



機龐大
►金澤培稱，未來十年內地要多建約6000公里城市鐵路，商
大公報記者蔡文豪攝

港鐵模式搶內地龐大商機

整體發展和有效管理土地經驗受落

「營運鐵路，好多人都做到」，港鐵可以走出香港，進軍內地，並且反過來教導「老師」英國營運鐵路，全靠其對整體城市發展、土地規劃的有效管理，及如何提高鐵路附近的土地價值。憑藉準確的「全生命周期資產管理」，港鐵至今已在內地營運220公里鐵路，港鐵常務總監金澤培稱，未來十年內地將建約6000公里城市鐵路，港鐵料可分一杯羹。

大公報記者 郭文翰 趙建強 李永青

近年中國各大城市爭相興建地鐵，但地鐵投資大、維護費高，車費收入又有限，要經營得好，實非易事。

金澤培解釋，若不熟悉地鐵營運者，以為「起好地鐵便大功告成」，但卻忽略了未來的資產提升、車輛更新等新問題，很多地鐵線路愈做愈差，亦需要政府年年注資，除服務日差外，亦成為了城市的沉重負擔。

車廠建上蓋無礙運營

港鐵最大優勢，就是其「全生命周期鐵路資產管理」，金澤培接受《大公報》訪問時表示，由於車費收入有限，鐵路主要靠政府補貼，「港鐵會計算幾時要換新車、換系統，每年要幾多資源去維護」，由於簽訂合約時已經有了全盤預算，政府也可盡早作出財政安排，毋須「逐年問政府要錢」，亦不會出現「突然要好多錢換新車」的情況，在「有數得計」下，使鐵路可以持續經營。

除此之外，港鐵亦擁有一項「中國唯一」的獨門技術，即能在營運中的車廠上蓋起樓。金澤培解釋，一般上蓋物業是在興建車廠時已「打定樁」、「預好柱位」，然後直接在上蓋興建物業，但港鐵曾在有數十年歷史的火炭何東樓車廠上蓋興建「御龍山」的經驗，過程中毋須停止車廠運作，東鐵線也可正常營運，這項獨特技術使原本沒有物業的地方，也可在不影響營運下改建成可以興建物業。

金澤培稱，公司早前憑此專長，與京投簽署備忘錄，發展北京地鐵四號線上蓋物業，相信未來在其他招標項目上，港鐵也可憑此優勢獲得更多機會。

多個城市洽談新項目

提及內地地鐵項目的回報率，金澤培表示，各項目情況不同，一般是資金成本再加上百分之三至四的利潤。資金來源方面，通常百分之三十三至四十屬股東資金，其餘為銀行專項貸款。至於風險分擔方面，他透露，雙方會在合約訂立一個客流量估算，若客流量低於估算，就由投資方承擔，若遠低於估算，則由當地政府和投資方各承擔一半。

但他舉例，杭州鐵路客流量因為太低，連上述風險保護機制都保護不了，所以營運前幾年都出現虧損，直至近期客流回升，才有望收支平衡。當然，若人流遠超預期，政府亦可按比例分享利潤。

目前港鐵參與建設及營運的內地項目，包括北京、深圳，及杭州在內的多條地鐵線路，金澤培稱，未來十年內地要多建約六千公里城市鐵路，冀港鐵能參與其中幾百公里，可謂商機甚大，他強調港鐵會考慮所在地的城市化程度、風險、回報，並以商業原則來衡量各項因素，他又表示，目前已有多個城市與港鐵接洽，而港鐵亦在審視數個城市項目。



▲港鐵近年先後參與內地不同城市的鐵路營運項目。圖為北京地鐵

「地加鐵」發展模式更成熟

作為一間香港的鐵路營運公司，港鐵近年積極拓展海外及內地業務，金澤培認為，港鐵在港運作成熟的「地產加鐵路」模式，亦是吸引其他城市的主因。「港鐵專業是鐵路建設、營運，並將鐵路周邊的土地有效運用，將收益投入基建，使鐵路可持續營運，市政府亦毋須無了期、無限期地投資。」他說。

