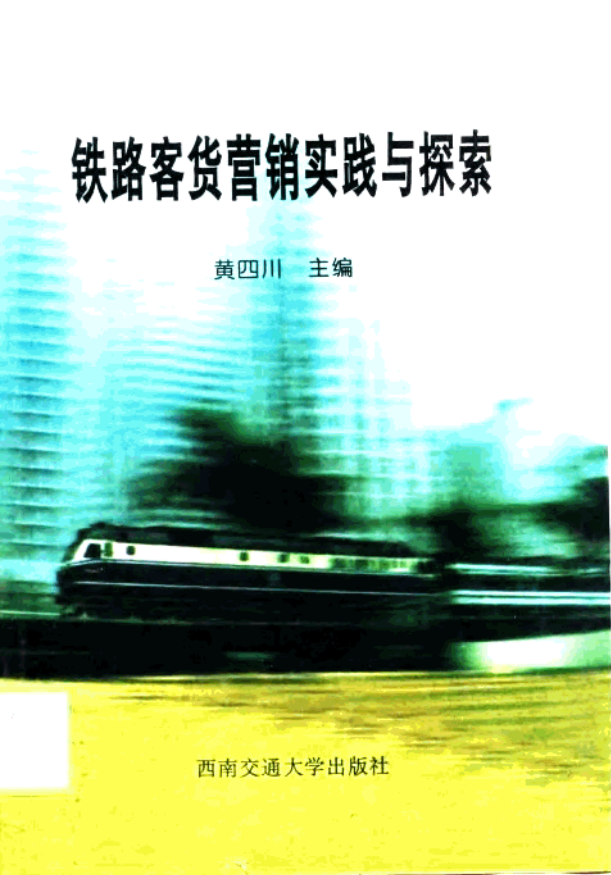


铁路客货营销实践与探索

黄四川 主编



西南交通大学出版社

99
F530.6 53
4
2

铁路客货营销实践与探索

黄四川 主编



3 0065 3484 0

西南交通大学出版社

责任编辑：王 旻
封面设计：李 明

铁路客货营销实践与探索

黄四川 主 编

出版人：张 雪

*

西南交通大学出版社出版发行
(成都二环路北一段111号 邮政编码：610031)
沈阳铁路局锦州印刷厂印刷

*

开本：850mm×1168mm 1/32 印张：12.375
字数：325千字 印数：1~5000册
1998年10月第1版 1998年10月第1次印刷
ISBN7-81057-240-7/C·103
定价：20.00元

主任编委

刘志军

副主任编委

常国治 黄四川 童安炎

编委（按姓氏笔划排列）

万里扬 王志国 田根哲

李 鹏 李永文 张 逸

刘忠民 陈 杰 傅选义

前 言

随着社会主义市场经济的发展,各种运输方式竞争日趋激烈,铁路在运输市场中的份额大幅度下降,出现了经营困难的严重局面。铁路走出困境的根本出路在于加强市场营销,提高市场竞争能力,这是关系铁路生存与发展的重大问题。

加强市场营销是现代企业的基本要求,许多发达国家的企业对市场营销都很重视,都有强大的营销机构和系统科学的营销战略。与之相比,我国铁路差距较大,全路还没有明确系统科学的营销战略,没有建成指挥有力运转高效的营销体系,各单位的营销工作还处在零敲碎打的状态,制约了铁路市场竞争能力的发挥。因此,加强铁路运输市场营销的深入研究和总体设计,强化铁路客货营销的市场竞争能力,成为铁路运输工作的当务之急。

近年来,各级领导、各级组织、各个部门在市场营销方面作了大量的工作,对铁路市场营销理论进行了认真

研究,对运输市场竞争形势进行了大量调查,对铁路运输市场营销中存在的问题进行了深入剖析,对运输企业市场营销的规律进行了深入探索,对提高铁路市场竞争能力的对策进行了反复论证,取得了一定的进展,也产生了一大批成果。为了进一步推动这项工作的深入开展,我们将近两年的研究成果汇集起来,进行了筛选加工,编辑成这本集子,提供运输系统各级负责同志研究借鉴,也可作为干部职工市场营销形势教育参考教材。

