

RIELUPINPAI
YUNYING



IEGUIZHUIHUI

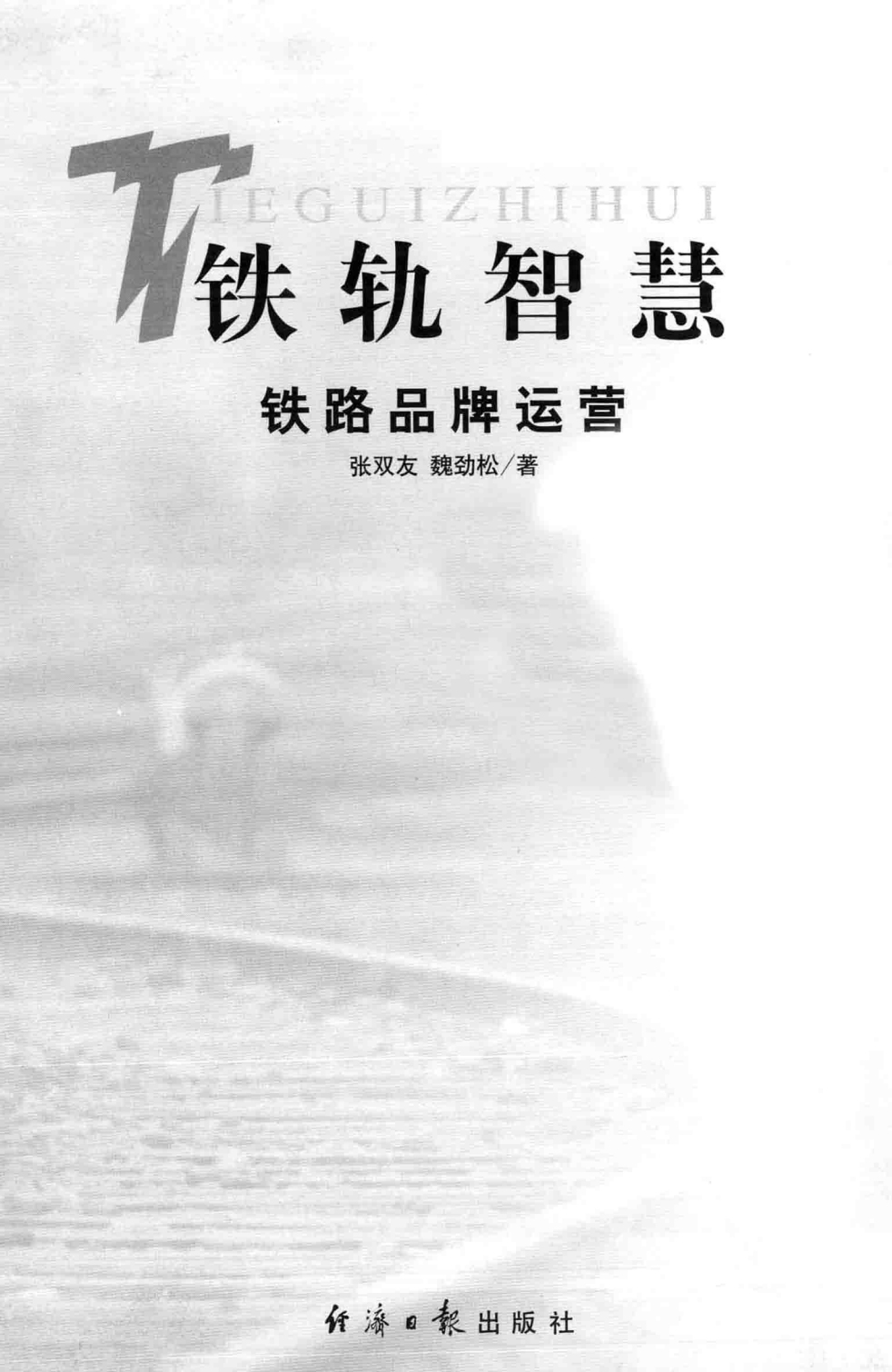
铁轨智慧

铁路品牌运营

张双友 魏劲松/著



经济日报出版社



TIE GUIZHIHUI 铁轨智慧

铁路品牌运营

张双友 魏劲松/著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

铁轨智慧：铁路品牌运营/张双友 魏劲松著. —北京：经济日报出版社，2002. 9

ISBN 7 - 80180 - 021 - 4

I. 铁… II. ①张…②魏… III. 铁路运输 - 运输企业 - 企业管理
IV. F530. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 060206 号

铁轨智慧：铁路品牌运营

著 者	张双友 魏劲松
责任编辑	杨木易
责任校对	陈文成
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 邮编 100054
电 话	010 - 63567683 (发行一部) 63567690 (策划部) 010 - 63588447 (发行二部) 63567687 (直销部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp@ced. com. cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京金特印刷厂
开 本	850 × 1168mm 1/32
印 张	9. 25 印张
字 数	200 千字
版 次	2002 年 9 月第一版
印 次	2002 年 9 月第一次印刷
书 号	ISBN 7 - 80180 - 021 - 4/F · 008
定 价	22. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序

艾 丰

品牌意识的增强，是我国经济生活中一个非常重要的趋向。先是搞消费品的企业重视品牌，而后是搞生产资料的企业也重视品牌，现在连垄断色彩非常浓厚的铁路也搞起品牌来了，着实令人兴奋。

