

我們的時光 我們的地方

二十載同行 開啟無限可能



領展資產管理



我們的時光
我們的地方

二十載同行
開啟無限可能

目錄

6

序言

8

地方，成就人

130

人，成就地方

234

連結過去、現在與未來

246

特別鳴謝

致未來：為每一個人、 每一個地方喝采

今天，領展迎來了 20 周年。旅途上我們有幸遇上許多支持和鼓勵我們的人，並肩同行開啟無限可能，對此我們由衷感恩。縱然在時間的長河裡，20 年只是彈指一刻，未來還有許多地方等著我們去探索；但此刻仍值得我們稍停腳步，好好回望一路走過的高山低谷，致敬每一段讓我們成長的經歷。

時光倒流至 2005 年 11 月：當時領展（前稱領匯）還只是在單一市場營運單一類別資產的房託基金，主力管理旗下以服務香港公共屋邨為主的民生零售物業。時至今日，領展已發展成為亞洲領先的房地產投資公司之一，擁有超過 150 項資產，遍佈五個市場。領展的故事值得每個人引以為傲——這是一個逆境自強、一步一腳印的成長故事。

從一開始，領展就洞悉手上的資產組合蘊藏著無限潛力。每項資產就如一塊璞玉，等待著高手琢磨，才能展現出潛藏的光芒。領展用心雕琢每一項物業，讓它們煥然生輝，並隨著時間不斷反覆打磨，以迎合不斷演變的時代需要。然而，領展的目標遠不止於此。除了升級改造物業，領展更希望為服務的社區築建「第三空間」；這個空間不是家居，也不是辦公場所，而是真正讓人有歸屬感和快樂的地方，一個令大家感到自豪的生活場所。

多年來，領展持續多元化發展，投資組合涵蓋商場、辦公樓、物流中心以及停車場；就如盤中翡翠，各自綻放異彩。每當發現有潛力的地方，就會從零開發；每當遇上理念一致的夥伴，都會主動合作。慢慢地，領展

從香港出發，逐步拓展到中國內地以至亞太地區。隨著投資組合越來越豐富多元，前景也愈發耀眼。

在接下來的篇章，就讓我們一起探索領展如萬花筒般的多種面貌。你會看到許多人努力為夢想打拼，和他們一同分享成功的喜悅。一起了解何謂「第三空間」，看看創新的設計概念，如何讓資產管理者、租戶和顧客更緊密相連。還有世界各地的社區掠影，看看人們如何在他們喜愛的地方，度過平凡卻美好的時光。

也許你會在書中找到自己的影子，或者找到不同的視角重新發現「香港製造」的意義。現在就一起來展開這趟精彩的旅程。

地方，成就人

好地方，不只是空間，而是心之所向。
領展用心營造每一個地方，讓日常
多一點溫度、多一點美好。當每個人都
都能在平凡中找到生活的閃光，地方
才有了真正的意義。

海濱匯
香港

夜燈仍亮，
夢想正燃



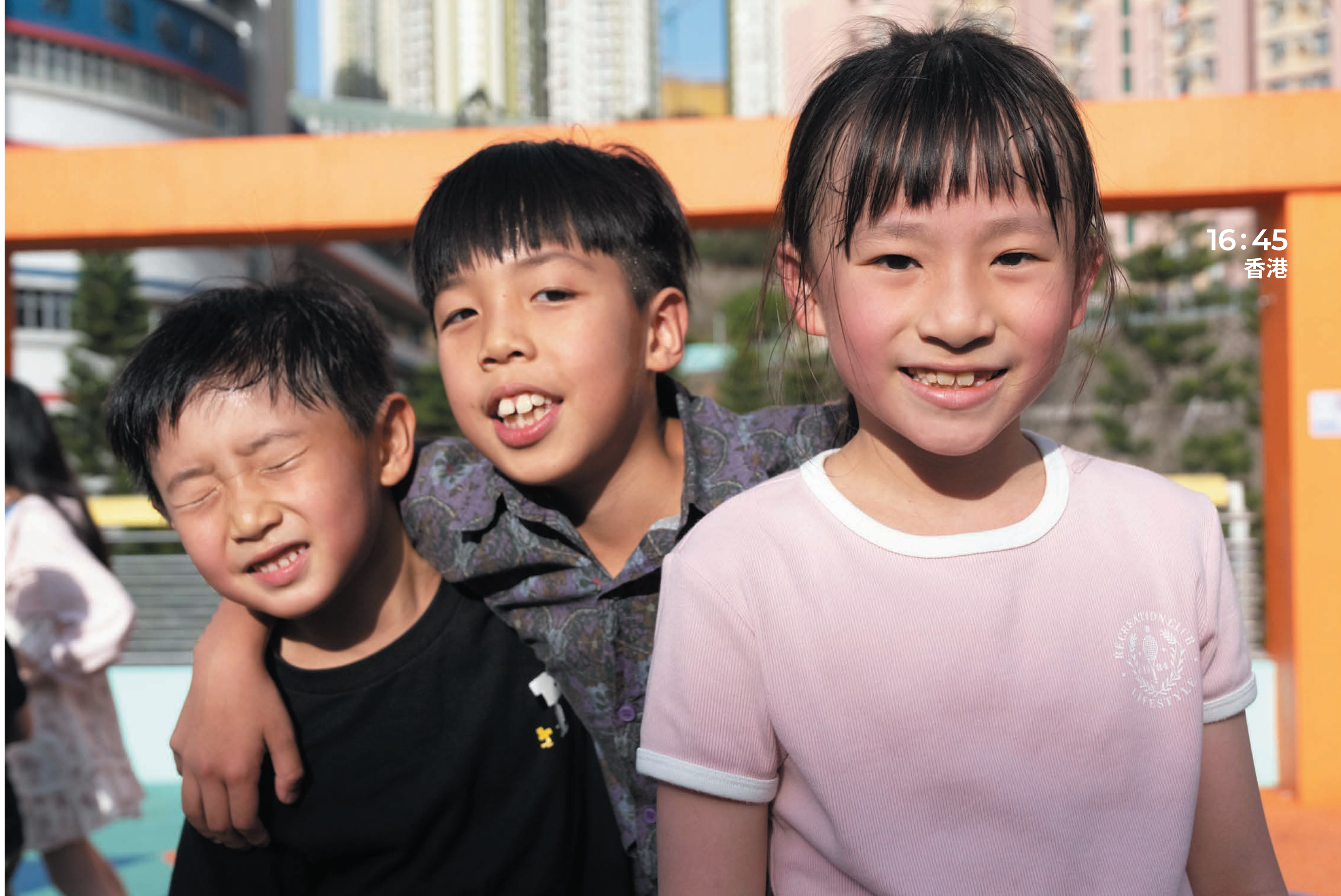
22:25
香港



08:35
香港



09:25
香港



16:45
香港



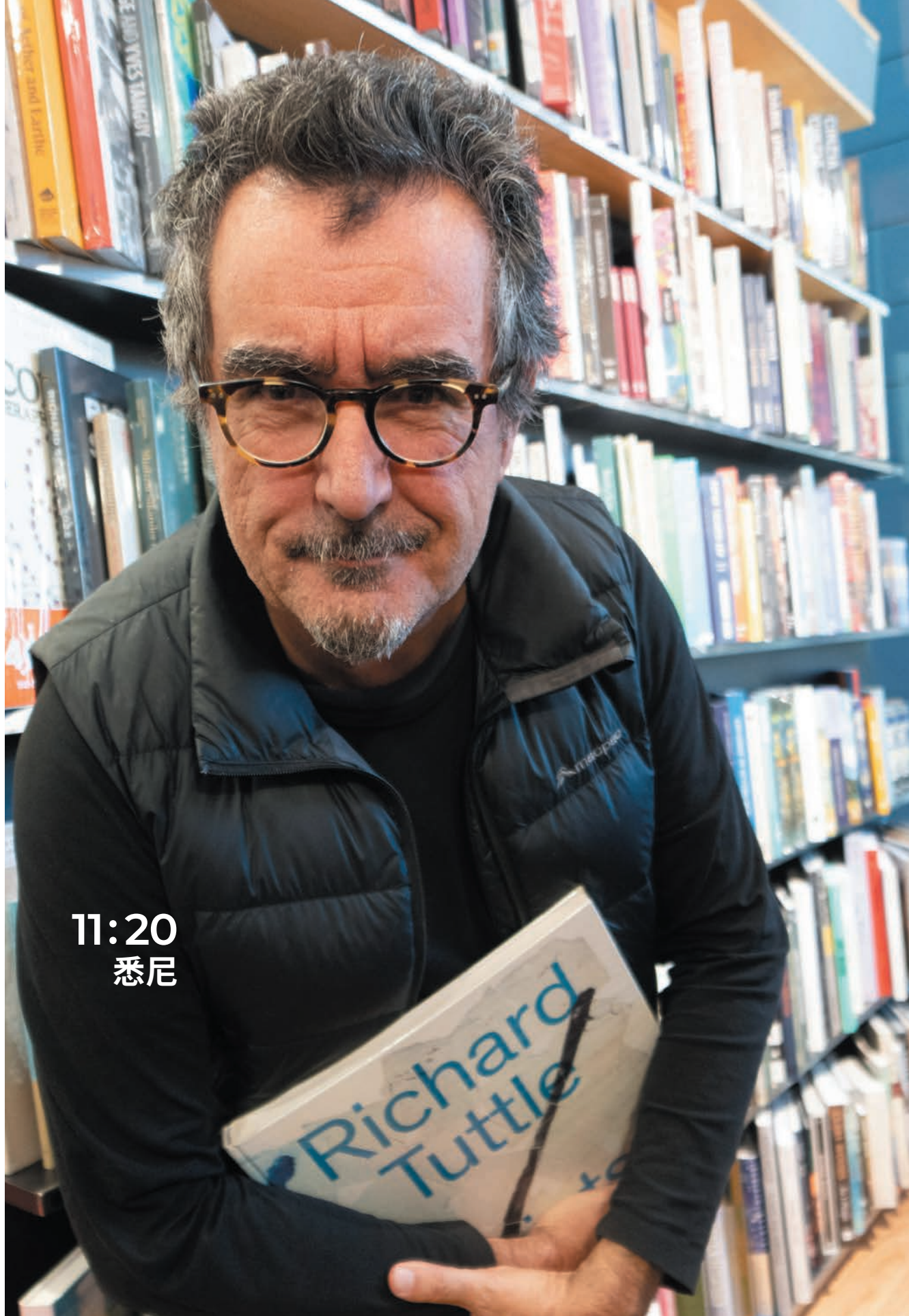
09:48
香港





10:30
悉尼





11:20
悉尼





13:30
悉尼

09:22
新加坡





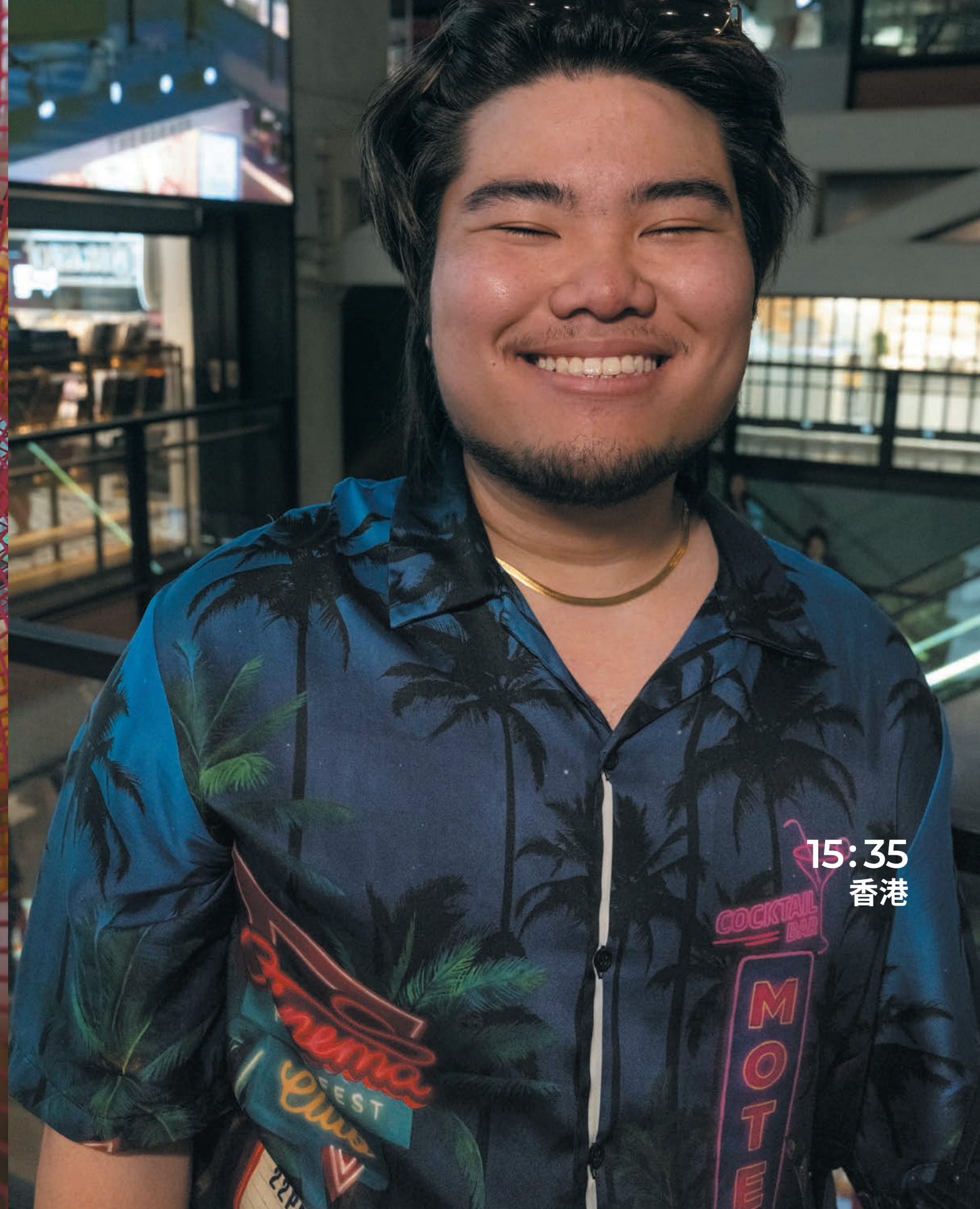


17:35
香港

T.O.P This is Our Place 香港

我就是我，是顏色不一樣的煙火





15:35
香港

T.O.P This is Our Place 香港

踏上玻璃橋，一秒進入夢幻模式



16:12
香港



09:12
悉尼



15:18
悉尼



15:37
悉尼



07:45
北京



09:02
北京



13:02 香港

<p>泰式酸辣湯水</p>  <p>42</p>	<p>雲南酸辣米線</p>  <p>38</p>	<p>重慶米</p>  <p>38</p>	<p>重慶撈</p> 
<p>魚香撈粗</p>  <p>38</p>	<p>炭燒雞串撈麵</p>  <p>42</p>	<p>豬頸肉撈麵</p>  <p>42</p>	<p>勁蒜蜆肉</p> 
<p>請自己加 謝謝!</p>		<p>甜醬/辣醬請自己加 謝謝!</p>	
<p>惹味湯腸粉</p>  <p>38</p>	<p>酸菜豬手米</p>  <p>46</p>	<p>宜昇擔擔麵</p>  <p>42</p>	<p>黑胡</p> 



南華

紅瓏
時裝批發

新明星
牛扒之家

四海枱球會
咖啡美點 通宵營業

歡迎光臨四海枱球會

安捷快遞
新加坡 中國

裕廊坊
TAI HENG PAWN SHOP

POPULAR
#B1-41

九如燒
LEGENDARY HONG KONG RESTAURANT

Lift 電梯
Customer Service Counter 顧客服務處
Malaysia Boleh
Bus Interchange 巴士轉車站

押達
IFILM

#02-22A

PRADA

FIENCE

\$25

15:55
新加坡





15:55
新加坡

16:00
悉尼



11:23
香港

赤柱廣場 香港

藝術家與建築師林偉而作品
《Murray: Displacement and Transformation》(2025)



