

逢甲大學學生報告 ePaper

中小型服務業數位轉型的做法和策略

The Strategies of Digital Transformation of  
Small and Medium Service Industries

作者：王詩瑜、羅巧馨、周廣能、徐薇、邱于坪、李辰堉、何婉儀

系級：國貿四乙

學號：D0880454、D0736006、D0711951、D0778725、D0710458、D0735478、  
D0880382

開課老師：董正玫 教授

課程名稱：國際貿易經營管理

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年：110 學年度 第 1 學期

## 中文摘要

近幾年，服務業因新冠疫情的影響而導致營運不佳，企業要如何配合防疫政策並同時兼顧企業績效成為業者需要思考的一大難題，因此許多企業開始積極朝數位轉型的方向邁進，使數位轉型成為現今服務業的發展趨勢之一，而隨著數位時代的來臨，各種數位工具讓人們在生活和工作上都更加便利。

此研究旨在探討數位轉型對傳統或新冠疫情下的中小型服務業的影響，透過文獻探討和個案分析去了解數位轉型的優勢與弱勢，並經由實際的企業訪談了解企業對於數位轉型的想法及應用，數位轉型看似困難，其實只要選對數位工具就能達到事半功倍的效果，並隨時注意市場變化去調整策略就能讓數位轉型成功應用。

**關鍵字：**中小企業、服務業、新冠疫情、數位工具、數位轉型

## Abstract

In recent years, the service industries run not very well due to the coronavirus pandemic. The problems for enterprise that they have to figure out how to balance pandemic related policies and business performance at the same time. A lot of companies begin to move toward the digital transformation. Now, the digital transformation become one of the development directions in service industries. Digital tools make people more convenient in life and works.

The purpose of this study is to explore the impact of digital transformation on small and medium service industries in the coronavirus pandemic. The digital transformation seems difficult, however, the service companies choose the suitable digital tools would help to get better results.

**Keyword** : Small and Medium Enterprise, Service Industry, Coronavirus Pandemic , Digital Tools, Digital Transformation

## 目次

第一章 緒論.....	4
第一節 研究動機及背景.....	4
第二節 研究目的.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 物流業.....	7
第二節 旅宿業.....	14
第三節 餐飲業.....	23
第三章 研究流程與方法.....	29
第一節 研究流程.....	29
第二節 研究方法.....	30
第三節 研究對象.....	36
第四章 研究結果.....	37
第一節 訪談個案背景介紹.....	37
第二節 訪談內容分析.....	41
第五章 結論與建議.....	46
第一節 結論.....	46
第二節 建議.....	47
參考文獻.....	49

## 第一章 緒論

新冠病毒於 2019 年開始傳播，2020 年重創全球各產業，企業的供應商、進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售及服務，各個與產品或服務的產生有直接關聯的活動皆接受到疫情影響，使得原先的模式無法順利運作，進而改變原有的操作模式，而近年來科技蓬勃發展，進步幅度與速度遠超乎企業所想像，而企業該如何在疫情及科技發展下發展出因應的策略，以確保在市場上的地位，是本研究所關心的，與消費者有最直接關聯的是服務業而台灣又以中小企業為主要發展重點，因此本研究要探討的主題便是「疫情下中小型服務業的數位轉型」。

### 第一節 研究動機及背景

近幾年中小企業快速的數位轉型與疫情有極大的關聯，受疫情及政策影響，人們改變原有的生活模式，外出戴口罩、與人保持安全距離、手部消毒、進出公共場合要量體溫…等，皆使得人與人之間的距離擴大，進而改變了人類的消費模式，而服務業是與消費者接觸最多的產業，因此改變經營模式是必要的，為了可以鞏固在市場的地位，必須做出與先前運作模式的差異化，才可以在改變的環境下生存。

首先本研究根據科技產業資訊室 (iKnow) - May (2021 年 4 月 21 日) 的資料來探討後疫情時代對我國產業的影響因子，有新冠疫情、數位轉型、全球供應鏈重組、RCEP 東協+5、歐中投資協定、CPTPP 跨太平洋、美國新總統拜登戰略、美中貿易戰：

## 一、新冠疫情

新冠疫情下產生了防疫性醫療，醫療的發展是必要的，才可以確保人類的健康，醫療的數位化也擴展至數位化遠端醫療的發展；新常態的生活模式來學習跟疫情共存，人與人零接觸，發展出線上數位教學，學生可在家透過裝置來學習，疫情使得產業面臨困境，因此也發展出紓困及振興的政策。

## 二、數位轉型

數位轉型發展出線上支付、區塊鏈、宅經濟、教學革命、遠距醫療、智慧工廠…等，都是透過科技發展使人可以無接觸，達到防疫的效果，而數位轉型下要注意資安的問題，無論是對於企業或是消費者，皆須保護其重要資料，降低數位轉型所可能帶來的負面影響。

## 三、全球供應鏈重組

供應鏈重組包括美國高科技供應鏈(TSMC)、供應鏈綠色轉型、蘋果供應鏈大遷移、布局東南亞、科技主權、出口影響、分裂製造之內容。

## 四、RCEP 東協+5

中國主導，政策包括一帶一路、十四五、零關稅、一中原則，還有區域經濟及多邊主義的內容。

## 五、歐中投資協定

內容包括中國與多個歐洲國家所簽訂的投資協定。

## 六、CPTPP 跨太平洋夥伴全面進步協定

美國退出此協定，交由日本來主導。

## 七、美中貿易戰

美國與中國關係緊張，美國對中國實施撤離、提高關稅、出口管制、封殺華為使得全球產業關係受影響，美國撤離中國後轉往東南亞尋找替代機會。

## 八、美國新總統拜登戰略

拜登總統提出美國優先、支持臺灣關係法的一中政策，強烈反對破壞海峽兩岸的和平關係，同時也關注氣候變遷的議題。

綜上所述，撇除政治關係，可看出產業致力於數位轉型的投入，數位轉型是當今重要的議題，因此本研究將進行數位轉型內容的探討。

## 第二節 研究目的

根據聯合新聞網的報導內容商業總會理事長許舒博指出在疫情下服務業受到極大的衝擊，商場不如以往車水馬龍，餐廳因法規限制裡面只剩工作人員，住宿業中有 66 家旅社更是難以維持營運而倒閉，如何在疫情下維持營運是企業所迫切需要面臨的問題，其中由於服務業與消費者的接觸是最直接的，負面衝擊首當其衝，因此本研究的主題將設定為中小型服務業數位轉型，目的是深入了解數位轉型的方法，找到企業在數位轉型下的策略，並且給予建議。

找出數位轉型的方法，加以瞭解其內涵並檢視成效，可為受到負面衝擊的企業找到生存的新模式，並且可以深入了解產業的走向與趨勢，了解產業的趨勢與走向有助於未來就業，以及提高就業後對公司的貢獻，正向循環可以提高台灣產業的競爭力。

企業科技發展數位化是趨勢，包含 APP 的應用、LINE 串聯、架設平台、智能 POS、AI 智能系統…等都是企業運用到的新工具，背後包含了大數據分析，可以藉由分析數據來找到相關聯的產品，注重資料間的關聯性而非因果性，為生產新產品提供了新的想法，讓企業的發展可以往多角化的方向發展，除了讓原產品可以在舊市場滲透到新市場，也可在舊市場開發新產品並滲透到新市場，新產品新市場可為公司帶來更大的利益，公司便可長久經營，不會因為一個產品的沒落，或市場的飽和而面臨關閉的困境，這些發展都需要跟隨趨勢的走向才可達成，而近年來產業的走向大部分皆往科技、數位化發展，因此數位化的議題不容忽視，有極大的重要性。

研究數位化的目的除了探討與了解，更希望學生能以消費者的角度檢視與體驗，帶給企業更好的建議，使得企業可以經由修正帶給雙方更大的便利性。本研究的目的即是找出企業在疫情下如何透過數位化進行轉型、以及其策略方法，達到生存與發展的目的，並且綜合給予企業建議。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 物流業

- 將個案資料 How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever 的收斂與重點整理：

根據麥肯錫報告 Daniella Seiler(October 5, 2020)How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever 調查發現，疫情的影響改變了企業在數位化技術的使用，而這些改變將可能成為永久性的變革。在短短幾個月的時間裡，COVID-19 的危機為所有行業發展業務的方式帶來了許多變化，其中將能發現願意嘗試與接受改變



