

主席函件



致各股東及其他有關人士：

「充滿挑戰」這四個字在主席函件類的文件中屢見不鮮，但用來形容港鐵公司2018年的境況，我認為是非常貼切。首先我必須承認，有一些情況未如預期般推進。沙田至中環綫（「沙中綫」）是「鐵路2.0」之下最後一個項目，儘管建造工程持續有進展，但個別車站，尤其是紅磡站出現了若干施工問題，卻引起港鐵上下以至公眾的關注。我會在下文詳細討論有關事宜，而我們亦正努力處理有關問題。

香港業務方面，在2018年10月發生的一宗重大事故，令四條鐵路綫的服務受阻，大批乘客受到影響。這事故凸顯防患於未然的重要性，我們正積極採取措施防止類似事故再次發生。最後，我們在歐洲的其中兩項業務面對營運挑戰，當中有一

些挑戰，例如工業行動、推行較複雜的列車時間表，以及由第三方提供的基礎設施表現欠佳等，都是超出我們可控制的範圍，令致業務表現未如理想。

我們的車務營運在個別範疇上顯然仍有可以改進的空間，但不應因此而抹煞我們在2018年取得的成果，尤其是廣州—深圳—香港高速鐵路(香港段)(「高速鐵路(香港段)」)的客運服務於9月23日開通。這是香港自1997年回歸以來最重要的基建項目之一，將香港連接到中國內地龐大的高鐵網絡。

港鐵公司一直以來提供優質的鐵路服務，但香港鐵路網絡是一個全球數一數二、十分繁忙的鐵路系統，每周日服務588萬人次，故此必然會遇到不少挑戰，但我有信心車務團隊會竭盡所能，為公眾提供安全可靠和快捷的鐵路服務。港鐵的願景是在可持續鐵路運輸服務的領域上成為世界級營運者，而我們在這方面整體上已取得良好進展，並得到同儕稱許。

在不足四個月後，本人將完成三年半的主席任期，交棒下任主席。能夠在港鐵公司這段快速擴展的時期領導公司向前邁進，實在是我至今最有成就感的工作之一，而公司亦已大致實現董事局訂下的目標。我們在香港開通了三條新鐵路綫，包括高速鐵路(香港段)、南港島綫和觀塘綫延綫，並同步擴展在其他市場的業務。我們批出了七個物業發展項目，將提供約6,000個住宅單位以回應香港住宅市場的迫切需求。我們在中國內地的首個物業發展項目亦已落成及交付，市場反應熱烈。此外，我們成立了港鐵學院，培養未來的鐵路人才，為中國的「一帶一路」倡議作出貢獻。公司能取得這些成就，全賴我們的員工發揮才幹、全情投入。

然而，這些回報得來不易。如何成功平衡公眾與股東的需求，亦非易事。2017年，我們提早完成檢討票價調整機制。該機制對維持公司的財務可持續性至關重要，使票價保持在公眾可負擔的水平，並為社會上需要額外援助或支援的人士，提供更多票價優惠。與此同時，港鐵公司承諾會繼續提供優質、以客為本的服務。

在達成上述所有目標的同時，我們憑藉穩健的財務狀況，以及多元、靈活的經營模式，為股東提供穩定且持續增長的股息。

今年公司慶祝40周年。港鐵公司在這段歷程上，從一間在香港經營單一鐵路綫的本地公司，發展成為一家跨國企業，更獲全球公認為世界級的鐵路營運者。去年，香港的鐵路網絡全長256.6公里，周日平均乘客量為588萬人次；而中國內地及國際業務的鐵路網絡全長2,008.7公里，周日平均乘客量約為683萬人次。展望2019年，將再有三條新鐵路綫通車，包括澳洲的悉尼西北鐵路綫、澳門輕軌系統氹仔綫及中國內地的杭州地鐵五號綫。這些項目標誌著港鐵公司擴展策略的重要里程碑，見證我們繼續在中國內地及全球各地開拓業務。

