

高速铁路车站商业开发探讨

张 伟

(中铁第五勘察设计院集团有限公司, 北京 102600)

摘要: 商业开发是弥补高铁建设运营亏损、保障高铁可持续发展的重要途径。在分析中国高铁商业开发现存问题的基础上, 讨论高铁车站商业开发在工作机制、开发模式和融资模式等方面的成功经验, 并在开发定位、商业模式、交通组织、融资渠道和效益分析等方面提出建议。提出的经验和建议可帮助开发主体有效开发利用高铁车站庞大的运营空间和周边辐射区域。

关键词: 高速铁路; 商业开发; 规划设计; 财务管理

Commercial Development at High-Speed Railway Stations

Zhang Wei

(China Railway Fifth Survey and Design Institute Group Co., Ltd., Beijing 102600, China)

Abstract: Commercial development is an important way to supplement the loss of constructing and operating high-speed railways, and to ensure the sustainable development of such a system. By analyzing the existing problems of high-speed railway commercial development, this paper summarizes the experience in implementing commercial development at railway stations in several aspects: work mechanism, developing pattern, and financing mode. The paper provides suggestions on development orientation, business mode, traffic organization, financing channel, and benefit analysis. Those experience and suggestions are expected to better support the commercial development at the high-speed railway stations and the surrounding areas.

Keywords: high-speed railway; commercial development; planning and design; financial management

收稿日期: 2016-01-01

作者简介: 张伟(1988—), 男, 北京人, 硕士, 主要研究方向: 交通运输规划与管理、铁路土地综合开发、枢纽交通一体化。E-mail: zhangwei1003@126.com

0 引言

高速铁路(以下简称“高铁”)具有投资规模大、经营成本高、投资回收期长、建设期和运营初期亏损等特点。在确保其安全高效运营管理的前提下, 依据国务院、住房城乡建设部、中国铁路总公司相继出台的一系列文件, 拓展综合开发业务, 对高铁站房及毗邻地区进行商业开发, 打造地方政府汇聚商机和企业自我营销推介、培育市场及扩大市场影响力的重要平台, 发挥高铁经济的商业价值, 为项目带来多元化资金收益, 是各条高铁线路面临的一个重要课题。

中国铁路车站进行大规模商业开发起步较晚。受车站选址、开发定位和商业模式等因素影响, 各大车站的商业开发工作都在摸索中进行, 暴露以下问题: 1) 站址偏远, 远

离区域经济核心, 商业氛围尚不成熟; 2) 旅客在站内滞留时间短, 消费数量和质量不高; 3) 配套基础设施不能满足商业开发需要, 站房仍以运输生产为主, 缺乏对商业开发的整体考虑; 4) 缺乏专业的开发团队和运营管理团队, 站务人员对商业开发缺乏积极性; 5) 商业定位不明, 业态单一, 同质化现象严重, 同行恶性竞争。

1 国内外经验借鉴

1.1 工作机制

专业机构统一开发, 与车站建设同步。在铁路商业开发中, 德国、法国明确开发主体, 车站主体建筑与商业开发同步规划、设计、施工和运营, 开发收益挂钩站务人员收入, 2016 年全线商业利润分别达 3.2 亿欧

元、3.9亿欧元。具体做法有^[1]：1)组建或指定专门机构，统筹组织车站商业开发，负责开发规划、建筑设计、建设管理和运营管理；2)整体规划，有序推进车站商业开发，商业经营设施与车站主体工程同步设计、施工和投入使用；3)采取租赁经营方式，分散经营风险，降低流动资金压力；4)引入知名企业和连锁品牌，提高经营档次和服务水平；5)明确经营项目种类、店铺数量、店铺大致位置、店铺面积、租金收取标准等，公开招标，确保公平公正；6)签订合同，明确经营项目、店铺数量、店铺位置及面积、租赁期限、营业时间、租金构成及支付方式、双方的权利义务以及违约责任等条款；7)收支两条线，实行全面预算，支出预算原则上不得高于租金收入，超支不补，结余不上缴。

