



# 中小企業發展面臨問題 與因應對策

經濟部中小企業處  
107年3月15日

# Agenda



施政目標：  
營造精實、兼容、  
強盛、繁榮的中  
小企業發展環境

## I. 中小企業現況

發展概況、政策、組織、困境

## II. 眼前面臨的挑戰

升級轉型必須克服的重要課題

## III. 五大因應對策

願景與打造精實強盛的中小企業

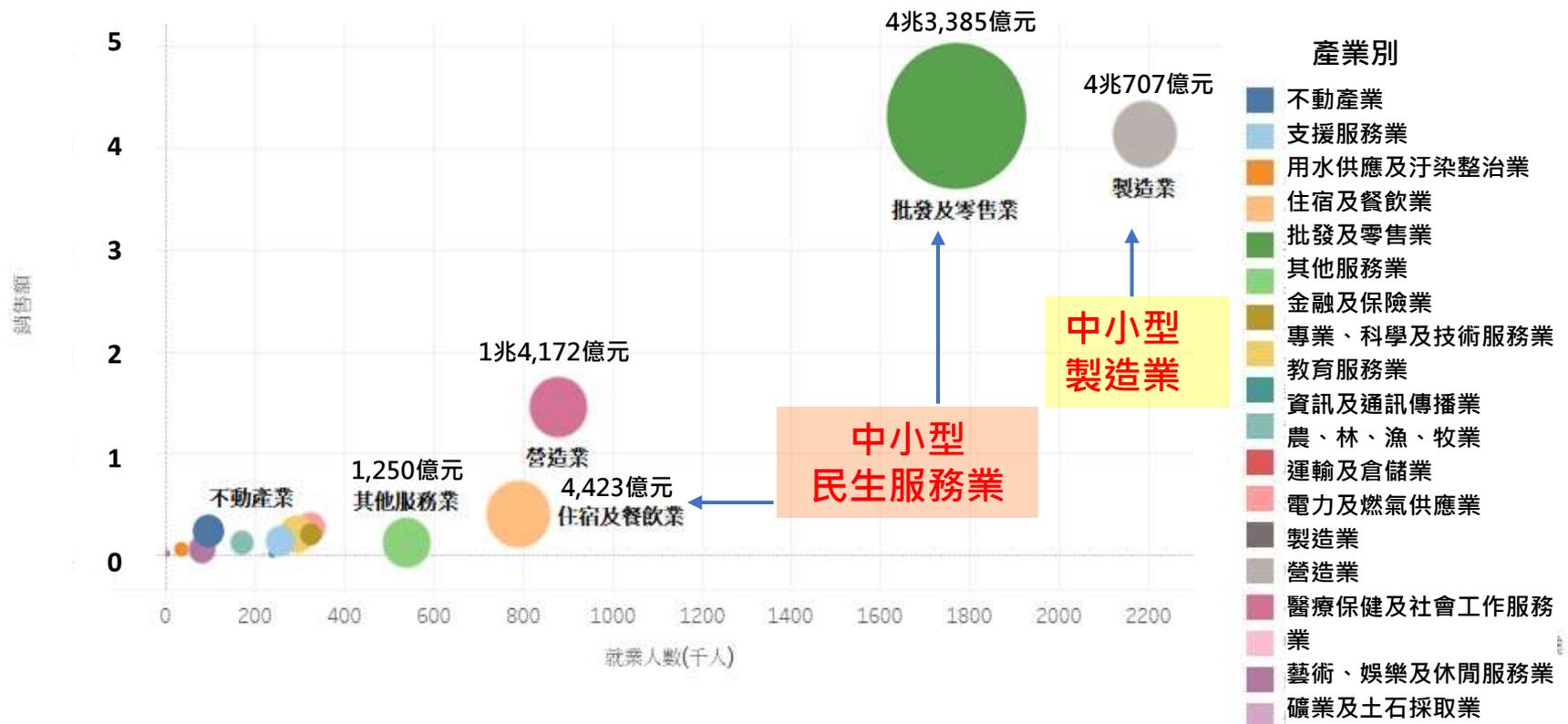
## IV. 結語

推動中小企業發展·成長

# 中小企業發展概況

2016年中小企業140.8萬家，其中中小型民生服務業家數約占68.5%，以批發及零售業居多，約占48%，其次為住宿及餐飲業，約占10.7%。製造業家數約占10.2%。

(新臺幣兆元)



