

# 大剧院建设项目投融资模式探讨

李 奕

(广州市财政投资评审中心, 广州 510180)

**摘要:**大剧院建设长期由政府主导,本文着眼于如何提高投资效率,有效影响城市文化事业和文化产业的发展,对比分析了大剧院建设的三种投融资模式,指出 PPP 模式有利于发挥参与方的各自优势,顺应了文化体制改革要求,应成为大剧院建设的主要模式。

**关键词:**大剧院;项目融资;政府投资;PPP

**中图分类号:**F294.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2013)03-0087-03

党的十七届六中全会以来,中央一直高度重视公共文化服务体系的建设和。近年来,随着社会经济快速发展,文化需求日益凸显,掀起了兴建现代化大剧院的高潮,促进了文化事业和文化产业的发展。我国大剧院建设仍然以政府投资为主,但是已经在探索多种投融资模式和市场化管理方式,比如已经建成的武汉琴台大剧院、在建的宁波文化广场大剧院及营口开发区大剧院。BT、BOT 等非政府主导的项目融资模式在基础设施建设方面已经得到广泛应用,但在政策性较强的公共文化设施建设领域仍处于探索阶段。加强大剧院等公共文化设施投融资方面的研究具有重要的理论意义和实践意义。

## 1 国内主要大剧院投融资模式

### 1.1 中国国家大剧院

中国国家大剧院是我国的重点文化工程以及中国最高表演艺术中心,建筑面积 12 万 m<sup>2</sup>,总坐席 6 000 多个,由国家财政拨款约 31 亿元人民币兴建。国家大剧院定位为中央政府领导下的、公益性的、非盈利的文化事业单位,每年总开支由国家拨款、经营收入、社会筹资进行补偿。国家大剧院由北京市负责经营管理,实行理事会领导下的院长负责制。大剧院的理事会由文化部、财政部、北京市的代表、社会知名人士、著名艺术家和大型企业的代表组成,院长由政府任命,负责大剧院日常的经营管理和艺术创作<sup>[1]</sup>。

### 1.2 杭州大剧院

杭州大剧院位于杭州市钱江新城南端,总建筑面积 5.5 万 m<sup>2</sup>,总投资 12 亿元人民币,全部由杭州市

政府财政投资。杭州大剧院属事业单位性质,企业化运作,运营的前两年财政补贴 2 000 万元,每年递减,如经营良好 5 年后不再补贴,以后改制为杭州市文化产业投资集团,与北京保利文化公司、慕尼黑文化传播公司、韩国 LG 公司以股份公司形式合作经营,使剧院转变为市场化经营<sup>[2]</sup>。

### 1.3 营口开发区大剧院

营口开发区大剧院坐落在营口经济技术开发区新城区,占地面积 5.2 万 m<sup>2</sup>,是落实《营口开发区文化事业十二五时期发展规划纲要》的重要工程。项目由外部景观区和大剧院主体建筑区两部分组成,总投资 7.07 亿元。外部景观区由开发区政府投资建设;主体建筑区引入社会资本,由北京京煤集团金地地产公司和辽宁金帝建工集团联合投资以 BT 方式进行建设。投资范围包括除外部景观区之外的基础设施、大型停车场、主体剧场等。竣工后由招标人负责审计,按审计的结算价作为基础价,考虑一定的优惠率,并在此基础上计算利息,利息按当期中国人民银行公布的五年期贷款利率高出 1 个百分点计算,依此计算政府回购价。政府回购分 4 次付款,每次支付回购价款的 25%。营口开发区大剧院将引进北京保利剧院管理有限公司,通过与营口开发区政府签订委托管理合同,把经营管理权限交由保利院线进行后期的运营管理。

