

澳門 管理 人 雜誌

MACAU MANAGER



焦點故事

疫情衝擊下澳門
的互聯網+新機遇

呢喃短語寄情思

Drink Message茶飲店

管理人訪談錄

——訪鏡湖醫院院長馬學章
病人為先 以心行醫



MOP 15

本刊分銷地點
星光書店
澳門文化廣場
一書齋
澳門管理專業協會

mma.org.mo



ISSN 1812-6529
9 771812 652008



Lot W

Waterfront Location
Serviced Apartment

A DIFFERENT STYLE OF LIFE
不一樣的舒適生活



海洋花園 Ocean Gardens

No.83, Rua Seis dos Jardins do Oceano, Ocean Gardens, Taipa, Macau

Enquiry: 853-2881 1050 / 853-2881 1234 E-mail: leasing@oceangardens.com.mo Web: <http://lotw.oceangardens.com.mo>

Owner



Property Manager



仲量聯行



6



14



31



50

焦點故事 Focus

- 6 疫情衝擊下澳門的互聯網+新機遇

管理人訪談錄 Interview

- 14 病人為先 以心行醫
— 訪鏡湖醫院院長馬學章

企業個案 Case Study

- 20 冰室老店的情懷與發展
— 禮記雪糕

社團專輯 An Eye on Association

- 24 因應社會變化 提供多元服務
— 澳門明愛

28 澳門管理專業協會通訊 MMA News

企業資訊 Guide to Business

- 31 呢喃短語寄情思
— Drink Message茶飲店

灣區探射燈 GBA Spotlight

- 34 粵港澳大灣區
— 澳門青創人才發展孵化器

投資之道 Investor's Update

- 36 黃金定價邏輯與投資契機

管理新知 Management Updates

- 40 How COVID-19 has disrupted Learning & Development and how we can take advantage of it

健康管理 Health Management

- 44 背著性感

國內管理聚焦 PRC Business Focus

- 46 針對消費者個人需求的新零售模式
— 盒馬鮮生

澳門足跡 Footprints in Macau

- 50 仁慈堂婆仔屋(上)
— 婆仔屋與進教團

圖書廊精選推介 Tips From the Librarian

- 53 Travels with Charley in Search of America
— John Steinbeck

這個2020年我想全世界很多人也難忘。諧音似普通話的「愛你愛你」，它的開始便帶來前所未有的新型冠狀病毒肺炎猛烈衝擊，讓我們大多澳門人乖乖宅在家中一段長時間。我亦因此更明白幸福其實很簡單 - 就是舒舒服服地自由活動，呼吸戶外空氣，與友好聚首；也更感受到，幸福並非必然。

澳門在特區政府卓越、快速地應對新型冠狀病毒肺炎後應是最早幾個慢慢重上經濟發展之路的地區。除政府及有關機構設立扶助措施出台外，我認為企業們也應各出奇謀，同時善用科技以協助生意反彈。看，不久前很多傳統微企還抗拒的移動支付，在消費卡的帶動下他們漸漸開始接納。這有效地減低了現金往來及到銀行或自動櫃員機存款的時間。科技對經濟的重要性已是毋庸置疑！而當我們衝出安全區，學習新事物、新思維，所獲得的裨益往往難以想像。

時至今日，雲端技術已日漸普及，這項技術對企業發展的助力不止是再上一層，而是更多層樓。故此，今期焦點故事便探討一下這個題目，邀請了有代表性的機構及人士分享了相關的意見與看法。很多時候，光努力工作是不夠的，還要再加上靈活變通、走在時代尖端才是致勝之道。

風雨飄搖後，相信我們定將迎來絢麗的晴天和更好的未來！■

2020年6月 | 第二季季刊 | 第82期



社長 Director : 劉永誠

編審 Editor : 澳門管理專業協會—編輯委員會

執行總編輯 Managing Editor : 李藻森

編輯 Assistant Editors : 梁文雁、黎志偉、盧孟睿、陳慧敏、陳婉屏

撰稿人 Writers for this Issue : 鄧匯恒、黃健威、黎志偉、蘇振輝

行政編輯 Administrative Editor : 諸禕

記者 Reporters : 郭婉雯、甄慶悅

廣告聯絡 Advertising : 蘇葆雯

設計 Design : 莊嘉莉

製作 Production :



印刷 Printing : Tipografia Welfare Lda.

發行量 Print run : 2,000 本

特別鳴謝資助機構
Special Thanks to Sponsor :



PUBLISHER

Macau Management Association

澳門管理專業協會

Rua de Xangai 175, Edif. ACM, 9º Andar, Macau

澳門新口岸上海街一百七十五號中華總商會大廈九樓

Tel 電話 : (853) 2832 3233

Fax 傳真 : (853) 2832 3267

Email 電子郵件 : mma@macau.ctm.net

Website 網址 : www.mma.org.mo

MACAU MANAGER is published quarterly mainly in Chinese by Macau Management Association (MMA). Opinions expressed in articles and other materials are those of the authors, they do not necessarily reflect the views of MMA. Prior approval is needed for reproducing any part of this magazine.

澳門管理人雜誌為澳門管理專業協會定期出版之中文季刊雜誌。本刊物內之文章並不代表本會意見，翻印或轉載本刊任何內容，均須事先徵求本會允許。

If you are interested in placing advertisement in Macau Manager, please contact us at (853) 2832 3233

如閣下有興趣於澳門管理人雜誌刊登廣告，請電 (853) 2832 3233

中國銀行

澳門分行成立七十周年紀念金

風雨同舟七十載
薪火相傳創未來



“中國銀行澳門分行成立七十周年紀念金”以“風雨同舟七十載、薪火相傳創未來”為設計概念，勾畫出分行七十年來一直與澳門社會守望相助、攜手同行、共同成長的美好景象，呈現了中國銀行澳門分行在澳門經營七十年的時代變遷。



服務熱線 888 95566
www.bankofchina.com/mo



中國銀行
BANK OF CHINA
澳門分行
MACAU BRANCH

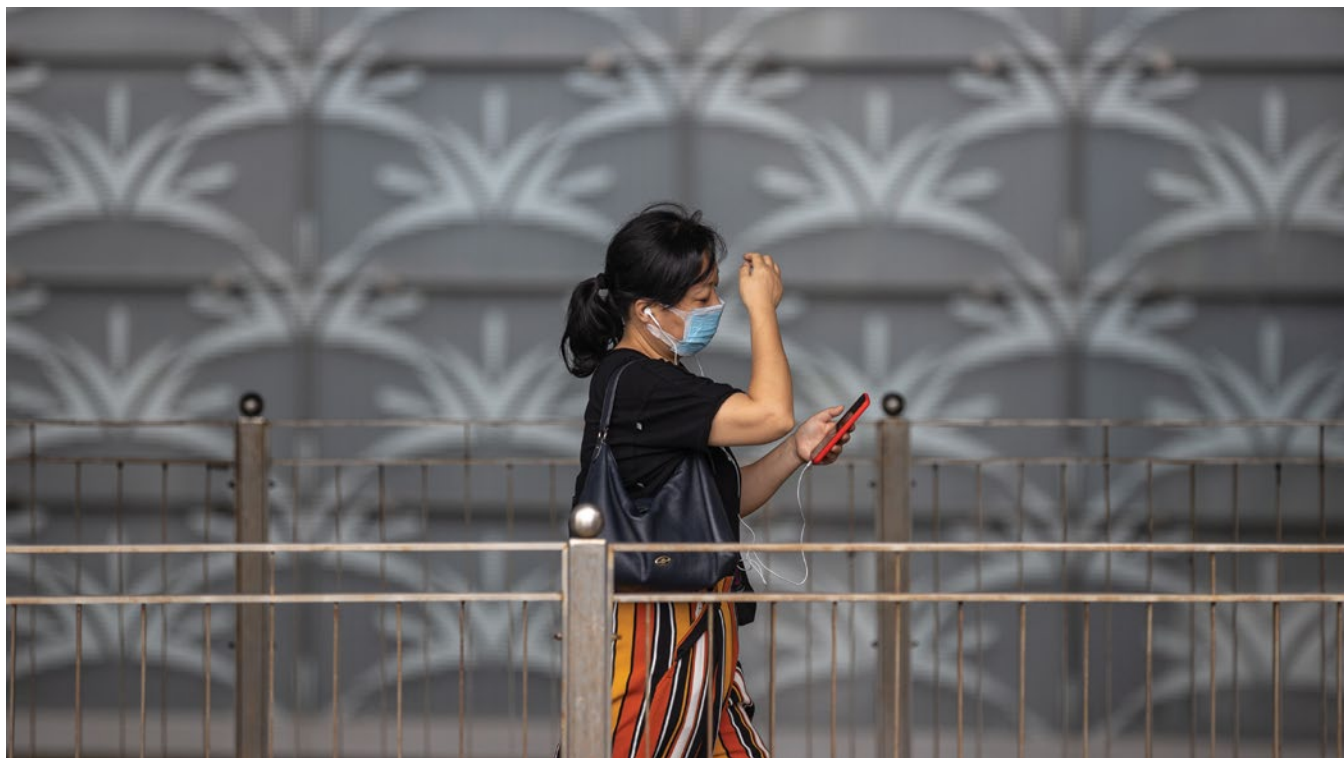


認購地點：中國銀行澳門分行各支行、中銀手機銀行

備註：1. 圖片僅供參考。2. 客戶須留意黃金價格升跌風險。3. 中國銀行澳門分行不提供回購服務，客戶如需出售，可到生產商“盛豐珠寶金行”於本澳任一門市辦理，“盛豐珠寶金行”會以當天飾金買入價回購。



疫情衝擊下澳門的 互聯網+新機遇



今年年初新冠肺炎爆發後，澳門企業停工，學校停課，在家辦公、在家學習成為企業營運和學生上課的新模式。由於市民在家中的時間長了，互聯網便成為他們重要的工作、學習和娛樂工具，對於企業、學校和市民來說，這次疫情對他們使用互聯網的習慣帶來了翻天覆地的改變！

中國工商銀行(澳門) 股份有限公司

新冠肺炎疫情令本澳各行各業都受到影響，澳門多家銀行在疫情期間力推網上銀行業務，客戶可減少到銀行辦理各類業務，避免人群聚集。

工銀澳門執行董事兼行政總裁徐克恩表示，澳門銀行業隨著移動互聯網發展及居民需求轉型非常快，尤其是隨著粵港澳大灣區規劃綱要頒佈，粵港澳三地融合發展提速，結合互聯網的商業模式創新和消費需求層出不窮，線上線下聯動及跨境電商業務成為大眾消費新常態，移動支付更是滲透到日常生活的方方面面，重塑著人們的支付習慣和生活方式。

因應本澳市民在移動支付、投資理財、跨境商務等方面的服務需求快速增長，本澳銀行業電子化服務水準也不斷提高。以工銀澳門為例，包括手機銀行、網上銀行等服務平台的完善，線上見證開戶、跨境抵押登記

等服務手段的創新，以及各類支付工具、虛擬銀行卡等服務工具的增加等等，都能很好地滿足本地市場及客戶需求。但徐克恩指出，受制於歷史原因，由於澳門地區市場容量較小，以及金融基礎設施在建設過程中相對薄弱（如：本地清算、跨境清算、徵信系統建設），同內地相比，澳門金融科技發展還需加速建設，電子銀行服務水平還有不小的提升空間。

這次疫情對澳門經濟社會發展造成巨大衝擊，銀行金融業亦不例外。徐克恩認為，今次疫情對同業是“有危亦有機”，對工銀澳門來說是出現了明顯的營運模式上的變化，轉向線上服務此一領域。工銀澳門轉型首先

是為了應對防範疫情的需要，按澳門金管局的要求，避免因人多聚集導致人傳人的情況，今年2月其12家分行、2家服務中心暫停對外營業，這對工銀澳門的正常營業有一定影響。此外，受制於社交疏離及出入境管制，在客戶拜訪、跨境聯動合作等方面也受到影響，但按政府要求執行有關措施是一份社會責任，必須嚴格遵從。故工銀澳門主動將一些業務向線上及自助設備轉移，在轉移前不論是現金或人員安排上已作出充分準備，員工加班加點務求利用自助設備為社會大眾提供服務，同時投入更多人力、物力及財力於線上服務。

徐克恩表示，在疫情期間他們制定了內部工作方案，一方面從工作安排上全力以赴減少影響，通過線上辦公克服困難，盡可能令工作正常化，盡最大力量為企業及個人客戶服務。另一方面則抓緊機遇，該行櫃面業務雖受影響，線上業務則藉機迅速發展，工銀澳門利用此時機開發更多線上新產品和創新服務方式，這些產品在疫情期間的交易量非常理想，線上平台得到了很好的發展和建設，客戶更好地認知和使用該行的線上產品，



徐克恩：
澳門智慧城市建設擁有廣闊發展前景，銀行業發展雲端業務亦有巨大空間。

ICBC 工銀澳門

Personal Corporate Card Investment Metals Pension Fund Life-Style on Card Other

全澳首推
工銀虛擬信用卡
申請**1**分鐘即時出卡

即享機場/高銀貴賓廳服務
即時綁定手機支付，盡享線上線下優惠

匯款手續費優惠

對賬好輕鬆

電子對賬單

令工銀澳門一直致力推動的線上服務跨前一大步。

澳門政府因應疫情為本地中小企業的經營推出了很多支持措施，而工銀澳門亦全力以赴予以配合。例如早前因應經濟局出台支持本地五千戶中小企業的安排，該行專門制定了一個50億元專項服務計劃，透過該計劃支持中小企業的數量排在本地銀行前列。另外還有150億元工程貸配合政府提振經濟，以及推出系列優惠產品服務惠及市民。同時亦開展“春融行動”，在總行统一安排下，支持國家保外貿、穩外資等重大經濟領域的活動，繼續保持穩健增長。在此期間還全力支持發放電子消費卡工作，按政府要求，共有14家分行配合，在星期一至五期間各分行專門設立發放消費券櫃檯，周六及周日員工專門加班為居民發放消費券。這些工作雖然增加了銀行的工作量，但亦增加了與客戶接觸的機會，既能支持政府工作，亦拉近了與客戶的距離。

在疫情期間，多項客戶服務受到影響，工銀澳門堅持“移動優先”的

理念，以打造“第一手機銀行”為目標，該行擁有技術領先的個人手機銀行、本澳業界唯一的企業手機銀行，對手機銀行轉帳匯款全部免費，通過移動渠道全方位推動客戶服務體系建設。提升綜合服務能力。此外，為加快推進金融服務無紙化進程，實現手機銀行月結單、信用卡帳單線上查詢及下載，並逐步推廣至網銀及自助管道，避免投遞延誤或交叉傳染。

作為澳門最大的信用卡發卡行、消費收單行和首家建成智慧銀行網路的綜合金融機構，工銀澳門一直著力加快金融科技創新和智慧銀行佈局。該行聯合工銀亞洲推出“湖北匯”，通過工行港澳機構電子渠道往湖北地區匯款手續費全免，辦理與防疫相關金融服務給予利率優惠及手續費減免；開通線上還息不還本的線上申請服務，減輕民眾生活壓力。

此外，工銀澳門亦快速優化線上存款、轉帳、投資等系列功能，推出手機銀行“智能存”平台及新版股票系統，大力推廣工銀e支付、ApplePay、華為Pay及銀聯雲閃

付等支付工具，並重點打造“智生活”業務品牌，突出線上和自主產品及智慧服務優勢，為廣大客戶帶來更加優惠的組合產品、便捷的消費場景和極致的服務體驗。同時該行還推出虛擬信用卡服務，線上即時申請即時批核，並聯合食店、外賣等商家推出抗疫消費、e支付隨機立減等數十項產品及優惠政策，聯合澳覓推廣線上支付、線上服務，鼓勵客戶利用多種電子渠道進行金融服務和支付消費，減少到店排隊和接觸機會，提升服務智慧化水平。

疫情期間，該行的線上業務較去年同期約50%的增長，其中以個人客戶的增長較多。今後工銀澳門在線上業務方面會有更大的佈局，客戶完全毋須親身到銀行便可享受服務，將對銀行運營或客戶服務均會有很大的改變。理財方面會有更多產品及基礎服務優化。

另一方面，因應粵港澳大灣區發展，當兩地銀行實現互通後，客戶的範圍和服務需求亦將有所變化，工銀澳門全新推出大灣區線上金融服務，包括灣區賬戶通、灣區置業通、灣區加按通等服務，客戶於網上平台即可管理跨境帳戶，更可通過工銀澳門開展物業投資抵押加按及其它各種理財服務。

跨境電商平台方面，內地的跨境電商發展非常好，但其在澳門的公共服務包括跨境倉儲業務、通關對接、資金跨境清算等仍有較大空白。因此，工銀澳門已在這方面進行了近兩年的工作，現將有關工作獨立出來，著力加強與跨境溝通交流和商務合作，並針對澳門中小企業與青創企業開展雲端及線下培訓，不斷提升本地中小企數字化、互聯網化服務能力，打開內地和海外廣闊的消費市場。該行亦持續與澳門特區政府研究在哪些方面可提

供更多服務，預計在未來一、兩年會有突破性發展。數字銀行、區塊鏈、電子貨幣等也在積極研究中。

在徐克恩看來，銀行服務與企業的發展經營息息相關，尤其是中小企，因此過去一段時期全力以赴保障各類企業及個人客戶的日常需求。同時，也依託該行金融科技優勢，深化服務渠道的線上線下一體化協調發展，加快了線上平台建設、豐富了產品體系，提高了服務效能，交易規模尤其是現場交易規模迅速增長，給本澳居民帶來了全新的認知和體驗，推動了澳門金融服務消費向更高層次、更便利化方向升級。

