
伦敦、上海内河旅游 发展比较研究 ——都市企业主义的视角

李凌月¹

(上海市发展改革研究院 200032)

【摘要】 在世界城市体系从以“产业链”为特征的空间经济结构转向以“价值链”为特征的空间经济结构过程中，处于价值链上游具有高附加值的旅游业成为新形势下全球城市发展的着力点。上海浦江游浓缩本土文化与两岸景观精华，是上海市近年来重点打造项目，功能亟待提升。本文融入都市企业主义视角，对运行规模趋势、运营资本构成和港航关系进行比较研究，并对泰晤士河和浦江游览发展差异和成因进行分析，为浦江游览功能提升提供决策参考。

【关键词】 伦敦泰晤士 上海浦江 内河游览运输 比较研究

一、研究背景

全球层面，新自由主义转向重塑了世界城市体系，以“产业链”为特征的空间经济结构正在转变成以“价值链”为特征的空间经济结构，全球城市在这场深刻的变革中都竞相固着位于价值链上端具有高附加值的新兴行业。从制造业转向服务业的大趋势背景下，以创新驱动的创意产业和以消费刺激的文化旅游行业将是价值链话语体系中的主角。

地方层面，上海第三产业比重不断上升，2012 年第三产业增加值占 GDP 比重突破 60%，2016 年第一季度第三产业增加值占 GDP 比重突破 70%，结构性改革成效显著，亟待从文化层面进一步提升城市软实力。黄浦江作为上海母亲河，代表着上海的城市形象和历史缩影，浦江游荟萃两岸景观精华，是值得重点打造的本土特色文化旅游项目。为此，要对标国际一流水平，把黄浦江游览打造成为上海作为全球城市的精品项目。

多重诉求下，本文以伦敦泰晤士河为比较案例，融入都市企业主义视角与上海黄浦江进行比较研究，为浦江游览功能提升提供借鉴。

二、理论视角

自 20 世纪 80 年代以来，伴随着新自由主义和经济全球化的兴起，城市企业主义理论受到来自地理学、政治经济学以及城市规划领域的持续关注。自 Harvey 首次提出城市管治的企业主义转向以来^[1]，关于该理论的研究层出不穷。具体而言，城市企业主义关注政府的企业化管治，即从管理型向进取型政府转变后的运作模式，以及由此引发的城市发展创新策略。由于城市企

作者简介：李凌月，上海市发展改革研究院城市区域经济研究所，博士。

业主义的主旨在于提升城市竞争力，因此在该理论范式下的很多策略和管治手段都被我国各级政府所参考。大型赛事的举办、旗舰项目的开发、旧城改造以及如浦江游览功能提升的城市软实力营销等，无一不是受企业主义影响的发展策略。同时，近年来市场改革深化、简政放权的理念也说明了企业主义思潮在我国的壮大。因此，秉持城市企业主义的视角审视我国的政策动态对于理解我国城市转型驱动力和与西方国家差异化发展路径具有重要意义。

根植于西方国家的城市企业主义 (urban entrepreneurialism) 理论兴起可追溯到 20 世纪 80 年代欧美地理学及城市研究学者对于危机时代政府角色及治理方式转变的广泛关注^[2-5]。总体而言，城市企业主义是西方发达国家遭遇经济衰退后奉行新自由主义经济政策而产生的管治手段和城市发展策略的转向。美国前总统里根和英国前首相撒切尔夫人极力推崇的自由竞争和市场机制直接或间接引起传统僵化的福特制规模生产向更加灵活的后福特制弹性生产模式转变^[6-8]，进而导致城市或城市区域尺度的空间成为资本积累的重要场所。不过, 诸多学者认为，对企业型城市行为的分析不应该拘泥于西方特定政体背景下的具体形式。

都市企业主义在中国的研究始于改革开放以后，通常审视在(后)社会主义语境下的城市营销策略。上海是城市企业主义理论考察的重要城市，辖域化概念下的企业主义风潮可以理解为市场经济转型背景下的政府工程，主要关注城市现象背后的运作机制。以都市内河旅游功能为例，影响其功能表现的运作模式、资本构成、港口航运关系以及政府其中的作用和角色将是考察重点。以此视角切入，有助于深刻理解浦江游览发展的内在逻辑，与国际城市的差异及成因。

三、研究框架

研究框架		
伦敦泰晤士		上海浦江
运行规模趋势		
年客流超千万	年客流、日均客流	年客流 300 万
上升较快	客流量走势数据	较为平稳
票价低，财政补贴不断调整	游览票价及财政补贴	票价低
运营资本构成		
40 家企业，资本构成多元	游览运输运行企业及资本构成	9 家企业，民营 2 家，其余国有
民营，公有，跨国	国营民营资本占比	民营 22.2%，国有 77.8%
公有和跨国企业	主要（规模性）运营企业资本构成情况	国有主导
业权整合、经营内容多样	规模性企业运营情况	业权分散、经营内容单一
港航关系		

