

欧盟国家集装箱海铁联运 经济组织模式及其启示

□ 王杨堃

摘 要：本文通过对欧盟地区若干国家典型企业开展集装箱海铁联运业务经济组织模式的考察和分析，为我国在加快铁水联运发展过程中如何充分发挥市场机制提供相应的参考，并提出相关建议。

关键词：集装箱；海铁联运；经济组织

82

一、欧盟地区典型国家集装箱海铁联运的主要市场主体

自 20 世纪 90 年代欧盟施行铁路自由化改革的放松管制政策以来，铁路运输行业以及多式联运市场的竞争性得到了改善，包括船公司、场站经营业者、港务局在内的许多经济主体都陆续参与到多式联运业务中来。

目前欧盟地区参与海铁联运业务的主要有 ICF、欧洲公铁联运企业国际联合会（UIRR）的会员企业、各成员国的集装箱运输公司以及一些包括 Eurogate、HHLA、ERS 等公司在内的市场新进者。其中，ICF 是一家由欧洲各铁路公司共同拥有的组织，其在欧洲境内的多式联运网络幅员最广，主要客户是船公司、货代企业及大型货主企业。UIRR 是一个自治协会，其“会员家族”是欧洲地区运量最大的多式联运经营者。对于货代及拖运业者而言，UIRR 的会员企业是多式联运服务的批发商，它们和铁路公司通过签订双边协议的方式确定运价和运输计划。欧盟各成员国的集装箱运输公司主要负责交换箱、内陆箱等国内集装箱的铁路运输，它们通常是铁路运输企业或其下属单位，比如德国国铁的 Transfracht 公司、法国 CNC 铁路公司和英国的 Freighliner 铁路公司。



此外,一些市场新进者主要包括集装箱班轮公司、港口企业、大型货主企业。其中集装箱班轮公司经营海铁联运业务的动机是为了更好的控制从港口至内陆腹地间的陆上运输过程,并在实现业务多样化的同时弥补其在海运方面的经营业绩,比如 ERS 公司在鹿特丹港与比利时、德国、意大利及波兰的腹地之间开行往返列车。而港口企业则是为了通过铁路对港口集疏运效率的改善来吸引更多的集装箱运量,比如 Eurogate、PAH 分别在汉堡港、勒阿弗尔港开行了通往内陆的铁路集装箱短程穿梭列车。

由于欧盟地区所涉国家较多,铁路自由化改革进程不一,参与海铁联运的企业亦多种多样,本文着重选取德国 Eurogate 集团、HHLA 集团,

荷兰 ERS (European Rail Shuttle) 铁路公司,法国 PAH 港务局以及英国 Freighliner 铁路公司等 5 家典型企业,对其开展海铁联运业务的各种经济组织模式进行分析。

二、欧盟地区典型国家海铁联运的经济组织模式

1. 德国 Eurogate 和 HHLA 公司的海铁联运经济组织模式

德国 Eurogate 集团和 HHLA 集团是欧洲多式联运市场的新进者,它们均属于场站经营者。其中 Eurogate 是一家在汉堡和不来梅经营港口装卸及相关物流业务的私营企业,占有两地港口吞吐量 31% 的市场份额。其提供的海铁联运服务称为“集装箱快运 (BoxXpress)”,具体由其旗下的 Eurogate intermodal 公司

来经营。该公司在汉堡港和不来梅港与慕尼黑、斯图加特、纽伦堡及奥格斯堡之间每天开行 1 或 2 班的短程穿梭列车 (Shuttle Train) (见图 1),并同 HHLA 公司在东欧部分国家的铁路集装箱运输服务相衔接,从而将德国两大港口同其内陆腹地紧密地联系起来。

具体来讲,“BoxXpress”服务的运作又分为“生产”(或运输组织)和“营销”两大方面。生产方面,Eurogate intermodal 通过向德铁网络公司 (DB Netz) 购买列车运营时刻,向西门子 Dispolok (Siemens Dispolok, SD) 公司、Ahaus-Alstatter Eisenbahn (A-A E) 公司和 MEV Eisenbahn Verkehrsgesellschaft (MEV E-V) 公司分别租赁机车、货车和员工等必需资源来确保

