

doi: 10.3969/j.issn.1672-6073.2018.04.025

港铁国际化发展历程及其 主要商业模式分析

耿枢馨¹, 姜惠峰²

(1. 中国铁道科学研究院科学技术信息研究所, 北京 100081;

2. 中国铁道科学研究院标准计量研究所, 北京 100081)

摘要: 选取海外业务开展较好的国际型轨道交通运营商香港铁路有限公司作为研究对象, 分析其国际化发展的动机与原因, 并结合港铁国际业务规模和境外经营重点的演变, 将港铁国际化历程划分为“本土为主, 境外为辅”“根植香港, 迈向国际”“港内港外均为重点”3个阶段。在此基础上, 针对目前被港铁视为境外核心业务的境外运营业务进行商业模式分析, 总结提炼出港铁的国际化发展启示: 合理的体制机制增强境外拓展动力, 清晰的发展策略明确境外经营方向, 扎实的自身实力增强境外影响力, 灵活的融资模式保证境外扩张实力。

关键词: 港铁; 走出去; 企业经营管理; 企业国际化经营; 特许经营; 国际化拓展

中图分类号: U231

文献标志码: A

文章编号: 1672-6073(2018)04-0133-05

Analysis of the Business Modes and Implications of MTR Internationalization

GENG Shuxin¹, JIANG Huifeng²

(1. Scientific & Technical Information Research Institute of China Academy of Railway Sciences, Beijing 100081;

2. Standards & Metrology Research Institute of China Academy of Railway Sciences, Beijing 100081)

Abstract: Focusing on the increasing demands on foreign cooperation with Chinese railway operators in recent years, this study selected the Mass Transit Railway (MTR) Corporation as an object of investigation. The MTR Corporation has a stronger overseas business than most of the railway operators in the world. This study also analyzed the internationalization motivation of the company and divided its internationalization process into three phases in the following chronological order: “local market first,” “Local for global” and “placing equal importance to both overseas and the local markets”. On this basis, aiming at the overseas operations that are the core activity of the MTR, the study analyzed the business modes of the MTR and summarized enlightenment the MTR its internationalization process: Reasonable institutional mechanisms enhance its momentum for overseas expansion, clear development strategies clarify its direction of overseas operations, solid self-strengths enhance its overseas influence, and financing models ensure its ability in overseas expansion.

Keywords: MTR; “going out” strategy; business management of railway operator; international operation of railway operator; franchising; international expansion

香港铁路有限公司(港铁, MTR)是世界上少数能够实现盈利的轨道交通运营企业之一。自1975年成立以来, 港铁在经营规模、业务范畴和地域覆盖面等

方面始终保持着稳步发展, 逐渐探索出“轨道+物业”的综合发展模式, 并在世界范围内得到广泛认可。近年来, 港铁还不断加大对中国内地及海外市场的拓展力度, 以私人投资者身份参与了多条境外轨道交通线路的运营, 在国际业务发展、运营服务输出等方面积累了许多成功经验, 现已成为跨国型轨道交通运输商。

在港铁现有的各类境外业务中, 轨道交通运营居于核心地位, 对外咨询及承包、地产物业等业务比重

收稿日期: 2018-01-11 修回日期: 2018-02-11

第一作者: 耿枢馨, 女, 助理研究员, 从事国外轨道交通领域相关研究, geng@rails.cn

基金项目: 中国铁路总公司科技研究开发计划课题(2016Z004-F)

相对较低。目前,港铁在中国内地参与运营的线路总里程接近 200 km,主要位于北京、深圳、杭州等城市;港铁的海外运营业务分布于瑞典、英国、澳大利亚 3 个国家,海外特许经营/运营规模已接近 2 300 km(不含公用线路)。是港内线路总里程的 10 倍以上^[1]。

