

上个月，武汉最大的客运站汉口北客运中心正式停运。这个体量13.6万平方米的欧式建筑，投运不足3年就退出历史舞台，让不少网友感叹，终是“敌不过时代发展的脚步”。

曾几何时，客运站是很多人追梦和归乡的起点。但是随着出行方式日趋多元，近年来，选择长途大巴的旅客越来越少。交通运输部数据显示，全国公路营业性客运量在2012年达到顶峰355.7亿人次，而2021年这个数字只有50.87亿人次，是2012年的约1/7。

当高铁线路密织，网约车、顺风车当道，长途客运这个昔日的传统行业，如何不断求索变革，找到一条通往下一个春天的路？

那些消失的客运站

站在杭州客运中心站二楼办公区，周伯年带着记者朝下望：半个候车大厅已经租给篮球培训，来“以商养站”。“一般地方还办不了篮球培训，它没这么高的举架，我们这里正好！”虽嘴上说着，心里却是不情也不愿。勿用多说，就算七八年前，大厅这点地方旅客都是坐得满满当当。“现在站里旅客平均每天1000来人，而旁边的地铁站，一天的人流量还有两万多。”

杭州长运站场公司副总经理周伯年是个“老客运”，见证了客运站的兴衰：“年景好的时候，一条线一辆车每年能带来上百万元收入。”

随着高铁网络越织越密，道路客运的生存空间越来越逼仄。

2012年到2022年，全国铁路营业里程从9.8万公里增长到15.5万公里，其中高铁从0.9万公里增长到4.2万公里，大多数地级市都已纳入高铁网。从前的客运站是“一头连接着城市，一头连接着农村”，可如今在经济活跃地区，不管哪一头都跟高铁连上了；连得不够紧的，地铁公交来帮忙，顺风车私家车再补位。

客运，在出行选择多元化的今天，仿佛已经成了最后一个选项。而客运行业的衰退，让客运站渐渐冷清了下来。

上月停运的武汉汉口北客运中心，以其13.6万平方米的体量之大，引起了关注。其实，客运站的关停风潮，早就开始了。

全国各地交通运输部门发布信息显示，2019年，广州市就关停了广州北站客运站、越秀南站客运站、黄埔客运站、永泰客运站、番禺客运站。今年1月1日，广州市的罗冲围客运站因经营原因停止班车发班，至此，整个广东省关停的客运站多达42家

。2月，湛江市交通局官网又发布通告，同意湛江市汽车南站自2023年3月15日起停止营业。同样是2月，海口市交通运输和港航管理局官网显示，“结合当前海口市道路客运市场现状，海口海汽运输有限公司申请拟于今年4月关停海口汽车东站”。经营困难，促成了车站的大规模关停潮，已经投运30年的海口汽车东站，周间日均客流量仅五六百人次，在节假期也不过1000人次。

“客运站，是不是要消失了？”唱衰客运站的声音，开始不绝于耳。

杭州长运副总经理王如策，这些年一直在研究市场，重新审视行业现状：“我在客运站看到就是这样的情况，比如早上8：30从中心站出发去绍兴，下午1点，不管有没有客都回到杭州，跑一班浪费一班，回来车子一停，等下班！”

那么，到底是客运衰退耽误了客运站，还是客运站造成了客运的衰退？

“重站轻服务”观念亟需扭转

早上五六点就出发，33辆大巴车赶在了8点前，把来自新昌、千岛湖、桐庐、天台、浦江等许多周边县市的四五百位旅客，稳稳当当地放在了浙大邵逸夫医院、浙大一院、浙大二院、浙大妇院、浙大儿院的门口。旅客们顺顺利利地赶上了省级大医院的第一波就诊，而大巴，则就近找了个停靠地，准备等待旅客们就诊完毕，再一批批地把他们带回家。

这是去年12月起，杭州长运联合周边县市客运公司共同推出的“医疗专线”，明明是门口到门口的服务，车票钱却跟城际间大巴价位一样，一分不加！80%的实载率很多都是“老客”，区别于以往“打车 高铁 公交”的复杂组合模式，33辆“定制大巴”带来的“一站式幸福”着实圈粉了一众“就医刚需族”。一位来自新昌的大妈，甚至直接把58块钱的纸币加钢镚塞到了驾驶员手里，由驾驶员熟练地“代买了车票”。

这还是客运吗？那标志性的客运站呢？客运终于抛弃了客运站吗？

“马路那么宽，客运可以门到门，这是高铁能比的吗？别说今天，就是再发展十年二十年，大巴也不可能被高铁替代。”交通专家徐康明对记者说，“国内客运亟需做的就是扭转‘重站轻服务’的固有观念。”

在徐康明看来，是客运站把旅客出行硬生生切成了三段：家门口到客运站、客运站到另一个客运站、客运站再到目的地。“铁轨不能修到家，但路是到家的；高铁得排个时刻表，火车没办法同轨并排开，但路是宽的啊！”传统的“定时定站定线路”，彻底将道路客运的优势抹杀得干干净净。

徐康明的结论是跟国外经验对比而来，而国内从业者在“客运市场的寒冬”下，也悟出了这个道理。

2020年9月1日，交通运输部颁布了新的《道路旅客运输及客运站管理规定》，提出客运站可以做“一站多点”。一个大站，作为停车场和信息化枢纽中心，外挂若干点，覆盖全城，让老百姓就近乘车。

