

BOT项目管理模式

目录

1

BOT模式的产生

2

BOT模式的运行程序及框架

3

BOT模式的特点和优势

4

BOT模式的风险

5

BOT模式的变形模式

6

BOT模式的实质和适用项目

7

BOT模式在我国存在的问题

8

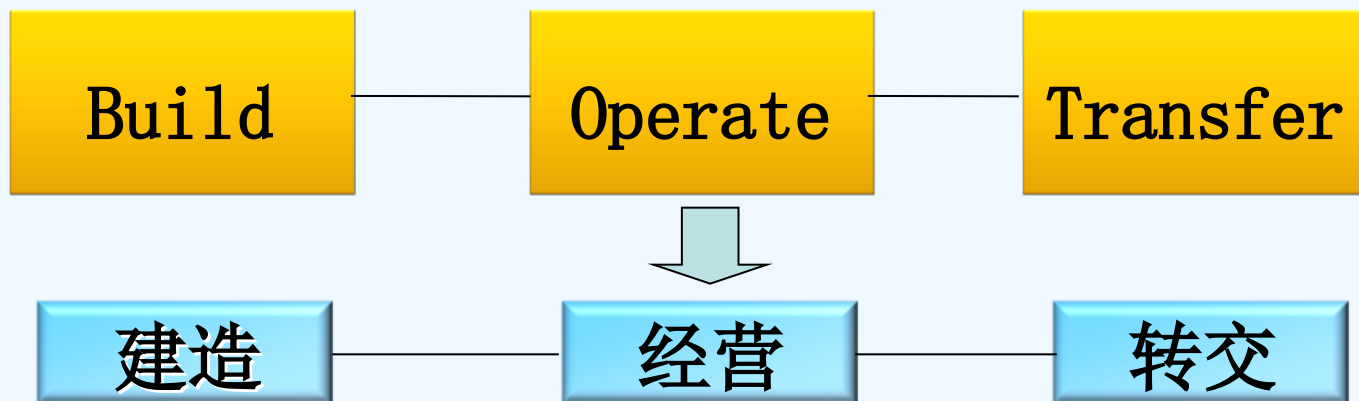
BOT项目——污水处理 定价分析

9

BOT模式的案例分析

一、BOT模式的产生

1 BOT模式的基本概念



BOT是**私人资本**参与基础设施建设，向社会提供公共服务的一种特殊的投资方式。

这种方式是指一国**财团或投资人**作为**项目的发起人**从一个国家的**政府**获得某项基础设施的建设特许权，然后由其独立或联合其他方组建**项目公司**，负责项目的融资、设计、建造和运营。整个特许期内项目公司通过项目的**运营**获得利润，并用此利润偿还债务。在特许期满之时，整个项目由项目公司**无偿或以极少的名义价格移交**给东道国政府。

2 BOT模式的起源

BOT远非一种新生事物，它自出现至今已有至少300年的历史。

17世纪英国的领港公会负责管理海上事务，包括建设和经营灯塔，并拥有建造灯塔和向船只收费的特权。

1610年到
1675年

**领港公会连一个灯塔也未建成。
而同期私人建成的灯塔至少有十座。**

公共基础设施的需求但是政府部门却缺乏足够的建设资金。

私人首先向政府提出准许建造和经营灯塔的申请，在申请获得政府的批准以后，私人向政府租用建造灯塔必须占用的土地，在特许期内管理灯塔并向过往船只收取过路费；特权期满以后由政府将灯塔收回并交给领港公会管理和继续收费。

为筹措基础设施的建设资金，一些国家的政府力促公共部门与私营企业合作，从而产生了BOT投资合作方式。

1820年

**在全部46座灯塔中，
有34座是私人投资建造的。**

可见BOT模式在投资效率上远高于行政部门。

3 BOT模式的产生背景

BOT方式的雏形发端于19世纪后期的北美大陆，但国际BOT的出现和发展还是在本世纪80年代以后。它由土耳其前总理奥扎尔在80年代初土耳其国家私营计划的框架工程首创后，很快被世界各国所认同并广泛使用。BOT方式主要涉及一些**规模大、建设期长**的项目，这恰好符合基础设施的特点。

20世纪80年代初期到中期，是项目**融资**的低潮时期。在这一阶段，虽然有大量的资金密集型项目，特别是发展中国家的基础设施项目正在寻找资金，但是，由于世界性的经济衰退和第三世界债务危机所造成的影响还远没有从人们心中消除。

如何增加项目抗政治风险、金融风险、债务风险的能力，如何提高项目的投资收益和经营管理水平，成为银行、项目投资者和项目**所在国政府**在安排融资时所必须面对和解决的问题。

