



新型冠狀病毒(COVID-19)
對消費產業的影響



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

焦點議題

前言	2
後疫情時代零售產業現況概覽	3
零售產業四大面向——現金流面	9
零售產業四大面向——投資面	13
零售產業四大面向——供應鏈面	17
零售產業四大面向——數位轉型面	21
結論	26
勤業眾信消費產業服務範疇及團隊	29
附錄一研究方法	34



前言

COVID-19 對於2020 年的消費產業來說 開場雖坎坷 但機會仍存在

2020 年初爆發的新冠病毒 (COVID-19) 疫情，對於全球所有消費產業業者而言，無疑是一記沉重的打擊。

所幸疫情對台灣的影響在6 月逐漸好轉，民眾的消費活動也逐漸回溫，台灣的經濟、產業發展在後疫情時代正緩步復甦中。

渡過疫情挑戰、甚至在疫情中逆勢成長的消費企業中，往往都在現金流管理、新事業投資、供應鏈管理、組織數位轉型四大面向有出色表現。

為更加了解這些企業在後疫情期間的策略方針與作為，勤業眾信聯合會計師事務所從8 月起深入訪談台灣多家表現優異的消費企業，分析這些公司如何擘劃自身在後疫情時代的策略藍圖。

除此之外，勤業眾信也看到消費產業的未來 發展仍然擁有許多機會，現有的消費需求並沒有消失，只是移轉到過去許多業者並不熟悉的領域，我們迫不及待想與各位分享這份消費產業研究的豐碩成果，希望調查報告能為各位先進帶來不一樣的觀點與啟發。



謝明忠 會計師

勤業眾信聯合會計師事務所
消費產業負責人

後疫情時代消費產業 現況概覽



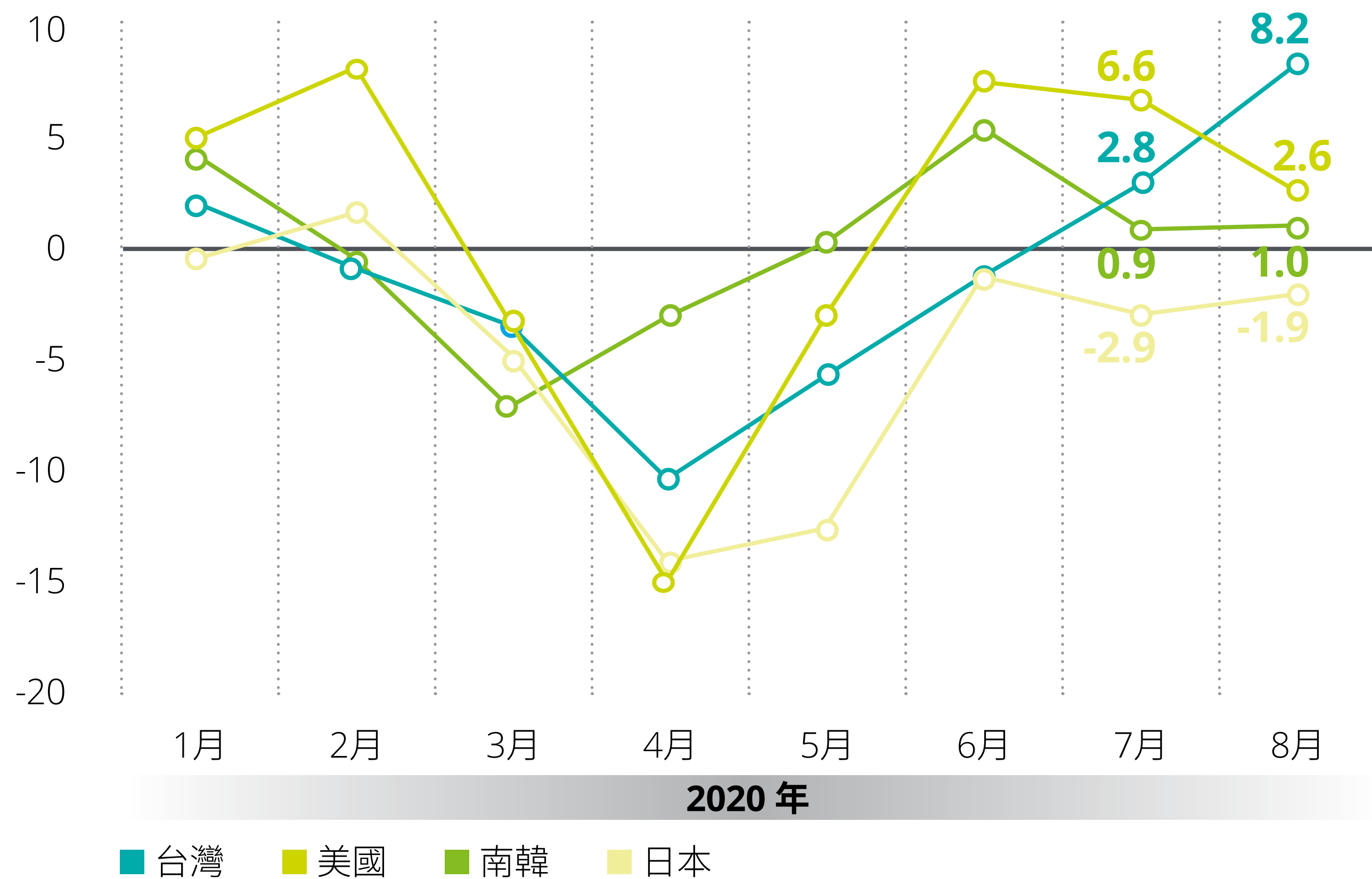
台灣與各國消費產業銷售趨勢對比

零售，餐飲業表現皆優於其他各國

- ✓ 各國自5月起陸續解除管制，加上定額補助金發放，帶動消費動能逐步回升
- ✓ 台灣因疫情控制得宜，8月零售業營業額創歷年同月新高，年增8.2%，表現優於美國、南韓及日本。

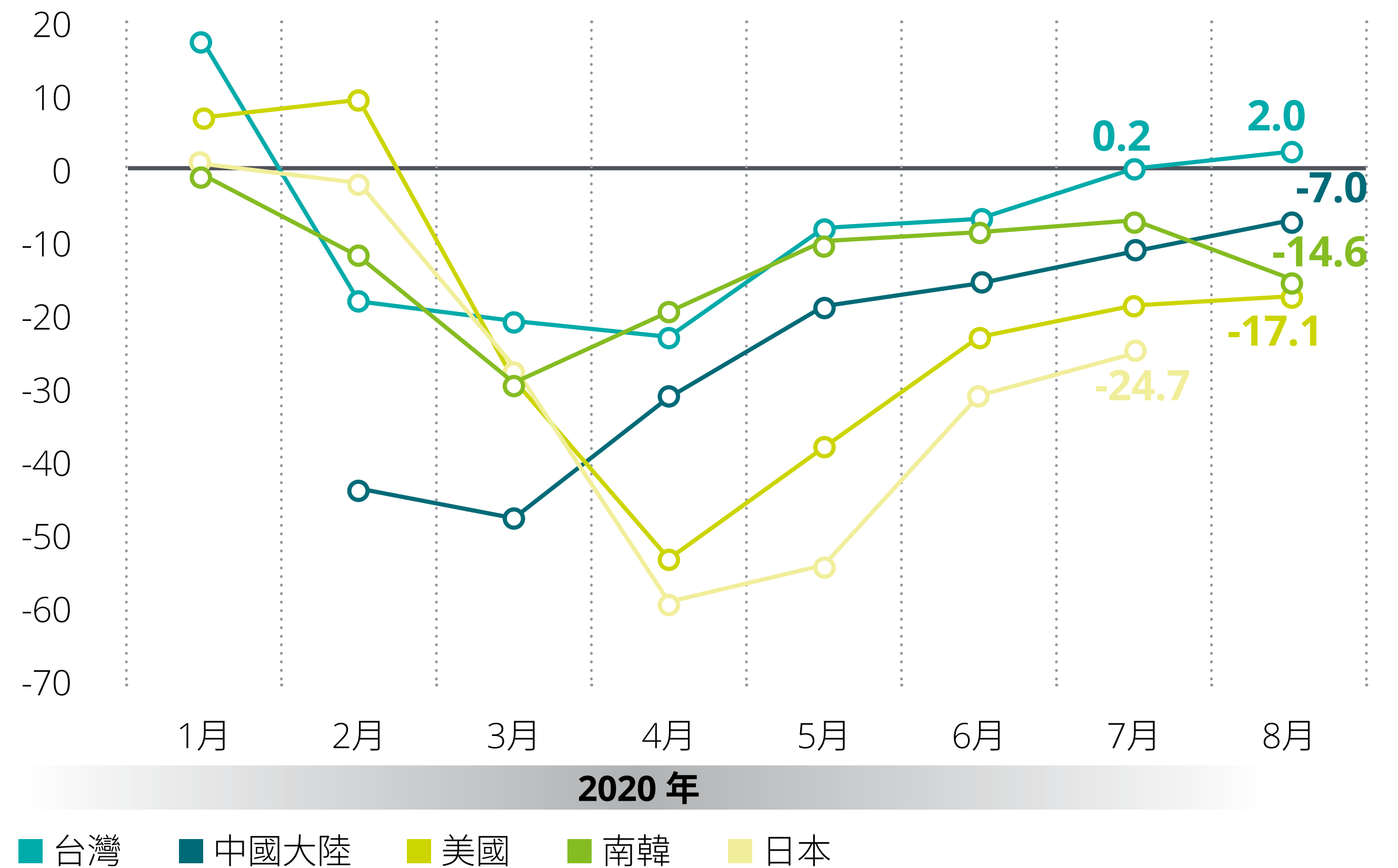
- ✓ 各國餐飲業同受疫情衝擊，惟隨5月起陸續解封，已明顯回升，台灣因疫情控制得宜，且實施振興方案及業者加碼優惠，帶動7月餐飲業營業額轉正，8月更成長2.0%，遠優於中國大陸(-7.0%)、南韓(-14.6%)、美國(-17.1%)、日本(-24.7%)；7月

各國零售業營業額年增率(%)



資料來源：經濟部統計處

各國餐飲業營業額年增率(%)



