

從2010年備受矚目的正式入駐，到運營初期因虧損而屢遭質疑——港鐵對浙江杭州地鐵1號線的運營之路並不平坦。如今，該線迅速成長、轉虧為盈，各項指標位居全國前列。據有關負責人介紹，截至2018年7月底，該線總客流量9.95億人次，準點率高達99.93%。港鐵還將同月台換乘、站內發展商業等運營經驗——併帶到杭州，為當地地鐵網絡建設提供了有效模板。今年3月27日，「入鄉隨俗」的港鐵，在1號線實現全線移動支付入閘，便利市民出行。

■香港文匯報記者 俞晝 杭州報道

杭州地鐵1號線是浙江省首個軌道交通的PPP案例，由湘湖開往臨平和下沙，其中，港鐵持有49%的股份，杭州市地鐵集團持有51%的股份。該線路總投資額220億元人民幣，2012年11月通車，特許經營期為25年。

杭州杭港地鐵有限公司總經理劉追明告訴香港文匯報記者，「杭州近年地鐵大發展大建設中，在線路與月台設計方面也吸收和借鑒了香港的一些特點。你看現在全國各地坐地鐵，能做到同月台換乘的很少，而杭州地鐵很多車站都做到了同月台換乘，這個是要提前很多年就要規劃好的。因為其實你很難遇到兩條線同時建設的，就必須在一條線設計建設的同時預留好另一條線的通道。」

劉追明說，比如在武林廣場站和西湖文化廣場站，3號線的月台在1號線建設時早就預留了。若等到3號線開工時再重新設計，就不具備施工條件了，「所以在做設計時要有遠見，同時要考慮到今後一百年。」

準點率99.93% 無縫接駁巴士

對於6年平均99.93%的準點率，劉追明倍感驕傲，「99.93%的準點率是什麼概念呢，就是你坐一萬次地鐵，大概會遇到五次五分鐘以上的delay（不準點）。如果按照每天上下班各坐一次地鐵的話，大概要三四年才能碰上一次。這樣乘客的乘坐感受就會比較好。」2018年國慶節當天，杭州地鐵1號線客流首次突破100萬人次。長假7天，1號線運營準點率、兌現率均達到100%。

「最開始1號線的客流確實比較少，但隨着地鐵網絡化建設的推



■劉追明 香港文匯報記者俞晝攝

進，現在客流提升效果很明顯。特別是我們還積極對接交通局和巴士公司，使地鐵站與巴士站點進行無縫接駁，滿足地鐵沿線市民的出行需求。」劉追明說，「隨着客流的增加，公司引進了港鐵的運營經驗，積極進行地鐵月台的商業開發，提高非票務收入，如今杭港地鐵已經實現了盈利。」

反向學習內地 促城市「無現金」

隨着今年3月27日，杭州地鐵線網實現了所有線路所有車站所有閘機支持移動支付過閘後，杭州成為了全國首個實現地鐵、公交移動支付出行的城市。

「最新數據（2018年9月）顯示，杭州地鐵線網目前搭乘地鐵的乘客中，採用移動支付的佔51%，遠遠超過了儲值卡支付的33%和現金支付的16%。隨着兩種新的移動支付手段（即銀聯閃付及二維碼掃碼支付）落地後，相信這種佔比還會擴大。」劉追明坦言，交通出行雖然金額小，但卻是使用頻次較高的支付需求。

「移動支付真的是帶有杭州特色的新事物，現在港鐵也正反過來向杭州地鐵學習。」劉追明說。

港鐵駛入江南 同月台換乘杭州全市推廣 入鄉隨俗實現移動支付

PPP模式合作 三地抽調170人支援

長期以來，北京地鐵4號線都被業內認為是PPP項目的一個成功案例。通過競爭引入香港鐵路有限公司，北京地鐵4號線項目不僅解決了融資問題，還促進了北京地鐵運營水平的整體提升。劉追明告訴香港文匯報記者，「杭州地鐵1號線則是浙江省第一個軌道交通的PPP案例。」

劉追明說，作為浙江省第一個PPP項目，港鐵公司非常重視，從香港派來3位高管負責主要部門的運營工作。從香港、北京、深圳抽調170人的團隊支援杭州，沒日沒夜地奮鬥，整個「開荒」過程雖然

艱難，但是從現在結果來看很成功，也培養了大量的地鐵人才。

「地鐵是資本密集型行業，也是勞動密集型行業，更是經驗密集型行業，平均每公里需要配備50人運營，需要定期維護維修。」劉追明說，「PPP有一個很重要的原則是要確保資產能夠連續使用，即25年後，1號線的資產在杭港地鐵交還給政府3年之後還能正常使用，這裡面需要的是長期、持續的運營管理。」

動漫主題專列 市民讚「眼前一亮」

搭乘杭州1號線，若是運氣好，說不定能遇上「動漫地鐵專列」，在地鐵上與「二次元」主角來一次近距離對話。「動漫地鐵專列」是由中國國際動漫節展辦公室、杭州市地鐵集團、杭港地鐵和風盛傳媒聯合打造的創新城市文化傳播方式，今年的動漫專列活動共兩季，第一季以「春運」為主題，而剛剛過去的第二季則將主題定為「杭州動漫·精彩國漫」，包括《魔道祖師》、《全職高手》、《雪鷹領主》等十餘個超級國漫紛紛登上了地鐵車廂。

