

sphere

#42 2017 
長江和記集團刊物



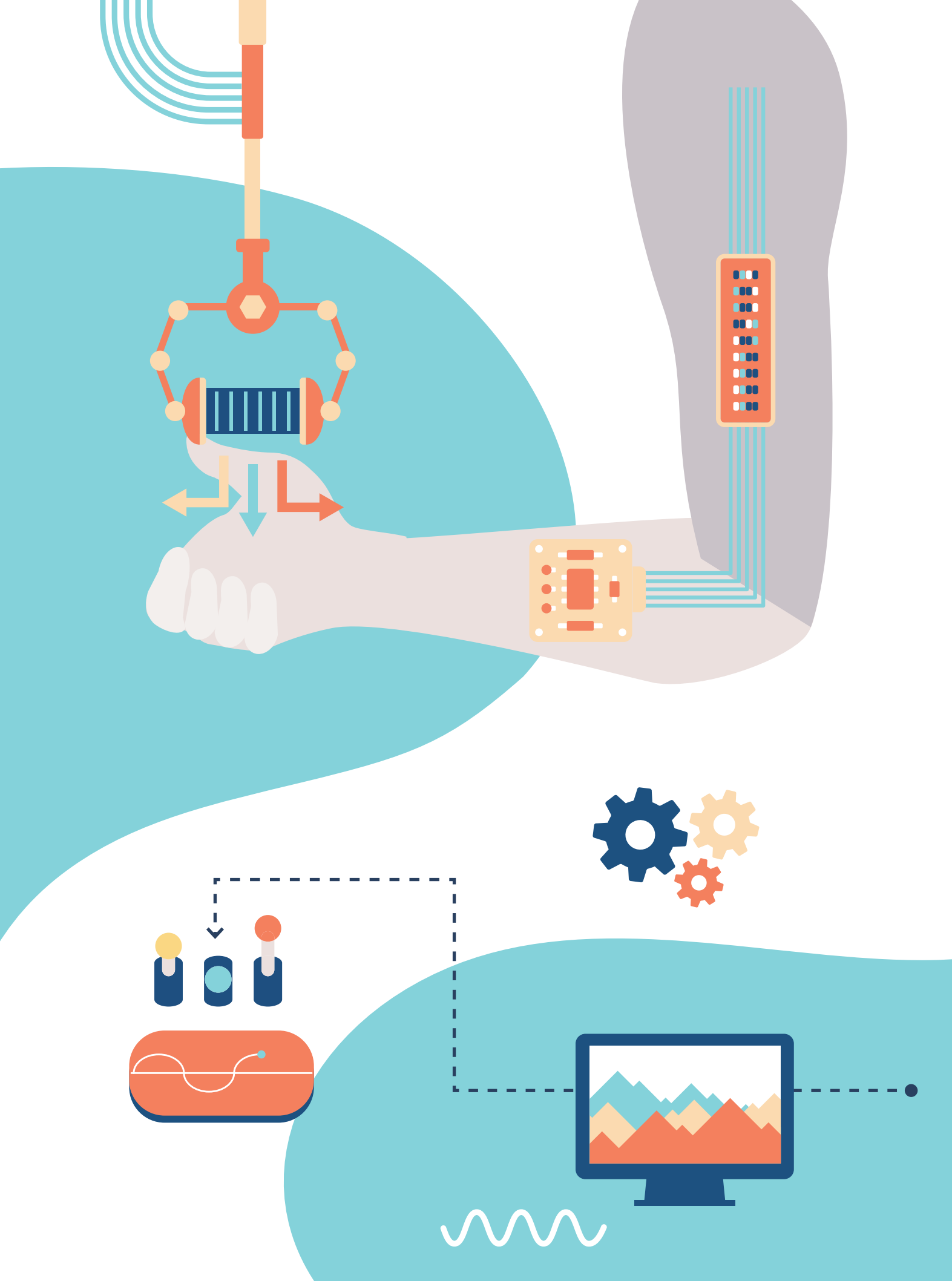
劃時代工種

葡萄舞曲 09

橫越大海 超越自我 20



下載電子版《Sphere》





《Sphere》#42
2017年5月號

封面插圖：李慧勤

企業體系就像一台複雜精密的機器，需要不斷更新演進。封面插圖描繪了集團多元化的體系和功能，提醒我們必須保持警覺，不時提升自我，作好準備迎接未來。



保持企業健康的奧秘！

內文提要

企業體系

我們不時收到一些保健小貼士，包括健康餐單、運動與打坐，甚至保健藥物。隨著我們對身心的認識增加，選擇保健養生的方法更見複雜。

同樣，企業體系的健康也備受關注，商學院、傳媒、顧問和各式專家紛紛發表意見，提醒行政人員如何在日新月異的世界中，把業務發揚光大。

或許大家不難發現，工種不斷變化，招聘要求突破了固有的模式和技能。新技能大多與科技發展有關，但當中也不乏回應社會的訴求和關顧社群的需要。今期《Sphere》探討個別職能的演進和一些突破傳統的新崗位，如何在集團與時並進的發展策略中發揮作用。

