

海外航空货站建设运营指南

目 录

第一章 概述.....	1
1.1 目的意义	1
1.2 术语和定义	2
1.3 基本原则	2
第二章 投资运营模式	3
2.1 投资主体	3
2.2 项目运作方式	3
2.3 货站运营模式	4
第三章 建设与运营主要内容	5
3.1 海外货站选址	5
3.2 建立多元合作	6
3.3 完善服务体系	6
3.4 丰富产品供给	7
3.5 增强风险防控	8
第四章 保障措施	9
4.1 加强组织领导，创新管理模式	9
4.2 保障资源投入，形成发展合力	9
4.3 强化专项支持，助力推广应用	9
附件 1 河南机场集团“海外货站”建设案例	11
附件 2 菜鸟“境外枢纽”建设案例	16

第一章 概述

1.1 目的意义

航空物流业是现代产业体系的重要支撑，是新时代民航强国建设的重点领域。近年来，随着产业结构调整升级和对外开放水平不断提高，我国航空物流呈现快速发展趋势，在经贸往来与现代流通体系中发挥了越来越重要的作用，但仍存在短板与薄弱环节，比如全链条服务水平不高、综合服务能力不强、国际竞争力偏弱等。究其原因，既有空中运输能力不足的问题，也与地面尤其是海外地面操作与配送环节不可控有关，即“航空物流表面弱在空中，实际弱在地面”。其中，海外地面操作、通关与配送能力的缺失已成为影响航空物流安全与效率的关键。

海外航空货站的建设运营，是解决海外货物地面操作、通关与配送短板、延伸航空物流链条、促进行业降本增效的有益尝试。通过建设运营海外货站，有助于加强境内外企业多元合作，集成“空中网+地面网+货源网”，打通地面“最后一公里”，提供“一站式”物流产品，从而打造安全可靠的国际航空物流体系，为进一步提高流通效率、深化我国对外经贸合作提供有效保障，为维护产业链供应链稳定、服务构建新发展格局提供有力支撑。

本指南是在总结河南机场集团“海外货站”试点经验，吸纳菜鸟“境外枢纽”运营经验的基础上编制而成，适用于涉及相关业务的机场、承运人、综合物流集成商等主体。正文明确了“海外货站”的定义及建设运营的基本原则，并从投资运营模式、布局选址、企业合作、服务体系、产品供给、风险防控等方面进一步明确了海外货站建设运营的基本要素与主要内容。附件列举了河南机场集团-布达佩斯机场“海外货站”以及菜鸟“境外枢纽”建设运营经验，供行业参考借鉴。

1.2 术语和定义

海外航空货站（简称：海外货站）：是指建设运营（市场）主体在境外机场设立自主运营的航空货站，可以自主管理货站地面操作相关环节，为客户提供便捷高效的服务。建设运营主体可以是机场、承运人、综合物流集成商等。

1.3 基本原则

搭建平台，多元合作。鼓励机场、承运人、综合物流集成商、货运代理企业以及高端制造、跨境电商等企业在设施建设、运力使用、产业协同等方面加强合作，支持基础设施共建共享共用，强化“抱团出海”，有效整合资源，提高货站使用效率效益。

智慧建设，便捷高效。鼓励海外货站积极应用自动化、智能化设备，提高信息互联互通水平，增强物流运行整体

效率。着力完善海外货站通关环境，优化货物中转流程，实现境内外信息连通、流程相通、标准互通。

防范风险，安全发展。建设运营主体应结合市场需求以及企业自身实力等情况，充分评估境外的地缘政治、经济、法律、文化、安全等风险，有序推进海外货站项目布局与建设，坚守风险底线，做好利益维护和风险应对预案。

第二章 投资运营模式

2.1 投资主体

境内外机场、承运人、综合物流集成商、货运代理企业以及制造业、跨境电商等产业链供应链上下游企业可独立参与或成立合资公司参与项目投资。投资主体可积极申请国家、地方相关资金支持，如国家专项资金、专项贷款、投资基金以及省市地方政府专项资金支持等。支持民营资本参与项目投资。

