

铁路客运营销要有新思路、新战略

Thoughts on Business Strategy of Railway Passenger Transport

高建男

(铁道部 北京 100844)

在运输市场日益激烈的竞争条件下,铁路客运在场所占份额正在大幅下降。1985年铁路客运量

占全国客运总量的19.8%,到1995年仅占全国客运总量的8.7%。铁路客运当务之急是“建立营销机

区边缘就有几个站。如果市郊铁路用一些支线通过市区形成快速轨道网,或用汽车专用线与这些火车站连接,可以改变城市交通单一的局面。这是一个投资少、见效快的方案。

2. 当务之急是设置公共汽车专用线

公共电汽车是目前我国大城市主要的客运交通方式。如果我们在现有道路上划出一条公共汽车专用线,其它车辆不准进入(全天或分时段),则可保证公共电汽车在专用线上快速行驶,从而成为“地面的准‘地铁’”。

设置公共汽车专用线是合理利用现有道路、投资少、见效快的公交方式。由于公共电汽车充分享有优先权,能以高效、快速和优质的服务来吸引沿线乘客,必将对缓解交通拥挤起重要作用。

利事业,由政府扶持发展,而不是把公交作为自负盈亏的行业全然推给市场。目前由于我国公交经营体制的原因,公共汽车公司为了盈利,添置一批小公共汽车在公共汽车沿线上抢生意;更为严重的是,在运营调度上把公共汽车发车间隔拉长,使公交服务水平下降,声誉降低,迫使人们采用自行车出行或乘坐小公共汽车。

上述严重制约公共交通发展的政策、体制若不调整,即使实行了公交专用线仍达不到吸引乘客的目的。因此建议在公交专用线上配置足够的公交车辆,提高发车频率,适当提高票价,同时取缔专用线上的小公共汽车。小公共汽车应另行安排、单独管理,只允许其在旅游路线及通往某些医院、商业中心及大型公共建筑的路线上运营。

3. 提高交通管理的科技含量

为保证专用线上公交车辆能在路口优先通过,需在车辆上安装无线电发射装置,在道路上埋设检测器,或采用GPS科技手段使路口交通信号在公交车辆行将进入路口时及时变更为绿色信号。同时在公交车站台安装交通情报信息显示板,将公交车运行状况显示给候车乘客;公交车还应采用无人售票装置,等等。目前国际上正运用计算机、通讯及电子技术手段解决交通智能化管理问题,取得了重要成果。我国应根据实际情况组织技术力量首先实行公共交通管理的智能化。总之要依靠科技提高公交管理水平、运行效率和服务质量。

4. 解决公交换乘的问题

解决好公共交通与其它交通工具的连接,使出行者换乘方便、减少出行时间是实现公交优先的关键之一。为此,在繁华商业中心区、居民集中住宅区,以及主要旅游点、火车站、地铁站都应建有公交枢纽站,并在公共交通车站附近设置中转性的自行车存车处及停车场。

(责任编辑 蔡德诚)

三、设置公共汽车专用线的几个关键问题

实施公交优先政策,设置公共汽车专用线不只是一项交通工程,而且也是一项社会工程。要真正发挥公共汽车专用线的运行效率,必须解决以下几个关键问题:

1. 全面规划城市主、次干道上公共汽车专用线路网系统

公共汽车专用线应形成网络,应在客运量需求调查基础上进行规划,而后分步实施。目前城市中相当大的自行车交通量是由于公交车速慢、不准时、等候时间长、乘客拥挤等原因而从公交方式中分离出来的。要将这部分出行量吸引到公交方式上,只靠一二条公共汽车专用线是不行的,必须依靠公共汽车专用线路网。专用线形成网络以后,更多道路的优先使用权让位给公共电汽车,使小客车出行不便,从而可以有效地削减交通总量。

2. 对现有的公交政策和管理体制进行调整

世界上所有国家都是将公共交通作为社会福

制,推进集约经营,拓展运输市场”。市场营销是铁路走向市场的一个全新的课题,需要理论准备、观念转变、机制转换、企业重构、组织更新、产品换代的探索过程;需要在经营理念、管理机制、发展战略、市场定位、产品结构、促销组合、营销管理等方面进行全方位的重新思考。