游船公司与陆上商户合作广泛	游览层面的水陆商户合作	游船公司与陆上商户合作较少
主要码头由 TfL 管理运营	运营层面码头与游船公司管理模式	游船公司和码头运营公司分离
码头运营权和所有权基本合一	码头运营权和所有权关系	码头运营权和所有权分离

资料来源：根据相关资料整理。

四、伦敦泰晤士与上海浦江游览发展

（一）运行规模趋势

虽然从交通出行的总体结构上看，伦敦水上交通的乘客人次几乎可以忽略不计（占公共交通总人次 0.2%左右），但无论从绝对数值还是比例上看，仍远高于上海。以 2014 年为例，伦敦公共交通总体出行量约 50 亿人次，上海为 65.85 亿人次，但同期伦敦水上交通乘客人次超过 1000 万人次（日均 2.74 万人次），而上海仅 300 万人次左右（日均 0.82 万人次）。

如果从游客量来看，虽然伦敦国际客流高，但国内客流却远低于上海，因此游客乘坐水上交通的比例明显较高。

表 1 伦敦泰晤士与上海浦江的客流规模比较（万人次）

	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
浦江	65		258					444.5	301	332	266	298	311
泰晤士		473	479	499	526	527	618	630	662			841	1002

数据来源：根据伦敦、上海两地资料整理。

由表 1 可知，上海浦江游览人次受世博会影响波动较大。2010 年达到顶峰 444.5 万人次, 2013 年下降至 265.6 万人次，随后恢复并稳定在 300 万人次左右。

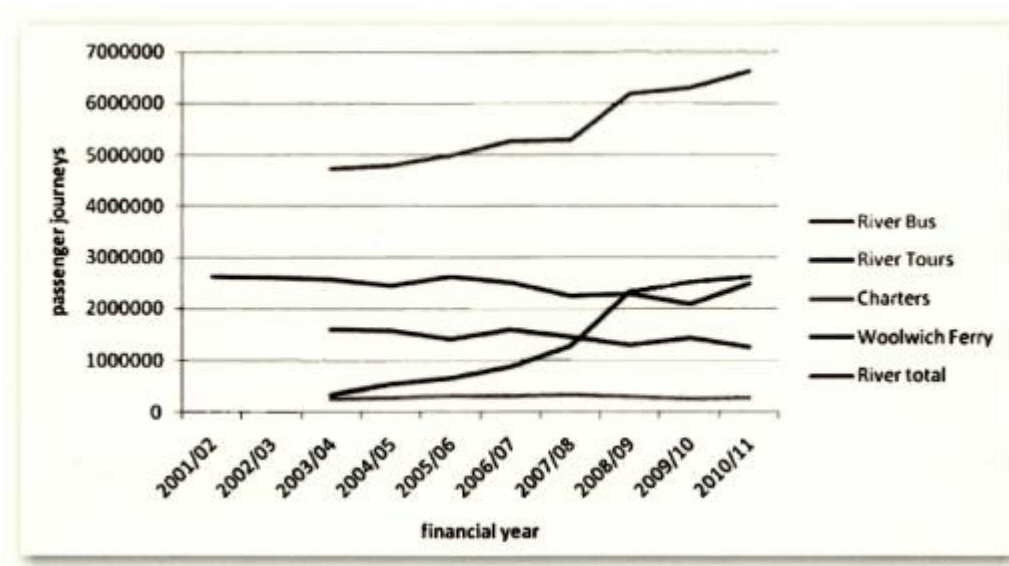


图 1 伦敦水上交通客流（2001-2011 年）

而伦敦泰晤士客流持续增长，并在 2012 年后有明显上升。一份来自伦敦交通局（TfL）管理主管 Leo Daniels 对伦敦水上交通发展的报告显示，由于统计软件的设计，2012 年以前，泰晤士河水上交通客流统计由 River Bus, River Tours, Charter 和 Woolwich Ferry 构成。由图 1 可知，2001 年到 2010 年，除 River Bus 外乘客量均逐年下降，即观光性的客流在下降，而通勤客流在上升。不过，由于通勤客流占据主导，所以整体上水上交通客流处于上升趋势。这一趋势在 2012 年 River Action Plan 执行以后更加显著。

根据伦敦交通局提供的数据，2013 年以来，主要公共交通方式均呈现不同程度的客流人次下滑，但水上交通的客流却有显著增长。造成这一现象的部分原因在于 TfL 对水上交通持续性的财政补助，并主要用于通勤性水上交通。伦敦水上交通财政补贴与实际客流人次关系见图 2。显然，在客流没有明显增大形成规模效应的时候，此类公共性服务的投入显然是不成比例的。但在客流达到一定规模后，政府财政补贴开始下降。事实上，TfL 主要为两大水上交通运营商 Thames Clippers 和 Complete Pleasure Boats 提供补贴，以维持其固定时间表运营航线的净支出。TfL 为 Thames Clippers 在工作日高峰时期运输服务提供补助，主要补贴往返于伦敦眼和伍尔维奇阿森纳码头的航线开支。这一线路由 Thames Clippers 与 TfL 签订合同，经过伦敦中心城主要旅游景点，而其他线路则仅仅是 TfL 授权的商业运行航线。补贴的金额每 4 周计算一次。例如，2012 年 12 月 1 日之前的四个星期中，Thames Clippers 支付了 30811.69 英镑运行该线路。同一时期合同线路的乘客是 48465 人次，则可以计算出每人每次出行的补助约为 64 便士。财政补贴于水上通勤的直接效应是乘客可以低廉的票价搭乘游船，并游览沿岸景点，产生衍生消费。Thames Clippers 的价目表显示，其通勤票价最低仅 1.4 英镑，最高不超过 8 英镑。

