

# 主席報告書



主席蘇兆明

成功的公司能為社區創造價值。  
若非如此，公司將無法為股東  
提供長遠的可持續回報。

一直以來，主席報告書都離不開總結財務業績，檢討策略制訂及思索業務前景的框框。今年，本人希望另闢蹊徑，只概述以上各項，詳情則載於年報其他部分。今次，本人將從董事會的角度探討我們賴以成功的基石：我們在社區的角色及目標。這部分通常載入年報的企業社會責任一節，並通常會列出公司就業務所需而參與社區的各項活動。

這似乎意味着其餘的業務活動與社區毫無關係(或甚至是從社區的角度看，這些業務可能是不負責任的)。本人認為，這樣可能會令人忽略了商業活動在社區內的重要角色。

成功的公司能為社區創造價值。若非如此，公司將無法為股東提供長遠的可持續回報。所有企業(事實上是所有組織)如果只是寄居於社區，而非成為社區的一分子，勢將難以存活。因此，對本人而言，任何組織都必須向其擁有人、客戶及整個社區解釋他們存在的主要意義，並解答以下問題：

## 我們在做甚麼？

## 我們為何這樣做？

## 我們如何做？

我們可以視此為**業務目的聲明**，就是把領匯的業務活動放回社區的層面，並為我們(以及我們組織以外的其他人)提供模板，並據此評估我們的表現。

在香港及國際社會，非商界人士經常會懷疑企業與社區是互相對立的，企業似乎並無任何社會目的。對此觀點本人不敢苟同。身為董事會主席，本人有責任解釋領匯的核心營運如何創造社會利益。



## 我們在做甚麼？

領匯的業務非常簡單：投資、管理及營運基金單位持有人所擁有的物業資產。現時，這些資產包括香港各區的商場、停車場及少數其他商業資產。若要成功為我們的基金單位持有人創造最大價值，就必須設法吸引在我們社區居住及工作的人到我們的商場來，而非我們競爭對手的商場去購物。惟其如此，我們的租戶才能賺取利潤以支付租金。

要成為有效的管理人，我們必須把商場的硬件設施維持於良好狀況，確保商場設計及佈局能吸引最多的消費者。我們亦需對商場所在的社區有所瞭解，充分掌握區內人士的喜好和品味，並且必須與時並進，讓我們的店舖組合能滿足社區需要。這是一個持續的過程，我們需要不斷尋求改善，以保持競爭力。

…任何組織都必須向其擁有人、客戶及整個社區解釋他們存在的主要意義。

## 我們為何這樣做？

倘若顧客的需要已透過其他競爭者完全滿足，那麼要再為顧客提供另一個選擇實非易事。對我們來說，情況並非如此。我們大部分資產多年來一直致力滿足社區的需要，成為社區生活的一部分，也變成了居民生活的延伸空間。我們與其他零售點的作用有所不同，其他零售點主要服務香港本地消費者或遊客基本生活所需以外的消費選擇。

鑒於我們管理資產類別的獨特性，我們一直致力提供多元化的購物選擇，既滿足居民需要，又提供舒適的環境，更全力凝聚社區。若我們營運不善，消費者便會選擇其他商場去購物。若我們營運得當，我們便能改善商場鄰近居民的日常生活，並為我們的基金單位持有人帶來可觀回報。

## 我們如何做？

從事房地產行業的人都知道，儘管財務狀況表以資產為重，人才方為成功關鍵。

首先，我們如何對待租戶及到我們商場來購物的消費者，取決於我們員工的動力、技術及培訓質素。（詳見本報告第48頁「員工」部分）

不過，我們所關注的並不限於員工。租戶如何為消費者提供一連串優質的商品及服務，部分取決於我們的員工如何支持租戶及協助他們發展業務。（例子請參閱第33頁「資產管理」部分）

我們商場的設計、翻新及維修質素如何，是否恰到好處，不但取決於我們的員工，還需依靠我們的承辦商。第49頁闡述我們推行的部分措施，以確保承辦商的員工會投入並積極工作。不論是領匯直接僱用或經承辦商僱用的員工，讓每一名參與工作的員工明白他們工作的價值及分享成果，實在至為重要。

# 主席報告書

對任何商業物業管理人而言，優化及維修硬件設施也十分重要。我們不斷進行的資產提升計劃(請參閱第40頁)致力發揮旗下物業的全面價值。經過一段時間後，當物業組合中大部分資產已獲提升，我們的目標便是提供具專業水平的保養及服務。

在提升資產時，我們必須能建立一個可長遠支持社區的物業組合，例如制訂嚴格的環保標準及透過暢通無阻通道來滿足傷健人士的需要。這並非我們策略的「點綴品」，而是不可或缺的部分。(請參閱第15至16頁及第21頁)

