

Chapter  
02

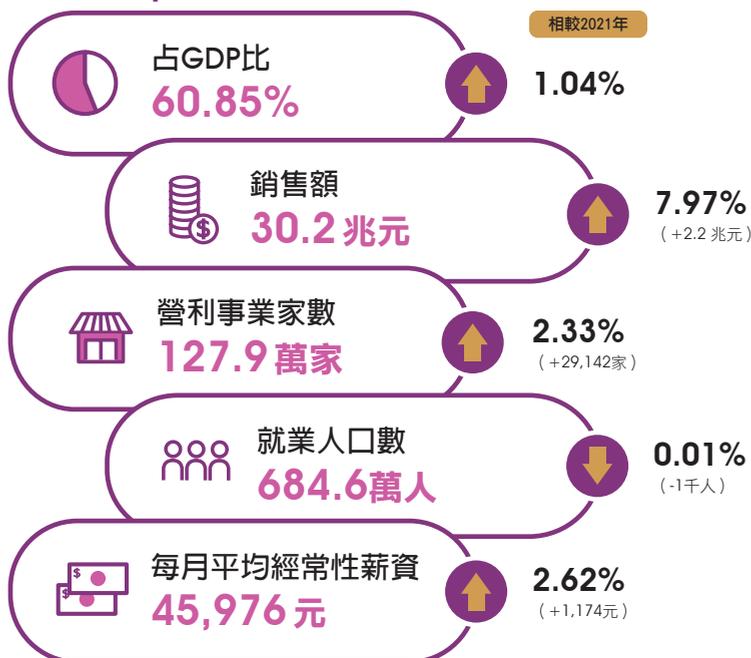
# 我國服務業發展現況 與商業發展趨勢

商研院商業發展與策略研究所 朱浩 所長

## 關鍵數字看產業

服務業

2022年



## 第一節 前言

服務業的業種與業態眾多，其定義並無一致性，目前國內外越來越多的學者認為服務業是將生產或技術導向轉變成為以市場或需求導向的產業。依據國內學者許士軍教授的說法，服務業是「將初級和次級產業的產出，融入文化、科技與創意後，轉化為具高附加價值以及具市場價值的服務產品」的產業。

由於服務業本身的特性，政府機構對於服務業產業範圍分類也顯示出差異，尤其近年來因應民眾與產業的需求，新型態、跨產業的服務業不斷產生，更加深此一現象。行政院主計總處在2016年1月完成我國行業標準分類第10次修訂，將服務業範圍劃分為以下13大類：G類「批發及零售業」、H類「運輸及倉儲業」、I類「住宿及餐飲業」、J類「出版、影音製作、傳播及資通訊服務業」、K類「金融及保險業」、L類「不動產業」、M類「專業、科學及技術服務業」、N類「支援服務業」、O類「公共行政及國防；強制性社會安全」、P類「教育業」、Q類「醫療保健及社會工作服務業」、R類「藝術、娛樂及休閒服務業」、S類「其他服務業」。

本章為提供讀者全面性商業服務業觀察的視野，將採用上述行政院主計總處之服務業分類，先說明2022年我國整體服務業及商業發展概況，而後詳細探討我國服務業經營概況，最後再探討我國商業服務業發展趨勢。

## 第二節 服務業與商業發展概況

### 一、我國服務業占GDP之比較

依據行政院主計總處統計，2022年製造業與服務業所創造的國內生產毛額（Gross Domestic Product, 以下簡稱GDP）分別為新臺幣7兆7,227.00億元及13兆7,509.12億元，分別占GDP的34.17%及60.85%；對比2021年占GDP比例的34.01%與59.81%可知，與製造業相比，服務業占GDP比例增加更多，且其占GDP超過60%，顯示服務業仍是我國經濟生產的主要來源（如表2-1所示）。

從成長率來看，相較於2021年，2022年製造業為1.85%，而服務業則有2.37%（如表2-1所示）。在服務業中，成長率最高者為藝術、娛樂及休閒服務業，達到

23.74%；其次為住宿及餐飲業的13.75%，再次之為出版、影音製作、傳播及資通訊服務業的7.33%。從服務業各業別占GDP的比例來看，則是以商業範疇（包含批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業）所占比例最高，生產毛額達到新臺幣4兆9,968.81億元，約占整體GDP比重22.10%，其次為不動產業之1兆7,040.23億元及金融與保險業1兆4,486.09億元，分別占整體GDP的7.54%與6.41%（如表2-1）。

表2-1 我國各業生產毛額、成長率結構及經濟成長貢獻度（2021-2022年）

單位：百萬元新臺幣；%；百分點

當期價格 年度	各業生產毛額 (百萬元新臺幣)		成長率 (%)		占GDP比率 (%)		經濟成長貢獻度 (百分點)	
	2021年	2022年	2021年	2022年	2021年	2022年	2021年	2022年
農、林、漁、牧業	310,846	319,234	-4.32	-2.04	1.43	1.41	-0.07	-0.03
礦業及土石採取業	12,076	11,859	4.14	3.18	0.06	0.05	0.00	0.00
製造業	7,405,251	7,722,700	14.57	1.85	34.01	34.17	4.71	0.62
電力及燃氣供應業	238,827	-69,540	2.78	3.85	1.10	-0.31	0.04	0.04
用水供應 及污染整治業	120,973	124,630	0.58	4.90	0.56	0.55	0.00	0.03
營造業	663,369	739,582	6.52	1.48	3.05	3.27	0.19	0.04
服務業	13,024,794	13,750,912	2.78	2.37	59.81	60.85	1.70	1.44
批發及零售業	3,373,250	3,577,830	3.72	0.82	15.49	15.83	0.57	0.13
運輸及倉儲業	883,008	893,706	-5.59	5.61	3.83	3.95	-0.16	0.21
住宿及餐飲業	430,977	525,345	-7.50	13.75	1.98	2.32	-0.18	0.27
出版、影音製作、 傳播及資通訊服務業	639,103	697,485	7.32	7.33	2.93	3.09	0.22	0.22
金融及保險業	1,464,369	1,448,609	10.62	-3.62	6.72	6.41	0.71	-0.24
不動產業	1,666,328	1,704,023	1.92	0.76	7.65	7.54	0.16	0.06
專業、科學 及技術服務業	481,437	519,244	4.63	5.74	2.21	2.30	0.11	0.13
支援服務業	332,883	355,285	1.12	6.33	1.53	1.57	0.02	0.10
公共行政及國防； 強制性社會安全	1,189,668	1,241,678	1.32	0.69	5.46	5.49	0.08	0.04
教育業	748,277	770,627	-1.28	0.75	3.44	3.41	-0.05	0.03
醫療保健 及社會工作服務業	645,102	683,947	1.49	4.61	2.96	3.03	0.05	0.14
藝術、娛樂及休閒 服務業	127,649	161,061	-18.57	23.74	0.59	0.71	-0.15	0.14

當期價格	各業生產毛額 (百萬元新臺幣)		成長率 (%)		占GDP比率 (%)		經濟成長貢獻度 (百分點)	
	2021年	2022年	2021年	2022年	2021年	2022年	2021年	2022年
其他服務業	465,373	492,346	-2.28	3.66	2.14	2.18	-0.05	0.08

資料來源：行政院主計總處國民所得及經濟成長統計資料庫，2023b，「歷年各季國內生產毛額依行業分」。

資料擷取：2023年7月

說明：本表不含統計差異、進口稅及加值營業稅，故各業生產毛額加總不等於國內生產毛額。

若依往例可計算服務業各細業的貢獻度，惟計算結果顯示除了「其他服務業」、「不動產業」、「公共行政及國防；強制性社會安全」及「教育業」的貢獻度低於0.1百分點、「金融及保險業」的貢獻度為-0.24百分點之外，其他產業的貢獻度數值均大於0.1百分點。

## 二、我國服務業之貿易活動

2022年我國服務業對外貿易總額達1,034.45億美元，較2021年增加12.98%。其中出口581.69億美元，較2021年增加11.87%；進口452.76億美元，較前一年增加14.43%，由於服務業出口增加的幅度較進口更大，因此2022年服務業貿易出超持續增加至128.93億美元，較前一年增加3.74%，如表2-2所示。

**表2-2 我國服務貿易概況（2017-2022年）**

單位：百萬美元；%

年度	貿易總值		出口總值		進口總值		出（入）超總值	
	金額 (百萬美元)	年增率 (%)	金額 (百萬美元)	年增率 (%)	金額 (百萬美元)	年增率 (%)	金額 (百萬美元)	年增率 (%)
2017年	99,188	6.53	45,213	9.50	53,975	4.17	-8,762	-16.74
2018年	107,074	7.95	50,209	11.05	56,865	5.35	-6,656	-24.04
2019年	108,775	1.59	51,838	3.24	56,937	0.13	-5,099	-23.39
2020年	78,701	-27.65	41,210	-20.50	37,491	-34.15	3,719	172.94
2021年	91,562	16.34	51,995	26.17	39,567	5.54	12,428	234.18
2022年	103,445	12.98	58,169	11.87	45,276	14.43	12,893	3.74

資料來源：中央銀行統計資料庫，「國際收支統計」，2017-2022。

資料擷取：2023年7月

# Chapter 03

## 批發業現況分析與發展趨勢

商研院商業發展與策略研究所 葉倖君 研究員



### 關鍵數字看產業

批發業

2022年



銷售額

130,073 億元



相較2021年

6.32%

(+7,731億元)



營利事業家數

326,260 家



1.18%

(+3,820家)



受僱人口

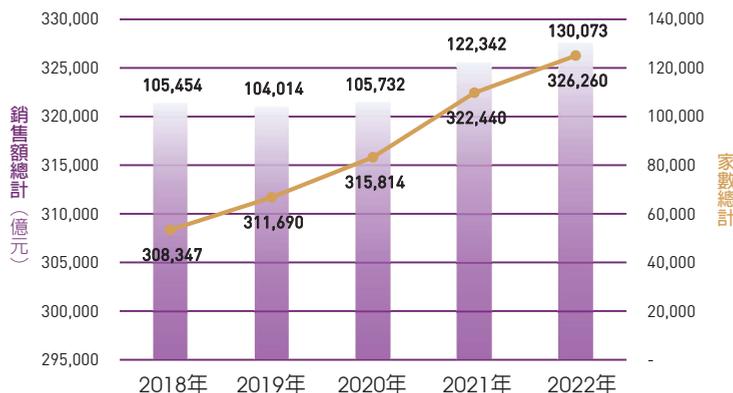
1,072,005 人



0.27%

(+2,919人)

2018-2022年銷售額與營利事業家數趨勢



資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，2018-2022。

說明：上述數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

## 第一節 前言

批發業為商品供應鏈中生產者與零售者之間從事銷售的行業，主要從事商品的批售轉運或分類處理，其在現今商業活動中扮演許多重要角色，除了降低生產端與消費端間的交易成本、搜尋成本及媒合成本，同時也具備貨物集散、調節市場供需、商品重製加工、融通生產端與消費端資金需求、提供市場商品資訊等多元功能，為串聯生產端與消費端不可或缺的中介者。

批發業與零售業不同之處在於銷售對象。批發商（Business to Business, B2B）為供貨給下游生產或配銷業者；而零售商（Business to Consumer, B2C）則是直接銷售給消費者。

根據Research and Markets研究報告顯示，COVID-19的爆發使批發業面臨巨大的供應鏈挑戰，供應鏈因貿易限制而中斷，後續隨著疫後邊境解封，全球與國內經濟逐漸回復穩定成長，全球批發市場自2022年的45.67兆美元成長到2023年的48.82兆美元，成長6.90%，惟2022年俄烏戰爭破壞了疫後復甦的機會，導致供應鏈中斷及商品與服務通貨膨脹，短暫地影響全球市場。研究進一步預測，未來在新興市場經濟持續成長，帶動對於各項大宗物資的需求下，全球批發市場規模在2027年將突破61.53兆美元，年複合成長率達5.90%。

eMarketer的數據指出，「直接面對消費者」（Direct-to-Consumer, D2C）模式在美國2020年成長了45.50%，占零售電子商務的總銷售額14.00%。<sup>1</sup>Gartner調查發現83.00%的B2B買家偏好透過電子商務訂購及付款，意味著批發商逐漸朝向數位轉型升級，例如搜尋引擎優化（Search Engine Optimization, SEO）、人工智慧驅動之個人化。<sup>2</sup>此外，批發業經營最主要的挑戰為經營成本提高，而此問題可透過提高技術滲透率，採用自動化、物聯網、人工智慧、區塊鏈等技術應對。本章將針對上述趨勢蒐集國際標竿案例，以瞭解實務上的推動做法，作為國內批發服務業者轉型升級的參考建議。

本章內容安排如下：前言之後，第二節為我國批發業整體發展現況分析，透過統計數據的呈現，瞭解我國批發業經營現況，並發掘我國批發產業的經營問題；第三節為國際批發業發展情勢與展望，包括介紹美國、日本與中國大陸之批發業現況，並針對批發業創新經營案例進行討論；第四節為結論與建議，針對企業未來發展提供相關建議。

<sup>1</sup> eMarketer, 2023, “US D2C Ecommerce Sales Growth for Digitally Native Brands vs. Established Brands, 2019-2025,” retrieved June 15, 2023, from <https://www.insiderintelligence.com/chart/262116/us-d2c-ecommerce-sales-growth-digitally-native-brands-vs-established-brands-2019-2025-change>

<sup>2</sup> 「直接面對消費者」（Direct-to-Consumer, D2C）即不經由批發商、零售商等中介者，製造商直接透過建立的官網管道販售予消費者，跳脫傳統批發分銷模式。

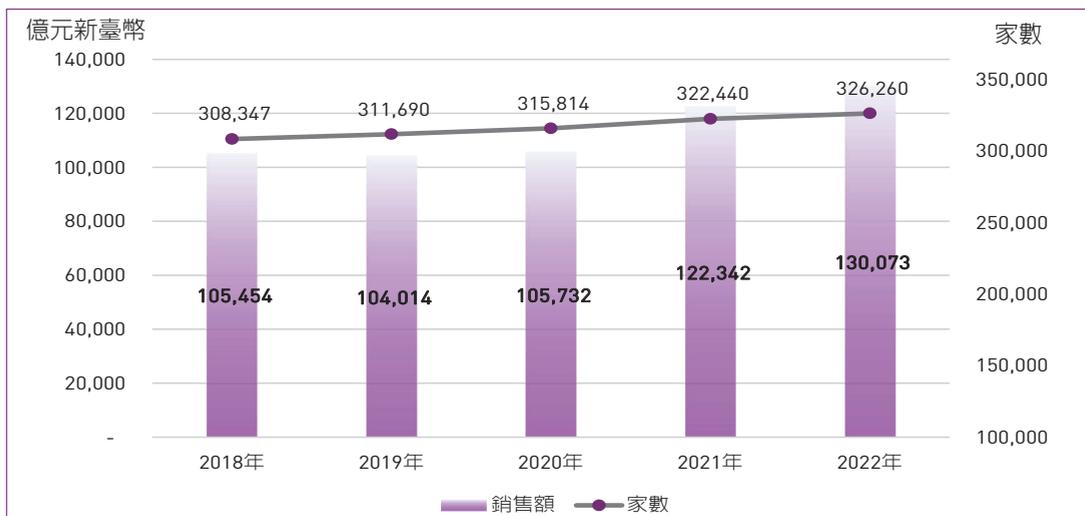
## 第二節 我國批發業發展現況分析

依據行政院主計總處於2021年1月所頒布之《行業統計分類（第11次修正）》，批發業之定義為「從事有形商品批發、仲介批發買賣或代理批發拍賣之行業，其銷售對象為機構或產業（如中盤批發商、零售商、工廠、公司行號、進出口商等）」。

### 一、批發業發展現況

#### （一）銷售額

根據財政部統計，我國2022年批發業營利事業銷售額為130,073億元，較2021年增加7,731億元，成長6.32%，主因為疫後邊境解封，全球與國內經濟逐漸復甦，有助於下游零售的需求提振，帶動批發業經營動能提升。然而，受到全球通膨、升息、終端消費動能走弱影響，2023年1-7月批發業銷售額相較於2022年同期衰退，為60,991億元，年增率為-6.18%（圖3-1、表3-1）。



資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2018-2022。

資料擷取：2023年6月

說明：上述數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

圖3-1 批發業銷售額與營利事業家數趨勢（2018-2022年）

## （二）營利事業家數

根據財政部統計，我國批發業近5年的營利事業家數持續成長，2022年批發業整體家數為326,260家，較2021年增加3,820家，年增率為1.18%，而2023年7月家數更是來到328,021家，與2022年同期相較，年增率為0.83%，顯示批發產業仍具發展潛力，持續吸引新的業者投入（圖3-1、表3-1）。

## （三）受僱人數與薪資

在批發業受僱人數部分，根據行政院主計總處薪資及生產力統計資料顯示，我國批發業近5年受僱人數基本上呈現逐年增加的趨勢，2022年批發業受僱人數為1,072,005人，較2018年增加10,396人，年增率從2018年的1.06%下滑至2021年的0.05%，顯示增加趨勢有逐年縮減的情況，雖然2022年的年增率上升至0.27%，但因全球經濟前景的不確定影響猶存，2023年7月批發業受僱人數降為1,067,791人，相較於2022年同期減少，年增率為-0.34%。

整體批發業的平均總月薪近5年大致呈現逐年上升的趨勢，2022年為55,952元，較2018年的53,648元增加2,304元，2023年7月更是來到59,647元，相較於2022年同期成長，年增率為0.84%；不過因2021年5月本土疫情爆發，批發業之非經常性薪資減少，導致總薪資下滑，致使2021年的年增率較2020年減少2.19%。若再從男女性員工的總薪資來看，過去幾年批發業男性員工的總薪資年增率都高於女性員工，即使在2021年批發業男女性員工總薪資都下滑時，男性員工的減幅也小於女性，不過在2022年批發業男性員工的總薪資年增率仍為負成長，反而女性員工的總薪資年增率上升，減緩批發業的男女性員工總薪資差距呈現日益擴大的情況（表3-1）。

## 二、批發業之細業別發展現況

### （一）銷售額

為進一步瞭解批發業銷售額變化情況，將批發業依據主計總處《行業統計分類》的定義區分為民生用品批發業與產業用品批發業。<sup>3</sup>其中，民生用品批發業主要以國內業者與消費者為銷售對象，而產業用品批發業則多以製造商為其主要銷售對象。

<sup>3</sup> 民生用品批發業包含：451商品批發經紀業、452綜合商品批發業、453農產原料及活動物批發業、454食品、飲料及菸草製品批發業、455布疋及服飾品批發業、456家用器具及用品批發業、457藥品、醫

表3-1 我國批發業銷售額、家數、受僱人數及每人每月總薪資統計（2018-2023年7月）

單位：億元新臺幣；家：人；%：元新臺幣

項目		年度					
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
銷售額	總計（億元）	105,453.81	104,013.84	105,731.57	122,342.02	130,072.88	60,991.23
	年增率（%）	4.93	-1.37	1.65	15.71	6.32	-6.18
家數	總計（家）	308,347	311,690	315,814	322,440	326,260	328,021
	年增率（%）	1.31	1.08	1.32	2.10	1.18	0.83
受僱 員工 人數	總計（人）	1,061,609	1,067,680	1,068,579	1,069,086	1,072,005	1,067,791
	年增率（%）	1.06	0.57	0.08	0.05	0.27	-0.34
	男性（人）	475,470	481,285	484,041	482,594	484,750	485,134
	年增率（%）	0.71	1.22	0.57	-0.30	0.45	0.14
	女性（人）	586,139	586,395	584,538	586,492	587,255	582,657
	年增率（%）	1.34	0.04	-0.32	0.33	0.13	-0.73
每人 每月 總薪資	平均（元）	53,648	55,681	56,502	55,263	55,952	59,647
	年增率（%）	4.35	3.79	1.47	-2.19	1.25	0.84
	男性（元）	59,922	62,665	64,209	62,903	62,576	65,333
	年增率（%）	5.24	4.58	2.46	-2.03	-0.52	-2.49
	女性（元）	48,558	49,950	50,121	48,976	50,484	54,914
	年增率（%）	3.53	2.87	0.34	-2.28	3.08	4.27

資料來源：銷售額及家數整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」；受僱員工人數及每人每月薪資整理自行政院主計總處「薪情平臺」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；家數為2023年7月數值；受僱員工數與每人每月總薪資為2023年1-7月平均值；年增率則為各數值與去（2022）年同期相較。

根據財政部統計，民生用品批發業2022年總銷售額為54,125.79億元，較2021年成長7.48%；產業用品批發業2022年總銷售額則為75,947.09億元，年增率為5.50%。若再從民生用品批發業與產業用品批發業2022年的銷售額占比來看，民生用品批發業為41.61%，產業用品批發業則為58.39%，在過去5年產業用品批發業占6成，民生用品

療用品及化粧品批發業以及458文教育樂用品批發業；產業用品批發業則包含461建材批發業、462化學材料及其製品批發業、463燃料及相關產品批發業、464機械器具批發業、465汽機車及其零配件、用品批發業以及469其他專賣批發業。

表3-2 批發業細業別銷售額與年增率（2018-2023年7月）

單位：億元新臺幣；%

業別		年度	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
民生用品	銷售額（億元）		42,739.87	43,685.15	45,094.10	50,356.77	54,125.79	25,774.39
	年增率（%）		1.13	2.21	3.23	11.67	7.48	-2.42
批發業	銷售額占比（%）		40.53	42.00	42.65	41.16	41.61	42.26
產業用品	銷售額（億元）		62,713.94	60,328.69	60,637.47	71,985.26	75,947.09	35,216.84
	年增率（%）		7.70	-3.80	0.51	18.71	5.50	-8.75
批發業	銷售額占比（%）		59.47	58.00	57.35	58.84	58.39	57.74

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述統計數值可能會與過去年度數字有些許差異，係因主管機關進行數據校正所致。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；2023年7月年增率為與去（2022）年同期相較。

批發業則占4成，並無太大變動，顯示我國批發業主要以製造業供應鏈為對象的產業型態。然而，受到全球通膨、升息、終端消費需求疲弱等因素影響，2023年1-7月民生用品批發業、產業用品批發業之總銷售額，相較於2022年同期而言，數值皆呈現衰退的情形，分別為25,774.39億元、35,216.84億元，其年增率則分別為-2.42%、-8.75%（如表3-2）。

再從批發業的細業別來看，2022年銷售額規模最大的細業別為464機械器具批發業，銷售額為34,024.75億元，占總體批發業銷售額的26.16%，年增率為6.51%。其次依序為461建材批發業與454食品、飲料及菸草製品批發業，銷售額分別為17,437.17億元與16,225.12億元，各占總體批發業銷售額的13.41%與12.47%，年增率分別為1.49%與8.43%。上述3項業別之銷售額合計占我國整體批發業銷售額之52.04%，顯示此3項產業興衰與我國批發業整體發展息息相關。至於批發業其他細業別部分，銷售規模大多未達兆元，且占整體批發業銷售額比重也都未達10%。整體而言，2022年批發業細業別銷售額大多呈現正成長之態勢，主因為全球經貿持續成長，新興科技應用需求暢旺、新品備貨效應、原物料上漲等因素，使得國際和國內需求均告增加，也帶動批發業各細業別之成長，以463燃料及相關產品批發業與457藥品、醫療用品及化粧品批發業年增率最多，分別為34.28%與18.95%（如表3-3）。

表3-3 批發業細業別之銷售額、年增率與銷售額占比（2022年）

單位：億元新臺幣；%

細業別	項目	銷售額（億元）	年增率（%）	銷售額占比（%）
批發業總計		130,072.88	6.32	100.00
451	商品批發經紀業	10,221.38	9.41	7.86
452	綜合商品批發業	3,914.09	-9.43	3.01
453	農產原料及活動物批發業	1,805.58	-1.58	1.39
454	食品、飲料及菸草製品批發業	16,225.12	8.43	12.47
455	布疋及服飾品批發業	4,759.02	8.11	3.66
456	家用器具及用品批發業	8,773.90	8.02	6.75
457	藥品、醫療用品及化粧品批發業	5,880.46	18.95	4.52
458	文教育樂用品批發業	2,546.25	4.95	1.96
461	建材批發業	17,437.17	1.49	13.41
462	化學原材料及其製品批發業	8,132.24	1.36	6.25
463	燃料及相關產品批發業	3,381.89	34.28	2.60
464	機械器具批發業	34,024.75	6.51	26.16
465	汽機車及其零配件、用品批發業	8,458.84	6.69	6.50
469	其他專賣批發業	4,512.21	2.82	3.47

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2022。

資料擷取：2023年6月

說明：上述表格數據會產生部分計算偏誤，係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

## （二）營利事業家數

根據財政部統計（如表3-4），民生用品批發業2022年營利事業家數為158,044家，產業用品批發業則有168,216家，分別較2021年成長1.30%與1.08%。若觀察2023年7月批發業細項產業之家數，民生用品批發業、產業用品批發業分別為159,339家、168,682家，相較於2022年同期均有成長，其年增率則分別為1.14%、0.54%。從近5年數據來看，不論民生用品或產業用品批發業，營利事業家數都呈現逐年遞增趨勢，顯示我國批發業市場有利可圖，進而持續吸引新的廠商加入經營。

