

汽车客运站：难解落寞，身转何方？



这个“五一”假期，人们的旅游需求集中释放，省内不少客运企业的旅游车辆早在半个月前就被预定完，甚至出现“一车难求”的火热场面。高铁情况更是如此，甚至有网友说“五一”热门线路的高铁票比春运还难抢。但汽车客运站（以下无特别指出，均简称“客运站”）的情况却与之相反，除了节假日，线路几乎都坐不满，冷清的大厅和稀稀落落的乘客是大部分客运站的现状。

近年来，汽车客运站关停、道路客运线路停开的消息自全国各地不断，各媒体也突然聚焦这一面临寂寥的行业，助其登上热搜：3月22日中国新闻周刊发表《客运站，要消失了》；3月23日央视网发表《客运站会消失吗？》；3月23日中国交通报发表《还远没有为道路客运站唱挽歌的时候！》。

今年2月，本报推送的《乘客相继离场，大巴司机的“下一站”在何方？》报道也引起了行业及社会强烈反响，许多读者留言支招解决办法。

从各家的论述来看，曾是客运主力，且拥有良好资源优势的道路客运，在完成其阶段性历史使命后，逐渐荣光不再，正在时代的浪潮中失去航行的方向。

从本省来看，2016年以来，全省三级及以上客运站数量不断减少，2016年浙江省共有三级及以上汽车客运站204个，2022年下降为133个，较2016年下降幅度达34.8%。

受高铁、飞机、网约车、私家车多重因素影响，无论长途还是短途，人们都有了比道路客运更为便捷的出行替代方式。由于公共服务的需要，一个城市至少还需保留一个客运站，但即便如此，其营收也已无法与运营成本相抵。如何让客运站保持正常运转，成为不少客运站营运主体正在探索的方向。

□沙凯迪 潘致远 孙韵茜



进军多种业态

客运站“求生”背后的一场企业深层变革

高铁开通触动着道路客运行业敏感的神经。2022年1月，杭台高铁开通运营，杭台高铁嵊州新昌站同步开通，让客流本就在下滑中的新昌客运中心更加雪上加霜。新昌客运中心日发班次从原先的120多班减少到目前的54班左右，日发送旅客从1500多人次降至500人次左右。针对客运量降幅变化，新昌至杭州、绍兴等班次采取了减班，至温州、天台等班次采取了停班的措施。

“等高铁真的来了，我们客运企业单一的运输服务会使企业处境更加艰难。”嵊州新昌高铁站开通前，新昌交投汽运公司党总支书记、总经理张焕萍就对公司的主业表露出极大的忧虑。

对于大多数企业来说，客运站本身已成为“负资产”，现在支撑客运站运营的，往往是来自于客运企业其他业态的补给。

“要使企业转型发展，需要思维突破，特别是年轻人经营理念的开拓，以在市场中寻觅商机，为企业争得赢利点。”张焕萍说，去年刚接触市场的时候，他们尝试过很多走出去的路子。2022年，新昌交投汽运公司组织公司45位35周岁以下的年轻人成立营销团队，成立5个小组，每个组由1个组长带队，到市场一线“练摊”。当时，组长们将自己亲朋好友、小区邻居组到微信群卖农特产品，组长亲自送货，即使有人买了一箱，他们也会送上门。

今年以来，旅游市场复苏释放了积极信号，4月中旬，新昌交投汽运公司下属旅游车队的行程就已经排到了下个月，因此营销团队把更多精力放到一些“旅游大单”上。新昌交投汽运公司的旅游业务有一个重要的基地，就是2021年完成“微改造、精提升”的新昌旅游集散中心。当时，该中心改造成“城市书房”的消息在同行间不胫而走，接待的第一波客人就是省内兄弟单位。大家希望从这个行业出现的新事物中获得一些启发。

这座主客共享的“城市书房”成为他们开发旅游业务的“腹地”。“我们洽谈业务时，就能以这里为依托给对方提供研学、会务等场地使用的附加服务。”新昌交投汽运公司下属金道旅行社经理吴君霞说，集散中心像一扇窗口、一个客厅，能让客户对他们有一个直观的印象。

目前，新昌交投汽运公司新的营收增长点来自金道文化发展公司、汽修公司、旅游车队和金道旅行社，“研学游”等旅游业务是他们正在发展的方向。同时，定制文化衫、销售农特产品等“小生意”也没有放手。“这些零散的业务营收并不多，但锻炼了员工的业务能力，让他们通过‘练手’直面市场，为以后承接更大的业务奠定基础。”张焕萍说。

“我们也是在不断的摸索中逐渐明确目标和发展方向。”张焕萍说，通过这场走出去的过程，带动了整个公司年轻员工“我为企业创效益”观念养成，激发了他们的凝聚力、创造力。经过两年来的探索，公司转型发展前景越来越清晰，这在很大程度上提振了他们的信心。

探索“以商养站”

客运站商业化开发是“万能公式”吗？

今年6月，金华市缤谷城市运动中心将全部对外开放。这是一个以运动为主题的商业综合体，前身是金华汽车南站。此前，金华市共有金华西站、金华南站、金华东站3个客运站，目前只剩金华汽车西站，原来的客运班线、站务人员也全部转移到这里。该站现日发送旅客量约1000人次，节假日高峰期2000人次。

