



消費產業洞察

新常態下的零售革新



疫情重塑零售業規則

COVID-19疫情重塑了全球零售市場，消費者消費行為的轉變發生在轉眼之間；健康、安全等顧慮已變成影響消費者購物的驅動因素。我們也發現原本預計要花上幾年的時間來讓消費者適應數位科技，卻在疫情間的幾個月內達成。然而零售生態卻不會因疫情緩和而使一切回復到疫情前的模樣。隨著零售業有了全新的面貌以及消費者消費行為的轉變，企業也必須了解新的零售規則。

為了解疫情後新常態下的零售產業，本篇報告將以Deloitte Global在年初發表的零售產業趨勢展望為架構，並結合勤業眾信在零售及物流的觀察來彙整2021年零售業的重大變革。在2021年初Deloitte Global發表的調查中，採訪全球50間零售企業的高層主管以及15位Deloitte零售產業專家。受訪的企業高管指出零售業將改寫的規則以及應考量的關鍵投資，並將其歸類為以下四點。

- 數位投資的目的應不僅限於做出差異化。
- 企業應將供應鏈、倉儲管理和數位用戶體驗進行整合，不能再以單獨的個體來營運。
- 消費者對於健康與安全的顧慮仍持續在重塑消費行為，因此在企業接下來規劃當中仍將是關鍵要素。
- 零售業者需對如何「解決盈利能力」發想出更新穎的觀點，並以此來調整成本結構。

為實現這些策略目標，每間企業都需採取不同的具體行動。隨著疫情逐漸改變消費習慣，並創造出「新常態」，零售產業已迎來改革，過往大家所熟知的零售規則都正被重新改寫。



儘管企業很難圍繞不斷變化的政治議程來進行規劃，如能將可能會對零售產業造成影響的新政策納入考量，企業便能因此規避一些潛在的風險。具體來說，美國總統拜登所提出在貿易、稅收、氣候和最低工資上的政策可能會對於零售業產生影響。因此，企業需評估這些政策的執行下可能會產生的結果，並以此來重新布局商業策略和投資。

疫苗的產出可能會刺激需求

除了不斷變化的政治格局之外，疫情以及疫苗的覆蓋率無疑也將塑造今後的全球經濟。在確診人數方面，2021年確認人數增加了162,932,186人，較年初增加了52%¹。另一方面，根據紐約時報(New York Times)截至11/2的統計，全球至少施打一劑的疫苗接種率為50.9%，而兩劑都完成施打則為40%²。台灣方面這項數字則為73.77%及33.7%³。

即使疫苗覆蓋率有所提升，全球確診人數仍不斷增加，這將持續加深消費者對於回歸線下消費的顧慮。美國方面，個人消費支出正持續增長。與去年同一季度相比，今年9月份美國PCE成長4.4%⁴。

然而，不同於去年所預估的美國GDP在2021下半年中會隨著疫苗的普及而有大幅度的成長，美國因政府刺激政策減少，供應鏈等因素而導致GDP成長不如預期⁵。

另外，供應鏈的隱患也使美國GDP是否能於2022年初回到COVID-19前的水準打上了問號。根據Deloitte Global的調查，零售業高階主管認為經濟要恢復到疫情前的水準仍還需要一段時間；在10位中有6位認為復甦的過程將會需要1到2年的時間，而四分之一的高階主管們則認為時間將會拉長至2到5年。

除此之外仍還有其他問題打擊著零售業者。國家與政治因素，消費者需求，原物料上漲，供應鏈斷鏈等問題仍有待解決。另一方面，美國失業率逐漸下降；相較於2020年的6.7%，2021年同期失業率降為4.8%⁶。縱使那些受到COVID-19影響的經濟終將恢復，恢復的確切時間很大程度取決於全球對於疫情的掌控，供應鏈的對策以及服務業的恢復。

