



# 荷蘭：地低未削 高昂志

**在**

歷史上，荷蘭東印度公司 (Dutch East India Company) 曾叱咤風雲接近兩個世紀，實在令人難以置信。雖然荷蘭這個地勢低窪的國家幅員細小，但卻盛產富商巨賈和探險家。他們敢於勇闖陌生的疆域，開拓商貿往來。這家在荷蘭本土以縮寫VOC為人熟悉的公司，曾派遣逾百萬歐洲人前往亞洲經商，比歐洲其他所有國家出外經商的人數總和更多。荷蘭東印度公司自設軍隊和艦隊，不少人認為它是世界上第一家真正的跨國公司，也是第一家發行股票的公司。

荷蘭民族勇於創新、敢於冒險，這種創新精神有其歷史源流。在歷史上，荷蘭被有侵略野心的敵國環伺，並時常有被汪洋淹沒之虞，但荷蘭人總是經得起考驗，令國運更加昌隆。現在，荷蘭可能即將稱雄潔淨技術，情況就像當年東印度公司壟斷歐亞商貿一樣。

**更潔淨 更環保**

荷蘭人專注的技術範疇吸引了和黃的興趣，並促使集團在當地投資。荷蘭人的兩大強項是能源和廢物管理。

廢物管理向來被視為全人類需要應對的問題，但荷蘭人卻奇兵突出，把廢物變成一種資產。他們研發的先進解決方案，可能成為全球垃圾問題的救星。

廢物管理是荷蘭的一大強項，試想一下，荷蘭每年只有3-4%的廢物被棄置到堆填區，而建築和拆卸工程的廢料回收率高達99%以上。各種廢物處置和減廢計劃得到貫徹執行，效果良好，其中高達六成的廢料經回收改造後，重獲新生。

荷蘭人精於處置廢物，甚至開始向其他國家提供這項服務以賺取收入。和黃洞悉商機，並率先涉足這個領域。集團新收購的AVR Afvalverwerking接收來自英國、愛爾蘭、比利時，以至荷蘭大城市如鹿特丹、烏得勒支、海牙等的垃圾，並運往羅曾堡

(Rozenburg) 處理，轉廢為能。公司已成為這個行業的翹楚，並不斷鑽研新法，在符合嚴格的環保法例下，透過接收、分類、回收及焚燒垃圾來產能。

**貫注動力**

能源也是荷蘭人的拿手好戲，這個小國手執可再生能源業牛耳，很大程度上歸功於明確的目標和專注的精神。在鹿特丹處理的生物乙醇和生物柴油是重點所在，荷蘭佔歐盟生物乙醇總產量的一成，而生物柴油的比例也很快會升至四分之一。

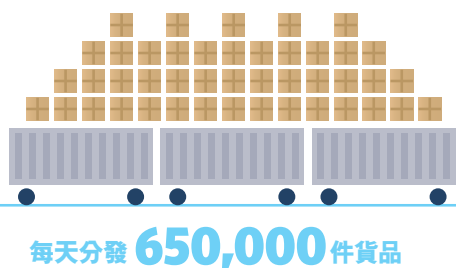
風車是荷蘭的傳統象徵，而荷蘭人現在仍然精於此道，並與中國互相逐鹿全球風電市場。憑著源遠流長的風車技術，荷蘭在這個領域佔有無可置疑的優勢。即使是有數百年歷史的風車，至今仍然運作如常。風車更是當地排水系統的一個組成部分，可避免這個低於海平面的國家被海水淹沒；而較現代化的風車則用作風力發電，供應世界各地。

**聯繫歐洲**

荷蘭位於歐洲的心臟地帶，當地的鹿特丹港是歐洲最繁忙的港口，也是和黃港口業務的一個據點。和黃集團在荷蘭赫特倫市 (Heteren) 自設貿易分銷中心，覆蓋整個比荷盧地區和德國部分地區，以支援集團旗下三個零售品牌。荷蘭人深諳經商之道，令和黃獲益良多。

下文介紹和黃在荷蘭的業務。集團在全球各地共有近260,000名員工，但荷蘭就佔了其中超過20,000名，展現超班的實力。和黃在荷蘭的投資項目均盈利豐厚，同時著眼核心業務（零售和港口）及技術能應用到全球的領先科技公司，作出策略投資。

