



2020 HBR台灣CEO100強

Taiwan Top 100 Best-Performing CEOs

榮耀盛典

董事長獲選 2020 臺灣 CEO 100 強



■ 協調中心公關處 趙敏夙 經理

哈佛商業評論全球繁體中文版 (Harvard Business Review; HBR) 最新公布「2020臺灣CEO 100強」評選結果，大成集團董事長韓家宇榮獲臺灣食品業第一名、整體排名第二十九名的佳績。

哈佛商業評論全球繁體中文版自二〇一六年起每兩年於臺灣進行上市公司CEO績效調查，執行方法以全球通用的系統化分析為基礎，透過股東報酬率及市值成長等長期財務績效，選出各產業表現優異的企業領導人。

根據哈佛商業評論雜誌指出，大成集團董事長韓家宇二〇〇一年接棒以來，靠著「三帖關

鍵配方」，養出「高換肉率」企業體質，一躍成為臺灣百大CEO中的食品業最強執行長。

以下摘錄哈佛商業評論雜誌內容：

國內農畜暨食品大廠大成集團，今年業績亮眼，不畏疫情、逆勢成長，第一季稅後盈餘創新高，達五·六億元。光一至八月的累積營收更突破五百億元，全年度可望再創新高。

「外界以為食品業全部受惠於疫情，其實我們成長動力還來自內部整頓！」大成董事長韓家宇一語中的。確實，早在新冠疫情爆發前，大成便表現亮眼。二〇一九年營收七百七十七·七億元，稅後純益二十二·八億元，年增十三·六%，創下歷史新高。

大成是國內老牌企業，一九五七年，由韓浩然創立，二代韓家宇自二〇〇一年接任董事長。大成以油脂、飼料起家，現已是橫跨農畜養殖、食品加工、餐飲通路的跨國企業，版圖涵蓋臺灣、中國大陸、印尼、越南等地，海內外合計超過一百家子公司。

六條龍加五財

今年最新一屆《哈佛商業評論》臺灣百大CEO評比，韓家宇獲第二十九名。上屆(二〇一八年公布)居第三十五名，今年不僅往前躍進，更一舉成為全台食品業第一。

韓家宇剖析，大成的產品線逐步達到「六條龍」。在肉品、雞蛋、禽畜、水產等領域，從育種、飼料、養殖、電宰、到食品加工，打造六大產品線的一條龍生產。





左起：董事長特助韓芳祖、董事長韓家宇、副總裁韓家寅、副總經理韓芳豪，一同上台合影

至於管理，則是穩穩掌握「五財」優勢，包括管理財、技術財、機會財、品牌財、通路財。大成在多年前導入ERP，健全資訊系統，如今已能做到數位化管理。

農戶常以雞豬的換肉率來檢視養殖績效。觀察近年大成的成長，韓家宇能養出「高換肉率」的企業體質，有三大關鍵配方。

關鍵一：檢討改革，當捨則捨

首先是，「汰弱留強，勇於改革」。二〇一八年，韓家宇著手盤點當時已連續虧損三年的大陸業務，難以改善的就關掉，一些投資也暫緩，把大陸從七條龍縮減到四條，保留具競爭力的項目，並加強業務用通路，如企業、學校、餐飲店等通路。

「如同圍棋術語所說的『棄子爭先』，一圍棋業餘五段的韓家宇在黑白棋盤中體悟商業心法，果然奏效。大陸市場二〇一八年轉虧為盈，小賺一千三百萬人民幣，二〇一九年已賺一、三億人民幣，預計今年可獲利超過兩億人民幣。」

關鍵二：攜手最強策略伙伴

第二招是「強強聯手，找對策略伙伴」。三年前大成宣布與日本最大穀物商、麵粉技術獨步亞洲的昭和產業，簽定合作框架協議，預計投資二十億元，在臺灣擴大蛋品、麵粉事業。

雙方早在二〇〇三年就在天津合資裏粉廠，二〇一四年，又在天津、上海合作麵粉廠，默契十足後，昭和要往東南亞投資時，就想到大成。只是大成在東南亞已有其他伙伴，腦筋動得快的韓家宇轉而說服昭和到臺灣發展。

去年十二月，昭和產業社長新妻一彥來台簽約，在彰化二林合資興建雞蛋旗艦廠，完工後每日可以處理兩百萬顆雞蛋，要當全台第一家生食級高標雞蛋牧場。

不僅如此，大成也與日本五大商社之一的丸紅（Nichirei）、朝日集團等，均有合作關係。

關鍵三：投資未來生財工具

第三招「投資未來，優化生財工

具」。近年大成不斷擴大投資，穩穩掌握未來趨勢。二〇一七年，砸下二十四億，在嘉義馬稠後蓋全新食品加工廠，預計今年底試車，明年第一季投產，將是全台最大單一食品加工廠。

二〇一八年，在屏東成立萬能生醫，看準未來對生物安全的要求，投入動物疫苗領域，雖然三、五年內很難獲利，但長期絕對有益。

更早幾年，大成也在台南總部設置品檢中心（Center Lab），規模比照國家級實驗室，投入破千萬。除了涵蓋化學藥殘、營養成分、微生物，更加上「美味實驗室」，研究數值如何變化會最好吃的科學密碼。

早在二〇〇八年，也於屏東新埤設牧場，引進優良豬種配種，自行繁殖種豬，二〇一三年，桐德牧場暨桐德館正式啟用，是第一座由國人自行培育的種豬廠，培育出臺灣頂級的「桐德黑豬」。

二〇〇一上任至今，領導大成滿二十年，韓家宇還是常在第一線。他手機裡，每天都能看到超過二十個次事業體（SBU）的銷售數字和利潤。最近剛進行重整新事業開發部，也由他親自帶領。

許多前瞻性專案正在醞釀中，像是研究超過五年的人造肉，動物安全疫苗，還有新型食品加工法（MATS）。「還有好多事能做啊，」這位食品業第一名的CEO，未有懈怠，領軍大成持續衝刺。

更多內容請見二〇二〇年十月《哈佛商業評論》全球繁體中文版〈2020臺灣CEO100強〉https://www.hbrtaiwan.com/article-content_AR0009990.html



全體頒獎獲獎人合影留念