



持续发展 永续经营

25年一带一路悦榕旅



持续发展永续经营



持续发展 永续经营

25年一带一路悦榕旅



目录

6 前言：张齐娥

8 前言：何光平

10 简介

12 我们的发展历程

14 撒种心田

具有明确核心价值观的统一愿景奠定了品牌的立足之根，并与自然环境和文化遗产和谐共存。

36 集思广益 尽责治理

旅游业可以推动全球各行各业的利益相关者之间进行更大范围的互动与协作治理，从而促进当今一代及后代负责任的旅行，以及增强他们面对前所未有的全球变化的抵御能力。

54 拥抱环境

我们的自然世界与个人和集体的福祉息息相关，企业作为这个更大的生态系统的一部分，可以发挥关键作用。可持续发展可以保存、强化和赞颂自然瑰宝。

76 关爱社会

通过行动和经验分享核心价值，可以创建一个激发人们发挥其潜力和才能的平台，由此所产生的影响力肯定大于各别力量的总和。



102 多元化中的团结一致

包容性是建设蓬勃发展团队所需环境的基石。唯有与自然和人类和谐相处，拥抱超越传统界限的多元文化，才能取得成功。

120 力量与韧性

面对复杂与瞬息万变的世界，企业的首要任务是建立其适应环境的能力。在整个可持续发展过程中，通过与时俱进，坚定不移的信念，悦榕集团比从前更加强大和团结。

134 共同促成递变

所有问题都需要多边的解决方案。为了实现保护地球的责任与承诺，我们需要在社会各阶层中建立牢固的伙伴关系并开展合作，以实现“向善”的共同目标。

150 一个充满可能性的平台

旅游业是一个成长中的行业，世界随着日益紧密的联系而变得越来越小，悦榕集团希望通过与众不同的体验以及非凡的服务，秉持既真诚又富有创意的待客方式，继续为旅行和探索提供新的注解。

170 鸣谢

前言

张齐娥

悦榕集团联合创始人及高级副总裁、
悦榕集团全球企业社会基金主席

悦榕集团的身世之谜，其实就是一个与“变”字有关的故事；一步一脚印的变革，成就了今天的悦榕集团。它由一个美丽浪漫的无形念头，经过真爱的静静酝酿，再到理性的付诸行动，终于把我们当初的一句誓言化作一个承诺，将一个理念转变为理想。这个“脱胎换骨”和“华丽转身”的逐梦历程，不仅为悦榕集团作为一家公司的发展旅程做了定义，而且是在最初对我和我丈夫光平（KP）来说都是个未知数的情况下，凭着两人一腔的激情冲动和满满的憧憬，把一个单纯的想法和概念给落实了：通过孕育我们自己的价值观和信念的有机过程，与我们对品牌的愿景交织融合贯通，最终印证了旅游业确实是推动这个世界发生积极正面变化的一股强大力量。

因为“史无前例”，因为“前无古人”；所以，当我和KP刚开始踏出这勇敢的第一步时，并没有正式的准则或既定的法规作为指导。到底应该以怎样一个可持续发展或运作模式来经营旅游与酒店业务？我们一时之间真的茫无头绪。我们不认为自己具有环保意识，只是觉得如果要打造这个度假胜地，就必须负责任地好好建设并尽心尽力地构筑它。在增财聚富的同时，我们需要尊重这块土地及其人民，并在追求浮世繁华的过程中因时制宜地找到一种与周围环境和谐相处的工作和运作方式。

自那一刻开始走到今天，我们在漫长艰辛的道路上留下了进步和成长的足迹，而且

坚信“明天会更好”。在过去的25年里，我们并没有将慈善事业作为经营的目标。我们不认为企业社会责任是一种慈善事业，而是一种企业应当承担的社会责任；所以，我们是自发性地使自己成为一家鼓励以负责任的方式来管理我们所获得的资源、促进和保护环境与文化遗产、赋予女性力量以及为当地工匠提供有意义生计的良心企业。

于是我们从种植一棵树开始，它之后成为全球五十万棵树中的第一棵。随着悦榕集团的不断成长和开枝散叶，我们希望激发各个层面的下一代领导人——品牌大使，适时地坚守和履行我们的共同信念以及对企业社会责任的承诺。在我们进行发展的同时仍保有一颗关爱大自然的初心，为世人创建一个个精致的体验学习中心。这是一个有系统及有意识的抉择；以此发展成为一项长期的，与企业利益相关者共同发展的策略，为我们的社区创造价值。

全因与一寸土壤和一方大地的情感联系，牵引和激活了悦榕集精神与情怀的起源——自豪与奉献的传承，一项来自上万名员工齐心做出贡献，价值连城的遗产。今天的旅行者，不单只满足于奢华的享受，他们向往入住一处能全方位触动身、心、灵，获得心神再造，改变看待自己生活的地方。

为此，悦榕集团将继续在情感效应与联系方面推进，努力提供以客人感受为本的非凡体验。这本书记录了集团25年奇妙旅程的一部分，我认为所有悦榕集团员工和企业利益相关者都应该为此感到自豪。我衷心地感谢他们每一个人！





前言

何光平

悦榕集团联合创使人及执行主席

我的妻子齐娥与我携手并肩踏上了这一奇妙旅程，并为我们由始至终所做的一切创造了某种实质意义，也实现了我们当初的计划和所欲达成的目标。换言之，仅通过其间在一些发展中国家从事度假村业务，我们就已能为当地周边社区的发展做出贡献。

但是，悦榕集团不会满足于现状，它一直希望超越现有的范围；于是我们不断地挖掘和开发那些具有异国风情的旅行目的地，并致力于改善当地人民的生活。尽管这一切看起来似乎是在偶然的机遇中有所建树，但正是因为通过我们夫妻俩清晰的愿景，让我们的努力最终获得了成长和培育了一些原本不为人知的细微人事与物，与此同时为客人提供优质的服务并编织有别于一般的独特人生记忆，这也为集团后来从一个度假村变为三个铺平了道路，然后迎来第八个、第十个，和自此之后更多度假村的拔地而起。

《半杯水的故事》是一个老生常谈的故事，悲观的人会感叹失去半杯水，而乐观的人会为还有半杯水而感到满足；所以，从一开始，我们就希望保持一种像后者那样乐观的心态，使自己在旅游行业中扮演一个寻求积极变革的推动者角色，而不是成为社会摩擦纠纷的源头。我相信，我们已经在这方面取得了成功——作为一个整体，我们是一家独立运营的企业，而不是一个归属拥有多家各自为政的公司的庞大集团所有。我们是一个扎根于亚洲的强大品牌，通过多样性团结在一起，与支撑着我们发展的最初价值观相吻合。而这些价值观是让我感到最为骄傲的，

我们所有同事都认同这些价值观，并且真正地将其融入了悦榕集团的企业文化之中。

我们集团强大的年轻人阵容也确实相信和认同悦榕集团的“企业社会责任”经营理念和守则，而且我觉得比起我们这一代以及前人，这些价值观在年轻人之中更具说服力。我们所做的所有努力，尤其是在环境和社会责任方面的工作都取决于我们全体员工的团队精神；如果每个人都能理解这样的信念，那么服务理念将变得异常强大。作为一个拥有11,000名成员的大家庭，我们每年都以无限的热情和自豪感为一百万名客人提供服务；悦榕是我们所有人的共同文化、希望和梦想。他们的故事已成为我们生活的一部分，我们真心诚意地希望照顾好自己家人。

我在这段时间学到的一件事是韧性，也就是坚持不懈的重要性。对我而言，要超越你所追求的远大梦想，你就必须先奠定一个坚实的基础，才有望创造属于你自己的传奇故事。我们感到很兴奋，并致力于让我们的品牌得到快速的发展，与此同时，集团也在不断急速发展的酒店业中竭尽可能地强化自己接受变革和创新的能力。

多年以来，我们一直致力于创建不仅仅是酒店集团的产品；我们也为人才的成长创造了一个舞台，一个养育家庭的家园——一个繁荣的社区。令我感到最高兴的是，我遇到的大多数同事都将悦榕庄当作自己的家。我要对他们说的是：继续将它视为您的家，爱它，呵护它，那您想要的一切都会水到渠成，随之而来。我对所有让悦榕能取得今日成就的同事深表感激。



简介

何光平与张齐娥着手共创事业，决定在泰国普吉岛打造属于他们的度假别墅。很快这想法便升级为打造出更具雄心壮志的度假别墅替带品，一连串坎坷和艰巨的挑战随即出现在他们眼前。这对夫妇其实很清楚，他们想要打造的不仅仅是一个豪华的酒店品牌抑或是连锁度假酒店—项目必须符合他们心中的热忱、价值观和信念，一种关乎他们自己个性和个人色彩的内心投射。他们心中的愿景是在拥抱和维护普吉岛随处可见的美丽景致的时候，也能改善和提升当地居民的生活水平和福利。俩人把握住了这个偶然的机缘，将传统家族薯粉制品生意的获利投入乐古浪的建设，也将夫妻俩浪漫的愿景化为现实。

80年代后期，“可持续发展”对当时的酒店业来说还是一个新鲜的词汇，尚未得到普遍的使用；但悦榕集团位于普吉岛乐古浪的独特旗舰项目，从一开始即为“可持续性发展”这个崭新的概念打开了一扇开拓和创新的大门。它代表了一个品牌的孕育成型，这个品牌所奉行的企业社会责任植根于一个远不止于单纯旅行的目标，而这将有助于重塑整个行业及其社会规范。

可以预见的是，要在一股冲动之下实践梦想、理想甚至是幻想绝非易事，是一种对个人毅力和耐心的严峻考验。这项普吉岛乐古浪综合度假村的雄心伟业可谓波折重重，工作一展开所遭遇到的第一波磨难，是必须将被联合国在一项经济报告中确定为“因为采掘过度，无法再进行开发”的普吉岛邦道湾及其周边广阔土地进行治理，让这个寸草不生的废弃锡矿区获得重生。团队的首个任务是回填土壤，即在干旱的土地上施肥，再移植数千棵植物，并对宛如一潭死水的泻湖进行化学“排毒”，以便吸引如鸟类等自然界的生物重返泻湖的怀抱，让原来的废弃矿

区脱胎换骨，变身为一处生机勃勃的人间天堂。

当亚洲大部分地区都在经济衰退的影响下步履蹒跚之时，悦榕集团充分利用了其跨国员工在泛亚地区的独特性，发挥了多元化的团结力量。在全球经济危机中，悦榕集团鼓励所有利益相关者一同发挥力量，并展示了其作为企业和品牌的韧性。随着岁月的流逝与推移，公司不断发展壮大，如今已超越了旅游、休闲和投资的范围和界限。除了在全球相对陌生的旅游胜地推出新物业，公司也提出了具有开创性的概念，例如泳池别墅，并推出了其特色零售部门—悦榕阁与Spa。这些创新的经营理念 and 手法迅速地在业界传播开来，引来其他酒店和度假村的竞相效仿，也让其成为悦榕品牌的特色和酒店业的标杆。

至关重要的是，悦榕集团将其成功的大部分功劳都归功于促进当地社区繁荣发展的利益相关者，其中包括忠实的员工和极其投入的领导者。这些品牌大使分享并改善他们周遭的世界，充当拥有积极变革精神的管理者。

枝繁叶茂，树冠巨大的榕树是亚洲最古老的树木之一，有“独木成林”的气派。它可以生存好几个世纪，稳扎脚跟，抵御时光荏苒与潮汐腐蚀，在不断变化的世界中象征着坚定不移。每条树根都保存了已成为过去式的美好时光与沧桑岁月。这本纪念册记录了悦榕集团25年的成功旅程，其中贯穿着支撑公司生存发展所仰赖的情感架构。它为您揭开了悦榕家族的一些谦卑面孔的面纱，让他们现身说法，以无比喜悦的心情向世人叙述了该集团的核心理念：拥抱环境，关爱社会，是如何让他们的生活变得更加美好。

我们的发展历程



1987年

泰国普吉岛乐古浪正式开业，这是亚洲第一家也是面积最大的综合度假村。一个属于旅客真正的避风港，而这个度假胜地就建在一块蛮荒的废弃旧锡矿场上。



1987年

乐古浪托儿中心在一个经过改装的运输集装箱里进行运营，为当地建筑工人的孩子提供了一个安全的学习场所。



1992年

普吉岛乐古浪修复并改造了之前有毒的荒芜之地，将其改造为郁郁葱葱的热带花园，因此荣获了美国运通和国际酒店协会环境奖。



1993年

乐古浪托儿中心正式向集团员工和当地社区的儿童开放。



2006年

悦榕集团是“新加坡企业社会责任契约”的创始成员，张齐娥就任总裁，任期四年。那年的年尾，悦榕集团也成为在新加坡签署的联合国全球“企业社会责任”的10个签署国代表之一。



2006年

悦榕集团发布其第一份年度可持续发展报告。悦榕集团发起了整个集团的首倡议，在其所有的度假村中推广“地球日”。



2005年

1月初启动了亚洲海啸修复重建基金(ATRF)和普吉岛海啸修复重建基金(PTRF)，以协助在2004年12月26日发生印度洋海啸之后，有关普吉岛、马尔代夫、印度尼西亚和斯里兰卡所开展的一系列修复和重建工作。



2004年

悦榕集团正式成立了“企业社会责任”(CSR)委员会，指导集团实践社会责任行为与精神，并监督“绿意拯救基金”(GIF)的使用。



2003年

马尔代夫悦榕庄海洋实验室于2004年初开业，是马尔代夫首个由私人资助，以度假村为基地的研究与教育机构，旨在促进海洋生物的保育工作。



2002年

悦榕集团在曼谷市中心开设了第一家城市酒店，并将部分停车场转变为具有植被、水生生物以及鸟类生物的城市绿洲。



2001年

建立了“绿意拯救基金”(GIF)，以配比客人同等金额的捐款方式，促进人们共同为“拥抱环境”和倡议“关怀社会”作出努力与贡献。



1996年

集团首家零售店悦榕阁在泰国普吉岛营业，成为一家向游客展示土著手工艺品的精品店。悦榕阁的历史渊源其实可以追溯到1989年，全因当时张齐娥在机缘巧合下接触并购买了两个“毛伊”(maun)三角靠垫，以资助泰国东北部雅萨东(Yasothorn)部落的穷困村民。



1995年

悦榕集团将开发项目扩展到两个新国——马尔代夫瓦宾法鲁岛(Vabbinfaru)的度假村是在考虑到岛上脆弱的珊瑚礁的基础上费尽心思建成的，而印度尼西亚民丹岛度假村的落成则是遵循了谨慎的发展战略，以保护其原始的山区雨林。



1994年

集团旗舰品牌悦榕庄在普吉岛乐古浪落成。



2007年

悦榕集团推出了“辅幼成长计划”，通过教育来提升和加强年轻人应对生活的能力。发起了“绿色家园”项目，以提高人们对气候变化的认知与关注。



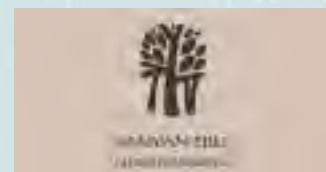
2007年

民丹岛悦榕庄环境保护实验室开业，这也是悦榕集团在东南亚开办的第一所陆地和海洋研究与教育机构。



2008年

四川灾后重建基金启动，以支持因受2008年5月地震影响，以四川汶川县为中心的社区长期修复工程。



2009年

“悦榕全球企业社会基金”是一个独立的实体，旨在加强全面性的统筹管理，并建立有效机制以确保“绿意拯救基金”(GIF)所募集的捐款，最终都能妥善运用于资助社会与环境保护工作的项目上。



2013年

辅幼成长咖啡馆凭借兰珂乐古浪在餐饮方面的专业知识，及在越南会安以社会企业的独特方式运营，成为一家为边缘少年提供职业培训的餐厅。



2014年

悦榕集团欢庆负责任的旅游业和可持续发展20周年。启动了“向善而立”和“向善而栖”的框架。普吉岛辅幼成长咖啡馆拉开了对当地年轻人进行培训工作的序幕。



2015年

清洁运动计划在所有度假村范围内启动，以支持集团致力于恢复和清洁环境的整体目标。



2018年

首届悦榕集团“企业社会责任”倡导者会议在普吉岛举行。悦榕集团庆祝酒店集团的国际珊瑚礁年。悦榕集团宣布承诺消除一次性塑料的使用。



2019年

全球共有25所学校获得相关支援。“绿色家园”计划累计种植了50万棵树。悦榕集团荣获“全球契约可持续发展奖”。悦榕集团热烈庆祝其25年的发展历程，而“悦榕全球企业社会基金”则庆祝了相关人士对悦榕酒店及度假村10年来的支持。



2020年及未来

悦榕集团将继续致力于实现零碳排放，消除一次性塑料的使用并通过利益相关者和供应商的战略参与来加大其影响力，从而继续以实际行动为其应对全球气候变化做出努力。



撒种



心田



“他们说该地区是不可能借由修复获得‘重生’的，但是在酒店竣工以及把花草树木一棵棵种上去后，我们却成功地把绚丽色彩和活力生机重新带回到这块土地上。”

PRASERT CHOOWONG
土地守护者，普吉岛悦榕庄

令人叹为观止的 人间胜景



作为普吉岛悦榕庄正式授权任命的土地守护者，Prasert先生的工作职衔是不太可能出现在常规的职业引擎搜索网页上的。就犹如他花了30年的时间参与集团的工作一样地独特。现年67岁的他，见证了普吉岛邦道湾这些年来所经历过的一些巨大变化。他的早期职业生涯始于造成该地区变成荒地的锡矿场。其实，他曾在位于泻湖中心的锡矿场工作，那里的正对面就是都喜天丽（Dusit Thani），乐古浪首家建造的酒店；也就是与乐古浪度假村及酒店办公室现址毗邻的地方。他的悦榕之旅始于何氏家族收购旗舰酒店所在地之前，这位长者以他的奉献精神、忠诚和乐于助人著称，成为众多在悦榕故事中扮演着重要角色的谦逊人物之一。

张齐娥、何光平和他的弟弟何光正，以及他们的表兄赵平原于1980年代后期踏足普吉岛，寻找一小片土地来构筑他们的度假别墅——让他们能远离新加坡城市喧嚣生

活的热带世外桃源。光平还记得他们在找到了一些感觉合适对味的元素后，就继续沿着海滩走去，这才偶然地发现了这处令人叹为观止的人间胜景。他们一时心血来潮，便向当地人打探，最终在他们的引领之下会见了一名锡矿工人，也就是土地所有者，而那人知道他们的来意之后即很乐意将手中的土地脱售给他们。其余的，正如他们所说的，故事讲到这里，其他的细节已无关紧要了。光平开玩笑地说：“到现在为止，那一片小土地还空着…我还没有盖起我的度假别墅。”

乐古浪度假村及酒店首席设计师光正则记得自己第一次站在这个足足有整千英亩，一望无际的土地上时，忍不住反复地询问他的哥哥：“你觉得边界是在哪里？”同样令人惊讶的是，光平只能回答：“嗯，该死，如果我知道的话。”光平于是开玩笑地胡乱指向其中的一个地方，说：“那我们不如就在那里建造我们的第一家酒店吧！”随后还说他真的可能会盲目地不加考虑就作出自己的抉择的。实际上，正是Prasert先生及时地向他们伸出援手，因为他能够识别出土地所有权契据的所有边界标记。于是他开始与业主及当地社区成员进行协调，以便为这些界限进行进一步的确认，在那个大多数人都没有移动卫星定位系统（GPS）配备，或是“人手一机”，没有智能手机的时代着实不是一件容易的事。

左图：普吉岛乐古浪办公室前面的泻湖，曾经是一无所有的荒废锡矿场，如今美得就像一张明信片。

上图：Prasert先生在悦榕庄已经服务了三十多年。

有关这块广袤土地范围和边界的界定至此总算尘埃落定，然而投资者和即将成为开发商的人此刻却开始意识到他们所发现的这个“令人叹为观止的人间胜景”，竟是一个“令人难以置信的废弃锡矿区”，需要投入大量的心血和资金，才能恢复土地的养分，足以达到植树的土壤标准。“我们没有阅读1977年联合国的报告，该报告指出这块土地因为采掘过度，已经不适宜进行开发。我们事前没有做好功课，”张齐娥坦承道。随着建筑师和建筑工人开始着手进行设计和建造度假村，环境专家和一组园丁也被带进来，最后在这批人“化腐朽为神奇”的巧手下终于使邦道湾重获新生。而他们之所以特别选择栽种松木和桉树等植物，是因为这些树种能够良好地适应该地点的土壤形态和类别以及气候条件，得以快速生长。在种植任何树木之前，需要在大部分面积都是干燥、干旱的沙土中投入大量的肥料和土壤。巧合的是，该地点的第一棵树就是由Prasert先生所亲手种植的，也就是在他刚开始新的工作——悦榕酒店和度假村的园丁的时候。他自豪地说：“现在这棵树的树龄已经超过30年了，就在悦榕所在的土地上。”

如今，深蓝色的泻湖上面漂浮着睡莲，周围都是葱郁树木，四处鸟声啾啾。很难想象它曾经是一个干燥的沙质盆地，被锡矿场破坏得毫无生命迹象。Prasert先生笑着说：“他们说该地区是不可能获得‘重生’的，但在酒店竣工，种植树木和绿草后，我们又将绚丽色彩和活力生机带回到这块土地上。”

