

文章编号:2095-0365(2017)03-0037-04

# 合资铁路经营亏损原因分析及对策研究

祝雪颖

(上海铁路局 合资办,上海 200071)

**摘要:**合资铁路是我国铁路路网的重要组成部分,但合资铁路公司的经营亏损已严重制约其生存和发展。本文在分析合资铁路公司经营亏损现状的基础上,总结造成经营亏损的主要原因,并从改善资本结构、提高项目可行性研究的科学性、加强支出管理、加大资源开发力度、提高服务水平、政府购买服务以及合资铁路公司重组整合七个方面提出了解决合资铁路经营亏损的对策建议。

**关键词:**合资铁路;经营亏损;原因分析;对策建议

**中图分类号:**F532.6 **文献标识码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxbskb.2017.03.07

## 一、引言

合资铁路起步于20世纪80年代初,是铁路投融资体制改革的一种有益探索,目的是调动地方政府和企业投资铁路的积极性,解决铁路资金短缺的问题,加快铁路发展<sup>[1]</sup>。在经历了几十年的发展之后,目前已成为我国铁路路网的重要组成部分,对缓解铁路运输供求矛盾做出了重大贡献<sup>[2]</sup>。截至2016年末,全国共有210家合资公司,其中铁路总公司控股176家,控股公司中,有开通运营项目的136家,营业里程4.38万公里,资产总额3.52万亿元。

在发展过程中,合资铁路的问题日益显现。由于受到铁路建设成本高和国家宏观经济下行的影响,合资铁路运营后,公司经营业绩普遍不高,大多面临资产负债率高、经营亏损较大等问题,已制约甚至阻碍了合资铁路的健康发展。以上海局为例,至2016年末,上海铁路局控股的17家合资铁路公司,只有7家公司盈利,其余均处于亏损状态。因此,研究分析合资铁路公司经营亏损原因,探索合资铁路健康发展的运营管理模式,改变合资铁路企业亏损现状,已成为亟待解决的问题。

对于合资铁路运营管理模式的研究,相关学者进行了大量的工作。赵海宽<sup>[3]</sup>等人对合资铁路现行委托运输、委托运营、自管自营等运营管理模式进行了分析,并在此基础上提出了基于路网效能最大化的合资铁路运营管理模式建议。诸葛恒英<sup>[4]</sup>分析了近年来合资铁路的发展规模、投融资特点和路网定位,从保障合资铁路运输安全、加强运输服务质量、完善运价形成机制和实行补贴政策4个方面提出了进一步完善合资铁路吸引社会资本长效机制的建议。彭辉<sup>[5]</sup>等人基于Douglas函数的委托一代理理论对运输委托模式下合资铁路经营管理机制、激励及兼容政策进行了论证,并提出了合资铁路激励兼容机制的建立策略。王鹤峰<sup>[6]</sup>以杭黄铁路有限公司为例,从股权结构、“三会”架构和权责边界等方面阐述了公司的运行机理,并从监督机制、协调机制和制衡机制三个方面提出了股权相对集中情形下完善合资铁路公司内部治理机制的路径。陈国懂<sup>[7]</sup>在分析我国合资铁路生产经营最常用的几种管理模式的基础上,利用SWOT量化模型对不同管理模式的适应性进行了分析,并提出了完善合资铁路运输委托管理的措施。孙响响<sup>[8]</sup>基于实体现金流量折现模型建

收稿日期:2017-04-25

作者简介:祝雪颖(1965—),女,经济师。研究方向:铁路股权管理、资产开发和经营管理。

本文信息:祝雪颖. 合资铁路经营亏损原因分析及对策研究[J]. 石家庄铁道大学学报:社会科学版,2017,11(3): 37-40.

立了合资铁路企业价值评估模型,分析了不同价值驱动因素对合资铁路企业价值影响的重要性,在此基础上依据各因素的可控程度对合资铁路公司进行相应管理的难度进行了分析。

## 二、合资铁路经营亏损主要原因分析

### (一) 合资铁路资本金比例偏低

多数合资铁路项目的投资由两部分构成:资本金和银行贷款<sup>[9]</sup>。《合资铁路项目资本金管理暂行办法》(铁财[2008]135号)规定:合资铁路公司的资本金一般占项目总投资额的 50%。但目前合资铁路公司普遍存在着资本金比例偏低的问题,大多数合资铁路公司的资本金比例在 50%以下(运营后增资的除外),有的甚至低于 40%,即使是运营效益较好的上海局控股的沪宁公司和沪杭公司资本金比例也只有 44.43%和 47.81%。

资本金所占的比例较小,则银行贷款所占的比重较大。铁路行业又具有投资规模大、回收周期长的特点,这使合资铁路刚建成即面临还本付息的巨大压力,有相当多的合资铁路运营收入还不够偿还利息,债务越滚越大,导致长期亏损<sup>[10]</sup>。同时由于部分合资铁路项目超概算数额较多,资本金比例进一步偏低,使得企业债务负担沉重,直接影响到合资铁路的生存和发展。