的企業會帶來不同的競爭優勢。由此可了解數位化在現今產業的重要性，若企業想長久留存於市場中，根據麥肯錫報告內容的分析，勢必要作出數位變革。

企業在進行數位化轉型時所需做出的變革內涵與過程，由麥肯錫報告 Daniella Seiler(October 5, 2020)How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever 內容裡歸納，可以用人員變革、科技變革、結構變革這三個構面來做說明。人員變革：公司原先預期需花約 454 天的時間才能完成遠端工作的任務，但實際上只花費 10.5 天即完成了；科技變革：因發展數位化，企業將原先預估需要 449 天才能增加網路安全，但實際上卻只用了 23.6 天的時間便改善了網路安全的問題；結構變革：企業增加供應商的數量，為公司提供材料來源的備用，在產品配送上達成「最後一英里的交付」，加強物流配送且盡可能以實惠、快速、準確的方式將包裹送達。可以藉此討論企業對於轉型時的適應能力，由上述數據內容來看，企業對於數位化的適應能力偏向良好，因此才可以縮短變革的時間。

接下來將討論數位化投入與否帶來的效益比較，本研究將根據麥肯錫報告的研究數據，由下圖內容做分析：

圖 5

**Experimentation with and investment in digital technologies have both played a key role in helping companies navigate successfully through the crisis.**

Respondents reporting very effective responses to COVID-19, %

**Were first in their industries to experiment**  
with new technologies during the crisis

72

**Were not first to experiment**  
with new technologies during the crisis

33

**Invested more** than industry peers  
in digital-related capital expenditures

67

**Did not invest more** than industry peers  
in digital-related capital expenditures

31

McKinsey  
& Company

對於較能接受創新且為產業內優先使用數位化技術的企業在收益上為 72%，願意將資金與資源投入於數位化能力的企業，在收益上達到了 67% 的成效，以新技術生命週期來看，將此種企業定義為創新者。而較不能接受與採用數位化能力

的企業在收益上為 33%，投入較少資源在數位化能力上的企業其獲利能力為 31%，此種企業在新技術生命週期上定義為落後者，可由數據明顯看出收益的差距。

在數位化領域上，願意接受與嘗試且資源投入相對較高者，其報酬收益上為不願接受改變企業的兩倍，由此可見數位化帶來的效益。

本研究根據麥肯錫公司 Daniella Seiler(October 5, 2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. 文章內容所做的延伸為轉型後的考量，包含資訊安全的問題，運用數位化技術，將有大筆企業資料揭露於網際網路的世界，如何維護資料的安全、防止竊取盜用是企業所需要注意的事項，轉型成效的檢視也相當重要，藉由結果的回饋才可不斷修正，達到最正確及有效率的使用數位化技術。

以下表格整理為上述文字內容的重點擷取，以便更清楚瞭解本研究在麥肯錫報告書裡所獲得的資訊。

<p>疫情使企業 做出的改變</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 企業變革</li></ul> <p>一、內部</p> <p>(一)人員變革</p> <p>企業營運模式的改變，員工對於遠端工作的適應與作業。</p> <p>(二)技術變革</p> <p>探討網路安全的強化。</p> <p>(二)結構變革</p> <p>增加供應商的數量，提供公司原料來源的備用，以因應疫情所造成的供應衝擊。</p> <p>二、外部</p> <p>消費模式的轉變，消費者從線下發展至線上，無論是購物模式或是付款模式，皆與疫情發展及企業數位化有極大的關聯。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 轉型的適應能力</li></ul> <p>企業展現良好且快速的適應能力，在人員工作模式的轉換與資料的防護上，皆以將近 20 倍甚至 40 倍的速度完成。</p>
------------------------	---

<p>轉型與未轉型企業之比較</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 收益差距</li></ul> <p>執行數位化轉型之企業在疫情下收入為不願意嘗試之企業相比，收益差了2倍。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 資源投入</li></ul> <p>執行轉型的企業將近3成的資源投入在科技、數位化技術和導入新技術。</p>
<p>轉型後的考量</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 資安疑慮</li></ul> <p>資訊安全問題，公司的資料經由數位化傳到網路上，需定期更新及維護，以免競爭者取得該資料。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 成效的衡量</li></ul> <p>利用員工滿意度員工離職率等在人員面檢視在數位化的成效及作法。</p>

- **服務業-物流業**

本研究以服務業為研究對象，首先將以服務業中的物流業進行說明，並且會把在麥肯錫報告 Daniella Seiler(October 5, 2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. 裡所獲得的資訊與此作結合，為本研究連結中小型服務業數位轉型與文獻資料的初步探討。

以中小企業 GOGO\_X\_德發貨運有限公司為代表作說明：

### 一、基本資料

(一)企業名稱：GOGO\_X\_德發貨運有限公司

(二)資本額：25,000,000 元

(三)員工人數：40 人

### 二、企業特色

(一)主打機車送貨

台灣人網路購物習慣一次買一點點，單筆貨量很少，因此機車的送貨方式將是比較有效率的選擇，且台灣機車眾多，要找到機車貨運很容易，便利性相對較高。

(二)亞洲首個運用手機應用程式連接使用者和貨車司機的貨運物流平台

使用者可以通過手機應用程式，並即時配對合適的司機進行即時送貨服務，目前全球據點包括香港、新加坡、韓國、中國大陸、台灣及印度。

### 三、轉型的原因

新型冠狀病毒疫情延燒全球，衝擊著全球經濟體系。疫情延燒，大家出門意願降低，進一步刺激了線上購物需求，也增加配送訂單中小型貨件的運送需求量大增，不論是外送業、零售業或是電商服務業者都需要更具彈性、快速應變的物流夥伴，GOGO X 將在台灣推出全新廂型貨車服務，進一步完善我們的服務產品線。

#### 四、轉型的做法

##### (一)服務多樣性，滿足各行各業

超市、寵物用品店、美妝、3C 等實體門市，因疫情熱賣的空氣清淨機、水氧機、精油等防疫商品，或是日常需求的民生用品，宅配到府已是趨勢，配送的時效越短，消費者取消訂單的機會相對減低，這對店家的業績肯定會有所助益。

##### (二)低成本高效益 輕鬆管理物流

面對疫情越燒越烈的情況，企業遠端工作趨勢正盛，GOGO X 透過科技物流服務，無論是即時的合約、公文等文件配送，商品貨物的即時交件、店到店的調貨配送，利用機車、各噸位貨車的物流項目配合，還有代墊服務，配送價格公開透明，無論信用卡、現金儲值都可以簽約配合。GOGO X 商家專屬平台，透過數位化與透明化配送過程，讓企業不用額外建置配送系統也能隨時觀看訂單紀錄、了解配送狀況。

#### 五、數位化成果

GOGO X 的訂單成長超過 100%，使用者超過 5 萬名，這說明了物流數位化趨勢銳不可擋，PChome、小米、燦坤、阿瘦皮鞋、foodomo、快點外送，也與 GOGO X 建立合作關係。

- **將麥肯錫報告書的資料與物流業的數位化轉型作結合**

首先將探討數位轉型的動機，根據麥肯錫報告書 How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever 內容顯示，企業進行數位轉型的強大驅動力是受疫情影響，而 GOGO 轉型的原因也與疫情有極大的關聯，政府倡導居民減少接觸，造成宅經濟的興起，使得包裹量大增，GOGO 也因此推動數位轉型，希望可以進一步完善服務產品線，因此在動機方面可綜合歸納受疫情影響導致企業進行數位化轉型。

再來談到數位化造成的影響，以麥肯錫報告內容整理出企業變革的構面來為 GOGO 變革做說明，在企業內部的技術變革，GOGO 完善原有 APP 的功能，讓消費者在線上即可進行運費估算，且根據貨物大小，運送距離評估配送車種，在 APP 上即可完成一站式的體驗，最小化公司與消費者花費達到最大效益的呈現。企業外部環境中消費者的消費模式改變，則是強調共享經濟的運用，讓有閒置資源者能夠提供資源滿足市場的超額需求(包裹數量大增)。

本研究延伸出數位化後所需考量的議題內容，有資安問題：如何在便利之下確保基本資料的維護是企業所需維持並且保有警覺心的，不僅企業內部資料的安全，還有消費者、合作商的資料都是需要維護的範圍，以及成效的檢視：數位化為公司所帶來的成效會影響公司下一步的動向及策略的發展，因此檢視數位化的成效是必要的，才能立即做出反應及修改，使得數位化為公司帶來的利大於弊。