集團最新收購的AVR擁有多項技術及系統，可用於備受廢物處置和能源進口規定困擾的地區。在過去千多年，荷蘭在這些領域一直領先同儕，相對本身的人口和發展狀況可說表現非凡，並繼續力臻卓越，令和黃引以為榮。



零售

## 荷蘭購物樂

荷

蘭郊野的優美景致膾炙人口，當地人亦擁有亮麗的外型。荷蘭人的平均身高冠於全球，即使如此，《Sphere》知道他們也需要和黃旗下零售連鎖店的美容產品。

屈臣氏位於荷蘭繁盛地區的零售業務包括兩間美健產品公司和一間高級香水和化妝品連鎖店，雖然美容業歷史悠久，但要保持競爭力，業界仍需採用最現代化的營商實務。荷蘭人的審美標準特別嚴格，而且市場競爭十分激烈，在這情況下，零售商必須採用最現代化的分銷手法和社交媒體，並竭盡企業的社會責任。

### 貨如輪轉

集團在荷蘭的美健產品零售業務規模龐大，由位於比荷盧區（比利時、荷蘭和盧森堡）最大、最先進和最高效率的分銷中心提供支援。分銷中心位於荷蘭赫特倫市，佔地超過68,000平方米，每天向超過1,150家零售店平均分發65萬件貨品。

分銷中心高度機械化和自動化，提貨、送貨和包裝流程十分快捷。先進的半自動系統分開處理中型和小型貨品，而大型貨品則由人手處理。中心的特點是採用一個動態系統來提供比一般分銷中心更高的存貨密度。除了更高效率的獨立提取系統外，分銷中心還有可支援逆向整合的系統。舉例說，當某件貨品的存量已所剩無幾，系統便會自動自覺，提早發出補貨訂單。

然而，這些系統並不只處理真實世界中的貨

品。在現代社會，消費者在購物前都會先行搜集資料、評估不同貨色，然後才上網或在實體商店進行選購。要成為業界翹楚，和黃的零售業務機構必須駕馭虛擬世界，抓緊每個網上商機。

### 網絡聯繫

要吸引年輕客戶，網絡營銷可發揮重大作用。網絡營銷離不開社交媒體的運作。在荷蘭，約有半數人口擁有Facebook賬戶，用戶數目超過760萬。Kruidvat和ICI PARIS XL均建立起各自的社交媒體渠道，與現有客戶保持聯繫和進行推廣活動。

Kruidvat是創立於1975年的荷蘭本土公司，業務現已擴展至比利時，旗下店舖逾千。公司於2002年被屈臣氏集團收購，現在是荷蘭供應美健產品的最大藥房。雖然Kruidvat早已成績斐然，但仍不忘把握社交媒體的營銷之道。

Kruidvat Facebook粉絲專頁的荷蘭會員超過12萬5,500人，這些粉絲向公司提供貼士，在網上尋找獨家優惠和查詢。Kruidvat員工每天都更新他們的Facebook專頁，並適時回應顧客的要求，積極提供切合所需的解決方案。公司善用網誌、論壇交流，以及如Twitter等其他社交媒體渠道。公司曾經在其Twitter網站推出「1+1免費化妝」促銷活動，每日錄得2,000條Twitter訊息。這些線上推廣活動獲得集團表揚，榮獲2013年屈臣氏市場營銷及公關獎，然而實際的得益卻是從中掌握市場脈搏，並與顧客建立真摯、親切的關係。Kruidvat不希望只是建立單方

面的銷售關係，而會力求以別具意義的方式，與全國客戶建立持久的聯繫。

要擴展零售業務，不能不靠忠實顧客的支持。因此，Kruidvat於2011年3月推出會員卡，結果大受歡迎，爭取到不少目標顧客，使公司在荷蘭家庭的市場滲透率提升至七成。11月，Kruidvat會員卡的登記會員數目突破300萬，創下新里程。

ICI PARIS XL於1960年代創立於比利時，現於比荷盧和德國經營逾260間分店。該店大為荷蘭人受落，連續10年獲選為荷蘭最佳香水連鎖店；今年更獲選為荷蘭最受歡迎的零售連鎖店。ICI PARIS XL同樣須善於運用社交媒體，以保持領先優勢。

