

分类号：
学 号：2013422061

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



“一带一路”背景下 南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略研究

学 位 申 请 人	姚焕明
指 导 教 师	崔登峰 副教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2018年11月

分类号：
学 号：2013422061

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



“一带一路”背景下 南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略研究

学 位 申 请 人	姚焕明
指 导 教 师	崔登峰 副教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2018年11月

**On the " Belt And Road" to research of Urumqi aviation hub was
built by China southern airlines
A Dissertation Submitted to
Shihezi University**

In of the Requirements
for the Degree of

MBA

Master of Business Administration

By

Yao Huanming

Dissertation Supervisor: Prof. Cui Dengfeng

November, 2018

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明


本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名： 

时间： 2018年 12月 5日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名： 

时间： 2018年 12月 5日

导师签名： 

时间： 2018年 12月 5日

摘 要

新疆首府乌鲁木齐，自古以来就是古丝绸之路的重镇。由于其独特的区位优势，被称为亚洲之心。无论在政治、经济、文化交流等方面对周边国家都产生着较强的影响力。习近平主席提出“一带一路”倡议后，立即引起周边国家和地区，乃至全世界的高度关注和积极响应。与此同时，国家把新疆定义为“一带一路”建设的核心区，明确新疆要深化加强与中亚、西亚、南亚等国家的交流合作，新疆必将迎来新一轮的发展。自2017年12月31日始，新疆乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量首次超过2150万人次，正式跻身于全国大型繁忙机场行列，已经逐渐具备了建设成为国际型门户枢纽机场的条件。

文章通过对航空运输业的产业结构分析，从南航建设乌鲁木齐航空枢纽的内外部环境、存在的问题以及重要意义等方面分析着手，并在研究借鉴欧洲和美国航空企业，以及国内航空企业战略管理不同思路 and 成功做法的基础上，得出现有企业战略的不足之处，并针对南航新疆分公司提出了新的战略定位和战略目标，形成了短期、中期、长期的战略规划。文章的最后，在航线网络规划、机型升级、人才培养、地面中转服务、提高口岸效率、与机场合作等方面提出和制定相关保障措施和建议。

在理论创新方面，该文章以国内中西部机场---乌鲁木齐国际机场为研究对象，首先，是对当前理论界的重要补充（因为目前针对北京、上海、广州等大型国际机场为对象的研究较多，但是对二三线城市的机场研究较少，然而乌鲁木齐国际机场有其特殊性，较具研究价值）。其次，国内大部分关于航空枢纽的相关研究是基于机场为主体，而该文是站在航空公司的角度，研究航空企业如何建设航空枢纽的发展战略问题，这也是在相关理论研究方面的一个创新。

在现实意义方面，在当前的“一带一路”伟大倡议背景下，该文此时此刻研究南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略则更具有紧迫性和必要性，这也是南航作为中央企业积极响应国家“一带一路”伟大倡议的重要举措和工作抓手。

关键词：航空公司；航空枢纽；发展战略

Abstract

Urumqi, the capital of Xinjiang, has been a major town on the ancient Silk Road since ancient times. Due to its unique location advantages, it is called the heart of Asia. Regardless of political, economic, and cultural exchanges, they have a strong influence on neighboring countries. After President Xi Jinping proposed the "Belt and Road" initiative, it immediately attracted the attention and positive response of neighboring countries, regions, and even the whole world. At the same time, the state defines Xinjiang as the core area of the Belt and Road Initiative, making it clear that Xinjiang will deepen its exchanges and cooperation with Central Asia, West Asia and South Asia, and Xinjiang will surely usher in a new round of development. In 2017, Urumqi International Airport had a passenger throughput of more than 21.5 million passengers, ranking among the largest and busiest airports in the country and gradually becoming an international hub airport.

Through the analysis of the industrial structure of the air transport industry, this paper starts from the analysis of the internal and external environment, existing problems and important significance of the construction of Urumqi aviation hub by China Southern Airlines. On the basis of studying the different ideas and successful practices of strategic management of European and American aviation companies and domestic aviation companies, we can have the shortcomings of corporate strategy, and put forward new strategic positioning and strategic goals to form short-, medium-and long-term strategic plans. Finally, relevant safeguard measures and suggestions are put forward and formulated in the areas of route network planning, model upgrade, personnel training, ground transit services, and improving port efficiency.

This paper takes the mid-western airport Urumqi airport as the research object, which is an important supplement to the study object that the current theoretical circle only aims at the Beijing-Shanghai-Guangzhou airport. Secondly, most of the related research on aviation hubs in China is based on the airport as the main body, and this article is from the perspective of airlines to study the development strategy of how aviation companies build aviation hubs. This is also an innovation in related theoretical research.

The study on the text also has strong .Now it is more urgent and necessary for China Southern Airlines to study the strategy of building an Urumqi aviation hub. It is also an important measure and work of China Southern Airlines as a central enterprise that actively responds to the "Belt and Road" strategy of the country.

At the same time, after the gradual maturity of the Urumqi aviation hub, it will bring a huge amount of passenger and cargo flows to the Xinjiang region, and the accessibility of Urumqi's cities will be further enhanced, which will promote its development into another center of economic vitality facing the world in China. This will enhance the international status of Urumqi's cities. For the whole Xinjiang economic and social stability and long-term peace and security have great promotion and strategic significance.

The author also expects and believes that in 2025, when China Southern Airlines has achieved outstanding results in the construction of the Urumqi aviation hub, passengers in Xinjiang and neighboring countries and regions have preferred Urumqi as a transit point to reach all parts of the world, and Urumqi has also become a world-renowned one.

Key Words: Airlines , Aviation hub, Strategy

目 录

摘 要.....	I
Abstract	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究的目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 文献述评.....	6
1.4 主要研究的内容与方法.....	6
1.4.1 主要研究内容.....	6
1.4.2 主要研究方法.....	6
1.5 研究思路框架与技术路线.....	7
第二章 相关概念界定与理论基础.....	8
2.1 航空枢纽的概念.....	8
2.2 航空枢纽的种类.....	8
2.3 航空枢纽的作用.....	9
第三章 南航建设乌鲁木齐航空枢纽内外部环境分析.....	11
3.1 企业概况.....	11
3.2 宏观环境.....	12
3.2.1 政治环境分析.....	12
3.2.2 经济环境分析.....	12
3.2.3 社会环境分析.....	12
3.2.4 技术环境分析.....	13
3.3 中观环境.....	13
3.3.1 乌鲁木齐机场发展趋势.....	14
3.3.2 乌鲁木齐机场保障设施现状.....	15
3.3.3 乌鲁木齐机场国际化水平较低.....	15
3.3.4 周边国家在航权签证方面设置障碍.....	16
3.4 行业竞争.....	16
3.4.1 国内西部主要机场对乌鲁木齐机场存在竞争关系.....	16
3.4.2 中西亚部分国际机场对乌鲁木齐机场存在竞争关系.....	17
3.4.3 南航在乌鲁木齐的市场份额逐年下滑.....	17
3.4.4 替代交通工具的威胁.....	18
3.5 内部环境分析.....	19
3.5.1 企业自身条件与资源优势.....	19
3.5.2 企业内部面临的压力和挑战.....	20
第四章 南航建设乌鲁木齐航空枢纽的战略选择和制定.....	22

4.1 南航新疆分公司的战略选择	22
4.1.1 南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略定位	22
4.1.2 南航建设乌鲁木齐枢纽战略目标	23
4.2 南航建设乌鲁木齐枢纽的战略制定	23
4.2.1 短期战略：疆内成网，东西成扇	23
4.2.2 中期战略：面向国内，辐射中东南亚	23
4.2.3 长期战略：连接欧亚，直航欧美	24
第五章 南航实施乌鲁木齐航空枢纽战略保障措施	25
5.1 以乌鲁木齐为中心，加快航线网络布局	25
5.1.1 加密开通疆内支线航班，使疆内航线成网状	25
5.1.2 打造内地重点城市快线品牌，使出疆航线成扇状	25
5.1.3 大力开通“一带一路”沿线国家直航，全面辐射中西亚、南亚	26
5.1.4 适时开通直航西欧和北美洲航线，确定乌鲁木齐航空枢纽地位	26
5.2 加快实现机型升级改造	27
5.3 加强核心人才的培养和引进	27
5.4 加强与新疆机场的合作，推动临空经济发展	28
5.5 协调“一关三检”，提高口岸运行效率	29
5.6 积极推动自治区政府营造和谐的周边环境	29
第六章 结论与展望	31
6.1 结论	31
6.2 展望	31
参考文献	33
致 谢	35
作者简介	36

第一章 绪论

1.1 研究背景

新疆位于我国最西北部地区，面积达 166 万平方公里，是我国面积最大的省区，而且新疆自然资源十分丰富，地广人稀，现有 47 个民族，多民族文化交汇融合，无论是文化创新还是经济建设等事业，都呈现出发展后劲十足的景象。同时，新疆地理位置处于亚欧大陆的腹地，边境线延绵达 5600 多公里，是我国边境线最长的省区，与周边八个国家接壤，是我国连接中亚和西亚，乃至高加索和中西欧等国家的重要通道，也是古丝绸之路的重要节点。乌鲁木齐是新疆的首府，乌鲁木齐机场由于独特的区位优势，在我国西北地区机场体系中占据重要地位，具备发展成为辐射周边多国的区域性枢纽的条件。中央和新疆维吾尔自治区也多次下文明确大力发展乌鲁木齐航空枢纽的意见。近几年，随着自治区经济社会的快速发展，乌鲁木齐机场旅客吞吐量实现持续较快增长。尤其是在 2010 年和 2014 年两次中央新疆工作座谈会后，国家出台系列支持新疆发展的政策措施，比如全国省市各地以及中央各部门对口支援新疆建设等，特别是 2011 年 9 月，乌鲁木齐举办中国新疆国际会展，并升级为中国-亚欧博览会，每年一度在乌鲁木齐召开，扩大的乌鲁木齐的世界影响力和知名度，周边国家纷纷派遣国家相关部门领导带队参加，很好的提升了新疆的国际形象。总之，新疆经济社会逐渐实现了全面快速发展，对新疆民航市场的展也起到了极大的促进作用，这也为乌鲁木齐机场提供了新的更大的发展机遇。

“一带一路”伟大倡议中涉及的沿线国家多，人口密集、经济基础层次多样，整个沿线国家贯穿亚洲、欧洲、非洲三个大陆带，如图 1.1 所示，最东头是目前最为活跃的东亚经济圈，最西头是老牌的已经十分发达的欧洲大陆经济圈，而“一带一路”涉及的沿线国家的中间部分则是当前发展潜力巨大的广阔的腹地国家，由此可见，“一带一路”伟大倡议中涉及的沿线国家，经济梯度十分明显，具有很强的互补性强。另一方面，沿线国家共有 80 余个，人口量约 44 亿，经济总量约 22 万亿美元，分别占全球的 63% 和 30% 左右。在当前“一带一路”伟大倡议下，沿线国家的互联互通、人流物流将达到一个前所未有的高度。^①

国家的航空企业作为“一带一路”的“空中桥梁”，在国与国之间的政治、经济、文化等各方面交流互通往来中，都具有十分重要的纽带作用。实施证明，两国之间一旦开通直航，彼此的旅客访问量和货物贸易都会大幅提升。因此，此时研究中国最大的中央航空企业---南航实施乌鲁木齐枢纽战略更加紧迫和必要，也是南航在未来一段时间作为中央企业积极响应国家“一带一路”倡议的重要举措和工作抓手。

^① 习近平：《弘扬人民友谊 共创美好未来---在纳扎尔巴耶夫大学的演讲》，《人民日报》2013 年 9 月 8 日。



图 1.1 “一带一路”示意图

1.2 研究的目的和意义

1.2.1 研究目的

建设航空枢纽在航空企业中的竞争优势越来越明显,也越来越受到行业专家和企业管理者的高度重视。作者是中国航空企业的一名基层管理者,通过对国内外学者研究成果及航空枢纽实践的分析,为南航建设乌鲁木齐航空枢纽规划奠定理论基础;通过对乌鲁木齐航空枢纽战略所处的宏观、中观、微观环境系统分析,为制定南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略提供环境基础;通过提出南航建设乌鲁木齐航空枢纽发展战略及保障措施,希望对南航建设乌鲁木齐国际航空枢纽战略选择及实施起到借鉴作用。

此外,随着“一带一路”伟大倡议的不断深入和得到广大沿线国家的认同,中国的各级政府和国有企业也必然深入考察对“一带一路”沿线国家的商务投资和文化交流。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义。

首先,在以往国内航空界,大部分航空企业和院校专家对北上广深等一线城市的机场建设研究较多,但对于中西部机场关注偏少,本文以中西部机场---乌鲁木齐机场为研究对象,是对当前国内航空枢纽的重要补充。目前新疆正在大力向全国乃至世界推广旅游产业,因此对乌鲁木齐机场航空门户枢纽的研究也显得极为重要。

其次,以往的大部分相关研究是基于机场为主体,研究机场自身枢纽的建设和发展战略,而本文是站在航空公司角度研究打造航空枢纽的发展战略,是在相关理论研究方面的一个创新。对于大型的航空企业必然要实现国际化步伐,那么建设属于自己的航空枢纽势在必行。

(2) 现实意义。

本文研究内容涉及短、中、长期战略选择、航线网络规划、人力资源管理、中转服务提升、与机场和地方政府等合作单位的关系协调等理论和实际工作,对于航空企业具有较强的参考意义。