11:15
香港

11:47
香港





17:45
廣州



13:40
悉尼





13:45
悉尼

126 Phillip Street 悉尼

氣派的辦公大堂，線上會議前，先來一場真實的連結



08:36
悉尼



16:06
新加坡



16:10
新加坡



16:30
新加坡



14:08
深圳



22:48
深圳

09:15
香港







07:45
香港



13:39
香港



領展園區 東莞

現代化物流中心，處理海量訂單井然有序



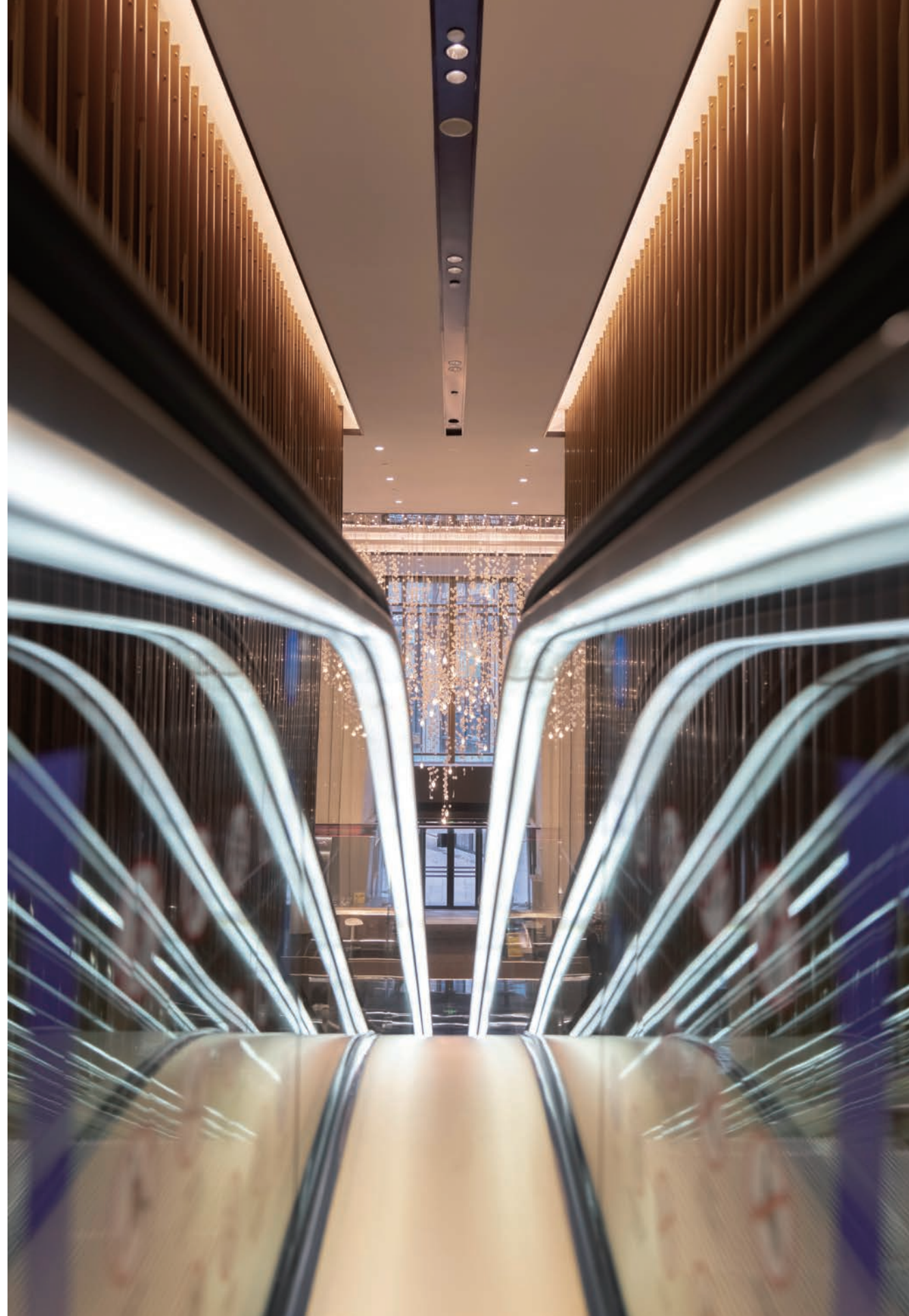
08:23
東莞

09:18
悉尼





09:26
悉尼



08:49
上海

广场
ANGHAI

办公
Office

广场
ANGHAI

办公
Office

領展企業廣場
LINK SQUARE SHANGHAI

領展企業廣場 上海

別具風格的辦公樓；連午休也充滿氛圍感



13:15
上海



16:25
香港

單車
CYCLING



17:03
香港



08:48
香港



14:35
悉尼



14:48
悉尼



15:30
香港

大元商場 香港

街角的畫室一隅，小小的藝術種子發芽了



16:30
香港



13:55
上海

MOLCO





15:02
悉尼



15:30
悉尼



15:42
悉尼

17:14
悉尼

The Strand Arcade 悉尼

梦寐以求的婚紗？有。精緻的手沖咖啡？也有。



人，成就地方

一個地方的誕生，從來不是偶然，而是無數人傾注心力的成果。領展深信，地方的價值，不僅在於建築與功能，更在於對社區的理解、對時代的回應、對人的關懷。讓我們一起細看領展在設計每一個地方背後的心思；這不只是 20 年來的經驗日誌，而是一段段關於用心、關於連結的故事。

領航： 向世界一流進發

紀達夫
非執行董事



今天的領展和 20 年前相比已經脫胎換骨。它就如一個不斷進化的生命體，了解它的起源，讓我們更清楚未來的方向。成長路上總是人來人往，但有一個人陪伴領展一路走來，見證它的演變。他就是威爾斯建築師紀達夫，連續 18 年擔任領展的非執行董事。

紀達夫曾經是建築大師諾曼·福斯特團隊的成員，被委派參與香港地標滙豐銀行總行大廈的項目。1985 年，他創立了建築設計事務所 Aedas，公司目前在全球設有 12 個辦事處，聘用超過 1,000 名員工，是世界十大建築設計事務所之一。紀達夫坦言：「在我所有的專業才能中，領展最需要的，其實是我的建築經驗。」領展於 2005 年在香港交易所上市，而紀達夫於 2007 年獲邀加入領展董事會，全因他與香港各大發展商，有豐富的合作經驗。有像他這樣背景的資深專業人士坐陣，安撫了一班對投資感到憂慮的股東。紀達夫對興建和翻新物業具備豐富

的知識，對亞洲文化的差異有深入的了解，持續地為領展提供寶貴的意見。「親身參與，才能真正理解。」紀達夫續說：「只有真正一起做事，我才能幫到領展。」

對於師承「摩天大樓之父」路易斯·沙利文學派的建築師來說，形式必需追隨功能。可是，領展早期的資產組合可謂兩者皆劣，無論硬件軟件也遠低於國際標準；仔細檢視後發現，這些物業的管理，根本沒考慮到現有或潛在顧客，到底需要甚麼、想要甚麼。本來興建這些社區商場的良好初心，被白白糟蹋，紀達夫為此失望至極，但同時令他下定決心，以專業所長幫助領展改變現狀。董事會隨即制定周詳大計，包括物業維修或重建，重塑品牌和定位，目標要讓資產的發展重回正軌。

「光是將建築物的消防通道，改建至符合法例標準，就花了足足 12 年的時間。」紀達夫說：「領展最大的挑戰是它的街市。」儘管禽流感 and 沙士

疫情令街市的衛生問題備受市民關注，但領展改造街市初期，卻飽受各方激烈的反對，包括領展內部的員工。對於租賃部來說，直接談續約，比起說服租戶接受改變簡單多了，況且誰敢保證改造後，生意真的會變得更好？同事們捨難取易，只因為無先例可援。

紀達夫於是邀請了倫敦博羅市場的設計師來為領展的街市構思全新形象。新設計順應顧客喜歡蹣跚街市的習慣，摒除了刻板的間隔，改為增設不同的捷徑。「找到人們的『慾望線』十分重要，若我們能設定好這些動線，人們就會自然地樂遊其中。」紀達夫說：「博羅市場在每天的不同時段，接待著四方八面的顧客。餐廳大廚們在黎明時分來採購食材，之後就是家庭主婦，還有遊客到處閒晃打卡。我們將博羅市場的精髓帶到香港，再按本地人的喜好進行微調。這做法非常成功，甚至改變了這座城市的街市營運模式。」

社區的改變就在這刻開始：人們的基本需求得到滿足後，就會渴望得到更多。新的街市成為了轉捩點，讓將近一半香港人意識到，原來可以在更舒適的環境裡，買到更新鮮、更實惠的食材。「當人們享受過高標準的購物環境和體驗，自然會有比較，從而期望更高。」紀達夫說。

人們由最初對領展心存疑慮，到後來逐漸認同它帶來的改變。屢次的成功證明了資產提升是奏效的。跟領展一起經歷這趟旅程的租戶也深有體會；他們明白街市不僅是做生意的地方，更代表一個社區、一種文化，是人們共度時光的生活空間。「希望未來有機會把香港的街市文化帶到新加坡，他們真的很需要。」紀達夫笑說：「我們在澳洲還沒經營過街市，如果機會來到，那一定會是很有趣的跨文化體驗。」



向國際頂尖學習

紀達夫認為，領展在進行地方營造時，必須從世界最優秀的案例中汲取靈感，以打造一個人們願意花時間逗留的地方，而不僅是一個辦理日常事務的場所。對新項目來說也是同一道理。「摩根大通會選擇搬來海濱匯，絕非偶然。」他說：「這家銀行機構看中的，是這座雙子塔所提供的靈活性。現在，我們又從深圳等城市

學習，將當地科技公司流行的生活混合工作模式帶到澳洲。」

作為領展的董事會成員，意味著要為集團的收購做決策。除了投資回報之外，紀達夫還會從租賃、建築、社區發展等多角度評估項目的潛力。例如那地方是否擁有忠實客群？它是否鄰近交通要道，足以帶來穩定的



客流？它能否用最少的手段，為社區創造最大價值？如果資產能兼備以上的條件，同時保持靈活彈性，就有很大的機會獲得成功。

「這就是地方營造的意義所在。」紀達夫解釋道：「品牌建立不是球迷穿著心愛隊伍的球衣那麼簡單。我們要日積月累地把事情做好，才能慢慢地建立品牌。它是企業用心經營而

帶給人們的良好觀感——它無形、脆弱，毀掉很容易，重建卻極難。地方營造就是其中一種無形資產。當人們願意來到一個地方，頻繁地使用它、甚至賦予它新的意義，那就成為了他們的地方。要是我們做對了，人們自然能感受得到，然後視之如自己的家般珍惜它。」而建築師和發展商在過程中，起著牽頭作用。「我認為領展的地方營造才剛起步，

還有更多可以發揮的空間，而『領展3.0 戰略』正好讓我們往這個方向繼續發力。」

紀達夫坦言，領展這些年來有成功，也有失誤。樂富廣場在改善商場的動線後大獲成功；但隨著社區的演變和擴展，商場仍需持續升級調整。黃大仙中心借鑑了鄰近黃大仙祠的美學和文化元素，將兩座商場整合為一個綜合體後，也大受歡迎。H.A.N.D.S. 則成功整合了不同的建築物，充分發揮其位於屯門市中心黃金地段的優勢。但反觀赤柱廣場，雖然其改造計劃屢獲殊榮，但因其地理位置遠離外籍人士聚居處，又與周邊居民的日常生活格格不入，整體表現強差人意。

展望未來，領展這些年累積下來的實戰經驗，將有助其拓展海外市場。紀達夫說：「我們需要製訂一套資產提升的標準指引，讓新加入的設計師在接手新項目時，可以參考前人的

經驗，判斷哪些方案可行，哪些無效，幫助團隊少走彎路。我們還可以將這套準則放諸全球，然後按地方調整。例如澳洲人普遍比中國人高，香港適用的洗手盆標準高度，在悉尼就太低了。我們必須從使用者的角度出發，尊重不同地方的文化差異，而領展的優勢，正是能敏銳地掌握這些細微的差異，因時制宜。」

紀達夫認為領展是香港的典範，值得大家珍視；它在急速發展的世界中一直勇於求變，展現了香港精神最好的一面。「改變是好事，有時也是壞事。」紀達夫聳聳肩笑著說：「困難時期反而催生更多創新。未來五年，人工智能革命勢不可擋，領展也必須做好準備，迎接新時代的挑戰和紛亂。要掌控大局，就得勇於冒險，保持敏銳。過去20年，領展取得了非凡的成就，是一個香港製造的成功故事，值得香港人引以為傲。至於未來我們會走到哪裡，我也沒法預測，但肯定精彩可期！」

樹立標杆

社區是動態的，會隨著時月不斷演變。領展的強項之一就是精準地預見物業的週期變化和發展需要。我們因時制宜，以當下及未來的需求為導向，及早規劃資產提升的方案和管理策略，打造與用家同步成長的地方。

黃大仙 中心



心誠則靈

過百年來，絡繹不絕的善信來到黃大仙祠參拜，祈求平安好運。毗鄰的黃大仙中心在進行地方改造時，也向這所道教廟祠取經，融入傳統風俗文化，讓人們在探索九龍鬧市之際，深深感受到黃大仙祠的特色和福澤。

黃大仙本名黃初平，生於西元四世紀，因行醫時屢顯神蹟而聞名。黃大仙祠則是由信奉黃大仙的梁仁庵道長於1921年興建，如今已被列為一級歷史建築物。當年許多在附近定居的難民來到黃大仙祠參拜，隨著祈願屢屢得應，黃大仙祠聲名遠播，規模不斷擴大。在過去一個世紀，港鐵站、住宅和購物中心，

圍繞著黃大仙祠拔地而起。每逢重大節日，信眾們都蜂擁而至求籤，盼望帶來好運。

黃大仙中心坐落於獅子山山麓，原本是兩座分別位處南、北兩邊的商場，被一條貫穿東西九龍的主要幹道，人稱「九龍大峽谷」的龍翔道分隔。

以前，在北面舊稱龍翔中心活動的人，鮮有光顧南面的商場，反之亦然。結果兩邊商場的店舖和服務出現六成重複，甚至在行人天橋兩端都各自有一家麥當勞。加上周邊的大型購物中心夾攻，東有荷里活廣場，西有又一城，令競爭更加激烈。

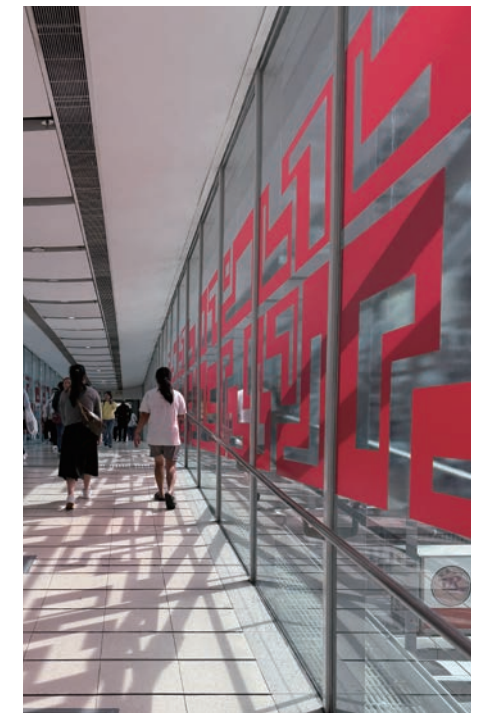
其實，黃大仙中心先天條件甚佳。兩邊商場皆直達港鐵出口，坐擁大量社區客流；更得天獨厚的，是位處黃大仙祠這片福地。領展看準這些優勢，決定將南、北兩邊商場合併改造，統一名為黃大仙中心，銳意超越對手。



「我們清楚知道，兩個舊商場需要有一個共同的身分和視覺識別，但從何入手呢？最後我們想出將黃大仙區的環境特色，活潑地融入黃大仙中心的設計之中。」

范世牧

領展集團資產管理董事總經理



黃大仙中心的資產提升工程，由靠近黃大仙祠的北館展開，目的是借力這香港五大名勝之一的名祠，令商場成為遊人必到的熱點。從建築設計到品牌標誌，每個細節都環環相扣，完美協同，務求建構出形象鮮明的九龍地標。微微下斜的主入口坡道，順勢將完成參拜的善信引入北館，

感受熱鬧的人間煙火氣。原本平平無奇的廣場經過大翻新後，吸引了更多從港鐵出口而來的客流。此外，工程將原本中庭的矮天花調高，令視覺空間更開闊。硬件方面，包括地磚和通風設備均升級至國際標準；軟件方面則加強了管理和市場推廣活動，成功招徠新一批商戶進駐。

巧妙的設計元素刻劃了地方的獨特個性。主入口上方高掛著赤紅色和泥黃色的巨型盤香吊飾，令人眼前一亮。黃大仙中心採用的配色，參考了祠廟建築群的色調，貫穿整個商場，以及連接南北兩館的行人天橋。設計師更發揮創意，將「黃」的中文字形，變奏出仿似嶺南樓閣的

紅色格子窗，大大小小的圖案呈現在商場的外牆、行人天橋和地磚上。圓形中庭則採用了迴旋設計，與主入口的盤香吊飾互相呼應。

黃大仙中心北館的升級改造工程在2015年竣工後，南館的工程亦隨之啟動。有別於北館的美學風格，南館

「我們在行人天橋上加上品牌標識，視覺上讓兩個商場歸一起來，標識非常搶眼，龍翔道上的司機駛經天橋都看得到。」

何宗泓
領展黃大仙中心物業經理



主打社區特色，設有咖啡室和各種滿足民生所需的服務和設施。經過大刀闊斧的整改，黃大仙中心以全新面貌登場。地面原本是門庭冷落的街市，如今駐紮著各式潮流商店，瞬間帶旺人氣。南館停車場亦增設十個電動車充電站，令注重環保的

駕駛人士，多了一個流連商場的理由。

如今，黃大仙中心已儼如黃大仙區の後樂園。租戶活動一浪接一浪，北館中庭每天上演各種快閃活動和舞蹈表演。即使行動不便的長者也喜愛

前來，坐在二樓俯瞰中庭的熱鬧，消磨閒暇時光。2024年，Taste X FRESH 超級市場開業，滿足居民的需求及方便善信購買祭品。無論祈福與否，遊客都樂於到此一遊，體驗這個香港旅遊發展局推介景點的非凡魅力。

黃大仙中心是領展的重點資產提升項目之一。它緊鄰著名的黃大仙祠，以現代演譯向傳統文化致敬，同時努力回應社區不斷變化的需求，希望誠如有求必應的黃大仙般，滿足大家對美好生活的願望。

「我在香港的第一間餐廳就開在領展商場，我自己也曾是黃大仙街坊，能夠在黃大仙中心推展牛奶冰室這個品牌，對我來說別具意義。這也證明只要找對合作夥伴，本地企業也能發揚光大。」

柯鎮平

亞洲國際餐飲集團主席兼行政總裁



樹立標杆



TKO Gateway

走進隨意門

香港得天獨厚之處，在於既有高度都市化的繁華夜景，近在咫尺又有壯麗的自然風光。這種對比在西貢區最為明顯，難怪許多追求工作與生活平衡的年輕家庭紛紛遷居將軍澳。TKO Gateway 正是他們實現理想生活的隨意門。



將軍澳是香港人口增長最快的地區之一，越來越多富裕的人群選擇聚居於此。這裡鄰近九龍東新興的商業區，背靠西貢的世界級山水美景，加上擁有完善的基建、一流的學校，及充足的體育和休閒設施，吸引了追求優質生活的千禧世代和 Z 世代

