

大成長城

~誠不誠信，不是自己標榜，
是朋友、身邊的人講的~

人物專訪

韓家寅先生

現任

- 大成長城副總裁
- 大成食品執行董事



【前言】

1957 年大成創辦人韓浩然先生成立泰東農產加工廠，以製造豆油及豆餅為業，開啟大成發展的扉頁，60 年來，大成集團以「誠信、謙和」的心，開啟前瞻願景，建立禽畜水產從育種、養殖、飼料、電宰、加工等的垂直整合系統，並將油脂等事業擴展，同時延伸到餐飲及物業管理等營運項目。分屬在農糧、肉品、食品、餐飲服務、東南亞及東亞六大事業群。在區域化發展下現已擁有 100 多家子公司，營運範疇遍及台灣、中國大陸、印尼、越南、馬來西亞、緬甸及柬埔寨等。在農畜食品產業中，堅守食安承諾，提供讓顧客真正滿意的產品，達成食的安全、健康與美味的經營目標！為民眾的生命健康而努力！

【創立機緣】

政風處問(以下簡稱問):

請問臺南是大成一開始的創業地嗎?

韓家寅答(以下簡稱答):

大成的創辦人是我的父親，他是大連人，當初是什麼機緣讓他選擇臺南作為基地已難以查證，但一個外省人，會選擇從臺南開始做起傳統行業，一定有它的歷史過程；印象中只知道我是在臺南出生，家中小孩很多，我共有 2 個姐姐，3 個哥哥，大姊大我 15 歲，大哥大我 10 歲，二姊大我 8 歲，二哥大我 6 歲，三哥大我 5 歲。

【食品安全・環境永續，一直是大成努力的目標】

問:

請問大成是如何得到企業及民眾高度肯定的呢?

答:

曾經我們對民眾做過印象調查，調查結果顯示，大部分民眾都認識大成公司，甚至有些年長者知道這是間做沙拉油的公司，有些年輕人則知道這是間做雞塊的公司，但其實，除了沙拉油和雞塊，大成還有生產許多產品。很多人不知道，大成一開始是從我父親騎著腳踏車賣油、豆餅（黃豆榨油後的副產品）起家的，

當時還沒有飼料這種產物，於是豆餅成為那時養豬戶使用的飼料，後因緣際會下，大成建了麵粉廠，開始生產麵粉，恰好黃豆的副產品是豆粕、麵粉的副產品是麩皮，豆粕、麩皮加上玉米，三種混合就成為了飼料，大成就是這樣一步步走來、發展起來的。後來公司交給哥哥管理，他認為公司要繼續發展，光靠前30年的飼料產業是不足的，未來30年，大成應該要改變，不該只生產飼料，應該還要生產肉、加工品，需要垂直整合，這也是未來全世界的趨勢。因此，從白羽雞肉開始，大成毅然的走向垂直整合一條龍的道路。

身為食品業，對大成而言，最重要的第一項就是「食品安全」，因此我們有設有檢驗中心做把關，使消費者吃的健康和安心都是大成一直以來在努力的；第二項是「環境永續」，對同身為畜養業的大成，如何在發展圈養事業與環境保護中取得平衡，也是件重要的課題。「食品安全」與「環境永續」都是大成目前努力的目標，期盼在這兩項前提下，大成能將台灣的美食外銷到世界。

【誠不誠信，不是自己標榜，是朋友、身邊的人講的】

問：

請問貴公司有誠信的故事，可以與我們分享嗎？

答：

大成一直以來的企業精神就是「誠信、謙和、前瞻」都是個很誠信的公司，其中「誠信」，更是公司從父親創立開始至今仍屹立不搖的重要原因。而誠不誠信，決不是公司自己標榜，而是受到朋友、身邊的人所認可。

我父親一直覺得誠信對一間公司來講非常重要，所以誠信一直以來都是大成企業精神之首；第二個則是謙和，因為他認為假如一間公司自滿自大，根本無法進步，所以希望公司的所有員工都能秉持著謙和的態度來面對事情、處理事情；至於最後一項企業精神-前瞻，則是希望公司能隨著時代的變遷具備發展能力，因此將來公司可能會慢慢轉型跨域生技領域，投資疫苗公司；此外，公司在 2019 年時也跟日本公司「SHOWA」-昭和產業策略合作、在嘉義的馬稠後園區正在建廠，都是希望未來可以呈現好的產品，甚至可以到國外去銷售。

