

绝大多数城市地铁都亏本运营，香港地铁却从1996年来一直盈利

香港地铁靠什么赚钱

本报记者 左娅

在绝大多数城市，地铁都是亏本运营，而我国香港是个例外。从1996年开始，香港地铁一直保持盈利，去年利润达116亿港元。香港地铁为什么能赚钱？

准点率超过99.9%，平均行驶170万公里才会出现一次5分钟以上的延误

“市场化运作的定位，是香港地铁盈利的基础。”香港铁路有限公司董事局非执行主席钱果丰说。

盈利压力，使港铁在经营上动了更多脑筋。增加票务收入是重头戏。按照香港法律规定，港铁每年依据一个引入了居民消费价格指数和运输业行业工资指数作为调价依据的票价调节机制，对票价进行小幅调整。不过目前票价并不算贵，在全球处于中等，30分钟车程的票价是10港元左右。

“增加票务收入，关键还是得靠提升服务，吸引更多人选择地铁出行。”香港铁路有限公司中国业务首席执行官易珉说，“我们的最大优势是安全，港铁非常注重主动排除安全隐患，比如一个使用寿命是两年的灯泡，有可能为了确保安全运行，用半年就换掉了。其次是准时，香港地铁列车准点率超过99.9%，平均行驶170万公里才会出现一次5分钟以上的延误。还要方便，比如优化地铁标识等。当然还要尽量舒适，例如加强通风、调好空调温度。为提升服务品质，香港地铁日常维护花费每年大约要60亿港元，这还不算车辆更新。”

服务品质的提升，使香港平均每天有约546万人次乘坐地铁，密集的客流增加了地铁站内广告和商铺的租金收入。除此之外，港铁还尝试了多元化经营和管理输出，例如运营香港昂坪360观光缆车。同时，港铁还参与了英国、瑞典和澳大利亚的地铁或铁路运营，并为新加坡、荷兰、迪拜等多个国家提供顾问服务。“我们还参与了5条内地地铁线路的建设投资或运行维护，未来还会投资更多。”易珉说。

“港铁保持盈利什么最重要？我想是品牌。30年积累下的口碑，可能做一件错事就完了。因此我们每走一步都十分小心。”钱果丰总结道。

轨道交通+物业模式，填补地铁建设资金缺口

当然，单靠轨道运营收入，并不能完全覆盖地铁建设成本，更不够负担企业融资成本。香港特区政府之所以能不花一分钱就改善了地铁交通，并获得分红，得益于一种独特的商业模式——轨道交通+物业。

香港铁路有限公司城市规划主管姚展介绍，简单讲，“轨道交通+物业”就是地铁公司负责出资兴建、运营、维护地铁，为填补其资金缺口，政府将地铁沿线一些地块划拨给地铁公司，地铁公司以市场价向政府支付地价后，通过招标方式，引入开发商在划拨地块上兴建商场、写字楼、住宅等物业，再通过出售或出租物业获取利润。从经济角度讲，这实现了良性循环：地铁使周边物业升值，填补了地铁建设的资金缺口，而周边物业又吸引来更多人乘坐地铁，增加了地铁运营收入。

“轨道交通+物业”是港铁盈利的秘诀，但好处远不止经济效益，最大益处是真正实现了公共交通主导城市规划。在香港，常常是出了地铁站就是商场，有时商场就有电梯直通写字楼或住宅，不少上班族有车不开而选择地铁出行，很多市民会在家门口的地铁站吃饭逛街，地面交通压

力得到有效缓解。

记者了解到，目前，深圳等城市也开始借鉴香港地铁的商业模式。