

行业研究

孤勇者： 香港国际机场的求存发展之路

The Survival and Development of Hong Kong
International Airport under the Epidemic



JUSTIFIED TRUE BELIEF.

版权

Copyrights

出品 | 埃尔坡研究中心

主编 | 祝伟龙

作者 | 刘晨玮、岳娉孜、刘兰轩、羊思南

美编 | 卞蒙卉

日期 | 2022年5月10日

本报告由上海埃尔坡商业管理有限公司（简称：埃尔坡公司，英文名：AIRPO Commerce Management Co., Ltd, Shanghai）与埃尔坡研究中心（AIRPO Research Institute）共同完成。

©本册著作权归埃尔坡公司及埃尔坡研究中心联合所有。

联系我们

Contact us



18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室

01 疫情下，香港机场面临的困境

Difficulties faced by the HKG under the epidemic

作为国际枢纽，香港机场国际交流受阻

2019年新冠疫情爆发导致全球客流出行人数锐减，再加上不同地区和国家实施的旅游出行限制以及检疫措施，重创以国际出行为主的香港国际机场，使得香港机场管理局面临前所未有的挑战。截至2020年，香港国际机场在世界范围内连接全球约190个航点，有超过100家航空公司在机场运营，每日提供超过1000班航班，对于香港机场管理局以及香港机场来说，国际及旅游客流是香港机场客流的主要来源，全球性疫情的突发导致了香港机场最为主要的国际客流中断。

2017至2021年香港国际机场旅客吞吐量变化

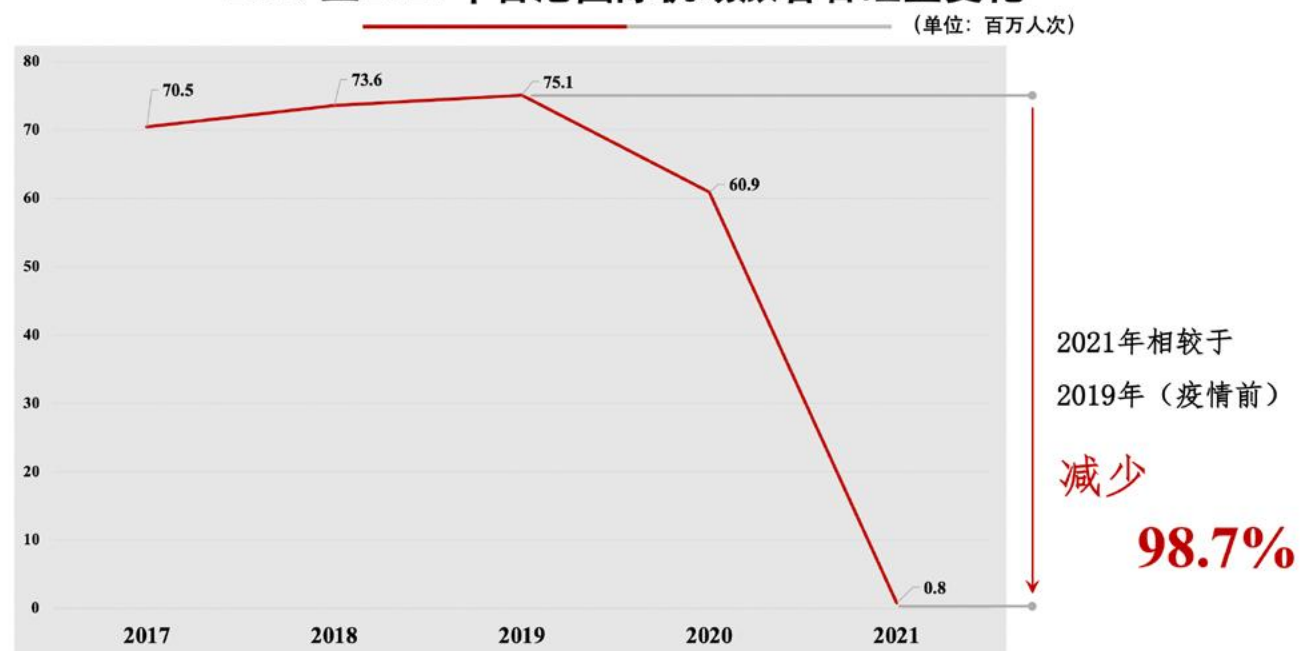


图1：2017—2021香港国际机场旅客吞吐量变化

货运活跃无法抵消客流消失带来的损失

根据香港机场管理局发布的数据显示，2020年香港国际机场客运量883.6万人次，2021年客运量下跌84.1%至135.1万人次，连续两年远低于疫情前2019年客运量的7154.3万人次。客流中断最直接的影响是机场每日剧增的整体运营成本、机场经营租赁成本，以及机场基础设施服务的人力投入等只进不出的情况。面对疫情带来的影响，香港机管局在航空货运方面另寻出路，为香港国际机场带来收入新增长点。据机管局发布数据显示，2021年香港国际机场货运量按年上升12.5%至502.5万公吨，超越2019年疫情爆发前的480.9万公吨。货机起降量创下历史新高，按年跃升19.8%至82935架次。

