

中国机场发展 趋势和战略议 题探讨



内容	页码
A. 近年全球机场业发展趋势	3
B. 亚太和中国机场业发展趋势	10
C. 中国民航十二五规划发展回顾和十三五规划方向展望	31
D. 中国机场的战略发展议题探讨	36

A. 近年全球机场业发展趋势



在全球环境变化的大背景下，航空业面临“新常态”，需要应对一系列重大挑战

全球航空业的“新常态”和“驱动力”

全球大趋势



航空业“新常态”

需求

- > 需求将进一步增长
- > 消费者对价格将保持高度敏感
- > 购买附加服务的明确意愿

生产

- > 全球点对点市场份额增加
- > 中国枢纽机场中转能力持续提升
- > 持续降低成本的压力

技术

- > 新兴旅客导向型服务层出不穷
- > 与旅客实时互动
- > 进一步实现自动化，如近场通讯（NFC）应用等

可持续发展

- > 对于碳排放和噪音的管制更严格
- > 更加严格的宵禁

展望未来，机场的**差异化**发展主要体现**五个方面**-**新产品、对外合作和新技术**是关键

机场差异化

- | | | | |
|---|--|---|-------|
| 0 | 机场的基础在于提升 容量 以匹配需求增长，并聚焦于优化主业运营 |  | 基础保障 |
| 1 | 在 客户需求 和 开源创收 双重压力下，机场将 扩展商业模式 |  | 机场+ |
| 2 | 机场将于 航空 和 非航空 伙伴结为更紧密的合作关系， 共同推出产品、服务 ，取得 协同效应 |  | 合作者机场 |
| 3 | 机场将 旅客导向型技术 降低成本、优化旅行体验，提高 忠诚度 |  | 数字机场 |
| 4 | 机场将提供令人 满意和惊喜 的体验，从而改进 环境和社会接受度 |  | 友好机场 |
| 5 | 机场将成为周边城镇的 城市化引擎 |  | 航空城 |

一些国际领先的机场已经开始应用创新性数字化解决方案

机场数字化应用示例

信息及导航



基于NFC智能手机无缝登机

史基浦机场, 布拉尼亚克



下一代数字化虚拟助理

拉瓜迪亚、华沙、迪拜、迈阿密、希思罗机场



加强版路引设施

哥本哈根

零售和广告



虚拟数字购物墙

盖特威克机场, 法兰克福机场, 新德里机场等



免税电子商城

包括樟宜机场在内的多家机场



创新的广告平面

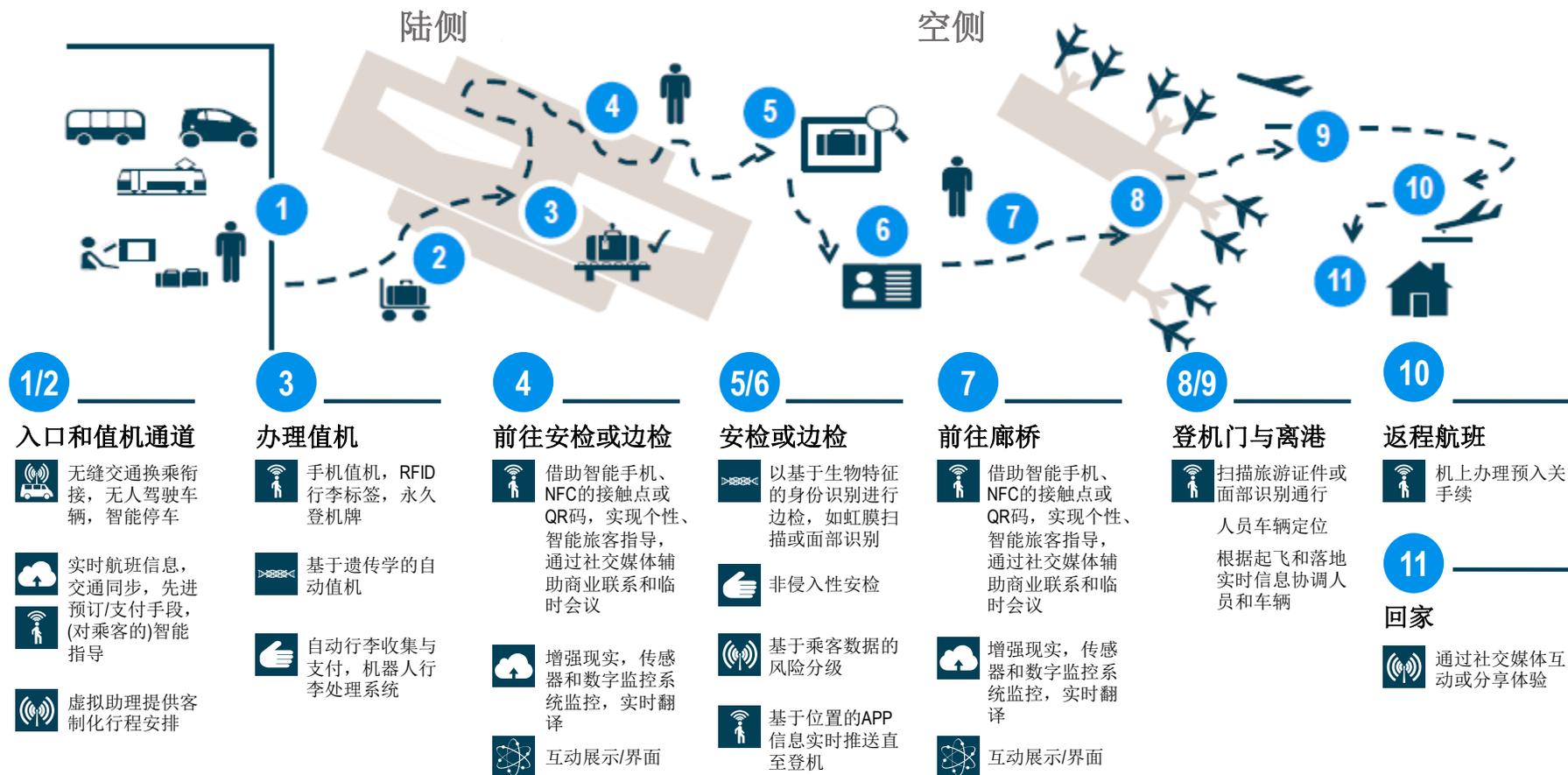
樟宜机场

几乎在未来20年有望突破的所有的技术都将影响到航空运输业

期望的突破	对航空运输业的影响	期望的突破	对航空运输业的影响
 移动网络 无线设备随处互联	✓	 遗传导向技术 结合遗传和数字技术的客制化系统	✓
 农业与生物化学 新的食物以解决日益增长的粮食需求		 能源储备 储存电力和其它能源的系统	✓
 大数据 基于互联网上可获得海量数据价值创造	✓	 3D打印 家庭式制造	✓
 云计算 数据存储、管理与处理	✓	 智能材料 智能和更有效的材料	✓
 机器人技术 更高智能和操作能力的机器人	✓	 智能应用 智能电网、智能城市	✓
 可持续资源 自动驾驶和更低油耗的智能汽车	✓	 可再生资源 可再生资源和清洁技术的发展	✓

