文章编号：2097-5899(2026)01-0001-05　　**中图分类号**：U294　　**文献标识码**：A
DOI：10.16669/j.cnki.issn.2097-5899.202411070001
引用格式：李珊. 基于铁路货运现状的营销问题分析及优化探讨[J]. 铁路物流，2026，44(1)：1-5.
LI Shan. Analysis and Optimization of Marketing Issues Based on the Current Situation of Railway Freight Transportation[J]. Railway Logistics，2026，44(1)：1-5.

基于铁路货运现状的营销问题分析及优化探讨

李　珊

(中国铁路上海局集团有限公司 合肥铁路物流中心，安徽 合肥　230000)

摘　要：现代物流的快速发展对铁路货运提出了更高要求，亟需通过全方位市场化转型提升竞争优势。基于铁路货运及营销现状，分析铁路货运市场化转型发展在营销思想、体系架构、制度设计、考核激励机制及软硬件资源配置等方面的需求及存在的问题。结合合肥铁路物流中心实际，提出构建铁路物流营销体系、建立营销人员选拔培训机制、创新激励考核机制、推进数字化与品牌化建设等优化措施。通过内外协同改革，突破体制机制瓶颈，助力铁路货运在现代物流体系中重塑核心竞争力，实现高质量快速发展。

关键词：现代物流；营销体系；人才培养；市场化改革；品牌建设

传统铁路货运具有运距长、批量大的运输特点，在煤炭、矿石等大宗物资运输中占据主导地位。在各种运输方式中，我国铁路货物周转量占比曾高达60%，但进入21世纪后，随着经济结构转型和产业升级，市场需求向多品类、高效率、低成本转变，铁路“站到站”运输模式需进一步优化以适应“最后一公里”需求。与此同时，公路运输凭借灵活性和网络优势快速发展，2022年其货运量和货物周转量占比分别达72.04%和29.75%，挤压了铁路的市场空间[1]。2018年国务院办公厅印发《推进运输结构调整三年行动计划(2018年—2020年)》(国办发〔2018〕91号)，推进“公转铁”运输。2023年，中国国家铁路集团有限公司(以下简称“国铁集团”)启动货运改革，全路组建“铁路物流中心(公司)”，旨在构建现代化物流体系。中国铁路上海局集团有限公司(以下简称“上海局集团公司”)成立了上海、南京、杭州、合肥、徐州5个铁路物流中心(公司)。以合肥铁路物流中心为研究案例，基于铁路货运现状分析当前货运营销体系的短板，并提出优化策略，以提升铁路货运物流的市场竞争力。

收稿日期：2024-11-07　**修订日期**：2025-11-03

1　铁路货运现状及营销问题

1.1　货运现状

铁路货运传统运营模式与现代物流需求的结构性矛盾日益突出，铁路行业积极适应现代物流发展和市场需求，其中2个重大变革，第1次是2013年的铁路货运组织改革，货运系统从原本由车务站段客货共管模式中独立出来，成立货运中心，原上海铁路局成立了9个货运中心，2019年整合为7个。第2次是2023年年末优化调整物流体系改革，货运中心更名(主要营销体系调整)，7个货运中心调整为5个铁路物流中心(公司)。通过一年多的运营，在对接市场需求方面暴露出以下关键短板[2]。

