

管理層討論與分析



「九巴 — 確立切實目標，
保持業務持續增長。」



1. 董事長 陳祖澤太平紳士
2. 執行董事 伍穎梅女士
3. 副董事長 何達文先生

4. 車務總監 雷普照先生
5. 商務總監 麥振強先生
6. 財務及行政總監 何世基先生

32

業務回顧

- 專營公共巴士業務
- 非專營運輸業務
- 國內運輸業務
- 媒體銷售業務
- 物業持有及發展

50

企業文化

- 以客為先
- 安全及培訓
- 以人為本
- 關注環境
- 深入社群

64

財務回顧

- 集團
- 各業務部
- 關連交易

制訂策略

專營公共巴士業務



九巴的車隊和車長均以出色的表現為目標



九龍巴士(一九三三)有限公司(「九巴」)

龍運巴士有限公司(「龍運」)

集團在香港經營兩家專營公共巴士公司，分別為九龍巴士(一九三三)有限公司(「九巴」)及龍運巴士有限公司(「龍運」)。九巴經營龐大的巴士路線網絡，覆蓋九龍、新界，並透過海底隧道直達香港島，提供優質巴士服務。龍運提供往來新界、香港國際機場及北大嶼山的巴士服務。截至2004年12月31日止，這兩家公司共聘用12,906名員工，並投入4,295部巴士，行走420條路線。

卓越營運表現

九巴和龍運的營運宗旨是為乘客提供安全、舒適和便利的運輸服務。集團的公共運輸服務已達致世界級水平，在香港的巴士服務更以安全可靠、物超所值而成為最多市民選用的公共交通工具。

國際標準組織ISO品質證書

為達致和保持上述的地位，我們在所有服務範疇和設施實施國際認可的優質管理系統。九巴自1999年起全面獲得ISO 9001:1994品質證書，五個認證範疇(九巴總部、交通部及車廠、總修中心、巴士車身裝嵌廠，以及葵涌車廠(工程部))其後通過升級審核，取得ISO 9001:2000證書。

九巴的沙田及荔枝角車廠獲得ISO 14001:1996環境管理系統認證，彰顯九巴在保護環境方面所作出的努力。我們將秉承上述認證系統的臻善精神，不斷改善，提供更具效率、可靠和友善的巴士服務，以符合甚至超越公眾的期望。

九巴至今仍然是全港唯一取得ISO 9001證書及ISO 14001證書的公共巴士服務機構。

「九巴及龍運在香港目前聘用約12,900名員工，他們秉持力臻完美的共同理想，務使顧客稱心滿意。」

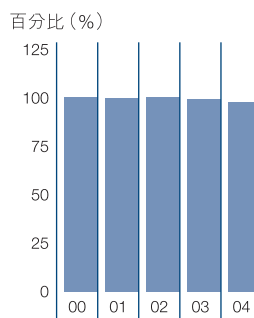


新荔枝角車廠設有最先進的巴士維修設施

服務承諾

表現數據為衡量公司營運質素的重要指標。截至2004年6月30日止12個月內，九巴的機械可靠性為2,729:1 (2002年/2003年度為2,759:1)，而指標則為1,800:1。車隊運作能力為97.95% (2002年/2003年度為99.50%)。龍運的機械可靠性為1,976:1 (去年為1,540:1)，車隊運作能力為101.75% (去年為101.60%)。機械可靠性是以每部巴士在載客途中發生機械故障前曾行走的班次平均數作為計算基準。至於車隊運作能力的指