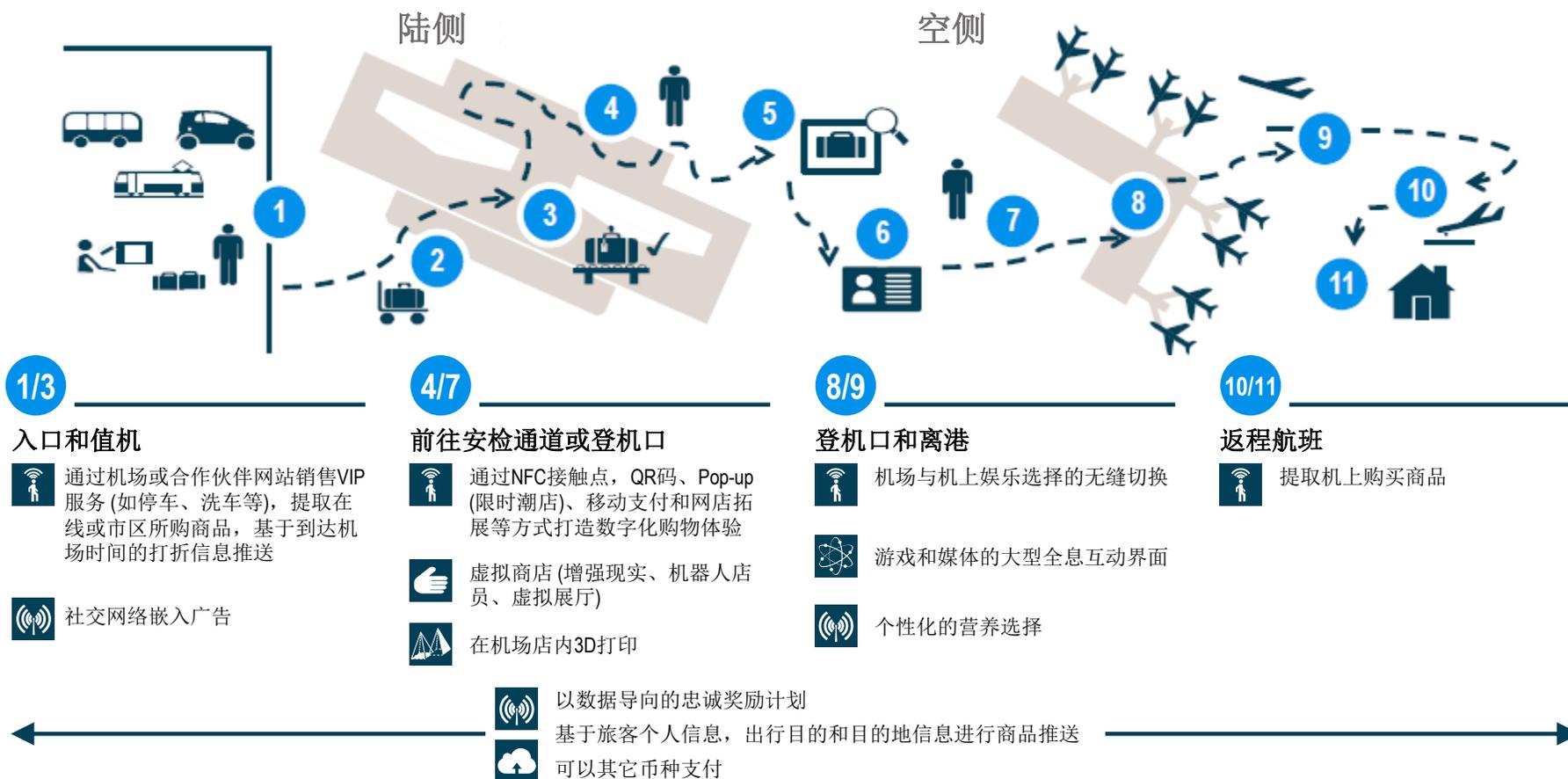
新的技术实现了流程无缝衔接，大幅提升乘机体验

“门到门”无缝体验的创新应用示例

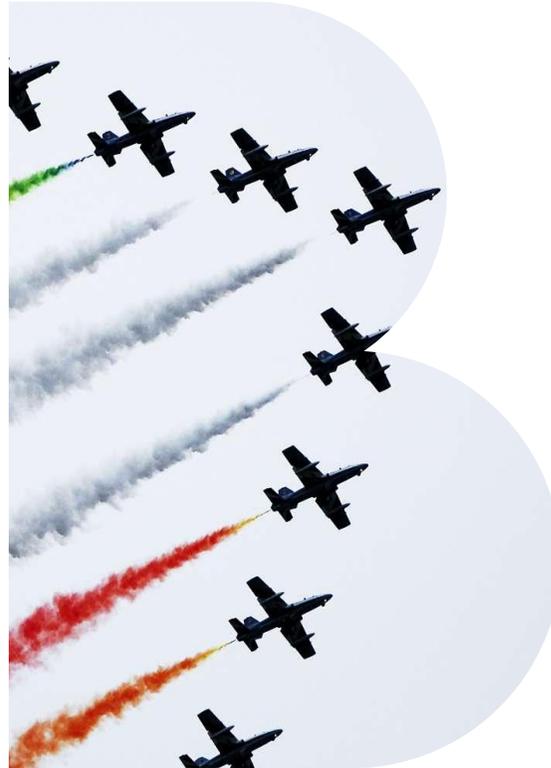


新技术还为机场拓展附加收入提供了新的机会

基于新技术的附加收益来源示例

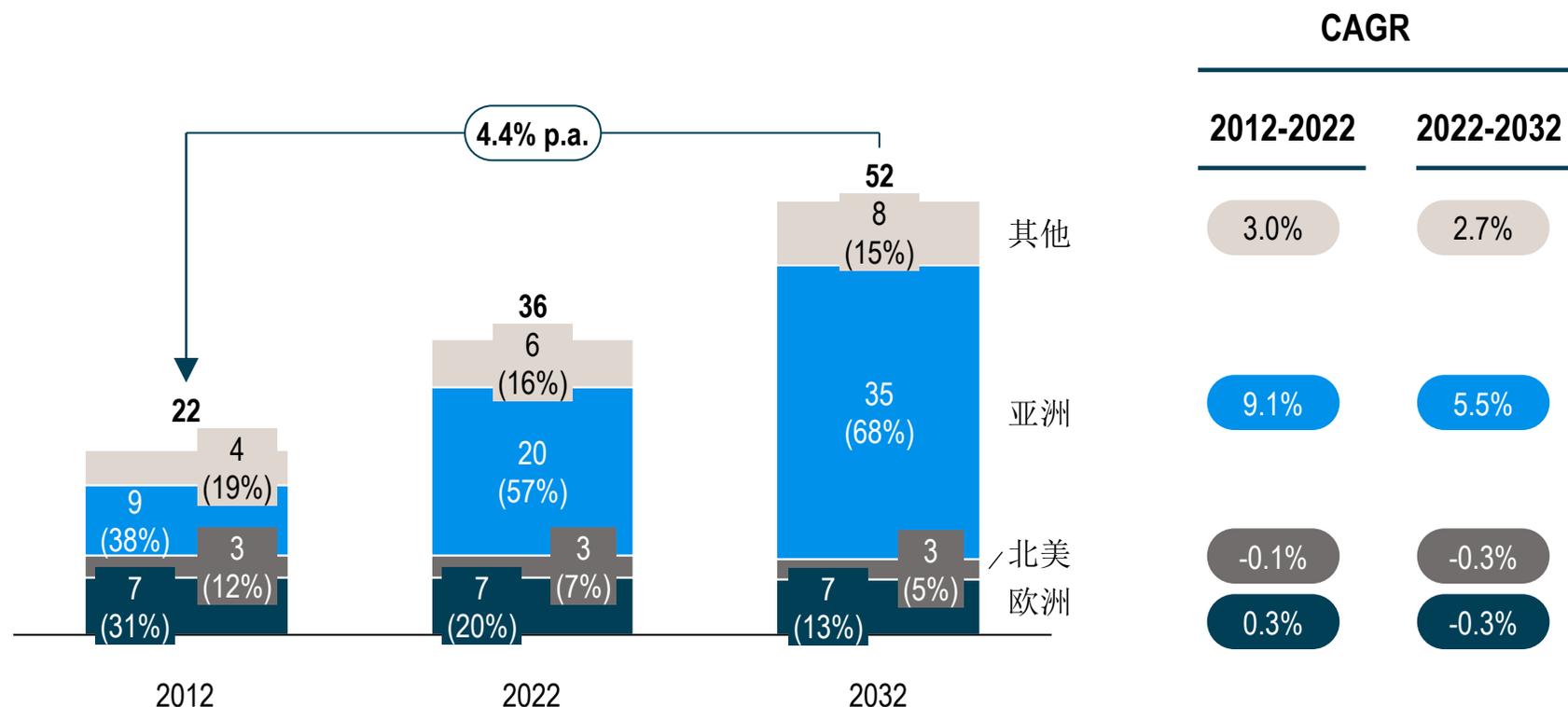


B. 亚太和中国机场业发展趋势



随着亚洲中产阶级规模迅速增长，亚太将成为全球最主要的市场，亚太机场在全球机场业中的地位也将面临质的提升

中产阶级增长 [亿个] ¹⁾



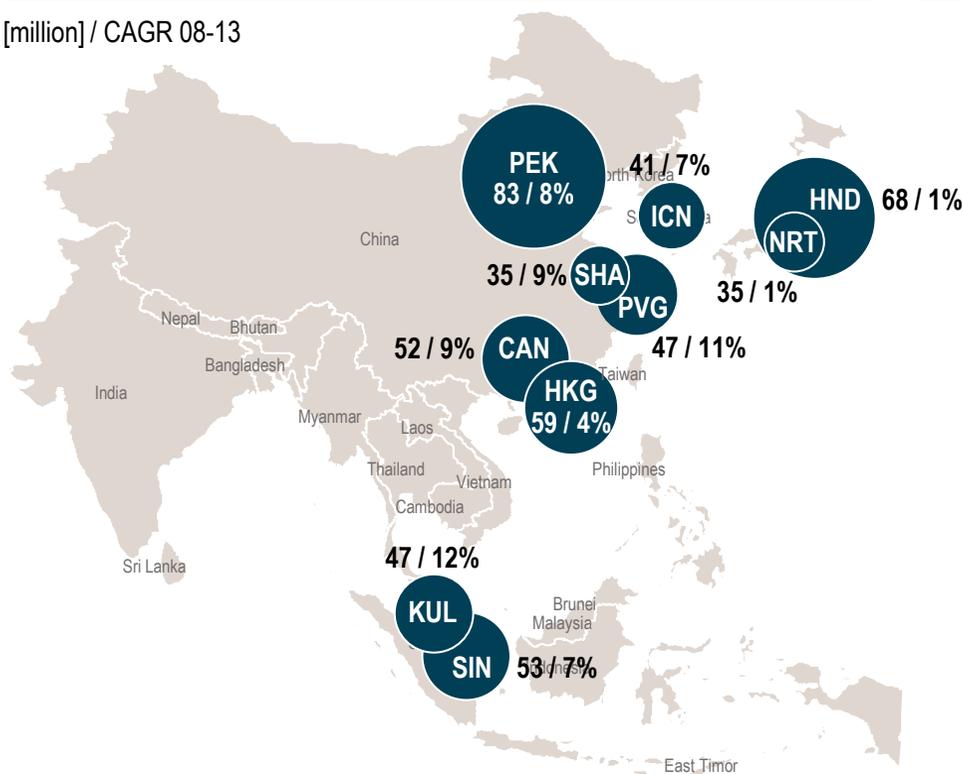
1) 每天每个家庭成员平均消费在10-100美元之间的家庭数量 (按购买力平价计算)

亚太枢纽的竞争也日趋激烈，中国机场的相对竞争力稳步提升

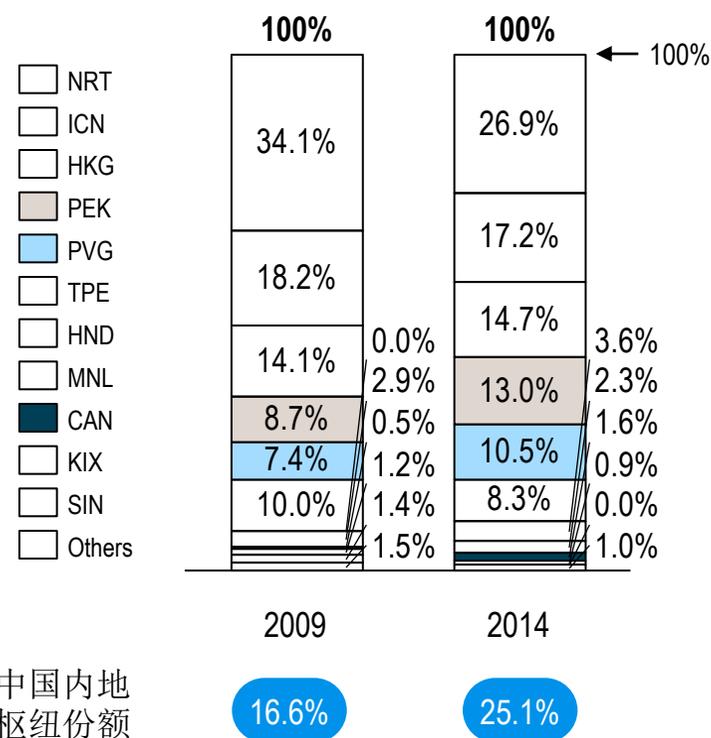
亚太枢纽发展趋势

亚太枢纽旅客吞吐量及增速 (2008-2013)

[million] / CAGR 08-13

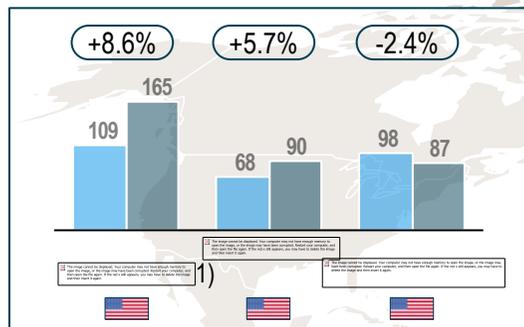


跨太平洋航线主要枢纽份额变化 (2009VS2014)

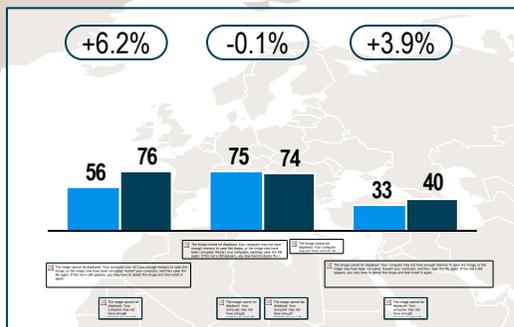


中国承运人在全球市场的角色日益重要，枢纽发展和洲际远程航线都取得了长足的进步

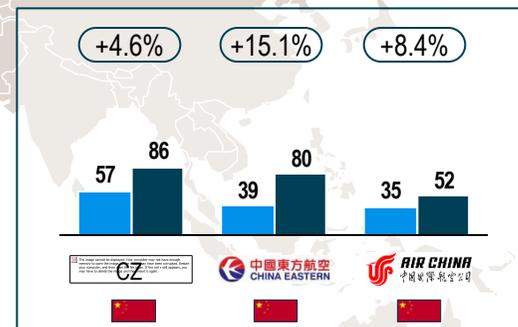
北美



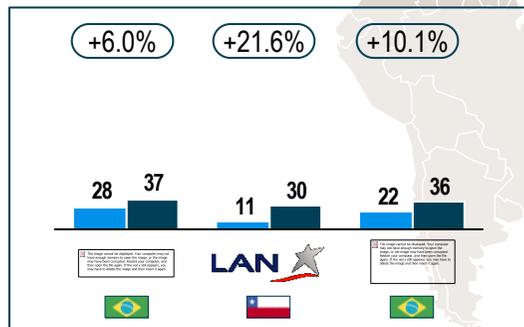
欧洲



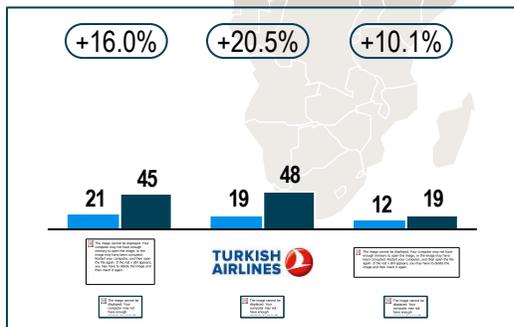
中国



拉美



中东



[百万人次] ■ 2008 ■ 2013 +xx% CAGR 2008-2013

1) 包括合并

中国航空公司业正在发生一系列变化，这些趋势将对机场业产生深远影响

中国航空公司业新趋势及对机场的影响

市场集中度提升，大型航空公司实力增强



- > 航空公司对机场的谈判话语权更强
- > 需要强化机场自身的价值主张

中转旅客继续向少数枢纽高度集中



- > 与基地承运人密切合作，共同提升枢纽竞争力
- > 协商确定和开发新的地区航空市场、航线和OD对

致力成本削减



- > 重新考虑与(基地)承运人的整体关系，以强化与其他航空系统(机场及该市场内航空公司)的竞争能力

低成本航空蓄势待发



- > 调整商业模式，提供更为灵活和平价的服务，以适应廉价票旅客大量增长的需求

积极开拓附加收入来源



- > 与航空公司联合开发航空-机场产品，以及提供新的机场高附加值产品，以提升旅客相关收入

回顾中国机场业发展近况，罗兰贝格总结为十大特点

中国机场行业发展状况



总体概况

1 规模地位：**民航大国**

2 机场盈亏：**以小搏大**



航空主业

3 三大枢纽：**深度较力**

4 本地机场：**廉航机遇**

5 中小机场：**双轮驱动**

6 通航业务：**箭在弦上**

7 机场服务：**数字智慧**

8 货运发展：**西部崛起**



非航业务

9 传统非航：**稳步提升**

10 临空经济：**群雄逐鹿**

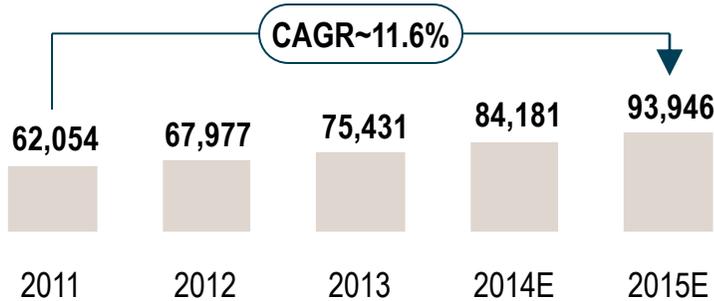
世界大国：十二五中国机场业体量持续快速增长，国际地位大幅提升，尤其客运的质和量均更上一层楼

规模与地位

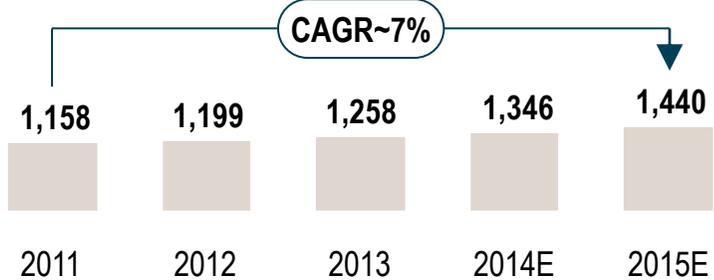


机场业规模稳定增长

2011-2015年总旅客吞吐量[万人次]