跳脫框架來做到數位化區隔

在疫情中最火熱的話題之一便是數位加速。雖然各家企業都在進行數位加速並對其進行宣傳，數位加速的重要性卻不會因此減少。隨著疫情將數位互動提升到前所未有的水平，在年初的調查中大多數的零售業者仍認為2021年線上互動將會持續成長，而實際情況也確實如此。

自疫情以來，台灣多數業者陸續開拓線上零售管道。2021年疫情的爆發也促進提供線上銷售的商家數跟著提升，從2020年三月至2021年五月上升2個百分點，由39.99%至41.9%。另外，經濟部統計處也表示2020年無店面零售營業額創歷年新高，與2019年相比年增12.2%，反觀整體零售業只有0.2%的上升，此消彼長的局勢明顯。在2020年中無店面零售的成長並不只體現在台灣；在南韓、日本、美國等地也皆寫下歷年新高紀錄⁷。

全球零售業者在電子商務技術的投入也持續成長。在2021年五月，全球零售業電子商務技術的投資金額較2020年第四季增加73%，達到117億美元⁸。隨著業者都擁有「全通路」的概念，實體零售商布局線上通路、純電商發展實體店面的現象在國內外越發普及。原生數位零售商、訂閱模式和消費產品企業的界線逐漸模糊，市場的重疊也使彼此間成為競爭關係。大型科技企業或許會因為掌握消費者及其數據而擁有最大的塑造空間。

在Deloitte 2020的節日零售調查中有一半的消費者表示在遇到節日時，他們會傾向先從線上搜索引擎或是在線零售商開始他們的購物之旅⁹。對於那些掌握通路偏好的科技公司而言，做出差異化已成為更加迫切的需求。

然而，做到數位化差異的意義是甚麼呢？如果每間企業都在做這件事情，那最終大家是否都會到達到同樣的數位高度而沒有實現差異化的目的呢？若放遠來看，新零售規則就是尋找新的收入模式，如訂閱、會員機制，以及透過新的合夥、聯盟來創造具有獲利效益及全通路的數位體驗。在新常態下的零售業中，創造新的獲利模式以及找回與消費者之間的連結為零售企業的兩大目標。

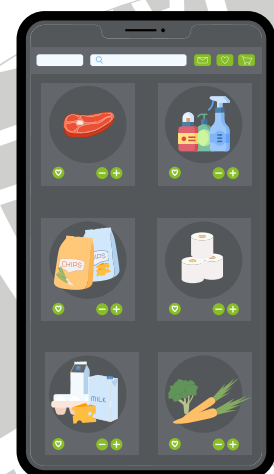
線上通路雖能幫助零售業者降低成本開銷，但也同時失去與客人建立連結的機會。在新常態中，實體店面逐漸成為企業媒體通路的一環，是企業為建立品牌形象及增加顧客體驗所打造出之場景。另一方面消費者於線下查看實品，最後回家在網路上下單的現象愈加常見。為解決此問題，不讓線上與線下市場互相成為競爭關係，企業迫切需要做到「虛實融合」，統一線上線下資訊並給消費者一致的消費體驗。然而，隨著消費者到訪實體店面的次數減少，企業也需開始思考該如何重新建立與消費者之間的連結以維持顧客對於品牌的忠誠度。

拓展新的收入來源為未來零售的重中之重

未來消費者選擇零售商之標準將不再著重於商品本身，而是更多在於服務以及購物體驗。近幾年電子支付、跨境支付、點數經濟等功能的興起無疑都是為了優化消費者的購物體驗以增加消費者對於品牌通路的好感度。另外，衝動購物持續增加的趨勢¹⁰也顯示出驅動消費者購物的因素往往只在於購物當下的體驗。在消費者喜好愈加難以掌握的情況下，零售業者急需為企業增加新的獲利來源，並重建與消費者之間的連結。