在此安家，而 TKO Gateway 亦成為了將軍澳居民通往西貢的主要門戶。

TKO Gateway 前身是厚德商場，步行可達鄰近的公共交通樞紐和多個住宅區。然而，當時的商戶組合追不上人們的生活模式和人口結構



變化，令這老舊商場的表現和周邊的商場相形見绌。經過三年全面深入的評估、規劃及分階段的翻新後，領展於 2017 年正式將物業更名為 TKO Gateway，寓意為西貢與香港市區之間的必經之地，是區內必到的多元生活熱點。

TKO Gateway 樓高三層，分東、西兩翼，由一條橫跨常寧路、佈滿商店的行人天橋相連。兩翼各有專屬的天橋走廊直通坑口港鐵站；為了方便行人接駁公共交通，商場的主要走廊通道均全天候開放。面向港鐵站的西翼主入口採用弧形設計，展示出



耳目一新的商場標誌。新標誌也出現在行人天橋和東翼玻璃中庭，並以藍色和玫紅色的絲帶圖案貫穿全場，使東、西翼和天橋三個部分在視覺上融為一體。

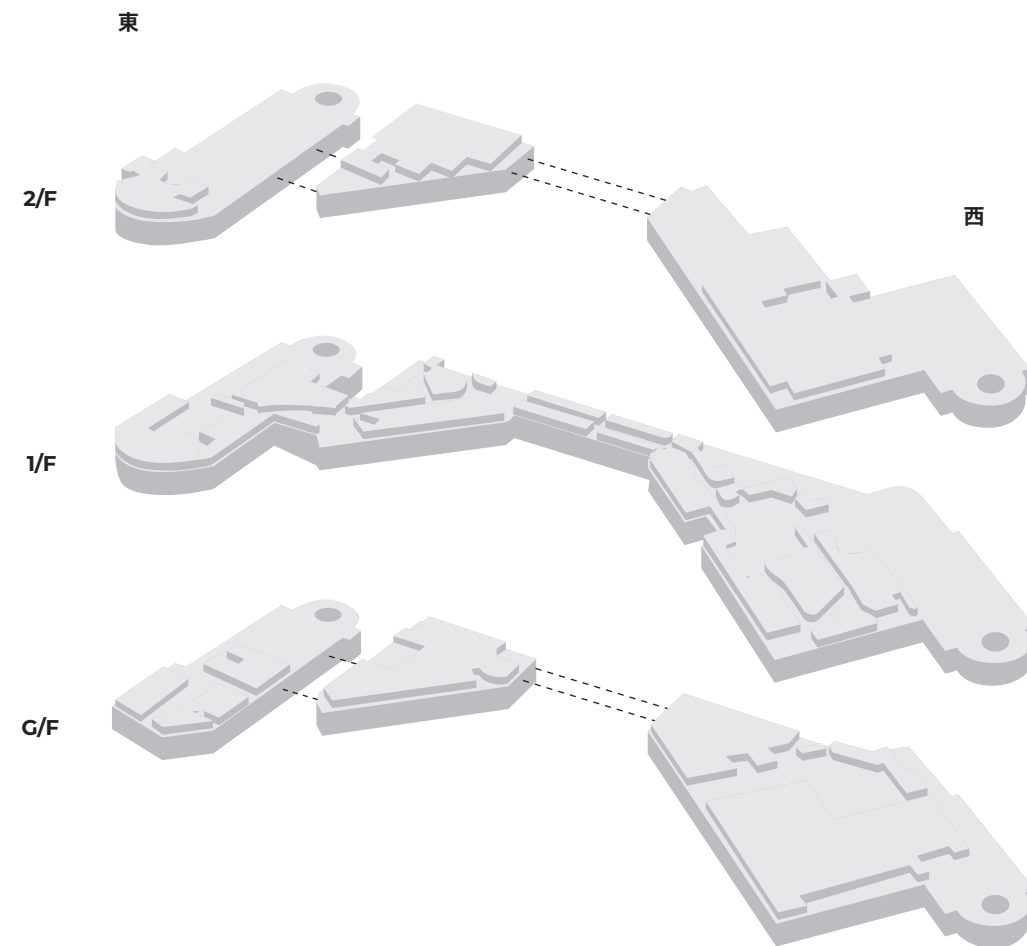
TKO Gateway 經過全面升級，令顧客

更樂於踴躍商場的每個角落。公共區域的照明、地板和天花經過翻新，營造出更明亮活潑的氛圍。場內空間佈局更分明：西翼主打多元餐飲，從知名連鎖餐廳到特色小店，應有盡有；東翼則以新鮮食材和美味輕食吸引街坊。回家路上的健身中心，

令人再沒有疏懶運動的藉口；幼兒園樓上的露天遊樂場，更是長者和孩子們的休閒熱點。

TKO Gateway 街市是坑口區唯一的鮮活街市，每天客流暢旺，貨如輪轉，儼如自成一角的小社區。在

入口處歡迎顧客的，是本地藝術家 Wong Kar-wai 精心創作，以蔬果海鮮為題的磁磚壁畫。街市的攤位高度降低了，令視野更開揚；明亮的燈光加上清晰的指示牌，讓顧客更輕鬆找到心儀的攤檔。街市上面還有偌大的超級市場，令整區化身成西貢



TKO Gateway 平面圖

「這裡聚集了學生、年輕家庭和
創新店家，大家互相激發，
不斷帶來新鮮的想法和活力。」

麥沛聰

領展香港資產管理高級經理



的美食天堂，吸引不同國籍的居民經常前來選購優質食材。

至於街市旁邊的 Food Lane，由原址閒置的郵局改建而成，現時主攻年輕人和學生口味，提供各式小吃和輕食。Food Lane 的潮流氣息，吸引

年輕一代嘗試接手家族小店。由第二代承繼經營、專賣新派港式燒味的「燒酒一族」，就將 30 年的傳統美味發揚光大，滿足新世代的味蕾。此外，TKO Gateway 還引入多間以可持續發展為概念的零售店，迎合新一代對健康生活品味的追求。

自 2017 年改造翻新後，TKO Gateway 已成為西貢區居民的熱門聚點。尤其在假日，許多人從鄉郊特地開車前來購物玩樂。因此，TKO Gateway 於 2025 年將毗鄰的停車場納入整體規劃，成為 TKO Gateway 南翼停車場，為顧客提供多一個便利出入的路徑。

時至今日，TKO Gateway 活力四射，不同世代的人也可在此找到樂趣——正如商場的名字，它真正成為了來往西貢區的隨意門，和社區共同成長。

「這裡每天都有新鮮事發生，大家都忙得開心，感覺一切都越來越精彩。」

胡曉臻
領展 TKO Gateway 助理物業經理



規劃： 驕傲與堅持

場長途賽；需要的
推移不斷檢視
憑更遠。累積了
領展深諳箇中
造的步伐從未
活力、更環保、
間，豐富現在，

范世牧
集團資產管理董事總經理

規劃：驕傲與堅持

范世牧



圖片由 Hong Kong Living 提供

領展相信每一項資產都是獨一無二，正如孩子生來各有天賦，需要因材施教，悉心培育所長，方能將其潛力發揮極致。這份理念貫徹於領展管理的每一項資產，執行的方式卻各有不同，務求發掘不同物業獨特的內在價值。領展在資產規劃、提升，和管理上，累積了豐富的實戰經驗，三者環環相扣，充分展現了專業實力。

正因為資產的差異性，要充分釋放潛力，必需要量身訂造合適的方案，不能一招走天涯。首先，要仔細研究每個區域，針對其地理位置、周邊環境、競爭對手、社區文化、軟硬配件等各方面，分析物業的獨特之處。

最重要的是，要對「人」高度敏感，包括現在的社群，和將來的用家。

當資產是一塊空地時，需要悉心耕耘讓它開花結果。若是舊有物業，就要想方設法釋放它的潛藏價值。也有些時候，適時放手，讓其自然發展，甚至脫手才是明智之舉。當物業走到週期的終點，果斷作出取捨，也是資產管理工作的一部分。

每天清晨，領展集團資產管理董事總經理范世牧走進海濱匯的大門時，感覺就像回到家裡為自己的家族生意打拼。這位法國人帶領他的團隊管理領展旗下所有物業，不斷檢視資產的



場長途賽；需要的推移不斷檢視，讓更遠。累積了領展深諳箇中造的步伐從未活力、更環保、間，豐富現在，

規劃：驕傲與堅持

范世牧

表現，確保每個項目都能發揮最大效益；對於團隊的工作，他深感自豪，同時感到責任重大。

他會親自指揮地方營造的工作，在項目的前、中和後期，都會實地視察，評估成效並找出改進之處。周末陪家人登山健行之後，他會低調地造訪旗下物業，走進鮮活街市默默觀察，從燈光明到人群的流動，都是他留意的重點。范世牧就像樂團的指揮一樣，協調著方方面面的事務，確保物業每個環節都能高效發揮，最終為各界持份者創造最大價值。「我關注的是資產的可持續性，即是在三、五年後，它是否仍帶來相同、甚至更高的回報。畢竟，這是我們

生存的命脈。」他解釋道。

同時，范世牧慶幸領展並非真正的家族企業，領導層不會出現嚴重的價值觀分歧，也沒有歷史遺留不可觸碰的禁區。「至少，沒有人會半夜打電話來叫我換燈泡。」他笑說，指的是一位家族企業老闆在深夜差遣高層員工換燈泡的都市傳聞。「這裡沒有家族的裙帶關係，不用維護創始人的神話，也沒有感情包袱，一切以專業行事。我認同的是領展這家公司，並以我們的成就為傲。我們因應個別物業的週期和演變，竭盡所能經營好每一項資產——這就是我們的做事方式。」

范世牧早在領展成立之初便加入公司，見證了領展由一家本地企業，懷著走向世界的抱負，逐步蛻變為備受肯定的國際企業。然而，他從不因既有的成就自滿。他表示：「零售業本身就是一個充滿動態、持續演變的行業。潮流趨勢日新月異，我們絕不能原地踏步。相反，要引領改變，首先要理解事物變化的原因，並接受變化就是常態的現實。零售業與人們的日常生活息息相關；而民生消費的零售租務正是我們最活躍、最擅長的領域。」

零售業生態持續多變，資產提升的方式也在不斷演進。范世牧剛加入

領展時，很多物業的規模龐大，但無論在設計還是管理方面，距離國際標準還有一段距離，需要時間慢慢釋放潛力。近年的資產提升項目規模較小，但對社區的影響更為直接。無論時代如何變遷，核心始終在於怎樣在改變與保留之間取得最佳平衡。

「早期的資產提升就像開膛手術，涉及加裝扶手電梯和空調系統等大工程。」他回憶道。為了讓社區有更多參與，領展舉辦多場小型社區座談會。「我們邀請現有租戶和居民一起飲茶，向大家詳細解說計劃內容，希望得到社區的支持。至今，我們已經完成了100多項資產提升項目，社區的抗拒

場長途賽；需要的推移不斷檢視，需要更遠。累積了領展深諳箇中造的步伐從未活力、更環保、問，豐富現在，

規劃：驕傲與堅持
范世牧



明顯減少，大家開始理解我們在做甚麼了。」

領展擁有完整的內部團隊，涵蓋資產規劃、提升與管理等專業，從研發、技術提升、項目管理到租賃均整合旗下。一條龍的模式，不但有利管控質量，更讓領展能夠更靈活地開拓核心業務以外的新領域，在經濟下行時期保持韌性。透過由零打造海濱匯及領達廣場，領展擴增了開發項目的實力。如今，領展收購及管理的項目

已拓展至全球，由以往僅營運自有資產，發展成為多元化的國際資產管理人。

「我們正在突破自己。」范世牧說：「沒有過去二十年的經驗，就沒有今天的我們，而今天我們所做的，都是為未來發展奠定基礎。我們進軍海外，目標是將物業組合進一步多元化。在新加坡，我們擁有自己的團隊，管理收購回來的物業。在澳洲的物業，我們是最大持份者，並與當地的合資

場長途賽；需要的推移不斷檢視穩更遠。累積了領展深諳箇中造的步伐從未活力、更環保、間，豐富現在，

規劃：驕傲與堅持

范世牧

夥伴關係密切。他們選擇和我們合作，是看準領展改造資產的能力。但歸根究底，挑選對的資產，做好管理，才是長勝之策。」

每當范世牧走進領展的物業，心中總感到無限驕傲。這些充滿活力、熙來攘往的空間，正說明領展在資產規劃和提升方面的努力沒有白費。他希望大眾認同領展是一個值得信賴的夥伴，亦希望潛在租戶知道，領展會全力支持他們，一起創造雙贏。

范世牧認為，本港業務已十分成熟，現在更有信心應對國際的機遇。身邊有團隊給予如家人般的支持，每一天、每一刻都是成長與實現夢想的好時機。

進無止境

資產提升規劃，是一場長途賽；需要放遠目光，隨著時間的推移不斷檢視和調整，才能走得更穩更遠。累積了20年的實踐經驗，領展深諳箇中之道。推動地方營造的步伐從未停歇，持續打造更有活力、更環保、更有人情味的宜居空間，豐富現在，蓬勃未來。

進無止境



樂富廣場



自強不息

時代會淘汰弱者，亦能成就強者；唯有自強不息，方能歷久常新。樂富廣場的成功正是一個好例子。它穩坐獅子山下，緊隨時代步伐服務社區，它勇於求變，為廣大市民和同業開拓新境界。

樂富位處獅子山下，黃大仙區的西面，是一個人口稠密的基層社區。二次世界大戰後，大量難民湧入聚居。直至1950年代末，香港首批公共房屋樂富邨和橫頭磡邨相繼落成，徙置當區的木屋居民。那些冒著生命危險逃難來港的難民，從本來的寮屋，搬入現代化的新單位，眼前

是摩士公園的綠草如茵，無不欣喜雀躍。於1979年和1985年，港鐵樂富站和樂富廣場先後落成，解決了交通和生活所需，居民更加心滿意足。

雖然這批公共屋邨在八、九十年代被徹底翻新，但佔地63,000平方米的

樂富廣場卻一成不變、停滯不前。直至2005年，領展接手商場，將它列為首個資產提升項目。面對史無前例的挑戰，領展首先深入分析物業的優勢及癥結。一方面，商場交通便捷，四周民居林立，理應擁有忠實的客流。但另一方面，街市陰暗潮濕、破落不堪；商店佈局又雜亂無章，例如潮流時裝店與牙醫診所並列。

此外，商場更被橫頭磡南道分割兩邊，互不相通，令顧客尋找店舖時儼如走入迷宮。後來情況更雪上加霜，在廣播道的電視廣播公司，曾經為員工提供接駁車往返樂富廣場用餐，但自從電視台遷往新界後，商場頓失客流支柱。即使住在樓上的居民，也不願光顧這個陳舊的商場，更遑論吸引區外顧客。



「因為我們設身處地思考居民的日常生活，所以能夠創造出更多亮點，令人們有更多前來樂富廣場的理由。」

王國龍

領展執行董事兼集團行政總裁



縱使人們不滿現狀，卻習以為常，抗拒改變。因此樂富廣場在進行改造的初期，曾遭到社區人士反對。儘管領展多方解說，保證優化方案會為居民及商戶帶來裨益，甚至吸引更多人認識樂富，但人們仍是心存疑慮。不過，隨著時間的推移，領展一次又一次以實際行動兌現承諾，漸漸讓大家看見成果。

樂富廣場首階段工程於 2010 年完成，先將整個商場凝聚起來，賦予現代活力，並大幅重組商店佈局，以提升顧客體驗。例如，醫護服務集中在一條走廊，而旗艦商戶，如百貨公司等，就與一系列相關店舖並列，相輔相成。煥然一新的樂富街市則在 2013 年重開，換上清晰的指示牌、明亮的燈光，及增設多個入口，收獲

好評如潮。商場分 A 區和 B 區，兩者以行人道和統一的視覺裝飾連繫起來，各有特色又互為一體。來到 2022 年，A 區再添驚喜，開放了一個佔地 1,200 平方米的露天平台，其設計意念取材自獅子山郊野公園，走時尚露營風格，兩側伴隨各式咖啡廳和食肆；小孩可以隨時來蹦跳玩耍，長者就來閒聊家常。

而 B 區的戶外綠化區就加設跑步徑，成為青少年課後消遣的熱點。

樂富廣場每一次煥新，都給大家帶來驚喜。本來被時髦的又一城商場轉移目光的顧客，紛紛回流樂富廣場，享受這個兼具親切感和新鮮感的好地方。

「人們會在這裡曬太陽，小孩則坐在草坪上看書、吃零食，我們很高興看到大家都能在平台草地上享受生活。」

顧肇基

領展樂富廣場助理物業經理



過去近 20 年，樂富廣場一直與時俱進，不斷求變的步伐，至今天仍未停歇。扶手電梯旁邊擺放鋼琴，成為街坊樂手一展才華的小舞台。開設於 2023 年的領展可持續未來館，透過一連串互動展覽，普及環保和共融教育，並為一眾非政府組織搭建

平台，把創新方案落實到更廣泛的社區。眼見其他日本品牌在樂富廣場大獲成功，潮流家居百貨公司 Nitori 亦決定進駐此地，掀起一股可愛日系風潮。現在，九龍塘和筆架山的高消費群也樂於到樂富廣場購物、用餐和娛樂。樂富街市更

成為全港典範，不但帶動了本地街市行業的革新轉型，更成為遊人必到的熱門地標。

社會價值；這份使命，正是它不斷自我突破的原動力。

樂富廣場持續不斷的蛻變，令它歷久不衰。由始至終，它都是緊貼時代的社區凝聚點，發揮超越一般商場的

「美食廣場中央的空地，
由原本的枯燥模樣，搖身一變成為
街坊們放鬆身心的好地方 ——
這讓我意識到，原來社區商場
可以有這麼多的可能性。」

崔婉嫻

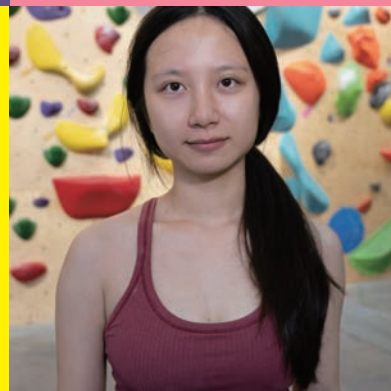
領展企業事務高級主任兼樂富居民



進無止境



領展 中心城



一家同樂

在這裡，每個人都可找到屬於自己的「第三空間」，盡情探索各自的熱愛。不論是攀岩、時尚染髮、專業水療、國潮爆款，或是創意美饌，領展中心城都可滿足你的喜好。偌大的空間，老中青三代都喜愛前來，可以一家歡聚，也可以沉浸獨處時光，一切隨心所欲。

