

构建轨道交通消费新场景， 提升轨道交通高质量发展

香港铁路有限公司

摘要

后疫情时代的中国受全球经济衰退及地缘政治的冲突的影响，经济尚未全面恢复，发挥国内超大规模市场优势和挖掘内需潜力将是中国未来的经济增长的最主要驱动力。

近年来，中央政府高度重视扩大内需、增强消费对国内经济发展的基础性作用，出台多项政策鼓励扩大消费，增强消费能力，创新消费场景。

中国内地城市轨道交通的建设规模、建设速度在全球城市轨道交通发展史上前所未有，但由于轨道交通存在着外生效应巨大但内生效应不足的天然缺陷，如何在建设如此巨大的城市轨道交通线网的同时，发挥轨道交通独特的庞大人流资源的优势，打造轨道交通的消费新场景，增加轨道交通企业的经济效益，提升轨道交通的高质量发展将是未来轨道交通行业的一个重要课题。

港铁公司作为全球领先的轨道交通运营企业之一，在其四十年发展过程中，积极配合香港政府实施高质量的城市发展模式，探索对轨道交通客流资源的有效利用，成功打造了香港轨道交通商业的消费场景，为港铁公司的高质量发展和香港的城市发展做出了重要贡献，其成功经验能够对内地城市打造轨道交通的消费新场景提供借鉴。

港铁公司将继续加大力度参与中国式的现代化建设，有信心有意愿也有能力为中国内地轨道交通的高质量发展做出更多的贡献。

当前，受新冠肺炎疫情冲击，全球经济衰退，贸易摩擦加剧，加上地缘政治冲突不断，使中国经济发展所面临的外部环境更加严峻和不确定。展望2023年，中国经济恢复的基础尚不牢固，推动消费回升、释放内需潜力将是中国应对后疫情时代的世界经济衰退、国际贸易投资萎缩等风险挑战的重要举措。

近几年，中国经济发展正在从以往过于依赖投资和出口拉动向更多依靠国内需求特别是消费需求拉动转变。习近平总书记多次指出“要实施扩大内需战略”、“充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力”。“十四五规划”提出“坚持扩大内需这个战略基点，加快培育完整内需体系，把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，以创新驱动、高质量供给引领和创造新需求，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”。2022年党中央也相继印发了《扩大内需战略规划纲要（2022-2035年）》和《“十四五”扩大内需战略实施方案》。2022年12月举行的中央工作会议也强调“着力扩大国内需求。要把恢复和扩大消费摆在优先位置。增强消费能力，改善消费条件，创新消费场景”；“要充分挖掘国内市场潜力，提升内需对经济增长的拉动作用”；“着力扩大内需，增强消费对经济发展的基础性作用和投资对优化供给结构的关键作用”。这对我国着力扩大内需、增强消费对国内经济发展的基础性作用提供了重要指引。

多年来，消费已经成为中国经济增长的最主要驱动力，为构建新发展格局、推动高质量发展、创造高品质生活提供了有力支撑。2021年国内最终消费支出对GDP增长贡献率达到76.2%，消费连续多年成为拉动经济增长的主引擎，2022年受疫情的严重影响，国内消费支出对GDP增长贡献率有所下滑，但是国内消费对中国经济增长的基础性作用并未减弱。中国拥有14亿多

的人口规模和超 4 亿中等收入群体，市场规模是全球最庞大的，也具备全世界最大的消费潜力，这种其他经济体无法比拟的超大市场规模优势，也是支持中国经济恢复和高质量发展的最可靠保障。

中国消费市场韧性强、潜力大，网络购物、移动支付、线上线下融合等新型消费场景发展迅猛，消费不断呈现出智能化、个性化、绿色化等新的趋势，同时假日消费、夜间经济等传统消费也呈现出新的消费场景和新的增长态势。在政策、技术、模式和场景的消费四维要素中，消费新场景的打造逐渐受到市场主体的重视和开发，也成为挖掘内需潜力、激发经济增长新动力、推动经济高质量发展的重要推动器。

