

汽车运输经营

交通部政法司宣传处 编

策略

人民交通出版社

.5-53

95
F540.5-53
1
2

XA2004/24

汽车运输经营策略

Qiche yunshu Jingying Celue

交通部政策法规司 宣传处编

执行编辑 李富勇

人民交通出版社

C 133530

(京)新登字091号

内 容 提 要

本书从“如何搞好专业汽车运输企业”大讨论近一千篇来稿中择优精选62篇,按照调整运输结构,扩展经营范围,建立货运配载中心、优化内部运行机制和管理制度、放开和管好运输市场以及如何发挥专业运输自身优势等话题进行大致的分类。出于推广优秀企业经营经验的目的,本书在前面刊登了部分有特色的企业的情况介绍。

为了使读者对大讨论的过程有较多的了解,本书还在后面附录了《专业运输面临解体?》一文,供读者参考。

汽车运输经营策略

交通部政策法规司宣传处

正文设计:乔文平 责任校对:张 捷

限国内发行

人民交通出版社出版发行

(100013北京和平里东街10号)

各地新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

开本:787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张:6.625 字数:147千

1994年1月 第1版

1994年1月 第1版 第1次印刷

印数:0001—1500册 定价:7.00元

ISBN7-114-01821-5

U·01208

编 者 的 话

汽车运输是我国五种运输方式之一。建国40多年来，随着国民经济建设的不断发展，汽车运输业相应地有了很大的发展。目前，全国民用汽车保有量已从建国初期的不足8万辆发展到去年年底的650多万辆。在五种运输方式中，汽车运输无论是客货运量或是周转量，都处于举足轻重的地位。

在汽车运输大军中，有一支历史最悠久、专业化程度最高的队伍——国有专业汽车运输业。这是我国公路运输中的一支主力军，目前拥有客货营运车辆约32万辆。去年完成公路客运量44亿人次和2090亿人公里，完成货运6.67亿吨和365亿吨公里，分别占全社会公路运输的55%、73%、7%、11%。

然而，正是这样一支具有举足轻重的地位、曾经为国民经济建设立下汗马功劳、在抗震救灾、完成国计民生的物资运输任务中跑在最前面的队伍，目前却陷入了经营萎缩、效益低下的困境。面对这种情况，各界人士仁者见仁、智者见智，去年《经济日报》曾刊登一篇文章：《专业汽车运输业面临解体？》，提出了这样一个尖锐的问题。我们认为，专业运输业在市场经济的激烈竞争中，肯定会有一些技术设备老旧，经营管理水平低下的企业被淘汰，但是专业运输从整个行业上解体是不可能的。而且随着汽车工业和高速公路建设的不断升温，将会出现新的发展高潮。西方发达国家的现代化过程均说明了这一发展规律。目前我国专业汽车运输业身陷困境，正是反映了由几十年一贯制的计划经济体制向市

场经济体制蜕变过程的阵痛。

为了帮助专业汽车运输业转变经营机制进入市场，尽快摆脱目前的困境，我们在《经济日报》上开展了征文讨论，得到了广泛的响应，除了运输界外，政府部门，工商局、税务局、保险公司、厂矿企业、高等院校等各界人士以及个体运输业主都踊跃参加讨论，提出了许多真知灼见。我们特选择其中较好的稿件汇集成书，同时还约请目前国内最优秀的几家企业介绍他们的经营策略，其中包括成功地推行“大网络、小实体”战略的唐山市运输总公司、国内运输界首家实行股份制规范化改造、股票市值稳居深圳股市前列的深圳蛇口安达实业股份有限公司，以及依靠科技进步提高企业整体素质的南通汽车运输实业集团公司等等。介绍这些优秀企业的经验和汇集各界有识之士的建议，对企业经营决策者吸收经验、开拓思路，实施符合市场经济规律的经营策略，必将是十分有益的。

除了国有专业汽车运输企业之外，我国目前还有近80%的汽车运力集中在广大的工矿企业及其它事业单位，从事自货自运、自客自运。这些运力闲置浪费情况比较严重，商品化、社会化程度很低。这样大的运输力量，如果能够纳入社会化、企业化经营的轨道，将会产生更大的社会效益和经济效益。因此，本书所集中讨论的专业运输如何经营的问题，已经不仅仅是专业运输的事情，对全社会大量闲置的运力来说，也同样适用的。