對於銀行業雲端業務的未來發展，徐克恩對此高度認可，從戰略上來看，澳門智慧城市建設擁有廣闊發展前景，銀行業發展雲端業務亦有巨大空間，雲端業務必將是銀行業及其他行業重要的服務渠道和發展方向。如今澳門的社會經濟活動越來越活躍，範圍亦越來越廣，與粵港澳大灣區的經濟聯繫亦日益密切，加上智慧城市規劃令人鼓舞，由於前景樂觀，工銀澳門亦將投入更多力量和資源發展其雲端業務，增加產品及服務等配套安排，利用雲端平台為客戶提供更優質的服務。

澳門電訊有限公司

疫情期間，許多公務、商業及教育活動都須透過互聯網進行，作為澳門最主要的互聯網服務供應商，澳門電訊有限公司一直致力持續完善服務質素，在新冠肺炎疫情期間透過一系列措施，保障互聯網服務穩定，確保各行各業能透過互聯網繼續保持營運。

因應疫情對社會帶來的經濟及民生影響，澳門電訊採取了更具針對性的援助措施。澳門電訊有限公司商務副總裁湛寶儀表示，疫情在農曆新年假期及假後時間對社會影響最大，當時政府、商業機構及市民的互聯網用量劇增，澳門電訊提早在農曆年假前進行擴容，並安排兩組獨立的工程人員嚴密監控網絡服務，以保障疫情期間互聯網服務的穩定供應。

同時，疫情令更多店舖發展數碼化轉型，湛寶儀指出，澳門電訊推出“疫景好幫手”計劃，開放“澳門好幫手”網上銷售平台，減免商戶的手續費及上架費，從而協助中、小企業面對疫情，保持營運。此外，因應澳門居民從國外回澳需要入住指定酒店隔離，向所有此類人士提供20G免





費流量，以便他們在隔離期間可以繼續工作或學習。另一方面，澳門電訊在此期間推出免費學習及娛樂內容，以供本地居民及學生安心留家抗疫。

疫情影響環球經濟，畢業學生或海外回澳留學生面對就業前景不明朗，澳門電訊因而推出“疫流而上實習計劃”，為年青人提供實習機會，同時亦可以讓澳門電訊為日後的長遠發展尋找人才。

另一方面，澳門電訊一直持續增加投資優化互聯網服務，在全球範圍來說，澳門已是少數全面覆蓋光纖網絡的地區，根據國際性報告指出，澳門整體互聯網服務表現屬國際前十名之列。

目前澳門電訊提供的光纖寬頻服務計劃中，用戶最高的上載及下載速度可以高達1G，但仍有居民反映網速較慢。湛寶儀指出，澳門電訊投入資源建設高質網絡基礎設施，但如果用戶的配套設備性能不足，即使基礎設

施再好，也不能完全用到最佳網速。因此，影響網速的原因有很多，澳門電訊已不斷增加擴容，在能力範圍內完善各項建設及提供全方位服務，為市民提供優質的網絡服務。



湛寶儀：
澳門電訊期望今年
內完成5G全覆蓋
的目標，讓市民享
受互聯網帶來的便
利和樂趣。

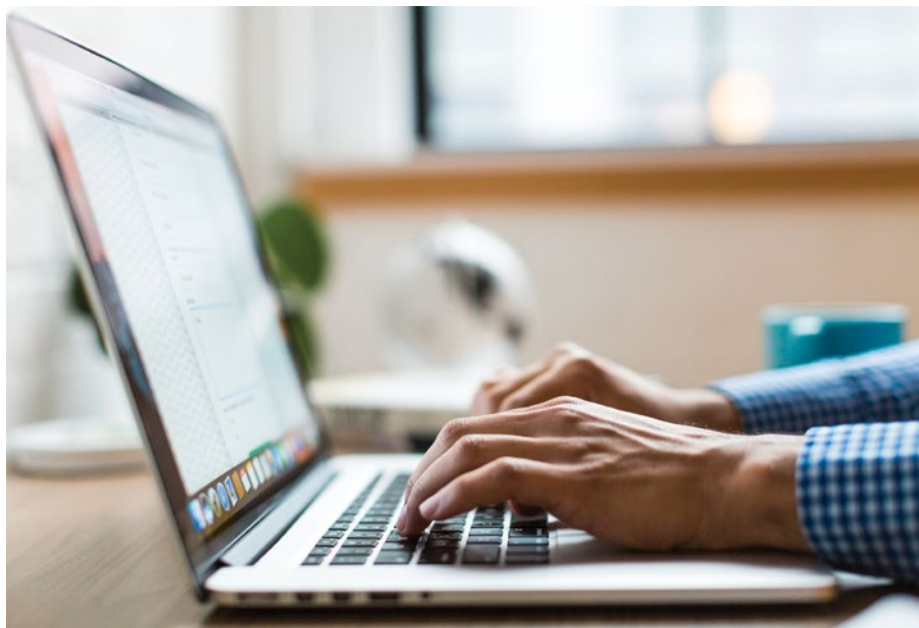
湛寶儀透露，公司於2018年開始已部署5G網絡建設，按計劃於今年內提供5G服務，但碰上今次疫情，既要確保服務質素，又要趕工配合服務推出，可說是頗大的挑戰。不過今次疫情令更多商戶看到網上銷售的新商機，亦令機構體會到利用互聯網工作的好處，相信對優質互聯網服務的需求會越來越多。5G項目除了是配合特區政府發展智慧城市的政策外，更重要是推動澳門各行業的智慧化轉型，為推動經濟多元提供基礎發展條件。

湛寶儀表示，5G項目首階段投資6億澳門元，整個項目投資總額為20億澳門元。但其坦言，推出5G服務不會即時令澳門居民的生活有很大轉變，因為澳門電訊提供的是5G基礎網絡，而用戶的配套設備未必可即時全面使用5G，但相信隨著手機及電腦設備等供應商的技術逐漸成熟並推出更多5G智慧應用後，用家便能享受到5G的優質服務。

另一方面，湛寶儀亦強調，5G網速雖快，但滲透力較差，因此在推出5G時，會同時結合現有的4G網絡，澳門電訊已提升4G網絡以配合5G服務，從而避免客戶在室外使用5G到室內使用4G網絡時有過大落差。其實現在的4G網絡已可以滿足用戶的絕大部分需求，不過5G網絡的商用價值會更大。特別是用於大數據分析等方面，可令商戶更精準開拓市場，政府亦可利用大數據分析制訂更切合社會及發展需要的政策。

5G另一個優勢是網絡安全更強，尤其是現今越多越多人利用互聯網進行各類活動，高度的網絡安全可以讓使用者更放心地開展相關工作及活動。同時配合澳門電訊的“澳門電訊雲”服務，將數據、服務放上雲端平台，按客戶要求隨時調整，以利企業更無後顧之休去開展業務。此外，澳門電訊亦為客戶提供技術支持，協助企業更好地掌握和利用雲端服務。至於“澳門電訊雲”與其他雲端平台相比有何優勢，湛寶儀表示，“澳門電訊雲”符合本地私隱法規，存儲於“澳門電訊雲”的數據不會流出外地，同時，“澳門電訊雲”接入了騰訊雲技術，支援人工智能、大數據分析等智慧應用，並配套符合國際三級標準的澳門電訊數據中心，為企業打造性能強大、安全、穩定的雲服務。

對於未來，湛寶儀希望，在政府新班子領導下，就智慧城市的發展方面能提出更具體和整體性規劃，統籌各部門更有效地開展工作，這對推動相關工作有很大好處。澳門電訊亦會致力按計劃推動5G網絡建設，期望今年內完成5G全覆蓋的目標，讓市民享受互聯網帶來的便利和樂趣。



澳門管理學院

澳門管理學院院長鄭慶雲表示，澳門管理學院於2012/13學年正式推行四年制工商管理學士學位課程，針對成年在職學生，考慮到他們要兼顧上班及其他進修需要，因此推出線上線下並行的融合式學習模式，好讓其學習安排更具彈性，在課程中學生有其自主規劃的空間。由於融合式教學模式與傳統教學模式有較大差異，在籌劃此學習模式時，管院亦參考鄰近地區院校的經驗，並邀請專家擔任顧問，協助學院修訂課程結構，為教學內容提供意見，協助保證教學質素。

為確保學生能達到預期的學習成效，鄭慶雲表示，學院分兩階段推行融合式學習，首階段在學院內建立學術管理架構統籌整個課程的運作，定期檢討及回顧各學科學教內容、教材選定及教學方式；第二階段訂立內部評核制度評估課程的教學成效，教師的教學水平等，其中包括考核報告、指標分析、學生成績指標及意見等。至今兩個階段的工作已陸續完成，學院亦因應特區政府實施新高教法要求，學院先後聘請兩家顧問機構，就學院整體運作及質量管理

作深入評估，希望將來可以通過課程素質審視，進一步印證學院採取的融合式學習是適合本澳教育發展需要，同時教學質量亦不會因此而有所降低。

鄭慶雲指出，融合式教育與傳統學習模式最大的差異是學生與教師之間的面對面互動較少，但網上學習可以透過其他方式以補此不足，學院的教學平台設有留言板，亦利用社交媒體保持與學生溝通。由於留言板及社交媒體沒有使用時間規限，如學生有足夠的積極性，這些渠道可增加他們的學習便利性，毋須受教室及上課時間局限。

對於網上教學的利弊，鄭慶雲認為，網上教學其中一個特色是教師與學生面對面的接觸減少，教師可以詳細解答課程內容的時間亦有所減少，但亦因為利用網上教學，教師發掘了更多多媒體教學資源，學生在利用這些資源學習時，能較主動地掌握學習進度和方式，而非如傳統教學般由教師在班上逐項講解，好處是能更有效地提高學生的自學能力。

然而，由於疫情期間教師與學生失去了面對面探討學習的機會，這不多不少對教師造成挑戰，教師需在很短的時

間內準備網上教材，同時要確定教材有吸引力，以保持學生的學習情緒，而課堂學習則可讓教師因應學生即場的狀態調整授課節奏和方式，因此教師需準備更多適合學生自學的教材。針對這一點，學院亦採取措施協助教師進行有關工作，例如幫助搜羅一些教學資源，以便教師挑選。此外，多媒體教材製作需時甚久，這方面的資源則需要政府支援，向規模較小的院校提供協助，讓院校及教師可以有足夠的資源，更便捷地製作線上教程。

另一方面，鄭慶雲指出，學生亦要規範自身的學習規律。在工餘時於辦公室或家中進行網上學習，少不了會受到外來干擾，學生必須具備自我約束的能力，才能專注於網上學習。據一些研究顯示，一般人的專注力大約可維持二十分鐘，而由開始至專注約需十分鐘，因此每半小時能休息一下，再進行學習的效果會更好，但傳統教室學習難以安排每半小時休息。如學生明白這個規律，網上學習時的效果會更好。

不過傳統課堂教學亦有網上學習難以取代的好處。鄭慶雲表示，其中最明顯是教室內同學與同學及教師之



鄭慶雲： 澳門管理學院早於八年前已推行 線上線下結合的 融合式教學模式，讓學生的學習 安排更具彈性。

間的互動，例如當有一位同學在課堂上提出問題，可能會引導並啟發其他同學提出另一個問題，這是十分良性的互動，但在網上則較難實現。網上學習即使有視象，教師也難以同一時間看到全部學生的反應和表情，較難因應學生反應即時調整授課內容。

是次疫情期間，澳門高等院校基本停課，並轉移網上教學。鄭慶雲表示，相對本澳其他大專院校，今次疫情對澳門管理學院的教學影響較小，由於學院早在2012年已採取融合式教育，學院課程有一半的學習都是透過網絡完成，所以即使今次疫情突襲，但學生早已習慣在線上學習，故對課程進度的影響有限。

管院採取融合式教學已有八年，今次疫情亦可算是對此教學方式的“小考”。鄭慶雲表示，從目前的情況來看，效果頗正面。不過每個學生的需求和想法不同，還要結合學生的考試成績，才能真正看到轉變教學模式取得的效益。

在今次全面轉向網上學習後，學院收集了學生的意見，不少學生亦指出了線上互動不足的問題，並建議設立網上平台，這樣即使學生在實時學習未能進行討論，亦可透過網上平台繼續參與；同時，亦希望學院可建立更多題庫和習作，供他們溫習鞏固。鄭慶雲認同這些意見，但坦言建立題庫並非短時間內可以完成，不過學院未來亦會朝這方向發展。此外，由於學生的平均外語水平不算很高，他們亦反映希望提供更多中文的多媒體教學資源，只是目前較好的相關資源皆以英文為主，製作中文多媒體教學成本很高，故其建議特區政府可以考慮提供網上學習的技術支援，建立高等教育資源中心或予以相關財政支援。

鄭慶雲相信今次疫情後，網上教學模式會漸受重視。學院亦會進一步完善目前的不足之處，同時在課程開發及面向學生群有新的思考方向。透過網上教學模式亦可以放寬院校招生名額，讓更多學生因應需要修選高等教育課程。

「Blended Learning 融合式學習」簡介及好處

「Blended Learning 融合式學習」

一 是在職者提升學習成果的最佳方法

- 是傳統面授課與網上學習的結合（比例約各佔一半）
- 利用多媒體學習平台，減少面授課堂
- 彈性學習時間，可配合生活與工作
- 豐富多媒體教材，增加學習趣味





東望洋集團

疫情爆發後，政府呼籲市民盡量留在家中，加上出入境限制令來澳的旅客量大幅減少，對零售業衝擊非常大，上半年多個消費黃金期包括農曆年、情人節、復活節、五一黃金周等均受疫情影響，零售店舖生意額大跌，許多企業面對困境，努力尋找出路。

東望洋集團的零售業務雖然以本地客為主，但亦不能避免受疫情影響。東望洋集團董事副總經理甄文靜表示，此次疫情對集團零售行業的影響比2003年SARS更大，人流驟減導

致銷售額下降70%。然而，疫情發生後線上平台及微信購物群的建設和維護成為新的線下實體店標配，進一步促進了線上線下的融合，這亦是發展所趨，這值得集團思考要如何抓准消費者的需求，緊跟時代的步伐。

針對今次疫情帶來的影響，甄文靜表示，集團從消費者角度出發，致力提高消費者的購物體驗。同時，線上平台業務加強戰略合作投入，適當地擴大了合作範圍，有助促進電商業務的健康發展。同時，公司開通了各門店微信客戶群、直播等零售方式。另一方面，公司嚴格控制製成本，合理

管控各項費用及資金支付，努力降低當前疫情對零售業務產生的不利影響。

其實東望洋集團一早已開展網上業務，甄文靜表示，集團透過旗下品牌「葡韻」入駐「天貓超市」、「天貓旗艦店」及「京東自營店」三個國內電商的主流平台，入駐過程大致順利，但其中少不免會遇到一些問題。甄文靜表示，作為生產商，當然希望能夠把產品賣好。但因為東望洋對投資內地市場缺乏經驗，更是初次接觸線上平台，亦出現了不少不可預見的困難和挑戰。幸得澳門經濟局的積極介入協助和協調，總算把問題解決，讓集團的電商平台業務得以延續。目前「葡韻」品牌產品已經通過電商渠道得到國內消費者廣泛認識，部分產品在內地的銷售更排行前列，後續會把更多澳門製造的優質烘焙產品引進到國內銷售，進一步擴大澳門品牌在國內的知名度。此外，在今次疫情影響下，澳門的網購業務亦明顯增加，集團正在與澳門電商平台洽談，探尋進一步的合作空間。

東望洋集團這次開拓線上業務獲得不少新經驗，例如線上客戶多為較年輕的族群，線下客戶就涵括了各年齡層。所以線上推廣主要是透過電子媒體如視頻和直播進行，線下推廣則可以透過海報和門店優惠，吸引消費者。這些新經驗有助集團日後制訂更全面的宣傳策略，推動集團業務發展。

今次疫情對很多企業來說都是措手不及，甄文靜坦言，疫情爆發對集團的發展部署有一定的影響，但亦看到線上市場的巨大潛力，從而令集團更注重線上平台發展，尋找更大的發展空間。■



甄文靜：
是次疫情讓東望洋看到線上市場的巨大潛力，從而令集團更注重線上平台發展，尋找更大的發展空間。



市政在線



EM CONTACTO



即時反映意見平台

Plataforma de transmissão imediata de opiniões

市政在線即時接收及處理四大範疇問題，提供智能化便利服務。
A "IAM em Contacto" é um serviço inteligente e fácil de utilizar
que recebe e trata imediatamente quatro áreas de problemas.



環境衛生
Higiene ambiental

街道設施
Mobiliário urbano

公園 / 休憩區設施
Equipamentos de
parques e jardins /
Zonas de lazer

食品安全
Segurança alimentar

市政署與你一起關心社區，愛護家園。

O IAM, junto a si, cuida dos bairros comunitários e protege o nosso lar.

