

統一企業

~危機處理——誠實、快速、數據、勇於承擔~

人物專訪

涂忠正

現任

- 統一企業發言人
- 統一企業公共事務室部長
- 統一企業通路企劃服務部部長
- 統一獅棒球隊董事長
- 統一企業社會福利慈善事業基金會總幹事
- 國立中山大學企業管理研究所兼任助理教授



【前言】

維持食品安全最重要的關鍵即成為一間誠實信用的公

司，而誠信是統一企業創立以來始終不變的基本態度，也是企業實踐社會責任(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 重要元素之一。

統一企業是涂忠正的第一份工作，也是畢業至今唯一的一份工作。

1997 年涂忠正外派中國大陸，以統一企業中國控股有限公司首任人資長的身分，為公司建立西進發展之人事制度與基礎。

2011 年臺灣爆發一系列的重大食安問題，他臨危受命出任統一集團公共事務室部長，歷經塑化劑、食用油混油到毒澱粉事件，堅持「迅速、誠實、用數據說話、勇於承擔」危機處理原則，穩住統一企業這艘巨輪，渡過一次次的食安危機。

涂忠正說：「食品業的單門就是食品安全，統一歷經了幾次食安事件，食品安全已然成為企業由上至下最重視之議題，其重要性更遠超過營收獲利」。

【誠實勤道、創新求進】

政風處問(以下簡稱問):

請問統一企業的經營理念是什麼呢？

涂忠正答(以下簡稱答):

經營理念為創辦人高清愿先生提出的「三好一公道」：品質好、信用好、服務好與價格公道。

此外，「誠實勤道、創新求進」則是統一始終堅持的企業精神，「誠實勤道」是為人的基本原則認知，勤是勤勞，道是明道；意指企業存在的價值，除了營收利潤要成長外，更要善盡企業社會責任；「創新求進」即做事的方法要與時俱進，以新冠肺炎疫情為例，實體商店關閉，促成電商快速興起，引發全球商業模式遽變，企業就應該具備高敏感度來因應可能的衝擊。

統一企業已經具備以上特質，因此，公司的願景(vision)是成為一首永為大家喜愛的食品交響樂，任務(mission)是成為全球華人知名食品企業。

【用開放的角度面對問題，尤其是對消費者的補償，因為消費者不一定會再給你一次機會】

問:

您擔任發言人且身兼多職，可否能請您與我們分享統一企業如何在企業誠信原則下處理危機。

答：

2011年起，臺灣陸續發生多起重大食品安全危機，統一企業於2014年之劣質油事件深受波及，上游供應商混摻劣質食用油，中游生產商使用這些原物料去生產，賣給消費者，造成社會巨大的災難。

經過這次危機處理，我以統一企業的危機管理策略為評論個案，投稿到 IVEY（註），並歸納出危機處理的四個原則，分別為誠實、快速、用數據來說話及勇於承擔。

「誠實」為統一企業經營之首要理念，在12個小時以內掌握所有訊息，「快速」提供媒體所需要的資訊。面對外部媒體、投資大眾的疑問，「用數據來說話」，「勇於承擔」消費者的損失，更開放、更誠懇的方案來補償回饋消費者。我認為問題既然已經發生，就要用開放的角度來面對它，尤其是對消費者的補償，因為消費者不一定會再給你一次機會，這也是我從食安事件得到的啟發。

劣質油等食安事件帶給食品業很大的災難，據我的了解，臺灣將近六千多家食品公司中，就有一千多家公司因而倒閉。因此，為了預防食安危機再度發生，統一企業內部不斷思索，於是做了很多改變。因此本公司斥資新臺幣10億元興建食安大樓(2017年1月啟用)、

設立國家級食品安全實驗室，為了維持良好運作，每年光是負擔設備折舊及更新就要花費新臺幣約 5 仟萬，都是希望統一擁有更好的設備和技術來為消費者做食品上的安全把關。

食品安全的關鍵在源頭管理，做好源頭管控就可以預防大部分的危機，所以原物料進來後的檢驗相當重要。當然，也需要公部門積極協助，例如衛生福利部食藥管理署網站上有建置食品追溯追蹤管理資訊系統-食品資訊系統入口網-「非追不可」產品查詢的公有雲端資料庫，2018 年統一企業有 202 件產品登錄公開於該資料庫，透過資料庫，消費者可以溯源瞭解產品的原物料是什麼，供應商是誰。