一、转变观念,树立以市场需求为导向的经营思想

我们知道,“铁老大”昔日的辉煌在于铁路旅客运输供给短缺,各方有求,“老大”稳坐。今天的困境是因为还没有放下“老大”的“架子”。稳固客运市场地位的出路在于把市场需求当“上帝”,把旅客货主做为“衣食父母”。这是毋须讨论的事实。过去在“卖方市场”条件下,铁路习惯从自身出发,“我开什么车,你就坐什么车”;现在已是“买方市场”,必须以市场为导向,树立“以用户和消费者需求为中心”的经营哲学。“用户和消费者需要什么,我就满足什么”,采用一切手段与方法来满足旅客需求,铁路才能在激烈的市场竞争中求得生存和发展。

需求是市场的基础,是交换的前提。我国各地区旅客运输市场需求存在很大差异,经济发达地区交通繁忙干线的过度需求、饱和需求同经济落后地区交通支线、市场竞争激烈地区的负需求以及全国范围的潜在需求、不规则需求同时存在。而市场营销的任务不仅是寻找和扩大市场需求,而且包括改变和引导市场需求,通过营销管理设法影响市场需求的水平、时机以及性质,以帮助企业实现其目标。营销管理的实质是需求的管理。

面对负需求,铁路营销的任务是分析旅客为何不愿意坐火车,以及研究借助运输产品的重新设计、改进和增加服务项目和积极促销活动来改变旅客的态度。

面对饱和需求,营销的任务是保持运输供给和服务的品质,并追踪旅客的满意程度,以确保企业的绩效良好;面对过度需求,营销的任务是“反向营销”,设法暂时或永久地降低需求。通过涨价、减少促销和服务这样的活动来减少需求。反向营销的目标不在于消灭需求,而在于分流、降低需求水平。

面对不规则需求,特别是运输高峰、非高峰季节,营销的任务是设法利用弹性定价、促销及增加或减少运输供给,或利用其他诱因,以达到管理需求的目标。

面对潜在需求,营销的任务是估计潜在市场的大小,并开发新的增长点,提供能满足潜在需求的有效运输供给和服务。

铁路一旦确立了以市场需求为导向的经营,就一定能够再现昨日的辉煌。

二、建立有效的营销机构,推进经营机制转变

营销机构对企业的重要性,在不同的企业有不同的表现。铁路不能因为客运市场份额下降,才被迫将营销职能暂时变得比其他职能更重要。如果铁路的目标是吸引旅客和保持旅客,营销就始终担负着特别重要的使命:在追踪市场需求,选择细分市场,优化运力资源,决定供给结构,确定供给服务价格和组织促销中起中心作用。营销战略往往就是铁路的经营战略,体现了铁路的使命、产品和市场。所以,铁路企业应将营销部门的任务定位在运输企业的中心位置,这是正确地了解和满足顾客需求所必须采取的措施。而旅客的实际满足度,直接受到铁路各部门工作绩效的影响,故营销部门在职能上应能有效地综合其他部门的力量,并引导其他职能部门,共同实现服务旅客的目的,以确保各部门互相合作来满足市场的需求。

铁路建立营销系统,不是简单地成立一个机构的问题,而是一场深刻的思想和经营观念的根本转变。由于职工长期习惯“铁老大”的作风,在传统惯性作用下,这种转变会成为十分艰巨的事;同时,铁路营销是在市场份额逐年下降的背景下提出来的,是在市场竞争中被逼出来的。这两个原因决定了营销机构在铁路的定位,必须从长远战略考虑,开始阶段必须建立权威的组织系统,才能在铁路这样一个内部分工很细、管理层次很多的企业中,有效地组织、协调、综合各层次、各部门、各方面的力量,共同担负起服务市场需求的目标,完成稳住现有市场、夺回失去的市场、开拓新的市场的重要使命。

三、选择旅客目标市场

铁路不可能满足所有的旅客,至少无法让所有旅客得到同样的满足。旅客的数量太多,其需求的种类也各不相同。对某些细分市场而言,铁路以其快速、方便、舒适的特点和运能大、能耗少、污染轻、成本低、安全好等技术经济优势处于有利的地位,可以选择比竞争对手更能满足旅客而且更有利可图的细分市场。