<https://app.iam.gov.mo/iamconnect>

病人為先 以心行醫

——訪鏡湖醫院院長馬學章

沒有人願意去醫院，卻對醫院運作，以及醫生、護士們的工作、生活甚感興趣，坊間有大量相關電影、電視劇，收視總不錯，來自香港的鏡湖醫院院長馬學章，一聽即笑，“假的”哪有這麼多爭權逐利？然而，馬學章講的醫療故事，卻比電視劇更電視劇，無一不叫人感傷、糾結。他在一次又一次人生交叉點中作抉擇，聽完故事，你會明白他為何只做公立醫院、為何由行醫改為行政，更能了解到他的管理、從醫哲學，“practice good medication with your heart”用心醫人，將病人放首位。

戲如人生，人生如戲。第一個故事關於馬學章本人，是典型的勵志劇。1954年香港出生的他，家境清貧，住天台屋，年少體弱多病，經常哮喘輾轉難眠，要媽媽不時背著去看西醫。他看到醫生“打支針”就把病人醫好很神奇，便立志做醫生。初中時，他看著身體一向甚好的鄰居婆婆，突然發燒入院一去不回，“當時想，是否因為窮，所以醫生不理她，或者得不到好的醫療呢？如果有機會做醫生，我要服務貧苦大眾，因為他們很慘、沒錢。”

立志容易，實現難，電視劇用一集交代就算，可上世紀六、七十年代，真實的窮小子要考入香港大學醫學院，可謂天荒夜談，箇中辛酸不足為外人道，“本來我應該上不了學，只是一直在街坊會的夜校讀義學，只有國文、數字、社會三科。大概七歲讀二年級時，突然有人說美國培幼會

來了，可資助窮困小朋友讀書，媽媽便帶我去。”在旁邊姐姐的介紹下，馬學章誤打誤撞才入讀正式的中文小學。往後幾年，他成績優秀，總拿到獎學金，之後更考入名校九龍華仁書院讀中學，儘管初期英文差，幾經艱苦終克服過來。馬學章會考後，想轉投預科更强的名校英皇書院，惟神父大力反對下只好放棄，最終靠自身努力完成中六、中七，並以全港前列成績考上香港大學。

當然，一般劇情豈會如此順利？馬家子女成群，只有兩個哥哥工作，馬學章中四開始幫人補習，爸爸卻一直反對他升大，“小馬”決定賭一把，“我跟爸爸說，我知道你們辛苦。如果這次考不到港大醫學院，我便去工作。可是我深信，以自己的成績，一定能考上大學，只不過，能考進港大醫學院的全是尖子，沒人敢說，你一定贏。所以，當時許了這個承諾。”

馬學章靠著獎學金、政府貸款、幫人補習，終進入“少林寺”。他回憶，讀醫超辛苦，測驗考試頻繁，成績龍虎榜令人透不過氣，基本上沒有暑假，更不能像其它學系般“追女仔”，經歷艱辛，學有所成後，他最終兌現了幫助窮人的承諾，“我一直在公立醫院。過去很多人說，我受病人歡迎，不如合作出外開診所，一定比公立醫院多賺三倍。我都拒絕了，這並非自己當時的意願。我要幫窮人，在公立醫院才幫到，出外開診都是收錢的生意。”

第二個故事發生在1984年左右。當時香港經濟不太好，醫療制度“醫少不醫老”，六十歲以下末期腎病的病人才可免費洗腎，因做一次腹膜透析費用昂貴，一個月單材料費就三千多元，一般家庭負擔不起，“我有一名62歲多的女病人，她有幾個兒子，我不斷叫他們湊錢給媽媽洗腎，但他們說沒錢，又說自己也有子女要養，推來推去。每次巡房都聽到病人很辛苦，我用盡所有藥物都不能令她變得更好。我很痛苦，怎麼能這樣？作為醫生，看著病人一天比一天差，沒有辦法只好勉強幫她做了四次腹膜透析，但因病情有危險，不能再做，最終病人在我面前走了。我當時想，政府對市民的醫療照顧有很多不足之處。”馬學章解釋，當年平均壽命沒現在長，六十歲已經很老，醫療制度也會算成本效益，寧願將資源放到年輕人身上，幸好今天情況已大有不同。

第三個故事，關於一名患慢性白血病的少女。馬學章回憶，當年病人大約十七、八歲，很乖、很漂亮，但藥物沒今天好，單靠藥物無法治療。當時開始有骨髓移植，最有機會的移植者是小病人5歲左右的弟弟。馬學章為其安排，著病人的媽媽帶兩姐弟到另一間醫院做檢驗，看能否做骨髓移植，遺憾的是儘管極力遊說，還是不得要領，“她媽媽竟然說，馬醫生，你說笑嗎？女兒已經不行了，還叫我兒子去做這些？若他出什麼事，怎辦？那我兩個都沒了。我跟媽媽解釋，骨髓移植是安全的，最多麻醉一次。但媽媽反駁，那是否說麻醉完



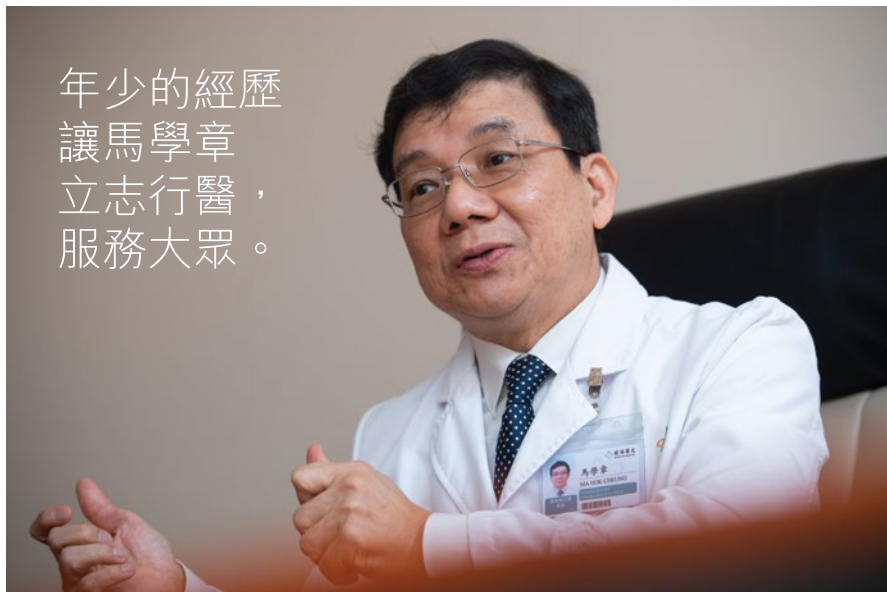
全沒有風險？我回應，風險一定有，但很低，卻有五成機會可救回女兒一命。無奈，媽媽最後說，寧願沒有一個，都要保住另外一個，她就是不肯。我相當痛苦，但這是他們家庭的決定。”

然而，令人意想不到的，這少女的“認命”，不但沒埋怨媽媽，回醫院時總帶著書本溫習，“我問她，為什麼還這麼勤力？她說，若連書都不讀，還可以做什麼？她不讀書便沒有寄託，人生便沒意義，考公開試就是她唯一覺得有意義的事。最後她去世了，我很傷心，她是一個很懂事的孩子，我卻救不了她。若換成現在就好，有些新藥，可惜遲了廿年。”馬學章坦言，當時三十多歲，很熱血，很氣她的媽媽，如今回想起來，也有點理解她了，“一來她們不懂醫學。二來，如果兒子都出事，她怎麼辦呢？骨髓移植確有一定風險，她有她的理由，我只感到可惜。”

第四個故事關於承擔。2008年底，某個星期六下午，一名貨車公司東主心臟病發暈倒，同車司機想送病者到就近醫院，卻誤入單程路，又駛不進位於另一座山上的急症室，只得衝入候拆的空置大樓求救，遇上大樓唯一的初級接待員，不得要領。雖有一位路過的外科醫生為其搶救，卻無起色，打電話給急症室，又因環境嘈雜，護士聽不清楚，未有即時派人救援。禍不單行的是，救護車未能及時來到。經過一輪急救，病人最終返魂乏術。事件在香港掀起軒然大波，儘管時任行政總監的馬學章事發時不在醫院，也捲入漩渦之中。記者會後，代表醫院公開道歉，“須知道，記者第一個問題肯定是，你會否辭職？那個時候感到很難做，但我也只能頂著。”

馬學章事後親撰報告，制訂一些可行方案、購置合適儀器，並到區議會、立法會解釋，“到了區議會，27個議員，每人交一封抗議信，每收一封便

年少的經歷 讓馬學章 立志行醫， 服務大眾。



得拍一張照。我跟同事說，我們確實做得不足，要從事件中學習。當時壓力很大，事件令大家跌入低谷，市民都在罵。我們只能慢慢恢復信心，重建與市民的互信，過程很艱辛。後來重建項目與區議會合作良好，最後他們對醫院改觀了，形勢得以扭轉。同事也一改舊風，更接地氣。”

說罷不快，馬學章從醫多年也有不少開心事，“病人對我作為醫生，同事對我作為院長都很支持。記得，當時全世界罵馬學章該死，有晚我應邀回律敦治醫院的聖誕節晚會，一進去，全場起立鼓掌。他們說，為我感到自豪，因為我肯承擔，不把責任推給下屬。事實上，我沒理由推卸，作為院長，我有責任，很願意承擔。現在我回去拿藥，律敦治的同事們很高興，說我永遠是他們的院長，其實彼此很有感情。”

任何專業人士成長到一定程度，都會遇到同一難題，繼續做前線還是退居幕後當行政管理？1990年是馬學章從醫生涯的轉捩點，當時為醫生會會長的他，努力為觀塘的聯合醫院爭取更多政府資源，最終成功，“之後開始覺得，要從體制方面著手。我做醫生，怎麼熬，也動不到太多東西，

如果我能在一個管理位置，或可爭取多一些資源，幫到更多人，所以91年轉了做行政。”馬學章及後轉到醫管局另一新醫院開始行政工作，更到美國深造，邊做邊讀，1996年被派到律敦治醫院任行政總監，1998年接掌合併後的律敦治醫院和鄧肇堅醫院，2006年兼任春磡角慈氏護養院行政總監，2008年7月出任明愛醫院行政總監。

“讀書時，我們很辛苦，都有個誓言，要幫病人解決痛苦，幫他們解決健康問題。你想即時得到病人的認同、鼓勵，知道自己做得正確，甚至捉著你的手說謝謝、說你是救命恩人，做臨床的確很吸引，滿足感來得快，超越所有金錢回報。做行政，永遠感受不到這些，有時做得辛苦，但連醫生都不知你在做什麼，同事甚至覺得你做的事很擾民。然而，如果你想做到與別不同，更有影響力，行政肯定比較好，哪怕有時感到孤單，很多人不理解你的工作，要經常向人解釋。而且不止醫院，還得處理社會事務，如傳媒、區議員、立法議員對醫院的批評、質詢，有時會好委屈，我一心一意為市民，但卻被批評。不過，只要用心，同事慢慢會感受得

到，然後與你一條心，整間醫院就能改革。”馬強調，管理千變萬化，每個個案不同，要考自身的分析及應變能力。如何與同事一起工作，挑戰甚大，且回報要半年、一年甚至更長時間才看得到。

馬學章以推出的“不作心肺復甦告知書”解釋，希望同事、醫生從病人及其家人的感受出發，“如病人已到末期，甚至心臟停止，勉強只能救得一時，卻會令他更受傷或者很痛苦。從醫學角度，該讓病人體面地離開。醫生要做的，是不讓病人在最後階段太辛苦，故要從家人方面下功夫。”起初，醫院要求家人簽同意書，不為末期病人做心肺復甦，馬學章另有看法，“如何叫家人簽名？如果我是病人的子女，我簽了就如同判父母死刑。很多子女當然不肯或者不敢簽。故不應將難題拋給家屬，作為醫生應作專業判斷。要反過來說，這是醫院高層醫生對病人做了詳細及長時間的檢查，清楚病人情況下作出的結論，如果你（病人家屬）不反對，醫院便不作心肺復甦。”最後，決定把同意書改為告知書。

人們總會怕去醫院，因為除了生孩子外，多為傷感時刻。馬學章從醫多年，看待生死、鬼神自有一套。他說，對生死算看化了一點，但不能完全脫離，只能理性處理，無奈接受，也還會感到悲傷，“有人問，馬醫生你怕不怕鬼？我當然不怕，如果世上有鬼，我多希望病人回來跟我說，我哪裡做錯了、做得不好，讓我能再做好一點。我一心只想幫病人，不會害他們，怎會怕？只是至今都沒有病人回來跟我說過。”

談到神靈，馬學章坦言並沒有宗教信仰，雖自小在宗教背景的學校、醫院成長，惟理科生更愛科學，“學醫的人可能過於理性，宗教是愛，讓人有寄託，有精神支持渡過困難，不怕死亡。這是好事，我很尊重

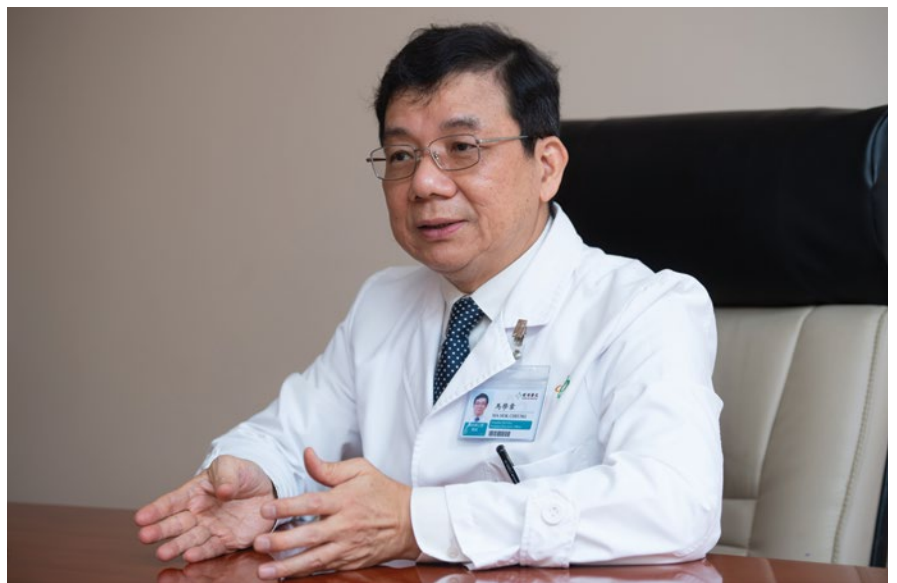
別人的宗教信仰，但不應沉迷，有病只祈禱不看醫生。而我覺得自己可以說服自己去承受逆境，無論多大的困難都可承受。”

近十年很多電視劇都愛說醫院的故事，《妙手仁手》、《on call 36小時》、《白色巨塔》、《Doctor X》等，總有一齣你看過。馬學章笑說，很多劇情是虛構的，“這些明爭暗鬥都多餘，哪有這回事？當然，權力、政治一定有，但沒有那麼誇張，什麼為爭奪位置而奸計盡出等，都是假的。不過，管理公立醫院最怕出事故，傳媒、議員不會放過，得很小心。”

大公司的管理法則，讀者定看

口腔科，也許是父親比較衝動，過程中與醫生有磨擦並要投訴。整個部門則不滿這位父親脾氣暴躁，當事醫生更說長這麼大從未如此被罵過，一氣之下拒絕診治，“我跟醫生說，那位父親做得不對，但現在受罰的卻是小朋友，為何要小朋友受苦呢？醫生之所以專業，是因為能抵住情緒挑戰，否則如市井之爭，談何專業？我們可以幫到人，因為有技術、經驗、資格，故應感恩、開心，不和一般人意氣之爭。”最後那位父親肯道歉，醫生也想出以一整隊人為小朋友治療的解決辦法，免卻日後無理投訴之憂。

那當院長最難的又是什麼？馬學章



過不少。既然電視劇是假的，那真實的醫院管理又如何？馬學章解釋，院長層次的管理可分兩方面，即領導力和管理。前者要帶領、激勵同事去創造、改革，發揮團隊潛力、一條心。管理則是定好規則、目標，同事按章行事。總的而言，打的是感情牌、理念牌，“兩樣都要兼顧，醫療特別難搞，個個都是專家，人人都是大哥，你只能用自己的說理功夫、崇高價值觀或者一些可折服他們的理由，讓他們接受。”

他舉例，曾有對父母帶小朋友看

以香港經驗說，最難是令同事們一條心，“不能說，給你（醫生）多一些錢，或者升你職。我們靠自己的理念、熱情、心態去感動人。同事做任何事我一定會表揚。誇讚就要當眾誇，批評的話就關上門談。如此，同事比較願意接收訓誨。”與此同時，不能只以職級權力去管理，否則人人逃避，只顧自己的工作，“很多時候要以病人為中心，要走多一步。真正以病人為重，需要多做很多工作。作為院長要想，如何讓同事接受這套理念。”

現代社會講求品牌，醫生也是“品牌先決”，馬學章當年分隊巡房，其他隊的病人會拉著問，“馬醫生，為什麼不幫我看病？”然而他認為，醫生無須刻意建立“品牌”，而是從心出發，“practice good medication with your heart”照顧好病人，他們心中有數，誰是好醫生，醫患關係亦實互為因果，“先問自己，我是否對病人好。作為醫生，對所有病人均應全心全意照顧。你對他不客氣，什麼都懶理，又說公事公辦，耍官腔，很難要求他們會信任你。”

“其實分別在於，我們如何對病人。我以病人的名字稱呼他們，當你聽到一個人叫得出你的名字，自然覺得他關心你。否則只叫號碼，或者阿公、阿婆，分別顯而易見。再者，我也會了解病人的家庭情況，我會同家屬溝通，交代如何照顧病人。既然能與家屬有這麼親切的互動，病人對醫生的印象一定好。另外，還要真實接觸。有些醫生離床三尺，寫一寫就走，我會握著病人的手、做檢測。每天如此，病人一定知道醫生關心他們，所以看你是否用心做事。”他提醒，醫生要多走一步，遇事立即跟進，不要讓病人等報告，不要硬崩崩巡房，“吃藥未必立即見效，醫生也可講一些輕鬆事，讓病人感到正面、開心。如今醫療界運用AI技術已是一種趨勢，而這些AI暫時做不到，所以至今還是不能完全取代醫生。”

2014年，馬學章年屆60，按香港醫管局規定，得退下院長一職，鏡湖卻早在他正式退役前，邀請加盟，同年8月4日履新鏡湖醫院院長至今。他坦言，之前不清楚澳門情況，早料困難不少，惟深信，鏡湖有150年歷史，必須尊重其傳統，不會大刀闊斧改革，只在傳統基礎上看有什麼能調整的，做得更好，例如制度上、整體醫療作風及水平上，同時幫助澳門的整個醫療體系，“我懷著謙卑的心

來，沒任何野心。套用牛頓名言，如果我能看得更高、更遠，不是因為我厲害，而是我站在巨人的肩膀上。”

上任六年，馬學章推動了一些變革，如強化骨幹醫生與護士的培訓，鼓勵學習，多給機會予同事，提供一些管理辦法等，均見成效，“要先讓部門主管知道，如何管好自身部門，這比向一個個醫生、職員解說更有效率。”鏡湖近年提倡實證醫療，即醫生做什麼診斷、治療，背後必須有很