註：1.七成八為5人以下微型企業

2.根據100年工業及服務業普查，5人以下微型企業家數為945,338家，占比約為79.79%。

# 中小企業當前政策重點

以創新就業分配為核心，連結在地國際未來



創育產業生態系



協助投融資措施



SBIR創新補助



強化國際連結



地方特色產業發展



城鄉特色產業園區

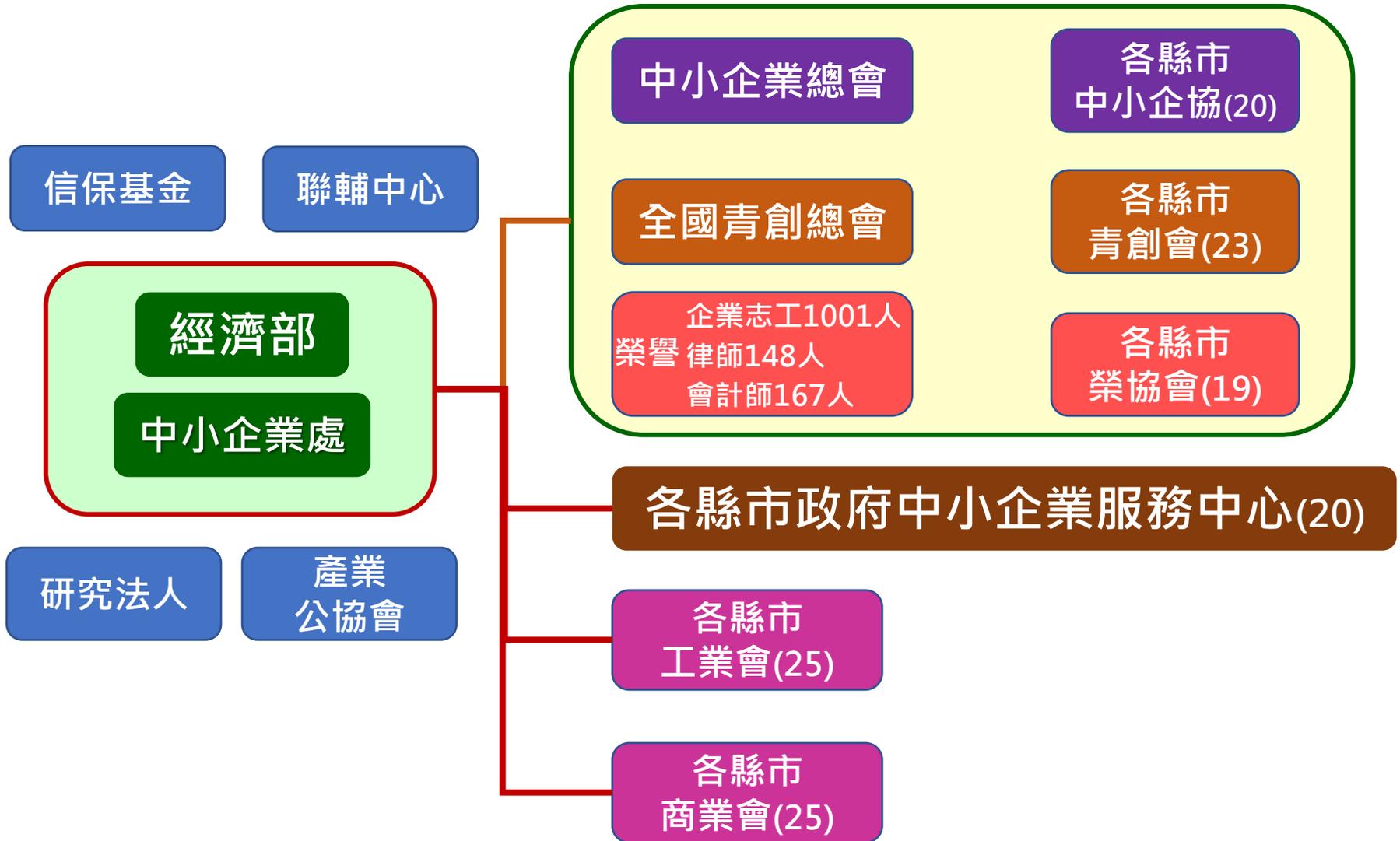


提升科技運用能力



法規調適及條例修法

# 中小企業協力推動組織網



# Agenda

施政目標：  
營造精實、兼容、  
強盛、繁榮的中小  
企業發展環境



## I. 中小企業大未來

發展概況、政策、組織、困境

## II. 眼前面臨的挑戰

升級轉型必須克服的重要課題

## III. 五大因應對策

願景與打造精實強盛的中小企業

## IV. 結語

推動中小企業發展·成長

# 中小企業面臨的困境

## 研發經費

與大企業相比，**研發經費**  
占比不斷減少

由**0.29倍** → **0.2倍** → **0.15倍**  
(2001年) (2010年) (2015年)

## 人均生產力

20多年來，中小企業人均生產力<sup>(註)</sup>**遲遲無法突破200萬元**

**0.63** → **1.02** → **1.34**百萬  
(1990年) (2000年) (2016年)

大企業2016年時已達**1,854萬元**

## 出口貢獻度

中小企業出口貢獻度  
持續下滑

由**56.8%** → **20.0%**  
(1990年) (2000年)  
→ **15.0%**  
(2016年)