疫情前与疫情后香港国际机场旅客吞吐量变化对比

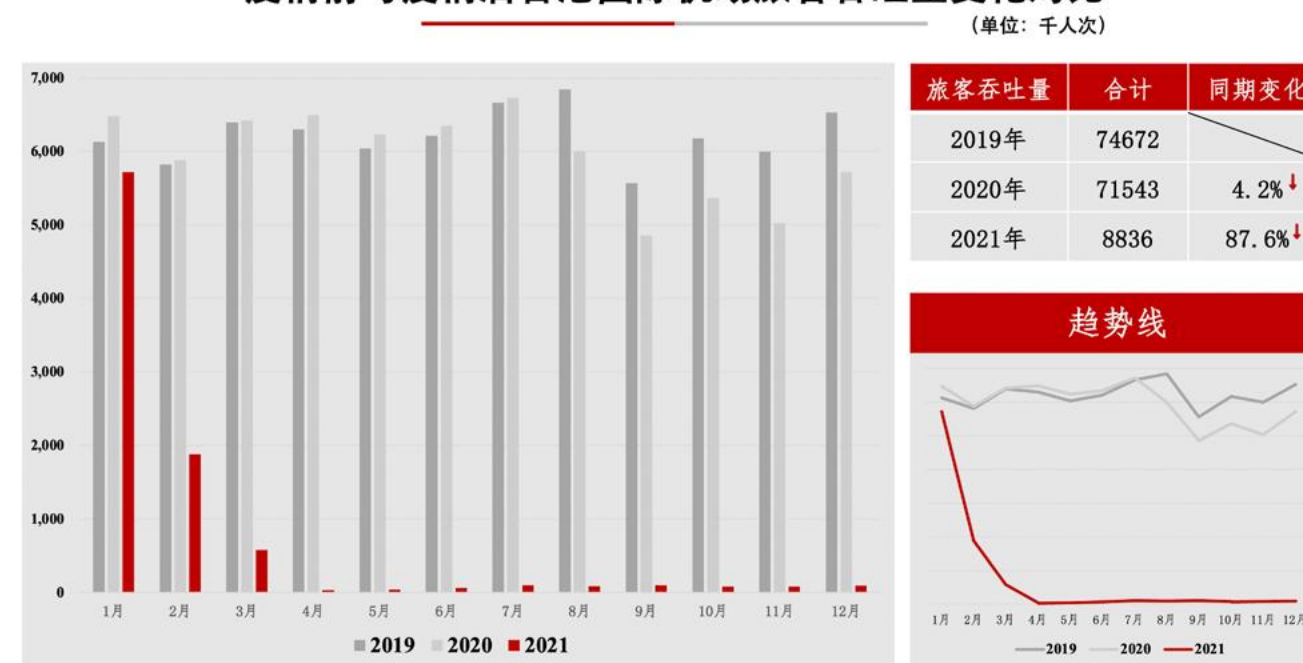


图2：疫情前后香港国际机场旅客吞吐量变化及对比

收入锐减

但是，由于2019年疫情的突如其来以及2020年疫情的反复，以香港国际机场在内的全球多个航点均实施严格的检疫措施及旅游限制，使得以国际客流为“生”的香港机场财务面临巨大困难。在2020-21财政年度中，香港国际机场收益总额下降65.3%，同比损失近59.36亿港元。收益下降的主要原因是由于机场收费（下跌71.9%，约17.54亿港元）、安保费用（上涨32.8%，约4.86亿港元）、零售特许经营权及广告收益（下跌96.6%，约2.03亿港元）、机场禁区辅助服务专营权（下跌30.1%，约17.55亿港元）以及客运大楼租赁费用（下跌36.5%，约9.15亿港元）等收益下跌导致。其中我们发现由于客运量减少、机场方宽减商铺及食肆租金，以及部分商铺和食肆因疫情暂停营业，零售特许经营权及广告收益下跌最为明显，同比减少96.6%至2.03亿港元。最后，由于机场收益下跌以及财务年度亏损，香港国际机场经营活动产生的现金流额度由2019-20年度的99.83亿港元降至2020-21年度的29.42亿港元。

香港国际机场作为一直以来置身全球范围排名前十的机场，疫情所带来的客流中断现象，直接触击到香港国际机场的生存基础。通过对香港国际机场管理局针对新冠疫情对机场的影响制定的策略研究，我们看到尽管香港国际机场遭受到机场建成后有史以来最大的难题，但是香港国际机场机管局及董事会成员并没有乱了阵脚，相反我们看到了一个大胆、沉稳且有勇有谋的“求生者”形象。

2017至2021年香港国际机场收益变化

(单位: 百万港元)

