

非常感謝您的介紹，大家早上好。

在座的各位第十屆世界華商大會的長官、會員及承辦人員，各位嘉賓，女士們，先生們，我非常榮幸地以一名菲律賓華僑的企業代表的身份，在這樣一個令人印象深刻且有許多有名企業家的聚會裡，分享我的經驗。

在此我也想對出席這次論壇的企業家代表們，表達我最誠摯的敬意，因為儘管我們仍然持續地面臨當今世界上的許多挑戰，大家依然儘可能地繼續做好我們的企業。儘管處於最具挑戰性的時代，我仍然保持樂觀，因為世界已經教導我們，雖然將有很多的挑戰，但仍然會有很大的商機。

這次論壇的舉辦，在時機點上是非常合適的。因為正當我們準備面對更多的不確定性的時代時，我們可以與我們的企業家夥伴們，從彼此的經驗中，吸收對方的優點與靈感，藉由彼此分享不同思惟的見解和觀點，我們可以從中學習到，在動盪時期中大家會經歷過的種種，不論它是成功的故事或是失敗的經驗。

首先請容我與大家分享快樂蜂的故事，在過去的 31 年當中我們所面臨到的許多挑戰。

一開始我們與許多企業家一樣，其實我們的目標是很簡單的，主要只是提供我們年輕人開始建立自己的家庭的需要。當時真的沒有想到，這個企業不僅提供了我家人的需求，也滿足了許多其他家庭的需要。

31 年前，當我從大學畢業後，成家的壓力促使我成爲一個冰淇淋店的特許加盟經營。

在我有限的經濟能力下，我必須集中我們家庭的所有資源，開始我們的第一個冰淇淋店。由於當時冰淇淋店的流行，我們的業務一炮而紅，很快的我們的顧客希望我們不僅僅只賣冰淇淋，還能提供其他的食物。在我們傾聽顧客的意見後，我們推出了第一個系列的三明治，以填補我們的冰淇淋的不足。這導致我們最終開發出我們的漢堡食譜，也成爲現在快樂蜂食品公司的主要產品之一。在早期，我們吸取了重要的經驗，就是聆聽顧客的聲音和滿足他們的需求。

當我們開始起步並積極找尋自己在菲律賓的快餐行業的定位時，我們面臨著在我們的歷史中的一個最大的挑戰，。

國際最大的漢堡連鎖店正要進入我們的國家。我許多好心的朋友勸我們賣掉公司。畢竟，怎麼可能以菲律賓本地的小公司來對抗一個世界領先的跨國公司呢？尤其又是一個發明漢堡快餐業的公司！

這的確是一個真實的時刻，一個直接考驗我的決心的時刻。如果我不相信我的願景，我將會賣出公司經營權，然後，就沒有今天的我站在各位的面前了！

但是，我們相信我們的好味道的產品是適合菲律賓人口味的，我們也深信，我們所面臨的挑戰將是如何使好吃的產品做到更好吃，如果我們能做得到的話，我們的顧客也會回饋給我們相對的鼓勵。

今天我們在菲律賓擁有超過 50% 的快餐業市場，在同一市場中能超越我們的競爭對手好幾倍。

正當我們的業務持續增長，一直到 80 年代，菲律賓遭遇政治危機，當時外國公司紛紛選擇離開，並避免在菲律賓做進一步的投

資。且隨著人民的權力的高張，許多外國投資者感到在菲律賓做生意的不確定性，外國投資者可以有其他選擇，但對於我們來說，我們是在菲律賓成長的，我們對這裡有信心。

我們覺得這是一個很好的時機點來做投資和發展，因此我們將公司經營所得的所有利潤，投入快樂蜂的展店計畫，因而擴大了我們在菲律賓的業務和網絡。這個決定，讓我們後來逐漸成為這個市場裡的快餐領導者。

