

商業服務業深耕市場創價成長計畫

(核定本)

中華民國 112 年 3 月

目錄

壹、計畫緣起	1
一、依據	1
二、產業背景	1
三、未來環境預測	4
(一) 經濟構面	5
(二) 產業構面	7
(三) 消費構面	11
四、商業服務業現況問題、挑戰與建議	13
五、商業服務業價值成長路徑	15
貳、計畫目標	18
一、目標說明	18
(一) 計畫願景	18
(二) 計畫目標	18
(三) 計畫推動主軸	18
(四) 四年計畫進程	18
二、達成目標之限制	23
三、預期績效指標	24
四、性別目標、策略及具體做法	25
表 5 性別目標、策略及具體做法說明	25
五、減碳目標、策略及具體做法	27
表 6 減碳目標、策略及具體做法說明	27
參、現行相關政策及方案之檢討	28
一、現行相關政策及方案	28
(一) 「連鎖加盟及餐飲鏈結發展計畫」(109-112 年)	28
(二) 臺灣餐飲服務輸出拓展計畫(110 年度)	31
二、相關政策及方案之檢討	32
(一) 前期計畫檢討精進	32
(二) 與其他計畫之差異比較	34
(三) 與推廣貿易基金之差異比較	37
(四) 過往輔導案例	38
肆、執行策略及方法	40
一、主要工作項目	40

(一) 推動策略架構	40
(二) 分期(年)執行策略	41
二、執行步驟(方法)與分工	44
三、分期(年)執行成果	54
伍、期程與資源需求	60
一、計畫期程	60
二、經費來源及計算基準	60
三、經費需求(含分年經費)及與中程歲出概算額度配合情形	60
(一) 人力資源需求	60
(二) 經費需求	62
(三) 經費需求(含分年經費)	62
陸、預期效果及影響	67
柒、財務計畫	71
捌、附則	73
一、替選方案之分析與評估	73
二、風險管理	73
(一) 風險辨識及評估	73
(二) 風險分析	73
(三) 風險評估及處理	74
三、相關機關事項或民眾參與情形	77
四、中程長個案計畫自評檢核表及性別影響評估檢視表	78
(一) 中程長個案計畫自評檢核表	78
(二) 性別影響評估檢視表	80

表目錄

表 1 臺灣近五年經濟成長率資料	2
表 2 各行業店家數統計資料	3
表 3 民國 106~110 年批發業、零售業與餐飲業營業額、年成長 率.....	6
表 4 全程計畫各年度重點說明	20
表 5 性別目標、策略及具體做法說明	25
表 6 減碳目標、策略及具體做法說明	27
表 7 連鎖加盟及餐飲鏈結發展計畫計畫總指標	29
表 8 各計畫執行差異	34
表 9 本計畫與推廣貿易基金執行差異	37
表 10 全程計畫各年度執行策略重點	41
表 11 年度人力資源需求表	60
表 12 年度經費需求表	62
表 13 各項策略之推動重點經費需求	62
表 14 分年整體效益	67
表 15 風險機率分類表	74
表 16 風險機率分類表	74
表 17 現有風險圖像	74
表 18 各類風險處理對策	75

圖目錄

圖 1 商業服務業價值成長策略路徑	15
圖 2 連鎖企業國際化發展路徑	16
圖 3 四年計畫策略方向	19
圖 4 推動策略與架構	40

壹、計畫緣起

一、依據

- (一) 行政院 111 年 3 月 31 日第 3796 次會議，「112 年度施政方針」其中之【參、經濟及農業】之一、三、四點中指出：規劃前瞻因應措施，推動數位轉型、引領企業朝向淨零碳排轉型、建構優質經貿與投資環境、活絡經濟創新成長動能；驅動新創及提升中小企業競爭力，開發新商業服務模式，建構綠色轉型意識及消費；持續推動「新南向政策」，開拓潛力市場，引導產業拓展全球商機。
- (二) 行政院 109 年 7 月 16 日第 3710 次會議，第 18 期中期計畫「國家發展計畫(110 至 113 年)」，指出政府將秉持「穩定中追求成長、變局中把握先機」的政策理念，其中針對國家發展策略指出將持續推動產業創新優化轉型與培力新世代優質人力，並優化各項產業發展之共通基礎環境，包括人才、法規、金融、臺灣品牌。

二、產業背景

近年隨著 COVID-19 疫情衝擊與俄烏戰爭的爆發，使得全球生產貿易體系大亂，亦使國際地緣政治風險不斷升高，導致過往穩定的全球貿易體系面臨劇烈變化，而這種劇烈的波動也直接影響了各國企業的營運狀況，讓企業們都承受了比以往更為巨大的營運壓力，也因此各國政府紛紛推出各式產業政策，協助該國企業度過此一波動時期。

臺灣在此國際狀況衝擊下，根據行政院主計總處於 111 年 5 月所公布之資料顯示，110 年全年經濟成長為 6.57%，創 11 年來新高，並預估 111 年的台灣經濟持續穩定，經濟成長率仍可望超越過去 5 年之平均值 3.82%，顯見我國於疫情期間因防疫有成，使我國經濟依然穩健。英國智庫「經濟與商業研究中心」(CEBR) 於 110 年 12 月 27 日預測，臺灣的長期經濟成長率為 2020-25 年每年 3.1%，並將在 2026 年成為全球第 20 大經濟體。而在國際疫情逐步緩和、全球經濟持續回升之際，可預期我國各產業在未來發展上仍深具成長動能。根據主要國際經濟預測組織

之「臺灣經濟成長率」資料如下表 1，放眼 112 年經濟局勢皆預期下滑，行政院主計總處說明可歸四大主要不確定因素為「國內與全球疫情變化，及各國跨境旅遊鬆綁時程」、「烏俄戰事及其對國際油價與原物料價格走勢之影響」、「美國聯準會(Fed)升息與縮減資產規模，對國際股、匯、債市之衝擊」、「中國大陸封控措施實施期間長短及規模，對全球供應鏈瓶頸之影響」，使得全球經濟動能轉為溫和成長。因此除持續協助國內企業拓展海外市場外，亦需轉向提振我國內需市場，刺激民間消費、吸引外國遊客來臺，以內需驅動未來推升經濟成長的主力。

表 1 臺灣近五年經濟成長率資料

單位：%

年度	108	109	110	111	112
	實際值			預測值	
行政院主計總處	3.06	3.36	6.57	3.91	-
中央研究院	-	-	-	3.52	-
中華經濟研究院	-	-	-	3.56	3.41
台灣經濟研究院	-	-	-	4.1	-
IHS Markit	-	-	-	3.2	3.1
IMF	-	-	-	3.2	2.9

資料來源：截至 111 年 7 月 15 日本計畫彙整

依據行政院主計總處第十一次修訂後的行業標準分類，商業服務業的範圍可概括為批發業、零售業、餐飲業、物流業；從經營業態區分，可分為連鎖加盟及非連鎖單店。其又依照店家總數與規模可區分為以下三類型：1-2 家之獨立非連鎖小型店家，其消費客群多由居住地、工作地或以其他方式相對固定地停留在單店周圍之人群；由臺灣連鎖暨加盟協會(TCFA)定義，擁有 7 個以上獨立直營店鋪為連鎖加盟體系認定原則，惟如符合一定條件，擁有 3 個以上獨立店鋪亦可為連鎖體系，並以統一品牌、標準化的商業方法，透過中央集團的方式作營運管理。依照臺灣連鎖暨加盟協會(TCFA)出版「臺灣連鎖店年鑑」之分類，連鎖加盟體系的業別可概括成一般零售業、綜合零售業、生活服務業、餐飲服務業，是商業服務業中一種非常重要的經

營模式。將上述各行業店家數由財政部公告之 111 年 1 月「財政統計月報」資料及臺灣連鎖暨加盟協會「2022 臺灣連鎖店年鑑」整理資料如下表 2，顯示出我國店家數前三大之行業分別為零售業、批發業、餐飲業，又按照整體家數比較，尚有逾 9 成之非連鎖單店數之企業之成長動能未被發掘。根據經濟部統計資料，零售業與餐飲業整體營業額約 4.64 兆元，其中連鎖體系年產值約 2.7 兆元，占整體營業額 58.18%，而非連鎖單店之家數仍為大宗，其從業人員數及產值對於國內經濟發展仍占有重要的地位。

表 2 各行業店家數統計資料

單位：家

	行業	零售業	批發業	餐飲業	其他服務業	運輸及倉儲業	家數統計	家數占比
(A)	總店家	385,396	322,440	160,138	56,505	34,887	959,366	100%
(B)	連鎖店家	49,922	-	36,324	16,764	-	103,010	11%
(C)	非連鎖單店數	335,474	322,440	123,814	39,741	34,887	856,356	89%

註：(A)總店家：依據財政部統計店家數。

(B)連鎖店家：依據台灣連鎖暨加盟協會統計連鎖店家數。

(C)非連鎖單店數：計算方式為(A)減(B)之數量。

為刺激民間消費動能，將依民眾消費必需品及更好的服務和體驗，各種面向來活絡市場，而國內商業服務業之企業為求搶佔先機，例如連鎖體系在疫情期間展現出驚豔的抗疫能力。根據未來流通研究所於 110 年 7 月公佈之產業情報指出，手搖飲、咖啡店、快餐速食等業態受惠於商品結構與服務特性，相較其他業態擁有較強大的疫情抗性而逆勢成長，如：手搖飲為麻古茶坊成長 110 家、TEA'S 原味成長 100 家；咖啡店則是星巴克成長 30 家、

黑沃咖啡成長 15 家；快餐速食則有胖老爹成長 42 家、梁社漢排骨與八方雲集各自成長 32 家與 17 家等；同時，未來流通研究所亦針對連鎖零售業發展分析發現，臺灣零售業正以大型零售集團間的資本併購及策略結盟為核心，延伸鋪展成為規模更大、涵蓋範圍及影響層面更加廣泛、參與業態更加豐富多元的生態圈競合風貌；除連鎖體系間的整合與聯盟外，因應疫情所產生的逆全球化現象促使區域經濟整合成長、產業生態體系重組、消費購物型態轉變等情形愈來愈明顯，根據知名生活消費趨勢調查單位—東方線上於「2020 生活型態趨勢研討會」指出，面對眾多環境因素干擾及長時間緊湊的資訊，致使消費者長時間身處壓力的情況時，消費購物往往成為最好的宣洩出口。其中在民生消費用品方面，消費者面對各式各樣的大小品牌，除了信賴品牌知名度外，亦會給其他新品牌嘗試使用的機會，依新品牌產品的特質是否突顯、獨特程度等，決定是否能夠長久存續成為消費者「固定品牌籃」的選項之一。尤其未來消費者愈來愈重視商品品牌及購物流程、希望獲得專屬且獨特的消費體驗、具備豐富生活型態的環境，面對消費市場的需求趨向，非連鎖單店業者將有更大的機會展現多元的生活樣貌/體驗/場景。

綜觀連鎖體系及非連鎖單店（尤其在零售業、餐飲業等）對國內整體商業服務業發展之重要性，為達到刺激產業、活絡市場的目的，除加強企業在前端第一線服務的能力與品質外，更應回歸後端引客、集客、留客及回客策略，全面提升企業競爭力，才能持續刺激消費者前來。因此，以系統性、策略性地建立顧客服務模式、因應市場需求創新、強化服務體驗與場域塑造等作法，以帶動非連鎖單店創新創價以促進差異化營運成長、提振消費市場，並持續協助國內連鎖業者，提升國際目標市場輸出機會，以擴大臺灣品牌海外知名度，進而同步影響國外觀光客，產生對於我國連鎖體系的興趣進而來臺消費，展現我國服務業商業價值，活絡產業經濟。

爰此，依據「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」相關規定，研擬 113~116 年「商業服務業深耕市場創價成長計畫」。

三、未來環境預測

根據我國行政院主計總處 111 年 5 月 27 日的資料顯示，110 年國內生

產毛額 GDP（名目值）21.71 兆元，服務業產值 13.11 兆元（占 GDP 比重 61.96%），就業人口高達 680 萬人，顯示我國服務業為經濟活動的主體外，亦為創造就業機會的主要來源，各項數據皆顯示服務業為臺灣最主要的經濟核心，亦為供應勞動市場的重要產業，推動臺灣經濟發展。

目前臺灣面臨全球經貿情勢詭譎多變、地緣政治衝突外溢效應，及國內亦面臨企業規模化成長瓶頸、消費需求調整服務差異化、人口高齡少子化趨勢等挑戰，亟需政府引領產學研各界共同克服，包括加強企業創造高附加價值能力、促成產業生態系、協助業者打通國際通路及強健品牌國際能量。除了持續刺激國內買氣外，亦期待透過服務輸出海外，擴大臺灣品牌的優質形象，吸引外國旅客來臺觀光促進經濟動能，針對未來環境預測本計畫分為「經濟構面、消費構面、產業構面」進行討論。

（一）經濟構面

1. 展望未來我國經濟成長本質仍佳

根據行政院主計總處 111 年 5 月 27 日公佈，針對 111 年第一季 GDP 初步統計經濟成長率從 4 月的 3.06%調升至 3.14%，顯示整體經濟呈現逐步回穩。疫情管制逐步開放後，看好未來整體經濟回溫且步上正軌。

國際貨幣基金（IMF）111 年 4 月發布世界經濟展望（World Economic Outlook），預估臺灣 2022 年經濟成長為 3.2%，較去年 10 月報告下修 0.1 個百分點，2023 年為 2.9%，在有俄烏戰爭及中國供應鏈延誤等因素之下影響幅度有限，顯示我國經濟成長本質仍佳。

為使消費者獲得良好的服務與產品，我國商業服務業店家數前三大之行業分別為零售業、批發業、餐飲業，根據經濟部統計處《批發、零售及餐飲業營業額統計》，批發、零售業營業額在 110 年創下新高，合計達到 16.14 兆元，成長率分別為 15.78%、3.26%為 5 年來的最大增幅。而餐飲業的營業表現則在 108 年創下史上最高，達到 8,116 億元；預估未來臺灣商業服務業仍會持續擴張成長，詳細資料如下表 3。

表 3 民國 106~110 年批發業、零售業與餐飲業營業額、年成長率

單位：億元，%

年份	批發業		零售業		餐飲業	
	營業額	成長率	營業額	成長率	營業額	成長率
106	99,819	6.14	36,563	0.88	7,374	3.73
107	104,747	4.94	37,371	2.21	7,775	5.43
108	102,495	-2.15	38,523	3.08	8,116	4.39
109	105,066	2.51	38,597	0.19	7,776	-4.19
110	121,641	15.78	39,855	3.26	7,280	-6.37

資料來源：經濟部統計處「批發、零售及餐飲業營業額統計」

2. 面臨疫情衝擊，整體經濟已步入復甦

臺灣在此國際狀況衝擊下，根據行政院主計總處於 111 年 5 月所公布之資料顯示，110 年全年經濟成長為 6.57%，創 11 年來新高，在新冠疫情影響最劇烈的期間，2021 年臺灣超級市場的整體產值較 2020 年成長 183 億元（成長率 8.0%）；而零售業依靠網路銷售抵禦實體銷售下滑，主計總處統計零售業 2021 年實體銷售 35,552 億元、網路銷售 4,303 億元以及 2019 年實體銷售 35,650 億元、網路銷售 2,873 億元，兩者相比實體銷售減少 98 億元、網路銷售大幅增加 1,430 億元。

儘管餐飲業面臨 20 年來最大衰退，主計總處統計餐飲業 2021 年營業額為 7,280 億元，與 2019 年 8,116 億元相比減少 836 億元、負成長 10.3%。但根據經濟部統計處 111 年 6 月發布之批發、零售及餐飲業營業額統計，說明受惠疫情趨緩、外食消費增加，加以上年同月基期較低，111 年 6 月餐飲業營業額增至 619 億元，較上年同月大幅成長 61.7%，為有統計資料以來最大增幅，顯見餐飲業在疫情趨緩過後有著大幅反彈的能量。

(二) 產業構面

1. 商業服務業行業多元且市場競爭激烈，拓展海外市場可為產業尋求新利基

我國商業服務業包含了批發、零售、餐飲、物流等行業，其涉及之業種業態相當多元，又因各家企業發展規模與經營型態皆不相同，因此所遭遇之經營問題亦多不同。若以產業整體面向觀之，根據經濟部統計處《110 年批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》統計，零售業之主要經營困境為「價格競爭激烈，毛利偏低」；業者主要發展計畫為「加強人才培訓」、「創新服務或門市型態」。餐飲業之主要經營困境為「營業成本上升」；業者主要發展計畫為「加強食品安全控管」、「降低人事成本」。

觀察上述統計資料，可發現與民眾生活密切之餐飲與零售業，面臨競爭激烈、營業成本上升與毛利偏低等問題，究其原因為上述產業多以內需市場為主要競爭場域，而我國市場又已呈現逐漸飽和之狀態，企業若需突破此一步困境，可透過新的市場開發，找到新的利基來源。因此引導具國際化能力之業者開拓海外市場，爭取更多商機與成長機會，即為可行的產業成長策略之一。

2. 商業環境快速變動，加速服務業新商業模式發展

根據金管會統計，截至 2021 年 10 月底，臺灣電子支付使用者已達到 1,523 萬人，顯示非接觸式之電子支付逐漸受到民眾歡迎，將深化影響民眾生活消費習慣。而資策會《2021 年行動支付消費者調查》顯示，選擇非接觸式支付的消費者，使用者偏好程度從 2020 年由 37% 成長至 2021 年的 50%。進而影響我國全家便利商店與全聯福利中心決定性投入「通路共享」之策略結盟，截至 2022 年 7 月，全家在臺總店數已達 4,076 間、會員數超過 1,300 萬，全聯在臺總店數已達 1,113 間、會員數超過 720 萬，強強聯手將雙方的通路優勢結合，以結盟取代競爭模式構築出「雙全支付生態圈」，以抗衡統一集團旗下 16 大通路的 OPEN POINT 支付生態圈。

另外，異業生態圈整合平臺以街口支付為例，該平臺整合支付、轉帳收帳、叫車服務、美食外送外帶、繳費、交通購票、旅遊服務、保險等各種生活服務，並與各產業知名第三方業者合作串接，讓批發、零售與餐飲業規模較小的業者，可藉「街口平臺」融合自家服務提供給消費者。

經濟部統計處 2021 年 5 月出版之《當前經濟情勢概況（專題：疫情對我國產業之影響）》指出，除傳統收入模式外，疫情促使發展出的新模式，包括餐飲外送、訂閱、租賃等，創造新的業績成長空間。

《2021 中小企業白皮書》在因應經濟環境變化之對策說明，因應外在經濟產業變動不確定性升高，企業應積極思考並尋求創新創價的方式，透過解構經營模式，開拓新商業模式；透過建立同業合作網絡，提高經營效率；或進行跨業結盟合作，重新組合並找出利基市場，更應積極運用數位科技，加快產品與商業模式創新的速度，開發新市場及新客源，創造企業競爭力。

3. 企業國際化布局的企圖與力道加大，連鎖加盟體系具發展潛力

臺灣國內眾多連鎖品牌如餐飲業，連鎖加盟模式越來越成熟，部分連鎖品牌已具國際知名度，可積極拓展海外市場。

臺灣連鎖品牌在國際間的形象已有大幅的提升，部分業者已逐漸將目標轉向海外拓展。根據國內知名投顧群益投信 111 年 2 月資料，中美貿易爭端促使全球部分供應鏈轉移至東協國家，有助支撐東協市場整體經濟。另 EY 安永所發布的《東協投資指南（2021 年版）》分析出臺灣正計畫和東協在投資和貿易領域建立更緊密的經濟聯繫，如新南向政策、推動洽簽或更新投資協定、資源共享經濟模式、加入跨太平洋夥伴全面進步協定（CPTPP）等四大項目。觀察亦發現美國之連鎖加盟業成長速度快於整體經濟成長的速度，如 2019 年統計美國連鎖加盟業就占整體 GDP 的 3%，經濟成長快速升高，已吸引許多連鎖企業也看向國際消費市場。如貢茶、六角集團、鼎泰豐、85 度 C、歇腳亭、鮮芋仙、鮮茶道、手作功夫茶、Tea Top、繼光香香雞，近年也有八方雲集、美而美連鎖早餐等業者已積極布局國際市場。

4. 國際市場環境快速變化，企業可多元布局全球市場

近年隨著科技不斷推陳出新、自然環境與人類行為變化速度也越來越快，例如低接觸需求的產生，帶動了外送與物流行業飛速成長，少子化因影響行業人才儲備與工作人力，也因此產生自動化設備的發展需求。國際貨幣基金 (IMF) 總裁 Kristalina Georgieva 於 111 年 9 月 21 日表示，全球經濟前景黯淡，除非各國央行能使通膨得到控制，否則 2023 年全球經濟情況可能會變得更加嚴峻。但同時隨著各國的疫情逐漸穩定，各國民眾多有補償性消費的行為產生，而在此種複雜的心理情緒影響下，各國民眾消費習慣也因此有了更多不同的變化。而在此國際市場劇烈變動的時刻，也正好是擅長彈性管理的臺灣企業趁勢拓展的良好時機，如能趁此機會打入海外市場與通路，甚至整合當地連鎖品牌通路，不僅可擴大品牌國際影響力，更對臺灣連鎖產業國際化有著莫大助益。