馬學章認為管理醫院最難的是令同事上下一心，必須兼顧領導力和管理力。

強的實驗證明做法可行，“你做決定前，必須回答我一個問題，你這做法有否實證支持？現在資訊發達，可找到有很多很好的指引、資訊，故須努力學習、提升。鏡湖現時風氣很好，做法成熟，大家都很有心，鑽研最新的指引，還會將指引落地成為鏡湖自身的指引，要求同事遵從，每隔兩、三年審視、更新。效果都不錯，外人都認同鏡湖的表現。”

馬學章強調，鏡湖的整體發展方向是“學習型機構”，既要專業，也要不斷學習、不斷進步，同時適合澳門民情，顯示“以病人為中心”的

關愛，有信心鏡湖做得到，“當然，要到世界頂級水平仍有一段路要走，需要不斷進步。”目前鏡湖多做一些跨科合作，綜合服務，“我不是完全坐壁上觀，我本身是內科，所以在這方面會放多一點時間。希望大家都用心，我盡力做好領導、管理的角色，你就用心做好專業的角色。”

談到醫療，澳人對本地整體醫療信心尚不足，比如最基本的醫療專業認證制度如今尚未建立。另一方面，由於公共醫療覆蓋範圍太廣，以致很多私家診所受到影響，到底公、私醫療該如何劃分？馬學章認為，這是體制設計問題，必須由最高層的領導去研究，到底澳門要怎樣的醫療體制，如何利用體制善用現有人才、資源等各方面，“這不單看政府醫療，而是整個社會的醫療，包括私人、NGO等。這要求當局有很廣、很高的視野。”

他稱，如今澳門整體醫療水平提升了。以前很多病要去香港看，現在在澳門都可以得到治療，只是水平與香港仍有差距，想提升還存有幾個難點。例如，香港病例比較多，醫科生選材都是精英中的精英，香港的醫療體制激勵人拼搏向上，有廣大的私人市場。澳門則不同，政府集中搞公共醫療，但沒這麼多位置，更沒有足夠的私人市場，不少讀醫回澳的學生當不了醫生，只能賣藥、做校醫等，甚是浪費。

馬學章提到，現在遇到的一些困難，希望澳門政府能進一步改善醫療制度。如病人信任鏡湖，但未必負擔得起費用，如危重疾病等，現有體制幫不了他們。“政府醫療福利現在要到65歲才可享受，而事實是現在很多病都有年輕化的趨勢，好像心臟病、中風等，年輕人都有可能患上，這些病的治療費很貴，卻得不到政府支援。若能改善，這將是澳門人的福氣。”

您身邊的銀行 可信賴的銀行



網站 www.icbc.com.mo
服務熱線 889 95588

ICBC  工銀澳門



冰室老店的情懷與發展 —— 禮記雪糕

近年不少茶餐廳都以“冰室”為名，裝潢及食品主打懷舊風。禮記雪糕招牌上雖然沒有“冰室”二字，但卻是在澳門經營逾八十年的老牌冰室。在禮記品嚐其招牌產品紅豆雪條和雪糕三文治，相信會勾起許多澳門老街坊的童年回憶，亦讓年青一代感受到昔日冰室的味道和情懷。

禮記雪糕負責人鄭永燦表示，經當局前年推出澳門特色老店評定活

動，參與評定的老店需要提交文件證明其經營歷史，而禮記雪糕提供的租賃單據可以追溯至1933年，經活動評審評核後，禮記雪糕獲評定為澳門特色老店。

鄭永燦憶述，禮記雪糕由其爺爺創立，源起於爺爺在冰廠及船廠工作，學到了製作雪糕的方法。最初是將雪糕放在冰桶內沿街售賣，由於當時雪糕屬於有錢人才會購買的奢侈

品，所以爺爺便在西灣、南灣及八角亭一帶做生意，而且這區的外籍人士較多，雪糕生意較佳。之後，爺爺改以雪糕車代替冰桶做生意，最後更在禮記現址對面開店，至六十年代才遷至現址。

六、七十年代可算是冰室的全盛期，當時娛樂方式有限，許多人到冰室消費主要是想聽收音機廣播劇，及後以看電視為主要目的，所以當時本

地有很多冰室。至八、九十年代人們生活開始富裕，家中不乏娛樂設備，到冰室享受娛樂的人越來越少，不少冰室亦隨著發展洪流關閉。

禮記雖然亦是冰室，但由於有其主打特色雪糕食品，所以幸於未被淘汰。鄭永燦直言生意最差是澳門回歸前的一段時間，因為當時社會治安不佳，經濟環境亦不好，即使禮記以本地居民為主要客源，生意亦很少。回歸後開放博彩業吸引大量旅客來澳，經濟發展蓬勃，居民收入增加，加上不少傳媒報道禮記雪糕，吸引了不少遊客光顧，令禮記生意大增，現在本地客及旅客各佔一半。

禮記雪糕傳至鄭永燦已是第三代，他表示，當時因為父親健康欠佳，在家人支持下決定接手生意。只是現今做飲食生意的成本越來越高，除了人手不足外，貨源亦受影響，因

為禮記這種小企業要貨量不能與大企業相比，難以向供應商要求更優惠價格。但禮記出售的食品較大眾化，其售價加價幅度始終有限制，上次加價已經是三年前，故生意利潤不算高，幸好店舖是自置物業，沒有租金壓力下，仍可以繼續支持下去。

該店其中一個賣點是傳統雪糕口味，鄭永燦表示，禮記一直很努力保持產品質素，不過經過逾八十年的經營，產品口味不可能完全不變，即使使用原有配方，原材料供應亦會有變化，例如原供應商倒閉，或原材料停止生產等，禮記便盡量尋找質素或口味相近的新供應商，以確保產品口味的一致性。此外，禮記一直堅持使用優質原材料，例如用韓國沙糖、優質紅豆等，保證產品質量。不過隨著社會轉變，產品口味多少亦有一些調整，例如以回應現今大眾的健康意

識，減少產品用糖量，尤其是針對一些長者的健康需要，會應顧客要求特製少甜甚至不甜的雪糕，以滿足顧客需要。

不過禮記雪糕在維持傳統味道之餘，亦持續尋求發展。鄭永燦說道，上一代人較少做宣傳工作，一般靠街坊、口碑，但現代人選擇多，且出行方便，會到不同地方消費，所以禮記亦有與其他企業或機構合作，以及為學校等機構提供折扣優惠，向大型餐廳供應雪糕等。

此外，禮記雪糕亦與本地連鎖便利店合作，於店內出售禮記雪糕產品。鄭永燦透露，有關合作已進行了大半年，最初只在四間便利店售賣，及後增至六間，但由於生產量始終有限，沒辦法在全線便利店供應產品，只能選擇合適的售賣點。此外，禮記亦與飲品公司合作，在其自動售賣機



在禮記品嚐其招牌產品紅豆雪條和雪糕三文治，相信會勾起許多澳門老街坊的童年回憶。





鄭永燦：
禮記濃濃的人
情味是這間老
店維持經營逾
八十年的重要
原因。

出售產品，不過小企業人手有限，無法大量供應。

新冠肺炎疫情期間，澳門飲食及零售行業備受打擊，鄭永燦表示，禮記的情況尚可，因為疫情期間正屬雪糕生意淡季時期，禮記亦藉機休店裝修，重開後政府推出消費券，澳門居民亦很支持本地小企業，亦有不少本地人光顧，只要因應情況彈性控制產量，營運問題不大。鄭永燦認為，經過今次疫情可見，只靠店內銷售會太被動，如能增加售賣點，便不會因為人流減少而影響收入。

對於政府發放消費券的措施，鄭永燦認同這顯示了政府對市民的關懷，對促進消費支持本地企業有一定的幫助，令整體社會氣氛更好，可以說，消費券對刺激市民消費慾的意義比實際金額更大。

談及近年澳門中小企經常遇到的人資問題，鄭永燦表示，由於雪糕有其季節性，所以在夏天時會聘用較多暑期工，店內亦聘有勞工，一些退休的親友亦會在周末到店幫忙，加上店舖營業時間不太長，所以人力資源問題暫時不大。

作為本地特色老店，禮記雪糕有很濃的人情味和街坊味。鄭永燦有感這是禮記維持經營逾八十年的重要原因，他們沒有特定的目標顧客群，只是盡己之力以合理價格經營。多年來一直得到本地居民支持，無論大人、小孩或長者都有光顧。此外，禮記亦很願意與年青人合作，為年青人提供機會，例如在店內設置有本地年青人創製的壓幣機，或配合年青人完成調研作業等，亦可說是一種社會責任。

鄭永燦還說了一段小故事。禮記雪糕的商標是一個梳孖辮的女孩手拿雪糕，這還是他爺爺作的決定。據說爺爺當時已有四名兒子，希望能有一名女兒，於是在設計商標時便採取了梳孖辮女孩的形象。不知是否巧合，使用該商標後，便生了兩名女兒，該商標亦一直沿用至今。M

卓越管理 締造未來



“Better
MANAGEMENT
for better future”

課程現正招生！

- 工商管理學士學位課程 (四年制) *
- 工商管理副學士文憑課程 (二年制)
- 專業文憑課程 (一年制)

設施管理 (全澳獨有)
會計學
人力資源管理
管理學
銀行與財務管理

* 由2019年1月1日至2023年12月31日期間經四年制入學畢業的「會計學專業」畢業生，能獲「特許公認會計師公會ACCA」最多九科豁免。



澳門管理學院
Macau Institute of Management

報名及查詢

電話：2832 3233
Fax：2832 3267
網頁：www.mim.edu.mo

E-mail：registry@mim.edu.mo
F B：www.facebook.com/mimedumo
地址：澳門新口岸上海街一百七十五號中華總商會大廈九樓





因應社會變化 提供多元服務 —— 澳門明愛

澳門是一個社團文化的社會，六十多萬人口已有數千個大大小小的社團，這些社團中，不少都具有慈善性質。澳門明愛作為澳門歷史最悠久的慈善團體之一，六十多年來為澳門有迫切需要援助的居民提供各類服務，由援助貧困居民至近年致力發展長者服務，為維持社會穩定發揮了積極作用。

澳門明愛前身是「利瑪竇社會服務中心」，由陸毅神父於五十年代初期創立。當時澳門居民生活普遍艱苦，且出現來自鄰近各地的移民及難民潮，陸毅神父便向澳門教區借用了

利瑪竇會院(即現在的崗頂明愛)創立該服務中心。最初服務對象為難民，中心除了為他們解決最迫切的食宿問題外，也為他們辦理證件、找工作及學校等，幫助他們自力更生，有尊嚴地在新環境中生活。中心還協助開辦學校，讓難民子女有機會接受教育。

六十年代，澳門的難民逐漸移居外地，陸毅神父漸將注意力放在因社會貧窮導致無依無靠的老人身上，並親自籌設了澳門首間男性及女性安老院，分別是伯大尼安老院及聖母安老院，更在北區及氹仔區向貧困老人派米、經濟及個案援助。由於當時的社

會貧窮問題，出現了不少童工，陸毅神父遂派發米糧予貧困家庭以減輕生活負擔，讓他們的孩子有機會上學。

「利瑪竇社會服務中心」於1971年成為澳門天主教教區轄下機構，並加入了「國際明愛」，易名為「澳門明愛」。除了機構組織起了變化外，澳門明愛的工作在鞏固和改進的基礎下，逐漸趨向多元化的發展，以回應日益複雜的社會問題。家庭個案援助服務、嘉模聖母安老院、聖類斯公撒格之家及本澳首間培訓社工的社工學院都在這時期由澳門明愛創立。

到了八十年代，隨著本澳城市的急劇發展，澳門居民除面對基本生活問題外，更衍生都市人的心理健康狀況；同時，隨著社會工作者的參與，明愛的服務模式也有所改變。在安老服務工作上，除了從嘉諾撒仁愛修女會接管聖方濟各安老院外，亦開設了三所分別位於崗頂、青洲及氹仔的老人中心。在殘疾人士服務層面上，除了先後接管了聖路濟亞中心及聖瑪嘉烈中心外，基於「人人生而平等」的理念，開辦了一所特殊教育學校，直接參與智障兒童教育工作，名為「明



愛學校」。多元化服務包括明愛婦女中心、庇道學校、傷殘人士駕駛訓練及生命線輔導中心亦陸續展開，服務社會上最被忽略，而且是最有需要的一群。

及後澳門明愛的行政架構再起了重大變化，設立了主席團、監事會、執行委員會、顧問委員會、總幹事等職能，由陸毅神父擔任總監、潘志明擔任總幹事，採用更切合時宜的管理模式，有效地監管及執行各項工作。在服務方面，因應社會的需求而不斷地發展，如在青少年服務、露宿者服務、社屋老人中心、日間護理中心、明愛幼稚園及明愛托兒所、復康巴士等。澳門明愛透過有系統和多元化的社會服務，體現了明愛「人類發展」的服務模式，讓所有人都能得到發展機會，成為獨立、自主的個體。

澳門回歸前受到世界經濟金融動盪的影響，經濟不景氣，大量工人面對就業困難及失業現象。澳門明愛為回應社會對職業介紹和開展職位的訴求，於2000年6月開辦「協力社」，對失業工人作出就業支援。數年後，隨著澳門社會轉型，許多中年人士面

對就業難的困境，影響生計，並須向社會工作局求助。為此，由2004年5月至2006年3月，澳門明愛推行「以工代賑計劃」。2006年4月，社會工作局與澳門明愛合作將上述計劃轉型為「社區就業輔助計劃」，社會工作局並同時推出「積極人生服務計劃」



潘志明：
澳門社會不斷變化和發展，澳門明愛提供的服務亦因應社會變化作出改變，針對居民的實際問題開展工作。

進一步協助參加者再就業。於2003年期間，澳門經濟受“沙士”(SARS)病毒嚴重影響，澳門明愛繼續發揮其幫助貧苦和弱勢社群的角色。

其後，「明糧坊」— 短期食物補助服務於2011年9月由澳門明愛正式承辦，並投入服務。該項目作為一個介入渠道，接觸經濟困難者，從而進一步評估和服務跟進，以減低其他潛在問題的出現與爆發；長遠而言，「明糧坊」期望透過服務結合社會力量，共同關注和改善社會上的貧窮問題。除此之外，「明愛慈善義賣站」亦於2011年開始試運作，更於兩年後開設「福悠坊」社會企業，店舖的經營主要是透過收集由企業或善長捐贈的全新或二手物品作慈善義賣，義賣所得之善款撥作慈善服務之用，同時可支持環保，珍惜資源、愛惜地球。

潘志明表示，澳門社會不斷變化和發展，澳門明愛提供的服務亦因應社會變化作出改變，針對居民的實際問題開展工作。過去澳門明愛較集中扶助貧困階層，但隨著本地經濟發展，需要援助的貧困人士已經不多，除了受到外圍經濟環境影響導致失業



人士增加的情況外，澳門明愛的服務近年較集中在殘障者及長者服務方面。

此外，為了配合社會發展需要，還開設了健行社社會企業。健行社一無障礙出行於2009年3月投入運作，目的是為了促進港澳殘疾人士交流協作，更為行動不便的旅客，尤其是使用輪椅的人士提供接載服務。因應本澳交通系統變化，健行社由2014年11月起推出了名為「好的福悠快綫」的點對點接載服務，目的是針對行動不便的澳門居民之需求，為他們創造平等出行條件，鼓勵多參與社交活動。

長者服務是澳門明愛其中一項重點工作，2007年「黑沙環明暉護養院」正式投入服務，服務宗旨是為了讓體弱、身體機能缺損而需要高度照顧的人士，提供優質而全面的住宿及照護服務，協助他們在可能範圍內維繫健康水平，延緩衰退過程，同時享有舒適而具尊嚴的生活。為了改善殘障人士的院舍生活，「聖瑪嘉烈中心」位於氹仔天津街的新址於2009年正式落成，院舍除了增加住宿名額以回應社會需要外，亦改善服務使用者的生活環境，藉此擴展服務內容，提高復康訓練和服務使用者的生活素質。

2011年「滙暉長者中心」開幕，該中心設於筷子基長者社屋內，為長者提供各類文康活動，充實長者的生活，同時提昇及促進家居自住長者的獨立起居生活能力，延緩與改善衰退

速度。中心尤為年長及體弱者提供個人照護、家務協助及24小時緊急支援，讓長者更安心地留在社區歡度晚年，達致原居安老的目標。

面對澳門人口老齡化、需要高度照護服務的人士將不斷增加，澳門明愛獲澳門基金會資助，於2012年12月開展「澳門基金會明愛家居護養服務」，“家居護養服務”推出之初，以“先導計劃”形式推行，以“家居病床”概念，將護養服務帶入社區，此服務重視回應迅速與及時，讓有高度護理需求的離院人士在專業團隊的護理下得到妥善照顧，並突破服務時間限制，提供二十四小時護理支援，為照護者建立喘息空間。該項服務於2019年納入特區政府社會服務工作體系之內，由社工局繼續資助開展，並改名為「明愛家居護養服務」。

「恩暉長者綜合服務中心」於2017年11月揭幕，該中心位於石排灣社會及衛生服務大樓七至九樓，為四合一的長者服務綜合體，包括院舍住宿、日間護理、家居照顧及支援，以及護老者服務。

2019年澳門明愛獲澳門基金會資助推行「澳門基金會明愛上落出行服務」主要為長年居住唐樓，且身體狀況適宜外出的長者及殘疾人士提供上、落樓梯服務，從而鼓勵他們多參與社交活動。

潘志明指出，社會憂慮隨著澳門逐步邁向高齡化社會，甚至會出現“

年老海嘯”。但只要有足夠準備，這種海嘯不會出現。因此澳門明愛近年集中開展及完善長者服務，除了提供照顧失智症長者的安老服務外，亦針對獨居長者越來越多的問題，協助長者出行，支援他們保持與家人及朋友的聯繫，以及求診等需要，令他們有尊嚴地渡過晚年生活。

