

# 強化中小企業出口競爭力－從新加坡 數位轉型與零售業出口政策推動談起

洪綉卉 \*

## 網 要

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| 壹、前 言            | 二、出口拓銷平台推動案例      |
| 貳、出口拓銷趨勢         | 肆、我國中小企業零售業的現況與挑戰 |
| 一、亞洲新興市場平台之爭     | 一、我國中小企業零售業現況     |
| 二、新零售平台趨勢        | 二、中小企業數位化挑戰       |
| 參、新加坡數位轉型與出口拓銷政策 | 三、國際零售平台行銷障礙      |
| 一、數位轉型計畫         | 伍、結 語             |

## 壹、前 言

亞太經合組織的中小企業工作小組（Small and Medium Enterprises Working, SMEWG）致力於鼓勵中小企業的發展，並建立其參與國際貿易的能力。中小企業（SMEs）是亞太經合組織（Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC）地區成長和創新的動力。在亞洲中小企業佔所有業務的 97% 以上，雇用超過一半的 APEC 經濟體勞動力。中小企業對經濟增長做

\* 工業研究院產科國際所研究員，德國漢堡大學經濟與工商管理碩士。

出了重大貢獻，在大多數 APEC 經濟體中，佔 GDP 的比例從 20%到 50%不等。但是，中小企業僅佔直接出口的 35%甚至更少。2017 年九月第 24 次亞太經合組織中小企業部長級會議中，為促進中小企業成長與繁榮，以可持續性和創新的微型和中小型企業策略前提下，正式啟動了 APEC MSME 市場（註一）。中小企業工作小組在其 2017-2020 年的中小企業市場進入策略上訂定了三個主要方向-促進中小企業融入全球價值鏈、加強中小企業的出口和國際化能力、並以市場准入（Market access）為目的，提升微中小型企業，和大型企業之間的合作（註二）。企業出口是國家經濟成長的主要貢獻之一，面對歐美的貿易障礙與不確定性，資源與內需不足的國家，為保持穩定成長，出口策略的推動，協助中小企業取得商機，政府在國與國、區域與區域合作，以及對內協助企業國際拓展的推動工具，影響未來經濟成長。

亞洲區域，以新加坡為例，新加坡中小企業佔整體產業的 99%，新加坡近年來，以新加坡智慧國為目標，同時規劃 13 大產業轉型藍圖，鼓勵所有的產業都能參與數位化轉型，因應東協的新興需求，促進產業出口，在食品製造方面，希望達到 30%食品自製目標，更能出口拓銷新加坡產品至亞洲與歐美市場。本國中小企業之批發零售業，歷年逐漸衰退，可借鏡新加坡，內需除應利用數位工具，轉換商業模式外，更應加強出口拓銷，拓展品牌，持續成長動力。

## 貳、出口拓銷趨勢

標準普爾全球評級（S & P Global Ratings）於 2019 年 4 月 3 日略為下

---

註一：2017 - 2020 年 SMEWG 策略計劃，網址：<https://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Working-Groups/Small-and-Medium-Enterprises>。

註二：APAC MSME 網址：<https://apecmsmemarketplace.com/>

調亞太地區 GDP 年增率預測至 5.2%，原因在於貿易縮減，亞太地區的出口周期下滑將會持續整個 2019 年。亞太各國如何抓住市場目光，促進出口增長，已成為重要課題（註三）。貿易的發展，從起初的成本優勢考量，透過中間商的角色，促成國與國之間的商業活動。全球化生產的興起，提供降低生產成本的途徑、標準化、產業水平分工與全球供應鏈布局。在物聯網應用普及、平台模式的出現，打破過去的生產線性產業鏈思維，讓資源配置與營運邏輯，伴隨數位化與大數據的發展，在數位裝置普及的網路時代，網路成為企業出口的新管道，包含線上銷售、行銷服務等商業資訊，企業利用數據資料，獲取商機，縮短企業差距，拓展企業的覆蓋範圍與深度。近年來，數位工具，嚴然成為企業跨境出口洞見市場商機、貼近需求甚至預見需求，達到精準行銷的策略利器。在出口拓銷，產業活動成為海外出口的新工具。

