

2019年第17屆
華人領袖遠見高峰會
擁抱大轉型
超越大變局



■ 協調中心 趙敏夙經理

2019

第17屆華人領袖 遠見高峰會

專題論壇



一〇一九第十七屆華人領袖遠見高峰會第二場專題論壇，以「A+企業經營之道」為題，由《遠見雜誌》社長兼總編輯楊瑪利擔任主持，邀請大成集團董事長韓家宇、晶華國際酒店集團董事長潘思亮，與北京大學國家發展研究院 BIMBA 院長陳春花對談，探討在華人經濟圈的企業如何實踐從A到A+的經營之道。

董事長韓家宇，曾獲二〇一八年《哈佛商業評論》臺灣執行長五十強第三十五名，他與大家分享，回顧大成六十二

年歷史，印象深刻的是，二〇〇九年金融海嘯隔年，在一片重創中大成卻逆勢崛起，繳出獲利新高成績單。他分析箇中原因，是做了三件對的事。

第一：技術財。大成不斷精進，以業界突出的檢驗技術，以及重視飼料配方營養、預防動物生病等專業知識，讓生產效率提高、成本降低。現在，為了掌握食安，也投資品檢中心，是一所國家級規格的實驗室。

第二：管理財。大成在二〇〇三年開始試驗，二〇〇六年正式導入企業資源規劃系統（Enterprise Resource Planning, ERP），首創食品業先河，每一位主管每天都能掌握事業部各部門的銷售獲利數字。

第三：機會財。機會財不是指投機，而是跟行業特性有關。二〇〇八年金融風暴，導致小麥、大豆、玉米等原物料大崩盤，當時他就大量買進，讓成本降低，到了二〇〇九年獲利就衝高。

因應環境變遷，董事長韓家宇說，他感覺到全世界商業模式正「翻天覆地」，尤其是蘋果推出智慧型手機後，為產業帶來顛覆變革。展望大成，因應變局，再造競爭力，大成正極力往「通路財」、「品牌財」邁進。當品牌被認同，銷售更如魚得水，透過網路直銷，掌握新機會。

晶華國際酒店集團董事長潘思亮經營飯店近二十五年，打造晶華成為臺灣的觀光股王，並多角化獲利，二〇一八年晶華配發十一元股利，創七年新高。對於大格局，潘思亮表示，目前台商回流跟投資頻率熱度的能量，讓他感覺未來黃金十年正要開始。「面臨去全球化的格局，就是臺灣的新契機。」

潘思亮說，傳統經營飯店是「重資產」、一間一間蓋，成本很高。他思考轉型，經營主軸改為迎合國際趨勢的輕資本、管理財為主，近幾年又轉為賺品牌財，這也是過去幾年臺灣觀光業大多衰退，晶華卻能逆勢成長並創造高利潤的祕訣。

潘思亮說，過去他一直做的就是把世界最好的帶進臺灣，把臺灣最好的呈現給世界，例如和世界名廚江振誠合作，現在他又有新想法，就是希望能找到更多服務業的人才，引進創新力量。

北京大學國家發展研究院 BIMBA 院長陳春花是中國著名企業組織文化管理與戰略專家，代表作《領先之道》，被譽為中國版的《基業長青》（Build to Last）；二〇一八年出版《共生》新書，為處於激烈變局的企業提出未來指引。她表示，因應未來變局，企業必須開始回歸市場，認真經營客戶，而不是企業。也要開始面向數據化轉型，不斷超越自己，開放協同，展開更廣泛的合作。

最後，三位來賓各自做出結語。陳春花勉勵，企業要更開放、更合作、更加共生跟連結，才會有更好未來。潘思亮則說，自己過去八〇%在做事，現在八〇%時間在培養人才。韓家宇則表示，企業要順應潮流、與時俱進，才能永續經營。■