強調消費者有知的權利，這也是企業誠信經營的原則之一，所以希望企業在雲端建構一個溯源系統，而公部門第一個找上的就是統一企業。

統一不只致力於內部制度設備的優化，嚴格把關源頭，對外也積極滿足消費者知的權利。

【我們體認到最重要的一件事就是誠實】

問：

在食安風暴過程中，統一企業經營者，包括您，是如何面對來自四面八方的壓力呢？採取什麼樣的實際作

為呢？

答：

統一企業自 1967 年創立迄今，很少發生食品安全問題，但 2014 年爆發的油安事件，幾乎是全面性的，統一亦受此風暴波及。在危機處理過程中，公司高層一方面絕對性的授權給我們，動用所有財力、物力與人力來處理這些問題，另一方面他們也親力親為，每天與我們一起解決問題，但很多狀況都是史無前例的，我們一路都在學習，從中也體認到了，最重要、同時也是最基本的就是誠實的態度。

誠信精神是統一企業的經營理念之一，危機爆發時，公部門、媒體、投資人、甚至內部員工都會來關心我們，面對外部的關注，我們做的第一件事就是調查公司有多少產品受到波及，並且誠實以告；其次是預估有多少金額、哪些販售通路受到影響，再者是消費者如何及在哪裡退換貨，我們必須要講的很具體、很實際，因為這些訊息都需要禁得起外界再三地查證與檢視，所以誠實是上策。

食安風暴發生時，公司即秉持誠實的原則，利用原有架構的資訊系統提供具體且正確的金額數量給外部的利益關係人。此外，當危機到達某一程度時，證交所也會要求公司做重大訊息發布，針對油安事件統一企

業就做了兩次重訊發布，全部訊息均透明誠實，沒有任何隱瞞，因為誠信本就是統一企業長久以來的企業文化。

問：

電腦化資訊系統讓貴公司更精準掌握狀況，針對數據資料，有什麼管理措施來防止錯誤或降低人為因素呢？

答：

數據的提供即便在平時也必須非常謹慎，舉例而言，某產品在柑仔店、7-11、全聯、量販店、平價中心等通路銷售量有多少？為了有效掌握數據，統一企業有一套 POS(Point of sale)系統，作為銷售數據資料庫，這個系統應用於統一超商，可以隨時統計某一間門市，在任何時間點，某產品之銷售數量，藉以累積經驗值，供門市日後訂貨數量之參考。

此外，為了防止數據資料之錯誤並降低人為因素，統一企業不但將多樣化銷售管道統整，架構一致化的電腦管理系統，包括科目品項歸類都要一致；且在公司內控機制部分，利用通路企劃部投管組具有會計方面之專業，每個月盤點進銷存，比對報表、帳目與倉庫存貨有無一致，電腦管理結合人工事後查檢，雙管齊下來降低數據錯誤之機率。

【消費者的健康是最重要的，我們該損失就損失】

問：

假如有一項 7-11 販賣的商品被發現有食安問題，對貴公司而言，是否評估過造成的衝擊可能有多大呢？

答：

所受的衝擊大小跟品牌有關，品牌越大，觸及對象就越多。雖然單價 100 元與 10 元的產品影響的層面可能不同，但統一企業是用同樣的態度來面對的。

開風氣之先，最早提出食品衛生安全預防性下架的商品是統一布丁，統一布丁市占率約 80%，2012 年發生毒澱粉事件，當我們得知問題廠商也是公司的供應商之一時，即便還未確認是否使用到問題原料，公司仍立即決定下架回收統一布丁。後來證明統一布丁是沒問題的，我們損失相當大的營收，但為了維護消費者健康，公司內部堅持預防性下架，該損失就損失，因為消費者的健康才是最重要的，我們就是用這種態度來維護食品安全。

【慎選合作夥伴，強調價值提升】

問：

統一布丁預防性下架事件對公司日後選擇原料供應商方面有無影響？

答：

統一企業把供應商當夥伴朋友，於是首要之務就是不要交到壞朋友：要如何篩選朋友的好壞呢？目前跟統一企業交易的供應商大都是國際級大廠，因為這些大廠本身具有多項認證，透過這些認證機制把關，統一企業可以從中選擇較適合、較優質的合作對象。

其次，購買原物料不要貪小便宜：臺灣企業習慣談 cost down(降低成本)，以量制價，統一企業則強調 value up(價值提升)，讓供應商賺取合理利潤，雙方才能合作長久。一味的壓低價格會增加偷工減料的機率，提高食安的風險，而統一企業最可能發生食安問題的環節就在源頭物料，所以我們的策略就是 value up，讓統一企業和供應商共創雙贏，賺取利潤。