2022年民生用品批發業之銷售額占比41.61%、產業用品批發業占比58.39%；而家數部分，民生用品批發業占比為48.44%、產業用品批發業占比為51.56%。家數及銷售額皆為產業用品批發業之占比高於民生用品批發業。

表3-4 批發業細業別營利事業家數與年增率（2018-2023年7月）

單位：家；%

業別		年度					
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
民生用品 批發業	家數（家）	148,072	149,863	152,537	156,020	158,044	159,339
	年增率（%）	1.23	1.21	1.78	2.28	1.30	1.14
	家數占比（%）	48.02	48.08	48.30	48.39	48.44	48.58
產業用品 批發業	家數（家）	160,275	161,827	163,277	166,420	168,216	168,682
	年增率（%）	1.39	0.97	0.90	1.92	1.08	0.54
	家數占比（%）	51.98	51.92%	51.70	51.61	51.56	51.42

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述統計數值可能會與過去年度數字有些許差異，係因主管機關進行數據校正所致。  
2. 家數為2023年7月數值；2023年7月年增率為與去（2022）年同期相較。

若再從細業別來看（如表3-5），2022年批發業中營利事業家數以464機械器具批發業的70,739家為最多，占整體批發業家數的21.68%；其次為461建材批發業與454食品、飲料及菸草製品批發業的54,994家與54,515家，占比各為16.86%與16.71%；而456家用器具及用品批發業的占比也達10.87%以上，有35,459家。其餘細業別則都未達2萬家，占比也都在1成以下。

表3-5 批發業細業別之營利事業家數、年增率與占比（2022年）

單位：家；%

細業別	項目	家數（家）	年增率（%）	家數占比（%）
批發業總計		326,260	1.18	100.00
451	商品批發經紀業	10,818	-1.53	3.32
452	綜合商品批發業	5,770	2.16	1.77
453	農產原料及活動物批發業	5,002	0.04	1.53
454	食品、飲料及菸草製品批發業	54,515	2.23	16.71
455	布疋及服飾品批發業	19,871	-0.32	6.09
456	家用器具及用品批發業	35,459	1.84	10.87
457	藥品、醫療用品及化粧品批發業	15,774	1.77	4.83
458	文教育樂用品批發業	10,835	0.25	3.32

細業別	項目	家數 (家)	年增率 (%)	家數占比 (%)
461	建材批發業	54,994	0.91	16.86
462	化學原材料及其製品批發業	12,305	0.29	3.77
463	燃料及相關產品批發業	1,792	-1.32	0.55
464	機械器具批發業	70,739	1.09	21.68
465	汽機車及其零配件、用品批發業	15,265	1.85	4.68
469	其他專賣批發業	13,121	1.93	4.02

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2021-2022。

資料擷取：2023年6月

說明：上述表格數據會產生部分計算偏誤，係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

至於在批發業各細業別的家數變化方面，家數成長幅度高於整體批發業的細業別包括454食品、飲料及菸草製品批發業（年增率2.23%）、452綜合商品批發業（年增率2.16%）、469其他專業批發業（年增率1.93%）、465汽機車及其零配件、用品批發業（年增率1.85%）、456家用器具及用品批發業（年增率1.84%）及457藥品、醫療用品及化粧品批發業（年增率1.77%）等，推測成長動能來自於國內外經濟復甦帶動與吸引新業者投入經營相關業務。

### 三、批發業趨勢與經營困境

根據經濟部統計處公布的2022年《批發、零售及餐飲經營實況調查》（以下簡稱《實況調查》）結果顯示（如表3-6），我國批發業發展趨勢及經營障礙主要為「競爭激烈，利潤縮小」（57.10%）、其次依序為「進貨、人事成本增加」（54.90%）、「物流、貨櫃運費增加」（51.40%）、「營運受疫情干擾」（47.60%）、「匯率波動風險」（42.10%）。<sup>4</sup>

《實況調查》顯示，2021年批發業銷售對象內銷占65.70%，外銷占34.30%，故批發業主要的銷售對象以內需市場為主。而「競爭激烈，利潤縮小」為批發業的主要

<sup>4</sup> 《批發、零售及餐飲經營實況調查》係由經濟部統計處每年4月30日完成調查，而相關報告書於當年度10月出版。調查對象為從事商業交易活動之公司行號且設有固定營業場所之企業單位，調查家數為3,865家。截至本研究完成前，取得之資料為2022年5月所辦理《批發、零售及餐飲業經營實況調查》的統計結果，而其調查年為2021年資料。

表3-6 我國批發業經營困境來源（2022年）

單位：%

項目 細業別	競爭 激烈、 利潤 縮小	進貨、 人事 成本 增加	新市場 開拓 不易	匯率 波動 風險	消費 需求 多變	人員 招募 不易	產品 生命 週期短	物流、 貨櫃 運費 增加	營運 受疫情 干擾	其他
批發業	57.10	54.90	35.20	42.10	19.00	23.90	8.10	51.40	47.60	5.40
451商品批發 經紀業	35.70	53.60	35.70	60.70	14.30	17.90	10.70	57.10	53.60	3.60
452綜合商品 批發業	57.90	44.70	50.00	21.10	31.60	23.70	10.50	42.10	36.80	5.30
453農產原料 及活動物批發 業	53.20	55.30	36.20	51.10	10.60	25.50	10.60	51.10	55.30	2.10
454食品、飲 料及菸草製品 批發業	57.30	61.90	31.40	33.80	31.40	29.30	14.60	50.00	49.70	4.90
455布疋及服 飾品批發業	54.70	50.40	35.90	41.90	21.40	15.40	6.80	57.30	58.10	5.10
456家用器具 及用品批發業	58.00	53.90	33.70	37.90	27.80	24.90	9.50	56.80	56.20	7.70
457藥品、醫 療用品及化粧 品批發業	51.40	43.00	23.40	20.60	17.80	12.20	4.70	50.50	50.50	11.20
458文教育樂 用品批發業	49.40	62.70	32.50	60.20	27.70	24.10	13.30	65.10	63.90	0.00
461建材批發 業	58.00	65.80	38.30	35.90	10.90	26.80	3.10	49.20	36.30	5.40
462化學原材 料及其製品批 發業	65.10	52.00	44.70	58.60	12.50	17.10	4.00	61.80	43.40	4.60
463燃料及相 關產品批發業	48.90	40.00	42.20	28.90	11.10	13.30	2.20	20.00	35.60	8.90
464機械器具 批發業	59.50	50.50	35.30	53.20	12.40	29.20	9.70	51.10	44.00	5.00
465汽機車及 其零配件、用 品批發業	61.50	47.60	34.30	37.10	23.80	21.70	5.60	42.70	58.00	4.90

項目 細業別	競爭激烈、利潤縮小	進貨、人事成本增加	新市場開拓不易	匯率波動風險	消費需求多變	人員招募不易	產品生命週期短	物流、貨櫃運費增加	營運受疫情干擾	其他
469其他專賣批發業	49.40	55.70	31.70	48.10	7.60	15.20	1.30	50.60	39.20	5.10

資料來源：整理自經濟部統計處《批發、零售及餐飲經營實況調查》，2022。

經營困境，反映出國內市場規模有限，造成同業間的價格競爭。此外，批發業不只滿足國內市場需求，國內產品出口配銷也是重要的業務項目，易受國際經濟景氣影響，影響企業獲利狀況。

### 第三節 國際批發業發展情勢與展望

根據經濟部統計處針對主要國家貿易額之排名統計，自2020年至2022年全球前五大貿易國家為中國大陸、美國、德國、荷蘭及日本，2022年貿易金額分別占全球總貿易額的12.49%、10.77%、6.39%、3.69%及3.25%。其中，我國主要進出口的貿易夥伴又以中國大陸、日本及美國為主，爰本章以美國、日本及中國大陸做為批發業之主要研析國家。

## 一、主要國家批發業發展現況

### (一) 美國

#### 1. 銷售額

根據美國普查局的統計數據顯示（如表3-7），2022年美國商品批發業的銷售額為8,031,358百萬美元，較2021年增加14.80%，顯示疫情趨緩，經濟擴張促使消費者支出增加，進而推動對終端商品與服務需求，此外，國際貿易亦促進批發業銷售額的成長。

若從細業別來看，以石油及相關製成品業為美國批發業中占比最大的業別，2022年銷售額為1,157,064百萬美元，年增率為40.28%，占美國整體批發業14.41%；藥品與其相關產品業銷售額921,905百萬美元居次，年增率11.38%，占比為11.48%；第

# Chapter 04

## 零售業現況分析與發展趨勢

商研院商業發展與策略研究所 陳世憲 研究員

### 關鍵數字看產業

零售業

2022年



銷售額  
57,210 億元

相較2021年

7.66%  
(+4,072億元)



營利事業家數  
392,706 家

1.90%  
(+7,310家)



受僱人口  
633,899 人

0.30%  
(-1,881人)

2018-2022年銷售額與營利事業家數趨勢



資料來源：整理自財政部統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2018-2022。

說明：上述數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

## 第一節 前言

2020年的COVID-19疫情席捲全球，衝擊各國的經濟發展，為防止疫情擴散，多國政府紛紛祭出停工、封城與維持社交距離等措施，不僅影響人類健康、衝擊全球經濟、波及產業活動，更改變了民眾的生活與消費習慣。防疫措施的限制促使消費者加速轉換購物習慣朝向線上移轉，也催化零售實體通路與品牌加速往電商發展。根據經濟部統計處的調查數據顯示，我國零售業網路銷售額2020年為3,639億元，2022年則為4,930億元，反映疫情帶動消費者轉向線上消費，進而推升零售業網路銷售額。

隨著疫苗施打逐漸普及，全球進入後疫情時代，各國逐步解除防疫禁令，過去幾年受惠於疫情的線上零售雖然持續成長，但占整體零售業營業額比重卻已經下降，顯示越來越多消費者重返實體店面消費。同樣根據經濟部統計處的調查數據，零售業網路銷售額占零售業整體銷售額的比率從2020年的9.43%增加至2022年的11.51%，不過在2023年第1季網路銷售額占整體零售業營業額比率卻降至10.65%，主要是因為消費者重返實體店購物，拉高實體門市營收規模所致。

在經過疫情洗禮後，消費者已越來越習慣線上購物模式，縱使在後疫情時代消費者自線上通路重返線下店面，但零售業者已無法再用過往傳統的經營模式滿足消費者的需求。因此，如何透過整合線上資源與線下通路虛實融合的全通路策略，提供消費者個人化購物體驗，已然成為零售業者在疫情後的新零售時代勝出之關鍵。

緣此，本章將從零售業之家數、營業額國內外之發展現況與趨勢進行分析，並佐以業者案例，最後針對零售業的未來發展提出相關建言，內容安排如下：首先透過前言說明，第二節進行我國零售業發展現況分析，產業別部分為整體零售業與其細項產業，經營現況則針對銷售額、營利事業家數、受僱人員與薪資、政策與趨勢案例等內容進行說明，據以瞭解我國零售業目前產業經營現況；第三節為國際零售業發展情勢與展望，掌握國際零售業發展現況，以及創新企業之案例分析，提供我國零售業者經營創新之啟發與思考；第四節為結論與建議，將此篇之內容進行結論統整，針對我國零售業該如何因應疫後之發展趨勢提出建言。

## 第二節 我國零售業發展現況分析

根據行政院主計總處2021年所公布之《行業統計分類（第11次修正）》，中類47-48為零售業，其定義為「從事透過商店、攤販及其他非店面如網際網路等向家庭或民眾銷售全新及中古有形商品之行業」。零售業屬於流通服務業之最下游，扮演批發業與消費者之間商品與資訊的集散角色，可以提高商品配銷的效率，降低消費者的搜尋成本。若再依據產品類別與銷售類型，可以再將零售業細分為13小類，分別為：471綜合商品零售業、472食品、飲料及菸草製品零售業、474家用器具及用品零售業、475藥品、醫療用品及化粧品零售業、476文教樂用品零售業、481建材零售業、482燃料及相關產品零售業、483資訊及通訊設備零售業、484汽機車及其零配件、用品零售業、485其他專賣零售業、486零售攤販、487其他非店面零售業等13項。

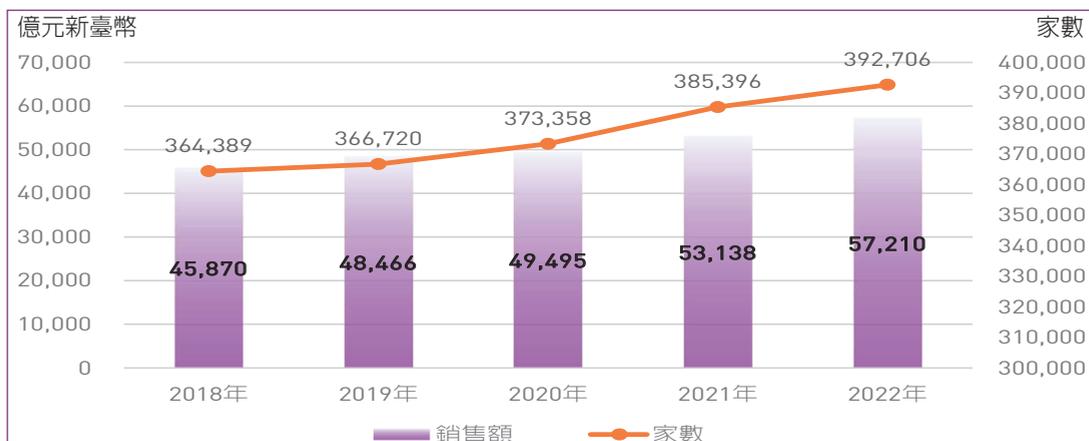
### 一、零售業發展現況

#### （一）銷售額

自COVID-19疫情發生以來，國內在部分時點爆發本土疫情，包括2020年3月、2021年5月與2022年4月等，對於內需產業造成較大的衝擊。不過隨著零售業者迎合消費者習慣改變，積極轉向網路銷售發展，加上政府推動相關振興及補助措施，帶動零售業銷售額持續成長。根據財政部統計調查顯示，2020年與2021年零售業全年銷售額分別較前一年度成長2.11%與7.36%。而隨著疫苗施打普及率提高，國人逐漸習慣與病毒共存，防疫管制措施也逐步放寬，根據經濟部統計處的調查結果發現，即便零售業網路銷售持續成長，但消費者已經逐漸重返實體門店購物，也帶動了實體門市營收規模。因此，2022年在網路銷售與實體門店銷售同步成長下，整體零售業的銷售額來到新臺幣5兆7,210億元，較2021年成長7.66%。2023年因疫情陰霾遠離，消費動能強勁帶動零售業銷售額持續成長，2023年1-7月累計銷售額2兆7,626億元，較2022年同期成長3.08%。

#### （二）營利事業家數

在營利事業家數方面，2022年我國零售業較2021年增加7,310家至392,706家，年增率1.90%，為近5年的次高水準。在2018年至2022年的5年間，我國零售業營利事業家數共增加28,317家，平均年增率為1.89%，顯示雖然受到疫情衝擊，但持續有新的



資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2018-2022。

資料擷取：2023年6月

說明：上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

圖4-1 我國零售業銷售額與營利事業家數（2018-2022年）

業者投入零售業，使得整體零售業家數呈現穩定成長（圖4-1）。2023年內需消費動能強勁帶動零售業營利事業家數持續成長，2023年7月零售業營利事業家數為399,477家，較2022年同期增加2.54%。

### （三）受僱人數與薪資

在整體零售業的受僱人數方面，2022年我國零售業受僱人數為633,899人，較2021年減少1,881人，年增率為-0.30%，為近5年的最低紀錄。由於疫後經濟復甦，對於勞動需求增加，加上高齡少子化的人口趨勢減少勞動供給，使得缺工成為各產業普遍面臨之問題，許多產業透過提高待遇爭取勞動力。在勞動力短缺與磁吸效應下，使得整體零售業的受僱人數連續兩年出現負成長。2023年則因為疫後消費動能持續帶動零售業成長，也帶動本業之勞動需求，2023年7月受僱員工人數為635,525人，較前一年同期增加0.15%。在受僱人員的性別方面，零售業受僱人員中，2022年男性受僱人數為328,430人，女性受僱人數則為305,469人，分別較2021年成長-1.97%與1.57%，顯示2022年整體零售業的受僱人數負成長，主要受到男性受僱人數減少所致。

在薪資方面，2022年整體零售業受僱人員之平均總月薪為45,420元，年增率為0.86%。綜觀近5年整體零售業受僱人員平均總月薪變化，從2018年至2022年雖然增加2,137元，但年增率卻呈現減少態勢，甚至在2021年出現-0.38%的負成長，顯示整

體零售業受僱人員薪資成長趨於停滯。2023年則因為內需消費帶動零售業成長，對於人力需求殷切，為了與其他產業爭搶勞動力，也推升整體零售業的薪資水準，2023年1-7月零售業受僱人員之平均總月薪為49,777元，較2022年同期增加8.14%。在受僱人員的薪資與性別方面，近5年零售業男性受僱人員平均總月薪以2020年的46,281元最高，但其後連續兩年出現負成長，2022年男性受僱人員平均總月薪為45,847元，較2021年減少0.31%；而女性受僱人員平均總月薪方面，除了2021年出現負成長外，大體而言呈現逐年成長之態勢，2022年女性受僱人員平均總月薪為44,960元，較2021年成長2.25%。值得注意的是，零售業男性與女性受僱人員平均總月薪的差距正在逐步拉近中，近5年來，兩者平均總月薪之差距以2020年的2,284元最大，隨後差距縮小，2022年時差距887元為近5年最小（表4-1）。

**表4-1 我國零售業銷售額、家數、受僱人數及每人每月總薪資統計（2018-2023年7月）**

單位：億元新臺幣；家：人；元新臺幣；%

項目		年度					
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
銷售額	總計（億元）	45,870.25	48,465.88	49,495.21	53,138.21	57,210.47	27,626.87
	年增率（%）	6.41	5.67	2.11	7.36	7.66	3.08
家數	總計（家）	364,389	366,720	373,358	385,396	392,706	399,477
	年增率（%）	0.11	0.64	1.81	3.22	1.90	2.54
受僱 員工 人數	總計（人）	627,187	637,316	637,566	635,780	633,899	635,525
	年增率（%）	1.97	1.61	0.04	-0.28	-0.30	0.15
	男性（人）	326,815	333,612	337,312	335,025	328,430	331,733
	年增率（%）	2.39	2.08	1.11	-0.68	-1.97	1.10
	女性（人）	300,372	303,704	300,254	300,755	305,469	303,792
	年增率（%）	1.51	1.11	-1.14	0.17	1.57	-0.87
每人 每月 總薪資	平均（元）	43,283	44,035	45,206	45,033	45,420	49,777
	年增率（%）	7.76	1.74	2.66	-0.38	0.86	8.14
	男性（元）	44,126	44,955	46,281	45,989	45,847	50,570
	年增率（%）	9.11	1.88	2.95	-0.63	-0.31	7.60
	女性（元）	42,366	43,023	43,997	43,969	44,960	48,910
	年增率（%）	6.26	1.55	2.26	-0.06	2.25	8.71

資料來源：銷售額及家數整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」；受僱員工人數及每人每月薪資整理自行政院主計總處「薪情平臺」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；家數為2023年7月數值；受僱員工數與每人每月總薪資為2023年1-7月平均值；年增率則為各數值與去（2022）年同期相較。

## 二、零售業之細業別發展現況

### (一) 綜合商品零售業發展現況

#### 1. 銷售額

綜合商品零售業為零售業之大宗，2022年我國綜合商品零售業銷售額為14,803.12億元，較2021年成長12.87%，占整體零售業銷售額25.87%，為近5年之高點。再依其各細業別2022年銷售額占綜合商品零售業銷售額比重由大至小排序，分別為：百貨公司業（29.48%）、連鎖式便利商店業（28.79%）、超級市場業（22.72%）、其他綜合商品零售業（9.58%），以及零售式量販業（9.44%）。<sup>1</sup>整體而言，綜合商品零售業下之各細項產業2022年的銷售額皆較2021年增加，其中又以百貨公司業年增24.92%為最高，其銷售額占比也取代連鎖式便利商店業，成為綜合商品零售業細項行業之首位，顯示百貨公司業已擺脫疫情干擾（表4-2）。2023年綜合商品零售業持續前一年的成長動能，累計1-7月銷售額為7,546.88億元，較2022年同期成長10.89%。至於在綜合商品零售業細項產業方面，百貨公司業與零售式量販店業2023年1-7月累計營收亦分別較2022年同期成長26.96%與12.57%最為突出。

表4-2 零售業暨綜合商品零售業銷售額與年增率（2018-2023年7月）

單位：億元新臺幣；%

細業別	年度	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年 7月
		零售業總計	銷售額（億元）	45,870.25	48,465.88	49,495.21	53,138.21
	年增率（%）	6.41	5.66	2.12	7.36	7.66	3.08
綜合商品零售業	銷售額（億元）	11,373.73	11,818.64	12,662.60	13,115.51	14,803.12	7,546.88
	年增率（%）	5.15	3.91	7.14	3.58	12.87	10.89
百貨公司業	銷售額（億元）	3,255.16	3,419.88	3,478.64	3,492.67	4,363.19	2,302.78
	年增率（%）	5.02	5.06	1.72	0.40	24.92	26.96
	銷售額占比（%）	28.62	28.94	27.47	26.63	29.48	30.51
超級市場業	銷售額（億元）	2,399.35	2,549.66	2,830.12	3,136.79	3,362.66	1,615.76
	年增率（%）	5.50	6.26	11.00	10.84	7.20	0.27
	銷售額占比（%）	21.10	21.57	22.35	23.92	22.72	21.41
連鎖式便利商店業	銷售額（億元）	3,605.79	3,646.67	3,984.55	4,029.30	4,261.42	2,188.29
	年增率（%）	7.85	1.13	9.27	1.12	5.76	7.45
	銷售額占比（%）	31.70	30.86	31.47	30.72	28.79	29.00

<sup>1</sup> 本研究所統計之連鎖式便利商店業包含4711-12直營連鎖式便利商店、4711-13加盟連鎖式便利商店、4711-14加盟連鎖式便利商店（無商品進、銷貨行為）；其他綜合商品零售包含4719-13雜貨店、4719-14消費合作社、4719-15綜合商品拍賣、4719-99未分類其他綜合商品零售。

細業別	年度	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年 7月
	零售式 量販店業	銷售額(億元)	1,066.54	1,088.52	1,162.23	1,196.09	1,397.43
年增率(%)		1.13	2.06	6.77	2.91	16.83	12.57
銷售額占比(%)		9.38	9.21	9.18	9.12	9.44	9.73
其他綜合 商品零售	銷售額(億元)	1,046.89	1,113.77	1,206.77	1,260.51	1,417.88	705.58
	年增率(%)	0.24	6.39	8.35	4.45	12.48	2.09
	銷售額占比(%)	9.20	9.42	9.53	9.61	9.58	9.35

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；年增率則為與去（2022）年同期相較。

## 2. 營利事業家數

在營利事業家數方面，我國綜合商品零售業家數，自2018年31,268家增加至2022年的36,344家。2022年家數最多之細業別為連鎖式便利商店業21,971家，其次依序為其他綜合商品零售業10,645家、超級市場2,275家、零售式量販業781家，家數最少之業別為百貨公司業，家數為672家。2023年綜合商品零售業家數持續增加，2023年7月為37,036家，較2022年增加3.84%。

觀察綜合商品零售業家數成長情形，在年增率方面，2022年家數成長最高業別為連鎖式便利商店業，年增率為5.74%，其次為零售式量販業5.68%，第三為其他綜合商品零售業1.77%，第四為超級市場業0.53%；而百貨公司業則呈現負成長，年增率為-1.90%（表4-3）。2023年則仍以其他綜合商品零售業、零售式量販業與連鎖式便利商店業之營利事業家數有顯著成長，2023年7月分別有11,001家、798家與22,307家，各較2022年同期成長5.14%、4.72%與3.85%。

### （二）無店面零售業發展現況

依據行政院主計總處公布之《行業統計分類（第11次修正）》，無店面零售業歸類在分類編號細類487的其他非店面零售業，分類編號細類包括：4871電子購物及郵購業、4872直銷業及487未分類其他非店面零售業等3項。

