



領袖群倫 開創先河

全面革新

歡迎光臨二十一世紀的滙豐市場，這是最近開業的將軍澳新都城百佳超級廣場，佔地七萬五千平方呎，是本港最大的食品市場。其中的鮮活食品市場不但供應海鮮、蔬果、壽司，還有肉店、法式麵包店，甚至有專賣熟食及燒味的攤檔。

以往，本地超級市場的發展一直落後於北美及歐洲同業。不過，英國深受歡迎的超市連鎖店Sainsbury的行政人員最近造訪這家新店，並指出新店已達到「世界級」水準。

事實上，香港市民的購物模式正經歷一場「革命」，而在每年銷售總值達港幣一千二百億元（約一百五十億美元）的本地食品市場上，百佳無疑是造創新猷、推動改革的先驅。香港市民在飲食方面的開支大致可分為四個類別，其中超級市場佔百分之二十五，傳統街市佔百分之二十五，而中西食肆（以酒樓為主）及快餐連鎖店則合佔其餘百分之五十。

英國超市業界老行尊戴利能於五年前接掌百佳業務。他很快察覺，改變港人購物習慣的時機已經成熟。他表示：「當時業內人士都說我們在香港食品市場的佔有率已難有擴大的空間，但我知道這全是廢話。」

調查發現，本港市民每天都會上街市購物，並且每星期逛超級市場四次。傳統街市在整體飲食消費上佔有優勢，部分原因是超級市場在鮮活食品供應方面的競爭力不強，只提供有限種類的蔬果、包裝肉類及家禽凍肉等。

然而，頗多市民並不滿意街市的衛生環境。調查發現的另一要點是，香港年青人及中年人的生活方式逐漸改變，他們日益「西化」。第

香港市民的購物模式正經歷一場「革命」，而在每年銷售總值達港幣一千二百億元的本地食品市場上，百佳無疑是造創新猷、推動改革的先驅。



一，他們沒有時間天天購物，故希望能一次過購齊所有雜貨。

第二，街市的貨品價格雖然最便宜，但顧客對街市的「傳統」氣味、濕滑地面及不舒適的購物環境，覺得愈來愈難忍受。戴利能表示：「人們不會喜歡推著嬰兒車或帶著小孩子到那些地方去逛。」

為滿足市民的要求，戴利能於是領導百佳大事改革，開創新里程。

他回憶道：「我當時希望帶領百佳管理層，改革香港人購買食物的方式。」

最終目標，當然是要擴大百佳在食品市場方面的佔有率。

新鮮至上

正如其他改革一樣，這項計劃最重要的是先解決關鍵問題。百佳抓的改革重點

是推出各式與街市看齊的鮮活食品，跟著在食物安全及衛生標準上領先對手，而不是在價格上進行競爭。據戴利能解釋，為了保障健康，市民並不介意多付出一點金錢。

為供應區貨市場的品種，集團擴大了超級市場的規模，並推出「新鮮衛生檢定」計劃，以配合戴利能「建立高度安全標準」的決心。

為落實「新鮮衛生檢定」計劃，戴利能特別聘請質量保證專家張思定助陣。張思定修讀食品科學，並且是英國食品科學及技術協會（Institute of Food Science & Technology）的會員及顧問委員。

張思定說：「我在一九九七年加盟百佳時，業內並無公認的質量保證標準。當時百佳準備開設更多超級廣場，

百佳全面貫徹嚴謹的質量控制，確保所有新鮮食品均達到最高的安全標準，以滿足顧客日益嚴格的要求。

價格合理

鑑於本港市民一向以為百佳超級市場的貨品比長期打對台的另一家超市價錢貴，百佳遂以「至抵精明眼」作為宣傳策略的重點，爭取成為本港超市業「一哥」的地位。

百佳行政總裁戴利能指出：「在九十年代，我們已經大大加強價格的競爭力，但一般市民似乎還不相信。」於是，百佳在一九九七年推出「至抵精明眼」，以求糾正這種錯誤觀念。

在「黃牌貨品」的攻勢下，百佳每天推出逾二千種特價貨品，並且每天監察對手的價格，將本身的貨品價格降至與對手相同的水平。百佳對「黃牌貨品」信心十足，因此向顧客保證，如果他們購入百佳貨品後，發現其他商店出售的同一種貨品更加便宜，便可獲得相等於差價雙倍的退款。

為配合上述宣傳攻勢，百佳推出密集的公關及廣告宣傳活動。戴利能說：「開始的時候，人們覺得兩個超市集團的價格差距相當大，但在兩年內，這種印象已大大改變。以往我們在店舖及服務方面獲得市民好評，但在價格上的得分則較低。現在，市民已再沒有甚麼好理由到別處購物了。」