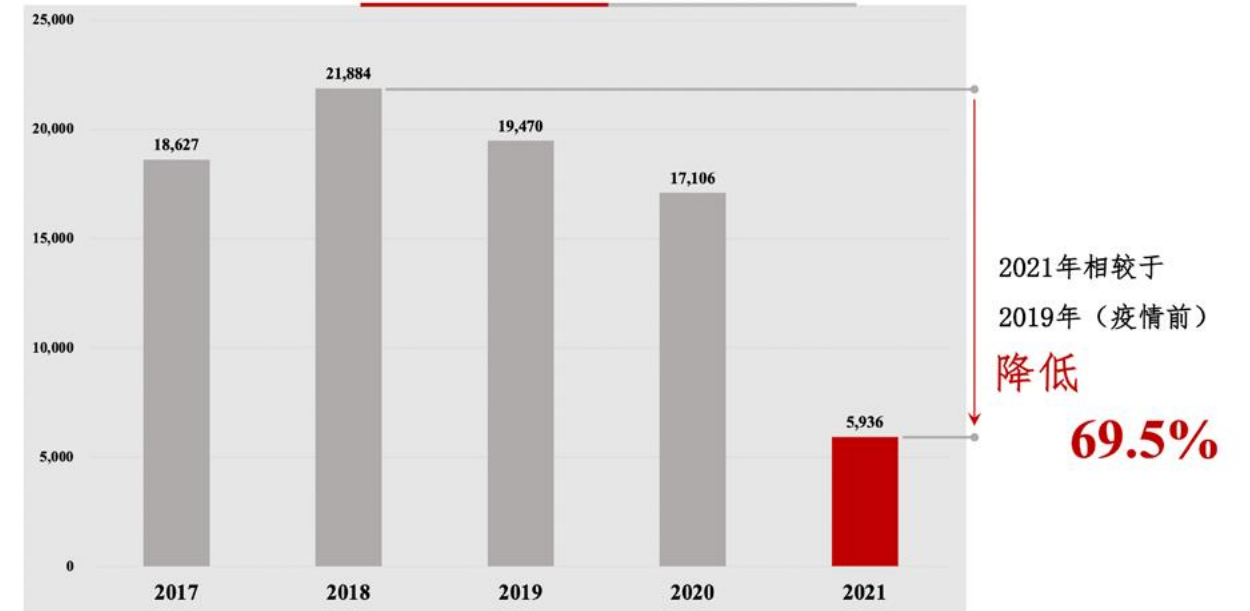


图3: 2017—2021香港国际机场收益变化

2017至2021年香港国际机场财务收益变化

(单位: 百万港元)

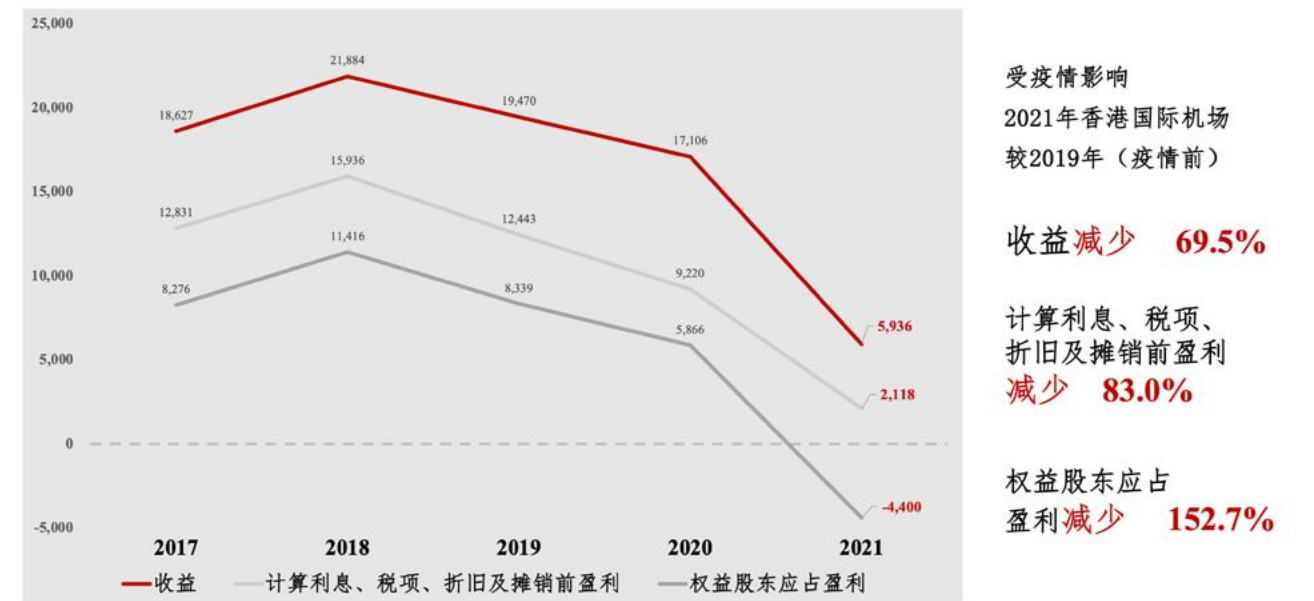


图4: 2017—2021香港国际机场财务收益变化

02 香港机场需要解决的关键问题

Key issues that the HKG needs to address

保命求发展：保证资金流正常

据香港国际机场机管局发布的2020-21年报，由于疫情对管理局收入的影响，叠加管理局向航空业提供的纾缓措施，导致香港机场录得亏损21.18亿港元，总收益额下降65.3%，同比损失近59.36亿港元。在疫情的肆虐下，香港机场的收入大打折扣，在入不敷出的情况下，如何保证稳定的资金流是香港机管局的首要管理目标。如果资金流周转不顺畅，或者现金流出现短缺的情况，会导致机场其自身运营面临困难，甚至导致目前正在进行的已投资的机场项目无法进行，严重制约香港国际机场的整体未来发展战略。

