

going

beyond

再腾高峰



康福德高企业有限公司
2003年常年报告

再腾高峰

我们起绝卓越。我们四通八达。我们跨前迈进。2003年，康福集团和得高企业取得突破，合组成为康福德高。在巨大冲力的推动下，康福德高晋升为世界的3大上市客运陆路交通公司之一。提供包括德士、巴士、汽车出租与租赁、轨道、车辆工程、检查、测试及评估服务、驾驶培训服务以及户外广告等全面服务。集团的环球业务范围从英国及爱尔兰到越南及马来西亚，以及中国的12个城市。

内容



02	主席的话	08	康福德高的故事	18	我们起绝卓越
20	业务回顾	30	企业资料	31	董事部
34	康福德高集团的主要管理人员	38	集团财务要点		

主席的话



这是康福集团有限公司和得高企业有限公司在获得双方股东大力支持合并后所编印的第一份常年报告书。关于合并的经过，都已详细的收录在这本常年报告书的专稿：**康福德高的故事**。

2003年，是新加坡陆路交通史的一个分水岭。在我国的发展史中，陆路交通业的进展，也同时反映着国家的成长。早期，康福（一家德士合作社）与得高（由多家私人巴士公司合并组成）的诞生，是我国第一任总理李光耀先生促成的。他当时预见到，我国有必要提高工友的生活水平，以及建立一个坚实的陆路交通系统。

在达到这个目标后，政府又吁请公司企业到海外投资发展，以便为我国的经济起飞建立第二只翅膀。这个发展为两个集团的合并提供了有利的条件，因为结合起来的财务资源、专业知识和经验，将让一个获得发展的组织有更强大的实力去攀登更高的境界。这样的做法，在今天这个无国界的高科技商业世界里尤为重要。

我们响应了政府的号召，目的也就是要成为一个可以让国人引以为豪的全球性集团。

主席的话

企业管理

康福德高的成立，恰逢投资大众要求企业应具更高透明度和更大责任的时刻。我们完全支持这样的要求。

打从一开始，我们就决定主席与首席执行官的两个最高职位应各司其位。主席不主管公司及业务的工作，只负责管理董事会事务；首席执行官则是全职的执行人员，负责管理集团的日常业务运作。

我们成立的董事会，成员包括熟悉国际业务，以及了解工友和消费大众需求的专才。他们的个人简历刊载在本年报内。

董事会中的8人，有5人是独立董事，他们拥有各自领域的专业知识及经验。我们也成立4个常务委员会，对于各个重要事项，负起检讨、监察和决策的责任。审计委员会、薪酬委员会、任命委员会和投资委员会，都是为了特定任务而成立的常务委员会。

较早时我曾指出，我们力求达到最少50%营业额应来自海外目标。我也提过，我们要朝向把50%盈利归为股息的目标努力。我也强调，我们应继续以陆路交通为我们的核心业务。

管理构架

今天的管理方式，讲求一个扁平的组织结构，高级职员必须对其工作负起全部的责任。我很高兴地说，这样的结构运作很顺畅。在今天的无国界和瞬息万变的商业世界里，这种结构是很重要的。

合并了的企业，业务范围和规模都扩大了，更要求我们的组织上从首席执行官，下至高级职员，都必须付出更大的努力和决心挑起更重的承担。我很高兴，委任柯逢豹先生作为第一任董事经理兼集团总裁来领导这个集团，是非常恰当的决定。

柯先生精力充沛，头脑精明，具有高度的责任感、信念、热诚和正直，因此，他能卓越地完成董事会制定的决策。

公司聘请了一名集团财务总监和一名集团资讯科技总监，以协助现有的高级人员推行合并计划书里志明的职务。原有的一些高级人员则被调任其他职位，以测定他们在另一个更大机构里的工作潜能。那些能力强，积极主动又有魄力的人，就会给予承担更大的责任。当然他们的付出也会换得公司的酬报。

很遗憾的，那些承担不了额外责任的职员必须离去。由于我们营业策略的变化与转换，譬如东北地地铁线的开通对巴士业务造成了影响，使得裁员无可避免。有些裁员是因为过去安于现状的做法导致冗员的积累，譬如伦敦的Computer Cab业务便是如此。合并的进行，也不可避免的造成裁员。总的来说，我们共有612人离职，他们的职位就没有再请人替代。我们在这方面付出的费用是1,900万元，换来常年节省的开支多达2,700万元。我们现在的人员是减少了，但能发挥很好的作用。这是正确的做法。

沙斯

正当管理层在制订及推行营运策略以获取合并计划书里所勾划的好处时，本地区却突然暴发了沙斯疫情促发的全国性的危机。董事经理兼集团总裁柯先生，在这时刻亲力亲为地处理了沙斯疫情引发的各种困难和问题。他快速、果敢的决策，如大幅度削减德士车租和给予慷慨的燃油回扣，便获得德士司机的欢迎，也赢得他们的支持。他也制订好些长期与短期的措施，协助德士司机解脱困境。他也尤其关心我们派驻中国、越南和马来西亚的职员的生活起居情况。因为这些国家沙斯猖獗。他觉得员工的健康最为重要，生意如何还是其次。这次的沙斯肆虐，正好考验了最高领导层的应变能力以及管理一个全球性集团的策略和远见。

主席的话

我实在不敢想像，如果我们的总裁懦弱无能，我们将面对怎样的困境与后果。很多向我们租车的人可能会见难而退，交还德士。这种情况的出现，不仅仅是损失车租，单是要为那些退还的德士寻找停车位就够棘手了。

在钱财上损失方面，可能是数以亿万元。这回我们减低车租只是4个月，加上那些为预防沙斯蔓延所采取的其他措施，我们的收入便减少了3,000万元。另外，用在各种预防性卫生措施的开支也花费了100万元。

本地业务

我们的德士业务仍然不错。由于当局放宽德士营业执照的申请，我们的德士车队增加284辆，这使得3个商号（康福、城市和黄顶）的德士总数创下历来新高——1万6,794辆。同时我们为了满足市场需求，也增加大型德士的比例，占车队的81%。

我们为德士租用者提供各种奖励，直接的奖励如燃油回扣、填补医药储蓄金、间接的奖励如给他们的子女提供奖学金或助学金、以及资助他们的德士亭和德士协会等。训练也是我们优先推展的活动。新加坡德士学院设立之后，我们希望德士师傅能从这些特为他们设计、计划和开办的课程受惠，从而得以提高他们的工作能力。

由于我们拥有本身的修车厂，规模大，地点适中，配备齐全，因此我们为德士车队编制的维修计划，都能有效的推行。高效率的维修，把德士回厂的时间减到最短，相对的，租车者就不必浪费时间等待以致影响他们的收入。

我们也利用集团本身拥有的产业，使德士添油站的地点增至14处。售卖给租用德士师傅的燃油营业额也不断上升。不过，至今只有55%的租用者使用这项对他们有利的措施。

我们的修车厂也继续为私人车辆提供修理和维修服务。随着新加坡车辆数目增加，使用我们服务的车辆也增多了。

随着我们开始了轨道的业务，我们的巴士业务也出现不同的形势。盛港轻轨在2003年1月通车，人们期盼已久的东北地铁线也在6个月后的2003年6月投入服务。虽然说初期的亏损在所难免，表示不反对轨道运营集中管理的谈话后，新捷运的董事局也在探讨东北地铁线运作的各种可能性。

我们的车辆检查业务进一步扩充，业务范围包括了其他项目的技术检测服务。在收购了原属于吉宝集团的子公司Setsco后，在检测工程、生产品与食品品质的能力方面加强了集团的竞争优势。

由于经济发展放缓，我们的出租汽车业务也面对艰难的一年，不过，还是盈利。

尽管我们经营的驾驶学校起步比别人慢，但业务蒸蒸日上，获利颇丰。

由于我们的业务性质属于投资大而且又是与人相关的行业，因此我们付出的保费额自然庞大。尤其在911事件发生后，保费升涨幅度更高。公司不得不对这个项目的远景作全新的探索。2003年9月，公司决定拥有本身的保险经纪业务，不只检讨和监察保险索偿申请和集团的风险管理服务，也可以经营自我保险的业务，因为我们拥有足够的营业规模。果然，我们至今取得的良好成绩是令人鼓舞的。不过，由于我们有些保单目前还是生效，因此必须实践对这些保单的承诺。与此同时，我们也向外拓展保险经纪的业务以增加盈利。

主席的话

合并的好处

我很高兴地在这里指出，所有在计划书里特别提到与合并有关的事项都达到了目标。在合并后的短短9个月里，管理层除了拓展既定的海外扩张计划，也取得更高的营业收入，加强内部各业务领域的协作效应，去除重复的职位与减少营运开支。

原有的两个电话传召德士系统，现在只需要一个。同样的，现有的两个电话传召中心将减至一个。这一来，我们在物力与人力上的开销都能大大节省。由于车队合并后数目庞大，购买德士的费用也减低了。

合并前我们拥有9个添油站，合并后增至14个，德士师傅便有更多地方获得低廉的燃油供应，减少开销。车辆工程业务的合并，也去除了重复的职位，并因此节省人力。

康福的非定时巴士业务，已迁移到布莱德路经营。这一来，便能节省办公室租金、停车位和购买燃油的开销。

一些共同的作业，如财务管理、内部审计、资讯科技、法律与秘书服务和业务发展，经过合理化的调整后已在同一个屋檐下有效运作，自然也能节省大笔开支。重复的作业在删除后，也能节省更大的开销。

最重要的是，联合起来的资源、专业知识和经验，有助于集团以更系统化和更高效的方法在海外拓展业务。简而言之，我们已实现了在合并计划书所作的承诺。尤值一提的是，我们是在9个月时间里完成，比股东与基金经理所给予我们的1年期限更早完成。这是他们在合并前与我们会谈时对我们的严格要求。对于管理层能够又快又好地完成了任务，我向他们祝贺。

从财政角度看，在9个月时间里，柴油销售、额外修车和维修活动所取得的收入增加额为2,200万元。

海外业务

我曾说过，我们未来能否取得成功，关键在于我们扩展海外业务的积极性与能耐。就我们这个行业来说，却是很不简单，因为它具有政治敏感性，所耗资金又庞大。我们已声言，要在合并后的5至7年内，把海外业务的营业额扩大占总收入的50%。这个目标没有改变。

就在两个集团合并的计划获准及重新组合的工作在进行中时，沙斯来袭，经济低迷，我们的海外拓展计划多少受阻。不过，我们并没有因此感到灰心，却反而加快了前进的步伐。

我们把越南胡志明市的德士车队扩大了45%，我们在那里只营业了一年，现在已拥有580辆德士。我们重组和扩张了在马来西亚吉隆坡的出租车业务，使车队执照多加10%达300张。2003财政年结束时，我们增添了在中国的德士数目453辆，总数是6,377辆。

到目前，我们在中国的投资策略只限于重要和沿海的大城市。现在策略要改变了，我们也要到中国的西部和东北部发展。我们也决定，当我们的德士和巴士车队达到某个规模时，相关的行业如修车、验车、燃油和车辆买卖便要跟进。当然，现有的业务也须同时扩张。