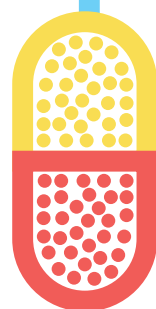
為此，ICI PARIS XL夥拍全球美容品牌嬌蘭（Guerlain）舉辦Facebook活動，以爭取更多曝光機會。參加者上載自己的照片和參加投票，便有機會贏取巴黎之旅。這項活動吸引逾萬名粉絲參加，反應踴躍。

### 關懷家庭

由於當前的出生率偏低，每千人中只有11名嬰兒出生，故嬰兒護理產品業經營不易。為應對這方面的挑戰，Kruidvat格外留意父母親們的需要。公司每年都會在阿姆斯特丹舉辦「Nine Months Fair」，與新手爸媽建立聯繫。活動向準父母提供嬰幼兒護理資訊，並推廣自有品牌，其中Kruidvat的自家品牌紙尿布更獲得荷蘭電視評論節目Vara Kassa選為市面上最好的尿布。Kruidvat的嬰兒食品亦獲消費者組織給予「Best Buy」評級。



荷蘭每五名嬰兒當中，  
便有一名使用Kruidvat品牌的尿布

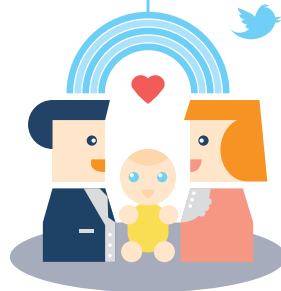


Kruidvat是荷蘭  
售賣扑熱息痛(止痛藥)  
銷量最高的商店



70%  
荷蘭逾七成家庭  
是Kruidvat的顧客

Kruidvat連續五次  
在荷蘭獲票選為  
三大重要品牌之一



港口

## 環保先鋒 潔淨科技

### 企業社會責任： 愛心推動零售業務

在現代社會，建立企業形象並不限於網上渠道。現代品牌若能善用企業社會責任的宣傳活動，將有助與顧客建立聯繫。

Trepleister是供應美健產品的藥房集團，它於1997年被屈臣氏集團收購，目前在荷蘭設有逾130間分店。今年，公司把出售毛絨玩具和舊手機所得收益，捐予Stichting Opkikker基金會，以幫助長期病患兒童及其家人。除了捐款外，Trepleister還動員員工參加基金會舉辦的郊遊活動。

Kruidvat也熱心公益，出錢出力。它與荷蘭癌症協會緊密合作，並於2011年透過分店設置的善款收集箱，為協會合共籌得40,000歐元（53,537美元）。另外，顧客可把會員卡的積分轉換成現金善款捐予慈善機構。為了喚起公眾對公益事業的關注，獲得最多公開表揚和得票最高的義工，可於Kruidvat新開張的分店免費瘋狂購物一分鐘，以鼓勵公眾積極行善，不落後人。

透過這些措施，公司與荷蘭民眾建立起更緊密的個人聯繫。除了售賣貨品外，公司還提醒顧客，他們購物的開銷會被用來造福社群，改善世界。

無論是先進的分銷系統、強大的社交媒體營銷能力，還是出於真誠而符合效益的企業社會責任計劃，都有助和黃及屈臣氏集團經營零售業務，每天為荷蘭這個美麗的國家提供琳瑯滿目的優質貨品。

打

開世界地圖，可以看到荷蘭地處北歐航運路線的中樞。荷蘭坐落萊茵河—默茲河—斯凱爾特河三角洲（Rhine—Meuse—Scheldt delta），緊扼通往德國和中歐腹地的重要水道。基於本身的策略位置，荷蘭具備經營港口業務的天賦條件。

鹿特丹曾經是全球最繁忙和最大的港口，雖然已先後被新加坡和上海超越，但它在貨運和運輸噸位方面仍然領先歐洲其他國家。這個位於荷蘭西面的城市素有「歐洲門戶」之稱，並繼續吸引海外投資。