應變挑戰的又豈只集團全人，汕頭大學一班大無畏的海上新秀，憑著堅毅的意志和無比的勇氣，由汕頭划海洋賽艇遠征香港，這次壯舉讓他們畢生難忘。

許多人相信，每天一杯紅酒有助保持心臟健康。波爾多佳釀的釀製過程固然是一門藝術，其分銷與估值過程同樣引人入勝。屈臣氏酒窖揭開當中神秘面紗，與讀者分享箇中奧秘。

作為業界典範，長江和記時刻帶領團隊應對日新月異的科技與社會進展。與時並進，大概就是企業的長青之道！□

長江和記實業有限公司

版權所有，未經長江和記實業有限公司書面授權，不得翻印或轉載。本刊文章內容純屬作者的意見，並不代表長江和記實業有限公司立場。所有貨幣的兌換率只是約數。

©2017 長江和記實業有限公司擁有版權

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

出版：
長江和記實業有限公司

香港中環
夏慤道10號
和記大廈22字樓

網址：
www.ckh.com.hk

長江和記實業
編輯委員會：

張景如
劉偉清
梁瀚思
廖亦瑩
陸詠琴
陳穎敏

如有意見及查詢，
歡迎發電郵至

SphereE@ckh.com.hk

編輯：
韋漢忠

作者：
霍潤文

印刷：
bigboXX.com Limited

創作顧問：

WHAM™
thewhamagency.com

設計及製作：

Orijen Limited
電話：+852 2522 8122
www.orijen.com

編務：
Julia Brown

創作團隊：
黃樂天
Alina Rai

插圖：
李慧勤
Alina Rai

製作團隊：
李家慈
梁嘉樂
張正傑

目錄

0 4

集團消息

企業

港口及相關服務

零售

基建

能源

電訊

及更多！



0 9

零售焦點

絕世名釀

波爾多佳釀名聞遐邇，其品質固然傲視同儕，逾四百載歷史的分銷制度，亦有助奠定波爾多佳釀在葡萄酒界的王者地位；屈臣氏酒窖對此源遠流長的售酒制度瞭如指掌。



2 0

公益焦點

橫越大海 超越自我

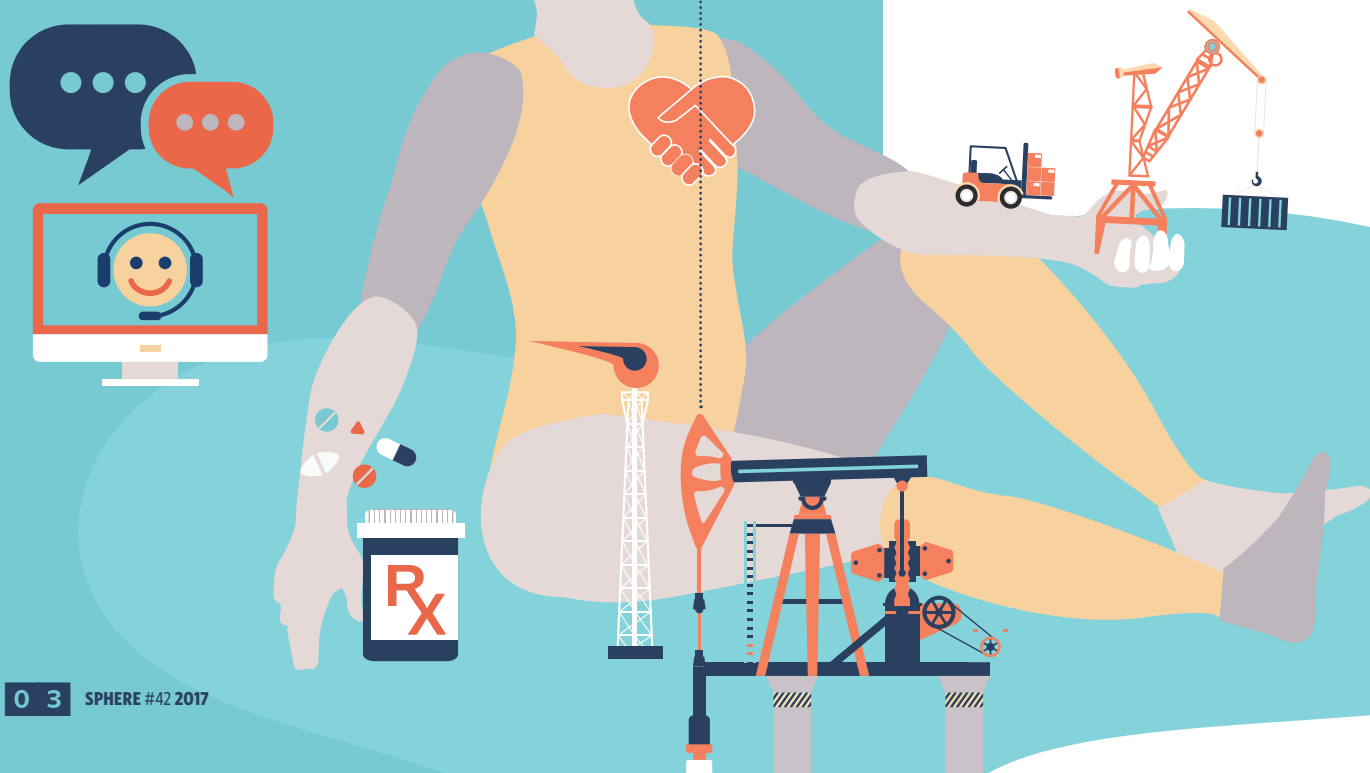
汕頭大學20位學生挑戰自我，完成海洋划艇創舉，從汕頭划艇到香港。

14

封面故事

更新蛻變 的新世代工作

企業要持續壯大，必須
早著先機，把握科技發展；
又要高瞻遠矚，締造長遠
價值。





企業

香港特區20歲 生日大派對

長江集團展開連串精彩活動，慶祝香港特別行政區成立20周年：屈臣氏集團於香港的零售店每日送出北京旅遊大獎、長江實業地產於香港各區舉行音樂派對、香港國際貨櫃碼頭舉辦別開生面的貨櫃箱塗鴉比賽、屈臣氏酒窖於7月1日特別推出香檳半價優惠等等。



港口

倉儲合作

和記港口越南西貢國際碼頭於2月20日與嘉吉越南舉行動土儀式，標誌雙方合作展開倉儲業務。

效率神速！

和記港口巴基斯坦於1月17日在卡拉奇創出新紀錄，處理可裝載6,200個標準貨櫃的 *MSC Lucy* 時，岸邊吊機在不足17小時內裝卸1,666次。操作貨櫃船的效率為每小時裝卸129箱次，岸邊泊位的生產效率為每小時裝卸102箱次，而吊機每小時裝卸27.8箱次，共處理了2,634個標準貨櫃。



巴塞隆拿新鐵路

和記港口巴塞隆拿碼頭推出新的鐵路服務，首次將地中海沿岸的巴塞隆拿連接至西班牙北部的米蘭達德埃布羅。服務於3月14日啟用，由和記物流西班牙營運。

和記港口瑞典添新港

和記港口於2月17日與斯德哥爾摩港務局簽訂正式協議，獲授權於工程完成後經營斯德哥爾摩 Norvik 港口。新港口位於瑞典首都以南60公里，將取代現有的市中心碼頭，交通接駁更便捷，航道更深，處理能力更強。

黑海建碼頭

和記港口歐洲簽署諒解備忘錄，在烏克蘭黑海最大港口之一的切爾諾英斯克港發展貨櫃碼頭。

長和年報奪國際大獎

長江和記實業的年報榮獲 Mercury Awards 頒發「整體表述」大獎。主辦單位認為集團去年的年報各方面均十分突出，並盛讚主席報告極具說服力、財務資料呈報方式甚佳。今屆獎項有來自21個國家的670份年報參與競逐，集團的年報擊敗眾多對手奪獎，絕對是實至名歸。





企業

新西蘭總理訪港

新西蘭總理 Bill English 與長江基建及長江生命科技主席李澤鉅先生，以及長江基建董事總經理暨長江生命科技總裁及行政總監甘慶林先生會面。集團至今於新西蘭的總投資額約15億新西蘭元，僱員數目逾1,000人。

零售

eLab 帶動網上銷量

屈臣氏集團電子商貿團隊 eLab 創立兩周年，透過提升數碼技術更準確地了解顧客的需要。電子商貿銷售額在2016年上升47%，成績理想！



最佳銷售團隊

屈臣氏集團從亞洲和歐洲的13,300家店舖中選出47家最佳商店，頒發全球最佳店舖大獎。恭喜恭喜！

#活力人生

屈臣氏集團推出全球健康計劃「#GetActive」，鼓勵全球超過4,600萬顧客一同參與不同的健康活動，包括戶外運動、店舖活動及社交平台教育活動，讓店舖與顧客互動，一起投入活力人生！



屈臣氏投資大數據平台

屈臣氏集團斥資7,000萬美元，聘用加拿大公司 Rubikloud 建立企業大數據平台 RubiCore，結合大數據應用、人工智能技術和機器學習程式，將人工智能技術應用在屈臣氏集團的數據網絡上，提升營運效率與顧客體驗。



電訊

尖端科技：3集團與Razer結盟

3集團成為首家與Razer結盟的流動網絡營辦商，雙方將合作推出流動裝置與月費計劃，以及銷售Razer的虛擬貨幣Razer zGold和其他遊戲產品。Razer以其高效能的硬件及軟件，迎合頂尖電競玩家及遊戲愛好者的需要而享譽全球，3集團的環球足跡將覆蓋Razer 230萬名登記用戶。



Hutchison Mobile Enabling Solutions

Hue推出物聯網

3集團旗下環球流動電訊解決方案供應商Hue與思科系統的Jasper Cisco合作，協助企業客戶運用雲端提供物聯網服務。這項合作透過高速互聯網，加上靈活與控制得宜的網絡，為汽車、樓宇自動化與保安，以及運輸與物流服務提供物聯網功能。

手機回收再聯繫

3英國最近推行「再聯繫」企業社會責任計劃，鼓勵客戶與員工回收舊手機換購新型號。經回收的手機聯同三個月無限網絡用量，會透過多家慈善團體，送給最需要的人，例如正在求職的失業人士或退伍軍人等。



邁向5G年代，虛擬實境、擴增實境及物聯網等相關應用將應運而生。

霹靂遊俠推介3丹麥

3丹麥新一輪廣告以「霹靂遊俠」與人氣「3」小狗結伴暢遊洛杉磯做主角，在丹麥成為一時熱話——廣告主角大衛夏素荷夫在一系列廣告中，以經典「荷夫」腔推介3丹麥，配合炙手可熱的主題曲《Pony》，旋即俘虜人心。



3香港部署迎接5G新世代

邁向5G年代，虛擬實境、擴增實境及物聯網等相關應用將應運而生，帶動數據用量不斷攀升。3香港宣佈一系列的網絡升級計劃，並就鋪設微型基站、網絡全雲端化及Massive MIMO等技術進行測試，務求盡快推出相關服務，以配合5G新世代極速增長的數據使用量。

