

德国铁路客运营销特点及思考

唐述春：原北京铁路分局，副总工程师，北京，100005

摘要：德国铁路客运营营销在竞争战略、站车服务、客票销售、换乘衔接、晚点赔偿等方面具有鲜明的特点，处处体现了以人为本的服务理念。针对我国铁路实际，从坚持提速战略、更新技术装备、统筹车站规划、提供人性化服务四个方面提出做好我国铁路客运营营销的建议。

关键词：德国铁路；旅客运输；客运营营销；服务质量

1 德国铁路客运近况

1994年德铁实行改革，成立了德国铁路股份公司（Deutsche Bahn AG），公司内设路网、长途客运、短途客运、货运四个独立核算的事业部。1999年在原事业部基础上组建了路网公司（Netz AG）、货运公司（Cargo AG）、旅行和旅游公司（Reise & Touristik AG）、短途客运公司（Regio AG）、车站和服务公司（Station & Service AG）五个全资子公司，其中旅行和旅游公司主要经营长途旅客运输，短途客运公司经营区域内和城市内的旅客运输。为优化组织结构、提高内部效率和明确市场目标，2003年11月，德铁将旅行和旅游公司（Reise & Touristik AG）的服务职能剥离出去，更名为长途客运公司（Fernverkehr AG），核心业务是长途客运。

1.1 客运设备

截至2003年底，德国铁路营业里程为35 593.4 km，其中电气化里程为19 378.2 km，共有客运车站5 665个。客车总数为10 820辆，其中长途客车2 882辆，短途客车7 938辆。旅客列车定员合计为144.4万个，其中长途列车定员23.3万个，短途列车定员121.0万个。

1.2 客运运营

2003年末，德铁共有客运员工

68 180人，其中长途公司25 577人，短途公司42 603人。长途客运产品包括ICE高速列车、IC城际列车和EC欧洲城际列车等。短途客运产品包括RE地区特快列车、RB地区普通列车和S-Bahn城市列车等。每天开行旅客列车30 191列，其中长途列车1 302列，短途列车28 889列。2003年旅客发送量为16.82亿人次，同比增加1.5%，旅客周转量为695.34亿人·km，同比下降0.4%，当年客运收入111.57亿欧元，同比下降0.2%。

2 德国铁路客运营营销特点

德铁以人为本

德国铁路从1994年改革距今已有10年多，在经济不景气、市场需求下滑和竞争激烈的不利状况下，坚持以人为本，以旅客需求为导向，积极采取多种营销措施，不断提升服务水平和服务质量，市场份额稳中有升，从1990年的6.2%上升到了目前的8.0%左右，2003年德铁客运发送量比改革初期的1994年增长了17.6%。

2.1 组合型的竞争战略

德铁客运的公司战略采用的是成长型竞争战略，通过不同竞争战略的组合，实现了核心能力的内外扩张，不断满足旅客需求。

（1）实施加强型战略。根据市场需求，德铁不断开发如ICE系列高速列车等客运新产品，满足旅客对速度

的需求，同时也能从新客户群中获得更大收益，逐步偿还旧债，实现盈利。积极开拓国外市场，满足旅客对国际联运的要求，并邀请欧洲其他国家的运输企业介入德国境内的旅客运输，通过请进来走出去，实现产品扩大化，激发企业自身活力，更好地为旅客服务。

（2）坚持产品多元化。德铁客运产品不仅包括长途、城际客运，还涵盖了城市内地铁和巴士运输。经济的不景气、市场需求的疲软和低成本航空公司的竞争使德铁长途旅客发送量、客运收入在2003年同比分别下降了8.6%和11.4%，亏损4.61亿元，而短途旅客发送量、客运收入同比却分别增长了2.3%和4.7%，实现利润4.27亿欧元，其中仅巴士公司收入就增长了4.5%。在方便旅客出行的同时，产品的多元化也较好地防范了市场风险。