编 者

一九九八年十月

目 录

认清形势，担起重任，开创铁路运输

工作新局面·····	傅志寰 (1)
深化运输改革，大力增运补欠，坚决实现全年	
运输经营目标·····	刘志军 (16)
加强铁路客货营销的调查思考·····	常国治 (37)
把货运增收作为一项重要经营战略·····	黄四川 (48)
中国铁路运输市场营销战略研究·····	课题组 (54)
做好铁路运输工作的调查与建议 ·····	调研组 (102)
明确主攻方向，强化客货营销 ·····	齐晓敏 (132)
建立营销机制是实现营销工作新突破的关键 ·····	张 伟 (138)
实现“四个转变”，迎接市场挑战·····	李树田 (149)
铁路运输市场营销的有利条件 ·····	王国良 (154)
实施营销战略，开拓运输市场 ·····	冯凌云 (159)
铁路客货营销的关键是建立机制 ·····	彭开宙 (173)
盯住源头，强化营销，质量并重 ·····	王兆成 (181)
把住营销龙头，拓展市场份额 ·····	杨建兴 (188)
实施梯级战略，强化客货营销 ·····	张正清 (195)
构筑新型客货营销体系 ·····	罗叙德 (204)
适应市场变化，改进营销工作 ·····	滕玉和 (209)
以实行“直管”为契机，加强客货营销工作 ·····	蒋鉴铃 (215)

探索客货运输走向市场的新路子	董喜海 (222)
大胆实践, 积极探索	郭敏杰 (226)
立足营销抓党建, 抓好党建促营销	何洪达 (233)
为强化市场营销创造良好氛围	马增清 (243)
推进市场营销应重点解决好三个问题	任喜贵 (250)
客货营销是党政工团的共同任务	刘振华 (256)
政治工作市场营销中展示作为	郑明理 (261)
加大铁路营销宣传的力度	江林洋 (266)
深化客运改革, 强化客运营销	王宝顺 (271)
健全货运营销机制	徐海峰 (278)
关于加强客货营销的思考	齐文超 (283)
铁路营销必须打好“团体赛”	刘忠宪 (288)
坚持因流制宜, 开行城际列车	王明月 (292)
开办货运代理, 抢占市场份额	赵吉斌 (297)
传递压力, 激发动力, 增强活力	郭新义 (301)
实施以客补货战略, 全力抢占客运市场	安路勤 (308)
调整结构, 优化机制, 深层攻坚	邵力平 (314)
实施营销战略, 拓展运输市场	杨志国、赵彦方 (320)
应对市场, 以变制胜	贡海利 (326)
结合分局实际, 强化客货营销	左慎湘 (332)
建立营销机制是铁路企业面临的战略任务	王松亭 (336)
抓好货运营销的思考	蒋衍星 (340)
沪宁杭客运市场竞争引发的思考	钱景荣 (346)
常州站客货营销的启示	杜光远 (353)
发挥金温铁路的经营优势	王平章 (358)
大力发展铁路集装箱运输	黄焕忠 (363)
加快客票发售和预订系统建设	石达成 (370)
充分挖掘潜力, 努力搞活营销	杨大松 (377)
建立“四全”机制, 加速走向市场	赵宏儒 (383)

认清形势 担起重任 开创铁路运输工作新局面

傅志寰

这次全路运输工作会议，是在铁路运输工作面临新的挑战 and 考验的形势下，部党组决定召开的一次十分重要的会议。会议开始时，志军同志作了报告，深刻分析了铁路运输面临的严峻形势，对下一步运输工作作了全面部署；常国治同志也讲了话，各单位要认真贯彻落实。会议期间，大家对 8 个配套文件进行了讨论，提出了许多好的意见和建议，会后要认真研究修改，下发执行。下面，我讲几点意见。

一、充分认识铁路面临的新形势，以强烈的使命感和紧迫感担负起把铁路运输搞上去的历史重任

在中央要求铁路加快建设步伐、加快改革与发展，在运输出现严重下滑，铁路经营困难进一步加重的情况下，运输系统的干部职工首先必须认清铁路面临的形势。这是我们做好运输工作的重要前提。认清形势，一个要明确认识铁路发展的总体目标和任务，一个要清醒认识铁路运输面临的严峻形势。