随着策略的转移，在2003年财政年结束前，我们在沈阳签定立了另一个项目，涉及1,021张德士执照。

就在2003年财政年刚结束不久，我们在四川成都取得了4项业务的经营权，即德士、租车、验车和修车。我们希望往后能在其他城市也同时发展这4种业务。这跟我们在苏州所涉及的德士、修车、添油和买卖车辆的业务很相似。

主席的话

另外一种让我们感兴趣的营业模式，是我们在广州市经营的巴士总站。由于中国人民生活水准提高，国内交通需求不断上升，我们也应该在中国其他城市经营这种业务。开展出租停车位，从卖票获取佣金以及出租办公地点的业务。

现在中国的30个省与自治区和4个直辖市的广大市场，正等着我们以更有组织的方式与万丈雄心进军。为了达到目标，我们会寻找与训练当地的人才，以便与我们自己有经验的新加坡人一起工作。中国是一个广大的市场，我们必须在这里长期努力、发展与植根于此。

我们在英国的业务仍持续进步。伦敦市长的交通政策对于巴士公司有利，我们也不例外。不过，我们还会继续寻找发展的机会。我们眼前的目标是加以巩固并取得更大进展。

财务状况

正是有了上述这么繁忙的业务活动，我很高兴在这里报告，我们的营业额已从预计的17亿4,000万元增加8%至18亿8,000万元。收入的增加来自我们的新轨道营业，德士，售卖燃油和外国业务。合并后，我们已成为世界上拥有第2大陆路交通队伍的公司，如果以股东资金计算，排名也在首3名以内。

税前盈利是2亿600万元，比前一年少了6%即1,300万元。盈利减少主要是沙斯突发的缘故而无法避免。如果把我们在沙斯期间蒙受的损失与预防措施实施所支出的开销填补回去，我们获得的盈利其实要比前一年增加8%。

同样的原因，税后盈利少了10%即1,500万元。不过，盈利还是多达1亿3,400万元比市场预测的1亿2,800万元要高。同样的，如果不把沙斯的影响及一次过1,900万元的重组费用计算在内，我们的盈利其实上涨了16%。

每股盈利是6.6分，前一年是7.4分。每股有形资产净值则从58分增加至62分，上升6%。股东投资所得是11%，与今天的低利率环境比较，那是非常叫人满意的。我们拥有的流动现金是1亿7,300万元。我们集团的举债经营比率仍然持低为33%。

董事局向股东建议派发每股年终红利3.0625分，即12.25%。如获批准，连同中期红利每股1.15分计算，2003年的总红利是每股4.21分，即16.85%。与2003年12月31日的最后成交价比较，红利率是5.2%。公司付出的总红利，等于扣除少数股东利益及税后盈利的50%，达到董事会较早时设下的目标。

从另一个角度看，2003年的海外收入占了30%，不过，税后盈利只及14%。海外业务税后盈利低的主要原因是，本地市场的发展已经非常成熟，而海外的业务却还处于不同的发展阶段。

企业责任

作为一家挂牌上市公司，我们自觉本身负有社会责任。我们捐赠了100万元给设于国大的李光耀公共政策学院。我们也响应全国职工总会与社区发展理事会的号召，为两个团体所设立的交通礼券计划捐出100万元，以协助低收入家庭减轻在公共交通方面的开支。

我们也继续捐款给慈善机构、学校、社区团体和工会团体。我们认为，这是我们应负起的社会义务与责任。

我们也认为，我们有责任保护周遭的环境，因此推出了9辆压缩天然气发动的德士在路上试验川行。之前，我们已有两辆这类型的环保巴士在公路上试用。

主席的话

2004年展望

我们对2004年的展望是信心满满的。我们的乐观态度，是基于我们所经营业务的国家，经济都在复苏中，因此业务有望取得成长。海外拓展必须是带动我们成长的火车头，而我们在中国业务的良好开端将会快马加鞭。

随着政府延长德士的使用期，集团也相应修改了折旧方针。在新加坡，德士的折旧期一律延长至90个月—城市德士原本是72个月，康福和黄顶则为80个月。巴士也从原本的8年延长至12年。新条例从2004年1月1日起生效。

通过合并所进行的合理化调整工作，以及合并后所取得的经济效益，相信在2004年会有更大的成效。

感谢

我必须承认，我们在过去一年里所取得的成就与进展，大部分应归功于我们的第一任董事经理兼集团总裁柯逢豹先生。他本身立定了工作的基调、纪律和方向，让下一级的管理层效仿。这里我要代表董事会祝贺他，尽管有从天而降的难题，他却能把工作完成得那么出色。在他的有效领导下，我们成功地把康福与得高结合为康福德高，完成合并计划书里列明的目标与宗旨，以及取得理想中的业务成就。

我也要在这一感谢员工与工会组织，特别是工会领袖，他们不但理解与认同我们的目标，也协助我们达到目标和实现愿望。其实，要在这方面取得进展并不容易，但作为合作伙伴，我们成功的完成了。

我要感谢政府和陆路交通管理局对我们的信任与信心，允许我们管理新加坡交通运输系统的一大部分。我也借此机会感谢我们的乘客与公众人士所给予的支持、谅解，及使用我们的服务。

我也感谢董事们，在公司合并过程中，所给予的支持、合作与信任，让本集团作好准备迈向一家全球性的公司前进。

我也代表董事会，感谢股东们的支持与信任。我们希望你们能与我们一样，为我们员工和他们的成就感到自豪，也与我们一起对集团的美好前景充满热诚与希望。

林日波

主席

2004年4月12日

康福德高的故事



康福德高企业有限公司(“康福德高”)是一家由两个卓越的机构合并而成的公司,两个机构的结盟是为了获得更茁壮的成长及向海外扩展业务。

以下所列出的是为康福德高催生的重要事项。在未来的5至7年里,我们的目标是发展成为全球首要的陆路交通业偶像,并使海外的收入占总集团的50%。

发出的预兆和愿意

康福集团有限公司(“康福”)和得高企业有限公司(“得高”)的合并,是两位和康福及得高有密切关系的董事的深谋远虑的成果,这两位是当时康福的非执行主席及得高的非执行董事林日波先生,以及当时得高的非执行董事柯逢豹先生。

合并的构想是因得高属下上市的巴士经营公司新捷运有限公司(“新捷运”),宣布调高车资后引起公众的议论纷纷所触发的。

“当时它冲击了我,如果我们要推动我们的业务成长,我们就必须变得更壮大,然后再扩展,发展海外的第二支翅膀。” **林先生回忆说。**

林先生和柯先生随后在康福及得高董事部提出有关合并的构想,两个董事部都一致支持这项建议。在高度机密下,林先生和柯先生试探拥有康福37.2%股权的最大单一股东新加坡劳工基金(“SLF”)对这项建议的反应,而所得到的反应也积极。至于得高则没有控制权的大股东。

宣布合并的先兆是康福和得高于2002年11月20日股市闭市后分别发出同一的文告,要求新加坡证券交易所(“SGX”)在2002年11月21日暂停两家公司的股票交易以等待一项宣布。它们的各自相关上市子公司维康有限公司(“维康”)和新捷运有限公司的股票也都暂停交易。

康福将与得高合并

成新加坡最大交通经营者

COMFORT GROUP

DelGro

本地公共交通业最大数量交易,康福集团(Clearfort)和得高企业(DelGro)计划合并为市值超过10亿美元的上市公司,成为新加坡最大的多元化公共交通经营者。

两家公司昨晚宣布的联合文告说,合并计划的目标是为了增加盈利,同时提高效率和改善客户服务,并壮大两家公司。

本地公共交通业最大数量交易,康福集团(Clearfort)和得高企业(DelGro)计划合并为市值超过10亿美元的上市公司,成为新加坡最大的多元化公共交通经营者。

在合并情况下,股东将拥有新公司的股本比例,康福集团占一半股份,得高持有33%的股份,而得高持有1240万股新公司股票,康福企业则持有1000万股股票,交易为3342股新公司股票。

新加坡巴士公司去年7月宣布并收购巴士与巴士经营商八达达控股的巴士,成为新加坡首间多元化的公共交通经营者,这个交易总值将达2亿美元。

在新闻说,鉴于我国市场小,康福巴士交通业竞争无法取得经济效益,康福考虑将巴士与巴士经营公司合并,但康福巴士交通业经营商巴士公司,是否愿意合并是个别公司的商业决策。

此外,分析员指出,康福巴士与得高巴士合并,公共服务业将面临更激烈的竞争。

合并行动将让业者在采购车辆与服务、维修、保险、扩展海外业务方面节省成本,康福集团在中国的巴士队有200辆,得高企业在中国、美国和马来西亚也有业务。

新公司总资产超过11亿
净利润21亿

非业务的影响。

合并公司将拥有7大业务

合家公司将拥有7大业务,包括巴士服务、巴士服务、地铁与轻轨服务、汽车出租、广告、汽车租赁服务、汽车工程与维修服务等。

康福集团和得高企业上市前的市值,合并公司的营业额达15.65166

来源: 2002年11月22日联合早报

康福德高的故事

路标的解读

2002年11月21日在闭市后，康福和得高分别给新加坡证券交易所发布同一的文告，宣布合并详情。计划的合并详情如下：

- (a) 通过不同的安排方案，康福和得高将在一家新成立的控股公司下合并；
- (b) 康福的股东和得高的股东将各自收到新控股公司的50%已发股本，康福股东将以每拥有的一股股票分得1.245260513股新公司的股票，而得高股东将以每拥有的一股股票分得3.341812670股；
- (c) 合并的目的是要巩固康福和得高的交通业务，以便加强盈利率和股东价值，通过协作和更大的效益为客户提供更好的服务，以及为其海外业务取得更大规模效益。合并将就下列的7大业务领域，创造一个首要的公共及私人陆路交通和综合服务集团：

- 巴士服务
- 德士服务
- 轨道服务
- 汽车出租
- 广告
- 车辆工程及维修服务；以及
- 汽车检查及评估服务

- (d) 预期可从合并带来的好处包括：

- 优化和善用资源，以创造营运效益和更高生产率；
- 从经济规模、现有业务的合理化及调整，取得成本节约和提升资源协作；
- 为新公司定位，以在更大的地理范围内扩展业务；
- 加强财务实力，以更有效地在新加坡和海外市场迎接挑战；以及
- 吸引更多投资者的兴趣。

Comfort, DelGro merger to create \$1b company

New company to be listed, but Comfort and DelGro will be delisted

By Wong Wei Hoang (SINGAPORE) Comfort Group and DelGro Corp yesterday proposed a merger that will create a billion-dollar grouping that is set to dominate the transportation market in Singapore.

The new company (Newco), formed by the merger of Singapore's biggest taxi operator and the largest public bus operator, will have a market capitalisation of over \$1 billion, combined sales of \$1.66 billion, and pre-tax earnings of \$196 million. It will provide a spectrum of transport services ranging from bus and taxi services to leasing and vehicle maintenance and inspections.