也因此以下將針對近期臺灣連鎖企業拓展的兩大目標市場，歐美與亞洲市場進行舉例說明：

歐美市場中，美國是世界上連鎖加盟業最成熟的市場，連鎖加盟產業占美國整體 GDP 的 3%，提供約 800 萬個工作機會、經常營運店數達 759,000 家。如今，在北美市場共有 4,000 多個加盟連鎖品牌和數以萬計的特許加盟商，人民對連鎖品牌接受度高且北美國家因國民所得較高，使得各項產品終端售價也較其他區域來得更高，此外因北美市場連鎖加盟法規完整、企業對契約精神相對尊重，使得連鎖品牌在原物料銷售和品牌授權金的收取都較亞洲市場高；因此臺灣連鎖品牌若要走向國際，前進美國市場將深具指標意義。

另外，在歐洲部分，以法國為例，根據經濟部投資業務處-法國投資環境簡介，法國於 2019 年加盟業發展達到歷史最高峰，共有 2,000 多個品牌進駐法國，且 2021 年雖受疫情影響，各家企業在調整營運策略後，法國仍有 1,900 多個品牌持續營運，且總營業額相較 2019 年更是因新消費模式的發展，如送貨到府、貨到付款等營業模式，使連鎖產業整體營業額仍呈現成長的態勢。

而亞洲市場中，我國近年政策推展重點的新南向國家總人口達 24 億，人口年齡中位數皆為 40 歲以下，其中多數國家多在 23-30 歲區間，其樂天知命的民族性，使得該區域的未來消費成長潛力不容忽視。根據 2021 年的各項經濟數據顯示，我國對新南向國家出口額來到 825.8 億美元，創下歷史新高，相較 2016 年成長 1.4 倍。從出口市場來看，2021 年台灣對新南向國家出口成長幅度 35.2%，高於對全球整體的出口成長幅度 29.4%，也高於對中國大陸的 25%、對日本的 25%，以及對美國的 30%等主要市場成長率。而 2022 年第一季我國與新南向國家貿易總額約為 427.97 億美元，年增 31.02%，其中我國出口至新南向國家金額約 234.22 億美元，年增 26.39%，以上各項數據皆顯示，我國與新南向國家雙邊貿易成果正處於快速攀升階段，而在政府持續推動新南向政策的環境下，可以預期雙邊往來只會越來越頻繁，活絡程度也會越來越高，且新南向國家之連鎖產業發展亦非常活躍，如菲律賓連鎖產業貢獻該國 GDP 約為 8%，共有約 20 萬家連鎖門店通路及 200 多萬連鎖就業人口，為全球第七大連鎖市場。因此新南向國家亦是我國連鎖企業海外投資的優先選擇。

日本市場，依據日本特許加盟協會（Japan Franchise Association，JFA）統計，2020 年日本連鎖加盟店品牌數量為 1,308 間，門市總數為 254,017 家，其中餐飲品牌為 558 間佔整體 42%，餐飲品牌門市共 52,777 家佔整體門市 20.7%。另勤業眾信聯合會計師事務所於 2022 年 7 月舉辦「全球供應鏈重組：赴日投資新契機」線上研討會，內容指出，2021 年台日雙邊貿易總額達 853 億美元，隨疫情趨緩，全球經濟情勢可望回溫，而在供應鏈重組、印太經濟架構（IPEF）啟動、日圓貶值等背景影響下，預期台日貿易伙伴關係將更加緊密，因此臺灣企業如要前往日本投資，也是非常好的市場選擇。

5. 隨商業多元發展，國際市場進入與合作模式，亦顯豐富變化

疫情催化下，全球消費市場產生了變化，企業的營運模式也努力保持靈活應變的能力，以緊貼可能會影響未來訂單狀況的新興趨勢發展。對於國際市場的進入與合作模式，企業不再單以設立實體門店為主要插旗海外的訴求，如 Just Kitchen 透過雲端廚房的模式，將鬍鬚

張等臺灣美食直送海外，同時將異國美食引進臺灣。許多業者亦隨消費需求日新月異，不斷將產品推陳出新，期望透過產品形態與包裝上的改變，增加海外輸出的便利性。

此外，根據國際市場研究機構 eMarketer 統計，全球網路零售業銷售總額自 2020 年以來屢創新高，2022 年預估將突破 5 兆美元，且全球有超過 50% 的網購者採用跨境的方式購買商品，吸引境內電商或是傳統品牌紛紛欲投入跨境電商的行列。由此可見，隨著疫情與數位科技的推進，多元豐富的商業模式已是未來顯而易見的國際趨勢。

6. 全球政治經環境及疫情管制丕變，企業布局思維因應調整

Covid-19 疫情以及各國的管制政策，大大影響企業國際布局策略，也同時影響了消費者的需求與期待，而臺灣連鎖品牌主打的平價優值商品，在疫情後的消費市場更是具有競爭優勢。過往臺灣連鎖企業在思考國際布局時，多數選擇文化及語言相近的中國大陸地區做為拓展首要區域，承前述，近年在各國法規、政經環境及疫情管制政策等考量下，企業布局的思維與考量亦有明顯的改變，如針對新南向市場的拓展頻率大幅升高，更有許多企業紛紛挑戰難度更高的歐美市場。惟連鎖企業前往海外營運、拓展加盟體系，必須掌握當地公司法、勞工法與行業專法等，以免違規而影響品牌形象。

（三）消費構面

1. 服務差異化為消費的關鍵因素之一

隨著疫情加速數位化發展，銷售重心日益往線上線下整合式的平台靠攏，抓住現代消費者的目光，難度比以往都高。根據 Google 發布的《2021 智慧消費關鍵報告》整理出消費新常態為混沌歷程，意指當消費者出現購買需求後，將會經過反覆來回的探索與評估，接觸多元平台，從不同的資訊管道中搜集相關資訊，最終才會完成購買決策。數據也顯示，將近 53% 消費者在消費品購買歷程上較以往花費更多的心力。引用前鴻海集團副總裁程天縱，著作之《「服務業」和「製造業」思維的差異》，提及服務業面對的主要是人，因此應盡可能形塑「差異化」，以滿足每個客戶對於個性化和客製化的要求。

另依據經濟部統計處 2021 年《批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》統計，企業在經營上遭遇最大困境為價格競爭激烈，毛利偏低，且因餐飲業同質性高，創新更被視為長期競爭優勢。

因此在關注消費者趨勢的同時，業者應思考面對不同樣貌的消費者時，該如何透過網路多元平台向消費者進行精準行銷與精準溝通，並將服務結合自動化行銷 (Marketing Automation)，也根據消費者在意的不同議題、視覺、情境投以超個人化行銷 (Hyper-Personalization) 尋求創造更多附加價值的機會，以達到虛實管道全面性的服務差異化。依據德國新創品牌 ParcelLab 平台表示，使用 ParcelLab 的國際超市連鎖商 Lidl，除了直接和消費者溝通商品到貨時間、送貨狀況、退貨、退費等事項，且能夠使用更多超個人化的顧客體驗選項，包含商品到貨時寄送拆包裝、組裝的步驟，或是到貨之後，傳送下次購物的推薦商品清單等方式積極進行創新創價，因此高達 85% 的顧客都會重複造訪該超市的網路商店，平均購物車品項數量也增加了 12%。

2. 服務體驗結合智慧應用

根據 Deloitte 勤業眾信與杜克大學共同發布的《2020 行銷長調查》(2020 The CMO Survey) 發現，「顧客體驗(Customer Experience)」以及創新相關策略是客戶重視的關鍵項目，相較於 2017 年顧客體驗的支出成長高達 71%。調查中也顯示，消費者願意多花 17% 的價格，購買具有良好顧客體驗服務的產品；擁有良好體驗的顧客可能比擁有負面體驗的顧客多消費 140%；忠誠顧客再次購買的可能性高達五倍。從 pwc 資誠《2018 全球消費者洞察報告》中發現，全球 45% 消費者把錢花在「體驗」、55% 把錢花在「產品」，兩者比例幾乎各占五成。EY 安永《智慧自動化如何轉化為顧客服務體驗》提及，經調查發現已有 80% 的公司在客服營運中使用或預計使用智慧應用（如虛擬客服）。

以臺灣壽司郎為例，將科技導入店鋪營運及服務中，提供給消費者高效率、高品質的用餐體驗，如壽司盤底部安裝 IC 晶片，讓軌道上的料理迴轉到一定時間後便能自動廢棄，同時還藉由 IC 晶片獲取的數據累積進行商品開發提案，以迎合顧客喜好、滿足飲食需求。店內

採用自動化送餐系統，顧客只要在平板電腦上點餐，餐點在最短時間內便會透過座位旁設置的高速輸送帶送達顧客面前，增添用餐樂趣及效率。

四、商業服務業現況問題、挑戰與建議

(一) 商業服務業經營模式多元，連鎖體系與非連鎖單店企業之發展路徑與經營重點具差異性。前者著重組織經營與市場擴張，後者著重差異化與利基市場

- ◆ 現況：我國商業服務業經營模式多元，品牌營運初期或品牌快速展店前，大部分企業之營運團隊及資源整備能力皆較為不足。尤其非連鎖單店企業，產品與服務較難有顯著差異，同質性高導致價格競爭激烈。
- ◆ 建議：連鎖企業以建立組織管理面標準與營運基盤切入，強化內部營運系統，並導入智慧應用與數位工具，分析數據及判讀市場趨勢，並培育相關專業人才，為擴大營運紮根。非連鎖單店企業，藉由價值形塑與加值，發掘品牌故事與特色，透過加值服務(如場域設計、服務體驗設計、數據管理等)，建立差異化與獨特性，強化其品牌印象，朝向高附加價值發展。

(二) 企業創新創價量能有限，宜擴大市場聲量並建立產業標竿

- ◆ 現況：小型之商業服務業營業規模小、知名度低、銷售通路單一，亦缺乏數據累積以制訂有效的行銷策略，導致市場拓展及顧客經營不易。大型連鎖企業，部分期待推進國際市場擴大營運規模。
- ◆ 建議：協助小型非連鎖單店企業強化消費市場之數據管理能力，並透過價值創造、跨域整合等策略，共同串連行銷，促進企業間合作交流與市場銷售，型塑臺灣的多元豐富樣態。大型連鎖企業，宜透過多元資源的整合，加速進入國際市場。

(三) 內需市場逐漸飽和，擴大經營規模挑戰國際

- ◆ 現況：內需市場成熟且有限，部分連鎖企業朝國際化布局，擴張營業版圖規模。
- ◆ 建議：整備連鎖企業國際拓展能量，育成國際發展專業團隊，具體掌握商情適地化調整服務（商品）內容，鎖定最具優勢之市場主動出擊。

(四) 市場變動快速促進新商模發展，打造共好生態圈

- ◆ 現況：消費者喜好善變、產業競爭及科技進步帶來瞬息萬變的競局，企業增強應變能力，以面對持續變動之消費市場。
- ◆ 建議：因應市場調整商業模式，無論是連鎖企業或體系、非連鎖單店業者，需透過強強聯手、通路共享等方式進行同異業結盟，提升服務多樣性、整體性以滿足消費者需求，創造新價值。

因此本計畫將協助連鎖企業採取體系化發展，厚實海外連鎖加盟組織以拓展國際市場，引導非連鎖單店業者參與主題式輔導，融入重點產業創新商業模式以進行創新創價並深耕利基市場。

五、商業服務業價值成長路徑

商業服務業以實體門店經營者，主要有分為二大體系，包括連鎖體系與非連鎖單店業者，在此針對臺灣此二大體系的成長路徑做分析以說明。

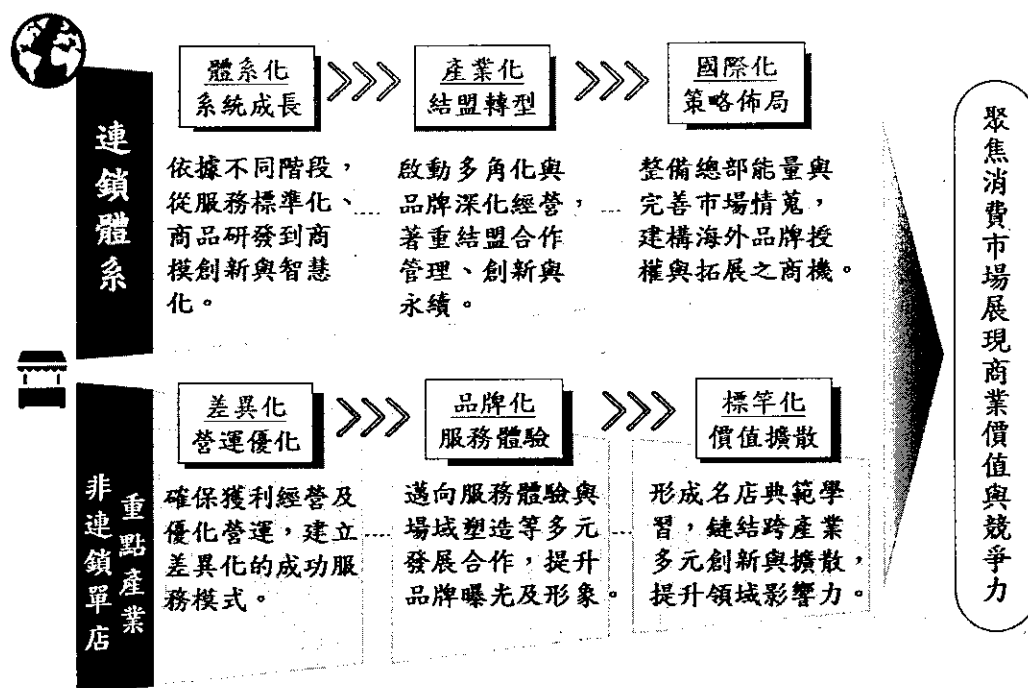


圖 1 商業服務業價值成長策略路徑

臺灣連鎖產業的成長，多以商品化及模組化為發展開端，透過市場需求調整，與跨域品牌合作發展，結合多元品牌開拓市場新模式，到整備連鎖總部國際能量，建構海外發展之戰略與國際市場快速鏈結來擴大規模，是最有機會發展服務業國際化的樣態，加上目前連鎖產業，於國內內需市場已趨於飽和，連鎖企業如希冀持續擴大規模，國際化布局即是最重要的發展方向之一。惟臺灣商業服務業多數營運量體較小，在國際化布局的路徑亦有別於國際大型集團，以下簡述說明：

- (一) 盤點優劣與組織能量增進市場理解：臺灣連鎖企業因營運規模與發展經驗有限，以致對國際市場、國際合作經驗、語言能力與國際組織營運缺乏，而在資源有限之情形下，如何有效與成功進行國際布局落地，以下列作為為開端：

- 1.理解自身品牌於目標市場之競爭力，以具體數據資源分析，擬定品牌行銷策略方案。
- 2.整備團隊組織之國際運作能量，包括外語團隊、管理體系、法規會計支援體系等人才與相關制度。
- 3.針對品牌特色對焦海外消費市場特性，以確認目標市場進入策略。

(二) 提升國際知名度與指名度

- 1.因品牌海外直接落地與品牌區域授權所需時間與經費成本較高，因此可考慮透過與海外通路合作上架之方式，快速進入國際市場，以縮短品牌知名度與指名度拓展進程。
- 2.積極參與國際展會、國際媒合會，爭取海外代理機會，以 B2B 介接方式，提高海外展店速度。

(三) 建構合作體系深耕國際市場

- 1.以共享國際資源，連結品牌知名度，強強聯手共享、共好(如：國際集團多品牌合作、複合式經營等)，創造新合作模式。
- 2.以供應鏈串連齊備，總部直接落地直營展店，再朝向連鎖加盟規模化邁進。



圖 2 連鎖企業國際化發展路徑

非連鎖單店品牌企業，橫跨產業別眾多，以重點產業來看，經營重點在於以確保獲利經營模式、建立差異化的服務模式為開端，再進一步著手於產品、場域再造輔導，而後結合顧客及經營需求，透過數據管理方式解構或強化經營模式的方式，強化服務體驗與場域塑造，朝向門店品牌經營，為商品及服務創造更高的附加價值，藉以擴散門市知名度、凸顯差異競爭優勢後，並透過精準行銷策略，聚焦目標市場促進名店典範學習，並鏈結跨產業的商業系統，透過多元創新與創價方式，提高消費市場的品牌吸睛度。

總體而言，以上提及之各項營運作法必須隨時依市場狀況進行調整、校正與創新，以真正展現其消費市場的商業價值與品牌競爭力。

貳、計畫目標

一、目標說明

(一) 計畫願景

驅動台灣商業服務業邁向高價值成長。

(二) 計畫目標

協助連鎖企業規模化成長拓展海外市場，聚焦重點產業引導非連鎖業者創新商業模式提高附加價值。

(三) 計畫推動主軸

本計畫以商業服務業為推動範疇，採「創產值」及「創價值」策略分別展開「連鎖體系國際化」及「重點產業高值化」兩大推動主軸。

主軸一「連鎖體系國際化」將依商業服務業連鎖加盟體系歷年輔導成果，視企業規模及國際化發展成熟度擇優，以體系厚植、商業連結、國際拓展等面向展開拓展海外市場；主軸二「重點產業高值化」將從商業服務業 13 類零售業中，以產業產值、近年成長性及政策推動考量，逐年篩選當年度主題輔導產業類別及重點企業，並以價值型塑、價值深化、價值共享等面向展開深度輔導工作，以創造商業附加價值。

(四) 四年計畫進程

計畫分年的進程與推動主軸包括：

第一年的「新基盤再創」，連鎖產業將以強化總部營運功能，在營運面推動多元服務特色，協助企業培育國際人才，積極協助海外市場布局事務；非連鎖業者則著重於產業經營輔導，針對重點主題產業協助其商品及服務創造更高的附加價值，透過數位化經營思維導入，建立消費市場的競爭優勢。

第二年為「多元成長布局」，著重於協助連鎖企業因應消費市場變動，深化海外商情研析、推動創新服務體驗及海外服務模式，強化對海外市場的拓展能力；產業面將協助重點產業之非連鎖業者強化數據管理能力，透過數位轉型重新解構及創新商業經營模式，據以形

成創價並增值之業務流程。

第三年則以「資源創新整合」為推動主軸，引導連鎖企業發展多品牌經營、生態圈加大合作與擴大上架海外多元平台通路，以增加海外落地機會；另針對非連鎖業者將協助整合優質重點產業、企業，透過產業間數據共享，跨域串連顧客服務體驗，提高服務附加價值，朝向品牌塑造與提昇。

第四年則為「經營永續推展」，在「連鎖體系國際化」與「重點產業高值化」的總體目標下，朝向前瞻永續發展商業模式，以產業結盟共創、行銷價值共享的概念，分別鏈結海外連鎖加盟組織及發展國內重點產業網絡資源，提高臺灣品牌於國內外市場的發聲量與影響力。

茲示意如下圖 3。另針對全程計畫各年度重點說明，如下表 4。

協助連鎖企業規模化成長拓展海外市場，聚焦重點產業創新商業模式提高附加價值。

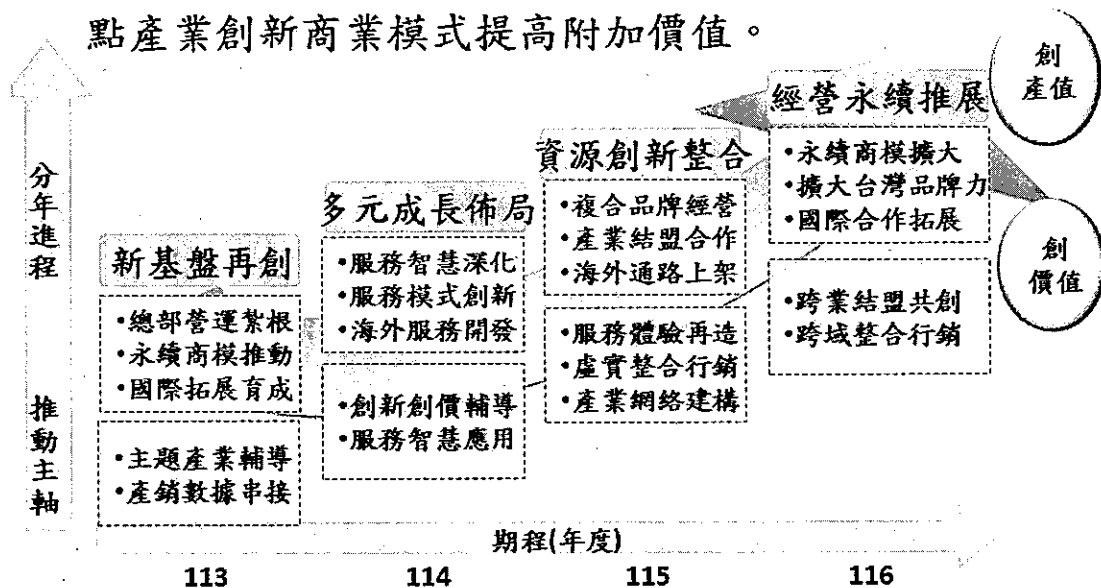


圖 3 四年計畫策略方向

表 4 全程計畫各年度重點說明

年度	年度重點說明
113 新基盤 再創	<u>總部營運紮根</u> 為強化連鎖成長發展體系，並得以銜接國際管理發展趨勢，將以人資管理能量切入，培育總部專業領域人才，藉內部營運人才職能升級，協助連鎖企業接軌數據管理與分析、推動綠色管理等營運基磐的紮根。 <u>永續商模推動</u> 以前瞻永續為目標，協助企業銜接國際永續議題，透由解構企業營運模式，綜合分析如何整合永續概念，以發展新商業模式，使企業提高永續發展能量。 <u>國際拓展育成</u> 為協助連鎖企業成功進行海外拓展，將輔導企業成立並優化國際部門運作，並透過國際拓展人才培育，強化企業國際拓展能量，以健全連鎖組織之海外發展功能與競爭優勢。 <u>主題產業輔導</u> 為系統性、策略性地帶動重點產業創新創價以促進差異化營運成長、提振消費市場，將從商業服務業所有零售業別中篩選年度輔導的重點產業，並甄選優質重點產業企業參與，藉以建立並發展主題式產業的商業循環模式，深耕利基市場。 <u>產銷數據串接</u> 將協助重點企業針對銷售資料及消費市場建立數據管理能力，據以提高對目標客群的掌握力道，並具體落實在企業的商品與服務之創新創價，據以凸顯其品牌獨特性，並強化提升市場上的競爭力。
114 多元成長 布局	<u>服務智慧深化</u> 為協助連鎖企業得以快速因應市場變化，將輔導連鎖企業針對其營運數據進行分析，並就其分析結果進行營運服務與組織流程改善，透過啟動數位(科技)賦權，協助服務產業智慧化，以強化企業整體營運效能與市場反應速度。