铁路旅客运输的市场细分,按旅客行程可分为短途、中途和长途市场;按企业分工可分为管内和直通市场;按旅行舒适度和旅行费用可分为硬座、硬卧、软座、软卧等多种按质论价的市场;按地理位置可分为东部、中部、西部市场,原地市场和中转市场,大城市之间、沿途市场;按旅行速度可分为准高速、快速、特快、直快、普客市场;按旅客身份、出行目的可分为公费、私费市场,民工、学生、旅游、团

体、会议、商务等市场。在市场细分的基础上,选择目标市场,一要看目标市场的规模和前景;二要看能否发挥铁路的优势,三要有可靠的运能资源做后盾。据此,铁道部应首选稳固拓展中长途客运市场,奋力竞争需求旺盛的短途客运市场的目标。各地区的铁路客运部门也应确定各自的目标市场。如武汉铁路分局提出:抓住会议、团体流,吸引旅游、中转流,竞争管内、短途流,盯住民工、学生流,满足春运、暑运、旅游“黄金流”。以此明确了现阶段自己在市场上的定位。

四、开发适销对路的有“个性”的客运供给

旅客列车是铁路联接市场和旅客的载体。通过它旅客的需求得到满足,铁路盈利的目的亦可以达到。为了更好地满足旅客的需求从而创利,铁路必须随着市场需求的变化,优化供给组合,调整供给结构,合理配置运力资源,从“减慢、增长、加密、升优、提速、衔接”等方面,不断地开发出新一代多种服务形式客运供给。替代一些过时的或处于衰退期的客运营销项目、营销方式,为市场提供多档次、多品种、多元化、多样化的客运服务:速度不同的普通快车、直通快车、特快列车和准高速列车;档次不同的普通、空调、卧铺、包房、豪华列车;头等厢、二等厢混编列车;特种服务的旅游列车、假日列车、会议列车、民工列车、球迷列车。目前,以北京、上海、广州、成都、郑州、武昌、西安为支点,在运行距离为1 000~1 500公里区段中,开行了64对夕发朝至的城市间优质优价列车、快速列车、特快列车。并在落实和完善列车运行图的基础上,编制了备用列车运行图,根据不同季节、节假日、客流高峰等因素,编制不同的客车开行方案,形成若干个灵活多样、能够及时转换、各方配套的分号运行图。以上新举措对保证快速适应市场的需求和变化起了良好作用。总之,要用优于其他交通工具的运输方式,用安全、快速、便捷、经济等高质量的特性去赢得市场。

五、放松票价管制,实行弹性价格

价格是市场上供求双方最具理智的行为指标。是决定铁路市场占有率与获利能力的最重要因素,直接影响和决定着铁路收益水平的高低,关系到盈利目标的实现以及长期发展的兴衰存亡。面对公路、航空、水运票价随行就市的严峻挑战,铁路要随时掌握竞争对手的价格水平和定价策略,要在国家允许的范围内,根据旅客的需求能力、需求强度、需求层次等实际情况,实行弹性票价、区域性票价、季节性票价、竞争性票价、生存性票价,如在市场竞争激烈和需求不足的区段实行团体票、预售票、往返