Comfort has a fleet of some 11,340 taxis, while DelGro runs 2,872 buses. Comfort is also Singapore's biggest private bus operator with 401 buses, while DelGro has been awarded the operation of the Northeast MRT line and the Sengkang/Punggol light rail system.

The only rival to Newco here, listed SMRT Corp, in comparison, has a market capitalisation of around \$340 million, sales of \$500 million and pre-tax profits of \$90.5 million. It has a smaller fleet of some 600 buses and 2,000 taxis, but

operates all the existing MRT lines in Singapore.

Under the merger plan, Newco will be listed, but Comfort and DelGro will be delisted after the transaction is completed.

Comfort's vehicle inspection unit Vicom Ltd and DelGro's bus operating unit SBS Transit will remain listed as separate entities on the Singapore Exchange.

Comfort shareholders will receive about 1.25 Newco shares for every Comfort share, while DelGro shareholders will get around 3.34 Newco shares for each DelGro share.

There are \$11.80 million Comfort shares and \$0.9 million DelGro shares currently in issue.

Based on the allocation of shares, Newco will have 2.02 billion shares in issue and paid-up capital of \$65.5 million, and will be equally held by Comfort and DelGro shareholders.

In a joint statement, Comfort and DelGro said the proposed merger aims to consolidate their transportation businesses to enhance profitability and shareholder value. It will

enable Newco to provide better customer service through synergies and greater efficiencies and to increase the size and scale of overseas operations.

Newco will also be better placed to face the increased competition from the liberalisation of the unscheduled feeder bus services market in Singapore, the statement added.

The merger will result in a stronger balance sheet with shareholders' funds exceeding \$1.1 billion, it said.

With a market capitalisation of over \$1 billion, Newco should attract a broader shareholder base, wider institutional interest, and more extensive research coverage.

Initial market reception was positive. "I think it looks like a good deal," said Kevin Scully, head of NetResearch Asia. "Comfort is looking to expand overseas and DelGro has large bus and taxi operations in London and China. There are also overlaps in local operations so there should be some synergies and margin expansion."

The issue, Mr Scully suggests, is more competition one rather than an equity one.

Continued on Next Page

SMRT faces harder fight for funds and riders, Pg 3

Sales	\$1.66b	\$500m
Pre-tax profit	\$196m	\$96.5m
NTA/share	54c	21.2c

来源：2002年11月22日商业时报

康福德高的故事

交通的监察

委任一个由财务及法律专家组成的顾问团，为拟议合并的有关方面提供咨询：

澳洲与纽西兰银行集团有限公司	-	拟议合并的财务顾问
史丹福法律事务有限公司	-	拟议合并的法律顾问
普华古柏	-	报告会计师
安永会计师事务所	-	康福独立董事的财务顾问
乐司财父子	-	得高独立董事的财务顾问

批准的欢呼

一位分析员对大合并新闻的反应是“真正的协作”，而一些报章则以诸如“大结盟”、“康福与得高合并创造10亿元公司”以及“国内成本大节约，长期海外受益”的字眼做标题。

与此同时，在合并消息宣布后的第二天，康福及得高的股票在股票市场双双升高，商业时报就以“康福上涨5.8%、得高上涨8.4%”形容两只股票的表现。该日，康福股价一度涨至82.5分，涨到5年半的高点，闭市报81.5分，起4.5分，或近6%，交易量达550万股。至于得高的股价则一度上升到2.20元全日高点，闭市报2.19元，起17分或超过8%，共有450万股转手。

同时，市场也谣传是谁来主导合并后的公司。海峡时报的新闻就以“谁将掌舵，意见分歧”为题，报道指出：对于由谁来领导新公司，是当时的得高执行主席或是由康福的前董事经理升任有关职位，意见出现分歧；也有消息说柯先生及其他可能的人选是局内人的选择。

公开表态

在拟议合并的消息宣布后的6天，分析员、报界和媒体受邀出席在喜来登大酒店举行的个别记者会。林先生和柯先生在会上解释合并计划的原因和好处，以及一些事项的时间表。

记者会较迟才举行的原因是应先向员工汇报。此外，也让分析员和媒体有时间消化合并计划的细节。

Opinions split over who will take the helm

The chief execs of Comfort and DelGro
and their teams have their strengths and
weaknesses, say analysts and investors

来源：2002年11月23日海峡时报

康福德高的故事

在会上，林先生也透露柯先生是最有希望出任合并公司总裁的人选，而他本人可能会担任非执行主席。柯先生表示，合并将从诸如车辆的购买、燃料的管理和采购、车辆的检查及维修、保险费用以及海外业务发展成本等方面节省成本。

以车队规模来说，在新加坡、越南、中国及英国的总车队就有4,879辆巴士及2万6,920辆德士。此外，在新加坡、中国和马来西亚的出租车另有2,640辆。

在海外扩展方面，柯先生说合并公司可结合康福和得高的实力及经验，并以一家结合的公司出发。



来源：2002年11月28日海峡时报



来源：2002年12月2日 The Edge



来源：2002年11月28日海峡时报

柯先生说：“最为重要的是，我们一起前往海外，而不是两家公司设法竞争同样的业务。

如果你看看日本人和韩国人，当他们前往海外时，他们是一起的，他们不彼此竞争，我们也要这样做。

别忘了，我们并不是彼此在竞争，我们是要和世界竞争。”

至于员工的合理化，后勤部门会涉及到一些程度的合理化和精简，不过合并是个“良好的调和”。柯先生保证：

“巴士车长仍将是巴士车长。事实上，我们仍然缺乏巴士车长，而德士师傅仍将是德士师傅。”

最后，柯先生承诺：

“如果合并顺利完成，它将是一家十分庞大的公司、一家强有力的业者。基于这一点，对我们来说，它将是必要和重要的，我们必须以高度的责任感和义务感进行。

我们也要确保所有相关人士都能从中受惠—包括搭客或股东。”

在记者会后，投资者和分析员对合并更感乐观。

康福德高的故事

高速公路的规则:方案文件

准备方案文件给股东提供所需要的资料，让他们决定对合并计划投赞成或反对票。

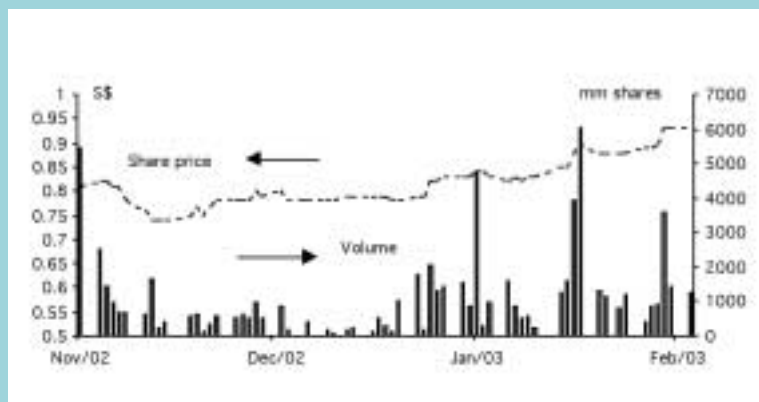
由林先生和柯先生为首组成的工作委员会成员包括了：康福的审计委员会主席苏庆赞先生、得高的审计委员会主席余淳熙先生，以及康福和得高的执行员及各自的顾问。除了准备方案文件，委员会也负责向有关部门取得所需及有关批准，处理所有和合并有关的财务、法律及营运课题，取得庭令，以及召开法庭会议及特别股东大会。

这些得在4个月内完成。时间虽紧迫，却不是不可能办到。

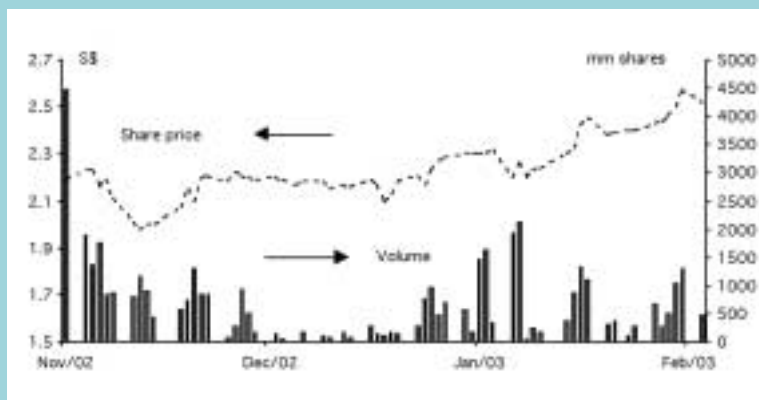
最后，在印务馆编排了好几天，方案文件终于在2003年2月22日推出。在几个月的猜测后，由林先生和柯先生新创的康福德高企业有限公司的合并公司宝号首次亮相。

在方案文件发布后的隔天，康福和得高的市值总计为15亿1,900万元，比合并宣布之前增加了2亿8,100万元或大约23%。

图表一：康福股价和成交量



图表二：得高股价和成交量



来源：摩根大通证券新加坡私人有限公司和Datastream

康福德高的故事

支援司机

深知争取机构投资者支持的重要性，早在发布方案文件之前的几个星期，林先生和柯先生就已计划在新加坡和海外进行一系列紧密推介会。

紧接方案文件的发布，林先生和柯先生会见了来自新加坡、马来西亚、香港及英国的许多基金经理及主要机构基金经理。推介会的团队由林先生及柯先生领导，以及康福和得高的管理层代表，并有来自摩根大通证券新加坡私人有限公司和澳洲与纽西兰银行集团有限公司的顾问协助。

推介会的主要目的是解释合并的理由和好处，投资者所关注的任何合并课题以及收集回馈。

新加坡的推介会是在2003年2月28日以及2003年3月11日至13日举行，随着是于2003年3月3日至5日在伦敦和爱丁堡举行，然后于2003年3月14日在香港举行。此外，也和纽约、东京及卢森堡的基金经理及机构投资者举行视像会议。

管理层总共和康福及得高的38位机构股东及其他主要股东会面。他们的热烈积极反应令管理层感到莫大的鼓舞。从股东方面收集的回馈，显示他们全都注意到新加坡的市场已饱和，并希望看到集团扩展以及在海外成长。他们对预定的扩展进展感到满意，并且对商业协作及节省成本所带来的收入和盈利增长感到兴奋。他们也对林先生及柯先生分别领导的新董事部及新管理层留下深刻的印象，并给以新管理层一年的时间实现协作和节省成本。紧密的推介会肯定对股东分别在法庭会议及特别股东大会上，给以合并计划的大力支持起了很大的作用。

2003年3月3日新加坡劳工基金会通过宣布委任星展银行作为独立财务顾问，对合并计划给以支持，以及公开宣布将跟随财务顾问的建议投票支持合并计划。这意味着合并计划获得工运的支持。