2008 年至 2015 年间，水上交通经历了快速扩张，来往于泰晤士河两岸的乘客在 2014 年增长了 19.1%。2010 年底水上交通乘客不足 700 万人次，到 2014 年已经超过 1000 万人次。2013 年初，TfL 启用了新的更加精确的计数系统，对于人数的统计更加准确。图 3 显示了 2012-2013 年，2013-2014 年和 2014-2015 年的乘客人次统计数据。数据显示，2012 年以来，每年的客流人次都在增长，并呈现明显的时节变化。一般而言，英国最佳旅游季节在夏季（包括春末秋初即 5-10 月）。然而，这个时间段内的客流人次却是下降的，由此可见，伦敦水上旅游的规模并非完全依靠纯观光游览功能，通勤性的水上交通占据了很高比例，并拓展了沿岸的旅游市场。

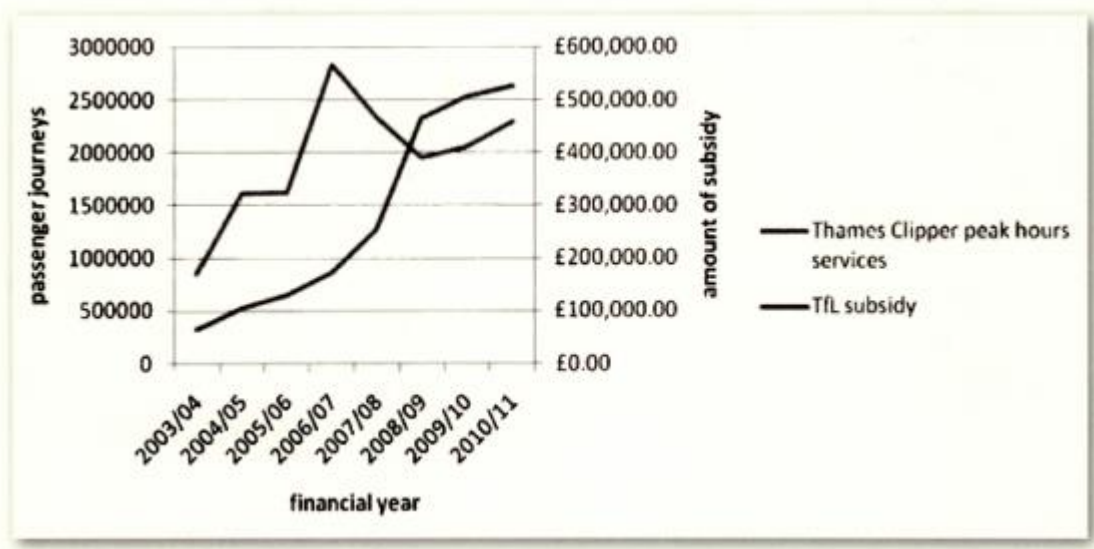


图2 伦敦水上交通客流与政府补贴关系（2001-2011 年）

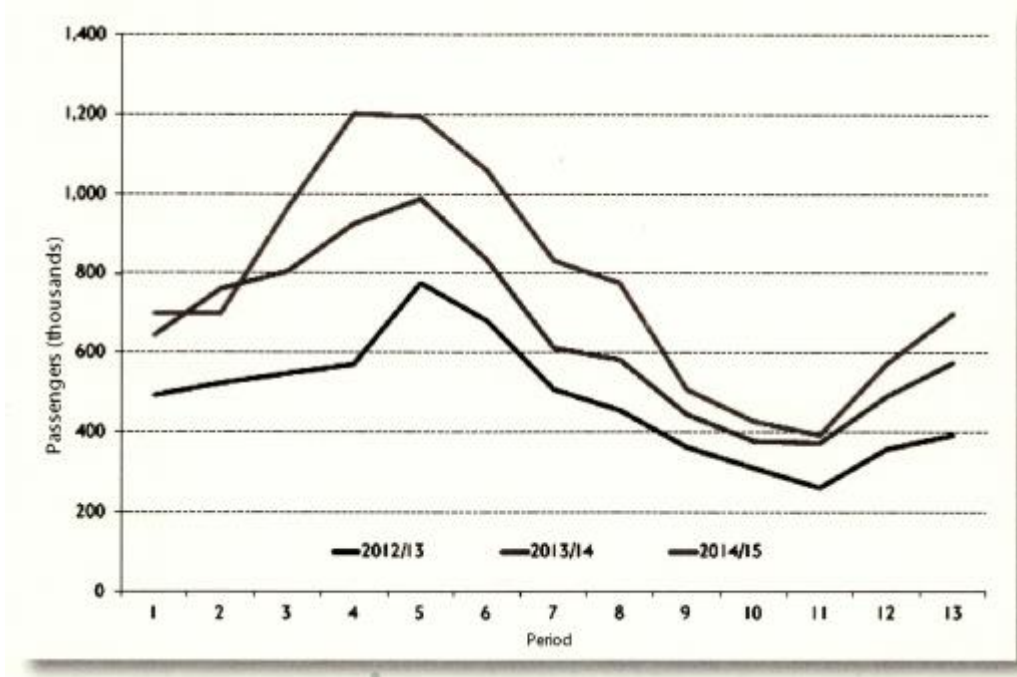


图3 TFL' s River Services 乘客人次（2012-2015 年）

反观上海浦江，几乎没有通勤性水上交通。虽然 2010 年有关部门着手研究过黄浦江、苏州河开辟水上巴士航线的方案，但一直未能真正推出。2015 年 12 月曾试运行，单程 30 分钟，定价 4 元。然而，由于客流量过于稀少，平均每日承运 105 人次，每次航行承运仅 9 人，最终于 2016 年 3 月停运。客流不足显然不是因为票价，航线的便利性和公共交通选乘习惯是制约乘客搭乘浦江水上巴士的重要因素。除却通勤交通，观光游览性游船的票价选择也很单一。目前观光主要以浦江中心段的“经典游”为主，45 分钟的航程票价 120 元。而伦敦泰晤士水上观光的船票内容和价格都较为多样化。

（二）运营资本构成

上海浦江游览涉及的经营主体较多、权属复杂，主要有 9 家游船公司，其中市属国企共 5 家、央企 1 家、市属国企和央企混合控股 1 家、民企 2 家，国有资本占比 77.8%，私有资本仅占 22.2%（详见表 2）。民营资本往往是行业创新的主力，由于占比较少，行业创新能力较弱，导致产品单一，发展滞固。浦江游览主要聚焦中心段，以“经典游”（清江游）为主，产品形式内容单调、票价单一，缺少差异化和特色性（夜游游客量占游客总量约 85%），同质化经营严重，旅游附加值低。同时，游船大多档次不高、设施缺乏统一标准，企业普遍存在经营理念落后、员工能力不足、创新动力机制缺乏现象。国有企业缺乏动力改革和创新游览项目是浦江游竞争力较弱的其中一个原因。