2011-2015年总货邮吞吐量[万吨]



国际地位不断上升

入围全球前100名机场名次的中国机场¹⁾ (2008 VS 2013)

Category	2008	2013	Category	2008	2013
北京首都	8	2	香港机场	2	1
香港机场	12	11	上海浦东	3	3
广州白云	32	16	台北机场	15	15
上海浦东	41	21	北京首都	18	13
上海虹桥	52	36	广州白云	26	18
成都双流	83	44	深圳宝安	32	24
深圳宝安	61	47	成都双流	52	43
台北机场	58	51	上海虹桥	48	47
昆明机场	88	55	杭州萧山	90	60
西安咸阳	-	60	厦门高崎	95	66
重庆江北	-	61	昆明机场	80	70
杭州萧山	-	71	重庆江北	-	74
厦门高崎	-	86	郑州新郑	-	81
			南京禄口	98	-
			天津滨海	100	94

1) 按客运量和货运量排名

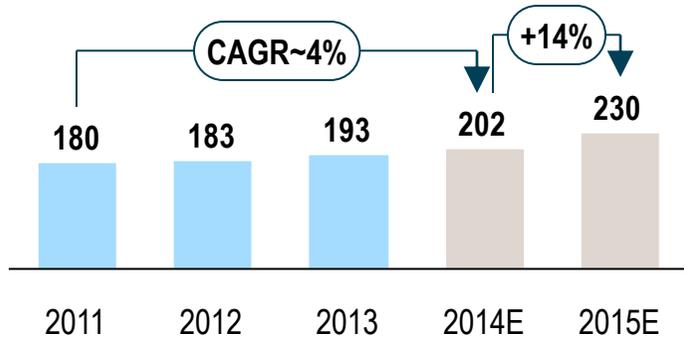
以小博大：虽然中小机场亏损面仍然较大，但以小博大，提升了偏远地区交通通达性，且服务民生和经济引擎的作用日益显著

盈利状况



机场总体亏损面大

2011-2015年全国机场数量[个]



亏损机场比例



总亏损额¹⁾[亿元]

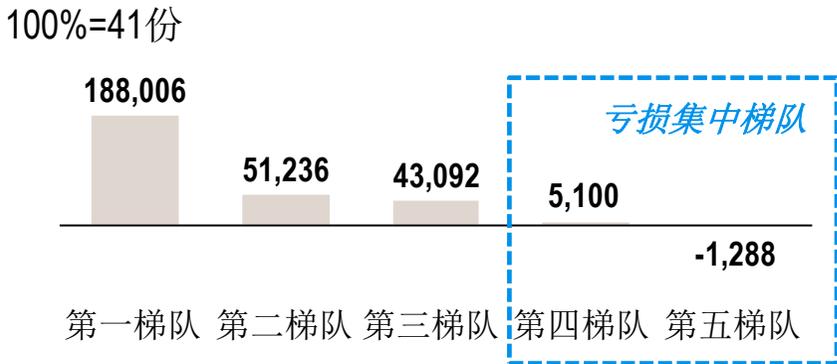


平均亏损额[万元]



然而有限亏损显著带动了地方经济

回收样本中各梯队机场的平均盈利情况[元]



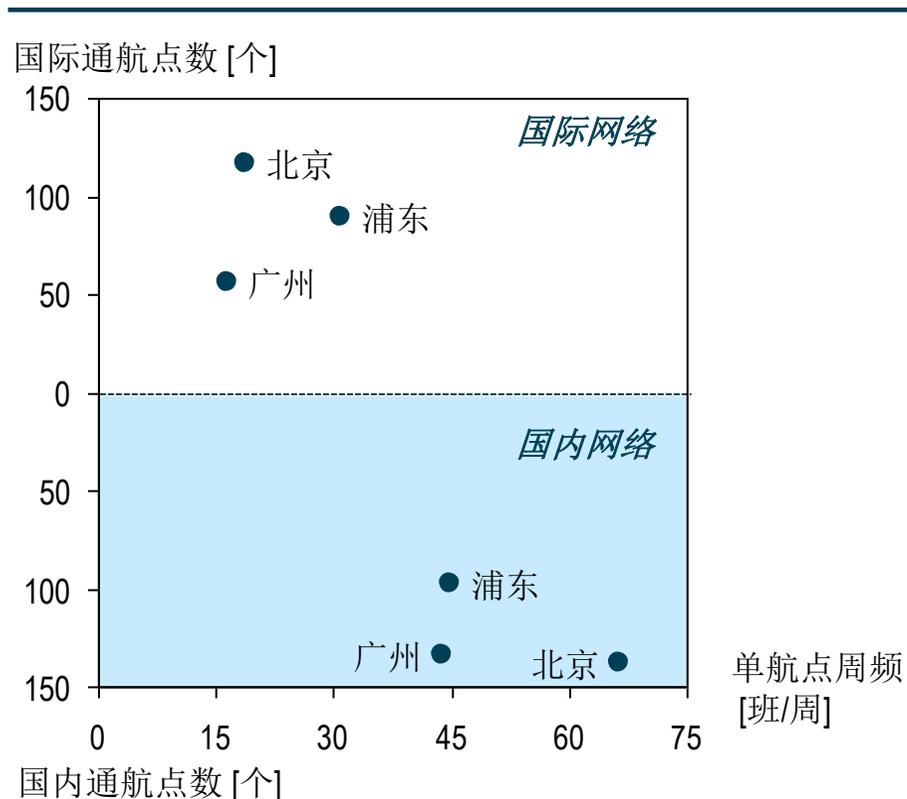
- > 根据回收样本情况来看，主要亏损集中在第四和第五梯队的机场
- > 这些机场覆盖了全国的大部分中小型城市和区县，不能简单地从经济效益上考虑机场建设投资、运营亏损等问题，而要从当地经济社会发展角度看待中小机场的综合效用

1) 数据来自李家祥局长在各场合的重要讲话和报告，数据均为近似值

深度较力：在机场枢纽建设和基地航空枢纽打造的互相促进下，北上广三大枢纽已进入全面深度较力阶段

三大枢纽发展情况

2014年北上广三大枢纽的通航点个数和单航点周频情况



1 — 航线网络

北上广三大枢纽逐步形成。继北京后，上海和广州也在大力针对性的强化国际国内网络覆盖

2 — 空地复合

联运产品

> 空铁联运硬件设施和软件产品日益丰富

城市航站楼

> 腹地城市航站楼的布局日益完善

3 — 规划增长¹⁾

各机场对2020年的客运量规划容量 [人次]

- > 北京 **1.5亿**
- > 广州 **1.3-1.5亿**
- > 上海 **1.2亿**

1) 该市机场客运容量之和

廉航机遇：低成本航空在中国方兴未艾，大都市圈的腹地机场已经抢占先机，提前布局

廉航业务发展情况



廉航加速在各机场的布局

2013年各廉航在国内的基地分布以及主要城市的廉航分部



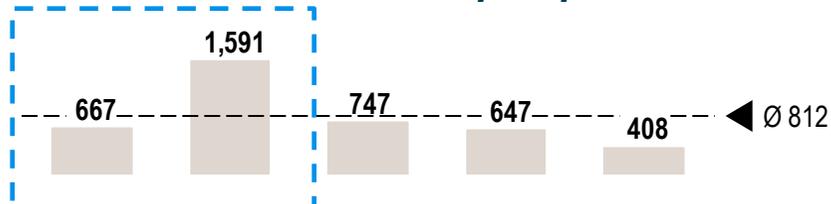
- 春秋航空
- 九元航空
- 西部航空
- 中国联航
- 中国联航
- 捷星香港(筹)
- 福州航空
- 首都航空
- 成都航空
- 华夏航空
- 华夏航空

1) 含主基地和过夜基地

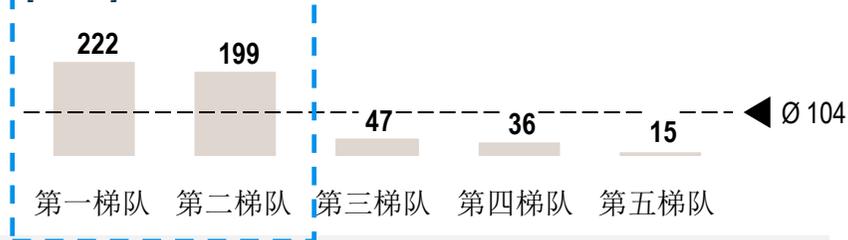


大都市圈腹地机场抢占先机

2014年各梯队机场廉航总频次[班/周]



2014年各梯队单个机场廉航平均频次 [班/周]



> 从各梯队廉航的发展情况来看，廉航发展的重点仍集中在大都市圈的第一梯队和第二梯队机场，尤其是以腹地客源为主的机场

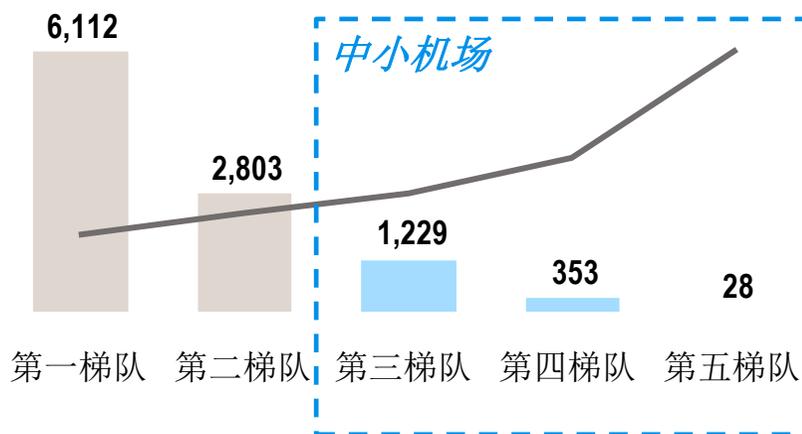
双轮驱动：得益于国内市场快速发展以及国际航空枢纽建设带动，中小机场利用率提升较快

中小机场发展情况



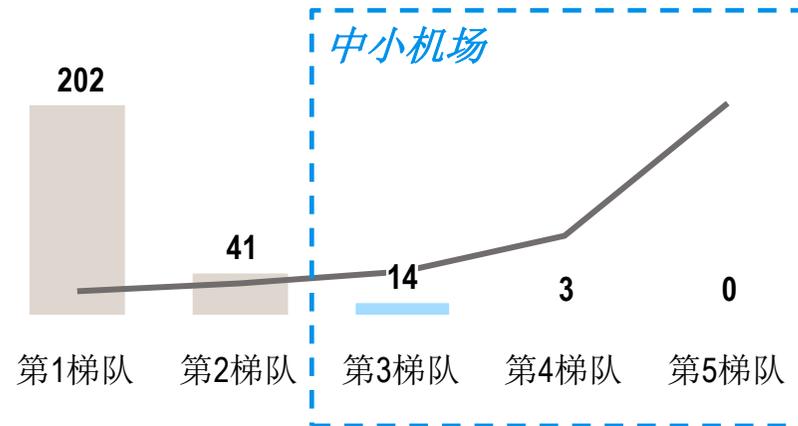
客运量增速快

2013各梯队平均客运量以及年度平均增长率
[万人次, %]



货运量基数低，增长明显

2013各梯队货邮吞吐量平均值以及年度平均增长率[万吨, %]



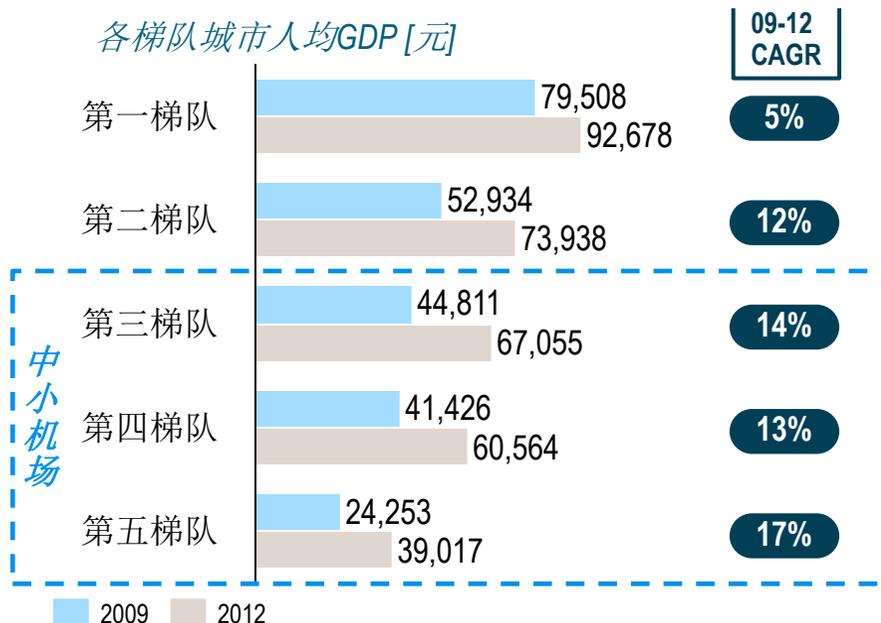
- > 2013年整体客运吞吐量数量贡献主要来自于第一、第二梯队
- > 但是第三到第五梯队机场吞吐量整体增长快