（3）开展战略合作。开展战略合作是企业核心能力的外扩张，德铁积极和航空、地铁、巴士等竞争对手以及旅馆业开展合作，持机票的旅客可以免费乘坐本地到乘机地的火车，持通票的旅客可以在国铁、地铁、巴士间直接换乘，旅客住店期间，可持酒店签发的凭证免费乘坐巴士、地铁和城铁，实现了客流的互通，既大大方便了旅客，也通过清算增加了收入。

2.2 细致入微的站车服务

德铁在站车服务上实行的是差异化战略，努力满足不同旅客的需求，注重在旅客心目中塑造一种与众不同的良好形象。

（1）方便的行程安排。旅客到窗

口买票时,如果难以决定行程方案,计算机系统会根据旅客的乘车日期、到站、返回日期等信息**自动生成多种行程方案组合**(包含相应的票价)供旅客选择。快车组合票价较贵,快慢车组合则相对便宜。在列车上,旅客可免费获得车次别的旅客列车时刻表。该时刻表的内容包括本次列车所有到站的换乘列车时刻,以及每个到站所能提供的诸如汽车、自行车出租、行李搬运、旅游咨询等各种服务提示,为旅客合理安排行程提供了很大的方便。

(2) **人性化的服务设施**。一是开放式的乘降。德国所有车站均为“开放式”车站,没有人检票,站台上**有自助检票机**,列车上有少量列车员查票。列车车厢门在到站停稳后自动解锁,旅客自己开关门,客流上下车、进出站疏解非常迅速。二是实用的硬件设施。站台上设有电话、自动售货机、推送行李的小车、SOS求助设施等随时为旅客提供服务。一些车站还**配备了行李自动寄存系统、铁路出租汽车服务**。长途列车座椅按人体工程学设计,头枕左右侧有突起的支撑,旅客打盹时不会影响身边的其他旅客。三是方便的**无障碍设施**。车站在醒目位置设有垂直电梯,所有台阶处均有坡道或自动扶梯。列车车厢过道、通过台面平整,残疾人厕所空间宽敞,极大地方便了残障人士、年老体弱者、携带孩子和笨重行李旅客的出行。

(3) **周全的服务信息**。一是车站都装有醒目的引导揭示,为旅客提供城市交通、售票、列车编组、列车时刻等各种详细的服务信息,使乘坐列车的旅客能最大限度地利用好各种运力资源。二是在站台上端显示屏上及时显示将要或目前正在办理的列车信息,包含车次、始发终到站、本站到发时间、列车正晚点情况等,如晚点会显示晚点时间数。三是列车有醒目

的席位使用显示。ICE列车车窗上方都有小屏幕,显示对应座位已在某个区间被预订,不显则表示没有被预订,可供未预订席位的旅客使用,避免了旅客之间因座位而引起的纠纷。车门侧壁上设有电子显示屏,随时标出列车前进方向、时速、到站时间等信息,让旅客一目了然。

2.3 灵活的客票销售

2002年底,德铁推出了新的票价系统,但由于部分票价偏高,导致旅客流失。为了更好地吸引客流,德铁推出了多种票价优惠政策,并努力使旅客能更方便地获得**提前购/非高峰**

(1) **多样化的票价优惠**。一是**提前购票**的优惠。提前一周买非高峰期的往返票,可优惠50%,提前三天买往返票、固定车次,可优惠25%。二是**非高峰期的票价优惠**。由于很多人家庭和工作地在不同的城市,周末需往返乘车,所以铁路周一、周五、周日的客流量非常大,车厢基本满员,而平时车厢则很空。德铁在非高峰期实行非常优惠的票价,促使部分旅客调整出行日期,缓解高峰期的客流压力。三是**乘坐次数**的优惠。旅客乘坐德铁列车次数累计到一定数量时会获得优惠卡,在任何地方买票可以打折,并且可在国内40多个城市免费乘坐当地的公共交通。

