

董事總經理的話

“

我們正積極與政府溝通，尋求建立更有效的機制，以維持行業穩定及長期可持續發展，在確保服務質素和長遠回應社會需要的同時，提升股東的整體回報。

”



過去幾年，港人出行模式及人口結構出現變化，且鐵路網絡持續擴展，對專營巴士業務帶來挑戰。近期國際局勢動盪推高油價，直接衝擊經營成本，油價長期走勢並不明朗，對財務狀況造成一定壓力。面對上述挑戰，除了堅守服務質素，亦必須透過策略創新及科技應用提升營運效率，並優化組織架構與資源配置以提高效益。公共交通佔香港出行模式逾九成，我們會把握這優勢，持續提升服務質素與營運效率，以爭取更高客量並鞏固市場份額，推動業務穩步發展。

人工智能應用為大勢所趨，集團已運用相關技術提升營運效率。在路線規劃上，準確分析和預測客流以優化班次與調度；在維修上，運用人工智能進行預防性維護，及早偵測異常，減少零件浪費並降低故障率；

在顧客服務上，精準分析乘客意見並迅速落實改進，提高滿意度。善用人工智能不僅可有效運用資源，亦可為集團騰出空間，發展新機遇。

在穩健的專營巴士業務基礎上，我們將推動服務個人化與彈性化，以提升乘客體驗並增強競爭力。集團時刻抓緊機遇，積極拓展收入來源，促進長遠可持續發展。拓展範疇包括：

- 多元化服務開發：回應旅遊、寵物運輸、長者出行等新興需求，推出特色旅遊路線、寵物友善安排及無障礙與社區接駁方案。
- 科技與策略配合：落實政府《運輸策略藍圖》關於按個人需要靈活調度的方向，運用數據與科技掌握出行模式，釋放專營巴士網絡潛力。
- 網絡與項目機遇：把握新發展區、道路基建及設施啟用所帶來的客源增長，適時開辦新路線或優化現



有服務，並積極參與其他新範疇業務，以促進業務多樣化。

- 跨境與多元合作：利用國家規劃與北部都會區發展機遇，加強往返口岸及高鐵站的接駁服務，並與深圳巴士集團等持份者探索深化跨境合作。

非票務收入是集團主要收入來源之一，除鞏固廣告、商品銷售、品牌合作及車站商業設施等傳統收入外，集團正探討車廠「一地多用」的可行性，釋放車廠資源發展新業務。例如，我們已獲政府政策支持，開放車廠提供電動車充電服務，從而衍生收入。集團將以此為基礎，總結經驗並推展更多「一地多用」的商業模式。

作為香港的專營巴士營運者，我們致力回應社會對環境、社會及管治 (ESG) 的期望：九巴擁有全港最大的電動巴士車隊，我們會持續優化並擴大電動巴士的使用，以支持政府的碳中和目標；拓展旅遊與體驗產

品，促進本地經濟並支持旅遊業復甦；推動人寵共融文化，營造包容的出行環境，並透過指定服務及配套提升寵物出行安全與便利；以具體行動關懷社群，包括聘用殘疾人士、為有特殊教育需要的學生提供實習與培訓機會，以及建構家庭友善的工作環境。集團會繼續實踐服務社會及回饋社會的理念，用專營巴士對社會的影響力，共同構建美好宜居環境。

九巴專營權將於2027年年中屆滿。當前國際局勢波動對營運環境構成巨大壓力，社會現況突顯檢視專營巴士營運機制的必要性。我們正積極與政府溝通，尋求建立更有效的機制，以維持行業穩定及長期可持續發展，在確保服務質素和長遠回應社會需要的同時，提升股東的整體回報。

董事總經理

李澤昌

2026年3月19日