票、月票、季票等多种价格优惠政策,以吸引客流,实现市场占有率和利润最大化的双重目标。

六、改革客票销售办法,积极开拓路内外多种销售渠道

把生产的产品以公平、合理的价格卖出去,是企业的头等大事。为此,各企业不惜功本,大力开辟自己的销售渠道。联邦捷运公司颇具创意的庞大营销系统,使该公司成为美国小包裹运送行业的魁首。我国航空的售票系统的渠道多样性、技术先进性、方便灵活性,既对铁路是挑战,又是一种启发。由于客运产品是边生产边消费,具有不可储存的特点。因此,客票销售显得特别重要。铁路长期实行票额计划分配,一时间火车客票成为最紧俏的“商品”,根源在计划体制;现在客票是车下短缺、车上多废,毛病也在计划。解决问题的出路,在于转变机制,使客票销售从计划分配转向市场经营,即由独家销售转向多渠道、多元化销售;由单一支付方式转向支付手段多样化;建立适应市场需要的以铁路销售为主,特许销售、联合销售、代理销售为辅的网点分布广泛、技术手段先进、方便灵活的客票营销网络。该网络应有覆盖全路的计算机客票发售和预定系统,逐步实现全路连锁销售,具有全国范围内的客票远期预售、异地预售、中转预售、往返预售、电话预售和直销等多种服务功能。铁路内部应由现行的票额计划分配、有偿占有逐步转向模拟市场运行,在客运系统内实行层层公开招标,确认经营资格,核定售票基数,申报季节变量,统一“批发价格”,当期预收票款,各站自主零售,定期评估资信等级。

铁路可以确定辅助销售渠道成员。一是可选择对铁路客流有经营需要和依赖关系的行业、单位、个人做零售商,如大宾馆、旅行社。采取公开招标的方式从他们中间挑选资信良好者确认其特许经营的资格,在考虑网点布局合理的基础上,用经济合同的法律形式规范双方的行为,采取自愿申购、协商限额、固定车厢号位(以利监督)的办法,以“批发价格”销售给他们,并定期评估信用。这对铁路来说,是成本较低、效率较高的一种方式。这种方式的缺点是:网点少难以产生作用,网点多增加了评估和控制的难度;在车票紧俏时,也会使铁路失去某种弹性。铁路方面是否甘心受合约限制,照约批发?因此,决定采用这种方式时铁路要全面考虑,留有余地。二是可选择与铁路业务联系密切或有资源合作的行业共生营销、同享利益,如航空、邮局、银行、公交部门。主动争取和他们互用销售网点或互相做代理业务。这种方式的好处是显而易见的。问题是铁路方面主动放下“架子”后,对方是否也能放下

“架子”。况且,铁路的网点较少,条件不对称等,不容易达到预期目的;租用对方的窗口,则成本较高。

七、选择促销策略,强化促销手段

现代市场营销离不开恰当的促销手段,铁路的促销要致力于建立长期的旅客需求,以及引导对铁路客运品位的偏好及感情。在市场上建立长期的铁路客运产品的品牌形象,要制定全国统一的“铁路售票标志”,在所有客票销售处悬挂,达到白天明显、夜间醒目,使其逐步成为无处不在的无形资产。

在常用的四种促销工具中,过去铁路运用最多最好的要属公共关系工具。通过新闻界的各种大众传播媒介,大张旗鼓地宣传铁路。1996年通过新华社、《人民日报》、《经济日报》、《中国青年报》、中央电视台以及中央人民广播电台的《新闻联播》、《新闻调查》、《焦点访谈》、《东方时空》等全国性新闻单位和重要栏目报道了铁路的各类稿件达8000多篇,为铁路赢得了良好的信誉。今后应有意识地配合铁路营销战略,把促销组合的重点放在公共关系上,灵活运用公共关系的各种工具,包括新闻发布会、记者招待会、成果展览会、服务明星报告会、旅客代表座谈会;请各界知名人士视察铁路、定期走访、回答咨询;向社会公开路风查处事件;向当地政府定期通报铁路重要工作进展;为社会公益事业(如希望工程)捐款,等等。

利用广告宣传铁路产品,在铁路的历史上几乎是空白。1996年北京、广州、上海等地铁路部门的广播、电视播放近期火车客票信息,令那些为买票发愁的人们大吃一惊,公众对铁路刮目相看,产生了新奇的社会效果。这说明使用广告宣传,是铁路投入市场竞争的有力武器。

在销售促进中,人员推销在铁路更具优势而显出不同的意义。近18万一线客运职工,每天接触近280万旅客,都在无形地发挥人员推销的作用。例如,一些优秀客运职工倡导的,做“老年人的子女,残疾人的拐杖,小朋友的阿姨,广大旅客的向导”,为铁路赢得了信誉。一支素质良好的客运职工队伍,在市场竞争中具有举足轻重的作用。

