

学校编码: 10384

分类号: \_\_\_\_\_ 密级\_\_\_\_\_

学号: 9915051

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 汕头机场 2001 年机构改革方案分析

Analysis of The Scheme to Reform  
Organizational Structure of ShanTou Airport in 2001

魏少锴

指导教师姓名: 孟林明 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2002 年 3 月

论文答辩时间: 2002 年 3 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 6 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2002 年 3 月

## 论 文 摘 要

汕头机场十年间经历了效益的大起和大落，本篇论文选用汕头机场这一典型案例，分析其由盛到衰的内外部原因，并介绍了其 2001 年的机构改革方案，最后得出结论——唯有变革才是企业的希望。

本篇论文首先介绍了汕头机场的背景地域环境——潮汕地区的概况及其经济状况，同时介绍了汕头机场的发展简况；然后介绍了汕头机场作为军民合用机场的特殊社会关系，接着重点分析了 2001 年汕头机场进行机构改革时的外部环境和内部压力，指出在当时严峻的内外部环境压力下，汕头机场再不改革已经不行了，改革是机场发展的唯一出路；接下来详细介绍了汕头机场 2001 年内部机构改革方案：以机构重组为龙头，同时进行干部交流调整，员工精简转岗，最后对这个方案进行了分析评价，指出了改革方案的成功和不足之处，对继续存在的问题进行分析，提出解决问题的建议，并分析了汕头机场在新的民航体制的改革中的体制改革方向。

通过对汕头机场 2001 年机构改革这一案例的具体分析，说明了一个企业的经营管理应该是动态的，要随着企业内外部环境的变化而变化，企业才能够持续性发展，要不就将被市场淘汰；从本论文的分析中还可以看出，对于企业来说，当其经营管理不适应这个市场经济时，就一定要通过改革，寻找适合于企业的模式，这样企业才能获得新的生命力。

关键词：汕头机场 机构改革

Key Words: ShanTou Airport; Reform Organizational Structure.

## 目 录

第一章	潮汕地区简况	(1)
第一节	潮汕概况及其经济的盛衰变化	(1)
第二节	潮汕地区重建信用、重塑形象	(3)
第三节	汕头机场发展简况	(5)
第二章	汕头机场特殊社会关系介绍	(7)
第三章	汕头机场实施 2001 年改革方案的环境分析	(11)
第一节	外部环境变化分析	(11)
第二节	内部压力分析	(14)
第三节	加入 WTO 对汕头机场的影响	(20)
第四章	汕头机场 2001 年改革方案	(22)
第一节	改革的总思路	(22)
第二节	改革方案中组织结构的设定	(23)
第三节	干部交流调整、员工精减转岗	(30)
第五章	改革方案的评价、分析	(33)
第一节	改革方案实施后民意调查结果	(33)
第二节	改革的主要成效	(34)
第三节	存在问题分析	(37)
第四节	汕头机场体制改革的方向	(41)
附 录	参考文献	(45)

## 第一章 潮汕地区简况

机场的发展与其所在城市、地区密切相关，并且是直接反映该地区经济繁荣状况的窗口。因此，在分析汕头机场这个企业之前，就不得不先来分析一下潮汕地区这个与汕头机场的发展最密切相关的外部环境的特点及其近几年来经济的发展变化。

### 第一节 潮汕概况及其经济的盛衰变化

汕头市是北半球唯一一个被北回归线穿过却不是沙漠带的海滨城市，属于最典型的海洋性气候，空气清新，非常适合于居住。汕头市人口约 459 万人，市区人口约 127 万人，是著名的侨乡，华侨遍布全世界，中国海外华人包括华人首富李嘉诚在内的最有经济实力的工商巨头，差不多一半的原籍是潮汕地区，而他们又是海外华人中家乡观念最浓的一群。有一种说法是，世界上有两个汕头，一个在中国境内，一个在海外，例如香港 600 多万人口中就有 1/5 是潮籍人。而且，海外华人和很多潮汕本地人在说汕头的时候，不仅仅指的是汕头市，而且还指潮汕其他两市，即指汕头、潮州、揭阳三个市。潮州、揭阳与汕头相邻，说的都是“自己人”说的潮汕话，汕头至潮州市中心只有约 45 分钟车程，汕头至揭阳市中心也只有约一个小时车程。汕头市下辖潮阳、澄海两个县级市，潮州市下辖饶平县，揭阳市下辖普宁市（县级市），潮汕地区又泛称为粤东地区。