直播商務

自疫情以來，零售業者一直再找尋新的商業模式。近年來亞洲興起了一股直播商務的熱潮。自2018年，直播的轉換率就達到了32%，每小時收益是電視廣告的6倍¹¹。台灣方面，最大直播平台ishowlife 愛秀生活在疫情下瀏覽率增加4成¹²，智慧開店平台Shoptline 商線科技也指出自五月國內疫情爆發後，其在台開店詢問量增逾5成，整體開播次數更是漲逾7成¹³。直播平台興起的最大原因在於業者期望透過直播主及網紅的效益來建立與消費者之間的連結，透過網紅本身的形象來與品牌做呼應，並透過影片內容來營造消費氛圍並觸發消費動機。如此一來便能在消費者不到實體店面的情況下與消費者成功建立連結，並同時將品牌精神傳達給消費者。目前直播市場正以26.8%的年均複合成長率在增長，另外專家也預測6年內直播市場將會擴大到2,470億美元¹⁴。目前不僅有Amazon, Nordstrom, JCPenny, Walmart等電商及零售業者投入於直播商務的開發，FB, Tiktok, IG等社群平台也正積極展開布局，顯示出大型企業是相當看好直播商務市場未來的成長。



零售業資安隱患

透過清晰及透明化來滿足消費者對於隱私的擔憂

網絡安全是零售商能否與消費者建立信任的重要因素。在近期的Deloitte調查中，對於資訊隱私的顧慮僅有5%的消費者將零售產業評為前三安全的產業，相較之下有63%的消費者選擇的是銀行¹⁵。另一方面，資安的相關議題如接觸者追蹤以及雇主在健康數據上的收集則因疫情驅使而再次引起了大眾的關注。為保障購物者，零售商應該對其數據管理策略保持透明，並且對於消費者的顧慮及疑問能夠快速做出回應。

在台灣方面，近期因零售業個資外流而引起的詐騙事件越加氾濫。根據警政署刑事局統計資料顯示，2021年前8個月已有2,530宗相關詐騙案¹⁶，損失金額達到3.6億新台幣。詐騙集團透過竊取民眾網購交易紀錄來對其進行誘騙。事件的爆發也是對零售業者的警訊。隨著線上需求的增加，企業將會獲得更多的消費者資訊，如購買通路、搜尋軌跡、選擇標準、使用體驗、消費者需求等等。此等消費者資訊的控管及保存為零售業者的責任。個資的外流不但會對消費者造成財物上的損失，更是對企業形象大打折扣。消費者對於品牌的信心也會取決於企業是否在資安方面做好完善的布局和投資。

尋找精通數位的人才

在很大程度上，傳統零售業因封城而導致業務的連續性變得支離破碎。隨著疫情逐漸趨緩，行業重獲動力，零售業者應該放眼在本地人才培育計劃上，尤其是在倉儲管理及數位科技方面進行重點培育。在數位技術早已競爭激烈的現在，企業還是需要投入更多的資本及激勵措施來吸引精通數位，並才能兼備的人才。



彈性供應鏈需要端到端的整合

在過去一年的動盪中暴露了企業供應鏈的低效率，這也導致許多零售業者了解到他們在預測消費者需求及非常時期的設備是多麼的落後。消費者也很清楚知道供應鏈無法跟上他們的需求量。在Deloitte的pre-Thanksgiving pulse survey中，有56%的購物者表示他們透過趕在感恩節前先購物來避免遇到庫存不足的問題。相較於2019年的42%，2020年超過10%的提前購物人數增加也反映出對於供應鏈感到擔憂的消費者是不斷在增加當中¹⁷。

我們很好奇零售商會如何解決供應鏈端的問題。雖然一半的零售業者認為零售業國際化已經是不可逆的趨勢，仍有四分之一的零售企業打算將海外工廠移回本國以避免缺貨和延誤的風險。另一方面，四分之三的零售企業之前已經在中國以外的地區進行設廠，並且不打算因這次疫情而做出任何改變。其他的零售業者則是從內部進行調整，像是利用此次疫情來進行庫存中心化並以此優化供應鏈的效率。舉例來說，零售業者可以從擁有許多買家在不同的地方透過不同的通路來進行消費的舊模型轉變為培養少量的忠實顧客在每個通路都進行購物的新模式。

