

SPHERE

18

英倫展宏圖

和黃進軍英國，重演
在香港老家的成功故事



目錄

第十八期 二 七年二月號

編者的話

本期的封面故事探討和黃如何在英國大展宏圖，只是十五年光景集團便發展成為當地最大的亞洲投資者之一，就像在香港一樣，建立覆蓋其五個核心業務的版圖。

「社會公益」則帶領我們回到四十年代，看看和黃主席李嘉誠先生在香港的奮鬥歷程。文章娓娓道出李先生在最艱困的環境中不屈不撓，求勝意志堅定不移；並通過李嘉誠基金會向世人表明，財富的力量應該用來推動社會進步。

此外，我們還報道屈臣氏集團如何透過供應鏈管理，減少存貨，提高銷售額。其他文章描述創新的X-Series流動通訊服務、集團旗下一家酒店建立的環保典範，以及購物商場的蛻變。

希望你會喜歡今期的內容。如有任何意見或建議，歡迎電郵至：

info@hutchison-whampoa.com。

2 集團消息
簡訊
和記黃埔集團最新動態。

9 潮流新知
綠色酒店
實踐「減少使用、循環再用和重複使用」的3R原則。

10 封面故事
英倫展宏圖
和黃集團在英國大展宏圖，重演在香港老家的成功故事。

18 3G 熱點
流動通訊新革命
從X-Series用戶的日記中，窺見精彩的未來通訊世界。

20 社會公益
李嘉誠的另一個世界
細述李先生如何善用個人財富，建立更美好的社會。

26 地產專題
消費新主義
現代商場各出其謀，屢創購物新體驗。

30 零售小品
因減得加
屈臣氏集團減少存貨，銷售額卻節節上升。



出版：和記黃埔有限公司 香港中環夏愨道10號和記大廈22字樓 網址：www.hutchison-whampoa.com 集團編輯委員會：張景如、劉偉清、郭尉尉、黃淑儀、陸詠琴 編務、設計及製作：splash))) (Asia City Publishing Group屬下機構) Greg Crandall、Jon Marsh、Ron Legault、張婉儀、李惠民 電話：2859 5500 分色及印刷：bigboXX.com Limited。©2007和記黃埔有限公司擁有版權，未經書面授權，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

英國之最

英國 3英國憑藉超卓的全面流動通訊服務，贏得五項殊榮。首先，3英國大獲好評的SeeMe TV服務擊敗強勁對手，奪得「二〇〇六年流動娛樂大獎」(Mobile Entertainment Awards 2006)的「最佳營運商」和「最佳內容服務」獎項。是項評選經過獨立審核程序，並由三百名同業組成的評判團投票選出，是流動通訊內容行業內最具權威性的選舉之一。

數星期後，3英國在歷史悠久的「消費者選擇之最佳流動服務獎」(Mobile Choice Consumer Awards)中榮膺「最佳3G營運商」和「最佳互聯網服務商」，見證該公司在流動通訊業的卓越表現。SeeMe TV 服務更在「二〇〇六年金融時報世界通訊獎」(FT World Communications Awards 2006)中榮獲「創新通訊內容獎」。



實至名歸！

本刊《Sphere》獲得第十八屆香港印製大獎的公司刊物優異獎項。



推出貴賓卡

中國內地 屈臣氏在華南推出第一張屈臣氏貴賓卡，讓顧客享有更多的購物優惠和樂趣。持卡會員可盡享各種尊貴禮遇，包括八折會員優惠及以購物積分換購產品等。屈臣氏計劃於二〇〇七年把貴賓卡推廣至全國。

清新能源

香港 十二間中、小學和大專成為首批獲「港燈清新能源基金」資助的院校，總額超過港幣一百萬元。獲選院校可運用資金推行各種可再生能源的應用和教育項目，範圍包括研究和開發太陽能、風能和海浪能等。港燈成立該基金，以慶祝全港第一座風力發電站「南丫風采發電站」的啟用。



潛力測試

英國 3英國為流動服務營運商進行測試，幫助同業了解其現有頻譜在提供流動電視和其他多媒體服務方面的潛力。此外，為擴充業務，3收購了九十五間位於英國各地購物中心和繁盛地區的零售店。



運動同樂日

香港 和記黃埔集團假香港體育學院舉行一年一度的運動同樂日，約一萬二千名員工和家屬聚首一堂，度過了一個輕鬆愉快的星期天。今年首次邀請約七十名學生參與該活動。 **C**



編碼支援

美國 流動方案供應商Vidiator推出Xenon編碼器，支援NTT DoCoMo的i-mode無線互聯網服務。Xenon編碼器為流動設備提供最高質素的多媒體編碼功能，可進行實時模擬、數碼和視像訊號的轉換。Vidiator又宣布為Sprint推出Stan Lee POW!流動頻道，播放The Drifter及Accuser等動畫錄像。 **T**



卓越表現

香港 香港國際貨櫃碼頭的新一代碼頭管理系統（nGen）在「二〇〇六年亞太資訊及通訊科技獎」（APICTA）中，勇奪電子商務（應用）組別的金獎，肯定了該專有營運系統的卓越表現備受業界認同。 **P**



Superdrug設立小型皮膚診所

英國 Superdrug首創在分店內設立「小型皮膚診所」，為顧客提供皮膚測試，延續早前為幫助當地癌症研究學會籌款而推出的SAFE運動，繼續增強市民對皮膚健康的關注。Superdrug至今在倫敦四間分店開設了皮膚診所，自開辦以來預約人數天天超額。 **R**



新靠泊港

厄瓜多爾 和記港口集團獲授權在厄瓜多爾馬達港興建、發展和經營一個新的貨櫃碼頭。新碼頭的岸線總長一千二百五十米，前沿水深十五米，預計於今年投入服務。馬達港是天然深水良港，距離國際主要航線約一小時航程。 **P**

創新里程

香港 香港國際貨櫃碼頭累計處理一億個標準箱，標誌公司成立三十七年以來又一新里程。經濟發展及勞工局局長葉澍堃在慶典上說：「香港國際貨櫃碼頭在我們的港口發展中擔當重要角色，是香港一個成功的故事。」 P



快者為王

香港 黃埔新天地舉辦「亞洲食王爭霸戰」，吸引了大批市民到場參觀。在總決賽中，四屆世界女子競食冠軍、綽號「黑寡婦」的韓裔美國人湯瑪絲在短短十二分鐘內吞下十七個特大蓮蓉包，勇奪食王寶座。在較早的準決賽中，她更鯨吞一百七十六隻餃子！ H



可喜可賀！

和黃在「亞洲法律事務大獎」中奪得兩項殊榮。和記港口獲選為全年最佳內部航運部門，施熙德則獲選為全年最佳公司法律顧問。



手機回收

澳洲 mobilemuster Official recycling program of the mobile phone industry

澳洲 3澳洲正參與MobileMuster計劃，回收舊的手機和配件。據估計，目前澳洲約有一千二百萬具無法再用的流動電話。在3員工的努力下，超過四百公斤重的手機和配件已被回收再造。 T



「萬人迷」香水

英國 Superdrug率先推出專為英國球星碧咸製作的香水。在新產品正式發售的第一天，位於倫敦牛津街的分店吸引了大批碧咸迷湧入店內搶購，望能一親「碧咸」的「香澤」。 R



資助莘莘學子

英國 和記黃埔集團宣布繼續支持「和黃志奮領獎學金」，資助香港與中國內地的研究生赴英深造。新一筆共五十萬零四千英鎊（約港幣七百五十萬元）的獎學金，將可資助六十名年輕的優秀研究生，負笈劍橋大學和其他英國著名學府深造。副集團董事總經理周胡慕芳女士說：「和黃多年來一直大力支持高等教育項目。集團繼續資助『和黃志奮領獎學金』，顯示我們非常重視培訓年輕領袖，更樂於為他們提供發展潛能的機會。」**C**



上海「御翠名爵之夜」

中國內地 御翠園在上海四季酒店舉行了「御翠名爵之夜」，獻上連串精彩歌舞表演、豐盛晚宴，節目包括Salvatore Ferragamo秋冬時裝展和化裝舞會。**H**



合作愉快

香港 和記環球電訊有限公司宣布成立名為WorkTools@HGC的網絡夥伴計劃。六家參與的公司將透過開放網絡，提供創新的增值服務。新服務包括Let's Walk & Mail、Let's Protect、Let's Share、Let's Talk、Let's Meet和Let's Answer。**T**



恭喜！

赫斯基能源在加拿大紐芬蘭和拉布拉多省對開的白玫瑰油田再次發現油藏，新油藏的可採藏量估計達四千萬至一億桶。

新店開張

澳門 澳門第一家華納兄弟專門店隆重開業，慶祝活動星光熠熠。一班樂一通（Looney Tunes）的卡通人物載歌載舞，蝙蝠俠更由澳門旅遊塔飛躍而下，英勇地救出多名演藝紅星，馬榮

（Marvin the Martian）和達菲鴨（Daffy Duck）也在場迎接來賓。港陸國際營銷有限公司已授權信德集團旗下的卡通東西（Cartoon Matters）負責新店的營運。**I**



3



30 lakh people in Gujarat now speak Hutch.