年度	年度重點說明
	<u>服務模式創新</u> 將協助企業依循整體消費趨勢及營運數據分析結果，協助企業進行商品與服務模式創新，如開發新利基商品(如即食包、DIY 手作體驗包、訂閱式服務體驗等)、新型態店型(如高坪效複合店、旗艦店、綠色場域)，即時因應消費市場需求，帶動企業營業成長。 <u>海外服務開發</u> 為使國內連鎖企業產品順利拓展海外市場，將協助企業進行海外適地化輔導，協助企業因應目標市場偏好，調整其產品與服務設計，使產品服務更加貼近當地需求，以達快速融入市場之目的。 <u>創新創價輔導</u> 協助企業依其品牌精神與主要客群消費習慣，進行產品服務的創新規劃、業務流程再造及服務（綠色）場域改造，為顧客創造更大價值並展現其獨特性與差異性，創造符合消費者新生活型態的服務旅程。 <u>消費數據驅動應用</u> 為因應消費市場變化，協助業者運用數據思考面對不同樣貌的消費者，透過精準行銷與精準溝通，或將科技導入店鋪營運及服務中，提供給消費者高效率、高品質的消費體驗。
115 資源創新 整合	<u>複合品牌經營</u> 為協助連鎖企業持續擴大，將協助連鎖企業發展多品牌經營，透過多品牌發展，滿足不同客群需求，並藉後勤資源共享，將企業資源使用最佳化，以協助企業營運規模持續增長。 <u>產業結盟合作</u> 因應消費者多元需求，將協助企業進行跨企業/產業合作，整合不同企業之專長與資源(服務、場域、會員資料庫等)，加速並加大海外市場競爭力，提供更加卓越之服務體驗及全方位服務，並互相引導消費人流，打造新的收入來源。 <u>海外通路上架</u> 為加速我國連鎖品牌拓展國際市場，將協助企業商品上架海外平台通路，快速進入當地市場、提高品牌當地聲量，以提升未來品

年度	年度重點說明
	牌門店於當地市場落地之成功率。 <u>服務體驗再造</u> 協助企業依其品牌精神與主要客群消費習慣，進行產品服務的創新規劃、服務流程再造及服務（綠色）場域改造，以展現其獨特性與差異性，並將協助優質企業參與國際綠色獎項或活動，以此進行品牌價值與聲量提升。 <u>智慧商務應用</u> 為協助企業提高對數位科技的應用能力，引導企業使用多元行銷工具，依產業、企業屬性特色，打造最佳化行銷模組，提高企業品牌能見度的同時，達到智慧商務與行銷成效。 <u>產業網絡建構</u> 為提高企業服務價值與市場競爭優勢，將鼓勵企業積極參與跨產業、多領域之企業或商業系統，成為彼此的合作夥伴，共同經營目標客群，並藉由提供適地性服務與產品，深化客群服務體驗與提高服務附加價值，藉以形成企業生態共好合作關係，在消費市場展現企業競爭力。
116 經營永續 推展	<u>永續商模擴大</u> 以前瞻永續為目標，輔導連鎖企業將永續價值納入組織發展目標，透過商業創新、流程創新與供應鏈管理，從提升綠色利潤著手走向綠色競爭力，提高永續發展能量，兼顧環境保護與市場競爭生存。 <u>擴大台灣品牌力</u> 為協助連鎖企業推動品牌行銷國際、引領潮流，將協助具示範性、標竿性與前瞻影響之品牌企業於主流媒體進行推廣行銷，以此樹立產業標竿促進典範移轉，加強國內外擴散製造議題，為優良企業奠定臺灣品牌形象與高度，轉化為臺灣品牌國際競爭優勢。 <u>國際合作拓展</u> 協助爭取海內外企業策略聯盟之商機，以促成企業間策略聯盟，加速我國企業拓展海外市場進程，提升連鎖企業實質競爭力。

年度	年度重點說明
	<u>跨業結盟共創</u> 鼓勵企業跨域合作共享數據、整合彼此優勢與資源，圍繞創新構思進行合作以加大市場競爭力，透過提升服務多樣性及整體性，提供顧客更加卓越之服務體驗與全方位服務，同時藉由品牌合作創造議題，互相引導消費人流，創造新的收入來源。 <u>跨域通路布局</u> 整合區域內或跨領域的優質合作企業以建構產業生態系，介接國內、外各種人氣通路平台，透過產業互相串連合作共創具趨勢性的主題行銷，創造高集客力，以達到促進市場銷售成績、行銷亮點擴散與相關企業間典範學習之綜效。

二、達成目標之限制

(一) 商業環境趨多變複雜，企業營運管理難度與成本大幅提高

依經濟部統計處《110年批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》顯示，批發業、零售業與餐飲業的共通困境為「勞動成本上升」，而批發與零售業另一項共同困境為「競爭激烈，利潤縮小」，再加上國際政經環境的多變，讓商業環境的經營日趨複雜，臺灣企業如何透過商情、數據，精準洞察消費者喜好的趨勢變動，快速且即時調整產品與服務，甚至超越消費者期待之產品服務，進而再強化企業管理營運效能，兼顧服務差異、品質與規模擴大，以提高整體競爭力，實為企業經營的重要議題。

(二) 企業數量眾多，經費資源有限，僅能以較具市場價值展現、較具企圖潛力的企業擇優協助

商業服務業之企業門店家數眾多，相較於政策資源的規模，較難以做到普遍企業照顧。尤其在消費市場快速變動的經營環境，企業經營團隊能否具有預應因應的彈性與韌性、是否能洞察消費市場的變動與快速調整的企圖心，實為面對挑戰時的重要成功因素。因此，考

量到資源有限且珍惜，計畫的執行與機制上，確實只能以擇優策略，針對較能展現市場價值與競爭力的企業團隊，進行協助輔導。

(三) 大部分企業在國際化、數位和永續等議題上，團隊能量與如何建置，觀念與資源投入仍有大幅進步空間

國際化的布局，除了商情、資金等，組織內專職的國際單位與國際管理人才對於推動進程，甚至到後端的管控上，影響甚鉅。由於臺灣商業服務業人才配置多數較為薄弱，員工培育機能亦不完備，因此，企業對於國際團隊的編制和培育力道與速度，仍待努力強化。而數位和永續等面向上亦同，不論在管理數據的應用、即戰行銷應用或永續管理發展上，亦多有不足。

三、預期績效指標

(一) 連鎖體系國際化

1. 創造國內投資額(含展店)20 億元以上。
2. 創造海外投資金額 3 億元以上。
3. 開發 16 項新利基商品或新型態店型。
4. 協助 16 家企業導入數據融合與應用。
5. 建立低碳商業運作模式案例 8 式以上。
6. 協助企業開發 24 件符合目標市場需求之商品與服務。
7. 連鎖企業於 10 個國家/城市，進行海外展店 100 家。

(二) 重點產業高值化受輔導業者

1. 銷售量：年增 8%以上。
2. 客單價：年增 8%以上。
3. 型塑臺灣門店多元豐富樣貌與標竿案例，甄選出 120 家以上之主題優質門店。
4. 完成 4 項研究調查新型態消費趨勢。
5. 完成 4 式示範性升級或轉型案例，促進新商業模式開發優化發展。
6. 協助 12 家企業導入數據管理推動服務產業智慧化。

7. 組建創新產業生態網絡 4 式，協助企業資源串連。

四、性別目標、策略及具體做法

表 5 性別目標、策略及具體做法說明

性別目標	策略	績效指標	具體做法	目標值
一、建構友善就業環境，維繫女性職場工作權利。 二、推廣性平意識，加強女性職能與就業機會。 三、縮小職業與薪資上之性別差距。	營造職場友善性別平等	一、輔導女性經營企業數。 二、課程女性學員參與數。 三、計畫女性評選委員數。	一、將「營造性別平等友善職場工作環境」納入輔導審查機制之評分項目。 二、要求輔導廠商於申請計畫書中訂定「營造性別平等工作環境」規劃作法，並納入審查說明項目。 三、職能課程設定女性參訓人數目標(促進女性就業)。 四、於計畫輔導、展會、活動等評選邀請女性專家擔任委員。 五、總部營運管理培育課程將規劃企業營運與品牌拓展等管理課程，並設定女性參訓人數目標(以促進女性就業、消	一、預計每年協助 20 家女性經營者達成件數。 二、辦理提升職能課程，女性比例達 40%。 三、計畫相關之女性評選委員不得低於 40%。 四、總部營運管理培育課程，培訓女性學員 200 人次，以加強連鎖產業之女性管理人才培育發展。

性別目標	策略	績效指標	具體做法	目標值
			弭該薪資差距，並加強培訓女性高階人才)。	
	加強性平意識推廣	性平意識推廣則數。	一、計畫活動加強推廣性平意識(如推廣說明會、國際論壇、職能課程等)。 二、計畫相關文宣物與成果專刊推廣性平議題。	辦理活動之文宣物置入性平議題與廣宣文案。

五、減碳目標、策略及具體做法

表 6 減碳目標、策略及具體做法說明

目標	策略	績效指標	具體做法	目標值
一、降低商業服務業碳排放量，達到淨零碳排之目的。 二、推廣與落實節能減碳，建構友善消費與職場減碳環境。	建立低碳商業運作模式	一、連鎖企業導入綠色採購、綠色流通等措施家數。 二、發展環境友善之低碳經濟案例數。	一、將節能減碳納入輔導審查機制評分項目。 二、設定節能減碳相關輔導機制，協助連鎖企業建構低碳商業運作模式。	一、輔導申請須知與申請計畫書各一式。 二、輔導 32 家以上企業建立低碳商業運作模式示範案例 8 式以上。
	推廣落實節能減碳意識	一、節能減碳意識推廣則數。 二、降低實體會議辦理與列印紙本比例。	一、計畫活動加強推廣節能減碳之意識(如推廣說明會、國際論壇、職能課程等)。 二、計畫相關審查會以線上會議或平板電腦，代替實體會議、傳統紙本列印，以減少碳排放。	一、辦理活動之文宣物置入節能減碳相關廣宣文案，每年與 150 家次企業、300 人次以上進行推廣。 二、降低實體會議辦理達 30% 以上，落實減少列印紙本(公文/會議資料列印等)達 90% 以上。

參、現行相關政策及方案之檢討

一、現行相關政策及方案

(一)「連鎖加盟及餐飲鏈結發展計畫」(109-112 年)

1.目的

「連鎖加盟及餐飲鏈結發展計畫」以提振經濟與擴大內需為主，強化連鎖加盟與餐飲產業鏈結與服務效能進軍國際市場為目標。

本計畫主要希冀透由「推動群聚鏈結服務經營優化」，在企業面推動群聚與連鎖鏈結，在環境面則協助企業優化環境、提升管理及服務效能，擴大內需市場，並透過串聯連鎖亮點產業帶動整廠輸出，提高臺灣品牌能見度與影響力，進而帶動觀光客來臺消費。計畫執行重點如下：

(1)服務力提升

著重連鎖總部經營擴展輔導，協助連鎖企業強化總部功能(新商品開發/教育訓練/招商推廣/物流配送/行銷廣宣/後勤支援)，與協助門店營運管理輔導，改善營運績效與門店管理，並透過提升連鎖總部與門市之服務品質，建立具信任價值與品牌品質之總部體質，以提升品牌前往海外的拓展的成功率，另亦透過品牌聯合行銷活動的辦理，協助連鎖品牌業者創造議題，增進民眾消費的契機。

(2)品牌輸出國際布局

聚焦帶領國內連鎖加盟企業前進海外市場，藉由國際化輔導協助，給予預計前往海外業者具體落地建議；同時藉由線上參與國際/大陸地區展會與國際企業交流媒合，拓展連鎖企業視野與增加國際曝光度。

2. 執行績效

連鎖加盟及餐飲鏈結發展計畫（109-111 年度）

(1) 計畫總體指標

表 7 連鎖加盟及餐飲鏈結發展計畫計畫總指標

分項計畫	工作項目	預期指標	完成指標	完成進度
總體指標	產業影響:促進投資額	7.5 億元	21.17 億元	282%
	產業影響:提升營業額	24 億元	36.57 億元	152%
	產業影響:新增就業人數	2,250 人	3,395 人	151%

(2) 服務力提升

透過連鎖總部及門店經營發展輔導，共輔導 158 家次連鎖企業精進營運管理與國際化發展，總計促進產業新增 21.17 億元投資金額、就業人數增額 3,395 人、年度營業額增加 36.57 億元。

過往之計畫輔導係依照連鎖企業各發展階段之關鍵需求，系統性投入相對應之輔導資源，協助企業從建構連鎖總部、強化總部功能至前進海外，透過多面向之輔導使連鎖企業持續成長轉型、穩定發展。各階段輔導相關案例說明如下：

- A. 連鎖營運模式建立：「一張几手作料理廚房」藉由計畫輔導盤點門店營運事項、計算分析單店損益，以奠定門市複製基礎並打造門店獲利、釐清發展成為連鎖體系之成本結構，藉此建立門市營運與標準展店流程，並於次年度成功拓展首家加盟門市。
- B. 總部管理功能強化：「哈肯鋪」藉由計畫輔導重新調整年度營運目標之制定方式，先由企業決策階級達成共識，後安排各部門組織團隊進行「策略共識營」，直接由各部門主管依照目標提出達標之挑戰、需求並進行協商，共同擬定執行計畫以提高計畫目標達成率，並於該年度輔導完成新年度之營運計畫與各部門目標。

- C. 導入數位工具運用：「五十嵐」藉由計畫將智慧巡檢系統導入 250 家品牌門市，該系統可即時回傳營運數據與督導結果，協助總部進行營運數據分析與服務品質稽核，作為總部營運管理策略調整依據。另系統規畫時也納入永續概念，以數位取代紙本，減少人員移動及紙張消耗，以達永續經營之企業目標。
- D. 海外拓展模式建立：「葳林爵閣」藉由計畫輔導以越南市場作為目標，以越南市場作為目標，剖析當地商情、計算授權金合理範圍，系統性、策略性進行海外市場布局，逐條檢視與修正既有國際授權合約，強化內容約束力與保護力，成功授權越南市場，並於該年度成功在越南胡志明市開設越南首家門市。
- E. 國際市場深化發展：「黑沃咖啡」藉由計畫資源進行越南市場在地化經營，主要輔導內容為「當地市場調查」、「在地供應商開發」與「KOL 品牌行銷」，黑沃透過市場調查了解當地競品營運狀況及消費者口味偏好後，針對當地開發 6 支新品，並成功找尋 9 家當地原物料商，成功維持原物料品質與營運成本，而品牌藉由當地 KOL 之宣傳，亦成功於社交平台曝光 10 萬次以上，有效提升黑沃咖啡在越南的品牌聲量。

(3) 品牌輸出國際布局

帶領 64 家次企業參與國際連鎖展會及線上限下商機媒合會，包括協助我國連鎖企業與韓國、新加坡、泰國、越南、印尼、菲律賓、馬來西亞與柬埔寨等國際買主進行媒合，如在韓國擁有 3 個餐飲品牌的 Pung Nyun FC Co., Ltd、在菲律賓經營美式披薩餐廳 Golden Pizza, Inc、在印尼經營海外食品進出口的 PT. Mulia Indah Cemerlang，以及代理菲律賓的蔬果果汁品牌的 Pure Nectar 等，總計簽訂 44 件合作意向書，後續商機達 2,658 萬美元以上。

(二) 臺灣餐飲服務輸出拓展計畫 (110 年度)

1. 臺灣特色美食徵選推廣

為推廣臺灣美食文化，舉辦「經濟部商業司 2021 傳承臺菜餐廳徵選」及「2021 臺灣特色美食業者徵選」活動，邀集 21 國 24 位駐臺使節、媒體及 KOL 參與，整體帶動臺菜餐廳業者總營業額約 6,300 萬元。

2. 加速臺灣餐飲產品開發與通路拓展

輔導 11 家業者因應國際市場及消費需求，開發適合海外輸出之產品或建立海外輸出策略及模式、完備產品輸出相關配套機制等，共計開發出 12 項新產品、拓展 5 國新通路，包含加拿大、美國、日本、越南及香港等，協助業者增進落地經營能量，提升投資金額約 1,106 萬元、營業提升約 783 萬元，如：輔導林聰明沙鍋魚頭開發家用沙茶醬，成功將此商品輸出，上架至美國電商通路(Weee!、北美烘焙團購趣等)，並將林聰明香辣沙茶醬延伸運用，與超商聯名，開發「香辣豬肉燴飯」、「香辣炸魚鍋」等商品，促進商機。

3. 臺灣美食國際輸出與海外消費促進

辦理國際商談媒合會 1 場次，共 13 家買主及 21 家國內業者參與，促成 MOU 3 案，提升合作商机約美金 51.67 萬元(約新臺幣 1,550 萬元)，其中，鄧師傅與美國 HMART、府城館虱目魚主題館與加拿大 Sang Yuan Online Market 現正進行上架通路合作洽談。另辦理跨境電商活動 1 場次，共 59 家廠商參與，邀請 7 位 KOL 進行宣傳，帶動營收及後續衍伸效益達新臺幣 183.5 萬元，整體相關廣宣價值達新臺幣 1,000 萬元。

二、 相關政策及方案之檢討

(一) 前期計畫檢討精進

1. 完善總部功能，陪伴企業厚植管理與數位能量

本計畫前期以精進門市服務、強化總部分級評鑑為核心，健全國內連鎖總部經營環境，提升消費者對連鎖產業之信任，而後轉為厚植連鎖企業內部經管與國際發展能量，由內而外協助企業全面發展，進而拓展海外門市據點，近年隨著數位科技服務快速發展，加上疫情影響使得產業環境面臨巨變，計畫隨即依循企業需求將輔導方向調整為協助連鎖產業導入智慧營運系統，以數據認識真實顧客面貌，協助企業精準開發符合顧客所需之產品與服務，以維持連鎖產業成長動能。

2. 聚焦市場價值的展現，本期特重成長發展的關鍵議題

我國商業服務業者多以國內市場作為主要銷售目標，然而面臨國內市場逐漸飽和，企業經營難度亦日漸攀升，因此當企業於市場面臨眾多同質對手時，如何透過市場分析，找出關鍵客群、挖掘利基市場以此展現品牌市場價值；或建構完整經營體系，以專業人才分工強化整體企業競爭力，並藉規模化經營提升品牌形象、降低經營成本，達加速市場拓展之目標，以上兩點皆為當代企業關鍵發展議題之一。

3. 加速新商模與服務內容的創新，本期協助企業對焦疫情後消費者模式與需求的改變

近年因國際疫情影響，導致民眾消費行為出現了大幅改變，如無接觸支付的使用率成長、實體消費轉向線上消費，亦或是對場域及服務衛生安全的增長等，都是消費行為改變的不同樣態，因此在此一大環境的轉變下，將協助企業針對當今消費行為進行拆解，找出民眾真實消費需求，以此進行商品/服務創新，提供符合甚至超越消費者期待之商品，或開發新的商業模式，以此做為新的成長利基。

4. 以生態圈交互加值合作共好，提高品牌競爭力與應變力

當今各國企業發展方向，已逐漸向大者恆大的方向發展，因此在面對如此競爭壓力下，一般企業若要在此狀態下持續發展，除找出自身特色進行分眾差異化經營外，更應思考如何圍繞著市場脈動及創新構思，藉由同異業的產品與服務整合，彼此彌補不足之處，提供消費者多面向的完整服務，以創新產業生態網絡方式交互加值，透由群體力量強化整體競爭力與應變力，以共同面對變化日益加速的商業環境變化。

5. 海外市場多元佈建，加速臺灣品牌的知名度與指名度

為協助我國企業持續前進海外市場，除透過目標市場分析外，亦將針對不同產業與經營型態之國內業者海外運營能量進行盤點分析，從中找出海外拓展機會較高之品牌樣貌，而後與目標市場分析結果進行交叉比對，以找出最適合前往之目標國家與相對應之品牌類型。另目前我國品牌於海外拓展時，多優先採取通路上架與品牌授權等方式，以求大量露出，爭取品牌曝光度，進而提升品牌當地市場銷售份額；另部分業者於國內時，因已有一定品牌聲量，遂於海外拓展時，直接採取與海外企業合作之方式，如我國迷客夏與菲律賓快樂蜂集團合作，將產品上架於「超群」餐廳販售，以強強聯手方式進行資源共享，以達品牌快速拓展之目標。惟以上兩種方式，究其核心皆為大幅提升品牌知名度，進行快速拓展，因此計畫未來亦將秉持此一原則，將協助國內品牌透過多面向方式，協助品牌於海外露出，以達相應之目標。

