



國立臺灣大學生物資源暨農學院森林環境暨資源學系

碩士論文

School of Forestry and Resource Conservation

College of Bioresources and Agriculture

National Taiwan University

Master Thesis

疫情之下臺灣中小型家具業的衝擊與應對之分析

The Analysis of Impact and Response of the Small and Medium-Sized Furniture Industry Under the Epidemic in Taiwan

蘇愷琳

KAILIN SU

指導教授：林法勤 博士

Advisor : Far-Ching Lin, Ph.D.

中華民國112年8月

August 2023

誌謝

不知不覺中已經到了研究所生涯的尾聲，非常感謝一路上許多人的幫助與支持，我才終於能夠完成這篇論文以及學業。

首先要感謝我的指導教授林法勤老師，自醫技所轉到森林所後，老師給了我很多修課的建議，使我的研究所生涯過得十分充實，同樣的我也要感謝口試委員呂文琴老師、董澤平老師和陳啟雄老師針對論文給予的建議，使我的論文能夠更加的完整。

感謝我的父母，即使我因為各種原因兜兜轉轉，最終來到森林所這個對我來說嶄新但又陌生的領域，使得我的研究所生涯超出原先預計的兩年，就算這樣他們也是一直默默支持我、提供我各方面的支持，沒有他們我不可能走到現在。

最後我要感謝幫助過我的所有人，在進行研究的過程中我得到了許多幫助、認識了許多人，也得到了很多寶貴的經驗，希望大家都能夠過得幸福快樂。

中文摘要



在COVID-19 (Coronavirus Disease-2019) 這波疫情席捲之下，全球各行各業無論是財務、人力、供應鏈等各個層級均受到不同程度的影響，由於臺灣的疫情狀況及整體發展與其他國家相距甚遠，產業受到的影響亦不相同，更能凸顯臺灣與國外的產業變化落差。

本研究將研究產業鎖定為與森林有關的家具產業，由於國內家具產業以中小型企業為主，因此便進一步將目標鎖定在臺灣的中小型家具業，希望能了解，「臺灣中小型家具產業在疫情爆發後營運方面所受到的影響」和「家具產業面對這些影響採取哪些應對措施」。

本研究透過半結構式訪談分析質化內容，將其歸納結果設計問卷題項，接著使用問卷調查收集研究數據，而後進行量化數據分析。最終共訪談7家業者，並且回收30分有效問卷。

結果發現在疫情發生後，受測族群認為產品製造、國外進貨與國內進貨都有受到負面影響，此外大多廠商依舊採取典型的被動式行銷，人力資源方面大多選擇調整營業時間，少數有在進行研發的廠商則表示資金與人力皆有投入更多，財務表現雖然貸款並無增加，但現金流也有下降的現象。廠商普遍對數位轉型與數位行銷沒有顯著意願，對遠距化則是沒有意願，推論是因為消費者仍保持「觸摸產品」的習慣。另外，現金流充足與否與數位轉型和數位行銷具有顯著相關性，企業的總員工人數與數位轉型和遠距化具有顯著相關性，而企業內非家族成員員工人數僅與遠距化具有相關性。

關鍵字：中小型企業、COVID-19、家具業、質性研究、量化研究

ABSTRACT



Under the COVID-19 (Coronavirus Disease-2019) pandemic, industries worldwide have been impacted at different levels in terms of finance, human resources, and supply chain. Taiwan's unique pandemic situation and overall development have led to varying effects on industries, highlighting the disparity between Taiwan and other countries in terms of industrial changes.

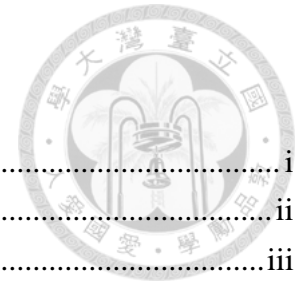
This research focuses on the furniture industry related to forestry and specifically targets Taiwan's small and medium-sized furniture businesses, given that the domestic furniture industry is mainly comprised of such enterprises. The study aims to understand the impact of the pandemic on Taiwan's small and medium-sized furniture industry and the coping measures adopted by the furniture businesses.

The research utilizes semi-structured interviews to analyze qualitative content, which is then used to design questionnaire items. Subsequently, a quantitative data analysis is conducted through a survey to collect research data. A total of 7 businesses were interviewed, and 30 valid questionnaires were collected.

The results indicate that after the pandemic outbreak, the surveyed businesses perceived negative impacts on product manufacturing, foreign and domestic imports. Most businesses continued to adopt conventional passive marketing strategies, and in terms of human resources, many chose to adjust their operating hours. A few businesses engaged in research and development mentioned increased investments in both funds and human resources. Although loan amounts did not increase, there was a decline in cash flow. Generally, businesses showed little willingness to pursue digital transformation and digital marketing, and they also exhibited reluctance towards remote operations, which may be attributed to consumers' continued preference for physical interaction with products. Additionally, there was a significant correlation between cash flow adequacy and the willingness to undertake digital transformation and digital marketing. The total number of employees in a company showed significant correlations with digital transformation and remote operations, while only non-family member employees showed a correlation with remote operations.

Keywords: SMEs, COVID-19, furniture industry, qualitative research, quantitative research

目錄



誌謝	i
中文摘要	ii
ABSTRACT	iii
目錄	iv
圖目錄	v
表目錄	vi
Table of Figures	vii
Table of Tables	viii
第一章、前言	9
第一節、研究背景與動機	9
第二節、研究目的	11
第三節、研究範圍及流程	11
第四節、研究限制	14
第二章、文獻回顧	15
第一節、中小型家具業	15
第二節、企業功能與商業模式	20
第三節、COVID-19對企業之衝擊	21
第三章、研究架構與設計	29
第一節、研究架構	29
第二節、研究方法	29
第三節、研究設計	31
第四章、結果分析與討論	35
第一節、質性分析	35
第二節、量化分析	43
第三節、小結	60
第五章、結論	64
第一節、研究結論	64
第二節、未來建議	65
參考文獻	67
附錄	75
附錄一、半結構式訪談－訪談計畫表	75
附錄二、調查問卷	81

圖目錄

圖 1、研究流程圖	13
-----------------	----



表目錄



表 1、臺灣中小企業2015年至2020年各項目佔比整理	16
表 2、企業五大功能介紹(Kotler & Keller, 2021)	20
表 3、中小企業的特性整理表	21
表 4、訪談大綱題項	30
表 5、半結構式訪談之受訪廠商資訊	32
表 6、正式問卷之構念、構面及量表題項表	33
表 7、研究對象訪談整理表	35
表 8、問卷結果次數統計	43
表 9、員工人員統計	43
表 10、連續型資料樣本分布情形	44
表 11- 1、受測族群回答之次數統計表	52
表 11- 2、受測族增減員工人數之次數統計表	54
表 11- 3、受測族群員工減少原因之次數統計表	54
表 11- 4、受測族群營運狀況之次數統計表	55
表 11- 5、受測族群營業時間調整之次數統計表	55
表 11- 6、受測族群員工工時調整之次數統計表	56
表 11- 7、受測族群員工總人數之次數統計表	56
表 11- 8、受測族群非家族成員員工之次數統計表	56
表 12、「現金流足以支付」與「商業模式相關題項」之spearman檢定結果	59
表 13、「人數」與「商業模式相關提題項」之spearman檢定結果	59
表 14、質性分析與量化分析之結果異同比較	60

Table of Figures

Fig. 1 Research process diagram 13



Table of Tables

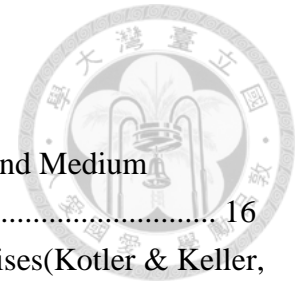


Table. 1 Percentage of Each Category for Taiwanese Small and Medium Enterprises from 2015 to 2020	16
Table. 2 Introduction to the Five Major Functions of Enterprises(Kotler & Keller, 2021).....	20
Table. 3 The Characteristics of Small And Medium-sized Enterprises Summary Table	21
Table. 4 Interview Outline Topics	30
Table. 5 Information on Interviewed Companies for Semistructured Interviews	32
Table. 6 Concepts, Constructs, and Scale Items for the Formal Questionnaire .	33
Table. 7 Study Participants Interview Summary Table.....	35
Table. 8 Frequency Analysis of Questionnaire Results.....	43
Table. 9 Employee Demographics	43
Table. 10 Continuous Data Distribution.....	44
Table. 11- 1 Frequency Statistics of Responses from the Study Population.....	52
Table. 11- 2 Frequency Statistics of Changes in Employee Count within the Study Population	54
Table. 11- 3 Frequency Statistics of Reasons for Employee Decrease within the Study Population	54
Table. 11- 4 Frequency Statistics of Operational Status within the Study Population.....	55
Table. 11- 5 Frequency Statistics of Business Hour Adjustments within the Study Population	55
Table. 11- 6 Frequency Statistics of Employee Working Hour Adjustments within the Study Population	56
Table. 11- 7 Frequency Statistics of Total Number of Employees within the Study Population	56
Table. 11- 8 Frequency Statistics of Non-Family Member Employees within the Study Population	56
Table. 12 The Spearman's rank correlation test results for the association between "Sufficient Cash Flow" and "Business Model related items"	59
Table. 13 The Spearman's rank correlation test results for the association between "Number of Employees" and "Business Model related items"	59
Table. 14 The comparison between qualitative and quantitative analyses.....	60

第一章、前言




第一節、研究背景與動機

遙想自1965年起，由於臺灣精良的工藝技術，使得臺灣家具在國際間打響名號，不僅賺取大量外匯，甚至贏得「家具王國」之美名。即使自1980年代後因為原物料價格、工資上漲等因素，使得不少「製造」環節轉而搬遷至中國或是東南亞地區，業者們被迫轉型成「臺灣接单，由中國或東南亞工廠進行生產製造」的另類世界工廠模式，可作為接单方的臺灣仍舊在2001年至2010年間保持著平均每年13億美金的產值，甚至在中國的製造工廠一度創下平均每年80億美金的紀錄。儘管後因美國反傾銷法令與中國政府策略影響，訂單逐漸轉往東南亞國家，可總體產值反倒是旋風式增長，自2004年前的6億美金產值飆升至30億美金產值（詹雅雯，2011），再再顯示臺灣家具業深厚的實力。

不過，近年來家具業的整體市場明顯不如以往，除了民眾消費習慣改變之外，更包含COVID-19 (Coronavirus Disease-2019) 的衝擊。COVID-19在2019年底爆發，而後迅速席捲全球，這類疫情震撼彈影響深遠，時至本研究調查之2022年依然影響著全世界。其影響範圍涵蓋甚廣，不僅是個人生活習慣，乃至各方企業運營與全球供應鏈均受到衝擊。

因此，各產業不得不對此調整營運方針，以應對大環境變化。此外，臺灣的疫情狀況及整體發展與其他國家相距甚遠，各產業受到的影響亦不相同，部份產業反而因疫情受惠，例如半導體產業與零售業。因封鎖政策造成的生活型態改變，使居家上班上學成為常態，消費者對於電腦等設備的需求上升（劉文聰，2021），外加國際IDM (Integrated device manufacturer) 大廠訂單滿載，大量訂單轉往臺灣（江雅綺、楊宗翰，2021），使得半導體產業逆勢成長。

至於零售業的情況則比較特殊，雖然便利超商、超級市場等綜合零售業因為



疫情帶動民眾對於生活用品的需求，使得2020年之營業額年增長率達1.53%，但包含家具業在內的家用器具及用品零售業等實體店面，在2020年的營業額年增率卻是下跌8.56%（林靜玫、施岑佩，2021），顯示疫情當前，相關民生必需品才是民眾首要採購項目。

值得一提的是，每當提起家具業，民眾首先聯想到的多半是大型連鎖品牌，例如：IKEA、詩肯柚木等。然而，實際支撐起整個家具產業重擔的卻不是這些大型連鎖品牌，而是中小型家具業。根據中小企業處各年白皮書內所提供之統計資料顯示，自2015年起國內家具製造業有高達98%皆為中小企業（經濟部中小企業處，2016，2017，2018，2019，2020，2021）。由此可知，國內絕大多數的家具業者皆為中小企業，反而不是民眾熟知的大型品牌。

正如上述提及，提到家具業民眾多半會聯想到大型連鎖品牌，恰如談起國家經濟時，大多數人只會想起大型企業。可正如中小型家具業才是國內家具業者的支撐者，中小型企業其實才是國家經濟中不可或缺的存在。若論企業數，國內總企業中有高達97%以上為中小企業，涵蓋7成以上的就業人口。儘管任何一間中小企業都無法與大企業的高營利相比，可其仍舊在全球各國經濟命脈中有著不容忽視的地位，實乃中流砥柱。

除此之外，據統計，光以臺灣隸屬於中小企業階層的家具製造業而言，就已創造該產業超過7成的銷售額，就連內銷額與出口額也都是以此階層為大宗（經濟部中小企業處，2016，2017，2018，2019，2020，2021），再再顯示其實力不容小覷。

從上述各項資料得知，疫情席捲全球，導致全球供應鏈遭遇嚴重衝擊，當各產業被迫改變營運模式與經營方針時，作為中流砥柱的中小型企業更得砥礪前行。面對此情形，國內中小型家具業者們該如何夾縫中求生存，甚至如何迎難而上再造生機，是本次研究欲探討的核心議題。



第二節、研究目的

承前述，在COVID-19（嚴重特殊傳染性肺炎，Coronavirus Disease-2019，縮寫為COVID-19，後皆以縮寫稱之）疫情席捲之下，全球各行各業無論是財務、人力、供應鏈等各個層級均受到不同程度的影響，例如：在奢侈品行業，封鎖措施造成布料或材料的缺乏使設計師必須更改作品設計，買家也無法前往時裝秀現場而影響買氣（BBC NEWS 中文，2020年02月15日）。特別是中小企業，因為經營規模不大等先天條件，銀行在放款時對中小企業較為謹慎，使部份企業面臨融資問題，發生資金周轉等財務困境（中央銀行，2020），讓中小企業面對外部衝擊時格外脆弱（盧俊偉，2020）。

此外，由於臺灣疫情整體發展情況與其他國家相距甚遠，產業受到之影響亦不相同，更加凸顯臺灣與國外之產業變化落差。綜上所述，本研究將以家具產業作為研究領域，並鎖定市場占比最高之中小型家具業，故本研究之研究目的如下：

1. 臺灣中小型家具產業在疫情爆發後營運方面所受到之影響。
2. 家具產業面對此些影響所採取之應對措施。


第三節、研究範圍及流程

本研究所設定之研究範圍如下：

1. 研究產業：臺灣中小型家具業。
2. 研究方法：半結構式訪談法、問卷調查法。

本研究所設定之研究流程如圖 1 所示，內容如下：

1. 文獻回顧：統整COVID-19對企業五大功能之衝擊與企業因應疫情產生的商業模式改變。

- 
2. 訪談題目設計：根據文獻資料設計六項訪談題目之主項目，分別為「生產與作業」、「行銷」、「人力資源」、「研究發展」、「財務」以及「商業模式」。
 3. 研究訪談：請研究對象依實際情形進行回答。
 4. 訪談分析：經由本研究分析訪談內容，探討臺灣中小型家具業遭遇之衝擊與企業採取之應對措施。
 5. 問卷題目設計：根據文獻資料與六項訪談題目之主項目以及訪談內容進行問卷設計。
 6. 問卷調查：請研究參與者依實際情形進行回答。
 7. 問卷分析：經由本研究問卷調查結果，探討臺灣中小型家具業遭遇之衝擊與企業採取之應對措施。