古邦客戶 闖三百萬大關

印度 和記電訊成為印度西部古吉拉特邦第一家錄得逾三百萬客戶的電訊營運商。為了告知員工和客戶這項喜訊，公司舉行鋪天蓋地的宣傳攻勢，透過大眾傳媒、戶外推廣、橫額和車身廣告等流動媒體；以及在公司辦事處張貼海報、利用人像紙板和自動電梯等位置提高品牌認知度，並帶出公司不斷擴展和居於市場領導地位的訊息。

此外，在鄰近的拉賈斯坦邦，和記電訊的客戶人數也已突破百萬大關。①



客似雲來

印度 和記電訊國際的全球客戶人數現已超過二千六百五十萬。截至二〇〇六年第三季，Hutchison Essar的新增客戶達二百八十萬，領先同儕。①

中藥美容

英國 和黃中國醫藥科技屬下的和記黃埔醫藥與寶潔簽署了一項研發協議，從傳統中藥和植物中提煉新的活性成分，用以製造美容護理產品。①



智能家居

香港 Nuance-Watson早前在香港國際機場開設了一個採用嶄新電子概念包裝的「智能家居」，展示由世界級名師設計、揉合創意與實用的家電。②

智「惜」用電計劃

香港 香港電燈公司二〇〇五/〇六年度的智「惜」用電計劃吸引了逾萬人參加。該計劃包括舉辦太陽能和水力發電設計比賽，還有南丫風采發電站的開放日，以提高市民對可再生能源的興趣和了解。①



家庭嘉年華

香港 屈臣氏集團舉

行了第四屆運動同樂日，共有一千一百五十人參加，他們來自馬來西亞、意大利、烏克蘭等二十一個地方。

集團旗下Kruidvat在荷蘭亦舉行了為期三天的「繽紛家庭嘉年華會」，吸引逾五萬名員工及家屬參與。豐富節目包括時裝表演、工作坊、化妝示範、兒童節目，以及來自荷蘭、比利時等地著名藝人的表演。另外，在Drogas同樂日中，共有三百五十位來自拉脫維亞、立陶宛，以及新加入屈臣氏大家庭不久的愛沙尼亞分店員工參與，享受愉快的一天。📍



儲值優惠

泰國 Hutchison CAT與Minor Group合作

推出一款創新的儲值卡Hutch Double Plus，為泰國預繳流動服務客戶提供折扣優惠。📍



澳門的呼喚

澳門 和記電話自二

〇〇一年起在澳門經營業務，最近更獲發當地的3G牌照，並計劃於年內推出多種高速流動數據服務。📍



實至名歸！

由香港電台與康樂及文化事務署合辦的二〇〇六年「十本好書」閱讀推廣計劃公佈結果，TOM集團旗下城邦出版的《活著》成為「十本好書」之一。



活力新形象

印度 和記電訊在印度的電訊服務店舖，最近換上充滿活力的全新形象。全新裝修的第一間店舖已於孟買開業，並以粉紅色作主調，突顯嶄新的品牌設計。和黃在印度的其他商店將陸續換上新形象。📍



德里半馬拉松

印度 和記德里半

馬拉松是全球獎金最高的半馬拉松賽事，獎金高達十五萬美元。這項德里市內最重要的體運盛事吸引了二萬七千名選手參加，並獲得傳媒廣泛報道。開跑儀式由德里市市長Sheila Dixit主持，數千名當地和記員工穿上代表集團品牌的粉紅色運動服，踴躍參加賽事。📌

赫斯基慶祝油砂項目投產

加拿大 赫斯基能源位於阿爾伯達省冷湖（Cold Lake）附近的德加（Tucker）油砂項目，現已正式投產。赫斯基估計，該項目在未來三十五年的開採期內可生產約三億五千萬桶瀝青，並於投產二十四個月內達至每天三萬桶的最高產量目標。📌



板球熱

澳洲 3澳洲直播

澳洲對英國的Ashes Series板球賽時，用手機觀戰的板球迷人數創下新高。由澳洲隊隊員演出的「The Extraordinary XI」特備節目於整個夏季廣播，以配合賽事的宣傳活動。📌



直播節目

英國 ITV成為英國

第一個透過流動網絡3提供電視直播的地面電視頻道。3用戶首次可使用手機與電視觀眾同步欣賞當地黃金時段最受歡迎的節目。同時，3用戶可收看包括直播新聞、體育、音樂、娛樂、紀錄片等多達二十七個Sky Mobile TV頻道，他們還可用手機收看國家地理雜誌頻道的節目。📌

可喜可賀！

和記黃埔有限公司榮獲《FinanceAsia》雜誌推選為香港最佳管理企業，並同時獲頒香港最佳投資者關係獎和最佳企業管治獎。



逸翠風箏節

中國內地 金秋十月，北京逸翠園在銷售中心舉行了為期兩日的「舞動金秋，逸翠風箏節」業主聯誼活動。來賓們大放紙鳶，並享受美式燒烤和鄉村舞蹈表演。📌



綠色酒店

嘉湖海逸致力環保，處處實踐「減少使用、循環再用和重複使用」的3R (Reduce, Recycle and Re-use)原則

在環保意識高漲的今天，位於天水圍的嘉湖海逸酒店的員工進行了多項環保措施，成就足以令香港人自豪。

酒店員工於二〇一六年二月創立內部環保組織「環保天地」，自此種植了一千多磅的有機蔬菜。員工餐廳供應的美味菜餚，部分用料便是來自員工自己努力的成果。

「我們最初只是把酒店內餐廳食肆的玻璃瓶回收再用，後來，意識到我們其實可以為環保再多出一分力。」酒店總經理徐英略說：「我們的酒店位於新界西北部，毗鄰香港濕地公園和米埔自然保護區，接近大自然，故成為綠色酒店可說是順理成章。」

環保天地現有五十多名成員，約佔酒店員工總數四分之一。每個月平均兩次，他們會於下班後在酒店平台的有機菜園集合，在酒店園丁指導下種植各種時令蔬菜，如芥蘭、冬瓜、菜心、番茄、南瓜、辣椒等。他們把餐桌上收集得來的蔬果廢物，放在戶外回收箱內製成堆肥，並特製了一些水箱作灌溉用途。

「所謂聚沙成塔，只要每個人盡本分保護環境，便可以發揮很大的力量。」徐先生說：「種植蔬菜是一個讓同事接觸大自然的好活動，而且這些作物還會製造氧氣，帶來有益健



綠色「良」食：嘉湖海逸自設菜園，種植了逾千磅的有機蔬菜。



康的清新空氣。」

酒店還落實其他環保措施。員工除了回收舊報紙、塑料瓶、鋁罐外，還設置垃圾箱，用來收集來自一千一百間客房的玻璃瓶、手機電池和光碟。有些環保措施更是外國賓客的主意。

此外，每間服務式客房均採用節能燈泡，比普通白熾燈節省八成的能源。酒店在員工的工作場地安裝了感應器，有人在場時燈光才會亮起，而窗戶則採用有色玻璃，以減少日照造成的溫室效應。到了夏季，每間客房的氣溫都設定在攝氏二十四點五度。

嘉湖海逸酒店這些措施不僅有助節省金錢，更可樹立一個典範，鼓勵員工和賓客提高環

保意識。徐先生說：「酒店自一九九九年開業以來，上下員工熱心支持環保，我們將繼續貫徹減少使用、循環再用和重複使用的3R原則。」

回到平台，酒店房務部的卿朝霞女士正在菜園裡忙碌着。她說：「有了這塊園地，我們不但能培養一種新嗜好，還能學習新事物。看到作物茁壯成長，令人心花怒放。當然，最開心的還是收成的一刻，我們會採摘蔬菜交給大廚烹調，自己栽種的蔬菜味道真是好極了！」





英倫 展宏圖

和記黃埔進軍英國，
重演在香港老家的成功故事



當和記黃埔有限公司（「和黃」）一九八五年在倫敦開設第一間辦事處，英國政經界對它幾乎毫無認識。和黃花了六年時間廣結人脈和研究商機，才作出在當地的首項投資。現在，公司在英國掌控的業務總值高達一百四十五億英鎊（約二千二百四十億港元），是英國最大的亞洲投資者之一，在當地企業界佔有舉足輕重的地位。

就像在香港一樣，集團在英國建立起覆蓋港口、地產、零售、公用事業和電訊等五大範疇的業務。雖然和黃業務遍及全球五十六個國家，但是只有在英國發展全部五項核心業務。



當和記港口縱橫四海 之時，和記電訊在英國 備受矚目的品牌3 於二 三年登場

於一九八 年代，除加拿大外，和黃在香港以外國家的投資並不多。集團決定拓展市場地域，並基於兩大原因選擇英國作為海外擴展的理想據地。第一，由於香港曾經長期是英國的殖民地，和黃的管理層熟悉英國的法律、商業常規和語言。第二，當時一般認為英國不像其他歐洲國家和美國那樣有頗濃厚的保護主義色彩。英國政府歡迎外商直接投資，並開放各行各業和改革勞動市場。

