



名人面對面2.0

三十年不間斷成長

企業經營心得分享

主讲嘉宾

谢松坤博士
董事经理



全利資源有限公司
Resources Berhad

主辦單位:



巴生中華總商會·青商團
Klang Chinese Chamber of
Commerce and Industry

嘉賓 / 謝松坤博士
創辦暨執行董事
全利資源有限公司



【長按識別二維碼】



名人面對面2.0

答复：

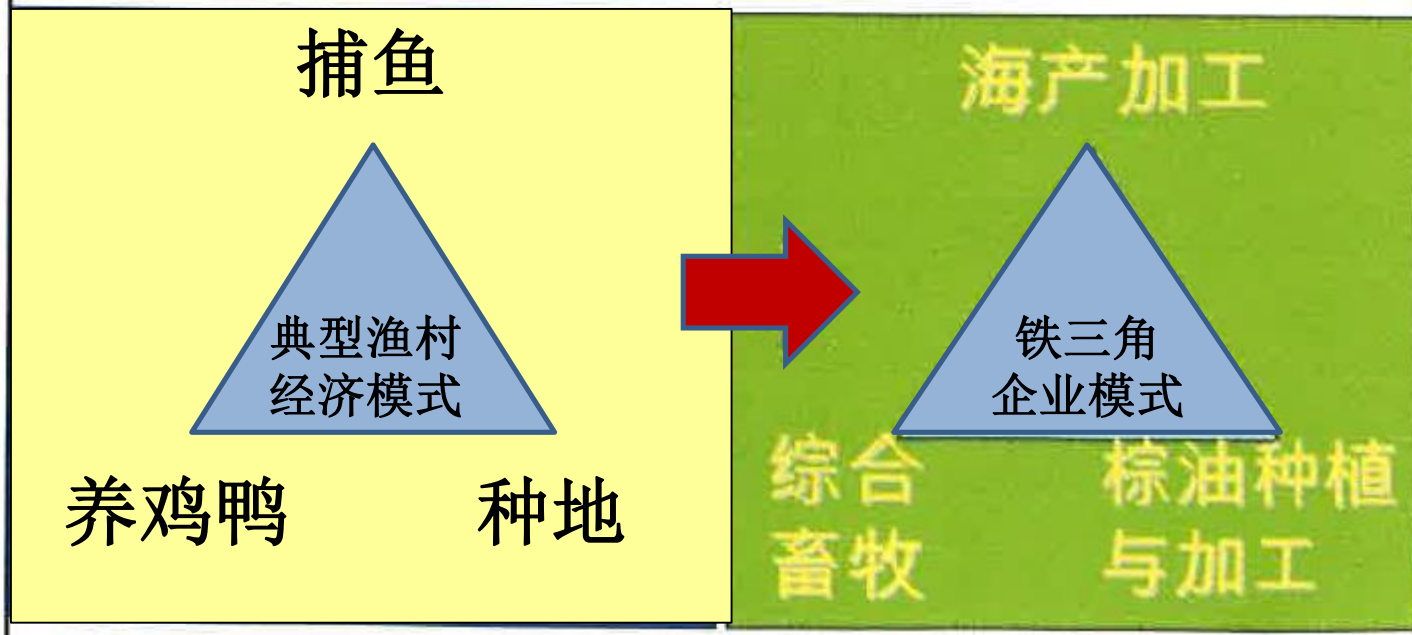
- (一) 创业与商业模式塑造
- (二) 全利成长道路上的挑战
- (三) 紫海策略
- (四) 家族企业管理与人才方程式
- (五) “全利”与“创造共享价值”
- (六) 如何看待与展望未来及总结