销售促进在整个促销组合中扮演了极为重要的角色。广深公司举行一次客票“买一送一”活动,就是这样的促销实践。在多种促销工具中,铁路可选择“拉式”促销策略,重点是引起社会注意、刺激旅客“马上选择”、维持及奖励长期老客户,如在某月实行“双休日”票价、某日出售列车开行“周年”特价纪念客票、不定期票号摇奖、幸运旅客、凭客票优惠购买或赠送印有列车和车站名称的广告特赠品。也可选择“推式”促销策略,鼓励和坚定地支持营销渠道成员,如在一定阶段实行售票折让、销售津贴、

合作广告、售票竞赛等等。

需要特别指出的是,铁路当前所面临的重大营销问题之一,不仅是诸如观念问题,机制、机构问题,产品、票价、渠道、人才问题,还有一个特别重要的问题,就是应该花多少钱从事促销。这是个不小的数目,说清这个数不是件容易事。尽管人们知道健力宝年年巨资赞助体育项目,同时又再创为希望工程捐款1000万的义举;1989年麦当劳公司花了7.28亿美元做广告后,仍愿意再花大价钱开展公共关系促销,定期为它的快餐连锁店举办百万美元赠奖活动,但临到铁路要花这个钱的时候,人们难免问,有必要吗?事实是,铁路过去花在公共关系上的钱并不少,只是没有列在营销的科目上。客运营销部门在讨论全盘促销预算的时候,有四种方法可供选择,一是量力而行法;二是销售百分比法;三是竞争看齐法;四是目标任务法。四种方法各有千秋、各有利弊,可以结合铁路情况,合理制定预算。

八、大力培养人才,实施全员营销战略

企业竞争,实际是人才的竞争。“科教兴国”之路,实质是“人才兴国”之路。聚才就能聚财。铁路发展到今天,培养了大批专家,有一支50多万人的知识分子队伍,但缺少市场营销专业人员。铁路要发展,必须“以人为本”,把人才放在第一位。把人事管理转到人力资源管理上来。采取多种措施,大力培养市场营销人才,是铁路走向市场、竞争取胜的一项十分紧迫的任务,可采取长短措施并重的方针。主要措施有:选择铁路院校增设工商管理学科,调整学科学生比例,增加工商管理专业招生数量,鼓励其他学科学生参加工商管理第二学位学习;在运输管理、客运管理、财务管理、人事管理队伍中选拔有发展潜力的青年知识分子分别按三个月、半年、一年、两年到大学、中专学校学习营销专业;按市场营销的要求,对客运管理干部和职工进行强化培训,更新干部职工思想观念和知识结构,尽快建立一支经过系统培训的应用型客运营销队伍。为实施全员营销战略做好思想、技术、知识准备。

铁路实施全员营销战略,既是现代市场营销的要求,也是铁路客运做为服务行业的无形性、不可分离性、不稳定性、易消逝性特点决定的。同样的一种服务其质量由于提供者、服务时间、地点和方式的不同,而有很大的差别。旅客不仅以技术质量而且还以职能质量判断服务质量。客运人员素质和表现构成了铁路服务产品的重要部分。他们和旅客间的互动关系成为铁路营销的特色。每个铁路人员的言行举止都与旅客发生互动营销作用。正是这个原

(下转第61页)

台湾高等院校具备很强的科研能力和科技论文产出能力。台湾大学能在SCI、ISTP和EI3个检索系统中获得论文数排行第一名,更显示出该校雄厚的科研基础与宽广的研究领域。

五、简要分析

自1989年以来,台湾被3个检索系统收录的科技论文总数持续增长,连登12个台阶,进入世界前18名,值得我们关注。

目前台湾正在重点研究开发8项关键技术:光电子、计算机与软件、材料技术、传感技术、工业自动化、节能技术、资源开发技术和生物技术,反映了台湾以高新技术为主,信息技术领先,并力求与国际先进科技发展潮流接轨的技术政策目标。目前台湾研究与开发经费在GNP总值中所占的比例接近2%,到2002年预计要达到2.8%。