零售業者清楚了解能夠迅速對消費者需求做出反應及供應鏈彈性的重要性。在2021年初的調查中，在10間零售企業的高階主管中有8位表示預計在2021年對供應鏈進行大型投資。根據Deloitte的研究，其中首要的投資會落在訂單履行（最後一哩路、路邊取貨等等）的部分，再來是倉儲管理和採購。鑑於在疫情期間所發生的供應鏈斷鏈，目前全球以及台灣在供應鏈方面的布局又有甚麼進展呢？

全球貨運資源短缺，供應鏈遭受嚴重衝擊

目前正在考驗全球零售業者的課題便是能否如期將產品交予消費者。因全球貿易貨物高達80%都是走海運，導致在線上市場成長的同時也造成塞港、貨櫃資源、物流運輸及爆倉等問題不斷衝擊著零售供應鏈。美國方面，洛杉磯港已經連續10個月面臨爆量的問題¹⁸。人力及物流資源的不足及塞港等因素導致貨物都卡在港口，使後續作業無法進行。然而從2020年5月至今全球運力增幅僅達4%，完全跟不上全球貿易市場的恢復速度。為解決塞港的問題，拜登政府也下達增加港口的營運時間，並與物流業者UPS及FedEx協調來增加貨運能量。就2021年5月份的數據來看，運往美國的箱量與前一年相比年增47.1%，較疫情爆發前的2019年同期也高出18.3%¹⁹。英國海運諮詢機構德魯里(Drewery)也指出2021年全球平均運價較2020年將達到50%上漲。洛杉磯港的情況也僅是全球貨運現狀的縮影，每個國家都正面臨著物流資源匱乏的處境。

反觀台灣，貨櫃三雄：長榮、陽明及萬海在9月營收持續突破新高。進出口方面都較2020年同期增長約30%²⁰。然而，國內攬貨業者指出，台灣因貨量比不上鄰近國家因而容易面臨被跳港的情況²¹。企業及消費者對於供應鏈的擔憂持續增加。線上訂單的爆增便是對零售業供應鏈是否達到彈性的壓力測試。在疫情期間，民眾防疫在家造就了宅經濟的興起，卻也導致物流的塞車亂象。台灣電商龍頭之一PChome24h的24小時內到貨服務在疫情期間卻頻頻被民眾抱怨貨品延遲到貨的情形嚴重。宅配通、黑貓宅急便和嘉里大榮等物流業者也透露出面臨暴倉的問題。電商業者延後交貨的現象愈加頻繁，遲遲拿不到商品的消費者除了對於購物體驗感到不滿以外也會失去對於品牌的信任。因此，解決供應鏈困境變成了目前零售業者的燃眉之急。

根據供應鏈技術公司FourKites 與零售流通業專業媒體Retail Diver對於200名負責監督供應鏈、物流及倉儲的全球零售高管的調查發現，47%的供應鏈高管將供應中斷視為當前最大的挑戰。此外，40%的高管認為「準時交付」是當前最為緊迫的問題²²。

對於台灣零售業者而言，將供應鏈彈性化為首要之舉。透過滾動式調整送貨員配置以減少人力資源的浪費，或是與第三方物流業者進行合作，節省自建倉儲及車隊的成本都是可行之舉。除此之外，將供應鏈透明化也是超過半數的零售業高層所重視的議題。對於消費者而言，供應鏈透明化可以提供已購商品的即時位置，讓消費者更好掌握行蹤。如資訊足夠精準也能進一步提升消費者滿意度及對於品牌的信任。另一方面對於企業而言，透明化的供應鏈能減少供應鏈中斷的風險。

以疫情這段期間來看，如果客戶所購買之商品因為塞港等問題而面臨無法進貨，庫存不足等情況，零售業者其中一種對策便是與國內其他業者調貨。在供應鏈足夠透明的前提下，業者便能節省許多人力及時間成本去做整合查詢，如商品所在的倉儲位置，商品剩餘庫存等等，進而加快到貨時間且降低延遲的風險。