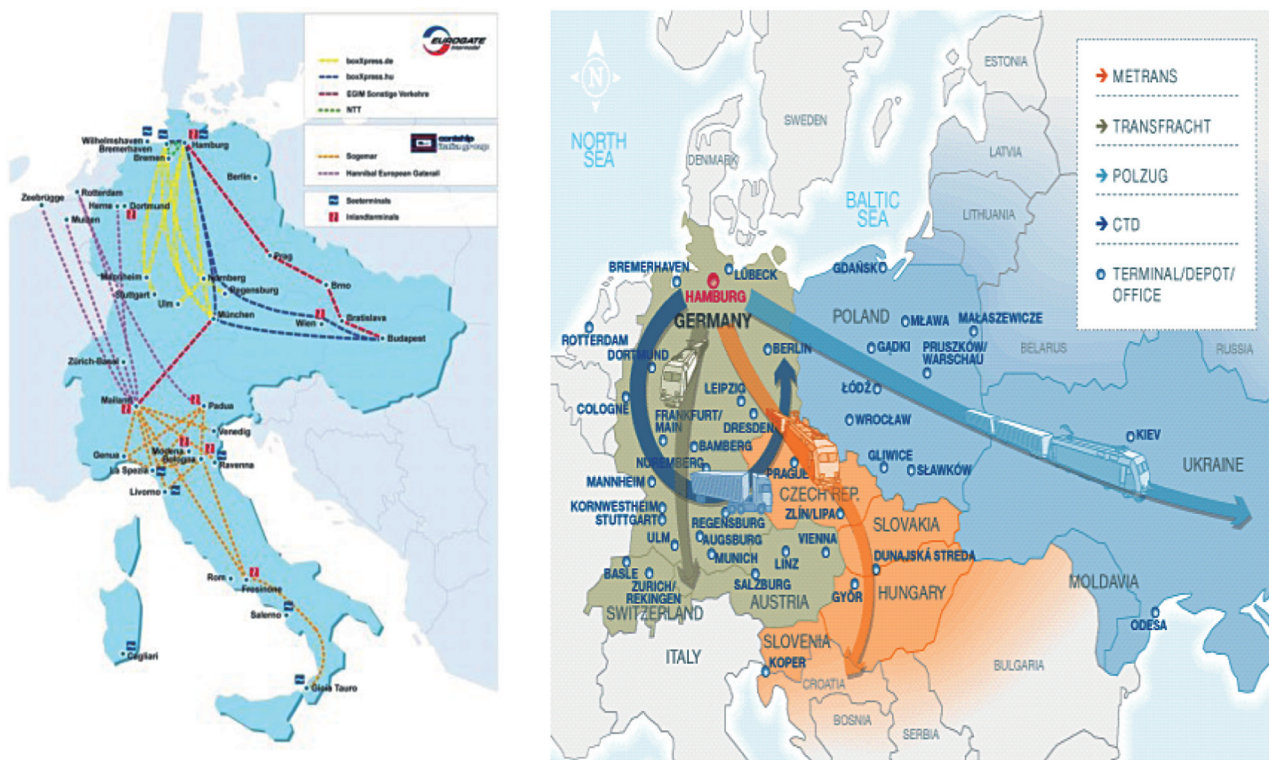


图 1 Eurogate 和 HHLA 的海铁联运业务经营网络

铁路运输环节（见表1），再利用德国境内的许多长期合作的卡车公司，负责两端的取送作业，在场站作业环节由Eurogate负责港口内部作业，而内陆联运场站的作业则交由其他合作企业。在营销方面，Eurogate intermodal采用建立合资企业的形式加以促进，该合资企业分别由Eurogate

intermodal公司（38.5%）、ERS公司（46.5%）和Netlog公司（15%）持有。其中后两个公司主要负责营销工作。事实上，Netlog的参股在一定程度上就成为货源的保障，因为它是德国TX物流集团的子公司，而该集团有大量的零售企业客户，可以提供大量的集装箱货源。而Eurogate intermodal

本身又同班轮公司和货代企业有良好的合作关系，所以实际上ERS是合资企业中最大的受益者。由此可见，Eurogate公司虽将铁路运输服务整合入企业内部，成为集港口装卸和集装箱铁路运输于一体的综合性企业，但在该服务的营销方面还是采用了更为灵活的策略以寻求更多的市场机会。