（一） 创业与商业模式塑造

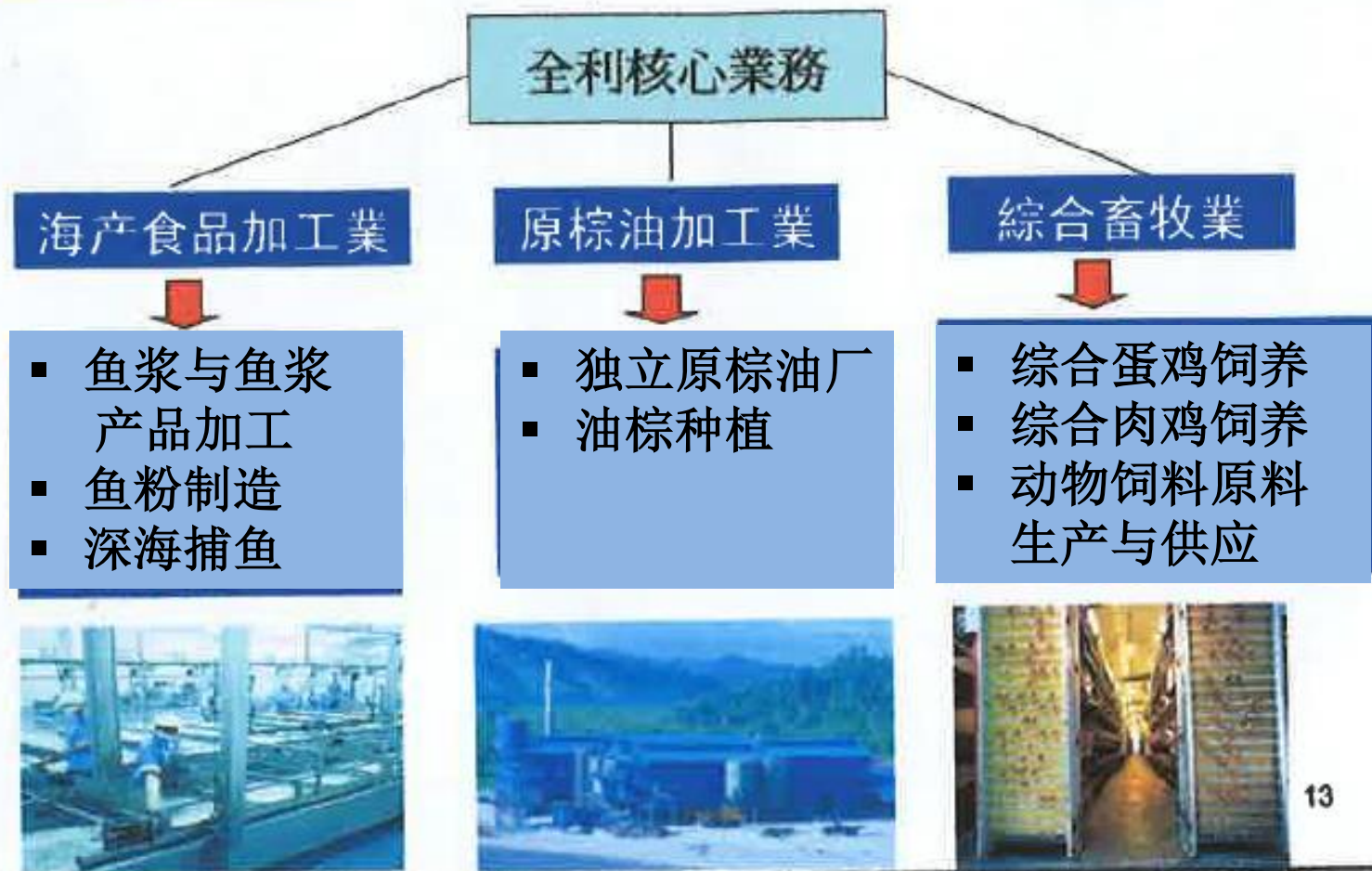


1997年海沙创业

(1) 从熟悉的活干起



(2) 从熟悉的活干起



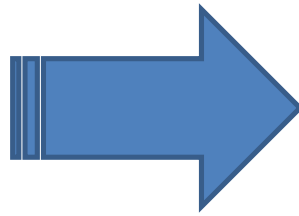
(3)与弟兄们同舟共济

- 既有难同当
- 当有福同享
- 全赢的理念

全利企业模式的蜕变



三足鼎立