沙田至中環綫

我們當務之急，是完成沙中綫工程。該項目已成為整個香港社會的焦點，主要與其中三個車站，尤其是紅磡站擴建部分的施工質量情況有關，我們對此深表關注。

在獲悉有關沙中綫的情況後，本人及董事局同寅一直非常認真處理。自2018年6月以來，除了定期的董事局及工程委員會會議外，董事局還召開了三次特別會議，研究及檢討相關事宜，並確保採取適當措施來充分了解事件及加以妥善處理。從一開始，我已強調保障公眾安全一向是我們的首要目標，同時重申我們進行的調查及所採取的行動必須透明。在整個過程中，公司一直履行維持透明度的承諾，並將繼續如是。令人遺憾的是，我們於2018年6月15日就紅磡站擴建部分月台層板向政府提交的報告中，有不準確之處。在此事上我們的處理確實是有欠妥善。對此本人及董事局深表失望。工程管理表現未符公眾期望，令公司的聲譽受到影響。

除進行內部調查及採取改善措施外，我們亦與香港特區行政長官會同行政會議委任的調查委員會通力合作，並繼續與政府一起努力，解決事件。經考慮政府、其專家顧問小組及公司委任的外部工程顧問的意見後，公司已制定一項全面評估策略建議，並獲政府批准，以核實及確認紅磡站

擴建部分的竣工狀況及施工質量。核實和確認工作按照協定程序進行，而政府亦定期公布有關結果，供公眾查閱。

政府在今年2月宣布擴大調查委員會的職權範圍，以涵蓋有關北面連接隧道、南面連接隧道及紅磡列車停放處的情況。政府表示，就北面連接隧道、南面連接隧道及紅磡列車停放處工程，近期發現部分工程相關文件記錄不完整，亦可能有部分已進行的工程偏離了路政署或建築事務監督所接納的設計、圖則或繪圖。由於調查委員會的職權範圍擴大，行政長官會同行政會議已批准將調查委員會提交報告的期限再次延展至2019年8月30日或行政長官會同行政會議准予的時間。調查委員會於2019年2月25日向行政長官提交了中期報告，截至本年報發表之日期，政府尚未公布該份中期報告。與此同時，董事局已要求公司管理層加強監察及監督所有項目管理工作，尤其是沙中綫。此外，我們已更新公司工程委員會的職權範圍，以加強監督所有主要工程項目的質素。

因此，這條新綫的通車日期將須視乎多項因素而定，而我們正探討屯馬綫分階段通車的可行性。

在港鐵公司過去40年的發展過程中，我們成功為香港市民帶來多個優質的鐵路項目，包括最近通車並獲公眾好評的高速鐵路(香港段)。縱然公司成就斐然，但總有繼續改進的空間。在不斷向前邁進之時，我們亦須從痛苦的教訓中學習，為未來40年，以至更長遠的未來繼續服務港人作好準備，繼續力臻卓越，服務社群。

財務表現

我們於2018年的財務業績穩健，而香港經濟增長理想，為港鐵公司擴展業務提供了良好的條件。

財務表現方面，來自經常性業務的股東應佔利潤增加5.1%至90.20億港元。年內的物業發展利潤增加15.9%至22.43億港元。因此，來自基本業務的股東應佔利潤增加7.1%至112.63億港元。投資物業重估所產生的收益較2017年為低，若包括這項收益，公司股東應佔淨利潤下跌4.9%至160.08億港元，即包括重估收益後每股盈利為2.64港元。

董事局建議派發末期普通股息每股0.95港元，連同中期股息每股0.25港元，全年股息共每股1.20港元。

儘管出現與沙中綫有關的事宜，按全年總回報計算，港鐵公司在2018年的股價跑贏恒生指數。對公司獲得股東的信任及不斷支持，本人在此衷心致謝。

營運及票價

我在港鐵公司出任主席期間，最重要的活動之一是2018年9月22日舉行的高速鐵路(香港段)通車儀式，當日我與香港特區行政長官林鄭月娥女士、廣東省省長馬興瑞先生，以及四百多位嘉賓，在曾獲獎譽的香港西九龍站聯袂通過一地兩檢的出入境及海關檢查站，登上港鐵「動感號」高速列車往返廣州南站。