在流动资金风险方面，香港国际机场服务控股有限公司及其附属公司和珠港机场公司须负责本身的现金管理外，集团的所有现金管理工作都由香港机管局集中管理，其包括现金盈余的短期投资和筹借贷款及其他借款以应付预计现金需求等。此举措是为了确保充裕的现金储备，与此同时，获取大型金融机构承诺的备用资金能够满足机场短期和长期的流动资金需求。在客运量减少期间，为稳定资金流和减省成本，香港机场关闭了部分措施以善用资源。

保命求发展：保证旅客出行恢复时能最大化收益

在客流中断期间，香港国际机场管理局应该如何对机场全方面做出调整，才能为客流恢复时做好准备是香港机管局需要思考和解决的问题。对于香港国际机场而言，相较于客流正常时机场匆忙且人流巨大的状态，客流受到停滞的这段时间是香港机管局难遇的对机场进行保养、改进以及为旅客提供针对疫情的服务进行调整与改进的契机。由于新冠疫情，未来旅客对航空出行的需求以及在机场的体验会朝着智能化、无接触式出行方式演变，因此如何提供智能无接触式服务是机场需要思考的问题。

与此同时，疫情的突发也对香港机场的商业特许经营者们带来了毁灭性的打击。客流中断直接导致香港机场的商业经营者们收入归零，在特许经营者经营还需向机场缴纳租金的情况下，没有客流和收入等同于只出不进。因此，对于香港机管局而言面对这种状况，如何做到保留机场现有商业特许经营者们继续在进场进驻开店以及待客流恢复时机场商业购物区能够正常运转同样也是需要香港机管局制定相应的政策使现状得以解决。

03 香港机场的做法及实现效果

Measures taken by the HKG and their effects

财技长袖善舞，积极利用多种金融工具规避财务风险，为客流复苏做足准备

面对疫情导致的突如其来非抵抗因素，香港国际机场管理局在2020-21年度面对的巨大营收税减的情况下逆境求生，计划并实施了众多贷款、融资计划以及资金筹集工作。在大众的普遍印象，受疫情导致客流停滞的香港机场，其机管局的做法和应对措施是有些许意外的。面对机场营收的大幅度亏损，香港国际机场财务吃紧的情况下，香港机场机管局反其道而行之进行大量资金筹集工作。在2020-21财政年度，截至2021年3月31日统计数据，香港机场机管局的借款总额达到417.69亿港元，对比2019-20财政年度借款总额的52.15亿港元，增加了7倍之多。这其中包括五年期350亿港元的银团信贷（175亿港元定期贷款以及175亿港元循环贷款）、15亿美元双期高级永续证券、15亿美元双期10年期及30年期美元机构票据、以及通过私募方式发行81.79亿港元票据。

2020年6月，香港机管局与21家本地及国际银行签订的35亿港元的银团信贷，其中包括金额同样为175亿港元的定期和循环贷款，这项贷款的整体定价按照香港银行同业折息加82个基点，是自2019年新冠疫情以来，同年期俱乐部式或银团贷款交易中的最低利率水平。同年12月，香港机管局在中银国际的协助之下成功发行了15亿美元的双年期高级永续美元债，大幅超过了原定目标规模10亿美元。发行期限分别为永续首5.5年不可赎回和永续首7.5年不可赎回，发行利率分别为2.1%和2.4%。最近，2022年1月3日，据相关机构报道，香港机管局计划通过发行多笔美元债券，其中包括ESG融资板块的绿色债券，筹集高达40亿美元。

