

# 多元化投资 公司化经营

—试论上海市南北快速高架客运轨道交通建设经营方式

陆 东 福

(上海铁道学会·上海·200071)

## 多元化投资 公司化经营

——试论上海市南北快速高架客运轨道交通建设经营方式

陆东福

(上海铁道学会·上海·200071)

**提要:** 多元化投资、公司化经营,是在建立市场经济条件下,解决城市基础设施建设资金紧缺的有效途径。以市政府提供土建部分建设资金,铁路局与沿线区土地折价入股,用上述两项资本收益保证商业投资15%的回报率,来吸引外商提供购置车辆设备的投资,合三为一,成立项目法人实体,在政府的政策扶持下,自主开发经营,使上海市南北轨道交通建设找到最佳的投资经营方式。

### 一、问题的提出与理论的探讨

建设城市立体化交通网,大力发展轨道交通,从根本上解决上海市交通难的问题,是上海市政府的基本决策。地铁一号线的通车,给人们带来了安全、快捷、舒适的全新感觉,更使市政府和广大市民对轨道交通方式的地位与作用刮目相看。然而,交通基础设施建设投资大,建设周期长,受其公益性特征所影响,长期以来一直由国家投资,独家经营,使政府不仅在建设资金上难以为继,而且在经营补贴上也不堪重负,严重制约了交通基础设施建设发展的步伐。

借鉴国际上城市交通基础设施建设、经营的成功经验,总结我国改革开放以来的探索实践,提出多元化投资、公司化经营的新思路,为加速发展城市交通基础设施建设带来了新的途径、新的希望。

多元化投资、公司化经营,就是在实施交通基础设施项目建设的过程中,政府作为投资主体之一,在直接进行投资融资的同时,根据项目效益、市场需求和投资活动性质,以政策法规为导向,鼓励和吸引国内、外多元投资主体参与项目投资建设,并在间接的宏观调控下,开放经营市场,让投资者自主经营,使投资者在创造良好国民经济效益的同时,受政府政策扶持,获取合理的投资回报。从而形成以政策与市场双重调节、政府与民间双方合作的投资与经营机制。

上海城市交通基础设施建设项目百业待兴，政府财政建设资金的严重短缺，为多元投资主体的加入，提供了现实而强烈的投资需求；国内近3万亿的存款余额，国际上资金从低投资效益国家向高投资效益国家流动的趋势，为城市交通基础设施建设提供了取之不竭的资金来源和市场；而随着我国以建立社会主义市场经济体制为目标的改革实践的不断深入，现代企业制度的建立又为公司化经营创造了良好的法制环境与广阔的竞争舞台。

综上所述，在城市交通基础设施建设中，推行多元化投资、公司化经营的体制有利于筹措社会资金，减轻政府负担，促进交通基础设施建设实现投资、经营、收益的良性循环；有利打破独家垄断经营，亏损经营，促进法人主体竞争经营、微利经营新格局的形成；有利加大经营者责任，强化项目评估，促进项目投资决策的科学化；有利于吸引外资，借鉴国外先进的建设、经营、管理方式，促进国际间的合作与交流。

## 二、现实的操作与实践的模式

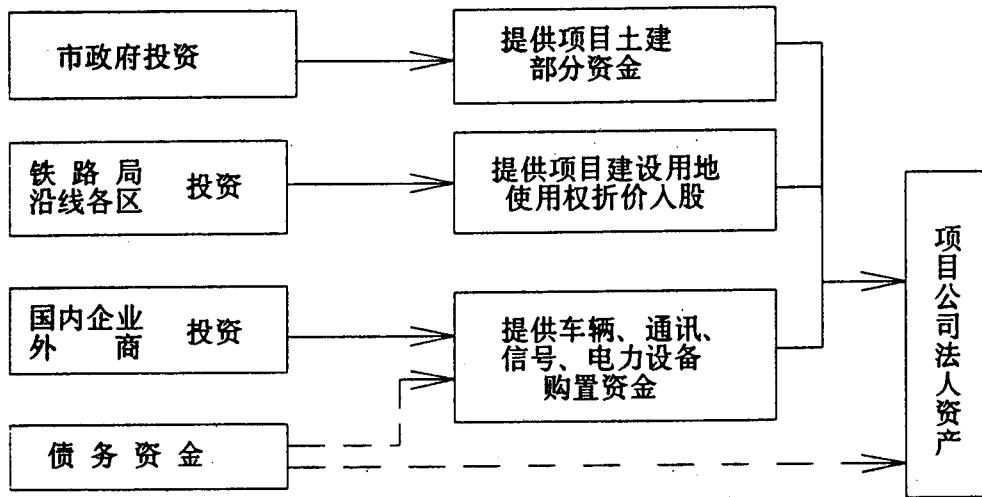
多元化投资、公司化经营是以投资收益为最终价值取向的，尽管这种收益，不只是用利润来衡量，但它们表现出来的是一种投资经营的市场行为。从理论走向实践是具体现实的，其先决条件有三，一是要有好项目，这是基本前提。该项目必须有上佳的国民经济效益和起码的企业内部收益率，不仅如此，而且还必须有市场题材的想象力和可以发掘的广度和深度，以获得项目开发连带效益。只有这样，政府、企业乃至国内外商业投资的积极性才可能被调动，投资欲望才能被激发；二是要有好政策，这是根本要素。要使商业投资走向交通基础设施建设，政府必须提供优惠的政策法规，来保证投资者的利益不受到有形与无形的侵害，其为社会公益事业发展的贡献，以及项目建设所创造的国民经济效益，应在获得公平合理的投资回报的同时，通过超额风险利润来补偿和褒奖；三是要有好经营者，这是关键条件。选好项目经营者至关重要，项目操作只有让具有雄厚的经济、技术与管理实力的投资主体来实施，才可能使好项目在好政策的扶持下，通过一流的经营管理取得好效果，良好的企业信誉可以使投资参建者增强安全感和同舟共济的信心。

