

兩鐵合併後的協同效益與成功關鍵

香港理工大學地鐵與地產結合發展研究小組

1. 從城市規劃和發展的角度出發，我們認為兩鐵合併的影響是正面的。首先，香港山多地少，以鐵路為骨幹的集體運輸系統，有效善用土地資源，改善交通擠塞問題，減少道路的興建和車輛廢氣污染，並騰出更多土地作休憩環境或行人專區的用途。這種以實現緊湊城市(compact city)的空間發展模式，符合可持續發展的理念。

不會造成壟斷

2. 此外，香港只有六百多萬的人口和一千多平方公里的土地面積，實在無需要設立兩間獨立運作的鐵路公司。有人擔心兩鐵合併後會做成壟斷的局面，這一點不能成立。因為現時兩鐵路線大致沒有重疊，它們的真正競爭對手，主要是公共巴士公司。只要公共巴士維持足夠的服務水平和競爭條件，容許市民選擇，兩鐵合併後的鐵路服務是不可能做成壟斷的。相反，鐵路運輸依賴規模經濟效益，兩鐵合併後組成快捷完善和四通八達的網絡，才可以充份發揮鐵路服務的長處，從而減低經營成本和提高運作效率，有望維持車資的穩定。
3. 兩鐵合併後，更可以提供機會重新檢視香港未來整體鐵路和土地發展規劃方案。例如增加和重組路線，改善以往由於兩間公司獨立運作之下，車站與車站之間的轉車不便和配套不足等問題，並強化鐵路和地產發展的協同效應。由一間鐵路公司統一規劃土地的發展總較個別的規劃發展為佳，因為該公司可以全盤考慮整個項目的所有安排，制訂合適的整體佈局和配套設施，提高不同土地用途之間的協調性和減少相互之間的衝突，從而提升整個發展項目的質素。
4. 就以尖沙咀東部商業區為例，早年政府有意在尖東中心地帶設立地鐵車站，但一直未有落實。政府沒有將尖東商業區與鐵路好好的結合起來，窒礙了該區的發展。現時九鐵公司的紅磡車站和尖東車站都設在商務區的外圍，乘客往返需要步行一段不短的路程，對在尖東工作的市民帶來不便。雖然九鐵的尖東車站與地鐵的尖沙咀車

站也有地底行人通道連接，但步行的路程也不短，對乘客轉乘兩鐵不無影響。由於兩個車站並非同期開發，缺乏統一的規劃，這些「後補」的設計未能做到盡善盡美。

取長補短的協同效益

5. 兩鐵合併之後，為現時尖東站和尖沙咀車站的重新規劃改善整體表現，提供一些空間。例如是否可以拆去部份入閘機，騰出更多地方？是否適宜將部份在尖沙咀車站內的商店服務設施，搬到較寬敞的尖東站內？在減低地鐵車站的擁擠之餘，吸引更多市民使用地底行人通道和鐵路服務。此外，合併前兩鐵爭奪沙中線的經營權，各有自己的考慮。現時由合併後的新鐵路公司作統一規劃，可以取長補短，對促進東南九龍的土地發展和舊區重建，帶來極大好處。
6. 另外，青衣站是一個統一規劃發展下的好例子。通過整體規劃和施工，將地鐵東涌線車站、機鐵站、住宅物業、購物商場和其他交通設施整合起來。不論是住客、訪客、商店顧客或遊客，都可以在一個全天候不受天氣影響的環境內，步行穿梭於屋苑、商場、兩個鐵路車站和轉車站之間。倘若鐵路和地產不是由同一間公司統籌經營開發，或兩條鐵路分別由不同的公司規劃建設，現時青衣城展示的地產和鐵路互相配合的協同效應，將不可能充份發揮出來。

鐵路和地產結合發展模式

7. 有人擔心九鐵的經營模式較著重交通運輸，而地鐵的經營策略則著重地產發展，兩者的經營理念未必可以完全配合。其實，不論是九鐵或地鐵公司，兩者都肩負提供集體交通運輸的使命，也同樣依賴地產發展項目的收益。問題只是兩者的處理手法和面對的制約條件不同，導致看似有不同的經營模式和結果而已。
8. 以西鐵為例，自通車以來一直面對乘客量不足的問題。歸根究底，是由於受到鐵路沿線物業發展滯後導致客源有限，最後直接拖累九鐵公司的財務表現。九鐵是政府全資擁有的鐵路公司，這筆負擔最終也只會落在納稅人身上。

