

□ 孙海鸣

## 商业化开发上海地铁的体制与模式研究<sup>①</sup>

### 一、上海地铁总公司在上海地铁发展中的地位分析

上海地铁总公司,是由上海市政府出资组建的,以承担上海地铁建设、运营和综合开发为职能的国有公司组织,成立于1992年10月,公司注册资本为1亿元人民币。总公司的前身,是1985年从上海市隧道建设公司分立出的一部分,同上海市南北快速轨道交通线项目筹备组合并而成的上海地铁公司。当时,该公司的主要职能是上海市的地铁建设。1988年,上海市地铁工程指挥部成立后,地铁公司又改称为地铁工程建设处(对外仍保留原名称),隶属于地铁工程建设指挥部。在上海地铁一号线的建设工程行将完工时,上海市在1992年1月成立了准备接收一号线运营事务的、具有法人资本的上海地铁运营公司,隶属于地铁工程建设指挥部。然后,以上海地铁工程指挥部的组织架构与人事安排为基础,注册成立了上海地铁总公司。当前,总公司具有47个不同规模的下属企业,分别承担地铁运营、综合开发和建设有关的技术经济业务。综合开发的内容涉及商业、房地产开发、物业管理、物资贸易、广告、施工监理及技术咨询等多个行业。1995年,总公司共有员工2752人。其中,科技人员875人,占职工总数的33.5%,具有高级职称的104人,中级职称381人,大专以上学历的有887人。

上海地铁一号线的发展模式,采取的是市政府投资于公共产品建设的发展模式,即由市政府决定地铁建设的线路规划,由隶属于市政府的城市建设投资公司和久事公司筹集地铁建设资金,然后采取行政划转而非商业性承包建设的方式,将地铁建设资金拨付给上海地铁工程建设指挥部(上海地铁总公司)使用。此时,上海地铁总公司则代表市政府承担公共产品建设的全部甲方职能,制定建设工程的实施计划、采购主要物料、进口主要施工设备,再以商业化的招标投标方式,将地铁建设的各项工程发包给具体的施工单位。在这样的发展模式中,地铁总公司实际行使的是地铁建设甲方代理人的任务,而地铁建设所形成的债务本金与利息与公司无关,该项建设资金所形成的资产理论上也与公司无关。在这里,我们可以说,地铁总公司等同于地铁工程建设指挥部。然而,随着一号线的建成并投入运营,作为地铁公共资产产权的直接所有者——上海市政府,要求地铁运营实现财务“收支相抵”的商业经营原则,并要求其在今后逐渐实现运营设备、备品备件自我更新补偿。这一政策,实际上是将一号线公共产品投资所形成的公共资产中那些运营设备资产,纳入了企业化经营的轨道,这部分资产在使用中其属性已开始发生变化。然而,仅靠一号线运营之初的票务收入显然是难以完成任务的。利用企业化的综

<sup>①</sup> 城市地铁开发商业化,在我国是一个探索性问题。本研究以调研为基础,通过案例分析来探求公共产品开发体制与开发方式的改革可能性。

合开发经营获取与地铁建设与运营相关的间接收益,以弥补运营财务收支的不平衡,就成为地铁总公司在上海地铁发展中所承担的新的任务。这样,地铁总公司就不再简单等同于地铁工程建设指挥部。

由此,我们可以发现,上海地铁总公司的发展与管理具有如下几个基本特征:第一,地铁总公司从当前承担的任务和实现任务目标的方式上看,其公司性质,是一个含有企业化经营性质的带有政府职能的管理公司。因为,总公司首要的管理任务,依然是作为政府地铁建设甲方代理人从事地铁工程建设的管理,而并未作为商业性工程总承包商。总公司也并未希望从这部分管理中获取利润回报或者建设工程成本降低率回报。第二,总公司的管理组织,实际也由此而形成两大系统,一是代表政府司职于地铁建设的管理系统,主要由总公司本部的职能处室承担其职能;二是总公司下属的由总公司投资兴建的法人企业所构成的企业性经营管理系统(对于后者,总公司又承担着产权拥有者的控股公司职能)。在总公司内部的财务管理上,亦形成了两个互不关联的财务体系。第三,由于与地铁运营有关的大部分资产(地铁建设投资所形成的非设备性资产)依然具有公共产品的性质,这样运营票价制定以及票务收入水准,就不能不受政府政策的极大影响。由此,也使总公司下属最大的占人员比重达 75% 的地铁运营公司,实际也只具有准企业化的性质。而具有完全企业化性质的下属公司,实际上都是以综合开发弥补运营财务亏损为职能的公司,如地铁实业公司、房地产公司等。第四,当地铁总公司的管理职能,从工程建设管理为主,转变为建设、运营和综合开发三者并存时,由于公司初始发端于建设工程,所以,公司主要以建设工程技术和运营技术与管理人才为主,而综合开发经营的人才属薄弱之处,对市场搜寻、信息采集以及经营经验尚有一个熟悉和成熟化的积累过程。

