

對解決「港鐵」經常出現列車延誤之我見

夏玉泉

企業管理文憑〔香港理工大學〕
工商管理學士〔澳門東亞大學〕
工商管理碩士〔澳門亞洲國際公開大學〕

〔2017年10月30日〕

前言

「港鐵」(Mass Transit Railway, MTR)前身稱為「香港地鐵」，2007年跟九廣鐵路(Kowloon-Canton Railway, KCR)合併後易名為「港鐵」。現時「港鐵」線路系統由10條路線組成，其中多條路線投入服務已經超過20年。最早的觀塘線是在1979年通車，屈指一算已接近40年。近年「港鐵」服務備受非議，主要是行駛中的列車經常出現延誤，原因包括訊號故障、電力中斷、路軌出現裂縫等。有輿論認為由於「港鐵」系統殘舊，而管理層卻不作全面更換所致。針對「港鐵」列車延誤叢生，本文對此作出一些改善建議。在此予以申明，本文所提之建議可能有違傳統對公用事業經營手法的要求，然而從經濟學角度看，所提建議又不失為解決問題極具有效的方法。

「港鐵」服務經常延誤的原因

首先需要指出，近年「港鐵」列車經常延誤之原因。當然行車系統殘舊，不作全面更新足以引致服務延誤，但如果問：何以「港鐵」管理層不對殘舊的行車系統作出更換以改善服務質素？我們不作深入分析，這個問題很難得以解答。

「港鐵」作為一所企業，本以盈利為目的，服務經常失誤，顧客理應流失，企業失去顧客，盈利必然大減。但是「港鐵」不會因服務質素低劣而減少顧客。原因是「港鐵」是一所壟斷企業，它的服務只有「港鐵」獨家提供，顧客在沒有其他選擇下對「港鐵」服務只可啞然忍受。

企業改善服務需要成本，對壟斷企業而言，既然服務水平如何，顧客都不會流失，企業怎會耗費巨額資金在不必要的項目上去，所以壟斷企業是沒有改善服務的誘因。因此「港鐵」管理層不更換殘舊的行車系統，這裡我們應該可以理解。

其次，「港鐵」系統由「地鐵有限公司」(MTR Corporation Limited)營運，政府持有該公司75.09%股權，其餘則為公眾持有。政府作為「地鐵有限公司」大股東，在股東大會上有超過50%投票權，因此政府對「港鐵」之經營決策有主導權，使得「地鐵有限公司」成為半公營機構。

現代企業將經營權與所有權分拆開來，由此產生了經營者的決策是否跟股東利益相一致的問題，經濟學的一個分支——委託代理理論(Principal-agent Theory)，就是研究這題目。當然股東組成的董事會有監察經營者的權利，對作出偏離股東利益決策的經營者給予懲罰。公營企業名義上屬於政府所有，政府因此需要承擔企業的經營風險，為了降低風險，政府會派駐官員進入公營企業的董事會。結果公營企業內一切營運決策都依據政府政策目標行事，所以公營企業存在政、企不分的現象。

雖然公營企業名義上是政府所有，但政府的財政收入實際上屬於市民大眾，因此公營企業的所有者應該是全體市民。由於公營企業的所有者甚多，彼此對監察經營者的積極性遠較私營企業低。所以公營企業不可能存在對經營者的有效約束。

回看「地鐵有限公司」，它的董事會主席由政府委任，部分成員亦由政府官員擔任，整個董事會儼如政府部門。政府對鐵路系統有兩大要求：一、提供足夠服務予市民；二、不因外來競爭影響市民使用鐵路服務。「地鐵有限公司」董事會只按照這些目標監察管理層運作，對所提供的服務質素之優劣，都不加予理會。然而作為「地鐵有限公司」真正所有者的社會大眾，他們對「港鐵」的最低要求是不要再發生列車延誤，由於缺乏對「港鐵」營運監察權，除了抱怨外甚麼都沒有作用。