例如，德国铁路公司(Deutsche Bahn AG)作为德国铁路的建设方和运营方，组建德铁国际公司(DB International GmbH)，专门负责车站商业开发总体规划、建筑设计和建设管理等工作；组建旅客车站服务公司(DB Station & Service)，专门负责商业开发项目的招投标及日常运营管理工作。法国国营铁路公司(SNCF)作为法国铁路车站的所有者，组建车站商业管理与整治公司(A2C)，专门负责车站商业开发的规划、实施和管理等工作。

1.2 开发模式

建设车站商业综合体，打造城市综合中心。日本、韩国及中国的台湾和香港地区均以车站为核心，地方政府、铁路部门、开发商三方合作^[2]，对站内资源、站外毗邻地区资源和城市关联产业资源进行全面、系统开发，逐步建成一个集交通枢纽、商业服务、娱乐休闲于一体的城市综合中心^[3]；其站外毗邻地区开发范围主要集中在500~1 000 m半径范围，通过步行系统衔接各功能单元^[4]。

日本名古屋站拥有全世界最高的车站大厦“JR中央塔”，开发有东急百货、高岛屋百货、各类酒店以及商务办公等。韩国首尔站毗邻地区开发有乐天超市和乐天奥特莱斯商场，内部有快餐店、韩餐店、礼品店、咖啡店等各种便利设施。台北站地上、地下共计十层，其中二层为美食料理，三至六层为台铁和高铁的行政中心，地下一层为台铁地下街、诚品捷运商场和台北新世界购物中心。香港九龙站站房及毗邻地区开发旅馆、办公室、零售及住宅共计102万m²，其中90层

的塔楼容纳了零售、办公及豪华宾馆，是香港海湾的醒目标志。

短期资金不足可分期开发，首先投资建设一个高品质的车站，然后吸引社会投资开发车站毗邻地区^[5]。2013年正式启用的杭州东站是中国大陆地区较早进行大规模商业开发的高铁车站，站房与商业融为一体形成车站商业综合体。地下一层开发商业1.6万m²，业态主要为美食45%、休闲25%、时尚百货20%、生活服务(金融、通信、快捷酒店等)10%，服务群体的20%定位为周边写字楼、住宅区人群及站务人员等。同时，车站毗邻地区吸引社会投资规划建设华润万家欢乐颂、港龙城市商业广场、东恒大厦、铁四院杭州大厦、三胞·丽都大厦、西子国际等大型商业项目，打造新东站商业圈。

商业开发依托公共交通，树立独特的商业形象。日本多摩新城作为东京卫星城，位于东京西部，距离东京都中心银座约30 km，采取TOD开发模式，整合交通功能和服务功能，树立新城形象——凯蒂猫主题乐园>Hello Kitty Town)，提高新城的吸引力，促进人口集聚，带动区域经济发展。其中多摩中心站周边高强度开发商业及居住设施，采用立体人车分流道路系统，利用廊道延长步行系统，连接车站周边各商业开发项目，对外通过公共汽车、地铁小田急线和京王线连接东京都市圈。

1.3 融资模式

吸引社会资本投资，分担风险，分享收益。为进一步鼓励和扩大社会资本对铁路的投资、拓宽融资渠道、完善投资环境、合理配置资源、促进市场竞争、促进铁路事业加快发展，国家发展改革委员会发布《关于进一步鼓励和扩大社会资本投资建设铁路的实施意见》(发改基础[2015]1610号)^[6]，对社会资本投资铁路建设有以下政策利好：1)同等享受土地综合开发政策；2)同等享受铁路建设用地政策，可以划拨方式取得铁路建设用地；3)享受投资补助，贷款贴息政策；4)土地综合开发预期收益可质押贷款；5)支持债权、股权融资；6)享受税收优惠。

香港地铁在吸引社会资本进入交通基础设施建设方面最为成功，其与地方政府合作，以协议形式获取土地，公开招标确定开发企业，中标企业全额垫资拿地、建设车站商业综合体、开发车站毗邻地区，出资方分享收益。自1998年至今，香港地铁一直保