應社會工作局委託，澳門明愛在七年前承辦了「24小時緊急支援服務-求助專線」，全年無休。透過結合政府與民間的力量，更有彈性、更貼切地回應服務受眾的需要，共同為有危急需要的個人或家庭提供即時的緊急服務。另外，澳門明愛在幼兒託管、培育青少年、家庭及社區服務方面也開展了相關的工作及服務設施。

最後，潘志明提及，考慮到澳門有十多萬名外地僱員，他們普遍收入不高，尤其是外籍僱員，尋求醫療服務時往往會遇到困難。澳門明愛遂設立了一間低收費診所，並因應家傭的工作時間，於周六及周日開診。目前診所仍在起步階段，希望日後能逐步發展，回應外勞的需要。

潘志明強調，澳門明愛盡量提供一些需要但缺乏的服務，好讓社會資源有效運用。不過隨著服務種類越來越多，人手問題逐漸浮現，尤其是義工非常缺乏，而要找到照顧失智症長者的人員尤為困難，期望將來有更多人願意投入社會服務的行列，幫助更多有需要人士。✉

政府交通事務局大樓

管協及管院 2020年



下半年活動預告

管協年度活動	- 週年會員大會 - 管協三十六週年晚宴 - 週年管理研討會
年青行政人員俱樂部	- 專題分享會：雲時代下的宅經濟 - 調酒與酒會禮儀工作坊 - 上海交流團
人力資源工作者俱樂部	- 專題講座 - 大灣區交流學習團 - 專題分享會
語言俱樂部	- 短期英語課程 - 英語咖啡拉花工作坊
亞洲管理專業組織聯會	- 亞洲管理挑戰賽 - 亞洲管理專業組織聯會亞太區年青管理人企業考察團2020 - 亞洲管理專業組織聯會2020年第二次理事會會議
世界管理挑戰賽	2019年度世界管理挑戰賽國際總決賽 - 葡萄牙 2020年度世界管理挑戰賽 (港澳區)
管院年度活動	- 管院年度論壇 2020內地與澳門高等教育展 - 馬來西亞學習交流團 2019/2020 學年畢業典禮暨獎學金頒發儀式
調查研究	2020年澳門企業管理能力指標調查

未來半年，管協及管院會繼續舉辦各類精彩活動，敬請期待！

MMA & MIM Activities



in the second half of 2020

MMA Annual Event	- MMA Annual General Meeting - MMA 36th Anniversary Dinner - MMA Annual Management Conference
Young Managers' Club	- Sharing Session: Stay-at-Home Economy in the Cloud Era - Shake & Taste Social Etiquette Workshop - Shanghai Study Visit
Human Resources Professional Club	- Professionals Talks - The Greater Bay Area Study Visit - Sharing Session
Language Club	- Short English Course - Latte Art Coffee Workshop
Asian Association of Management Organizations (AAMO)	- Asian Management Game (AMG) - AAMO 2020 Young Managers' Program (YMP) - AAMO 2020 Second Council Meeting
Global Management Challenge	- Global Management Challenge 2019 International Final - Portugal - Global Management Challenge 2020 - Macau and Hong Kong Region
MIM Annual Event	- MIM Annual Forum - Mainland and Macao Higher Education Expo 2020 - MIM Malaysia Study Delegation 2020 2019/2020 MIM Graduation & Scholarship Presentation Ceremony
Survey	Survey on Macau Management Capability Index 2020

Please stay tuned for the upcoming events of MMA & MIM!



管協與銀娛舉辦第九屆「銀娛青少年成就計劃(YAP)」

澳門管理專業協會與銀河娛樂集團連續第9年合辦「銀娛青少年成就計劃 (YAP)」，持續為年齡介乎18至29歲的澳門青少年提供發揮潛能及策劃事業發展的機會。

本屆計劃開展以來，秉承多元化學習方式，於1月4日舉辦了「九型人格性格透視」工作坊，1月11日舉辦了路環高頂團隊建設活動，以及於1月18日舉辦了「發掘自我潛能性格」工作坊。

隨著新型冠狀病毒的全球性爆發，YAP自3月起將活動移師至網上平台舉辦，讓會員在防疫期間也不受空間限制，提升自我。於3月至5月期間，在網上舉辦的活動分別有「『齊心抗疫』打卡大賽：向前線抗疫人員致敬」、「『大灣區我最識』問答大賽：深入瞭解粵港澳大灣區」以及「網上學習平臺：鼓勵青年裝備自己」，讓學員在生活和工作之餘滿足學習需求。

MMA & GEG: Youth Achievement Program 2019-2020

Jointly organized by Galaxy Entertainment Group (GEG) and Macau Management Association (MMA) for 9 consecutive years, YAP continues to provide opportunities for local young adults to realize their potentials and develop their career path.

From the beginning of this intake, we had organized Personality and Strengthens workshops on Jan 4 and 18, and Outdoor Team Building activity on Jan 11.

With the outbreak of COVID-19 pneumonia emerging worldwide, YAP had shifted its activities to online platform. The activities held from March to May are "Fighting COVID-19 Collaboration: Showing Appreciation to Frontline Workers", "Knowing More the Greater Bay Area Competition: National Education Activities" and "Online Learning Platform: Polishing Members' Skills for Future Development". These online activities allow YAP members to learn without the limitations of time and space, so that they can have a better balance of work and studies.

澳門管理專業協會參與AAMO會議

亞洲管理專業組織聯會 (AAMO) 2020年度第一次理事會已於3月19日順利進行，澳門管理專業協會副理事長兼名譽司庫包敬熹先生參與了是次線上會議。

是次與會成員分別來自澳洲、香港、印度、澳門、馬來西亞、紐西蘭、巴基斯坦、菲律賓及斯里蘭卡的管理專業組織。與會成員們在會議中匯報了過去一年舉辦的亞洲管理盛事及本年的工作計劃。

會議期間，本會匯報了今年將舉辦的活動，包括亞洲管理挑戰賽以及亞太區年青管理企業考察團等。

2020第二次理事會會議將於10月在香港舉辦。



2020 AAMO 1st Council Meeting

2020 AAMO 1st Council Meeting was held on March 19. Mr. Raymond Bao, MMA Council Vice-Chairman & Honorary Treasurer joined the on-line meeting.

Members of NMOs from Australia, Hong Kong, India, Macau, Malaysia, New Zealand, Pakistan, Philippines and Sri Lanka gathered to report on their management activities in the past year and discussed the current

and future plans of the organization.

Mr. Raymond Bao reported on the management activities of the coming year, including Asian Management Game and Young Managers' Program, etc.

AAMO 2nd Council Meeting of 2020 will be held in Hong Kong in October.

2020年6月 | June 2020

澳門管理專業協會專題講座： 人脈資產管理

管協於4月29日假本會演講室舉辦專題講座，題為「人脈資產管理」。是次講座乃管協首次以線上講座形式舉辦，並特意邀請資深企業管理及培訓導師利開健博士以及企業創辦人兼深圳市GP34企業家聯盟主席黎志豪先生擔任講者嘉賓，共吸引了113名來自各行業之企業管理人員及對主題感興趣之人士參加。

講座主要探討人脈資本、人脈圈以及人脈資產三者的關係，讓參加者充分了解人脈資本的方向、人脈圈的重點關係及其價值目標、人脈扶持的槓桿效益、人脈資產管理的法則及思考方向四大重點，從而對自身之人脈資產進行評估、管理及運用。利博士及黎先生均認為社會發展講求共創、共享和共贏，而人脈關係就是促進成功的重要資產，人脈資產若能管理得宜，則利己利人，工作與生活質素將得到大幅提升。因此人脈關係必須是長久和有意義，並且能夠複製、持續及倍增，最終發展成為個人生命格局。是次講座由澳門基金會資助。



MMA Seminar: Social Network Asset Management

Organized by MMA, sponsored by Macao Foundation, an online seminar "Social Network Asset Management" was held on April 29. The seminar attracted 113 managerial personnel who are interested in the theme from various local industries.

Dr. Kevin Lei, the professional corporate trainer, and Mr. Chester Lai, the corporate founder and the chairman of GP34 Entrepreneurs Union in Shenzhen were invited to be the speakers. The relationship among the social network capital, connection circle and social network asset management were introduced in the seminar.

Meanwhile, the speakers explained four fundamental theories of social network asset management to the audiences so that they can evaluate and manage their social network capital.

Dr. Lei and Mr. Lai stated that the development of society is linked by social network. Therefore, an outstanding management of social network asset would be a significant factor to achieve success. If social network asset can be maintained and explored persistently in daily life, the quality of work and life can be significantly improved.

2020年澳門企業管理能力指標調查

為深入探討本澳管理人員的管理能力，制定更適合管理人員的管理和培訓策略，管協現誠邀各界參與是次調查，並於2020年7月15日前掃描以下二維碼或前往以下網址填寫問卷，如有查詢，歡迎致電協會黎先生，電話：(853)8296-0707。

所有資料僅供調查分析所用，嚴格保密。

問卷對象：中層或以上級別之管理人員

問卷邀請碼：2020

中文版問卷：<https://forms.gle/TqPxdXrn1Zk6mrkX7>



2020澳門企業管理能力指標調查問卷

第一部分：對所屬企業各方面管理能力的評價（意見與策略領導方面）

本問卷調查分為11個子項目，每個項目包含若干陳述。

請使用以下評分表為每項陳述的實施程度進行評分。

5分：是，經常被實踐且效果良好。

4分：是，經常被實踐且效果良好，仍有進一步改善的空間。

3分：是，經常被實踐且效果良好，大部分時間是如是執行。

2分：是，經常被實踐且效果良好，部分時間是如是執行。

1分：是，但只是偶爾實踐。

0分：沒有，仍未開始。

Q1.1 管理層能為企業描述出一個清晰且鼓舞人心的願景，並獲得員工的充分理解。

0 1 2 3 4 5

從未 ○ ○ ○ ○ ○ 完全

Macau Management Capability Index 2020

To further investigate the management capability of the Macau executives, and help enterprises develop training strategies for their employees, Macau Management Association is starting a new survey.

We invites all organizations in Macau to take this survey by scanning the QR code or entering the link below before July 15, 2020.

For enquiry, please contact Mr. Lai at (853)8296-0707. All information will be used for analysis purpose only and will be kept strictly confidential.

Target group: middle management or above

Invitation code: 2020

Questionnaire (English version):

<https://forms.gle/DniZhfkvBRnj2mQh6>



"Macau Management Capability Index" survey 2020

Section A: Evaluation of the management capabilities of the organization you served 1.1. Visionary and Strategic Leadership

This survey is divided into 11 categories, each containing statements. For each statement, please tell us what you consider to be your organization's current position using the following scale:

5 Yes, fully practiced throughout the management team/organization. Continually refined and improved as "the way things are done around here".

4 Yes, being practiced consistently across the management team/organization, with further improvements being made.

3 Yes, being practiced across most parts of the management team/organization, most of the time.

2 Yes, being practiced, but only in parts of the organization or by part of the management, part of the time.

1 Yes, this has just started.

0 No, this is not in place.

Q1.1.1 Management articulates a clear and inspiring vision that is well understood.

0 1 2 3 4 5

No ○ ○ ○ ○ ○ Fully

呢喃短語寄情思

— Drink Message茶飲店

近年飲品店在澳門越開越多，已成行成市，亦成為創業者熱門選擇。由於競爭激烈，要在澳門飲品市場中站穩陣腳殊不容易。不過有年青人堅信利用飲品傳遞“訊息”的市場策略可行，毅然辭去穩定工作獨自創業，實踐其銷售概念。

坐落在南灣一個人流頗靜地區的Drink Message茶飲店開業約一年，仍處守業階段，該店最大特色是在飲品的杯上貼有不同的心情短語，客人可以在店內選擇喜歡的短句，亦可以使用店內的免費打印系統，親手創作自己獨有的句子，製成貼紙貼在杯上，由於這些句子往往是表達客人自己的一些感受或有趣想法，所以顧客購買飲品後，多會拍照上傳社交平台，令Drink Message在沒有任何宣傳下，靠口碑逐漸為人所知。

店主蘇雲揚表示，三年前開始有這個藉賣飲品帶出正面訊息的概念，將一些有趣幽默的句子貼在杯上，讓客人表達自己當下的心情，或者將一些覺得有特別意思的句子與人分享。及後在南灣區工作兩年後，有感該區飲品店選擇不多，且定價較高，於是便萌生在該區開店的念頭。

創業之初由於缺乏經驗，準備不足，走了不少冤枉路。但蘇雲揚堅信自己的想法有吸引力，透過上網和自己研究經營之道，繼續咬牙堅持下去。最初，由於訊息貼紙的製作很簡單，使用店內的打印系統便可，且該系統由朋友編寫，成本有限，所以開

店初期採取善意原則，貼紙任顧客索取，但後來太多人喜歡，常常供不應求，故現在才限制索取數量。除了訊息貼紙外，Drink Message也有其獨創飲品如“豆腐奶蓋”和“水泥咖啡”，飲品採用優質材料，並以較合理的價格出售，以期在市場中佔一席位。

Drink Message的心情短語，上面的短句既有心情表達，亦有一些令人莞爾的幽默句子。蘇雲揚表示，這些句子一半是自己想出來，一半來自網上或朋友的靈感，經篩選後再打印出來，由於它們多貼近日常生活或社會現狀，易引起顧客共鳴，尤其南灣一帶是商業區，上班一族對於一些涉



蘇雲揚



及日常工作情況的句子尤其有同感，對他們有一定吸引力。

蘇雲揚透露，Drink Message啟動資金二十多萬澳門元，其實開業後一直虧蝕，直至今年三、四月才開始收支平衡，目前每日銷出逾百杯飲品。疫情下雖然不少行業生意受影響，但Drink Message 卻反而因此更受人認識，主要是因為疫情初期政府呼籲市民留在家中，大家在家中多了時間上網，而 Drink Message 一直靠顧客在社交平台打卡的方式作宣傳，於是有多人留意到這家小店，所以這段特殊時期反而被更多人認識。

對於其創業決定，蘇雲揚不諱言，初期家人不理解他為何要放棄穩定工作去創業，但看到他一直堅持營運，亦逐漸轉化為支持，甚至到店幫忙。自開業後，一直都是蘇雲揚自己一人打理茶飲店，直至早前才聘用兼職員工，雖然早出晚歸很辛苦，但他仍會堅持下去。

“世上無難事”，蘇雲揚的努力確取得了一些成果。早前更有政府部門主動提出與他合作舉行“抗疫詩情”活動，在其飲品上印有本地作家的創作宣傳文化抗疫的訊息，這亦可算是對這家“隱世小店”的一種肯定。不過 Drink Message 要繼續生存下去仍不容易，畢竟做生意要面對租金及營運成本的壓力。蘇雲揚對Drink Message的前景仍保持樂觀，認為出售的產品屬半必需品，亦是顧客可承擔的消費。雖然目前店舖已達至收支平衡，但或許只是一陣熱潮，蘇雲揚認為，如果兩年後仍能繼續生存，便可以長遠做下去。Drink Message 會繼續搜羅有趣的心情短語，同時研發更多新產品，讓顧客保持新鮮感，加上現在已有一班在附近上班的忠實顧客，相信未來仍能有一定的發展。M



環境保護局
Direcção dos Serviços
de Protecção Ambiental

走塑 好EASY



反應熱烈!
再加推!