新时期铁路肩负的责任非常重大而艰巨。党的十五大和九届

注：本文为傅志寰在 1998 年全路运输工作会议上的讲话。

全国人大一次会议对做好“九五”后三年和今后五年的经济工作作了全面部署，这标志着我国国民经济进入了新的发展时期，新一轮改革发展高潮已经到来。在新的历史时期，铁路面临任务之繁重、承受压力之巨大、经受考验之严峻，都是前所未有的。为了更好地贯彻中央的部署和要求，在全路领导干部会议对今后三年铁路工作作出部署的基础上，今后五年铁路工作的总体思路是：“一个目标，两大任务，三个立足于”。一个目标，就是经过今后五年的大规模铁路建设，到2002年铁路运输基本适应国民经济发展和人民生活需求。两大任务，一是加快铁路建设，当好拉动国民经济发展的火车头；二是深化改革，实现政企分开、减员增效、扭亏增盈，当好全国交通战线扭亏的突破口。三个立足于，一是立足于深化改革，二是立足于加强管理，三是立足于科技进步。完成两大任务，实现一个目标，是党中央、国务院对铁路的重托，是全国人民对铁路的期盼，全路干部职工必须勇敢坚定地肩负起这一光荣而艰巨的重大历史使命。

运输系统作为铁路的主体，在实现铁路发展总体战略目标中，承担着更重的责任。中央确定，1998年我国经济增长速度必须达到8%，同时通货膨胀率控制在3%以内。确保这样的发展速度，是我国为支持东南亚国家克服金融危机，而向全世界作出的郑重承诺，也是为防范金融风险，保证国民经济持续快速健康发展作出的重大决策。铁路作为国民经济重要的基础设施，支持国民经济发展是义不容辞的责任。铁路支持国民经济发展，除了要加快建设步伐外，还必须确保运输总量的增长，为国有企业走出困境提供有力支持。铁路三年实现扭亏增盈，就是运输部门的任务，这一重大责任就是要由运输部门来承担。加快铁路建设，也要靠运营筹集资金。能否尽快把运输搞上去，是实现扭亏的关键，也是加快铁路建设的关键。因此，对运输部门来说，任务十分艰巨，责任非常重大。

铁路运输面临的形势非常严峻而急迫。随着市场经济的发展，运输市场竞争日益激烈，铁路运输面临的挑战越来越严峻，铁路

运输不适应市场的矛盾越来越尖锐。近两年，虽然我们在运输改革和营销方面采取了一系列措施，也取得了一定成效，特别是去年实施提速和新图，开行夕发朝至列车，在开拓客运市场方面取得了可喜成绩，但从总体来看，运输不适应市场的问题仍未有大的改变，铁路运输市场占有率下滑的局面仍未得到有效遏制。1998年以来，货运形势急转直下，货运量大面积、大幅度、持续性下滑，跌幅前所未有，严重威胁1998年经营目标的实现。一季度全路货运量按计划进度欠运2272万吨。由于货运欠收，一季度亏损3.8亿元。4月份货运调价以后，日均应完成运输收入2.65亿元，而到19日实际日均完成2.48亿元，少收3.23亿元。收入减少，亏损加大，加剧了资金紧缺的压力，再加上沉重的债务负担，使铁路运输经营形势更加严峻，实现1998年的减亏目标难度加大。出现这种严重局面，是我们始料不及的。对此，全路要深入分析，深刻认识，找出症结所在，采取紧急措施，迅速扭转货运下滑局面。

运输形势严峻是运输工作严重不适应市场问题的集中暴露。货运下滑，确实有宏观经济环境的影响，4月份以来也有货运调价的影响，但主要原因，是铁路运输工作严重不适应市场经济发展要求。在其他运输方式以适应市场经济的新思想、新观念、新风向铁路提出竞争挑战的情况下，铁路部门思想观念的转变远未到位，经营思想和经营方式基本上还是计划经济那一套。在各种运输方式以灵活的价格争夺市场的情况下，铁路收费过多过乱的问题却还在发展，严重削弱了自身的竞争能力。在国家经济成分、服务对象、市场需求不断发生变化的情况下，铁路运输产品却多年不变，产品结构单一，服务质量差，市场信誉低，难以满足多层次、多样化、高要求、高质量的市场需求，使大量的客流货源流向其他运输方式。在市场经济发展要求企业加快由生产型向经营型转变，营销工作的地位和作用日益突出的情况下，铁路的营销工作却十分薄弱，营销机构和队伍不健全，营销机制没有真正建立，营销工作零敲碎打、时紧时松，形不成强有力的营销攻势。