金华交投通济公司副总经理吴斌介绍，缤谷城市运动中心完全解除了原金华南站的客运功能，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”。金华交投通济公司董事长冯曙华表示，这里仍会保留一些交通元素，例如客运企业的宣传、历史回顾、交通文化展示等。

2019年5月金华汽车南站关停后，金华交投通济公司曾考虑过多种开发方案。吴斌说，公司提出过将客运站直接租赁出去，但这种模式并不利于公司自身的转型，最后决定通过与专门的运营公司合资进行整体开发，他们也参与到市场中。

冯曙华认为，这样一来通济公司“以商养站”模式也更具可持续性。与分割租赁的方式相比，他们可以根据市场需求随时调整业态，让缤谷城市运动中心的运营更加符合市场规律。他举例说，以运动为主题的综合体还需要一些上下游的配套，例如餐饮、体育器材零售等，整体开发的话公司就具有招商自主权，可以“按需”选择商户入驻。

目前，缤谷城市运动中心对外开放了篮球、足球场地，原来的车站广场上兴起了“夜经济”，不少摊贩在广场上摆摊揽客，原来冷清的车站升腾起城市“烟火气”。

那么，是否所有的客运站都能进行商业化开发？

浙江省道路运输协会秘书长甘祖德认为，从全省各地客运站转型的现实来看，车站商业化开发并非“万能公式”，各地不能完全照搬套用。客运站转型并没有固定模式，每个车站需要结合自身的区位优势、经营特色、本地资源等多因素综合考量，寻找时机，创造机遇，实现业态转移。

例如金华南站处于市中心，有利于吸引客流，带动人气，适合进行商业化运作。另外，客运站实现完全“变身”事涉方方面面，牵一发而动全身，金华南站的改造就涉及到房屋结构的变动，还有消防、电力、管道等配套设施的变更和完善，审批流程的手续也较为复杂。

由此来看，客运站发展其他业态不但需要政策支持还需资金投入，商业化开发涉及土地使用性质的变更，光是政策许可、流程审批、资金筹集等，就会令客运站营运主体望而却步。

黄岩客运中心相关负责人表示，市场的不确定性让他们对投资持保守态度。在出台取消800公里以上道路客运班线的规定后，黄岩客运中心发往云南、贵州、重庆等方向的省际班线逐渐退出市场，目前仅剩临海、仙居两条省内客运班线，而它们要保障客运中心146位职工的岗位，客运站也在艰难运转。目前，黄岩客运中心已将客运站的一部分空间出租用作户外设备零售等，另辟了篮球场对外开放，以期对运营亏损有所弥补。



缤谷城市运动中心livehouse



缤谷城市运动中心广场夜市



缤谷城市运动中心篮球场



缤谷城市运动中心羽毛球馆



缤谷城市运动中心足球场

需求不断萎缩

未来的客运站将会如何变化？

目前，客运站已经步入人们对其“有需求，但不多”的阶段。道路运输本身就具有灵活性，尤其是在私家车和网约车普及后，再将人们集中到一个场站乘坐汽车已不再符合新趋势，导致客运班线在出行效率上不如高铁，在便捷性上不如点对点、门对门的运输模式。

新昌交投汽运公司党总支书记、总经理张焕萍认为，客运站“去站场化”是大势所趋，未来客运站将转移到城市中心交通便利的位置，缩小规模但保证功能齐全，满足部分旅客的需求。

金华交投通济公司董事长冯曙华说，金华西站目前也在考虑将一些场地进行商业化运作，同时保留客运站的功能，让客运站成为一个“小而全”的公共交通服务设施。

东阳市公路与运输管理中心副书记蒋永平表示，根据目前客运形势，客运站规模会逐渐缩减。蒋永平提到他们也接到过客运企业经营困难的一些诉求，但目前的形势是由市场规律决定的，去年金义东市域轨道交通开通后，东阳至金华、义乌的客运班线同步停运，现在人们出行需求就是快捷、安全、准点。每个时代的产物不同，如果企业在转型发展等方面有需求，他们很乐于提供帮助，出台一些纾困政策。

而在综合交通的空白点，客运又是一个不可或缺的“接线员”。

根据省内典型站点近两年的客流量数据分析，与高铁平行、重叠度高的客运线路、客流量急剧下降；而与高铁配套、衔接性强的客运班线，出现了少有的客运量逆势上涨情况。

在此趋势下，以高铁站、机场为主的现代化、立体式综合客运枢纽可实现客运与多种交通方式衔接，这或许是客运站未来发展的一个重要方向。

浙江省公路与运输管理中心相关部门在企业的发展建议中也提到，支持客运企业依托现有客运站场加快建设旅游集散中心，拓展旅游集散服务功能；同时依托班车客运点多、面广、灵活、方便的优势，满足高铁、地铁等运输方式的“盲点”，树立主动接驳、差异化竞争的意识，不与轨道争夺干线运输上的主导地位，打造具有班车客运特色的经营优势；鼓励企业拓展商务班线，利用场站、运输工具等资源，发展物流、地产租赁、广告等业务。