此外，自80年代起，汽车运输业中个体运输异军突起，拥有运力已占全国运力的13%。个体运输具有经营灵活和人车比例低的优势，但也存在着经营管理水平和技术力量低的问题，而且由于车辆数量少和偏于常规运输的原因，难以形成规模优势，因此不妨从专业运输中学习如何建立科学的经营

机制和策略。

如果本书能为我国汽车运输经营者提供有益的参考和启发，则正是编者最大的心愿。

1993年6月

目 录

推行“大网络、小实体”的经营战略.....	(1)
股份制给运输业注入蓬勃生机	
.....深圳蛇口安达实业股份有限公司	(10)
依靠科技进步 促进整体优化	
.....南通汽车运输实业集团公司	(19)
沈阳模式.....	刘金晓 陈旭 (26)
走集约化专业化的路子.....	鲁勤智 (31)
适应客户需要 开拓运输市场.....	王福利 (33)
抓紧调整运输结构.....	蔡钊 (35)
在产业结构和经营机制上寻出路	
.....惠华斌 李树坤	(39)
调整运力结构势在必行.....	郑育林 (42)
调整经营策略 提供多种服务.....	白贵生 (44)
(50)	
推行群体经营网络化管理.....	程兴远 (46)
上宜“空”、中务“实”、下要“活”	陈贤进 (48)

改革运输企业组织机构·····	李纪治 (50)
加强汽运企业经济核算·····	陈晓饶 (51)
让每一个经营者都成为利润主体·····	张仓平 (54)
强化内部各级管理·····	周善德 (57)
车辆管理如何与承包经营配套·····	周胜利 (60)
搞活企业先要搞活基层·····	彭玉凡 (64)
谈谈提高汽车客运的经济效益·····	魏丽华 (67)
树立运输服务营销观念·····	刘迪华 (70)
重视企业软指标的分析方法·····	肖金华 (72)
力刹“三私”歪风 堵住收入流失·····	刘立生 (74)
加快技术设备的更新改造·····	杨伟群 (76)
货运汽车宜实施“租赁制”管理·····	陈海明 (78)
实行租赁经营,搞活运输企业·····	孙玉修 (82)
谈谈单车租赁经营·····	王德志 (85)
全面完善经济责任制·····	何传斌 (87)
推行单车承包 转换经营机制·····	廖建华 (91)
单车风险抵押承包与搞活运输企业·····	刘太润 (96)
推行和完善层层承包·····	沈丁明 (98)
车辆租赁经营迫在眉睫·····	唐永亮 (100)
承包为主 放手竞争·····	刘开伦 (103)
变更车辆所有制的设想·····	程 鸿 (105)
企业承包中内外关系的处理·····	王 辉 (107)
组建集团公司 发挥规模效益·····	刘 玮 (112)

如何处理好主业与多种经营的关系·····	严再平 (114)
货运代理——专业运输企业的重要出路·····	李铁武 (116)
以运输为主业 大力发展多种经营·····	童加冰 (119)
运商结合是汽运企业振兴的希望 ·····	汪晓书 冯瑜 (121)
搞活国营汽运企业的对策·····	曹根明 (123)
运输业要和服务业相结合·····	邹宏伟 (126)
专业运输业应努力实现经营多元化·····	赵岩 郭涛 (127)
加快道路货运配载事业发展的几点意见·····	郭生海 (129)
怎样建立公路运输配载中心·····	卢嘉瑞 (134)
建立灵活畅通的汽运业信息网络·····	贺书贵 (136)
股份制——深化汽运企业改革的一种现实选择 ·····	刘立生 (138)
汽车运输业如何推行股份制·····	章钢丰 (142)
尽快放开运价·····	车顺仁 (144)
对企业要“三放开”·····	白晓丰 (146)
提高道路运输社会化程度·····	王化民 张国发 (149)
对当前公路运输市场的意见和建议·····	彭运兵 (152)
要强化政府部门的调控职能·····	全兴昌 (155)
创造平等的外部竞争环境·····	丛五星 (158)
搞好汽运企业需要多方努力·····	王旭田 (160)
汽运企业宜实行劳保统筹·····	张洪余 (163)
谈“三嫁接”合同运输·····	尤小鹰 (165)