(2) **多渠道的售票方式**。德铁旅行中心、德铁授权的**旅行代理、自动售票机、互联网、呼叫中心(Call Center)**以及在列车上都可以为旅客提供便捷的售票服务,特别是利用互联网开展的e-ticket业务,非常受旅客欢迎。**德铁网**(www.bahn.de)是欧洲点击率最高的旅行网站,平均每天的访问者为80万人次。旅客网上购票时,可以在输入信用卡号后直接打印出票,或者去车站自动售票机查询到自己的票后付钱出票,网上购票快到期后可以续购,原票不作废,可以继续使用。

2.4 便捷的换乘方式

由于大部分旅客需经过一次或几次换乘才能到达目的地,为使旅客换乘更加方便,德铁积极采取措施实现各种交通方式的良好衔接,努力发挥交通运输的整体优势。计划于2006年德国世界杯竣工的柏林新火车站是联系德国东西部的重要交通枢纽,德铁从规划上充分考虑了旅客换乘的方便快捷。车站共有12股道,其中8条用于铁路,2条用于地铁,2条用于城铁,铁路、城铁、地铁和高速公路合理布局,形成了五层立体交通。从最高处铁路到最低处的地铁,换乘距离有430 m,而旅客通过方便的电梯系统仅需走行几十米,非常人性化。作为德国西部最重要的建设项目科隆—法兰克福高速线组成部分之一的科隆波恩机场新火车站,已建成投入使用。该车站通过立交方式,很好地将铁路高速线和候机楼、地铁、城铁、机场公路连接起来,实现了铁路、公路、航空立体交通的配合,极大地方便了旅客的出行。

2.5 积极的晚点赔偿

德铁旅客列车经常由于设备故障、线路病害而晚点,特别是2003年上半年尤为严重,习惯以分钟为单位计算行程的德国旅客对此非常不满。表1显示了城铁(S-Bahn)正点率和旅客满意度的变化关系,2001年正点率上升了0.2个百分点;旅客满意度上升了1个百分点;到2003年,正点率下降了0.9个百分点,则满意度随之下降了6个百分点。

表1 德铁2000-2003年正点率及旅客满意度

年份	2000	2001	2002	2003
正点率	97.0%	97.2%	96.9%	96.0%
旅客满意度	30.0%	31.0%	31.0%	25.0%

为了重新赢得旅客的信任,除了采取各种措施减少设备故障外,德铁还主动修改规章,决定自2004年10月起实行晚点赔偿,规定长途列车一旦

因为铁路的原因晚点超过1 h, 德铁将向旅客提供一张相当于原票价20%的“优惠券”作为补偿。旅客或者是在列车上直接得到优惠券, 或者是在下车后两天内到各地车站的服务中心领取优惠券。凭着这张优惠券和相关的车票, 旅客在一个月之内再次到车站或德铁指定的售票点购买车票时, 可以得到相当于优惠券面值的减价优惠。如果旅客在列车晚点后一个月内没有再次乘车出行的计划, 则可以要求德铁提供一张一年有效的优惠券, 以便下一次购票时使用。如果旅客因上一趟列车晚点而错过换乘下一趟列车, 并且到当天晚上12:00以前等不到合适的车次时, 德铁有责任提供不超过80欧元的出租车费或酒店住宿费。

3 做好我国铁路客运营的思考

德铁客运营销措施处处体现了以人为本的服务理念, 这对我国铁路搞好客运营销、实现客运跨越式发展启示很大, 建议从以下几个方面努力。

3.1 坚持提速战略, 丰富产品结构

在确保安全的前提下, 速度是铁路运输质量和竞争力的核心, 是提高铁路市场份额的根本。近20~30年来, 德铁一直把提高列车速度作为一项重大发展战略来抓, 坚持不懈地致力于既有线改造和高速线建设, 大大提高了德铁在运输市场的竞争能力。我国铁路已经成功实施了第五次大面积提速调图, 时速160 km以上的线路里程大幅度增加, 推出了一站直达特快列车, 进一步适应了运输市场的需求。但要想在竞争日趋激烈的运输市场中赢得主动, 占领先机, 必须继续坚持提速战略, 加强既有线的提速改造和客运专线的建设, 逐渐形成方便、快捷的高速网, 充分发挥铁路中长途运输的优势。此外, 客运专线的建设使得短途运输公交化成为可能。