处于这样的发展模式并由此决定的管理模式条件下,地铁总公司在有关自身发展方面的选择空间相当狭小。在过去的几年中,地铁总公司基本上是以完成政府规定的地铁建设工程任务和地铁运营财务收支平衡为目标,为自己工作的战略重点,并在这一过程中,逐渐壮大综合开发经营能力以及提高员工的收入水平。

## 二、上海地铁总公司组织体制与开发方式调整的必要性

以上分析已经证明,由于上海地铁一号线发展模式的特殊性,使上海地铁总公司实际难以形成以自身生存与发展为目标的企业发展机制。其主要存在几个方面的问题:第一,政府对地铁进行财政性公共产品投资的能力不足,影响了上海地铁的建设速度,使地铁线路经营难以形成规模效益,从而影响到地铁总公司通过运营票务收入获取直接收益的能力。世界各国城市地铁发展的经验表明,存在多条线路组成的地铁网中的任一线路,其客流将大于未形成网的单线路的数倍。例如,香港地铁每公里日载客约为上海地铁一号线的 4 倍多,东京是上海地铁的 3 倍,汉城是上海的 2 倍多。但城市规模所决定的潜在乘客,上海至少是香港与汉城的 2 倍。这就是成网线路与非成网线路的差距。在上海市已经为上海的基础设施建设背下沉重债务的今天,要求市政府在短期中继续以政府借债筹资加速地铁网络的形成,显然并不现实。这样,通过怎样的募集方式才能加速上海地铁形成网络以获取地铁运营规模效益,就成为地铁总公司必须关注与思考的重大战略问题。第二,地铁总公司企业性质的不确定,也影响了内部效率的提高并制约了公司要求自主发展的开拓能力的发挥。由于当前地铁总公司仅是一个兼有企业化经营的行政管理型公司,其市场经营中的经济性、效率性等管理原则的应用,仅局限于在公司内部的部分领域中。而对公司最大的业务——非商业性总承包的地铁建设工程的管理,则

因为政府实际并未将地铁总公司作为企业来注入激励机制,而使有助于发挥潜力的经济性和效率性原则未能通行。如果地铁总公司是作为商业性总承包商而获得地铁建设工程的总承包权,则建设预算的节约与法定收益就构成了公司盈利的来源。这样的利润激励,显然会使企业在建设工程中的各个环节,即建设设备的充分利用、技术人才潜力的发挥、建设资金的合理使用等方面贯彻经济性和效率性原则。同时,由于仅承担上海地铁建设工程管理,使本可用于其他地方地铁建设或工程施工的设备和技術,因缺乏企业化经营的激励而丧失了开拓市场提供服务的动力。第三,为适应从建设为主转变为建设、运营和综合开发三者并存的业务职能格局,总公司应建立怎样的合理的管理组织体系,以实现提高管理效率的目标,仍是一个亟待解决的问题。由于总公司当前的管理职能是逐渐派生的产物,其公司组织架构及二级公司的形成也带有派生的印记,特别是在综合开发经营方面。其结果是,组织的发展缺乏战略规划的指导;各类组织的目标与总公司生存与发展的关系也难以清晰的说明与界定。总公司对二级公司应采取怎样的管理方式才有助于总公司任务的实现?应建立怎样的财务体系来确保收益与降低风险并提高总公司资金运用的有效性与安全性?等等诸如此类的管理组织科学化问题,也是事关总公司生存与发展的重大战略问题。第四,总公司实际拥有的法人资产在价值上被低估,将影响总公司的借贷能力和对外长期投资能力。根据我国公司法第12条规定,除专业控股公司和投资公司外,其他性质的公司对外长期投资不得超过公司净资产的50%;同时股份公司和有限责任公司对外发行债券的规模不得超过净资产的40%。地铁总公司虽然注册资本只有1亿元,但实际由公司支配使用并列入公司财务资产帐户范围的资产,远大于此。如盾构设备,总价值达单台2000多万美元。因其纳入建设工程预算支出而作为投资消耗品,但是,该设备在地铁施工完成后或建设间隙,是能够将其投入其他类工程获得服务收益的。实际上,总公司当前也已成立了注册资金115万元的、以承担盾构设备租赁和其他服务为职能的“地铁盾构服务有限公司”。这样,这部分资产是否应计入公司资产的范围?另外,运营车辆设备虽然也列入了建设工程预算,但在运营中,政府却要求公司在将来须用运营收益补偿设备折旧和维修备件,这实际上也将车辆及运营设备资产视同公司拥有的资产,也应计入总公司法人资产的范围。现在问题的关键是,作为地铁工程使用接管主体的地铁总公司,在承接管理权时,并未同步承接应由其负责的那部分资产的法人产权,使其承担的责任与行使责任的手段相分离,因而影响了总公司的发展能力。