(1) 品牌认知滞后。企业对“铁老大”传统形象认知仍未转变，社会美誉度不足，一定程度制约业务拓展。

(2) 管理体制仍需优化。五级垂直长链条审批体系(营业室(铁路货运站)—营业部—铁路物流中心—铁路局集团公司—国铁集团)使得决策时间较长，效率较

低，造成市场响应迟缓。

（3）基础设施落后。部分场站物流设备更新缓慢，数字化、智能化水平不足，信息化系统建设仍需进一步完善。

（4）服务模式不够丰富。仍以传统站到站”运输为主，“门到门”全程物流服务能力不足。

（5）价格机制僵化。过往长期过度依赖政府指导价，市场化定价能力不足，难以适应供需快速变化。

（6）人才储备不足。专业营销和现代物流人才短缺，制约科学营销策略的制定与实施。

1.2　基于客户服务视角的问题分析

（1）服务意识滞后。铁路货运受传统“铁老大”观念影响，部分从业人员仍将自身定位为服务主导方[3]，服务理念未从“管理”向“服务”发生根本转变，市场竞争意识较为薄弱。服务的本质是“人”，客户也更加关注与铁路货运人员直接沟通的环节，注重工作人员的“服务可信性”。以合肥铁路物流中心为例，通过对2021—2024年(发运量及客户量相对稳定)客户投诉建议数据的统计分析，在受理、交付、装卸等与人沟通的作业环节反映出部分基层人员对基础服务的不重视。货运改革旨在不断转变服务观念，提高客户满意度，实际效果还需要不断优化完善[4]。2021—2024年投诉建议处理情况统计如表1所示。

（2）营销人才选拔与培养机制缺失。铁路货运系统存在专业营销人才结构性短缺[5]，缺乏系统化培养体系。营销经理作为市场开拓与客户维护的核心主体，需具备较高专业素质。合肥铁路物流中心的营销人员往往由待安置人员(来自于原不同岗位，整体年龄偏大)组成，实际选拔标准模糊，后续培训体系不够健全，更加科学的激励机制尚未有效建立，导致营销团队业务能力参差不齐，整体专业化水平不高。系统化培训体系不健全影响团队营销技能全面提升，也制约了货运营销效能高质量的快速提升。

表1　2021—2024年投诉建议处理情况统计

Tab.1　Statistics on complaint and suggestion handling from 2021 to 2024

序号	投诉类型	数量/件	占比/%
1	运输时限	83	31
2	装卸作业	59	22
3	信息服务	38	14
4	货车调送	23	9
5	货物受理	21	8
6	货运交付	19	7
7	其他	8	3
8	货损理赔	7	3
9	运输收费	5	2
10	保价保险	2	1
11	接取送达	2	1
12	仓储保管	2	1
合计		269	100

（3）营销人员职能定位偏差。铁路货运长期依赖大宗货物运输[6]，以往营销岗位被弱化为“信息中转站”，大多只是承担基础性产品介绍和需求传递工作，营销人员对运价制定和资源配置权限有限。虽经改革设立独立营销岗位，但对其职能设置仍显模糊，现阶段工作内容大多停留在日常运量报表统计、营销会议组织、客户电话沟通等偏重事务性工作而非营销职能去主动开拓市场，这种情况也导致铁路物流中心未能有效发挥营销体系的市场价值创造功能，制约了铁路货运市场化转型和竞争力提升。

（4）服务供给与市场需求匹配度不足。一是市场响应机制相对迟滞。铁路货运业务存在显著的市场响应滞后现象。以运价审批流程为例，由客户申报，铁路物流中心上会研究，报铁路局集团公司通过批复决策，这个周期普遍超过30 d，较长的审批周期与较快的市场变化不匹配，难以适应时效性、季节性和创新性特征的货物运输需求。这种不匹配导致铁路运输在市场竞争中往往灵活性降低，客观上造成货源结构长期固化。数据显示，合肥铁路物流中心的煤炭运输占比持续维持在70%以上，而光伏产品等高附加值货物占比不足5%，2019—2024年各类货物发送量占总量比例统计如表2所示。这种单一化的货源结构显著降低了企业的抗风险能力[7]，当遭遇煤炭行业波动或设备检修等情况时，极易出现运量断崖式下跌的经营风险。二是项目管理机制不完善。客户运作项目若涉及多部门时，往往需自主联系，额外形成交易沟通成本，此时营销人员作用为信息中介，并未履行全流程服务职责，进而导致项目落地周期较长，整体服务效率低下。这种碎片化的管理模式不仅增加了企业的制度性交易成本，更制约了服务质量的整体提升。三是客户评价体系缺位。对于客户管理简单划分运输体量，对代理企业风险防控机制不足，缺乏多维度的更加科学的客户分级管理机制，故无法深入优化货源结构来保障运输质量稳定性；同时服务品牌建设力度不强，限制差

表2　2019—2024年各类货物发送量占总量比例统计　%

Tab. 2　Statistics on proportion of various types of goods shipments to total volume from 2019 to 2024