倉儲物流需求激增，台灣業者積極布局

近年來全球不少電商平台，包含亞馬遜、京東、日本樂天都在自建物流並降低透過第三方業者合作配送的比例。台灣方面，以PChome與Momo為代表的龍頭電商業者也正積極打造物流護城河。然而值得注意的是，台灣因為人口集中於都市區域且主要需求也都源於城市，衛星倉儲及快配車隊所形成的短鏈配送也是除大型物流中心之外業者積極布局的領域。目前PChome所建置的倉儲數為15座，旗下網家速配車輛超過200輛，能乘載PChome 20%的訂單規模。另一方面 Momo富邦媒則擁有35座倉儲，在2020年更是投入新台幣9,700萬於物流技術與設備上²³。台灣超市龍頭全聯則是在2021年斥資80億打造1,500坪的物流冷鏈中心，持續強化其在生鮮食品零售的領導地位²⁴。

除了自建倉儲之外，與第三方物流業者合作也是台灣零售業者對於強化供應鏈彈性所給出的答案。近年來，台灣物流業者，「永聯物流開發」旗下品牌「物流共和國」透過自動化倉儲設備及客製化物流和倉儲服務在台灣成功與多間知名業者達成合作，如寶雅、H&M、全家、蝦皮、迪卡儂等等。在今年與勤業眾信的訪談中永聯物流開發張建泰執行長透露：「物流具有規模經濟效益，有規模才能有不一樣的配套措施。」對於第三方物流業者而言，透過整合擁有的客戶倉儲庫存，並有效去分配資源的運用便可以減少物流資源的浪費。舉例來說，假使今天業者擁有自己的車隊，並急著想要調度庫存至其他縣市，在貨物量不多的情況下便會導致運輸車輛上有許多空間因此而浪費。然而透過第三方物流業者的整合便能找到其他有相同需求的廠商，並有效規劃資源的使用，這便是規模經濟對於物流業的重要性。

另外張建泰執行長也表示：「供應鏈越短便是對供應鏈越有利」。供應鏈越長也代表運輸及倉儲成本越高，從生產至交貨的時間也拉長，因此許多企業也開始探討過去將工廠設在人力成本較低的國家，再運回國內的策略是否需要重新調整。再運輸成本提高，原物料價格上漲的時代下，過去的策略或許不再適用。如何做到彈性供應鏈，並將供應鏈透明化才是目前零售業者所該聚焦之面相。

強化供應鏈連中的每項環節

為取得消費者信任，零售商需透徹了解自身的供應鏈網絡－涵蓋眾多的販商、供應商、分銷商、倉儲運營商、商店員工和運送夥伴等等。將供應鏈透明化為超過半數的美國零售業高階主管所看重的發展方向，但這將需要組織承諾和對其合作夥伴及員工負責。在這樣的責任網絡下，每個利益相關者都會有盡早辨識問題並迅速對其做出反應的動機。當然，如果要混合實體存貨和數位倉儲系統將會需要更好的數位平台及數位科技。最終，理想的倉儲系統是將「生產」到「最後一哩路」上每個端到端的節點進行整理。

彈性測量的必要性

根據近期供應鏈中斷的經驗教訓，零售業者應衡量自身的投資對於供應鏈彈性的幫助有多大。在10位美國零售業高階主管中有8位認為彈性測量的重要性正在持續增加。如果沒有這些測量，零售業者的供應鏈在未來碰到不可預期的事件時會暴露其脆弱性，並使當前的投資都顯得過時。

透過健康及安全策略來建立信任關係

2021年5月份台灣疫情的爆發使實體零售業者業績遭受重創。根據SHOPLINE的觀察，5月疫情爆發之後台灣實體店面來客數銳減43%，實體店面業績下跌更是達到54%。在年初Deloitte Global的調查中也顯示零售業高管也意識到民眾對於健康與安全的擔憂，並表示“健康及安全”和“信任”會是2021年驅動消費者到實體通路購物的主要因子。零售業不應停滯於此，而是應該透過在健康與安全上的投資來達到區隔，強化消費者對於品牌的忠誠度並與消費者建立信任關係。