双轮驱动：得益于国内市场快速发展以及国际航空枢纽建设带动，中小机场利用率提升较快

发展原因解析



中小机场人均收入增速快



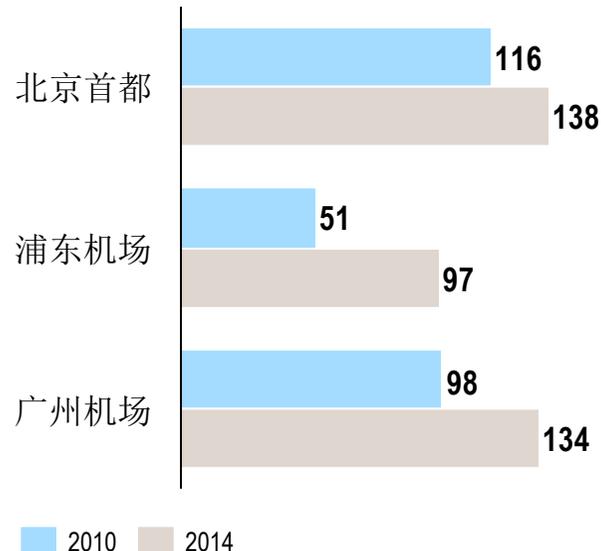
> 中小机场的人均可支配收入增速远高于一二梯队，且同一二梯队地区的差距逐步缩小

1) 暂未获取2009年数据，用2010年数据替代



三大枢纽发展带动

2010 vs 2014 三大枢纽机场通航点变化[个]



> 北上广尤其是上海和广州在加速枢纽建设，对中小机场的覆盖面明显提升

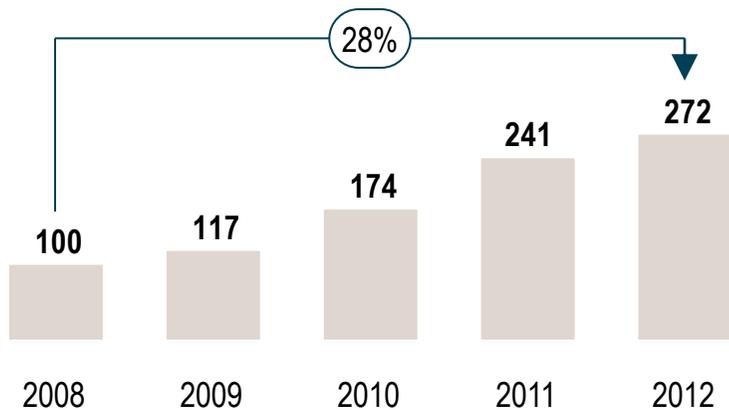
箭在弦上：低空开放政策有望进一步突破，通航业务或将成为机场业务的新增长点

通航业务发展潜力



公务机业务发展迅猛

全国公务机起降量指数(以2008年为基数100)



- > 受公务飞行的需求快速发展拉动，近年来公务机业务快速发展
- > 其中民营注册的占了86%，民营通用航空公司占了主导地位



通用航空蓄势待发



政策有望进一步突破

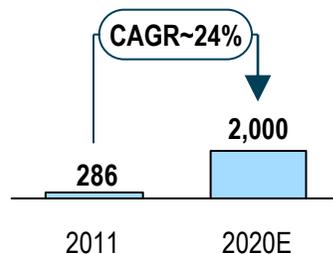
- > 2014年“全国低空空域管理改革工作会议”上，民航局明确表态希望可在未来做到
 - 进一步优化空域划设，建议把低空空域划分标准高度增加到3000米
 - 简化审批程序，关注能管的，放开能放的，借鉴国际标准和做法逐步实现我国空域分类管理



机场建设提速

- > 配套设施的逐步完善，为通用航空的快速发展奠定了基础，通用机场方面，国内的通航机场在逐步建设，未来几年中通用航空机场将会大量增加，预计到2020年将覆盖所有县级城市，达到约2000个

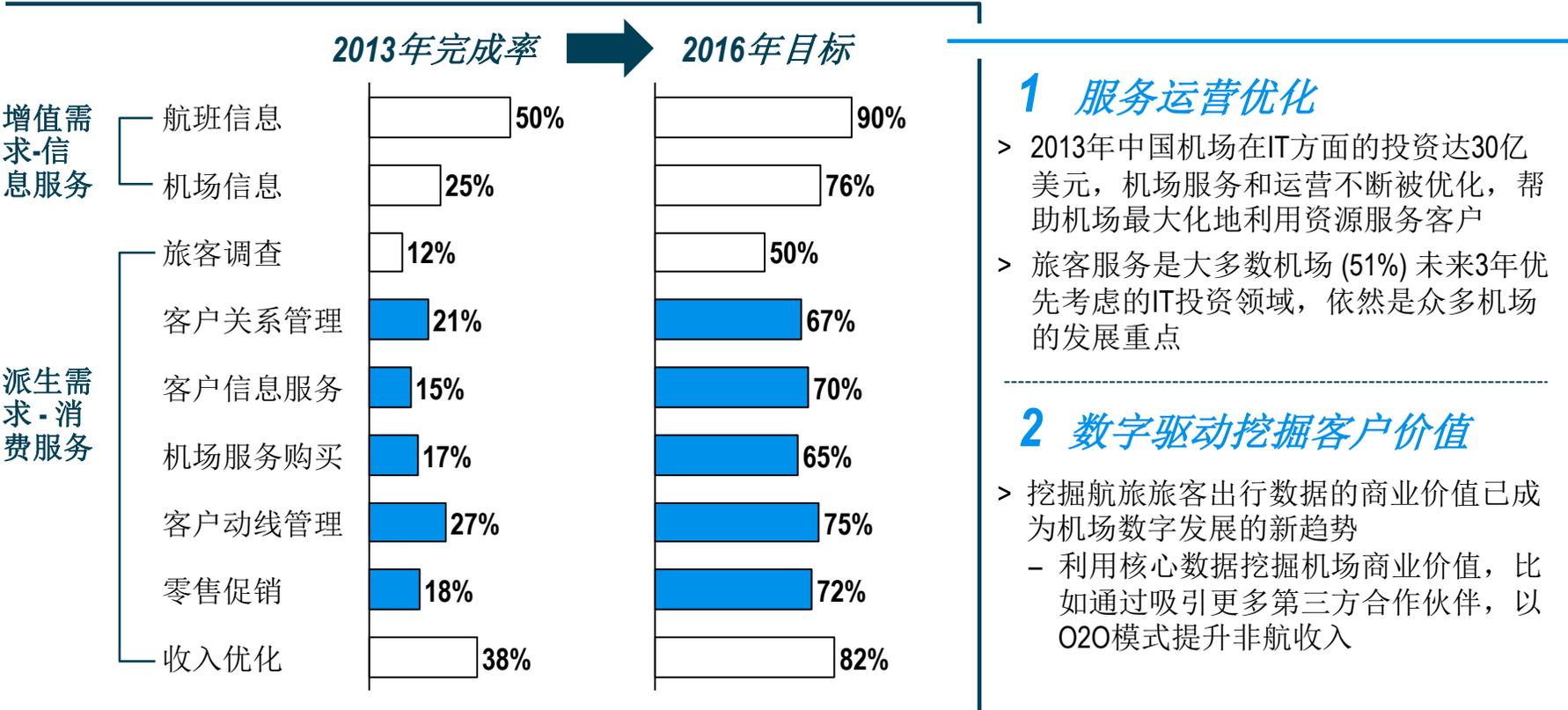
国内通航机场增长[个]



数字智慧：未来旅客对信息化、现代化的机场服务需求将大幅提升，加上移动互联网对机场服务流程的改造，将催生新的商机

现有阶段

2013年与2016年世界机场信息服务发展程度对比



1 服务运营优化

- > 2013年中国机场在IT方面的投资达30亿美元，机场服务和运营不断被优化，帮助机场最大化地利用资源服务客户
- > 旅客服务是大多数机场 (51%) 未来3年优先考虑的IT投资领域，依然是众多机场的发展重点

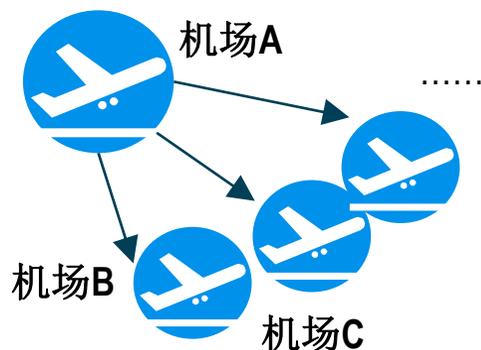
2 数字驱动挖掘客户价值

- > 挖掘航旅旅客出行数据的商业价值已成为机场数字发展的新趋势
 - 利用核心数据挖掘机场商业价值，比如通过吸引更多第三方合作伙伴，以O2O模式提升非航收入

数字智慧：大多数机场未来希望挖掘巨额IT投资的商业价值，如以多种方式发展O2O业务

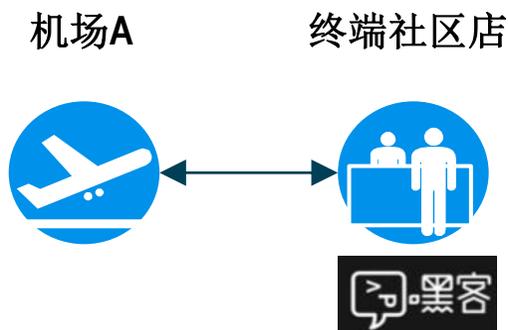
O2O合作模式趋势

与其他机场合作



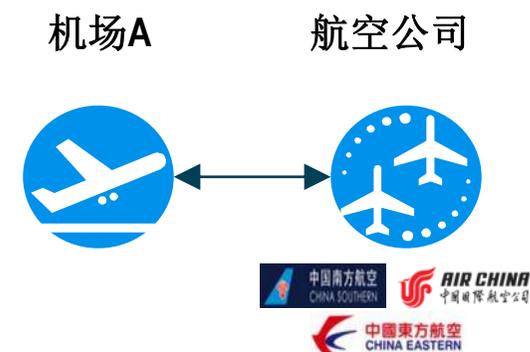
- > 同其他机场合作，通过开发APP等工具，为客户提供机场导引等内容，同旅客产生互动，增强机场服务和消费体验，并提升非航收入

与终端社区店合作



- > 通过终端社区店，出售机场甚至旅游相关的产品和服务，方便旅客在终端社区店下单和取货

与航空公司合作



- > 通过与航空公司合作，旅客不只是在机场，而是从到达机场的一刻起、登机以及旅程结束等全程都可享有O2O模式带来的便利

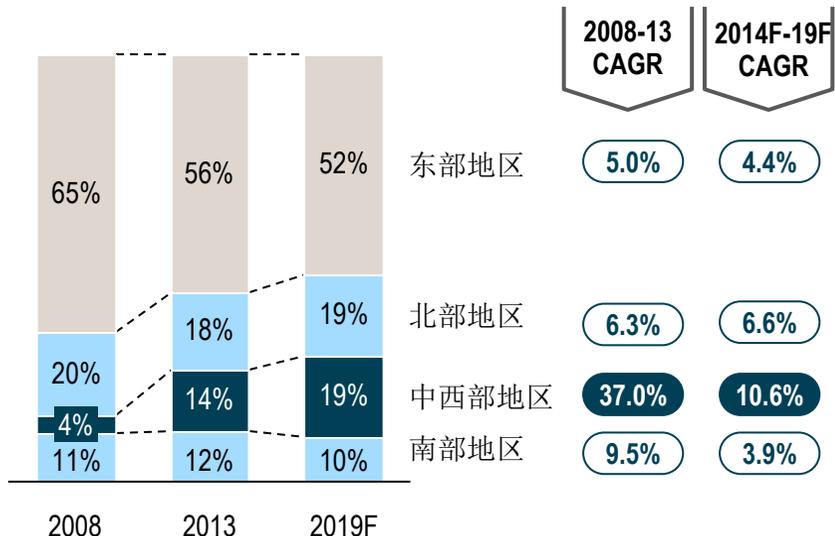
西部崛起：依托产业转移的契机，西部国际航空**货运**开始发力；而国内外**快递**也加速在中西部地区的航空枢纽布局

货运发展趋势



航空货运向西部转移

按区域分类的航空货运出口量¹⁾



> 制造业及贸易增长向内陆尤其是中西部地区转移，为中西部发展货运航空创造了契机



快递空运枢纽在西部机场加速布局²⁾



> 成都、重庆、郑州、武汉、西安等地正逐步成为国内外快递巨头如DHL/UPS/顺丰等的布局点

1) 东部地区指上海、江苏、安徽、浙江、江西；北部地区指黑龙江、吉林、辽宁、北京、天津、河北、山东、内蒙古、山西省；南部地区指湖南、福建、广西、广东以及海南省；其他为中西部地区；相应地区为货源地或目的地； 2) 包括公开公布的计划

