

A professional portrait of Hsu Yulin, a middle-aged man with short grey hair, smiling. He is wearing a dark navy blue suit jacket over a light blue striped dress shirt and a dark blue patterned tie. He is standing against a plain, light grey background. The name '許玉林' is written in large, bold, yellow characters across the middle of the image, partially overlapping his chest and tie.

許玉林

食營系 74 年畢業

現職：

- 大發食品股份有限公司 (DAI PHAT FOOD CO., LTD.) 董事長
- 亞洲臺灣商會聯合總會輔導總會長

經歷：

- 大發 (DAI PHAT) 食品集團 創辦人、總經理
- 越南臺灣商會聯合總會 第 17、18 屆名譽總會長
- 越南平陽省臺灣商會 第 6.7 屆會長
- 越南平陽幼稚園 董事長
- 越南臺灣學校 董事
- 中華民國全國商業總會 第 4 屆品牌金船獎 - 海外僑臺商組
- 中華民國全國商業總會 第 46 屆 (海外第 32 屆) 創業楷模

「超越 60 分的成功達陣」— 從舞會必修生到國際食品業領航人： 許玉林學長建立烘焙王國的海外傳奇錄



許玉林學長，民國 74 年畢業於中國文化大學食品營養系，現任大發食品股份有限公司董事長、亞洲臺灣商會聯合總會輔導總會長。以其重視食品安全與品質，在國際上樹立良好商譽，產品遠銷全球各地，曾榮獲中華民國全國商業總會第 4 屆品牌金鉑獎—海外僑臺商組、中華民國全國商業總會第 46 屆（海外第 32 屆）創業楷模。採訪之前，我們對於學長的榮銜得肅然起敬，好奇如此一位殷實勤懇的商界楷模，究竟如何開創他的烘焙專家之路；沒想到採訪過程中，卻被學長幽默風趣卻又平實認真的態度深深打動，不由得由衷佩服學長「學中做、做中學」的韌性，以及「與員工共情」的氣量與風度。

「人生無大事，只求 60 分」的表象下滿滿的友誼存摺

許玉林學長的大學生活，可說是玩得最兇、朋友最多、筆記靠同學的最佳代表。他自嘲「人生無大事，只求 60 分」，上課偶爾翹，但考試前一定找筆記最完整的同學惡補，靠著「友誼大作戰」順利畢業。

不過，學業在他心中可能還排不上當時第一的人生要務，因為他還有更重要的任務—跳舞！一週十場舞會是家常便飯，然而現在看來稀鬆平常的活動，在戒嚴時代卻是頂著風險的冒險娛樂。說起地下午舞會的場地，學長靦腆的笑這說：「就是美食街那裡宿舍的地下室啊！還有一些在美軍眷區租房子的同學家，也很常辦舞會喔！」一番話說得讓採訪小組羨豔不已，只能怨嘆自己生得不夠早、無法躬逢其盛！只是這種冒險活動，難免被盯上。就有某次迎新舞會，警察與教官突然登場，學生們只好乖乖被帶去做筆錄：「我們那時候學生都很乖，三十幾個人，一個都沒要逃跑，全部乖乖進警局。」當時警察很瞭解面對



這些稚氣未脫又尚在叛逆的少年不過是愛瘋愛玩，只好溫和的提醒：「不要跳太過火」，於是舞會依舊風生水起。他笑說：「大家知道要跳舞就會找我，我絕對會去！」回憶那段沒打過工，自在愜意的大

學生活，雖然日子在上課、喝茶、跳舞、讀雜書中度過，卻也培養了玉林學長愛看歷史、財經類書籍的習慣，這些知識反而成了他日後創業的重要養分。另一方面，文大的封閉環境讓學生情誼特別深厚，「山上常下雨，乾脆躲宿舍喝茶聊天」，這種單純的環境培養了文化人特有的靈活社交力。

最特別的是，他的人脈從大學開始就鋪陳開來，甚至連幼稚園同學後來都成了事業夥伴。他的哲學是：「不知道怎麼念書？找朋友問就對了！」靠著這種方式，他既玩得開心，也沒耽誤畢業，甚至還為未來事業打下基礎。

