

管理層討論及分析

香港專營公共巴士業務

九龍巴士（一九三三）有限公司及龍運巴士有限公司是本港主要的專營公共巴士營運商，致力提供安全、可靠、優質、環保、物有所值的巴士服務，服務範圍涵蓋九龍、新界、港島及大嶼山。

香港非專營運輸業務

集團非專營運輸業務為不同的客群提供服務，包括商務人士、觀光購物旅客、學生及大型屋苑住戶等，並提供包車服務及跨境穿梭巴士服務。

中國內地運輸業務

集團向深圳和北京的運輸服務營運商作出投資，貫徹在中國內地把握相關業務機遇，並享合理回報的策略。

物業持有及發展

集團擁有包括商場、辦公室大樓、工業物業及進行中的物業項目等投資物業組合，為集團提供穩定的租金收入。

業務回顧

集團的核心業務是透過旗下的旗艦附屬公司九龍巴士（一九三三）有限公司（「九巴」）及龍運巴士有限公司（「龍運」），在香港提供專營公共巴士服務。同時，集團透過附屬公司陽光巴士控股有限公司及其附屬公司（「陽光巴士集團」）為香港各類客戶提供度身設計的非專營運輸服務，並透過新香港巴士有限公司（「新港巴」）為日常乘客及消閒旅客提供往來落馬洲和皇崗的24小時跨境穿梭巴士服務。集團擁有深圳一家合營企業的35%權益及北京兩家合營企業的31.38%權益，在深圳及北京經營公共巴士、計程車及汽車租賃服務。此外，集團亦持有物業組合作投資及發展用途。

有關各個別業務運作的業務回顧載於本年報第20至39頁。集團業務前景則於本年報第12至15頁的「主席函件」及第16至17頁的「董事總經理的話」中探討。

主要風險及不確定因素

集團業務面對多項主要風險及不確定因素，其中部分載列於下文。請注意，以下所列各項並非詳盡的列出，除下文概述的主要風險範疇外，或存在其他風險及不確定因素。



監管環境及政府政策

集團大部分的收入來自公共巴士業務。因此，政府對《公共巴士服務條例》(第230章)及《公共巴士服務規例》(第230A章)等運輸政策及規例所作的改動，或會對集團的經營業績及財務狀況帶來短期或長期的重大影響。票價上調建議須獲香港特區政府批准，而政府須就此考慮一籃子不一定與專營巴士公司財務狀況有關的因素，包括市民對加價的接受程度和負擔能力，而且亦無法保證政府能適時批准足夠加幅的票價調整，使專營巴士公司得以抵銷不斷上升的支出及成本。這個安排本身缺乏靈活性，在通脹環境下或會對集團的財務狀況造成負面影響。

燃油價格及其他財務風險

燃油是集團成本架構的重要部分，故燃油價格波動可能會影響集團財務狀況的穩定性。此外，集團業務面對各種財務風險，包括外幣、利率、信貸及流動資金風險，有關情況於本年報第92至107頁的「財務回顧」中闡述。

突發事件及天災

集團的業務運作可能會受突發事件影響，例如2019冠狀病毒病大流行、車廠長時間停電或持續一段長時間的大規模封路。雖然集團已落實有效的「營運持續計劃」，務求在各種情況下均能維持優質的運輸服務，但集團業務仍可能會受到水災和颱風等天災、惡劣天氣情況及氣候相關因素的不利影響。



香港專營公共巴士業務

九龍巴士（一九三三）有限公司（「九巴」）

九巴是載通國際全資擁有的附屬公司。九巴的車隊包括約4,000部巴士，行走423條路線，每天為超過280萬人次的乘客服務¹，是全港最大的專營巴士服務營運商。九巴的工作團隊有超過12,300名員工，當中約10,000名車長，確保顧客享受到優質的運輸服務。



¹ 2019冠狀病毒病大流行前



無論環境順逆，九巴致力提供安全、創新、環保及物有所值的巴士服務，成為大眾出行的首選

2019冠狀病毒病影響

2019冠狀病毒病自2020年肆虐至今，香港社會在過去一年要從疫情衝擊中復甦，面對極大挑戰。因應2021年上半年的乘客需求大幅下跌，我們採取適當的措施，確保資源用得其所。自同年六月中旬，巴士服務水平已逐步回復正常，以配合實際客量需求。