大贏家

3英國今年勇奪六個由消費者投票選出的uSwitch獎項，包括「最佳付費數據網絡」、「年度最佳月費零售商」、「最物有所值月費供應商」、「最佳漫遊」、「最佳網上零售商」和「最佳數據電話卡零售商」。

此外，3英國並贏得Trusted Reviews Awards的「2016年度最佳流動網絡獎」與Mobile News Awards的「最佳網絡客戶服務獎」，同時在YouGov消費者投票中獲選為「最為人推薦網絡」，並在流動互聯網榜排名第一，成為真正的大贏家！



Wind Tre雄心勃勃

Wind Tre於2月19至20日假座意大利羅馬最新落成的La Nuvola會議中心召開首屆經銷商大會，約有1,700位賓客出席。La Nuvola創新的建築概念，正好配合Wind Tre成為意大利首屈一指的流動電訊商的未來願景。

應急錦囊

儘管停電鮮有發生，但偶然也在所難免，令老弱病者感到擔心。因此UK Power Networks特別為優先服務名冊內的用戶提供全新應急錦囊，包括停電時會自動亮著的掛牆電筒、螢光棒，以及內藏應急資料的儲物瓶。



影子工程師

港燈智「惜」用電計劃挑選三位傑出「綠得開心推廣大使」擔任影子環境工程師，於今年初在港燈總部和南丫發電廠工作。



和黃中國醫藥科技第三期測試成功

和黃中國醫藥科技治療結直腸癌新藥「呋喹替尼」通過第三期臨床測試，是首次由中國本土研發並通過此關鍵測試的治療癌症藥物，標誌著公司15年研究開發工作的重要里程碑。結直腸癌是內地第二號癌病殺手，每年有38萬新個案。

愛心滿載

回饋社會是Park'N Fly企業社會責任的其中一環，為此，公司特別組織員工支持麥當勞叔叔之家的慈善工作。來自加拿大各地的團隊分別探訪溫哥華、愛文頓、溫尼伯、多倫多、渥太華與蒙特利爾的麥當勞叔叔之家，並合力炮製健康零食愛心包，送給650個有嚴重病童住院的家庭，獻上愛心與關懷。



最佳僱主三連冠！

UK Power Networks連續三年在全英國30家最佳僱主中榜上有名！排名以一項詳細的僱員意見調查為依據，顯示公司秉持以僱員為先的理念，並鼓勵員工服務社群。同時，UK Power Networks已連續兩年獲選為「最佳公用事業」，並自2012年以來第三度獲得此項殊榮，創下業界紀錄。



集團消息

其他

生活易WeVow獲獎

生活易憑著最新推出的自家設計一站式婚禮籌備App「WeVow」，贏得Mob-Ex大獎中的「最佳應用程式 — 創意設計」銅獎。WeVow應用程式可代

新人打點一切，讓他們
不必大費周章，盡
情感受大日子
的喜悅！



新城歌手曲奇傳愛

香港的慈善團體「伸手助人協會」二月份於銅鑼灣鬧市舉辦「曲奇義賣活動2017」，新城電台擔任支持媒體，邀得多位本地歌手參與，以引起社會對義賣活動的關注。



能源

赫斯基能源：無遠弗屆

亞太區繼續為赫斯基能源帶來無限商機，在印尼海上項目馬都拉海峽便有四個天然氣勘探目標。預計同一海域的BD氣田，其產量將於2017年下半年逐漸增至每天4,000萬立方呎。

此外，赫斯基能源也在離香港東南約150公里的南中國海開發新勘探區塊，預期於2018年內在該區塊的淺水位置探鑽兩口勘探井，同期並在附近區塊探鑽另外兩口已計劃的勘探井。



基建

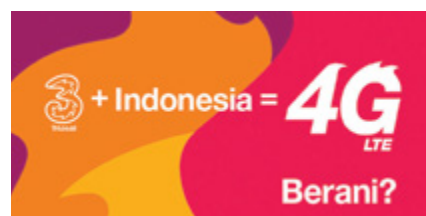
為孩子開展健康的一天

Australian Gas Networks 夥拍南澳食物庫和阿德萊德港足球會，在今季澳洲足球聯賽開幕賽事中，向在場逾53,000名球迷募集超過1.23公噸罐裝水果及8,000澳元善款，以支持食物庫為基層家庭的兒童提供健康早餐。

電訊

4G、3個月、227個城市

3 印尼以千禧世代為目標，在三個月內於227個城市推出4G服務，向社會各界推廣高速數據應用。公司透過題為「你敢嗎？」的傳訊計劃，推動千禧世代用戶採用更高速的網絡和提高數據用量。3 印尼加快啟動寬頻網絡，以支持政府向全民提供可靠高速網絡的承諾。



絕世名釀

波爾多奉行多個世紀的葡萄酒銷售制度非常獨特，
屈臣氏酒窖冒起雖只有十多年，但在亞洲的波爾多葡萄酒貿易中
已擔當重要角色。



葡萄酒尚在木桶中熟成之際，期酒已經名花有主。



圖片：UGCB

無

論是消費者於店內選購，或是酒商分銷佳釀，大大小小的葡萄酒買賣時刻在世界各地進行。消費者選酒隨自己喜好，但從事葡萄酒貿易的酒商需要顧及顧客的喜好及銷情，肩負的「購買」任務則嚴謹得多。

歷史最悠久的波爾多葡萄酒銷售制度，無疑是非常成熟而慎密。產自頂級酒莊的出色波爾多葡萄酒都經過精心評核篩選，才可獲要求最嚴格、消費力最高的識酒之士垂青。

久而久之，這個制度不但有利葡萄酒分銷，也改寫了歐洲美酒的地緣領域。時至今日，這個制度更影響了葡萄酒從歐洲不同的產區分銷到香港與中國內地市場。屈臣氏酒窖對此源遠流長的售酒制度瞭如指掌，成為波爾多佳釀遠銷亞洲的重要一環。

始於荷蘭

波爾多葡萄酒聞名於世，法國出色的釀酒技術和當地出產的葡萄當然是靈魂所在；而由荷蘭人帶起的期酒制度，則主宰了波爾多期酒在全球的分配。期酒（*en primeur*）是指買家以期貨形式，購買來自200家波爾多

頂級酒莊限量配額、仍在橡木桶裡尚未裝瓶的葡萄酒。

荷蘭人是最早期的葡萄酒商（*negociants*）之一，早於1620年已是波爾多佳釀的買手，並提供存酒與分銷服務。時至今日，不少歷史悠久的葡萄酒商如貝耶曼（Beyerman）仍然活躍，他們甚至投資建設北歐的道路系統，以便將優質葡萄酒運送予客戶。這樣各酒莊便可專注釀酒，拉斐（Lafite）、拉圖（Latour）、瑪歌（Margaux）與歐布里雍（Haut Brion）便是在當時打響知名度。

貴族們沒興趣參與的業務，便交由葡萄酒商代勞。波爾多甚至在夏特隆區法王路易十五的官方酒窖原址，設立葡萄酒博物館。

昔日由馬車付運的年代，葡萄酒經紀（*courtiers*）是肩負酒莊與葡萄酒商的溝通橋樑。他們按行規收取2%的費用，因此被行內稱為「2%先生」（*Monsieur 2%*）。路易十四甚至在1680年立法規定，葡萄酒商須透過經紀作中介人，由經紀不偏不倚地議價和分配葡萄酒。時至今日，各葡萄園可以有數家、甚至上百家葡萄酒商，但一切交易都須透過經紀「2%先生」進行。

