

收入也远超社会水平，成为颇具吸引力的职业，甚至很多原先公交公司的中层干部都纷纷要求转岗过来开出租。

时任市长朱镕基于1989年1月5日写下批示：“大众出租汽车公司的出现是一个希望，要成为榜样，望精心扶持并严格要求。”在公司成立一周年之际，朱镕基又亲笔致信公司管理层，肯定公司的成绩和表率作用，认为上海大众为出租汽车行业树立了一面红旗，为改善上海的投资环境、树立公交新风做出了贡献。

试点股份制 驶上高速路

随着大众出租的业务逐渐走向正轨，公司的发展亟需扩大规模，但资金成了大问题——没有钱是万万不能的。资本金只有200万的“大众”，银行贷款有将近6000万，每个月都要还高额的本息和利息，杨国平每天要做的事情，就是计算营业收入。一年下来，他发现本来就是微利的出租汽车行业，在沉重的贷款压力下，基本就是为银行在“打工”，公司没有发展后劲，效率低速度慢。

“红色旋风”会因为缺少资金支撑而停滞吗？“巧妇难为无米之炊”的杨国平，这时从上海开始试行的股份制改革与浦东开发开放的春风中，看到了希望。

彼时的浦东刚开始开发，很多地方都是农田，没有出租汽车公司，浦西的驾驶员都不愿去浦东，要去的话车费单程要算来回。1990年年底，大众出租向上海市体改办提交报告，希望在浦东进行股份制试点，搞浦东大众出租汽车股份有限公司。

1991年3月的一个下午，在上海股份制试点的力推者、上海市体改办企业处蒋铁柱副主任的引见下，国家体改委和国家工商管理局的有关领导与杨国平等人在上海海鸥饭店12层的一间会议室里，达成了组建“浦东大众”的共识，作为恢复股份制试点单位之一。1991年12月，由大众出租汽车公司牵头，联合上海市煤气公司、浦东交通银行、中华实业四家单位发起组建了上海市浦东大众出租汽车股份有限公司，这是全国出租汽车行业的首家股份制企业，也是浦东新区成立后的第一家上市公司。

杨国平至今记得，1991年的12月18日，浦东大众

在江湾、虹口、七宝三个体育场向社会发售购股券，每人限购500股，结果闻讯而来的人群在前一晚就排起了长队，后来甚至把江湾体育场的铁门都冲倒了。

勇敢的尝试，让大众看到了希望。浦东大众股份制成功后，不仅解了大众的燃眉之急，而且当月投产，当月赢利。1992年5月19日，经上海市建委批复同意，大众出租汽车公司整体进行股份制试点，当年7月和8月先后发行了B股和A股，并着手创建一种全新的企业制度。一个小插曲是，当时大众的整体股改并不在建委优先考虑之列，处于可上可不上的“中间状态”，还有浦东的三个开发区正“嗷嗷待哺”，但大众准备充分的汇报打动了领导，最终市里决定追加给建委2500万股B股额度，定向给大众出租。

1992年春邓小平南方谈话充分肯定了股份制试点，在这样的背景下，大众顺应改革的潮流，走出了一条有别于以往国有企业的探索发展之路，焕发了前所未有的生机和活力。1992年至1997年，大众净资产年收益率均在14%以上，连续三次配股成功。

“股份制给了我们发展机会，好像上了高速公路，必须高速往前跑，没有退路。”杨国平说。通过股市募集的资金，大众实现了跨越式的发展，用了短短两年时间，车辆数发展到了3000余辆，实现了数倍的增长。后来再收购兼并一些小公司，规模不断扩大，车辆数当时达到了行业第一。1999年8月，“大众出租”和“浦东大众”两家上市公司实施资产和业务重组，“大众出租”聚焦交通运输业，更名为“大众交通”。

创新发展 视质量为生命

走上发展高速路的大众出租，把目标定位于办成世界一流

1992年，大众出租进行股份制试点后发行的股票票样和首届股东大会留影。

