

PDF-CASE2018044

合肥公交集团的绿色金融探索之路¹

案例正文：

摘要：近年来，环境问题日益凸显，合肥公交集团通过一系列绿色金融模式的探索实践，逐一破解了节能减排的刚性要求与绿色健康发展两大难题。本案例回顾了合肥公交集团绿色金融模式的探索历程，重点描述了历次绿色金融实践过程中，合肥公交集团绿色金融模式的选择、面临的主要问题与相应对策，以及其在绿色金融实践中的创新。现阶段，合肥公交集团绿色金融模式的探索实践，可以为我国企业进行绿色金融实践提供绿色金融模式选择、合伙人选择、风险控制、利益分配等方面的经验，也可以为行业标准的制定提供一些借鉴。

关键词：节能减排 绿色金融 绿色信贷 绿色租赁 创新发展

-
1. 本案例由合肥工业大学经济学院的王琼、魏峰、薛华飞、庄德林撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

Hefei public transport company's exploration of green finance models

Wang Qiong, Wei Feng, Xue Huafei, Zhuang Delin

(School of economics, Hefei University of Technology)

Abstract: In recent years, environmental pollution has become a severe issue. Through explorations and practices of green finance models, Hefei public transport company has accomplished two difficult tasks. One is rigid requirements for energy saving and emission reduction, and the other is healthy development. This case reviews the practical process of the company, which focuses on the selection of the models, the encountered problems, and the corresponding countermeasures, and finally the innovation in green practice. The experience of the Hefei public transport company could provide a strong reference for the enterprises on choice of the green finance model, selection of the partner, the risk control, the benefit distribution and so on. It may also provide important proposals for the formulation of the industry standards.

Key words: Energy saving and emission reduction, Green finance, Green credit, Green lease, Green innovation and development

目 录

案例正文：	1
引言	4
1 绿色金融，或成契机	4
1.1 绿色发展，两难困境	4
1.2 绿色金融，或成契机	6
2 绿色信贷：进退维谷	7
2.1 前进无路	7
2.2 后退无门	8
3 绿色租赁：砥砺前行	9
3.1 合作伙伴，来之不易	9
3.2 合作之路，困难重重	10
3.3 绿色租赁，初出茅庐	12
3.4 问题解决，拨云见月	14
4 绿色金融再发展，后续合作再延伸.....	16
5 结论与展望	17

引言

阴郁的雾霾随处弥漫，空气中充满窒息的气味，节能减排势在必行。2014年合肥市交通局给合肥公交集团下发了高强度的节能减排任务，只有购进一批新能源汽车才能将任务如期完成。可是祸不单行，合肥市市政府于近年开始逐步实现政府职能转变，鼓励企业自主发展，减少政府财政支出。在此状况下，合肥市公交集团陷入了绿色发展的困境，若合肥公交集团通过传统的市场化手段进行融资，高昂的财务成本将会对企业未来的发展产生不可估量的影响，但如果选择不购进新型能源汽车，又无法按时完成交通局下发的节能减排任务，长期绿色发展与短期节能减排两个目标如何调和将是接下来一段时间面临的主要问题。

1 绿色金融，或成契机

1.1 绿色发展，两难困境

合肥公交集团成立于2002年5月，由合肥市公共交通总公司与合肥市出租汽车旅游总公司合并重组而成，主要服务于合肥市的城市公共交通运输系统。合肥市公交集团成立之初便坚持平稳发展、兼顾节能减排的策略，从2010年购买了30台纯电动公交车开始，每年少量增加新能源公交车，城市新能源公交车数量呈继续维持稳步增长态势，在推动城市客运节能减排的同时提升了服务质量和能力。

2013年开始，严重的雾霾席卷中国大地，唤醒了社会各界对于环境保护的认识，国家相继出台多项政令支持绿色发展，安徽省高度响应中央号召，积极地支持绿色发展，给各单位下发节能减排的目标。与此同时，合肥市空气质量

也在持续恶化中，空气中可吸入颗粒物等有害物质含量不断上升，合肥市的空气质量排名也始终靠后。仅 2012 年到 2014 年三年中，在安徽省十多个城市空气质量排名中，合肥市始终位于倒数第一与倒数第二，污染物排放量持续上升，城市空气优良天数也没有明显改观。合肥市的节能减排工作需要大力推进，交通运输业是污染排放重镇，作为交通运输业最大的单位，合肥公交集团首当其冲，于 2014 年 6 月 4 日被分配了大幅上升的节能减排任务，这对于合肥市公交集团是个很沉重的任务。

