

A professional portrait of Mr. Wang Heng, an older man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red patterned tie. He is seated and looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid dark grey.

# 王恆

經濟系 58 年畢業

現職：

- 金鷹國際集團董事長
- 中美聯合實業股份有限公司董事

經歷：

- 美國泛太平洋控股有限公司總裁
- 金鷹商貿集團有限公司 董事長、執行董事
- 美國非營利組織百人會理事會主席





## 細節鑄就輝煌、翻轉時代風貌： 從房地產到百貨集團締造者— 王恆學長的跨世紀征程

王恆學長，民國 58 年畢業於中國文化學院（中國文化大學前身）經濟系。現任南京金鷹國際集團有限公司董事長、中美聯合實業股份有限公司董事。曾任南京市海外聯誼會名譽會長、南京市外商投資企業協會副會長、常務理事、理事。1994 年獲受南京市榮譽市民、江蘇省友誼獎，兼任南京大學商學院教授、南京市海外聯誼會名譽會長。2011 年榮獲中國安永企業家獎、最佳外商、優秀總經理等榮譽。2018 年 5 月擔任獲選美國非營利組織百人會 (Committee of 100) 理事會主席。

企業經營

### 從廣州到文大：不鳴則已、一鳴驚人的晚熟者

王恆學長的成長背景極具多元文化色彩，他生於廣州，小學二年級時隨家人從香港回到臺灣，初中考入建中夜間部，高中續讀建國補校，1960 年代考入中國文化大學的前身中國文化學院。

學長自嘲自己並非傳統意義上的「優等生」：「我功課不好，但建中補校的師資其實與建中一樣，所以對我的幫助還是很大的。」進入母校初期，學長依聯考成績分發至東方語文學系俄文組，開始了一段俄語學習；王恆學長回憶，當時臺灣只有中國文化學院與政治大學設有俄文系，他誤打誤撞進入這個冷門科系，成為少數學習俄語的學生。對此，他笑言：「這冥冥之中，很多事情都好像是早有安排。」學長舉例：自己服兵役時進入國防部心戰總隊，必須學習簡體字以識讀書籍與傳單等「匪情資料」：「那是 1969 年左右學習的簡





2022 金鷹茅台館開館

體字。沒想到 20 年後，1986 年我第一次訪問大陸，又再次看到簡體字，感覺很奇妙一樣：讀過俄文系的我現在連俄文字母都忘光了，但這些年有一次去聖彼得堡旅行，聽到俄文還是覺得很親切。」

初入文大的學長對校園印象至今難忘：「中國文化學院的建築風格最特別，而且環境最好。不過因為很遠，上學時得在臺北火車站前的公路局車站搭車，特別是早上八點那一班車，人多車少，每天擠得不得了……不過，不瞞你說，我不常常上課。」學長莞爾地形容自己是一個「晚熟的人」，大學期間更傾向於追尋直接有成就感的事情。大二時他轉至經濟系，於是「大一時還循規蹈矩，上課點名都去，轉到經濟系後人數變多，教授要求不嚴，就開始想盡辦法請假，甚至有些教授整學期都沒見過我。」

儘管如此，學長卻在大學時期結交來自不同學系的朋友，無論是新聞系、德文系，甚至體育系，都有不少知交。大夥兒最常一起出現的地方就是舞會。正當我們想當然耳地以為學長必是舞林高手時，學長卻笑著：「舞會上不一定在跳舞，更多時候是裝酷、聊天、抽菸、喝酒。」他坦言，大學四年給予他充分的時間休養生息：「大學時期讓我很徹底『休養』了四年。」閩南語說，「大隻雞慢啼」，文大讓王恆以輕鬆的心態適應學習環境，也讓他到了美國後有餘裕正視自己所處的境遇、清醒的思考未來。

「出國前我買了一套新西裝、帶著一個新行李箱，以為這樣就準備好了」；然而，當他抵達機場，由校友駕駛一輛破舊的烏龜車來接他時，他才意識到，美國的生活與電影裡所演熱鬧活潑