1997年，在亞洲金融危機之際，我們開了85家新店，這對我們來說，是破紀錄的數字。2000年，當菲律賓股市下跌，且經濟幾乎沒有增長時，我們收購了Chowking公司，一個中式快餐連鎖店，並決定在菲律賓建造一個屬於公司旗下擁有，並可稱做是亞洲最大的中央工廠。2008年，儘管開始通貨膨脹和全球金融危機，在全球我們仍然開設了174家新店，同時在台灣和中國收購新的企業。經歷過這一切，我們可以觀察到，在危機的時刻，我們與競爭對手也都在同一條船上，因此對於繼續審慎的投資與未來的回報等方向，沒有人會有任何明顯的優勢。

從這些早期的經驗教訓，我們已經學會在更深思熟慮的基礎上，為公司做計劃。

這是因為總是會有一些外部因素，來挑戰我們的運作企業的方式，如何能把這些挑戰轉化為機會，對抗和戰勝這些來自外部的壓力，我相信最好的辦法將是從調整內部做起，這是我們的制勝的策略。

其實制勝的關鍵並不在於狹隘的競爭，而是建構一些可以持續和有益的事情。例如可以藉由提供優質的產品和服務等卓越的價值，來利於我們的顧客。制勝財務方面來說，則可轉化為，持續

的盈利增長，增加就業率，對我們的供應商和合作夥伴有更多的業務合作，並增加政府的稅收。制勝，將有助於建立一個強大的社會。

在此我將分享三件關於快樂蜂集團的事，對我們企業的成果卻是很重要的三件事，那便是公司的策略，財務的管理和組織的架構。我希望這些將能對我們這次的主題“通過華裔成就世界的繁榮”有一點貢獻。

在公司的策略方面，我想簡要地談談我們的長遠的看法。

雖然有許多短期且急迫的問題要解決，但很重要的是要用長遠的角度來平衡我們的視野。中華文化淵遠流長的歷史，很自然地賦予我們一些長遠的想法，在快樂蜂集團，就像一般的人，我們只能猜測將來會帶來什麼，但是，我們仍然必須在一些假設的情況下工作。

我們相信在中長期的未來，仍然有很大的機會可以讓我們的企業成長。因為無論是在開發中國家和已開發國家的市場中，仍然有許多外食的消費者需求沒有得到滿足。我們認為相對於目前消費者可利用的外食選擇中，我們仍有很大的機會，可以在一個大家都消費得起的價格基礎上，提供更好吃，更優質的食品給消費者。基於這個理念，我們的策略是將繼續做長期的投資，即使在最差的時刻。

在最近幾年，全世界都面臨高漲的原物料價格，特別是食品，當然也直接影響到我們，在石油價格屢創新高、股市暴跌、金融業巨頭的沒落與大多數國家都下滑的經濟成長率的這段時間，我們依然非常忙碌地投資未來。

2008年，我們在全球開了174家新店，這也創下了我們在過去31年的歷史中，全球新店開張率最高的一年。更重要的是，在這一

年我們收購新的企業，我們在中國北京收購了一家餐飲連鎖店，我們也買了在美國經營亞洲美食的餐飲連鎖企業的一些股份。

由於我們的店面擴張，我們在 2008 年創造就業機會超過 7000 人。這一數字是不包括我們的供應商，由於我們增加的營業額，所產生的額外的工作機會。今年，2009 年，我們繼續展店計畫，創造機會給更多的人，並為我們的國家提高收入水平。

我們目前所做的事與過去的行動計畫並沒有很大的不同，在 80 年代初期，當我們的公司還是很小的時候，我們還沒有建立一個穩固的債權人的財政基礎，我們就是不斷投資於新店和組織架構的建立。

在過去的 31 年當中，我們收購了幾家企業，並進入新的國家。在經濟繁榮時期，以及在非常具有挑戰性的時代。對我們而言，更重要的因素是，我們是在這些具有長期潛力的公司業務上用功。

因此，從我們長遠的投資角度來看，我們全球的營業額，無論是從公司自營或加盟商所得，已持續有多年的成長趨勢。

今天，快樂蜂集團由 8 個品牌組成，在全球 11 個國家經營超過 1800 家餐廳。這樣成長發生在這三個危機重重的十年當中。這可能是因為我們採取了較長遠的眼光，來關注短期面臨的經濟和商業的情勢。

對於我們即使在困難時期，仍然持續投資的做法，許多觀察家可能會認為我們一直採取積極的態度，並冒太多的風險。這將促使我想與大家分享的我們公司的第二項重點：快樂蜂是以保守的財政主義為核心。