### (二) 合资铁路实际运营与可研分析差距较大

部分合资铁路项目前期的可行性研究分析与实际情况存在较大差距,导致实际运营情况远达不到可行性研究的预期。例如上海局控股的浦东公司,前期可行性研究预测的洋山深水港进港集装箱铁路运量 90%以上来自于芦潮港铁路集装箱中心站,但 2006—2016 年该中心站累计发送 4.588 万 TEU(标箱),仅占同期洋山深水港集装箱进港上岸量 5 753 万 TEU 的 0.08%。另有阜六公司的阜六铁路,在前期可研分析时运输市场主要集中在吴集的铁矿石运输,因整个钢铁行业不景气,矿石产量不足,再加上原铁矿企业拟修建的专用线至今未建,致使可研预期运量远未实现,2015 年阜六铁路到发货运量仅 92.60 万吨,远低于可研运量 1 800 万吨的目标。由此可见,铁路运输量远远未达到可研的预期。

由于项目的可研分析与实际情况存在较大差

距,合资铁路开通运营后的运输清算收入较少,造成实际资金回笼与预计有较大出入,导致亏损经营。例如前面提到的浦东公司 2007—2016 年度累计经营收入连可研预测的 12%都未达到。

### (三) 合资铁路公益性强,经济效益差

合资铁路一般多作为公益性基础设施,为区域经济发展服务,最主要体现的是社会效益。例如上海铁路局的金山铁路就是为了方便上海西南部地区沿线居民出行、加快实现上海市城乡一体化协调发展而修建的一条公益性的铁路,按照上海市政府的要求,一是实行公交化运营模式,即日均开行 36 对旅客列车(高峰时段 8 列/小时),速度满足一站直达 30 分钟左右、站站停 1 小时以内的运营要求;二是票价要实行优惠政策,运行初期按国铁动车票价的基价率 0.308 元/人公里下浮至 0.18 元/人公里,运营票价最低 3 元、最高 10 元,低于国铁动车相同里程 6~17 元的成本票价,从刚投入运营就开始亏损,这与该条线路的公益性是密不可分的。

## 三、解决合资铁路经营亏损的对策及建议

### (一) 科学设置资本金比例,改善资本结构

根据项目的实际情况,在股东各方认可的前提下,适当提高资本金所占总投资的比例,使项目资金来源不过度依赖银行贷款,缩减贷款规模,缓解合资公司刚建成即面临还本付息的巨大压力,或者以增资的形式争取调增资本金比例,改善资本结构,从根本上缓和资金紧张局面。例如前面提到的浦东公司就是通过增资,使公司提前还本付息,减轻了财务负担,并偿还了以前所欠的工程款及运营欠款,在近几年能够持续经营。

### (二) 提高合资铁路项目前期可研分析的科学性

加强项目可行性研究分析,不断提高设计运量的科学性,注重对项目的运量预测及经济效益的真实分析,同时要结合项目所处的地理位置、区域的经济情况、交通情况等各方面的实际发展,客观、真实反映项目的投入和收益情况,使项目的可研分析真实可靠。

### (三) 加强合资铁路支出管理

项目建成后, 合资公司要立足自身, 在努力增加收入的基础上, 加强支出管理。一要确保清算收入无盲点, 特别要动态掌握临客、货车的开行对数, 让该进的收入款项无遗漏; 二要降低刚性支出。一方面要加大直购电的购入, 降低成本支出中的可变成本支出, 合资公司应通过与所在省、市的电力公司沟通、协调, 不断减少电费支出, 上海局的沪宁公司和合武公司在这方面都取得了显著的成效; 另一方面要争取降低银行贷款利率, 减少财务费用中的利息支出。

### (四) 加大资源开发力度, 增加经营效益

地方投资的合资铁路大都具有服务地方发展的鲜明特点。按照《国务院关于改革铁路投融资体制加快推进铁路建设的意见》(国发[2013]33号) 大力实施关于沿线土地利用开发的要求, 应充分利用车站、站区的商业开发和沿线土地的综合开发, 依据当地的特点, 研究车站周边的商住楼开发、车站内部的商业经营开发、广场周边的停车场、沿线景点旅游开发、沿线种植业开发以及现代物流基地建设开展仓储业务, 运用区域特点优势盘活土地资产, 在既有房产、货场开展一些租赁业务, 综合施策形成优良资源, 提升效益水平。

### (五) 实施品牌发展战略, 提高管理和服务水平, 提高市场占有率

合资铁路在某些程度上与国铁在规模的管理上、优质的服务上存在着差距, 这就决定着要改善合资铁路服务, 完善合资铁路管理, 实施服务品牌战略。在客车的开行上开标杆车、开品牌车, 用一流的装备、一流的队伍、一流的服务水平来赢得市场的青睐; 与此同时, 加强与国铁的联系, 渗透到国铁当中开行一些长线列车、环形列车、城际列车、旅游观光列车, 在停靠点上满足旅客的需求, 在价格上实施灵活的政策, 在服务的项目上, 拓展列车美食、列车观光、列车超市等符合旅客需求的多种服务项目, 实现客车列车经济。在货车的开行上, 依据合资铁路线路不繁忙的特点, 可以开行城际间的货车, 推出朝发夕至货车、开行半日达货车, 全面推行货车客车化的开行, 解决货物在铁路发送不知道何时到达的问题, 在服务上推行货

