

公共交通的委托运营及其在 沈阳浑南现代有轨电车项目中的应用

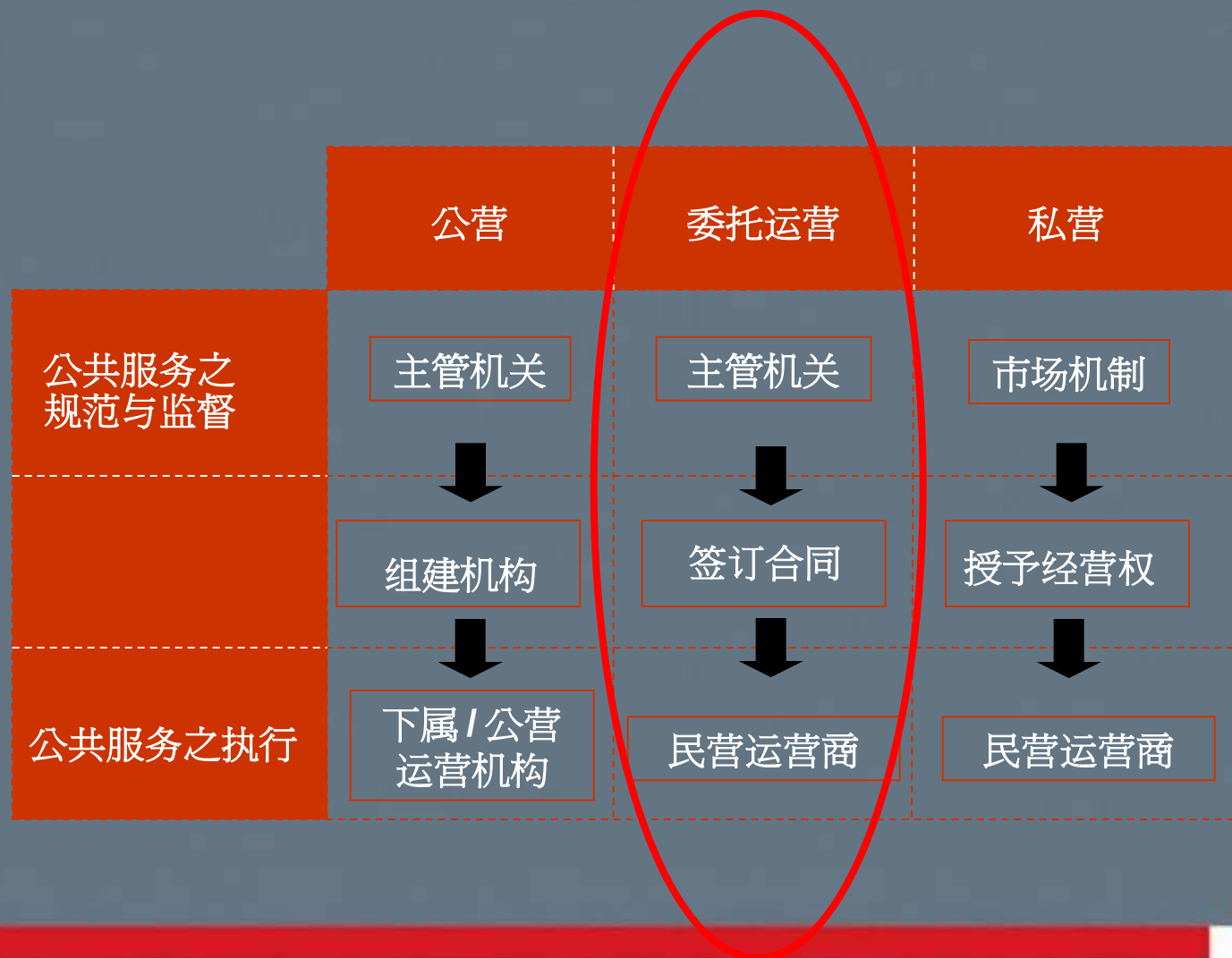
- 公共交通的组织
- 公共交通的委托运营
- 委托运营的合同种类
- 沈阳浑南现代有轨电车项目

公共交通
主管机关

都市交通规划
运输系统建设与融资
决定费率、票价
制定、规范服务标准
组建或选择运营机构
监督运营服务
确保系统的永续经营

运营机构

系统运营与维护
向公共交通主管机关
提供咨询与建议



- 公共交通主管机关
- 通过招标或直接谈判，以签订合同方式
- 将公共交通之运营委托给民营企业，
- 并在运营委托合同中订定
- 双方权利与义务、
- 服务范围与标准、
- 财务机制、
- 合同期限 ...