自2018年9月23日投入客運服務以來，高速鐵路(香港段)的表現令人滿意，截至年底的乘客量已超過500萬人次。本人謹代表董事局，感謝所有參與高鐵項目的港鐵公司員工，他們的辛勤努力使高速鐵路(香港段)開通取得圓滿成績。從公司的層面來說，我們很高興能夠參與高鐵項目，並獲批十年的特許經營權。高速鐵路(香港段)通車譜寫了香港歷史的新篇章，並將在未來創造龐大機遇。我們會致力提供安全、可靠及舒適的高鐵服務。

與此同時，公司在現有業務方面的表現良好。年內，重鐵乘客車程準時程度維持在99.9%。正如上文所述，能達到這個服務水平並不容易，不但需要公司每年投放大量資源興建新路綫及車站，同時亦要為現有路綫及車站進行升級和維修工程。「鐵路2.0」標誌着香港新一代的鐵路服務，我們根據此願景展開的主要工程項目現已逐漸成形。

然而，投資是需要資金。因此票價調整機制對公司以至香港都非常重要，因為該機制讓港鐵公司能夠取得平衡，既能夠回應乘客對票價負擔能力的關注，同時又能夠維持公司在財政上的可持續性。

以票價調整機制為基礎的票價結構，不但讓我們有能力投資於新鐵路項目，同時亦可為現有網絡進行重大改善工

程，包括更換列車、信號系統及空調系統等。該票價機制亦能為許多較小型的增置及翻新項目提供資金，例如增置升降機、閘門及座椅，讓乘客每日的乘車體驗更加舒適愉快。

按票價調整機制，公司路綫於2017年並無上調票價，至2018年6月起整體才上調+3.14%，但升幅仍遠低於過去兩年香港住戶入息的11.89%整體平均增幅，因此票價實際上比以前更為市民大眾所能負擔。再者，公司在2018/2019年度推出票價推廣計劃，為顧客節省5億港元的車費，加上逾27億港元的恆常港鐵車費優惠與折扣，我們在截至2019年6月底止的12個月期間，為顧客提供超過30億港元的車費優惠。

我之前建議政府利用來自港鐵公司的股息為乘客提供車費補貼。政府現以某種形式採納此建議，本人對此深感欣喜。《2017年施政報告》推出的免入息審查公共交通費用補貼計劃，為每月公共交通開支超過400港元的市民，就超出400港元的金額提供25%車費補貼，補貼金額以每月300港元為上限。該計劃由2019年1月1日起實施，預計將惠及超過200萬名乘搭公共交通工具的市民。

增長

儘管我們在過去數月面對重重挑戰，我們仍必須繼續專注於公司未來的發展，以及為香港社會服務的重任。鐵路運輸是一項十分長遠的業務，我們會與政府合作，進行數以

十年計的長遠規劃，確保香港鐵路網絡可持續發展。香港特區行政長官在《2018年施政報告》中重申，政府致力以鐵路作為香港交通運輸系統的骨幹。我們根據《鐵路發展策略2014》，亦提交了五條新鐵路綫的建議書。公司就此與政府進行的討論正處於不同階段。更長遠來說，政府的《香港2030+：跨越2030年的規劃遠景與策略》及「明日大嶼願景」計劃提議增建運輸走廊，我們亦期待參與政府計劃於2019年展開的「跨越2030年的鐵路策略性研究——可行性研究」，為發展香港未來運輸網絡出力。

公司憑藉本身的技術及聲譽進軍新市場，近年的業務增長不少是來自香港以外地區的各個專營權。年內，我們獲批澳門首條鐵路——澳門輕軌系統氹仔線的營運及維護服務合約。中國內地方面，我們與不同地方當局簽署一系列協議，在北京、杭州、成都、順德等城市，以及浙江省等不同區份開拓鐵路和物業發展的機遇。在海外市場方面，我們已就英國West Coast Partnership的鐵路專營權提交標書，當中包括HS2高速鐵路服務。在澳洲，我們正爭取悉尼地鐵第二期——悉尼城市及西南鐵路綫的發展機會。在加拿大方面，我們正著眼多倫多與咸美頓走廊的鐵路系統升級及擴建項目。

我們的人才

我們的員工經驗豐富、盡忠職守，是公司最寶貴的資產，也是港鐵公司得以長期維持世界級營運水平的關鍵。我們

「廣州－深圳－香港」高速鐵路(香港段) 開通儀式

Opening Ceremony for "Guangzhou – Shenzhen – Hong Kong" High Speed Rail (Hong Kong Section)



