

全球化背景下机场企业发展战略研究

——以贵州省机场集团为例

申振东

(贵州省机场集团有限公司, 贵州 贵阳 550012)

【摘要】全球化时代,生产要素的全球配置和快速流动既对现有交通、通讯格局形成了严峻挑战,也为产业扩张和升级带来了前所未有的发展机遇。论文以贵州省机场集团为例,就民航业机场企业管控、枢纽构建、支线发展和主辅业经营等如何在新的历史条件下抓住机遇,迎接挑战,实现超常规发展进行了全面深入的研究。

【关键词】全球化; 机场企业; 发展战略研究

【中图分类号】F203

【文献标识码】A

【文章编号】1001 — 733X(2016) 06 — 0093 — 08

一、引言

全球化和现代性是当今时代发展的一个十分重要的特征。资源的全球配置和快速流动,是日趋强化的经济全球化的最为重要的特点和衡量指标。在这场世界性的经济政治和社会文化的大变革中,交通和信息技术革命,既是变革发生的物质基础和技术前提,又是变革得以深化和完成的手段载体。在一定意义上,一国交通和信息产业的发展水平,直接决定了该国在新的全球竞争格局中的地位。在当下强力推进的“一带一路”国家发展战略中,交通和信息产业的发展更是有着举足轻重的战略意义。本文以全球化为研究视角,以贵州机场集团为实证研究对象,就航空业机场企业的未来发展进行战略研究。

2003年12月,根据国务院文件精神,原中国民航贵州省管理局撤销并实施属地化改革。2004年4月2日,贵州省人民政府以其移交的资产、人员为基础,设立贵州省机场集团。2004年7月29日,贵州省机场集团与首都机场集团公司联合重组,成为首都机场集团全资成员企业;之后,省内铜仁、兴义、黎平等支线机场陆续纳入贵州省机场集团统一管理。2012年3月,贵州省机场集团回归省管。自回归省管以来,全省机场年旅客吞吐量以年均19%以上的增速增长,其中贵阳机场旅客吞吐量于2013年突破千万人次大关,首次跻身大型繁忙机场行列^[1]。2015年,贵州民航进出港旅客增速中国第一,通航机场实现全省市州全覆盖^[2]。“十二五”期间,贵州省形成了9个地州市全覆盖的“一枢纽九支”民用机场布局;“十三五”时期,贵州将大力构建“水陆空”现代立体交通网络体系,民航着力构筑以龙洞堡国际机场为龙头的“一千十六支”机场运行格局的发展目标^[2],积极借力“一带一路”战略发展。近年来,贵州省机场集团也取得了跨越式发展,但这与贵州省实现民航强省、贵州省机场集团建立大型现代企业集团的发展目标仍存在一定差距。因此,我认为有必要实施集团管控、枢纽构建、支线发展和主辅业经营等“四大”战略^[3-5],从而进一步理顺贵州省机场集团发展障碍,实现集团公司健康、可持续发展^[6]。

收稿日期:2016 — 10 — 01

作者简介:申振东(1956 —),男,山东省阳谷县人,教授、博士生导师,现任贵州省机场集团有限公司董事长。研究方向:城市管理、区域经济、政府治理。

二、集团管控战略

（一）战略目标

贵州省机场集团总部要立足于成为集团公司的战略规划管理中心、市场开发管理中心、人力资源管理中心、财务管理中心和安全管理中心。围绕“5 个中心”建设，强化战略规划、市场开发、人力资源、财务、安全服务运行等职能管理，实现战略协同、市场协同、人力资本素质提高、资金使用效率提高和风险有效控制。