金澤培指出，鐵路本身是賠錢生意，內部效益很低，但投入大量資金發展的鐵路基建，卻可大大提升周邊土地效益。「如果只講營運鐵路，港鐵無太大優勢」，而港鐵最大價值就是用鐵路配合整體城市發展、土地規劃，提高附近土地價值，將土地效益重新投入進鐵路，使鐵路可繼續投資、繼續營運。金澤培稱，內地很多城市都接受這種理念，加上港鐵的國際營運經驗，都是吸引內地大城市邀請港鐵參與鐵路營運的主因。

不過，港府以未有鐵路前的地價賣地給港鐵，容許港鐵擁有發展權，除可保留部分物業如商場、寫字樓出租外，亦可將發展權按已有鐵路的價格，轉售予

發展商賺差價及「等分紅」。但港鐵於內地的首個地產項目深圳「天頌」，卻是「四十年歷史以來，港鐵首次自己開發賣樓」，利潤亦須與深圳市政府分紅，金澤培雖強調回報率「合理」，但亦承認遠低過香港。

金澤培解釋，目前內地賣地一定要「招拍掛」，透過公開程序以市價買地，鐵路公司並非必然可獲得土地，而賣地收入則歸政府庫房，鐵路公司沒有任何得益。他指出，中國政策正在逐步改變，料未來一些大型基建投資，特別是鐵路發展，可將部分經過規劃的土地捆綁成一個單一項目來批出，讓鐵路公司取得鐵路的投資權同時，亦可擁有相關土地，模式將與香港相似。

金澤培期望，未來港鐵可在新政策下開展更多投資，亦相信港鐵的「地加鐵」模式可在招標中擁有一定優勢，並與發展商合作以提高成本效益。而除直接參與外，港鐵未來也會考慮做顧問服務，例如為一些希望興建地鐵的城市作整體城市規劃，希望透過這種方式加深認識，再作進一步的投資。他又透露，公司目前正在「幾個大城市」研究投資項目。金澤培強調，無論哪種模式，只要有合理回報，港鐵就會考慮投資。

微服出巡體驗服務



在內地洽談生意，往往離不開飯桌上的「酒」，金澤培出任車務及中國內地業務常務總監，也少不免需要更多與「酒」打交道。他笑言經過一段時間的內地「社交」磨煉後，自己「酒量有改善」，但仍然做不到「千杯不醉」，目前充其量也只能「以兩計」，絕非內地一些動輒「以斤計」的豪飲。

除了這些社交活動外，金澤培稱自己每個月都要去內地兩次，主要是去「親身感受」內地港鐵的服務。他最喜歡自己嘗試在旗下車站買票、找路、出站，直去到想去的地方，以感受服務程度。

不過「微服出巡」在北京四號線卻行不通，因為很多員工已經認得這位「老頂」。他笑說：「好難做啦！」

攜手鐵總拓全球高鐵市場

近年中國高鐵發展一日千里，現時營運里程已逾二萬公里，加上中國力推高鐵走出去，令它擁有驚人的發展潛力。港鐵早前與中國鐵路總公司簽署戰略合作意向書，金澤培解釋，是希望把握此一機遇，並相信港鐵的可持續經營和成功商業運作，可幫助中國高鐵獲取最大回報。

金澤培指出，近年中國高鐵發展非常快速，在技術、建造及營運的表現都很出色，大大縮短城市之間的距離，加上國家大力推出走出去，未來高鐵的需求將十分殷切。然而，高鐵及車站建成後，如何在長達15-30年的合約期內做到有利可圖，及如何規劃車站附近土地等等相關事務，鐵總本身較少參與，而這正是港鐵的強項，故雙方合作大有可為。他相信，未來港鐵可協助鐵總發展車站上蓋物業、商場，及進行車站周邊的土地規劃。

「港鐵強項在於善於商業運作，規劃車站附近土地，令土地增值」，金澤培估計，將來雙方有機會共同投資於車站上蓋物業、商場等。同時，港鐵亦可在制定車票上出一分力，令到車票獲合理回報。他又相信，初期可先在內地找一、兩個項目作試點，未來再拓展海外，相信中、長期商機甚大。