## **第二節 旅宿業**

- **將個案資料 unlocking-success-in-digital-transformations 的收斂與重點整理**



根據麥肯錫在數位化轉型的新全球調查中，有八成的受訪者表示他們的組織在過去的五年中進行了關於數位化轉型的努力，為了抓住時代的趨勢和跟上競爭對手的步伐，而此調查報告顯示，在這些改革中，能夠成功轉型並保持收益的公司占比不到三分之一。

在新全球調查中，成功進行數位化轉型的受訪者對於結果指出 21 種最佳實踐，使數位化轉型的成功機率提高，而這 21 種最佳實踐的特徵可分為五類，分別有領導力、能力培養、賦予員工權力、升級日常使用工具、傳統與數位方法交流。

高科技、媒體和電信等精通數位技術產業也在積極進行數位轉型，雖然成功率不超過 20%，但相較石化業等傳統產業是相對高的，對傳統產業而言，數位化轉型對他們更具挑戰性，其成功率只在 4%~11%之間；而公司規模的大小對於數位化轉型也是一大重要因素，小規模的公司在技術方面較可以快速回應多變的環境，在人員和資本方面也可以較彈性的調整，因此小規模公司的數位轉型成功率大於大規模公司。

### 一、 數位化成功因素

在新全球調查中，受訪者指出 21 種最佳實踐能夠幫助數位化轉型成功，而這 21 項指標又可以歸為五大轉型成功因素，以下是 21 項指標在五大轉型成功因素的分類及五大轉型成功因素的說明：

成功因素五大類	21 指標分項
擁有合適的、精通數位的領導者	2. 讓計劃領導者（作為轉型一部分的數位或非數位計劃的領導者）支持轉型。  5. 將一名或多名熟悉或非常熟悉數位技術的人員加入



	<p>頂級團隊。</p> <p>13. 聘請項目管理辦公室或轉型辦公室的負責人（專職負責轉型相關活動的團隊或辦公室的負責人）來支持轉型。</p> <p>19. 聘請技術創新經理（具有專業技術技能的經理，領導數位創新工作，例如開發新的數位產品或服務）來支持轉型。</p>
<p>培養未來勞動力的能力</p>	<p>8. 重新定義個人的角色和職責，使其與轉型目標保持一致。</p> <p>9. 為員工提供機會，讓他們產生數位化可能支持業務的想法。</p> <p>11. 讓員工擔任集成商角色（將新的數位方法和流程轉化並集成到現有工作方式中以幫助連接業務的傳統和數字部分的員工）以支持轉型。</p> <p>15. 特定轉型角色的領導者鼓勵員工嘗試新想法（例如快速原型製作和允許員工從失敗中學習）。</p> <p>17. 當員工致力於轉型計劃時，擔任轉型特定角色的領導者可確保其單位與整個組織的其他部門之間進行協作。</p> <p>18. 高級管理人員確保其單位與整個組織中的其他人員</p>

	<p>之間進行協作。</p> <p>20. 高級經理鼓勵他們的員工嘗試新想法。</p>
<p>使員工能夠以新的方式工作</p>	<p>6. 擔任特定轉型角色的領導者鼓勵員工挑戰舊的工作方式（流程和程序）。</p> <p>7. 高級管理人員鼓勵員工挑戰舊的工作方式（流程和程序）。</p> <p>10. 建立一種或多種與新工作方式相關的實踐（例如持續學習、開放的物理和虛擬工作環境以及角色流動）。</p>
<p>為日常工具提供數位化升級</p>	<p>1. 實施數位工具，使整個組織的信息更易於訪問。</p> <p>3. 修改標準操作程序以包含新的數位技術。</p> <p>12. 實施數位自助服務技術供員工和業務合作夥伴使用。</p> <p>21. 高級管理人員在他們的單位內培養一種對轉型變革的緊迫感。</p>
<p>通過傳統和數位化方法頻繁交流</p>	<p>4. 為數位化轉型建立一個清晰的變革故事（描述和所做的變革案例）。</p> <p>14. 與過去的變革努力相比，轉型特定角色的領導者更</p>

	<p>多地參與製定數位化轉型計劃。</p> <p>16. 與過去的變革工作相比，高級管理人員更多地參與數位計劃。</p>
--	--

### (一)擁有合適的、精通數字的領導者

在數位化轉型過程中，最常見的關鍵要素就是在管理團隊中增加熟悉數位技術的領導人，而另一個成功關鍵要素為領導承諾，轉型計畫需要有高層團隊和數位技術領導人的共同參與，轉型成功的機率才會比較大。根據調查結果，當企業成功轉型時，表示此企業可能有聘用精通數位能力的人員來積極推動轉型計畫，此舉確實提升了轉型成功的可能性。

### (二)培養未來勞動力的能力

在 21 個成功關鍵中，有 3 個和員工的數位化能力有關，第一個是重新定義，個人的角色和職責需與轉型目標一致，有助於企業確定其所需的角色和能力；另外兩個關鍵與集成商和技術創新經理的特定角色相關，集成商是指將新的數位方法和流程轉化並集成到現有工作方式中的員工，通常他們都有業務方面的經驗，也對於數位技術有足夠的了解，而技術創新經理則以專業的技術技能去領導公司的數位創新工作，他們的存在縮小了傳統和數位之間的差距，同時也能強化同事間的內部能力。

除了上述這三個成功關鍵，我們發現轉型成功的公司比其他公司擁有更多的資金和更穩健的人才，而公司也會根據特定技能需求去設定招聘目標以及運用創新方式在招聘策略上。

### (三)人們能夠以新的方式工作

成功轉型的公司主要透過以下兩種方式讓員工接受新變化，第一種是透過正式機制加強新的行為和工作方式，例如：持續學習和開放的工作環境以

及讓員工可以採用數位化方式發表意見；第二種方法是賦予員工權力，確保關鍵人物能夠在變革中發揮作用。而其成功的三大關鍵包含建立與以新方式工作相關的實踐、高層領導和轉型計畫領導者要鼓勵員工嘗試新方法並確保各部門之間在轉型中能互相合作。

(四)為日常工具提供數位化升級：

在組織有進行數位轉型的調查顯示，以下三點是可能可以增加數位轉型成功機率的關鍵，分別為採用數位化工具使得資訊更容易取得、使用數位化自助服務以及將新的數位化技術修改到既有的標準程序中。

(五)透過傳統與數位化的方法進行頻繁交流：

透過傳達轉型的故事，高階領導者必須培養一種對於數位轉型這件事的急迫性與重要性、使用遠程和數位化服務來與員工做聯繫。另外，KPI 的明確目標和轉型時間軸的明確溝通是最影響數位化能否成功的重要因素。

• 服務業-旅宿業

以中小企業 Tripresso 旅遊咖為代表作說明：

一、基本資料

(一) 企業名稱：玩咖旅行社股份有限公司(Tripresso 旅遊咖)

(二) 資本額：52,092,470 元

(三) 員工人數：42 人

二、企業特色

Tripresso 旅遊咖是專注在團體旅遊的電商平台，整合各家旅行社超過萬筆的套裝行程，讓消費者能夠自由設定偏好條件，一站式地比較並找尋適合的旅行團，因此獲得廣大消費者的信任與喜愛，坐穩台灣團旅第一品牌。

### 三、轉型的原因

旅遊咖需整合各家旅行社的產品，但由於過去並沒有專屬團客的旅遊平台，許多旅行社沒有 API，在串接方面遇到了困難。旅遊咖也發現台灣市場存在著傳統差旅服務中的資訊不透明，希望透過系統整合能夠解決繁瑣的流程與額外成本問題。

### 四、轉型的做法

#### 1. TripSaaS 服務

目標是協助旅行社走向數位化，服務包含架設網站、流量分析、管理產品、訂單與會員資訊等，解決旅行社缺乏技術無法自架網站的問題。

#### 2. Tripresso EBS 員工福利訂購平台

成功整合、優化企業員工旅遊中政策規範、福利發放、報名核銷等諸多執行困難。

#### 3. Tripresso CTS 系統 (COMMEET)

整合繁瑣的出差流程，幫助企業員工徹底擺脫紙本作業和人工流程，以一個系統解決所有差旅問題，成為真正的一站式服務。

#### 4. AI 專家 awoo 阿物科技

與 AI 專家 awoo 阿物科技的合作契機，希望藉由人工智慧行銷，協助客戶獲得線上線下行銷與數據應用上達成最佳化成效。

### 五、數位化成果

透過旅遊咖提供的 SaaS 服務、awoo 阿物科技提供的 Martech，協助客戶更有效率地完成目標，也讓過去的資料可以被整合和利用，也因為 TripSaaS 和 awoo 阿物科技的合作，讓客戶更有利分析、理解每個進站消費者的樣貌，進而可以更有效率推廣產品、完成交易。根據旅遊咖官方資料指出，COMMEET 出差及費用管理系統目前已成功導入 30 多間中、大型企業，其中包含上市公司中強光電、GoMore、威朋等在地與跨國企業，已成功為客戶降低 78% 的出差處理工時、減少 25% 的差旅成本。

