

汽车客运驶向何方

——来自青岛的调查

本报记者 刘成

汽车客运曾是人们出行的重要方式。不过现在变得不一样了，随着人们出行习惯的改变，曾经热闹的客运站变得有些冷清，甚至有些被迫关停。汽车客运服务供给的结构性矛盾有没有解决之道？城市汽车客运站如何在转型中突围？记者带着诸多疑问，来到我国道路客运行业的发端地山东青岛市，看一看这里的客运行业有哪些新探索。



青岛汽车东站内整装待发的客运车辆。
李龙飞摄



随着高铁、私家车、网约车等多样性出行方式的兴起，以及人们对出行时效性、便利性、舒适性有了更高要求，曾经“火爆”一时的汽车客运站正面临着前所未有的冲击。面对客源、营收出现断崖式下降，汽车客运行业陷入迷茫。

日前，交通运输部等11个部门和单位联合印发通知，就推进汽车客运站转型发展部署相关工作。有着百年客运发展史的山东青岛是最早尝试汽车客运站转型的城市之一，面对客流下降等共性问题，这座城市做了哪些应对？未来又将如何发展？经济日报记者近日深入青岛市多个汽车客运站展开调查。

转型新赛道

我国道路客运行业发端于1907年的青岛。1910年，中国最早的汽车站——馆陶路汽车站在青岛诞生。如今，在青岛馆陶路和陵县路路口，这座百年汽车站仍保有原来的风貌，依然有人群来来往往，但这里已不再是青岛汽车客运中心，甚至不再是一座具备乘车功能的车站，其原因不外乎乘客骤减、经营困难。

馆陶路汽车站停运并非个例。放眼全国，多地也纷纷出现汽车客运站关停情况，传统道路客运正面临着前所未有的挑战。

记者来到青岛东站时，看到售票处只有零星几位乘客。从事家政工作的吕永琴买了去青岛莱西市的客车票，票价为35元。因为搭乘高铁需要换乘，所以客车成为其出行首选。不过在她看来，如果高铁直达家门口，自己也有可能改变出行方式。

“市际、省际客流被高铁分走，仅剩的‘一城’又被私家车和网约车蚕食，突如其来的新冠疫情更是给长途客运行业重重一击。”青岛汽车总站站长李晓明介绍，汽车东站相比以前客流总体较为平淡，已由曾经高峰时段的4300余人次跌至1200余人次，年收入从3300余万元断崖式下滑到700余万元。

开往青岛平度市的班线曾是汽车东站的“黄金路线”，但自从2020年潍莱高铁通车后，客车司机侯卫国便感受到了明显变化。高铁开通前，他和同事每天开31座的大巴车要跑两个来回，每趟载客量都在80%以上，高铁开通后客流直线下降，到今年“五一”假期前，载客量只有20%至30%。

“其实，这种困局我们早有预料。”青岛城运控股交运集团副总经理于亮感触颇多，自2015年青岛进入“高铁时代”以来，客运与高铁客流就逐步呈现出此消彼长的态势，多个客运站站点深陷经营困境。

“与其坐困愁城，不如求新寻变。”青岛城运控股集团副总经理彭丽华说。从2015年起，交运集团加大探索创新路径力度，将自救触手延伸到客运服务以外。根据战略调整，同年，馆陶路汽车站变身为中国道路交通运输行业第一个由企业筹办的专业性博物馆——青岛道路交通博物馆，开启了交通文化转型之旅。

“这座博物馆占地面积为1.8万平方米，展品687件。以道路交通发展为主线，通过实景还原、趣味体验等展陈方式让大家了解我国道路交通发展历程，展示了青岛作为近代中国道路运输发端地的亮点。”记者来到青岛道路交通博物馆时，恰好看到馆长刘增平在做讲解。

“这座老车站就是半部中国道路交通

史。”刘增平指着馆内藏品动情地说，“馆陶路汽车站之所以能够成功转型，离不开其独特的历史底蕴。”