面对交通局分配的节能减排任务，合肥公交集团内部立即召开了紧急会议，会议中根据现状制定了长短期两个任务。其中，短期任务是购置约 300 辆纯电动公交车等新能源汽车，尽早投入使用，对于现阶段新能源汽车数量严重不足的合肥公交集团而言，面对如此重的减排任务，使用新能源汽车是节能减排最有效的策略。另一方面，鉴于节能减排不能一蹴而就，公交集团节能减排的工作也将持续数年，因此长期任务就是在完成短期任务以后，在企业健康正常发展的前提下，每年持续购置一定量的新能源公交车，替换传统公交车，以保证减排能力持续上升。

为完成以上两个任务，合肥市公交集团高层就此连开了 3 天会议，但始终没有找到合适的短期任务解决办法，长期任务更是无从谈起。以往，合肥公交集团遭遇短期大额融资问题时，会申请向合肥市政府进行财政援助，但最近向政府求助这条路也走不通了，原因是前不久政府通知各单位，表示要进行政府职能转变，要让市场在资源配置中起决定性作用，因而希望各单位自主发展。会上也谈到了从市场上的传统金融机构进行融资，但是考虑到市场化的资本回报要求会给合肥公交集团带来沉重的财务成本，严重影响企业未来的正常发展，长短期目标产生了冲突，这个提议随即作罢。

1.2 绿色金融，或成契机

日子一天天过去，空气质量也在持续下降，合肥公交集团的问题一直没有解决，经过多次讨论也一直围绕在原先的讨论框架内，合肥公交集团向众多合作关系良好的企业寻求帮助，而这些企业给出的答复仍旧没有提供有用的信息，合肥公交集团也向政府进行咨询，结果也是没有合适的策略。

随后，一次偶然的的机会，在安徽省政府组织的绿色发展理念学习会上，合肥公交集团负责人听到主讲人提到了一个叫绿色金融的发展模式，并简要介绍了绿色金融是用市场的手推可持续发展的一种理念，这个概念在东西方都已经有了很多次尝试，适用于环保企业和项目。在了解到绿色金融的发展情况时，该负责人立即用笔记下了这个绿色金融模式，准备回到公司后进行探讨。

第二天，该负责人在回到合肥公交集团后，立即召集众高层进行会议，在会上提出了绿色金融的概念，并汇报了他搜集到的资料。在了解绿色金融只收取较低资本回报以及额外要求减排成果以后，公交集团的高层进行了一番讨论，认为绿色金融或许是公交集团可以借力的一种发展方式，对于公交集团，绿色金融也许可以调和短期、长期发展规划之间的矛盾，高层一致认为绿色金融对于公交集团而言可能是个发展契机。

很快，合肥公交集团便组织了一只团队进行市场调研，分析绿色金融市场的发展状况并设计公交集团通过绿色金融发展的方案。调查结果显示，2014年及之前，中国绿色金融市场发展迅速，但模式比较单一，主要模式为绿色信贷，这种模式的市场份额超过了绿色金融整体市场的90%。合肥公交集团在了解到绿色金融市场发展的情况后，考虑到没有绿色金融的实践经验，决定尝试通过最简单也是使用最广泛的绿色信贷模式进行发展。

2 绿色信贷：进退维谷

2014 年末,在进行绿色信贷尝试之前,合肥公交集团结合自身的发展过程,对自身面临的难题进行了具体分析,并制定了以下计划:

1.短期任务方面,合肥公交集团在过去的几年中总共累积了 280 台纯电动公交车,而纯电动公交车是新能源汽车中最清洁、排放量最少、维护成本最低的公交车,在过去的几年中为合肥市公交集团带来了良好的经济社会效益,因而合肥公交集团制定了短期计划,即在不影响现阶段运营水平的情况下,购买 300 台纯电动公交车,按市场价约需 6 亿元的总投入;

2.在长期任务方面,合肥公交集团方面考虑到现阶段公司新能源公交车占比不高,节能减排效率较差,因此制定了一份长期计划,即在维持企业良好经营情况的基础下,持续进行设备更新,预计在 10 年到 15 年使得新能源汽车占比超过 90%,实现公共交通领域的全面低能耗、低排放。