• 將麥肯錫在數位化轉型的新全球調查與物流業的數位化轉型作結合

在新全球調查中，用 21 項指標去定位旅遊咖在數位轉型的應用手法，可以發現其方法都離不開這五大數位轉型成功方向，以下表格整理出旅遊咖的轉型動機和企業對應的做法及成果，而此做法又與哪些五大成功因素、21 項指標相關。

旅遊咖轉型動機	提升數位轉型成功率五大項目	提升數位轉型成功率 21 項指標	旅遊咖應用手法	旅遊咖數位轉型績效及結果
疫情爆發後，旅行社無力應對國旅、海外旅客銳減的衝擊	為日常工具提供數位化升級	實施數位服務技術供員工和業務合作夥伴使用	成立 TripSaaS 公司 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 線上服務</li> <li>• 快速架設網站</li> <li>• 上架行程</li> <li>• 管理訂單</li> </ul>	透過整合底層供應鏈，可滿足消費者多元的需求

<p>面臨了在網站取得訂單的困境，從取得顧客到實際轉換，甚至因為旅遊產品的顧客特性，導致回訪率低的問題</p>	<p>擁有合適的、精通數位的領導者</p>	<p>將非常熟悉數字技術的人員或是結合相關專業領域的企業加入頂級團隊。</p>	<p>Tripresso 旅遊咖多次尋訪台灣的數位轉型服務領導品牌，最終找上 awoo 阿物科技，其以 AI MarTech 的行銷平台聞名台日兩國</p>	<p>有效加速打造旅遊電商生態圈的進程。</p>
<p>旅行社提供的眾多服務需跨部門、跨公司接洽與溝通，導致花費許多時間與人力成本</p>	<p>擁有合適的、精通數位的領導者</p>	<p>將非常熟悉數位技術的人員加入頂級團隊。</p>	<p>阿物科技利用 AI 將產品資料與消費者進行關聯性比對的系統</p>	<p>All-in-One 行銷平台協助旅遊業獲得最佳成效</p>
<p>缺乏推廣產品與品牌的行銷方案</p>	<p>擁有合適的、精通數位的領導者</p>	<p>將非常熟悉數位技術的人員加入頂級團隊</p>	<p>和 AI 專家 awoo 阿物科技的合作契機</p>	<p>藉由人工智慧行銷，協助客戶獲得線上線下行銷與數據應用上達成最佳化成效</p>



### 第三節 餐飲業

- 將個案資料 Digital Transformation Is Not About Technology 的收斂與重點整理

根據 Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin(2019). Digital Transformation Is Not About Technology 整理出五個數位化轉型重點

(一) 投資任何事物之前先確定企業策略：通過使用數字技術提高組織績效的領導者通常會考慮使用特定的工具

- Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin(2019). Digital Transformation Is Not About Technology 中以 Li & Fung 為例

領導者制定了一項為期三年的策略，旨在為移動應用程序與實體店一樣重要的市場提供服務。

- 將注意力中在 3 個領域：速度、創新和數字化
  1. 尋求縮短生產交貨時間
  2. 加快上市速度→採用了虛擬設計技術，幫助他們將從設計到樣品的時間縮短了 50%
  3. 改進其全球供應鏈中的數據使用
- 幫助供應商安裝實時數據追蹤管理系統以提高生產效率，並構建了一個整合客戶和供應商信息的數字平台 TotalSourcing。



- 財務部採取了類似的方法，最終將月末結算時間縮短了 30% 以上，並將營運資金效率提高了 2 億美元。

→沒有單一的技術可以提供這樣的“速度”或“創新”

→特定組織的最佳工具組合因願景而異。

(二)利用內部人員：依靠對日常運營中哪些有效哪些無效有深入了解的員工。

- Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin(2019). Digital Transformation Is Not About Technology 中以 Santa Clara County in California 為例子

加利福尼亞州聖塔克拉拉這個城市的規劃與發展部正在重新設計工作流程，以提高效率和客戶體驗。最初，外部顧問根據他們自己為其他司法管轄區所做的工作為許可批准程序提出建議，這些司法管轄區往往採取分散的方法。然而，基於與居民的互動，面向客戶的工作人員知道，更統一的流程會更好地被接受。

- 團隊在重新製作流程時，大量調整推薦的工具、流程、圖表和核心軟件的關鍵因素→許可證處理時間減少 33%
- 新技術往往無法提高組織生產力，不是因為技術存在根本性缺席，而是因為內部知識被忽視了

(三)由外而內設計客戶體驗

- Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin(2019). Digital Transformation Is Not About Technology 中以 Santa Clara County in California 為例子
1. 加利福尼亞州聖塔克拉拉這個城市的規劃與發展部的工作人員與客戶進行了多次單獨訪談，要求每位客戶描述該部門的優勢和劣勢

2. 要求各種利益相關者，包括代理商、開發商、建築商、農業學家和斯坦福大學等重要的當地機構，確定他們的需求，確定他們的優先事項，並對部門的表現進行評分
3. 為了響應客戶要求提高許可證審批流程透明度的要求，該部門將流程分解為多個階段並更改了客戶門戶→可以在他們從一個階段轉移到下一個階段時跟踪他們的應用程序的進度
4. 為縮短處理時間，該部門配置了員工軟件→以便自動識別停滯的申請
5. 為了實現個性化的幫助→讓許可證中心的工作人員儀表板控制許可證的工作流程。
  - 最大限度地提高客戶滿意度的最佳方法：在服務週期的不同點對不同的工具進行較小規模的更改。知道在哪裡更改以及如何更改的唯一方法是通過從海關獲得廣泛而深入的意見

#### (四)運用員工的優勢開啟數位化

數位轉型的過程對員工來說是一個機會去更新他們的專業知識以適應未來的市場，讓員工掌控著數位轉型將如何展開，並將新技術作為一種手段，讓員工在他們已經擅長的事情上做得更好。

- Behnam 從多數組織到數位轉型的過程中已經輔導超過兩萬個員工。他通常遇到的參與者都對開始的整個運作持有懷疑的態度。
  - 審視自己對組織之貢獻。
  - 結合那些優勢

讓員工掌控著數位轉型將如何展開，並將新技術作為一種手段，讓員工在他們已經擅長的事情上做得更好。

- 採取 AI 以增加他們的生產力，優化銷售人員工作。

##### 1. 了解客群

2. 時機

3. 關鍵內容

4. 遊戲的組成

#### (五) 矽谷如何創業成功

1. 敏捷的決策

2. 快速成型技術

3. 扁平式結構

選擇一個最好的解決辦法需要在相互依存的部分擴大實驗，如果每個決定必須要經過多數的管理階層就不能快速的檢測和確定。

• 數位化轉型的過程具有內在的不確定性：

1. 需要臨時做出改變並調整

2. 需要迅速做出決定

3. 所有來自組織的團體都需要參與

選擇一個最好的解決辦法需要在相互依存的部分擴大實驗，如果每個決定必須要經過多數的管理階層就不能快速的檢測和確定。

→例如，當店家在不同的國家經常以相同的形式收集數據，用雲端計算系統來合計全球顧客需求並產生有用的分析。藉此消除不同地區現有組織流程的差異。

決定使用什麼數位工具以及如何使用他們之前，他們專注於改變其成員的思維方式以及組織文化和流程，成員對組織未來的設想推動了技術的發展。

• **服務業-餐飲業**

以中小企業頂呱呱公司為代表作說明：

#### 一、基本資料

(一)企業名稱：頂呱呱股份有限公司

(二)總資本額：10,000,000 元

(三)員工人數：450 人

## 二、企業特色

以西方炸雞技術搭配頂呱呱獨家配方醃製雞肉，成為台灣第一家本土連鎖速食業者，最在地的台灣味炸雞由此而生，並訂立每年 7 月 20 為頂呱呱品牌日，舉辦活動回饋顧客。