然而,上海地铁的发展模式并非一成不变。二号线的筹资方式与建设方式与一号线相比,就发生了极大的变化。其主要表现在:(1)市政府与上海的两个区政府共同成为二号线的投资主体,各自独立承担筹资的债务,原则上应共同分享由地铁所带来的利益;(2)本着工程项目建设谁投资谁负责的原则,地铁总公司尽管在总体上仍承担技术责任,但已不是政府指定的唯一的甲方代理人或非商业性承包人。实际上,当政府将非地铁有轨快速交通工程交由其他组织承担时,地铁总公司在上海市有轨快速交通建设中的垄断地位已经受到挑战。而该项业务毕竟一直是地铁总公司具有技术优势的基础性业务。显然,未来上海地铁发展模式的选择或战略性调整,至少要受两大因素的影响:一是建设工程的筹资与投资方式;二是国家重点工程项目的建设的管理方式。如果按照我国投资体制改革战略设想,普遍推行项目业主负责制,地铁总公司则可能会失去上海地铁建设中甲方代理人或非商业性总承包人的特殊地位。其结果是,若想获得地铁建设工程的总承包权,则必须以市场主体的身份与其他有轨快速交通建设工程公司,在平等的基础上参与项目投标来竞争总承包商的角色。当然,若采取这样的制度,地铁总公司也

可参与国内外其他城市地铁建设工程招标或其他工程招标,这也会增加公司在市场中生存与发展的机会。

总之,随着上海地铁发展模式的变化与基建体制的改革,地铁总公司生存与发展所依托的外部环境将会发生变化。传统的、以被动适应并完成国家交办任务的生存战略,很可能在今后的发展中将难以为继。在新的形势下制定新的公司发展战略以保证公司的长期生存与发展,就显得相当重要。因为,建立在未来动态变化分析基础上的战略性谋划,能为公司正确判定自己在所及领域中的地位,以及公司的功能界定、目标选择、重大战略举措的决策和公司内部组织的战略性调整,形成一个能统一全公司思想并指导实践的纲领。同时,也为公司从战略的角度审视目前存在的问题和从更广阔的空间提出解决问题的方式,提供基础。

### 三、上海地铁总公司企业化与开发模式调整构想

综上所述,上海地铁总公司传统的、以被动适应并完成国家交办任务的生存战略,是上海地铁发展模式和传统的国家重点工程建设体制模式所决定的。而总公司自身逐渐衍生的业务以及政府对公司所提出的新要求,已使总公司的生存与发展,与传统战略难以兼容。而事关上海地铁工程建设速度并由此直接与地铁运营效益相关联的上海地铁的筹资、投资与建设模式,亦处于调整期。因此,三号线及以后线路上海地铁发展模式首先应建立“效益导向”的地铁建设模式,并以此原则调整规划建设线路,确保运营直接收益与建设所诱发的间接收益的获得;其次,应实施“自筹、自建、自营、自还”的上海地铁商业性建设与运营的经营管理模式,以此举措来解决建设资金不足限制地铁发展速度影响运营效益的问题。同时,新发展模式也应更多地是建立在金融体制、基建体制和企业制度改革的基础上。没有地铁发展模式的重大战略性调整,上海地铁的发展将依旧步履为艰。

