

# SPHERE

8



非凡3世界

# 目錄

第八期 二〇〇三年三月號

## 2

### 集團消息 簡訊

和記黃埔集團最新動態。



## 8

社會公益

### 創意無疆界

李嘉誠基金會贊助一項別開生面的計劃，以促進香港、汕頭、北京與倫敦的創意聯繫。

## 12

封面故事

### 非凡3世界

新一代流動多媒體服務3已經面世，成功登陸意大利和英國。



## 26

製造業專題

### 玩具奇兵

和記港陸被納入和黃集團的製造部門後，大大擴闊了業務領域。



## 32

零售篇

### 「通天」購物天地

Nuance-Watson不斷求進，把機場的購物體驗提升至更高的新境界。

封面：插圖：David Chan Tik Wai

出版：和記黃埔有限公司 香港中區夏愨道10號和記大廈22樓 網址：hutchison-whampoa.com 集團編輯委員會：張景如、楊明珠、尹靜儀 編務：Mark Caldwell—Great Pacific Marketing Services Ltd 設計及製作：屈攸妃、Dharmistha Bradley、許易璋、張婉儀—Asia City Publishing Group屬下little red hen 電話：2850 5500 傳真：2543 1220 分色：Gilead Graphic International 印刷：Miracle Printing Group。©2003和記黃埔有限公司擁有版權，不得翻印。未經和記黃埔有限公司書面授權，不得轉載。本刊文章內容純屬作者之意見，並不代表和記黃埔有限公司立場。所有貨幣的兌換率只是約數。

和記黃埔有限公司



# 簡訊

## 集團

## 合資企業推廣中國旅遊



和記黃埔(中國)最近創辦合資公司北京旅遊發展有限公司,佔27.5%股權,其他夥伴包括北京控股(佔40%股權)及北京首都旅遊集團(佔32.5%股權)。

三家公司正攜手合作,以把握北京成功申辦2008年奧運及中國旅遊業迅速發

展所帶來的重大商機。

北京旅遊轄下資產包括北京八達嶺旅遊發展、北京市建國飯店公司、北京龍慶峽旅遊發展、北京長城飯店公司,以及美國三藩市市政中心假日酒店。

北京控股為北京市政府主要的海外商貿窗口公司,而北京首都旅遊集團則是北京以至中國最大的旅遊企業。



## 電訊

## 和記環球電訊接通中國

## 香港

和記環球電訊與中國電信已達成協議,將聯網容量提高10Gbit/s,達至12.5Gbit/s。是次擴容為穗深港環網光纜傳輸系統提供了另一條接通路線,從而增強網絡及拓展路由迂迴的功能。和記環球電訊還計劃推出一系列多媒體話音和視象通訊服務,包括視象電話、網上視象電郵、多人視象會議服務Share-eSee,以及網上個人檔案e-Profile。

## 實至名歸

和記黃埔有限公司於2002年再獲各界傳媒頒發多項殊榮。《歐洲貨幣》授予和黃「亞洲最佳公司—綜合企業」首名及「香港最佳公司—第四名」。《遠東經濟評論》每年舉辦Review 200選舉,邀請讀者根據領導素質評比區內公司,結果和黃位列「全亞洲200家最具領導地位企業—第三名(香港)」。集團並獲Global Finance頒發最佳亞洲區企業大獎—「最佳綜合企業/最佳物流」第三名(香港)。集團並榮獲《Global Finance》頒發亞洲「最佳綜合企業/最佳物流」。

## 和黃全年業績

	2002年 (港幣百萬元)	2001年 (港幣百萬元)	變動
股東應佔溢利	14,288	11,980	19%
每股盈利	港幣3.35元	港幣2.81元	19%

和記黃埔有限公司本年度經審核股東應佔溢利為港幣142.88億元,較上年度增加19%。每股盈利達港幣3.35元,上升19%,全年共派股息每股港幣1.73元(2001年為港幣1.73元)。

上述業績已計入出售投資所得溢利減撥備共港幣15.24億元(2001年為港幣31.24億元),基本上為出售某些港口業務權益所得溢利港幣11.29億元。倘不計入上述兩個年度之特殊收益,股東應佔溢利增加44%,反映集團之經常性業務持續健康增長。

2002年度營業額總計港幣1,111.29億元,較上年度增加25%。本年度之「利息及稅前盈利」共計港幣244.47億元,增加13%。除財務及投資部門外,集團各部門之「利息及稅前盈利」均較去年為佳。集團之現金及流動投資之市值總額達港幣1,302.67億元。

全年業績詳情請瀏覽 [www.hutchison-whampoa.com/NewsDIR/news](http://www.hutchison-whampoa.com/NewsDIR/news)。

## 實至名歸

和記電訊(香港)與其享負盛譽的品牌Orange,於12月獲國際品牌鑑定機構「超級品牌」選為香港區「超級品牌」。和記電訊與Orange完全符合大會的評審標準,包括市場佔有率、品牌歷史、商譽、顧客擁戴,以及市場整體接受程度。

## 以色列業績驕人

## 以色列

Partner Communications 2002年度收入為40.546億新以色列鎊(約8.559億美元),較2001年的32.493億新以色列鎊上升25%。EBITDA(未包括利息、稅項、折舊及攤銷前盈利)由6.564億新以色列鎊增加至10.522億新以色列鎊,升幅達60%。經營溢利為5.334億新以色列鎊,較2001年的1.029億新以色列鎊銳升418%。淨收入為8,420萬新以色列鎊,而2001年則有淨虧損3.034億新以色列鎊。市場佔有率估計由2001年底的27%增至29%。鑑於Partner表現理想,標準普爾於2月把對該公司的前景評級由穩定調升至正面,並給予B+的長期企業信貸評級和B-無抵押優先債務評級。Partner近期與多家銀行簽訂新的財務協議,現已獲得推行業務計劃所需的全部資金。

## 和記黃埔有限公司



和記黃埔有限公司(「和黃」)是香港聯合交易所最大上市公司之一,亦是和黃集團的控股公司。和黃建基於19世紀,是香港其中一家最早成立的「洋行」。今天,和黃是一家跨國綜合企業,業務遍佈全球41個國家。和黃於全球擁有僱員超過15萬名,投資及經營五項核心業務,包括港口及相關服務;電訊;地產及酒店;零售及製造;以及能源及基建。

集團的旗艦公司包括和記黃埔港口、和記電訊、和記黃埔地產、屈臣氏集團及長江基建。於2002年,和黃的綜合營業額為港幣1,111.29億元。



Introducing HutchAlive.  
Non-stop action flashing on your Hutch phone.

## Hutchison Essar 推出新聞點題服務

印度

Hutchison Essar 在印度各地的聯號公司於一月推出個人互動廣播服務 HutchAlive，為流動電話提供自動更新的文字新聞點題，開創全球同類服務的先河。

電話設有多個收費選項，如新聞點題一覽表，透過網絡提供用戶所選的訊息，如重要新聞的詳盡報道。除新聞外，其他主要資訊內容包括板球、娛樂、星相、生活時尚和推廣優惠。Hutchison Essar 以「Orange」和「Hutch」品牌，在孟買、德里、加爾各答、清奈、古吉拉特邦、安得拉邦和卡納塔克邦同時推出 HutchAlive。

此外，和黃還率先獨家採用以色列私營企業Celltick特許的「蜂窩式廣播」技術。

為配合首屆「板球世界盃」的舉行，和黃於2月8日起同步推出獨家的「板球世界盃」視象服務，讓Hutch GPRS電話用戶收看賽事重播片段。作為HutchWorld的一部分，Hutchison Essar亦提供相片傳送、電郵和遊戲。

和黃於《Businessworld》1月號公佈的印度全國意見調查報告中，高票當選「最受推崇電訊公司」，彰顯該公司積極運用科技、管理層領導有方，以及靈活應變、關注環境及服務社群的精神。

## 「Hutch」服務面世

泰國

泰國電訊管理局與Hutchison Wireless Multimedia Holdings的合資企業Hutchison CAT Wireless Multimedia Ltd.於2月在泰國市場推出Hutch品牌的流動電話服務。

這項新服務採用CDMA2000 1X，能支援高速無線技術，同時具備多媒體功能，為客戶提供更多流動資訊、通訊和娛樂選擇。

Hutch亦與日本三洋及南韓三星合作推出內置超文本標示語言(HTML)兼容瀏覽器和多媒體功能的終端機，能處理嶄新的訊息應用和高速數據傳輸。

## 零售協議

英國

Hutchison 3G UK分別與Dixons/The Link (擁有290間店舖)、Carphone Warehouse (擁有470間店舖)和Phones 4U (擁有325間店舖)簽訂協議，開拓3品牌產品和服務的零售渠道。



## NEC 購入股權

香港

NEC Corporation 於10月以現金共7,300萬美元，向和記黃埔購入和記電話有限公司(「和記電話」)及Hutchison 3G HK Holdings (「H3G HK」)5%策略性股權。和記電話及其附屬公司為香港及澳門的持牌蜂窩式流動電話服務供應商，H3G HK則透過一家附屬公司持有本港3G流動通訊服務牌照。這項交易經已完成，和記黃埔在和記電話及H3G HK所持的股權亦已由74.63%減至約71%，而NTT DoCoMo在兩家公司的持股則由25.37%減至約24%。NEC將透過這項交易所締造的緊密策略性夥伴關係，為和記的3G環球業務提供全面支援。

## Orange 錄得盈利

澳洲

經營Orange Mobile品牌業務的Hutchison Telecommunications (Australia) Ltd.於2002年錄得EBITDA虧損1,410萬澳元(約830萬美元)，較2001年的1.129億澳元虧損大為改善，下半年更首次錄得210萬澳元的EBITDA盈利。Orange藉擴展客路與增加收入，加上持續改革營運成本架構，成功轉虧為盈。資本開支由2001年的2.542億澳元銳減至期內的3,110萬澳元，有助提升盈利能力。該公司並披露，以3品牌經營的3G業務所需的網絡、平台、營運系統和儀器，已經進入技術整合、穩定化和端對端測試的後期階段。

## 視象電話交易

全球

愛立信已就其最新的端對端解決方案，與和黃簽訂一項全球協議。該方案支援個人電腦與3G流動視象手機之間的視象電話通訊，最終將由Hutchison 3G在全球市場應用。

# 簡訊

## 能源及基建

### 赫斯基盈利銳升，加強勘探活動

赫斯基能源2002年第4季盈利淨額上升438%至2.42億加元（約1.6億美元），上年同期為4,500萬加元。2002年的盈利淨額為8.04億加元（每股攤薄後盈利為1.88加元），增加23%。

繼2002年第3季盈利淨額上升47%後，該公司於12月宣佈計劃於2003年內作出約18億加

元的大Tucker和Kearl兩地的油砂開發項目。

赫斯基已撥出16.6億加元發展上游業務，並估計2003年內每日可生產約30.5萬至32.5萬桶石油當量。

去年11月，赫斯基宣佈於薩斯喀徹溫省Shackleton發現的龐大天然氣儲量，將使2002年的探明天然氣儲藏量增加約750億立方呎，並使未來2至3年的天然氣儲藏量增至2,500億立方呎。

赫斯基已安裝兩個採集和壓縮系統，用以開發30萬畝的Shackleton天然氣田。這些系統的設計天然氣處理量每日可達3,000萬立方呎。

此外，赫斯基於2月公佈已為2003年簽訂一系列的商品對沖合約，以約29.5美元的平均行使價對沖2,600萬桶原油，約佔2003年預期原油產量34%。

該公司又以每MMBtu（熱量單位）約5.2美元的價格，對沖370億立方呎的天然氣，約佔2003年預期天然氣產量的17%。



元的資本性支出。

有關的支出反映赫斯基專注發展長期項目，如加拿大東岸Jeanne d'Arc盆地的White Rose海洋油田項目、中國南海油田勘探及開發項目，以及加拿

### 隧道項目動工

長江基建集團（佔50%）、DB Capital Partners（佔30%）與Bilfinger Berger BOT GmbH（佔20%）的合資公司CrossCity Motorway已於1月展開澳洲悉尼一項大型交通基建項目的工程。

該2.2公里長的跨城隧道落成後，悉尼的交通模式將面目一新，屆時該隧道每日可疏導市內街道上的龐大車流，改善環境質素，騰出路面供行人和公共交通工具使用。



## 地產及酒店

### 熱門物業

和記地產最近推出英國最高身價的尊貴府第，每個單位的售價約1,000萬英鎊（約1,600萬美元）。

該批頂樓單位為數13個，屬於倫敦南部Battersea愛賓河畔的豪宅項目，每個面積約等於3個溫布頓中央網球場。

此地產項目由享譽全球的設計師Norman Foster爵士精心設計，除了匯聚高科技設施外，裝修設計亦極盡豪華，一絲不苟。該批頂樓豪華套房單位預計於今年落成。



### 實至名歸

憑著卓越的設計和建築質素，華南珠海的「海怡灣畔」住宅項目最近榮獲中國建設部住宅產業化中心和《中國房地產報》頒發「中國（廣東）新新人家戶型設計精品獎」。





## 港口

### 菲力斯杜港進行擴建工程

菲力斯杜港已於2月展開Trinity碼頭擴建工程，以將深水碼頭的岸長延長270米，並增加14公頃的貨櫃儲存場地。

預計碼頭區可於2004年3月前全面投入運作，使年處理量增加約41.5萬個標準貨櫃至超過300萬個，並創造約400個職位。

擴建工程完成後，兩艘大型的新一代貨櫃船將能同時靠泊該碼頭，以維持菲

力斯杜港對其他歐洲港口的競爭力。

為配合擴展計劃，菲力斯杜港已向上海振華港口機械公司增購3台貨船至碼頭龍門吊機和10台輪胎龍門吊機。新機器於2004年1月付運後，這兩種吊機將分別增至28台和86台。