### 1.4 宁波文化广场大剧院

宁波文化广场大剧院是宁波文化广场项目的重要组成部分。宁波文化广场项目除大剧院之外,还包

收稿日期:2013-01-05

作者简介:李奕(1967—),男,广东遂溪人,广州市财政投资评审中心概预算高级工程师,学士,注册造价工程师,研究方向:项目融资。

括科学探索中心、国际影城、健身中心、教育培训中心等。为了统筹项目建设,成立了项目公司即宁波文化广场投资发展有限公司,全面负责文化广场项目的投资、建设和运营管理任务,并对外进行文体产业多元化拓展。该项目公司由宁波开发投资集团有限公司牵头,与宁波市两家国有投资公司共同出资组建,注册资本10亿元,其中政府提供8亿元资本金。宁波文化广场项目总投资32亿元人民币,其中,宁波大剧院总投资6.15亿元,实行“设计—建设—运营”一体化管理<sup>[3]</sup>。项目公司从工程项目实施开始就寻找合作伙伴,把合作方对建筑的要求提前结合到项目设计建设之中。通过吸引国内外优秀的合作伙伴,引入战略投资者。起步阶段,文化广场将享受财政、税收、金融等政策优惠。宁波市政府每年补贴大剧院1500万元运行经费<sup>[3-4]</sup>。宁波大剧院经营公司由宁波文化广场投资发展有限公司与北京保利剧院管理有限公司合资组建而成,实行所有权与经营权分离,面向市场自主经营。

### 1.5 武汉琴台大剧院

武汉琴台大剧院是琴台文化艺术中心的重要组成部分。琴台文化艺术中心由大剧院、音乐厅和月湖文化广场组成,总投资26亿元,建筑规模和现代化程度仅次于国家大剧院,位居全国第二。琴台文化艺术中心借助武汉市新区整体规划开发的契机,由武汉地产开发投资集团有限公司负责建设,其资金通过房地产企业的土地整理开发,土地增值后由政府进行上市交易获得项目建设资金<sup>[5]</sup>。其中,武汉琴台大剧院项目总建筑面积6.57万m<sup>2</sup>,总投资15.7亿元,全部由武汉地产开发投资集团有限公司负责投资建设,政府给予政策支持。其管理体制与运营模式为:经市政府授权,北京保利剧院管理有限公司与武汉天河影业有限公司共同出资300万元,成立武汉琴台大剧院管理有限公司,出资比例分别为51%和49%。政府授权武汉地产开发投资集团有限公司代行国有资本出资者的职权,成立武汉琴台文化艺术中心经营管理有限公司作为琴台大剧院的业主,委托武汉琴台大剧院管理有限公司经营,委托经营期为8年<sup>[5]</sup>。武汉市政府对琴台大剧院采取“行业管理、委托经营、市场运作、政府补贴”的运营模式。年度经营目标确定为100场/年,政府补贴额度为1800万元/年,补贴范围为剧院物业管理、能源消耗、员工经费和演出补贴等。其中,演出补贴为平均每场5万元<sup>[6]</sup>。

## 2 大剧院项目投融资模式分析与选择

根据国内外大剧院投融资及建设实践,目前大剧

院建设主要包括政府主导模式、BT模式和公私合营模式(PPP)模式。三种模式对比分析见表1。

### 2.1 政府主导模式

政府主导模式是大剧院项目建设普遍实行的一种模式。全部投资来自于政府财政,成立事业单位对大剧院进行管理与运营,如国家大剧院项目和杭州大剧院。其资金来源有两种:一是政府注资,二是银行政策性贷款。政府主导模式最大的优点就是资金来源有保障,资金投入风险小。但是,该模式财政投入大,不仅包括建设投资还包括运行经费投入,财政负担较重,对银行贷款严重依赖,政府承担了绝大部分的投资风险。由于大剧院的盈利能力较差,借款期限多为中长期,政府还款压力大。因按照文化事业属性进行管理,不追求投资回报率,没有竞争压力,不利于提高经营管理水平和文化服务水平。从现有的大剧院运营情况来看,除上海大剧院外,其余大剧院市场化运作不足,自我造血功能不强,还需要政府的持续补贴。

### 2.2 BT模式

BT(build-transfer)模式是指政府在项目建成后从私营企业中购回项目,可一次支付、也可分期支付,比如营口开发区大剧院建设模式。与政府主导模式不同的是,政府不用对项目建设过程进行投资与管理,不用先期垫付大量资金用于项目建设,回避了融资风险和建设风险。政府不参与项目建设,也避免了权利寻租行为。用于回购的资金往往是事后分期支付,减轻了财政压力;私营企业是项目投资人,负责项目融资和建设过程,承担了融资风险、投资风险和建造风险。私营企业必须向政府移交符合设计要求、工程质量合格的产品。通过BT建设模式,可以发挥私营企业的专长,运用市场机制,提高项目的设计、施工和建造水平,缩短工期,让大剧院尽快发挥社会效益和经济效益。BT模式本质上是企业的资本运作和投资活动,风险大收益也高,具有一定的激励作用,激励私营企业在政府规划目标下,提高项目设计与建造水平,降低造价,尽早交付合格的产品,尽早获得投资回报。