在财务风险管控方面，机管局也是照顾有周，运用了不同的工具和投资技巧。香港机场机管

香港机管局2020-21财政年度借款总额

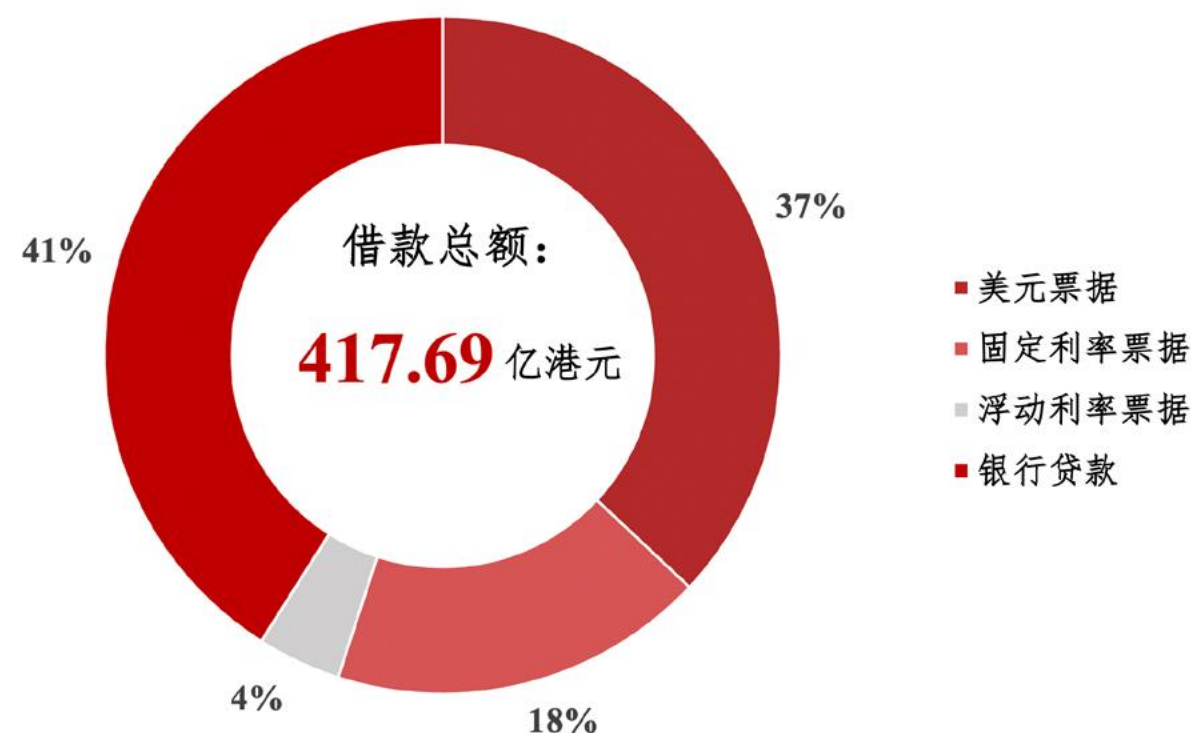


图5：2020-21财政年度香港机管局借款总额

局选择将借款分摊在不同日子续期或偿还以分摊财务压力，保证现金流的稳定。机管局亦使用各种金融工具，例如利率掉期、交叉货币掉期及远期外汇合约，对冲财务风险。根据已获核准的政策，机管局采取措施以维持适当的固定及浮动利率借款组合，务求把利率波动对盈利的影响减至最低。此外，考虑到汇率变动的风险，在条件许可的情况下，机管局已将以其他货币发行的外部借款转换为港元，其收益及成本大部分亦以港元计价。机管局亦利用远期外汇合约为日后的澳元计价交易对冲风险。

香港国际机场面对疫情冲击，还要进行资金的筹集工作是要干什么呢？从香港国际机场管理局2020-21的年报中我们看到，香港国际机场机管局将筹集到的资金应用于提升机场基础设施建设、扩展机场运力及功能、对航站楼区域进行

保养及翻新、加速香港国际机场第三跑道建设完工、推动SKYCITY航天城机场城市建设、对机场商业经营商减租免租、以及向航司优先购买机票和运力等方面。香港国际机场机管局希望通过融资以及相关的资金筹集工作，并利用筹集到的资金对机场其本身的建筑空间进行优化升级、引进面向旅客的智能化和数字化服务以及对机场运力扩张，为旅客再次到访时能够以焕然一新面貌示人而努力。与此同时，香港机场机管局的应对措施照顾到了受疫情影响更直接的机场商业零售特许经营商们，为其减免租金，待客流恢复时，机场零售经营同样可以有序进行。

优化旅客在机场的体验

疫情对人们尤其是机场旅客带来的冲击及出行习惯的改变毋庸置疑，无接触、高效、并且安全的出行体验是未来或疫情后旅客在机场的出行体验方面的需求。如何实现旅客与机场工作人员减少直接性接触从而降低疫情传播的可能性及概率是机场都在尝试解决的问题。在疫情客流中断期间，香港国际机场根据疫情对旅客出行群体行为习惯的影响，在机场内推出诸多自动化及无接触式技术，以减少旅客与工作人员的直接身体接触



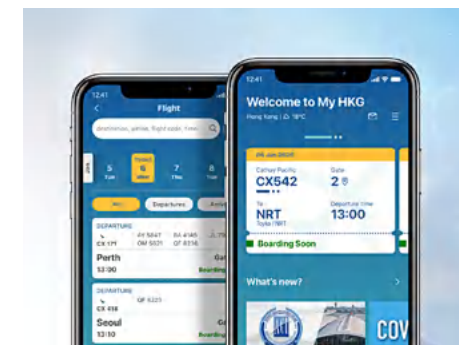
香港国际机场无人驾驶拖车

与此同时，香港国际机场采用先进的自动化智能清洁机器人来保证机场环境的清洁安全。



运作在香港国际机场的自动化智能清洁消毒机器人

在旅客登机服务方面，香港国际机场推出了自助登机匣口，并在此基础上扩展自助保安匣口的应用范围，最大限度上自动化旅客身份核实流程并利用无接触式旅客升降机。香港机管局同时为了进一步提升旅客体验，推出了全新的「My HKG」移动应用程序，使操作显示界面更加通俗易懂，方便旅客使用。并且加入了旅客抵达机场前预订服务、会员奖赏计划等新功能。



香港国际机场旅客端应用程序—My HKG 操作界面

最后，香港国际机场在其2020-21年度年报中表明，会将越来越多的无接触式、智能化设备逐渐应用于机场的方方面面，结合机场采取的全面清洁消毒措施，可以在客流恢复时大大提高旅客在机场出行时的体验及安全性。

最大限度照顾机场商业经营商，免租减租政策落到实处

从香港国际机场机管局发布的2020-21年报中财务状况数据中我们已经看到，香港国际机场与2020年收益损失近60亿港元，同比下降65.3%。这其中我们注意到，香港国际机场的零售特许经营权收益减少2.03亿港元，同比下跌96.6%。香港国际机场在2020-21财政年度近乎“归零”的机场商业特许经营收入间接体现了香港国际机场在疫情下，对于机场零售经营商们推出的充分照顾政策。根据香港机管局于2020年上半年公布的向航空业界提供宽免或扣减各类费用的政策表明，香港国际机场机管局决定宽减香港国际机场客运大楼（包括贵宾室和办公室）的租户租金，宽免包括旅客辅助服务、商用服务柜台以及跨境交通运营商的客运大楼特许经营商费用。与此同时，香港机场机管局明确表明，在客流恢复正常之前，香港机管局亦将会继续向零售商及食肆租户提供租