同時，English, Welsh & Scottish Railway已開辦從港口至Widnes的新鐵路服務，運送9.5呎高的立方貨櫃，使往來菲力斯杜港的鐵路貨櫃量大大增加，相應減少運送貨櫃的貨車流量。



### 老牌公司換新名

香港聯合船塢於11月易名為香港聯合船塢集團，以反映其多元化和不斷擴展的業務。香港聯合船塢集團是和記黃埔與太古集團的合資企業，專門經營船舶維修和海事工程業務，亦是香港最大的拖船和海上打撈營運商。多年來，該集團已將主要業務擴展至包括非海運業務，涵蓋汽車、電氣、機械工程和流程設計服務，以及貨櫃船處理。



### 巴爾博亞港提高處理能力

巴拿馬港口公司已向現代重工訂購5台新的岸吊起重機，以配合巴爾博亞港第3期發展計劃。

這批新吊機將使港口的高速貨櫃吊機增至8台，從而將港口的處理能力提高1倍。

### HIT 科技應用獲頒殊榮

香港國際貨櫃碼頭(HIT)憑其開發的堆場管理電腦模擬系統榮獲資訊科技雜誌《Intelligent Enterprise Asia》頒發大獎。

一年一度的「Intelligent 20」大獎旨在表彰具高度商業價值的傑出資訊科技應用。這獎項突顯了香港國際貨櫃碼頭在運用電腦模擬來測試貨櫃堆場運作和流程方面的成就。香港國際貨櫃碼頭不斷成功開發全球公認的系統和程序，令有限的操作空間獲得充分使用，並於11月11日處理第7,000萬個貨櫃。

為進一步提升營運效率，香港國際貨櫃碼頭於1月推出船位策劃系統Guider，將規劃船隻結構所需的時間縮短四分之一。Guider由香港國際貨櫃碼頭自行研製，比舊有系統跨進一大步，不但改善了香港國際貨櫃碼頭與船公司間的訊息交流，還具有處理超過1萬個標準貨櫃船舶的能力。



### 耶加達碼頭新動向

耶加達國際貨櫃碼頭於11月6日迎接MV. E.R Canberra號靠泊，標誌著MISC、MOL、東方海外與PIL的航運聯盟AAA Consortium新闢的每周航線投入服務。

耶加達國際貨櫃碼頭已於12月完成建築工程，將岸線延長133米，以便容納較大型的貨船。碼頭亦已接收9台新的輪胎龍門吊機和3台超巴拿馬型起重機。

### 貨櫃業新里程

鹿特丹的ECT Delta Dedicated West Terminal全自動碼頭啟用兩年半後，於10月7日錄得第100萬個貨櫃處理量。



### 汕頭貨輪直航日本

香港寶威船務已開辦往來汕頭國際集裝箱碼頭與日本的全新直達航線，為付貨人提供一個具有成本效益的貨運選擇。

### 三輪齊泊

巴拿馬港口公司的碼頭自啟用以來，首次有3艘郵輪同時靠泊。

這個歷史性里程碑於1月19日創下。當天，Sun Cruises的Sun Bird、Radisson Seven Seas的Radisson Diamond和Princess Cruises的Coral Princess同時靠泊6號碼頭，船上合計有5,590名乘客和船員。

# 簡訊

零售及製造

## Sen 一革新中醫藥業面貌

和黃旗下全資附屬公司Sen，於倫敦繁華市區開設首間門市，以嶄新概念經營傳統中醫藥業，向西方世界推介中藥的保健療效。

新店著重提供專業指引，揭開中醫藥的神秘面紗，將之帶進現代生活，但又不失古代中醫藥的神髓。

店內駐有認可的專業人員，確保顧客購物前清楚了解產品的性質。店內並設有保健飲品專區，向顧客推介咖啡、奶茶以外的飲品，例如綠茶、中草藥茶和天然植物飲品等。這些飲品不含咖啡因，有益身心。

集團將於今年在倫敦開設更多Sen分店，並計劃將之推廣至英國以至全球各地，同時亦會採用「店中店」概念，在現有藥房等零售門市銷售Sen的產品。



## Powwow售予Nestlé Waters

和記黃埔及Nestlé Waters已於1月簽署協議，由Nestlé Waters向和黃附屬公司屈臣氏購入Powwow集團，作價5.6億歐羅。

Powwow集團於1998年9月在歐洲開展家居及辦公室專遞瓶裝水業務，其後通過連串積極收購和龐大拓展計劃，在西歐擴展業務，躋身歐洲的市場領袖之列。

Powwow僱用1,500名員工，遍佈7個國家，包括法國、德國、荷蘭、英國、丹麥、意大利與葡萄牙。2002年，該公司的總營業額為1.2億歐羅。

此項交易是集團收購Kruidvat及檢討歐洲業務後所作的決定。Kruidvat為歐洲最大型的保健及美容產品連鎖零售集團之一。

屈臣氏將繼續經營亞洲的瓶裝水和飲品業務。



## Priceline 優惠源源不絕

網上旅遊零售商

Hutchison-

Priceline

(Travel) 積

極擴展業

務，增加大

量亞洲區旅遊產品選擇。

因此，登入priceline.com.hk或priceline.com.sg的客戶現在享有兩項選擇，讓他們可大大節省旅遊支出。

除了創新的「由你定價」模式外，他們還可享有Hutchison-Priceline新推出的一系列正價旅遊產品折扣優惠，包括與赫茲租車特別提供的租車服務，以及與octopustravel.comLtd.合作提供的酒店預訂服務。





## 屈臣氏屢獲殊榮顯卓績



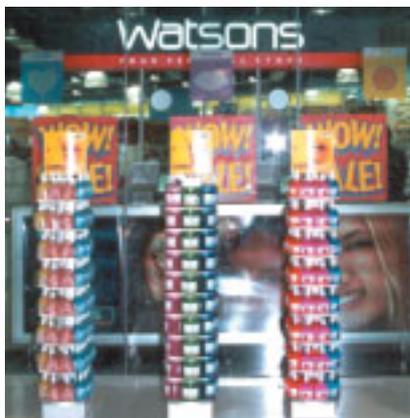
屈臣氏集團旗下公司於2002年獲獎無數，彰顯其超卓的服務質素和團隊精神。

- 在旅遊零售業務方面，集團旗下的Nuance-Watson連續第4年榮獲香港零售管理協會頒發傑出服務獎。
- Nuance-Watson的陳佩歧更同時勇奪該會頒發的基層級別傑出服務獎和最真情流露獎。
- 任職Nuance-Watson旗下Labels店主管的陳春鳳榮獲主管級別傑出服務獎。
- 豐澤電器銀城廣場分店營業經理梁錦華榮獲香港零售管理協會頒發主管級別專門店組別傑出服務獎。
- 香港百佳超級市場在首屆Yahoo! 品牌感情大獎比賽中榮獲「Yahoo!網民最信任品牌」的殊榮。
- 百佳超級市場亦勇奪《壹週刊》舉辦的2002年服務第壹大獎—超級市場/便利店組別，創下連續12年獲獎的紀錄。

- Great Food Hall榮獲流行雜誌《HK Magazine》的讀者推選為香港最佳美食廣場。
- 屈臣氏酒窖則榮登《HK Magazine》的「最佳餐酒商舖」寶座。
- 香港「超級品牌」屈臣氏蒸餾水於「4A自由創意獎」比賽中，連奪三大獎項，包括「原來身體一部分—運動篇」電視廣告獲頒的剪接及攝影大獎，以及同一系列廣告「生命篇」獲頒的攝影大獎。
- 屈臣氏蒸餾水於2002年6月推出的全新包裝，榮獲香港印製大獎—最佳包裝印刷。
- 屈臣氏集團榮獲香港公益金頒授捐款獎勵計劃的鑽石獎，以表揚集團僱員於年內踴躍捐輸，籌得數十萬元善款。



## 菲律賓屈臣氏積極擴展



菲律賓屈臣氏於去年11月及12月份增設了14間新店，令菲律賓的分店總數在短短1年內增至83間。

屈臣氏在馬尼拉機場附近的新商場Bicutan開設了4個營業點，體現其最新的擴展理念：在百貨公司內開設全面服務的美容部門。事實上，菲律賓屈臣氏已在一間百貨公司內開設了一個佔地5,000平方呎的足部美容部，包括當地百貨業首創的修甲中心和全面的面部美容護理室，顧客更可在這享用泥漿浴。

## 便利佳隆重登場

百佳超級市場分別於九龍及港島開設兩間24小時營業的小型「便利佳」商店。便利佳有如一間「迷你」超級市場，店內陳列千種商品，主要是快熟食品及緊急用品（例如藥物等）。



### 電子商貿

## TOM強勢擴展業務

TOM於12月分別與中國中央電視台主要廣告代理商北京昌榮藝術廣告公司（「昌榮」）和內地著名平面廣告代理商河南省名勝廣告有限公司（「名勝」）成立合資公司。

TOM與昌榮的合資公司註冊資本約為人民幣1,000萬元（約120萬美元），TOM佔60%。此合資公司將提供電視及其他媒體的廣告設計、製作及代理服务。

TOM與名勝合資的公司將專注提供平面媒體廣告的設計、製作及代理服务，其註冊資本約為人民幣200萬元，TOM佔51%股權。

名勝的廣告代理服务包括全國266本期刊和雜誌以及23份報章。

TOM另簽訂協議，向成報傳媒集團收購《茶杯》及《AV》兩本雜誌。TOM同意以港幣1元購入該兩本雜誌的品牌及業務，另支付約港幣80萬元（約10.25萬美元）購入有關的固定資產。





# 創意無疆界

李嘉誠基金會贊助一項別開生面的計劃，以促進香港、汕頭、北京與倫敦的創意聯繫。



十八世紀的英國諷刺文學大師斯威夫特(Jonathan Swift)曾經有一句流傳至今的俚語：「讓我用一便士買下你的思想」(a penny for your thoughts)，那時他大概想不到自己這句話放諸數百年後的商業社會，竟有特別意義。今天，思想和意念的價值當然遠遠不止區區數便士；事實上，創新的意念已成為現代企業最寶貴的資產。

五十年代，從事塑膠業的年輕企業家李嘉誠先生從雜誌上獲悉外國有一種設計創新的塑膠注模機，香港尚未有售，但是當時李先生即使想訂購這種新機器來製造新產品，也負擔不起當時每台高達港幣二萬元的價格。

李先生於是參考手上有限的資料，發揮創意，利用一台空氣壓縮機、一個打破瓶口的汽水樽及幾條塑膠管，「土法」上馬，成功自製了一台注塑機，其功能不但與洋機器不相上下，而且成本只及其十分之一。

李先生便是憑著無窮創意及不屈不撓的精神，躋身世界最成功的企業家之列，統領一個遍及全球的商業王國(其中包括和記黃埔有限公司)。

李先生一直十分重視以原創意念建立業務優勢。他不但積極鼓勵集團

旗下公司培養創意文化，更投入大量的個人財富來推廣創意的開發，主要是透過李嘉誠基金會，向中國內地、香港和海外的教育項目提供資助。李嘉誠基金會對教育、醫療和文化事業所捐出的金額，至今已超過港幣四十八億元(約六億二千萬美元)。

## 創意都市

這個由李嘉誠基金會贊助、汕頭大學主辦的「創意都市」項目，推動創意工業的發展，以及體現創新意念與優秀業務之間的良性互動關係。

香港與倫敦存在源於歷史因素的獨特關係，雖然有人曾預期香港於一九九七年回歸中國後，與倫敦的聯繫會大大減少，但「創意都市」計劃卻彰顯兩個城市在商業、科技、傳媒和藝術等各層面上的聯繫仍然息息相關。這個由香港當代文化中心和英國當代藝術中心(Institute of Contemporary Arts)合辦的項目，旨在造就機會，讓兩地文化界的年輕企業家分享大家專長的創意活動，從而推動兩地建立深遠持久的新關係、探索雙方長期進行創意合作的機會。

主辦單位表示：「創意工業已由聊備一格變成主流趨勢。在倫敦與

香港之間，其實有很多機會可以合作。」

## 創意市場

這個項目是怎樣展開的呢？主辦單位首先從香港和倫敦挑選二十個出色的「文化企業」單位，並於去年十月掀起活動序幕，由香港九家新進公司派出「大使」遠赴倫敦進行推介，它們包括Crazysmile、CTCWM Advertising、深紅設計、住好啲、Here、國際設計家連網、靳與劉設計顧問、人山人海/Poo Records和Shya-la-la。

同年十一月，香港以東道主身份，假香港大學主辦「勾劃創意藍圖」研討會，讓包括香港特區政府與商界高層要員在內的與會者，聽取有關倫敦發展創意工業的創新方針。

在會上，英國駐港總領事何進爵士(Sir James Hodge)首先糾正一般人對創意的誤解。他指出創作並非藝術界的專利，而是每種倚靠原創意念與技術的行業所不可或缺的。