1.3 国内外研究现状

对于现当代航空枢纽建设的有关研究，应该从国内、国外两方面来谈，不同的学者、不同的研究部门从不同的角度给出了多种界定。大部分理论研究依据机场作为主体进行研究，并以机场发展建设情况和当地经济的发展水平进行考量，以期得出相关研究成果，最为典型的理论就是临空经济带、临空经济刚港等概念。

1.3.1 国外研究现状

(1) 美国有关航空枢纽建设侧重强调规模

国外有关航空枢纽建设的研究相对国内出现较早，研究方向主要集中在枢纽建设的管理、运营以及如何产生经济价值等方面。较为具有代表性的是美国部分学者和研究机构对航空枢纽的定义。

美国学者 John D Kasarda(1991)在对航空枢纽发展未来趋势研究上，提出著名的“第五波理论”，即航空会成为继海运、运河、铁路和高速公路之后，成为第五个冲击波。^②

Herrik.B(1993)则认为航空枢纽是对物流、人流、信息流、资金流等的交叉融合及重新优化，并且能够提供各类增值服务的物流节点。^③

美国 FAA 则提出分为大中型航空枢纽、区域性航空枢纽，以及非枢纽机场^④。之所以这样划分完全按照美国各机场的运输旅客吞吐量和货邮业务大小为依据，十分简单而实用。按照这一标准，2017 年中国民航机场整体吞吐量超过 10 亿，其中旅客吞吐量千万级机场 28 家。如果按照 1650 万人次的吞吐量的门槛对比，中国排名前 20 大机场均可视为符合大中型航空枢纽标准。

航空专家 Raguraman (1994)提出了海空联运的枢纽建设理念，以为这样可以有效降低成本。^⑤

然而，k.Sada 则提出 Global Transfer Park 理论，认为航空枢纽是指旅客和货物达到相当的密度，实质上侧重于机场的经济意义，即不论采取何种运作方式，只有当旅客和货物达到一定密度和数量后，机场才能取得规模经济效益，提升自身的竞争力，并促进区域经济的繁荣。^⑥

上世纪 80 年代，天空开放政策以后，美国掀起了一个航空潮，在短短 80 年代后期到 90 年代初期 5 年时间，先后共有近 200 家航空公司注册成立，并进入市场。美国航空运输业迅速展现出高速发展和高度竞争的局面。为了应对竞争，美国德尔塔航空公司首先提出并实施中枢辐射网络结构（HSS），使得自身的运输效率和经济效益大大提高。经过 30 多年的发展，HSS 已成为当今世界大型航空公司的核心竞争力。

^② John D.Kasarda. The Fifth Wave:The Air Cargo-Industrial Complex [J].A Quarterly Review Of Trade And Transportation,1991,Vol.4(1)

^③ Herrik. B. Economic Development.New York: Hill Press, 1994.

^④ 乔薇，《浅谈航空枢纽建设的研究和对策》，民航资源网，2015。

^⑤ Raguraman.The Development Of Sea And Air [J].Transportation Review,1994,12.

^⑥ k.Sada.Global Transfer Park[J].Transportation Review,1998,8.

关于竞争力的研究, Pragma(2015)说, 当今世界, 竞争力和全球化一样是火热的词汇, 他从国际、行业、企业三个层面对竞争力的新时期的概念、理论、竞争方式和主要的著述者进行了梳理, 并预测了未来行业发展方向。^⑦全球前 15 家的国际机场都拥有 HSS 的航空公司, 如表 1.1 所示, 表中数据可以看出, 中国有四大机场名列其中, 足以证明中国的经济活力和航空业发展潜力。

表 1.1 2016 年旅客吞吐量排名前 15 机场

排名	地区	机场汉语名称	2016 年 客流量(万人 次)	所属基地
1	美洲	美国亚特兰大机场	10417	美国达美航空
2	亚太 地区	中国北京首都机场	9439	中国国际航空公司
3	中东 地区	迪拜机场	8365	阿联酋航空
4	美洲	美国洛杉矶机场	8092	联合航空公司、美国航空、西南航空
5	亚太 地区	日本东京羽田机场	7985	日本航空 全日空
6	美洲	美国芝加哥奥黑尔 机场	7796	联合航空公司 美利坚航空
7	欧洲	英国伦敦希思罗机 场	7571	英国航空 维珍航空
8	亚太 地区	中国香港机场	7052	国泰航空、港龙航空
9	亚太 地区	中国上海浦东机场	6598	东方航空、南方航空
10	欧洲	法国巴黎戴高乐机 场	6593	法国航空
11	美洲	达拉斯-奥斯堡机场	6567	达美航空
12	欧洲	阿姆斯特丹史基辅 机场	6364	荷兰皇家航空
13	欧洲	法兰克福机场	6079	汉莎航空
14	欧洲	伊斯坦布尔机场	6012	土耳其航空
15	亚太 地区	中国广州白云机场	5978	南方航空

数据来源: MIDT 数据

^⑦ Pragma. Bhawsar. The Core Competence Of the Corporation[J].Regional Studiesw.2015,4

(2) 欧洲对航空枢纽研究更倾向于聚集效应

聚集效应是指企业向某一特定地区集中而产生的利益。

Stepen(2015)对全美 51 个最大的机场和城市之间的关系进行研究,表明机场城市(Airport City)经济活跃,就业充分,往往形成以机场为核心的临空经济区,很好的印证了航空运输也对区域经济的拉动作用。^⑧

由于欧洲面积小、国家多,经济发展早,集中了大部分发达国家,因此,航班以国际航线为主。目前,欧洲机场业形成了以德国法兰克福机场、法国巴黎机场集团、英国希斯罗机场集团和荷兰史基浦机场集团四足鼎立的局面。欧洲的机场和航空公司之间形成了天然的合作伙伴关系,航空枢纽的聚集效应自然形成。以德国汉莎航空和法兰克福机场为例,他们之间的良好合作,使得在法兰克福机场运营的航空公司达 160 家,航线连接 300 多个国家和地区。而汉莎航空公司以法兰克福机场为中心枢纽,航线网络覆盖全球 350 个城市,汉莎航空公司发达的航空网络及货运业务对法兰克福机场成为德国及欧洲航空枢纽起到至关重要的作用,而法兰克福机场也为汉莎航空成为世界顶级先进航空提供全方位地面服务保障。

1.3.2 国内研究现状

我国对航空枢纽的研究起步于上世纪 90 年代末,随着航空业的迅速发展,近几年对航空枢纽的研究日益增多。国内学术界以及政府官方对于航空枢纽、国际航空枢纽、区域航空枢纽、门户航空枢纽的定义趋于定性描述,从而使得航空枢纽地位以及枢纽内涵和外延比较模糊,而名目繁多各种定义的政策意义更加明显。

从研究成果的文献来看,国内尚未出现有关航空枢纽建设研究的专著,学者们的研究内容大都以论文的形式呈现。给出的定义,归纳起来,主要有如下几种:

于晓春(2005)认为航空枢纽是指能够起降大型客机,旅客吞吐量和航班起降架次均高于周边附近机场的,中转旅客比例大于 50%以上,并能使旅客方便到达国内和世界各地的机场^⑨。他的概念主要侧重强调规模,比如旅客吞吐量、航班起降架次、中转旅客的比例都提出了一定的要求。

张兴旺(2006)则提出航空枢纽是指那些空运区位好、业务繁忙、容量大,且明显具有中转功能的机场^⑩。该概念强调了地理位置的重要性,同时也对业务量做了明确的要求。

沈轶炜(2012)则强调航空枢纽是指那些位于航空网络重要节点上,航空公司以其为中心进行中枢营运,拥有较大客货流量和较高中转比例的机场¹¹。该概念主要依据航空公司的航班运营网络为依托,强调了航空公司中枢运营的需求。

^⑧ Stepen.Airport Cities and Labor Markets:Response to Cide[J].Journal of Economic.2015,6

^⑨ 于晓春.中国民航枢纽机场的建设研究[D].北京:北京航空航天大学,2002

^⑩ 张兴旺.浅论上海航空枢纽建设下边检机关的行政效率[D].上海:上海交通大学,2006

¹¹ 沈轶炜.上海航空枢纽战略实施研究与对策[D].上海:华东师范大学,2005

1.3.3 文献述评

通过上文简要介绍，能够从已有的研究文献中发现，当前国内外学者对于航空枢纽的研究虽然其出发点与最终的结论各有不同，但是所强调的主要元素和关键概念是大同小异的，同时我们也能够间接性的从侧面反映出一个道理，世界各国对于航空枢纽问题的研究越来越受到业界的关注和重视。

本文侧重研究航空公司企业在打造航空枢纽工作的现实意义，所以倾向于强调机场的中转功能。

目前，国内的南航、国航、东航三大航空集团都在研究建设各自的航空枢纽，基本形成了国航在北京、南航在广州、东航在上海、海航在海南的航空枢纽竞争格局，这也是航空公司为了优化自身资源配置，避免资源无谓的内耗，以及提高自身运力集中度和区域竞争力的有效战略。当然，有实力的航空企业也在逐步向其他航空企业的大本营进行渗透和争夺。

1.4 主要研究的内容与方法

1.4.1 主要研究内容

本文主要研究内容主要包括以下几个章节部分：

第一部分，绪论。主要阐述论文研究的研究背景、研究的目的和意义，以及分析阐述国内外对该问题的研究现状和成果。同时，表述了论文的主要研究内容和研究方法，以及论文的主要框架与技术路线，以便为后续的研究明确方向。

第二部分，相关概念的界定与理论基础。主要阐述了航空枢纽的概念、种类和作用，以及建立航空枢纽应具备的条件，为后面章节提出问题和提供解决方案做好铺垫。

第三部分，南航建设乌鲁木齐航空枢纽内外部环境分析。首先介绍了南航企业的世界情况，紧接着围绕南航建设乌鲁木齐航空枢纽所面临的宏观、中观、以及内部环境作分析，为后续的战略选择和制定，以及保障措施的实施等提供依据。

第四部分，南航建设乌鲁木齐航空枢纽的战略选择和制定。通过以上章节的分析，得出现有企业战略的不足之处，并提出新的战略定位和战略目标，最终形成短期、中期、长期的战略规划。

第五部分，南航建设乌鲁木齐航空枢纽的保障措施。本章节主要围绕如何达成上一章节制定的战略目标，在航线网络规划、机型升级、人才培养、地面中转服务、提高口岸效率等方面提出和制定相关保障措施和建议。

第六部分，结论和展望。通过以上的研究，得出本文的研究结论，并提出本文的不足。同时，结合自身工作实践经验，作者期待南航乌鲁木齐航空枢纽呈现显著成效和对乌鲁木齐城市未来发展进行展望和期待。

1.4.2 主要研究方法

(1) 文献分析法：通过搜集整理大量相关文献资料和相关著作，对研究主体的发展脉络和趋势做出准确总结，做好全面深入的文献综述，同时结合最新权威报告及数据，准确把握行业动态，为后面的行文做好较为充分的准备。 本文的很多文献和数据大量

来自行业和公司内部。

(2) 案例研究法：以“亚洲第四、中国第一”的中国南方航空集团的个案为研究对象，对航空企业建设枢纽现状进行了充分的调查、研究，获取第一手资料，充实资料和数据，避免片面性和倾向性。通过例证的方式对南航在建设乌鲁木齐航空枢纽战略制定和实施中、存在的问题以及改进措施进行分析与论证，增强研究的说服力和有效性。

(3) 实证分析和规范分析相结合的方法：使用文献分析的方法，通过相关理论及文献进行提炼对研究主题进行分析和讨论，结合实际现实情况，对南航建设乌鲁木齐航空枢纽提出战略优化和措施保障。

