

A portrait of a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a yellow patterned tie. He is standing against a light blue background. The text '葉榮廷' is overlaid in large yellow characters on the left side of his torso.

葉榮廷

應數系 75 年畢業

現職：

- 全家便利商店股份有限公司董事長兼執行長

經歷：

- 全家便利商店（為 5 號店店員）、商品部經理、管理本部協理、執行副總、董事長

零售變革的實踐者— 葉榮廷學長的經營智慧與人生哲學



在臺灣的便利商店產業裡，全家便利商店（FamilyMart）無疑是最具代表性的企業之一。從 1988 年成立至今，全家在市場上歷經風雨，從競爭激烈的零售戰場中崛起，成為全臺數千家店鋪的連鎖品牌。而站在這股變革浪潮背後的推手之一，便是現任全家便利商店董事長兼執行長葉榮廷學長。

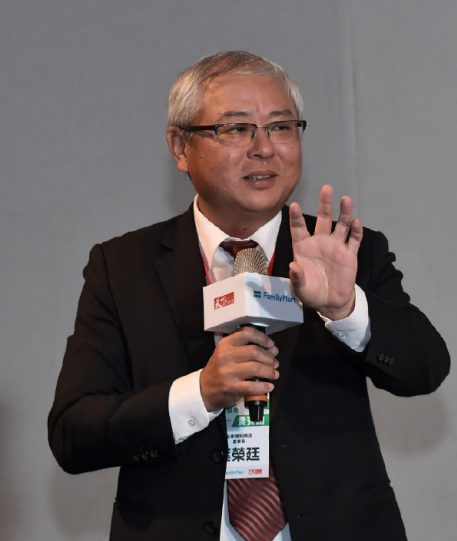
葉榮廷學長，民國 75 年，畢業於中國文化大學應用數學系，全家便利商店員工職編 No.5。這是一位從基層員工一路晉升至企業最高領導人的經營者，他的思維嚴謹、邏輯縝密，憑藉對消費趨勢的敏銳觀察與實戰學習的態度，為全家開拓了嶄新的市場版圖。他常說：「零售的底層邏輯很簡單，就是回應消費需求。」這句話不只是他的經營哲學，更是臺灣便利商店產業發展的縮影。

企業經營

學習養成：從中國文化大學到零售戰場

葉學長的求學歷程，與他日後的職場表現有著密不可分的關聯。他畢業於中國文化大學應用數學系，雖然當初的志願並非親自填寫，而是由班長代填，但這段學習經歷卻為他日後的職場競爭力奠定了堅實的基礎。他回憶：「數學訓練的是邏輯，只要想通原理，就能推展到不同領域。」

文大的多元環境讓他對跨領域學習充滿興趣，他回憶起當時的學校氛圍：「文大光是科系就讓人大開眼界，當時還有蠶絲系、印刷系……，不管想得到想不到的科系，文大都有；所以文大不像其他學校有固定模式的學生，這裡的人腦筋比較靈活，適應社會的速度更快。」這樣的環境培養了他的開放思維，使他勇於接受挑戰並快速適應市場變化。



在中國文化大學的學習過程中，他發現不同科系的學生擁有截然不同的思維模式，這讓他對跨學科合作產生了濃厚興趣。他認為，數學訓練了他的邏輯推理能力，而學校的多元環境則提供了他更廣闊的視野。他曾與不同背景同學交流，從設計、商業管理到藝術領域，每一種學科都帶給他新的啟發。

在中國文化大學的學習歷程中，葉榮廷學長遇到了幾位對他影響深遠的老師，他們各自的教學風格與觀點，讓他對校園留下深刻的印象。

有一位老師，在某天課堂開始時，僅在黑板上寫下「春蠶到死絲方盡，蠟炬成灰淚始乾」，隨後對全班說：「老師今天心情不好，同學自修。」這一幕令葉榮廷學長印象深刻，他當時雖然不完全理解，後來卻深刻體會到，原來老師也是人，也要誠實面對自己的感受；而另一位老師則展現了截然不同的風格：有一次學長因為錯過期中考而面臨無法補考的困境，但老師卻給了他一個特別的機會——如果能在課堂上當場解出一道指定的數學題，就可以通過這次考試。最終，他成功解題，順利通過考試，這讓他對「即時應變」的重要性有了更深的體會。