自开馆以来，青岛道路博物馆共接待中外游客120万人次，目前被评为国家AAA级旅游景区、国家三级博物馆、全国交通博物馆十佳文博馆。今年4月，青岛道路博物馆新添2座展馆，分别为“红石精神”文化馆和交通安全主题馆。

刘增平介绍，在青岛市交通运输局牵线搭桥下，今年青岛道路博物馆还被纳入青岛交通文博联盟。交通类博物馆抱团发展带来了源源不断的客源。

馆陶路汽车站的成功转型为交运集团提供了更多发展思路。2019年，交运集团在青岛市北区政府帮助下，利用利津路车站的地理优势，将转型目光投射到环保产业。

“我们公司是由交运集团、青岛北洁环境卫生有限公司、深圳市粤能环保科技有限公司三方参股共同成立的混改企业。”交运北洁（青岛）环境有限公司副总经理高瞻介绍，依靠粤能环保的科技实力，交运北洁在2020年拿下了青岛市北区垃圾分类和环卫作业市场化服务采购项目。“现在我们主要负责青岛市北10个街道的垃圾分类和环卫一体化项目，服务25.46万户居民。”高瞻说。

目前交运北洁还在加大力度研发完善智慧环卫大数据指挥平台，通过实现全过程智能化大数据信息实时采集，与政府管理平台进行数据联通、实时共享。“将来这套系统跑通后还会向外辐射，又将是一个新的赢利点。”高瞻说。

于亮告诉记者，更改赛道的创新路径让交运集团初尝甜头的同时，也面临更大挑战。馆陶路和利津路车站都属于小站，转型相对易操作。但对于一些大站要想实现转型升级就如同“大象转身”，转不好反而会加快关停速度。

难度升级，深陷经营困境的大型车站何去何从？

挖潜稳客流

“过去，我们站的售票窗口开了十五六个，现在只剩下两个；线路在顶峰时期有300多条，每天发送500多班次，现在只有100多条线路，一天最多发车230班次。”说起今昔对比，青岛长途客运站副站长陈健的声音略显低沉。

采访间隙，记者看到即将启程发往江苏沭阳县的大巴车上座位空了一半，司机登车后看了一眼稀稀拉拉的乘客，便一脚油门，载着满车的落寞驶离车站。显然，他对此类情况已经司空见惯。

青岛长途汽车站这样的大型车站该怎样转型？“客运服务具有一定的公益属性，有时不能只算经济账。”于亮认为，对于仍然依赖客运出行的农民工、老人、学生等群体而言，客运站存在的必要性。但是，由于客运站的经营模式相对单一，“定时定站定线路”与乘客需求之间出现错位与脱节，客运站正在被部分刚需人群慢慢抛弃。如何将基础客流紧紧抓住，成为目前转型的关键。

要想留住乘客，先要升级服务。近年来，青岛汽车总站管辖下的青岛长途汽车站、青岛汽车北站、青岛汽车东站建立起“线上线下”融合出行服务平台。掌上车站的网络搭建已颠覆传统客运站的固有服务模式。旅客通过微信购票小程序、手机APP等途径在线购票，或在站内自动售票机购买电子客票。



在青岛所有的一级站，乘客通过人脸识别便能进站乘车。准备回济南莱芜区老家的徐子安，在到达青岛长途汽车站前就通过微信小程序买了车票，不到10分钟便坐上了青岛到莱芜的大巴车。

除了丰富线上购票方式外，青岛汽车总站还根据客运转型发展需要开展“一站多点”服务。在景区、旅游休闲区、城市公共交通枢纽等节点，结合原有汽车客运站场，辐射设置汽车客运站停靠点，探索自助售票机站外联网售票服务。积极与停靠点周边商户签订协议开展汽车客票代售服务，并根据旅客乘车需求灵活调整过路班线客运车辆和定制出行车辆。

“现在我们在青岛火车站、青岛农业大学、青岛理工大学琴岛学院等地都设置了上车点。”青岛汽车北站站长董福钢说，因为紧邻交通要道，加上“一站多点”“多点到门”等便捷服务，青岛汽车北站的客流量现已恢复至疫情前水平。