1.5 研究思路框架与技术路线

本文研究思路框架与技术路线，如图 1.2 所示。

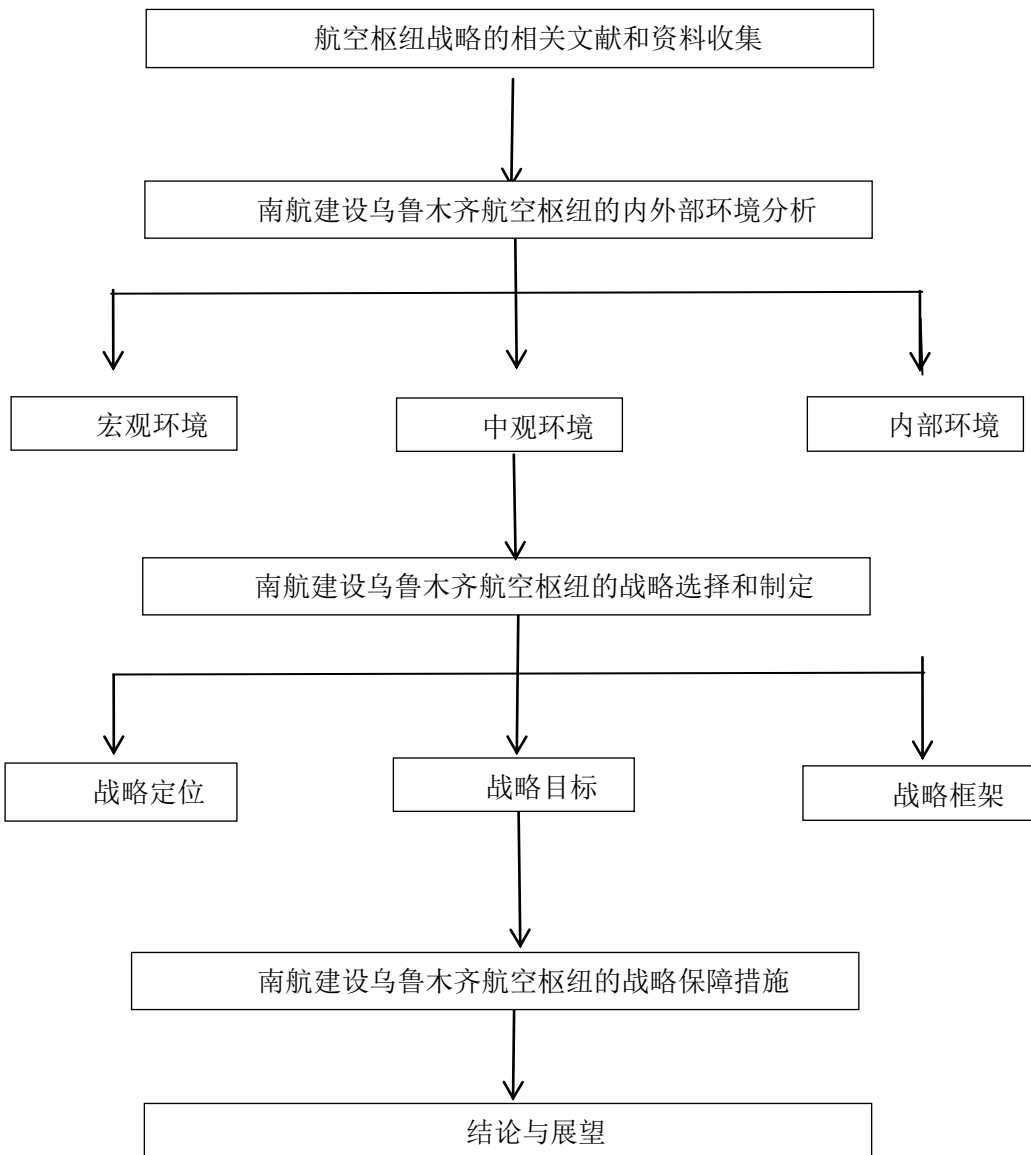


图 1.2 论文研究思路框架与技术路线

第二章 相关概念界定与理论基础

随着经济发展的全球化，世界各主要国家之间的贸易往来日益频繁，对于航空运输的需求也不断增加。发达国家的航空业发展较早，几乎都有各自的枢纽型航空港。一些发展中国家尽管航空业起步较晚，但也正积极通过建立自己的枢纽型航空港来发展其航空运输业，提高地区影响力，从而能够更好地参与国际竞争。

大型枢纽机场对于航空业务量的贡献符合帕罗特“二八定律”，该定律在经济学研究等诸多社会科学方面都有诸多的应用。“二八定律”亦即航空枢纽的业务量排名分布符合幂次分布¹²。大型机场集团的营业收入和盈利情况同样呈现“二八定律”，而全球大部分的中小型机场则长期处于亏损的边缘。枢纽型航空港的形成和发展在促进世界航空运输整体发展的同时，也必然会面临越来越激烈的竞争。

2.1 航空枢纽的概念

从航空公司的角度来说，枢纽则是用于描述航线网络的结构，即航空公司将该公司在一个地区的绝大多数航线都围绕一个中心即枢纽机场设置。

航空枢纽，如图 2.1 所示，从功能上来说，是指能够在短时间内将四面八方的客货源，通过航空枢纽内部运营的航空公司的航班分工运输至其最终目的地的机场。这些机场在作为起始地或目的地机场的同时，也成为了来自其它不同起始地和飞向其它不同目的地航班的中转地。相对其他一般机场而言，枢纽型航空港具有空运区位优势、空运业务繁忙、容量大和中转功能强等特点。

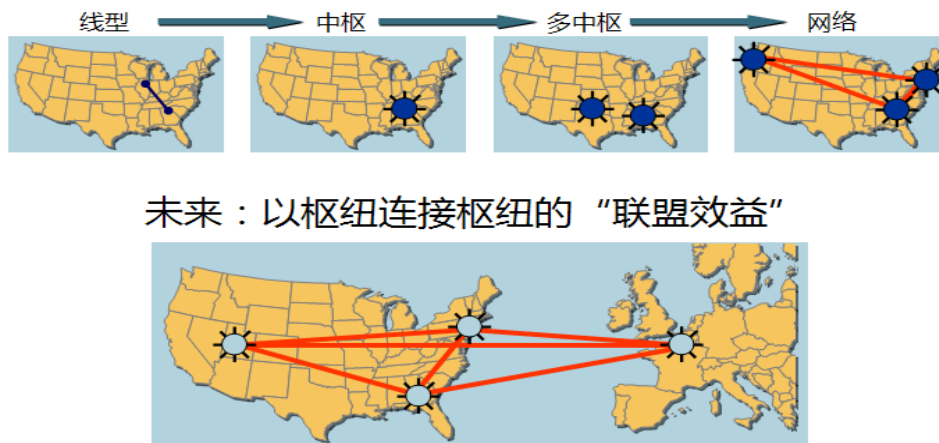


图 2.1 枢纽形成示意图

2.2 航空枢纽的种类

依据不同的分类标准，航空枢纽可以分为以下四种不同的类型：

第一种，从辐射方向划分。

一是全向辐射，它承载国内和国际航线，主要建立在世界发达的城市中心和地区。如欧洲的希斯罗机场、史基辅机场、阿姆斯特丹机场、戴高乐机场、伊斯坦布尔机场，

¹² 帕罗特. “二八定律” [EB/OL]. MBA 智库百科, 2016

美国的洛杉矶机场、亚特兰大机场、辛辛那提机场、丹佛机场，亚洲的东京成田机场、新加坡樟宜机场、首尔机场，中国的北京首都机场、虹桥机场、广州白云机场等都是全向辐射型机场。

二是定向辐射机场，它由于本身地区面积小、或者地理位置特殊等限制，只针对特定方向起到辐射功能。一般小国家和区域地区等机场。

第二种，从功能角度划分。

在国际上，航空枢纽就其功能而言，可以分为四类。

一是国内枢纽机场，它是国内航线航班衔接的交汇中心，主要建立在国内地域中心或航班密集的地区。

二是国际枢纽机场，它是国际航线航班的衔接中心，往往设在便于国际航线经过、衔接的城市。

三是复合枢纽机场，是上述二种功能的综合，通常，只有在国内、国际航空业务都非常发达的情况下才能形成符合枢纽。

四是门户航空枢纽，它是航空枢纽中一种特殊的类型，它强调国际与国内航线之间的中转。一般来讲，门户枢纽机场本地需求并不一定很强，往往是多个国家的经济贸易往来的交汇和疏散地，具有一国对外开放门户的功能。

第三种，从规模大小角度划分。

从规模大小角度划分，可以将航空枢纽分为大型航空枢纽、中小型航空枢纽等类型。主要指标是年旅客吞吐量、飞机起降架次等方面。大型的航空枢纽机场如美国的亚特兰大机场和中国的北京首都机场的旅客吞吐量已经达到了上亿人次，中小型的枢纽机场旅客吞吐量也能超过 2000 万人次，相当于一个世界级的特大型城市。

第四种，从运输对象角度划分。

从运输对象角度划分，可以将航空枢纽分为客运枢纽、货运枢纽、客货复合型枢纽。当前的世界级大型航空枢纽主要是客运枢纽，兼担任航空货运枢纽的职能，很少有专门的航空货运枢纽。但是也有部门国际城市计划打造专门的货运航空港。

2.3 航空枢纽的作用

建设航空枢纽主要有以下方面的作用：

第一，从航空公司角度分析，能更好地应对市场竞争。单靠点对点航线的运营，已经无法满足越来越庞大的航空旅客群体，在一个机场空间内，航空公司必须相互联合为旅客提供四通八达的航线网络服务。航空枢纽使得航空企业越来越集中，也促使旅客越来越向枢纽集中，因为旅客明白枢纽可以为他们提供像大型商场一样的各式各样运输服务。

第二，从机场角度分析，航空枢纽能较好的降低运营成本，提高其自身通达性。如图 2.2 所示，航空枢纽使得原本不通航的城市之间实现了运输可能性，促进了相互城市之间的经济贸易和交流，特别是国际性航空枢纽的价值更加明显。

枢纽的城市对运市场的倍增效应

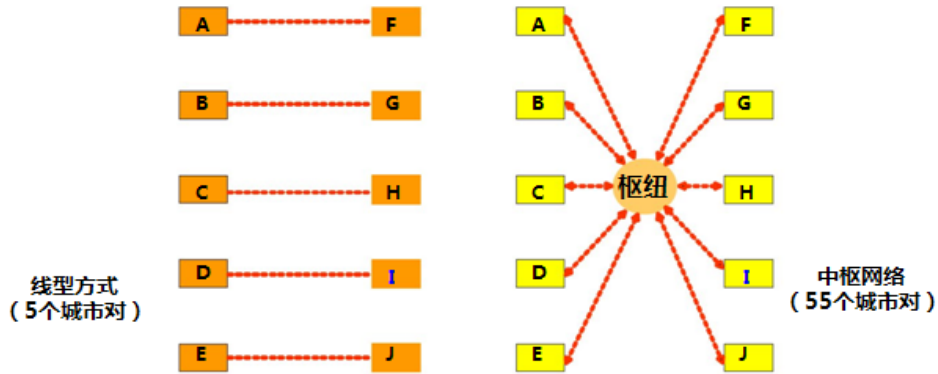


图 2.2 枢纽的连接效应

第三，从航空业之间的合作角度分析。任何一家航空企业无论资金实力和管理能力多么强大，都无法运营所有城市之间的航线网络。因此，合作共赢是必然选择。像世界上著名的星空联盟和天合联盟等航空合作组织，大部分都是通过代码共享等方式，提高相互之间的航线网络覆盖度。

第三章 南航建设乌鲁木齐航空枢纽内外部环境分析

3.1 企业概况

中国南方航空公司分别在纽约、香港和上海证券交易所发行股票。目前，拥有 10 万多名员工，是中国唯一一家拥有独立培养飞行员能力的航空公司，是中国唯一同时拥有空中客车 A380 超大型飞机和波音 787 “梦想”飞机的公司。

中国南方航空公司总部设在广州，设立有新疆、北方、北京、深圳、吉林、河南、海南等 23 家分公司和厦门航空、贵州航空、汕头航空、重庆航空等 5 家控股子公司，集团旗下还有文化传媒股份有限公司、物业管理有限公司、中国民用航空大连疗养院、珠海摩天宇航空发动机维修公司、中海南航建设开发有限公司、地勤有限公司、资本控股有限公司、投资公司、国际融资租赁有限公司、财务有限公司等附属公司，以及在全国设立了杭州、兰州、青岛、济南、南京、昆明、拉萨、呼和浩特、太原、天津、福州、厦门等 23 个国内营业部和在国际设立了纽约、芝加哥、多伦多、温哥华、旧金山、东京、大阪、新加坡、曼谷、雅加达、金边、首尔、悉尼、奥克兰、巴黎、伦敦、法兰克福、加德满都、马尼拉、伊斯坦布尔等 70 个国外办事处。

南航的航线网络全面中国全境，最大范围的辐射整个亚洲区域，与天合联盟成员航空公司进行了最为密切的合作，截止 2017 年 12 月 31 日，南航的国内国际航线网络通达全世界国家的 990 个目的地，连接了 180 个国家和地区，如图 3.1，航线网络到达全球各主要城市。

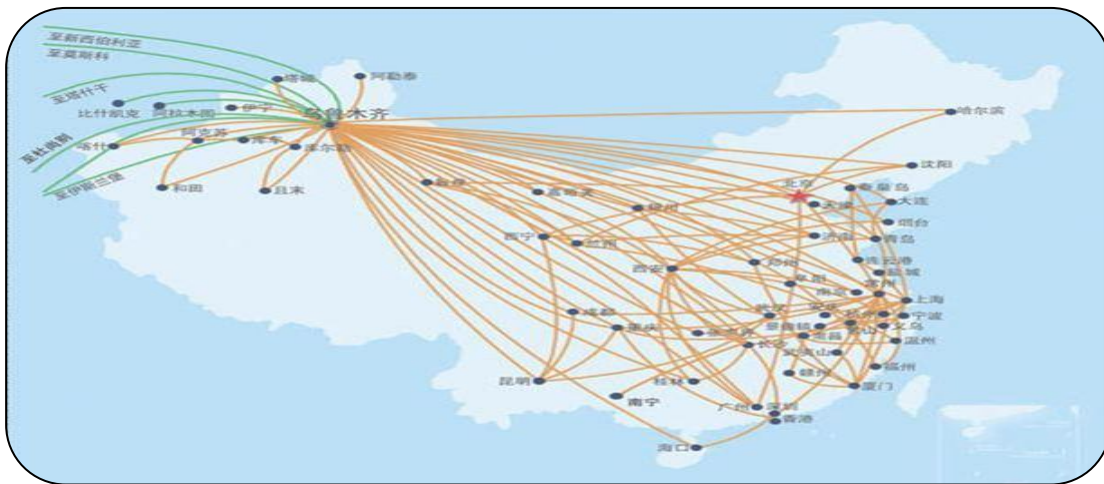


图 3.1 南航部分航线网络示意图

自 2013 年以来，继南航集团全力打造“广州之路”的“袋鼠航线”后，2017 年又确定了广州和北京“双枢纽”战略，即把北京打造为南航的另一个总部枢纽，并投资 100 亿元组建成立了全资子公司——雄安航空。根据工作计划安排，2019 年 10 月南航在北京的所有运营工作将整体转场至正在建设的北京新机场。