有关光平和齐娥如何收购废弃锡矿地的故事在悦榕集团中已成为传奇，展示了支撑着集团使其落地生根、开枝散叶继而百花齐放的核心价值。该品牌的起源故事赋予了这个机构坚韧的生命力和真实性，并从它成立之初就为后来的可持续发展奠定了基础。



没有经过深思熟虑也没有一套周详的计划，只凭着美丽的憧憬和一时的冲动，从一开始犯错，然后从错误中学习并吸取教训（例如光平和齐娥未能在购买土地之前先做好功课），但正是这不受局限的视野和坚持追梦的决心驱使这两个酒店与旅游业的新手向前发展，为自己开创了一种不只是向客人兜售旅游景点或作为谋生手段的事业新格局。取而代之的是，他们创建了一个繁荣的有机社区。

1992年，普吉岛乐古浪因致力于对环境的改善，而荣获著名的美国运通和国际酒店协会所颁发的“环境奖”。该奖项对悦榕集团来说是一项重大成就，它也是众多奖项中的第一个，标志着该集团所秉持的“可持续发展”精神和价值观获得了认可。

当初在普吉岛乐古浪的一个大胆决定无疑已经获得了回报。就在他们于1987年开设了第一家酒店都喜天丽（Dusit Thani）的三个月后，美国投资者就联系到他们。何光正记忆犹新地说：“凯悦酒店和喜来登酒店都很想管理我们接下来的酒店，说明我们的付出获得了回报。我们的认真态度和能力为我们在行业中建立了信誉。”邦道湾的整治修复让他们获益匪浅，也因为有这经验作后盾，悦榕集团很快推出了属于自己的国际酒店品牌，于1994年开设了其旗舰酒店——普吉岛悦榕庄。

光平和齐娥两人都谦虚地表示，当初不仅仅是因为他们凭着一股“满腔热情，头脑发热”的年轻傻劲，以及“初生之犊不畏虎”的精神，克服了一切艰难险阻，实现了自己的梦想并将其潜能发挥到极致；其中，还得归功于为实现这一愿景以及为普吉岛乐古浪的创造和建设做出贡献的所有人。他们将这些和他们一样有着相同信念的使者称之为“利益相关者”。

从1992年的首次进行修复，到2005年之间的这一系列照片中，可以明显地看出邦道湾前后的转变，如今普吉岛乐古浪已脱胎换骨，变成一个生机勃勃的人间天堂。



上图：普吉岛乐古浪第一家酒店都喜天丽（Dusit Thani）的建设正在进行中。何光平（左上）监督施工。右图：珠海凤凰湾悦椿酒店的员工拜访了包括当地老年人在内的社区利益相关者。


多元化是品牌形象的核心组成部分，并已融入员工的日常生活中。



利益相关者与股东

所谓的利益相关者与股东之间的关系是非常值得研究的。悦榕集团提出了这样一种观念，即我们不可以让那些在公司中不拥有股份的人受到不公的对待。这些与公司休戚相关的利益相关者包括了公司员工、供应商、客户和公司运营所在地的社区居民。对许许多多公司中敬业乐业的个人，悦榕集团进而采用了“伙伴（associates）”这一词汇，以唤起一种尊重和友爱的情谊。对于何光平来说，很清楚为什么他们是利益相关者：“人们问我成功的关键，这其中当然包涵了很多的考量…不过，如果我必须确定一个的话，我会毫无疑问地说是人本身。”

悦榕庄将Spa的概念引入了马尔代夫，是为了给那些想要远离尘嚣的人们提供了一个在这个不为人知的热带天堂的隐居之所。Spa理疗师主要来自泰国或印度尼西亚，悦榕集团在那里开设了两家Spa学院，为当地人提供技能培训以及令人向往的职业前景，这也为马尔代夫的劳动力市场带来了多样性与多元化。如今，悦榕酒店和度假村旗下品牌成为全球化品牌，遍布世界各地超过30多个不同国家，并拥有来自50多个国家的员工。多元化是品牌形象的核心组成部分，并已融入了员工的日常生活中。



“在我12岁那年，哥哥和我给在锡矿场当矿工的父母送午餐便当。锡矿停止开采后，那个锡矿场就被遗弃了，土地变得一片荒芜，到处都是坑坑洞洞，千疮百孔。1987年，这片荒芜之地被开发，成为外国人和泰国人的度假胜地。在这里工作的15年里，我的生活发生了巨大的变化。我有了一栋房子、一辆车子、一些存款和一份工作。”

苏达·卡帕纳 (SUDA KAHAPANA)
普吉岛悦榕庄员工食堂服务员

造福社区

作为一个负责任的企业，支持社会的永久繁荣是悦榕集团的核心愿景。悦榕集团致力于通过雇佣方式和创造就业机会为整个社区创造了价值，其中包括了员工、客户、社区邻居以及商业伙伴。不单单如此，悦榕集团充分利用了不断变化的市场和勇于改变传统做法的优势，与社区同利益共进退，并与合作伙伴共同致力于实现联合国可持续发展目标（SDGs），以解决人、繁荣、和平与合作伙伴关系等相关的各种课题。这一举措使得社区能够与悦榕集团一起蓬勃发展。

赢得当地社区的信任和支持是可持续发展和促进整体增长的关键因素，尤其是

对于那些处在相对欠发达地区的大型项目而言。然而，这个关键因素却常常被忽视。小型的、联系紧密的社区希望开发商能听到他们的声音，进而考虑到他们的利益和需求。像Prasert先生这样的员工在调节这些社区与悦榕集团之间的关系方面就起着重要的作用。Prasert先生承认在过去的确存在着挑战，但从一开始，悦榕集团就作出支持当地社区以及捍卫当地价值观和生态系统的承诺。而25年之后，这个承诺依旧没有改变。



上图：普吉岛乐古浪在1992年获得了美国运通和国际酒店协会（IHA）所颁发的“环境奖”。右图：Lin女士这28年来一直是普吉岛乐古浪的第1号球童。



“

我在这锡矿场附近长大，我父母都在那里工作。我在1991年以一名高尔夫球童的身份加入悦榕集团。虽然我是最后提出申请的人之一，但他们还是指定我为第一号球童。还记得第一次带客人去高尔夫球场时，我非常紧张，但通过不断自我学习，信心与日俱增。如今，28年后，我仍然是第一号球童，在公司留下了许多快乐的回忆。与此同时，我也结识了很多优秀的人。

”

LIN女士

普吉岛乐古浪高尔夫球俱乐部1号球童

一个安全的学习场所

在普吉岛乐古浪开发的初期，张齐娥留意到工地工人的儿女没有安全的地方可供玩乐，于是她调动一个小型集装箱来充当临时托儿中心，以便照顾这些家庭与当地社区的孩童。

普吉岛乐古浪竣工后，工人撤离，托儿中心空出来的名额就开放给乐古浪内员工的子女以及周围社区的孩童，并优先考虑低收入家庭的孩童。在教育部的指导下，托儿中心现已改名为普吉岛乐古浪幼儿园，更被公认为是泰国数一数二的学前教育中心之一。此外，它在2001年搬迁到现有地址，即蜿蜒于悦榕轩和泻湖之间的小河旁边，一个环境静谧，特别适合孩童学习与成长的地方。

逾1,000名来自周围社区的学生从幼儿园受益。一些甚至已成为普吉岛乐古浪里的酒店员工，还把自己的孩子送到这里学习。

30多年前便在这个停放在尘土飞扬的停车场的集装箱内教学的Aranya校长表示，社区成员“真的感受到普吉岛乐古浪给他们带来更好的生活，给他们的孩子带来更好的机会。他们不再把我们当外来投资商看待，因为我们回馈了他们。”幼儿园成为了普吉岛乐古浪和周围社区的关系纽带。

当老师一直是Aranya的梦想，所以她不顾这里的环境状况，坚信自己对通过教育扶助幼儿的理念。“我知道自己有业主的全力支持，教导这些孩子让我感到很开心。”

普吉岛乐古浪幼儿园是“如何通过满足一个当地人的需求为社区创造额外价值”的绝佳例子，为企业和周围社区建立一个关系纽带并把之发展成为一股强大的力量，向善而行。普吉岛乐古浪员工不仅有一个工作的地方，还有一个安全且便利的地方可以托管自己的小孩，从而使员工事业与生活两不误。

对页图与右图：普吉岛乐古浪幼儿园孩童到泰国当地的农场出游，以游戏来了解传统生活方式。



开拓新方向

在成为亚洲首个最大的私营综合度假村后，悦榕集团开始作出新尝试，将其触角伸向那些尚未为人所知的地点，为具有冒险精神的旅客挖掘新事物，开创新视野。

或许是何光平与张齐娥从自己以往在背包旅行时所经历过的冒险旅游回忆中获得启发，悦榕集团开始在世界各个未经开发的地区开设独特的酒店，与此同时也将创新的想法带入了那些已经很受欢迎的目的地。每家酒店和地点都经过精心挑选，以展示新的机遇，并秉持着这对创业夫妻一心拥抱当地文化遗产、优良传统和自然景色的核心价值观。


悦榕集团于1994年在普吉岛开设了旗舰店仅一年之后，便开设了两家新酒店。瓦宾法鲁悦榕庄成为第一家进驻马尔代夫市场的国际五星级豪华品牌，推动了最大规模的国际豪华旅游开发热潮之一。现在每年有数百家四星级和五星级酒店在整个群岛开业，大批奢侈品牌进驻马尔代夫市场，

首家进驻马尔代夫市场的五星级豪华度假村瓦宾法鲁悦榕庄壮观的鸟瞰图。

这对任何一个小岛国来说都是始料未及的现象。悦榕集团也成为第一家为寻求冒险的旅客在印尼民丹岛宁静的垂钓岛屿打开一扇探索之门的国际酒店品牌。

任何行业的开拓者和先驱者都能理解，成为第一个冒险开拓新事物和探索未知数的人所可能遇到的艰辛和障碍。从最基本的基础设施的匮乏——能源、水、电缆，甚至因交通问题无法进入场地——到获得一支经过培训与拥有所需技能的员工团队来协助确保一切就绪，再到运作一家一周7天，一天24小时不打烊的酒店处处都充满挑战。例如当酒店在民丹岛60公顷的原始热带土地上运营时，又比如2013年兰珂乐古浪，在越南兰珂280公顷茂密的热带雨林山区开业时，这种种的挑战都让事情变得更为复杂。

每家酒店和地点都经过精心挑选，以展示新的机遇，并秉持着这对创业夫妻一心**拥抱当地文化遗产、优良传统和自然景色**的核心价值观。



对这些独特的大自然环境以及其非一般的生物多样性的欣赏，促使集团旗下的每家酒店与度假村都越来越意识到采取保护和可持续性举措的必要性。

与大自然和谐共处

遵循集团品牌的起源和使命宣言，瓦宾法鲁悦榕庄和民丹岛悦榕庄的设计与建造均与自然融为一体。瓦宾法鲁悦榕庄的灵感来自其对大自然之美的赞叹，尤其是当地丰富多彩的珊瑚礁环境。为了保护马尔代夫岛脆弱的珊瑚礁，酒店在兴建前仔细衡量了施工过程，其中包括特别征用轻型船只，在施工过程中将预制的别墅建材运送到岸上。民丹岛悦榕庄的大多数别墅建在高跷上，建筑团队要考量的是怎样把度假村融入包围壮阔的原始树木和巨石之中，以保护该度假村所处的原始沿海雨林，并在最大程度上减少对该地丰富野生动植物的干扰。

对这些独特的自然环境及其非一般的生物多样性的欣赏，促使集团旗下的每家酒店与度假村都越来越意识到必须采取保护和可持续性举措的必要性。悦榕集团已对

这些大自然环境进行了研究，并与地方政府机构和研究机构、社区成员与当地学校分享了他们主要的研究发现，以提高公众的意识并教育人们有关环境保护的基本原则。悦榕集团秉持其使命，以身作则地影响利益相关者做出对环境负责任的行为及管理。

每家酒店与度假村至少有一位正式任命的可持续发展负责人专门负责管理和协调所有可持续发展的目标。这些措施就包括资源保护、遵守EarthCheck协议，采购和审查可持续供应链、为新员工提供可持续培训、与当地企业和社区发展伙伴增进合作关系并为客人组织可持续发展相关活动。最重要的是，在其总经理和其他部门主管的支持下，可持续发展负责人驱动着每家酒店或度假村成为变革的先鋒。

民丹岛悦榕庄的大别墅建在高跷上，建筑团队要考量的是怎样把度假村融入包围壮阔的原始树木和巨石之中，以保护该度假村所处的原始沿海雨林，并在最大程度上减少对该地丰富野生动植物的干扰。





播下开发人力资源的种子



演着举足轻重的角色，例如为个人事业发展提供平等的机会，这其实是许多发展中国家所面对的问题。随着民丹岛上越来越多酒店和旅馆的开业，不仅是悦榕集团，这个行业主要面临的挑战是找到足够的人力，让当地人愿意抛弃他们的钓鱼竿，放弃从事低收入行业所获得的短暂收益；更大的挑战是找到那些拥有专业旅游业学历或有足够英文水平，能够为国际住客提供五星级服务的人才。

民丹岛悦榕庄执行管家Sudarno先生拥有20多年的服务经验，每天早晨和傍晚，上班和回家路上都要骑着脚踏车在那条熟悉的土路上花费两个小时。除了在过去的20年中增加的柏油行车道和机动化交通外，他还观察到了人们对旅游业观点的转变。“何光平曾经问我，当地村庄是否有朋友在找工作。但是我到处询问时，每个人都嘲笑我。他们根本不敢相信我在从事旅游行业！如今，我有很多朋友不是在旅游业任职，就是希望能从事这个行业。”Sudarno先生说。

他认为民丹岛民非常缺乏对文化教育的重视，也未意识到在这个日益变化的时代中，可以改善自己前途的相关技能的重要性。创造就业机会这样的简单举动并不足以使一个社区繁荣昌盛起来。悦榕集团坚信，负责任的企业在承担社会挑战方面扮

新世纪的转变见证了悦榕集团快速增长和业务扩张。坚强的领导者和精神领袖坚信公司愿景，在确保公司基本理念不丢失或被冲淡的过程中发挥了关键作用。悦榕集团赋予每位员工作为领导者的自信，他们必须时刻传达、兑现品牌承诺的信念。

从1990年代初期的购买废弃锡矿，到今日发展至遍布全球30余个国家，拥有47家个酒店和度假村、63家Spa中心、73家悦榕阁以及3个高尔夫球场。悦榕集团旗下屡获殊荣的酒店品牌秉持着迈入未知的勇气以及无数伙伴给与的支持，在其创办人无畏的冒险精神之带领下，获得了今日的成功。

左图：民丹岛的未来新世代正努力地工作着。Ekang Enculai小学是悦榕全球企业社会基金的受益者。

上图：Sudarno先生已在民丹岛悦榕庄工作超过20年之久。



集
思

广
益



尽
责
治
理



“企业社会责任不仅止于行善或捐款，而是在照顾到盈利这个企业成功衡量指标的同时，兼顾到做对的事。寻求利益相关者的尊重与支持，不仅是为了企业本身的可持续性，还因为感觉良好。这是我们所保持的一贯心态。”

张齐娥

负责任的旅行

在何光平和张齐娥着手把泰国普吉岛邦道湾改造成一个度假天堂和繁荣社区之前，他们也是游客，在寻找一个能让他们暂时远离新加坡城市喧嚣的地方的游客。他们很快便意识到，无论主动或被动，他们与各利益相关者的互动，都能让这块土地和当地居民受益。

悦榕集团深谙旅游业依靠的是自然环境，特别是该地的自然遗产、美丽景点和生物多样性。公司努力激发所有利益相关者的强烈责任心，去培育和珍惜这块土地，加深联系并让彼此的关系扎根，就像其标识上的榕树一样。公司的使命，是保存与维护文化及自然遗产、促进负责任行为，以及增强面对前所未有的全球变化的防御能力。

悦榕集团旗下品牌（悦榕庄、悦椿、悦榭、悦苑、Folio和Escape）致力于执行和兑现这些品牌的承诺，并以“可持续性”

作为运营流程、伙伴行为和业务战略的核心思维。为达成使命，悦榕集团更以“向善而为”为其基础价值观，开创出“向善而栖”的理念。

坚信旅游业是推动“以保护地球为己任”的重要力量，悦榕集团旗下所有核心产品——酒店和度假村、三个零售项目（悦榕Spa、悦榕阁和MATTER）、设计部门悦梁，以及其社会企业辅助成长咖啡馆——均悉心培养出“向善而为”的元素。

而这些元素就包括了：为宾客提供可促进负责任旅行的丰富住宿体验、赋予伙伴更多学习和成长机会的工作经验，以及开发可增强社区并维持环境适应力的独特可持续发展经验。

左图：中国香格里拉仁安悦榕庄的度假别墅，均由藏式牧舍改建而成。

齐心协力 伙伴团队

每个悦榕集团物业的各级领导都倡导“尽责治理”的理念，有针对性地提出对各个目的地适用的一系列相关项目，为各异的社会及环境做出努力。这灵活的处理方式，允许各员工伙伴依循着自身的道德价值观，信仰和兴趣，参与一系列有意义的项目，并能学习到新的可持续性原则。

公司会通过内部简报，像“Making A Difference (MAD)”月刊或每个季度出版一次的“SEED”，鼓励员工发展出与品牌理念一致的具体思维。简报会突显集团在实现其可持续性发展目标方面的进度与成就，并展示当地社区在公司的积极推动下所取得的成果。“The 15 Banyan Tree Roots”(15条悦榕根)为员工伙伴提供指导原则，鼓励他们发挥其角色和责任，像是“微笑和问候”(悦榕根#1)。在员工区四处可见这些指导原则，借以提醒他们。员工每天早上也会

收到一份“指导性信息”，鼓励推动他们要永远处于最佳状态，提高工作效率。

“自5年前加入悦榕集团后，我便养成了阅读‘日常指导性信息’的习惯，并自问：今天该如何做到更好？”

MICHELLE GUO
安吉悦榕庄学习与发展项目副经理



右页图：正在参与员工发展及团队建设活动的悦榕集团员工。
左下图：积极投入的兰珂乐古浪员工Phouc先生与Xinh女士。



悦榕集团鼓励其伙伴们身体力行，倡导“尽责治理”的理念，并与身边的人分享对可持续性做法的理解和认识。在过去25年里，为集团的可持续性目标以及为当地社区创造价值而努力的高度奉献精神，足以见证员工伙伴们的全情投入。尽管在业余时间社区植树、清理道路和海滩，或是教导社区内的青少年学习，都全属自愿性质，并没有任何实质的回报，但伙伴们仍积极地支援和参与公司的环境与社会责任项目。这是因为大家都有一个共同信念，即悦榕集团的经营理念：拥抱环境、关爱社会。而公司则不断投资于员工的未来发展与成长，来回馈员工的慷慨和支持，并赋予各级员工领导和倡导品牌承诺的能力。

悦榕集团可持续性发展总监兼悦榕全球企业社会基金协办总监Steve Newman博士坚信，企业社会责任是一个垂死的名词，取而代之的是可持续性发展与商业韧性。“悦榕集团鼓励可持续性思维，即将可持续性纳入企业目标之内，支持人类与地球。



左图：正在参与员工发展及团队建设活动的悦榕集团员工。

右图：Michal Zitek。

可持续性发展不是抱负，不是一种营销、慈善事业或削减成本的方式。它是一种心态而不是选择，是正确的做法，可以通过积极、进取和创新的处理方式来实现。

普吉岛乐古浪悦椿度假村区域总经理Michal Zitek最赞赏的经历，就是公司致力于提升与丰富当地社区与环境的努力。与其他机构相比，公司的做法极为真实：“追溯至10年前，或许仍有一些品牌将企业社会责任商业化，也没有人真正了解它的力量，原来可以改变人们的生活，为误入歧途的青年带来改变。



“2006年于马来西亚工作时，我发现企业社会责任越来越普及化。在此之前，更多的是慈善事业而不是商业可持续性。它是基于个人的善心而不是公司的集体努力。在过去的10至12年里，我看到可持续性发展变得越来越重要，并已成为议程的一部分。而这并不限于旅游业，而是每个业界。”

MICHAL ZITEK
普吉岛乐古浪悦椿度假村区域总经理

有句老格言说：“给人一条鱼，你能养他一天…

…教会他捕鱼，你能养他一世。”这思维方式贯彻于悦榕集团许多标志性的可持续发展项目之中。

Michal本身便参与了兰珂乐古浪的标志性项目“辅幼成长计划”，经过反思后觉得自己获益良多，项目也真正做到很大程度上的赋权于人：“本质上是酒店‘领养接纳’了一些人，并帮助他们成长。基本上，是帮助青少年成为成年人。”

在1996年加入悦榕集团担任酒店大堂副经理的Nopparat “Kai” Aumpa，于2005至2010年期间支援了集团旗下多家酒店和度假村的落地，其中包括中国仁安悦榕庄、墨西哥玛雅哥巴悦榕庄、泰国苏梅岛悦榕庄以及中国天津海河悦榕庄。之后她回到泰国，成为悦榕集团首位女性总经理。她在其职业生涯的早期就已从张齐娥女士身上了解到慈善事业与企业社会责任的差别：“我们经常送一些小礼物给孩子们，以为这就是企业社会责任。但张女士却建议我们教导这些孩子们做饭或说英语的技巧，告诉我们这才是真正的企业社会责任，真正的礼物。”

