

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部份內容而產生或因倚賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



MTR CORPORATION LIMITED

香港鐵路有限公司

(「本公司」)

(於香港成立之有限公司)

(股份代號：66)

自願性公告

獨立董事委員會關於廣深港高速鐵路香港段項目的第二份報告

本公司宣佈，由董事局於2014年4月成立的獨立非執行董事委員會（「獨立董事委員會」）已發出有關高鐵路香港段的第二份報告（「第二份獨立董事委員會報告」）。

第二份獨立董事委員會報告

董事局於2014年4月29日成立獨立董事委員會，以：

- (A) 就經修訂的高鐵路項目時間表，檢討修訂的背景和原因；
- (B) 對本公司如何按本公司與政府在2008年11月24日及2010年1月26日分別訂立的委託協議的責任，及以透明和適時的方式交付高鐵路項目，提出前瞻性意見；及
- (C) 在董事局規定的時限內，向董事局匯報以上所列事項。

2014年7月16日，獨立董事委員會向董事局提交首份獨立董事委員會報告。首份獨立董事委員會報告包括獨立董事委員會有關上述(A)項的調查結果、結論和建議。在首份獨立董事委員會報告中，獨立董事委員會表示有意就上述(B)項編製第二份報告。

專家報告

首份獨立董事委員會報告指出，獨立董事委員會已委任具備管理這類項目的專長的獨立專家協助編製第二份獨立董事委員會報告。

如首份獨立董事委員會報告所述，獲委任的獨立專家為：

- (1) 高聰忠教授—高教授為 University of Illinois at Urbana-Champaign 高速鐵路系統研究中心教授及主任，並為國立台灣大學土木工程學系軌道科技研究中心教授；及
- (2) Bent Flyvbjerg 教授—Flyvbjerg 教授現為牛津大學「BT 教授」及 Major Programme Management 的創辦主席，是擔任此職位的第一人。

高教授及 Flyvbjerg 教授獲牛津大學 Saïd Business School 的 Alexander Budzier 博士提供協助。

獨立董事委員會要求獨立專家就以上(B)項所述事宜編製一份專家報告。誠如獨立專家於專家報告中確認，專家報告是獨立專家編製的獨立報告，已提交獨立董事委員會審閱，以便編製第二份獨立董事委員會報告。獨立專家於專家報告中所述的調查結果、結論和建議，均出自專家本身，並不一定反映獨立董事委員會的意見（在第二份獨立董事委員會報告中註明者除外）或本公司的看法。

本公司已於今天舉行董事局會議以考慮第二份獨立董事委員會報告，而董事局已全面採納獨立董事委員會在第二份獨立董事委員會報告內的建議。下文列出有關建議的概要。

此外，第二份獨立董事委員會報告內獨立董事委員會的調查結果和結論於本公告附錄概述。

第二份獨立董事委員會報告及專家報告將會登載於本公司的網站（www.mtr.com.hk）。

獨立董事委員會的建議概要

獨立專家的建議

獨立董事委員會接納獨立專家載於第二份獨立董事委員會報告第二部分的建議，並就如何落實獨立專家的多項建議，提出以下建議，概述如下。

董事局監督的建議

獨立董事委員會建議項目管理團隊和採購處在工程委員會的監督下，應審視獨立專家就項目匯報及管理系統和過程所採取的加強措施提出的建議。

此外，獨立董事委員會建議：

- (A) 工程委員會採用載於第二份獨立董事委員會報告附表三的關鍵里程碑時間表。工程委員會應要求項目管理團隊在向工程委員會提交的報告中，交代各項里程碑的達標進度。在各項里程碑達標之時，項目管理團隊亦應予匯報；
- (B) 若載於第二份獨立董事委員會報告附表三的任何關鍵里程碑的進度出現延誤，工程委員會亦須在下次董事局會議上向董事局匯報；及
- (C) 工程委員會要求項目管理團隊就高鐵項目於 2017 年年底交付的概率定期匯報所作出的評估；另要求採購處就高鐵項目達致現時預測整體造價的概率，定期匯報所作出的評估。

有關聯繫高級管理層的建議

獨立董事委員會高度重視獨立專家提出的建議，即本公司、承建商及例如隧道鑽挖機製造商等的高級人員應保持聯繫，以確保經識別為關鍵部分上的工程得到迅速推進，確保 2017 年的通車期限可以實現。