研發

生產

銷售

服務

出口

## 營業淨利

中小企業**每年營業淨利皆低於大企業**

	中小企業	大企業
1990年	-3.06%	4.15%
2000年	1.25%	2.03%
2015年	2.94%	5.39%

## 平均薪資

與大企業相比，20年來中小企業平均薪資始終**不及大型企業的80%**

**0.69倍** → **0.77倍** → **0.79倍**  
(1990年) (2000年) (2015年)

註1: 此處人均生產力=銷售額/就業人數

註2: 中小企業出口貢獻因1990年至今之中小企業定義有所變動及統計資料來源有所不同，比較時需注意。

註3: 研發經費2015年中小型製造業研發經費為大型製造業研發經費的**0.13倍**；中小型服務業研發經費為大型服務業研發經費的**0.30倍**。

註4: 人均生產力2016年中小型製造業為**1.86百萬元**；中小型服務業為**1.20百萬元**。

註5: 出口貢獻2016年中小型製造業為**10.32%**；中小型服務業為**4.53%**。

# 中小企業問題與挑戰

## 生產力與獲利率

- 中小企業人均生產力無法突破200萬元
- 中小企業每年營業淨利僅2.94%，低於大企業

## 經營傳承

- 缺乏專業人才挹注
- 企業接班意願低

## 轉型能力

- 數位能力弱，一般業者採用科技程度低、電商平台多元難選擇、自設電子商務門檻高
- 循環經濟設計力低
- 體驗經濟場域不足

## 創新研發能力

- 研發投入較為不足
- 創新商業模式易被模仿
- 缺乏跨域整合式創新

## 財務融通

- 銀行對新興產業及新創企業融資趨於保守
- 民間創投對早期階段/偏鄉地區投資動能不足
- 微中小企業因規模小，不受銀行青睞

## 國際市場拓銷

- 國內市場小
- 國際市場拓銷不易/直接出口比例降低

## 就業環境

- 與大企業相比，20年來中小企業平均薪資始終不及大型企業的80%

## 包容發展

- 社會企業缺乏行銷通路
- 女性與微型企業缺乏人才、資金
- 城鄉差距擴大

中小企業總會  
林慧瑛理事長

中小企業盼政府關愛！  
五缺之外，還多了3缺！  
缺資金、缺通路、缺輔導

# 三大新經濟驅動力形塑全球新局

國際新經濟浪潮襲來，數位、循環、及體驗經濟已成為形塑中小企業未來樣貌的三股重要力量。

## 國際宏觀趨勢



市場需求面變革



環境供給面變革

### 1 人口結構分佈不均

- 高齡化、少子化
- 城市人口快速增加
- 女性、青年投入參與創新發展

### 2 生活型態智慧轉型

- 行動應用、社群網路
- 電子商務、共享經濟
- O2O與全通路整合

### 3 新興國家勢力增長

- 新興經濟體成長迅速
- 區域經濟成為主流
- 新興中產階級崛起

### 4 跨域科技整合匯流

- 智慧聯網、大數據、區塊鏈等跨領域科技整合興起

### 5 開放研發創新網絡

- Maker自造者運動
- 服務委外、技術交易
- 跨國跨界創新生態系

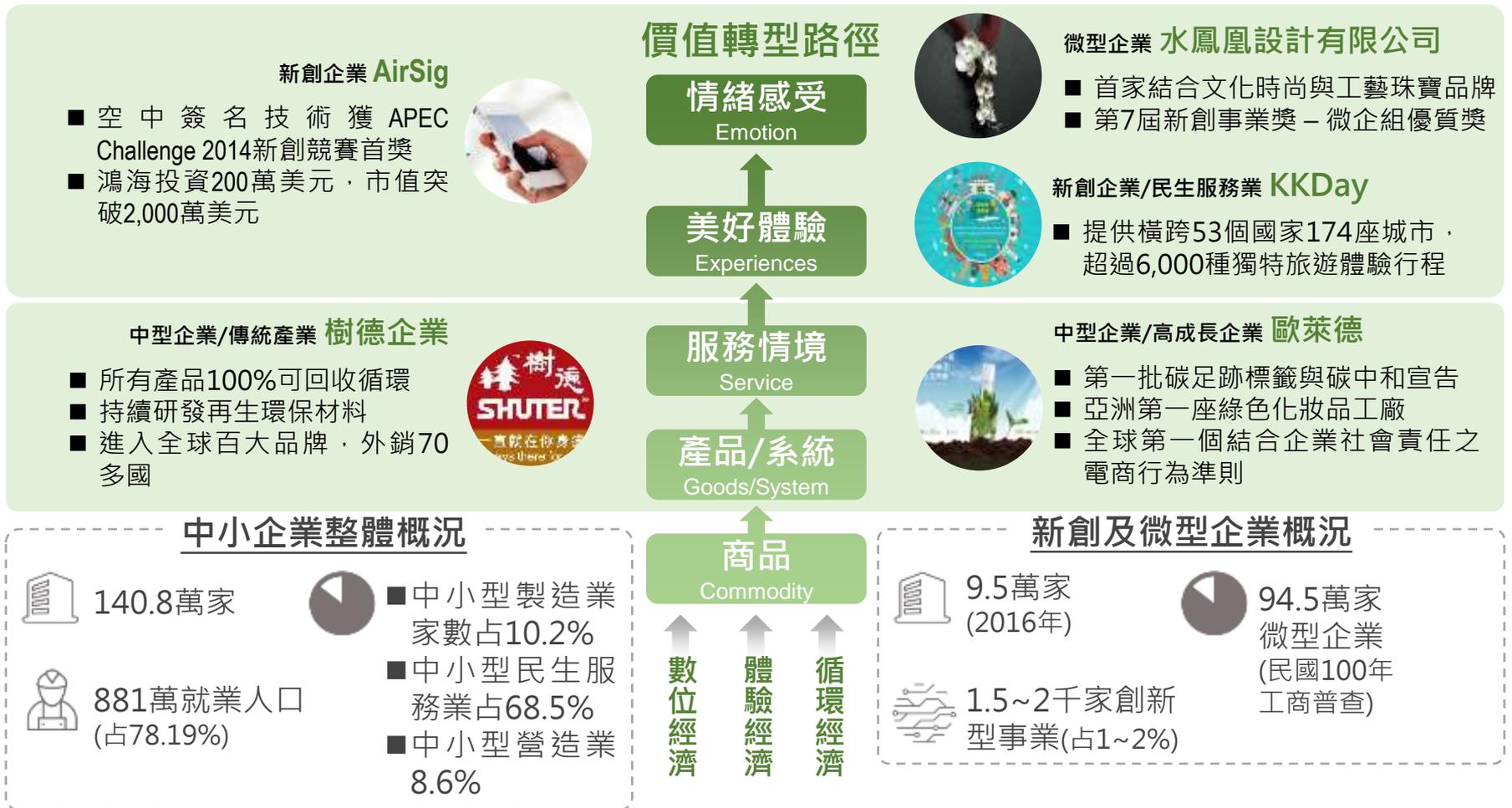