此外，为满足乘客出行需求，同时提高车辆满载率，交运集团还于去年7月推出班线客运联程联运中转服务。截至目前，青岛汽车总站共计开通联程联运线路49条，站点150个。

“通过车站间换乘的方式就是联程联运。”青岛汽车东站站长王新介绍，“在汽车总站传统客运服务中，提供班线转乘服务是工作人员的必备技能，特别是在直达班线全部发走后，如果当日有着急的乘客，工作人员就会推荐转乘。”如今，他们将这种方式系统应用起来，提供“一票转乘”便捷服务。

更早以前，青岛汽车总站还推出了“按需定制”服务。近几年来，青岛汽车总站连续开通就医专线、购物专线、校园直通车、“点对点”定制返乡包车等服务。青岛汽车东站售票员黄丽娟说，乘客在选择定制服务时只需关注微信公众号，使用留言功能预约，填好信息后即可乘车。

随着一站多点、联程联运、按需定制等一套创新服务“组合拳”下来，成效虽然不是“翻天覆地”，但至少先“跑起来”就有希望！

融合新业态

如今，为充分保障乘客的出行安全，对客运站设施配置等也提出了更高要求。采访中，彭丽华坦言，车站运营成本较高，企业面临的经营压力和经营风险也越来越大。客运企业想要突围就要找到新的赢利点。

在交运集团即墨分公司的大型停车场内，驾驶员孙立美准时启动了102路城乡公交车，向即墨区邮政公司分拣中心驶去。在同事配合下，110多公里的往返行程，他只用了3个小时就完成了邮包交接、汇集、装运等工作。

“孙立美参与的就是‘交邮快运’融合发展服务。”交运集团即墨分公司总经理王钢说，交运集团于2020年10月与青岛市邮政集团签订战略合作协议，探讨寄递物流、普惠金融、增值服务、干线运输、文化宣传、汽车后服务、业务代理、商贸渠道等多领域互利合作，最先试点的就是农村物流和邮件代运合作。

为加快试点工作开展进度，青岛市交通运输局紧急成立“客货邮”融合发展工作领导小组，通过建立交通运输、邮政管理、商务、农业农村等部门协同推进机制，共促“交邮快运”项目落地。最终敲定了采用公交车富余运力承担邮路运输功能，并于2021年3月启动城乡公交6条线路、6辆车辆、8个邮政支局的“共享邮路”合作模式，今年8月基本实现全域覆盖。如今，邮政、交运集团即墨分公司双方均实现了增收增效。

截至目前，交运集团即墨分公司累计代运邮政快件33万余件，其他快递公司的

快件128万余件。即墨区交通运输局副局长张建军介绍，即墨区依托农村“客货邮”融合发展，成为2022年“山东省农村客货邮融合发展样板县”。

青岛市交通运输局运输管理处处长巩恩厚表示，下一步，他们将把“客货邮”融合经验向其他市区推广，并在资金扶持、政策保障等方面给予客运企业一定倾斜。

“接下来，我们将广泛联合邮政快递合作伙伴，推动交通邮政、快递的共建共享和共同配送，进一步丰富‘交邮快运’融合发展内涵，携手助力快递进村。”王钢说，随着服务范围扩大，“交邮快运”或可成为交运集团新的赢利点。

随着经营模式不断创新，破局求变的多元化综合交通产业“生态圈”已初现雏形，不过要想成势，还需要长期的培育过程。

“要想实现低风险转型，须因势利导、因地制宜。”青岛城运控股交运集团党委书记、董事长侯明亮认为，交运集团明确了通过以吸引投资为主、安置员工为要的转型路径，确定了以锚定打造生态化综合体的总定位对各车站实施“一站一策”的转型方案。

侯明亮认为，拥有优厚场站资源的青岛长途汽车站适合打造跨界商业综合体，通过引流聚众与品牌强大、模式成熟的商业实体进行整体合作开发，探索出经营可参与、业态可持续的融合发展模式。目前，车站方面已与多个商家建立初步联系。