4 我国BOT模式的产生背景及发展

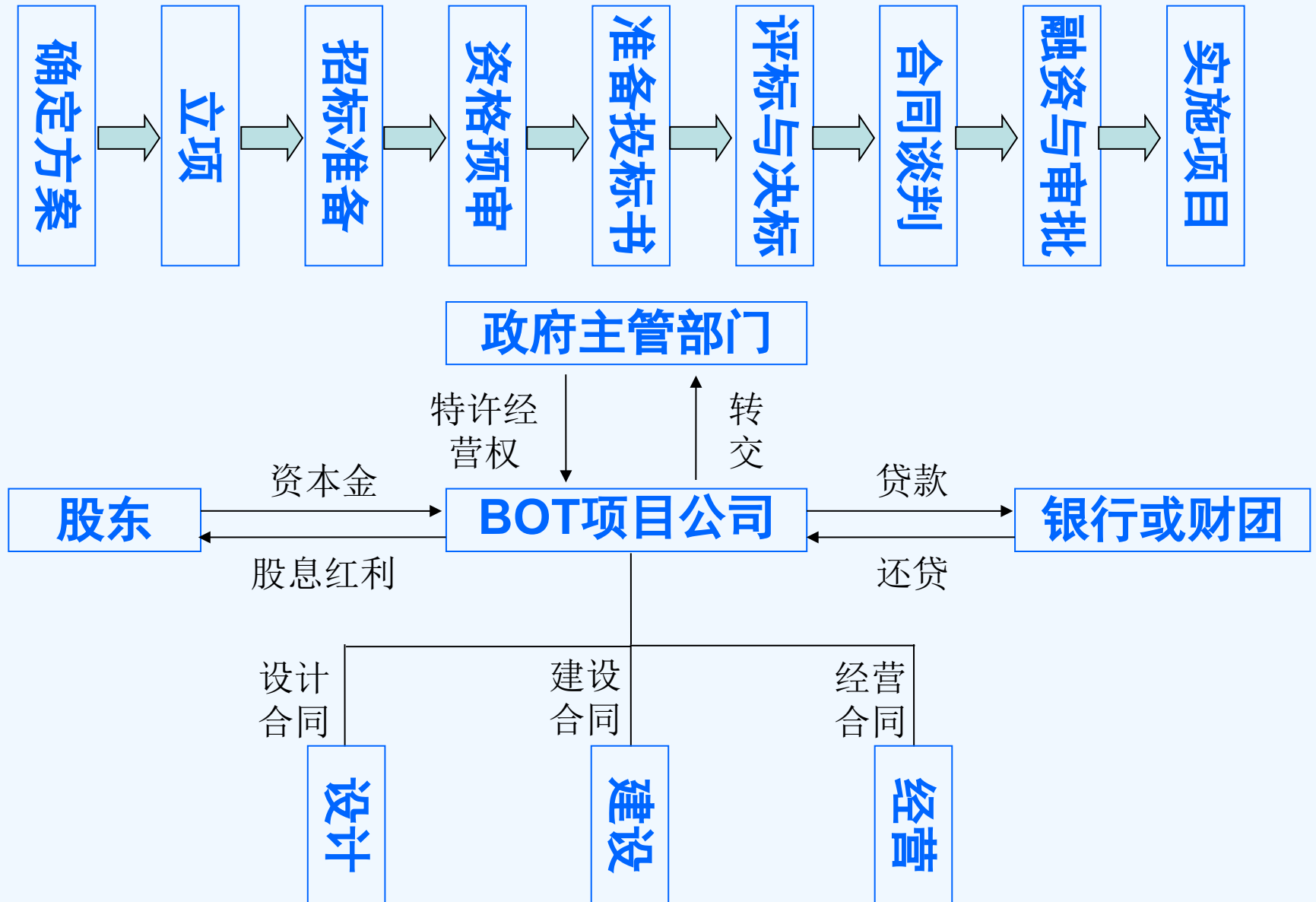
1. 随着我国经济建设的高速发展及国家宏观调控政策的实施，基础设施投资的银根压缩受到前所未有的冲击，如何**筹集建设资金**成了制约基础设施建设的关键。

2. **原有的投资融资格局存在重大的缺陷**，金融资本、产业资本、建设企业及其关联市场在很大程度上被人为阻隔，资金缺乏有效的封闭管理，风险和收益分担不对称，金融机构、开发商、建设企业不能形成以项目为核心的有机循环闭合体，优势不能相补，资源没有得到合理流动与运用。

我国在基础设施建设方面运用BOT方式已作了不少尝试。最早的是广东沙角B电厂(该项目由香港HOPEWELL公司承担，于1984年签订特许权协议，1987年建成并投入营运，获利颇丰)。它是我国运用BOT方式的首次探索。目前，我国的BOT项目有北京京通公路和上海黄浦江延安东路越江隧道复线工程，还有许多项目(如河南韩丰电站、黑龙江双鸭山电站、浦东立体供热、供水及交通项目等)正在对外谈判之中。1995年5月，国家计委批准广西来宾电厂采用BOT方式建设，使之成为我国第一个经国家批准的BOT项目。