票價調整

九巴路線於2021年4月4日起調整票價，約350條九巴獨營路線平均加幅為5.8%，51條聯營過海路線則為8.5%，九巴月票票價則維持不變，讓乘客仍能享受舒適、便捷和物有所值的巴士服務。

出行首選

九巴致力以物有所值的服務、覆蓋全面的巴士服務和創新環保的科技，為大眾提供巴士服務，讓他們擁有最佳的出行體驗。

物有所值的服務

九巴月票

九巴一向積極優化服務，期望為市民提供既優惠又便捷的公共巴士服務，並創先河推出全港首張專營巴士月票—九巴月票。乘客只須以港幣780元購買九巴月票，便可每日任搭10程九巴（以及額外兩程B1口岸線），覆蓋全港逾400條九巴路線，包括常規路線、深宵線、賽馬日馬

場專線等，亦適用於聯營過海線中九巴營運的班次。即使九巴於2021年4月調整票價，九巴月票票價仍維持不變，於乘客而言更具吸引力。

九巴推出不同計劃，為九巴月票持有人提供專屬優惠：

- 📌 與保險科技公司YAS微保險合作，為持有有效九巴月票的乘客於乘搭任何九巴路線，自動享有巴士乘客微保險「BUS RYDE」保障；
- 📌 以「升級體驗價」享受舒適的新型長途及龍運A線機場巴士服務；
- 📌 於九巴會員計劃club1933自動賺取780分，換取九巴口罩及其他精美禮品；及
- 📌 專享「九巴月票客戶專線」，由專人接聽及處理九巴月票持有人的查詢，提升他們的出行體驗。

業務回顧



九巴擴大服務網絡，於粉嶺皇后山開辦新路線，並提供多項優惠計劃

回饋乘客

九巴與多家企業合作，於指定路線推出免費乘車日，讓乘客免費享用舒適的巴士服務。另外，為感謝長者對社會的貢獻，九巴於2021年11及12月的周末和公眾假期舉辦長者免費乘車日，免費乘搭九巴過海線及R旅遊線。

九巴及龍運推出全新會員計劃club1933。乘客只需於App1933登記參加，便可邊乘車邊賺取積分，並在九龍及新界15個指定地點換領禮品。特選乘客更可於購買九巴月票時，享有尊屬優惠計劃。

九巴同時於觀塘、美孚、皇后山及將軍澳設置「九巴優惠站」，為乘客提供最高港幣兩元車費折扣優惠。

區域性短途分段收費計劃

九巴於2021年7月17日，在將軍澳／西貢區推出第二個區域性短途分段收費計劃，涵蓋16條區內九巴路線，乘客可以低至港幣5.4元的車費享受區內巴士服務，而每程車更可節省高達港幣5.9元。

網絡覆蓋全面

於2021年年底，九巴共營辦423條巴士路線。九巴因應營運環境的變化，包括新鐵路啟用、人口轉變和再分布以及新道路落成等，不斷檢討各條巴士路線。九巴根據不斷變化的需求靈活調配資源，提升巴士網絡的效益及競爭力，確保長遠的可持續發展，開拓具增長潛力的新市場。

我們於2021年落實了89項重組路線方案，提高了整個服務網絡的協同效應，為廣大乘客提供了以下效益：

- ❶ 消除因線路重疊而造成的浪費；
- ❷ 騰出資源重新投入具需求的地區；
- ❸ 重整過於迂迴的線路；
- ❹ 利用新公路基建來開闢全新的特快路線；及
- ❺ 透過巴士轉乘計劃提供更強的路線接駁。

九巴因應人口變化、城市發展及乘客需求，積極開辦新巴士路線，吸引客群。為配合白石角、皇后山、烏溪沙及日出康城等住宅區落成，九巴開辦新路線和加密現有路線的班次，致力加強區內服務。

環保智能

九巴銳意創新，引進先進科技及環保設計的巴士車隊，為乘客提供理想的搭乘體驗。公司目標於2050年，將全線車隊提升為新能源巴士，配合政府達至碳中和目標的政策。

提升車隊設備

2021年，九巴有142部雙層巴士獲發牌照，最新的車隊設計在連接上層的樓梯旁邊由以往的密封設計改為使用透光玻璃，令車廂更明亮，乘客在上落樓梯時得到更充足的光線照明，有助提升安全。除了車身設計，新型號巴士亦裝設了多項安全設施，包括駕駛輔助系統、電子穩定系統、駕駛監察系統及全車座椅安全帶及扶手等，以保障乘客及車長安全。新車均設有四個通風窗，乘客