他形容文大學生像「小強」，適應力強、雜務多，因為大家都充滿好奇心，在探索世界的過程中，不會只乖乖坐著念書，而是邊玩邊學，邊學邊玩。而他，正是這種精神的最佳代表。

| 從南投麵包店到越南貿易：踏上創業之路

許玉林學長的創業故事，與其說是一場精心計畫的冒險，倒不如說是一連串的機緣與選擇所造成的結果。從小在南投長大的學長，家裡原本從事機械代工，雖然與食品無關，但也讓他熟悉工廠運作模式。大學就讀中國文化大學食品營養學系後，讓學長開始對食品生產有了更系統化的認識，也藉此在畢業後回南投開了一家麵包店。1989年，中國發生天安門事件，許多外資撤退，學長卻在此看見了可能的商機：他認為「危機入市」可能帶來機會，於是花了一個多月在中國各地探索；過程中甚至被國臺辦詢問是否願意接手外資撤離後的工廠。眼見有這麼多大好機會、但學長

許
玉
林



最終仍選擇放棄：「要錢沒錢，要人才沒人才」是主要的原因，學長坦言自己當時的資源無法支撐在中國創業的風險，再加上當地的商業環境基於政治因素過於複雜，並不符合他的經營理念。然而，「走出去」的想法在這次探索過程中已經深植學長心中。1993年，玉林學長在從事越南貿易的朋友邀請下，開始幫忙出口銷售臺灣的電子錶、雨傘、眼鏡等產品，因而漸漸發現越南市場的潛力。當時不少臺商透過購地、投資來尋求發展，但他認為：「沒錢就不要想買地，我還是比較喜歡靠自己一步步做起來。」於是，他專注於貿易，並透過這段經歷深入了解越南的消費模式，為日後的事業鋪路。

接手倒閉工廠：食品專業的實踐與市場適應

1996年，許玉林學長得知有一家麵包工廠倒閉，這家工廠由臺商投資，因為專業不足、管理混亂，最終無法經營下去。但他看到了機會：「這次不一樣，這是食品業，我有專業也有經驗！」

過去在中國市場他選擇退縮，因為缺乏專業與資源，但這一次不同。他不僅擁有食品營養系的本科知識，還有南投麵包店的經驗，知道如何提升食品生產的效率與品質。當他接手工廠時，設備老舊，有些機械甚至已經使用了二、三十年；但他很快發現，即使是舊機器，由專業的他所帶領出來的生產成果仍然比當地的麵包製造業先進。

學長毅然開始導入機械化生產模式，並且運用自己研究的冷凍麵糰技術，解決人工製作效率低的問題，確保產品品質穩定。在這個過程中，他也發現越南市場的消費習慣與臺灣不同—都市地區的需求有限，但蘋果麵包在農村和漁村市場對卻大受歡迎：因為它能存放五到六天，成為工人、農民、漁民方便攜帶的食品。這讓他調整策略，將產品更聚焦在勞動人口的日常需求，成功找到屬於自己的市場、迎來了屬於自己的暢旺商機。



掌握「三本」、穩健經營：從單純生產到業務與市場並重

在工廠逐步發展的過程中，許玉林學長很快意識到，專業知識固然必須，但「業務導向」更重要。經過仔細思考與分析，他發現工廠前手經理人倒閉的主要原因之一，就是業務策略混亂。原本的股東們輪流管理，業務員每次見到不同的負責人都有不同的指示，產品價格與合作條件也不一致，導致內部銷售策略與秩序崩壞。於是，他建立了固定管理層與銷售策略，確保客戶信任，並逐步拓展業務。歸納所有相關訊息之後，許玉林學長歸納出重要經營心法：他認為，企業經營的要訣除了必須具備專業與市場適應能力以外，還要能掌握「三本」原則一本錢、本事、本人。

企業創業初期資金有限，學長選擇用最小的成本接手倒閉工廠，而非一開始投入大量資本買地或建立新廠。他認為，有錢固然好，但「會用錢」更重要，資金應該投資在最關鍵的生產與銷售環節，而不是盲目擴張。回顧當時廠房的機械固然老舊，但仍然堪用，所以學長決定先專注於改善生產流程，而非大筆投資新設備，這種務實的資金管理讓工廠能夠穩定運作。

