

交运集团：品牌集群强势崛起

开创以“情满旅途”和“温馨校车”为代表的多种运营模式

■本报记者 张广传

1995年，交运集团作为中国交通行业服务品牌建设的首创者、发起者和引领者，开启了从传统服务业向现代服务业、从传统经营向品牌经营发展的变革之路。经过十几年的精心培育，“情满旅途”成为中国交通行业首例中国驰名商标，“温馨巴士”已成为中国城市公交第一品牌。交运集团在开拓市场、服务顾客、奉献社会中所体现出的价值和优势，赢得了社会、行业和市民的认可。

2010年以来，交运集团步入新的历史发展阶段。通过依托“1+1”、“3+3”、“1+1”战略发展模式，在“传承”中不断创新，在“颠覆”中不断改变，在“整合”中不断优化，在“发展”中不断壮大；通过创新交运文化战略工程，实施交运“品牌集群”战略，集全力建设全国骨干型综合交通运输企业，现已步入了强势崛起的发展快车道。



交运集团董事长刘永康(左二)关心一线职工

在传承中不断创新

实现向现代服务业的转型升级，提出品牌集群战略，建设了国内专业运输企业规模最大、覆盖最广、技术最先进的安全生产指挥中心。

在60余年的发展历程中，一代代交运人用自己的智慧和心血，积累了宝贵的财富。作为交运新时代的掌门人，刘永康以极富前瞻性的思维、极具开拓性的气魄，带领交运员工在传承和发扬历史经验中，勇于变革、勇于创新，永不僵化、永不停滞，走出了一条具有交运特色的创新发展之路。

创新战略发展模式。围绕青岛市“全域统筹、三城联动、轴带展开、生态间隔、组团发展”的空间发展战略，交运集团围绕山东半岛蓝色战略的实施，确立“1+1”(大客运+大物流)、“3+3”(三项新兴业态+三项潜力产业)、“1+1”(硬环境+软实力)战略发展模式，壮大传统产业，发展新兴产业，深挖潜力产业，逐步实现了由传统运输业态向现代服务业的转型升级。推进相对单一的传统客运业务

发展为涵盖班线客运、公交客运、旅游客运、出租客运、通勤客运、校车客运、超市客运、站群客运等基本覆盖道路客运全部业务品种的大客运体系，形成不断延伸的产业价值链；推进传统货运挂靠经营向集城际物流、配送物流、特种物流和配套仓储、分拨、货运代理、报关报验等于一体的现代物流经营发展，完成传统货运企业的华丽转身。

创新品牌集群战略。在品牌引领战略实践基础上，交运集团借鉴哈佛商学院“品牌分子图”理论，全面推进品牌战略升级，全国首创性提出了品牌集群战略。以“交运先锋”党建品牌为政治保证，以“情满旅途”和“温馨巴士”驰名商标为引领，打造“温馨校车”、“亲情家园”、“交运家家送”、“交运地产”等温馨系列、情感系列和交运系列品牌，形成涵盖全领域、引领企业

发展的品牌群体优势。这一战略突破传统的、简单的品牌组合方式，有效解决了品牌延伸的局限性和品牌组合的松散性，形成了品牌之间、品牌与社会资源之间的有效衔接，成为服务企业品牌创建的典范。

创新文化发展工程。2010年以来，通过实施集团化管控的经营实践，交运集团突破原有经营框架，形成了以“进入中国服务企业100强”为目标的“13+12345”交运文化新体系，实现了从为追求发展而打造交运文化核心竞争力到借助交运文化核心竞争力的形成而促进发展的历史性转变，掀起了集团可持续发展的新一轮浪潮。不断丰富以“情感”文化、“温馨”文化和“家”文化等为核心价值元素的交运文化，不断完善网站、报刊、宣传片、交运文化馆、交通博物馆、文化工作室、员工书屋等文化载体，推动交运文化产

业更好更快发展；以“足球文化”为引领，构建职工体育运动会、文化艺术节、足球俱乐部、女子爵士鼓乐队以及足球联赛、篮球联赛、游泳比赛等为内容的具有交运特色的体育模式，把工作负荷、工作压力和工作矛盾转化为从工作中获取愉悦。

创新安全监管模式。全面落实安全生产责任归属，推进安全文化建设，创新推出多项安全预控措施，形成了“1421”安全管理模式，健全了安全生产预控体系，规范了安全管理制度。创新性应用网络技术、3G技术、GPS系统等现代化信息技术，投资5000余万元率先建设了国内专业运输企业规模最大、覆盖最广、技术最先进的安全生产指挥中心，实现了对运输车辆、作业场站、保修车间等全方位、全过程的实时监控和现场调度，跨入了本质安全金奖企业行列。