香港国际机场T1航站楼临时核酸采样区

金纾缓措施，对于已经停业的客运大楼大部分零售以及餐饮店铺，香港机管局以为其宽免租金。我们不难看出，香港机场机管局在疫情冲击之下、客流停滞的情况下，充分考虑到机场客运大楼内遭受疫情直接影响的零售餐饮特许经营商们（如果没有客流或因故暂停歇业，会直接导致特许经营商们的商业收入中断）香港机管局“抗”下了疫情的重担，为机场同业从事人员提供了舒缓举措。

在客流量下降的情况下，香港机场将一号客运大楼到达大厅场地出租给核酸检测机构，带来租赁收入的同时也弥补了商业租金收入下降带来的亏空。

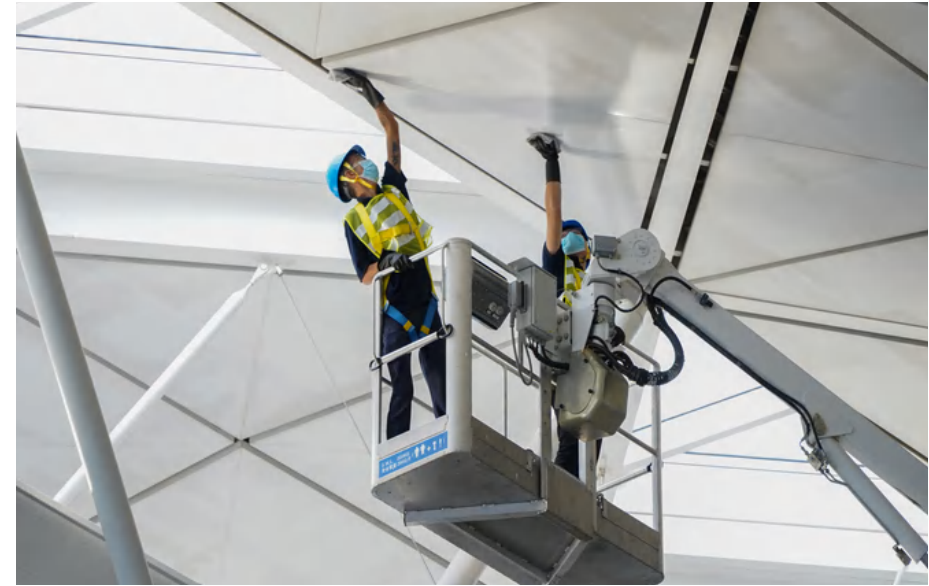
对机场自身进行升级改造，确保客流恢复时机场能以焕然一新的面貌示人

在香港机场客流中断期间，香港机管局趁机对机场客运大楼环境进行了全方面的优化、保养以及翻新，为客流恢复时能以焕然一新的面貌示人做最充足的准备。首先，香港机管局将香港国际机场一号航站楼商业区域（购物区）进行翻新，使零售组合更加多元，为客流恢复后机场旅客购物体验更加丰富。



香港国际机场T1商业区翻新后

此外，香港国际机场在机场多个地点设置了全新的数码显示屏及大型LED幕墙，以此来向旅客展示具有创意性以及艺术性的趣味内容，丰富旅客在机场的出行体验。香港国际机场计划在旅客客流恢复之前，将天际走廊、一号客运大厅东大堂扩建工程、以及将登机口设立为不同主题区域等项目正常实施并完工，并且使用多部升降台，将面积172000平方米的一号客运大楼整体天花板进行清洁和保养，确保机场基础设施在客流中断期间得到合理的改善。



香港国际机场T1天花清洁

我们看到，香港国际机场机管局在疫情导致客流中断的情况下，积极并有效地利用这段时间资源为机场进行全方面的升级与改造，为疫情过后客流恢复做好准备。

超越机场角色，建立“机场城市”

机场的城市是指以机场为中心（在机场建立的基础上）建造一个现代化生态体系以及智慧航空城，并以此带动城市的经济发展。香港国际机场机管局在疫情影响下，为了积极扩展机场运力及功能，致力于将香港国际机场从城市机场（香港的机场）演变为为机场城市。要实现这一战略举措，香港机管局规划了香港国际机场未来10年的发展计划，这其中包括以三跑道系统的建立、SKYCITY航天城以及高端物流中心为首的三个主要项目工程的实施。

首先，机管局加速推动香港国际机场三跑道系统的项目工程，第三跑道预计将于2022年投入使用，解决香港国际机场客货流量限制，为机场维持其竞争力并且稳固其国际航空枢纽的地位。

与此同时，SKYCITY航天城是机场城市的最为重要的部分，包含了「11 SKIES」购物、餐饮以及娱乐设施综合发展项目。SKYCITY 航天城计划建设诸多酒店及写字楼，例如丽豪航天城酒店，包含超过1200间客房。