台湾重视基础与应用科学的研究,重点发展高技术产业。1995年,台湾被3个检索系统收录的科技论文中,工业技术学科论文占44.33%,基础与应用科学论文占40.36%,医学学科论文占14.31%,农林牧渔学科论文占0.57%。1995年,在3个检索系统收录的台湾科技论文13028篇中,SCI收录的论文数占54.8%,ISTP收录的论文数占12.2%,EI收录的论文数占33.0%。由此可以看出,台湾在重视基础与应用科学研究的同时,优先发展新兴的高技术产业,在把高技术转化为商品和生产力,尽快应用于工业生产方面也取得了显著的成绩。

台湾采取科研投入高度集中的政策,取得了良好的效果。台湾大学、清华大学、成功大学、交通大学以及中央研究院、工业技术研究院几乎承担了台湾科研产出的60~70%(按国际论文产出计算)。台

湾地域狭小,人力、资源相对有限,结合实际情况,采取集中力量,重点突破,力争在有限的领域内达到世界领先地位的政策,确实收效显著。我们大陆在许多方面机构重叠,重复引进,造成科技投入的闲置和浪费,应该学习台湾这方面的成功经验。

台湾科研生产的“主力军”是高等院校。1995年,台湾高等院校产出的科技论文数占3个检索系统收录台湾科技论文总数的83%,而研究机构产出论文数仅占10.33%。由此可以看出台湾高校的科研实力。

台湾集中科研投入,重点发展几所“名牌”大学,并制订一系列加强运用高级科技人才的方案和积极引进、延揽海外人才的措施,使这几所重点高等院校人才辈出、资源雄厚。据统计,台湾科技研究人员中,博士主要集中在高等院校,大约占77%之多,博士一般优先考虑的就业对象也是学校。良好的科研环境与高水平人才的云集,使台湾高等院校成为台湾科研产出的主力和经济发展的支柱。我国大陆的高等院校几倍于台湾省的高等院校,如何学习台湾高等院校的成功经验,真正发挥大陆高等院校的科研能力,是值得我们认真思考的一个重要问题。

参考文献

- [1]中国科技信息研究所,我国台湾省发表科技论文情况分析,中国科技论文统计与分析,1993年,P79~82
- [2]中国科技信息研究所,台湾省科技论文数快速增长的原因初探,中国科技论文统计与分析,1994年,P73~81
- [3]台湾加强运用高级科技人才方案,海峡科技与产业,1996(2)
- [4]王宇、沈本久,赴台考察有感,海峡科技与产业,1996(6) (责任编辑 孙立明)

(上接第49页)

因,过去铁路和航空、宾馆一样在人员选拔和培训上花了不少钱,训练人员为顾客提供一致而亲切的服务。但是,铁路这个目标还远远没有达到,还必须花大力气,从职工转换脑筋、转变用工制度、转变选人标准、转变培训方法、转变分配制度等方面做艰苦细致的工作,建立一支适应全员营销需要的客运职工队伍,才能在市场竞争中立于不败之地。

全员营销战略,不仅是专职营销人员和客运部门的事,而且是铁路所有成员的共同任务。如果铁路准备提供高质量的客运服务,所有的部门和职工均须以旅客为导向。

只有在所有支持客运服务的部门以及员工的共同合作下,客运部门才能为旅客提供满意的服务。美国著名营销专家科特勒说:“内部营销必须超越外部营销”,“必须使组织中的每一个人都致力于

营销”。市场营销是铁路走向市场的必然选择。铁路在满怀信心跨入21世纪的进程中,应在市场营销的题目上做出令世人称道的新篇章。

主要参考文献

- [1]菲利普·科特勒,(美)加里·阿姆斯特朗,营销学原理,上海译文出版社,1996年
- [2]韩杼滨,“加快两个转变,拓展市场经营,把铁路改革与发展推向一个新阶段”,1997年
- [3]孙永福,积极推进铁路两个根本性转变,铁道经济研究,1996年(3)
- [4]刘志军,“深化运输改革大力拓展市场,加快推进铁路运输两个根本性转变”,1997年
- [5]常国治,铁路客货运输产品营销战略研究,铁道经济研究,1996年增刊
- [6]童安炎,铁路客运的根本出路在于改革,铁道经济研究,1996(3) (责任编辑 王宏章)