現在我們應該知道，壟斷及公營都是「港鐵」管理層不對殘舊鐵路系統更換之原因。對於「港鐵」列車延誤或其他關於服務質素的問題，如將「地鐵有限公司」改作私營及引入競爭，問題便可迎刃而解。

打破壟斷引進競爭

傳統認為提供鐵路服務的企業應該獨家經營，是根據下列論點：

- 由於鐵路鋪設以後，鐵路系統之產權屬於建造企業所擁有，其他企業使用會產生產權侵佔問題。假如競爭者戰勝在位企業，這些固定資產（鐵路系統）如何轉移是相當複雜。即資產轉讓成本很高。
- 從政府角度看，建造鐵路是社會基建之一，目的是方便市民大眾出行。如果經營鐵路之企業只顧商業競爭而忽略便利大眾的意圖，這跟政府原意相違背。
- 假如經營鐵路的公司是壟斷企業，便可預期企業能夠延綿不斷經營下去，這樣企業管理層亦有動機對公司業務作長遠發展。政府往往就是看重這點，樂意看到鐵路公司將鐵路系統不斷擴展。

不管論據如何精練，壟斷企業始終缺乏創新的激勵。沒有創新的產品就沒有高質素服務、企業就沒有活力、服務表現就一厥不振。不管是存在的競爭還是潛在的競爭，對企業都是一種壓力，使它的經營策略不會違背消費者意念。因為假如在位企業做得不好，競爭者（包括存在或潛在競爭者）必定會進入分一杯羹，反之則靜觀其變蠢蠢欲動。

競爭的存在，使在位企業及潛在企業彼此產生協調預期。在位企業知道假如不進取，競爭者便會進入市場，避免競爭者的挑戰，企業唯有迎合消費者的需要；另一方面，競爭者也知道如果在位企業進取的時候，便不應該進入市場，反之進入市場能令競爭者獲得厚利。我們可用下圖說明彼此的博奕情況：

		競爭者	
		進入	不進入
在位者	進	-1,-1	1,0
	取	0,1	0,0
	不		
	進		

競爭者及在位者博奕

上圖中，在位者的策略分別是「進取」及「不進取」，「進取」表示以社會大眾利益為目標並受消費者推崇的優良企業；競爭者的策略分別是「進入」及「不進入」。四個方格分別代表在位者及競爭者不同策略組合下之收益。數字代表雙方之博奕收益，前面的數字表示在位者，後面的數字表示競爭者。

假如在位者進取，競爭者進入市場，這時在位者需要迎戰競爭者，對業務經營必然頗具壓力；而且競爭者挑戰優良企業，亦需付出沉重代價，此時雙方都得不到正的收益。假如在位者進取，競爭者不進入市場，由於前者聲譽良好，獲得正的收益；後者因為沒有參與，對收益就絲毫沒有影響。假如在位者不進取，競爭者進入市場，在位者便會被競爭者取代，前者完全得不到收益，後者的收益為正數。最後，假如在位者不進取，競爭者又不進入市場，雙方最終都得不到任何利益（初時，在位企業在沒有競爭下還會取得少許利益，但當消費者意識到潛在競爭者依然存在，在期待競爭企業出現的同時，不獨對在位企業不予支持，還會排斥其產品或服務）。

現在先看看競爭者的策略選擇：當在位者進取的時候，競爭者最優策略是不進入（因為進入的收益是負數，不進入沒有任何收益，進入策略是較有利）；當在位者不進取的時候，競爭者最優策略是進入（因為進入的收益是正數，不進入就沒有任何收益）。如果從在位者角度來看，競爭者選擇進入市場，乃基於在位企業不進取所致（因為當競爭企業進入市場時，在位企業不進取的收益是零，進取的收益是負數）；競爭者選擇不進入市場，乃基於在位企業進取所致（因為當競爭企業不進入市場時，在位企業進取的收益是正數，不進取的收益是零）。結果這博奕出現兩個均衡：一、在位者進取，競爭者不進入；二、在位者不進取，競爭者進入。