和黃一九八五年首先在倫敦開設辦事處，希望物色可以一展所長的業務領域，發揮管理、技術和經營實力，為集團帶來回報。



和黃不斷努力奠定根基，伺機出擊，一直被視為相當積極進取，多年來在當地已逐漸建立起其五項核心業務。時至今天，和黃在英國商界穩佔一重要席位，接獲的投資建議多不勝數。

雖然現在和黃的名字在英國財經界廣為人識，但與和黃香港老家的市民不同，英國一般消費者仍然不太知道，和黃與他們日常生活其實關係亦頗為密切。

和黃旗下有一家附屬公司絕對可以說與英國所有消費者息息相關，因為它關係到英國的商貿命脈。建基香港的和記港口集團是全球最大的港口發展商和經營商，其英國附屬公司 Hutchison Ports (UK) 經營英國三個重要的港口 菲力斯杜港、泰晤士港（倫敦）和哈爾威治港。菲力斯杜港是一九九一年和黃在英國進行的首項投資，也是全國最大的貨櫃港，佔全英貨運量四成以上。

二 六年，該公司獲英國政府批准在菲力斯杜港和哈爾威治港展開大型重建工程。這項投資有助解決目前英國深海貨櫃港處理設施供不應求的問題，並保持該公司在國際航運業的競爭力（見第十六頁之另文報導）。



壯志凌雲

當和記港口縱橫四海之時，和記電訊在英國備受矚目的品牌3於二〇〇三年登場，領導3G流動通訊市場，英國遂成為集團首度進軍歐洲3G業務的市場。

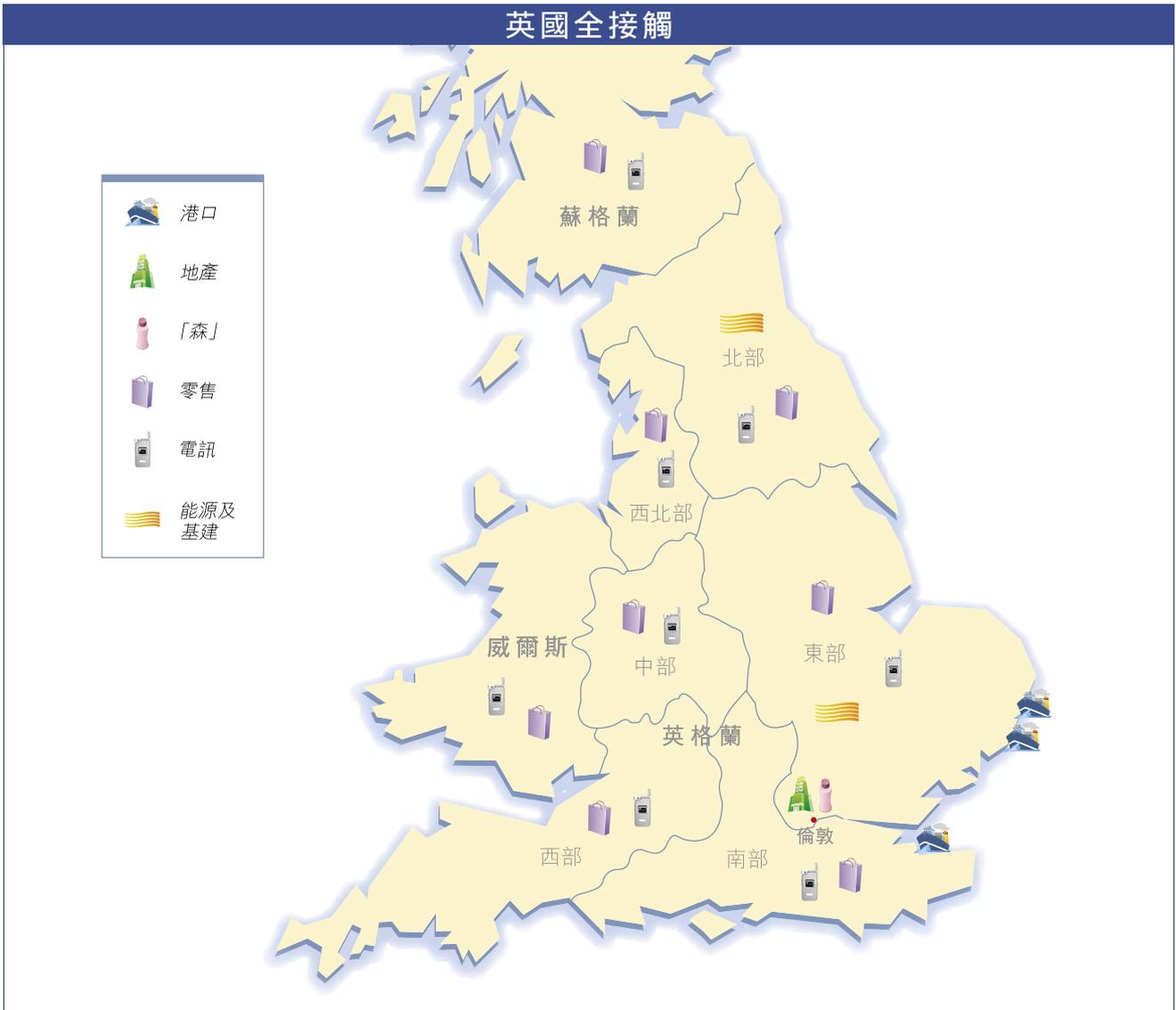
要在一個擁有六千萬人口的國家建立一個強大的品牌，絕非易事。然而，和黃卻能憑藉於一九九四年建立的Orange品牌和流動通訊業務所積累的經驗和技術，在3G領域昂首邁進。

一九九九年，和黃出售Orange，錄得集團有史以來最大筆的利潤，並將部分收益投資於被視為通訊市場明日之星的3G業務，繼續在該地發展電訊業務。目前，集團在全球十一個地方經營3G網絡；英國為其第二大市場，客戶人數達三百七十

五萬（二〇〇六年八月數字）。

在英國的五個3G持牌商中，3率先推出3G服務，自此不斷締造歷史。二〇〇六年八月，3成為首家提供手機MSN Messenger的公司；3還率先推出雙頻下載服務，讓購買音樂的手機用戶可以將音樂從網上下載到家中的個人電腦，不另收費。3也是最大的流動音樂零售商，市場佔有率達百分之七十五。

二〇〇六年十二月，3英國與Skype、Sling Media、Yahoo!、諾基亞、Google、eBay、微軟、Orb和新力愛立信合作，推出X-Series服務。X-Series將寬頻互聯網的強大威力注入流動電話，讓手機用戶在外活動時也可以用手機上網、登入家居個人電腦，甚至收看家中電視正在播放中的節目。





艷光四射

如果說3是在帶領流動通訊業的潮流，那和黃的另一家附屬公司屈臣氏集團則在英國零售業揚名立萬。過去六年，屈臣氏集團在保健和美容業建立了強大的業務組合，現在擁有約一千三百五十間位於繁盛地區的連鎖店。

屈臣氏集團董事總經理黎啓明說：「屈臣氏集團二〇〇六年開始在英國進行投資，首先收購當地的Savers零售連鎖店。集團決定進軍歐洲，是因為經歷亞洲金融風暴後，集團希望擴展市場地域，以分散當時業務全部集中在亞洲所產生的風險。」

兩年後，屈臣氏集團透過收購Superdrug，進一步擴展英國業務版圖，並把該連鎖店重新定位為英國領導潮流的保健和美容產品零售店（見下面另文報導）。集團更對英國保健和美容市場潛力投下信心的一票，早前宣布投資一億三千二百

健美巨星

在英國美容和保健產品市場上，Superdrug定位為最時尚的零售品牌。雖然面對一個長期佔主導地位的老牌連鎖店，加上超級市場的競爭，但Superdrug仍以鮮明形象和彪炳業績脫穎而出，備受矚目。

在英國，Superdrug的全年營業額約為十二億英鎊（港幣一百八十六億元），於二〇〇六年內平均每星期開設一間新店。去年底，Superdrug的分店數目已達七百四十七間，預料到二〇〇九年將增至一千間。

二〇〇二年，和黃旗下全球最大的保健和美容零售商屈臣氏集團向Kruidvat Beheer收購Superdrug。自此，Superdrug成為英國領導潮流的美容產品零售商，緊扣市場趨勢。英國首屈一指的零售專業雜誌《Retail Week》的編輯Tim Daneher說：「過去數年，Superdrug的演變步伐不斷加速，而且在產品和服務上推陳出新，創意無限，我們很有興趣報道它的發展動向。」

Superdrug的宗旨是搶先供應最新穎、價格最合理的「必買」產品，並與各大品牌公司合作，只需短短三十六個小時，新產品便可在Superdrug的全線分店銷售。Superdrug又簽下多項獨家協議，銷售以名人為賣點的特色商品，如碧咸香水。

英國屈臣氏保健和美容產品業務行

政總裁 Euan Sutherland說：「我們跟主要競爭對手不同，Superdrug匯聚時尚的健美產品，包括最新款的化妝品，而且形象活潑鮮明，走在潮流尖端。」

以前，Superdrug憑藉時髦形象和低廉價格深受青少年歡迎，但這些顧客因年紀增長而漸漸流失。因此，Superdrug制訂了新策略，將市場推廣的重點放在生活態度而非顧客的年齡上，務使不同年齡的時尚女性成為忠實擁躉。