2.2 项目运作方式

海外货站项目运作方式应充分考虑境外实际情况，在充分评估论证的基础上，采取“一地一策”“一站一策”方案。运作方式主要包含轻资产与重资产运营。

轻资产运营：指租赁现有货站开展运营。

重资产运营：指利用自有资本参与货站投资、建设、运

营管理。主要包含以下几种方式。

(1) 合资新建。境内外企业共同出资成立新的企业，联合运营海外货站，享有海外货站的建设、经营和管理权。合作各方根据合作协议，对海外货站进行管理与经营，共负盈亏、共担风险。

(2) 兼并收购。境内企业通过兼并、收购、参股等多种形式，主导或参与境外机场某一航空货站的建设运营。

(3) 特许经营。如 BOT（建设-运营-移交）模式，海外货站所在地政府或企业就该项目与投资方签订特许权协议，授权投资方在特许期内融资建设和经营货站，当地政府或企业对货站有监督权、调控权；特许期满后海外货站无偿移交给政府部门或企业，投资方在协议期内享有海外货站的经营权，在协议期满后可优先租赁使用该货站。

2.3 货站运营模式

运营模式包括物业租赁模式、货站操作服务、专属运营服务、其他增值服务等。

(1) 物业租赁模式。海外货站投入运营后，可以将部分货站租给运营商，并向运营商收取货站租金等相应费用。

(2) 货站操作服务。作为公共货站，可以提供收货、安检、组板、仓储、驳运、装卸等服务，并收取相关费用。

(3) 专属运营服务。作为专属货站或转运中心，为特定目标客户提供服务保障。

(4) 其他增值服务。如提供货物清关、最后一公里地面配送、咨询以及其他定制化服务，并收取相关费用。

第三章 建设与运营主要内容

3.1 海外货站选址

海外货站选址应基于以下因素，开展前期调查研究。

(1) 契合国家战略。项目的选址布局应以国家国际贸易与合作需要为引领，积极响应“一带一路”倡议、国际合作规划等。

(2) 政治经济稳定。项目所在地地缘政治稳定，与我国双边关系较好；经济基础较好，相关产业较发达，可为航空物流发展提供货源支撑。

(3) 区位优势显著。项目所在地地理位置优越、交通发达、基础设施完备，便于开展空空中转、空地联运等服务，具有广泛的货运腹地市场。

(4) 保障能力较强。项目所在机场具有较好的货运基础设施保障能力，货物通关环境较好、运营效率较高，可为双方合作提供有力保障。

(5) 经营风险可控。项目所在地环保、社会治理、劳动用工等政策条件良好，涉及海外货站建设运营的法律完善，项目具备较好的持续经营及保值增值前景。

3.2 建立多元合作

(1) 建设运营主体应与货运代理企业、综合物流集成商、地面服务代理企业、供应链服务商等上下游物流企业采取多种方式合作，拓展航空物流链条，加强物流与产业链协同。

(2) 建设运营主体和承运人确立合作关系，承运人负责优化运力供给，搭建全货机航线，提供稳定航线航班服务。

(3) 建设运营主体应与海外货站所在地的交通、民航、海关等管理机构建立良好关系，争取其在项目审批、构建营商环境等方面的支持。

(4) 建设运营主体和银行、支付机构等建立合作，完善跨境支付服务、资金融通服务，拓宽跨境结算与投融资渠道，提升持续发展能力。

3.3 完善服务体系

建设运营主体可以根据客户需求，完善航空物流信息化、通关流程、地面操作标准等，打造便捷高效的服务体系。

(1) 推动信息化建设。建设运营主体开发海外货站信息平台，提供货物订舱、货物追踪、多式联运、跨境支付等服务，实现航线操作单证电子化、物流过程可视化，为双方机场以及航司、货代、货主等不同市场主体间信息互联互通提供支撑。

(2) 创新通关模式。建设运营主体与境内外海关等机构

开展合作，加强双方在商品分类、制度法规、通关流程、贸易统计等方面的协同，推动海关监管模式创新，推进监管前置、数据共享、监管互认，简化通关流程，缩短通关时间，打造高效便捷的通关服务。