上海市南北快速高架客运轨道交通线（简称南北轨道交通），显然具有了上述的基本条件，该线是上海市政府规划批准的地铁4号线，并已被列为上海市新一轮三年大变样的重大实事工程之一，市政府专门成立了领导小组，授权上海铁路局组建项目公司，负责该项目的建设和经营管理。

南北轨道交通采用地铁制式，具有与地铁相似的运营功能，却只需地铁的20~50%的造价，该线在铁路沪杭内环线、老淞沪支线上修建，这就大大节约了征地动迁安置资金的投入，而且施工建设可以全线展开，按照全线规划设计、分步实施的设想，三年内就可部分投入运营，五年内就可全线建成通车，与同类设施建设相比，具有明显的投资省、工期短、见效快的优势。

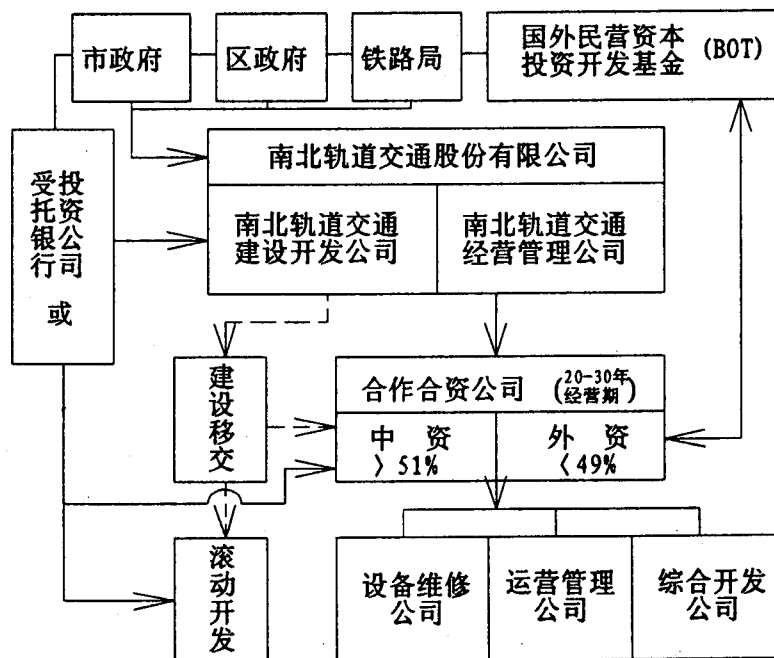
根据上海市综合交通研究所提供的客流预测资料，该线在1998年日均客流量将达到120多万人次，按照保本微利的原则，比照地铁一号线的票价，企业内部报酬率可达12%以上，以12%的折现率计算，投资回收期在15年以内，不仅如此，由于该线穿越市中心的边缘又连接市郊，途径铁路车站、公交枢纽、轮船码头，沿站沿线的商贸、房地产开发具有现实的开发题材。由上海铁路局来主持实施开发这样的项目，从经济实力到经营人才，从建设方案至技术管理实力都有了可靠的保证。

按照多元化投资来设计南北轨道交通项目的投资结构如图所示:



这一投资组合较好地反映了不同性质的投资脉络。铁路局与沿线各区发挥其土地使用权投入的优势，降低了项目建设的现金需求，也就降低了项目成本和风险。市政府提供土建部分资金，并承诺在一定期限内其投资收益计息挂帐以保证融资与商业投资15%的年收益率，体现了政策导向和其在基础设施建设中的投资主体作用。有了上述二项投资基础，吸引国外民营资本，无论是BOT合作合资方式，还是融资租赁方式都可以海阔任鱼跃了。

投资的组合结构决定了与此相适应的项目运作方式，其模式构想如下图:



多元化投资，公司化经营，实际上就是不同主体的利益组合、风险共担和收益分享，正是政府、企业、海外民营资本不同价值取向的组合，却达到了各扬其长，各避其短，通过项目载体实现各得其所。