### 2.3 PPP模式

PPP(public-private partnership)模式是一种以公私合作“双赢”为理念的现代项目融资模式。PPP模式的最大特点是将私人部门引入公共领域,利用私营企业所拥有的先进技术和管理经验,使公众得到更优质的公共服务。PPP模式强调的是优势的互补、风险的分担和利益的共享。在PPP模式中,政府始

终参与其中,有利于政府对项目发挥必要的影响力,保证项目满足公众期待。大剧院项目既是一个城市的标志性文化景观,也是传播高雅艺术,培育文化消费市场,提高公众文化素养的重要场所;既是繁荣文化事业的依托,也是促进文化产业发展的载体,兼具社会属性和经济属性,同时其设计、建造和运营的专业性强,适合采用 PPP 建设模式。前文提到的宁波文化广场大剧院、武汉琴台大剧院就是属于此类。宁波文化广场大剧院由政府向新设的项目公司注资,承担大部分投资风险,通过吸引多元化的社会资本,共同分担投资风险。在后期运营引入专业化运营管理

机构,分担市场运营风险,政府也给予一定期限的补贴,作为培育市场的补偿。武汉琴台大剧院则借助新区规划的契机,形成房地产开发企业与政府的合作关系。房地产企业通过参与新区建设获得房地产开发收益,政府则通过新区开发带来的土地升值及土地转让获得财政收入,以土地开发收益和升值收益委托房地产开发企业建设大剧院等公共文化设施,从而实现房地产开发商与政府的双赢。后期运营也是政府补贴与引入专业化运营机构,共担运营风险。后期运营中的政府补贴机制,可以保证社会效益的实现和演出内容的价值导向。

表 1 大剧院建设模式对比分析表

| 建设模式   | 项目背景          | 资金来源      | 风险分担               | 投资效益     | 发展前景     |
|--------|---------------|-----------|--------------------|----------|----------|
| 政府主导模式 | 发展文化事业        | 财政资金      | 政府承担全部投资、运营风险      | 资金使用效率低  | 逐渐淡出     |
| BT 模式  | 发展文化事业        | 社会资金      | 投资方承担投资风险,政府承担回购风险 | 资金使用效率高  | 有一定发展前景  |
| 公私合营模式 | 发展文化事业,促进文化产业 | 财政资金与社会资金 | 企业和政府分担投资风险和运营风险   | 资金使用效率较高 | 有良好的发展前景 |

### 3 结论

大剧院往往是一个城市的标志性文化建筑,投资规模大,建筑标准高,其投资、建设与运营代表着一个城市的文化管理水平。选择合适的投融资模式,有利于发挥大剧院的文化功能,实现应有的社会效益和经济效益。作为文化体制改革的一部分,应根据项目的实际情况,积极探索合适的建设模式,可以选择政府主导模式、BT 模式和 PPP 模式。随着收入水平的提高和文化消费市场的进一步激活,人们对文艺演出等舞台艺术的需求会越来越多,支付能力也将越来越强,将为大剧院后期运营带来市场机遇。随着减税和藏富于民相关政策的落地,以及服务型政府和公民意识的增强,公民社会逐渐形成,我们认为政府主导模式将逐渐淡出,BT 模式也可能难以为继,而能够实现政府、企业和社会三赢,体现文化设施项目特点的 PPP 模式将大有前途。在国外,PPP 融资模式在很多领域得到了广泛应用,我国各地方政府也在大剧院建设领域开展了公私合作(PPP)的实践,但是在补贴政策、税收政策、金融政策、法律法规等方面还没有形

成完整的体系,应积极开展 PPP 融资模式在我国文化设施建设领域的应用研究,推进文化设施建设领域的投融资体制改革,促进社会主义文化大繁荣大发展。

### 参考文献

- [1] 刘建辉. 国家大剧院:一颗无主的金蛋[J]. 经济,2005(4): 28—29.
- [2] 王永喜. 对新时期大剧院改革与发展的思考[J]. 鄂尔多斯文化,2008(2):38—40.
- [3] 林大吉. 切实发挥重大文化设施的示范效应和产业拉动作用——宁波文化广场建设与运营筹备的实践及其思考[J]. 宁波通讯,2011(20):36—39.
- [4] 邱明亮. 宁波大剧院改革拓宽天地[J]. 文化交流,2011(1): 54—57.
- [5] 武汉城建“操盘手”建琴台大剧院 5 年贡献 200 亿项目[EB/OL]. (2007-07-16). <http://www.wolai.com/news/2007-07-16/83946/2/>.
- [6] 余凌云. 武汉琴台大剧院委托经营管理意向书签订[EB/OL]. <http://www.hb.xinhuanet.com/>.