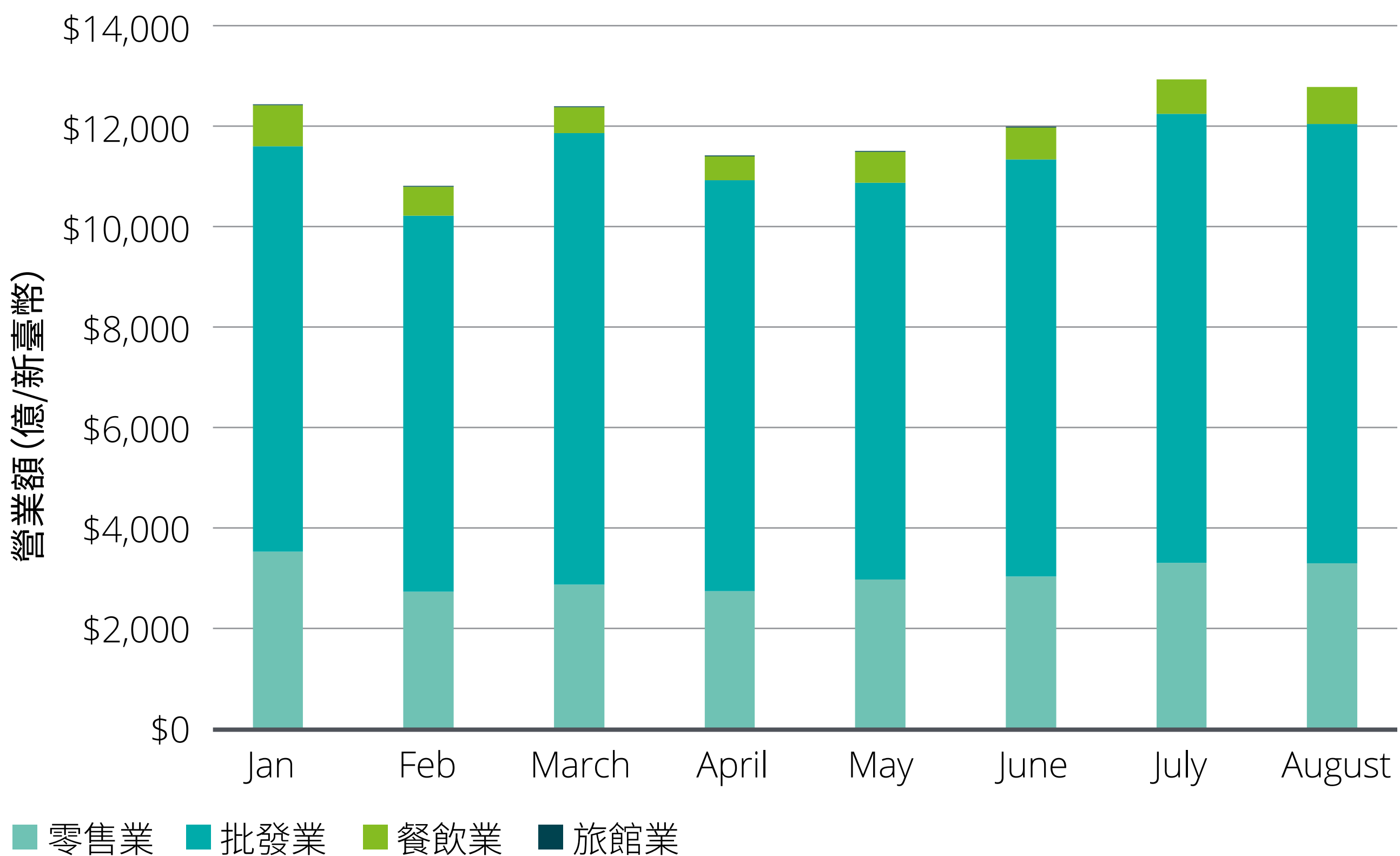
注：中國大陸為餐飲收入年增率，2月資料為1~2月累計。

台灣今年至八月為止消費產業發展趨勢

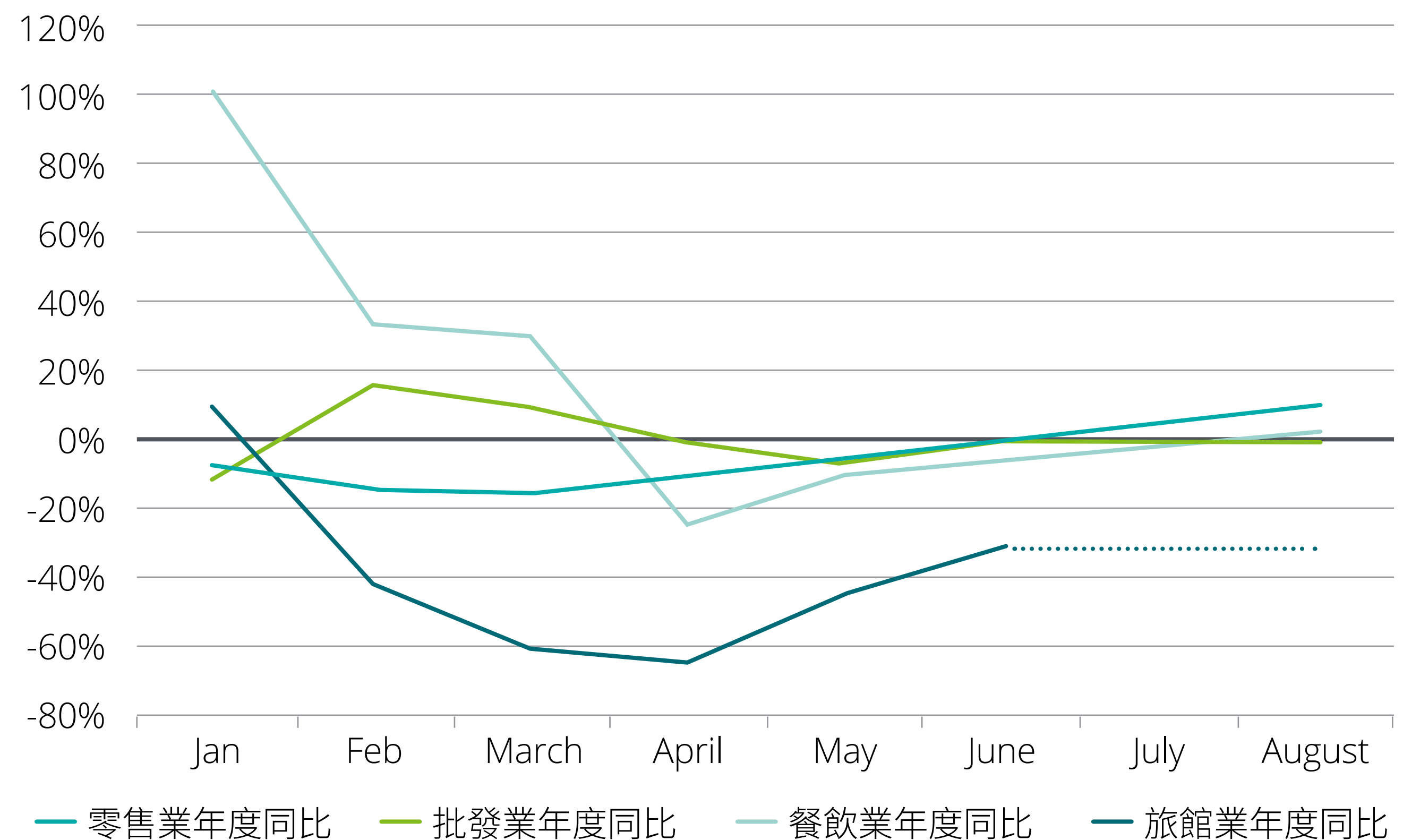
疫情影響旅館業最鉅，防疫政策及消費型態改變影響成長趨勢

- ✔ 旅館業自2月疫情爆發開始即呈現大幅衰退，至今仍未恢復
- ✔ 台灣在3月下旬起限制非本國籍人士入境，加上4月份開始實施社交距離等防疫規範，消費行為改變使得餐飲業呈現負成長
- ✔ 今年5月起台灣疫情趨緩，6月擴大解封，消費人潮逐漸回流，台灣消費人口增加，零售業營業額逐漸增加，7月在政府推出振興方案及業者強力促銷帶動下，年增2.8%，終止連續5個月負成長，8月續升8.2%，為2010年3月以來最大增幅。