葡萄酒最終分配的數量與訂價都是高度秘密，而酒商出售期酒予屈臣氏酒窖等買家所獲的利潤亦然。

**波爾多葡萄酒聞名於世，
法國出色的釀酒技術和
當地出產的葡萄當然是
靈魂所在。**



Pontet-Canet酒莊負責人Alfred Tesseron（右）向謝學文介紹其2016年出品。

屈臣氏酒莊

屈臣氏酒窖總經理謝學文向《Sphere》揭開酒制度的神秘面紗。他每年都帶領團隊遠赴波爾多，為香港、澳門、上海及其他透過網上購物的顧客揀選頂級名釀，他們的決定往往會影響這些地方的銷量。屈臣氏酒窖為員工提供全面的培訓，品評及採購世界各地的葡萄酒自當駕輕就熟。然而，採購波爾多葡萄酒卻需要另一番學問。

酒商限量分配的波爾多葡萄酒來自200家最古老的酒莊，實難逐一實地評估。屈臣氏酒窖團隊每次皆馬不停蹄，盡量實地考察當中大部分酒莊，並給予評分。

謝學文闡述：「我們一般都會到最重要的酒莊，花10天考察頭100家，其後參加業界舉辦的品酒會，一次過遍嚐多家酒莊的佳釀。」

品評期酒絕對講求經驗，需要預計杯中物未來的味道而非現況。情況有點像超級聯賽領隊要在芸芸少年球員中揀選明日之星一樣，經驗與眼光缺一不可。

謝學文補充：「品嚐後我們會訂購這些葡萄酒，它們在18至24個月後才會裝瓶，因此我們其實是購入期貨。不過，該葡萄酒已在木桶裡存放約六個月，我們能估計得到將來的味道。」

儘管著名酒評家Robert Parker過去一直帶領全球葡萄酒的評論，但屈臣氏酒窖的買手和店舖經理都具獨特見解，不會隨波逐流。「數年前，葡萄酒業人士幾乎把Parker奉若神明。如果某款葡萄酒在其雜誌《The Wine Advocate》中獲評滿分，所有人都會爭相選購。」不過，Parker由2015年開始只會評論美國納帕谷的葡萄酒，不再評論波爾多期酒，反而造就了更多不同聲音。

酒評權威退隱江湖，將雜誌的線上和印刷版悉數售予一家新加坡集團。桃花依舊，人面全非，即使雜誌仍以原名出版，但Parker已在加州過著半退休生活。然而，許多消費者仍依賴這本刊物的評論。

屈臣氏酒窖的買手揀選各國葡萄酒都游刃有餘，對失去Parker的指引並沒有太大感覺。「香港是知識型市場，許多消費者對葡

荷蘭人是最早期的葡萄酒商，早於1620年已是波爾多名釀的買手，並提供存酒與分銷服務。

葡萄酒都具備豐富知識，對所偏好酒莊每年的出產都十分了解。」加上屈臣氏酒窖的團隊都親自嚐過所售佳釀，為顧客揀選葡萄酒自然得心應手。

「你要逐一品嚐，然後評分、作出決定、與酒莊商討，對方感覺備受尊重，自然願意分配佳釀。」

謝學文和他的試酒團隊今年三月底到訪波爾多，初嚐仍在木桶中的2016年酒產。去年初大雨頻繁，經歷非常乾燥的夏天後，九月中出現短暫潮濕天氣有利葡萄完美成熟。得出的總結是？

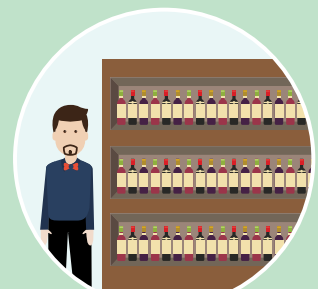
據謝學文稱，這是「極佳的年份」。酒商素來喜歡吹噓，而他們口中所謂有史以來的最佳年份，包括2005年、2009年和2010年。謝學文指出，撇除誇大的元素，2016年仍是「上佳的年份」。過往許多年份都只是某家酒莊或產區表現較佳，例如「左岸年」或2015年的瑪歌，但他和團隊都認為今年整個波爾多區都有很好的收成。

試酒後進入買賣的下一階段——釐訂酒價。接著下來的數個月，最多九成半葡萄酒會經酒商出售。理想情況下，如訂價合理，葡萄酒的價值會隨時間上升。影響決策的因素可能難以確定，但經濟環境肯定是其中一環。2008年的訂價不單受壓於收成的質素，環球經濟放緩也有影響。當年下調的幅度令2009年的價格大幅上揚，可惜到2010年時便無以為繼。此外，中國的消費狀況也有莫大關連，2011年推高訂價、2012年訂價下調，都和中國因素掛鉤。

波爾多歷史悠久的葡萄酒銷售制度



釀酒商及葡萄酒經紀



葡萄酒商



環球買手



圖片：UGCB



加隆河將波爾多產區分為左（東面）右（西面）兩岸。

酒價高於期貨值時，期酒銷售制度運作良好。即使計入貯存成本，投資並持有一期酒的買家仍可取得甜頭。若酒價低於期貨值，買家會失去信心，不願過早入貨，整個制度可能會瀕臨崩潰，不利期酒買賣。在商言商，審慎樂觀的訂價方為上策。

葡萄酒的質素不單影響波爾多產區的銷情，也引領著法國葡萄酒勁敵——意大利的發展方向。

影響深遠

波爾多葡萄酒數十年來的轉變影響了世界各地的釀酒商。超級托斯卡尼等意大利葡萄酒被譽為當地業界的救星，大大提升了意大利葡萄酒在全球酒壇的地位。Sassicaia 和 Tignanello 刻意模仿法國葡萄酒風味，屬最先將波爾多葡萄品種帶到意大利的酒莊。

過去30多年，波爾多葡萄酒越見酒體厚重、酒精含量較高，而超級托斯卡尼和加州納帕谷紅酒也爭相仿效，業界潮流繼續由波爾多帶領。當然，其他葡萄酒的採購過程較為簡單，沒有波爾多期酒制度的慎密。

供應主導

酒莊透過經紀向酒商分配產量，酒商再決定全球配額。過程中各方都須互相尊重，否則會被摒諸局外。

名門望族

1855年，巴黎舉行世界博覽會，當時的國王拿破崙三世誓要超越前人，為法國舉辦一個最盛大的博覽會，展示法國驕人的工農業成就，當中包括波爾多葡萄酒。

拿破崙三世下令將波爾多產區的葡萄酒進行等級評定，按酒莊的聲譽、葡萄酒的品質及售價整理出一份名單，藉此樹立波爾多葡萄酒的權威；1855年葡萄酒分級制度便這樣誕生。

一級酒莊（Premier Cru）的葡萄酒最受推崇，最初只有拉圖（Château Latour）、拉菲（Château Lafite）、瑪歌（Château Margaux）與侯伯王（Château Haut-Brion）能夠名列此級。史上唯一一次名單的改動出現於1973年，當年茂桐酒莊（Château Mouton）得以躋身一級酒莊之列。

1855年葡萄酒分級制度涵蓋60款梅鐸產區（Médoc）的紅酒、一款產自格拉夫區（Graves）的侯伯王紅酒，以及相對較少人知道、25款產自蘇玳和巴薩克的白葡萄酒。

2016年絕對是 「極佳的年份」！

圖片：UGCB

許多較小規模的買手會將獲配葡萄酒轉售予最終顧客，以助現金流轉，但這可能令他們失去賺取葡萄酒升值的機會。有實力的買家如屈臣氏酒窖，須具有一定規模和財力應付貯存成本，讓葡萄酒在酒莊繼續熟成陳年，提升味道和聲譽。將葡萄酒留在同一地點可避免運送和貯存不善導致的損耗，靜候機會往後以更高價格出售。謝學文甚感欣慰：「我們很幸運，公司明白葡萄酒熟成陳年的需要，並願意在這方面投資。」

屈臣氏的採購模式，加上遵從古老的波爾多銷售制度，令葡萄酒品質得到保障。謝學文解釋：「我們只直接向原產地酒莊採購，以免購入市面上貯存狀況欠佳的葡萄酒。」

屈臣氏的做法，是要避免優質的葡萄酒在運送途中受氣溫變化影響。「酒窖內有冷凍貯存器，葡萄酒放進去後，貯存器便會關上，然後送上貨車，確保全程保持溫度不變。貯存器運到我們的倉庫才會打開，溫度一直保持在攝氏16度。最後才以冷凍貨車送往店舖，並繼續以恆溫保存。」