（二）战略实施路径

战略规划管理方面。要围绕集团公司整体发展战略和发展目标，指导和监督下属单位实施战略规划管理，实现战略协同。

市场开发管理方面。要围绕集团公司枢纽构建战略和支线机场发展战略，凭借机场资源禀赋，强化有效、科学、合理配置，推进市场开发管理，实现市场协同。

人力资源管理方面。要根据集团管控目标、管控架构和发展阶段，有序转变人力资源管理模式，实现人力资本素质提高。

财务管理方面。要严格执行国家财经法律、法规和财务管理制度，强化投融资理念，高效执行财务管理，实现资金使用效率提高。

安全服务运行管理方面。要围绕确保运输生产持续安全，服务品质和运行效率稳步提升，有序推进安全服务运行管理，实现风险有效控制。

三、枢纽构建战略

（一）战略目标

贵阳机场要以立足中转产品体系建设为突破，以立足航线网络结构优化为重点，以立足市场需求拓展为关键，以立足综合立体交通体系构建为手段，以立足综合运营服务品质提升为保障，全力推进“三扇面、二轴心、三支点”航线网络发展战略实施，建设面向产业转移升级的西部重要经济运输机场、建设面向支线机场群的西部旅游中心机场、建设面向泛亚旅游大通道的西部国际中转机场。

（二）战略实施路径

1. 枢纽航线网络建设

打造“三扇面”，建设承接产业转移升级经济运输大通道。将北京、上海、广州三条骨干“轴线”拓展至珠三角、长三角、渤海湾（含东北）三大区域，形成涵盖环渤海、东北地区的以北京为核心，覆盖天津、青岛、济南、大连、沈阳、长春、哈尔滨为重点的“渤海湾扇面”；形成以上海为核心，覆盖杭州、宁波、无锡、武汉等长江中下游城市为重点的“长三角扇面”；利用贵阳机场处于西北至华南黄金经停点的优势，深挖西安、乌鲁木齐、兰州、银川、西宁等西北部市场潜力，形成以覆盖深圳、福州、厦门、海口、三亚、珠海、汕头为重点，以打造“贵阳—广州航空专线”为抓手的“珠三角扇面”。同时，推进基础性航线与战略性航线并举，进一步强化与三大扇面区域内支线机场的互联互通，系统构建由点及面的复合型航线网络，支撑贵阳机场区域枢纽战略定位的实施。

打造“二轴心”，建设西部旅游中转和经停旅游大通道。致力于贵阳机场与适航的省内支线及广西、云南、四川、湖南等周边省（区）旅游支线机场的通达性建设，并逐一实现快线化运营，扩大腹地辐射范围，形成“西部支线旅游轴心”；利用贵阳机场地处西南至东北（华北）、西北至华南（海南）黄金交叉点以及处于云贵、青藏高原前沿的地理优势，配合旅行社开发相关旅游产品，打造“经停旅游轴心”。通过三扇面及两轴心的打造和叠加，最终形成以贵阳为通道核心的西部旅游承接地、中转地和集散地。

打造“三支点”，建设西部面向泛亚旅游的国际中转大通道。利用东南亚城市前沿的地理优势，大力开发东南亚旅游产品，着力组织好与西北、东北、华北等二三线机场的衔接，形成以贵阳集散地和中转站的“东南亚快线支点”；结合综合交通枢纽建设，围绕“空空”、“空地”联运产品，拓展腹地资源市场，与相关产业链主体共同打造“贵州游”与“海外游”叠加的复合旅游产品，重点与国内外低成本航空合作，围绕韩国、日本、台湾等国家和地区旅游热点城市，形成以贵阳为集散地的“东北亚直航支点”；加强与国航、南航、东航、海航等网络型航空公司合作，以“一票到底，通程值机”模式培育市场，打通贵阳至北美、欧洲、澳洲等洲际航线通道，适时开通经停或直航航班，形成“国际洲际联程支点”。

2. 枢纽合作体系建设

实现战略协同。进一步联合地方政府，确定与基地航空公司未来合作重点，形成和完善基地航空公司发展保障体系，切实提供相应的土地使用、税收减免、人才引进、时刻协调等优惠政策和措施，共同推动贵州省民航运输市场的发展；以MCT管理为重点，进一步完善流程设计，全面提高机场运行品质，提升综合服务水平，协助基地航空公司提高运行效率和运营效益，为基地航空公司共同打造枢纽机场创造条件，促进航空公司形成和优化航班波。

