



## 冠忠巴士繼往開來 —— 集團主席黃良柏細說逾半個世紀的發展

翻閱冠忠巴士集團有限公司2013/14年報，頁首有這樣的描述：「當已故之黃冠忠先生於1948年開辦汽車清潔服務時，可能意料不到冠忠巴士集團有限公司，及其附屬公司會成為香港最具規模的非專營巴士公司之一。在中國內地的擴充計劃，特別是跨境巴士服務，亦可謂充滿戲劇性。經過逾半個世紀的發展後，本集團以提供完善之巴士服務而名垂香港的交通史。」



這些片言隻字，完全勾劃出該集團五十年來走過的道路。文字讀來簡單易明，可是在今天集團的掌舵人——主席黃良柏的腦海裡面，以往跟隨父親而走過的這段歲月，卻是充滿許許多多的起伏。回憶起來，可說是歷歷在目，彷彿都是昨天的日子。

### 「福士」九座位客車起家

早於五十年代，冠忠的業務活躍於香港島，除了前述的汽車清潔服務之外，還提供祿姆車，和在中區的代客泊車服務。當年接載學童的車輛，多是「福士」的九座位客車。到了六十年代初，開始購買28座位，或更大的50座位英國製造巴士，包括「利蘭」、「百福」、「摩利士」、「福特」和「薛頓」等等，主要集中為學童提供接送服務。



1988年，冠忠接辦錦綉花園居民巴士路線，把業務從香港島拓展到新界去。



黃良柏回憶當年父親經營這些業務時，確實是面對一個又一個的困難。例如，遇上現金拮据，又要限時支付員工的薪津，有時候甚至要把家中的金飾拿去典當，才換來現金付給員工；又例如跟油公司苦苦商討，才獲發添加燃料的「油簿」。箇中的經營辛酸，往往不足為外人道。

他直接地跟隨父親在前線工作，始於1967年香港出現動亂期間。黃良柏說，當年冠忠擁有3輛巴士，香港島出現公共交通工人罷工，市面交通幾乎陷於癱瘓，居民無車可搭。他父親把自家的巴士開上馬路接載乘客，他自己隨車在車廂內售賣車票。在這段日子，冠忠巴士及時地支援了港島公共巴士服務的不足。

香港動亂的日子結束之後，冠忠巴士恢復提供穩定的學童巴士服務，爭取到更多的服務合約，服務對象包括有港島區國際學校，旗下車隊增至8輛巴士。在這段時間，單在香港島經營非專營巴士服務的機構，多達十多家，其中，「三黃一陸」<sup>①</sup>是其中的佳話，黃冠忠主理的車隊，便是「三黃」之一。

全部行走錦綉花園路線的冠忠巴士，都附有空氣調節。

行走在港島黃泥涌峽道的冠忠旅遊巴士。



冠忠錦綉花園居民路線車隊，車身保持有鮮明的冠忠色彩，並寫有錦綉花園大字及標誌。

從八十年代到九十年代，車隊色彩維持在白色、深綠色和金色相襯。

① 按編者「三黃一陸」即黃冠忠先生、黃繼承先生、黃振先生、陸光先生。



## 為學生和工人提供接送服務

到了七十年代初期，香港島柴灣和黃竹坑的工業區漸見規模，許許多多工廠大廈落成，每天招來大量的工人前來工作。冠忠巴士乘著這個大趨勢，增添巴士，開辦為工廠員工而設的接送服務。



陽明山莊居民路線，以「三菱」旅遊巴士掛帥。

其車隊規模漸漸擴大，這時候已逾20之數，在平日接送學童和工人，往返學校、工廠與家居之間；而在星期日或假期，則多出租予銀行或其他機構，提供郊遊及海灘活動的接送服務，業務漸趨穩定。

黃良柏在1973年全面投身於父親創辦的業務中，真正地接觸上上下下、每一個大小環節的事務。他形容這是名副其實「一腳踢」的幹活，幾乎沒有閒著的一天。

隨著車隊數目的增加，原位於港島北角寶馬山道的巴士車場面積不敷應用，他們後來覓得雲景道60號的一幅空地，向政府租用，作為車隊的泊車場地。黃良柏指出，經營巴士車隊，每天必須要應付不同的難題，除泊車位之外，來自司機方面的，更是多不勝數。