Kai女士还提到，无论是总经理的角色，还是悦榕管理学院（悦榕集团员工发展的核心与灵魂）教育顾问的身份，她都热衷于督导并帮助他人取得发展。“我常说，作为企业社会责任的一部分，我们的责任是教育。培育人才也是一种企业社会责任。”

左图：在越南兰珂使用传统竹篮船来捕鱼的越南渔夫。



赋予女性力量



在她的职业生涯中，Kai女士一直得克服某些刻板印象：“女性想要爬到社会顶层依然困难重重，特别是在亚洲。”她相信，助她走向成功之路的是张齐娥与何光平那非一般的处事方法，无论是在业务上，人才培养上，或是挑战社会规范上。“何光平不在乎我是泰国人，甚至没接受过正式教育。他相信，只要有心进步和成长，就一定能办到。”

赋予女性力量是悦榕集团的重要价值观，亦是张齐娥在事业上的个人使命。作为一名身处于新加坡当时仍是个保守社会的独立领袖、社会活动家和企业家，张齐娥凭着自己的能力，挑战社会规范，并赢得无数荣誉与奖项。她曾获选为妇女行动及

研究协会（AWARE）主席（1993及1994年），并在1995年成为新加坡中华总商会有史以来首两位女董事当中的一位。她曾荣获“Her World”杂志颁发的“年度杰出女性”奖（1999年），更在2008年被任命为太平绅士，并因为其杰出的社区贡献，分别于2008年与2014年获颁“公共服务奖章”与“公共服务星章”。她在扶助女性方面的功绩，也为她带来诸多奖项，其中包括较近期的“亚洲顶尖永续超级女性”奖（2018年）以及中国《上海日报》的“杰出女性”奖（2019年）。更值得一提的是，张齐娥在2018年被列入“新加坡女性名人堂”，以表彰她在争取妇女权利和平等方面的杰出贡献与投入。

Kai女士也一样在她的职业生涯里提倡赋予女性力量，激励及督导那些寻求帮助的女性。她相信，悦榕集团崇尚自由与进步的理念，不仅为她自己，也为其他该行业女性打开了一道大门：“我升职后一年，我发现Dusit Thani和Anantara Siam酒店也同样任命女性为总经理。这象征着某种意义，我也为自己所得到的机会感恩。”

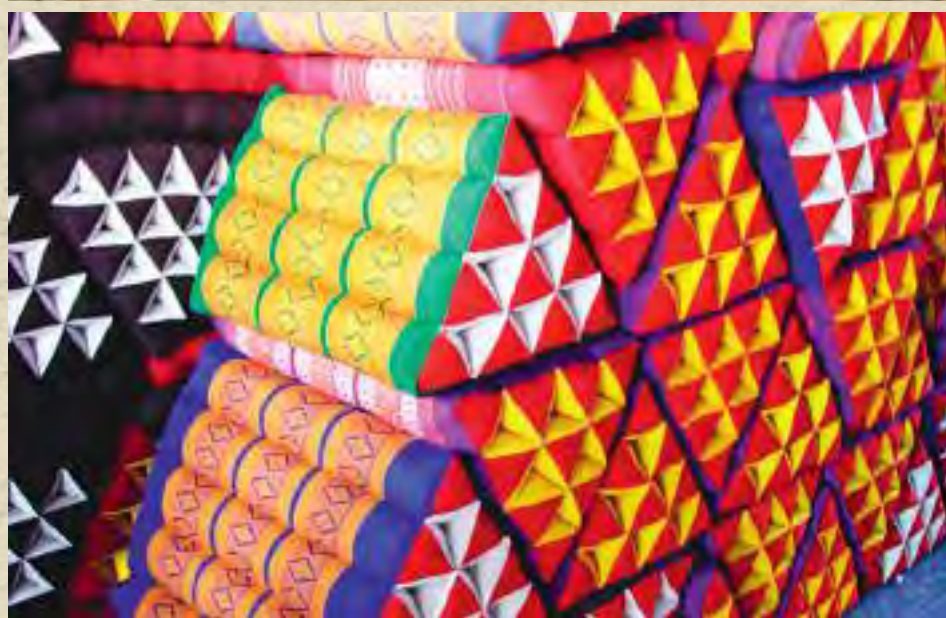
左页图：染上颜色的丝线被编织成布料。
左上图：张齐娥到泰国北部探访以手工艺为生的当地女性，为悦榕阁和酒店搜罗传统手工艺品。

向善而赠

早在悦榕酒店和度假村的构思还未成形以前，张齐娥有缘伴随著名的女权活动家希琳·福斯达（Shirin Fozdar）来到了泰国北部偏远地区的益梭通府，了解一个由当地乡村社区所发起的马翁三角垫项目。当时，让既年轻又拥有一副热心肠的张齐娥看到了帮助小规模合作社建立可持续收入来源的潜力，因而深受启发。“我突然意识到，如果买一个三角垫足以帮助一名孩童上学，以悦榕集团200个，甚至是2,000个的订单，我们可以让整个村子都接受教育。”为了希琳·福斯达这位自20世纪中期便在印度、泰国和新加坡推动社会福利议题的女士，张齐娥发挥其影响力，把整个集团，特别是悦榕阁，启动成为一个向善而为的社会经济平台。

一段时间后，一个于越南河内举行的妇女发展国际会议促使张齐娥重新思考这想法，并进一步推动对妇女地位的关注，把集团发展成为一个承认女性权利与自尊重要性的机构。与其同时，张齐娥与何光平亦迎向他们的最新挑战——度假村开发。而零售品牌悦榕阁便自然地成为他们的下一步挑战。

在1997年，悦榕集团于其普吉岛旗舰物业创立首个悦榕阁，而马翁三角垫便是首批在此出售的商品之一。悦榕阁提供传统的手工艺品，无论是以金属铸造，用木头雕刻，用陶土制成，抑或是编织而成的竹篮、布料等，每样产品都述说着一个关于古老技艺与文化遗产的故事。



收益将为参与制作这些产品的社群提供稳定的生计来源，从中支持乡村合作社和当地手工艺者。他们多是居住在偏远地区的妇女。在悦榕阁消费含有“向善而赠”的意味，鼓励宾客去思考负责任旅游所带来的变革性影响，而不仅是一趟普通的旅行而已。

此后，这个屡获殊荣的零售品牌蓬勃发展。每个新开业的悦榕酒店及度假村的成功发展可谓功不可没，因为其对当地土著手工艺品、文化与建筑风格方面的专业研究，助其零售部门创造了各自独特的归属感。

上图：时隔多年，张齐娥再度回到泰国北部的益梭通府村搜罗更多手工艺品。

右下：张齐娥第一次到访益梭通府社区时，因一个马翁三角垫项目而受到启发。

左下：悦榕阁的概念诞生了。

领导力与个人发展

悦榕集团一贯有从内部发掘人才的做法，许多高层亦是从低层做起，凭着自己的毅力和一颗积极向上的心，攀升至现在的职位。基本上，他们与自己所属的品牌有同一个愿景，理念一致，并共享一个注重永续发展的心态。

悦榕集团认为，良好领导力即“IDEALS”：I代表“Innovation”创新，在应变和解决问题时要具有创意；D代表“Diversity”多元，要拥抱多样性并互相尊重；E代表“Empowerment”授权，赋予他人权利去做应该做并且能带来改变的事情；A代表“Accountability”责任，勇于为所做之事和允诺承担全责的心态；L代表“Learning”学习，学无止境发掘个人更多的才能；最后是代表“Synergy”协作的S，大家齐心协力一同取得成功。

每位总经理在调任他处前都会被问到，在任职期间曾为该处做过些什么前所未有的改变。普吉岛悦榕庄区域总经理Sriram Kailasam补充说：“不单只是实质方面，也包括你为员工、宾客以及环境所做的任何非物质改变。”Sriram在悦榕集团的事业发展神速，在颇短的一段时日便从厨师逐步晋升至区域总经理的位置。他表示悦榕集团给予他不少机会：“当然，你的关键绩效指标、可交付成果和财务业绩必须达标，但我认为公司不仅是以数字来衡量我们的能力。”他继续道：“在这里，你能得到一些其他机构未必能提供的机会。”

Michal、Kai和Sriram等杰出领导人不仅体现了悦榕集团的基础价值观，他们本身亦视为



他人带来正面影响以及扶助他人成长为己任。悦榕集团提供了一个让员工成长的平台，并在各级员工之间倡导一定程度的自由，这在其他高端品牌中并不常见。他们给予员工表达自我、个性和文化底蕴的自由，为公司的高质量服务增添价值。

悦榕集团提供学习新技能的工具与经验，致力于为员工敞开大门、提供更多的机会，因为员工满意度和培训将直接影响品牌的收益能力，与其业绩盈利互相挂钩。悦榕集团努力为员工提供有回报且愉快的工作体验，并鼓励他们追求工作以外的个人成就，尤其是以保育自然环境为已仁。公司认为每天在美丽的环境中工作对员工福利与满意度至关重要，而员工亦能体会公司对周围社区的热诚态度。许多员工认为，悦榕集团不仅是他们的生计来源，更像是一个大家庭、一个能让他们繁荣发展的地方。

丽江悦榕庄的可持续性发展负责人蓝偲萌（Rebecca Lan），描述了自己每天在云南山区走路上班时，如何与正前往学校上学的学生擦身而过，在踏入酒店范围后会自然而然地停下来欣赏一下花卉，以及跟正在清洁酒店大门的公共区域服务员打声招呼的体验：“这给予我一种‘我们都是这个世界的一份子’的感觉，并让我从大自然中汲取力量，以应对一整天的工作。”她接着说：“当你在酒店周围走动时，只要你细心聆听，便会听到鸟儿在歌唱，风在吹动，甚至是流水的声音。”

对页图：普吉岛悦榕庄区域总经理Sriram Kailasam的职业生涯乃从厨师一职开始。

左图：悦榕庄首位泰国籍女性总经理Nopparat “Kai” Aumpa的事业则从酒店大堂展开。

向善而立

悦榕集团不仅致力于改善自然环境，也做到了从无到有，创造自然美景。集团的第一个城市物业，是一家市区酒店，于2002年在泰国曼谷开幕。酒店就建在一栋现有的建筑物里，减少了对新资源的需求。该大楼在当年已是泰国的最高建筑物，时至今日，设于其天台的酒店餐厅Vertigo依然是泰国最高的餐饮场所。为了弥补城市缺乏自然景观的遗憾，酒店甚至把一部分停车位改装成为一个充满翠绿植物、水栽生物和鸟类的城市绿洲。在2006年，曼谷悦榕庄更是分批在毗邻的Sathorn Gardens种植了1,500棵树来美化环境，成功创造一个傲然而立的“城市森林”。

悦榕集团拥抱“向善而立”的理念，旗下所有物业均以可持续性为发展重点，从规划及开发阶段便优先考虑其自然或文化遗产的管理、保护与照顾，并交由其战略合作伙伴EarthCheck进行第三方可持续性运营认证。随着集团在普吉岛初尝成功滋味，把一个废弃的锡矿改造成充满动植物的人间天堂之后，集团持续茁壮成长。正如其使命宣言“拥抱环境、关爱社会”所示，它不仅只是懂得欣赏大自然之美并把帮助他人视为己任，它更是一种行为感召，在悦榕集团运营的每一个决定、每个过程及每个细节贯彻始终。

世界瞬息万变，为应对严峻的全球挑战，集体行动是必须的。随着旅游业已成为我们生活中重要的一部分，无论是暂时放下工作出国放松一下，抑或是到新奇的地方探索不同文化，体验从未尝试过的体育运动或趣味活动，甚至是谋生的方法，它都具有促进正面改变的变革能力。“尽责治理”包含对人类和地球的照顾。这对环境尤为重要，因为环境迫切需要愿意保护其免受破坏的守护者。悦榕集团一路以来都会习惯性思考其对当地环境与社区所带来的影响，并激励其员工与合作伙伴一同为可持续发展做出努力。

“要成为真正的环保战士，你必须要有开辟蹊径的勇气，以战略性思维去进行思考。这包括了进入未知领域并拥抱他们，所以你需要有**毅力、决心和精神**。悦榕集团向善而立，在社区中扎根，持久稳健地发展。”

张齐娥



拥
抱



环
境

树木象征着品牌的可持续性发展理念。因此，我们发起了“绿色家园”计划，通过植树来修复退化范围——如果砍倒一棵树，就要种植另一棵树。



应对气候变化

气候变化，以及与这广泛现象相关的众多问题和后果，可说是全世界面临的巨大挑战。悦榕集团认为，应对气候变化需要集体行动，并与负责任发展及可持续性发展息息相关。品牌的可持续性发展以气候变化为重，让气候行动与其环境、社会和管理可持续性发展努力互相结合；呼应了世界旅行与旅游业理事会在2015年所提出，希望私人机构参与全球气候行动的呼吁。悦榕集团把气候变化与其他相关议题纳入其业务策略、运营、员工发展和宾客体验当中。与此同时也建议一些生活上的简单改变，希望能带来希望，帮助减少对环境的负面影响。

作为认真的开发商，悦榕集团视可持续性发展作为一种平衡动作，在完整保存一个区域以及周遭环境的长期影响之间找到一个契合点。例如，在获取了拟建塞舌尔悦榕庄的地契后，集团费尽心思保存度假村中心区域的一片湿地（两种极度濒危的淡水龟的家园），并翻修了曾是前主人住所的老旧殖民地风格建筑。为免度假村与周围环境格格不入，集团也做出了努力，从海滩上回望几乎看不到风景背后隐藏着的高端别墅。

树木象征着品牌的可持续性发展理念。因此，我们发起了“绿色家园”计划，通过植树来修复退化范围——如果砍倒一棵树，就要种植另一棵树。计划自Prasert先生在普吉岛乐古浪种下第一棵树起正式启动，首10年里在宾客、非政府组织和社区成员等各方人士的协助之下，已在世界各地的公共空间种植逾50万棵树。绿化行为进一步提醒我们保育的重要性，以及其与一些概念的相关联系，像是森林砍伐在气候变化中所扮演的角色。

在该计划下已种植许多不同树种，其中包括一园又一园的果树，及遍布一个又一个海滩的椰树。这为受益社区增添了额外价值，通过健康的营养来源鼓励健康生活。虽然目标是每年每间酒店种植2,000棵树，但一些酒店仍受到可行性与空间的局限。在马尔代夫的努力也对珊瑚礁自然恢复提供了额外帮助，通过协助修复珊瑚礁，并创造复杂多元的栖息地来保护当地的海岸线，为这些脆弱的珊瑚岛的长期可持续性发展做出贡献。

左：志愿员工正参与普吉岛“绿色家园”计划的植树行动。

修复珊瑚礁

马尔代夫由逾千个历经数千年时间才形成的珊瑚岛组成，从北半球延展至南半球，横跨北印度洋的赤道。这个热带天堂拥有世上最色彩斑斓、最多样化的珊瑚，无尽的阳光透过水晶般清澈的海水，折射出水蓝色的光芒。这片蓝色区域不仅是品种繁多的海洋生物栖息地，更是所有海洋科学家的梦想。

曾于马尔代夫农业部任职的积极环保主义者Abdul Azeez便因为受到自己祖国珊瑚礁的吸引，才对海洋科学产生兴趣。Azeez于是开始参与伊瑚鲁小岛的开发，而这里后来也成为悦榕集团旗下第二个马尔代夫物业，并交由悦榕集团的姊妹品牌悦椿打理。伊瑚鲁悦椿度假村是一个形状近完美圆形的岛屿，位于中部环礁（Central Atolls），离首都马累不远。作为当时的保育主管（Director of Conservation），Azeez与数位外国科学家合作，学习如何从水中拾取到的碎片来繁殖珊瑚。包括伊瑚鲁在内，许多马尔代夫岛屿周围的珊瑚礁因1998年的全球性厄尔尼诺现象导致海温升高，珊瑚严重白化，极为脆弱并急需修复。

右图：创建于1998年的“项链”项目（The Necklace）是悦榕保育团队在马尔代夫建设的三个带电珊瑚礁之中的第二个，目的是减少伊瑚鲁悦椿的海岸线遭受侵蚀。





有兴趣进一步开拓马尔代夫珊瑚礁保育工作的Azeez，开始探索一种名为“生态岩”

(Biorock®)的新式人造珊瑚礁技术。此技术始于加勒比海，研发者为全球珊瑚礁联盟的Wolf Hilbertz教授和Tom Goreau博士。

不久后，他在伊瑚鲁的珊瑚礁上装置了“藤壶”，成为马尔代夫第一个带电珊瑚礁。在当时，带电珊瑚是一种利用微电流促进珊瑚生长的革新方案，并有实据证明它帮助了许多珊瑚渡过了1998年厄尔尼诺效应的难关。

Azeez的确有为引进“藤壶”而感到自豪的权利：“马尔代夫的礁石结构已有21年的历史，但无论天气有多恶劣，它还是屹立不倒。接上电流后更是一天比一天强壮。”

他为保护当地珊瑚礁而采取的积极进取措施，促使悦榕集团在马尔代夫多建设两组带电珊瑚礁，即伊瑚鲁悦椿度假村的“项链”（1998年）以及瓦宾法鲁悦榕庄的“莲花”（2001年）。

伊瑚鲁悦椿度假村于2001年正式开业。除了继续修复及保育珊瑚，Azeez也负责教导宾客、员工以及来自临近小岛的社群，让他们了解波浪下的奇妙世界。2004年1月，悦榕庄海洋实验室正式开幕，并成为马尔代夫第一个以度假酒店为基地的研究设施。

这史无前例的设施不仅得到集团的资助，张齐娥与何光平也常以个人名义造访，花时间了解这神奇的珊瑚生态系统。在Azeez与其不断壮大的团队（成员包括受过训练的生物学家及有志向的当地人）的支援下，悦榕庄海洋实验室开始展开环境研究、保育、修复和提高相关意识的工作。它已成为被公认的教育中心，与当地的学校与社区分享相关马尔代夫海洋保育以及可持续性生计的必要性信息。与此同时，悦榕庄海洋实验室也作为国际研究基地，供来自世界各地的科学家一同在这个独特的环境中进行重要的实地研究。

建设于瓦宾法鲁岛的首个悦榕庄海洋实验室，成功加深了科学体系以及当地社区对环境保护之重要性的了解。这也促成马尔代夫第二个海洋实验室的建设（位于杜哈鲁环礁的微拉瓦鲁悦椿度假村，2007年开幕）以及印度尼西亚民丹岛，一个专注于海洋及陆地保护的环境保护实验室。

左图：建于1996年，“藤壶”（Barnacle）是世界首创，利用微电流来促进钙化、珊瑚生长以及抵抗环境干扰的人造礁石结构。

右图：珊瑚礁修复需要珊瑚苗圃的支援，保护与照顾珊瑚碎片直至可以被移植，帮助珊瑚礁自然地恢复至其应有的多样性及健康状态。



“我们曾在每星期带很多当地学生到岛上来，教导他们有关珊瑚礁的知识，及其共栖生物的重要性。我们曾带他们去浮潜，去看海龟并让他们帮忙照顾海龟，让他们学会如何呵护它们。”

ABDUL AZEEZ
悦榕庄海洋实验室





修复红树林

在海洋实验室与环境保护实验室的领导下，这些酒店以及悦榕旗下位于泰国、墨西哥和塞舌尔的沿海度假村都加入了“绿色家园”计划，支持红树林的修复工作。

红树林是非常重要的，但却被低估了的生态系统，为沿海一带的人民提供自然保护。

红树林也为海洋生物提供庇护，并充当许多具有商业价值的濒危螃蟹、鱼类和虾类的苗圃，支撑渔业。最近，包括国际自然保护联盟（IUCN）在内的一些世界大型自然保护组织已经结盟，目标是在2030年前将世界红树林栖息地扩大20%。悦榕旗下酒店亦与各当地社区达成类似盟约，共同修复红树林和提高相关意识，并促进社区的旅游发展以及生态系统管理。



Baan Thasak是普吉岛北部的一个传统小渔村，坐落在茂密的红树林中，蜿蜒于安达曼海的边缘。Thasak社区的居民在此过着平静的生活，与世无争。根据社区领袖Chaitawee“Chai” Panthip先生的说法，当年有一小撮渔民为了捕捞用来制作泰国必备材料虾酱的虾子，才会搬到这里来定居。这些渔民把小小的房子建在水里的高跷上，方便潮汐之间作息，却受到红树林状况（被用来火烧制成炭）的影响。为扩大规模，渔民砍伐树木创造空间，建造虾子的人工养殖场。但这也导致自然生态系统受创，虾子产量严重下降，大大影响了他们的生计。他们领悟到虾子收成差与环境状况不佳有关，于是开始探索修复生态系统的方法。尽管生活艰难，却加强了社区之间的联系；他们为了保护虾子的家园共同努力，寻找可持续性生计的方法，“自创”出简单的保育方法。他们从未接受过正式教育，却靠自己的机智想出许多的奇方妙法，像是利用渔网把海浪卷来的海洋废物过滤掉，之后还可以把这些废料当原材料卖掉。这不单止解决了日益剧增的海洋废物问题，还对他们的渔获和健康有益，因为他们的想法是正确的，这些废料的确会为食物链带来负面影响。