因此成本不是公司唯一的考量，成本高，產品銷售價格相對提高，所以行銷的操作顯得更重要。一般臺灣商家習慣使用成本定價法，賺取一定比率的有限利潤，但統一企業採用價值定價法，一杯 city cafe 值多少錢，不同人所感受到的價值不同，因此能接受的價格亦不同，我們會綜採各方意見來決定售價，而不是直線成本定價法，如此也可以消弭高原料成本的壓力，如同名牌包的價格不在皮包材料成本，而是名牌這個商標所賦予它的存在價值。

【鼓勵同仁共同參與及維護產品安全】

問：

請問統一企業訂有吹哨者(Whistleblower)條款嗎？

答：

不同產業都有不同的罩門，一旦發生即會導致重大災難，食品業的罩門就是食品安全，統一企業歷經幾次食安事件後，食品安全已然成為企業由上至下最重視的議題，其重要性更遠超過營收獲利。如何有效把關食品安全呢？公司除了更新檢驗設備，增加檢驗項目外，我們更希望員工一起來幫忙監督產品的品質，因此公司內部訂有吹哨者制度，這不僅是口號，而是具體落實在工作環境裡，例如：公司員工每天上班打開電腦就會跳出「食品安全人人有責，希望你共同監督」的視窗畫面，員工只要發現公司產品有什麼問題就可以撥打匿名檢舉專線，此外，我們還設有獎金制度；獎金級距分成 4 級，不同程度的檢舉內容對應不同的獎金金額，例如：檢舉公司廣告誇大不實，獎金 40 萬元；檢舉公司產品標示不實，獎金 60 萬元；檢舉公司產品有害人體健康，獎金 80 萬元；檢舉產品食用後對人體健康會造成立即性傷害影響者，最高檢舉獎金為 500 萬元。

2018年員工共提出3件檢舉，雖然經過專業單位評鑑，證實純屬員工認知錯誤，公司仍發給1000元獎勵金，感謝員工共同幫忙監督產品安全。曾經有一名員工提出標示不符規範，經查證確實後，公司依規定要發60萬元獎金，該名員工卻說他是統一企業這個大家庭的成員，這是應盡的責任，因而拒領獎金，後來公司決定獎金日後併與退休金一起發給。而經過制度性的持續運作，員工舉報案件已越來越少，但絕不是因為員工熱度消滅，而是透過員工與公司一同把關，公司更嚴謹的製造產品，產品品質也更加提升了。

【設立專職單位推動誠信經營理念，發揮稽核正向功能】

問：

統一企業是如何從制度面來推動企業誠信呢？

答：

誠信是指誠實和信用，尚書云：「天道酬勤、地道酬善、人道酬誠、商道酬信、業道酬精」，為人經商都重視誠信，古今中外皆如此。

2015年3月26日，公司董事會決議通過「統一企業股份有限公司誠信經營作業程序與行為指南」，明定相關作業程序、行為指南、違規之懲戒及申訴制度；另外又設置隸屬董事會推動企業誠信經營的專職單位-

「誠信經營推動小組」以及稽核室，前者擬定誠信經營政策與防範方案之推動，每年定期向董事會報告履行情形、採行措施及推動成效，執行過程中如有發現違反誠信原則，則由稽核單位處理，稽核室有專線，一旦立案，就必須直接向董事會報告處理結果。

但員工發生錯誤，除了人本身因素外，也有可能是公司制度設計不良導致，因此不該只侷限在人謀不臧的品德操守問題，鑑於此，公司另設有「通行弊端」機制，該機制係指找出發生於不同單位的共通性缺失，由稽核單位提出解決方案後，並且定期追蹤改善情形，讓制度益趨完善，發揮稽核單位的正向功能。

換言之，誠信經營推動小組是政策的訂定者，稽核室是導正單位，二者相輔相成，就像行銷和通路，行銷是前端，擬定方案，開發產品，而後透過通路來銷售，兩個單位各司其職，既合作又制衡，統一企業的誠信經營理念透過這樣的內控內稽制度來實現，才不會流於口號。

學術上來講，管理層面可以用 4 個英文字來說明，第 1 個字是「**Planning**」目標規劃，包括：goal setting(目標設定)、strategy(策略)、operational plan(具體執行方案)。其次為「**Organizing**」組織，例如統一企業內的誠信經營推動小組為專職單位，第

3 個字「Leading」領導，包括 guarding(防禦，亦即標準作業流程)與 motivation(激勵部屬)，第 4 個則為「Monitoring」監控，講的是 Control(控制)和 Performance(績效)，然後再對照之前的 goal setting 來修正，進行一循環式的動態管理，以達成企業目標，統一企業基本上即按照著這樣的模式制度性的推動企業誠信。