表 2 上海浦江游运营企业

公司	公司性质	股东单位及股份占比
上海浦江游览有限公司	地方国企	上海交运集团股份有限公司 50%
		上海星引投资有限公司 5%
		上海华程西南国际旅行社有限公司 25%
		上海锦江国际旅行股份有限公司 20%
上海强生水上旅游有限公司	地方国企	上海强生控股股份有限公司 100%
上海盛融国际游船有限公司	地方国企	上海国盛集团资产有限公司 100%
上海风采航运旅游有限公司	地方国企	上海市拥军优属基金会 76.11%
		上海市社会福利发展（集团）有限公司 15%
		上海雨花石餐饮经营管理有限公司 8.89%
上海明珠水上娱乐发展有限公司	地方国企	上海东方明珠新媒体股份有限公司 94.85%
		上海东方明珠游乐有限公司 3.92%
		上海中信轮船有限公司 1.23%
上海巴士旅游船务有限公司	央企、地方国企 各 50%股份	上海巴士国际旅游有限公司 50%
		上海海运服务有限公司 15.9%
		上海海运（集团）公司 34.1%

上海长江轮船公司	央企	上海长江轮船公司 51%
		上海华程西南国际旅行社有限公司 49%
上海寰岛轮船有限公司	民营	舟山海星轮船有限公司 31.82%
		上海芦潮港资产投资经营有限公司 20.45%
		严世平 35.45%
		罗明 12.28%
上海名信游船有限公司	民营	上海申温国际贸易有限公司 70%
		上海一川实业有限公司 30%

数据来源：水上旅游促进中心。

与之相比，泰晤士河上的游船公司大多经过资本整合，目前形成了政府主导、多元资本、良性竞争的格局。泰晤士河的游船和航线由 40 家游船公司进行运营（详见表 3），私人和跨国资本占比很高，但主要提供运营服务的游船以政府背景的国资企业和极具实力的大型跨国公司为主，提供价格合理、质量上乘的水上服务。比较有代表性的有提供通勤服务（River Bus）的 Thames Clippers 公司、通勤和游览相结合（River Tour）的 City Cruise 公司以及观光游览为主（River Bateaux）的 Bateaux London 公司（详见表 4）。这三大经营泰晤士水上游览的企业两家为跨国公司，一家为公有制企业。