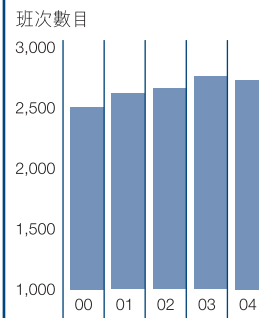
車隊運作能力



■ 九巴

早上繁忙時間 (7時至9時) 整個巴士網絡內，向繁忙方向開出之實際巴士班次與時間表預定的班次之百分比

機械可靠性



■ 九巴

每一部巴士平均行走多少班次後才會在載客途中發生機械故障



標，則是指早上7時至9時的繁忙時間在整個巴士服務網絡內，向繁忙方向開出之實際班次，與時間表預定開行班次的比例。

車廠

巴士車廠的設施，對保持巴士車隊的暢順運作至為重要。因此，我們不斷監察和改善車廠設施，確保它們能為九巴和龍運提供高水平的生產力及服務質素。

現時，九巴經營五個永久性車廠，為4,150部巴士提供日常維修及保養服務。九巴另設有12個衛星車廠以提供巴士泊車位及簡單的維修服務、一個專責裝配新巴士車身的巴士車身裝嵌廠，以及一個專門進行全面維修的總修中心。龍運在小濠灣亦設有一個車廠，為巴士提供日常保養服務。我們將繼續提升這些設施，確保巴士車隊達致最高的安全水平和可靠性。

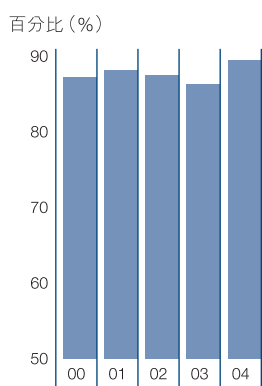
九巴及龍運之車廠網絡

服務地區/車廠用途	車廠	樓面面積 (平方米)	於2004年年底 服務的巴士數目	運作始於
九龍東	九龍灣車廠	71,379	1,171	1990
	觀塘車廠	26,152		1966
新界東	沙田車廠	66,915	776	1988
西、南九龍	新荔枝角車廠	60,311	910	2002
新界西、北	屯門車廠	13,844	1,293	1979
	屯門總修中心	35,401		1983
大嶼山	小濠灣車廠	7,660	145	1998
巴士車身裝嵌	屯門車身裝嵌廠	9,843	(附註1)	1978
總額		291,505	4,295	

附註： 1. 車身裝嵌廠提供新巴士建造車間設施

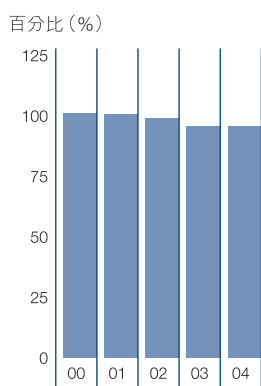
2. 九巴在2004年年底亦在香港各區營運12個臨時車廠，作為停泊巴士之用

車隊運用



■ 九巴
實際路面行車數目與已獲發牌的車輛數目之百分比

時間表的成效



■ 九巴
實際行車數目與時間表預定的行車數目之百分比

巴士車隊

九巴車隊的空調巴士總數由年初的3,510部增至年終的3,625部，其中包括3,450部雙層巴士和175部單層巴士。截至2004年年底，巴士車隊中空調巴士所佔的比率為87.3%。此比率將會隨著我們於未來數年繼續投資新巴士而上升。

九巴於2004年購入177部超低地台雙層巴士，令投入服務的超低地台巴士數目增至1,651部。這些巴士可供輪椅出入，方便傷健人士、長者及幼童上落。九巴車隊將於2005年接收另外44部超低地台巴士。

提升車隊質素

多年來，九巴作出龐大投資，購置擁有最新設計和功能的新型巴士，同時以不斷提升車隊質素作為營運上的優先目標。九巴於2004年年內繼續引入最新型號的超低地台雙層巴士。這款巴士的車廂空間更寬敞，並以筆直梯級取代傳統的螺旋梯級，讓乘客上落車廂上層更感方便。