3.2 宏观环境

3.2.1 政治环境分析

一方面，国家的宏观政策有利于南航的乌鲁木齐航空枢纽建设。党的“十九大”报告以走在时代前列、走近世界舞台中央的风范引领发展潮流，凝成了习近平新时代中国特色社会主义思想和基本方略，贯通了“两个一百年”的奋斗目标和民族复兴的伟大梦想，形成了具有全局性、战略性、前瞻性的大政方针和决策部署。习近平总书记在党的十九大报告中指出，要以“一带一路”建设为重点，坚持“引进来和走出去”并重，遵循共商、共建、共享的原则，加强创新能力开放合作，形成陆海内外联动、东西双向互济的开放格局。“十九大报告”更是明确提出，要培育一批具有全球竞争力的世界一流企业。因此，南航作为世界第四，亚洲第一的航空企业更要肩负起这一历史使命。

加上党中央对新疆¹³“丝绸之路经济带核心区”的战略定位，丝绸之路经济带所涉及的中亚五国，国土面积达到 399 万平方公里，人口约 6700 万，分别是新疆面积和人口的 2.5 倍和 3 倍，与中国的经济均有较大的互补性，经贸潜力非常大。由于新疆对外开放的步伐持续加快，经贸交流增多，有望出现商务、旅游同步增长的局面。新疆自治区政府和乌鲁木齐市政府也相继出台了一系列刺激旅游和投资的有利政策。这些宏观政策都将带来了大量的人流、物流和资金流。可以说，南航此时推动乌鲁木齐航空枢纽建设是风起扬帆正当时。

3.2.2 经济环境分析

改革开放 40 年来，中国经济取得了举世瞩目的成就，特别是近 10 年来，我国 GDP 连续保持 8% 以上的增长，各行各业均呈现出高速发展的势头，人民生活水平普遍提高，对出行有了更多选择，有效推动了民航业的发展。

新疆经济持续快速发展，航空运输需求日益增加。新疆的 GDP 增长速度更是高于全国的平均水平，特别是乌鲁木齐、昌吉、呼图壁、石河子、克拉玛依、独山子等城市地区被称为天山北坡经济带，形成了较为稳定、活跃的经济合作模式，对整个新疆的经济发展起到了领头羊的作用。数据显示，天山北坡的国内生产总值占整个自治区的 50% 以上，工业产值占全区的 65%，农业占 35%。此外，霍尔果斯国际边境合作中心是建立在中哈两国霍尔果斯口岸的跨境经济贸易区和区域合作项目，是中国与其他国家建立的首个国际边境合作中心，也是上海合作组织框架下区域合作的示范区，近几年吸引了数以万计的企业进驻。新疆在经济发展、刺激旅游等方面出台了一系列鼓励政策。

3.2.3 社会环境分析

独特的地缘优势是乌鲁木齐建设门户航空枢纽的得天独厚的优势。新疆位于我国西部边陲，地处亚欧腹部，第二亚欧大陆桥中心，是古代丝绸之路的重要通道，在我国向西开放中有这特殊的地缘和区位优势。近年来，新疆的区位优势越来越显著。俄罗斯、土耳其、印度、哈萨克斯坦、巴基斯坦、伊朗都这些新兴的经济体都在新疆周边，新疆中亚腹心的天然优势无可替代。尤其是土耳其、印度近年来 GDP 保持了 10% 左右的高

¹³ 赵普：《一带一路的机遇和挑战》，人民日报出版社，2016。

增速，具有很大市场潜力，这些国家已经成为全球经济增长的新生力量，也是航空业未来发展的重要市场。此外，中国所有公商务交流和贸易，前往这些国家和地区，无论是经过空中和地面途径，必然要经过新疆地区，因为直线距离最短，这里是所有航线的必经之地。近几年，随着新疆和周边国家的政治、经济、文化交流日益频繁，越来越多的商贸客前往乌鲁木齐进行货物采购，或者途径乌鲁木齐再联程飞行到义乌、杭州、广州、上海等贸易集散地中心。可以说，乌鲁木齐无形中已经起到了一个桥头堡的作用。

但是，新疆的高山、高原、高海拔等地理地貌，多冰冻、多风沙、多雾霾等气候，对于飞行安全也提出极大挑战，对飞机性能、飞行员操作技术有极高要求。所以新疆民航业管理机构历来对新疆的飞行安全管理极为严格。

3.2.4 技术环境分析

2016年11月25日，新疆乌鲁木齐国际机场获批成为新疆首个具备II类运行能力的机场，实现II类运行也就是通俗讲的第二类盲降资质。具备盲降资质后，新疆乌鲁木齐国际机场可实现最低起飞标准可降至跑道视程200米以内，着陆时最低至跑道视程300米以内，这样就大大解决了新疆冬天大雾天气造成的航班大面积延误问题。但是二类盲降，是一个整套的系统标准，包括机场必须具备跑道灯光、标志、仪表着陆系统等设备。同时，对于航空企业来说，也是非常大的挑战，因为航空公司的飞行员也必须经过地面训练、考核通过后才能拥有相关资质，而且要每年复训，每年检查。

在分销渠道方面，随着互联网+、手机终端技术的应用，航空企业纷纷推出自己的app软件，还有其他诸如“航班管家”、“飞常准”、“携程网”、“去哪儿”、“驴爸爸”、“穷游网”等软件和网站平台，老百姓们完全可以实现足不出户网上查询、购票、改签，以及订酒店、预定车辆等服务，极大促进和便利了民航事业的发展。可以说，近几年来中国民航业的快速发展离不开中国互联网的巨大推动作用。

2018年1月16日，中国民航局正式官方对飞机上使用电子设备给予了“政策松绑”，也就意味着旅客已经可以在飞行途中享受便捷的商务网络环境，但是具体提供与否还要决定与航空公司的实际情况和执行能力，中国民航局没有对这个政策进行强制的要求，但是出于市场竞争的需要，各大有实力的航空公司第一时间提供了该项服务。据不完全统计，目前有24家航空公司宣布放宽在飞机上使用手机。东方航空最早宣布可以在飞机上使用手机等设备，南方航空也在主要航线提供了相应的服务。

以上这些技术的突破和变革，都将为航空事业的发展起到推进作用。

3.3 中观环境

新疆维吾尔自治区是我国面积最大、边境线最长，也是支线机场最多的省区，如图3.2所示，新疆共有喀什、伊犁、阿克苏、吐鲁番、石河子、和田、阿尔泰、库车、哈密、喀纳斯、克拉玛依、库尔勒、且末、博乐、塔城等15个支线机场。



图 3.2 新疆机场布局图

3.3.1 乌鲁木齐机场发展趋势

目前，在新疆航空市场运营的航空公司达 50 余家，乌鲁木齐国际机场实际运营航线 198 条，其中国内航线 165 条（含新疆区内 22 条）、国际航线 33 条。有 15 个国家、24 个国际城市和 51 个国内城市与乌鲁木齐国际机场通航。

近几年乌鲁木齐机场发展极为迅速，如图 3.3 所示：

2010 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 914 万人，同比增长 39.1%，在全国机场排名为 18 位。

2011 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 1107 万人次，同比增长 21.1%。排名全国 17 位。

2012 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 1334 万人次，同比增长 16.9%。排名全国 17 位。

2013 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 1535 万人次，同比增长 13.8%。排名全国 16 位。

2014 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 1631 万人次，同比增长 6.4%。排名全国 17 位。

2015 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 1851 万人次，同比增长 13.5%。排名全国 15 位。

2016 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 2019 万人次，同比增长 8.5%。排名全国 14 位，跻身国内 2000 万人次航空俱乐部。

2017 年乌鲁木齐国际机场旅客吞吐量完成 2150 万人次，同比增长 6.45%。排名全国 13 位。

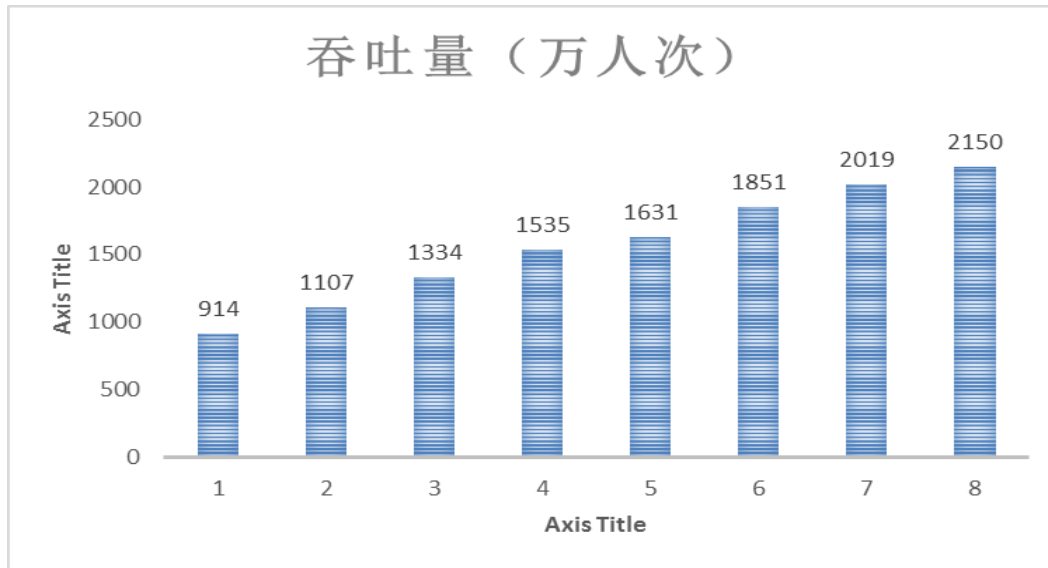


图 3.3 2010 年-2017 年乌鲁木齐机场旅客吞吐量

由此可见，新疆民航发展依然迅速，高于全国平均水平。

3.3.2 乌鲁木齐机场保障设施现状

乌鲁木齐国际机场隶属于新疆机场集团公司，新疆机场集团公司下设有乌鲁木齐国际机场分公司、喀什国际机场分公司（新疆另一个设立于南疆的国际性机场）、伊犁机场分公司、和田机场分公司、克拉玛依机场分公司、阿克苏机场分公司、库尔勒机场分公司、石河子机场分公司等 15 各支线机场分公司。其中，乌鲁木齐国际机场地位最高、人员最多、资源最好，规格也相对最高。

虽然近年来乌鲁木齐国际机场基础设施和服务保障设备得到了提高，机场服务区规模也在不断扩大，但是相比国际大型机场来说，还是缺乏高效和配套的服务保障体系，尤其是对于中转服务流程的改造上存在过多的繁枝细节，在机场服务方面缺乏人性化和人文化服务，与国内主要的国际枢纽机场相比也存在明显的观念差异和意识差异。机场的管理能力和服务意识有待加强，对航空公司的支持力度和合作观念需进一步强化。在设备更新、资金投入上还是存在滞后性。

同时，乌鲁木齐机场现有一条的 4E 跑道和 T1、T2、T3 航站楼也几近饱和，虽然拥有 T1、T2、T3 等三个航站楼，但是三个航站楼之间相互呼应和连接不足，不同航空公司之间的转机，极为不便利。因此，急需建设第二条跑道和 T4 新航站楼，并建立几个航站楼之间内在服务连接。而且机场服务流程方面也存在一定程度的不合理之处，中转设施落后，机场也缺乏方便快捷的综合交通运输体系，机场对外交通方式单一不足。另外，乌鲁木齐机场在冬季期间经常有雾天气，如何有效解决大量滞留的旅客的食宿问题也一直困扰着新疆机场的管理者，也逐渐成为社会大众关注的问题。

3.3.3 乌鲁木齐机场国际化水平较低

乌鲁木齐机场作为中国西部门户-新疆的国际机场，其功能远远不能满足国际化需求。

一是乌鲁木齐机场的空中管制保障能力逐年提高，但尚不能满足枢纽运行的需要。

空管队伍长期缺乏进修和培训，交通管制方法和程序落后，航管设备落后，航路单一、飞行高度限制点多、指挥保障能力不高，在生产旺季经常出现小时高峰起降架次饱和，飞机排队等待起飞命令的现象，严重制约了飞行流量的增长。

二是机场的智能化水平更是无法与世界先进机场比肩，机场缺少免费的网络，缺少智能化的电子服务系统，也没有提供世界货币，像美元、欧元等货币的自行兑换窗口，导致国际旅客无所适从，已进入乌鲁木齐机场无法消费。

三是机场的服务人员整体国际化素质较低。特别是国际风俗习惯和礼仪、禁忌等不能熟练掌握，特别是一线的值机员、服务员的英语水平、俄语水平不能满足正常服务需求。候机楼内部的装修、布置等元素，语言、文字也完全没有一点国际化机场影子。

3.3.4 周边国家在航权签证方面设置障碍

与新疆相邻的周边国家主要通航城市，经济发展水平与乌鲁木齐相比又存在一定的差距，因此为了保护本国民航业的发展，这些国家在航权经营上采取了严格的控制和管制措施，并且通过政府干预等行政手段阻碍中国承运人对增加航班的要求甚至采取措施干扰正常的航线准入，以此维持其航空公司既得的利益，排斥竞争对手的合理要求等，这对于构建以乌鲁木齐为枢纽的国际中转市场的发展显然存在不利因素。比如，南航长期经营的比什凯克、塔什干等航线十几年来，经营效果一直很好，南航一直想增加班次以提高航线收入，但是对方国家以种种理由不予批复航权和飞行时刻，导致这些优质航线一直增班无望，南航也只能望洋兴叹，无可奈何。

而另一方面，周边某些城市也在加快机场基础设施的建设和完善，在国际中转市场中与欧洲一些国家的航空公司签订联运协议等合作举措，不断完善其网络经营规模，以期与乌鲁木齐国际机场展开区域性竞争。

