

# 香港地铁盈利模式对杭州地铁的启示

鲍乐雯 吴金洪

(浙江师范大学工学院, 金华 321004)

**摘要:** 随着城市轨道交通的快速发展, 地铁公司的融资方式与盈利问题已日益凸显, 直接关系到城市轨道交通能否可持续发展。本文分析了香港地铁公司盈利的原因, 并将其经验借鉴到杭州地铁的实践中, 提出相应的发展对策。

**关键词:** 香港地铁; 盈利模式; 启示

中图分类号: U231<sup>+</sup>.92

文献标志码: A

Inspiration of MTR profit model to Hangzhou Metro

Bao Lewen Wu Jinhong

(College of Engineering, Zhejiang Normal University, Jinhua 321004)

**Abstract:** With the rapid development of urban rail transit, the financing mode and profitability of metro companies have become increasingly prominent, which is directly related to the sustainable development of urban rail transit. This paper analyzes the reasons for the profitability of MTR Company, and draws its experience from the practice of Hangzhou Metro, and puts forward the corresponding development countermeasures.

**Key words:** MTR; profit model; inspiration

## 1 引言

地铁作为快速、高效、准点、低碳的大运量公共交通工具, 已逐渐成为杭州市民出行的最佳选择之一。到 2022 年亚运会前, 杭州将形成“10 条轨道普线 +1 条轨道快线 +2 条市域线”共计 13 条线路, 总长度达 516 公里的城市轨道交通骨干网络。在“后峰会、前亚运”的良好机遇期, 杭州地铁面临着创新发展的新机遇, 但如不能分析并运用适合杭州特色的、科学的运营模式将很难做到盈利, 甚至将伴随巨大的亏损<sup>[1]</sup>。

本文通过对香港地铁运营机制的研究, 结合杭州地铁运营现状, 提出实现杭州地铁盈利对策建议, 可以为政府对地铁未来的发展提供决策参考, 而且对其他城市也有重要的借鉴意义。

## 2 香港地铁发展模式分析

香港地铁 (MTR) 于 1975 年便开始进行建设

工作, 1979 年 10 月 1 日正式开通运营第一条地铁线路<sup>[2]</sup>, 由香港铁路有限公司 (前地铁有限公司) 营运。根据 2019 年香港地铁公司公布的资料, 其日均客流量超过 450 万人次。就客流量和营运能力来说, 香港地铁项目都可称为世界上最成功的地下交通线。

### 2.1 香港地铁有限公司运营概况

从 1975 年香港地下铁路公司正式成立到 2000 年在香港联合交易所正式上市, 原属于特区政府全资拥有的香港地铁公司, 将地铁公司部分股权私有化, 成为香港第一个政府公有的私营化公司, 并且也是世界上第一个专门从事轨道交通运营管理建设的上市公司。

作为一家具有“官办民营”特色的企业, 香港政府作为香港地铁公司的唯一股东, 并不对其行使经营权, 经营权由港府委派经营人士组成董事局来行使。其运营虽不受到行政干预, 却得到了政府和市民的监督。

香港地铁公司始终坚持用商业原则去兴建和经

营地下铁路。通过吸引外资，自负盈亏，采用经济法律和行政的手段加以调节和控制，成为世界上极少数没有政府补助仍能够盈利的地铁公司。

## 2.2 香港地铁盈利原因分析

据 2014—2018 年香港地铁公司经营利润来源（附图）可以看出，香港地铁 2018 年末计折旧、摊销及每年非定额付款前经营利润为历史最高，达到了 21.4 亿港元，其中：客运业务利润为 8.2 亿港元，占总利润的 38.32%；车站商务经营利润为 5.9 亿港元，占总利润的 27.57%；各种物业发展、物业租赁及管理为 7.6 亿港元，占总利润的 35.51%，项目研究和业务发展开支为 -3 亿港元，占总利润的 -1.40%。