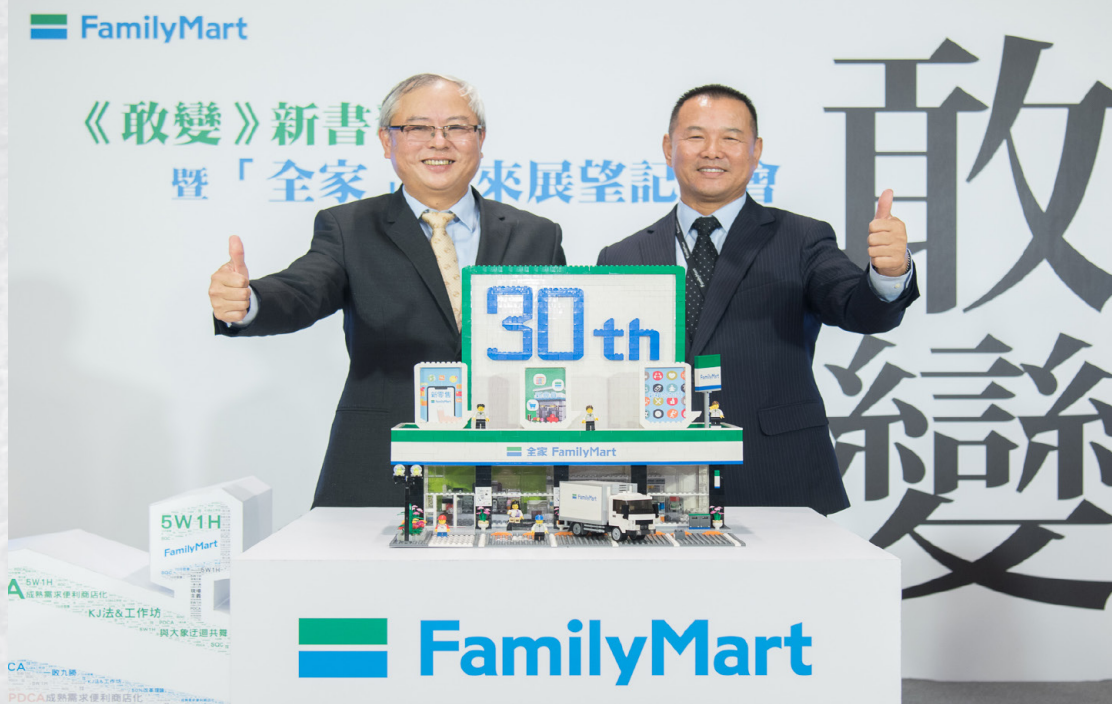
此外，中國文化大學的自由風氣也使他更早接觸到實務經驗。他經常參與學校舉辦的講座、論壇，並嘗試在課堂之外學習商業模式。他認為，正是這種靈活的學習環境，讓他在畢業後能夠迅速適應零售業的變化與挑戰。

從基層到決策層—全家便利商店的競爭與進化

初入職場：全家創業初期的艱難時刻

學長 1988 年加入全家時，臺灣的便利商店市場已被 7-11 牢牢掌控，全家還是一個剛起步的品牌。剛進入公司時，他從最基層的營運管理學起，親自參與店鋪的日常營運，包括排班、進貨、庫存

葉榮廷



管理、顧客服務等，親身體驗零售業的實務操作。

在全家的早期發展階段，葉學長歷經了臺灣零售市場的激烈競爭。他回憶起當年的競爭，語帶風趣地說：「我們剛開店的時候，7-11 已經開了幾百家，甚至我們的店開在左邊，他們就在右邊，兩家共用一面牆，搶劫的時候還可以互相支援。」這種近身肉搏的競爭，讓他深刻體會到市場的殘酷，也學會了如何在高度競爭的環境中尋找差異化經營策略。

隨著時間推移，他逐步晉升至區域主管，負責管理多家店鋪的營運狀況。在這個過程中，葉學長並非一開始就具備管理能力，甚至在剛進入公司時，連報表上的財務數字與營業分析都看不懂。他回憶：「剛開始時，財務報表對我來說就像是一堆沒有意義的數字，看得頭昏眼花。」然而，他深知若想在零售業生存，就必須掌握數據分析能力，因此他開始主動向前輩請教，並利用下班時間自學財務與營運管理的基本概念。他不斷試圖理解各種營業數據與庫存管理的關聯性，從最基本的進貨量計算、銷售數據分析到成本控管，一點一滴累積經驗。