### 6 環境與能資源變遷

- 能源危機
- 資源爭奪
- 綠色環保、精實製造



# 中小企業大未來 – 價值創新轉型

搭配三大驅動力帶來的新市場動能，中小企業必須從販售產品/服務轉型為提供美好體驗與情緒感受的價值供給者。



# Agenda



施政目標：  
營造精實、兼容、  
強盛、繁榮的中小  
企業發展環境

## I. 中小企業大未來

發展概況、政策、組織、困境

## II. 眼前面臨的挑戰

升級轉型必須克服的重要課題

## III. 五大因應對策

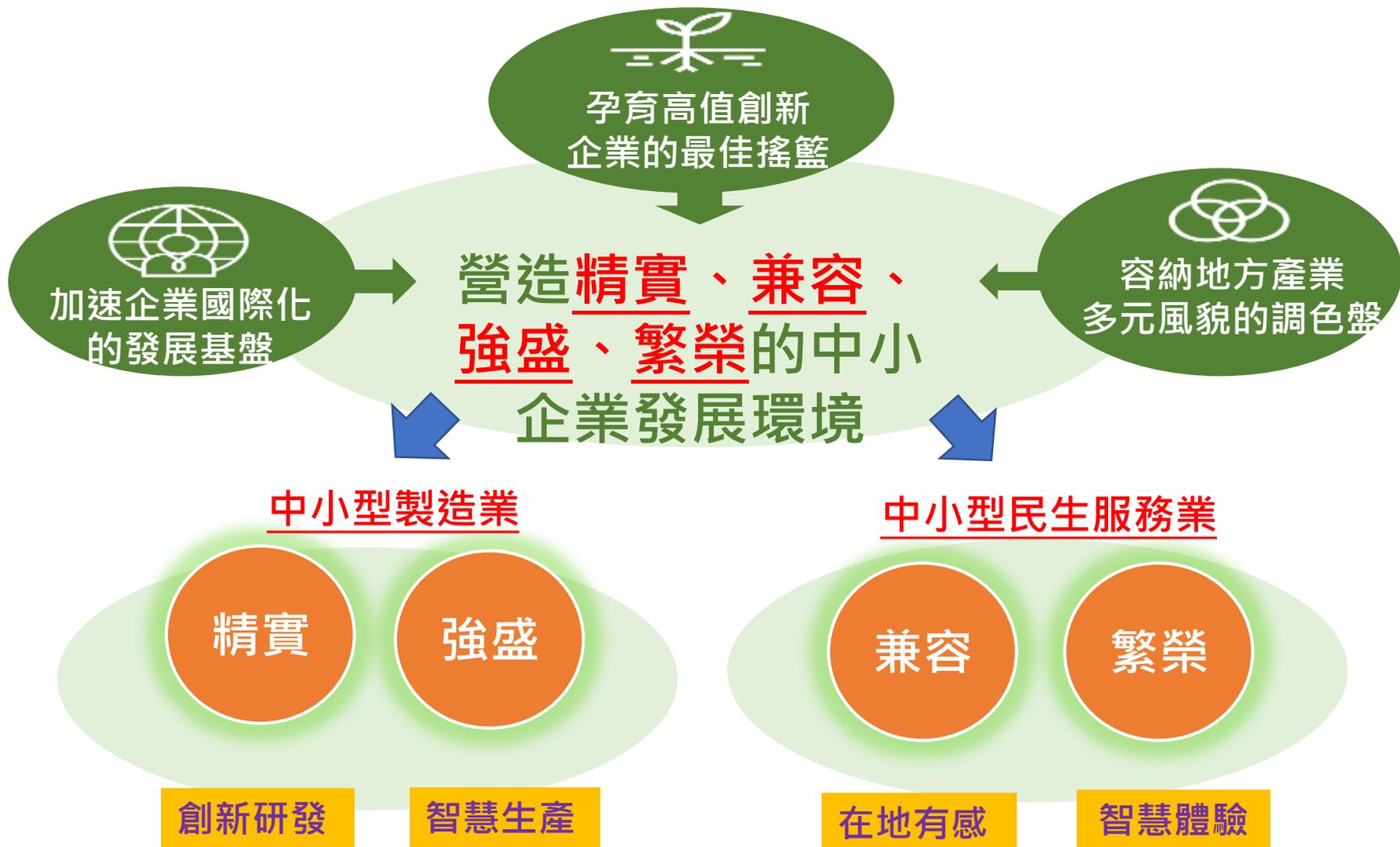
願景與打造精實強盛的中小企業

## IV. 結語

推動中小企業發展·成長



# MISSION



# 五大因應對策

## 對策一、振興內需型中小企業活力

- 聚焦民生服務業，推動提升數位感質體驗力計畫
- 智慧化普及加速轉型，強化微型中小企業發展韌性
- 推動城鄉產業轉型，活化地方創生能量

## 對策二、強化外銷型中小企業競爭力

- 推動製造業新5S智慧製造計畫，整體提升生產力及創新力
- 適度提供智慧自動化設備及人才培育租稅誘因
- 鼓勵地方政府設置小型平價產業園區
- 提高出口貸款信保額度，並開辦專供中小企業出口之專案貸款
- 協助中小企業建立運用國際電商(如Amazon)或國際徵信機構(如鄧白氏)大數據平台能量，建立數位出口拓銷能力

# 五大因應對策

## 對策三、加大創新研發經費投入力度

- 推動新型態SBIR計畫，強化產業自體創新能量
- 以工研院及產業技術法人能量為核心，建構亞洲最大技術加速器

## 對策四、啟動「Taiwan + 」行動計畫，擴大國際市場空間

- 推動雙邊合作，連結新技術提升產業價值，共同進軍新市場
- 研究適合海外發展基地與據點，集結政府與民間力量爭取優惠條件
- 運用亞太經合會(APEC)及亞洲生產力組織(APO)等平台，增加中小企業能見度，並鏈結相關國際市場

## 對策五、設立中小企業成長支援中心

- 各國中小企業機構均在地方設置官方服務網路，我國則倚賴民間榮指員、青創會、中小企協、工業會、商業會等組織
- 除透過民間力量外，宜整合專業團隊設立成長支援中心，提供數位、循環與體驗轉型、世代傳承、創新創價、財務支援等諮詢與服務

# 五大因應對策

# 1

## 振興

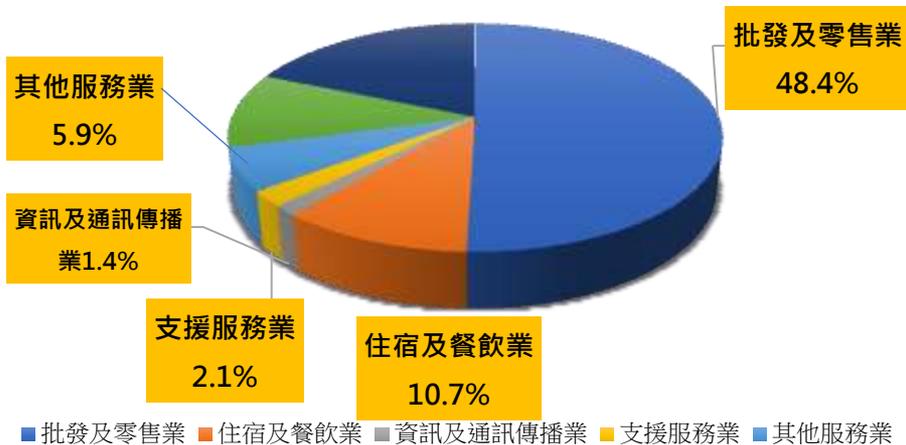
### 內需型中小企業活力



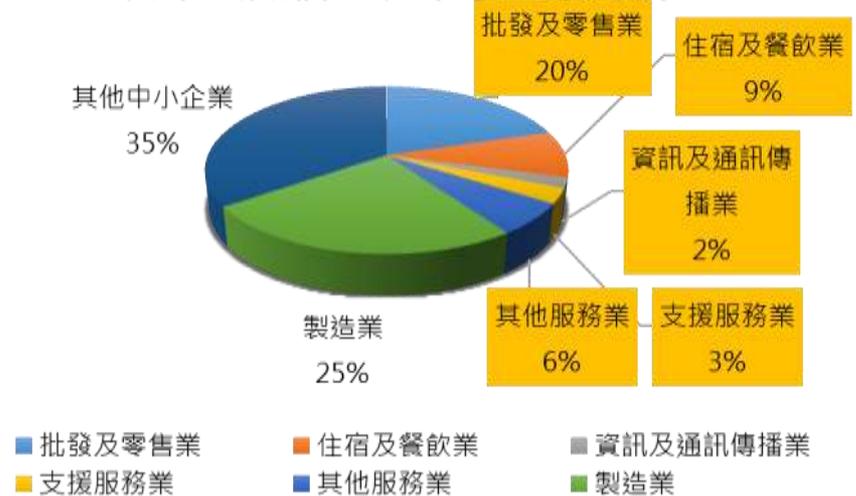
# 中小型民生服務業範疇與重要性

- **範疇及占比**：與民眾生活中的食衣住行息息相關，且家數高達約96萬家，占整體中小企業比重高達68.5%
- **就業貢獻高**：2016年提供超過356萬就業人數(占40.5%)，且年新設家數6萬8千家超過7成屬此產業，更顯對就業與創業的重要性
- **景氣溫度計**：國發會的景氣同時指標包含批發、零售及餐飲業營業額，顯示中小型民生服務業變化與景氣息息相關，是民眾最有感的產業