## 一、亞洲新興市場平台之爭

亞洲新興市場為平台必爭之地。依據世界銀行（World Bank）資料，東協十國從 1990 年代起的 GDP 成長率普遍都高於全球平均。東南亞豐沛的人口紅利、中產階級的崛起下，市場規模與消費潛力驚人。而快速成長的網路使用人口，據 Google 分析，東南亞超過九成用戶透過行動裝置連網，印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、越南的網路用戶，在 2018 年 6 月合計已超過 3.5 億。電子商務的活躍用戶也從 2015 年的 4,900 萬戶成長至 2018 年的 1.2 億戶，吸引各國電商進駐（註四）。

根據 Google 和 Temasek 的預測，東南亞的人口達 6 億 2 千萬，東南亞的電子商務市場在 2025 年將達到 880 億美元的規模。從在地發展的交易平台，逐漸擴大商務版圖，成為跨國際的零售平台，如雅虎、亞馬遜、Ebay、

---

註三：OECD Development Centre, 108 年, OECD Economic Outlook for Southeast Asia, China and India 2019.

註四：Google/台灣經濟研究院、2019 台灣企業跨境關鍵報告-前進東南亞市場。

阿里巴巴等，逐漸於各國落地，以併購當地電商平台，本土化從事在地市場的交易，或以持續提供眾多服務，不斷透過平台品牌招商，與當地政府合作，讓產品在地走向國際多元化，協助中小企業曝光。預見新興市場消費力，以及擴大產品多元化，國際電商平台如阿里巴巴及亞馬遜，分別以不同的策略，迅速進去東南亞。

亞馬遜首先在新加坡推出完整的 Prime 會員方案，提供眾多服務，包含：Amazon Fresh 生鮮快遞服務、訂單超過 30.20 美元即可享有國際免運送費服務、免費訂閱 Prime Video 以及 Prime Twitch。2018 年 3 月，亞馬遜公司透過跟越南電子商務協會（VECOM）聯手，不僅擴大平台產品供應，當地的中小企業也多了一個平台銷售產品。

阿里巴巴子公司 Lazada 營運範圍包含東南亞的 6 個國家：印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、越南，整個區域的電子商務有明顯爆發性的成長。2017 年東南亞的線上消費額僅佔總零售額的 3%，但估計到 2025 年，將可超過 2000 億美元。Lazada 更與 Netflix、Uber 結盟建構了 LiveUp 會員方案，並進一步更融合了 UberEats、淘寶、Redmart 的服務，藉此與亞馬遜在新加坡推出的 Prime 會員服務較勁，顯示兩強的競爭趨於白熱化。

從兩大電商平台國際策略，阿里巴巴的電子商務平台經營第三方賣家，期望藉由賣家提供的商品、價格推動消費者進到電商市場；亞馬遜除了經營第三方賣家，也擁有自己的服務，不斷優化 Prime 會員服務，提高顧客的黏著度，創造回購率。從「一站服務」：提供全套出口物流倉儲服務。「網通全球」：商品配送至 185 個國家/地區。「客服支持」：提供顧客每天 24 小時/每週 7 天的專業客服支援，讓顧客省心無憂。「多樣方案」：多樣化的物流倉儲解決方案，協助顧客選擇優化成本和最佳方案。透過不斷的以大數據黏住客戶，精準行銷外。平台更不斷擴大與東南亞各國合作，擴大商品範疇。

## 二、新零售平台趨勢

### (一) 虛實整合，新零售契機

純電商時代已經過去，未來線上、線下 B2B2C 的新零售時代，推進新的商業典範。傳統零售業實體店面，以及電商間的衝突，在電商走入實體，以及實體店面跨入網路平台後，界線漸漸模糊。實體店面與電商不再是互相對立，而是互相學習與合作關係。新零售是結合了電商、實體賣場和倉儲物流的零售，透過數據的統整與結合，不受地區、時段、方式的限制，全面掌握消費者的需求，並優化消費者體驗，最後將使得傳統零售的 B2C 轉向為 C2B，事先洞察消費者的需求，再進行生產與銷售。新零售的核心需精準定義人、地、物的互動關係，並依此展開商業模式創新，簡言之讓整體零售行業，更有「效率」地服務消費者。