#### 1. 銷售額

2022年我國無店面零售業銷售額為2,480.67億元，較2021年增加18.98%，占整體

零售業比率約為4.34%。近5年來，我國無店面零售業銷售額年增率皆呈現成長趨勢，其中近4年更是呈現雙位數的強勁成長；從2018年至2022年，年增率分別為8.81%、17.85%、17.07%、36.23%及18.98%。不過2023年由於疫情趨緩，民眾逐漸回歸正常生活，也逐步回歸實體門店消費，導致其他無店面零售業的成長動能趨緩，累計2023年1-7月其他無店面零售業銷售額為1,296.01億元，較2022年成長8.63%。再從無店面零售業的細項產業來看，除了經營郵購之外，其餘細項產業2022年的銷售額均較2018年有所成長，其中又以經營網路購物成長最為顯著，近5年的銷售額年增率都在雙位數以上，其銷售額占比更在2020年取代經營電視購物、電臺購物，成為無店面零售業細項產業之首位，也充分反映出疫情衝擊下，消費者加速轉向線上購物的趨勢（表4-4）。

表4-3 綜合商品零售業營利事業家數與年增率（2018-2023年7月）

單位：家；%

業別		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年 7月
零售業總計	家數	364,389	366,720	373,358	385,396	392,706	399,477
	年增率(%)	0.11	0.64	1.81	3.22	1.90	2.54
綜合商品 零售業總計	家數	31,268	32,233	33,297	34,926	36,344	37,036
	年增率(%)	2.47	3.09	3.30	4.89	4.06	3.84
	占零售業比重(%)	8.58	8.79	8.92	9.06	9.25	9.27
百貨公司業	家數	794	744	707	685	672	666
	年增率(%)	-3.40	-6.30	-4.97	-3.11	-1.90	-3.48
	占綜合商品零售比重(%)	2.54	2.31	2.12	1.96	1.85	1.80
超級市場業	家數	2,199	2,214	2,227	2,263	2,275	2,264
	年增率(%)	1.80	0.68	0.59	1.62	0.53	-0.26
	占綜合商品零售比重(%)	7.03	6.87	6.69	6.48	6.26	6.11
連鎖式 便利商店業	家數	18,175	19,024	19,817	20,779	21,971	22,307
	年增率(%)	3.30	4.67	4.17	4.85	5.74	3.85
	占綜合商品零售比重(%)	58.13	59.02	59.52	59.49	60.45	60.23
零售式 量販業	家數	661	673	690	739	781	798
	年增率(%)	3.44	1.82	2.53	7.10	5.68	4.72
	占綜合商品零售比重(%)	2.11	2.09	2.07	2.12	2.15	2.15
其他綜合 商品零售業	家數	9,439	9,578	9,856	10,460	10,645	11,001
	年增率(%)	1.51	1.47	2.90	6.13	1.77	5.14
	占綜合商品零售比重(%)	30.19	29.71	29.60	29.95	29.29	29.70

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 家數為2023年7月數值；年增率則為與去（2022）年同期相較。

表4-4 其他無店面零售業銷售額統計（2018-2023年7月）

單位：億元新臺幣；%

業別		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年 7月
零售業總計	銷售額	45,870.25	48,465.88	49,495.21	53,138.21	57,210.47	27,626.87
	年增率（%）	6.41	5.66	2.12	7.36	7.66	3.08
其他無店面 零售業總計	銷售額	1,109.31	1,307.27	1,530.38	2,084.89	2480.67	1,296.01
	年增率（%）	8.81	17.85	17.07	36.23	18.98	8.63
	占零售業比重（%）	2.42	2.70	3.09	3.92	4.34	4.69
經營郵購 （原郵購）	銷售額	0.60	0.48	0.27	0.59	0.47	0.30
	年增率（%）	15.38	-19.61	-42.62	116.41	-20.42	-
	占無店面零售比重（%）	0.05	0.04	0.02	0.03	0.02	0.02
經營電視購物、 電台購物 （原電視購物、 網路購物）	銷售額	455.59	550.65	533.92	741.41	777.01	319.52
	年增率（%）	-26.77	20.87	-3.04	38.86	4.80	-
	占無店面零售比重（%）	41.07	42.12	34.89	35.56	31.32	24.65
經營網路購物 （原網際網路 拍賣）	銷售額	427.33	523.48	756.82	1072.46	1434.87	854.40
	年增率（%）	133.81	22.50	44.57	41.71	33.79	-
	占無店面零售比重（%）	38.52	40.04	49.45	51.44	57.84	65.93
單層直銷 （有形商品）	銷售額	9.58	8.24	12.89	17.39	13.57	3.47
	年增率（%）	5.39	-13.96	56.46	34.91	-22.00	-61.82
	占無店面零售比重（%）	0.86	0.63	0.84	0.83	0.55	0.27
多層次傳銷 （商品銷貨 收入）	銷售額	83.81	88.19	90.28	99.96	112.54	54.28
	年增率（%）	-0.18	5.22	2.38	10.72	12.58	0.10
	占無店面零售比（%）	7.56	6.75	5.90	4.79	4.54	4.19
多層次傳銷 （佣金收入）	銷售額	18.51	18.29	18.40	23.05	25.87	13.80
	年增率（%）	22.91	-1.18	0.62	25.28	12.21	23.16
	占無店面零售比重（%）	1.67	1.40	1.20	1.11	1.04	1.06
以自動販賣機 零售商品	銷售額	5.58	4.90	5.06	5.80	7.30	3.94
	年增率（%）	16.25	-12.13	3.24	14.62	25.77	10.27
	占無店面零售比重（%）	0.50	0.37	0.33	0.28	0.29	0.30
無店面零售代理	銷售額	108.32	113.04	112.72	124.22	109.05	46.30
	年增率（%）	7.02	4.36	-0.28	10.20	-12.21	-24.70
	占無店面零售比重（%）	9.76	8.65	7.37	5.96	4.40	3.57

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；年增率則為與去（2022）年同期相較。

2. 因財政部2023年稅務行業標準分類第9次修訂針對4871電子購物及郵購業進行子類調整，與2022年的分類有所不同，比較基礎不同，故不計算「經營郵購」、「經營電視購物、電台購物」與「經營網路購物」等細項業別之成長率。

## 2. 營利事業家數

在無店面零售業家數方面，近5年的無店面零售業營利事業家數持續增加，年增率都在雙位數以上，2022年無店面零售業共計43,394家，較2021年成長17.90%，占整體零售業比率11.26%，為近5年新高。2023年其他無店面零售業的家數持續成長，2023年7月共有49,202家，較2022年同期成長21.01%。再從細項產業類別來看，其中以網路購物家數達38,974家為最多，占無店面零售業家數89.81%；其次為非店面零售代理的1,265家，占無店面零售業家數2.92%；其餘細項行業家數均未達千家。觀察營業家數消長情形，近5年除了電視購物、電臺購物、非店面零售代理與單層直銷（有形商品）之家數減少外，其餘細項行業2022年的家數都較2018年有所成長，尤其是經營網路購物在2018年至2022年間增加22,504家為最多；其次分別為多層次傳銷（佣金收入）增加333家與多層次傳銷（商品銷貨收入）增加188家（表4-5）。

表4-5 其他無店面零售業家數統計（2018-2023年7月）

單位：家；%

業別		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
零售業總計	家數	364,389	366,720	373,358	385,396	392,706	399,477
	年增率（%）	0.11	0.64	1.81	3.22	1.90	2.54
其他無店面零售業總計	家數	20,819	23,488	29,215	36,806	43,394	49,202
	年增率（%）	18.02	12.82	24.38	25.98	17.90	21.01
	占零售業比重（%）	5.71	6.4	7.83	9.55	11.26	12.32
經營郵購（原郵購）	家數	16	14	14	13	18	33
	年增率（%）	6.67	-12.50	0.00	-7.14	38.46	-
	占其他無店面比重（%）	0.08	0.06	0.05	0.04	0.04	0.07
經營電視購物、電台購物（原電視購物、網路購物）	家數	960	853	752	690	628	577
	年增率（%）	-74.09	-11.15	-11.84	-8.24	-8.99	-
	占其他無店面比重（%）	4.61	3.63	2.57	1.87	1.45	1.17
經營網路購物（原網際網路拍賣）	家數	16,470	19,338	24,990	32,435	38,974	44,658
	年增率（%）	54.79	17.41	29.23	29.79	20.16	-
	占其他無店面比重（%）	79.11	82.33	85.54	88.12	89.81	90.76
單層直銷（有形商品）	家數	225	249	255	245	226	230
	年增率（%）	-3.43	10.67	2.41	-3.92	-7.76	-1.29
	占其他無店面比重（%）	1.08	1.06	0.87	0.67	0.52	0.47

業別		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
多層次傳銷 (商品銷售 收入)	家數	766	797	861	907	954	1,001
	年增率(%)	0.66	4.05	8.03	5.34	5.18	8.10
	占其他無店面比重(%)	3.68	3.39	2.95	2.46	2.20	2.03
多層次傳銷 (佣金收入)	家數	487	530	643	731	820	893
	年增率(%)	12.21	8.83	21.32	13.69	12.18	15.23
	占其他無店面比重(%)	2.34	2.26	2.20	1.99	1.89	1.81
以自動販賣機 零售商品	家數	542	392	425	476	509	551
	年增率(%)	11.75	-27.68	8.42	12.00	6.93	11.31
	占其他無店面比重(%)	2.60	1.67	1.45	1.29	1.17	1.12
無店面零售代理	家數	1,353	1,315	1,275	1,309	1,265	1,259
	年增率(%)	-0.95	-2.81	-3.04	2.67	-3.36	-3.75
	占其他無店面比重(%)	6.50	5.60	4.36	3.56	2.92	2.56

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂(6碼)及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

- 說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。  
2. 家數為2023年7月數值；年增率則為與去(2022)年同期相較。  
3. 因財政部2023年稅務行業標準分類第9次修訂針對4871電子購物及郵購業進行子類調整，與2022年的分類有所不同，比較基礎不同，故不計算「經營郵購」、「經營電視購物、電台購物」與「經營網路購物」等細項業別之成長率。

### 三、零售業政策與趨勢

近年來，受疫情影響，大眾的生活、工作與消費模式和習慣都出現了巨大的改變；在防疫零接觸、居家上班上課等需求帶動下，消費者對於數位服務的接受程度大幅提高。隨著疫情逐漸走向輕症化，民眾生活雖慢慢回歸正軌，但數位科技已經悄然融入於民眾各項日常活動之中，當消費者從線上消費回到實體門店時，零售業者無法再用以往傳統的經營模式滿足消費者的需求。因此，為了爭取消費者持續青睞，如何運用數位科技更聰明、更有效率地與顧客互動，以及提供更好的服務體驗，成為零售業升級轉型的重點方向之一。

#### (一) 國內發展政策

為推動國內的商業服務業創新發展，經濟部主要產業發展策略為智慧化與數位化。其中，智慧化的部分是透過自主開發或補助業者開發智慧科技方案及新商業服務

模式，以提升便利性與營運效率，並擴大在國內的應用規模與海外輸出；而數位化的部分則是協助零售業者使用雲端解決方案等數位工具蒐集及共享數據，並運用數據回饋驅動中小型零售業者數位轉型，以發展新商業模式、拓展新市場。

## 1. 智慧化

協助業者應用人工智慧（Artificial Intelligence, AI）及物聯網（Internet of Things, IoT）等科技發展創新商業服務方案及模式，布局疫後消費新生態商機。2022年補助7案創新服務模式，並且透過以大帶小或整合共享模式，擴大智慧科技應用規模，共促成5,414個營業據點導入創新營運服務，新增新臺幣12.6億元商品銷售與服務營收。

此外，2022年亦協助Tina廚房、詩肯柚木家具、NATURALLY JOJO服飾、基隆陽明文化藝術館、大溪形象商圈、大成鋼隆美、國道蘇澳服務區全家便利商店等7家品牌業者，運用全景影像技術，整合數位優惠券、商品互動模組等數位方案，發展虛擬門市服務，提升全通路行銷與線上線下的導客能力，強化顧客對於品牌的印象，提升國內零售業者的全通路行銷與引客導流能力。

## 2. 數位化

2022年遴選九大類別、508個雲端解決方案，包含428個單項方案、80個組合方案，提供給中小型數位能力較弱之店家依其轉型需求選用，帶動3,793家（4,198家次）中小型零售、餐飲、休憩服務、生活服務業業者上雲使用數位服務，提升其數位營運力。同時亦透過關懷會議、補助案期中、期末審查會等方式，提供業者營運和數位能力缺口的細緻化諮詢輔導，針對轉型過程遇到的問題提供解決方案建議或資源媒合。

此外，亦針對中大型數位能力較高之業者，由主導業者帶動區域店家，或是透過連鎖經營業者連結中下游、門店及合作夥伴，透過數位工具共享數據來發展新商業模式。2022年共推動52案數位轉型個案，其中以零售業32案為最多，整體帶動15,914家合作業者，增加2,951位就業人數，並促成消費金額逾117.24億元，增加業者營收成長達93.82億元，及22.66億元的投資。

## （二）趨勢與案例

### 1. 綜合商品零售業發展趨勢

公平交易委員會於2022年7月15日審核後附帶條件通過全聯福利中心收購大潤

發；另於2023年5月5日在附加部分負擔後，通過統一併購家樂福一案。以上兩案的通過將使統一與全聯零售雙雄囊括超級市場、便利商店與量販店等零售產業全通路，顯示我國的綜合商品零售業發展將走向「大者恆大」。

### (1) 百貨公司業

百貨公司業在新冠疫情期間嚴重受創，經濟部統計處的調查顯示，在2020年至2021年間，百貨公司業的營業額年增率為-0.32%與-3.24%，營收規模也首次被便利商店超越。2022年隨著疫情趨緩，百貨公司周年慶活動陸續登場，累積的報復性消費量能帶動百貨公司業業績成長，同樣根據經濟部統計處的數據，2022年的百貨公司業營業額成長15.19%，不但大幅超越疫情前，營業額占比也重返綜合商品零售業之首位。

面對疫情帶來的消費者習慣改變，還有疫後強調客戶體驗的趨勢，百貨公司業近年來朝向數位轉型以及主題式購物商場的方向發展。在數位轉型方面，主要透過發展會員經濟、鞏固會員消費黏著度、加強網路社群經營與推播以及串接線上購物與實體樓館等方式，強化消費者的購買動能，維持業績的持續成長。此外，Outlet（暢貨中心）為近年興起的新百貨模式，由於同時滿足消費者購物、美食、休閒、娛樂與觀光之複合型需求，加上寬廣的占地面積與國外街道的設計感，成為國人假日喜愛遊逛的去處，Outlet市場的營業額亦有高度的成長。

### (2) 超級市場業

2020年至2021年疫情期間，因疫情管制實施居家上班上課與保持安全社交距離等措施，民眾減少外出用餐，增加自煮的頻率，提高對於居家備品與民生物資的需求，使得超級市場業的業績提升。經濟部統計處的調查數據顯示，2020年與2021年超級市場業的營業額創新高，年增率分別為10.67%與7.95%。不過因疫情逐漸趨於平緩，民眾生活採買的数量與頻率回歸常態，囤積居家備品與民生物資的需求下滑，也抑制了超級市場業的業績成長，2022年超級市場業的營業額2,547.93億元雖然續創新高，但年增率僅2.66%，為近10年來之低點。

我國超級市場業前三大業者的店數占整體超級市場業之8成以上，根據流通快訊超市店數的統計數據，2022年超級市場業店數占比最高者為全聯福利中心（42.92%），其次為美廉社（30.79%），家樂福超市（9.39%）則位居第三。我國超級市場業產業集中度相當高，各領導廠商的發展策略卻有所差異。其中，全聯福利中心持續積極展店，為提供消費者更好的零售服務體驗，以推展大型、旗艦店面為主；

而美廉社則是朝向小型門店發展，將主力放在既有門店的商品品類優化，並期望透過異業結合提升消費者體驗，展店速度相對全聯福利中心而言較不積極。

### （3）連鎖式便利商店業

走過疫情衝擊，隨著防疫管制措施放寬，便利商店門市恢復內用座席，吸引實體人潮的回流，也帶動連鎖式便利商店業的業績持續成長。經濟部統計處的調查數據顯示，2022年連鎖式便利商店業的營業額續創新高達3,820.74億元，年增率為5.71%。

疫後民眾逐漸回歸生活常軌，對於甜點、鮮食與熟食的外食需求也逐漸增加；對此，便利商店業者透過與知名美食業者聯名的策略，擴大推出聯名鮮食商品，滿足民眾嘗鮮需求。因連鎖式便利商店業者快速展店，門店密度過高導致人潮分流，過去透過增加門市帶動業績成長的策略效果越來越小。除了陸續推出聯名商品保持消費者新鮮感，開設跨業合作的各種複合式門店，以期能同時滿足消費者的不同消費需求，已經成為便利商店業者重要發展方向。例如7-ELEVEN推出美妝、書籍、現打啤酒等多種複合型態；全家除了與大樹醫藥合作開設複合型藥局，在2022年也推出「FamiSuper超市店」，提供包括生鮮蔬果、冷凍肉品與即食調理品等商品，以滿足民眾對於生鮮食品之需求。

### （4）零售式量販業

在疫情期間，疫情管制措施增加民眾居家備品與民生物資的需求，使得零售式量販業業績提升，經濟部統計處的調查數據顯示，2020年與2021年零售式量販業營業額的年增率明顯高於疫情前，分別為8.86%與6.64%。不過疫後民眾居家備品與民生物資囤積需求減少，抑制零售式量販業成長速度，2022年營業額2,490.99億元雖然續創新高，但年增率僅2.11%，為2014年以來之低點。

近年來零售業各業態之間的界線越來越模糊，統一超商與全聯福利中心透過併購方式布局量販通路，其中超市龍頭全聯福利中心自身又以大型門店作為布局主力，透過增加產品品項與種類以滿足消費者的各種民生需求，使得量販與超市之間的差異更加模糊，也讓其他零售式量販業者競爭壓力越發沉重。此外，零售式量販業門店所需面積大，尋址展店相對不易，加上原物料價格上漲，以及國內缺工問題越發嚴重，使本業門店數量拓展面臨瓶頸，成長動能也相對受限。

## 2. 無店面零售業發展趨勢

過去幾年受到疫情影響，消費者的購物習慣朝向線上轉移，加上智慧型手機普

及，民眾愈來愈習慣網路購物，也帶動電子商務加速發展。根據財政部的統計數據，在2020年至2022年間，無店面零售業的業績快速成長，年增率都在雙位數以上。

不過因民眾自主防疫觀念強，且隨著疫苗接種普及率逐漸提高，2022年下半年起，與疫情共存成為社會常態，消費者陸續回歸實體場域活動，加上政府為提振內需推出的國旅補助方案，抑制了疫情期間因宅經濟所帶動的線上消費動能。此外，疫情期間為因應消費者轉往線上消費的趨勢，實體零售業者積極轉型開拓電商業務，也瓜分了原屬無店面零售業的市場需求。經濟部統計處的調查結果顯示，2020年至2021年其他非店面零售業營業額的年增率分別為12.21%與13.97%，2022年降至8.26%，到了2023年第1季則進一步降至1.07%，顯示在疫後民眾回歸實體消費，無店面零售業市場規模成長動能開始趨緩。

### 3. 案例分析

隨著疫情的爆發，消費者的購物習慣與模式從線下轉移到線上，雖然在疫情逐步平息後，又從線上慢慢回流到實體，但消費者的生活模式、工作型態和消費習慣卻已改變而無法完全回到過往，傳統的零售業經營模式已不能滿足消費者的需求。因此，透過線上線下通路的整併，提供消費者在虛實融合全通路之間，不受限制且不間斷的消費體驗，成為在疫情後零售業者勝出之關鍵。

#### (1) 誠品「全通路生活品牌生態圈」

誠品以24小時經營的書店聞名，過去在門店拓展上以大型店為主力，相較於一般區域型書店，銷售商品除了最為核心的書籍外，還廣泛地納入特殊風格的生活用品、文具、設計家居與餐飲等品項，透過多元的業態與服務增加消費者的黏著度。不過隨著行動裝置的普及與數位科技的發展，消費者閱讀與購物的習慣有所改變。多元的電子書閱讀工具削減了消費者對於實體書籍的需求，線上購物的比重也逐漸提高，加上疫情推波助瀾，實體店面的經營受到嚴峻的挑戰與影響。

對此，誠品在疫情前即規劃推出新的全通路計畫，並於2020年推出自行設計與經營的線上電商平臺「誠品線上eslite.com」，提供包括書籍、獨特風格文具、生活用品以及米麵衛生清潔等民生用品在內的百萬種商品，搭配新擴建的倉儲型物流系統以及既有超過2百萬的實體店會員，串連起實體門店與線上通路，建構以閱讀及生活為主的內容型生態圈，搶攻線上線下虛實整合商機。

走過疫情，消費者的消費行為發生劇變，由於在網路上就能購足所需的不同商

品，降低了消費者耗費交通時間至實體門店消費的意願。「山不向我走來，我便向山走去」，既然消費者不來，誠品就走進社區貼近消費者，採取「大小並進」的展店策略，一方面持續開展數百坪的大型門店，另一方面也與建商合作拓展百坪以下的中小型社區門店。

除了走進社區主動靠近消費者，誠品生活時光還在服務內容上做出差異化，創造吸引消費者進入門店的誘因。誠品生活時光社區門店不同於過往大型門店展店所採用之「連鎖不複製」的模式，為了能夠快速展店，採用服務模組化的規劃，除了維持誠品原有的書籍外，另外還加入了餐飲、生鮮食材、日常用品與展演等元素，提供更為貼近消費者日常生活的消費體驗。

在書籍的部分，由於門店規模不如大型店，因此會依據整體銷售數據陳列推薦新書、暢銷或長銷書籍，且不以書脊而是以封面作陳列，讓書櫃不因受限門店坪數而出現空虛的感覺。而在餐飲部分，為了增加消費者停留駐足的時間，也設立「TEA ROOM」美味廚房全天候提供餐食，除了三餐也有午茶點心，為社區消費者提供更多的用餐選擇。此外，為了便利社區消費者生活所需，誠品生活時光提供從文具、購物包、香水、小布偶到個人清潔用品的精選百貨，以及產地直送的小農生鮮蔬菜與奶蛋等。最後，誠品生活時光也會安排規劃如讀書會、藝文作品展覽等展演活動，加強與社區消費者之連結。

綜觀誠品近年的發展以建立線上線下虛實整合的「全通路文化生活生態圈」為發展目標，透過線上銷售平臺與手機App串連既有的書店、文具店、食材店、畫廊、酒窖、旅館、展演空間等實體通路，擴展與消費者的接觸點。不過疫情前誠品以大型門店為拓展主力，疫情後則是為了能夠主動深入民眾生活，改以可模組化複製的方式開展小型社區店，並且利用所建構的線上銷售平臺與物流配送系統，讓消費者可以連接到上百萬種商品，突破社區門店因面積小而限制陳列品項的問題。透過大小門店同步拓展，並且配合「誠品線上」銷售平臺達到線上線下相互引流，進而達到線上線下虛實整合全通路的目標。

## （2）新光三越「異業結合，擴大零售生態圈內容」

自2020年新冠疫情爆發後，政府為了防疫推動實聯制、出入口管制、人流管控降載等措施，加上民眾自主防疫減少出入公共場所，使得百貨公司成為疫情影響的重災區。對此，新光三越除了加強落實防疫，也加速推動數位轉型，包括協助美食街廠商外送服務、擴展自有店商平臺的品類與品項，以及開發「專櫃即時推薦系統」讓櫃臺

人員可以串聯會員資料，針對熟客進行客製化的產品推薦等。透過這些因應疫情的數位轉型措施，讓新光三越的營運重心從線下轉為線上線下並存的虛實整合模式，多通路之間的消費者交互導流，使得新光三越能夠迅速因應疫情帶來的衝擊。

2022年疫情逐漸平息後，新光三越以「新體驗」、「新消費」與「新永續」等三大方向作為營運方針。其中，在「新體驗」方面，在高雄設立「SKM Park Outlets 高雄草衙」，集合Outlet商場、鈴鹿賽道樂園、美食街、保齡球場、大魯閣棒壘球打擊場、VR虛擬實境樂園等吃喝玩樂全方位設施，加上模仿歐洲大街的環境造景，提供結合娛樂、多元生活業態設施的消費體驗。「新永續」方面則是持續推動使用環保的餐具與包裝，並強化食品安全。

至於在「新消費」的部分，為了讓消費者有更好的消費體驗，新光三越持續發展數位服務，打造「開放式會員生態圈」。新光三越疫情前即有深厚的會員制度基礎，疫情間加速數位轉型建置線上零售通路，2022年結合新光三越App與旗下行動支付skm pay，開發全新點數制度「skm points」。為了活絡會員使用意願，新光三越透過與旅遊、展覽展演、美食等異業結合，讓會員除了在實體門店購買精品與飲食外，也能有更多線上消費的可能性，例如導入展演售票服務，或是與旅行社及時尚媒體等外部平臺合作，提供旅遊行程和時尚商品之推薦選購等服務。透過建構多元的會員生態圈，讓消費者使用新光三越App與「skm points」時，可以一次滿足食衣住行育樂各面向的需求，進而提升消費體驗與黏著度。