序号	品类	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
1	煤	81	80	78	76	74	74
2	石油	1	1	1	0	1	0
3	焦炭	3	3	3	2	2	2
4	金矿	2	1	1	1	1	0
5	钢铁	1	1	1	1	1	1
6	非金矿	0	0	0	0	0	0
7	磷矿石	0	0	0	0	0	0
8	矿建	2	1	1	0	0	1
9	水泥	0	0	0	0	0	0
10	木材	0	0	0	0	0	0
11	粮食	3	2	3	2	3	2
12	棉花	0	0	0	0	0	0
13	化肥农药	1	1	1	1	1	1
14	盐	0	0	0	0	0	0
15	化工品	0	0	0	0	0	0
16	金属制品	0	0	0	0	0	0
17	工业机械	0	0	0	0	0	1
18	电子电器	0	0	0	0	1	1
19	农业机械	0	0	0	0	0	0
20	鲜活货物	0	0	0	0	0	0
21	农副产品	0	0	0	0	0	0
22	饮食烟草	0	0	0	0	0	0
23	纺织品	0	0	0	0	0	0
24	文教用品	0	0	0	0	0	0
25	医药	0	0	0	0	0	0
26	其他	1	1	1	1	1	1
27	零担	0	0	0	0	0	0
28	集装箱	6	9	13	15	17	17

异化服务政策实施，也制约市场竞争力提升。

1.3　基于经营管理视角的问题分析

（1）营销组织架构仍需优化。铁路物流中心按“管理＋生产”的指导原则运行，但缺乏具体的实施细则。现行架构存在职能交叉现象，管理人员与营销经理岗位边界模糊，并未严格区分双方职能，二者会同时开展对内管理与对外营销工作，导致项目落地时多头管理，客户需重复对接不同人员，影响运营效率。

（2）缺乏差异化激励机制。合肥铁路物流中心现行的营销薪酬体系并未突出营销结果，存在激励错配问题[7-8]。具体表现为：考核指标侧重安全、卸车等技术性指标，营销指标(如客户开发量、运量增长率、客户满意度等)权重不足；具体在营销指标中也未能体现差异化，以不同区域营销成绩为例，区域优异的无法获得相应回报，也未明晰新客户开发的专项激励措施。

（3）跨部门协同效率有待提高。在跨部门协调中，由于组织层级过多且决策权上移，营销人员通过层层汇报才能解决常规性问题，导致沟通成本不断提高，业务处理执行过程响应速度滞后；客户整体运输服务体验不佳，甚至受损。实证表明，此类管理损耗可使项目周期延长30%以上。

2　营销策略优化探讨

2.1　营销制度优化与营销体系完善

（1）经营服务理念强化与渗透。不仅是货运职工要强化服务意识，对能够决定物流运输时效、质量等关键环节的生产单位(车务、车辆等辅助部门)也要同步渗透。通过建立“理念-行为-文化”渗透机制，开发“铁路物流价值认知”系列课程，利用模拟沙盘等形式，让物流运输辅助单位及职工体验客户对时效、破损率的敏感度，实现全员认知升级的目的。多层级召开以客户痛点分析、客户价值研讨、产品方案设计探索等头脑风暴类会议，让“以客户需求为导向”这一理念渗透到日常工作中，从而自然而然转化为行为自觉。

（2）营销体系重构与项目管理机制创新。现代物流环境下，铁路货运改革的核心在于构建系统化、市场导向型的营销体系。该体系应整合市场调研、产品开发、客户关系管理及运输服务等关键环节，形成“营销网络-项目团队-客户代表-货运服务”的四维联动机制。通过资源整合与流程优化，实现新客户开发与存量客户维护的协同发展，最终达成客户价值提升与企业效益增长的双重目标[8]。

以合肥铁路物流中心为例，根据其现有运输特点，

可以创新性地构建基于品类特征的矩阵式营销组织架构。以下设的10个区域市场的货运品类分布特点为基础，设立大宗货物、白货及集装箱三大专业化营销团队[9]。团队采用跨部门协作模式，按客户需求组建项目小组，实行客户经理负责制，提供从市场调研到运输方案实施的全流程服务。合肥铁路物流中心营销体系构建如图1所示。

