

行政總裁回顧及展望

致各有關人士：

本人欣然報告，地鐵於二零零四年的經營業績較二零零三年有顯著回升。二零零三年經濟低迷、物業價格疲弱，尤其加上非典型肺炎的爆發，使公司的營運受到嚴重影響。

公司於二零零四年的良好經營業績有賴本港經濟的全面復甦，同時促進了物業價格顯著回升。公司能妥善地把握此次復甦。由於乘客量上升，車費收入大幅增長。非車費收入則由於車站內商用設施業務活躍，及公司投資物業的租金提高而有強勁增長。物業發展利潤方面，雖然遜於二零零三年度因接收國際金融中心二期十八層寫字樓所帶來的龐大盈利，但比公司較早前的預期仍高。

公司在二零零四年表現良好，取得理想財務業績。地鐵錄得總收入八十三億五千一百萬港元，較去年上升百分之十；而未計物業發展、利息及折舊前經營利潤上升百分之二十一。三至四十五億四千六百萬港元。年內錄得物業發展利潤四十五億六千八百萬港元，較二零零三年減少八億零一百萬港元，純利則輕微增長百分之一至四

十四億九千六百萬港元。然而，由於年內發行新股，每股盈利因此微跌百分之一點二至八十四仙。董事局建議派發末期股息每股二十八仙，連同中期股息每股十四仙，全年股息每股共四十二仙，與去年相同。

營運回顧

地鐵乘客量隨著二零零三年下半年非典型肺炎的過去而顯著回升後，由於香港經濟復甦、國內來港旅客增加，以及二零零三年十二月西鐵轉車站的啟用，二零零四年的乘客量有持續增長。總體而言，地鐵行車綫的總乘客量大幅上升百分之八點二至八億三千四百萬人次；機場快綫亦因進出香港國際機場的航空旅客流量增加而顯著回升，總乘客量上升百分之十七達八百萬人次。

公司的市場佔有率亦有所增加，在專利公共交通工具市場的整體佔有率方面，從二零零三年的百分之二十四點三上升至百分之二十四點八；而公司在過海交通工具的市場佔有率，亦從百分之五十八點七上升至百分之五十九點六。公司在往來機場交通工具市場的估計佔有率，從百分之二十三下降至百分之二十一，部分由於進出香港機場乘客的組合發生變化所致。

公司持續不斷提供高質素服務，有助乘客量及市場佔有率增長。二零零四年，公司的客戶服務表現，繼續超越政府根據營運協議所規定的水平，以及公司本身所制訂更為嚴格的顧客服務承諾。事實上，根據統計數字顯示，地鐵年內的表現屬歷來最佳紀錄之一。延遲五分鐘或以上的車次數目，較二零零三年減少百分之二十五。地鐵乘客車程準時程度達百分之九十九點九，列車服務可靠性達百分之九十九點九，乃全球地鐵系統的表表者。一月份，地鐵員工處理一宗發



生在市區綫列車上的縱火襲擊時，反應快速有效，即時排除危險，避免對乘客及員工造成人身損傷，使公司得以迅速恢復正常運作，因而贏得廣泛稱許。

遺憾的是在後半年發生多宗較為矚目事故，造成公眾對地鐵系統可靠性的疑慮。基於不斷改進服務的原則及消除乘客的疑慮，公司成立了一個高層的內部專責小組以力求改善營運，並委託具領導地位的國際鐵路專家及驗證機構 Lloyd's Register Rail，對公司的資產狀況及資產管理方法展開全面檢討。

在內部專責小組調查於十一月份結束後，公司開展一系列改善計劃，以加強其維修保養系統及事故處理程序。公司已於二零零五年二月初收到 Lloyd's Register Rail 的報告。報告的建議具建設性和實用價值。公司將詳細研究該報告並成立工作小組，儘快執行建議中的各方案，並即時採取多項措施回應其中一些建議。感到鼓舞的是，報告確認地鐵營運二十五載，不但資產質素並無下降跡象，而資產管理系統更被認為符合國際最佳水平。然而，董事局及管理層一致承諾，會有效執行 Lloyd's Register Rail 的建議，以確保公司能繼續提供香港市民引以為傲的安全可靠及高效率的地鐵服務。

地鐵繼續透過各種措施致力提升效率及生產力，以致公司年內每車卡公里之鐵路經營開支降低百分之一點八至二十二點一港元。

公司的車站內商務及其他業務收入有百分之七點四的可觀增長至十三億一千一百萬港元，受惠於經濟復甦及消費開支的強勁回升。廣告及電訊收益的增長尤其可觀。公司在年內推行的提升廣告設施及引進新廣告形式的策略，如引入軌道旁等離子電視網絡，證明效果顯著並繼續刺激廣告收