### 第三節 國際零售業發展情勢與展望

#### 一、全球零售業發展現況

2020年爆發的新冠疫情對於全球零售業造成嚴重衝擊，也讓全球零售業銷售額出現負成長。隨著電子商務急速擴張與疫苗研發施打，根據國際市場調查機構eMarketer的統計數據，2021年至2022年全球零售業銷售額分別較前一年成長12.50%與6.82%。2023年雖然疫情影響逐漸消退，但全球零售業面臨到如地緣政治、美中貿易摩擦、物價上漲等更多的外部挑戰，抑制了本業的成長動能，因此，eMarketer預測2023年全球零售業銷售額僅將較2022年成長3.90%。

根據勤業眾信（Deloitte）所發布之「2023零售力量與趨勢展望」報告，評選出

# Chapter 05

## 餐飲業現況分析與發展趨勢

商研院商業發展與策略研究所 李曉雲 前研究員



### 關鍵數字看產業

### 餐 飲 業

#### 2022年



銷售額  
**6,698 億元**

相較2021年

**17.72%**  
(+1,008億元)



營利事業家數  
**163,643 家**

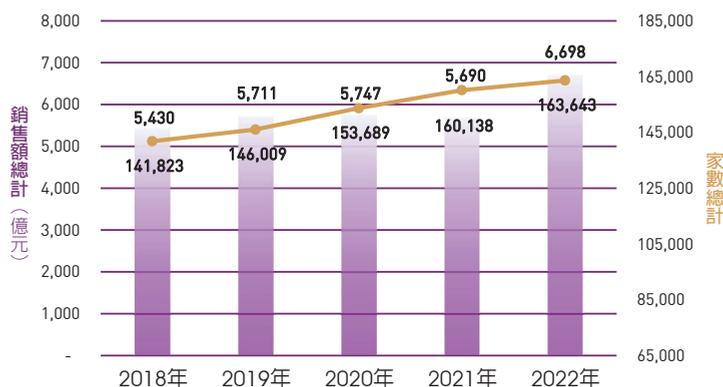
**2.19%**  
(+3,505家)



受僱人口  
**401,001 人**

**0.79%**  
(+3,159人)

#### 2018-2022年銷售額與營利事業家數趨勢



資料來源：整理自財政部統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂(6碼)及地區別」，2018-2022。

說明：上述數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

## 第一節 前言

餐飲業是與民眾接觸最為頻繁且最重要的產業，對於我國這個以美食聞名的國家尤甚。根據行政院主計總處《110年家庭收支調查報告》統計，我國餐廳及旅館之家庭消費支出占比從2012年的10.58%，提升至2021年的12.77%，10年來上漲了2.19%。因生活型態轉變，外食成為現代人生活的一部分，不論是增進情感的親友聚餐，或是為了節省時間的快餐飲食，都推動我國餐飲業朝多面向發展。

持續3年多的COVID-19疫情，改變了我們的生活習慣，也改變了我們的飲食習慣，原本是因應疫情而衍生的外帶外送乃至冷凍餐食配送服務，現今已成為新常態。根據經濟部統計處統計，提供宅配及外送（含外送平臺）的餐飲業家數占比，2019年4月時為43.3%，隨著疫情爆發，2020年4月增至56.0%，2021年6月更因三級警戒攀升至67.0%，2022年5月疫情影響雖已趨緩，但占比仍舊高於2020年4月，來到64.6%。

據Coherent Market Insights的報告，餐飲業低接觸市場在COVID-19大流行期間快速成長，2021年全球市場規模達到123億1,650萬美元，預計到2030年將達到369億2,905億美元。<sup>1</sup>另外，聯合國糧食及農業組織（Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO）2021年發布的研究指出，全球糧食體系占全球人為溫室氣體排放量的三分之一以上，因此愈來愈多的餐飲業者開始關注永續食材的使用。<sup>2</sup>綜上所言，即使疫情趨緩，「低接觸市場」的需求仍將不減反增，再加上全球暖化議題持續發酵，餐飲業者投資「低接觸市場」，例如網路訂餐、無人智能販賣機等，或是「低碳飲食」，包括使用有機食材、當地食材和季節性食材，減少對化學肥料和遠距離運輸的需求，對餐飲業而言仍舊有其必要性。

隨著政府開始放寬防疫規範，為協助餐飲業者因應消費習慣改變，並鼓勵民眾消費，經濟部於2022年5月推出「餐飲業者行銷補助方案」，業者最高可享有10萬元的行銷經費補助。此外，許多餐飲業者在疫情後開始積極往海外拓展，經濟部的「推動餐飲業優質成長計畫」及「臺灣餐飲服務輸出拓展計畫」，即是針對有興趣將餐飲科技化、品牌優化、產品輸出及海外展店等業者，透過餐飲輔導、行銷展會等相關資

<sup>1</sup> 資訊來源：GCoherent Market Insights, 2021, “Contactless Payments Market Analysis”, retrieved June 14, 2023, from <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/contactless-payments-market-4190>

<sup>2</sup> 資料來源：聯合國，2021，《糧食體系在全球溫室氣體排放量中占比超過三分之一》，取自<https://news.un.org/zh/story/2021/03/1079852>，最後瀏覽日期：2023/06/14。

源，協助餐飲業者進軍國際市場。

為洞悉餐飲業發展現況與趨勢，本章第二節將介紹我國餐飲業發展現況，依餐飲業（中業別、細業別）近年來營運概況、受僱概況之變化趨勢進行分析，並闡述我國餐飲業發展政策與趨勢，輔以實際案例說明；第三節說明主要國家（例如美國、中國大陸、日本等）餐飲業發展情勢與展望，第四節將彙整上述趨勢分析與相關案例，並歸納可能影響餐飲業的關鍵議題，據此提出對於我國餐飲業之建議，以供我國餐飲業者參考。

## 第二節 我國餐飲業發展現況分析

行政院主計總處於2021年1月完成我國《行業統計分類（第11次修正）》，將服務業範圍劃分為13大類。<sup>3</sup>餐飲業屬於I類「住宿及餐飲業」中之細項，係指從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業，另餐飲外帶外送、餐飲承包等亦歸入本類；其涵蓋類別包含餐食業（餐館、餐食攤販）、外燴及團膳承包業、飲料店業（飲料店、飲料攤販）。其中，餐食業係指從事調理餐食，並供立即食用之商店及攤販。外燴及團膳承包業係指從事承包客戶於指定地點舉辦運動會、會議及婚宴等類似活動之外燴餐飲服務，或是專為學校、醫院、工廠、公司企業等團體提供餐飲服務之行業，而承包飛機或火車等運輸工具上之餐飲服務亦歸入本類。

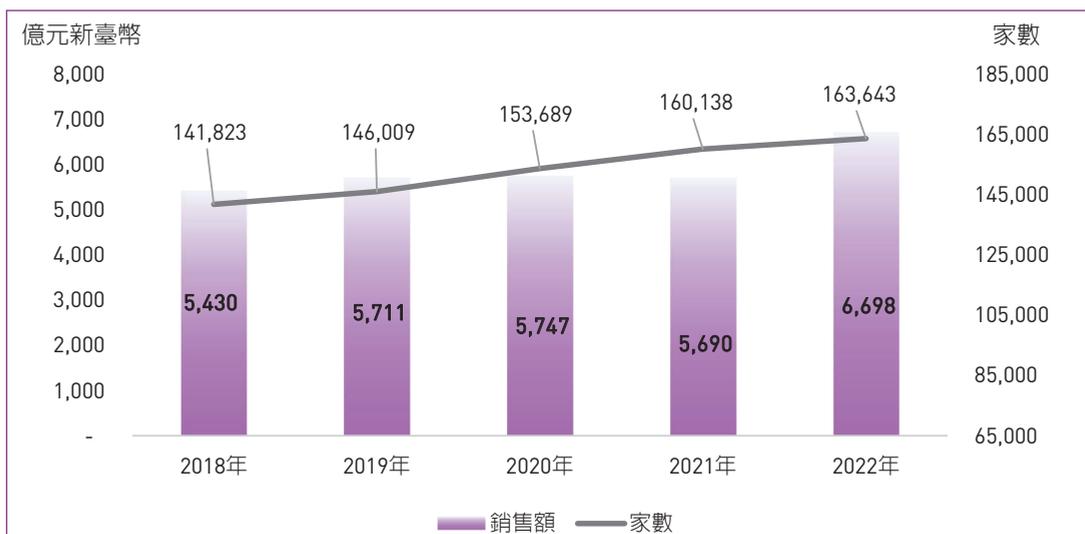
### 一、餐飲業發展現況

#### （一）銷售額

依據財政部公布之資料顯示（參見表5-1），2022年餐飲業銷售額約為新臺幣6,698億元，隨著疫情趨緩、國境解封，餐飲業年成長率大幅度上揚至17.72%，創下歷史新高。觀察2018年至2022年的銷售額變化，從5,430億元逐年攀升至6,698億元，銷售

<sup>3</sup> 服務業範圍劃分為13大類：G類「批發及零售業」、H類「運輸及倉儲業」、I類「住宿及餐飲業」、J類「出版影音及資通訊業」、K類「金融及保險業」、L類「不動產業」、M類「專業、科學及技術服務業」、N類「支援服務業」、O類「公共行政及國防；強制性社會安全」、P類「教育業」、Q類「醫療保健及社會工作服務業」、R類「藝術、娛樂及休閒服務業」、S類「其他服務業」。

額年成長率介在-0.98%~17.72%之間，年複合成長率為5.39%。受到疫情影響，2020年成長率偏低，2021年為期2個多月的全臺三級警戒，更使得銷售額直接掉落至-0.98%，2020年至2021年的COVID-19疫情，對於民眾餐飲消費之衝擊顯而易見。2023年因疫情趨緩，回歸常態生活，民眾聚餐、宴席、空廚餐點等需求回溫，2023年1-7月餐飲業累計銷售額為3,989億元，相較於2022年同期成長23.75%（參見圖5-1、表5-1）。



資料來源：整理自財政部統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2018-2022。

資料擷取：2023年6月

說明：上述數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

圖5-1 餐飲業銷售額與營利事業家數趨勢

## （二）營利事業家數

在營利事業家數方面，2022年底共計163,643家，相較於2021年增加了3,505家，年增率回歸至2.19%，低於2020年至2021年疫情期間的家數成長率。因應疫情出現了許多新型態餐廳，例如虛擬餐廳、街邊店，2年的經營型態轉變，也提升了2020年至2021年的營業家數，為餐飲業注入不同的元素，2022年則是回到穩定發展。觀察2018年至2022年家數的變化，從2018年的141,823家逐年成長，每年成長率落在2.19%~5.26%之間，如上述，以2020年增幅最大，達5.26%。2023年內需消費力道強勁，帶動餐飲業營利事業家數持續成長，2023年7月餐飲業營利事業家數為166,199家，相較於2022年同期增加2.80%（參見圖5-1、表5-1）。

### （三）受僱人數與薪資

2022年餐飲業之受僱員工為401,001人，較2021年略為成長0.79%，再次突破40萬人。近5年中，以2018年的年增率最高，達3.05%，之後則逐年遞減至2020年的-4.65%，是餐飲業20年來首次出現衰減的一年，所幸2021年開始緩慢回升。而2023年7月受僱員工人數為407,272人，相較於2022年同期增加1.72%。在性別方面，如同往年，女性受僱員工人數多於男性，以年增率來看，男性在2019年時為近5年來最高，為4.01%，然2020年遇到疫情衰退了5.33%，這也是男性自2002年來首度僱用人數衰減的一年，直到2022年都尚未回升到疫情前2019年的受僱人數；女性僱用人數近5年來呈現停滯狀態，2018年為成長率最高的一年，尤其是2020年，受疫情影響，餐飲業僱用女性人數下降至22.3萬人，年增率為-4.13%，2022年雖然女性僱用人數來到22.4萬人，但年增率卻為-0.33%。

為改善疫後產業缺工問題，勞動部勞動力發展署已於2023年5月1日開始推動「疫後改善缺工擴大就業方案」至2024年6月30日，針對缺工產業辦理專案媒合，經推介專案職缺就業，提供就業獎勵每月最高1.3萬元，鼓勵失業勞工積極投入缺工工作，以協助業者儘速補實人力。

其中針對餐飲業缺工，除由勞動力發展署於勞工端提供勞工就業獎勵，鼓勵勞工投入缺工行業外，雇主端部分，經濟部也持續推動協助餐飲業優質成長之相關計畫，協助餐飲業者導入智能點餐、送餐桌邊服務、智能語音或雲端訂位系統等智慧科技應用，同時透過數據分析進行精準行銷，大幅提升現場人力的安排配置、服務效率化，有效配置人力，提升獲利與競爭力，降低缺工影響。

在薪資方面，2022年平均薪資為新臺幣35,831元，是近8年來成長幅度最高的一年，年增率為3.72%，隨著疫情常態化，餐飲人潮回流，餐飲業人力需求大幅度提升；在歷年成長率方面，2018年至2022年雖然每年皆有正向成長，然而2020年和2021年受疫情衝擊，薪資成長率皆不到1.00%，因此2022與2018年的33,413元相比，5年來餐飲業薪資上漲2,418元，年複合成長率為1.76%。隨著全球解封，旅遊開始活絡，餐飲業人力需求增加，不少企業提高薪資以留才或招聘新員工，也因此2023年1-7月餐飲業受僱人員之平均薪資達38,795元，相較於2022年同期成長6.55%。

從薪資與性別方面來看，男性與女性總薪資差異幅度以2022年的3,130元最高，這與2019年前差距逐年縮小的狀況迥然不同，疫情似乎打亂了餐飲業既有的員工聘任標準，在疫情期間，以較平均薪資低的女性受僱員工取代部分男性離職者，因此不僅拉低2020年和2021年的整體平均薪資，也造成在2020年餐飲業女性平均薪資再次出現

**表5-1 餐飲業銷售額、營利事業家數、受僱員工數與每人每月總薪資統計  
(2018-2023年7月)**

單位：億元新臺幣；家：人；元新臺幣；%

項目	年度	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
	銷售額	總計(億元)	5,429.90	5,710.91	5,746.96	5,690.36	6,697.54
年增率(%)		5.23	5.18	0.63	-0.98	17.70	23.75
家數	總計(家)	141,823	146,009	153,689	160,138	163,643	166,199
	年增率(%)	3.59	2.95	5.26	4.20	2.19	2.80
受僱 員工 人數	總計(人)	403,605	412,725	393,515	397,842	401,001	407,272
	年增率(%)	3.05	2.26	-4.65	1.10	0.79	1.72
	男性(人)	173,163	180,111	170,503	173,065	176,963	178,944
	年增率(%)	2.46	4.01	-5.33	1.50	2.25	1.10
	女性(人)	230,442	232,614	223,012	224,777	224,038	228,328
	年增率(%)	3.50	0.94	-4.13	0.79	-0.33	2.21
每人 每月 總薪資	總計(元)	33,413	34,146	34,425	34,546	35,831	38,795
	年增率(%)	2.90	2.19	0.82	0.35	3.72	6.55
	男性(元)	34,742	35,350	36,032	36,232	37,580	40,147
	年增率(%)	2.43	1.75	1.93	0.56	3.72	4.68
	女性(元)	32,415	33,213	33,197	33,248	34,450	37,735
年增率(%)	3.31	2.46	-0.05	0.15	3.62	8.22	

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂(6碼)及地區別」；行政院主計總處「薪情平臺」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述統計數值可能會與過去年度數字有些許差異，係因主管機關進行數據校正所致。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；家數為2023年7月數值；受僱員工數與每人每月總薪資為2023年1-7月平均值；年增率則為各數值與去(2022)年同期相較。

負成長(上次於2004年)，雖然2022年已有所改善，但卻也產生男女總薪資差異擴大的現象(參見表5-1)。

## 二、餐飲業之細業別發展現況

### (一) 銷售額

由表5-2可看出，2022年餐飲業中的細項產業為餐館業、飲料店業、餐飲攤販業以及其他餐飲業。「餐館業」的銷售額占比明顯高於其他細項業別，約占8成左右，

疫情帶給業者衝擊，也為業者帶來契機，經營模式轉變、數位化作業，再加上疫後復甦，使得餐館業2022年之銷售額年增率高達19.54%，優於其他細項產業表現。

「飲料店業」是年增率居第二的業別，由於飲料店本來就以外帶或外送居多，因此該細項業別受到COVID-19疫情衝擊程度相對輕微，2018年至2021年之年增率皆維持在3.00%以上，2022年由於「悠遊國旅」推波助瀾，各景點人潮湧現，手搖飲料店、冰果店和咖啡館業績增溫，銷售額成長率因此達11.01%，來到919.33億元。

「餐飲攤販業」是疫情下少數受惠的細項業別，民眾消費習慣改變，餐點改以外帶外送方式，讓營運模式本屬外帶的「餐飲攤販業」逆勢成長，2020年和2021年銷售額成長率皆突破1.00%，分別為1.29%和1.56%，是餐飲業中唯一年增率不減反增的細項產業。2022年，除了疫後商機外，經濟部加碼在傳統市場與夜市舉辦「半價銅板購」活動，進一步推升「餐飲攤販業」銷售，年增率達6.19%。

表5-2 餐飲業銷售額與年增率（2018-2023年7月）

單位：億元新臺幣；%

項目		年度					
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
餐飲業 總計	銷售額（億元）	5,429.90	5,710.91	5,746.96	5,690.36	6,697.54	3,988.60
	年增率（%）	5.23	5.18	0.63	-0.98	17.70	23.75
餐館業	銷售額（億元）	4,380.09	4,620.00	4,642.69	4,553.99	5,443.68	3,295.87
	年增率（%）	5.64	5.48	0.49	-1.91	19.54	26.76
	銷售額占比（%）	80.67	80.90	80.79	80.03	81.28	82.63
飲料店業	銷售額（億元）	734.25	770.31	795.51	828.13	919.33	493.69
	年增率（%）	3.88	4.91	3.27	4.10	11.01	9.99
	銷售額占比（%）	13.52	13.49	13.84	14.55	13.73	12.38
餐飲 攤販業	銷售額（億元）	88.79	88.98	90.14	91.54	97.21	58.21
	年增率（%）	0.55	0.22	1.29	1.56	6.19	4.98
	銷售額占比（%）	1.64	1.56	1.57	1.61	1.45	1.46
其他 餐飲業	銷售額（億元）	226.78	231.61	218.63	216.71	237.32	140.83
	年增率（%）	3.84	2.13	-5.61	-0.88	9.51	18.65
	銷售額占比（%）	4.18	4.06	3.80	3.81	3.54	3.53

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤，係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 銷售額為2023年1-7月累計值；年增率則為與去（2022）年同期相較。

「其他餐飲業」主要包括了外燴及團膳承包、學校營養午餐供應。鑒於國境開放，來臺人次增加，學生回歸校園正常生活，及農委會擴大國產食材補助經費等利多因素，2022年銷售額年增率達9.51%，擺脫了2020年至2021年的疫情陰霾。

綜觀2023年1-7月餐飲業細項產業之銷售額，分別為餐館業3,295.87億元、飲料店業493.69億元、餐飲攤販業58.21億元、其他餐飲業140.83億元。若將上述銷售額與2022年同期銷售額相較，以餐館業之成長幅度（26.76%）最大，其次則為其他餐飲業（18.65%）、飲料店業（9.99%）、餐飲攤販業（4.98%）。

## （二）營利事業家數

在營利事業家數方面，雖然經歷疫情的衝擊，但整體餐飲業2018年至2022年仍舊呈現逐年遞增趨勢。其中，「餐館業」的家數明顯高於其他細項產業，近5年來餐館類家數呈現逐年增加的趨勢，整體增幅為15.05%，年複合成長率為3.57%，有趣的是2020年疫情期間的「餐館業」家數成長幅度竟較2018年的3.87%和2019年的3.37%來得高，疫情推動「餐館業」轉型，也推動新型態餐廳出現，例如雲端廚房、虛擬餐廳、街邊店等。2022年，看好疫後國內消費力恢復，王品、瓦城泰統、漢來美食、築間餐飲等知名餐飲集團擴大展店計畫，因此2022年較2021年新增2,654家店，年增率為2.18%。

而「飲料店業」的部分，與「餐館業」相似，家數呈現逐年成長。由於該業受疫情衝擊力道較小，再加上進入門檻不高，甚至吸引到藝人、網紅與YouTuber等投資開設手搖飲料店，因此疫情期間家數成長幅度較「餐館業」更加顯著，2020年家數年增率為7.54%，2021年為7.11%，屬餐飲業細項產業當中，家數年增率最高的業別。2022年在疫情解封商機及振興政策等助力之下，2022年「飲料店業」店數來到27,415家，較2021年增加726家，年增率為2.72%。

至於「餐飲攤販業」，店家數原本逐年下降，2019年時已經低於9,000家，然而疫情改變了民眾的消費習慣，使得位於室外或路邊且以外帶、外送為主的「餐飲攤販業」，2020年店家數逆勢成長，年增率跳升至5.60%，數據重回9,000家以上，來到9,410家。2022年國境開放，來臺人次增加，商圈、夜市人潮湧現，再加上國旅補助、餐飲行銷補助和半價銅板購等措施陸續推出，2022年該業店數持續增加至9,779家，年增率為1.85%。

另外，「其他餐飲業」，雖然來臺觀光客增加，但觀光型態已有所轉變（例如個人化旅遊、體驗型旅遊），此外，企業為降低染疫風險，仍舊減少大型聚餐活動，

疫後需求尚無法支撐所有業者正常營運，部分業者選擇持續退出市場，故2022年該業家數年增率為-2.35%，降至2,202家。若將2023年7月餐飲業細項業別的家數，與2022年同期比較，除了其他餐飲業降為2,196家，年增率為-0.72%之外，餐館業、飲料店業、餐飲攤販業等細項業別的家數皆持續成長，分別來到126,379家、27,615家、10,009家，年增率則分別為3.37%、0.29%、2.44%（參見表5-3）。

表5-3 餐飲業營利事業家數與年增率（2018-2023年7月）

單位：家；%

項目		年度					
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
餐飲業 總計	家數（家）	141,823	146,009	153,689	160,138	163,643	166,199
	年增率（%）	3.59	2.95	5.26	4.20	2.19	2.80
餐館業	家數（家）	107,991	111,630	117,089	121,593	124,247	126,379
	年增率（%）	3.87	3.37	4.89	3.85	2.18	3.37
飲料 店業	家數（家）	22,464	23,169	24,917	26,689	27,415	27,615
	年增率（%）	5.24	3.14	7.54	7.11	2.72	0.29
餐飲 攤販業	家數（家）	9,020	8,911	9,410	9,601	9,779	10,009
	年增率（%）	-1.32	-1.21	5.60	2.03	1.85	2.44
其他 餐飲業	家數（家）	2,348	2,299	2,273	2,255	2,202	2,196
	年增率（%）	-4.16	-2.09	-1.13	-0.79	-2.35	-0.72

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫「營利事業家數及銷售額第8次、第9次修訂（6碼）及地區別」，2018-2023。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤，係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 家數為2023年7月數值；年增率則為與去（2022）年同期相較。

### 三、餐飲業政策與趨勢

#### （一）國內發展政策

2022年隨著疫情輕症化，政府開始分階段放寬防疫規範，並鬆綁國境，2022年10月甚至開放入出境團體旅遊。為了讓疫情受創較重的餐飲業能夠盡快恢復，增強民眾消費動能，經濟部於2022年推出多項振興方案，與餐飲業相關的政策，可區分為科技化、國際化、市場拓銷等面向，以下將針對此三大面向來進行說明。

## 1. 科技化

經由這次疫情，業者認知到可利用科技降低衝擊，提升營運與行銷效能，故配合2021年10月推出的「五倍券」，經濟部自2021年11月1日起至2022年2月28日補助小店家於五倍券期間使用行動支付，以協助店家提升數位競爭力。此外，政府於2022年3-4月推出相關輔導，以協助我國餐飲業者導入智慧化科技應用，加強數位行銷能力，進而升級轉型。2022年經濟部協助了6家連鎖餐飲業者透過整合科技工具蒐集會員數據、分析，掌握門店營運狀況及會員習性、喜好，提升品牌競爭力，帶動超過2億元的營業額，並輔導了9家業者導入品牌優化、環境改造與清真認證等輔導，提升店家高值化服務。

## 2. 國際化

經濟部以「優質餐飲、系統轉型，海外媒合、國際對接」策略，並以「行銷臺灣特色美食，促進海外輸出落地，進軍國際市場」為目標，期望協助我國餐飲業進軍國際市場。於9月帶領11家品牌業者辦理「2022馬來西亞餐飲商機媒合活動」，成功促成6件合作案簽署；於9月在加拿大多倫多辦理「臺灣餐飲國際布局商務交流會」，共有11家餐飲業者及12家臺商企業參與，促成3家業者簽訂合作意向書；於10月辦理「2022臺灣美食國際商談媒合會」，邀集8國16家買主與24家我國飲業者，成功媒合6家業者簽訂合作意向書。