其次，資金並非創業唯一的關鍵，真正能讓事業長久發展的，是「本事」，也就是專業能力。食品營養系的知識，加上南投經營麵包店的實務經驗，讓玉林學長能迅速掌握工廠改造的方向。掌握了提升生產效率之外，也運用冷凍麵糰技術優化製程，並確保食品品質穩定，這些技術背景成為他在越南站穩腳步的最大優勢。他認為，許多企業倒閉不是因為市場不好，而是因為專業能力不足，無法靈活應對挑戰。

不過光有資金和專業仍然不夠：許玉林學長深刻體會：「創業者必須本人親自投入經營，才能真正掌握市場」。學長並不只是個坐在辦公室決策的老闆；而是親自跑業務，與客戶建立關係，深入了解市場需求。他也與工廠員工一起改進生產流程，確保公司運作順利。學長深知如果自己沒有親身參與經營、只依賴他人管理，許多關鍵決策可能會因資訊不足而偏離方向。因此，他總是站在第一線，讓工廠的運作與市場需求保持同步，也讓員工與客戶對他產生信任感。

許
玉
林



隨著工廠逐漸穩定，他開始開發冷凍食品，並將產品回銷臺灣，進入辦桌市場。他的成功並非一開始就有明確規劃，而是在每個階段適應市場變化，持續學習、調整策略。他認為，創業的關鍵不只是資金與技術，還包括對市場的敏銳觀察、對人情的理解，以及對學習的持續投入。

這段持續二十載的創業旅程，從中國文化大學食品營養系知識應用的基礎出發，初步實踐於南投麵包店，最後在越南找到發展深耕的機遇，證明了：「創業不是一場準備好的計畫，而是在不斷適應與修正的過程中，找到最適合自己的道路。」

| 公司治理：誠信為上的共情哲學

學長在越南創業，最初吸引他的不只是市場潛力，還有越南的人情味與社會氛圍。他曾說：「越南人跟臺灣人比較接近，中國雖然語言能通，但人心比較深沉，越南人則比較有人情味。」這份人情味讓他決定在越南扎根，並用長遠的眼光來經營。他發現，越南人多數信奉佛教或天主教，普遍具有信仰，也因此提高對道德與誠信的重視，使得社會氛圍相對單純。在中國，他感覺「大家見面時什麼都沒問題，但轉身就未必」，這種民風與他的經營價值觀相符，讓他不僅願意設廠，還投入大量心力培養當地人才，建立穩固的企業文化。

先了解員工，再來帶領一共情的管理哲學

玉林學長的公司治理風格，從他對子女的要求就可見一斑。他的兒女如今已接手部分管理工作，但他給他們的第一課不是如何做決策，而是：「你要先去了解為什麼這些人會成為主管，他們有哪些優勢，也可能有哪些缺點，你要先了解，才能帶領。」他相信，任何企業的成功，不是來自於強勢領導，而是來自於對人的理解與尊重。



這種理解，來自於他對「共情（Empathy）」的重視。許玉林學長不只是命令員工做事，而是試圖站在他們的角度，思考他們的困難與需求。他發現，越南員工多數來自鄉下，進入工廠工作並非只是為了個人發展，而是為了支撐家庭。因此，他不僅關心員工的職業成長，還會了解他們的家庭狀況，甚至提供額外的支持，確保他們能安心工作。「你要讓他們覺得，這家公司不只是發薪水的地方，而是他們願意付出的地方。」

他也要求子女們不急著改變現狀，而是先觀察、學習，與員工建立關係，才能真正帶領團隊。這種做法讓他的企業不像一般傳統家族企業，由第二代上任後大刀闊斧改革，而是透過穩健的人事管理，維持企業的穩定發展。

此外，玉林學長對越南員工的關懷，不僅限於工作層面，還延伸到他們的家庭與生活。他相信，只有讓員工感受到尊重與歸屬感，他們才會真正願意與公司共同成長。因此，他的公司裡，員工之間的關係更像家人，而非純粹的雇主與勞工關係。這種做法，不僅讓員工更願意投入工作，也降低了人才流失率，使企業能長期維持競爭力。