对页图与右图：悦榕旗下酒店视修复脆弱的生物栖息地和生态系统为优先。图中所见便是墨西哥玛雅哥巴悦榕庄的红树林修复中的情景。



近日有发展商想在这里建设游艇码头，威胁到脆弱的生态系统。在成功抵制这项计划后，该社区继续自给自足，但Chai先生开始为社区的未​​来感到担忧，因为商业捕鱼与气候变化等带来的巨大威胁，导致该区域鱼类资源逐渐减少，迫使他们得出海到更远处捕鱼。但务实又具有弹性思维的Chai先生仍未放弃希望，反而希望能开拓更多样化的生计来源以改善社区前景。由于悦榕庄的负责任运营理念与他管理社区的理念一致，Chai先生于是与悦榕达成建设性伙伴关系。悦榕庄员工与Thasak社区成员通过“绿色家园”计划，携手在一天之内种下了3,000株红树幼苗。双方还准备开拓注重于提高环保意识的社区及红树林旅游，宣导受威胁生态系统的重要性以及保育的迫切需要。Chai先生也希望借助这机会吸引更多的年轻一代深入研究这议题，并认为与其把这些知识带回城市里，不如回到社区继续为集体前程而开拓。Chai先生解释说，让他印象深刻的是悦榕庄在“绿色社区”计划实行后一再回到社区跟进和维持联系：“其他机构来过，走后却没了下文。”尽管普吉岛乐古浪悦椿度假村社区关系副总监Peera先生当初也是在当地政府的建议下才会与Thasak社区有所接触，他还是很积极地进一步发展彼此之间的战略合作伙伴关系，甚至探索更多支持Thasak社区的机会，例如利用其移动学习中心“书香满车！”（Fully Booked!）让当地孩童受益。



另一个偶然则把民丹岛环境保护实验室的团队带到Pengudang村，一些员工的家园。实验室曾通过“绿色家园”计划和“世界地球日”庆祝活动与该社区合作修复当地的红树林，之后更支持扩大发展以社区为基地的生态旅游以及各项保育项目。Pengudang红树林的生态旅游管理项目领袖Iwan Winarto先生也已加入民丹岛可持续旅游发展论坛，一个由民丹岛悦榕庄大力支持的项目。

左图：务实又有弹性思维的Chai先生与悦榕达成建设性伙伴关系，一同修复彼此支持的红树林与渔业。
上图：Peera先生在开发普吉岛乐古浪悦椿度假村的企业社会责任项目与社区关系中发挥了核心作用。

减少足迹

2007年，悦榕集团启动一项计划，监督并有系统地减少旗下所有度假村的碳排放量，带动其他旨在减少水电消耗量的资源节约项目，减少被送往堆填区的废料量，特别是塑料和食品。个别酒店采用创新方法来宣扬负责任消费和5R原则，即Reduce（减少）、Refuse（拒买）、Reuse（再使用）、Recycle（再循环）和Remove（移除）。这些方法包括把别墅的旧浴缸“升级改造”成塞舌尔用来照顾海龟的水箱，与Scholars of Sustenance（SOS）等非政府组织合作把剩余食品物资重新分配给曼谷的无家可归者，把厨余捐赠给丽江和卡布马盖斯的养猪场，甚至把厨余转变成甲烷供给苏梅岛社区使用于煮食炉上。悦榕更为一些革新概念进行试验，像是在民丹岛、普吉岛和兰珂等较大型度假村测试太阳能高尔夫球车，展望未来可转向更清洁或再生的能源。塞舌尔悦榕庄更把所有柴油车改装成生物柴油（提炼自再循环食用油）发动，其成功程度甚至促使该物业向其他当地企业收集废食用油，进而阻止废食用油被送往非洲。



玛雅哥巴悦榕庄的餐饮部服务员Gilmer Novelo承认，自从他为悦榕庄工作并参与企业社会责任项目后，他在家里也开始采取更负责任的做法，像是资源回收、废物分类和节约用电。他认为“地球一小时”这项提倡以熄灯一小时来提高气候变化意识的全球性节能活动虽然简单，却极为有效，应该常做而不是一年一次，“以让我们的地球呼吸”。

为应对地球与自然环境所面临的严峻挑战，悦榕集团发起一系列供多方参与的多元项目，并由其员工和利益相关者负责执行。

上图：世界各地的悦榕集团员工每年都十分活跃且积极地参与“世界地球日”。

下图、左图及右图：悦榕集团员工、宾客与公众携手为全球性的社区清洁项目而努力。



所有悦榕集团物业均进行了简单但有效的改革，像是翻新冷气设备、改用LED灯源设备等，更启发了员工在家中采取类似做法。与“地球一小时”相仿，“世界地球日”是发起于1970年的另一个全球性的关注自然环境庆祝活动，而悦榕集团自2006年起便每年都支持参与。其主题与环境的关联比“地球一小时”更为广泛，因此各酒店可以通过更多不同的活动来响应，其中包括环境议题展示、清洁社区、植树、海龟放生、大自然远足和引导浮潜。2018年世界地球日的主题是关注越来越严重的塑料污染问题，而悦榕更是果断地承诺，

旗下所有度假村将在运营上尽力消除一次性塑料制品的使用。此承诺除了凸显塑料污染对自然环境，特别是海洋，所造成的影响日渐严重，也强调了提高全球能源消费和有效废物管理等方面意识的重要性。集团在第一年里已成功削减一次性塑料制品的用量（总数超过400万件），被送到堆填区的废料因而减少了四分之一。这些针对性物品的清单上共有31项服务业常见消耗品，像是吸管、水瓶、塑料袋、鸡尾酒搅拌器、餐具以及外带食物包装、迷你吧商品、卫浴用品和食物包装。

左图：一名年幼的悦榕住客正签名支持以“无塑”为主题的2018年世界地球日。

下图与对页图：各酒店通过创新的方法节约能源及资源，像是太阳能动力高尔夫球车、水培菜园以及太阳能资源。



“公司所有部门都目标一致：减少、再使用和再循环。我们相互扶持，朝无塑悦榕的目标前进。”

MOHAMED SHAMEEM
瓦宾法鲁悦榕庄总工程师



海龟保护

在民丹岛北部海岸一个小沙湾，一片热带棕林之间，有个小社区——甘榜峇鲁。这里可说是民丹岛拉古洼旅游区一个硕果仅存，仍以传统方式生活的土著社区。在很大程度上，他们自给自足，主要靠小型农业和渔业过活，再以社区的旅游为辅。大部分游客是周围度假村的住客，因对民丹岛原有既简单又传统的生活方式感兴趣，或是因着近几年里引起关注的海龟保护项目慕名而来。该社区的协调员兼民丹岛海龟保护项目主席Lalu Sabri先生解释说，当地人原本对海龟保护项目持保留态度，并不那么了解或支持。

“悦榕庄刚在岛上开业时，我们并不知道海龟是受保护动物，甚至可以说对海龟一无所知，” Sabri先生说。“我们和民丹岛其他社区，会把海龟蛋当成食物或是销售的商品，大部分卖到新加坡去。” Sabri先生进一步解释，他们其中一个挑战，就是向村民灌输海龟方面的知识，以及他作为变革管理者的角色。

“刚开始，要他们接受实在有点困难，所幸我获得许多关于海龟方面的有用资料，有助于我为民丹岛上各个社区做讲解。”

大部分信息来自悦榕庄，而悦榕庄也努力配合，让其海龟保护项目符合民丹岛居民对相关意识的实际需要。首先着重于解释海龟保护的必要性，接着是通过实际体验来加强对保育的理解。在了解了那些依赖贩售海龟蛋为替代生计人群的需要后，悦榕庄想出一个既可以补偿渔民又可以加强彼此之间关系的方法：“我们找到海龟巢后通知悦榕庄，就可以得到柴油作为补偿，每两个海龟巢换100公升柴油，” Sabri先生解释道。他们正式签署了协议书，当中条款还包括每月提供额外100公升柴油，条件是村民必须维持环境的整洁，避免受到垃圾的污染。垃圾污染在当时的民丹岛是个常见问题。这协议不仅有利于保持良好的环境，也改善了访客的印象与体验，进一步为这个小社区增添了经济价值。这些柴油可用来发动当地政府所赠予的发动机，为村民供应电力。这是一项互惠互利的协议，为村民节省金钱之余还提供额外奖励，鼓励他们支持海龟保护项目并培养更好的关爱环境习惯，例如良好的废物管理。

上图：马尔代夫悦榕庄希望能为濒危海龟保护等重要议题出力，提高相关意识并提供体验式学习。

右图：Henry Singer在倡导民丹岛环保议题上发挥了重要作用。

“我们的住客或当地孩童在目睹幼龟首次下水后，深受感动，留下不可磨灭的深刻印象。”

HENRY SINGER

环境自然学者兼悦榕环境保护实验室经理



Sabri先生指出，这也是村民支持发展中地区旅游业的表现，因为他们了解这将带来机会，让他们直接受益。他补充道：“我们希望在不久的将来，其他像悦榕庄一样的度假村可以做更多来帮助我们村子里的年轻人，支持他们受教育，特别是英语对话的技巧。我们想鼓励度假村让更多住客到我们村子里来，购买我们的传统手工艺品和体验当地生活。”悦榕庄的员工已有来自该村落的当地人，悦榕庄并乐意继续提供就业机会。目前，悦榕庄是唯一会通过漫步大自然、社区旅游和捕鱼体验等活动把住客带到村子里游玩，顺手买些椰子和手工艺品，甚至给小费打赏或捐赠金钱来帮助村民的度假村。

自当地海洋渔业机构在2016年把运营范围从地区扩大至省级后，该社区的海龟保育计划面临重大挫折，悦榕庄已变成他们仅有的资助来源。昔日负责资助和支援民丹岛海龟保育设施的海洋渔业机构业务变得繁多且应接不暇，甚至不再到访该处。环境自然学家兼悦榕庄环境保护实验室经理Henry Singer说道：“我们与当地合作，尝试与政府交涉，但困难重重。”Henry也捍卫与当地的合作承诺：“我们之间有着牢固的合作关系，只要提出要求我们甚至愿意提供幼龟给住客放生。”Sabri先生表示赞同，他说：总的来说，社区相当支持海龟保育。Henry补充道：“举个例子，现在渔民在设渔网陷阱时会多加小心，并避免到海龟经常出没或孵蛋的区域设网，以免误困海龟。对于海龟保育，甘榜峇鲁居民的态度确实改变了许多。”



“地区里其他度假村有自己的海龟保育计划，但注重的是住客体验，不是真正的保育，他们也没尝试帮助本地社区。”

LALU SABRI先生
甘榜峇鲁社区协调员兼民丹岛海龟保育中心主席

Sabri先生是这么盼望的：“我们希望在不久的将来，其他像悦榕庄一样的度假村可以做更多来帮助我们村子里的年轻人，支持他们受教育，特别是英语对话的技巧。我们想鼓励度假村让更多住客到我们村子里来，购买我们的传统手工艺品和体验当地生活。”

左图：民丹岛悦榕庄通过合作关系，支持位于印尼甘榜峇鲁的民丹岛海龟保育设施。





关爱社会



改革先锋



每个物业的可持续性发展负责人会连同由志愿工作者所组成的绿色团队，负责领导及协调各种能让悦榕集团利益相关者参与环境行动（修复、保育及监控）以及社区行动（支持教育、健康保健以及文化遗产）的可持续性发展项目。他们会探索能够改善及保护当地环境的机会，与更广大的社区建立关系。

可持续性发展负责人一直致力于提供可以减少环境足迹的点子，帮助住客纵观全局，从中了解自己所能扮演的角色。他们也定期为住客和其他伙伴举办讲座，题材包括了塑料与空气污染、气候变化、当地文化与历史、脆弱的生态系统（例如珊瑚礁和雨林），以及动物的生物多样性。

住客可以按兴趣从一系列活动中做出他们的选择，譬如了解生态学家的的工作、参加马尔代夫的“公众科学”浮潜活动、在苏梅岛跟随一名海洋生物学家实习一天，还有在民丹岛的雨林远足，观察及记录关键物种，因为它们是每个生态系统的健康指标。

上图：悦榕集团多个项目的可持续性发展负责人于2018年齐聚普吉岛一起受训。

对页图（顺时针方向，自左上图开始）：员工在上海清洁社区；普吉岛佛教布施；Alichith Phengsavanh在老挝向员工传授有关可持续性发展方面的知识；住客的孩子们在苏梅岛悦榕庄参与“大自然的英雄”活动；兰珂乐古浪员工在陪伴当地的老人；前任可持续性发展项目主管Khun Prae Sunantaraks，摄于普吉岛“携手共建绿色家园”活动；陆地环境保护主任Adlan Bakti在民丹岛陪伴住客漫步于大自然；Mohamed Arzan和Muhannik Mohamed与瓦宾法鲁悦榕庄的住客们一起种植珊瑚。





对页图：张齐娥和何光平在2018年于普吉岛欢庆普吉岛乐古浪幼儿园成立25周年，同行的还有他们的家人：仁桦和小宝宝Rocket（左一）、仁榕（右二）以及仁椿（右一）。这家幼儿园可说是个先兆，预言了悦榕集团将为开拓未来世代的发展空间而努力。
左图：西安临潼悦椿温泉酒店的员工度过一个愉快的主题庆祝会。

凝聚力量

悦榕集团以“鼓励参与”的方式来提高利益相关者对可持续性发展的理解，25年来激发各式各样的活动与项目，并勉励住客、员工以及当地社区共同参与进来。这些项目的起源各异，尽管大部分是经过深思熟虑、为求取得最大成果所精心策划的，但有些则是机缘巧合下的产物。

普吉岛悦榕庄区域总经理Sriram Kailasam回忆起他当初如何为解决一个问题而促成了普吉岛悦榕庄的“边走边聊”（Walk and Talk）项目。“约6年前的季风季节，我留意到海滩上有大量的海洋垃圾被海浪冲上岸。于是我召集了我的团队并告诉他们，我们必须解决这问题，所以从那一天起我们每周三下午都要聚在一起，先花一小时的时间清理岸上的垃圾，然后一才起跑步、远足、玩游戏或举办些其他活动。

这是个很好的机会，让我们可以聊聊天或是通过户外活动享受一个既有趣又有意义的健康下午，不论你是总经理还是侍应生都暂时放下各自的身份，成为穿着T恤短裤一起为环境做点贡献的普通人。”该项目仍在持续进行，Sriram也觉得它为整个团队增进了彼此之间的情感与友谊。

随着普吉岛乐古浪幼儿园的成功落地，悦榕集团于1993年，即其旗舰酒店正式开幕的前一年举办了一次盛大的泰国儿童节庆祝活动，进一步展现其扶助未来世代发展的决心。普吉岛乐古浪企业社会责任及社区关系副总监Peera Pomsook解释说，在1990年代，农村孩子若想参与这类活动就必须长途跋涉到城镇去，对他们来说可是一件难得的盛事。如今，活动已成为该社区的重点庆祝之一，每年都有数以百计



的人聚集在一起享受一整天的欢乐活动，庆祝下一代的光明前景。更重要的是，活动倡导多种文化的融合，所以会邀请所有乐古浪度假村的酒店住客与孩子们一起出席，与当地泰国孩童一起玩游戏和交流。

Peera 补充说：“我们的儿童节活动目标是鼓励和启发孩童们成为活跃、与时俱进并关心社会的未来的好公民，与此同时帮助他们意识到自己在社会中所扮演的角色和重要性。”

集团所有酒店均奉行这个让不同国籍人士融洽相处的理念。入住悦榕集团酒店和度假村的家庭可以带孩子们参观当地的学校、孤儿院或社交/活动中心，与其他来自不同文化、国籍和社会背景的孩子们一起阅读、学习和玩耍。

向善而栖

曾和丈夫与两岁大的儿子一起入住兰珂乐古浪，并参与其“英语充满乐趣”活动的安娜佛斯特（Anna Foster）对这里产生了深刻印象。她曾任ESL（英语为第二语言）英文老师，特别关心儿童的福祉，而这里的学校虽然与她在欧洲所熟悉的有很大的差距，但孩子们对学习的热忱却让她感触良深。“这里的辅助教材资源有限，所以老师们都得发挥创意，学生们才能有一个合适的学习环境，”她解释道。

参观过越南的学校并了解他们的运营模式后，安娜深信悦榕集团言行一致，对自己所宣扬的价值观说到做到。回国后，她继续与悦榕集团的企业社会责任团队保持联系，探索自己能以何种方式来帮助该学校，像是捐赠书本给学校，或从欧洲邮寄礼物到悦榕集团，这个善行至今从未间断。“我不介意进一步支持他们的企业社会责任项目。那不应该是一次性的响应。我联系了卢森堡社区，向他们募集英文书籍，通常大家都乐于帮忙，特别是为了这么一个崇高的目的。”安娜认为，她们一家若不是参与了这个有意义的活动，那次度假只不过是另一趟海边旅行罢了。

悦榕集团的“向善而栖”概念，让住客从踏进客房的那一刻起便有机会了解悦榕庄的可持续性发展项目。一只以沙填充的海龟或是海星玩偶，附上一片印有“绿意拯救基金”信息的叶子，置放于房内。这个基金是悦榕集团用来支持其遍布世界各地，以“向善”为目的的社会与环境活动而发起的募捐活动。选择性捐款的金额为悦榕庄每晚征收2美元，悦椿、悦榭和悦苑每晚1美元，而酒店将会按一对一的比例为捐款加码。那些沙包玩偶不仅是小小心意回赠，也是悦榕集团对环境保护承诺的一种提醒。

对页图：玛雅哥巴悦榕庄前任企业社会责任负责人Paola Rubio为该酒店的可持续性发展项目贡献良多。

右图：一名当地孩童正在接受越南兰珂悦榕庄员工的脸部彩绘。





悦榕集团也鼓励住客参与该目的地相关的主题活动。这将大大提升他们的审美体验，同时加深他们对该新奇刺激环境的了解，例如在泰国、墨西哥或马尔代夫，你可以和一名海洋生物学家一起到多姿多彩的珊瑚礁浮潜；在中国云南省就到令人叹为观止的玉龙雪山和虎跳峡远足；在塞舌尔和毛里求斯则可到富饶的湿地植树；又或者在导游的带领下到印度尼西亚茂盛的雨林远足。悦榕集团也为住客们提供与当地文化遗产互动的机会，像是在玛雅哥巴附近的马雅遗址进行探索；在仁安附近的山区寄宿于藏族部落的旧农舍；在塞舌尔边喝当地酿制的郎姆酒边听着有关海盗的故事，或尝试曾在殖民地时代被禁止、由奴隶所编创的Moutya舞蹈；抑或是在西安临潼这个丝绸之路的起点、兵马俑的故乡欣赏这片经过多个历代皇朝丰富艺术文化熏陶的土地。

左图：丽江悦榕庄和仁安悦榕庄的住客在中国云南省欣赏玉龙雪山的壮观景色。

为丰富住客体验，我们鼓励他们**与当地文化和环境进行更有意义的联系**，像是在马尔代夫与海洋生物学家一起去浮潜、在中国的虎跳峡远足，又或是在塞舌尔的富饶湿地植树。

无论是民丹岛、普吉岛、苏梅岛、塞舌尔、玛雅哥巴或马尔代夫，放生小海龟都是极具教育意义的珍贵保育活动，更是拍照留念并上传到社交媒体的绝佳题材。各酒店会鼓励住客们接触这些受到人为威胁（使用一次性塑料制品或受丢弃文化影响而导致的海洋污染和垃圾污染问题），以致濒临灭绝的海洋生物。Azeez回想起马尔代夫海洋实验室如何通过其先驱项目鼓励当地孩童与住客的孩子帮忙照顾小海龟，给予他们绝佳的体验来了解和保护这些濒危动物的重要性。同样地，受邀种植珊瑚的住客也有机会近距离接触这些奇妙生物，了解到它们乃属于一个极其复杂又脆弱的生态系统，并且因全球海温持续升高而濒临灭绝。而这现象也是我们大部分人无意之间，通过最简单不过的日常举动，如汽车出行，而造成的。

通过这些方式，悦榕集团希望启发住客们慎重考虑他们的度假地点，响应和支持可持续旅游这个价值观，甚至思考如何成为正面变革的倡导者，无论是身处异国或是本国。

美食、文化与艺术飨宴

用体验来吸引住客的注意，可以通过巧妙或间接的方式，如让他到一家主打当地菜肴和地方口味的餐馆用餐。兰珂乐古浪的餐厅“米宴”（Rice Bowl）便是以米饭这种对越南菜肴或其他亚洲美食来说都是重要元素的食材作为主题。其菜单不仅提供当地的烹饪方式，还包括了寿司、糯米布丁等其他区域的米制食品。西安临潼悦椿温泉酒店的餐听“丝绸之路”（Silk Road）则融入了中东文化元素的唐朝艺术品和传统乐器。员工就职前的训练便已包括对酒店内每件物品的讲解，方便随时与住客分享。