稳步提升：中国机场在非航收入提升上产生了明显突破，结构不断优化，尤其第二三梯队机场的**非航收入贡献**大幅增长

非航收入概况

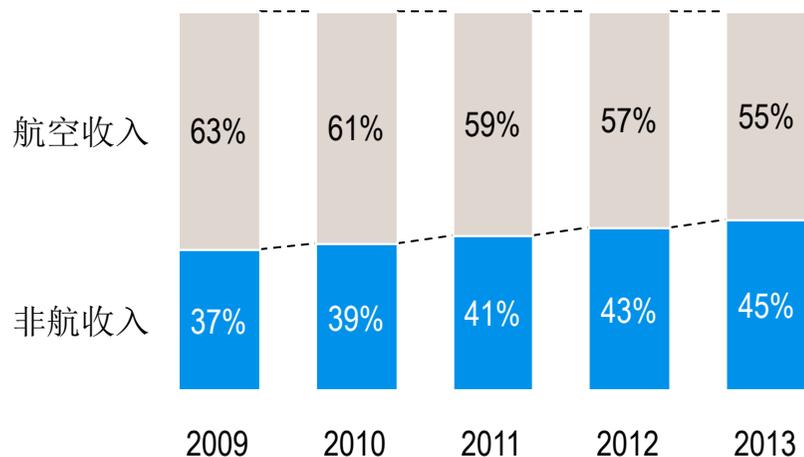


非航收入占比增加，整体结构优化

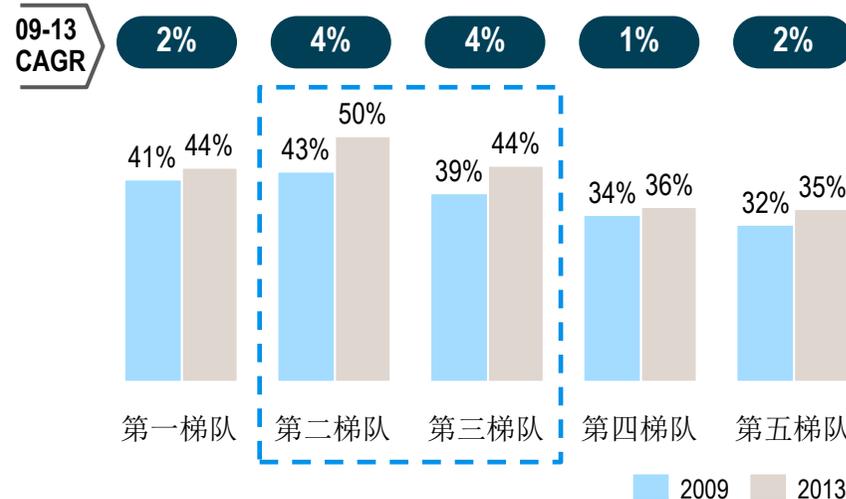


第二、三梯队增速领先

2009-2013年中国机场行业航空与非航收入结构变化



2009 和2013年各梯队机场非航收入贡献率变化比较



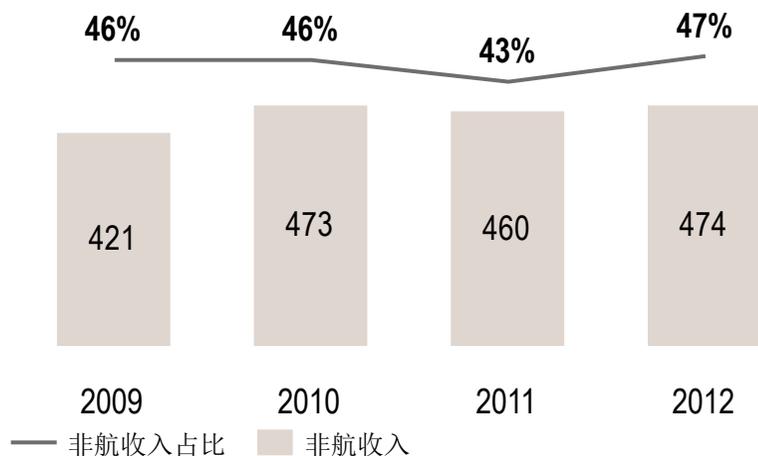
> 年来中国机场在非航收入的提升上有了明显的突破，收入结构的不断优化降低了机场经营的风险

> 非航收入贡献主要来自于二、三梯队，收入来源同机场的商业面积以及更为专业和灵活管理机制紧密相关

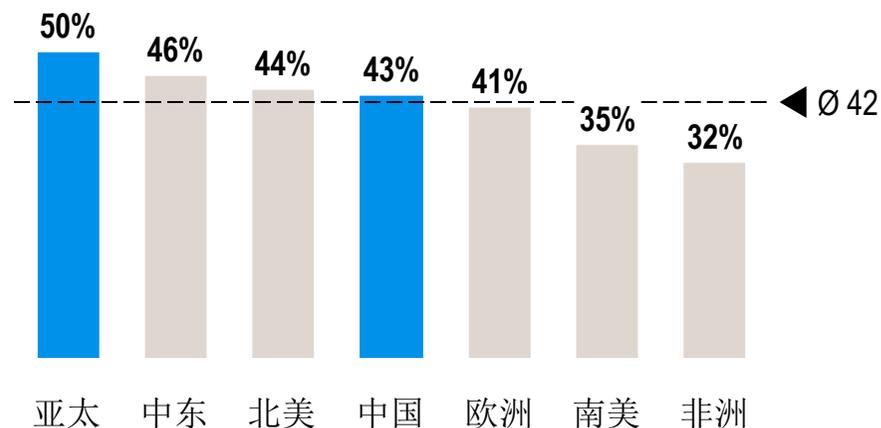
稳步提升：我国机场非航收入比例日益接近世界平均水平，但与亚太平均水平还有一定差距

对标分析

2009-2012世界机场非航收入以及非航收入占比 [亿元, %]



2012年世界各区域机场非航收入占比比较 [%]



- > 世界的非航收入呈现了稳定增长的局势
- > 我国的非航收入结构同世界的平均水平的差别较小，结构不断优化

- > 在亚洲机场的旅客，商务旅客和游客占有很大比重，尤其是中国游客的免税消费支出高
- > 不少亚洲国际机场设有知名国际品牌专卖店，零售理念较强，这也导致了旅客消费的增加

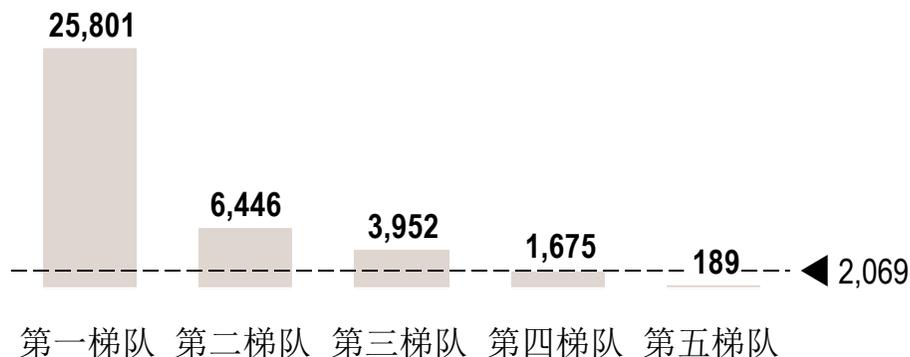
稳步提升：运量较高的机场通过挖掘运量商业潜力提升非航收入，并通过积极探索航空城业务，带动新的收入增长点

非航业务收入模式探究



挖掘运量潜力

2013年各梯队机场平均商业设施面积范围 [平方米]

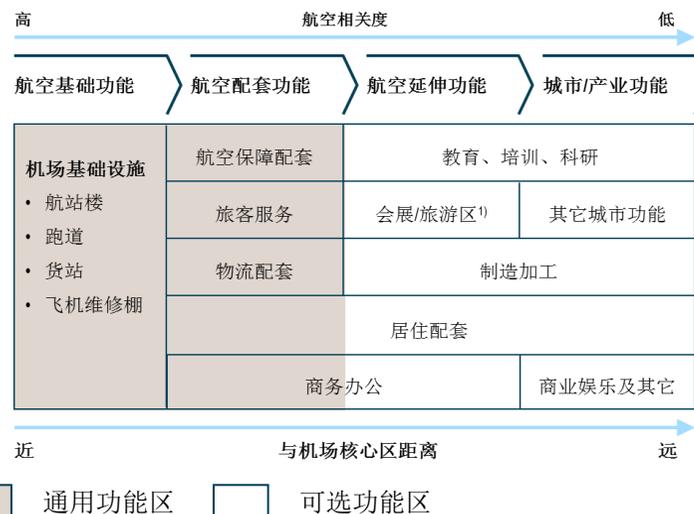


> 一二梯队依靠较大的商业面积，通过挖掘运力潜力，增加商业面积并发挥机制灵活的优势来提高非航收入



探索航空城业务

航空城可以带动的产业链



> 航空城以机场为核心，依托区位优势、交通运输优势和口岸优势，聚集航空运输、物流、商贸等多项功能，发展临空经济，提高非航收入

群雄逐鹿：领先机场逐步向复合经营模式转型，以航空城开发带动机场产业发展，但大多数机场还处于摸索定位的阶段

临空经济的发展状况



领先机场逐步向复合经营转型



2012-2013年中国机场
航空城规划发展情况

	2012	2013	2014
涉及城市数[个]	51	57	62
规划临空经济区数[个]	54	58	63

- > 2012年时，51个城市规划了54个临空经济区，到2014年，规划临空经济区的城市增长到62个，临空经济区增长到63个
- > 国际大型机场如戴高乐、迪拜、法兰克福等，均注重对航空城的发展，并已实现复合经营



大部分机场仍在摸索 定位



2014年民用机场报告问卷调查中，超过90%的问卷没有填写针对临空的管理和规划内容，而已填写的机场中也普遍定位不明确



- > 机场面临议题：如何构建航空与非航产业联动发展模式，实现机场产业转型？

C. 中国民航十二五规划发展回顾和十三五规划方向展望

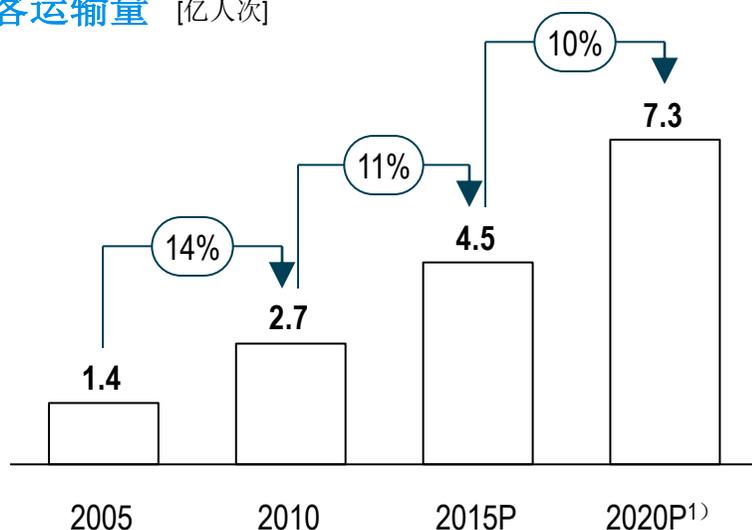


十三五期间，民航业将保持稳步增长，重点在优化；但从正常性目标看，空域资源大幅释放仍未提上议事日程

2005-2020年民航规划主要指标分析

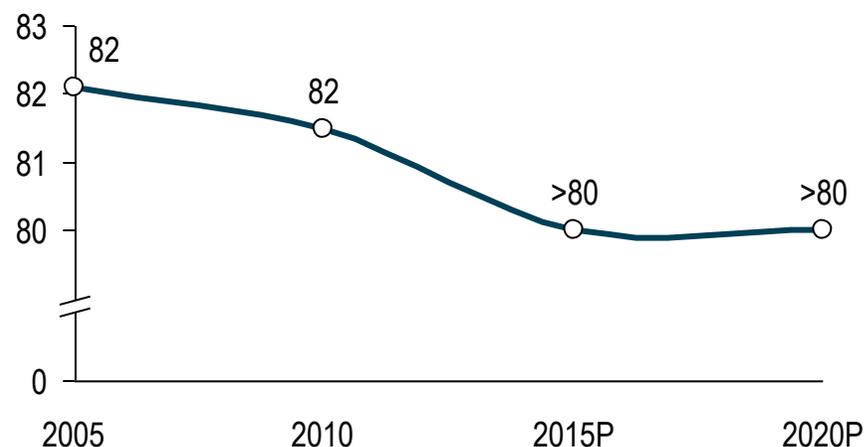
业务规模

旅客运输量 [亿人次]



发展质量

航班正常性 [%]



