

市場神話

五年前，以色列政府拍賣新的流動電訊牌照，當時分析員大都反應審慎，
只有和黃窺準時機，勇往直前。



九九八年，Partner Communications以四億美元在以色列投得牌照建設當地第一個GSM流動電話網絡，當時很多觀察家都認為Partner太過魯莽。當Partner的流動服務於一九九九年一月投入商業運作，以色列的報紙指出，當地流動電話市場由以色列兩家最強大的企業所

主導，發展空間已經飽和，因此Partner所作出的投資恐會盡付東流。

然而，和黃卻另有看法。當Partner於二〇〇〇年初公布首年的業績報告時，和黃集團董事總經理兼Partner主席霍建寧說：「無線服務與互聯網的結合，正為流動電話市場開創一片新天地，經營商將會以豐富的服務和功能來建立本身的特色。在以

色列這個全球領先的高科技中心，Partner是唯一的GSM網絡營運商，因此很有條件可以運用到當地的科技資源。」

開業五年後，Partner的發展策略已見成效。在和黃支持下，這家流動電訊公司的成就一時無兩。

Partner驚人的發展速度超乎預期，批評者都看漏了眼。從無到有，



Partner現已成為以色列首屈一指的電訊經營商，客戶人數逾二百萬，收入也節節上升。

事實上，以色列流動電話市場的發展非常蓬勃，流動電話風行全國。沒有流動電話隨身的以色列人寥寥可數。Partner很多用戶已視手機為不可或缺的个人通訊裝置，無論在辦公室、家中、身在以色列或海外，他們都可隨時隨地享用話音和數據服務。

以色列經濟以往主要倚靠農業、輕工業和勞工密集的工業，但該國現已轉型為知識型經濟體系，不論是電訊、資訊科技、電子或生命科技行業，在國際上均具有競爭力。以色列二〇〇二年的本地生產總值約為一千億美元，人均產值為一萬五千七百八十二美元。

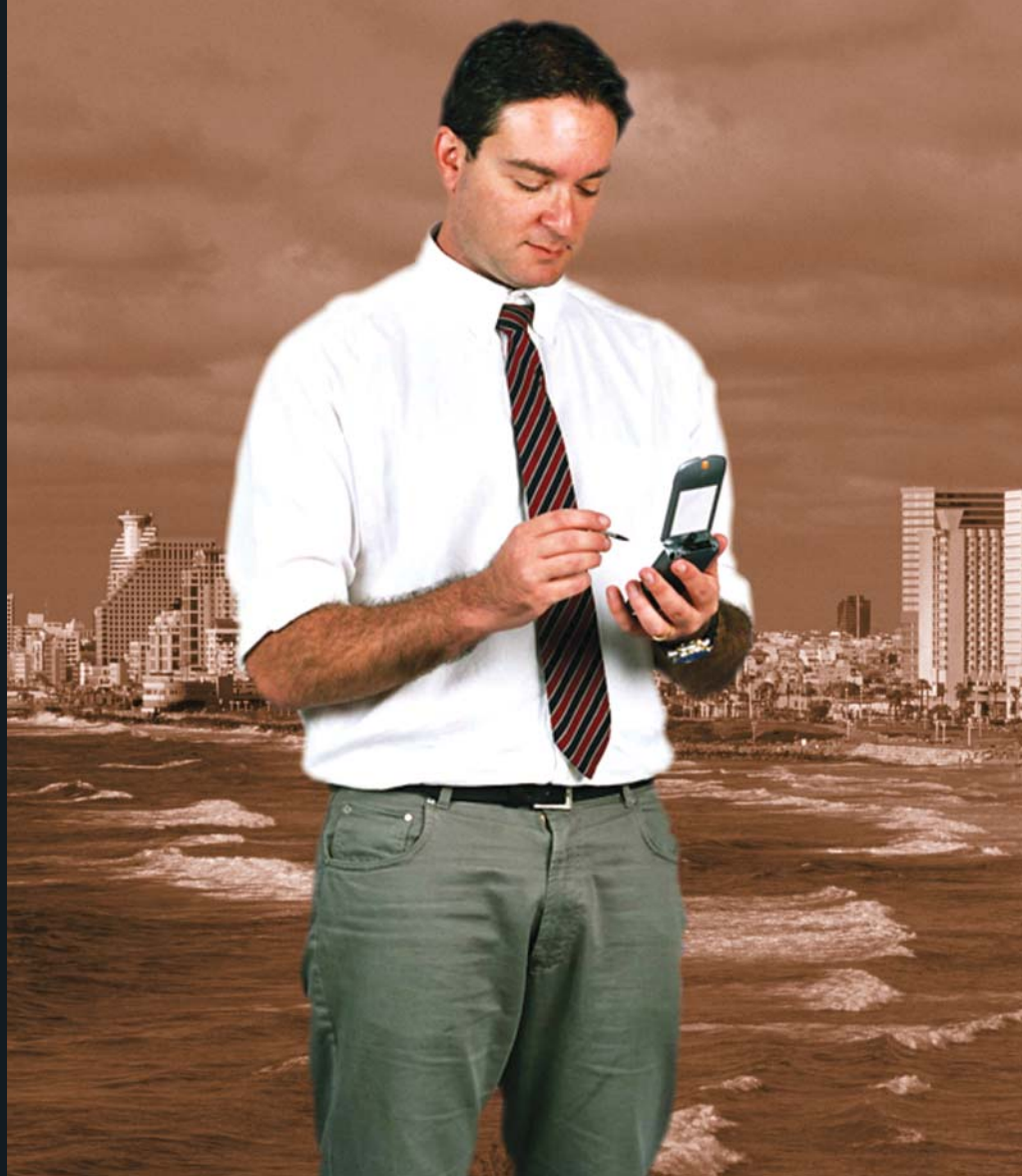
以色列現有四家流動電話經營商，客戶總數約六百萬名。在這個先進的電訊市場上，Partner是第一家推出GSM技術與GPRS網絡的流動電話商。以色列採用的其他制式還包括NAMPS（模擬技術）、CDMA、CDMA-1XRTT、TDMA、iDEN，以及兩家營運商目前提供的GSM/GPRS技術，可說集全球流動科技之大成，這也是該市場的獨特之處。