深圳福田區是中國最富裕的城區之一，雲集眾多領先的金融機構、豪華住宅，和五星級酒店。早於1990年代，政府銳意將此區打造為新的核心商業區。在繁華的福田站上方，以市民廣場為軸心，北起深圳

圖書館，南至深圳會展中心，整個片區盡享公共交通樞紐的優勢。乘坐高鐵從福田前往香港僅需十幾分鐘，出行大灣區任何地方皆輕鬆方便。

領展中心城正正坐落福田中軸線上這一片繁榮的核心。這座四層高的購物中心，直通會展中心站。原商場於2007年啟業，當時的業主在這方形的建築內，以環形佈局，商場

結合天窗、綠色空中花園，及連接下沉廣場的露天餐廳，一度成為全城熱點。



「沒想到在購物中心開第一家
餐廳會得到這麼多人的支持，
真的喜出望外，遠超預期。」

周先生

順德公廣東豬肚雞創始人



然而，隨著附近跟風仿效的購物中心相繼開業，中心城昏暗的裝修、迂迴難行的空間設計漸漸顯得過時失色。領展於 2019 年購入物業，隨即研究改進方案，在煥新之餘同時去蕪存菁。最終決定沿用「中心城」這個名字，原因很簡單，因為對深圳的

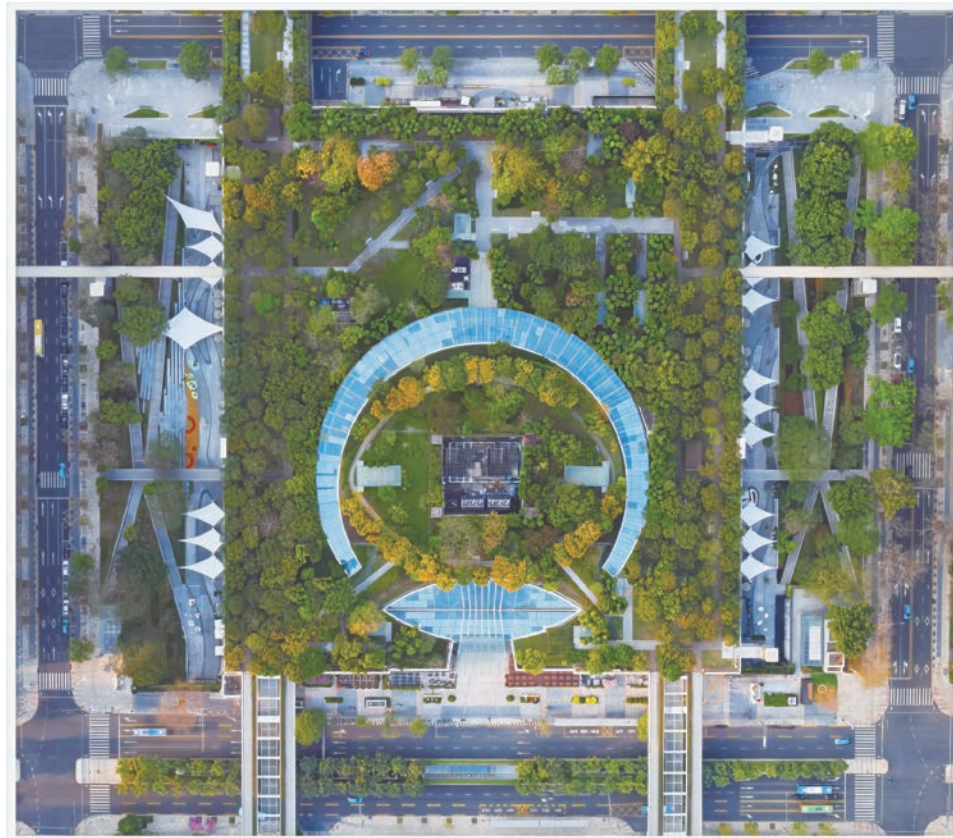
忠實顧客和計程車司機來說，這名字早已深入人心。

領展中心城的資產提升工程尤其重視綠化和戶外空間，讓人們在都市之中，也能親身感受大自然。在下沉廣場巧妙地加設台階，提供雙倍的

戶外座位，可作觀賞活動之用，也適合三五好友在這裡閒聚聊天。83,900 平方米的商場內部，分為兩圈環形走廊，南北軸線貫穿其中，令大小不一的各式店舖可以緊密相鄰。別具心思的佈局，讓爸爸可一邊瀏覽最新科技產品，一邊看顧在

滑板場玩耍的女兒；或者全家坐上巡遊小火車，一邊逛商場，一邊欣賞快閃舞蹈表演。每周都有新鮮活動，每次來都有不同驚喜。

領展中心城於 2022 年煥新開幕後，因應大家生活方式及消費潮流的不斷



「我經常鼓勵年輕的同事緊貼時尚與社交熱點，大膽積極地創造和創新，我們多次嘗試新點子且效果十分理想，團隊都覺得很有成就感。」

莊美蓉
領展中心城總經理



建築效果圖



演變，這裡也持續升級。新冠疫情解封後，不少香港人經常過境前來探店。原本客流疏落的超級市場，搖身一變成為人氣美食區和體驗館。中庭新設的造浪池，成為了醒目地標，家人朋友分頭玩樂後，可以在這裡集合，再一起晚餐。

為了滿足現代家庭的休娛需求，這裡的餐飲選擇也日益多元，從休閒輕食到精緻餐飲應有盡有。原本只把所有門店選擇開設在街舖的老字號品牌順德公廣東豬肚雞，就首次進入購物中心開設門市，吸引更多有興趣品嚐

傳統順德菜的新客群。過程中領展一路協助順德公選址、裝修，以至推廣宣傳，這種雙贏的合作，為未來的發展奠下良好基礎。

如今的領展中心城，充滿歡快活力，本地市民和遊客都能在這裡找到舒適愉悅的體驗，成為新一代喜愛的城市聚點。

「我的家人會來這裡做美容、
畫油畫、吃懷石料理。
在香港，很難找到一個地方，
可以同時提供那麼多體驗。」

霍業生
領展香港租賃董事總經理



黃漢強
前香港項目及工程董事總經理

創造： 靈感啟動 蛻變

每個物業所在的
深入了解居民的
對當地特點做出
招商決策，成功
空間。

創造：靈感啟動蛻變

黃漢強

要了解一個地方，首先要了解那裡的人——他們的經歷、嚮往和動力。領展成立時，香港已是享負盛名的國際金融中心。但這顆東方之珠，並非一開始就如此閃耀；當初它只是一個小漁港，直至一群渴望致富的企業家透過航運、製造業，及後來的服務業，徹底改變了它的面貌。

香港人骨子裡的拼搏精神，令他們無懼逆境，即使條件匱乏，依然靈活應變，勢要幹出成績。但領展注意到，亦是這份強大的適應力，令他們習慣了對惡劣的生活環境逆來順受。人們每天為口奔馳，根本無暇注意到濕滑的街市危機四伏，也來不及想到，

每天歸家時途經的昏暗街角和破舊建築，正默默地蠶食他們的生活質素。大家總是忙於工作，卻忘了自己，對於怎樣改善生活環境，不敢奢望，也毫無頭緒。

領展深感香港市民值得擁有更好的生活。於是在 2005 年，徹底審視了剛收購的物業組合，並訂下長遠的改革路線圖，循序漸進地評估每項資產的需要；同時秉持審慎理財、善用信託資金的原則，因應物業情況的緩急輕重，逐一製訂發展策略和行動計劃。

黃漢強是領展前香港項目及工程董事總經理，他在 1970 年代的公共屋邨



每個物業所在的
深入了解居民的
對當地特點做出
招商決策，成功
空間。

創造：靈感啟動蛻變

黃漢強



長大，母親至今仍選擇住在那個熟悉的社區。他原本以為翻新屋邨商場是輕而易舉之事，但當他在 2013 年加入領展後，才發現這份工作殊不簡單。黃漢強回想昔日的街市時，直言就是個惡夢：「我家附近的街市又醜又臭，太噁心了，我真的很討厭它！」然而，這十多年來在領展的日子裡，令他對屋邨和街市有了全新的認知。畢竟，評估這些民生社區空間的優點與不足，找出改善方法，正是他工作的重要一環。

這位香港大學畢業的建築師坦言，一個地方的軟件比漂亮的硬件重要。「簡而言之，我們的工作就是令地方

變得更好，讓大家更快樂。」他說：「只要人們喜歡一個地方，就會不斷回來，還會推介給親朋好友。我們的目標，不是要興建一個迪士尼樂園。一年才去一兩次的旅遊景點，跟每天會去一兩次的社區場所，是完全不同的概念。社區的地方營造，可以是最直接實在的設施改善，比如改進洗手間的設計，讓人用起來更方便順手；也可以是在戶外增建庭園，種植本地品種的花卉樹木，讓男女老幼每天回家途中，也能感受自然之美。」

對於黃漢強而言，最理想的假期莫過於留在本地。他喜歡在家附近的街道漫步，觀察人們如何與環境互動，

每個物業所在的
深入了解居民的
對當地特點做出
招商決策，成功
空間。

創造：靈感啟動蛻變

黃漢強

並打趣說，自己在休假時最愛逛商場。他認為，有別於掛在牆上供人仰望的純藝術創作，建築設計有明確的用途和特定的服務對象，必須兼顧美學與功能。一個地方能夠讓廣大的目標人群經常前來享受時光，就是最好的設計。要是能吸引區外的人慕名而來，就是錦上添花。若然能夠列入遊客的行程之一，更是滿貫全勝。

「如果我們設計的場所能夠被頻繁使用，就是成功了。」黃漢強說：「如果一張桌子沒人用，那它就不是成功的設計，這道理放諸萬物皆通。因此，我們先談實用，再談好看。」

規劃設計不僅要為租戶帶動客流，要讓地方成為真正的「第三空間」，就需要觸動人心，回應市民的渴求。當人們的基本需要得到滿足後，就會渴望擁有自己的小社區。小孩有地方練習鋼琴或小號，不必擔心鄰居報警投訴噪音。年輕人有空間跟好友相聚，分享共同興趣。長者們可以在安全熟悉的環境下自由活動，感覺自在自主。人們盼望社區集多功能於一身，好的規劃必須動靜皆宜，有安靜的休憩角落，也有開放的戶外庭院，讓大家隨時來玩樂、休閒、聚會或獨處，隨心所欲。

黃漢強在佈局空間時，會刻意加入衝動式消費的元素，這源於他的自身

體驗。「我平時會買一杯咖啡，然後到店旁的花園邊坐邊喝。」他坦言：「不知不覺，我就會在同一個商場裡逗留一整天。好的零售空間，必須同時是好的社交場所，讓人們一起消閒娛樂。許多在家裡無法滿足的需求，比如住所狹小不夠活動空間、不懂下廚又想吃點好的，來到這裡可以各取所需。商場的設施，要歡迎人們駐足逗留。有些人也許只是為了避暑而路過商場『蹭冷氣』，突然想起還要買雞蛋，或者要為派對添置新裝。成功的地方營造，會讓人們與空間產生連結，並潛移默化地改變人的心態和習慣。」



雖然每個地方各有其獨特性，但領展始終遵循一套嚴謹的程序：透過客流量分析、焦點小組討論，和其他深入研究，有系統地拆解問題，製訂全面的物業優化方案。在取得相關持份者的共識後，部分項目會分階段進行，以減少對現有社區的影響；如果是新建或閒置的空間，則會一次性全面展開工程。領展的研發團隊會在現場測試材料，確保方案達到預期的效果。有時，團隊會夥拍本地藝術家，以藝術作品凸顯地方色彩。有時則簡單地用上燈光，營造和諧的氛圍或反差的趣味。「在設計決策方面，我擁有相當高的自由度。」黃漢強分享道：「設計沒有

每個物業所在的
深入了解居民的
對當地特點做出
招商決策，成功
空間。

創造：靈感啟動蛻變

黃漢強

單一的方程式。我們會根據場地情況，選用不同的物料、配色，邀請不一樣的藝術家參與。因此，最終的製成品風格十分多元化，而且每個都是獨一無二。」

興建新物業，比起改造現有物業，往往耗時更長，技術要求更高。因為新建項目在設計時，必須預測用家在整個物業週期中的各種需求，考量的因素更多，相關流程也更繁複。「新建項目既易又難。一方面，我們有更大的發揮空間，但另一方面，要把每個細節做到盡善盡美，必須投入更多的時間和精力。」黃漢強說。

最令黃漢強欣喜的，是看到不同背景、不同年齡的人，都能開心享用自己份打造的地方。「即使是最尋常的活動，例如穿過走廊、停車、採購日用品等，這裡都給到人們好的體驗，為大家的生活增添小確幸。」他說：「我們的地方隨時歡迎大家，希望每個人能夠感受到一份歸屬感。」

重塑年輕

領展一直努力鑽研每個物業所在的社區脈絡。因為只有深入了解居民的需求和生活，才能針對當地特點做出合適的規劃、優化和招商決策，成功營造出活力滿滿的社區空間。

重塑年輕



H.A.N.D.S.

Have a nice day shopping



炙手可熱

城市人生活忙碌，時間就是一切。假如交通樞紐不只是趕路的地方，還能同時吃飯、買菜、做體檢、做運動，甚至約會朋友，那就可以盡用分秒，享受更精彩的生活。H.A.N.D.S. 的成功案例，展現了領展敏銳的市場觸角和專業能力，為屯門人提供一站式的便利享受，釋放了屯門一帶的年輕活力。



屯門是香港「大西北」的一部分，也是最早一批新市鎮之一。它鄰近邊境，擁有茂林、青山、和綿延的海岸線，吸引了不少外來人口遷居於此。1991年至2012年期間，屯門人口急增27%，佔到全港人口的6.8%，其中近四分之一的屯門居民，年齡在24歲或以下，屬於十分年輕的社區。

到了2010年代初，屯門已經有不少中、高樓住宅大廈，但自1970年代以來，區內的年輕人如果想找一個比較新潮的地方消遣，就只得屯門市廣場一個選擇。在這個面積達85平方公里、跟九龍半島差不多大的地區，要跟朋友見面還得大老遠跑一趟，非常不方便。想買菜的話，搭乘公共

交通工具至少15分鐘才能到新墟街市。周日家庭聚餐就更麻煩，因為屯門的餐廳少，人又多，吃一頓飯也要大排長龍。儘管兩地交通發展迅速，吸引許多內地年輕人跨境來屯門一日遊，但當時區內可供消閒玩樂的地方還是相當有限。

然而，當細看友愛商場與安定商場，便不難發現它們成為「第三空間」的巨大潛力。這兩個商場，分別座落於安定輕鐵站和屯門鄉事會路兩側，若能將二者整合、協同發展，肯定比單獨運作更能發揮效益。領展早就意識到，要將這裡變成



「H.A.N.D.S. 名字靈感來自
日本人氣百貨『東急手創館』。
經過重新定位後，這個項目創造了
高達 25.7% 的非槓桿內部回報率，
是我們最成功的項目之一。」

王國龍
領展執行董事兼集團行政總裁



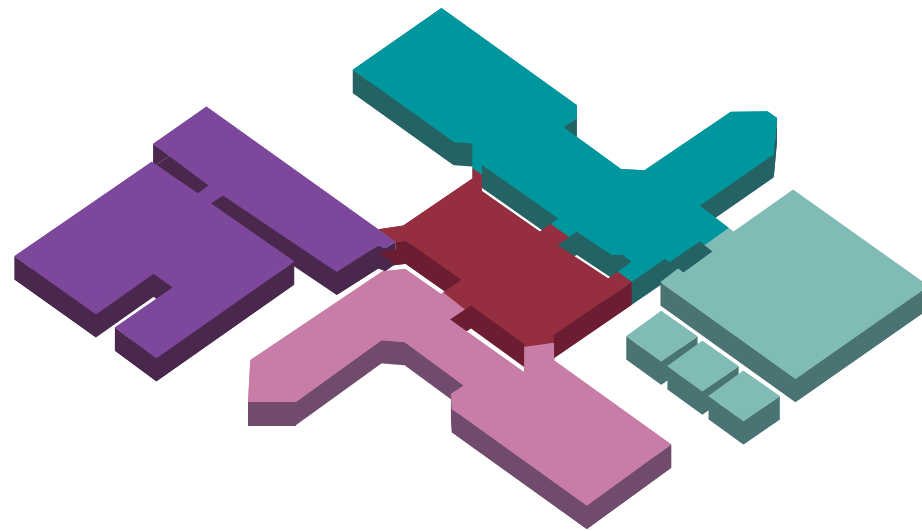
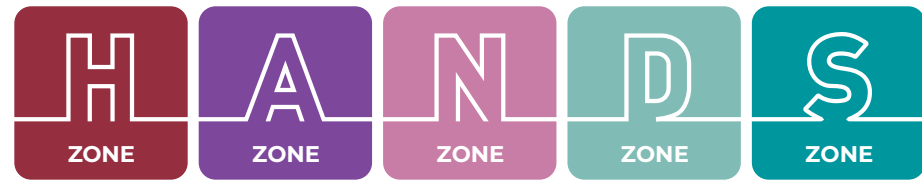
「Have a Nice Day Shopping」——也就是 H.A.N.D.S. ——絕不簡單。商場分散在八幢獨立建築中，當中的店舖無論格局、面積和種類都不合時宜，不少舖位更長期空置。要成功改造商場，不僅要回應周邊屋苑居民的日常需求，同時要吸引途經此地的屯門市民。