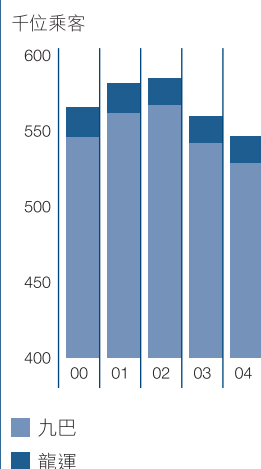
九巴車隊	空調 雙層巴士	空調 單層巴士	非空調 雙層巴士	巴士 總數
於2004年 1月1日	3,273	237	785	4,295
於年內添置	177	-	-	177
於年內廢置	-	(62)	(260)	(322)
於2004年 12月31日	3,450	175	525	4,150

截至2004年年底，龍運擁有136部空調雙層巴士和九部空調單層巴士，服務往來東涌及香港國際機場的路線。所有雙層巴士均為可供輪椅上落的超低地台巴士，深受傷健人士、長者及攜帶行李的乘客歡迎。

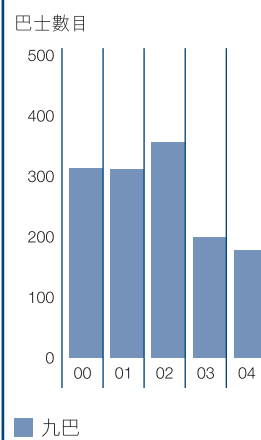
巴士追蹤功能

九巴繼續發展能實時確定每部巴士所在位置的巴士監察系統。鑑於開發此系統涉及複雜科技，我們一直對市場上的一些同類型系統進行嚴格測試。年內，我們繼續測試其中一種採用衛星全球定位科技的系統。我們會持續評估此類系統的成效，以發展一套有效的系統，讓我們能準確並具成本效益地確定九巴網絡內的巴士位置，同時為中途各站的顧客提供下一班巴士的估計到站時間，提升服務質素。此外，我們正在發展雙向傳訊系統，讓九巴車長在車上與控制中心通話。當這兩個系統準備就緒後，我們將可更快捷地處理突發事故和更有效地調配營運資源。

於12月31日之車隊
總載客量



車隊引入新巴士數目



電子速度記錄儀

電子速度記錄儀(一般稱為電子黑盒)能在巴士行走期間記錄行車速度和其他相關資料，現已成為九巴所有新巴士的標準設備，以提高行車安全。2004年年內，我們為主要在高速公路上行駛的927部巴士追加安裝了電子速度記錄儀。截至2004年年底，九巴和龍運已分別有2,095部和134部巴士安裝了此記錄儀。



龍運的機場巴士服務深受歡迎



香港體育館的特別巴士服務廣受演唱會觀眾歡迎

巴士路線及服務網絡

隨著更多新的鐵路通車，公共運輸服務市場的競爭日趨激烈，九巴和龍運將繼續開拓新的市場空間，以保持領導地位。

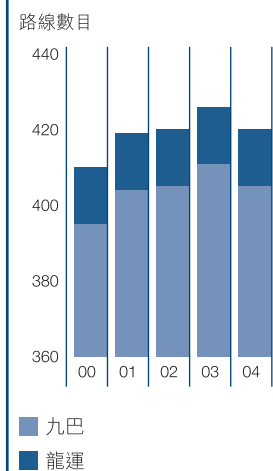
巴士路線

截至2004年年底，九巴共營辦405條巴士路線。年內，九巴在新界區開闢三條新路線，另外增設四條消閒路線，為香港體育館的觀眾提供直接及

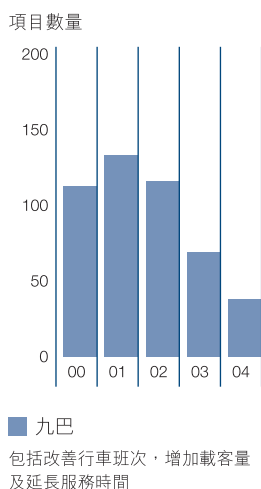
價錢合理的巴士服務前往長青、屯門碼頭、兆康苑及天恆邨。這些消閒路線只會在有需要時運作，使資源能在通宵非繁忙時段能被更有效的運用以賺取收入。