Partner流動電話服務的特點包括出色的話音質素、超卓的客戶服務、覆蓋全國的網絡，以及各種專為住宅和商業用戶而設的通訊功能和內容。

以人為本

以色列匯聚來自全球七十個國家的移民，充滿多元文化的特色。Partner的策略是了解每個階層的独特需要，滿足社會的需求。

Partner透過逾二千一百個發射站，覆蓋以色列全國百分之九十七的人口，並以創新、易用的服務功能領導市場。以色列人口十分年輕（逾四成人口在二十五歲以下）、科技知識豐富，而且對先進的服務和功能極感興趣。因此，各種創新服務必然會為



當地流動電話用戶所受落。

由於不少以色列人需要與海外的親友和同事保持緊密聯繫，所以國際服務對Partner的客戶特別重要。以

Partner的客戶 服務被評為 全國第一

Partner先進的漫遊服務，加上歐洲普遍採用的GSM制式，Partner客戶可於全球一百二十五個地點選用逾二百八十個網絡夥伴的服務。Partner還與

衛星服務供應商簽訂創新的漫遊協議，在上述地點以外的四十多個國家和地區提供緊密無間的漫遊服務。在以色列的遊客也可享有Partner廣泛的漫遊服務。

在以色列本土市場，Partner為當地的巴勒斯坦人提供不可或缺的流動電話聯繫，即使在局勢緊張時期，也會如常服務。Partner與Palestine Telecommunications Co旗下的流動服務營運商Al-Jawwal保持良好的合作關係，並且是唯一提供同類服務的以色列網絡商。

Partner一向靈活應變，迅速回應市場需要，推出多種娛樂與實用兼備的應用方案，配合實惠的收費計劃。客戶選用obox服務，可隨時隨地享有豐富的資訊內容，包括新聞簡報、股市行情、體育消息、天氣報告、星座運程等。



著著領先

Partner 透過別出心裁的推廣和包裝手法，為流動電訊市場創造新天地、啟動新思維。

Partner 獲頒無數獎項、獎牌、證書和獎盃，足證其具備卓越才能，善於建立品牌形象和爭取忠實客戶支持。

Partner 的「單一電話收費」(one call one rate) 計劃，以一項通話費包含所有接駁費用，開創以色列流動電話業的先河，帶來革命性的改變。

「通話愈多、收費愈低」(talk more pay less) 計劃是 Partner 的另一項創新意念，客戶只需提升網絡使用量，便可享有較低的每分鐘收費率。

Partner 的「orange 2 go」是以以色列首個為月費用戶而設的「毋需承諾」(no commitment) 計劃。Partner 明白，讓客戶每天自由轉換流動電訊服務商，等於是服務稱心滿意的最佳保證。此外，「毋需負責」(no obligation) 收費計劃則強調用戶享有選擇的自由，著重以卓越的客戶服務和網絡質素來吸引客戶長期惠顧。目前，Partner 的私人客戶大多採用「orange 2 go」計劃。

