

大型公共運輸營運商

思變求新
勇對挑戰

第一章



金澤培

港鐵公司行政總裁

金澤培

- 早年赴英國修讀工程學，先後獲得南安普敦大學（University of Southampton）的土木工程理學士學位及倫敦大學的機械工程博士學位。1989年取得英國特許工程師資格。
- 曾在英國北海油田工作，負責安全監管，並於1990年代初期在倫敦大學學院任教。
- 1995年返回香港加入當時的地鐵公司，並在車務處、工程處及中國及國際業務處擔任不同管理崗位。至2019年4月獲委任為港鐵公司行政總裁。
- 現為國際公共交通聯會名譽主席、香港總商會理事會副主席，以及香港僱主聯合會理事會成員。他亦是聯合國亞洲及太平洋經濟社會委員會可持續商業網絡執行委員會成員及其基建與物流專案組主席。
- 亦為香港運輸物流學會常務委員及院士、香港管理專業協會理事會委員及會士、香港工程科學院院士、香港工程師學會及英國機械工程師學會的法定會員，以及英國職業安全及健康學會特許資深會員。他於2021年獲職業訓練局頒授榮譽院士榮銜。

港鐵「鐵路＋物業」模式

港鐵的「鐵路＋物業」模式是透過與政府合作獲取土地發展權，於鐵路沿線興建住宅或商業項目，將物業收益用於資助鐵路建設及營運。此模式有助實現財政自給自足，減少對政府補貼依賴，同時推動城市規劃與交通發展協調一致。

談及享譽國際的香港品牌，港鐵當之無愧——每日接載逾500萬人次穿梭城市，準時率持續高於99.9%，表現超卓，多個海外及內地城市都邀請港鐵協助營運鐵路。

港鐵自1980年代起以「鐵路＋物業」模式創造收入，2000年上市，毋須領取補貼之餘，每年都向大股東香港特區政府派股息。既面向大眾，服務又延伸至國際，可想而知，「港鐵CEO」這份工有多困難——一次誤點，有機會令全港市民怨氣沖天、一次錯誤，可能便要接受立法會議員嚴厲質詢。「每當懷疑自己的時候，我都跟自己說，tomorrow is a new day！」港鐵CEO金澤培說。

每當懷疑自己的時候，
我都跟自己說，

tomorrow is a new day!

迎難而上「疫」境自強

港鐵CEO這個職位，金澤培是首位工程師在公司內部一直晉升，至擔任此職位。

「如果問我躍升為CEO有什麼感想，我是『不敢想』的，因為挑戰很大。」雖說不敢想，但綜觀金澤培的職業生涯，在不少關鍵時刻都勇於接受挑戰——由工程專業轉任行政管理的職位，到深圳做港鐵內地業務的「開荒牛」……雖說不敢想，但金澤培總會迎難而上。



MTR



2019年4月，金澤培正式上任，數月後即要應對社會運動對鐵路營運帶來的挑戰，隨後更嚴峻的危機逼近——新冠疫情於2020年初爆發，香港停工停市，港鐵載客量一度下跌至四成，當時已在公司服務二十多年的他，坦言這個困境是前所未見的。

「曾經有沙士（SARS）的經驗，我們一向也有做 pandemic risk assessment（疫情風險評估），但之前的最壞打算，只是預計疫情一年就結束，原來現實情況可以比預計更壞！This is life！」

沒有前車可鑑，他硬着頭皮上陣，首先識別港鐵的幾組主要持份者，然後訂定出幾個大方向。第一位，是香港市民，「我們必須維持主要服務，讓乘客能使用到列車服務。」

港鐵每日載客量主要有兩大一小三個尖峰，上下班時段為兩大尖峰，小尖峰是晚飯後、大眾娛樂後歸家時段。疫情一開始，就少了20%乘客，隨着疫情升溫，客人數字大幅下降。

「但有趣的是，香港人真的很喜歡上班！即使當時估計差不多三分一人可以在家工作，要回辦公室的人還是會繼續到辦公室！因此在上下班的繁忙時間，我們沒有減少班次，盡力維持列車服務，只在非繁忙時間減少班次。」疫情期間，港鐵特別升級清潔及通風設施，以確保車站及列車不會成為滋生細菌的溫床。

第二位要顧及的是租戶，包括商場及車站商店租戶，「當時香港的經濟都十分困難，既然租戶在這裏營運了一段日子，有沒有辦法可以減租，讓他

疫情時，港鐵特別加強車站及列車的清潔。



新冠疫情

2020年新冠疫情由新型冠狀病毒（SARS-CoV-2）引發，疫情迅速在全球蔓延，導致各國實施封鎖、社交距離和口罩令等防控措施。疫情對經濟、公共衛生和社會生活造成重大影響，醫療系統面臨龐大壓力，許多國家經歷了高死亡率和感染人數激增。經濟方面，旅遊、餐飲和零售業受到重創，失業率上升。社會方面，社交距離措施改變了人們的生活方式，縱使疫情在2022到2023年間開始放緩，許多國家逐漸放寬限制，進入恢復階段，人們的生活方式已和疫情前大相徑庭。

可以繼續營運呢？我們希望維持一個長遠的合作關係，而不是說誰付得起租，我就租給誰。」另外，疫情期間，港鐵亦維持向股東派息，包括政府作為大股東，每年股息收入約六十多億元。

車資為港鐵主要收入來源之一，疫情三年因客流量減少，收入自然也銳減；另一邊廂，多個工程進行得如火如荼，多重財務壓力下，可以做得到車照開、不裁員、有派息，金澤培認為算得上合格過關，「基本上，我們都盡可能滿足所有主要持份者。那段時間是很困難的，但我也很慶幸，因為我們的同事十分團結，一起幫忙解決問題，熬過了最困難的時期。」