(下转第 140 页)

- guishing Characteristics of Leisure Travel Demand[J]. Indiana University Press, 2002, 32(2): 181—190.
- [38] GÖTZK, LOOSE W, MARTIN S. Mobility Styles in Leisure Time[R]. Travel Behavior Research Lucerne, Washington DC, 2003.
- [39] SNIR R, HARPAZ I. Work-leisure relations; Leisure orientation and the meaning of work[J]. Journal of Leisure Research, 2002, 34(2): 178—203.
- [40] MOKHTARIAN P L, SALOMON H, HANDY S L. The impacts of ICT on leisure activities and travel; a conceptual exploration[J]. UC Davis Previously Published Papers, 2006, 33(3): 263—289.
- [41] KATZE, DAYAN D. Media events, on the experience of not being there[J]. Religion, 1985, 15(3): 305—314.
- [42] NORMAN H, SUNSHINE D. Internet use, interpersonal relations, and sociability; a time diary study[R]. The Internet in Everyday Life. New York, 2002.
- [43] SENBIL M, KITAMURA R. Simultaneous relationships between telecommunications and activities[R]. Travel Behavior Research Lucerne, Washington DC, 2003.
- [44] SALOMON I. Telecommunications and travel[J]. Journal of Transport Economics and Policy, 1985, 19(3): 219—235.
- [45] HANDY S, YANTIS T. The impacts of telecommunications technologies on non-work travel behavior[R]. Southwest Region University Transportation Center; Austin, 1997.

## The Impact of ICT on Travel

ZHANG Yang, CAI Jun-huang

(Shanghai Maritime University, Shanghai 200135, China)

**Abstract:** ICT has been developing rapidly in recent years, and it affects almost every aspect of social life. This paper firstly introduces the ICT and ICT related travel, then according to the activity type classification, this paper discusses the influence of ICT on travel behavior to provide help for subsequent research.

**Key words:** ICT; travel; travel activities; changing travel behavior

(上接第 89 页)

## Researching Project Investment Mode of Grand Theatre Construction

LI Yi

(Finance Investment Evaluation Center of Guangzhou, Guangzhou 510180, China)

**Abstract:** The governments are controlling the constructions of Grand Theatre for a long time in China. The paper Comparatively analysis of the three investment and financing models of the construction of the Grand Theatre, committing to improve the efficiency of investment, and to develop the urban cultural and cultural industries. The paper point out that the PPP model is good to add the respective participants advantage, and to comply with the requirements of the reform of the cultural system. In the end, the paper come to a conclusion that PPP should be the main mode of construction of the Grand Theatre.

**Key words:** The Grand Theatre; project financing; government investment; PPP

(上接第 112 页)

## Analysis on the Growth Appraisal System of Our SCI-TECH Businesses

——SCI-TECH Medium-sized businesses as examples

ZHAO Ling, HE Xiao-hai, CHEN Xiao-hui, ZHANG Yi-rong

(Hangzhou Normal School, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** It's a imminent task to resolve the financial problems of our SCI-TECH businesses. At present, commercial banks' loan is the main financial channel for our SCI-TECH businesses. But the traditional credit appraisal system dose not apply to the SCI-TECH businesses, and cannot effectively solve the asymmetry problems. So we must establish scientific growth appraisal system of the SCI-TECH businesses. The growth appraisal system of the SCI-TECH medium-sized businesses includes 6 one-class indexes and 58 two-class indexes, which are processed and empowered through various methods. The appraisal system establishes a foundation platform for appraising the growth of the SCI-TECH medium-sized businesses and developing commercial banks' science finance.

**Key words:** SCI-TECH businesses; growth appraisal system; efficacy coefficient method; index weight; Analytic Hierarchy Process (AHP)