四轮齐动

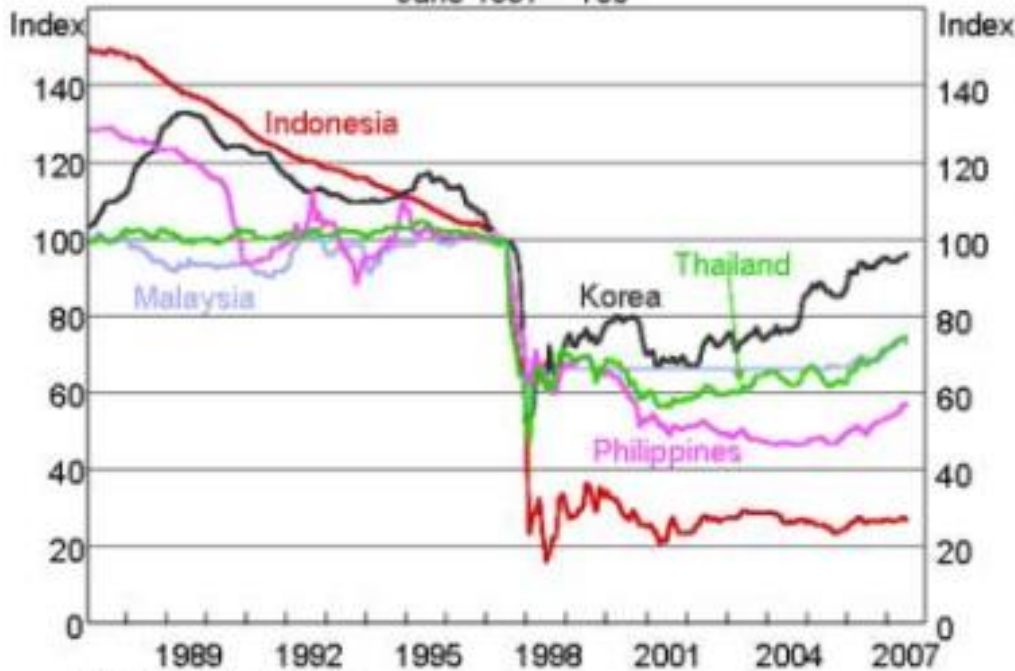
全利企业模式的塑造

- 从熟悉活干起
- 三足鼎立渔村农基食品企业模式
- 引进FamilyMart便利店，形成四轮齐动
- 阔底，综效性，互补性
- 基本，必需品性质食品
- 运作点区域性分佈加强稳定性
- 个别产业，一条龙作业
- 区域性复制企业模式的扩展能力
- 下游消费成品品牌建立空间