3.4 行业竞争

国际经验表明，一个成功的航空枢纽一定是建立在强有力的机场竞争力之上。目前，乌鲁木齐机场在打造我国西部航空枢纽的过程中，面临着国内西部地区一些城市的潜在竞争；在打造中西亚地区国际区域枢纽过程中，面临着中西亚国家一些城市的潜在竞争。因此，需要对乌鲁木齐及其周边机场进行竞争力分析，以确定乌鲁木齐门户航空枢纽的功能定位和战略规划。

但是，周边大型机场的建设与发展，对乌鲁木齐的枢纽地位形成一定的威胁。国内的昆明机场和西安机场基础设施水平较高、净空条件好，机场吞吐量大，航线、航班多，是乌鲁木齐机场建设门户航空枢纽的有力竞争者。中亚地区的阿拉木图、塔什干等机场也位于亚欧航路上，具有建设航空枢纽的地缘优势，具备争夺中西亚区域性国际枢纽的潜力。另外，莫斯科因其与中亚五国语言文化的相通性、地理位置的优越性和航线网络优势，目前已经成为中亚五国面向欧洲、美洲的重要航空枢纽，是乌鲁木齐机场打造国际航空枢纽的潜在竞争者。

3.4.1 国内西部主要机场对乌鲁木齐机场存在竞争关系

我国西部的昆明机场、成都机场和西安机场是乌鲁木齐建设西部门户航空枢纽的潜

在竞争者。昆明机场是国家“十一五”期间唯一批准建设的大型门户枢纽机场，是中国八大区域枢纽机场，承担着实践国家民航强国和中国面向西南开放桥头堡战略的重大使命，其定位是中国面向东南亚、南亚和连接欧亚的国家门户枢纽机场。2017年12月14日，成都双流国际机场全年出入境客流突破500万人次。标志着成都航空口岸成为全国第4个、中西部唯一一个出入境流量突破500万的一类航空口岸，仅次于上海浦东、北京首都、广州白云国际机场，是我国西部最大的国际机场，目前在全国排名进入前十位，发展势头强劲。西安咸阳国际机场地势平坦，净空良好，是中国西北地区重要的航空枢纽和客货运集散基地，也是民航局“十五”规划六大区域性枢纽机场之一，目前国航、东航、南航等都在西安设立了基地。

各机场数据情况参见下表：

表 3.1 四大机场数据参数比较

机场	跑道		航线数量		航空公司数量		2017年吞吐量	
	等级	数量	国内	国际	基地	运营	客运量万人	货运量万吨
乌鲁木齐	4	1	1	3	2	50	2150	26.67
	E		65	3				
昆明	4	2	2	3	4	56	4473	38.6
	E/4F		63	6				
西安	4	1	2	1	5	39	4186	32.9
	E/4F		26	6				
成都	4	2	1	5	4	53	4980	60.8
	E/4F		96	4				

数据来源：民航资源网

3.4.2 中西亚部分国际机场对乌鲁木齐机场存在竞争关系

南航针对周边国家所有城市都开通了直航的航线，同样的对方国家的航空企业也运营抵达我国的航线。部分中西亚国家的机场建设起点较高，尤其是中亚五国的阿拉木图、阿斯塔纳、比什凯克、杜尚别、塔什干等机场是中亚地区国际枢纽的潜在竞争者。这些独联体国家在本国政治稳定后也大力发展经济建设，把航空经济作为主要抓手，特别是注重打造经停航线，通往欧洲和美洲。

面对周边机场的潜在竞争，乌鲁木齐机场应在发展战略和规划建设方面积极采取措施，在中转服务、管理模式、航班密度和机场设施等方面改进完善，稳固优势、转变劣势，全面提高其作为门户航空枢纽的竞争力，应对市场竞争与挑战。

3.4.3 南航在乌鲁木齐的市场份额逐年下滑

追根溯源是投入不及竞争对手造成的。2011-2016年南航在疆投入年均增幅仅6.17%，如图3.4，远不及竞争对手15.7%的增幅，更不及主要竞争对手--海航集团22.71%的投入增幅。南航在乌鲁木齐市场份额已经由2010年的51.9%下降到2016年的38.3%左右。市场份额的下滑将造成南航对新疆市场掌控力的下降。

2001年-2016年乌鲁木齐市场份额

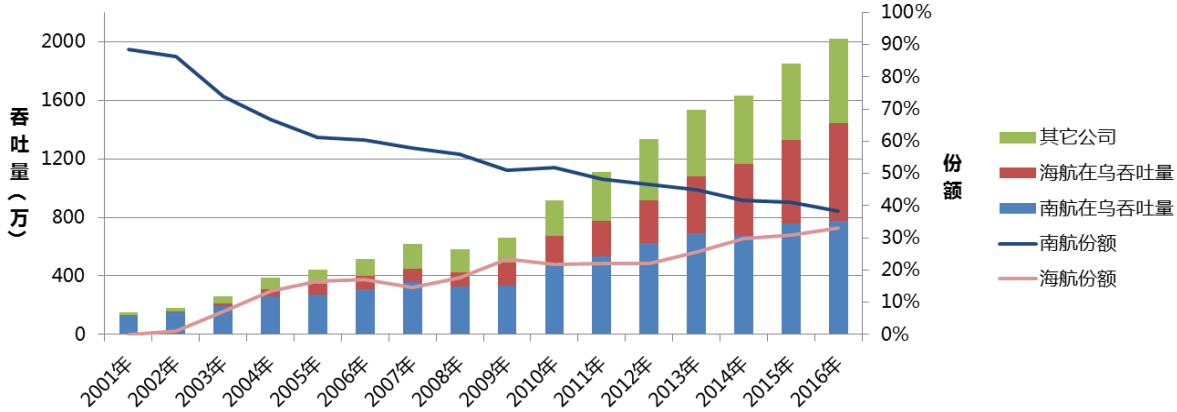


图 3.4 南航和海航市场份额对比

目前 40 多家国内外航空公司运营新疆航空市场，并不断开通疆内支线机场经停或不经停乌鲁木齐的直飞东线航线，2017 年南航疆内直达东线旅客与疆内中转国内旅客总数仅为 75.7 万人次，远低于竞争对手疆内直达国内东线承运的旅客 115.12 万人次，南航乌鲁木齐枢纽中转客源被竞争对手开通的疆内至国内东线分流十分严重。

3.4.4 替代交通工具的威胁

新疆的铁路建设，从“一”到“网”，越织越密，越来越快。上世纪 60 年代只有一条兰新线，呈“一”字形。进入 21 世纪之后，新疆铁路开始向路网化的方向发展，尤其是从中央新疆工作座谈会以来，新疆铁路发展非常迅速，5 年建成开通了 21 个铁路项目，铁路营运里程从 3838 公里增加到 5760 公里，增幅在 50% 以上。

2014 年兰新高铁新疆段正式通车运营，新疆由此跨入高铁新时代，从而进一步拉近中国与中亚的时空距离。兰新第二双线（乌哈段）开通后，乌鲁木齐到吐鲁番仅需 40 分钟、到哈密需 3 小时；加上 2015 年开通的“北疆之星”城际列车，乌鲁木齐到石河子需 1.5 小时、到奎屯需 2.5 小时、到克拉玛依也仅需 4 小时左右。以乌鲁木齐为中心的“4 小时经济圈”已经形成，其城际铁路更是让新疆人的“同城梦”变成现实。

从《新疆铁路十三五规划》内容看，未来 5 年将是新疆铁路再次大发展的时机¹⁴。到 2020 年，新疆电气化铁路要达到 6000 公里以上，电气化率达到 60% 以上。新疆铁路到 2020 年基本要覆盖主要地州市，80% 以上的县级行政区可以通铁路。到 2020 年，新疆和内地的时空距离将更加缩短，铁路的信息化、自动化和智能化更加凸显，使整个铁路从效益到效率上都比现在更进一步，其竞争力也越加凸显，飞机已经不再是飞跃天山的唯一交通工作。

¹⁴ 曹华：《新疆铁路十三五规划编制未来 5 年大跨越发展》，亚心网，2015。

3.5 内部环境分析

3.5.1 企业自身条件与资源优势

(1) 运力优势

南航是“亚洲第四，中国第一”的航空企业，拥有各种窄体、宽体、货机等运力机型 670 架次。但是建设乌鲁木齐航空枢纽主要还是要依托南航新疆分公司来完成，因此近 3 年来，南航在新疆着手大幅投入运力和更新机队，在新疆运行十几年的 ATR 老旧飞机全部出售，陆续引进 E190 和 B737-800 飞机投入疆内支线机队，积极为乌鲁木齐枢纽建设做准备。到 2017 年底，共有 2 架 B787、2 架 B777、2 架 738MAX、23 架 B738、18 架 B737、10 架 E190 等机型，共计 57 架执管运力，预计到 2018 年底，总体运力可达 62 架次，可提供座位数达 12000 个，较 2011 年静态座位数增 78.8%。旺季期间，南航广州总部基地和其他分子公司的飞机也可以随时支援新疆市场。比如，像 2016 年新疆航空市场异常火热，一票难求，其中乌鲁木齐到北京经济舱往返的票价一直被黄牛炒到 8000 元。根据这种情况，南航总部经过研究，调动湖南、湖北、河南、珠海等分子公司的十几架次运力支援新疆航空市场，有效掌握了南航在新疆市场的话语权。

另外，在乌鲁木齐到北京、上海、广州等主要航线上南航投入了 A330、B787、B777 等大型豪华宽体机，逐步形成了由大型宽体客机、干线客机和支线客机组成的更加合理的机队结构。可以说，南航建设乌鲁木齐航空枢纽的运力资源比较充足。

(2) 主基地优势

南航在新疆的市场份额始终占据新疆市场的半壁江山，南航明珠会员和大客户数量开发速度迅猛。截止 2017 年 12 月，南航在新疆拥有本地会员 42 万人，几乎覆盖正县级以上干部。特别需要指出的是，2017 年南航在新疆市场的收入占南航总收入的 13%，新疆市场利润占南航总利润的 15%。2017 年南航在新疆大客户份额 70%，新签大客户 103 家，实现收入 6310 万元，同比增 86%；发放援疆卡 24685 张，承运援疆干部 23015 人次，份额 73% 以上。同时，南航和新疆维吾尔自治区多年来保持了非常稳固政企关系，双方分别在 2010 年和 2017 年两次签订《战略合作协议》。新疆政府机构的公务人员在公务出差中，一般都是首选南航，一方面是因为南航与新疆维吾尔自治区良好的合作关系，另一方面，南航的安全品牌、服务品牌在新疆已经深入人心。此外，南航积极响应新疆维吾尔自治区党委的号召，在和田地区皮山县皮西那乡对口驻村扶贫 5 个工作队。南航一直秉承是新疆人自己的航空的经营理念，服务新疆，新疆发展，方便新疆各族人民出行便利，并辐射周边国家的旅客。

在航线网络方面，目前南航在新疆以乌鲁木齐始发的主要航线 71 条，其中国际航线共 15 条，覆盖 11 个国家，15 个国际通航点；国内航线共 56 条，含疆内航线 14 条，东线覆盖绝大多数内地省会、重要城市，疆内航线覆盖地州主要城市，西线覆盖中亚各国首都、经贸重镇，南亚、西亚的重要城市，以及欧洲莫斯科、伊斯坦布尔两大航空枢纽。

可以说，几十年来的用心和精心经营，积攒下了丰富的人脉优势、打造了完善的航

线网络优势和本地化的营销网络优势。

(3) 独家使用 T3 航站楼优势

航空公司历来都把服务工作作为市场竞争的法宝，提升服务也成为各项工作的“重中之重”。近几年来，南航始终坚持“一切为了旅客，珍惜每一次服务机会”的理念，积极创建“中国最好，亚洲一流，全球领先”的服务品牌建设目标。一流的品牌形象要求公司提供一流的服务，服务工作要做到精致、极致，才能吸引越来越多的旅客选择。南航新疆公司利用南航在乌鲁木齐独家使用 T3 航站楼的核心优势，高度重视中转服务在航空枢纽建设中的重要地位，以打造无缝隙的中转服务链为手段，全力推广便捷、舒适的国际国内中转服务，全年为南航旅客提供 5 小时以上中转旅客酒店休息服务，以及对过夜中转旅客提供免费住宿服务，极大增强了南航在乌鲁木齐机场的综合竞争实力，保障旅客从“走得了”向“走得快、走得好、走得舒心”转变。目前南航在 T3 航站楼设立了国际、国内、两舱休息室 10 个，VIP 贵宾室 6 个，中转旅客休息区 5 个，全面实现了国内转国际一票到底、行李直挂、团队出行和行李免提等服务，并为天气原因和航空公司原因造成航班延误的中转旅客无条件免费改签服务。