(一)地铁总公司企业化发展的实施构想。根据建立现代企业制度的规范要求,对总公司进行改制,将地铁总公司从兼有企业化经营的带有政府职能的管理型公司,改造为符合我国《公司法》准则并具有独立法人产权的、专业化的、自负盈亏的国有独资地铁总公司。在改制的过程中,全面推行公司企业化的发展战略。实施企业化发展战略,是基于客观外部条件变化的一种主动适应性战略选择,是为基建体制改革形成重点项目建设市场和业主商业承包体制所进行的企业制度的适应性调整,也是解决逐渐衍生的企业化经营业务与传统公司属性难以兼容问题的关键。公司经营管理的企业化,将有利于充分挖掘企业在装备、技术和人才等方面的潜力,有利于培育企业的市场竞争机制并扩大生存空间,同时也有利于正确处理政府与企业的关系。实际上,总公司目前承担的建设、运营和综合开发三项职能中,已经有两项进入了企业化与准企业化经营的轨道,这将为公司改制奠定良好的基础。根据我们的研究,上海地铁总公司改制的目标模式,有两种可供选择的类型:

(1)在现有基础上,将地铁建设装备性资产、地铁运营车辆和装备资产划入公司法人资产范围的方式,将公司改造为具有商业性有轨快速交通建设项目总承包人职能、地铁运营管理职能和综合开发职能的国有独资公司。地铁建设工程支出仍作为政府公共产品投资支出,由政府及其委托的公司偿还。公司只负责国家原来投入的资本及新增的地铁建设装备和运营车辆设备资产的保值和增值。由于其资产数额较大以及地铁总公司的特殊性,应由政府国资委对总公司实行国有资产授权经营制度。这样的改制后,地铁总公司将以市场主体的身份,对上海市和国内外其他城市的有轨快速交通工程进行商业总承包,而不再作为政府甲方代理人。同时,也

应从项目总承包中,获得工程建设的合法利润。这种类型的优点是改革调整的复杂性相对较低,但并未解决上海地铁因建设资金不足而难以快速成网的难点。

(2)以“自筹、自建、自营、自还”的地铁建设与运营模式为依据,将上海地铁总公司改造为以拥有一号线和二号线全部形成的建设和运营资产法人产权的混合型的地铁控股经营公司,公司将以其拥有的资产承担地铁及城市有轨快速交通工程项目的筹资、投资、建设、运营、综合开发和偿债等一体化职能。政府以其一号线和二号线的投入作为公司法人实收股本,市政府与区政府按其各自出资比例享有股东权益,地铁总公司按《公司法》的要求及今后上海地铁发展的需要确定企业注册的法定股本金,实收股本与法定股本之间的差额,由政府将获取的地铁开发形成的间接受益,作为地铁开发基金注入。然后,由市政府国资委采取授权经营的方式,将投入公司的资产委托授权给混合型的地铁控股经营公司。而公司在经营进入成熟期后,对国家承担资产保值与增值的责任。这样的改革,将使三号线以后的地铁发展,全盘纳入商业化的轨道。其优点是,原来作为公共产品的一号线和二号线资产,由于成为法定股本投入而转变为可变现的经营性资产。这样,企业就可以此作为抵押进行商业性融资;或者通过有偿转让运营经营权的方式进行筹资;在必要时,也可在证券市场上转让国家股份或公开募集股份。若采取这样的方式,目前一号线与二号线投资所构成的实收股本将达170亿元。考虑地铁发展只有成网才能获益的特点,政府可实施15年不分红派息的政策,其前提是地铁总公司必须形成良性的上海地铁发展机制。实施这一方案,必须正确处理与“城投公司”和久事公司的关系。一号线和二号线中大部分资产,是由这两家公司代表政府募集投入,转化为股本金后,仍然可以以上述两家公司代表市政府作为直接持股人,同时作为对外长期投资而记入公司的资产帐户。当然,其资金来源的借贷本息,须由这两家公司代表市政府偿还。

由于第二种方案有利于上海地铁加速成网,也有利于将地铁总公司改造为具有实力并同国际城市地铁公司相类似的公司,因此我们赞同采用第二种企业改制与企业化经营方案。考虑到转制的复杂性,也可在转制初期采取第一种方案,然后逐步过渡到第二种方案。