「我們的目標絕對不是要在價格上壓倒對手，而是要消除我們比別人貴的印象。『至抵精明眼』正能幫助我們達到這個目標。以前，絕少零售商能夠成功扭轉顧客那種感覺價格懸殊的印象。」

在九十年代後期展開的一場超級市場減價戰，證明百佳的策略十分有效。結果，百佳成功擊退對手，因此亦成為本港超市業內無可置疑的龍頭大哥。



出售新鮮食品，但有關食物的恐懼卻接踵而至，包括霍亂、大腸桿菌、珊瑚魚毒素、紅潮及來自內地的部分蔬菜含有殺蟲劑等。

「我們明白，要成功經營鮮活食品，不能只是沿用現時街市供銷的一套做法，否則必定無法消除其固有的種種弊端。」

為此，百佳大膽地訂立全新的基準，規定百佳的鮮活食品必須「符合全球最嚴格的食物安全標準」。

「新鮮衛生檢定」代表質量保證，由農場（或海洋）至超級市場，深入百佳食品供銷流程的每個層面，涵蓋供應、儲存、運送、員工衛生培訓、醫學測試、店舖衛生、化驗及消費資訊等環節。

張思定說：「這項計劃開創香港食品業的先河。初期人們對百佳如此重視食物安全感到有點詫異，因為以前根本沒有人會關心這個問題。」

「人們常說『香港人忙於賺錢，所以根本不注重食物安全和衛生』，對食物的

要求只是『平、靚、正』（價錢便宜、質量好），但我們的顧客意見調查卻得出完全不同的結論——香港人其實非常關心食物安全。差不多在每次出現食物恐懼時，所涉及的食物銷量定會大幅下跌，這正好支持我們的論點。」

挑戰與回報

管理整個食品供銷流程，絕對是一項重大挑戰。百佳要求所有三百五十家新鮮食品供應商都能達到國際衛生標準，其中許多更因此需要作出重大投資來改善設施，否則便會失去百佳的訂單，而大部分供應商也同意有改善的需要。

張思定指出：「部分成功例子實在令人感到非常鼓舞，大部分供應商在改

百佳將世界級質量保證及跟查食物來源的措施由內地蔬菜推廣至本地肉食，最近更將之擴展至活魚。

下轉25頁

由貨品供應來源地至超級市場貨架，當中的後勤業務運作環環相扣，有條不紊，確保為顧客帶來愉快的購物體驗。



優質鮮肉



百佳明白這個問題，所以與五豐行合作，在新界粉嶺建立現代化的豬肉切割工場。工場根據世界最嚴格的衛生標準設計，耗資數百萬元。鄰近上水的政府屠房供應百佳的精選豬隻迅速以冷藏貨車由政府屠房運至切割室，在最佳衛生條件下切割加工，並以密封的冷藏貨車運往門市店舖。由屠房至商店，全程只需約六小時。

百佳與主要鮮活食品經銷及批發商五豐行組成聯盟，將市場上新鮮豬肉的衛生程度提升至新水平。

本港的豬肉供應市場一向缺乏冷藏設備，豬肉往往會在酷熱的天氣底下，被擱在側蓬貨車上運送，可能經過一整天才送到最終付運點，容易變壞。而在塵土飛揚的鬧市，經常會見到運送豬肉的單車穿來搵去，有欠衛生。

透過這項合作，百佳獲得達到世界級衛生標準的新鮮豬肉。百佳的豬隻及豬肉樣本更需要接受微生物及化學污染物測試，包括檢驗是否含有用以刺激豬隻成長的鹽酸克倫特羅。

豬肉佔本港肉類銷量超過五成，但傳統的豬肉供應流程存在不少缺點。而在百佳的新制度下，新鮮豬肉由農場至門市的整個供銷過程均經過嚴密的檢查、監察及測試，十分衛生。



冷得健康

在百佳超級市場，哪個部門的工作環境最健康？信不信由你，答案是上水新鮮食品分銷中心內三個倉庫之中最寒冷的那一個。倉內須維持攝氏零下十八度的低溫。另外兩個倉庫受控制的溫度水平分別為攝氏零度及八度。

新鮮食品分銷中心經理梁鴻表

示：「我們有一百九十名員工，其中在這個冷藏庫工作的同事很少生病，因病請假的次數遠比其他同事少。」

雖然貨倉員工必須穿上厚厚的外衣，戴上手套及羊毛帽子，但身體卻十分健康，原因是這種「全極室」似的冰冷環境既不合人類，也同樣不宜病菌滋生！

新鮮海產

目前，百佳已透過香港仔鮮魚中心，將逾百種魚類分銷至各店舖。鮮魚中心佔地一萬平方呎，在二〇〇一年一月開業後迅即廣受歡迎，因此鮮魚中心經理許國強正增加分銷的海鮮種類，包括貝殼類海產、鮑魚、蝦、蟹、龍蝦等。