3.5.2 企业内部面临的压力和挑战

(1) 安全管理压力加大

航空企业永远要坚持安全第一的底线，所以往往投入巨大的人力物力放在安全工作上，以达到夯实安全基础，确保航空安全万无一失的目的。在南航新疆分公司的安全管理工作中，有一个口号是：“安全工作，只有起点，没有终点，永远要保持归零心态，戒骄戒躁。”然而目前，南航在新疆投入的运力机队结构还在过渡阶段，依然呈现新老两级化现象。主要表现在：第一是 B777 机型和 B757 机型两种主力较大机型飞机设施设备陈旧，故障率较高，维护难度日益加大，逐渐进入退役阶段，飞行员也面临改装的任务和飞行任务双重压力。第二是 B787 和 B738MAX 属于新进机型，运行保障经验不足，飞行员和机务维修保障人员匮乏，许多航线难以执行。面临机型多、老旧更替等诸多因素，造成机务维护任务繁重，飞行改装培训短期内跟不上，内部安全管理压力加大，安全风险更加。第三是随着飞机运力数量的不断增加，南航新疆分公司的员工人数也不断增长，特别是每年都要招聘大量的空中乘务员、安全员和其他一线的技术工种，这些新人往往是“80 后”、“90 后”，他们的思维跳跃，性格独立，短期内很难适应航空企业严格的较为死板的管理模式，所以公司的不稳定因素增多，管理幅度不断加宽。近几年，南航新疆分公司虽然保持了安全形势总体平稳的态势，但人为原因造成的飞行差错、安全员丢失器械包、乘务员误放滑梯、国际联程航班货运配载差错等不安全事件时有发生，对安全管理工作带来较大困惑。

(2) 人力资源的匮乏

航空公司对核心人才有着制约性的要求，特别是行业内高级专业技术人才的储备，比如飞行员、签派员、高级机务师等。尤其是飞行员不断辞职这一现象可以说是航空公司不间断的痛。运力的增加可以在短期内完成，但人才的培养和成长却无法短期内得到

改善。以航空公司最核心的人才---飞行员的培养为例：一个机长的培养周期大约 10 年左右，其中包括在飞行学院的 4-5 年，工作后实际飞行锻炼 5-6 年，其花费的成本至少 150 万人民币，在这期间还面临被小型航空公司高价挖走的风险。目前，整个南航飞行员缺口大约为 100 人，尤其是南航新疆分公司的飞行员缺口最大，主要原因就是被小航空公司高价挖走。随着中国航空市场的快速发展，飞行员无疑更加成为行业中的香饽饽。南航新疆分公司近 3 年内运力增加了 16 架，比 2014 年增幅 21.5%，然而每年新分配的飞行员仅有 18 人左右，这次飞行员还要经过 6 年以上的培养才能成为机长。按照飞行员与飞机的人机比 1: 5 计算，飞行员的增长数量远远不能满足发展的需求。其他的人才也同样面临稀缺不足的问题。

另外，由于新疆地域偏远，各项生产生活资源相对大城市来说比较困乏，在招聘人才时，新疆本身存在着竞争劣势，毕竟人才都是倾向于向高薪发达的北上广深等一线城市发展。根据统计数据，南航在新疆 2010 年-2017 年间，飞行员不正常辞职 13 人次，乘务员、安全员辞职人员达 166 人，机务、签派、营销等技术人才也有不同程度流失。

（3）市场营销的压力

一流的航空企业离不开一流的效益作为保证。当前，困扰各大航空公司的主要问题还是国际航线经营水平不高，效益不好的问题。自从中国民航取消代理费后，航空公司的营销压力更加凸显，尤其是国际营销能力不足的问题相当严重。即使面临这样的问题，建设航空枢纽依旧是航空企业发展的必然选择。然而建设航空枢纽本身应该由地方机场或者地方机场与基地航空公司、地方政府等几方共同完成，单凭航空公司之力实属不足。但是往往航空公司要率先走出这一步，然后吸引和带动后二者加入和支持。建设航空枢纽势必要求航空公司开通更多的航线，尤其是国际航线。

然而，目前乌鲁木齐机场的吸引力和竞争力还不高，相比较北京、广州、上海等城市对旅客的吸引力还有很大的差距。南航建设乌鲁木齐航空枢纽必须要开通更多的国际、国内航线，投入大量的人力、物力、财力、运力，会面临许多新开航线客源不足、培养周期长、盈利能力差的问题，稍有不慎往往造成半途而返，甚至企业巨额亏损，进退两难的境地。比如，南航为了打通亚欧大陆的空中通道，2011 年-2017 年期间，陆续开通了曼谷、首尔、迪拜、莫斯科、伊斯坦布尔、阿斯塔纳、第比利斯、圣彼得堡等航线，但是这些航线有的已经停航，有的亏损巨大，有的还需要很长时间的培育，市场营销压力比较大。南航如何提升自身的营销能力，特别是国际营销能力，建设一支专业优秀的国际营销队伍来支持乌鲁木齐枢纽建设也有待进一步研究落实。

第四章 南航建设乌鲁木齐航空枢纽的战略选择和制定

稳重求进是南航开展一切工作的总基调，“稳”就是要增强发展基础，“进”就是要勇于创新和探索，力求在重点和难点问题上有所突破，在关键的领域和环节上有所进展。目前南航仍面临不少困难和挑战，发展质量和效益不够高的问题还比较突出，主要表现为：持续盈利能力不强，核心资源分散，管理效率不高等问题。推动质量变革，优化市场结构，优化机队结构，优化航线结构，是南航面临的主要问题，南航已经制定了相应的战略框架。那么针对南航新疆分公司而言，同样面临自身的战略选择。

4.1 南航新疆分公司的战略选择

企业制定竞争战略的实质是使企业建立一个与内外部环境形成良好互动的关系，扬长避短，把握外部环境变化中的机会，规避经营风险，取得竞争优势，实现企业良好可持续发展，而制定企业战略的关键在于其适应性和灵活性，即企业战略必须于自身的内部条件和外部环境相适应，要富有弹性，顺势而为，随环境的变化而变化，同时要有与之相结合的措施保障作为支持，才能发挥其最大效能，达到企业的预期目标。

综合第四章的内外部环境分析，目前南航在新疆的发展战略已经难以适应当前的大势需要，特别是对乌鲁木齐航空枢纽的定位应该更加清晰和明确，企业发展战略的本质特征是发展性，是着眼于企业发展，因此，必须着眼于南航在新疆的长远发展和乌鲁木齐机场在未来航空市场竞争中的突出战略地位，明确南航在新疆的战略选择——建设乌鲁木齐航空枢纽，并以此统帅其他公司战略，用其他公司战略来落实建设乌鲁木齐航空枢纽的总发展战略。

4.1.1 南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略定位

企业发展战略因时而异、因地而异、因人而异、因事而异，没有固定的模式。过去5年，新疆借助全国之力实现经济社会快速发展，经过连续三年GDP千亿元增长，2017年新疆的GDP总量已经达到10920亿元，首次突破万亿大关，同比增长7.6%。随着“丝绸之路经济带”建设的推进，新疆对外开放的步伐将持续加快，经贸交流增多，有望出现国际公、商、旅游同步增长的局面。加之新疆自身交通枢纽、商贸物流、金融服务、文化科技、医疗服务的五大中心定位和国家级交通能源大通道建设的影响，新疆航空市场将实现快速发展。

南航新疆分公司在新疆发展已经有60多年的历史，多年来一直以“服务新疆、建设新疆”为宗旨，为新疆经济发展、政治建设做出了卓越的贡献。在当前“一带一路”战略背景下，南航新疆分公司应该适时调整发展战略，抓住新疆“丝绸之路经济带”核心区建设的契机，重点打造乌鲁木齐航空枢纽，增强南航在乌鲁木齐的核心竞争力。

南航在新疆的发展一直以来遵循“稳健”的战略方针，在人才引进、运力引进、基础保障建设都受到南航总部的总体规划和资源分配限制，这几年可以说是不温不火，市场份额不断被海航等竞争对手蚕食。在航线网络布局上，也是受到竞争对手诸多干扰，开通对方喀什直飞成都，南航也忙着开通阿克苏直飞郑州，大有“老大跟着老二跑的节奏”，没有充分利用好南航在乌鲁木齐的基地核心优势，战略战术上步步被动，再加上总部对

分公司的指标考核过于功利，南航新疆分公司应接不暇，发展战略无从谈起。

但是，未来的新疆，大有可为。既可通过推进南航在疆发展和建设乌鲁木齐枢纽全面支持国家“一带一路”战略，推动实现丝绸之路经济带全方位互联互通，履行大型央企的政治责任和社会责任，又可借新疆发展之利，推动自身的发展转型，争取更大的盈利空间，实现政治和经济双赢，南航企业和新疆政府双赢。

新战略定位：企业高层要以远大眼光，布局未来，以“功不必在我”的胸襟，举全南航之力，建设乌鲁木齐航空枢纽，把乌鲁木齐机场打造成为南航的标杆服务基地，让旅客出行更加顺畅便利。具体来说就是，南航的先进机型，优秀的技术、管理人才，基础设施建设、员工工资水平，全面向乌鲁木齐航空枢纽集中和倾斜。

4.1.2 南航建设乌鲁木齐枢纽战略目标

战略目标：到 2025 年，南航在新疆市场旅客运输量达到 1900 万人次，国内市场份额占比 60% 以上，国际市场份额占比 80%。飞机投入达到 100 架，南航新疆分公司年盈利 10 亿元以上。

让南航在乌鲁木齐航空枢纽的航班“东联西出，国内朝发夕至、国外夕发朝至”，让南航的乌鲁木齐航空枢纽成为乌鲁木齐对外开放的“城市名片”，让边疆民众坐得起飞机、愿意坐飞机、经常坐飞机。

4.2 南航建设乌鲁木齐枢纽的战略制定

制定企业战略一般而言，它要经过战略调查、战略提出、战略咨询、战略决策等四个阶段。前面一章已经综合全面分析了南航在新疆发展的整体情况，基本完成了战略调查、提出、咨询的几个阶段。企业战略的一般特征有四个：整体性、长期性、基本性、计谋性。下面，主要根据企业的实际情况对南航在新疆的发展战略做出短期、中期和长期发展战略。

4.2.1 短期战略：疆内成网，东西成扇

经过多年耕耘，南航在新疆基本形成了发达完善的航线网络。随着克拉玛依、那拉提、喀纳斯、哈密、石河子、库车、博乐等支线机场的改扩建后投入使用，到 2020 年南航应该力争实现“以乌鲁木齐枢纽机场为核心，疆内成网、东西成扇”的网络布局。

所谓“疆内成网，就是新疆所有的机场互相串飞、环飞，点对点通航，像蜘蛛网一样，围绕乌鲁木齐机场为中心，形成一个巨大的航线网图”。让新疆境内的城市的老百姓可以通行无阻，自由飞行，而无需要到乌鲁木齐中转就能直达目的地城市。举一个例子，石河子到和田、阿克苏、库尔勒、伊犁等城市，旅客或者选择地面交通，或者选择在乌鲁木齐机场中转，极大的增加了旅客的经济成本和时间成本。

所谓“东西成扇，就是以乌鲁木齐机场为轴心，向西方向通航到各国际城市使得航线成为扇形，同时，向东方向通航到内地各大国内城市使得航线成为另一个扇形”。

4.2.2 中期战略：面向国内，辐射中东南亚

新疆距国内其他省会城市及重点旅游城市平均距离超过 3700 公里，航空运输与铁路、公路运输相比有着明显优势。同时，新疆地处亚欧大陆腹地，陆地边境线 5600 多

公里，周边与俄罗斯、哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、巴基斯坦、蒙古、印度、阿富汗八国接壤，在历史上是古丝绸之路的重要通道，现在又是“一带一路”建设的核心区，战略位置十分重要。

所以，南航应该立足这一优势和历史使命，以乌鲁木齐枢纽机场为核心，利用 2 年左右的时间，大力完善自身航线网络，到 2023 年形成较为发达的“以乌鲁木齐枢纽机场为核心，面向国内，辐射中西亚、南亚”的网络布局。一方面，尽快加密现有的通往中西亚地区的国际航线，比如乌鲁木齐—阿拉木图，乌鲁木齐—阿斯塔纳，乌鲁木齐—第比利斯，乌鲁木齐—巴库等航线，一方面新开至今没有通航的中西亚国家航线，比如乌鲁木齐—埃里温等。

4.2.3 长期战略：连接欧亚，直航欧美

在长期战略上，大多数人以为“连接欧亚，直航欧美”不太现实，很多人批评这个战略脱离实际。这个观点我不否认，因为作为论文尚可研究商榷，如果作为报告递交到在公司内部肯定会存在很大争议。但是，任何人都不能轻估新疆巨大的发展潜力和未来发展速度。

新疆地处亚欧大陆腹地，乌鲁木齐被称为“亚心”--- 亚洲大陆地理中心，周边 1500 公里辐射区域包括中国中西部城市，西安、兰州、银川等省会城市，以及中西亚、南亚范围的哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、乌兹别克斯坦、巴基斯坦、印度、孟加拉国等国家和地区，总人口达到十几亿人。目前在这个辐射区域，还没有开通直达欧洲和北美洲的航线，去向这个目的地的旅客都是必须前往北京、上海、广州、深圳等内地大城市，国际旅客一般选择在迪拜、新加坡等地中转。特别是，从乌鲁木齐直飞欧洲距离更近，时间更短，也更经济实惠，也符合新疆自治区的支持发展政策。南航应该力争用 7 年左右的时间，力争到 2025 年开通乌鲁木齐到欧洲和美国的航线，比如乌鲁木齐---伦敦，乌鲁木齐—法兰克福，乌鲁木齐—纽约，乌鲁木齐—洛杉矶等航线，开通三到四条真正意义上的国际大线，实现航线网络上的历史空白，进一步完善和提升乌鲁木齐航空枢纽地位。

第五章 南航实施乌鲁木齐航空枢纽战略保障措施

南航新疆分公司的战略目标已经明晰，美好蓝图已经描绘，接下来的战略执行非常关键。从某种程度上讲，战略执行比战略制定更加重要，战略执行比战略制定也更加困难，衡量一家公司成功与否的标志不是有没有战略，而是有没有好的战略执行的保障措施。下面，重点阐述南航实施乌鲁木齐航空枢纽战略的重要保障措施。