中小型民生服務業範疇及占比



就業人數佔整體中小企業比例



資料來源：《2017 中小企業白皮書》

# 民生服務業面臨問題

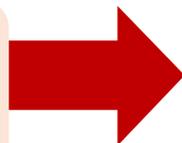
## 面向

## 小老闆的心聲

## 產業議題

### 技術

我想要讓店鋪有智慧化的迎賓服務，但不知道找誰幫我

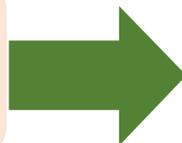


### 企業本身智慧化能力不足

- 中小型民生服務業者缺乏智慧化轉型能力
- 僅20%的企業有導入e化人資系統

### 人力 資金

賺的錢扣掉成本，僅剩維持生活，沒錢創新改善。

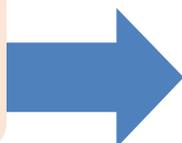


### 勞動力不足、小本經營，資金短缺

- 勞動力有10.3萬空缺數、年減18萬工作人口
- 6成以上為新創企業、4成以上為中小企業

### 人才

懂產品又懂網紅直播銷售的人去哪兒找。苦惱!



### 因應產業創新轉型之智慧化人才不足

- 平均雇用6位正職員工，無暇培育智慧化人才
- 中小型民生服務業年平均IT投資金額低於百萬

### 行銷

越南旅客超愛我們家的陶器茶壺，該怎麼賣到越南。



### 國際行銷管道能量不足

- 服務貿易出口不到全球1%
- 僅1成的連鎖企業有拓展海外的經驗

# 民生服務業智慧化新樣貌

## 智慧化眼鏡業

臺灣月薪36,000~60,000



新科技鏡片加工機器  
· 從驗光到加工鏡片  
僅需20分鐘

可在網路商店依功能  
需求、度數等客製化  
眼鏡

## 傳統眼鏡業

月薪31,000起



## 民生服務業智慧化趨勢

輕科技微行銷

員工訓練充足、技能多、時薪高

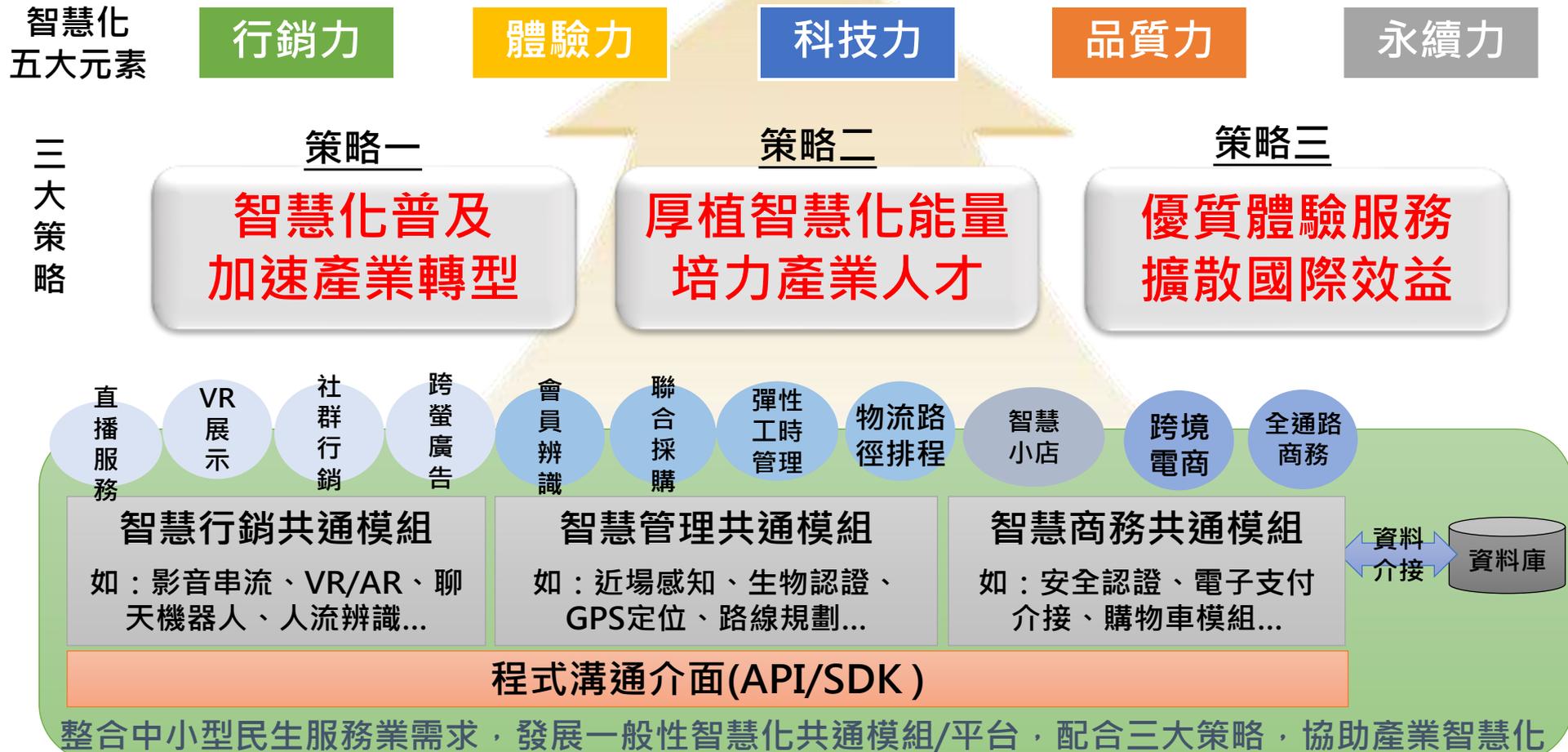
品牌形象及員工價值提升

導入科技，繁瑣性工作得以有效處理

國際品牌陸續進入臺灣，  
本土業者再不轉型，勢必  
面臨客源流失、不易找到  
人才、營運不佳等問題，  
最終被淘汰...