6. 強化智慧化管理能量，提高永續經營價值

為協助我國連鎖加盟產業持續成長，將協助連鎖企業以顧客服務智慧化為核心，協助企業收集盤點顧客數據，進而透由數據分析歸納出品牌顧客特質與偏好，並以此作為企業研發與發展方向之參考，亦盼透過現代化營運數據分析導入，使企業營運管理得以升級轉型，由粗放式管理轉為細緻化管理，帶動臺灣連鎖產業持續成長進而成功跨足國際市場。

另近年隨著國際與國內政策日趨重視環境友善與節能減碳議題，連帶消費者亦建立環境保護之意識，多數消費者於品質與價格差異不大情況下，多會優先選擇具友善環境價值之產品。故計畫將以數據化、智慧化方向，推動節能減碳議題，協助連鎖企業優化其經營模式、營運流程、供應鏈/顧客關係管理，由提升綠色利潤著手走向綠色競爭力，導入如綠色供應鏈、綠色採購、綠色流通、綠色商業科技等綠色營運系統，提升連鎖企業之經營價值與永續發展動能，以朝 2050 國家淨零排放之目標邁進。

綜上所述，近 3 年因新冠疫情肆虐全球，不僅改變產業過去運作方式，更使消費行為及習慣大幅調整，如消費者對低接觸服務與數位工具的強大需求，使得企業必須更快速的導入並整合智慧營運工具，亦或是疫後時代全球對低碳節能與永續經營議題更加關注，使得企業必須加速調整服務流程與商業模式，以符合淨零碳排標準，這些都造成我國企業龐大的營運壓力，而對此結構性改變宜有更全面性的盤點與分析，並據以調整過去政府協助業者相關作法，另及時提供相關輔導資源對於產業能否持續蓬勃發展更形重要，更關係著產業韌性的強化，因此計畫必須更加快速且投注更多資源，及時協助企業應對當前問題、接軌國際趨勢，以面對更加紛雜的產業環境。

(二) 與其他計畫之差異比較

為了解本期計畫與商業司其他執行計畫之差異，以下針對「商業服務業深耕市場創價輔導計畫」、「餐飲業國際化推動計畫」、「南部商業服務業產業輔導暨經營精進計畫」及「流通服務智慧化推動計畫」內容進行差異比較，詳見下表。

表 8 各計畫執行差異

計畫名稱	主責單位	服務對象	計畫內容		
			輔導補助類	國際市場開拓	行銷類
113-116 商業服務業深耕市場創價輔導計	經濟部商業司	商業服務業(包含綜合零	V (新消費模式、	V (聚焦海外	V (品牌國

畫			售、一般零售、生活服務、餐飲服務)	總部營運、永續商業模式)	銷售通路)	內外行銷)
109-112 年連鎖加盟鏈結國際發展計畫		經濟部商業司	連鎖加盟產業與餐飲服務業	V (總部營運、營運智慧化)	V (協助連鎖品牌參與海外展會，促成品牌落地)	V (品牌國內外行銷)
109-112 餐飲及老店創新國際發展計畫	110-112 餐飲業國際化推動計畫	經濟部商業司	商業服務業 (餐飲服務為主)	V (餐飲智慧應用典範輔導、單店/多店優質升級輔導)	V (協助具國際觀光與發展潛力之餐飲業者重塑品牌價值)	
	111-114 台灣老店創新發展與國際推廣	經濟部商業司	商業服務業			V (老店甄選行銷)
110-111 流通服務智慧化推動計畫		經濟部商業司	流通服務業	V (智慧商業、智慧物流)		
109-112 服務業創新研發暨生活服務計畫	111-114 服務業創新研發計畫	經濟部商業司	商業服務業	V (創新研發)		
	111-114 生活服務業競爭力提升計畫	經濟部商業司	生活服務業 (美髮、洗衣等)	V (科技應用導入)		
107-110 南部商業服務業產業輔導暨經營精進計畫		經濟部商業司	南部及東部商業服務業	V (創新發展)		V (特定場域行銷)

與過去其他計畫之差異比較，主要有三大方針之不同，分別為：輔

導對象經營型態之不同、國際化輔導做法深化與協助重點產業結盟共創區域規模化發展。

1. 輔導對象經營型態之不同：過去其他計畫以特定業種、區域以及企業規模作為輔導對象，而本計畫對象將包含商業服務業不同經營型態(連鎖型態、非連鎖單店業者)之業者，將商業服務業 89%非連鎖單店數之企業納如其中，按其經營型態提供客製輔導資源，協助其規模化、高值化，並結合連鎖產業中具示範性、標竿性與前瞻影響之品牌企業進行產業結盟共創區域規模化發展。
2. 國際化輔導做法深化：過去其他計畫以協助業者參與國際展會、重塑品牌價值為主，而本計畫將協助企業進行跨域合作、商機媒合，整合彼此資源，以團體戰方式拓展市場。一方面，協助具海外拓展能量之企業聚焦海外銷售通路，並透過多元管道提升品牌知名度，以快速成功進軍海外市場；另一方面，亦將協助具海外拓展能量之企業聚焦海外銷售通路，並透過多元管道提升品牌知名度，以快速成功進軍海外市場。
3. 協助重點產業結盟共創區域規模化發展：本計畫將隨著各企業持續成長且進程不同發展階段，輔導非連鎖單店數之企業運用科技商用高值化，並運用異業結盟、跨域整合、資訊共享，提升集體區域規模化發展，運用企業合作策略達到價值深化、共享之創新商模。

而本計畫主要聚焦商業服務業，透過新消費模式商品服務開發、永續商業模式，協助商業服務業針對當代環境發展與國際趨勢進行轉型升級，對象將以經營型態(連鎖型態、非連鎖單店業者)做為主要區分，並以「連鎖體系國際化」和「重點產業高值化」兩大策略，針對不同經營型態提供不同輔導與行銷資源，力求協助產業規模化與高值化，尤其結合連鎖產業中具示範性、標竿性與前瞻影響之品牌企業，借力使力，以此樹立產業標竿促進典範移轉並進行國際行銷，勢必能拉高奠定臺灣品

牌形象與高度，轉化為臺灣品牌國際競爭優勢。此外亦將協助企業進行跨域合作，整合彼此資源，以團體戰方式拓展市場，另亦將協助具海外拓展能量之企業聚焦海外銷售通路，並透過多元管道提升品牌知名度，以快速成功進軍海外市場。在經濟部商業司本身推動計畫上，並無針對商業服務業有此全面協助產業發展之重複或相似性專案。

本計畫在依據、目標與策略、推動重點方面均具周延性，除符合國家政策、國際化發展之趨勢，在分析及評估後亦符合產業需求。

(三) 與推廣貿易基金之差異比較

為了解本期計畫「國際拓展」與推廣貿易基金之差異，以下針對兩者主要內容進行差異比較，詳見下表。

表 9 本計畫與推廣貿易基金執行差異

名稱	113-116 商業服務業 深耕市場創價成長計畫	推廣貿易基金
主辦單位	經濟部商業司	經濟部國際貿易局
主要目的	聚焦協助零售、生活服務及餐飲產業之連鎖企業，透過帶領連鎖企業參與國際專業連鎖加盟展與媒合會，以 B2B 形式協助我國連鎖企業與海外潛在買主接洽，透過商機媒合推動品牌授權與海外展店為主要目的。	推動國際貿易為主，協助業者產品貿易輸出，對象包含所有製造及服務業，如醫療服務/文創/資訊服務等，其參與展會類型包含品牌形象展與綜合性商展，以拓展臺灣品牌為主要目的。
主要作法	1. 國際展會、媒合會：主打 B2B 專業展，尋找品牌授權與加盟商，以海外展店為重。 2. 商品開發：協助企業針對目標市場，開發具臺灣特色且符合當地適地性與服務契合度之商品，並針對包裝進行輔導，以符合食品安全衛生規範及綠色環保概念。	1. 國際展會：提升品牌國際曝光度 2. 拓銷團：找尋商品上架海外通路機會，促進產品出口 3. 數位拓銷：上架電商 4. 培訓課程：外語貿易人員培訓

	3. 通路上架：透過協助連鎖企業商品於海外實體通路上架，以了解當地市場接受度，並提升品牌海外能見度，以利後續門店成功落地。 4. 國際服務業趨勢論壇：協助企業掌握國際服務業趨勢脈絡，勾勒企業於國際拓展之策略思維，串起國際間產業間交流，共同擘劃臺灣品牌國際落地成功之目標。 5. 國際市場研究：針對目標國家特定城市與產業進行研析，研析內容以企業落地最急迫了解的市場面、營運面、法規面等商情進行研究，使企業得以了解當地展店法規、稅務與其他注意事項。 6. 本計畫緊密連結連鎖相關協會，依產業回饋建議調配計畫資源，使不同國際化發展階段之企業皆獲得相對應資源挹注。	
--	---	--

(四) 過往輔導案例

1. 雅嵐股份有限公司(中區 50 嵐茶飲店)

(1) 背景：50 嵐茶飲店國內外門市遍布廣泛眾多，過往各門市之督導巡檢透過人工彙整導致總部無法掌握第一手訊息，也徒增許多溝通與紙本成本，故透過輔導優化傳統作業流程，導入數位化工具並延伸相關應用。

(2) 輔導內容與成效：

A. 導入數位巡檢系統

整合總部之內部溝通、門店操作、督導巡檢等流程進行數位巡檢系統設計，將以往的紙本作業移至手機進行操作。透過巡檢系統導入節省督導巡檢時間 50%、一年節省紙張成本 19 萬元。

B. 巡檢結果統計運用

透過數位巡檢系統之立即回傳功能，讓總部能掌握第一手巡檢結果，並透過統計分析得知全區門市的巡檢體系是否有問題，同時亦能檢視總部現行制定之服務品質 KPI 是否合理。

C. 數位應運用規劃

制定未來數位運用計畫，並將國內應用成熟之數位系統導入海外門市，提升總部對各門市掌握程度，透過資料蒐集分析做為總部制定發展策略之參考。

2. 動心國際股份有限公司(凍心炸冰淇淋)

(1) 背景：過往拓展多以國內為主，近年透過國際化輔導，協助總部拓展海外市場與商機。

(2) 輔導內容與成效：

A. 客製化研擬國際化合約

將總部商業資料進行分級，針對機密資料依照營業秘密法規進行保護，並調整國內外加盟代理合約，確保總部權益與發展，並於加拿大完成品牌代理。

B. 加速海外市場商機

協助總部建置國際化輸出模式、談判技巧等，從區域代理轉向合資經營，提升臺灣總部之掌控權，並馬來西亞與品牌商合資並設置中央工廠，做為東南亞市場之起點，除促進於馬國快速展店外，同時也有來自菲、泰等國之買主持續洽談中，企圖拓展東南亞市場。

肆、執行策略及方法

一、主要工作項目

(一) 推動策略架構

本計畫以驅動台灣商業服務業邁向高價值成長為願景目標，將以「連鎖加盟體系國際化」和「重點產業高值化」兩大主軸為基礎，以「體系厚植」、「商機連結」、「國際拓展」、「價值型塑」、「價值深化」及「價值共享」六大面向展開計畫分項工作，推動策略架構如圖 4 所示：

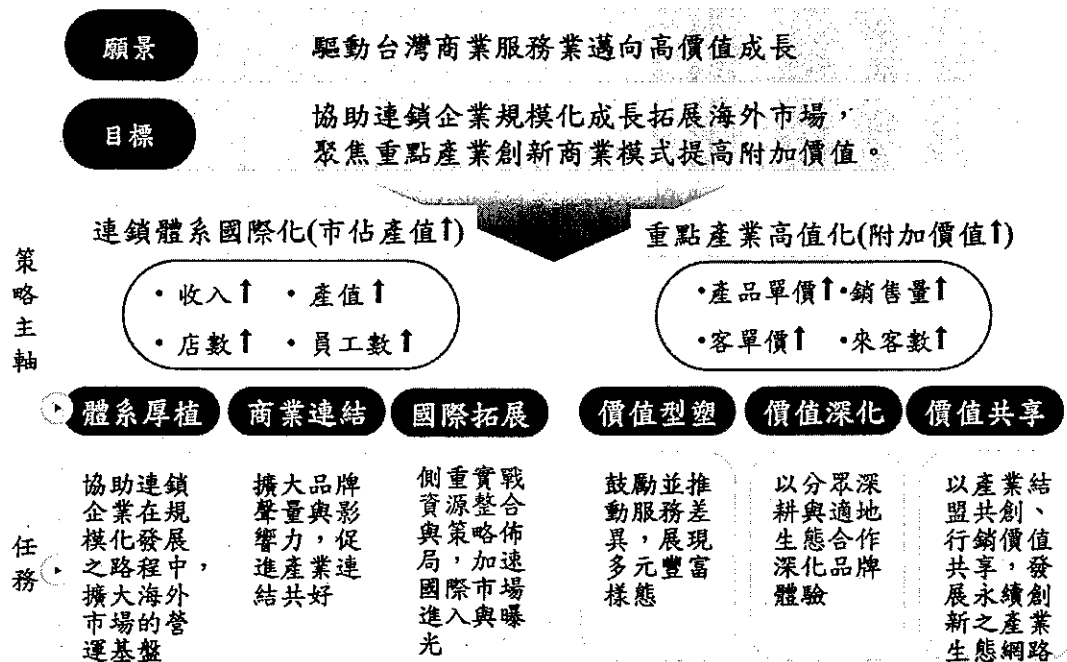


圖 4 推動策略與架構

「連鎖體系國際化」之推動，以協助連鎖企業提升市占率並提升產值為目的，其推動面向內容有三：一為「體系厚植」以強化連鎖成長發展體系為主軸，協助連鎖企業在規模化發展之路程中，擴大海外市場的營運基盤；二為「商業連結」以擴大國際市場的品牌聲量與影響力，促進海外連鎖組織體系連結互利共好；三為「國際拓展」側重海外市場的資源整合與策略布局，加速連鎖企業進入國際市場與曝光。

「重點產業高值化」之推動，以協助重點產業非連鎖企業提升商品及服務之附加價值為目的，其推動面向內容有三：一為「價值型塑」鼓勵企業強化數據管理能力以推動差異化服務，透過數據應用重新解構並創新經營模式，展現多元豐富之服務提供樣態；二為「價值深化」透過企業間資源合作，跨域串連顧客服務體驗，並優化與供應商的合作關係，據以提高經營效率；三為「價值共享」以產業結盟共創、行銷價值共享的概念，鏈結同異業產業系統發展永續創新之產業生態網絡。

(二) 分期(年)執行策略

表 10 全程計畫各年度執行策略重點

年度	執行策略重點
113 新基盤再創	連鎖體系國際化 - 協助連鎖總部紮根厚植營運體系，強化人力資源及培育前瞻性職能。 - 輔導企業發展新商業模式，導入綠色供應鏈、綠色採購及綠色商業科技等。 - 輔導企業成立並優化國際部門運作，健全連鎖組織之海外發展功能與競爭優勢。 重點產業高值化 - 篩選重點產業及企業建立品牌形象，並辦理產業交流學習活動，引導企業創新經營型態與模式，型塑臺灣多元豐富樣態。 - 協助企業進行新消費趨勢之產業研析；並結合數位轉型、淨零碳排等產業政策，進行主題性產業重點輔導，建立具示範性之升級或轉型模式，驅動中小企業開發新商業服務模式、優化企業整體發展。 - 輔導優質企業強化數據管理能力，藉以快速反應市場需求，創造商品及服務更高的附加價值。並將擇優參與國際獎項或活動，鼓勵台灣優質品牌躍上國際舞台。
114 多元成長布局	連鎖體系國際化 輔導企業數據融合與應用，啟動數位(科技)賦權，將營運數據進行分析，以快速反應市場調整經營策略。

年度	執行策略重點
	• 以商品及場域著手，融入產品生命週期永續性評估及循環經濟等概念，協助連鎖總部開發新利基商品或新型態店型。 • 協助企業依照產品適地性、服務契合度研發具臺灣特色且適合海外輸出潛力之商品，使商品或服務更快速融入市場。 重點產業高值化 • 篩選年度重點產業及企業建立品牌形象，引導企業創新經營型態與模式；結合綠色消費意識，進行企業創新創價輔導，協助企業塑造特色，並創造符合新消費型態的服務旅程，塑造消費者更深刻的品牌印象。並將擇優輔導業者參與國際獎項或活動，協助臺灣優質品牌躍上國際。 • 進行新消費趨勢之產業研析；協助企業結合數位科技，創造符合消費者新生活型態的服務旅程，使大眾對於業者經營品牌與場域更具深刻體驗及印象。
115 資源創新整合	連鎖體系國際化 • 輔導企業進行多品牌成長策略之經營輔導，跨品牌共享有利資源，構思新的商業營運模式，加速營運規模擴大，達成永續獲利成長之目標。 • 結合多家企業之品牌聲量互相導流以展現各自品牌特色，以議題行銷提升聲量與業績。 • 協助連鎖品牌商品上架海外平台通路，直接投入市場銷售，提升市場知名度與指名度。 重點產業高值化 • 協助優質企業使用多元行銷工具，依產業及企業屬性特色，打造最佳化行銷模組，提高企業品牌能見度的同時，達到智慧商務與行銷成效。 • 應用主題式產業行銷方式，協助各優質企業經營數據共享，規劃推動線上線下整合行銷方案，藉以加速開拓共同客群，擴大產業行銷效果。 • 鼓勵企業圍繞產業創新技術或新創主題，組建跨產業、多領域之商業合作網絡，藉以提升整體企業之市場競爭力。
116 經營永續推展	連鎖體系國際化 • 協助企業以前瞻永續為目標，從綠色利潤走向綠色競爭力，提高永續發展能量。

年度	執行策略重點
	• 辦理國際論壇布局產業未來，藉由產官學專家與業者深入對話，分享國際拓展與產業模式適地性轉型之經驗，完成臺灣品牌國際落地成功之目標。 • 整合優質連鎖品牌，以臺灣連鎖形象館的形式，帶領我國企業參與目標市場之國際連鎖加盟展會並辦理由商機媒合交流會。 重點產業高值化 • 協助優質企業深化與具關聯性夥伴之產業網絡關係，多元地進行創新創價合作，透過數據共享創造降低成本並提高服務附加價值的創新模式，達到互利互助的合作效益。 • 輔導優質產業及產業網絡夥伴導入全通路零售（Omni-Channel Retail）思維，協助企業整合各種通路及平台之銷售資訊以數據優化，引領創新主題產業趨勢之話題，提高行銷力道與銷售熱度，驅動更多中小企業投入創新商業模式。 • 結合跨產業、多領域的優質企業，以產銷數據整合消費趨勢共創具市場前驅性的主題、服務特色及產品內容，藉以提供適地性服務與產品，深化客群服務體驗與提高服務附加價值，在消費市場展現企業競爭力。 • 結合具趨勢性主題、創新服務及產品，藉由品牌合作創造行銷議題，互相引導消費人流，促進市場銷售成績。

二、執行步驟(方法)與分工

(一)連鎖體系國際化

1.分項一：體系厚植：以強化連鎖成長發展體系為主軸，打造擴大營運基磐

(1)分項計畫目標

- A. 協助連鎖企業發展人力資本能量，培育關鍵人才以穩固規模化發展之根基；同時協助品牌企業逐步建構總部功能，強化國際外語談判能力，以協助企業持續展店，拓展營運規模。
- B. 推動企業商業模式創新、新消費模式之商品服務創新為目標，以因應消費市場之快速變動。
- C. 協助連鎖企業資源使用最佳化，規劃複合與多品牌經營策略，促進企業持續獲利成長。
- D. 為協助連鎖企業提升服務體驗內涵與服務量能，以科技與創新，導入智慧應用，藉由洞察營運數據並整合利用，打造商業服務競爭力。
- E. 鼓勵企業發展永續新商業模式，兼顧綠色永續與市場競爭力。

(2)工作項目之一：強化總部營運管理

門店的經營，從單一、多家到連鎖體系的管理，會因門店家數、營運量體大大影響管理思維的不同。為使臺灣連鎖品牌持續發展，將協助企業透過連鎖總部之功能建置與強化，以拓展門市營運數量，擴大連鎖企業規模。如連鎖總部應針對多店經營型業者強化其智慧營運功能，使其在人才資源有限下，透過智慧化導入，降低人力負擔，提升營運績效；單店經營之業者，則協助其營運模式標準化，以利後續拓展門店時，能夠維持服務品質穩定，以利成功發展連鎖經營。因此本計畫透過提供系統性輔導，協助連鎖企業依照不同發展階段，提供相對應之輔導內容，如針對發展連鎖期之業者，提供其建立加盟流程與合約、展店流程標準化、行銷與招商推廣及年度計畫制定等面向之協助；而在面對發展多年之連鎖企業，則可從總部營運管理布局需與人力資本發展配搭著手，協助其研擬企業未來