这意味着十三五期间，将进一步强化机场群内区域机场协同，优化区域内航线布局、空中交通管理等资源配置及机场分工协作

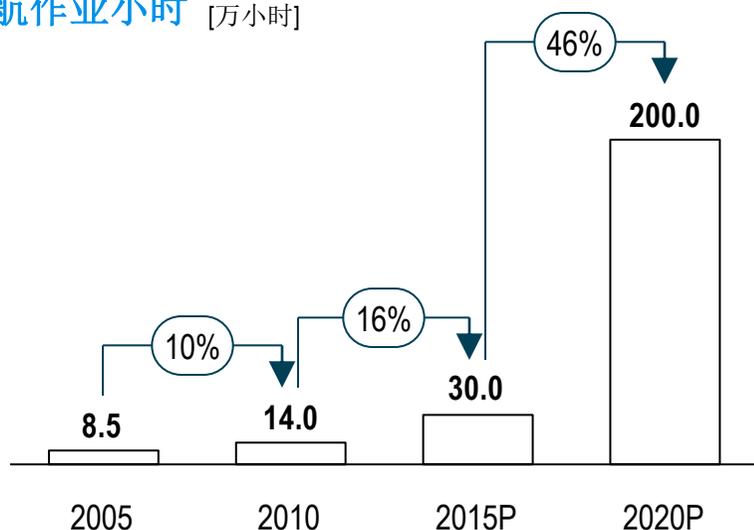
1) 全国人均乘机次数达到0.5次

十三五期间，通航将迎来爆发增长，成为实施“基本航空服务”和提升交通“通达性”的重要手段

2005-2020年民航规划主要指标分析

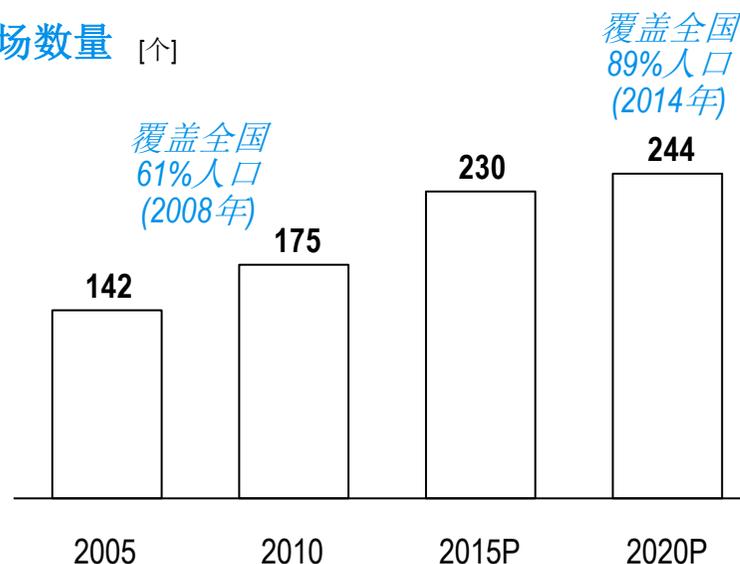
业务规模

通航作业小时 [万小时]



保障能力

机场数量 [个]



从实施“基本航空服务计划”和通航规划突然增速的两项举措来看，提升航空通达性的指导思想有望在十三五取得落地方面的突破

十三五机场布局与定位将朝着“大型枢纽全面跨越、都市圈机场区分定位、大型机场创新提升、边远地区基本覆盖”的方向发展

机场布局与定位政策解读

布局与定位新提法

《全国民用机场布局规划》、
《民航十二五》

- > 提出**机场群**概念，并强调群内**定位与分工**
- > 现代**综合交通**运输体系

《国务院关于促进民航业发展的若干意见》

- > 按照**国家经济社会发展和对外开放总体战略**的要求，抓紧完善布局，加大建设力度
- > **适度超前**，又要**量力而行**，同时**预留好发展空间**
- > 采用满足安全要求的经济适用航空器，实施“**基本航空服务计划**”

“一带一路”
战略

- > 完善“一带一路”综合交通运输体系
- > 统筹谋划互联互通战略通道布局

要点解读

跨越

- > 着力建设功能完善、辐射全球的大型国际航空枢纽

区分

- > 整合机场资源，加强.....都市密集地区机场功能互补

提升

- > “培育门户机场.....增强区域性枢纽功能”；一带一路对外开放战略将有力促进区域门户发展

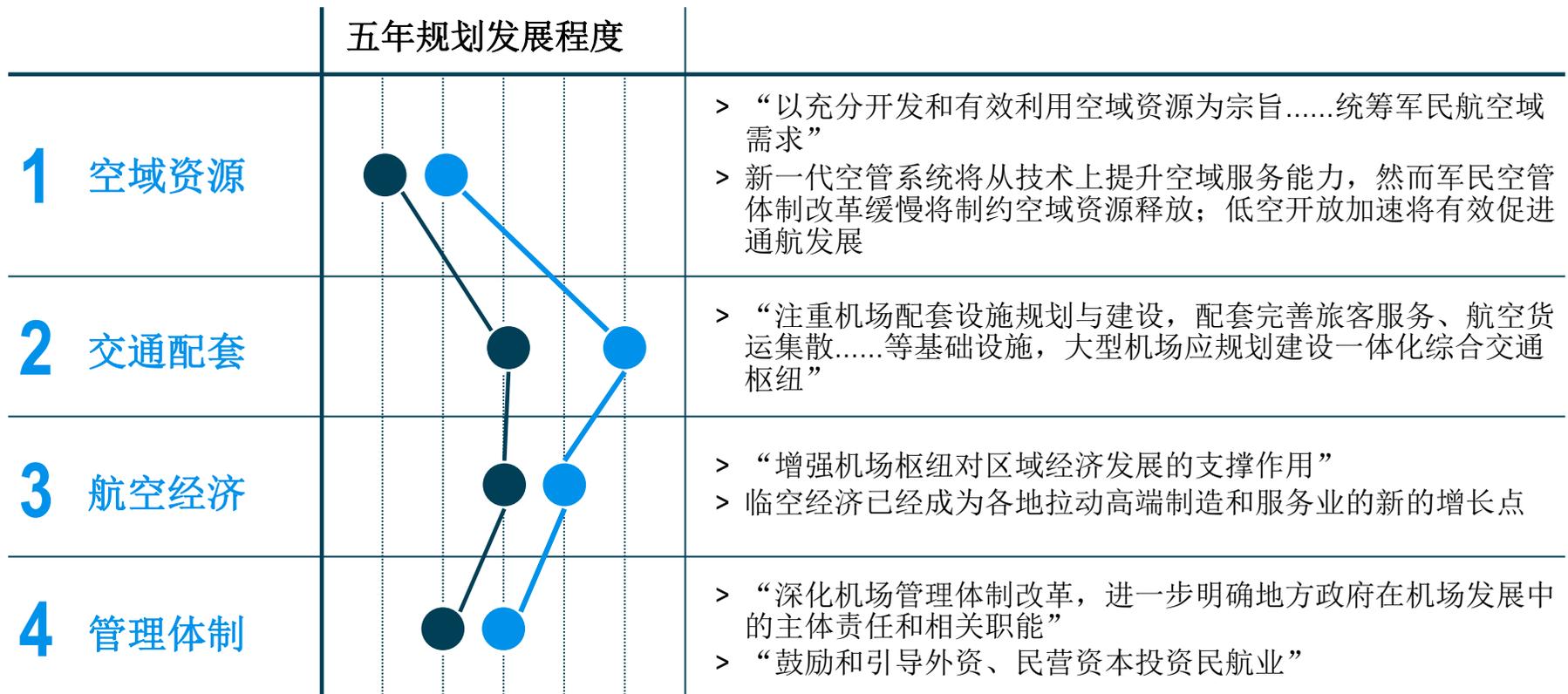
覆盖

- > 航空服务覆盖全国**89%**的人口.....提高中小机场的通达性和利用率.....实施“基本航空服务计划”