2012 年 12 月至 2014 年末,新能源汽车指数从 771 点升至 1541 点,涨幅超过 100%,同时新能源汽车价格走势强劲,合肥公交集团面对着这样的市场环境,知道自己必须尽快进行绿色金融,以锁定价格风险。

2.1 前进无路

合肥公交集团迅速开始了第一次绿色金融尝试,寻找绿色信贷战略合作伙伴,在这个过程中,合肥公交集团负责人首先去拜访了各大银行,希望咨询传统绿色金融业务中绿色信贷的可行性,但银行方面均拒绝了进行绿色金融合作,拒绝理由主要是以下三点:

1.银行不知道以什么标准对待合肥公交集团的绿色金融业务申请,市场上还未形成一套完整、明确的绿色金融业务体系,甚至在某些问题上,国家发改委、人民银行以及银监会等给出的划定范围之间也存在一定的差异,银行不知道以

什么标准对待公交车更新减排的项目：

2.银行质疑合肥公交集团的还款能力。合肥公交集团的发展规划需要多批次、大额度、长周期的资金投入，但是合肥公交集团最近几年却呈现持续亏损的状态，虽然标准不明晰，合肥公交集团很难达到绿色信贷的发放条件，银行方面表示无法提供绿色信贷给合肥公交集团；

3.银行表示监管问题也制约绿色信贷的发放。银行表示确实向有政府背书的大型政府绿色项目发放过绿色信贷，这些合作规模都是十亿甚至百亿级别，但是对于合肥公交集团这样规模相对较小的绿色项目，银行方面无法保证其如约使用资金，一旦绿色审核不合格，这对于银行自身的经营也是严重问题，银行方面认为这也影响绿色信贷的发放。

在得知银行等大机构难以进行长期绿色金融合作后，合肥公交集团的负责人只好转换目标，开始寻找市场化的金融机构，但是发现全安徽省没有一家经营绿色金融业务的金融机构，而传统的市场化金融机构虽然有绿色金融合作意向，但是无力进行合作，自身缺乏充足的资金量，还缺乏相应的绿色金融合作经验，合肥公交集团的绿色金融发展的愿望看起来要落空了

2.2 后退无门

年关将近，本就阴郁的天气更加变得阴沉，交通局下发的节能减排任务变得更加紧迫，眼见获取绿色信贷的想法暂时无法成功，合肥公交集团高层进行了内部会议，内部讨论一致认为，合肥公交集团应当着重完成紧急的短期减排任务，通过市场化融资完成实现这一目标，长期目标日后再从长计议。

在寻找市场化融资过程中，合肥公交集团依旧碰壁了。一方面需求资金量庞大，市场化的金融机构短期内无法提供，另一方面，这些机构也对于合肥公交集团的还款能力有所质疑，市场化机构也表示不愿进行投资。

合肥公交集团高层进行了紧急会议，绿色信贷无从获取，市场融资也不行不

通，合肥公交集团高层并不知道应当何去何从。

3 绿色租赁：砥砺前行

合肥公交集团经过前一阶段的寻找，始终无法寻找到一个可以保持合作的战略伙伴，绿色信贷无法达成，甚至短期合作也无法如愿进行，无奈之下，合肥公交集团只好求助于合肥市政府，政府表示愿意提供一些帮助，可以帮助合肥公交集团联系一些可能的合作伙伴，但是合作如何进行要靠合肥公交集团自己斡旋。

3.1 合作伙伴，来之不易

2014年12月，天气一点点变冷，适逢合肥市科技局在筹办一个月后的合肥市科技金融项目集中签约仪式及融资需求发布会。合肥市科技局联系了多方单位，并且促成了多笔合作项目，但仍旧缺乏具有良好的社会示范作用的较大项目落成。当合肥市科技局通过合肥市政府得知了合肥公交集团短期内有6亿元的融资需求，并且有长期合作意向，合肥市科技局主动联系到了合肥公交集团，表示愿意帮助他们共同寻找可以进行长期合作的合作伙伴。