表 3 泰晤士河水上交通主要运营商名录¹²

游船公司名称	主要业务	游船公司名称	主要业务
Bateaux London	餐饮巡航	Colliers Launches	私人包租
Briggs Marine (under contract to TfL)	伍尔维奇码头	Crown River Cruises	私人包租
City Cruises	旅游观光	Livett's Launches	私人包租
Crown River Cruises	旅游观光	London Party Boats	私人包租

¹² City Cruises, MBNA Thames Clippers 和 Bateaux London 分别是水上巴士、水上游览和游船旅游三种交通方式的主要运营公司。

London Eye River Ruise	旅游观光	Thames Leisure	
Lower Thames and Medway Passenger Boat Company	旅游	Viscount Cruises/ Campion Launches	私人包租
Waverley Excursions	旅游观光	Wood' s Silver Fleet	私人包租
Rib Tours London	旅游观光	Westminster Party Boats	私人包租
Thames Clippers	通勤	Thames Cruises	私人包租
Thames Pleasure Cruises	旅游	Absolute Party Cruises	私人包租
Thames River Cruises	通勤旅游	Classic Yacht Charters	私人包租
Thames River Services	旅游观光	Heritage Boat Charters	私人包租
Turk Launches	旅游观光	Cruise London Ltd	私人包租
Viscount Cruises/ Campion Luanches	旅游观光	Maritime Yacht Charters	私人包租
Westminster Passenger Service Association	旅游观光	Luxury London Charters	私人包租
King Cruises	旅游观光	Topsail Charters	私人包租

资料来源：根据 T&L 官方网站资料整理。

表 4 泰晤士河水上游船类型

交通工具名称	特点	体验内容	行船时间	运营商代表
River bus	点对点交通	交通运输为主	分段/跨河/ 不 分段 1 日	Thames Clippers（最常用）
River tour	有导游	交通兼游览，简单观赏游	30-80 分钟	City Cruise（最大）

Bateaux	游船	游览为主, 吃饭+观景	1 小时左右	Bateaux London Cruise (最常用)
---------	----	-------------	--------	-----------------------------

资料来源：根据相关资料整理。

以提供通勤的 Thames Clippers 为例(详见表 5), 该公司由肖恩·柯林斯与合伙人艾伦·伍兹于 1999 年共同创办, 宗旨是提供稳定的高速通勤服务。2006 年 9 月, 美国跨国企业安舒茨娱乐集团 (Anschutz Entertainment Group-AEG) 承诺提供充足资金以提升游船服务并接管了该公司。游船航线沟通了伦敦中区和 O2 娱乐区(即曾经的千年穹顶), 而该娱乐区同样也是美国安舒茨娱乐集团所有, 便于水陆资源整合。2007 年, 该公司购买了 6 个新的双体船, 以便提供更舒适的乘船环境。

表 5 Thames Clippers 水上巴士公司概况

经营水域	泰晤士河
运送方式	水上巴士、旅游休闲服务
所有者	美国安舒茨娱乐集团有限公司
运营商	泰晤士快船公司 (Thames Clippers)
起始年份	1999 年
运营河段长度	0.4km (0.25mile)
运营线路数量	4 条
运营船只数量	13 艘
服务站点数量	19 个

资料来源：根据 Thames Clippers 官方网站资料整理。

英国伦敦游船公司 (Bateaux London) (详见表 6) 也属于跨国企业索迪斯集团。1966 年, 皮埃尔·白龙 (Pierre Bellon) 先生在法国马赛市创办索迪斯, 将白龙家族六十多年为海上豪华航线和游船提供餐饮服务经验致力于为企业、学校、医院等各种单位团体客户提供服务。索迪斯作为世界最大内河游船及港务的专业公司, 年营业额 9500 欧元, 拥有美国精灵游船公司 (SPIRIT CRUISE)、美国湾区游船公司 (BAY STATE CRUISE)、英国伦敦游船公司 (BATEAUX LONDON)、巴黎游船公司 (BATEAUX PARISIENS)、巴黎观光船公司 (BATOS PARIS) 等, 上述公司的 39 条游船每年运载游人 400 万人次。Bateaux London 在泰晤士河的运营由 London River Service (伦敦河运服务) 公司授权。

表 6 Bateaux London 经营内容

经营水域	泰晤士河
运送方式	水上巴士、餐饮服务
所有者	伦敦游船(Bateaux London)
运营商	伦敦游船(Bateaux London)
停靠站点	Greenwich Pier, Tower Millennium Pier, Bankside Pier, Embankment Pier, Westminster Pier
运营线路数量	1 条
运营船只数量	2 艘
服务站点数量	5 个

资料来源：根据 Bateaux London 官方网站资料整理。

不同于 Thames Clippers 和 Bateaux London, City Cruises Pic 于 1986 年注册成立(详见表 7), 是公有制公司, 现任主席是加里·贝克同时也是该公司的主要股东。20 世纪 80 年代末, City Cruises Pic 收购了前 Gosport Ferry 和 Ferry Queen。1990 年又收购了很多小型汤普森推出的船只。早在 20 世纪 80 年代, City Cruises Pic 就意识到在泰晤士河有针对性地经营观光游船的必要性, 这一构想直至 1996 年随着服务立法的改变才得以实现。伦敦千年(Millennium of London)是 City Cruises Pic 首个以观光为目的建造的船只, 1999 年又推出 Millennium City, Millennium Dawn, Millennium of Peace 和 Millennium Time 四只观光游船, 成为目前泰晤士河运营观光游览最大的公司。