(二)地铁总公司转变地铁开发模式的战略构想。如果采用第一种公司企业化经营的方案,地铁总公司将主要在承担地铁建设任务这个环节进行组织上和管理方式上的战略性调整。其主要变化在:(1)在建设目标上,既要保质保量按期完成地铁作为公共产品的建设,又要从建设中获取企业生存与发展所必须的利益;(2)在承接任务的方式上,必须以市场主体的身份做好在公平竞争的前提下以招标成为总承包人的工作;(3)通过招标所获得任务的资金应在全公司范围内有效安排使用,以获得较高的资金利用效率,在这里,高级财务尤其重要。

如果采用第二种公司企业化经营的方案,则地铁总公司地铁开发的模式将发生重大变化,其主要表现在公司将增加筹资、融资、投资和经营资产的高级财务功能。因此,制定科学的财务战略就成为地铁总公司地铁开发模式调整关键。当然,要实施“自筹、自建、自营、自还”地铁开发战略,其前提是财务的可行性估计,即在现有条件下考虑远期动态变化的参数,进行成本效益分析。由于三号线环路的建设的技术可行性研究尚未完成,我们只能根据境外大城市的经验及其一般规律,在一定的假设条件下进行估计。

首先,我们做如下假设:(1)三号线环路建设,是在一号线延伸线段和二号线一期工程完成后,那时上海地铁已有46.7公里的线路;(2)三号线环路规划线路总长为45公里,总建设费用按每公里8亿元计为360亿元;(3)假定建设支出全部从商业银行按10%的利率贷款获得;(4)假定形成环线后,上海地铁网每公里每日客流量与香港1995年水平相同,即5万人次;(5)

假定票务收入占公司总收入的 85%；(6)由于建设期资金是分步投入，利息在目前难以估计，因此，计算重点是测算环路建成后的还本付息能力；(7)综合折旧按 5%计提；(8)每日客流总量约为 $([46.7+45] \text{公里} \times 5 \text{万人/公里日})$ 460 万人次/日；(9)假定票价与客流无关；(10)本金在盈利后 10 年一次还清；(11)日常运营支出不计入。参见下表计算结果：

平均票价	2 元	4 元	6 元	8 元	10 元
日客流量	460 万人	460 万人	460 万人	460 万人	460 万人
日收入	920 万元	1840 万元	2760 万元	3680 万元	4600 万元
年收入	33.58 亿元	67.16 亿元	100.74 亿元	134.32 亿元	167.9 亿元
年利息支出	36 亿元	36 亿元	36 亿元	36 亿元	36 亿元
年折旧	18 亿元	18 亿元	18 亿元	18 亿元	18 亿元
毛收入	-20.42 亿元	13.16 亿元	46.74 亿元	80.32 亿元	113.9 亿元

上表显示，若有一定的客流保证，且票价合适，则即使全部采用商业银行借贷，在三号环线建设中采取“自筹、自建、自营、自还”的方式，可能还是行得通的。若平均票价为 6 元，即使每年的运营总支出达到 20 亿元人民币，则每年尚余 26.74 亿元净收入，加上折旧基金，公司还是具备了一次性偿还本金的能力。如果环线建设中，还能获得国外政府贷款，并用扩股的方式募集股本金，则成本还将下降。这样，平均票价水平还能下降。当然，本表是粗略计算，若三号环线技术可行性研究完成后，在建设方案明确的基础上，有了一个明确的投资计划，则我们就可以进行财务可行性研究。在这里，我们还应该强调的是，全部借贷建设将为公司带来资产的增值。若借贷建设和运营的收入，只能抵补偿还利息、折旧和运营支出，则公司亦可将三号线的资产出售以偿还本金。

另外，如果上海每公里日均人流没有香港多而只相当于东京 3.7 万人的水平，若平均票价定在 6 元，按以上计算方法则运营票务总收入亦基本上可抵补利息支出、折旧和运营支出。