运人员驻企, 实时掌握企业的产、销、运情况, 做到与企业、货主的无缝对接、有效服务, 从而锁定货源, 取得增量, 提高效益, 不断提高合资铁路在市场上的影响力、竞争力和占有率。

### (六) 积极探索公益性铁路政府购买服务的新途径

对公益性的铁路项目在争取地方政府给予税务减免、财政补贴等政策扶持的基础上, 不断探索政府购买服务的新途径。上海铁路局的金山铁路在这方面进行了有益探索, 其主要做法归结为以下几点:

(1) 加强项目前期沟通协调。在项目的立项、建设的前期, 多渠道、多层次、多方面积极向地方政府说明该线公益性强, 社会效益显著的特征, 让地方政府认识到该项目的确是为了支持地方的经济发展、支持区域经济发展而修建的; 在建设期间, 多次邀请地方政府及有关部门莅临考察指导, 进一步加强铁路与地方政府的关系和沟通。

(2) 明确成本核算, 让政府明白购买服务的必要性。铁路局财务部门牵头组织客运、货运、车辆等部门, 根据运营方案, 测算运营成本, 同时邀请地方发改委等相关部门共同对测算成本进行审核、确认, 在开通前, 就让地方政府对运营所需的财务费用有了充分、详尽的了解。

(3) 加强运营管理, 以效益增进政府购买服务的信心。根据旅客出行的特点, 铁路局通过多途径不断优化开行方案, 提高服务质量, 为沿线居民提供安全、舒适、便捷、快速、准点的服务, 充分显现良好的社会效益。

通过实施政府购买服务, 公司运营成本缺口得到了弥补, 获得了稳定的现金流入, 铁路局和合资铁路公司增加了收益, 同时也使得地方沿线的土地得到了有效的增值, 实现了三方共赢。

### (七) 以强扶弱推进运营合资铁路公司的重组整合

重组建立区域性合资铁路公司, 推进运营合资铁路公司的整合, 以行政区划为界限, 先易后难, 通过股权收购、资产置换等方式, 逐步推动既有的线条性公司向区域性公司整合发展, 最终实现一个较大的行政区域内只保留一个区域性合资铁路公司的目标。

通过重组,扩大合资铁路客、货运市场占有率,同时一个行政区域内保留一个合资铁路公司,无论是争取地方政策支持,还是统筹区域运输资源,都将十分有利。例如上海局对阜六和宿淮公

司两家公司进行重组整合,既解决了严重亏损的合资公司的现金流问题,又提高了铁路整体运输效率和效益,实现资源与优势互补。

### 参考文献:

- [1]潘小苏. 不同类型合资铁路投融资模式研究[D]. 北京:北京交通大学, 2009.
- [2]张剑. 合资铁路运营管理体制研究与探讨[D]. 成都:西南交通大学, 2005.
- [3]赵海宽, 王涛, 宋锴, 等. 基于路网效能最大化的合资铁路运营管理模式探讨[J]. 铁道运输与经济, 2014, 36(10): 11-15.
- [4]诸葛恒英. 我国合资铁路吸引社会资本长效机制的探讨[J]. 铁道运输与经济, 2015, 37(6): 74-79.
- [5]彭辉, 赵军锋, 王爱云, 等. 合资铁路委托运输管理激励兼容机制模型[J]. 交通运输系统工程与信息, 2013, 13(6): 18-22.
- [6]王鹤峰. 合资铁路公司内部治理机制的实践与思考[J]. 铁道运输与经济, 2015, 37(5): 90-93.
- [7]陈国懂. 合资铁路运输委托管理模式研究[D]. 西安:长安大学, 2013.
- [8]孙响响. 基于企业价值评估方法的合资铁路企业价值管理研究[D]. 北京:北京交通大学, 2013.
- [9]沈勇. 合资铁路的发展与我国铁路体制改革[D]. 北京:北京交通大学, 2007.
- [10]朱远东. 合资铁路公司扭亏战略探讨[J]. 经营与管理科学, 2010 (4): 33-34.

## Reason Analysis and Countermeasure Research on Operation Loss of Joint Venture Railway

Zhu Xueying

(Office of Joint Venture, Shanghai Railway Administration, Shanghai, 200071, China)

**Abstract:** Joint venture railway is an important part of railway network in our country. But the survival and development of joint venture railway companies is restricted severely by its operation loss. On the basis of analysis operation loss status for joint venture railway companies, the paper summarized main reasons of operation loss. Countermeasures and suggestions were proposed for joint venture railway to solve operation loss from seven aspects, such as improving capital structure, increasing scientific characters of project feasibility study, strengthening expenditure management, increasing resources development, improving service level, purchasing services by the government and recombination and integration for joint venture railway companies.

**Key words:** joint venture railway; operation loss; reason analysis; countermeasures and suggestions