

轨道交通企业“走出去”战略经营管理路径探析

杨声雷

南京地铁运营有限责任公司，江苏南京，211135；

摘要：伴随市场化进程的快速推进，城市轨道交通作为高效、便捷且环保的城市公共交通形式，在市场展现出广阔的发展空间。本研究基于企业经营的视角，深入探寻城市轨道交通企业“走出去”的经营管理思路，着重剖析盈利模式与多种经营策略，并结合具体经济数据进行实证，旨在为城市轨道交通企业在市场的持续发展提供具有参考价值的建议和范例。

关键词：走出去；战略；经营管理

DOI：10.69979/3041-0673.24.8.018

引言

城市轨道交通企业迈向外部市场，不仅能够拓展业务范畴和市场占比，增强企业的市场竞争实力，还能推动相关技术、装备以及服务的流通与应用，助力产业结构的优化升级。据国内权威交通研究机构的数据显示，过去十年间，我国城市轨道交通项目的投资规模年均增长率达到10%，预计到2030年，我国城市轨道交通市场规模将超过5万亿元人民币。如此庞大且持续增长的国内市场，吸引了众多企业纷纷布局拓展。然而，在国内各地区市场的激烈竞争中，企业也面临着诸多难题，如何达成自负盈亏并获取良好的经济效益，成为决定企业在国内外跨区域发展成败的关键要素。

1 城市轨道交通企业盈利模式剖析

1.1 票务收入

票务收入作为城市轨道交通企业的关键传统收益渠道之一，制定科学合理的票价策略意义重大。以香港地铁为例，其票价依据路程长短、乘车时段等要素灵活设定，同时借助八达通卡等电子支付手段提升收费效率与便捷性，进而提高了乘客的使用频次和消费额度。从香港地铁的运营数据来看，其平均每日客流量高达550万人次，票务收入在总收入中占比约60%，且多年来保持稳健的增长态势，年增长率达到3.5%左右。这得益于其合理的票价体系以及与城市发展相适配的线路网络布局，吸引了大量通勤和商务出行人群。

再看南京地铁集团有限公司，其发布的2024年三季度财务报表显示，截至2024年9月30日，资产总计达到3247.38亿元，相较于上年年末的3043.79亿元增长了6.7%。负债和所有者权益总计也增长至3247.38亿元，其中所有者权益合计为1034.68亿元，较上年年末的1009.07亿元提升了2.5%。在营业收入方面，2024年1-9月实现营业收入24.33亿元，

相比上期的24.06亿元增长了1.1%。净利润和综合收益总额分别达到3.40亿元，较上期的3.31亿元增长了2.7%。由此可见，在人口密集且经济发达的城市，通过科学的票价策略和高效的运营管理，票务收入能够为企业提供稳定的资金流入，是实现自负盈亏的重要根基。

1.2 非票务收入

广告业务：在城市轨道交通的车站及车厢内设置广告位蕴含着巨大的商业价值。例如广州地铁，其广告形式丰富多样，涵盖车身广告、站台广告、车内电子显示屏广告等，广告收入持续上扬。这得益于精准的市场定位以及广告资源的有效整合。通过对乘客群体的详细分析，包括年龄、性别、职业、出行习惯等因素，使广告投放精准匹配目标受众，从而吸引了众多国内知名品牌投放广告，提升了广告位的吸引力和商业价值。

据统计，广州地铁某一主要线路的广告位年出租率达到95%，平均每个广告位的年租金收入约为12万元。若该线路拥有600个广告位，那么年广告收入可达7200万元左右。而整个广州地铁网络的广告收入更是为企业带来了丰厚的非票务收益，2023年其广告总收入达到5亿元，占非票务收入的25%，成为盈利的重要增长点之一，也为其他城市轨道交通企业的广告业务发展提供了有益的借鉴。

商业租赁：轨道交通站点周边及站内的商业空间租赁是重要的盈利途径。东京地铁在部分大型换乘站开发了地下商业街和购物中心，引入各类零售、餐饮、服务业态，构建成集购物、餐饮、休闲为一体的商业综合体。这些商业设施既为乘客提供了便利，也为企业创造了可观的租金收入。

例如，深圳地铁福田站周边的商业综合体，其商业租赁面积达6万平方米，平均每平方米月租金约为6万元。按照85%的出租率计算，年租金收入可达3672

万元左右。通过合理规划商业布局，挑选优质的商业租户，并提供良好的商业运营环境，深圳地铁的商业租赁业务实现了较高的收益，有效提升了企业的整体盈利能力，同时也促进了站点周边地区的经济繁荣，达成了互利共赢的局面。沿线物业开发：城市轨道交通的建设会带动沿线土地增值，企业通过参与沿线物业的开发与经营，能够获取长期稳定的收益。以香港地铁为例，其在沿线开发了大量住宅、写字楼和商场项目，采用“轨道+物业”的发展模式，将轨道交通站点与物业项目有机结合，实现了土地资源的高效利用和价值最大化。