同時，以物聯網為基礎的智慧生活，從零售、觀光與共享經濟等面向，不斷推進傳統零售轉變為智慧零售，以人為主清楚分析顧客輪廓，深度鏈結場域，如門店、商場、商城、商圈、觀光及線上消費。從創新通路鏈結、跨平台跨通路的紅利整合以及跨產業、跨業態的交叉行銷。數位創新與體驗行銷成為吸客的重要關鍵。

### (二) 智慧物流加速零售布局

物流是虛擬和實體經濟的重要樞紐。電子商務加上虛擬通路的蓬勃發展，使得線上訂單激增，但是線上訂單通常又量小、品項複雜，使得傳統物流業必須產生結構性的變化，以專業的倉儲與配送來應付現代化的需求。所謂的「智慧物流」，是指企業對其商品從生產、包裝、運輸、倉儲管理、批發零售等供應鏈上、下游的每一個環節，透過物聯網機制，進行更完善的掌控與管理。智慧物流不只是一要實現自動化，還能做到智慧化自主管理。智慧物流的商機源自於電子商務的大幅成長，這塊領域原本是高度人工作業，藉

由技術與流程的改變，賦予物流配送智慧化。當電商發展已經是趨勢，如何更有效率地解決「最後一哩路」的配送問題，智慧物流是電商的成功關鍵。

2017 年 11 月馬來西亞政府與阿里巴巴合資成立的「數位自由貿易區」正式啟用，自由貿易區目標誠為亞洲主要地物流中心之一，期待中小企業透過電商平台、增加出口，更容易參加東協區域內和全球的貿易，提高中小企業的出口額。其中阿里巴巴子公司 LAZADA 更是首要進駐電商。

亞馬遜物流（Fulfillment by Amazon, FBA），提供的服務不限於 Amazon 官網賣的商品，賣家也可以在自家的電商網站上使用 FBA 的物流服務。FBA 提供全套的物流倉儲商業服務，包括：倉儲、撿貨、包裝、配送、客服與退貨。無論大小規模的跨境電商賣家，都能借助亞馬遜全球物流體系，從阿里巴巴與亞馬遜（FBA）物流佈局來看，跨境物流的全球化、自動化、智慧化和專業分流化是跨境電商的發展趨勢。

### (三) 平台國際化

平台國際化有助於本國企業商品國際化。隨著物聯網、智慧物流的成熟，平台早已跨出本國向海外發展，例如蝦皮購物、Pinkoi、亞馬遜、阿里巴巴的天貓、京東商城等。本國商品更有機會藉由平台向國際銷售，例如亞馬遜物流，全球擁有 175 個運營中心，149 個倉庫，10 萬台機器人（KIVA Robotics）及 40 架航空貨運飛機，進行當地市場高效、快速、簡便地的物流管理，幫助賣家將產品銷往 185 個國家和地區。其成功案例，我國新創產品，定位於人與狗的互動攝像設備 Furbo，於 2016 年上市後，以亞馬遜為平台，分銷到世界各國，全球超過 50 個國家熱銷，借助的即是專注於產品，利用國際平台拓銷的成果。

## 參、新加坡數位轉型與出口拓銷政策

新加坡未來經濟委員會(Committee on the Future Economy, CFE)於 2017 年 2 月公布推動新加坡經濟成長的策略報告，提出七大策略建議，以確保新加坡在面臨全球經濟巨變、科技變革及歐美保護主義漸增之際，新加坡能爭取在未來十年每年取得 2% 至 3% 的經濟成長。作為新加坡經濟的基礎，中小企業在數位化方面略顯落後。新加坡通過幫助中小企業採用新技術，加強新加坡的經濟韌性，為建設一個智慧國家做出貢獻。