## 三、轉型原因

新冠肺炎疫情爆發，使得全國進入三級警戒，對於餐飲業造成嚴重的衝擊。

## 四、轉型作法

1. 將頂呱呱的熱門商品紅茶衍生出冰品，也推出主要商品以外的周邊產品，像是雞精、地瓜薯條
2. 研發手遊式 App，和消費者保持密切關係
3. 與台灣樂天 Pickup 服務合作，推出電子票券，消費者可以在樂天 Pickup App 上購買商品，再到實體門市分次取貨
4. 和點點心聯手推出了「呱呱豬仔包」，以點點心的熱銷商品豬仔流沙包為出發點，結合頂呱呱的甜甜包炸物的特色

## 五、數位化成果

1. 推出的紅茶冰品使得去年單月銷售量就將近 20 萬支
2. 手遊式 app 讓用戶能定時開啟應用程式，進而進行消費
3. 可以讓原本習慣線上購物的人，引導到商店，增加銷售量
4. 吸引網紅消費，在網路上分享，達到宣傳的效果

- 將個案資料與物流業的數位化轉型作結合

## 一、動機

### (一)運用數位化轉型原因

新冠肺炎疫情爆發，使得全國進入三級警戒，對於餐飲業造成嚴重的衝擊。

## 二、作法

### 1. 利用內部人員

頂呱呱不採用公版的 app，選擇自己打造，不只是讓 app 當作用來發送促銷訊息和導客的工具，更將它打造成一個手遊，希望消費者能經常打開它。

App 除了可以預約訂餐，在指定時間到店取餐、用餐，還有養成遊戲，使用者主要的工作是養大頂呱呱的吉祥物阿勇，可以透過解任務來獲得雞腿，進而幫阿勇買服裝、背景、寵物等等，創造屬於自己個性的阿勇，讓用戶可以定時開啟 app，進而進行消費，頂呱呱還推出阿勇特色周邊，除到店購買，也可以藉由 app 快遞到家。

→用遊戲 app 可以知道消費習慣和族群，進而推銷品牌和產品，分析消費者在遊戲中買的配件，做了甚麼互動，從不同的面向去了解消費者

### 2. 以 AI 增加生產力

(1)臉部辨識技術點餐機/自助取餐櫃：紀錄消費者之歷史消費紀錄，藉此知道消費習慣及客群，進而推銷其產品。

(2)遊戲 APP：透過遊戲不僅更為吸引人，且由於僅靠交易資料不一定代表消費者之偏好，因此分析消費者在遊戲中之互動，從不同面向瞭解消費者。

(3)線上點餐：遊戲 APP 部分，線上點餐以減輕員工勞務。藉 AI 優化銷售人員的工作。

### 3. 以敏捷的決策

董事長表示，疫情來襲充滿不確定性，與其被動等待政府決策，倒不如主動掌握決策的重點與節奏。

### 4. 轉型前先改變員工思維

頂呱呱老員工多，已習慣過去的做事方式和思維，部門間各司其職也很少合作。董事長意識到必須先學會聆聽員工的聲音，使員工信服並改變其思維後才能齊心與公司著手轉型工作，改造企業文化。

## 小結

本研究將物流業、旅宿業、餐飲業結合文獻資料做整理，歸納出四大服務業數位轉型所要探討的方向，分別是數位轉型的工具/內容/運用、組織變革及適應力、資安問題、檢視成效，將以這四個方向設計出八個問題，於訪談時與企業進行討論，共同對此做出更進一步的了解及研究，達到本次研究的目的，也可藉此學習服務業在數位轉型下的改變，不僅可為畢業後的就業進行初步探討，更能藉由提前了解與歸納在未來為產業做出貢獻。

## 第三章 研究流程與方法

### 第一節 研究流程

#### 一、目標產業鎖定

依據本研究主軸，探討台灣中小型企業的數位轉型是一個非常廣泛的議題，且中小型企業在台灣占最大宗，各行各業層出不窮。

所以研究聚焦於服務業的中小型企業來做研究，並在經過二手資料的調查後發現物流業、旅宿業、餐飲業在疫情之下受到的衝擊甚大，且因應環境變化做出了諸多數位轉型的行動。

#### 二、選定企業

本文將採用個案研究法，以三家代表的企業--GOGO有限公司、Tripresso 旅遊咖有限公司、頂呱呱食品有限公司來研究物流業、旅宿業、餐飲業在數位轉型的應用。

### 三、企業分析

根據選定企業作次級資料的搜尋，瞭解本研究選定的三間企業是如何應用數位轉型的工具來提升企業績效，並結合參考文獻做收斂，能更加瞭解並從既有資料了解更深入，也能激盪出新想法並從中提出建議。

### 四、訪談企業

本研究訪問似錦堂手工蛋捲公司的執行長作為次級資料的採用

### 五、結論

最後，以整合方式探討服務業數位轉型的做法與遇到的困難，並從中提出建議。

## 第二節 研究方法

一、依據研究動機，本研究主要有五點為研究個案考量之依據：

第一，欲研究之企業的基本資料

以第二手資料閱讀及整理並結合相關文獻探討，清楚了解該企業的資本額大小、員工人數是否符合中小型企業的定義。

第二，了解企業特色

該企業的產品或服務特色為何?市場定位及目標客群鎖定於哪個領域?曾經於國內外獲得的企業獎勵或產業內地位及殊榮有哪些?

第三，企業數位化轉型原因

了解企業轉型前的困境及檢討發生原因，並擬定補救措施以持續生



產並增加獲利。

#### 第四，企業數位化轉型作法

企業面對困境或是疫情衝擊，使用了那些數位化工具進行數位轉型。

#### 第五，企業數位化轉型結果

在企業使用了數位化工具進行轉型後，績效如何，成功率與失敗率分別為何?如何提升成功率及降低失敗率，企業又能做出什麼樣的改善。

## 二、個案選擇

根據上述說明立意抽樣原則與研究主軸，本研究鎖定三類別的服務型企業為研究對象，分別為「GOGOX\_德發貨運有限公司」、「Tripresso 旅遊咖股份有限公司」與「頂呱呱食品股份有限公司」。

以下分別以個案簡介方式說明選擇個案的原因，及個案之基本資料。

### (一)個案一「GOGOX\_德發貨運有限公司」

1. 前稱 GoGoVan，是一家以手機或是通訊設備等應用程式提供貨運服務的公司，為客戶提供貨運方面的解決方案，總部位於香港。

2. 是亞洲首個運用手機或是通訊設備等應用程式連接使用者和貨車司機的貨運物流平台。透過此平台，使用者可以通過手機應用程式，立即配對合適的司機進行即時送貨服務。

本研究認為 GOGOX 德發貨運有限公司善用多項數位化工具，像是設立 APP 供消費者方便下載使用，且了解市場趨勢作相對應的改善，諸如利用低成本高效益，輕鬆管理物流、實施服務多樣性，滿足各行各業以創造企業價值。因此選擇此研究個案做為物流業的代表企業。



## (二)個案二「Tripresso 旅遊咖股份有限公司」

1. Tripresso 旅遊咖是專注在團體旅遊的電商平台，整合各家旅行社超過萬筆的套裝行程，讓消費者能夠自由設定偏好條件，一站式地比較並找尋適合的旅行團，因此獲得廣大消費者的信任與喜愛。

2. 因應環境變化立即施行多項數位轉型上的應用，經歷了 3 次轉型，

- (1) 第一次轉型推出 TripSaaS 服務，目標為協助旅行社走向數位化，解決旅行社缺乏技術無法自架網站的問題。
- (2) 第二次轉型開發 Tripresso EBS 員工福利訂購平台，成功優化、整合企業員工於旅遊中的政策規範、福利發放等諸多執行困難。
- (3) 第三次轉型推出 Tripresso CTS 系統，整合繁瑣的出差流程，幫助企業員工徹底擺脫複雜又耗時的紙本作業和人工流程，以一個系統解決所有差旅問題，成為真正的一站式服務。並開啟了和 AI 專家 awoo 阿物科技的合作契機，希望藉由人工智慧行銷的整合，協助客戶獲得線上線下行銷與數據應用上達成最佳化功效。

本研究認為 Tripresso 旅遊咖股份有限公司善用多種數位工具，諸如利用大數據分析明瞭客戶的偏好即利用架設網路平台，打破空間與時間的限制，這些數位化轉型的應用都貼何本研究的研究主題。因此選擇此研究個案作為旅宿業的代表企業。