領展將友愛商場和安定商場合併改造，分階段進行資產提升工程，確保在翻新期間商戶能如常營業，居民生活不受影響。經過近三年的改造，商場在 2014 年以 H.A.N.D.S. 的名字全新登場。起初，不少長者反對商場改造，不想熟悉的老地方一下子變得陌生。但他們很快就改觀，因為

大家發現 H.A.N.D.S. 不但環境舒適明亮，商店和服務種類也更豐富，漸漸認同並愛上這個新地方。

建築設計上，最顯著的變化就是把原本分散的幾棟樓宇連接起來，交匯處還加建了零售空間和空中花園，樓下就是四通八達的公共交通樞紐。

樓高三層的 H.A.N.D.S. 被重新劃分為五個主題區，各有不同色系的視覺標識和指示標牌，方便人們在穿梭各區時辨認定位。除了升級硬件設施，如自動扶梯，以及加有點字的中英對照地圖，整體裝潢也採用了更輕盈和明亮的美學風格。



H.A.N.D.S. 平面圖



每當屯門的 Z 世代和 Alpha 世代途經 H.A.N.D.S，不論是上學、上班或回家，總會順道到這裡來點輕食，眾多休閒咖啡館和茶餐廳成了他們的至愛。每個主題區各有特色，例如紅色的「H」區，樓下是交通樞紐，上面是天台花園，還有多條走道

分支到其他區域。「H」區匯聚了眾多便捷的補給商店，讓行色匆匆的人們可以隨手買點飲料或讀物，再繼續趕路。回家前，先到淺綠色「S」區的超級市場逛逛，那裡有各種精美外賣和即熱便餐，讓你輕鬆解決三餐。H.A.N.D.S. 還有多條有蓋行人天橋和

坡道，連接附近的屋苑，整個社區的居民都能輕鬆前來，享受一下生活的愉悅時光。

社區居民提供吃喝消閒的好去處；無論是片刻停留，或是流連半天，都能找到一份親切自在的歸屬感。

H.A.N.D.S. 於 2018 年鼎盛時期正式脫離領展資產組合。時至今日，它依然是屯門區充滿活力的地標，為

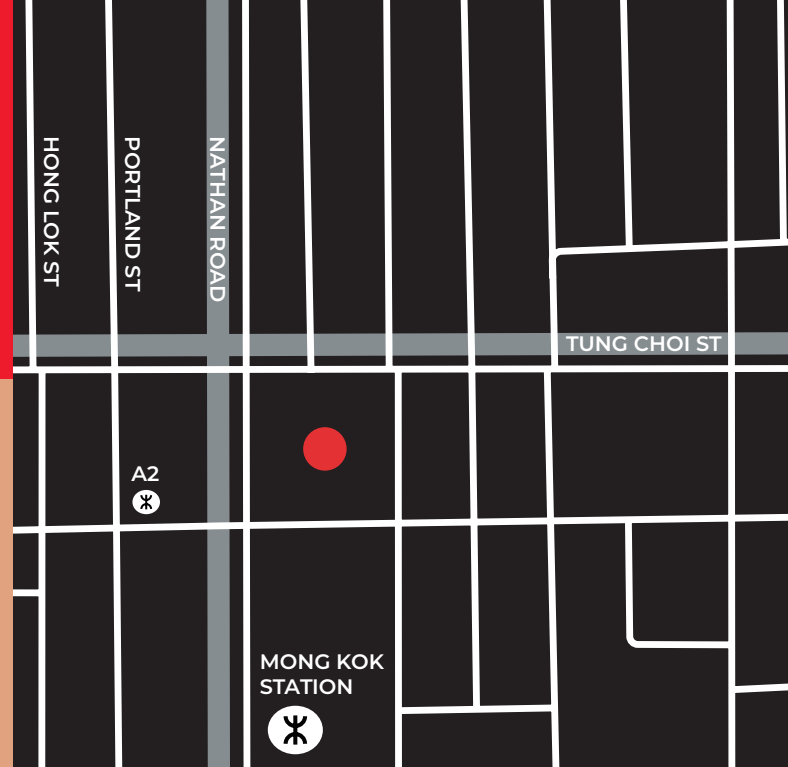
「H.A.N.D.S. 以前由八棟獨立的建築組成，如今整合成一個連貫的綜合體——這次提升工程的核心正是強化彼此的連結。」

黃漢強

領展前香港項目及工程董事總經理



重塑年輕



T.O.P
This is Our Place



破繭成蝶

青春的模樣，就如初展翅的蝴蝶，躍躍欲試一切未知，在冒險中追尋自己的一片天。T.O.P This is Our Place 正是年輕人探索潛能、勇敢追夢的地方，讓有趣的靈魂自由碰撞，激活出不一樣的自我。



建築效果圖

旺角被譽為香港的不夜天，從不打烊的繁華活力，深深吸引 Z 世代和 Alpha 世代。無論是本地潮人還是年輕旅客，都愛聯袂前來探店尋寶。時而搜尋新崛起的小眾品牌，時而尋訪新晉的藝術家；旺角的魅力，讓人在不斷的嘗試和探索中，慢慢

找到自我的熱愛所在。T.O.P This is Our Place 與旺角的磁場共振，為年輕躍動的心開啟更多可能。

T.O.P 前身是一座毫不起眼的幕牆大廈，建於 1983 年，上層曾經是政府部門的辦公室，下面八層的基座原為

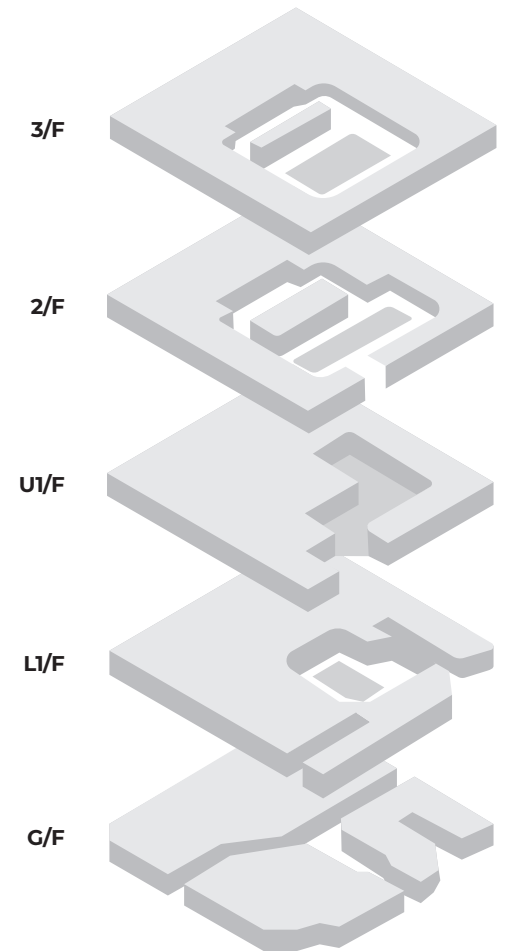
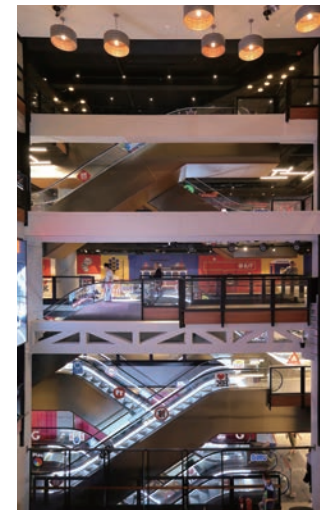
香港城市理工學院（現為香港城市大學）的校舍。領展於 2016 年收購物業後，意外發現一條連接旺角港鐵站出入口的封閉通道。重新打通這條港鐵通道，成為之後耗時 18 個月翻新工程的關鍵一環。

為了與旺角的動感活力重新接軌，T.O.P 將原本灰沉的外牆，換上亮白、鮮橙和大紅色的「巨型像素」設計，搶眼立體的色塊彷彿要從牆上彈出，宛如年輕人酷愛的網絡遊戲。巨大的動漫角色，不時從五樓平台探頭而出，



「T.O.P 改變了 香港商場的運作方式。」

黃漢強
領展前香港項目及工程董事總經理



招引街上的途人。換上「新皮膚」的 T.O.P 映照著旺角的霓虹，頓時滿血復活，成為彌敦道上奪目的存在。

T.O.P 商場內部徹底翻新，完全以 Z 世代及 Alpha 世代對「第三空間」的需求為本。中庭設計開揚，無論身處

哪一樓層，也可盡覽其他樓層的精彩寶藏。扶手電梯特意錯落安放，引導大家逛遊全場，發掘更多驚喜。連行人天橋都換上彩色玻璃，瞬間變身打卡熱點，與周圍的灰沉建築形成鮮明對比。

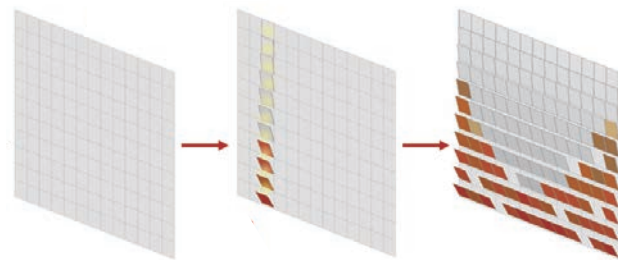
T.O.P 的室內裝潢凸顯了旺角小巷曲折交錯、暗藏驚喜的魅力：黑色的天花、狹窄的走廊、拋光的水泥地、刻意外露的喉管，呈現出一種型格的工業風。個性小店林立，在霓虹招牌下，展示著各式各樣的手作小物，不少品牌更是 T.O.P 獨有，只此一家。

在五樓的露天平台，有一系列休閒餐飲選擇。還有一些貼心的設計，例如在欄杆旁加設小層架，讓人們隨時停下腳步，放下背包小休一會。T.O.P 處處充滿玩味，讓 Z 世代和 Alpha 世代找到滿滿的歸屬感。



「年輕人的喜好改變了，
他們都愛聚在 T.O.P，
超愛這裡真實又帶感的酷酷個性。」

賴慧君
領展 T.O.P 物業經理



重塑年輕
T.O.P This is Our Place

T.O.P 更透過極具彈性的租約，吸引形形色色的新晉品牌及初創小店落戶於此，百花齊放。商場內的隱蔽角落，正好給創業新秀順著自己的節奏，實驗創意與夢想。正如渴望尋根的本地藝術家

Cara To (又名 Caratoes)，就在這裡創作了一系列前衛壁畫，展現她對自然世界的夢幻想像。中庭和露天平台特別增設了街演舞台，讓新晉音樂人的才華給更多人看見。周末的市集，更成為了創業青年的

「第三空間對實驗創作很重要，它讓人盡情探索、找到自己。對我來說，旺角就像一場尋寶遊戲，我在這裡創作的壁畫也是輕鬆隨興的，帶著幽默的玩味。」



Caratoes



實驗場，由心靈占卜到寵物護養，各種新意念碰撞出意想不到的火花。

在旺角補上這個空白，更徹底改寫了城市年輕人對「第三空間」的定義。

T.O.P 無論白天夜晚都熱鬧非常，潮聖人群川流不息，印證了市場對這一類年輕潮流聚點的高度需求。領展不只

重塑年輕



建生商場



童心未泯

還記得那個天馬行空、天真活潑的自己嗎？走進建生商場，滿天滿地都是可愛的怪獸卡通圖案，讓商場化身成禮物盒般，彷彿隨時會彈出驚喜，給日常生活添上無限妙趣。

眾多幼稚園及小學，湧現在原來的老區，形成有趣的反差，這就是建生商場所處的社區風景。建生商場位處屯門西部的傳統社區，四周綠翠環繞，居民閒時可徒步登上附近的菠蘿山舒展身心。區內有公、私營房屋，提供了可負擔的住屋選擇；商場與繁華的屯門市中心只相距

幾個輕鐵站。種種條件，讓越來越多居民的第二代回流區內，年輕家庭不斷增加，令建生商場原來的業態，再難以滿足當下社區的需求。

位於社區中心的建生商場，以往是一座露天的兩層建築，主要客源為

周邊公、私營房屋的長者居民。商場有齊基本設施、商店和食肆，但自2005年以來變化不多。反觀近年大量遷回區內的千禧世代和Z世代，他們的生活形態已悄然改變。他們大多數大學畢業、處於事業上升期，或剛剛成家；這些家庭每天奔波忙碌，他們

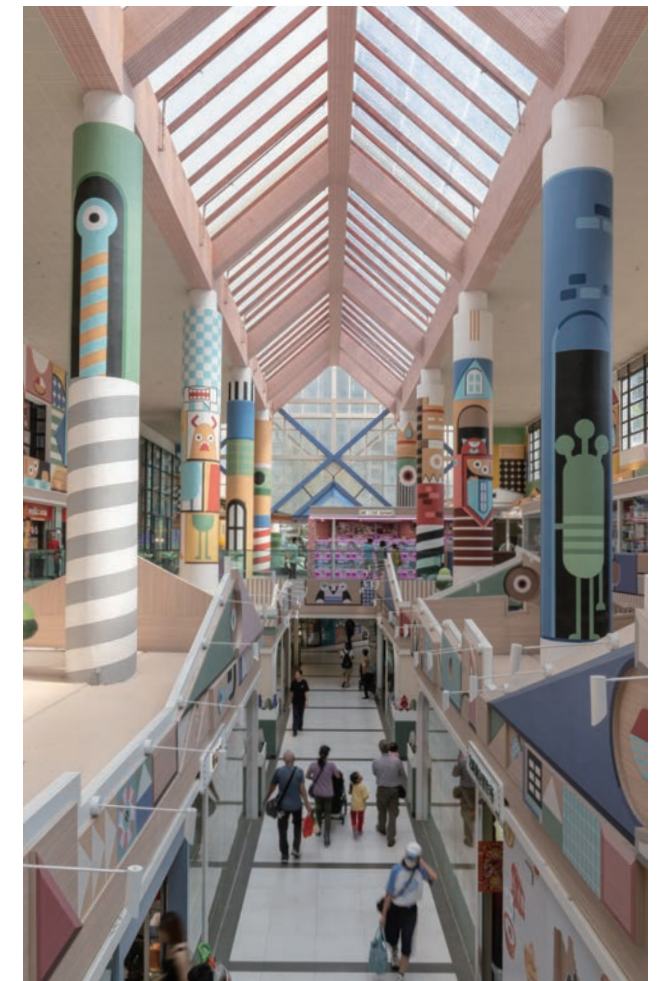
需要方便的外賣，多於買菜做飯，因此售賣鮮活食材的街市攤位生意逐漸萎縮。

直至2019年，佔地840平方米的超大型室內遊樂場——王國樂園——在建生商場開幕，瞬即成為商場的



「那些天真、療癒的歡笑聲，
是無可取代的。」

曾先生
王國樂園創辦人



人氣指標。王國樂園創辦人曾先生在屯門長大，其生意靈感來自他快樂的童年時光。他注意到就在一河之隔的深圳，色彩繽紛、動靜兼備的大型室內遊樂場廣受歡迎，於是決定將這個快樂公式帶回香港。王國樂園甫一開張就紅遍全場，令場內其他店舖相形失色。大家很快

意識到，要商場再現生機，必須緊貼王國樂園的節奏和勢頭，造就協同效應，才有機會雙贏。因此，領展用了短短不到一年的時間，將商場全面翻新。當商場在2024年重開時，火速成為打卡熱點。建生商場的外觀變化最為矚目。靈感

來自曾先生充滿想像力的童趣世界，外牆綴滿天馬行空的怪獸和七彩繽紛的幾何圖案，吸引途人駐足入場。內部裝潢同樣展現童趣，可愛的怪獸圖案爬滿柱子和牆壁。翻新工程亦改善了無障礙設施，將樂園附近一條不常用的樓梯拆除，添加一部升降機，讓媽媽們推著小孩和購物車也能

輕鬆上落。店舖的帳篷天花灑上閃粉裝飾，呼應童話主題。在主入口位置，本來凋零的街市搖身一變成為迷你版鮮活市集；騰出的空間可以靈活地租予遊戲商店或教育中心。在建築外殼不變之下，內部實用空間增加了20%。及後，建生商場的優化計劃更榮獲2024年

「現在的孩子會嚷著父母帶他們去王國樂園認識新朋友，這裡是兒童在家裡和學校之外專屬的第三空間。」

劉女士

王國樂園經理



MIPIM Asia 最佳翻新建築銅獎，成績有目共睹。

現在，不同年紀的人也可在建生商場找到屬於自己的快樂時光。每天，當人們從鄰近屋邨的行人天橋走過來時，搶眼可愛的怪獸為他們迎來

生活中奇妙的愉悅。長者們一大清早就聚集在此品茗聊天，交換街市情報。新設的扶手和無障礙坡道，讓他們更輕鬆地四處穿梭。來到中午，附近寫字樓和工廠的上班族紛湧前來午膳，熱鬧非常。下課鈴聲響起，輪到家長們帶著孩子來到王國

樂園玩耍，笑聲滿場。夕陽西下，從輕鐵站走來一波又一波下班的人潮，趁著回家途中在商場補購日用品，順道晚膳。夜深，加班的小夫妻終於回來，在商場找個地方小酌一杯，吃點宵夜聊聊天，慰勞一天的辛勤。

建生商場如今滿足著不同人們的不同需要。無論哪個年齡層、哪個群體，在不同時段，都能在這裡找到屬於自己的快樂小天地，成為生活不可或缺的好去處。

「作為建生的街坊，我從未想過一個普通的公共屋邨商場，也能有如此活潑鮮明的主題，如此多的餐飲和購物選擇。」

姚寶琪

領展建生商場物業經理



霍業生
香港租賃董事總經理



凝聚： 共創昌榮 社區

一張白紙，多少
由零開始逐一
一無二的價值。
展會前瞻未來，
需求，以破格的
的空間和設施，

凝聚：共創昌榮社區

霍業生

成就地方的，從來都是人。是人與人之間的互動，讓空間的存在變得有意義；沒有社群，就沒有社區，更談不上城市發展。因此，領展在構思商場的業態、服務和設施時，必定以人為本，除了滿足人們的日常生活所需，更著重愉悅的體驗，讓地方變成人們快樂生活的場所。而為社區引入合適的商戶組合，正是當中的成功關鍵。

