

沙中線爛賬 剪不斷理還亂

鄭宏泰 陸觀豪

沙田至中環鐵路幹線可謂一波三折，原是九廣鐵路公司項目，與地下鐵路公司合併營運後，政府收回發展，外判新貴港鐵公司建造和營運，完工通車後始還原名下【註】。

自策劃起計已十多年，建造費超支失預算，早前再爆出紅磡車站擴建質量風波，工程疑團不絕，完工無期，通車再三押後。政府委派獨立委員會徹查，釐清事實，各方供述莫衷一是，幾乎各說各話，正是剪不斷理還亂。

對答論三種範式

臨床心理學家艾伯恩(Eric Berne)提出「對答論」(Transactional Analysis)，綜合人際對答為三種範式：家長(權威)、成人(理智)、孩童(耍把戲)【圖】。而孩童範式也分「順童」與「頑童」：前者逆來順受，後者口是心非。權威家長對蠢惑頑童的局面，往往不歡而散，便是這個道理。

此外，範式往往表裏不一，對答變成把戲，爾虞我詐。人際把戲可歸納為七大類(日常、夫妻、派對、性別、黑道、諮詢、好事)，共有12條心戰線之多，例如：「捉賊拿贓」(Now I've got you; you son of a bitch)、「信不信由你」(They've got to say I'm right)等。

人際對答，若雙方理智，表裏對等，萬事好商量；若不對等，詭譎有如棋局。即使先天不對等，譬如父子、君臣、主僕等，也不一定貓鼠鬥智，視乎客觀環境而定。家有家規，父母顯權威，子女愛撒嬌，乃先天使然，實情卻非一概而論。子女反叛是挑戰權威，只要理虧一方醒覺退讓，便可心平氣和，以成人理智解決紛爭。齊家是父慈子孝母儀女順，相處之道在於互諒互讓，上下相敬如賓，對答有若成人般理智。衝突往往是雙方堅持己見，總以為己方理直氣壯，寸步不讓。

英國國會議員活學活用對答論，修辭藝術令人

讚嘆，語言偽術也嘆為觀止。明明嘲弄對方不學無術，卻開口閉口「博學同僚」(My Learned Friend)。君子止於口舌之爭，即使各不相讓，猶如「家長」與「頑童」對峙局面，舌劍唇槍之餘也鬥而不破。

商場是另類文化，交手有如棋局博弈，同樣發揮淋漓盡致。雙方表面上客氣理性，其實各為其主，要手段鬥智角力，明槍暗箭。坦誠互信者絕無僅有，爾虞我詐者比比皆是，互諒互讓已算難得。常見賴皮無恥者有如頑童撒賴，也見仗勢凌人者有如家長權威。賴皮者往往巧言令色，企圖蒙混過關，甚至撿便宜；仗勢者亦非理直氣壯，只恃先聲奪人，甚至裝腔作勢。

是回沙中線風波，源於承建商與分判商的合約糾紛，卻演變成政治角力，可從艾伯恩理論摸索來龍去脈。

官商關係與過往有別，乃風波關鍵。政府是業主，完工後歸還九廣鐵路公司名下。公營港鐵公司承包發展(設計、建造、監工)和營運。總承建商禮頓公司承包工程，向發展經理(港鐵)負責，轄下大小分判商則向其負責；倘若承建商禮頓未能向承包商港鐵問責，後者也未向業主政府問責，故兩者本應休戚與共，難分彼此，今次卻因責失義。

承建商與分判商中科公司爭持不下，分判商越級投訴，政府責成港鐵公司跟進。其後各方匯報已妥善解決，不過政府掉以輕心，似未盡掌握實情。不旋踵，傳媒爆出紅磡車站施工不當醜聞，分判商也現身說法，繪影繪聲，頓成城中熱話。立法會議員乘機介入，擬動用特權法聆訊追究；政府先發制人，委派獨立調查委員會查找真相。

頑童對家長範式

委員會聆訊內外角力不外乎心戰，從艾伯恩「對答論」看各方隔空交手，正好給修讀心理學及管理學的同輩上一課真人真事，對研究學者也是難得的案例。業主政府不諱言失望且遺憾，取態「所託非人」(You got me into this)，表面範式是成人對成人，骨子裏是頑童對家長，潛台詞是不知者不罪。跨部門督