第一章 前言

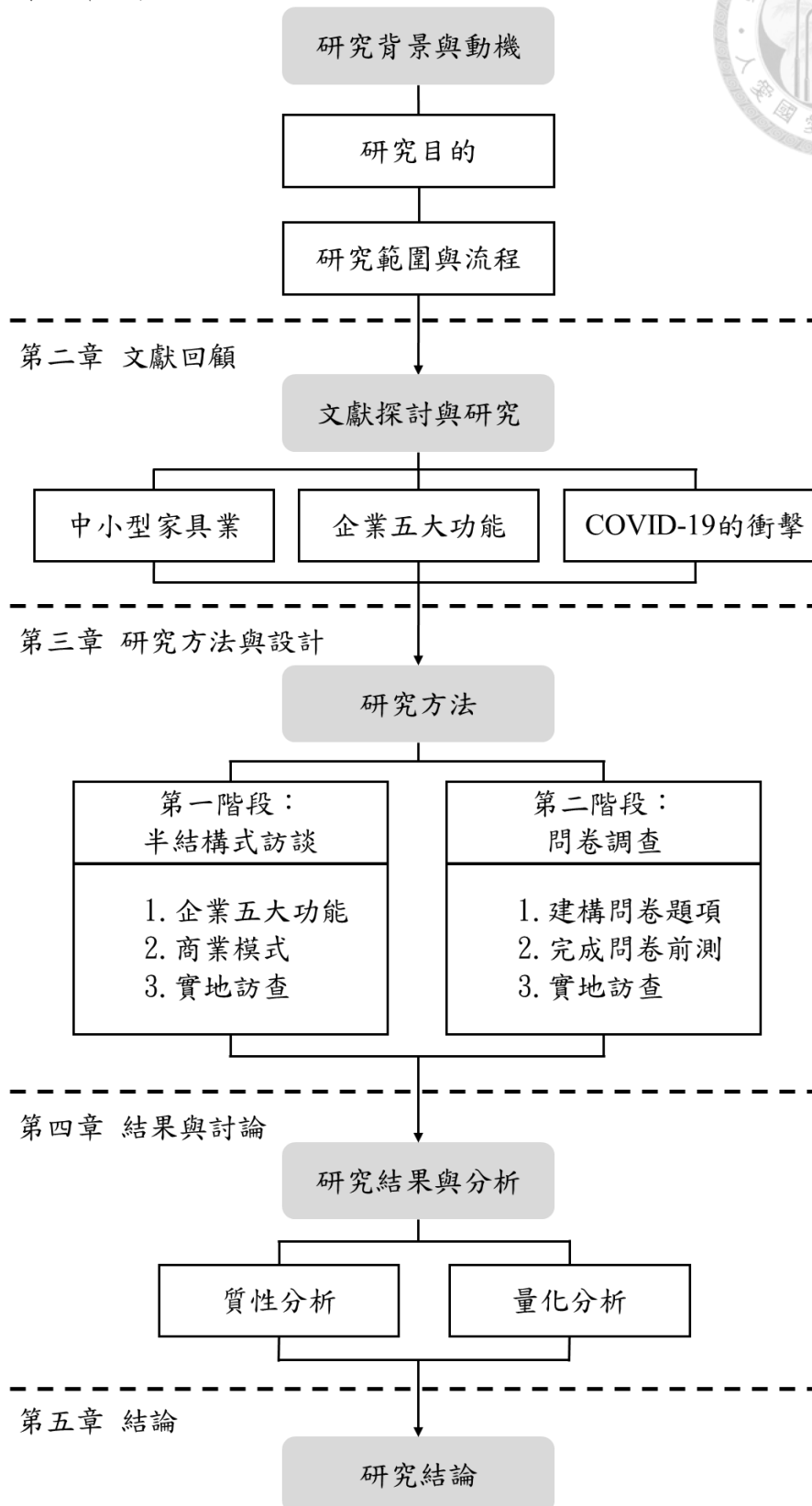


圖 1、研究流程圖

Fig. 1 Research process diagram

第四節、研究限制

本研究所訪談之廠商遍布北中南地區，但由於廠商通常會想保護自己的詳盡資料，因此調查結果可能多少有些失真，但大方向仍然可以作為參考。此外，在拜訪各家廠商途中，也遇到許多廠商拒絕接受訪談，以致僅能呈現七家廠商之訪談資料、三十間廠商之問卷填答，無法代表整體中小型家具業。



第二章、文獻回顧

第一節、中小型家具業

一、中小型企業

臺灣對於中小型企業之定義為經常性修改，最新版本為經濟部於2020年6月24日修正發布之〈中小企業認定標準〉，將標準訂為「實收資本額1億以下」或「經常僱用員工數不滿200人」，只要滿足其中一項即被視為中小企業（中小企業認定標準，2020年06月24日）。前一版本於2015年3月30日發布，標準為「製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下，或經常僱用員工數未滿二百人者」與「除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿一百人者」（中小企業認定標準，2015年03月30日），若將2015年與2020年之版本相比較，新版本將原本依照行業別根據實收資本額、營業額或是經常僱用員工數的認定標準因應中小企業產業別模糊化、往資本密集發展趨勢等跡象，更改為不分行業別，由於本研究進行研究調查之時間為2022年，便採用現行法條之規範作為研究對象之認定。

根據政府的統計資料（表 1），中小企業與大型企業在「企業家數」和「就業人數」的分布比例皆居高不下，在臺灣全體企業家數中，中小企業長期穩居高達97%，就業人口中亦有達70%以上人口任職其中。

此外，針對銷售額部分，採行2015年之中小企業舊標準時，中小企業僅占約三成，但當採行新標準後，因為有更多廠商可依規定歸入中小企業，使得整體廠商數額與整體銷售額均隨之增加，佔比達到五成以上。至於內銷額部分也基於相同因素，使得佔比從原先約35%提升至60%以上（經濟部中小企業處，2016，2017，2018，2019，2020，2021）。從各種資料顯示，中小企業提供經濟動能、創造就業機會，是臺灣的經濟命脈（總統府新聞，2018）。

表 1、臺灣中小企業2015年至2020年各項目佔比整理

Table. 1 Percentage of Each Category for Taiwanese Small and Medium Enterprises from 2015 to 2020

年份	企業家數(%)	銷售額(%)	內銷額(%)	出口額(%)	就業人數(%)
2015	97.69	30.36	35.41	15.21	78.22
2016	97.73	30.71	35.85	15.04	78.19
2017	97.70	30.22	35.52	14.23	78.44
2018	97.64	29.59	34.86	13.68	78.41
2019	97.65	29.58	34.83	13.42	78.73
2020	97.67	29.62	34.53	13.63	78.58
2020*	98.93	53.99	62.50	26.28	80.94
2021*	98.92	52.51	61.61	25.96	80.37

資料來源：經濟部中小企業處（2016，2017，2018，2019，2020，2021，2022）

說明：2015 至 2020 皆採用 2015 年之〈中小企業認定標準〉作為定義標準，而 2020*與 2021*採用 2020 年之〈中小企業認定標準〉。2020 與 2020*原始資料相同，僅在中小企業之定義有所不同。

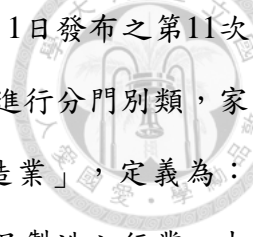
二、家具業

臺灣家具產業可以分為兩種形式，一種以製造為主，另一種以服務為主。專攻製造的類型多以外銷為導向，專攻服務則以內銷零售為導向，也就是所謂的家具批發業、家具零售業（鄒茂雄，1997）。

根據政府公開資料所示，行業區分可根據行政院主計處編訂之行業標準準則進行分類，亦可至經濟部商業司的商工登記公示資料，查詢業者之所營事業資料，確認其所經營之營業項目。

1. 定義

(1). 行政院第11次行業標準準則




若要將家具製造業明確定義，根據行政院於2021年1月1日發布之第11次行業標準準則以「大類、中類、小類、細類」將各行各業進行分門別類，家具製造業屬於「C大類－製造業」、「32中類－家具製造業」，定義為：「從事陶瓷、水泥以及石板以外的各種材質之家具及裝設品製造之行業。本類家具可用於家庭、辦公室、學校、實驗室、旅館、餐廳、電影院等場所；家具之表面塗裝亦歸入本類。」但此中類不包括：充氣橡膠床墊製造、陶瓷家具製造、水泥家具製造、石材家具製造、汽車座椅製造、火車座椅及飛機座椅製造以上六項，另外還可以根據製造的產品材質再區分為「3211－細類木製家具製造業」、「3220細類－金屬家具製造業」等（行業統計分類-第11次修正，2021年）。

若為零售批發業者的話，則屬於「4562細類－家具批發業」和「4742細類－家具零售業」。批發業的定義為「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）。」而零售業的定義為「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」，但不包括穀類、礦石（砂）、原油、工業用化學品、鋼鐵、工業機械設備之銷售，或是調理餐食或飲料供立即食用或飲用之餐飲攤販。無論是哪一者其為販售皆為家用家具和廚櫃之業者，但家具訂製和辦公室家具皆不包括在其中（行業統計分類-第11次修正，2021）。

(2). 公司名稱及業務預查審核準則

依「公司名稱及業務預查審核準則」第11條規定：「公司之所營事業，應依經濟部公告之公司行號及有限合夥營業項目代碼表所定細類代碼及業務別填寫，但不得僅載明『除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務』之細類代碼及業務別。」（公司名稱及業務預查審核準則，2018）



而根據經濟部公告之公司行號及有限合夥營業項目代碼表，家具製造業所對應之營業項目為「CN01010，家具及裝設品製造業」，定義為：「從事各種材質家具及裝設品之製造、表面塗裝之行業。」與行業統計分類對照之行業為「3211—木製家具製造業」、「3219細類—其他非金屬家具製造業」和「3220—金屬家具製造業」。家具批發業所對應之營業項目為「F105050，家具、寢具、廚房器具、裝設品批發業」，定義為「從事家具、寢具、廚房器具、室內裝設品、手工藝飾品批發之行業。」與行業統計分類對照之行業為「4562—家具批發業」、「4644—辦公用機械器具批發業」、「4563—家飾品批發業」和「4569—其他家庭器具及用品批發業」。最後則是家具零售業，其所對應之營業項目為「F205040家具、寢具、廚房器具、裝設品零售業」，定義為「從事家具、寢具、廚房器具、裝設品等零售之行業。」與行業統計分類對照之行業為「4742—家具零售業」、「4743—家飾品零售業」以及「4749—其他家庭器具及用品零售業」。

根據公司行號及有限合夥營業項目代碼表，所營事業項目之家具製造業、家具批發業和家具零售業三者皆有對應至行政院主計處定義之家具製造業、家具批發業、家具零售業。綜合「中小型企業」與「家具業」之定義，本研究將「中小型家具業」定義為：於商工登記公示資料的所營事業資料具有「CN01010」、「F105050」或「F205040」三項其中之一者，且符合「實收資本額1億以下」或「經常僱用員工數不滿200人」之廠商。

2. 家具業發展過程

根據資料（紀麗君，2003；鄒茂雄，1997，2001）所示，可將臺灣家具業歷史概分為五個時期：

(1). 胚胎期

臺灣光復後至1955年，此時家具生產以小型家庭手工業為主，所用原料



為木材、竹材。

(2). 萌芽期

1956年起，因為政府實施經濟建設、社會逐漸安定、國民所得提高與義務教育逐漸普及，使得家具和辦公桌椅的需求隨之上升，家具的樣式也開始講究經濟實用。這個時期生產製造方面採用連續製程，並開始試行外銷。

(3). 快速發展期

1966年至1975年，家具業進入外銷鼎盛期，同時也是工業發展最迅速的時期。當時木材、藤材等原料主要進口自東南亞，因為合板的自動化生產使產量大幅提升、成本大量下降，為家具業提供許多材料，臺灣便成為世界主要家具供應地區之一，最多時占外銷總額之3.5%，奠定家具王國之基礎。

(4). 成熟穩定期

1976年至1990年，受到外銷景氣的鼓勵與刺激，原有工廠不斷擴大規模，且新工廠林立，產品外銷達到頂峰，贏得「家具王國」的美名。但後來受到通貨膨脹、石油危機的影響，以及東南亞原木輸出國為了保護林業資源和扶持當地的木材加工工業而禁止或限制原木輸出，臺灣家具主流之木製家具逐漸衰退。

(5). 轉型突破期

從1991年到現在，臺灣家具受到原料、匯率、土地大小與成本、工資上漲、勞動力不足等不利因素的影響，由於此產業屬於勞力密集產業，且材料受制於原料產地諸國，部分業者選擇赴東南亞或中國等人工成本較低廉及原料產地區域投資設廠生產半成品或零組件，而後運回臺灣組合販售，也有業者將低單價產品項目移到海外生產。而在臺灣從事研發生產較高附加價值產品，或與設計師簽約以提高產品價格。最終使臺灣在2001年至2010年間保持著平均每年13億美金的產值，在中國的製造工廠一度創下平均每年80億美金的紀錄。儘管後來受到中國政府政策和美國反傾銷法令的影響，可總體產值

依舊自2004年前的6億美金飆升至30億美金（詹雅雯，2011）。



第二節、企業功能與商業模式

一、企業五大功能與商業模式的介紹

企業五大功能是指一個企業組織要能持續經營、成長、獲利等目標需要具備的基礎能力，通常可以分為：生產與作業 (production and operation)、行銷 (marketing)、人力資源 (human resource)、研究發展 (research and development) 以及財務 (finance)，五大功能所代表的意義整理於表 2(Kotler & Keller, 2021)。而商業模式(business model)的定義十分廣泛，綜合各學者的概念，商業模式總的來說就是企業為持續經營所採取的營業方式(Keen & Qureshi, 2006)。

表 2、企業五大功能介紹(Kotler & Keller, 2021)

Table. 2 Introduction to the Five Major Functions of Enterprises(Kotler & Keller, 2021)

功能	說明
生產與作業	使用原料、技術等方法或措施製造滿足客戶需求的產品，或是提供滿足客戶需求的服務
行銷	針對目標客群提供服務以滿足客戶需求的相關活動
人力資源	透過選人、用人、培訓等方式達成組織目標
研究發展	新產品、新方法等作為研究、開發的活動，以解決企業相關之問題
財務	運用或籌措資金以實現股東利益最大化

二、中小企業的特性

為將中小企業之特性更詳盡介紹，本研究將依照企業五大功能與商業模式進行分類說明（表 3）。另外，除了表格中提及之內容外，中小企業在組織方面，



屬於結構簡單但靈活(Lazarević-Moravčević, 2019)。

除此之外，根據學者研究，臺灣的中小企業中有高達六成為家族企業，可見家族企業這樣的型態已經成為其中一個主導中小企業的要害(曾敏雅 et al., 2016)。家族企業在所有權方面通常由家族所持有，且往往不願意向外人出售股權(Brundin et al., 2014)。在這些臺灣的中小型企業中，業主往往是董事長兼總經理，通常會透過個人關係或非正式的社群網路取得資源、知識、產能以達到企業目標(余赴禮 et al., 2007)，或是感受到「尚未被發現的機會」，發揮其「適應性企業家精神」(adaptive entrepreneurship)(Kirzner, 1973)，提供市場上缺乏的商品或是提供更完善的服務，持續的微幅改良、創新以適應變遷、掌握機會。在領導方面，也因為業主是董事長兼總經理，儘管可能造成決策集中化的現象，但也因此顯得較為迅速(Zach et al., 2014)，而這些決策也往往仰賴該管理者對不同專業知識的涉獵(Salam et al., 2021)。

表 3、中小企業的特性整理表

Table. 3 The Characteristics of Small And Medium-sized Enterprises Summary Table

構念	特性	參考文獻
生產與作業	生產量小、依賴少數供應商	(Beraha & Đuričin, 2020; Nugent & Yhee, 2002)
行銷	依賴一個小的客戶群	(Nugent & Yhee, 2002)
人力資源	人力資源有限	(Ghobadian & Gallea, 1997)
研究發展	缺乏專門團隊進行研究發展	(Zamani et al., 2022)
財務	資金有限、預防性儲蓄有限	(Calabrese et al., 2022; Zamani et al., 2022)
商業模式	附屬於一個特定的商業模式	(Zamani et al., 2022)

第三節、COVID-19對企業之衝擊



一、COVID-19的定義

根據衛生福利部疾病管制署所公告之疾病介紹，COVID-19全名為Coronavirus Disease-2019，國際病毒學分類學會則將此病毒學名定為SARS-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2)。

此病毒最早始於2019年12月中國湖北武漢市的不明原因肺炎群聚，本國於同年1月15日起公告「嚴重特殊傳染性肺炎」(COVID-19)為第五類法定傳染病，世界衛生組織(World Health Organization, WHO)則在同年1月30日公布此為公共衛生緊急事件。

COVID-19屬於冠狀病毒科(Coronavirinae)之beta亞科(beta coronavirus)，而此種病毒屬於人畜共通傳染疾病，除了COVID-19之外，其他能夠感染人類的冠狀病毒還有SARS-CoV、MERS-CoV等7種。常見症狀以呼吸道症狀為主，例如鼻塞、咳嗽、流鼻水等上呼吸道感染感染症狀，但COVID-19的部分個案可能會引發嚴重的肺炎或是呼吸衰竭，相關預防方式有維持手部清潔、配戴口罩、接種疫苗、維持社交距離等(衛生福利部疾病管制署，2020)。

二、COVID-19對企業五大功能的影響

為詳盡敘述COVID-19對產業所造成的衝擊，本研究將透過企業五大功能進行分析。因為企業五大功能涵蓋生產與作業、行銷、人力資源、研究發展和財務等五個面向，如同先前所述，是指一個企業組織要能持續經營、成長、獲利等目標需要具備的基礎能力(Kotler & Keller, 2021)。

以下將根據COVID-19對企業五大功能產生的衝擊進行相關文獻探討：

1. 生產與作業

在疫情大流行期間，各國政府紛紛採取防疫措施與封鎖政策，這些做法不單只是限制人員跨縣市的流動(Baker et al., 2020)，一旦發生人員染疫的情

形，甚至會直接勒令停工停產，同時祭出居家禁令。這種作法則會造成如製造業、服務業等，無法遠距或居家上班的產業，面臨人手短缺的壓力（汪震亞，2021），甚至有可能造成供應危機，乃至於供應鏈斷鏈進而影響全球（謝順峰，2020）。

另外，因為疫情的緣故使不同國家採取不同防疫措施，嚴格的預防政策使船舶抵達港口後需要進行檢查、檢疫甚至是隔離，造成許多船舶只能堵塞在港口，從而在海運方面產生「長鞭效應」(bullwhip effect) (Lin et al., 2022)，致使在當地無法卸貨的貨櫃數量迅速上升，可以裝載使用的空箱數量明顯下降。

貨櫃價格也確實有上漲的情形，根據調查顯示，自2020下半年起便開始出現大規模補貨的情況，此情況立即轉化為對港口服務的需求，在供需法則 (Smith, 2010) 下激增的需求與數量有限的空箱相比造成運費的大量上漲 (Cullinane & Haralambides, 2021)。而除了國際物流以外，在臺灣也曾經發生過人員染疫造成物流公司暫停理貨、延遲配送等情形（(全家便利商店股份有限公司，2022)）。

