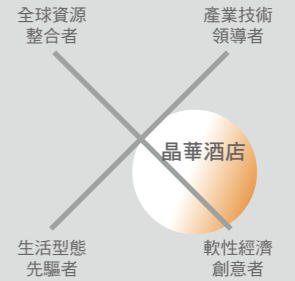


個案名稱	晶華國際酒店股份有限公司
創辦人/董事長	潘孝銳 / 潘思亮
創立時間	1976 年
合併營收	54.7 億臺幣 (2012)
合併營業利益	11.6 億臺幣 (2012)
EPS	11.24 元 (2012)

晶華酒店願景路線組成示意圖



## 輕資產、重管理的 飯店管理典範

# 晶華酒店

身處於飯店業一級戰區的臺北，晶華酒店集團不受國際品牌持續進入臺灣市場的威脅，反而不斷地創新品牌及布局通路，開創新局。2010 年，晶華擊敗全球頂級飯店集團，搶下國際知名麗晶飯店及麗晶七海郵輪的品牌，躋身全球頂級飯店之列。

**身** 為全臺灣最會賺錢的飯店，晶華酒店集團運用頂級服務管理  
及異業結合經驗，累積品牌優勢及附加價值。未來，更持續以「輕土地資產、重品牌管理」的經營策略，不斷跨業創新，讓品牌成為重要資產，走出臺灣，在世界舞臺上發光發亮。

### 收購國際品牌

#### 一步躍升跨國連鎖飯店

2010 年 4 月，臺灣飯店史上，增添一筆輝煌記錄。晶華酒店以近十八億臺幣，向美商卡爾森集團 (Carlson Companies) 收購麗晶 (Regent) 酒店及麗晶七海郵輪的品牌、商標及特許權，開啟臺灣業者收購國際品牌的先例。

有趣的是，晶華於 1984 年創立之初，就是跟麗晶酒店集團合作，名為「臺北麗晶酒店」(Regent Taipei)。籌劃階段，更由麗晶創辦人 Robert Burns 操刀，整體風格與麗晶最具代表性的「香港麗晶酒店」一致。開幕後年，晶華為打造自有品牌，調整了彼此的合作關係，並於翌年改名為「晶華酒店」(Grand

Formosa Regent)。

沒想到，風水輪流轉，2008 年，卡爾森集團因為金融風暴，導致財務危機，將發展重心轉向中價位事業，並拋售部份資產，包括了營運超過 40 年的麗晶酒店品牌。這隻金雞母自然吸引了不少買家，包括了如全球最大的 IHG 洲際集團、亞洲頂級的文華東方酒店等二十多家頂級飯店集團，最後花落晶華，讓晶華一躍成為跨國連鎖飯店品牌。

晶華能夠從眾多競爭者中出線，除了本身繼承了麗晶「簡約、優雅」的血統，也是因為晶華脫離麗晶至今，已發展為臺灣飯店業界績效最好，且獲利能力最高的上市公司，市場資產超過十億美金。現任董事長潘思亮有財稅金融 MBA 學歷，加上曾任職瑞士信貸第一波士頓投資公司的房地產投資經驗，在他保守且穩健的管理下，財務規劃明確，讓晶華零負債。

至於晶華出手收購麗晶，除了看重後者的跨國市場及現有資產的收益，更重要的是「品牌」衍生的效益。光是麗晶商標，就已在全球 98 個國家註冊，高達 400 種登記項目。透過這次的國際收購，晶華更加重視

「重管理」一定調為晶華的經營策略，以管理及服務輸出的軟實力打造品牌特有競爭力。「輕資產」指的是不以買土地、蓋飯店等硬體開發為主，多以委託經營管理或租賃方式取代自行建設，降低營運風險。「重管理」則致力於「品牌經營系統的建立」，以及「人才和團隊的養成」等無形資產。將頂級飯店的服務管理 Know-How，包含人員培訓、財務管控、行銷模式等一整套服務管理系統擴散至各事業體系，以累積品牌及人力資源之口碑，形成國際競爭優勢。