憑28個“走塑紀錄”，即可兌換環保餐具乙件。
(每位市民**每年**最多可兌換**5次**)



活動詳情

收據

堂食/外賣

於參加活動的食肆門店，採取以下任一“走塑”行爲，可獲食肆在單據上加蓋指定印章。

唔要一次性餐具（包括筷子、叉、匙等），唔該！

走飲管吖，唔該！

我有自備環保餐盒、餐具，唔該！

我帶咗飲品杯、環保飲管，唔該！

外賣平台

於參加活動的外賣平台下單外賣食物時，勾選不索取一次性餐具之相關選項，可獲得一次走塑紀錄。



不需要餐具





粵港澳大灣區 —— 澳門青創人才發展孵化器

文 蘇振輝

粵 港澳大灣區11個城市，經過長期打下的經濟實力，厚積薄發，自《粵港澳大灣區規劃綱要》印發後，不過幾年便向前走出了一大步。筆者在上期撰寫了一篇關於探討在廣東自貿區橫琴片區推動要素流動的文章，其中已介紹了一些情況。在這裏，我想從大灣區與澳門融合發展的實際出發，談一個很多人都關心的關於大灣區對澳門年青人的吸引力的問題。澳門青年借助灣區如何放飛夢想，成就自我？在未來，能否在大灣區得到更多的發展機遇？要融入灣區，他們可以找到哪些協助？等等。

一、青年進入粵港澳大灣區發展是特區政府的重要發展安排

澳門特區政府制定和出臺了《澳門青年政策（2012—2020）》，其中定義的青年是從13歲至29歲的年齡層。在當時，這個層階人數大約佔總人口29%（這個標尺與其它地區不完全一樣，因此不宜比較）。這個定義下的青年人口，2011年是16.18萬人，隨著總人口增加，加上在一些研究上還放大到更高的年齡層，劃入青年人口之中的人口就更多。雖然近年澳門老齡化程度加劇，青年佔人口比例有了變化，但青年數量始

終是很大的社會群落，是澳門可持續發展的最大人口構成部份，是社會中最重要的人力資源，是政府制定各項政策的重要參考群體。因此在特區政府歷年施政報告和《五年發展規劃》中，也加上濃重筆墨，展示了政府對青年成長發展的期望。

在上述特區政府首個《澳門青年政策》的第6章“主要措施”之中，就提出要“配合產業多元的發展方向，優先鼓勵認識新產業，組織青年到珠三角地區的新興產業園區參觀考察，並致力其與當地青年交流和締結合作關係。”青年人面對地積小、產業單一狀況，他們的成長發展必須突破桎梏。特區政府引導青年走入珠三角的政策，本人認為是相當重要的安排。本文談談這方面的情況。

二、大灣區是澳門青年擊楫揚帆的寶地

本人從工作中瞭解，澳門青年嘗試走出環境約束的重要實踐方向，就是自我創業。近年創業立足點亦已由本地逐漸移入大灣區。這方面開局良好，究其原因除了澳門政府政策措施上多處發力之外，很重要的因素是大灣區各市在創新創業大局之中，亦積極打造新的突破點、創意點、著力點。筆者近年走訪過大灣區多個地級市，在這裏可以將一些體會與青年讀者分享。

1、在形式上由政府支持多元培育機構的形成和有效運作。在省市兩級政府的領導下，整個灣區已打造不少支持青年創業的機構，它們均由政府牽頭，以民辦形式，或者交由港澳實業家經營。像青年創業服務中心、青年融創基地、商務服務基地、創新園等，在廣州、深圳、佛山、中山、珠海等市已遍地開花。

2、在運作上提供差異服務以適合不同青創者的需要。

這些青創服務機構基本上有三類模式：一類是以創試+培訓+諮詢為主，讓試業團隊進入其中一個空間，從事上網及推銷業務，基地負責提供諮詢及培訓，以及共用的服務空間，如cafe bar、會議室等；另一類是以實驗+投產為主，讓大學等科研團隊進駐，從事例如機器人研發生產；第三類是以展示+會商為主，由基地提供平臺予創業者展銷產品、與外商會晤洽談等。

3、從行政上提供多元功能的服務。其形式很多樣化，主要有：根據進駐團隊的合約年期，予以分段收費和一定的優惠措施；豁免一定課時的培訓課程費用；有些基地可以在合約滿期後為創業者聯繫當地工商部門，帶領他們申請開業執照，等等。很重要的一點是，由於這些創業基地的經營者，有內地和港澳人士的參與和合作，對進駐的青創團隊逐步加深認識大灣區，擴大在內地合作的人脈關係，均大有裨益。

因此，我認為，大灣區這種創新創業基地的模式，對澳門青年創業者放飛夢想，實現理想，是一個可以讓其少走彎路的孵化器，是青年人擊楫揚帆的寶地。

三、結語

最後想提一個問題供讀者們思考。近年青年團體及有關機構做過類似調查，發現澳門青年都認同進入大灣區發展機遇很大，但數據顯示，他們對大灣區的知識，包括對大灣區發展規劃的內容，所知甚少，有意進入大灣區的青年，比例更小。據筆者所見，在上述的各個基地中，來自澳門的進駐團隊不算多，不少還是來自內地或者香港的團隊。希望通過這篇小文，讓澳門青年增加對灣區的認識，以至放下包袱，為實現日後的成功，親自向灣區踏出嘗試的一步。✉





文 中國銀行澳門分行 私人銀行部 李嘉熙

(一) 黃金定價邏輯

繼2019年黃金創下高達18.33%的年度漲幅之後，黃金在2020年開年至今(截至5月5日)又創下了約30%驚人漲

幅，近日在新冠肺炎疫情的驅動下金價在刷新近年新高點。投資者不禁要問，已經漲了這麼多，黃金還值不值得進行投資呢？首先要瞭解黃金的定價邏輯。

黃金作為一種無息貨幣，本質上是利率的替代品，其價格的核心影響因素是美國中長期實際利率。若美國中長期國債利率下跌以及通脹水平短期平穩的背景下，美國實際利率快速下行已成為現階段拉動金價上漲的“核心變數”。簡單而言，若美國經濟數據不佳，美聯儲減息，黃金價格會上漲。若美國經濟數據理想並啟動加息，黃金價格很可能會下跌。

(二) 黃金投資契機

黃金具有一定的避險屬性。從短期來看，黃金最近的上漲主要是由避險情緒驅動，也就是對新冠肺炎在全球擴散的擔憂。

圖1 黃金價格走勢圖(2019-2020年)





其次，日圓避險功能減弱。隨著日本經濟受到衝擊，日圓避險功能近日減弱，環球資金轉移到其他避險工具，繼而加快黃金升勢。此外，國際地緣政治波動性加劇。近年以來，地緣政治風險不斷充斥市場，除了中美貿易戰持續之外，美伊衝突亦令屬避險資產的黃金價格可能突然抽高。各國央行增持。黃金的交易對手風險(counterparty risk)較低之餘，又能對沖一定地緣政治風險。各國央行在債息不斷趨低下，或因而出手買入黃金，一定程度支持金價。

從中長期來看，黃金是值得配置的。黃金中長期持續看好的根本原因在於美國貨幣政策週期的改變。去年美聯儲從加息轉為降息，貨幣政策週期的改

變將成為驅動黃金上漲的長期動力，這樣的動力將不僅僅持續一年，可能會是兩至三年。從美聯儲的貨幣政策歷史來看，其貨幣政策是有延續性和週期性的。

此外，全球負利率債券範圍不斷擴大顯著提升了黃金的吸引力。從歷史的資料來看，利率與黃金價格呈現顯著的負相關，當實際利率較低時，持有黃金相對成本更低，黃金容易出現行情。比如，2010-2012年負利率時期黃金牛市，以及2010年負利率黃金牛市。目前，日本央行(BOJ)、歐洲央行(ECB)和瑞士央行(SNB)等央行都在實行負利率政策。目前全球已經有大量負收益債務，這為黃金創造了有利的背景。截至2020年1月底，全球負利率債券規模高達13.9萬億美元，佔全球投資級債券規模的近25%。

在圖表技術分析層面上，金價在去年已出現類似2009年「頭肩底」買入信號。2009年，金價突破「頭肩底」頸線後出現大幅拉升，最高升至1900美元附近水平。目前金價已突破頸線，有可能在回調後走高，重現類似2009年的大幅上漲行情。

綜上所述，我們對2020年短期金價目標預測上調至1800美元。中長期而言，不排除金價可挑戰歷史高位。建議投資者可待金價適當回調後入市。投資者即使在本輪疫情肺炎驅動的行情中買在高位的話，通過分批建倉的方式，未來仍然能捕捉到黃金的上漲行情。

圖2 黃金價格走勢圖(2005-2020年)



數據來源：彭博

(三) 黃金投資工具

在投資黃金時，選擇金礦股還是黃金ETF呢？在過去，人們憑直覺認識到金礦股可以為黃金投資加杠杆，從長期來看確實如此。根據數據，二者的表現

確實符合傳統邏輯，即波動方向具有一致性。金礦股和黃金價格的相關性到達0.83，呈較高的正相關關係。而且在過去的行情中，金礦股對黃金的上行捕獲率為172%（黃金上漲時，黃金股平均

上升1.72倍）和下行捕獲率為164%（黃金下跌時，黃金股平均下跌1.64倍）。可以看出，金礦股確實在某種程度上可以為黃金加杠杆，但金礦股波幅更大，因而投資金礦股所承擔的風險更高。

上面提及的只是平均表現，如果具體到某個時間段的收益上，情況更加複雜。例如在2006年，雖然二者的走勢相似，但是在最終結果上，期間黃金價格上漲30%，金礦股卻下跌了36%。2008年同樣如此，期間金價上漲5%，金礦股下跌26%，金礦股終究是股票，受投機因素影響很多。

若想緊貼追蹤金價表現，建議投資者首選黃金ETF。與金礦股不同，受實物支持的黃金ETF通常以存放於銀行金庫的實物黃金為依託。換言之，持有黃金股，即擁有金礦公司權益；而持有黃金ETF，則擁有以實物黃金支持的交易所買賣基金。多數黃金ETF的管理費相對較低，所以實物黃金ETF能較緊貼黃金走勢。

以香港為例，現時有3隻黃金ETF在交易所掛牌，當中一隻以人民幣作交易，其餘兩隻均以港元交易，分別是道富環球SPDR金ETF(2840)、惠理價值黃金ETF(3081)及恒生銀行以人民幣計價的黃金ETF(83168)。恒生人民幣黃金ETF資產總值較小，且流通量較低，日均成交金額不足3萬港元。價值黃金ETF是唯一一隻把實物黃金庫存在香港的ETF，這有助減低地緣政治風險，為亞洲投資者提供多一重保障，但流通量相對較低。

相較之下，SPDR金ETF是全球最大黃金交易上市基金，因此亦較為投資者所認識。SPDR黃金ETF是一隻追蹤倫敦黃金下午價格的交易所買賣基金，流通量相對較高。因此買賣差價小，流動性風險亦相對較少，在鑒於金價仍具備上漲的情況下，投資者可重點關注SPDR金ETF。■



**FOR MORE THAN A CENTURY,
SUPPORTING MACAU'S DEVELOPMENT
AND THE WEST AND EAST RELATIONS**

**一個多世紀以來，
協助澳門以及東西方關係的發展**



Privileged position located at the gateway
to the Guangdong-Hong Kong-Macau
Greater Bay Area

處於“粵港澳大灣區”
獨特的優越位置

Facilitated business contacts
with the relevant players in GBA,
PSC and Western countries

促進與粵港澳大灣區，
葡語系國家以及
西方國家相關參與者的業務聯繫

Special connection to the
Portuguese-speaking
countries through CGD Group

通過葡萄牙儲蓄信貸銀行集團，
能與葡語國家進行專門聯繫

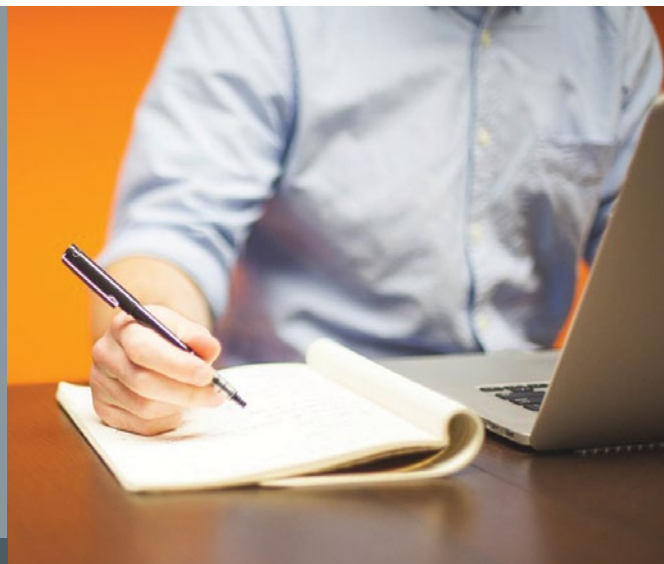
**The right partner for your business
是您優選的業務合作夥伴**

BNU

Banco Nacional Ultramarino
大西洋銀行

How COVID-19 has disrupted Learning & Development and how we can take advantage of it

by Brian Tang, Corporate Training Consultant



The unexpected COVID-19 has turned the world upside down, literally. To say that COVID-19 has impacted many aspects of our lives is an understatement. In many cases, it is a disruptor, big time. It changes the way we see the world (things we previously deem impossible such as city locked down became a reality), the way we interact with people (social and physical distancing), and the way we learn (online vs. offline learning). In particular, the learning and development sector has seen both opportunities and challenges in midst of crisis. Webinars and virtual classes are everywhere. When people are stranded at home, online learning becomes the only choice. Online learning does offer a lot of benefits – participants could do it anywhere they want, it saves the organizer's time and effort to book and manage a classroom, trainers could easily reach out to international participants, to name a few. Since most people needed to work from home during COVID-19, we are getting used to using technology to meet, interact, and learn. All in all, it seems a no-brainer to move to online learning in full gear. However, it may not be as straightforward as it seems. This article aims to explore how corporate L&D and trainers can take advantage of the uprising trend of online learning and avoid the potential pitfalls. But before I do that, let's clarify the definition of online learning.

Online learning takes many forms. The most common are:

1. Self-paced E-Learning: Learners access the content (pre-recorded videos, articles, discussion forums, etc.)

at any time they want. It may or may not contain live virtual classes.

2. Virtual Instructor-Led Training (VILT): This is where the trainer or facilitator conducts live training class or workshop via a virtual platform. Learners attend the training in real time with the trainer on the same platform. Think of this as an online version of traditional face-to-face (F2F) class. Interaction with and between learners in VILT is usually high.

3. Webinar: Very similar to VILT. Most of the time people use the term Webinar interchangeably with VILT, although there are subtle differences between the two. Webinar refers to a live seminar but conducted online. The speaker(s) take most of the airtime. Interaction with participants is usually limited to chat box and Q&A.

4. Blended Learning: It refers to a hybrid approach of face-to-face (F2F) and online learning. For example, learners must complete both online learning requirements and attend a F2F class in order to be deemed completed in a program.

As you can see, there are many ways to conduct online learning. In the scope of this article, the term "Online Learning" is very broad and it could refer to one or more learning approaches mentioned above.

Now we are clear on the definition of online learning, it's time to discuss how corporate L&D and trainers can take advantage of the trend of online learning. I have summarized three key factors for each.

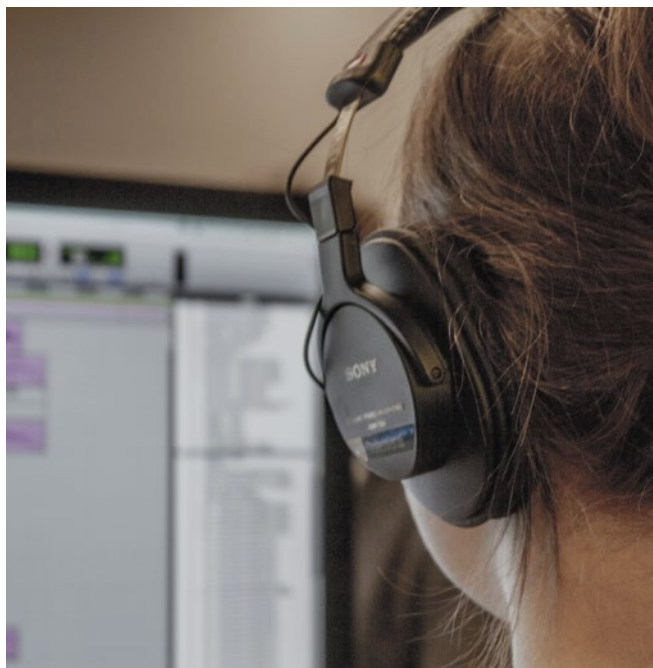
Corporate Learning & Development

1. Rethink the entire L&D strategy

Online learning is not difficult to implement. We can add a lot of bells and whistles to make it engaging and interactive. But for corporate L&D, the most critical element is not the What or How of online learning, but the Why – why we are doing it. Just because your competitor is launching a huge online training program and your staff are all Zoom-savvy does not mean you also need to do it. At the end of the day, training is meant to enable the business to achieve its objectives. Learning strategy should, regardless of COVID-19, always support business strategy. Whether you have an established learning strategy pre-COVID-19, it's time to rethink and replan your learning strategy post-COVID-19. Ask yourself the following questions:

- What does the business need the most right now?
- How has the company's strategy changed in midst of current crisis?
- How can learning & development support the business to achieve the new strategy?

Only when you have answered the above questions can you start to think the How – learning approach which may or may not include online learning, and the What – what programs to launch, what platform to use, etc.



Don't start the equation with low hanging fruits – the nice-to-have online programs. Again, start with Why. It's not an easy question to answer, but answering the why will help you lay the solid foundation of everything that you do afterwards. More importantly, it will make your programs relevant to the business. Online learning may or may not be the best approach to support the business.

If you have already developed a program in light of the crisis, I suggest that you ask yourself this question:

What would happen to the business if I don't do this _____ (fill in the blank with a program name)? Then answer it honestly. It will help you clarify the importance of your program.

2. Don't forget Change Management

Let's assume you have decided that online learning is the way to go. The next thing on your To-Do-List will be Change Management. Online learning disrupts the way we used to learn, and corporate L&D is responsible to manage the process of change. There are best practices in change management. Here's a quick checklist:

- Get the buy-in from key stakeholders. Just as any initiatives in the corporate world, learning strategy will never be successful without the support from key stakeholders. Take as much time as you need to win the buy-in from department heads and senior management.
- Communicate often. As the saying goes, "You can't overcommunicate". This is especially true in midst of crisis or change. State the reason of moving into online learning in plain language and answer the question "What's in it for me?" for staffs. What do they stand to gain by learning online as opposed to F2F style? Nothing turns people more off than saying "We can't meet physically so the only way to learn is online." Craft your answer thoughtfully.
- Start easy and get a quick win. Don't start your online program with a virtual brainstorming session using a third-party collaborative platform in addition to the meeting platform. People will be overwhelmed. Instead, start with a simple webinar and generate a quick win. Then gradually increase the complexity of your program. When people see the quick result, their anxiety level goes down, and they get a boost in confidence of online learning.

- Provide enough software and hardware support. Do your staff have access to the necessary hardware and software in order to attend the online learning? Some platforms such as 3rd party collaboration platforms require certain level of CPU power in order to run the activity smoothly. If your staff work/learn from home, do they have strong and stable internet bandwidth? Get your IT department onboard when designing online programs and be ready to provide IT support to your participants.

3. Get help if needed

Online learning and F2F learning differ in many ways. One difference lies in program design. Online learning must be designed to keep learners engaged and focus. Simply putting all the F2F PowerPoint slides online and talk through them won't work – you are basically encouraging your participants to check social media and their inbox. In online learning, especially Virtual Instructor-Led training, engagement trumps content. If the design fails to captivate learners' attention, even world class content will not get you any result. Start by thinking about what existing contents and topics you want to convert to online learning. Some topics are inherently more suited for online learning, such as knowledge-based training (compliance training, resilience and EQ). Some topics, while you can do partly online, must be combined with face-to-face format to achieve the optimal result, such as hands-on training (coffee brewing, making the bed), team building, and creativity and innovation. Start with an easy topic will help you build confidence and momentum on the learning curve (and get a quick win too).

Some corporate L&D may have internal resources to do course design and development. However, as mentioned earlier, online learning requires a slightly different skillset and experience. Don't be afraid to get external and professional help. There are off-the-shelf

online learning platforms and programs to choose from. Some even allow customization to suit your company's unique culture and values. There are also consultants specializing in online learning who could provide professional help in design, development, and delivery of online learning.