工作委员会在忙着在外举行推介会至时，其他人则忙着筹备法庭会议及特别股东大会，这包括了刊登所有会议的通告，检查及整理收到的委托书，准备投票文件，进行会议的后勤安排以及解答股东的询问。

康福德高的故事

领取汽车的钥匙

最后，关键的日子到了。2003年3月19日早上10时30分，在文华大酒店康福股东出席了法庭会议，然后再出席特别股东大会。经过两个小时的紧密辩论，股东就合并进行投票。



监票人普华古柏会计师事务所的周家艺博士然后宣布康福的投票结果如下：

在代表股票价值的99.54%的总数287位股东，投票支持合并，以及代表0.46%股票价值的26位股东投反对票。

下午2时30分，得高股东出席了得高的法庭会议和特别股东大会。和康福的会议不同的是，得高的股东并没提出什么问题。股东已是全面相信合并得好处，投票结果就说明了这一点。

监票人德勤会计师事务所的袁有仁宣布得高的投票结果如下：

在代表股票价值的99.99%的总数265位股东，投票支持合并，以及代表0.01%股票价值的两位股东投反对票。

紧接着会议之后召开的记者会上，林先生感谢两个集团的股东给以两个董事部大力和明确的委托。他也感谢新加坡劳工基金会的领导层给以极需和关键的支持，少了他们的支持，合并计划也就不可能落实。林先生在演讲中说：

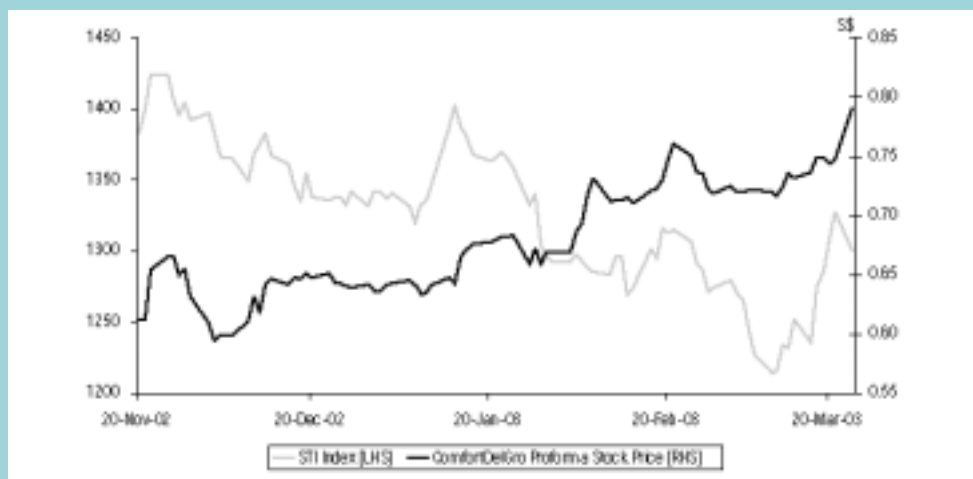
“对于新加坡劳工基金会领导层决定投票支持合并计划，我鼓掌赞赏和致敬，它公开及提前表态也是十分重要，并且准备接受目前股权摊薄50%。这行动十分清楚地说明了他们对合并计划的短期和长期好处的看法。你可想象持有37.2%投票权的单一最大股东如果对计划投下反对票的后果？合并计划就会胎死腹中。因此，我要对他们给以我们的信任之举，公开致以深深的感谢。”

康福德高的故事

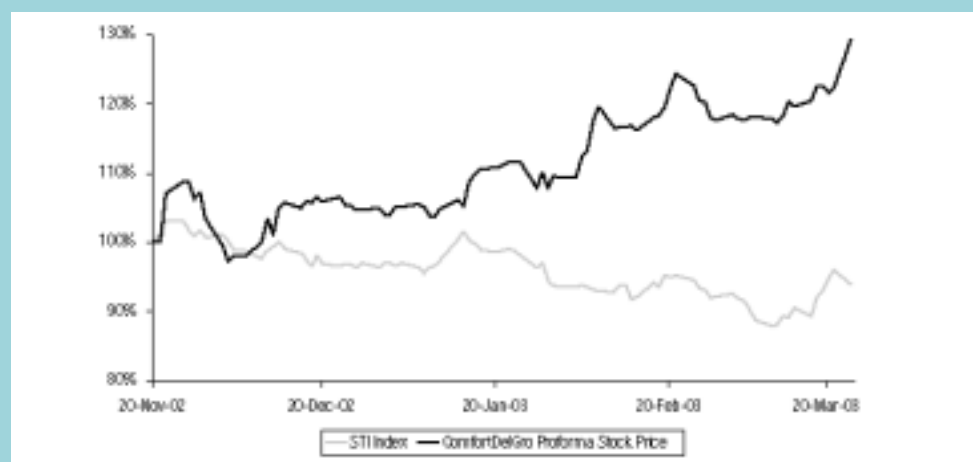
林先生也感谢本地及国际媒体给以广泛和公平的报导，以及多个本地及国际研究机构的许多分析员和基金经理对合并的详细评论。

他说投资者对合并的反应也极佳。在宣布合并之前一天，两只股票的市值总计是12亿3,700万元。在2002年11月21日宣布合并到2003年3月19日召开法庭会议及特别股东大会的短短4个月，总计的市值增加了22%，而同一期间海峡时报指数则下滑8%。

自2002年11月20日康福德高、海峡时报指数形式上综合绝对表现



自2002年11月20日康福德高、海峡时报指数形式上综合相对表现



来源: Smith Barney Singapore和Datastream

2003年3月21日新加坡共和国高庭就公司法令第50章210条款批准两个安排方案。

康福德高的故事

康福德高挂牌

2003年3月31日康福及得高的股票双双除牌，2003年4月1日康福德高股票正式挂牌。在挂牌之日。康福德高股票闭市报0.79元，共有1,055万2,000股转手。

纳入摩根史丹尼资本国际("MSCI")新加坡自由指数

2003年4月30日宣布康福德高股票将在2003年5月底纳入摩根史丹尼资本国际("MSCI")，这也是市场所广泛期待的。

新的标志

2003年5月30日总理公署部长兼全国职总秘书长林文兴先生为康福德高标志揭幕。



在致开幕词时，林日波先生说：

"截至2003年4月底，我们的市值被商业时报列为新加坡证券交易所的第22大公司，以世界的标准来说，我们在车队规模方面是世界最大的上市陆路交通公司，股本则是世界第3大。我们的股票已经纳入海峡时报指数，不久后纳入摩根史丹尼资本国际(MSCI)。因此，我们是金融市场的一个重要部分。

"康福"和"得高"字眼具有很高的商誉价值，应加以珍惜。这里我们把新的扩大组织命名为康福德高，以'C'带头然后是'D'，简单而不失意义。"

与此同时，部长重申德士和巴士公司以小做起，而如今在新加坡整体公共交通水准所扮演的重大角色，可和世界最佳的平起平坐。

康福德高的故事

" 今日，我们看到工运、政府及私人企业如何联手一起创造一个更有保障的就业环境。

过去30年，康福和得高作为拥有自己的上市公司，以及负责任的公共交通经营者方面都取得重大得进展。两家公司在维护新加坡的整体公共交通水准方面的确是扮演者重大的角色。今日，我们期望我们有个安全、可靠及舒适的公共交通系统。

不过，这并不是预先注定的。经过政府、经营者及员工和其工会长期以来艰苦地工作才取得这样的成果。这样的高水准，不是在像新加坡这样的现代大都会才应有，它也和世界最佳的平起平坐。公共交通系统的这些改善，对新加坡的经济和社会发展十分重要。

除了着眼经济规模外，合并组织也可在综合实力及资源、协作营运起着杠杆作用，以及从统合取得额外的效益。合并不但具有良好的商业意义，整体来说也有利于交通业。这样精神的具体化，让我们进行改变以更好迎接新挑战。" -- **总理公署部长兼全国职总秘书长林文兴先生的演讲**

标志的阐述

The logo for COMFORT DELGRO features the word "COMFORT" in blue and "DELGRO" in orange, with a blue swoosh underlining the "O" in "DELGRO".

新标志反映了市场领导者的演变。伙伴双方的名字继续保留，人们熟悉的康福蓝色及得高鲜艳悦目橙色继续使用，"T"及"D"连字或分用字体，把两家公司天衣无缝接合起来。

特别采用的字体，以包含新公司的独特素质。现代感的字体又具有圆边视觉，以反映丰富的传统。

最后具有书法特色的"O"加上由粗渐细的线条，带出公司的核心交通业务——在新加坡以及世界各地运载人们。



我们起绝卓越

世界在变换。为在环球化的世界里取得成功，必须制定新的、更高阶位的标准以及挑战和突破现状。



业务回顾



从康福德高在车队规模和服务的广泛性来看，它是新加坡最大和最多元化的陆路交通集团。而以车队规模和股东资金来说，康福德高是世界3大陆路客运交通挂牌公司之一，提供的服务包括德士、巴士、汽车出租及租赁、轨道、车辆工程、检查、测试与评估服务、驾驶培训服务和户外广告；集团的业务遍及全球，从英国和爱尔兰到越南与马来西亚，以及中国的12个城市。

在合并顺利完成后，集团的工作重点是尽量设法提高所期望中获得的好处，包括增加收入，加强经济规模的效应及去除重复浪费。两家公司的最佳管理，财务与技术能力，资源，系统与程序联合起来后，创造了一个更强大、更有生产力和更有效率的机构。

集团采用了扁平的管理架构，让每个策略商业单位的主管，能对本地与区域环境的变化，包括威胁和机会，作出快速反应。这种扁平的管理架构，也有利于发扬员工主动承担责任和负责任的企业文化。

沙斯

正当集团努力打造一个更为精简、更有效率的机构时，沙斯疫情的突然暴发，给我们增添了新的挑战，也迫使我们必须急切处理沙斯疫情对我们在新加坡与中国业务所造成的冲击。

康福德高迅速的作出反应，并且推行有用的措施为受影响者提供援助及控制疫情的散播。集团所推行的措施包括车租每天扣减10元，把政府给予柴油税回扣的好处转赠给司机。在中国，德士车租也获得扣减。单是这方面所推行的措施，就让



集承担 3,000 万元的费用。为了协助租车者的资金周转，也允许延迟缴交租金，其总额达 810 万元。总理公署部长兼总秘书长林文兴先生，于 2003 年 5 月 30 日为康福德高主持企业标志揭示仪式时说：“在康福德高的全盘统筹管理下，集团辖下的 3 家德士公司，得以在与沙斯斗争时，表现了步调一致的动作。设立体温检查站和定期为德士消毒，是其中的一部分做法，便于让公众知道德士是安全的交通工具，及协助恢复他们对乘搭德士的信心。康福德高的这些行动，显示它是一个很有责任感的企业公民。”