2020 各消費產業月營業額



2020 各消費產業年度同比

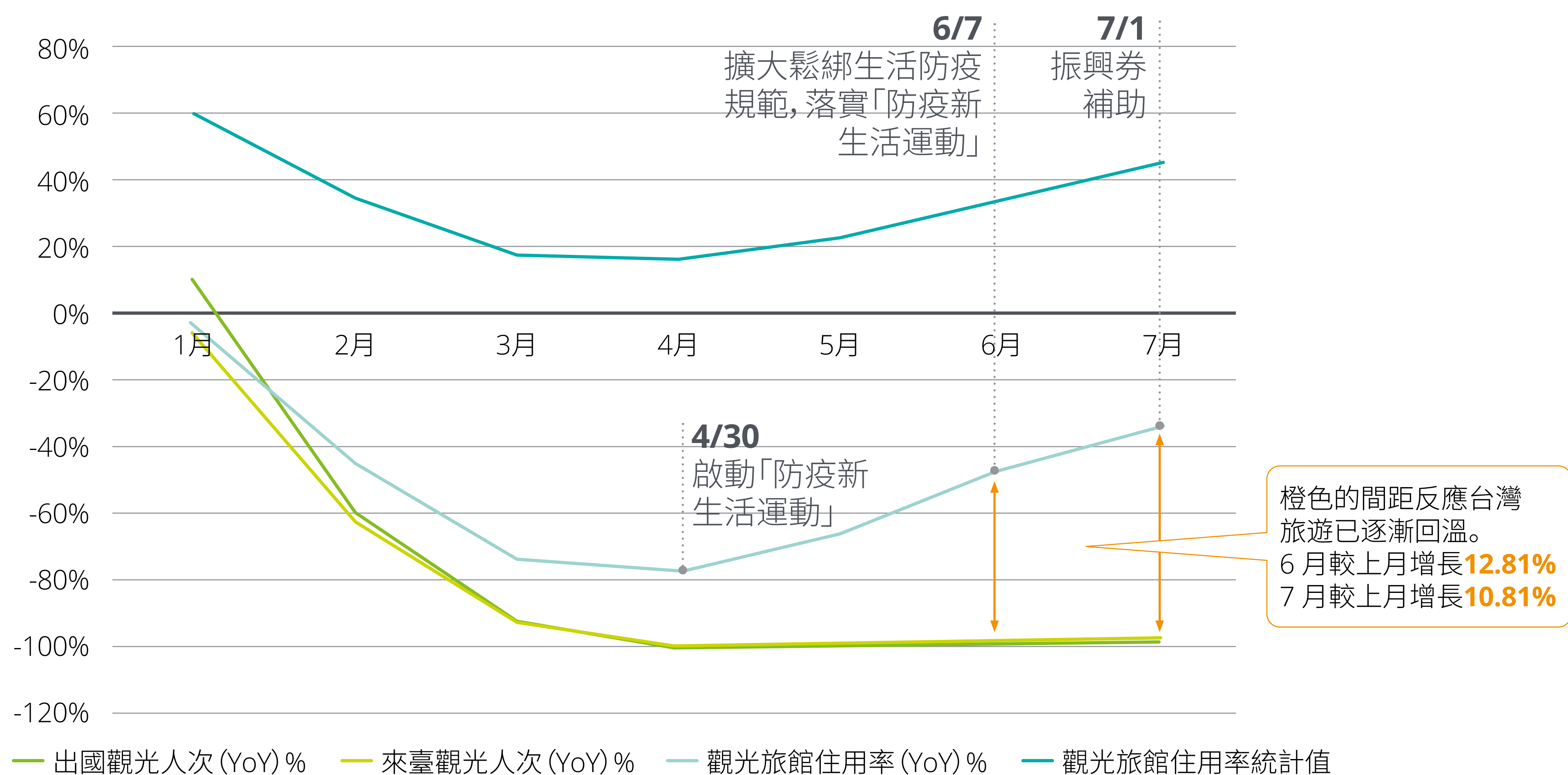


資料來源：經濟部統計處

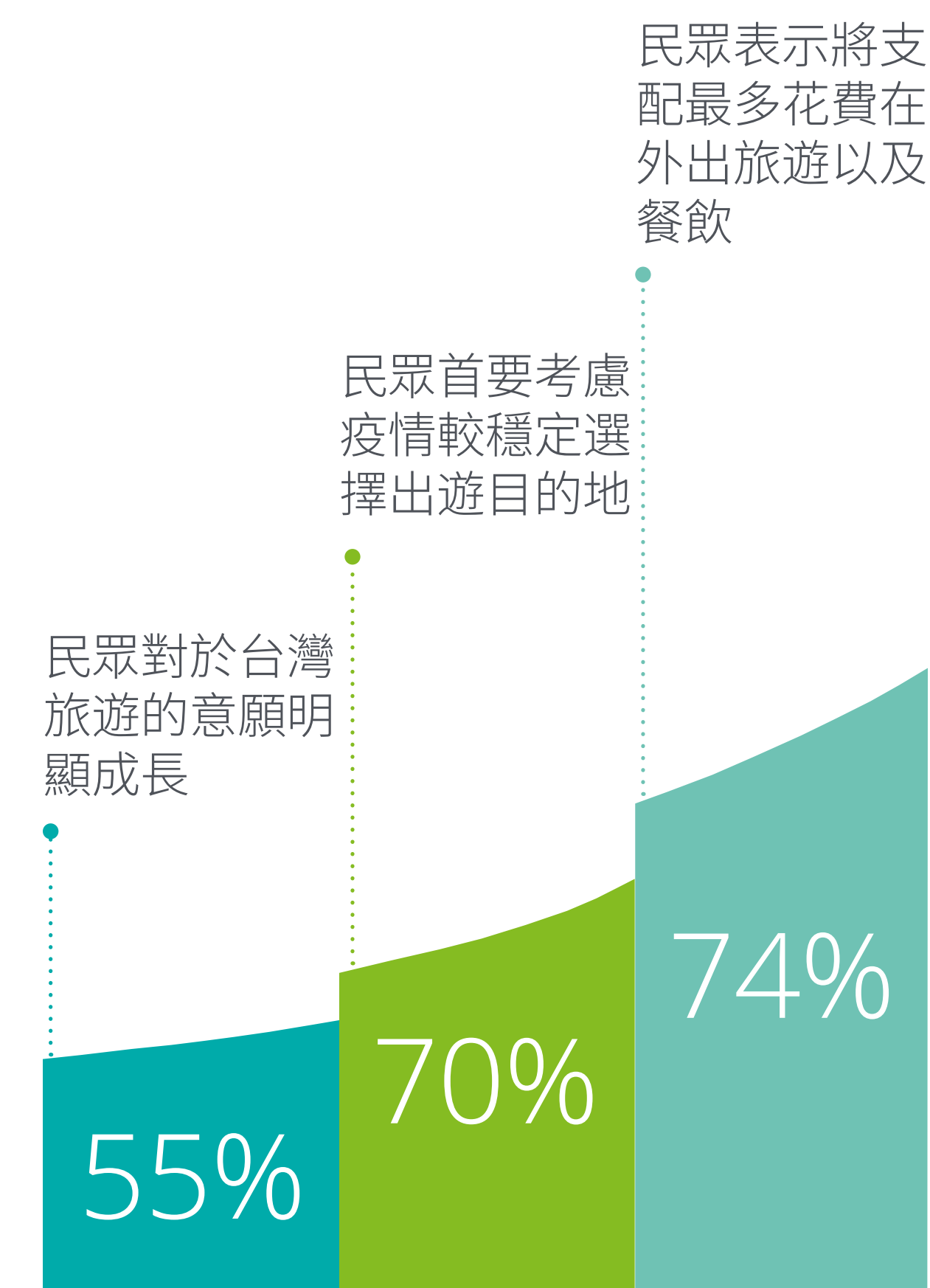
台灣旅遊市場已經逐步復甦

- ✓ 今年4月全台觀光旅館的住房率僅有15.13%，是1月份住用率58.90%的1/4 (交通部統計數據)
- ✓ 來台和出國觀光人次從疫情爆發高峰3月起鉅幅下降，7月份年減高達99%
- ✓ 住房率趨勢從4月後逐漸回溫，台灣旅遊市場已經呈現逐步復甦的態勢

2020台灣旅館住宿率



資料來源：交通部統計數據



資料來源：萬事達卡消費者旅遊調查報告

Next up: 全球經濟可望逐步復甦，台灣今年經濟成長率可望超過1%

✓ 台灣民間投資及政府支出穩健成長，加上半導體、資通訊產品在臺產能大幅擴增，恰順應5G、雲端運算等新興應用與疫情帶動之遠距商機，有助支撐出口成長，台灣主要機構預測今年經濟成長率均超過1%。

✓ 今年因疫情導致經濟疲弱，IHS Markit 最新預測，今年全球經濟成長率為-4.8%，主要國家經濟成長率多為負值；明年可望在生產、消費回復下，成長4.3%。

✓ OECD亦預測今年全球經濟負成長4.5%，明年將成長5.0%

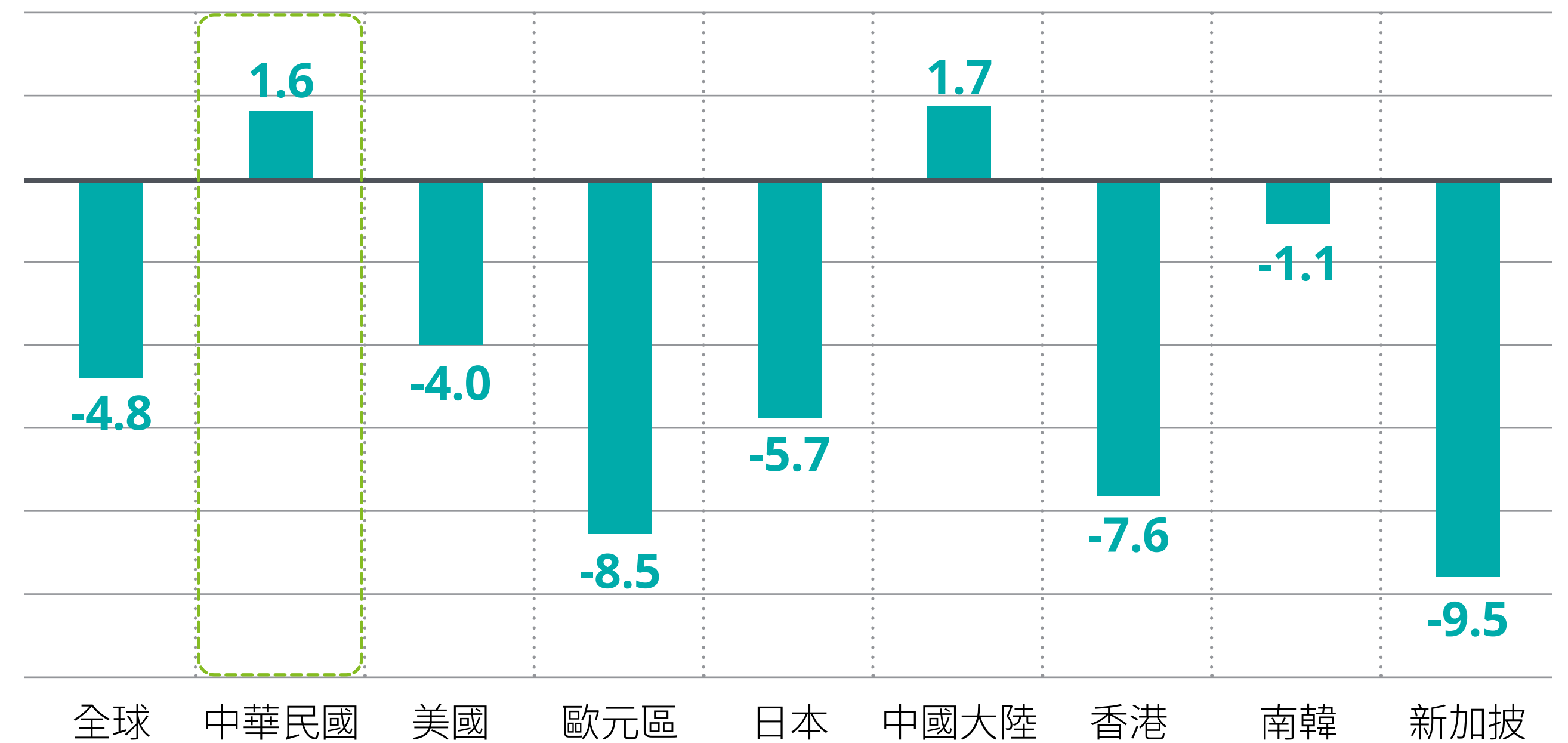
主要機構預測我國今年經濟成長率(%)



預測日期	9/17	8/14	7/24	7/22	7/15	7/9	9/15	9/15
------	------	------	------	------	------	-----	------	------

