

# 创新多机场系统协同发展 助推京津冀民航一体化战略实施

首都机场集团公司总经理 刘雪松

先生们、女士们，上午好！

感谢组委会，让我们有一个相互交流和分享的机会。按照组委会的安排，今天我主要就“创新多机场系统协同发展，助推京津冀民航一体化战略实施”这一主题，谈两方面的认识和思考。

## 一、关于形势与任务

过去的两年，对我们国家和全民航业的发展具有特别重大而深远的意义：一是中央提出“四个全面”，部署了未来一个时期主要的任务，二是国家出台了“一带一路”、“京津冀协同”、“长江经济带”三大战略，三是北京新机场建设去年已正式开工，到2020年将形成4500万人次的年旅客吞吐量能力。这三件大事是我国民航新一轮的重大发展机遇，首都机场集团也将进入一个新的发展时期。就在不久前，在民航局和河北省政府的指导和推动下，首都机场集团公司已经完成对河北机场的托管，京津冀机场已经实现一体化管理，这是《关于推进京津冀民航协同发展的意见》重要的落实举措。目前，托管山西省机场集团也在抓紧推进，届时京津冀及华北地区主要机场将在实现京津冀一体化管理基础上进而实现华北区域民用机场一体化管理。这些重要行动是我国

民航贯彻国家战略的有力表现，“京津冀协同，交通先行，民航率先发展”，将国家战略贯彻为行业的发展意志，再具体为企业的实际行动。

这几件大事，也标志着首都机场集团进入一个新的发展阶段，国家对我们提出了更高的要求：以“服务国家战略，服务地方发展，服务社会大众”为责任和使命，力争完成好事关长远大局的战略性任务——落实中央部署，对接地方需求，构筑适应新时期发展需要的多机场系统。有三个层次的目标。

### 1、实现机场群的协同运营，服务国家战略

机场是国家战略性资源，首都机场集团公司肩负着特别重要的国家任务。回顾十三年前的民用机场管理体制改革，首都机场是全国仅有的两家未实施属地化管理的机场之一，并联合天津机场和其他若干专业性单位，组建了新的首都机场集团，仍直接归属民航局管理【此处 PPT 演示集团组建和发展的概况，现场不具体展开】。我们认为，中央这一安排体现的就是国家级的协同思路，是国家战略的体现，是当时阶段对“京津一体化”的考量——在特别重要的区域必须要加强横向的统筹，这也体现了首都机场集团与生俱来的特殊战略地位和功能角色。因而，建设多机场系统的第一个任务，就是机场群之间的统筹协调，如何实现机场群的运营、发展，和城市群与区域发展之间的协调。我们将整合各方面资源，

与驻场单位、地方政府等方面通力合作，推动机场与机场之间形成资源跨域统筹、功能优势互补的良性格局。

## **2、提升机场与地方的发展融合，服务地方发展**

机场是民航业发挥战略功能的核心节点，是民航业和其他行业互动、民航发展与地方发展互动的重要的结合部。对于经济发达地区，机场是城市的“主干道”，对于偏远地区，机场是非常时期的“生命线”，历史经验无数次证明，机场对地方的价值已经超越了一般公共服务意义上的基础设施，具有更广泛而重要的经济功能与安全功能。因而，建设多机场系统的第二个任务，就是提高机场与所在区域发展的融合水平，释放民航业对经济社会的拉动作用。我们也正在推动多方面的举措，努力释放成员机场的综合价值，包括首都机场的国际枢纽建设，北京新机场的综合交通体系建设，争取空港贸易便利示范区试点等等。

## **3、持续提升机场运营品质，服务社会大众**

机场是公共服务设施，安全和服务是根本，更高的效率和较低的成本是追求，建设多机场系统不能偏离这个基本认识。过去几年来，如何做好安全服务，如何提升机场的运营效率，如何发掘经营性资源的商业潜力，首都机场集团上下付出了很多努力，有成功经验（例如 ACI 指标从全球 50 位左右到目前的保三争二，又如不停航施工、大面积延误保障、贵宾与广告业务的发展等等），也有相对不足（货运未能实

现应有发展，客流的商业潜力仍未充分释放等等)。这些经验和积累，是集团的宝贵财富，集团公司也形成了较为科学的绩效机制。建设多机场系统的第三个任务，就是要继续传承、提炼我们的经验，加强集团成员机场之间的交流和资源共享，巩固成员机场的安全服务水平，提升经营能力。