何進爵士又說，由英國兩位家庭主婦創造的兒童節目《天線得得B》，現在已是英國最成功的五大出口商品之一，而長壽音樂劇《歌聲魅影》所累

積的收入，更比任何一齣電影都要多。

「創意工業」為英國創造了二百萬個職位，每年收入約一千二百三十億美元，佔英國本地生產總值百分之八。何進爵士指出，最重要的是，當前其他行業備受經濟不景的壓力時，創意工業的增長率卻高達百分之九。

他說：「創意的真諦在於勇於冒險以及洞察新的潮流趨勢。」

香港民政事務局長何志平醫生表示，香港華洋雜處，薈萃東西文化，正是創意工業「理想的實驗場」：「我們擁有所需的發展平台和龐大的市場。」

何醫生又稱，香港和珠江三角洲現為全球二十大經濟體系之一，合作的潛力非常龐大。「我們深信這個地區的創造力終會一鳴驚人，就像中國發明火藥一樣。」

倫敦皇家學院人類地理學教授Chris Hamnett認為，香港擁有的優越條件，有利於發揮後工業經濟基地的優勢，開拓創意工業。他指出，製造業佔香港經濟產值的比重已由一九八〇年的五成降至今天的不足一成。

「我們現正處於資本主義時代的晚期，創意對生產策略尤其重要。以買汽車來說，現在人們購買的不僅是汽車本身，同時也是購買一個品牌、一個形象、一種生活方式，總之是一種時尚風格。」

近年來，倫敦銳意求變，將發展路向定位為「全球最時髦的城市」，而這一切絕非出於偶然。London Development Agency (LDA) 創意工業主管Graham Hitchen表示，這個蛻變



的關鍵在於政府的果斷決策。LDA創立於二〇〇二年，專責領導倫敦的「文化重建工作」，並從基本因素著手，為創意工業提供租金相宜的用地和商業支援服務。

倫敦學院院長Michael Bichard爵士指出，創意的根源乃在於教育。藝術學院不僅培訓藝術家，還孕育設計師、電影從業員、流行樂隊和作家等各種創作專才，他們為倫敦經濟灌注新活力，使倫敦氣象一新，有如脫胎換骨。這些年輕人畢業後，仍然需要營商意見、資金和管理等方面的支援。因此，他認為商界必須與創作界建立起更緊密的聯繫。

### 創造財富

究竟創意對講求實際的商業世界有甚麼貢獻呢？和黃集團董事總經理霍建寧現身說法，講解企業界的看法。

實事求是的霍先生一錘定音。他說：「創意不一定能賺錢，世上貧窮的藝術家大有人在。」

「那麼，做生意又有甚麼創意可言呢？做生意不就只是趁低吸納、善價而沽嗎？還是盡量提高盈利？尋找質優價廉的投資項目？或者改善企業低落的效率？」

霍先生認為這些說法並不全對。創意其實可從多方面促進公司的業務增長、股東利益和盈利能力。

「做生意必須講求創意，而和黃集團尤其鼓勵發揮創意，因為這正是我們多年來的成功條件之一。」

他接著解釋「生意」一詞的含義。「『生』代表靈活，『意』代表意念，『生意』合起來便是『靈活的意念』，也就是要靈活變通，適應世界的轉變、採取不同的運作方式、跳出慣常的框框，簡言之是要發揮創意。」

霍先生以黃埔花園的著名購物中心黃埔號作為例子。該商場就像一艘大郵船，座落在紅磡最大型的屋苑，這座船型設計的商場現已成為香港的地標之一，其意念顯然十分「另類」，但李嘉誠先生卻認為這是個充滿創意的設計，因此批准採用，該座外形獨特的物業，使和黃的首個「花園城市」住宅項目成為香港具代表性的建築物。

霍先生說：「這座船形建築物掀起熱潮，吸引各地報章雜誌爭相報道，無人不知，結果黃埔花園大受歡迎，有關的投資於兩年內已經回本！」

李先生一直積極支持創意企業，例如匯聚中國地道風味美食的「蔡瀾美食坊」肯定是很具創意的嘗試，使香港傳統的街頭飲食文化得以延續下去。

霍先生回憶說：「隨著香港邁向現代化，衛生條例使熟食小販無法繼續經營。我們最初開設美食廣場之時，其實大可選擇廣為人知的飲食品牌，但我們打破開快餐店的思想框框，改為委託知名食家代為籌劃，邀請了一批曾經名噪一時的街頭食肆助陣，重張旗鼓，結果大受市民歡迎，同時為我們帶來不俗的盈利！」

品牌設計是和黃集團與創作專才攜手開拓市場的另一例證。

「我們進軍英國電訊業之時，所採用的品牌『Orange』曾經被譏諷為檸檬。事實上，當我們的創作專才向我提出『Orange』這個名稱時，我也差點給嚇呆了。但我們終於採納了建議，而這個品牌迅即席捲英國市場，Orange不但成為英國增長最快的流動電訊商，更因成功吸引消費者的注意而贏得廣告獎項。」



其後，和黃運用出售Orange所得的龐大利潤，在電訊業作出轟動市場的投資，於最近推出第三代流動電訊系統，並將之取名為3。

霍先生說：「3聽起來可能跟Orange一樣古怪。不出所料，傳媒對3再次投以懷疑目光，並加以諷刺。但我相信，假以時日，人們會歎謂：沒有3G多媒體通訊的日子是怎樣捱過來的呢？今次我們不但跳出思想框框，還把目光放得很遠很遠。」

## 發揚光大

香港研討會完成後，「創意都市」活動便移師北京長江商學院和汕頭大學，在這兩家獲得李嘉誠基金會資助的學府舉辦座談會，以推廣此類文化交流，並向內地學生介紹創意概念。

北京座談會吸引了大批來自設計、傳媒、廣告和教育等行業的行政總裁及專業人士參加，主要是討論英國培育創作人才的政策、創業技巧的發展以至品牌設計等。與會代表均認為當局應提供實質的支援，為產品和服務的設計及生產開創試驗的空間。

汕頭座談會同樣吸引了大批代表出席，與會者商討在汕頭舉辦類似活動的可能性，讓來自內地其他城市以至區內其他國家的代表交流創意。

因此，「創意都市」項目可說為香港與英國之間，以至大中華區內的創意交流奠定了重要的基礎。

與會代表和出席者的反應均十分熱烈。他們同意新意念的交流啟發了他們的創意思維，而年輕人得知創意對事業發展的重要，尤其感到鼓舞。

設計系學生Sharon Lam說：「透過這個（香港）研討會，我對自己選擇的專業有了更深刻的了解。從嘉賓的講話以及跟其他與會者的討論中，我明白到商界其實也需要創作專才，正如設計師需要商業機構一樣。」

假以時日，她希望有人會向她說：「讓我用一百萬元買下你的創意。」



## 知識 + 好奇心 = 機遇

李嘉誠基金會與中國教育部於一九九八年合作成立「長江學者獎勵計劃」，鼓勵在海外工作的出色華人科研專才回歸貢獻祖國。這個計劃的第五屆頒獎典禮最近於北京舉行，李嘉誠先生以《紫色動力》為題發表講話，闡述創意與商業之間的良性互動關係。以下為演詞摘要。

### 紫色動力

「長江學者獎勵計劃」第五屆頒獎典禮致詞  
— 李嘉誠

尊敬的陳至立部長、各位副部長、  
尊敬的各位領導、各位院士專家們、各位校長、各位學者、各位嘉賓：

今天很高興在這裡和大家共聚，我首先要對所有今屆獲獎的學者們致以萬二分的祝賀，同時也要向教育部同人以及曾經對長江學者獎勵計劃給予鼎力支持和協助的各方人士表示衷心的感謝。

我最近看了一本名為《淡紫色》的書，書中的主角是貝金（Sir William Perkin），他是第一位將化學發明轉化為工業生產並創造出大量財富的化學家，貝金生長在一個普通家庭，老師叫他做一個化學實驗，嘗試製造奎寧，結果奎寧造不成，卻製造出一堆黑色的化學物體，將檯布染成紫色，這種名為「苯」的黑色沉澱物，日後成為提煉出工業上有廣泛用途的染料—苯胺紫。18個月後，他為這項發明申請專利，並大力加以商業化，結果這項發明，成為了其他科學家無數發明的「藥引」，無論在漂染、醫藥、化妝品、食物工業等方面均有廣泛用途，造就了價值以萬億元計的工商生產。

貝金是百多年前的人物，今天他已被世人所遺忘，他的故事對我們卻有重要的參考價值和啟示作用，貝金16歲已取得豐碩的科研成果，他從個人的好奇出發，目的不是完全為了財富。他並非一帆風順，我們可以想像，一個年輕的小伙子，要爭取他人的信任是何等困難，但他排除萬難，堅持將之轉化為商業發展，結果成為一個傑出的企業家，23歲已是當代富豪，36歲盛年退休，重新專注他喜愛的科學研究。貝金化腐朽成金

的傳奇並非因為他幸運，而是建基於我們都可以擁有的潛質：無微不至的洞察力、爭取知識的熱誠、不斷進取的毅力、不怕失敗的自信。

曾經有一位科學家約瑟·亨利（Joseph Henry）這樣說：「偉大發明的種子不斷在我們週遭浮現，但卻只會在那些已準備好迎接它們的人心中萌芽。」教育就是為我們作準備，教育的精神，不能局限於傳授技術，今天教育家最大的挑戰，是怎樣令我們的年青人懷著滿腔熱誠去爭取知識，並樂於參與這個奮鬥的過程。人生的成功，都有許多組成元素，但最關鍵是當機會來臨時，我們是否累積有足夠的知識去作為開啟這個機會的鑰匙。

今天全球化競爭劇烈，工商業的競爭就是智慧的競爭，難以容納濫竽充數的人，要不被淘汰，就要像貝金一樣，以視野和好奇心為其主要的推動力，懷著鍥而不舍、敢於向前的勇氣，以及求創新求完美的心，這是他一生最重要的資本。

各位長江學者，你們背負著國家的期望，你們的努力，不單體現在科研成就，為國家創造幸福和繁榮，也體現在你們能作為年青人的榜樣，讓他們能在你們的努力中獲得無窮的啟發。最後，我想用書中一句說話：「沒有實驗，我便一無是處，嘗試再嘗試，誰知道什麼是可能的。」與大家共勉。

謝謝大家。

二〇〇三年二月二十日



EAMMON O'BOYLE (1)

# LA STAMPA

Il cambio? Hutchison Whampoa's assets...  
PUNTA SU 4 MILIARDI DI EURO

buy busy investors offering rates...  
Starting later this month, Hutchison Whampoa's...  
The company, or 3G, technology...  
Telecommunications operators in Europe have...  
customer base, while the rival...  
calls from five pence (1 pence U.S. cents) a

Con 140 euro si avrà anche il terminale e il diritto di cambiarlo ogni anno. «Questa offerta è interessante» coloro che...  
pare alla loro offerta quella della H3g, non solo hanno...  
to un accordo per...  
immaginando di non...  
denti diplomati...  
operatori, hanno

28 NOV 2002

14

Panorama

## ATTUALITÀ

ANTEPRIMA TUTTI I SERVIZI DELL'UNITS ITALIAN...

# È l'ora del videofonino

Un po' cellulare, un po' tv. Per parlare guardando l'interlocutore, vedere i più e inviare messaggi filmati. È la promessa della 3...



### FACCIA A FACCIA

Ecco come sarà una videofonata: i nuovi modelli di telefono Umts che 3 si appresta a lanciare. Per videofonare sarà necessario utilizzare l'antenna...

...e lo sport: il prossimo mobile creata dalla qualità di...  
...i diritti di trasmissione...  
...Vodafone, L'ora, Star...  
...Panorama, l'ora...  
...120 secondi...  
...120 secondi...  
...120 secondi...