品牌问题本来就是全覆盖的，正像所有的人都有自己的名字，都应该重视自己的名声一样。

什么是品牌？品牌就是市场主体拥有的具有某种代表意义的牌号。完整意义上的品牌应该具备如下要素：

一定有特指的市场主体（一般是指某一个企业）。

一定要有标记性的符号（一般都经过精心设计）。

一定要规定它的某种代表意义。

一定要经过法定程序获得法律保护的专用权。

一定要在市场活动中加以运用。

有了这五个“一定”，才是我们说的市场经济中的品牌。人的名字类似品牌，但不是完整意义上的品牌，因为目前全世界都没有规定名字的专用权，你叫王五，不能不许别人也叫王五。所以世界各国都有许多重名，甚至连名人也难以避免。但市场经济中的品牌就不能这样，如果你在今天还要注册一个“海尔”商标，就不会得到批准，私自使用那就是假冒了。

品牌是一个大概念。目前人们在五种意义上使用它：

第一种是商标。这是最广的。商标是附在商品上面的生产

企业或商业企业的标记，说明是谁生产的、谁经营的。

第二种是商号。商号是企业的名字。它和商标不同，一个企业的商标可以有多个，但一个企业的商号则只能有一个。当然，有的企业的总商标和商号是重合的，但使用场合不同，性质也不同。“海尔集团”——这里的“海尔”是商号，“海尔冰箱”，这里的“海尔”就是商标了。

第三种是公用或共用品牌。表示某种质量的标记，如“纯羊毛标志”、“绿色食品”、“真皮标志”等；“原产地标志”，如法国波尔多地区的葡萄酒；范围性的或地点性的标志，如我国武汉的“汉正街小商品市场”等，都属于共用品牌。现在中国名牌战略推进委员会每年评定的“中国名牌产品”，实质上也是一种共用品牌。

第四种是借用品牌。某种品牌原来并不是经济品牌，但经过某种操作，成了具有经济意义的品牌。李宁是体操王子，是世界体操冠军，但他退役之后，用自己的名字注册了李宁公司，于是，“李宁”就由体育界转到了经济界，成了我们所说的品牌了。奥运会是国际体育活动，不是商业活动，但如果设计出“奥运会特许饮料”、“奥运会特许服装”等等，它就成了具有经济意义的品牌。由于有了这种品牌，体育才有可能成为一个大的产业，许多的文化活动才有了产业化的可能。这种借用品牌，有的是临时性的，如“奥运会特许饮料”；有的是永久性的，如“李宁服装”。