和記黃埔港口集團於2001年收購歐洲貨櫃碼頭（歐洲碼頭）。歐洲碼頭在鹿特丹經營三個碼頭，處理鹿特丹港逾六成的貨櫃量。鹿特丹都會碼頭和鹿特丹河口碼頭分別自1960及1990年代起投入運作。Euromax碼頭是最新落成的明日之星。歐洲碼頭覆蓋420公頃土地，去年處理了770萬個20呎標準櫃，成績驕人。

### 高科技巨人

廣泛採用自動導引車和機械人吊機的先進港口，正是鹿特丹河口碼頭和Euromax碼頭的最佳寫照。

當貨櫃船駛達Euromax碼頭，半自動岸邊吊機會把貨櫃吊到自動導引車上，由其運送往來碼頭與堆場。在堆場內，貨櫃被疊起後由自動堆垛機放在貨櫃車上，而最後數米的裝載程序則由遙控設備協助完成。

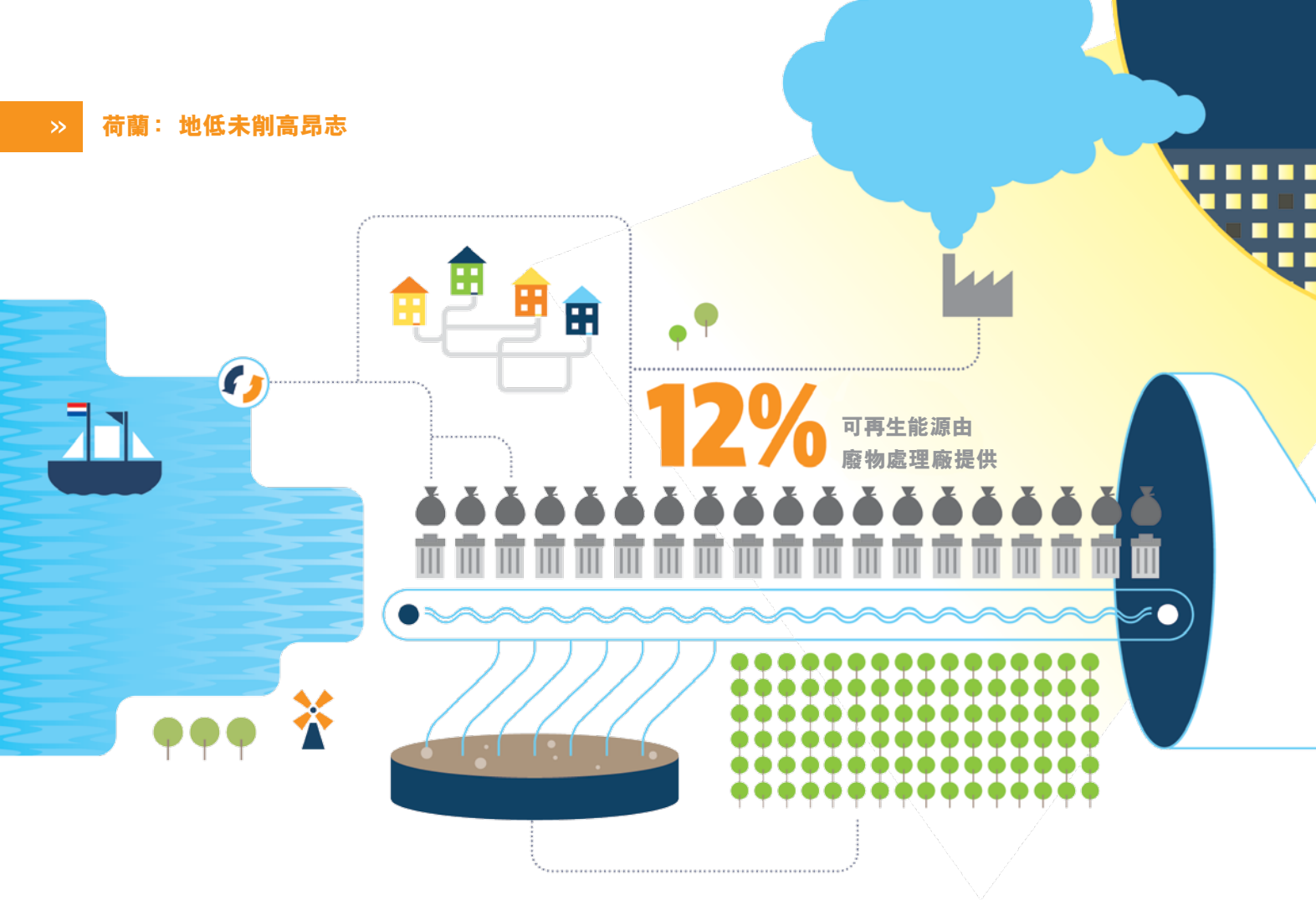
碼頭的整體設計不但把裝卸效率提升至更高水平，更有利實踐環保目標。公司投放資源培訓高資歷和積極進取的員工、引進自動化流程和先進的電氣化設備、更換舊式柴油機，從而令操作更加持續可行。歐洲碼頭在這方面的努力備受矚目。