許國強表示，中心內的三十五個獨立魚缸經常飼養著一萬五千至二萬斤鮮魚。「最重要的是，水質要潔淨和保持流通，那游魚自然快活了。」

快活的魚？許國強笑道：「魚快不快活，很容易看得出來。快活的魚會游得很慢，不快活時則會發狂般亂來亂去！」

中心的新系統由海產及海水安全專家陳鎮安教授負責設

計。陳教授為香港大學動物學系講座教授兼嘉道理農業研究所所長。

為中心供應海水，成為百佳一項挑戰，因為化學鹽雖然適用，但是成本昂貴，而本港附近海域的海水又不適合養魚。

於是，百佳決定在一艘船上裝設巨型水缸，並每天將船駛至離岸海域取水，同時監察紅潮及挖泥等活動，確保水源未受污染。船上的全球衛星定位系

統會記錄船隻在數米內的活動範圍，並且每天早上將資料以電郵傳送至百佳。船隻在必要時可轉移陣地，以抽取最清潔的海水。

船隻跟著駛回香港仔碼頭，將海水泵送至鮮魚中心，經過過濾、紫外線消毒及化驗等過程後，再注入魚缸。



新鮮食品供應流程

1 貨物抵港

逾二千五百種不同系列的肉類、奶類、蔬菜、冷藏食品及包裝食品等，每天從世界各地由海空兩路運抵本港。百佳在中國內地的三百五十家供應商則用貨車將新鮮食品運來本港。

2a 入倉

貨品被運往上水新鮮食品分銷中心。該中心榮獲 ISO 9002 品質證書，是全港同類倉庫中最先進的，每日處理八萬箱食品，而每班工作可處理三千箱蔬果和糧，以及多達四萬個蛋。

2b 分類及測試

食品被分類後，送往房或化驗所接受測試。化驗所每月檢驗二千品之中多達五百個樣本。分析化驗所進及連續藥物的測試，食物營養，致力為消費者提供有關資訊。農藥檢定檢驗所有來自內地的菜經檢定合格才運往

貨架，凍、微生物五百種產本的細菌行添加劑同時分析營養宏劑蔬菜，雞門市。

2c 出倉

按門市訂單的要求，將貨品分門別類整理成一批批，然後裝上貨車付運。

3 運往市場

貨物分批送到百佳旗下一百五十四間超級市場及四十二間超級廣場，供顧客選購。





擴展國內市場

百佳在中國內地開設的最大型超級市場於最近開幕，標誌著一場超市革命已伸延至中國內地。

位於廣州天河區的這家百佳購物廣場實際上是個非常大型的自助商場，規模差不多是香港最大的超級廣場的兩倍，店舖面積廣達十三萬六千平方呎。

百佳中國區董事總經理艾一凡表示：「這是一個嶄新的經營模式，店舖規模比我們在本港開設的任何分店都要大。」

設計師和策劃人員花了十八個月的時間籌備，使這家在廣東開設的首間百佳購物廣場盡善盡美。

艾一凡表示：「我們不想只是模仿別人，而希望廣州新店能具有本身的特色。我對這個成果非常滿意，相信把這家新店放到世界上任何地方，都會令人留下深刻印象。」

事實上，隨著這家大型的購物廣場的開設，百佳相信已經領先亞洲區內其他零售商。

艾一凡解釋：「據我所知，沒有其他地方能夠綜合傳統小型超市、超級廣場及超大型購物廣場等三大零售模式的優點。」

這家廣州百佳購物廣場基本上是「一站式商店」，能滿足幾乎每方面的購物需要。

新店佔地兩層，貨品可謂包羅萬有，包括：電器產品及家庭用品；家居世界提供的床上用品、廚房用具及個人電腦；玩具世界；美容天地供應的化妝品、沐浴產品及嬰兒服裝；以及外國顧客部提供的進口貨品。店內並設有大型超級

市場，其中包括百佳超級廣場在香港首創並且證明非常成功的濕貨市場，而單是麵包店已佔地逾八千平方呎。

百佳於十七年前在蛇口開設國內的第一間百佳超市，成為首家打入國內市場的外資零售商。

多年來，百佳在內地的分店已增至七十五間，但全都是小型超級市場，售賣由本港進口的貨品。艾一凡指出：「我們建立了經營高檔商品的聲譽。」

「但是，隨著內地人民的購物習慣顯著改變，在對手開始開設大型的購物廣場時，百佳反而未能跟得上形勢。」

「因此，我們在一九九九年決定徹底革新經營模式，關閉許多「龍震欠佳」的超級市場，至今只剩下二十二間。」

「雖然我們在北京和上海都有分店，但業務的主力仍然集中在廣東省。我們視廣東為香港業務的延伸，也是我們未來發展的重點。」

百佳日後在廣東省開設的新店，將會以兩種模式出現。大部分新店將是佔地約五萬平方呎的市中心區超級廣場，類似本港新都城的分店。首間新店已於去年在廣州中旅商業城開幕，深受當地市民歡迎。