龍運於2004年共營辦15條服務香港國際機場及東涌新市鎮的巴士路線，並增加服務班次，以配合機場旅客、工作人員及東涌居民不斷增加的需求。

於12月31日之路線數目



全年改善服務項目總計



重組巴士網絡

精心的網絡規劃令九巴能應付九廣鐵路公司(「九鐵」)的西鐵及馬鞍山鐵路兩組鐵路系統通車後帶來的挑戰。九巴重組新界西的巴士網絡，包括取消部分巴士路線，並調整其他路線的服務班次，以配合服務需求的轉變。重組路線所騰出的資源將投入其他服務需求較為殷切的地區，或以自然流失的方式處理。對於受馬鞍山鐵路影響的地區，九巴將由2005年2月起分階段進行類似的巴士網絡重組工作。以下為已實施或計劃中的網絡重組概要：

	西鐵		馬鞍山鐵路	
	涉及巴士路線數目	所節省的巴士數目	涉及巴士路線數目	所節省的巴士數目
取消/重組服務	7	54	5	25
調整班次	29	32	32	79
總數	36	86	37	104

雖然九鐵東鐵的尖沙咀支線已於2004年10月通車，但九巴經紅磡海底隧道收費廣場的過海隧道巴士線以直接和便利的優點，仍然為大部分顧客優先考慮選擇的交通工具。九巴日後將因應情況調整有關服務。

資訊科技

九巴及龍運均廣泛採用資訊科技系統，以監察及優化營運表現。過去一年所安裝的新系統，已節省大量成本和工作時間，並大大提升營運效率。截至2004年年底，九巴旗下各部門共安裝了1,627部個人電腦，並連接至九巴總部內的119部伺服器。為配合日常的業務及財務管理，我們使用39套應用軟件，其中包括公司自行研發的程式和專利軟件。

先進財務及行政系統

我們採用SAP電子商貿軟件進行財務及人力資源管理。管理層透過這些先進系統，能及時制訂適當的策略。集團亦全面採用電子文件管理系統，大大節省用紙量以及文件的分發、存檔及搜尋時間。

交通運作管理系統

九巴自行研發的交通運作管理系統(「TOMS」)榮獲香港電腦學會頒發「2004年資訊科技卓越成就獎應用類別銅獎」。TOMS代替車廠員工以往所用的人手簽到程序。車廠員工並可透過TOMS和手提無線射頻識別器來確認巴士的停泊位置，並將資料上載。巴士車長只需將其已個人化八達通卡放在系統閱讀器上，即可查閱包括路線編號、車輛登記號碼、值勤時間表及任何特別的運作安排等資料。TOMS系統除了有助提升每天的工作分配及調派效率，更方便管理層即時掌握不同車廠的運作安排。

電子站務管理系統

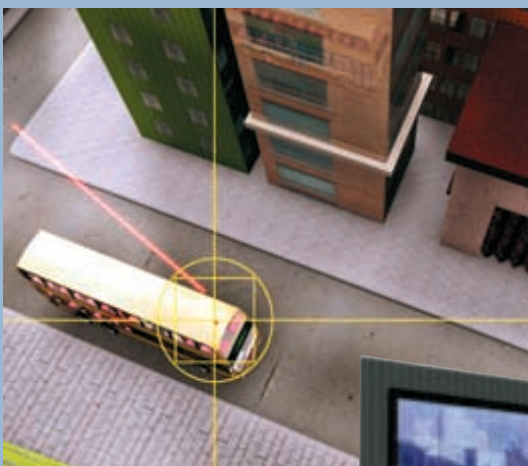
電子站務管理系統是集團另一個自行開發的科技項目，現時已有18個巴士總站成功安裝此系統，讓站長利用電子手帳記錄巴士到站及開出時間，並更快速地將營運資料記錄及時傳送至車廠控制中心及各有關部門，以協助管理人員適時調整服務及作出其他營運決策。透過這個系統，站長可騰出更多時間照顧顧客的需要和管理巴士總站的交通，而顧客服務熱線人員亦可即時查閱上述資料，以回答電話查詢。