表1 欧洲典型国家的海铁联运服务及其组织形式

组织机构	机构类别	国别	铁路运输服务内容简述	关联主体及经营关系		业务种类	组织形式
Eurogate	港口装卸公司	德	由其旗下的BoxXpress在汉堡港、不来梅港与慕尼黑、斯图加特、纽伦堡及奥格斯堡之间每天开行1或2班的短程穿梭列车，并和HHLA在东欧地区的列车服务相匹配。	SD	租赁机车	铁路运输	一体化
				A-A E	租赁货车		
				MEV E-V	租赁员工	市场营销	合资
				DB Netz	购买时刻		
HHLA	港口装卸公司	德	向东欧地区国家提供港口与内陆腹地间的往返列车服务，在捷克通过Mettrans经营，在波兰通过Polzug经营。	DB Cargo	境内运输	铁路运输	签订契约
				Mettrans	境外运输	市场营销	参股或控股
				Polzug	境外运输		
ERS	铁路运输公司	荷	在鹿特丹港与比利时、捷克、德国、意大利和波兰等地之间每周开行3到6趟往返列车。	Railion	境内运输	铁路运输	一体化或签订契约
				DB Cargo	境外运输		
				Mettrans	境外运输	市场营销	合资
				Polzug等	境外运输		
PAH	港务局	法	由CNC铁路公司在勒阿弗尔港与法国里昂、第戎、南锡和斯特拉斯堡以及意大利的诺瓦腊之间的开行往返列车。	SNCF	机车牵引	铁路运输	设立子公司
						市场营销	设立子公司
Freighliner	铁路运输公司	英	为本国提供港口和内陆腹地间的集装箱铁路运输服务。大多数服务集中于南部港口（费利克斯托和南安普顿）和北部工业中心（利物浦、曼彻斯特和利兹）以及苏格兰（格拉斯哥）之间。	Network Rail	使用路网	铁路运输	一体化
						市场营销	一体化

资料来源：本文整理

注：表中“一体化”的含义总体上是指依靠本公司自身提供相应服务，因此，对于铁路公司而言，其铁路运输服务的运营基本均用“一体化”表示，而对非铁路公司而言，“一体化”的含义就包含了联运链条上不同运输方式的企业间所有权的整合。

HHLA 集团公司是一家由汉堡市自由汉莎城 (Free and Hanseatic City of Hamburg) 所有的经营港口装卸及相关物流业务的企业, 占有汉堡港吞吐量 65% 的市场份额。其海铁联运服务由其下设的一个多式联运部门来负责。与 Eurogate 不同的是, HHLA 是直接向各国的铁路公司购买铁路运输服务。其中国内段的铁路运输, 由德铁货运公司 (DB Cargo) 提供; 国际段则由 Metrans 和 Polzug 铁路公司提供, 主要是开行德国港口与东欧国家内陆地区间的往返列车 (见图 1)。当然, 尽管 HHLA 不参与铁路运营, 但对客户而言它必须承担整个运输过程的责任。由此可见, HHLA 的身份其实是一个中间层组织, 它一方面通过协议购买各铁路运输企业的运输服务, 另一方面则在运输市场上销售这一服务。不过, HHLA 并不完全是普通的中介, 事实上, 考虑到 Metrans 和 Polzug 在东欧地区的竞争优势, HHLA 早在上世纪 90 年代初就分别购买了两家公司的大量股权, 以增加盈利能力。

综上, 德国 Eurogate 和 HHLA 两大港口企业在海铁联运服务的运输组织方面, 分别采用了一体化和市场契约的形式, 而在营销方面, 则基本都采用了参股或合资的方式。

2. 荷兰 ERS 铁路公司的海铁联运经济组织模式

ERS 公司是一家由马士基 (Maersk) 和铁行渣华公司 (P&O Nedlloyd) 合资组建的铁路运输公司, 在鹿特丹港与



图 2 ERS 公司的海铁联运业务经营网络

比利时、捷克、德国、意大利和波兰等地之间开行每周约 80 列的往返列车 (见图 2)。作为两大世界顶级船公司的合资子公司, ERS 铁路多式联运业务 70% 以上的运能是为该两大船公司服务的, 剩余运能则出售给其他班轮公司。

在铁路运输服务的生产方面, ERS 主要采取市场契约的形式 (见表 1)。比如, 在德国, 它让德铁负责实际的铁路运输, 在东欧地区又选择 Metrans、Polzug 或某些其他铁路公司。值得注意的是, 在 ERS 开行集装箱班列初期, 曾与 Railion 公司进行合作, 由 Railion 公司为其提供自鹿特

丹港到 Gernersheim 的班列牵引服务, 但后来 ERS 不满意 Railion 的服务而改由自己运营。于是, 目前在“鹿特丹港—Gernersheim”这条运输线路上, 是由 ERS 自己提供铁路运输服务的。由此可见, 市场合作是建立在服务可靠性的基础上的。