## 3. 市場拓銷之主題活動

經濟部除了自2022年5月辦理「餐飲業者行銷補助方案」，依業者行銷方案所需經費提供50%補助外，亦舉辦了多形態行銷主題活動，以下將針對這些主題活動進行簡要介紹。

### (1) 臺灣美食行動GO

「臺灣美食行動GO」自2018年舉辦至今已有5年之久，受到疫情影響，過往集結全臺特色美食，舉辦一系列主題性美食的實體活動取消。然而與平臺業者GOMAJI夠麻吉公司合作的線上「2022臺灣美食行動GO」，仍舊如火如荼地舉辦，除了讓民眾享有多項業者提供的好康優惠外，活動期間只要在GOMAJI App單筆消費滿額，即可以依序號享用折抵。此次邀集了712家餐飲業者、560個品牌參與，推廣民眾透過網路購物，享受美食並振興消費，該活動帶動餐飲產業整體營業額提升將近3億元。

## (2) 臺菜餐廳徵選

政府推動「臺菜餐廳徵選」活動，已經邁入第三年，2022年則是以山海臺菜為主軸，徵選出69家山海臺菜餐廳，再從中選出10大代表性餐廳，並於10月舉辦「山海臺菜餐廳頒獎活動暨佳餚宴」活動，現場讓餐飲職人們品嚐來自我國各地山海物產的豐富滋味，透過主題式行銷活動帶動餐飲業營業額成長，估計整體帶動金額超過7,000萬元。

## (3) 經濟部盒餐徵選

經濟部2022年所舉辦的「盒餐徵選」活動，以「米食」為主軸，鼓勵餐飲業者以我國米食及在地食材來製作優質盒餐，本次共徵選出98家盒餐業者，其中20家為精選盒餐，78家為優選盒餐，並於2022年下半年辦理北中南3場次「2022經濟部米食盒餐節」的頒獎暨展售活動，推廣全臺最優質、美味的盒餐，共吸引逾8.7萬人次，帶動盒餐業者整體營業額近1,500萬元。

## (4) 餐飲新食代產業沙龍

「餐飲新食代產業沙龍」於2022年12月辦理，邀請米其林綠星餐廳陽明春天江孝儒副總經理、EMBERS郭庭瑋主廚及國立高雄餐旅大學李怡君副教授擔任講師，分享他們在餐飲產業中的經驗和見解，並搭配網路直播，擴大活動效益，整體觸及人數約300人次。

## (5) 臺灣好食徵選

「臺灣好食徵選」活動主要是鼓勵廠商推出優秀的我國特色美食產品，提供消費者品嚐及認識我國在地美食的機會，增進國內外消費者對我國在地美食的認識。2022年徵選的重點為「臺灣農漁特產及伴手禮」、「臺灣素食及特殊飲食需求」、「臺灣原住民傳統美食」、「臺灣有機食品及環保包材」、「臺灣風味調味料及調酒飲品」、「臺灣在地創新美食」等六大類別，共選出36家業者及47個品項，並於10月舉辦相關行銷推廣活動，活動期間完成了350筆以上的訂單，活動專區超過3萬瀏覽人次。

## (二) 趨勢與案例

### 1. 我國餐飲業競爭態勢分析

歷經2年多的COVID-19疫情肆虐，餐飲業者2020年至2021年有多家老店或連鎖

名店停業或退出我國市場，例如「老上海菜館」、「頂上魚翅」、「鄉香西餐廳」、「成吉思汗蒙古烤肉」、「麻布茶房」、「布列德麵包」、「孔陵一隻雞」、「赤から鍋Akakara」等。所幸2022年國內外疫情趨緩，政府開放邊境管制，看好民眾終於逐漸走向正常生活，許多餐飲集團加速展店並成立新品牌，以擴大營運，吸引新客源，例如王品2022年我國的總店數突破300家，看好2023年解封商機，預計於我國再新開50家店。此外，2022年我國亦成立了嚮辣、來滋烤鴨、最肉、初瓦、阪前和牛鐵板燒等5個新品牌；瓦城泰統2022年展店8家，總店數來到140家，並規劃3年內將展店60家；築間餐飲2022年總店家已達到139家，擴店速度較2021年成長約50%。新設立品牌為「繪馬別邸えまべってい」、「NAKAMA肉匠屋ステーキ」，其中加盟比例約30%、直營70%，2023年預計展店數將達到180家。

許多國外業者當然也看到此商機，選擇跨足我國餐飲市場，其中以餐館、咖啡店和速食店等類型居多。2022年持續在我國展店的有日本埼玉的薩莉亞（2022年1月八德家樂福店、2022年3月中壢站前店、2022年6月桃園愛買店、2022年9月信義ATT店）、泰國曼谷的帕泰家Baan Phadthai（2022年4月新竹巨城購物中心、2022年7月南紡購物中心）、日本的すき家（2022年5月桃園中山路店、2022年6月林口長庚醫院店、2022年9月大里國光店）、韓國的bb.q CHICKEN（2022年5月高雄民裕店、2022年6月鳳山青年店、2022年8月天母高島屋店）、韓國的起家雞（2022年6月三峽復興店和逢甲店、2022年8月高雄三多林森店）等，使我國餐飲業面對的競爭壓力持續提升。

至於廣受民眾歡迎的手搖飲，由於受到COVID-19疫情衝擊程度較為輕微，再加上開業容易，吸引不少藝人、網紅和YouTuber投資，例如藝人Lulu黃路梓茵與小樂吳思賢開設的「COFFEE.TEA.OR」、網紅君君和古承頤等人合資的「WooTea五桐號」、YouTuber欸你這週要幹嘛的「有飲Youin」等。其中「COFFEE.TEA.OR」於2022年6月與全家便利商店合作，聯名推出「蜜曬紅、蜜柚金鳳」兩款茶飲，有效帶動市場話題；至於「WooTea五桐號」、「有飲Youin」、「再睡5分鐘」、「Nine tea 九茶」、「黛黛茶DailyDae」和「春陽茶事」等帶有名人光環的品牌，2022年則持續擴增門市數量。

## 2. 我國餐飲業發展趨勢

根據2022年餐飲業發展現況，本章提出了4項我國餐飲業營運模式之轉變，藉此說明未來餐飲業的發展趨勢。

### (1) 外送外帶量能提升，百貨商場營運動線配置改變

根據經濟部2022年11月發布的「當前經濟情勢概況」，餐飲業外送（含外送平臺）或宅配服務之家數占比，自疫情爆發前2019年4月的43.3%，上漲至疫情爆發後2020年4月的57.0%，雖然期間2021年5月上漲至64.8%，然而在疫情趨緩後，於2022年5月仍舊高達64.6%，與2019年相比，整整增加了21.3%。疫情催生餐飲業者提供外帶外送服務，且此趨勢已然不可逆。

營運模式的轉變，使得外帶外送甚至餐點宅配成為餐飲業者必須具備的服務項目，除了評估本身餐點外帶外送的可能性外，調整動線配置和作業流程亦成為業者提升外帶外送能力的關鍵要素。遠東百貨即表示，分散在各樓層的餐飲店並不方便消費者或外送人員取餐，因此配置了位於1樓的「速利便」取貨取餐專區服務，「外帶外送取餐區」已成為商場外送外帶量能提升的必要配備。

### (2) 餐飲多店品牌化，以發揮規模經濟

面對國際原物料、糧價、運費以及薪資成本上漲的壓力，使得餐飲業的生產成本攀高，如何減輕營運成本壓力，議價能力成為重點，透過餐飲多店品牌化，甚至集團化，可提高營運綜效，發揮規模經濟。資廚管理顧問股份有限公司（iCHEF）針對2022年第4季的預測調查，發現多店品牌對未來營業額或獲利力都較單店品牌更為樂觀，且多店品牌的樂觀程度為單店品牌的2倍左右，而多店品牌計畫於2023年展店的比例也是單店品牌的3.5倍。其實餐飲多店品牌化不僅議價能力較佳，對於資金取得、人才招募，甚至會員經營都能有較佳的表現。<sup>4</sup>

### (3) 科技多面向應用，縮小人力缺口

經濟部統計處2022年10月《批發、零售及餐飲業經營實況調查結果》指出，2022年5月餐飲業提供的服務項目中，以「POS系統」占比最高，比重為73.1%，較2019年4月的69.9%增加了3.2個百分點。在數位服務項目方面，2022年5月則以「經營網路社群或Line」最高，比重67.0%；其次為「行動支付」，占比55.5%；「線上點餐系統」及「線上訂位服務」同屬第三，占比皆為34.8%。較2019年4月的調查結果，「線上點餐系統」增加了18.6個百分點，「行動支付」增加了11.4個百分點，顯示疫情確實驅

<sup>4</sup> 資料來源：iCHEF，2022，《攀上新高：多店優勢展現，協助小餐廳集團化（上） | iCHEF Day 2022. 秋》，iCHEF部落格，取自<https://blog.ichefpos.com/ichef-day-202209-1/>，最後瀏覽日期：2023/06/14。

使餐飲業者加快數位化應用，提供更多相關服務。

科技多面向應用，不只降低疫情帶來的衝擊，亦可降低人力短缺造成的影響。POS系統、行動支付、線上點餐及線上訂位等數位應用服務，甚至是自動點餐機、QR Code點餐、機器人輔助送餐，不僅是迎合現代人消費轉變，這些科技應用更是應對餐飲業人手不足的好幫手，例如麥當勞導入互動式資訊服務站（Interactive kiosk）點餐機、築間鍋物推出送餐機器人「築小間」、藏壽司導入「手機點餐自動結帳」系統等，皆是透過引進科技工具來降低人力需求。

#### （4）永續飲食，低碳蔬食

餐飲業者是否減量包裝、節能減碳、友善環境，這些與永續相關作法已經日益受到消費者重視。米其林指南於2022年推出名為「綠星」（Green Star）的新評級，這也是米其林首次推出的全球綠色環保評級，旨在表彰於烹飪過程中注重永續性、使用當地食材和推廣綠色環保理念的餐廳。

從過去推動減量包裝、節能減碳，到近期關注永續飲食、低碳蔬食，我國餐飲業已經逐漸進展到使用當地的有機食材、減少浪費和碳足跡、將廚餘轉化為肥料等方式，來減少對環境的影響。例如連續4年拿下我國米其林一星的山海樓從農田出發，食材挑選以自然方式養殖，並烹調我國原生品種與季節作物，減少運輸距離和碳足跡。疫情促使消費者更加關心食材來源、製作過程與環境友善，朝向永續減碳努力，是餐飲業者不得不面對的趨勢。

除此之外，為減少各類免洗餐具使用，擴大減塑，環境部（前身為環保署）公告修正「免洗餐具限制使用對象及實施方式」，自2022年8月1日開始，公部門、公私立學校、百貨公司及購物中心、量販店、超級市場、連鎖便利商店、連鎖速食店、有店面餐飲業等8大類場所，不得提供生物可分解塑膠（Polylactic acid, PLA）材質的杯、碗、盤、碟、餐盒、餐盒內盤等免洗餐具，這也是業者們需注意的。

### 3. 案例分析

#### （1）王品集團——外帶成為新店特色

王品集團於2021年成立首間純外帶品牌「來滋烤鴨」，提供純外帶服務，除了讓顧客能夠不用在店內用餐的情況下，品嚐到道地的烤鴨美味，還能節省租金和人力成本。「來滋烤鴨」亦運用線上訂餐系統，開放線上預約和線上付款，當然也有配合優食（Uber Eats）等外送平臺，是標準的低接觸營運代表。

此外，2022年王品旗下的「石二鍋」推出了一種新的店型，主打生食外帶。這種新店型的特色在於不再提供石鍋燒烤等需要現場加熱的菜品，而是將重心放在了生食上，消費者可以在店內挑選自己喜歡的生食材料，例如生魚片、生蝦、生牛肉等，再帶回家自行加工食用。據「石二鍋」相關負責人表示，這種新店型是為了迎合現代人快節奏的生活方式，為消費者提供更加方便快捷的用餐體驗。此外，生食外帶還可以避免食品在運輸過程中，因加熱不足或保溫不當而產生的品質問題。

## (2) 臺灣麥當勞——青銀共融

雖然疫後復甦帶來商機，餐飲業者卻也面臨缺工問題，除了上述「科技多面向應用，縮小人力缺口」外，科技配合「鼓勵中高齡者重返職場」亦成為業者們嘗試的新管道。根據國家發展委員會「2021年主要國家勞動力參與率」資料可知（參見表5-4），我國50-54歲、55-59歲、60-64歲勞動力參與率顯著低於其他國家，在老齡化、少子化問題之下，若能善用50歲以上的中高齡者，確實有助紓緩缺工壓力。然而受限中高齡者體能狀況，調整工作流程，利用科技工具來輔助中高齡員工有其必要性。

表5-4 2021年主要國家勞動力參與率

單位：%

項目別	中華民國	韓國	新加坡 <sup>1</sup>	香港	日本	美國	德國	
總計	59.00	62.80	70.50	59.40	62.10	61.70 <sup>2</sup>	60.60	
年齡	15-19歲	8.90	8.10	15.70	7.20	19.00	36.20 <sup>3</sup>	29.10
	20-24歲	58.90	47.10	62.40	57.40	75.30	70.80	71.80
	25-29歲	91.50	73.90	90.40	89.80	91.00	81.50	84.30
	30-34歲	91.80	79.40	93.40	87.50	87.60	82.30	86.70
	35-39歲	89.60	76.40	91.20	84.40	87.00	82.10	87.80
	40-44歲	85.50	78.30	90.60	82.90	88.10	82.00	88.60
	45-49歲	84.40	79.90	88.30	81.30	88.50	82.20	89.00
	50-54歲	75.40	79.30	84.80	78.10	87.50	79.20	87.70
	55-59歲	58.90	74.80	77.70	69.10	84.20	72.20	83.30
	60-64歲	38.60	62.20	65.90	48.00	73.80	57.00	63.30
65歲以上	9.20	36.30	32.90	12.50	25.60	18.90	7.50	

資料來源：國家發展委員會，《2021年主要國家勞動力參與率》，取自[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=798ADD7B17A1A2CB](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=798ADD7B17A1A2CB)

資料擷取：2023年6月

說明：1. 新加坡為每年6月定居居民勞動力參與率。

2. 16歲以上之勞動力參與率。

3. 16-19歲之勞動力參與率。

基於此，臺灣麥當勞於2021年起新職缺「正職服務員」招募，歡迎中高齡、退休及二度就業的求職者。為配合這些中高齡新進員工，麥當勞將收銀機鍵盤與廚房影像系統螢幕放大，並設計輕巧之手持料理器具，使中高齡員工在閱讀與操作上能夠更加省力。除了科技和工具調整外，麥當勞還為其規劃「充電時間」，即依其學習能力調整訓練進度。麥當勞人力資源部長官表示，全臺2.2萬名員工中，45歲以上占比約17%，超過3,800人，其中即有1成以上年齡已經超過60歲。

### (3) 陽明春天——我國首屆米其林綠星

陽明春天於2021、2022年連續兩屆榮獲我國米其林綠星，其「低碳蔬食」減少碳排放的具體作法包括：

- ①減少肉類消耗：肉類是碳排放量最高的食物之一，陽明春天減少肉類消耗，並停止使用雞蛋、牛奶、蜂蜜等食材，轉為以蔬菜、豆類、穀物等為主的純植物飲食；
- ②選擇在地和季節性食材：選擇當地和季節性食材，以減少能源消耗和運輸排放，同時支持在地農民；
- ③節約能源：在烹飪過程中，使用高效節能的烤箱、煮飯器、電磁爐等器具，節約能源和減少碳排放；
- ④採用低碳蔬食的作法：例如蒸、煮、涼拌、沙拉等低碳蔬食作法，減少能源消耗和碳排放。陽明春天透過這些作法，在不損害環境和健康的情況下，減少碳排放，實現永續飲食和低碳蔬食。

## 第三節

## 國際餐飲業發展情勢與展望

本節針對全球餐飲產業概況進行分析，第一部分探討主要國家餐飲業現況，第二部分探討主要國家餐飲業發展趨勢與案例。

### 一、全球餐飲業發展現況

根據英國市場研究公司The Business Research Company《2023年餐飲服務和餐飲

# Chapter 06

## 物流業現況分析與發展趨勢

龍華科技大學工業管理系副教授  
中華民國物流協會顧問  
梅明德

### 關鍵數字看產業

● 物 流 業 ●

2022年



銷售額  
17,146 億元



相較2021年  
22.36%  
(+3,134億元)



營利事業家數  
16,072 家



2.06%  
(+324家)

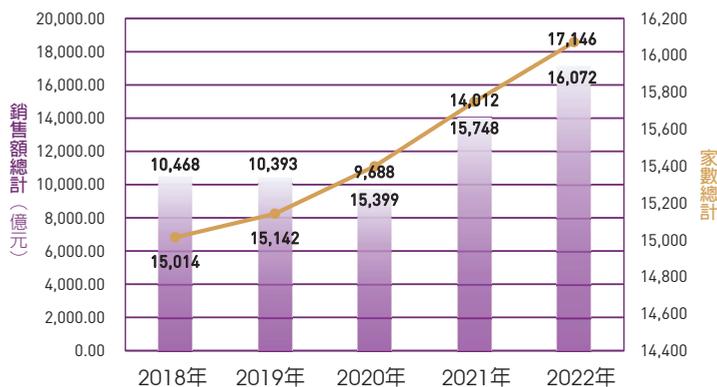


受僱人口  
232,076 人



-0.47%  
(-1,106人)

2018-2022年銷售額與營利事業家數趨勢



資料來源：整理自財政部統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂(6碼)及地區別」，2018-2022。

說明：上述數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

## 第一節 前言

在COVID-19疫情延燒全球之後，2022年成為疫情分水嶺，各國開放邊境恢復正常生活模式，雖有烏俄戰爭、通膨惡化與國際金融升息等大環境風險考驗，但是撥雲見日的喜悅，仍使得全球經濟發展在2022下半年之後至今出現許多新的契機。相對於疫情之前，如今各種意外發展皆已顯得不再讓人意外，如何具備應對突發異變的能力和未雨綢繆的智慧，乃是企業的當務之急，因此追求永續與韌性成為企業新顯學，使得ESG、人工智慧（Artificial Intelligence, AI）、數位轉型、淨零排碳等議題持續發燒。近期，人們對於人工智慧發展的不確定性尤其充滿憂慮，物流與供應鏈相關產業應如何因應，亟需政府與企業合力尋求積極運用的契機。

緣此，本年度年鑑之物流篇將從供應鏈韌性與物流永續的角度，彙整各項公營部門主計與統計報告，提供物流產業之總體數據分析，包含陸、海、空貨運運輸與倉儲營運業者家數、營業額與國內外之發展現況與趨勢進行分析，並針對物流產業在疫後回歸常態的發展提出相關建言，內容安排如下：

第二節針對物流產業經營現況進行分析與評估。首先對銷售額、營利事業家數、受僱人員與薪資等總體數據進行分析；其次為物流產業中陸、海、空等不同業種與國際物流業等細項產業之個別數據分析；第三部分針對國內年度物流相關政策、趨勢與亮點案例等內容進行彙整，以瞭解我國物流業目前產業經營現況；最後針對全球產業與經濟供需變化對於物流產業之影響，以及後疫情時代的可能因應策略，彙整現有物流業者作法，並加以評估分析。

第三節介紹主要國家之物流業發展現況，並分析各國物流創新企業之案例，提供我國物流業者經營創新之啟發與思考。參考世界三大信貸評級機構之一惠譽（Fitch Group）旗下子公司惠譽解決方案（Fitch Solutions）最新物流與貨運報告所顯示各國的物流風險指數，以及睽違多年終於更新的世界銀行物流績效指標（Logistics Performance Index, LPI）報告，藉以瞭解各國物流業營運績效及風險現況，同時可以觀察我國的排名與相關鄰近國家的比較。

第四節將此篇之內容進行結論統整，針對我國物流業該如何因應疫情後經濟供需反轉帶來之趨勢變化及回歸常態之後的短、中、長期競爭策略提出建言。

## 第二節 我國物流業發展現況分析

依據我國行政院主計總處《行業統計分類》，歷年歷次修訂並無單獨區分物流業，而就實際提供服務的行業分類而言，H大類的運輸及倉儲業最為符合，詳見本章附錄之說明。中華民國物流協會依據物流實務，將提供專業物流服務的第三方業者通稱為物流業，並將提供物流服務的主要構成企業，區分為（一）物流基礎服務業：包含貨物運輸業、倉儲業、基礎設施服務業（空海港碼頭貨棧、物流園區等）、貨物裝卸業、快遞與宅配遞送服務業及租賃服務業等；（二）物流中介服務業：包含貨運承攬業、船務代理業及報關業等。因此，本報告依據上述行業統計分類，並參考中華民國物流協會對於物流業的定義，依照物流業實務特性歸納為兩大部分整理各項細類統計資料。

### 一、物流業發展現況

#### （一）銷售額

根據財政部與交通部的統計，我國近5年物流業營利事業銷售額受部分細類產業景氣波動影響，故銷售額呈現較大之波動（圖6-1）。相較於2021年在疫情之下破紀錄逆勢成長44.63%，2022年我國物流業之銷售額約1兆7,146億元，維持22.36%的顯著成長，仍與海洋水運業的高度成長有關，可以說是疫情紅利的餘韻，但檢視表6-1之2023年7月銷售額，已較2022年同期衰退22.78%，物流業者的挑戰已然開始。

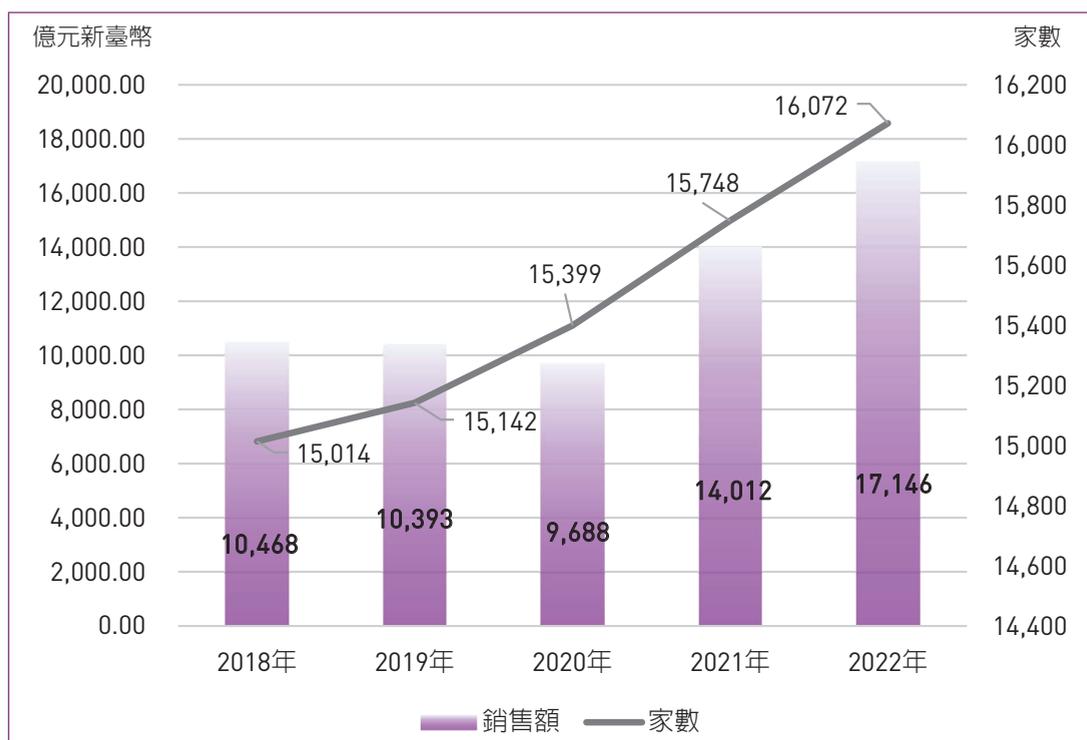
#### （二）營利事業家數

我國物流業近5年的營利事業家數持續成長，根據財政部的統計資料，雖然疫情衝擊整體經濟環境，但物流業者相對未受到負面影響，且隨著下半年疫情解封，市場需求持續增加，2022年整體物流產業家數為16,072家，仍較2021年增加324家，年增率為2.06%，惟逐年持續成長的趨勢稍趨緩和。

#### （三）受僱人數與薪資

在物流業受僱人數的部分，根據行政院主計總處薪資及生產力統計歷年資料顯示，整體受僱人數均在23萬人以上，在2020年受到疫情影響，由原本微幅增加，轉而出現人數減少的情況，但至2022年減幅已縮小至0.47%。2022年物流業受僱員工每人

每月總薪資平均為6萬3,112元，為歷年新高，較2021年增加5,116元（8.82%），其中女性平均薪資年增率10.51%，高於男性平均薪資年增率8.12%，女性受僱員工人數增幅亦持續上升。參考交通部統計處於2023年4月公布的《運輸及倉儲業之生產與受僱員工概況》資料，上述物流業每人每月總薪資平均為整體工業及服務業受僱員工每人每月平均總薪資（57,728元）的1.09倍（見表6-1）。