在资源与配套政策方面，预计十三五关键的空域资源和管理体制仍将逐步摸索，航空经济将加速，而一体化综合交通有望率先突破

资源与配套



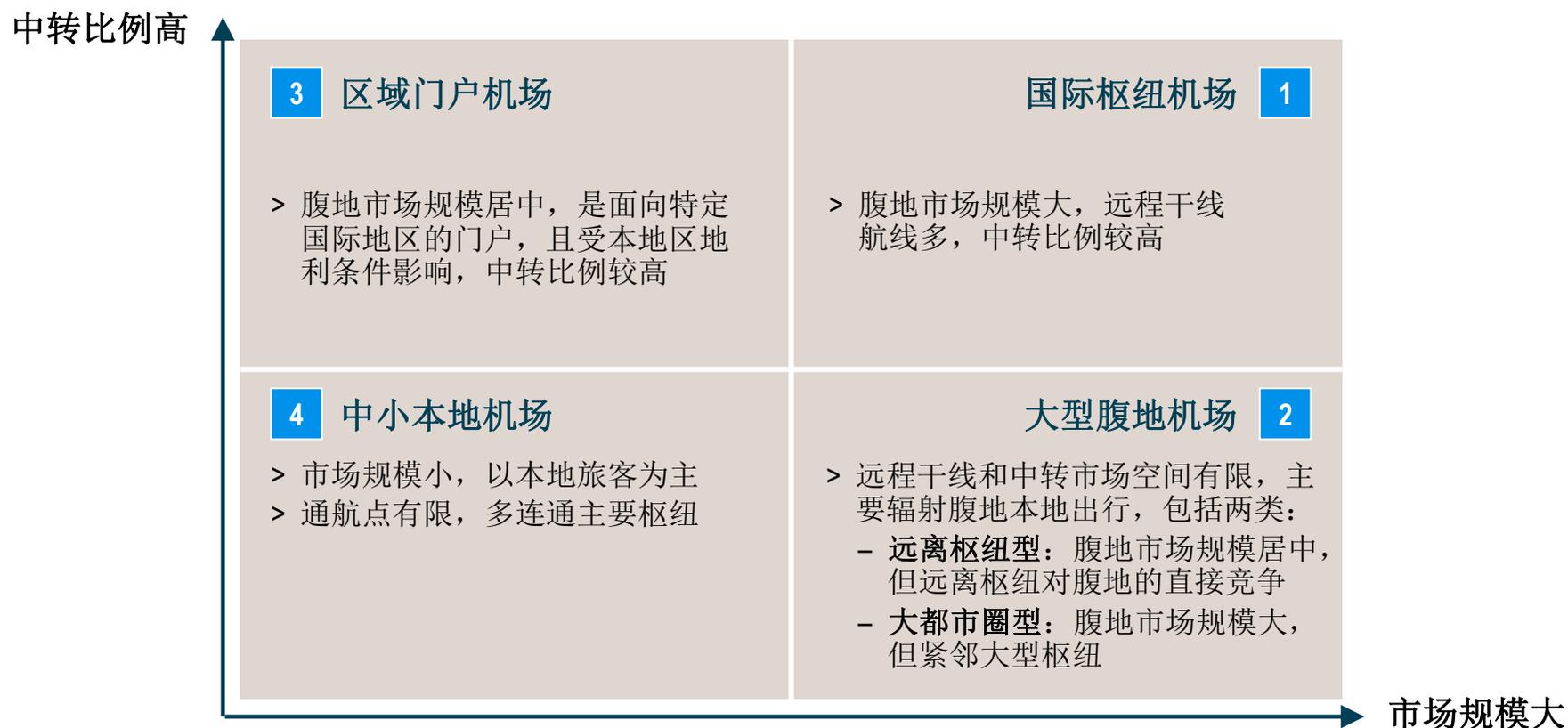
●—● 十二五 ●—● 十三五

D. 中国机场的战略发展议题探讨



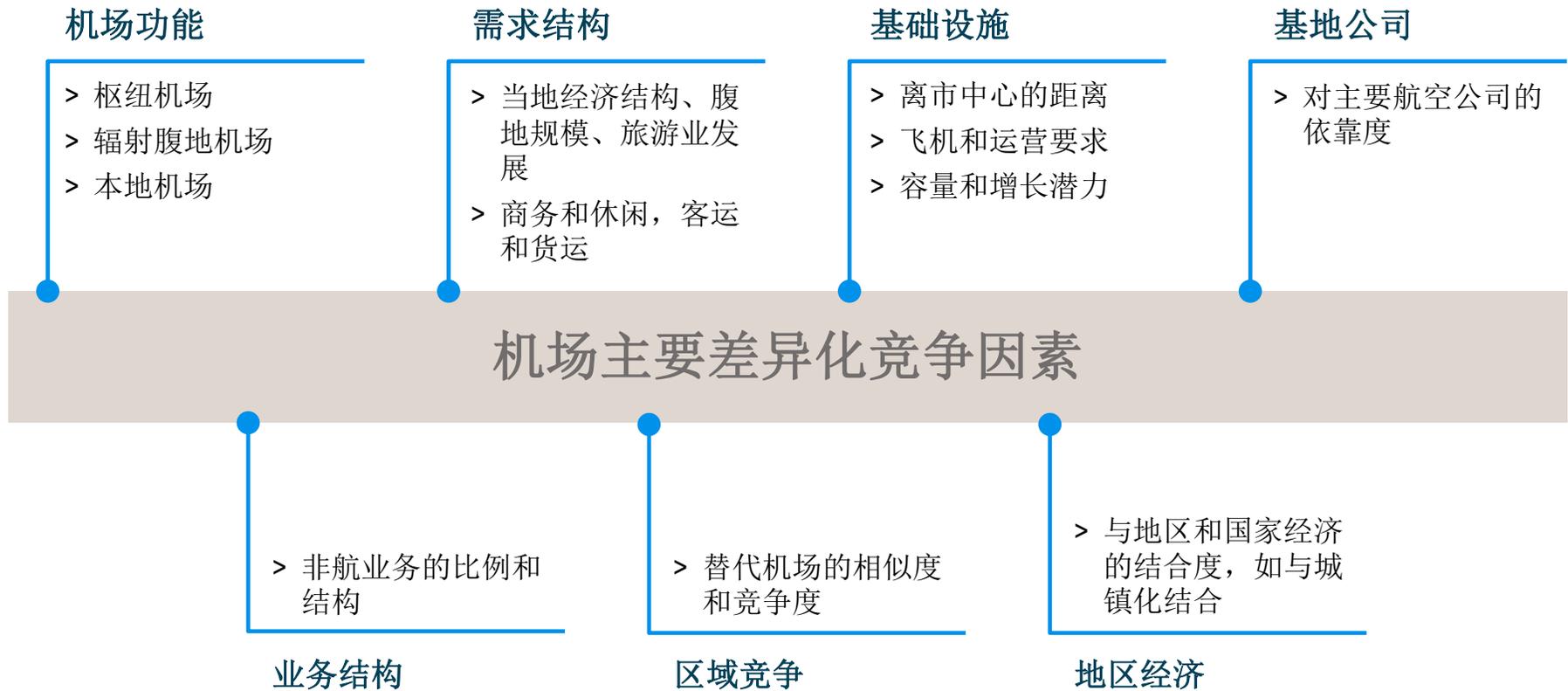
根据腹地市场规模和旅客中转水平的不同，国内民用机场可以大致划分为四大类别

机场类别



基于自身条件和外部环境，相应识别目标客群和机场差异化定位，是把握机场战略方向的基础

机场主要差异化因素



面对全球航空业发展“新常态”，国际大型枢纽机场要实现新的跨越，需要在战略层面要思考五大议题

主要战略议题



1

提升枢纽地位——如何加速枢纽建设，在亚太枢纽竞争中处于有利地位？如何定位低成本和综合交通体系对枢纽的作用？

2

货运发展定位——如何把握物流快速发展的机遇，实现货运业务再增长？业务模式如何创新？货运平台如何打造？

3

突破发展瓶颈——面对市场增速趋缓和空地资源饱和，如何强化与地方经济的结合，寻求新的增长空间？

4

商业模式拓展——随着数字技术日新月异、行业界限日渐模糊，机场如何在革新旅客体验的同时开源创收，实现商业模式拓展

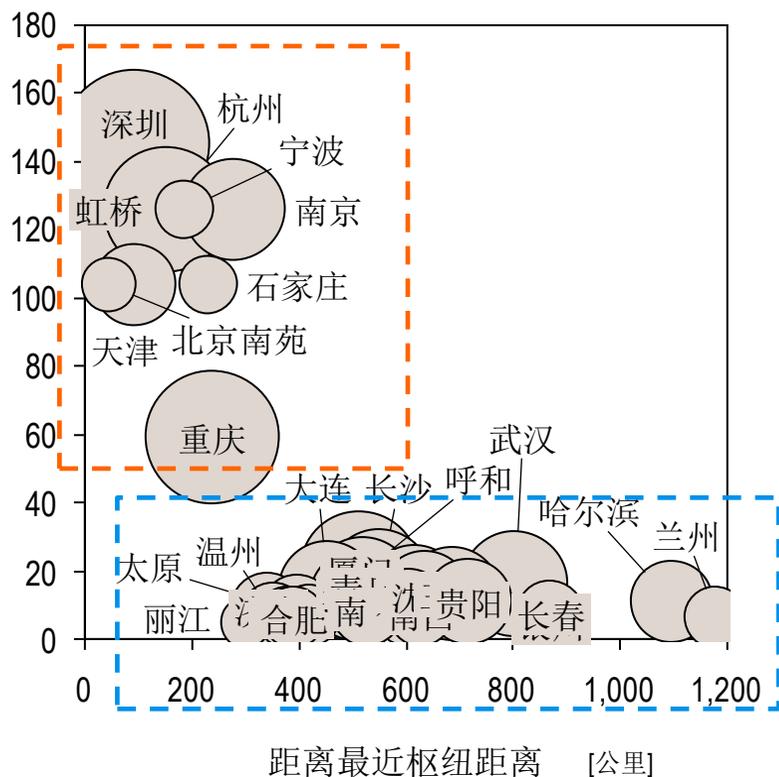
5

管控机制优化——为了实现既定战略目标，管控模式需要如何适应新常态下的新要求？

大型腹地机场根据其腹地规模以及与国际枢纽距离的差异，分为远离枢纽型和大都市圈型两种，其主业定位方向也因此不同

大型腹地机场的类别及潜力分析

腹地运量



区位条件

发展潜力

远离枢纽型

- > 与国际枢纽距离较远，腹地重叠性不高，腹地客源不会受到直接冲击

- > 由于腹地有限，低成本是快速刺激运量增长的有效手段
- > 随着腹地中产阶级规模增长，各细分市场的需求都在增长，也存在多种可能发展方向

大都市圈型

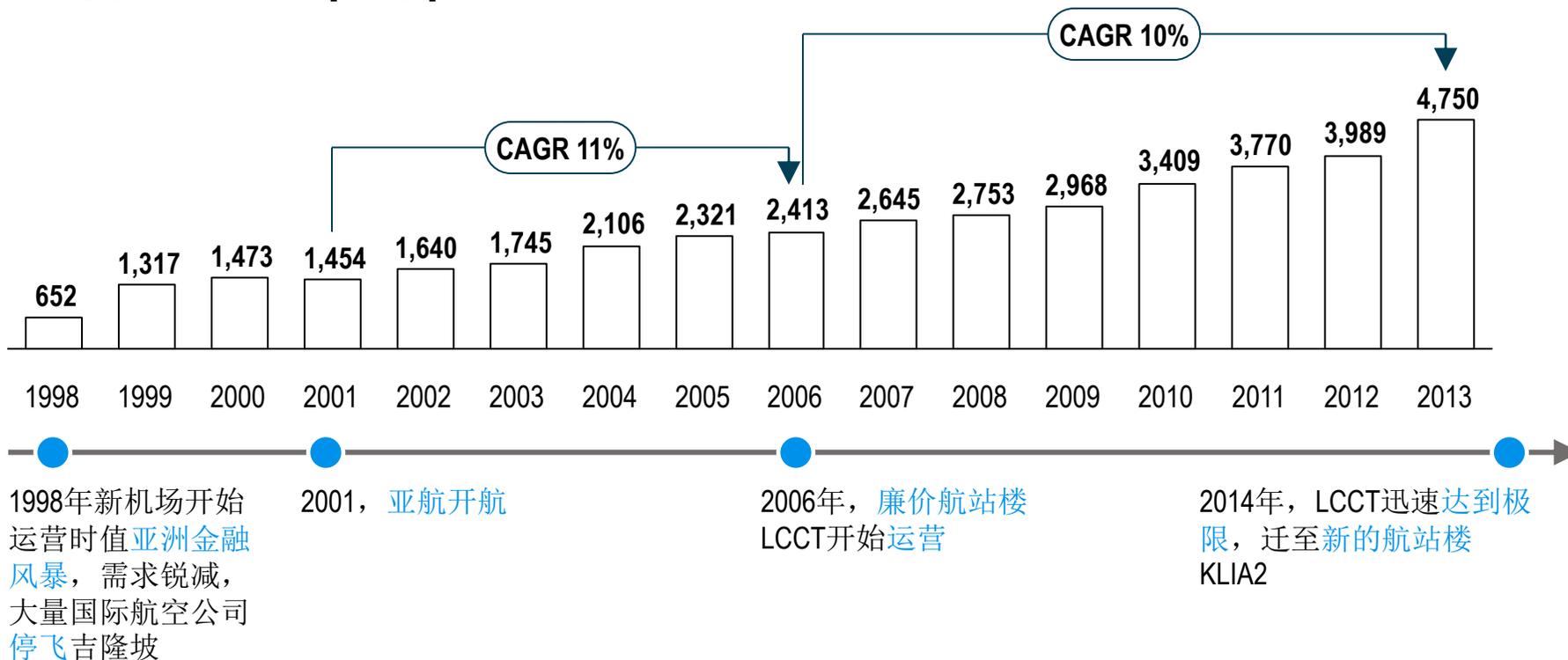
- > 位于大都市圈主要城市(如长三角、珠三角、京津冀等)，与国际枢纽机场腹地高度重叠

- > 大都市圈机场的互补非常重要
- > 通常国际长程客源多流向枢纽机场，而腹地机场以本地客源为主，低成本是刺激运量的有效手段
- > 当所在城市市场规模发展到足够大时，形成分航空公司/联盟建立枢纽的模式，可能出现新的枢纽

对于腹地市场居中的腹地机场而言，低成本已经成为刺激运量快速攀升的有效手段

吉隆坡KUL机场与亚航互相促进

吉隆坡机场旅客吞吐量 [万人次]



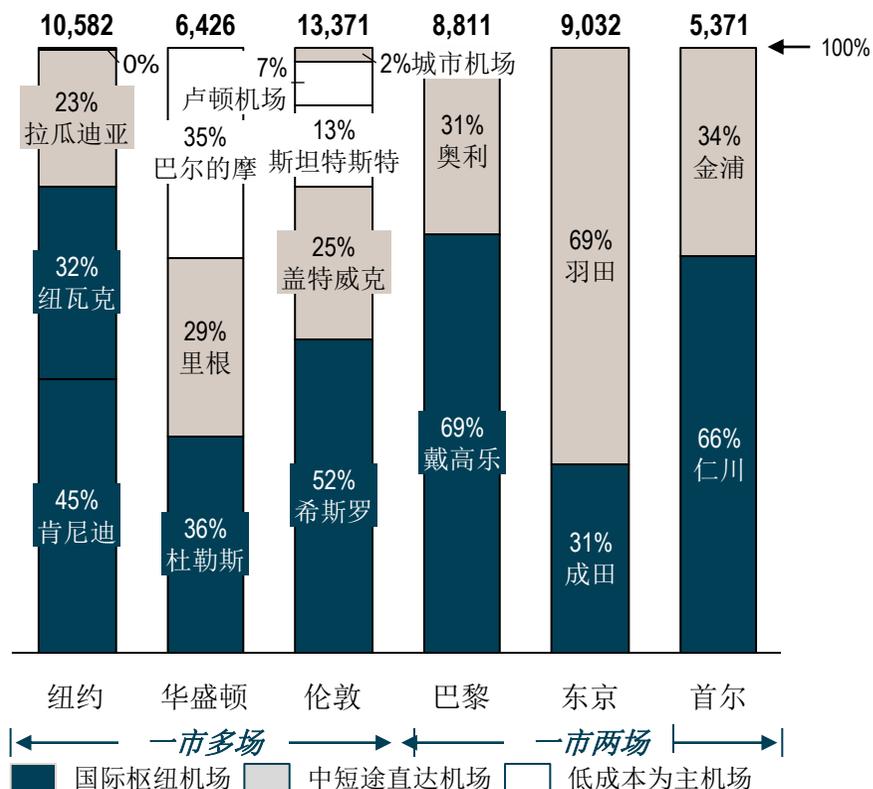
大都市圈的大型腹地机场则较为复杂，由于受到其经济腹地条件以及与国际枢纽相对位置的双重影响，差异化定位显得尤为重要

全球一市两场/多场案例分析

多机场系统的典型国际案例

多机场系统	城市	国际枢纽机场	中短途直达机场	低成本为主的机场
一市多场	纽约	约翰肯尼迪机场 纽瓦克机场	拉瓜迪亚机场	
	华盛顿	杜勒斯机场	里根国家机场	巴尔的摩机场
	伦敦	希斯罗机场	盖特威克机场 伦敦城市机场	斯坦斯特德机场 卢顿机场
一市两场	巴黎	戴高乐机场	奥利机场	
	东京	成田机场	羽田机场	
	首尔	仁川机场	金浦机场	

对标城市多场客流量分布 [万人次](2011年)



例如纽约-新泽西作为国际性大都市群，是三大联盟必争之地，同时拥有JFK和EWR两个国际枢纽机场，以及LGA中短程商务机场

纽约-新泽西多机场系统

主要机场地理分布



主要机场基本信息

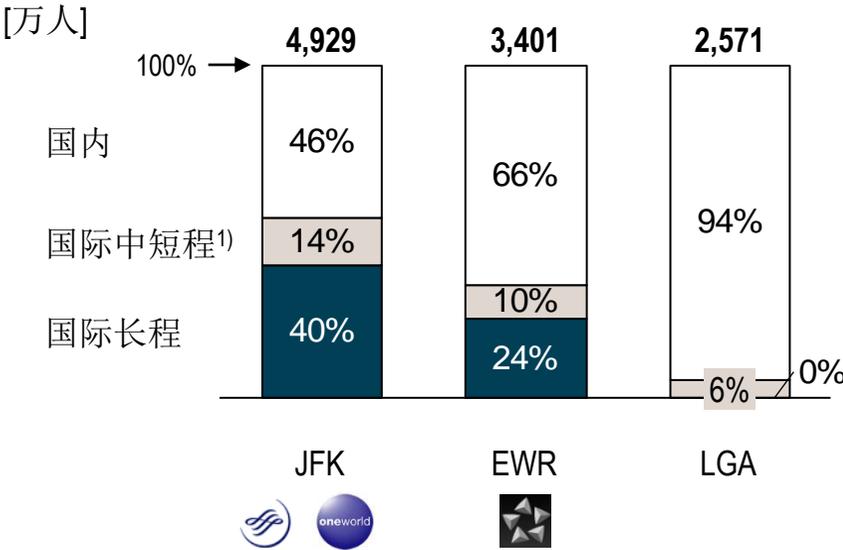
主要机场 ¹⁾	约翰肯尼迪机场 JFK	纽瓦克机场 EWR	拉瓜迪亚机场 LGA
定位	枢纽机场和国际门户	枢纽机场和国际门户	OD机场，短程国内国际商务航线
地理位置	在纽约东南部，距曼哈顿中心区24公里	距曼哈顿中心区22公里	距曼哈顿中心区13公里
2011运量 [万人]	4,785	3,358	2,403
航线结构	中-长航线为主	中-长航线为主	兼具国内国际中短途航线
通航点/平均周频	154/50	170/47	75/95
主要基地公司	达美、美航、捷蓝航	大陆航空(现美联航)主要枢纽	达美、美航