(二) 全利成长道路上的挑战

Selected Asian Exchange Rates Against US\$

June 1997 = 100



Source: Bloomberg, IMF

亚洲金融危机时期，各个国家货币对美元的贬值：

红色 - 印尼

黑色 - 韩国

绿色 - 泰国

浅蓝色 - 马来西亚

亮紫色 - 菲律宾

1997 - 1998
亚洲金融风暴
马币 2.5 -> 5.0

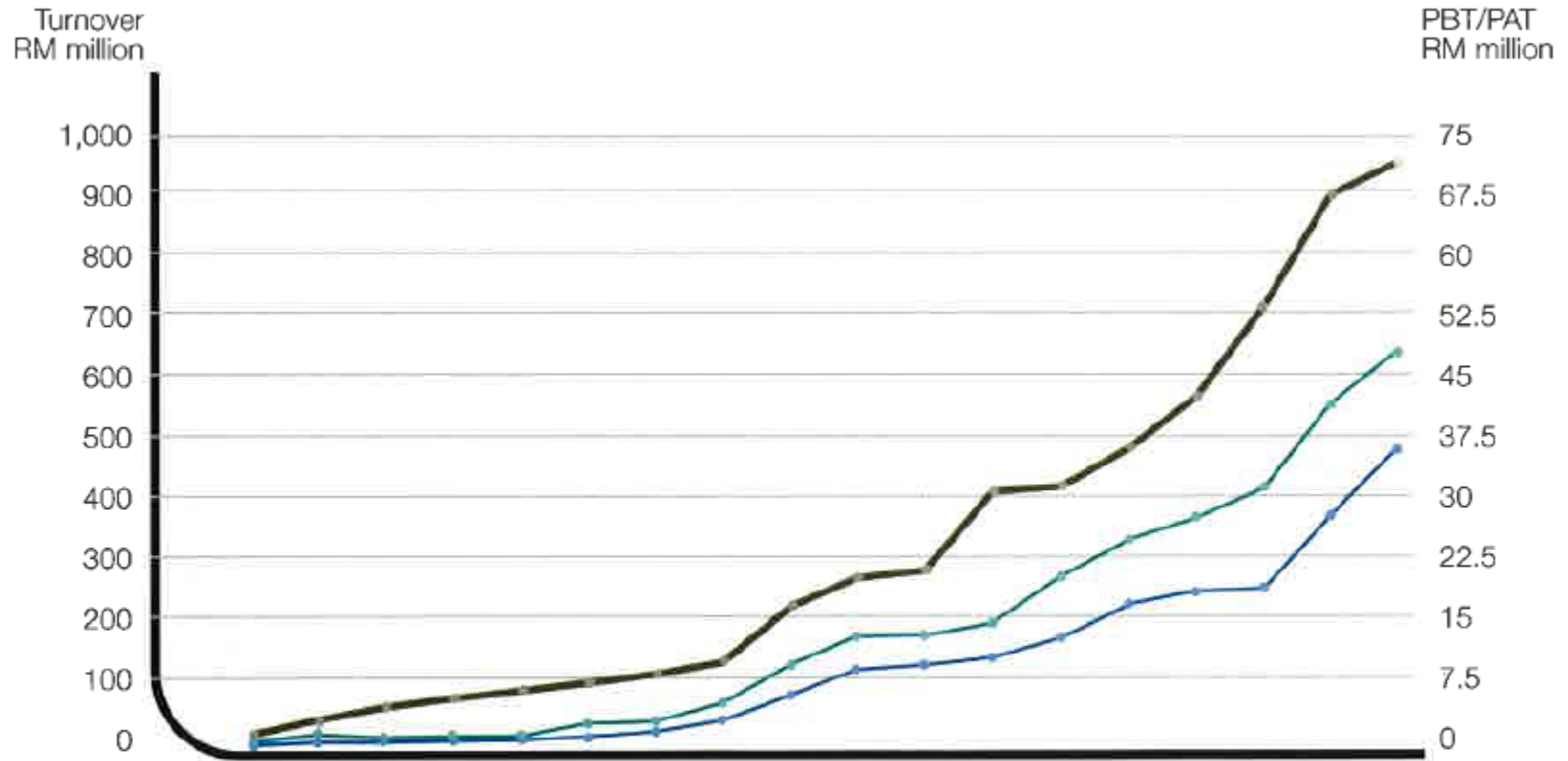
高谈澳洲

	1987-1996经济增长年率	1997-1999经济增长年率	2000-2066经济增长年率	人均GDP恢复年份
香港	5.2	-0.8	4.7	3
印尼	7.1	-6.4	4.9	7
韩国	8.1	1	4.6	2
马来西亚	9.5	-0.8	4.7	6
菲律宾	3.6	1.4	4.6	3
新加坡	9.2	2.8	4.6	2
台湾	7.2	5.1	3.3	
泰国	9.5	-3.3	5.1	5

高谈澳洲

(二) 全利成长道路上的挑战

QL Group 18 years growth path



	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
—●— Turnover	21	48	54	63	75	95	103	128	217	257	279	403	407	476	562	705	899	941
—◆— Profit Before Tax	0.28	1.76	0.77	0.88	1.01	2.32	2.87	4.84	8.43	12.36	12.66	14.10	20.06	25.47	26.73	31.50	40.15	46.08
—◆— Profit After Tax	0.18	0.50	0.50	0.57	0.65	1.51	1.87	3.01	5.43	8.32	8.46	10.06	12.94	16.60	18.04	18.73	26.88	36.12

(二) 全利成长道路上的挑战



1998 – 1999 立百病毒爆发

启示

挑战是磨练也是机遇
(非洲Orange River羚羊的故事)



非洲羚羊的故事。。。。

在非洲大草原上奥兰治的两岸，两个羚羊群隔水而居，然而东岸的繁殖力却比西岸的强，奔跑速度也比西岸的快。

后来，有一位动物学家对这些羚羊的生存环境和饲料来源等各方面的条件进行了研究，仍然没有发现有何不同。但是多年的动物研究经验让这位动物学家确定：一定有某种因素影响这两个羚羊群的生存境况。