位于墨西哥的玛雅哥巴悦榕庄也以艺术品来吸引利益相关者。通过一项名为“Kiwik”的项目，住客与当地的工匠和土著生产者得以合作交流，促进艺术与手工艺品的公平交易。另一项城市艺术社区计划则汇集不同的义工团队，其中包括酒店住客和员工，一起在普拉亚卡门海滩上绘制壁画，以传达环保与社会和谐的信息。



右图：西安临潼悦椿温泉酒店的传统唐朝欢迎仪式。



通过运动来参与其中

自1999年起，曼谷悦榕庄每年都举办垂直马拉松活动，为“艾滋病病毒配方奶粉喂养基金”(HIV Formula Feeding Fund)募款，为爱滋病妈妈提供特别的配方奶粉喂养她们的小宝宝。每一年的赛事都吸引约800名来自世界各地的健身爱好者、慈善支持者和公众参与，至今已筹得逾380万泰铢(约115,000美元)善款。在邻国的老挝Maison桑维纳方姆饭店，则支持在联合国教科文组织世界文化遗产之一的琅勃拉邦所举办的半程马拉松赛。

普吉岛乐古浪一年一度的慈善马拉松和铁人三项赛，每年都吸引逾1万名参赛者。为普吉岛乐古浪基金会筹款。创立于2009年，基金会的重点项目包括可持续学校发展计划(School Partnership Project)、生存式游泳项目、普吉岛乐谷浪社区英语学习中心以及“书香满车!”——普吉岛乐古浪移动学习中心等。该基金会也支持普吉岛海洋生物中心和泰国皇家海军三区司令部的海龟保育与保护项目。马拉松和铁人三项赛亦帮助提高公众对“儿童优先基金”的认识与捐款数目，从而支援贫困儿童解决其营养问题。此基金已让普吉岛的七家孤儿院，超过400名孤儿与贫困儿童受益。

跨页图：参与曼谷悦榕庄垂直马拉松的参赛者。
右图：尼克·佛度爵士在兰珂乐古浪度假村的高尔夫球场上教导当地越南儿童打高尔夫球。





集团范围的支持活动

每年集团都会按照“悦榕全球企业社会基金”的指引，协调并推出各种集团范围的支持活动。此基金成立于2009年，属集团的非营利部门，负责导引集团的可持续性发展战略和框架以应对重要的全球挑战。“悦榕全球企业社会基金”就像是集团的可持续性发展顾问，保障且确定集团的商业行为都符合道德伦理标准，与此同时密切关注长期价值的创造。通过与国际社区的合作以及对全球性活动与庆祝项目

悦榕集团员工把这些想法与概念付诸行动的理由不是出自于被迫而是**发自内心**——留意身边可以为我们赖以生存的地球增添价值并带来改善的独特机会。

的支持，悦榕集团在与其核心理念和目标相关的事务上，扩大了影响力和参与的范围。

“地球一小时”是一项鼓励大家把非必要使用的电灯熄灭，借以提高公众关注气候变化意识的象征性活动。悦榕集团自2008年起便开始支持这项活动，其范围起始于位于民丹岛和马尔代夫的度假村，扩大至现在近乎所有的集团旗下酒店与度假村。这项熄灯活动提醒了住客与员工，团结力量大。从活动中所获得的节能量更凸显了集体行动与个人行动之间的显著差异：一个酒店的节能量或许不大，但40余家酒店的总额却足以为一个标准家居供应近一年半的电力。

“悦榕全球企业社会基金”其他重点项目还包括：世界环境日、世界地球日、国际妇女节、世界儿童日、世界粮食日以及世界清洁地球日。每个项目都为员工及住客提供了参与有意义活动的机会，同时巩固了品牌对于可持续性发展的承诺。难能可贵的是，悦榕集团员工把这些想法与概念付诸行动的理由不是出自于被迫而是发自内心——留意身边可以为我们赖以生存的地球增添价值并带来改善的独特机会。

俯瞰瓦宾法鲁悦榕庄在海滩上的“地球一小时”庆祝活动。
对页左上角图：普吉岛酒店的住客与员工齐聚一堂，分享他们对地球的爱。

满足当地需求

“在失败的社会中，企业无法成功。”
Björn Stigson, 世界可持续发展工商理事会主席(1995至2012年)。

为了使企业和社区长期共存并繁荣发展，企业本身便需要改善社区的整体生活质量。悦榕旗下物业在酒店住客捐款与集团等额配对捐款的帮助下，已在多年里发起多个项目直接帮助当地社区面对紧迫挑战。

Nopparat “Kai” Aumpa女士解释说这也是她作为曼谷悦榕庄总经理，对于酒店周围社区的独特需要所采取的应对方式：“我在苏梅岛工作时会种植珊瑚，在民丹岛会参与相关野生动物的活动和植树。但在曼谷，我们不可能做到这些。然而，我们可以为儿童、老人及贫困居民提供教育。曼谷悦榕庄刚荣获两个奖项，其一来自我们为了支持无法亲自哺乳的爱滋病妈妈，连续18年举办垂直马拉松的努力。另一个得奖项目支持的则是贫困儿童，为他们提供照顾与支持。一些曾从我们的督导计划受益的儿童，现在甚至已成为酒店员工，所以这绝对是一种长期承诺。”

一些悦榕旗下物业则定期为当地学校提供基本的学习材料和教学设备，例如投影仪和计算机；为位于马尔代夫首都马累 Jamaluddhin 特殊学校里听觉障碍的学生建设一间计算机室并提供助听器，同时在全国识字率最低的 Feydhoo 岛上建设一所幼儿园。在民丹岛则是为一所幼儿园添



加了卫生间设施并在每间教室都装上电风扇。普吉岛乐古浪的“书香满车!”移动学习中心项目更是遍访普吉岛周围社区的儿童，为他们提供一个既有趣又友善的阅读环境，鼓励他们学习。同样，兰珂乐古浪也希望通过“英语充满乐趣”和“让我们一起交谈(Let's Talk)”项目缩小英语技能的差距，提高就业机会。这两个项目的重点是尽早把青年学生带出他们的舒适圈，与国际教学志愿者和酒店宾客进行英语交流。

一个讲求战略性并从利益相关者角度出发的社区参与计划，可以识别并直接向最需要帮助的社区提供帮助，而不是那些最容易接触到或最知名的社区。

上图：悦榕集团的上海企业办事处员工为中国腾冲的儿童提供教育支持。

下图：(左) Tina Wang 在上海企业办事处的外展工作中发挥了重要作用。(右) 通过“儿童优先基金”抚养孤儿。



保留独特传统

丽江一直到最近才受到旅游业者的关注。雄伟的自然美景及迷人的原始地貌构成了中国最壮观的风景，尤其是玉龙雪山和虎跳峡，更富有传奇色彩和代表性。丽江悦榕庄是首家开设于这个联合国教科文组织世界遗产地中的五星级酒店。其别墅是依照纳西族人的传统风格建造，除了采用当地特有建材（包括当地砖窑烧制的五彩石、灰砖以及红瓦片），还讲究建筑细节（像是凤凰飞檐、高墙四合院）。这里的民族组合亦是部分魅力所在，无论是古代部落或少数民族社群，许多都曾以骁勇善战而闻名。

为积极响应及捍卫对当地环境的承诺，丽江悦榕庄于2007年加入EarthCheck测评体系，其后更是成为悦榕集团旗下首个获得白金级别认证的度假村（中国境内第二家）。丽江悦榕庄与大自然保护协会（TNC）的伙伴关系也日益紧密。大自然保护协会一直致力于保护具有重要生态价值的陆地与水域并且改善人类福祉，所以合作的重点在于提高人们对维护玉龙雪山山麓地带的独特文化，美好环境及生物多样性的意识。酒店还不时会为宾客及员工举办传统纳西族篝火慈善晚会，为大自然保护协会筹款并宣扬其从多角度保护环境的做法，例如重新建立濒临绝种的云南滇金丝猴族群。

左图：舞者在丽江悦榕庄表演传统纳西族舞蹈。
右图：在丽江出售当地种植农产品的纳西族人。

原住民的本土性面临被转换、稀释或完全消失的风险。这使得在**当地范围内扶助并吸引社区参与的工作**，既合时宜又至关重要。



自2014年起，身兼仁安悦榕庄及丽江悦榕庄总经理的Nigel Fisher解释说，是一位Lushan He女士介绍何光平与大自然保护协会取得联系，协助寻找丽江悦榕庄的合适建址。“除了经营一家优秀的餐馆，Lushan女士也是一个会行走的百科全书，对丽江纳西族简直了如指掌。她还是丽江纳西古乐团的节目策划，每晚都穿着传统服饰带领一支有30余人的乐队，为热衷于了解他们历史的观众（多为旅行团）做演出。已有上千年历史的纳西古乐，是构成现代中国古典乐基础的三大古风之一。”Lushan女士为悦榕庄及员工们提供支持服务，经常陪同客人出游及远足，并分享她的本土知识，进一步丰富宾客们的体验。

Nigel也向古代纳西族人致敬。“他们尊重大自然和这片土地，就连水源都是取自白雪融化后的天然泉水。他们以一种名为‘三眼井’的结构，自创一套简单却极富智慧的用水方式，至今仍在某些村庄中使用。”

对页：通过采用当地建材和遵循当地建筑风格来保存独特的建筑传统。

跨页：为表达对分享纳西文化的支持，悦榕集团印刷了300本杨大师的文学著作。作者与来自丽江悦榕庄的Nigel Fisher及员工合影留念。

丽江悦榕庄的学习项目副经理兼企业社会责任负责人Rebecca Lan对自己的文化遗产和民族文化感到自豪，并下定决心协助丽江悦榕庄成为云南省最具社会企业责任感的五星级酒店。她相信，通过一些简单的传统活动，如：纳西族篝火晚会，既能让住客接触到丰富的纳西族与部分东巴文化，又能帮助中国偏远地区保存其丰富的文化与传统。

现代世界，因为人口的广泛迁移，各个城市都充斥了来自世界各地的多种文化。因而，保存独特的文化传统显得尤为重要。当今时代科技发达、信息传播快速且深远，文化已被融入一个大熔炉里；而在这个熔炉里，原住民本土性面临着被转换、被稀释，甚至完全消失的风险。这使得在当地范围内扶助并吸引社区参与的工作，既合时宜又至关重要。





多元化

中的

团

结

一

致

“在峇厘岛工作一直以来是一个独特的体验：这里的人，依然保有自己的文化与传统。作为一名酒店业经营者，你必须在经营和管理业务时充分掌握这些元素。‘幸福三要素’奖是一项成就，证明了峇厘岛乌干沙悦榕庄一直都在**充分尊重峇厘岛本土价值观**以及秉持品牌特有的理念的前提下经营业务。”

ALFONSO ROMERO
峇厘岛乌干沙悦榕庄总经理

与传统价值观和谐相处



对许多文化而言，尊重环境并与社区其他成员和谐相处的理念，早已根深蒂固，存在于我们的传统思维当中。而在峇厘岛，备受尊重的“幸福三要素”（Tri Hita Karana）人生概念讲求的便是人类、大自然与造物者之间的和谐。

悦榕集团在旅游业和私人企业当中，创造了某种复兴。其尊重传统价值观，并在业务运营上把它们付诸于行的做法实在是令人耳目一新：峇厘岛乌干沙悦榕庄在秉持集团的“可持续性发展”精神之余，保留了传统的峇厘岛“幸福三要素”概念，还因其把可持续发展、精神、社会与环境等原则与实践融入其业务而获得联合国世界旅游组织的白金奖嘉许。这也充分证明了，即使面对全球化与其他特别的挑战，在类似峇厘岛的旅游目的地营业的机构，还是可以与传统、社区及大自然合作，实现长期的可持续性发展。

悦榕集团秉承其核心理念中蕴藏的“可持续性发展”精神，拥抱人类、文化与传统遗产的多样性，坚信颂扬差异可促进互相尊重，从而丰富各领域的发展。多家酒店的所在之处，都是个文化熔炉，工作团队成员的国籍不少于50个，单是在悦榕社区内就有多个可以让员工互相分享和学习的地方。自然而然地，独特的文化特性与悠久传统更在各个悦榕集团酒店和度假村中获得重视与颂扬。

现代世界，见多识广的游客越来越多，从事旅游业者更是必须承担起管理人的责任，协助受影响社区并维护及保留其传统。特别是那些依赖历代传承的古老技艺来谋生的社区。

左图：峇厘岛乌干沙悦榕庄与周围环境融为一体、和谐共存。

上图：峇厘岛传统舞蹈舞者。

以零售和装潢摆设 营造归属感

悦榕集团努力为旗下每家酒店营造归属感，譬如通过创造就业机会和教育计划来扶助当地社区，还有支持手工艺者合作社、社区影响项目以及人道主义救济等。悦榕集团旗下三个养生与零售部门——悦榕Spa、悦榕阁和MATTER——以“可持续性发展”作为其业务策略的核心支柱，并支持当地文化遗产。这些是品牌衍生的典范，促进健康养生、把传统织物重新诠释为“向善而赠”等其他产品。悦榕阁已发展成为一个屡获殊荣的品牌，且被公认为负责任的社区零售商。旗下70多家艺术品阁遍布全球，而且都具有独特的本土文化属性，肩负着把这些世代相传的瑰丽珍宝传承下去的使命。对参与了悦榕阁的构思与发展的张齐娥和团队来说，购物与送礼不仅是一个交易过程，而是一种感情上的表达方式，是一门艺术。

悦榕阁团队亦扮演了另一个重要的角色：通过采购或创造织物、陶瓷和装饰品等手工艺品来布置悦榕集团旗下的每家酒店与度假村，从而为它们注入一种归属感。其中不乏戏剧化效果，像是瓦宾法鲁悦榕庄的鸚鵡螺贝壳设计棕榈叶屋顶，或是把标志性的越南捕鱼篓巧妙地变成兰珂悦椿度假村主餐厅“米宴”（Rice Bowl）的卡座设计。

右图：瓠，西安临潼的一种手工制作传统陶瓷乐器。





以设计营造归属感

作为悦榕集团的首席设计师，何光正意识到“可持续性发展”不仅关乎建筑的结构与元素，还包括把周围社区融入设计和建设过程。以普吉岛的旗舰物业为例，悦榕集团委任了一个泰资财团包办建设工作，还雇用了当地的知名酒店管理公司负责他们在该地的第一家酒店都喜天丽（Dusit Thani）的运营。除了名字以外都纯属“泰国制造”的做法让悦榕集团建立了良好的信誉，被视为是行事认真的发展商和企业。此外，尽管悦榕集团属外国投资者，却被当地社区所接受，还赢得了泰国人民的信赖和爱戴。泰国王室甚至在度假村正式开业时，专程莅临现场献上祝福。

悦榕集团在中国的物业越来越多，而且全都经过精心策划，充分展现这个迷人国度的多元地域与遗产风采。悦榕品牌系列一个极具启发性且创新的新成员便是金山岭长城悦苑酒店。它坐落在长城脚下高耸的山丘上，酒店的先进设计与中国的丰富文化底蕴简直是配合得天衣无缝，完美无瑕。这家现代化酒店采用了中国古代建筑常见的榫卯木工方式，使得整座建筑的木制框架完全没用上一根钉子或任何金属。据传，这种建筑理念象征应对一切曲折迂回的韧性，并把人类艺术与自然美景交织融化在一起。另一个考虑因素是如何保护那些在山脉间已度过多个季节变幻和严寒寒冬，却依然屹立不倒的百年老树。

左图：每家悦榕集团酒店与度假村的设计与建设都是从当地文化的角度出发，使它们天衣无缝地融入周围环境中。就像图中的兰珂悦椿度假村，处处显见越南文化遗产的痕迹。



悦榕品牌对保存当地传统及文化的承诺，完美绝佳地体现在其首个中国酒店，也就是位于云南省的仁安悦榕庄。

这个被国家地理学会列入其“全球独特旅馆”（National Geographic Unique Lodge of the World）名单上的酒店就坐落在香格里拉雄伟的山脉，被西藏原始苯教或萨满信仰奉为圣地的土地上。悦榕集团向当地的康巴部落，一个以勇士精神和丰富的多元文化而闻名的部落，购买了几栋至少有30年历史的农舍。每间农舍都有独特鲜明的地方色彩，例如这里家家户户都可看到的龙柱。

每所房屋都一块一块地被拆迁至新的地点，更因添置了额外的墙面与支撑结构以及卫浴设备，以致需要更长的时间来重新组合。重建的方式采用了传统的打桩和嵌接手法，每一块木头也都被编上编号然后重新组合。此外，在建筑过程中，所需工具不多，而且大部分依靠的是简

单的物理学原理、团队合作精神和单纯的劳力。与金山岭长城悦苑酒店相似，其建造过程几乎没用到任何钉子、螺钉或螺栓，全部都以人手组装。以保存和循环再用取代从头开始建造的做法，意味着无需砍伐树木以取得新木材，而房舍的原始风貌也能得以保留。此外，当地农舍的原有住户还可以用出售房子的收益和多年收集而来的木材，为自己建造更大的房子。左邻右舍互相帮忙盖新房子，也让这个原本已关系紧密的社区更加地亲密。

历史悠久的中华文明对于人类与大自然之间的平衡有着很深远的哲学观，而这也启发与影响了悦榕集团其他酒店与周围环境的互动。例如腾冲玛御谷悦榕庄和重庆北碚悦榕庄利用天然温泉为客用别墅提供环保的调节水温方式、阳朔悦榕庄则设有一个雨水花园，帮助收集雨水；而黄山悦榕庄就致力于保护自然景观，保留了百分之三十的占地面积作为开放空间。

对页与右图：仁安悦榕庄是由一支熟练的当地团队，把当地房舍逐个部分拆卸然后重新组合重建而成。



历史悠久的中华文明对于人类与大自然之间的平衡有着很深远的哲学观，而这也启发及影响了悦榕集团酒店在建设时关注其与周围环境的互动。



位列国家地理学会“全球独特旅馆”名单，且是悦榕品牌首个中国物业的仁安悦榕庄就坐落在云南省香格里拉的高山上。

归属感

在越南中部兰珂悦椿度假村，高尔夫球场总监Adam Calver的一个新颖倡议，促成“可食用高尔夫球场”的创建。Adam与他的团队利用了由高尔夫传奇人物Nick Faldo爵士所设计并屡获殊荣的18洞球场的周边范围，也就是原本长满野生植物的土地上，开垦了三公顷的梯形稻田。Adam解释说：“我们的目标是为高尔夫球场引进与越南文化有直接关系，并有利于环境的元素。”他们还养了三只水牛——水牛爸爸Tu Phat、水牛妈妈Chi Chi以及他们的孩子Bao——帮助清除稻田的多余杂草和过剩农作物，省却以机械或人力来维持的麻烦。每年收割两次，产量高达30吨的稻米可用来捐赠给附近的孤儿院、家庭和年长者。正如协助Faldo爵士设计这个高尔夫球场的Paul Jansen所说的，这个“以可持续和再生的方式回馈社会的潜力”超出了一般的想象。

兰珂是坐落于繁华的岘港市（Da Nang）与古都顺化（Hue）之间的一个捕鱼小镇。这里原本是一个平静小镇，但随着悦榕集团的入驻，带动了当地经济的稳步增长。

所有受雇于悦榕集团的员工都获提供免费住宿，以及全天候往返当地城镇和农场的班车接送。兰珂再也不只是一个中途休息站，镇上的酒店至少可租出300间客房为过往车辆提供服务。

到了傍晚时分，悦榕集团的员工还可以吃一碗当地人最喜爱的牛肉汤米粉（Bun Bo），“挥霍一点”的还可以到海边的浮动餐厅享用新鲜海鲜。就这个意义层面来说，悦榕集团开发了一种共享或循环经济的模式，支付给员工的薪资也通过间接的方式让非员工获益。这反映出悦榕集团的商业道德就像越南传统文化一样，同样以造福社群为本，尽管要在其280公顷土地上为员工盖一栋宿舍绝非难事。

右图：越南中部兰珂悦椿度假村占地280公顷，位于当地的原始海滩和茂密热带雨林，是越南首个世界级综合度假村。这里也是东南亚首个在EarthCheck的辖区规划与设计标准之下获得认证的发展项目。



“我们的目标是为高尔夫球场
引进与越南文化有直接关系，并
有利于环境的元素。”

ADAM CALVER

越南中部兰珂悦椿度假村高尔夫球场总监



Ty太太在兰珂的主要道路旁拥有一个小小本经营的家族生意，在一个古朴小屋内摆上几张塑胶椅，卖一点咖啡、饮料和小吃。她强调自悦榕集团在此开业以来，这地区无论是在规模或机遇上都增加了不少；她现在甚至可以考虑把孩子送到城里更好的学校念书，让他们有机会在未来有更好的前途。套用她的话就是：“从来没有一家企业用这样的方式来跟我们的社区与本地生意合作”。她更期许，当更多的竞争者到来时，他们也能像悦榕集团一样，把对当地人生活的影响考虑在内。

