

與董事長的一席話



董事長 陳祖澤太平紳士

「公共運輸服務的需求在國內具有龐大的增長空間，九巴集團具有優勢把握潛在商機。」

不斷邁進

九巴不斷探討各有關人士對其業務的期望，筆者在與董事長陳祖澤先生的一席話中，與他探討了幾個投資者、財經分析員、商業夥伴及社會大眾最關心的問題。

問：從集團發展意向的角度來看，你會怎樣形容香港及中國內地的經營環境？

答：兩地的經營環境均充滿挑戰，但情況卻不盡相同。香港整體經濟在過去數年陷入通縮，但巴士行業的經營成本卻不斷上漲，其中以工資及燃油的升幅最為顯著。這個情況造成一個分化現象，令社會大眾感到公共運輸服務與一般消費品的價格差距日益擴大。由於巴士收費是受政府控制，因此巴士行業要從票價中收回不斷上升的成本，將面對愈來愈難逾越的政治關卡。集團自1997年12月起一直凍結車費。相反由於推出各項票價優惠計劃（例如巴士轉乘計劃或直接調低某些路線的票價等），車費實際上是有所下降的。另一方面，在香港人口相對保持穩定之際，新鐵路相繼通車，令公共運輸服務的供應量遠超需求，導致公共運輸系統之間的競爭更趨激烈。由於上述因素，香港專營巴士業務的邊際利潤備受壓力，而此項業務仍佔集團營業收入的90%以上。

香港的公共運輸市場基本上已發展成熟，乘客量的增長大致與人口的緩慢增長同步，而香港的公共運輸系統亦堪稱是全球最優秀之一；但中國內地的情況則大相逕庭。內地的公共運輸服務仍處於發展階段，並由國營企業主導。中央人民政府現正致力開展私營化計劃，目的是提升公共運輸服務的種類及質素，同時盡量減輕政府在補貼方面的沉重負擔。由於許多省市的經濟增長強勁，人民收入不斷上升，公共運輸服務需求的增長潛力可說是無可限量的。集團憑著豐富的營運經驗、強大的管理層和享譽國際的品牌等優勢，將把握此潛在商機，為內地的公共運輸服務發展作出貢獻。在中國內地市場發展業務，需要面對多項主要挑戰，包括學習適應當地的規管制度、從無數商機之中發掘最具潛力的項目，以及物色可以互相信任和尊重的合營夥伴。

問：在投資項目的資金分配方面，你們訂立了甚麼優先次序？背後的理據是甚麼？

答：未來數年，除了荔枝角舊車廠重建為商住物業的項目以外，集團的增長動力將主要來自內地市場。我們將繼續在內地發掘商機，同時投資於預期可為集團帶來利潤的適當項目。儘管這是相對優先的發展目標，但作為本港最大的專營公共運輸服務提供者，我們將繼續履行應盡的責任和承諾，不斷提升本港專營公共巴士服務的水平。這樣做亦是基於實際的商業考慮，讓我們可以保持在運輸服務業的競爭優勢，同時迎合顧客不斷提高的期望。我們將繼續投放資源翻新及提升香港的巴士車隊、減少業務營運對環境造成的影響，以及培訓及發展人力資源。

問：鑑於本港運輸服務機構之間的競爭日趨激烈，加上美元疲弱及油價波動等環球不明朗因素，集團在營運及策略上可以如何減輕有關衝擊？

答：短期內，集團將著眼於控制我們所能控制的成本，及提升生產力。雖然匯率及油價波動完全非我們所能控制，但我們亦會把握機會透過對沖安排來爭取一定的保障。集團一個重要的策略環節，是重組及精簡巴士路線，將資源從服務需求下降的地區投入需求尚未得到滿足的地區，從而提升網絡的內在效益。然而，我們必須努力爭取政府及市民的支持，否則將極難落實路線重組計劃。我們必須設法使社會大眾明白，保持過剩的營運力只會浪費資源，最終損害大多數乘客的利益。

與此同時，正如我先前所說，集團將不斷改善服務以加強在本港市場的競爭優勢，同時在內地尋求新的發展機會。

問：你估計集團的業務在10年後將會是怎樣？

答：在經營策略上，我們是以集團的核心專長作為業務基石，也就是在業務所在地提供世界級的公共運輸服務。同時，我們亦會著眼開拓相關的業務領域。在進一步發展內地市場之餘，我們將繼續探索新商機。集團成功營辦構思新穎的路訊通業務，就是我們能實現上述策略的一個極佳例證。

我深信，九巴於10年後仍將會在本港公共運輸業內佔有重要一席，同時亦在國際巴士業享有領導地位，率先創立業界標準。另一方面，集團在其他範疇的業務亦將大幅增長，為集團帶來的盈利貢獻，將至少可以媲美香港的專營巴士業務。

問：社會責任現今已是全球各地的企業須要面對的議題，請問九巴如何將環境、社會及經濟要素融入它整體的經營策略中？

答：我們明白到，為了積極履行企業公民的責任，我們必須在商業規劃、日常運作、員工政策及長線投資策略等各業務範疇，正視可持續發展的常規。此外，我們作為一家運輸服務機構，在保護環境方面更是責無旁貸。集團一直肩負環保重任，不斷積極制訂有助提升環保表現的政策和措施。集團於2004年獲邀加入富時社會責任環球指數 (FTSE4Good Global Index)，見證集團的社會責任承諾獲得國際社會的認同，我們深感榮幸。