(3) 实现操作标准一致化。境内外相关机构共同推动建立货站操作标准，在货站载运工具、集装设备、票证单据、作业规范等方面加强标准衔接，推动两地货站服务标准一致化，提升客户服务体验。

3.4 丰富产品供给

建设运营主体与境内外机场、承运人等加强合作，根据市场需求，提供多样化产品供给。

(1) 打造“空中快线”。承运人在境内机场与海外货站所在机场间开通航线，并保持一定通达频率，实现货物“随到随走”。

(2) 提供“门到门”服务产品。建设运营主体以境内外机场为集散枢纽，与地面配送企业加强合作，提供货物多式联运、境外配送等物流服务，拓展物流“最初一公里”和“最后一公里”，满足货物快进快出的需求。

(3) 提供高时效差异化产品。根据客户运输时效需求差异，推出当日达、次日达、72小时达等产品，完善运输时限保障、按时效定价、有赔付机制等功能。

(4) 完善“物流+产业”定制化产品。聚焦“三新一高”

要求，加强民航企业与快递、跨境电商、高端制造等企业的长期合作。围绕重点企业需求，建立专线物流通道，为企业“走出去”提供定制化、个性化物流服务，包括航线航班、报关清关、货物追踪、地面操作、地面配送等，缩短物流周期，提升服务质量。同时，提高专线货源集聚能力，形成规模效应，促进物流成本降低。

3.5 强化风险防控

综合考虑项目实施过程中面临的国家以及企业层面的各类风险，及时开展项目可行性评价，建立完善的项目投资风险预防控制体系，全面提升风险防控能力。风险主要包括：

(1) 政治风险。包括境外国家的政权交替、与其他利益关联国家的外交关系变动、经贸问题政治化、恐怖活动引发政局动荡等风险。

(2) 经济风险。包括境外国家经济形势的急剧变化风险、汇率风险、合作对象企业的信用风险等。

(3) 法律风险。包括境外国家为保护本国利益设立市场进入壁垒，境外国家投资法律体系建设不完善以及不同国家之间法律、法规、制度、行业规则等方面的差异带来的风险。

(4) 其他风险。包括安全风险、文化风险、项目经营风险等。

第四章 保障措施

4.1 加强组织领导，创新管理模式

落实党中央、国务院关于现代流通体系建设的有关要求，充分认识航空物流在优化外贸发展环境和资源配置方面的重要作用，将建设运营海外货站作为提升航空物流服务能力、延伸航空物流链条的重要举措。鼓励有条件的企业适时推进海外货站建设运营，加快管理模式创新，形成符合行业发展规律、贴合自身发展实际、具有自身发展特色的管理体制，为行业形成积极的示范和引领效应。

4.2 保障资源投入，形成发展合力

支持海外货站建设运营主体加大资源投入和运力投放，提升货运软硬件设施能力和利用率，特别是在场站设计建设、流程信息化和装备智能化自动化方面，持续提升海外货站综合保障能力。引导行业协会、科研院所积极发挥智囊作用，加强海外货站研究，提供相关咨询服务，做好风险预警分析，助力企业持续推进业务模式创新、加快“走出去”步伐。加强海外货站项目宣传，吸引更多市场主体参与其中，共同推动项目建设，与其他业态实现联动互促、融合发展。

4.3 强化专项支持，助力推广应用

及时跟踪了解企业海外货站项目的建设情况，总结海外货站试点经验，加快形成规范标准，积极复制推广；在航权、

时刻等资源配置方面，开展研究并予以支持。积极联合相关部门，持续加强供需对接，围绕海外货站基础设施建设、投融资、法律法规、商务运营、资金出海、通关便利等方面，予以专项指导和支持，协调解决海外货站建设运营过程中面临的共性难点问题。

河南机场集团“海外货站”建设案例

一、基本情况

2021年1月，河南机场集团海外货站项目获批，被列入民航局首批“提升航空物流综合保障能力试点”。河南机场集团的首个海外货站项目选在布达佩斯，该项目于2021年1月26日与中欧商贸物流合作园区责任有限公司签署战略合作协议，确立项目业务框架；2月9日项目列入《中国-中东欧国家领导人峰会成果清单》；2月24日双方机场货站资源实现互换，河南机场集团举行专属货站挂牌仪式；4月27日河南机场集团与布达佩斯机场、中欧商贸园签署三方战略合作框架协议，布达佩斯机场完成货站挂牌仪式。