在擔任店長後，他開始負責店鋪的日常營運，並從錯誤中學習。例如，他曾經因預測錯誤導致店內庫存過剩，讓商品滯銷，造成不必要的損失。他反思這次經驗後，決定建立更嚴謹的數據分析習慣，學會根據不同地區與客群的消費行為來調整進貨策略。他說：「零售業不是靠直覺做決策，而是要靠數據驅動。」

面對市場巨頭的壓力，全家必須找到屬於自己的發展策略。他指出：「當我們搞清楚『消費者真正要的是什麼』後，才有辦法生存下來。」因此，全家不盲目跟隨競爭對手的腳步，而是針對消費行為、商品供應、物流管理等方面進行改革，建立自身的競爭優勢。

經營突破：全家如何超越競爭對手

全家便利商店之所以能夠在短時間內急起直追，與葉榮廷學長的決策思維密切相關。他強調：「標準化的經營模式曾經讓連鎖企業快速擴張，但到了今天，標準化已經沒有魅力，關鍵在於如何為不同的市場提供最適合的商品與服務。」

他領導下的全家，逐步從傳統的「即時性需求便利店」，轉型為「居家生活需求的補足者」。全家開始在店內販售蔬菜、冷凍食品，甚至推出符合特定族群需求的商品，例如：針對高齡化社會，全家觀察到熟齡族群的消費習慣之需求與年輕人不同，因此逐步調整商品與服務，讓長者在購物時感到更加便利與貼心。又如，全家在門市內增加低糖、低鈉食品的品項，並提供軟質食品，讓牙口較不好的長者也能安心選擇適合的飲食。

葉學長提到：「年輕人進便利商店，通常是買即時性商品，拿了飲料就喝、買了麵包就吃，但高齡客群的需求則完全不同。他們更重視食品的健康與保存方式，有時候還會希望能夠一次購買多天的食材，而不是每天跑一趟超商。」因此，全家開始在部分門市販售蔬菜、冷凍食品，讓長者可以一次備齊所需。此外，為了讓熟齡顧客有更友善的購物體驗，全家也逐步優化門市陳設，例如降低貨架高度，讓長者不用彎腰或伸手過高取物，並在部分門市設置座椅，讓行動較不便的顧客可以稍作休息。這些貼心設計，使全家不僅是一個購物場所，更成為社區長者能夠安心依賴的生活夥伴。

而對越來越多的外籍移工需求，全家深入觀察並予以回應：不僅推出清真食品，還設計了多語言服務面板，以幫助



2018 CLEAN LABEL

產業聯合座談會



語言不通的移工更方便購物。葉學長曾提到這一切的起因，是有店員發現許多移工每天都只購買同一款商品，經過詢問才知道，這些移工並非沒有其他選擇，而是不確定哪些食品內含豬肉，害怕誤食。他說：「我們的店員和他們熟了之後才發現，原來是因為他們看不懂中文標示，不敢嘗試新產品。」

得知這個情況後，全家迅速行動，在部分門市導入清真食品專區，並透過店鋪的反饋機制，將移工常購買的產品申請清真認證。此外，全家也開發了多語言電子點餐面板，提供印尼文、越南文、泰文等語言選項，確保移工能夠輕鬆找到適合自己的商品。葉學長回憶：「當這些新服務推出後，有移工對我們的店員說，現在不會不敢來臺灣工作，因為有全家讓他們能安心購物，這對我們來說，就是最大的肯定。」

再例如針對寵物市場，全家不僅推出寵物食品，更開始推動寵物鮮食與周邊用品，以回應寵物擬人化的消費趨勢。葉學長指出：「現在的貓、狗不再只是『寵物』，而是家人，飼主願意花更多心思為牠們提供健康與專屬的飲食。」在觀察到許多飼主對寵物食品品質的要求後，全家引進了更高規格的寵物食品，包括低敏、無添加的天然糧，並開始推動寵物鮮食計畫。他回憶：「我們請教過獸醫，發現加工食品容易導致寵物腎臟負擔，因此我們希望讓貓狗吃得更健康，提供更接近自然食材的選擇。」

