

中国机场的下一步行动是什么？

Max Hirsh (hirsh@post.harvard.edu)

我最近很高兴在北京的一个会议上发言。此次活动由 **Hubstart** 组织，重点介绍了将于 2019 年底开放的北京大兴新机场的未来。大兴由 **NACO** 总体规划及由 **ADPI** 和扎哈·哈迪德设计航站楼，每年将容纳多达 1 亿乘客，并将作为中国首都的第二个国际枢纽运营。

这个项目有两个目标。首先，大兴将缓解北京现有首都机场 (**BCIA**) 的压力。尽管十年前出现了重大扩张，但 **BCIA** 已经面临产能问题。有趣的是，大兴将主要接待天合联盟的成员，如法航和东航，而北京首都仍将是星空联盟和 **OneWorld** 的枢纽。

其次，大兴是被称为 "京津冀" 的更大区域增长战略的一部分，该战略旨在通过在首都农村腹地开发新的卫星城，来缓解北京的内城。大兴将锚定其中一个新区，吸引新的就业岗位、新的产业和新的居民到北京的南部外围。这个以机场为主导的城市发展项目的规模，目标人口为几十万人，分布在 150 平方公里，至少可以说是雄心勃勃的。

北京大兴机场的建设为我们提供了一个反思中国机场在过去 30 年中所取得成就的机会，以及它们今后如何能够做得更好。为了成为世界领先的航空枢纽，中国的机场下一步需要采取哪些措施？为了回答这个问题，让我们来看看中国机场目前面临的三个挑战：如何改善客户体验，如何将航空与高铁结合起来，以及如何促进机场周边的城市发展。

专注客户体验

中国机场以技术能力和建筑雄心而闻名。但他们也以对旅客的需求充耳不闻而闻名。标牌可能会令人困惑，步行距离似乎长的不合理，零售产品稀疏，气候控制和隔音不一致，在高峰时段进出机场可能具有挑战性。

下一代中国机场将需要关注客户的需求和愿望。第一步？确定您的机场接待哪些类型的乘客，并为每个乘客制定量身定制的策略。你们的机场欢迎很多国际商务旅客吗？廉价游客乘坐低成本航空公司的航班？退休人员去看望他们的孩子？这些乘客群体中的每一个都有独特的需求和愿望。比如，在中国这样的老龄化社会，确保老年旅客能够充分使用机场设施，并能轻松在航站楼航行至关重要。而随着中国走向世界，为不会说普通话的乘客提供更好的支持至关重要。成功的机场将为不同类型的旅客提供量身定制的商品和服务，以改善整体客户体验，并增加非航空收入。

同时，中国机场需要减少延误，这种延误太普遍了。航班延误会显著降低乘客体验，并可能引发不良行为。延误还使中国机场无法成为国际转移枢纽的主要参与者。您可能在航站楼内为您的客户提供美妙的转机体验，但如果乘客担心他们会因为延误而错过转机航班，那么他们将不会选择在中国飞行。

促进航空与高铁一体化

成功的机场正在将自己重塑为多式联运枢纽，在这里，公路、铁路和海上网络与航空运输交织在一起。正如上海虹桥和北京大兴的例子所揭示的，中国正迅速成为航空和高铁一体化的全球领头羊。但中国机场--以及中国航空公司--如果希望这些多式联运枢纽充分发挥其潜力，就需要做更多的工作。

到国外看看，就如何做到这一点提供了一些线索。例如，德国汉莎航空公司运营一个在线票务平台，客户可以在一次购买中将航空和铁路行程结合起来。在繁忙的火车路线上，航空公司为汉莎航空品牌车厢中的空轨接送乘客提供专用座位。瑞士铁路管理局允许航空旅客将行李存放在火车站，然后由火车站检查到最终目的地。在旅途开始时摆脱行李，提高了客流的速度和效率，也让乘客在沿途更有可能购买商品和服务。

总体而言，这种空中铁路一体化将有利于中国机场，他们可以通过地面高速连接增加吞吐量，扩大集水区。而通过将一些短途交通转移到高铁，机场可以腾出机场运力，进行利润更丰厚的中长途航班。但航空公司的抵制，加上空运和陆运部之间协调不力，可能会带来重大挑战。对此，成功的机场将制定试点方案，促进运输部门之间新形式的合作治理、交叉投资和利润分享。

在机场周围修建新区

和北京一样，中国许多城市也在机场周边建设新区，以推进更广泛的城市发展和农村改革目标。其中一些新区以技术创新为重点，旨在吸引研发中心和高科技产业。另一些人将在强调步行能力和环境可持续性的示范乡镇安置数千名居民。这些都是雄心勃勃的目标，它们将极大地扩大中国机场的空间和功能范围。

然而，这些项目只有在能够吸引公共和私人投资的混合，以及新居民的混合到机场地区的情况下，才会成功。许多机场开发区未能充分发挥其潜力，因为它们对目标客户是谁并不清楚。他们只是把一系列流行语（“国际高科技生态镇”，有人吗？）串在一起，等待投资者和居民滚滚而来。基于不稳定的商业案例，这些项目未能带来可观的投资回报。

相比之下，成功的机场地区发展项目确定了他们的城市目前缺乏什么，当地企业界需要什么来发展。然后，他们将这些见解转化为一个发展计划，以应对那些未得到满足的需求。你们城市的企业家是否需要特定类型的生产设施？是否缺乏某些类型的住房，例如年轻家庭或退休人员的住房？您所在的城市是否缺乏特定的休闲设施，如音乐会场地或农业旅游中心？最重要的是，这些项目如何利用靠近机场的优势，利用机场地区已经存在的行业和技能组合？

展望未来

近几十年来，中国对机场基础设施的投资规模在世界其他任何地方都是无与伦比的。虽然有几个绿地项目即将出现，但目前大部分基础设施已经到位。随着中国从发展中的航空市场走向成熟的航空市场过渡，成功的决策者将使他们的思维适应这一新的现实。最重要的是，他们需要将重点从数量转向质量。用庞大的结构给飞行中的公众（或你的上级）留下深刻印象的日子已经结束：经济和环境可持续性成为新的优先事项。换句话说，最好是建造一个人制的机场航站楼，配备高质量的商品和服务，而不是一个超大、平庸的航站楼。同样，一个紧凑的机场经济区，具有令人信服的 **USP**，比一个分散在各个方向并试图吸引几十个不同行业的经济区域更具商业可行性和环境可持续性。

最终，中国机场的动态围绕着三类行为者展开：乘客、机场员工和当地居民--即在机场地区生活、工作和经营业务的人员。成功的机场项目是在考虑到他们的需求和愿望的情况下设计的。这种以人为本的方法使我们能够更清楚地看到中国机场和以机场为主导的城市发展如何改善其商业模式，并在此过程中确立自己在全球创新的前沿。

Max Hirsh (哈佛大学博士) 是香港大学的教授，也是机场和城市发展方面的著名专家。他通过自己的网站 airporturbanism.com 为航空业提供思想领导。

电子邮件: hirsh@post.harvard.edu

微信: maxhirsh