王  
恆





2006年4月18日舉行金鷹國際慈濟基金會成立儀式，  
江蘇省紅十字會吳錫軍會長、省慈善總會俞長德會長為基金會揭牌，  
桑蘭出任金鷹國際慈濟基金會親善大使。

的氛圍大相逕庭，過去對美國的想像充滿了浪漫；但真正落地後，他才明白，這是一個完全憑藉個人實力競爭的世界，一切都要靠自己去爭取。王恆學長這才真正開始整頓自己、攻讀 MBA：「那段日子常常看英文書看到天亮，雞叫的時候才開始緊張流汗：因為一本書還沒有看到三個字，天已經亮了，這可怎麼辦？」那段日子的時間過得出奇的快，生活好像總在匆忙地往前追趕；然而也是因為那段奮起直追的日子，學長終於被觸發出對未來的想法與規劃：當時美國經濟處於低潮期，企業用人更加保守，尤其是對於缺乏當地背景的求職者而言，競爭更為激烈。即使畢業後他曾獲得銀行的職缺，但薪資低到無法維持基本生活，於是決定轉往西部發展，尋找新的機會。

在洛杉磯，王恆學長被某家連鎖雜貨店錄取為儲備經理接受培訓。這段時間內他學習了解市場與消費行為、觀察顧客的需求、店內的陳列方式，學習如何在有限的空間內最大化銷售：「零售業其實很現實，你要知道怎麼吸引人走進來，他們需要什麼、想買什麼，才能真正做到盈利。」此後他更往西走，以保險業務員的工作積累資本後，開始涉入房地產市場。透過「低買高賣」來獲利，並逐步發展出一套清晰的房產價值評估方式：因為當時市場上有一類房東稱為「Absentee Owner」（異地業主），他們不在房產所在地管理房產，因此往往不關心租金收益或市場變化，導致房屋價值不高。學長研究了相關資訊後，





2016年12月17日，「金鷹寶貝天使」愛心捐贈儀式在南京市婦幼保健院舉行，金鷹捐贈 55 萬元現金及教具，用於助力 0-3 歲有發育偏離或落後的孩子進行早期干預訓練及復健治療。

透過合理的價格購入這些房產，再透過簡單的改善計畫提升租金收益。簡言之，如果用五萬美元更換地毯、翻新冰箱與露臺，將使房屋售價提升約二十萬美元。

學長因此歸納出一個成功經營的底層邏輯：「觀察市場規律，創造有價值的差異來增加收益。」他發現，在美國，房地產市場的價格主要由「年租金倍數」決定，最好的白人區，房價約為年租金的十五倍，而較差的區域僅為五倍。只要能透過提升服務增加物業價值，就可以增加租金，同步帶動房屋市值上揚。透過這種操作，讓他賺入人生的第一桶金；學長因此體會：「做任何事情前，必須先搞清楚規律在哪裡。與其用低價策略跟對手競爭，不如專注於提升產品價值，這樣才能避免陷入削價競爭的惡性循環。」這種對市場機制的敏銳觀察與靈活應變，為他日後在中國創辦金鷹百貨時，提供了強大的經營基礎。

## 從百貨零售業帶動蝴蝶效應：以「服務」為導向，徹底翻轉中國零售業經營風氣

金鷹百貨進入中國之前，國營百貨公司的經營模式極為傳統，





2018 年百人會中國年會暨晚宴

普遍缺乏現代零售業的核心競爭力。當時國營百貨的員工大多數擁有「鐵飯碗」心態，沒有競爭壓力，對顧客的需求缺乏主動服務；商品陳列方式呆板，門市管理鬆散，顧客體驗未受重視。金鷹百貨的成立，正值經濟改革開放時期。當時中國的市場經濟雖已具雛形，但零售產業仍以國營百貨公司為主，商業模式僵化，缺乏競爭意識。雖然開放外資進入零售業，但政策尚未完全明朗的情況下，還沒有國際集團願意貿然入市。學長憶述：「我們在大陸開百貨時是拿著特許證成立的，當時市場上幾乎沒有競爭對手。」