持整体盈利状态，2016年全线商业利润达96亿港元。具体做法有^[7]：1)香港特区政府与香港地铁签署特许经营协议，以“建设+运营”的模式赋予香港地铁在新建轨道交通线路沿线车站、车辆段上盖以及周边一定范围内开展土地综合开发的特权；2)香港地铁与特区政府规划部门协商各新建车站站位和周边土地综合开发方案，并将规划方案报请特区政府计划委员会审批，批准后即与特区政府土地管理部门商讨协议拿地及补地价相关事宜；3)香港地铁公开招标确定土地综合开发企业，签订商业开发合约，中标企业对整个商业开发项目全额垫资拿地、建设；4)项目全部竣工时，依据合约限定的商业利润比例分配香港地铁和土地综合开发企业各自持有的物业，并限制要求自持一定比例的物业，以长期租赁形式获取稳定收益；5)香港地铁将所出售物业得到的资金投入轨道交通新线建设中，构成香港地铁可持续发展的重要资金来源。

2 开发建议

2.1 开发定位

商业开发应符合城市总体规划、地区经济现状及发展要求，避免盲目开发。首先，应符合城市总体规划目标，考虑区域人口、城市经济指标、历史人文、商业脉络、商圈、消费层次和消费能力等因素，依据城市规划确定开发项目的选址、定位、规模和档次等，不可一味追求高端大型^[8]。其次，应结合地区特色，开发适应地区发展的商业项目，树立风格独特的商业形象，避免盲目跟风。第三，应符合地区经济现状及发展要求，合理开发住宅、商业、办公、酒店、餐饮、娱乐、物流等业态，既要避免超前开发、冲击地区市场，又要避免低估市场需求、浪费开发资源。第四，应注重规模效应，按线或区域整体开发，避免单个站区独立开发^[9]。

例如，地产商业开发较为成功的万达广场要求其商业开发项目70%的商家适合当地70%的消费人群，舍去最高端和最低端的部分，定位为大众化的舒适型商业^[8]，业态比例为购物零售40%、餐饮30%、娱乐休闲30%^[9]。

2.2 商业模式

商业开发应因地制宜，合理选择商业模式。由于商业和车站的整合方式不同，商业

开发模式可分为以下四类^[10]：1)周边型，开发地块与车站相隔一定距离布置；2)贴合型，开发地块与车站相临布置；3)融合型，将开发地块与车站一体化设计，如上商下铁、上铁下商等；4)复合型，多出现在大型枢纽站区域，将上述三种模式组合布置。结合高铁车站所在地区经济及人口情况，一般车站宜采用融合型商业模式，建设车站商业综合体，将车站商业设施和交通设施一同规划、设计、施工和运营，实现站内的衣食住行。重点车站宜采用复合型商业模式，在建设车站商业综合体的同时，可在车站毗邻地区建设住宅、商业、办公、酒店、餐饮、娱乐、物流等商业项目，形成区域经济中心，带动地区发展。

2.3 交通组织

商业开发应依托公共交通，建设良好的车行、骑行和步行环境。车站及毗邻地区重点开发范围一般划定为车站周边800m半径范围内^[9]，其交通组织的科学性和便利性尤为重要，车站与商业开发各地块之间的连通性会严重影响商业开发的整体收益。在开发区域内部交通组织方面，可设置直达车站商业综合体商业层的快速扶梯，增加商业层的客流量；车站与周边各开发地块间建设良好的车行、骑行和步行环境，向各开发地块源源不断地输送客流，刺激旅客的消费欲望，提高开发收益。在开发区域外部交通组织方面，坚持公交优先，借助公共交通组织庞大的人流、车流集散，对接城市公共交通体系，设置通往地铁、轻轨、BRT和公共汽车站的便捷通道^[8]，吸引周边的城市人群到此消费。

2.4 融资渠道

创新融资方式，拓宽融资渠道。高铁商业开发通常具有投资金额大、开发周期较长等特点，对项目公司的投融资能力是极大的考验。综合考虑项目自有资金、项目开发周期、开发收益等因素，建议铁路公司与地方政府(或委托一级开发公司)共同出资组建综合开发项目公司，统筹负责商业开发工作。综合开发项目公司抵押自有土地资产，向银行等金融机构贷款，有条件的企业也可尝试资产证券化，发行中期票据、企业债、股票等，直接融资。由于国家政策和企业自身条件的限制，银行贷款形式仍是目前乃至今后一段时间内商业开发企业的主要融资方式；

