

副董事長  
簡函



陳文博  
副董事長

我在寫這首份《副董事長簡函》時，正身處生活大致恢復正常的上海，感到出奇地合適。在香港遙距觀察一年後，我1月中來到這裏，為了能親身感受中國內地的現況，並視察我們的營運和施工項目。

過往我每年到內地約20次，每次都走訪幾個城市，每趟出差三至四天。2020年，我只出差一次——在上海僅逗留了六天。這次回到上海，有幾個方面都讓我感到驚訝，當中最深刻的是這裏暢旺、活躍的零售市場。雖然平日讀到的報告都顯示內地零售業強勁，但耳聞目睹卻完全是另一回事。上海港匯恒隆廣場及上海恒隆廣場各處都人頭湧湧，店外排隊者眾，與歐洲及北美地區店舖大開緊閉和街道空無一人的情景形成強烈對比。幸好，香港的市況介乎這兩種極端之間，但較接近內地的情況。我對內地零售市場的演變雖有一些見解，但這些看法不算獨特，暫且擱下不談，在此轉而談談一些讀者可能想知道的、更根本的問題——我希望引領恒隆邁向的未來。

自創立以來，恒隆一直恪守一套堅實的價值觀。這套價值觀源自本公司創辦人陳曾熙先生，現任董事長承先啟後，並將由我延續下去。記得我在2010年加入恒隆集團時，公司以「SAIL」來概括我們的價值觀——昭明 (Simplicity)、權操 (Authority)、誠信 (Integrity)、忠貞 (Loyalty)。2012年，我們把其更新為「只選好的 只做對的」(We Do it Right)，此理念不僅體現了前者的原意，還涵蓋了我們價值

觀更廣義的精神。時至今日，我們把這套價值觀以更貼近現況、更詳盡的方式呈現，即願景 (Vision)、使命 (Mission)、核心價值 (Values)，簡稱「VMV」。

我認為其字面本身已簡明扼要且充分表達其精髓，所以只在這裏簡單解釋一下VMV每個部分背後的理念。

### 我們的願景：締造優享生活空間

我們是一家目標清晰的地產發展商，在業務上有明確的優次與專長。我們只專注於自身的核心業務——空間，即存在於某空間（及時間）的個別地點。我們不是一家綜合企業，亦非科技公司，而是房地產公司。我們的優勢在於如何締造最優越尊享空間，豐富持份者的生活質素及環境。我們無意把業務擴展至不相關的範疇，也無意盲目追隨所謂的「科技」潮流。我們必須探索和擁抱科技為我們提供的許多新工具和激發的新思維方式。不過科技只是一種途徑，而非最終目的。

### 我們的使命：聯繫顧客、社群、夥伴，實現可持續增長

人人都在談可持續發展和可持續增長，但要真正有意義，我們必須進一步確立其定義。恒隆要實現這個範疇的目標，不會只自顧自埋首苦幹，而是會聯繫客戶及社群，讓他們一起參與。

過去11年來，我一直對投資者、分析師，以及同事說，我們必須反覆更新我們的模式。地產業過往不斷重複的模式基本上是：建造一個盒子，加添照明和空調，然後把這空間以高於成本的租金租出。以往，在內地這是個可行的模式，直至近來已有點勉強，但今時今日肯定是行不通了。為了保持公司的優勢以至行業地位，我們必須為這個盒子添上優質的服務，用「以客為尊」的思維經營業務，並運用一切可掌握的工具。這就是我們使命裏所提到的「聯繫顧客與社群」的涵義。業主、租戶與顧客之間的關係不再是單向或單方面的，要成功我們便要坐言起行，利用我們的空間為場所和媒介與他們互動。

## 我們的核心價值：誠信、永續、卓越、開明

雖然「誠信」是我們60年來的核心所在，但我仍認為應該再三強調。對業務的誠信、對持份者的誠信、對環境的誠信——這些都是公司存在的先決條件，也是我們社會契約的一部分。

「永續」是我從小養成的價值觀。大衛·艾登堡（David Attenborough）的電視節目和《國家地理雜誌》伴隨我成長，這些都有助建立我的世界觀。香港鬱鬱蔥蔥的自然環境令我熱愛大自然，而香港的稠密和不均則令我成為一個關注社會的公民。

我們在各項工作中都應追求「卓越」：不論「台前」——物業的設計、施工、租賃、營運和營銷——還是「幕後」工作，都要同樣優秀。我們必須繼續力求卓越，以免自滿。當工作達到我們所追求的卓越水平時，尊重和自豪感就會油然而生，這一點我們的客戶怎會察覺不到。換言之我們要不斷改進、反省。