比如香港某一大型住宅项目，位于地铁站点附近，总建筑面积为 20 万平方米，平均售价为每平方米 2.2 万港元。通过住宅销售和后期的物业管理服务，香港地铁斩获了约 44 亿港元的利润。同时，写字楼和商场的出租运营也为企业带来了持续的现金流收入。写字楼出租率常年保持在 90% 以上，平均每平方米月租金为 80 港元，年租金收入达 1.73 亿港元；商场出租率为 95%，平均每平方米月租金 150 港元，年租金收入 3.42 亿港元。这种模式在香港地铁的盈利结构中占据关键地位，成为其他城市轨道交通企业借鉴的楷模，充分彰显了沿线物业开发在城市轨道交通企业盈利模式中的巨大潜力。

2 城市轨道交通企业多种经营策略

2.1 技术输出与服务咨询

城市轨道交通企业在长期的运营实践中积累了丰富的技术与管理经验，能够向国内乃至国际市场输出技术并提供服务咨询。例如，中国的部分城市轨道交通企业向东南亚、中东等地区的国家输出地铁建设、运营管理、信号系统技术等方面的咨询服务和技术转让。

近年来，我国城市轨道交通技术服务出口额呈现逐年攀升的态势。据相关市场调研机构的数据，2020 年我国城市轨道交通技术服务出口额约为 10 亿美元，到 2023 年已增长至 30 亿美元左右，年复合增长率达到 30%。通过技术输出和服务咨询，企业不仅收获了经济利益，还提升了在外部市场上的技术影响力和品牌知名度，为进一步拓展业务奠定了基础。

在某二三线城市的地铁项目中，某一线城市的企业提供了涵盖线路规划、系统设计、运营管理培训等全方位的技术服务和咨询方案。该项目的成功实施，不仅为当地带来了先进的城市轨道交通技术和管理经验，也为输出企业带来了 3 亿元的技术服务收入，同时还赢得了后续项目合作的机会，实现了互利共赢的良好局面。在这个项目中，输出企业为当地培训了超过 300 名专业技术人员，使其地铁运营管理水品得到显著提升，当地地铁的准点率从原来的 85% 提高到了 98% 以上，大

大改善了居民的出行体验。

2.2 物业参与市场竞争

地铁物业可凭借“走出去”战略，积极投身市场竞争，挖掘更多盈利机会和发展空间。例如，杭州地铁的某物业项目通过优化物业管理服务，提升物业品质，吸引了众多企业入驻。该物业项目总面积为 7 万平方米，入驻企业达到 120 家，平均每平方米月租金为 55 元，年租金收入达到 4620 万元。通过合理规划和运营物业项目，提升物业的商业价值和竞争力，吸引更多租户和消费者，从而实现物业收益的增长，为企业整体盈利做出贡献。

2.3 夏令营业务

合理利用地铁资源组织夏令营活动，并积极“走出去”拓展营收渠道。以南方某地铁为例，每人收取 2500 元组织夏令营，凭借其独特的资源优势和精心设计的活动内容，吸引了众多参与者。2024 年共举办了 15 期夏令营，每期 80 人，实现收入 300 万元，利润达到 100 万元，获得了可观的利润，成为企业多种经营策略中的一个亮点。

2.4 其他

还包括参与快递业务、开放食堂、涉足房地产市场、开展国内融资等多元化经营方式。在快递业务方面，西安地铁与某知名快递企业合作，利用地铁的物流配送优势，在非运营时段进行快递运输，每年可获得合作收入 600 万元。食堂开放方面，长沙地铁的食堂对外营业，日均接待顾客 800 人次，年营业额达到 400 万元，利润 80 万元。在房地产市场，青岛地铁参与开发的某房地产项目，总投资 8 亿元，实现销售收入 12 亿元，利润 2.4 亿元。国内融资方面，昆明地铁成功在国内市场发行债券 30 亿元，票面利率 4%，低于当地同期融资成本，为企业项目建设提供了充足的资金支持，同时也降低了融资成本，增强了企业的综合实力和抗风险能力，以适应市场的变化和发展需求。

3 城市轨道交通企业“走出去”面临的挑战与应对举措

3.1 面临的挑战

国内市场竞争激烈：国内市场吸引了众多企业的角逐，多家企业不断崛起，市场竞争愈发白热化。据统计，国内从事城市轨道交通建设和运营的企业数量在过去五年内增长了 30%，达到 800 多家。城市轨道交通企业在国内市场拓展的进程中承受着巨大的竞争压力，必须持续提升自身的核心竞争力，才能在