“服务国家战略，服务地方发展，服务社会大众”，把首都机场集团的发展置于国家战略、地方发展和服务大众的大局中去把握角色和重点，是我们建设多机场系统的总思路。

## 二、关于多机场系统建设的初步思考

就京津冀机场系统而言，大的步骤上是三步走：**第一步，首都新机场建成投运前，“三市三场”协同联动。**关键目标是首都机场重在“提质”，其他机场重在“增量”，实施差异化定位，互补资源效能；**第二步，首都新机场投运初期，“三市四场”协同联动起步。**关键目标是发挥政府引导和市场驱动双重力量，基本形成管理、运营、利益三方面的协同；**第三步，到2025年，“三市四场”协同联动成熟。**关键目标是形成协调联动发展，满足市场需求的多机场系统基本成熟。主要的工作思路有以下几个方面：

### 1、共建“五个平台”，推进运营协同

一体化运营方面，**搭建六个平台。**搭建三地机场安全服务协作平台，系统提升运营保障能力；搭建航空市场联合营销平台，促进形成定位清晰、优势互补的主业市场格局；搭

建非航业务发展平台，持续提升资源价值；搭建数据共享平台，服务大众需求，支持协同决策；搭建协同运营平台，合理统筹航班备降资源，完善保障机制、提升区域航班保障能力；搭建人才交流培训平台，奠定协同发展的人力基础。

## 2、实施集中管控，推进管理协同

一体化管理方面，落实关键管控。统一主业营销，建立京津冀航空营销中心；整合非航经营，共享客户信息资源，统一质量标准、灵活价格策略、规范供应商管理；统一运营标准与规范，完善安全运营标准和运行规范；统一资金管理，实施统一结算，集中信贷管理、担保管理；统一建设项目管理，统一调动、筹措建设资金，实现投资效益最大化；统一采购管理，集中招标，统一采购，降低生产成本；统一信息管理，建设京津冀机场运行管理信息一体化处理系统，提高信息效率；统一品牌管理，以无形资产的增值推动有形资产的增长；统一“管理语言”，对接“安全、财务、运营、资源”四种管理数据的标准和统计口径，以及各项管理制度；实现人力资源共享，定期安排人员交流，实现管理能力共享。

## 3、完善专业化模式，推进业务协同

一体化经营方面，秉承市场原则，坚持专业化经营。专业化经营是提升机场运营品质，实现集团化经营优势的现实需要，也是多机场系统发展应该坚持的重要原则。主业的专业化方面，重在深度挖潜：首都机场的安全、服务水平较高，

未来重在实现与其他成员机场的能力共享；设备维保、安全护卫、礼仪保障等传统业务，将继续提高专业化水平，开拓新的市场。**非航业务的专业化方面，坚持有所为有所不为：**我们下属的广告、贵宾、商贸、餐饮、物业等业务专业化公司，已经具备市场竞争能力的公司，将坚持“走出去”不断完善专业化的模式。**总的策略是：**抓住首都新机场的建设与行业深化改革契机，增量与存量区别对待。增量上争取高度专业化，市场化一步到位，存量上有序调整，持续提升专业化经营能力。

#### **4、落实行业改革，推进机制协同**

一体化深化改革方面，**落实中央和民航局部署，推进发展格局完善。**重点在于发挥好政府引导和市场主导的杠杆作用，使市场在资源配置中起决定性作用。航班航线分配方面，探索差异化、市场化定价机制，通过市场引导航线航班区域内合理布局。经营管理方面，把握分类管理、混合所有制改革契机，不涉及安全和服务核心环节的领域，尤其是高度竞争性的领域逐步放开，引入更为灵活的经营模式和激励机制，既要“不抢跑、不拖宕”，又要抓住机遇做好“转型”和“减法”。管理体制方面，探索确立以委托管理为基础的机场集团化模式，既能发挥专业化和集团化的优势，又利于厘清政企责任，协调好公益性与企业化运营模式之间的矛盾。

我们将落实中央和民航局部署，以服务国家战略、服务地方发展、服务社会大众为神圣责任，构建以北京“一市两场”为核心，以京津冀“三地四场”为龙头，立足大华北，对接“一带一路”和“长江经济带”的全国性机场群网络，使自身成为国家战略的“航空引擎”。

在这里，我也要一并感谢各界的同仁、朋友们，长期以来对首都机场集团的支持和关注，并欢迎与我们分享经验，探讨合作，共享美好未来！