

# 高校基建项目实施BOT模式初探

刘文清,马小丽

(西昌学院 计财处,四川 西昌 615013)

**【摘要】**随着我国高校办学规模的迅速扩张,高校后勤设施建设资金的短缺成为阻碍高校发展的“瓶颈”。将部分后勤设施的建设推向社会,采用BOT模式筹集建设资金,成为解决高校后勤设施建设的有效途径。本文分析了高校基建项目BOT模式运用中存在的问题,并提出了相应的解决措施。

**【关键词】**高校基建;BOT模式;问题;对策

**【中图分类号】**G647 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2008)03-0106-02

## 一 高校引入BOT模式的背景

近年来,随着高校的扩招、办学模式的转变,高校发展速度明显加快,对硬件设施和软件设施的需求大大增加,为解决基础设施建设资金匮乏的问题,各高校积极探索利用社会资金的途径,BOT模式被引入高校基础建设项目。

BOT模式在高校基建项目中的引入,对项目各参与方均具有重要意义。对高校而言,有利于缓解高校规模化发展中基建项目建设资金短缺问题,实现了投资主体、融资方式、投资渠道的多元化,可通过筹集社会资金,弥补国家投资的不足,以满足高校基建项目建设的需要。对投资者而言,投资高校基础设施项目服务对象固定化,易于管理,可充分利用富余资金,获得丰厚回报,投资风险较小。

## 二 BOT模式在高校基建项目应用中存在的问题

高校基建项目建设主要包括教学楼、行政办公楼、图书馆、学生公寓和食堂等。根据高校基建项目的特点,许多高校在学生公寓、食堂、招待所、浴室等以经营为主的非教学设施建设中引入BOT模式,鉴于其具有良好的社会效益和直接的经济收入,BOT模式的运行取得了诸多成功的经验,BOT模式在学生公寓、食堂、浴室项目中运用的可行性最强。近年来,BOT模式在高校的应用逐步深入到教学楼、行政办公楼、图书馆等非经营性质的教学、管理基础设施建设项目。

高校基建项目引入BOT模式能够为高校基建项目引入非官方资金,缓解基建项目建设资金短缺的困境,但同时,由于资金投入方的“趋利性”和高校基建项目的“社会公共性”,必然使BOT模式在运行初期会出现许多问题,加上BOT模式本身还存在许多不确定性因素和风险,因此,高校BOT项目的运行还存在以下问题:

### (一) 政府管理与政策指导的缺乏

BOT项目从前期准备到建设经营,是一个不断调整各方关系的长期而又复杂的过程,需要高校、政府提供必要的支持性条件才能取得成功。高校BOT项目运行涉及高校和投资方之间的谈判合作,又牵涉许多其他相关部门(如财政、税收、土地、市政、交通管理等)和BOT项目公司、银行、保险公司、律师事务所等社会中介机构间相互关系的协调。它既涉及投资、金融、税收等经济问题,也包括法律、社会公众利益、环境保护等社会问题。目前,政府尚未建立统一机构进行管理,并且也没有具体的政策、法规作保障,从而使BOT项目的建设缺乏良好的外部环境。

### (二) 高校管理经验不足,项目管理专业人员的缺乏

BOT模式作为一种新型的项目组织管理方法,在项目建设的可行性研究、规划、招标、合同谈判、项目实施、经营管理、收益计算与分配、业主与投资者之间的关系协调等方面缺乏人才。BOT模式在高校基建项目中的运用还处于初级阶段,高校参与BOT项目的建设管理经验不足,许多经营者、高校管理者并不了解BOT模式,更不用说积极运用BOT模式为高校基础设施建设服务。部分高校由后勤社会化剥离的后勤产业公司代表高校实施BOT项目的管理,由于后勤产业公司本身就存在着非独立法人、人员素质不高、与地方政府相关职能部门协调能力差等问题,加大了高校BOT项目的运行的困难。

### (三) 潜在风险的存在

高校基建项目BOT模式存在众多风险,其可控风险有:融资风险、经营管理风险、市场风险。融资风险主要是指由于资金筹措困难而导致的风险,如贷款利率高、贷款条件苛刻、资金迟迟不能到位、金融机构的承诺不能兑现等,这些可能会影响项目的