雖然每個產業都遭遇因疫情所引起的信任的問題，對於零售業而言尤其嚴重。根據Deloitte 近期的一份報告，僅有23%的消費者認為零售業在健康與安全措施的執行上值得信任，反之則有33%的消費者信任旅遊業及醫療業²⁵。這項數據反映出零售業者更加需要透過在健康與安全上的投資來建立與消費者之間的連結。

在我們調查的零售業高階主管中，絕大部分計劃於2021年在健康與安全上進行大型投資，其中四分之三的企業將投資於衛生與障礙，而三分之一的企業計劃投資於員工能力測試。如能將以下幾項策略納入考量將將有助於企業實現投資效益最大化：

在營運流程中注入健康和 safety

儘管對於疫苗覆蓋率的提升抱持著期待，僅有四分之一的零售業高管認為健康與安全的顧慮會在2021年減少。因此，零售業者是否能徹底落實衛生實踐並超越已訂定之標準好讓消費者及員工對所處環境感到放心成為至關重要的因素。這其中包括安排除原先工作輪班之外的替代方案，使用幕後店來處理「線上購買、店內取貨」的訂單來減少店內的排隊人數。許多企業高管表示重新規劃店內陳列及收銀也在他們2021年的願望清單上。這些使用新策略的零售業者們也需重新調整其溝通目的以達成消息傳遞的一致性，使消費者了解安全仍然是企業未來發展的重中之重。

在疫情當中線下轉往線上的趨勢也彰顯出虛實融合的重要性。實體店面將不僅僅是一個消費者的購物場域，更是企業用來建立品牌形象及傳遞品牌精神的媒體通路。根據麥肯錫管顧公司(McKinsey)指出，在2020年有將近3/4的美國消費者改變了購物習慣，而在其中有40%的消費者同時更換了選用品牌²⁶。這點意味著線上購物的趨勢正在淡化消費者對於

品牌的忠誠度，這也是為甚麼高端品牌及大型企業近年來都更加注重於提升品牌形象及社會影響力。為營造安全的消費場域並減少消費者對於疫情的擔憂，零售業者可以透過調整店內的陳列，增加安全措施以及安全距離來減少疫情傳播的機會。

另一方面，人力資源及時間的分配也是可行之舉。隨著店內客流量的減少，人力的需求也應進行滾動式調整。在疫情下靈活應變並隨時對現況做出反應可以使零售業者減少許多不必要的資源浪費。

台灣方面，全聯對於安全與健康的布局則立竿見影。在疫情當中，全聯小時達採前店後倉的模式，由店員專門處理線上訂單，避免與實體賣場作業互相干擾，還能以低成本、低坪數的展店方式拓點進駐空白商圈，擴大線上客群的服務範圍。另外，全聯的小時達與Uber Eat 推出雙平台服務，展開24小時的營運測試並擴大配送範圍至5公里，除了增加民眾的便利性外也讓對於到實體店面消費感到擔憂的客戶提供一個即時且便利的選擇。自年初上線以來客單量成長4成，訂單量6成，回購量更是超過7成，顯示出全聯在這項策略上取得的回饋及反響²⁷。

“我們需要將處理線上訂單的人力與實體店鋪的銷售人力所區隔開來。如今對於消費者而言最大的問題之一便是店內的服務人員忙於處理線上訂單而無法有效提供服務”

- 美國零售業高層

接納新科技並重新描繪出零售面貌

對於有些人來說，投資可能是個權宜之計。然而，其他人則認為無接觸經濟會是場漫長的競賽。在未來，無接觸經濟仍是驅動購物的重要因素，零售業者也需透過投資實現差異化，並透過“設計”來提升店內安全。外部櫥窗展示、3D虛擬展廳、車隊和快遞退貨、有結帳功能的購物車、無收銀的實體店鋪等等或許看似是未來主義，但也可能是從長遠來看，能使企業從競爭中脫穎而出的關鍵。