一、内地轨道交通高质量发展面临的挑战

近几年，受国际和国内经济环境的影响，中国内地城市轨道交通发展迅猛，其建设速度和绝对建设规模在全球城市轨道交通发展史上前所未有。据中国城市轨道交通协会统计，截至 2022 年末，中国内地已经开通城市轨道交通运营的城市达到 55 个，运营总里程达到 10291.95 公里。2022 年虽然受疫情影响，建设速度略有放缓，但全年新增轨道交通运营线路仍然超过 1000 公里，且 2022 年国家发改委新批复的线路长度近 330 公里，新增项目计划总投资额达到 2600 亿元。而在整个“十三五”期间，内地超过 30 个城市的新一轮建设规划或规划调整获国家发改委批复，获批项目的初步估算总投资额合计近 3 万亿元人民币。“十四五”规划新增城市轨道交通运营里程 3000 公里，新增城际铁路和市域（郊）铁路运营里程 3000 公里，可以预见未来几年我国内地城市轨道交通建设的发展规模和速度仍然会处于高速发展期中，然而，内地在城市轨道交通建设运营的发展质量等方面，仍有很大的提升和改善空间。

众所周知，轨道交通存在着外生的社会经济效益巨大、但内生的投资效应不足的天然缺陷，其特点是初期的建设投资额巨大，后期的运营成本同样巨大，而收入来源相对来说比较简单，造成投资回收期长，投资回报率较低。以中国内地城市的平均水平举例，假设一个城市的轨道交通线网规划里程为 500 公里，每公里的初始投资金额平均为 8 亿元（其中机电设施投资及相关的费用占比约为 30% - 40%），则线网的总初始投资金额约为 4,000 亿元。在不考虑通货膨胀、折旧和财务费用等因素的情况下，未来 20 年的财务费用将达到 3,000 亿元左右，30 年的总运营成本估算约为 2,750 亿元至 4,000 亿元。而各个城市轨道交通企业的收入来源主要集中在票务收入，假设运营里程达到 500 公里的城市的客流强度为 1.2 万人次/公里日，平均票价为 3.5 元/人次，则每年的票务总收入仅为 76.65 亿元，30 年的票务总收入也仅能达到 1762.57 亿元，远远无法弥补轨道交通线网总的运营成本。而且由于目前中国内地的轨道交通仍具有相当大的公益性，票价的制定往往需要考虑民众的承受能力和社会影响，在内地目前通行的票价机制下，各个城市根本无法实现轨道交通建设运营的盈亏平衡，更无从谈起轨道交通的高质量发展。

随着城市轨道交通网络的不断完善，轨道交通快捷、准时、安全以及运量大的优势使得轨道交通成为市民乘坐公共交通的最主要方式。如何在建设规模巨大的轨道交通线网和确保其安全高效的运营管理的前提下，最大程度的利用好轨道交通外在的社会经济效应，拓宽轨道交通的综合开发业务，发挥轨道经济的商业价值，重视和提升轨道交通的高质量发展，将会是中国内地各个轨道交通建设运营城市在未来所要面临的巨大挑战。

二、打造轨道交通消费新场景的独特优势

在建设中国式的现代化过程中，轨道交通作为城市发展的最主要的基础

设施之一，也是城市发展中最有效率的公共交通工具，对社会和经济的拉动作用非常重要。但是，轨道交通企业的职能不仅仅体现在公益属性的发挥上，也需要考虑自身的经济效益和高质量发展。内地轨道交通企业也积极通过房地产开发、物业管理、多种经营等多种方式进行创收，但是在目前的政策环境下，内地城市由于地铁建设所带来的周边地块的升值而引起的经济效益通常被非轨道交通企业所享有，其收益并不归于轨道交通企业。目前内地城市的轨道交通企业也开始探索进行车站的商业开发，但开发目的也仅仅是满足乘客的出行过程中的基本需求，并未打造出轨道交通所独有的消费新场景，创造出更大的收益。

商业的生命力来源于客流的聚集，而商业价值的最重要的体现就在于能够实现客流的聚集，并且能够将其转化为有效的购买力。从这个意义上来看，轨道交通每日巨大的客流就是轨道交通企业的最宝贵的资源，2021年全国开通轨道交通运营的50个城市日均客运量达到6711.3万人次，其中北京和上海的日均客运量基本维持在千万人次左右，而在同一个城市很难再寻找到类似的能够持续地、不间断的维持每日几百万甚至上千万的人流，巨大的人流也代表着巨大的消费潜力和无限的商机，利用轨道交通的人流打造合适的新的消费场景将会使潜在的消费需求转变为现实的有效的购买力。因此，轨道交通潜在的巨大商业价值不在于轨道交通本身对于市民交通需求的满足，而在于轨道交通运营所带来的庞大人流，将人流的聚集转化为有效的购买力，既能够为市民提供便捷有效的消费资源，也能够对轨道交通企业的长期稳定的运营起到很好的支撑作用，形成一个互利互补的有效机制。