很早以前，汕头就是一个商业气息很浓厚的城市，潮人有“东方犹太人”的别称，恩格斯曾经在一篇文章中把汕头列为“远东少数几个有商业味道的城市”，潮汕地区很多地方特色浓郁的产品产业，都曾经在全国同行业中名列前茅，如潮州的瓷器、凉果，潮阳的建筑业，澄海的玩具、模具、工艺品，饶平的海产养殖业等。汕头在创设特区前，就已经是广东第二大城市，然而时隔 20 年，汕头市不仅跟广州的距离越拉越远，而且已被深圳、佛山，甚至被中山、番禺超越。2001 年度，汕头的经济增长率为负的 2%，在全广东省居倒数第一位，目前，汕头每年的财政收入还不到深圳的几分之一。汕头经

济发展迟缓、甚至出现倒退有其复杂而深刻的原因。概括起来主要有以下几个方面：

### 一、客观条件限制

潮汕地区地处广东省东南端，地理位置偏僻，素有省尾国角之称。由于潮汕地区曾经是对台前沿，本地的工业基础因此极为薄弱，交通也极为落后，经济主要以商业、手工业为主。地理位置和交通状况严重制约了本地经济的发展，人们的思想观念也因此大受影响。改革开放以后，由于缺乏地缘优势，在吸引外资方面远远落后于深圳、珠三角和福建等其他沿海开放地区。同时，在因循守旧、急功近利等思想观念的支配下，人们不是以守法经营、合法致富为荣，却幻想着通过吃优惠政策，甚至是靠钻政策空子、走私骗税、造假等不法手段来一夜暴富。在其他周边地区狠抓实业、狠抓高新技术来促进经济发展之时，潮汕地区却错失了大好时机，社会上所呈现的只是一片虚假的繁荣。当经济不景气、银根紧缩、市场经济秩序进一步规范时，潮汕地区的泡沫经济随之破灭，并被远远地抛到了兄弟城市的后面，特区昔日的无限风光成为泡影。

### 二、指导本地经济工作的思想、实践出现重大偏差、失误

1、潮汕地区历届领导班子领导发展经济措施不力，眼光短浅，急功近利。过去多任地方主官都只是把潮汕当作自己政治生涯的一个跳板，往往只呆一两年，顶多两三年后就上调了，这就使得本地政绩工程、面子工程很多，真正得益于民，有利于战略性、长期性发展的建设却没有人去搞。同时，因为政府引导不力，很少有人去兴办实业，大家都只顾眼前利益，什么生意能赚钱就蜂涌而上，盲目追求短期利益，这是本地经济停滞不前的一个很重要的主观原因。就象人们在批评一个企业发展不好的时候，首先想到的就是企业的领导班子管理不力，那么对于一个发展条件和机会本来很好的城市，现在居然倒退成这个样子，原来的市委、市政府领导班子是难咎其责的。

2、缺乏法律意识、信用恶化、违反市场经济法则、严重扰乱市场秩序

的逃税骗税、走私贩私、制假造假的犯罪行为在潮汕屡禁不止，黑色经济、泡沫经济的泛滥将潮汕经济带入没落的深渊。被新华社称之为新中国成立以来金额最大、作案最为疯狂、涉及人员最多的“世纪税案”就是发生在潮汕。2000年8月25日，“807”工作组与公安机关共同发起“台风”行动，仅在潮阳、普宁就捣毁了18个印制假增值税专用发票的地下印刷厂，查获的假增值税专用发票，用6辆卡车还拉不完。犯罪分子虚开增值税金额达323亿元，骗税42亿元。虚开金额是号称“共和国第一税案”——金华税案的6倍，涉税犯罪团伙约150人，其中有潮阳市委书记、市长、国税局局长等。<sup>①</sup>从1986年潮汕地区就开始出现偷税骗税的犯罪行为，然而政府部门、执法部门采取的态度往往是掩耳盗铃、听之任之，甚至官商勾结。因此近年来，潮汕地区偷税成风、骗税猖獗，严重影响潮汕地区国民经济的正常运行。由于出口骗税，恶意逃废债严重，潮汕地区已成为信用恶化的重灾区。许多外地企业不愿意也不敢与潮汕地区企业做生意，简直发展到了“望潮生畏”的地步，这就使得本地很多优秀企业为了自身的生存和发展而把企业外迁。1999年以来，汕头市迁走的企业达1200家，仅去年就迁走了450多家，这对潮汕地区的经济发展更是釜底抽薪。