「開明」聽起來可能很空泛，但這正是我經常與同事討論的另一議題。營運一家公司就如做人一樣，我們必須對事物抱持開放態度。樂於接受批評，樂於接受更好的做事方式，樂於接受新潮流和新市場。我不斷提醒同事要接觸新事物，讓自己有新靈感，進而為客戶帶來新主意。

「開明」的另一個含意，是我們還必須以開明的態度對待顧客——誠懇真摯，殷勤周到。

綜合起來，我們的VMV其實並非新事，但能更清晰地向持份者傳達我們營運的指導方針，並「證明」我們的存在價值。

希望以上的闡述能有助你們了解董事長陳啟宗先生、行政總裁盧韋柏先生和本人的理念。

我想在此略改話題，談談對我們業務至關重要的兩個領域，尤其在2019冠狀病毒病疫情下：可持續發展與科技。

## 可持續發展

從我們的VMV，大家應能看出可持續發展是我們的營商要則。我鼓勵大家檢視我們的表現，因為我堅信成績會說明一切，在此也就不探討具體的目標和指標了。這些都已於我們獨立的可持續發展報告（即將發布）、新聞稿，以及分析員簡報會中公開披露。我想集中探討我們重新強調可持續發展的原因。

陳啟宗先生曾對本人說，他對現今世界某些方面感到非常陌生，現在發生的事情他已無法完全理解或解釋。雖然本人的經歷與見識均比陳啟宗先生少，但對他所言亦有同感。不過，對這些變化經過一番深思後，我領會到的是企業必須多與社群及持份者互動，而這些互動必須平易通達。

企業若僅透過日常業務營運及/或提供股息以達至財務上的可持續回報，已難以滿足持份者。企業需要證明自己對環境、社會和管治的相關範疇作出重要且適切的貢獻，以免被消費者、投資者、員工或政府摒棄。

此外，既然現有體系和架構難以甚至不能應付現代的生活方式（從科技的影響到我們對環境的負荷），大家便漸漸用自己的方式解決問題：透過直接行動（如當義工清潔海灘）、利用消費影響力（如選擇環保產品），以及利用社交媒體的力量宣揚主張或討論議題（如在臉書或Clubhouse上分享環保點子）。

對那些從來只在乎是否已滿足最低法規要求的公司而言，這是企業責任轉為市場主導模式的範式轉移。不過，對我們而言，箇中意義就是更大力宣揚我們一向奉行的價值觀，更緊密地與持份者聯繫，重新審視和完善我們的營運，並確保我們好好付諸實行。

## 科技

至少從我2010年加入公司以來，我們便一直以嚴謹的態度審視科技，或我們現在稱為「科技」的事物。當年至今的發展教我既喜亦憂。一方面，我們的業務蒸蒸日上，而且市場上一直沒有顛覆業界的科技出現。另一方面，我禁不住擔心我們會像「柯達」一樣因追不上科技的發展而被淘汰。

科技正促使零售地產業市場兩極化。大致來說，頂級的購物商場會越做越好，其他的會越做越差。這並不是五五之比，即一半變差而另一半變好，較可能的是八二之比，甚或會更加極端。這種情況會出現，是因為最差勁的零售商和毫無吸引力的購物商場會遭顧客離棄，獲追捧的會是一流的購物商場

及零售商、電子商務，以及另類娛樂（我們主要的零售顧客對娛樂的需求跟消費一樣大！）對我們更有利的是，高端零售業和很多與之相關的體驗並不能在網上複製——至少目前還不能。這種市場生態形成自我延續的循環：對業界巨擘是良性循環，但對弱者卻是惡性循環。

陳啟宗先生與本人都曾詳盡剖析，我們的業務與中國以至國際上絕大多數購物商場經營者之間最關鍵的區別。簡而言之，就是我們項目的頂級選址，加上硬件和軟件的優勢，使我們旗下物業的租戶和顧客數量都穩步上揚。這樣我們就成為了少數受益者之一。熟悉房地產及其營運的人會留意到，我們所有優勢都是別人難以仿效的。有意思的是，互聯網在很多行業中促成了贏者通贏（或大贏）的市場生態。我意識到情況未必會持續，因此我們必須留意這種生態在未來會如何轉變。我常常與租戶、網上競爭對手、最終消費者和其他持份者討論零售業的未來，從中獲益良多，對我們的內部討論大有助益，使之更為充實。

這些複雜議題討論起來可以洋洋灑灑，但為求簡明，我還是暫且在此擱筆。在反覆檢視過上文的論點後，我堅信公司前景一片光明，希望您也同意我的觀點。如閣下希望討論以上任何事項，我十分樂意在我們與分析員的定期會面或在非交易路演上進行討論，又或是在我們的周年大會上則更佳。

副董事長

陳文博

上海，2021年1月28日