入增長達百分之二十一。車站翻新計劃亦為地鐵車站帶來更多空間和動力，加上更佳商店組合，有助提高車站的商務收入。

電訊方面，公司成功更新現有於港島綫的無線電系統，以便能提供以UMTS為基礎的第三代流動電話使用，使我們成為全球首批能提供第三代流動電話服務的鐵路網絡。公司的固網附屬公司 TraxComm 已開始運作，並管理一個五十千兆頻寬網絡，為香港多家電訊服務營運商提供服務。

由於經濟復甦、八達通卡的服務供應商的數目進一步增加，加上八達通卡的平均每日用量提高，八達通卡有限公司的稅前盈利貢獻，較二零零三年顯著上升百分之九十一點三至四千四百萬港元。

地鐵過去數年一直在境外積極拓展對外顧問服務，目前業務已擴展至十一個國家共二十二個城市。在二零零四年，我們對此項業務進行策略調整，將焦點重新專注於規模較大、合作期較長，以及具備潛在投資機會的服務合約。此策略調整已為顧問服務帶來盈利增長。

在未來的本港項目方面，公司在連接香港迪士尼樂園與東涌綫，前稱為竹篙灣綫的迪士尼綫建設上取得重大進展，並有信心可於預期的二零零五年七月一日竣工。公司在香港的主要全新旅遊觀光項目—東涌吊車項目已於二零零四年二月開始施工，亦將按計劃於二零零六年年初完成。

二零零四年二月，公司就觀塘綫的油麻地站伸延至黃埔花園的計劃向政府遞交建議書。三月，在廣泛徵詢意見及大量研究工作後，公司就西港島綫及南港島綫計劃向政府遞交經修訂的建議書。該等建議書現正由政府審核。

本港二零零四年的物業市場穩步向好，地鐵在物業發展業務上取得極為滿意的業績，有更多發展項目竣工及售出。在物業發展商的配合下，公司年內推售君臨天下、映灣園悅濤軒，及清水灣道8號等住宅單位，並取得良好的銷售業績。此前推出銷售的住宅項目，如藍天海岸、映灣園賞濤軒及映濤軒，以及蔚藍灣畔等，亦取得不俗的業績。二零零四年，由公司及物業發展商共同售出或預售的單位達三千五百五十四個。因此，年內物業發展利潤達四十五億六千八百萬港元。物業發展利潤主要來自九龍站 Union Square 上蓋商場的攤分、九龍站君臨天下與東涌站映灣園及藍天海岸發展項目相關遞延收益的確認，以及將軍澳坑口站蔚藍灣畔，及九龍站君臨天下的收益盈餘攤分。正如預測，雖然全年物業發展所得盈利甚豐，但仍遜於二零零三年因接收國際金融中心二期十八層寫字樓所帶來的盈利。

在將軍澳，二零零四年八月對將軍澳第八十六區「夢幻之城」總綱規劃藍圖的重大改進獲得批准，公司遂在十二月邀請發展商競投八十六區的第一期項目。二零零五年一月，該項目最終由長江實業(集團)有限公司的附屬公司港業投資有限公司奪得。此乃公司自二零零二年十月起的首個發展項目招標。是次招標的形式與以往不同，公司建議與投標者各自支付一半地價，以獲取較高的分紅比例。雖然風險略有增加，但此方法可提高公司於發展項目的利潤攤分，同時吸引眾多大型及中型發展商參與投標。此外，將軍澳坑口站蔚藍灣畔的二千一百三十個單位已於十二月獲發入伙紙，故所取得的利潤已確認入帳，比公司預期為早。

物業租金及管業收入上升百分之十二點一至十一億零八百萬港元，這主要是由於國際金融中心二期十八層寫字樓的租賃進度較預期為快，並成功招

攬更多優質租戶，提升租金水平，以及旗下四個購物商場表現強勁和管理物業組合繼續擴大所致。

公司在年內的另一突出成就，是推出經修訂的「長遠目標、使命及信念」。此乃建基於將引領我們繼續擴展本港及海外市場業務的策略意向及價值準則。

財務表現

二零零四年的財務業績，反映公司在各方面的業務取得理想成績。地鐵行車綫的車費總收入達五十四億一千七百萬元，較二零零三年上升百分之七，而機場快綫的車費總收入上升百分之二十一。二至五億一千五百萬元。鑑於包括物業租金及管業收入等非車費收入上升百分之十四點九達二十四億一千九百萬元，總收入增長百分之十至八十三億五千一百萬元。