在百思不解之余，他在东西两岸各选了10只羚羊，分别把它们送往对岸。

非洲羚羊的故事。。。。

一年后，运到西岸的10只繁殖到14只，送到东岸的10只只剩下3只，另外7只全被狼吃了。于是，答案找到了：东岸羚羊之所以强健，是因为在它们附近生活着一群狼，而西岸羚羊之所以弱小，是因为缺少一群天敌。

没有天敌的动物往往最先灭绝，有天敌的动物则会逐步繁衍壮大。因为有了天敌的威胁，就必须时时繁殖，并锻炼出对付天敌的本领；而如果没有天敌的威胁，则无意中放松了自己。久而久之，生存的能力就会慢慢退化，一旦天敌降临，就无以自卫，难逃灭亡的命运。



(三) 紫海策略

红海与蓝海之间 存在广阔的紫海让传统企业遨游

相对竞争力

商海

< 5 %

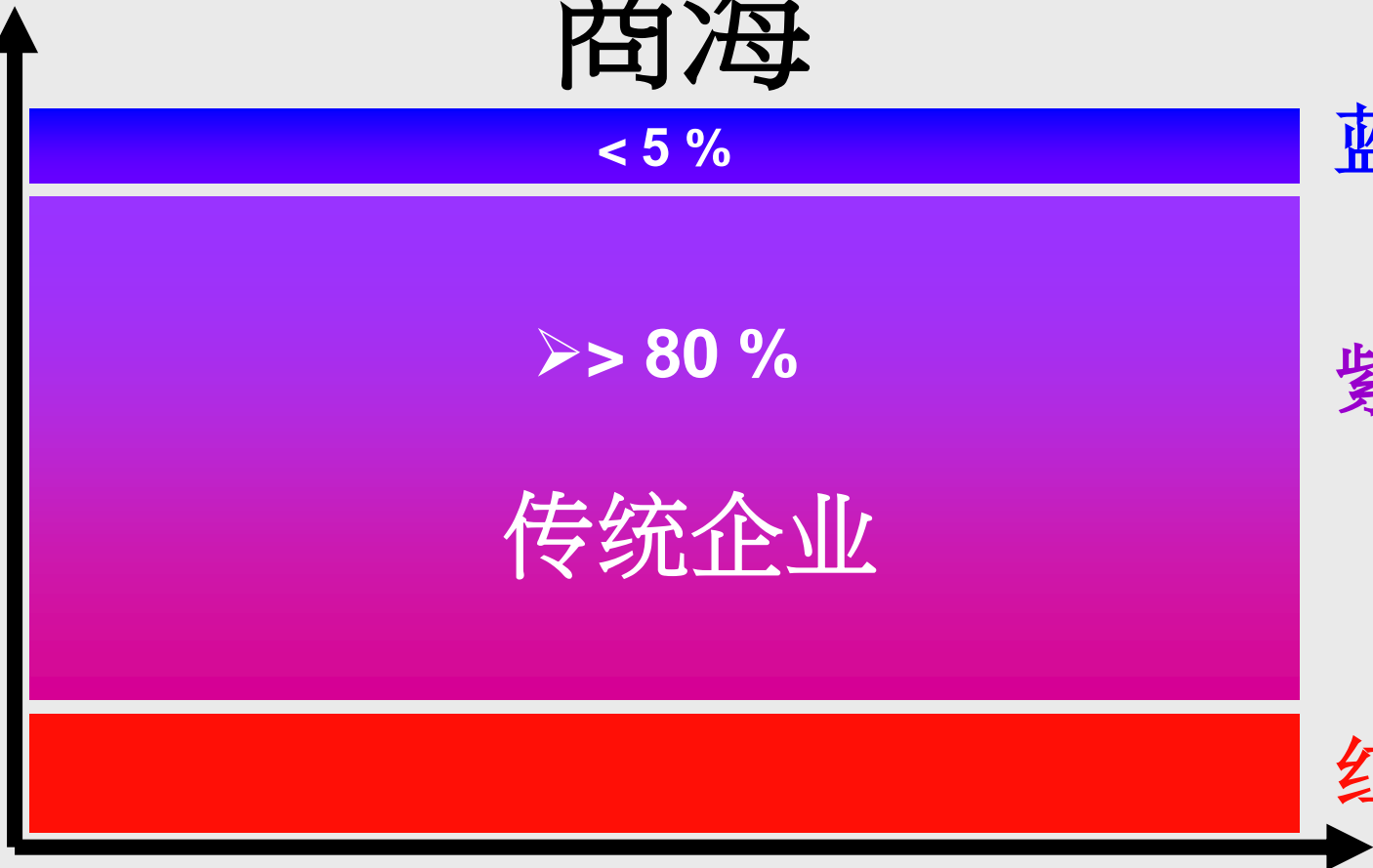
蓝海

> 80 %

紫海

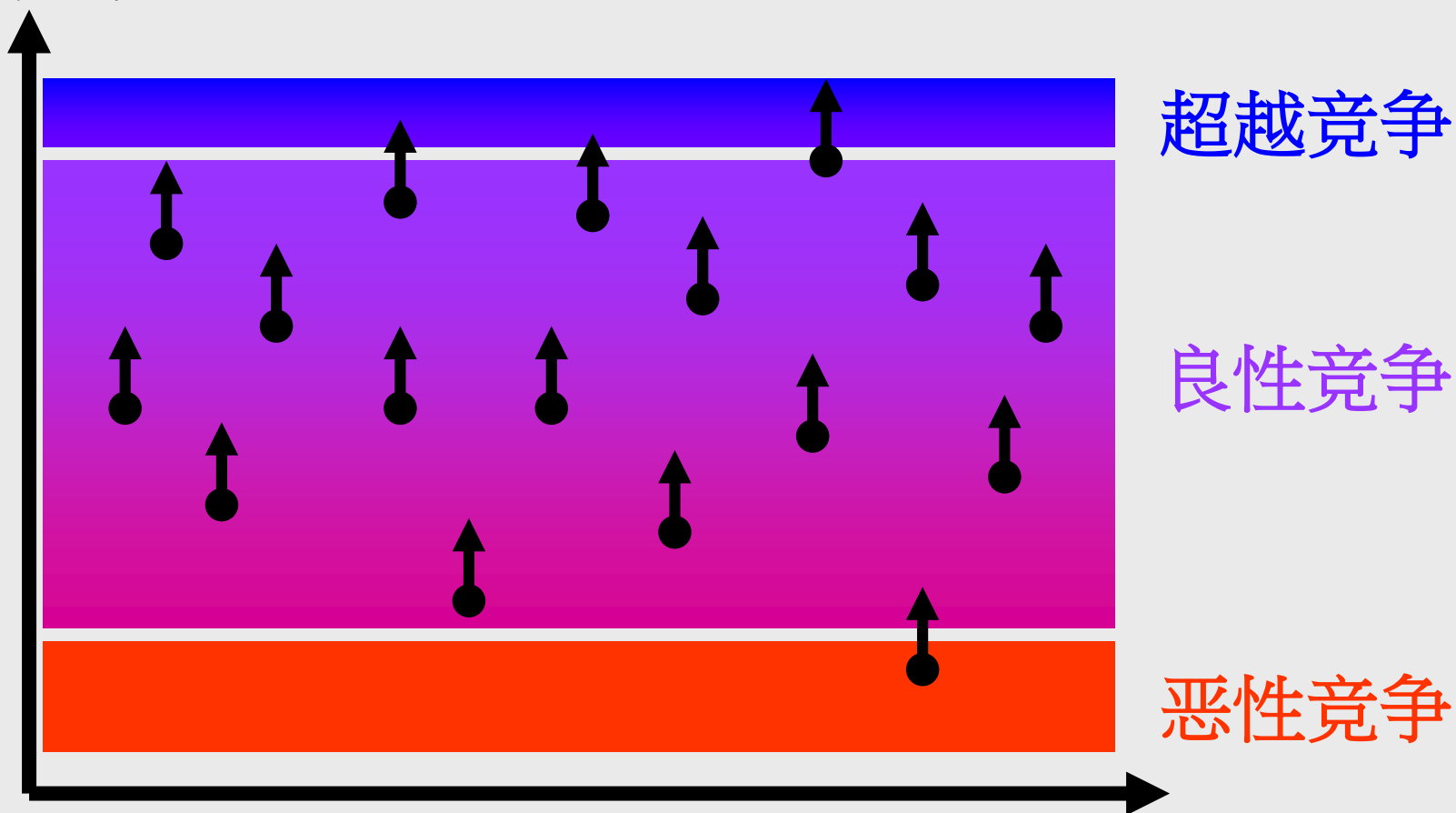
传统企业

红海



传统企业生存之道 力争上游浮出红海