獨立董事委員會建議，在主席和署任行政總裁的監督下，本公司的高級管理人員與該等主要持份者的高級管理人員應保持聯繫，確保參與高鐵項目的最高層人員彰顯他們力求在 2017 年之前完成高鐵項目的承諾。

有關與政府溝通的建議

根據獨立專家的調查結果和建議，數個關鍵事項可能仍會影響高鐵項目如期交付的機會，當中至少有

一部分有待政府處理。有見及此，獨立董事委員會建議本公司更積極地與政府溝通聯繫，試圖解決這些問題。這些問題包括：

- (A) 海關、出入境及檢疫設施在西九龍總站的共用位置安排。這些安排應從速得到確認。有關安排的狀況直接影響西九龍總站的設計，以至西九龍總站建築工程設計可以定稿的時間；
- (B) 服務經營權協議。此項協議應從速簽訂。政府一日未簽訂高鐵香港段的服務經營權協議，本公司（假設本公司獲選營辦高鐵香港段的列車服務）都無法展開香港與內地營運商之間的溝通；及
- (C) 目前的當務之急是制定合適水平的備用資金，然後籌集任何短缺資金。為了向各方保證有可動用的資金應付現時估算的整體造價和協定的備用資金，資金的確定性不可或缺，以確保高鐵項目的工程時間表不會受到資金不明朗因素的影響。

定義

在本公告內，下列詞彙具有以下涵義：

「署任行政總裁」指本公司的署理行政總裁；

「董事局」指本公司的董事局；

「主席」指董事局主席；

「海關、出入境及檢疫設施」指海關、出入境及檢疫設施；

「工程委員會」指本公司的工程委員會（董事局近期成立的委員會）；

「機電」指電機及機械；

「專家報告」指獨立專家所撰寫的報告；

「首份獨立董事委員會報告」指獨立董事委員會向董事局提交的首份報告，已於 2014 年 7 月 16 日發表；

「政府」指香港特別行政區政府；

「高鐵」指高速鐵路；

「獨立專家」指由獨立董事委員會委任的獨立專家（即高聰忠教授和 Bent Flyvbjerg 教授）；

「九鐵」指九廣鐵路公司；

「關鍵績效指標」指關鍵績效指標，是一項量度合約表現的指標；

「整體造價」在第二份獨立董事委員會報告中是指本公司目前估計高鐵項目至完成時所投入的費用，包括支付給第三方的金額、支付給本公司的項目管理費用，以及雜項工程費用；

「**項目綜合管理系統**」指項目綜合管理系統；

「**項目管理團隊**」指本公司高鐵香港段的項目管理團隊，隸屬本公司的工程處；

「**採購處**」指本公司的採購及合約部；

「**高鐵項目**」指高鐵香港段項目；

「**工程時間表**」指工程時間表；

「**服務經營權協議**」指預期與政府就高鐵香港段的營運達致的安排，包括在高鐵項目竣工後營運客運服務；

「**隧道鑽挖機**」指高鐵香港段建造工程採用的隧道鑽挖機；

「**西九龍總站**」指西九龍總站；及

「**高鐵香港段**」指廣深港高速鐵路香港段。

承董事局命
公司秘書
馬琳

香港，2014年10月28日

於本公告日期：

董事局成員：錢果豐博士（主席）**、陳黃穗*、陳阮德徽博士*、鄭海泉*、方敏生*、何承天*、關育材*、李李嘉麗*、馬時亨教授*、文禮信*、吳亮星*、石禮謙*、施文信*、鄧國斌*、陳家強教授（財經事務及庫務局局長）**、運輸及房屋局局長（張炳良教授）**、發展局常任秘書長（工務）（韋志成）**及運輸署署長（楊何蓓茵）**

執行總監會成員：梁國權（署理行政總裁）、張少華、金澤培、羅卓堅、馬琳、鄧智輝、黃唯銘及楊美珍

* 獨立非執行董事

** 非執行董事

本公告以英文及中文發出。中、英文版如有任何歧義，概以英文版為準。

附錄 – 獨立董事委員會的調查結果和結論概要

下文概述第二份獨立董事委員會報告內獨立董事委員會的調查結果和結論。

核實首份獨立董事委員會報告

獨立董事委員會要求獨立專家審閱首份獨立董事委員會報告，以及評估和核實獨立董事委員會就高鐵項目的技術事項或項目管理程序和過程所得出的調查結果。

在首份獨立董事委員會報告中，獨立專家並無發現獨立董事委員會在匯報高鐵項目的技術事項或項目管理程序和過程方面出現任何不實之處。

在分析工程延誤的原因時，獨立專家擴大了首份獨立董事委員會報告中的技術審查範圍。雖然如此，獨立專家認同獨立董事委員會在首份獨立董事委員會報告中的整體結論，即他們並無發現有證據顯示項目管理團隊沒有遵守「項目綜合管理系統」的系統和程序。