回到您的題目，有關大成的誠信故事太多了，1982 年時，公司遇到了很嚴重的問題，當時跟銀行借錢需要作保，因此大成跟其他 2 家公司-寶隆紙廠及聯

華實業 3 家公司連保，互相背書保證，但寶隆紙廠卻出了大問題，詳細賠款金額已經忘了，可能大約是 26 億，那個時代 100 萬就可以買一棟房子，就知道 26 億是多麼大的天文數目，當時大成幫寶隆紙廠背書保證 7 億，但大成的資本額也是 7 億，那時公司差點關了。可想而知父親那時的壓力有多大，每天跟銀行聯繫詳談，後來將金額分成 10 年償還，也因此大成擴展的速度受限，但大成卻竭盡所能的努力償還，不到 10 年就本負債還完，也因此大成在銀行界的信譽很不錯，而這個事件，也使後來證交所的背書保證體系有所改變。

大成有很多歷史，都創造了國家前進的力量。像禽流感來的時候，很多人不敢吃雞肉，導致雞肉賣不出去，但公司跟農民的契約還是必須執行，這概念就像是政府的保價收購。農民負責的是養殖風險，公司負責的則是市場風險，當市場無法消化，該給的價金公司還是要給，這就是市場風險，是必須由公司來承擔的，但也因此農民跟著大成一起成長，我想這也是大成的精神。

【這麼多年來大成從不讓自己人擔任採購人員，父親對這方面很有原則，但也因為如此公司才能永續地往下走】

問：

可以請您跟我們分享大成的創業史嗎？

答：

大成起家的時間比統一早了 10 年，因為發展的產業類似，統一創辦人高清愿先生跟我父親是很好的朋友，因為這層淵源，後來大成和統一合作，成立了「大統益」，大就是大成、統就是統一、益就是益華，那時候大統益是亞州最大的油廠，競爭同業竟然合作並成立品牌，這段合作關係也因此成為商業界的佳話，直到現在大成和統一的關係都還很好。

而大成的營運方面，這麼多年來公司從不讓自己人（親戚）擔任採購人，我父親在這方面很有原則，也因此，公司才能永續地往下走，一家公司能 50 年以上還屹立不搖，都不是件容易的事。

【採購是公開的，老闆不管這些事，每個員工做好公司內控要做的事情，這樣就不會有問題。】

問：

您剛剛提到採購的部分，公家機關也是有因採購衍生的爭議，大成是怎麼做的呢？

答：

公司的採購都是公開的，老闆也不管這些事情，每個員工做好內控要做的事情，這樣就不會有問題。在大

成裡，每個員工的立場與職務都是相互控制的，舉例而言，公開招標等採購工作，都有一定的請款程序，不會一個員工從頭辦到尾。但所有制度都有優缺點，大成的制度不是完美，所以也還在持續修正，例如：採購案全使用最低標方式決標這是不對的，因為蘋果如何跟橘子比。這也是為什麼現在的政府開始推廣最有利標決標方式，先透過資格審查把蘋果跟橘子分開，讓同類型項目互相比較，再來比價錢，這才是正確的。一般而言，正規公司的成本雖然略高，但信用度也會高一點。

大成剛開始很多案件使用最低標方式決標，是沒有遇到問題，但公司還是希望能定時更換廠商，比較各廠商間的工程品質、後續服務等來評比，適時加入刺激動力。

而公家機關辦理採購本身就有它的難處，遇到的外部干擾可能更多，而私人企業的好處就是，結果通常是由老闆承擔，老闆拍板是它，就是它，雖然貴一點，但風評好，雖這樣講，老闆或高層主管在公司辦理採購案件時，往往不會出面，通常是由採購單位與使用單位，加上會計單位一起開(決)標。

【大成有內部稽核單位，直接向董事會負責；也有負責品

檢的單位，直接向總經理負責。】

問：

請問在跟政府機關互動的過程中，是否有幫助貴公司對於企業誠信有更深的認識呢？在 ISO 37001 這部分是不是有自己的一套作法呢？

答：

大成設有內部稽核單位，直接向董事會負責，每次召開董事會的時候，內部稽核單位就要報告，報告內容包括財務和會計，舉例而言，審核公司的開標、付款等簽核程序是否符合規範；此外，也設有品檢的單位，直接向總經理負責。

有關 ISO 37001，公司原則是遵循證交所的規範，跟政府機關互相溝通，公司組織設有董事會，董事會下設有 CSR(企業社會責任)組織。

【結語】

一間公司成不成功、好不好，從員工身上就看的出來。假如員工對公司有向心力，認同公司，那麼這間公司勢必是成功的，而大成正是這樣的一間公司，這也代表「誠信、謙和、前瞻」員工價值觀與公司一致，這應該也是大成至今屹立不搖的重要因素。