

第八章 考察心得

依據第三章（香港站暨其物業發展）、第四章（九龍站暨其物業發展）、第五章（奧運站暨其物業發展）、第六章（青衣站暨其物業發展）及第七章（東涌站暨其物業發展）之分析，可歸納港鐵物業發展及經營模式概以(1)以大眾運輸導向發展，包括以車站為核心連通向外開發、多元土地開發、建構大眾複合運輸場站；(2)引進民間參與物業開發，包括賦予港鐵公司開發主導權、開發商合組投資開發、分期分區開發；(3)發展緊密都市型態，包括以商場為聚集核心、提高開發密度及強度、密集之住宅單元及單位住宅面積；(4)多元經營收益，包括站內附屬事業經營、站外物業開發經營等。

8.1 以大眾運輸導向發展

交通運輸與土地使用為形塑都市空間結構之二大基本活動，土地使用活動增加，促使交通運輸負荷增加，交通運輸系統供給除可滿足運輸需求外，更將影響地區之可及性，進而改變都市空間發展結構，促進都市活動機能，二者相輔相成交互影響。因此，以大眾運輸導向發展(TOD)模式，結合運輸與生活機能之捷運系統沿線站區周邊土地開發，已成為必然之趨勢。

一、以車站為核心連通向外開發

港鐵東涌線的建設，並非採單點單線建造的模式，而是以多條地鐵路線串連且可與大眾運輸系統結合為主，引導居住、工作、購物、休閒等活動空間，於車站周邊有秩序之分布，除提供了更便捷的交通服務外，更形塑高可居性、可及性及有效率之都市發展型態與土地使用模式，亦即結合土地使用計畫、交通運輸計畫及輔助性策略，達成有效率之整體發展。

二、多元土地開發

港鐵車站結合物業開發的經營模式，不僅為世界少見之成功軌道經營模式，且為港鐵帶來極大的營收，此類型的物業與不動產開發之範圍，大多針對車站主體與站體周邊為主，物業開發以住宅、辦公大樓、商場、酒店、停車場等形式，並透過出入口與動線的安排，與車站緊密結合，形成地下、地面及高架立體多層次且可多元發展的便捷生活網絡。

三、建構大眾複合運輸場站

港鐵車站周邊已規劃成大眾複合運輸場站，提供乘客可以轉乘其他大眾運具之區域，並於路線、班次、時刻等方面進行協調整合，使乘客能夠方便快速地轉乘，轉乘運具服務包括公車、計程車、小汽車與機車，站區設有大眾運輸運具作為停留、調度及接駁之功能，並整合商業、辦公大樓、高層集合住宅區等開發，除可營造舒適之大眾運輸搭乘環境，亦可增加場站開發收益。

8.2 引進民間參與物業開發

香港特殊的「港鐵加房地產」的經營發展模式，歸因於政府授權引導及成熟的開發理念，成就 TOD 模式在香港發展成功。其龐大的資金負擔與整體開發計畫，促成港鐵的興建和新市鎮開發計畫緊密結合，港鐵站區的開發權伴隨巨大的利益，使房地產商可利用機會興建大規模的社區，藉由房地產升值，達到政府、開發商與城市居民多贏局面。

一、賦予港鐵公司開發主導權

香港政府在港鐵公司上市後維持主要股東約 20 多年，同時規定其擁有地鐵專營權 50 年(可延續)，並擁有票價自主權(但須與政府研究)，政府提供港鐵公司的規劃指導方針，但不干涉鐵路公司經營策略，給予極大發展權。香港鐵路公司依據政府整體發展規劃時程，以自身商業利益運作，並配合港鐵發展，在沿線土地發展定位後，結合市場需求，協調各項設施與建設開發，控制建物類型、業種和上市量，實施分期分區開發。

二、開發商合組投資開發

由於香港政府擁有土地所有權，在地鐵沿線土地開發模式上，香港政府提供土地，而其則採用港鐵公司與發展商合作開發的形式。港鐵公司先向政府取得有關車站、車站開發及鄰近地區的發展權，然後與開發商簽定協議書。其中開發商主要由房地產開發公司、銀行控股公司、企業集團等合組投資開發，以自負盈虧方式，按照港鐵公司所訂定的發展規範興建有關物業，並向政府交付地價，而未來物業出售所得利潤則由雙方分享。

三、分期分區開發

由於港鐵之物業發展屬大規模新市鎮開發型態，其土地開發是長期的，故採

分期逐漸開發方式，得以在建物設計、區位配置及使用功能上，能配合市場需求、工程技術、資金調度、開發時序等作更有彈性之規劃，避免在同一時間有過量土地供給，影響自身銷售數量與價格，並將發展項目的投資規模核定於未來發展商可以應付的範圍，將沿線物業發展分成幾個獨立項目組合進行逐一招標，避免影響相關物業發展。