資料來源：整理自財政部統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2018-2022。

資料擷取：2023年5月

說明：上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

圖6-1 我國物流業家數、銷售額（2018-2022年）

整體而言，2022年度物流業的營收與業者家數皆有增加，仍延續疫情期間整體物流產業逆勢成長的優異表現，但是從業人員人數則仍呈微幅下降。面對疫情解封與後疫情時代各行業復甦的需求帶動，2022-2023年的物流需求成長仍屬可期，但是也受到整體缺工問題影響，而市場供需亦將逐漸回到疫情之前的態勢，不再出現顯著的成長動能，因此，如何加強人力配置效率與調度彈性，勢必成為短期最迫切的課題。

表6-1 我國物流業銷售額、家數、受僱人數及每人每月總薪資統計（2018-2023年7月）

單位：家；億元新臺幣；人；%；元新臺幣

		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
銷售額	總計（億元）	10,467.64	10,393.18	9,688.21	14,011.93	17,145.57	8,011.49
	年增率（%）	4.50	-0.71	-6.78	44.63	22.36	-22.78
家數	總計（家）	15,014	15,142	15,399	15,748	16,072	16,256
	年增率（%）	1.25	0.85	1.70	2.27	2.06	1.77
受僱員工 人數	總計（人）	238,180	238,858	234,649	233,182	232,076	231,506
	年增率（%）	0.65	0.28	-1.76	-0.63	-0.47	-0.30
	男性（人）	149,581	149,437	146,863	144,983	142,776	142,266
	年增率（%）	0.93	-0.10	-1.72	-1.28	-1.52	-0.37
	女性（人）	88,599	89,421	87,786	88,199	89,300	89,240
	年增率（%）	0.19	0.93	-1.83	0.47	1.25	-0.18
每人每月 薪資	總計（元）	55,032	55,648	54,803	57,996	63,112	61,836
	年增率（%）	2.48	1.12	-1.52	5.83	8.82	1.11
	男性（元）	57,692	58,231	58,101	61,762	66,777	65,076
	年增率（%）	2.25	0.94	-0.22	6.30	8.12	0.03
	女性（元）	50,543	51,329	49,285	51,805	57,252	56,671
	年增率（%）	2.86	1.56	-3.98	5.11	10.51	3.15

資料來源：銷售額及家數整理自財政部財政統計資料庫，2018-2022，《營利事業家數及銷售額第8次修訂》，以及2023年1-7月，《營利事業家數及銷售額第9次修訂》；受僱員工人數及每人每月薪資整理自行政院主計總處「薪情平臺」，2018-2023年7月。每人每月薪資係以資料庫中各細類受僱人數為加權平均計算之結果。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述統計數值可能會與過去年度數字有些許差異，除係因主管機關進行數據校正所致外，並排除與物流較無關聯的部分運輸行業別，詳細分類範圍請參閱本章節附錄；表格數據會產生部分小數點尾數加總誤差，係因資料長度取捨與四捨五入所致，但並不影響資料正確性。  
2. 2023年7月該欄位資料中，銷售額為2023年1-7月累計值，家數為2023年7月數值；受僱員工人數與每人每月總薪資為2023年1-7月平均值，年增率則為各數值與去（2022）年同期相較。

## 二、物流業之細業別發展現況

### （一）銷售額

表6-2以物流行業特性分類，依據中華民國物流協會之物流業分類方式，分為物流基礎服務業與物流中介服務業兩大類。物流基礎服務業者具備實體物流產能，直接提供物流服務，其整體營收可反映我國物流產業的整體量能與獲利能力。由統計結果可見，2022年度銷售額不但擺脫了2020年之前連續兩年的衰退，更連續兩年成長，年增率還超

越2021年，達到31.32%，營收亦突破1兆元新臺幣，達到1兆1,704.71億元。相對地，物流中介服務業，以專業管理能力促進貨運業與託運企業之間的順利運作，第一線面對廣大的企業物流需求，協助排除供應鏈各環節阻礙，完成訂單達交流程，亦反映出我國整體商業交易的消長；2021年整體物流中介服務業創下營收年增率85.40%，及占比36.39%的雙重歷史紀錄後，2022年度銷售金額雖仍維持高檔，但是年增率回到歷年均值6.70%，占比亦下降至31.73%，2023年7月與去年同期比較，更已出現-55.39%之衰退情況，占比則與2018年度相近，顯示運價及運量應該皆已逐步回歸疫情前的水準。

**表6-2 物流業行業特性類別銷售額、年增率與占比（2018-2023年7月）**

單位：億元新臺幣；%

業別		年度						
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月	
物流業	總計	10,467.64	10,393.18	9,688.21	14,011.93	17,145.57	6,186.68	
	物流基礎服務	貨物運輸業	6,180.72	5,951.93	4,934.29	6,605.34	9,295.15	3,692.51
		倉儲業	963.84	978.68	1,040.42	1,192.63	1,270.35	550.67
		宅配快遞	202.05	196.83	201.78	208.01	230.59	117.03
		租賃業	37.45	39.61	43.47	75.54	86.15	45.61
		基礎設施服務業	507.04	521.25	590.00	686.83	658.96	271.94
		貨物裝卸業	121.49	128.95	127.99	144.54	163.52	81.46
		小計	8,012.60	7,817.24	6,937.96	8,912.88	11,704.71	4,759.22
		年增率(%)	3.95	-2.44	-11.25	28.47	31.32	-1.09
銷售額占比(%)	76.55	75.22	71.61	63.61	68.27	76.93		
物流中介服務	貨運承攬	1,356.92	1,349.48	1,551.95	2,731.67	3,056.63	800.29	
	船務代理	656.18	708.30	728.40	1,681.44	1,749.38	410.54	
	報關服務	441.94	518.16	469.91	685.94	634.85	216.63	
	小計	2,455.03	2,575.94	2,750.26	5,099.05	5,440.86	1,427.46	
	年增率(%)	6.32	4.92	6.77	85.40	6.70	-55.39	
	銷售額占比(%)	23.45	24.78	28.39	36.39	31.73	23.07	

資料來源：銷售額整理自財政部財政統計資料庫，2018-2022，《營利事業家數及銷售額第8次修訂》，以及2023年1-7月，《營利事業家數及銷售額第9次修訂》。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分小數點尾數加總誤差，係因資料長度取捨與四捨五入所致，但並不影響資料正確性。

2. 2023年7月該欄位資料中，銷售額為2023年1-7月累計值；年增率則為各數值與去（2022）年同期（1-7月累計值）相較。

在表6-3物流業的各細項產業銷售額方面，產業特性分類占比最大的為貨物運輸業，2022年的銷售額為9,295.15億元，約占整體物流業的54.21%，年增率為40.72%，

較之2021年度仍有顯著成長；其中年度成長最大的細業別仍是海洋水運業，年增率雖低於2021年度的180.6%，但仍高達123.27%，為全體物流業之最。而倉儲業及宅配快遞業2022年的銷售額分別為新臺幣1,270.35及230.59億元，其中宅配遞送服務業53.59億元，更較2021年成長79.31%，為僅次於海洋水運業的物流細類。銷售額占比第二的細類其他汽車貨運業，2022年亦達到2,989.13億元，年增率8.70%，較前一年度之16.5%，則已趨緩。

表6-3 物流細業別銷售額、年增率與銷售額占比（2022年）

單位：億元新臺幣；%

分類	子類編號	銷售額（億元）	年增率（%）	占比（%）
貨物運輸業	4910-00鐵路運輸	488.62	19.66	2.85
	4940-11汽車貨櫃貨運	533.63	14.28	3.11
	4940-12搬家運送服務	24.05	10.71	0.14
	4940-99其他汽車貨運	2,989.13	8.70	17.43
	5010-11海洋水運	3,624.42	123.27	21.14
	5100-00航空運輸	1,635.29	22.48	9.54
	小計	9,295.15	40.72	54.21
倉儲業	5301-00普通倉儲經營	783.17	6.74	4.57
	5302-00冷凍冷藏倉儲經營	487.18	6.15	2.84
	小計	1,270.35	6.52	7.41
宅配快遞	5410-00郵政業務服務	149.42	-1.98	0.87
	5420-11宅配遞送服務	53.59	79.31	0.31
	5420-99其他快遞服務業	27.58	7.33	0.16
	小計	230.59	10.85	1.34
租賃業	7719-11貨櫃出租	86.15	14.05	0.50
	小計	86.15	14.05	0.50
基礎設施服務業	5290-11運輸公證服務	17.39	-5.81	0.10
	5290-12貨櫃及貨物集散站經營	471.96	-7.67	2.75
	5290-13代計噸位	0.88	10.38	0.01
	5290-99未分類其他運輸輔助	168.73	7.89	0.98
	小計	658.96	-4.06	3.84
貨物裝卸業	5259-12船上貨物裝卸	124.66	8.18	0.73
	5259-13船舶理貨	38.86	32.60	0.23
	小計	163.52	13.13	0.95

分類	子類編號	銷售額 (億元)	年增率 (%)	占比 (%)
報關服務業	5210-00報關服務	634.85	-7.45	3.70
	小計	634.85	-7.45	3.70
船務代理業	5220-00船務代理	1,749.38	4.04	10.20
	小計	1,749.38	4.04	10.20
貨運承攬業	5231-11鐵路、陸路貨運承攬	70.56	2.29	0.41
	5231-12陸上行李包裹託運	14.95	-12.42	0.09
	5232-00海洋貨運承攬	1,647.81	16.95	9.61
	5233-00航空貨運承攬	1,323.31	7.01	7.72
	小計	3,056.63	11.90	17.83
總計		17,145.57	22.36	100.00

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2022。

資料擷取：2023年5月

說明：上述表格數據會產生部分小數點尾數加總誤差，係因資料長度取捨與四捨五入所致，但並不影響資料正確性。

## （二）營利事業家數

2022年整體物流產業家數為16,072家，參考表6-4物流業行業特性類別營利事業家數統計表，其中物流基礎服務業者家數占比穩定超過8成，達到80.06%，其中以貨物運輸業家數最多，達到8,161家，占比超過整體物流業一半，若再比對表6-5則可以發現占比最高的子類別為「其他汽車貨運業」，達到6,690家，亦為占比最高的子類別。其次則為基礎設施服務業的2,234家，其中「未分類其他運輸輔助」包含貨物集散站經營、貨櫃集散站經營、貨物運輸打包服務、船舶除外之貨物運輸理貨服務等為最大宗，達到1,897家，占比11.80%，為家數占比第二高的細業子類別。

## 三、物流業政策與趨勢

### （一）國內發展政策

物流業之營運特性包含貨物運輸與倉儲兩大範疇，其中貨物運輸因為具有高度民生、國防及社會影響性，故有多數營運內容長期受到行政與立法的高度管制與規範，行政管理部分主要隸屬交通部的權限，並規劃及推動相關基礎設施建置；另一方面，物流服務與整體經濟發展密不可分，兩者相輔相成，缺一不可。

表6-4 物流業行業特性類別營利事業家數、年增率與家數占比（2018-2023年7月）

單位：家：%

類別		年度					
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年7月
物流基礎服務	貨物運輸業	7,644	7,713	7,827	7,970	8,161	8,264
	倉儲業	929	939	976	1,020	1,030	1,047
	宅配快遞	823	822	835	849	895	901
	租賃業	55	56	60	64	64	65
	基礎設施服務業	1,873	1,913	2,008	2,145	2,234	2,296
	貨物裝卸業	461	473	490	483	483	485
	小計	11,785	11,916	12,196	12,531	12,867	13,058
	年增率 (%)	1.73	1.11	2.35	2.75	2.68	2.36
家數占比 (%)	78.49	78.70	79.20	79.57	80.06	80.33	
物流中介服務	貨運承攬	1,686	1,688	1,677	1,703	1,698	1,696
	船務代理	338	339	335	334	328	326
	報關服務	1,205	1,199	1,191	1,180	1,179	1,176
	小計	3,229	3,226	3,203	3,217	3,205	3,198
	年增率 (%)	-0.43	-0.09	-0.71	0.44	-0.37	-0.59
	家數占比 (%)	21.51	21.30	20.80	20.43	19.94	19.67
總計		15,014	15,142	15,399	15,748	16,072	16,256

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，2022，《營利事業家數及銷售額第8次修訂》，以及2023年1-7月，《營利事業家數及銷售額第9次修訂》。

資料擷取：2023年10月

說明：1. 上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

2. 2023年7月該欄位資料中，家數為2023年7月數值，年增率則為各數值與去（2022）年同期相較。

表6-5 物流細業別營業家數、年增率與占比（2022年）

單位：家：%

細業別	子類編號	家數 (家)	年增率 (%)	占比 (%)
貨物運輸業	4910-00鐵路運輸	67	0.00	0.42
	4940-11汽車貨櫃貨運	764	4.09	4.75
	4940-12搬家運送服務	214	18.89	1.33
	4940-99其他汽車貨運	6,690	1.94	41.63
	5010-11海洋水運	280	0.36	1.74
	5100-00航空運輸	146	-0.68	0.91
	小計		8,161	2.40

細業別	子類編號	家數 (家)	年增率 (%)	占比 (%)
倉儲業	5301-00普通倉儲經營	818	1.11	5.09
	5302-00冷凍冷藏倉儲經營	212	0.47	1.32
	小計	1,030	0.98	6.41
宅配快遞	5410-00郵政業務服務	564	0.18	3.51
	5420-11宅配遞送服務	132	48.31	0.82
	5420-99其他快遞服務業	199	1.02	1.24
	小計	895	5.42	5.57
租賃業	7719-11貨櫃出租	64	0.00	0.40
	小計	64	0.00	0.40
基礎設施服務業	5290-11運輸公證服務	149	-3.87	0.93
	5290-12貨櫃及貨物集散站經營	106	-2.75	0.66
	5290-13代計噸位	82	0.00	0.51
	5290-99未分類其他運輸輔助	1,897	5.45	11.80
	小計	2,234	4.15	13.90
貨物裝卸業	5259-12船上貨物裝卸	280	2.19	1.74
	5259-13船舶理貨	203	-2.87	1.26
	小計	483	0.00	3.01
報關服務	5210-00報關服務	1,179	-0.08	7.34
	小計	1,179	-0.08	7.34
船務代理	5220-00船務代理	328	-1.80	2.04
	小計	328	-1.80	2.04
貨運承攬	5231-11鐵路、陸路貨運承攬	268	-1.47	1.67
	5231-12陸上行李包裹託運	200	-5.66	1.24
	5232-00海洋貨運承攬	637	2.74	3.96
	5233-00航空貨運承攬	593	-1.00	3.69
	小計	1,698	-0.29	10.56
總計		16,072	2.06	100.00

資料來源：整理自財政部財政統計資料庫，「營利事業家數及銷售額第8次修訂（6碼）及地區別」，2022。

資料擷取：2023年5月

說明：上述表格數據會產生部分計算偏誤係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

參考經濟部的2022年度施政計畫，其中推動物流發展部分，運用科技協助物流業者提升集運、儲配等作業效率或品質，以支援溫控及電商商品之快速流通，並開拓國際市場；推動物流作業單據數位化方案，提高流程資訊分享、串接與流通速度，並升級物流業資安防護。而物流基礎設施與重要交通建設皆與物流業營運效率息息相關，參考交通部年度施政報告（2023年3月22日立法院會議交通部業務報告），政策包含海空港埠設施建設、物流智慧園區啟用及外送員安全管理等。國內物流發展政策彙整如下。

### 1. 提升電商通路物流效率與服務品質

以國內及跨境電商物流為主要推動範疇，應用人工智慧及物聯網（Artificial Intelligence of Things, AIoT）、自動化等科技，輔導我國倉儲業、貨運承攬業、汽車貨運業及遞送服務等業別之中小型企業朝向智慧物流發展，提升電商物流產業效率與服務品質，建構具國際競爭力之電商物流產業，立基國內市場及助攻產品出口國際主要電商市場。

其主要年度推動成果包含：（1）發展電商物流多功型示範倉建置，並應用智慧揀理貨技術，提高電商倉儲出貨效率；（2）利用跨境物流資訊整合、跨企業協調運作或媒合供需雙方合作等方式，推動便利商店集貨、海外中轉分倉等服務模式；（3）整合宅配、區域運輸業者及中華郵政服務資源，促成區域快速發貨或增加電商配送服務範圍，提升包裹配送效率或降低整體配送時間。

### 2. 強化溫控物流服務自動化與智慧化技術發展

應用人工智慧及物聯網、自動化等科技技術，發展支援餐飲、生鮮電商等產業之快速供貨與遞送服務模式，推動符合國際規範之溫控服務，並聯合協會與業者，共同拓展海外溫控市場。打造智慧溫控物流支援產業多元供銷，拓展連結東南亞等國際市場。

其主要年度推動成果包含：（1）發展溫控品外送物流服務模式，結合人工智慧及物聯網進行提送貨排程優化、商流與物流流程整合與冷熱食跨溫管理；（2）建立最後一哩溫控物流服務模式示範體系；（3）發展溫控儲運技術與管理系統，發展溫控檢核管理系統，協助物流業者建立ISO 23412:2020自主檢核機制，開發蓄熱片與冷熱食共配保溫容器，以維持產品外送的溫度需求，發展自動化溫控儲運技術，降低低溫嚴苛環境之作業瓶頸；（4）推動進出口集運管理優化與海外擴散，協助物流業

者評估物流容器、包材等資源回收與再利用機會，設計進出口物流包裝資材之處理機制，與協會、業者合作，共同推動溫控物流服務、技術或設備輸出。

### 3. 無人機整合示範計畫

辦理「無人機整合示範計畫（II）－物流運送之深化應用」，選定桃園市復興區偏遠山區緊急災害運補為示範場域及主題，於2022年11月18日完成場域驗證活動，透過物流運送路線操作試飛，累積營運路線飛行經驗，成果將做為中華郵政公司提升郵遞服務效率的參據。

### 4. 打造國際貨櫃轉運樞紐港埠

提升高雄港國際貨櫃轉口競爭力，已於2022年6月完成高雄港第七貨櫃中心第一期工程，同時核可自由貿易港區營運許可，並交付長榮海運公司後續營運，將可停靠2.4萬TEU貨櫃輪。

### 5. 持續提升港埠貨運服務能量

預計2024年初完成高雄港第七貨櫃中心第二期工程，配合七櫃營運啟動聯外貨櫃車專用道工程，並將於2023年推動高雄港第五貨櫃中心營運配置、臺北港物流倉儲區及花蓮港冷鏈物流招商，以提升貨櫃運輸效率及服務能量，營造港口優質營運環境。

### 6. 中華郵政A7物流智慧園區竣工落成

中華郵政公司建置郵政物流園區，提供倉儲空間及處理全臺70%郵件量，是支援電商產業發展最佳後盾，並可結合臺北港、桃園機場海空運優勢，創造海空郵聯運國際商機。物流中心於2022年7月5日竣工、12月2日落成，以倉儲和郵務作業環節的垂直整合，提供一條龍式郵政物流完善服務，提升物流業務效能。

### 7. 外送員安全監理革新

為持續強化餐飲及物流業外送員安全管理，交通部與勞動部合作，藉由合理派單、第三人責任險、教育訓練及聯合稽查等四大面向，對業者及外送員訂定相關指引並予以稽核，以落實遵循指引規定。2022年3月至12月外送員於上線時間發生事故（A1+A2）件數5,397件，較2021年同期9,518件減少4,121件，降幅達45%。

## **(二) 趨勢與案例**

### **1. 海洋水運業獨占鰲頭，國際物流業者營收成長趨緩**

如前表6-3物流細業別銷售額、年增率與銷售額占比統計資料及相關企業財報所示，2021年因全球海空貨運景氣熱絡，其中漲幅最驚人的海洋水運業，營業額年增180.6%，雖然至2022年度下半年出現供需反轉的變化，但是海洋水運業仍以年增123.27%，在全體物流業中拔得頭籌。依據未來流通研究所之2022臺灣消費與生活產業成長率排行，海洋水運業亦在Top 40排名中，高居全國第二名。然而與海洋水運相關的服務業別，如船務代理業、海空貨運承攬業、報關服務業、及船舶理貨業之營收則不似2021年的同創佳績，其中報關服務業為-7.45%，海、空貨運承攬亦分別僅有16.95%及7.01%之成長，顯示實際貨運需求應已自2021年的高峰逐漸回復至疫前的水準。

### **2. 強化冷鏈物流設施，建構環島冷鏈**

揀理貨為低溫倉儲作業中最耗時費力部分，作業人員需長時間在低溫環境下工作，易影響健康，而造成工作準確性及效率下降等現象。全日大林冷鏈股份有限公司結合物聯網（Internet of Things, IoT）與資料分析技術，提升自動化分揀設備之效能，降低人員在低溫環境的作業時間，並發展下列冷鏈技術。

#### **(1) 應用主線混合分揀模式，食材依訂單分揀裝箱**

應用主線混合貨品投入控制技術，各個投入站可同時將各自負責的貨品投入於主線上，貨品依照訂單需求分撥至各流道中，以快速匯集訂單商品進行包裝。

#### **(2) 應用動態分揀控制技術，貨箱依送貨區域分揀**

利用脈波量測原理計數，並換算貨物實際長度，再驅動控制系統調變速度，縮短前後商品之間隔距離，不僅加速作業，亦可節省建置成本。

### **3. 多元化與規模化物流與商業生態圈模式**

參考前述表6-3物流細業別銷售額數據，2022年度郵政業務服務銷售額雖達到149.42億元，但卻持續呈現微幅衰退-1.98%，其中雖已包含郵政包裹業務，但仍與郵政公司以外的宅配遞送服務業79.31%的高度成長有明顯差距。中華郵政公司自2016年

7月起陸續於各地郵局、交通樞紐、大專院校、辦公大樓、社區／活動中心等人潮匯聚處布建「i郵箱」，截至2022年12月底止，已布建達2,408座。2022年度「i郵箱」取寄郵件量達469萬件，讓「i郵箱」就像是一般大眾的物流ATM，提供24小時全年無休自助取／寄郵件包裹服務。除了無人自助式的「i郵箱」，中華郵政公司運用策略聯盟方式，利用超商24小時營業時間與眾多門市據點，增加便利包收寄據點及延長收寄時間。自2022年3月起與統一超商、萊爾富擴大合作3號便利包「店寄宅」及「i郵箱取件」服務，並將持續推展國內包裹郵件「超商收件，郵政投遞」（店到宅）及「超商收件，i郵箱取件」（店到箱）合作。

此外，在跨境電商部分，北部地區運用郵政物流園區，結合臺北港、桃園機場之地理區位及豐沛運能優勢，推展海、空、郵聯運，助益物流產業開拓跨境商機。南部地區則持續推展「貨轉郵」業務，已啟動「高雄港79號碼頭轉口倉」做為海運進口貨轉郵作業場地，並於桃園航郵中心設立進口貨棧，提供海轉空及空轉空之貨轉郵作業場域，緩解海空作業場地不足問題。截至2022年12月底止，跨境物流（貨轉郵）共收寄934公噸，營收逾1.99億元，並將配合貨轉郵業者需求優化資訊系統，主動更新貨況資訊供其回饋前端攬貨電商平臺，增加業務競爭力。

目前各國郵政公司亦多已具備強大的物流營運能力，因此，中華郵政公司從最具規模優勢的實體門市與配送車輛數量，至類似無人智取櫃的「i郵箱」，以及與24小時超商合作滿足顧客最後一哩需求的多元化模式，且建構跨境電商「海、空、郵聯運」攜手電商與物流業者，將競爭範圍擴至國際市場，可以看出中華郵政公司所布建的物流生態圈模式已漸成形。

#### 4. ESG與淨零碳排

波士頓顧問公司（Boston Consulting Group, BCG）與世界經濟論壇（World Economy Forum）於2021年聯合發布*Net Zero Challenge: The Supply Chain Opportunity*，也就是《淨零挑戰：供應鏈機遇》報告書，舉出八大供應鏈之碳排放量，其中貨運物流部分雖然占比最少，但是報告中卻顯示貨運與其他供應鏈都有關聯，全球的其它供應鏈幾乎都需要貨運物流服務才能完成交易。國內在相關主管機關的推動下，分別在海、空港埠及郵政配送業務方面，採取對應淨零措施。

##### （1）國際商港空污防制

為降低港區營運行為對環境衝擊，港務公司積極宣導推動「船舶進出港減速」、

「擴大岸電設施使用」、「港區作業機具減污作為」等具體措施，2022年減碳量達9萬6,951公噸，相當於249座大安森林公園碳吸附量，細懸浮微粒（PM2.5）減量137公噸，二氧化硫（SO<sub>2</sub>）減量898公噸，氮氧化物（NO<sub>x</sub>）減量1,512公噸，有效減輕空污排放。

