

新时期铁路勘察设计单位市场开发战略转型研究

张志军

中交铁道设计研究总院有限公司东北分公司 辽宁 沈阳 110000

【摘要】：为了更好地顺应新时期交通强国建设与行业市场化改革大势，铁路勘察设计单位迫切需要从单一设计服务商转型为综合交通解决方案提供商。基于此，本文系统剖析铁路勘察设计行业内外发展环境与市场开发现状，并聚焦业务布局、产业链延伸、技术赋能、竞争策略、海外布局五大核心维度，设计贴合行业特性的战略转型路径与创新开发模式。研究表明，构建“多元化+全产业链+数字化+国际化”的立体转型体系能够有效提升铁路勘察设计单位的核心竞争力，本研究可为同类工程咨询企业转型提供实践参考。

【关键词】：新时期；铁路勘察设计；市场开发；战略转型

DOI:10.12417/2811-0528.26.11.089

引言

现如今我国铁路建设行业已全面迈入高质量发展新阶段，干线铁路、城际铁路、市域（郊）铁路、城市轨道交通“四网融合”加速落地。传统铁路勘察设计单位长期依赖政策红利、固守单一设计业务，市场开发手段僵化、客户需求适配性不足、跨界竞争抵御能力薄弱，原有发展模式已难以适配市场变化。在此背景下，深入探究铁路勘察设计单位市场开发战略转型路径，破解市场拓展难题、优化业务结构、提升综合服务能力，既是顺应行业发展大势的必然选择，也是企业突破发展瓶颈、抢占市场先机、实现长效稳健发展的现实需求，对推动铁路勘察设计行业高质量转型具有重要的理论与实践意义。

1 铁路勘察设计单位市场开发的特殊性

铁路勘察设计工作具有较强的技术性，同时还需要大量资金的支持，兼具一定的公共属性与市场属性，市场开发呈现鲜明行业特性。一方面，项目审批流程严格、资质门槛高、技术标准严苛，前期勘察周期长、涉及多方协同，市场开发需兼顾政策合规性与技术专业性；另一方面，客户群体以政府部门、铁路建设集团、大型投融资平台为主，项目规模大、合作周期长，市场开发重信誉、重业绩、重技术实力，难以通过短期营销实现突破^[1]。此外，铁路勘察设计贯穿项目全生命周期，前期方案直接影响后期建设质量与运营效益，客户更看重综合能力与全流程把控水平，这也决定了其市场开发无法照搬普通工程行业模式，需聚焦长期价值与专业赋能。

2 新时期铁路勘察设计单位市场开发环境与现状分析

2.1 外部市场环境分析

新时期铁路勘察设计行业迎来了全面的发展机遇，同时也面临着更为严峻的挑战。一方面，交通强国、双碳目标、基建

投融资改革等政策持续发力，城际铁路、老旧铁路改造、智慧铁路等领域释放大量增量项目，同时行业资质改革推动市场化竞争进一步规范。另一方面，铁路建设投资结构优化，区域市场分化明显，跨界设计企业、综合性工程集团涌入赛道，行业竞争日趋白热化。此外，BIM、大数据、人工智能等数字技术全面渗透，倒逼勘察设计环节提质增效，技术实力成为市场竞争核心筹码。整体来看，外部环境既拓宽了市场空间，也对企业转型提出了更高要求。

2.2 内部发展现状剖析

就目前情况来看，部分铁路勘察设计单位没有与当下市场环境紧密连接，市场开发战略存在诸多不足。首先，基于业务结构来看，传统干线铁路勘察设计占比居高不下，新兴轨道交通、绿色低碳、跨界基建等业务布局滞后，营收来源单一抗风险能力弱^[2]。其次，开发模式仍依赖传统人脉渠道、被动等待订单，主动拓市意识不足，精准营销体系尚未搭建。再者，数字化勘察设计停留在浅层应用，核心技术研发投入不足，技术赋能市场开发的效果未充分显现。另外，复合型经营人才、国际化人才短缺，市场化考核激励机制不完善，员工市场开拓积极性不高。最后，全产业链服务意识薄弱，前期咨询、后期运维等延伸服务缺失，难以满足客户一体化需求，内部短板直接制约市场拓展成效。

