

# 铁路货运市场化改革对运营管理的影响分析

何丽萍

重庆工信职业学院，重庆，401220；

**摘要：**在我国交通运输体系转型升级与市场经济深度发展的双重驱动下，铁路货运市场化改革成为破除传统体制机制障碍、激活铁路货运发展活力的关键举措。本文以铁路货运市场化改革的核心内涵为出发点，系统梳理改革的主要内容与推进历程，重点从经营理念、组织模式、资源配置、服务质量、成本控制及风险管理六个维度，深入剖析市场化改革对铁路货运运营管理产生的深远影响。结合改革实践中出现的运营协同不足、数字化水平待提升等问题，提出强化一体化运营、深化智慧化转型、完善考核机制等优化路径，为铁路货运企业适应市场化环境、提升运营管理效能提供参考。

**关键词：**铁路货运；市场化改革；运营管理；资源配置

**DOI：**10.64216/3104-9672.25.02.014

## 引言

铁路货运是我国综合交通运输体系重要部分，凭借运量大、成本低等优势，在大宗物资运输中占核心地位，对保障国家能源安全和支撑实体经济发展作用不可替代。但长期受计划经济体制遗留影响，存在运营机制僵化等问题，难满足市场经济下货运需求，在竞争中陷入被动。为破解困境，2013年以来我国启动以政企分开、权责明晰、市场化运作为核心的铁路货运市场化改革，打破传统运营壁垒，推动从计划导向向市场导向转型。随着改革深化，铁路货运运营管理需全方位调整重构，既有机遇也有挑战。因此，系统分析改革对运营管理的影响，探索优化策略，对推动铁路货运高质量发展、巩固骨干地位有重要理论与现实意义。

## 1 铁路货运市场化改革的核心内涵与主要内容

### 1.1 管理体制改革：政企分开与权责明晰

2013年，原铁道部撤销，中国铁路总公司成立，标志着铁路行业政企分开改革迈出关键一步，铁路货运从传统的行政管理模式转向企业化运营模式。中国铁路总公司及后续的中国国家铁路集团有限公司（以下简称国铁集团）作为市场主体，拥有更大的经营自主权，能够根据市场需求自主调整货运策略。同时，明确政府与企业的权责边界，政府主要承担行业监管、政策引导等职能，企业则专注于货运业务的市场化运营，为铁路货运的市场化发展奠定了体制基础。

### 1.2 运营机制改革：市场化导向的灵活调整

在运营机制上，改革打破了传统的计划配给模式，

推行以市场需求为核心的货运组织方式。一是推行一口价收费模式，整合以往分散的杂费项目，实现货运收费透明化、标准化，减少乱收费现象，增强货主的信任度；二是建立灵活的价格机制，针对不同货物类型、运输距离、运输时段，推出差异化定价策略，如对大宗稳定货物实行长期协议价，对零散货物实行浮动价，提高价格对市场的响应能力；三是优化货运计划编制流程，取消部分僵化的计划审批环节，推行随到随办、按需承运的货运组织模式，提升货运组织的灵活性与效率。

### 1.3 服务模式改革：从站到站到门到门的全链条服务

为满足货主对便捷化、一体化货运服务的需求，铁路货运市场化改革重点推动服务模式从传统的站到站运输向门到门全程物流服务延伸。通过整合铁路、公路、仓储等资源，构建铁路+多式联运体系，为货主提供货物接取、运输、装卸、配送等全链条一体化服务。同时，依托互联网技术搭建线上货运服务平台，实现货运业务的网上受理、查询、跟踪等功能，简化货主办理流程，提升服务的便捷性与智能化水平。

### 1.4 市场主体培育：引入竞争与激发活力

改革打破了铁路货运的垄断格局，积极引入社会资本参与铁路货运业务，鼓励社会物流企业与铁路货运企业开展合作，形成多元化的市场竞争格局。例如，在铁路专用线建设、货运站场运营、物流服务等领域，通过特许经营、合资合作等方式吸引社会资本投入，不仅缓解了铁路货运发展的资金压力，更通过竞争倒逼铁路货

运企业提升运营管理与服务质量。

## 2 铁路货运市场化改革对运营管理的多维度影响

### 2.1 运营理念转型：从计划思维转向市场思维

传统铁路货运在计划经济下重计划、轻市场，重运力、轻服务，以满足计划指标为核心，忽视货主需求。市场化改革推动运营理念转型，将以货主为中心的市场思维贯穿全程。铁路货运企业主动关注市场需求，通过调研、走访把握货主需求、期望和价格敏感度，调整产品与服务策略。例如，针对电商物流推出定制化产品，针对大宗货物签订长期协议。这种转变使铁路货运从被动适应转向主动服务，为管理优化奠定思想基础。