## 第二节 潮汕地区重建信用、重塑形象

缺乏法律意识和信用恶化不仅贻误了汕头经济发展的时机，而且败坏了社会风气，破坏了投资环境，已给汕头经济发展带来了难以下咽的苦果，破坏了汕头的产品信用、市场信用、经济信用，乃至道德信用和总体的社会信用，所幸的是新一届的市委、市政府领导已深刻地理解了这点并正视问题，痛下决心改变整个城市的经济环境、信用和形象，通过大力宣传教育，全市上下对逃税骗税、走私贩私、恶意逃废债、制假造假行为深恶痛绝，全市上

---

<sup>①</sup> 资料来源：新华社对“世纪税案”的有关报导。

下形成共识：这种犯罪行径不仅扰乱了国家的经济秩序，影响了政府的形象，

影响了政府执法部门的形象，最终将使地区经济走向崩溃。

针对目前的情况，汕头市领导层知耻而勇，把“重建信用、重塑形象”作为新世纪汕头的生命工程来抓。在营造这一工程中，生命工程的第一步就从机关作风建设抓起：

1、脚踏实地实施民心工程，切实关心群众冷暖安危。全市干部中广泛掀起了密切联系群众、关心群众、奉献爱心新风，诚心诚意、富有成效地解决群众的实际问题。比如：2001 年是汕头改革开放以来财政最困难的时期，但市政府还是急群众所急，调整出 681 套公租房，挤出 147 套周转房，专门解决特困户的住房。

2、营造良好的选人用人氛围。汕头市把造就一支高素质干部队伍列为当地开展“重建信用、重塑形象”工程的关键，加大力度深化干部任用、提拔制度改革。2001 年，汕头市的政府机关从原来的 38 个减为 29 个，涉及面之广，力度之大，是汕头改革开放 20 年来历次之最。在这次机构改革、干部调整中，空缺职位全部通过公选增补，不搞直接任用提拔，这为推进“重建信用、重塑形象”这一新世纪汕头生命工程提供了坚强的组织保证。

3、建立良好政务环境。2001 年以来，汕头市委、市政府从实际出发，提出“信用立市、品牌兴市、实业强市”的发展新理念，大力倡导政府讲信用、企业创名牌、民营办实业，全力创造规范、宽松的发展环境，政府各部门对报批的业务，做到并联审批，以最快的办事效率完成，并全面推行“首问责任制”和“二次终结制”；为企业提供高效优质的服务。市政府还制定出台了一系列有关支持、鼓励兴办实业的政策措施，例如将工业用地地价削减 50% 至 60% 等等。通过采取各项行之有效的措施，汕头的经济已逐步朝着规范化、法制化方向良性发展，潮汕经济有了一定的复苏。

历史上的汕头曾经创造过辉煌，特别是改革开放以来，汕头经过 20 年的努力，经济社会得到了长足的发展，基础设施建设日益完善，人民生活水平不断提高，但由于经济工作指导思想的偏差、失误，经济社会管理不规范，

汕头市在市场秩序和社会秩序方面存在十分严重的问题，因此，“两大整治”工作和“重建信用、重塑形象”工程是否成功直接关系到今日汕头是就此一落千丈、声名狼藉，还是能重振雄风、再创辉煌。通过半年多的整治，汕头的投资环境有较大改善，已有“亚飞亿龙集团”、“香港四洲集团”、“美国威尔信集团”等一批国际知名企业相继落户汕头。汕产市“十五”时期经济社会发展的奋斗目标之一就是——国民经济跃上新台阶，至 2005 年，全市国内生产总值达到 850 亿元，年均增长 10%左右。基础设施和市政建设不断配套完善，适应经济和社会发展需要，使汕头经济特区成为高新技术产业重要基地、综合服务功能较强的区域中心城市。<sup>①</sup>