Partner 不斷推陳出新，為年輕人構思出「自由配搭」(Mix & Match) 的創新意念，讓 BU 用戶從六項優惠中任擇其三，以便根據本身的使用模式調整收費計劃。有關優惠包括：以特惠價致電五位家庭成員、SMS

短訊特惠收費、較低的資訊與內容收費、致電指定親友的收費優惠，以及夜間和周末特惠收費。客戶可以自由選擇配搭。

Partner 也為各類商業客戶提供獨特的服務方案，幫助他們提升客戶服務的水平。

例如以色列主要油漆製造商與分銷商 Tambur。該公司採用 Partner 的定位車隊管理系統，使總部對公司數十輛汽車的確實位置與車上貨物情況均瞭如指掌，以更快、更妥善地回應客戶的需要。

Tambur 銷售副總裁 Omer Shoshani 說：「Tambur 研究了多個系統後，認為 Partner 的方案最完善、效率最高，而且可以盡快落實，所以我們選擇了 Partner 的方案。」



流動服務展繽紛

打從開始，Partner Communications 已在以色列社會各方面肩負重要的角色。雖然以色列的軍事和種族衝突無日無之，但當地人民工作勤奮、樂天知命，而Partner的多樣化服務，正好幫助不同語言、不同信仰和不同地區的人民保持聯繫。

Partner的客戶服務中心採用希伯來語、阿拉伯語、俄羅斯語和英語四種語言，時刻為超過二百萬名用戶提供協助。

Partner因應不同需要，訂立獨特的收費計劃。舉例說，公司為在以色列工作的外國人提供精確的預繳式海外通話收費計劃。另一項創新服務是針對傳統猶太人的獨特使用模式與需要推出「orange Shabat」，讓那些在猶太安息日不使用電話的用戶，可於平日晚上享有六十分鐘免費通話時間。「orange Shabat」並不只是一個收費計劃那麼簡單，Partner還為虔誠的猶太教用戶特設資訊內容，供他們隨意使用，其中包括圖象標誌、禱文鈴聲、哈西德歌曲，以及節日精選，如假期主題、小玩意和遊戲等內容。

Partner還為俄羅斯人與商界等個別階層開發特有的服務。

在招聘員工方面，Partner貫徹公平原則，為所有人提供同等的就業機會。

Partner海法(Haifa)客戶服務中心組長Ebtihal Sheety說：「Partner為阿拉伯人提供獨特的就業機會，很多同事只靠在Partner的工資來維持一家的生計。我們的阿拉伯同事之中，女性佔了一半左右，換了在其他地方就甚少這種就業機會了。」



在社會公益方面，Partner積極參與多項社區活動，並深信商界的參與有助改善以色列人的生活質素。

Partner選擇以科技提升教育水平，五年來在以色列各地興建了二十二間電腦室。

Partner人力資源副總裁Amnon Gideon

說：「這些電腦室的目的是服務一大群原本沒有機會接觸電腦和互聯網的人士。」

「我們努力造福社群，在客戶人數突破二百萬大關之時，我們決定取消原訂的員工慶祝活動，而把活動經費用來在全國增設十間電腦室。」這些活動贏得了以色列社會各界的表揚。

在特拉維夫外圍的Rishon Le'Ziyon，市長Meir Nizan說：「我們很感謝Partner興建電腦室，造福市內負擔不起電腦的弱勢社群，包括大人和小孩。」

不斷創新可說是Partner的座右銘。為了吸引年輕人，該公司於一九九九年開辦形象年輕化的「BU」電台。短短數月間，BU99 FM已成為最受年青人歡迎的電台，聽眾可透過手機向電台發出短訊點選歌曲、選擇心愛的歌手，以及在每小時舉行的比賽中贏取獎品。電台還定期為年輕聽眾舉辦派對，並向他們的手機發出折扣優惠券。

Partner也著重社區教育，因此BU99 FM在學校舉辦論壇和座談會，介紹由石器時代到現代3G科技的電訊發展歷程，目的是讓年輕人更深地感受到Partner帶來的獨特通訊體驗。