透過持有新大嶼山巴士有限公司，而置身於香港專營巴士公司的行列。



新大嶼山巴士的車隊色彩，從早前的黃、紅兩色，演變為白色及藍色，車輛維持在帶空氣調節的「五十鈴」巴士。



1996年夏天的週末，大批巴士於大清早北角汽車渡輪碼頭登上汽車渡輪，經過一段海上旅程之後，在大嶼山梅窩登岸，馬上投入支援島上的新大嶼山巴士服務。



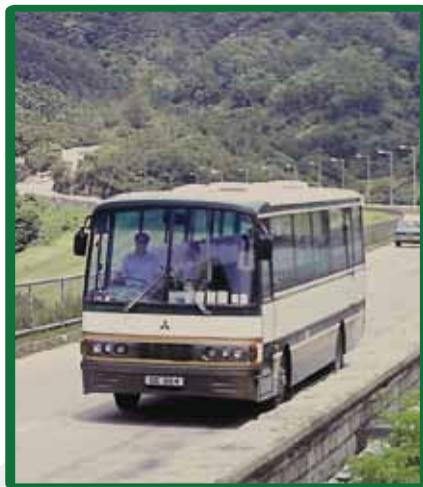
新大嶼山巴士的車身色彩出現了新面貌，反映出母公司已扮演了主導的角色。

他補充說，「冷氣巴士」出現之後，迅速成為一條業界不歸之路，乘客再不會回頭乘坐沒有空調的客車了。雖然冠忠在半年之後，淡出旅行團組織者的角色，但依然在非專營巴士業務大力發展，除繼續增添冷氣巴士之外，還開始收購其他的旅遊巴士公司。前文所說的「三黃一陸」，在七十年代中、後期，已經不復存在了。

## 進軍新界 擴大版圖

此消彼長之下，冠忠在港島區發展壯大。黃柏良續說，八十年代有「佳寧」加入這個行業，而冠忠保持著原有規模之外，繼續在港島區提供主要的學童、僱員、旅遊和屋苑等巴士服務，並同時收購若干巴士公司，把業務範圍進一步擴大。1988年，其分公司冠利接手在元朗錦綉花園居民巴士服務。黃良柏形容是該公司首次衝出香港島，進駐到新界區去。

七十年代中期，旅遊巴士開始走向冷氣化。黃良柏說，乘著海洋公園在1977年1月落成開幕，和港島南區毗鄰的香港仔珍寶海鮮舫新址投入營運，該公司除了引入全冷氣的旅遊車外，還自行籌組旅行團，行程包括前往海洋公園遊覽和品嚐海鮮舫美食，打開了全新的「一條龍」服務。



非專營巴士支援新大嶼山巴士，正好解決了每逢假日，大量遊客湧到的時候，島上巴士不足的難題。



冠忠旅遊巴士行走新大嶼山巴士路線，登上昂平。大嶼山石壁水塘及海邊美景，落在巴士的後方。



一輛冠忠旅遊巴士行走新大嶼山巴士路線，沿羌山道往大澳。



從八十年代開始，冠忠巴士已在學童巴士服務方面建立穩固地位。黃良柏在全力開拓業務之餘，亦在業內推動全行業的良性發展。1985年，他和多位業內好友，倡議成立「公共巴士同業聯會」，並出任首屆主席。恍眼三十個年頭，聯會在2015年2月慶祝成立三十周年會慶，黃良柏任職主席的日子，佔去聯會過去一半的歲月

黃良柏表示，聯會的成立，給行業構建一個平台，除了會員之間在平台內互通消息、互通有無之外，平台亦扮演跟政府協調，和提供專業意見予政府的有效角色。他直言，非專營巴士在香港的公共運輸系統之中，角色非常重要，是不可或缺的組成部分，以往如是，今後也不會改變。隨着香港社會的發展，非專營巴士的業務亦得以改變，以配合居民的需要。



自從青嶼幹線貫通及港鐵列車開到東涌之後，東涌新市鎮成為了大嶼山公共交通新的樞紐，新大嶼山巴士服務延伸到東涌新市鎮去。



深圳灣口岸投入服務之後，新大嶼山巴士經營往來新口岸與元朗區天水圍之間的專營巴士路線B2。口岸開通初期，有這輛「五十鈴」巴士行走。



冠忠集團從1989年開始，一直到2014年年底的業務發展，有目共睹，亦印證了黃良柏自出任公共巴士同業聯會首屆主席以來，一直堅持的看法。

## 涉足專營巴士行列

冠忠在1992年1月透過持有新大嶼山巴士（1973）有限公司，而置身於香港專營巴士公司的行列。黃良柏說，冠忠跟新大嶼山巴士的合作，可以互補兩方面資源的不足。當年運輸署建議新大嶼山巴士向外物色外援，在星期日和公眾假期引進額外車輛，來支援島上的巴士不足。這樣一來，每逢假日，該公司租用油麻地小輪公司的汽車渡輪，一大早把一批原在假期閒置的旅遊巴士，運送到大嶼山梅窩碼頭登岸，然後馬上投入島上的新大嶼山巴士車隊行列，接載大量從市區湧到的旅客。