1 港铁国际化发展的动因

1.1 开放的商业氛围引导港铁走向国际

香港属于高度外向型和开放型的经济体,主要经济活动是对外贸易及其衍生出的各种服务,对国际市场、国际贸易体系极为依赖,并在长期的国际分工合作中积累了大量拥有国际视野的人才,形成了与国际接轨的管理模式,构建了以国际市场为轴心的金融平台。基于香港自由的市场环境和活跃的商业氛围,港铁成功上市之后,在拓展新市场、追求企业利润等方面均存在较强动力。

1.2 香港特区政府支持港铁走向国际

自诞生之日起,港铁就承担着介乎政府和市场之间的角色,向上承接政府战略、向下整合市场资源而发展,在特区政府以公共交通发展协同新市镇建设的过程中,发挥着不可忽视的作用。港铁确立向外发展的理念之后,作为对其持股超过 75%、并可从其盈利中按比例获得投资回报的控股方,特区政府也十分认同港铁的国际化战略,支持港铁作为香港的一个国际品牌,以稳健的步伐向外发展^[2]。

1.3 可持续经营理念推动港铁走向国际

本着更好地发展轨道交通的目的,港铁提出了可持续经营理念,以期通过提高轨道交通系统内部投资收益的方式,最大限度地发挥其外部经济效益。为此,港铁运用多种措施,努力盈利并吸引社会资本投入,使轨道交通系统对政府的财政负担、对个体的出行成本均维持在大众可接受范围内,以稳定的正向现金流支持本土轨道交通更好地经营发展。而港铁开展境外业务最初的目的之一,就是希望利用多年积累形成的轨道交通技术来提高企业财务能力。

2 港铁国际化发展的历程

港铁较早确定了面向境外发展的战略方向。对于自身具有较大优势的对外咨询及承包业务,港铁并不限定目标市场,而是采取全球发展的战略,目前客户在亚洲、大洋洲、拉丁美洲、中东等地区均有分布;对于现居于核心地位的境外运营业务,港铁则采用针对性集中的方式,以内地与发达国家作为首要目标市场,并结合不同市场的不同特点明确了各自的具体商业发展策略。

从国际化规模和境外经营重点的变化出发,可将港铁的国际化发展历程简要分为 3 个阶段。

2.1 2004 年以前:本土为主,境外为辅

20 世纪 90 年代,港铁以铁路工程对外咨询项目起家,凭借其在设计、建设、验收、营运及维修等方面的长期经验,陆续承接了许多香港以外的工程咨询项目。到 2001 年底时,港铁共获得近 70 项对外咨询项目合约,与境外多家铁路机构建起紧密的联系,当时的委托方主要来自上海、广州、深圳、高雄、台北等国内城市以及曼谷、新加坡、德里、悉尼等距离香港不远,又有轨道交通建设发展需求的国外城市。

2002 年,挟对外咨询业务规模不断扩大之势,港铁先后在上海、深圳、新加坡、台北等多地设立办事处,以分支机构作为桥头堡大力发掘境外商机。也正是从此时起,港铁才开始深入探索国际市场,利用专业知识和规模经济拓展对外咨询之外的其他境外业务。到 2003 年,港铁对外咨询业务强势增长,相应收入达 1.43 亿美元,比上年提高 127%,在运输项目增值服务方面的境外知名度日益提高^[3]。

2.2 2004—2012 年:植根香港,迈向国际

2004 年,港铁首次提出“植根香港,迈向国际,拓展铁路、物业及相关业务,成为世界级企业”的长远目标,希望更深入地参与国际市场。自当年起,港铁也开始更为积极地与内地政府探讨关于轨道交通项目运营合作方面的事项。

这一时期,港铁选择了内地与欧洲两地作为目标市场,运用审慎的商业原则来评估两地投资机会,寻求与风险相应的价值回报。随着国际化业务不断扩大,港铁在以内地与欧洲为重点境外市场的同时,也逐步进入澳大利亚市场。

从整个境外市场的发展情况来看,到 2012 年,港铁在香港以外营运的线路总长达 742 km,在香港以外的年总客运量达到 11.71 亿人次;内地及国际子公司的收入总计为 127.86 亿港元,比上年增长 3.02%,占当年港铁总收入的 35.78%。