藍圖，提前進行企業發展路線規劃與人才培養；以穩固總部管理體系，朝規模化發展邁進；而總部營運穩定之連鎖企業，更可協助推動綠色管理與海外拓展等面向，協助我國連鎖企業接軌國際，面向全球市場。

(3)工作項目之二：開發新消費模式之商品/服務

因應消費市場轉變，連鎖總部在追求成長卓越和永續經營的道路上，升級與轉型是必須不斷循環之過程，擬以商品及場域著手，融入產品生命週期永續性評估及循環經濟等概念，協助連鎖總部開發新利基商品(如：疫情使得消費者習慣改變，餐飲業者因此開發包裝商品或即食包於通路上架販售，以增加銷售管道與形式、又如餐飲及烘焙品牌推出 DIY 手作體驗包並搭配線上課程，使消費者在家也能享用如同現做的美味；隨著國人健康意識提升，健身房業者亦推出有機飲食或機能商品，以多方滿足消費者需求)、新型態店型(如高坪效複合店、品牌旗艦店、感測分析系統等)等新服務內容，達到降低成本、提升形象之結果，以創造企業競爭力。

(4)工作項目之三：發展複合多品牌

企業為更全面的攻佔消費市場，除針對產品與服務推陳出新外，亦可思考規劃複合與多品牌經營，本計畫擬輔導企業進行多品牌成長策略之經營輔導，跨品牌共享有利資源(如管理團隊、產能、場域、原物料共同採購、品牌知名度、忠實消費者等)，構思新的商業營運模式，發揮 $1+1>2$ 之成效，加速營運規模擴大，達成企業持續獲利成長的目標。

(5)工作項目之四：導入服務體驗智慧應用再深化

提供良好之消費者服務旅程是每個品牌營運的重要課題，在總部更是扮演著關鍵角色，本計畫擬輔導連鎖總部科技與數據的融合與應用，啟動數位(科技)賦權，協助服務產業智慧化(如整合營運數據分析及智慧應用系統等)，透過各項數據整合利用進行消費者、服務、商品等分析，快速反應市場調整經營策略。藉由專業顧問深入特定議題進行輔導，使企業服務量能持續提升，增進市場價值，打

造商業服務新氣象。

(6)工作項目之五：永續商業模式

以前瞻永續為目標，輔導企業持續推陳出新發展新商業模式，將永續價值納入組織發展目標，透過整合性思考，協助企業拆解商業模式與營運流程，共同思考如何透過商業創新、流程創新與供應鏈管理，減少商品與商模之碳足跡產生，從提升綠色利潤著手走向綠色競爭力，導入如綠色供應鏈、綠色採購、綠色流通、綠色商業科技等，提高永續發展能量，兼顧環境保護與市場競爭生存。

2.分項二：商業連結：擴大品牌聲量與影響力，促進產業連結共好

(1)分項計畫目標

- A. 整合產業間服務特色之關鍵要素，打造新形態的戰略合作，建立可共同獲利共同成長的結盟。
- B. 促進連鎖企業跨業合作，介接彼此之品牌資源，共同行銷以提升聲量與業績。

(2)工作項目之一：促進產業結盟合作

因應消費者多元需求，過往經營經驗以不完全適合現今環境，在企業資源有限之情況下，計畫將協助推動跨企業/產業合作，掌握消費市場快速的變動，以自身原有之優勢與知能作為基礎，整合不同企業之專長與資源(服務、場域、會員資料庫等)進行結盟合作，加速並加大市場競爭力，提供更加卓越之服務體驗及全方位服務；同時藉由品牌合作創造議題，互相引導消費人流，打造新的收入來源，持續追求進步與正向改變，以提升服務多樣性及整體性為目標。

(3)工作項目之二：聯合品牌行銷

為協助國內連鎖企業業績成長及強化知名度，介接彼此品牌資源與產品組合，串連多家國內外企業共同辦理行銷活動，結合多家企業之品牌聲量互相導流以展現各自品牌特色，以議題行銷提升聲量與業績。透由平台建置(如活動官網、會員募集等)、方案上架(如登錄抽獎、優惠價格等)及聯合廣宣(如 KOL、社群媒體等)等方式促

進消費，線上線下網實整合搭配海內外宣傳推廣帶動消費熱度、擴大整體銷售業績、提升商機與品牌露出成效，提升我國連鎖企業之市場能見度。

3.分項三：國際拓展：側重實戰資源整合與策略布局，加速國際市場進入與曝光

(1)分項計畫目標

- A. 協助企業整備總部國際能量並健全我國商業服務業布局海外市場發展之組織功能與競爭優勢，對內以全面性的專業人才整備及國際部門運作優化為首要、對外以適地性的服務（產品）開發輔導及上架海外多元通路為目標，提高品牌拓展與門店落地成功率。
- B. 選定並蒐集國際市場拓展之目標國家（城市）商情資料，並規劃國際實戰交流經驗，從而協助企業訂定海外發展之市場策略，增加成功率減少學習成本，加速進入國際市場。
- C. 打造企業國際曝光管道，多管道進行國際交流，提升國際品牌形象及國際知名度與指名度。
- D. 協助建構合作體系，強強聯手共享共好，透過國際集團多品牌合作、複合式經營鏈結國際資源，並串連供應鏈，達成直營落地，朝規模化發展邁進。

(2)工作項目之一：開發海外商品/服務

因應目標國際市場偏好及消費需求，輔導企業開發及強化適合海外輸出之商品與服務。協助企業針對產品適地性、服務契合度進行市場評估，研發具臺灣特色且適合海外輸出潛力之商品，使商品（服務）因地制宜與貼近，快速融入市場。另針對包裝材質及成分標示等相關法規進行輔導，以兼具符合食品安全衛生相關規範及綠色環保概念之國際市場趨勢為主要目標。

(3)工作項目之二：國際市場研究與拓展實戰分享

聚焦最具我國連鎖品牌進入優勢之目標國家，並針對特定城市、

產業，以企業落地最急迫了解的市場面、營運面、法規面等商情進行研究，包含產業發展趨勢、區域特性與潛力、市場規模、競爭分析、成功案例、供應鏈、潛在合作夥伴、稅務法規等，並規劃辦理國際拓展實戰交流活動，透過情蒐研究與分享，積累國際實戰經驗與資源，建構出適合我國連鎖企業國際拓展的成功進入模式，加速並增加國際市場開拓成功機率。

(4)工作項目之三：國際服務業趨勢論壇

為協助企業掌握國際服務業趨勢脈絡，勾勒企業於國際拓展之策略思維，提早布局產業未來，推動品牌行銷國際、引領潮流，擬規劃依照不同發展階段之企業所需，針對潛在國際市場邀請國內外企業專家業師分享產業趨勢，導入國際成功經驗，如：科技結合服務體驗、綠色商品導入市場、各國消費習性與偏好等，藉此舉辦交流，提高臺灣發聲高度，促成合作契機。盼以論壇串起國際間產業間交流，透過產官學專家與業者深入對話，分享國際拓展與產業模式適地性轉型之經驗，共同擘劃臺灣品牌國際落地成功之目標。

(5)工作項目之四：商品上架海外多元通路

為加速我國連鎖品牌拓展國際市場，透過協助企業商品上架海外各平台通路，快速直接投入市場銷售，並以滿足消費者需求為出發，規劃於實體通路上架為主，如：每年5月紐約聯合廣場舉行之臺灣文化節活動、林百貨前進東京伊勢丹成立「快閃店」、無印良品於超商超市內開設「店中店」、傾向營造一種同屬性商品氛圍的誠品生活「選品店」等，以補足當地消費者因不熟悉臺灣商品、欠缺體驗或試用的場域之缺點，另透過虛實整合，串連線上線下，相互導流，提升品牌於海外能見度、知名度及指名度，並依銷售回饋進行適地化調整，提高品牌拓展與門店落地成功率。

(6)工作項目之五：國際展會媒合會

為持續提升我國連鎖優質品牌拓展新南向市場聲量，針對初次

參與國際展會之品牌企業，將以臺灣連鎖形象館之形式帶領參與目標市場之國際展會，協助匯聚聲量同時於館中安排不同之主題分享內容(如品牌介紹、商品試用、服務體驗等)展現連鎖品牌之臺灣特色與優質元素，提升國際知名度；針對國際發展較成熟之企業，計畫則協助其參與國際展會，提升品牌落地展店成功率。

此外，為突破現行連鎖企業於海外拓展仍係停留在「點對點」的合作，拉高合作層次，提升洽談層級，從「產業線模式、國家面層次」著手，以我國服務生態系之連鎖企業為推動主軸，並依據目標國家屬性、需求或欲發展的產業型態設計主題，帶領我國服務生態系之業者直接和當地相關的產官協單位，如投資招商局、國際連鎖協會、品牌代理商、賣場通路商、具規模的品牌代理集團等進行合作拜會與對接，期透過水平整合的方式強強合作，設計生態圈的群聚概念，創新服務型態，促進我國連鎖企業群聚輸出成功率。

(二) 重點產業高值化

1. 分項一：價值型塑：強化科技商用化以促進商品/服務差異化，提高企業競爭優勢

(1)分項計畫目標

- A. 篩選重點產業及企業建立品牌形象，並辦理產業交流學習活動，引導企業創新經營型態與模式，型塑臺灣多元豐富樣態。
- B. 因應多變的商業環境與科技趨勢，綜合研析新型態的產業樣貌及消費趨勢，並進行主題產業輔導及經營模式創新，驅動企業升級與轉型。
- C. 協助優質企業產品銷售及顧客消費之數據管理能力，據以提高對目標客群的掌握力道，為商品及服務創造更高的附加價值。輔導優質企業塑造與提昇產品服務創新、服務流程再造與場域改造等多元發展，並擇優參與國際獎項或活動，鼓勵臺灣品牌登上世界舞台。

(2)工作項目之一：篩選重點產業及企業建立品牌形象

為創造產業及企業附加價值，將從商業服務業 13 類零售業中（分別為 1.文教、育樂用品零售業；2.布疋及服飾品零售業；3.汽機車及其零配件、用品零售業；4.其他專賣零售業；5.其他無店面零售業；6.建材零售業；7.食品、飲料及菸草製品零售業；8.家庭器具及用品零售業；9.資訊及通訊設備零售業；10.零售攤販業；11.綜合商品零售業；12.燃料零售業；13.藥品及化粧品零售業），以產業產值、近年成長性及政策推動考量篩選輔導年度重點產業類別，並依照所屬產業所應具備之獨特性、差異性、主題性，透過推薦甄選遴選出優質企業，建立品牌形象提升知名度。

13 類 199 項零售業本計畫重點產業篩選原則，將扣除一、二級產業及非本司主管業務初階篩選；再就 13 類零售業中「近年銷售額」及「近 3 年成長率」進行中階篩選出重點改善及次要改善區之零售業；進階再以銷售額達 100 億元以上規模之業別進行落點分析，配合政策需要篩選出每年預計投入資源之重點產業。目前盤點初步將以「布疋及服飾品零售業」、「其他無店面零售業」、「食品、飲料及菸草製品零售業」、「家庭器具及用品零售業」、「藥品及化粧品零售業」為焦點產業範疇，後續將就類別下之 34 項零售業研析並配合政策需要擇定每年主題產業投入政策資源。

(3)工作項目之二：因應新型態消費趨勢推動主題產業輔導

為協助企業因應受疫情影響，導致消費者活動範圍縮減、生活需求為起點的產業服務愈來愈多元化之新消費趨勢，本計畫擬從消費端、產業端切入，進行生活服務為主軸之主力產業、關聯產業及具潛力的重點發展型態等方向的新消費趨勢之產業研析，並結合數位轉型、淨零碳排等產業政策，進行主題性產業重點輔導，建立具示範性之升級或轉型模式，驅動中小企業開發新商業服務模式、優化企業整體發展。

(4)工作項目之三：強化科技商用化促進產銷數據串接

為協助企業快速反應市場需求，本計畫擬輔導優質企業導入市場數據於產品或服務的開發作業。針對市場的顧客輪廓、購物行為

及產品銷售狀況與速度，進行研發資訊串接、帶動產品/服務的開發及修正，藉由精準且快速的反應市場需求，為商品及服務創造更高的附加價值，並提高顧客滿意度，企業也能藉此形成一系列增值循環，逐步提高對目標市場需求的掌握度。此外，也將擇優與鼓勵輔導業者參與國外具市場效益之獎項或活動，期待看見臺灣品牌躍上國際，提升國際知名度。如：德國 iF 與 Red dot、美國 IDEA、日本 Gmark、國際性專業競賽與各國主題性節慶等。

2. 分項二：價值深化：促進企業合作及提升網絡運作效率，串連多元市場商機

(1) 分項計畫目標

- A. 輔導優質企業塑造與提昇產品服務創新、服務流程再造與場域改造等多元發展，並協助草創期業者發展新生活型態的服務旅程。
- B. 鼓勵優質企業發展合作網絡，透過企業合作，提升服務體驗內涵與服務量能，以科技與創新，導入智慧應用，藉由洞察營運數據並整合利用，提升市場競爭力。
- C. 輔導優質企業運用網路多元行銷，達成客群分眾及差異化行銷，提升品牌曝光與行銷成效。

(2) 工作項目之一：產品/服務創新創價輔導

為因應消費市場的變化，將結合綠色消費意識，邀請產官學研之專家顧問合作，進行產品創新規劃、業務流程再造及服務場域改造等輔導，協助企業塑造與提升「差異化、獨特性、主題性」等屬性或特色，創造符合新消費型態的服務旅程，藉此創造優質企業更多元的附加價值，塑造消費者更深刻的品牌印象。也將針對草創期業者選定年度主題，結合數位科技，提供診斷服務，創造符合消費者新生活型態的服務旅程，使大眾對於品牌與場域更具深刻印象。

(3) 工作項目之二：導入服務體驗智慧應用

提供良好之消費者服務旅程是每個品牌營運的重要課題，主題性的產業合作網絡將會扮演著關鍵角色，本計畫擬以科技與數據的

融合與應用為主題，並規劃具實務經驗之專家學者深入特定議題，協助重點產業企業間進行主題合作，透過啟動數位（科技）賦權，協助服務產業智慧化（如整合營運數據分析及智慧應用系統等），透過各項數據整合利用進行消費者、服務、商品等分析，使企業服務量能持續提升，並快速反應市場調整經營策略，創新商業服務經營氣象。

(4)工作項目之三：優質品牌虛實融合行銷

因應零售市場多變環境，協助優質企業運用將產品上架多元通路，並透過線上會員與線下會員整合，依其經營屬性與特色，打造目標客群分眾經營、客戶標籤化與精準行銷、服務差異化與個人化行銷等最佳化行銷模組，藉以拉高企業能見度、加速開拓目標客群，達到提升品牌曝光與行銷成效。此外，也將應用主題式產業行銷方式，串連優質企業推動線上線下整合行銷方案，藉以加速開拓目標客群，擴大產業行銷效果。

3. 分項三：價值共享：以創新共創達成商業生態系統串連，以達典範學習與市場接軌

(1)分項計畫目標

- A. 協助建構重點產業生態網絡，持續精進產品及服務。
- B. 鼓勵企業共創串連行銷，促進市場銷售與典範學習。
- C. 協助介接各式人氣通路平台，提高企業產品及服務之銷售熱度與行銷力道。

(2)工作項目之一：建立商業服務業合作生態系

為提高企業服務價值與市場競爭優勢，帶動企業進行創新主題之產業生態網絡合作。本計畫將鼓勵跨產業之企業，圍繞產業創新技術或主題組建商業網絡，藉由串連上下游資源、促進同異業技術支援、跨業共同服務消費客群，並各自演化及發展創新能力，並適時適地的提供服務與產品，深化客群服務體驗與提高服務附加價值，期望在此互利互助之下形成企業生態網絡共好合作，提升整體企業

的市場競爭力。

(3)工作項目之二：共創主題性產業行銷活動

延伸本計畫建立商業服務業合作生態系之成效，鼓勵合作系統成員以慢食、樂活、綠色生活等時事活動議題進行內部深化，規劃共創的系列活動，並結合區域內或跨領域的具關聯性的優質企業，以波段主題式行銷方式，互相串連合作共創行銷話題，藉此創造高集客力，達到促進市場銷售成績、行銷亮點擴散與相關企業間典範學習之綜效。

(4)工作項目之三：推動跨域合作海外布局

隨著各企業持續成長且進程不同發展階段，異業結盟、跨域整合的合作已是市場上各企業的合作策略、展示新興行銷之趨勢。為促進我國優質企業發展拓展國際市場，整合生態系夥伴企業資源，協助優質重點產業企業鎖定目標市場並上架海外平台通路，以平台消費數據協助企業快速投入海外市場銷售，並協助輔導企業學習跨境電商平台經營及海外市場洞悉能力，以協助產業生態系創價及永續營運。

三、 分期(年)執行成果

年	113 年	114 年	115 年	116 年
(一) 連鎖體系國際化				
分項一、體系厚植				
1.強化總部營運管理	● 辦理總部營運管理培育課程6堂，以人資管理能量切入，培育總部營運與國際拓展人才 ● 輔導26家企業接軌數位管理與分析、推動綠色管理等 ● 協助8家企業發展連鎖總部功能與建置營運體系	● 辦理總部營運管理培育課程6堂，強化營運數據分析，協助產業智慧化 ● 輔導18家企業接軌數位管理與分析、推動綠色管理等 ● 協助6家企業發展連鎖總部功能與建置營運體系	● 辦理總部營運管理培育課程6堂，提升多品牌經營與後勤資源共享知能 ● 輔導18家企業接軌數位管理與分析、推動綠色管理等 ● 協助6家企業發展連鎖總部功能與建置營運體系	● 辦理總部營運管理培育課程6堂，促進企業經營與永續價值整合 ● 輔導18家企業接軌數位管理與分析、推動綠色管理等 ● 協助4家企業發展連鎖總部功能與建置營運體系
2.開發新消費模式之商品/服務	● 輔導開發4項利基性商品或新型態店型	● 輔導開發6項利基性商品或新型態店型	● 輔導開發3項利基性商品或新型態店型	● 輔導開發3項利基性商品或新型態店型
3.發展複合多品牌	● 輔導6家企業多品牌成長策略促進資源最佳化，加速營運規模擴大	● 輔導8家企業多品牌成長策略促進資源最佳化，加速營運規模擴大	● 輔導10家企業多品牌成長策略促進資源最佳化，加速營運規模擴大	● 輔導8家企業多品牌成長策略促進資源最佳化，加速營運規模擴大
4.導入服務體驗智慧應用再深化	● 輔導4家企業導入數據融合與應用，快速反應市場調整經營策略	● 輔導6家企業導入數據融合與應用，快速反應市場調整經營策略	● 輔導3家企業導入數據融合與應用，快速反應市場調整經營策略	● 輔導3家企業導入數據融合與應用，快速反應市場調整經營策略

年	113 年	114 年	115 年	116 年
5.永續商業模式	● 輔導 6 家企業建立低碳商業運作模式	● 輔導 8 家企業建立低碳商業運作模式	● 輔導 8 家企業建立低碳商業運作模式	● 輔導 10 家企業建立低碳商業運作模式
分項二、商業連結				
1.促進產業結盟合作	● 輔導 5 組企業結盟合作整合彼此優勢與資源，以加大市場競爭力	● 輔導 6 組企業結盟合作整合彼此優勢與資源，以加大市場競爭力	● 輔導 7 組企業結盟合作整合彼此優勢與資源，以加大市場競爭力	● 輔導 6 組企業結盟合作整合彼此優勢與資源，以加大市場競爭力
2.聯合品牌行銷	● 協助研擬跨業合作方案與行銷議題，介接品牌資源與產品組合，提升品牌聲量與銷售業績 ● 完成聯合品牌行銷 4 場，提升品牌綜合聲量，促進產業規模成長	● 協助研擬跨業合作方案與行銷議題，介接品牌資源與產品組合，提升品牌聲量與銷售業績 ● 完成聯合品牌行銷 4 場，提升品牌綜合聲量，促進產業規模成長	● 協助研擬跨業合作方案與行銷議題，介接品牌資源與產品組合，提升品牌聲量與銷售業績 ● 完成聯合品牌行銷 4 場，提升品牌綜合聲量，促進產業規模成長	● 協助研擬跨業合作方案與行銷議題，介接品牌資源與產品組合，提升品牌聲量與銷售業績 ● 完成聯合品牌行銷 4 場，提升品牌綜合聲量，促進產業規模成長
分項三、國際拓展				
1.開發海外商品/服務	● 蒐集各國食品安全衛生相關規範、包裝材質、食品添加物、消費習性等資訊 ● 盤點並輔導企業開發符合目標市場需求之商品與服務 5 件	● 蒐集各國食品安全衛生相關規範、包裝材質、食品添加物、消費習性等資訊 ● 盤點並輔導企業開發符合目標市場需求之商品與服務 7 件	● 蒐集各國食品安全衛生相關規範、包裝材質、食品添加物、消費習性等資訊 ● 盤點並輔導企業開發符合目標市場需求之商品與服務 6 件	● 蒐集各國食品安全衛生相關規範、包裝材質、食品添加物、消費習性等資訊 ● 盤點並輔導企業開發符合目標市場需求之商品與服務 6 件
2.國際市場	● 蒐集研究目標	● 蒐集研究目標	● 蒐集研究目標	● 蒐集研究目標