如期进行。对于高校来说,轻则损失所有前期费用和名誉,严重的话可延迟建设时间,影响招生和教学工作的正常进行。经营管理风险是指在项目经营和管理上,高校和投资者因目标取向上的差异引发的矛盾。BOT项目投资者为追求自身利益最大化而与高校保持教学、科研稳定进行的基本职责产生的矛盾;与贫困学生在采用BOT项目建成的公寓楼和食堂的收费支付困难方面产生的矛盾,这些矛盾很容易导致运作失败。市场风险是指项目完工投入使用后,高校的办学规模以及学生的入学率能否保证项目预期投资价值顺利实现的风险,如果学校的办学规模大,学生的入学率高,那么该项目的使用价值就大,牵涉的风险就小,反之则大。

### 三 高校基建项目BOT模式运行的对策

#### (一) 建立BOT项目管理机构

为了保证政府对项目管理的连续性、有效性和直接性,政府应以法律或法规的形式明确BOT项目主管部门,并赋予其足够的政治影响力和必须的行政权力,使其能迅速有效地解决项目实施中出现的问题,维持项目的正常运行。同时,高校BOT模式的运用也需要建立相应的管理机构,建议由学校基建处或后勤管理处牵头,采用校内抽调和社会招聘相关专业技术人员的方式组成项目管理团队,构建BOT项目管理机构,实施BOT项目管理。

#### (二) 加强BOT项目模式试点和专业知识的培训

BOT模式是一种新的项目建设模式,是一个新生事物,许多人对此很陌生。为了有效地采用这种模式,加快高校后勤基础设施建设,政府和高校主管部门需要有计划地选择若干基础设施项目进行BOT试点,以总结和积累经验。同时,要开展有关BOT建设模式方面的专业知识培训,以普遍提高高

校运用BOT模式的能力。

#### (三) 强化校方参与建设和经营管理

鉴于高等教育的“公共产品”特征,高校必须加强对BOT项目的管理,高度关注投资者相关的资质认证,了解其资金、运营管理的现状;项目实施过程中应聘请专业监理机构对项目进度、成本、质量进行监督,确保项目质量安全;高校也可以作为出资方参与投资,和投资方深度合作,从而参与BOT项目的建设与管理,确保项目成果为教学、科研及后勤保障提供优质、高效服务。

#### (四) 防范和化解风险

融资风险可通过以下措施加以防范和化解:高校自筹部分资金参与BOT项目的建设和运营;转让部分项目公司股份给其他有融资能力的公司,多家公司持股一方面可引入竞争机制,另一方面又实现了融资风险的分担。

经营管理风险可通过以下措施加以防范和化解:采用招标方式确定项目投资者;高校应主动加强与投资者的沟通,减少高校和投资者之间的矛盾,坚持互利互惠原则,兼顾投资者长期利益和项目操作者短期利益,综合考虑教师公寓、餐饮、文体、商贸等短期投资回报收益的组合,以充分调动投资者的积极性;不断完善管理体系,提高师资力量和教学质量,稳定和提高办学规模和学生的入学率。

总之,BOT模式在高校的基建项目中运用国内外都有很多成功的先例,越来越多的高校借鉴先例而采用BOT模式。本文中主要介绍了BOT模式在高校的运用中存在的问题,探讨了解决问题的对策,相信会对高校采用BOT模式解决基建资金短缺问题产生一定作用。

#### 注释及参考文献:

- [1]陈建西.高校后勤设施BOT投融资模式探讨[J].经济学家,2004:295-298.
- [2]刘晶,李红明.BOT\PPP模式可行性指标体系研究[J].科技创新导报,2008:32.
- [3]王羽.BOT模式的特点优势及其有待解决的问题[J].新视点,2004(3):66-67.

## Preliminary Studies on the BOT Model of Basic Construction in Universities

LIU Wen-qing, MA Xiao-li

(Department of Financial Affairs Management, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

**Abstract:** With the rapid expansion of universities' scale in China, the lack of capital on logistics facility construction has become the obstruction of the universities' development. Now the effective way to solve the problem is to put some of it into society as well as collect money by BOT model. The essay analyses the existing problems when BOT model is in motion in basic construction in universities and puts forward the solution to them.

**Key words:** Basic construction in universities; BOT model; Problems; Solutions