在颠覆中不断改变

形成六位一体的校车发展格局，将LNG新能源车率先运用到特种物流运输，开辟了国有老企业转型变革的新思路。

因循守旧不是国企特色，主动变革方能决胜市场。在刘永康的带领下，交运集团勇于打破旧观念、旧秩序、旧模式，在颠覆中强势崛起，在颠覆中不断前行，在颠覆中实现蜕变，开辟了国有老企业转型变革的新思路。

颠覆传统经营产业。突破固有的学生专线和学生包车模式，前瞻性地开发和运用校车客运新兴市场，组建国内首家实施“专业化、标准化、规模化、产业化”运营的专业校车公司，形成“市区校车、社区校车、郊区校车、新区校车、山区校车

和农村校车”六位一体的发展格局。同时，交运集团作为校车安全标准、技术标准、服务标准的制定者、引领者和推广者，使全市校车规模、品牌影响、安全标准、服务标准、惠及范围等走在全国最前列。突破交通与旅游经营界限，精心打造“1+17+N”运营载体、“车票+门票”合二为一、“通勤+旅游+包车”运力互补的客运旅游新模式。完善汽车站功能配套，打造成为集咨询、换乘等功能于一体的旅游汽车站；开通都市观光巴士绿色环保线、蓝色畅想线和红色夜景线，与全市首条城际公交构建

起“两横两环一纵”的旅游观光交通风景线，创造了国内旅游与交通产业融合发展的范例。

颠覆传统能源应用。节能减排是国家重大战略，优化交通运输能源结构和能耗结构，是实现交通运输科学发展、安全发展的内在要求。交运集团作为全市国有大型骨干交通运输企业，积极响应“节能减排、低碳交通”的号召，从结构节能、技术节能、管理节能入手，打造“绿色交运”；率先更新新能源车辆，加速淘汰高耗能老旧车辆，将LNG新能源车率先运用于班线客运、旅游包车、城市公交和土石方、危化品、建筑垃圾等特种物流运输；牵手中海油发展低碳能源，积极推动LNG清洁能源在山东地区的公路客货运领域、货运船舶和渔船领域，特别是在燃气分布式能源站和燃气发电厂建设等工业、交通和居民生活用气等方面的综合利用，逐步由公路客货运领域向新能

源开发利用业务领域发展，为建设资源节约型和环境友好型企业提供保障。

颠覆传统管理理念。践行“承担社会使命，成就责任交运”理念，勇于承担社会责任。持续优化环境，投资1.6亿元推进办公环境改造和经营场所功能提升，为顾客提供优质的服务环境，塑造全新的交运形象；深入推进质量、环境、职业健康安全和社会责任管理“四体系”整合，积极开展争创全国质量奖、“7S”现场管理等各类创新工作，改善现场管理；全面实施“七个一”工程，建设精致的员工书屋、舒心的员工餐厅、清新的员工活动室、温馨的员工更衣室、洁净的员工淋浴室、规范的档案室、整洁的储物室。完善企业和员工利益共享机制，在全国首创推出“交运新工时”——每周4天工作制，为员工创造幸福生活的基础条件；实施员工职业生涯设计和在职援助培训计划，为在岗员工进行查体并建立健康档案；实施员工工资三年倍增计划，畅通员工职业发展渠道，让员工在黄金期间实现黄金发展、体现黄金价值。勇担企业社会责任，实行会员积分制和学生会员制，对学生客流和新市民客流长期开展七折、八折的票价优惠活动；开通“高校直通车”，为学子提供温馨服务；开通“学生班车”和务工人员“返乡直通车”，用爱心和真情回馈社会；设立“旅客爱心基金”，在旅客发生突发事件时及时给予援手，确保旅客安全地踏上返乡之路。



交运集团新能源LNG长途班线车

在整合中不断优化

以专业化、集约化的发展方向，实施内部资源整合，形成了在市场竞争中的拳头效应和规模优势。

只有握紧拳头，才能有力出击；只有形成规模效应，才能获取竞争优势。刘永康以广阔的战略视野和良好的大局意识，将散布于各个子公司、分公司的相同经营业务进行全面整合和调整优化，使优势资源向核心业务集聚，形成了在市场竞争中的拳头效应和规模优势，开启了交运发展史上崭新的一幕。

整合内部资源。按照专业化、集约化发展方向，实施内部资源整合，改变内部资源散、小、弱的状况，整合运营，减少内耗，增强竞争力。先后组建温馨巴士、温馨的士、温馨校车、中海油交运山东LNG能源公司、青岛汽车总站、文化传媒、交运速递、交运锐锋等全资(分)公司，统筹经营开发公交客运、出租客运、校车客运、市内站群资源、文化产业、速递业务和汽车4S销售；合并重组货运子公司，将原六个货运子公司重组为市场开发公司、交运物流公司、运输管理服务公司，分别集中经营有形化市场、现代物流业务、货运挂靠车辆和危化品车辆；整合维修服务资源，将客运车辆维修点全部交由修理分公司统一经营管理，充分挖掘内部资源的潜力。