年	113 年	114 年	115 年	116 年
研究與拓展實戰分享	市場特定國家城市、區域之在地商情 3 式 ● 辦理實戰交流分享系列活動 1 式，以協助國內企業相互交流，促進產業合作	市場特定國家城市、區域之在地商情 3 式 ● 辦理實戰交流分享系列活動 1 式，以協助國內企業相互交流，促進產業合作	市場特定國家城市、區域之在地商情 2 式 ● 辦理實戰交流分享系列活動 1 式，以協助國內企業相互交流，促進產業合作	市場特定國家城市、區域之在地商情 2 式 ● 辦理實戰交流分享系列活動 1 式，以協助國內企業相互交流，促進產業合作
3. 國際服務業趨勢論壇	● 邀請熟稔國際服務業趨勢，且具產業經驗的國內外企業專家業師分享產業趨勢 ● 導入成功經驗串起國際間產業交流，辦理國際趨勢論壇 1 式	● 邀請熟稔國際服務業趨勢，且具產業經驗的國內外企業專家業師分享產業趨勢 ● 導入成功經驗串起國際間產業交流，辦理國際趨勢論壇 1 式	● 邀請熟稔國際服務業趨勢，且具產業經驗的國內外企業專家業師分享產業趨勢 ● 導入成功經驗串起國際間產業交流，辦理國際趨勢論壇 1 式	● 邀請熟稔國際服務業趨勢，且具產業經驗的國內外企業專家業師分享產業趨勢 ● 導入成功經驗串起國際間產業交流，辦理國際趨勢論壇 1 式
4. 商品上架海外多元通路	● 洽邀海外實體通路，以協助企業海銷售 ● 協助企業上架海外通路並進行聯合系列行銷，共計 2 場	● 洽邀海外實體通路，以協助企業海銷售 ● 協助企業上架海外通路並進行聯合系列行銷，共計 2 場	● 洽邀海外實體通路，以協助企業海銷售 ● 協助企業上架海外通路並進行聯合系列行銷，共計 3 場	● 洽邀海外實體通路，以協助企業海銷售 ● 協助企業上架海外通路並進行聯合系列行銷，共計 1 場
5. 國際展會媒合會	● 盤點海外目標國家發展業態、屬性，以精準徵選臺灣優質品牌 ● 設置臺灣連鎖形象館並安排	● 盤點海外目標國家發展業態、屬性，以精準徵選臺灣優質品牌 ● 設置臺灣連鎖形象館並安排	● 盤點海外目標國家發展業態、屬性，以精準徵選臺灣優質品牌 ● 設置臺灣連鎖形象館並安排	● 盤點海外目標國家發展業態、屬性，以精準徵選臺灣優質品牌 ● 設置臺灣連鎖形象館並安排

年	113 年	114 年	115 年	116 年
	主題分享 2 場次 ● 徵集臺灣優質品牌共同參與國際連鎖展 4 場次，以協助我國連鎖產業於海外建立品牌形象	主題分享 2 場次 ● 徵集臺灣優質品牌共同參與國際連鎖展 4 場次，以協助我國連鎖產業於海外建立品牌形象	主題分享 2 場次 ● 徵集臺灣優質品牌共同參與國際連鎖展 4 場次，以協助我國連鎖產業於海外建立品牌形象	主題分享 2 場次 ● 徵集臺灣優質品牌共同參與國際連鎖展 4 場次，以協助我國連鎖產業於海外建立品牌形象
6. 國際媒合會	● 邀請當地潛力買主等進行商機媒合交流 4 場次，透過直接媒合潛在海外買主，促進品牌海外拓展機會	● 邀請當地潛力買主等進行商機媒合交流 4 場次，透過直接媒合潛在海外買主，促進品牌海外拓展機會	● 邀請當地潛力買主等進行商機媒合交流 4 場次，透過直接媒合潛在海外買主，促進品牌海外拓展機會	● 邀請當地潛力買主等進行商機媒合交流 4 場次，透過直接媒合潛在海外買主，促進品牌海外拓展機會
7. 主題式交流活動	● 邀請當地產官協、潛力買主等進行交流 1 場次，以協助企業找到關鍵人脈，縮短品牌海外拓展期程	● 邀請當地產官協、潛力買主等進行交流 2 場次，以協助企業找到關鍵人脈，縮短品牌海外拓展期程	● 邀請當地產官協、潛力買主等進行交流 2 場次，以協助企業找到關鍵人脈，縮短品牌海外拓展期程	● 邀請當地產官協、潛力買主等進行交流 3 場次，以協助企業找到關鍵人脈，縮短品牌海外拓展期程

(二) 重點產業高值化

分項一、價值型塑

1. 篩選重點產業及企業建立品牌形象	● 整體零售業盤點及政策研析 1 式 ● 篩選當年度重點產業及主題輔導 1 式 ● 重點推動產業優質企業盤點	● 零售業政策推動研析 1 式 ● 篩選當年度重點產業及主題輔導 1 式 ● 重點推動產業優質企業盤點作業 1 式	● 零售業政策推動研析 1 式 ● 篩選當年度重點產業及主題輔導 1 式 ● 重點推動產業優質企業盤點作業 1 式	● 零售業政策推動研析 1 式 ● 篩選當年度重點產業及主題輔導 1 式 ● 重點推動產業優質企業盤點作業 1 式
--------------------	--	---	---	---

年	113 年	114 年	115 年	116 年
	作業 1 式 ● 遴選優質企業 建立品牌形象 30 家	● 遴選優質企業 建立品牌形象 30 家	● 遴選優質企業 建立品牌形象 30 家	● 遴選優質企業 建立品牌形象 30 家
2.因應新型 態消費趨 勢推動主 題產業輔 導	● 完成新型態消 費趨勢調查暨 研究 1 項 ● 辦理主題產業 輔導 1 式 ● 完成示範性升 級或轉型案例 輔導 1 式	● 完成新型態消 費趨勢調查暨 研究 1 項 ● 辦理主題產業 輔導 1 式 ● 完成示範性升 級或轉型案例 輔導 1 式	● 完成新型態消 費趨勢調查暨 研究 1 項 ● 辦理主題產業 輔導 1 式 ● 完成示範性升 級或轉型案例 輔導 1 式	● 完成新型態消 費趨勢調查暨 研究 1 項 ● 辦理主題產業 輔導 1 式 ● 完成示範性升 級或轉型案例 輔導 1 式
3.強化科技 商用化促 進產銷數 據串接	● 輔導企業完成 分眾與精準行 銷模組 10 式	● 輔導企業完成 分眾與精準行 銷模組 10 式	● 輔導企業完成 分眾與精準行 銷模組 10 式	● 輔導企業完成 分眾與精準行 銷模組 10 式
分項二、價值深化				
1.產品/服 務創新創 價輔導	● 輔導企業完成 差異化產品或 服務再造 10 式	● 輔導企業完成 差異化產品或 服務再造 10 式	● 輔導企業完成 差異化產品或 服務再造 10 式	● 輔導企業完成 差異化產品或 服務再造 10 式
2.導入服務 體驗智慧 應用	● 輔導企業數據 管理且快速反 應市場 3 式	● 輔導企業數據 管理且快速反 應市場 3 式	● 輔導企業數據 管理且快速反 應市場 3 式	● 輔導企業數據 管理且快速反 應市場 3 式
3.優質品牌 虛實融合 行銷	● 輔導 20 家優質 企業參與虛實 整合行銷活動 1 場次	● 輔導 20 家優質 企業參與虛實 整合行銷活動 1 場次	● 輔導 20 家優質 企業參與虛實 整合行銷活動 1 場次	● 輔導 20 家優質 企業參與虛實 整合行銷活動 1 場次
分項三、價值共享				
1.建立商業 服務業合 作生態系	● 輔導產業企業 資源串連，組建 創新產業生態 網絡 1 式	● 輔導產業企業 資源串連，組建 創新產業生態 網絡 1 式	● 輔導產業企業 資源串連，組建 創新產業生態 網絡 1 式	● 輔導產業企業 資源串連，組建 創新產業生態 網絡 1 式
2.共創主題	● 規劃波段主題	● 規劃波段主題	● 規劃波段主題	● 規劃波段主題

年	113 年	114 年	115 年	116 年
式產業行銷活動	式行銷活動 2 式 ● 辦理大型行銷活動 1 場次	式行銷活動 2 式 ● 辦理大型行銷活動 1 場次	式行銷活動 2 式 ● 辦理大型行銷活動 1 場次	式行銷活動 2 式 ● 辦理大型行銷活動 1 場次
3.推動跨域合作海外布局	● 依據年度重點產業主題盤點潛在海外目標市場 1 式 ● 輔導 5 家優質企業上架海外電商平台	● 依據年度重點產業主題盤點潛在海外目標市場 1 式 ● 輔導 5 家優質企業上架海外電商平台	● 依據年度重點產業主題盤點潛在海外目標市場 1 式 ● 輔導 5 家優質企業上架海外電商平台	● 依據年度重點產業主題盤點潛在海外目標市場 1 式 ● 輔導 5 家優質企業上架海外電商平台

伍、期程與資源需求

一、計畫期程

本計畫期程為 113 年至 116 年。

二、經費來源及計算基準

經費來源屬社會發展類計畫，且均屬經常門支出，其計算係依整體計畫各項執行內容配置規劃，本計畫無現金流入，不具實質收益可供自償，相關經費由公務預算全額支應。

三、經費需求(含分年經費)及與中程歲出概算額度配合情形

(一) 人力資源需求

表11 年度人力資源需求表

單位：人年

各分項計畫與措施	總人力	職級			
		研究員	副研究員	助理研究員	研究助理
一、連鎖體系國際化	83.0	20.0	25.0	21.0	17.0
1. 體系厚植	29.0	8.0	9.0	7.0	5.0
(1) 強化總部營運管理	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0
(2) 開發新消費模式之商品/服務	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0
(3) 發展複合多品牌	8.0	3.0	3.0	1.0	1.0
(4) 導入服務體驗智慧應用再深化	5.0	1.0	1.0	2.0	1.0
(5) 永續商業模式	8.0	2.0	3.0	2.0	1.0
2. 商業連結	25.0	5.0	8.0	6.0	6.0
(1) 促進產業結盟合作	13.0	2.0	6.0	2.0	3.0
(2) 聯合品牌行銷	12.0	3.0	2.0	4.0	3.0

表11 年度人力資源需求表

單位：人年

各分項計畫與措施	總人力	職級			
		研究員	副研究員	助理研究員	研究助理
3. 國際拓展	29.0	7.0	8.0	8.0	6.0
(1) 開發海外商品/服務	7.0	2.0	2.0	1.0	2.0
(2) 國際市場研究與拓展實戰分享	5.0	1.0	1.0	2.0	1.0
(3) 國際服務業趨勢論壇	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0
(4) 商品上架海外多元通路	8.0	2.0	2.0	3.0	1.0
(5) 國際展會媒合會	5.0	1.0	2.0	1.0	1.0
二、重點產業高值化	67.0	20.0	21.0	17.0	9.0
1. 價值型塑	19.0	7.0	6.0	3.0	3.0
(1) 篩選重點產業及企業建立品牌形象	6.0	2.0	2.0	1.0	1.0
(2) 因應新型態消費趨勢推動主題產業輔導	8.0	4.0	2.0	1.0	1.0
(3) 強化科技商用化促進產銷數據串接	5.0	1.0	2.0	1.0	1.0
2. 價值深化	23.0	7.0	8.0	5.0	3.0
(1) 產品/服務創新創價輔導	9.0	4.0	3.0	1.0	1.0
(2) 導入服務體驗智慧應用	7.0	2.0	3.0	1.0	1.0
(3) 優質品牌虛實融合行銷	7.0	1.0	2.0	3.0	1.0
3. 價值共享	25.0	6.0	7.0	9.0	3.0
(1) 建立商業服務業合作生態系	9.0	4.0	3.0	1.0	1.0
(2) 共創主題式產業行銷活動	8.0	1.0	2.0	4.0	1.0
(3) 推動跨域合作海外布局	8.0	1.0	2.0	4.0	1.0
總計	150.0	40.0	46.0	38.0	26.0

(二) 經費需求

表12 年度經費需求表

單位：千元；%

各項策略	年度經費	113	114	115	116	總計	占比
一、連鎖體系國際化		99,025	108,217	106,283	98,475	412,000	64
1. 體系厚植		35,300	39,575	35,275	34,950	145,100	22
2. 商業連結		19,217	20,500	21,783	20,500	82,000	13
3. 國際拓展		44,508	48,142	49,225	43,025	184,900	29
二、重點產業高值化		59,600	58,800	58,800	58,800	236,000	36
1. 價值型塑		20,600	19,800	19,800	19,800	80,000	12
2. 價值深化		20,000	20,000	20,000	20,000	80,000	12
3. 價值共享		19,000	19,000	19,000	19,000	76,000	12
總計		158,625	167,017	165,083	157,275	648,000	100

(三) 經費需求(含分年經費)

表13 各項策略之推動重點經費需求

單位：千元

各分項計畫	年	113	114	115	116	總計
一、連鎖體系國際化		99,025	108,217	106,283	98,475	412,000
分項一、體系厚植		35,300	39,575	35,275	34,950	145,100
1.強化總部營運管理		14,600	10,575	10,575	10,150	45,900
(1)辦理總部營運管理培育課程，共計 24 堂		1,200 (6 堂)	1,200 (6 堂)	1,200 (6 堂)	1,200 (6 堂)	4,800
(2)辦理連鎖總部建置與經營管理輔導審查評選會議及專案管理		1,800	1,275	1,275	1,150	5,500
(3)輔導企業發展建構連鎖總部營運標準，完善品牌總部功能，共計 24 家		1,200 (8 家)	900 (6 家)	900 (6 家)	600 (4 家)	3,600
(4)輔導總部導入數據管理分析與綠色管理等營運措施，共計 80 家		10,400 (26 家)	7,200 (18 家)	7,200 (18 家)	7,200 (18 家)	32,000
2.開發新消費模式之商品/服務		4,200	6,300	3,150	3,150	16,800
(1)辦理新商業模式之商品/服務輔						

表13 各項策略之推動重點經費需求

單位：千元

各分項計畫	年	113	114	115	116	總計
導審查評選會議及專案管理		200	300	150	150	800
(2)輔導開發新利基商品或新型態店型等，共計16項		4,000 (4項)	6,000 (6項)	3,000 (3項)	3,000 (3項)	16,000
3.發展複合多品牌		6,000	8,000	10,000	8,000	32,000
(1)辦理發展複合多品牌審查評選會議及專案管理		300	400	500	400	1,600
(2)輔導企業推動複合多品牌經營，達到擴大營運規模、降低成本之目標，共計32家		5,700 (6家)	7,600 (8家)	9,500 (10家)	7,600 (8家)	30,400
4.導入服務體驗智慧應用再深化		4,200	6,300	3,150	3,150	16,800
(1)辦理導入服務體驗智慧應用審查評選會議及專案管理		200	300	150	150	800
(2)輔導企業以數據分析與流程再造，促進服務產業智慧升級，共計16家		4,000 (4家)	6,000 (6家)	3,000 (3家)	3,000 (3家)	16,000
5.永續商業模式		6,300	8,400	8,400	10,500	33,600
(1)辦理永續商業模式審查評選會議及專案管理		300	400	400	500	1,600
(2)輔導企業透過導入綠色採購、綠色流通等措施，發展永續商業模式，共計32家		6,000 (6家)	8,000 (8家)	8,000 (8家)	10,000 (10家)	32,000
分項二、商業連結		19,217	20,500	21,783	20,500	82,000
1.促進產業結盟合作		7,217	8,500	9,783	8,500	34,000
(1)辦理促進產業結盟合作審查評選會議及專案管理		800	800	800	800	3,200
(2)推動產業結盟合作，企業整合彼此優勢與資源，以合作來加速並加大市場競爭力，共計24組		6,417 (5組)	7,700 (6組)	8,983 (7組)	7,700 (6組)	30,800
2.聯合品牌行銷		12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
(1)協助研擬跨業合作方案與行銷議題，介接品牌資源與產品組合，提升品牌聲量與銷售業績		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
(2)完成聯合品牌行銷16場						

表13 各項策略之推動重點經費需求

單位：千元

各分項計畫	年	113	114	115	116	總計
		10,000 (4 場)	10,000 (4 場)	10,000 (4 場)	10,000 (4 場)	40,000
分項三、國際拓展		44,508	48,142	49,225	43,025	184,900
1.開發海外商品/服務		11,083	13,917	12,500	12,500	50,000
(1)各國食品安全衛生相關規範、包裝材質、食品添加物、消費習性等資訊蒐集		4,000	4,000	4,000	4,000	16,000
(2)盤點並輔導企業發展符合目標國際市場需求之商品與服務，共計 24 件		7,083 (5 件)	9,917 (7 件)	8,500 (6 件)	8,500 (6 件)	34,000
2.國際市場研究與拓展實戰分享		3,000	3,000	2,000	2,000	10,000
(1)針對目標市場進行特定國家城市、區域之在地商情研究，總計 10 式		2,400 (3 式)	2,400 (3 式)	1,600 (2 式)	1,600 (2 式)	8,000
(2)每年辦理實戰交流分享系列活動 1 式		600	600	400	400	2,000
3.國際服務業趨勢論壇		2,625	2,625	2,625	2,625	10,500
(1)邀請熟稔國際服務業趨勢，且具產業經驗的國內外企業專家業師分享產業趨勢		625	625	625	625	2,500
(2)每年辦理國際趨勢論壇，導入成功經驗串起國際間產業交流 1 式		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
4.商品上架海外多元通路		7,000	7,000	10,500	3,500	28,000
(1)洽邀海外實體通路，以協助企業上架，奠定後續展店基礎		4,000	4,000	6,000	2,000	16,000
(2)辦理海外商品上架與行銷活動，協助企業上架海外通路並進行聯合系列行銷，共計 8 場		3,000 (2 場)	3,000 (2 場)	4,500 (3 場)	1,500 (1 場)	12,000
5.國際展會		16,000	16,000	16,000	16,000	64,000
(1)盤點海外目標國家發展業態、屬性，以精準徵選臺灣優質品牌		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
(2)設置臺灣形象館，提升品牌國際知名度共計 8 場		4,000 (2 場)	4,000 (2 場)	4,000 (2 場)	4,000 (2 場)	16,000

表13 各項策略之推動重點經費需求

單位：千元

各分項計畫	年	113	114	115	116	總計
(3)協助企業參與國際展會，提升落地成功率，共計 16 場		8,000 (4 場)	8,000 (4 場)	8,000 (4 場)	8,000 (4 場)	32,000
(4)展前、展中、展後之行銷宣傳曝光與成果擴散		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
6.國際媒合會		4,000	4,000	4,000	4,000	16,000
(1)盤點海外目標國家發展業態、屬性，以精準徵選臺灣優質品牌		800	800	800	800	3,200
(2)邀請當地潛力買主等進行商機媒合交流，共計 16 場		3,200 (4 場)	3,200 (4 場)	3,200 (4 場)	3,200 (4 場)	12,800
7.主題式交流活動		800	1,600	1,600	2,400	6,400
(1)邀請當地產官協、潛力買主等進行交流，主題設計辦理國際企業交流活動，共計 8 場		800 (1 場)	1,600 (2 場)	1,600 (2 場)	2,400 (3 場)	6,400
二、重點產業高值化		59,600	58,800	58,800	58,800	236,000
分項一、價值型塑		20,600	19,800	19,800	19,800	80,000
1.篩選重點產業及企業建立品牌形象		4,600	3,800	3,800	3,800	16,000
(1) 整體零售業盤點及政策研析 1 式		1,100	300	300	300	2,000
(2) 篩選當年度重點產業及主題輔導 1 式		500	500	500	500	2,000
(3) 重點推動產業優質企業盤點作業 1 式		500	500	500	500	2,000
(4) 遴選優質企業建立品牌形象 30 家		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
(5) 規劃企業觀摩學習 1 式		500	500	500	500	2,000
2.因應新型態消費趨勢推動主題產業輔導		8,000	8,000	8,000	8,000	32,000
(1) 新型態消費趨勢調查暨研究 1 式		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
(2) 辦理主題產業輔導 1 式		6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
3.強化科技商用化促進產銷數據串接		8,000	8,000	8,000	8,000	32,000
(1) 輔導企業完成分眾與精準行銷		8,000	8,000	8,000	8,000	32,000

表13 各項策略之推動重點經費需求

單位：千元

各分項計畫	113	114	115	116	總計
模組 10 式					
分項二、價值深化	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
1.產品/服務創新創價輔導	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
(1) 輔導企業完成差異化產品或服務再造 10 式	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
2.導入服務體驗智慧應用	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
(1) 輔導企業數據管理且快速反應市場 3 式	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
3.優質品牌虛實融合行銷	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
(1) 輔導 20 家優質企業參與虛實整合行銷活動 1 場次	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
分項三、價值共享	19,000	19,000	19,000	19,000	76,000
1.建立商業服務業合作生態系	7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
(1) 輔導產業企業資源串連，組建創新產業生態網絡 1 式	7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
2.共創主題式產業行銷活動	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
(1) 辦理波段主題式行銷活動 2 式	2,500	2,500	2,500	2,500	10,000
(2) 辦理大型行銷活動 1 場次	2,500	2,500	2,500	2,500	10,000
3.推動跨域合作海外布局	7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
(1) 依據年度重點產業主題盤點潛在海外目標市場 1 式	2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
(2) 輔導 5 家優質企業上架海外電商平台	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
總計	158,625	167,017	165,083	157,275	648,000