資料來源：經濟部統計處

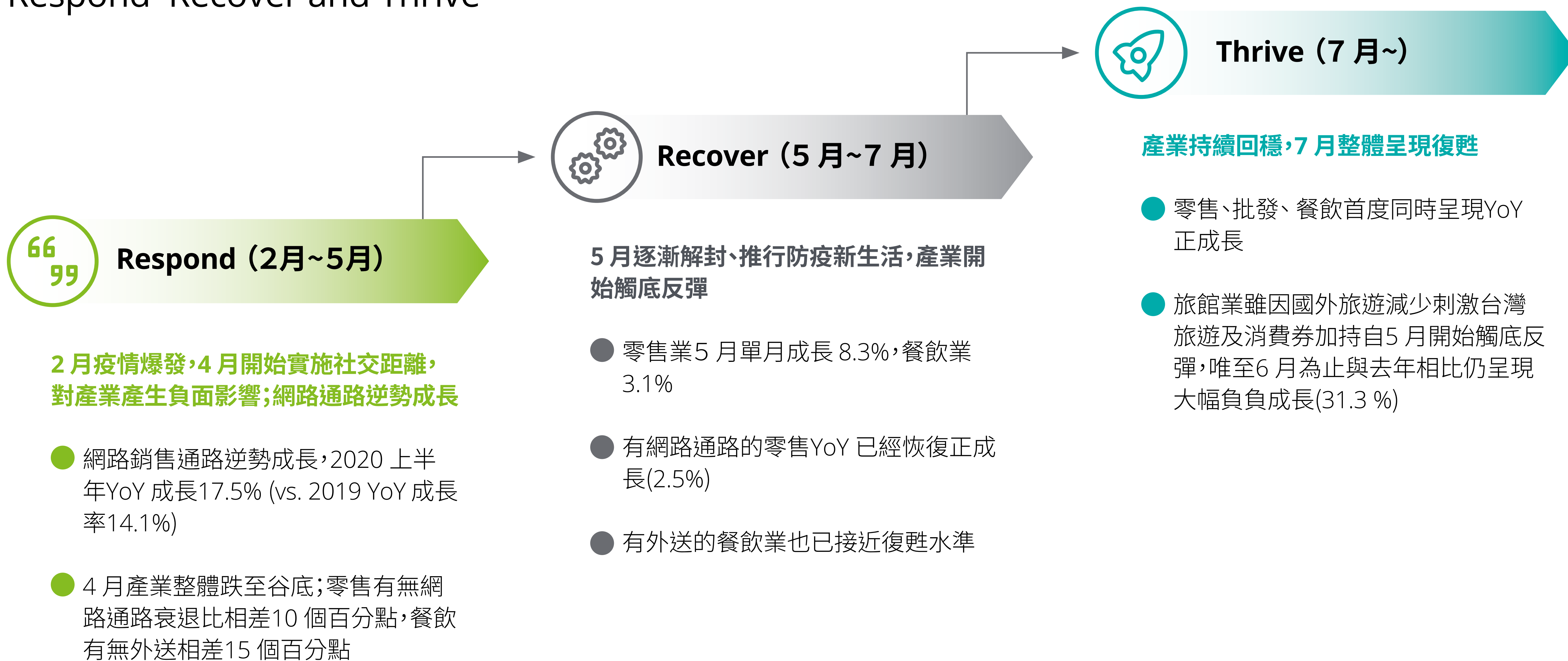
2020年經濟成長率預測率(%)



資料來源：我國來自行政院主計總處，餘皆來自IHS Markit。

後疫情時代消費產業現況分析

Respond、Recover and Thrive



零售、批發、及餐飲業皆於5月起呈現復甦;旅館業則至6月仍比去年衰退**31.3%**,未能復甦

消費產業四大面向 ——現金流面

“將固定成本靈活化，並推出有別以往的業務，藉此做到開源節流，是疫情期間維持營運的關鍵。”

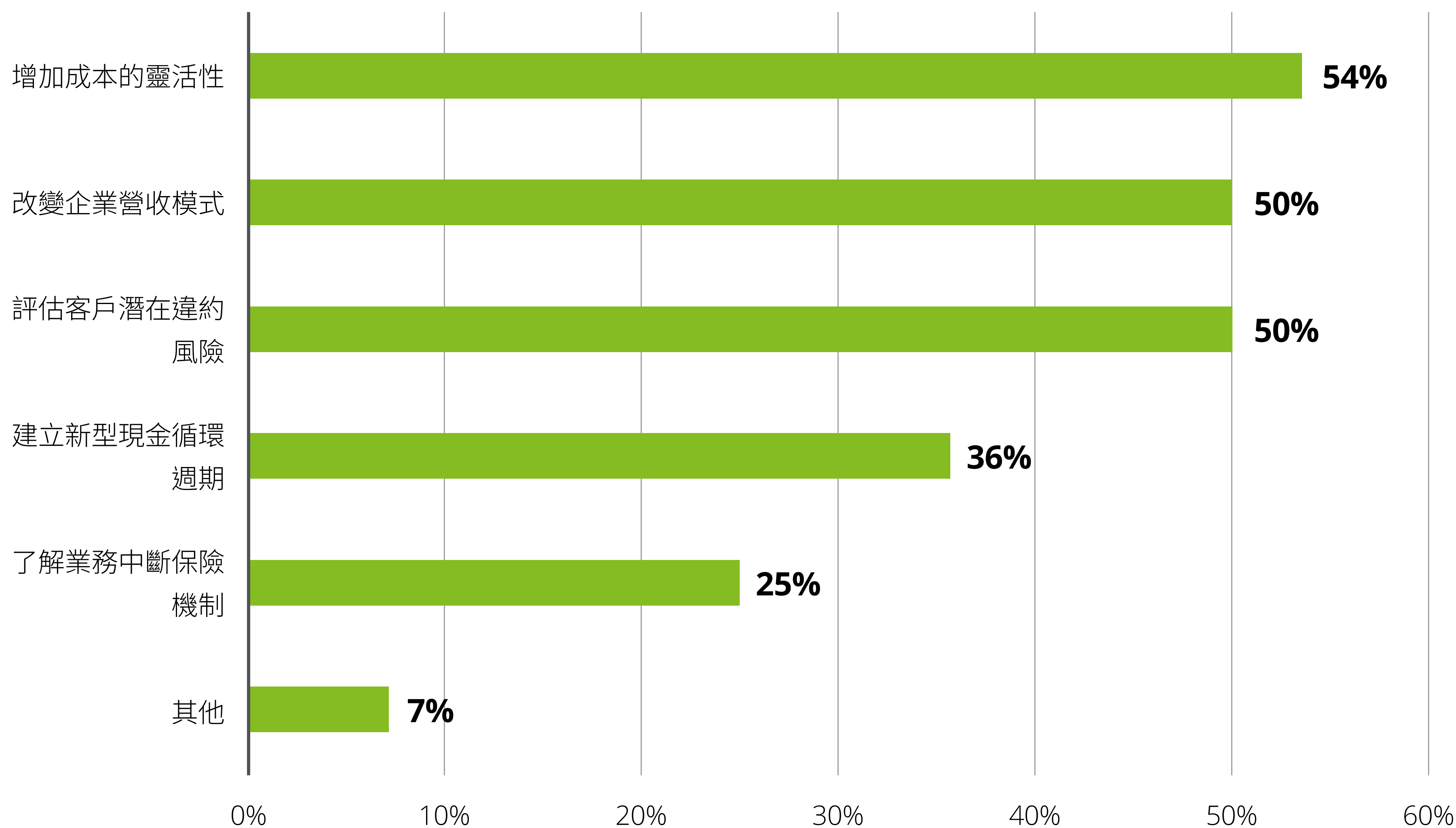
——舊振南食品股份有限公司
李立元 總經理



後疫情時期，54% 的受訪消費產業企業將「成本的管控靈活性」列入營運中重要一環

為了維持營運，台灣54% 的受訪消費產業企業將「成本的靈活性」視為首要的管理項目；緊接在後的是「改變企業營收模式」和「評估客戶潛在違約風險」。顯示在後疫情時期，零售企業除了節流外，也在尋找新的開源契機。

請問，貴公司的在後疫情時代，對於現金流風險，目前會採取哪些作法來因應？



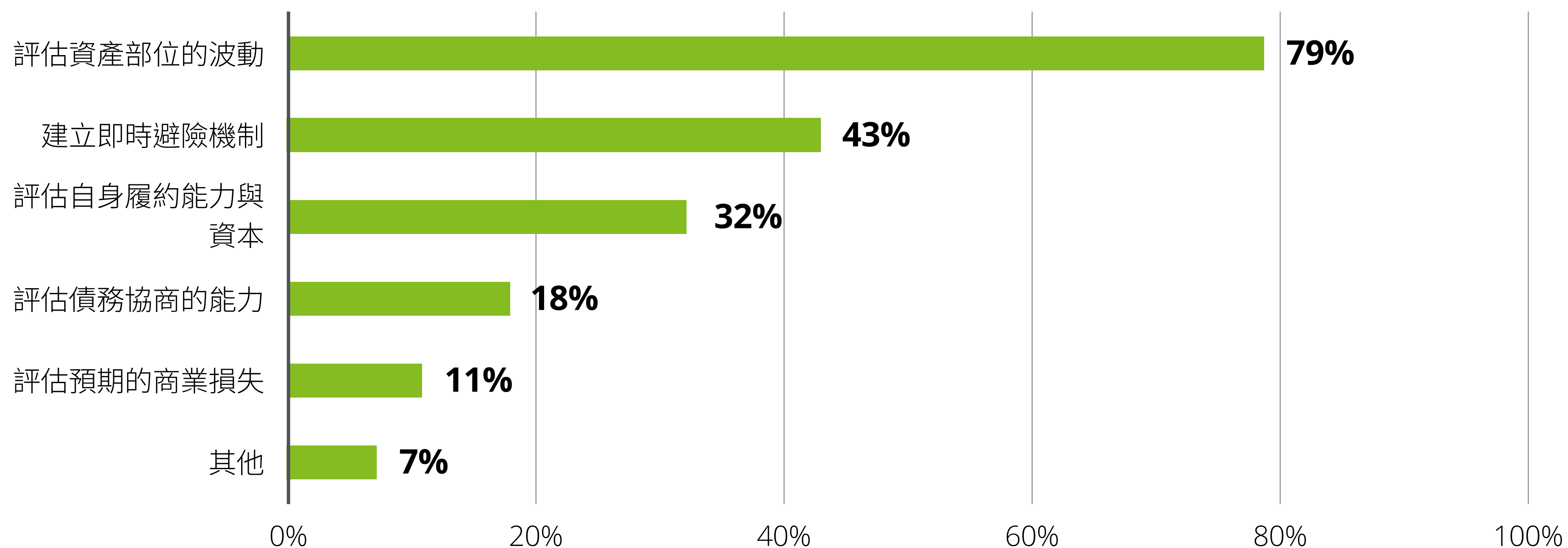
資料來源：勤業眾信《新型冠狀病毒(COVID-19)對消費產業的影響》

在後疫情時期，評估資產部位波動，並予以金流支援是零售企業維持營運的關鍵

79%

的受訪消費產業企業首要會評估各資產部位的營運波動狀況

問題：貴公司認為在後疫情時期，面對財務風險會採取哪些做法來因應呢？
(複選題)



資料來源：勤業眾信《新型冠狀病毒(COVID-19)對消費產業的影響》

7 成以上的受訪消費產業企業首要重視盤點各部位的資產波動，並從協商店面房租、降低採購費用、節約人事等等策略增加成本的靈活性；同時，企業也評估自身的履約能力和資本，以此做為資源投放的參考依據，做最有效率的資金運用。

除此之外，消費產業企業也就由估算營收波動狀況，來調整採購品項，實行即時避險機制，藉此改變營收模式來增加獲利。

經典案例

舊振南多數自營收來自機場門市，在2020年2-5月間多處機場閒置，導致門市都停止營運，故此時期營業額和往年同期相比銳減許多。因此舊振南選擇異業結盟，推出聯名品牌，調節營收，並與同業合作，承接ODM 的案件，協助其他食品品牌研發新口味食品；並與物料公司合作，將包材存貨轉售給以量計費的物料公司，再分批買回，實現包材即時調度機制；以倉儲空間換取周轉時間。