成长

在这一年里，我们的挂牌子公司维康有限公司在收购了 Setsco Services Pte Ltd 后，业务获得了扩展，包括验车和测试服务。另一家挂牌子公司新捷运有限公司所经营的东北地铁线和盛港轻轨线都已通车服务。鉴于我们内部对保险的需求，我们也成立了康福德高保险经纪私人有限公司，以支援我们全球资本密集投资的业务发展及 911 事件后保险费用的高涨。

渐渐地，我们发现到新加坡的陆路交通模式，是朝向各种交通工具包括德士、巴士与地铁的竞争。尽管各种交通工具之间不会相互竞争，但我们预料新加坡的成长机会还是有限的。

业务回顾



因此，海外发展必须是带动我们成长的火车头。自合并以来，集团在海外的新旧业务的总投资是3,960万元。随着集团加速海外发展计划，以及我们在中国取得好的开始，因此我们的海外收入比重，在2003年已达到30%。

亚细安 新加坡业务检讨

康福德高在新加坡的陆路客运交通业务包括：

- 1万6,500辆德士；
- 3,200辆巴士；
- 1,650辆出租车；和
- 20公里的重轨及10公里的轻轨。

集团也管理着新加坡最大的连锁修车厂、验车与检测中心。以户外广告来说，康福德高拥有最大的市场占有率。此外，我们也拥有驾驶学校、本身的保险经纪公司和添油站。

集团2003年全年在新加坡取得的总收入是12亿8,930万元，税前盈利是1亿7,710万元，这比2002年的预计的营业额高出3%，税前盈利下跌4%。新加坡的业务是因沙斯疫情和裁员所影响。

德士服务

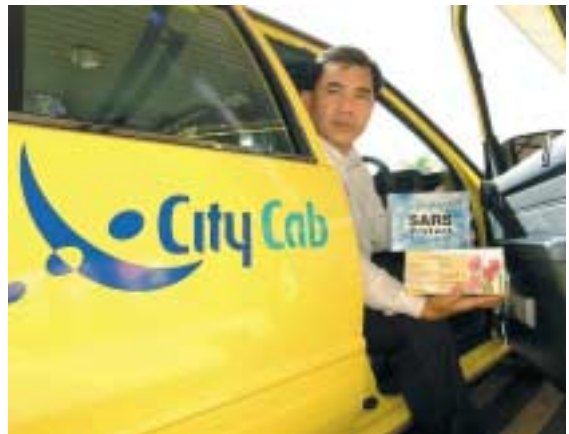
集团经营着3家德士公司：康福交通、城市和黄顶，占有新加坡德士市场近90%。这3家公司在2003年的业绩是5亿490万元，税前盈利是8,970万元。

2003年发生的重大发展是政府发出更多的德士公司营业执照，因此2004年会有另外3家公司进场。沙斯来袭，不只影响德士师傅的收入，也使他们的生命面对更大的威胁，更容易遭受病毒的传染。

沙斯对德士师傅冲击之深，使得李光耀资政特别指出，他们是需要紧急援助的一群。康福德高为此作出迅速反应，制订了一连串的经济和非经济的援助措施。公司与德士业特别工作队合作，使得这些措施得以使整个行业受惠。最为重要的一项援助是德士租金每天减10元，由2003年4月10日至8月10日生效，不过随着德士生意好转，租金的优惠数额也逐步减少。

其他对抗沙斯的措施包括为德士消毒，柴油费折扣及设立体温检查站。总的说来，提供给3家德士公司的援助配套，费用高达3,000万元。

政府推出的新德士公司执照条例，规定现有经营者车队第一年可增加的德士数目顶限。在2003年里，康福德高旗下3家德士公司总共增加了300辆德士。集团将以高水准的服务和先进科技的应用来争取竞争优势。



业务回顾



在顾客服务水准方面，康福交通和城市德士都已获得COPC-2000的优质证书。这张证书是颁给顾客联系中心达到国际水准的证明。

在科技的运用方面，集团的努力也获得赞许。MIS亚洲便颁给康福交通关于顾客关系管理与库存组别的两个创新奖。康福交通采用的网上传召德士 - “快速传召”的科技，也获得亚洲智能企业颁发的智慧20奖。今年，康福交通也推出本区域首创的个人数码机传召德士服务，对象是商务游客和一般游客。

2003年8月，城市德士宣布要开发一种新的德士传召系统。这个系统耗资2,300万元，会使用环球定位系统(GPRS)技术。这种新技术将会是新一代传召管理系统的基础，本集团最终会把新系统推广到所有德士。

集团的德士公司在2003年里，都热烈参与社区慈善活动。这些活动有：康福爱心德士服务、公路礼貌运动、公路安全公众教育、喝酒别开车运动和童军旅爱心礼物筹募箱。公司为此付出的赞助费多达29万元。有一群城市关怀组的城市德士师傅，由于参加义工和筹募善款的表现杰出，还获颁总统社会服务奖。

集团的工作重点将是尽量提高对搭客的服务水平，并从合并所带来的规模经济及剔除资源重复浪费的好处中，进一步提高效率。

巴士和地铁服务

2003年标志着新捷运转变成二元交通工具的营运者，这年的营业额达到5亿3,820万元。盛港轻轨和东北地铁线能顺利投入服务，是因为在通车之前对个别系统进行了广泛的测试，员工也获得了密集的培训。此外，在正式通车前，也在多个周末举办参观活动，让沿线居民及社区熟悉系统的运作。为了支持合理化调整的策略，东北走廊的23条巴士路线也作了修改或取消，以减少路路的重复及加强巴士路线与地铁站的联系。

在这一年里，两个新的巴士转换站启用了，一个在盛港，一个在榜鹅。盛港巴士转换站是新捷运管理的第2个冷气巴士转换站。由于服务上的结合，这些巴士转换站给居民提供更大的方便和更优良的服务水平。

康福巴士拥有410辆巴士，是本地最大的私人承包巴士公司，提供的是非定线定时的客运服务。2003年，康福巴士推出了新的巴士服务，是为共管公寓提供特别服务，譬如从谦道来往于武吉甘柏地铁站之间。此外，也与裕廊集团合作提供大士景的快车服务。康福巴士也为好几个重要活动提供连接会场的巴士服务，如 ZoukOut Nokia Remix, 傲胜新加坡3项全能赛, Imdex UDT Asia和渣打银行马拉松赛等。在这一年里，康福巴士也获颁国际品质认证书 ISO9001:2000。

业务回顾



集团在2003年参与的社区活动，包括新捷运响应全国职工总会号召，参加交通券计划捐赠100万元帮忙低收入的家庭。新捷运也连续第2年举办爱心巴士的筹款方式支持总统挑战获得并筹得了70万元的善款。东北线的通车，也提供了回馈社区的一个机会。公司把东北线一整天共16万5,000元的车资收入，捐给了沿线的24个公民咨询委员会。

新捷运会继续加强巴士与地铁员工的培训工 作，以改进服务水平和提高营运效率。康福巴士的重点，则是保持市场的主导地位，开发独特优势市场的成长机会，譬如为共管公寓和工业区提供便利的交通服务。



汽车出租及租赁服务

城市轿车服务集团，是新加坡首屈一指的出租车公司，提供按月、短期或长期的租车服务。

不过，由于区域经济增长放缓，很多顾客都在节省开支和重组业务，因此这个行业也蒙受打击。许多新加坡的企业机构都缩小规模，或者搬迁到成本较低的国家如中国和印度。这一来，对出租车的的需求也就降低了。

尽管如此，城市轿车服务集团去年还保持有1,649辆的车队，并在3,350万元的营业额中，赚取到570万元的税前盈利。此外，它的按小时计算的汽车共用部门“CitySpeed CarSharing”，会员数目还增加至2,273人，所拥有的107辆车子分配到全岛34个地点。

城市轿车服务集团将继续通过提供新旧顾客高素质服务和增值配套的策略，保持在这个市场的支配地位。集团预料它的成长会来自正寻求扩充的汽车共用业务。

业务回顾

车辆工程、维修和柴油销售

集团在资产、车辆工程、维修服务和柴油销售的业务在合并后，取得了很大的效果，这方面的营业额上升了23%至2亿1,690万元，税前盈利也上涨31%至3,670万元。带动业绩大幅度增长的主要业务是：涉及交通意外德士的修理，柴油的销售和特别车辆的建造服务。

2003年12月1日，康福汽车维修服务私人有限公司(CAS)改名为康福德高工程私人有限公司(CDGE)。同时，通用汽车维修私人有限公司(GAS)和得高工程私人有限公司(DGE)也并入康福德高工程私人有限公司服务。其实，这项运作的安排早在合并后于2003年年中推行，现在只是在组织上加以形式化。

康福德高工程垄断的德士维修业务，既省钱又有创意，让竞争者无法模仿。在接管城市德士车队的维修服务后，公司便采用创新的做法，使劳工成本大幅度削减。通过反向投标计划，车队维修材料的采购开支也得以减少，而原有的素质却能保持不变。



康福德高的9个添油地点在合并后马上也提供售卖柴油的服务给城市德士。加上获得使用新捷运车厂的场地，康福德高工程接着在2003年最后一季便推出另外5个添油站。这一来，到了年底，添油站数目便增至14个，让扩大后的车队获得更加便利的服务。合并前，柴油的常月销量是920万公升，2003年年底，销量已增至1,380万公升。

康福德高工程也多设了两个维修场，使维修场的总数增至7个。玛丽蒙维修场是一个专为修理欧洲车而设立的汽车维修工厂。虽然只刚刚开业两个月，由于提供了增值配套，生意进展良好。康福德高工程也取得几个车队的维修合同，主要的有新加坡能源，公共事业局，新加坡民防部队，工商保安机构，新加坡监狱，星和及花莎尼可口可乐。

由于前得高工程过去的经验，康福德高工程对于车辆制造现在也很在行。公司从最初制造巴士供内部使用开始，发展到现在已经掌握了设计和制造救护车和轻型消防车的专业知识。在这一年里，康福德高工程也赢的一项合约，为香港政府提供41多辆的救护车。

康福德高工程今后的重点会继续使作业流程更为精简，以进一步节省开支和提高营运效率。同时，也寻求增加柴油销售的营业额和海外发展的机会。

业务回顾



车辆检验、测试和评估服务

2003年4月，挂牌子公司维康有限公司收购了 Setsco Services Pte Ltd后，业务已从验车扩大到包括测试的服务。维康现在是新加坡的主要检验和测试服务公司，其营业额从2002年的1,870万元，上升144%至2003年的4,570万元。

在这一年里，维康还引进了好些业务和服务。在2003年，陆路交通管理局下放验车的业务给外界承包。这些服务包括车重磅称、新式车型鉴定，车辆注册检测，略加更改车型及重新鉴定，成批车辆注册检测，装置额外装备及改装车辆以及车辆强制检测。维康拥有的多个及分布地点适中的验车中心，为使用者提供了便利、快捷的服务。2003年9月，新捷运把旗下车队2,730辆巴士在法令规定下必须进行的定期验车合约发给了维康。2003年4月，陆路交通管理局制定新条例，要求卡车展示最高载客量的牌子。维康因此推出了一种新服务，协助卡车车主鉴定载客人数。