### 2.2 组织模式优化：从层级固化到柔性高效

传统铁路货运运营组织呈金字塔式，层级多、流程复杂，导致信息传递滞后、决策效率低。市场化改革推动组织向柔性、扁平、高效调整，通过精简层级、整合资源、优化流程提升响应能力。一方面，推行路局直管站段改革，减少中间层级，如某铁路局取消货运分局，提高运营效率；另一方面，成立专业化运营团队，如成立不同事业部，提升专业化水平。此外，建立跨部门协同机制，确保货运流程顺畅。

### 2.3 资源配置升级：从均衡分配到市场导向

铁路货运资源是运营核心要素。传统资源配置以均衡分配为原则，忽视市场需求与效率，导致运力紧张与闲置并存。市场化改革推动资源配置向市场导向转型，以需求为核心优化配置。在运力配置上，建立调节机制，向需求旺盛区域与业务倾斜，如针对大宗物资增开直达班列，针对零散货物加大运力投入。在线路与站场资源配置上，整合优化布局，关闭小型低效站，升级大型枢纽，提升集约化水平。铁路专用线与企业、港口衔接，构建联动运营模式，实现资源高效整合利用。在设备资源配置方面，依据运输需求更新改造装卸、冷藏、集装箱等运输设备，提升设备适应性。比如，增加集装箱专用平车投入，推动集装箱运输规模化，提高运输效率与安全性。

### 2.4. 服务质量提升：从标准化供给到个性化定制的转型

计划经济体制下，铁路货运服务以标准化供给为主，产品单一、流程固定，难满足货主多样、个性需求。市场化改革将提升服务质量作为核心竞争力关键，推动铁

路货运从标准化供给向个性化定制转型，构建全方位、多层次服务体系。在服务内容上，从单一运输服务延伸至运输+增值服务，提供仓储、装卸等一体化服务。如为大宗商品货主提供仓储保管等服务，为电商企业提供货物分拣等服务，满足全链条物流需求。在服务方式上，依托互联网构建线上服务平台，实现货运业务一网通办，货主通过手机 APP 等渠道可完成托运等操作，简化服务流程。在服务保障上，建立完善客户服务与投诉处理机制，设客服热线与线上客服平台，及时响应货主诉求，提升满意度。例如国铁集团 95306 货运服务平台，整合多项功能，是铁路货运市场化重要载体，截至 2024 年，年受理业务量突破 10 亿单，服务满意度持续提升。

### 2.5 成本控制强化：从预算约束到市场倒逼的精细化管理

传统铁路货运运营成本管理以预算约束为核心，依赖上级预算指标，缺乏市场化成本倒逼机制，导致成本管理粗放、资源浪费严重。市场化改革下，铁路货运企业面临竞争压力，成本控制能力关乎竞争力与盈利水平，因此需从被动预算转向主动精细化管理，通过全流程管控提升效益。理念上，树立全员参与、全流程管控的成本意识，落实成本控制责任。措施上，一方面优化货运组织流程，减少无效运输与空驶率，如推行循环、钟摆运输模式，优化装卸流程，降低运输与装卸成本；另一方面通过技术创新与设备升级提升效率、降低单位成本，如引入智能化装卸设备、利用大数据优化列车运行图。此外，通过市场化采购机制降低物资采购成本，对主要物资集中、招标采购。同时，加强成本核算与分析，建立精细化核算体系，精准核算不同业务、线路、客户的成本与收益，为决策提供数据支撑。

### 2.6 风险管理升级：从单一风险到全面风险的系统防控

市场化改革使铁路货运企业运营环境更复杂，风险因素从传统安全风险扩展到多维度风险，风险管理难度与重要性提升。因此，铁路货运运营管理的风险管理从单一安全风险防控转向全面风险系统防控，构建全业务、全流程的风险管理体系。市场风险防控上，建立市场需求监测与预警机制，跟踪宏观经济、行业动态和对手策略，及时调整货运产品与价格策略，如针对大宗物资价格波动影响，建立联动监测模型，提前预判需求变化并调整运力配置。竞争风险防控上，通过提升服务质量、优化产品、降低成本构建差异化竞争优势，应对公路、