介于公营与私营之间的均衡模式：

- ✓ 主管机关可站在更高的**高度**、以更大的**自由度**将精力集中在政策、规划、建设、组织、监督 等上位工作
- ✓ 通过引入民间活力与竞争机制**提高服务品质与成本效益**
- ✓ 服务范围、标准、费率等仍由**主管机关制订与监控**
- ✓ 主管机关可以**充分利用市场上已有的专业运营商**，避免另起炉灶，从零开始，浪费社会资源
- ✓ 通过运营商报酬的合约化提高主管机关**财务远期能见度**
- ✓ 降低主管机关的**责任与风险**

- 欧洲
 - 已经成为主流（英国、法国、德国、北欧、荷兰、意大利 ...）
- 北美及大洋洲
 - 快速成长中（美国、澳大利亚、新西兰）
- 亚洲及中东
 - 起步中（北非、阿联酋、印度、韩国 ...）

- **商业风险**: 与运营（票箱）**收入**（客流量 $\times$ 票价）不确定性有关之风险
- **行业风险**: 与运营**成本**（正常支出+与安全及保安有关之成本）不确定性有关之风险

原则

基于绩效

{	+	奖励	
	-	惩罚	管理费
		运营商报酬	
			实际成本

- 运营商将运营收入交给主管机关。
- 主管机关付给运营商服务报酬，其额度为运营**实际**成本加上管理费，而管理费通常为成本的一个%，并在合同中约定该%。
- 可与绩效制度相结合，给予运营商奖励与惩罚。

优、缺点:

+

合同简单

运营商对主管机关有较高的透明度 (管理, 支出, 品质 ...)

-

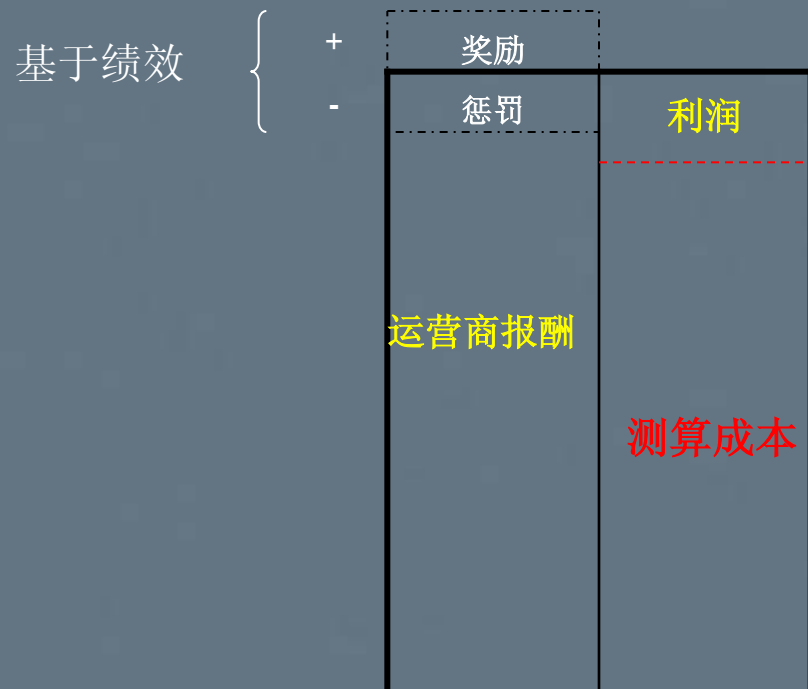
商业风险与行业风险均由主管机关承担

对运营商缺乏降低成本及增加客流量刺激 (但可引入改良机制)

主管机关对运营成本缺乏远期能见度与掌控

适用于运营收入和成本均难以预测与掌控的情形 – 使用新系统、新技术（成本风险）的新路网（收入风险）

原则



- 运营商将运营收入交给主管机关。
- 主管机关付给运营商“包干”服务报酬，其额度及年度调整机制由双方基于运营成本**测算**在合同中约定。
- 可与绩效制度相结合，给予运营商奖励与惩罚。