### （2）持續推動生態港認證更新

港務公司轄下7個國際商港全數取得歐洲生態港（EcoPorts）認證，2022年度由高雄港、花蓮港及臺北港持續辦理認證複評作業，以「智慧調撥水資源精進計畫」、「物流倉儲區生態潮池」等最佳實踐案例提出申請，業於2022年10月底取得複評認證。

### （3）推動綠色環保機場

為落實綠色機場政策，桃園國際機場及高雄國際機場積極參與國際機場協會（Airports Council International, ACI）舉辦之機場碳認證計畫（Airport Carbon Accreditation, ACA），均獲得第三等級減碳最佳化之認證，成為亞太區少數獲取殊榮之機場。

### （4）建立綠能物流車隊

為響應政府推動綠能產業及配合行政院「空氣污染防制行動方案」，中華郵政公司於2017年開始導入電動機車，並持續汰換汽油機車、大量採用電動機車，以建立綠能車隊。截至2022年12月底止，已採用3,241輛電動機車，以每輛郵遞汽油機車每年碳排放量約0.17公噸推估，每年可減少碳排放量約達551公噸，相當於1.4座大安森林公園面積林地每年產生之二氧化碳吸附量。

## 5. 智慧物流與運輸科技發展與應用

台灣準時達國際物流股份有限公司原本以B2B物流服務為主，大多是板進板出的作業，由人工方式處理輔以堆高機等簡易機械；近年跨足電子商務領域，如蝦皮、momo、Yahoo等電商平臺，面對少量多樣的精細型貨物處理，需要大量的揀理貨人力，存在人力短缺、薪資成本增加等風險。電商倉儲物流具有多品項、小批量、多批次、短週期等特點，以人工作業不僅費工耗時，亦容易發生人為失誤。該公司從流程優化與效率提升兩方向規劃自動化與無人化的作業方式，整合倉儲管理系統（Warehouse Management System, WMS）、倉儲通訊控制系統（Warehouse Control System, WCS）、

可程式化控制器（Programmable Logic Controller, PLC）3項應用軟體，結合搬運機器人（Autonomous Mobile Robot, AMR）、電腦輔助揀貨系統（Computer Aided Picking System, CAPS）、自動材積重量辨識、動力滾筒、自動貼標、疊貨機器手臂等6種國產自動化設備，完成電商訂單從揀貨到出貨流程之人機協同作業模式。台灣準時達打造「以物就人」電商物流倉，電商訂單出貨環節轉換為人機協同作業方式，如搬運機器人減少揀貨員走動找貨、CAPS播種牆增加理貨正確率、系統量測包裹材積重量節省人力及避免失誤、機器黏貼託運面單並將包裹堆疊到籠車等，使得訂單揀貨至出貨的平均作業時間縮短，效率提升。

而展盛國際物流是一間成立於2012年的海空運承攬公司，在臺中港附近提供貨物報關、集運發貨和第三方物流的一站式服務。為能同步實現B2B企業客戶的大量出貨及B2C小型電商賣家的物流配送模式，於2022年導入德商歐圖軟體開發（Otto Group Solution Provider, OSP）的MOVEX WMS倉儲系統，記錄提單上的進口貨物並即時列印出包裹應繳納的關稅費用，讓送貨司機與收件者一目瞭然，銜接進口清關和最後一哩運送。配合跨境購物的發展潛力與電商物流的市場需求，展盛應用資訊系統結合供應鏈、電商通路與合作物流宅配公司的訂單、庫存、貨運配送等各方資料，逐步完成資訊整合。透過應用程式介面（Application Programming Interface, API）自動串接蝦皮訂單，支援進貨採購單匯入，讓貨物進出、揀貨包裝和配送管理作業更為完善，強化現有的倉儲運輸服務，使得展盛每個月的貨櫃處理量提高了33%。

### 第三節 國際物流業發展情勢與展望

#### 一、全球物流業發展現況

2022下半年之後，各國開放邊境恢復正常生活模式，雖有烏俄戰爭、通膨惡化與國際金融升息等大環境風險考驗，全球經濟發展已開始出現許多新契機。全球物流相關的熱門關鍵字包含：供應鏈能見度、人員短缺與招募、自動化與無人化、永續物流、雲端計算與數位轉型、逆向物流及最後一哩服務等，紛紛回歸物流本質與疫情前已持續關注之核心議題，可知2023年的全球物流勢必更明確回歸正軌，物流企業必須以整體實力與服務能耐之競爭，在全球市場上維持獲利能力。

# Chapter 07

## 連鎖加盟產業現況分析與發展趨勢

商研院商業發展與策略研究所 李佳蔚、彭驛迪 研究員

### 第一節 前言

連鎖加盟，除跨足各重要產業之外，也是臺灣經濟發展重要動能，在臺灣商業服務業中扮演重要角色。勤業眾信（Deloitte）2023年3月發布的《2023全球零售力量》（*Global Powers of Retailing 2023*）年度報告表示，含括我國統一超商和全聯實業的全球前250大零售商，扣除11家電商，其餘皆為連鎖加盟商業模式，顯示連鎖加盟是大型零售企業的主要經營型態；其2022年零售總營收達到5.6兆美元，較2021年成長15.6%，平均每家企業營收為226億美元。

近年，我國受到COVID-19疫情影響，連鎖加盟產生汰弱留強之現象；到了2022年，COVID-19疫情逐漸趨緩以及防疫政策鬆綁，連鎖加盟開啟經濟防疫新型態，疫情後存續的品牌，開創更多元且複合之經營模式。

經過COVID-19疫情洗禮，全球防疫政策鬆綁的現在，正是協助我國連鎖加盟品牌前往海外市場尋求商機的好時刻。台灣連鎖加盟促進協會（ACFPT）於2022年10月組團前往韓國參與「2022連鎖加盟世界年會」（World Franchise Council），會中除了推廣臺灣連鎖加盟品牌之外，還與其他國際代表進行交流，彼此瞭解各國疫後連鎖加盟的發展情況。另外，從中華民國對外貿易發展協會舉辦的連鎖加盟海外相關活動可以發現，除了較集中於2022年下半年外，其組團前往的地區以東協國家居多，如越南、新加坡、菲律賓等。

政策方面，為因應疫情導致臺灣連鎖加盟品牌產生汰弱留強之效應，並加速品牌擴張，疫後我國政府以多元角度出發，並以強化競爭力和永續經營為目標，推出連鎖加盟國際發展計畫，協助品牌加速數位轉型、提升經營管理效能以及國際布局，使品

牌具競爭力與擴大經營並走向國際。此外，疫情趨緩後，經濟部於2022年下半年帶領連鎖加盟品牌前往馬來西亞、越南與菲律賓，分別參與臺馬媒合交流會、越南連鎖加盟展和菲律賓亞洲連鎖加盟展，協助推廣我國連鎖加盟品牌形象。綜上所述，未來連鎖加盟產業量能有望在後疫情時代具有正向的發展。

本章將依據「2022年連鎖加盟調查」，於第二節說明、分析我國連鎖加盟業中業別和細業別發展之現況，包括主要收入來源、品牌成立時間、連鎖總部數與總店數、薪資以及就業情況等，說明我國連鎖加盟產業發展政策，並輔以實際案例以觀察和分析趨勢；同時針對防疫政策鬆綁對連鎖加盟產業產生的影響進行說明，並指出疫後業者調整之經營方向。第三節除了說明全球連鎖加盟產業發展趨勢外，也針對主要國家敘明情勢與展望。第四節綜整上述國內外連鎖加盟產業之發展現況與趨勢，歸納出對於連鎖加盟產業具有關鍵因素之建議，以供我國連鎖加盟業者參考。

## 第二節 我國連鎖加盟業發展現況分析

本章於2023年2至5月進行連鎖加盟調查，調查前一年度資料，即以2022年度全年情況為準，透過電話或電子郵件（E-mail）方式聯繫，再以網路問卷調查輔以傳真調查。本調查以台灣連鎖暨加盟協會《2022台灣連鎖店年鑑》及台灣連鎖加盟促進協會2022年之產業名錄為抽樣母體資料；同時以《台灣連鎖店年鑑》和2022年產業名錄中之連鎖加盟業者為調查對象，凡合法登記且符合連鎖加盟定義之連鎖加盟總部皆屬之，並以**調查品牌狀況**為主；訪問對象為受訪企業之管理（財務）部門、業務部門、行銷部門，負責經營、業務或投資等工作之主管人員。

根據行政院主計總處定義，並參考日本政府連鎖加盟調查、台灣連鎖暨加盟協會、台灣連鎖加盟促進協會以及專家學者的意見，本章將受訪企業之行業別分成四大類：零售業、餐飲業、生活服務、其他。細項類別則是參考協會行之有年的區分方式，如下列所示，以便未來調查結果能同時符合主計總處及協會之數據，並有利於調查結果之統計比對與分析；其中，購物中心與百貨公司因實際上較難區分且經專家學者建議，兩者合併為一細項類別行業。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 根據經濟部商業發展署（前身為商業司）之《105年度連鎖加盟業能量厚植暨發展計畫-連鎖加盟產業區域店長人才需求調查報告》指出，依行政院主計總處2016年《行業標準分類（第10次修訂）》，連

- (一) 零售業：包括購物中心和百貨公司、量販店、超級市場、便利商店、食品零售、流行時尚、服飾專賣、藥妝精品、家居修繕、數位科技，共計10類。
- (二) 餐飲業：包括速食店（含早餐店）、咖啡簡餐（含純咖啡店）、餐廳、休閒飲品等4類。
- (三) 生活服務：包括休閒娛樂、家居服務、美髮美容、補習教育、汽機車服務，共計5類。
- (四) 其他：非包括在零售業、餐飲業、生活服務之連鎖加盟業者，包括旅行社、飯店、醫學診所、寵物、花店、周邊產業等。

本調查之抽樣方法係採用分業分層隨機抽樣法，於2023年2至5月調查期間共發送1,768份問卷，回收問卷數為412份，為符合連鎖加盟的定義，本調查刪除僅有1家店、重覆填寫、2個以上品牌等問卷，最後有效問卷有372份。

## 一、連鎖加盟業發展現況

### （一）主要收入來源

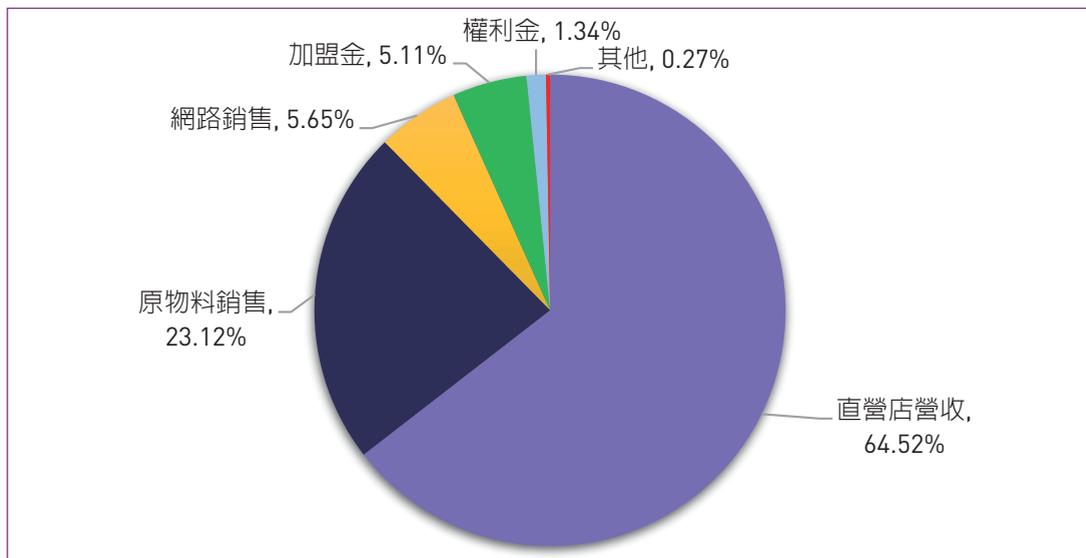
根據本調查，連鎖加盟業者2022年前三大主要收入來源為直營店營收、原物料銷售、網路銷售，分別為64.52%、23.12%以及5.65%（參見圖7-1）。值得注意的是，主要收入來源為網路銷售的比例不如各界想像的高。同時，經濟部統計處2023年2月調查表示，2022年我國零售業網路銷售金額達4,929億元、年增率為10.95%，相較2021年的22.09%下降許多，顯示2022年因應疫情復甦，業者逐漸恢復實體店面進行銷售的模式。

### （二）品牌成立時間

2022年連鎖加盟品牌成立時間以1~10年內品牌居多，占比為32.80%，與2021年連鎖加盟調查相去不遠，其次，與2021年連鎖加盟調查相比，11~20年的品牌從26.66%微升至27.69%，21~30年的品牌從14.85%上升至至19.62%，超過30年的品牌則從23.64%下降至19.89%（參見圖7-2）。進一步以新創品牌分析，可以發現受訪品牌中1~5年的新創品牌占比為18.28%，尤以餐飲業占多數，比例高達69.12%，而零售業

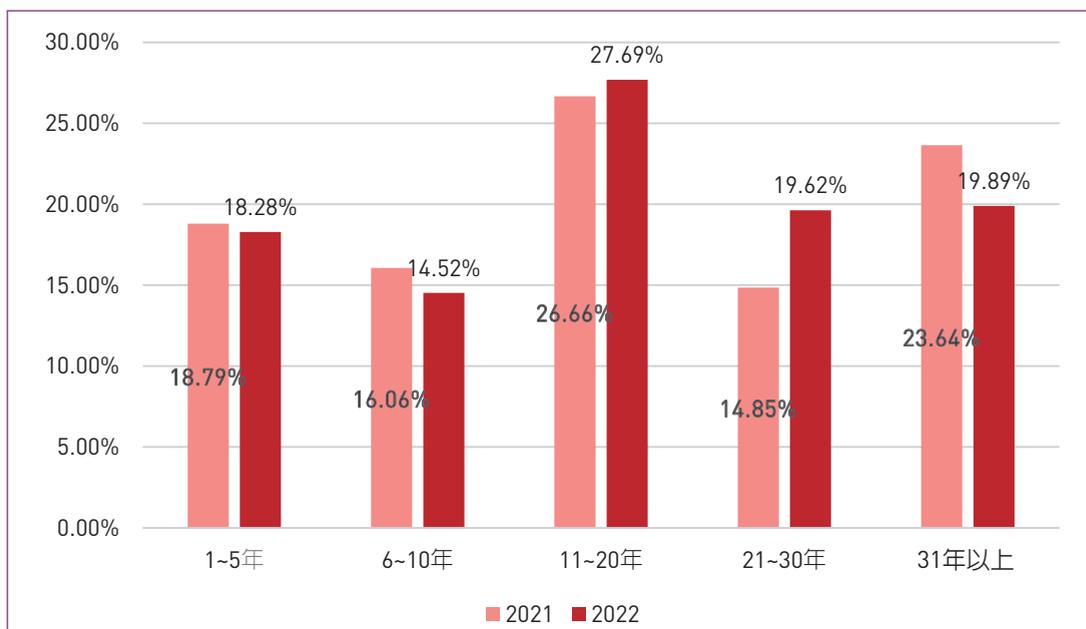
---

鎖加盟業含括「連鎖便利商店」（4711）、「其他綜合商品零售業」（4719）、「其他食品、飲料及菸草製品零售業」（4729）、「服裝及其配件零售業」（4732）、「化妝品零售業」（4752）、「餐館」（5611）、「飲料店」（5631）、「美容美體業」（9622）、「其他個人服務業」（9690）。



資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

圖7-1 連鎖加盟業主要收入來源（2022年）



資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

說明：上述統計數值可能會與過去年度數字有些許差異，係因主管機關進行數據校正所致。

圖7-2 連鎖加盟業品牌成立時間（2021-2022年）

則占22.06%，應與餐飲業進入門檻較低以及勞力密集相關。另外，阿甘創業加盟網於2022年4月調查指出，連鎖加盟創業排行榜前5名皆為餐飲業。<sup>2</sup>

### （三）連鎖總部數與總店數

根據台灣連鎖暨加盟協會《台灣連鎖店年鑑》對於連鎖總部數與總店數的統計，2022年我國登載的連鎖總部為2,920家，與2021年的2,872家相比增加48家，上升幅度1.67%；而總店數由2021年的116,415店增加4,747店，來到121,162店，增幅為4.08%。由此可見，連鎖總部經過兩年多的疫情挑戰，不僅調整後的連鎖加盟品牌更具韌性，疫情趨緩後也造就了新的品牌誕生。

綜觀2018年至2022年連鎖總部數與總店數整體變化，連鎖總部數從2,880家歷經增減來到2,920家，這5年成長率變化落在-1.26%~3.56%之間；而總店數則從109,801店成長至121,162店，5年間的成長率變化落在-1.68%~4.81%之間（參見表7-1）。連鎖加盟品牌歷經疫情期間的市場考驗後，連鎖加盟總部和總店數於2022年皆恢復到正成長表現，雖然連鎖總部有遞減現象，不過總店數在疫情期間仍呈現增加的趨勢，除了顯示連鎖加盟品牌汰弱留強，更凸顯出品牌積極布局和拓展市場的情勢。

### （四）薪資

2022年連鎖加盟業之平均薪資為新臺幣38,555元，比2021年增加3.59%，與2018年的36,221元相比，5年來成長幅度僅6.44%，薪資年複合成長率僅有1.57%，低於我國工業及服務業整體5年薪資年複合成長率2.72%；在歷年成長率方面，2018年至2022年皆為正向成長，僅2020年後受疫情衝擊造成年增率下降，從2019年的1.93%下降至2021年的0.73%；而2022年後疫情復甦，明顯地從2021年的0.73%成長至3.59%。<sup>3</sup>

薪資與性別方面來看，2018年至2022年男性的薪資皆高於女性，且男女薪資差異幅度逐年增加；2021年因疫情關係，導致受僱女性占比較高的餐飲及美髮美容美體業，其工作環境與薪資受到影響，男女薪資差異達4,008元。值得注意的是，2022

<sup>2</sup> 根據經濟部之《具創新能力之新創事業認定原則》所稱新創事業指實收資本額在新臺幣1億元以下，或經常僱用員工數未滿200人，且符合下列要件之一：（一）國內新創事業：依我國《公司法》或《商業登記法》辦理公司登記或商業登記，且設立未滿5年之事業。（二）國外新創事業：依外國法律組織登記，且設立未滿5年之事業。經中央目的事業主管機關認定者，不受前項設立未滿5年之限制。

<sup>3</sup> 2022年連鎖加盟業之平均薪資為本章根據經濟部商業發展署（前身為商業司）之《105年度連鎖加盟業能量厚植暨發展計畫——連鎖加盟產業區域店長人才需求調查報告》之產業調查範疇，查詢行政院主計總處資料庫薪情平臺之「零售業」、「餐館」、「其他餐飲業」、「美髮及美容美體業」及「其他個人服務業」之每人每月總薪資計算而得。

年疫情後復甦，連鎖加盟總部與總店數的員工需求大增，促使男女薪資差距縮減至2,804元（參見表7-1）。

**表7-1 連鎖加盟業連鎖總部數、總店數與每人每月總薪資統計（2018-2022年）**

單位：家；店；元；%

項目		年度				
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
連鎖總部數	總計（家）	2,880	2,925	2,888	2,872	2,920
	年增率（%）	3.56	1.56	-1.26	-0.55	1.67
總店數	總計（店）	109,801	107,960	113,158	116,415	121,162
	年增率（%）	4.61	-1.68	4.81	2.88	4.08
每人每月 總薪資	平均（元）	36,221	36,919	36,950	37,220	38,555
	年增率（%）	3.95	1.93	0.08	0.73	3.59
	男性（元）	38,349	39,393	39,730	40,403	41,001
	年增率（%）	3.99	2.72	0.86	1.69	1.48
	女性（元）	35,763	36,256	36,097	36,395	38,197
	年增率（%）	3.80	1.38	-0.44	0.83	4.95

資料來源：整理自台灣連鎖暨加盟協會，2018-2022，《台灣連鎖店年鑑》；行政院主計總處「薪情平臺」，2018-2022。

說明：上述表格數據會產生部分偏誤，係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果

### （五）品牌就業狀況

根據本調查整體來看，無論是2021年或是2022年的調查，女性員工的占比皆超過一半。2022年連鎖加盟產業女性員工比重平均為56.70%，全職女性員工比重為54.66%，兼職女性員工比重為61.19%，由此可見，女性仍為連鎖加盟產業主要之勞動力。另外，行政院主計總處於2023年發布《人力資源調查統計年報（民國111年）》時也指出，2022年從事服務業的女性占71.58%，男性則僅占50.58%。

而兼職員工方面，2022年占比31.26%，與2021年的調查不相上下，約占整體三分之一。至於連鎖加盟產業平均單店員工人數降為17人，主因為2022年疫情期間，連鎖加盟品牌業者有往小型態門市發展的趨勢，加上體質強健的品牌除了擴展店數外，亦透過虛實整合以因應疫情，使得平均單店員工人數從2021年的23人下降至2022年的17人（參見表7-2）。

表7-2 連鎖加盟業就業狀況（2021-2022年）

單位：%；人

調查年	女性員工比重 (%)	全職女性員工比重 (%)	兼職女性員工比重 (%)	兼職員工比重 (%)	平均單店員工人數 (人)
2022	56.70	54.66	61.19	31.26	17
2021	62.19	60.17	66.10	34.10	23

資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

## 二、連鎖加盟業之細業別發展現況

### （一）主要收入來源

根據本調查，若細分業別來看，零售業主要收入來源為「直營店營收」，占比為70.00%，且營業額新臺幣1億元以上的業者比率高達54.05%；其次為「原物料銷售」和「網路銷售」；而占0.67%的其他收入來源為商標授權、設備租賃等。餐飲業則以占比53.19%的「直營店營收」為主；其次為「原物料銷售」和「加盟金」。

而生活服務以「直營店營收」為主要收入來源，比例為67.27%；其次為「原物料銷售」和「加盟金」，二者比重相差不遠，分別占比12.73%和10.91%，顯示兩者收入來源對於生活服務而言，重要性不相上下。至於其他連鎖加盟品牌業者，如飯店、旅行社、寵物店及周邊產業等，主要收入來源亦為直營店營收，占比高達88.46%；其次為「原物料銷售」和「網路銷售」（參見表7-3）。

表7-3 連鎖加盟業細業別主要收入來源（2022年）

單位：%

收入來源	整體	零售業	餐飲業	生活服務	其他連鎖加盟業
直營店營收	64.52	70.00	53.19	67.27	88.46
原物料銷售	23.12	17.33	36.17	12.73	7.69
網路銷售	5.65	11.33	1.42	1.82	3.85
加盟金	5.11	0.67	8.51	10.91	0.00
權利金	1.34	0.00	0.71	7.27	0.00
其他	0.27	0.67	0.00	0.00	0.00

資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

## (二) 品牌成立時間

根據本調查，無論是5年內或10年內的品牌皆以餐飲業為主，其5年內的新創品牌，比例達69.12%，而10年內的品牌，則占比64.75%，也就是說100家10年內的品牌，約有65家為餐飲業。另外，本次調查其他連鎖加盟業受訪者中，以老牌的飯店和旅行社居多，所以5年內的品牌數明顯從23.80%下降至3.85%，而11年以上的其他連鎖加盟業者皆呈現成長的情形。

以零售業來說，10年內的品牌只占了16.00%，而超過30年的品牌則占比30.67%，對比餐飲業（10.64%）、生活服務（14.55%）以及其他連鎖加盟業（19.23%）都來的高，顯示出零售業的品牌存續年限較長，此與2021年調查相比情況相似。至於生活服務，以11~30年間的品牌居多，占比為58.18%。若進一步以2021、2022年的調查來看，整體以及各細業別21~30年的品牌皆呈現成長趨勢，尤其是零售業和其他連鎖加盟業的品牌，分別上升7.96%、12.63%。由此可見，疫情的挑戰使得連鎖加盟產業中基礎奠定較穩的業者才能存活，汰弱換強的情形更加明顯（表7-4）。

**表7-4 連鎖加盟業細業別品牌成立時間（2021-2022年）**

單位：%

成立時間	調查年度	整體	零售業	餐飲業	生活服務	其他連鎖加盟業
1~3年	2022	8.87	4.00	17.02	5.45	0.00
	2021	10.61	5.15	19.67	5.88	4.76
4~5年	2022	9.41	6.00	16.31	3.64	3.85
	2021	8.18	1.47	16.39	1.96	19.05
6~10年	2022	14.52	6.00	22.70	18.18	11.54
	2021	16.06	11.03	22.95	11.76	19.05
11~20年	2022	27.69	30.67	21.28	30.91	38.46
	2021	26.66	25.74	23.77	35.29	28.57
21~30年	2022	19.62	22.67	12.06	27.27	26.92
	2021	14.85	14.71	10.66	25.49	14.29
31年以上	2022	19.89	30.67	10.64	14.55	19.23
	2021	23.64	41.91	6.56	19.61	14.29