1) 纽约-新泽西三个主要机场共同服务于纽约和新泽西地区，由纽约新泽西港务局管理。除上述三大机场外，还包括斯图尔特等机场

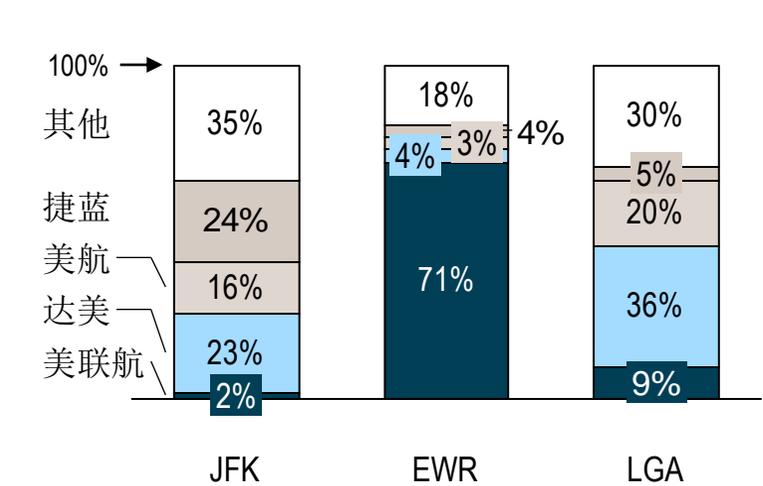
由于放松管制、基础设施改善和市场需求增长等多重原因，纽约出现了两个枢纽机场和一个本地机场

纽约各机场的航线和承运人结构

2012年纽约三大机场航线结构对比



2012年纽约三大机场承运人结构对比



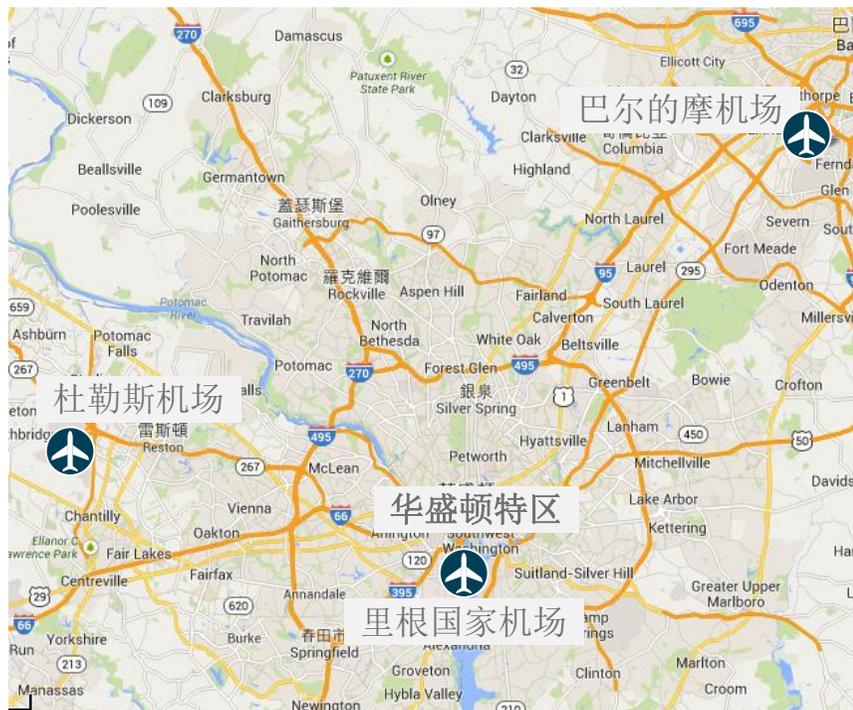
- > JFK是是天合联盟、寰宇一家的主要洲际枢纽，EWR是星空联盟的主要洲际枢纽
- > LGA为典型的OD市场，服务于国内航线、以及加拿大和加勒比航线

- > 由于大陆航(现美联航)在EWR建枢纽，其国际航线在80年代末开始迅速发展起来，成为了纽约最主要
- > JFK没有占主要份额的基地航空，但达美和美航逐步以JFK为门户打造国际航线，枢纽不断成型

1) 中短程航线包括加拿大、加勒比和波多黎各地区，国际长途包括拉美、跨太平洋和跨大西洋航线

由于距华盛顿特区距离的差异明显，机场分工定位非常清晰，市中心的里根机场为短程商务机场，郊区的杜勒斯机场为国际枢纽，而较远的巴尔的摩机场则服务低成本航线
 大华府-巴尔的摩地区多机场系统¹⁾

主要机场地理分布



主要机场基本信息

主要机场	杜勒斯机场	里根机场	巴尔的摩机场
定位	枢纽机场和国际门户；大华府地区的首要国际机场	OD机场，短程国内国际商务航线	低成本机场
地理位置	位于华府西北部，距市中心42公里	位于DC中心，距白宫6公里	位于华府东北部马里兰州的巴尔第摩，距华府市中心55公里
2011运量[万人]	2,306	1,881	2,240
市场/航线结构	集中了大华府地区主要中长航线	中短程航线为主，2010年82%为OD旅客	国内和区域国际市场为主
通航点/平均周频	129/47	89/62	72/71
主要基地公司	美联航的主要国内枢纽和门户枢纽机场	全美航空航空	美西南的主要机场

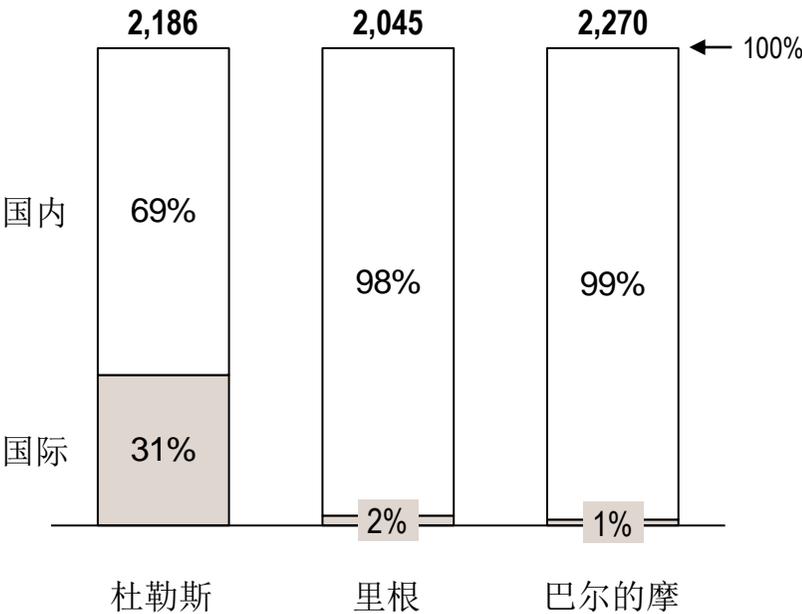
1) 《1986华盛顿都市区机场法》将杜勒斯、国立里根和巴尔的摩三个机场均定位为服务大华盛顿都市区的重要机场

大华府地区三个机场各自的差异化市场定位使得三个机场均获得良好发展空间

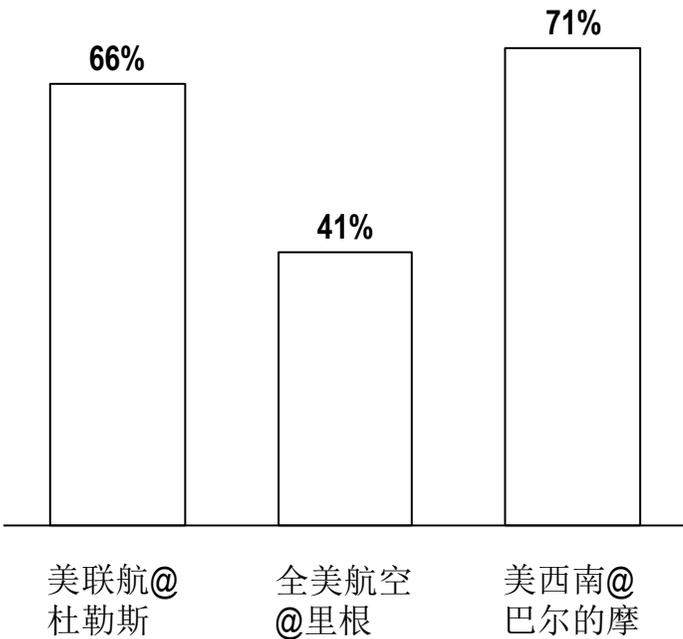
华盛顿各机场的航线和承运人结构

2012年华盛顿三大机场航线结构对比

[万人]



2012年华盛顿三大机场承运人结构对比



资料来源：机场官网，时间区间为2012.8-2013.7

相比枢纽机场相对清晰的方向，大型腹地机场的定位和前景则更为扑朔迷离，如何把握机遇和自身条件形成差异化道路是关键

主要战略议题

1 主业差异发展

- > 低成本、国际货运、快递等能否成为主业突破口？如何理解机场自身优劣势？
- > 尤其作为大都市圈枢纽以外的重要机场，如何寻找和打造自身差异化优势？

2 创新突破瓶颈

- > 随着数字互联技术对旅行和生活的全面渗透，机场如何定义与机场、与航空公司以及与其他生活行业的合作关系？如何突破传统边界，打造新的商业模式，改善收入结构和盈利水平的同时，界定公共服务新标准？

3 低空产业机遇

- > 如何把握低空开放的机遇，定义新型商旅交通服务，并进而实现通航业务和产业链发展互相带动？

4 城镇化新引擎

- > 如何建立机场与城市发展的新关系，定义机场引擎对城镇化发展的新角色，强化机场与地方经济的结合，有效把握保税、物流、低空等临空增长点？

5 管控机制优化

- > 面对区域机场协作、机场与城镇化、跨行业协作等全新课题，机场管控机制面临全新挑战，如何适应新形势下的新要求？

如何把握“地利”区位优势 and “天时”经济带综合交通体系建设，打造真正意义的区域枢纽，是区域门户机场十三五期间的关键命题

主要战略议题

1 枢纽打造

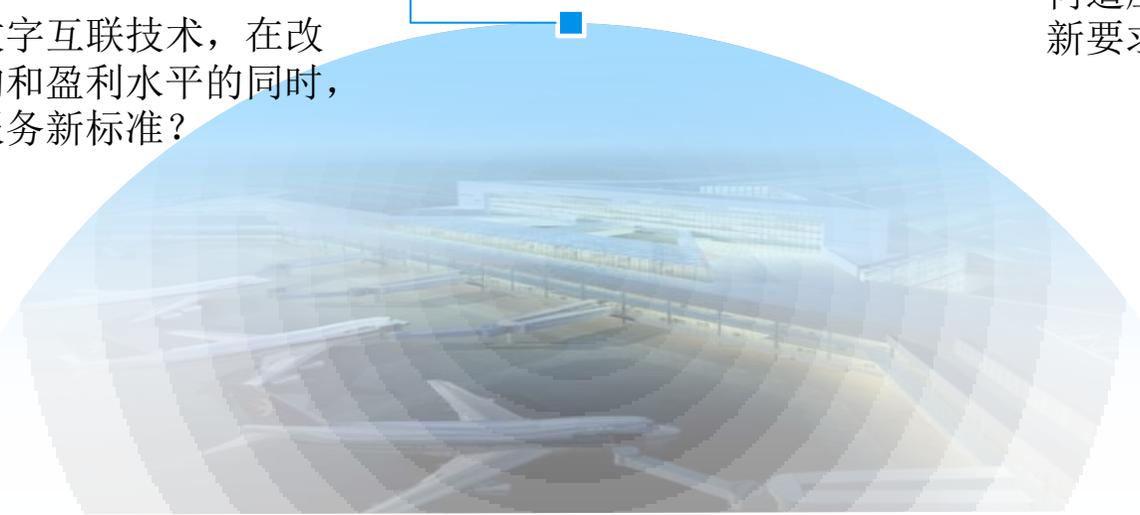
- > 如何打造地区门户，把握一带一路战略机遇？
- > 干线、支线、通航如何结合发展，强化区域枢纽辐射能力？传统航空与廉航如何结合？
- > 如何利用数字互联技术，在改善收入结构和盈利水平的同时，界定公共服务新标准？

2 产业联动

- > 如何把握临空经济机遇，实现机场产业链延伸？
- > 如何建立机场与城市发展的新关系，定义机场引擎对城镇化发展的新角色？

管控机制 3

- > 面对区域机场协作、机场与城镇化、跨行业协作等全新课题，机场管控机制面临全新挑战，如何适应新形势下的新要求？



准确定位、盘活经营以及政策护航，是中小本地机场可持续建设、发展，最终提高航空通达性，实现“基本航空服务计划”的根本

主要战略议题



1 建设：定位

- > 规划之初，各方如何理解机场盈利性和公益性？
- > 以通达性为主要目的的中小机场，机型和航线结构如何？设施流程和服务应如何配套，在满足必须的前提下实现精简高效？



2 经营：盘活

- > 寻求业务突破点，如连通枢纽机场，如因地制宜发展通航观光休闲、飞行运动、飞行培训等
- > 与数字互联技术的结合



3 环境：政策

- > 空域管理、机场管理、适航管理、飞行员和飞行培训政策
- > 基础设施和服务保障体系
- > 机场预算与融资体制，是量入为出，还是弥补缺口？是仰赖财政，还是强化机场主体责任？

Roland
Berger