这一年的验车数目减少了，这是因为有约11万辆车龄不到5年的车子报销了。新车价格下跌导致二手车市场一蹶不振，因此对车辆估价服务的需求也下跌14%。随着特惠附加税回扣条例的修改，相信在未来几年对验车服务的需求有稳定的作用。未来几年拥车证数量的增加，预料也会促使验车业务上升。

本地为损坏车辆估价的12家独立中心中，维康有限公司的独资子公司 - 维康估价中心拥有其中的6家，业绩显著，营业额占市场的60%。

在2003年里，Setsco承接了几项大工程。陆路交通管理局把环线隧道质量检查的3个合同中的两个发给了Setsco。它也获得新加坡农粮局的委托，为他们收集到的食物样本进行微生物和二氧化砷化验。国际上数一数二的岸外海洋服务供应者的吉宝岸外与海洋服务公司，也授权Setsco为它的工程进行各项机械测试。

新加坡宇航制造私人有限公司将一份无害测试其制造零件的合同委托给Setsco。世界上最大的航空器组件和引擎生产公司Pratt & Whitney指定Setsco来进行航空器的引擎油和废弃物分析、射线照片以及液体渗透测试。

公司会继续重视在测试和验车的业务上采用新科技，并且积极寻找创新的服务，作为推动业务成长的要素。



业务回顾



驾驶培训服务

在这一年里，康福驾校启用了新的训练系统，让指导员把学员的学习进度数据输入个人数码辅助器内，并随时能够阅览有关的图表资料。这个系统有助于改进学员的学习进度。新开办的教车课程包括新的第三级快捷训练课程和士古打二级初级训练课程。这些新课程获得公众的良好反应，协助驾驶中心夺得这个尚未开发的市场。同年里，康福驾校获颁国际品质认证书 ISO9000: 2001，也晋身新加坡素质级。

康福驾校将继续投资于高科技来提高运作效率，以便处于市场前列和扩大市场占有率。

广告

美伊战争和沙斯疫情对经济的冲击，也直接打击了我们的广告业务。在各公司的业务开支项目中，可随意斟酌的开支项目，包括广告和市场行销的费用，一般都是公司最先删除费用。2003年的广告收入，与前年相比少了14%，只得2,990万元。



这一年里推出了两种新的广告媒介。康福广告“德士先生”互动系统，是专为德士设计的媒介。新捷运也为盛港和东北地铁线推出轨道广告。

随着合并所带来的优势，集团可以全力推销全套多类型的广告媒介提高业务。当商业环境改善后，重点就在占有更大的广告市场。要达到这个目标，我们须改进客户服务和推出创意的广告媒介品种。

马来西亚业务检讨

集团在吉隆坡拥有一支300部车子的出租车队。这年取得30张的新执照，基于平均出租率90%以及平均出租费的调高，使得收入比前一年增加至80万元，税前盈利则上升至10万元。

重点是要保持高出租率及获取更多的新执照，使业务继续向前发展。



越南业务检讨

年终时，康福德高在胡志明市拥有最大的德士车队 - Vinataxi。这是一集团在2003年1月收购的德士公司，共有400部德士。这一年里，增加了180辆，现在车队总数是580辆。

这里的德士业务有着很好的开始，年营业额是450万元，利润也达120万元。

现在的市场占有率是11%，集团会寻求扩大车队以获得进一步的发展。

业务回顾



中国

截至年底，康福德高在中国的业务分布11个城市，北自吉林，南至广州。总体来说，集团在中国拥有的德士、汽车和巴士共8,000辆，另有一个市级巴士总站，一个加油站、一个修车场和一家车辆代理权。

沙斯的悄然暴发，影响到集团在中国的业务。德士营业的收入因为遵从中国政府对整个行业下令给予德士车租折扣的措施而减少了。川行市内及城市间的巴士，生意都不好，搭客少了。幸好，沙斯疫情过后，市场业务也迅速恢复。我们在中国取得的营业额是8,880万元，等于集团收入的5%，比上一年度增加了4%。税前盈利少了69%，达680万元。

除了在我们活跃的城市里促进现有业务的增长之外，我们的策略也在于引进其他产品及后阶段的增值业务，如汽车维修、车辆工程与燃油销售，以便提供全面的交通服务。我们已在苏州首先落实这种营业策略，除了拥有德士车队，修车厂房、添油站，也拥有汽车分销代理权。

投资的地区，也会从大城市及沿海城市转移到中国的其他新开发地区，如东北和西部。

巴士与旅行巴士服务

上海申新拥有580辆巴士，规模虽然相对较小，名声却很响。在一个比较同等业务规模的调查里，申新在顾客服务水平方面被推举为最佳。申新在公车推行鼓励乘客让座给更需要者的创新服务措施，更赢得乘客一致的赞赏。

在广州，集团通过其广州新天威子公司管理一个市级巴士总站，一项包裹速递服务，以及长途巴士服务。经过沙斯冲击后，公司的业务迅速恢复，以致全年收入增加6%，与2002年比较，税前盈利少了3%。公司年取得这样的业绩，得助于市级巴士总站和包裹递送的生意。公司拥有10辆长途巴士，不过，这项业务却受到了沙斯的影响，因为要防止沙斯的扩散，五一劳动节长假黄金周也受到禁止人们作市级旅行禁令的制约。

集团仍然把重点放在提供优质的顾客服务和采用本身在新加坡行之有效的最佳措施两大要项。集团会继续寻求在中国抓紧商机，扩张巴士与相关的业务，这将包括市级巴士服务和设立巴士总站。

业务回顾

德士服务

集团在9个城市拥有6,537辆德士，最大的公司是在北京。北京金建拥有5,000多部德士，是当地5大德士机构之一。

沙斯来袭后，北京政府下令，2003年5月至7月里，德士租车一律减低50%。在沙斯疫情高潮期间，北京金建的33%租车者申请暂时不付还车租。由沙斯引起的上述双重打击，使得德士业务的收入减少达630万元。政府给予的援助配套，2003年5月至9月，销售税打折，路税全免，都不足以补足收入的损失。不过，到了11月，公司的表现更胜过前一年的最高业绩。

在上海，城市齐爱的收入比前一年增加7%。不过，税前盈利却只达140万元，增加27%。在8月，市政府颁给了“市级模范公司”的奖牌，9月，也获得“赢得信赖的公司”的荣誉。在这年里，车队保持460辆。

康福德高的其他德士公司有：吉林康福、南宁康福、狮城（沈阳）、苏州康福、厦门康福、衡阳狮城和烟台狮城。它们的车队总数略超过1,000辆。



2003年12月，集团签署了一项联营企业，在沈阳经营770辆德士的业务。联营企业名为沈阳康福德高汽车服务有限公司，计划在两年后扩大至1,000辆德士以上。沈阳康福德高的车队规模，等于集团在中国车队的12%。

除了寻找机会购买德士执照及在新开发地区找寻发展机会之外，集团也将把重点放在引进后阶段的增值行业，如修车场、添油站和车辆代理权。

英国

在英国，康福德高在伦敦有着重要的巴士与德士业务，在苏格兰则有一家跨城市的巴士公司及两个德士同业组织。Metroline 在伦敦占有12%市场，是伦敦第5大巴士公司。Computer Cab经营3个品牌 - ComCab, Call-a-Cab及DataCab德士，是当地最大的德士无线电传召网络，占有50%市场。

英国的车队合起来共有4,500辆，收入占集团2003年总收入的25%，比前一年上升22%。税前盈利也占了10%。

巴士与旅游车服务

在伦敦，2003年由于投标成功，Metroline的业绩有了增长。这一年2月，当地还实施了交通堵塞费。收入上升31%，税前盈利上升52%。在这一年里，Metroline赢得1,440万英镑的合约，与上一年的合约价值比较增加30%，车辆则增加5%。今年的服务素质也大有提高。有两段时期因为班次频密，Metroline被推举为表现最好的机构。



业务回顾

在这一年里，Metroline的卫星定位追踪巴士的智慧路程信息系统(iRIS)，也从试验阶段进入正式采用。伦敦市长Ken Livingstone为翻新的柏里维尔车厂主持了开幕礼。他说：“这车厂为未来的巴士工业设立了标准...是伦敦巴士工业的指标。”

Scottish Citylink，去年的搭客人数增加了4%。8月，史特林与爱丁堡之间的新路线开辟了。9月底，一种能上网预订的STAR系统正式启用。这种通过互联网预订的系统，营业额总值已达120万英镑，是第一年营业目标的两倍。

Metroline采用新科技改进业务和服务的做法，在伦敦已揭开先例，并会继续投资于高科技使车厂运作取得更优异的效率。Metroline会在致力保留现有工作的同时，寻求新的合约，以把业务发展得更快。Scottish Citylink会利用上网订位系统，以提供优异的搭客服务及有效运用资源。

德士服务

这一年，公司推出了3项新服务，目标在于扩大伦敦的消费群，现有的主要消费群是金融界人士。传呼德士便是其中一种新服务，是伦敦第一个实质有用的无线电德士服务。公众反应非常好，成长率达16%。为了改进核心服务，还设立了一个品质行动计划。这个行动的重点，是把国际品质标准认证书从ISO9002转成ISO9001，Computer Cab在这一年里便成功获颁证书。在苏格兰，车队数目不变，总数是470辆。



控制成本和提高核心服务素质的做法，使得税前盈比前一年上升12%。不过，金融界对德士的需求却继续下降，再加上伦敦游客的减少，使得需求更低。

金融界的需求已有上升迹象，集团的德士公司有信心在提高服务素质后，争取新合同并保留住现有合同。工作重点会放在开发新的消费群和其他公众的市场。



爱尔兰

通过Metroline，集团在爱尔兰经营巴士与旅游车业务。这里的业务是要在爱尔兰开放巴士与旅游车后有更好的发展。

2001年4月开始的Aerdart服务，在这一年里搭客人数增加7%，收入也上升19%。这是因为达特(Dart)铁路系统发生中断而提供相应巴士服务所取得的业绩。旅游车最早是在Cummer Commercials的招牌下运作。我们是在2002年12月把它收购，而于2003年3月把服务改名为Irish Citylink。在这一年里它已因为运作优越而建立起名声，而且还获得报章的大肆报导。Scottish Citylink开发的网上订位系统，也在爱尔兰推行。网上交易是在2004年1月开始。