BOT作为一种新的投资方式，正引起国家有关部门和一些地方政府的高度重视。西部大开发，基础设施需求量很大，因此，BOT方式在我国具有相当大的市场前景。

二、BOT模式的运行程序及框架



BOT项目运作程序简表（1）

运作程序	招标人主要工作	投标人主要工作
确定方案	提出项目建设的必要性，确定项目需要达到的目标	
立 项	向计划管理部门上报《项目建议书》或《预可行性研究报告》，取得批复文件或者同意进行项目融资招标的文件	
招标准备	<ol style="list-style-type: none">1. 成立招标委员会和招标办公室；2. 聘请中介机构；3. 研究项目技术问题，明确技术要求；4. 准备资格预审文件；5. 设计项目结构，落实项目条件；6. 编写招标文件，制定评标标准。	
资格预审	<ol style="list-style-type: none">1. 发布招标公告；2. 发售资格预审文件；3. 组织资格预审；4. 通知资格预审结果，发出投标邀请书。	<ol style="list-style-type: none">1. 获取项目招标信息；2. 购取资格预审文件；3. 编写并递交资格预审文件。

BOT项目运作程序简表（2）

运作程序	招标人主要工作	投标人主要工作
准备投标书	<ol style="list-style-type: none">1. 编写并发售招标文件；2. 标前答疑，组织现场考察。	<ol style="list-style-type: none">1. 购取招标文件；2. 研究招标文件，向招标人提问；3. 参加现场考察；4. 编写并按时递交投标书。
评标与决标	<ol style="list-style-type: none">1. 对有效标书进行评审；2. 选出中标候选人。	回答、澄清评标委员会的提问。
合同谈判	<ol style="list-style-type: none">1. 按照排序与中标候选人就全部合同和协议的条款和条件进行谈判，直至双方完全达成一致；2. 草签特许权协议及其他合同和协议。	同左。

BOT项目运作程序简表（3）

运作程序	招标人主要工作	投标人主要工作
融资与审批	<ol style="list-style-type: none">1. 协助中标人报批项目和成立项目公司；2. 在项目公司成立后与其正式签订特许权协议及其他合同和协议。	<ol style="list-style-type: none">1. 报批项目可研报告，成立项目公司；2. 项目公司正式与贷款人、建筑承包商、运营维护承包商和保险公司等签订相关合同；3. 项目公司与招标人正式签订特许权协议及其他合同和协议；
实施项目	<ol style="list-style-type: none">1. 协助项目公司实施项目；2. 对项目的设计、建设、运营和维护进行检查和监督；3. 特许期届满时接收（或其指定机构接收）应该移交的设施。	<ol style="list-style-type: none">1. 正式开始设计和建设；2. 项目竣工后开始商业运营；3. 特许期届满时移交应该移交的设施。

三、BOT模式的特点和优势

1 BOT模式的特点

1.1 适用范围

1.1.1 投资权 BOT起源于大型基础设施建设的筹资需要,目前主要适用于交通、能源、通讯等基础设施建设项目。其主要用政府与项目公司签订特许权协议(合同),将项目建设的投资权交给项目公司,项目公司作为主要主体通过合同达成意向,将项目交给当地政府。政府依据签订的协议(合同)向项目公司提供土地及相关设施的使用权等优惠条件,并提供融资、经营、设计方面的合作意向。

三、BOT模式的特点和优势

2 BOT模式的优势

(一) 利用民间资本市场能够弥补政府资源的不足，减少政府的直接财政负担。

(二) 能分担一些本来由政府承担的风险，有利于转移和降低政府风险。

(三) 有利于提高项目的效率。BOT 是提高设计管理实效的一种方式。

(四) BOT 融资方式可以提前满足社会和公众的需求，并为之服务采用此方式可使一些本来急需建设资金而政府目前又无力投资建设的基础设施项目得以实施。

(五) 由外国公司运作的 BOT 项目，会给项目所在国带来先进的技术和管理经验，既给本国的承包商带来较多的发展机会，也促进了国际经济的融合。

(六) 在开展项目的过程中，民营部门可以促进技术转让，并为政府部门培训人才。

(七) 民营部门管理基础设施项目的效率可以作为一个标杆（Benchmark），用来衡量类似项目的效率，有助于提高未来基础设施建设项目的公共管理绩效。

四、BOT模式的风险

1 系统风险

系统风险指的是在项目建设和运营的过程中,由于受到超出项目投资方的控制范围的政治、经济和自然环境的影响而造成损失的风险。主要分为以下四种:

2.1 非系统风险 由于政权更迭、外交环境改变等因素导致项目蒙受损失的非系统风险指的是与项目建设和运营过程直接相关的风险。

主要分以下三种:

1.2 政策和法律风险: 指项目所在国在税收制度、劳资关系等与项目有关的

2.1 完工风险 指工期延误、延期是否完善不确定造成的风险。

1.3 金融风险 指BOT项目融资风险,以及表观的经济状况变化可能带来的超风险; (3) 质量风险。

2.2 承包商风险 指承包商在项目实施过程中,由于技术、能源和原材料供应状况等风险因素的总称。

2.3 市场风险: 指在项目运营期内,产品需求未达到市场预期,或者市场上出现更廉价的竞争产品或替代产品的风险,主要表现为: (1) 价格风险; (2) 竞争风险; (3) 需求风险。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/567021001042006056>