

马崇贤先生：

大家下午好，京津冀世界级城市群需要世界级航空枢纽为之匹配，京津冀协同发展已上升为国家战略，战略实施的目的就是建成世界级城市群，而打造京津冀世界级城市群，需要世界级航空枢纽与之匹配，国航将把首都机场建设成为世界级航空枢纽为使命，贯彻落实国家战略。

2015年京津冀协同发展纲要提出，提高首都机场枢纽服务功能，协助提升北京航空枢纽的国际竞争力。首都机场是京津冀协同的重大项目，对于北京的一市两场，民航局提出“适度竞争、差异化运营、优势互补”原则，符合北京市场实际。

从客源分布看，北京首都机场和新机场同属北京市场，旅客群重叠度高，主要以北京市为基础，同时辐射周边地区。两个机场的发展要以是否提升北京国际航空枢纽的竞争力，提升中国民航业整体国际竞争力的高度来考虑，应坚持差异化运营，以实现相互支持、优势互补、互利共赢，两个机场形成合力，共同面对周边枢纽竞争和挑战，实现1+1>2的共赢局面。

因此我们认为北京两个机场和京津冀城市群，核心是要在战略定位上形成适度竞争、差异定位、形成合力、打造中国力量的中国目标，避免同质化定位、资源内耗情况的发生。国航作为北京最大的基地公司，打造北京世界级航空枢纽责无旁贷。

国航航线网络布局现状是，最近几年国航在北京网络覆盖的宽度和密度显著增加，已形成中国最大、最完善的国内国际均衡的航线网络，国际国内航线比例5：5。截至2017年4月，公司经营的客运航线条数达到395条，其中国际航线102条，地区航线14条，国航以市场为导向，继续优化市场结构，国际国内市场布局日趋均衡，在欧美远程航线上，国航已成为中欧、中美航线最大承运人，投入市场份额分别为21%和19%，全球航线网络的均衡发展，有助于流量的增长，有助于带动当地社会经济的增长，提升基地枢纽网络价值。

国航在巩固好现有网络航线的同时，对未来的航线也做好谋划。首先重点是加密、加厚现有航线，国航虽然已经具备相当的基础，但是和欧美枢纽比起来，我们还是显得小，目前每天在首都机场运营635个航班，汉莎在法兰克福每天716班，英航每天617班，法航在戴高乐714班，AA在达拉斯每天1147班，土耳其在伊斯坦布尔每天809班，所以说国航在首都机场630多班的量已经具备一定的基础，但是和欧美国际枢纽机场比起来还有一定的差距。

下一步国航在远程核心战略市场，提出稳欧洲、争北美、提澳洲的思想，同时继续坚持全球布局、战略引导，从全球网络布局的角度出发，补充非洲、中美洲的空白，丰富网络构成；深耕亚太，丰富亚太周边市场通航点，弥补网络与支撑枢纽发展；同时增加其他非枢纽基地亚太航线的投入，提高国航整体市场份额，开发新型出境游市场。紧跟国家战略，积极开发“一带一路”相关市场，6月1日开通阿斯塔纳，6月7日开通苏黎士等等。

国航优化资源配置，助力天津和石家庄的机场发展，有效梳理资源短缺的局面，吸引周边市场。预计“十三五”末，国航在天津投入飞机超过40架，同时国航将增加各基地到石家庄的航班量。

在不断加大投入的同时，京津冀城市群如何差异化竞争、优势互补，是值得我们前瞻性研究的主要课题，下面让我们看一看全球一市多场的案例。

英国伦敦地区的五个机场有明显的差异化，希思罗机场主要服务洲际远程航线，针对商务旅客；斯坦斯德定位为低成本机场；城市机场定位为国家OD市场；卢顿机场定位是包机市场。纽约地区有三个机场，肯尼迪机场是国际机场，纽瓦克是OD机场，拉瓜迪亚是国内OD机场，主要服务于国内航线。法国巴黎地区，戴高乐机场是国际市场，奥利机场服务于国内航线。

可以看到，全球一市多场的机场都通过差异化经营，满足不同的需求，建成世界级的枢纽。其中英国希思罗和盖特威克机场经过了曲折的历程，上世纪70年代开始的伦敦两场运

营，由于未进行差异化定位，大量远程航线重叠，持续 20 多年之后终于不堪重负，随后两场航线网络开始差异化演变，重新定位，逐步由双枢纽竞争模式演化为差异化互补模式。以英航为代表的大型枢纽网络承运人，专注以希思罗机场建设为世界枢纽；而盖特威克机场为国际和国内 OD 市场，主要服务于休闲市场。

两个机场差异化定位实现了相互支持的共赢局面，奠定了伦敦航空市场繁荣稳定和国际枢纽地位。所以伦敦机场群给我们的教训和启示是深刻的，国航打造世界级枢纽机场需要多方的协同，成功运营需要具备六大关键要素：得天独厚的地理区位、实力雄厚的航空公司、充足的基础设施、便捷的地面交通体系、高效的运行体系、强有力的政府政策支持，包括航权、时刻等等。

综上所述，首都机场已具备一定的规模和优势，但还有很大的差距和潜力，国航愿意协同首都机场，在民航局和北京市领导和支持下，优化网络布局，提升国际竞争力，共同打造世界级航空枢纽，为京津冀世界级城市群出力，谢谢各位。

董志毅：中国航空公司的发展，几大航的发展是功不可没的，尤其是国航、南航等几大航空公司，他们的战略和战术确实让人愿意去倾听，刚才马崇贤先生所介绍的国航打造世界级航空枢纽的一些设想确实让人振奋，特别提出了适度竞争、差异定位、形成合力、打造中国力量的考虑，我们也特别希望国航利用好北京双枢纽建设的战略机遇，在打造京津冀世界级城市群和机场群中发挥重大的作用，再次感谢马崇贤先生的精彩演讲。

<文稿根据现场录音整理，未经本人审核。>