領展的社區角色是甚麼？也許沒有人比霍業生更清楚。他是領展香港租賃董事總經理，自小在公共屋邨長大，親眼見證舊居樓下的屋邨商場，在領展接手前後的天淵之別。他明白

無論經濟環境高低起跌，人們都需要基本的衣、食、住、行，還有一種生活中的親切感。它可以來自一個讓你討價還價的菜檔老闆、一個幫你治癒久咳的中醫，或一個懂得逗孩子笑著拔牙的醫生。而最重要的是，提供這一切民生所需的地方，近在咫尺，就像家的伸延，充滿熟悉的面孔和氣息，一點一滴滋養你每天的生活。

霍業生的工作之一是定期巡視領展旗下的物業。他會仔細觀察變化並與租戶交流，了解他們對經濟市道的看法和期望，更會直接向顧客和店長討教，了解場內哪些措施奏效，哪些



一張白紙，多少
由零開始逐一
一無二的價值。
展會前瞻未來，
需求，以破格的
的空間和設施，



還需要改善。回到辦公室，他就與租賃團隊商議，如何調整和優化商戶組合並加強配套，以提升客流和整體業績。例如與餐飲商戶合作推出獎勵計劃、舉辦音樂會或藝術展覽等快閃活動，或者在兒童商店區附近，增設供媽媽餵哺母乳的獨立育嬰室。每個社區都有其特質，每項措施也必須針對當時當地的需求。

霍業生在2014年加入領展，當時大多數的香港發展商早已北上拓展並站穩陣腳。這一年，霍業生憑藉豐富的內地經驗，幫助領展拿下第一個內地商場物業。「我們雖然可以更早一些派香港人北上開拓，但他們始終難以像本地人般了解當地社區的需求，我們必須依靠當地人才。」他說：「直至2014年，內地市場開始培養出一批經驗豐富且充滿熱誠的專業管理人才，這正是我們發力的最佳時機。我們養精蓄銳，乘時出擊，與租戶一起高速成長，一些租戶更是從零起步，短短日子就發展出數十家特許經營店。」

一張白紙，多少
由零開始逐一
一無二的價值。
展會前瞻未來，
需求，以破格的
的空間和設施，

凝聚：共創昌榮社區

霍業生

過去 20 年領展學到的重要一課，是商戶組合的微妙平衡，必需持續調整、不斷修正。霍業生對商場的動態觀察入微，他注意到外賣店吸引了忙碌的年輕人，但尋求舒適座位的長者卻避而遠之。坡道、點字標示和多語言語音廣播等設施，能予人方便並提高地方的包容性，但這些高使用率的設施也需要定期升級。此外，還有一些無法預測的變化，比如出現天災或地區政治動盪時，領展亦多次展現超強的應變能力，迅速化解危機並重回正軌，將影響降至最低。

從一開始，領展的角色就不只是業主。領展早年接手、至今仍在用心運營的

許多個社區，多以基層為主。當中不少人歷盡艱辛來到香港，希望用雙手建立更好的未來。這份熱誠和拼勁，也是許多租戶的共同特質。他們努力奮鬥、勇於一拼，因為知道領展會在背後支持他們。

「我特別喜歡亞洲國際餐飲的成功故事。」霍業生分享道：「它的創辦人跟我一樣，在公共屋邨長大。後來他投身餐飲業，最初在加拿大以 Taste of Asia 品牌，開設第一家餐廳。回港後，他以普羅大眾也可享受價廉物美的西餐為目標，從一家小餐館，發展至如今擁有 17 個品牌，遍佈全港 260 多家門市的餐飲集團，而當中大部分

店舖都位於領展的商場。2024 年那場豪雨造成大水浸，黃大仙中心成了重災區，他在那裡新開的分店也被沖毀。我們竭盡所能協助他盡快重建。結果不到一個半月，餐店就重新照常營業，他的金錢損失和業務影響也得以降到最低，對此我們都感到慶幸。」

亞洲國際餐飲的例子，印證了霍業生的信念：領展服務的是一個社區，連繫著商戶、用家和場地管理者，三者密不可分。「人才管理的能力非常重要，甚至比物業本身更重要，我們要怎樣管理和激勵他們呢？這值得我們深思。」他說：「對於租戶而言，重中之重是找到需求的平衡點。商場

所在的社區需要哪些服務？這些需求又能否持續？在旺角奏效的方法，未必適用於天水圍。」

領展是香港主要的零售業主之一，擁有涵蓋各個階層的廣泛顧客群，霍業生希望更多新晉企業選擇落戶領展。「民生零售是最具可持續性的板塊，尤其在經濟不景氣的時候。」他斷言，社區型零售涵蓋低端和高端的類別，能夠大範圍滿足不同的消費需要。若想接觸普羅大眾，領展是不二之選。「我們的商場既有大量本地和國際品牌，如百佳超級市場和麥當勞；亦有初次創業的年輕人，從我們的市集攤位起步，出售小眾手作

一張白紙，多少
由零開始逐一
一無二的價值。
展會前膽未來，
需求，以破格的
的空間和設施，

凝聚：共創昌榮社區

霍業生

精品，再發展到快閃店，繼而簽下第一張固定租約，甚至在多區開設分店。我們見證他們一步步成長，不論是大品牌還是新創業者，我們都會協助他們推廣。」

霍業生現在仍住在領展旗下的商場附近，自認是領展的忠實粉絲。「我的生活亦因此變得充實起來。」他笑說：「每逢周末，我們會先到日本百貨商店閒逛，再去鮮活街市採購，然後到喜歡的餐廳晚飯。其實我和家人經常都在領展商場度過周末。」

築構價值

全新的土地，就像一張白紙，多少創想、遠見，都可以由零開始逐一勾畫構建，開創出獨一無二的價值。在開發項目時，領展會前瞻未來，仔細分析潛在用家的需求，以破格的思維築建面向未來的空間和設施，超越眾人期望。

海濱匯

矚目典範

新冠疫情過後，辦公室工作的模式發生了翻天覆地的變化。領展為員工構想的全新辦公空間，不僅是一個工作的場所，更希望成為可持續發展的健康生活樞紐，連結周邊社區成為完整的生態圈。創新的理念，如同海港上的燈塔，指標著未來的方向。

觀塘區位於香港的九龍東，曾經驅動香港成為世界製造業的重鎮。隨著香港的經濟重心逐漸轉向服務業，觀塘的工廠和倉庫也面臨轉型的挑戰。1998年，香港國際機場從鄰近的啟德遷至北大嶼山後，當局取消了附近建築物的高度限制，大大加速了觀塘區的重建步伐。如今的觀塘，

與20年前已大不相同，成為了香港主要的金融和住宅核心區之一。時尚的摩天大廈林立，在藍天下閃閃發亮，勾畫出新的城市輪廓。隨著與中國內地的聯繫日益緊密，預計到2026年，觀塘將容納香港超過30%的勞動人口。

海濱匯座落於觀塘海濱長廊旁，自2019年起成為領展總部所在。隨著越來越多空置的工廠大廈改建，政府於2014年將前身為九龍灣工廠大廈的地皮公開招標，發展成如今的海濱匯。這是領展首個興建辦公樓的項目，對於一向專注於社區零售物業的領展而言，是全新的挑戰。最終，

領展與南豐集團以60:40的比例組建合資企業，共同開發該地段。

海濱匯擁有17層辦公室樓層，對下三層為零售商舖，地庫則設有三層停車場，提供合共450多個電動車充電和標準停車位，是全港最友善電動車的建築之一。零售及辦公樓層



之間設有開放式空中花園，配備緩跑徑和餐桌，供社區人士共享。頂層的觀景天台，可俯瞰維多利亞港和九龍群山的 360 度環迴全景。

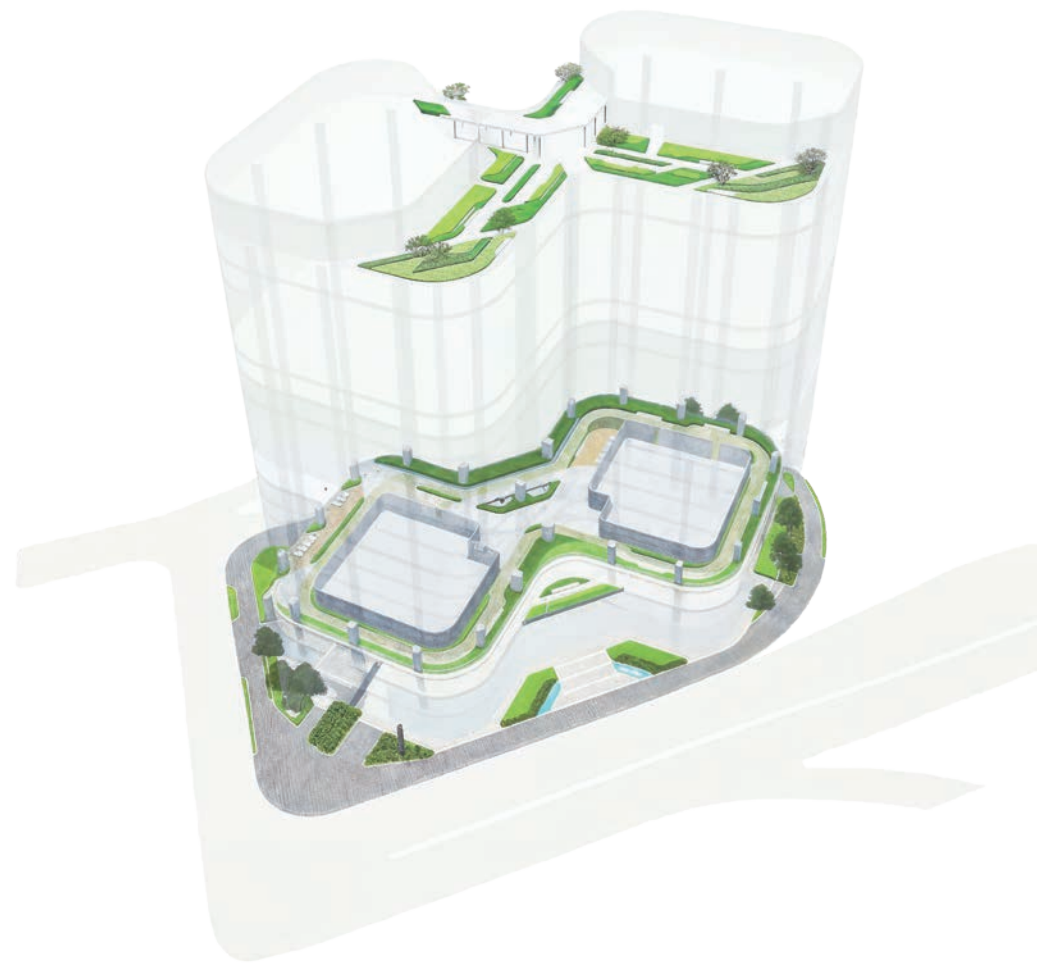
海濱匯的流線設計，靈感源自海洋波浪，幕牆上錯落有致的建築鱗片，彷彿大海的魚群穿梭於浪尖。23 樓頂層的外牆裝設了 LED 飾帶，化身為

極目可見的品牌宣傳展示屏。起初規劃原為兩座獨立大樓，後來經多番設計修改，最終採用中央連接的方案，並將座向轉移 45 度，從平面圖看呈數字 8 或無限符號的形狀。

領展全球總部位於 20 樓和 21 樓。兩邊大樓的连接處，成為一個多用途的開放空間，讓員工可以隨時聚在

一起商討公事、會面交流，亦可齊集各地團隊，在此舉行線上線下同步的全球員工大會。閒時這裡也是社交的聚點，跨部門同事一起午膳、慶祝生日，或舉辦桌球大賽等團建活動。海濱匯每層樓面約 4,700 平方米，寬敞的空間，讓企業能夠在同一樓層安頓所有員工。平均 4.5 米的樓底高度，亦方便有特殊技術需求的

公司將設備靈活隱藏。海濱匯的先進設施，吸引了摩根大通集團在項目竣工前率先簽下五層樓、合共 25,500 平方米的租約。隨後保柏（亞洲）、阿迪達斯、金門建築等企業，亦選擇進駐海濱匯作為他們的新據點。

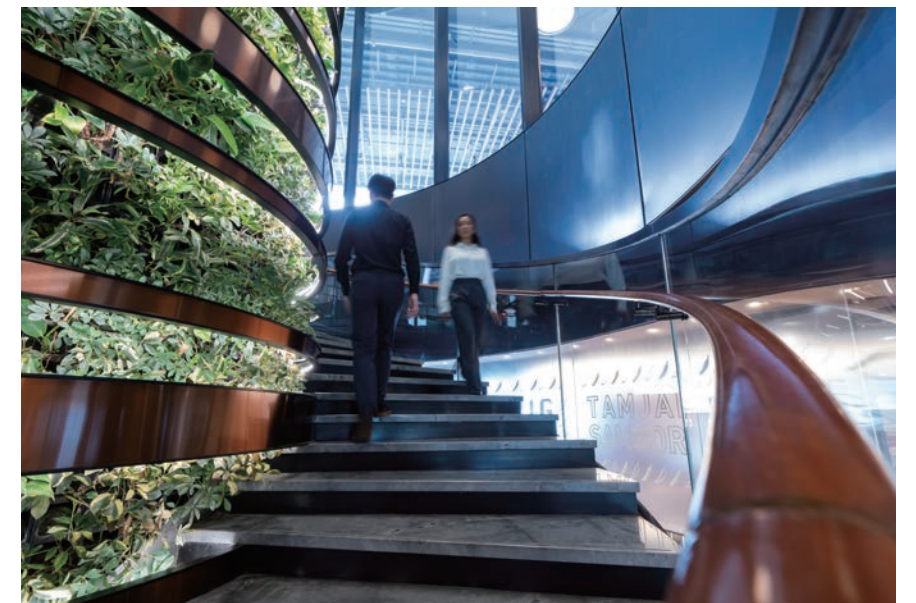


海濱匯三維製圖

「海濱匯是我們第一個由零開始興建的項目，目標為觀塘區建造一個活力樞紐。昔日少人問津的工業區，如今成為了人氣暢旺的地段。」

黃漢強

領展前香港項目及工程董事總經理



綠色理念深植於海濱匯的設計當中。大廈充分採取自然日光，並採用新式空調系統，大幅減少 65% 耗能。外牆的建築繃片同時是遮光板，有效降低室內的熱負荷及太陽眩光。種種環保設計，讓建築物大幅減少能源消耗及對城市電網的依賴，並因此榮獲香港綠色建築議會綠建環評鉑金級、能源及環境設計先鋒獎（核心及外殼組別）

鉑金級，及 WELL CORE 鉑金級等多項國際認證。

海濱匯的可持續發展設施，令它成為觀塘區中自成一格的生態圈，連繫著周邊社區的人群。不少電動車車主喜愛先到這裡聚餐，再往海濱長廊散步，或到啟德體育園欣賞音樂會。需要跨時區工作的一族，晝夜都可以

到樓下的 UTime 健身中心，享用全城獨家的 Jacob's Ladder 健身器材，揮汗減壓。無論你是新手或高手，午休時都可以到 GOLFZON 室內高爾夫球練習場一試身手，在模擬的草茵場上，體驗晴雨不改的揮桿樂趣。提供各國美食和露天雅座的餐廳群，成了大家偷閒充電的好地方；還有診所、便利商店等各種設施，

隨時提供貼心服務。

誠如香港從工業城市蛻變為亞太金融中心，海濱匯勇於邁開大步，成為城市蛻變的一塊重要拼圖。這座標誌性的綠色建築，不但處處蘊藏著創見與心思，更勾畫出領展對美好未來的願景藍圖。

「海濱匯被公認為全港最優質、物業管理最佳的甲級商廈之一；我們的不懈努力，贏得市場的高度評價，實在令人振奮。」

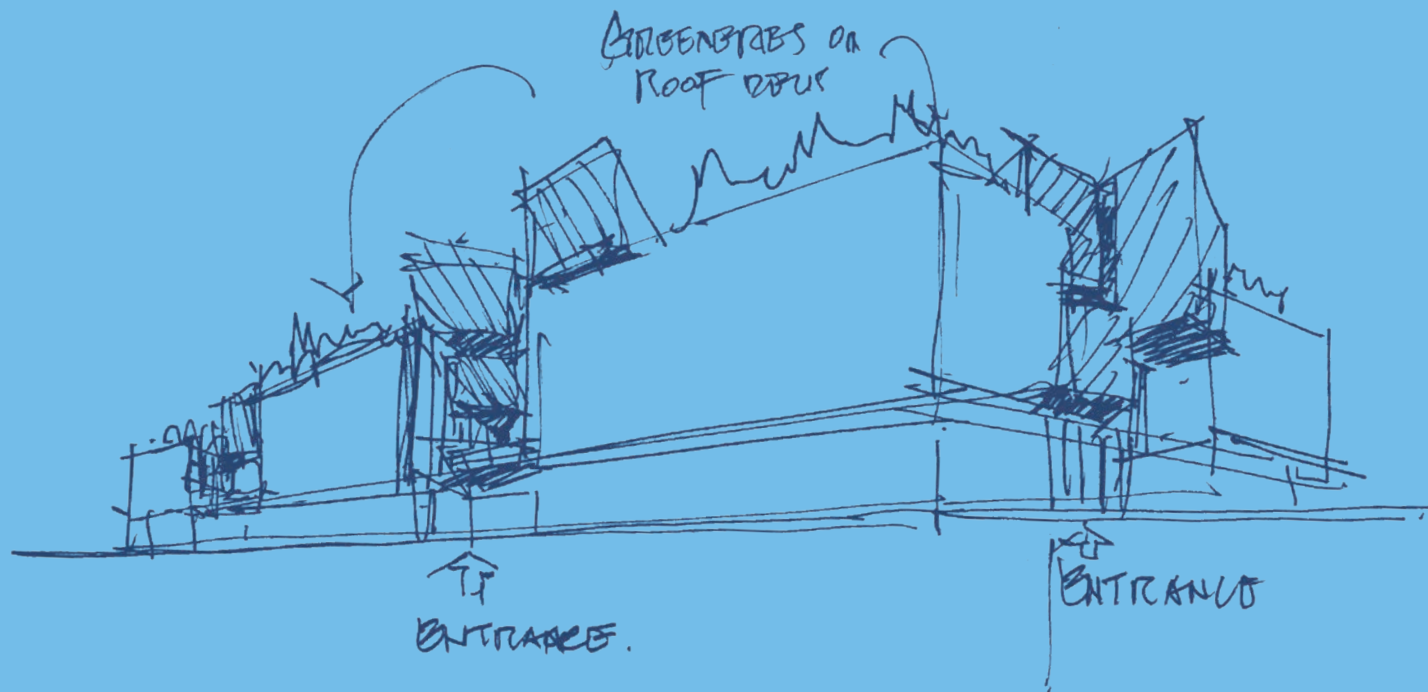
孟智仁

領展香港資產管理助理經理



領達廣場預計於 2026 年開幕，觀塘北的居民無不翹首以待。新商場開創了新一代地方營造的格局，設計與鄰近的秀茂坪區互相呼應、緊密協同，是領展築建活力共融社區的又一示範之作。