最近推出的一項創新服務omail能立時提供最新的電郵訊息和附件，而oklik服務則讓客戶隨時隨地收發圖象。

通訊領袖

由始至終，Partner的推廣策略一直以創新為本。和黃最初在英國創立的orange™品牌，在以色列市場同樣舉足輕重，最近更被以色列的主要財經日報《Globes》譽為當地最有價值的電訊品牌，僅次於一般消費品牌中的可口可樂。

除了備受矚目的得獎廣告宣傳外，Partner吸引的收費計劃與合家歡服務計劃，以至創新的推廣媒介（包

括一個電台），也有助奠定Partner在當地市場的領導地位。

Partner的多樣化 服務，幫助不同 語言、不同信仰和 不同地區的人民 保持聯繫

Partner先進的熱線中心位於以色列心臟地帶Rosh Ha'ayin，服務

人員都有較高的教育水平，而且訓練有素，充滿熱誠，每周七天、全天二十四小時解答來電查詢。中心採用最新科技，能夠同時處理數以百計的來電。Partner更特別為客戶編製方便易用的使用手冊，並設有先進的互動回應系統和精彩的互動網站，方便用戶隨時查詢。以色列最享負盛名的管理中心MIL評定Partner的客戶服務為全國第一，可謂實至名歸。

Partner更在全國廣設接近三百個銷售點，其中不少都是每周七天營業。這個分銷網絡提供Partner獨有的多元化通訊產品，深入社會每個階層。



環球支援 助展動力

一九九八年四月，成立不久的Partner Communications 已知道前路崎嶇，困難重重。

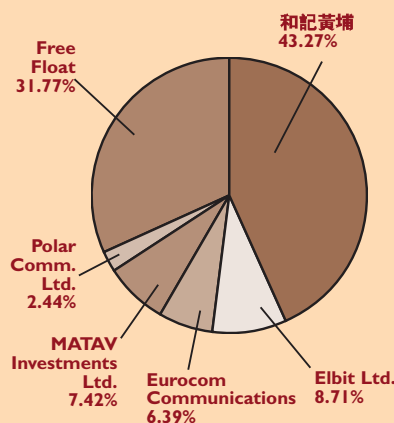
以色列流動電訊市場已經發展成熟，這家新公司不但要與兩家根基穩固的「老大哥」對碰，而且只有六個月時間籌備一切，包括建立管理層、招聘員工、安排融資和鋪設全國網絡，以準備於同年十月推出試驗服務。

這項挑戰雖然艱巨，但Partner卻有多張皇牌在手，包括一家跨國企業的雄厚實力、當地主要投資者的經營智慧，以及行政總裁Amikam Cohen麾下管理要員的運籌帷幄。

Partner的大股東和黃（佔百分之四十三點二七股權）為Partner提供了競爭對手無可比擬的優勢，對公司的發展起着關鍵作用。

Amikam Cohen憶述：「我們很幸運得到股東的鼎力支持，讓我們同時享有環球電訊技術和地方營商專長。」

和黃在環球電訊市場的成績有目共睹，並一直積極尋求拓展機會。和黃不但在其



在美國納斯達克 (PTNR)；倫敦證券交易所 (PCCD)；特拉維夫證券交易所 (PTNR) 上市

香港大本營擁有十分成功的電訊業務，更以創建歐洲增長最快的電訊品牌Orange備受注目。集團在二〇〇〇年出售Orange，賺得一百四十六億美元的豐厚利潤。

憑着幹勁衝天的當地管理人才，配合和

黃的國際營銷和科技專長，Partner這家新公司迅速冒起。一九九八年八月，就在投得牌照後第三個月，Partner已完成安排長期融資，支持建設網絡與開展服務的需要。

到了同年十月完成初步啟動階段時，Partner的網絡已覆蓋以色列約百分之七十七的人口。一九九九年一月，當公司全投入商業運作，網絡更擴大至覆蓋百分之八十八的人口，並在全國建立了分銷網絡。