发展轨道交通消费新场景，能够将轨道交通和商业的优势资源加以互补，实现两者的有机结合，轨道交通运营所带来的大量人流是商业消费的保障，

而商业经营则能够提高轨道交通的效率,有效降低轨道交通的建设运营成本。两者的联合对于轨道交通行业的高质量发展有着非常重要的意义。首先,轨道交通商业是地铁建设运营的衍生和商业化的产物,受到空间和环境等多个因素的限制,因此轨道交通商业对于轨道交通带来的巨大的客流资源具有某种市场独占性,一旦能够通过消费新场景的建设将轨道交通的巨大客流所隐藏的消费潜力转化成有价值的现实的购买力,就将产生可观的经济效益,而这种正向的现实的经济效益同样能够反哺轨道交通的建设,二者能够形成良性的支持关系。其次,由于轨道交通建设和运营管理的需要,轨道交通车站地下空间的实际可用面积往往会超过单纯为满足交通运输功能所需要的使用面积。在满足市民乘坐轨道交通的同时,充分考虑商业业态和消费需求,结合轨道交通进行商业开发,则能够充分利用建设时所形成的节点空间,利用轨道交通建设所形成的通道和空间越多,节约的成本就越多,也能够间接提高轨道交通运营的综合收益,降低企业的运营亏损。此外,轨道交通的建设运营提高了市民出行的便利性,轨道交通网络能够将各个商业空间联系在一起,形成独特的消费新场景,尤其是轨道交通的地下空间所具有的特殊性更能够使市民享受到舒适的消费休闲环境,减少恶劣天气和地面交通拥堵所产生的影响,这种舒适的消费场景和交通便利的优势是传统商业所无法比拟的。这种优势所产生的独特价值能够促进商业消费的发展,同时也能够为轨道交通提供大量的客流,反向促进轨道交通的发展。

三、香港轨道交通高质量发展的成功经验

香港是全球城市高质量发展的典范,在过去几十年间的城市发展过程中,成功探索出一条通过轨道交通主导城市发展思路,实现了高效集约利用城市土地资源、有效拉动城市经济以及创建和谐社区的高质量发展道路。

香港铁路有限公司（以下简称“港铁公司”）作为香港特区政府控股公司，是香港骨干交通基础建设和公共交通运营服务商，是全球领先的跨国轨道交通运营企业之一。在四十多年的发展过程中，港铁公司积极配合香港政府，实现了城市资源的高效利用，通过“轨道+社区”模式积极扩大了轨道交通的外生效应，而且最大程度的利用了轨道交通所独有的客流资源，成功打造出了轨道交通的商业消费场景，也使得车站商业成为港铁公司最大的利润贡献来源之一。

港铁公司在香港本地运营着约 300 公里的轨道交通网络，日均客流接近 730 万。在轨道交通全线网运营着逾 1,492 间零售商铺，11 间免税商铺、超过 300 间自助式商铺，商铺总面积超过 67,337 平方米，平均出租率超过 98%，近年来年均利润贡献超过 30 亿元港币。港铁公司在香港开发车站商业消费的实践模式，也能够为内地打造轨道交通的消费新场景提供借鉴经验：

- **开发原则。**港铁公司在香港运营的轨道交通车站，在不影响正常的交通和枢纽的客运及日常运营的前提下，基本上都有不同类型的地下车站商业开发和地上商业开发。港铁公司对客运交通的运输和地上地下的车站商业开发都是围绕着为乘客做好服务的目的，两者的定位是一致的。港铁公司的车站商业开发，并不是作为单纯的商业行为，而是基于大流量客流资源的有效利用和更好的服务于乘客，为乘客提供更好的服务和消费场景。在保证客运畅通和乘客服务的前提下，根据不同的站点不同的商业规划，打造不同的消费场景，努力将轨道交通所带来的大规模客流场景，转化为商业消费的场景。
- **整体规划。**香港的轨道交通的商业开发规划会纳入轨道交通的建设发展规划，并纳入香港城市的总体规划，规划的制定必须立足于香港整个城