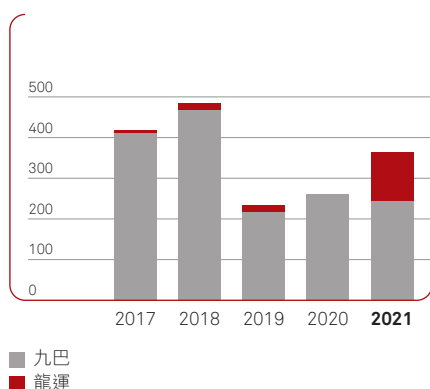
可打開讓車外的空氣進入車廂，有關設計已成為新購巴士的基本裝置。

九巴一直不斷投資於最新的環保巴士。2009年，九巴已率先引進歐盟五型雙層巴士，為亞洲首間引進的公共巴士公司。至2017年，我們再次領先業界，引進香港首部符合歐盟六型排放標準的柴油雙層巴士，而車隊內歐盟三型的巴士將於四年內全數退役。為配合香港2050年前實現碳中和的政策目標，九巴計劃至2025年引入500輛電動巴士，佔整體車隊的八份之一。

截至2021年12月31日，九巴共營運4,013部已獲發牌之巴士（包括3,877部雙層巴士及136部單層巴士），其中包括3部混合動力雙層巴士及10部電動單層巴士。另外，九巴已訂購了118部歐盟六型巴士、16部單層電動巴士及52部雙層電動巴士，將於2022至2023年付運。

九巴車隊	雙層巴士	單層巴士	巴士總數
於2021年1月1日	3,866	143	4,009
年內添置	246	0	246
年內廢置	(235)	(7)	(242)
於2021年12月31日	3,877	136	4,013

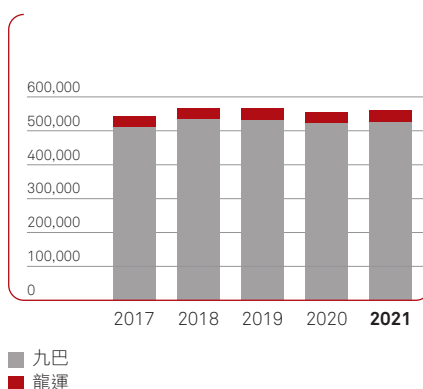
車隊引入新巴士數目



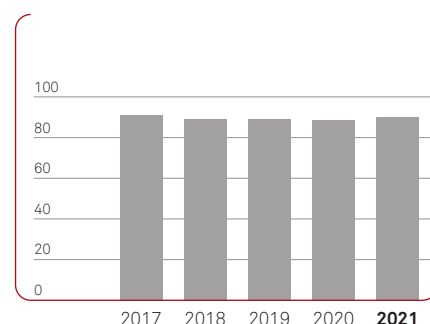
附註：

- 2020年有38架巴士由龍運轉讓至九巴。
- 2021年有100架巴士由龍運轉讓至九巴。

於12月31日之車隊總載客量



實際路面行車數目與已獲發牌的車輛數目之百分比－九巴



業務回顧



九巴廣泛應用可再生能源，於巴士站及巴士車頂等裝設太陽能板，減少碳排放，為乘客帶來環保的乘車體驗



編配於新型長途巴士服務的車隊，主要使用最新環保型號巴士，備有最先進安全裝置、舒適座椅、窗簾及USB充電插頭，為乘客提供一個現代化的旅程

可再生能源

九巴致力建設更環保的未來，研發可再生能源的應用，在車廠、巴士總站、巴士候車亭、巴士站柱及雙層巴士車頂加裝太陽能發電板。2021年5月，九巴推出配備太陽能薄膜的第三代太陽能巴士，由太陽能薄膜產生的電力會供電予車廂冷氣系統的風扇，降低車廂溫度達攝氏8至10度。第三代太陽能發電裝置已成為新購巴士的基本裝置，此系統能為每部巴士每日節省耗油量5-8%，相等於每年每部巴士減少約6噸碳排放。