【陽光條款代表著不能逾越的紅線】

問：

請問貴公司如何在員工與廠商間具體落實公司的誠信理念呢？

答：

人才是企業成長的基石，統一於 1982 年成立教育訓練專責單位，除了規劃執行專業職能課程，統一企業更強調「有德無才，其德可用；有才無德，其才難用」的用人哲學，定期舉辦與誠信議題相關的內、外部教育訓練，包括誠信經營法規、食品安全衛生管理與檢驗、內部控制制度等課程，完善人才培育發展，2018 年受訓人次將近 6 萬 5 千人次。

統一集團旗下有 250 幾家公司，每一位員工都要簽署「陽光條款」，往來廠商的契約中也都明訂誠信行為條

款，其用意係要求每一位集團員工與供應商、工程廠商、廣告及設計商、資訊軟硬體商及物流配送商之間，不得直接或間接的提供或接受任何形式的不正當利益，包括收受財物、飲宴應酬。

統一企業是上市公司，錢來自投資大眾，我們希望錢能用在企業經營上，而不是浪費掉，陽光條款代表著不能逾越的紅線，一旦違反就會受到懲處，例如：食品安全稽核人員參加供應商查訪評鑑，連一瓶水都不可以讓供應商請客。統一企業有很務實的文化底蘊，做不到的事情不要講，既然講出來了，就一定要做到。

【經營模式要因地制宜，但「誠實勤到 創新求進」的企業精神放諸四海皆準】

問：

統一集團是跨國企業，面對不同的外在環境和社會文化，如何堅持自己的誠信理念，是否遭遇困難呢？

答：

統一集團遍布在全球各地，首要的原則就是守法，跟在臺灣一樣，內部規則是不涉及政治、賭博和不正常男女關係。

我們從不認為「把臺灣成功的經驗複製到其他國家」是對的，因為不同國家當地的市場需求和消費習慣跟

臺灣不一樣，臺灣的經營模式不一定適用在其他地區，因地制宜很重要。在不同國家的投資過程中，我們可能面對政治、經濟貿易或人為的挑戰，需要入境隨俗的調整，但是我們堅持的「誠實勤道 創新求進」企業精神是放四海皆準，經營原則也都要做到「三好一公道」。

臺灣在 1992 年開放大陸投資，之後統一企業前往北京、上海和新疆設立工廠，1997 年 12 月 14 日下午 5 點多我抵達上海虹橋機場，當時天空飄著細雪，路上的路燈昏昏暗暗的，與同事 2 人彼此相視搖著頭，心中想著：怎麼會來這邊呢？但後來很快就習慣了，在整個拓展業務過程中，坦白說很辛苦，對通路不熟悉、不瞭解，像是摸著石子過河，加上兩岸長久以來的隔閡，社會體制、文化有很大的差異，企業的制度與管理當然也要調整，例如，大陸勞工有強烈的脫貧訴求，他們在臺資企業工作，無非是為了賺更多錢，我作為首任人資長就應思考的課題，就是如何讓大陸員工賺更多的錢，同時也達到企業經營的目標，於是我們建構了新的薪資制度「職位薪」，意思是薪水除視所擔任的職位而定之外，又針對不同職務區分成不同的薪資結構；固定薪與變動薪，類似激勵－保健因子理論。以業務人員為例，固定薪與變動薪的比例為 1 比 3，業

績做得愈好，獲得獎金越高，如此產生激勵效果，生產單位的員工固定薪與變動薪比例則為 3 比 2，才能降低不良率，確保品質穩定。另外，隨著業務規模擴張，公司架構出一套人力教育訓練系統，包括「選、用、育、留、晉」五大流程，我們集合全大陸的儲備人才，成立戰將班，進行密集培訓，培養未來的一線幹部。

【統一獅棒球隊不只受球迷喜愛，更要讓人尊敬】

問：

統一企業於 1990 年成立棒球隊，您身兼統一獅棒球隊董事長，能與我們分享是如何將企業誠信理念落實在球隊經營管理上的嗎？

答：

統一企業的產業屬性與棒球隊不同，統一企業是食品加工製造業，職棒是娛樂業，統一獅的 vision 是建構一支為球迷喜愛尊敬的職業球團，這當中提到二個關鍵概念，一個是喜愛，一個是尊敬。球隊的經營分析下來有三個特性，一是競爭性，這是運動競賽的本質，其次是教育性，每一位球星都是年輕球迷的標竿，是模仿的對象，因此在公眾場合中的一言一行很重要，因為富有教育意義；另一是娛樂性，除了精彩的球賽外，球隊的活動、啦啦隊也提供球迷多元的休閒娛樂。