## (三)個案三：「頂呱呱食品股份有限公司」

以西方炸雞技術搭配頂呱呱獨家配方醃製雞肉，成為台灣第一家本土連鎖速食業者，最在地的台灣味炸雞由此而生，頂呱呱擁有深厚的歷史，並根據消費者的口味偏好頻繁做調整與創新。

本研究認為頂呱呱食品有限公司善用數位化工具，諸如研發手遊式 App、與台灣樂天 Pickup 服務合作，推出線上電子票券且亦能應用在線下實體店面。為中小型食品產業裡積極尋找數位工具的企業。因此選擇此研究個案作為餐飲業的代表企業。

以上內容是說明本研究選擇這三個研究個案的理由，三家企業都在轉型上善用各種數位化工具進行數位轉型。

## 二、訪談法

訪談法又可區分為結構式訪談、無結構式訪談、半結構式訪談；本研究採用半結構式訪談進行深度訪談，以下先說明三者的差異：

(一)結構式訪談法、無結構式訪談法、半結構式訪談法差異說明如下表：

	結構式訪談法	無結構式訪談法	半結構式訪談法
其他稱呼	標準化訪談	非標準化訪問	引導式訪談
定義	一種對訪談過程高度控制的訪問	一種半控制或無控制的訪問	開放式的訪談法

<p><b>內涵</b></p>	<p>1. 訪問物件須按統一的標準和方法選取，一般採用機率抽樣。</p> <p>2. 訪問的過程高度標準化，為確保統一性，通常會事先統一設計、有一定結構的問卷進行訪問。</p>	<p>1. 事先不預定問卷、表格和提出問題的標準程序，只給調查者一個題目，由調查者與被調查者就這個題目自由交談。</p> <p>2. 訪談中可以隨意交流自己的意見和感受，無須顧及調查者的需要。</p> <p>3. 調查者雖有約略的訪綱，所提問題以及想法卻是在訪談的過程中邊談邊形成的。因此，這種類型的訪問方式、順序或回答過程都不是統一的。</p> <p>4. 此種訪談的彈性大、且能對問題進行更深入的瞭解，但所耗費的時間也會比較多。</p>	<p>1. 研究者先擬定幾個訪綱題目，再與受訪者的訪談中延伸出其他的問題，無一個完全固定的形式。</p> <p>2. 此研究方法可和參與觀察法搭配運用。</p>
------------------	--	--	--

(二)以下針對訪談法好處進行分析，以說明本研究使用訪談法的原因

1. 訪談法的益處：

- (1)方便量化
- (2)回收率高
- (3)應用範圍廣泛

(4)能問一些較複雜的問題

(5)能直接觀察被訪談者的言行舉止，有利訪問者了解被訪談者對此議題或問題，可獲得採用問卷法無法獲得的非語言訊息。

## 2. 問卷法的短處：

(1)調查對象難控制和選擇

(2)回答質量低

(3)調查內容的廣度窄

(4)被調查者的回答準確率低、參差不齊

(5)被調查者不一定願意填寫大量開放型回答，使獲取的資源有限

## (三)本研究採用的訪問方式：訪談法

由於本研究的主題方向主要是針對中小型企業，而非面對廣泛大眾，而一個組織或企業從進料後勤、生產作業、出貨後勤、市場行銷、售後服務等等主要活動或是採購、技術發展、人力資源管理、企業基本設施等輔助活動都需要廣大的資源且其複雜程度非常高，勢必無法單純使用問卷法的方式進行，因問卷法無法透過人與人的交流，易使問題的方向並不能靈活調整。

訪談法能讓我們取得更多的額外資訊，因為數位化轉型在企業的應用非常的廣泛，並不能以短短的幾個問題就能取得有利資訊，勢必需要多加延伸探討，直接與被訪談者面對面做專業議題上的深入探討，除了事先擬定欲了解的訪問大綱，還能根據被訪問者的回答進行多層次的討論。

## (四)使用半結構式訪談法的作法

本研究先研擬八項訪綱，並事先交給被訪問者先行閱讀，再透過被訪問者的回答進行延伸討論，使整個訪談過程彈性進行，跌宕出我們於初步研究中欠缺注意到的企業對數位轉型的想法。

### 第三節 研究對象

此項研究是以了解中小型服務業在疫情之下所做的數位轉型為主要目標，透過分析物流業、旅宿業、餐飲業，在網際網路上收集各項報章、雜誌與資訊，挑選出餐飲業作為本研究之服務業。

此次訪談的餐飲業專家是畢執行長，畢執行長目前任職於似錦堂 執行長以及小胖鮮鍋 行銷經理。透過親自訪談來了解更多關於此次研究內容的一手資料。

扣回本研究的研究目的，商業總會理事長許舒博所指出服務業在疫情下受到相當大的衝擊。旅宿業，原先一年四季國內外旅遊都很盛行的景象也不如以往，許多家旅行社、住宿、訂房網站都變得如此慘淡；餐飲業，由於民眾必須維持社交距離，政府也規定大眾盡量外帶回家，導致餐廳所需員工數減少，餐廳業績也受到影響，有些店家撐不過如此緊張的時期而因此倒閉。食、衣、住、行、育、樂是消費者少不了的，其中，最為重要的莫過於食，食，是最貼近大眾生活的。因此，本研究選擇餐飲業作為訪談的對象，可以更快速地瞭解企業在疫情下所做的應對措施，以及了解最近餐飲業的發展趨勢。

## 第四章 研究結果

### 第一節 訪談個案背景介紹

#### 一、小胖鮮鍋



- 特色

2015 年在霧峰的巷口成立了第一間小胖鮮鍋，到了 2021 年的現在總共有 5 家分店，別是霧峰店、太平店、公益店、崇德店、員林店，小胖鮮鍋的創辦人，每到凌晨都親自到魚市選貨和送貨，有著海產知識背景的他從上游供應商中挑選最好的食材，堅持選用新鮮度高的魚獲，讓顧客食用得安心又健康，因為有客人們的支持和認同，所以才能在這幾年內有驚人的成長。

小胖鮮鍋使用的稻米是台灣四大好米之一的霧峰香米，將米拿到小胖鮮鍋，以現碾的方式呈現給消費者，所以能保留米飯的營養，米粒才能晶瑩剔透、粒粒飽滿，而且小胖鮮鍋提倡健康飲食，因此菜盤裡全部都是蔬菜，沒有火鍋料，連使用的雞蛋都是有機蛋，飲品部分採用每日現煮的紅茶和親自現泡的健康醋和乳酸飲料，而不是使用一般外面常看到的飲料機。



不管是服務、料理還是食材，小胖鮮鍋有著自己的堅持，維持高標準的品質。

- 使用的數位轉型工具

1. 線上訂位

在官網架設線上訂位系統，顧客可以清楚的知道自己想要的用餐時段是否還有位子，只需花費較少的時間就能完成訂位，線上訂位也可以讓客人省下打電話時須等待服務人員接電話的時間，也可以不用擔心電話忙線中的問題，還有能減少通話時雙方訊息傳達錯誤的機率，在餐廳方面，線上訂位系統能減少員工的工作量，讓員工專心在同一件工作上，增加員工們的工作效率，也能減少人力花費和浪費。

2. 電子會員

將 LINE 訂位服務及訂位優惠整合到官網的電子會員系統，並與 LINE@ 綁定，也將實體優惠券改為電子優惠券及電子集點，使顧客可以不用擔心忘記攜帶優惠券。

3. 推出外帶點餐系統

因新冠肺炎疫情的影響，加上政府的政策，人們大量減少在外用餐的次數，餐廳也大受影響，營業額下降，為了減少虧損，小胖鮮鍋推出外帶點餐系統，使用手機就可以點餐，也可以不用在現場等待餐點，只需大概算一下時間，等餐點快做好時再出門取餐即可，而且免服務費，能以更划算的價格享用到與內用相同的餐點，也能減少和人群接觸的機會，使用起來方便也能讓顧客吃得安心。

#### 4. 與 foodpanda 和 Uber Eats 合作

因為疫情的升溫，顧客減少到餐廳用餐的次數，餐廳的營業額大幅虧損，為了增加銷量，除了增加原本沒有的外送人力外，還與 foodpanda 和 uber eat 合作，雖然外送平台抽成較高，但能解決營業赤字的問題。