香港国际机场 SKYCITY航天城

与此同时，香港机管局充分利用港珠澳大桥所能带来的城市经济推动潜力，在香港口岸的人工岛建立两个自动化停车场：转机停车场和访港停车场。转机停车场是方便来自深圳和澳门的中国大陆旅客由海天中转大楼直接抵达机场航站楼，不需要办理和检查港澳通行证这一流程，方便吸收大陆的旅客客流。访港停车场则是方便来自港珠澳大湾区的旅客经航天走廊直接抵达SKYCITY航天城。



香港国际机场 航天走廊



香港国际机场第三跑道建设中

最后，香港机管局为了把握港珠澳大湾区的发展契机并扩展香港国际机场的货运市场，香港机管局在广东省东莞建立物流园并在香港国际机场建立空侧海空联运货运码头用于提升香港国际机场的货运能力。香港国际机场的机场城市发展战略，可以促使SKYCITY航天城成为港内居民及抵港旅客的瞩目焦点，结合第三跑道建成后带来的客流容量的增长以及香港国际机场进军货运市场的新举措，最终实现机场城市的发展目标，推动香港当地经济发展的同时，不断提升香港国际机场作为国际航空枢纽的地位。

真正做到为机场员工考虑，提供更舒适的工作环境

疫情爆发初期，香港国际机场从业人员带头成立防疫小组，按照香港卫生署以及机管局的相关要求及规定制定了减少人员聚集、居家办公以及接触隔离政策等一系列防疫政策和具体实施措施。与此同时，香港机场机管局为了照顾受疫情影响下，机场工作人员的日常生活，投入启用机场员工综合大楼，包含楼高两层的员工餐厅以及运动、健康等辅助设施，保障机场工作人员的日常生活需求。与此同时，香港机场管理局为机场员工制定了灵活办公制度（居家以及远程办公均可行），并给予需要参与培训项目的员工以贴津支持。最后，机管局为机场从业人员家庭的孩子在机场开设机场幼儿园分校，照顾需要早出晚归在机场工作的员工。疫情所带来的冲击即有宏观层面的也有微观的，对于香港机场这一大型经济体来讲由于疫情导致客流中断带来的损失无可避免，但是对于在机场工作的从业人员的日常生活带来的影响也不容小视。我们看到，香港国际机场管理局为在机场工作的员工提供了尽可能大的帮助和照顾。



香港国际机场员工生活中心

04 结论与建议

Conclusions and Recommendations

绝境中生存且有勇有谋

新冠疫情的爆发到至今已有两年，此次疫情的影响是全球性的。在面对困难方面，我们应当寻求各类方法以及改变去调整疫情带来的影响，而不是坐以待毙。相较于有国内国际航线的机场而言，只有国际航线的机场受到的打击是最大的，如香港国际机场和新加坡樟宜机场。

在大灾大难面前，香港国际机场在疫情的影响下，政府和公共机构真正撑起来了，把绝大多数能扛的成本都担负起来，因为相对于私营部门，公共部门大概率不会倒闭，顶多是收入减少，而私营部门是灭顶之灾。从上述香港机场的做法可以看出他们有在真正地为各方考虑，并在考虑的基础上调整政策，使其落到实处（如免租减租政策）。此外，香港机场作为公共机构，懂得利用金融工具来撑过困难期，既跟政府有着密切合作，又充分利用市场手段应对风险。在降低成本、维持机场运作、稳定机场资金流方面，香港机场将商业化运作到了极致。

公司治理体系完善

对于中国大陆的众多机场管理来讲，机场由政府出资建造并由国资委控股，意味着主导权掌握在政府手中。对于机场管理而言，董事会是切身并真正掌握机场管理及发展大局的，董事会的结构、组成、管理理念、以及资源整合等方面的能力对机场经营管理发展的影响至关重要。因此，要保证机场运营治理有序且具有先进的管理方法，机场股东会、董事会、以及经营管理层三者需健全并运作顺畅。

我们对香港机管局董事会成员组成研究发现，香港的董事会成员多元化，其中非执行成员占了董事会成员人数的94%，而其成员都来自不

香港机管局董事会成员背景

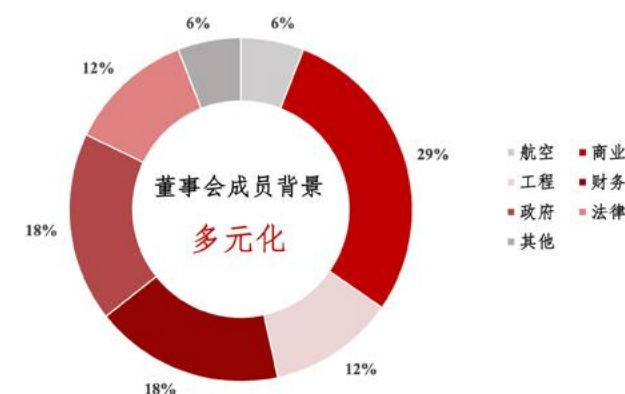


图6：香港机管局董事会成员背景

同的背景，包括航空、工程、公共管理、财务、法律及商业等。从香港的董事会构成可以看出真正开放办机场的运作模式，通过吸引全社会的资源来推动机场的发展。与此同时，在不同背景的融合下，非执行董事有着外界专业和独立的见解，因此能够理性积极且正面地制定和审议战略方案，并监察管理局的表现。对