此外，全家也推出了寵物友善門市，在特定店鋪內設置專區，販售寵物零食、保健品，甚至提供寵物外出用品，如專門為貓狗設計的推車與服飾，讓飼主能夠更方便地滿足寵物的需求。整體而言，學長認為「零售業的競爭不只是價格，而是誰能更貼近消費者的需求。」這種市場洞察力，使全家不再只是傳統的便利商店，而是逐步發展成為生活平臺。



公司治理哲學：決策與創新

葉榮廷學長在管理上，主張「授權與信任」，他常說：「員工提建議，我來扛責任。」這種管理方式讓全家的內部文化更具彈性，鼓勵員工積極試錯與創新，從中找出最適合市場的經營模式。

學長深知，零售業的快速變化要求企業不斷創新，因此他選擇放手讓團隊嘗試新策略。他強調：「當你限制員工，只讓他們按照規則行動，你只會得到一群執行者，而不是創造者。」這種理念使全家的決策機制更具靈活性，也讓基層員工能夠在試錯中學習，進而找到突破市場的新機會。

他回憶道，過去許多決策都是透過團隊內部討論後推動，而他願意承擔風險，讓新點子有實踐的空間。例如，全家開始嘗試拓展熟食市場，員工建議開發更符合在地需求的食品，甚至測試門市現場製作熟食。葉學長支持這些創新，並設立了一套機制來監測試驗結果，使全家的熟食產品逐步發展為穩定的營收來源。他說：「創新的過程中，失敗是必然的，但我們要做的是讓這些失敗變成未來成功的基石。」這種強調學習與適應的治理風格，讓全家能夠在變動的市場中保持競爭力。

他認為，零售業的決策必須依靠「數據驅動」，全家內部運用 AI 進行銷售預測，並透過「友善時光」計畫，讓滯銷食品以折扣價格出售，減少食物浪費。「你看得見問題，不代表你看對問題。」這句話，反映了他在決策上的深思熟慮，避免單純依靠直覺，而是透過數據分析來優化經營。

葉榮廷學長強調，零售業無法單純依賴顧客的心情來決定商品品項，因為消費行為受到許多外在因素影響，例如天氣、節慶、社會事件，甚至是個人當天的情緒變化。他舉例：「如果一個消費者今天心情好，可能會買一款新口味的飯糰，但如果他心情不好，可能只會選擇最熟悉、最有安全感的食物。這樣的變化，我

葉榮廷

們不可能預測每一個人的心情，只能透過數據來找出規律。」

因此，全家導入 AI 進行銷售預測，透過歷史銷售數據、季節變化與特定區域的消費偏好，計算出最適合各店鋪的進貨量，避免過多庫存造成浪費，也確保熱門商品不會缺貨。「我們不是靠猜測來進貨，而是用 AI 去預測可能的購買趨勢，這樣才能讓每一家店都找到最適合自己的經營方式。」

以明太子烤飯糰的銷售為例，全家並非單純地全店鋪販售，而是根據各地區的消費習慣來決定上架的數量與供應策略。葉學長解釋：「這款飯糰在年輕人多的商圈賣得特別快，但如果放到熟齡客群較多的門市，可能就會有庫存壓力。」因此，全家透過數據分析，掌握不同區域的消費者口味偏好與購買頻率，並動態調整供貨量。

此外，銷售預測也能幫助減少食物浪費。「如果一間店的明太子烤飯糰賣不完，我們不只是降價促銷，而是進一步分析這家店的消費結構，可能需要改變陳列位置，或者減少供貨，改為提供其他熱銷品項。」這樣的細緻管理，使全家能夠在維持商品供應的同時，降低成本耗損，並確保每一間店都能提供最符合當地需求的商品選擇。

對於全家的未來，葉榮廷學長有著清晰的願景：「全家未來要成為『無所不在、跨產業、便利生活的服務業』。」這意味著，全家不僅要在實體店鋪中滿足消費需求，還要透過數位化與異業合作，建立更完整的生態圈。學長雄心壯志的提出自己的願景：「要嘛消費者正在全家，要嘛他在前往全家的路上，或者他正在全家的 App 裡逛，這就是我們的目標。」這種「全渠道消費體驗」，正是全家數位轉型的核心戰略之一。