誠信原則是企業的基石—學長的求學啟發

對他而言，企業的經營不只是數字遊戲，而是建立在「誠信」之上。這個信念，其實早在求學時期就深植於心。學長牢記當年在母校時，一位老師曾對「誠信」做過一番精闢的解釋，讓他記憶深刻：「誠，就是言之必成；信，就是人因言而行。誠是對自己的要求，信是讓別人相信你。」這番話對許玉林學長產生極大的影響，讓他開始反思，一個人無論學問再高、能力再強，如果說話不算話、做事不負責，那麼最終仍會失去他人的信任。

許玉林

這段求學經驗成為他日後經營企業的重要原則。他在公司內部強調「言必行，行必果」的文化，要求員工對自己負責，也要求管理層對公司負責。他相信，只有建立誠信文化，才能讓企業在市場中獲得長遠的信任。「如果答應了員工某件事，就一定要兌現，否則將失去員工的信任；對客戶亦然，無論合作再長久，都不能因短期利益而破壞信用，否則終究會影響企業的長遠發展。」

許多與他合作的廠商，都願意與他長期合作，因為他們知道，這是一家可以信賴的企業，而這種信任感，是任何廣告或行銷策略都無法取代的。由此看來，許玉林學長的企業治理，並不只是單純的管理制度，而是一種建立在人性理解與長遠規劃上的經營哲學。他不急於改變員工，而是先理解；他不怕人才流失，而是希望產業更好；他不追求短期利益，而是堅持誠信至上。這些原則，讓他的公司在越南不僅是一個成功的企業，更是一個讓員工願意留下來、客戶願意信賴、產業夥伴願意合作的品牌。

許玉林學長對文大的學生有一種特別的認同，他認為文大學生有一種與眾不同的特質：「適應力強、探索精神旺盛、充滿好奇心，但有時候不夠主動，需要更積極去掌握機會。」在他的眼中，文大的學生並非那種死讀書的類型，而是更懂得如何在不同的環境中靈活生存。他笑說：「文大學生像小強，生命力強，不管到哪裡都能生存得不錯，但如果能更積極一點，去學習、去掌握趨勢，就能走得更遠。」

學長認為，這種靈活適應的能力與中國文化大學的環境有很大的關係。文大位於陽明山，生活機能不像市區學校那麼方便，學生之間的互動更緊密，彼此幫忙、分享資訊的情況比其他學校更普遍。而這種環境，無形中培養了文大學生人際關係強、社交能力高、願意嘗試新事物的特質。不過，他也指出，這樣的學生雖然聰明，但有時候容易安於現狀，如果不積極去學習新技術、新趨勢，很容易被更主動進取的人超越。因此，他強調：「時代一直在變，你能不能跟上，決定了你的未來。」

給學弟妹的建議

掌握科技，才能掌握未來

對於學弟妹，學長最強調的一點就是：「掌握科技，才能掌握未來。」他認為，現在這個時代，科技已經滲透到每個領域，無論是創業、職場、甚至日常生活，都需要科技作為輔助。如果不懂得運用科技，等於讓自己落後於人。他舉例說，自己剛到越南時，打國際電話回臺灣一分鐘要 2.7 美金，非常昂貴，於是他



開始學習如何使用電腦和電子郵件來溝通。當時許多企業還是以傳統紙本管理，但他已經開始使用電腦來記錄訂單、處理文件，這讓他的公司在管理效率上遠遠領先其他競爭對手。

「剛開始學打字的時候，我很慢，也會出錯，但我告訴自己，這是一個必須學的技能，因為這就是未來。」他不僅自己學，還要求員工學習，讓公司的行政與業務逐步電子化。結果，當其他公司還在用紙筆做記錄時，他的公司已經能夠快速處理大量訂單，避免了許多因人為錯誤造成的損失。這讓他更加確信，科技的應用不是「有沒有比較好」，而是「你不用就會輸」。

