



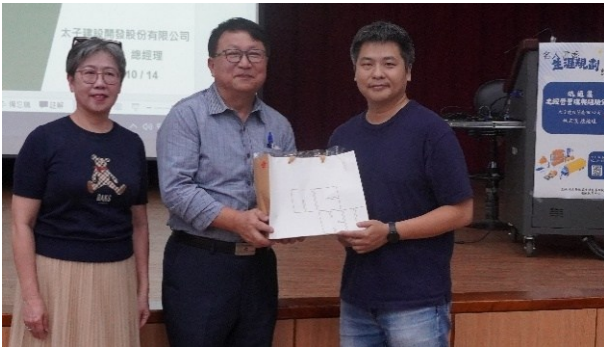
流通業之經營管理經驗分享

◆ 演講日期：114年10月14日(星期二) 10:10~12:00

◆ 演講地點：成功校區格致廳大講堂

◆ 講座：太子建設開發股份有限公司林宏俊總經理

這場講座是本學期「生涯系列講座」的第一場，與通識中心「三創設計思維」課程的合作場次。開場由邱士峰老師引言：「今天我們非常榮幸邀請到太子建設開發股份有限公司總經理林宏俊先生，蒞臨與我們分享他在流通業與建設業的豐富經驗。」



林總經理畢業於真理大學企業管理學系，擁有超過三十年的產業經營管理歷練。他從統一超商的店開專員做起，歷任店舖開發組長、發展經理、發展加盟部主管，一路晉升至協理，足跡遍及台灣與大陸多個城市。曾主導上海、浙江、成都、山東等地的便利商店與量販體系發展，也曾擔任夢時代購物中心營運長，對商場經營與市場拓展有深厚實務基礎。

現任太子建設開發公司總經理的他，將以

「台灣及大陸案例分享及啟發」為題，帶領我們洞察兩岸零售與建設產業的挑戰與機會，並分享他在企業經營管理中的寶貴思維與啟發。」

前言

講者分享，雖然現在職位是建設公司的總經理，但是他卻是作流通業起家的，偶然機會之下成為建設公司的總經理，這樣的職涯經驗，人稱為「斜槓」，那要怎麼斜槓的平衡不會滑下去？希望今天能和大家分享。

個人經歷

講者1989年剛畢業時考到7-ELEVEN，當時的統一剛起步，正處在賺錢的上升期，升遷後主要從事店舖開發工作，店舖選址相當重要，而有好位址的客戶通常都是擁有較高資產的人，講者也從和擁有高資產的客戶互動的過程中，學習到客戶的獲利模式，工作10來年後再度升遷為企劃經理，當時全家是7-ELEVEN可敬的競爭對手，因此主要是在決定拓展市場的商業決策；再來轉為加盟部的企劃經理，管理近90%的加盟店舖；再後來又變成了事業部經理，管理所有統一旗下的高速公路休息站：清水、泰安、東山、關廟、仁德，佔了國道服務區的65%以上，甚至台積電所有廠區的員工餐也是統一供應。

關於員工餐廳，講者回憶自己當年剛進入企業員工餐廳場域，是從友達光電開始。那時多數公司的午餐場景，是員工端著一盤普通菜、在大食堂匆匆扒飯、吃完便急忙回到工位，彷彿在進行一場「打仗式用餐」。他怎麼說服企業願意讓外部團隊承接呢？講者笑說，其實就是一句話——「如果企業真的在意員工福祉，那麼午餐不該像打仗一樣只是把肚子填飽。」他提出改造想法：把員工餐廳打造成百貨公司 B1 美食街的樣子！既有不同選擇員工只要刷員工證購買，讓吃飯也有生活感。當時他一口氣設計了 6 個攤位，引進多元料理。

最戲劇性的轉折在後面——台積電聽說後，還特地「暗訪」，默默去友達員工餐廳觀察現場運作，最後決定引入同樣模式。從此，「員工餐廳＝統一企業」的合作關係就一路延伸至今，也成為科技大廠午餐文化的轉折點。

2010 年講者升遷為夢時代購物中心的營運部經理，本來只經營 30 坪的便利店，變成 1~2,000 坪高速公路的服務區，到 75,000 坪的購物中心，所以講者也一直思考創新的經營模式，與團隊一起開辦了許多活動：氣球大遊行、跨年……等；2014 年獲得到中國拓展市場的機會，在中國的多個城市身兼多職管理超商、量販店、酷聖石，2021 年被調回台灣，壓力也減少了很多，轉而做不動產的業務，並在 2022 年被調到太子建設迄今。