爱尔兰的两项业务，都会朝向高素质和高效率的方向努力。Scottish Citylink会推广Citylink的品牌，并会增加新路线以取得更高的收入。

注：业务报告中的财政数字皆以公司计算，除非特别注明。

企业资料



注册办事处

布莱德路205号 新加坡579701邮区

• 总线: (65) 6383 8833 • 传真: (65) 6287 0311

• 电邮: info@comfortdelgro.com.sg • 网址: http://www.comfortdelgro.com.sg



董事部

- 林日波先生
- 柯逢豹先生
- 王亚兴先生
- 余淳熙先生
- 张玉霞女士
- 苏庆赞先生
- 王家园博士
- 黄振发先生

主席
董事经理/集团总裁

提名委员会

- 王家园博士
- 林日波先生
- 张玉霞女士

主席

投资委员会

- 林日波先生
- 柯逢豹先生
- 张玉霞女士
- 苏庆赞先生
- 王家园博士

主席

审计委员会

- 余淳熙先生
- 王亚兴先生
- 苏庆赞先生
- 黄振发先生

主席

公司秘书

- 陈子聪先生

酬劳委员会

- 林日波先生
- 柯逢豹先生
- 王亚兴先生
- 苏庆赞先生
- 黄振发先生

主席

股票注册处

- B.A.C.S. Private Limited
广东民路63号
新加坡089758邮区

审计师

- 德勤会计师事务所
合格公共会计师
新加坡发展银行大厦2
32楼, 珊顿大道6号
新加坡068809邮区

委任日期: 2003年2月19日

责任合伙人: 袁有仁先生

董事部



林日波

柯逢豹

林日波

林日波先生是在2003年受委为康福德高的非执行主席及董事。他是酬劳委员会及投资委员会的主席，以及提名委员会的成员。林先生也是新捷运及维康有限公司的主席，以及雅诗阁集团有限公司、智化控股国际有限公司、SHC Capital Limited及国际工商财务(新加坡)有限公司的董事。这些公司都是在新加坡证券交易所挂牌的公共公司。

林先生是位前高级公务员及Fulbright奖学金得主。1972年，他荣获新加坡政府颁发公共行政奖章，以及先后在1986年，1990年及2000年荣获全国职工总会颁发劳工之友奖章、服务有功奖章及卓越服务奖章。林先生是新加坡国立大学理事会的理事以及新加坡全国雇主联合会的信托人。

在担任两家公共上市公司的执行董事期间，林先生直接参与和商业伙伴及有关当局，在亚细安及中华人民共和国、香港、英国、澳洲和毛里求斯的多个联营项目进行谈商。他也参与这些业务的管理。

林先生考获有新加坡大学理学士(荣誉)学位，以及美国Oregon大学的教育硕士学位。

柯逢豹

柯逢豹先生是在2003年受委为康福德高的董事经理兼集团总裁，并且是酬劳委员会及投资委员会的成员，柯先生在2002年加入得高集团，担任新捷运有限公司的执行董事，并在2003年出任得高企业的董事经理/总裁。在这之前，他是时代出版社有限公司的总裁/首席执行官。身为时代出版社的总裁/首席执行官，柯先生在管理美国、英国、中华人民共和国、香港及澳洲的海外业务，具有15年左右的经验。

柯先生也在淡马锡控股(私人)有限公司、华联企业有限公司、新加坡港务集团有限公司、新加坡港务国际私人有限公司、星和私人有限公司及泰业(香港)有限公司的董事。他也是中华人民共和国沈阳市的荣誉市民，以及在多个社区及慈善组织服务。为表扬对社区服务的贡献，他荣获新加坡共和国总统在1991年颁发公共服务奖章及1996年颁发公共服务星章，并在2000年获颁太平局绅。

柯先生考获有新加坡大学会计系学位，联合国亚洲学院的院士。他也修读哈佛大学的高级管理课程。

董事部



王亚兴

王亚兴先生是在2003年受委为康福德高的非执行董事，并且是审计委员会的成员。王先生是义顺中单选区的国会议员。他也是全国职总的助理秘书长及社区发展署的署长，以及全国交通工友联合会的执行秘书。王先生也是新加坡邮政有限公司及新加坡港务国际私人有限公司的董事。

自1980年参与工运及照顾交通业工友的福利，王先生已和诸如中华人民共和国的中华师傅协会、韩国汽车及交通工友联合会以及国际交通工友联合会等外国工会同业，建立了友好的关系。除了和这些工会交流外，王先生也代表工会出席多个国际会议和座谈会。

王先生考获有南洋大学的文学士(政府与行政)学位以及Arkansas大学文学硕士(政治学)学位。他是公司的非独立董事。

余淳熙

余淳熙先生是在2003年受委为康福德高的非执行董事，并且也是审计委员会的主席。余先生目前是大众钢铁有限公司的总裁及董事，他也是林甲岩有限公司及祥峰投资控股有限公司的董事。

过去30年，余先生在处理诸如美国、欧洲、中东、中华人民共和国、日本、澳洲及亚细安地区的出口发展，以及多个海外市场的出口/进口等方面，具有丰富的经验。此外，他也参与中华人民共和国及多个亚细安国家的投资谈判，以及担任中华人民共和国、香港、澳洲及亚细安地区多家公司的董事。

余先生考获有新加坡大学理学士(荣誉)学位。他是公司的独立董事。

张玉霞

张玉霞女士是在2003年受委为康福德高的非执行董事，并且也是提名委员会及投资委员会的成员。张女士是新加坡劳工基金的总裁以及维康有限公司、白沙渡假村私人有限公司、新加坡劳工基金管理服务私人有限公司、新加坡劳工基金产业私人有限公司，以及全国职总的休闲及服务行业其他私人有限公司的董事。

张女士目前是新加坡苏州市镇开发私人有限公司的轮替董事，这是一家参与苏州工业园区开发的联营公司。她也曾任中华人民共和国成都的一家经营20条线保龄球场及娱乐中心的公司的董事。

张女士考获有新加坡大学社会科学学士(荣誉)及文学学士学位。她是公司的非独立董事。

董事部



苏庆赞

苏庆赞先生是在2003年受委为康福德高的非执行董事，并且是审计委员会及投资委员会的成员。苏先生目前是淡马锡控股(私人)有限公司的策略发展(亚细安投资)的董事经理。他负责的业务主要包括中华人民共和国、印度及亚细安地区。他也参与亚洲的直接投资决策，以及在美国和欧洲的其他投资。

苏先生也是新加坡国际企业发展局及香格里拉亚洲有限公司的董事。

苏先生是特许合格会计师(英国)协会的院士、管理会计师特许学院(英国)的院士，以及新加坡特许公共会计师学院院士。

王家园

王家园博士是在2003年受委为康福德高的非执行董事，也是提名委员会的主席及投资委员会的成员。王博士是武吉知马单选区的国会议员，并且也是全录新加坡软件中心的董事经理及速印控股有限公司的主席。王博士也是包括贵族保龄球控股有限公司、亚威控股有限公司乃德科技有限公司等多家上市公司的董事，以及国家信托理事会的主席。身为全录新加坡软件中心的董事经理，王博士管理一个拥有160名工程师的软件中心。他也负责整合环球办公室器材公司在美国、中华人民共和国及日本商业产品的高级经理。王博士熟悉美国及亚洲文化、国际商业惯例及企业金融和监管。王博士也参与立法议会的国际会议。他曾率领基层代表团访问许多城市和省府，在中华人民共和国有着广泛的商业和政治联系。

王博士考获有新加坡大学工程(电子工程)学士(荣誉)学位及史坦福大学的理硕士(工业工程)、理硕士(电子工程)以及博士学位(电子工程)。他是公司的独立董事。

黄振发

黄振发先生是在2003年受委为康福德高的非执行董事。他是审计委员会及酬劳委员会的成员。

黄先生目前是南达士及黄律师楼的国际合伙人，他自1974年起就担任该职务。

黄先生也是新捷运有限公司及一些其他上市公司的董事。他目前是公共服务委员会、新加坡劳工基金的成员，并且是勿落公民咨询委员会的主席。

黄先生荣获全国职总在1989年颁发劳工之友奖章、在1995年颁发服务有功奖章及在2001年颁发卓越服务奖章。他在1991年荣获新加坡共和国总统颁发公共服务星章，以表扬他在社区及社会服务的贡献。黄先生的服务以及担任白沙渡度假村服务私人有限公司董事的贡献，也获颁新加坡劳工基金的感谢证书。

黄先生考获有新加坡大学法律系(荣誉)学位，以及伦敦大学玛丽王后学院商业法律中心的法律系学位。

康福德高集团的主要管理人员



企业办事处

朱积山先生是康福德高的集团财务总监，负责集团的财务及法定报告、预算、财务管制及政策和财库和债务管理。朱先生在2003年7月加入集团。他先在普华古柏会计师事务所工作，然后在联和工程有限公司担任集团的内部审计经理。在加入新加坡发展银行有限公司担任整合主管之前，朱先生曾是花旗银行的区域财务主管以及瑞士银行的员工首长。在加入集团之前，他曾是华侨银行的集团财务主管，他考获有澳洲国立大学的经济学士(荣誉)学位，并且是澳洲特许会计师。

黄忠信先生是康福德高的集团资讯科技总监，负责监管集团的资讯科技功能及应用，以支援策略和商业需求。黄先生在2003年6月加入集团。黄先生在1975年担任国防部系统与电脑组织的助理署长，随后他在提供服务给本区域的政府部门、航空公司、银行、制造商及物流的资讯科技服务公司，担任高级管理职务。在加入集团之前，他是新加坡电脑系统集团公司的业务执行副总裁。他考获有英国Bath大学的理学士(工程及系统)(一等荣誉)学位。

陈爱玲在2004年3月受聘为集团联络总监，负责集团的企业通讯功能，包括促销集团的形象、监管集团的不同内部刊物、准备常年报告、组织集团的宣传项目、协调赞助及捐款，以及和媒体、投资社区及股东联系。她也是集团的发言人。陈女士于1995年先在新加坡报业控股工作，并在海峡时报担任不同职务，包括财经版副主任及新闻编辑副主任。她也是Global Wireless及Asia Cable & Satellite World的新加坡通讯员，并经常为亚洲商业和新加坡市场学院写稿。陈女士考获有新加坡国立大学社会科学学士(荣誉)学位。

潘志明先生是康福德高的副总裁(企业人力资源)。潘先生在1995加入集团担任企业发展特别项目经理，并在2001年升任至目前的职位。在加入集团之前，潘先生是大华银行的分行经理。潘先生考获有新加坡国立大学理学士学位，并修读哈佛商业学院管理发展课程。

朱秉仁先生是集团的商业发展的副总裁(企业发展)。朱先生在1978年加入集团，并且多年来在集团里的多个策划、商业发展、运作及企业通讯部门服务。他考获有新加坡大学商业行政学士学位，并修读INSEAD的国际执行员课程。

王宝婵女士是集团的副总裁(内部审计)，负责集团的内部审计功能。1981年她加入集团担任内部审计师，并随后升任为内部审计部门的主管。她考获有南洋大学会计学学士学位。

陈子聪先生是康福德高企业的副总裁(法律事务)/公司秘书，主管康福德高集团的法律部门，并且是公司的秘书。陈先生在1995年加入集团，在这之前他是时计钟表有限公司的法律经理。他考获有伦敦大学法律学士(荣誉)学位，并且是特许秘书及行政员学院的会员。