第五种是“准品牌”。它们不具备完整品牌的要素，但具有品牌作用。如美国的“硅谷”，北京的“王府井”、“中关村”等等都属于这一类。这些品牌没有某个特定的市场主体将其注册为自己专用，但确实可以发挥品牌的作用。

总之，品牌是一种社会资源，人们可以在广泛的领域中加

以运用。

从本书中所描述的情况看，中国铁路的品牌运营是市场经济体制逐步发展和完善的结果，是市场竞争的产物。从外部来看，近年来，公路运输的发展，航空运输的发展，都对过去的“铁老大”形成了严峻的挑战，如果铁路的机制不转换，服务上不去，生意就会被别人抢走了，铁路就有可能衰落下去。从内部管理来看，如果不按照现代企业来管理铁路，不改变“大锅饭”、“铁饭碗”的状况，效率和效益都不可能提高，铁路也有可能衰落下去。实际上，铁路系统的领导和职工早就看到了这一点，我国铁路的改革从20世纪80年代开始就一直在不断地推进，今天才有可能进入品牌运营阶段。

垄断性的行业如何引进市场机制，一直是一个重大的课题，甚至可以说是一个难题。几年前，我国电力总公司在研究体制改革的时候，曾经请我去提意见。我说了一个总的指导思想，就是“行业垄断，企业竞争”。我当时用我熟悉的报纸做比喻，我说报纸的管理其实就是“版面垄断，稿件竞争”。整个报纸的版面当然必须由总编辑统一管理，但是记者之间和部门之间仍然是可以有竞争的，好稿件就用，不好的稿件就不用，好专栏就坚持，不好的专栏就撤掉，这就有竞争了。这个意见好像是被他们采纳了。我看到本书中谈到铁路的“网运分开”，感觉有同样的内涵，看来是英雄所见略同了。铁路的这一改革实际上为铁路的品牌运营创造了基础条件。因为网运分开之后，在铁路的系统内就可以有不同的市场主体了，有了市场竞争主体，这些主体也才可能关心自己的代表性表志——品牌，也才可能把它当作无形资产来加以运作。

面前的这本《铁轨智慧——铁路品牌运营》是一本什么性质的著作呢？说它是一本学术著作，好像不很确切，因为它还

没有完整地建立自己的学术语言和论证体系。说它是一本纪实性的报告，好像也不很确切，因为书中充满了理性的分析。因此我想它应该划入经验总结性的东西，对正在进行的我国铁路改革从某些或某一个侧面进行了理性的思考。

这样，就带来了本书的优点。它对我国铁路的改革做了全面的描述，特别是对铁路品牌运营的方方面面做了详细的叙述，丰富的材料，有益的探索，都给人们以启示。特别是在对品牌的认识方面，它必将会起到其他文字不能起到的作用，因为铁路都关心和运营自己的品牌了，别的企业还有什么说的？

这样，也带来了本书的某些弱点。从学术的角度看，它对品牌的构成要素，对不同品牌的特点，阐述得还嫌笼统，不够清晰。我在前面讲了，品牌是一个大概念、总概念，那么在铁路的品牌运营中产生了一些什么类型的品牌，它们分别地起到怎样的作用，还缺乏清晰的归纳和阐述。一个单位的形象塑造，是形成品牌的基础之一，但并不等于围绕品牌要做的全部工作。这种不清晰当然是反映了目前铁路在这方面的实际工作还处于启动状态，但读者（也包括铁路系统的实际工作者）也有理由要求书籍的作者给予更多的具有前瞻性的学术指导。——因为作者之一魏劲松是我的同事加朋友，所以也就直言不讳了。

总之，铁路进入了品牌运营的层面，值得高兴；有这样的及时总结相关经验的书籍出版，值得高兴，祝愿我国铁路系统的“品牌列车”，在理论和实践结合的动力牵引下，更加迅速地向前奔跑！