不要錯失成本重整的機會

消費者受COVID-19疫情影響，將消費習慣轉往線上，也讓實體零售產業毛利降低，間接帶來了一連串的考驗。在這樣的產業動盪之下零售業者是否有機再次找到提高利潤的方程式呢？

通膨危機，全球原物料及運價飆升

在疫情期間，全球物流運輸需求的暴增導致原物料及運價的上揚。在2021年九月，布蘭特油價在近三年中首次突破每桶80美元的價格。彭博大宗商品現貨指數也漲至10年新高。此外，聯合國糧農組織 (FAO) 糧價指數過去12個月也累計上漲33%²⁸。世界貨櫃運價指數年增276%，總體運價指數也持續突破新高²⁹，2021年總體原物料價格也預計會有10%的上升。在台灣方面，9月份CPI年增達2.63%也讓輸入型通膨壓力上升³⁰，其背後因素主要在於2020年的高基期以及油價的上漲。這同時也意味著零售業者將持續面臨著成本壓力，如何提高利潤也無疑是個巨大的挑戰。

零售獲利，需要新的商業模式和合作夥伴

經過疫情的洗禮，零售企業已經有能力去分析COVID-19是如何重組零售商業模式，並且能用更清楚的角度選擇應保留或捨棄的事業體。而疫情也可能是企業去平衡成本結構的契機，這對深受疫情打擊的零售產業而言更是至關重要的環節。就現階段而言，零售業者可用應對 COVID-19 的名義來考量將長期將成本降低，例如合理化商店足跡和減少商務旅行等。

稅前息前利潤EBIT (調整後) – 中間值

雖然成本下降是好的開始，但這並不代表傳統零售模型的轉型，新零售的獲利規則會需要新點子。零售企業可以運用不同的方式觸及到消費者，例如以展覽空間取代有囤貨壓力門市，異業結盟建立店中店不僅有助拓展客戶群，也可以達到避險的效果。即使良好的商業模式也可以再造。舉例來說，遠距工作機制讓零售業者重新思考要如何吸引、保留、升遷優秀的人才。這也讓企業領導人能用更多元的方式精確地因應各地域、文化、種族等等的差異，進而增加利潤。

對零售業執行長來說，過半執行長肯定重整成本結構的重要性，更進一步預期成本結構的重整將成為關鍵的投資項目。其他則在疫情前就已實施成本減縮的策略，他們認為在2021年開始成本將增加。



新常態下的變革

整體而言，在疫情影響下，零售業者在受到經濟影響所採取的行動大多一致。為了在快速變動的市場中脫穎而出，數位加速與供應鏈是多數零售業者在2021年的首要投資重點，此趨勢在台灣也顯而易見。

當我們回顧年中所發布的2021零售力量趨勢與展望報告，我們可以發現兩本報告中的內容相互呼應。在2021零售力量報告中向零售業者所提出的五項建議為「重新設定通路布局策略、加速數位轉型、建構供應鏈應變能力、投資未來事業基礎及將目標與獲利連結」。其中我們注意到這與我們調查全球零售業高階主管所彙整出的2021年4大投資面向「數位加速、供應鏈彈性、健康與安全以及重整成本結構」有著高度的連結。透過數位轉型，OMO虛實融合達到線上線下的一致性，並將消費者的購物體驗及健康與安全設定為實體店面的重整方向來改變通路的策略布局。另一方面，未來事業的重點需著重於提升獲利，而重整成本結構，嘗試不同的通路或甚至於創造出新的商業模式便至關重要。最後透過供應鏈彈性化來提升供應鏈的應變能力，如此能加速整體企業的獲利速度，在提升消費者滿意度的同時也能避免供應鏈中斷的風險。

隨著我們即將邁入到2022年，零售生態或許又會因疫苗覆蓋率的提升而有些微不同。然而，整體趨勢卻不會因此逆轉。在電商崛起及全球供應鏈資源匱乏的當下，業者仍應盡早完成數位轉型，將線上與線下資料統一，並加速倉儲及最後一哩路的布局及找到新的商業獲利模式。在這樣的前提下，業者才能在界線逐漸模糊的零售產業當中脫穎而出，成為新常態零售企業中的佼佼者。