以“代码共享”模式为核心，促进网络型基地航空公司与支线型基地航空公司形成联程联运航线网络，鼓励不同类型的基地航空公司共同联合打造枢纽机场，形成枢支有序配合的枢纽航空运输体系。以“收益保护”为重点，围绕各基地公司的航线网络战略，协调发挥各自不同的航线优势，深化合作，有序竞争，互利共赢。

构建航旅联盟。打造机场与旅游行政管理部门、航空公司、旅游相关企业、景区等产业链上下游主体之间的合作平台，形成信息、资源、营销共享机制，构建创新型合作体系。

产业链主体之间围绕枢纽建设及中转建设，共同开发各类具有特色的航空旅游产品，使旅游旅客成为贵州省航空运输市场需求的重要组成，同时带动贵州省旅游业，特别是高端旅游的发展，实现贵州省航空运输业与旅游业的双向互动、协同发展。

推进枢支联动。根据贵州省“一枢纽十六支”民用机场布局规划，明确省内各支线机场的航线网络定位和发展战略，制定我省民用机场航线网络规划，围绕“规模效应”和“集聚效应”建立“一体化营销”机制，形成各适航支线机场与贵阳机场的“快线化”运营，形成以贵阳为经停点或延伸点的枢支联动航线规划结构。

围绕“一小时飞行圈”，以打造“西部支线旅游轴心”为载体，强化西部支线机场特别是旅游型支线机场与贵阳机场的通达性，通过以“爽爽乐转，黔程无忧”、“三免三优惠”、“中转短途旅游线路”等中转产品体系建设，形成并强化贵阳机场枢支联动的集散地位。

落实空地联运。以贵阳机场三期建设及贵阳T2航站楼轨道交通项目为契机，以建设现代交通综合枢纽为目标，完善机场与高铁、环铁、地铁、公交、社会车辆等交通方式的有效衔接和无缝接驳，形成方便、快捷的联运网络。

采取更为开放、灵活的市场化模式，加快城市候机楼建设；通过高速公路、高速铁路，大力开发贵阳至省内非适航地级、县级城市及周边省份部分相邻城市的“陆空联运”产品，进一步扩大辐射区域、提升辐射能力。

建立中转体系。全力建设以“爽爽乐转，黔程无忧”为核心品牌的贵阳机场中转体系。围绕枢纽机场建设要求，加快实施基地航空协同发展工程、航线网络优化工程、保障设施补充工程、综合交通建设工程、运行能力提升工程、服务功能延伸工程、枢纽信息系统工程等七大工程。

3. 枢纽硬件设施建设

加快基础设施建设，提升运输保障能力。按照满足区域性枢纽功能定位要求，围绕现代综合交通体系核心要素，以满足目标年——2025 年旅客吞吐量3000 万级人次、货邮吞吐量25 万吨、飞机起降量26 万架次的使用需求，完成贵阳机场三期扩建项目。

完善服务功能建设，提升运行效率及运营品质。贵阳机场要以中转品牌建设为核心，采用一主多元的体系建设模式，形成以保障设施、地面衔接、运行提升、功能延伸互为支撑的枢纽功能建设系统框架。重点围绕中转大厅、低成本航空服务专区、旅游集散中心、智慧机场工程等项目，结合航站楼整体布局，以“路径最短”为原则，优化设计中转旅客的中转行走路径及中转区域。完善机场管理支持系统和内部信息查询系统，匹配准确、及时的中转信息系统。配合机场的中转设施和中转流程，设计便利的中转航班时刻，加强中转航班的时刻协调程度，提高贵阳机场到旅游支线机场，及贵阳机场到西部机场的中转效率与服务水平。