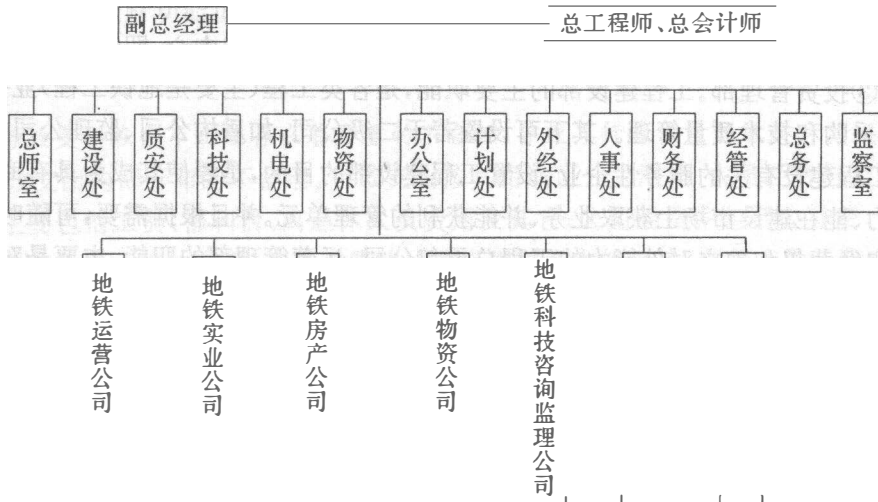
根据以上的预算估计，总公司依靠自身力量筹集地铁建设资金，可采取这样的战略安排：(1)政府财政担保，对进口设备用汇，由地铁总公司直接争取外国政府低息优惠贷款；(2)工程土建资金中的部分，由地铁总公司用一号线与二号线资产作抵押，争取国内大银行的联行银团贷款；(3)政府财政担保，由地铁总公司发行可上市交易的 20 年期上海地铁建设债券；(4)政府将地铁开发所形成的由政府收取的间接收益，注入公司，以弥补实收股本与法定股本的差额。

#### 四、地铁总公司组织管理体制调整的战略构想

作为一个含有企业化经营性质的带有政府职能的管理型公司，地铁总公司以往的管理组织体系，基本上是根据集权与分权相结合的原则设定。该组织架构体系，主要具有几个特点：第一，与地铁工程建设直接相关的各项管理职能，由总公司通过设置专业职能处室的方式，进行直接管理。如：总师室、建设处、质安处、科技处、物资处、机电处等；第二，地铁运营和综合开发方面的管理职能，则交由具有独立法人地位的二级公司来承担（最近公司对此进行了改革）；第三，在总公司总部，再设计划、财务、人事、经管、监察等专业职能部门，对全公司的日常管理进行综合协调。参见下图（改革前的组织结构图）：

从这一组织结构的配置上，我们可以发现，总公司高层管理层（总经理、副总经理和总师）；

总经理(总指挥)



是通过直接领导建设业务职能处室的方式,来完成国家交办的建设任务并行使地铁建设政府甲方代理人的职能,这一管理职能显然成为总公司高层管理的决策重点。对二级公司,则以行政隶属关系为依据(如:对地铁营运公司)或以资产产权投资主体为依据(那些由总公司出资组建的二级公司),以下达计划指标或经济性承包指标的方式实施管理,同时以制度规定的方式,明确总公司与二级公司的分权界限。