形成集聚效應 展示城市形象

「走進來就發現今天的地鐵很不一樣，這些動漫角色給眼前一亮的感覺。將動漫角色搬上地鐵，可以让更多人感受到國漫的魅力，簡直太棒了！」杭州市民方先生笑着說，「最讓我印象深刻的是騰訊視頻的主題車廂，像『永不背叛國家，永不背叛戰友』這樣的熱血語錄



很振奮人心。」

「杭州地鐵開通5年多來客流增長超過10倍，這幾年地鐵專列公益廣告異軍突起，越來越多的政府部門和企業都看中地鐵的集聚效應，與我們合作打造地鐵宣傳專列。」杭州市地鐵集團辦公室主任助理、新聞發言人吳艇告訴香港文匯報記者，地鐵是城市形象的展示窗口，設計、推出具有杭州特色、杭州溫度的地鐵專列，也是杭州市地鐵集團在大膽嘗試的做法，目前看起來效果很不錯。

「無論是杭州高校520畢業季專列、母親節感恩專列、時代偶像專列，還是彩虹悅讀專列、網易雲音樂專列、改革開放40周年『時光號』專列，都充滿了人文情懷，許多市民會特意來專列打卡，分享自己的感受，具有很強的二次傳播效應。」吳艇說。

沿用系統方法 規範設備保護

「現在這裡周邊很繁榮，有很多地鐵和樓盤，有亞洲最大的交通樞紐。但是我第一天過來的時候，這裡什麼都沒有，全是荒蕪地帶，道路泥濘。」2011年，謝志明作為香港地鐵代表之一來到杭州，參與籌備杭州地鐵1號線通車及運營的工作，成為杭港地鐵公司「開荒者」的一員。他見證了杭州地鐵從無到有，也見證了杭州6年來的飛速發展。

如今，作為杭港地鐵工程維修總監，謝志明主要負責車輛維修、車站維修、基建維修以及地鐵保護等工作。在車輛維修基地，謝志明帶着香港文匯報記者見到了第一代杭州地鐵車輛，服役6年跑了60萬公里，所有部件都要進行維修更換，已有10多輛車完成了全面更替，這意味着更新後的車輛又可以進入新的生命周期。

「地鐵設備全生命周期的管理是

我們從香港帶來的特別管理方法。設備從買進來，就要規範維護和檢修流程，以提高地鐵設備的使用壽命。」謝志明介紹道，除了設備全生命周期管理，地鐵保護文化也是初期從香港帶來的經驗，「香港那邊對地鐵的保護概念很成熟，差不多運用了30多年，所以我們從香港引入了這個概念，我們希望把香港的經驗帶過來，讓杭州老百姓坐地鐵更加安全，更加舒適。整體來說，這6年我們把地鐵保護的概念推動得還是蠻不錯的。」

隨着越來越多的年輕人加入地鐵大家族，謝志明希望不僅能把專業知識交給他們，更希望他們能把地鐵人的工匠精神傳遞下去。「我認為工匠精神就是要專注、專業，無論事情大小都要立馬處理，把風險處理，而且要把它處理得非常完美。」謝志明說。



■謝志明 香港文匯報浙江傳真

管理持續改進「臻善圈」獻策

「我們在內部管理上，用的是港鐵的『持續改進』的理念。」劉追明說，港鐵有着經典的企業文化，其中「臻善圈」就頗具代表性。

據了解，「臻善圈」是港鐵內部的一種團隊合作方式，旨在培育員工自發地以創新思維和有系統的方法去改善工作質量、工作環境、工作安全。每個圈（Team）由約10名員工組成，圈員通過討論研究為公

司改善創新建言獻策。

杭州杭港地鐵有限公司自2014年開始推廣「臻善圈」，從最早的十幾個圈（小組）慢慢發展到2018年下半年有將近80個圈（Team），圈員人數也從最早的幾十人，發展到今天已達到716人，目前以每年15%的速度繼續保持增長。在改善創新方面，杭港地鐵「臻善圈」2017年共提交了66份報告，根據所有報告的有形得益計算，2017年共計為公司開源節流逾1,000萬元（人民幣，下同），四年累計為公司節約成本約3,000萬元。

老員工新體驗 愛上美景佳餚

作為杭港地鐵有限公司的運營副總經理，呂干貽身上折射出許多港人的優點和共性：勤奮，專業，彬彬有禮。在港鐵工作20多年，這一趟來杭州工作，至今一年多了。「我主要是負責兩塊工作，一塊是確保車站的日常運營，以及列車司機、乘務、控制中心的運行，另外一塊就是工程維修，確保所有設備能安全運營。」

二十多年前，還在唸書的呂干貽就到過杭州旅遊。「當時就覺得杭州非常美。現在雖然城市發展很快、變化很大，但依然保留了山水形勝、人文熾盛之美。」呂干貽笑着說，「還有就是杭州的美食啦，東坡肉很好吃呢。」

這次來杭州，最讓呂干貽覺得值得向香港推廣的，就是杭州的「斑

馬線前禮讓行人」的制度。「之前不知道，我就站在斑馬線前等車過來，沒想到車都停下來等我先過去，感覺很文明很有禮貌。」

對於工作，呂干貽表示，「安全、專業、高標準，是我的管理心得，也是杭州地鐵的準則。但這並不意味着照搬『香港模式』，而是結合杭州實際，因地制宜規劃建設。」杭州地鐵規劃很有前瞻性，不同的區域有不同的地鐵換乘，並且還考慮到了每個站點周邊的發展。



■呂干貽 香港文匯報記者俞晝攝