雖然二零零四年的業務整體上升，但經營開支卻因生產力提高而受到有效控制，連同去年度公司自用寫字樓物業估值虧絀的回撥，未計折舊前經營開支降低百分之一點一至三十八億零五百萬元。因此，年內經營毛利率較二零零三年的百分之四十九點三顯著上升至百分之五十四點四。物業發展利潤為四十五億六千八百萬元，較二零零三年時因接收國際金融中心二期十八層寫字樓所錄得的巨額物業發展利潤減少八億零一百萬元。折舊費用較二零零三年的二十四億零二百萬元上升百分之四點六達二十五億一千二百萬元，主要由於西鐵轉綫站啟用及新鐵路資產產生的全年折舊所致。淨利息支出減少百分之五點八至十四億五千萬元，主要由於借貸成本降低。公司分佔八達通卡有限公司的全年稅前盈利為四千四百萬元。減去七億港元的所得稅開支後，集團年內的股東應佔利潤為四十四億九千九百萬元，較二零零三年微升百分之一。

一月份，集團把握有利的市場環境，成功發行總值六億美元的十年期定息債券。此項交易不僅使公司獲得具成本效益的長期資金，進一步延長公司的平均債務年期，更成為信貸級別與香港主權相若發債體所發行十年期美元債券的新定價基準。由於公司新融資的條款吸引，而年內利率持續偏低，我們得以將平均借貸成本從二零零三年的百分之五點一，進一步降低至百分之四點七。

香港以外地區業務的增長

在去年的年報中，本人曾談及公司在香港以外尋求業務增長的策略。香港將繼續是公司的主要市場，同時公司在營運世界級鐵路及發展物業方面的能力有目共睹，公司會憑藉這優勢尋求香港以外的商機，為公司股東創造價值及員工謀求發展機會。

雖然境外尤其在中國內地及歐洲有很多發展機會，但公司非常瞭解有關的業務及財務風險，以及公司需為股東創造價值的責任。同樣，在評估該等投資機會及作出決定時，公司將以審慎的商業原則為指引，尋求與風險相稱的回報。

在中國內地，公司的投資策略是專注於大城市的投資機會。由於該等城市人口激增、環保意識增強及交通擠塞日趨嚴重，故對集體運輸系統的需求甚殷，相對的盈利潛力亦較高。公司將採用各種經營模式以滿足不同市場的需要。在若干情況下，公司可以採用在本港行之有效的「鐵路和物業綜合發展經營」模式，而在其他城市則可能採取「公私合營」模式，即由政府資助資本性開支的大部分款項。

誠如去年所呈報，公司於二零零四年一月與深圳市人民政府簽訂原則性協議，為深圳市軌道交通四號綫二期項目提供建設、營運及轉移的安排，並在二期項目竣工後，經營四號綫全綫三十年。該項目總投資約為人民幣六十億元（五十七億港元）。該項目的營

運將採用「鐵路和物業綜合發展經營」模式，包括發展沿綫面積達二百九十萬平方米的商業及住宅物業。

自簽訂原則性協議後，公司已開始初步的項目設計及建設工作，並就特許經營協議及其他相關協議與深圳市人民政府進行磋商。該等協議將透過我們的項目公司，授予地鐵建設二期項目及經營四號綫全綫的權利。然而，鑑於中國目前的經濟環境，包括中央政府的所需審批時間可能較原先預期為長。

十二月份，公司與北京市人民政府的兩間附屬公司，北京市基礎設施投資有限公司及北京首都創業集團有限公司簽訂原則性協議，以公私合營模式合作投資、建設及營運北京地鐵四號綫，為期三十年。該項目的總投資預計為人民幣一百五十三億元（一百四十四億港元）。根據公私合營的架構，項目總成本的百分之七十將由北京市人民政府出資，主要用於土地徵用及土木工程項目；其餘的百分之三十將由公私合營公司承擔，主要用於提供列車以及相關的電子及機械系統，約為人民幣五十億元（四十七億港元），其中超過百分之六十將透過無追索權的人民幣貸款籌措，餘額將由公私合營各方以注資方式提供，其中地鐵佔百分之四十九，而北京市基礎設施投資有限公司及北京首都創業集團有限公司分別佔百分之二及百分之四十九。因此，公司對該項目的資金投入預計為人民幣七億三千五百萬元（六億九千三百萬港元）。地鐵聯同其合作夥伴，與北京市人民政府於二零零五年二月草簽三十年期的特許經營協議，該協議將於國家發展與改革委員會批准後生效。