多年來，由決策至管理葡萄酒的運送流程與貯存，屈臣氏酒窖一直贏得顧客的信任，將頂級佳釀以最理想的狀態，由法國酒莊送到中港兩地的劉伶手上。□



Cos d'Estournel酒莊總經理 Aymeric de Gironde (中) 招待屈臣氏酒窖的團隊親嚐葡萄酒。

「我們只直接向原產地
酒莊採購，以免購入
市面上貯存狀況欠佳的
葡萄酒。」

屈臣氏酒窖總經理謝學文

更新蛻變 的新世代工作

企業保持歷久不衰的秘訣，在於
「與時並進」——緊貼時代、不斷革新，
放眼新事物、開創新思維。

換

言之，企業要順應科技發展、顧客要求和社會潮流，作出各方面的調節。從策劃、執行以至關顧社群，長江和記各個業務單位的營運模式也隨着各種新思維的興起和趨勢而更新蛻變，新職位、新工種也隨之而誕生。

百變腦袋

數十年來，神經生物學家都認為青春期過後，大腦結構差不多會穩定下來。然而，近年的研究發現，大腦原來有更大的變化空間。企業亦然，可應付提升改變。



人腦可塑性高， 企業亦然。

「敏捷核心思考」是本世紀才冒起的概念，並迅速成為新營商手法，強調速戰速決的反覆測試驗證，然後細心修訂，有潛質的概念會大力推動，效果欠佳的會馬上放棄。哈佛大學1998年的一份研究報告顯示，多款設計詳盡的軟件最終不能應用，於是便衍生了2001年的「敏捷宣言」。自此，相關概念便從科技應用延伸至其他商業領域，電訊業是其中之一。

3奧地利的「敏捷開發組」由彭冀同擔任業務發展與項目辦公室的高級企業改革經理，他解釋：「敏捷開發講求隨機應變而非準確預測；以短速漸進取代階段式的長遠計劃；回應意見要簡單直接，不必通過多重文件，也不必待項目完成才檢視結果。」對於習慣撰寫冗長計劃書，每個環節都要描述得巨細無遺的人來說，這簡直是天方夜談，但研究生物進化的科學家和神經學家卻習以為常。

要敏捷開發推行成功，企業必須調整架構，並清楚了解每個工作角色和招聘要求。敏捷開發的其中一派學說應用「Scrum」方法——一種反覆與漸進式的開發架構，讓開發者能夠修訂希望得到的結果與目標，與傳統

的項目管理恰好相反。Scrum在一日千里的科技競賽中，可以迅速開發出可靠的技術方案，毋須因循原有計劃而無法修正隱藏的漏洞或難以應對環境轉變。

要物色人選採納新工作方法並不容易，彭冀同強調，過往挑選人才培訓的一套已不適用。他說：「在這種轉變之下，情緒管理實際比認知能力更重要。」

然而，沒有固定的目標，公司又怎樣保證投資於寶貴的人力資產是物有所值？彭冀同聘用人才時會緊記一個重要因素——顧客。

「我們招聘員工時，必須確保人選可融入企業文化，即使是軟件開發人員，也要以為客戶創優增值為重點。」

3奧地利展開這種工作模式時共有60名員工，分成四組。彭冀同解釋道，要「真正變得敏捷」一般需時兩年至四年。但3奧地利的敏捷開發組在過程中改變程式設計員的合作方式，並減省客戶業務要求規格所需的文件，實施了新的客戶關係管理系統，解決了一直纏繞許多公司的大難題。從各方面來說，這都是一個好開始。

要改變思維的不獨是3奧地利，屈臣氏集團每星期逾6,500萬顧客光顧，但並非每位都踏足其13,000多家實體店舖，當中不少是來自線上購物。充分掌握線上到線下的互動營銷世界，是零售業當前要務。

線上到線下

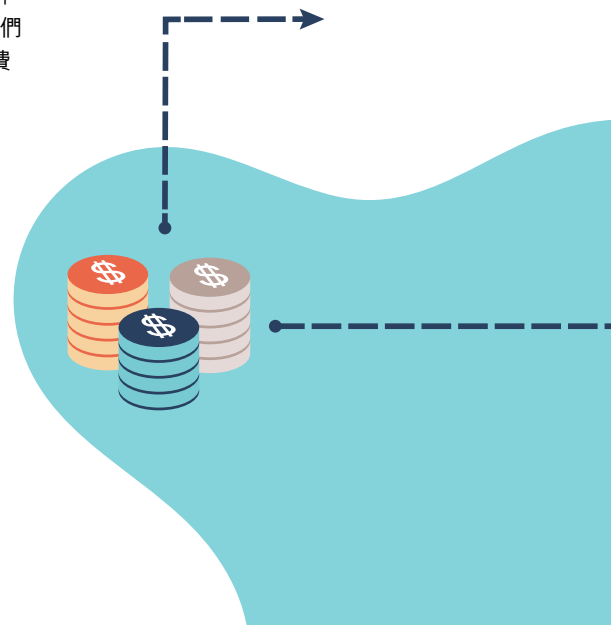
屈臣氏集團2014年設立電子商貿團隊eLab，推動改革創新。團隊不斷壯大，聘用精於數碼市場推廣的專業人才，包括設計、平面圖像、編碼，以及用戶體驗分析。他們不單要促進線上購物，也要了解整體消費者用戶體驗。

同樣，要改變屈臣氏集團的「企業大腦」思維，須透過學習與分享。屈臣氏集團歐洲分部的集團電子商貿總經理查偉時說明：「每個業務單位都有本身的分析研究，而eLab可以掌握整體情況，方便我們比較。例如顧客在荷蘭Kruidvat網頁所花的時間，有別於瀏覽Superdrug.com的時間。接著，我們可以深究構成差別的原因，再將箇中的得著與其他業務單位分享。」

團隊的工作模式也有別於一般工作間，牆壁間隔都給移除，促進跨功能思考。查偉時形容，這是「測試與學習過程」。

eLab團隊很快便初見成果，2016年的電子商貿銷售額增長47%，智能手機應用程式錄得逾兩億次下載。於短短兩年間，團隊成員由60人增至全球超過200人，分別駐於香港、倫敦和米蘭。新人事、新職位和新思維證實行之有效。

透過學習與分享，屈臣氏集團的「企業大腦」思維不斷更新。



在線社交

在線市場推廣是加強線上銷售的第一波，而新一輪攻勢再融入社交媒體；這種「新媒體」在新經濟提供大量職位。Vodafone Hutchison Australia (VHA) 大舉投資人力資源，希望有助在「新媒體」中分一杯羹。

第一步是招聘。若要物色社交媒體專家，循大學招聘等傳統渠道可能較為困難，因為校內沒有社交媒體市場推廣方面的訓

練，故不妨直接從社交媒體下手。市場上縱有供應商提供技能訓練，但VHA寧願自行發展一套招聘技巧，不假外求。

任職VHA人才招聘商業夥伴的韋恩信講述他們對這方面招聘工作的看法，他說：「這類職位講求的是經驗，是一套新技能，是數碼市場推廣與品牌推廣工作的延伸。」正式培訓不再是常規，取而代之以「『行為面試法』來評估應徵者的知識與能力，即場考核應徵者在社交媒體的創意構思和知識，以及在企業層面應用的最佳案例。」

社交媒體似乎全都是年輕人的玩意，韋恩信指「資深管理層雖然在個人生活上並非活躍於社交平台，但對這方面應有一定的了解，也清楚它可為業務產生的益處或影響」。他指出：「社交媒體行業在過去10年才真正冒起，對年輕人自然很吸引，尤其是在客戶服務範疇的社交媒體聊天室，相關崗位正不斷增加。」

