

# 香港地铁

# 的成功之道

○ 邓远军



香港地铁自1979年投入运营以来,除前9年亏损外,从1989年开始盈利,并逐年增加。1995年,盈利总额近12亿港元。在不到二十年的时间内全部收回、消化了投资成本,是全世界少数几条在经营上能够赚取高额利润的地下大众运输铁路之一。

如果查阅一下该公司的年度报告,就可以看出其所反映的经济指标是多么引人注目:1995年全年总收入合计为56.65亿港元,比上年上升10%;利润率在计算折旧前高达55%,计算折旧后仍为44%;公司当年纯利为11.96亿港元,比上年增长15.2%;纯利率为21.1%,比上年提高1个百分点。1995年,该公司动用资产总值为453.56亿港元,资产利润率为2.6%。在全部资产中,股东资金为252.61亿元(其中实际股本为201.88亿元,其他为投资物业重估储备和其他资本储备),全部由代表香港政府的财政司立法法团所持有。股本收益率为5.9%,平均固定资产回报率为8%,实现了政府投资的增值及获利。

香港地铁之所以能走上成功之道,尽管原因是多方面的,但归根结底,不外乎开源和节流两个方面。

一、“开源”,即多方增加收入,是香港地铁能够赚钱的首要因素。多年来,该公司一直力争在传统项目上扩大增加收入规模,并不断开创新的收入来源。

(一)车费收入始终是该公司总收入中的主要部分,占全部收入的80%以上。纵观香港公共运输,地铁公司面临诸如公共汽车、渡海小轮、其他铁路交通工具和专线小巴等多种公共交通工具的激烈竞争。为此,香港地铁把“不断更新硬件设施,为市民提供优良服务”作为主要奋斗目标,以赢得乘客的欢迎。

1.合理选线,方便市民。香港地铁系统目前共有三条线路:一条是由港岛中环穿越中区海底隧道,纵贯九龙市区弥敦道,再折向九龙西北的荃湾线;一条是西起上环,东至柴湾,横贯香港北侧繁华市区的港岛线;还有一条是由连接荃湾线的九龙闹市油麻地起,环绕九龙东北部工业区,再经东区海底隧道与港岛线相连接的观塘线。三线地铁总长度为43.2公里,共有38个车站。另外,计划于1998年6月启用的机场铁路全长34公里,将连接中环与赤腊角的新机场。地铁选线设计充分考虑到市民出行方便。三条线路穿越市区范围内,每个站

平均有 5.8 个出口,其中在客流量最大的中环车站有 14 个出口,使地铁成扇形向四周扩散。沿线的居民达 400 万人,其中 300 万人的居住地点距离地铁站不超过 500 米,使地下铁路通到了众多市民的家门口。

2. 内部转线设计,精益求精。香港地铁三条线路纵横交错,为避免乘客转线时的拥挤及减少转线时的路程,设置了 6 个转换站,有效地分散了客流量,节省了乘客的乘车时间。

3. 车站出口与上盖物业相通。香港物业发展的特征是物业与物业相连,这就使乘坐地铁既可减少乘客出站后的步行路程,又适应了香港地区多雨的气候,使乘客在下雨天即使不带雨具也能顺利到达目的地。地铁设计的另一特点是车站选址尽量与地面交通工具互相衔接,以便尽可能将地面的乘客引入地下,并使地铁乘客能十分方便地转乘地面交通工具。地铁九龙塘车站与九广铁路交汇,便利了沙田、大埔、粉岭、上水等新市镇的居民来往于市区。港府还指定两家主要的公共汽车公司,在地铁站口设置公共汽车站,使得地面和地下交通相互配合,形成一个合理的立体公交系统。

4. 自动售票,减少排队等候时间。香港目前每天平均有超过 220 万人次搭乘地铁,靠人工售票验票来应付每天如此大的客流量,对香港地铁来说是不现实的。为此,香港地铁自通车之日起,自动售票系统便开始运作。每个地铁站的大堂内都设有自动售票机、辅币找赎机等。乘客也可以随时到售票窗口购买储值票(类似于内地城市的月票)。地铁公司用优惠措施鼓励市民购买储值车票,以减少购票人次。自动售票系统的核心设备是具有验票功能的 1 000 多部出入闸机,平均每个车站有 27 部。自动验票、自动放行,非常快捷方便。近年来,该公司对地铁车票和自动售票系统不断改进,更新设备,以更好地满足乘客各方面的需要。前两年,由香港地铁公司牵头,包括九广铁路、九龙巴士有限公司、香港油麻地小轮有限公司及城市巴士有限公司共同成立了一家“联俊达有限公司”,引进无接触式电子晶片卡技