相对竞争力



（四）家族企业管理与人才方程式

家族企业管理五个要点：



- 1) 家庭价值观
- 2) 包容与尊敬
- 3) 利己 vs 利人
- 4) 领导力与方向
- 5) 股权结构转型

（四）家族企业管理与人才方程式



家族企业人才天平



The Founders



Second Generation



Transitional Leaders



The Professional Managers

（五）“全利”与“创造共享价值”

创造共享价值 (create shared values)

- ▲ 人际关系间的双赢，Stephen Covey 总结出世间成功人士共有的习惯之一是“缔造双赢”的思维。



▲ 企业经营要能有持续，需要能为有关者 (stakeholders) 包括，股东、员工、顾客、社会、环境等之间能“缔造共赢”，持续性的创造共享价值。

我们的经验是可以做到，关键在於建立企业的创造共享价值文化。





▲ 三十多年来，

股东 😊：2000年上市至今ROI 26%（51倍）

员工 😊：流动率极小，花红优厚制度

顾客 😊：以长期关系及互惠互利为基础，不少顾客也变成伙伴。例：Boilermech, Gold Coin, KFC 等

社会 😊：履行社会责任，不避税，渔民免息资助计划等

环境 😊：投入高资本在减碳少排的相关项目，如：Palm Biogas, Palm Pellet Plant, Palm Biomass Boiler Tech, Chicken Dung Biogas, Fish Processing Plant Waste Water Treatment 等

（六）如何看待与展望未来及总结

看待

- 1) 坚信我们的**核心价值**是重要推动力。它们包括决策及执行上的创新能力，团队精神，和诚信度。
- 2) 一个有生意头脑、有道德、高执行能力和风险纪律的**管理团队**。
- 3) 最最重要的是，我们始终秉持**创值共享**的“全利”生意理念。