（作者为全国政协委员、中国名牌战略推进委员会副主任、工经联名牌培育委员会主任、经济日报原总编辑）

铁轨智慧（题记）

智慧有三种层次：先知者先觉、后知者后觉、不知者不觉。

曾几何时，铁路在中国运输市场的龙头地位牢不可破。时至今日，整个铁路系统仍是怀着一种复杂的心态面对自己的处境。因为铁路这架带有深刻计划经济烙印的庞大机器，在它依然按照固有节奏运行时，已经不知不觉地陷入其他运输企业的八面埋伏之中。“突出重围，收复失地；近求生存，远图振兴”已经成为铁路不容回避的课题。

出路就在于改革，改革就是解放思想，实事求是；改革就是要面对市场，研究市场，建立适应市场经济的新型铁路管理体制和企业运作模式。而品牌运营正是代表了一种铁路企业市场化经营的新理念、新模式，它是铁路系统广大职工集体智慧的结晶。

铁路品牌运营不仅仅是对铁路产品进行包装、设计，更重要的是指一种企业经营智慧和企业发展战略。对于铁路企业而言，品牌运营就是指：企业定位要从计划经济时代管理者的角色，跨越到市场经济时代服务者的角色；工作重心要从单纯注重企业有形资产规模扩张，跨越到在企业做大的同时注重企业形象、品牌声誉的提升；服务理念要从让旅客“走得了”，跨越到“始于旅客需要，止于旅客满意”的境界；经营模式要从

忽视宣传、淡化与公众沟通的内向封闭方式，跨越到注重包装宣传、积极开展铁路公关的外向开放模式等等。

现代市场经济已经从商品运营提高到资本运营、品牌运营的高度，透过品牌的竞争力去赢得旅客、货主、社会公众对铁路企业及其产品的认同，是一种深层次、高水平、智慧型的现代运输企业竞争。随着铁路系统市场化改革进程的逐步推进，铁路企业如果忽视品牌建设、维护，必将在市场竞争中处于被动地位。希望本书能够引起铁路企业对品牌运营的进一步重视，同时为铁路企业的经营管理者提供一点有益的建议与启发。

张双友 魏劲松

2002年8月

目 录

序 艾 丰

题记 张双友 魏劲松

第一章 品牌运营——铁路经营新理念 / 1

第一节 掀起面纱——铁路品牌内涵分析 / 3

一 船与帆——铁路产品与铁路品牌 / 3

● “不仅仅是位移”——铁路产品内涵的重新界定

● 品牌——铁路产品通向市场的名片

二 从市场找答案——探悉铁路品牌内涵 / 8

● 网络资源——铁路品牌的垄断优势

● 运输安全——铁路品牌的核心价值

● 快捷准点——铁路品牌的内在品质

● 优质服务——铁路品牌的声誉载体

三 压力源自市场——实施铁路品牌运营的必要性 / 20

● 品牌运营是铁路企业参与市场竞争的需要

● 品牌运营是铁路企业提高经济效益的需要

● 品牌运营是铁路企业适应加入 WTO 的需要

第二节 面向市场,赢得市场——铁路品牌运营之道 / 24

一 寻求理论支持 / 24

- 什么是品牌运营
- 如何进行品牌运营
- 二 铁路体制改革——塑造市场化品牌的基础 /27
 - “网运分离”——铁路体制宏观改革大思路
 - 资产经营责任制——铁路企业微观改革探索
- 三 铁路品牌创建——品牌运营的核心 /30
 - 车站形象——铁路品牌的固定载体
 - 列车形象——铁路品牌的移动载体
 - 客运品牌——提高旅客的忠诚度
 - 货运品牌——增强货主的依赖感
- 四 铁路品牌管理——品牌运营的关键 /40
 - 铁路品牌保护——给品牌穿上盔甲
 - 铁路品牌宣传——提高品牌知名度
 - 铁路产品标准化——增强品牌的美誉度
 - 铁路企业文化——全面提升品牌内涵
- 五 铁路品牌延伸——品牌运营的深化 /45