在强化营销需要灵活高效的运输组织支撑的情况下，运输组织改革滞后，与市场营销脱节，运输环节多、手续繁、效率低，缺乏快速反应能力，使营销缺乏可靠的运力保证。此外，还有纪律松弛、野蛮待客、野蛮装卸、货损货盗等问题，严重影响了铁路的信誉和竞争能力。

更为严重的是，面对运输不适应市场的种种问题，许多干部职工仍然缺乏危机感和紧迫感。有的对运输市场份额下降给铁路生存与发展带来的威胁，缺乏清醒的认识，总以为铁路经济情况好于其他行业，现在还过得去；有的在其他运输行业的竞争面前麻木不仁，仍然我行我素，“官商习气”不改，“衙门作风”不变，陈规陋俗不破。现在，一方面铁路市场占有份额在下滑，危机在加重，另一方面乱收费却照干不误；一方面运输收入增长困难，成本支出压力很大，另一方面不管承受能力如何，工资奖金只能升不能降。一季度在货运严重下滑的情况下，职工收入仍然在增长，而且有的铁路局增长幅度还比较大，有的工资增长高于收入增长幅度。扭亏增盈的任务十分繁重，各局领导同志也确实感到压力很大，但经营的压力、扭亏的重担并没有真正传递到基层、传递到每个职工身上。这说明，落实经营责任制还有很大的差距，搞活经营还没有成为企业自身内在的要求，职工与企业没有结成命运共同体，扭亏增盈没有变成广大干部职工的自觉行动。这些问题归根结底，是体制问题、机制问题，是经营责任制还没有真正落实。

总之，铁路面临的形势既鼓舞人心，又十分严峻。完成两大历史性任务，扭转运输下滑局面，实现 1998 年的经营目标，要求运输系统的干部职工必须认清形势，从思想观念、精神状态到具体行动，都要来一个大的转变，以坚定的信心，勇敢地担负起这一光荣而艰巨的重任，以强烈的紧迫感和历史使命感去开创铁路运输工作新局面。

二、狠抓经营责任制的落实，坚决完成扭亏任务

实现 1998 年运输收入 890 亿元、减亏 30 亿元，是一项硬任务、硬指标，不管困难有多少，压力有多大，必须坚决完成。为确保完成全年收入计划，全路上半年收入必须完成 49%。二季度已经过去二十多天，时间非常紧迫，任务十分繁重，形势极其严峻，必须迅速动员全路，以超常的工作力度，采取过硬的措施，狠抓增运补欠和节支降耗，确保全年经营目标的实现。

第一，确立铁路局市场主体地位，严格落实经营责任制。年初的全路领导干部会议已经明确铁路局是市场主体，对这个问题我们要进一步加深认识。为什么要反复强调这个问题？一是明确铁路局是市场主体，是落实经营责任，实现三年扭亏的需要。实现三年扭亏，主要靠机制，也就是靠落实经营责任制。铁路局既然定位于市场主体，必然是经营主体，必须承担盈亏责任。当前运输的突出矛盾是货源不足，增强市场竞争力，吸引货源，开拓市场，必须靠调动铁路局的积极性。这就要求把责任层层落实下去，建立起一套有效的激励和约束机制。前一段营销工作的实践证明，基层最贴近市场、最了解市场、最富有创造力，只要将任务和压力、责任和权益交给他们，把他们的积极性充分调动起来，就能够在强化营销、开拓市场、增收节支上创造出很多有效的办法，就可以使扭亏增盈工作建立在可靠的基础之上。二是确立铁路局市场主体地位，是深化铁路运输管理体制改革的必由之路。铁路运输管理体制改革的最终目标可能是上下分离，但不可能一步到位，需要分阶段实现。应该说，把铁路局定位于市场主体，是迈向体制改革最终目标的一个重要阶段。这样，铁路局范围内可以逐步构造面向市场的经营实体，四个直管站段的铁路局现在就基本具备这样的条件，1998 年就要实行资产经营责任制。其它铁路局 1998 年要落实好经营责任制，明年全部实行资产经营责任