二、战略意义

在民航局支持和指导下，河南机场集团紧扣“一带一路”“五通”目标，创新发展模式，整合资源要素，扎实推进海外货站项目的实施，取得了积极进展。加强政策沟通，通过

两地政府、机场、海关及企业的沟通交流，签订战略合作协议，争取资金奖励政策，探讨海关通关政策，为海外货站项目提供支持；加强设施联通，建设海外货站信息平台，联通设施设备，确保操作标准一致化、流程可视化和通关便利化，构建航空物流运输体系；加强贸易畅通，打造自主可控物流链，确保供应链自主可控，促进区域经济发展，实现多方互利共赢；加强资金融通，计划应用银行贷款、社会融资等方式，为项目争取低成本投资资金，为项目建设及后续拓展延伸提供强有力的资金支持；加强民心相通，通过多方互信合作，增进企业友好往来，深化两国人民传统友谊。

三、运营模式

海外货站拟采用 BOT（建设-运营-移交）模式进行投资运营。匈牙利布达佩斯机场就海外货站项目与河南机场集团签订了合作框架协议，双方就信息联通建设、运营模式等达成一致意见，就合资公司设立、空侧地块规划使用、货站运营模式形成共识。未来合资公司通过整合货代集货及卡班运输资源，实现布达佩斯空陆联运一站式服务。计划项目初期

由全球第三方平台或当地优势企业（SwissPort、Menzies 等）负责货站操作，后期组织自己的地面操作队伍，自主运营货站。初步确定货站运营时间拟为 25 至 30 年，期满后河南机场集团将货站无偿移交。货站设计及建设周期约两年半。

四、主要内容与实施效果

（一）打造货运快线，构建空中通道。郑州机场不断加大与寰宇通达、欧展、中欧商贸物流园区等企业合作力度，加密“郑州-布达佩斯”全货机航线航班，目前该条航线每周执飞 7 班，货邮运输量呈跨越式增长，2020 年运输货量 1400 吨，2021 年运输货量超 2 万吨，2022 年运输货量预计将达到 6 万吨。

（二）完善海外地面配送功能，打通“最后一公里”。郑州机场与郑州、匈牙利物流园区建立合作，积极拓展境内外两端地面物流配送功能，打造“门到门”物流产品。一方面可有效提升地面配送效率，实现货物在货站的快进快出；另一方面可通过延伸拓展“最后一公里”服务，为打造安全可靠的国际物流体系提供有效方案。

（三）搭建物流信息平台，畅通货物信息流。郑州机场以电子货运为基础，打造集客户服务、航司服务、通关服务和系统管理等功能于一体的海外货站信息平台，着力提升机场、航司等不同主体间信息互联互通水平，提高航空物流运行效率。目前郑州机场已与布达佩斯机场进行了出港数据的实单测试。

（四）创新监管方式，推进通关便利化。郑州机场与境内外海关积极沟通协调，解决双方海关在商品分类等不一致的问题。目前，中匈海关已就 MOU 协议达成一致意见，将依托海外货站信息平台，共同推动监管互认等措施，打通航空物流在境内外通关环境的障碍，最大程度减少海关监管环节的成本和费用，缩短通关时间，提高通关便利化水平。

（五）推动标准“走出去”，实现“软连通”。郑州机场与布达佩斯机场共同建立货站操作流程标准，加强标准衔接，在海外货站为我国物流企业提供与境内流程一致、标准一致的物流服务，为企业对外合作提供“郑州模式”，提升客户体验、提高物流操作效率。

（六）拓展合作“朋友圈”，形成产业生态圈。郑州机场积极与航空物流上下游企业建立合作，创新供应链产业链协同运营模式，拓展生产物流、电商物流等物流业态，与高端制造等企业实现“抱团出海”，逐步形成了“物流+产业”协同的生态圈。