8.3 發展緊密都市型態

利用大眾運輸導向發展方式，結合港鐵的運輸效益，勢將提高車站周邊地區房地產價值和提昇交通可及性。亦即，一方面可利用港鐵帶來的區位效益，吸引車站周邊居住人口與產業的進駐，提升不動產價值；另一方面也可利用土地開發引進人流及物流，提升運量以增加票箱收入。

一、以商場為聚集核心

對於港鐵公司的經營來說，為充分利用港鐵建設所帶來的效益，車站上方或周邊直接興建商場，既可利用港鐵所帶來的人潮，又可為港鐵提供搭乘的客流，並經由接駁公車系統，支援不同運具間的短程或長程的轉乘路徑，為港鐵提供轉乘與集散客流。申言之，商業使用之土地使用型態最具有聚集效果，透過車站與商場整合開發，並建立完善步行環境，連通至周邊土地開發，不僅配合捷運出入口提高土地使用效率，亦可一併規劃捷運車站廣場、步道系統、立體化的空中走廊、停車轉乘及各種便利的接駁方式，吸引周邊居民使用大眾運輸的意願，有助於提高大眾運輸的使用率。

二、提高開發密度及強度

在以追求最大經濟效益為目的的開發模式上，本當力求土地經營效益與客流的最大化，使港鐵投資能夠獲得最大的利益。由於交通建設帶來的便利性不同，越靠近車站的物業價值相對越高。因此，房地產向車站集中，形成車站周邊開發密度及強度較高。此外，由於開發商代理政府投資興建公共建設，香港政府也採取了政策優惠。例如，若開發商在開發建物時，建築線退縮一米以上，政府則允許提高容積率增加其可建築面積以作為獎勵。

三、密集之住宅單元及單位住宅面積

港鐵站區開發之空間發展模式是緊密的、是三度空間的發展，而非平面式的擴張模式。其係以高層建築及高密度的土地使用型態，整合居住、購物、就業、就學、休憩等多項功能，建構適宜步行、有效的公共交通和自給自足的緊密型態和規模，期望站區能朝向較密集的發展，達到最節省能源與最低成本之公共支出。惟其缺點在於緊密開發使得人口過度擁擠、缺乏居住開放空間，降低生活環境品質，使得高密度開發陷入擁擠成本和聚集經濟效益的替代關係中。

8.4 多元經營收益

港鐵公司成功的開發與經營模式，使得 1989 年起在營運階段即可自負盈虧，還能在政府給予必要投資的基礎上對建設投資還本付息。地鐵營運收益除了票箱收入之外，物業發展收益佔整體收益一半以上且逐年上升，可見土地開發對於香港捷運經營之重要性。整體營運收益大致可分為附屬事業(如廣告、車站商店租賃、電訊服務、八達通卡及對外顧問服務等)及物業開發(如住宅、辦公大樓、酒店/服務式住宅及商場等)等。

一、站內附屬事業經營

在廣告方面，隨著乘客量上升，加上零售商增加美容纖體產品方面廣告的開支，廣告收入因而大幅增長。港鐵公司除了現有廣告行銷手法之外，積極推出新的廣告形式，例如「互動電子廣告屏幕」、「消費地圖王」及「十二封轉動燈箱」作產品展示或宣傳海報用途，並為車站採用分區設計以提升廣告收入及廣告效果，並更換軌道旁之電視及其後置系統，以提高廣告觀賞素質。

在車站零售行銷方面，經由車站之零售區的翻新工程，並採用了新穎設計，更推出數項交叉銷售推廣計劃，提升了車站商店的品牌形象進而成功地刺激銷售，並不斷引入新商品類別及新品牌，以提升顧客滿意度。

在電訊方面，港鐵公司的電訊業務，包括公眾電話、在車站、隧道和沿軌道旁的手機基地臺、光纖租賃等。此外，與電訊業者合作擴充港鐵系統的 3G 網絡效能，以加強 3G 手機的使用品質，讓乘客可於車站使用無線上網服務。

二、站外物業開發經營

近年來，零售業者對商店環境與設計品質提昇，刺激黃金地段的店面租金上升，除部份可出租樓板面積留作翻新工程之外，港鐵公司在兩鐵合併前的所有購

物商場保持 100% 的出租率，另九鐵公司的 5 個購物商場，其平均出租率為 91%。較知名的香港物業業務包括：君臨天下、凱旋門、日出康城等住宅項目，以及圓方、國際金融中心一、二期／國際金融中心商場、環球貿易廣場等商業項目。

新大型商場開幕，大受公眾歡迎，成為本地消費者和遊客的熱門話題，而舊商場的翻新令商場更有競爭力，更添姿采。港鐵公司印象強烈且鮮明的廣告行銷計畫，包括「Elements Club」、圓方的電視宣傳計劃、八達通日日賞、Astro Boy 宣傳計劃、秦俑博物館，以及首次為德福廣場、青衣城、綠楊坊、杏花新城、連理街、君薈坊、連城廣場和海趣坊舉辦的迪士尼皮克思動畫為主題之聖誕推廣活動等，除了提昇商場形象之外，更進一步加強了商場的競爭力。