中國事業群事業版圖

調到中國後，講者向上司提供了一個大戰略：沿海、長江到武漢呈現 T 字型，並提供物流服務，先將兩區間用「物流服務」串連起來，各個據點距離 600 公里，再以此為圓心拓展業務，之後再開立 7-ELEVEN，往南是台灣，再往南是菲律賓，目前菲律賓的 7-ELEVEN 有 5,000 店都是台灣統

一的。

太子建設

講者說到自己被調到太子建設時，他一到職就發現，這家公司竟然號稱「建設公司」，卻幾乎不蓋房子！

太子的企業理念：三品企業（品牌、品味、品格）+ 三好一公道（地段好、設計好、施工好、價格公道）聽起來超完整，結果一看財報更驚人：2025 Q2 同業比較，股本第二、權益第五，負債比是倒數第三——意思是什麼？「這家公司有錢、有土地、有資源…但沒有在蓋房子！」

講者說你永遠都不會知道自己未來會被調到哪個單位，就像永遠沒想過自己會被調派到一間不建設的建設公司。有一次董事會開始前 30 分鐘，他才被通知要去開會，結果翻開資料一看，全公司只剩下 11 間房子可以賣。他盤點了公司所有的業務畫成「蜂巢圖」，並調出了建設本業的資料，在董事會上他說：「光這一塊建設本業，我們就可以賺錢；但如果其他單位認真做事…我們可以賺更多。」接著，他開始重整版圖：把統一旗下的超商、星巴克等店鋪的水電整合到太子水電，讓營造端的收入一口氣拉高。

而太子旗下原本就有 BOT 事業（像太子學舍、太子雅舍、太子文旅）雖然不會賺大錢，卻是每年穩穩流現金的小金雞；太子實業則專攻商場，目前規劃台中大里館與崇德館，光這兩個館未來一年就能做到 30 億元營收。公司的事業其實超級多板塊：

BOT 事業板塊中，學校附近的太子學舍和太子文旅、還有台大的太子雅舍雖然不會賺到大錢但有穩定的現金流、也提供較高品質的服務。近期發展太子實業主打建設商場，並計劃建設台中大里館及崇德館，一年業績可以超過 30 億。

物業管理的板塊會從事公寓、保全、社會住宅、包租代管，及「好住家」等服務，希望在未來可以提升客戶的線上體驗。

旅館板塊中也有時代寓所、金華酒店、W Hotel 等旅館，分別為不同的族群提供住宿服務。

長期投資的統一開發則透過招商、向商家收

租金等方式獲得收益。

所以太子建設真正厲害的不是「建房子」而是建商業版圖+建現金流+建城市生活方式！

最後，講者還丟出給學生的超務實建議：「大學一定把 OT、ROT、BOT、BOO 學起來！尤其財務與經營背景的人。這裡的人才，少到會被企業搶著要。」

從營建業延伸至服務業

當時講者又拋出一個思考題：「賣車和修車，哪個比較賺？」大家一開始都以為是賣車，畢竟單價高。但講者說，其實真正能長久創造價值的是修車——因為一旦車賣出去，關係就結束了；而修車，能讓企業和客戶保持連結，甚至延伸更多服務與機會。

他指出，太子建設現在思考的不是「蓋完房子就結束」，而是從營建延伸到更高層次的服務領域——以物業管理提升生活層次。也就是說，建築不只是「建物」，而是生活品質的載體，真正的市場是在「住進去之後的每一天」。

講者形容，太子建設正從營造本業的「沉澱期」轉向，以企業新的眼光布局未來。他形容物流園區的策略像「航空母艦」：單一基地影響有限，但只要同時在多個地點布艦，攻擊範圍就能覆蓋整個台灣。目前規劃中的「新市物流園區」「台中港物流園區」就是兩艘重要母艦，其中新市物流園區更預計在 2025 年 12 月開始營運。

令人驚喜的是，他也透露未來在新北（土城明德段）將打造新的商場基地，並與新北市政府合作，提供青年創業空間——只要能定時提交營運報告，就能免租金進駐。甚至，如果營運計畫成熟成功，「統一願意直接投資」！

從蓋房子，到支持青年創業、到建立物流基地，講者讓大家看到：所謂建設，不只是建築，而是建構一種能讓生活更好、台灣更好的生態系。

危機管理

2014 年台灣的第 5,000 間便利商店開業，講者的上司在 7 月 11 日的採訪中無意透露 8 月 8 日蘭嶼的 7-ELEVEN 開幕，結果輿論瞬間炸鍋——在報導之後引起了當地民眾的不滿，並以