此外，九巴繼續推展「太陽能巴士站計劃」，利用太陽能推動巴士站內的照明或滅蚊裝置。至2021年年底，已有1,950個巴士站安裝太陽能裝置，九巴亦計劃裝設超過22,000塊太陽能光伏發電板，以實踐新能源發展藍圖。

新型長途巴士服務

九巴於2021年7月18日開辦「新型長途巴士服務」，包括兩條路線P960[兆康站(北) ⇌ 灣仔(北)]及P968[朗屏站／元朗(西) ⇌ 天后]，為乘客提供不同選擇，享受一趟舒適、愜意的巴士旅程。

調派行走路線P960及P968的巴士，主要採用歐盟六型環保引擎，並配備了下列最新的安全裝置：

- 🚗 駕駛輔助系統；
- 🚗 駕駛監察系統；
- 🚗 GreenRoad車長駕駛反饋系統；及
- 🚗 全車座椅安全帶。

車廂設施方面，除了舒適的座椅外，全車均設有窗簾、USB充電裝置及提供免費的5G無線上網服務，加上車廂內不設企位，讓所有登上P960及P968線的乘客享受更現代化的乘車體驗。



九巴致力應用創新科技，與其他企業合作發展自動駕駛系統，同時為旗下車隊引進多元化電子支付系統



5G科技

邁向智慧城市是香港發展其中一個重要方向，隨著5G移動網絡技術漸趨成熟，九巴著力研究於日常營運中應用5G科技。截至2021年12月31日，九巴有100部主力行走屯門及元朗區路線的巴士提供5G免費無線上網服務，為乘客提供極速的5G網絡，提升乘車體驗。

電子支付系統

九巴於2021年2月引入多元化電子支付系統「e度啲」，讓乘客在支付車資上有更多選擇。截至2021年年底，

e度啲支援84條巴士路線（包括新型長途巴士服務P960及P968線），亦已於2022年2月適用於全線超過4,000部巴士。

e度啲目前接受十種支付方式，包括非接觸支付、流動支付及二維碼支付，令九巴和龍運成為現時本港接受最多電子支付方式的公共交通營辦商。e度啲亦支援區域性短途分段收費計劃及九巴和龍運現有的巴士轉乘優惠等車資優惠計劃。



九巴率先推出5G巴士，讓乘客在車程能享受極速免費5G無線上網服務



九巴在App1933新增實時預計車程，根據交通情況，實時預計行車所需時間



App1933

九巴自2016年9月推出全新版本的九巴及龍運智能手機應用程式App1933，讓乘客可以輕鬆簡單掌握巴士路線資訊及預計到站時間，深受市民歡迎。

2021年，App1933推出「實時預計車程」功能，根據交通情況，實時預計行車所需時間，如行經路段發生交通事故導致擠塞，預計車程時間會作出更新。「實時預計車程」已陸續推展至50個地點，協助乘客選擇最合適的出行安排。除了App1933，乘客亦可透過站內電視屏幕，或以手機掃描貼於巴士站的二維碼，取得有關資訊。

App1933的巴士到站時間預報服務，亦擴展至其他專營巴士公司，讓乘客可更容易和更全面計劃行程。除了透過藍芽「定位資訊」功能接收就近巴士站路線資訊外，

App1933提升其定位功能，透過「茶水站」向乘客提供所在位置相關的交通狀況、天氣資訊，以及路線建議。

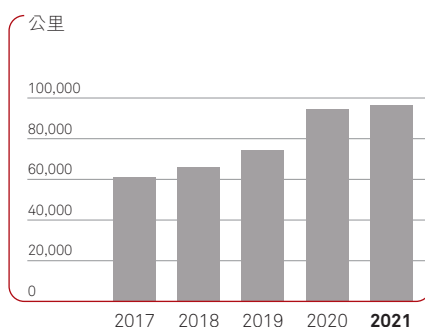
卓越服務

過去八十多年，九巴一直在香港提供可靠的專營巴士服務，以最高的營運及服務標準，保持在業界的領導地位。九巴採用「機械可靠性²」及「車隊運作能力³」作為衡量公共巴士服務標準的重要指標。於2021年，九巴車隊的機械可靠性為96,349公里：1，而車隊運作能力則高達100.7%。