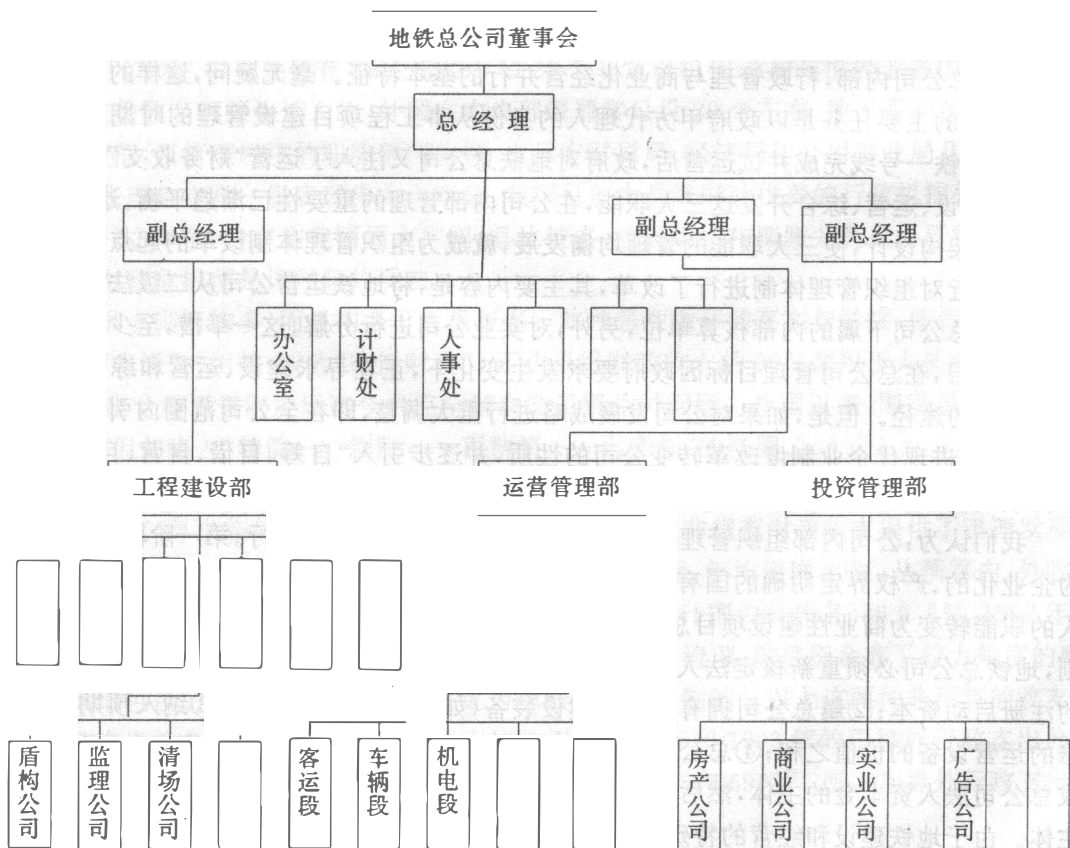
这样的内部管理模式,基本体现了地铁总公司发端于地铁工程建设的历史特点,也体现了当前地铁总公司内部,行政管理与商业化经营并行的基本特征。毫无疑问,这样的组织架构体系,在公司的主要任务是以政府甲方代理人的身份从事工程项目建设管理的时期,是合理的。然而,当地铁一号线完成并试运营后,政府对地铁总公司又注入了运营“财务收支”平衡的管理目标后,建设、运营、综合开发这三大职能,在公司内部管理的重要性已渐趋平衡。这样通过怎样的组织架构设计,使三大职能的管理均衡发展,就成为组织管理体制改革的起点。为此,地铁总公司最近对组织管理体制进行了改革,其主要内容是,将地铁运营公司从二级法人公司转变并上收为总公司下属的内部核算单位,另外,对实业公司进行分解。这一举措,至少体现了公司最高管理层,在总公司管理目标因政府要求发生变化下,正在寻求建设、运营和综合开发三者如何平衡的途径。但是,如果对公司发展战略进行重大调整,即在全公司范围内引入企业化经营机制,推进现代企业制度改革转变公司的性质,并逐步引入“自筹、自借、自营、自还”的地铁开发模式,则公司内部的管理组织体制,就必须配合新战略的推行而进行相应的变革。

我们认为:公司内部组织管理体制的改革,可以分为二个阶段进行。第一阶段,将公司改造为企业化的、产权界定明确的国有独资公司,在完成地铁建设的职能上,从承担政府甲方代理人的职能转变为商业性建设项目总承包人。根据我国《公司法》与国有独资企业资产管理的规则,地铁总公司必须重新核定法人注册资本金,其总额应包括:①地铁总公司建立时政府拨付的注册启动资本;②属总公司拥有的地铁建设装备(如盾构)的价值之和;③纳入预期折旧和维修的运营设备的价值之和;④总公司对下属全资公司和合资企业的长期投资之和。以上四项构成总公司法人资本金的主体,然后依法建立国有独资公司的董事会,作为公司法人产权的代表主体。由于地铁建设和经营的特殊性,且本身资产数量较大,可争取政府国资委对公司董事会进行资产授权经营(在这里,需要政府出面协调的是,有关地铁建设装备性资产和运营设备资