四、支线发展战略

（一）战略目标

贵州省机场集团要在实现“一枢纽九支”机场布局基础上，支持新建仁怀、威宁、罗甸等支线机场，基本实现全省“一枢纽十三支”民用机场网络布局，力争实现“一枢纽十六支”民用机场网络布局；将具备条件的支线机场纳入一体化管理；形成枢纽协调的民用航空运输网络，促进支线航空主业快速发展。

（二）战略实施路径

1. 分类管理

根据支线机场建设实际和权属状况，集团公司要对全省各支线机场建立分类化管理体系。直管模式。具备直管条件的支线机场，在省政府统一领导下，纳入集团公司直接管理，成熟一个实施一个；直管支线机场的安全、服务、运营、战略规划、人力资源、财务、市场营销、资源配置和开发等纳入集团公司管理体系，实行集团公司全面预算管理和绩效考核制度，集团公司承担直管支线机场的安全主体责任，人员的劳动关系、薪酬关系、社会保险关系和党群关系隶属于集团公司。

托管模式。对暂不具备直管条件的支线机场（军民合用性质、军工企业持股、建设债务条件受限等），由当地政府委托集团公司进行相应运营管理，集团公司与地方政府签订托管协议，明确责、权、利关系，集团公司根据托管协议对托管支线机场输出管理，履行职责。托管支线机场的安全主体责任由支线机场公司承担，资产权属和人员关系不发生改变。

协管模式。对于未纳入直管和托管的支线机场，集团公司提供专业技术支持和对口业务指导，协助当地政府对机场的运营管理。

2. 特色发展

紧密结合当地经济发展水平、结构和特点，走特色化发展之路。地方经济以旅游产业为重点的支线机场，如荔波、黄平、黎平、安顺、铜仁等，可考虑由政府主导，按照旅游支线机场的发展定位，通过完善旅游配套设施建设、整合上下游产业链，丰富航空旅游产品、开展旅游产品推介会、建立旅游信息交流平台，使大多数消费者能有机会购买到低价的航空旅游产品。同时，采取由旅游包机到定期航班转变的运营模式，积极引进低成本航空公司设立基地，形成战略合作，尽可能降低经营风险和运营亏损补贴，实现小机型、大密度、低票价、高客座的运营模式。

地方经济基础较好，以资源型、工业型和制造型产业为主的支线机场，比如遵义、毕节、六盘水、兴义等，主要以公务、商务旅客为目标客户，在航班航线开发方面可充分结合公商务旅客来源地较分散的特点，与贵阳机场建立航空快线连接，合理布局航班时刻，提升航班的运营品质和运行效率，并根据当地经济发展与其他城市发展的契合度、依存度，开通直飞国内重点城市的航线。

地方经济欠发达，旅游资源和配套设施较薄弱地区的支线机场，比如罗甸和威宁等，在发展定位上可考虑建立通用航空基地，发展航校以及各类专业飞行。

积极拓展业务范围，充分利用闲置资源，引导地方航空港经济的开发，走多元化发展之路。依托航空主业，发展机场商贸、餐饮、广告、贵宾以及航空货运等传统非航产业。集团层面要积极整合支线机场各类非航资源，充分利用贵阳机场非航资源经营平台，发挥资源的规模效应，统筹开发，创造资源的最大价值。

积极寻求地方政府支持，取得临空土地资源开发权和经营权，充分结合航空主业的资源优势，引入社会资金进行共同开发，以此带动航空港经济的发展，获得长效收益，转变政府财政补贴形式。尝试通过旅游产业实行特许经营补贴的创新模式，以贵州旅游资源的特许经营权与机场航空主业的结合，支持支线机场的发展。

积极引进支线基地航空公司，协调政府给予用地、税收以及人才引进等方面的政策支持，确保支线航空公司能“留得住”并“运营好”，与机场融合发展。

适度超前发展通用航空产业。积极争取国家支持，将我省纳入低空开放试点，在有需求并具备条件的支线机场发展通用航空。鼓励通用航空企业和社会力量参与通用航空机场以及运行保障设施建设，积极开展飞行俱乐部、航空勘探、空中游览、航空摄影、飞机播种、人工降水、通用航空包机等业务，并将业务覆盖到周边省份。