合肥市科技局与合肥公交集团就融资问题进行了几轮讨论之后，对融资方式达成了一致的认知，在绿色金融现有的融资模式中，很难找到一个适合合肥公交集团的长、短期需求的模式，不过合肥公交集团曾在2011年通过融资租赁购置30辆纯电动公交车，让他们记忆犹新，合肥公交集团从融资租赁模式下手或许是个不错的选择，当前最重要的是寻找一个有经验的机构进行合作。

合肥市科技局与合肥公交集团当即决定寻找一个新的合作伙伴，双方将目光聚焦到了总部位于合肥市的兴泰融资租赁有限公司（以下简称为“兴泰”），该公司是现阶段安徽省规模最大、经验最丰富的从事融资租赁的公司，同时该

公司曾参与了 2010 的合肥公交集团融资租赁购买电动车的项目，与合肥公交集团保持着良好的合作关系。

时不我待，在 12 月中旬，合肥公交集团与合肥市科技局方面一同派出代表与兴泰方面进行接洽。兴泰方面在了解到本次订单的特殊性与巨大规模之后，随即表示愿意配合此次的长期绿色金融项目，但是明确表示自身资产状况以及内部风险控制规定均不允许直接全资参与到这次的项目，可以以部分资产进行合作，可以更多作为中间人进行帮助，帮忙提供一些专业化、标准化的服务和建议。

明确了兴泰方面的态度以后，公交集团与科技局总算是长舒一口气，终于找到了一个可以合作的金融机构，同时该机构可以提供专业的帮助，免去了许多中间环节可能出现的纰漏与问题。现阶段还是有两个问题，一是去寻找合适的出资方，二是寻找合适的供货方。这两个角色并不容易寻找，投资方需要持有约 6 亿元的闲置资金量，同时供货方可以有 300 多辆公交车的供货量。合肥公交集团的融资之旅又陷入了另一个困局。

为解决以上几个问题，合肥市科技局、合肥公交集团和兴泰三方经过约一周的寻找与接洽，找到了两个有希望进行长期合作的企业，分别是中国进出口银行安徽省分行和合肥国轩高科动力能源有限公司（以下简称为“国轩高科”）。

3.2 合作之路，困难重重

在进行了多方接触以后，发现各方都有合作的意向，各方都有一些促成合作的因素，但同时也都面临着一些阻挠合作的问题，如表 3.1 所示：

表 3.1 各方促成/阻碍合作的因素

相关单位	合肥公交集团	兴泰融资租赁	进出口银行	国轩高科
阻碍合作因素	1.缺乏绿色金融经验 2.短期盈利能力稍弱 3.长期金融活动	1.自有资金不足 2.风险承担能力不足	1.盈利压力 2.缺乏案例项目管理经验 3.信贷是否专款专用	1.产能不足 2.产能释放需要时间
促成合作因素	1.信用良好 2.绿色收益可分配	1.业务水平较高 2.业务量需求 3.长期合作对于自身大有助益	1.资金量充足 2.绿色环保压力 3.长期合作未来效益存在上扬可能	1.资金需求强烈 2.长期业绩压力

除了合肥公交集团和兴泰方面面临的问题，中国进出口银行安徽省分行也有自己的困扰，行内有资金储量足够，但是一次性释放还是会影响未来银行的经营，同时绿色信贷获利能力会略低于普通的商业信贷，直接结果是导致发行银行背负更重的盈利业绩压力，此外银行还缺乏同类业务的管理经验，本类项目的特殊性，导致合规与否仍旧有疑问。银行内部也有一些原因促成这次合作，比如银行本身担负着节能减排的压力，在减排成果逐渐商业化的过程中，合作收益其实存在上升可能性，合作收益是存在上升潜力的。

在与进出口银行进行联系的同时，合肥公交集团和兴泰也派出了代表与国轩高科进行接洽，提出了短期内购买约 300 台纯电动公交车、长期将有多批次大批量购买的计划，国轩高科听闻这样的计划后，与进出口银行相似，也不敢当即答应合作。

国轩高科以其现有的生产能力无法满足合肥公交集团的订单，在 2014 年国轩高科与多个生产企业解除了合作关系，导致生产能力大幅下降，为提高产能，国轩高科在 2014 年下半年新建了生产基地，然而等到新生产基地开始运作，产能的释放也还需要一段时间。新基地的建设使得短期内国轩高科面临着强烈的资金需求。同时，国轩高科也强烈希望可以获得这笔订单，原因是国轩高科在