Superdrug也熱衷為普羅市民在健康事務上爭取權益。二〇〇五年，Superdrug游說政府成功令避孕套的增值稅下調，並於二〇〇六年夏天舉辦SAFE計劃，以提高公眾對皮膚癌的認識和籌募皮膚癌研究經費。此外，Superdrug正在游說英國政府調低兒童防曬產品的增值稅，並率先在英國商業區開設瘰癧診所，幫助市民及早查察皮膚癌。

創意不斷的Superdrug於二〇〇五年八月推出True Spirit時尚珠寶系列，又於二〇〇六年十月開設一間粉紅色門面的概念店。如果反應良好，這概念店將成為下一代Superdrug店舖的楷模。在服務方面，概念店僱用由London College of Fashion培訓的專業美容師，提供修甲等美容護理服務。

隨著服務日益多元化，Superdrug的市場前景必將更加光明。



萬英鎊為Superdrug及Savers興建一個全新的分銷中心。

二 五年，屈臣氏集團再下一城，透過收購香水專門店The Perfume Shop，變身成為集團在英國的第三個連鎖零售商號。該連鎖店當時擁有一百一十四間分店，集團入主後計劃於三至五年內增設一百間分店。這個目標不久將達到，因為The Perfume Shop第一百四十九間分店剛於聖誕前夕開幕。

仁「森」仁術

英國業務在屈臣氏的整體歐洲業務組合中扮演重要角色，而和黃中國醫藥科技則透過「森」的時尚生活產品和服務，向倫敦市民推廣傳統中醫藥。該公司採用全面調理的自然美容和保健療法，在倫敦一些最高級的購物區如武士橋設有六間店舖。

在「森」中藥店內，顧客可在舒適的環境中鬆弛身心，品嚐中草藥茶、接受中醫師診病、按摩或針灸治療，也可選購一系列高級的草本護膚和保健產品。和黃中國醫藥科技去年在倫敦的「另類投資市場」上市，並計劃於未來十八個月內在倫敦增設七間「森」中藥店。

深入地底

過去數年，和黃還進軍英國的公用事業領域，收購劍橋水廠（Cambridge Water）和北部氣體網絡（Northern Gas Networks）。

劍橋水廠有一段源自一三二五年的有趣歷史，當時聖芳濟會修士想到了在修道院鋪設一條水管，通往劍橋一處天然礦泉。約七百年後的二四年，該公司被和黃旗下的長江基建集團有限公司（「長建」）收購。

劍橋水廠現在透過一千四百哩長的水管網絡，每天向歷史悠久的劍橋大學城和周邊地區的三十萬用戶供應近七千五百萬公升的食水。

二 五年六月，英國燃氣工業進行重組，為和黃創造另一契機。當時在英國擁有和經營高壓輸氣系統的National Grid出售了其八個地區配氣網的其中四個，包括北部氣體網絡購入其位於英國北面的網絡。北部氣體網絡由一個財團擁有，其中長建和香港電燈公司合佔百分之五十九點九

英國業務在屈臣氏的 整體歐洲業務組合中 扮演重要角色

的多數權益，而李嘉誠（海外）基金會則佔百分之十五點二權益。

該網絡包括二萬二千三百七十哩長的燃氣管道，向二百五十萬個家庭供氣，覆蓋蘇格蘭邊界至南約克郡，以及西面的坎布里亞郡海岸至東面諾森伯蘭郡海岸的大片地區，橫跨英國一些最大的城市，包括紐卡素、桑德蘭、里茲、赫爾和布拉德福德。

北部氣體網絡行政總裁Basil Scarsella說：「公司進展十分順利，預期即將達到目標。我們在安全管理、客戶服務和運作效率方面均被評為最優秀的燃氣網絡。」



美好家園

當和黃旗下的公用事業公司管理龐大的地下基建網絡時，其地產附屬公司則在地面努力建設。和記黃埔地產一九九五年進軍英國市場，至今參與發展了四個著名項目，包括在倫敦的黃金地段興建設計獨特的建築物和六百多個住宅單位，這段期間，物業價格更屢創新高。

香港和記黃埔地產集團董事總經理周偉淦說：「毫無疑問，倫敦持續上升的地產價格對我們有利。英國的房地產市場，尤其是倫敦，受着許多因素影響，包括經濟、就業、稅務和利率。尚幸大部分因素於過去幾年都保持穩定，因此刺激地產市道暢旺，投資者信心高昂。」

和黃曾經與英國一些最著名的建築師合作，包括負責設計倫敦勞合保險大樓的Richard Rogers勳爵，以及負責設計香港滙豐集團總行大廈的霍朗明（Norman Foster）勳爵。

今年，該公司將展開兩個大型項目，改建舊區物業，為倫敦泰晤士河兩岸帶來新氣象。該公司再度與負責設計南韓首爾仁川國際機場綜合運輸中心的著名建築師Terry Farrell爵士合作，一起發展切爾西的洛茲路（Lots Road）項目（見對頁另文報導）；而倫敦東南部Deptford的Convoys Wharf項目，則與Richard Rogers勳爵合作，計劃的總規劃圖現已完成。

Convoys Wharf重建項目佔地四十畝，位於倫敦舊

貨暢其流

在英國人民準備購買禮物慶祝聖誕之際，全球最大的貨櫃船「愛瑪·馬士基」號(Emma Maersk)靠泊在菲力斯杜港。船上載滿來自中國的產品，包括數碼照相機、PlayStation電子遊戲機和MP3機等。如果船上的貨櫃排成一列，總長度將達四十二哩。

菲力斯杜港位於薩福克海岸，由和記港口集團擁有，其處理量佔了英國總貨運量逾四成，其中有一半來自亞洲，主要是中國。菲力斯杜港是英國最大的貨櫃港，規模在歐洲數一數二。

今年，菲力斯杜港將展開一項斥資二億四千萬英鎊（港幣三十七億元）的重建工程，將其深海貨櫃碼頭的處理能力提升一倍。菲力斯杜港南部重建項目全面投入運作後，將為港口創造六百二十一個職位，並為相關行業帶來額外八百六十個職位。

和記英國港口業務的發展前景一片秀麗，最近更獲批准在埃塞克斯郡哈爾威治港毗鄰的Bathside Bay進行重建項目，將額外提供零點八哩的深水貨櫃碼頭用地，直接和間接創造的新職位分別為七百七十二個和九百三十個。

該公司行政總裁Chris Lewis說：「隨着國際貿易持續急速增長，市場不斷要求更大的貨櫃船容量。透過菲力斯杜港南部和Bathside Bay的新項目，我們將可滿足客戶的未來需求，同時確保菲力斯杜港和哈爾威治港繼續作為英國聯繫世界各地的重要樞紐。」

菲力斯杜港對當地作出重大的經濟貢獻，單是每年支付的工資和退休金便超過九千萬英鎊。港口還參與和記港口集團的「碼頭學校計劃」，捐款予多家小學，並與兩家中學建立聯繫。

■ 菲力斯杜港的前身是Felixstowe Railway and Pier Company，於一八七五年成立。該港口迎接的第一艘船是於一八八六年靠泊的載煤船。

■ 菲力斯杜港擁有歐洲最長的連續用地碼頭 Trinity Terminal，長度接近一點九哩。

■ 菲力斯杜港每年處理約五千艘船和一百七十五萬個貨櫃，堆場同一時間可儲存多達五萬個貨櫃。

■ 港口設有二十九部岸邊吊機，最大的高二百六十呎，重一千四百公噸。

■ 港口僱用接近三千名員工，是區內最大的僱主之一。





年，和記黃埔於歐洲的地產業務將在泰晤士河北岸展開一個名為洛茲路的大型發展項目。該項目由享譽全球的建築師Terry Farrell爵士精心設計，將提供價格相宜的高級住宅、商用物業和零售店舖。

新項目建於跨越切爾西港（Chelsea Creek）的一幅用地，面積為一畝半，中央是一間已關閉的發電廠。發電廠建於一九四四年，為倫敦地下鐵路系統供電，這幢倫敦的特色歷史建築物將予保留，並改建為綜合物業作社區用途。兩幢新的住宅大樓將於切爾西港兩岸矗立，提供不同風格的多層住宅以及多間玻璃屋頂的閣樓單位。

該公司市場推廣經理James Barrett說：「兩幢住宅大樓和發電廠將提供不同類型的住宅，展現多姿多采的建築風格。人們都喜愛恬靜悠閑的河畔生活，新項目座落於物業價值一直被低估的河畔區域，其增值潛力將相當可觀。」

整個發展項目將提供近一百二十萬平方呎的住宅物業和七萬八千方呎的商用物業，預計於二〇一三年落成。該地已有百多年歷史，和黃將發展它為一個新社區，除了建有倫敦最大的有蓋公用街道之一外，又會開闢六百五十碼的河岸和海灣土地，把切爾西港建設成為新的沿岸公園和水上樂園，為當地民眾提供一個消閒好去處。



和黃曾經與英國一些最著名的建築師合作

區，可建成三千五百個新住宅單位。有關計劃也包括興建商用物業、文化設施、商舖、社區中心，以及廣闊的公用地方。地盤內的奧林匹克倉庫（Olympia Warehouse），乃是一八四〇年代興建的造船棚，並被英國文化遺產保護機構評定為具有歷史價值的建築物，因此和黃在發展項目時，會將之