优、缺点:

⊕ 刺激运营商降低成本并对其进行担保

增加主管机关对成本的掌控及远期能见度

招标、谈判及合同相对简单

⊖ 当竞争仅以价格为基础时，易造成恶性竞争与“倾销”，最终导致运营商财务危机甚或倒闭，影响运营服务的稳定与持续。

适用于大多数情形（客流量/收入不确定性相对较高，成本不确定性相对较低）- 主管机关（承担商业风险）与运营商（承担行业风险）之间风险分担较为均衡、合理

原则

运营商收入	政府补贴
	运营（票箱）收入

- 运营商保留运营收入。
- 主管机关支付给运营商一固定运营**补贴**，其额度为**测算总成本**（含运营商利润）与**测算运营收入**之差。
- 运营商实际收入与利润既取决于运营成本，也取决于运营收入。

运营商实际收入

= 实际运营收入 + 政府补贴

= 实际运营收入 + (总成本 - 测算运营收入)

= 总成本 + (实际运营收入 - 测算运营收入)

优、缺点：

+

刺激运营商同时努力增加客流量（票箱收入）及降低运营成本
固定补贴合同给予主管机关财务远期能见度

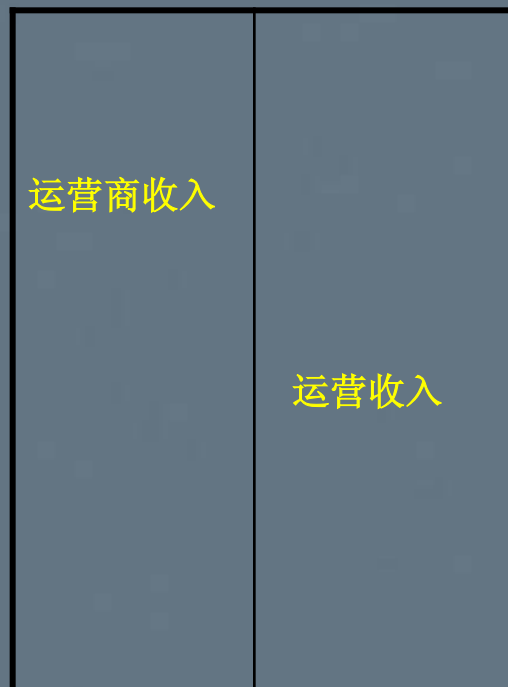
-

客流量/运营收入测算之难度与不确定性 - 运营商财务风险 - 运营商破产（低估风险）或过高利润（高估风险）

实际客流量（票箱收入）取决于运营商无法掌控的诸多外部因素（人口、都市发展、票价等）

合同复杂，谈判难度高

➤ 适用于客流量/收入与运营成本可预测性均较高的情形 – 成熟路线



- 运营商保留运营收入，主管机关不付任何补贴。

- 运营商承担全部商业（收入）风险与行业（成本）风险

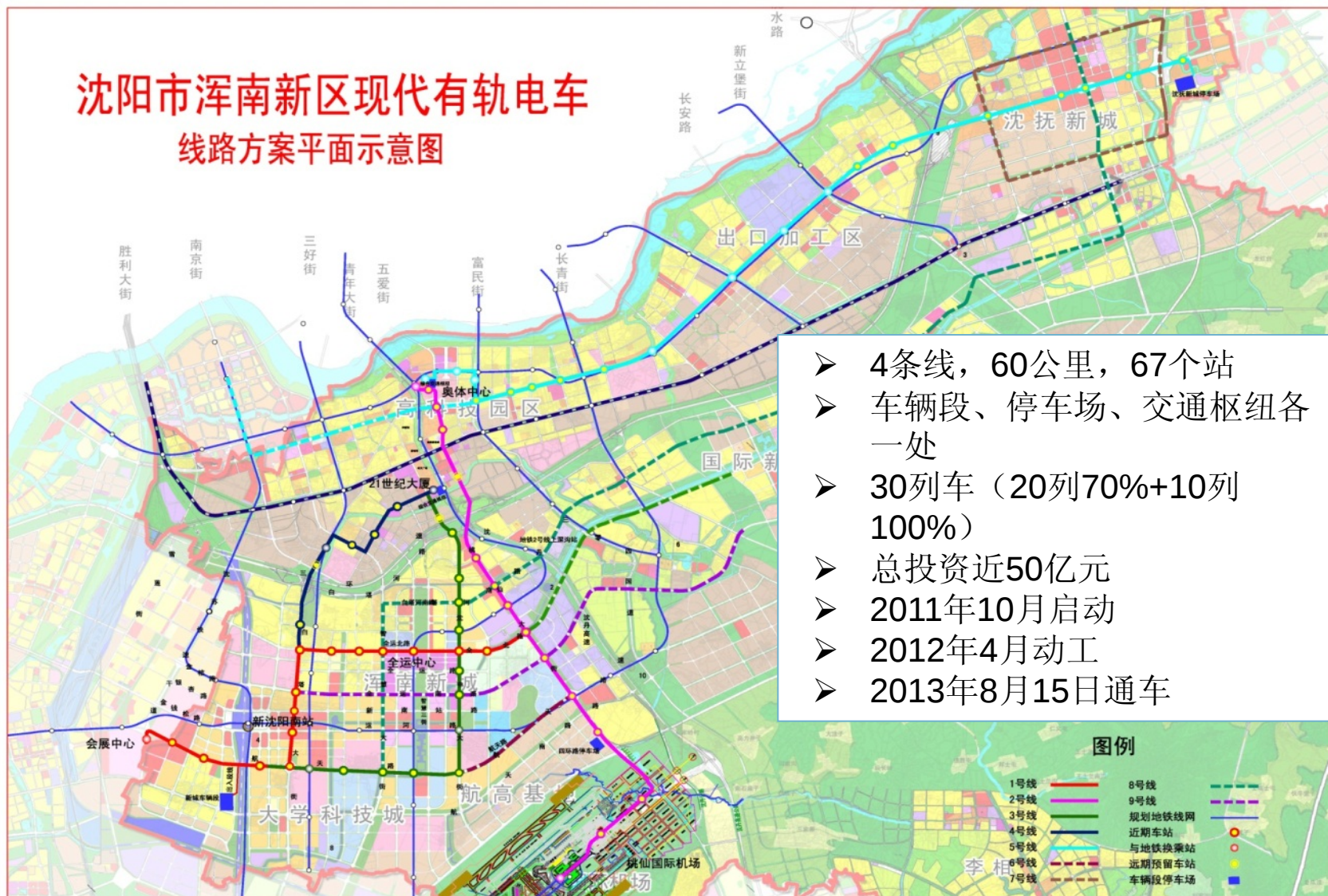
➤ 适用于客流量/收入与运营成本可预测性均较高的情形 – 成熟路线，且运营收入高于运营成本