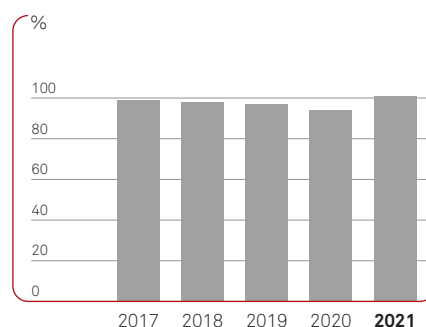
車廠

九巴位於九龍灣、荔枝角、沙田及屯門的4個主要車廠，為巴士車隊提供日常保養及維修服務，另外12個較小型的車廠提供停泊及小規模的保養服務，而位於屯門的九巴總修中心則提供全面的巴士維修服務。九巴不斷提升車廠設施，確保維持高水平的服務質素及生產力。

機械可靠性²－九巴



車隊運作能力³－九巴



² 機械可靠性指標是指每部巴士平均行走多少公里後才會在載客途中發生機械故障。

³ 車隊運作能力指標指早上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。

管理體系標準



品質管理體系ISO9001

獲認證年份

1999

(於2018年採用最新版本)



環境管理體系ISO14001

獲認證年份

2003⁴



職業健康安全管理體系ISO45001

獲認證年份

2019

(此前採用OHSAS18001:2007標準)

⁴ 九巴旗下最大的兩間車廠獲取此認證。

服務九巴及龍運巴士的主要車廠

車廠	服務地區／車廠 主要用途	樓面面積 (平方呎)	於2021年 12月31日 服務的巴士 數目	開始運作 年份	備註
九巴車廠：					
九龍灣車廠	九龍東	768,038	1,083	1990	該車廠用地於1986年按市價向政府以私人協約批地方式購入。
荔枝角車廠	九龍西、南	648,946	850	2002	該車廠用地乃以短期租約形式向政府租用 [#] 。
沙田車廠	新界東、北	720,005	1,146	1988	該車廠用地於1984年在公開拍賣會上投得。
屯門車廠	新界西	148,961	934	1979	該車廠用地於1974年在公開拍賣會上投得。
九巴總修中心	巴士總修	380,915	不適用	1983	該車廠用地於1979年按市價向政府以私人協約批地方式購入。
龍運車廠：					
小蠔灣車廠	大嶼山	82,422	256	1998	該車廠用地乃以短期租約形式向政府租用 [#] 。
總數		2,749,287	4,269		

[#] 根據短期租約，租金按市場價格向香港特區政府支付。

香港專營公共巴士業務

龍運巴士有限公司（「龍運」）

龍運自1997年起營辦往返新界、香港國際機場及北大嶼山的專營公共巴士服務。服務範圍目前包括機場、東涌、港珠澳大橋香港口岸、香港迪士尼樂園、昂坪360纜車和亞洲國際博覽館等地區。





龍運在疫情打擊下，仍繼續透過開辦新路線及增設巴士轉乘優惠，拓展服務版圖

2019冠狀病毒病影響

龍運的客源大部份來自遊客及旅遊相關行業，有別於其他營運市區路線的專營公共巴士公司，2019冠狀病毒病大流行對龍運的載客量造成顯著負面影響。因此，龍運與運輸署協商後，縮減部份服務，以應付實際客量需求。

電子支付系統

龍運是全港首間專營巴士公司引入多元化電子支付系統e度嘟，讓乘客在支付車資上有更多選擇，尤其是剛到港而未有港幣或八達通的旅客。龍運於2021年繼續提升其電子支付系統，新增支援JCB非接觸式信用卡。系統目前接受十種支付方式，包括非接觸支付、流動支付及二維碼支付，令公司成為現時本港接受最多電子支付方式的公共交通營辦商。

巴士服務網絡

2021年年底，龍運營運41條路線。縱使在多項防疫措施影響下，年內乘客需求下跌，龍運仍然繼續拓展其巴士網絡，以配合北大嶼山新基建及新住宅發展區的落成。

隨著屯門－赤鱗角隧道啟用，龍運於2021年6月20日落實第二階段元朗及天水圍區巴士路線的服務調整安排，擴大龍運於元朗、天水圍、東涌東及北的覆蓋網絡，屯門－赤鱗角隧道轉車站的轉乘網絡亦進一步提升，讓屯門區乘客受惠。