#### 5. 提倡無接觸支付服務

在嚴峻的疫情時刻下，政府大力宣導人與人之間盡量減少接觸，因此在疫情期間，小胖鮮鍋也提倡無接觸服務，利用 line pay、apple pay 或 google pay 等等，可以減少員工與顧客近距離的接觸，降低感染的風險，不只保護顧客，也保護員工的健康，而且使用無接觸服務，如果顧客忘記帶錢包出門也不用擔心沒有現金可以支付，也可以不用攜帶許多零錢出門，可以減輕包包的重量。

## 二、似錦堂





- 特色

我要成為蛋捲王有限公司成立於 2019 年 2 月，現在的服務據點有站前及勤美門市兩間店，2019 年 7 月，勤美門市正式更換招牌為『似錦堂』，寓意『一份似錦前程的祝福』。似錦堂目前有原味奶香、原粒芝麻、艾肯可可、古早肉鬆、靜岡抹茶及部落咖啡六種口味。從製作各式口味蛋捲到分裝蛋捲入盒，全部都是採手工製作且堅持只用好的天然進口頂級原物料，因此每日的產能有限。此外，似錦堂也擁有獨家專利『麥片防震』，增加蛋捲郵寄的安全度，讓選擇郵寄的貴賓們可以吃到完整的蛋捲。

想成為蛋捲王是個過程，享受過程，並透過重新定位來反思與學習。

- 使用的數位轉型工具

1. Line、官方網站預定下單

由於產量有限，似錦堂有九成的顧客是以 Line 及訂購網站預定下單，還可透過評論獲得優惠碼來使用。且以 Line 下單還會有折扣的優惠，較原價便宜許多。

2. FB、IG 發布最新消息及優惠資訊

似錦堂會定期在 FB 及 IG 更新各種資訊，藉由目標客群最常用之數位工進行投放廣告，增加曝光率。

3. 小林先生團購平台

由於疫情的關係，公司需要自己去尋求訂單，因此考量到產量的擴充，希望透過團媽及經銷平台來銷售。小林鮮生是由一群

青年所創立的食品團購平台，似錦堂以特許經銷的方式與其進行合作。透過此合作，讓似錦堂的品牌與產品在年輕人的推廣下更加具備活力，同時也讓享受過似錦堂美味的貴賓們，能感受到小林鮮生的年輕創業者們對於人生的執著與堅持。

## 第二節 訪談內容分析

本研究透過文獻探討與個案收斂整理出以下八個問題，根據這八項問題來採訪畢執行長。本研究藉由到似錦堂的站前分店做訪談，訪談的時間大約一個小時，透過訪問畢執行長的方式，以電腦打字以及錄音的方式記錄下來，並拍照做紀錄。

1. 貴企業轉型前在「潛在競爭者(企業外部)」、「企業內部」、「客群與來客數」遇到什麼困境？

由於似錦堂是新進的店，自身打入市場，因此認為本身是威脅者，且目前仍在努力中，還不配把企業稱為競爭者，並思考是否還有其他產品能做，來提升優勢，享受追求的過程，透過重新定位反思與學習。

台中的火鍋燒烤已經非常競爭，但這方面的餐廳比較不會受廚師綁架，顧客自己就是廚師，藉此降低人力成本，且目前小胖鮮鍋也在嘗試品牌的轉型，轉型為文創咖啡廳。

2. 貴企業在選擇數位轉型工具時如何做評估？

數位轉型工具隨著時間推移要不斷更新，產品不能跟著時間長大，要留在當時設定給他的時間段。像似錦堂設定在 30-60 歲的時間段，有消費力、業務往來，因此有伴手禮的需求，價值在 200 到 400 塊，沒有負擔的取得。而在將數位工具

使用於投放廣告時，分配工具的比重會隨著時間推移所使用之年齡層人口比重也不一樣，而行銷支出的結構一直在做改變，基準在於目前主流消費市場是在哪個年齡段，並根據年齡段所使用的工具廣泛投入廣告資源做使用，目前主要以 FB、IG，未來可能降低 FB 增加 IG 及抖音，讓下一輩團隊去習慣行銷方法，盡量延長品牌的生命週期。

小胖鮮鍋不是獨資，有股東會，較傳統，不會為未來佈局，主流消費市場是什麼就投資什麼，工具選擇簡單，一直以來都用 FB。而網紅汰換律太高，且轉換率和 cp 值不高，認為所設定之目標客群因為上班的關係較沒有時間看完影片，而 IG 及 FB 一看就明瞭，速度較快。

3. 在推動數位轉型時，企業內部對於數位化的轉變的適應力為何？(如線上操作的流暢度、人員的熟悉度等)

似錦堂可以說是沒有轉換期，因為一直以來都沒有電話，九成的來客都是網路預訂，客戶需要被教育，透過接受店裡的規則，接單後生產，目標客群還有相對的學習能力且會尊重店裡的規則，將有限的產能給目標客群並經營深入就好。

小胖鮮鍋則因為較傳統，因此轉型也較困難。由於不是大型餐飲企業，薪資不如其且認為大學畢業後多想從事有頭銜的工作，所以通常應徵人員都是儲備幹部，所以公司被迫聘四五十歲的大齡員工，雖然任勞任怨但對數位工具叫排斥，無法即時將訂單輸入，需要加強人才方面的訓練，除了人才上，畢執行長認為企業及軟體也要克服，讓數位工具簡單化交易操作。

4. 貴企業推動數位轉型時，組織內部產生哪些變革或改變？(如：組織型態的改變/人員教育訓練)

似錦堂在疫情前大多由路面店得知資訊，因此通常都是來店客；疫情後則不會到店面取貨，要郵寄，且也因為較少人出來，公司要自己去找訂單，因此考慮

到產量的擴充，透過團媽與經銷的合作來賣。疫情的關係很少聚會，伴手禮需求相對少，公司也將定位從伴手禮轉為零食。

小胖鮮鍋在疫情前原本沒有人力在外送，但疫情後需要分配人力做外送，而外送的成成本太高，其實是吃力不討好的事情，為了營業額，公司只好精簡 pt 人力，大量採用正職。

5. 在數位轉型的過程中，貴企業用了哪些方法來提升成功轉型的機率？

不論是似錦堂還是小胖鮮鍋對於使用了哪些方法來提升成功轉型機率的問題上，他們採用多方嘗試，從錯誤中去學習，在使用數位工具時也有遇到一些困境，像是不小心信任了不對的人，在現今社會網路行銷專家很多，似錦堂和小胖鮮鍋有約聘一些資深專家的人來操作數位工具，這些專家只負責在操作數位工具這件事情上，但實際上作出的成果有的好，有的不好，好的向他學習，不好的當作借鏡，在任何事情上都是不斷的學習，有學習就會耗費資源，但不一定百分之百都有成果，經營公司也是同樣的道理，就像似錦堂和小胖鮮鍋要轉型的話就必須去學習數位轉型的工具，在嘗試各種數位工具的過程中一定會有一些耗損，比較幸運的是，似錦堂和小胖鮮鍋在做各方面的嘗試時，所花費損失較少，因為也遇過很多誇大其詞的專家，所以也會告訴同業相關的訊息，使同業避免遭受同樣的虧損。

6. 貴企業如何利用數位轉型，優化使用者的介面或環境，達到最大化的顧客滿意度？

似錦堂因為已經鎖定目標年齡層，所以在優化消費者的使用介面上相對容易，他們設定的年齡層大約在 30 歲和 40 歲左右，這個年齡層的客人最討厭的一件事情就是打電話預定，因為他們大多都不喜歡和不認識的人通電話，希望可以

使用 line 打字訂購之後等對待對方的回覆，如此一來不用直接面對到客服人員的語調和她的情緒。

似錦堂一開始走的是 line 預購，但因為每天手工現做，每月產能有限，所以必須等這個禮拜的單排出來和排完產能後，才能知道下個禮拜能夠接多少單，所以新架了設官方網站去改善這項機制，將每個禮拜能下單的量標註在上面，假如下個禮拜只開放 500 個預定，那這 500 個預定會被平均分配到能夠預定的總量裡面，客人只要加入 line，透過 line 取的我們的優惠碼之後，就到網站裡去預定，但如果超過網站預定數量，就需要專人幫忙訂購，網站預定的好處是可以減少 8 成以上客人的詢問度，因為顧客只需花費較少的時間點選項，不需再透過 line 專人服務，現代人在採購東西時喜歡低調一點，不希望店員主動來搭話推銷產品。