2. 行銷

行銷是一種活動、一套制度和一個過程，用於創造、溝通、交付或交換對顧客、合作夥伴和整個社會有價值的產品(Kotler et al., 2022)。根據時間的演進，行銷在不同時期有著不同的思潮，而最先發展出的就是以產品為中心的被動式行銷，也是最為傳統與基礎的形式，因此本研究選用被動式行銷和與其相對的主動式行銷進行探討。

(1). 被動式行銷 (Reactive marketing)

被動式行銷是一種滿足消費者明確需求的行銷方式 (Rao, 2011)，公司透過調查或是研究了解客戶的要求與期望，塑造自身以佔領一塊市場，概念是

「產品靠近消費者」，例如美國的可口可樂公司推出低糖可樂(diet cola)、無咖啡因可樂，消除了某些群體成為其顧客的障礙 (Thoenig & Waldman, 2006)。

(2). 主動式行銷 (Proactive marketing)

主動式行銷是創造新的行銷產品以滿足消費者的潛在需求 (Rao, 2011)，也可以說是供給創造需求(supply shapes demand)，概念是「消費者靠近產品」，就像裕隆汽車經過市場調查後了解許多人在開車時注重享受、希望有專屬於自己的空間，由此產生出「寧靜」的構想。因此在推出當年的新產品時，廠商就在廣告中提出「超越勞斯萊斯的寧靜品質」這點，新產品的銷售量也的確提升許多 (陳厚銘，2014)。

透過上述研究可知，在危機期間採取主動式行銷(proactive marketing)能夠使企業免於負面影響，也可以將其視為企業利用內部資源以及外在條件，通過投資行銷來應對市場的變化、提高業績 (Srinivasan et al., 2005)。

3. 人力資源

因為COVID-19對於經濟的干擾，企業為了生存可能選擇拖欠薪資 (Elsby et al., 2016; Yemelyanova & Lyalina, 2020)，或是採用資遣，以較少的勞動力和成本保留生產力 (Lee et al., 2023)。企業縮減勞動力也是提高績效一種策略，隨著生產力低下人員的退出，勞動成本降低、企業的利潤也相對增加，企業便可以擴大活動或是培訓員工提升生產力，進入穩定的狀態 (Raies & BEN MIMOUN, 2021)。

但由於法律上對於解雇的條件和程序皆有嚴格規範，且企業必須支付被解雇之員工資遣費，部分企業出於成本考量選擇程序上較為簡單且不用支付資遣費的「減班休息」，這也有一方面是出於「節省人員重置成本」的考量。如果採用解雇的方式，經濟回穩後仍然需要重新招募員工補足人力缺口，不只需要重新訓練，且新招募的員工未必能夠填補原有的職缺 (辛炳隆，2020)。此外將員工保留還能夠對消費者的信心具有正面影響，也能為更快的復甦創造條件 (Budd et al., 2020)。

另外也有一些企業因為防疫政策、民眾消費行為與偏好的改變、防止疫情擴散等緣故（宋雅珍，2022），而縮短營業時間或是暫時停業（Beraha & Đuričin, 2020；宋雅珍，2022）。

根據全國工業總會於2021年5月28日至6月9日所進行之問卷調查，因為疫情嚴峻，有許多企業採分流上班，但那些無法遠距上班的產業，如製造業、工程業，便無法維持正常產能。此外，人力與場地資源有限的中小企業，在採行分流或分工作業方面相對會有所限制，若不幸有員工確診甚至有可能必須全廠停工，所造成的損失難以估計，這也是中小企業普遍最擔心的問題（全國工業總會，2021）。

針對此問題，或許可借鏡國際運用「隔離泡泡」的概念，調整班表、將員工分為固定組別，創造一個傳染風險相對較低且受到控管的工作環境，當組別內出現確診者時便能快速進行追蹤，企業也能夠避免疫情發生時因為員工被隔離造成全面停工的風險，保全企業運作(曾佩苓 et al., 2023)。

4. 研究發展

根據過往的研究，危機會使得需求大幅下降 (Filippetti & Archibugi, 2011)，企業可能會選擇降低成本、減少投資或創新活動以度過難關 (Hansen & Nybakk, 2018)，但也有企業將危機視作機會 (Hölttä-Otto et al., 2023)，選擇嘗試承擔風險、積極應對 (Hansen & Nybakk, 2018)。

實際上，創新是企業能夠成功的一個重要因素，在危機期間投資於開發新產品 (Colombo et al., 2016) 能夠使企業免於負面影響，甚至能促進企業從危機的影響中恢復過來 (Hausman & Johnston, 2014)。但也有學者指出，若此危機是由不可控因素所引起時，企業便有可能不願意進行創新 (McKinley et al., 2014)。尤其是在COVID-19這樣非典型的不確定情況下，由於影響層面甚廣、不確定性高，造成難以預測與控制，在此情形下，傳統的管理方法與風險預測就顯得略有不足 (Murphy & Conner, 2012)。

根據針對中國的調查顯示，在2015至2020年間，家具業的研發人員數量增長

高達128.07%，平均研發投入增幅更達到242.11%，研究人員增加與研發投入增長，皆說明這代表業者認為通過積極研發新型家具，能夠提高消費者對家具產品的購買意願，以實現銷售最大化 (Chen & Yang, 2021)。



5. 財務

在疫情衝擊下，全球各地陸續產生經濟封鎖的情況，根據 2020 年以零售業為主的美國中小企業調查所示，自該年 3 月 18 日至 4 月 4 日止，每月固定支出超過一萬美金的企業中，約 25% 持有足夠支撐兩週的現金，其他 75% 則表示現金的持有數量僅能維持兩個月甚至更短時間的運營 (Bartik et al., 2020)。

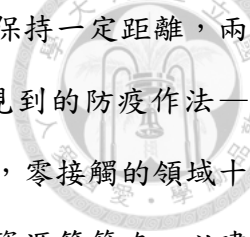
針對過往理論分析得知，影響企業持有現金的基本原因有兩項，第一是藉此降低交易成本，第二則是預防萬一，以面對未來的不確定性，藉由持有現金保持財務靈活性以減緩未來可能的衝擊 (Keynes, 1936)，此兩項原因會直接影響企業預判危機處理需耗費的時長。

在經濟衰退之際，企業往往會面臨需求降低、營收減縮致使資金缺口擴大，進而導致經濟活動停滯甚至是企業倒閉的惡性循環，隨之而來的便是大量的失業潮 (趙莊敏、李俊德，2009)。特別是中小型企業通常沒有足夠的現金流來應對突然大幅下降的收入 (Caiazza et al., 2021)，由此可知，當企業面臨危機時，為何會採行削減開支、財源、停止門市運營、承擔額外的債務等作法。

在這些作法之中，貸款、融資這一類的財務支援更是尤為重要，根據研究資料指出，這些財務支援使得日本企業破產的數量得以被控制 (久保達郎、木暮郁，2021)，藉此亦可得知新資金的注入確實有可能影響企業的結果 (Bartik et al., 2020)。

三、COVID-19對商業模式的改變

COVID-19中斷許多國家原有交易市場的正常運作，因此，企業為抵擋疫情造成之負面影響，自然得改變原先的商業模式，以確保在市場上的生存 (Thierry



et al., 2020)。舉例來說，人跟人，或是人跟某樣具體物體之間保持一定距離，兩者間不產生直接接觸以降低感染風險，這就是疫情期間時常見到的防疫作法——「零接觸」。甚至不僅限於維持「社交距離」這樣的「防疫」，零接觸的領域十分廣泛，其中還有推及到數位轉型，整合應用科技、調整人力資源等策略，以建立例如線上化、遠距化等新商業模式(宋雅珍，2022)。

數位轉型在不同學者的研究中有不同的定義，這反應出人們對此議題的重視，但相對來說也將其概念給模糊化。有學者通過對這些研究的整合，採用歸納的方式將數位轉型的概念定義為「一個『透過資訊、計算、通訊等技術的組合以引發具體的重大變化來改善實際的過程』」，或是「使用數位技術來推動公司業務模式的重大變化」(Soto-Acosta, 2020; Vial, 2019)。舉例來說，勞力密集型的餐飲業原先都靠人力提供服務，隨著科技發展開始改用線上點餐、採用送餐輸送帶或是機器人將餐點送給消費者，便屬於數位轉型。

近年來，各項數位技術陸續應用於各種產業，得益於現代發達的資訊與通訊技術，人們可透過數位化技術進行遠端醫療、網上購物等遠端線上活動，並根據研究顯示，在COVID-19流行期間，如遠端工作、遠端醫療、線上學習、線上購物的重要性與頻率都有所上升(Mouratidis & Papagiannakis, 2021)，顯示民眾生活型態的轉變，因此，大眾普遍認為COVID-19確實加速數位轉型的實施(Soto-Acosta, 2020)，同時也促使各產業發展新的商業模式。如批發零售業受到隔離政策、防疫等因素的影響，消費者逐漸從實體通路轉往電商平台，業者便開始著重在數位行銷的發展(經濟部財團法人商業發展研究院，2020)，又或者像是長期照護整合通訊科技與醫療而推出的遠距居家照護(許哲瀚、唐憶淨，2008)。

本研究將數位轉型定義為「使用數位技術推動公司業務模式的重大變化」，數位行銷定義為「使用數位技術於行銷」，遠距化定義為「使用遠端線上活動於營運或是提供服務」。





第三章、研究架構與設計

本章節將針對上述提及之文獻進行分析探討，並統整COVID-19對企業五大功能的衝擊與企業因應疫情產生之商業模式改變，進而提出本研究之研究方法與設計。本章節共分四節：第一節說明研究架構；第二節說明研究方法；第三節介紹研究設計，包含半結構式訪談及問卷設計與發放。

第一節、研究架構

本研究綜合第二章提及之各式文獻，經過分析與整理後，統整COVID-19對企業五大功能的衝擊，以及企業因應疫情產生的商業模式改變。同時依據文獻資料設計出5+1項構念，分別為：生產與作業、行銷、人力資源、研究發展、財務、商業模式，並以此作為本研究之半結構式訪談綱要，且為後續正式問卷構面之核心。

第二節、研究方法

本研究採質性內容與量化數據並行的方式，分別為「半結構式訪談」與「問卷調查」兩種研究分法。透過半結構式訪談分析質化內容，將其歸納結果設計問卷題項，接著使用問卷調查收集研究數據，而後進行量化數據分析。

一、第一階段：半結構式訪談

訪談是一種收集資料、獲得資料的方式，根據訪談者與受訪者的遠近距離，除了最常見的面對面對談之外，還有電訪、視訊訪談、email訪談等遠端訪談的形式。根據訪談問題的結構性，可以分為「結構性訪談」、「半結構性訪談」以及「非結構性訪談」。

半結構性訪談是利用較寬廣的研究問題作為依據，採用引導式訪問，此類型的訪談提綱通常會預先設計，而實際上的用字和訪談順序則會依據訪談當下的情況進行彈性調整（林金定等，2005；鈕文英，2021），亦兼具結構式與非結構式



訪談之特點。

透過半結構式訪談，本研究將更深入了解臺灣中小型家具業者於疫情期間之實際觀點、需求與反饋，並對本研究可能產生的偏差細節有更全面及詳細之修正。此外，通過半結構式訪談，亦可減少因量化數據而產生之資訊落差情形，同時更加了解受訪者之真實感受，進而增加本研究之信度。

在本研究中，半結構式訪談將被用於彙集與臺灣中小型家具業者於疫情期間針對企業五大功能與商業模式之相關實際經驗，以利於後續問卷之架構及設計，本研究之半結構式訪談大綱如表 4。

表 4、訪談大綱題項
Table. 4 Interview Outline Topics

主因素	次因素	資料來源
生產與作業	影響製造	(Baker et al., 2020; 汪震亞, 2021; 謝順峰, 2020)
	影響國際物流	(Lin et al., 2022)
	影響國內物流	(全家便利商店股份有限公司, 2022年02月14日)
行銷	被動式行銷	(Rao, 2011)
	主動式行銷	(Rao, 2011; Srinivasan et al., 2005)
人力資源	調整聘僱人員	(Lee et al., 2023)
	營業時間調整	(Beraha & Đuričin, 2020; 宋雅珍, 2022)
	員工工時調整	(曾佩苓 et al., 2023)
研究發展	開發自有產品	(Colombo et al., 2016; Hausman & Johnston, 2014)
財務	現金流減少	(Bartik et al., 2020; Caiazza et al., 2021; Keynes, 1936)
	債務增加	(Bartik et al., 2020; 久保達郎、木暮郁, 2021)
商業模式	數位轉型	(Mouratidis & Papagiannakis, 2021; Soto-Acosta, 2020)
	數位行銷	(經濟部財團法人商業發展研究院, 2020)
	遠距化	(許哲瀚 & 唐憶淨, 2008)



二、第二階段：問卷調查

問卷調查是意見調查的一種方法，也是常用的資料彙集工具，用於彙集受訪者對訪查問題之觀點、認知與行為態度。透過填答問卷收集量化數據，以便進行統計分析。本研究採用實地訪查的方式，面訪臺灣中小型家具業者，透過當面填答的方式進行問卷調查，以降低因對題目錯誤理解而造成之填答偏差，同時針對調查結果進行更進一步詢問，以增加本研究問卷調查之信度。

第三節、研究設計

一、半結構式訪談

本研究根據前一節所定義之訪談大綱題項進行半結構式訪談，訪談題目均為開放性問題，藉此了解廠商之真實感受。訪談全數採用當面訪查形式，獲得受訪者許可後則全程錄音紀錄，以確保後續整理相關受訪資料時，不會被其他因素影響訪談之實際內容。並且為保障受訪廠商之權益，受訪廠商之相關資訊全數不公開，訪談資訊僅以統整後的文字內容呈現。

本研究於2022年8月1日至9月30日一共找了7間廠商進行訪談，受訪廠商資訊彙整如表 5所示，半結構式訪談完整題目請詳見附錄一。

經上述受訪廠商許可之訪談錄音，將以逐字稿形式作為正式施測問卷設計之參考，並結合前人之研究與施測題目 (Apedo-Amah et al., 2020; Galbusera et al., 2021; Ghaharian et al., 2021; Meyer et al., 2022; Zou et al., 2020) 進行問卷題目的設計。待完成施測問卷之初稿後，再次邀請上述 7 位廠商進行問卷前測，以確保問卷設計之可靠性，同時根據反饋內容進行語意修正及題項調整，以利後續之正式施測能順利調查。



表 5、半結構式訪談之受訪廠商資訊

Table. 5 Information on Interviewed Companies for Semistructured Interviews

序號	公司名稱	職稱	營業項目	企業 營業年數	從業年資	總人數
1	A有限公司	蘇董事長	F105050、 F205040	30年	30年	22人
2	B家具行	張老闆	F105050、 F205040、 CN01010	30年	30年	38人
3	C家具有限公司	張經理	F105050、 F205040	15年	15年	8人
4	D家具行	黃老闆	F205010	10年	25年	3人
5	E傢俱有限公司	黃董事長	F105050、 F205040	33年	33年	3人
6	F傢俱行	施老闆	F205010	56年	30年	2人
7	G傢俱行	陳老闆	F205010	37年	37年	2人

說明：CN01010—家具及裝設品製造業、F105050，家具、寢具、廚房器具、裝設品批發業、
F205040—家具、寢具、廚房器具、裝設品零售業

二、問卷設計與發放

完成半結構式訪談與問卷前測後，本研究確立正式問卷之內容，由於本研究之受訪者必須為臺灣中小型家具業者，因此，問卷發放仍然採用實地訪查，透過面訪受訪業者之方式進行問卷填答。此方式不僅能降低因對題目錯誤理解而造成之填答偏差，同時也可針對調查結果進行更進一步詢問，以增加本研究問卷調查之信度。

本研究正式問卷一共分為6項構念，並進一步細分為14個構面，詳細量表題項彙整如表 6所示，並採用李克特五點量表(Likert 5 Point Scale) (Likert, 1932)，完整施測問卷請詳見附錄二。

表 6、正式問卷之構念、構面及量表題項表

Table. 6 Concepts, Constructs, and Scale Items for the Formal Questionnaire

構念	構面	量表題項
生產與作業	影響製造	貴公司有進行產品製造
		「產品製造」會受到負面影響
		「產品製造」速度比「正常」時期慢
	影響國際物流	「產品製造」成本比「正常」時期高
		貴公司有自國外進貨
		「國外進貨」會受到負面影響
影響國內物流	「國外進貨」速度比「正常」時期慢	
	「國外進貨」成本比「正常」時期高	
	貴公司有自國內進貨	
行銷	被動式行銷	「國內進貨」會受到負面影響
		「國內進貨」速度比「正常」時期慢
		「國內進貨」成本比「正常」時期高
	主動式行銷	貴公司在疫情期間有採用「滿足消費者明確需求」這樣被稱為「被動式行銷」的行銷方式
		被動式行銷能夠提升消費者購買意願
		被動式行銷足以維持公司運營
人力資源	調整聘僱人員	被動式行銷為疫情期間之必要之舉
		貴公司在疫情期間有採用「創造新的行銷產品以滿足消費者的潛在需求」這樣被稱為「主動式行銷」的行銷方式
		願意建立主動式行銷以增加市場競爭力
	調整營業時間	主動式行銷能夠拓展業務或市場
		主動式行銷為疫情期間之必要之舉
		疫情期間貴公司有減少或增加員工數量
員工工時調整	貴公司在疫情期間有解僱員工	
	貴公司在疫情期間有員工主動離職	
	疫情發生後貴公司的運營狀況	
研究發展	開發自有產品	疫情期間，貴公司有減少或增加每日營業時間
		疫情期間貴公司有減少或增加每周的營業天數
		疫情期間貴公司有減少員工每周之工作時數
		疫情期間貴公司有增加員工每周之工作時數
		疫情期間調整員工工時時數為必要之舉
		貴公司有進行產品研發
		「產品研發」速度比「正常」時期慢
		「產品研發」成本比「正常」時期高
		參與「產品研發」的人員增加