### 第三节 汕头机场发展简况

汕头机场是整个潮汕地区即粤东地区唯一的机场，在粤东地区的运输业中占有很重要的位置，汕头机场的发展与潮汕经济的兴衰密不可分。1996 年，汕头市的 GDP 增长为 16.04%，2000 年下滑至 7.3%，2001 年上半年出现负增长 3.2%，是广东省唯一负增长的地级以上城市。与此趋势相同，汕头机场 2000 年旅客吞吐量与 1995 年相比下降 47%，从原全国 15 个最繁忙的航空港之一跌至第 28 名，这可以充分体现汕头机场的发展在很大程度上依赖于潮汕经济的状况，与潮汕经济的发展呈现同样的趋势，并领先反映出这种趋势。<sup>②</sup>

汕头机场的前身是空军驻汕部队的军用机场，1974 年建站成为军民合用机场，由空军进行管制，1980 年，响应全国第一次民航改革，汕头机场也开始脱离空军管制改由中南民航管理局管理。1986 年，随着潮汕经济的蓬勃发展，汕头机场的候机楼和跑道规模已经不适应当地航空市场的需求，因此市政府便在当年投资对候机楼和跑道进行了第一次扩建，这次扩建大大方便了

<sup>①</sup> 资料来源：汕头市十届人大四次会议政府工作报告。

<sup>②</sup> 资料来源：中国宏观经济信息网，2001 年 9 月 6 日。

各地来往潮汕的客人，使潮汕地区的投资环境大为改观。随着汕头市经济的

不断发展，汕头机场的年客流量自 1986 年至 1995 年呈现逐年上升的趋势，并于 1995 年达到历史最高峰——年客流量 196.2 万人。但到了 1995 年下半年，随着潮汕泡沫经济的破灭，汕头机场的客流量在 1995 年形成一个拐点后就开始逐年下降，2001 年的年客流量仅剩 87 万人。汕头机场职工总数却没有随着机场发展而同趋势发展，而是从 1974 年的几十个人逐年递增至 2000 年的 730 人，汕头机场的编制也从原来的副科级一直上升到副厅级，足见二十年间汕头机场发生了多么大的变化。

汕头机场在八十年代末到九十年代初期本地航空市场发展繁荣，市场供给小于需求时，由于机票紧张，很多员工参与炒票活动，通过倒票恶意炒高票价个人从中牟利，而且机场里各经营单位乱收费现象普遍存在，经常受到旅客投诉，这些都严重破坏了汕头机场在海内外旅客心中的形象。后来随着经济滑坡，特别是在汕头市“两大整治”活动中，汕头机场也大力加强内部管理，规范各种制度，虽然效益下降，但企业的形象发生了很大的改观，逐渐以一个诚实守信、优质服务形象呈现在大家面前，成为汕头“重建信用，重塑形象”的一个窗口。

随着“重建信用、重塑形象”工程的实施，潮汕的经济秩序有了明显好转，在招商引资方面取得了一定的成果，潮汕经济的复苏为汕头机场创造了新的发展机会，汕头机场的效益经过七年的连续滑坡，现在很可能已经是到了最低谷，汕头机场应该抓住潮汕经济复苏的契机，把它做为企业发展的新起点。

## 第二章 汕头机场特殊社会关系介绍

作为粤东地区唯一的机场，作为潮汕三市与外界联系的空中桥梁，汕头机场的发展与潮汕经济的兴衰紧密联系在一起，不仅如此，汕头机场的发展还受其特殊社会关系的直接影响。

### 一、汕头机场与空军驻场部队的关系

1980 年，由邓小平拍板，人民日报用社论形式表述的民航改革方向是“民航要走企业化的道路”；自那以后随着全国民航业的体制改革，各地民航逐渐与空军分开，改变领导体制。汕头机场是在八十年代初与空军管制分开，改由中南民航管理局管理。但是，由于汕头机场是在原有军用机场的基础上改建和扩建而成，因此，汕头机场至今仍属于由中南管理局管理的军民合用机场，至今仍与空军驻场部队有着千丝万缕的关系，这就使机场在空中航线方面的开发没有自主权，受到空军很大的限制，使得汕头机场的发展不但与汕头市经济的发展有着直接的联系，还与空军驻场部队的支持与否有着直接的联系。由于企业和部队的各种利益冲突，事实上汕头机场总是受到空军的限制：每年要缴纳很多场地占用使用费，接纳空军家属或转业人员等，而且很多航线因为空军不同意而飞不成，因为汕头机场的航线申请一定要经过空军方面的审批，这样致使机场很多开拓新航线的做法无以实施。例如：2001 年 12 月份深圳航空公司和汕头机场签订了协议，定于从 2001 年 12 月 22 日起由深圳航空公司承运汕头至各地的“无缝转机”航班，该航班消息都已在中央电视台播出了，即深航的飞机每周二、四、五、六晚上七点飞达汕头，次日 7：10 从汕头起飞返深，半个小时后到达深圳，转机的旅客就可以从深圳乘坐深航飞往各地的飞机进行转机，虽然这样比直航要多耗一些时间，但其票价却很有吸引力。比如当时南航汕头分公司和国航由汕头往北京的航班票价最低为 1130 元，而深航的无缝转机全程票价却只需 740 元，比前者低了 35%，所以若是深航的这个航班成功飞行的话，将会改变南航汕头分公司对航线票价