制。铁路局作为市场主体，实行资产经营责任制，是一个相对稳定的阶段，鼓励大家放手去干。三是明确铁路局是市场主体，也是中央领导对铁路的要求。镕基总理指示，铁路政企分开，就是要实行局厂独立核算。邦国副总理最近指示，铁路局是市场主体，要划定边界条件，把权力和责任放下去，再次指明了铁路改革的方向。

那么，目前落实经营责任制，推进铁路局自主经营是否具备条件？应该看到，现在整个运输环境比较宽松。经过“八五”的大规模建设和改造，铁路运输能力有了很大提高，除了西南方向运输仍然紧张外，其它方向的能力紧张状况已经基本缓解，线条是有的，运用车也是够用的，运输环境有了较大改善，这为企业自主经营创造了有利的条件。基于以上分析，可以得出这样的结论，在目前的形势下，我们强调确立铁路局市场主体地位，落实经营责任制，不仅十分必要，而且也是可以做到的。

落实经营责任制，对铁道部来说，就是要研究把政企边界划分清楚，把企业经营权放给铁路局，把责任和压力传递下去。部机关运输、综合以及其他有关部门，从思想观念、管理职能到工作方法都要有一个根本性的转变，自觉搞好服务，为铁路局自主经营创造条件。铁路局作为市场主体，要自觉承担起盈亏责任。1998年各局的盈亏目标已经确定，后门已经关死，各局对调整盈亏计划不要抱任何幻想。要真正做到立足自身，眼睛向内，不等不靠，积极主动抓好经营管理。从反映的情况看，各局在经营目标的落实上，尽管都层层分解下去了，但一些单位只是将财务收支指标逐级下达，与生产技术指标、质量效率指标结合得不够紧密、不够协调。各单位对经营目标的落实情况要进行认真的检查，进一步抓好细化落实。抓经营责任制的落实，铁路局长要负主要责任，领导班子共同负责，生产部门和经营部门共同落实。要坚持以经济效益为中心来加强对落实经营责任制的考核，一切经营活动都围绕提高效益来进行，生产指标、效率指标、质量指标、消耗指标都要转换成价值指标来进行考核，使盈亏指标真正得到

落实。

落实经营责任制，必须正确处理运输统一指挥与铁路局自主经营的关系。首先，确定铁路局是市场主体，铁路局实行独立核算后，运输组织指挥工作必须适应这一变化进行改革。运输指挥主要是为铁路局自主经营服务，要为铁路局落实经营责任制创造条件，搞好协调。其次，运输统一指挥主要是对跨局运输的指挥，各铁路局要坚决维护。这是因为，铁路运输具有联动的特性，而且跨局运输在整个运输中所占比重很大，为防止地域分割，保证大通道、大干线的畅通和能力的充分利用，提高全路运输整体效益；为保证在紧急、非常情况下调整运输组织的顺利进行；为保证完成国家重点物资运输任务，都需要实行统一指挥。因此，铁路局成为市场主体后，对运输统一指挥必须坚决服从，这也是维护各局自身利益的需要。因此，正确处理运输统一指挥与自主经营的关系，就是既要实现运输组织指挥为企业自主经营服务的重心转移，又要维护运输统一指挥的权威。这是深化运输改革必须坚持的一条重要原则。

运输指挥部门要更好地为铁路局自主经营服务，必须努力改进调度指挥工作，做到精心组织、精心指挥。很多事例说明，在运输组织中起关键作用的是调度指挥，在运输生产过程中潜力最大的也是调度指挥。要把扭亏增盈的目标落到实处，必须在提高调度指挥水平上狠下功夫。部运输调度指挥中枢，要不断提高科学指挥水平，准确掌握全路运输的变化情况，及时了解市场需求，有针对性地进行组织和协调，避免运输指挥上的盲目性。要加大运用经济手段调整运输组织的力度，能用经济手段解决的运输组织调整问题，要尽可能地用经济手段来解决。运用车的调整、分界口交接车、限制口的充分利用等，都要尽量通过经济手段来实现。充分发挥经济杠杆调节运力配置的作用，逐步实现按市场需求分配运力资源。要强化对调度指挥工作的考核激励，调度指挥人员的收入要与完成工作量紧密挂钩，激励调度指挥人员自觉提高科学指挥水平。