「超商會改變當地原有生態」、「讓當地居民分裂成兩派」等理由拒絕 7-ELEVEN 進駐蘭嶼，反對聲浪才一天，隔天媒體就把居民的抗議放上頭條，上司一看到新聞氣到直接拍桌：「不開了！」

眼看事情快變成「企業撤退」事件，講者沒有急著澄清，而是請助理帶著五個問題飛到蘭嶼：1. 蘭嶼的國中小總共有多少學生？2. 開幕時蘭嶼鄉的鄉長真的會來嗎？3. 超商中的項目組有沒有任何一人是漢人？4. 達悟族語的「歡迎光臨」怎麼說？5. 蘭嶼的颱風季蘭嶼的超商在九月有低氣壓形成時開幕了，沒想到 7-11 開幕那天，迎接大家的竟然是一百八十多位穿著達悟族丁字褲的孩子，每人拿著一瓶統一鮮奶和一條統一麵包，這兩樣看似平凡的食品，在超商來之前根本吃不到，只能喝保久乳、吃放了很久變硬的麵包。更驚喜的是——鄉長真的到場剪綵，象徵當地的態度並非一面倒地拒絕，而開幕後到現在，所有門市員工依舊沒有一位漢人，這究竟是「剝奪原住民文化」？還是讓孩子第一次喝到新鮮牛奶的生活改善？

故事還沒結束。隔天蘭嶼因颱風封島，被困在島上的兩位記者，目睹了超商裡冷凍食品被搶購一空的景象，這起曾經被視為「破壞文化的危機」的事件，最後竟因為一場颱風變成「生活機能的證明」。更戲劇性的是——島上供不應求，開了兩間 7-ELEVEN！

而在高雄，講者還分享了另一個經典案例：有一間號稱「被便利店耽誤的牛肉麵店」旁邊全是太子建設的住宅與土地，連星巴克都已在計畫之中。他笑說，太子建設跟別的建商不一樣，他們不是先蓋房子再等商圈發展，而是先做商圈、再蓋房子，用「先營造生活，再賣住宅」的方式，從營造業跨到服務業，讓住在那裡的人真的享受到生活機能——便利商店也不再只是商店，而是生活方式的原點。



Q&A :

Q1：不管是蘭嶼還是中國，都像講者說的沒去過當地，這樣還可以用什麼方式了解當地，又會不會有什麼誤差？

A1：一定要去過當地才會知道當地的風俗民情、生活習慣是什麼樣子的，就算本人到不了，也應該要請同仁或是下屬到實地踏查。很多創業的想法都要親自接觸了才會浮現出來，以清水服務站的商場來說，也是講者親自到清水服務站，從深夜到清晨在附近觀察後，而有了「晨光」及「蝴蝶」的靈感，跟设计公司對談才有了現在的清水服務站的商場。

Q2：以台灣的某些地方為例，像是大肚的超商很少，而統一也曾在香港上市，中國的物流、超商競爭激烈，請問中國和台灣發展超商的區別怎麼會這麼大，未來又該如何在中國轉虧為盈？

A2：統一在中國的盈利可觀，所謂的「統一在中國不賺錢」指的是統一超商不賺錢，就算投資的金額再往上加，也於事無補。公司曾在成都開了 10 家量販店，台灣盛行的超商業在中國不容易做成，有很大的一部分原因是中國、台灣兩地的生活習慣不同，以全程冷藏為例：在台灣保存鮮奶需要確保溫度在 4 度 C 左右，但在中國東北，由於地理位置的關係，當地氣溫低、無冷藏需求，又如何說服當地居民冰箱的存在是為了恆溫而非降溫？再以咖啡為例，在中國喝咖啡的人並不多，比起咖啡，當地人更傾向喝茶、豆漿，再者還有星巴克等的競爭者，就算當地星巴克的咖啡售價是超商的三倍，星巴克的品質、品牌名聲也會比超商的好，在最一開始賣咖啡時當然也就不會特別順利，但堅持到後來，銷售量也會慢慢提高。