水路货运竞争，如针对公路货运门到门服务优势，强化多式联运体系建设；针对水路货运成本低的优势，优化大宗货物运输流程。信用风险防控上，建立客户信用评价体系，对货主进行信用评级，针对不同信用等级客户采取差异化合作策略，降低应收账款违约风险。安全风险防控上，在传统安全管理基础上引入智能化安全监测技术，对列车运行、货物装载、站场作业等进行实时监测，及时消除安全隐患，保障货运运营安全。

### 3 铁路货运市场化改革下运营管理面临的挑战

市场化改革要求铁路货运企业内各部门及铁路与社会物流企业高效协同，但目前协同机制不完善。一方面，铁路货运内部各部门协同有壁垒，部分环节流程衔接不畅、信息共享不及时，影响运营效率；另一方面，铁路与外部主体多为松散合作，缺乏长期稳定协同机制，资源整合难，影响门到门服务质量与效率。

铁路货运虽已推出线上服务平台，但数字化转型处于初级阶段，技术应用深度与广度不足。一是数据资源整合不足，铁路内外数据对接不畅，难以高效共享利用；二是智能化技术应用滞后，货物分拣等环节智能化水平低，依赖人工，影响运营与服务质量；三是数字化服务能力不足，线上平台功能单一，难以满足货主需求，体验有待提升。

市场化改革对铁路货运运营管理人才专业素养与综合能力要求更高，需复合型人才。但铁路货运企业人才培养模式传统，市场化人才储备不足，在市场分析等方面能力难适应市场化需求，制约运营管理提升。

传统铁路货运考核激励机制以安全、运输量指标为主，与市场化指标结合不足，与市场化需求脱节。一方面，考核重任务轻效益，难激发员工开发市场、提升服务质量的积极性；另一方面，激励方式单一，缺乏多元化手段，员工积极性与创造性难发挥。

### 4 优化铁路货运运营管理的路径建议

#### 4.1 是强化协同

内部打破部门壁垒，建跨部门协同平台，实现信息共享与流程衔接，优化货运流程；外部与公路、港口等建战略伙伴关系，签长期协议，构建协同机制，推进多式联运，提升门到门服务能力；建立协同考核机制，将协同效率等纳入考核，强化责任，提升效果。

#### 4.2 是推进数字化

整合数据资源，建统一共享平台，集中管理与利用

数据，为决策提供支撑；加大智能化技术应用，实现货物分拣、列车调度、安全监测智能化，提升运营效率与安全；优化数字化服务平台，丰富功能，推个性化模块，实现一站式办理与全程可视跟踪，提升货主体验。

#### 4.3 是加强人才建设

建多元化人才培养体系，通过多种方式培养引进复合型人才；优化人才结构，调整招聘培养方向，储备市场化人才，形成多元结构；建人才发展通道，为市场化人才提供路径，通过晋升、激励留住人才，提升队伍稳定性与积极性。

#### 4.4 是完善考核激励

构建市场化考核指标体系，在原有基础上增加市场份额等指标，形成综合考核体系；优化激励方式，实行多元激励机制，重奖突出员工，激发积极性与创造性；落实考核激励与绩效挂钩机制，确保结果公正，措施见效，形成奖优罚劣氛围。

### 5 结论

铁路货运市场化改革是我国铁路行业适应市场经济发展的必然选择，对运营管理影响全方位、深层次。它推动运营理念从计划思维转向市场思维，组织模式从层级固化转向柔性高效，资源配置从均衡分配转向市场导向，服务质量从标准化供给转向个性化定制，成本控制从预算约束转向精细化管理，风险管理从单一风险转向全面风险。这些变化提升了运营效能与竞争力，为高质量发展奠定基础。不过，市场化改革下铁路货运运营管理仍面临协同机制不完善、数字化转型不足、人才储备短缺、考核激励脱节等挑战。为此，铁路货运企业需构建一体化协同机制、深化数字化智慧化转型、加强市场化人才培养、完善考核激励机制，提升运营管理。未来，随着改革深化，铁路货运运营管理将与市场经济进一步融合，骨干作用更凸显，为我国经济社会高质量发展提供更有力支撑。

### 参考文献

- [1] 孙羽丰. 铁路货物快运产品竞争定价方法研究[D]. 北京交通大学, 2015.
- [2] 刘晓娟. 铁路货运高端产品体系设计及定价方法研究[D]. 北京交通大学, 2015.
- [3] 李金鑫. 浅析铁路货运市场化服务问题及对策建议[J]. 综合运输, 2024(12).