2014年上半年借壳上市，上市时承诺了未来几年相应要达成的利润，这给国轩高科赋予了沉重的长期业绩压力，如此规模的订单一旦错失将无法挽回。

12月18日，在合肥公交集团的邀请下，项目的各参与方齐聚一堂，进行了一轮多方商议，来探讨合作的可行性，在最初的四方共同接洽后，各方在很多条款方面是存在期望落差的，而各方又坚持自己的条款，相持不下，最初的接洽以并不完美的姿态结束了，合作的推进遇到了困境，谈判也暂时陷入了僵局，到了12月下旬，该项目依旧没有实质性进展。

3.3 绿色租赁，初出茅庐

每年年末的最后几天，不寻常的气息总是会在空气中翻涌。在合作搁置的这段时间内，合肥公交集团与兴泰方面依旧进行着持续的讨论，既然各方报价和要求无法满足各方的要求，兴泰能不能在自己多年经验的基础上，结合各方特点直接试图拟定一套合作方案，尽可能给各方一个最好的结果，也尽量结合合肥公交集团的长短期规划，双方进行了多次探讨，结合各方的要求，兴泰方面提出了一个全新的模式，

在达成一致意见后，合肥公交集团与兴泰方面就开始着手处理以上的问题，并就关键问题建立团队，试图进行合作。终于，在2014年的12月30日，兴泰方面创新构造出了一套合作模式，这种合作模式是基于传统的融资租赁模式进行改造得出的，如图3.1所示：

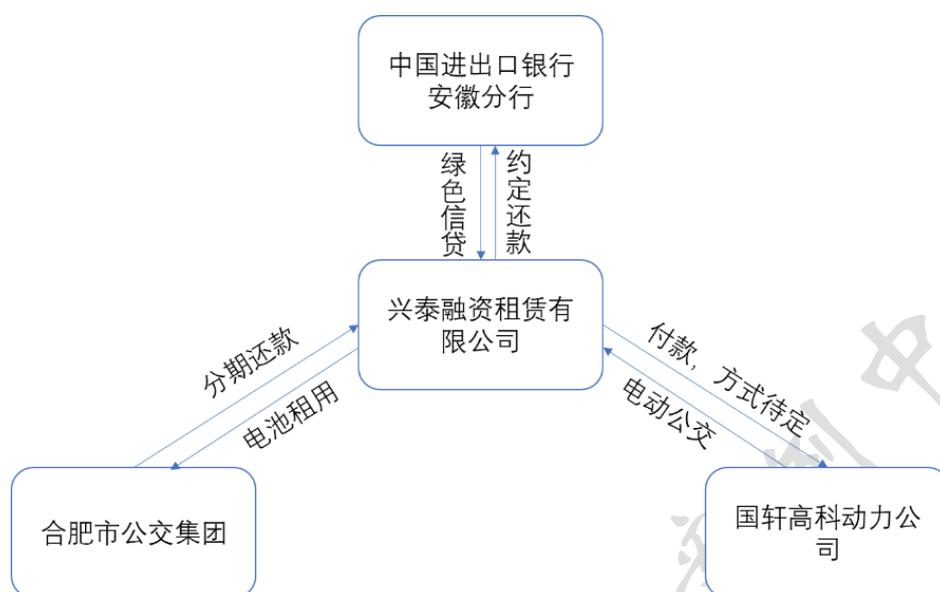


图 3.1 兴泰融资租赁有限公司提出的绿色租赁模式图

兴泰方面提出结合了之前与合肥公交集团的讨论结果，其中居于核心位置的是兴泰，既要进行资金、物品的如约配置，又要负责建立相关专业团队进行流程控制，保证合肥公交集团的过程履约，各方也只需要按照日常的经营模式参与其中。不过这种模式里边，利益分配比例、合作责任等细节之前并没有合作先例，需要各方根据自己的专业知识共同讨论。

合作模式构想成型以后，兴泰当天就联系合肥公交集团，约定在第二天进行讨论。12月31日，当合肥公交集团拿到这个合作构想以后，立即明白了这个新模式可以尽可能的满足自己长短期规划，短期内可以进行融资，长期也可以推广下去，符合自身的长期战略规划，现在应当尽快召集合作各方进行商讨合作细节。