Trainers / Consultants

It's time to discuss how trainers and L&D consultants can take advantage of the rising trend of online learning. First and foremost, trainers must equip themselves with the skillset to conduct online training and workshop. Otherwise, they will find themselves significantly disadvantaged. It will be like Motorola in the 90's. They placed a big bet on StarTAC, the latest analog mobile phone at the time, when the trend of digital phones was rising quickly. Failure, was inevitable.

Once trainers are willing to leave their comfort zone and step into the world of online learning, they can benefit from the following three advices.

1. Add extra value to your program

During the COVID-19 crisis, it's not difficult to find free webinars swamping the virtual space. You can keep yourself busy the whole day attending one webinar after another, if you want. The implication is that content has become a commodity, in a sense. Therefore, trainers must be able to add extra value in their program if they want to stand out from the crowd. Ask yourself, if you can turn this program into a self-paced E-Learning program, does it serve the purpose? If so, what's the value of doing it in a virtual classroom format?

The way to add value in virtual classes may take many forms. For example, virtual trainers can strive to build connection in the virtual classroom. Connection trumps content in virtual trainings. Content is a commodity and is free everywhere. Connection is not. Connection is personal, and the more we are told to



maintain physical distance with people around us, the more we crave for interpersonal connection online. Human are by nature social animal after all. Successful virtual trainers must be connection builder. Fortunately, there are many tools and features available to help build the connection in virtual classrooms, such as breakout rooms, annotation, third party collaborative platform, etc. Trainers just need to learn and master them.

Another way to foster connection is to utilize online community. Nearly all social and communication platforms, such as Facebook, LinkedIn, WhatsApp, WeChat, allow you to create social groups. Create learning groups for your cohorts so that people stay in touch after the class. Trainers may continue to add value by sharing additional resources related to the topic.

2. Redesign to engage

As mentioned before, design is everything in online learning. Whether you are converting your existing content or creating new content from scratch, one principle to abide by is engagement. Ask yourself: how the content can be designed to keep learners engaged? Here's a few quick tips:

- More slides – It may seem counterintuitive, but in virtual training you want more slides, not fewer. More slides mean more visual changes, and participants will stay engaged. Staying on a single slide and talk for 20 minutes will send your participants to absolute boredom.
- Get animated – You lose about 50% of physiological communication power when you conduct your class online, because your participants can't see your whole body gesture, your hand movements are limited, and you can't make use of the physical space by walking around. So your voice, gestures, facial expression all need to be a bit exaggerated or your learners won't feel it. If you use slides, utilize the animation function to make frequent visual changes.
- Get familiar with the interactive functions – Regardless what online platform you are using, there are

plenty of bells and whistles to interact with participants: Chat, Poll, Breakout Room, Annotation, etc. Get yourself absolutely proficient in using those features. Aim for one interaction every 15 minutes. If you don't interact at all, people might as well attend self-paced E-learning programs.

3. Ready, Fire, Aim

Learning to deliver virtual training is just like you first learned delivering F2F training decades ago. How did you learn that back then? By practicing and learning from mistakes. Same here. Conducting virtual classes, just as any other skills, can only be learned by practicing and learning from experience. So take actions,

and proactively seek participants' feedback. Create a "Lesson Learned Log" and document any successful and not-so-successful instances. Don't wait until you are perfectly ready to deliver your first virtual class. Your perfect class may always be your next class.

How do firefighters fight the fire? Do they make sure they aim at the bullseye of the fire before shooting? No! They get ready, fire, then adjust the shot. Same here.

Get yourself ready, go deliver the class, and learn from it.

"In the midst of every crisis lies great opportunity."

There's no doubt that COVID-19 has disrupted our lives and the world of learning & development. In retrospect, online learning has been in the market long before COVID-19, but it hasn't got into mainstream by any means. If there is anything we should thank COVID-19 for, it will be its strong push for worldwide adoption of online learning. Willingly or unwillingly, people are getting used to learn online. Therefore, corporate L&D and trainers who are willing to adapt, take actions, and learn from the experience will thrive. Those who stay put and wish for the world to go back to pure F2F post-crisis will fall behind. The world has changed, and there's no going back. 

The most critical element for corporate L&D is not the What or How of online learning, but the Why – why we are doing it. At the end of the day, training is meant to enable the business to achieve its objectives.

背著性感

文 天祐營養健型有限公司教練團隊

在許多的電影劇照、經典場面、網絡短片中，都不缺一些包含背影的經典鏡頭，這些性感的背影往往需要立體的背部線條方能突顯。由此可見，不僅是五官外貌，背部狀態也可決定一個人的體態和氣質。要有與眾不同的美，無論是女神或男神關鍵並不單在一張臉，反而可能隱藏在含蓄的背部。

日常生活中我們經常忽視背部的重要性，長時間伏案工作、看手機、開車，容易造成上交叉綜合症，其中較為典型的症狀為圓肩駝背，這種症狀嚴重的情況下過度緊張的肌肉會造成肩頸酸痛，最嚴重會壓迫頸椎神經，引起頭痛和手臂麻木，頸部曲度減小、僵硬引起對大腦供血不足，使人整天昏昏沉沉、打不起精神，一方面不僅影響美觀，另一方面還可能會引起肩頸腰痛等問題。而主要引起這些症狀的原因是我們一部分背部肌群缺少運用導致鬆弛，而令另一部分的背部肌群處於過勞而引致僵硬，所以就讓我們來對背部肌肉做一下加強和伸展。

第一個動作：坐姿划船。主要鍛鍊背部肌群的中背（包括斜方肌中束、大小菱形肌），可以使肩胛骨向脊柱靠攏，讓含胸、駝背得到改善。在健身房多利用固定器械，在家則可選擇彈力繩或瑜伽帶找到合適的固定點即可。何謂合適固定點呢？不管是坐姿還是站姿固定點都要與手肘同高或稍微低一點。動作開始前，必須調整到合適重量，雙腳往前一點踏實地面、挺胸收腹、核心收緊，膝蓋和腳尖保持相同方向，上半身垂直地面，手伸直、腕關節保持中立，肩下沉、頭可以抬起一點點（*注意不要向前探頭）。吸氣準備、呼氣發力，手肘肩膀往後來背挺胸（到達頂峰時停頓1-2秒可以讓背部肌肉感覺更明顯）。運動時建議手肘往裡收一點能夠讓斜方肌中束感覺更強烈些（根據個人感覺調整適合的角度），還原回去時盡量慢一點讓背部肌肉拖著放回去（這叫離心對抗）。建議：男士重量70%-80%、10-15次、4組，女士重量60%-70%、20次、4組。



第二個動作是：俯身單臂啞鈴划船。主要鍛鍊背部肌群兩側的背闊肌、大小圓肌和岡下肌，可以讓肩關節往後收緊、向肩胛骨靠攏、肩外旋，改善肩膀前引和圓肩。在健身房可使用啞鈴，在家建議可以利用較有重量的書或裝滿水的水瓶等等。準備動作：鍛鍊右邊的時候，左邊手腳保持一直線撐著長凳上，右邊的腳往外一步再往後一步，右手握啞鈴垂直地面再往外一至兩個拳頭的距離（根據個人選擇感覺最大的角度）。腰背挺直收腹、頭與背部保持平行，發力呼氣、回去吸氣，呼氣時手肘貼著身體往後拉，直至手肘比背部高出一手掌厚度的距離（此時身體要保持穩定，不要轉動脊柱，腰背挺直），最後吸氣慢放感受背部肌肉拖著放回去（離心對抗）。建議男士重量70%-80%，10-15次、4組，女士重量60%-70%，20次、4組。

第三個動作是：Superman（超人式下背部練習。主要鍛鍊下背部肌肉力量，保護腰椎，能夠改善久坐人群的不良姿勢。準備動作：採用俯臥姿勢，身體俯臥在墊子上，雙腳自然打開，腳背貼在墊子上。調整盆骨稍微向後傾，收腹稍微離開墊子，雙手向頭頂方向伸直打開呈Y字形狀。抬起頭部、眼睛朝向墊子方向，下巴內收貼近頸部，耳朵遠離肩膀拉長頸椎，然後胸部抬高離開墊子延長身體作好準備。吸氣時，收緊腹部後慢慢抬起胸背位置，頭部位置保持不變（如果感覺肩頸緊張，雙手可以往外側再打開一點），呼氣時，身體從腰部脊椎逐節放鬆向下，回到準備動作。建議動作重覆15—20次為一組，每次做三組，一星期練習三次。



至於上背部肌群。由於長時間使用電腦或智能手機，我們會感到肩頸長期僵硬酸痛。問題在於平日的坐姿，因為當我們長期專注於電腦或電話時頭部前傾的姿勢會造成胸椎屈曲、增加頸椎前凸幅度，肩胛骨外展及肩膀內旋，導致斜角肌、胸鎖乳突肌、上斜方肌、胸小肌與前鋸肌的僵緊，使中斜方肌與下斜方肌發生拉長代償的情況。在部

份肌肉呈現短縮或是延長，會導致其它代償部位的肌肉過度使用，例如若發生肩胛骨外展，功能為上提肩胛骨的肌肉會被過度使用而下肩胛骨穩定肌群則會變弱，導致上斜方肌與提肩胛肌呈現短縮的狀態，這往往是肩膀發生僵硬和酸痛的位置，為避免提肩胛肌僵硬、酸痛，除了注意正確的姿勢之外，平日可以適時做一些伸展運動減少肩頸不適的問題。

動作1. 上斜方肌伸展

身體保持垂直，頭部向對側側彎加上同側旋轉，對側手拉住頭部，同側手向下固定直到有拉緊的感覺，左右每邊重複3-5次，每次做15-20秒。



動作2. 提肩胛肌伸展

身體保持垂直，頭頸部稍微向右轉並低頭，眼睛可朝向右下方45度看，右手延著右下方45度角，輕輕向下加壓左後腦，感受到左邊頸部有一條肌肉有拉緊的感覺，身體其它部位都是放輕鬆的，唯一出力就是右手輕輕壓著，左右每邊重複3-5次，每次做15-20秒。



以上伸展動作每次時間不要過長，同時如果在伸展過程中感覺到強烈痛楚應立即停止，並向合資格物理治療師或醫生診斷，切勿胡亂進行。

正確的身體姿勢可以改善我們的體態和氣質，還減少受傷的機會並且提高生活品質。但現代人長時間低頭與久

坐的生活型態加上缺乏適度的放鬆與肌力訓練，不論是上交叉綜合症或下交叉綜合症都容易發生在我們身上，造成外觀明顯的改變。值得一提的是這並非不可根治，除了改善平時生活上的姿勢外，適當肌力訓練與平衡的肌力發展也為良好的身體機打造更好的基礎相當重要。M



針對消費者個人需求 的新零售模式 —— 盒馬鮮生

近來疫情期間，不少居民都用多了網上購物，且更多使用本地的電商平台購買食品及日用品，逐漸養成了網購的習慣，一些過去集中經營實體店的商舖亦加入了網商行列。放眼內地，電商平台發展很成熟，亦有不少商舖結合線上線下銷售，回應各類消費者的需求。

盒馬鮮生是阿里巴巴集團旗下，以數據和技術驅動的新零售平台。盒馬希望為消費者打造社區化的一站式新零售體驗中心，用科技和人情味帶給人們“鮮美生活”。盒馬是超市、餐飲店，也是菜市場，消費者可到店購買，也可以在App下單，其最大的特點之一就是快速配送，門店附近3公

里範圍內，30分鐘送貨上門，但下單購物需要下載盒馬App，只支持支付寶付款。

阿里巴巴除了透過盒馬推動支付寶支付外，亦對用戶消費行為的大數據進行深度挖掘。阿里巴巴為盒馬鮮生的消費者提供會員服務，用戶使用淘寶或支付寶賬戶註冊後，可從最近

他的商店查看和購買商品。盒馬未來將跟踪消費者購買行為，借助大數據提供更個性化的消費建議。

原是京東物流負責人，現任盒馬鮮生創始人兼CEO侯毅曾表示，盒馬線上訂單佔比超過50%，營業半年以上的成熟店鋪更可以達到70%，線上商品轉化率高達35%，遠高於傳統電商。他表示，盒馬未來主要將服務三類人群：晚上大部分時間在家的家庭用戶、因應辦公室需要推出針對性便利店或輕餐的職場客，以及週末會去超市並帶著孩子出去走走的用戶。

盒馬與傳統零售最大不同是盒馬運用大數據、移動互聯、智能物聯網、自動化等技術及先進設備，實現人、貨、場三者之間的最優化配合，從供應鏈、倉儲到配送，盒馬都有自己的完整物流體系，但這一模式的前期投入成本巨大。

此外，盒馬在價格上也具有一定優勢。由於沒有中間環節，每天從崇



侯毅

明、奉賢等地的蔬菜基地直採直供，經過全程冷鏈運輸並精細包裝後，直接進入盒馬鮮生超市冷櫃售賣，商品賣不完當晚銷毀，盒馬不收取供應商進場費，將全鏈條上節省下來的費

用，直接補貼到消費者的身上，確保了盒馬在微利情況下該模式仍可持續運作。

“盒馬mini”可能會是盒馬未來的發展模式。侯毅在一場線上的溝通





會中，高調宣布盒馬mini才是生鮮電商售的“終極模式”，同時公佈盒馬的擴張計劃：盒馬鮮生標準店和mini今年開店“雙100”。

在盒馬對未來的規劃中，mini店已經佔去了一半的比重。侯毅坦言盒馬鮮生模式有弱點，規模和投資均高，對門店的要求很高，因此發展速度慢。盒馬mini彌補了盒馬鮮生標準店擴張困難的問題，盒馬從去年開始了兩個方面的嘗試，首先是類似於前置倉模式的盒馬小站，其後是類似於小店模式的盒馬mini。

侯毅認為小業態最大的優勢在於投資相對較盒馬鮮生低，對門面的要求不高，所以可以快速拓展；同時可以進入很多原來盒馬鮮生進不了的郊區、城鎮。不過，如果盒馬業態裡全是小店，商品的經營能力就會下降，只有大店才能做足夠多的商品池，才能有效地支持小店的經營，所以盒馬鮮生仍會持續存在。

侯毅的考慮是，首先，如果沒有盒馬鮮生，盒馬mini們的商品組織能力會大幅下降。第二，盒馬鮮生有一個巨大的內倉，可以承擔其他

的作用，包括盒馬鮮生在一個城市的品牌影響力跟號召力，和大賣場的競爭能力，這些都需要盒馬鮮生來承擔的。故此，盒馬鮮生和盒馬mini長時間同步存在，就是盒馬未來的業態佈局。“我們判斷這個地方有足夠人群足夠消費者就開盒馬鮮生，如果這個地方相對偏弱一點，就有可能開盒馬mini。”而今年，盒馬mini也是盒馬覆蓋整個上海的主力軍，未來mini店也會考慮加盟的可能性。

另一方面，和盒馬mini同時期誕生的前置倉模式的盒馬小站，如今已經被侯毅戰略性放棄了。目前盒馬小站已經有近70幾家，未來它們中的大部分應該都會被改造成盒馬mini，同時一些特別偏僻和運營差的盒馬小站和盒馬鮮生將直接退出和關閉。去年年底，侯毅就曾表示盒馬小站的價值在於快速建立服務，但是品類窄、損耗高，商業模式無法成立。因此一旦大店開過去，就會把小站關掉。他認為，從生意模式本身來講，前置倉是個開給資本看的偽命題，不可能盈利。前置倉最好的結果，是賣給一些需要本地化流量的公司。這番言論曾

掀起過生鮮電商領域裡一次相當激烈的隔空辯論。

每日優鮮CEO徐正彼時回應稱：資本不再青睞這個賽道，但並不是因為模式的問題。“同樣模式的兩個玩家，可能就會相差10個點的毛利，10個點的費用，一個虧20個點，而另外一家能實現盈利。所以到最後生鮮電商的爭議，不是什麼模式之爭，而是執行能力之爭。不要因為幾家公司倒閉了，而去質疑整個行業。”

後續，叮咚買菜（同樣以前置倉為模式）CEO梁昌霖也回應過媒體道：“很多人用（線下）店作參考。其實店的規模、倉的規模完全不一樣，形式也不一樣，這樣的對比會帶來誤解。同樣的事情，有人看到了困難，有人看到了機會，有人做得好、有人做得不好。”

在嘗試過盒馬小站之後，侯毅對前置倉的不看好有增無減：“我們發現盒馬mini要遠遠大於（好於）盒馬小站。”

不過盒馬因為疫情影響，工程全部停了，但疫情後盒馬開新店的進度不會變。侯毅也認為這次危機對生鮮電商來說卻是一個“大發展的機會”，所以今年，盒馬開店速度是加快而不是減緩。

疫情期間，盒馬的加工能力和訂單的承接能力有限，所以侯毅決定之後把供應鏈能力放在首位，提升全國加工中心的能力。他表示，疫情發生以後，發現盒馬的產能遠遠跟不上需求。所以這次疫情發生以後，盒馬正考慮是不是大規模採用自動化設備。

對於行業未來，侯毅認為線上買菜習慣會成為必然趨勢，只是疫情過後生鮮電商的幾個核心指標如客單價、毛利結構和損耗率都會回落到常態，但配送成本，趨勢甚至是會漲而不會跌。■

澳門 ♥ 出發！
Macao Ready Go!