Q3：如何培養解決問題所需要的能力？又會從什麼角度著手？

A3：在與台積電合作的時候，講者曾經好奇地問過一位高階主管：「為什麼您的職位這麼高，還要關心員工餐廳？」對方淡淡地回答：「我在台積電是 HR，我的工作不只是照顧人，還要讓每一位工程師的身體都好好的，這樣他們才能全心投入下一代製程。」這句話聽起來像理所當然，但沒多久台積電員工卻爆發食物中毒事件，通知來的瞬間，講者從火車上立刻改道奔回新竹處理，救護車根本來不及一次把這麼多人載往醫院，他乾脆自掏腰包為每一位員工叫計程車送醫，同時一邊追查感染源；那一晚從醫院、廚房檢查到凌晨一點多，依然沒辦法確認到底是哪裡出了問題。隔天員工還要吃飯，他完全不能冒險，直接叫外包再做 800 份便當，發放時逐一向每位員工鞠躬致歉。後來查出問題居然是早餐阿姨清鍋具不徹底，造成沙門氏桿菌感染，但即便如此，講者在提交檢討報告時，一句推卸都沒有，只是一再道歉，並提出一套具體改善方案，也因為這份真心，台積電最後不但沒有終止合作，反而更信任統一。講者說，人難免犯錯，但認錯只是媒體、願意改過的才是英雄；面對問題，他當然也會緊張，尤其同時承擔合作夥伴與老闆的壓力，但如果真的不知道怎麼挽回，那就先把心裡冒出的第一個念頭做出來吧，至少你開始做了，也開始負責了。

Q4：退休相關問題。

A4：講者笑說，其實在開到第 5,000 間 7-11 的時候，他心裡已經浮現「差不多可以退休了吧？」的念頭，沒想到接著就遇上蘭嶼第一間超商的風波，只好把退休放到抽屜裡，先把事情解決再說。等到蘭嶼順利開幕，本來以為終於可以把人生進度切到退休模式，沒想到又有人跑來拜託他處理前董事長留下的一塊土地，對方甚至提議乾脆蓋間星巴克，但問題來了——這塊地的對面，正好是當地人口中的「鬧鬼空地」。地主一聽自然猶豫，施工要不要繼續都成了問題。

但講者反而聞到了一股新的商機：既然沒人敢靠近，那這裡不就是最完美的停車場嗎？

客人來喝咖啡最煩惱的就是沒地方停車，空地不正剛好能解決嗎？一句話讓大家眼睛一亮，那家星巴克從此順利開張，營業到現在已經八年，反而成為地方的生活中心。

正當大家覺得他又立大功時，某天他突然在「開會前 30 分鐘」才收到通知，參加董事會，開完會還來不及反應，人就被調到了太子建設。他說自己的人生就像便利商店一樣，永遠在迴圈補貨，永遠有下一件事。

講者也提醒年輕人：創業不一定要離開公司，在適合的地方，其實也可以「在公司裡創業」。至於工作快不快樂？他說了一句非常真心的話：「不快樂的反義詞才叫快樂，如果沒有不快樂，又怎麼會知道什麼是快樂呢？」



Q5：如何培養抗壓性，在做決策時維持自己的理性而不被恐懼支配？

A5：講者分享到職場心法時，更語重心長地提醒大家，如果可以，儘量把自己的「韌性血條」點高一點，把工作當成打遊戲，一關一關破、任務一個一個解，難免會遇到壓力、也難免會被罵，但別忘了——時間到了還是會準時領薪水下班（笑）。真正重要的是：被罵之後，你到底升級了多少？

他說，千萬不要妄自菲薄，因為職場上永遠會把真正的機會留給願意負責的人。犯錯不可怕，比犯錯更重要的，是你展現出來的態度。只要你願意承接，就會有人願意把事情交給你，而每一次承擔其實都是在替未來的自己加裝裝備。

Q6：如何在轉換工作的過程中適應、評斷自己是

否有能力和方法去完成和執行的？

A6：擔任發展企劃經理期間，我直接向副總（負責管理八個部門）報告。在每次會議前，八個部門經理須提交報告予上級單位。我不僅遞交自己的報告，還會主動研究其他部門的材料，並模擬以「營運長」的角度進行思考和分析。直到隔天會議時，我會仔細聆聽並筆記營運長的觀點與指導，以此作為自我學習與提升的機會。

這深刻體認到：持續學習是職業生涯中最重要資產。當被調派至一個全新、甚至是完全陌生的領域時，唯一的應對之道就是全身心地投入學習。透過廣泛涉獵，積累多元能力，即使面對模糊的未來，也能具備走得更深、更廣的基礎。

◎ 職涯進路準備
觀察職務運作 · 展現個人競爭力 · 掌握職場社會化

名人書香 生涯規劃 講座

流通業 之經營管理與經驗分享

太子建設開發(股)公司
林宏俊 總經理

OCT 14, 2025 成功校區
10:10-12:00 格致廳大講堂

全校活動資訊系統報名
<https://activity.ncku.edu.tw/index.php?module>

主辦：成大學務處生涯發展與就業輔導組、
通識教育中心

EAP

本場講座以「流通業之經營管理經驗分享」為題，林宏俊總經理娓娓道來他在流通業、建設業的不同職涯階段的故事，聽完演講後真的會讓人重新理解——原來「建設」，不一定是建房子，也可以是建造一整個生活的可能性。