# 非凡3世界

面對全球經濟衰退的困境，不少第三代流動電話 (3G) 經營商紛紛打退堂鼓，但3品牌的新一代流動多媒體服務已經強勢登陸意大利和英國。



**凱**撒大帝於公元前五十一年攻佔高盧後，利用信鴿與遠在羅馬的大後方保持聯繫。對長年在外征戰的凱撒大帝來說，信鴿無疑給他帶來強大的作戰優勢。從那時起，人類便不斷努力，改善流動通訊的能力。

二〇〇二年十一月二十六日，流動通訊的發展邁進歷史新里程。身在羅馬的意大利通訊部部長Maurizio Gasparri利用3的全球流動通訊系統 (UMTS) 商業網絡，打出首通個人對個人的視象電話給身在米蘭的商業報章《Il Sole 24 Ore》的總編輯Guido Gentili和遠在倫敦的和黃集團副主席李澤鉅。他們除了在電話中交談外，還透過手機與對方見面。

這項成就，標誌著和黃以3品牌推出的第三代 (3G) 流動多媒體環球網絡，已為流動通訊揭開了新序幕。

3G技術揉合了流動電話的便利與個人電腦的強大威力，更兼具互聯網的互動功能，使流動通訊躍進了一大步。在任一方面來看，通訊的速度與流動性都非常重要。今天，數據的傳送速度已大大提高，讓我們可以在數秒內下載影像片段。在不足三年內，和黃已成功建立龐大的3G網絡，除了提供豐富的內容外，還會推出劃時代的視像手機，成為通往流動多媒體通訊世界的門檻。

首通視象電話打出後，3服務迅即作商業性推出，由此可見在廿一世紀的今天，「3G競賽」絕對是爭分奪秒。

在未來數周，英國與意大利的消費者將可率先體驗3世界的無限精彩，這個品牌亦已蓄勢待發，準備橫跨歐亞兩地。今天3取代傳統電訊服務，就像當年凱撒的信鴿取代信差一樣。

## 撫今追昔

過去二十年來，流動電話與個人電腦迅速發展，同時成為現代生活中不可或缺的必需品。互聯網的出現，也大大促進了人與人之間以至人與整個世界的連繫。

一直以來，流動電話與個人電腦各具卓越的通訊功能，前者是攜帶方便的通話工具，後者則傳送數據，需要放在桌上使用。現在，3G將兩者合而為一，標誌著通訊新時代的來臨。

3G手機除了結合個人電腦與流動電話的功能外，同時亦配備了其他實用裝置，如數碼攝錄機、隨身聽、網頁瀏覽器、電郵裝置、遊戲機盒、全球定位系統，數之不盡。

有機會對3手機先睹為快的意大利《Panorama》周刊記者說：「3手機既是流動電話，也是電視機。」

除此以外，它亦可以是報紙、收音機、錄音機、電子錢包、條碼閱讀器、文字處理器、試算表與電子手帳等。

和黃的意大利3G業務聯席行政總裁Vincenzo Novari說：「通訊業的演進其實與媒體的發展歷程如出一轍。首先是默片時代，接著是只有聲音但沒有影像的收音機，電視的出現把影音結合起來，而後來的彩色電視，則是自然演進而形成的一場真正革命。」

3G新技術的出現，將實用與娛樂功能集於一身，實現3所指的「順理成章的下一步發展」。回顧過去，從來沒有一種設備能結合這麼多的實用功能，讓現代人在外活動時也能處理日常工作。

顧問集團Mason Communications Ltd董事Phil Roberts說：「電訊業的發展趨勢已由話音電訊轉為媒體資訊科技。隨著3G的出現，電訊服務的觀念已經徹底改變。」

和黃集團董事總經理霍建寧亦表示：「這些手機並非只是電話，而是兼具強大的多媒體功能，能滿足視聽兩方面的需要。目前市場上沒有一種通訊工具可與3G比擬。3G面世後，將會徹底改變人類的生活方式。」

## 逆流而上

雖然3的發展潛力甚為龐大，但在推出時，卻有業界對其前景

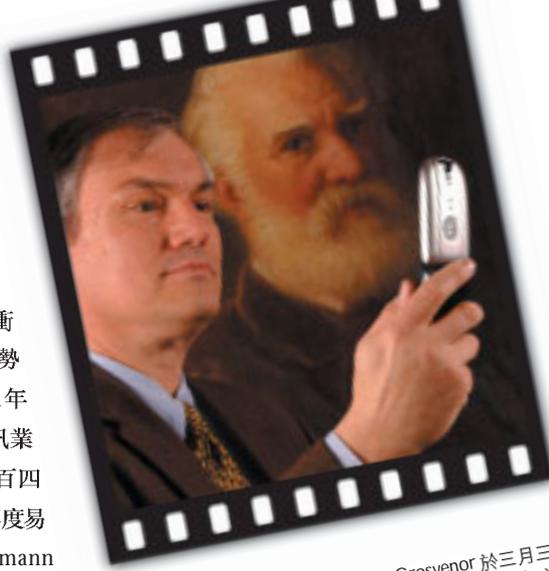
感到不樂觀。

但情況並非一向如此。

一九九九年，全球經濟牛氣衝天，電訊業蓬勃發展。和黃亦乘勢積極進行收購，首先於一九九九年十一月出售其歐洲第二代流動電訊業務Orange予Mannesmann，取得一百四十六億美元溢利。（Orange隨後再度易手，由Vodafone透過收購Mannesmann而取得。這場激烈的收購戰，將股權交易作價推高至破紀錄的一千六百三十億美元。）

二〇〇〇年四月，英國開始推出新一代3G牌照頻譜以供競投，激烈的競爭使牌照費迭創新高。在分析師、銀行家、投資者與媒體一致看好下，單是競投英國五個3G牌照，包括和黃在內的電訊商便投入二百二十億英鎊（約三百三十億美元），而在全歐洲的有關投資更高達一千五百億歐羅。

二〇〇〇年七月，德國推出3G牌照拍賣，標價被搶高至



新一代發明電話的貝爾的外曾孫Edwin S. Grosvenor於三月三日試用了3的手機，當天剛好是貝爾的誕生一百五十六周年紀念。

四百五十億美元，但和黃認為標價過高而決定退出，再顯領導者的風範。

其後，全球市場下挫、股價暴跌，電訊股更首當其衝。多家電訊商因以高價競投3G牌照，結果陷入困境，有些被迫押後龐大的3G基建投資計劃，只好繼續營運現有2G網絡；亦有電訊商需要出售資產，掙扎求存；有些甚至將3G牌照的投資價值撇銷，完全退出3G市場。

在急劇波動的經濟環境中，

市場人士由樂觀轉趨悲觀，原因是他們認為高昂的資本投資成本、技術問題、科技競爭，以及初期也許只能吸納少量用戶等因素，都可能會拖慢3G的發展。

面對動盪形勢，和黃自然難以獨善其身。《遠東經濟評論》雜誌去年十月曾指出：「所有證據都顯示，和黃求成心切，發展步伐過急。」該雜誌引述Forrester Research的分析指出：「其他電訊公司預期需要多年時間才能發展出來的技術和經營模式，和黃卻認為自己已成功掌握。如果事實確是如此，那

## 質素有價

和黃集團以接近一百零二億美元投得九個3G牌照，而其3G業務亦成功吸引更多融資，用以建立網絡和品牌形象。

### 英國：成功達標

為開發3G業務的技術和基建設施，Hutchison 3G UK (H3G UK) 融資小組於二〇〇〇年年中開始籌措三十二億四千萬英鎊（四十六億美元）的無追索權貸款，這個目標在當時看來確是不容易達致。

當時股市急轉直下，市場對電訊公司的樂觀心態一掃而空。

《Project Finance International》雜誌報道：「除了牌照外，H3G UK並無資產可言，不但沒有客戶和現金流量，連僱員亦寥寥可數。悲觀論者指3G科技未經驗證，因此懷疑3G的理念無法得到認同。乍眼看來，似乎沒有人會願意向該公司借出三千英鎊，更遑論三十億英鎊。」

縱使市場環境未如理想，H3G UK卻於

二〇〇一年三月完成融資安排，取得三十二億四千萬英鎊的三年期（並可延期一年）無追索權貸款，其中包括諾基亞、NEC和西門子所提供的七億七千七百萬英鎊供應商融資。

為彰顯對3的信心，和黃集團也加入籌組銀團，按與銀行貸款相同的利率向附屬公司借出款項，但貸款屬於後償性質，即是說倘該附屬公司無法履行債務，銀行將會優先獲得還款。

當時，此項交易成為英國有史以來最大的無追索權銀團貸款。

雖然市場瀰漫悲觀氣氛，但H3G UK仍然成功吸引投資者支持3G業務的發展。

和黃向投資者傳遞的重要訊息是，集團一向能成功建立和提升電話網絡的價值，並具有基礎雄厚的財力，其現金和

有價證券的價值較借貸總額高出二百億美元以上。

滙豐是H3G UK牽頭包銷商之一，在滙豐工作的Mark Nickell表示：「和黃創優增值的往績十分超卓，而且財政基礎廣泛。如有需要，集團可動用內部資金，配合3G業務所需的龐大資本投資，大大提高市場對其投資項目及承諾的信心。」

和黃高級融資經理Richard Woodward指出，籌措該項無追索權融資，並非靠推銷一個理念，而是成功傳達這是個切實可行的商業計劃。

Richard Woodward回憶道：「我們一開始已經清楚知道，我們必須在傳媒一片唱淡聲中，贏取銀行的信任，方法並非力爭我們難以控制的公關障地，而是通過查核程序，妥當地披露與項目有關的

和黃便值得賺取豐厚利潤，但按照目前的情況看來，該公司很可能會成為3G第一個最大受害者。」

## 目光遠大

然而，和黃並沒有首先受害，反而深信自己看法正確。當其他業者別有懷抱，對3G採取觀望態度，和黃反以穩健的財力作後盾，繼續堅定不移，向這個前無古人的領域邁進。新業者因財力所限未能進軍3G市場，而現時的競爭對手又紛紛退下火線，結果反而加強了和黃的發展條件。至二〇〇二年下半年，Hutchison 3G已成為歐洲僅餘的一家純3G電訊商。

抱懷疑態度的人士研究過這場慘烈的淘汰賽後，都會指財政問題與未經驗證的技術是發展3G的最大障礙。但是，和黃已完成籌措3G所需的發展資金，並已全面掌握有關的技術。

其實，和黃不為這種懷疑目光所動搖，早有先例可見。當集團於一九九四年在早已被大型電訊商壟斷的英國成立Orange，分析家與記者紛紛嘲諷Orange只是一只檸檬，很快便會被競爭對手壓扁，令業務經營困難，最終會失敗收場。

但Orange卻一鳴驚人，成績斐然。至一九九九年，Orange已取得兩成的市場佔有率，和黃其後出售該公司的股權，取得龐大利潤。

事後看來，和黃出售Orange的時機可說恰到好處。集團在2G行業務的高峰期退出市場，套現豐厚利潤以發展新一代流動電訊服務。

因此，現時3G市場上瀰漫的負面情緒，對和黃有似曾相識之感，情況與當年Orange剛面世時大同小異。在目前的經濟衰退周期中，和黃一直堅持逆流而上，「敢人所不敢」。

(第23頁續)

事實、問題和風險。慶幸的是，信貸委員會在閱讀報章之餘，亦詳閱我們的查核報告。牽頭安排行掌握了有關事實，所以並沒有因大量負面報道而影響對我們的信心。」

### 意大利—財源充足

H3G Italy借鑑英國的成功經驗，於二〇〇二年六月完成意大利3G項目的融資安排，獲得五十二億歐羅（五十五億美元）的銀行及供應商貸款。

由於和黃不少競爭對手均出現財務或營運上的困難，令這項融資安排遇到資本市場更加敵意和懷疑的目光。如果要籌得所需的五十二億歐羅，H3G必須採取靈活方針。作為貸款予3G業務的條件，銀行要求保薦人為貸款作出更大保

證。由於和黃集團實力雄厚，並樂意提供股權融資和後償借貸，以及信用支持等，結果有十五家來自意大利、歐洲、美國和中國的銀行答應擔任包銷商，其後並獲意大利和瑞典的其他銀行支持。

H3G Italy在融資過程中創下了不少紀錄。這是世界上首個獲得十足資金的3G項目融資，並且是首項取得十年期融資的3G業務。貸款不僅來自銀行和供應商（愛立信、西門子和NEC共借出十億歐羅），還有瑞典和德國的出口信用機關。這是首次有政府機關願意承擔3G項目的融資風險。

是項融資安排的複雜性和架構，獲得金融界一致好評，並勇奪由地位超然的業界雜誌《Project Finance International》頒發的二〇〇二年度「全年最佳電訊交易」大

獎。該雜誌在嘉獎狀中表示：「即使市場對電訊業，尤其是3G項目的信心銳減，但銀行仍然願意研究和黃的商業計劃，由此可見保薦人質素的重要性。」

在米蘭的H3G Italy財務總監Giorgio Moroni表示：「沒有和黃此等級數的保薦人，我們根本無法籌得所需資金。和黃從未投資意大利，但仍願意對這項業務作出重大承擔，令當地商界覺得難以置信。」

和黃集團助理司庫John Mulcahy表示贊同：「意大利的融資小組成功說服各銀行，根據項目本身的條件來考慮提供財政支持。不少包銷商以前與和黃集團並無業務關係，因此今次融資交易對加深歐洲金融界對集團實力的認識，發揮了極大作用。」



二〇〇〇年  
在英國、意大利、奧地利及瑞典獲發3G牌照。



二〇〇一年  
在澳洲、丹麥及香港獲發3G牌照。



NTT DoCoMo及KPN Mobile透過3G Holdings，分別購入Hutchison 3G UK百分之二十及百分之十五權益。

三月份，完成安排四十六億美元融資，配合英國3G業務的資金需要。

與BT Cellnet及TIM各自簽訂協議，分別在英國及意大利提供全國2G話音及數據漫遊服務。

五月份，與Telecom Corp of New Zealand (佔百分之十九點九權益) 組成策略性聯盟，在澳洲經營3G業務。

為澳洲、瑞典、英國及意大利市場選定各自的全球流動通訊系統(UTMS) 網絡基礎設施供應商。

## 領導潮流

**為** 了找出客戶對3G科技的需要和期望，集團在八個國家共進行了接近二百五十項調查，包括多達十三萬個訪問。

集團根據調查結果，制訂了3服務和產品的市場推廣和零售策略，以爭取站在潮流尖端的首批用戶，並以此作為短期內大舉推出3服務的藍圖。

這個全球消費者調查的內容包括：消費者及商業層面分析、產品和服務的潛在吸引力、市場的增長潛力、訂價策略，以及3品牌對不同國家消費者的意義。

調查有助集團確定目標客戶層、他們願意付出的價格，以及他們所追求的手機類型。

這項研究還找出最受消費者歡迎的產品和服務，其中包括視象電話、短訊傳遞、功能齊全而使用簡便的手機，以及挑選內容的能力。

## 建立骨幹

**在** 意大利和英國，集團以全球流動通訊業內歷來最快的速度，建立起3網絡。

此外，集團亦在持有牌照的其他國家，與阿爾卡特、愛立信、摩托羅拉、NEC、諾基亞和西門子等基礎設施供應商合作發展網絡，有關項目現正處於不同的施工階段。

除數以百計的基站外，集團更須興建複雜的應用架構平台，以譯解和處理3網絡所傳遞的多元化內容。

3網絡正在進行的技術整合，其規模和範圍在業界前所未見。數以百計的專才輪班工作，每日24小時運用專業知識，不斷創新和作出調整，使網絡運作順暢。

由於3G是新生事物，技術人員並無藍圖可以依循，所以必須在工作過程中不斷修改，慢慢擴大網絡規模。

於二〇〇三年三月初，愛立信和西門子-NEC已在意大利建立超過二千四百個基站，覆蓋一百個城市，佔全人口超過四成。

H3G Italy 技術總監 Georges Perez 表示：「我們已小心分析，盡量減少環境受到的影響。我們盡可能與其他營運商共用基站，而收購Blu網絡，亦有助我們加快網絡的擴展速度。我們不斷尋求能與環境融合無間的設計方案，並與當地政府和社區保持合作，公開披露完整、準確的資料。」