先進科技及其應用

集團借助尖端科技，包括採用不少自行研發的系統，藉此提升營運水平。電腦化的營運系統有助我們維持世界級的運作標準。

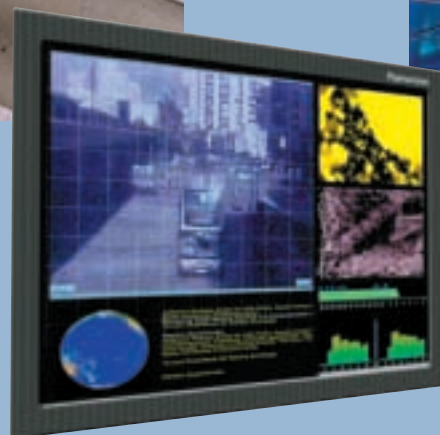
電子站務管理系統

站長使用電子手帳，記錄巴士到站及開出的時間，並能即時在總站內的電子顯示屏上顯示，方便乘客查閱。



巴士追蹤系統

九巴正在研發一套採用衛星環球定位科技的追蹤系統，以準確及具成本效益的方法確定巴士的位置。





交通運作管理系統 (「TOMS」)

透過TOMS，車長可使用個人化的八達通卡查閱一系列的日常車務運作資料。這些資訊包括用手提無線射頻識別器來確定在大型車廠內巴士的停泊的位置。



非專營運輸業務



陽光巴士集團的校巴服務持續增長

集團的非專營運輸業務部在香港提供運輸服務，同時經營往來香港與深圳的跨境客運服務。

陽光巴士控股有限公司及其附屬公司 （「陽光巴士集團」）

陽光巴士集團是本港非專營巴士業內的主要經營商之一，集團設有六個業務單位，並以陽光巴士有限公司為旗艦，為大型住宅屋苑、購物中心、僱主及學校提供巴士服務，並為公眾提供包車服務。陽光巴士集團的服務可分為兩大類，其中「卓越優質服務」是專為追求高質素客運服務的顧客而設，而「大眾化服務」則是為普羅大眾而設，重點提供物有所值的客運服務。

截至2004年年底，陽光巴士集團車隊擁有230部巴士，較去年年底增加七部。在過去一年，陽光巴士集團致力開拓新的顧客層，尤其是旅遊客運方面。陽光巴士集團透過與各大旅行社緊密合作，把握香港迪士尼樂園開幕所帶來的商機，籍以奠定其在旅遊客運方面的領導地位。



穿梭珀麗灣、中環及荃灣的渡輪服務



往來香港及深圳的跨境穿梭巴士服務

珀麗灣客運有限公司（「珀麗灣客運」）

集團持有65%權益的附屬公司珀麗灣客運，自2002年12月中旬起為馬灣高級住宅項目珀麗灣的居民營辦穿梭巴士及渡輪服務。

截至2004年年底，珀麗灣客運為服務馬灣而投入四艘長38米（設有412個座位）、一艘長28米（設有403個座位），以及兩艘長26米（設有223個座位）的雙體船。其空調巴士車隊包括10部超低地台單層巴士、三部柴油電動混合式超低地台單層巴士，以及一部設有28個座位的小型巴士。

珀麗灣客運現時經營兩條渡輪航線和兩條巴士路線，其中一條渡輪航線是24小時往返馬灣與中環，而另一條航線則每天由上午6時40分至晚上11時55分往返馬灣及荃灣公眾碼頭。巴士路線方面，珀麗灣客運提供24小時往返馬灣（東灣巴士總站）和青衣機場鐵路站，以及往返馬灣（東灣巴士總站）和葵芳的服務。