構念 (續)	構面	量表題項
財務	現金流減少	疫情期間營業額比「正常」時期低
		疫情期間現金流比「正常」時期低
	債務增加	疫情期間，現有的現金足以支付所有費用和付款（如工資、供應商、稅收和貸款償還等）
		疫情期間需要外部資金以持續經營
商業模式	數位轉型	疫情期間需要申請政府援助以持續經營
		疫情期間需要與銀行或民間機構申請貸款或信貸以持續經營
		疫情期間，貴公司有使用或有增加使用網路、線上社交媒體、專門的應用程式或數位平台於公司之相關業務
	數位行銷	疫情期間願意嘗試將傳統業務進行數位轉型
		數位轉型為疫情期間之必要之舉
		疫情期間，貴公司有使用或有增加使用網路、線上社交媒體、專門的應用程式或數位平台用於行銷用途
		疫情期間願意嘗試透過數位行銷拓展線上業務
	遠距化	數位行銷為疫情期間之必要之舉
貴公司有實行遠距化		
		疫情期間願意嘗試實行遠距化
		透過遠距化能夠在疫情期間協助公司營運

第四章、結果分析與討論



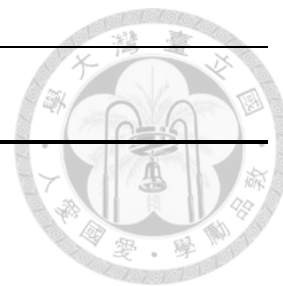
第一節、質性分析

七位參與訪談之廠商對於各項目的回答不盡相同，因此本研究將訪談內容整理成表 7。

表 7、研究對象訪談整理表

Table. 7 Study Participants Interview Summary Table

主因素	次因素	A	B	C	D	E	F	G
生產與作業	影響製造	V	V					
	影響國外進貨	V	V	V	V		V	
	影響國內進貨						V	V
行銷	被動式行銷	V	V	V	V	V	V	V
	主動式行銷			V				
人力資源	調整聘僱人員				V			
	營業時間調整	V	V		V		V	V
	員工工時調整			V				
研究發展	開發自有產品		V					
財務	現金流減少			V	V		V	V
	債務增加							V
商業模式	數位轉型				V			
	數位行銷	V	V		V			



一、生產與作業

1. 影響製造

七間廠商中僅有B廠商的營業資料有製造業的相關項目，但實際上A廠商和B廠商分別在印尼和中國各自有工廠，D廠商在訪談中有提到自行製作產品的部分。

A：「我們商品在印尼做的，因為其實在臺灣做的話會很貴，消費者是不會接受的。」

B：「金融風暴的時候我們就有在中國設廠，啊我們現在看到的這些，大概有1/3是臺灣做的哦，就是臺灣這邊有一些衛星工廠，我們跟衛星工廠拿、組裝一下、包裝一下，工廠那邊做好以後直接送去給客人。」

D：「上游的話我有進口、自己生產還有一些同業的工廠。」

從訪談中可以得知，大多業者在臺灣並沒有工廠或是自行製造產品的能力，即使有工廠的廠商也是將主要廠房設置在海外地區，主要原因是出於成本考量。

由於所處地區不同，政策等因素也不同，因此本研究還有詢問A、B兩間廠商海外工廠所遇到的情形，以下是訪談內容：

A：「師傅確診，就是工廠可能要休息幾天。」

B：「因為我們大陸那邊的工廠喔，是封控，不能上班的。營運損失一定有，就是交貨慢。」

依照A、B兩間廠商的說法，工廠都有遇到停工的情形因而導致交貨變慢。此外D廠商在訪談中還有提及，由於該廠商具有製造生產的能力，因此轉而向同行接單。

D：「我本來就玩工廠的，所以我又轉到生產去幫某一些人代工。」

本研究認為，在許多廠商因為疫情面臨供應鏈斷鏈的可能性時，由於D



廠商自身具有製造產品的能力，因此在供應方面的彈性更大，為中小企業靈活性的展現。

2. 影響國際物流

A：「只能說是價格，或者是貨櫃到臺的速度，運費好像漲了三倍吧，成本就上漲了，所以其實我們在賣東西也是會比較貴。速度的話，港口就是會被影響，delay 七天到十四天是很有可能的，至少收得到貨。貨櫃很缺，他就會跟你說，早上拖給你這樣，要你下午就趕快還他。我們在印尼設廠，是只有出口的權利，我們沒有申請在印尼販售，所以我們做完，一定就是要運到臺灣，所以你就是註定要花那個錢。」

B：「漲最高的時候是到臺灣的漲一點五倍，到歐美的漲三倍，啊到臺速度的話，如果是從廣州發出來的話，快的話五天，慢的話七八天這樣子。因為那邊海關的人，大陸那邊海關的人或香港海關，中標你整個整條船都不能開，再過來就變二十天了，那有一種情況是臺灣這一邊的。因為疫情的關係，他海關人員變少，貨櫃就一直累積。」

C：「delay 兩周算正常，至少還是有辦法交貨。運費太貴的話，那些比較平價的東西。我們就不會再進了，我覺得進那種平價的進來運費比產品貴，會去找國內的替代品。」

根據訪談內容可以得知，貨櫃處於供不應求的狀況，而各地海關與船隻工作人員的人力以及健康情形也都會影響到貨櫃的使用時間長度，運費不只是上漲，還有出現運送時間拉長的現象。

3. 影響國內物流

F：「染疫啊，染疫就送不來貨。」

G：「那個、廠商的送貨弟弟生病，啊生病了就沒辦法幫我送貨。」

根據訪談內容可以得知，由於疫情以及當時防疫措施緣故，F、G兩間廠商的上游廠商因員工染疫被隔離而使物流配送無法正常運作，因而在進貨時受到影響。

二、行銷

本研究的訪談中，業者大多皆採取「客人上門後，依據客人的需求提供建議」這樣的做法，這符合被動式行銷「滿足消費者明確需求的行銷方式」(Rao, 2011)。

B：「很多人對這種家具的印象就是很貴、買不起，但我們實際上是推出大家都可以買得起的家具。」

F：「先講預算啦，先講預算再來講要什麼，這樣比較好確定。」

其中B廠商在其自行架構的網頁上強調「要讓大眾以能夠負擔的價格使用到好的設計」，希望打破大眾對於該廠商所販售之產品類型「價格昂貴」的印象，在該廠商的網路賣場評價也的確有消費者表示「價格與其他商家不相上下，但品質好非常多」。

三、人力資源

1. 調整聘僱人員

根據訪談內容，由於經濟衰退，企業內部的人力需求也相對降低，不過大多數的企業並沒有調整聘僱人員的數量，唯一有調整的D廠商是恰逢員工離職選擇遇缺不補。

D：「像我剛好5月份也有員工不待，剩下就我們自己人，反正客人也變少了。」

從訪談可以得知，大多數的企業並沒有想要資遣員工，D廠商也並非主動將員工請離，因而做此決定。

2. 營業時間調整

在本研究的訪談中，許多廠商都有調整營業時間的情形。

A：「就是都是用預約的，就是不是說你來就來，這樣把人錯開比較好。」

B：「我用預約制，這樣我比較好安排時間這些這樣子，營業時間變得很彈性。」

D：「五六月份基本是停擺，我們家五月份大概就關了二十五天了。」

F：「沒生意上門啊，乾脆晚點開門，大概就晚一小時開、早一小時關吧。」

G：「都差不多啦，沒什麼生意就早點關門早點休息。」



從訪談中可以得知，部分企業採取全預約制，使一個時段僅有一組客人以降低人員交流，一部分企業縮短每日的營業時間，也有企業因為疫情嚴峻選擇暫時歇業。

3. 員工工時調整

在本研究的訪談中，僅有C廠商為了降低傳染病的風險而採取分流的方式將員工錯開。

C：「我們是分兩班次，就是變成整體員工分兩批啦，就是隔天上班這樣，第一班人員上今天，第二班人員上隔天，每天都錯開。」

從訪談中可以得知，C廠商採取此作法可以達到防疫的目的，也能夠維持企業的運營。而其餘廠商大多表示由於員工不多，因此並未採取此措施。

四、研究發展

在所有接受訪談的業者中，僅有B廠商有進行新產品的研發。

B：「我們做家具三十年來一直都有起起伏伏，像金融風暴是發生在2008年，那時候就變得很糟糕，我們有一點經驗在。你如果說要以疫情跟非經濟因素而造成的影響的話，我認為那一次是比這個疫情還嚴重。疫情就是沒辦法，生意變差要減產，減產的時候就有冗員，你要怎麼讓你這些冗員能夠發揮價值？那些比較有空的、生產線上有空就叫他進樣品室來幫忙，然後去做新產品的開發，還蠻有趣的。後來賣的都是比較新的產品、新研發的產品，毛利高，我覺得還不錯，還不錯。」

從訪談中可以得知，金融風暴當時對B廠商有造成一定的影響，而該廠商也有在當時做出一些應對或是累積相關的經驗，因此將當時的經驗轉化加以應用到此次疫情。疫情造成經濟衰退、消費需求減少，相對而言工廠方面的產量就下降，員工方面就隨之空閒下來。為了將人力妥善運用，B廠商便開始研發毛利高的新產品提升獲利能力。



五、財務

1. 現金流減少

根據訪談，大多數業者的現金流為減少或是無明顯變化，他們皆表示來客數有降低的跡象，但有少數業者表示其現金流有增加。

B：「有增加，就我那個新產品毛利比較高，所以我下半年打算做一些投資。」

綜合前面的「研究發展」項目來看，可以說是B廠商在策略上的成功，使其能夠創造出更高的利潤，也重新證明研發對企業的正向影響。

2. 債務增加

根據訪談，大多數業者在債務方面並無明顯變化，甚至有業者表示自己並無債務，在這其中，G廠商的債務有提升的跡象。

D：「他如果受得住，就代表老闆底氣夠足，如果受得住，代表它的毛利超過50%以上。」

G：「沒啦，都申請貸款了，這房子也還在繳貸款咧。」

根據與G廠商的訪談得知，G廠商由於生意慘淡因此尋求貸款作為財務支援。但位於同地區的F廠商並未有如此情形，根據F廠商的說法，其營業的店面為自己所有且不需繳房屋貸款，推測F廠商在財務壓力方面或許相較尚須繳交房屋貸款的G廠商來得輕而產生此差異。

此外從D廠商的訪談可以得知，廠商在疫情前的獲利能力與企業主的資源也都會影響廠商的財務狀況。

六、商業模式

1. 數位轉型

根據訪談，一部分的業者所有業務皆維持紙本資料進行，一部分的業者已開始採用數位系統與資訊科技，而其中最為顯著的例子便為在疫情後開始大力著重在網路賣場的D廠商。

D：「應該是說某一些他如果、如果沒有改變，沒有因為大環境改變，其實應該是要去



變的，而不是說啊，就是這樣子，或者說我只能做這樣。在這幾年來，我們就慢慢在轉型，因為零售已經很少人會往實體來了，所以我玩的轉到網路賣場，就比較曝光率的提升這樣。還有引流。」

根據訪談，D廠商因為疫情的緣故，實體店面門可羅雀，門市營業額明顯下降，而後經由經營網路賣場開展網路銷售彌補部分損失，同時也提升該廠商的曝光率。且由於網路賣場會有平台抽成手續費使價格相對較高，有時便會有消費者想透過門市交易降低購買價格，便也可以藉此達到將顧客引流至實體店面的效果。

倘若根據總人數來看的話，A、B和C三個廠商已經將數位技術融入業務中，在庫存管理等方面皆有使用數位系統，而人數少於五人的廠商中僅有D廠商選擇開始數位轉型，推論人數對企業是否選擇數位轉型也有關係。

2. 數位行銷

根據訪談，A、B、D廠商皆有經營網路賣場或專頁，其中A、B廠商皆是原先就有在經營。C廠商雖然有經營Facebook粉絲專頁，但目前仍然將主力放在現場銷售，而E、F和G則是因為不擅長使用網際網路或操作相關網頁，也無多餘人力經營因而不採用。

A：「我們有用關鍵字廣告和多媒體聯播，提高廣告的預算就是希望可以吸引更多新客戶。客人他不看網路就買，因為如果你的商品的價格高的話，他一定是會來看想看看實體這樣。」

B：「曝光率也有影響，我希望每一個路口的地方都能找得到，上面裡面都有電話，你要連絡我們都能找到，我只是這樣子的作用，我們還是都做老客戶比較多。」

D：「網路上看一看通常之後就來現場了，客人還是習慣來現場坐一坐看一看啦。」

從訪談中可以得知，家具業者可以透過網路平台採用投放廣告的形式增加觸及，與更多潛在客戶接觸，也能利用不同賣場平台本身的流量提升曝光



率。

但也可以從訪談中得知，消費者仍然習慣觸碰到實際的商品，所以家具產業同時也需要加強口碑行銷等其他行銷方式，如此才能夠吸引更多消費者，使自己不會被淘汰。

3. 遠距化

根據訪談，由於各國採取邊境管制措施，A、B廠商皆無法前往海外工廠，通訊軟體此時便扮演兩地溝通時的重要橋梁，而C廠商則是在開會時採用遠距的形式避免群聚，其餘廠商並無實施。除此之外，A廠商也有在網路上提供家具相關的諮詢服務。

A：「都會給問啦，我們都會根據我們的專業給建議。」

C：「meeting的時候才遠距，因為我們要全部聚到一起的時間，有點難，人也蠻多的，所以我們是遠距。」

從這部分可以得知，促使廠商遠距化的原因可能是基於廠身自身的需求，例如A、B廠商因為地理因素需要使用網路聯絡以突破限制，C廠商則是基於員工時間上安排的考量以及防疫的因素，選擇較具有彈性的線上開會。至於A廠商提供的諮詢服務則類似於遠距醫療的形式，同時也能夠讓消費者對其產生信任感，建立口碑行銷。



第二節、量化分析

本研究回收之有效問卷數為30份，為了解受測族群於各個議題的意見，本研究在問卷中先行詢問受測族群關於各項目的狀態，如表 8所示，另外本研究還有調查企業中的從業人員數量，以及該企業中有多少人員為外聘人員，如表 9所示。最後將受測族群之回應進行整理，如表 10與表 11- 1至表 11- 8所示。

根據調查，有40%的廠商具有產品製造的能力，有60%的廠商會自國外進貨，僅有13.3%的廠商進行產品研發，而有在公司內之業務採用數位方法者有53.3%，實施數位行銷者有46.7%，實施遠程辦公者有13.3%。此外從從業人員的數量與外聘人員的數量統計中還可以得知，多達73.3%的廠商僅由業主與其家族成員運營。

表 8、問卷結果次數統計

Table. 8 Frequency Analysis of Questionnaire Results

	是	否
	n (%)	n (%)
生產與作業		
產品製造	12 (40.0)	18 (60.0)
國外進貨	18 (60.0)	12 (40.0)
國內進貨	26(86.7)	4 (13.3)
行銷		
被動式行銷	30 (100.0)	0 (0.0)
主動式行銷	2 (6.7)	28 (93.3)
研究發展		
產品研發	4 (13.3)	26 (86.7)
商業模式		
公司內採用數位方法	16 (53.3)	14 (46.7)
行銷採用數位方法	14 (46.7)	16 (53.3)
遠距化	4 (13.3)	26 (86.7)

n：廠商個數

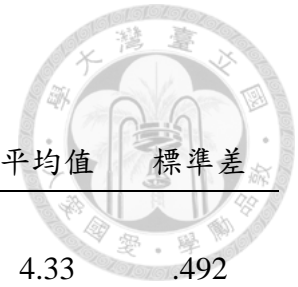
表 9、員工人員統計

Table. 9 Employee Demographics

	0人	1~5人	6~30人	31~100人
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
員工數量				
總人數		20 (66.7)	8 (26.7)	2 (6.7)
非家族成員人數	18 (60.0)	4 (13.3)	8 (26.7)	

n：廠商個數

表 10、連續型資料樣本分布情形
Table. 10 Continuous Data Distribution



	n	最小值	最大值	平均值	標準差
產品製造					
受到負面影響	12	4	5	4.33	.492
產品製造之速度	12	3	5	3.83	.718
產品製造之成本	12	4	4	4.00	.000
國外進貨					
受到負面影響	18	3	5	4.33	.686
國外進貨之速度	18	4	5	4.44	.511
國外進貨之成本	18	4	5	4.11	.323
國內進貨					
受到負面影響	26	3	4	3.23	.430
國內進貨之速度	26	3	5	3.73	.667
國內進貨之成本	26	3	4	3.15	.368
被動式行銷					
提升購買意願	30	1	3	2.60	.724
維持運營	30	1	4	2.93	.691
必要之舉	30	1	5	3.13	.900
主動式行銷					
是否願意建立主動式行銷	28	2	4	2.93	.604
拓展業務	2	4	4	4.00	.000
必要之舉	2	4	4	4.00	.000
調整聘僱人員					
增加或減少員工數量	30	2	3	2.93	.254
解雇員工	30	1	1	1.00	.000
員工離職	30	1	2	1.07	.254
營業時間調整					
公司運營狀況	30	2	5	4.47	1.106
增加或減少每日營業時間	30	1	3	2.20	.664
增加或減少每周工作天數	30	2	3	2.93	.254
員工工時調整					
減少員工每周工作時數	30	1	3	1.13	.507
增加員工每周工作時數	30	1	3	1.13	.507
調整員工工時為必要之舉	30	1	4	2.87	.730

	n	最小值	最大值	平均值	標準差
產品研發					
產品研發之速度	4	1	2	1.50	.577
產品研發之資金	4	4	4	4.00	.000
研發人員之數量	4	4	5	4.50	.577
現金流					
營業額水準	30	2	5	4.20	.997
現金流水準	30	2	5	3.67	.959
現金流支付能力	30	1	5	3.40	1.221
貸款					
需要外部資金	30	1	5	2.67	1.213
需要申請政府援助	30	1	5	2.73	1.143
需要申請貸款	30	1	5	2.47	1.106
數位轉型					
使用數位相關於業務	30	1	2	1.47	.507
嘗試數位轉型	14	1	4	2.14	.864
數位轉型為必要之舉	30	1	5	3.07	.868
數位行銷					
是否有使用數位於行銷	30	1	2	1.53	.507
嘗試數位行銷	16	1	3	1.87	.619
數位行銷為必要之舉	30	2	5	3.33	.802
遠程化					
是否有實行遠程化	30	1	2	1.87	.346
嘗試遠程化	26	1	4	2.08	.935
遠程化協助公司營運	30	1	4	2.67	1.093
遠程化為必要之舉	30	1	4	2.53	1.167
人數					
總人數	30	1	3	1.40	.621
非家族成員人數	30	1	3	1.67	.884