在岷港社区中心当义工的教学顾问Thi Nguyen自2005年起便在政府、非政府组织和私人捐款的资助下，为患有精神障碍（例如唐氏综合症）或残疾（例如失聪、失语）的年轻人开设艺术治疗课程。越南中部兰珂悦椿度假村与之合作，举办一个名为“无声世界特展”的展览，展示这些年轻人的创作，与此同时，也帮助推动于更具地方性的Nuoc Ngot 社会保障中心开办类似课程。让人感到极度悲伤的是，这区域和越南其他地区一样，都受到越南战争时期美军所使用的化学武器“橙剂”的影响，导致儿童残障率特别高。展览中展出的许多艺术作品，让我们深入了解这些残障青年既沉默又复杂，想象力却极为丰富生动的内心思维。

由于在度假村内和员工办事处展示这些艺术作品，因此更触动了许多越南中部兰珂悦椿度假村员工的心弦。

有鉴于越南的动荡历史，越南人与生俱来的乐观性情实在是令人感动。悦榕集团通过其“拥抱多元、团结一致”的信念和接纳精神，向越南人的力量与韧性致敬，并尽可能对当地居民提供协助。

面对突发性或不可预知的事件时，社区往往被迫在短时间内依赖自身的适应能力。自然灾害和全球危机都需要世人作出迅速且协调的救援。多年来，悦榕集团一直通过战略伙伴关系，以及其优势和资源来进行复兴方面的工作，致力于减少对社会的冲击。为增加社会适应力，悦榕集团员工更曾以不同方式，譬如提供基本物品或是重建和修复方面的协助，支持与帮助受到海啸、地震、火山爆发和水灾影响的地区，其中包括中国、日本、斯里兰卡、泰国、印度、印度尼西亚以及墨西哥。面对这些迫切紧急救援的情况，悦榕集团绝对是逆境中一股造福社区的正面力量。

右图：天主教修女与悦榕集团员工合作在兰珂一家社区中心为残障儿童提供艺术治疗课程。





力量与

韧性





从逆境走向复兴



2004年节礼日清晨，当年71岁的Somsri Manabood女士正坐在她的木制小平房的游廊上享受普吉岛清晨的新鲜空气时，她的女儿Taksaya Manabood则在屋里料理家务。Somsri女士禁不住留意到地面上多了点东西，就好像附近有根水管爆裂，周围的草地被水淹没。感到困惑的她决定站起来查看，就在这一刻发现有一股水流正从远处朝这个宁静社区涌来，而附近房子也冒出几张熟面孔，跟她一样被这个景象震撼住。片刻后，水流加剧涌向社区，并以惊人的速度急速上升。刚才那几张熟面孔匆忙地从他们的房子跑下来，试图涉过浑浊的水；一些碎片就犹如在急流中失控的木筏般乱撞；有些人失足掉进水里，被卷得老远。

冒着泡的急流以可怕的速度逼近，Somsri女士和女儿紧抓住已经摇摇欲坠的栏杆，勇敢地走下台阶。走到最后一步时，Somsri女士和Taksaya还没站稳就几

乎被洪水卷来的瓦砾绊倒，身后还传来轰然巨响，像是房子倒塌的声音。是她们的房子吗？在接下来的几天里，她们无从得知。

一直到三天后，社区成员才能回到这里查看海啸到底对他们的家园造成多大的破坏。所幸的是，Somsri女士和她女儿因被卷到较高处得以成功摆脱洪流，不但安全脱险，还跟她们的朋友和其他被疏散的社区成员一起被安置在当地一所清真寺内。男人们回到社区里，试图从废墟中取回些许财物。现场一片狼藉，许多房子都被夷为平地、东西四处散落，当中包括了Somsri女士的平房。浩劫过后，整个普吉岛都被洪水淹没，震惊所有人。邻近社区、非政府组织、政府官员和各种规模的企业开始联手提供援助。灾后重建的过程异常艰苦，但在一堆破砖烂瓦和一片混乱当中，人们再次露出充满希望的笑容，动手重建家园和展开新生活，并一一修补那些在洪水的威力下就像纸板般被扯离地基的房子。

离Somsri女士家不远，一名来自英国的地球科学教授Gordon Curry与他的妻子正在普吉岛乐古浪度假村里的都喜天丽（Dusit Thani）酒店度假。他妻子的数码相机记录了这场灾害的许多凄美景象，而在这些有时间戳的照片中，许多影中人更是在当天经历了生死一线间的惊险时刻。

左图：Gordon Curry 教授在2004年印度洋海啸发生片刻后于都喜天丽（Dusit Thani）酒店所拍到的照片。

上图：普吉岛乐古浪度假村在其海啸重建计划下为Somsri Manabood女士重建她的平房，照片中的她正坐在房子旁的秋千上。

尽管Curry教授在大学讲授有关自然灾害对环境的影响的课题已有20年的时间，却从未想过自己会碰上如此高强度且撼动那么多生命的大地震。浩劫过后，可以理解地，许多住客会离开回家，但还是有人像Curry教授夫妇一样，选择留下尽力帮忙。

近15年后，Curry教授回顾他们夫妻俩亲眼目睹的这场悲剧。他指着一些自己所拍到的，被硬力扭曲的实心铁条和脚踏车轮的照片，心有余悸地形容那次事件是“最生动地展现一个大型海啸的灾难性冲击，不仅因为洪水本身，还有沿途被洪水席卷的破砖烂瓦等垃圾。”那一天，“无论是天意安排或好运气”，他们夫妻俩得以从巨浪中全身而退：“尽管我们所住的边翼正处于洪水流向当中，却丝毫无损。”

在海啸刚发生后的一片混乱中，普吉岛乐古浪的管理层尝试把事发经过拼凑起来。这区域有成千上万的人失去了家园、家人和朋友，甚至是自己的生命。更令人担忧的是，有些管理层成员及亲友都失去了踪影。他们一行19人趁圣诞节假期到附近的阁素林诺岛露营，所搭的渡轮航道恰好就在海啸轨迹上。

通讯瘫痪失联，无人知晓这19人的命运如何。但管理层和员工仍坚持不懈。

上图：普吉岛海啸过后，这面墙上贴满了失踪者的照片和寻人启事，还有致意花束。

下图：2004年节礼日普吉岛上经过梦魇般的破坏后的狼藉景象。



尽管厨房淹水断电，到了下午，酒店已为住客准备了三文治和瓶装水。此外，普吉岛乐古浪还派遣了装满食物和食用水的卡车到邻近省份的临时避难中心，其中一些省份面对的洪水甚至高达九米。12月27日，消息终于传来，那19人全部获救，并已在前往普吉岛海港的途中。但重逢的心情很快就被复杂的情绪取代，因为停在隔壁的船刚从皮皮岛上运回一个又一个的尸袋。最令幸存者感到欣慰的是，原来普吉岛还在，而不是像他们之前被误导地以为普吉岛已经从地球上“消失”了。

一个企业的界定，往往在于其面对挑战的感知及应变能力。悦榕集团一而再地展现其应对逆境的韧性与力量。更与长期利益相关者—员工与社区，一同并肩作战，应对无论是集体或个人所遇到的各种困难。



普吉岛乐古浪全体员工及管理层约三千人信守诺言把灾难后那个月的百分之五的工资捐出来。此外，他们还在酒店房租上多征收两美元的自愿性附加费，然后以“绿意拯救基金”的名誉为捐款等值加码。由五个度假村组成的普吉岛乐古浪更迅速联手成立一个“普吉岛海啸重建基金”。悦榕集团新加坡总部也创立了一个类似的基金，为整个亚洲区提供援助，展现团结精神。该基金由一个委员会管理，在审核过员工代表所罗致的特定救济与重建项目后再决定资金的分配。

团队通过“普吉岛海啸重建基金”总共承办了19个项目。一些项目较小却紧急，像帮助灾民满足基本需要；其他则比较重大，关乎结构重建。其中一个在邦道湾的项目涉及重建11栋房屋和修复65栋房子，当中便包括已年届86岁仍与女儿同住的Somsri Manabood的房子。“悦榕集团把我们的家还给了我们！见证过他们给予社区的援助，让住在他们附近的我们倍感安心。”时至今日，员工们依然定期到社区探访，了解像Somsri等幸存者的情况。在其他受破坏情况更为严重的地区，像苏林群岛（Surin）、寇立（Khao Lak）和卡马拉（Kamala），除了修葺和重建一所清真寺及更多房屋外，还修补了不少水井，添购了冰箱、床垫与其他炊具。



其他类似的爱心行动也横扫了整个印度洋。马尔代夫是全亚洲地势最低的国家，最高点的海拔仅有两米高。当海啸轻易席卷整个国家时，正值其一年中最繁忙的旅游旺季。虽然其天然环礁保住了大部分岛屿，破坏程度并未像斯里兰卡、泰国及印度尼西亚般严重，但损害及伤亡程度依然相当大。

在马尔代夫拥有三个物业的悦榕集团，对这里的重建工作自然不遗余力。在北马累环礁的伊瑚鲁悦椿度假村担任行政副经理的Abdulla Simaad仍记得海啸当天，水势的涨幅超出了他的想象。这是他，甚至可能是所有同胞在一生中，第一次看到海平面不断持续上升，然后渗透整个岛屿的可怕景象。“我们从未听过‘海啸’这个词汇，直到后来看了新闻。事件发生时，我们还以为这很正常，因为我们曾听说海平面正慢慢上升，马尔代夫这个低洼国家迟早会被完全淹没，这情况现在终于发生了，非常害怕。”

对页上图：一群年轻人正观看墙上的失踪人士资料。

对页下图：创立了新乐古浪中心，协助邦道社区项目，例如传授传统技艺。

右上图：在Koh Sireh岛以“普吉岛海啸重建基金”的名誉所建设的新房屋。

右下图：张齐娥与普吉岛乐古浪的员工及社区成员合影，对灾后重建工作以示支持。



当海浪冲向沙滩时，你会怎么做？

用锚固定位置。

把脚踩在沙滩上。

你会紧握双手让力量变强大，形成一道防御墙——你会锚定位置并支撑住…

如果你尝试前进，你会被海浪卷走。

试着后退，就会失去重心。

重点是，稳住不动，根基就更强，

能抵御攻击，不被困境淹没。

就是这样。

张齐娥
于《手工艺的骄傲》
2014年20周年纪念刊



上图：于邦道的悼念仪式上，张齐娥（右）与女儿仁榕（左）分别坐在前任总经理James Batt和普吉岛州长的两侧。

数小时内，所有游客都试图离开马尔代夫，许多度假村内除了员工便空无一人。庆幸的是，伊瑚鲁悦椿度假村和瓦宾法鲁悦榕庄等小岛因位于环礁的浅滩中心，受破坏程度较轻微，受伤人数也不多。然而，较接近环礁边缘，水域更深处的微拉瓦鲁悦椿度假村和邻近南部岛屿所受到的破坏就严重多了，还有人命伤亡。

Simaad对当时的友爱和团结精神仍记忆犹新。因码头的破坏程度最为严重，来自客房部、餐饮部的员工，甚至管理层携手一起把木板重新钉上，让码头在一天之内恢复运作，利用船只把惊慌失措的住客们送往机场。其他损坏也很快被修葺好，但此时已传来国内其他地区急需救援的消息——尤其是处在海啸轨迹，Meemu Atoll环礁东部边缘一个只有当地人居住的小岛Naalaafushi岛。岛上大部分居民都流离失所，饮用水严重被海水污染不能直接饮用，更缺乏资源进行修复。

联合国已派遣人员到达马尔代夫，并与悦榕集团管理层所组织的工作小组一起合作。该小组由海洋实验室的Azeez和瓦宾法鲁悦榕庄当时的首席木工Ibrahim Didi率领，其他大部分成员则为有能力也愿意协助重建工作的悦榕集团员工。在没有聘请任何外援的情况下，这支悦榕工作小组利用联合国带来的资源，在岛上一共重建了80栋房屋。Simaad仍记得当时他和其他员工为自己有能力为同胞提供希望和更美好的将来而感到自豪与满足。

尽管自己职业生涯的大部分时间都专注在大自然韧性的课题上，Curry教授现在却了解到，可持续性最关乎的是人类的韧性，而不是建筑、园景或基础设施。回顾他在普吉岛遇上海啸的经历，他表示：“其实员工也同样受到海啸的影响，甚至担心家人和朋友的安全，但他们却迅速地回到工作岗位上。”

这种韧性与团结一致的精神正好反映出整个普吉岛社区面对海啸悲剧的态度，以及来自各行各业的人士如何齐心协力清除垃圾碎片、清理海滩，尝试把这个岛屿一片一片地重新整顿好。能为这股坚不可摧的精神出一份力，悦榕集团也为此深感自豪。

21世纪的更多挑战

悦榕集团久经考验所积蓄的能力，让它即使在面对低潮时依然努力不懈，找到独特的出路再次登上高峰，并为社会贡献更多，这也可说是它成功的要素。在2000年代初期，悦榕集团不仅成功度过南亚海啸，还经历了一次全球金融危机和在亚洲爆发的SARS（严重急性呼吸道综合症）事件。即使是在恢复阶段，期间的政治动荡、骚乱和曼谷在2011年曾经历的严重洪灾无疑为集团带来更多的挑战。尽管如此，悦榕集团仍然迈着其持续发展的步伐，采取更多元化的经营战略，创建了悦榕SPA和悦榕阁，并通过悦榕企业社会责任委员会和悦榕全球企业社会基金正式确定其对可持续发展的承诺。作为宣扬韧性、团结和爱心的使者，悦榕集团人员成绩斐然。面对艰难时刻，他们没有放弃其领导，依旧坚守岗位，肩负重担，为团结而做出了牺牲。

就像在SARS事件期间，疫情爆发席卷全亚洲，旅游业及其他许多业务都受到重挫，悦榕集团也无法幸免。一个涉及自愿性无薪休假、减薪，甚至减少在员工餐厅用餐的分量的计划，有效地帮助集团维持运作，无需解雇任何员工。而集团就以发放可兑换成悦榕酒店与度假村免费住宿的休假券的方式，鼓励员工在这个艰难时期在确保安全的情况下去旅行，到从未去过的地方体验一下，兼且为这些酒店与度假村增加一点收入。一旦业务恢复，员工还

可以将之报销，兑换成现金。期间，员工不但给予承诺，还佩戴一条写着“Unity in Diversity, Together We Unite”（意味着“从多样性中团结一致，我们团结在一起”）的布带。

2011年年底，曼谷发生了严重的山洪，而曼谷悦榕庄预订部副经理Prattsanee Khongjitt女士，正好来自受到洪灾严重影响的Ladphrao地区。由于水位太高，许多人都无法离开他们的家。Prattsanee Khongjitt女士所住的小区，情况更是严重，她和儿子必须靠超载的政府卡车服务才能离开家里去上班。何光平为此特地亲自飞到曼谷并在曼谷悦榕庄开了一次集体员工会议，安抚Prattsanee Khongjitt女士等员工。何光平甚至婉拒了一笔大生意（有家公司想要租下酒店内大部分客房），把所有空房（约150间）腾出来安置受影响的员工并提供膳食和洗衣服务，且费用全免。此外，他还为这些员工提供约3至6个月工资的免息贷款，并通过向住客及集团其他泰国酒店与度假村进行募捐，然后以“一对一”加码的方式，视情况提供进一步拨款。Prattsanee Khongjitt女士指出，“这是我们一家人所面对过的最艰难的时刻之一，但我和我的儿子很幸运，能得到公司如此大的帮助。”

右图：2004年的海啸过后在马尔代夫Naalafushi岛的重建工作。悦榕集团帮助重建了80栋被这场自然灾害损毁的房屋。



这支工作小组的成员有大部分是悦榕集团员工，一群有能力又有意愿协助重建工作的员工。

由悦榕集团，其属下员工和住客募集而来的资金与善款，不仅只用在与集团业务相关地区的重建工作或支援那里的受害者。多年来，集团也为受到自然灾害广泛影响的特定地区筹募资金，协助受灾户。2008年5月12日，汶川县发生8.0级地震，撼动了中国四川省，造成数十万条人命伤亡。当时悦榕集团虽在中国拥有四个度假村，但都因距离灾区较远，幸运地未遭受任何损失。但作为中国一个负责任的长期商业伙伴，悦榕集团还是挺身而出，成立了四川重建基金。

悦榕集团在中国的员工发起了募捐活动，把所募得的款项捐出作为紧急救济用途。悦榕集团企业社会责任基金还为捐款匹配等额加码，共筹得美金2万3千元，分别捐赠给中国红十字会和绵阳市代表处，用作资助紧急救援用途并为四川灾民提供重建支援。这些酒店与度假村更进一步为极需援助的社群提供资源与技术，特别关注住屋、教育和孤儿院等方面的需要。集团通过一项从工资中扣除自愿性捐款的计划，广邀其遍布全球的员工为受影响社区的长期重建工作提供资助，而他们所属的业务单位也会拨款做“一对一”的等额配捐。四川重建基金的最后一个善款源头，便是来自入住悦榕庄和悦椿度假村的住客捐款。在2008年6月至12月期间，所有绿意拯救基金捐款都被转拨入四川重建基金中。一如既往，集团也按照住客捐款的数额，捐出等额的配捐。到了截止捐款时，悦榕集团总共筹得美金54万3千元，为当地社区带来显著的收益。



印度尼西亚是世界上一些最活跃火山的所在地，并坐落在一个被称为“环太平洋火山带”的区域上。悦榕集团已为这个国家曾受无数地震、火山爆发和海啸影响的幸存者提供了有关紧急救援及长期救济方面的协助。2009年，峇厘岛乌干沙悦榕庄在仍未开业前已经为巴东地震的灾民筹款，直接捐助联合国世界粮食计划署为灾民提供食物。这项属于峇厘岛乌干沙悦榕庄、民丹岛乐古浪和悦榕全球企业社会基金联合计划的一部分行动，通过世界粮食计划署支持紧急救援和救济。多年来，尤其是这几家酒店，都获得住客与酒店的额外捐款帮助，从而支持一些如为受灾儿童改善卫生、提供人们就业机会和教育，以及以社会心理援助为重点的长期社区计划。于2018年，一连串的地震导致龙目岛和中苏拉威西省受到广泛破坏以及人命伤亡。员工们再次齐心协力，予以支持并为灾民筹款，提供临时住所、食物和水，并帮助他们面对更长久的挑战，例如重建他们的家园及社区，让他们得以如常生活。

上图及下图：民丹岛悦榕庄在2009年为受到西苏门答腊一连串大地震影响的社区提供援助。



共同促成

递变





超越业务的价值



政府呼吁私企采取行动，肩负责任并填补政府薄弱环节或为其提供资源支持。与此同时，也呼吁业界应当为因营运获利而对社区与环境造成的损害作出补偿。问题当下还处在初期阶段，但有些状况已显现出来——我们还有许多地方需要互相学习，作出任何努力都比停滞不前来得好。通过促进公共、私企和人民之间有效的伙伴合作关系，让我们更有可能实现共同向善的目标。

在2000年提倡的联合国“千年发展目标”已为此立下契约明证。这个目标旨在编录一些社会所面临的最巨大挑战，包括自然环境所面临的威胁。这八个项目标包括了环境可持续性、脱离饥饿与贫困、改善健康和人类福祉、促进性别平等以及建立全球可持续发展伙伴关系等。

这些目标持续至2015年，继而作为联合国17项可持续发展目标的基础。悦榕集团将这个目标概念融入其集团管理中，并以此为当务之急，将所有17个可持续发展的目标都纳入管理框架里。悦榕集团认为，所谓的“企业社会责任”就是为社区创造价值，无论社区成员或是公司的员工、客户、合作伙伴、供应商又或是邻居，这样的做法都是正确的。公司可以通过如聘用员工这简单的行动来为当地社区创造价值。要做的更好，企业还可进一步确定那些与社区及非政府组织利益一致的领域，携手合作以便更有效地利用各自的核心竞争力与专长。最终，创建的价值将是大于独立努力的总和。

“企业运营不再意味着实现各项交易，它必须是社会转型中的中介人，并为社会带来饶有意义的变化。”

张齐娥

左图：由瓦宾法鲁悦榕庄组织，并获得马尔代夫军人协力支持的国际沿海清洁运动。

上图：张齐娥于2006年在联合国支持的“企业社会责任”新加坡契约中发言。

悦榕集团的绿意拯救基金（GIF）于集团的千年发展目标推出后的隔年设立，是一个让住客能参与公司核心价值和目标，从而成为强化其“向善而栖”（Stay for Good）态度的途径。“企业社会责任委员会”也随之成立，以指引企业该秉持的社会责任，并妥善使用其基金。在各个酒店及度假村中委任高级管理层参与，为整个集团的“可持续性发展”工作创造良好的协作效应。除了确保支持当地的基础建设达到社会和环境的基本需求外，集团也能在协调全球性重大议题如创造平等机会和在气候变化上尽一份力。作为联合国全球社会企业责任契约和新加坡企业社会责任契约（一个张齐娥曾担任创始总裁长达四年的全国协会）的创始签署人和成员，悦榕集团得以建立良好的合作伙伴关系，并帮助塑造和发展负责任的企业，为社会所需的积极变化做出贡献。

悦榕集团于2006年发布了第一份可持续发展报告。报告的目标之一是改进对于提高联合国全球社会企业责任契约的10大普遍原则承诺的透明度，包括人权、劳工、环境和反贪污等各个领域。另一个重要原因亦是大家可以一同分享过程。悦榕集团希望能把所有起起落落的进度一一记录下来，提供对社会和环境企业经营方法的实例，希望与其他企业和机构合作以激发集体行动。