經濟學稱這個博奕為「協調博奕」（Coordination Game），所謂「協調博奕」是參與者透過博奕過程相互共識地選擇各自之策略，使之成為一組穩定的策略組合，彼此不會單獨改變已選之策略。雙方產生共識的原因，可能是受法律或社會規範所制約，而達到協調各博奕方的行為。以上述博奕為例：在位者進取時以上述博奕為例，競爭者不會進入市場；只要在位者不思進取，競爭者才會進入競爭。故形成這樣的預期----進取、不進入；及不進取、進入，由此協調著各方的行為。當然理性的在位企業，會選擇收益為 1 的策略，因此這個協調博奕於在位者進取、競爭者不進入的組合下達到均衡。

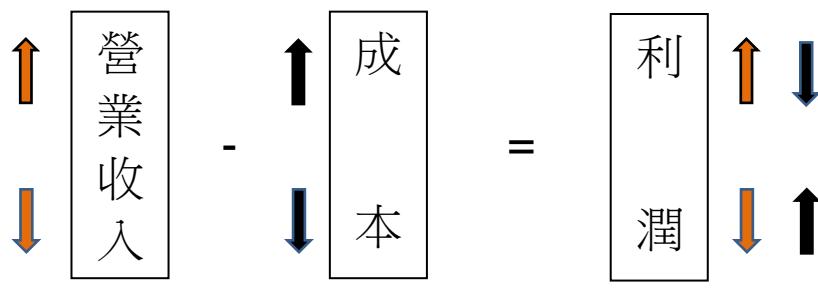
市場競爭下的企業有動機改善產品或服務質素，並持續地創新來建立市場的優良聲譽，利用這些市場進取策略，迫使潛在競爭者知難而退。相反，市場缺乏競爭，企業便沒有改進的意圖。「地鐵有限公司」對鐵路系統殘舊及經常故障，也不去作系統更新計劃就是這個原因。

摒棄公營採用私營

傳統認為提供鐵路服務的企業應該是公營，乃基於下列論據：

1. 鐵路服務屬於共用品，經濟學上對共用品的定義是：企業提供的產品或服務可同時給多個消費者使用（多服務一個消費者，企業所要承擔的邊際成本是零）。由於共用品的邊際成本是零，所以應由政府免費供給。
2. 鐵路屬於公共服務，歷來認為提供公共服務之目的，是要有足夠服務數量供市民大眾享用。若果由私人企業提供，會因關注商業利益而忽略服務大眾的初衷。
3. 鐵路具有國家發展戰略意義，如果將鐵路系統貫穿全國運輸網絡，長遠能夠推動經濟增長。因此政府十分重視一國之鐵路發展，鐵路十居其九是由國家運輸部門負責建設及營運。

上述論據似是而非，關鍵在於是否重視企業利潤。在非計劃經濟社會裡，公營事業以提供指定服務為要務，漠視企業利潤；私人企業首要目標是「賺錢」。由於公、私營企業目標不同，在服務的表現方面也不一樣。我們知道企業利潤是營業收入減去成本所產生，假設其他條件不變，企業營業收入增加（減少），利潤會上升（下降）；企業成本增加（減少），利潤會下降（上升）。情況如下圖所示。



企業利潤與營業收入及成本之關係

以「賺錢」為目的之私人企業，在在都追求利潤上升，要麼需要增加營業收入、要麼需要減少企業成本。提升銷售量是增加營業收入最直接的方法，但是提升銷售量不能只以提價來實現，因為任何產品或服務都存在替代品，那怕是獨家經營，只要市場沒有人為進入障礙，潛在競爭者隨時會以低價格策略取代在位企業。所以提升銷售量只能從增加消費方面著手。

增加消費的策略最基本是保持、甚至提升產品或服務之質素，企業時刻具備創新思維尤為重要；其次，要在消費者心中建立信心，企業責任及企業聲譽方面就不可忽視，這便需要企業關注長遠計劃；最後，企業策略以消費者需要為主導，在制定產品、價格、銷售及市場策略上，以迎合消費大眾意欲為目的。

