

浅谈如何盘活汽车客运站资产

武富有

乌兰察布市交通运输服务保障中心

摘要：本文分析汽车客运站“半拉子”工程形成的原因、存在问题、解决“半拉子”工程采取措施进行深入的分析研究。为了避免出现汽车客运站建成后就闲置的怪现象，需进一步转变观念，创新思维、盘活汽车客运站资产提出建议。

关键词：半拉子工程；盘活资产；分析研究；客运站

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2022.12.093

半拉子工程是指工程进行到一半或者多半，反正是还没完工，就因某些因素，停止工程进度，拖延很多年也没一个结果，这类似的工程就称为半拉子工程。2022年8月份，自治区决定在全区范围内开展“半拉子”工程大起底行动。A市某客运站被列入“半拉子”工程。

一、“半拉子”工程形成的背景

半拉子工程形成原因是复杂的，因素也是多种多样的。该汽车站是在规划不严谨，未经充分论证，政策相对宽松，部门职责不清、相互推委，疫情影响运输企业收入导致资金链断裂等内外因素形成的，“半拉子”工程闲置5年之多。

二、解决“半拉子”工程采取的措施

（一）领导高度重视

运输企业作为“半拉子”工程的责任主体，直面难点和痛点，并多次与市委、政府汇报。市委市政府高度重视，成立专班，研究解决该“半拉子”工程，并对工程建设进度和质量进行全程监督。

（二）变更建设主体

该站原建设主体是运输企业，政府决定将债权债务移交到土地所有权单位，变更建设主体，与土地所有权属同一部门，避免了部门之间互相推委与扯皮现象的发生。

（三）工程联审提高了办事效率。

融资公司接手该工程后，就工程规划、施工许可等手续，召开联席办公会议，本着“特事特办”的原则，发改委、国土、住建等部门对工程进行联审并现场签字办理，仅用一上午就办理了工程规划、施工许可等手续，简化了办事程序，提高了办事效率。

该“站拉子”工程领导高度重视，各部门相互协调，完善了施工手续，并于2023年5月份顺利复工，截至10月底该工程已全面完工。目前，公路客流断崖式下滑，客运市场面临严重挑战，为了避免出现汽车客运站建成后就闲置的怪现象，达到汽车客运站建成后就投

入运行，运行就产生效益的目的，借鉴外地汽车客运站转变为公交站的先进经验，结合我市实际情况，确立“客运站+”的多态经营思路，具体功能定位为城际公交客运枢纽站和小件快递物流及零担运输。

三、盘活汽车客运站资产政策与实践

（一）政策依据

2020年7月交通运输部颁布的最新《道路旅客运输和客运站管理规定》指出了：客运站经营者在不改变客运站基本服务功能的前提下，可以根据客流变化和市场需求，拓展旅游集散、邮政、物流等服务功能。2023年8月2日，交通部联合10个部门发布《关于加快推进汽车客运站发展的通知》，综合《通知》发布的内容，其实最核心的内容就是：要求传统的客运站尽快转变观念，加快转型，创新发展模式，全方位拓展各种客运业务，提高客运站的经济效益，增强盈利能力

（二）转型为城际公交成功案例

1. 客运站+物流服务中心。比如在吉林乾安，通过对县级客运站改造、乡镇新建乡镇运输服务站，在村级依托商贸网点、镇村超市等形成设农村物流服务站，构建起由1个县级服务中心、10个乡镇运输服务站和169个农村物流服务网点组成的三级交通运输服务站体系。场站可以依托小件快运系统，赋能农产品仓储、物流和销售流程一体化。乾安“客运站+物流服务”的转型，实现运输服务站点乡镇100%覆盖、行政村90%覆盖，日均收发货物达3万件以上，有效支撑了农产品、农村生产生活物资、快递包裹等的高效便捷流通。

2. 客运站+车辆服务中心。早在2020年，郑州交运集团利用原郑州汽车客运总站站前广场和售票大厅，建设成立了金象机动车检测站。检测站占地约24000m²，供机动车辆安全性能检测、环保排放检测以及营运车辆等级评定等，成为目前郑州唯一一家国有性质的汽车检验检测服务机构。同时面向社会开展包括“配件销售、

车辆检修及汽车保养”的一站式车后服务；联合车企品牌打造专属服务站点，通过车辆零售信贷业务，实现高效、便捷的一站式购车服务。

3. 资源整合。浙江金华将三个客运站进行了合并，先后整合到金华西站，原来的客运班线、站务人员全部转移到金华西站。停运四年的金华汽车南站，全面对外开放——售票厅变餐厅、候车厅变酒吧、发车台变篮球场、停车场变足球场、游泳池——成为一个以运动为主体的综合体。成为一个集体育、休闲、娱乐、餐饮、购物、青少年培训为一体的“一站式城市运动中心”。