然而，獨立專家認為，施工期受到不可預見事件的負面影響，究其原因，主要不在工程或項目管理上的缺失，而是關鍵合約方面缺乏足夠的緩衝期。若有較長的緩衝期，高鐵項目的工程時間表本可承受不可預見事件的影響。

高鐵項目一開始，獨立專家認為由於本公司過往在相對較短的施工期內順利完成其他建造項目，引致本公司預期可在相對較短的施工期（5.8年）內完成高鐵項目。然而，由於高鐵項目開展之時的工地接收和設計問題，高鐵項目若要在2015年完成，則意味西九龍總站需要在極短的施工期（3.8年）內完成。西九龍總站是全球最大的開挖式地下高鐵站。獨立專家認為，這是高鐵項目中最複雜和最具挑戰性的建築合約。

如期交付

獨立董事委員會要求獨立專家：

- (A) 根據現時可得的資料，考慮高鐵項目於2017年年底前的預期完工日期是否合理；
- (B) 描述可能影響高鐵項目於2017年完成或其如期完成的主要風險，以及如何落實有關風險的緩解措施或採取適當的額外緩解措施；及
- (C) 為方便監察高鐵項目邁向2017年完工日期的進度，訂立並建議未來項目時間表中的關鍵匯報里程碑（技術、工程、機電、工程項目等方面），以向董事局匯報。

獨立專家報告的目的不是以非黑即白的方式，解答高鐵項目是否可於2017年完成的問題。他們透過由上而下及由下而上的核實方法，審視高鐵項目的工程時間表，以評估高鐵項目依期完成的概率，並識別關鍵部分的主要風險。

由上而下的核實方法是對高鐵項目的表現進行基準比較，所用基準包括大量可資比較的國際建造項目樣本、本公司（及九鐵）已完成的項目，以及本公司正在進行的其他項目。

獨立專家採用由上而下的基準分析得出結論，高鐵項目有69%的機會可按當前的時間表完成，餘下31%機會延至2017年之後才能完成。根據目前的工期安排，項目管理團隊評估高鐵項目有90%機

會可如期完成，餘下 10%機會延至 2017 年之後才能完成。

獨立專家採用由下而上的核實方法，評估高鐵項目關鍵部分的風險。在這方面，獨立專家發現目前的關鍵部分包括：合約編號 810A（西九龍總站）及 823A 的建造工程時間表、路軌鋪設及機電安裝工程，及測試和調試以及試驗運行。

獨立董事委員會已確認，獨立專家和項目管理團隊已就高鐵項目工程時間表關鍵部分上的主要風險達成一致意見。他們亦一致確定，要使高鐵項目如期交付而須於工程時間表上設定的主要里程碑。

然而，獨立專家亦重點指出，高鐵香港段是否能於 2017 年開始營運，乃取決於能否與外部機構合作解決多項非本公司所能控制的關鍵事宜。當中最迫切的問題是：(a) 海關、出入境及檢疫設施在西九龍總站的共用位置，以及(b) 與政府簽訂服務經營權協議（即營運高鐵香港段的列車服務協議）。獨立專家敦促各方就解決這些問題而付出的努力，不應由於通車日期改為 2017 年而有所鬆懈。海關、出入境及檢疫設施的安排，影響西九龍總站內部設計的敲定。有關方面與政府必須盡早就服務經營權協議達成共識，本公司（假設本公司獲選營辦高鐵香港段的列車服務）才能展開香港與內地營運商之間的溝通。獨立董事委員會強調，雖然本公司以按工程時間表完成高鐵項目為重點，但也不應忽視與外部機構共同解決這些事宜的重要性。

基於西九龍總站合約編號 810A 的重要性，獨立專家特別針對合約編號 810A 提出一些建議。

高鐵香港段的預算

獨立董事委員會要求獨立專家：

- (A) 根據現時可得的資料，考慮高鐵項目直至完成的預期整體造價是否合理；及
- (B) 描述由現時至高鐵項目完成期間，可能出現而對高鐵項目在完成過程中的成本效益有影響的主要風險，以及如何落實有關風險的緩解措施（或可採取什麼適當的額外緩解措施）。