舊振南餅店
JIU ZHEN NAN TAIWAN PASTRY

舊振南食品股份有限公司

謝明忠

執業會計師

勤業眾信消費產業負責人

在後COVID-19 疫情時期，建議消費產業計劃現金管理機制，並建議將以下風險管理規劃到企業持續營運策略當中：

注意現金循環週期：在危機時期，企業應將注意力從「增加獲利」轉移至「維持營運資金」，專注於應收帳款、應付帳款及存貨間的平衡。

重新檢視變動成本：減少變動成本的費用通常是較快速的保有現金方式，例如：減少員工會議差旅、交際娛樂、員工訓練等費用，或採取無薪假措施。

專注於存貨管理：危機時期公司恐面臨原物料及元件短缺等供應鏈中斷風險，因此公司需要調整安全庫存來因應目前的波動。從現金流的角度來看，公司可考慮減少時效性商品等製成品的庫存，以減少浪費產生。

將固定成本轉為變動成本：在動盪的情況下，企業可考慮將固定成本轉換為變動成本，以保留核心業務來增加靈活性。例如出售資產後再將其回租是籌集緊急現金的一種方法。



消費產業四大面向 ——投資面

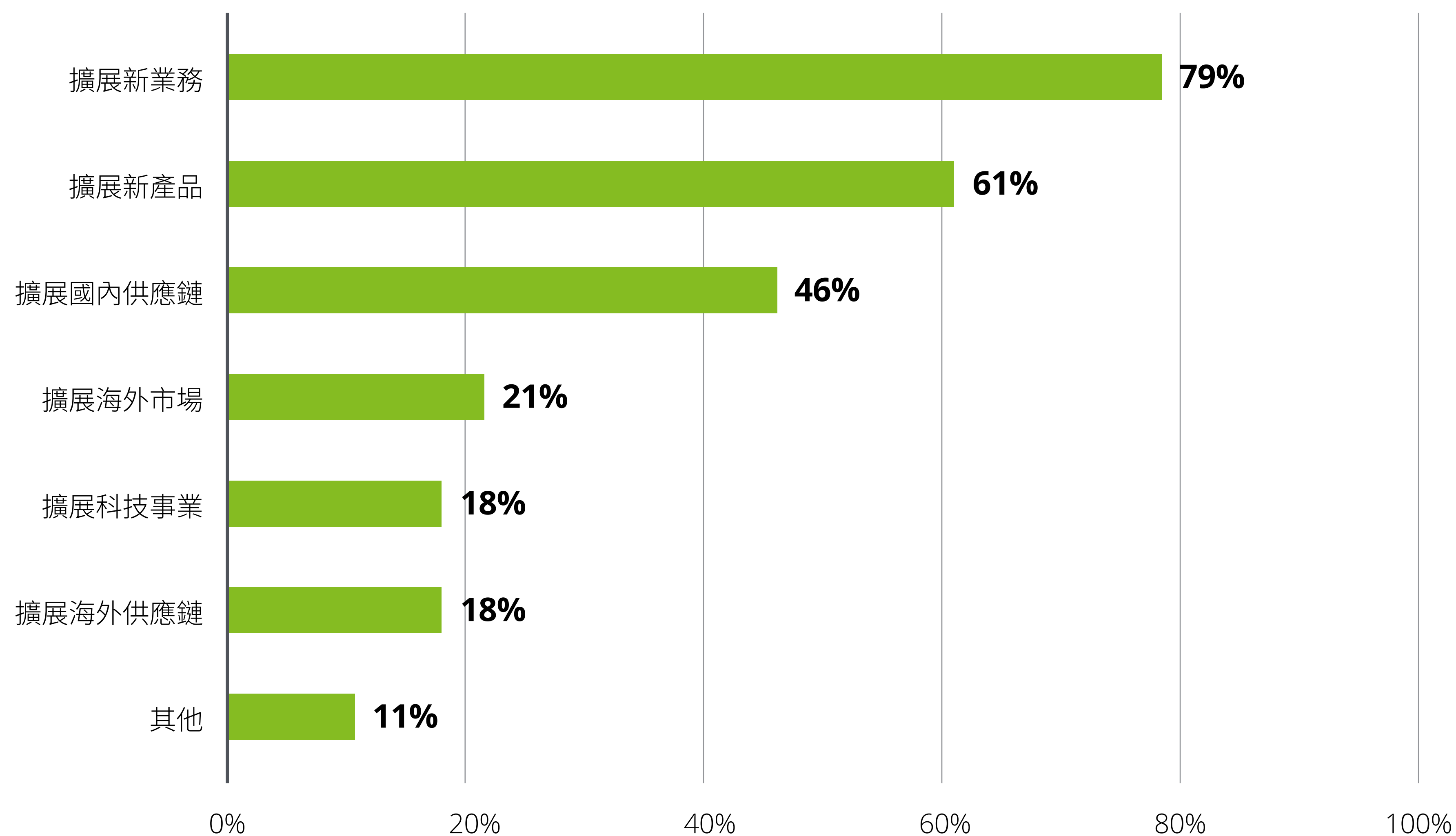
“六角要做產業鏈上下游的整合，增加供應鏈彈性，尤其是在原物料領域。最近期的例子，就是我們於今年一月併購了物料整合商天恩粉圓。”

——六角國際事業股份有限公司
李尚哲 財務長

擴展新業務與產品是消費產業企業的主流投資方向

調查結果顯示，「擴展新業務」、「擴展新產品」是消費產業企業在經歷疫情後最主流的投資方向，顯示疫情對整個產業帶來的是顛覆傳統商業模式的反思、洗牌、革新。

請問 貴公司認為在後疫情時期，有哪些投資面向對企業發展會有正向的幫助呢？



資料來源：勤業眾信《新型冠狀病毒(COVID-19)對消費產業的影響》

疫情帶來衝擊，也帶來轉型換骨的機會

在擴展新業務與產品的策略方向下，各企業從品牌、設備、數位轉型等面向展開，進而為消費者創造價值、為公司創造績效



優化品牌與服務體驗



提升設備與技術



數位轉型、管理系統

擴展產品與業務

消費者價值

財務績效



優化品牌組合與服務體驗

疫情的衝擊為產業帶來淘選，許多企業藉租金較具議價空間的時機繼續展店，且同時推出新品牌、旗艦店、概念店等，進一步提升競爭門檻、鞏固優勢。例如漢來美食於7月在台中開出集團第18個餐飲品牌「安那居」，以個人雞湯鍋切入年輕客層；寶勝集團4月份於竹科開立概念店「Next Store」，主推提供運動體驗及Direct-to-customer 的新商業模式。



提升設備與技術

疫情為消費業帶來了「無接觸經濟」的需求，而部分順應防疫需求的商業與行為模式將可能成為長期的改變。譬如消費者減少購物頻率，增加單次消費品項及數量，企業因此必須增加倉儲、物流的量體，並推出新的產品包裝與型態，如手搖飲料店推出公升裝的商品，餐飲業推出冷凍包，以符合消費者的需求。



加速數位轉型及強化管理系統

在消費產業的數位化浪潮下，許多受訪企業在疫情期間加速數位轉型，包括強化ERP、CRM、POS、PMS 等系統的功能與串接，從消費者輪廓建立、管理、分析，乃至企業內部人力、庫存、營運資金的即時資訊管理，優化前端到後端的管理系統，進一步的整合企業內外部資訊，加強對客戶的掌握度。

黃俊榮

執行副總經理

德勤財務諮詢服務

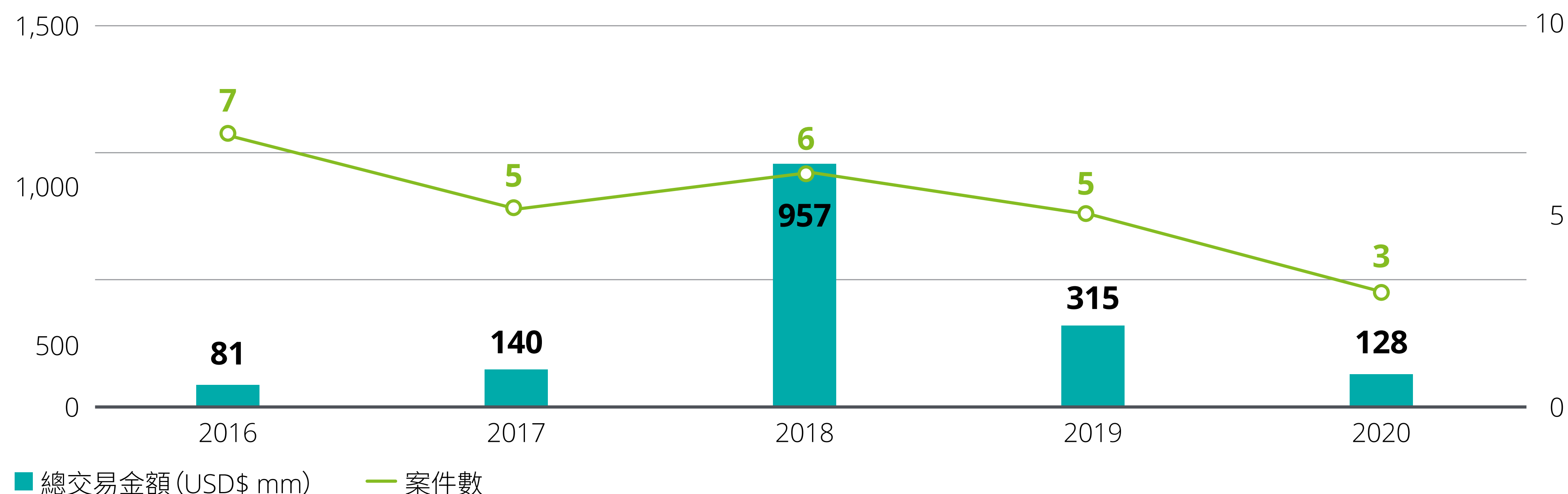
實體零售業在此次疫情中受傷比較深，企業深刻體會建立線上銷售渠道、線上線下整合，以及其背後數據分析管理的重要性。

相關軟硬體及管理體系的建立皆須可觀資本，除了內部自行發展，搭配策略聯盟、外部併購等方式或將能更有效節省及整合資源。

從統計面看，台灣消費性產業今年的併購案件數量與總交易金額相較於前兩年略有下降，然而隨著近期疫情趨緩，各國陸續解封與逐步放寬商業活動，且歷經這一波國際封鎖措施後，企業深刻體會供應鏈管理之重要性，體質健全、金流穩定的公司，開始尋找垂直併購的機會，掌握上游的原物料到下游的通路與物流，使企業更有能力與彈性面對大環境的不確定性。

此外，疫情衝擊並汰換了體質較弱的企業，帶動產業洗牌與整合，營運優良、資本充沛的產業領先者將加速透過水平併購鞏固領先優勢。受訪企業也指出，在評估標的公司時，除了獲利能力外，品牌形象、營運流程、企業文化等，均是企業考量的重點。

2016-2020 台灣消費性產業併購案



資料來源: Mergermarket.com. 2016 - Sep. 2020 announced M&A transactions.