一、生產與作業

1. 影響製造

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有12間廠商具有產品製造的能力。並依分析結果可知，產品製造之速度平均值為3.83，產品製造之成本平均值為4.00。這代表具產品製造能力之廠商普遍認為在疫情期間產品製造的速度較慢，且製造成本也較高。此結果與問卷中業者認為產品製造有受到負面影響（分數為4.33）的傾向一致，亦與質性訪談中針對「製造」環節之訪談結果一致，本研究推論此結果可能是受到人員染疫或國家政策影響等因素所導致(疾病管制署，2020年03月27日)。

2. 影響國際物流

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有18間廠商自國外進貨。並依分析結果可知，國外進貨之速度平均值為4.44，國外進貨之成本平均值為4.11。這代表自國外進貨之廠商普遍認為，疫情期間國外進貨的速度較慢，且進貨成本也較高。此結果與問卷中業者認為國外進貨有受到負面影響（分數為4.33）的傾向一致，亦與質性訪談中針對「國際物流」環節之訪談結果一致。根據研究，學者認為長鞭效應(bullwhip effect)影響可使用的貨櫃數量(Lin et al., 2022)，以及供需法則造成運費大量上漲(Cullinane & Haralambides, 2021)，因此本研究推論此結果可能是受到港口政策、貨櫃短缺與人力缺乏等因素所導致。

3. 影響國內物流

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有26間廠商自國內進貨。並依分析結果可知，國內進貨之速度平均值為3.73，國內進貨之成本平均值為3.15。這代表自國內進貨之廠商普遍認為疫情期間國內進貨的速度較慢，至於進貨成本則無明顯變化。此結果與問卷中業者認為國內進貨受到負面影響無明顯傾向（分數

為3.23) 相近，亦與質性訪談中針對「國內物流」環節之訪談結果一致，本研究推論此結果可能是受到防疫政策與人員染疫等因素所導致。



二、行銷

1. 被動式行銷

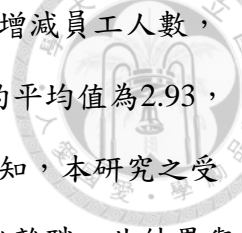
根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有30間廠商均採取被動式行銷。並依分析結果可知，透過被動式行銷提升購買意願的平均值為2.60，透過被動式行銷足以維持企業運營的平均值為2.93，這代表廠商普遍對「被動式行銷提升消費者的購買意願」以及「被動式行銷是否足以維持企業運營」無顯著傾向，此結果與問卷中業者對被動式行銷是否為疫情期間的必要之舉也並無明顯表態（分數為3.13）的傾向一致。從質性訪談結果得知，多數廠商採取被動式行銷，但同樣無其餘表態。本研究推論此結果可能是受到廠商對於被動式行銷之成效無明顯感受等因素所導致。

2. 主動式行銷

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中僅有2間廠商採取主動式行銷。並依分析結果可知，是否願意嘗試建立主動式行銷的平均值為2.93，透過主動式行銷拓展業務的平均值則為4.00。儘管研究中指出主動式行銷能夠使企業免於負面影響(Srinivasan et al., 2005)，而有實際採行主動式行銷之廠商同樣皆表達對主動式行銷的正面效益，並認為此行銷方式為必要之舉（分數為4.00），但對於未採取主動式行銷之其他28家廠商而言，卻對嘗試建立主動式行銷無顯著意願。本研究推論此結果可能是受到營業規模、經營者所具備之知識或不具備可用於投資之盈餘等因素所導致。

三、人力資源

1. 調整聘僱人員



根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中僅有2間廠商有增減員工人數，其餘28間廠商並無此情況。並依分析結果可知，增減員工人數的平均值為2.93，解雇員工的平均值為1.00，員工離職的平均值則為1.07。由此可知，本研究之受測業者並無主動解雇員工之情形，員工數量減少之情形皆為主動離職。此結果與質性訪談中針對「調整聘僱人員」環節之訪談結果一致，業者皆無解雇員工之意願。本研究推論此結果可能是基於勞動基準法保障員工權益，或疫情期間業者仍需固定人力維持穩定運營，也可能因為大多廠商僅由業主與其家族成員運營等因素所導致。

2. 營業時間調整

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有4間廠商曾經自行選擇暫時歇業，2間廠商曾經因政府規範而暫時歇業，其餘24間廠商則持續運營。並依分析結果可知，增減每日營業時間的平均值為2.20，增減每周營業天數的平均值為2.93。由此可知，本研究之受測業者對於增減每周營業天數無顯著意願，同時較傾向於減少每日的營業時間，此結果與質性訪談中針對「營業時間調整」環節之訪談結果一致。本研究推論此結果可能是基於減少營業天數會降低顧客來店率，但減少每日營業時間則較能把顧客來店時間集中，藉此降低額外營業成本等因素所導致。

3. 員工工時調整

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有2間廠商減少員工每週工作時數，2間廠商增加員工每週工作時數，其餘26間廠商並無調整。並依分析結果可知，減少員工每週營業時間的平均值為4.87，增加員工每週營業時間的平均值為4.87，並且本研究之受測業者並不同意調整工時為疫情期間的必要之舉（分數為2.87），此結果與質性訪談中針對「員工工時調整」訪談結果一致，業者大部分沒有調整員工每週工作時間的情形。本研究推論業者們不願意調整員工工時之結

果，可能是基於員工人數考量、法律層面，以及大多廠商為業主與其家族成員所組成等因素所導致。



四、研究發展

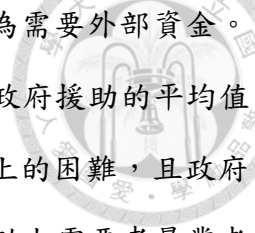
根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中僅有4間廠商有進行產品研發。並依分析結果可知，產品研發速度的平均值為1.50，產品研發資金平均值為4.00，研發人員數量的平均值則為4.50。由此可知，疫情期間業者在產品研發此部分無論是資金還是人力皆比非疫情期間較多，且產品研發的速度也較非疫情期間受到更多積極影響，此結果與質性訪談中針對「研究發展」訪談結果一致。儘管無法解釋疫情與產品研發之因果關係，但業者皆認為產品研發確實具有正面效益。本研究推論此結果可能是受到經濟衰退、消費需求減少，進而導致工廠生產量能下降，空閒的員工便自生產單位被轉往研發單位，所以有更多時間投入產品研發。

五、財務

1. 現金流減少

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有4間廠商的營業額略微提升，12間廠商略微降低，14間廠商大幅降低。並依分析結果可知，營業額水準的平均值為4.20，現金流水準為3.67，現金流支付能力的平均值為3.40。由此可知，業者的營業額水準普遍下降，且現金流水準也有下降的跡象，本研究推論這可能是因為經濟受到負面影響，使人們從而降低購買非生存必需品的家具產品之意願 (Chen & Yang, 2021) 所造成。可在此情形之下，仍有6成業者對於自身支付能力表達正面看法，由此可知業者們依舊具有能維持運營的足夠資金。本研究推論這可能是受到儲蓄習慣(王維漢、李貳連，1987)影響，儘管營業額與現金流受到影響，可仍然能依靠過往營業所剩之餘額生存。

2. 債務增加



根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有4間廠商認為需要外部資金。並依分析結果可知，需要外部資金的平均值為2.67，需要申請政府援助的平均值為2.73，需要申請貸款的平均值為2.47。僅有少數廠商有資金上的困難，且政府援助與申請貸款之間業者較傾向選擇政府援助，但申請政府援助也需要考量業者的狀況是否符合援助條件(Bartik et al., 2020)。綜合前段現金流之情形得知，大多數業者在企業運營方面的資金並不依靠外部支援，本研究推論此結果可能是受到儲蓄習慣影響。

六、商業模式

1. 數位轉型

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有16間廠商已將業務進行數位化，14間廠商並無採用。並依分析結果可知，願意嘗試數位化轉型的平均值為2.14。業者們對於數位轉型是否為必要之舉並無明顯傾向（分數為3.07），可見未採行數位化措施之廠商並無顯著意願，此結果與學者認為COVID-19加速數位轉型的實施(Soto- 26 Acosta, 2020)不一致。本研究推論此結果可能與資金相關，亦有可能與業主本身所具備的知識有關(Salam et al., 2021)。

2. 數位行銷

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有14間廠商已採行數位行銷，16間廠商並無採用。並依分析結果可知，願意嘗試數位行銷的平均值為1.53，業者們對於數位行銷是否為必要之舉並無明顯傾向（分數為3.33），可見未採行數位化措施之廠商中無顯著意願，此結果與研究認為「業者會開始著重數位行銷的發展」（經濟部財團法人商業發展研究院，2020）不一致。本研究推論此結果除了與資金和業主所具備的知識不足有關之外，也有可能是轉型動力不足。因為，若綜合前段數位轉型的資料研判，可得知其中2間廠商雖然有採行數位化，可卻並未採行數位行銷。另一可能是因為產業性質，由於消費者對於家具仍然保持著

「要觸碰到實際商品」的購買習慣 (Ratnasingam et al., 2020)，使得在許多產業具有正面效益的數位行銷效果有限。



3. 遠距化

根據本研究問卷調查結果得知，受測族群中有4間廠商已採行遠距化，26間廠商並無採用。並依分析結果可知，願意嘗試遠程化的平均值為2.08，認為遠程化能夠協助公司運營的平均值為2.67。69.3%的業者並不願意嘗試遠距化，53.3%的業者不認為遠距化能夠協助公司運營，此結果與業者們對於遠距化是否為必要之舉並不同意（分數2.67）一致。本研究推論此點與數位行銷的可能原因相同，因為消費者對於家具仍然保持著「要觸碰到實際商品」的購買習慣 (Ratnasingam et al., 2020)，遠距化無法滿足消費者的購買習慣，使其效果有限。

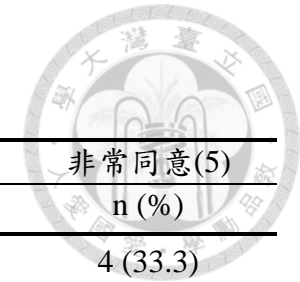
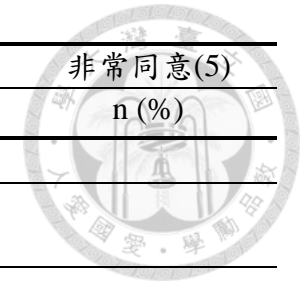


表 11- 1、受測族群回答之次數統計表

Table. 11- 1 Frequency Statistics of Responses from the Study Population

題目	非常不同意(1)	不同意(2)	普通(3)	同意(4)	非常同意(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
1-1. 「產品製造」會受到負面影響				8 (66.7)	4 (33.3)
1-2. 「產品製造」速度比「正常」時期慢			4 (33.3)	6 (50.0)	2 (16.7)
1-3. 「產品製造」成本比「正常」時期高			12 (100.0)		
2-1. 「國外進貨」會受到負面影響			2 (11.1)	8 (44.4)	8 (44.4)
2-2. 「國外進貨」速度比「正常」時期慢				10 (55.6)	8 (44.4)
2-3. 「國外進貨」成本比「正常」時期高				16 (88.9)	2 (11.1)
3-1. 「國內進貨」會受到負面影響			20 (76.9)	6 (23.1)	
3-2. 「國內進貨」速度比「正常」時期慢			10 (38.5)	13 (50.0)	3 (11.5)
3-3. 「國內進貨」成本比「正常」時期高			22 (84.6)	4 (15.4)	
4-1. 被動式行銷能夠提升消費者購買意願	4 (13.3)		22 (73.3)	4 (13.3)	
4-2. 被動式行銷足以維持公司運營	2 (6.7)	2 (6.7)	22 (73.3)	4 (13.3)	
4-3. 被動式行銷為疫情期間之必要之舉	2 (6.7)	2 (6.7)	18 (60.0)	6 (20.0)	2 (6.7)
5-1. 願意建立主動式行銷以增加市場競爭力		6 (21.4)	18 (64.3)	4 (14.3)	
5-2. 主動式行銷能夠拓展業務或市場				2 (100.0)	
5-3. 主動式行銷為疫情期間之必要之舉				2 (100.0)	
14. 疫情期間調整員工工時時數為必要之舉	2 (6.7)	4 (13.3)	20 (66.7)	4 (13.3)	

題目	非常不同意(1)	不同意(2)	普通(3)	同意(4)	非常同意(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
15-1.「產品研發」速度比「正常」時期慢	2 (50.0)	2 (50.0)			
15-2.「產品研發」成本比「正常」時期高				2 (50.0)	2 (50.0)
15-3.參與「產品研發」的人員增加				2 (50.0)	2 (50.0)
16. 疫情期間營業額比「正常」時期低		4 (13.3)		12 (40.0)	14 (46.7)
17. 疫情期間現金流比「正常」時期低		4 (13.3)	8 (26.7)	12 (40.0)	6 (20.0)
18. 疫情期間，現有的現金足以支付所有費用和付款（如工資、供應商、稅收和貸款償還等）	4 (13.3)	2 (6.7)	6 (20.0)	14 (46.7)	4 (13.3)
19. 疫情期間需要外部資金以持續經營	6 (20.0)	6 (20.0)	14 (46.7)		4 (13.3)
20. 疫情期間需要申請政府援助以持續經營	4 (13.3)	8 (26.7)	14 (46.7)		4 (13.3)
21. 疫情期間需要與銀行或民間機構申請貸款或信貸以持續經營	6 (20.0)	10 (33.3)	10 (33.3)	2 (6.7)	2 (6.7)
22-1.疫情期間願意嘗試將傳統業務進行數位轉型	2 (14.3)	10 (71.4)		2 (14.3)	
22-2.數位轉型為疫情期間之必要之舉	2 (6.7)	2 (6.7)	20 (66.7)	4 (13.3)	2 (6.7)
23-1.疫情期間願意嘗試透過數位行銷拓展線上業務	4 (25.0)	10 (62.5)	2 (12.5)		
23-2.數位行銷為疫情期間之必要之舉		2 (6.7)	20 (66.7)	4 (13.3)	4 (13.3)



題目	非常不同意(1)	不同意(2)	普通(3)	同意(4)	非常同意(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
24-1. 疫情期間願意嘗試實行遠距化	8 (30.8)	10 (38.5)	6 (23.1)	2 (7.7)	
24-2. 透過遠距化能夠在疫情期間協助公司營運	4 (13.3)	12 (40.0)	4 (13.3)	10 (33.3)	
24-3. 遠距化為疫情期間之必要之舉	8 (26.7)	6 (20.0)	8 (26.7)	8 (26.7)	

表 11- 2、受測族增減員工人數之次數統計表

Table. 11- 2 Frequency Statistics of Changes in Employee Count within the Study Population

題目	大幅減少 (30%以上)(1)	略微減少 (10-30%)(2)	基本 保持不變(3)	略微增加 (10-30%)(4)	大幅增加 (30%以上)(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
6. 疫情期間貴公司有減少或增加員工數量		2 (6.7)	28 (93.3)		

表 11- 3、受測族群員工減少原因之次數統計表

Table. 11- 3 Frequency Statistics of Reasons for Employee Decrease within the Study Population

題目	大於20人(1)	10~20人(2)	6~9人(3)	1~5人(4)	0人(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
7. 貴公司在疫情期間有解雇員工					30 (100.0)
8. 貴公司在疫情期間有員工主動離職				2 (6.7)	28 (93.3)



表 11-4、受測族群營運狀況之次數統計表

Table. 11- 4 Frequency Statistics of Operational Status within the Study Population

題目	永久關閉(1)	曾經暫時歇業 (自 己選擇) (2)	曾經暫時歇業 (因政府規範)(3)	曾經部分歇業 (因政府規範不能 正常運作) (4)	曾經部分歇業 (因政府規範不能 正常運作) (4) 持續運營(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
9. 疫情發生後貴公司的運營狀況		4 (13.3)	2 (6.7)		24 (80.0)