由此可见，香港地铁的经营利润除了客运业务收入外，主要通过扩展车站商务、经营地铁物业创造了丰厚的利润。

### 2.2.1 良好的融资方式

香港地铁建设的总投入资本约 800 亿港元，其

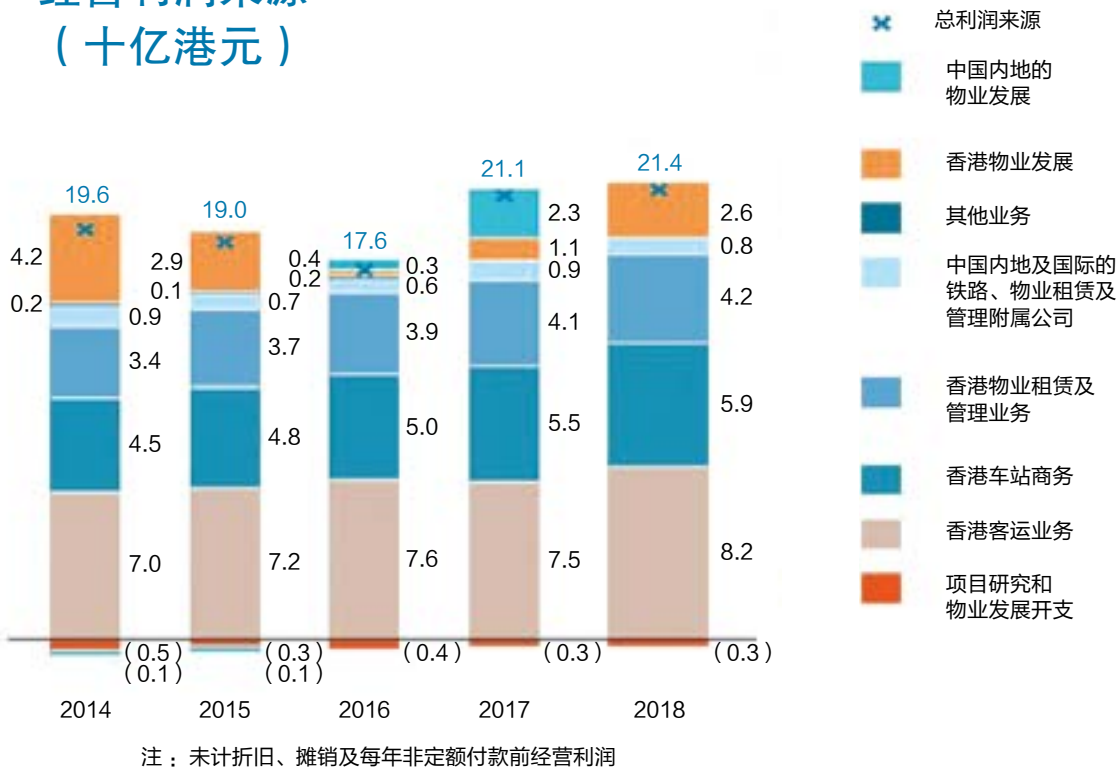
中政府的投资不足三分之一。其余资金则通过多元化的融资方式获得，既满足了地铁建设对资金的需求，又减少了借贷利息，降低了财务成本。

为了巩固地铁的财务基础，为以后的上市打好基础，香港地铁在初期主要是利用贷款的方式筹集资金，同时由政府不断注入资本金。为确保融资活动的成功，香港地铁公司利用外资金融机构进行跨国融资，争取到了 88 个国外金融机构参与。

2000 年 10 月，香港地铁有限公司股票开始正式挂牌上市。一直以来，港铁实行的是“渐进式”的股息政策，即每年发放的每股普通股息要较去年稳步增加或最少维持。截至 2019 年 12 月，港铁公司每股股价为 47.80 港元，市值为 2942.56 亿港元。从附表可看出，过去 10 年里港铁每年发放的普通股息总额已从 2009 年的 29.8 亿港元增长至 2018 年的 73.6 亿港元，并且如撇除香港公众活动及该等拨备的不利影响，每年都有增长，且不受当年每股盈利的影响。