隨著珀麗灣第三期於2005年初入伙，珀麗灣客運已作好準備，配合馬灣不斷增加的交通需求。我們將繼續監察載客量，並因應需求的上升投入更多營運資源。

新香港巴士有限公司（「新港巴」）

新港巴與深圳一家公司合營一般稱為「皇巴士」的跨境穿梭巴士服務，為往返香港落馬洲和深圳皇崗的跨境常客及假日旅客提供服務。

於2004年，隨著個人遊計劃擴展至廣東省更多城市，來港的內地旅客繼續增加。為應付與日俱增的客運需求，新港巴添置了兩部空調超低地台單層巴士，令其截至2004年年底的巴士總數量增至15部。此外，新港巴亦翻新了其位於新田公共交通交匯處的候車亭設施，為顧客改善候車環境和服務。

國內運輸業務



集團參與的深圳巴士業務已於2005年1月投入運作

集團在中國內地五個主要城市經營一系列運輸業務，並計劃在未來數年探索更多投資機會。

大連

集團佔60%股權的一家附屬公司與遼寧省大連市第一公共汽車公司在1997年組成合作合營企業（「大連合作合營企業」），其業務正穩定發展。大連合作合營企業經營三條巴士路線，投入共16部雙層巴士和67部單層巴士，為大連市提供巴士服務。

天津

集團佔50%股權的一家聯營公司與天津市公交集團有限公司在2001年1月成立合作合營企業（「天津合作合營企業」）。天津合作合營企業在天津市經營七條巴士路線，投入110部單層巴士。

北京

於2003年在北京成立的北京北汽九龍出租汽車股份有限公司（「北汽九龍」）為中國內地計程車及汽車租賃業界首家中外合資股份有限公司。集團在這個項目的投資額為人民幣8,000萬元（港幣7,600萬元），相等於北汽九龍31.38%的股權。北汽九龍的投資者包括九巴（北京）出租汽車投資有限公司（集團旗下一家全資附屬公司）、北京北汽出租汽車集團有限責任公司、北京巴士股份有限公司、中信汽車有限公司及南京中北集團股份有限公司。北汽九龍現時聘用約4,000名員工，擁有約4,000部汽車。北汽九龍已作好準備，把握2008年北京奧運會期間遊客擁至所帶來的發展機會。



北汽九龍在北京的4,000部計程車其中之一



大連市的巴士服務



無錫九龍的巴士車隊

無錫

無錫九龍公共交通股份有限公司（「無錫九龍」）於2004年2月在江蘇省無錫市成立，是一間中外合資股份有限公司。無錫九龍是無錫市唯一的專營巴士服務經營商，目前在無錫市營辦超過110條巴士路線，投入大約1,700部巴士。集團與中國內地三位股東合資成立此公司，集團的投資額為人民幣1.35億元（港幣1.27億元），相等於無錫九龍45%的股權。

深圳

集團於2004年12月獲中國內地當局批准成立一家名為深圳巴士集團股份有限公司（「深圳巴士集團」）的中外合資股份有限公司。深圳巴士集團是由集團一家全資附屬公司九巴（深圳）交通投資有限公司，夥同中國內地四位投資者合作成立，集團的投資額為人民幣3.87億元（港幣3.64億元），相等於深圳巴士集團35%的股權。深圳巴士集團主要在深圳提供公共巴士服務，已於2005年1月1日投入運作，營辦120條路線，投入大約3,500部車輛。

媒體銷售業務



路訊通控股有限公司及其附屬公司 (「路訊通集團」)

集團成立路訊通控股有限公司(「路訊通」)以推出多媒體服務。路訊通已在香港聯合交易所有限公司主板獨立上市，集團現持有路訊通73.0%的股權。

路訊通集團為香港及大中華區一個具領導地位的媒體銷售企業。它透過其專有的「資訊娛樂共同睇」系統，經營以公共客運車輛乘客為目標的廣告服務；及於香港及內地主要城市如北京、上海、廣州及深圳等地經營戶外廣告業務。路訊通集團亦提供度身設計的一站式廣告服務及安排廣告在中國內地的廣告網絡播放。