3 新时期铁路勘察设计单位市场开发战略转型路径

3.1 转型总体思路与目标

新时期铁路勘察设计单位市场开发战略的转型应坚持以市场需求为核心导向，以技术创新为核心支撑，紧扣铁路行业高质量发展要求，推动市场开发从“被动接单”向“主动拓市”、从“单一业务”向“综合服务”、从“国内深耕”向“内外联动”转变，如下表1。

表1 转型维度与具体目标分析表

转型维度	短期目标（1~2年）	中长期目标（3~5年）
业务结构	新兴业务占比提升至20%	多元化业务占比突破45%
市场布局	区域市场精准卡位	国内外市场协同发力
服务模式	初步搭建全链条服务	形成一体化服务品牌

3.2 核心转型战略

3.2.1 多元化业务拓展战略

当前市场环境呈多元化趋势，铁路勘察设计业务应坚持“深耕主业、拓展新业、跨界联动”的原则，稳固传统市场基本盘的同时，抢抓新兴市场机遇。一方面，深耕干线铁路、高铁、普速铁路传统核心业务，聚焦老旧铁路提质改造、铁路枢纽升级等存量市场，深挖现有客户潜在需求；另一方面，重点布局城际铁路、市域（郊）铁路、城市轨道交通等增量市场，拓展智慧铁路、绿色低碳铁路、生态修复等特色业务；同时依托技术资质优势，跨界切入公路、市政、水利、生态环保等综合基建领域，实现“铁路为主、多业并举”的业务格局，分散市场风险，拓宽营收渠道，如下表2。

表2 各项业务扩展方向与市场定位分析表

业务类型	核心拓展方向	市场定位
传统核心业务	干线铁路、高铁勘察设计	稳固基本盘、守住主阵地
新兴铁路业务	市域（郊）铁路、智慧铁路、绿色铁路	抢占增量、培育增长点
跨界基建业务	市政交通、生态环保、水利工程	补齐短板、分散风险

3.2.2 全产业链整合战略

科学整合全产业链的主要目的是打破以往勘察设计环节孤立发展的局面，进一步构建“前期策划-勘察设计-建设管控-运维服务”的全生命周期服务体系。向前延伸业务链条，强化前期规划、可行性研究、投融资咨询、项目策划等前端服务，主动参与项目前期论证，抢占市场先机^[3]；向后延伸服务触角，拓展工程监理、EPC总承包、运维技术支持、后期改造升级等

后端业务，促使勘察设计单位从“设计提供商”转变为“综合服务商”，提升其全流程服务能力，增强客户粘性，同时挖掘产业链各环节盈利空间，改变单一设计收费的盈利模式，提升企业整体效益。

3.2.3 数字化赋能战略

随着数字化时代的到来，铁路勘察设计单位应将数字技术深度融入勘察设计与市场开发全流程。搭建BIM数字化勘察设计平台，优化设计流程、提升设计精度、缩短设计周期，以高效优质的技术服务抢占高端市场；同时，运用大数据、人工智能技术分析市场动态、研判客户需求，精准定位市场、准确挖掘项目，摒弃盲目拓市的粗放模式；打造数字化展示与营销体系，通过三维可视化方案、虚拟仿真演示等形式，直观呈现设计成果，提升客户认可度；建立数字化项目管理与客户服务系统，实时跟进项目进度、响应客户需求，以数字化手段提升服务效率，塑造技术领先的市场形象，让数字化成为市场开发的核心竞争力。

3.2.4 差异化竞争战略

为了摆脱低价同质化竞争，铁路勘察设计单位应依托企业技术积淀、项目经验与资源优势实施差异化竞争，打造独具特色的市场竞争标签。这就要求设计单位结合自身实际情况，深耕特殊地质、复杂线型、智慧铁路等细分领域，攻克行业技术难题，形成专属技术壁垒。与此同时，结合各地铁路建设规划与地域特点定制化设计服务方案，实现区域市场精准卡位，避免全域同质化竞争；打造服务差异化，推行精细化、定制化、全流程跟进服务，针对不同客户需求优化设计方案与服务模式，凸显服务价值^[4]。此外，强化品牌差异化，提炼企业核心优势，聚焦精品项目打造标杆工程，以优质业绩树立品牌口碑，依靠技术、服务、品牌三重差异，跳出低价竞争怪圈。