5.1 以乌鲁木齐为中心，加快航线网络布局

航线网络布局是南航建设乌鲁木齐航空枢纽成功与否的关键所在，南航应该按照疆内、东线、国际等航线布局，分步骤的不断完善自身航线网络，最终形成一个“以乌鲁木齐为中心，疆内成网，东西成扇，面向国内，辐射中西亚、南亚，连接欧洲，直达美洲”的航线网络布局。

5.1.1 加密开通疆内支线航班，使疆内航线成网状

疆内市场是乌鲁木齐枢纽的支撑与必要补充。新疆地域辽阔，客源充足，丰富的疆内航线网络将作为乌鲁木齐枢纽的重要支撑，为国内东线及国际市场提供丰富的客源。未来南航应不断提升疆内航线竞争力，丰富疆内航线网络及疆内至东线布局，确保南航基地优势。

主要可以通过以下三个方面来强化疆内航班线路建设：

一是要进一步打造乌鲁木齐至喀什、和田、伊宁、阿克苏等疆内城市的航空快线品牌，每日每条航线要达到 10 班次以上，打造整点航班和精品航班，必要时投入较大型飞机。

二是要持续加密乌鲁木齐至阿勒泰、石河子、塔城、那拉提、库车、克拉玛依、富蕴等航线，积极与地州政府洽谈，争取航空补贴，开通新建机场航线，实现疆内支线机场全覆盖。

三是要拓展南北疆支线机场之间的串飞、环飞航线，例如，喀什-库尔勒、喀什-阿克苏、阿克苏-和田、伊宁-喀纳斯、库尔勒-且末，在增强南疆机场群、北疆机场群内部联动的同时，促进南北疆交流互通，实现盘活疆内支线机场“一盘棋”的目标。

5.1.2 打造内地重点城市快线品牌，使出疆航线成扇状

国内市场是乌鲁木齐枢纽的重要支柱，是乌鲁木齐枢纽未来发展的基础。

主要可以通过以下三个方面来提升内地航线建设水平：

一是要加大四大核心市场的投入。每年新增 1 排乌鲁木齐至北京、上海、广州、成都等重点市场航班。在“十三五”期间使乌鲁木齐至北京、上海、广州、成都的日航班量分别达到 12 班、10 班、8 班、9 班。投入 A330、B787 等宽体客机投，有效实现乌鲁木齐与北京、上海、广州、成都等城市间的整体联动。

二是要在杭州、南京、重庆、昆明、深圳等主干市场通过经停改直飞，增加乌鲁木齐至郑州、福州、济南、青岛、西安、贵州、兰州等二线城市的航班班次，维护和扩大南航在这些市场的份额和影响力。

三是要加大新开三线城市潜力航线的力度。例如，开通乌鲁木齐至洛阳、绵阳、烟

台、南昌、无锡、珠海航班。

5.1.3 大力开通“一带一路”沿线国家直航，全面辐射中西亚、南亚

国际航线是乌鲁木齐枢纽的重点发展方向和成败关键所在。

长远来看，新疆周边国家的中西亚、南亚国家必将长期处于政治动荡期，但随着国际发展大势，这些国家的经济发展水平也会逐渐走向快车道。乌鲁木齐作为中国向西开放的桥头堡，对外开放水平和文化交流作用越来越明显，南航应着眼未来，立足乌鲁木齐枢纽，加快国际化步伐。主要可以通过强化以下两个大市场优化布局来提升国际航线建设：

(1) 中西亚市场

中西亚市场是南航的传统优势市场，要大力拓展航线网络的广度和深度，以开辟中短程航线为主体，进一步巩固和提升南航在中西亚市场的优势。

一是要增加现有航班的密度以满足市场需要，重点增加阿拉木图、比什凯克、塔什干、杜尚别等市场需求高、收益较好航线的密度。

二是要在未来一至三年内，中西亚国家人口达到 50 万以上的城市，可以大胆开通直达航线，抢占未来市场空白，例如，目前尚未开通的亚美尼亚首都埃里温、伊朗重镇马什哈德、乌兹别克斯坦历史名城撒马尔罕、哈萨克斯坦重要城市奇姆肯特和卡拉干达等。

(2) 南亚市场

南亚市场包括巴基斯坦、印度、孟加拉、斯里兰卡、马尔代夫等国，包含人口超过 15 亿，经济发展速度较快，是全世界关注的巨大潜力市场，但是乌鲁木齐至南亚的航线仅有一条，是乌鲁木齐枢纽的短板。

具体实施步骤可如下进行：

一是要尽快加密乌鲁木齐-伊斯兰堡航线。该航线常年需求旺盛、经营品质稳定，是乌鲁木齐枢纽优质国际航线的代表。但受制于适航运力有限的困难，该航线长期保持每周 3-4 班，无法进一步增加投入。下一步要尽快引进合适的机型投入到该航线。同时，基于中巴之间的全天候伙伴关系，要尽快开通乌鲁木齐至拉合尔、卡拉奇等大城市的航线。

二是研究开通乌鲁木齐至马尔代夫、斯里兰卡的旅游航线。南亚作为 21 世纪海上丝绸之路的重要区域，也是中国游客出境游的热门区域，其中马尔代夫和斯里兰卡对中免签。过去的十多年里，中国赴马尔代夫旅游的人数增长了 20 多倍，马尔代夫已成为中国民众特别是年轻人心目中的度假胜地和浪漫天堂。而斯里兰卡近年来也异军突起，建议利用巴基斯坦第五航权，研究开通乌鲁木齐-卡拉奇-马尔代夫/科伦坡航线。

5.1.4 适时开通直航西欧和北美洲航线，确定乌鲁木齐航空枢纽地位

真正的优质国际航线都集中在欧洲、美洲等区域，乌鲁木齐航空枢纽要想真正的吸引全国各地城市的旅客和周边中西亚的国际旅客选择乌鲁木齐机场作为中转地，这些区域的国际航线必须尽快开通。具体实施步骤可如下进行：

一是研究开通乌鲁木齐至巴黎或者伦敦等西欧核心国际城市的航线。中国西北五省，陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆，人口约 1 亿，至今没有开通至欧洲的航线，综合西北五省的经济、人口和对外贸易情况，完全可以支撑一条国际大线，并借此吸引全国的旅客通过乌鲁木齐前往欧洲等目的地，因为经过乌鲁木齐最节省时间，票价也会具有竞争优势。

二是通过连接乌鲁木齐至欧洲二、三线城市，避开激烈的竞争，填补中欧之间的缝隙市场。可以考虑中欧、东欧、北欧的首都，或者西欧、南欧的二、三线城市。例如，意大利威尼斯、葡萄牙里斯本，德国汉堡等，以上航线目前中欧之间均无直航航班，开通后为独飞航线。

三是适时开通旧金山、纽约、温哥华等北美洲航线。这些航线的开通不能操之过急，要在乌鲁木齐枢纽建设充分成熟和确有必要时开通。

5.2 加快实现机型升级改造

当前中国民航业发展主要有两个显著特点：一个是高速发展，另一个是高度集中。伴随高速发展和高度集中的主要矛盾，主要来自以下几个方面：一个是空域资源的紧张，尤其是北京、上海、广州、深圳等一线城市。一个是机场承载能力的限制，比如乌鲁木齐、青岛等军民合用机场。一个是核心人力资源的紧缺，尤其是飞行员的培养是所有航空公司面临的难题。从国际上一流的航空企业的发展经验看，解决这三个主要的挑战，通用做法就是升级自身的机型——增加飞机的尺寸，尤其是更广泛的使用宽体飞机，将是有效的突破这些制约和缓解这些压力的方式和手段。如今，引入更多宽体机，也是行业竞争的现实需要和国际化发展趋势。

目前南航在新疆市场投入的主力机型为 B738、B737，最大经济航程约为 4700 公里，乌鲁木齐至欧洲航线距离约在 6500-7500 公里的范围，机型性能限制成为国际化的瓶颈。表 7.1 为南航新疆分公司现有机型参数。目前，南航新疆仅有 2 家 787 远程宽体机，远远不能满足未来发展需求。因此，应大力引进 A330 等机型以支持乌鲁木齐枢纽建设步伐。

表 5.1 南航新疆分公司现有机型参数

机型	架数(架)	座位数(个)	最大载重航程(公里)
B787	2	256	12000
B777A(国内市场)	2	373	9600
B738MAX	2	174	6500
B738	23	160	5800
B737	18	117	5000
E190	10	92	4400

5.3 加强核心人才的培养和引进

二十一世纪最缺的就是人才，国家与国家之间，企业与企业之间都在开展人才的争夺战。航空公司并不是人员密集的产业，普通的大型航空公司的人机比一般是 1: 120。

航空企业的核心人才主要是指飞行员、签派员，机务维修人员和国际化营销人才。众所周知，近几年各大航空公司都开展了针对飞行员的抢夺战。对于新疆航空企业来说，要想留住人和用好人，必须注重分析人才流失的原因和需求，制定一套行之有效的政策和管理办法。

一是要在待遇薪酬方面向新疆地区倾斜，力争达到北上广等一线大城市的工资水平，并建立晋升激励机制。让这些人才在职业技术方面实现价值，在内部晋升管理上也有通道可走。

二是要建立一套内部流动制度。南航 10 万员工，分布在全国各大省区，要通过内部正常的机制使人才相互流动起来，“三年河西，三年河东”形成常态化流动机制，特别是重点考察提拔的干部人才必须要求有边疆工作经历，以此鼓励热血青年人才投身边疆事业。

三是要在政策上积极争取地方政府的关心关怀。比如航空企业核心人才的子女的就学、就业等问题，针对飞行员的住房、个人所得税等航空企业要向地方政府争取出台相应的吸引政策。

四是创新人才使用机制，实现国外办事处人员属地化。随着国际化步伐的不断推进，南航已经面临国际人才严重不足的尴尬局面。外派人员、国际营销人才极度匮乏，不利于国际营销能力的提升。国际人才属地化招聘和管理势在必行。同时，建立引进国际营销专业人才的渠道和机制，进一步提升公司国际化水平。

5.4 加强与新疆机场的合作，推动临空经济发展

乌鲁木齐市政府正在大力建设通往机场的立体交通体系，目前，城市轻轨已经通车，地铁 2 号线正在开工实施。同时乌鲁木齐机场周边的酒店、饭店、商超、银行、农贸市场等已经形成较为完善便利的体系。

乌鲁木齐机场航站楼现在分为 T1、T2、T3，且同时运营，目前南航独家使用 T3 航站楼，而且周边国家的国际航班也全部停靠在 T3 航站楼，这为南航建设乌鲁木齐航空枢纽创造了先天的条件，也使得南航与乌鲁木齐机场具有更大的合作空间。

南航新疆分公司的前身是新疆航空，与新疆机场原属一家，因为政企分开的要求，多年来合作关系融洽，可以说是“分工不分家”，这种良好的历史合作关系为南航建设乌鲁木齐航空枢纽奠定了坚实的基础。¹⁵国际机场协会（ACI）研究资料表明，每一百万航空旅客可为周边区域创造 1.3 亿美元的经济收益和 2500 个就业机会，机场周边区域的就业岗位的增长速度是所在地区其他区域的 2 倍-5 倍。据测算，乌鲁木齐航空枢纽的建设将直接增加就业岗位 3.29 万个，提供间接就业岗位 22.49 万个。

因此，南方航空新疆分公司与新疆机场的合作不仅是两个企业之间的合作共赢，也是中央企业和地方政府之间的经济互补。机场为了鼓励航空公司新开国际航线，吸引国际旅客选择乌鲁木齐机场，应对航空公司新开的航线给予适当的服务费优惠等政策。地

¹⁵ 孙继湖：《航空运输概论》，中国民航出版社，2009。

方政府也应出台相应的政策，鼓励航空公司多开、多飞新航线，提高乌鲁木齐城市的知名度。比如，给予航空公司新开的国际航线一定的经济补贴，或者企业税收减免等。建议合作双方成立专项领导小组，领导小组成员中邀请乌鲁木齐的海关、边检、安检、检验检疫，乃至乌鲁木齐市政府人员参加，小组定期会晤，随时解决乌鲁木齐机场枢纽建设过程中产生的问题。

5.5 协调“一关三检”，提高口岸运行效率

虽然这两年乌鲁木齐口岸形象有所提升，但相比北京、上海、广州等机场的运行服务水平还有很大差距。乌鲁木齐的海关、边检、安检、检验检疫更多的是执行了行政和执法功能，服务意识普遍不足，一定程度上影响了乌鲁木齐航空枢纽的建设和发展。

南航应该以航空公司的身份积极推动以下三个方面工作：

一是提高“一关三检”工作效率。建设航空枢纽在客观上要求必须简化中转流程，实现旅客快速中转。这就需要一关三检等多个部门增强服务意识、提高工作效率，优化协调机制。建议通过运用现代管理、信息化高科技手段，对工作流程进行全方位改进，实现大通关建设，以尽可能的缩短通关时间，提升旅客通关体验。

二是适当放宽签证政策。从全球来看主要的国际大都市对境外旅游者或采取互免政策，或实行 15 天以上的免签证优待。亚洲国家如日本的免签证停留期限为 3 个月以上，韩国的首都汉城为 15 天，泰国首都曼谷为 30 天。我国的北京、上海、广州等机场都已经实行 72 小时过境免签政策。建议乌鲁木齐将过境免签时间延长至 72 小时(现在为 24 小时)，以吸引周边中西亚国际的国际旅客选择在乌鲁木齐作为中转地。