四、汽车客运站转型升级的必要性

（一）解决供需矛盾的需要

道路客运及汽车站经营不景气，直接原因是客流下滑，深层的原因是汽车客运站供给的运输服务不能满足乘客个性化出行需求，因此不是客运没有市场需求，而是当前汽车客运站的经营模式老旧保守，沿用过去窗口售票、检票经安检进站等流程，耗时又效率低，车型以中巴车为主，在9座以上，又固定时间点发车，所提供的出行服务与乘客所需的快捷、方便有较大差距，所以乘客对汽车站提供的服务不满意而选择别的交通工具出行。网约车、拼车、黑车等在客运市场短途运输中逐渐凸现其优势，说明不是没有市场，而是汽车站经营不能适应变化的客运市场需求，转型升级成为必须解决的课题。

（二）满足乘客个性化需要

从长途客运市场讲，道路客运与铁路运输特别高铁、航空运输方式比较，没有优势可言，因此失去长途客运市场必须经历的病痛过程。中短途客运市场，是目前汽车客运站必须抓抢的，如一旦错失机遇，汽车客运站面临关闭停业。抓就是抓住乘客出行的需求，客运站尽可能为乘客提供个性化服务，才能吸引更多的乘客。抢就是利用汽车客运站的优势，如站场优势、低票价优势，安全优势、优质的服务优势等，与网约车、出租拼车、黑车线上化等竞争，为乘客提供的服务比其他运输车辆提供的服务项目多而且优质，抢夺市场，提高市场的占有率。随着旅客个性化、多样化出行需求的日益增加，客运市场格局也在发生根本性变化，客运站在旅客集散、中转、发车等方面的功能作用弱化甚至消失。乘客需要的是随到随走和“门到门”服务，只有转变观念，转变经营模式、转变服务功能，主动适应市场，适应不同乘客的个性化需求，才是客运站高质量转型升级的必然。

（三）向数字化转型发展的需要

汽车客运站向数字化转型也是汽车客运行业的重要发展趋势，并将对汽车客运市场发展产生深远影响。近年来，受多种因素影响，道路客运客流量大幅下降，汽车客运站进站客流随之减少，场站设施利用效率明显降低，汽车客运站服务供给结构性矛盾凸显。当前及未来一段时期，道路客运量在综合交通运输体系中的占比仍将有所下滑，通过数字化、信息化手段提升服务水平和效率，更好降本增效，改善公众出行体验。发展设施设备和信息技术 推进先进设施设备和现代化信息技术的应用，利用数字化技术，乘客端需完成查询、订票、交易等过程；司机端有接单、结算等功能，司机还能完成管理性工作；企业端后台需要完成生产、管理、调度、财务、数据运营等工作。现代科学技术突飞猛进，汽车从“传统服务”到“数字服务”的转型升级，是长途汽车客运站顺应时代发展潮流的必然趋势。

五、盘活汽车客运站建议

（一）转型升级为公交枢纽站

体制上采取国有或混合所有制客，也就是说组建国有公司或国有控股公司。目前我市集宁至后旗客运线路已改造为公交线路，丰镇、兴和、中旗具备改造条件，优先改造。然后以集宁为中心，覆盖周围150公里，主要以旗县市为主，并延伸部分乡镇；客运班车原有线路改为公交线路。根据客运的流量、流向适当增减发车的时间和班次，满足不同层次居民出行需求，精准解决人车匹配矛盾。

（二）引入绿色出行方式

对原线路的客运车辆转变升级为公交运行模式，对原挂靠公司的车辆经营权采取多种形式逐步收回国有或以入股的形式融入公司，实行公车公营；到期报废的车辆全部更新为液化天然气空调客车或充电新能源空调客车^[2]。对未报废的车辆制定计划逐步淘汰并更新为新能源客车。客运站可以引入如电动汽车、自行车租赁等，鼓励旅客选择环保的出行方式。

（三）利民便民措施

降低票价、增设站点，在车站建设数字化服务平台^[3]，实行网上购票、就近乘车、便捷支付。延伸服务，除了做好站内的工作外、还应做好“导医、导学、导游、导市场”的工作，和机场、铁路、医院、学校、景点、批发市场等客流相对集中的地方做好旅客的接送工作。汽车客运站要打破现有客运班车的条条框框，车辆不局限于9座以上，可以选择9座以下的车型，开通

