

铁路干部培训系列教材

● 铁道部人事司 编

铁路管理案例

TIELU GUANLI ANLI



中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

责任编辑 武亚雯 / 封面设计 马利



ISBN 7-113-05455-2



9 787113 054557 >

ISBN 7-113-05455-2/U •

定 价: 10.00

铁路干部培训系列教材

铁路管理案例

铁道部人事司 编

中国铁道出版社

2003年·北京



(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书是根据铁道部“十五”期间干部培训教学要求而编写的案例。内容包括:市场营销、经济法规、生产管理与经营战略、财务管理、人力资源与国际金融等五部分。案例是广大教师结合现场实际、深入调查研究、进行分析、总结教学经验而编写的,对于配合铁路“十五”期间干部培训及提高铁路企业领导干部管理水平,解决工作中遇到的实际问题具有指导意义。

本书为铁路领导干部培训教材,也可供从事铁路管理工作的有关人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

铁路管理案例/铁道部人事司编. —北京:中国铁道出版社,2003.8

(铁路干部培训系列教材)

ISBN 7-113-05455-2

I. 铁… II. 铁… III. 铁路运输—运输企业—企业管理—案例—中国—教材 IV. F532.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 074453 号

书 名:铁路管理案例

作 者:铁道部人事司

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑:武亚雯

封面设计:马 利

印 刷:北京市彩桥印刷厂

开 本:787×1092 1/32 印张:7.75 字数:174 千

版 本:2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~12 000 册

书 号:ISBN 7-113-05455-2/U·1568

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话(021)73132

发行部电话(021)73171

前 言

实现我国铁路跨越式发展的目标,是贯彻党的十六大精神,实践“三个代表”重要思想,适应全面建设小康社会要求的必然选择。实现我国铁路这一目标关键在于培养高素质领导人才、管理人才,培养具有创新能力的专业技术人才,因此,干部培训教育工作面临十分艰巨的任务。

案例教学是提高培训质量的一种有效方法,也是深受干部欢迎的教学方法。自1995年以来,我司连续编辑了两册《铁路管理案例》,收到了较好的教学效果。2002年以来,各级培训基地组织广大教师深入现场实践,调查研究,编写了大量案例。现筛选出73篇案例编辑成第三册《铁路管理案例》,与“十五”期间出版的“铁路干部培训系列教材”配套使用。

本书由部人事司司长张岩任主编,吕昌、卢普任主审。铁道部党校副教授刘瑞全对经济法律法规部分的案例进行了审查修改。

希望这本书的出版再次更加广泛地推动案例教学的开展,确保高质量地完成每年培训五分之一在职干部的任务。

铁道部人事司

2003年6月

目 录

市场营销部分

“货运快车” 开行始末·····	1
“车递儿童” ·····	8
以人为本，旅客至上，全心服务，树立铁路客运 服务新形象 ·····	11
以“追求、创新、诚心、奉献” 为车队精神，实现 制度化、规范化 ·····	19
京津（北京/天津）铁路城际快速列车的开发·····	27
哈尔滨铁路局鲜蛋列车的开发 ·····	32
铁路新体制：请注意“货主” ·····	35
A 站应对 B 汽车运输公司的营销策略 ·····	38
C 站是如何适应市场，重新焕发活力的？ ·····	43
D 站的铁路押运队 ·····	49
华胜集团的苹果为什么能占领欧洲市场 ·····	52
日本公司成功的经验 ·····	54
川酒的特色广告 ·····	56

经济法规部分

运输公司可否抽回出资 ·····	58
设立公司应符合法律规定 ·····	60
破产程序案例 ·····	61
买卖合同纠纷 ·····	62

是违约还是行使抗辩权	64
某玻璃厂与某饭店买卖合同纠纷案	66
达盛公司与某糖厂买卖合同纠纷案	68
“一车”引起的纠纷	70
错写一标点 损失 10 万元	71
国际货物买卖合同纠纷案	72
一起名为联营实为借贷的纠纷	74
变更交货地点引起合同纠纷	76
庞某人身伤害索赔案	78
旅客人身伤害赔偿纠纷案	81
铁路客运合同纠纷案	83
租金欠数, 火车停开	85
列车起火, 货物被毁, 责任在谁?	87
集装箱渗水造成货损赔偿案	90
这场筷子“官司”如何摆平	92
定金的法律效力	95
是不正当竞争还是商标侵权	96
是职务发明还是非职务发明	98
商标侵权案	100
票据丧失如何补救	101
赵某应缴纳多少个人所得税	103