3. 法国 PAH 港务局的海铁联运经济组织模式

PAH 港务局是法国港口集装箱铁路运输服务的发起者之一, 目前在勒阿弗尔港 (Le Havre) 已经开展了一些由独立的企业运营的铁路服务。比如 CNC 铁路公司负责在勒阿弗尔港与法国里尔 (Lille)、第

戎 (Dijon)、南锡 (Nancy) 和斯特拉斯堡 (Strasbourg) 以及意大利的诺瓦腊 (Novara) 之间开行往返列车 (Le Havre Shuttle, LHS) (见图 3)。

需要说明的是, 勒阿弗尔港往返列车服务 (LHS) 的概念最初是由“海运及港口联合会 (Union maritime et Portuaire, UMEP)”于 1998 年创立。当时, UMEP 想通过招标的形式寻找铁路公司提供此项服务, 但实际上只有 CNC 一家可供选择且 CNC 不愿放弃对此项服务的营销。于是, UMEP 采取折衷方案, 通过向 PAH 港务局和 CNC 公司分别出售 34% 的股权方式对 LHS 进行股改, 其实际结果是 LHS 的运营及营销全权由 CNC 接管, 港务局则通过购买股份、提供补贴、对外宣传等方式支持 LHS 服务。因此, 勒阿弗尔港往返列车服务的开展也是通过设立合资子公司的形式来实现的 (见表 1)。

不过, 虽然 CNC 负责 LHS 的运营和营销, 但该公司却没有足够的权限购买运营时刻来提供更多新的服务, 因为法国整个铁路基建系统实际上是处于 SNCF 的控制之下, 而 SNCF 本身还持有 CNC 70% 的股权。此外, 在实际运营过程中, CNC 和 SNCF 每年都还要签订协议, 由 SNCF 为 CNC 公司提供机车牵引服务。也就是说, 在实际生产过程中, LHS 的开行或多或少还受制于 SNCF。这种局面和法国铁路运输自由化改革进程较慢有关。

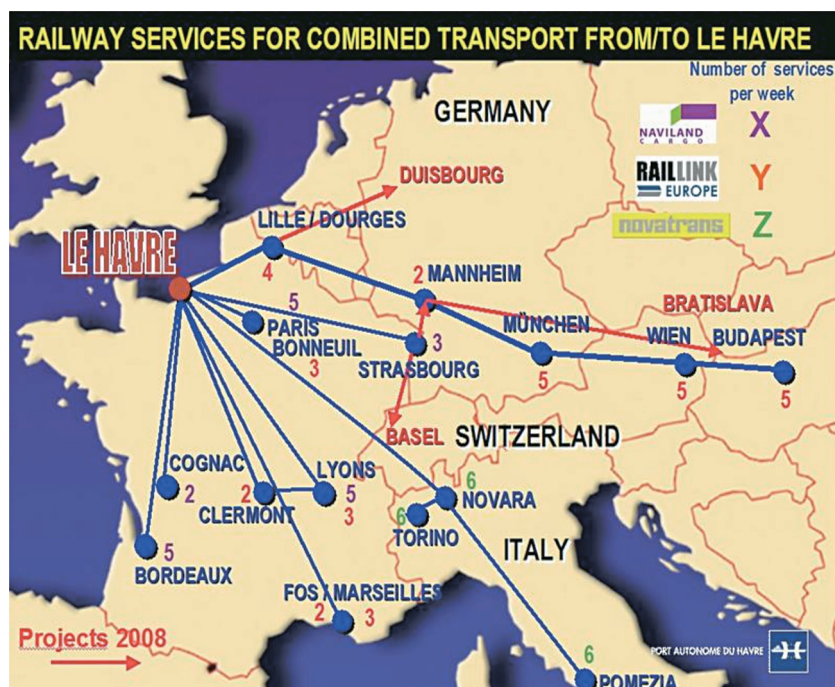


图 3 法国勒阿弗尔港海铁联运服务网络

注: 图中数字表示海铁联运服务每周的频次; 箭头表示 08 年后新开通的线路

4. 英国 Freighliner 公司的海铁联运经济组织模式

在英国, 海铁联运服务非常多, 绝大部分集中在费利克斯托、南安普顿等南部港口和利物浦、曼彻斯特、利兹等北部工业中心之间, 且主要由 Freighliner 铁路公司和“英格兰、威尔士及苏格兰铁路公司 (English Welsh & Scottish Railway Ltd, EWS)”经营 (见图 4)。其中, EWS 公司已于 2007 年被德铁 (Deutsche Bahn) 收购, 并于 2009 年更名为“DB Schenker Rail (UK) Ltd (简称