3. 立体联动

构建枢支联动、支支联动的良性发展机制。充分发挥贵阳机场对支线机场的带动和聚集作用，以及支线机场对贵阳机场的支撑作用，加强各支线机场之间的合作。通过在航线规划、市场营销、运行管理、辅业经营等方面的统筹安排和协调配合，实现全省枢、支机场的协同发展。一是建立“一体化营销”机制，形成各适航支线机场与贵阳机场的“快线化”运营，构建省内旅游支线机场“串飞”运营，联通周边省份支线机场，打造“一小时飞行圈”，形成枢支联动、支支联动的航线网络布局；二是加强经验传递与资源共享。在贵阳机场和各支线机场间搭建专业知识、管理经验等共享、交流平台，加强人才和技术的交流合作，统筹安排人员培训、设施改造以及设备采购等，降低经营成本，提升运营水平；三是发挥资源的规模效应，通过集团的统筹和部署，各支线机场的集聚和协同，对各类经营资源进行整合，充分发挥贵阳机场千万级大型繁忙机场的龙头带动作用，产生动力，形成合力，进而产生竞争优势，形成“一枢纽十六支”的机场集群发展。

构建地空联运发展机制。加强与铁路、公路部门合作，实现高铁、公路与航空的快速衔接，形成地空联运、无缝对接的立体化交通运输网络。进一步推进华夏、天津、英安等支线航空与南航、国航、海航等网络航空公司签署枢支中转产品协议，形成枢支航空产品的有效衔接，做到异地值机、行李直挂等一站式服务；大力发展与各支线机场周边省份部分相邻城市的“陆路

航线”，进一步扩大辐射区域、提升辐射能力。

构建航旅共促发展机制。以省、市（州）、县政府为主导，联合机场、航空公司、旅行社、酒店、景点等产业链上下游相关企业形成利益共同体，开发各类具有特色的航空旅游线路和产品，实现全省航空运输业与旅游业的双向互动、协同发展。比如，向社会推出“机票+酒店+景点”的套餐式产品，合作开展机场中转游、省内旅游地串飞，打造“绿色+红色”以及“少数民族+自然景观”等旅游组合产品。集团公司适时开发旅行社业务，成立旅游开发公司，致力于旅游板块的开发事宜，统筹集团旅游市场的开拓工作。

五、主辅业经营战略

（一）战略目标

贵州省机场集团在主业运行方面，运行效率在国内机场同层级领先，运行流程高效顺畅，运行资源平衡匹配。在辅业经营方面，分类管控模式规范高效，临空产业集群发展，资源价值明显提升。

（二）战略实施路径

1. 主业战略实施路径

建立高效运行机制。建立高效的运行管理模式，是实现集团安全发展的重要保障，是促进资源合理配置、高效运营的必要手段，是主业参与行业内竞争的软实力。集团公司未来将围绕四大体系的构建打造航空主业的运行管理模式。

一体化指挥体系。构建集团航空主业运行“一体化指挥体制及机制”、“一体化运行流程及预案”、“一体化指挥物理平台”，实现运行管理层面和操作层面充分分离，使机场核心资源的分配与调度、重要运行信息的汇集与发布、主要运行流程的监视与控制、各类运行突发事件应急响应的决策与指挥、驻场运行单位的协调与配合等得以全面规范，实现机场保障资源与保障能力协调一致、同步提升，全力提升资源效率和运行效率。充分发挥运行保障的指挥者、运行资源的管控者、运行流程的组织者、运行效率的提升者作用。

区域化管理体系。强化航站区、飞行区、公共区域管理部门的管理职能和责任落实，定位于区域安全服务的责任者、规范标准的制订者、标准落实的监督者及违规行为的考核者。赋予其充分的管理权限及适当的考核权，实现安全、服务、运行的协同发展。