誠信的原則是不變的，每一位職棒球員，包括教練都要簽署陽光條款，內容包括禁止不當邀宴、不打假球、不涉及不正常男女關係等規定，以往曾有踩線的例子，即便是明星球員，我們還是請他另謀高就，因為觸碰紅線，沒有絲毫妥協的空間。

臺灣的職棒運動員個性生活都很單純，因為成長求學過程都在打棒球，社會化歷練相對少。因此每年開訓時，我都會一再提醒球員這些重要的規範，且會在日常生活管理中嚴格執行，例如：統一獅棒球隊宿舍有門禁，晚上比賽結束後會給球員 3 個小時吃消夜的時間，之後就必須回到飯店晚點名，以這種嚴格的管理方式來降低不當行為發生的風險。此外，我們每年開訓前也會邀請地檢署檢察官來上課或到法院進行模擬法庭，讓球員角色扮演，體驗法官、檢察官、律師或犯人的角色，使他們印象更深刻。

臺灣職棒邁入第 31 年頭，據了解虧錢是常態，但我們堅持球隊及球員不能背離「受人喜愛尊敬」的基本原則，也因此統一獅是目前唯一一個尚存的元老級球團，光是這點就值得令人尊敬。

【企業穩定經營，照顧員工，積極投入社會公益，善盡企業社會責任】

問：

統一是國內食品業龍頭，具有指標示範作用，請問統一如何履行企業社會責任，實施成效有哪些？

答：

統一企業經營有三項基本的價值目標，第一是營收要成長，第二是利潤要成長，第三是要善盡企業社會責任。誠信是我們最基本的態度，宏觀來看就是企業社會責任。

以員工角度來看，個人在公司有四個層次的需求，第一是要持續生存，第二要成長，適才適所，第三要能樂在工作，第四是成為組織中的「傳奇」，公司目標與個人內在自我同時實現，這是最高層次的激勵。換言之，員工最基本的需求是穩定，所以統一企業首先要做到的就是穩定經營，因此，我們提供稅前盈餘固定比例與員工共享，照顧員工生計，滿足員工求名求利和成就感，而這就是 CSR 的基本核心。

除了對員工、對社會，CSR 同時也落實在公司治理上，總經理辦公室轄下成立 CSR 委員會，負責訂定、檢討企業社會責任政策及制度，經營透明誠信企業，打造健康幸福職場，對外致力於環境保護工作，使用環境負荷衝擊低的再生物料，執行節能減碳及溫室氣體減量策略，對內對外立場均為一致。

從組織面來介紹，統一企業有創立幾個知名的基金會積極從事公益活動；例如：「統一企業社會福利慈善事業基金會」，每年編列幾千萬，與地方政府社福單位合作，提供急難救助、偏鄉困學、醫療育幼、老人食堂，並捐助公司物資發給相對弱勢家庭，例如，「高清愿文教基金會」贊助教育文化及慈善公益事業、「千禧之愛健康基金會」推動預防醫學與健康飲食文化，使國人之生活型態更健康、「好鄰居文教基金會」則投入社區睦鄰安居工作。

2017 年統一集團旗下企業結合南臺科大、娛樂行銷、髮型、婚紗公司，在臺南市首次舉辦「千歲級鑽石婚」活動，其中有 66 對結婚 60 年以上阿公阿嬤一同走紅地毯，現場氣氛相當溫馨，令人感動；2019 年續辦黃金鑽石婚，以後還要繼續辦下去。另外我們也邀請家扶中心、世界展望會、育幼院等 NPO 團體，親臨棒球場觀賞職棒賽事，參加闖關遊戲拿獎品，歡渡中秋佳節，其中不乏社會各界的贊助，可見臺灣還是一個很有溫度的社會。

【結語】

食安風暴讓臺灣社會上了很寶貴的一堂課，民眾的信賴感一旦失去，幾乎沒有重建的機會，不能做到誠信經營的企業，付出的代價更高。臺灣上市櫃公司有一千多家，統一企業、統一超商在「經營透明誠信企業」項目，經證交所公司治理評鑑連續五年名列前 5%，同時也獲得「新世代最嚮往企業 Top20」中生活製造業的 Top1，可見唯有以誠信為本質的企業，才能夠吸引更多人才，在危機的驚濤駭浪中，升級競爭力，務實長期的經營下去。