朱积山



黄忠信



陈爱玲



潘志明



朱秉仁



王宝婵



陈子聪

康福德高集团的主要管理人员

策略商业单位

新加坡



林汉翔

林汉翔先生是康福德高的集团业务发展和特别任务总监，负责监管集团的商业发展。林先生是在1995年加入城市德士私人有限公司担任总裁。1996年12月，林先生也出任当时新巴车辆工程私人有限公司的总裁，该公司后来改名为得高工程私人有限公司。在加入集团之前，林先生是新机工程有限公司的总经理，并且在进入私人企业之前，曾担任总理公署反污化单位的高级执行工程师。林先生考获有新加坡大学工程学士(机械)(一等荣誉)学位以及理硕士(工业工程)学位。



李嘉华

李嘉华先生是康福交通私人有限公司及黄顶德士私人有限公司的营业总裁。他是在1996年加入城市德士私人有限公司担任总经理，并在2000年出任业营业总裁。在加入集团之前，李先生在新加坡科技集团属下的物流及食品公司担任不同职位。他在新加坡科技集团服务了10年，其中7年是两次派驻海外。他考获有新加坡大学商业行政学士学位。他在1994年修读史坦福大学-新加坡国立大学管理培训课程。



杨万成

杨万成先生是城市德士私人有限公司的总裁。杨先生以前是康福交通私人有限公司及黄顶德士私人有限公司的执行董事。在1989年加入集团之前，杨先生是教育部的助理署长，内政部的副署长以及全国职总合作社的秘书。他考获有曼彻斯特大学理学士(运作研究及统计)(荣誉)学位，以及新加坡国立大学商业行政硕士。



王文良

王文良先生是新捷运的业务总裁，王先生是在1994年加入集团担任企业发展高级经理。过去几年，他在集团里担任了多个职位，包括首席财务员及总裁(欧洲业务)。在加入集团之前，他是渣打证券新加坡私人有限公司的投资分析员。他也是交通部及内政部的副署长。王先生是日本文部省奖学金得主，考获有日本一桥大学经济学士学位。



张文龙

张文龙先生是在1996年加入集团，并担任城市轿车服务集团总裁。他在汽车服务业已有超过20年的经验，在加入集团之前是经纬轿车服务集团汽车服务部门的执行董事。



苏源敏

苏源敏先生是康福德高工程私人有限公司的总裁。苏先生是在1996年加入集团，并且是通用汽车维修私人有限公司及康福汽车维修服务私人有限公司的执行董事。苏先生考获有新加坡大学机械工程学士(荣誉)学位，并且是英国汽车工业学院的院士。

康福德高集团的主要管理人员



王才侨

王才侨先生是维康有限公司的总裁。他在1981年加入维康，并在2003年升任到目前的职位。王先生是新加坡的注册工程师以及英国的注册特许工程师。王先生在工程方面具有26年的经验，他目前是设在比利时的国际机动车检测协会的副会长及委员，并且是新加坡机动车业审核局的主席。王先生在2001年获颁公共服务奖章(PBM)，以表扬他对教育的贡献。王先生考获有新加坡大学工程(机械)学士学位，以及新加坡国立大学理学硕士(工业工程)学位。



蔡德隆

蔡德隆先生是康福德高保险经纪私人有限公司的总裁，负责集团的全盘保险，以及索赔和风险管理业务。在加入集团之前，蔡先生是裕利保险经纪私人有限公司的总裁。蔡先生毕业自新加坡大学，考获有文学士(荣誉)学位，以及英国 Hull大学的商业行政硕士学位。



范作焜

范作焜先生是康福驾校私人有限公司的总裁，在1996年受聘为执行董事时，负责设立和经营驾驶中心。范先生是在1984年加入集团担任教导员，他在教导职务方面具有超过20年的广泛丰富经验，这包括了康福训练设配和基本设施的设立。范先生考获有南洋大学商学士学位，新加坡管理学院的训练与发展高级文凭，以及英国列斯特大学的教育与训练硕士学位。

中华人民共和国



廖国斌

廖国斌先生是上海业务部的总经理。他是负责上海和苏州的巴士及德士业务。廖先生是在2002年12月加入集团担任康福(中国及越南)的执行董事。在加入集团之前，廖先生是时代出版社集团有限公司的高级副总裁。廖先生考获有新加坡大学的理学士(物理)(荣誉)学位。他也是共和联邦奖学金得主，在英国利兹大学修读管理高级学位课程。他在1972年获颁新加坡政府颁发公共服务奖章，并且曾任新加坡国会议员。他最近受委为成都贸促会的顾问。



贺士桃

贺士桃先生是在2004年1月加入集团，并且是北京业务部的总经理，负责北京的德士及汽车出租联营公司的业务。在加入集团之前，贺先生在1989年是NZI Merchant Bank (Singapore) Ltd 的企业财务员，并转至Dow Chemical (Singapore) Pte Ltd担任财务经理。在加入DBS Vickers Securities Pte Ltd之前，他曾是林增证券私人有限公司的执行董事。贺先生考获有新加坡国立大学工程学士(机械)学位，以及美国Pepperdine大学的商业行政硕士学位。



陈绍文

陈绍文先生是成都业务部的总经理，负责集团在成都的德士、汽车出租、车辆检查及汽车作坊联营公司业务。陈先生在1995年加入集团，并且在1997年第一批派驻中国的执行员之一。他曾任上海申新巴士有限公司及上海城市齐爱出租汽车有限公司的总经理。在加入集团之前，陈先生是新加坡警察部队的调查员。陈先生考获有伦敦大学理学士(荣誉)学位。

康福德高集团的主要管理人员

英国

Michael Sangster Galvin先生在2001年受聘为Computer Cab plc的董事经理。他是在1986年加入Computer Cab，负责公司的主要业务。在加入集团之前，Galvin先生曾在以及户外活动公司负责直接业务。2000年，他在Open大学完成了商业行政硕士学位课程。



Michael
Sangster
Galvin

Stephen McAleavy先生在2003年受聘为Metroline plc的董事经理。他是在2002年加入集团担任在英国巴士、旅游巴士及德士业务的集团发展主管。在加入集团之前，他曾和National Express 属下旅游巴士单位的销售与客户服务主管，并且是National Express集团内的Airlinks的销售与市场经理。他在交通业具有23年的专业经验，是旅行与旅游学院的院士，并考获有旅游、商业研究及行李高级国际文凭。



Stephen
McAleavy

Neil Wood先生是苏格兰Citylink Coaches Ltd的董事经理。他是负责公司及其姐妹公司，在爱尔兰经营快速旅游巴士的Cummer Commercials/Iris Citylink，以及在都柏林提供机场巴士服务的Aerdart的财务与业务表现。Wood先生是在1998年当Metroline收购苏格兰Citylink时加入集团，这之前他曾在National Express一段时日。他开始时是在爱尔兰交通集团的商业策划与市场部门担任网络分析员。Wood先生考获有St Andrews大学的地理系荣誉学位。他也在爱丁堡大学完成商业行政硕士学位，拥有市场课程文凭，并且是市场特许学院的院士。



Neil Wood

马来西亚

叶成福先生是城市轿车服务集团的署理总裁，负责集团在马来西亚的汽车租赁和出租业务。叶先生在1996年加入集团，他考获有澳洲Edith Cowan大学商业行政学士学位。



叶成福

越南

谢俊晖先生是Vietnam Taxi Company Limited的总经理。他是在2002年加入集团，在加入集团之前，他在吉宝企业有限公司工作了10年，在属下的海事/造船厂担任多个职位，其中三年半是派驻海外。他曾在罗德里工程有限公司的子公司罗德里综合维修中心担任总经理，工作了两年。谢先生是吉宝企业/海外及英共和联邦(英国)的奖学金得主，并且考获有英国威斯敏斯特大学工程学士(机械)(一等荣誉)学位，以及南洋理工大学商业行政硕士学位。



谢俊晖

集团财务要点



财务要点

	2003	估计数 2002
总收入(百万元)	1,846.0	1,701.8
总开支(百万元)	1,718.7	1,519.8
是年净利(百万元)	133.9	149.3
已发资本(百万元)	509.6	505.6
资本及储备金(百万元)	1,264.1	1,178.4
资本派发(百万元)	245.4	380.3
内部筹得资金(百万元)	554.8	505.7
每普通股盈利(分)	6.6	7.4
每普通股净有形资产(分)	62.0	58.3
股东资金收益(%)	11.0	13.2
每普通股股息(分)	4.2	2.7
股息回收(次数)	2.0	3.5

集团增值

	2003		估计数 2002	
	百万元	%	百万元	%
资金供应 - 贷款及股息	89.3	7.0	69.0	5.6
缴付政府的税款	169.9	13.3	158.5	13.0
保留盈利	363.5	28.5	401.9	32.9
员工- 薪金、公积金及其他利益	654.5	51.2	593.5	48.5
总增值	1,277.2	100.0	1,222.9	100.0
每位员工的增值(百万元)		0.1		0.1

集团财务要点

总收入

以商业性质划分的集团总收入

	2003		估计数 2002	
	百万元	%	百万元	%
巴士及轨道	987.8	53.5	892.8	52.6
德士	625.4	33.9	634.5	37.3
柴油销售	71.9	3.9	45.9	2.7
车辆工程	58.9	3.2	52.0	3.1
汽车检查及测试	43.8	2.4	16.6	1.0
汽车出租及租赁	40.8	2.2	37.7	2.2
驾驶中心	15.2	0.8	13.9	0.7
其他	2.2	0.1	8.4	0.4
集团	1,846.0	100.0	1,701.8	100.0

以地理位置划分的集团总收入

	2003		估计数 2002	
	百万元	%	百万元	%
新加坡	1,289.3	69.8	1,248.5	73.4
马来西亚	0.8	-	-	-
英国	462.6	25.1	367.8	21.6
中国	88.8	4.8	85.5	5.0
越南	4.5	0.3	-	-
集团	1,846.0	100.0	1,701.8	100.0

集团财务要点

税前盈利

以商业性质划分的税前盈利

	2003		估计数 2002	
	百万元	%	百万元	%
巴士及轨道	47.8	23.2	54.3	24.8
德士	98.6	47.8	113.8	51.9
柴油销售	7.1	3.4	6.0	2.7
车辆工程	29.9	14.5	22.0	10.0
汽车检查及测试	12.3	6.0	7.4	3.4
汽车出租及租赁	5.8	2.8	8.1	3.7
驾驶中心	3.3	1.6	2.8	1.3
其他	1.4	0.7	4.8	2.2
集团	206.2	100.0	219.2	100.0

以地理位置划分的税前盈利

	2003		估计数 2002	
	百万元	%	百万元	%
新加坡	177.1	85.9	183.8	83.9
马来西亚	0.1	-	-	-
英国	21.0	10.2	13.4	6.1
中国	6.8	3.3	22.0	10.0
越南	1.2	0.6	-	-
集团	206.2	100.0	219.2	100.0



康福德高企业有限公司

布莱德路205号 新加坡579701邮区

总线: (65) 6383 8833 传真: (65) 6287 0311 电邮: info@comfordelgro.com.sg

网址: <http://www.comfordelgro.com.sg>