“门到门”运输服务，也不固定线路，在一定的区域内运行，站点也不固定，随叫随停，随车带货做到上门服务，总之满足乘客的需求就是客运汽车站的服务宗旨。

（四）提供旅游咨询服务

客运站可以提供旅游咨询服务，为旅客提供景点介绍、交通指南等信息，提升客运站的服务价值。把客运站业务和旅游业相结合，汽车站拓展旅游业，根据本地旅游具有季节性的特点，夏季与各旅游景点对接，开发旅游班车、景点班车、团体旅游包车等旅游运输模式来吸引旅客。固定的班车可开通旅游景点班线方便乘客旅游。冬季本地旅游进入淡季，汽车客运站采取包车发往自治区外旅游，同时根据实际情况增加服务设施和项目，与旅游景区、旅行社及酒店宾馆达成合作，推行汽车票、景点门票和住宿打包出售模式，提供车站与景点、酒店宾馆的“一站式”服务。

（五）一站多用

以城际客运站为依托，利用便利的位置条件和线路优势，公交车辆预留一定的空间，托运小件快递物流，与邮政或其他小件快递公司对接，大力发展小件快递物流及零担运输。经营模式采取加盟方式^[4]。经营范围：覆盖全市各旗县及乡镇，优势价格低廉，快速到达目的地（当天受理当天送达），在此基础上购置零担货物运输车辆，发展第三流物服务业。车站的餐饮住宿功能、要和品牌店连锁。要有档次，有信誉，有自己的管理服务品牌；土特产销售批发等，要形成规模，要自己建立网店，实行网络直销模式。

（六）发挥综合运输的优势

目前，小件快递物流这项业务各汽车站都在做，但都是各自为战。要利用公路运输的优势，与呼市、包头、赤峰、二连、太原、石家庄、张家口等城市客运站为结点和中转站，形成合力，加大物流对外辐射功能，树立公路客运物流的品牌。同时与火车站、机场对接，发挥比较优势，形成综合运输优势^[5]。

（七）加强汽车客运站职工的培训工作

汽车客运站转型升级，对职工的业务素质、业务技能、安全意识提出了更高的要求，因此，汽车客运站对职工的培训显得十分重要，也关系到转型能否成功。汽车客运站转型，业务与功能发生了质的变化，职工应该接受专业培训，以了解如何与乘客进行有效的沟通和互动，保证对乘客的问题和疑虑给予耐心和周到的回答，以确保乘客的满意度，如为乘客提供信息、帮助他们安排行程等，积极主动地帮助老年人、残疾人和其他需要

特殊关照的乘客。其次，职工定期接受安全培训，为乘客提供安全的乘车环境，学习如何应对突发事件和紧急情况，确保车站设施的安全性，还应该建立良好的监控系统，以监控车站的安全情况并及时发现问题。如果发生事故或紧急情况，员工应该迅速采取行动，并与相关部门紧密合作，以确保乘客和员工的安全。此外，对职工提供便捷的服务培训。职工应该了解掌握车站的各项服务，如售票、查询、退款等，并能够熟练地处理相关事务，我们应该通过使用先进的技术和系统，简化乘客的购票和查询过程。还应培训职工一人多岗的技能，如互联网技术、物流快递技能等，一个人掌握多项技能，适合不同的岗位需要，节约人工成本和办事效率，提高汽车站的工作效率。

（八）争取当地政府政策的倾斜和资金的支持

汽车客运站转型发展离不开政策资金的扶持引导，对于出现经营困难的汽车客运站，政府要综合研判，从政策、资金和人才等方面给予更多支持，特别要注意保障农村地区群众的基本出行需求。同时，要采取相应政策措施鼓励客运站发挥企业主体责任，积极吸引社会资本投入，推动汽车客运站平稳转型升级。

结语

《方案》明确了“半拉子”工程起底范围：一是工程未完工，因各种因素停止工程建设进度。二是工程已竣工，但因故不能正常投入使用。因此，汽车客运西站投入运营才是真正盘活了资产。多元化经营汽车站，形成站中有商、商中有站的格局。通过数字化、信息化平台建设、提升旅客服务水平、拓宽小件快递物流和零担运输的经营思路、加强安全管理和监督、推广绿色出行理念，为旅客提供更好的出行体验，同时也促进了道路客运行业的可持续发展。

参考文献

- [1] 李富祥. 海原县城乡客运一体化规划研究[D]. 重庆交通大学, 2018(15).
- [2] 余颖舜, 何升明. 新能源汽车的发展现状及趋势[J]. 现代职业教育, 2019(4): 196-197.
- [3] 赵旺. 智慧交通综合管理信息服务平台建设研究[J]. 创新科技, 2019(05): 75-82.
- [4] 晏敬东, 石银萍, 李谦. 我国快递业发展的现状、问题与对策[J]. 中国科技信息, 2008.
- [5] 霍华. 综合运输的实现途径[J]. 市场周刊, 2009(11).