新加坡中小企業佔所有企業的 99%，在新加坡發揮著關鍵作用，中小企業僱用了新加坡 70% 的勞動力，佔國內生產總值的近一半。新加坡以 2025 智慧國計劃 (Smart Nation 2025)，透過連接 (Connect)、收集 (Collect) 與理解 (Comprehend) 三大核心架構，強化國家軟、硬體基礎設施，鞏固新加坡為亞太地區提供整合解決方案與創新服務的平台地位，並強化中小企業數位轉型。在中小企業支援方面，主要有三個部分，首先是訊息與溝通的管道，透過實體的中小企業成長中心與虛擬的入口網站與微型企業互動。另主要針對兩大區塊-簡化的協助計畫與海外擴張支援兩個部分，實質支援中小型企業提升能力，並從內需拓展至外銷，擴大其生產與銷售規模。為更全面協助新加坡企業擴大事業版圖和開拓海外市場，新加坡企業發展局 (Enterprise Singapore, ESG) (註五)，提供不同規模企業一站式服務，除將協助相關業者提高生產力和技術水準，亦將媒合有意赴國外發展之企業建立人脈、拓展商機。同時協調不同行業數位化發展藍圖，確保不同領域間互通性；加快中小企業數位轉型步伐，零售業、物流業、食品服務業和清潔業等部分行業輔

---

註五：新加坡中小企業原先專責機構——標準、生產力與創新局 (SPRING Singapore, 標新局) 於 2018 年 4 月 2 日與原先負責協助新加坡企業拓展海外市場之新加坡國際企業發展局 (IE Singapore) 合併，整合為新加坡企業發展局 Enterprise Singapore, ESG。

導企業轉型優先，以為其他行業業者鋪路。

## 一、數位轉型計畫

在數位能力提升上，除輔以相關補助外，主要有三個計畫持續推動：

### (一) 中小企業數位轉型計畫 (SMEs Go Digital Programme)

新加坡為因應目前快速變化的經商環境和日新月異的資通訊 (ICT) 科技，以打造更完善的數位經濟生態，新加坡政府推出中小企業數位化計畫，輔導中小企業瞭解並採用適合的數位科技，進而增加盈利、開發新市場及提高生產力，促進成長、激發創新及加強競爭力。計畫從 2017 年開始醞釀，為因應目前快速變化的經商環境和日新月異的資訊通信科技，計畫目的係以輔導新加坡中小企業瞭解並採用適合的數位科技，進而增加盈利、開發新市場及提高生產力，數位科技可協助所有行業提高生產力、促進成長、激發創新及加強競爭力。由新加坡資訊通信媒體發展局 (IMDA)、新加坡網路安全局 (CSA) 和新加坡標新局 (SPRING) 機構協同合作。為中小企業而設的「中小企業數位化計畫 (SMEs Go Digital Programme)」，為跨領域合作的計畫，其支援單位與計畫內容如下：

- (1) 中小企業數位技術中心 (SME Digital Tech Hub)，提供資料分析、網路安全和物聯網等相關較先進領域中小業者專業建議；
- (2) 中小企業中心 (SME Centres) 索取由 IMDA 認證的現成科技方案；
- (3) SME Digital Tech Hub 亦將協助中小企業和科技與諮詢業者建立聯繫，以及主辦工作坊和研討會，以提升中小企業數位科技能力；
- (4) 新加坡資訊通信媒體發展局 (IMDA) 安排資訊科技人員協助企業採用數位技術，並根據不同企業的需求提供支持。安排經過培訓的數位專案經理到中小企業公司全職推行數位化工作。亦將加強與具影響力的大型企業合作，整合可讓中小企業受益的數位科技方案配套。



- (5) 新加坡製造商總會 (SMF)：負責培訓有經驗的專業人士、經理和執行人員成為專案經理，並為中小企業配對。總會率先與協會、法律學會和會計師協會合作，為零售、餐飲店、法律事務所和會計事務所提供數位專案管理服務。
- (6) 新加坡資媒局針對新加坡中小型的資訊通信科技公司，推出新的「GoSecure」計畫。此項計畫在 2017 年 7 月展開，目的是協助新加坡科技公司開發出安全可靠的數位技術，以抵抗網路攻擊。
- (7) 新加坡網路安全局 (CSA)：專家將負責提供軟體設計方面的諮詢，提醒公司該注意的網路安全性漏洞。之後公司可把軟體交給新加坡理工大學的學生進行測試，找出有無漏洞。