資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

說明：上述表格數據會產生部分偏誤，係因四捨五入與資料長度取舍所致，但並不影響分析結果。

### （三）連鎖總部數與總店數

2022年疫情逐漸復甦，各細業別的總部數與總店數皆呈現正成長。零售業的總部數僅成長1.04%，但總店數提升6.22%，顯示體質較為健康的品牌趁勢擴大規模，尤以家居修繕增加總部數和家數最多，蓋因疫情期間民眾待在家中的時間增加，對於居家環境品質的要求逐漸提高，同時修繕的剛性需求也提升不少，使得家居修繕店數大幅成長。

餐飲業總部數與總店數的表現剛好與零售業相反。2022年餐飲業總部數增加2.14%，總店數僅成長0.66%，新品牌總部數的成長高於總店數成長，顯示業者在擴張品牌的同時，仍謹慎評估市場競爭的形勢；而品牌的總部數與店數尤其以休閒飲品成長最多，由此可見，業者仍看好該市場潛力。

生活服務方面，2022年總部數成長0.68%，總店數增加3.63%；受疫情影響，民眾減少外出機會，連帶提升家居服務之需求，旗下的總店數亦跟著大幅增加。值得注意的是，補習教育的總部數和店數雖然在疫情期間衰退，但在2022年呈現上升趨勢。

至於其他連鎖加盟產業，如旅行社、寵物店、花店及周邊產業等，其總部數2019年至2021年皆呈現下滑趨勢，2022年因應疫情逐漸復甦，總部數和總店數達到正成長，而周邊新興產業的興起，對於其市場發展之潛力仍指日可待（參見表7-5）。

### （四）品牌就業狀況

若以細業別來看僱用女性員工的情況，零售業為57.10%、餐飲業為59.28%、生活服務為54.16%，而其他連鎖加盟業僱用女性員工的比例高達61.81%。行政院主計總處《111年人力資源調查性別專題分析（含國際比較）》顯示，女性當中從事服務、銷售人員以及事務支援人員兩種職業者共占44.67%，符合本調查對於連鎖加盟產業僱用女性員工的觀察結果。

兼職員工部分，根據本調查除了餐飲業從37.49%增加至40.64%之外，零售業、生活服務以及其他連鎖加盟業的兼職員工比重呈現下降情形，分別為28.91%、16.24%以及8.65%。另外，在單店員工人數方面，以2021年與2022年的調查相比，零售業從45人下降至27人，此與變動快速的零售生態圈有關，除了購物中心和百貨公司、量販店外，部分零售業透過關鍵併購與策略結盟，精簡其人力需求。至於其他連鎖加盟業則從13人上升至24人，因本次調查的受訪品牌以飯店和旅行社居多，其對於人力需求本就比其他業別來的高；而餐飲業和生活服務則維持8人左右的單店員工人數（參見表7-6）。

表7-5 連鎖加盟細業別連鎖總部數與總店數及其年增率（2018-2022年）

單位：家；店；%

細業別	項目	年度				
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
連鎖加盟業總計	連鎖總部數（家）	2,880	2,925	2,888	2,872	2,920
	年增率（%）	3.56	1.56	-1.26	-0.55	1.67
	總店數家數（店）	109,801	107,960	113,158	116,415	121,162
	年增率（%）	4.61	-1.68	4.81	2.88	4.08
零售業	連鎖總部數（家）	1,230	1,229	1,254	1,245	1,258
	年增率（%）	6.49	-0.08	2.03	-0.72	1.04
	總店數家數（店）	45,931	45,171	48,880	49,922	53,026
	年增率（%）	5.30	-1.65	8.21	2.13	6.22
餐飲業	連鎖總部數（家）	998	1,044	980	980	1,001
	年增率（%）	2.89	4.61	-6.13	0.00	2.14
	總店數家數（店）	34,158	34,552	35,340	36,324	36,562
	年增率（%）	4.11	1.15	2.28	2.78	0.66
生活服務	連鎖總部數（家）	426	425	437	439	442
	年增率（%）	-1.39	-0.23	2.82	0.46	0.68
	總店數家數（店）	21,861	20,462	21,334	22,531	23,349
	年增率（%）	4.36	-6.40	4.26	5.61	3.63
其他連鎖加盟業	連鎖總部數（家）	226	225	217	208	209
	年增率（%）	0.89	-0.44	-3.56	-4.15	0.48
	總店數家數（店）	7,851	7,775	7,604	7,638	7,677
	年增率（%）	3.56	-0.97	-2.20	0.45	0.51

資料來源：整理自台灣連鎖暨加盟協會，2018-2022，《台灣連鎖店年鑑》。

說明：上述表格數據會產生部分計算偏誤，係因四捨五入與資料長度取捨所致，但並不影響分析結果。

表7-6 連鎖加盟業細業別就業狀況（2021-2022年）

單位：%；人

細業別	項目	調查年度	女性員工	全職女性	兼職女性	兼職員工	平均單店
			比重	員工比重	員工比重	比重	
			(%)	(%)	(%)	(%)	(人)
連鎖加盟業總計		2022	56.70	54.66	61.19	31.26	17
		2021	62.19	60.17	66.10	34.10	23

細業別 \ 項目	調查年度	女性員工 比重 (%)	全職女性 員工比重 (%)	兼職女性 員工比重 (%)	兼職員工 比重 (%)	平均單店 員工人數 (人)
零售業	2022	57.10	56.18	61.67	28.91	27
	2021	63.06	60.35	67.76	36.62	45
餐飲業	2022	59.28	49.74	61.95	40.64	8
	2021	62.36	64.18	59.33	37.49	8
生活服務	2022	54.16	52.36	50.54	16.24	8
	2021	58.32	57.97	59.65	21.13	8
其他連鎖加盟業	2022	61.81	61.87	61.16	8.65	24
	2021	56.15	53.43	76.11	11.99	13

資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

### 三、連鎖加盟業政策與趨勢

#### (一) 國內發展政策

我國政府於2003年制定《公平交易委員會對於加盟業主經營行為案件之處理原則》，旨在維護連鎖加盟交易秩序，確保加盟事業的自由和公平競爭。然而，該原則僅限於揭露交易秩序相關資訊，並非連鎖加盟的行政管理和發展政策的依據。

為因應COVID-19疫情趨緩、國際情勢變動等影響，2023年經濟部提出相關政策和措施，以促進臺灣連鎖加盟業的發展。包括產業調查分析、研發計畫、拓展國際市場活動等措施，以協助連鎖加盟產業實現更進一步地發展。為了深入瞭解連鎖加盟業的全貌，掌握其經營動態和發展現況，經濟部長期以來一直進行調查分析，此調查旨在瞭解臺灣連鎖加盟業的特性和相關問題，並計畫每年針對不同特定議題進行調查，而調查結果將成為未來制定和執行相關法規時的重要參考資料。

再者，經濟部也積極輔導連鎖業者優化後勤管理機制、營運流程、商業模式和國際拓展策略，以奠定業者經營拓展的基礎能力。同時，透過辦理商機媒合活動和率領業者參與國外大型連鎖展會，經濟部協助企業推動全球市場布局，增加我國連鎖品牌的曝光度。這樣的策略有助於尋找優質的外國合作夥伴，進而促進連鎖企業於海外的落地經營。

此外，政府也積極推動連鎖加盟業的發展，提供了多項優惠措施，如場地租金補貼、貸款優惠、創業輔導和市場推廣等。一些例子包括經濟部商業發展署（前身為商

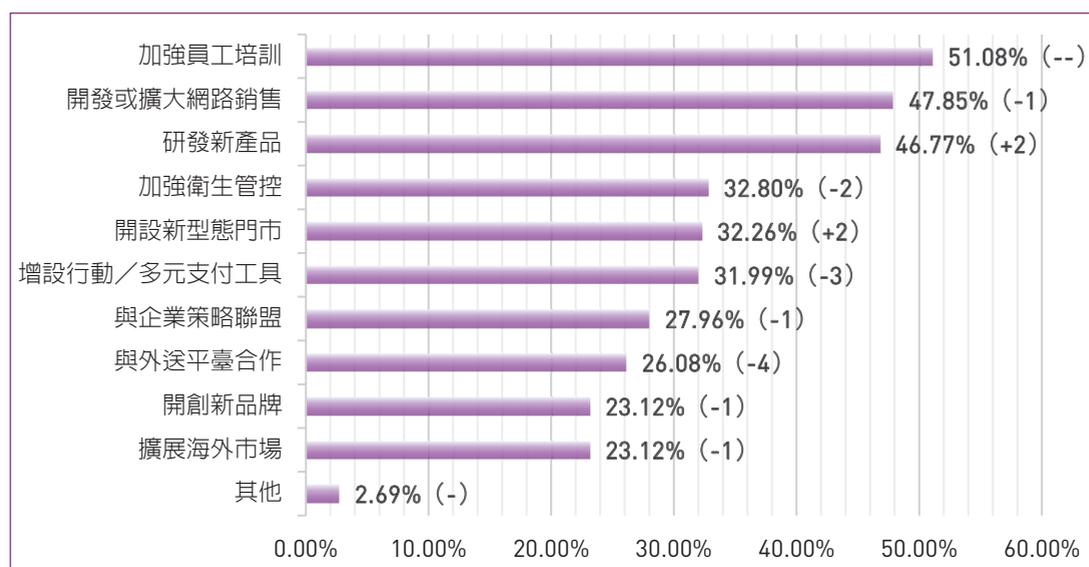
業司)的「服務業創新研發計畫」、勞動部的「微型創業鳳凰貸款」、經濟部國際貿易署(前身為國際貿易局)的「補助公司或商號參加海外國際展覽計畫」以及各地政府的青年創業貸款,這些支持措施有助於潛力業者實現其發展目標。

## (二) 趨勢與案例

### 1. 我國連鎖加盟產業因應COVID-19疫情防疫政策鬆綁之調整作法

根據本調查,連鎖加盟品牌業者為因應防疫政策鬆綁所採用的調整方式,最多的品牌業者選擇「加強員工培訓」,有51.08%的業者選擇此方式;其次為「開發或擴大網路銷售」,有47.85%的業者選擇此方式;而「研發新產品」,則有46.77%的品牌業者選擇此方式(參見圖7-3)。

由於疫情趨緩,品牌業者除了穩固網路銷售外,也逐漸恢復實體店面經營,所以連鎖加盟品牌業者所選擇的調整作法,主要為「加強員工培訓」、「開發或擴大網路銷售」以及推出新的產品。值得注意的是,2021年連鎖加盟調查中「與外送平臺合作」位列第4項,而根據2022年的調查已位居為第8項選擇。



資料來源:整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

說明:1. 該分布比例為占受訪業者比例。由於每位業者並非僅採用1種調整作法,因此百分比加總並非100%。

2. ( )內表示與前一年度連鎖加盟調查的位居項次比較:(-)位居項次不變、(-- )為新增項次。

圖7-3 連鎖加盟業因應疫情調整作法(2022年)

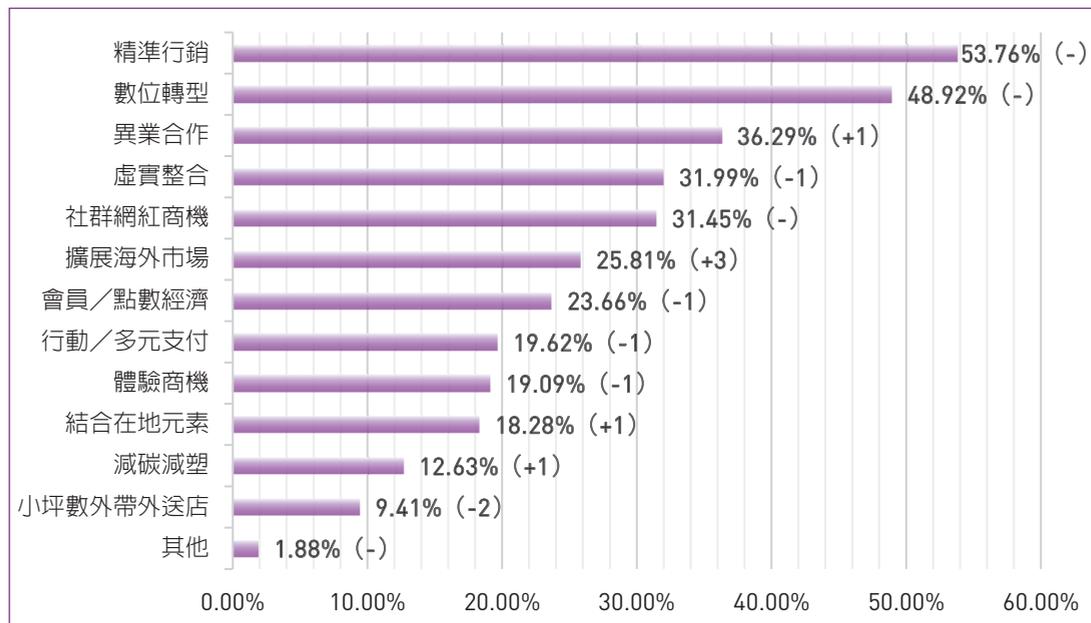
若進一步以各細業別來看，會發現各業別因特性不同，調整的經營方向和作法也有差異。零售業有56.67%的品牌業者選擇「開發或擴大網路銷售」，其次才是「加強員工培訓」以及「研發新產品」；而餐飲業的品牌業者則有58.87%採取「研發新產品」，其次為「加強員工培訓」和「與外送平臺合作」；另外，生活服務與整體情況類似，以「加強員工培訓」、「開發或擴大網路銷售」以及「研發新產品」為主要採取方法。至於其他連鎖加盟業者，除了「加強員工培訓」和「開發或擴大網路銷售」外，有42.31%的品牌業者還選擇「增設行動／多元支付工具」。

## 2. 我國連鎖加盟業發展趨勢

根據本調查，連鎖加盟品牌業者認為2023年至2024年最重要的三大趨勢，為「精準行銷」、「數位轉型」以及「異業合作」，分別為53.76%、48.92%和36.29%（參見圖7-4）。值得注意的是，「擴展海外市場」從2021年的調查本位列第9項，2022年的調查則躍居至第6項，凸顯出連鎖加盟品牌業者把握疫後復甦商機，積極拓展海外市場。

對於零售業而言，最為重要的三大趨勢分別是「精準行銷」、「數位轉型」以及「虛實整合」，「異業合作」反而位列第5項，顯示疫情影響，零售業的連鎖加盟品牌更看重「虛實整合」全通路的發展，藉此因應數位轉型時代的來臨。另外，零售業認為「社群網紅商機」與「異業合作」同樣重要，如品牌與適合的擴散者合作，並請KOL將自身體驗的過程或特色記錄下來，再透過沉浸式的分享，讓觀眾有如身歷其境，不僅可增強消費者的品牌意識，還能夠帶動消費者線上和線下之接觸。至於餐飲業，除了整體連鎖加盟產業的前三大趨勢外，也認為「擴展海外市場」重要。因應全球防疫政策鬆綁，正是我國連鎖加盟餐飲品牌前往海外市場尋求商機的好時刻。

生活服務業則認為「異業合作」與「虛實整合」的重要程度不相上下，如2022年橘子乾洗串聯其他微型店家推出多元家事雲服務，在網頁或LINE@可一站式預約各種不同類型的清潔，並整合物流配送通路，以利提供更快速且精準的服務；除此之外，橘子乾洗規劃推出無人自助洗衣店，透過線上線下來擴大服務範圍。至於其他連鎖加盟業者，則認為「行動／多元支付」比「異業合作」重要，例如LINE Pay與優質飯店合作，除了推出精選飯店立牌，消費者於指定飯店還可透過LINE Pay支付取得各種回饋。



資料來源：整理自商業發展研究院「連鎖加盟調查」。

說明：1. 該分布比例為占受訪業者比例。由於每位業者並非僅採用1種調整作法，因此百分比加總並非100%。

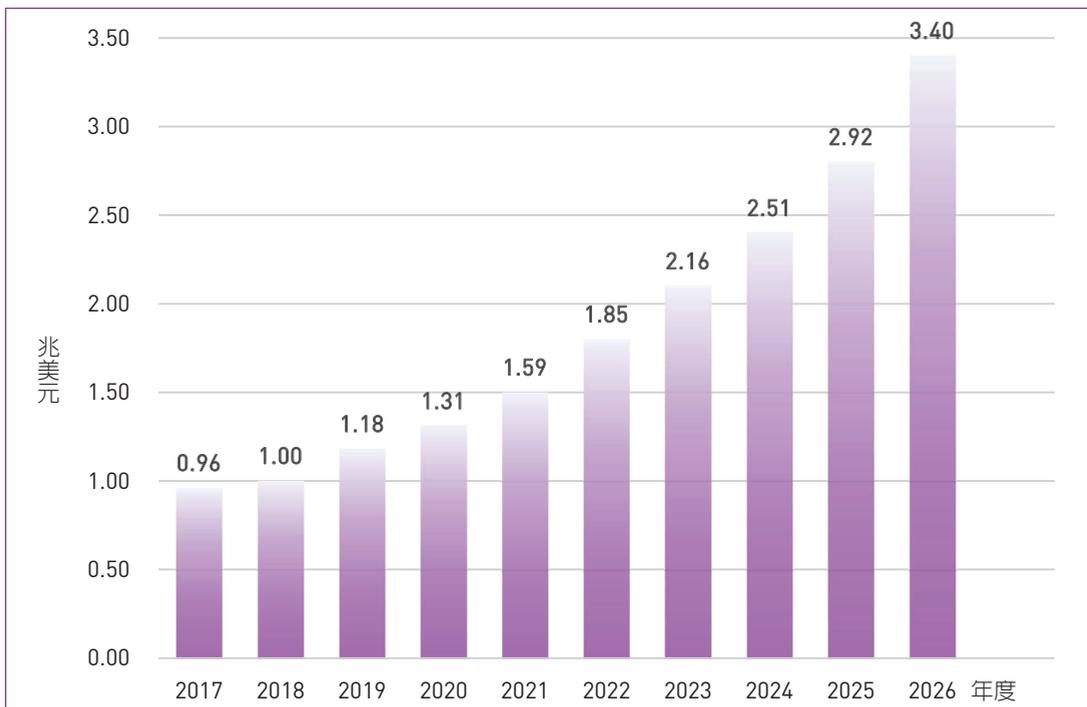
2. ( ) 內表示與前一年度連鎖加盟調查的位居項次比較；(-) 位居項次不變、(-- ) 為新增項次。

圖7-4 連鎖加盟產業之發展趨勢 (2023-2024年)

因應疫情之影響，我國連鎖加盟調適出不同以往之商業模式，以下本章依照調查結果與市場現況，整理出三大連鎖加盟產業之發展趨勢。

### (1) 數位轉型與科技應用，提供優質消費體驗

Statista的數據顯示，至2022年數位轉型技術的支出將達到1.80兆美元（圖7-5）。面對新冠疫情及其對餐飲業帶來的挑戰，連鎖加盟業者紛紛開始重視數位轉型。許多品牌認知到數位化對企業的重要，並透過科技和數據分析來改善營運和服務，包括引入外送和外帶服務，擴大電商業務，以及提供線上訂購和多元支付等。透過數位轉型，連鎖加盟業者能夠提高效率、擴大市場範圍，並提供顧客更便利的消費體驗。



資料來源：整理自Statista Research Department, 2023, "Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2026," Statista, retrieved from <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>

圖7-5 全球數位轉型技術和服務支出（2017-2026年）

### （2）創新多元化的服務，展現品牌獨有創造力

透過多元且個性化的服務，企業能夠跳脫既有的框架，使消費者的購物旅程更加有趣豐富。舉例來說，客製化服務讓消費者可以自由選擇及訂製專屬的產品，進而與品牌建立更深層的連結，提升對品牌的忠誠度，還能夠吸引更多不同族群的消費者，展現品牌獨有的創造力和活力。

### （3）跨境合作拓展新市場

連鎖加盟業主透過與海外企業合作，得以尋求更多的市場拓展機會，並且充分利用當地資源和市場知識，滿足當地消費者的需求。同時，企業也能夠利用政府提供的資源，如商務媒合會、專家諮詢及海外展覽等，以取得更多資訊和曝光，提升品牌進軍國際市場的成功率。

### 3. 案例分析

#### (1) 數位轉型助力成長，Q Burger餐飲品牌的永續策略

Q Burger，自2010年由鄭瑞賓創立以來，已迅速擴展至全臺320家門市，每日服務約20萬顧客。其成功的關鍵在於持續進行品牌創新和數位轉型。面對2022年的疫情挑戰，當多數餐飲業受到衝擊時，Q Burger卻實現了33.2%的營收成長。導入企業資源規劃系統（Enterprise Resource Planning, ERP）以提高營運效率，並發展自家的Q Burger App，使消費者能夠輕鬆點餐和支付，大大提高了服務效率和顧客滿意度。此外，該App還能收集消費者數據，幫助品牌優化產品和服務。這些數位轉型的努力使Q Burger在餐飲業中脫穎而出。

Q Burger不僅注重業務發展，更致力於永續經營和跨界合作。該品牌參與了林務局的植護樹計畫，並實際參與植樹和護樹活動，展現其對環境保護的承諾。此外，Q Burger還積極參與公益活動，鼓勵消費者透過其App捐贈點數，並承諾捐出等值金額，支持我國的環境和社會事業。在人才培養方面，Q Burger與臺北城市科技大學合作，提供學生實習機會，並提供獎學金支持，旨在培養未來的餐飲業領袖。

#### (2) 從網店到實體門市，服飾品牌傳遞生活風格

知名的臺灣服飾品牌QUEEN SHOP以多元化的策略在市場上取得成功。QUEEN SHOP從網路起家，擴展至實體店面，他們在2022年推出的品牌概念店Life Store成為一個複合式購物空間的典範，結合花藝、咖啡和甜品，讓消費者能夠體驗生活的美好。QUEEN SHOP將服飾與生活方式相結合，展示對於品牌理念的堅持。此外，亦與網紅和插畫家進行聯名合作，其中一個成功的案例是取得了迪士尼授權推出的「奇奇蒂蒂」系列商品。這樣的策略不僅擴大品牌的市場觸角，也吸引更多年輕消費者的關注。QUEEN SHOP的成功經驗為其他服飾品牌提供參考，同時也展示我國服飾市場的創新力和活力。

#### (3) 掌握消費習性，連鎖咖啡展店國際

黑沃咖啡於2022年進入馬來西亞市場，成功開設15家店面，同時還計畫將業務擴展至其他東南亞國家。為了適應異國市場，與當地企業合作，充分利用在地資源和市場知識，以滿足當地消費者的需求。此外，黑沃咖啡注重在地特色，與馬來西亞的咖啡品牌合作，將當地的文化融入產品和服務中，打造出具有地方特色的精品咖啡。在掌握消費者習性方面，黑沃咖啡引入消費數據驅動精準研發（Consumer to

Manufacturer, C2M) 模式，透過對市場數據的深入分析，有效進行產品研發和生產，並且推出符合消費者喜好的產品，進一步提高新產品的成功機率。而黑沃咖啡也非常重視人才培育，成立咖啡學院並培養咖啡師，提供更高品質的產品和服務，滿足國際消費者對於精品咖啡的需求。<sup>4</sup>

我國除了飲料品牌享譽國際，餐食類型的品牌也不落人後，例如四海遊龍、池上飯包等都在積極尋求市場的拓展。除了倚賴自身的人脈和資源，我國企業也能夠利用政府提供的資源，如商務媒合會、海外展覽或企業諮詢等活動，提升對市場的瞭解及敏感度。

### 第三節 國際連鎖加盟業發展情勢與展望

本節針對全球國際連鎖加盟產業概況進行分析，第一部分探討全球連鎖加盟業發展現況，第二部分探討國外連鎖加盟業發展趨勢與案例。

## 一、全球連鎖加盟業發展現況

### (一) 全球產業現況

全球連鎖加盟業正處於快速發展的階段，數位轉型、多元化經營以及新科技的應用，為行業帶來巨大的變革和機遇。根據環球電訊社（GlobeNewswire）於2022年9月發布的《2022~2029年全球連鎖加盟專業市場研究報告》，連鎖加盟市場預計在2028年達到數百萬美元的規模，且在未來的7年內，連鎖加盟市場收入之年複合成長率將呈大幅上升趨勢。

綜觀世界主要的連鎖加盟大國，美國約有4百萬家零售店，但在2023年由於受到國內GDP成長放緩影響，零售業的銷售額將受到抑制；而基於政府放寬人員流動限制的因素，2022年日本便利店的銷售額呈現引人矚目的成長，達到歷史新高的111,775億日圓，相比前一年成長3.70%；而中國大陸的電商零售市場正在蓬勃發展，其2022年的總零售額達13兆人民幣，與2021年相比成長14.10%。

<sup>4</sup> C2M新製造模式（Consumer to Manufacturer）：導入市場消費數據於供應鏈體系中，發展產品需求模型增進製造體系反應市場需求的速度，反饋於產品開發及修正，從而強化製造體系向前整合。