領達廣場



香港擁有得天獨厚的山巒，既可供人郊遊玩樂，也為本地建築業提供低碳資源。觀塘作為戰後安置難民的社區，於1950年代起迅速發展，安達臣道的石礦場亦在此時開始為城市基建供應瀝青和混凝土。石礦場在2017年停運後，這一帶被規劃作住宅及配套發展用途，

為位處半山的屋苑群提供更完善的社區配套設施。領展成功投得該區地皮，預計未來五年，附近將有兩個私人屋苑和八個資助房屋項目相繼落成。

領展擁有多年存量改造的豐富經驗，位於安達臣道的領達廣場卻屬罕例，

這是領展首次在全新的土地上量身打造的社區零售綜合項目。從土地開發、規劃設計、以至興建工程，領展將過去累積的經驗智慧盡融其中，目標建立全新的社區地標，釋放秀茂坪區的巨大潛力。

領達廣場坐落於安達臣道上的彎道

高原，俯瞰安達邨，遠眺維多利亞港。領展銳意將這裡發展成社區的人民廣場，興建四層高的購物中心，頂層設有空中花園，另外一層地庫是專屬停車場。此處坐擁極佳的地理優勢，可以透過政府興建的公用有蓋行人天橋及電梯，連接同屬領展旗下的秀茂坪商場；全天候的步行通道，

「我們致力於讓項目與社區建立緊密聯繫，並以前身石礦場的歷史為靈感，構思領達廣場的建築造型與設計細節，打造一個融合歷史與現代的地標空間。」

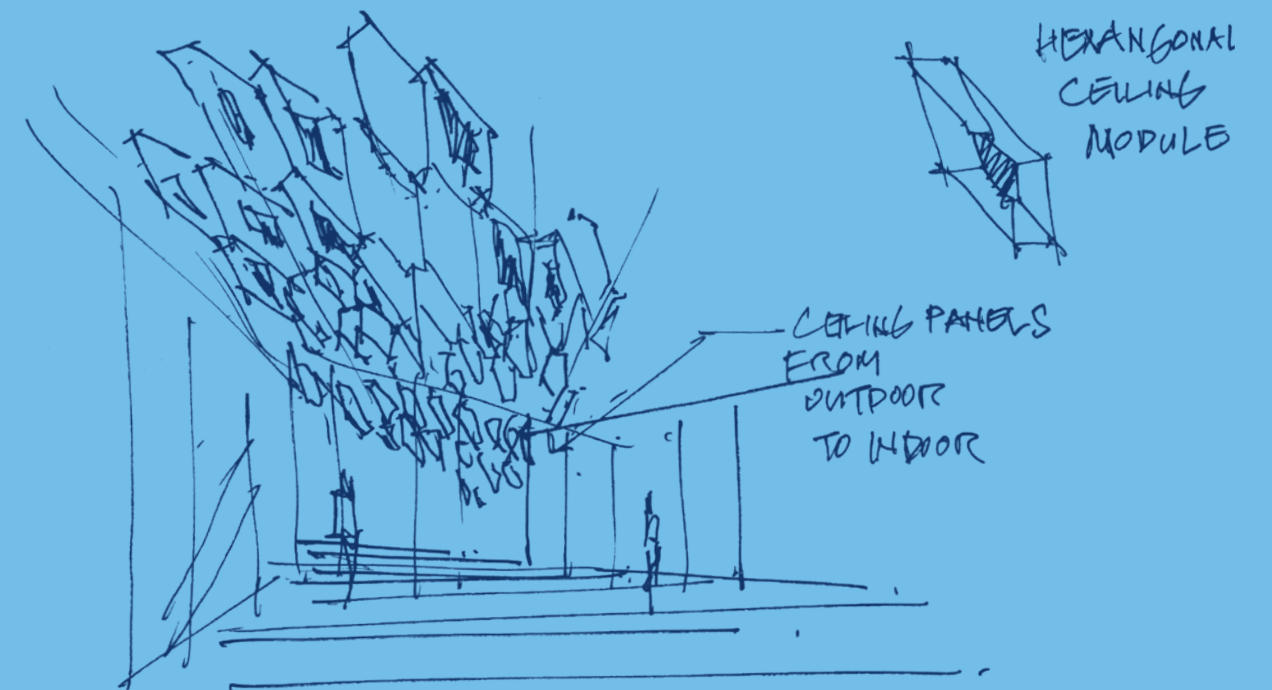
柳景康

Aedas 全球設計董事

「我們舉辦了兩次城市健行導賞活動，邀請秀茂坪和安達臣社區的居民走訪領達廣場工地，向他們講解我們未來的規劃。」

黃紫雋

領展香港工程項目總經理



建築手繪圖

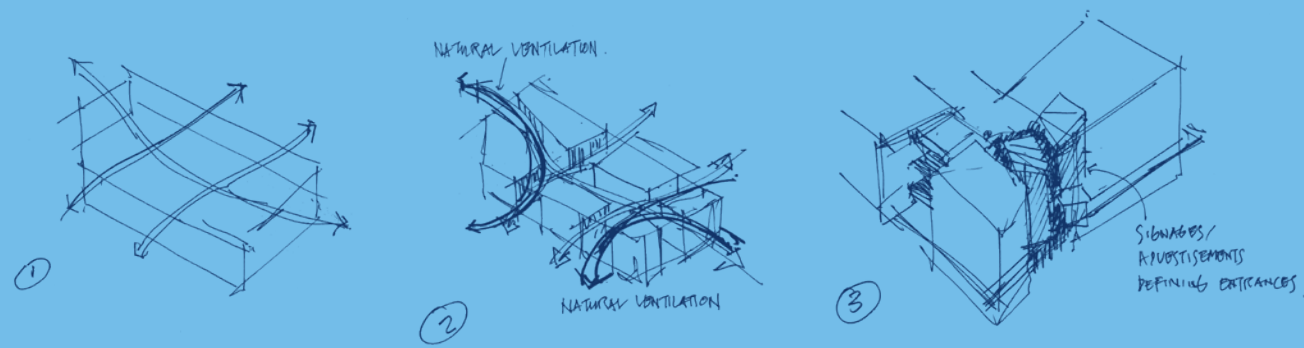
讓山坡上下的居民自由穿梭。加上多元化的商店及服務設施，領達廣場將滿足這個急速增長的社區需要，帶旺整個片區。

領達廣場在規劃過程中，尤其重視社區參與。團隊特別安排了導賞團，邀請秀茂坪的長者居民和學生，近

距離了解項目周邊的環境。團隊亦透過香港理工大學，舉辦多場社區小組訪談和共創工作坊，傾聽居民對「第三空間」的期望。由於社區人口以長者和年輕家庭為主，方便他們進出位於山頂的商場，成為設計的首要考量。

收集商戶的廚餘、綠植廢料，雨水及廢水等循環再用。新栽種的本地植物，吸引了斑斕的蝴蝶；滿牆的植披為室內注入清新氧氣。種種環保設施，讓領達廣場贏得香港綠色建築議會綠建環評社區認證，這也是領展首次取得此項殊榮。

室內裝潢同樣以昔日花崗岩礦場為靈感，採用低碳的建材，包括綠色混凝土及由工業副產品製成的物料。中庭中央的樓梯兼具座位功能，方便人們觀看表演或與朋友閒聚談天。由於附近缺乏新鮮食品市場，嶄新的領展鮮活街市正好填補這一空缺，



「領達廣場印證了領展物業週期的可持續性——就像一顆小小的橡樹種子，隨著時間最終會長成茁壯的大樹。」

梁凱琪

領展香港資產管理高級經理

為了促進空氣流通與客流動線，外牆採用稜角設計，引入微風以加強通風效果；稜角外觀呼應著岩石形狀，誌記了這區的石礦場歷史。屋頂花園的設計靈感，來自周邊山野的層巒疊翠，設有多個層疊的活動區域，讓小孩子或童心大發的成年人，在

這裡跳彈床、探迷宮，或在雕塑花園中冥想片刻。園內設有充足的座位和乘涼處，玩累了可以坐下來休息一下，來杯飲料消暑解渴。

戶外園林經過精心規劃，事前進行了生物多樣性評估，並建設回收系統，

為居民提供日常所需的蔬菜雜糧。加上多元化的特色餐廳，讓早出晚歸、疲於下班的居民也能大快朵頤。

隨著安達臣道社區日漸昌旺，領達廣場必將成為區內的必到熱點。觀塘北居民可以相約親友樂聚於此，

一邊呼吸宜人山風，一邊欣賞翠綠美景，為生活增添更多美好時光。

引領改變

共贏 成就更善

領展始終相信，所做的一切要讓身邊的人一起受益，才能真正走向成功。在實踐理念的過程中，難免經歷高低起伏；起初也許會感到躊躇，但隨著時間的歷練，領展逐漸探索出清晰的路向，更勇於踏足其他香港地產商從未涉足的新領域。一路走來，領展建立了以創造價值為目標的可持續發展理念，積極回應人們和地方的需要。

要知道，領展服務的大多是民生社區，除了居民之外還有很多小本經營的小商戶，他們的需要遠不止多一間超級市場或醫務所那麼簡單。領展存在的意義，就是積極協助大家過上更好的生活。然而，作為一家上市公司，領展必須預估風險與機遇，並平衡不同群體的利益。儘管領展想做的事情很多，恨不得馬上解決所有人的所有問題，但作為商場領域的新來者，也明白不可能事事一蹴而就。

最初，領展重點關注租戶的需要。當時許多商戶開店在陳舊的商場，儘管地點就在大家上下班的必經之路，但客流稀少，生意冷清。領展的首要任務，就是留住商場的客源，同時改善租戶的營商環境。商場原為屋邨的配套，最主要的潛在客流自然來自周邊的居民。所以領展在翻新每個商場時，都特別規劃可供聚會的休憩空間，讓居民樂於前來與親友閒聚，感覺猶如家的伸延。與其大規模拆卸重建，領展更擅於升級

改造物業，改善設施同時保留地方的特色和熟悉感。翻新工程亦會分階段進行，期間大多數租戶仍可如常營業，將干擾及影響降至最低。

資產提升後，租戶的生意和收入都有所增加，變相提升了公司的租金收益和股東回報。這種良性循環，讓領展能持續為旗下物業注入新活力，成為穩健發展的動能。領展還推行一系列計劃，協助年邁的街市租戶傳承，包括改善營運環境，吸引年輕一輩

投身街市，接手經營家族生意。這是一個重大的轉變：以往年輕人避之則吉的街市，如今被千禧世代與 Z 世代視為可以發展事業的地方，不但願意加入經營，更樂意在社交媒體分享店舖的照片。

隨著環境改善，人們的需求得到滿足。穩住了民生服務後，領展遂將焦點轉向投資者。跟租戶和顧客一樣，投資者亦期望獲得更多。為更了解投資者的想法，領展特別在董事會



「當我們周圍的人過得好，
我們也會跟著好起來。」

蘇兆明

領展董事會主席（2007 - 2016）



成立專責委員會，確保大家目標一致，齊心朝著共同方向努力，讓公司能持續成長。領展亦積極拓展業務，令收入來源更多元化。初期主要收購性質類近的資產，隨後陸續進軍中國內地、新加坡及澳洲等市場，透過收購及組建合資企業持續發展。同時，領展開始投資多元化的資產類別，更首次自行開發項目，其中最具代表性的當數其企業總部 — 海濱匯。

領展的所有可持續發展措施，都有其商業誘因。例如，透過發行綠色債券或可持續發展掛鈎貸款，可以降低融資成本。通過安裝太陽光伏系統，能獲得上網電價收入。增設電動車充電設施，不僅能增加停車場收入，同時可推廣更環保的生活方式。無障礙通道惠及輪椅使用者或視障人士，方便他們前來光顧領展商場。領展與「惜食堂」的合作計劃，鼓勵

減少食物浪費，亦有助緩解預料實施的垃圾徵費壓力。綠色建築認證越來越受投資者和主要租戶重視，而領展開發及翻新的每一個項目，均遵循行業的最佳實踐標準，體現對可持續建築的承諾。

這一連串措施不但有效減低風險，同時能守護價值、創造價值。在當前經濟環境下，預早為房地產投資組合做好防護至關重要；而這一切，都必須與持份者保持利益一致，才能實踐目標。

最近，領展發布了一份白皮書，探討如何透過氣候風險評估和具針對性的防禦投資，結合可持續發展掛鈎保險，以減低物業保險費用；這是領展在應對香港百年一遇水災時所汲取的經驗所得。

可持續發展的實踐，早已融入領展的每一項資產及日常運營的方方面面。因為領展深信，令資產與時並進，緊扣人們的生活，正是企業邁向可持續未來的關鍵。

「我們將可持續發展定義為兩大目標： 一是保存並守護現有價值， 二是創造新價值。」

關凱臨

領展可持續發展及風險管治董事總經理



永不停步： 無限精彩在旅途

王國龍

執行董事及集團行政總裁



領展 2005 年在香港交易所上市，轉眼已步入第 20 個年頭。如果領展是一個人，如今已屆成年，羽翼正豐，準備振翅高飛迎向更廣闊的世界。然而，領展的成長之路並不平凡。複雜的歷史因緣，注定它一生來就站在聚光燈下，從第一天開始，就活在外界的嚴格審視之中。在創立之初，它繼承了管理不善、年久失修的物業；推動商業化時屢遇阻力；還有持份者固守原狀，拒絕改變。諸多不利因素，令領展的成長之路波折重重。

如同許多公眾人物一樣，領展一路走來，一舉一動都被反對者、異見人士及市民大眾放大檢視、臆測解讀。當公司業績漸入佳境，一些批評者依然不停散播不實言論。領展固然知道自身未達完美，仍有許多學習及改進之處；勇於面對不足，才可更好地砥礪前行。現在正是稍停下來，審視自我、總結經驗的好時機。

就在領展迎來 20 周年這個特別時刻，王國龍特意暫停腳步，細細回顧過往。擁有金融、銀行及房地產投資背景的王國龍，擅於拿捏進退之道，帶領公司穩健成長。身為人父的他更深刻體會到，最艱辛的歷練往往是茁壯成長的必修課。

2008 年，王國龍在機緣巧合下，經獵頭引薦加入領展，出任首席財務總裁。當時的王國龍是一名銀行家，正思量著全球金融危機對香港的牽連影響；這份新工作成為他跳出熟悉領域、迎接新挑戰的契機。「獵頭安排我與時任領展主席蘇兆明會面，他之前是我的客戶。」王國龍回憶道：「雖然面試地點在中環皇后大道中 9 號的領展辦公室，但實際上班的地方卻在黃大仙一個停車場的頂樓（領展的前總部）。有些具實力的候選人因為不願離開中環，最終選擇退出。」他笑說：「或許我之所以能留下，只是因為我不介意在如此樸素的辦公室工作。如果早知道領展會有今天的

成就，當時就該大手買入它的基金單位！」

領展早期接手的資產，原先由香港房屋委員會（房委會）管理。王國龍剛加入領展時，公司的管理作風仍深受房委會時期的影響。無論是人事、系統、流程、作業標準、財務模式還是發展策略，都極需徹底革新。王國龍統領團隊明確優次排序，逐步推動這場全面改革，經過15年來不懈努力，為領展奠定穩健成長的基石。

王國龍的抱負，給董事會留下深刻的印象，加入領展不到一年，他就被任命為行政總裁。上任的首個任務，是向董事會提呈「90天計劃」。「會上提出的發展目標，大部分都和人相關，只有少量關於房地產或投資的內容。」他說：「回想起來，那場會議正好總結了我過去15年的

工作——激勵不同人才，一起落實領展的策略。」

每天都是新起點

對王國龍來說，每一天都不平凡。他總是充滿幹勁：「每天也有新想法湧現，我會想有沒有可能應用在我們的物業裡，讓數以百萬的顧客得益。我經常思考如何讓人們有更好的互動和體驗；可能是一些硬件的改善，比如更明亮的燈光，或者在戶外增設更多遮蔭空間。早期我親身參與不少資產提升項目，大家都說我的色感很好！」

王國龍不諱言，領展的艱難起步，至今仍深深影響著公眾對公司品牌的觀感。「一夜之間，我們從香港政府擁有和運營的公營商場，變成在香港交易所上市，需要高度重視投資回報的私人企業。」他回憶道：「當時根本