位于青岛主城区北大门的汽车北站则适合打造成道路客运主业综合体，将班线客运主力车站服务功能，形成新的主城区客运业务集聚地。

汽车东站则可以发挥区位优势，在旅游产业的停车、地接、充电、餐饮、购物、住宿等配套服务方面发力，培育起转型的市场空间，将其打造成旅游与文创名优产品集散服务中心。

沧口汽车站则适合引导其发挥重庆路汽车贸易大道产业集群特点，引入第三方合作伙伴，将其打造成新能源汽车体验服务中心。海泊河汽车站可以通过驻扎商务客运车队，以公路运输为纽带，将其打造成机场高铁商旅团队接驳服务中心。

于亮表示，未来，“一站一策”转型方案落地后，或可为员工提供更丰富的工作岗位，以解决富余人员安置问题。

这样的尝试已经在进行中。线上业务的开展，使得到客运站窗口买票的乘客越来越少。因为人手富余，不少售票员已经转到“运游”等业务板块。

李晓介绍，青岛汽车总站依托场站、运力优势将运输与旅游融合，通过构建“温馨之旅”线上平台和线下旅游超市，形成了集组团出游、旅游定制、特色线路、地接服务、研学职业体验于一体的汽车站特色“运游”融合发展模式。

以前在窗口卖票的郑晓娟，目前是青岛汽车总站旅游班班长，自从站里开展“运游”业务后，她比以前旺季卖票时还要忙碌。在她的影响下，东站旅游班的成员们先后考取了导游证。

持续深化改革让客运行业看到了希望，多部门和单位部署加快推进汽车客运站转型发展也让于亮对未来有了更多期待。但他也表示，想要政策更好落地，切实推进汽车客运站转型发展，还有很多难题需要解决。例如，道路客运站因拓展服务功能，需要变更土地性质产生的手续费问题；汽车客运站房屋出租进度缓慢，影响车站收入问题等。他呼吁有关部门在税费、增值税等方面予以适当减免。

在时代浪潮下，被“关停潮”席卷的客运站能否挺住，除了自身深化改革创新外，于亮认为，还需政企多方发力、多管齐下，才能助力汽车客运企业熬过凛冽“寒冬”。



在行业下行期，向多个方向找出路是有益探索，也是有效之举。随着出行生态的改变，汽车客运行业还应升维思考，从融入国内大循环的高站位认清所遇困境的本质，才能找到解决之道。

目前的出行生态是，超远距离有飞机，中远距离有高铁，近距离有网约车，自驾则不分远近。虽然距离、出行方式不同，但共同的是，出行方式都有一个或多个全国性的线上平台做支撑。旅行者使用一个平台就可以轻松订票，即便是自驾，通过各类导航也可以精准到达目的地。由此可见，全国性的线上平台是目前出行生态形成的核心要素，也是国内大循环所需要的生态图景。

客观地说，汽车客运行业并非没有市场，中近距离的行程、高铁没有覆盖的区域、旅行者的短途出行等，都需要汽车客运这种管理规范、价格适中的出行方式。汽车客运行业虽然也有商业化出行平台，上线了各地区的汽车客运信息，但信息不够全面，同时，汽车客运行业围绕平台大数据所蕴藏的旅客需求，创造新场景新场景的意愿也不强烈。

究其原因，与我国汽车客运的管理机制有关。我国汽车客运管理模式目前还是以各个城市为主体，开辟一条新线路到其他城市，需要履行各种审批程序。这种管理模式防范了无序竞争可能带来的安全隐患，树立了管理规范的行业形象，但也形成了“各自为战”的局面。

要彻底破局，汽车客运行业需要以建立国内大循环的要求为指针，从管理机制上、运行方式上不断创新。汽车客运企业要把应用好全国性的线上平台作为核心，根据客户需求不断完善信息，增加新的出行模式。通过全国性平台，把各地割裂的信息联通起来。同时，围绕客户需求不断调整理顺体制机制。唯有如此，汽车客运行业才能在转型中找到新的出路，才能在国内大循环中找到自己的位置。

找谁在
手记

主战



青岛汽车总站职工帮助旅客购买联程联运车票。

李晓明摄