德铁涉足地铁、巴士运输的多元化战略提示我们, 应该在长三角、珠三角、京津等运能有条件的地区发展城际快速客运, 以公交化、安全便捷等特点增强铁路短途客运市场竞争能力, 不断丰富客运产品结构。

3.2 更新客运技术装备水平, 提高服务质量

先进的技术装备是为旅客提供人性化服务的基础。德铁的列车、车站、售票处可以通过计算机网络技术为旅客提供大量的实时参考信息和便捷的售票服务, 高速列车在既有线以较高速度通过小半径曲线或侧向道岔时车内旅客没有明显的不适感等, 都充分显示了德铁在技术装备上的先进水平。我国铁路一方面要加快客运服务信息系统的建设, 结合客票软件的升级, 为旅客提供全方位的服务信息, 实现购票方式、支付方式的多样化, 进一步扩大客运营销能力; 另一方面, 第六次大提速部分的线路和即将开工建设的客运专线的列车速度都将达到或超过200 km/h, 应利用这一契机, 积极引进发达国家的先进技术, 并结合我国铁路第五次大提速以来新型机车车辆中出现的新情况、新问题, 通过消化吸收和自主创新, 生产使用高质量的机车车辆, 尽快缩短与发达国家铁路在先进技术领域的差距, 提高旅客出行的方便性和舒适度, 体现铁路的人文关怀。

3.3 统筹规划车站建设, 实现良好衔接

不同交通方式间的良好衔接是为旅客提供良好服务, 发挥综合交通整体效能的关键。德国铁路现有的车站和未来建设的车站都力求使各种交通方式的衔接越来越方便, 在法兰克福机场修建的铁路车站成为集散民航客流的重要交通工具, 与民航实现了双赢, 是系统优化的一个范例。我国的

铁路车站是封闭型的, 起不到近郊及市内交通枢纽的作用, 比如北京站、北京北站和地铁、城铁相距很近, 却没有实现方便的衔接, 给旅客出行带来了很大的不便。2005年铁路将开工建设的武广、郑西、石太、京津等9个客运专线项目, 北京地区年内将要开工的北京北站改造、北京—北京西地下直径线等重大工程, 都需要主动和地方政府协商, 统筹规划城市交通, 实现铁路与城市地铁、轻轨、公交等设施的互联互通, 最大程度地方便旅客换乘, 实现快速集结和疏散, 通过合作达到多赢, 形成方便快捷、各种交通方式有机衔接的综合交通体系。

3.4 提供人性化服务, 以人为本

德铁客运的人性化服务体现在产品的设计、销售、使用等各个方面, 车站大量的自助设施、列车上宽敞的残疾人厕所、平整的通过台、列车晚点旅客可以得到经济补偿等面向客户的客运站车服务方式和服务设施充分体现了操作简单、流程合理的人因学、工效学、人性化思想。我国铁路客运在人性化服务方面还存在不小的差距, 旅客对站车硬件设施以及退票费偏高、晚点不赔偿等规章制度方面还有不少意见。第五次大提速庞巴迪、25T新型客车的使用, 绿皮车翻新改造, 北京、北京西站“树标塑形”等一系列重要措施, 使我国铁路客运站车设备设施在体现以人为本方面取得了新的突破。社会越发展, 人们对服务和设备质量的要求也就会越高, 我国铁路要坚持适应人类全面发展的要求, 突出人性化设计, 进一步制定具体的推进计划, 以点带面, 尽快在全国主要客运站车实现人性化服务, 提供符合人性化要求的客运产品, 最大限度地地为旅客创造良好的服务环境。

责任编辑 杨倩

收稿日期 2005-02-18