給學弟妹們的建議：注意趨勢、持續學習

葉榮廷學長始終對中國文化大學的學弟妹抱持高度期待，他認為文大學生的特質是靈活應變、適應力強，能夠迅速融入多元環境，並在不同的挑戰中找到自己的立足點。他說：「在文大這樣一個開放、多元的學習環境裡，學生擁有更自由的發展空間，不會被單一框架限制。這樣的特質，未來進入社會後，

會成為最強的競爭力。」他觀察到，文大學生不像部分學校的學生只專注於書本知識，而是更擅長與不同領域的人交流，懂得在學習與實踐之間找到平衡，這正是企業所重視的關鍵能力。

然而，葉學長也提醒學弟妹們，靈活應變的同時，更要培養專業能力與持續學習的態度。他語重心長地說：「這個時代變化太快，光有適應力還不夠，你還要有能夠立足的專業。如果你沒有足夠的技能與知識，適應得再快，也無法真正創造價值。」

對於即將進入職場的學弟妹們，葉學長建議首先要保持開放心態，不要害怕從基層做起。他回憶起自己剛進全家時，從最基礎的門市營運做起，親自參與排班、進貨、服務顧客，透過這些經驗累積對產業的理解。其次，他提醒學弟妹們，要學會數據思維，不論未來從事哪個行業，數據分析都將是決策的關鍵依據。

「現在的世界已經不是靠直覺做決定，而是要用數據來支持判斷。無論是行銷、管理還是產品開發，都要學會看數據、讀趨勢，才能真正掌握市場的變化。」最後，他特別強調人際關係的重要性：

「你要有能力解決問題，更要有能力讓別人願意和你一起解決問題。」很多時候，一個人的成功並不只是來自專業能力，而是來自於他是否能與人建立良好的信任關係。

葉學長也特別提醒學弟妹們，在進入職場後，一定要保持對學習的熱情，無論身在哪個領域，都要不斷精進自己。他分享道：

「我見過很多學歷很好的人，卻在職場上被淘汰，因為他們停下來了。而真正能在這個社會中生存下來的，是擁有強大學習能力的人。」他建議學弟妹們要主動涉略產業趨勢、學習新技能，才能在變動快速的時代裡，保持競爭力。於此同時更要勇於嘗試、不怕犯錯。「失敗不可怕，可怕的是因為害怕失敗而不敢行動。」他分享自己在全家工作時，曾經因為預測錯誤導致商品滯銷，但正是這些錯誤讓他學會如何更精準地分析市場需求，逐步累積經驗，成為今天的領導者。他認為，學弟妹們應該在年輕時累積足夠的實戰經驗，即使過程中有挫折，也都是未來成功的養分。



葉學長希望學弟妹們能夠在學校期間，就培養這種不斷挑戰自我、勇於創新的態度，並帶著這樣的精神進入職場，發展屬於自己的道路：「在學校學到的知識很重要，但你在學校認識的人，未來可能會成為你的合作夥伴、客戶，甚至是貴人。」他鼓勵學弟妹們積極參與各種社團與活動，拓展人脈，也要培養溝通與合作的能力，因為在職場上，光有專業不夠，能否與人合作、說服別人，往往決定了職涯的高度。

從文大走向全家，從學習邁向領導

葉榮廷學長以中國文化大學的學習經驗為養分，結合理性思維與市場洞察，逐步走出屬於自己的領導之路。他在求學時期培養的邏輯思維與跨領域學習能力，讓他在進入全家後，能夠快速適應零售業的變化，並在競爭激烈的市場中找出創新發展的機會。

從基層員工到企業領導人，葉學長始終保持著學習與突破的精神，不僅帶領全家從挑戰中崛起，更將其打造成全民生活不可或缺的夥伴。他深刻理解消費者需求的變遷，透過數據分析、產品創新與數位轉型，讓全家超越傳統便利商店的角色，成為涵蓋食衣住行的生活平臺。

學長的經營哲學不僅塑造了全家便利商店的發展，更提供了零售業未來發展的典範。他以「回應消費需求」為核心，透過創新、數據驅動與市場洞察，使全家在競爭激烈的市場中站穩腳步。他的故事提醒我們，成功來自持續學習與對市場變化的敏銳感知，只有適應變化，才能創造更長遠的價值。