右：马尔代夫悦榕庄海洋实验室于2004年在瓦宾法鲁成立。这是马尔代夫首个于度假村内成立的研究与教育机构，为该地区海洋科学的未来发展开创道路。



科研合作伙伴关系

这项开拓性的旅程显示了企业在改造社区、国家和地区，实现广大利益方面所发挥的积极作用。作为马尔代夫首家于度假村成立的研究与教育机构，悦榕庄海洋实验室为科学家和研究人员开拓了一条新的道路，让他们有机会参观、监测和分析在世界这一地区发现的独特热带海洋环境。实验室也带动、主办并支持跨越传统行业界线的参与活动，携手发挥协同作用，探索新机会，并培育信息和资源的流动性。

实验室所进行的工作不时获得国内各大媒体上的重点报道，并在旅游业以及全球学府联网上得到认可。

连同民丹岛悦榕庄保育实验室所开展的工作，合作伙伴包括非政府组织，例如联合国开发计划署（UNDP）、国际自然保护联盟（IUCN）、联合国教科文组织（UNESCO）以及国际野生生物保护学会（WCS）。其他合作伙伴包括遍布在11个国家的15所大学，以及来自各个领域的首席专家，例如Wolf Ebbertz和Tomas Goreau就进行了带电珊瑚礁修复（1996-2001年）、Nicholas Pilcher以卫星定位系统追踪于马尔代夫孵化的海龟（2001-2004年）、Peter Harrison在马尔代夫进行有关珊瑚产卵项目（2004-2008年）、Graeme Gillespie则对民丹岛的爬虫动物作了描述（2007年）、Daphne Fautin在马尔代夫发现了九种新海葵（2009年），以及Kyle Morgan和Paul Kench探讨了鹦嘴鱼在马尔代夫创造珊瑚岛中所扮演的角色（2010-2013）。最近，在针对珊瑚礁所面对的紧

“我们在珊瑚礁监测和技能建设方面的合作，对员工在数据分析上建立其技术和数字能力有着很大的帮助。”

SHIHAM ADAM
马尔代夫渔业部海洋资源及农业局长



迫威胁、恢复和连通性的合作计划中，也从著名的生态学家Nicholas Polunin、Peter Mumby、Selina Stead以及Alasdair Edwards那里获得了咨询建议和专业知

识。于2016年承诺支持将马尔代夫建立为联合国教科文组织生物圈保护区后，马尔代夫悦榕庄海洋实验室与环境能源部、国家环境保护局、海洋研究中心以及国家自然保护联盟在2017年进行了合作。这项合作计划为生物圈评估提供监测珊瑚礁的技术指导、培训和协助。渔业部海洋资源及农业局长Shiham Adam博士对悦榕庄海洋实验室建立马尔代夫海洋科学研讨会的支持表示感谢。研讨会汇集了

在马尔代夫各区工作的海洋科学家，他们在会上分享、予以积极鼓励并对正在进行中的研究成果作了讨论。Steve Newman博士于2015年加入悦榕集团，担任保育和海洋实验室总监，他阐述了当时的部分职责是如何弥合私营企业和公共机构之间的差距，并与学术机构建立

海洋研究的设施如今可见于许多位于马尔代夫的度假村，从而提供了宝贵的数据和知识。这有助于为马尔代夫政府在保护这些敏感生态系统的管理政策和程序上提供关键信息。此外，它也有助于建立更庞大的项目，以建立对整个热带印度太平洋地区生态系统之间相互联系的整体理解。

合作关系。他在海洋科学方面的学术背景，加上他对分享和教育的热忱，对酒店业的可持续发展提出了应对方法。他也有志于通过学术伙伴关系为科学家和研究人员提供完善的资料库，以支持脆弱生态系统或社区具有影响力的项目。Newman博士总结说：“商业竞争推动创新，应对社会和环境面临的挑战所需的解决方法也变得多样化；但是要实现转换性改革，就必须建立

马尔代夫科学顾问委员会的Charles Anderson博士（左）、Steve Newman博士（中）以及Shiham Adam博士（右）主持了第一届的马尔代夫海洋科学研讨会。



与教育机构的 合作伙伴关系

悦榕酒店和度假村的标志性“企业社会责任”计划的其中一个核心元素，便是专注于通过技能培训及个人发展为贫困者提供生活途径，主要为了帮助来自社会的弱势群体。随着人们对工作不断增加的需求和面对的激烈竞争，在正规机构获得官方认可的文凭通常可为求职者提供更大的优势。悦榕集团意识到这重要的关键点，所以通过与学院和政府教育机构的正式合作伙伴关系，为其员工的培训计划提供认证。

虽然最初是为满足企业对专业Spa护疗师的需求而成立，但悦榕Spa学院（BTSA）朝基金会方向发展，从而让表现杰出并带有正确学习态度和决心的女性申请者获得免费培训。普吉岛悦榕Spa学院培训经理Savittree Meesuksree女士解释说，获得泰国教育部和公共卫生部的认证并非易事，但却对企业的成功和知名度至关重要。由于此行业存在着的一些负面形象与相关问题，官方机构最初不太愿意认可Spa护疗培训所具有的教育潜力。Savittree女士和团队看准其发展潜能和在赋予女性力量方面的潜力，为此决心向有关部门展示该计划的完整性，遂对所需内容作出全面的审查。最终交出的成绩单是一项专业培训计划，其中融合了许多现有护疗技术所需的物理技能，以及对解剖学、生理学、运动机能学、皮肤护理、卫生以及一般健康课题的理论与理解。另外，他们也没有忽视服务业必备的基本技能如语言、道德与安全意识。



成为获认可的教育学院后，悦榕Spa学院不仅提升了护疗师的地位，也在整体Spa行业中提高了声望，**为寻求专业与事业发展的诚实坚定的女性敞开大门**，让她们在发展事业时，获得去国外出差的机会。

成为获认可的教育学院后，悦榕Spa学院不仅提升了护疗师的地位，也在整体Spa行业中提高了声望，为寻求专业与事业发展的诚实坚定的女性敞开大门，让她们在发展事业时，获得去国外出差的机会。在过去的几十年中，随着社会越来越关注身体与身心的健康，Savittree女士见证了Spa行业的逐渐蜕变，更多人把Spa护疗师看成是个具备专业知识的职业，也从而推动了许多大学如泰国医学院的发展。

上图：合格的护疗师获得的是一生的技能。她们的事业让她们能到世界各地为人服务，还有机会到各个新奇且富有异国情调的地方旅游。

下图（左）：学员接受严格的培训，以达到成为专业护疗师所必须掌握和具备的技能。

下图（右）：普吉岛悦榕Spa学院。



“辅幼成长计划”的学员多数来自问题家庭，其中许多因为家中的经济问题而提前辍学，在未来的计划中也从未考虑过会继续求学。

当宋卡王子大学的酒店管理和旅游学院举办研讨工作坊时，“辅幼成长计划”的参与学员们从中接触到广泛的培训设施及行业专家所给予的一流教学和指导，并能深入地探究对他们来说原本遥不可及的世界，可谓获益良多。到悦榕集团举办研讨工作坊时，宋卡王子大学的酒店管理和旅游学院的学员们便可置身于快节奏的五星级度假村大环境中进行实习，让他们有机会在真正的职场上学以致用。作为与宋卡王子大学的酒店管理和旅游学院所达成协议的一部分，报读酒店课程的学生可申请到悦榕集团酒店和度假村在地实习，是一个为提升自己职业发展和职业经验机会的良机。合作伙伴关系的一个有趣结果是，从两个完全不同途径开始但最终也

宋卡王子大学（PSU）的酒店管理与旅游学院参与了悦榕集团具有标志性的“辅幼成长计划”，该计划初始于悦榕集团位于越南兰珂的物业。这样的学习合作关系为参与者带来崭新的观点，不仅有助于发展课程设计和评估过程，同时为颁发给课程毕业生的最终证书提供了认可。特别为“辅幼成长计划”学员与宋卡王子大学的酒店管理和旅游学院的学生们举办的互动工作坊，明显展示了双方可互惠互利的双赢好处。

可以通向相同的职业道路，可谓“殊途同归”。尽管学员可能来自弱势群体，但完成课程后，他们已在多方面迎头赶上那些通过正规教育系统学习的同龄人。

Michal Zitek解释说，越南社会经济增长的惊人步伐在某些情况下是如何超越了可用于支持发展的资源。他提到了在兰珂乐古浪任职总经理期间与他共同工作的一些社区焦点小组，其目的正是解决这个问题。其中主要目标是与教育机构建立行业合作伙伴关系，以实现所需的技能建设，以便能应付在越南一些特定地区不断增加的酒店。具体而言，需要提供具有中级学历的课程，而该课程必须比三年制大学课程还短，因为三年制大学课程在这种情况下太长了。Michal与位于澳大利亚的William Angliss学校合作，建立了酒店学徒计划，安排每周学习与工作日各几天，让求职者能够在争取学历的过程中靠自己的能力自立。他强调“这是为学生与他们的家人创造可持续的选择。”

本页背景图：宋卡王子大学（PSU）的酒店管理及旅游学院所在地。

对页图：大学生与普吉岛悦榕庄“辅幼成长计划”的学员们了解食物准备过程并分享人生经验。

跨界合作伙伴关系

民丹岛悦榕庄为促进全岛的可持续发展而建立的有效跨界合作伙伴关系可说是成绩斐然。尽管民丹岛上只有几个大型国际酒店品牌在经营，但旅游业仍然蓬勃，也有越来越多以社区为基础的旅游业运营商开始利用这个可以获取盈利的机会。民丹岛可持续旅游业发展（STD）论坛的成立正是为了推动这项发展，通过岛上主要股东的跨界合作，平衡私企，社会和公共机构间的利益。民丹岛可持续旅游业发展论坛的合作伙伴们为实现共同目标，携手在教育 and 人力资源开发的关键点上付出努力。

民丹岛悦榕庄自然保育实验室经理Henry Singer说，建立有意义的伙伴关系对该岛的主要股东们更广泛地联系至关重要：“以前都是我们主动联系要求合作，现在换成是他们主动联系我们。”之所以会发生这样的变化，原因便是悦榕集团这些日子以来致力于保护自然环境及改善社区生活质量，在帮助和支持岛上各界的过程中，赢得了具有企业社会责任感的声誉。自2012年起，民丹岛乐古浪便与Raja Ali Haji Maritime海事大学（UMRAH）的海洋科学与渔业学院（FIKP）互相合作，开展了许多旨在提高社区对岛上珍贵栖息地和生物多样性了解的项目，其中包括恢复红树林、珊瑚种植与珊瑚礁监测，还有海龟保育。此外，它也支持进修渔业科学和保育知识的学生，让他们有实习的机会。双方在2017年签署了谅解备忘录，以加强双方的合作关系，特别是在民丹岛上开展教育、研究和保育工作方面。



当地媒体报道了此合作关系的成功，更为此海事大学的其他学院打开了大门，让他们主动向悦榕集团提出更多可以互相合作的计划，例如工程学院希望为红树林游船之旅创建太阳能动力船，并为当地社区开发清洁和可再生的能源技术。

几乎在世界各地的悦榕集团物业中都存在着各种小规模当地合作伙伴，无论是为孤儿提供食物，为学校提供教育支持抑或是为老年人与残障人士提供社会服务。在墨西哥，悦榕集团在玛雅哥巴和卡布马盖斯的酒店把帮扶重点定位在改善患有疾病和不治之症人群（尤其是幼儿）的生活素质上。其中一个大胆尝试是与墨西哥癌症儿童救助协会，在塔帕顿墨西哥（Tapáton Mexico）组织的“瓶盖换笑容”（“Bottle Tops for Smiles”）活动。酒店将收集的塑料瓶盖出售给回收中心，每吨瓶盖意味着1,000名儿童即可免费接受化疗治疗。许多与当地孤儿院及护理院的小规模合作也相继建立，例如收容感染爱滋病儿童的Villa Sarita。卡布马盖斯悦榕庄则提供食品，并在一些大型节日如三王节、圣诞节和儿童节时在其酒店中为儿童举办庆祝活动。

上图：在墨西哥，悦榕集团的酒店致力于协助小朋友的身心发展。

下图：悦榕集团秉持造福社区的精神，使老人护理中心的老年人也能从其举办的慈善活动中受益（左）。悦榕集团旗下酒店支持于普吉岛举办的素食节（右）。



这些本地化合作伙伴关系在满足当地需求的情况下虽非常奏效，但世界各地的社会都面临不同的挑战，而在分享负责应对和解决这些挑战的经验时，将为更多人带来强有力的正面影响。新加坡悦榕集团总部希望其全球酒店能共同为非盈利组织乳癌基金会（BCF）提高意识与筹款。乳癌基金会专注于提高妇女对有关方面的意识和教育，与此同时为幸存者及其家人提供支援和义工计划。每年10月为乳癌宣传月，悦榕集团会与乳癌基金会合作，为乳癌基金会和“绿意拯救基金”（GIF）筹款，鼓励宾客和员工们佩戴粉红丝带别针。悦榕集团在该月份还会把其招牌夜床礼物换为粉红色海星或乌龟。悦榕集团的努力为这一重要的项目提供了强有力的宣传信息，让人们把集体行动的力量铭记于心。

自公司成立以来，社区清洁活动一直是悦榕集团可持续性精神的核心，整个邦道湾均因旗舰物业的开发而得到修复。多年来一直致力于清洁公共区域，例如海滩、河岸、街道和小巷，并提高员工、宾客和社区成员之间对照顾自然环境的意识。每家悦榕庄每年平均都会主办至少四次的社

区清洁活动。印尼雅加达中央政府于2018年发出了全国行动，呼吁人们保护环境的整洁，以回应国际社会日益关注印尼为一个环境污染的国家，尤其在塑料方面。民丹岛乐古浪保育实验室的助理经理Renald Yude，为配合“世界清洁日”和“国际沿海清洁日”，开始协调清理社区的活动。他组合了一个核心团队，其中大部分是来自岛上各个酒店部门和行业的年轻人。小组设法取得当地学校、乡镇、企业甚至政府部门的支持。不久之后，当地媒体听闻他们的努力，并且在廖内省省长的要求下参加了这次活动，参与人数超过35,000人。这次活动取得了巨大的成功，可以说是印尼受到最大支持和宣传的环境活动，为它赢得了当地、区域甚至全国的新闻和媒体的报道。这次的成功充分证明了Renald的远见和决心，通过他与民丹岛自然保育实验室团队们的共同努力，最终建立了卓著的信誉。此项活动提高了人们对保护环境的意识，在未来的日子里无疑会扮演重要的角色，协助当地政府实现负责任的资源使用，例如废除一次性塑料制品和有效的废物管理。只要齐心协力，我们一定可以有所作为。

上图：为提高人们在乳癌方面的意识，集团旗下的酒店特地为宾客送上由沙子填充的粉红色海龟作为夜床礼物。

右图：民丹岛悦榕庄主办的2018年世界清洁日活动，聚集了来自印尼廖内省的35,000多名岛民，一起为民丹岛的街道、海滩和城镇进行清理活动。

“世界清洁日”创造的意识无疑在协助当地政府实现可持续发展目标方面发挥出重大作用。





一个充满

可能性的平台



共同分担责任，倡导可持续性



投身成为“向善”力量的一分子后，悦榕集团相信旅游及酒店业是有足够的力量激发出个人的所有潜能，让每个人都能成为一个更好的人，为地球带来最迫切需要的正面改变。旅游开阔了人们的视野，如果这些经验能对人们每天的生活、意识行为及态度带来正面影响，那么旅游业将会是个拥有强大“向善”力量的行业。

与永续发展理念并行，悦榕集团提倡有必要与整条生意价值链上的伙伴分享其盈利及荣誉。这包括了在企业经营中举足轻重的股东、社区成员、当地商家和他们的员工，没有了他们，集团整个运作将会全面停顿。通过同游客分享当地的文化和环境，集团获得了客人持续性的支持，继而让集团在生意及行业中分得一杯羹。悦榕集团要和他的利益相关者一同分享这项投资的收获，在强调把事情做好的同时，也能达到向善的目的。

过去10年，有关可持续性的课题备受各方关注，如气候转变、塑料污染、动物自然栖息地及物种减少，以及人权课题，如童工、人口贩卖、男女平等及人口大迁移。各种会对环境和人类生活带来负面影响的活动所遭到的反对声浪日益强烈，为铲除这类活动所做的努力也明显提升。随着许多企业在经济力量及社会影响力方面做得比个别地方政府来得更出色，力证政府是无法单凭他们的一己之力做出改变来确保地球的和平及社会经济繁荣，以及阻断对环境的破坏。

左图及上图：从黄山（左）到民丹岛（上），悦榕集团对国际性事项和庆祝活动（如世界粮食日）的支持跨越全球，大大地提高了人们在可持续发展课题的意识。

一种从生意股东模式转化到所有公司利益相关者模式的典范，这让悦榕集团所秉持的主张和想法得以执行。

小幼苗，大梦想

具代表性的“辅幼成长计划”

(Seedlings) 是以向善为出发点，不仅为那些处在社会弱势阶层的人提供走出贫穷的机会，与此同时也赋予当地社区力量去珍惜及保护他们所拥有的一切。它制造了可能性，并体现了悦榕集团先锋典范的转变——将一项正面改变与管理并行一致的遗产形象化，继而借由转移责任、技术和知识到未来世代的手上，把富强康乐带给他们。悦榕庄的行政总厨Heshan Peiris对于越南岷港“辅幼成长计划”的成长和发展起到了至关重要的作用。通过跟当地人的合作，他看到他们天赋的才艺和潜力，并深信自己非做不可的一件事就是培养当地的工作团队，直至他们也能成为像他那样的专家，再也无需依赖他。

Heshan专注于面对“辅幼成长计划”的挑战，就如同他在自己的家乡澳大利亚发展事业时面对挑战那样。Heshan设计了一份菜单，借助来自于世界各地的料理技术和烹饪影响，将越南料理精髓发挥至极致。“我们的目标是将现代元素融入当地食物中——烹调过程和最后成品跟它们平常的样子完全不同。突然之间，他们感受到自己真的拥有了这些作品和成就，为此而感到自豪无比。”穿上标志着“辅幼成长计划”制服的学徒们，被赋予了全新的身份，心中自豪感油然而生，无论是属于厨房还是餐饮服务团队，他们都获得了工作的动力。过后，这项计划也将客房管理纳入其中，那是酒店业中另一条重要的事业发展线。看到他们的决心，Heshan再次找回心中那份自豪感。



“当宾客与我们分享他们的正面评价时，你可以看到我们‘辅幼成长计划’中的年轻面孔顿时都亮了起来——不是因为他们的过去及他们来自哪里，而是因为**他们现在已成为精通自己手艺的专业人士**，就如同所有专家在看到他们的努力为其他人带来快乐时会感到自豪一样。”

HESHAN PEIRIS
行政总厨，兰珂辅幼成长咖啡馆

“这些年轻人的韧性极强，他们不仅得接受连串五星级的高难度烹饪技术及服务技术培训，同时还得上英文课，并接受由来自不同部门其他相关导师提供的生活技术培训。” Heshan认为，正是因为这些挑战，课程才变得如此有价值。计划之所以能成功为年轻人创造出各种可能性，也是因为挑战作为基础。“当你挑战一个人时，你会看到他最好的一面。他们会犯错，但更重要的是他们能从错误中学习并成长。”

Heshan观察道：“当宾客分享他们的正面评价时，你可以看到我们‘辅幼成长计划’中的年轻面孔顿时都亮了起来——不是因为他们的过去及他们来自哪里，而是因为他们现在已成为精通自己手艺的专业人士，就如同所有专家在看到他们的努力为其他人带来快乐时会感到自豪一样。”成功通过计划的幼苗们，将能登上一个让他们实现梦想的平台。

左图：悦榕集团行政总厨Heshan Peiris在越南岷港“辅幼成长计划”的成长和发展扮演了至关重要的角色。

Jade Aurora 是一颗勇敢追梦的幼苗。她在学校念书时已展现出潜力，但如同其他很多小幼苗一样，她的父母无法在教育上给予支持，甚至还需要她赚取额外收入来帮补家用。Aurora以优异的成绩从高中毕业，非常有潜能，但即使获得了悦榕集团导师的鼓励继续学业，她的未来却很可能被断送。在民丹岛“辅幼成长计划”发展中扮演主要角色的民丹岛悦榕庄环境保护实验室经理Henry Singer，觉得自己有义务帮助他的学员。他于是替Aurora申请了悦榕全球企业基金高等奖学金，以让她获得赞助升入大学。Aurora成了悦榕集团中首位获得全额大学奖学金的幼苗学员。此后她进入在印度尼西亚排名前5名的艾尔朗加大学（UNAIR）法学院就读，最终以全班第一名的优异成绩毕业。

“作为一名“辅幼成长计划”的学员，我学会勇敢追梦，因为我相信自己一定会有个充满希望的未来，而且我的梦想之路不会被切断。我和家人对学业上获得的机会和协助感激不已。它真的为我们提供了实际的帮助。”