英國方面，由NEC和諾基亞合建的網絡已覆蓋近一半人口，而且正繼續拓展，並會分階段推出服務。此外，集團同樣十分謹慎，盡量減低對當地環境的影響，同時與當地政府和人民緊密合作。

所有3手機均為雙頻制式，即使在3G網絡未有覆蓋的地區，3G用戶也可使用2G服務。

此外，3已在英國和意大利與2G網絡營運商簽訂漫遊協議，在接近一百個國家提供國際漫遊服務，因此用戶即使偶而未能使用3G的視象服務，仍可時刻與外界保持聯繫。



於六月和十一月，分別與摩托羅拉及NEC簽署合約，訂購3G手機。

與澳洲木球協會簽署協議，在澳洲提供木球內容。

取得意大利主要足球聯賽及英國超級足球聯賽片段的獨家播映權。



在以色列及愛爾蘭獲發3G牌照。



一月份，獲得銀行、供應商及政府機構提供五十二億歐羅融資，能滿足H3G Italy的全部資金需求。

向Blu購入意大利流動電話發射站，作價五千八百萬歐羅。

選定諾基亞為奧地利網絡供應商。

與Vodafone及Mobilkom簽訂協議，分別在瑞典及奧地利提供全國2G話音及數據漫遊服務。

與Vitaminic簽訂協議，在意大利提供音樂內容。

## 萬能泰斗

NEC和摩托羅拉為3生產全新的手機，初時推出三個型號。手機的體積輕巧、設計時尚、操作簡易，最重要的是集多種電子裝置於一身，功能齊備。

3手機同時亦是電子手帳、MP3機和相機等，在方便溝通之餘，更提供豐富的資訊和娛樂。3手機不但音質超卓，視象短片的色彩和清晰度，亦是其他流動裝置無可比擬的。若嫌手機的屏幕不夠大，那用戶可輕易將流動影象轉寄至手提電腦或較大的螢幕。

除了流動視象通話、多媒體訊息和電郵等創新的應用功能，3服務還設有龐大資料庫，資訊垂手可得。

英國和意大利已推出一系列多元化的內容以供選擇，其中包括：話音通話、視象



曆和聯絡功能的電子手帳，並提供大量即時資訊，一機多用。

3用戶每周可選擇閱覽多達三萬篇新聞報道和五萬五千則最新財經消息；查看電視、電台節目和電影院節目一覽表，以及使用「快撥」戲票訂購服務。你也可透過詳盡的工商目錄獲取所需資料，或在出外時使用地圖和指南作嚮導。體育迷可瀏覽體育消息和收看賽事精華片段，並可按個人口味選擇喜歡的電子和互動遊戲。當然，3的通話費亦極具競爭力，而漫遊服務更覆蓋大約一百個國家。

為確保能暢通無阻地傳達多元化內容，3一直密切參與新手機的開發和設計工作，但這個角色料會隨著市場的成熟而逐漸淡出。

通話、位置搜尋、體育資訊、遊戲、短訊傳遞、生活情報、時事新聞、財經消息及其他額外功能。

3手機同時亦是附設日



▶ 與SEB簽訂協議，在瑞典提供電子銀行服務。

▶ 與Svenska Hockeyligan AB簽訂協議，在瑞典提供冰上曲棍球內容；另與SPR簽訂協議，提供瑞典國家隊在本土的足球賽以及在瑞典舉行的UEFA盃賽事。

▶ 與BBC Technology簽訂協議，提供英國影音內容製作管理服務。

▶ 與九家公司合作，為全球3G市場開發電子遊戲。

▶ 選定Mediadigit (Mediaset Group) 及Ansa為意大利市場製作新聞短訊及財經資訊。

▶ 簽署協議，在意大利提供本地及國際主要音樂公司的逾二萬首音樂。

▶ 與五家公司簽訂協議，在歐洲提供數碼地圖技術及地區性服務。

▶ 七月份，公佈以3作為全球品牌。

▶ 十月份，揭示3的品牌形象。



3產品研發經理Oisin O'Conner說：「我們創下多項世界第一。我們網羅豐富的內容，以及按手機的具體應用情況作出取捨，這些都是尖端科技。」

其他應用功能必定陸續有來，只要你想像得到的服務，3均能為你做到。

新的科技和內容料會大量湧現，預期手機款式亦會更趨多樣化，新型號將會配合個別用戶的需求應運而生。3亦與時並進，為用戶提供升級選擇，以配合新型號手機的面市。

3已根據英國和意大利市場的具體情況，訂定手機價格和服務收費，兩地新客現可採用涵蓋各項服務的「全包」收費計劃（詳見另文報道）。

手機及有關規格的資料，現已載於3網站www.three.com，歡迎瀏覽。



## Top 3 收費計劃

**意**大利的3服務推出了兩項收費計劃—Top3 Executive和Top3 Privilege。兩者均包括一切費用，而且簡單易明、透明度高。

兩項收費計劃的價錢各異，視乎客戶選擇租用或購買手機而定。

Top3 Executive適用於購買手機的用戶，月費為八十五歐羅。Top3 Privilege則專為手機租戶而設，「全包式」月費為一百四十歐羅，客戶更可每年更換手機一次。

按每星期計算，「全包式」服務提供六百分鐘的話音通話時間、六百分鐘的視象通話時間、一百五十分鐘的短訊服務和五十個多媒體短訊、一百封電郵，以及一百次內容下載。

優惠有效期由二〇〇二年十一月至二〇〇三年三月。

但國際長途電話、海外漫遊服務、電話號碼查詢和資訊服務等，則須額外收費。



▶ 手機運抵。

▶ NEC成為和記電話及H3G HK的策略性夥伴。

▶ 與NEC簽訂協議，將二〇〇一年十一月訂購的3G視象手機數目，由一百萬部增至二百萬部。

▶ 與THQ Inc簽訂協議，在英國開發及出版遊戲及娛樂內容。

▶ 十一月，在意大利公佈「創會成員」收費計劃，並接受客戶透過網站預訂3G服務。

▶ 在意大利推出耗資三千萬歐羅的廣告攻勢。

▶ 3於羅馬及米蘭舉行「Trendsetters Parties」。

▶ 意大利通訊部長透過3的全球流動通訊系統(UTMS)商業網絡，打出首選視象電話。



## 誘人美感

去年十一月，3廣告攻勢在意大利推出，以打破常規的表現手法，立刻帶來震撼。即使是見慣美麗事物的意大利人，也即時被3的獨特形象深深吸引。事實上，3廣告並無標榜任何產品或服務，只有三個形象鮮明的人物——鬥牛勇士、修女和美女，另介紹每種色彩所代表的3理念或情感元素。

海報和電視廣告均以用戶為「主角」，指出3服務可以幫助他們充分發揮創意和溝通潛力。

廣告傳達了明確訊息：3並非冷冰冰的科技，而是代表幻想、情感、動力、熱情、簡單和驚喜，與日常生活息息相關。

意大利的3聯席行政總裁Vincenzo Novari說：「根據我們的廣告策略，第一階段是突顯本身品牌和其代表的理念。無論從市場推廣或廣告角度來看，我們所採用的表現手法都是獨樹一幟的。」在截然不同的第二

階段，該公司著重介紹3服務的若干應用功能，而不再像第一階段般集中宣傳品牌形象。

該公司已挑選三百三十三位貴賓優先試用3服務。這批客戶除了應邀出席分別在羅馬和米蘭舉行的派對外，更率先試用新款視象電話，而且反映了他們試用的意見。

此外，意大利各地代理商還走訪高消費人士經常流連的場所，向他們推介3的優點。這些人士包括科技迷、時髦一族和需要經常外出的專業人士（3的初期目標市場）。

Novari說：「相對英國同事的推廣方針，我們看來比較側重爭取上流階層的客戶。在某程度上來說，這的確是實情，但



其實英國與意大利市場各有特點，兩者雖有相似之處，但卻非一模一樣。」

在歐洲，流動通訊已成為人民生活的一部分，而意大利市場在當地人口稠密的國家中佔有舉足輕重的地位。（意大利流動電話用戶佔全國總人口的九成，而美國和英國的比率分別為五成一及八成。）

Novari續稱：「因此，意大利特別適合我們推出這項自流動電話技術面世以來最



▶ 在瑞典，3與兒童醫院合作，斥資幫助該院以3G科技提供醫療服務。

▶ 意大利首間3旗艦店Negozio 3於十二月十三日在米蘭開幕。

▶ 在波洛尼亞國際汽車展上，參觀人士親身試用3視象手機。

▶ 英國首批二萬名「創會成員」透過網站開始預先登記。

▶ Carphone Warehouse及Phones4U成為在英國銷售3產品及服務的主要零售夥伴。

▶ 在英國推出第一階段的宣傳攻勢，透過散播式、網上及戶外廣告等行銷方式，使消費者認識3品牌。

▶ 於除夕夜，把3標誌投射於英國大笨鐘。

## 造福病童

**瑞** 典Hi3G證明，3服務不僅帶來體育內容和多媒體訊息等娛樂功能，在醫療等領域亦同樣能發揮重要作用。

3現正與斯德哥爾摩Astrid Lindgrens 兒童醫院合作，幫助照顧在家休養的重病兒童。

由二〇〇三年春季起，負責照顧病童的流動服務人員將獲派發3的流動手機，主要利用其視象功能，讓憂心忡忡的家長能夠與醫院溝通，並透過3手機直接傳遞病童的影象，方便醫生診斷病況。

服務人員亦可透過3手機尋求其他醫院的專家協助。

為進一步支持兒童醫療服務，公司已透過拍賣方式，捐出二百部手機及提供預繳費用的3服務，其中一百部手機在網上拍賣，另外一百部則於三月三日供商界領袖和紅星名人進行現場競投。拍賣共籌得大約一百五十萬克郎（十七萬五千美元）善款，將捐予Astrid Lindgrens 兒童醫院內負責為兒童提供後期家護服務的部門SABH (Sjukhusbaserad Avancerad Barnsjukvård i Hemmet)。有了上述額外資助，SABH將可設立第二支流動服務隊伍，大大加強為家長提供家護服務。

Astrid Lindgrens 兒童醫院主管Henrik Almkvist表示：「我們相信這是未來將會流行的醫療模式。在家中照顧病童，能提升醫療服務的質素和效率，對病童、家人和醫院都有好處。」



重要的先進科技。此外，意大利人特別熱愛一切與視象有關的東西，他們看電視的時間比其他歐洲人要長，而且追求時尚和愛出風頭。」

「正因如此，許多意大利人正對嶄新的3視象電話引頸以待。截至二月中旬，已有超過十四萬人表示有興趣！」





一月份，在英國展開電視宣傳攻勢。



與Dixon Stores Group簽署零售協議，在The Link零售商店及指定商店出售3品牌的產品和服務。

與愛立信簽署全球性協議，提供視象網關系統以支援個人電腦與3G手機之間的視象電話通訊。

和黃主席李嘉誠於一月十五日向意大利總理貝盧斯科尼送上首張UTMS號碼智能卡，致贈意大利首個3G號碼。

公佈選定路透社為內容合作夥伴，向3客戶提供新聞及財經資料。

二月份，意大利有多達十四萬人預先登記使用3服務，而當地銷售3G手機的商店多達一千二百間，包括第三方零售商及分銷商。

意大利開始向貴賓用戶派送3手機。

英國於二月六日公布收費計劃。

在倫敦牛津街開設英國首間3商店。



## 鶴立雞群

在倫敦方言中，俚語「狗與骨頭」(dog and bone)是指電話。當三名漂亮的模特兒像拖狗散步一樣，拉著電視機在倫敦牛津街招搖過市，行人均投以詫異目光。

其實，這只是3推出的一系列別開生面的宣傳活動的環節之一。

3 UK英國策略與市場推廣總監Lisa Gernon說：「我們採用了突破傳統的市場推廣模式。在第一階段中，我們推出網上廣告、採取無孔不入的宣傳攻勢，例如利用電郵廣發諧趣的宣傳短片，以及進行『戶外』的市場推廣活動，包括把3品牌投影在建築物的外牆上、聘用演員在頭部紋上3品牌並現身倫敦的夜店，並且在一些令人意想不到的地方放置小型電視機，播放有關的宣傳廣告，我們甚至出動模特兒，拖著電視機在牛津街街頭散步！」