主席函件

努力營造衷誠合作、和諧共融的工作環境，並為員工提供具競爭力的薪酬福利，以及持續成長與發展的機會。

在2018年，多項人力資源活動都以「鞏固港鐵文化以追求卓越及增長」為主題，其中包括「多向溝通」、「高效創新」、「共同協作」及「靈活變通」四個重點。在這個瞬息萬變的世界，創新是企業締造佳績的不二法門。年內，我們在這方面的其中一項創新之舉，是推出「#propUP」初創計劃，建構一個集思廣益的平台，為商場引入創新意念。「#propUP」計劃是建基於「Innovation Bootcamp」的成功上所作出的突破。「Innovation Bootcamp」於2017年為物業業務首次推出，並於2018年再次舉辦。「#propUP」計劃吸引逾百家初創企業參與，其中五間勝出的初創企業獲選在四個港鐵商場推出產品及服務以測試市場，並獲得港鐵公司提供的專業導師和團隊全力協助。

港鐵學院對全球鐵路行業的貢獻亦日益顯著。愈來愈多鐵路專才報讀學院的課程。年內，港鐵學院更與本地院校合作，讓青年人一嘗從事鐵路工作的滋味，從而培養他們日後投身鐵路業的興趣。在國際上，港鐵學院已與中國內地、泰國、印尼、菲律賓及英國等地的機構簽訂協議，進行各種合作計劃。

為社區作出貢獻

港鐵公司的鐵路服務及相關業務在連繫本地社群、促進經濟增長方面發揮重要作用，而我們的「心繫社區」平台則以其他方式提供協助，並特別關注青少年在成長過程中所面對的挑戰及如何應付逆境。

2018年7月，我們在香港站推出全新青少年項目「週末『躍匯』藝文青」，為大專生提供展現才華的平台。踏入第二年的「STEM創未來」計劃，讓中學生參與現實世界的工程挑戰，計劃至今已接觸超過12,000名學生，規模亦不斷擴大。我們的青少年暑期活動「Train' 出光輝每一程」慶祝了十周年紀念，參加人數更創下新高。參加者在去年7月為期八天的訓練活動中挑戰自己，了解港鐵公司的運作及體驗不同崗位。

文化有助推動一個城市從優秀邁向卓越，因此我們亦透過「港鐵·藝術」計劃，致力為香港人的生活增添藝術色彩。除了在港鐵網絡的82件藝術作品外，我們年內亦透過該計劃，在各車站舉行不同類型的活動。

公司關懷社區，透過「鐵路人 鐵路心」計劃於2018年舉辦了292項義工活動，參與的義工超過5,600人次，為有需要人士伸出援手。在2018年年底舉行的港鐵義工月，展示我們對保護環境的承諾。我們再度榮獲香港社會服務聯會頒發「10年Plus『商界展關懷』標誌」。同時，香港公益金在2017/2018年度商業及僱員募捐計劃頒獎禮上，向港鐵公司頒發「公益榮譽獎」、「鑽石獎」及「最高籌款機構第十名」獎項，表揚我們熱心支持各項慈善及籌款活動。

電氣化鐵路系統是最環保的交通模式之一，港鐵公司的服務能令市民減少使用路面的化石燃料交通工具，每天對保護地球環境作出貢獻。此外，我們還推行一連串帶來正面影響的計劃，例如提升能源效益的項目。2018年，我們透過綠色融資計劃合共集資約35億港元，包括簽署首筆綠色貸款，而所得資金已分配至不同的環保項目。我們很榮幸這些努力得到認同，我們的成就於2018年喜獲各方表揚，包括在環境局及機電工程署舉辦的「擘神創科大比拼」中獲頒多個獎項。

董事局

傑出的企業亦需以強大的董事局作後盾。對於港鐵董事局能夠吸納所需的優秀人才，本人感到欣慰。由2018年起迄今，董事局出現以下數項重要變動。

我歡迎歐陽伯權先生於今天成為港鐵公司非執行董事。財政司司長法團在董事局作出有關任命後，知會港鐵公司，在歐陽先生於2019年周年成員大會上獲推選為公司董事的前提下，委任歐陽先生為新主席，任期於2019年7月1日起生效，至2021年12月31日。我恭賀歐陽先生獲委任為新主席，並祝願歐陽先生的新工作一切順利。公司在歐陽先生的領導下，必定再創高峰！而本人將在2019年6月30日，於主席任期屆滿時退任。