# 提升民生服務業數位感質體驗力計畫

願景：建構中小型民生服務業創新與智慧化共通方案，加速產業升級，帶動國內經濟與提升生活品質



# 五大因應對策

## 2

## 強化

## 外銷型中小企業競爭力



# 中小型製造業重要性與主要面臨問題

## 重要性高：

- **家數占比高**：在**全球供應鏈**扮演重要角色，約14萬3千家，**占全體製造業的96%**
- **穩定就業人口**：近三年來穩定提供維持約**219萬**就業人數，**占全體製造業72%**，**具有穩定就業的力量**
- **拓展市場尖兵**：中小型製造業占我國總體製造業銷售額近30%，出口額占15.4%，近三年並呈現成長走勢，是**創造產值與連結國際市場**的重要產業

## 主要面臨問題

- **五缺議題：水、電問題對中小企業影響較為輕微**
  - ✓ **缺地**：中小企業用地面積雖小，但對價格及區位之敏感度更高，為便於取得勞動力，多期待位於生活圈周遭，產業用地面臨轉型與重新運用，**包含防治污染與土地分區使用等問題。**
  - ✓ **缺人才**：中小企業在**高階人才的選訓留用**上不易與大企業競爭，中低階人才則面臨**學用落差**所導致培訓成本較高問題。
  - ✓ **缺人力**：經營與從業人員平均年齡偏高等問題。
- **產業議題：**
  - ✓ **創新研發投入低、生產環境待改善、二代接班傳承問題等**

# 中小型製造業新5S智慧製造計畫

說明

1. 中小企業製造業一直是帶動臺灣產業高值化的主要驅動力。
2. 推動新5S(永續傳承Sustainable inheritance、技藝淬煉Skill refined、智慧生產Smart production、協同創新Synergistic innovation、共享價值Shared Value)思維觀念，導入數位及智慧生產，打造精實強盛的中小型製造業，成為創造就業與財富的穩定力量

推動目標：佈建新世代產業創新基盤，打造未來新5S智造國度

發展缺口

- 1 傳統經營模式無法於新經濟時代持續成長
- 2 倚賴資本設備投入，專業技能累積緩慢
- 3 多數生產資源分散而停留在1.0/2.0階段
- 4 傳統群聚無法因應使用者為中心的創新需求
- 5 製造業未及時升級轉型，優質就業創造不足

- 1 永續傳承Sustainable inheritance：  
二代接班及企業傳承導入新營運模式
- 2 技藝淬煉Skill refined：  
以專業技能及友善職場形塑新匠人職涯
- 3 智慧生產Smart production：  
以數位轉型及智慧製造打造隱形冠軍
- 4 協同創新Synergistic innovation：  
以群聚及區域資源籌組跨域生態系
- 5 共享價值Shared Value：  
以服務增值及創新作法帶動有感經濟

策略作法

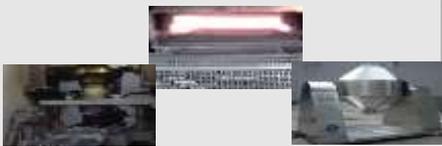
案例說明



## 利元成股份有限公司

- 地址：苗栗縣頭份市田寮里蘆竹路309巷12號
- 負責人：陳木聰
- 資本額：新台幣2百萬元
- 員工數：20人
- 產品：粉末冶金電腦風扇軸承、精密微型軸承