當顧客需要大量訂購使用 line 訂購時，line 有保留隱私的功能，而且還可以將不取貨的客人設置成黑名單，好處是可以過濾客人，被設置成黑名單的顧客只能透過網站或經銷商購買，因產能並不是無限，如果客群是可控的，可以挑選希望經營的客群。

#### 7. 關於數位化的資安問題，貴企業是採用何種方式維護？

因為套用的工具都是大公司的系統，又稱為外包維護，而大公司有自己的資安保護，所以似錦堂沒有甚麼資安問題，像是 line 的會員，作一次群發就必須成為高數據的用戶，因訊息一次只能發 2 萬 5 千條，但似錦堂現在有 3 萬多個會員，所以每次發訊息前還須跟 line 另外買訊息的量，每個月付給 line 高資費會員的費用，因為有付費使用他們的服務，所以資安成為他們的責任。

小胖鮮鍋比較傳統，在 line 的經營上會員數量比較少，所以不作訊息的發放，而是使用 facebook 打廣告增加曝光度。



8. 數位轉型對貴企業帶來的成效有哪些？貴企業如何做評估？

評估成效的方式為觀察營業額的變化，如果決策對營業額有幫助，營收和毛利率有增加，這項決策就是好的，如果沒有的話，就要去思考下次不要再使用同一個方法。不管是數位化轉型還是經營決策的變化，都是在錯誤中學習，可能做了許多錯的決定，但只要有一個是正確的，整個決策的方向上不會偏離太遠。對於一間企業來說，要多去嘗試，不能因為不敢投入就甚麼事情都不做，否則會造成很大的傷害，而數位工具的使用在當下不一定會有成果，隨著時間推移，每個工具的轉換率一定會有變化，企業在經營的時候，應該主動去適應這些工具，而不是工具去適應我們。



- 似錦堂企業訪談過程



- 似錦堂企業訪談

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究以個案研究法來闡釋數位轉型對中小企業的影響。在理論與實際訪談相互佐證之下，研究發現數位轉型除了是現今市場上的一大趨勢外，在消費者方面也促成了很多方便，達到生產者和消費者互利共生的益處。

因為網路的快速，使買家和賣家間促成交易非常快速，達到高度效率。企業在尋求建立市場差異化、獨特性的同時，善用數位工具來增加及轉型成更具競爭優勢的組織是非常有幫助的。

就如同此次訪問者似錦堂畢執行長所言：「市場是跟隨時代在變化調整，每個時代階段都有不同的文化和趨勢。數位轉型並不難，但該如何擁有全面的視



野去找尋最適合的數位工具並善用它們，這就是企業家該學習的，並敏感於市場變化，做靈活調整。」

綜合觀之，企業在思考如何利用數位化轉型來達到利益極大化時，如何挑選及操作適合的數位化工具是企業必須高度重視的。企業須明瞭公司產品的目標客群為何?想要設計什麼?

每個策略環節都很重要，企業若能加以善用，則必定能使企業的績效提升。如同此次疫情，思考如何應用數位轉型來轉換相對於傳統實體店面的買賣交易，能有更大的市場提供企業運用來提升公司績效與收益。

企業在思索如何應用數位工具來面對現在或是將來可能的困境是現今市場的一大課題，時代科技在進步，人也在進步，企業家如何順應時代潮流制定相應措施也變成一個首要課題。

以上研究可提供企業在數位轉型上的考量提供輔助。

## 第二節 建議

「好的學習壞的當借鏡，維持學習的心態」是執行長的經營理念，這樣的組織文化也滲透到員工對企業的理念，不斷檢討與更新，讓企業可以更久遠的留在市場，執行長很清楚沒有永遠的企業，不會追求不切實際的理想，而是盡自己能力可以更久的留在市場。此處的建議是企業不應該只求安穩，更要勇於冒險尋求突破，可以追求不切實際的理想，只要不要把全部資金投入同一個較具冒險性的投資方案即可，可以尋求多管道的創新。

如支付方面，似錦堂必須先收到款項才會開始製作，對於老一輩或是青少年而言，轉帳匯款相對不熟悉，會使他們在訂購的時候有疑慮並取消購買，建議可

以多增加付款方式，讓消費者有更多選擇，不要侷限消費族群，擴大自己的目標市場，在尋求絕對安穩的狀態下，會侷限企業發展及縮小市場。收到款項才開始製作這點也會延長消費者收到產品的時間，相對沒效率，建議可以針對消費者的消費情況歸納出可以預先做好的數量，產品供貨方面採部分現貨部分預購，可以讓供貨狀況更有效率，提升顧客滿意度。

在網購操作方面，客服的聯絡與溝通皆是透過 FACEBOOK 或 LINE，此處建議企業發展自己的客服系統，雖然依靠在大企業下可以減少資安問題、減少程式上的研發與修正的成本，可以降低溝通障礙，但同時也降低企業本身的議價力，若大企業出了問題會直接受到牽連，若可以研發自己的客服系統，搭配與大企業的合作，雙管齊下可以降低負面衝擊。

後疫情時代是加速網路與現實整合的時代，由於法規限制與人民自我保護，會減少社交、外出的機會，轉而將行為轉至線上，例如線上購物、視訊開會、零接觸線上付款等，使得虛擬的網路世界與真實的現實世界合而為一，之後產業的走向皆易與數位化有關，建議企業需要不斷提升自我對這方面的知識與敏銳度，將會提升自己未來的競爭力。

## 參考文獻

1. 科技產業資訊室 (iKnow) - May (2021 年 4 月 21 日)。後疫情時代對產業之挑戰及機遇。科技產業資訊室，取自：  
<https://iknow.stpi.narl.org.tw/Post/Read.aspx?PostID=17729>
2. 謝柏宏(2021 年 2 月 25 日)。商總理事長許舒博：商總將建立服務業數據中心。聯合新聞網，取自：<https://udn.com/news/amp/story/7238/5276897>
3. Daniella Seiler(October 5, 2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company, Retrieved from:<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
4. Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin(2019). Digital Transformation Is Not About Technology. Retrieved from <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
5. 張庭璋(2021 年 8 月 13 日)。改賣雞精、做手遊式 App，頂呱呱如何用數位轉型頂住疫情衝擊？。未來商務，取自：  
<https://fc.bnxt.com.tw/articles/view/1611>
6. 李雅筑(2020 年 10 月 23 日)。老闆聽不懂、員工群起反對，頂呱呱第三代掌門人為什麼花三年搞會員 APP？。商業週刊，取自：  
<https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3004291>
7. COMMEET 差旅與費用管理系統(2021 年 8 月 24 日)。Tripresso 旅遊咖 X Awoo 數位轉型迎向 ai 潮。台灣新聞聯播網，取自：<https://twnewshub.com/archives/19036>
8. awoo 阿物科技(2021 年 7 月 14 日)。逆勢而上!阿物科技運用 AI，加速旅遊咖疫後復甦。關鍵評論網媒體集團，取自：<https://www.inside.com.tw/feature/awoo-martech/24171-awoo-ai-tripresso>
9. 陳君毅(2019 年 5 月 31 日)。打造年交易額 8.7 億團客旅遊電商，Tripresso 掀傳統旅行社數位革命。數位時代 BUSINESS NEXT，取

自：<https://www.bnext.com.tw/article/53368/tripresso-and-tripsaas>

10. 玩咖旅行社股份有限公司。台灣公司網，取

自：<https://www.twincn.com/item.aspx?no=54163162>

11. COMMEET 編輯群(2021 年 7 月 14 日)。新創中的新創：從 Tripresso Holdings 到 COMMEET 的企業轉型與再造之路。COMMEET，取

自：<https://go.commeet.co/blog/%E5%93%81%E7%89%8C%E5%B0%88%E6%AC%84/%E6%96%B0%E5%89%B5%E5%93%81%E7%89%8C%E8%BD%89%E5%9E%8B%E8%88%87%E5%86%8D%E9%80%A0/>

12. Jean-François Martin(2018, October). Unlocking success in digital transformations. McKinsey & Company, Retrieved

from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.ashx>

13. 似錦堂。取自：<https://eggrollking.tw/>

14. 小胖鮮鍋。取自：<https://www.shiaupan.com.tw/index.html>

15. 小胖鮮鍋 facebook 粉絲專頁。取

自：<https://www.facebook.com/littlefattyseafood/photos/a.1762089977424434/2113329598967135>

16. niniblue(2020 年 7 月 13 日)。似錦堂 手作烘焙蛋捲。NINI AND BLUE 玩樂食記，取自：<https://niniandblue.com/blog/post/sijintang20-2>