

在轉型的交界 看見下一個大成

■ 協調中心企核處 王李全

韓芳祖特助在報告中總結東南亞事業群方向，強調持續前進與快速應變



連

續三天參與集團策略會議，最深的感受不是資訊量龐大，而是愈聽愈能確定一件事：大成正在走向一個和過去不太一樣的階段。過去大家熟悉的大成，建立在飼料、畜產與食品製造的厚實基礎上；而這三天所看到的，則是一家大型企業如何在既有底盤上，重新整理自己的語言、能力與方向。從集團營運、AI、農畜本業，到食品群、前瞻事業群、海外布局與餐飲事業，整場會議像是一條逐步鋪開的長線，慢慢勾勒出未來的大成會長成什麼樣子。

第一天的議程，先把整個集團的基本盤拉回到最核心的位置。從集團營運概況、競爭力分析、總體經濟與匯率，到AI導入與流程整合，會議傳達的訊息很清楚：大成不是只看今年，而是在看未來幾年怎麼把本業做得更穩、更快、更有效率。這一點尤其重要，因為對一家橫跨農畜、食品、零售與海外市場的集團來說，真正能夠支撐長期成長的，不是單一點點，而是整體營運系統是否足夠扎實。AI的討論也因此不只是技

術話題，而是被放在營運效率、決策速度與跨部門協作的層次來看。

農畜事業群的內容，則再次證明大成本業仍然是最厚的底盤。飼料、油脂、動物營養、養豬與原料趨勢，這些看似傳統的議題，其實都攸關公司最根本的競爭力。當一個企業已經走到成熟階段，真正拉開差距的，往往不是誰喊得最大聲，而是誰能更精準地調整結構、更快地回應市場、更穩定地把品質與成本控制好。這種務實的經營邏輯，正是大成在三天會議中最明顯的底色。

真正讓人印象深刻的，是食品群和中一的部分。這一段不是單純在談品牌，而是讓人感受到，大成正在把「食品」這件事，從製造導向往品牌導向、消費導向再往前推一步。尤其是中一食品的上品語，在這次會議中很有存在感。它不是只是在做一個產品，而是在把食品、生活感與消費者日常選擇之間的距離拉近。站在內部的角度看，這樣的品牌語言是有意義的，因為它代表大成開始不只用供應鏈和產能說話，也開始用「品牌感」與「市場感」說話。

如果再把視角放遠一點來看，上品語的出現，某種程度上也回應了當代食品市場的一個變化：消費者不再只為方便或價格買單，而是越來越在意品牌背後代表的生活方式。當食品

不再只是冷冰冰的供應品，而成為可以被辨識、被討論、甚至被分享的日常選擇時，產品背後的敘事能力就會變得格外重要。這也是上品語最值得被看見的地方，因為它不是一次性的宣傳，而像是一個長線品牌工程的起點。

上品語的價值，在於它讓中一不只是蛋品事業的一部分，而是有機會被更清楚地辨識出來。當產品變成品牌，企業與消費者的關係就會不一樣。這種不一樣，不只是包裝或命名上的變化，而是整個思考方式的轉變：從「我們能做什么」，走向「消費者會怎麼記住我們」。這也是這次會議裡很值得被記下來的一點。因為一個集團如果能把傳統製造能力，轉化成更具辨識度的品牌資產，那它未來能走的路就會更長。

同樣在食品群中，肉品部的益活雞則是另一個非常有代表性的案例。它讓人看到，大成不只是在談規模，而是在談產品差異化。益活雞之所以重要，不只是因為它是一個產品，更因為它把飼養、品質、肉品加工、通路與市場定位串成了一條完整的線。對外，它是一個可以被市場理解的產品；對內，它則是一個能夠代表本業升級方向的案例。從會議現場的感受來看，益活雞的意義已經不只是「賣得怎麼樣」，而是它如何幫助大成建立更清楚的產品印象，讓本業的價值被看見。

如果說上品語代表的是蛋品品牌化的前進方

向，那益活雞代表的，就是肉品事業從供應到定位的進化。這兩個案例放在一起看，很能看出大成此刻的重心：一方面要把傳統優勢做得更精準，另一方面要讓產品更有辨識度、更有市場感。這種轉變不是短期話題，而是整個集團在新階段最重要的能力重建。它讓人看到，大成正在從「做很多」走向「做得更清楚」。

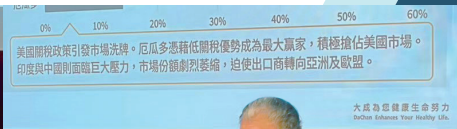
而當會議從肉品走向食品群的其他內容時，另一個很值得被看見的地方，是大成開始更明確地把食品與生活場景連在一起。從門市、商圈、品牌升級到數位工具導入，整個思考方式已經不只是「做產品」，而是「做一個能被體驗、能被記住、也能持續擴張的品牌」。這樣的轉變看似細微，卻非常關鍵。因為在今天的消費市場裡，商品的競爭不只在製造端，而是在誰能先進入消費者的選擇情境。這也正是中一上品語和益活雞放在同一篇文章裡特別有意思的原因：一個往品牌化前進，一個往產品差異化前進，兩者其實都在為同一件事服務——讓大成的食品事業不再只是供應鏈上的一環，而是能被消費者直接感受到的存在。