表 11-5、受測族群營業時間調整之次數統計表

Table. 11- 5 Frequency Statistics of Business Hour Adjustments within the Study Population

題目	大幅減少 (30%以上)	略微減少 (10-30%)	基本 保持不變	略微增加 (10-30%)	大幅增加 (30%以上)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
10. 疫情期間，貴公司有減少或增加每日 營業時間	4 (13.3)	16 (53.3)	10 (33.3)		
11. 疫情期間貴公司有減少或增加每周的 營業天數		2 (6.7)	28 (93.3)		

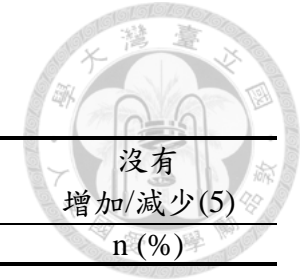


表 11-6、受測族群員工工時調整之次數統計表

Table. 11- 6 Frequency Statistics of Employee Working Hour Adjustments within the Study Population

題目	增加/減少	增加/減少	增加/減少	增加/減少	沒有
	大於50%(1)	30-50%(2)	10-30%(3)	少於10%(4)	增加/減少(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
12. 疫情期間貴公司有減少員工每周之工作時數			2 (6.7)		28 (93.3)
13. 疫情期間貴公司有增加員工每周之工作時數			2 (6.7)		28 (93.3)

表 11-7、受測族群員工總人數之次數統計表

Table. 11- 7 Frequency Statistics of Total Number of Employees within the Study Population

題目	1~5人(1)	6~30人(2)	31~100人(3)	101~200人(4)	201人~(5)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
25. 貴公司的人員數量	20 (66.7)	8 (26.7)	2 (6.7)		

表 11-8、受測族群非家族成員員工之次數統計表

Table. 11- 8 Frequency Statistics of Non-Family Member Employees within the Study Population

題目	0人	1~5人	6~30人	31~100人	101人~
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
26. 貴公司非家族成員的員工數量	18 (60.0)	4 (13.3)	8 (26.7)		

七、關聯性分析——商業模式

由於企業五大功能彼此之間具有關聯性，例如人力資源影響生產與製造（汪震亞，2021），因此本研究將著重在企業五大功能與商業模式之間的關聯性。

1. 現金流足夠

本研究採用Spearman排列相關係數(Spearman rank-order correlation coefficient, r_s)檢測「現金足以支付所有費用和付款」與「嘗試數位轉型」、「數位轉型為必要之舉」、「嘗試數位行銷」、「數位行銷為必要之舉」、「嘗試遠距化」、「遠距化協助運營」、「遠距化為必要之舉」以上7項之間是否具有顯著相關性，統計結果如表 12。嘗試數位轉型之 p -value = 0.002、數位轉型為必要之舉之 p -value < 0.001、嘗試數位行銷之 p -value = 0.002、數位行銷為必要之舉之 p -value = 0.028、嘗試遠距化之 p -value = 0.032、遠距化協助運營之 p -value = 0.151、遠距化為必要之舉之 p -value = 0.179，也就是說業者的現金流狀況與「嘗試數位轉型」、「數位轉型為必要之舉」、「嘗試數位行銷」、「數位行銷為必要之舉」以及「嘗試遠距化」之間有顯著相關性。本研究推論受測廠族群對於數位轉型和數位行銷持有正向看法，這應證了前人研究中所說：中小企業的數位轉型需要財力、人力等資源的支持(Teng et al., 2022)，可在面臨轉型時，中小企業們同樣也得面對資金不足、人力資源不足等課題。因此，儘管大多數廠商了解數位轉型的重要性，卻依然無法挪用現有資源進行投入(行政院，2022年11月03日)，使得數位轉型之路道阻且長。此外，針對受測廠商對於遠距化無積極傾向，本研究推論可能是受測廠商普遍認為遠距化無法在財務方面產生顯著效益，或者認為遠距化與現金流之間的相關性太少，無法在財務方面提供具體效益。

2. 總員工數量

本研究採用Spearman排列相關係數檢測「總人數」與「嘗試數位轉型」、「數位轉型為必要之舉」、「嘗試數位行銷」、「數位行銷為必要之舉」、「嘗試遠距化」、「遠距化協助運營」、「遠距化為必要之舉」以上7項之間是否具

有顯著相關性，統計結果如表 13。數位轉型為必要之舉之 p -value = 0.034、數位行銷為必要之舉之 p -value = 0.255、嘗試遠距化之 p -value < 0.001、遠距化協助營運之 p -value < 0.001、遠距化為必要之舉之 p -value < 0.001，也就是說「總員工人數」與「數位轉型為必要之舉」、「嘗試遠距化」、「遠距化協助營運」以及「遠距化為必要之舉」之間具有顯著相關性。當企業在發展與成長時，儘管在人力資源方面會產生新的需求，但同時也得保持一定人力以維持原有運營(勞動部勞動力發展署，2014)，因此本研究推論人力資源為企業轉型之不可或缺因素，亦為企業採用新商業模式時的一項重要因素。

3. 非家族成員員工數

本研究採用Spearman排列相關係數檢測「非家族成員員工數」與「嘗試數位轉型」、「數位轉型為必要之舉」、「嘗試數位行銷」、「數位行銷為必要之舉」、「嘗試遠距化」、「遠距化協助營運」、「遠距化為必要之舉」以上7項之間是否具有顯著相關性，統計結果如表 13。嘗試數位轉型之 p -value=1.000、數位轉型為必要之舉之 p -value=0.067、嘗試數位行銷之 p -value=0.726、數位行銷為必要之舉之 p -value=0.480、嘗試遠距化之 p -value<0.001、遠距化協助營運之 p -value<0.001、遠距化為必要之舉之 p -value<0.001，也就是說廠商中「非家族成員之員工數量」與「嘗試遠距化」、「遠距化協助營運」和「遠距化為必要之舉」之間有顯著相關性。本研究推論受測廠商在疫情期間，可能基於防疫或政策等考量，促使其透過遠距化進行營運管理，或者藉此運用於管理非家族成員之員工的人力資源。不過，儘管與遠距化相關的項目具有顯著性，但「嘗試數位轉型」、「數位轉型為必要之舉」卻沒有顯著相關性，本研究推論可能是受到研究調查當下的時空背景影響，在疫情期間受測廠商們雖然有意願運用遠距化進行非家族成員員工數管理，卻未必有意願針對此項目投入資源進行數位轉型，又或者單純認為此項目並不需要採用數位轉型。

表 12、「現金流足以支付」與「商業模式相關題項」之spearman檢定結果

Table. 12 The Spearman's rank correlation test results for the association between "Sufficient Cash Flow" and "Business Model related items"

	嘗試數位轉型	數位轉型 為必要之舉	嘗試數位行銷	數位行銷 為必要之舉	嘗試遠距辦公	遠距辦公 協助營運	遠距辦公 為必要之舉
現金流足夠支付							
相關係數	0.748	0.613	0.723	0.401	0.421	0.269	0.252
p-value	0.002	<0.001	0.002	0.028	0.032	0.151	0.179
n	14	30	16	30	26	30	30

n：廠商個數

表 13、「人數」與「商業模式相關提題項」之spearman檢定結果

Table. 13 The Spearman's rank correlation test results for the association between "Number of Employees" and "Business Model related items"

	非家族成員 員工人數	嘗試 數位轉型	數位轉型 為必要之舉	嘗試數位行銷	數位行銷 為必要之舉	嘗試 遠距辦公	遠距辦公 協助營運	遠距辦公 為必要之舉
總員工人數								
相關係數	0.912	.	0.389	.	0.215	0.704	0.701	0.792
p-value	<0.001	.	0.034	.	0.255	<0.001	<0.001	<0.001
n	30	14	30	16	30	26	30	30
非家族成員 員工人數								
相關係數	—	0.000	0.339	0.095	0.134	0.686	0.758	0.806
p-value	—	1.000	0.067	0.726	0.480	<0.001	<0.001	<0.001
n	—	14	30	16	30	26	30	30

n：廠商個數

第三節、小結



表 14、質性分析與量化分析之結果異同比較

Table. 14 The comparison between qualitative and quantitative analyses


構念	構面	質性分析	量化分析
生產與作業	影響製造	1.產品製造速度較慢 2.產品製造成本較高 3.有受到負面影響	
	影響國際物流	1.國際物流速度較慢 2.國際物流成本較高 3.有受到負面影響	
	影響國內物流	1.國內物流速度較慢 2.國內物流成本無明顯變化 3.無明顯受到負面影響	
行銷	被動式行銷	廠商皆有採用被動式行銷，但對效益無明顯感受	
	主動式行銷	1.少部分廠商採用主動式行銷並表達具正面效益 2.未採用主動式行銷者無顯著意願	
人力資源	調整聘僱人員	1.業者無解僱員工之意願 2.有少量員工離職 3.無調整聘僱人員的明顯傾向	
	調整營業時間	1.大多數業者持續運營，少部分曾經歇業 2.對增減每周營業天數無顯著意願 3.相對較傾向減少每日營業時間	
	員工工時調整	大多無調整員工每週工作時間	
研究發展	開發自有產品	1.少數廠商進行產品研發 2.產品研發速度較快 3.產品研發資金投入較多 4.產品研發人員數量較多	

構念 (續)	構面	質性分析	量化分析
財務	現金流減少	1. 現金流與營業額大多減少或無明顯變化 2. 依舊具有能維持運營的足夠資金	
	債務增加	僅少數業者需要外部資金	
商業模式	數位轉型	有廠商從著重實體店面的銷售形式，開始開展網路銷售	未採行數位化之廠商無嘗試數位轉型的顯著意願
	數位行銷	未採行數位行銷之廠商無嘗試數位行銷的顯著意願	
	遠距化	未採行遠距化之廠商無嘗試遠距化的顯著意願	
		少量廠商基於自身需求採用遠距化	一半以上的業者不認為遠距化能夠協助公司運營

本研究將質性與量化分析的結果進行整理，見表 14，業者在「產品製造」方面，產品的製造時間拉長且成本上升，訪談中業者也明確表示受到疫情與政策的影響，而在國際物流的方面同樣也有物流時間拉長和成本上升的現象，訪談中廠商們也明確表示有運費上漲、時效變長，這與學者認為長鞭效應影響可使用的貨櫃數量(Lin et al., 2022)，以及因為供需法則造成的運費大量上漲(Cullinane & Haralambides, 2021)一致。而在國內也保持製造能力，則是彈性的表現，當面臨供應鏈斷鏈時，由於可以在本地製造產品，所受的衝擊便也相對較小。至於國內物流的部分也有負面影響，訪談中業者表示是因為疫情與政策受到影響以至於無法進貨。

行銷方面，家具業業者們大多仍然保持典型的被動式行銷，並未如研究所言，大幅度利用資訊科技「將產品帶到消費者面前」，重新塑造消費型態、改變消費準則，這有可能是受到營業規模、經營者年紀或不具備可用於投資之盈餘等因素所導致。

人力資源方面，大多數家具業業者並沒有調整聘僱人員，這可以視為企業認



為人員重置成本相對保留人員所耗費的成本更高的表現。實際上業者大多選擇的是縮短營業時間，這與學者認為企業會因為防疫政策、民眾消費行為與偏好的改變、防止疫情擴散等緣故，而縮短營業時間或是暫時停業相同。還有廠商選擇調整工時讓員工錯開，這樣的作法與「隔離泡泡」一致，可以達到防疫、分流的效果，同時也可以維持企業的正常運作。

研究發展方面，僅有少數廠商執行新產品的開發，且這些廠商在資源方面也較疫情前投入更多，儘管無法解釋疫情與產品研發之因果關係，但業者皆認為產品研發確實具有正面效益。此結果可能是受到經濟衰退、消費需求減少，進而導致工廠生產量能下降，員工不必趕訂單，所以有更多時間投入產品研發。

現金流方面，大多數廠商的確因為生意不好造成現金流減少，但仍然能夠維持運營，推論是受到儲蓄習慣影響。至於貸款，僅有少數廠商有資金上的困難並且傾向選擇政府援助，多數廠商運營時並不依靠外部支援，推論是受到儲蓄習慣影響。

商業模式方面，確實有廠商推行數位轉型，藉由經營網路賣場提升曝光率。原先便有在經營網路賣場的廠商也仍舊維持使用，透過投放廣告等形式與更多潛在客戶接觸，而在許多產業可見的「遠距化」在目前是應用在家具相關諮詢服務的線上服務。但量化研究中仍有10間以上的廠商尚未採用任何數位化措施，本研究推測是因為目前消費者仍然保持著「要觸碰到實際商品」的購買習慣，這點與前人在研究馬來西亞中小型家具業時所出的看法相同 (Ratnasingam et al., 2020)，也可能與資金和業主本身所具備的知識有關。因此推論在許多產業具有正面效益的數位轉型、數位行銷以及遠距化在家具產業效果有限，廠商需要配合其他行銷措施。

此外，廠商的現金流狀態、總員工人數和非家族成員之員工數與商業模式之間具有關聯性，本研究推論會有如此的結果，現金流方面是因為數位轉型需要財

力等資源的支持，總員工人數是因為企業在發展與成長時會產生新的人力需求，而在同時也得保持人力維持原有運營，非家族成員之員工數可能是因為在疫情期間能夠透過遠距化管理非家族成員之員工。



第五章、結論



第一節、研究結論

本研究的目的是在於了解「臺灣中小型家具業在疫情爆發後營運方面所受到的影響」以及「臺灣中小型家具產業面對這些影響採取了哪些措施來度過難關」，藉由與多家業者的訪談與問卷釐清業者所面臨的真實情況以及運作方式，本研究成果整理如下：

一、生產與作業

本研究結果顯示，受測族群認為產品製造的速度與成本皆有受到負面影響，本研究推論此結果可能是受到人員染疫或國家政策影響等因素所導致。

此外受測族群認為國內外物流皆有受到負面影響。自海外進貨的廠商在國際物流方面不只面臨貨櫃價格上漲，同時也面臨貨櫃延誤。而向國內其他廠商進貨的廠商則面臨疫情與政策的影響，在上游廠商人員染疫時可能會有無法進貨的情形。

二、行銷

本研究結果顯示，受測族群大多仍維持典型的被動式行銷，本研究推論此結果可能是受到營業規模、經營者年紀、業主所具備之知識或不具備可用於投資之盈餘等因素所導致。

三、人力資源

本研究結果顯示，受測族群並無主動調整聘僱人員的情形，而在調整營業時間與員工工時方面，當下的疫情趨勢、政策、人力、成本等多種因素都有可能影響業者如何調整，但業者大多選擇調整營業時間。



四、研究發展

本研究結果顯示，受測族群僅有少數進行新產品的研發以提升自身的獲利能力，本研究推論此結果可能是因為工廠生產量能下降，空閒的員工便自生產單位被轉往研發單位，所以有更多時間投入產品研發。。

五、財務

本研究結果顯示，受測族群的現金流大多呈現下滑的情況，但貸款方面大多數並無明顯變化，本研究推論與儲蓄習慣有關。

六、商業模式

本研究結果顯示，受測族群對於嘗試數位轉型、數位行銷無明顯傾向，但沒有傾向推行遠距化。目前已有廠商推行數位轉型、數位行銷或是遠距化，可消費者仍然看重親自查看和觸摸實物產品。

第二節、未來建議

一、學術方面之建議

中小型企業在臺灣的經濟體系中實乃中流砥柱，而翻閱政府資料，卻多半是以「零售業及批發業」、「住宿及餐飲業」等大分類項目進行統計與調查，很難知道在這些大分類之下個別產業的真實情況，建議未來研究者可針對單一產業採用問卷發放的形式並且進行量化分析，以取得更具代表性的數據，相信可以使個別產業的實際狀況更明確。

另一方面，由於政府大多是採用「量化」的數據分析，導致在質性方面能夠獲取的訊息更加有限。因此，本研究針對臺灣中小型家具業進行訪談調查，或許量化方面的數據無法如政府收集的那般完善，但業者們實際分享的質性資料卻是再寶貴不過的資訊，亦在訪查過程中引發出更多值得深思的層面。

不僅是家具產業，其他產業亦可透過實地訪查進行研究調查，謹以此提供給未來學術界作為探討產業真實現況之基礎。



二、實務方面之建議

本研究經過多家廠商訪談後，了解業界遭遇之真實狀況與難題，藉由分析與整理，期望能在實務方面對業者提供相對應的建議。

根據本研究結果得知，大約有一半的業者並未使用數位化系統，仍然使用傳統的紙本記錄。儘管這些業者並無表現出積極採行的意願，更仍舊可以考慮採納數位化系統，藉此分析過往銷售紀錄，以了解哪些產品為熱銷款項、哪些較無人問津，以調整進貨的品項與數量。此外也可藉數位系統整理客戶相關資料，了解客群分布是以當地居民或外地客為主，從而調整銷售與物流策略。

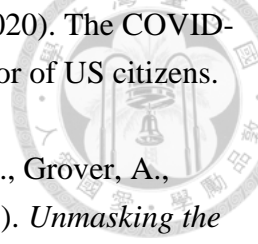
更別提財務資料數位化的重要性，這樣才能有效針對數年經營數據進行統計比較與追蹤，了解公司營運的收支情形，調整內部無用的耗損，以及了解營業額與淨利潤等趨勢，才能更快速找出對營運業務改善的方式。