不過，百佳亦計劃在廣東省主要城市的外圍設立大型的百佳購物廣場。

艾一凡續說：「百佳的中國業務正踏入令人振奮的發展階段。為迎接未來的挑戰，我們已建立了一個全新的管理班子。他們差不多全是內地大學的畢業生，平均年齡只有大約三十歲，是內地零售業管理隊伍之中最年青的新血，而且胸懷大志！」

造工場設施後，衛生水平已能媲美世界任何其他地方。我們甚至參與廠房設計，例如去年我一直與內地一家雞肉加工公司緊密合作，將工廠完全重新設計，安裝了獨特的「新鮮衛生檢定」急凍系統，用衛生的方法將雞隻加工及急凍，而且雞隻要連頭帶腳，以迎合本地消費者的喜好。

「這項工作帶來了極大的滿足感。我們除了要克服重重障礙，與供應商進行磋商和說服他們作出投資外，還要設計和議定圖則，更需要在廠房重建及試產階段不斷前往視察。由於供應商是內地的國營企業，所以難度更高，而滿足感也更大。」

目前，百佳已在接近粵港邊境的中央貨倉——上水新鮮食品分銷中心內設立三間化驗所。

張思定說：「他們差不多全日二十四小時都在測試食品。」微生物化驗所每月測試二千五百種產品之中約五百個樣本的細菌含量。分析化驗所則檢測食物是否含有違禁藥物，因為「豬肉不時會含有引致食物中毒的禁藥」。現在，所有豬肉在送往超市前，均須通過此項測試。另外，為了向消費者提供營養資訊，百佳也進行食物的營養分析，同時測試食品含有的添加劑。

鑑於本港其中一個最大的食物安全問題是從內地進口蔬菜中的農藥，每年

均有數名市民因中毒入院，百佳的農藥檢定實驗室每晚均測試輸港的內地蔬菜，通過檢驗後才在早上送交超市。

百佳甚至聘請農業科學家潘先明長駐內地，以便就近監察供應商，並指導他們安全使用農藥。此外，處理食品的員工均須接受「新鮮衛生檢定」食品衛生學堂的培训，至今已有一千五百名員工畢業。

精益求精

張思定說：「我們已努力提高現有供銷系統內的食物衛生水平，在現有的條件下，能夠改善的地方大都已经改善了，但我們仍會不斷改進，精益求精，永不自滿。」

因此，百佳除了將世界級質量保證及追查食物來源的措施由內地蔬菜推廣至本地豬牛肉，最近更在香港仔開設百佳鮮魚中心，將這項措施擴展至活魚。

百佳先世的中央鮮活海產分發中心，標誌著本港新鮮食品供應業的另一里程碑。有了這個鮮魚中心，百佳可以直接向供應商批發，把運離漁船的海鮮暫時飼養於新鮮海水內，然後運往超市出售。中心內獨特的衛生設施包括兩台獨立的潔淨過濾系統、水溫調節器、微生物過濾器等及紫外線燈等，可防止三十五個獨立魚缸受到細菌感染。魚缸內的海水抽取自離岸海域，並無污染。

戴利健表示：「這是本港零售業的另一創舉，為海鮮供應業帶來徹底改革，這對本港消費者、供應商以至市民都有好處。」

「如果透過批發市場的渠道，我們就難以適當控制食物安全及衛生條件，但採用中央處理、可追查來源的分銷系統，則無論是質量、衛生及安全，均可獲得保證。更潔淨的海水、更安全的海產，正好體現我們對食物安全的重視。」

百佳海陸並重、雙管齊下的創新措施，不但備受顧客好評，更贏得其他機構的讚賞。現在，百佳旗下四十二家新型超級廣場的銷售量，已等於五年前超級市場全線營業總額。於二〇〇〇年，百佳榮獲香港管理專業協會頒發優質管理獎大獎，以表揚其管理層推陳出新的卓越表現。香港管理專業協會表示，百佳已成為一家「真正以優質為主導的機構」。

然而，百佳將會繼續貫徹對食物衛生及質量的承諾。戴利健說：「我們發揚努力改進、精益求精的文化，永遠希望做得更好。」戴利健並引用法拉利的一句名言作為註腳。當被問及喜歡那個型號的法拉利汽車時，這位充滿傳奇色彩的車廠創辦人總會表示：「將會推出的下一個型號。」那麼，戴利健最喜愛哪款百佳超級市場呢？答案當然是：「將會開業的下一家。」

百佳貨品琳瑯滿目（上圖），讓顧客盡享購物樂趣。在廣州天河區的百佳購物廣場最近開幕，吸引大批群眾光臨（左上小圖）。