经过近年的探索、发展、经营、管理运作，香

## 经营利润来源 (十亿港元)



附图 2014—2018 年香港地铁公司经营利润来源

附表 香港地铁近十年股息发放情况

时间(年)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
普通股息总额 / 百万港元	2977	3405	4396	4575	5335	6116	6207	6317	6728	7359
每股盈利 / 港元	1.77	2.21	2.69	2.31	2.25	2.69	2.22	1.74	2.83	2.64

港地铁公司年实现盈利达到了亿元港币。这个业绩不仅使得香港地铁公司股票成为了香港股市的绩优股之一，还使香港地铁成为了世界上运营最为成功的地铁公司<sup>[3]</sup>。

### 2.2.2 地产资源开发——“地铁+物业”

地铁对沿线各个站点周边土地的升值，集中体现在对沿线土地的开发和经营。在香港每新建一条地铁线路之前，香港地铁公司都充分评估其地面商业开发价值，并与特区政府签订项目协议，一并进行地产开发设计。政府会将地铁沿线一定范围的土地及其开发权转让给地铁公司规划发展，为地铁公司推行地铁结合物业模式创造条件。

香港地铁营利的主要原因与香港政府能够制定规范合理的PPP项目政策密切相关。但香港地铁PPP项目能够成为世界上最成功的轨道交通线路运营典范，关键在于香港地铁能够成功运营“轨道+物业”的模式<sup>[4]</sup>。“轨道交通+物业”模式的核心在于把地铁工程和沿线土地捆绑在一起共同招商，利用物业开发回收的增值部分填补轨道项目的资金缺口，达到预期回报。

以2014年为例，客运业务利润在总利润中仅占35.71%，而物业发展、物业租赁及管理业务占了总利润的42.86%，超过了客运业务利润。近年来，香港地铁还通过“交通引导发展”，先把地铁线延伸到远郊，再开发沿线住宅、办公楼，这吸引了很多市民前往购买原本处于偏远地段的楼房，从而增加了公司的房地产开发收入。

### 2.2.3 多元化的商业运营策略

据港铁公司2018年年报统计，香港地铁的使用率占比达到整个公共交通系统的49.3%，乘客的

大量聚集也促进了地铁站商业的发展。由附图可知，2014—2018年香港地铁车站商务利润分别为45亿港元、48亿港元、50亿港元、55亿港元、59亿港元，地铁车站商务经营利润逐年稳定增加。

为掌握地铁的市场优势，方便旅客乘车，香港地铁公司形成了多元化的商业运营策略，主要包括零售设施、广告、电讯三个方面，其中经营最好的是车站零售设施<sup>[5]</sup>。地铁站内的商铺大部分为品牌口碑好、连锁经营模式成熟的企业，既能降低宣传成本，又能对品牌进行统一管理。

另外，香港地铁公司与全球排名第二的世界级户外媒体公司德高中国就地铁站内平面广告媒体达成合作，搭建多种形式的广告传播媒体平台，满足不同层次、级别、领域等广告客户的需求，运营当地地铁广告，从中获得收益。

## 3 对杭州地铁的借鉴意义

杭州地铁目前处于快速发展的攻坚阶段。由于快速发展的客观需求，使得建设方需在短时间内建造大批地铁工程，对投资规划的研究做得不够完善。结合当前杭州地铁实际情况，借鉴香港地铁成功经验，以确保杭州地铁可持续发展。

### 3.1 创新融资方式，减少财务成本

随着地铁工程项目建设规模不断扩大，导致资本金下降，今后很难实现低成本融资。故地铁公司需通过设计优化，实施过程管控降低成本。结合宏观经济与地域经济等特点分析，PPP方式对杭州地铁引进竞争机制降低成本非常有效。