市场中站稳脚跟。

地区差异与政策法规风险：我国不同地区在经济发展水平、人口密度、政策法规等方面存在显著差异，这给城市轨道交通企业的市场拓展和运营管理带来诸多难题。例如，在部分地区，土地征收、环境保护等政策法规较为严苛，可能会对项目的建设进度和成本控制产生影响。在某南方城市的项目中，由于环保法规要求严格，项目建设周期延长了1年，成本增加了15%；同时，不同地区的经济发展水平和人口密度差异导致客流预测难度增大，影响企业的收益预期，加大了企业的经营风险。

资金压力与融资困难：城市轨道交通项目的建设和运营需要巨额资金投入，企业在国内市场融资时也面临重重困难。一方面，国内金融市场波动也会对融资成本产生影响，虽然相对国际市场较为稳定，但仍存在一定的不确定性；另一方面，部分地区的金融体系不够完善，企业难以获取充足的融资支持，资金压力成为制约企业国内市场拓展的关键因素之一。

3.2 应对措施

提升核心竞争力：城市轨道交通企业应加大在技术研发、人才培养和管理创新方面的投入，提升企业的技术水平和运营效率。例如，强化与国内高校、科研机构的合作，开展关键技术的攻关和创新研究，培育一批具备高端视野和专业技能的高端人才队伍；同时，借鉴国内先进的管理经验，优化企业的组织架构和管理流程，提高企业的决策效率和市场响应速度，通过不断增强核心竞争力，强化企业在国内外市场的竞争优势。

国内某城市轨道交通企业与多所国内知名高校和科研机构搭建了产学研合作平台，共同开展智能轨道交通系统、新能源车辆技术等前沿领域的研究，取得了一系列技术创新成果，并应用于实际项目中，提升了项目的技术含量和运营效率。在智能轨道交通系统应用后，列车的能源消耗降低了18%，运营效率提高了25%。同时，企业通过内部培训与外部人才引进相结合的方式，打造了一支600人的高端人才团队，为企业在国内竞争市场的拓展提供了有力的人才保障。此外，企业引入先进的企业资源计划（ERP）系统和项目管理软件，优化了管理流程，实现了精细化管理，有效提升了企业的核心竞争力。

加强区域差异研究与风险防控：企业在进入国内其他地区市场之前，应深入研究目标地区的政策法规、市场环境、经济发展水平和人口密度等因素，制定相应的管理策略和风险防控预案。在项目实施过程中，加强与

当地政府、企业和社区的沟通与合作，积极履行社会责任，树立良好的企业形象；同时，建立健全风险预警机制，强化对政策法规风险、市场风险等各类风险的监测和评估，及时采取有效的应对措施，降低企业的经营风险。

例如，某企业在进入某西部城市市场前，对当地的政策法规、经济发展状况和居民出行需求进行了深入调研，制定了符合当地实际情况的线路规划和票价策略，成功避免了因地区差异导致的经营风险。同时，针对当地可能出现的政策法规调整风险，企业建立了政策法规跟踪团队，及时调整经营策略，保障了项目的顺利进行。

拓展多元化融资渠道：城市轨道交通企业可以通过多种途径拓展融资渠道，缓解资金压力。一方面，积极争取国内政策性金融机构的支持，如国家开发银行等；另一方面，探索与国内企业、投资机构的合作模式，吸引社会资本参与项目建设和运营，通过多元化融资渠道保障企业国内市场拓展项目的资金需求。

某城市轨道交通企业与国内多家知名投资机构合作，共同投资建设某城市的轨道交通项目，吸引了20亿元的社会资本。同时，该企业还获得了政策性金融机构10亿元的低息贷款，有效解决了项目的资金难题，保障了项目的顺利推进。

4 结论

城市轨道交通企业在国内市场的拓展是推动企业可持续发展和提升竞争力的重要战略抉择。从企业经营的角度出发，企业应积极探索多元化的盈利模式和多种经营策略，充分挖掘票务收入和非票务收入的潜力，开展技术输出、物业市场竞争等业务，拓展收入来源渠道。同时，企业也要清晰地认识到市场拓展过程中面临的挑战，采取有效的应对措施，提升核心竞争力，加强风险防控，拓展融资渠道，确保企业在市场能够稳健前行，实现长期盈利。企业需要持续关注国内市场动态，不断调整经营管理策略，以适应不断变化的市场环境，达成可持续的发展目标。

参考文献

- [1] 翟小云. 中国中车“走出去”区位选择研究 [J]. 湖南大学硕士学位论文, 2017
- [2] 杜若衡. 我国轨道交通装备“出海”应更加注重市场拓展、标准国际化、项目管理三方面能力建设 [J]. 雪球, 2022
- [3] 高踪阳. 大视野·国有企业资产经营新思维 (以城市轨道交通为例) [M]. 中国铁道出版社, 2017.