依靠多样化运输促进企业发展·····	肖少金 (167)
人无我有 人有我专·····	王 龄 (169)
向经营纵深拓展·····	李志昌 (172)
走特种运输之路·····	郭泰鸿 (176)
形成汽运企业的战略优势·····	董千里 (178)
发挥整体优势 参与市场竞争·····	夏正华 (182)
面向市场经营才是唯一出路·····	张启贤 (184)
专业运输业要面向社会服务于社会·····	张良忭 (187)
公共关系：走向成功的“护身符”·····	章瑞华 (189)
穿过隧道见光明·····	李富勇 (191)
专业汽车运输业面临解体？·····	王若竹 (197)

推行“大网络、小实体”的经营战略

许佑安

唐山市运输总公司成立于1948年，是河北省最大一家国营专业运输企业。原名唐山市第一运输公司，今年市政府决定更名为唐山市运输总公司。现有在职职工7 100多名，各类营运车辆1 300余部，保修和土方工程机械 770件（套）。下属30个生产单位。17个联营单位和76个汽车站，分布于唐山、遵化两市和九县。是个集客货运输、零担集装箱运输、汽车修理及土方工程机械施工为主体的，具有综合服务功能的国营大型运输集团企业。

多年来，在交通部以及省市领导的关心指导下，我们始终以改革为动力，不断提高服务质量，努力增加企业效益。在公路运输行业普遍出现生产不景气的环境下，我们的经济效益不仅没有出现较大滑坡，而且顶住了冲击，市场覆盖面和占有率都有所增加，使企业有了长足发展。自1987年以来，总公司不仅完成了承包任务，而且固定资产增值49.6%。实现利税始终保持在千万元以上。连续七年获全国交通系统经济效益先进单位称号，连续五年获部优质运输奖，并获部级质量管理奖；1990年被评为国家设备管理优秀企业，并跨入国家二级企业行列；1992年获得全国“五一”劳动奖状。

随着改革开放的逐步深入，尤其是党的十四大关于“社会主义市场经济体制”的确立，繁荣了经济、促进了发展，

同时也带来了更加激烈的市场竞争，国营专业运输企业会不会解体？还能不能继续发挥运输主力军作用？这是摆在国营专业运输企业面前的新课题，也是我们近年来下大气力解决的问题。由计划经济转向社会主义市场经济，不仅要触动几十年来计划经济体制下，国营企业从机构设置、人员配备、规章制度、经营管理乃至整个旧的企业经营管理根基，而且关系到企业每一名职工的切身利益。因此，由计划经济向市场经济过渡，既需要一个较长的时间，对国营运输企业来说，又是一个极为痛苦的过程。所以说这个过渡是个“关”，不可能在一朝一夕舒舒服服地过去，而只有彻底转换观念，转换机制，坚定信心，克服困难，深化改革，鼓足勇气地去“闯”。并在“闯关”过程中不断壮大发展自己。

围绕转换企业经营机制，在“闯关”过程中，我们主要采取了以下三项措施：

一、大网络，小实体，立足于全方位的服务

过去，在计划经济管理体制下，我们的经营主体是公路客货运输，这种单一的公路运输形式，不仅在很大程度上限制了企业活力，也不适应社会主义现代化大生产的需要。企业要闯过市场经济“过渡关”，就必须按照社会化大分工原则，建立起市场经营的大网络，围绕公路运输延伸服务，从方便用户出发，加强各种交通运输企业的联合，充分发挥国营企业的“大”的优势。

在建立大网络中，一是同海运、港口联合，共同组建跨省、市陆海港联运公司，形成公路、疏港、海运、货运“一条龙”服务。实行货物一票到家，减少繁琐的业务手续，提高了办事效率。我们在天津、唐山、秦皇岛港建立的联营网点，实现货物无论大宗还是零散一票到家，不仅促进了海港

建设，也增加了陆运收入，扩大了市场占有率和覆盖面。

二是同国际航空公司、南方航空公司联合，在唐山市成立了机票代理处，不仅负责飞机客票代售，而且把业务范围扩展到了货物空运代理、航空特快专递领域。配备了专门接送首都机场和天津机场用户的客车，极大地方便了乘客。结束了建国以来唐山空运空白的历史。多次为唐山市所组织的外出考察团体、经贸洽谈会议提供满意周到的服务，为唐山走向全国乃至世界打开了一扇窗口。