生产管理 with 经营战略部分

竞争优势原则 技术与竞争	105
好政策还得靠落实	111
应如何减缓钢轨侧面磨耗	114
双线自动闭塞列车冲突分析	116

中间站列车冲突分析	118
正确办理旅客多种变更	120
陇海线霸河大桥水害抢险	122
京九线横岗—向塘 K860 次旅客列车脱轨重大事故 原因分析	133
列车脱轨行车重大事故	135
呼唤回归的“回归号”市郊列车	141
巨人集团的兴衰	147
铁路客运机制的变革	155
来自沃尔玛的启示	157
正面冲突，谁之过	161
稀缺还是过剩？	167

财务管理部分

营运资本管理 成本管理	170
偿债能力分析	180
利润规划	184
万通公司的财务分析诊断会	185
化肥当作硼酸运究竟富了谁	192
“秦池”盛衰因何在？	194
财务杠杆与“大字的神话”的破灭	196
对 E 服装公司的信用分析	199
谁应该承担主要责任？	202
金鼎公司投资决策	204

人力资源与国际金融部分

让员工既“怕”你，又爱你	210
--------------------	-----

李亚男的职业困惑	212
企业管理需要动“情”	214
哪种管理更有效?	217
如何对知识分子有效激励?	219
凭什么盈利	222
日本靠什么成为世界第二经济大国	227
中国的外汇储备多了吗?	229
巴林银行的破产	233



市场营销部分

“货运快车” 开行始末

铁道部党校 常艳颖

〔提要〕 滨江站是哈尔滨分局的一个客货综合一等站。面对着货运市场份额日益下滑的状况，站领导在审视自我中，找出了问题的症结所在。通过对货运市场的深入调查研究，在市场细分的基础上，调整了市场营销战略，将目标市场定位在管内零散货源上，并通过全力打造“货运快车”新品牌，创出了一条铁路货运体制改革的新路。

市场背景

滨江站是哈尔滨分局管辖的一个客货综合一等站，它管辖滨江、滨江西、太平桥 3 个站场、3 个货场，是全路第五大集装箱办理站。依托独特的垄断优势，曾经雄霸一方市场，当时年运输收入达 8 127 万元，多经收费达 60 多个项目，多经年创收达 3 000 余万元。可是，随着运输市场形势的变化，大宗货源急剧下降。1996 年集装箱大列还能发出

129列，到1998年发车数为零。即便是有市场潜力的零散货物运输，近十年来货运量已经为零，就连最抢手的一吨箱已由年发2 418车降至年发1 116车，收入由1 209万元降至558万元，降幅达53.8%。多经亏损额达1 200多万元。而公路运输却迅猛发展，站前汽车配货网点由过去的十几家发展到500余家，铁路的零散货源丢失殆尽。到1998年6月，车站由于严重亏损，职工每月只开基本工资75%。当时职工人心浮动，违纪违章泛滥，连续出现了几次路风事件，站长、书记被黄牌警告。

症结所在

新任领导班子1998年上任伊始，对严重滑坡的经济现状进行了冷静分析，在审视自我中，找出了问题所在，那就是对市场缺乏深刻地认识，存在着五种不适应：一是思想观念不适应，没有从传统的计划经济思维方式中解脱出来，仍然陶醉在“铁老大”的优越感中，缺乏适应市场的经营理念、竞争理念；二是经营机制不适应，经营机制创新严重落后于市场形势的变化；三是营销战略不适应，在传统的运输方式不能同市场对接的情况下，缺乏新产品开发的战略和战术，没有为市场开发出适销对路的产品。四是管理手段不适应，没有形成市场需求的快速反应机制，受旧的思想方式和管理手段束缚严重，没有突破计划经济的管理模式；五是服务质量不适应，面对货主对运输服务多层次、全方位的需求，没有创新性措施与之相适应，自身排斥市场的现象还大量存在。

细分市场

如何改变当时历史最低点的经营状况？关键是要对货运

市场进行细分,用新的经营理念、思维方式来确定不同取向的目标市场,从市场中找出路。针对市场实际,滨江站主要从五个方面进行了市场细分:

一是从运输市场货源品类上细分。经过全面的市场调研和近十年资料的统计分析,1998年与1990年相比,滨江站的钢材、饲料、木材、粮油类大宗货物的运量下降了21%;烟酒、糖果类货物下降了91%;纺织、家电类货物下降了93%;一吨集装箱本身就是以装运零散货物为主的,但也平均下降57%。从以上分析中可见,零散货物运量下降的幅度远远大于大宗货物,使零散货物运输市场丢失殆尽。

二是从零散货物运输市场中公路、铁路占有份额上细分。经对哈尔滨市13个主要市场的全面调查了解到,每天发往全省和呼盟地区50万人以上的大城市的零散货物总量(据不完全统计),每天大约在4 485 t,而经铁路运输的运量日均6.1车,计366 t,仅占运输总量的8.2%。每天有91.8%的运量是通过公路运往全省各地的。铁路在这一市场中明显处于劣势。为了在运输市场中求生存,滨江站必须把零散货源市场作为自己的目标市场,要把公路运输的货物当作铁路可争取的货源来竞争。

三是从公路、铁路在运输中的优势、劣势上细分。通过分析他们发现:(1)在运输价格上,公路和铁路竞争临界点大致在500 km。500 km以上铁路具有优势,500 km以下公路具有优势;(2)在运距上,400 km至500 km之间是公路铁路双方的可争货源,同等价格中谁的运输时间短,谁在竞争中就有优势。在尚未形成高速公路网的齐齐哈尔、海拉尔方向,铁路运输具有竞争优势;(3)在运输时间上,无论是400 km以下还是长距离运输公路都有竞争优势。如距离最

远的海拉尔方向，公路最长时间不超过15 h，而按传统的运输组织方式，铁路最快也需要4 d时间。随着运输市场的不断发展，在公铁分流成为必然的形势下，谁的运输时限短，谁的运价低，谁就会在竞争中处于有利地位。

四是从货源流通渠道上细分。经调查了解到零散货物运输市场有如下几个特点：（1）一家一户原来意义上的货主已被中介商所取代，中介商已成为零散货物运输市场上的经济主体。中介商与经销商之间有着千丝万缕的内在经济联系。（2）中介商掌握着大量的市场信息和配货网络，一个中介商可以统揽几十家甚至上百家的货源，关系稳定而牢固。（3）90%的中介商是给公路运输汽车配货的，由于历史的原因对铁路都有很深的成见。而铁路长期以来一直视他们为“二道贩子”，不予理睬，不予合作。（4）中介商大都具有雄厚的经济实力，有着一定的抗风险能力，在客户中信誉很高。

五是从运输服务的质量上细分。在运输服务质量上，铁路明显不如公路。（1）因经济技术特点不同，公路可以实现门到门运输，货物只需一装一卸就可达到目的地。铁路则需要三装三卸，而且只能实现站到站。（2）公路中的中介商可以代购货物，代垫货款，货到客户手中才付货款，对损坏的货物卸车时发现即赔即付，现金兑现。而铁路现行的财务制度决定了车站无论如何也做不到这一点。（3）公路配货全部实行夕发朝至，晚间运行，早晨到货，8:00商店开门，货已到客户手中上了柜台，而铁路的运到时间却无法保证。（4）公路的价格机制和营销机制十分灵活。运输可从随季节、条件变化上下浮动，一票到底；大批货物可享受价格优惠；回空捎脚，见利就走；如果公家单位发货，具体经办人可以得到一笔不菲的回扣。这种做法都是铁路运输企业望尘

莫及的。

营 销 战 略

通过以上五个方面的市场细分,滨江站进一步明确了自己的目标市场,并在营销战略上进行了重大调整:在稳定大宗货源的基础上,把目标市场定位在管内零散货物运输组织上,以此作为新的经济增长点,同公路展开竞争,把丢失的市场重新夺回来。并选择了四个主攻点进行突破:一是要在近十年发送量为零的牡丹江、佳木斯方向,实现零的突破;二是要在跨区域发送 500 km 以上的零散货物运输总量上实现突破;三是注意靠优势吸引,靠优质服务取胜,在同公路争夺中介商上实现突破;四是不断延伸,辐射带动,在挖掘管内零散货物运输的综合效益上实现突破。

“货 运 快 车”