2.3 2013 年至今:港内港外,均为重点

2012 年及以前,港铁虽然意识到积极拓展国际市场的必要性,但其发展基地和首要市场始终是香港。直到 2013 年,在境外业务发展不断深入的形势下,港铁开始认为本港和境外的发展机会均是实现公司业务增长策略的重要目标,并首次将“香港、内地以及多个海外城市的设计、建设、运营、维修及投资”列入核心业务,

决定以内地与海外的主要业务点作为基础,加速港外市场拓展步伐,大规模扩展在内地与海外的铁路相关业务组合。但值得注意的是,即便是如此,港铁依旧坚定地认为:境外业务的开展不能对本土业务产生影响,本地业务才是公司发展策略的根基,否则便是舍本逐末。

截至2016年,港铁在香港以外的6座城市营运轨道交通项目,业务涉及轨道交通、地产物业、咨询承包等领域;内地及国际子公司总收入达148.26亿港元,比上年增长17.93%,占当年港铁总收入的32.80%。

3 港铁境外运营项目主要商业模式

港铁境外运营项目的商业模式主要有3种,分别是:公私合营(PPP)、运营维修专营权(O&M)、非专营运营权^[4]。港铁境外各子公司、联营公司业务开展情况以及港铁在目标市场的影响力水平,虽然与当地采用的商业模式有关,但在很大程度上还取决于协议的具体条款规定以及目标市场的具体环境与条件。

3.1 公私合营模式

PPP现有广义、狭义两个范畴,广义PPP以授予私营部门特许经营权为特征,包括狭义PPP、BOT等多种公私合作模式;狭义PPP则更为强调政府部门与社会投资者共同参与,双方一同提供公用基础设施建设、运营和相关服务。BOT模式与狭义PPP近似,但私营部门在整个项目过程中对项目的控制力更强,能够实现较为自主的运作和经营。总体来看,PPP模式在内地运用较多,典型代表包括采用狭义PPP的北京地铁4号线和采用BOT的深圳轨道交通4号线。

3.1.1 北京地铁4号线

北京地铁4号线工程投资建设分为A、B两个相对独立的部分。其中B部分主要为车站、信号等设备部分,占项目总投资的70%,由北京市基础设施投资有限公司(京投)、北京首创集团公司(首创)、港铁三方按2:49:49出资比例组建的北京京港地铁有限公司(京港地铁)负责。A部分主要为土建工程,占总投资的30%,由京投子公司负责。4号线项目竣工验收后,京港地铁通过租赁取得A部分资产的使用权,并负责4号线的运营管理、A+B全部设施的维护、洞体以外资产的更新,以及站内的商业经营,通过地铁票款收入及站内商业经营收入回收投资并获得合理投资收益。30年特许经营期结束后,京港地铁将B部分项目设施无偿地移交给市政府指定部门,将A部分项目设施归还给京投子公司^[5]。

3.1.2 深圳轨道交通4号线

深圳轨道交通4号线是国内首例轨道交通BOT项目,其交易结构与北京地铁4号线PPP项目有所相似,但在内容上有很大不同。深圳轨道交通4号线的建设和运营主体为港铁的全资子公司,负责投资、建设4号线二期工程,并以自主经营、自负盈亏的形式运营4号线全线,待30年特许经营期结束后,全部资产无偿移交深圳市政府。原本深圳市政府拟与港铁签署关于深圳轨道交通4号线沿线290万m²建筑面积物业开发权的土地配置协议,因未被批准,采用了现金补贴形式。后港铁其他子公司通过“招、拍、挂”方式,以挂牌底价获得龙华车辆段上盖土地的开发权,得到了部分土地补贴^[6]。

3.2 运营维修专营权

运营维修专营权是指政府通过协议,在一定期限内,将某一已建成公共基础设施项目的特许经营权授予社会投资者,许可其以专营的形式经营、维护项目,并通过向用户收费的方式获得合理回报。待特许经营权到期之后,基础设施将无偿移交给政府。这种模式港铁在欧洲运用较多,典型代表包括英国的西南铁路、Crossrail线、以及已结束专营的Overground铁路等项目。