保持腦筋靈活清醒固然重要，但個別企業也要有強勁實力才可挑起重擔，尤其在能源供應方面。

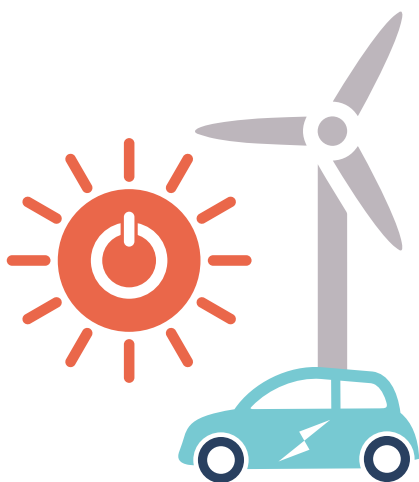
高壓工作

能源業務的工作對專業技能和體力均有嚴格要求，講求手、腦並用。赫斯基能源公司在加拿大草原三省的熱動廠房都需要聘用工程師，他們的工作性質隨時日轉變，越趨要求高而且複雜。熱動工程師執行與蒸汽有關的職務需要考取牌照，牌照共分四級，最高級別為一級電力總工程師。

不同級別的牌照可處理的氣壓有異，一級總工程師可指揮整家熱動廠房，當中牽涉不同種類的蒸汽操作。赫斯基能源傳媒與事故管理經理戴豐解釋：「高壓設備本身十分危險。」責任越大，所需的培訓越廣泛。

合資格的人才並非唾手可得，尤其要在偏遠地區工作。為此，赫斯基能源特別資助當地優秀的理工學院，提供獎學金與實習機會，訓練本土學生投身熱動工程行業（見《Sphere》第37期）。學生最終甚至獲聘留在當地工作，對公司與員工而言兩雙得益。





潔淨能源

能源支配人類生活，城市與鄉郊都依賴公用事業公司提供服務。Northern Gas Networks與公司行政總裁特別顧問兼H21計劃總監單達年深明此道，時刻關注電力的源頭。單達年曾任公司的投資策劃與主要項目主管，主力負責業務策劃與合規要求。舊崗位對業務固然十分重要，然而執行上以短期策劃為主，並以滿足法規為目標，缺乏長遠策劃的配合。

Northern Gas Networks和全球其他能源公司一樣，必須面對一項新挑戰——各國政府都向能源公司施壓，務求達致跨國組織訂立的艱巨減排目標。英國政府甚至成立能源及氣候變化機構，把盟國、當地商業機構、市政府、非政府組織與社區組織聯繫起來，共同應對氣候變化問題。單達年現於相關機構出任技術顧問，在廣泛而複雜的討論過程中擔當重要角色。

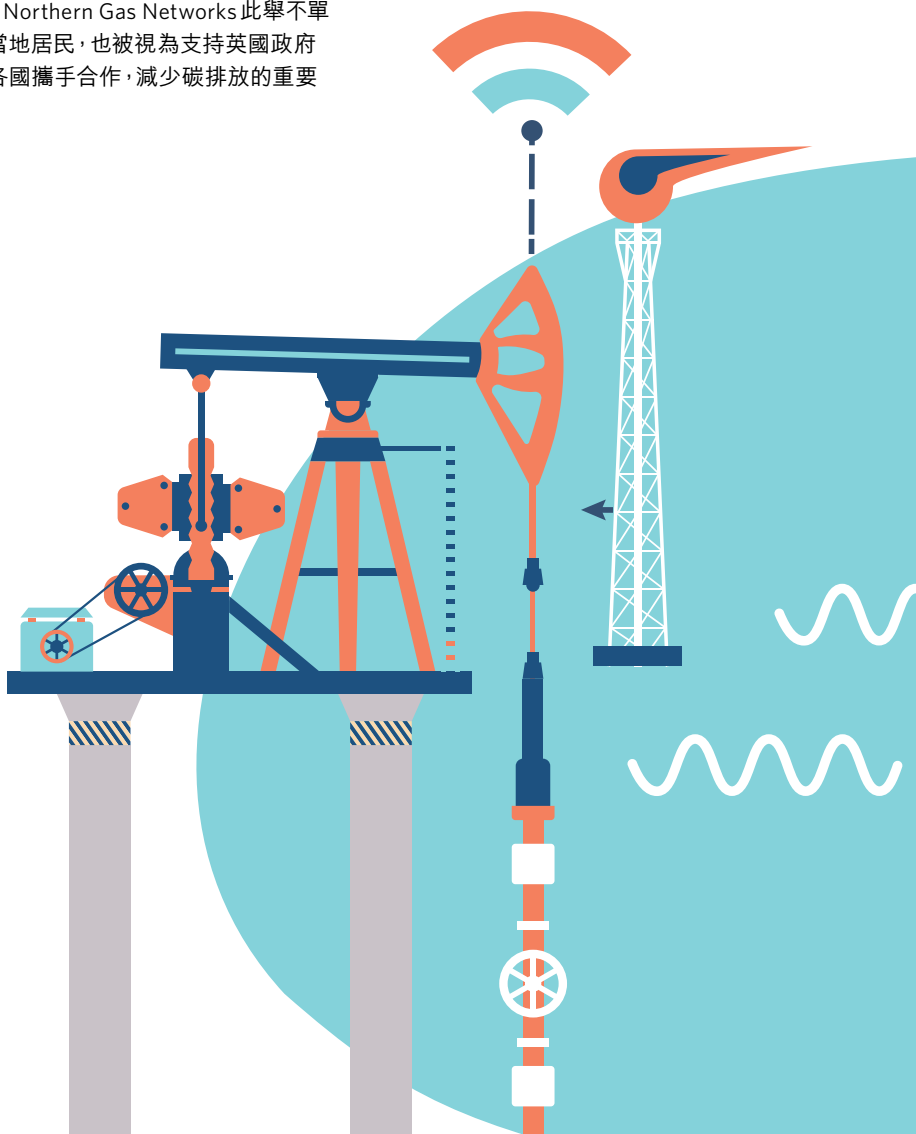
與此同時，他的顧問角色及專業知識，在目前講求多方合作以共同解決氣候變化問題的情況下發揮關鍵作用，而這已超越了傳統公用事業過去單純提供安全可靠及廉宜能源的要求。

英國列斯的H21計劃便是一好例子。當地人口約66萬（包括週邊地區），是Northern Gas Networks供氣網絡的一個重要城市。H21報告預期，列斯的燃氣網絡將可轉換至氫氣——把蒸汽與甲烷合成後，再分解甲烷以產生氫氣，並貯存於鹽穴內——以為零碳未來提供可行方案。

撰寫H21報告的專家相信，「燃氣網絡如能大量採用低成本的氫氣，將可改寫氫燃料電池車的前景，並透過燃料電池支援混合熱能與電力發電，打破單一中央發電的模式。」

Northern Gas Networks全力與英國中央與地方政府合作，借助如單達年等人的技能，為未來採用清潔能源訂立大計。英國日後可能會採用不同形式的熱電能源及氫氣網絡，為客戶提供實惠而又影響輕微的能源方案。公司放眼未來，正開發資源與人才，確保英國北部享有安全、廉宜與環保的能源。Northern Gas Networks此舉不單可惠及當地居民，也被視為支持英國政府與全球各國攜手合作，減少碳排放的重要部署。

**招聘員工時要以為客戶
創優增值為重點。**



藝術家透過設計冰箱裝飾，將訊息帶進家庭，發揮深遠的影響力。

贏取民心

企業要穩健發展，除了靠專業人才營運，也需要得到社群的支持，否則執行上便會舉步維艱。單達年應對各界對全球暖化的關注，而他的同事鮑通作為社會策略主管，則集中處理社區關心的議題，包括能源匱乏及公眾對一氧化碳釋出的認識不足等。

Northern Gas Networks 特別關心弱勢社群，包括長者、貧困戶、肢體傷殘、視障與聽障人士，還有居住在偏遠地區的居民，他們最容易受經濟或地理位置影響，未能獲得足夠熱能。