消費產業四大面向 ——供應鏈面

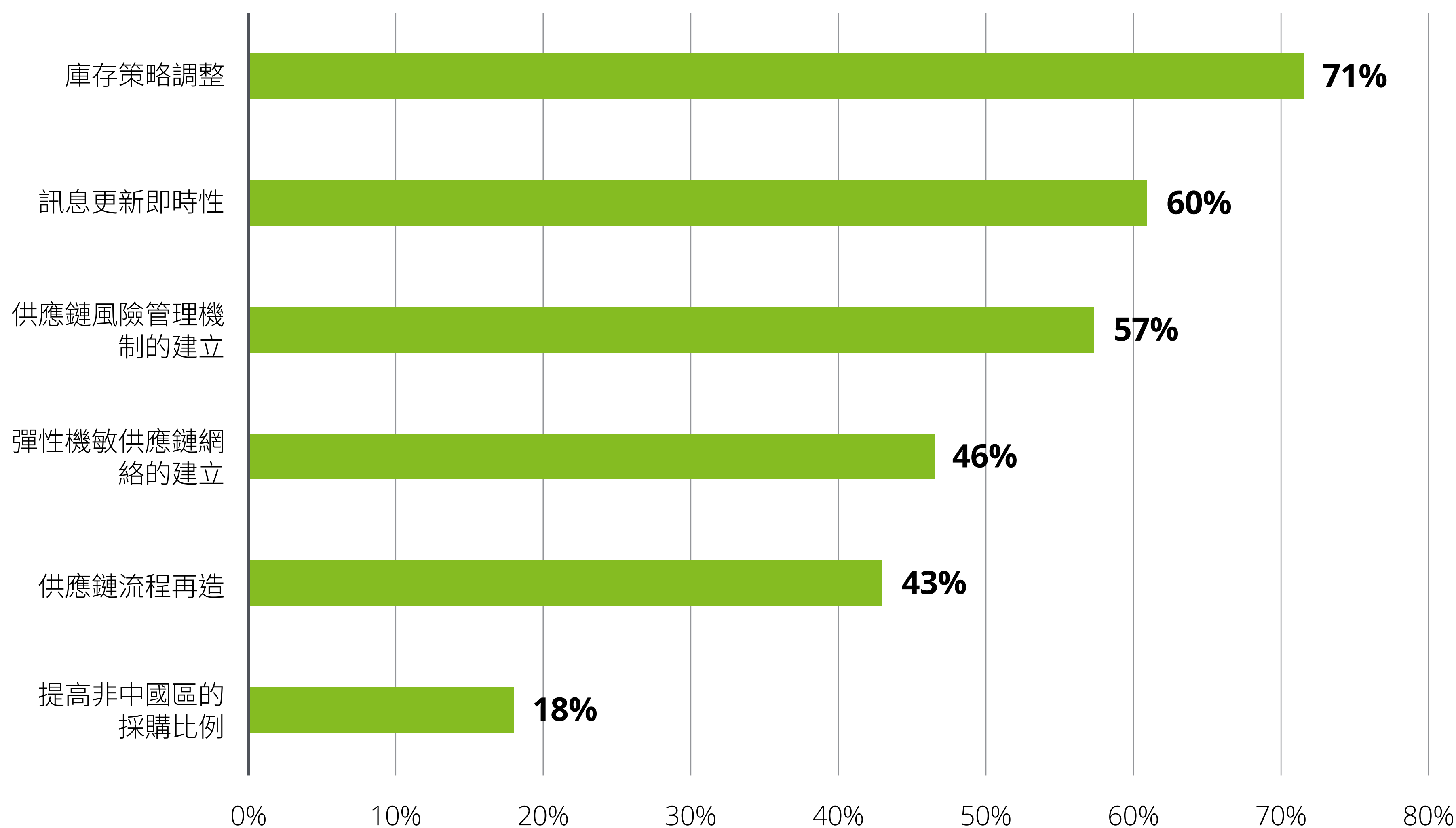
“雖然寶勝的供應鏈受疫情影響較小，
但最終透過設備供應地點的調整，才能
順利在台灣完成店內設備的生產。”

——寶原興業股份有限公司
王文欣 總經理

庫存的即時更新與調整是消費產業企業最重視的議題

調查結果顯示，「庫存策略調整」、「訊息更新即時性」、「供應鏈風險管理機制的建立」是零售企業面對供應鏈風險時最在乎的議題，顯示零售企業認為庫存的即時更新與調整是應對重大供應鏈風險的核心能力。

針對疫情(COVID-19)導致物流交通的阻礙情形，貴公司擬採取哪些供應鏈因應策略？



資料來源：勤業眾信《新型冠狀病毒(COVID-19)對消費產業的影響》

台灣零售業供應鏈管理配合銷售活動 雙管齊下



庫存

- 事先規畫原物料庫存
- 庫存水位提升



數位化

- 供應鏈數位化(及時庫存)
- iSAP 雲端系統管理供應鏈



供應商

- 另尋台灣在地供應商
- 建立與供應商信任關係，避免供應鏈斷鍊
- 中國供應鏈回穩
- 未來朝上、下游整併增加供應鏈彈性
- 機敏供應鏈網絡建立



銷售活動

- 數位通路開發、線上線下整合
- 品類多元化、促銷/折扣活動
- 外送、外帶服務
- 異業合作、聯名合作
- Line 團購、網紅經濟



寶原興業股份有限公司

經典案例

寶原興股份有限公司於2月時即觀察到新冠疫情對於台灣運動用品銷售市場造成的影響，即時於3月就開始跟代理與經銷品牌針對OTB重新議約，至5月份完成新合約，針對疫情所做的庫存策略調整相當到位。

針對部分來自中國的設備與用品因疫情斷貨，寶原興業也與經銷、代理品牌合作，即時建立台灣本地的備援供應鏈。例如寶源興業於4月份開幕的新竹「Next Store」，就是透過代理經銷品牌的協助，順利在台灣找到店內設備供應商。

洪于婷

執業會計師

勤業眾信稅務諮詢服務

李嘉雯

協理

勤業眾信稅務諮詢服務

雖然台灣消費產業在後疫情時期受到的影響不大，但勤業眾信的稅務專家建議，在供應鏈調度方面若有調整，首要在 1) 所得稅、資本利得稅、扣繳 2) 營業稅 3) 關稅 三方面評估供應鏈重組衍生之稅務風險；同時善用政府補助、租稅紓困措施(分期/延繳)，並檢視及調整集團移轉訂價政策，以確保遵循各國移轉訂價法規。

另外，為了因應黑天鵝效應帶來的變動性，台灣消費產業也應該調整投資布局 and 投資架構，並評估資金水位、管理現金匯入、匯出的稅務風險，也建議留意網路行銷、分潤稅務的架構，並導入稅務創新計劃—稅務流程機器人，藉此跨越距離的障礙，實行遠距稅務申報，未雨綢繆。



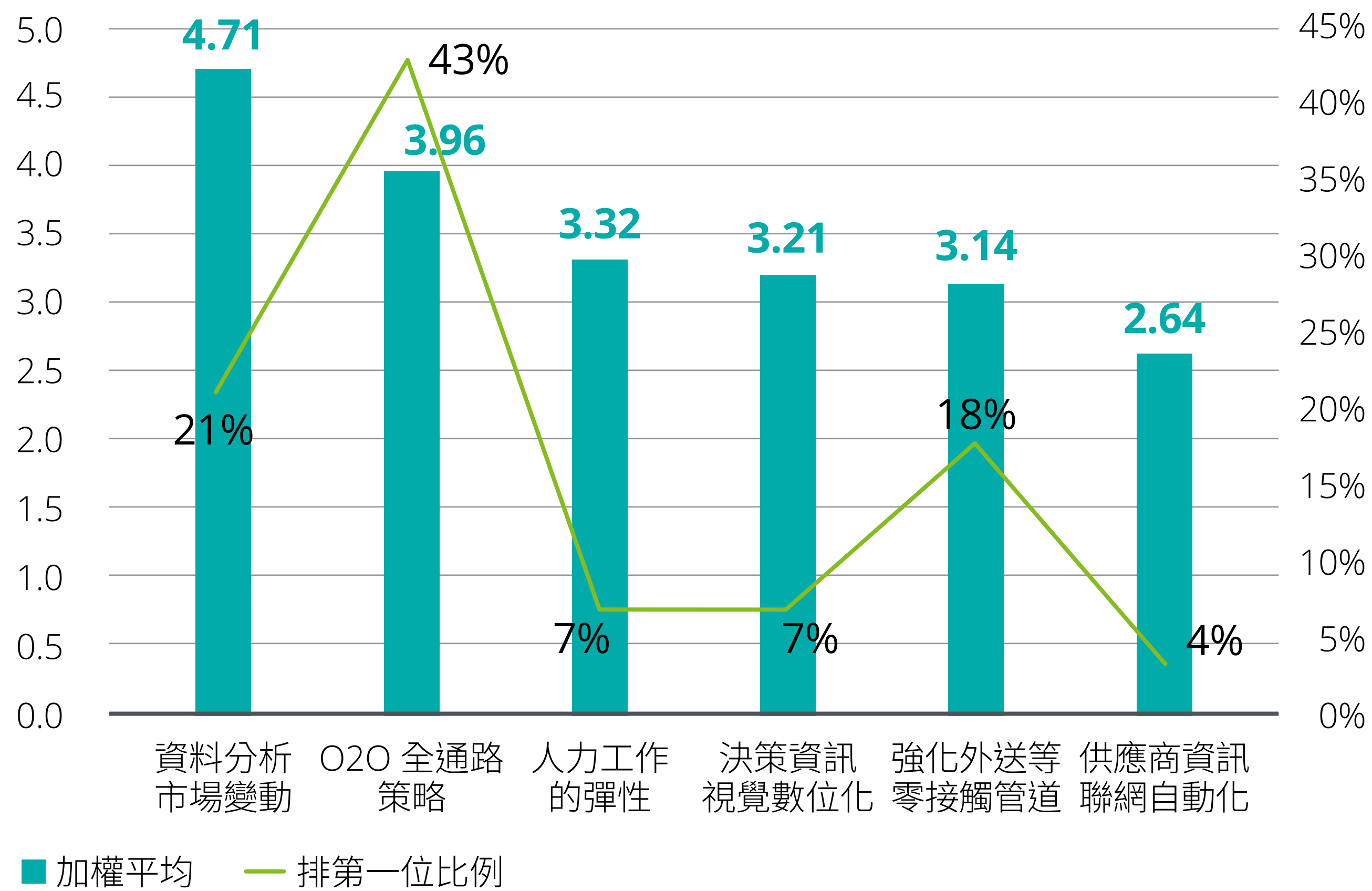
消費產業四大面向—— 數位轉型面

“在電商平台的業務方面，要把買過我們商品、或詢問過我們商品的顧客客戶資料留下來，做為未來分析使用。因為誰先掌握客戶資料、掌握通路，誰就有優勢。”