菜鸟“境外枢纽”建设案例

一、基本情况

为实现全球 72 小时送货必达的战略，菜鸟聚焦全球核心消费市场，建立以航空运输为依托的综合物流枢纽。目前，综合物流枢纽已在马来西亚吉隆坡、比利时列日以及中国香港相继启动建设。其中，吉隆坡机场枢纽、列日机场枢纽已完成一期建设并投用，香港机场枢纽预计 2023 年投用。

二、选址依据

一是可建立航空货站楼与仓库综合体，且可进行设备、系统植入并自主运营；二是定位于洲际航空转运枢纽，或者大范围区域仓储配送中心；三是毗邻保税、自贸区，能够享受海关创新政策，以及具有较强物流实操能力的地面操作运营资源。

三、境外枢纽建设情况

（一）亚洲区域。菜鸟联合中航集团、圆通等在香港机

场附近共同投资建设智慧物流枢纽项目。该项目占地面积约 5.25 万平米,为包括 11 层仓库和 1 层办公区域的独栋建筑,面积约 38 万平方米,建成后将是香港特区第三大仓库。项目总投资额约 100 亿港元,预计 2023 年投入使用。该枢纽投入运营后,将不仅服务于跨境电商航空货运,也将服务于 B2B 的一般贸易运输,并规划了面向医药、生鲜食品等特殊商品的冷链处理能力。菜鸟马来西亚智慧物流枢纽位于吉隆坡国际机场旁,包括航空货站、分拨中心和订单履约中心等,总面积超过 24 万平方米,其中物流仓储区域超过 10 万平方米,由菜鸟自主运营。

(二) 欧洲区域。菜鸟比利时列日物流枢纽位于列日机场,整体规划占地面积约 22 万平方米,其中近 12 万平方米为仓库。首期投入使用的面积超 3 万平方米,包括航空货站、分拨中心等,由菜鸟自主运营。目前,菜鸟正在推进列日枢纽二期建设,计划启动三期建设。

(三) 美洲、非洲等区域。目前还处于规划阶段,视相关市场发展情况,确定布局物流节点的规模与节奏。

四、国际物流体系建设经验

（一）打通关键节“点”。菜鸟在多个境外重点城市布局了智慧物流枢纽，以及大量的保税仓、中心仓、中转仓、海外仓、自提点等物流基础设施，覆盖欧洲、美洲、亚洲、大洋洲等主要市场国家，服务“中国制造”产品的出海需求。目前，菜鸟在境外已投产 10 个一级分拨中心。

（二）做强国际货运干“线”。菜鸟建立了空海铁等多种运输方式并行的国际干线。其中，航空运输是最主要的运输方式。截至目前，菜鸟使用的国际航空货运航线可通达欧洲、非洲、北美洲、南美洲、东南亚、中东等主要市场，其中菜鸟自己常态化运营的国际航空包机航线超过 20 条，货运包机月均超 200 架次。2021 年，菜鸟完成国际航空货邮运输量 20 万吨，日均跨境包裹量超过 400 万件。

（三）扩大境外市场“面”。菜鸟积极构建海外区域的落地服务能力，一方面可为我国跨境包裹提供门到门的国际物流全链路服务，另一方面也可服务海外客户本地化的物流服务需求。菜鸟组建了欧洲卡车网络，覆盖德国、法国等欧

洲核心国家。如以列日机场为中心，菜鸟建立了一张以欧洲七个核心国家为基础的卡车网络，拥有 80+ 车/天的运输能力。支线网络的扩大也刺激了干线货量的进一步增长。自列日机场与菜鸟进行物流合作后，列日机场的货运量从 72 万吨/年提升到 112 万吨/年。

（四）创新数字化技术应用。依托数字化技术，菜鸟积极探索国际物流领域的新服务、新模式、新技术和新产品，在物流组织模式、信息系统、海外履约网络、跨境贸易集货等方面开展了一系列创新活动，依托丰富的全球航线资源、精细化的供应链运营和数字化技术加持等优势，为全球客户提供端到端服务的全球货运网络。