另外在細部的推動計畫上，基礎於新加坡產業轉型藍圖上，數位轉型的工具，補助，與媒合的流程，均在公開透明的網站上供中小型企業媒合。其中主要的平台為 Tech Depot -數位工具與商家網站，透過經過政府驗證過的數位工具合格的商家，新加坡政府提供了 10 大領域的數位工具，讓 14 種行業別的商家能夠透過此平台，找到適宜的工具，並透過公開的建議價格，避免資訊的落差，以及品質的保證，確保數位工具的採用，得到保障。並透過政府配套的生產力提升補貼，提高採用數位工具的意願，以提高商家數位應用的比例。透過使用相關技術實現商業活動的成功往往是一項昂貴且耗時的經驗，新加坡政府還透過設立「企業科技庫 (Tech Depot)」(註六) 等措施，協助中小企業採用新科技。

---

註六：「企業科技庫 (Tech Depot)」係是中小企業入口網站下的一個集中式平台，旨在改善中小企業獲得技術和數位解決方案的機會。一站式中央平台網站，展示逾 50 個可供企業採用之現成科技解決方案，包括客戶管理、資料分析、財務管理、人力資源管理、庫存管理、機器效率、行銷和內容管理、專案管理、品質保證、工作流程追蹤和管理。這些方案皆經由新加坡科技研究局 (A\*STAR)、新加坡資訊通信媒體發展局 (IMDA) 及新加坡企業發展局研發 (ESG) 審核，或預先批准，以提供中小企業申請補助的解決方案。

## (二) 產業數位計畫 (Industry Digital Plan, IDP)

配合產業轉型藍圖 (Industry Transformation Map, ITM), 產業數位計畫 (IDP) 是中小企業數位計劃的一部分, 由 IMDA 與產業領導者合作制定產業數字計劃 (IDPs), 規劃 8 大產業領域-環境服務、食品服務、物流、媒體、零售、海運、資安、批發貿易, 提供每個階段成長所需的數位解決方案及培訓指南。該計劃使中小企業 (SME) 的數位化, 讓執行更為簡單。使中小企業更容易採用數位技術來提高增長和生產力 ((註七))。

## (三) 中小企業啟動數位計畫 (Start Digital)

據 2018 年 QBE 針對新加坡中小企業出口拓銷意願調查, 儘管新加坡政府努力推展在地企業向海外發展, 但僅有近 14% 的中小企業有意願國際化。其中調查認為數位化是中小企業的關鍵因素, 48% 認為投資成本高昂是挑戰, 39% 認為員工缺乏足夠的技術能力。數位化的障礙存在於已經進行數位化的公司, 包含成本地提高, 以及員工的數位化能力不足等。故為使中小企業更能普遍使用數位工具以增加競爭力, 啟動 Start Digital 計畫, 該計劃由訊息通信媒體發展局 (IMDA) 和新加坡企業 (ESG) 開發。中小企業可以接觸該計劃的任何合作夥伴, 如星展銀行, 馬來亞銀行, 華僑銀行, 新加坡 StarHub 和大華銀行申請。

中小企業 (SME) 或集團擁有至少 30% 的本地股權和不超過 1 億新幣或少於 200 名員工的收入, 則有資格獲得 Start Digital 現在可以在會計和人力資源管理等領域獲得數位化幫助, 其成本部分由政府支付。根據 Start Digital 計劃, 這些企業可以使用兩個基本的數位解決方案, 至少 18 個月, 前六個月免費使用。從新啟動的數位包 (Digital Pack) 中的五個類別-會計、人力資

---

註七：新加坡資訊通信媒體發展局 (IMDA)