第二，净化收费环境，坚决取消乱收费。在运输市场竞争中，价格是旅客货主选择运输方式的首要因素。目前，铁路价外收费过多过乱，收费部门林立、名目繁多、交叉重叠、秩序混乱，导致收费总水平不断攀升，严重挤占了运价调整空间，失去了低运价的竞争优势。这是铁路运输市场份额丢失的一个主要原因。如果任其发展下去，铁路的市场将会继续萎缩，其后果不堪设想。更为严重的是，乱收费严重败坏铁路声誉，损害党和国家的形象，而且滋生腐败和腐蚀队伍。对这一孽生在铁路肌体上的毒瘤，如不下决心忍痛割除，将贻害无穷。我们对运输收费过多过乱的严重程度不可低估，对乱收费给铁路走向市场的影响和冲击不可低估，对乱收费给铁路乃至国家形象的损害不可低估，对乱收费对干部职工队伍的腐蚀不可低估。部党组认为，乱收费问题确实已经到了不彻底整顿不行的时候了。因此决定，立即采取果断措施，坚决进行整顿，彻底清除铁路开拓市场的自我束缚和障碍。对整顿乱收费这一事关铁路生存与发展的重大问题，各级领导必须统一思想，提高认识，高度重视，迅速行动，按照部的统一部署尽快抓出成效。

整顿乱收费，一要认识清醒，态度坚决。就是认清危害，下大决心，坚决地、不折不扣地贯彻部通知的规定，态度鲜明地反对乱收费，对不利于铁路市场竞争的各种收费要全面整顿，该取消的坚决取消，该降低标准的必须降低。整顿乱收费，许多单位的收入会减少，有的减少的可能会比较多，但从整体利益、长远利益出发，收入暂时受损失也要坚决整顿。二要领导负责，逐级负责。整顿乱收费由各位局长负责，亲自抓。这项工作很复杂，难度也很大，主要领导必须具体抓，一级抓一级，一抓到底，一项一项地抓落实。三要严肃纪律，严格奖惩。整顿乱收费要抓出成效，没有严格的纪律是不行的。对整顿工作做得好的要表扬，对行动迟缓、做表面文章、弄虚作假的，要严肃处理。对整顿走过场的，要追究主要领导责任。对有令不行、有禁不止，继续乱收费的，发现一起处理一起，是干部的撤职，是工人的下岗。四是

积极主动，扎实推进。各级领导一定要把整顿乱收费当作一项重要的政治任务来对待，采取强有力措施，按照部的统一规定，克服一切阻力，扎扎实实地把乱收费问题治理好。

第三，大力强化营销，增加市场占有份额。扭转运输下滑局面，扩大铁路市场占有份额，必须在强化营销上加大力度，尽快取得突破。

要从企业发展的战略高度来重视和加强市场营销。在市场竞争日趋激烈的情况下，加强市场营销已经成为关系企业生存发展的重大课题。应该肯定，这两年全路在加强市场营销方面做了大量探索和努力，也取得了很好的成效。但是，目前一些干部对营销的内涵还缺乏深刻的理解，对营销的地位和作用还没有真正上升到战略高度来认识，营销工作的开展还处在较低的层次上。当前强化营销，最迫切的就是要真正把市场营销作为企业求生存、谋发展重大的根本战略，作为企业经营活动的中心环节，摆上企业经营的重要日程，深入研究，整体考虑，系统设计。每个运输企业都要从各自的实际出发，系统地研究制定营销战略，保证营销工作有目标、有重点、有策略、有成效地开展，真正把铁路市场营销工作提高到新水平。

要通过改革优化企业内部组织结构，抓紧建立健全适应市场竞争需要的营销工作机构，强化运输企业的市场营销功能。现行的运输企业内部组织结构是在计划经济体制下形成的，构造功能上偏重于生产组织，本身就缺乏市场营销的功能，属于“橄榄型”的组织结构。市场经济条件下的现代企业，其内部组织结构应该是，精干生产组织部分，重点强化产品开发和市场营销功能的“哑铃型”结构。因此，铁路运输企业要实现由生产型向经营型的转变，需要对现行的运输企业内部组织结构进行改革和重构，逐步实现企业组织结构由“橄榄型”向“哑铃型”的转变。只有这样，才能从源头上解决重生产、轻营销的问题。部将结合机构改革，组建专门负责营销策划的工作部门，其主要职能是对全路营销工作进行组织、协调和服务，不以自身盈利为目的。各局都