「在第二個階段中，我們大大提高了曝光度，以備受矚目的電視和電影廣告，向廣大市民推出盛大的宣傳攻勢，大受好評。我們的目標是要令3品牌排眾而出，因此採用這種新奇別緻的推廣手法。」

「我們進行研究後，已對我們的目標顧客了然於胸，亦知道他們會對甚麼東西有反應。由於不同社會階層的人士會被3G的不同元素所吸引，因此我們成立了多個推廣小組來研究不同的宣





▶ 英國工貿大臣賀韻芝 (Patricia Hewitt) 透過3手機作首播。四百位社會名人出席二〇〇三年三月三日在英國舉行的3派對。

▶ 在奧地利發動廣告攻勢，推出3品牌，並開始接受在網上 (www.drei.at) 預訂3服務，首日獲得五千人登記。

▶ 透過慈善拍賣3手機及服務，為瑞典一家兒童醫院籌得逾一百五十萬克朗 (約十七萬五千美元) 的善款。

▶ 3贊助冰上曲棍球賽，向在場觀眾派發3視象電話的功能。

▶ 意大利推出新廣告攻勢。

▶ 澳洲展開宣傳計劃。

▶ 首批手機於三月初派發予意大利與英國的付費客戶。

▶ 銀行將3UK的貸款到期日延至二〇〇五年三月。

## 鼎足而3



在英國推出的「創會成員」優惠為希望支付固定月費的客戶提供兩個划算的綜合服務收費計劃，分別是Kit on 3和Kaboodle on 3。

第三個收費計劃3ToGo，則適合用量偏低而希望按使用量靈活地計算月費的客戶。

3ToGo計劃不設線路租金或月費。客戶只需按使用量付款，收費視乎服務而定，由每分鐘五便士 (致電其他3服務用戶) 的通話費，以至介乎二十五便士與一英鎊的視象下載費不等。

Kit on 3收費計劃的月費為五十九點九九英鎊，包括每月一千分鐘話音通話費、一百分鐘視象通話費、無限次電郵、二百五十個文字短訊、五十次視像下載、六十個圖象訊息，以及三十個視象訊息。

Kaboodle on 3的月費為九十九點九九英鎊，為期十二個月，包括每月二千分鐘話音通話和二百分鐘視象通話、無限次電郵、五百個文字短訊、一百次視像下載、一百二十個圖象訊息，以及六十個視象訊息。

但國際長途電話、海外漫遊服務、電話號碼查詢和資訊服務等，則須額外收費。

不論選擇上述哪項收費計劃，客戶均須先購買手機，而首批客戶可享有多項新客折扣優惠。



傳主題，並將於未來一年內陸續推出。目前市場上對3G能夠吸引哪些類型的客戶，存在很多先入為主的看法，可是大部分均未經調查驗證。但我們早已進行充分的研究調查，包括向各類潛在顧客進行訪問。我們已針對重要的顧客層，制訂了一套詳細的推廣策略。」

3的首個電視廣告已於一月中旬推出。廣告以一個人們耳熟能詳的生活片段為題材，描述球迷向友人形容精彩的入球過程時，需要借助鹽瓶、胡椒瓶和棋子等來說明，有如隔靴搔癢，但3G視象手機一出，球迷便可欣賞整個入球過程的精彩片段，有如身歷其境。這個廣告引起英國人民的共鳴，並榮獲廣告業權威雜誌《Campaign》選為「每周最佳廣告」。



按任何標準衡量，籌措資金和由零開始興建3G網絡，都是一項壯舉－在某些方面的複雜程度甚至可媲美太空探險。但集團已成功建立和測試征空所需的「太空船」，並相信以集團的遠見、耐力和財力，現已具備條件展開這個旅程。

英國Hutchison 3G行政總裁Colin Tucker說：「困難當然有。這是一項先進科技，我們每天都需要創新，但最重要是要能夠解決這些難題。我們會把問題聚焦一點，抽絲剝繭，直至問題解決為止。就像任何一門優秀的消費業務，我們需要不斷進行研究，並不斷調整經營模式，精益求精。」

在發展3G的過程中，集團無可避免地受到業務夥伴、投資者、競爭對手和傳媒的密切注視。

當中最主要的問題是：「當人們對3G的前景並不看好，為何和黃如此樂觀？」

答案除了是有穩健財力作後盾，更主要是因為集團具備豐富的經驗和透徹的洞察力。和黃主席李嘉誠指出：「一部手機凝聚了人類有史以來兩項最成功的消費技術發明。我們不會拿著3G牌照按兵不動，而會全力出擊。」

以眼光獨到著稱而備受推崇的李嘉誠曾多次到訪意大利與英國，視察3的業務發展，集團董事總經理霍建寧自然更不在話下。

李先生對3前景的信心，在今年和黃年報的主席報告書中已是清楚言明：「市場所關注之3G業務，將可於一年間清晰顯示良好前景，及其能為集團未來發展提供重要貢獻，以及為股東創造長遠價值之潛力。」

集團已制定至少長達二十年的發展策略，並已作好充分準備，迎接這項龐大計劃的重大挑戰，並掌握其帶來的商機。

該公司已在全球進行廣泛的消費者研究（詳見另文報道），對潛在市場的情況了然於胸。雖然3G前景難以預卜，但我們卻可從近代的科技發展中得到啟發。

IBM於一九八〇年邀請微軟合作進行個人電腦發展計劃，並於翌年八月推出首部個人電腦。

萬維網（World Wide Web）於九〇年誕生，在短短三年內，錄得百分之三千的增幅。

回顧八十年代後期，笨重的流動電話是財富和身份的象徵，但今天，輕巧的手機已是現代生活的一部分，與固網電話同樣普遍。目前，全球超過十億人使用流動電話，單在二〇〇二年便售出約四億部手機。

短訊（SMS）一度被貶為一種聊備一格的服務，發展

潛力有限，但在二〇〇二年，手機用戶共發出三千六百六十億個短訊，單是在英國，每月收益估計高達一億英鎊。

這些變革的出現，並不受經濟周期起伏的影響。長遠來看，3G的前景定會一片光明。

倫敦的顧問公司Thinking Box相信，五年後，3G在歐洲的滲透率將高達五成，在某些國家更可能高達百分之七十五，收益潛力非常可觀。

UMTS Forum也發現多項利好因素：「雖然網絡基建的投資非常龐大，加上西歐某些國家的牌照費達到天文數字，但3G市場的商機仍然異常龐大。」

UMTS Forum估計，流動電話用戶將於十年內增長兩倍，達二十億人，其中大多數是使用3G服務。「3G的速度、容量與增值功能都深具吸引力，相信未來的服務收益將會出現驚人的增長。」

## 循序漸進

和黃一直對3G業務保持樂觀態度，並迅即成為全球3G業內一個不容小覷的先行者。

和黃已購入九個國家的3G牌照，每個頻譜的平均成本遠較競爭對手為低。（該公司在英國的牌照成本較其餘四家電訊公司低出四成。）

雖然投資成本高昂（總額約為一百七十億美元），但集團透過來自出售2G資產的收益、與NEC和DoCoMo締結策略性合作關係，並成功在艱困的市場環境下取得銀行融資（詳見另文報道），因此有關支出仍然在集團的預算之內。

集團在發展3G方面，目標比競爭對手更明確。競爭對手為逐步過渡至3G而作出準備，但同時又要維持2G服務以賺取收益，進退維谷。但3不受舊技術的制肘，故可勇往直前，開拓新領域。

Novari說：「在沒有舊網絡的牽制下，我們在歐洲可以成為一家純3G電訊商，一開始便應用先進科技，銳意發展。」

和黃明白到必須竭盡所能滿足消費者的期望，才能保持早著先鞭的領先優勢。長遠來說，集團有信心3將會取得佳績。

H3G Italy聯席行政總裁Bob Fuller說：「在3G的發展歷程中，值得我們慶祝的里程碑多不勝數。全世界一直引頸以待，渴望知道我們的一舉一動，以及一睹這項科技的最新發展。」

至二〇〇三年初，傳媒對3G的懷疑態度開始轉變。《Mobile News》報道說：「3G的發展勢頭良好。我們近日到訪3的市外辦事處，親睹即時的個人對個人視象通訊、流動連線的電視新聞，以及英格蘭超級



聯賽賽事的入球重播，效果令人嘆為觀止。手機不但可觀性極高，而且結合『簡便易用』的科技。看過手機的操作後...我們對3G增添了信心。」

今年二月，蘇黎世記者兼《Roam: Making Sense of the Wireless Internet》一書的作者Bruno Giussani報道說：「我來米蘭之時，對多年來無線通訊的熱潮仍然深感懷疑。我在和黃的辦事處逗留了一個下午，與他們的人員交談，並親自試用他們的手機。我返回酒店後，醒悟到如果有人能在可見未來使3G在歐洲大行其道，那一定是**3**無疑。」

道瓊斯通訊社亦洞悉3G的發展潛力。這家通訊社在米蘭和倫敦測試這套新系統後，提出了一個問題：「3G會否有銷路呢？」答案是：「完全有可能。」

為確保3G的成功發展，和黃致力為用戶提供簡單、實用和愉快的通訊新體驗。

3G教人折服的地方，並非複雜的科學原理，而是能像魔法一樣，提供更超卓、更靈活和更多元化的流動多媒體經驗。

意大利日報《La Stampa》指出：「明顯地，**3**並非只是另

一款流動電話，而是希望塑造具有文化內涵的精彩新形象。」

這種理念，反映於**3**簡潔明快的品牌設計。在這個講求實用和娛樂兼具的世界，**3**的目標是令現代人的生活更富色彩、更方便、更有樂趣，而在精密的科技配合下，這一切都會成為事實。

英國消費者雜誌《Stuff》於今年三月以**3**作為封面故事。Stuff說：「我們已見證3G的神奇功能，大感驚嘆。它將會成為未來十年最熱門的新科技。」

## 揭開序幕

我們有充分理由相信，和黃的業務計劃定會令抱持懷疑態度的人士印象改觀，並取得成功。

從基建和內容來說，**3**早已遙遙領先。

和黃在很短的時間內取得重要的3G牌照、建立網絡、成立資訊科技的企業架構、與製造商合作開發手機、與內容供應商達成合作協議、建立全球性的**3**品牌，並在英國和意大利推出3G服務。

## 3G樂園

去年十二月十三日，**3**在歐洲的首間旗艦店已於米蘭開幕。新店遍植仙人掌、流水淙淙，加上等離子平面電視，為顧客帶來耳目一新的獨特感受。

意大利人崇尚潮流。當地顧客進入店內，在名貴的座椅上就坐後，便有專人提供殷勤服務，推介各款視象電話。

在歐洲各大城市，流動電話零售店多不勝數，但只有3Store才能讓顧客真正體會下一代流動通訊服務的驚人潛力。

3Store的室內設計巧妙地以木、石配合鋼鐵與晶片，匠心獨運。

在意大利和英國的新店，外形有如設計簡潔時尚的畫廊，配合中國的風水理念，讓人與環境融和無間、渾然天成。

踏入3Store後，顧客自然會感到雀躍不已，因為這裡售賣的並非只是商品，而是一種生活態度。

3Store無疑是一家設計時尚的商店，但你的注意力很快會被店內各種嶄新的科技產品所深深吸引。

要成功開拓這個新市場，首先是要讓

潛在顧客了解**3**所提供的服務。在這方面，**3**成立了一支精銳的專業隊伍。在英國，來自3Store和第三方零售店的逾千名銷售職員已於一月底完成密集的培訓，學習為顧客解釋和示範功能卓越的新手機；而在意大利，亦有逾一千六百名員工接受了培訓。

米蘭的3Store距離當地地標米蘭主教教堂(Duomo Cathedral)只有一街之遙。其中一名店員說：「顧客的反應有如發現新大陸一樣，雀躍不已。他們非常投入，而且樂於試用新手機，對這項新科技讚嘆不已...我只需向他們示範和教他們操作，根本不用怎樣『推銷』。當顧客知道**3**的強大功能，個個都躍躍欲試。」

3Store設有三大服務區域—資訊、通訊和娛樂，顧客可沿著店內安排的路線，逐一探索。

這項「三線並進」的營銷方針，令**3**得以在流動電話業中鶴立雞群，突圍而出。

一般流動電話專門店地方侷促，只在貨



具有這種全球策略的電訊商，少之又少，即使有些公司已制訂這種策略，亦拖慢了腳步。實質上，3除了滿足地方消費者的需要外，還會在世界各地積極開拓業務。這個遍佈全球的覆蓋面，有利該公司有效運用科技知識以及整合內容。

過去兩年來，市場對3G的前景一直深感悲觀，但未來的發展可能令投資者感到驚喜。

《La Stampa》於去年十一月報道，「市場上出現了一個出乎意料的重要訊號」，便是商店東主與經銷商選擇增設H3G服務，「在可能『觸怒』其他電訊商的情況下，它們不但與H3G締造合作關係，還願意付費售賣3的產品。」

另外，根據VIPer集團在英國向年齡介乎廿五至五十四歲的「高收入專業人士」所進行的調查，WAP手機用戶在十八個月來內錄得四倍增長。Carphone Warehouse創辦人Charles Dunstone同意：「預料日後3G也會獲得消費者同樣熱烈的捧