除以上兩項主要投資機會外，公司正就北京、深圳，及上海的其他項目與有關各方積極展開磋商。

相對於中國內地而言，公司在歐洲的發展策略則以「輕量資產」為主。由於

歐洲鐵路行業的管制日益開放，公司將尋求與當地經驗豐富的企業建立合營夥伴關係，從而競投營運及保養的專營權和合約。現時公司的首要目標是高度開放的英國市場。

十一月份，公司與英國 Great North Eastern Railway Holdings Limited 簽訂合營協議，以共同對英國東南部肯特郡鐵路的綜合專營權進行投標；而由十二月起，公司開始就服務倫敦北部及泰晤士河南部地區的 Thameslink / 大北方的專營權投標展開工作。雖然公司認為，公司所參與的兩間合營公司均具有競爭優勢，但正如所有投標活動一樣，公司是否中標並無定數可言。

地鐵與九鐵的可能合併

年內，公司與九鐵密切合作，就合併問題努力磋商。結果，公司得以完成合併聯合建議書，並於九月份提交政府。公司認為該份聯合建議書，已適當回應政府於邀請兩間公司就合併展開磋商時所提出的五大範疇，政府現正審閱該建議書。與此同時，公司就可能合併的條款與政府展開討論。公司對合併所持立場未有改變，即倘合併的架構妥善和條款可以接受，則合併會有利於各有關人士。

員工

地鐵所取得的成績乃公司全體員工的成就。公司能度過艱難的二零零三年，並在充滿挑戰的二零零四年取得不俗的成績，是有賴員工的專業精神和工作熱誠。

公司年內繼續與員工攜手努力，為其發展及成長締造機遇，其中包括推出度身定制的培訓計劃。與員工公開透明而清晰地溝通在二零零四年顯得極為重要，公司已在一系列研討會上闡述新的「長遠目標、使命及信念」，並繼續就與九鐵可能合併相關的最新發展向全體員工作出匯報。

地鐵在員工發展進程方面所取得的成就再次獲得廣泛的認可。車務訓練部取得綜合管理系統—ISO9001、ISO14001

及OHSAS18001認證。公司亦獲頒香港管理協會卓越培訓計劃的「最具創意獎」，以及美國培訓及發展協會頒發「BEST獎項」。而最矚目的是，公司第三次獲香港勞工處頒發「良好人事管理獎」，成為全港唯一能連續三次獲此項殊榮的公司。

展望

雖然國內目前在經濟上實行宏觀調控，加上近期油價急升，以及美國聯儲局收緊貨幣政策均引起國際關注，然而公司對二零零五年的香港業務展望持審慎樂觀態度。縱使預期增長會較二零零四年緩慢，但預計香港的經濟將持續向好。

公司的鐵路業務將因迪士尼綫及九鐵馬鞍山綫等新綫的啟用而有正面影響，但在二零零四年十月啟用的九鐵尖沙咀支綫令乘客有所流失將抵銷部分上述影響。本港好轉的經濟活動將會繼續有利公司的車站內商業及相關業務。

公司的物業租金收入及管理業務，將因國際金融中心二期的全面租出而受惠。在物業發展業務方面，公司預計在今後兩年內的利潤將絕大部分來自機場鐵路的餘下發展項目。其後，公司預計將軍澳的物業發展項目會成為主要利潤來源。至於機場鐵路發展項目，公司預計於今後兩年內接收位於九龍站 Union Square 所佔權益的其餘總面積達二萬五千二百四十五平方米的商場；該商場需要三年時間完成裝修工程，預計可於二零零七年底啟業。

二零零五年一月，公司收到奧運站第三期餘下的預付款項九億三千六百萬港元，該筆款項將按建築進度及未來兩年的預售情況而計入公司的損益表。二零零四年，將軍澳坑口站大受歡迎的蔚藍灣畔所得利潤已確認入帳。二零零五年，公司將接收位於坑口站總面積為三千五百平方米的「連理街」商場。目前將軍澳其他三座興建中的住宅發展項目，即分別位於調景嶺、將軍澳市中心五十七a及五十五b區的利潤，將根據其預售的時間及成

績，以及發出入伙紙的時間予以入帳。目前，公司預計僅有將軍澳市中心五十七a區發展項目的三百九十個單位，可望於二零零五年獲發入伙紙。而於二零零五年一月批出的將軍澳的八十六區一期項目，預期在二零零八年前應不會對公司的財務業績作出貢獻。鑑於目前的物業市場狀況及計劃中的發展與預售情況，公司預計於二零零五年能確認入帳的項目會較少，因此利潤會較二零零四年錄得的物業發展盈利低。

公司的二零零五財務報表及業績，可能會受年內實施的多項新會計政策所影響，尤其是於二零零五年一月一日起生效，與投資物業及財務工具相關的政策更改。有關的較為詳細討論請參閱財務回顧部份。

最後，本人謹向全體董事、管理層及所有員工致以萬分敬意，並感謝客戶、供應商及股東一年來為地鐵的成功所作出的支持。



行政總裁

周松崗

香港，二零零五年三月一日