在推出服務後十二個月內，Partner已成功取得百分之十三的市場佔有率。公司繼續茁壯成長，除了成為以色列的電訊業翹楚外，更躋身當地十大公司之列！

Partner現於三大證券交易所掛牌，廣獲全球投資者支持。

一九九九年十月，Partner在美國納斯達克市場和倫敦證券交易所上市，成為歷來上市集資額最高的以色列公司，其後並於二〇〇〇年在特拉維夫證券交易所掛牌。

從上市活動所獲的熱烈反應可見，投資



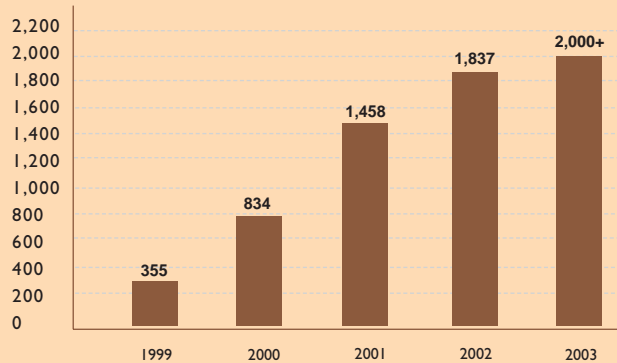
者深信Partner能為股東增值。公司透過上市，成功集資五億二千五百萬美元，市值達二十四億美元。

今天，Partner已穩居以色列流動通訊業的領導地位，市場佔有率約百分之三十一，而且錄得以色列通訊業內最高的增長率，佔了當地新增的營業收入與用戶數目的絕大部分。Partner還成功實現所有的財務與營運指標，二〇〇三年第三季的經營溢利達六千零一十萬美元，較去年同期銳增百分之六十四，並超越上季的五千零六十萬美元。

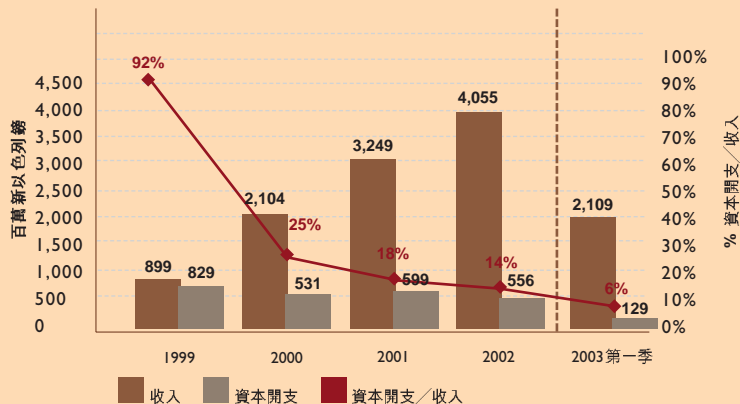
Partner財務總監Alan Gelman表示：「我們已成功證明，我們不但可保持穩健的邊際利潤和提升收入，還有能力削減整體負債。」

和黃集團董事總經理霍建寧大力讚揚Partner開業五年來的表現：「和黃參與五大洲許多公司的經營活動，認為Partner管理層的表现確實出色。憑着明確的策略目標、全力以赴的進取精神和傑出的領導才能，Partner扭轉乾坤，化腐朽為神奇。」

年底用戶人數 (千)



資本開支／收入



電訊新世代

Partner奠定了在電訊科技領域的主導地位後，現在努力把握機會，帶領市場邁向第三代(3G)流動通訊世界。

Partner於二〇〇一年投得3G牌照，將於二〇〇四年初啟動網絡，並於同年稍後推出商業服務。由於建設網絡與競投牌照所需的資本開支相對較低，加上3G網絡可大幅節省2G業務的維修保養開支，而且Partner的3G業務已獲全數撥資，因此顯得更加吸引。

*Partner憑着與
和黃的關係，
在發展3G業務方面
擁有特別優越的
條件*

此外，Partner憑着與和黃的關係，在發展3G產品和服務方面擁有特別優越的條件。

無論是發展或部署流動網絡、產品和服務，和黃均居於全球領導地位，因此能與Partner借鏡集團的豐富經驗和享有協同效益，使以色列消費者受惠。展望未來，「3」服務的客戶將可享有強大的多媒體流動通訊服務、電子商貿，以及豐富的資訊內容，掌握無窮的娛樂、教育和資訊力量。

Partner副總裁Dan Eldar博士說：「此後數年，Partner將有更精彩的發展，在更成熟的市場取得更高的滲透率。在用戶人數和收入方面，Partner均錄得業內最高的累積增長率，領先同儕，我們希望這延續這個方向。未來數年，以色列電訊市場的增長來自3G業務，我們定會盡量把握這個市場的優厚發展潛力。」