社區參與專員是公司的其中一項新工種，他們除了向社區傳達訊息之外，也積極聆聽客戶日常生活上的困難，好讓 Northern Gas Networks 能協助他們應對。社區參與專員經常在公司內部分享所見所聞，以便公司與政府，以及英國氣體與電力市場辦公室合作，為弱勢社群提供更適切的幫助。英國氣體電力市場辦公室並非政府行政部門，而是獨立的國家監管機構，獲歐盟認可。

服務弱勢社群客戶，不單是將燃氣安全輸往家居或公司。鮑通闡述：「我們要確保給予客戶適當的關懷，包括深入了解他們的需要，讓他們參與反饋，還要確保溝通渠道正確，言辭恰當。」

社區參與的工種廣泛，包括聘用當地社區藝術家，透過他們的藝術創作接觸市民，尤其小朋友，將公司的訊息傳送至每家每戶。例如 Northern Gas Networks 會舉辦創意工作坊，向社區解釋更新喉管的重要性。藝術家亦可透過設計冰箱裝飾，將訊息帶進家庭，發揮深遠的影響力，使日後推行相關工作時更得心應手。

今年一月，Northern Gas Networks 新加入社會策略項目經理一職，專責與社區志願人士和義工合作，處理社區議題。鮑通解釋：「這崗位必須客觀中立，凡事以不同角度思考；又要懂得尊重他人，不卑不亢，具同理心。在道德和技術層面，都要具備敏銳的社會觸覺。」

十年前，工程學院都不看重這些技能與特質，因此如要招覽此類人才，招聘渠道亦需要因時制宜。社區關係不僅是 Northern Gas Networks 關注的議題，橫越大西洋至加拿大，赫斯基能源對員工都有相類似的要求。

尊重為先

在加拿大，原住民的土地條約權益得以釐清，他們的傳統與法律權益也越見得到重視。因應社會需要，赫斯基能源加強與原住民社群合作，確保公司在加拿大西部開採能源時能惠及各方。

赫斯基能源的戴豐認為，這並非單純公關技術，相關工作需要具備深厚的法律基礎，才能處理原住民的土地條約權益、能源公司的土地租賃權，以及複雜的國家、省份與地方法律。此外，與社區領袖和地區人士的社交技能同樣重要，以應對他們關注的各式各樣問題如社區發展及環保等。

團隊需要不同的技術專才，包括經濟、地質學、人類學、土地與條約權益，以及談判技巧。赫斯基能源須留意員工的興趣與個人專長，發掘他們本身技術專才以外的天賦。

戴豐稱理想中的人選要「用心聆聽、剛柔並濟、善解人意又遇強越強。善用不同的交際技能，兼具軟硬兼施的社交藝術。」

如果不得人心，所有腦力與勞力都會白費。企業各個大型項目要是得到社區支持，不但能水到渠成，也有利創新概念，發展更美好的社區。

新崗位新思維

商業網絡有助企業縱橫國際市場，融洽關係則有利社區健康發展。人類與機械人最大的分別，在於即使超級電腦也難以精準計算的情感因素。新經濟下的新工種需要人才以新思維保持企業的競爭力。若管理層發現公司新職位、新工種的比例拾級而上，那便值得恭喜了，因為這正代表公司已作好準備，迎接 21 世紀的新挑戰！□





人類與機械人最大的
分別，在於即使超級電腦
也難以精準計算的情感
因素。

橫越大海 超越自我

經驗不足無阻挑戰自我！全憑李嘉誠基金會的支持、
世界級的教練及精良的裝備，20位學生無畏無懼，
成功征服浩瀚的汪洋。





划越大海的必要條件：雄心壯志和充足訓練，兩者缺一不可。

堅

毅力、專業技術、不屈不撓，最終成就壯舉。

2015年初，一群海上歷險新秀撐起船槳，接受訓練，準備展開一項艱鉅任務——沿着南中國海岸，由汕頭划艇到香港。這20位汕頭大學（汕大）學生划着海洋賽艇，無懼大海的風浪，繞過巨型商船，終於在今年（2017年）2月19日抵達紅磡黃埔海濱。即使筋疲力竭，隊員臉上無不掛着引以自豪的笑容。

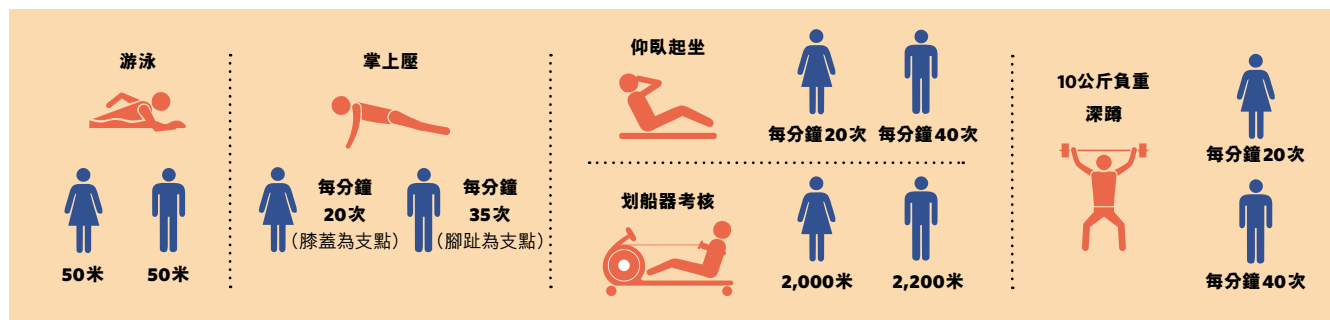
從無知無懼到明智剛強

入選海洋划艇隊前，20位學生在划艇、航海或海上求生方面全無經驗。能夠從逾260名參加者中脫穎而出，他們在選拔時展現出無比的鬥志與耐力。就是那一腔熱誠，開啟了海洋划艇訓練的大門，他們由零開始，逐步掌握划艇、定位等海洋划艇的專門技術。

這個戶外拓展項目始於2015年，海洋賽艇專家Charlie Pitcher獲汕頭大學邀請出任教練，自始他兩年間多次往來中國，親自督導整個甄選和訓練過程。

入選海洋划艇隊前，20位學生在划艇、航海或海上求生方面全無經驗。

高強度體能要求





划艇訓練固然重要，求生及航海技能也不可少。

海洋划艇所需技巧



精於游泳



熟習划艇技巧



辨認航行方向



具備航海知識



懂急救



分析水流氣象

Pitcher是單人划艇橫渡大西洋的世界紀錄保持者（35天零33分鐘），其賽艇製造及教練團隊均舉世知名。為了增強與學生的溝通，Pitcher特別與其得意門生——去年夏季以20歲之齡成為划艇橫渡大西洋的最年輕女艇手Molly Brown同行。

參加的學生要接受嚴格的體能與心理鍛鍊，包括在海上求生的各種技能，例如游泳、划艇、定位、航海、急救與氣候觀測等。此外，他們還需學習在海上生活的其他技巧，例如煮食時如何避免燒毀賽艇、在艇上更衣時不要弄濕身體以保持體溫，以及妥善處理生理需要確保賽艇整潔衛生。

第一次訓練中國學生，由零開始的訓練涉及更多工作，但Pitcher樂在其中：「訓練中國學生絕對是一次獨特的愉快經驗，他們尊師重道，對教練絕對信任。看到他們從零開始到完成壯舉，讓我感到很欣慰。」

汪洋中的兩條船

汕頭大學海洋划艇計劃共有兩艘賽艇，分成男子組與女子組。這個安排讓更多學生能夠參與，同時有助在艇上的狹小空間中保持謙和禮讓。兩艘賽艇在指揮艇保護下前進，透過對講機聯絡。雖然指揮艇只在咫尺以內，但一旦遇上事故，這已是遙不可及的距離！划手要時刻戒備，途中可能會有人墮海或遇上巨浪。訓練時也須辨別與遠離商船航線，以免在無情的大海與巨型貨櫃船相撞。