私營企業並非事事都需要降低成本，假如增加成本的同時，能夠提升企業形象、推動創新及改善產品質素，對銷售量的提升也有正面影響。「銷售成本比」是衡量企業成本支出是否具效率之指標，將增加的銷售量除以增加的成本，假如得到的數值 <1 ，表示成本的增加對銷售量的增加沒有顯著幫助；如果數值 >1 ，則增加凡成本具有效率，即使增加成本支出，對企業是百利而無一害。

公營企業為人詬病之處，是經營者在使用企業資金前不會作理性分析，經常耗費在無回報的投資上。原因簡單得很，公營企業的管理者是政府官員，但投資使用的資金是公眾所有，當所投資的錢不屬於自己時，人自然不會關心於投資結果；況且如果投資失利，管理的官員或都不會因此賠上金錢或地位。

由於私營企業的經營目標是盈利，所以有動機提高營業收入及降低成本。改良產品、不斷創新、承擔責任、建立信譽等長期規劃是私營企業持續的策略。假如「地鐵有限公司」是私人企業，它會想方設法去改善消費者對服務的投訴，斷不會無視列車經常延誤而無動於衷。

解決「地鐵有限公司」經營不善之方法

改革「地鐵有限公司」擬採用的方式是引進競爭及改以私營。然而現行「地鐵有限公司」的組織型態及市場模式行之已久，一時間要改變實非易事。困難之處有二：一、「地鐵有限公司」現時擁有的鐵路系統設施，在會計賬目上是屬於該公司所有，引入競爭後，假如由別的公司經營鐵路運作，這些固定資產如何處理是個難題；二、政府持有「地鐵有限公司」75.09%股權，假如決定將之出售，作價多少實頗費思量。因為價格過高未必有潛在股東接受，過低會被認為賤賣公眾財產。但無論困難有多大，都望能得以妥善解決。這裡試將「地鐵有限公司」的改革方案詳列於下，供讀者參考：

1. 引入其他交通工具與「港鐵」競爭。政府現行的運輸政策，不容許其他交通工具，如小巴、巴士等在「港鐵」線路覆蓋的地方行走。此舉產生了兩個問題：首先，這種利用行政命令使「港鐵」成為壟斷事業之手段，對商業競爭是百害而無一利的。或許有人認為小巴或巴士始終不及地鐵般快捷及舒適，最終都會不敵「港鐵」而退出市場；但即使如此，「港鐵」如在競爭下取得成功，它是不會忘記身旁有如狼似虎的競爭者終日在窺探著，也不會在進取之中鬆懈下來。
其次，政府一方面持有營運「港鐵」之「地鐵有限公司」大部分股權，另一方面又利用市場進入障礙手段使之成為壟斷企業，故容易被質疑有濫權及與民爭利之嫌。因此，政府實不宜限制其他交通工具與「港鐵」競爭。
2. 開放營運「港鐵」的公司經營權。現時「地鐵有限公司」擁有營運「港鐵」的專利權，其他企業不能經營香港的鐵路行業。為了徹底實現市場競爭，不但需要讓同行（交通行業）進入市場，而且還需要讓有能力之企業進入市場。任何企業只要願意經營，政府是不應該阻撓的，最理想的做法是取消經營鐵路的專利。
3. 將「港鐵」的所有權與經營權分拆。基於歷史原因，「港鐵」使用中的鐵路及系統等資產乃「地鐵有限公司」出資興建，此等資產屬該公司所有。一旦引入競爭，將來可

能會由別的公司接手經營，其時上述資產如何處置，相信是一個極難解決的問題。因此，建議政府收購「港鐵」所有資產（即購買「地鐵有限公司」全部流通在外的24.91%股份），然後將「港鐵」的經營權判給有興趣的企業經營。