辛苦、危險、骯髒的作業環境  
燒結製程高溫危險、  
高粉塵飛散工作環境



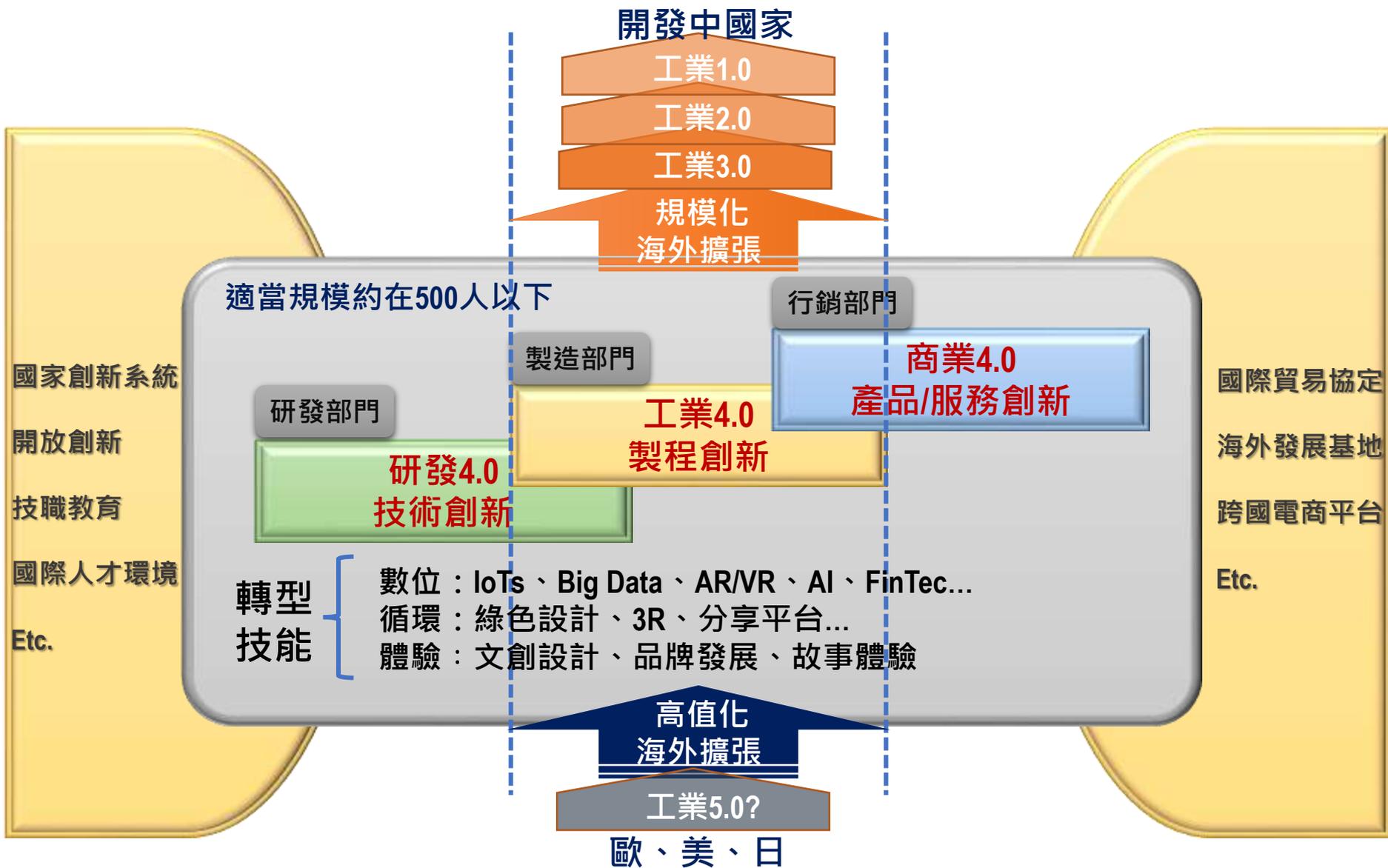
導入高精度模具及數位溫壓控制，  
開發高精密客製軸承/齒輪零組件



高品質/價值  
精密產品



# 具國際競爭力中小型製造業圖像



# 五大因應對策

# 3

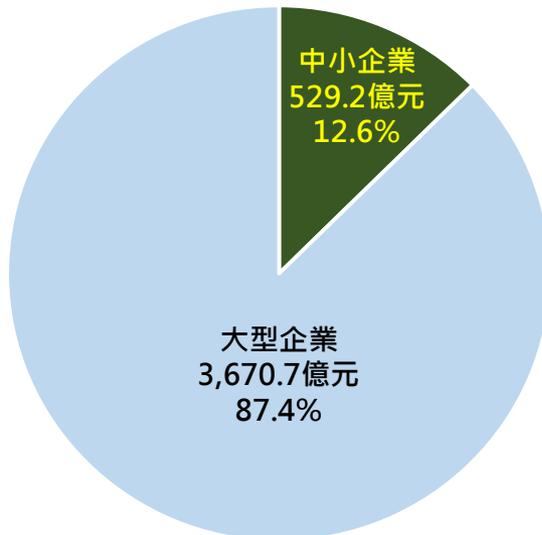
## 加大

## 創新研發經費投入力度



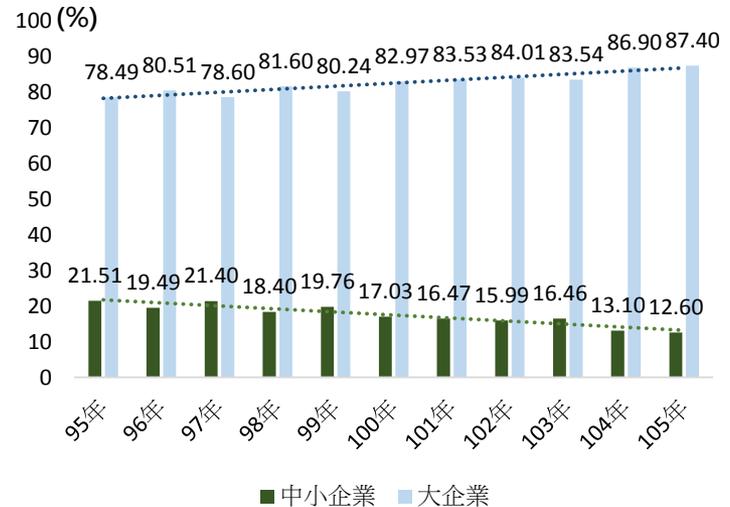
# 中小企業研發投入偏低且比例逐年衰退

105年度企業部門創新研發經費



- 以105年度為例，全國創新研發經費中，企業部門投入研發經費為**4,199.9億元**，占全國**77.6%**
- 其中，中小企業家數達到**140.83萬家 (97.7%)**，總投入研發經費約**529.2億元 (12.6%)**；大型企業家數僅為**3.26萬家**，總投入研發經費則達到**3,670.7億元 (87.4%)**