三是加强同铁路和跨省市的横向联合。我们在唐山、遵化两市及各县，与铁路部门共同组建的联运站点，实行合同运输、承包运输。对1~10t的集装箱货物，实行门到门的服务，减少了提货方的人力、运力。同时为铁路货物集散提供了可靠的陆运保障。在客运生产上，我们加强了行业间的协作，除本省市城镇通班车外，还开辟了北京、天津、河南、山东、辽宁、内蒙古等省市互通班线。现客运班线达到228条，营运里程30 127km。零担集装箱运输形成了八省市联运网络，可直达广州、厦门等边沿省市。

四是开办合同运输，包厂（矿）运输，实行货物代购、代储、代运、代销，加强企业之间的联合。根据“人无我有，人有我优”的原则，近年来，我们不仅配备了普通货运车型，而且发展了适用于超重、超长、大件以及集装箱等货物运输的各类车辆，保证了唐山市粮食出口、原盐外运、纯碱集港和钢厂建设等重点物资的运输。今年三月，我们负责的包厂运输专户唐山钢铁公司，急需万吨生铁入炉，否则将有中断生产的可能。总公司得到这一信息，紧急调集五个货运单位近400部车，十几天内抢运生铁11 000t，保证了钢铁公司的正常生产，充分显示出国营运输企业主体的大网络兵团作战优势。

推行“小实体”的根本目的是要搞活企业每个生产经营细胞，使企业不仅具有国营大型企业得天独厚的“大”的综合服务的优势，在市场竞争中充分发挥主力军作用。同时具备个体所特有的机动灵活的独立作战能力，实现企业全员参与市场竞争。

公路运输业，不仅面临经营环境的千变万化，而且具有本身点多、线长、生产分散的特点。社会主义市场经济体制的确立，要求企业能够适应这种形势，积极参与竞争。这就必须彻底转换经营机制，真正搞活每个生产经营细胞，使他们从被动型的生产者转变为主动型的生产经营者。为了使企业真正成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的社会主义商品生产者和经营者，使企业全员主动参与市场竞争，我们采取了划小经营单位，缩小管理幅度和扩大生产经营自主权的方法，划分了能够在市场竞争中独立作战的小实体。总公司根据市场需要，结合各生产经营单位的实际，把资金管理、人事安排、业务承揽、内部分配等15项权利下放到了基层，在基层又推行了分厂制，把核算单位能划多小划多小，直至运行的单车，使小实体的经营者成为有责、有权、有利的相对独立的经营者，在市场竞争中灵活经营主动出击。总公司所属汽车修理公司是一家878人的大单位，过去单纯由业务部门对外，车间组织生产靠“派活”，按照总公司划小经营实体，搞活企业每个细胞的精神，修理公司从生产实际和市场需要出发，把过去的车间划分为相互建立在经济往来基础上的八个专业厂，并把生产经营自主权交给他们，把过去只会按照调度指令组织生产的车间，转变为能够直接参与市场竞争的小实体。过去的“派活主任”，成了生产经营的厂长。小实体的建立，形成了层层的市场压力，承揽业务渠道增多，资金周转加快。推行这一办法后，这家公

司就扭转了被动局面，实现利润翻了一番。按照这种办法，货运单位改变了过去靠业务部门一家组货局面，全员捕捉信息，主动走访业户组织货源，不但扩大了业务覆盖面和市场占有率，而且还提高了单位收入，加速了运费解缴。客运单位划小了作业区片，压缩了循环周期，同时推行了内部竞争上岗制，使那些技术精、创利高、贡献大的司机，通过竞争开好车、跑好线，达到了企业多收，个人多得的目的。

大网络发挥了综合服务项目“大”的优势，小实体搞活了企业细胞。“大网络小实体”的经营指导思想，增强了企业整体的、全方位的竞争活力，在企业内部形成了对外的强大经营攻势。使我们长期以来，能够把握市场机遇，在竞争中始终立于不败之地。