兩艘賽艇的名字也各有涵義——男子艇以希伯來文漢娜（Hannah）命名，是恩典與富饒的意思，象徵汕大與以色列理工學院的友好合作。女子艇則以茉莉花（Jasmine）為名，蘊含中國色彩，代表素潔、濃郁、傲骨與久遠，正是這次海上遠征必需的特質，也反映了汕大的精神。

在海洋划艇整個征途上，學生連續八天留在艇上，每四小時輪流休息與當值划艇。為了這次遠征特別設計的兩艘R45海洋艇日後將長期供汕頭大學使用。

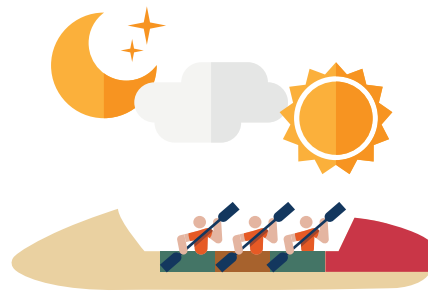
這次海上旅程離不開暈船，「邊吐邊划」也在學生的訓練範圍之內。最差的狀態是划手完全拿不起船槳，要由其他隊員接力代勞。隊員王毓慧同學憶述：「途中我所有隊友在風浪中都感到不適，於是我便連續划了八小時，最後都能撐過去，因為我知道隊友都在背後支持我。我相信這次經驗將有助我們再跨進一大步，闖出新領域。」

茫茫大海雖然常起風浪，但也有寧謐的時刻。負責下半部分航程的漢娜隊成員徐宇軒憶述：「白天烈日當空，我們划得特別辛苦。不過，晚上星光燦爛，真的令人目眩，我從沒見過這麼多星星。」

跨越大海的啟示

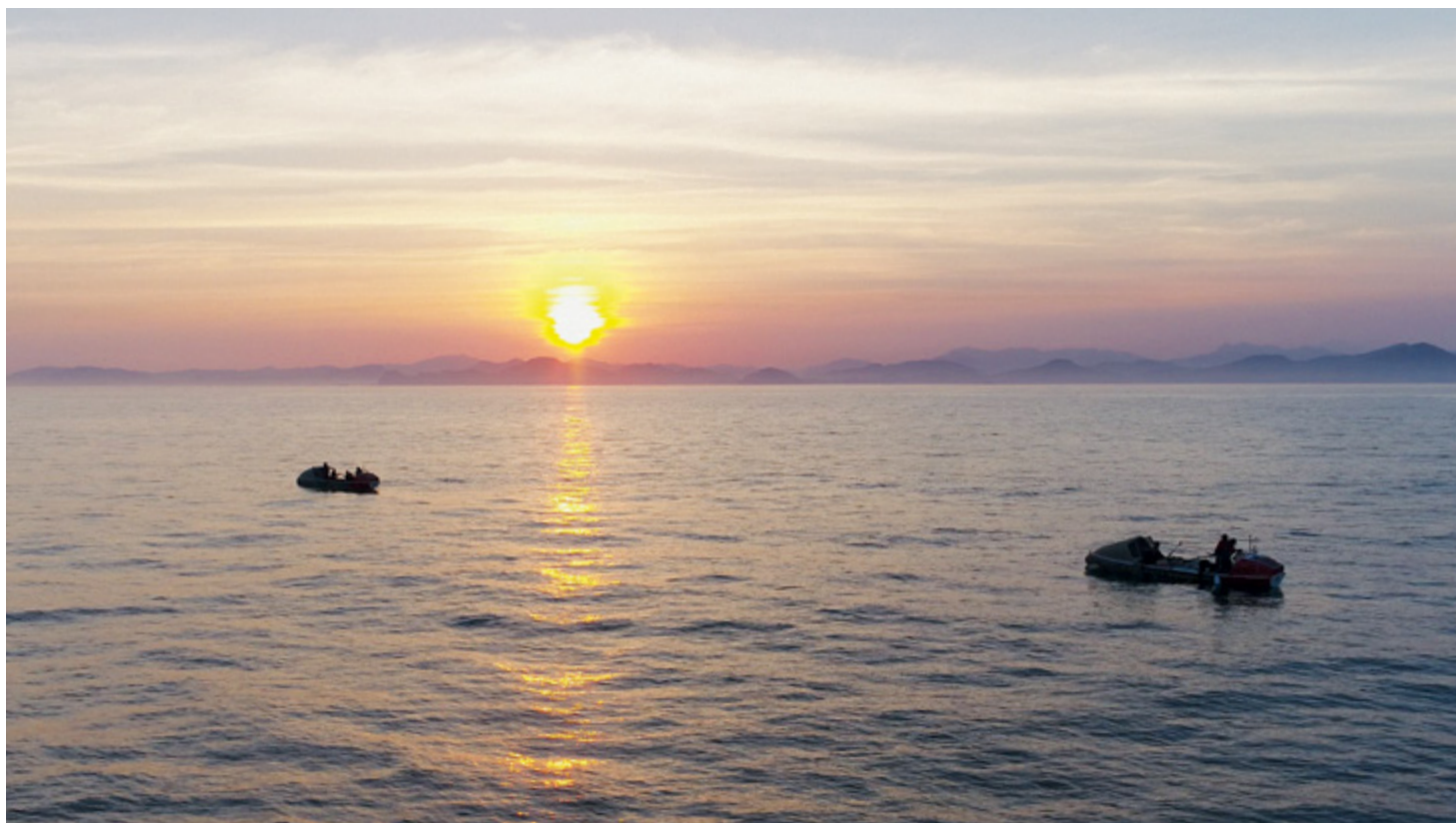
基金會全力支持海洋划艇項目，李嘉誠先生更一直通過衛星追蹤着學生的航程。是次壯舉也勾起了部分香港人的回憶——在40至60年代，不少人都經歷過類似的路程，逃難到香港落地生根，李先生是其中一人。他11歲便隨家人從潮汕來港，經過1,000多公里路程才能抵埗。

當年很多人都是不得已才會離鄉別井，但是次海洋划艇項目對這群年輕人來說卻是一項超越自我的新挑戰。李先生慷慨資助這項計劃，誠如他一直以來對汕頭大學的支持，長遠目標是要為世界帶來創新變革。他說：「今日時代已改變，改革開放鼓勵觀念的改變，年輕人要有創新變革的勇氣和態度，擁抱未來！萬變的社會中，支持教育改革是不變的信念，為國家培養有人格心力、有執行能力的棟樑，是我對汕大，以及即將招生的廣東以色列理工學院的最大期望。」



「白天烈日當空，我們划得特別辛苦。不過，晚上星光燦爛，真的令人目眩，我從沒見過這麼多星星。」

漢娜隊成員徐宇軒



汗水與熱血交織過後，伴隨著斜陽的餘暉，熱暖心窩。



李嘉誠先生全力支持海洋划艇計劃，一直通過衛星追蹤着學生的航程。

香港的一些年輕人也同樣興奮。香港中文大學（中大）划艇隊特別前來歡迎遠道而來的海上群英。原來中大划艇隊今年較早前曾與汕大的划艇選手進行友誼賽，他們十分欣賞這群划艇新手的毅力與堅持。事實上，汕大並沒有划艇隊，這群「初哥」更是第一次作賽。中大代表趙德穎與隊員和舊生一起，分享往來香港與澳門的海洋划艇經驗，他們很高興汕大的隊伍能安全抵達香港。

教練Pitcher認為這是一次難得的經驗。儘管汕頭至香港的旅程已經結束，但最少四位學生——黎曉冰、陳鈺麗、梁敏甜和孟亞潔——會將挑戰自我的旅途延續下去。李嘉誠基金會將資助四位女子隊划手接受新一輪訓練，希望她們能成為Molly Brown的接班人。她們將橫渡北大西洋，目標是在50天內划5,000公里。□

「年輕人要有創新變革的勇氣和態度，擁抱未來！萬變的社會中，支持教育改革是我不變的信念，為國家培養有人格心力、有執行能力的棟樑。」



李嘉誠先生

李先生親迎汕大海洋划艇隊成員，祝賀他們完成由汕頭划艇至香港的壯舉。