95~105年度  
大型與中小企業創新研發經費比例變化趨勢

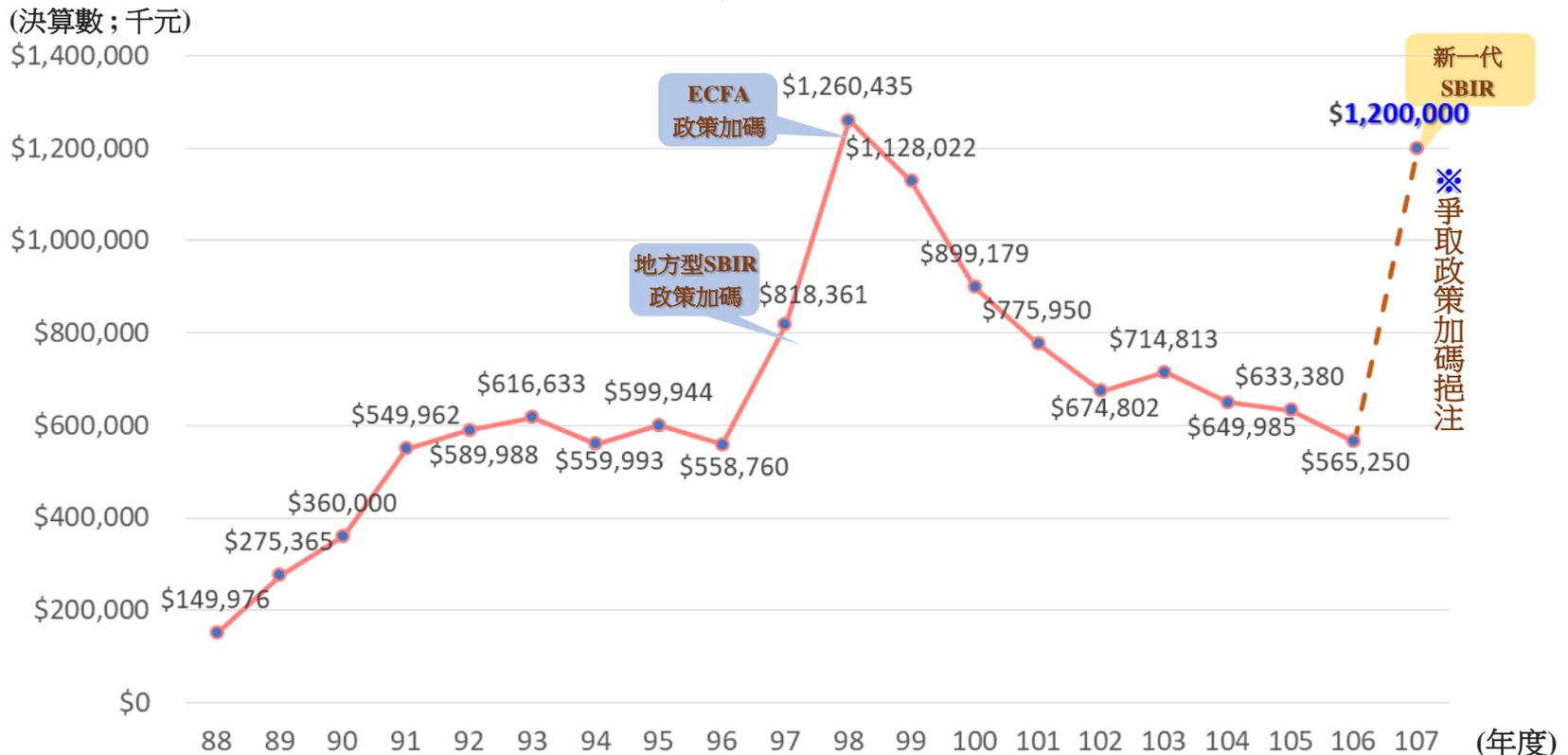


- 中小企業佔企業部門投入研發經費比例逐年下降**(21.51%→12.60%)**，而大型企業則為逐年提升**(78.49%→87.40%)**，反映出大型與中小企業研發投資明顯失衡。

# SBIR核定經費呈逐年下降，急需政策加碼

- SBIR經費近年平均每年經費縮減幅度高達8%以上，主要原因為(1)科技預算延續性計畫每年調降及(2)立法院歲出入預算平衡統刪。
- 短期內急需政策加碼，長期宜仿照美日等國SBIR制度，以法律定位保障SBIR經費(註)

88-106年度SBIR計畫總經費



註：美國SBIR預算係於《中小企業創新發展法》明定由聯邦各部會有編列研發預算者，每年至少提撥研發經費2.9%給SBA執行。

# 新型態SBIR計畫特色與補助規劃

## 精實創業。前瞻創新

### 創業型SBIR

#### 獎新創



(Stage 1)  
**創意海選**

海選獎助新創公司研提創業營運構想書(BP)



(Stage 2)  
**創新擇優**

擇優補助創新研發產品達成最小可行性(MVP)

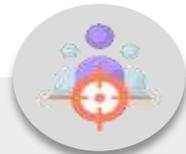


(Stage 3)  
**創業拔尖**

拔尖投資具商業化/高成長潛力新創公司(計畫)

6~24個月

60~560萬元/案



導師育成



媒合創投



共同空間



研究服務



場域驗證



智權顧問

### 创新型SBIR

#### 扶新興



**5+2  
產業創新**

開發符合5+2產業創新政策之產品與服務

#### 連國際



**技術  
淬鍊**

開發關鍵零組件/高階製程設備/高值產品系統

#### 造生態



**生態  
共創**

開發嶄新服務類型/新興經營模式/商業應用特色

#### 促攜手



**中央地方  
攜手**

地方協同落實5+2產業創新政策及強化3大經濟驅動力

12~24個月

500~2000萬元/案

6~12個月

20萬元/案  
(另行加碼)

# 五大因應對策

## 4 啟動

「TAIWAN+」行動計畫，  
擴大國際市場空間



# 各國協助中小企業海外落地經驗

1. 透過委員會篩選有潛力投資個案
2. 投資後進行管理輔導
3. 連結海外單位(大使館、JETRO海外日本精品街、大型購物商等)
4. 上軌道後退場，建立自主營運模式
5. 設立Japan Square等地方食品、工藝品與文化產品之電子商務平臺

日本 (Cool Japan)



依據市場特性策略性篩選產品

1. 數位發展局和阿里巴巴集團簽定戰略合作協定，於吉隆坡航空城打造首座中國境外世界電子商務平台 (Ewtp)，建立「數位自由貿易區」，預計創造6萬工作機會
2. 解決跨境通關障礙
3. 挑選1500家中小企業進駐阿里平台

馬來西亞



依市場特性選定最有利通路

建立市場知識與人才培育平臺

1. 鼓勵電視購物業者進軍東南亞市場併購電視頻道
2. 補助電視購物業者協助中小企業對東南亞拓銷
3. 已創造500萬美元左右的業績
4. 持續與樂天、Wallmart等歐美通路商合作開設韓國中小企業產品專賣區與促銷活動

韓國



1. 新加坡政府五年投入六千四百萬美元成立「亞洲消費者研究中心」(Institute of Asian Consumer Insight, 簡稱ACI)
2. 建立亞太地區消費行為與市場研究之Big data 分析能量
3. 與國內商管學院合作培育市場行銷人才
4. 推出「99%SME運動」，推動5000家中小企業進入電商平台銷售計畫
5. 免費廣告，提供10萬新幣宣傳；同時，行銷專業人才，前6個月補助90%薪資

新加坡



資料來源：參酌台灣經濟研究院 (2017) 「O2O商業模式與跨境電商之發展契機—新馬泰印」 PPT.2017.7

# 以共享工廠協助中小企業海外生產擴展商機



- 當供應鏈擴展海外市場時，中小企業因資金或管理等，對海外拓展躊躇不前
- 應用IT互聯網技術，提供生產、採購、商流等共享服務、降低中小企業赴海外投資及生產相關成本，將可快速進行海外擴展，同時進行市場評估
- 共享工廠可以提供
  - ✓ 在國外設立工廠與設備維護等，協助每日營運必備的業務
  - ✓ 會計、財務、總務、人事、公司福利、資訊等，協助國外工廠後勤工作
  - ✓ 製造與物流、成品的販賣等代為執行國外製造的核心工作

# 五大因應對策

# 5

## 設立

### 中小企業成長支援中心



# 中小企業成長支援中心推動架構



# Agenda

施政目標：  
營造精實、兼  
容、強盛、繁榮  
的中小企業發展  
環境



## I. 中小企業大未來

發展概況、政策、組織、困境

## II. 眼前面臨的挑戰

升級轉型必須克服的重要課題

## III. 五大因應對策

願景與打造精實強盛的中小企業

## IV. 結語

推動中小企業發展·成長

## 肆、結語

- 中小企業研發投入較不足、轉型能力較弱、國際市場拓銷不易，加上未來面對碳排放限制、產業用地不足、貿易協定等大環境課題，大企業相對有能力透過海外擴張舒緩其經營壓力，惟中小企業將面臨更為嚴峻之挑戰
- 中小企業輔導宜先聚焦於民生服務業及製造業兩個代表性業別，其相關輔導經驗可擴散至其他業別
- 我國中小企業發展預算相對不足，尤其中小企業發展基金即將告罄，未來將持續爭取資源，提升中小企業創新力及競爭力，期營造**精實、兼容、強盛、繁榮**的中小企業發展環境，促使更多中小企業躍升成長。

簡報完畢 敬請指教