表 7 City Cruise 运营商概况

经营水域	泰晤士河
运送方式	水上巴士、旅游休闲服务
运营商	城市游船公司(City Cruises Pic)
起始年份	1996

资料来源：根据 City Cruises 官方网站资料整理。

公司发展关键在于整合传统分散的行业所有权。例如，在威斯敏斯特和伦敦塔之间的主要游船观光线路上，每艘船都分别有不同的所有者，直到 1992 年至 1994 年，城市游船公司才收购了所有其他运营商的股权，并将他们合并。2002 年，城市游船公司收购了 Yard Arm Club 公司，伊帕拉水上豪华餐厅(Restaurant Ship Hispaniola)也作为一艘固定的船只并入城市游船公司的船队，是伦敦中部一间顶级的餐厅和活动场。2014 年 City Cruises Pic 业务拓展至侏罗纪海岸的普尔多塞特，经营内容也越来越丰富多样。

由于资本构成多样，政府对大多数非国有游览企业的管控主要通过执照授权(license authorization)进行，但对 Thames Clippers 这个经营通勤交通的企业例外。

(三) 港航关系

港航关系可以分别从游览和运营两方面进行考量。

从游览角度考量水陆联动。上海浦江游以水上观览为主，与陆上商户合作较少。而泰晤士河则根据其停靠码头，与陆上商户展开了广泛合作。泰晤士河水上游船经过的景点包括威斯特敏斯特港、伦敦眼港、国会大厦、大本钟、伦敦眼、伦敦塔桥、圣保罗大教堂等。通过商户合作购买套票的形式，不仅给游客带来实惠，更进一步增强了水陆联动。以 Thames Clippers 为例，与多家陆上商户合作，在乘客购买航船客票时推出旅游套票，通过客票联营的方式刺激地方旅游（详见表 8）。当然，这种水陆联营的方式会根据游览内容进行调整。

表 8 Thames Clippers 主要陆上合作商户

合作商户	游览内容	优惠力度
National Maritime Museum (NMM)	NMM 全新互动式展览系列	可附加到 Greenwich 的往返票
02 展览馆	I AM THE GREATEST - ALI AT THE 02 (拳王阿里非凡生活事业展览)2016. 3. 4-2016. 8. 31	20%折扣（从北 Greenwich 码头始发）
Pokemon Go 游戏开发商	Catch ' Em All by Clipper 乘坐 Thames Clippers 抓捕 pokemon	竞技比赛 胜者有奖
伦敦塔运营商	伦敦塔码头落船游览伦敦塔	套票(joint ticket package)
可口可乐公司、伦敦眼运营商	乘坐中东区航线，游览 可口可乐伦敦眼	套票 (joint ticket package)
Roast 地标餐厅	在伦敦烹饪文化中心的 Roast 餐厅就餐	免费香槟

伦敦海洋生物水族馆	乘坐中东区航线，游览伦敦海洋生物水族馆	套票 (joint ticket package)
伦敦地下城运营商	伦敦眼码头落客，在伦敦地下城探寻伦敦历史	套票 (joint ticket package)
阿联酋航空公司	乘船到北 Greenwich 码头，搭乘阿联酋航空享受空中之旅	套票 (joint ticket package) 单程:成人票£14.90, 儿童票£8.25 来回:成人票£21.40, 儿童票£11.50
伦敦交通展览馆	当天乘船可购买当日套票	套票 (joint ticket package)
Rivington Greenwich 商户	带儿童到 Greenwich 参观 Cutty Sark, Maritime Museum 或看云雀，与儿童(12岁以下)共进正餐	儿童免费
莎士比亚全球巡展商户	购买泰晤士河漂流，可联购 莎士比亚全球巡展	20% 折扣套票 (joint ticket package)
格林威治皇家天文台	购买伦敦中区到 Greenwich 的往返票，参观格林威治皇家天文台	独家套票 (joint ticket package)
Cutty Sark	购买往返票或自由行，参观 Cutty Sark	独家套票 (joint ticket package)

资料来源：根据 Thames Clippers 官方网站资料整理。

从运营角度考量码头经营。上海浦江游览大部分按照港（码头公司）、航（游船公司）分离模式经营管理，由于港航分属于不同市场主体，相互间联动不足，各行其是、各自为战、资源分散、自我封闭，造成相互沟通困难，关系不顺，难以形成合力，给浦江游览的协同、协调发展带来较大制约，也阻碍了游览产品创新。