<https://www.imda.gov.sg/industry-development/programmes-and-grants/small-and-medium-enterprises/smes-go-digital/industry-digital-plans>

源管理系統（HRMS）和薪資、數位行銷、數位交易和網路安全中選取二個希望執行的方案。中小企業可以馬上啟動使用，使中小企業更容易集中精力與客戶建立聯繫並發展新業務，不必擔心數位工具的挑戰。

## 二、出口拓銷平台推動案例

2015 年國際企業（IE）新加坡宣布與亞馬遜，中國的 T-mall 和馬來西亞的 Lelong 等電子商務平台建立合作夥伴關係，使中小型企業更容易進入蓬勃發展的全球在線市場。合作對象包括來自美國的亞馬遜網站（Amazon）、中國大陸天貓（T-mall）以及馬來西亞的 Lelong。新加坡企發局和三個電子商務業者的合作內容各有不同。新加坡業者可以通過新加坡企發局協助溝通，在亞馬遜設立網店；也可以通過新加坡企發局獲得在 Lelong 設立網店的折扣優惠；至於阿里巴巴集團旗下的天貓網站將會設立一個新加坡專頁，列出來自新加坡的產品。同時，新加坡企發局也和新加坡食品廠商聯合會（Singapore Food Manufacturers' Association）合作，讓新加坡食品製造業者在中國共用倉庫和運輸等設備。隨著越來越多新加坡公司借助電子商務平台進軍海外市場。新加坡企發局提供運輸、付款、資訊通信科技以及數位基礎設施等相關服務，協助新加坡企業進軍海外電子市場。有意開拓電子商務市場的新加坡企業，可以透過合夥運作計畫、99%SME，也可通過新加坡企發局的市場進入資助金（Market Readiness Assistance-Grant，簡稱 MRA）和國際企業合作計畫（Global Company Partnership，簡稱 GCP），來支付各種開支。

### （一）合夥運作計畫

為協助中小型食品業走向國際，透過出口拓銷之合夥運作計畫（註八），業者可以經由併櫃或是直接出貨出口給海外零售商、或是進口商。新加坡政

---

註八：Work in Partnership，WIP 計畫

<http://www.smfederation.org.sg/internationalization/zh/working-in-partnership>

府針對食品與零售業推動合夥運作（WIP：Working in Partnership）計畫，WIP 計劃由新加坡企業（Enterprise Singapore）的 LEAD 基金支持，由新加坡製造商總會負責管理。主要核心在於透過一個整合性的網站平台，推廣新加坡的特色商品，以新加坡食品與零售業者為主，並透過統一物流的協助，來幫助中小企業拓銷，截至 2017 年已有 103 家企業，高達 871 項商品，產品內容包含冷凍、冷藏、乾貨以及個人用品等。參與網路銷售平台計畫，同時透過基金的支持，海外採購業者除了享受小訂單量的購買與運費的優惠以外，更能獲得第一次訂購金額的 25% 作為行銷的獎勵，藉由誘使買賣雙方參與，創造雙贏，也拓展了新加坡食品與零售業者海外的商機。從供需兩方來看，雙方都能得到利益：

- (1) 海外採購業者如超商與量販業者可以透過聯合採購網站或是 App：SMF Smart（線上零售百貨平台）下單，透過一站式併貨，降低最小訂購量門檻與物流成本、統一窗口，採購多種商品。此外採購者可以獲得行銷補貼，在新加坡食品站上宣傳。
- (2) 新加坡食品與零售業者，除能降低成本，透過分享資源，藉以擴大市場規模。透過網路平台增加曝光機會，提升市場能見度，經由團體保險、降低市場風險。
- (3) 透過新加坡食品展，讓供給與需求者雙贏。海外零售商與新加坡製造商透過海外的食尚食品展，共同宣傳品牌與產品。

## (二) 99%SME

99% 中小企業是由新加坡電信（Singtel）和星展銀行（DBS）於 2015 年在新傳媒（Mediacorp）的支持下成立的第一個私人資助的全國性活動，目的在於鼓勵新加坡國人使用產品中小企業提供的服務和服務，該活動旨在幫助中小企業利用電子商務接觸更廣泛的客戶群。其中包括來自 Mediacorp 的 30 萬新幣免費廣告。星展銀行和新加坡電信（Singtel）還提供電子商務和無