以麗晶酒店發展為例，晶華瞄準歐洲的跨國房地產開發商，將以豪宅、頂級酒店和高檔精品展售中心共構的開發案為主，建立更多歐洲據點。例如，晶華與歐洲著名的地產開發商 Adriatic Marinas d.o.o. 合作，在東

歐黑山共和國建設黑山港麗晶酒店和黑山港麗晶酒店式住宅，預計於 2014 年完工。由晶華輸出服務管理模式，擔綱飯店與豪宅的營運管理。以國內經營為例，雪山隧道開通後，帶動觀光旅遊人潮，環華豐公

司投資於宜蘭興建新月廣場，推出結合蘭城晶英飯店、爾本精品暢貨



透過將擴散飯店管理模式、提供專業人才，及複製品牌管理經驗，將看不見的軟性資產，帶動非實體的口碑成長，及實體的營收增加。

無形資產，也提升國際專利布局與國際事業管理的寶貴經驗。

### 「輕資產、重管理」

#### 以降低風險並經營品牌

2000 年，潘思亮上任後，突破臺灣飯店業經營思維，將「輕資產、



中心、家樂福量販店的開發案。晶華受委託營運管理酒店，派駐高階主管管理，收取顧問管理費。正規劃興建中的高雄及臺南的晶英酒店，也分別與御盟建設、國泰人壽合作，而晶華主要負責營運管理，降低持有土地或建物的比例。

飯店管理最重要的就是服務管理，因此，晶華酒店還導入全方位顧客經驗 (TCE-Total Customer Experience)，透過瞭解客戶的實際感受，進行評估、稽核、設計到執行等管理工作，以提高服務品質，並不斷因應客戶需求調整修改，造就以客為尊的頂級服務。透過飯店及品牌管理經驗獲利，讓晶華酒店專心於自身優勢持續衍生效益，而降低買賣土地及耗資建設的高風險。

### 創新品牌

#### 全方位滿足各層級顧客需求

從成立開始，晶華就很著重「品牌」經營。在麗晶 (Regent) 之外，近年也推動自有品牌「silks」。古代的「Silks」代表華麗與富足，而「絲路」更是古時東西方文化交流之路，晶華自許成為中西文化交流的橋梁。

居，而是透過不斷地創新經營模式及提升服務品質，採取「全面切入上流社會生活」的策略，提供高消費階層多元且細緻的服務，成為目標客群的專業生活顧問。

在中高價位的布局上，將晶華酒店的管理經驗擴散到「晶英酒店」，分別有宜蘭的蘭城晶英酒店，及花蓮天祥的太魯閣晶英酒店，各自展現當地人文精神，打造為當地精緻生活品味的標竿。

往下延伸至設計型商旅「捷絲旅」(Just Sleep)，消費者可用平價享受到原本高單價的精緻服務，以交通便利、環境舒適、具高科技設備為訴求。一開始僅設點於臺北市，包括西門町館、林森館，以及臺大尊賢館。近來看準商務客及大陸客市場，拓展宜蘭礁溪館。

透過將擴散飯店管理模式，提供專業人才，及複製品牌管理經驗，將看不見的軟性資產，帶動非實體的口碑成長，及實體的營收增加。在全方位的經營布局中，同步呼應晶華「輕資產、重管理」策略。

### 運用自身優勢及創意 整合衍生多角化事業

晶華現有四個品牌，以主攻頂級奢華市場的「麗晶」為國際主打，以及主打大陸地區，提供大規模房間數和大排場宴會廳的「晶華麗晶」。再將「Silks」品牌依市場區隔，以頂級服務的晶華酒店為主軸，衍生具有在地特色的晶英酒店 (Silks Place)、設計型商旅的捷絲旅 (Just Sleep)。透過創新經營與品牌管理，晶華積極建立品牌經營系統及人才團隊培育，穩健邁向國際市場。