优化产业布局。完善适用蓝色战略的客运布局，实现全域联网售票，推进长途客运班线、城际公交、城乡公交、城市公交、客运出租等多种运输方式的零距离衔接；加快推进城乡公交一体化，进一步填补城际、区域、城乡结合部的公交空白，让乘客得到品质的实惠、价值的实惠、享受创新服务的实惠。完善服务蓝色战略综合物流体系，适用青岛西海岸经济新区和蓝色硅谷建设释放的发展潜力，以“交运物流”、“交运速递”、“交运家家送”品牌为引领，加快货运产业转型，构建便捷高效的现代物流网络，成为青岛蓝色战略新生力量。与多家单位合作成立青岛海纳汽车保险销售有限公司，控股青岛英豪保险经纪有限公司和青岛首席保险公估有限公司，形成了集保险代理、保险销售、保险经纪、保险公估等为一体的车辆保险中介服务体系；交运锐锋汽车销售公司、汽车维修分公司共同构建起了汽车销售、维修、救援、保险代理等于一体的汽车综合服务链条；借助文化大发展大繁荣的有利时机，延伸文化传媒产业链；运用“交运地产”品牌优势，积极承担青岛市危旧城改造工程，加快推进房地产业务发展。

在发展中不断壮大

资产总量增长接近100%，市场占有率增加50%以上，成为全国交通运输行业的佼佼者。

发展才是硬道理。刘永康牢固树立时不我待、刻不容缓的发展意识和危机意识，带领广大干部员工在发展道路上不动摇、不懈怠、不折腾，不为任何风险所惧、不被任何干扰所惑，科学应对环境变化和内外巨大压力，牢牢把握工作的主动权，赢得了科学发展、率先发展、跨越发展的大好局面。

牵手央企中海油和国网，推进交运集团从公路客货运领域向新能源开发利用业务领域发展，提高产业附加值；推进交运邮政优势资源相互融合，在利用邮政网点代售客票、汽车站代办邮政业务、合作推进物流配送等方面进行战略合作；结合教育资源打造校车工程，2012年在青岛市投资首批600部专用校车已陆续投入到(区)市的1000余条运营线路上，解决200余所学校48000名学生的上下学乘车问题，倡导并实践的“学生温馨的港湾、家长放心的课堂”赢得了广泛赞誉；助推市政公用事业发展服务民生，购置20部LNG清洁能源自卸车，搭载智能运营、视频监控、GPS定位等信息系统，为全市解决建筑垃圾运输中存在的超载撒漏问题作出积极努力；联合青钢集团加速发展通勤客运；联姻高校拓展经营合作新领域，在通勤班车服务、毕业生录用、员工培训、票务综合服务等方面展开深度合作。

交运发展驶入快车道。不到三年的时间里，经营指标实现高速增长，集团资产总量增长接近100%，市场占有率增加50%以上，员工收入增长70%以上，营业收入连续以36%的幅度增长，成为无区域名称的大型综合交通企业，创造了更为广阔的发展空间。

交运发展赢得社会肯定。“情满旅途”被认定为中国道路运输行业首例中国驰名商标，“温馨巴士”被誉为中国城市公交第一品牌；在第七届亚洲品牌盛典上，作为亚洲唯一的综合交通企业和交通人物，交运品牌荣获亚洲知名品牌大奖，刘永康当选中国品牌十大领军人物；在由中宣部举办的第七届中国企业文化论坛上，交运集团作为全国唯一的交通运输企业参加并作交运文化建设典型经验交流；交运集团还荣获中国道路运输百强诚信企业、中国物流百强企业、国家AAAA级物流企业、改革开放30年全国企业文化优秀单位、全国企业文化融合荣誉单位、全国交通文化建设示范单位、全国质量文化建设示范单位、全国质量效益型先进企业、全国交通运输节能减排优秀贡献企业、全国实施卓越绩效模式先进企业、全国用户满意服务、全国精神文明创建先进单位、全国创先争优先进基层党组织。

企业家档案

刘永康，高级会计师，南开大学EMBA，现任交运集团(青岛)董事长、党委书记、总经理，荣获全国优秀企业家、中国品牌十大领军人物、全国交通运输企业管理十大杰出人物、全国交通运输企业节能减排优秀贡献个人、全国用户满意杰出管理者、全国质量管理小组活动卓越领导者等称号。