二、以分配制度改革为突破口，解放生产力，把企业改革不断引向深入

改革的目的是解放生产力。企业要转换经营机制，不断增强企业活力，就必须抓住搞活分配这个龙头。而要解放生产力不外乎有三种手段：一是政治激励，通过广泛深入的思想政治工作，激发职工的主人翁责任感；二是行政命令，下达生产计划指令，提出质量要求；三是经济手段。过去，国营企业多沿用前两种手段，而忽略了经济手段。在计划经济向市场经济的过渡中，若继续采取平均主义方法，职工的生产积极性就会受到压抑。只有三种手段并用，并且把重点放在使用经济手段，彻底改革分配制度上，才不仅使职工在政治上享有主人翁地位，而且在经济上也确立主人翁地位，才能真正解放生产力。

我们自1986年开始，确立了“以分配制度改革为突破口，带动企业整体改革”的基本思路，从动奖金、行车津贴入手，

逐渐取消“死工资”，直至1988年彻底打破八级工资制。由联产计酬、联利分配到目前正在推行的租赁经营。总公司一直以解放生产力为目的，沿着搞活分配这条主线，把企业改革不断引向深入。

自1988年后，总公司就取消了职工八级工资制，把原有工资转化为档案工资，个人劳动所得彻底贯彻了按劳动、按贡献付酬的原则，进而推行了“全员风险抵押承包”。即“一包（包利润）、四保（保质量、保消耗、保安全质量、保车辆完好）、双挂钩（工资与收入挂钩、奖金与利润挂钩）”。

“全员风险抵押承包”为改革的深入积累了经验，奠定了基础。

1990年，总公司全面推广了下属的唐山客运公司“群体经营”改革模式。实行“以单人单车核算为基础，对动态基数和可控因素承包”。客运、货运、修理以及管理人员，都根据不同的生产经营特点，采取了不同的分配模式，形成了较为完善的承包分配体制。并增加了调控、核算和仲裁等新的管理职能。

在巩固按劳分配改革成果的基础上，目前，总公司正在积极探索旨在将国有资产管理权与使用权相对分离的单车租赁改革办法，以提前交纳车辆保证金和日清月结上缴租金的形式，把车辆使用权、经营权彻底交给司乘人员，使国营企业的优越性和个体经营的灵活性融为一体。并为探索“按资联利”分配的“股份制”积累经验。

分配制度的改革，调动了职工生产积极性，增强了干部职工的竞争危机感。带动了干部制度、用工制度和企业整体改革。在干部制度上，我们实行了包括班组长在内的层层聘任制，并且建立起每半年一次的职工对干部的考评制度。打破干部工人界限，从工人中间大胆地提拔那些事业心强、有

经营头脑和实践经验的同志走上领导岗位。目前，在总公司中层以上领导干部中，工人身份的就占了24%。

正是由于紧紧抓住了以分配制度改革为突破口，不断增强企业内在活力，才能使我们在市场竞争中，承受了燃油、配件等涨价冲击的压力，使我们在客观减利因素逐年大幅度增加的条件下，取得年利税连年保持在一千万元以上的可喜效果，各项经济指标和创利水平始终居全省同行业前列。

三、发挥资源优势，推行多业并举，实现企业经营多元化

在市场经济体制下的市场竞争中，公路运输企业不仅要发挥自身优势，巩固和发展综合性运输，同时也要充分利用资源，大力推行多业并举，尤其是围绕运输不断延伸服务，以此作为相互优势的补充，最终实现企业的多元化经营。

推行多业并举，我们公路运输业具有四大资源和优势：一是总公司所属生产单位分布于唐山、遵化两市九县、76个乡镇，在临街和市场繁华地段，有着广大的土地和房屋资源；二是我们有1300多部车辆和千余套机械设备，有着雄厚的物质基础；三是在7000多名干部职工中，蕴藏着各类人才；四是公路运输点多、线长、生产分散的特点，使我们有了一个得天独厚的信息网络。

几年来，我们靠这些优势，不断开发利用资源。在推行多业并举中，一是不断扩大汽车外修、材料外售业务，先后同上海大众汽车有限公司、一、二汽车制造厂、北京汽车制造厂、捷克太托拉厂以及俄罗斯的卡马斯等中外汽车制造企业联营，在唐山建起了售后维修服务及配件销售网点，以优于市场的价格和灵活的经营方式，为用户提供优良的服