欧洲铁路/轨道交通的特许经营期限一般较短,仅为7~10年,特许经营期结束之后,企业需要重新竞投特许经营资格;但如果运营商在特许期内满足了政府的一些特定要求,特许期限也会做适当延长。例如,港铁曾于2007年获得伦敦Overground线的7年特许经营权,2014年期满后,伦敦运输局将特许期限延后2年。2016年,港铁未能中标新一期特许经营权,将Overground线移交其他营运商。

港铁在瑞典的O&M模式又与其他地区有所不同。港铁在其他地区多采用O&M一体化的经营形式,由一家当地公司全权负责运营、维护两项内容。但在瑞典,斯德哥尔摩地铁、斯德哥尔摩通勤铁路两个O&M项目则由不同的公司独自运营、维护。具体来看,斯德哥尔摩地铁项目中,运营部分由MTR Tunnelbanan AB负责;维修部分最初由MTR Tunnelbanan AB与当地企业Mantena AS以各占50%股权的合资模式成立TBT,2016年2月,港铁全资子公司MTR Nordic从Mantena AS手中收购了TBT的50%股权,并将公司易名为MTR Tech AB。斯德哥尔摩通勤铁路项目中,运营部分由MTR Pendeltågen AB负责;维修部分由控股50%的Emtrain AB负责。上述几个公司相互间关系如图1所示。

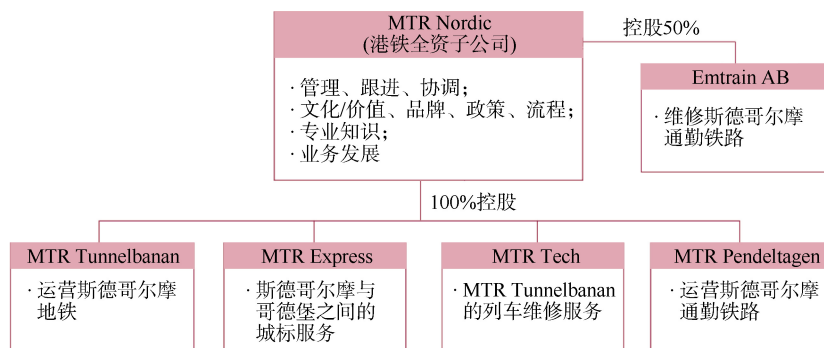


图1 瑞典港铁各子公司相互间关系

Fig. 1 Relationship among MTR subsidiaries in Sweden

3.3 非专营运营权

非专营运营权是指政府通过协议，授予社会投资者一定期限的项目特定时段运营权，许可其自配机车车辆、按照相应时刻表组织运输生产的形式。这种模式仅在北欧较为常见，港铁目前只有斯德哥尔摩城际铁路项目采用该模式运营。

斯德哥尔摩城际铁路项目中，港铁斥资 7 亿美元购置了 6 列全新的高速列车，以“MTR Express”的品牌经营斯德哥尔摩—哥德堡的城际铁路客运服务，现每周共开行班列 90 列。而在这条线路上，还有国家背景的瑞典铁路公司（SJ）提供相同的服务，两者之间构成竞争。与 SJ 相比，虽然港铁班列的运行速度相对较低，但正点率却高出 10%；顾客满意度更超过 90%，根据 2016 年 5 月公布的瑞典质量索引运输调查，港铁是得分最高的铁路运营商。

4 港铁国际化发展的启示

4.1 合理的体制机制增强了港铁境外拓展动力

港铁是上市公司，商业化的运作机制有助于激发港铁对商业回报和经营效率的追求，并在一定程度上推动了港铁业务向境外拓展。同时，港铁也是配合特区政府运输政策施行的公共服务企业，在现行体制的框架下，港铁的境外经营还有助于香港政府、社会共享港铁发展成果^[7]。根据港铁每年拨出一定比例基本利润作为来年票价优惠的“分享利润机制”，港铁的境外经营增加了企业利润，可令香港民众间接获益，这既符合特区政府以轨道交通为骨干的公共运输政策导向，又可使控股港铁的特区政府实现资产增值，直接获益。