4. 經營「港鐵」的企業每年要向政府繳交經營費用，這筆費用應與企業借債利息看齊。由於該企業不用投放資金便可經營「港鐵」業務，而「港鐵」是政府全資擁有，故可視為企業向政府借入資金，然後悉數投放在企業內成為「港鐵」之所有者。從這個角度看，企業每年繳交予政府的費用，便是借款利息。經營費用計算如下：「港鐵」資產總值乘以市場借款利率。至於「港鐵」營運期間資產的維修及保養開支，由經營之企業負責；當然，營業利潤順理成章由企業所有。
5. 經營「港鐵」業務之企業需經由社會人士組成之委員會評審其表現，決定是否繼續給予經營權。由於將「港鐵」業務同時分給多個企業經營是件很困難的事情，為了產生競爭壓力，使企業重視服務質素，保優裁劣是最理想的方法。因此建議由一個社會人士組成的團體，監察經營「港鐵」業務企業之表現。該團體的成員需包括社會各階層，如立法會議員、區議員、民間監察政府事務之組織等。
評審委員會每年就下列各方面之表現評分，如車務安排、列車管理、鐵路系統運作、服務態度、甚至票價都可以是評核內容。方法是分別對各項目評分，然後計算加權分數，如果低於某特定水平，來年便需要更換經營之企業。假如每年分數都居於水平以上，該企業可以持續經營下去。

這個改革方案的優點，是透過將「港鐵」的所有權與經營管理權分離，然而即使「港鐵」轉為私營，仍可避免因大部分「港鐵」資產屬於政府而導致出售資產價格的爭議。這裡要指出一點，就算政府收購了全部「港鐵」股權，只要由私人企業負責它的管理，並自負盈虧，「港鐵」仍可視為一所私人企業。

有時並非需要存在一個以上的企業在市場上營運才稱為競爭，只要市場外有企業無時無刻都在虎視眈眈希望進入市場，也是屬於競爭情況。香港地方狹小，鐵路行業很難容納多個企業同時經營。讓社會大眾決定鐵路的經營權，不但可使鐵路業從壟斷邁向競爭，而且亦頗具公平原則。當然最理想是由市場來決定誰來經營，但在香港鐵路行業的局限條件下，此方案不失為次理想之方法了。

遺憾是始終不能解決新、舊企業交接時可能出現的不協調情況，譬如：舊企業將經營權交出時做出不合作的態度，事事與新企業對著干、又或當舊企業得知經營權被收回時，其經營表現會放鬆下來等，在過度期或多或少對消費者造成影響。

總結

近年「港鐵」經常出現列車延誤的原因，表面是鐵路系統老化所致，但實際上是由於「港鐵」的經營者 -----「地鐵有限公司」屬於半公營機構及獨佔企業，故缺乏誘因更新設備，因為沒有競爭之企業，也沒有改善服務的動機。

只要引進競爭，在位企業預期到假若干得不好，潛在競爭者會進入市場，奪取企業應有利潤；相反，在位企業在市場上受消費者歡迎時，潛在競爭者不會貿然走進市場。因此競爭是改善企業表現的有效方法。

企業的營業收入減去成本是企業的利潤，由於公營機構並不重視利潤，只有以盈利為目的之私人企業，會以增加營業收入，或減低成本的方法來提升利潤。前者使企業關心消費者需要，對服務表現亦不容輕視；後者令企業使用「銷售成本比」等成本效益分析法來衡量企業支出的需要性。

在現有局限條件下，將「地鐵有限公司」轉為私營及引入競爭，除了在類似的路線容許其他交通工具跟「港鐵」競爭外，也可從兩方面作考慮：一、政府收購「地鐵有限公司」在外的所有股權，然後將鐵路營運權判給外間私人企業管理；二、營運權並非固定由一所

企業永久擁有，每年需視當年企業的表現，決定是否繼續給予經營，方法是由社會各界組成的委員會經審核後決定。

雖然本文提出之方案可以避免出售政府資產時對售價所產生的爭議，及鐵路行業同時由多個企業經營的困難，但始終不能解決鐵路經營者變動時新舊交替所出現的不協調事情。