流程化运行体系。以三大流程为主线，构建流程化运行架构。以旅客进出港流程为主线，整合客票销售、引导、问询、值机、配载、接送等业务，形成客服保障运行架构；以航空器保障流程为主线，整合飞机引导、机务保障、桥载、特种车保障业务，形成航空器运行保障运行架构；以货邮流程为主线，整合站坪装卸运输、货站库管、行李查询等业务，形成货邮行李保障运行架构。以此实现职责清晰，协调顺畅，运行高效。

专业化支撑体系。机场的指挥体系、运行体系、流程体系依靠强大的专业化支撑，其专业化水平直接影响机场的运行品质。机场的智能化发展趋势越发明显，各大信息系统的正常稳定、各类专业的服务提供商是机场运行的前提条件，水、电、冷、暖、气等必备能源也是机场日常运营不可或缺的关键，专业支撑部门定位于专业技术的保障者、专业服务的提供者、规范标准的执行者，须在统一的指挥体系以及区域管理部门的管理下服务于整体运行流程。

除上述四大体系构建外，还需做好以下工作。

推进公益性职能复位。集团公司承担的公益性职能主要有消防救援、应急医疗、公安、动力能源等，随着机场数量和规模的不断加大，公益性职能支出还将以较快的速度增长，给集团公司的发展带来了较重的负担。按照机场管理条例的相关要求，积极协调地方政府，逐步剥离公益性职能，将其纳入市政保障体系进行管理，使机场管理者更专注于机场运营和企业经营。

实施成本领先战略。随着国家政策对航空市场价格的逐步放宽，以及低空开放将带来通用航空的快速发展，价格竞争将成为机场间竞争的重要手段之一。目前，机场对飞机的起降费、旅客服务费等收费，都是按照行业有关标准执行的，机场对收费价格自主定价的空间非常有限，机场按照资源稀缺性确定收费标准是大势所趋。集团公司在航空性业务发展上可超前思谋，实施成本领先战略。首先是运行成本的控制，未来集团公司将面临多机场、多航站楼、多跑道的运营管理，通过管理手段最大程度发挥资产、人员和技术的效能，建立完备的成本控制体系，在价值链各个环节的成本控制指标要做到同层级领先水平，获得同行业平均水平以上的利润；其次要建立更具市场化的收费定价体系，根据航班时刻、保障需求、航班性质以及与战略的协同度等因素确定不同的价格标准，使集团公司航空性业务定价策略更具竞争力，服务于集团整体战略推进，为贵阳机场构建西部重要枢纽机场地位的总体战略提供业务战略层面的支持。

实现数字化支撑。根据未来管理型企业和智慧型机场的要求，建设完善的信息基础设施，深化信息系统应用，进一步提升生产运行各个流程的信息化应用水平。整合机场各业务领域数据，运用物联网、云计算、互联网、商业智能等信息技术，构建企业级数据中心，建设与枢纽功能匹配的机场、支线机场信息服务管理系统，逐步减少或取消重复的生产保障流程。利用新技术，推进可供选择的旅客值机、安检、登机等服务，同时简化其服务流程。充分挖掘信息资源价值，分阶段将贵阳机场建成“信息化机场”、“数字化机场”、“智慧型机场”，并推广辐射至各支线机场。

优化运行资源匹配。机场航空主业运行资源包括跑道、停机坪、航站楼、各类保障设备设施、信息系统、场区道路等实物资产以及航班时刻等潜在资源，注重建设规划的前瞻性，在公共区资源、航站楼保障资源、飞行区保障资源、运行设备设施保障资源的整体平衡、科学匹配、总体协调，最大化发挥资源效率。