### 綠色巨人

歐洲碼頭是物流業翹楚，同時也是眾所周知的環保巨人。荷蘭業界與政府成立夥伴機構Connekt，推動物流業商遵守全球報告倡議組織（GRI）的規定。GRI在全球推動工商企業監察本身的環保表現，並帶領業務邁向更符合人類可持續發展需要的未來。Connekt透過舉辦Lean and Green獎勵計劃，表揚在這方面卓有表現的物流公司。

歐洲碼頭於2010年榮獲Lean and Green Award及於2013年榮獲Lean and Green Star，表揚公司在過去五年內至少減少了兩成的碳排放。歐洲碼頭與環境和諧共處，在環保領域領導同業。

荷蘭擁有歐洲最大的港口，見證其悠久的航海和貿易傳統。和黃通過歐洲碼頭，對荷蘭人的輝煌成就建樹良多，在未來歲月也會繼續作出貢獻。



能源

## 點廢成金：AVR轉廢為能

在

歷史上，荷蘭人透過辛勤努力、靈巧應變，得以屢克困逆。他們經常發揮營商才能和創新精神，創造奇跡。荷蘭的立國，有賴向海要地，把部分汪洋變成肥沃土地。這項工程的規模空前龐大，而且長期進行。在現代荷蘭，荷蘭人就是憑著這種開天闢地的幹勁，點廢成金。

在廢物利用方面，荷蘭人可說是領導全球。他們把海床變成宜於耕種、適合安居的土地。這種改造能力，使他們可以人棄我取，把垃圾變成發電燃料。

集團留意到荷蘭在這方面的發展，雖然AVR並非集團首個轉廢為能項目，但卻是規模最大的一個。繼集團於2013年初收購新西蘭廢物管理公司EnviroWaste後，AVR現成為集團在荷蘭最新的投資項目。

該項目由長江實業（佔股35%）、長江基建（佔股35%）、電能實業（佔股20%）及李嘉誠基金會（佔股10%）共同斥資12億美元購入。AVR的全名為AVR Afvalverwerking B.V.，而Afvalverwerking的意思是「處置」，反映公司的根源，但它現在的業務範疇已經遠遠不止於此。

### 宏圖大計

荷蘭人精於規劃。他們為了國家命脈所依賴開拓大型基建，興建海堤網絡來抵禦海水沖擊。這種建設需要長遠目光，荷蘭人的能源政策也是如出一轍。

荷蘭近期的能源政策要求能源供應持續不斷、穩定可靠、價格相宜。荷蘭希望可於2050年底前，使二氧化碳排放量從1990年的基線降低80-95%。可再生能源是有關計劃的重要部分。鑑於廢物

必須處理，所以轉廢為能是順理成章的發展，荷蘭人以滿腔熱誠努力開拓這個領域。

荷蘭的廢物處理廠目前提供全國12%的可再生能源，處理廠以符合經濟效益或環保原則的方式，處理不能重用或再造的家居垃圾和類似廢物。這些具成本效益和可靠的能源，用以提供電力、區域供暖或製冷、工業用蒸汽等。轉廢為能電廠為住宅和工業提供熱能和電力，取代傳統發電廠使用的化石燃料，有助減少碳排放和堆填需要。

AVR是荷蘭最大的廢物轉化能源公司，提供不同解決廢物處理方案。公司採用傳統的垃圾焚燒技術，並透過創新的高增長項目建立工業用的轉廢為能平台，生產包含熱能、蒸汽和能源的理想組合。