提供頂級服務的晶華酒店，吸引眾多國際名人下榻，原因不僅是接待名人的豐富經驗、便利交通等，更是因為成立之初，晶華便首創結合高級飯店與國際品牌展售中心的經營模式，引進國際精品購物中心——「麗晶精品」。囊括超過五十個國際品牌，更成為部分國際頂級珠寶全臺唯一的展售中心。提供國際旅客一次購足的便利性，也吸引國內金字塔頂端消費者的目光。

針對金字塔頂端的消費者及商務旅客，晶華酒店再創臺灣第一家店中店的經營模式。在 18 及 19 樓打造「大班樓層」，提供 24 小時的私人管家、商務秘書及高級設備等頂級服務。晶華酒店不單以飯店業者自

晶華除了將品牌衍生及管理模式的擴散應用於飯店業中，更複製到跨領域事業上。晶華酒店集團主要有客房管理、宴會餐飲及連鎖加盟等三個事業體系。晶華將發展完整的事業體系陸續往外擴散，成立飯店外事業，例如將宴會餐飲事業衍生為飯店外的餐飲事業、將客房管理事業衍生為物業管理等。

晶華酒店的餐飲收入是超過其住房收入的重要獲利來源。2003 年更開始擴散品牌優勢，將成功經營經驗複製到飯店之外，在信義區推出「泰市場」、「WASABI」、「故宮晶華」等餐廳。

其中，「silks」品牌的「故宮晶華」更結合文化及現代感的设计手法，為晶華館外餐廳的經典之作。潘思亮上任後，晶華便以現代中國風 (Modern Chinese) 做主打。以中國傳統書法藝術及竹編藝術融入造景中，推出上海餐廳「蘭亭」，結合中華文化及現代創意，廣獲好評。

而「故宮晶華」將北宋汝窯青瓷的「冰裂紋」、剪紙藝術、牆面臨摹、壁面襯圖等元素融入空間，更將故宮的「翠玉白菜」、「肉形石」等知名文物，做成幾可亂真的佳餚，



1973年~2003年  
飯店紮根時期

2004年~2009年  
多角化經營時期

2010年~  
跨國企業時期

#### 轉折點

- 1970年代經濟迅速發展，臺灣更名列亞洲四小龍之首，刺激臺灣跨國商務活動。

#### 思維轉變

- 由拆船事業轉投資高級商旅事業，拓展新市場。

#### 具體行動

- 1973年，以拆船事業起家的「高雄拆船大王」—潘孝銳，看好臺灣對於高級旅館的需求，投資興建商務飯店
- 1984年，與東帝士集團、麗晶酒店集團共同興建臺北晶華酒店，1990年正式營運
- 1993年，臺北麗晶酒店脫離麗晶酒店連鎖體系，改名為「晶華酒店」，陸續在臺中、高雄與花蓮天祥設點，建立自有的連鎖旅館體系
- 2000年，東帝士爆發財務危機，遲有之晶華股權由潘氏家族接手，2002年潘思亮任職董事長。

#### 轉折點

- 看準外食龐大市場，突破飯店內餐廳的區域限制。
- 國內外觀光風潮盛起，陸客開放自由，各國來臺之一般觀光客及背包客也逐漸增加。

#### 思維轉變

- 潘思亮董事長上台後，以國際飯店集團的「輸出管理」模式為主，積極以經營品牌，打出「輕資產、重品牌」的策略為主
- 創造平台，藉由多元化經營，鍛鍊管理人才，為服務輸出做準備。

#### 具體行動

- 2004年進軍連鎖餐飲市場，在故宮博物院、桃園國際機場等商旅必訪勝地及景點開設餐廳。
- 2006年收購達美樂在臺經營權
- 2008年創立自有國際品牌「silks」，並成立中價的「晶英酒店」(委託營運)、平價的「捷絲旅」等兩個自有旅館品牌。
- 2008年，「故宮晶華」開幕
- 2009年成立物業管理公司，代管新光信義傑仕堡、上海湯臣一品。