合肥市科技局一直关注着合肥公交集团的项目进展，现在距离签约活动举办不到一个月时间，时间紧迫，在得知合肥公交集团和兴泰的新合作框架已经基本成立的情况下，合肥市科技局立即着手帮助合肥公交集团联系各方进行下一步的合作讨论，在合肥市科技局的邀请下，各方了解到有新合作模式，也表

示愿意配合，可以尽快进行协商。

3.4 问题解决，拨云见月

2015年1月1日当天上午9时，在合肥市科技局会议大厅，合作约定的四方进行一轮新的商议。兴泰方面首先提出了绿色租赁模式，并向各方详尽阐述了绿色租赁模式的特点，各方流露出了较之前更深的合作倾向，交流很快进入了实质问题，经过一上午的商议，各方都认为兴泰提出的绿色租赁模式十分具有规范性与可行性，各方终于就合作达成了一致意见。

合肥公交集团在会上提出，本次合作可能是未来长期合作的开头，未来自身还有长期规划，是周期为10年到15年的合作，希望在本次会上，各方可以达成一个令各方都满意，且愿意长期合作的合约。在接下来的一天时间里，各方开始了实质性的交流与合作方案制定，各方代表进行了多次谈判，主要内容是针对合同细节，讨论各方的任务与收益，各方每项细节都在进行着艰苦的博弈，合作合同也在博弈中缓慢成型。

终于关于本次短期合作基本达成了一致的意见，其中主要内容如下表 3.2:

表 3.2 合作各方主要任务表

参与合作方	任务分配
合肥公交集团	<ol style="list-style-type: none"> 1.支付 1.6 亿元首期款，余款分 8 年付讫； 2.如约有效合理使用纯电动公交车； 3.减排成果按照约定比例分配给相关各方，供各方支配或交易； 4.根据减排成果申请补贴、税收减免等，所获取的收入按约定分配。
兴泰融资租赁有限公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.收到约定资金后，如约按期支付给国轩高科； 2.引入国轩高科技技术团队，负责监督纯电动公交的合理使用，定期维护； 3.建立或引进减排核算团队，如期核算； 4.负责制定合作章程并居中调控。
中国进出口银行安徽省分行	<ol style="list-style-type: none"> 1.提供 4.62 亿元绿色信贷给兴泰，并约定该绿色信贷专款专用，只能用于合肥公交集团的纯电动车项目； 2.可以接受略低于市场水平的资本回报率； 3.可以吸收约定比例的减排成果，支配或交易不需经过其他方面干预。
国轩高科动力能源有限公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.尽早提供约定的纯电动车，合肥公交集团可以不要求立即到位； 2.为电动车价格做出一定让步，原价 200 万元的车下降 14%到约 172 万元，一次性销售 360 量车，总价约 6.22 亿元； 3.要求兴泰方面按约定付款，以维持自身生产和经营； 4.提供一些技术人员，与兴泰合作建立电动公交维护技术团队。

最终，在 2015 年 1 月 16 日，合肥市科技金融项目集中签约仪式及融资需求发布会在政务中心如期举行，会上，合肥公交集团、兴泰融资租赁有限公司、国轩高科动力有限公司、中国进出口银行安徽分行共同签订了这项涉及资金 6.22 亿元的大单。

合肥公交集团通过绿色租赁成功购买了 360 量纯电动公交车，这些纯电动车直到 2015 年末才完全交付使用，这些新汽车一经推出使用，纯电动公交车以其平稳的性能而深受合肥市市民喜欢，甚至有一些市民特意去乘坐纯电动公交车，有许多原本要开车出门的乘客也开始选择纯电动公交车，甚至合肥市的新能源汽车销量都有了明显的提升。

4 绿色金融再发展，后续合作再延伸

看到纯电动车受到市场的欢迎，合肥公交集团更加希望购置一批新的设备了，合肥公交集团觉得现在是时候与兴泰等进行后续合作的商议了。恰逢中共中央十八届五中全会在 2015 年 10 月下旬召开，全会强调，实现“十三五”时期发展目标，必须牢固树立并切实贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的五大发展理念，其中绿色占有重要的位置。