第二章 铁路改革——塑造市场化品牌的基础 /49

第一节 路漫漫其修远——铁路体制改革攻坚 /51

- 一 品味艰辛——改革的历程 /51
 - 改革起步——承包经营责任制
 - 改革取向——市场化与现代企业制度
 - 改革战略——“网运分离”
- 二 他山之石——发达国家铁路改革启示 /55
 - 瑞典——“上下分离”的典型
 - 德国——组建有效的铁路股份公司
 - 日本——周密计划与稳妥实施

三	战略抉择——实施“网运分离”	/62
●	不能承受之重——“网运一体”的弊端	
●	成功之鉴——欧盟“网运分离”的效果	
●	治本之举——“网运分离”是必然选择	
四	重在执行——“网运分离”操作建议	/66
●	利益主体职能界定	
●	路网公司组建	
●	客货运输公司组建	
●	专线铁路公司组建	
●	铁路国有资本监管	
第二节	铁路开放——WTO 与铁路品牌	/72
一	对外开放——铁路面对机遇与挑战	/72
●	机遇有待把握	
●	挑战清晰可见	
二	直面入世——自我调整与品牌塑造	/75
●	观念决定行为——品牌意识入世	
●	打造精品品牌,优化运输结构	
●	推进企业改革,创新管理机制	
●	注重人才培养,开发人力资源	
第三章	服务与质量——铁路客运品牌营销(上)	/79
第一节	优质服务——客运品牌的核心竞争力	/81
一	“顾客至上”——铁路服务品牌的最重要内涵	/81
●	服务是铁路运输之本	
●	服务是全程全方位服务	
●	服务是个性化特色服务	
二	认清自己——探悉铁路服务特点	/86

- 正视问题——铁路服务现状
- “新理念,新服务,新形象”——打造全新铁路形象
- 三 弃旧迎新——转变铁路服务观念 /89
- 破除“铁老大”旧观念
- 塑造铁路新形象
- 四 精雕细琢——职工教育与铁路新形象 /91
- 服务教育无止境
- 劳模就是品牌
- 第二节 “需求决定产品供给”——以市场为导向 /94
- 一 准确定位,突出重围——运输市场分析 /94
- 二 对症下药——设计铁路产品 /96
- 扮靓铁路——品牌形象设计
- 力求五“好”——客运名牌构成要素
- 长途客运名牌产品设计
- 中短途客运名牌产品设计
- 以行动创名牌
- 三 提高运力——体现铁路品牌“速度”优势 /102
- 第三节 “旅客决定企业行为”——以旅客为中心 /104
- 一 “以消费者为核心”——铁路服务理念 /104
- 二 为旅客创造价值 /105
- 何谓“顾客价值”
- 把热情融进车票
- 将车站作为迎宾室
- 让列车成为“旅客之家”

第四章 速度与价格——铁路客运品牌营销(下) /109

第一节 铁路提速与企业品牌形象提升 /111

- 一 提速的契机 /111
 - 提速是时代的呼唤
 - 提速是促进铁路发展的需要
 - 提速是应对市场竞争的需要
- 二 精益求精——服务“提速” /114
 - 提速更须提质
 - 提速更要改进服务
- 三 永无止境——管理“提速” /116
 - 从“橄榄型”到“哑铃型”转变
 - 运输模式提速
 - 管理模式提速
- 四 提速的基石——专注自有知识产权 /120
- 第二节 “春运”与客运品牌营销 /122
 - 一 “春运”中国特色 /122
 - 二 “单向流”问题 /124
 - 何谓“单向流”
 - “单向流”冲击铁路
 - 三 驾驭“春运” /126
 - 春运损失
 - 春运效益
 - 把握春运
- 第三节 客票价格——敏感的铁路神经 /129
 - 一 客票价格的形成机制 /129
 - 谁来定价——市场还是政府
 - 建立灵活的运价机制
 - 二 一层石千层浪——价格决策听证会 /133
 - 不堪重负的铁路