保存和翻新。英國文化遺產保護機構是一個諮詢組織，就該國的歷史建築物向當局提供意見。

當和黃專注發展倫敦的地產項目，同時也在研究進軍英國其他高增長地區。展望未來，和黃會繼續在英國擴展地產業務外，集團在當地的其他業務也一樣具備優越條件大展拳腳。



X-Series

掀起流動通訊新革命

3 再起革命，推出匯聚互聯網威力與流動通訊功能的劃時代服務，邁向未來更精彩的通訊世界。手機用戶從今可以用固定月費，享受前所未有的通訊便利、資訊搜尋和視聽娛樂。

自二 六年十一月公布推出X-Series以來，這項嶄新服務獲得傳媒廣泛報導，並引起顧客的熱烈迴響。3用戶阿莊在他的日記中，記錄了如何利用X-Series帶來工作上的方便及增添生活姿采。

星期一

09:30：拿到新手機 Nokia N73 和 Sony Ericsson W950i，兩款手機均外形不俗。我決定將其中一具送給鄰居Isabelle作為生日禮物，感謝她當我身在香港時幫忙看管房子。我還發短訊告訴Dave和Emma我的「新玩意」，令他們羨慕不已！

12:30：與廣告公司的Trixie和Damian共進商務午餐，乘機向他們炫耀全新X-Series的鈴聲和功能。他們很喜歡Slingbox的服務，有了它，我們可以用手機欣賞家中電視正在播放的節目。在餐廳，我用手機和他們一起看電視，令他們不致錯過喜愛的電視節目。真好！

星期二

今天留在家中工作。我只需一具手機，便可使用Skype話音通訊、用即時短訊聊天、搜尋資料、瀏覽網頁等，實在非常方便。下午四點鐘，我完成了Roger要求的長篇報告，跟 去健身室做運動。我選用Orb從個人電腦下載了我喜愛的歌曲和照片。今晚沒有節目。

星期三

19:30：武士橋舉行盛大的時裝表演，業界名人盡出，標緻的模特兒滿場都是，生活真是美妙。大家對我的新手機讚不絕口，對它的廣泛功能嘆為觀止。一位美國設計師甚至借我的手機登入eBay，競投一張漂亮的阿富汗古董地毯。就這樣，我又結識了一個新朋友。半夜才回到家，明天還有一個重要會議，我要睡個好覺。



Windows Live



Sony Ericsson



星期四

今天諸事不順。與有機會成為我們最大客戶的公司開會，會前二十分鐘，我的拍檔Charlie才發現他把數碼簡報文稿留在辦公室。我靈機一觸，用手機的Orb功能連接家中的個人電腦下載有關檔案。簡報順利完成，好像發了一場夢。我們應可於下星期簽約。衷心感謝X-Series!

會議結束後，我給朋友發送電郵和短訊，告知今天有驚無險的精彩經歷。這就是互聯網的好處！

星期五

搭火車去布賴頓，與Tara和Penelope商討餐廳的裝修工程。一路上，我在Google及Yahoo!搜尋最新的飲食潮流資訊。會議進展順利，他們喜歡廚房用玻璃屏隔開的構思，相信成功在望。我用手機查看交通狀況，希望在繁忙時間之前趕回家。我的股票又升了。

在伊士靈頓一家時髦的日式料理店與Patsy和Daniel共進晚餐。美味的生魚片、別緻的室內裝飾，令人倍感愜意。我用手機拍了幾張照片，電郵給Tara和Penelope。今天的工作很有成就感。

星期六

今天在Ned和Diana家參加派對，他們竟然沒有衛星電視，我暗想可能會錯過一場重要的足球賽了。幸好，X-Series和Slingbox再度為我解憂，我用手機觀看球賽直播，吸引到派對中的其他球迷擠在一起收看（但Ned和Diana可能會感到不是味兒？）。午夜過後，順道去我常光顧的酒吧，巧遇剛下班的Charlie。他請我喝酒，感謝我星期四的幫助。我告訴他，他需要買一具新手機了！

星期日

今天很遲起床，一邊吃早餐一邊看報紙。有一篇關於X-Series的文章這樣說：「如果你已擁有一切，但仍希望將一切匯集於一部不足兩吋闊的手機之中，那麼X-Series是你最完美的禮物。」真是一語中的！

明天是Isabelle的生日。我把新手機包好，在賀卡上簽名，再加上深深一吻。我是不是應該約她吃晚飯呢？



李嘉誠 另一個世界 的

許知遠



李嘉誠在商業世界的崛起，是亞洲經濟奇蹟的縮影。如今，通過李嘉誠基金會，他要向世人表明，財富的力量應該用來推動社會進步，自由選擇與個人尊嚴才是構成美好社會的基礎。

「對我來說『終身』一詞給人的感覺是巨大沈重的，令人不得不反思自己走過的道路。」二〇一六年九月五日，當獲得「福布斯終身成就獎」的李嘉誠說到這句話時，我想起了他拍攝於一九四四年的照片，他面容清秀卻神色憂鬱。過度勞累、長期缺乏睡眠和營養、精神孤單的多重打擊，使他徹底消瘦下來，身高一百七十厘米的他，只有四十六公斤。

反思走過的道路

那年他十六歲，經歷著一生中最黯淡的時光，他要獨自面對父親去世的窘境，靠辛苦工作給遠在潮州的母親和弟妹寄生活費。



畢業典禮



對汕頭大學的成功，
李嘉誠先生說自己「內心的
激動不是語言能表達的」。

「我」相信基金會的全人及我的家人 定會把我的理念，通過知識教育改變命運……

這也是香港最艱難的時刻，日本人的佔領使糧食、食水、燃料、電力等一切的生活必需品都出現短缺。李嘉誠每三個月理一次髮，找到路邊收費最便宜的理髮師，把頭髮剃光，等頭髮長至耳際時再修剪。他的棉被薄得不能再薄，冬天的夜晚，他經常被凍醒。床是懸在半空的吊床，每晚他先要深深吸一口氣，雙手從床架底下的缺口通過引體向上的動作鑽到床上，如果臂力不足，就上不了床。

但比起籠罩在他頭上的死亡陰影，這一切又算不了什麼。在父親因肺結核離去前，他發現自己也出現了同樣的症狀。上午時身體潮熱，睡夢中則大汗不止，咳出的痰中帶著血，而這個病症最終奪去了父親的性命。

沒有錢去看病，他用自然方法對付肺病，清晨時到山頂呼吸新鮮空氣，替廚師寫家書來交換有營養的魚汁與魚雜湯……這是他人生第一場主要的戰鬥。多年之後，他仍不清楚自己為何有如此堅定的信念
我不會死去！

終身的成就

如何將那個貧病交煎、孤獨的十六歲少年和今天站在演講台上，這位七十八歲的亞洲最富有的人聯繫在一起，一直深深困擾著我。九月五日的下午，我看著李嘉誠走入會場時引起的轟動，大廳裏，四百名來自全球各地的首席執行官們翹首以待；在人群中，他總像是一個超級明星；在年輕人的包圍中，在商務會議中，在公司新聞發佈會上，在中國人民大會堂的會議上，人們湧上來和他握手、拍照、索取簽名。有一次他要到香港碼頭乘船，卻正碰到一對在拍婚紗照的新婚夫婦，新娘甩掉新郎跑過來跟他合照留念。

「環顧亞洲，甚至全球，只有少數企業家能夠從艱苦的童年，克服種種挑戰而成功建立一個業務多元化及遍佈全球五十四個國家的龐大商業王國，涉及的產業從地產、通訊、能源、基建、電力、港口到零售。」福布斯公司總裁兼首席執行官斯蒂夫·福布斯稱李嘉誠不僅是「我們時代最偉大的企業家」，而且「在任何時代，都是最偉大的企業家。」

多少令人意外的是，以馬康·福布斯命名的、首次頒發的「終身成就獎」最終頒給了李嘉誠。李氏在美國沒有重大的投資，他對巴拿馬運河港口的純粹的商業興趣，曾激發起美國國會保守人士的憂慮。這一評選令人想起《泰晤士報》與安永會計師事務所在一九九九年底的「千禧年企業家」的評選。在由約翰·洛克菲勒、亨利·福特和比爾·蓋茨、盛田昭夫構成的世界史最富成就的商業英雄名單中，李嘉誠最終脫穎而出。在整個世界商業史上，能夠像他這般涉獵如此廣泛行業的人不多，而且在每一個行業都做到提升最大的價值。在這個意義上，也很少有人比他更好的展示和體現了馬康·福布斯的「自由企業的理念」。身處世界上最自由



李先生在新加坡接受
斯蒂夫·福布斯頒發
「馬康福布斯終身成就獎」。

經濟體系的香港，沒有政府強大的支援，也沒有一個龐大的本地市場，但李嘉誠卻能夠將觸角伸向了世界每一個地方。

「我的第三個兒子」

但比起這些，李嘉誠更樂意談論的是「李嘉誠基金會」的工作。汕頭大學則是他另一個主題。只有極少數人知道汕頭大學的興建過程蘊含了多少李嘉誠個人的期望、熱情、感傷與無奈。



或是以正確及高效率的方法，幫助正在身處深淵， 痛苦無助的人，把我的心願延續下去。」

大學是一個機構，更是一種新理念的培育，如果要把它嵌入一個已和外界隔絕三十年的社會，難免會招致冷漠、不信任及面對積存多年的社會痼疾……就連李嘉誠自己也會承認這的確是「孤獨的激情」。