——漢來美食股份有限公司
柯柏良 財務長

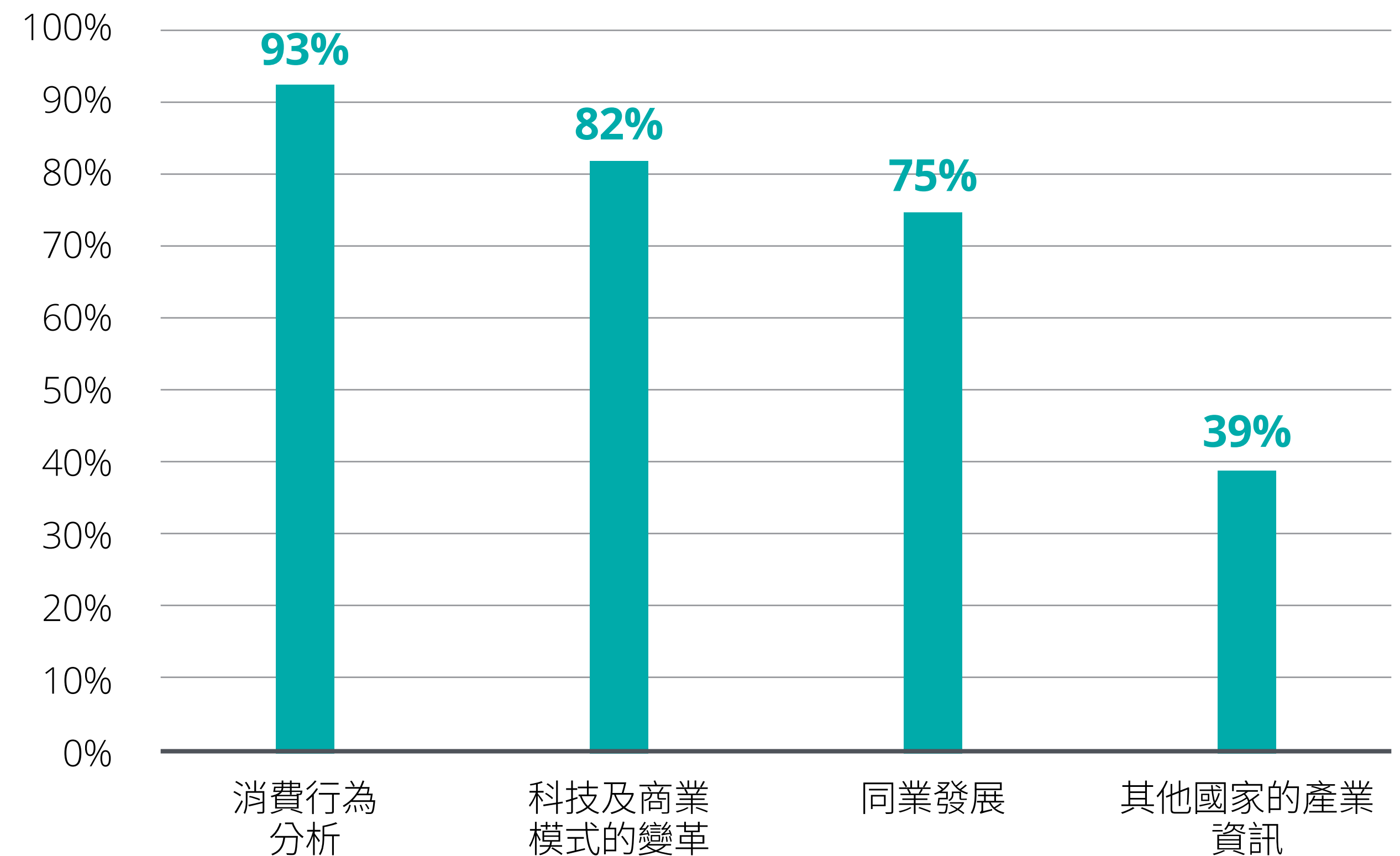
處於後疫情時代，消費者洞察與全通路策略無比重要

市場洞察與全通路策略對企業最有幫助 後疫情時代數位策略 (排序)



資料來源：勤業眾信《新型冠狀病毒(COVID-19)對消費產業的影響》

93% 企業想了解更多消費者行為分析 想了解的議題 (複選)



● 後疫時代的數位策略，企業主整體而言，認為能以「數據分析市場變動」對企業有最大幫助，但有高達43% 企業主將O2O 全通路策略放在最有幫助第一位。同時，企業也同等重視人力工作的彈性、決策資訊視覺化以及強化零接觸管道，其中將開發零接觸管道(如外送)列為最有幫助的數位策略的企業主高達兩成。與其他五項策略相比，供應商資訊聯網自動化相對幫助度較低。

● 在疫後1-2 年內，高達93% 企業主最想知道的市場變化是消費者行為分析，科技及商業模式的變革與同業的發展也同樣受到高度重視，然而對於其他國家的產業資訊僅有四成企業主表達有想了解的興趣。

數位轉型將為消費產業企業帶來疫後新戰力

不只消費者洞察與全通路策略，數位能力在所有產業各面向都不可或缺

	疫後市場現象	數位因應策略
 餐飲	<ul style="list-style-type: none">● 原物料供貨不穩● 門市人潮受衝擊● 消費者行為變化● 品牌與顧客忠誠度日趨重要● 人力成本提升	<ul style="list-style-type: none">● ERP 與SCM 有效穩定供應鏈與現金流● 藉由外送與其他數位通路開拓新商機● 以數位工具優化CRM 與消費者洞察● 以機器人取代部分人力與流程
 旅宿	<ul style="list-style-type: none">● 國內外旅遊人數大幅下降● 競爭激烈，需更快速反應與決策● 部分據點或事業暫停	<ul style="list-style-type: none">● 藉ERP, EIP, Dashboard, AI 與送餐機器人優化各項營運數字與降低變動成本● 導入預測模型、動態定價、智能優化排班與行銷自動化● 趁營業休息期間進行PMS, POS, CRM 系統升級
 百貨超市	<ul style="list-style-type: none">● 實體人流降低、虛擬通路需求增加● 數據洞察與整合重要度提升● 品牌會員整合● 競爭加劇	<ul style="list-style-type: none">● App 電商and Line 團購● BI, CRM, 營運與行銷分析● 集團內品牌會員平台● 口碑行銷、電商平台、生鮮外送

數位轉型將為消費產業企業帶來疫後新戰力

不只消費者洞察與全通路策略，數位能力在所有產業各面向都不可或缺

疫後市場現象

數位因應策略



電商

- 擔心供應鏈斷鏈
- 人力成本增加
- 物流成本增加
- 虛實整合需求增

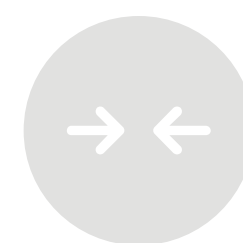


- 數位串聯供應鏈穩固雙方關係與加速進出項
- 採用人力與機器人並行的倉儲與檢貨
- 外包與自建車隊並行，並進行系統整合
- 持續強化數位支付與會員點數活動，深化會員忠誠



品牌

- 疫情期間市場變化劇烈
- 海外轉單機會增加 (如果自有產能)
- 供應鏈串聯需求提升
- 營收下滑、庫存增加
- 提供消費者全通路體驗



- 藉數位工具整合通路並讓產品開發更加多元化
- 導入智能工具優化產線並彈性配合海外需求增產
- 使用ERP 與SCM 優化進銷存
- 與供應商串接，快速調整採購量 (取消, 延後, 修改品項)
- 店面體驗式行銷、App 會員專屬優惠與增加線上通路

張益紳

資深執行副總經理

勤業眾信風險諮詢服務

邱鈺珊

協理

勤業眾信風險諮詢服務

勤業眾信的數位轉型專家認為，台灣企業在面對COVID-19 影響時，相對較靈活地在營運策略、商業模式及通路經營上皆採取多元的因應措施，不只快速投入數位資源防守疫情期間的業績低谷，進而進攻疫後的報復性消費回升。這次的疫情對大多數企業來說都是個危機，但對永續穩健或想開拓新局的企業而言，也是個脫胎換骨的數位轉型契機。

以市場面而言，企業最希望透過數據瞭解市場需求面並進行消費者行為分析，同時投入O2O 全通路策略，這都是為了因應未來快速變動的後疫情市場，而要強化洞察與增加通路都有賴於數位化及數位轉型的投資。

在未來的消費產業競爭中，數位力已不再是個Plus (加分)，而是個Must (必須)，消費者要求更多的體驗、更便利的服務以及更多元的購買管道，顧客忠誠度以及顧客終生價值將會較過去更難取得，如何藉數位力洞燭機先並快速佈局，將會是疫後時代每個企業主都需要重視的課題。而是否有前瞻且完整的數位轉型策略規劃及藍圖計畫，則是在競爭態勢中勝出的關鍵因素。





結論

影響、挑戰與調整

COVID-19 對消費產業的影響層面

疫情於對需求面、供給面、營運面3 個面向對受訪企業的影響程度

影響面向	影響因子	說明	零售	電商	餐飲	食品	旅館
需求面	消費人次	購買人次即購買件數的乘積·因為疫情影響的人次消長以及國內外消費人次組成結構的變化	●	●	●	●	●
	消費習慣	因疫情影響,消費者需求改變而增加/減少該類別的消費	●	●	●	●	●
供給面	產品	疫情影響使得該類別提供之產品及服務發生變化	●	●	●	●	●
	供應鏈結構	採購及物流因為疫情所造成的影響程度	●	●	●	●	●
營運面	資產利用	該類別的商業模式中,因資產利用方式而受到疫情影響營運的程度	●	●	●	●	●
	成本結構	該營運模式因成本的結構而受到疫情影響營運的程度	●	●	●	●	●