場。3G科技與相機電話推出後，相信會引發新一波的手機熱潮。」

和黃相信，展望未來，早期的科技將會因為落後而被時代淘汰。

正如駕車人士不會購入同款汽車來更換已有五年車齡的舊車，當流動電話用戶可以選擇更有效率、更實用和具有更多娛樂功能的3G手機時，相信不會有人會眷戀2G手機。

相對2G，3G的速度更高、運作更靈巧、內容更豐富，娛樂功能更強，而且價格更有競爭力。數年後，人們可能會奇怪為何當初市場會如此看淡這項發展。

Tucker說：「在未來數月，我們將繼續調整和擴展服務，首要目標是證明我們的基本理念是正確的—3G是一種強大的新媒體，勢必改變全人類的生活模式。」

倘如和黃預期，這項新科技為消費者所受落，那3將會決定一個全新行業的未來面貌。



架上陳列電話樣本，顧客根本無法試用。

但面積寬敞、舒適怡人的3Store則會提供數個「入門手機」，讓顧客可在專業的客戶助理指導下，親自試用這些劃時代的通訊新產品。

3Store並非採取高壓式的營銷手法，亦非專為「科技專才」而設—3Store的目標，是要循序漸進地引領顧客進入這個全新的視象世界。即使只在店內稍作停留，顧客也會獲得無限的啟發，甚至心癢癢希望親身體驗這項科技的無限可能。英國3零售銷售總監Marc Allera強調，為普羅大眾提供新體驗，與折扣傾銷(box shifting)根本不同。

「在這裏，所有手機都不會被鎖在陳列櫃中，當顧客進入店內，即可隨意試用我們提供的服務。」

他指出，目前最受歡迎的服務是英超聯賽入球重播、個人對個人的視象電話、多媒體短訊(MMS)與「文字轉話音」電郵服務。

「我們經常轉換店舖的陳設，以維持自然、靈活、流暢的感覺。我們可以在一夜間改頭換面，讓顧客時刻保持新鮮感。」

牛津街新店的經理Mike Ord說：「我相信店舖的現代化設計將會吸引顧客入內，從外面看，店舖的外觀非常酷，但

裏面的店員卻熱情友善，讓人有賓至如歸之感。我們的目標是鼓勵大眾與我們建立互動關係。我們有很多令人『驚嘆』的產品，而這一切只是剛剛開始而已，當顧客知道我們能夠為他們提供的種種服務，必定會讚嘆不已。」

他表示，3提供的服務非常多元化，由股票報價、新聞、足球片段，以至互動遊戲，用戶「可各取所需」。

目前，意大利約有一千二百家零售店供應3產品和服務，包括「Negozio 3」旗艦店、經銷商店舖，以及銷售不同品牌的店舖。英國則有三家3Store專門店為顧客提供獨一無二的3感受，其中兩家位於倫敦，一家位於伯明翰。它們背後都有高級零售店支持，如Phones 4U、Carphone Warehouse、The Link和個別的Dixons店舖，顧客可在上述店舖購買手機及其他硬件。3亦計劃在和黃旗下的Superdrug專門店內開設「店中店」。

顧客可登入 [www.three.co.uk](http://www.three.co.uk) 或 [www.tre.it](http://www.tre.it)，瀏覽資料或進行登記。



# 玩具奇兵

和黃與玩具製造業翹楚和記港陸締結合作關係，創造了雙贏局面，一方面使和黃的製造部門如虎添翼；另一方面和記港陸亦可擴闊其業務領域。



**若**要掌握一間公司的業務情況，在國際大都會的購物區逛一逛，往往可見端倪，甚至比翻閱公司資料更有用。如果要了解  
和記港陸，這個方法尤其適合。每逢周六，香港、紐約或東京的零售店總是人頭湧湧，人人都在尋找最新推出的熱門電視遊戲機、充滿動感的玩具模型、數碼攝影機、電腦、流動電話配件，以及其他高科技玩意。購物者主要是年輕人或心境青春的人士，他們喜不自勝，興高采烈地迎接每一款新產品。

然而，大部分購物人士都不察覺和記港陸的影響力可說是無處不在，因為他們所鍾愛的品牌，表面看來與和記港陸並無關係。

其實，這些產品得以大行其道，足以證明和記港陸在環球供應鏈中發揮的重要作用。這家公司的設計和生產人才，正是全球眾多暢銷玩具和電子產品的幕後功臣。

和記港陸為許多知名品牌（例如 Mattel、Takara、Hasbro、NEC 和摩托羅拉等）設計、研發和製造各種玩具、電子產品及禮品，執玩具業之牛耳。

和記港陸在業內的卓越地位，乃多年來努力不懈、積極求進的成果。

和記黃埔有限公司（「和黃」）於一九九四年購入港陸國際（一家在香港上市、由陸氏家族創立的玩具製造及地產公司）百分之二十一權益，為雙方的合作揭開序幕。

到了二〇〇一年，和黃將在和記港陸的持股量提高至百分之五十點五。港陸國際繼而成立新董事會，其十名執行董事之中，有七名來自和黃集團。除了管理高層大換班外，公司亦易名為「和記港陸」。

## 發展藍圖

和記港陸在中國內地擁有逾二十年的製造業經驗，因此順理成章地成為和黃集團的一個製造部門，而和黃入股，亦為和記港陸開創新的發展路向。

身兼和黃執行董事及和記港陸副主席兩職的黎啟明表示，和記港陸成為集團的製造部門後，將會在集團的發展藍圖中扮演重要角色。

他說：「和記港陸的製造業務極有價值，和黃集團已為其開闢門路，讓和記港陸發揮潛能。我們致力為業務創優增值，令一家本已優秀的公司錦上添花。」

憑藉與和黃集團的協同效益，和記港陸對客戶、業務夥伴和投資者更具吸引力。和記港陸是全球領先的原設備玩具製造商之一，在中國這個全球最大的玩具出口地區佔有舉足輕重的地位。過去



二十年來，和記港陸一直在中國內地經營業務，現時在內地設有四間高效率的現代化工廠，能充分把握中國加入世界貿易組織所帶來的商機。

和記港陸位於華南東莞、廣州和中山的四間工廠專門為全球一些最著名的玩具公司研發和製造硬身、軟身和電子玩具。該公司的成功，與業界翹楚建立的穩固關係一直息息相關。

和記港陸副主席陸地表示：「我們的策略是致力配合客戶的需要，並與他們建立長遠的合作關係。要為這些客戶提供世界級的服務，公司必須勇於創新。」

### 創優增值

和記港陸全體員工均體現勇於創新的承諾，引領公司邁向一個特別重要的發展里程：和記港陸附屬公司 i.Tech Dynamic Limited 成立了科技部，專注研發電子產品、禮品及原設計製造 (ODM) 產品。

本身是和黃集團業務發展總經理的和記港陸執行董事陳雲美表示：「基於和記港陸現時的雄厚實力，建立科技部是順理成章的發展，而且是業務在和黃集團領導下穩步擴展的一個明證。」

黎先生補充道：「為了提升和記港陸的營運效率和生產力，我們致力在生產



過程中加強高科技應用，製造高增值零售產品。和記港陸的玩具產品組合中已有眾多的電子零元件，公司邁進高增值產品領域，反映其與時並進的技術和工程設計的實力。」

和記港陸玩具部早已擁有製造數碼攝影機、電視遊戲機控制器和益智電子玩具等產品的專門技術。科技部的成立，有助公司發揮這方面的專長，進軍利潤豐厚的電子及通訊配件市場。

和記港陸由原設備製造商 (OEM) 發展成為原設計製造商 (ODM)，證明管理層深明公司本身的專長所在。原設備製造商只會為其他品牌製造產品，但原設計製造商還會根據客戶的要求設計整件產品。因此，和記港陸最能根據客戶的具體需要提供設計服務，令產品更加獨特，並能充分把握和黃集團的藍籌客戶組合所帶來的商機。

因此，科技部專注研究、製造和營銷高科技優質產品，例如流動電話及電子手帳的配件（詳見另文報道）。在這方面，和記港陸不但善用本身豐富的營運經驗，更透過和黃的引薦，與世界級的商業夥伴和客戶建立合作關係。

陳女士表示：「這個客戶基礎非常重要。和黃可以透過其遍佈全球的業務夥伴，為和記港陸帶來發展機會。」



這對和記港陸進軍日本及美國市場，尤其重要。和記港陸可借助和黃在美、日兩地的資源，進軍主要市場。由於和黃集團已在日本和美國建立辦事處，因此和記港陸可以較快的速度在當地建立據點。此外，和黃憑藉強大的財政資源，能為和記港陸帶來更大的運作靈活性。現時美、日兩地合佔和記港陸玩具銷售額逾百分之六十，科技部預期兩地市場佔其客戶及業務夥伴的比重亦與此相若。

黎先生解釋道：「我們與玩具部和科技部的眾多品牌建立了穩固的合作關係。在被和黃收購之前，港陸本來只可以局外人的身份接觸這些公司，但這些客戶現在與我們緊密合作，共同討論製造產品的事宜。和黃集團的聲譽和財務

資源，有助和記港陸取得最有利的交易條件。」

### 優勝隊伍

當然，若非和記港陸本身素來擁有卓越的製造技術，那就算加強環球的營運能力，亦於事無補。因此，和記港陸的成功，有賴建立重視學習精神和自強不息的企業文化。

正如陸先生所說：「我們正努力學習新科技和新系統，以應付製造業市場的激烈競爭，並精益求精。為了與摩托羅拉及NEC等機構合作，我們必須採用非常先進的系統。」

為達致此目標，公司採用各種世界級的生產程序，因而成為亞洲區具領導地位的製造商之一。舉例說，和記港陸所



有測試設備均達到非常嚴格的內部質保標準，能符合外界客戶的要求。此外，公司運用包括塗層系統 (coating systems) 和服務配置 (service mount) 科技在內的精密生產設備，以及一系列先進的生產軟件。



公司採用六標準差 (6-Sigma) 系統，確保將產品和零元件缺陷率保持在接近零水平，正是科技應用的一個例子。和記港陸還採用企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning System)，以綜合公司和客戶的存貨控制，為各方面減低風險。和記港陸並恪守傳統的品管措施，其工廠全部已取得ISO9000

證書。陸先生認為，ISO 品質證書只是公司邁向香港特區政府倡導的先進全優質管理模式 (Total Quality Management model) 的先決條件。公司現正努力為屬下所有實驗室爭取全面的國際認證資格。



## 創造未來

多年來，和記港陸的玩具生產部均有製造數碼攝影機和電視遊戲機控制器，而和黃的加入，迅即為其產品開闢一個潛力龐大的新市場。

因此，和記港陸成立附屬公司 I.Tech Dynamic Limited，負責研究、生產和營銷電子產品、原設計製造 (ODM) 玩具和其他產品。

科技部正在製造的新一代消費電子產品，充滿未來色彩，其中包括免提MP3播放器、藍芽耳筒和流動電話充電器等，而客戶不乏全球一些最大的著名電訊公司。此外，一些尖端科技產品，例如具備三百六十度攝影功能的流動電話等，均正處於最後的發展階段。

另一方面，和黃亦為和記港陸的製造業務引進摩托羅拉和

NEC等合作夥伴，為科技部開創光明的發展前景。

科技部的業務運作環環緊扣、節節相連，由意念構思至完成階段均不假外求，能配合公司生產創新產品的需要。新產品的意念，往往最先來自美國、日本和以色列等地的世界級研發公司和大學研究院。和記港陸與這些機構建立合作關係，在初步的產品原型發展階段提供寶貴的支援。

和記港陸副主席陸地指出：「經常有設計師主動接觸電訊公司，提出一些卓越的構思，但結果會被轉介到本公司。這是因為電訊公司不但需要新構思，更需要有市場價值的產品。我們根據設計師的意念進行研發活動，將構思轉化為實在的消費產品。」

產品原型發展出來後，和記港陸可借助和黃的環球營運能力

在製造業內，和記港陸的管理標準和能力傲視同儕，因而成為少數榮獲Asian Institute of Management 頒發「人力資源發展及管理」組別管理大獎的機構。

黎先生相信，和黃憑著卓越的管理專長，已為雙方開創雙贏局面。

他說：「要擴充公司規模，人力資源的投資絕不可少。我們在和記港陸落實

和黃集團的管理制度及文化，幫助他們在環球市場中擴展業務。」

無論在和記港陸香港辦事處的職員，或者華南各廠房的二萬多名員工均士氣高昂，力爭佳績。

這種奮鬥心往往只會在新公司出現，在已開業二十年的企業則較鮮見。即使在淡季，公司仍把握機會，將高層管理人員（主要是駐華南地區的製造、研發

及工程專家）調派至其他廠房，進行全面的評比工作。

因此，正如陸先生所說：「我們一直以來都能夠吸引最優秀、最幹練的員工。」

## 商機湧現

綜合上述因素，和記港陸將能把握中國加入世貿所帶來的商機。憑著和黃集團作為國際藍籌企業所建立的卓越形象，和記港陸已成功取得多間大型企業的訂單。若一切按計劃發展，和記港陸的玩具和科技業務將於五年內帶來同等的營業額，而公司亦將於十年內晉身主要的環球製造商，成為玩具業以及消費電子產品業的翹楚。