术,开发出一种更先进的新型电子车票。这种被称作“聪明卡”的新型车票,方便实用。不仅可乘搭地铁,还可以在九广铁路、公共汽车和渡海小轮上通用,实现了“一票在手,走遍香港”。

5. 电脑驾驶,缓解挤塞。香港地铁的设计能力为每小时 30 班列车,相当于两分钟一班车。繁忙时间几乎是一分钟一班车。在同一时间内,每个车站都会有一班车停靠,好比链条一样,只要其中一列车启动,所有列车都必须启动。为此,香港地铁运行,通过计算机采用高效率的自动列车控制系统操纵。在九龙湾的中央控制室内,通过电视荧光屏和摹拟图表,三条地铁线路的列车运行位置、各车站状况等一览无余地展现在调度人员面前。整个自动控制系统分为三个组成部分:自动列车操作系统控制列车的运行,保证驾驶效率,并将能源消耗降至最低;自动列车监视系统既可以根据电脑编排的“摊分时间表”操纵列车行驶,使之准时进出站,并停靠在月台的正确位置,也可以根据各车站客流量的变化,调整列车运行速度;自动列车保护系统使得列车间距一旦超过安全点,系统便会自动减速或紧急刹车。当然,为了保证安全,做到万无一失,在列车上还配备有司机,其主要职责是当有意外发生时,按中央操控室的指令驾驶列车。

6. 改善设备,提供优良服务。为了加快乘客出入站的速度,38 个车站共安装了 436 部扶手电梯,平均每个车站有 11.5 部。另外,为方便残疾人出行,最近又开放或增设了升降电梯、轮椅辅助设施以及盲人引导线。在车站和月台的每一个路口都设置有中英文指示牌,标明了所能到达的街道和主要建筑物,引导乘客进出站。车厢之间相互贯通,既方便乘客自由走动,又增加了车内空间。车厢内空调和换气设备不间断运转,保障了车厢内新鲜的空气和宜人的温度。

一流的设备、一流的管理、一流的服务,为香港地铁带来了庞大的客流量,也使香港地铁在激烈竞争的香港公交市场站稳了脚跟。香港目前每天平均乘坐地铁的人次在 220 万以上,周末在 240 万以上,遇上节假日,最高能达 260 万人次

以上。1995 年地下铁路在全港各种专利交通工具的市场占有率达到 27.4%,而在各种过海专利交通工具的市场占有率则高达 67.6%,成为一个具有商业效益的城市铁路系统,备受世界其他同类运输系统的欣羨。

(二)公司制经营,自主定价。根据 1975 年通过的条例,公司有权决定对乘客收取的票费额。香港地铁实行每年跟随通胀率调整票价,涨价幅度略低于通胀指数,即所谓的“无实质增长的长期车票政策”。自 1979 年通车以来,车费平均每年增幅为 7.8%,而同期的甲类消费物价指数增幅为 8.6%。在每次车费调整前,公司都要通过系统的个人调查征询乘客意见,并与立法局交通事务委员会及交通咨询委员会进行讨论,以求得广泛的理解和支持。该公司认为,按照香港法律的规定,应由乘客而非纳税人支付地铁服务费用。所以,地铁车票的收费标准应该是:足以支付成本、支付利息、不断改善地铁系统和为投资者提供合理回报。独立的定价权保证了香港地铁公司车票收入的稳步增长。

(三)广开渠道,多种经营。除车费收入外,地铁公司还充分利用政府给予的地铁上盖物业的开发权以及车站、月台客流量大的优势,开展多种商业经营活动,拓宽收入渠道。

1. 到 1995 年底,车站内的海报广告位已增加到 13 093 个,车站小商店及银行办事处增加到 257 个。广告、车站小商店租金及其他收入达 4.31 亿港元,比上年增长 22.1%。

2. 城市地铁大大改善了沿线的交通状况,使沿线各站形成许多新繁华地区,沿线的房地产也不断增值。香港地铁公司运用这一优势,把发展地铁与房地产结合起来,给地铁公司带来了丰厚的利润。地铁公司选取的地皮,通常是将地下车站大堂与上盖物业同时发展。首先向政府取得发展车站上盖空间的权利,之后寻求合作伙伴,利用发展商的资金,缴付土地费,建造大型住宅、写字楼和商场。出售物业所得利润,则由地铁公司与发展商共享。到目前为止,已有 19 个物业项目先后落成,包括 31 366 个住宅