● Low ● Medium ● High

資料來源:勤業眾信《新型冠狀病毒(COVID-19)對消費產業的影響》

以客戶為中心的多角化經營幫助台灣的消費產業快速脫困

除了政府的防疫得宜及紓困方案，受訪企業因為多角化的經營，使得COVID-19 影響得以有效降低



不限於實體的客戶觸點緩解了實體零售消費困難造成的影響

- 多數受訪零售企業都提供有網路購物的平台
- 餐飲業者多與外送平台合作，疫情期間網路訂餐利用率大幅增加，通路銷售結構產生變化



產品及服務的變通使讓企業走出活路

- 超市利用促銷團購的方式幫助提升銷售量，疏解庫存
- 旅館業以短租的方式改善住房率低的問題
- 餐飲業改變產品型態及通路，以中央廚房製作上架食品，多角經營



短鏈、輕資產、低固定成本的營運結構是企業度過難關的營運模式

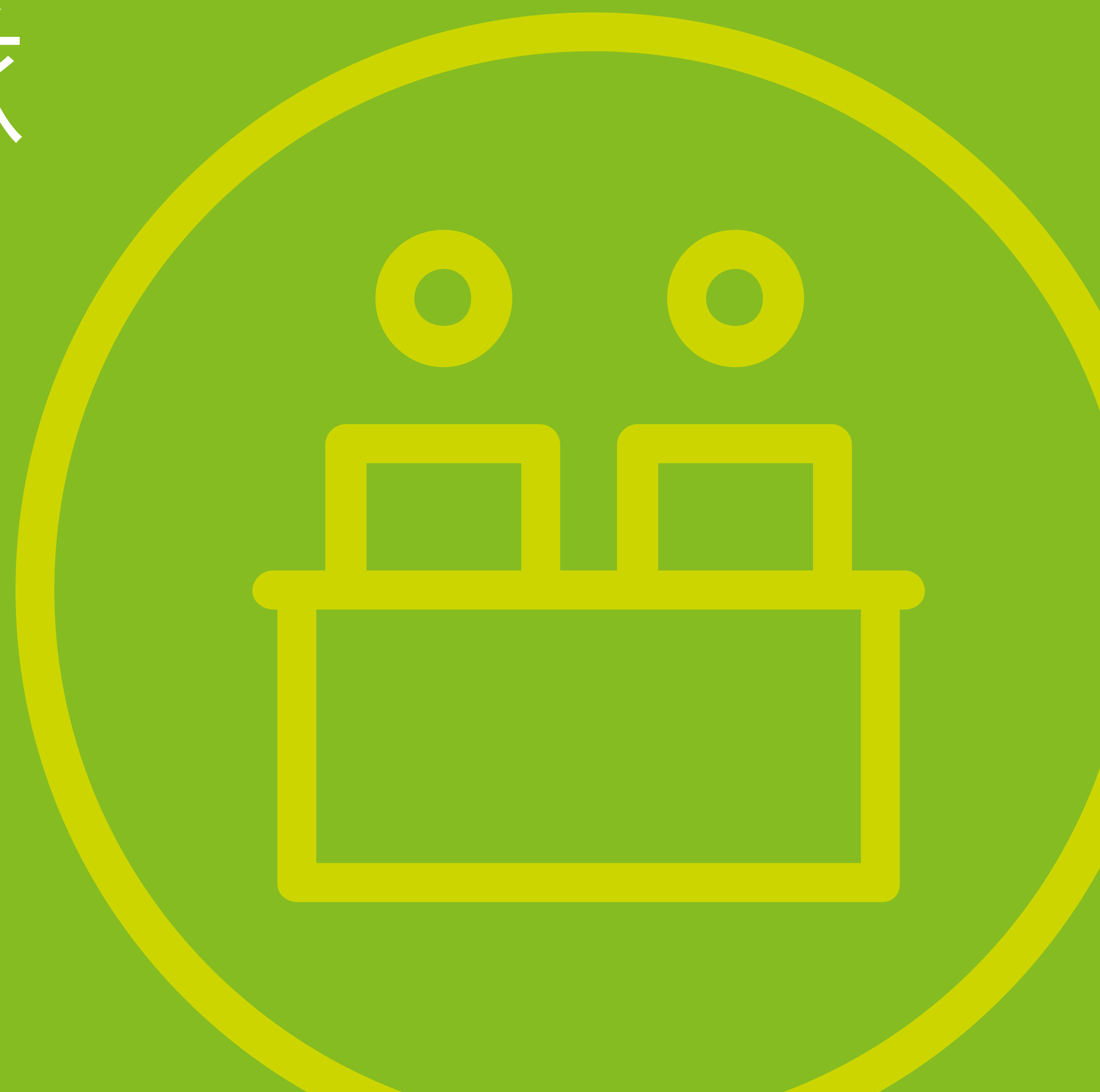
- 飲料餐飲業重know-how，以加盟的方式發展版圖，輕資產輕投資
- 旅館業發展無人旅館，增加自動化及機器人服務，減少人事成本的固定開支
- 生鮮超市及食品餐飲業以培養在地供應商的方式縮短供應鏈，規避了疫情期間來自進口品供貨困難的影響



持續在數位轉型上努力是各家企業與顧客緊密結合的作為

- 系統化客戶資料並加以分析，內部強化資訊基礎建設，外部創新支付/消費/導購的平台，是各家企業在疫情期間仍堅持投資發展的方向

勤業眾信消費產業 服務範疇及團隊



消費產業服務範疇

消費產業目前正位於數位轉型的轉折點，包含無接觸經濟、虛實通路整合、電動與自駕車等新興科技與趨勢，將從本年度開始蓬勃發展。勤業眾信(Deloitte)消費產業團隊集結全球消費產業的專家與知識，為全球零售通路、汽車工業、交通餐旅與專業服務的業者，提供全面性的整合服務，竭力為企業發展產業解決方案並創造成長。



焦點業務



全球產業網絡：

Deloitte 全球專家資源 夥伴生態圈



投資與併購交易：

企業投資評估／募資與融資輔導／併購標的搜尋與交易執行



產業租稅優惠：

設備投資抵減／未分配盈餘實質投資減除／資金回台投資



新商業模式與數位轉型：

策略校準／人才與流程變革管理／客戶價值管理 (CRM)



網路資訊與科技風險服務：

網路安全風險／物聯網資／IP 智慧財產運營

後疫情時代下的消費產業

疫情對消費產業的影響是全面性的，包括產品的生產、物流配送、消費需求以及最終的消費者行為都經歷全面的改變，為消費產業帶來轉型壓力。勤業眾信(Deloitte)消費產業團隊深度剖析新冠疫情對市場所帶來的影響，總結出四大挑戰與五個焦點服務，期許能協助零售業者在疫情的風暴下乘風破浪，屹立不搖。



疫情下的四個新挑戰

1

消費行為改變：

在疫情影響下，消費者減少實體外出與消費活動，越來越少造訪百貨公司／電影院／觀光景點等實體地點，而消費活動與需求則逐漸轉往線上與虛擬化發展。

2

消費項目轉變：

因消費場所／情境改變，也帶動了消費者消費項目的轉變，例如在民眾無法於室內群聚的情形下，登山、跑鞋、單車等戶外運動休閒用品需求即上升。

3

市場訊息難以掌握：

虛實整合之際，企業必須運用實體店面以外的管道取得、管理並分析資訊，突然爆炸成長的市場訊息往往讓企業感覺難以掌握。

4

物流運作改變：

疫情使傳統的物流運作體系受到挑戰，在人力與交通層面都受到限制，零售企業必須開始嘗試導入自動化倉儲／物流系統、無人載具配送等新興科技應用。



五大焦點服務



重新定義市場：

企業策略／平台策略建置 (成功案例：宜家家居)



優化客戶消費旅程：

消費者旅程規劃與體驗設計／數位行銷 (成功案例：樂高集團、聯合利華飲食策畫)



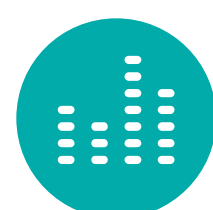
傳遞品牌價值：

數位化 CRM 系統、SCM 系統導入／全通路能力建置 (成功案例：香奈兒、耐吉 O2 計畫、FamilyMart、遠雄房地產、安麗、遠東百貨、創業家兄弟)



創造資料洞見：

點到點 (E2E) 零售資料分析／建立資料驅動企業 (成功案例：麥當勞動態資料交換系統 (DDE))



建立數位商務環境：

數位化財會系統、人資系統、企業資源規劃系統、雲端系統、資安系統導入 (成功案例：嘉士伯集團)

聯絡我們

勤業眾信消費產業團隊



謝明忠 Steven Hsieh

資深會計師

消費產業負責人

stevenmhsieh@deloitte.com.tw



洪于婷 Christine Hung

資深會計師

稅務諮詢服務

christiyhung@deloitte.com.tw



黃俊榮 Harry Huang

執行副總經理

財務諮詢服務

harhuang@deloitte.com.tw



葉淑娟 Vivian Yeh

資深會計師

零售通路產業負責人

vivianyeh@deloitte.com.tw



李嘉雯 Amber Li

協理

稅務諮詢服務

amberli@deloitte.com.tw



張益紳 Mike Chang

資深執行副總經理

風險諮詢服務

mikeichang@deloitte.com.tw



鄭興 Benson Cheng

資深執行副總經理

汽車產業負責人

bensonhcheng@deloitte.com.tw



辜卓洋 Brandon Ku

協理

管理顧問服務

bkudrow@deloitte.com.tw



邱鈺珊 San Chiu

協理

風險諮詢服務

sachiu@deloitte.com.tw



簡明彥 Steven Chien

資深會計師

交通餐旅與專業服務產業負責人

stechien@deloitte.com.tw

聯絡我們

勤業眾信專案聯絡窗口



吳宜靜 Amber Wu

消費產業專案經理

客戶、產業與市場

ambercwu@deloitte.com.tw



張竣庭 Joseph Jang

消費產業專案專員

客戶、產業與市場

josjang@deloitte.com.tw

附錄——研究方法



研究方法與樣本描述

✓ 調查期間：

109/8/6~109/9/30

✓ 調查對象：

本次調查為台灣消費產業企業之董事長、總經理、執行長及其他高階主管。

✓ 調查方式：

以線上問卷系統向企業之董事長、總經理、執行長及其他高階主管收集問題答覆。此外，共計實地訪談12家企業樣本，以收集企業領導人之產業觀點。

✓ 樣本類別：

在本次收集的28份樣本中：

- 受訪企業類別涵蓋超市、超商、電商、百貨、零售商品品牌、經銷商、餐旅業業者。
- 共計有76%受訪企業實收資本額大於5,000萬台幣以上，65%受訪企業實收資本額大於1億台幣以上。
- 共計有46%屬公開發行企業、54%為私有企業



特別感謝

舊振南食品股份有限公司

寶勝國際股份有限公司

興農股份有限公司

八方雲集國際股份有限公司

漢來國際飯店股份有限公司

漢來美食股份有限公司

漢神購物中心股份有限公司

易遊網股份有限公司

台灣森永製菓股份有限公司

日勝生加賀屋國際溫泉飯店股份有限公司

六角國際事業股份有限公司

網路家庭國際資訊股份有限公司



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”), 以及其一家或多家會員所及其相關實體。DTTL 全球每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, DTTL 並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司, 也是DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員, 皆為具有獨立法律地位之個別法律實體, 提供來自100 多個城市的服務, 包括: 奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte 聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte 聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。