“货运快车”品牌的形成,先后历时三年,经历了市场培育期、形成期和发展期三个阶段。在三个不同时期推出不同的运输产品,以适应不同时期的发展状况。

“拼箱模式”阶段。“拼箱模式”是一种以集装箱为运输载体,以零担形式出现的将几批或十几批货物拼装到一个集装箱内进行的运输。这一产品是从 1997 年开始运作的。当时滨江站在零散货源数量最大的南极小食品市场设立了惟一的一处受理代办处。但是,由于运输时限、服务质量,特别是受集装箱办理站的限制,未能引起货主的足够重视,没能形成规模。

“拼车模式”阶段。“拼车模式”是指一个到站,多个收货人,将几批甚至上百批货物拼装在一个车内,全过程由发

货人自己来完成，铁路只提供运输条件的运输方式。这样做既可减少复杂的货运作业环节，充分利用铁路运输能力，也使货主能自由发挥自身的优势，重要的是补充铁路在零担运输诸多方面的不足，使零担货物运输得以形成和发展。1998年“拼车模式”正式启动。当时是重点发展齐齐哈尔、海拉尔这些山高路远、公路不发达、汽运危险多等方向的运输。1998年装运零散货物199车，到1999年装运1336车，2000年达到了2235车。初战告捷更坚定了滨江站人占领和开发这一市场的信心，促进和催生了“货运快车”品牌的推出。

“货运快车”的产生阶段。通过实践，滨江站人充分认识到，在公路竞争中，三大要素发挥着决定性的作用，即时间、价格、服务，谁满足了这三点需求，谁就会在竞争中获胜。而“货运快车”最主要的特点是实现了“夕发朝至”，是定装车地点、定装车时间、定挂运车次、定卸车时间、定运输价格的“五定”承诺。从运输组织方式和产品形成过程来看，实现了全面创新，就是由“先设计产品，再推销产品”变为“先了解市场需求，再进行产品开发”，由“先铺运行图，车随图走”变为“根据市场铺图，图随车调”。

为论证开行货运快车的可行性，滨江站先后派出了11个营销调研小组，深入到南极小食品、北环商城等批发市场、1000家企业及个体汽车配货点进行了“地毯式”的调查，摸清了货物的流量、流向和品类，初步掌握了企业、货主对运输市场的需求。并征求了具有代表性、影响力的12家批发商、8个汽车配货老板们对搞好铁路零散货物运输的意见和建议。铁路局、铁路分局领导及相关部门对开行“货运快车”也给予了大力支持。2001年3月，全路首列，哈尔滨铁路局第一的“货运快车”正式命名，奔驰在哈尔滨铁

路局千里铁道线上，成为适应市场需求的全新产品。

“货运快车”以其独特的运输优势，全新的服务理念，对接市场的营销机制，赢得了货主的信赖，得到了市场的认同，市场占有率逐年攀升。到 2001 年底，“货运快车”实现装车 13 129 车，发送货物 761 450 t，运输收入 3 155 万元，分别是 1998 年的 66 倍、64 倍和 46 倍。预计 2002 年“货运快车”的战绩会更加辉煌。

讨 论 题

1. 滨江站 1998 年 6 月面临的市场营销环境如何？为什么会出现这种局面？

2. 滨江站人是如何运用市场细分理论对货运市场进行细分的？细分的依据是否正确？为什么？

3. 滨江站人面对不断下滑的货运市场份额，采取了什么样的营销战略？

4. 运用产品生命周期理论分析“货运快车”开行的历程。



“车递儿童”

——青岛客运分公司对产品第三个层次 的创新与开发

铁道部党校 常艳颖

【提要】开发客运新产品，是满足旅客不断发展和变化的运输需求的重要策略之一。而以往人们更多重视的是产品整体概念中前两个层次产品的开发，即核心产品和形式产品的开发。本案例则从产品的第三个层次——附加利益的角度进行了创新和成功的尝试。“车递儿童”服务的推出，为那些工作繁忙的家长提供了超值服务和极大的方便，也树立了铁路客运部门优质服务的新形象。

站 台 送 行

8月2日晚20:30，青岛站一站台，青京“海之情”号2540次列车静静地停靠在站台上。

软卧车厢门口，一位带着小女孩的年轻母亲微笑着同值乘的列车长握手：“冉车长，给您添麻烦了。”随着汽笛长鸣，车轮滚动，冉车长牵着小颜菊的手向站台上孩子的妈妈挥手道别，列车载着这名10岁的小小旅行家开始了单身旅行。小颜菊是青京列车开展“车递儿童”服务以来的第10