私伙伴关系（PPP）进行创新
 - (i) 商业开发中的公私伙伴关系让风险分担和创新得更上一层楼。

2.6 印度的观点和战略优先

- a) 开发非航空收入的分层方法
 - (i) 大都会机场：具有强大商业潜力的成熟生态系统。专注于高端零售、房地产、电子商务。
 - (ii) 2/3 级机场：强调当地手工艺品、中小企业（SME）合作伙伴关系和社区零售。
 - (iii) 偏远机场：范围有限；探索太阳能发电场、政府租赁和物流合作伙伴关系。

2.7 监管协调和支持

- (i) 鼓励租赁条件、广告权和定价模式的灵活性。
- (ii) 使机场经济法规与商业创新保持一致。

2.8 能力建设和知识共享

- (i) 国际民航组织/国际机场理事会（ACI）可以在向小型运营人传播全球最佳实践方面发挥关键作用。

2.9 可持续发展和绿色收入

- (i) 推广绿色认证的零售合作伙伴和电动汽车租赁。
- (ii) 来自机场太阳能和废物举措的碳信用货币化。

2.10 挑战和考虑因素

- a) 监管监督：跨管辖区缺乏标准化框架。不同机场的协定格式存在差异。
- b) 监管差距：与航空收费相比，对非航空协定的监督有限。
- c) 收入分配：非航空收入的公平分配出现争议。需要在收入分配和风险分担方面制定更明确的指导方针。
- d) 市场力量失衡：规模较小的航空公司可能缺乏谈判议价能力。
- e) 数字颠覆：电子商务和移动订购对传统的特许经营模式带来了挑战。
- f) 容量限制：高客流量会给商业空间带来压力，影响服务质量。

3. 结论

3.1 国际民航组织可考虑制定开发非航空收入全球框架

- a) 为以下方面定制模块：
 - (i) 根据规模和交通量对机场进行分类；
 - (ii) 监管调整和特许经营模式；和
 - (iii) 数字和房地产货币化。
- b) 鼓励成员国
 - (i) 通过国际民航组织/国际机场理事会平台分享特许经营协定范本和非航空收入战略；
 - (ii) 支持发展中国家进行知识传授和培训；和
 - (iii) 认识到非航空收入对于 COVID-19 后的财务复原力至关重要。
- c) 鼓励机场与航空公司之间开展透明的协商进程。
- d) 促进为监管机构和利益攸关方举办有关商业最佳实践的能力建设讲习班。
- e) 支持非航空收入绩效的数据驱动基准化。
- f) 国际民航组织应就非航空协定制定可配合各国国情的模板范本。
- g) 鼓励航空公司与机场运营人之间建立协商机制。
- h) 推广印度监管者和机场管理人员全球最佳实践能力建设方案。
- i) 支持在国际民航组织成员国之间比较非航空收入绩效的基准化倡议。