要回答「我們如何做？」這個問題，我們需要把每個元素結合起來，成為一個完整的脈絡。這個脈絡正正就是我們服務的香港社區以及其內眾多地方社區。從幫助顧客尋找洗手間、到設計清晰的指示牌，以至以專業態度重新商議租金，所有元素均須發揮我們每天為社區創造價值的精神。我們的工作也成為社區的重要部分，包括向居民提供體育設施(第12及16頁)、舉行社區活動以刺激及吸引顧客(第24頁)，並推行慈善及社區參與計劃(第6至7頁及第15頁)。

我們團隊的最終工作是代表基金單位持有人管理資產。我們需要一個有效的管治架構，以確保基金單位持有人知悉(及可查詢)董事會為組織制訂的策略方針。基金單位持有人亦可藉此評估管理層於執行有關策略的表現。(請參閱第58頁「我們的管治」部分)

為此，我謹代表董事會向管理團隊及全體員工致謝，全賴各同仁的專業精神及工作熱忱，令集團於年內再創佳績。

## 評估「我們的表現」

每個企業均須透過意見回饋去評估其努力的成果。如果我們不測試措施的成效，便難以作出改善。我們一直透過多個指標來評估表現。

首先應檢視我們的損益賬。近年大眾傾向認為企業追求盈利就代表它不支持社區，本人對此大惑不解。這種看法頗有可商榷之處。假如我們錄得虧損，表示我們耗用的社區資源(非但是實物，更是我們全體員工及承辦商所花的工作時間)超出客戶願意為我們的服務所支付的金額，那代表我們的價值受到損害。因此，我們能否為社區創造價值的第一個測試是查核我們能否保持盈利。(請參閱第26頁)

我們亦探討各項翻新工程所帶來的財務影響。假如我們花費了資金，卻未能增加租用率或為租戶帶來更多生意，即表示我們無法達標。對於各項翻新工程，我們評估每個工序的成效，以便不斷增進資本開支的效益。(請參閱第34頁)

儘管財務業績及資本投資回報十分重要，我們需要的不只是會計方面的資料，還有更多精要獨到的意見。有關資料來自租用率、人流及神秘顧客的意見。員工及承辦商的意見亦十分重要，我們會不時評估員工流失率、吸引優秀人才的能力及承辦商競投我們業務的意願，作為參考。此外，我們亦定期對客戶(租戶)、員工及顧客進行調查，以瞭解他們的想法。我們亦定期向基金單位持有人收集意見，以瞭解他們是否支持我們所推行的措施。



我們會很審慎地詮釋及比對這類數據。顧客可能聲稱喜歡某家商店，但假如該商店的收入微薄或人流稀少，那當中一定出了問題。無論怎樣，顧客只肯花費於自己真正喜愛的東西。

儘管我們歡迎並重視意見，我們不可能對每一個意見都即時回應。我們需要時間理性地評估這些意見，如果有關批評是公平合理的，我們會以專業態度作出改善。

優秀的管理人才致力改善業務。期望用同一套措施去徹底解決所有問題是不切實際的。

## 持續改善

優秀的管理人才致力改善業務。期望用同一套措施去徹底解決所有問題是不切實際的。我們的工作或有不善之處，社會環境亦日新月異，而我們業務所在的社區亦會出現變化，這個過程永無休止。關鍵是要訂立明確目標，以及如實評估我們的表現。領匯同仁上下一心，致力持續改善業務。鑒於擁有如此龐大的物業組合，我們進行資產優化及提升營運的機會無窮無盡。

我們於過去12個月已採取一系列措施，並邁步向前。我們的物業收入淨額及每基金單位資產淨值分別增加10.3%及28.7%。租用率連續第7年上升，達94.1%。我們正進行8個資產提升項目，以進一步改善物業組合。營運方面，我們於相關市場上取得進展，於社區佔據重要地位。企業管治方面，最近陳秀梅及Elaine Carole Young加盟董事會，令董事會有更多元的經驗及觀點，而在建立高級管理團隊方面，我們亦取得重大進展。

我們將致力於每年的年度報告內載列我們的工作成果，以及計劃目標。董事會、行政總裁王國龍及所有管理團隊均歡迎對我們業務感到興趣的人士，就我們計劃的工作及其進展提出意見。

主席

蘇兆明

領匯管理有限公司

領匯房地產投資信託基金的管理人

2013年6月5日



「領匯社區體育學院」  
由專業教練教授學員足球技巧



少年學員享受  
滾軸溜冰的樂趣

# 推廣運動 提倡健康生活

「領匯社區體育學院」於2012年夏季成立，利用領匯旗下體育設施，為兒童、青少年、長者及有特別需要人士提供免費體育訓練。

課程包括足球、籃球、網球、太極拳、保齡球及滾軸溜冰等，旨在推廣體育及健康生活，自推出以來參加人數逾1,500人。

課程還得到商戶廣泛支持，為參加者提供多類購物及餐飲優惠。



專為有特別需要人士而設的保齡球訓練班