在过去的一年中，兴泰方面不遗余力地推广绿色金融模式，在赚取一定经济利润的同时，也发现了一些问题，在当年与其他公司合作的另一个绿色金融项目中，合作企业在合作初期完全按照约定的流程进行，但是随着项目的深入，该合作企业就逐渐偏离了预定的轨道，到最后都无法按期归还约定债务，兴泰方面承担了一定亏损，同时开始分析改进策略。前期兴泰与合肥公交集团进行合作时，合肥公交集团有政府进行隐性背书，几乎不存在信用问题，但是绿色金融的合作方将不会都是这种高信用的企业，存在破产、失信等众多问题，兴泰方面认识到了应当适当引入投资者保护机制，进行多层次风险控制，从准入标准设置、项目流程跟进再到提前终止或回购机制，这样才能实现兴泰绿色金融业务的良好发展。

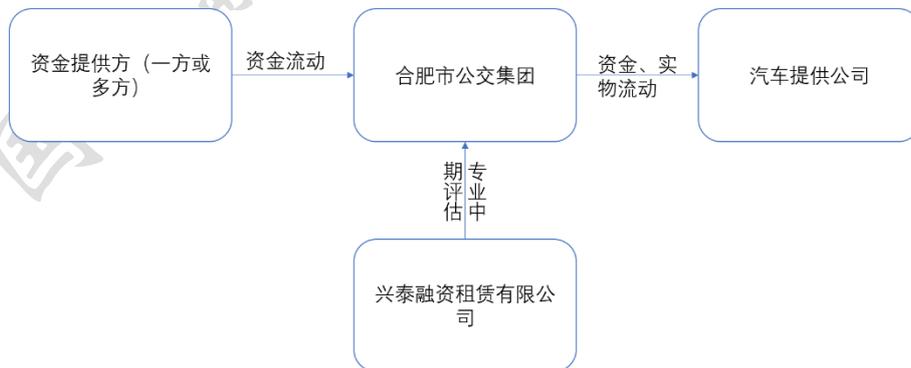


图 4.1 升级版绿色金融模式图

兴泰将自己的总结与合肥公交集团进行探讨时，根据自身的研究，提出了如图 5.1 所示的绿色金融的升级版，在这个模式中，最大的变化是兴泰方面不再负责资金的流转，只要负责进行提供专业化的中期评估，提供合作标准，并负责监督合约的履行，从而收取服务费，这样子一方面可以将整个绿色金融活动的主动权还给需求方，并且形成的长期合作有一以贯之的合约标准，再者兴泰方面可以在适当的时候提供个性化的服务。

合肥公交集团欣然接受了兴泰提出的更加专业化和标准化的合作建议，也进行了一个提议，就是建立长期合作机制。合肥公交集团方面也有自己的考虑，一方面是各方熟悉，协商交流相对方便，另一方面是可以减少未来搜寻合作伙伴的成本。

在进行简单的几轮商议后，与兴泰等企业也接受了合肥公交集团的建议，签订了未来几年的长期合作协议，包括每年融资、购车等条款，其中运营、监管、利益分配等标准与原先的标准一致，差异主要是融入了升级版的合约。合肥公交集团从新模式中获取了更多的主动权，融资、引资可以借助许多传统绿色金融工具等，同时复杂的金融服务、环保成果评估服务等其他专业化程度较高的业务转交给了兴泰这个专业化机构，合肥公交集团乐于接这样的合约。

在合肥公交集团与其他企业签订的合约中，合肥公交集团将在 2016 及以后每年将通过绿色金融模式购买 250-300 台新能源汽车，并且在未来可以尝试通过其他绿色金融工具例如绿色证券、绿色基金进行绿色融资，届时将需要各企业再次进行帮助，各企业也表示愿意帮助合肥公交集团。

5 结论与展望

2016 年，合肥公交集团与兴泰等公司签订协议后，2015 年的减排成果报告也出来了，合肥公交集团在 2015 年减排量为 4.92 万吨，超额完成了与合肥市交

通局签订的《节能减排目标责任书》中规定的减排量，这证明合肥公交集团的短期任务从每个角度讲都是完成了，在合肥公交集团在短期任务完成后的一年，将长期战略计划也通过合约的形式实现了。至此，通过一系列绿色金融模式的尝试，合肥公交集团成功实现了减排和崛起的愿望，留给他们的任务只剩如期履行绿色金融合约、合理使用新能源汽车了。

（案例正文字数，共 9288 字）

中国金融专业学位案例中心