但到了二〇一六年，在這片昔日農田上已經頒發了四十二個博士學位、一千零八十一個碩士學位及二萬六千一百二十九個學士學位，七十八歲的李嘉誠說自己「內心的激動不是語言能表達的」。

在一個不眠的夜晚，李嘉誠為基金會的未來憂慮，最終豁然開朗，他悟出了基金會是他「第三個兒子」，基金會同樣

也是他生命的延續，透過制度保障與良好的管理，它將可以穩定而持續運轉。

在當日的演講中，他正是以《我的第三個兒子》為題。李嘉誠解說：「他早已擁有我不不少的資產，我全心全意地愛護他，我相信基金會的全人及我的家人定會把我的理念，通過知識教育改變命運或是以正確及高效率的方法，幫助身處深淵，痛苦無助的人，把我的心願延續下去。」

面對台下四百名一心想知道他的商業成就的要訣的首席執行官，李嘉誠說的卻是：「同濟心不是富裕人士專有的，亦並非單單屬於某一階層、國家或宗教的；通過決心及自由發

揮，它可創出自己的新世界，一個能體現集體力量、具感染性的大同社會，因為這工作是永恆的，而其影響力也是無窮無盡的。」

在長江與黃的二〇一六年中期報告的新聞發佈會上，他宣佈將不少於三分一的財產捐給基金會。李嘉誠基金會自一九八一年成立以來，在廿六年間，累積的捐款已超過八十億港元。二〇一五年一月，他把出售了加拿大帝國商業銀行的股份所獲得的十億美元本利，全部投入基金會；又於同年五月捐出了十億港元資助香港大學。

財富的意義

他曾接受《亞洲周刊》訪問時說：「中國傳統上視慈濟心為個人德行，但這不足以平衡物慾世界中對貧病的冷漠。我們要有新思維去改變我們民族的命運。這是我想



李嘉誠相信：「內心的富貴才是真富貴」

去鼓吹、去做的。」在此次獲獎後的演講中，他說：「在華人傳統觀念中，傳宗接代是一種責任，我呼籲亞洲有能力的人士，儘管我們的政府對支援和鼓勵捐獻文化並未成熟，只要在我們心中，能視幫助建立社會的責任有如延續同樣重要，選擇捐助資產如同分配給兒女一樣，那我們今天的領悟，將會為明天帶來很多新的希望。」

在過去的幾年中，李嘉誠一直在期待他的言行能夠激起更廣泛的回應。慈善事業要從個人道德的完善，轉變成對社會進步的力量。他血液裡流淌著的不同因素——佛家的慈悲心、儒家的兼濟天下的熱忱、西方的管理模式、數百億的資本，這些不同的力量最終共同注入基金會。

「今天商業社會的進步不僅要靠個人勇氣，勤奮和堅持，更重要的是建立社群所需要的誠實、慷慨，從而創造出一個更公平、更公正的社會。」二〇一四年六月，在《奉獻的藝術》的演講中，李嘉誠談到了商人在現代社會的作用。他將范蠡和本傑明·佛蘭克林放在一起。作為中國春秋時期最重要的戰略家與商人，范蠡不斷的改變自己以遷就社會；但是佛蘭克林卻利用他的智慧、能力和奉獻精神建立未來的社會。范蠡通過不斷自我退隱，或許完成了對自身意義的追求；但佛蘭克林卻推動人們更有遠見、能力、動力，在參與

締造一個更美好的社會中，他也獲取了自身的意義。

在這種比較中，反映李嘉誠不認同中國傳統的社會階級類別次序——士農工商——商人被置於社會秩序的底層，得不到與其實際價值相配的地位。但是，他確信，在現代世界裏，商人對於社會的價值已得到廣泛的承認。

追尋真正的自我

李嘉誠經常感慨他早年輟學，對於未能接受正規的教育而惋惜。但可能正因為沒有接受了正規教育，使他避免了受一代代中國人思想的束縛。

他目睹父親李雲經從潮州受人尊敬的小學校長，變成身處香港做一名小職員時感到的窘迫。父親的鬱鬱不得志，讓李嘉誠覺得金錢似乎比知識與教養更能代表尊嚴；緊接著，因為沒有足夠的金錢，父親得不到更好的治療而離世，金錢則與生命本身聯繫到了一起。金錢是維繫家庭的因素，也是承諾，他曾對臨終前的父親說，他一定會讓全家過得更好。金錢意味對母親與弟妹的責任，是衡量個人價值的標準，也是獲取自由和獨立的手段。他少年生活在一個受限的時刻，缺

乏金錢阻礙了他做出更多的選擇……對於早年的李嘉誠，金錢似乎就是某種信仰的替代物。

但是，金錢真的實現所有的目標嗎？李嘉誠記得一九五八年所遭遇的困惑。那時，他已經是一個不折不扣的百萬富翁，並剛遷進一所二千多平方呎的大屋。在搬到新居的第一個晚上，李嘉誠怎麼也睡不著，他意識到，一直以來憂心忡忡的生活結束了，他永遠告別了貧窮。長江塑膠公司是香港少數幾家生產大受歡迎的塑膠花廠商之一。他挺過了最艱難的創業期，不僅沒有負債，帳戶上的盈餘多得連他自己都吃驚，他不再需要依靠任何人。



李嘉誠第一次有機會暫時放緩腳步。穿着由本地最著名裁縫縫製的西裝，佩帶百達翡麗名表，腳踏柔軟小鱷魚皮皮鞋，以車代步，周末有時還會駕駛遊艇出海……他精力充沛，覺得人人都喜歡他。

「財富能令一個人內心擁有安全感，但超過某個程度，安全感的需要就不那麼強烈了。」李嘉誠後來回憶說，他發現金錢帶來的快樂滿足感不能持續。

那時的李嘉誠喜歡晚飯後獨自駕車到西半山的寶珊道，周遭寂靜的環境讓一切的思緒與傷感都清晰起來。這思考的習慣促成了他第一次個人意識的覺醒，他需要知道，當財富不再是生活的目標時，新的目標是什麼呢？他的生活意義又是什麼呢？

慈善捐獻為他的財富積累賦予了新的意義。自一九四九年，他就擬定了一份資助家鄉親朋戚友的名單，每個月準時給他們寄出金錢與物資。但是，對於此時的李嘉誠而言，慈善行為與其說是對一種更深層生活的渴望，不如說是他善良天性的延伸。

「超人」的能力

十二至十六歲那一段時光是一種壓縮性的經驗，就像他自己所說的：「我告別童年、投身社會，悲慘的經歷催促我快速成長，短短的幾年內，我為自己空白的人生確定了方向。」不幸的經歷培養了他獨立進取的精神，他學習到如何克服逆境和從中吸取力量，他把困境轉化為學習的機會，最後轉化為成功的動力。現實還促使他掌握了一套獨特的自我管理方式，一種驚人的自律能力和學習能力。

在十七至廿二歲這段期間，是他最初的商業教育。在推銷員、工廠總經理這樣的職位上，他瞭解了市場的特性，知道如何處理與商業夥伴的關係，也學會了如何領導他人。而在最初的創業日子裏，他則深刻體會到規避風險、技術創新及全局思維的重要性。

這些不同經驗的累積，配合他擁有一種罕見的學習能力、洞察力、平衡能力和強大的現實感；再加上他對於數字的天生敏感性和一些無法解釋的商業天才，他變成了日後的「超人」。二〇〇一年五月一日，李嘉誠獨自在公司度過成立五十周年紀念時，赫然發現，經歷半個世紀的營運，公司竟然從未出現過虧損。

「內心的富貴才是真富貴」

李嘉誠的內心，就像是種種矛盾的混合體。有時，他會有一種與其地位和年齡相稱的超然感，他談到了「內心的富貴才是真富貴」，他喜歡陶淵明和蘇東坡的瀟灑詩句。

但有時，他又會為現實的世界而憂慮。他因看到地鐵上閱讀不良書籍的香港少年而感到不悅，因看到眼前的受苦人而流淚，他也會抱怨中國人應有更正確的價值觀，他有時也會抱怨世風日下，人情冷漠。

這一切與他在商業世界中的表現如出一轍。人們會被他謙謙的君子風範所打動，也常聽說他如何尊重和善待下屬，但是只憑這一點，又難以理解他能如此有效地領導一個如此



龐大的商業組織。有時候，他也會說自己是「仁慈的獅子」，但不管多麼仁慈，前提還是一頭獅子。

李嘉誠先生人生的三個階段：獨自面對窘境的少年、年輕企業家（對頁），以及商業帝國的掌舵人。

多年來傳媒一直追問李嘉誠的退休計劃，他近來表示希望二〇〇八年可以減輕有關集團的工作量。這並不是意味著休息，而是要有更多時間考慮基金會的情況。每個月他都抽出三天，以整天時間跟基金會同事與不同的慈善團體見面，討論他們提出的捐款項目及建議。

他的一生，總是處於轉變過程中。他已成為華人世界最偉大的商人。現在，他還將成為最偉大的慈善家嗎？他對於基金會傾注的熱忱與想像力及他在金錢上的控制力與影響力，將在更寬闊的領域內引發新的變革嗎？從而掀起人們重新思考金錢的價值、生命的意義，與社會進步的方向。