“我们通过调研发现，通过定制化场景化的方式，提供多点到门的一些服务更受旅客青睐。”杭州长运客运总公司常务副总经理黄吉临如是说。“今后我们的客运站除了现有的枢纽站以外，还会衍生出各种形式、不同规模的驿站，生长在城市的的大街小巷。”

一部分大型客运站变成了数不清的“驿站”，而另外一部分，则扎根在各大重要交通枢纽：

上海虹桥交通枢纽是业内公认的“巨无霸”综合性交通枢纽，其包含了航空、高铁、城铁、高速公路、磁浮、地铁、公交等“轨、路、空”多种交通方式。作为普通乘客出行，无论是乘飞机抵达虹桥机场，还是搭京沪高铁列车抵沪，都可以方便地换乘轨道交通、长途汽车或者公交车，期间步行换乘距离约为200米。上海虹桥客运西站，位于虹桥交通枢纽最西侧，与虹桥机场、虹桥火车站紧紧相依，2010年与虹桥枢纽同步投运，是上海一级长途客运站。

而杭州火车东站公路汽车站，直接把站设在了东站枢纽东广场，每逢节假日火车一票难求时，长途大巴及时增加班线；对高铁没有触及的地区，增设线路，承接到站旅客同站换乘大巴。

未来，杭州火车西站也计划引入客运大巴这种交通，具备旅游集散的功能。

当“定点、定线”变成了“定制”，国内客运业正在上下求索，试图扭转势头。

通往春天的“路”，究竟在何方？

市场对客运的需求，真的没了吗？丢失的客流，还能回来吗？

其实，国内客运业近年从未停下改革的尝试：高铁擅于跑长途，客运就把线路由长改短；传统班线客流有限，客运就把主力军从班线向企业、政府包车上发力；交通便捷地区高铁网络密织，那么客运就守好不通铁路的海岛、山村等线路。

求索之路走过不少，可一系列动作下来，收效并不明显。

通往春天的路，在何方？

“道路客运的衰退，是必然趋势。可以参照发达国家，都经历过客运走向衰退的过程。”同济大学交通运输工程学院教授、中国公路学会常务理事陆键在采访中表示，找准定位是走出困境的关键。“目前国内长途大巴价格与高铁相比也没有优势，如果要继续生存下去，首先要明确定位，服务对象应该是低收入人群。”

“以美国唯一长途客车公司为例，‘灰狗’（理念：用最少的钱，游最多的地方）凭借其特有的便捷性，大客车遍及美国城乡各地，班次很多。采用接力的形式把旅客一站接一站地运往远方，中途有很多站点，如果中途下车玩一天，第二天再去坐车不会增加额外的费用，都是包含在整体票价中。很多人旅行，比如从洛杉矶到纽约，只要买一张票，中途可以下车无数次，在中间站点重新上车，无需再买第二张票”。

陆键还认为，国内道路客运公司太多，不利于资源整合利用，眼下的衰退为“合并”提供了条件。未来不可能会有很多长运公司，可能就是一家或者全国几家大型客运公司，这样的好处是在统筹资源，降低成本的同时，可以制定服务标准，提升品质。

与陆键不谋而合，杭州长运副总经理王如策对“行业需要整合”深有体会，甚至更真切：“浙江省内200多个车站，信息无法共享。比如杭州长运的大巴在绍兴，可绍兴并不知道，它不可能帮我们组织返程客源，而是自己再开一班到杭州。”

不同的是，在王如策看来，全国客运整合是个大动作，操作起来不是件简单的事。眼下不如利用浙江的数字化改革优势，政府牵头建立网络平台，把所有车辆、司机，以及维修、保养服务等要素集成，更优地配置资源。而整合后的资源可以接入高德、飞猪、携程等应用，更好地匹配市场需求。

“道路客运的今天，或许就是公交的明天，在一些欠发达地区，公交也濒临停运。”浙江省道路运输协会秘书长甘祖德，曾呼吁将客运和公交整合。“行业相近，但不相往来，甚至还有矛盾：很多城市都在考虑开通跨行政区域、毗邻县市的公交，低价百姓欢迎，但进一步挤占了道路客运市场。如果哪天政府不兜底了，公交可能比道路客运还慌。而两大行业整合，车辆、停靠站点、客源都可以统筹配置”。

认清定位、整合资源，在采访中很多专家都提到了这两点。除此之外，道路客运要想复苏，政府政策支持必不可少。

“我们不仅需要经营模式和服务方式的突破，更需要行业管理体制上的突破。同样是为消费者出行服务，我们经营的7座定制小客车，为何政策不能允许兼容做网约

服务？要知道，城际间网约化出行是有刚需的。”

探索企业改革出路，往往最让王如策束手束脚的就是“政策限制”：服务形式单一、安保要求严苛、营运成本高、车归站人归点……如果想要行业突围，这里每一条都需要突破。

凡事要多作“应不应该办”的价值判断，不能简单地只作“可不可以办”的技术判断。总理在记者见面会上的话，字字都敲在王如策的心里。

“以前的好日子不可能重来！当下，我们必须摆脱路径依赖、走出传统思想的困扰，勇于自我变革……其实，创新不在天边，就在我们身边，只是我们需要拾知于市场、问计于顾客；如果仍固守传统、抛弃我们的不是时代，是自己。”在王如策看来，市场的严冬里，行业被激发出了前所未有的求生欲，如果政策加以突破和扶持，客运行业有望迎来涅槃重生。

栏目主编：张武 文字编辑：董思韵 题图来源：新华社 图片编辑：苏唯

来源：作者：潮新闻