- 跟着市场走——价格与供求
- 一层石——价格听证会
- 千层浪——听证会的影响
- 三 铁路免票——谁在吃“免费午餐” /139
- 谁在吃免费餐
- “我们讨厌免票”——站车众口一辞
- 箭在弦上——免票改革“不得不发”

第五章 成败在市场——铁路货运品牌营销(上) /145

第一节 不能让人满意的现实——货运营销现状分析 /147

- 一 时代呼唤品牌营销 /147
- 二 铁路货运营销的缺憾 /148
- 落后的观念必然导致落后的结果
- “有货没车”与“有车没货”
- 服务质量应当是没有止境的追求
- 敏感的价格与僵硬的管制
- 掌握现代营销是当务之急

第二节 借鉴西方经验——发达国家铁路货运营销法 /156

- 一 完善铁路货运营销机构 /156
- 二 改变运输作业组织形式 /157
- 三 建立铁路高效信息系统 /158

第三节 走自己的路——我国铁路货运品牌营销 /158

- 一 打造“价值链”——品牌营销与铁路货运 /159
- 二 从市场要效益——市场化经营战略 /161
- 高远处着眼——货运营销总体策划
- 细微处着手——完善货运营销措施
- 追求特色——货运营的差异性

- 三 赢得客户信赖——塑造货运代理品牌 /166
- 四 将铁路无限延伸——电子商务与货运品牌营销 /168
- 电子商务浪潮
- 我们面对的障碍
- 赢得美好未来

第六章 现代物流的诱惑——铁路货运品牌营销(下) /175

第一节 现代物流——一个极具潜力的产业 /177

- 一 什么是现代物流 /177
- 二 方兴未艾——发达国家现代物流 /179
- 走在前边的美国物流业
- 统筹规划的德国物流业
- 独具特色的日本物流业
- 三 勃勃生机——现代物流业在中国 /185
- 面对越做越大的蛋糕,铁路应有所作为
- 把握现在,赢得未来

第二节 铁路开展物流的机遇 /188

- 一 现代物流带来无限商机 /188
- 二 铁路开展物流:机遇与挑战并存 /189
- 铁路物流区别于传统铁路运输
- 起步——从大宗物资配送发展铁路物流
- 当务之急——物流人才培养和物流技术引进
- 三 入世——铁路物流业的外部推动力 /194
- 引入竞争——不可避免的趋势
- 主动出击——积极应对挑战

第三节 品牌运营与铁路物流 /196

- 一 铁路物流本质上是一种服务 /197

二	铁路品牌经营的的应对之策	/198
●	提高服务生产能力,降低服务生产成本	
●	提高服务质量	
●	“京铁快送”——一个成功的铁路物流品牌	
第四节	铁路品牌与货运质量体系认证	/201
一	铁路企业实施质量认证的必要性	/202
二	铁路企业实施质量认证的重要性	/203
三	铁路质量体系认证与标准化体系之间的关系	/205
四	铁路品牌运营中的质量体系认证建设	/206
第七章	赢得公众信赖——品牌运营与铁路公关	/209
第一节	铁路公关——一门需要学习的经营管理艺术	/211
一	直面铁路公关	/211
●	名声鹊起,源于铁路	
●	理解“公关”	
二	“春天”的启示	/213
●	知己知彼——铁路公关定位	
●	把美好展现给公众——铁路公关与形象塑造	
●	巩固自己的后防线——铁路内部公关	
●	将公众利益置于第一位——铁路外部公关	
三	铁路公共关系的过程	/220
第二节	铁路宣传——不可或缺的品牌运营手段	/221
一	重视传媒,引导舆论	/222
●	铁路与传媒	
●	传媒的力量	
●	借助传媒,成绩斐然	
二	与媒结缘,与媒为善	/226