另外，龍運亦試辦新路線E43來往北區及東涌，會視乎乘客意見，再考慮提升服務。



龍運購置最新歐盟六型環保巴士，為乘客提供更環保及舒適的乘車體驗

龍運於2021年5月，推出全新的轉乘優惠計劃，涵蓋13條龍運E線及3條新大嶼山（一九七三）有限公司（「嶼巴」）路線，加強連接南大嶼山。新轉乘優惠計劃為乘客提供更多交通選擇，享受優惠和便捷的巴士服務往來新界各區與南大嶼山的熱門景點。龍運會繼續探索更多加強旗下服務網絡的機會，為乘客提供更優質的服務。

提升車隊設備

2021年，龍運引進了119部配備最新安全設施的雙層巴士，並將100部巴士轉讓予其他營運商。於2021年12月31日，龍運共營運252部雙層巴士及4部電動單層巴士，其中有101部雙層巴士為12.8米長，全部可供輪椅上落，並設有電子報站系統。

安全及顧客服務

龍運的巴士均定期接受徹底檢查，確保維持最高的運作標準。駕駛導師細心監察車長的駕駛表現及顧客服務態度，並定期舉行安全簡介會和向所有車長派發安全備忘。為提升行車安全，龍運車隊配備「駕駛監察系統」和「駕駛輔助系統」，作出適時提醒，以輔助車長的駕駛工作。龍運在香港國際機場地面運輸中心及港珠澳大橋香港口岸的顧客服務及售票處，提供電子支付購票方案，為乘客及訪港旅客帶來更多付款選擇。

龍運巴士車隊	雙層巴士	單層電動巴士	巴士總數
於2021年1月1日	237	4	241
年內添置	119	0	119
年內廢置	(104)	0	(104)
於2021年12月31日	252	4	256

環境保護

龍運深明環保的重要性，並繼續投資於符合歐盟環境部長理事會嚴格廢氣排放標準的環保巴士。於2021年，龍運轉讓100部巴士後，歐盟五型或以上及電動巴士所佔車隊巴士數目比例超過94%。

龍運巴士車廂空調系統的靜電空氣過濾功能，大大改善了車廂的空氣質素，而環保驅動系統則有效地減少燃油耗用量和廢氣排放量。

卓越服務

龍運不斷檢討本身的巴士服務和巴士維修保養計劃，確保巴士車隊維持最高水平的安全和效率。龍運採用兩項重要表現指標，即機械可靠性¹和車隊運作能力²來檢視營運表現。於2021年，龍運巴士的機械可靠性達到134,616公里：1；而車隊運作能力則達到100.6%。

龍運於2012年11月取得ISO9001:2008品質管理系統證書，而在2018年8月，龍運已更新採用ISO9001的最新版本。

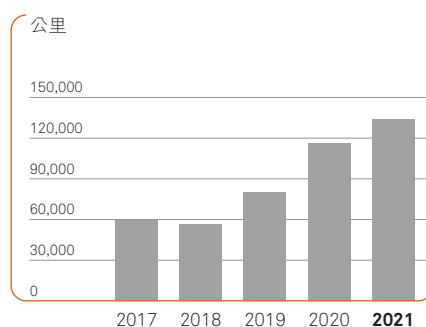
車廠

龍運位於小蠔灣的車廠提供日常巴士保養、加油、巴士清洗及停泊服務。該車廠安裝了污水處理系統，確保排放至公眾污水排放系統的污水質素符合環保要求。

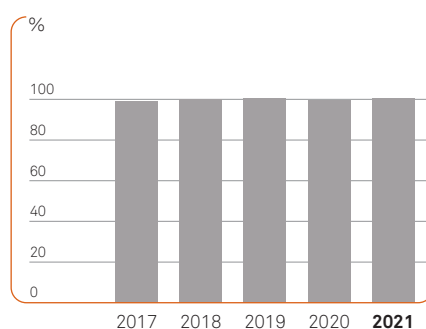


龍運定期為車隊進行維修檢查和保養，確保維持最高的安全及服務水平

機械可靠性¹— 龍運



車隊運作能力²— 龍運



¹ 機械可靠性指標是指每部巴士平均行走多少公里後才會在載客途中發生機械故障。

² 車隊運作能力指標是指早上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，與時間表預定班次的比例。