雖然我們有很多的投資，是在一些最差的經濟環境下所做的，但這每一筆的投資相較於我們的企業規模而言，他仍然代表的是可控管的風險。因此也可以說，雖然我們投資了很多，但相對而言是些小的賭注。

以下是我們的一些主要的投資：首先我們在菲律賓成立我們的中央工廠 Zenith 公司，這是一個在亞洲由快餐業公司自營的最大的中央工廠；另外我們還收購了菲律賓的紅絲帶蛋糕連鎖店，以及收購中國的永和大王，這些投資分別在不同年份進行，並以不超過當時 14% 的公司總資產價值來做投資。如果他們的表現真的低於預期，也不會對公司的整體財務狀況有重大影響。

關於財務方面，在這十年間的最初幾年，錢已愈來愈薄，愈不值錢。許多企業紛紛從銀行借貸許多的錢。由於資本的成本減少，我們其實有一個很好的機會，來降低我們內部的投資回報率。但是，經過幾次審慎評估，我們決定維持高的投資回報率。我們的理由是，如果我們的品牌和企業的體質很好，我們不應該降低財務表現的門檻，僅僅只是因為錢變得不值錢。我們仍然使用八年前就建立好的相同的投資回報率來做為投資的基準。

由於我們的整體財務管理較為保守，儘管一直有較積極的投資配置，但快樂蜂集團在過去這些年來一直運作良好且沒有負債。在大多數的情況下，我們投資的新店、中央工廠和收購企業等的資金，都是由公司運作所產生的現金來做支配。在去年年底，我們開始向銀行貸款，我們將一部分用於未來的投資，以及如果在我們國家發生信貸緊縮的情況的話，可以作為應急措施。但整體而言，目前我們仍處於淨值的現金狀態，隨時準備好做新的投資。

因此，我們的財務管理制度讓我們，從過去的 31 年前到現在，快樂蜂集團每一年都能夠保持健康的利潤並繼續持續成長。

但這所有一切成果如果沒有好的人員以及對的人員，就不可能產生，因此我將分享我們公司的第三個重點---組織架構。

在我們開始公司的業務之際，我們便已決定聘請專業的經理人和顧問，來幫我們管理公司。

在當時，如果考慮到只是小規模的公司運作，但卻要聘請專業人士所帶來的額外費用支出，我們這樣的做法是令人不可思議的。但我們也知道，如果我們不將這些人才引進公司，我們要達到我們的願景，就只能以個人有限的的能力來慢慢做。現在我們由一個家庭經營的公司，成長為由相信我們公司願景的專業人士來經營公司。

我們的員工和合作夥伴告訴我們，即使我們是一個不算小的公司，但仍然堅持家庭的環境和文化。在西方企業所建立的企業環境中，這可能不是一個先進公司的寫照。

但我們認為，家庭環境可以讓每個人自由交流彼此的想法，組織的成員也將感受到自己的重要性及受到照顧。經驗告訴我們，這樣的環境，很有利於公司的成長。

此外，我們也強烈堅持我們”謙卑”的基本價值。我們使它成爲一個重點，我們是一個學習型的組織，就是始終願意學習和聽取一些擁有經驗和智慧的人的寶貴意見。

在快樂蜂集團，儘管我們取得了一點小小的成績，但反觀我們自己，我們了解自己仍然是在有限的資源下，由簡單的人來做管理的小公司。我們觀察到國內外許多值得尊重和敬佩的企業，無論是大公司或小公司，也不論是我們的行業或其它的行業，有許多的東西是很值得我們學習的。

最後，我相信由於我們從以前的危機所吸取到的經驗教訓，我們的國家將禁得起這次金融風暴的考驗。

我相信，挑戰是一直都會有的，但作為一個企業家，我很樂觀，如果我們隨時準備好自己和我們的組織，我們會能夠看到“機會”總是伴隨著“挑戰”而來的。

各位在座的企業家夥伴們，讓我們對未來懷抱著希望與樂觀共同向前邁進，相信這個過程將會充滿著興奮與讚歎，祝福各位！
謝謝！