到了第二天，前瞻事業群與新事業發展群登場，篇幅雖然不如食品群那麼搶眼，但它們的存在，讓整個集團的未來感更完整。毛能、萬

韓芳豪總經理開場說明，為大成三天策略會議揭示前進方向



東南亞水產群團隊，聚焦區域布局與市場機會





韓家宇董事長分享 AI 轉型思維，說明數位化如何推動營運升級

韓家寅副總裁現場引言，帶出策略會議的核心節奏與經營思維

如果要一句話來概括這三天的感受，那就是：大成正在從一個大家熟悉的產業角色裡，慢慢長出新的身分。它仍然扎根在製造與供應

的系統。如果要用一句話來概括這三天的感受，那就是：大成正在從一個大家熟悉的產業角色裡，慢慢長出新的身分。它仍然扎根在製造與供應

把第二天放回整體脈絡裡看，會更能理解這場會議真正想回答的問題。那不是「大成要不要國際化」，而是「當本業、技術、品牌與系統能力逐步成形之後，這些能力要如何被帶到更大的市場」。從中國的修復，到美國的切入，再到東南亞的布局，背後其實是同一种思考：如何在不同區域找到最適合自己的角色，並把原本在台灣累積的長處轉化為新的競爭力。這也是為什麼第三天聽起來特別有未來感，因為它讓前兩天建立起來的能力，不再只是內部升級，而開始有了更大的舞台。

餐飲事業群匯報，展現台灣餐飲品牌升級與商圈布局



鍵，但同時開始具備更鮮明的品牌意識、更清楚的數位能力，以及更完整的區域與海外想像。從中一的上品語，到肉品部的益活雞，再到餐飲事業的品牌延伸，整條線其實說的是同一件事——大成正試著把原本的能力，轉化成更能被市場看見、也更能被消費者記住的價值。

這也是這場三天策略會議最值得被記住的地方。它留下的不是一份例行性的年度紀錄，而是一種可以被相信的未來感。當產業邊界愈來愈模糊、外部環境愈來愈快變動，能夠同時穩住核心、打開新局，又願意為長期能力持續投入的企業，並不多見。這三天的會議，讓人看見大成正一步步朝那樣的方向走去。而這，或許就是最值得期待的事。■

能、全能這些事業體都各有亮點，只是這次更適合以簡短方式帶過，讓主軸不被分散。毛能代表的是寵物食品與品牌延伸，萬能代表的是疫苗、化藥與健康管理，全能則持續往功能性原料與生技能力推進。這些事業都很重要，但在這篇文章裡，更像是未來版圖中的支線，幫忙補足大成正在形成的第二、第三成長曲線。

值得一提的是，這些新事業雖然篇幅不大，卻提供了一個很重要的背景：大成正在嘗試把既有的農業與食品基礎，轉化成更多元的價值創造模式。也就是說，未來的大成不會只靠單一產品或單一通路撐起整體營運，而是會靠一組彼此連動、相互支援的事業群，形成更有韌性的結構。這種結構一旦成形，集團的成長就不只是規模擴張，而會是能力複製。對內部同仁來說，這樣的變化尤其值

得期待，因為它代表大家所做的每一件事，最後都有機會被放進更大的平台裡被看見。

第二天則把視野再度往外拉，讓大成的布局更完整。東亞事業群、DaChan USA、東南亞水產，再加上餐飲事業群，幾乎把整個集團的區域戰略與市場想像一口氣攤開。中國事業的內容，重點放在營運體質調整與製造成熟度提升；美國市場則談冷凍食品、Fusion appetizers 與 hand-ried food 的切入方向；東南亞水產則讓人看見區域供應鏈與加工基地的長期佈局。這些內容共同傳遞出一個訊息：大成不再只是守著台灣本土市場，而是正在把既有能力延伸到更大的市場中。

中國事業的務實，值得多說一點。當一個事業體經歷市場週期、成本波動與供應鏈變化之後，真正重要的常常不是一時的亮點，而是能不能把體質穩住，讓組織回到比較健康的狀態。這次的報告讓人感受到，集團並沒有把中國市場當成一個只看短期成績的地方，而是看成一个需要長期經營、持續修復的市場。這樣的態度，雖然比較低調，但其實非常成熟。因為它

顯示出大成面對海外事業時，已經不再是單純追求擴張，而是更重視營運的可持續性。

美國市場的布局，則打開了另一種想像。冷凍食品、Fusion appetizers、hand-ried food，這些品類對大成而言不是陌生的製造項目，而是重新定義市場角色的入口。從品類趨勢、通路結構到中長期營收目標，會議裡傳遞的不是單純的出口思維，而是更接近供應鏈夥伴與市場參與者的定位轉換。這意味著，大成不是要把台灣的成功直接搬過去，而是準備在新的市場裡，用新的語言再說一次自己的故事。這樣的企圖心，讓人很有期待感。

東南亞水產的內容，也讓這張全球版圖變得更完整。從越南基地、廠區規劃到長期營收與獲利走勢，能夠感受到大成不是把東南亞視為單一銷售市場，而是已經在思考製造基地、加工能力與區域供應鏈的角色。這種布局的價值，不會在短期內完全顯現，但一旦成形，對集團在亞洲的能見度與影響力將會有很大的提升。水產業因此不只是某個產品項目，而是逐漸成為大成在國際布局中很重要的支點。