三是在新疆地区增设周边国家的使领馆、签证处等签证颁发机构。目前国际旅客办理签证都要前往北京、上海、广州等大城市，极大的增加了旅行成本和时间，乌鲁木齐要成为航空国际枢纽，在新疆地区增设周边国家的使领馆、签证处等签证颁发机构，尤为重要。

四是航空公司要大力配合边防武警在航班系统中预报 API (Advance Passenger Information) 信息，加强旅客在值机过程中对护照、签证等信息的核实，防止发生旅客信息漏报、错误以及遣返旅客事件的发生，提高边防在通关检查工作中的效率。

5.6 积极推动自治区政府营造和谐的周边环境

任何企业的发展如果没有当地政府的支持将会是寸步难行，而且企业和政府本身也是合作共赢的关系。各地政府前几年都成立了专门的招商机构，大搞开发区建设，以期“筑巢引凤”，吸引企业前来落户安家。比较典型的深圳和上海在这方面做得很好，政策比较灵活。可喜的是，自 2011 年以来，新疆在乌鲁木齐举办一年一度的中国-亚欧博览会，参会人员有来自周边国家的政府代表团、商务代表团等，商品涉及纺织服装、农产品、旅游产品、电子科技产品、家居家装、医疗器械等十余个展览题材，极大地提高了乌鲁木齐在世界的影响力和知名度，亚欧博览会也借此成为我国对外开放的有效载体。

随着对外贸易的繁荣和文化交流的深入，特别是在“一带一路”倡议引领下，中国

与周边国家在越来越多的领域开展了友好合作。南航要想把乌鲁木齐航空枢纽建设好，首先就要得到新疆维吾尔自治区的肯定和支持。南航应借助这一契机，积极推动自治区政府进一步加强与周边地区的经济合作和投资，这既是新获经济发展的优势和重要途径，又是营造和谐周边的杠杆和手段。习近平总书记提出“一带一路”伟大倡议以来，新疆维吾尔自治区党委和政府先后出台了关于核心区建设、金融中心建设等文件，释放了重要发展信号。对于在疆企业来说，无疑是重大的利好消息。

尽管目前周边国家投资环境还存在一定问题和障碍，但机遇与挑战总是并存的。应该鼓励有实力的中国企业抓住时机，找准项目，积极参与中西亚市场的竞争，充分利用国际、国内两个市场，拓宽发展空间，提高企业国际化水平。南航可以借此大展拳脚，抓住机遇推动乌鲁木齐航空枢纽的建设。

第六章 结论与展望

6.1 结论

在以往国内航空界，大部分航空企业和院校专家对北上广深等一线城市的机场建设研究较多，但对于中西部机场关注偏少，本文以中西部机场——乌鲁木齐机场为研究对象，是对当前国内航空枢纽研究的重要补充。其次，国内大部分关于航空枢纽的相关研究是基于机场为主体，研究机场自身枢纽的建设和发展战略，而本文是站在航空公司角度，研究打造航空枢纽的发展战略，这也是在相关理论研究方面的一个创新。

本文作为航空企业在实施枢纽战略过程中的亲身实践者，期望通过对本文的研究对枢纽战略具有更加深刻的理解。论文首先阐述了航空枢纽的概念、种类和作用，以及建立航空枢纽应具备的条件。其次，围绕南航建设乌鲁木齐航空枢纽所面临的宏观、中观、以及内部环境进行详细分析，并通过研究分析，得出现有企业战略的不足之处，并提出新的战略定位和战略目标，形成短期、中期、长期的战略规划。最后，在航线网络规划、机型升级、人才培养、地面中转服务、提高口岸效率、加强航空公司与机场合作等方面提出和制定相关保障措施和建议。南航在建设乌鲁木齐航空枢纽的进程中，要坚持以更好的服务旅客为目的的理念，进一步完善航线网络布局，不断提高从旅客购票到乘机整个环节的服务水平，尤其是在不正常航班时的服务意识，努力降低航班延误率，增强旅客满意度。要以服务广大新疆民众和全国旅客为使命，使得自身的航线网络更多、机票价格更低、旅客出行更便捷。

由于作者理论水平的限制，文章在文献综述，企业内外部环境分析，以及战略选择和制定等分析方面，数据的整理和分析有待完善加强，理论的实际分析方面也存在诸多欠缺。同时，航空企业受制于自身短期经营和考核的压力，对于文章所制定的战略和措施保障也很难完全实质性的实施。

但是，随着“一带一路”倡议的不断推进和项目落地，中国与沿线国家势必发生更多的经济贸易和文化交流，也就要求航空企业立足自身优势，开通更多的航线来搭建“空中桥梁”，促进习近平总书记提出的“一带一路”伟大倡议的更好、更快的向前推进。此时，南航建设乌鲁木齐航空枢纽不仅是当前加强管理，顺应世界航空运输全球化趋势，增强自身国际竞争力的重要途径，也是民航强国战略重要实践，更是贯彻“十九大”报告中提出的创建世界一流企业和落实“一带一路”伟大倡议的重要步伐。

因此，文章对南航建设乌鲁木齐航空枢纽战略的研究具有非常重要的实际意义和现实价值，对南航在新疆市场的发展具有一定的参考作用。

6.2 展望

随着全球化经济发展的进一步深入，世界各主要国家之间的贸易往来日益频繁，对于航空运输的便捷性、快速性、经济性的需求也不断增加。世界各国正积极通过枢纽型航空港的建立和完善来更好地发展其自身航空业，并参与世界经济的竞争。国内对航空枢纽的经济价值越来越受到重视，北京、上海、广州、深圳等一线城市，已经形成了非常完善发达的临空经济链，对于本地区的经济发展和文化产业交流产生举足轻重的作

用，这些城市的机场在国内，乃至世界经济发展中扮演越来越重要的角色。

作者期望通过对本文的研究，引起相关理论界的关注，对二三线城市的航空枢纽给予理论研究，使得越来越多的中小型机场和航空公司借助自身优势，整合当地政府资源，加强合作交流，找到自身发展定位。

与此同时，乌鲁木齐航空枢纽逐步成熟后，必将为新疆地区带来数量巨大的客货流，乌鲁木齐城市的通达性进一步增强，促使其发展成为我国面向世界的又一个经济活力中心地带，这对于乌鲁木齐城市国际地位的提升，对于整个新疆经济社会的稳定和长治久安都有极大的促进作用和战略意义。

作者也期待和相信在 2025 年南航建设乌鲁木齐航空枢纽取得卓越成效的同时，新疆和周边国家及地区的旅客首选乌鲁木齐作为通达世界各地的中转地，乌鲁木齐也借此成为世界知名的国际化大都市。

参考文献

- [1]曹华:新疆铁路十三五规划编制未来5年大跨越发展[D],亚心网,2015。
- [2]陈积敏:《霸权护持与后危机时代的中美关系》,中共中央党校出版社,2016。
- [3]崔登峰:新疆与中亚五国对外贸易:优势、障碍与对策研究[J],新疆农垦经济 2010.12。
- [4]崔登峰:促进新疆与中亚五国扩大边境贸易之浅见[J],现代财经(天津财经大学学报) 2011.05。
- [5]冯巍、程国强:《国际社会对“一带一路”倡议的评价》,中国经济时报,2016.9。
- [6]富璞岩:从307事件谈中国航空企业的反恐战略[D],清华大学,2009。
- [7]黄芳:交通港站与枢纽设计[M],人民交通出版社,2016。
- [8]黄佳:机场枢纽与竞争力[M],北京:北方交通大学出版社,2016。
- [9]黄晔:中国航空枢纽建设前景研究[J],中国新技术新产品,2009。
- [10]李宁:白云机场枢纽发展SWOT分析及对策探究[J],空运商务,2008。
- [11]刘华芹:积极实践“走出去”战略推进“一带一路”建设[D],《国际商务财会》2015年第4期。
- [12]梁永佳、李小云:《实施“一带一路”战略要有宗教考量》,国家发展时报,2015年4月30日。
- [13]倪海云:从昆明机场看枢纽机场建设[J],中国民用航空,2008。
- [14]乔薇:浅谈航空枢纽建设的研究和对策[J],民航资源网,2015。
- [15]阮哲明:世界级城市枢纽机场规划对我国的启示[J],交通与运输,2006。
- [16]沈轶炜:上海航空枢纽战略实施研究与对策[J],华东师范大学,2005。
- [17]孙继湖:航空运输概论[J],中国民航出版社,2009。
- [18]沃纳·德夫曼:航空公司战略管理[M],中国民航出版社,2008。
- [19]吴宏伟:中国与中亚五国的贸易关系[D],《国际经济观察》2011年第6期。
- [20]熙河:中国支线机场与支线航空现状分析和研究[D],民航资源网,2011。
- [21]习近平:弘扬人民友谊 共创美好未来---在纳扎尔巴耶夫大学的演讲,《人民日报》2013年9月8日。
- [22]习近平:携手建设中国-东盟命运共同体---在印度尼西亚国会的演讲,《人民日报》2013年10月4日。
- [23]习近平:做同舟共济的追梦伙伴,《人民日报》2014年9月17日。
- [24]新华网:中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要[EB/OL], 2016-04-05。
- [25]徐旭忠:《向西开放大乾坤》,瞭望,2016年第13期。
- [26]雅各布·曾恩:《新思路的未来设想:安全、战略与上合组织》,瞭望智库,2017年3月31日。
- [27]于剑:提升我国民航运输产业竞争力的政策建议[J],综合运输,2007第12期。
- [28]于晓春:中国民航枢纽机场的建设研究,北京航空航天大学,2016。
- [29]袁新涛:“一带一路”建设的国家战略分析,《理论月刊》2014年第11期。
- [30]张兴旺:浅论上海航空枢纽建设下边检机关的行政效率,上海交通大学,2006。
- [31]赵普:一带一路的机遇和挑战,人民日报出版社,2016。
- [32]邹磊:中国“一带一路”战略的政治经济学,上海人民出版社2015年版。
- [33]中国网:新疆维吾尔自治区国民经济和社会发展十三五规划纲要[EB/OL], 2016-05-08。
- [34]朱新华、都业富:世界典型航空枢纽透视与经验借鉴[J],空运商务,2009(10)。
- [35]朱晓军:“一带一路”开局:中巴经济走廊展现新活力,中国日报网,2015年4月8日。
- [36]John D.Kasarda. The Fifth Wave:The Air Cargo-Industrial Complex [J].A Quarterly Review Of Trade And Transportation,1991,Vol.4(1)
- [37]Herrik.B.Economic Development.New York: Hill Press, 1994.

- [38]K.Sada.Global Transfer Park[J].Transportation Review,1998.
- [39]Pragya. Bhawsar. The Core Competence Of the Corporation[J].Regional Studiesw.2015,4
- [40]Raguraman.The Development Of Sea And Air [J].Transportation Review,1994,12.
- [41]Stepen.Airport Cities and Labor Markets:Response to Cide[J].Journal of Economic.2015,6

致 谢

在论文完成举笔写到致谢时，照例心头该如释重负，可回想在写作过程中遇到的种种困惑和瓶颈仍然感到力不从心，在这个过程中发现自己知识沉淀的不足，和对理论理解的欠缺。于是，我只能一次次埋头于浩瀚的资料中，一次次在夜里冥思苦索。最终一篇涉及自身工作领域的论文还是成型，只是自己所有的知识素养只能支撑自己写出这种水平和高度，希望在今后的不断努力的过程中，能有更深刻的见解来使自己的观点得以完善。

回忆这段短暂的求学路，我感触良多。感谢领导、亲朋好友的支持，我得以再次回到母校学习。“饮其流时思其源，成吾学时念吾师。”感谢为我上过课的老师，是他们严谨求实的态度，传授给我知识，拓宽了我的视野，培养了我的知识素养。特别感谢我的论文指导老师崔登峰教授对我学业上的指点，以及对本论文的悉心指导和帮助。同时感谢石河子大学 MBA 中心的各位工作人员，他们细致的工作使我和同学们的学习、工作和生活井然有序。感谢在百忙之中评审我论文的各位专家和学者！

人生处处是驿站，已是挥手作别之时。在此，再次感谢所有支持过我、帮助过我、批评过我、鼓励过我和理解过我的人们。是他们教我如何品味人生，让我懂得如何更好的生活和工作。

作者简介

姚焕明，男，出生于 1981 年 10 月，籍贯山东。2006 年毕业于石河子大学经济与管理学院，毕业后就职于中国南方航空公司新疆分公司，先后担任过培训部培训讲师、总经办行政秘书、领导秘书、市场销售部航班管理室副主任，目前任南航驻格鲁吉亚国家办事处总经理。

在校期间发表的文章：《“一带一路”之格鲁吉亚投资前景浅析》

获奖情况：无

石河子大学硕士研究生学位论文
导师评阅表

研究生姓名	姚焕明	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

伴随着“一带一路”倡议的深入推进落实，中国相关企业借机拓展海外市场空间和及时调整发展战略已经成为“新常态”。基于此，该论文以中国南方航空公司为对象，就该公司建设乌鲁木齐航空枢纽的战略选择与保障措施进行研究，选题来源于公司发展战略决策实际，属于工商管理研究范畴，具有明确的现实背景。

论文对国内外研究现状及相关基础理论与专业知识和方法掌握较扎实，并能把其有效运用到实际管理决策中，体现出论文作者具备一定的将专业理论与知识有机结合实践的应用研究能力。

论文研究主题明确，内容安排较合理，内外部环境分析全面深入，写作规范，所得研究结论及对策建议对公司发展实际具有一定的参考借鉴作用。总之，论文达到了工商管理专业学位硕士论文水平的要求。

指导教师签字:



2018年12月5日