市和区域的发展进行统筹考虑。港铁公司作为香港轨道交通的运营商，在轨道交通建设的前期就会从空间上对轨道交通线路和车站进行系统性的整体研究，统筹规划全线、全局车站资源，结合车站运营的实际，对车站尤其是枢纽车站与周边建筑、道路、管线以及周边环境的关系进行调研和规划，力求空间资源开发利用的有效性和经济性并重。与此同时，港铁公司也会从时间上对车站及空间的建设时序进行统一规划，统筹考虑不同时段的功能和相互之间的衔接，通常会根据车站客流的实际和周边区域的经济情况，有计划的把握商业资源开发的节奏，通过分期分步策略对商业资源进行梯次开发，逐步形成以轨道交通车站为依托的商业消费环境。

- **空间设计。**轨道交通车站商业开发的成功与否取决于其对客流的吸引能力，取决于乘客对交通和消费体验的舒适性，也取决于车站是否能够以无缝连接、协调统一的方式使人员、货物、运输以及废弃物等保持合理通畅的流动。港铁公司在车站的商业空间规划时，首先会将安全性放在最优先的位置进行设计，将消防要求、逃生路线、安全设施配备、通风设备的设置都考虑在内并进行合理的优化。其次，港铁公司会着重考虑引导乘客消费的环境舒适性问题。车站地下商业空间的半封闭性虽然能够为乘客提供不受天气约束的购物环境，但也会给乘客带来空间压抑、空气质量不佳等可能的不利心理影响，因此，港铁公司在做车站商业空间尤其是地下商业空间的规划设计时，会采取诸多的措施提升消费环境的舒适度，比如针对地铁连接通道过于狭长容易给乘客带来单调乏味的感觉，港铁公司通过研究对通道的宽度和高度进行合理的拓展，以此提升乘客的身心愉悦度；在车站出入口或者地下空间设置部分人工小景观或者动

画等，来增加乘客的视觉效果；在车站或者通道内设置特征明显的指示标志，来增强乘客的方向感。再次，港铁公司对轨道交通的乘客的购物习惯、购物心理和走路习惯等进行研究，将研究结果作为车站内步行通道的设计依据，并作为调节和引导乘客的流动和消费的有效手段。此外，港铁公司也会在满足消防和安全等原则的前提下，通过技术改造，对车站和地下动线等的有效空间进行充分和科学的利用，压缩减少辅助功能区的面积，尽量增加商业空间的开发面积。

- **开发策略。**轨道交通车站的类型、客流量、开发强度以及商业定位等因素对轨道交通商业的发展起着重要的影响，而且每个站点所处的周边环境特点各不相同，各个影响因素对车站商业发展的影响力度也不同。港铁公司在规划设计轨道交通车站商业的开发定位时，会对车站周边的环境和商业需求做全面深入的调查和分析，进而有针对性的确定车站商业尤其是地下商业空间的形态和组合，寻求商业空间的合理利用及区域经济效益的最佳途径。比如早高峰以通勤、上学、商务为主的客流，在出行时间上通常存在着一定的限制，但是此类客流在轨道交通出现的频率却非常稳定，消费商品主要会以便利性商业和服务性商品为主；晚高峰时的娱乐、休闲、购物、回家为主的客流，通行时间相对而言比较充裕，更容易被地下商业的消费氛围所吸引，消费商品则会以快速消费品和日常生活用品为主。

港铁公司在轨道交通车站地上商业的开发多采用多功能立体开发模式，即对以轨道交通车站为中心的资源进行综合开发，使地下资源与地上资源有机结合，通过立体规划，形成融交通换乘、居住、购物、休闲、娱乐、酒店等多种功能于一体的运营模式。比如，地铁九龙站由地下换乘车站、

圆方购物商场和高层塔楼组成，并通过拱廊和跨街空中廊桥进行连接，其中底层换乘车站承载了地铁和机场快线的换乘客流，以及搭乘私家车、的士和公共巴士的客流。高层塔楼则包括了住宅、办公写字楼以及酒店等多种功能的楼宇。圆方购物商场由于地处核心地段，不仅能够为附近居住的市民提供优越的购物消费环境，满足乘客购物、休闲餐饮以及运动娱乐等的消费需求，也能够吸引很多高消费的香港本地市民以及世界各地的旅游观光的乘客来此购物，因此在商业规划时即定位为高档购物中心，业态组合方面集结了世界顶尖的一流品牌，也使得圆方商场成为香港最大型的 r 轨道交通车站地上的高端购物中心之一。再比如，地铁九龙塘站的又一城商场同样位于枢纽车站，交通便利带来的客流资源的优势突出，但旅游观光的乘客相对较少，周边毗邻香港城市大学和浸会大学，在规划定位时着重考虑年轻人的消费需求，商业组合方面不但云集了多个顶尖国际服装品牌以及多个国际级化妆品专门店，并打造出许多极具创意的全新概念店以及大型娱乐消闲设施。在空间设计时则着重强调空间感和透明感，将自然阳光与宽敞通透空间融为一体，打造出休闲舒适的消费环境。再比如，德福广场属于九龙湾地铁站的地上购物中心，周边主要是港铁公司总部大楼以及居住区，客流来源主要是香港的中等收入家庭，商业规划时注重符合车站周边办公和居住人群的消费能力，生活类餐饮、休闲娱乐、服务、连锁百货类商品占据了主要地位。