表1 部分基准收益率取值

项目类别	税前基准收益率	税后基准收益率
房地产开发项目	12	13
商业性文化娱乐设施	12	13
商业性卫生项目	10	12
商业性教育项目	10	12
铁路	旧线改造	6
	新建线路	3
社会基准折现率	6~8	

表2 高铁商业开发定位

Tab.2 Development orientation at high-speed railway stations

税后内部收益率/%	开发定位
<6	不开发
6~<8	谨慎开发
8~<13	一般开发
≥13	重点开发

同时信托融资和基金的形式随着国家政策的出台也将会成为商业开发企业融资的重要方式。

2.5 效益分析

商业开发的经济效益评价应反映地区和行业特点。依据《国家发展改革委、建设部关于印发建设项目经济评价方法与参数的通知》(发改投资[2006]1325号)^[11]要求,高铁商业开发项目的经济效益评价通常参照其联合发布的《建设项目经济评价方法与参数》(第三版)^[12]的有关规定,结合项目的实际情况进行编制。然而,经济效益评价的重要指标——基准收益率往往统一为12%(房地产开发项目),高于12%开发,低于12%不开发。该核算标准较为粗犷,对地区差异和行业差异缺乏充分考虑,造成西北等经济欠发达地区往往出现收益不达标、非地产投资收益不达标等问题。

因此,核算基准收益率应结合地区特点和行业特点分类确定。表1分类列举了高铁有关项目的基准收益率^[12],其中房地产开发项目和商业性文化娱乐设施的税后基准收益率均为13%,取值最高,是商业投资者追求的目标,应作为是否开发的重要经济指标;同时社会基准折现率为6%~8%,是反映社会经济发展和通货膨胀率的重要经济指标,

也应予以考虑。

基于以上分析,为便于商业开发效益分析,表2细化了商业开发的基准收益率,分类说明是否开发的收益标准,分为不开发、谨慎开发、一般开发和重点开发。其中,当税后内部收益率大于或等于13%且总体效益可观时,应重点开发。

3 结语

高铁商业开发应首先符合城市总体规划、地区经济现状及发展要求;其次引入社会资本优化融资模式,分担风险,分享收益。本文从商业开发工作的组织实施、规划设计、财务融资等角度提出一些经验和建议,期望帮助开发主体有效开发利用高铁车站庞大的运营空间和周边辐射区域,使高铁巨大的建设成本和运营成本得到弥补。然而,这些经验和建议仍需在未来自中国高铁商业开发过程中深化、细化和量化,进而指导实际生产。

参考文献:

References:

- [1] 铁路客运车站商业开发和管理培训团组. 德国、法国铁路客运车站商业开发管理考察报告[J]. 铁路经济研究, 2009(1): 15-21. Railway Passenger Station Commercial Service and Management Training Group. Investigation Report on the Commercial Service Development in Passenger Stations in Germany and France[J]. Railway Economics Research, 2009(1): 15-21.
- [2] 贾永刚, 祝继常, 诸葛恒英. 城市综合交通枢纽一体化开发模式与实施探讨[J]. 铁道运输与经济, 2012, 34(8): 85-88.
- [3] 贾永刚. 高速铁路车站商业开发研究[J]. 铁道运输与经济, 2013, 35(2): 76-80. Jia Yonggang. Study on Commercial Development of High-Speed Railway Station[J]. Railway Transport and Economy, 2013, 35(2): 76-80.
- [4] 段进. 国家大型基础设施建设与城市空间发展应对: 以高铁与城际综合交通枢纽为例[J]. 城市规划学刊, 2009(1): 33-37. Duan Jin. National Grand Infrastructure Construction and Urban Spatial Development: A Case Study on High Speed Railway and Urban Comprehensive Transport Hub[J]. Urban Planning Forum, 2009(1): 33-37.

(下转第77页)