制度是企业经营发展走上良性循环的重要支持保障。得益于良好的制度设计，港铁逐步形成了善于在商业利益与公共利益间寻找平衡，促进企业、政府、社会多方共赢的运作机制。在这种机制的促进下，港铁

不仅在境外市场拓展动力方面显著强于同类企业，而且在开辟境外新市场时，也能够对当地政府与社会的诉求予以充分尊重，从而为尽快融入目标市场创造条件。

4.2 清晰的发展策略明确了港铁境外经营方向

港铁的境外经营策略十分清晰。在确保本港业务不受影响的前提下，港铁始终坚持审慎商业、永续经营等经营原则，面向产业链的垂直整合，积极寻求资产开发、资产管理、设计、建设、运营等不同领域的市场机遇，努力形成最适合目标市场的发展策略。进入内地市场时，港铁瞄准北京、深圳等城市交通供需矛盾日趋严重的投资机会，依托良好的地缘优势，尝试推广已在香港获得成功的“轨道+物业”模式。进入欧洲市场时，出于有效降低新市场进入风险的考虑，港铁选择了轻资产的发展策略，通过不需要投资或投资额很小、以提供运营及维护服务为主的项目，快速聚集正向现金流，在稳固新市场业务基础之后，再逐步接触需要大规模资金支持的业务。

港铁虽已明确“走出去”是大势所趋，但“走出去”步伐却始终稳健。即便有境外政府主动上门寻求合作，港铁依然会在通盘分析当地风险、市场环境、法律法规、竞争对手、人力资源等一系列关键问题的基础上进行项目决策，以确保相应投资符合平衡风险、符合合理商业回报，境外业务能够按既定策略、在财政预算范围内开展。例如，看到“一带一路”沿线国家机遇与风险并存，港铁便计划以培育铁路人才等方式参与相关市场发展，规避直接经营、投资带来的风险。

4.3 扎实的自身实力增强了港铁境外影响力

港铁的专业技术实力较强，特别是在运营、维护等专业领域，多年以来积累形成了国际领先的技术水平，乘客服务、准时度等指标常年居全球之首，并因此得到“世界地铁建设运营教科书”的美誉，港铁制定的部分企业标准甚至可以作为行业指标。此外，在

资产管理、财务管理、流程管理、风险管控等方面,港铁也拥有不俗的实力^[8],其独创的“轨道+物业”发展模式,使轨道交通与地产物业的发展有机联动起来,已在国际范围内得到行业内外的广泛认可。

在多方面突出能力的共同作用下,港铁的成功经验逐步为世界所认知,在业内的知名度与影响力与日俱增。内地与海外的许多市政府都曾与港铁进行交流,了解其发展经验,探求移植“港铁模式”的可能性,而港铁在业内较高的影响力,又为其进入新市场带来了极大的便利。例如,港铁在英国伦敦的 Crossrail 特许经营项目、在澳大利亚悉尼的西北铁路特许经营项目,都是在当地政府拜访港铁学习经验之后才逐步达成项目合作意向的。

4.4 灵活的融资模式保证了港铁境外扩张实力

在香港高度依赖国际贸易的自由市场经济体制下,港铁较早开始尝试多元融资。港铁最初虽为特区政府全资拥有,但自 20 世纪 80 年代便开始在国际资本市场中筹资,拥有丰富的处理与境外投资者关系的经验,形成了广阔的国际投资机构与散户投资者基础。1987 年,港铁又成为香港首家获得国际信贷评级的公司,标普、穆迪等评级投资中心长期为港铁授予与特区政府相同的信贷评级。到 2000 年注册成为有限公司之时,港铁又在香港联合交易所上市,使自己的资金来源更为灵活广泛,为未来数年港铁在本港及海外轨道交通市场中扮演更积极的角色创造了较好的先决条件。