王恆學長以在美國接受零售儲備經理的訓練時所學到的商業模式與管理技巧，加上透過「服務」與「細節」提升顧客體驗，建立優勢。對他來說，成功的零售企業不只是賣商品，而是經營顧客的感受與信任。因此，當學長在 1995 年於南京創辦金鷹百貨時，毅然決定直接導入國外經營思維與服務理念，大舉翻轉舊習，並勇於成為一時異數。

首先，王恆學長導入了「顧客第一」理念，並制定了一系列高標準的服務指標。尤其以首創「三大保證」為人津津樂道——保證價格、保證退款、保證品質。這「三大保證」直接打破了國營百貨公司「貨出概不退換」的舊習，讓消費者真正獲得了消費保障，也大幅提升了金鷹百貨的市場信譽。

企業經營





2018 年百人會中國年會暨晚宴

除了經營理念上的革新，學長在人才培訓方面更是下足功夫。他親自參與第一家金鷹百貨的籌備工作，確保每一位員工都能符合全新的服務標準。他要求所有店員在進店前，都必須接受完整的培訓，從服裝儀容到顧客應對，都需符合金鷹的服務準則：「那時候還年輕，所以願意花很多時間跟自己選出來的團隊、還有與基層員工接觸。第一家百貨公司開幕前，我們有四個月的籌備期，這段時間我親力親為，不僅在工作時間，甚至連吃飯的時間都與員工近距離交流，確保每個人都能達到我的要求。」學長將美國梅西百貨、臺灣新光三越等成功百貨公司的經營模式進行概括，從中提煉出最基礎、最實用的標準化作法：「每天的第一步工作，就是檢查員工的服裝、儀容，看看頭髮是否過長，衣著是否整潔，甚至連手指甲都要檢查。我們希望員工養成『尊重工作』的心態。」他堅信無論員工的家庭背景如何，工作時都必須遵守這套標準，在八小時內全心投入，確保顧客獲得最好的體驗：「只要在金鷹能夠成為優秀員工，將來在家庭與社會中也一定是優秀的成員。不管是先生也好，太太也好，那都是值得驕傲的社會人士。」他認為，注重細節的工作態度會影響一個人的人生觀與生活模式，金鷹對從業人員的訓練與要求不僅僅塑造了專業素養，也提升了個人的家庭責任感與社會價值觀。

王恆

這套經營模式，徹底翻轉了中國服務業的經營風格。在國營百貨時代，員工習慣被動地等待顧客上門，而金鷹百貨則強調主動服務，要求員工學會觀察顧客需求，並提供精準的建議。如此對經營意識大刀闊斧的翻轉，不僅改變了南京當地的市場樣態，



也對當地商圈風氣開始產生微妙的影響：「有些老朋友、一些已經退休的政府官員，對於金鷹的認可與評價，最讓我們感到驕傲。他們認為我們不僅打造了『中華第一商圈，新街口』的整個生態，也對全國服務行業產生了積極影響，做出了貢獻。」金鷹的成功，奠定了集團到今天仍可穩健發展、足以因應世界政經局勢瞬息萬變的實力。

## 給學弟妹們的建議

### 時代菁英的成就，來自掌握技能與長遠規劃

王恆學長深信，成功來自於對細節的極致關注，這一點在他求學時對中國文化學院創辦人張其昀先生的觀察中，得到了印證。他回憶：「當時只是從父輩那裡聽到張其昀先生的事蹟，他曾任教育部部長，但他最重要的成就，是為了辦好中國文化學院而付出的努力。」當時的張其昀先生不僅親自規劃校園，更在辦學財務拮据、僅能提供偏低薪酬的情況下，憑藉對教育的執著，親自說服了重要的大師如王作榮、張則堯等優秀學者來華岡任教，為文大奠定了良好的施教基礎。學長認為：「如果沒有對細節的重視，光憑願景是無法成功的。」這種務實的態度，深深影響了他日後的事業經營方式。