轨道交通车站地下商业受到空间以及人流的限制，需要兼顾交通、商业以及辅助服务的功能，并为乘客提供一些基本的必要的商业服务。港铁公司在轨道交通车站地下商业的开发规划时，视地下空间的布局采用点式、条式或者回形的设置模式，店铺的单个铺面的面积相对较小，业态上则选择

比较有知名度的连锁店铺，确保经营的高档次和服务的高水平，以及港铁公司车站商业经营的品牌形象，并能够满足快速流动的人群的需求。具体的业态组合上则综合考虑周边乘客消费的习惯来确定，比如即时性消费的目标客群主要为节奏较快的上班上学人群，店铺设置多以快餐、点心饮品等为主；冲动性消费的目标客群主要为大中学生和追求时尚的年轻人，店铺设置则主要以流行性商品为主；目的性消费的目标客群主要为有特定需求的乘客，店铺设置则主要以咖啡店、药店、花店、书店、洗衣店、银行网点、旅行社和便利店等为主。

- **管理策略。**港铁公司对轨道交通建设运营、物业开发和车站商业进行一体化管理，由公司统筹协调规划、设计、投资、建设、运营、开发以及经营等各方面工作，合理调配资源，促进内部的资源共享和低成本配置，既能够保证建设、运营、物业以及商业开发等环节的协调配合和整体推进，也能够保证安全、质量和成本的控制，不仅使轨道交通结合物业开发的模式获得最大的协同效应，而且也能够创造出巨大的车站商业资源。首先，港铁公司在前期的规划设计阶段即加大车站商业资源的策划力度，编制车站商业资源的开发报告，引导轨道交通线路走向、站点布局、空间规划等，尽量多的创造商业空间和商业资源，打造出最舒适的消费环境，提升商业资源的价值。而且，港铁公司在前期的规划阶段即对未来进驻的商业业态进行明确的定位和组合，保证各个商业业态之间能够互相补充，形成对客流的强大磁吸作用。其次，港铁公司在后期的经营管理上，已经建立了日常商业管理、安全管理和定期沟通检讨的管理机制。港铁公司在商家招商时即对商家进行合理的甄选，尤其是地下商业空间对消防、安全和疏散的要求较高时，要求商家必须在商业空间的维护、主要活

动的配合、管理维持情况的信息回馈等方面与港铁公司达成一定的共识，并对入驻商家建立评价制度，优胜劣汰，保持轨道交通商业的活力。而且港铁公司坚持品牌运营，不断构建并完善入驻品牌商家的资源库，通过多种合作方式支持入驻品牌商家做大做强，做精做优，彻底转变了乘客对车站商业比较低档的传统观念，反过来也强化了港铁公司轨道交通车站商业的管理品牌，双方形成了良性的支持关系。后期管理中港铁公司通过日常巡逻、卫生清洁以及车站营商指引等日常的商业管理工作以确保商业运营的流畅；通过安全管理工作以确保在不影响车站运营的前提下入驻商家的运营合规、装修符合安全；通过每年的商户沟通会、季度的消防培训以安全检查等工作确保信息的传达准确无误，也使入驻商家的需求及建议能够得到适当的反馈。

打造轨道交通消费新场景，实现轨道交通与商业的联合开发，能够使经济和社会价值取得最大化，实现城市的整体利益、运营商的利益及公众的利益多方共赢，也有助于轨道交通的高质量发展。港铁公司在香港多年的轨道交通商业的发展过程中作了有益的探索，成功经验能够对内地城市有效利用轨道交通独特的客流资源、打造出高效的消费新场景提供借鉴。港铁公司作为享有世界声誉的轨道交通运营商，在轨道交通的高质量发展方面积累了丰富的经验，有意愿和能力投入到内地的轨道交通商业开发，未来将继续加大力度参与中国内地的轨道交通建设和发展，也有信心为中国内地轨道交通的高质量发展做出更大的贡献。