2. 辅业战略实施路径

分类经营管理。根据集团公司各类辅业经营资源的实际情况，核心资源产业主要包括航空物流、广告经营、贵宾服务、地面服务、航站楼内商业资源经营、航空配餐、停车场等，采取全资、控股经营为主、外包经营为辅的经营模式，发展重心在于深挖资源潜力，提升经济效益，实现资源价值最大化。传统延伸产业主要包括地面运输（长途和市内）、酒店业、酒类销售等，采取控股和参股相结合的方式经营，发展重心在于利用传统管理优势，精耕细作，提升服务水平，大力拓展市场，部分业务向高端化转型。引致发展产业主要是区域航空港经济发展以及机场客流、物流聚集而衍生出的完全市场化竞争产业，可考虑培育发展旅游集散中心、场外零售、电子商务、职业培训、机场建设、建筑材料、地产开发以及新型业态等，主要以参股模式经营，分享区域经济发展成果，重心在于契合地方航空港经济发展规划，超前思谋，深挖机场潜在资源，努力培育拓展临空产业新领域。

剥离保障职能。实现保障性与经营性业务分离，将绿化、保洁、家属区及公共区物业、食堂逐步实现业务外包，明确集中统一的外包管理部门，加强业务关键流程节点上的监督审查，确保外包服务商的服务品质，以此提升保障提升外包及服务采购管理能力，为今后外包及服务采购业务的发展夯实管理基础。

传统业务高端转型。推动货运代理、航空快递、保险代理和客票销售四项传统业务高端化转型，缩小业务范围，面向高端客户，提供个性服务。巩固发展候机楼商业、广告、贵宾、停车场四项优势业务，加强与承租方、特许经营方以及承包方的统筹协调，创新合作模式，共同制定营销计划和发展目标，完善服务设施，提高服务质量。

股权多元化改革。对与机场日常运作或航线拓展直接相关的业务，比如航空货运业务和航食配餐业务，通过引入战略投资

者参股经营，实施业务、资源整合，提升企业管理水平和资产运营效率。对延伸机场服务或发挥机场资源价值直接相关、但机场尚不具备专业优势的业务，比如旅客地面运输和房地产，通过积极寻求对外合作，广泛吸收各类社会资本，盘活现有存量资源，开发潜在优势项目，发展混合所有制经济。

培育临空新产业。根据贵阳双龙航空港经济区发展规划，拓展贵阳机场非航业务范围，从传统的航站楼商铺出租、停车场收费、广告业务等非航业务范畴拓展到旅游、物流、信息技术、建材等产业，加强各产业之间的联动效应，优先发展影响范围大、带动性强的产业，比如航空物流业，形成规模经济、区域经济。

辅业板块式发展。根据辅业资源的优势和特点，通过业务重组、资源整合、深度挖潜、规范管理、产业拓展的逐步演进，建立产业间联动机制和协同发展协调机制，提升价值创造能力和抵御市场风险能力，力争形成较为成熟的商业产业板块、物流产业板块、建设产业板块和配套产业板块，成为集团主要利润来源。

六、结语

“一带一路”国家发展战略的深入推进，离不开交通和信息产业的高速发展。本文以贵州机场集团为个案，探讨了民航业机场企业如何在新的历史条件下抓住机遇，迎接挑战，实现超常规发展等问题。

贵州省机场集团的实践经验表明，民航业机场企业，通过实施集团管控、枢纽构建、支线发展和主辅业经营等“四大”战略，有利于其理顺发展思路，实现健康、可持续发展，从而更好地服务于地方经济社会发展的需要。

参考文献：

[1] 张兴，范朝权，干江东．飞向贵州美好的明天——透过民航跨越发展看贵州改革开放新气象[N]．贵州日报，2014—02—17(005)．

[2] 周娴．贵州立体交通网构筑“一带一路”大通道[EB/OL]．中国新闻网，<http://www.chinanews.com/df/2016/01/27>．

[3] 谭惠桌．现代机场发展与管理[M]．北京：中国民航出版社，2008．

[4] 诺曼·阿什弗德，HP·马丁斯坦顿，克里弗顿A．摩尔．机场运行[M]．北京：中国民航出版社，2006．

[5] 安索夫．战略管理[M]．北京：机械工业出版社，2010．

[6] 申振东，吴大华．贵州省民航业发展报告蓝皮书[M]．北京：社会科学文献出版社，2015．