港鐵與鐵總於2016年12月份簽署戰略合作意向書，雙方同意建立戰略合作夥伴關係，共同推進多領域、多層次的交流合作，重點圍繞境內外高速鐵路項目建設、營運和相應綜合物業開發，及鐵路專業人員的培訓。若雙方未來決定推展具體合作項目，將另行簽訂合作協議。港鐵主席馬時亨表示，在這個戰略合作夥伴基礎上，港鐵可以抓緊內地「一帶一路」策略所帶來的機遇，透過雙方合作所產生的重大協同效應，期待彼此優勢和實力互補，在環球鐵路市場上共同尋求合作契機。



►港鐵主席馬時亨（前排左）和中國鐵路總公司總經理陸東福（前排右）去年12月在北京簽署了戰略合作意向書

改善服務：没有最好 只有更好

港鐵目前在內地有多個項目，而落手落腳做營運的，亦以本地員工為主，金澤培強調，內地每個項目，都只有「幾個香港人」，其他則主要靠當地同事以使營運更「貼地」。因此，港鐵雖然會將一些員工帶來香港，了解香港運作模式及港鐵文化，但文化差異仍然不可避免。

「任何地方都有文化差異」，金澤培稱無論工作方式、乘客表現、法規政策等，香港與其他地方都有很多不同，所以這種文化差異除內地外，澳洲、英國等外國城市都有出現。

金澤培舉例，港鐵營運理念是「不斷改善」，「無論今日做得幾好，聽日可以做得仲好，未來要搵方法做得更好」，這種要求港人容易接受，但在其他地方卻難以令人明白，如有內地同事不明白，為何運作暢順下「仲要搞？」而澳洲同事亦不明白，「已經好過以前好多，仲做？」

最大例子是去年杭州舉行G20峰會，金澤培稱其實杭州地鐵的各種標示、英文廣播都已經做得不錯，但港鐵「希望做得更好」，堅持在「無遊客投訴，無人蕩失路」下，全盤再審查一次所有英文標示、廣播，果然在翻譯的一致性、準確性中，找到不少錯誤需要更正。

最深刻例子莫過於內地男廁最愛的名句：「向前一小步，文明一大步」，金澤培大笑說最初當地完全採取直譯法，如果不懂中文，將完全不明所以，因此港鐵統一將之改為「We aim to please, You aim, please」，以更貼近英文用法。

文化雖有差異，但金澤培亦強調，港鐵當地合作夥伴目標一致，都是希望做好鐵路服務，最大分歧只是「程度的分別」，所以雖然港鐵一般都是持小股權，但合作夥伴包括當地政府，一般都會支持港鐵的建議，亦不會插手港鐵營運。他又指，除港鐵經驗帶到內地外，很多內地經驗也可以帶來香港，學習可以是雙向。



◀港鐵將管治文化帶入內地，不斷改善營運服務



▲港鐵在內地延續採用「地產加鐵路」發展模式

港鐵學院擬內地開分校

為吸引更多人才，特別是年輕一輩投身鐵路行業，港鐵成立了全資子公司——港鐵學院，並於去年11月份正式開幕。金澤培表示，城市化是全球大勢，未來20-30年是鐵路發展的高峰期，特別內地需求很大，故港鐵學院可為香港、內地，以至全球培養高質鐵路人才。他又稱，未來港鐵亦將在內地選址開分校，但目前未有落實選址。

至於學院發展方向，港鐵主席馬時亨曾表示，為港鐵學院

定下了三個重要目標。首先，希望將港鐵豐富的鐵路營運經驗及專業知識傳承給下一代，培育他們成為鐵路專才；其次，將港鐵營運及服務的專業知識和心得傳授到世界各地；第三，長遠而言，期望港鐵學院能成為世界級的培訓基地，服務來自中國內地、「一帶一路」國家及海外的鐵路專才。

港鐵行政總裁梁國權補充，學院的師資團隊由港鐵在鐵路管理及營運專業範疇的頂尖人才組成。在此強大基礎上，將邀請著名的領袖和國際鐵路專家參與，並會與大學合作，讓學員能掌握行業最新資訊，及透過鐵路營運者為本的平台互相分享知識。