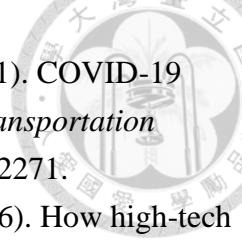
參考文獻




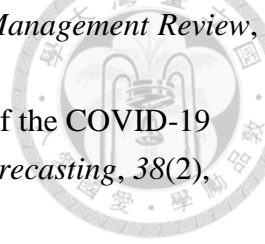
1. 中小企業認定標準 (2015年03月30日修正公布) (法規)
2. 中小企業認定標準 (2020年06月24日修正公布) (法規)
3. 中央銀行. (2020) COVID-19肺炎疫情對全球及台灣供應鏈與經濟的影響.
4. 公司名稱及業務預查審核準則 (2018年11月08日修正公布) (法規)
5. 王維漢、李貳連 (1987) 我國儲蓄行為之研究. *臺灣經濟* (第128期), 14-31
6. 江雅綺、楊宗翰 (2021) 重大經濟巨變下競爭法主管機關應有之思維與應對-以新冠肺炎 (COVID-19) 疫情影響為例 (PG11006-0167)
7. 行業統計分類-第11次修正 (2021年1月1日修正公布)
8. 余赴禮, 陳善瑜, & 顏厚棟. (2007). 企業家精神與台灣之經濟發展 [Adaptive Entrepreneurship and Taiwan's Economic Dynamics]. *創業管理研究*, 2(1), 143-164.
9. 宋雅珍 (2022) 後疫情時代零接觸經濟之探討. *經濟研究年刊*, 第22期.
10. 汪震亞 (2021) 各國因應 COVID-19 (武漢肺炎) 疫情對經貿衝擊之對策及啟示. *經濟研究年刊* (21期), 98-142
11. 辛炳隆 (2020) 論疫情下臺灣勞動市場現況與因應. *臺灣勞工季刊*(63), 4-13.
12. 周建亨、陳津美、張幼齡 (2010) 廣告訴求、來源國形象、與消費者知覺價值關係之研究, *行銷科學學報*, 6(2), 107-140
13. 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005) 質性研究方法: 訪談模式與實施步驟分析, *身心障礙研究季刊*, 3(2), 122-136.
14. 林靜玟、施岑佩 (2021) 經濟部111年度單位預算評估報告 (編號: 110193)
15. 紀麗君. (2003年07月01日) 家具產業透視. *工業雜誌*, 第400期.
16. 疾病管制署 (2020年03月27日) 依法配合居家檢疫隔離14天, 共同守護國人健康. *衛生福利部新聞* (新聞)
17. 許哲瀚, & 唐憶淨 (2008) 遠距居家照護的現況與未來 [The Present and Future of Telehomecare]. *台灣老年醫學暨老年學雜誌*, 3(4), 272-285.
18. 陳必芳、施函君、賴淑寬、闕于能、陳秋美、許建邦、郭宏偉、劉定萍, (2020) 國內外COVID-19疫情研析及風險評估, *疫情報導*, 第36卷, 第15期
19. 陳玉鳳 (2021) 費用暴漲的嚴峻挑戰 疫情衝擊下企業運輸、原物料因應之道. *貿易雜誌* (NO.361)
20. 陳厚銘 (2014) 21世紀行銷的發展與挑戰: Development and Challenges of Marketing in 21 Century. *策略評論*, 21 2014.02, 7-12
21. 曾佩苓, 王昱竺, 洪敏南, 段延昌, 林慧真, & 林明誠. (2023). 2022年臺灣南部某公司COVID-19群聚應變處置. *疫情報導*, 39(10), 137-142.
22. 鈕文英 (2021) 質性研究方法與論文寫作, 雙葉書廊.
23. 曾敏雅, 吳建明, & 連雅慧. (2016). 以演化觀點探討中小型家族企業轉型之研究 [Evolutionary perspectives on organization transformation of small and


- medium-sized family business]. *商管科技季刊*, 17(3), 317-355.
24. 經濟部財團法人商業發展研究院 (2020) *2020-2021商業服務年鑑：低接觸經濟下的商業服務業發展*. (pp. 167-274) 時報文化出版.
25. 經濟部財團法人商業發展研究院 (2021) *2021商業服務業年鑑：疫情新常态下的臺灣商業服務業發展* (pp. 216) 時報文化出版.
26. 經濟部中小企業處 (2016) *2016年中小企業白皮書* (pp. 278-281) 經濟部中小企業處
27. 經濟部中小企業處 (2017) *2017年中小企業白皮書* (pp. 266-269) 經濟部中小企業處
28. 經濟部中小企業處 (2018) *2018年中小企業白皮書* (pp. 278-281) 經濟部中小企業處
29. 經濟部中小企業處 (2019) *2019年中小企業白皮書* (pp. 256-260) 經濟部中小企業處
30. 經濟部中小企業處 (2020) *2020年中小企業白皮書* (pp. 242-246) 經濟部中小企業處
31. 經濟部中小企業處 (2021) *2021年中小企業白皮書* (pp. 250-253) 經濟部中小企業處
32. 經濟部中小企業處 (2022) *2022年中小企業白皮書*. (pp. 220-225). 經濟部中小企業處
33. 詹雅雯 (2011, 2011.04) 公會介紹：台灣區家具工業同業公會，工商會務季刊，第83期.
34. 鄒茂雄 (1997) 臺灣家具產業的回顧、現況與展望，*木工家具雜誌* (Vol. 160卷, pp. 88-105).
35. 鄒茂雄 (2001) 臺灣家具產業的過去與現況. *木工家具雜誌*, 198卷, 83-85
36. 趙莊敏、李俊德. (2009). 金融海嘯衝擊下政府如何協助中小企業解決資金困境之探討. *新竹教育大學人文社會會報*, 第2卷(第2期), 203-228
37. 劉文聰. (2021). COVID-19疫情對半導體產業全球價值鏈的影響. *人文與社會科學簡訊*, 22卷(4期), 58-63
38. 盧俊偉 (2020年05月06日) 後疫情時代加速中小型服務業數位轉型. *台灣經濟研究院 經濟評論*
39. 總統府新聞 (2018年09月10日) 接見中小企業 總統：政府給中小企業最大支持 挑戰全新未來. *總統府新聞*
40. 謝順峰 (2020) 嚴重特殊傳染性肺炎疫情對我國金融業之衝擊與機會. *財稅研究*, 49卷(5期), 1-21
41. 蘇麗瓊、王榮璋 (2022) 我國移工政策有無因應人口老化及產業變遷需求詳予分析檢討案 (字號：111社調0004) .
42. 久保達郎、木暮郁. (2021). 新型コロナウイルス感染症下における企業の倒産減少と債務の増加. *マンスリー・トピックス*(No.063)

- 
43. Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Rolle, J.-A., & Pham, A. D. (2020). The COVID-19 pandemic and the antecedents for the impulse buying behavior of US citizens. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 5.
44. Apedo-Amah, M. C., Avdiu, B., Cirera, X., Cruz, M., Davies, E., Grover, A., Iacovone, L., Kilinc, U., Medvedev, D., & Maduko, F. O. (2020). *Unmasking the impact of COVID-19 on businesses: Firm level evidence from across the world*. The World Bank.
45. Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M., & Yannelis, C. (2020). How Does Household Spending Respond to an Epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 Pandemic. *The Review of Asset Pricing Studies*, 10(4), 834-862.
46. Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *PROCEEDINGS OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE UNITED STATES OF AMERICA*, 117(30), 17656-17666.
47. Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2021). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*.
48. Beraha, I., & Đuričin, S. (2020). The impact of COVID-19 crisis on medium-sized enterprises in Serbia. *Economic Analysis*, 53(1), 14-27.
49. Blackburn, R., De Clercq, D., & Heinonen, J. (2017). *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship*. (pp. 350-371). Sage.
50. Boslaugh, S. (2007). *Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide*. *Practical Guides to Biostatistics and Epidemiology* (pp. 1-11). Cambridge University Press.
51. Budd, L., Ison, S., & Adrienne, N. (2020). European airline response to the COVID-19 pandemic—Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100578.
52. Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6-37.
53. Caiazza, R., Phan, P., Lehmann, E., & Eitzkowitz, H. (2021). An absorptive capacity-based systems view of Covid-19 in the small business economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1419-1439
54. Calabrese, R., Cowling, M., & Liu, W. (2022). Understanding the Dynamics of UK Covid-19 SME Financing. *British Journal of Management*, 33(2), 657-677.
55. Chen, J., & Yang, C.-C. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Consumers’ Preferences for Wood Furniture: An Accounting Perspective.

- 
- FORESTS*, 12(12), 1637.
56. Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaiser, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271.
 57. Colombo, M. G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2016). How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies. *Industry and Innovation*, 23(7), 647-671.
 58. Cullinane, K., & Haralambides, H. (2021). Global trends in maritime and port economics: the COVID-19 pandemic and beyond. *Maritime Economics & Logistics*, 23(3), 369-380.
 59. Devereux, M., & Schiantarelli, F. (1990). Investment, financial factors, and cash flow: Evidence from UK panel data. *Asymmetric information, corporate finance, and investment* (pp. 279-306). University of Chicago Press.
 60. Doolan, D. M., & Froelicher, E. S. (2009). Using an existing data set to answer new research questions: a methodological review. *Res Theory Nurs Pract*, 23(3), 203-215.
 61. Duan, H., Wang, S., & Yang, C. (2020). Coronavirus: limit short-term economic damage. *Nature*, 578(7796), 515.
 62. Elsbey, M. W. L., Shin, D., & Solon, G. (2016). Wage Adjustment in the Great Recession and Other Downturns: Evidence from the United States and Great Britain. *Journal of Labor Economics*, 34(S1), S249-S291.
 63. Fang, H., Wang, L., & Yang, Y. (2020). Human mobility restrictions and the spread of the Novel Coronavirus (2019-nCoV) in China. *Journal of Public Economics*, 191, 104272.
 64. Filippetti, A., & Archibugi, D. (2011). Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Research Policy*, 40(2), 179-192.
 65. Galbusera, L., Cardarilli, M., & Giannopoulos, G. (2021). The ERNCIP survey on COVID-19: Emergency & Business Continuity for fostering resilience in critical infrastructures. *Safety Science*, 139, 105161.
 66. Gupta, R., Nair, K., & Radhakrishnan, L. (2021). Impact of COVID-19 crisis on stocking and impulse buying behaviour of consumers. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL ECONOMICS*, 48(12), 1794-1809.
 67. Ghaharian, K., Abarbanel, B., Soligo, M., & Bernhard, B. (2021). Crisis management practices in the hospitality and gambling industry during COVID-19. *International Hospitality Review*, 35(2), 171-194.
 68. Ghobadian, A., & Galleary, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.
 69. Hölttä-Otto, K., Björklund, T., Klippert, M., Otto, K., Krause, D., Eckert, C.,

- 
- Nespoli, O., & Albers, A. (2023). Facing extreme uncertainty – how the onset of the COVID-19 pandemic influenced product development. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 11(2), 117-137.
70. Hansen, E., & Nybakk, E. (2018). Response to the global financial crisis: a follow-up study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 7.
 71. Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 67(1), 2720-2726.
 72. He, L. (2022年04月01日). Port delays are getting worse in Shanghai. That's very bad news for global supply chains. *CNN Business*
 73. Johnston, M. P. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and quantitative methods in libraries*, 3(3), 619-626.
 74. Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. London : Macmillan.
 75. Keen, P., & Qureshi, S. (2006). Organizational transformation through business models: a framework for business model design. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06),
 76. Kim, E., & Drumwright, M. (2016). Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation. *Computers in Human Behavior*, 63, 970-979.
 77. Kirzner, I. M. (1973). Entrepreneurship and competition. In: Chicago: University of Chicago Press.
 78. Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management* (15th global edition). Pearson Education Limited.
 79. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
 80. Lazarević-Moravčević, M. (2019). Characteristics of marketing communication strategy of a small enterprise. *Economic Analysis*, 52(2), 104-112.
 81. Lee, S., Hong, S., & Lee, B. G. (2023). Is There a Right Way to Lay Off Employees in Times of Crisis?: The Role of Organizational Justice in the Case of Airbnb. *SUSTAINABILITY*, 15(5), 4690.
 82. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140,55.
 83. Lin, H., Zeng, W., Luo, J., & Nan, G. (2022). An analysis of port congestion alleviation strategy based on system dynamics. *Ocean & Coastal Management*, 229, 106336.
 84. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
 85. McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational Decline and

- 
- Innovation: Turnarounds and Downward Spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88-110.
86. Meyer, B. H., Prescott, B., & Sheng, X. S. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*, 38(2), 529-544.
 87. Mouratidis, K., & Papagiannakis, A. (2021). COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. *Sustainable Cities and Society*, 74, 103182.
 88. Murphy, J. F., & Conner, J. (2012). Beware of the black swan: The limitations of risk analysis for predicting the extreme impact of rare process safety incidents. *Process Safety Progress*, 31(4), 330-333.
 89. Nugent, J. B., & Yhee, S.-J. (2002). Small and medium enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy issues. *Small Business Economics*, 18, 85-119.
 90. Poston, B. (2009). Maslow's hierarchy of needs. *The surgical technologist*, 41(8), 347-353.
 91. Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: implications and policy recommendations. *General Psychiatry*, 33(2), e100213.
 92. Raies, A., & BEN MIMOUN, M. (2021). Laying off versus training workers: how can Saudi entrepreneurs manage the COVID-19 crisis? *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 673-685.
 93. Rao, K. R. M. (2011). *Services Marketing*. Pearson.32-33
 94. Ratnasingam, J., Jegathesan, N., Ab Latib, H., Ioras, F., Mariapan, M., and Choon Liat, L. (2021). "Digital marketing during the COVID-19 pandemic: A case study of its adoption by furniture manufacturers in Malaysia," *BioResources* 16(2), 3304-3317.
 95. Ratnasingam, J., Khoo, A., Jegathesan, N., Wei, L. C., Ab Latib, H., Thanasegaran, G., Liat, L. C., Yi, L. Y., Othman, K., & Amir, M. A. (2020). How are Small and Medium Enterprises in Malaysia's Furniture Industry Coping with COVID-19 Pandemic? Early Evidences from a Survey and Recommendations for Policymakers. *BIORESOURCES*, 15(3), 5951-5964.
 96. Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING ECONOMIES*, 13(4), 588-605.
 97. Smith, A. (2010). *The Wealth of Nations: An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*. (pp. 279-303). Harriman House Limited.
 98. Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a

- 
- High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266.
99. Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109-125.
100. Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
101. Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220
102. Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs. *SUSTAINABILITY*, 14(10), 6012.
103. Thierry, T., Mihai, T., & Timber, H. (2020). Effects of COVID-19 on Business Models in Romania and the Netherlands, A Digitalization Perspective. *Studies in Business and Economics*, 15(3), 115-131.
104. Thoenig, J. C., & Waldman, C. (2006). *The Marking Enterprise: Business Success and Societal Embedding*. Palgrave Macmillan UK.
105. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
106. Xiang, Y.-T., Yang, Y., Li, W., Zhang, L., Zhang, Q., Cheung, T., & Ng, C. H. (2020). Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *The Lancet Psychiatry*, 7(3), 228-229.
107. Yan, S. (2017). Research on the Spatial Characteristics and the Sustainable Development Strategies of Chinese Furniture Industry. *Current Urban Studies*, 5(04), 403.
108. Yemelyanova, L., & Lyalina, A. V. (2020). The labour market of Russia's Kaliningrad exclave amid COVID-19. *Baltic region*, 12(4), 61-82.
109. Zach, O., Munkvold, B. E., & Olsen, D. H. (2014). ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context. *Enterprise Information Systems*, 8(2), 309-335.
110. Zamani, E. D., Griva, A., & Conboy, K. (2022). Using Business Analytics for SME Business Model Transformation under Pandemic Time Pressure. *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1145-1166.
111. Zou, P., Huo, D., & Li, M. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firms: a survey in Guangdong Province, China. *Global health research and policy*, 5(1), 1-10.
112. BBC NEWS. (2020年02月15日). 肺炎疫情：缺少中國供貨和中國買家的倫敦時裝周. *BBC NEWS 中文*
113. BBC NEWS. (2022年12月15日). 2022年中國經濟回顧：扼住經濟的「封控」

- 大手放開，如何重回正軌. *BBC NEWS 中文*
114. Internationale, R. F. (2023年05月22日). 中國電動汽車領先 西方汽車製造商從中國撤出. *Radio France Internationale*
115. Lora Jones, D. B. D. P. (2020年03月05日). 肺炎疫情：八張圖表說明新型冠狀病毒如何衝擊全球經濟. *BBC NEWS 中文*
116. 行政院 (2022年11月03日) 前瞻基礎建設. (網路資料)
117. 全家便利商店股份有限公司. (2022年02月14日). 日翊大溪物流中心復工說明 (全家便利商店公告). 全家便利商店 (網路資料)
118. 全國工業總會. (2021年06月17日). 全國工業總會--國內本土新冠疫情對產業影響調查報告. (網路資料)
119. 林雅玲. (2022) 上海疫情對全球供應鏈的影響. 國防安全研究院 (網路資料)
120. 疾病管制署 (2020年03月27日) 依法配合居家檢疫隔離14天，共同守護國人健康. *衛生福利部新聞* (新聞)
121. 勞動部勞動力發展署 (2014) 人力資源管理－基礎篇 第三章 育才 (網路資料)
122. 衛生福利部疾病管制署 (2020年4月27日) 嚴重特殊傳染性肺炎 疾病介紹 (疾病管制署網頁資料)