不管結果如何，對於那個孤單行走在香港街頭的十六歲少年，那個在夜晚的寶珊道上思考人生意義的廿八歲青年來說，這種不停的探索和付出，不正是生命的真正意義所在嗎？



消費新主義

現代商場各出奇謀，屢創購物新體驗



要尋找心靈慰藉，其中一個好辦法就是盡情購物！花一個下午流連商場，不但能獲得官能享受、精神大振，還可以買到自己喜愛的物品！即使只看買，你也可以發揮無窮想像，幻想自己是一擲千金的大豪客！

其實，逛商場絕不是甚麼新鮮事物。根據文獻記載，早在十世紀時，伊朗伊斯法罕（Isfahan）的大型市集可能就是全球室內市場的鼻祖。今天，該市集繁盛如昔，遊人如鯽。這個當年的貿易重鎮，後來更成為中國與歐洲通商的絲綢之路的其中一站。

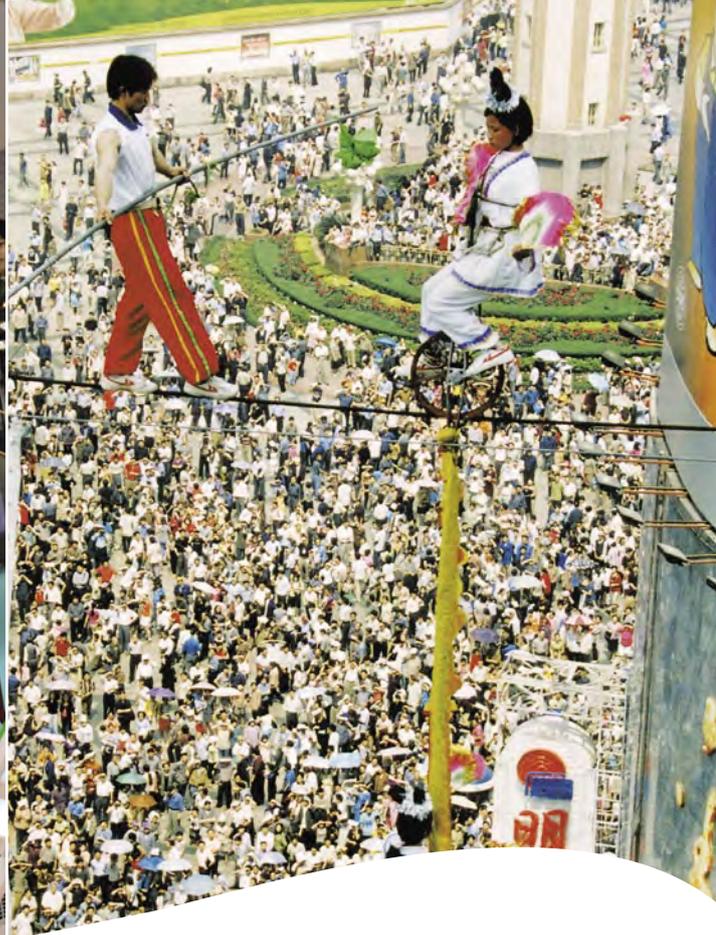
經過十個世紀後，在五十年代美國汽車文化崛起和郊區人口大增的推動下，古老的市集演變成

現代化的購物商場。今天，一站式服務的商場概念風行全球，與八十年代提供靜態購物活動的傳統百貨公司不可同日而論。今天的商場就像雲石鋪砌的輝煌巨廈，帶來令人目眩神馳的全方位購物體驗。

香港素有購物天堂和零售業中心的美譽，形形色式的商場是本港市民的購物熱點，也深深吸引着來自世界各地的遊客。然而，今天的商場單靠時裝、美食、鞋履、新款電視機、美容產品和嬰兒服裝等，號召力已然不足。經營商場必須出奇制勝，才能在飽和的市場中突圍而出。

商場要增加號召力，除了設有兒童遊樂場、溜冰場、保齡球場等消閒設施外，更需不時籌辦如美食博覽會、有演藝名人參與的現場表演，以至競技活動、狗明星表演等多姿多采的娛樂活動。以前，商場附設美食廣場可能已經足夠，但現





商場的推廣活動，例如狗明星獻技和雜技團表演，為購物人士帶來豐富的娛樂享受。

在要有特色的主題餐廳食肆，才能迎合消費者的口味。

和黃地產副董事總經理徐建東說：「以前人們逛商場通常是有特定目的，可能是想買一份禮物給朋友，或者購置一些家居用品。今天，商場卻演變成一個假日消閒的好去處，逛商場已成為現代生活的一部分。」

一個商場的成功，關鍵在於基本設計及日常運作的每個細節都能一絲不苟。徐先生說：「首先，購物商場的裝修用料、設計、顏色和格局必須力求美侖美奐，才能達到消費者的期望。」

除了適當的硬件，商場還需要一支高效率的管理團隊，妥善照顧租客和顧客的需要。如何出奇制勝，那不妨向具有豐富商場營運經驗的和黃地產取經。公司在本港經營六個商場，多年來舉辦的商場活動，均獨具匠心，充滿創意。

以舖面面積達一百四十萬平方呎的紅磡黃埔新天地為例，

商場推廣部從美國購入一台造雪機，於二〇一四和二〇一五年的聖誕期間在商場外的行人道上鋪上真雪，營造白色聖誕的氣氛。這個「真雪狂歡節」以雪人、雪球和冰砌滑梯作號召，獲得傳媒廣泛報道，並在四天期間吸引逾萬人進場。

去年聖誕，市民再聚集在這個商場，欣賞全世界唯一的狗

明星雜技團 日本「Wow Wow狗奇藝團」的演出。狗

明星表演奇趣的雜耍，其中一隻還會彈

鋼琴呢！其他吸引大批觀眾的節目還有「大食一番爭霸戰」，

比賽中一位「大胃王」在十二分鐘內鯨吞了一百個叉燒

包，奪得冠軍。

和黃地產香港拓展及市務

總經理梁泰來說：「舉辦這類

活動一舉數得，除了提升商場形象

外，還可以吸引更多人流，帶旺商店和餐

廳食肆的生意。」

面對日趨激烈的競爭，商場不斷為購物人士提供多種形式的優惠，包括送出食肆折扣券、舉辦國際美食節，或與航空公司合作為高消費人士提供飛行哩數等，盡量強化商場的競爭優勢。

你知道嗎？

和黃地產集團第一個
購物商場是香港仔中心商場，
樓面面積三十四萬平方呎。商場於
一九八〇至一九八二年間興建，
後於二〇一〇年翻新。



你知道嗎？

和黃地產集團最大的
購物中心是黃埔新天地，總樓面
面積為一百四十萬平方呎，
商店超過三百家。

然而，求新求變的又何止是香港的商場！在未來數年，和黃將大力發展在中國內地的商業零售項目，它必須和其他公司一樣挖空心思，滿足不斷增長的中產階級的殷切消費需求。

和黃的目標，是使集團在內地經營的購物商場於未來十年增加一倍。公司現正經營北京東方廣場、上海梅龍鎮廣場和重慶大都會廣場，並計劃在這些商業中心擴充業務，以及進軍深圳和天津等城市。公司其中一個主要項目廣州西城都薈將於今年開幕。

在內地經營商場，其中一項最大的挑戰是要對當地市場有透徹認識。徐先生說：「準確的市場定位極其重要，因此發展商務須尋覓最佳的商場位置。面對內地和海外發展商的激烈競爭，要突圍而出，我們必須做好家課，進行市場研究，為商場尋覓最恰當的地點。」

和黃地產中國市務總經理譚健旭說，內地商場舉辦的娛樂活動雖然比不上香港那樣多姿多采，但水平正在不斷提高，尤其是上海的商場。上海梅龍鎮廣場每年都舉辦不同推廣活動，如以往有恐龍展和國際劍術比賽，加強推廣聲勢。

譚先生說：「在內地，商場的推廣方針跟香港的有點不同，活動的重點是要爭取政府支持和弘揚愛國精

表演開始！

多

年來，和記黃埔地產在香港和內地的購物商場舉辦了不少令人難忘的經典活動，以下是一些精彩例子：

- **跳躍水世界**：來自澳洲的The Flying Lotahs在黃埔新天地表演，從十七米高台躍進水深僅二點五米的水池，震驚全場。
- **「瘋狂入樽籃球隊」表演**：來自法國的「瘋狂入樽籃球隊」(The Crazy Dunkers)在黃埔新天地獻技，表演神乎其技的貫籃絕技。
- **我與海洋有個約會**：為慶祝九周年紀念，重慶大都會廣場展開為期一個月、以「我與海洋有個約會」為主題的活動，包括「海釣體驗」、「海龜餵食」等互動環節。
- **高處未算高**：上海梅龍鎮廣場舉行當地前所未見的疊羅漢比賽，獲勝隊伍疊成一個七米高的羅漢塔，令觀眾嘆為觀止。