的垄断，活跃汕头的航空市场，有利于机场和乘客的利益但却大大不利于南航汕头分公司的垄断经营，于是南航汕头分公司就和汕头旅游公司共同出面去找广州军区空军，由广空出面找深航来禁止此航线的飞行，使得一个有利于机场、旅客利益的措施就这样夭折了。

## 二、汕头机场与基地航空公司、汕头旅游公司的关系

在基地航空公司——南航汕头分公司（1993 年成立）还未成立之前，汕头机场与汕头旅游公司关系不错，属于合作竞争关系，两个企业共同开发汕头航空市场，但是，基地航空公司成立后，这种格局就发生了变化，变成汕头旅游公司、基地航空公司联合空军驻场部队与机场进行竞争。

从正常、合理的角度来看，基地航空公司和旅游公司应该是机场的第一上帝，但是具体到汕头机场来说，由于航空市场较小，基地航空公司的垄断以及各种利益关系（旅游公司的包机大部分是由南航汕头分公司的飞机来承运，空军驻场部队的更多家属是在南航汕头分公司上班等），使得第一上帝对于汕头机场来说，在更大程度上起的却是限制潮汕地区的航空业以及汕头机场进一步发展的作用。

汕头机场现在的总航班量中有 60%的航班是由南航汕头分公司的飞机承运的，而且其趋势还呈上升状态，其余的航班则很分散地由多个航空公司的飞机来飞行，这些航空公司有国航、东航、北航、厦航、川航、西南航、海航、云航、南航的其他分公司等，这些航空公司在汕头的飞行量很小，其飞机每天顶多执行一个往返汕头的航班架次，远远不足与南航汕头分公司抗衡。对于航空公司来说，一个航班总的客货总销售额是影响其运输经济效益的直接因素，而客座率高低对航空公司而言只是影响效益的一个间接要素，因此，如果没有竞争，航空公司宁愿通过高票价低客座率来达到低票价高客座率的收益，因为前者对企业的管理和营销水平要求较低，而且航空公司还不必投入很多营销费用来提高客座率。例如：假设汕头往北京的航班，票价为 1130 元时，客座率为 50%（以 B737-300 型飞机来计，即每个航班乘客 70 人），而

若把票价降为 800 元，则客座率至少应提到 71%（即每个航班乘客 99 人），才能达到同样的销售额。因此，南航汕头分公司从自身的经济利益出发，在全国各地的机票票价都相对下调的情况下，依靠垄断经营依旧保持着居高不下的票价，而且与别的航空公司在一些旅客较多的航线上联合起来使用价格合谋策略，共同不降低票价和运价，这就使得汕头往全国各地的航线在同里程同档次中价格偏高。例如：汕头往香港的航班飞行时间 50 分钟，机票价格是 1120 元，是“全世界最昂贵的航线之一”。居高不下的票价使得汕头机场的客流量急剧下降，对汕头机场的效益造成很大的冲击，因为机场的主营业务和非主营业务收益受客流量的影响最大。

### 三、汕头机场与汕头市政府的关系

汕头机场与南航汕头分公司、汕头旅游公司和空军驻场部队的这种非良性关系本应由汕头市政府出面来进行协调和引导，但由于汕头机场直属于中南管理局管理，实行统收统支，很少参加地方性活动，对地方财政贡献很少，而南航汕头分公司中汕头市占了 40% 的股份，汕头旅游公司又属于地方性企业，因此政府从地方财政经济出发，必然会偏向于南航汕头分公司和汕头旅游公司。但到了 2001 年，汕头的经济已陷入最低谷，市政府为了刺激航空市场、旅游市场，其政策取向有些变化，对这三个公司的处理相对比较公平，但因汕头机场主营业务至今仍是统收统支，因此机场要想从根本上取得政府的支持不是一件易事，没有取得政府的支持，机场处理好与南航汕头分公司、旅游公司和空军的关系是很困难的。