单位、19.36万平方米的写字楼、31万平方米的商场、近3000个停车位以及13.93万平方米的公用设施。其中地铁公司管理住宅单位28729个,管理商业及写字楼面积25.8万平方米。1995年物业租金收入4.83亿元,物业管理收入3600万元,分别比上年增长12.6%和5.9%。

3.公司在1995年内完成通讯工程,使乘客可在所有地下铁路范围内使用香港电讯CSL及数码通数码移动电话,并收取个人通讯网络覆盖牌照费。公司与香港中旅社签订合约,售卖中旅社的旅游产品,包括在地下铁路各旅游服务中心发售港粤直通车票。公司自身亦兴办旅游公司,利用地铁优势发展旅游业。公司还通过发行纪念票,增加了大量收入。

二、“节流”,即减少支出,是香港地铁能够赚钱的另一途径。

(一)多渠道筹资,负债经营。香港地铁公司花费巨额资金进行地铁建设,并保障三条铁路线的正常运转的支出,除了港府投入少量建设费用外,都是由地铁公司按照市场经济规则进行筹资和经营。香港三线地铁建设费用大约为260亿港元,到1994年几经扩大后法定股本为115亿港元,实收股本为84.88亿元。换句话说,在260亿港元的地铁建设费用中,政府的投资不足1/3。大部分资金是地铁公司运用多种集资工具,

包括在本地和国际金融市场利用银团贷款和出口信用贷款,发行浮息票据,债券、中期票据等等筹集的。此外,根据不同的市场、息率、还款期及货币类别去管理债务结构,运用多种对冲工具以管理其债务组合,以便减低货币及利率风险。同时,积极申请国际信贷评级,提高公司的信誉。从而使公司的利息支出和财务开支控制在最低水平。到1995年底的未偿还债项降至147亿港元。走出了一条负债经营、少投入、多产出的路子。

(二)通过招标降低工程、设备造价。从大型工程、成套机器设备,到批量材料、办公设备,都采用国际招标的形式,合约开放给来自美国、英国、法国、德国、瑞典、日本、澳大利亚和香港本地的公司等,世界各地的承建商和供应商进行投标。他们分别承担了地铁工程的土木和机电工程合约。地铁公司对此通过严格、科学的预审和评估,既保证了工程质量与进度,又有效地降低了工程造价。

(三)提高员工素质,降低人工成本。香港企业的成本开支中,员工工资和房屋租金占很大比重。但对于香港地铁公司来讲,租金开支并不多,因为公司的工作场地大部分为自有。相对而言,人工成本占的比重却很大。1995年的员工薪酬及有关费用为14.49亿港元,占全部经营开支的45.6%。如上所述,成本控制是香港地铁公司经营成功的重要因素,所以,公司将提高员工素质与控制员

工人数作为经营管理的重要内容。香港地铁1985年的载客量为4.6亿人次,当年地铁公司员工总数为4842人;1990年载客量接近7.2亿人次,员工总数4862人,几乎没有变化。自1991年起,新机场铁路工程开始起步,员工数量才逐年增加。1995年为7397人,增加的员工几乎全是为机场铁路工程而招聘的。在全部人员中,管理及服务人员始终保持在较低水平。以1995年为例,管理及服务人员为1069人,占全部人员的14.5%。

(四)抓住机遇,减少成本开支,是地铁公司增收节支的又一途径。一是借新香港海底隧道有限公司1986年获港府批准修建东区海底隧道的机会,地铁公司采取分期付款的方式,租用隧道的铁路部分。通过精心策划,使该工程按预算实施,且提前竣工,为地铁公司节约了开支;二是利用发展商的资金,把发展地铁与发展房地产业结合起来,解决工程建设的部分资金来源,节省开支;三是将银行机构引入地铁,并代售地铁车票,减少地铁人工开支;四是改进车票设计,增强其耐用度,提高周转使用次数,减少损耗浪费;五是因地制宜,科学设计,降低工程成本。在繁华的市中心,铁路由地下穿行,当接近市区边缘时,地铁又依地势钻出地面,其中约有1/5的路段成为高架铁路或地面铁路,从而大大节约了成本。(责任编辑 江正银)