資料來源

1. <https://covid-19.nchc.org.tw/>
2. <https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html>
3. <https://covid-19.nchc.org.tw/>
4. <https://www.bea.gov/news/2021/personal-income-and-outlays-september-2021>
5. <https://tradingeconomics.com/united-states/gdp-growth>
6. <https://tcbbank.moneydj.com/w/wh/wh02.djhtm>
7. https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=9117
8. https://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?cat=158&id=0000610699_2qr5ejhelbrap98d2ooem
9. Deloitte, "2020 Deloitte holiday retail survey," October 2020.
10. <https://www.prnewswire.com/news-releases/americans-report-51-increase-in-monthly-impulse-spending-according-to-year-over-year-survey-commissioned-by-slickdeals-301286530.html>
11. <https://fc.bnext.com.tw/articles/view/1035>
12. <https://money.udn.com/money/story/11799/5566296>
13. <https://technews.tw/2021/06/16/social-commerce-and-livestream-shopping/>
14. <https://fc.bnext.com.tw/articles/view/1462>
15. Deloitte 2021 Retail Industry Outlook: The New Rules of Retail
16. <https://news.tvbs.com.tw/life/1623672>
17. Deloitte, Pre-Thanksgiving pulse survey, November 2020.
18. <https://www.voacantonese.com/a/biden-supply-chain-inflation-2021014/6272061.html>
19. <https://finance.ettoday.net/news/2021040>
20. <https://www.mof.gov.tw/singlehtml/384fb3077bb349ea973e7fc6f13b6974?cntId=ca0f52d4df514fe0ba168fd9746539e1>
21. <https://ctee.com.tw/news/industry/401874.html>
22. <https://news.sina.com.tw/article/20210707/39122300.html>
23. <https://www.mirai.com.tw/2021-taiwan-ec-logistics-industry-map-analysis/>
24. <https://udn.com/news/story/7241/5837711>
25. Deloitte, Global State of The Consumer, December 2020. (Check Global Report)
26. <https://buzzorange.com/techorange/2021/08/27/new-retail-trend-2021/>
27. <https://www.bnext.com.tw/article/63969/px-go-e-commerce-performance>
28. <https://news.cnyes.com/news/id/4731521>
29. <https://www.motcmpb.gov.tw/Information/Detail/8a68c808-a4fb-48fe-8287-8054b591c8a3?SiteId=1&NodeId=10125>
30. <https://ec.ltn.com.tw/article/paper/1477346>

聯絡我們

勤業眾信消費產業服務團隊

謝明忠 資深會計師 Steven Hsieh
消費者產業負責人
stevenmhsieh@deloitte.com.tw

葉淑娟 資深會計師 Vivian Yeh
零售通路產業負責人
vivianyeh@deloitte.com.tw

呂宜真 資深會計師 Daphne Lyu
交通餐旅與專業服務產業負責人
daphneylyu@deloitte.com.tw

張益紳 資深執行副總經理 Mike Chang
風險管理顧問服務
mikeichang@deloitte.com.tw

鄭興 資深執行副總經理 Benson Cheng
汽車產業負責人
bensönhcheng@deloitte.com.tw

洪于婷 資深會計師 Christine Hung
稅務諮詢服務
christiyhung@deloitte.com.tw

黃俊榮 執行副總經理 Harry Huang
財務諮詢服務
harhuang@deloitte.com.tw

辜卓洋 協理 Brandon Ku
管理顧問服務
bkudrow@deloitte.com.tw

專案聯絡

吳宜靜 Amber Wu
消費者產業專案主任
ambercwu@deloitte.com.tw

黃頌宣 Joshua Huang
消費者產業專員
joshuhuang@deloitte.com.tw



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。

© 2021 勤業眾信版權所有 保留一切權利

Designed by CoRe Creative Services. RITM0872577