虽然伦敦泰晤士河上的码头分别属于不同的公司，由不同公司运营管理，但由表 9 可知，泰晤士河沿线码头主要的所有者和管理者是伦敦水运服务（London River Service-LRS）公司。该公司隶属于管理乘客水上交通、休闲和通勤的伦敦交通局（Transport for London-TfL），对水上运营有监管权并有 Thames Clippers 等合作公司。LRS 并不拥有或运营任何船只，但对运营服务有许可权，河上主要经营活动由私人公司进行运作。由 LRS-TfL 所监管的水上服务包括泰晤士河两岸的通勤、码头停泊、休闲娱乐等。游船若希望停靠其他公司所有的码头，需提前预定，并支付 30-75 英镑的额外费用（视码头情况而言）。由此可知，泰晤士河码头和航运资源整合程度较高。

表 9 泰晤士河伦敦中心城段主要码头运营管理情况

编号	码头名称	所有者/运营管理商
----	------	-----------

1	Hampton Court Pier	Turk Launches Ltd. 管理
2	Kingston (Town End Pier)	Turk Launches Ltd. 管理
3	Kingston (Turks Pier)	Turk Launches Ltd. 管理
4	Richmond (St. Helena Pier)	Turk Launches Ltd. 管理运营
5	Kew Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有 Westminster Passenger Services Association Ltd. (合并了 Colliers Launches and Maynard Launches)管理
6	Putney Pier	Livett' s Launches 管理
7	Millbank Millennium Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
8	St George Wharf Pier	Consort 管理
9	Westminster Millennium Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
10	London Eye Pier(Waterloo Millennium Pier)	Merlin Entertainment 所有 LRS-TfL (伦敦交通局)运营 London eye 管理
11	Embankment Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
12	Festival Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
13	Savoy Pier	Woods River Cruises Ltd 所有 Woods' Silver Fleet 运营
14	Tower Lifeboat Station	不对外开放, 仅对 RNLI (皇家全国救生艇协会) Hfeboats 开放 Royal National Lifeboat Institution 所有
15	Blackfriars Millennium Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
16	Bankside Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
17	Tower Millennium Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理
18	Nelson Dock Pier	LRS-TfL (伦敦交通局)所有、管理 仅供 Canary Wharf - Rotherhithe Ferry 线路使用

19	St. Katharine Pier	LRS-T&L （伦敦交通局）所有、管理
20	Greenland Dock Pier	Thames Clipper 所有、管理
21	Masthouse Terrace Pier	LRS-TfL （伦敦交通局）所有、管理
22	Greenwich Pier	LRS-TfL （伦敦交通局）所有、管理
23	North Greenwich Pier (QEII Pier)	GLA （ Greater London Authority 大伦敦市政府）所有 Thames Clipper 运营管理
24	Barrier Gardens Pier	仅夏季开放 Port of London Authority （PLA 伦敦港务局）所有、管理
25	Woolwich Arsenal Pier	LRS-TfL （伦敦交通局）所有、管理
26	Lambeth Pier	由 Thames Cruises 所有，亦是 Thames Cruises 泊船靠岸和公司 办公室所在地

资料来源：根据各码头运营商资料综合整理。

五、发展差异及成因分析

运行规模和趋势方面。目前伦敦泰晤士年客流量约为上海浦江三倍，且上升势头较快。数据显示，2012 年以前的增量以通勤性水上交通为主，政府对水上通勤票价的财政补贴占有很大原因。TfL 的补贴分别下发至 River Bus, River Tours, Charter 和 Woolwich Ferry, 直接用于游船运营的费用，而不包括 LRS 运营码头的开支。2012 年以后增量更加明显，得益于 River Action Plan 的实施。

运营资本构成方面。上海浦江 9 家游船企业，国企主导，企业内业权分散，经营内容单一。伦敦泰晤士 40 家游船企业，国有、跨国、私有企业多元构成，由跨国和国有企业负责规模性游览服务供应，小型私有企业提供差异化、定制化服务。企业经过多年发展，业权整合，经营内容多样。资本构成对行业创新能力影响较大。浦江游船企业民营资本占比过低，而民营企业往往是行业创新主力，行业创新能力受到制约。

此外，浦江游地方国企和央企对于资本化运作的经验不足，票贩盛行，而泰晤士游船企业无论大小均已发展数十年甚至百年，一方面业权整合充分，另一方面资本运作和经营服务娴熟，也是导致两地水上游览差异的主要原因。资本构成差异由行业发展历史和两地政治经济背景决定，不可短时间改变，提升体制内企业国际管理经验，加强与专业化管理团队协作是关键。

港航关系方面。泰晤士游船公司与陆上商户合作广泛，而浦江游较少。一方面由于泰晤士游船公司隶属跨国企业较多，跨国资本本身投资广泛，陆上投资与水上资源整合属集团内部事务；另一方面，伦敦与上海城市发展阶段差异导致前者旅游行业资源共享机制更加成熟。两地游船和码头的运营都存在分离现象，但泰晤士主要公共码头资源收归 TfL, 允许部分私有码头，但可公开提供租用，且基本实现管理和所有权合一。浦江港航资源和码头的经营和所有权还处于分离状态，需有部门牵头进行整