## 除了是最大的廢物處理公司外，AVR預期可於2015年之前成為可再生能源行業內領先的本地區域供暖生產商。

AVR透過三個途徑賺取收入：處理廢物的開口費，出售從處理廢物產生的電力、蒸汽和區域熱能，以及出售回收物料。

### 綠色村落

開口費是垃圾處理費的另一個委婉說法，大部分的開口費都是來自與市政府和商業客戶訂立的長期合同，AVR廢物處理廠分別設於羅曾堡和德伊芬 (Duiven) 兩個地方。

羅曾堡是一個鄰近鹿特丹的小村落，當地曾經是一個島嶼，現在除了近郊住宅區外，還有一座由科威特人擁有的煉油廠和AVR廠房。在AVR處理的住宅廢物中，接近半數都是用水路運到羅曾堡。

德伊芬是一個面積較大的直轄市，朝向正東，鄰近德國邊境阿納姆 (Arnhem) 的中心。羅曾堡和德伊芬的處理廠都是合資格的高效益廢物處理廠，並均擁有「R1」級別的認可地位，有權向歐盟其他成員國進口廢物。羅曾堡和德伊芬位於荷蘭和德國人口稠密地區的中心地帶，距離安特衛普和布魯塞爾不到兩小時車程，所以這兩個不大的收集區從來都不缺廢物供應。

除了服務荷蘭居民外，AVR還協助英國、愛爾蘭和比利時處理廢物問題，把當地的廢物運往荷蘭的高效處理廠，從而減低這些歐洲國家堆填區的堆填量、增加回收和焚化量，並生產可再生能源。AVR還有餘力處理更多的焚化量。羅曾堡和德伊芬處理廠於今年共處理荷蘭達200萬公噸的廢物，並於2012年進口達30萬公噸廢物。

憑藉這種處理能力，公司在荷蘭廢物處理業擁有23%的市場佔有率，並很快可以在歐洲廢物處理業佔有重要席位。

### 煉金術：點廢成金

焚燒垃圾會產生熱能。處理廠按照長期合約，向當地市政府的區域供暖網絡出售蒸汽和供暖服務，同時還向附近的工業用戶，如鈦製造商Tronox、化學品生產商EKC及Akzo Nobel等供應蒸汽。

在研發全新的廢物管理方式時，AVR遇到不同的挑戰，並一一處理。AVR在制定供應熱能和蒸汽的能源方案，亦要同時提供轉廢物為電力的傳統方案。在研發有關工序時，AVR得排除萬難尋找相關合作夥伴，以取得操作供暖/蒸汽網絡所需的專業知識。AVR在這方面累積的經驗十分寶貴，可供其他國家借鑑應用。

展望未來，AVR計劃向更多城市和鄰近工業出售更多熱能和蒸汽，並從堆填區已不勝負荷的歐盟國家輸入廢物。隨著鹿特丹南及鹿特丹北能源項目分別於2014年及2015年完成，AVR羅曾堡處理廠的熱能產量將可增加一倍。除了是最大的廢物處理公司外，AVR預期可於2015年之前成為可再生能源行業內領先的本地區域供暖生產商。

### 減用、重用...回收再造！

由於並非所有垃圾最後都能變成蒸汽和能源，因此出售回收物料成為AVR的第三個收入來源。AVR積極結合回收與焚化這兩種公眾眼中看似矛盾的廢物管理技術。AVR接收的廢物包羅萬象，從水果、蔬菜和園林廢物、塑料、廢木材和紙漿，以至滿載家居廢物的垃圾袋、來自本地企業生產過程中的污水等。所有具價值的東西都會被回收，如金屬，然後轉售工業用戶。

和黃努力為地球締造潔淨環境作出貢獻，而AVR是集團全球綠色投資策略中的一環。AVR並非和黃在這個行業內的首個收購項目，而AVR的技術也可在其他地區派上用場。和黃經營業務的許多市場，同樣面對廢物處理和潔淨能源發電的挑戰。對於無法把廢物直接運到羅曾堡和德伊芬的國家和地區，AVR的技術和經驗值得借鑑。□

今年共處理

**230**萬  
公噸廢物