陸、預期效果及影響

一、量化效益

本計畫預計於四年間，總體效益預期辦理提升職能課程，單一性別學員培訓達 1/3，提供每年女性企業主輔導 20 家以上。

協助商業服務業提升營收 30 億元以上、促進國內投資(含展店)金額 20 億元以上、拓展國際市場促成 100 件商機媒合及海外投資金額 3 億元以上、帶動產業人才培育並新增就業人數 4,000 人以上。受輔導之重點產業業者銷售量年增 8% 以上；客單價年增 8% 以上。

表14 分年整體效益

整體效益	分 年 效 益			
	113 年	114 年	115 年	116 年
(1) 商業服務業提升營收 30 億元以上	7.5 億元	7.5 億元	7.5 億元	7.5 億元
(2) 促進國內投資(含展店)金額 20 億元以上	5 億元	5 億元	5 億元	5 億元
(3) 拓展國際市場促成 100 件商機媒合	25 件	25 件	25 件	25 件
(4) 海外投資金額 3 億元	0.75 億元	0.75 億元	0.75 億元	0.75 億元
(5) 帶動產業新增門市 800 家以上	200 家	200 家	200 家	200 家
(6) 帶動產業人才培育並新增就業人數 4,000 人以上	1,000 人	1,000 人	1,000 人	1,000 人

備註說明各項量化效益之推算

- (1) 每家門市每月營業額 30 萬元， $30 \text{ 萬元} \times 6 \text{ 月} \times 200 \text{ 家門市} = 3.6 \text{ 億元}$ ，4 年 = 新增營業額 14.4 億元；每家門市每月向總部購買 10 萬元原物料， $10 \text{ 萬元} \times 6 \text{ 月} \times 200 \text{ 家門市} = 1.2 \text{ 億}$ ，4 年 = 新增營業額 4.8 億；總部向每家門市收取 100 萬元加盟金，

100 萬元 x200 家門市=2 億元，4 年=新增營業額 8 億元，故
新增營業額為門市營業額+總部原物料收入+門市加盟金
=3.6 億+1.2 億+2 億=6.8 億元，4 年新增營業額 27.2 億元。

(2) 每家門市投資 250 萬元，250 萬元 x200 家門市=5 億，4 年=新增投資額 20 億元。

(3) 每年輔導 50 案，每案新增 4 家門市，50 案 x4 家門市=200 家門市，4 年=新增 800 家門市；每家門市聘用 5 人，5 人 x200 家門市=1000 人，4 年=新增 4000 人。

並依執行之六大分項預期效益如下：

(一) 連鎖體系國際化

1. 【體系厚植】

- (1) 辦理 24 堂以上企業總部以人力資本體系著手管理培育，注入人資管理能量。
- (2) 輔導 80 家以上企業總部導入數據管理分析與綠色管理等營運措施，以強化企業營運能量。
- (3) 輔導 24 家以上企業建構連鎖總部營運標準，完善品牌總部功能，以協助連鎖產業規模持續成長。
- (4) 輔導開發 16 項以上之新利基商品或新型態店型，協助企業以產品永續及循環經濟為核心，因應消費趨勢轉變。
- (5) 輔導 32 家以上企業推動複合多品牌經營，透過後勤資源共享，達到擴大營運規模、降低成本之目標。
- (6) 輔導 16 家以上企業導入數據融合與應用，促進服務產業智慧升級，使營運數據得以融合應用，快速因應市場變化。
- (7) 輔導 32 家以上企業建立低碳商業運作模式示範案例 8 式以上，提升企業減碳意識推動永續商業模式發展。

2. 【商業連結】

- (1) 推動 24 組以上之產業結盟合作，整合彼此優勢與資源強化競爭力，以提供消費者全方位的服務體驗。
- (2) 辦理 16 場以上聯合品牌行銷，促進產業跨業合作、打造品牌共

同議題、主動創造聲量、吸引消費者關注，達業績成長之目標。

3.【國際拓展】

- (1) 協助企業開發 24 件符合目標市場需求之商品與服務，促進企業產品於海外推展更加順利，加速市場拓展進程。
- (2) 聚焦台灣品牌最具進入優勢之國家、城市 10 式，齊備在地商情研究，並辦理實戰交流系列活動 4 式，具體加速並提高國際市場落地。
- (3) 辦理國際服務業趨勢論壇 4 式，邀請國內外專家分享產業新知與國際趨勢與實務分享交流，促進企業國際接軌，促成合作商机。
- (4) 辦理 8 場以上之海外商品上架與行銷活動，協助企業商品上架海外通路並進行聯合系列行銷，打響當地市場品牌聲量，奠定後續展店基礎。
- (5) 帶領我國連鎖企業參與 16 場以上之國際展會、16 場以上國際媒合會與 8 場以上主題式交流活動，以臺灣連鎖形象館或國際濟業交流活動等方式，縮短品牌海外拓展期程、建立我國連鎖產業形象並媒合潛在海外買主，促進品牌海外拓展機會。

(二) 重點產業高值化

1.【價值型塑】

- (1) 整體零售業盤點及政策研析 1 式。
- (2) 篩選重點產業 4 式。
- (3) 甄選出 120 家以上之主題優質門店，型塑臺灣門店多元豐富樣貌與標竿案例，協助產業形成良善循環。
- (4) 研究調查新型態消費趨勢 4 式以上，以協助企業發展多元服務模式；建立 4 式以上具示範性之升級或轉型案例，促進新商業模式開發優化發展成長。
- (5) 輔導導入市場數據於產品開發、服務開發作業 40 式以上，創造更高之附加價值與顧客滿意度，進而提升目標市場掌握程度與品牌行銷成效。

2. 【價值深化】

- (1) 完成 40 件以上之差異化與主題性服務，展現品牌獨特風貌，打造新一代的標竿企業，引領門店發展。
- (2) 協助導入數據管理 12 式以上，促進企業快速反應市場變化並推動服務產業智慧化
- (3) 協助 80 家企業參與虛實整合行銷活動 4 場次，加速開拓目標客群，擴大產業行銷效果。

3. 【價值共享】

- (1) 輔導產業企業資源串連，互助組建創新產業生態網絡 4 式，形成企業生態網絡共好合作，提升整體企業的市場競爭力。
- (2) 鼓勵適地生態圈企業間之串連，共創趨勢性的服務內容組合，並規劃波段主題式行銷活動 8 式以上以及大型行銷活動 4 式以上，以促進企業典範學習與市場銷售。
- (3) 輔導 20 家業者掌握海外目標市場，透過電商通路輔導協助重點產業海外銷售，創造市場機會。

二、質化效益

- (一) 導入商業智慧化與多品牌經營策略，打造商業服務業推動體系，促進商業服務業提升產業競爭力與規模化成長。
- (二) 打造共好生態圈，以跨業合作聯合行銷，開拓品牌服務新競局。
- (三) 接軌海外與發展適地化商品與服務，建構國際市場合作體系，加速連鎖品牌國際拓展與通路落地發展。
- (四) 打造高質感服務體驗，提昇品牌市場價值，塑造商業服務業新典範，引領產業標竿學習，提升市場商業價值與永續發展。
- (五) 建立商業服務業之低碳商業模式及相關配套機制，促進企業設定相關目標數，如：減少溫室氣體排放促進之成本降低數、發展低碳綠色商品數、產品/服務採購與生產之碳足跡減少數、推動綠色消費地圖與回饋機制增加之綠色消費者數等。

柒、財務計畫

一、連鎖體系國際化

(一) 體系厚植

工作項目	項目說明	成本(千元)
強化總部營運管理	● 總部營運管理培育，4 年共計 24 堂 ● 總部營運管理，4 年共計 80 家 ● 建構企業連鎖總部營運標準，完善品牌總部功能，4 年共計 24 家	45,900
開發新消費模式之商品/服務	● 開發新消費模式之商品/服務輔導，4 年共計 16 項	16,800
發展複合多品牌	● 發展複合多品牌，4 年共計 32 家	32,000
導入服務體驗智慧應用再深化	● 導入數據融合與應用，4 年共計 16 家	16,800
永續商業模式	● 建立低碳商業運作模式，4 年共計 32 家	33,600

(二) 商業連結

工作項目	項目說明	成本(千元)
促進產業結盟合作	● 促進產業結盟合作，4 年共計 24 組	34,000
聯合品牌行銷	● 聯合品牌行銷，4 年共計 16 場	48,000

(三) 國際拓展

工作項目	措施說明	成本(千元)
開發海外商品/服務	● 開發符合目標市場需求之商品與服務，4 年共計 24 件	50,000
國際市場研究與拓展實戰分享	● 國際市場研究與拓展實戰分享，4 年共計 10 式	10,000
國際服務業趨勢論壇	● 國際服務業趨勢論壇，4 年共計 4 式	10,500
商品上架海外多元通路	● 商品上架海外多元通路與行銷活動，4 年共計 8 場	28,000
國際展會	● 國際展會，4 年共計參與 16 場	64,000
國際媒合會	● 國際媒合會，4 年共計辦理 16 場	16,000
主題式交流活動	● 主題式交流活動，4 年共計辦理 8 場	6,400

二、 重點產業高值化

(一) 價值型塑

工作項目	措施說明	成本(千元)
篩選重點產業及企業建立品牌形象	● 整體零售業盤點及政策研析 1 式 ● 篩選重點產業及主題輔導 4 式 ● 重點推動產業優質企業盤點作業 4 式 ● 遴選優質企業建立品牌形象 120 家	16,000
因應新型態消費趨勢推動主題產業輔導	● 新型態消費趨勢調查暨研究 4 式 ● 辦理主題產業輔導 4 式	32,000
強化科技商用化促進產銷數據串接	● 輔導企業完成分眾與精準行銷模組 40 式	32,000

(二) 價值深化

工作項目	措施說明	成本(千元)
產品/服務創新創價輔導	● 輔導企業完成差異化產品或服務再造 40 式	40,000
導入服務體驗智慧應用	● 輔導企業數據管理且快速反應市場 12 式	20,000
優質品牌虛實融合行銷	● 輔導 80 家優質企業參與虛實整合行銷活動 4 場次	20,000

(三) 價值共享

工作項目	措施說明	成本(千元)
建立商業服務業合作生態系	● 輔導產業企業資源串連，組建創新產業生態網絡 4 式	28,000
共創主題式產業行銷活動	● 辦理波段主題式行銷活動 8 式 ● 辦理大型行銷活動 4 場次	20,000
推動跨域合作海外布局	● 依據年度重點產業主題盤點潛在海外目標市場 4 式 ● 輔導 25 家優質企業上架海外電商平台	28,000

捌、附則

一、 替選方案之分析與評估

本計畫在依據、目標與策略、推動重點方面，亦相當周延、完整與符合國家政策、國際化發展之趨勢，在分析及評估後確為符合需求。因此，本計畫未再規劃替選方案。

二、 風險管理

依據行政院於 109 年公布之「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」及「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」，於本計畫提出計畫執行與管理之風險評估與危機處理作法，透過「風險評估及處理」，俾確保本計畫如期完成。

（一）風險辨識及評估

本計畫可能遭受之風險，以分為外部風險及內部風險二項分述之。

外部風險包含「受輔導廠商風險」、「合作團隊風險」及「國際事務風險」；內部風險則包含「人員管理風險」及「人員異動風險」及「財務管理風險」，說明如下：

1. 受輔導廠商風險：發生受輔導廠商不願意配合或參與之風險。
2. 合作團隊風險：參與之協會或顧問因故無法配合或人事異動之風險。
3. 國際事務風險：受國際疫情影響，各項國際事務無法推動之風險。
4. 人員管理風險：各項工作執行人員時程進度控管能力之風險。
5. 人員異動風險：各項工作執行人員離職或任務調動之風險。
6. 財務管理風險：財務管控之風險。

（二）風險分析

本計畫參採「風險管理及危機處理作業手冊」訂定之「風險發生機率分類表」及「風險影響程度分類表」，僅針對上開風險項目分析如表及表：

表 15 風險機率分類表

等級	可能性分類	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生或 2 年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生或 2 年內可能發生
1	發生機率低	只在特殊情況下發生或 2 年內不太可能發生

表 16 風險機率分類表

等級	衝擊或後果	風險項目
3	嚴重	計畫目標多數未能達成，嚴重影響整體計畫成效。
2	中度	計畫核心目標部分未能達成，影響計畫主要成效。
1	輕微	計畫非核心目標部分未能達成，略為影響整體計畫成效。

(三) 風險評估及處理

根據本計畫可能面臨之風險，評估現有風險圖像，並研提各類風險處理對策，以協助計畫或部門改善績效與達到價值，確保本計畫如期完成。各類風險預防及處理原則說明請參考下表。

表 17 現有風險圖像

嚴重(3)			
中度(2)			
輕微(1)	受輔導廠商風險 合作團隊風險 人員管理風險 人員異動風險 財務管理風險	國際事務風險	

影響程度 可能性	發生機率低(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
-------------	----------	-------	---------

表 18 各類風險處理對策

風險項目	風險情境	風險對策	現有風險分析		現有風險值 $R=L \times I$	新增風險對策	殘餘風險分析		殘餘風險值 $R=L \times I$
			可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	
輔導廠風 受導商險	輔導廠不合之 受商配合與 發生廠意參 發導願或風險。	1. 擬定備選廠 商名單，以 因應廠商不 願配合之風 險。 2. 針對不願配 合之廠商，前 派遣專人，司 往廠商公司 進行當面溝 通。	1	1	1	強化申 請時，段與 廠明說與之 計畫義 權利務	1	1	1
合作隊 合團風險	與學校因配 參會、學問 或顧無法人 故無配事風 合異動之風 險。	1. 定期與合作 單位確認業 務進度。 2. 如合作單位 遭遇問題，將 執行團隊瞭 解，並提供 必要支援。	1	1	1	執行團 隊將安人 排專項相 協助事執 行之行。	1	1	1
國際務 國事風險	疫，際法風 國際影響無 受情項務動 各事推險之 險。	透過計畫資源 調度，及時調 整國際工項辦 理方式，如轉 為線上或調整 目標國家。	2	1	2	邀請海 外主，國 來買台，商 於我，國 進行商 務媒 合。	2	1	2
人員管 人管風險	作員進度力 工人進能 各執行程管 執時控管風 之險。	與主辦單位定 期進行工作 內容與進度 彙報。	1	1	1	新增每 周工報， 會專行 確案期 符執期 程。	1	1	1

人員 異動 風險	各項工作 人員或 離職或 調動之 風險。	計畫主持人 調各小組 支援，或 於1個月 內聘用新 進人員。	1	1	1		1	1	1
財務 管理 風險	財務管 控之風 險。	經費動支 符合主辦 單位財務 管理要點 ，以確保 經費運用 符合政府 法令及計 畫的需求。	1	1	1		1	1	1

三、相關機關事項或民眾參與情形

本計畫主要由執行機關辦理，然如有專業性與人力上之需求，會依實際需求委請相關專業團隊執行，並由執行機關負責監督並驗收成果。然由於每一項工作項目需要的專業性與人力需求不一，因此需視執行機關能力需求而定，無法概括之。

在民眾參與情形部分，計畫全程將聽取企業需求與建議，並於規劃階段，安排各界專家協調請益，包含台灣連鎖暨加盟協會、台灣連鎖加盟促進協會、中華民國全國商業總會、台灣服務業發展協會、台灣服務業聯盟協會、台灣服務優良品牌協會、臺灣餐飲業聯盟、中華美食交流協會、臺灣商圈產業觀光發展聯合總會等單位進行策略研擬；並擬於執行階段，與專家持續互動請益，調整執行內容，另於每年計畫執行後，邀請產業、專家召開會議，提供未來計畫方向與執行寶貴建議，使計畫持續滾動式修正，以因應產業變化下能符合企業需求。

四、中程長個案計畫自評檢核表及性別影響評估檢視表

(一) 中程長個案計畫自評檢核表

檢視項目	內 容 重 點 (內容是否依下列原則撰擬)	主辦機關		主管機關		備註
		是	否	是	否	
1、計畫書格式	(1)計畫內容應包括項目是否均已填列(「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」(以下簡稱編審要點)第5點、第12點)	✓		✓		
	(2)延續性計畫是否辦理前期計畫執行成效評估,並提出總結評估報告(編審要點第5點、第13點)	✓		✓		
	(3)是否本於提高自償之精神提具相關財務策略規劃檢核表?並依據各類審查作業規定提具相關書件	✓		✓		
2、民間參與可行性評估	是否填寫「促參預評估檢核表」評估(依「公共建設促參預評估機制」)		✓		✓	
3、經濟及財務效益評估	(1)是否研提選擇及替代方案之成本效益分析報告(「預算法」第34條)		✓		✓	
	(2)是否研提完整財務計畫	✓		✓		
4、財源籌措及資金運用	(1)經費需求合理性(經費估算依據如單價、數量等計算內容)	✓		✓		
	(2)資金籌措:本於提高自償之精神,將影響區域進行整合規劃,並將外部效益內部化		✓		✓	
	(3)經費負擔原則: a.中央主辦計畫:中央主管相關法令規定 b.補助型計畫:中央對直轄市及縣(市)政府補助辦法、本於提高自償之精神所擬訂各類審查及補助規定	✓		✓		
	(4)年度預算之安排及能量估算:所需經費能否於中程歲出概算額度內容納加以檢討,如無法納編者,應檢討調減一定比率之舊有經費支應;如仍有不敷,須檢附以前年度預算執行、檢討不經濟支出及自行檢討調整結果等經費審查之相關文件	✓		✓		
	(5)經費比1:2(「政府公共建設計畫先期作業實施要點」第2點)		✓		✓	
	(6)屬具自償性者,是否透過基金協助資金調度		✓		✓	
5、人力運用	(1)能否運用現有人力辦理	✓		✓		
	(2)擬請增人力者,是否檢附下列資料: a.現有人力運用情形 b.計畫結束後,請增人力之處理原則		✓		✓	

檢視項目	內 容 重 點 (內容是否依下列原則撰擬)	主辦機關		主管機關		備註
		是	否	是	否	
	c.請增人力之類別及進用方式 d.請增人力之經費來源					
6、營運管理計畫	是否具務實及合理性(或能否落實營運)	✓		✓		
7、土地取得	(1)能否優先使用公有閒置土地房舍		✓		✓	
	(2)屬補助型計畫,補助方式是否符合規定 (中央對直轄市及縣(市)政府補助辦法第10條)		✓		✓	
	(3)計畫中是否涉及徵收或區段徵收特定農業區之農牧用地		✓		✓	
	(4)是否符合土地徵收條例第3條之1及土地徵收條例施行細則第2條之1規定		✓		✓	
	(5)若涉及原住民族保留地開發利用者,是否依原住民族基本法第21條規定辦理		✓		✓	
8、風險管理	是否對計畫內容進行風險管理	✓		✓		
9、環境影響分析 (環境政策評估)	是否須辦理環境影響評估		✓		✓	
10、性別影響評估	是否填具性別影響評估檢視表	✓		✓		
11、無障礙及通用 設計影響評估	是否考量無障礙環境,參考建築及活動空間相關規範辦理		✓		✓	
12、高齡社會影響 評估	是否考量高齡者友善措施,參考WHO「高齡友善城市指南」相關規定辦理		✓		✓	
13、涉及空間規劃 者	是否檢附計畫範圍具座標之向量圖檔		✓		✓	
14、涉及政府辦公 廳舍興建購 置者	是否納入積極活化閒置資產及引進民間資源共同開發之理念		✓		✓	
15、跨機關協商	(1)涉及跨部會或地方權責及財務分攤,是否進行跨機關協商		✓		✓	
	(2)是否檢附相關協商文書資料		✓		✓	
16、依碳中和概念 優先選列節 能減碳指標	(1)是否以二氧化碳之減量為節能減碳指標,並設定減量目標		✓		✓	
	(2)是否規劃採用綠建築或其他節能減碳措施	✓		✓		
	(3)是否檢附相關說明文件	✓		✓		
17、資通安全防護 規劃	資訊系統是否辦理資通安全防護規劃	✓		✓		

主辦機關核章：承辦人

單位主管

首長

主管部會核章：研考主管

會計主管

首長

(二) 性別影響評估檢視表

【第一部分—機關自評】：由機關人員填寫

【填表說明】 各機關使用本表之方法與時機如下：

一、計畫研擬階段

- (一) 請於研擬初期即閱讀並掌握表中所有評估項目；並就計畫方向或構想徵詢作業說明第三點所稱之性別諮詢員（至少 1 人），或提報各部會性別平等專案小組，收集性別平等觀點之意見。
- (二) 請運用本表所列之評估項目，將性別觀點融入計畫書草案：
 - 1、將性別目標、績效指標、衡量標準及目標值納入計畫書草案之計畫目標章節。
 - 2、將達成性別目標之主要執行策略納入計畫書草案之適當章節。

二、計畫研擬完成

- (一) 請填寫完成【第一部分—機關自評】之「壹、看見性別」及「貳、回應性別落差與需求」後，併同計畫書草案送請性別平等專家學者填寫【第二部分—程序參與】，宜至少預留 1 週給專家學者（以下稱為程序參與者）填寫。
- (二) 請參酌程序參與者之意見，修正計畫書草案與表格內容，並填寫【第一部分—機關自評】之「參、評估結果」後通知程序參與者審閱。

三、計畫審議階段：請參酌行政院性別平等處或性別平等專家學者意見，修正計畫書草案及表格內容。

四、計畫執行階段：請將性別目標之績效指標納入年度個案計畫管制並進行評核；如於實際執行時遇性別相關問題，得視需要將計畫提報至性別平等專案小組進行諮詢討論，以協助解決所遇困難。