電子優惠平台
驚喜優惠處處有



澳門特別行政區政府旅遊局推出「澳門心出發 Macao Ready Go」電子優惠平台，集合澳門住宿、餐飲、購物、娛樂、休閒等精選優惠。

立即掃描二維碼或登入
www.macaoreadygo.gov.mo
了解更多優惠詳情！



如有垂詢，請電郵至
macaoreadygo@macaotourism.gov.mo



澳門特別行政區政府旅遊局
www.macaotourism.gov.mo





仁慈堂婆仔屋(上)

—— 婆仔屋與進教圍

文 黃健威

我們都知道望德堂的仁慈堂婆仔屋，是澳門的一個文創基地，也知道這裡昔日是婆仔(老婦人)聚居的安老院。不過，婆仔屋與進教圍的關係，婆仔屋與第二次世界大戰的關係，或者婆仔屋與澳門文創為什麼會拉上關係，就不一定人人知道。再者，婆仔屋其實最初是沒有婆仔的，更不是人人知道。

要說婆仔屋的故事，就要先從仁慈堂及進教圍的歷史說起。

仁慈堂婆仔屋，前稱婆仔屋，又名“貧窮者之家”，葡文名稱

是“Albergue da Santa Casa da Misericórdia”。“Albergue”直譯是旅館，所以按字面理解，這婆仔屋其實只是仁慈堂轄下的一個居處，與“婆仔”或“自梳女”無關，而是仁慈堂給予指定人士的一個居住地方。翻查澳門歷史可知，澳門仁慈堂創立於十六世紀澳門開埠之初，前身是“仁慈堂弟兄會”，由賈尼勞主教(D. Belchior Carneiro)創辦。從其創辦的背景，可見仁慈堂這個扶貧濟眾的慈善組織，與天主教會是有不言而喻的關係，而這層關係，就直接影響了婆仔屋的用途及定位。

話說從頭。現時婆仔屋的所在位

置，是在熱鬧的市區之內，不過截至十九世紀中葉，今日的望德堂坊一帶，都不是葡人聚居的城區，而是水坑尾城牆外的野地。而從華人的角度，昔日此處亦是塔石村外的地方，故可謂是荒郊野外。正因如此，教會人士為了照顧痲瘋病人，便選址此地籌建“瘋堂”。據考證：“該堂是唯一一座落在城外的聖堂，屬仁慈堂轄下的，而且側有痲瘋院，住在裡面的，是痲瘋病的洋人，痲瘋院外有士兵看守，病人不准外出，以免將疾病傳染。依照歐洲的習俗，教會協助開設瘋院是教會傳統的慈善工作。因主理痲瘋院及痲瘋病人多為洋人，所以建

一座小教堂使他們度宗教生活是理所當然的。”¹後來因鴉片戰爭，清廷國力薄弱，無法向居澳的華人施行禁教令，於是附近華人教徒才有機會公開參加宗教活動。加上後來麻瘋病人遷至離島，及至1851年內地教友逃教難來澳，那數十名的教友便在今日的望德堂坊聚居成村。這一華人教友聚居的小社區便是“進教圍”，而今日的仁慈堂婆仔屋，就是座落在進教圍之內。

可惜的是，這進教圍始建數十年後，卻因環境衛生的原因而被整片清拆整治。事緣十九世紀末，此區因鼠疫嚴重，故“政府將該區清理，把木屋夷平建造平民住宅，而零星的木屋為一幢幢平房所取代，於是和隆街、瘋堂新街、聖味基街、聖祿基街等由多數教友定居的街道就建成了。進教圍於是進入生長時期。當時的教友屬中下階層，進教圍內的聖堂及社區建設都是由教友發動集腋成裘而成的”，

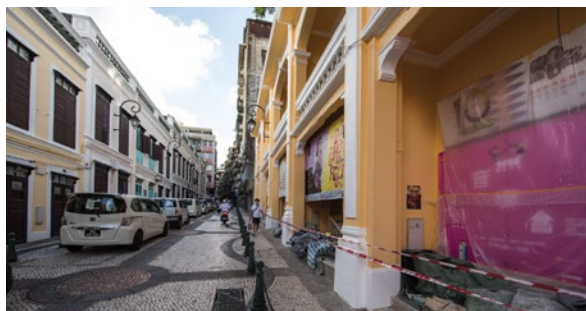


而舊日的木屋平房，都建成今天仍幸存的西式磚木建築。至於現時所見，樓高兩層的仁慈堂婆仔屋，就是在這場鼠疫後建成，迄今已逾百年。而婆仔屋位處的馬忌士街，此“馬忌士”之名，就正好印證了這段史事：

馬忌士街（Rua de Eduardo Marques）是以Marques的譯音為名，而Marques在1909年至1910年以“參謀部軍官”頭銜出任澳門總督，曾大力整頓華人居住區的環境衛生。故在1933年1月7日，為紀念馬忌士（又譯馬葵士）總督的貢獻，便將位於望德堂的一條街道命名為“馬忌士街”（此街原稱“病人院街”）。雖然，整頓進教圍環境衛生的工程，不是起始於馬忌士，但位處瘋堂斜巷及馬忌士街交界的婆仔屋，確因澳葡政府整治街區，才因緣際會地建成今貌。

當年婆仔屋落成之後，一如進教圍內的其他住處一樣，成為華人教友安居的新樓房。據“澳門口述歷史協會”考證，最初入住婆仔屋的住客，並不是婆仔（即老婦人），而是由國內來澳的女性教友為主。當時兩層高的婆仔屋內，華洋雜處，華人的房間在樓下，洋人住在樓上，生氣勃勃，





各年齡層的教友都可入住，絕非一個安老院。而對於當時整個進教團內的女性教友，澳門主教座堂的劉神父，便曾作以下介紹：很多女孩子因經濟原因被剝奪了受教育的機會，教會藉教授道理及教會小學而提供的識字訓練及基礎教育，對教團內的女性有一定的積極性影響。進教團的婦女流行“自梳不婚”的風俗，這風俗本來就先盛行於廣東省內順德縣繼而傳至各地。她們因有經濟基礎所以不願嫁入夫家，為複雜婆媳妯娌間的不快關係所折磨，以“自梳不婚”的身份與志同道合的姐妹一起生活和工作。進教團的“在家姑”因年幼受了基礎教育，有一定謀生技能，因受“不同宗教不婚”之天主教會習俗影響，在進教團找不到對象，就要遠道嫁去香港及華南一帶的奉教家庭。而嫁入進教

團的媳婦有來自新會、香港、順德、廣州及江門等地的進教團，她們離鄉別井來到澳門，並不是好滋味，進教團的閨中少女有見及此，獨身不婚之風就流行起來。本來在天主教會內有不婚當修女為教會服務的傳統，但當時在澳門的女修會，全屬外籍，語言習俗與歐洲掛勾，鮮有就合華人習俗者。所以進教團實行獨身的少女，除一小部份進歐籍的修會外，泰半留居家中“自梳不婚”，他們的做法是經過與神師磋商及指導下，得父母同意後，通知親友擇一吉日，在進教團的主堂舉行彌撒。在彌撒中，當着親友前，由主祭神父主持“自梳禮”，接受此禮節的少女在祭台前許下終身不婚的誓願，禮成後設宴款待親友以示慶祝。這些“在家姑”在團內多協助教會教授道理，為臨終者祈禱，協助

殮葬的牧民工作，所以在團內有相當超然的地位，備受尊重，幾能與團內的男信友平起平坐參與教會事務。她們多在親戚鄰裡間收養一二乾女兒，撫養她們成人，一方面與乾女兒相依為命，一方面作老年的依靠。ⁱ由此可見，婆仔屋最初的創立，並不是專為收容婆仔而設，而是進教團內的教友，因生活的情況而自然發展，終令團內聚居了一批不婚嫁又不做修女的華人女教友，並漸隨時日老去而成婆仔。而今天所稱的仁慈堂婆仔屋，原是安老院之說，便是由此而來。

不過，居於婆仔屋內的住客，並不是平靜地隨時日變老，因為第二次世界大戰的爆發，為婆仔屋及進教團迎來了始料不及的新變。(待續) 

ⁱ 劉炎神、梁潔芬，〈澳門進教團〉，《文化雜誌》第二十一期
ⁱⁱ 同上註

Travels with Charley in Search of America

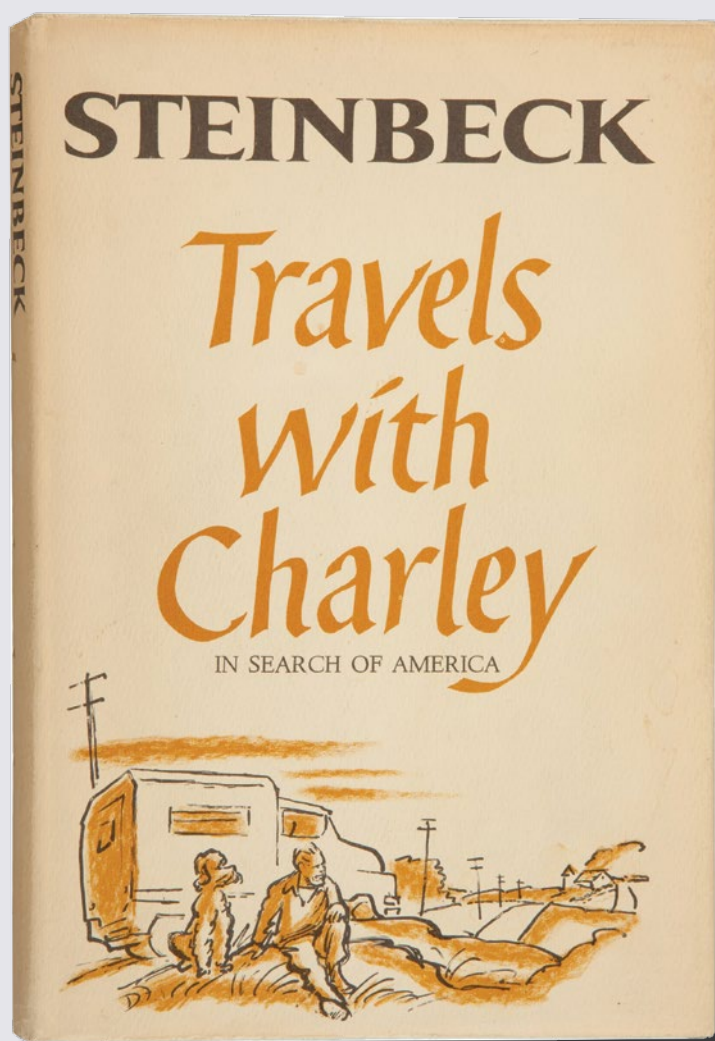
— John Steinbeck

文 黎志偉

John Steinbeck是美國數一數二的文學家，著作 *The Grapes of Wrath*、*Of Mice and Men* 等歷久不衰。在1960年的秋天，他近60歲，因不滿日漸澎湃的消費主義及自私自利價值觀，想再看看他生活了一輩子的美國，於是，開着一部以唐吉訶德馬兒 *Rocinante* 命名的露營車，帶着其貴賓犬 Charley，開始了這個旅程。起點是在紐約長島，之後緬因州、加州、德克薩斯州、路易斯安那州，再回到長島，花了四個月，走了10,000多里。*Travels with Charley in Search of America* 在1962年出版，John Steinbeck 恰好在同年獲諾貝爾文學獎。

John Steinbeck 沿途遇到很多有趣又難忘的人和事；相對地，別人對一位帶着小狗穿州過省的長者也投下奇異目光，而有些人更不禁對他說羨慕不已。他在途經水牛城、麥迪遜、克里夫蘭至密歇根州的路上，看到那個時代大量湧現由拖車協助運行的流動住所，求知慾大增，還在寄給他太太信中形容他們是火星人。他向營運者及住戶了解到，原來除了考慮成本外，住戶也喜歡流動住所比較和暖，而且室內清潔、舒暢。營運者們又會定時提供交通工具接送各住戶往返辦公地方、學校等。John Steinbeck 更被邀在流動家庭中晚餐、聊天，對他們的生活方式及態度有了更多認識。可以看到，透過這樣的過程汲取知識比起閱讀可能更有效。

在新英格蘭，當地人說話極簡短，往往被動，使談話的另一方有種不自然、甚至不受歡迎的感覺。但在俄亥俄州，人們主動、熱切。路邊小店的女侍應更向 John Steinbeck 建議不同的早餐，又與他談論天氣、甚至自己的生活。就 John Steinbeck 所見，



陌生人互相交談在這裡是最自然不過的事。他感覺很美妙！在路上，他又特別留意人們的口音，發現各州市的差異逐漸模糊，這主要因為溝通比從前緊密，大家互相影響；而各地傳媒報導時的用語往往一致，使居民在表達的字句也相近。他為失去地方色彩這個或許不可改變的現實而嘆息。

John Steinbeck在重返家鄉加州薩利納斯，與一些舊朋友重聚時感到奇怪。重拾往昔時光彼此快樂，但隨後，大家均感語塞、精神難以集中。他認為，這是因為在他離鄉後，雙方的關係在那一刻已停頓，他的造訪或者打亂了舊朋友的生活習慣，而他自己也因多年沒見而不知所措。我讀到這部份，也思考了好一會兒他這個不感苟同的觀點。

在新奧爾良，John Steinbeck 看到一個可能至今未變的社會問題。他目睹乘其順風車的一名黑人在過馬路時沒有扶助在旁邊滑倒的白人女士。他隨即向該黑人問個究竟，對方的回答是，因為他是黑人，出手相扶便會容易令對方或一些人認為是非禮。作為黑人，他一直懂得這種避嫌的動作；所以，在她滑倒時，他的本能便是離開，而非出手相助。John Steinbeck 對此無言，而黑人因被這樣一問，擔心 John Steinbeck 對其不利而決定獨自再上路。

有些旅程在未完結前，它已在某個時間點終止了，例如，想回家了；而有些旅程雖然完結，卻其實依然繼續，旅途的片段在腦海中不斷重現。John Steinbeck的美國之旅對他而言兩者皆是。作為一名讀者，這本遊記是我對這位從沒發表自傳的文學巨人進一步的了解，也是讓我窺探60年前美國的社會情況。把後者與今天比較，自己亦有一番體會。

我在這專欄曾說，旅遊最重要的是了解自己、了解同伴及當地的風土人情；美景、美食、美酒、購物等極次之。讀畢全書，我看 John Steinbeck 在以上三方面也收穫甚豐。

我早幾個月前在愛爾蘭及北愛走了一趟。在離都柏林向北不到一小時車程的小城、小鎮，遇見樸實親切的當地人。在宴會中，我沒有看見人們忙着自拍、找人拍照、玩手機，而是主動互相交流。我似回到那個數碼時代前的社會。在北愛第二大城市，數十年前曾發生黑色星期日的德里，居民更和靄，在餐廳、超市、街上，隨便一位都樂於助人，可聊上一會兒。這點與 John Steinbeck 在俄亥俄州的經驗很相似。

我又陪同朋友在愛爾蘭小鎮探望舊友。大家相見甚歡，無所不談。其中一位朋友是兩年前喪偶的70多歲長者，獨居在鄉間大宅中。我們二人和抱着小狗的他（想起 John Steinbeck）一起坐在其偌大廚房餐桌旁聊了兩個小時。這情景和John Steinbeck在重返家鄉時的感覺很不同。我倒認為雙方是否熱切很視乎自己的個性。按道理，久別重逢應有無盡話題；而老朋友好比陳年佳釀，時間越久便越溫純、令人回味。此外，我透過與朋友的兄弟、他的子女的家庭聚會，從側面看到他們彼此之間親疏的關係及背後的原因，也略知道了一些當地的生活資訊。當然，我也因而交上一些新朋友。

忘了提及，John Steinbeck 描述大自然的能力在此書中大派用場，特別在他進入加州時開始，我似看見各種自然美態。那一刻我想起在北愛由貝爾法斯特至名勝巨人堤道所看見的美景，再次聽見司機用他那性感北愛聲音清唱的民歌Green glens of antrim。

我十分同意很多旅程在完成後並沒有完結，因為它們似一本本書，讓自己不停翻閱，而每次也有不同感受。所以，那些在愛爾蘭及北愛的片段，我相信會永遠重現在我腦海中。最後，聽說John Steinbeck是感到自己將離開這世界才開始美國之旅的，我希望不需等到那一天去完成所有旅行的願望。✉



Investor's “One-Stop” Service 投資者“一站式”服務

服務內容 Service Fields

- 澳門投資環境諮詢
Information and advice about the investment environment in Macao.
- 委派專人協助跟進落實在澳投資計劃
Designated staff to follow up on the investment plan in Macao.
- 專責公證員成立公司
Notary service for company registration.
- 協助跟進涉及牌照申領等各項在澳營商行政手續
Follow up with assistance of administrative procedures for set-up of your Macao business (e.g. licence application).
- 提供在澳門投資相關法律事務的諮詢
Legal consultation for investment in Macao.
- 向投資者提供商業配套服務資訊
Business support and service information.
- 提供臨時辦公室及公共辦公設施等支援服務
Provide supporting services such as temporary offices and public office facilities.

聯絡資料

Contact Information

澳門貿易投資促進局 - 投資促進處
Investment Promotion Division - IPIM

澳門宋玉生廣場263號中土大廈19樓
Alameda Dr. Carlos d'Assumpção, No. 263,
China Civil Plaza Building, 19th floor, Macao

電話 / Tel: (853) 2872 8328

傳真 / Fax: (853) 2872 7506

電郵 / E-mail: onestopservice@ipim.gov.mo

網址 / Website: www.ipim.gov.mo



澳門貿易投資促進局
Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau
Macao Trade and Investment Promotion Institute

辦公時間 Office Hours

早上 / Morning: 09:00-13:00 (星期一至五 / Monday to Friday)

下午 / Afternoon: 14:30-17:45 (星期一至四 / Monday to Thursday)

14:30-17:30 (星期五 / Friday)



MECOM
POWER & CONSTRUCTION



澳能建設控股有限公司

為香港交易所上市公司，股票代號：1183。是一間建基於澳門的綜合型建築工程承建商，主要承辦高難度且複雜的建築工程項目、高壓變電站建設項目及大型酒店的設施管理及維護。

澳能建設全資營運公司：

鴻業建築工程有限公司
新鴻業工程建築有限公司

澳門 宋玉生廣場 258號 建興龍廣場6樓 Q-R-S 座

T: +853 2823 8822 F: +853 2823 8112

www.mecommacau.com info@hungyipgroup.com