陳女士指出：「和記港陸由原設備製造商轉型為原設計製造商後，將能把握不斷湧現的龐大商機。我們的管理層正積極參與，推動公司向前邁進。」

隨著和記港陸默默耕耘，以強大實力在全球製造品牌玩具和電子產品，最終的成就將反映於各購物商場的商品中。

陳女士表示：「以產品發展來說，真正為我們指引前路的，其實是廣大的消費者。」



尋找理想客戶，有效地推銷產品。科技部在廣州的先進廠房跟著將產品投入生產，發揮和記港陸的生產效率、生產力和大規模運作的經濟效益，讓客戶以至消費者享有節省成本之利。

作為市場新秀，科技部在二〇〇二年積極開拓業務。

和記港陸已經與多間科技機構締結聯盟，進一步提升設計能力。為加速擴展步伐，公司更作出選擇性的業務收購，首先是在二〇〇二年第四季收購遊戲機控制器製造商 Try Electronics Japan Ltd的百分之六十五權益。

憑著行之有效的「一站式」營運模式，科技部與多間具領導地位的企業簽訂了諒解備忘錄，內容包括合作研發、製造和營銷採用藍芽科技的流動電話配件、遊戲控制器、電腦配件和其他相關產品。和記港陸更與摩托羅拉和NEC等藍籌客戶簽訂購貨

合約和設備供應協議。

和記港陸的科技專長不只造福外界客戶，連和黃集團的成員公司亦同樣受惠。和黃透過屈臣氏集團經營廣泛的零售業務，因此和記港陸極有條件研製商品，行銷屈臣氏集團遍及全球的健康及美容用品連鎖店、超級市場和電器店。

此外，以3品牌推出新服務和產品的Hutchison 3G亦預期會成為和記港陸的主要客戶。和記港陸正在發展多款專為3G手機和設備而設計的產品，將能為集團的環球流動多媒體通訊業務帶來龐大的協同效益。

和記港陸將先進科技、製造業專長和環球聯繫精密結合，其科技部看來必將在資訊時代中大放異彩。





# 「通天」 購物天地

Nuance-Watson 不斷求進，把機場的購物體驗  
提升至更高的新境界



**陳**佩蕙是中國內地一家大型製造廠的銷售經理，由於工作關係經常需要往返亞太區各地。每當她身處香港赤鱗角機場，總會抽時間在她喜歡的零售店內盡情購物。她說：「我是化妝品狂，而機場的商店經常有新貨推出，而且貨色齊備，包括一些化妝品旅行裝和只在這裏有售的限量貨品。」由於陳佩蕙是個好主顧，這裏很多售貨員都知道她的名字。

像陳佩蕙這種購物習慣，其實相當普遍。隨著旅遊零售業的規模日益擴大，香港機場管理局的年報顯示，香港國際機場的商場和其他商用物業於二〇〇一年錄得的收益接近港幣十八億二千萬元（約二億三千三百萬美元），僅次於來自飛機著陸費、停車場和其他費用的港幣二十二億七千萬元收入。零售商需要取得機管局發出的專營權，才能在香港國際機場購物廊經營商店、餐廳、酒吧和其他設施。

機場管理局市務推廣及商務發展統籌經理鄭麗華說：「經過四年的經營後，香港國際機場環境舒適的購物廊已經成為市區商場以外的另一購物選擇。購物廊本身已經值得一遊，其總面積逾三萬二千平方米，當中的商店總數達一百五十間，其中八成是零

售店，兩成是食肆。」

最先在香港國際機場發展零售業務的是屈臣氏集團與Nuance Group合營的Nuance-Watson。Nuance Group是全球最大的機場零售企業，在全球五十五個機場開設逾四百家商店。Nuance-Watson於九八年開業，目前是香港國際機場最大的零售商，其後於二〇〇一年取得在新加坡樟宜機場二號客運大樓的香水和化妝品專營權，成功把業務擴展至新加坡。

Nuance-Watson的New Horizons免稅店董事總經理Alessandra Piovesana解釋道：「Nuance Group是機場零售業的翹楚，對這個行業在全球的情況瞭如指掌，因此我們能緊貼市場脈搏，並與旗下經銷的品牌保持緊密聯繫。至於屈臣氏的長處，則是強大的組織能力、遠大的發展目光和獨到的商業策略。屈臣氏在亞洲零售業不但享負盛名、歷史悠久，更佔有熟悉亞洲市場的強大優勢。」

目前，Nuance-Watson (HK) 在香港經營二十七家零售店，佔用樓面面積達四萬平方呎，僱用逾五百名員工。Nuance-Watson的New Horizons免稅店在赤鱗角機場零售業務擁有百分之四十五的市場佔有率，目前持有三大專營權的其中兩個，包括日用商

品和香水與化妝品的專營權(第三個是煙酒專營權)，另經營多個品牌的專門店，包括 Hermes、John Lobb、Bvlgari、Bally和豐澤電器，以及 Biotherm、植村秀、新秀麗和Hedgren的獨立專門店，其他品牌還包括勞力士、歐米茄、卡地亞、萬寶龍、Ermenegildo Zegna、上海灘、新力、Godiva、Timberland和登喜路等。

在新加坡，Nuance-Watson目前共



經營十四家零售店，舖面面積約為二萬二千平方呎，僱用逾二百九十名員工。這些零售店專賣香水與化妝品，品牌包括 Giorgio Armani、Mac concepts等。

#### 經營策略

Nuance-Watson在亞洲旅遊零售市場的成功之道，與其獨特的商品組合策略有著不可分割的關係。New Horizons免稅店捨棄傳統「大型百貨店」的經營模式，並非把所有貨品集

中在同一間店舖內售賣，而是將貨品分門別類，在不同的商舖售賣，使每間商舖都有鮮明獨特的形象。例如，The Atrium銷售國際名牌、Labels店銷售流行時裝、Sound & Vision則銷售電子產品等(詳見另文報道)。

New Horizons免稅店營運經理區文慧說：「在機場的零售店，大部分名牌商品的銷情通常不俗，而行李及配飾等商品自然有一定的吸引力；另外，地道食品與紀念品也有一定的市場。在旅遊零售業，我們必須能夠配



## 購物方程式

**即**使你兩手空空抵達香港國際機場，理論上只要帶備護照、機票、信用卡，還有一點點空檔時間，便可在離境時滿載而歸，因為當你通過移民局櫃台後，一個繽紛多采的購物天地便會呈現眼前，其琳瑯滿目的貨色絕對可以媲美市內最大型的商場。

購物廊匯聚各種各樣的零售店，全部是為照顧旅客的購物需要而設。

不妨找輛手推車，爭取時間，體驗一下機場的購物樂趣吧！

第一站是Labels，在這裏你可以找到在熱帶地區旅行所需的裝束，或者選購Calvin Klein、Esprit等名牌的新到時裝。

購買了基本裝備後，你可以向The Atrium進發，選購心儀已久的卡地亞(或勞力士、歐



米茄)手錶，或添置一支萬寶龍墨水筆，讓你書寫明信片時更加揮灑自如，另外還可購置登喜路或Coach的時款行李袋。最後，不要忘記購買一些Godiva巧克力，在機上細意品嚐。

如果你的旅遊點位於熱帶地區，那麼你一定要到Temptation添置防曬和護膚用品，還有一些適合在度假地點使用的香水。這裏的香水品牌包羅萬有，令人目不暇給，另外不要忘記多買些化妝品，以備不時之需。

之後，你可轉到Sound & Vision，讓友善的店員為你介紹適合你使用的新款數碼相機。

最後，如果你需要選購手信，那一定要前往Kowloon Trading一遊，這裏有各式各樣的精緻紀念品，方便你向目的地的東道主和遠方的親友表示一點心意。

祝你旅途愉快！





合遊客的獨特需要：體積輕便、易於攜帶的貨品自然較受遊客歡迎，而一些旅行裝產品、混合裝、禮品包，以及具有地方色彩的貨品也同樣不愁銷路。」

她表示，旅遊零售業的成功關鍵，是貨色要盡量齊全，並要有不同價格的國際名牌產品可供顧客選擇。香港是自由港，免稅店的貨品雖然都是免稅的，但這並不一定表示售價會比較廉宜。

歐文慧說：「我們的貨品價格往往難以與市區的商場競爭，但我們勝人一籌的地方是能夠為顧客提供優質服務、透徹的產品介紹，以及一些只在旅遊零售店內有售的限量貨品。」

另外，通曉多種語言（最主要是英語、普通話和日語）的售貨員，也是經營國際旅遊零售業務不可或缺的條件。

自一九九八年起，Nuance-Watson

致力提升服務水平，因而榮獲香港零售管理協會頒發的九項大獎，包括連續四年榮獲「服務與禮貌大獎」，另外更奪得多項Raven Fox Awards殊榮，包括二〇〇二年的「亞太區最佳香水及化妝品旅遊零售商」、「亞太區最佳時裝、皮具及配件旅遊零售商」和「亞太區最佳食品及糖果旅遊零售商」，以及「亞太區最佳旅遊零售商」榮譽大獎。



另外，根據Skytrax Research進行的調查，香港國際機場亦連續兩年（二〇〇一及二〇〇二年）獲選為「年度最佳機場」。於二〇〇一年，有超過三千二百萬人次的旅客進出香港國際機場，他們帶著信用卡和剩餘的外幣，可以把握漫長的候機時間盡情購物（過境旅客在機場平均逗留逾四小時，而離境旅客的逗留時間則少於兩小時）。

### 購意無限

香港國際機場的現有設施經改建後，至二〇一〇年將可處理六千一百萬人次的旅客流量，並預期可於二〇二〇年達到八千七百萬人次的最終設計容量。隨著香港國際機場這個亞太區空運樞紐不斷發展，過境／轉機旅客（佔目前旅客總流量的三分之一）將為機場零售與餐飲業提供無窮的商機。

香港能夠成為中國與亞洲區內的



航空樞紐，主要是由於香港能提供通往全球各地的航班。目前，從香港機場出發，至少可前往全球九十個目的地，而來自內地四十二個機場的旅客亦可在香港轉飛世界各地。全球接近一半人口的所在地，均在距離香港五小時的航程範圍內，這為香港國際機場以至Nuance-Watson提供龐大的客源。目前，Nuance-Watson正積極競投更多的機場零售專營權。

機場的旅客來自各社會階層，包括商人、學生、年輕夫婦，以至退休人士。離境旅客的消費通常高於抵境旅客，而男士的消費則佔總銷售額的七成。

區文慧指出，商人是機場零售店的最大顧客，當中很多是取道香港往來各地的常客，例如陳佩蕙。她說：「對他們來說，價錢並非重要的考慮因素，時間才是。」

Alessandra Piovesana表示，於二〇〇二年，近四分之一的離境旅客曾在New Horizons免稅店購物，其中台灣旅客的消費佔銷售額百分之二十一，他們最愛購買勞力士手錶、萬寶龍墨水筆、蘭金與雅詩蘭黛化妝品、Ferragamo與卡地亞手袋，以及新力電子產品等；國內旅客（消費佔銷售額一成）喜歡選購勞力士與伯爵手錶、Christian Dior時裝和Bally皮鞋；曾經是全球免稅店最大客源的日本旅客則

貢獻銷售額百分之十七，他們最鍾愛Godiva與半島酒店巧克力、Hermes和Bvlgari名牌產品；其餘是來自美國與歐洲（共貢獻銷售額百分之二十三）、東南亞、韓國和其他國家的旅客。

Piovesana解釋道：「顧客選購的品牌，與有關品牌在他們本土市場的銷

**「我們勝人一籌的地方是能夠為顧客提供優質服務、透徹的產品介紹，以及一些只在旅遊零售店內有售的限量貨品。」**

路、知名度和形象均有莫大關係。」

雖然一九九八年的亞洲金融風暴為零售市道帶來沉重打擊，但由於Nuance-Watson的顧客來自世界各國，加上行業本身具有分散風險的特性，因此Nuance-Watson能迅速反應，減輕所受到的影響。然而，「九一一」恐怖襲擊事件卻為整個行業帶來即時的衝擊。Piovesana說：「九一一事件嚴重打擊了我們的業務，但人們現已慢慢重拾對航空旅遊的信心。香港國際機

場不斷提升保安水平，雖然可能會減少旅客的購物時間，但熱愛購物的顧客，尤其是台灣和日本旅客，總會提早到達機場，爭取時間購物。」

Nuance-Watson積極進取，靈敏回應市場需求的轉變，因而能安渡危機，於二〇〇二年錄得不俗的銷售增長，並積極推行新的業務拓展計劃。購物廊的主要出境購物區東翼經過擴建後，其舖面面積將增加差不多一倍，其中七樓的舖面面積將由原來的四千八百平方米擴展至六千八百平方米，而六樓將由三千五百平方米增至八千三百平方米，可增加約二十五間零售店。新商場の間隔亦會重新設計，除了更改行人電梯的位置，還會擴闊行人道，令旅客和顧客出入更加方便。

Nuance-Watson已準備就緒，在市場上力爭重要一席。Piovesana說：「最重要的是，我們希望進一步擴大在香港國際機場的市場佔有率。香港國際機場面積龐大，是亞洲的空運樞紐，我們的首要目標便是在這裏建立出色的業務。」除了香港外，集團也不斷在亞洲其他機場尋求商機。Piovesana說：「中國是我們一定會發展的市場，問題只是遲早而已。」

對亞洲這家主要的旅遊零售商來說，一切還只是剛剛起步，為騰飛萬里作好準備。