### 四、汕头机场与民航行政管理体制的关系

汕头机场既是属于军民合用机场，又是被纳入民航行政管理体制的机场，受民航总局和中南管理局的管理，民航总局和中南管理局是行业管理部门，本应立足于宏观指导和政策引导以及为各民航企业创造良好的政策法规环境，但是，到目前为止，汕头机场依旧属于中南管理局计划指标管理下的机场，每年由中南局下达各项指标和工资总额，机场再接受中南局的查帐和指

标考核，并且中南管理局对汕头机场内部的各项工作进行了不少直接干预，特别是对机场高层领导的任命和重大投资决策问题干预较多。这种实际上的政企不分给汕头机场的自主经营带来了很大的限制，使汕头机场陷于计划经济体制中，建立现代企业制度无法得到落实，这是企业内部机构改革无法解决的问题，这种现状主要造成以下弊端：

1、由于民航总局、中南管理局是汕头机场实际的行政领导部门，那么这两个局下的各个司、各个部门的领导也都成了汕头机场的领导，这样就无形中给汕头机场增加了很多“婆婆”；各种来访、检查、座谈、交流更是穷于应付，造成很大的浪费和腐败。

2、由于机场的高层干部任命最终要由管理局拍板，因此就给了某些人更多“跑官”的机会，也让机场的第一把手失去应有的人事权力，不利于领导班子的团结，而且使各种改革、各项工作总是不能彻底，只能动到中、基层干部，很难改革到高层管理人员。

3、由于工资总额和大的投资决策由中南局最终决定，就使得汕头机场属于典型的计划经济模式，没有自主的资金分配和工资分配权，无法进行自主决策和采用有效的激励机制调动员工的积极性。

总之，汕头机场做为一个独立法人企业，既不能自主经营又不必自负盈亏，因而很难适应市场经济的要求，但是，这种局面在民航体制改革新方案实施后应该会有本质改变。

### 第三章 汕头机场实施 2001 年改革方案的环境分析

国企业的改革，大多是出于一种行业调整与要求或是被动地适应市场的需要而进行的，汕头机场的改革其实应该在好几年以前就必须进行了，但是由于机制和领导的原因一直没有执行。86 年扩建的汕头机场曾使潮汕地区的投资环境大为改观。深圳、厦门、汕头机场的旅客吞吐量在 1994 年分别位于全国机场排序的 5、6、12 位，1995 年汕头机场的客流量将近两百万，在全国机场中是颗“小明星”；然而，也就在 1995 年的下半年，汕头机场的客流量和效益就开始出现持续滑坡，机场的各届领导却一直没有采取有效的措施来改变这个状况。直到 2001 年，新一届领导班子发现对于现在的内外部环境来说，汕头机场再不改革就已经不行了，这时全面改革的方案才得以出台和实施，以适应与前几年相比早已变化了的内外部环境。企业是联系内外部环境的一个反馈系统，一个企业的变革与其所处的内外部环境密切相关。本章就来分析汕头机场在实施 2001 年改革方案时的内外部环境、状况和要求。

#### 第一节 外部环境变化分析

虽然民航改革已经进行了二十多年，市场经济的概念在国内也早已提出了十几年，但是民航建立现代企业制度的改革明显滞后，再加上原来航空市场供严重小于求和垄断经营使得民航的改革很不彻底，特别是对于中小机场来说更是如此。从汕头机场的状况来看，前几年虽然经营不善，效益利润率低，但历史的原因、市场的需求使其效益得到一种膨胀，人们便只看到、关心这些辉煌的表面，很少有人去关心其内部存在的、潜在的很多问题，以及怎样使一个企业能够持续性地发展。但到了市场供需趋于平衡或是供大于求时，原来那些潜在的问题就如雨后春笋般一个个地暴露出来了，让机场的领导们、机场的职工们不得不冷静地思考怎样通过改革来适应这个市场环境的变化。外部环境变化对汕头机场改革的推动作用主要体现在以下几个方面：