（3）权责体系优化与激励机制创新。在考核机制方面，研究建立市场化的绩效评价体系：一是考核指标转型，由传统的运输量指标(如发送吨、装车数)向效益指标(如收入总额、吨收入率)转变，并与模拟利润直接挂钩；二是实施差异化考核策略，对煤炭等低市场化品类侧重服务指标考核，高市场化品类侧重经济效益考核。在管理体系上，确立“以营销成果为核心”的管理原则，一是强化业务支撑，提高业务部门考核中营销指标的权重，增强其对营销工作的支撑作用；二是团队协作机制，建立以客户经理为核心的项目团队运作模式，优化跨部门协作流程。

激励机制设计遵循以下原则。一是考核透明化，采用结果导向型考核模式，侧重增量考核、项目考核等量化指标，使营销人员能够清晰预判收益；二是授权明确化，赋予客户经理适当的团队管理权限，提升项目执行效率；三是人才保留机制，通过具有竞争力的激励机制，提升营销人员的组织认同感，实现人才队伍的稳定发展。

2.2　强化营销人员业务素质培训

（1）优化营销人才选拔与培养。建立市场化选拔机制，在铁路局集团公司范围内筛选具备市场敏锐度的营销人员，开展铁路货运业务、客户开发及市场分析等专项培训，强化专业能力与市场拓展技能[9]。

（2）明确营销人员双重角色定位。营销人员需兼具铁路代表与客户代表职能，精准把握客户运输需求特征(品类、运量、周期等)，设计定制化解决方案，并预判市场趋势为决策提供支持。

（3）建立分层培训体系。内训机制方面，由营销能手、服务明星等业务骨干组成讲师团队，传授客户开发、商务谈判等实战经验。外聘专家方面，引入行业专家讲授前沿营销理论与标杆案例形成标准化营销方法论，提升团队专业水平。

（4）实施动态人才管理。构建“业绩＋服务＋能力”多维考核体系，实行末位优化机制，同步通过“精英引进计划”吸纳高素质人才，保持团队竞争力。

2.3　推进数字化与品牌化建设

（1）强化信息技术应用与系统升级。加快引入智能化信息系统，整合产品管理、客户管理及绩效管理功能，优化95306货运服务平台，增设客户互动、信用评估、需求反馈等模块。

（2）深化运输产品创新与品牌建设。借鉴第三方/第四方物流模式，提供定制化供应链解决方案，基于市场调研主动设计差异化产品(如快捷物流班列)，利用时效优势提升市场竞争力。

（3）拓展多元化营销渠道[10]。加强与政府、企业及物流园区的战略合作，利用95306、12306平台及新媒体矩阵加大宣传力度，打造“铁路物流开放日”品牌活动，开发“VR物流运输系统”，以沉浸式体验展示定制化运输方案[11]。

3　结束语

在现代物流业快速发展的背景下，铁路货运需以市场为导向，转变传统思维，构建真正适配且具备竞争优势的营销体系，强健人才队伍，打造铁路货运营销强军，并依托数字化技术提升全程服务能力，彻底

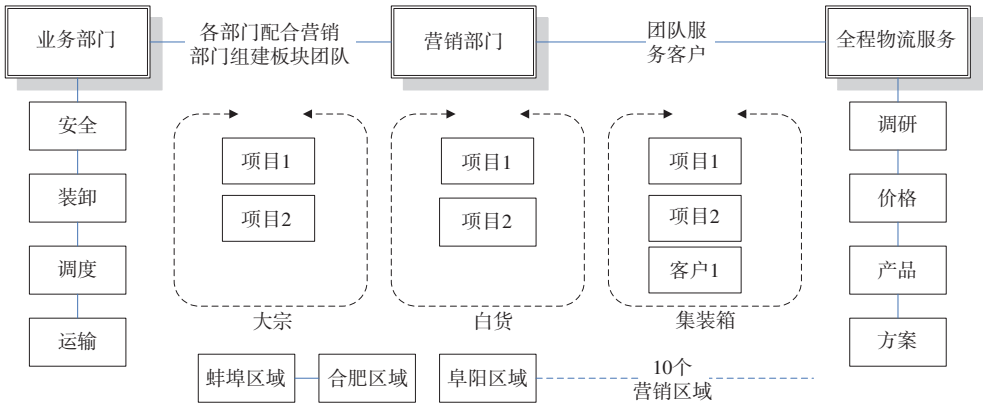


图1　合肥铁路物流中心营销体系构建

Fig.1　Construction of marketing system for Hefei Railway Logistics Center

扭转铁路货运服务定位及品牌形象，从内外部全方面完成铁路货运转型。同时，结合市场情况，动态调整经营策略，优化激励机制，以适应市场需求变化，不断提升竞争力，确保铁路货运可持续发展[12]，实现经济效益与社会效益的双重提升。