現金解決方案的優惠價格和費用減免，以及培訓課程和研討會超過。其參加的中小企業從首屆 1,500 家至 2018 年擴增為 5,000 家企業加入。

2017 年新加坡電信更與電商平台 Lazada 合作，由 Lazada 負責協助 99%SME 網站平台的營運，鼓勵中小企業進軍電子商務市場，利用網站把它們把所要促銷的產品與服務，上載到有關網站的電子銷售市場。消費者將能夠在 99sme.sg 網站上同時也推送特別活動「SME Week」享受當地企業提供的促銷和交易。

2019 年新加坡資訊通信媒體發展管理局（IMDA），新加坡電信和星展銀行進一步共同推出新一年的 99sme.sg，旨在幫助中小企業（SME）商家輕鬆採用數位技術並提供他們的客戶具有全通路經驗。Singtel 與 Ngee Ann Polytechnic 義安理工學院和淡馬錫理工學院合作，幫助擁有傳統知識的中小型企業（SME）採用數位科技。幫助中小企業使用數位工具上網，接觸更廣泛的客戶群，並開發電子商務功能。

## 肆、我國中小企業零售業的現況與挑戰

### 一、我國中小企業零售業現況

從國際市場報告來看，據瑞士信貸集團（Credit Suisse Group）2017 年 4 月的報告中指出在全美四個月內，共關閉了 2880 家門市，比去年同期高出一倍。許多知名大廠皆受波及，像是百年老店梅西百貨（Macy's）在 2016 年關閉一百多家後，2017 年年初又宣布會再關閉 68 家分店；服裝品牌 American Apparel 和 Abercrombie & Fitch 分別關閉 110 家和 60 家。很多人將這般慘狀，都把矛頭指向電子商務的興起。而電商巨頭，卻紛紛從線上（Online）走到線下（Offline）擴展事業體。像亞馬遜（Amazon）不僅開設了實體書店，更併購以販賣高檔食物為主的全食超市（Whole Foods

Market)。Zara 和 H&M 等品牌主導著快時尚的世界，其母公司更是分別名列全球第一、二大的時尚零售集團，增加電商管道、收縮線下管道也是快時尚品牌們一致的選擇。實體商店的隨著全球經濟發展的快速轉型，面對全球品牌產業實體店面轉線上，平台崛起侵蝕傳統零售業的市場，中小企業能否也跟得上轉型腳步，對我國經濟穩定成長與永續發展，具關鍵因素。

據 2018 年中小企業白皮書統計，臺灣中小企業家數為 143 萬 7,616 家，占全體企業 97.70%，相較 2016 年增加 2.08%；中小企業就業人數達 890 萬 4 千人，占全國就業人數 78.44%，較 2016 年增加 1.07%，2017 年中小企業出口額為 1 兆 4,224 億元，年增率-0.10%，為連續第 3 年衰退。出口規模並為近 10 年（2008 年金融海嘯）以來之次低紀錄，僅略高於金融海嘯之 2009 年（1 兆 3,164 億元）。2017 年中小企業的出口傾向（中小企業出口額占其銷售額的比重）為 11.72%，出口貢獻（中小企業出口額占全部企業出口額的比重）為 14.23%。按行業別觀察，2017 年中小企業仍以經營批發及零售業家數為大宗，共計 68 萬 9,038 家，約占我國中小企業的 47.93%，（註九）。

以全球與我國的零售業發展數據來看，零售市場不只危及大型及跨國連鎖企業，本國中小企業零售業者也面臨挑戰。如何協助中小企業永續發展，成為各國重要議題。

## 二、中小企業數位化挑戰

戴爾科技集團數位轉型指數調查，研究的結果，有 96% 的台灣企業目前在數位轉型上，面臨重大的障礙。數位轉型的五大障礙包括：資料隱私與網路資安的疑慮、企業內部缺乏所需的技能與專業、欠缺具連貫性的數位策略及願景、不成熟的數位文化：企業內部缺乏協調與協作、缺乏預算與資源，（註十）。