沒有人準備好。整個過程非常倉促，以致我們在首次公開招股時，僅拿到一半資產的產權證明，地政總署和房委會還在為另一半資產草擬契約。由於政府仍然擁有和管理商場所在的公共屋邨，為了劃分物業的權責範圍，便訂下了『兩點規則』：下雨

時，有遮蔽的乾地範圍屬於領展，淋到雨的區域則歸房委會。這意味著，我們只擁有舖位本身，店門前的公共空間則不屬我們所有。」

領展是政府首個試驗計劃，將整個房地產資產組合於首次公開招股中



全數出售。新組建的管理團隊來自不同背景，對領展的角色和未來方向看法各異。「當時，許多管理層成員都不熟悉我們物業紮根的基層社區。」王國龍坦言：「而政府也沒有向公眾充分說明，領展將成為需要對投資者負責的商業機構。為趕及招股期限，我們需要極速完成資產所有權的轉移，以至連領展內部也出現誤解，不知道由我們接管這些原屬政府的資產，到底能為公眾帶來甚麼價值。當我們開始進行資產提升時，一些政客就散播流言，暗示這些優化計劃會帶來風險，甚至損害市民的利益。種種紛擾，令社會各界對領展產生偏見和誤解。我們花了一段很長的時間，才逐漸取得人們的信任，認同我們確實為居民生活帶來正面影響，並肯定我們的發展前景。這段路走得並不輕鬆，過程中我們的信心曾經動搖，但始終不失希望，也在披荊斬棘之中意識到自身的潛力。」

開啟潛能的鑰匙

當成功上市的歡騰逐漸減退，領展隨即展開嚴格的物業檢視，此時問題才開始浮面。許多物業老舊失修，

開業以來鮮有翻新或妥善維護。不少商戶經營幾十年，一直無人管理或支援，分租攤位的情況屢見不鮮。街市攤檔店主會隨意定價，營業時間也全看心情。當時，政府只著力向草根基層分配住房，卻忽略了許多同樣重要的需求：公共屋邨不只是棲身之所，更是一個自給自足的社區，裡面有學校、服務設施和購物中心，這些場所都需要持續維護與管理。當住在樓上的居民寧願到其他地方購買日常用品時，正反映原本的設施已無法滿足居民的期望與需求。每個人都需要安全舒適的空間來聚會、玩耍、獨處、或閒逛，這就是所謂的「第三空間」。顯然，領展初期接手的物業組合，大多已失去了服務社區的應有功能。

評估過哪些物業需優先處理後，領展開始進行大規模的資產提升，將整幢物業綜合體徹底翻新，提升至現代建築標準。其中一項改動，看似簡單，卻影響深遠。當王國龍剛加入領展時，不少商場的冷氣強勁，在炎熱潮濕的夏天，室內室外形成強烈溫差。一冷一熱的環境實在不利長者、兒童和其他體弱人士的健康。

在分析了用家的回饋後，領展決定將商場冷氣的標準溫度從寒冷調至適中，讓顧客和租戶都更感舒適。溫度調整只是一連串行動的第一步，領展隨後推行了眾多改善措施，並廣泛應用於所有物業。多年經驗累積，領展亦開始掌握到自身的發展方針。領展的資產組合規模龐大，肩負著廣大人群的福祉及期望，這意味著資產提升的工作需要不時檢討，並持之而恆。「我服務領展的時間很長，這有助我們長遠地規劃工作，敢於構思一些需時5年、10年，甚至15年才能完成及見效的項目。」王國龍說。

累積了相當經驗後，領展更進一步，在翻新物業時，同步為資產重新定位。以黃大仙中心為例，團隊揉合區內古蹟特色，將兩座商場整合為一，並透過主題化設計重塑品牌形象，成為商場轉型的經典案例。這一成功模式隨後也被應用於其他

項目，例如屯門的H.A.N.D.S.，在改造後人氣急升。而王國龍最引以為傲的，還是領展全新打造的鮮活街市，打破以往屋邨濕貨市場陳舊陰暗的常態，為行業帶來新氣象。

向世界一流學習

「大埔大元街市和樂富街市是我們最早的試點。」王國龍說：「我們鑽研了世界各地最成功的市場，從中汲取靈感。例如法國人會用紅燈映照肉類，讓色澤看來更吸引；巴塞隆納市場的空間佈局，也給到我們很大啟發。租戶教懂我們怎樣的砧板高度，才最方便他們切割肉類。入口附近擺放色彩繽紛的水果和鮮花攤位，可以刺激購買慾，這也是超市和賭場常用的設計手法。我們把魚販攤檔設置在裝卸區附近，這樣濕漉漉的貨物就不會沿途滴水，弄髒地方。私人企業的好處是可以大膽嘗試新想法；經過反覆試驗後，



將行之有效的一套推廣至其他項目。隨著成功先例越來越多，潛在租戶也對我們增加信心，轉投租賃我們的場地。一路上我們不斷求變，我可以自信地說，沒有其他香港公司能像我們這樣管理資產。我很高興看到中國內地的生鮮市場，也開始借鑑我們的設計和營運理念。」

如今，領展已成功完成超過100個資產提升項目。居民都喜見生活環境得到改善，無數的親身經歷和見證，讓他們明白到只要大家朝著共同目標努力，終會收獲美好的成果。「我希望領展能成為世界級的房地產管理人。」王國龍說：「但更重要的是，我希望能真正改善人們的生活，即使不同人對

好生活有著不同的理解。無論如何，我都希望同事能夠在潛移默化中，共同走向這一企業願景。」

有別於其他香港地產商，領展無法靠出售綜合用途建築上的住宅單位來獲利。領展的資產多為服務社區的民生零售物業，必須嚴格控制財務平衡。因此，羅致優秀的資產管理人才，是致勝的關鍵。領展業務得以擴展至中國內地、新加坡及悉尼等市場，正是憑藉其卓越的資產管理

聲譽。縱使擁有開發物業的經驗，領展的核心優勢更在於高效營運商業空間，為各方帶來可觀的回報。

有人的地方 就有未來

投資講求回報，但王國龍始終堅持以人為先。在他看來，無論是服務的社群還是辛勤的員工，都是最重要的資產，永遠排在首位。如果顧客或員工的健康及人身安全受到威脅，毫無疑問，保護人的福祉遠比賺錢



重要。在 2019 年，正當社會運動席捲香港期間，坊間盛傳黃大仙將爆發大型示威活動，港鐵公司通知領展將關閉黃大仙站。當日早上，領展香港物業及停車場管理董事總經理黎漢明身在現場，眼見示威者聚集高舉標語的場面，果斷決定關閉黃大仙中心。在那場持續半年的動盪中，沒有其他私營商場作出這樣的選擇，唯有領展率先採取行動。

正當租戶接獲通知，必須在兩小時內關閉店舖時，王國龍透過即時串流畫面，發現黃大仙中心頂層一家麵包店剛剛出爐了一整天份量的新鮮麵包。他明白對於小本經營的商戶來說，無法賣出這些麵包，將會損失慘重。王國龍於是自掏腰包，指示仍在現場的黎漢明買下所有麵包，並分發給前線員工，包括駐守現場的保安及外判人員。當時，領展被視為示威者的攻擊對象之一，王國龍深知所有留守現場的人員，

都在承受風險。他用這樣的方式向堅守崗位、身處困境的同事表達一份感激之情。一如以往，他總是主動回饋他人。

領展即將邁向第三個 10 年，王國龍終於可以卸下肩負 16 年的領導重擔。他有信心「領展 3.0 戰略」將引領公司邁進全新領域，與更廣泛的人群建立更緊密的連繫，並期待未來 10 年的種種突破。他分享道：「我們希望憑藉累積多年的專業與經驗，為資產創造更大價值。『世界級』的意思，是指我們的作為要能媲美全球最頂尖的企業，而不僅以香港為標杆，這是我們追求的目標。我們既是業主，也是管理人。無論哪個身分，我們都引以為傲，也會克盡己任，用心經營好每項資產。我們從不會理所當然地認為『建好了人們就會來』，而是堅持一切發展都必須回應社區未來的需要，這是領展對所服務社群的承諾。」

每一段 都是未來的起點

一步一腳印。領展從當初的如履薄冰，發展成如今的枝繁葉茂。別人眼中的奇蹟，背後是經年的點滴累積，為我們鋪展出下一段更精彩的旅程，為更多不同地方的人們，築構更美好的生活。



連結過去、現在與未來

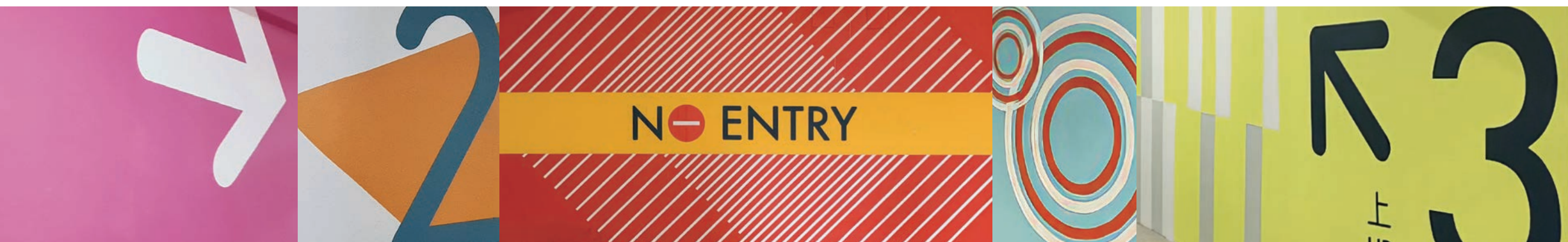
20年來，儘管世事變遷，但有些初心始終如一。在2005年，領匯（領展前稱）矚目登場，就像橫空出世的公眾人物，瞬間成為香港無人不曉的名字。早年領匯的資產全在香港，直至2015年，公司的業務版圖逐步擴展，品牌名字及標誌亦隨之升級。自此中文名字改為領展，英文簡稱「Link」則維持不變。新標誌以紫色為主，「Link」中間的字母「N」則用上明亮的粉紅色勾畫出如箭頭的形狀，成為視覺的焦點，凸顯領展作為社區核心與連結者的角色。而「N」的字形設計同時看似交匯的樞紐，象徵領展的資產與社區及各方持份者時刻緊密連繫。

在2025年，為配合集團於亞太地區的多元化佈局及戰略發展方向，領展再次煥新其企業品牌標誌，調整為「Link Asset Management」，以深化

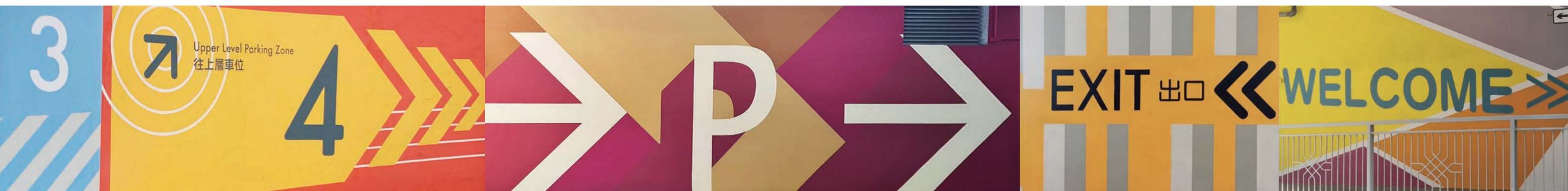


領展作為房地產投資者和管理人的角色。始終不變的是領展標誌中的連結點：它以視覺方式提醒我們，領展將一如既往，致力為身邊的所有人創造更好的未來。無論是連結市民與日常所需的商店和服務、連結租戶與更好的營商環境、連結投資者與可持續的回報、連結資本夥伴與理想資產、還是連結不同社群共創美好生活，這一切都是推動領展持續進化的基因。

領展好比連結社區的紐帶，匯聚各方美好力量，一起孕育成果，惠及身邊的每一個人。



繽紛停車樂

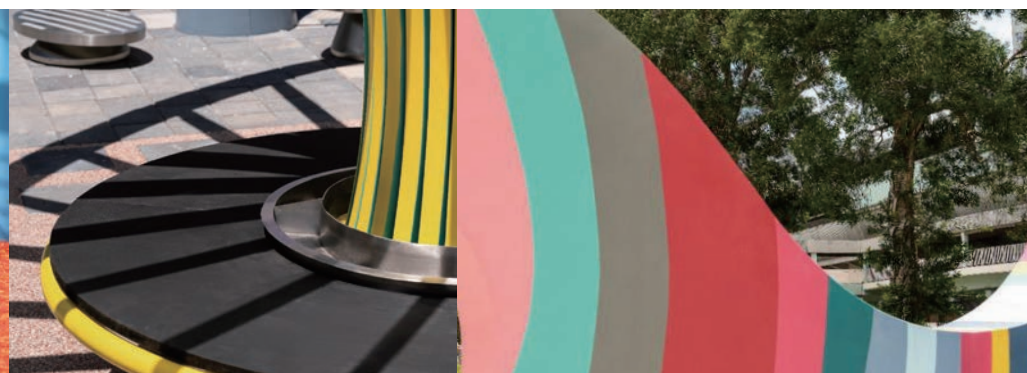
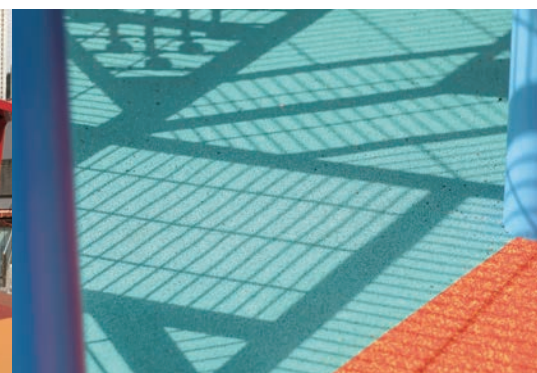
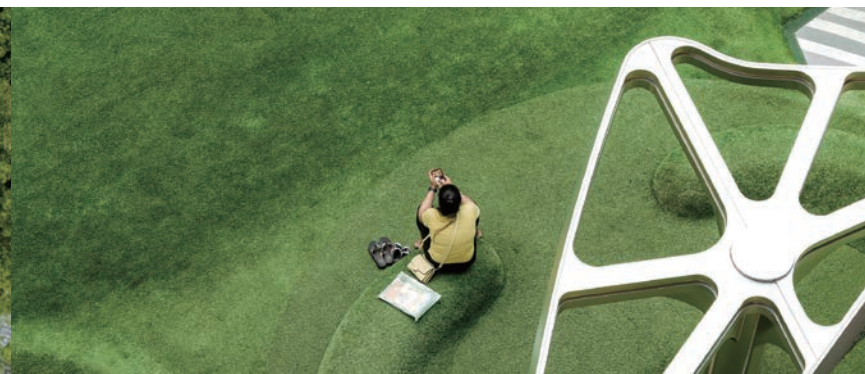


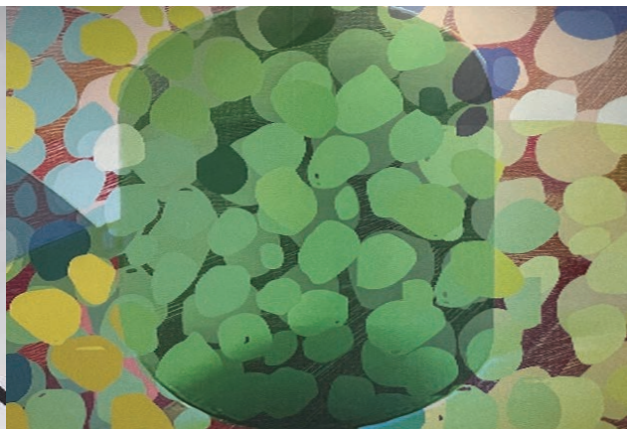


潮拍運動場



快樂小天地





無處不藝術



特別鳴謝

領展謹此衷心感謝所有為本書付出寶貴心力的單位與夥伴，包括以下名單中的每一位，以及一眾未有署名但同樣重要的幕後功臣。

Aedas
Andrew McDonald Shoemaker
Aureus Academy
Books Kinokuniya
By the Tray
Cara To
Cow Play Cow Moo
Cycling without Age Singapore
Daphne Soh
Design Trust
Fight Zone AMK Hub
Hong Kong Living
Investa
JC Fruit
JPMorgan Chase
Lululemon
Mercato Gourmet
Mint · 桥
Mr Teh Tarik Express
Mr Barber
New York Bagelous Museum
OMERS and Oxford Properties Group
Rebecca Vallance
Santa Maria Novella
Stitch Coffee
The Barber Co. Sydney
The Tea Collective

The Tea Room QVB
The Whisky Ark
The White Tiffin
Uniqlo
UTime Fitness
Vicinity Centres
三多
牛奶冰室
王國樂園
合成海味什貨
迪卡儂
泡泡玛特
宜昇美食
林偉而
亞洲國際飲食集團
香港知專設計學院
香蕉攀岩
咪啞唱 K 机
酒海
袭兔星球
順德公廣東豬肚雞
鲍师傅糕点
農味
新和富鮮魚
愛藝術工作室
翠園

(按英文名稱字母及中文筆畫順序排列)



www.laml.com

出版人：領展資產管理有限公司
設計：Sandy Eddie Tommy Associates
文案：盧妙茹 黃嘉瑜
攝影：鄧鉅榮

書號：978-988-14948-2-5
初版：2025 年 11 月
©2025 領展資產管理有限公司

版權所有。未經版權擁有者的書面許可，
不得以任何形式或任何方式複製或
傳播本書任何部分，包括以電子或機械方式，
如影印、錄音，或透過任何資訊
儲存與檢索系統等。

封面 (左上起順時針)

- 領展企業廣場 上海
- 秀茂坪商場 香港
- 裕廊坊 新加坡

封底 (上起順時針)

- 北京中關村領展廣場 北京
- 林偉而作品《Murray: Displacement and Transformation》(2025) ; 捐贈予
「未·信言節2025: The Art of Transformation」
於赤柱廣場美利樓展出拍賣
- The Strand Arcade 悉尼