国际化发展需要大量资金作为支撑,轨道交通领域尤其如此。直到现在,港铁针对内地与海外的国际化发展投资,仍是其资本性开支的重要组成部分之一。而良好的投融资模式以及港铁较强的盈利能力,成功保证了港铁可持续发展,帮助港铁实现境外业务扩张。

5 结语

作为世界上少数能够实现盈利的轨道交通运营商^[9-10],港铁秉承“植根香港,迈向国际”的发展理念,近年来不断加大拓展中国内地及海外市场业务的力度,在国际业务发展、运营服务输出等方面积累了许多成功的经验,探索出具有自身鲜明特色的运输企业国际化发展模式。港铁认为,“走出去”不仅契合国家宏观政策方向,在当前港铁已在香港占据较高市场份额、岛内进一步发展空间有限的情况下,“走出去”也将成为企业未来发展的一大重要突破口。下一阶段,港铁仍将致力于国际化发展,继续拓展海外业务版图,努力实现“到一个地方,就要在当地扎根,达到一定市场占有率”的

服务理念^[11]。港铁的国际化经验特别是运营服务输出经验,对于近年来国际合作与交流需求与日俱增的我国轨道交通产业来说,将具有重要的参考与启示意义。

参考文献

- [1] 香港铁路有限公司. 铁路建设、营运及维修[EB/OL]. [2017-10-18]. <https://www.mtr.com.hk/ch/corporate/consultancy/railwayoperation.html>.
MTR Corporation. Railway construction, operation and maintenance[EB/OL]. [2017-10-18]. <https://www.mtr.com.hk/en/corporate/consultancy/railwayoperation.html>.
- [2] 金泽培. 香港地铁与香港发展[C]//建地铁就是建城市——轨道交通·深圳湾论坛嘉宾观点实录精编, 2017.
- [3] 香港铁路有限公司. 年报(2001—2017)[EB/OL]. [2017-10-23]. <http://www.mtr.com.hk/ch/corporate/investor/financialinfo.html#02>.
MTR Corporation. Annual report(2001—2017) [EB/OL]. [2017-10-23]. <https://www.mtr.com.hk/en/corporate/investor/financialinfo.html#02>.
- [4] 黄秉修. 香港地铁开拓海外市场的实践与经验[C]//建地铁就是建城市——轨道交通·深圳湾论坛嘉宾观点实录精编, 2017.
- [5] 易珉. 网络化发展下的轨道交通可持续发展[C]//2014 两岸四地城市轨道交通学术研讨会: 城市轨道交通网络化发展论文集, 2015.
- [6] 程天寿, 程建刚. 城市轨道交通 PPP 模式的实践与探索[J]. 铁路技术创新, 2016(6): 58-61.
- [7] 汪永成. 香港地铁公司私有化分析: 公共管理学的视角[J]. 经济管理, 2001(8): 75-79.
- [8] 肖喜学. 为什么说“港铁模式”难以复制[J]. 住区, 2016(2): 86-89.
XIAO Xixue. Why is it so hard to copy the Hong Kong MTR[J]. Design community, 2016 (2): 86-89.
- [9] 谭伟强. 港铁近年在内地的业务发展[C]//第十三届粤京港沪铁道学会学术年会论文集, 2009.
- [10] 张璐晶. 港铁为什么能盈利?[J]. 中国经济周刊, 2013(47): 44-45.
- [11] 薄纯玉. 到一个地方, 就要在当地扎根; 采访香港铁路有限公司高层, 探秘“港铁模式”[J]. 城市轨道交通, 2015(3): 51-55.
- [12] 易珉. 港铁可持续发展经验分享[J]. 城市轨道交通, 2016(3): 28-29.
- [13] 吴晓勇, 干宏程. 基于港铁模式的三个主要市场参与者的角色探析[J]. 物流科技, 2015(8): 1-3.
WU Xiaoyong, GAN Hongcheng. Analysis of three market participants based on Hong Kong model[J]. Logistics sci-tech, 2015(8): 1-3.

(编辑: 曹雪明)