註：本表各欄位除評估計畫對於不同性別之影響外，亦請關照對不同性傾向、性別特質或性別認同者之影響。

計畫名稱：商業服務業深耕市場創價成長計畫

主管機關 （請填列中央二級主管機關）	經濟部	主辦機關（單位） （請填列提案機關／單位）	商業司
壹、看見性別： 檢視本計畫與性別平等相關法規、政策之相關性，並運用性別統計及性別分析，「看見」本計畫之性別議題。			
評估項目			評估結果
1-1 【請說明本計畫與性別平等相關法規、政策之相關性】 性別平等相關法規與政策包含憲法、法律、性別平等政策綱領及消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）可參考行政院性別平等會網站（ https://gec.ey.gov.tw ）。			一、與「性別平等政策綱領」就業、經濟與福利篇建構性別友善職場，促進工作與生活平衡，提升女性勞動力參與率，促進不同性別者就業機

	會平等等具體行動措施有關。 二、與「性別平等工作法」第二章性別歧視之禁止及第四章促進工作平等措施有關。 三、消除對婦女一切形式歧視公約(CEDAW)第11條：「締約各國應採取一切適當措施，消除在就業方面對婦女的歧視，以保證她們在男女平等的基礎上享有相同權利」有關。 四、本計畫將於計畫執行過程，協助企業建構性別友善職場，促進工作與生活平衡，提升女性勞動力參與率，促進男女就業機會平等，例如職能課程與總部營運管理課程將鼓勵女性參與，以期強化女性在职場的能力，確保享有相同權利。
評估項目	評估結果
1-2.【請蒐集與本計畫相關之性別統計及性別分析(含前期或相關計畫之執行結果)，並分析性別落差情形及原因】 請依下列說明填寫評估結果： a.歡迎查閱行政院性別平等處建置之「性別平等研究文獻資源網」(https://www.gender ey.gov.tw/research/)、「重要性別統計資料庫」(https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/) (含性別分析專區)、各部會性別統計專區、我國婦女人權指標及「行政院性別平等會—性別分析」(https://gec ey.gov.tw)。 b.性別統計及性別分析資料蒐集範圍應包含下列 3 類群體： ①政策規劃者(例如:機關研擬與決策人員;外部諮詢人員)。 ②服務提供者(例如:機關執行人員、委外廠商人力)。	● 依主計總處統計，近5年商業服務業中批發及零售業男性就業者占比約為48%，女性占比約為52%，男女性占比約為一半，故無性別落差情形，而餐飲業因主計總處統計資料與住宿業合併，故無法區別計算與分析。

③受益者（或使用者）。 c.前項之性別統計與性別分析應盡量顧及不同性別、性傾向、性別特質及性別認同者，探究其處境或需求是否存在差異，及造成差異之原因；並宜與年齡、族群、地區、障礙情形等面向進行交叉分析（例如：高齡身障女性、偏遠地區新住民女性），探究在各因素交織影響下，是否加劇其處境之不利，並分析處境不利群體之需求。前述經分析所發現之處境不利群體及其需求與原因，應於後續【1-3 找出本計畫之性別議題】，及【貳、回應性別落差與需求】等項目進行評估說明。 d.未有相關性別統計及性別分析資料時，請將「強化與本計畫相關的性別統計與性別分析」列入本計畫之性別目標（如 2-1 之 f）。	
評估項目	評估結果
1-3【請根據 1-1 及 1-2 的評估結果，找出本計畫之性別議題】 性別議題舉例如次： a.參與人員 政策規劃者或服務提供者之性別比例差距過大時，宜關注職場性別隔離（例如：某些職業的從業人員以特定性別為大宗、高階職位多由單一性別擔任）、職場性別友善性不足（例如：缺乏防治性騷擾措施；未設置哺集乳室；未顧及員工對於家庭照顧之需求，提供彈性工作安排等措施），及性別參與不足等問題。 b.受益情形 ①受益者人數之性別比例差距過大，或偏離母體之性別比例，宜關注不同性別可能未有平等取得社會資源之機會（例如：獲得政府補助；參加人才培訓活動），或平等參與社會及公共事務之機會（例如：參加公聽會/說明會）。 ②受益者受益程度之性別差距過大時（例如：滿意度、社會保險給付金額），宜關注弱勢性別之需求與處境（例如：家庭照顧責任使女性未能連續就業，影響年金領取額度）。 c.公共空間 公共空間之規劃與設計，宜關注不同性別、性傾向、性別特質及性別認同者之空間使用性、安全性及友善性。 ①使用性：兼顧不同生理差異所產生的不同需求。	一、除依循性別相關政策與法令規定外，本計畫在聘任人員時將注意單一性別不得少於三分之一，另將持續擴建人才資料庫，充實女性學者，並持續營造性別友善工作環境，以吸引更多女性進入相關領域就業。 二、本計畫在受益者係以企業為主體，並將持續注意受益者之情形平等取得社會資源之機會。

②安全性：消除空間死角、相關安全設施。 ③友善性：兼顧性別、性傾向或性別認同者之特殊使用需求。 d.展覽、演出或傳播內容 藝術展覽或演出作品、文化禮俗儀典與觀念、文物史料、訓練教材、政令/活動宣導等內容，宜注意是否避免複製性別刻板印象、有助建立弱勢性別在公共領域之可見性與主體性。 e.研究類計畫 研究類計畫之參與者（例如：研究團隊）性別落差過大時，宜關注不同性別參與機會、職場性別友善性不足等問題；若以「人」為研究對象，宜注意研究過程及結論與建議是否納入性別觀點。	
貳、回應性別落差與需求：針對本計畫之性別議題，訂定性別目標、執行策略及編列相關預算。	
評估項目	評估結果
2-1【請訂定本計畫之性別目標、績效指標、衡量標準及目標值】 請針對 1-3 的評估結果，擬訂本計畫之性別目標，並為衡量性別目標達成情形，請訂定相應之績效指標、衡量標準及目標值，並納入計畫書草案之計畫目標章節。性別目標宜具有下列效益： a.參與人員 ①促進弱勢性別參與本計畫規劃、決策及執行，納入不同性別經驗與意見。 ②加強培育弱勢性別人才，強化其領導與管理知能，以利進入決策階層。 ③營造性別友善職場，縮小職場性別隔離。 b.受益情形 ①回應不同性別需求，縮小不同性別滿意度落差。 ②增進弱勢性別獲得社會資源之機會（例如：獲得政府補助；參加人才培訓活動）。 ③增進弱勢性別參與社會及公共事務之機會（例如：參加公聽會/說明會，表達意見與需求）。 c.公共空間 回應不同性別對公共空間使用性、安全性及友善性之意見與需求，打造性別友善之公共空間。 d.展覽、演出或傳播內容	■有訂定性別目標者，請將性別目標、績效指標、衡量標準及目標值納入計畫書草案之計畫目標章節，並於本欄敘明計畫書草案之頁碼：P25 □未訂定性別目標者，請說明原因及確保落實性別平等事項之機制或方法。 1. 針對從業人員於工作場所的生理及心理的需求，已考量並提供因性別差異所產生的需要。 2. 營造性別友善職場。

①消除傳統文化對不同性別之限制或僵化期待，形塑或推展性別平等觀念或文化。 ②提升弱勢性別在公共領域之可見性與主體性（如作品展出或演出；參加運動競賽）。 e.研究類計畫 ①產出具性別觀點之研究報告。 ②加強培育及延攬環境、能源及科技領域之女性研究人才，提升女性專業技術研發能力。 f.強化與本計畫相關的性別統計與性別分析。 g.其他有助促進性別平等之效益。	
評估項目	評估結果
2-2【請根據 2-1 本計畫所訂定之性別目標，訂定執行策略】 請參考下列原則，設計有效的執行策略及其配套措施： a.參與人員 ①本計畫研擬、決策及執行各階段之參與成員、組織或機制（如相關會議、審查委員會、專案辦公室成員或執行團隊）符合任一性別不少於三分之一原則。 ②前項參與成員具備性別平等意識/有參加性別平等相關課程。 b.宣導傳播 ①針對不同背景的目標對象（如不諳本國語言者；不同年齡、族群或居住地民眾）採取不同傳播方法傳布訊息（例如：透過社區公布欄、鄰里活動、網路、報紙、宣傳單、APP、廣播、電視等多元管道公開訊息，或結合婦女團體、老人福利或身障等民間團體傳布訊息）。 ②宣導傳播內容避免具性別刻板印象或性別歧視意味之語言、符號或案例。 ③與民眾溝通之內容如涉及高深專業知識，將以民眾較易理解之方式，進行口頭說明或提供書面資料。 c.促進弱勢性別參與公共事務 ①計畫內容若對人民之權益有重大影響，宜與民眾進行充分之政策溝通，並落實性別參與。 ②規劃與民眾溝通之活動時，考量不同背景者之參與需求，採多元時段辦理多場次，並視需要提供交通接駁、臨時托育等友善服務。 ③辦理出席民眾之性別統計；如有性別落差過大情形，將提出加強蒐集弱勢性別意見之措施。	☒有訂定執行策略者，請將主要的執行策略納入計畫書草案之適當章節，並於本欄敘明計畫書草案之頁碼：P25 計畫所協助之業者與辦理相關課程鼓勵女性參與，規劃之相關目標如下： 1.每年協助 20 家女性企業主。 2.職能課程學員女性比例達 40%。 3.總部營運管理課程培訓女性學員 200 人次 ☐未訂執行策略者，請說明原因及改善方法：

④培力弱勢性別，形成組織、取得發言權或領導地位。

d. 培育專業人才

①規劃人才培訓活動時，納入鼓勵或促進弱勢性別參加之措施

(例如:提供交通接駁、臨時托育等友善服務；優先保障名額；培訓活動之宣傳設計，強化歡迎或友善弱勢性別參與之訊息；結合相關機關、民間團體或組織，宣傳培訓活動)。

②辦理參訓者人數及回饋意見之性別統計與性別分析，作為未來精進培訓活動之參考。

③培訓內涵中融入性別平等教育或宣導，提升相關領域從業人員之性別敏感度。

④辦理培訓活動之師資性別統計，作為未來師資邀請或師資培訓之參考。

e. 具性別平等精神之展覽、演出或傳播內容

①規劃展覽、演出或傳播內容時，避免複製性別刻板印象，並注意創作者、表演者之性別平衡。

②製作歷史文物、傳統藝術之導覽、介紹等影音或文字資料時，將納入現代性別平等觀點之詮釋內容。

③規劃以性別平等為主題的展覽、演出或傳播內容(例如:女性的歷史貢獻、對多元性別之瞭解與尊重、移民女性之處境與貢獻、不同族群之性別文化)。

f. 建構性別友善之職場環境

委託民間辦理業務時，推廣促進性別平等之積極性作法(例如：評選項目訂有友善家庭、企業托兒、彈性工時與工作安排等性別友善措施；鼓勵民間廠商拔擢弱勢性別優秀人才擔任管理職)，以營造性別友善職場環境。

g. 具性別觀點之研究類計畫

①研究團隊成員符合任一性別不少於三分之一原則，並積極培育及延攬女性科技研究人才；積極鼓勵女性擔任環境、能源與科技領域研究類計畫之計畫主持人。

②以「人」為研究對象之研究，需進行性別分析，研究結論與建議亦需具性別觀點。

評估項目

評估結果

2-3【請根據 2-2 本計畫所訂定之執行策略，編列或調整相關經費配置】

各機關於籌編年度概算時，請將本計畫所編列或調整之

■有編列或調整經費配置者，請說明預算額度編列或調整情形：
未來將根據計畫實施進程，

性別相關經費納入性別預算編列情形表，以確保性別相關事項有足夠經費及資源落實執行，以達成性別目標或回應性別差異需求。		依性別預算作業原則及注意事項，於實支年度將女性企業輔導、女性學員培訓以及辦理性別意識培力等經費，納入計畫預算編列。 ☐ 未編列或調整經費配置者，請說明原因及改善方法：
【注意】 填完前開內容後，請先依「填表說明二之（一）」辦理【第二部分一程序參與】，再續填下列「參、評估結果」。		
參、評估結果 請機關填表人依據【第二部分一程序參與】性別平等專家學者之檢視意見，提出綜合說明及參採情形後通知程序參與者審閱。		
3-1 綜合說明	本計畫是依據「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」相關規定，研擬 113 年-116 年「商業服務業深耕市場創價輔導計畫」。商業服務業多屬中小型企業且家數眾多，因企業規模小，可供運用資源(資金、技術、人才)較為缺乏，又國內內需市場趨飽和，競爭激烈，因此使得服務業拓展國際市場及產業永續經營需要政府資源挹注。本案就性別平等議題上，本計畫案在教育訓練宣導說明會上，將融入性別平等教育或宣導，以及提供每年女性企業主輔導 20 家以上，並多鼓勵女性擔任連鎖企業內部相關工作。	
3-2 參採情形	3-2-1 說明採納意見後之計畫調整（請標註頁數）	1. 1-1 欄位本計畫與性別平等相關法規、政策補充消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）第 11 條，並增加相關規範與計畫有關之論述。(p.80) 2. 修改 1-2 欄位與本計畫相關之性別統計及性別分析之內容(p.80)。 3. 修改 2-2 欄位本計畫所訂定之性別目標。(p.84) 4. 修改 2-3 欄位「本計畫所訂定之執行策略，編列或調整相關經費配置」之論述。(p.84)
	3-2-2 說明未參採之理由或替代規劃	其餘工作內容並無因男女性別不同而有所區別，即無不當的限制，並已考量到其公平。
3-3 通知程序參與之專家學者本計畫之評估結果：		

已於 111 年 8 月 19 日將「評估結果」及「修正後之計畫書草案」通知程序參與者審閱。

- 填表人姓名：__周吉泰__ 職稱：__科員__ 電話：2321-2200#8938__ 填表日期：__112__年__1__月__9__日
- 本案已於計畫研擬初期 ☒ 詢性別諮詢員之意見，或 ☐ 提報各部會性別平等專案小組（會議日期：__年__月__日）
- 性別諮詢員姓名：黃怡翎__ 服務單位及職稱：__社團法人台灣職業安全健康連線__ 身分：符合中長程個案計畫性別影響評估作業說明第三點第__3__款（如提報各部會性別平等專案小組者，免填）
（請提醒性別諮詢員恪遵保密義務，未經部會同意不得逕自對外公開計畫草案）

【第二部分—程序參與】：由性別平等專家學者填寫

程序參與之性別平等專家學者應符合下列資格之一：

- 1. 現任臺灣國家婦女館網站「性別主流化人才資料庫」公、私部門之專家學者；其中公部門專家應非本機關及所屬機關之人員（人才資料庫網址：<http://www.taiwanwomencenter.org.tw/>）。
- 2. 現任或曾任行政院性別平等會民間委員。
- 3. 現任或曾任各部會性別平等專案小組民間委員。

（一）基本資料

1. 程序參與期程或時間	2022 年 8 月 19 日 至 2022 年 8 月 31 日
2. 參與者姓名、職稱、服務單位及其專長領域	參與者姓名：黃怡翎 職稱：執行長 服務單位：社團法人台灣職業安全健康連線 專長領域：性別與勞動
3. 參與方式	☐ 計畫研商會議 ☐ 性別平等專案小組 ☒ 書面意見

（二）主要意見（若參與方式為提報各部會性別平等專案小組，可附上會議發言要旨，免填 4 至 10 欄位，並請通知程序參與者恪遵保密義務）

4. 性別平等相關法規政策相關性評估之合宜性	1. 本計畫亦與消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）第 11 條：「締約各國應採取一切適當措施，消除在就業方面對婦女的歧視，以保證她們在男女平等的基礎上享有相同權利」相關。 2. 除了明列法規與政策名稱外，宜應具體說明本計畫內容或成效與各該法規政策之關聯。
5. 性別統計及性別分析之合宜性	「公司現有登記家數之負責人性別比例」與本計畫內容之關聯性似乎較不明顯，宜針對本計畫實施對象，包括零售業、批發業、餐飲業等

	商業服務業之負責人或就業人數或平均薪資等進行性別統計資料蒐集，且進行分析。
6. 本計畫性別議題之合宜性	宜以與本計畫較相關之性別統計內容，對應 1-1 法規政策內容，評估參與人員與受益情形。
7. 性別目標之合宜性	性別目標內容合宜，惟針對自評表格建議確認是否誤植，參照計畫書草案頁碼應為 23 頁
8. 執行策略之合宜性	執行策略內容合宜，惟針對自評表格建議確認是否誤植，參照計畫書草案頁碼應為 23 頁
9. 經費編列或配置之合宜性	合宜
10. 綜合性檢視意見	本計畫為提升商業服務業之產值，從就業人口的行業別比例來看，可發現此些行業別佔女性就業人口的比例較高，但亦存在性別的薪資落差，女性在批發業、零售業、餐飲業等的平均薪資仍遠低於男性，建議可透過本計畫於提升相關行業之產值與價值過程中，如何消弭該薪資差距，並加強協助培訓女性高階人才。
(三) 參與時機及方式之合宜性	合宜
本人同意恪遵保密義務，未經部會同意不得逕自對外公開所評估之計畫草案。 (簽章，簽名或打字皆可) <u>黃怡翎</u>	

中長程個案計畫性別影響評估檢視表【簡表】

【填表說明】

- 一、符合「中長程個案計畫性別影響評估作業說明」第四點所列條件，且經諮詢同作業說明第三點所稱之性別諮詢員之意見後，方得選用本表進行性別影響評估。（【注意】：請謹慎評估，如經行政院性別平等處審查不符合選用【簡表】之條款時，得退請機關依【一般表】辦理。）
 - 二、請各機關於研擬初期即閱讀並掌握表中所有評估項目；並就計畫方向或構想徵詢性別諮詢員（至少 1 人），或提報各部會性別平等專案小組，收集性別平等觀點之意見。
 - 三、勾選「是」者，請說明符合情形，並標註計畫相關頁數；勾選「否」者，請說明原因及改善方法；勾選「未涉及」者，請說明未涉及理由。
- 註：除評估計畫對於不同性別之影響外，亦請關照對不同性傾向、性別特質或性別認同者之影響。

計畫名稱：商業服務業深耕市場創價成長計畫

主管機關 (請填列中央二級主管機關)	經濟部	主辦機關(單位) (請填列提案機關/單位)	商業司
-----------------------	-----	--------------------------	-----

本計畫選用【簡表】係符合「中長程個案計畫性別影響評估作業說明」第四點第____款

評估項目 (計畫之規劃及執行是否符合下列辦理原則)	符合情形	說明
------------------------------	------	----

1. 參與人員

1-1 本計畫研擬、決策及執行各階段之參與成員、組織或機制符合任一性別不少於三分之一原則（例如：相關會議、審查委員會、專案辦公室成員或執行團隊）。	☒ 是 ☐ 否	本計畫由本司負責研擬，司長至同仁之女：男為 3:2
---	---	---------------------------

1-2 前項之參與成員具備性別平等意識/有參加性別平等相關課程。	☒ 是 ☐ 否	公務部門每年有性平參訓時數
2. 宣導傳播		
2-1 針對不同背景的目標對象（例如：不諳本國語言者；不同年齡、族群或居住地民眾）採取不同傳播方法傳布訊息（例如：透過社區公布欄、鄰里活動、網路、報紙、宣傳單、APP、廣播、電視等多元管道公開訊息，或結合婦女團體、老人福利或身障等民間團體傳布訊息）。	☐ 是 ☐ 否 ☒ 未涉及	對象為企業，非個人
2-2 宣導傳播內容避免具性別刻板印象或性別歧視意味之語言、符號或案例。	☐ 是 ☐ 否 ☒ 未涉及	
3. 促進弱勢性別參與公共事務		
3-1 規劃與民眾溝通之活動時（例如：公共建設所在地居民公聽會、施工前說明會等），考量不同背景者之參與需求，採多元時段辦理多場次。	☐ 是 ☐ 否 ☒ 未涉及	
3-2 規劃前項活動時，視需要提供交通接駁、臨時托育等友善服務。	☐ 是 ☐ 否 ☒ 未涉及	
3-3 辦理出席活動民眾之性別統計；如有性別落差過大情形，將提出加強蒐集弱勢性別意見之措施。	☐ 是 ☐ 否 ☒ 未涉及	

4. 建構性別友善之職場環境

委託民間辦理業務時，推廣促進性別平等之積極性作法（例如：評選項目訂有友善家庭、企業托兒、彈性工時與工作安排等性別友善措施；鼓勵民間廠商拔擢弱勢性別優秀人才擔任管理職），以營造性別友善職場環境。

☒ 是
☐ 否
☐ 未涉及

請見 P23~24

5. 其他重要性別事項：

- 填表人姓名：__周吉泰__ 職稱：__科員__ 電話：__2321-2200#8938__ 填表日期：__112__年__1__月__9__日
- 本案已於計畫研擬初期 ☒ 徵詢性別諮詢員之意見，或 ☐ 提報各部會性別平等專案小組（會議日期：__年__月__日）
- 性別諮詢員姓名：黃怡翎__ 服務單位及職稱：__社團法人台灣職業安全健康連線__ 身分：符合中長程個案計畫性別影響評估作業說明第三點第__3__款（如提報各部會性別平等專案小組者，免填）

（請提醒性別諮詢員恪遵保密義務，未經部會同意不得逕自對外公開計畫草案）