JADE AURORA
“辅幼成长计划”学员

上图：民丹岛“辅幼成长计划”的学员与可持续发展经理（中）Charlie Everitt于参加指导课后合影。左下图：Jade Aurora，2019年印度尼西亚其中一所顶尖大学的法律系学生。右下图：教导马尔代夫的学生。



现年27岁的Mirawati（Mira）已成功证明自己是个才华出众的企业家。在接受Henry指导期间，她于民丹岛的拉惹阿里哈芝海事大学（UMRAH）修读海事管理，并于2012年到悦榕集团的民丹岛悦榕庄环境保护实验室实习。她充分利用这个机会，完成了红树林修复计划，且对协助“企业社会责任”和由Henry及团队所倡议的社区联动产生了兴趣。在民丹岛长大的她，对于当地社区的需求和所面对的挑战有切身的了解。作为参与行动的先驱者，她提出了一项由悦榕全球企业基金资助的杏鲍菇培植社区计划。Mira已经看到将发展中的私人领域和当地社区联系起来一并操作可带来的巨大潜力，然而，却感慨民丹岛人到现在都还是行业的观察者，她想把他们变成参与者。凭着自身的新领悟及从悦榕集团实习所得到的经验，mira创立了自己的生意，专注于发展、疏通和推广当地及可持续性的旅游业。她目前正为那些想要进入旅游业的当地人，或想要学习新技能（如数码市场策划、预算编写及财务管理）但却缺乏教育资源的人提供指导。

Mira相信人力资源的短缺是民丹岛所面对的其中一个重大挑战，她这么说道：“改变人们的态度和思维模式是很重要的。人们必须先学会牺牲，那并不容易，你必须付出很多努力才能达成。”作为所属世代的典范，Mira很想告诉人们在民丹岛开拓生意的条件已趋成熟，只要肯付出一点努力，到处都有学习新技能和迈向成功的机会。Henry对努力不懈的Mira予以支持，并为此而感到自豪，他知道Mira所做的将能让新一代的民丹岛人民受到激励。他坚信栽培像Mira这样的当地人才是让民丹岛朝向正向发展的关键，也鼓励了下一代好好把握这样的机会，踏出第一步，朝自己的目标迈进。

“2017年联合国大会的一项声明提及了旅游业作为正面媒介在根除贫穷、保护环境、提高生活品质、赋予女性力量及青年经济权力方面所扮演的重要角色，这些最终都将能让世界和平的理念得到强化。我从这段引述中看到，**身处旅游业中的我们能如何勇敢追梦；我们不应害怕失败，我们怕的应该是不去尝试。**”

STEVE NEWMAN
集团可持续发展协办总监



对于悦榕集团和Henry所给予的支持，Mira万分感激；她相信自己所专注的微型企业未来将能吸引到许多的合作机会。

以这些方式给予下一代正能量，培养可持续性的思维模式，激励他们除了实践，也要用这种精神启发更多人，一直都是悦榕集团所坚守的核心使命。

一个具包容性的平台

悦榕集团深知，一家企业若处在一个不对等的社会中，将很难有所成就，因此打从一开始，他们就把共享繁荣的观念植入经营理念中。从为小孩打造安全的学习玩乐场所、让身为父母的合作伙伴安心的这样一个简单的举动开始，集团已陆续向人们展示了一相邻社区未来的繁荣其实和公司本身的健康成长同等重要。悦榕集团努力把能展现各种可能性的平台进一步扩展到社会中，于2007年成立了普吉岛社区学习中心（CLC）。社区学习中心成立的初衷是为那些受到2004年海啸影响的人提供长期协助，现在则是将课程开放予当地社区的所有人，让他们掌握好能改善生活的基本技能，包括英文及中文班、财务管理、烹饪，以及基础酒店业简介。自2007年启动以来，至今已有近9千人参加了社区学习中心的课程。

悦榕集团把自己定位成培育人才的舞台，通过2008年在普吉岛乐古浪成立悦榕管理学院（BTMA），它为旗下广大的国际工作团队提供了全力支持，鼓励个人将他们的事业潜能发挥到最大，并且开通例常职业以外的各种可能性。它富有经验的培训导师多数都拥有在悦榕酒店和度假村中实际工作的经验，他们的教学内容详细且规划良好，重视平衡及在职场中的实际应用。

除了那些能直接提升公司效率和成就的合作伙伴技能提升课程，悦榕管理学院也以更广泛地改善当地合作伙伴的生活为目标，提供其他课程。例如，在2009年初环球经济危机发生期间，悦榕管理学院启动了一项训练与强化课程，免费提供予普吉岛的所有员工。课程内容源自员工，也由员工授课，且由普吉岛乐古浪的管理学院及普吉理工学院联合策划。在两段各为期三个月的学段中，共有超过1,300名合作伙伴报名参加了课程，课程总数多达3,784项。开办过的课程包括：充裕经济理论、家事财政、时间管理、有效聆听、电器与电单车维修、烹饪、自制清洁剂及洗发水，基础中文、韩文、俄文及英文，电脑及软件应用，以及基础手工艺如插花、首饰制作、缝纫及缝制被单。这些课程都虽然属于例常的职场技能需求，但却可为人们带来满足感、幸福感和富足感——这些元素能强化社区韧性以应对困难和未来转变。



具有里程碑意义的一年

在可持续性经营来到第25年的里程碑时，悦榕集团通过它的“全球企业社会基金”发放财务援助，以进一步改善全球25所学校4,000名学生的学习环境以及学校的基础设施。这个行动建立在集团其中一个核心的可持续性原则——为社会大众创造享受优质教育的平等机会之上，这个理念起始于悦榕集团所坚守的价值观及普吉岛乐古浪幼儿园的创立。

在这一年，集团将展开的援助行动包括提供教材，如书本、电脑、教室桌椅；也包括维修在内的各种设施，以及在老挝和摩洛哥各建一所学校。

教室之外，悦榕集团也基于身心健康的核心价值观及日益加剧的气候变化所带来的影响，采取了新的应对措施。他们为所有悦榕旗下所有的酒店和度假村的宾客在每周准备一顿无肉料理，并且每月最少一次在餐厅为员工提供无肉餐食。

刚迈入这第25个年头时，悦榕集团也宣布已成功将集团中一次性塑料制品的使用量减少了百分之二十五。与此同时，减少纸张使用方面的努力也从未间断。他们采取了各种措施将纸张再循环使用，包括在喜爱创意活动的住客义务帮忙下，把办公室废纸变成礼品卡、纪念品和粗面便条纸。

配合“25”的主题，集团也在它为期一整年的“绿色家园”计划下，多栽种了25,000棵树木，使得悦榕集团所栽种树木的总数达到了50万。合作伙伴也允诺将义务投入25,000小时在持续进行的“企业社会责任”项目，这些项目包括清洁、绿化、捐血，以及通过体育运动进行筹款等活动。

正式的25周年纪念庆祝会，已于该年迟些时候在世界各地的悦榕酒店和度假村举行，各种与可持续性主题相关的特别活动陆续登场。各酒店和度假村受邀展示所在地方的文化和传统，也一并歌颂和礼赞了当地的文化遗产以及个别酒店和品牌的历史。

许多酒店和度假村都安排了一整个星期的庆祝活动，活动每天都不同，例如：马尔代夫有好玩的“奥林匹克”运动会、苏梅岛的栽种25棵原生椰树和峇厘岛的栽种250棵椰树活动、中国珠海的垂吊式鸟窝制作、塔姆达湾悦榕庄的采集橄榄和学唱传统摩洛哥民谣活动、墨西哥的小海龟放生活动、“教育科技”——一项为民丹岛乡区孩童提供科技教育的计划，以及普吉岛的慈善足球赛和高尔夫球赛。

作为2019年悦榕集团欢庆25岁生日的一部分，世界其他地方也分享了这份喜悦：墨西哥卡布马盖斯的学校设施获得整修（对页，上图和下图），摩洛哥悦榕楼阁则从零打造出了一所学前教育中心（右上图）。右下图：团队步入普吉岛一场慈善足球赛的会场。



可持续性旅游的合作先锋

因气候变化导致海洋升温而衍生的2016年全球大规模珊瑚白化事件，已造成全世界珊瑚大面积地死亡，当中马尔代夫的多半珊瑚都受到影响。这个现象验证了这类生态系统的脆弱程度，以及我们对它们进行保护的重要性。珊瑚礁的减少将冲击海洋及邻近生态，例如深海世界，这表明了自然界中互相关联的复杂性。如果我们把这个系统隔离开来并假设它的崩溃不会明显影响其他系统，是一种错误的想法。这在现实社会中同样存在——如果一个领域完全崩溃了，我们可预期将会发生一连串的效应后果和影响。因此，推动可持续性发展以加强我们应对未来变化的韧性，对于社会和环境来说一样重要。

部分原因是因为必须仰赖文化与自然遗产而生存，除旅游业外，重视韧性培养的商业领域为数不多。政府对于韧性的看法是社会平等及环境平等，而典型的生意观念则是注重生意的连续性及降低经营成本。但一门能与政府更广泛的观点紧密并行的生意，就会看到对于韧性的需求和延续性并直接从中受益。刚开始这样的并行发展时，生意可能会面临困难——如科技、可持续性，会构成对生意经营的干扰——而延后采取行动或反应则可能使选择变得有限，可能导致更大的干扰。因此，唯有在社会认可和取得多方合作方能为未来提供所需的解决方案。

由于马尔代夫没有专注于海洋环境保育与研究的学术课程，现今在那里工作的海洋科学家大多是国外专家。集团可持续发展协办总监Steve Newman本身就是一名外籍专家。刚到达马尔代夫时，他遇上了一组在地理位置与知识上处于独立的专业人士，他们通常受雇于私人领域，担任高档度假村的高端导游，工作重点不在于为科学及学术领域效力。通过与海洋实验室的合作，Steve支持了马尔代夫海洋科学研讨会的成立——通过共同的努力来推动马尔代夫的保育，将许多孤立及小型保育工作集合起来以取得更大的成果。

研讨会的另一目标是激励和推动本地人做出改变，不再依赖国外专家，而本地有足够的人才能自行解决问题，类似于Heshan希望通过技术转移让幼苗学员们最终都能掌握技能一样。

“我在实验室担任海洋环境人员期间，学会了如何进行科学研究和实地考察、跟进珊瑚礁的情况、进行基本的数据分析，以及通过每周向宾客做简报来提高意识。”

MOHAMAD ARZAN
海洋环境专员，马尔代夫悦榕庄海洋实验室

Steve也确保研究人员及环境专员所进行的工作能维持其意义，遂制定了政策，通过与国际大学的学术合作，发表可获国际同行评估的学术论文，例如最近一项针对珊瑚礁及深海之间关联性的研究工作。

海洋实验室已把培养当地人才视为其首要任务，积极和当地学校合作、给予环境俱乐部支持、进行知识转移及赋予未来世代技能以监管他们国家最珍贵的资源。Mohamad Arzan是于2015年加入海洋实验室。“加入悦榕庄时，尽管我对潜水、浮潜和观察五彩缤纷的海底世界满怀热忱，但对于海洋环境的认识却只有那么一丁点。我在实验室担任海洋环境专员期间，学会了如何进行科学研究和实地考察、跟进珊瑚礁的情况、进行基本的数据分析，以及通过每周向宾客做简报来提高有关海洋课题这一方面的意识。”

图左：珊瑚礁及深海之间的关联性成为海洋实验室最近一些研究工作的重点。

迈向未来

在掌管品牌发展、吻合度及策略的“悦榕品牌总部”担任副主席的何仁榕，是何光平与张齐娥的女儿。她在回忆第一次在马尔代夫海洋实验室实习的经验时说道：“那次经验巩固了我对可持续发展的了解，一座小岛就像是整个蓝色地球的缩影…自然界和我们个人及人类整体一直紧密联系着，我们一定要把自己看作是这个巨大生态系统的一部分。”这些早期的经验某个程度上影响了仁榕的事业道路，毕业自英国伦敦经济学院（LSE）的她以“社会创业”为主题写了毕业论文。之后，她创立了Matter Prints。品牌注重面料品质，与乡村艺术家合作，并秉持可持续发展的原则，旨在鼓励顾客对产品的来源地给予重视。

凭一己之力成功创办Matter后，仁榕加入了家族的酒店生意，Matter则成了集团属下第三个零售分部。对她来说，“旅游是个成长中的行业，当世界因为联系更频密而变得越来越小时，我们希望继续以提供与众不同的体验，以及贴心、真实和具创意的待客之道，来给予旅游注解和探索新的定义。”当被问及预想中悦榕集团将会变成怎样的面貌时，她表示：“每个品牌都必须与时并进，但同时不能忘记创办的初心，以留住最原始的味道。现在，我们最予以重视的是对于可持续发展和整体福利的价值观，这也是现在跟我们最息息相关的。放眼未来，我们的愿景是希望每位利益相关者以及合作伙伴都能感受到自己正面改




变的力量——成为我们品牌投入可持续性发展的监督者。”

在最初开辟了自己的道路之后，仁榕回想起她如何回到家族企业，为更伟大的事业做出贡献，她认为悦榕是实现这一目标的完美载体。她始终认可自己从小到大坚信的价值观，这个观念也已深植在公司的核心价值之中。“悦榕集团是个平台，能让每个人展现自己最好的一面，让我们的潜能以有利的方式被激发。”

全情投入，与地球一同走向未来的悦榕集团，相信旅游业的责任是与监督者的角色相互交织的，而且旅游业也应该是个展现可能性的平台。所有参与者，无论是员工、宾客或生意领导人，都肩负着做出正面改变的责任。张齐娥宣称，目前公司已经对于未来五年及更远定下扩展计划，目标是跨足30个新国家，以过去的成功为基石，为新的领域带来正面改变。悦榕集团的整个团队都被赋予了相同的价值观，它已准备好以凌驾于经济效应之上更广大的影响力，向世人展示集团可为地球创造的无形价值。仁榕总结道：“上一次的17项联合国可持续发展目标是我们强烈认可的其中一个合作计划，所有问题都需要多边的解决方案。”

Matter Prints，一个以面料品质为中心的服装品牌，继承了许多悦榕集团一直以来在商业中所倡导的价值观，包括与当地社区真诚合作，以及投入可持续性事业中。



对悦榕集团来说，信息是清楚的：通过合作伙伴关系、商业及社区，可创造出比单一个体总和还要更高的价值。集团对未来的目标以此概念为中心：没有一个社会元素可独自造就长期的可持续性繁荣，大家必须齐心协力，才能带来重要的改变，以及激发正向的思维模式及行为。作为地球上其中一个发展最快速的行业，旅游业可以在这个方面扮演主要角色。关键是要确保旅游业能够被有责任地监控和管理，以避免对社区及环境造成负面影响。每个分支、每个层级，也都需要获得有效率及负责任的领导。Steve表示，“企业社会责任”曾经是个独立的部门，比较关注政策及短期的慈善行动。“在悦榕集团，‘企业社会责任’已不存在，可持续发展才能走得长久！相对地，可持续发展能将所有部门融为一体，积极回应利益相关者——人与地球的需要。”

与可持续发展非常相似，可持续性旅游是个全面性的平衡动作——它必须考虑所要触及的范围有多大，以及对当地环境的冲击，以妥善地把各层级的利益相关者纳入其中，确保他们心声有被听见，诉求获得回应。旅游业要达到改变和蓬勃发展，就必须学会积极应对、接受和适应改变。我们必须知道成功之路并没有蓝图可依循，个人、公司甚至国家都未必能独立达到成功。因此，社会与各商业领域之间的调整融合不可或缺。

很多人为了悦榕集团铺路，让它能够稳住基础及巩固自身，熬过动荡时期。它的枝桠曾被折断，树根被挑起，但仍期待着繁花盛开的一天。Steve深入思考，长期资产或许可依靠每年的持续成长而维持，但他说：“我相信我们正走在旅游业进行革命性转变的前头，借由行业中环境及社会的传播力及能动性，鼓励学习和参与。旅游业是个高度发展的行业，可对其他商业领域发挥领导作用。”

走过25年，悦榕集团毫无疑问地已经做出了大跃进——作为一个品牌、一项经营、一门生意，以遍布世界各地酒店及度假村的实体呈现。然而，普吉岛悦榕庄的区域总经理Sriram却迅速点出，当你回顾悦榕集团的精彩历程时，如果说它没改变，其实也没有错。悦榕集团自第一天起就被它的愿景所牵绊，它的员工始终投入、忠于一个共同的理想——拥抱环境，关爱社会。而何光平与和张齐娥的个人价值观，也贯穿了集团的整个成长及变革历程。

悦榕集团在可持续发展方面仍然把根扎得很深，即使它的枝桠已经茁壮，已经开花结果。秉持榕树的精神，悦榕集团品牌已经找到它新的落脚处，并把各异的文化、人和历史相互交织起来，即使在作为环境监督者方面还是个独行、坚韧的代表。

我们需要的只是一样东西——一块废置的土地、一棵树、一家酒店、一间幼儿园、一个社区。如果我们一开始就懂得珍惜和滋养我们最爱的那样东西，一段时间过后，我们就能扩展出去以保护更多东西，创造更多机会，建立更多合作关系，以及达到更大的“向善”影响力。

鸣谢

这本书翔实地记录与涵盖了许多参与这兴奋刺激旅程的人以及他们的故事。承蒙各界人士抽出宝贵的时间接受采访并与我们分享他们的经验——我们的出版团队谨此表达衷心的感谢。

出版团队在这里也要特别感激以下人士，谢谢他们在百忙之中抽空分享他们的精辟见解：

Peera Pomsook and team、Henry Singer、Renald Yude、Tuong Nguyen、Sriram Kailasam、Michal Zitek、Nopparat Aumpa、Applelynn Teo、Alpha Eldiansyah、Alfonso Romero、Alichith Phengsavanh、Trizno Tarmoezi、Brett Burton、Nhi Trinh、Tina Wang、Abdulla Simaad、Rungtawan Pattarasuwannakit、Jacqueline Golding、Faber Hutagaol、Gde Jayendra、Ho Ren Yung、Yvonne De Suner Beltran、Anthony Loh、Renee Lim以及Karen Ng。

我们当然也要特别感谢分别在普吉岛、兰珂和

民丹岛的悦榕酒店和度假村的利益相关者，其中包括了学校团体、非政府组织、业务合作伙伴以及地方议会和政府官员，他们在采访过程中义不容辞地参与并给予我们鼎力协助。

我们也借此感谢悦榕集团旗下各家酒店与度假村，以及它们“可持续发展”的领军团队为我们深入挖掘有关集团的旧档案和现存文献；此外，还有其他众多现有或前悦榕集团员工与合作伙伴，为本书的成功出版提供了各方面的协助。

最后，同样重要的是，出版团队要向张齐娥女士致谢，感谢张女士以她具前瞻性的眼光，在许多人之前意识且肯定了集团“可持续发展”的重要性，尽管集团在早期遇到挫折并缺乏支持，但张女士依然以其坚毅不拔的精神，努力不懈地推动悦榕集团的事业发展，并以实际行动来执行对集团愿景的承诺，共同为悦榕集团的传奇故事做出了巨大贡献，这也让本书的每一章节都谱写了激动人心的感人故事。



© 2020 悦榕控股有限公司版权所有

于2020年由悦榕控股出版

版权所有，翻印必究。

未经许可将不得以任何形式或途径（包括电子、机械、影印、录制或其他方式）复制、存储或转载本出版刊物的所有或部分內容。欲取得书面允许请发送电邮至悦榕控股有限公司：csr@banyantree.com

出版刊物中所有图像版权均屬悦榕控股有限公司所有，第30页、31页、58页、59页及第60页则与Scubazoo所共同拥有。

刊物项目团队

悦榕集团：Charlie Everitt与Steve Newman

翻译团队：新彩国际私人有限公司

悦榕集团校正与协调团队：Vivian Zhang, Tina Wang, JoJo Wu, Yang Hainan, Jeannie Yee及西安临潼悦椿温泉酒店校正团队

新加坡国家图书馆管理局图书在版编目

出版物持有人：悦榕控股有限公司

书名：持续发展永续经营：25年一带一路悦榕旅

描述：新加坡：悦榕控股有限公司【2020年】

出版准证：OCN 1128107399 | ISBN 978-981-48-6849-5（精装硬面）

主题：国会图书馆标题表：悦榕控股有限公司——历史。| 服务业——新加坡。

| 企业社会责任——新加坡。

类别：DDC 338.761647——dc23

本出版刊物采用经森林管理委员会认证、可持续管理来源的纸张与原料印制。

由中国新彩国际私人有限公司于中国印制。

“

悦榕集团的身世之谜，其实就是一个与“变”字有关的故事。它由一个美丽浪漫的无形念头，经过真爱的静静酝酿，再到理性的付诸行动，终于把当初的一句誓言化作一个承诺，将一个理念转变为理想。

张齐娥

悦榕集团联合创始人及高级副总裁

”

在“可持续发展”这个新鲜的词汇还未出现在人们发起宣言决心要保护地球之前，悦榕集团在建立的那一刻即播下了种子，将自己定位为寻求积极正面变革的先驱及拥抱自然，关爱社会的先锋。

仅以此书纪念悦榕集团25年来的发展历程：如何一步一脚印地走过彩岁月，蓬勃发展为一个国际认可的机构，且如何激励和驱动他人，使大家团结一致朝“向善”这个目标发挥更大的集体力量。



25年非凡体验