從東涌巴士總站開出的一輛新大嶼山巴士，採用雙門設計的亞洲車身。



冠忠在2013年6月與城巴達成協議，購買8輛擁有客運營業證的二手雙層巴士，圖中的HU1057是其中之一。雙層巴士除行走非專營巴士的服務路線外，並不時支援新大嶼山巴士路線。



車隊早於1999年引入1輛德國雙層「猛獅」巴士，配置荷蘭Berkhof車身。雙層巴士在早上繁忙時間，支援新大嶼山巴士的逸東邨路線，接載乘客前往東涌站。



2014年年初，新大嶼山巴士接收2部來自城巴的二手雙層「丹尼士」三叉戟低地台巴士，再次邁向車隊雙層化，圖中的雙層巴士在2014年9月的早上，行走B2P線，從天水圍開往深圳灣口岸。



他續說，這種專營和非專營巴士合作營運的模式，今天每逢假日仍然在大嶼山運作理想，對疏導大量乘客，效果非常顯著。

除香港外，自1992年以來，冠忠一直嘗試體現對中國內地龐大市場的憧憬，黃良柏對這方面的業務拓展，深有體會。多年以，營運業務的足跡，遍及內地許多大城市，包括有上海、廣州市、汕頭市、大連、哈爾濱、鞍山，重慶和湖北省襄樊。香港車隊的車身色彩，在這些城市安家落戶。其後，由於內地的交通運輸政策出現了改變，該集團先後終止若干城市的合作企業業務。



另一條錦綉花園路線，以元朗為終點站。

黃良柏表示，該集團決定終止有關業務，原因是地方政策將內地的公共交通運輸，視為市民的基本必需品，而並不是牟利業務。因此，要將車資調高至企業可生存的水平，實在非常困難。內地公共交通運輸一直主要依賴政府補貼來收窄入不敷支的差距，可是有關補貼不一定可靠及足夠。他指出，集團目前僅持有廣州二巴的40%股權。鑑於內地的交通運輸政策保持現狀，他不排除將於價格合理的情況下，出售有關業務。



接辦來往嘉湖山莊與上水之間的非專營巴士路線，這是配置亞洲車身的「猛獅」巴士。



自1992年以來，冠忠巴士涉足多個中國城市，圖為行走廣州市的廣州冠忠「珠江牌」空調巴士，來往天河火車站與南石頭之間。



廣東汕頭市的汕頭冠忠空調巴士，行走6號線，來往火車站和汕頭大學。



經營學童巴士服務的旅遊巴士開到港島中區。



行走錦綉花園路線的冠忠車輛，是配置亞洲車身的Scania空調巴士。



行走「機場酒店通」的「五十鈴」旅遊巴士，接載旅客前往機場。



環島旅運的過境巴士，路線遍及港九各區。



「991」是集團跨境路線的其中一個品牌，2014年置換了全新的旅遊巴士，投入服務。



2014年年中，行走免費穿梭連接機場快線列車的巴士，有這輛簇新的「平治」巴士。

## 大力拓展跨境巴士業務

集團透過不同的收購及合作，除鞏固了本地的學童巴士、屋邨巴士和僱員巴士業務外，在跨境巴士及專營巴士業務上，同樣處於有利位置。截至2014年3月31日，其巴士車隊共有1003輛非專營巴士，佔全港非專營巴士的七分之一。而在集團擁有的新大嶼山巴士公司的專營巴士車隊，車隊總數是112輛，主要在大嶼山經營23條專營巴士線，及提供往返深圳灣口岸至天水圍及元朗的專營巴士路線。

冠忠巴士集團發展的一頁歷史，也就是香港非專營巴士業務過去的幾十年的歷史的一個縮影視窗。黃良柏認同港府的運輸政策，集體運輸以鐵路為骨幹，專利巴士、的士，公共小型巴士及非專營巴士為輔助之公共交通工具。自2004年起，全面檢討調控巴士營運牌照（PSL），以平衡各類營辦商之供求。在固有的香港市場條件下，這些持有牌照的香港非專營巴士，在營運商靈活多變、以市場主導為前提的經營方針之下，同樣有非常理想的出路，而且取得可喜的經營成果。

非專營巴士業務得以漸進式擴展，但同時存有不少隱憂。黃良柏指出，行業內的勞動力顯著不足，一直困擾著業內每一位經營者。另外，香港地區缺乏巴士維修場地，政府在這個環節上一直是「零」提供，都無時無刻室礙著行業的發展。

## 對未來保持信心

展望未來，黃良柏保持信心，未來連接香港的港珠澳大橋和毗鄰的深中通道（連接深圳及中山），將為這些地區的人流及物流帶來許許多多的商業機遇，造就過境巴士業務及旅遊業務長足的增長。

今年59歲的黃良柏，寄語未來的公共巴士同業聯會的掌舵人和同業，要多從行業營運者的角度出發，首要必須多參與會務工作，他認為自己是時候讓未來一代接棒了！