合同种类	行业风险	商业风险
成本+费率	主管机关	主管机关
总成本	运营商	主管机关
净成本	运营商 (有补贴)	运营商
全风险	运营商 (无补贴)	运营商

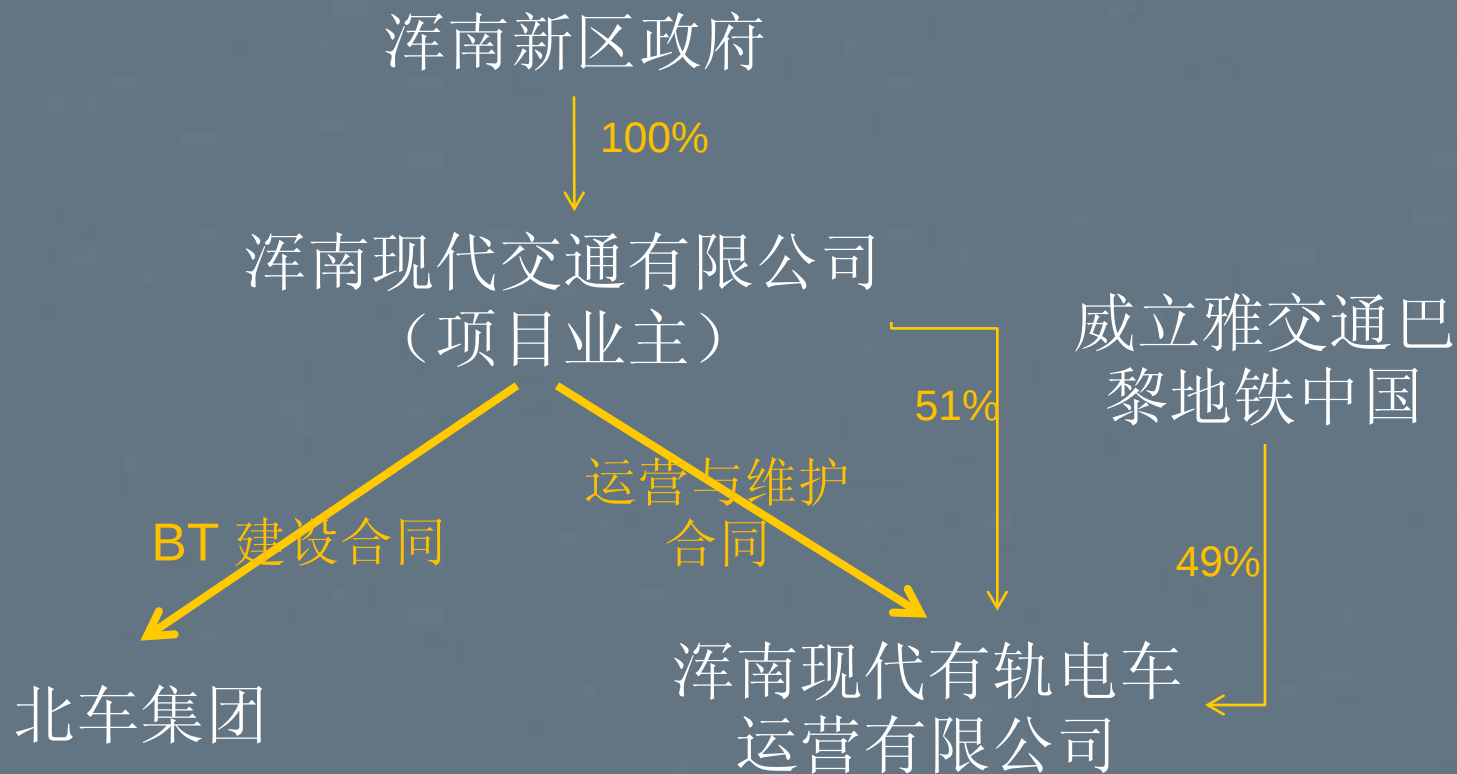
➤ 风险应分配给最有能力或责任对其进行掌控的一方

商业风险		行业风险	
		高	低
高		成本+费率	总成本
低	运营收入 < 运营成本		净成本
	运营收入 > 运营成本		全风险

沈阳市浑南新区现代有轨电车 线路方案平面示意图



- 4条线，60公里，67个站
- 车辆段、停车场、交通枢纽各一处
- 30列车（20列70%+10列100%）
- 总投资近50亿元
- 2011年10月启动
- 2012年4月动工
- 2013年8月15日通车



董事会：3 (中方) + 2 (法方)

监事会：1 (中方) + 1 (法方)

总经理：法方

首席运营官：法方

副首席运营官：中方、法方各1位

财务总监：中方

其他人员：合资公司聘用



财务机制：成本+费率（→总成本）

合同期限：3年（+5年）

绩效指标与奖罚



- 初步设计阶段咨询
-
- 制订运营计划与方案
- 优化运营公司组织架构与定员
- 制订岗位描述、协助招聘
- 制订运营规章及操作规程
- 制订安全预案
- 协助员工培训
- 协助维护外包合同谈判
- 项目技术追踪
- 协助试运行
- 运营初期技术督导与支持

- 主管机关（交通政策与规划、项目融资与建设、运营监督）与运营商（经营与管理）之间的明确分工与密切配合
- 主管机关（通常承担商业风险）与运营商（通常承担行业风险）之间合理的风险分摊
- 建设单位与运营单位间的明确区分（因为二者的职能、利益及所需技能不同）与协调
- 尽早让运营商参与项目实施，以确保项目可操作性及成本效益最优化
- 适当的合同期限（5到10年）

谢谢
Merci



VEOLIA TRANSPORT RATP China