附錄

附錄一、半結構式訪談—訪談計畫表

以下擬定之題目會根據當下研究參與者訪談的話題而調整內容或順序。

1. 請回憶，2019年疫情尚未發生時，貴公司的營運狀況是否穩定？

【不穩定的話】當時疫情尚未發生，是什麼情況導致營運狀況不穩呢？

2. 前年(2020年)的時候，相比2019年時，貴公司的狀況是否有維持穩定呢？

平均月營業額與2019年時相比是成長還是衰退呢？程度差異是百分之多少/相差大約幾成呢？

請問當時貴公司有針對疫情而採取什麼樣的行動嗎？(好比分流上班)

3. 去年(2021年)五月受到疫情影響，各行業動盪不安，貴公司在疫情高峰時的營運狀況如何呢？而在疫情漸緩後，秋冬時的營運狀況如何呢？以整年度來說，狀況是否還算穩定呢？

平均月營業額與2019年時相比是成長還是衰退呢？程度差異是百分之多少/相差大約幾成呢？

因為去年疫情格外嚴重，請問當時貴公司有為了疫情而採取什麼特別的措施嗎？

4. 承2、3題，今年(2022年)上半年貴公司的狀況是否維持穩定呢？

(1). 您覺得跟2019年相比是成長還是衰退呢，今年前半年的營運情況如何呢？

(2). 目前的平均月營業額與2019年時相差百分之多少/相差大約幾成呢？

(3). 依照前半年的營運情況預估，您認為後半年的營運狀況會是如何呢？

(a) 【如果預期營運情況良好】請問是什麼樣的因素讓您持樂觀預期呢？

(b) 【如果預期營運情況不好】請問打算採取怎麼樣的方案（以維持公司的運作）嗎？

5. 【看整體(2020~2022上半年)的營業額的趨勢變化】

(1). 上升的話：請問你們是如何在疫情中逆勢成長？

(2). 下降的話：請問你們有採取怎麼樣的措施來減緩下跌的趨勢嗎？

(3). 上升又下跌：請問你們覺得下跌的原因為何？針對下跌的情況，有沒有做出什麼措施來改善？

(4). 下跌又上升：請問你們如何改善下跌的情況，將它轉變為上升呢？

6. 請問貴公司人力編制如何呢？有額外聘請員工或者皆由自家親人負責？

- (1). 【如果都是自家人】自疫情爆發以來貴公司是否有因人員染疫而造成人力缺口或營運方面的問題呢？
- (2). 【如果有聘請員工】自疫情爆發以來貴公司有沒有員工染疫呢？或者發生職場傳染的情況呢？
 - (a) 【有的話】請問是幾位呢？同一時間最高有幾位染疫呢？

請問有遇上因為員工家屬或是員工親朋好友染疫造成員工本身無法上班的情形嗎？

- (1). 【有的話】請問同一時間有幾位員工無法到職上班呢？
- (2). 【若上面兩個問題任一為肯定】
面對這樣的狀況，貴公司是怎麼處理的呢？這樣的事件是否有影響到公司？請問大概是什麼時候發生的事情呢？

請問有合作廠商或上下游廠商因疫情緣故，造成貴公司相關營運損失嗎？

【有的話】請問是哪方面的損失呢？

7. 請問貴公司有因應疫情採取一些彈性上班的措施嗎？例如遠距辦公、分流上班等等

- (1). 【若該公司有遠距辦公/分流】當初是怎麼決定用這樣的方式來進行的呢？
 - (a) 決定採用這樣的方式以後有發現什麼優缺點嗎？
 - (b) 優點有什麼？缺點有什麼？
- (2). 【若該公司沒有遠距辦公/分流】基於什麼原因所以沒有採取相關措施的考量呢？這種模式您認為有造成任何問題嗎？（好比提高染疫風險等）

8. 請問貴公司的商品/原物料/粗胚來源主要是來自海外還是國內呢？

（追加問題）

- (1). 請問是否有因為疫情的緣故而受到影響，例如價格、貨櫃到台的速度、材料等等諸如此類的？有哪些正面或是負面的因素？
- (2). 會不會影響你們進貨？哪些條件會影響你們進貨？
 - (a) 【有的話】請問這樣是否會影響你們與客戶之間的契約或影響後續出貨情況？
 - (b) 【若會影響契約的話】這樣的話你們公司該如何應對呢？（採取怎樣的措施）
 - (c) 【海外的話】由於是自海外進口，而海外的狀況瞬息萬變，倘若有任何問題，貴公司有預備任何方案應對嗎？



9. 請問貴公司的商品銷售主要是銷自國內還是出口為主呢？

【銷國內】

請問您認為疫情後國內對於家具的需求有變化嗎？請問您認為疫情後國內的家具市場有變化嗎？或是消費者的喜好有沒有改變？為什麼？

【銷出口】

請問您認為疫情後國外對於家具的需求有變化嗎？請問您認為疫情後國外的家具市場有變化嗎？或是消費者的喜好有沒有改變？為什麼？

10. 請問貴公司有自己的物流嗎？還是找派遣或外包廠商進行合作？

11. 請問貴公司2020年和2021年的來客數與2019年相比是增加還是減少呢？

【如果有回覆】

(1). 請問各自與2019年相差了百分之多少呢？

(2). 今年(2022)上半年與2019年相比呢？

【如果認為2022年減少】

針對後半年的營運情況，認為會持續走低，還是有望成長？

12. 請問貴公司在2020年和2021年的常備資金（現金流）與2019年各自相比，是否有變化呢？

(1). **【如果回覆有變化】**是增加還是減少呢？

(2). **【增加】**基於什麼考量所以增加常備資金？（是否與疫情有關）

(3). **【減少】**基於什麼考量所以減少常備資金？（是否與疫情有關）

(4). **【不論增加或減少】**

請問各自與2019年相差了百分之多少呢？

今年(2022)上半年與2019年相比呢？

(1). **【如果回覆有變化】**是增加還是減少呢？

(2). **【增加】**基於什麼考量所以增加常備資金？（是否與疫情有關）

(3). **【減少】**基於什麼考量所以減少常備資金？（是否與疫情有關）

(4). **【不論增加或減少】**

請問與2019年相差了百分之多少呢？

針對後半年的產業情況，是否有打算再調整常備資金？



13. 請問貴公司在2020年和2021年的貸款金額與2019年各自相比，是否有變化呢？

- (1). 【如果回覆有變化】是增加還是減少呢？
- (2). 【增加】基於什麼考量所以增加貸款金額？（是否與疫情有關）
- (3). 【減少】基於什麼考量所以減少貸款金額？（是否與疫情有關）
- (4). 【不論增加或減少】

請問各自與2019年相差了百分之多少呢？

今年(2022)上半年與2019年相比呢？

- (1). 【如果回覆有變化】是增加還是減少呢？
- (2). 【增加】基於什麼考量所以增加貸款金額？（是否與疫情有關）
- (3). 【減少】基於什麼考量所以減少貸款金額？（是否與疫情有關）
- (4). 【不論增加或減少】

請問各自與2019年相差了百分之多少呢？

針對後半年的產業情況，是否有打算再調整貸款金額？

14. 請問貴公司在2020年和2021年的每月的平均營業時間與2019年各自相比，是否有變化呢？

- (1). 【如果回覆有變化】是增加還是減少呢？
- (2). 【增加】基於什麼考量所以增加營業時間？（是否與疫情有關）
- (3). 【減少】基於什麼考量所以減少營業時間？（是否與疫情有關）
- (4). 【不論增加或減少】

請問各自與2019年的營業時間相差多少呢？

今年(2022)上半年與2019年相比呢？

- (1). 【如果回覆有變化】是增加還是減少呢？
- (2). 【增加】基於什麼考量所以增加營業時間？（是否與疫情有關）
- (3). 【減少】基於什麼考量所以減少營業時間？（是否與疫情有關）
- (4). 【不論增加或減少】

請問各自與2019年的營業時間相差多少呢？

針對後半年的產業情況，是否有打算再調整營業時間？

15. 請問貴公司現今銷售產品/產品製造的方式採用了怎麼樣的形式呢？

（ex: just in time轉變為？）

是否有因為疫情或其他原因改變銷售產品/產品製造的形式？



16. 請問貴公司有使用數位化系統嗎？（無論內部庫存管理或是銷售方面等）還是大多保持著紙本作業？

- (1). 【如果使用紙本】是哪些部份仍保留紙本作業呢？
- (2). 【如果使用數位化系統】請問是哪方面的業務有使用數位化系統呢？（倉儲、銷售或訂單）

請問是疫情前就開始實施，還是疫情後才開始使用？

- (1). 【疫情前】是什麼因素讓貴公司決定數位轉型呢？
- (2). 【疫情後】是什麼因素讓貴公司決定數位轉型呢？轉型原因與疫情相關嗎？

既然已經開始使用數位化系統，請問佔貴公司所有業務的百分之多少呢？

17. 請問貴公司有在經營社群媒體或公司網頁嗎？

- (1). 【有經營】
是社群媒體還是公司網頁？
是因應疫情考量才開始使用嗎？（增加曝光率）
這方面的經營對公司的營運或推廣有起到一定作用嗎？
- (2). 【有起作用】
是哪方面的作用呢？（營運、推廣或其他）
之後有打算加強這方面的經營嗎？
- (3). 【沒有起作用】
那之後還有打算再繼續經營這個層面嗎？或者有其他規劃？
- (4). 【沒有經營】
將來會考慮經營這方面嗎？
- (5). 【會考慮經營】
是打算經營社群媒體還是公司網頁？那現階段為何尚未開始執行呢？
- (6). 【不考慮經營】
基於怎樣的考量所以沒有這方面的想法呢？

18. 關於政府的紓困方案，您認為在財務方面的壓力是否能夠達到有效緩解？

- (1). 【若是覺得有效】詢問有效的原因。
- (2). 【若是覺得無效】可以請您說得再深入一點嗎？（了解無效的理由）

您認為政府提供怎樣的措施才能有效緩解公司的財務壓力呢？



19. 【振興券】

請問在2020年發放的三倍券使用時限內，有約百分之多少的客人使用振興券進行消費呢？這些客人們平均所使用的金額為多少呢？

- (1). 請問您認為三倍券對貴公司的營運幫助程度在財務方面如何呢？為什麼？
- (2). 請問您認為三倍券在行銷這一方面也有幫助嗎？（產銷人發財）
- (3). 是否有因為三倍券的發放而增加來客數，或提高營業額嗎？

請問在2021年發放的五倍券使用期限內，有約百分之多少的客人使用振興券進行消費呢？這些客人們平均所使用的金額為多少呢？

- (4). 請問您認為五倍券對貴公司的營運幫助程度在財務方面如何呢？為什麼？
- (5). 請問您認為五倍券在行銷這一方面也有幫助嗎？（產銷人發財）
- (6). 是否有因為五倍券的發放而增加來客數，或提高營業額嗎？

20. 關於政府的防疫政策，您認為對公司有無造成營運或人員管理上的不便？

- (1). 【有】請問是哪方面的不便？
- (2). 【沒有】請問在落實防疫政策方面，都沒有遇到困難嗎？

貴公司是否有提供相關的防疫物資給予員工？（酒精、口罩、快篩）

- (3). 【有】是否有增加公司額外的開銷？
- (4). 【沒有】請問是否有員工因為防疫物資不足而導致其他問題？（員工不滿、職場染疫風險）

21. 綜合以上問題，您認為家具產業未來的前景如何？

- (1). 【好】有什麼因素讓您認為前景看好嗎？
- (2). 【不好】有什麼因素讓您認為前景悲觀嗎？

您認為在COVID-19之下，家具產業面臨種種衝擊，該怎麼應對才能平穩度過？

附錄二、調查問卷

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 貴公司有進行產品製造		○		○	
	是 (請續答第1-1.~1-3.題)			否 (請跳至第2題)	
1-1. 「產品製造」會受到負面影響	○	○	○	○	○
1-2. 「產品製造」速度比「正常」時期慢	○	○	○	○	○
1-3. 「產品製造」成本比「正常」時期高	○	○	○	○	○
2. 貴公司有自國外進貨		○		○	
	是 (請續答第2-1.~2-3.題)			否 (請跳至第3題)	
2-1. 「國外進貨」會受到負面影響	○	○	○	○	○
2-2. 「國外進貨」速度比「正常」時期慢	○	○	○	○	○
2-3. 「國外進貨」成本比「正常」時期高	○	○	○	○	○
3. 貴公司有自國內進貨		○		○	
	是 (請續答第3-1.~3-3.題)			否 (請跳至第4題)	
3-1. 「國內進貨」會受到負面影響	○	○	○	○	○
3-2. 「國內進貨」速度比「正常」時期慢	○	○	○	○	○
3-3. 「國內進貨」成本比「正常」時期高	○	○	○	○	○
4. 貴公司在疫情期間有採用「滿足消費者明確需求」這樣被稱為「被動式行銷」的行銷方式		○		○	
	是 (請續答第4-1.~4-3.題)			否 (請跳至第5題)	
4-1. 被動式行銷能夠提升消費者購買意願	○	○	○	○	○
4-2. 被動式行銷足以維持公司運營	○	○	○	○	○
4-3. 被動式行銷為疫情期間之必要之舉	○	○	○	○	○



題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
5. 貴公司在疫情期間有採用「創造新的行銷產品以滿足消費者的潛在需求」這樣被稱為「主動式行銷」的行銷方式		○		○	
		是 (請續答第5-2.~5-3.題)		否 (請跳至第5-1.題)	
5-1. 願意建立主動式行銷以增加市場競爭力 (請續答第6.題)	○	○	○	○	○
5-2. 主動式行銷能夠拓展業務或市場	○	○	○	○	○
5-3. 主動式行銷為疫情期間之必要之舉	○	○	○	○	○
6. 疫情期間貴公司有減少或增加員工數量	○ 大幅減少 (30%以上)	○ 略微減少 (10-30%)	○ 基本 保持不變	○ 略微增加 (10-30%)	○ 大幅增加 (30%以上)
7. 貴公司在疫情期間有解雇員工	○ 0人	○ 1~5人	○ 6~9人	○ 10~20人	○ 大於20人
8. 貴公司在疫情期間有員工主動離職	○ 0人	○ 1~5人	○ 6~9人	○ 10~20人	○ 大於20人
9. 疫情發生後貴公司的運營狀況	○ 永久關閉	○ 曾經暫時歇業 (自己選擇)	○ 曾經暫時歇業 (因政府規範)	○ 曾經部分歇業 (因政府規範 不能正常運作)	○ 持續運營
10. 疫情期間，貴公司有減少或增加每日營業時間	○ 大幅減少 (30%以上)	○ 略微減少 (10-30%)	○ 基本 保持不變	○ 略微增加 (10-30%)	○ 大幅增加 (30%以上)
11. 疫情期間貴公司有減少或增加每周的營業天數	○ 大幅減少 (30%以上)	○ 略微減少 (10-30%)	○ 基本 保持不變	○ 略微增加 (10-30%)	○ 大幅增加 (30%以上)

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
12. 疫情期間貴公司有減少員工每周之工作時數	<input type="radio"/> 沒有減少	<input type="radio"/> 減少少於10%	<input type="radio"/> 減少10-30%	<input type="radio"/> 減少30-50%	<input type="radio"/> 減少大於50%
13. 疫情期間貴公司有增加員工每周之工作時數	<input type="radio"/> 沒有增加	<input type="radio"/> 增加少於10%	<input type="radio"/> 增加10-30%	<input type="radio"/> 增加30-50%	<input type="radio"/> 增加大於50%
14. 疫情期間調整員工工時時數為必要之舉	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 貴公司有進行產品研發	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	是 (請續答第11-1.~11-3.題).			否 (請跳至第12.題)	
15-1. 「產品研發」速度比「正常」時期慢	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15-2. 「產品研發」成本比「正常」時期高	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15-3. 參與「產品研發」的人員增加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 疫情期間營業額比「正常」時期低	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. 疫情期間現金流比「正常」時期低	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. 疫情期間，現有的現金足以支付所有費用和付款 (如工資、供應商、稅收和貸款償還等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. 疫情期間需要外部資金以持續經營	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. 疫情期間需要申請政府援助以持續經營	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. 疫情期間需要與銀行或民間機構申請貸款或信貸以持續經營	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
22. 疫情期間，貴公司有使用或有增加使用網路、線上社交媒體、專門的應用程式或數位平台於公司之相關業務		○ 是（請續答第18-2.題）		○ 否（請跳至第18-1.題）	
22-1.疫情期間願意嘗試將傳統業務進行數位轉型	○	○	○	○	○
22-2.數位轉型為疫情期間之必要之舉	○	○	○	○	○
23. 疫情期間，貴公司有使用或有增加使用網路、線上社交媒體、專門的應用程式或數位平台用於行銷用途		○ 是（請續答第19-2.題）		○ 否（請跳至第19-1.題）	
23-1.疫情期間願意嘗試透過數位行銷拓展線上業務	○	○	○	○	○
23-2.數位行銷為疫情期間之必要之舉	○	○	○	○	○
24. 貴公司有實行遠距化		○ 是（請續答第20-2.~20-3.題）		○ 否（請跳至第20-1.題）	
24-1.疫情期間願意嘗試實行遠距化	○	○	○	○	○
24-2.透過遠距化能夠在疫情期間協助公司營運	○	○	○	○	○
24-3.遠距化為疫情期間之必要之舉	○	○	○	○	○
25. 貴公司的人員數量	○ 1~5人	○ 6~30人	○ 31~100人	○ 101~200人	○ 201人~
26. 貴公司中家族成員以外的員工數量	○ 0人	○ 1~5人	○ 6~30人	○ 31~100人	○ 101人~