公司行政總裁梁國權先生於2018年8月7日通知公司有關提早退休的意願。經全球招聘程序後，董事局決定委任現任常務總監——車務及中國內地業務金澤培博士為新任行政總裁，於2019年4月1日起生效。我深信，憑藉金博士在車務、工程及其他業務方面擁有的豐富經驗，加上對鐵路

運輸行業的熱誠，金博士必定能夠帶領港鐵公司克服眼前的挑戰。梁國權先生將於2019年3月31日後退休。我再次感謝梁先生自2002年加入公司擔任財務總監以來，對公司的英明領導和重大貢獻。在梁先生的領導下，公司的鐵路營運一直提供世界級的服務表現，並順利完成及開通觀塘綫延綫、南港島綫及高速鐵路(香港段)。此外，在梁先生的推動下，香港車站商務，以及物業發展和租賃業務均有可觀增長。梁先生亦在中國內地及國際市場的業務發展上貢獻良多。

文禮信先生在服務董事局逾七年後，已於2018年5月16日的公司周年成員大會完結後，退任公司獨立非執行董事。對於文禮信先生多年來提供的意見及支持，本人致以衷心謝意。李慧敏女士由同日起出任獨立非執行董事，以填補文禮信先生的空缺。

我亦正式歡迎林世雄先生加入董事局。林先生自2018年10月13日起獲委任為發展局常任秘書長(工務)，因此自同日起成為本公司非執行董事。林先生接替於同日卸任董事局職務的韓志強先生，在此，我衷心向韓先生於擔任董事局成員期間的貢獻表示謝意。

最後，我謹向董事局同寅在過去一年投入寶貴時間，以及全體員工的辛勤努力及敬業精神，表示衷心謝忱。

結語

本人自2013年7月起擔任港鐵公司獨立非執行董事，並於2016年1月1日起擔任非執行主席，至今服務港鐵公司已近六年，對此本人深感榮幸。我在港鐵公司服務期間，十分充實和繁忙。港鐵公司紮根香港，每日周而復始地服務市民，連繫社區，值得大家珍視。

沙中綫項目個別車站出現一些建造工程方面的關注，特別是紅磡站的擴建工程，確實令我感到很痛心，但我深信無論個人或公司總會遇到挫折，就好像2007年發生的昂坪360纜車墮下事故，即使當時車上沒有乘客，但一夜間公眾對昂坪360纜車信心頓失，當時我出任商務及經濟發展局局長，必須盡快挽回公眾對昂坪360纜車服務的信心，

經過港府及港鐵團隊的共同努力，終於千帆盡過，今日昂坪360更贏得「世界十大最佳纜車」的美譽。

沙中綫項目亦不會例外，我深信港鐵團隊憑著「做得到」的精神，上下一心朝著共同目標，一定可以再次克服挑戰，重拾公眾信心，迎接未來40年，甚至更長遠的挑戰與機遇，帶領公司再創高峰。



主席

馬時亨教授

香港，2019年3月7日

截至2019年3月26日最新補充

2019年3月18日，荃灣綫於非行車時間進行新信號系統演練試驗期間，兩列列車在中環站附近發生碰撞。本人及董事局同寅對今次事件十分關注，而董事局亦已於2019年3月19日召開特別會議，並對管理層作出三點批示，第一，盡快恢復荃灣綫來往金鐘站至中環站的列車服務(相關服務已於2019年3月20日恢復正常)；第二，成立專家小組進行詳細調查；第三，公司會保留對承辦商追究的權利。安全一直是港鐵公司的首要考慮。影響安全的事故絕對不能接受。董事局會繼續監督今次事故的跟進工作。

2019年3月26日，政府公布調查委員會所呈交的中期報告。調查委員會釐定和信納紅磡站擴建部分的連續牆及月台層板建造工程達到安全水平，認為無須重建或進行加固工程。公司歡迎及知悉調查委員會中期報告內的調查結果及建議，並將繼續與政府合作，為推進沙中綫項目及服務市民而努力。