参考文献：

[1] 刘昭然，诸立超. 我国货运结构调整的理论认识和实践难点[J]. 铁道货运，2024，42(8)：8-14.
LIU Zhaoran，ZHU Lichao. Theoretical Understanding and Practical Difficulties of Freight Structure Adjustment in China[J]. Railway Freight Transport，2024，42(8)：8-14.

[2] 姜兴茂，张国信. 铁路货运营销面临的问题及对策[J]. 中国科技财富，2010(24)：112.

[3] 李　宏. 新形势下对铁路货运营销工作的思考[J]. 铁道货运，2009，27(11)：37-40.

[4] 杜建杰. 铁路货运营销对策研究[J]. 铁道货运，2008，26(11)：22-24.

[5] 杜　慧. 现代物流转型环境下的铁路货运营销策略分析[J]. 山东工业技术，2016(17)：200.

[6] 田桂兰. 我国铁路货运营销发展研究[J]. 黑龙江交通科技，2018，41(7)：204-205.

[7] 杨金英. 铁路货运营销体系建设研究[J]. 经济问题，2013(7)：77-79.
YANG Jinying. Research on the Construction of Railway Freight Marketing System[J]. On Economic Problems，2013(7)：77-79.

[8] 许轶博，宋　俊. 货运组织改革下铁路货运市场经营策略探讨[J]. 物流技术，2016，35(4)：5-7，21.
XU Yibo，SONG Jun. Discussion on Operational Strategy of Railway Freight Market under Freight Organization Reform[J]. Logistics Technology，2016，35(4)：5-7，21.

[9] 杜建波. 上海局集团公司物流事业部改革与实践探索[J]. 铁路物流，2025，43(10)：1-5，16.
DU Jianbo. Exploration on Reform and Practice of Railway Logistics Division of China Railway Shanghai Group Co.，Ltd.[J]. Railway Logistics，2025，43(10)：1-5，16.

[10] 袁　冲，陈　丰. 杭州铁路物流中心客户服务质量提升策略研究[J]. 铁路物流，2025，43(10)：54-58.
YUAN Chong，CHEN Feng. Strategies for Improving Customer Service Quality at Hangzhou Railway Logistics Center[J]. Railway Logistics，2025，43(10)：54-58.

[11] 贾永梅. 浅谈铁路货运向现代物流转型发展[J]. 现代经济信息，2018(17)：380.

[12] 郭玉华. 中国铁路货运营销理论与发展[D]. 长沙：中南大学，2011.

（责任编辑：魏　然）

Analysis and Optimization of Marketing Issues Based on the Current Situation of Railway Freight Transportation

LI Shan

(Hefei Railway Logistics Center，China Railway Shanghai Group Co.，Ltd.，Hefei 230000，Anhui，China)

Abstract: The rapid development of modern logistics has imposed higher demands on railway freight transportation, necessitating a comprehensive market-oriented transformation to enhance competitive advantages. This paper analyzed the current status of railway freight and marketing, focusing on the needs and existing issues in the market-oriented transformation of railway freight development, including marketing ideas, system architecture, institutional design, assessment and incentive mechanisms, and the allocation of both software and hardware resources. Based on the actual situation of the Hefei Railway Logistics Center, it proposed optimization measures such as building a railway logistics marketing system, establishing a selection and training mechanism for marketing personnel, innovating incentive and assessment mechanisms, and advancing digitalization and branding efforts. Through coordinated internal and external reforms, overcoming institutional barriers will help railway freight reshape its core competitiveness in the modern logistics system, and achieve high-quality and rapid development.

Keywords: Modern Logistics; Marketing System; Talent Cultivation; Market-Oriented Reform; Brand Building