9. 較理想的經營模式，應該是現時地鐵公司奉行的「鐵路和地產結合發展模式」。這種模式並非單純地將鐵路設施和房地產物業放在一起，更不是簡單的「以房地產補貼鐵路」的做法。
10. 這個模式是指一套理順城市鐵路運輸和城市土地開發相互關係的制度，通過在車站上蓋集中發展優質房地產物業，創造資本收益去支付鐵路發展的成本，並提供人流聚集，支持鐵路日常營運的乘客量，為鐵路營運、城市發展和整體社會創造最大的效益。

發展模式的成功關鍵

11. 現時合併建議地鐵公司租賃九鐵服務專營權，並購入九鐵車站上蓋物業發展權，有望將「鐵路和地產結合發展模式」更進一步推廣。這模式看似簡單，其實要成功推行必須具備四個關鍵的因素：
12. 首先是政府政策配合。從規劃、安全和技術因素的考慮出發，將鐵路和車站上蓋房地產結合開發絕對是可取的做法。要達致理想的結果，政府需要將車站上蓋和周邊土地的獨家物業開發權劃撥給鐵路公司，並在交通運輸政策上將鐵路視為城市交通的骨幹模式。由鐵路公司統籌整個發展，權責劃分清楚，有利於理順鐵路與上蓋物業之間的關係。此外，政府的城市規劃和交通運輸政策也要相應配合，包括控制其他運輸模式的使用和城市的過度擴張，從而鼓勵更多市民使用鐵路服務。
13. 其次是管理方法。鐵路公司必須堅持以有效的規劃、管理和調控等方法，務求將鐵路與地產結合發展的協同效益充份發揮出來。例如地鐵公司為了保障旗下物業發展的質素和確保與鐵路發展的配合，通過公開招標的方式，篩選合適的私營開發商合作興建房地產項目。中標者必須按設計圖落實發展，承擔所有發展開支及向政府繳付地價，地鐵公司更從近距離全程監管整個工程項目的實施，並做好房地產開發的後續監管。

14. 第三是組織制度。這裡牽涉企業的激勵和制約安排。鐵路公司必須具備市場經驗、高效管理和銳意為社會提供優質鐵路服務和房地產的企業，負責整個項目的推展。地鐵公司不管是最初由政府全資擁有，到現在是政府的控股公司，都一直按照「審慎商業原則」這個法則經營。由於它只經營鐵路服務，與其他公共巴士公司互相競爭。所以在鐵路規劃和票價釐定等必須面向市場，避免虧本的投資，也必須同時做好鐵路服務和房地產發展兩方面的工作。
15. 最後是發展項目本身。這裡是指在合適的地點、適當的時間和配合的市場環境下完成開發優質的鐵路上蓋房地產項目。政府以土地發展權作一次性補貼，要迫使鐵路公司小心計劃如何充份善用這份資產。地鐵公司是上市公司，它的管治水平直接影響該公司在市場上的信用評級和借貸成本，繼而影響其業績表現。鐵路和物業的發展項目年期長和風險高，所以必須盡力貼近市場的最新情況，細心安排項目組合，才能為公司和社會謀取最大利益。

結論

16. 鐵路運輸和物業發展之間可以優勢互補，但也有不少矛盾的地方。例如要發揮兩者結合的協同效益，必須妥善解決「人流」(people moving) 和「留人」(people staying) 兩者之間的衝突。現時地鐵公司在結合鐵路和物業的發展模式上，累積不少經驗，提供了平衡解決這個矛盾的方法。在兩鐵合併之後，可以將這種模式的效益在統一的鐵路網絡上推展出來，進一步提升城市發展的素質和水平。
17. 地鐵公司是世界上少數擁有盈利的鐵路公司，不少境外的城市都來借鑒經驗，但往往只學懂形式，未能掌握神髓。例如只抄襲在車站上蓋興建大型物業，卻未做好與鐵路結合開發和其他配套等。要在兩鐵合併後延續地鐵公司的成功發展模式，必須要新的鐵路公司面對相同的制度安排。

研究小組成員包括：理工大學建設及地政學院建築及房地產學系的鄧寶善、蔣日雄、布爾文和楊志威。