導小組豈非形同虛設？港鐵公司是條例法團公營企業，實際乃政府「化身」(proxy)，否則哪會不經投標獲委託承包項目？怎能劃清界線？

承包商港鐵自恃駕輕就熟，取態「大眾有所不知」(They've got to say I'm right)，表面範式是成人對成人，骨子裏是頑童對家長，潛台詞是眾人皆醉我獨醒。及後政府劃清界線，形勢急轉直下，港鐵墮入夾縫，左右為難，遂改弦易轍，也與承建商禮頓劃清界線，轉態為「所託非人」，表面範式也是成人對成人，骨子裏也是頑童對家長，潛台詞是非戰之罪。不過，港鐵公司既是政府「化身」，也是項目承包商的雙重身份，又怎能獨善其身？

家長對孩童範式

項目仍在趕工，承建商禮頓自信可依期交貨，取態「好整以暇」(You can't push me around)，表面範式是成人對成人，骨子裏是家長對孩童，潛台詞是拭目以待——顯然胸有成竹，可依期完工，即使質量偶有偏差，也無礙通過官方驗收交貨。

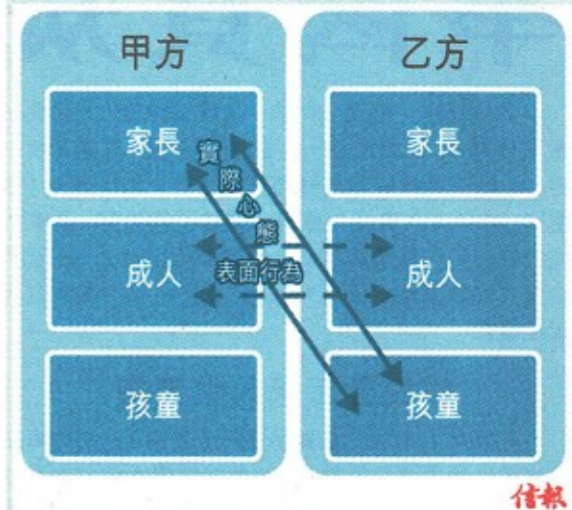
況且建築工程層層分工分判，施工以圖樣和指示作準，工人按本子辦事，地盤文件怎會不翼而飛？箇中蹊蹺，耐人尋味。當年公屋短樁作弊記憶猶新，還敢以身試法？工業糾紛鬧大，獨立聆訊等同半司法程序，自然三緘其口自保。

立法會議員不甘後人，取態「捉賊拿贓」(Now I've got you; you son of a bitch)，表面範式是成人對成人，骨子裏是家長對頑童，潛台詞是坦白從寬。港鐵車費連年加價，服務每況愈下，議員早有微言。是回地盤涉嫌施工不當，檔案不全疑似欺上瞞下，新車站安全成疑，予其口實插手調查，維護公眾利益；即使如願得償，格於形勢，難越雷池，不過重複獨立委員會的聆訊而已。

政府進退失據

政府進退失據，處處被動，施工階段委派獨立委員會，實際是中期地盤管理稽核，有過則改，無過自勉。按道理，內部審計勝任有餘，若夥同政府審計已

對答論表面行為範式與實際心態範式



足交代，殺雞焉需牛刀？合約糾紛是一回事，理應依約仲裁解決；偷工減料是另一回事，有真憑實據始可問罪。

獨立委員會向來事後檢討得失，是回邊搜證邊聆訊，塵埃未落定，如何結案？又有否考慮後遺症？涉事三方原來合作無間，現今各自修行，各自扭盡六壬脫身，心戰角力之餘，有否顧慮嫌隙難彌補，破鏡難重圓？事過境遷，即使貌合神離，還須合作善後完工，今後共事可謂荊棘滿途。

沙中線風波禍根是非常體制，三個和尚沒水吃。若仍歸九鐵發展，有受薪總裁負責，有專職團隊支援，直接聘用專業顧問和總承建商，再聘用港鐵擔任項目顧問和經理，督導工程，歷史會否改寫？經一事、長一智，可惜時光不會倒流，只好寄望新鐵路發展不會重蹈覆轍，而事件可早日得到解決。

鄭宏泰為香港中文大學全球中國研究計劃聯合召集人、社會與政治發展研究中心聯席主任；陸觀豪為退休銀行家、亞太研究所名譽研究員、工商管理學院客座教授

註：兩鐵合併限於營運，地鐵租賃九鐵資產，盈利分成。