這種態度，也讓他的企業在面對市場變化時能夠更靈活應對。他的兒子與女兒接手公司後，開始推動數位行銷，他也完全支持，甚至主動學習如何使用社群媒體。他說：「我兒子現在做的事情，我當年沒機會做，但我不會說『這些是年輕人的事』，我會去學，因為時代變了，老闆不懂科技，怎麼帶領團隊？」

學習的關鍵：事先準備，掌握資訊

學長不只是強調科技的重要性，他更認為「事先準備」是學習與成功的關鍵。他在受邀演講時，總會在一開始問臺下的學生：「你們有多少人上網查過我是誰？」結果，大部分學生都沒做功課。他就笑著說：「你們要見一個人之前，應該要先了解這個人，這是最基本的準備。現在科技這麼發達，不查資料就來聽演講，等於少了一半的學習機會。」

他說，這並不是要讓學生感到尷尬，而是想要提醒大家：「學習是主動的，不是被動的。」如果學生在演講前做過研究，知道他是誰、經營什麼產業，就能問出更有深度的問題，獲得更實用的答案。但如果只是坐在臺下聽，沒有事先準備，那就只能被動吸收，學到的東西相對有限。他認為：「資訊比黃金還重要，因為掌握資訊的人，才能做出正確判斷。」

這種做法，他也應用在自己的企業管理中。他要求員工開會前要先蒐集數據，不准只是「憑感覺」發言，因為所有決策都應該有數據支持。他也要求子女接手公司時，要先花時間認識每一位主管，了解他們的優勢與挑戰，不能只是憑直覺管理。「沒有準備，

許
玉
林

就不要開口，因為你講的話沒有價值。」這種嚴格的標準，讓他的公司在決策上更加精準，避免了許多錯誤。

不要怕輸，但要懂得學

對於學弟妹，學長的建議很簡單：「不要怕輸，但一定要懂得學。」他說，自己從年輕時就不怕去嘗試新事物，去中國考察市場，去越南創業，過程中也曾經遇到很多挫折，但每次遇到問題，他都選擇學習新知識，尋找解決方案，而不是抱怨環境。

他強調：「你現在學的東西，十年後可能已經沒用了，但如果你學會如何學習，那你一輩子都能跟上時代。」這也是為什麼他始終保持對新技術的好奇心，無論是數位行銷、人工智慧，甚至是最新的翻譯軟體，他都願意去學。他說：「你不需要成為科技專家，但你不能對科技一無所知。」

最後，他勉勵學弟妹：「文大學生本來就有很強的適應力，但要成功，你不能只是適應環境，你要學會駕馭環境。這個世界不會等你，你只能自己跑得更快。」他希望每一位學弟妹都能夠抓住機會，不斷學習，不管未來在哪個產業，都能夠走得長遠、走得穩健。

拓展視野、踏實經營：創業不是準備好了才開始，而是開始了才學會如何做對的事。

從「人生無大事，只求 60 分」的玩世不恭，到成為越南市場的開拓者，再到成功回銷臺灣的食品業經營者，許玉林學長的人生，走出了一條從隨性到務實、從探索到穩健的軌跡。大學時期不以成績為意，多方開拓見識的他，也曾在年輕時以四處闖蕩的豪氣，抱著「邊走邊看」的態度探索中國與越南市場。但真正讓學長站穩腳步的，是他一步步學習、適應環境，並且願意紮實做事的精神。

回顧玉林學長從一塊小小的蘋果麵包開始，到運用食品營養系的專業優化製程，再到掌握市場脈動、開發冷凍食品回銷臺灣的經營之路，他的成功不是來自於一開始就有遠大計畫，而是來自於持續學習、勇於適應、並懂得誠信經營。他說：「創業不是準備好了才開始，而是開始了才學會如何做對的事。」這段話，正是他一生經歷的最佳註解。

如今，他的事業穩定發展，子女接棒，企業數位轉型，從麵包廠到食品加工廠，再到國際貿易，他的腳步未曾停歇。而他最大的期許，不只是企業的成功，而是能讓更多後輩學習到：「在變動的世界裡，唯一不變的，就是不斷學習與成長的能力。」