本公司就高鐵項目的整體造價而向政府提交的最新估算僅逾 715 億港元。政府現正與本公司一起審視該項估算。根據當前的假設，採購處有 90%的信心達致目前預測的整體造價中的風險評估部分。

為評估高鐵項目直至完成的預測整體造價，獨立專家再次對高鐵項目進行由上而下和由下而上的核實工作。

為進行由上而下的核實工作，獨立專家進行基準比較，其方法與核實工程時間表所作的基準比較非常相似。獨立專家為比較高鐵項目的表現所採用的基準包括大量可資比較的國際建造項目樣本、本公司（及九鐵）已完成的項目，以及本公司正在進行的其他項目。

專家報告詳述獨立專家對高鐵項目與其他基建項目所採用的比較準則。獨立董事委員會認為，基準比較有助於評估高鐵項目可能的整體造價。

獨立專家對高鐵項目當前略高於 715 億港元的估算進行由上而下的評估，結果顯示造價有可能進一步上升。根據他們採用由上而下的方式所進行的分析，現時對高鐵項目的整體造價所作的估算有 67%機會超支。

為核實對現時預測的整體造價所作的由上而下評估，獨立專家透過由下而上的評估方式分析了高鐵項目備用資金的提取情況。獨立專家繼而假設高鐵項目的表現與過去相同，從而預測備用資金在日後的提取速度。這顯示若目前提取備用資金的趨勢持續，大部分的剩餘備用資金會在 2017 年之前耗

盡。若備用資金在高鐵項目完成前耗盡，整體造價便有可能超過現時的估算。

然而，獨立董事委員會認為由獨立專家進行的評估，與本公司對整體造價的預測方法，不可等量齊觀。由獨立專家進行的評估是建基於外界觀點，當中採用兩套比較數據：可資比較項目和預測的備用資金使用情況。採購處則採用截然不同的方法來評估高鐵項目的預測整體造價。採購處識別了與工程時間表有關的或然風險，並評估其量化值。採購處告知獨立董事委員會，整體造價的估算每六個月會作出重新評估。

獨立專家和採購處對高鐵項目的估算整體造價所作的評估，何者較有可能實現，獨立董事委員會不宜下定論。所有評估均就高鐵項目的未來表現作出若干假設，而這些假設在現階段並無法核實。

獨立董事委員會明白維持緊絀預算的重要性，並對管理層為此付出的努力表示謝意。然而，根據獨立專家的調查結果，獨立董事委員會相信，備用資金過低的風險，日後會成為對高鐵項目如期完成構成影響的實質風險。獨立董事委員會認識到在服務經營模式下，政府須承擔高鐵項目的成本風險。因此，本公司的最高管理層現在應仔細並在與政府協商下，審視高鐵項目現時估算的整體造價是否有充裕的備用資金。本公司與政府將需緊密溝通，以確定將分配給高鐵項目的備用資金的金額。

為加強管理與提取備用資金有關的成本風險，獨立專家建議採用以概率為基礎的關鍵績效指標，以監察高鐵項目在預算金額內完成的機會。

獨立專家亦建議，高鐵項目按現時估算提交政府審核的整體造價（即略高於 715 億港元），需要根據他們的核實結果重新評估。

加強匯報程序

獨立專家建議透過量身制定交通燈號準則和採用顯示項目達標概率的指標，藉此加強項目匯報。他們還建議本公司設立獨立渠道或加強項目稽核，使有關事宜可上報高級管理人員。這可透過擴大項目稽核的職權範圍及為需要上報的事宜提供指引來達致。

為配合加強項目匯報的建議，獨立專家還提議確立工程延誤追補進度的清晰責任，作為項目匯報的一部分：項目的紅色燈號需要連帶一個清晰的行動計劃，當中訂明清晰的問責及時限，務使把項目表現納回正軌。

獨立董事委員會認同這些建議。有關建議的目的並非要在工程延誤變成無法補救時追究責任，而是要確保一旦獲知工程延誤到了無法補救的地步時，可迅速適當分配落實追補進度所需工作的責任。

載於專家報告的高鐵項目關鍵里程碑和關鍵績效指標，應予密切監察。根據本身所作建議，獨立董事委員會將提出把這些里程碑和關鍵績效指標的監察工作提升至由工程委員會和董事局負責監督。