路訊通集團於2004年締造了理想業績，與2003年比較，收入及盈利均告上升。此外，路訊通審慎而明確的拓展策略亦取得重大進展。

香港

路訊通集團在香港的業務，在經濟持續好轉下受惠。路訊通製作具吸引力的優質節目，並在節目之間插播廣告以賺取廣告收入。它提供更具彈性

的服務計劃，使廣告客戶及廣告公司的廣告能達至其要求的最高效果。至於節目內容，它亦作出優化，務求令乘客感受到收看路訊通之節目，猶如日常生活的一部份。

中國內地

路訊通集團於中國內地參與媒體銷售業務並會繼續專注其於北京、上海、廣州、深圳及中國內地其他主要城市的業務。

路訊通集團繼續發展及擴充其國內戶外媒體銷售業務，包括巴士車身及候車亭、廣告板、電話亭和地鐵網絡等廣告業務。年內，路訊通集團於北京及廣州市內的貴重地段增加了巴士車站候車亭廣告位，以進一步提升收入。

路訊通集團的廣告服務亦包括創作設計及製作、媒體策劃及安排廣告於內地超過200家電視台播放，同時亦提供度身設計的廣告服務和管理廣告項目以迎合顧客的特別要求。



營銷具吸引力及效益的巴士車身廣告是路訊通集團在國內眾多戶外媒體銷售業務之一

物業持有及發展



舊車廠地皮正重建為多幢豪華住宅

Lai Chi Kok Properties Investment Limited (「荔枝角地產」)

集團全資附屬公司荔枝角地產，負責發展位於荔枝角寶輪街舊車廠的用地。該前車廠地皮正在重建為一住宅及商用物業，將提供約100萬平方呎的總樓面面積及一個約50,000平方呎的平台商場。現時的計劃是興建五幢高級住宅大廈，提供約1,100個住宅單位以供發售。

荔枝角地產已委託新鴻基地產發展有限公司(「新鴻基地產」)的多家成員公司，為此發展項目提供項目管理、建築、市場推廣、租賃及銷售代理，以及物業管理等服務。荔枝角地產在2004年內提升了這個發展項目的設計、物料和施工質素，日後將提供目前區內所缺乏的大型單位。我們的目標是為未來的住戶提供一個舒適豪華，而且洋溢健康生活色彩的大都會居住環境。這個項目的超卓建築標準，體現集團的優質承諾，並反映集團對香港高級住宅市道的前景感到樂觀。

截至2004年年底，平台建築工程已完成80%，而住宅大廈亦已完成四分之一的層數。此項目預期於2006年年底落成。我們將參考2005年本地物業市場的情況，以制訂合適的營銷策略。

匯聚都會姿采

上述住宅項目位於九龍半島中心地帶，交通網絡四通八達，鄰近地鐵站、西鐵站、巴士總站，以及西九龍高速公路及擬建的九號東西走廊等高速公路，可於30分鐘內到達香港大部份地區。居民除了享有都市生活的繽紛姿采，要前往海灘、離島及郊野公園等地享受悠閒，亦十分便利。

該項目將由一條附設升降機及行人電梯的有蓋專用行人天橋，連接公共交通交匯點，以提供一條全天候的往來通道。

尊貴格調

集團已委任世界級的建築師及室內設計師，力求為西九龍區創造一個觸目地標。除了選用優質用料與裝飾，大廈外牆及平台更鋪砌雲石、金屬及特色玻璃，並有格調優雅的頂樓複式單位。其他特色包括豪華電梯大堂、特高樓底，並盡量利用自然光線。屋苑設有50,000萬平方呎的住客會所，康體設施齊備，並附設室內及室外泳池。住宅大樓高聳入雲，座向經過細心設計，讓住客盡覽維港美景。

綠化環境，健康生活

集團致力在這個發展項目中貫徹環保原則。我們已委任環境設計顧問，為單位的詳細設計提供指引。物業揉合多項「環保及創新」特色，包括在每幢住宅大樓中間位置開闢樓底特高的空中花園。整個花園平台將遍植林木，提供更多環境優美的休憩場地。



畫家筆下新住宅大廈將來的面貌