产的产权划转)。然后,实施董事会领导下的总经理负责制。同时制定公司章程,作为企业的根本大法。

在公司之下,根据三大业务职能管理的需要,可设置三大利润中心,即①工程建设部;②运营管理部;③投资管理部。工程建设部的主要职能,是各类工程(主要是地铁工程)业务的承接、分包、物资采购和技术质量管理。其下可设置若干二级公司,如盾构公司、监理公司、清场公司等一些与工程建设有关的服务性企业。设置工程建设部的目的,是要使其成为具有商业性工程总承包能力、能在建设市场上获取业务、并能获利和管理单元。并且根据需要,可随时将其改造为具有独立经营权和独立对外能力的工程总承包公司。运营管理部的职能,主要是对各条地铁线路的运营管理,包括车辆、机电、信号、客运、安全等。原则上,运营管理部作为利润中心,主要应从票务中获取收入,而不搞多种经营。投资管理部的主要职能,是从总公司对综合开发的投资中获取投资回报,从资产管理和经营的角度获取综合开发的收益,其下可将地铁房产、地铁商业、地铁实业、地铁广告等二级公司,纳入其管理体系。三大利润中心的负责人,可由副总经理兼任。

推行这样的组织结构模式,总公司的业务处室,就必须发挥对全公司的协调作用。有一些处室由于实施三种体制而职能被分解,因而可以合并,如:计划处,其工程计划的职能应由工程建设部下设的计划职能机构承担,因此,可将计划与财务合并组建计划财务处。当总公司领导层从繁重的工程直接管理解脱出来时,计划财务就将成为总公司高层对公司实行企业化管理的主要助手。参见以下组织结构图:





第二阶段,在国有独资公司的基础上,将总公司改造为拥有一号线和二号线全部形成资产的混合型地铁控股经营公司。由于全面引入商业化地铁开发经营机制,为有效地行使筹资、融资和投资的职能,地铁总公司应成立财务公司作为总公司下属的全资子公司,如果成立财务公司有困难,可先建立财务联网调度中心,统一调度全公司范围内的运作资金。另外,考虑到工程建设相对独立性,其业务地域并不局限在上海的特点,可酌情考虑将工程建设部改造为具有独立法人地位的“快速有轨工程建设公司”。这样,在总公司的框架下,形成财务公司负责筹资、融资;工程建设公司负责项目建设;运营管理部负责营运管理和投资返还的格局。当然如果考虑到融资或公开上市的便利性,亦可将运营管理部改造为总公司下属的具有独立法人地位的子公司,由于有较为确定的收益,故公开募股或发行债务就具有可能性,同时,总公司若推行商业化的开发机制,也可将其作为大规模融资的抵押物。

为顺利实现地铁开发模式的转变及更有效地完成财务战略的职能,地铁总公司在组织上应争取组建财务公司,同时培养和招聘精通现代金融的高级财务人才。

(作者系上海财经大学财经研究所教授,邮编为 200433)

~~~~~  
(上接第 40 页)在老区改造和新区建设的规划上予以安排。在用房上,对便民连锁企业租用的营业用房,在一定年限内给予房租优惠。在工商登记上,对拟设立的连锁企业,凡符合条件的,工商行政管理部门应尽量简化登记注册的手续。

总而言之,我国在发展连锁经营的过程中,既要学习和借鉴发达国家的成功经验,注意连锁经营的发展趋势,遵循一些共性的规律,又要结合我国的实际情况,进行创新,努力探索出一条有中国特色的发展连锁经营的路子。

---

#### 主要参考文献:

1. 姚成海主编:《连锁业经营与管理》,中国出版社 1994 年 6 月版。
2. 李晋源编著:《连锁店的经营与管理》,中国经济出版社 1994 年 2 月版。
3. 王利平主编:《发展连锁店的理论与实务》,中国商业出版社 1994 年 8 月版。
4. 金承华、郁长荣、杨本顺主编:《商业新视点:连锁经营》,中国商业出版社 1995 年 9 月版。
5. 中华人民共和国国内贸易部:《全国连锁经营发展规划》,载《商业经济研究》1995 年第 11 期。
6. 贾履让、李世谦:《发展我国连锁商店几个问题的思考》,载《财贸经济》1995 年第 9 期。
7. 郭冬乐、孙新、孙亮:《不断发展中的日本连锁商店》,载《财贸经济》1996 年第 8 期、第 9 期。
8. 向欣:《连锁经营的国际化趋势及对策》,载《管理世界》1996 年第 5 期。

(作者系上海财经大学《财经研究》编辑部副研究员,单位邮编为 200433)