---

註九：經濟部中小企業處，2018 中小企業白皮書，107 年 10 月。

註十：戴爾科技集團 2018 年數位轉型指數

本國中小型民生服務業家數約 68%，以批發及零售業居多，約占 48%。就資策會「微、中小型民生服務業－企業數位競爭力指標」調查中可以發現從數位特徵來看，微型民生服務業有超過成百處於「數位新人」階段，營運流程上仍以人工管理為主，中小型民生服務業有 37.2%，位於「數位學徒」階段，35.0%屬於「數位新人」階段，亦即均屬於數位能力中下群組。從訪談及調查結果歸納出，缺乏數位行銷力、缺乏效率化營運力、缺乏翻轉商模創新力，這三缺是微、中小型企業在數位轉型上普遍面臨的困境。透過數位科技的協助，不僅能幫助中小企業精簡人力、改善運作流程與經營成本結構，更能協助企業開創通往全球市場的商機。

故未來應協助導入「數位分級診斷輔導機制」，依據中小企業民生服務業的數位化能量，以不同的方式進行分級協助（註 十一）。

### 三、國際零售平台行銷障礙

中小企業，為佈局通路，透過國際平台的佈建，出口至海外，需付出昂貴的倉儲費用，以及平台交易手續成本，導致許多優良商家雖然已經在國內累積品牌口碑，但相對保守，無法擴大市場規模。而國內許多優秀商家，雖已在國內外市場上累積品牌知名度，然市場產品不斷推陳出新，商品替換高，若趁勢向國際推廣產品，以小型商家的能力尚嫌不足。

雖目前不斷鼓勵中小型企業帶著商品，海外參展，提高品牌能見度，然最大的障礙，除了累積足夠的品牌力外，出口拓銷最後一哩路是貿易知識的缺乏，跨境智慧物流的高成本，以及聘僱出口貿易人才的成本壓力，小型商家雖有興趣拓展海外市場，但其海外拓銷的成本過高，成為障礙。

---

[https://www.dellemc.com/resources/en-us/asset/analyst-reports/solutions/dell\\_technologies\\_digital\\_transformation\\_index\\_ii\\_full\\_findings\\_report.pdf](https://www.dellemc.com/resources/en-us/asset/analyst-reports/solutions/dell_technologies_digital_transformation_index_ii_full_findings_report.pdf)。

註十一：「中小型民生服務業－企業數位競爭力指標」調查於 2018 年 7 月至 10 月執行，針對食、衣、住、行、育、樂、健、美八大產業調查 597 家微、中小型民生服務業的高階主管（CEO/CIO）。

## 伍、結 語

承前述以新加坡為例，新加坡中小企業對於出口拓銷的機會認為，數位化是關鍵因素，其數位轉型成本與數位人才培養等，視為最大挑戰。新加坡政府對於中小企業數位化投注預算不遺餘力。在 2019 年的預算報告中更持續擴張中小企業數位化的支援，從 2017 年起高達 8 百萬美元的補助協助中小企業數位化，更拓展至資安、支援系統如會計、人資等業務，說明數位化在未來的中小企業出口拓銷中不可或缺。

我國零售業主要以國內需求為主，不論是生鮮或是加工食品類，需跨越在地市場規模的限制，實體店面在數位化改善體質與虛實平台整合，具備實力後，才能向外擴展。

我國尚未有類似新加坡透過商會建立統一的採購網站，利用一站式的購貨方式，協助國內中小企業整合零售商品，增加海外採購意願，以協助中小型企業統一行銷，減少貿易出口繁瑣程序。首先，從新零售的整合商業模式找回客戶，活絡本地商店與商圈。再以與國際平台合作所專屬中小企業之出口平台，協助中小型零售業出口拓銷，借重國際平台的經驗與技術，結合優質中小企業商品，才能協助中小企業以低學習成本，極有效率之物流，接軌國際市場。