#### 轉折點

- 金融風暴後，美商卡爾森集團 Carlson Companies 受挫嚴重，將旗下頂級品牌麗晶酒店賣出，引起各國知名飯店集團競標。

#### 思維轉變

- 輸出顧問團隊人才，累積國際品牌知名度。

#### 具體行動

- 2010年4月，晶華收購麗晶酒店及麗晶七海郵輪的品牌、商標及特許權，開啟臺灣業者收購國際品牌的先例，更一步踏入國際飯店市場
- 2013年，推出黑山港麗晶酒店式住宅，積極前進國際市場。
- 2013年，新創「晶華麗晶」酒店品牌，布局大陸市場。

### 關鍵成功因素

#### 軟性經濟創意者

- 強調「輕資產、重管理」的策略，從「自建自營、擁有飯店」改為「建立品牌、專業營運」的經營模式，致力於「品牌經營系統的建立」，以及「人才和團隊的養成」等無形資產。例如善用與國內外地產開發商合作的開發案，以飯店管理經驗為營利優勢，並累積品牌價值。
- 因為瞭解品牌、商標等智慧財產權對企業的重要性，因此，晶華酒店集團除了經營自有品牌「silks」之外，也積極取得國際麗晶飯店和麗晶七海郵輪之品牌、商標及特許權，藉其營運或籌劃中的全球據點，迅速增加晶華酒店集團於國際市場的品牌知名度。

- 收購麗晶飯店後，晶華酒店集團便在臺灣成立全球營運中心，延攬全球菁英時，亦投入晶華本身的臺灣團隊，作為未來進軍中國市場時，更快速融入華人市場的橋梁。
- 將飯店經營完善的部門之營運模式加以複製，衍生成為外部事業的利基優勢，如將餐飲部衍生至飯店外部餐飲事業，或利用客房部的飯店管理經驗，衍生成立公寓大廈管理顧問公司，服務豪宅住戶，提高集團品牌的附加價值與實際收益。
- 不斷創新經營模式，如高級飯店結合精品購物的創新複合式經營模式，針對商務客提供私人管家的大班樓層，提供多元課程的麗晶新娘學院，及設計和便利兼具的平價捷絲旅等，將創意轉變為商機，創造消費者需求，帶動業界風潮。

導入全方位顧客經驗 (TCE-Total Customer Experience)，透過瞭解客戶的實際感受，進行評估、稽核、設計到執行等管理工作，以提高服務品質，並不斷因應客戶需求調整修改，造就以客為尊的頂級服務。

讓消費者不僅看到古物，更能吃進文化。運用中華文化創造出產品或服務，晶華並非第一人，但透過管理模式，再配合住宿優惠等行銷手法，故宮晶華就是能秀出比別人更亮麗的成績。

另一個跨業事業是物業管理，晶華透過整合客房部的房務、櫃臺及門房等飯店管理經驗，以及運用專業

人才，衍生成立公寓大廈管理顧問公司，應用於國內外的豪宅、商務出租住宅等物業管理。長期服務金字塔頂端消費者、國際商務客，及私人管家服務等經驗，讓晶華更懂得滿足住戶需求，提升物業整體品質。晶華負責經營管理的物業，涵蓋臺灣的新光信義傑士堡，及東歐

的黑山港麗晶酒店式住宅等。

遠目標。

為專業且優質的飯店管理集團為長



#### 布局轉型為 專業飯店管理集團

做為臺灣飯店的領頭羊，晶華以臺灣做為營運中心及試點場域，重視以品牌開發為主的知識及專業經營，結合品牌、服務管理、及經營團隊，提升集團價值。從在地經營到跨國發展，晶華集團透過輸出服務管理，應用至不同層級的飯店、多元化的餐飲事業、物業管理等多角化事業，滿足消費者與市場需求。

不管是應用飯店管理經驗，或是品牌管理經驗，未來晶華將不再以廣設飯店的資本密集為重，而是走向以品牌開發為主的知識密集。帶動臺灣飯店業從拿著國外的品牌和設計，臺灣只做營運的 O&M 模式，轉型為臺灣自行設計、製造並擁有品

牌的模式。晶華將以拉高品牌費與管理費占營收比達 9 成，轉型

為專業且優質的飯店管理集團為長

遠目標。

為專業且優質的飯店管理集團為長