3.2.5 国际化开拓战略

“一带一路”倡议的全面推进，促使各行各业逐步向着国际化发展，铁路勘察设计单位也应积极开拓国际市场。一方面，深入调研海外目标市场政策法规、技术标准与建设需求，适配国际规范优化设计方案与服务模式；联合国内施工企业、设备制造企业组建联合体，整合产业链资源，提升海外项目竞标与落地能力，降低单独出海风险。另一方面，重点开拓东南亚、非洲、拉美等铁路建设需求旺盛的区域，聚焦跨境铁路、城际铁路等项目，输出中国铁路设计标准与技术看案；培养兼具外语能力、国际工程经验、专业技术的复合型人才，搭建海外市场运营团队，逐步建立稳定的海外市场渠道，实现国内国际市场双循环发展。

3.3 市场开发创新模式

3.3.1 构建“全员营销+专业团队+战略合作”立体营销体系

首先,树立全员营销理念,明确技术人员、管理人员的市场推介职责,依托项目服务挖掘潜在客户,形成人人关注市场、参与拓市的氛围。其次,组建专业化市场开发团队,配备经营、技术、法务复合型人才,专职负责市场调研、项目对接、投标竞标,提升市场开发专业性。此外,深化战略合作布局,与大型建设集团、投融资平台、地方政府建立长期稳定合作关系,签订框架合作协议,锁定批量项目资源。通过三者协同发力,实现市场信息精准捕捉、项目对接高效推进、合作资源深度整合,全面提升市场开发效率与成功率。

3.3.2 深化政企合作、校企合作、同业竞合,搭建市场开发联盟

三类合作联动能够构建资源互通、优势互补、风险共担的市场开发生态,破解单个企业资源不足、能力有限的难题。一方面,铁路勘察设计单位应主动对接地方交通部门、铁路集团,精准掌握建设规划与项目信息,提前介入项目前期工作,抢占合作先机^[5]。另一方面,联合高校、科研院所开展技术研发、人才培养,攻克核心技术难题,依托科研成果转化抢占高端市场,同时为企业输送专业人才。此外,优化同业竞合,摒弃恶性竞争思维,与互补型勘察设计企业、施工单位、咨询机构组建合作联盟,实现资质、技术、资源共享,联手承接大型复杂

项目。

3.3.3 推行品牌营销、方案营销、价值营销,摆脱低价竞争困境

以往多数铁路勘察设计单位都采取低价竞标模式,新时期应转变这种粗放开发思维,以价值为核心推行精细化营销模式,提升市场开发质量。首先,强化品牌营销,梳理企业精品业绩、技术优势、服务口碑,打造专业、可靠的行业品牌形象,依靠品牌影响力吸引优质客户。其次,深耕方案营销,摒弃标准化设计模板,针对项目特点定制个性化、可行性强的设计方案,突出方案的经济性、安全性、创新性,用优质方案打动客户。再者,做实价值营销,向客户传递勘察设计的全生命周期价值,展现方案在建设成本管控、后期运维优化、长期效益提升等方面的优势,凸显服务价值而非单纯比拼价格。

4 结语

总而言之,新时期铁路勘察设计面临着全新的发展机遇与挑战,此时唯有紧跟行业政策与市场变化,摒弃传统思维束缚,聚焦业务、技术、模式、机制全方位升级,构建多元化、全链条、数字化、精准化的开发体系,才能突破发展瓶颈,开发出更为广阔的市场。未来,铁路勘察设计单位需持续优化转型策略,紧盯市场需求动态,不断提升综合服务能力与核心竞争力,在激烈的市场竞争中站稳脚跟,助力我国铁路事业高质量发展。

参考文献:

- [1] 谢毅,徐骏.数智时代铁路勘察设计高质量发展转型新实践[J].高速铁路技术,2025,16(06):1-8.
- [2] 黄新文,吕东,李纯,等.铁路勘察数据标准化存储研究与应用[J].铁道标准设计,2023,67(10):8-14.
- [3] 李立明.对铁路工程地质勘察资料共享服务的思考[J].铁道建筑技术,2022,(06):217-220.
- [4] 李硕伟.铁路勘察设计项目区域化管理探索与实践[J].综合运输,2022,44(03):46-49+63.
- [5] 卓建成.新形势下铁路勘察设计工作探讨[J].中国勘察设计,2021,(09):88-90.