此外，學長也分享了在內地房地產市場成功的關鍵。他認為，「時代精英的一些成就，來自於兩個關鍵因素」，第一是掌握技能（Skill Set），無論是在臺灣或美國所學的管理技能、流程制度、組織架構，這些在內地市場同樣具備競爭力，特別是在改革開放初期，更能發揮優勢。他強調：「朱鎔基曾經說，管理就是科學，管理哲學就是科學，管理是科技。」第二個關鍵是對市場的正確認知與長遠規劃，而非急功近利：「商業經營的自由得之不易。但是自由的維持，一定要有法治的支撐。所以做事不能急功近利。你假如說是靠一些取巧的方式獲利，早晚都要還回去。」他認為，在中國市場，企業必須遵循法治，專注經營，而非依賴政商關係。他明確表示：「你假如說是別人在送禮，你也跟著送禮，別人利用政商關係，你也去利用，我覺得作為外資，是絕對經不起這種做法的。」因此，他選擇堅持自己的經營模式，避開任何與政治掛鉤的風險，確保企業的穩健發展。





## 成功：對細節與良善的堅持

然而堅持做對的事情需要極大的毅力與自制力，尤其在市場競爭激烈的環境下，不隨波逐流、堅守原則才是長遠成功的關鍵。王恆學長對「堅持原則」的信念，影響了他在中國市場的經營方式：「有些事情看起來像是老古板的東西，但其實都是格物致知的過程，榮譽感和反思是不能被忽視的。」他務實地以為社會上不會有「完人」與「聖人」：大家都在強與弱、善與惡之間不斷提升自我，所以每個人唯一

能做的就是不苛求別人、同時守住自己的底線，建立正確的價值觀。

因此在事業成功之外，學長非常重視企業的社會責任。他認為，做企業不只是賺錢，而是要回饋社會，並讓企業文化影響更多人：「做慈善的同時，其實是在教育自己，培養自己。真正的善行不是為了拿獎勵，而是為了內在成長。」「如果一個企業或個人能夠堅持行善，無論遇到多少挑戰，最終的結果都會回報到自己身上，這是因果法則。」這種信念驅使他在企業管理中，不僅要求員工提供優質服務，也希望他們能在工作中養成對社會負責的態度。學長清楚地指出：「慈善不是施捨，而是對自己內在的培養，行善者才是真正的受益者。」

## 胸懷天下，行止自若的商業鉅子

學長於小除夕在南京總部接受連線訪問。時近年關，外界的

王  
恆





金鷹集團各城市地標建築天際線



金鷹國際集團中心

倥傯紛擾在學長身上紋毫不見動靜。讓人忍不住好奇學長對「工作」究竟抱持著什麼樣的看法？只見王恆學長笑吟吟地說道：「事業不只是責任，更是一種享受。很多我在做的事情，我一點都不覺得麻煩，反而樂在其中。每天仍能夠帶領集團解決問題，對我來說，是生活中很重要的一部分。」世界不斷變化，機遇與風險並存。學長強調，他所做的一切，不只是為了企業的發展，更是為了家人、員工與整個社會：「我不希望看到不利的變化讓我們錯失機遇。我做的每件事，既是為了別人，也是為了自己。」想來正是這種「利人利己」的理念，讓學長的經營之路走得穩健且充滿熱情。在學長身上，我們看到了他以秋毫明鑒的洞察力及游刃有餘的心力、帶著溫和真誠的儒商神情遊走在集團不同的經營面向中，展現出「從心所欲不踰矩」的修養與見地；卻也同時充滿霸氣地形容自己「活力十足，同時也火力十足」。如此開闢縱橫的氣度與直面挑戰的魄力，怎能不讓身為後輩的我們，陡興「有為者亦若是」的信念、昂然奮起呢？

## 企業經營



金鷹世界三塔



金鷹美術館