未来

1) 秉持理念

- 创值共享
- 成长是企业的生命



2) 成长策略

- 三路同步、四轮齐动成长策略
- 跨代转型

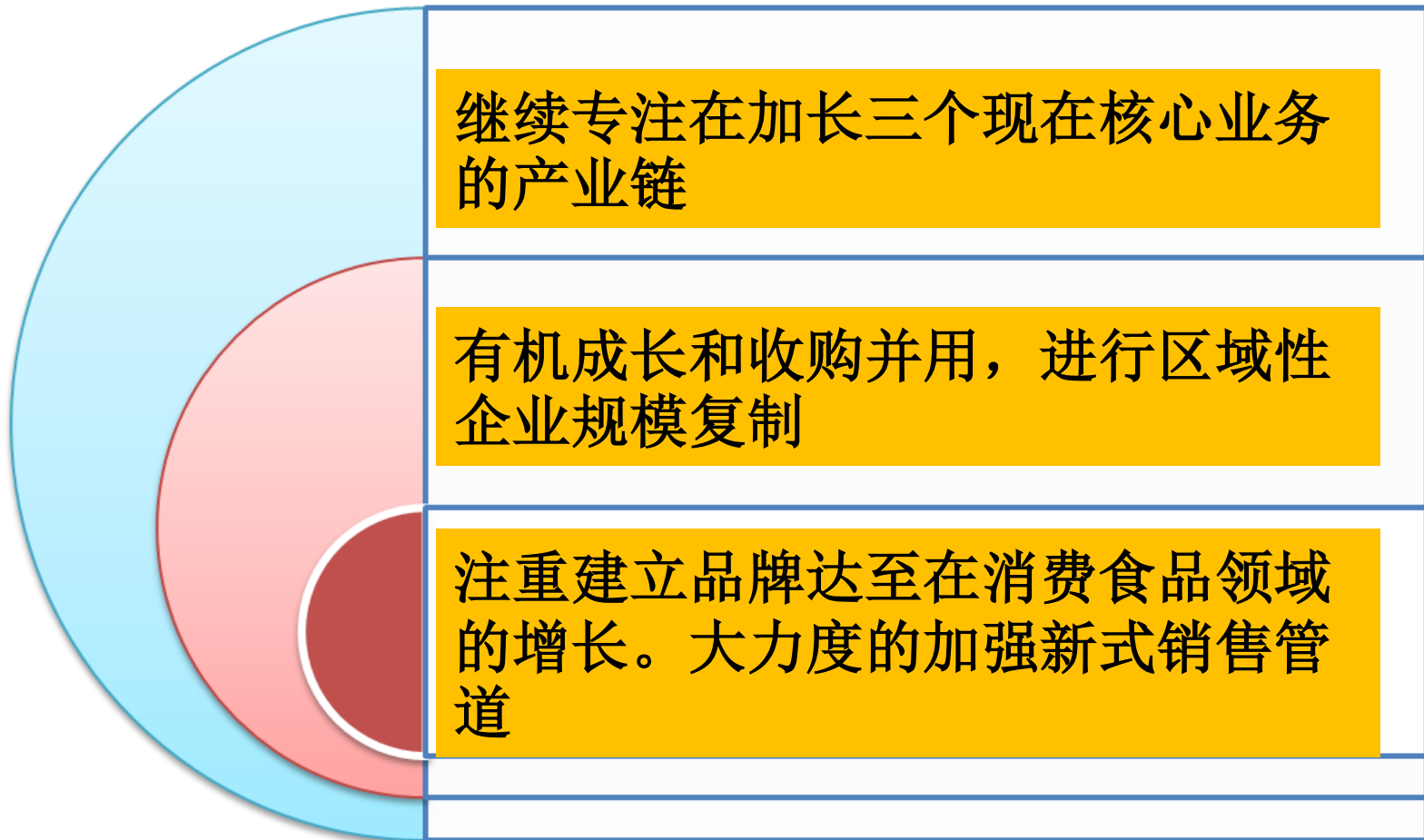
股权结构，人才管理，企业模式

3) 未来展望

CIMB: 9/10/2015认为全利是长期投资必买的股票，未来3-5年的ROI会是双位数。2018年和2021年的预测股票价格分别为 RM5.52 和 RM7.58。

未来

三路同步成长策略



未来

QL是消费股，长期投资必须买的股票

Malaysia | Equity research | October 9, 2015



Strategy Note

Malaysia Strategy

Must-own stocks for long-term investing

Consumer sector

QL Resources scores the highest ▶

QL Resources tops the scoring in our long-term consumer sector stock-picking matrix mainly owing to its high scores in the management and growth categories. Its management has exhibited great ambition and executional capability to bring the group to where it is today, underscored by consistent revenue and profit growth over the past 27 years since its inception. Berjaya Food came at second place due to its scores in the financials and valuation categories, as we believe its current valuation does not justify its positive growth outlook.



展望未来

展望未来，全利集团董事经理谢松坤博士认为，该企业如今已为长远发展打下了非常稳固的根基。他说：“假设我们在30年前问自己，30年后的今天我们会有什么样的成就，那将是一个很困难的问题。但今日，我认为要回答30年后，亦即2047年时，我们将成长到什么样的境界，这相对上就容易回答得多了。”

他说：“这是因为我们今天具备了充裕的企业资源，也进对了行业。我们应该能够在未来的日子里，将企业做得比现在更大、更好。全利未来的成与败，关键在于未来的企业领导层是否能够继续贯彻全利的企业价值观，并继续为所有的利益相关者创造共享价值。对我来说，这是他们的挑战，但我对他们充满信心。”

总结

企业经营20字真言

- 到处有商机
- 紫海有前途
- 共赢是出路
- 挑战是机遇

尽管我们当今在大马的经商处境随着全球化和科技发展快速等主客观性的挑战日趋艰难，让我们把它看成是挑战亦是磨练，也更是机遇。要磨练出世界级的竞争力，立足大马，走向世界是最终出路。

牢记：《没有天敌的动物往往最先灭绝》





谢谢!