图 4 英国 Freighliner 公司海铁联运服务网络



DB Schenker)”，是英国最大的货运铁路公司；Freighliner 铁路公司的前身是“不列颠铁路公司 (British Rail)”的货运子公司，在 2002 年 EWS 公司进入英国海铁联运市场之前，它一直保有集装箱铁路运输的垄断地位，该公司拥有自己的机车、车辆，几乎控制着所有多式联运服务中铁路区段的运营活动。

在海铁联运服务的提供上，Freighliner 完全保有独立的所有权，并没有其他运输方式的企业参与投资。而在该服务的营销上，Freighliner 也基本采取直接营销的方式，即直接同客户签订购销合同，而不经由第三方（见表 1）。值得注意的是，对于具有规模经济特性的铁路运输企业而言，这种营销方式通常被认为具有较大的商业风险。不过，对于 Freighliner 而言，其合理性在于：一方面，Freighliner 铁路网络幅员局限，“线上”服务盈利有限，需借助“线下”两端的增值服务加以弥补，因而有必要直接面对多式联运客户。另一方面，在英国海铁联运市场中，铁路服务的供给能力相对紧缺，供给者仅有 2 家，因此 Freighliner 公司并不担心货源组织问题。而且在这一背景下，Freighliner 公司通过“专列协议”、“以基本载运量为基础的长期契约”等契约形式，可以较好的保障其车辆周转率和盈利水平，并转嫁相应的商业风险。比如，东方海外、马士基就曾分别与 Freighliner 公司签订了为期 10 年和 5 年的“专

列协议”，铁洋渣华也同其签订了为期 3 年的长期契约。事实上，这些船公司也从这些合约中取得了运能的控制权，从而有效规避了其他小型船公司的竞争。可以说，铁路也成为船公司在英国开展竞争的一种策略工具。

三、对中国的启示

1. 高度重视多式联运发展的重要意义，努力构建紧密衔接的多式联运链条

欧盟高度重视并大力促进多式联运的发展在于其充分意识到多式联运在改造传统产业、增加附加价值、提升运输效率、改善行业绩效、促进经济发展等方面的经济效益以及节约能源消耗、减少环境污染、缓解交通拥堵等方面的社会效益。对于我国而言，仍需进一步加强社会各界对多式联运发展的重视程度。特别对于运输市场的经营主体而言，需要充分认识到未来运输业竞争由企业间竞争向链条间竞争转变的重要趋势，必须重视整个联运链条的构建问题，重视链条中各个环节间的紧密衔接和协作。

2. 大力推进运输行业特别是铁路行业体制改革，构建产权明晰的市场主体

欧盟地区海铁联运的发展在很大程度上得益于铁路自由化改革推进所带来的铁路运输行业以及多式联运市场竞争性的改善。而且值得注意的是，尽管各国在铁路行业的自由化改革进程有所不同，但围绕开放铁路市场这一基本方向，都需要清晰界定铁路的各项产权。

而只要参与各方的产权明晰，通过分工可以获得收益，那么各方就会通过各种交易方式来努力实现这种收益，进而实现市场机制对资源的有效配置，改善整个运输行业的绩效水平。

3. 充分尊重多式联运经济组织模式的多样性，避免形成新的行政垄断

在上述欧盟诸国案例中，海运部门各企业在构建海铁联运链条时的组织方式存在较大的差异。这些差异一方面表明组织模式本身必须适应周围动态变化的环境，因而没有唯一最优的组织模式，只有适应特定环境的组织模式；另一方面也表明组织形态创新的潜质，企业为了最大限度地减少多式联运链条上的各种费用，提升协作效率，可以采取多样化的组织形态。对于我国而言，有必要进一步明确铁路集装箱运输企业在链条上的角色定位，改善铁路运输服务，并通过各种组织形式的创新，适度开放铁路集装箱运输服务的经营权，吸引各大船公司和社会物流企业参与海铁联运服务，同时避免由于政府片面强调做大企业而形成新的行政垄断。

· 参考文献 ·

- [1] 王杨堃. 现代多式联运的发展及其经济组织 [D]. 北京：北京交通大学，2010.
- [2] 交通运输部，铁道部. 关于共同推进铁水联运发展合作协议 [Z]，2011.
- [3] 交通运输部，铁道部. 关于加快铁水联运发展的指导意见 [Z]，2011.