PPP模式通过吸引私营机构与政府合作,共同参与公共基础设施建设<sup>[6]</sup>,其实质是政府通过促成特殊项目使公司获得经融机构的贷款,让私营公司掌握一定的长期特许经营权及收益权,从而开展科学化、专业化的管理,完善形成具有杭州特色的市场竞争机制、加快基础设施建设速度,保障项目的有效运营。

在PPP模式下,杭州地铁公司可遵循最大限度的减少在全生命周期当中支出原则,逐步开放地铁运营市场,引入市场竞争机制,促进城市轨道交通基础设施的多元化建设与运营,同时充分利用美国、欧洲及日本等国外优秀的资本市场,从而降低政府的财政压力和运营成本。

### 3.2 积极开发沿线土地资源

香港地铁盈利模式的最大亮点就是沿线土地资源得到充分开发利用。最近几年杭州将有大量的地铁开通运营,带给沿线车站附近的土地相当大的升值空间,通过上盖地块的出让收入将大大弥补财政缺口。此外,物业开发也会吸引大量客流,还可以凭借物业范围内修建中转站来完善交通网。

杭州地铁公司可通过与政府商议,获得开发利用地铁沿线车站部分土地资源的权利,再通过进一步深化初步设计,同时委托专业公司充分进行市场调研,确保与市场需求保持一致。

为避免出现类似港铁因物业带来大量收益而导致票价提价现象<sup>[7]</sup>,杭州推行这一模式,应注意适当提高政府在物业增值收入的分成比例,之后以补贴的方式降低票价,从而建设更良性、更长远的发展空间。

### 3.3 拓展地铁公司商务渠道

与香港地铁相比,杭州地铁需要拓展业务渠道,充分利用地铁车站的广告资源,不断开发地铁车站商务,提升地铁商铺的经营价值,开拓出具有更高附加值的新产品。

具体而言,在广告方面,可以与地铁站周边优质的商铺进行合作,选择使用符合杭州城市文化内涵,尽可能满足客户多方面需求的广告内容,充分

创新、丰富地铁广告的形式,从而增加投资收益。

与此同时,杭州地铁可利用站内大量客流资源,设立零售商铺,吸引知名品牌入驻。为直接承接地铁客流,商场也可与地铁站无缝衔接,形成互通互连的商业体,满足乘客多元化的消费需求,提升地铁站内的人气和客流量。

杭州作为旅游城与科技城,若投入发展前沿的高科技设备,如把智能售票终端机器、高科技安检系统投入地铁站管理使用,不仅能为旅客提供优质便利的服务,还可实现地铁的高效运营。

## 4 结语

如何实现城市轨道交通盈利是地铁公司关注的焦点,不同城市的地铁,如上海地铁、南京地铁都进行了不同程度的尝试和摸索。香港地铁30多年的优良运营模式,给中国内地城市地铁建设运营带来许多值得借鉴的东西。杭州因独特的城市特点,通过创新融资方式、积极开发沿线土地资源、拓展地铁公司商务渠道等,杭州地铁运营实现盈利值得期待。

#### 参考文献:

- [1] 毕春帅.杭州地铁项目可盈利模式探究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2018(02):15-16.
- [2] 闫华伟.我国城市地铁投融资模式及运营策略研究[D].成都:西南交通大学,2018(09):112.
- [3] 王革,钱伟.城市轨道交通投融资模式研究——基于广州地铁投融资模式的思考[J].中国总会计师,2018(09):42-45.
- [4] 熊毅.轨道交通PPP项目运营模式及规制研究[D].南昌:江西财经大学,2018(09):112.
- [5] 丁敏.香港地铁公司盈利模式及对郑州地铁的启示[J].当代经济,2018(05):66-67.
- [6] 杨莉珊.城市轨道交通运用PPP融资模式研究——基于杭州地铁一号线调查分析[J].现代经济信息,2015(19):273.
- [7] 许毅.香港地铁可持续发展模式对上海地铁的借鉴意义[J].财富时代,2019(08):178.