## 一、地区经济的变化

从第一章的介绍中我们可以看出潮汕经济在最近十几年间发生了很大的变化，因此，做为当地经济体现窗口之一的航空业也就随着整个城市（地区）经济的变化而变化。

1、市场环境变化的影响。潮汕地区重工业不发达，旅游业也少资源，地区中搞实业的企业很少，主要是以第三产业和外贸出口及华侨投资为主，八十年代末到九十年代初乘着改革的春风和政策的倾斜，潮汕经济得以高速的发展，汕头的很多食品、纺织品等轻工类产品以其物美价廉而销往全国各地，再加上很多潮人外出经商，给潮汕地区带来大量的生意往来，商务客人的流动性很大，作为高档交通方式的航空运输也水涨船高地得到高速的发展，而到了九十年代中期至后期，由于经济形态的改变，竞争的加剧再加上汕头市的泡沫经济和黑色经济的打击，汕头已失去“具有良好投资环境的城市”这个美称，自身产品竞争力的减弱和外来商户的减少导致来往汕头机场的商务客人数量减少，这个主要旅客群数量的急剧减少给汕头机场的客流量和经济效益都带来很大的负面影响，是影响汕头机场发展的最主要的外部因素。

2、替代品竞争加剧的影响。日益发达的铁路和高速公路对汕头机场的影响越来越大。汕头由于地理条件所限，几年前陆上交通极不发达，96年前，汕头未通火车，仅国道与厦门、广州等城市相通，汕头至厦门乘车需8个小时（现在只需不到3个小时），汕头至广州则需10小时以上（现在仅需5小时左右），而且行车路上很不安全，因此那些商务往来和旅游的人大多选择乘坐飞机，航空运输以其方便、安全、舒适、快捷成为大部分生意人的首选。然而，1996年后，随着广梅汕铁路的通车以及深汕、广汕高速公路的开通，汕头至深圳乘坐大巴只需不到四个小时的时间，票价为120元，而由汕头至深圳的航班票价为430元（机场建设费另加50元），如此大的价格差距使得汕头至深圳的航空运输失去了其有利的条件，原本汕头至深圳每天至少有三个航班（有时有五、六班），而且客座率都很高，后来因乘坐的旅客太少而被

迫停飞，同样的，原本汕头至广州每天有五、六个航班现在减为每天两、三个航班。也就是说，铁路、高速公路的发展，对汕头机场的中、短途运输冲击很大，分流了很多中、短途运输的客货源，这也是影响机场效益的一个重要的外部原因，当然随着铁路和公路运输的加速发展，对汕头机场的影响将可能更加严重。现在已有很多旅客、货主为了经济的票价、运价，先坐大巴到厦门或是广州、深圳，然后再坐飞机往别的城市去，很多大货主更是先用卡车把货拉到厦门、广州、深圳，然后再空运到全国各地。这样使得潮汕地区的客货源进一步被附近城市的机场分流出去。这又进一步影响了汕头机场的客流量、货运量。

3、民航改革业务分流的影响。九十年代初，民航改革提出了机场与航空公司业务分离的策略，响应这一政策，经过逐步地分离、分流，至 1999 年，占汕头机场主营业务收入一大部分的客货代理业务的 60%被分流到南航汕头分公司。当然同时也分流了二十三名员工，但这些员工的工资成本费用远远小于分流出去的业务给机场带来的经济效益。

4、客货代理业务竞争加剧的影响。客货代理业务是机场主营业务的重要组成部分，随着客货代理业务的分流，南航汕头分公司管理的日益成熟，汕头机场与南航汕头分公司在客货销售、代理方面的竞争更加加剧，南航汕头分公司由于自身拥有飞机，在客票价格和运价政策方面有自主权，经营较自由；而机场作为航空公司的代理单位，在票价和运价方面没有什么自由空间，票价和运价是由航空公司制定的，因此代理比较被动。而且南航汕头分公司是基地航空公司，在热门航线上出港的航班时刻较好，适合于海鲜等急件的运输，也较适合于外出旅游和商谈业务的旅客。例如：汕航往北京的航班是早上 11：20 出发，到京时间大约在下午 2：00，而机场所代理的国航航班出港时间是下午 5：40，到京时间大约是晚上 8：00，当然不适合海鲜等急件的运输，而且由于国航航班到京时间较晚，大多数旅客选择乘坐汕航的北京航班。总的来说，在客货代理方面，汕头机场与汕航相比是处于明显的劣势的。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库