有商場，齊歡暢：今天的商場提供全方位購物體驗，更舉辦競技活動、展覽等多姿多采的節目。

你知道嗎？

和黃地產集團的經典
之作為於一九八九年建成的
黃埔號，仿船建於香港最大的
船塢舊址，是黃埔花園
發展項目的一部分。

神。因此，在舉辦活動時，我們必須着意考慮企業的社會責任。」

中國內地的商場還需要處理冒牌貨的問題。和黃地產的員工定期檢查商場內售賣的產品，確保租戶符合消費者保障條例，而貨品也定價合理。這些檢查有助提高消費者的信心和商場的聲

譽，讓購物人士安心在這些商場選購優質可靠的貨品。

內地和國際地產商正展開激鬥，希望在方興未艾的中國零售市場分一杯羹。徐先生預言，內地購物中心的水準將於五至十年內追上香港。

由和黃地產過往的成績看來，其即將發展的購物商場的成功將是意料中事，問題只是成功的程度而已。

服務就是一切！

黃埔新天地物業經理黃文香說，過去十年來，商場管理出現了翻天覆地的變化。

從前人們的生活比現在簡單得多。當時，商場只需聘請清潔工人保持環境清潔，並僱用護衛員保障顧客和租戶的安全。但今天，面對消費者有增無減的要求，商場經理必須八面玲瓏，就像酒店禮賓人員一樣。

黃女士說：「我們的工作不只是保持商場正常運作，更要積極維繫與租戶的良好關係，另外還要盡力滿足顧客的需要。」

「每個工作崗位都涉及一定程度的客戶服務，所以我們必須為所有職員，包括客戶服務員以至技工等提供完善的培訓。舉例說，很多購物人士會向保安員或詢問處職員查詢購買某些產品或服務的地方，他們必須能正確地回答和提供協助。」

黃埔新天地將「以客為尊」的服務文化發揚光大，其提供的服務已遠遠超越傳統商場管理的範疇。黃女士解釋說：「我們從小處着眼，凡事用心處理。例如，顧客可以向我們借用嬰兒車和輪椅；我們還提供藥水膠布和針線包、賣郵票，甚至為顧客翻熱奶瓶等的服務！」

因減

屈臣氏集團減少存貨， 銷售額卻節節上升



當

你在百佳超級市場或豐澤電器店閒逛時，看着過萬種類的貨品源源不絕供應，你是否會好奇奇怪，這些店舖到底怎樣掌握存貨量呢？答案是出色的供應鏈管理。屈臣氏集團（「屈臣氏」）便是憑藉專有的供應鏈管理系統，為旗下位於全球三十七個市場逾七千七百多間零售店，提供各式各樣的產品，從鮮雞、乳酪和洗髮水，到電視機、光碟機和美酒佳釀，應有盡有。

供應鏈管理一詞由著名顧問公司Booz Allen Hamilton的Keith Oliver於一九八二年開始使用，意指規劃、執行和控制供應鏈運作的過程，以快捷和有效率地滿足客戶需求。供應鏈管理涵蓋原料、在製品存貨和製成品從來源地到消費地的一切運送和貯存過程。

為進一步了解供應鏈的運作，我們走訪屈臣氏香港零售業務營運總裁鮑卓祺（Keith Bartlett）。在屈臣氏服務了十六年的鮑先生，掌管六個不同零售商號共約五百間店舖，包括二百二十三間百佳超級市場、一百九十間屈臣氏商店，以及豐澤、TASTE、GREAT和屈臣氏酒窖等五十二間店舖。

鮑先生說：「供應鏈部門成立之初，只有我一個人支撐大局。當年公司在這方面的知識及系統還很原始，一切都用人手操作，我們需要自己開發整個系統。今天，大部分程序已經電腦化了，但我們的宗旨始終如一，就是為顧客提供最多種類和價廉物美的產品。」

今天，百佳使用的倉儲面積比一九九一年還少，但給予顧客的產品選擇卻是以倍數上升，而這十五年間，整個超市集團的銷售額更見逾四倍增長。

這些成果實有賴於屈臣氏審慎管理供應鏈運作。集團從採購環節開始，當物色到供應商，便會研究把產品運往店舖的方法。如果產品由本地



得加



供應商交付，那運送過程也許只需幾分鐘；如果產品來自中國內地，則可能需要數小時；如果是從澳洲或新西蘭空運來港的新鮮食品，便需要接近二十四小時。

有趣小統計

- 屈臣氏的船務部每年進口超過一萬個貨櫃的貨品，每星期處理逾一百五十噸空運貨物
- 每天出動二百輛貨車運送貨物
- 百佳超市每星期為四百萬名顧客提供服務，每年售出逾十億件貨品，包括：
 - + 每星期超過一百五十萬個橙
 - + 每天超過一千噸白米
- 屈臣氏藥房每星期售出十萬瓶洗頭水和護髮素

鮑先生表示：「新鮮食品的供應鏈需要很多管理工夫，有時更需要建立全新的供應鏈來處理凍肉或活魚。要確保食品安全，並在最短的時間內付運以保持食品新鮮，最重要的是能夠控制品質和追蹤貨物來源。」

另一方面，如果產品是採購自歐洲，而且保存期長，那付運時間便可能需要數星期。例如在英國，集運商會用一個個貨櫃來裝載數以百計的不同貨品，運往外地滿足廣大消費者的需要。

貨品運抵香港後，大多會先送往百佳位於葵涌、火炭、上水和沙田的其中一個貨倉（屈臣氏和豐澤各有專用的倉庫），然後再運往店舖出售。

屈臣氏跟着會使用貨架圖（planogram），指示店舖擺放和陳列商品的位置和方式，以吸引更多客戶購買。

貨架圖是根據重要的產品資料來制訂，例如剩餘的存貨量、每平方呎舖面銷售額等。

產品經過採購、運送、交付和陳列過程，即可讓顧客享受輕鬆便利的購物樂趣。但是，供應鏈並不是到此為止。

鮑先生解釋道：「補充存貨也許是供應鏈管理中最重要的一環，因為如果這個地方出現差池，便反映了供應鏈的

運作有欠妥善。你需要考慮貨架上的存貨量、貨品到期日、補充貨量的時間等問題。今天，有了現代化的高新科技，這



有了電腦幫忙，
我們能隨時
掌握存貨量，以及
應該補貨的時間

些工序全部自動化了。有了電腦幫忙，我們能掌握貨架和貨倉的剩餘存貨量，以及應該補貨的時間。」

他續說：「百佳和豐澤的運作已達到很高的自動化程度，屈臣氏也會於今年進行全面電腦化。今天，集團的運作系統的效率已大大提高，我們要時刻走在時代的尖端，我們現在的倉儲面積比十五年前還小，但銷售額卻增加了數倍！屈臣氏整條供應鏈只預留三個星期的存貨，這樣可節省成本，大大增加公司可以動用的營運資金。」

為了讓供應商縮短供貨周期，屈臣氏採用了Retek（該公司早前被技術方案供應商甲骨文收購）的專利系統。該系統可用電腦儲存每間店舖內每項產品的存貨記錄，同時將補貨的訂單自動化。屈臣氏還可透過電子渠道向供應商發出訂單，並以電子數據交換裝置來收取發票。

十多年來，屈臣氏一直不斷改善供應鏈，早期的一項重大改革是於一九九五年統一供應商交貨用的貨盤，將十四種不同大小的貨盤劃一為標準尺寸。過去三年，豐澤將其存貨水平降低逾五成，百佳超市和屈臣氏個人護理商店也正在合併供應鏈運作，力求提高效率。

對大型超級市場來說，供應鏈在農曆新年期間會面對最大的挑戰。這數星期貨品數量大增，尤其是應節貨品，但舖面卻無法擴大。因此，超級市場要用盡倉儲空間，並須確保供應商準時交貨。由於許多街市都會在春節期間休業數天，所以超級市場在確保貨源充足方面有着不少壓力。

在惡劣天氣下，即使有最完善的供應鏈，也會令人手忙腳亂。鮑先生說：「颱風季節帶來很多無法估計的情況，實在令人頭痛。例如，八號風球會否懸掛？如果會，那麼我們的店舖會關門多久？哪些供應商會繼續交貨？當貨倉堆滿貨品，要保持貨流通絕對是一大考驗。」

他續說：「我不得不稱讚我們的貨倉員工，他們表現出色，能妥善處理問題。我們擁有一群又勤奮、又忠心的員工，這正好說明不管技術多麼先進，我們仍然需要稱職的人員來確保系統的有效運作。」



電腦的魔力

在 百佳服務了二十五年的老臣子周文輝，回想昔日的艱苦歲月時說：「以前，不管做甚麼都很費時。我們很難估計每種產品每天會賣出多少，所以每天都要花好幾小時來計算補貨量。現在，這些工作全部可以用電腦處理了！」

周先生見證了供應鏈的重大改革，自從店舖安裝新的電腦系統，員工可以追蹤每件貨品的去向，並在需要時自動補貨。

周先生現在管理百佳在愉景灣的大型超市。他說：「運作自動化後，不但員工感到更加便捷，顧客也同樣受惠。其中一大好處是大大減少缺貨和產品過期的情況，讓顧客享有種類更多、更加新鮮的食品。」

每星期有逾三萬名顧客光顧的愉景灣百佳超級廣場，由於區內外籍人士眾多，該店舖所提供的外地入口產品種類是所有百佳店舖中最廣泛的。

以產品種類數目來說，十年前，百佳超市銷售的外國貨品只有五百種，時至今日已急增至三萬種。