合。

六、研究启示

（一）理论启示

通过伦敦泰晤士与上海浦江游览的案例比较，揭示了新自由主义背景下的英国和市场经济条件下的中国在都市企业主义发展方面的差异化路径。尽管两地的内河游览发展都有国有资本参与，但参与的程度却不尽相同。上海浦江游的发展中，国有资本一直居于主导地位，且这种地位在浦江游进一步的发展中将持续下去；而在伦敦泰晤士河的发展中，国有资本与跨国和私有资本并驾齐驱，在规模性游览服务的供应上，跨国资本甚至占据主导，并主要通过公共部门的监管进行运作；在私人订制和个体发展方面，则由私有部门进行服务。相比而言，伦敦的内河旅游发展更加多元化，各种资本形成互补协作。

因此，不难理解在上海浦江的水上游览发展中，是国有资本主导的增长联盟，博弈的焦点在各级国有企业内展开。而伦敦泰晤士河则是在多元资本构成下的合作伙伴关系（partnership working），并以做大整体旅游市场蛋糕为目的，各自提供针对不同人群的差异化服务。

（二）实践启示

规划先行，并重通勤。由浦江和泰晤士河游览规模和运行趋势的比较可知，浦江在世博后的年客运量稳定在 300 万人次左右，泰晤士河则在 2012 年后有明显增长。主要原因在于，伦敦当局在 2012 年制定了水上游览规划，并得以执行，极大提升了泰晤士河水上游览运输功能。该规划致力于打造整合划一的伦敦公共交通体系。伦敦现任市长认为，泰晤士水上游览远没有释放出潜力，因此定下了在 2020 年实现 1200 万客流的目标，而在 2012 年规划执行的第三年，客流量就突破了 1200 万。在这份规划中，泰晤士河两岸新开发的居住区、伦敦内城和新城的紧密联系、水上旅游市场的扩张、河两岸旅游和休闲产业的发展都被认为是泰晤士水上游览新增客流来源。并且，规划对于通勤性和游览性的水上交通给予了同等重视，因此规划执行之际在配套设施上对两类客流都予以充分考虑。

规划制定了四大发展策略：打造更佳的泊岸码头、提供更丰富简明的乘船信息、更到位的宣传以及建立更紧密的伙伴关系。对于四大发展策略都分别有具体措施对应，例如码头打造方面，伦敦交通局提出，要营造一致的码头体验，提高码头运营效率，提升码头网络的基础设施建设，并力争把码头打造为旅游景点。所有具体措施列明细化实施路径，加速了泰晤士航运发展。

多元资本，良性竞争。相对于上海浦江游公有资本占绝对主导地位，伦敦泰晤士河游船运营在跨国资本和国有资本提供规模性运营服务的框架下，容纳了众多私营资本，并在政府监管和引导下，形成了多元发展、良性竞争的格局。这也是泰晤士河游览目前迅速发展的重要原因。以实力雄厚的跨国企业提供大运量游船服务不仅易于实现规模化专业化服务，也有利于水陆资源整合。

提供水上游览的 City Cruise 从 20 世纪 80 年代开始进行游船收购、资源整合，成为目前泰晤士河上规模最大的游船公司。City Cruise 的规模保证了其能够提供连续不断的水上运输，便于进行大运量短期的水上游览服务。私有资本的小企业则可以丰富市场选择，提供私人订制服务。此外，各种类型的家族企业和私有资本也在水上旅游市场中占有一席之地，提供各种私人订制服务，丰富了水上旅游服务的个性化选择，为不同阶层需求的人群提供高质量的服务。如 Wood's Silver Fleets 是一家专门提供水上游船服务的公司，从 1947 年开始第一艘旅游船只的经营，目前已经构建了一套自己的训练体系以保证高质量的水上服务和水上安全，提供私密优质的私人订制服务。

港航一体，适度多元。港航关系是城市滨水游览开发中非常重要的一环，处理好港航关系有利于航线设计和水陆联动，能

够极大促进水上旅游的发展。泰晤士河案例中，其水上游船分别隶属于 40 家不同的公司运营，包括国资、外资和私有资本。而这些企业都受到来自 LRS-TfL 的监管。监管的方式主要以执照（license）的授权许可为主，对行业游船公司的资质进行审核。此外，LRS-TfL 也广泛参与到码头运营管理中，泰晤士河伦敦城段的多个码头都属于 LRS-TfL，并对其进行管理和运营。至此，大伦敦政府基本实现了对泰晤士河港航资源的掌握和监管，有利于实现航线和码头资源的合理化配置和水陆联动。

在实现主要港航资源整合联动的过程中，允许适度的竞争和多元的发展，避免垄断，也是码头运营管理中需要注意的。黄浦江的码头资源因过度集中，使得客流也相对集中，导致很多码头没有得到充分利用而闲置。虽然 LRS-TfL 掌握了大部分码头的所有权和管理权，但部分码头仍分属于不同企业，由该企业确定码头是否泊船和泊船价格（泊船价格 30-75 英镑不等，视码头情况而定），避免了港航运营的垄断。