香港机管局董事会成员组成



图7：香港机管局董事会成员组成

整个社会的核心资源来说，关键人物的资源以及关系网络是最主要的。以我国大陆地区机场为例，上海虹桥机场能够引进大量的国际奢侈品牌于机场内，不仅仅是因为虹桥机场在上海的因素，而是因为沪港公司管理虹桥机场，且港方派驻虹桥的团队中，其成员跟品牌集团、商业地产集团等商业实体有着密切的联系，使得为虹桥机场引进高奢品牌更加便捷和高效。

积极主动利用金融工具，丰富融资渠道并对冲财务风险

在疫情反复、客流骤减的商业环境下，香港机场的非航收入遭遇了前所未有的冲击与损失，机场运营资本的充足率与流动性均面临着巨大的挑战。在这场与疫情的战斗中，香港国际机场尽管节节败退但从未起过缴械投降的念头，反而越战越勇、激进又谨慎地向市场寻求最先进有效的作战武器，企图于绝地而重生。为了保证资本充足与资金流动，香港机管局一方面积极拓宽融资渠道，补充资本储备；另一方面主动利用对冲工具，规避财务风险。香港机管局通过对不同融资工具的贷款模式、投资期限、赎回选择、发行方式等募集条款保持开放，以及对新型绿色项目进行战略关注与部署等，一方面可以帮助扩大投资圈层，降低准入门槛从而实现募资增加，另一方面还能为发行

人在进行证券再融资时提供更大的灵活性。

除了多样化、定制化的融资产品，香港机管局还善于利用不同的对冲工具与策略进行风险管理。在允许自主发行港币、多币种跨行结算的特殊经济体制下，减少外汇干预是香港维护本港金融体系稳定的最终目标。为了最大程度规避汇率波动所带来的潜在损失，香港机管局在对资本市场、货币市场与外汇市场的联动效应进行充分考虑后，采取了远期外汇合约与交叉货币掉期等一系列避险操作。同样，在利率风险管理方面，香港机管局利用利率掉期中固定与浮动利率的组合机制，有效控制了利率调整对社会资金供求变动造成的不利影响。



参考资料

Reference

- 1、香港机场管理局. 香港国际机场2020/21年报 (Hong Kong International Airport 2020/21 Annual Report). 中国香港: 香港大屿山香港国际机场翔天路1号机场行政大楼.
- 2、中国航发. 2020. 应对疫情带来的持续挑战, 香港机场继续为航司和商户减免费用 (2020/10/19). [2022/05/24]. <http://www.ccnnews.com.cn/2020/10/19/99313417.html>.
- 3、北京城建集团. 2022. 香港机场项目无惧疫情克难前行 (2022/03/09). [2022/05/24]. <http://www.bucg.com/xwxx/qydt/20220309/23121.shtml>.
- 4、东方财富. 2020. 350亿港元香港机场管理局与21家银行签订贷款 (2020/06/23). [2022/05/24]. https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?isBdboxFrom=1&pageType=1&urlx-t=%7B%22cuid%22%3A%22lavxalu2vu0xuvaYli-qt_iaS803a2aUgO2k8Yu0Sil6O2aTgavLi0i51upz-f3uultwmA%22%7D&context=%7B%22nid%22%3A%22news_9894285038445117298%22%7D
- 5、中信证券. 2020. 中银国际完成中国海外发展多年期RegS高级债券发行 (2020/03/09). [2022/05/24]. <http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/cn/2020-03-09/doc-iimxyqvz8973413.shtml>
- 6、东方财富. 2022. 标普: 予香港机管局拟发行多笔美元票据“AA+”长期发行评级 (2022/01/05). [2022/05/24]. <https://caifuhao.eastmoney.com/news/20220105162112491215730>

About AIRPO

AIRPO is an organization that drives market-oriented change for airport industry with our cutting-edge ideas, valuable resources as well as safe and effective service model. We provide an integrated solution from strategy to execution for airport industry, mainly including two professional services: Digital Transformation and Capitalization Strategy.

In terms of digital transformation, AIRPO is committed to providing leading concepts and effective digital transformation solutions, including three categories of products: digital transformation strategy, digital operations and METAPORT.

In terms of capitalization strategy, AIRPO makes full use of financial markets and tools, and provides targeted capitalization strategy plan in considerations of airport business structure and asset attributes, including business development strategy and financing plan formulation and other consulting services.

关于埃尔坡

埃尔坡AIRPO是一个为实现机场市场化变革而生的组织。我们以领先理念、有价值的资源和安全有效的服务模式，为机场提供从策略到执行的一体化解决方案，主要包括数字化转型和资本化战略两大专业服务。

数字化转型方面，埃尔坡致力于提供观念领先、行之有效的解决方案，包括数字化战略、数字化运营和METAPORT三大类产品；

资本化战略方面，埃尔坡充分利用金融市场和工具，结合机场业务结构和资产属性提供针对性的资本化方案，包括业务发展战略和融资方案设计等咨询服务。

埃尔坡—致力于实现机场市场化变革的专业咨询机构



行业研究

孤勇者： 香港国际机场的求存发展之路

The Survival and Development of Hong Kong
International Airport under the Epidemic



全局视角 | 机场实践

Justified True Belief



18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室