



# 2024消費與 零售業CEO 前瞻大調查

締造消費與零售業的嶄新未來

December 2024



# 前言

正如本報告所揭示，在地緣政治衝擊、經濟不確定性和消費者支出壓力等動盪環境中，消費與零售業的CEO表現出令人驚奇的韌性和謹慎樂觀的態度。

我們認為，消費與零售業的CEO已經成為因應變動的高手，特別是在COVID-19疫情爆發以及隨後的地緣政治挑戰對供應鏈和通貨膨脹的影響之後。CEO必須快速適應客戶需求和技術發展的變化，透過轉變運營模式和加速數位化來因應挑戰。

但挑戰遠未結束，地緣政治的不確定性使CEO們對全球運營的可見性蒙上了陰影，預計供應鏈和客戶的中斷將持續。雖然重大投資決策可能是必要的，但比以往任何時候都更艱難。儘管企業擁有比過去更多的消費者行為數據，但消費與零售業的領導者面臨著數據過多及洞察力不足的問題，業者應更深入的理解才能取得

成功。這也是企業職場多元化和包容性需要更加關注的地方。為了真正了解多元化消費者群體的需求，企業需在各層面擁有能夠反映多樣性的團隊。因此，消費與零售業的CEO已將擴編員工數量列為優先事項，大多數企業計劃在未來三年內增加員工。此外，大多數CEO認為生成式人工智慧將不會使工作機會減少，但提升相關技能是必要的。

董事會普遍是謹慎樂觀的，但不乏考驗CEO決心的問題。他們看到了公司和產業的成長機會，但也意識到需要穩定、重置並尋找新的方法來以在這個難以預測的環境中蓬勃發展。

成功的企業是那些能夠利用技術、適應不斷變化的ESG期望，並保持對策略目標高度專注的公司。這些企業將以靈活且堅定的態度應對當今市場的複雜性。



**Isabelle Allen**

KPMG 全球消費與零售業負責人

# 前景信心

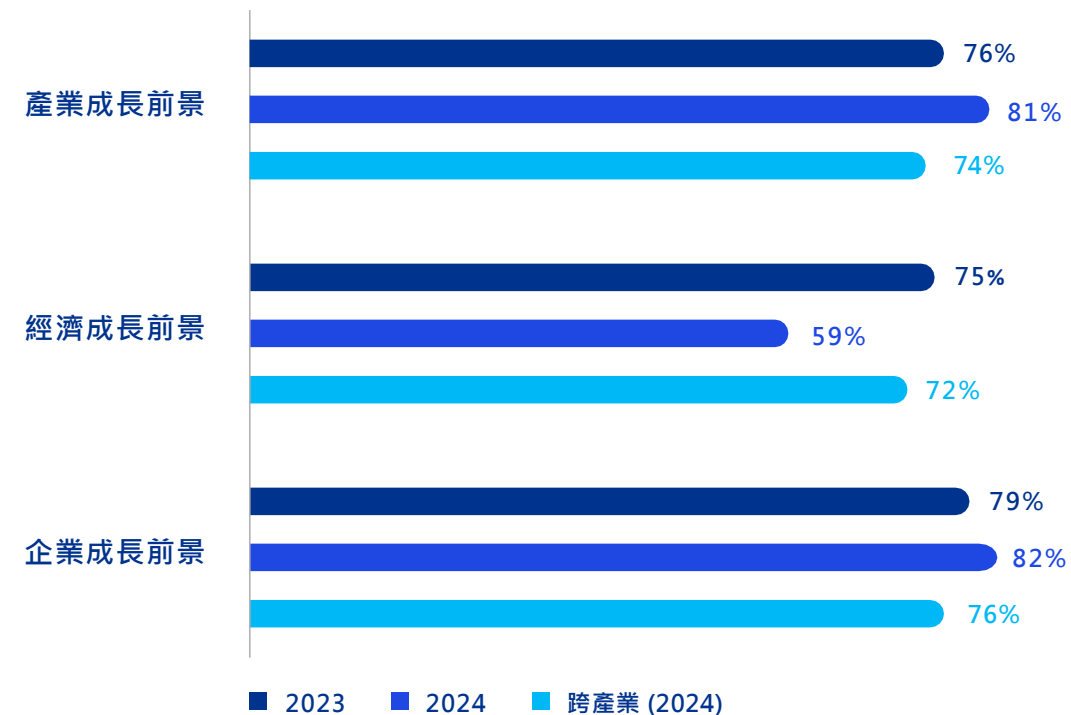
## 消費與零售業CEO對未來經濟前景越來越樂觀

消費與零售產業 CEO 對未來幾年產業的成長前景持續保持樂觀，信心程度數從 2023 年的 76% 上升至 81%，高於跨產業平均的 74%。信心成長可能受到該產業在「實體經濟」中的重要地位所驅動，即便在經濟不確定的時期下，消費與零售業提供的必需品和服務仍能緊密連結消費者需求，從而增強了 CEO 對產業未來成長的信心。此外，82% 的 CEO 對自身企業未來三年的前景也表示樂觀，不僅高於去年的 79%，也高於跨產業平均的 76%，這與他們對經濟成長前景較為保守態度形成鮮明對比。另，調查顯示，儘管有 59% 的消費與零售業 CEO 對全球經濟成長前景抱持信心，但此比例仍比跨產業平均的 72% 低了 13%，這同時也反映了為什麼消費與零售業的 CEO 普遍認為「經濟不確定性」是他們當前面臨的最大挑戰。

### 消費與零售業 CEO 的當前首要挑戰

經濟不確定性 **58%**      地緣政治複雜性 **53%**      採用生成式 AI 的競爭 **48%**

## 消費與零售業CEO前景信心程度



Source: KPMG 2024 CEO Outlook

# 消費與零售業三大挑戰

「經濟不確定性」、  
「地緣政治複雜性」  
及「採用生成式AI的  
競爭」被消費與零售  
業的CEO視為他們當  
前最大的挑戰，面對  
這些挑戰，78%的  
CEO表示感受到維持  
企業穩定營運的壓力。

**經濟不確定性：**在消費與零售業所面臨的三大挑戰中以經濟不確定性最為突出，這是因為消費與零售業高度依賴消費者支出，而消費者支出會受到經濟不確定性的影響。在經濟不穩定的背景下，消費者的可支配收入可能減少，或優先考慮儲蓄和債務償還，而非嘗試新的購買。因此，雖然消費與零售業CEO對自身業務的掌控能力充滿信心，但他們對外部不可控因素仍保持謹慎態度。

**地緣政治複雜性：**隨著今年全球各國選舉大事，在可能受到貿易及關稅影響的情況下，地緣政治被消費與零售業CEO視為未來三年的第二大挑戰（53%）。進一步探討，KPMG出版的[消費與零售業風險預測報告](#)中辨識了消費與零售業面臨的前五大地緣政治風險，分別是持續的全球經濟逆風、中國經濟成長放緩、中東危機、企業文化戰爭和不受監管的人工智慧。

**採用生成式AI的競爭：**擁抱生成式AI與其他新興顛覆性科技對近半數受訪的CEO是一個大挑戰。在當前消費者預算受限的競爭市場中，品牌和零售商需要在消費者體驗方面保持領先。那些能夠利用生成式AI來提升行銷效益的企業，將能夠提升競爭優勢。然而，消費與零售業通常缺乏其他產業的創新技術預算，因此，將生成式AI的投資集中在最具價值的領域是成功的關鍵。儘管如此，CEO認為要實現這一目標並不容易。

# 未來三年首要營運策略

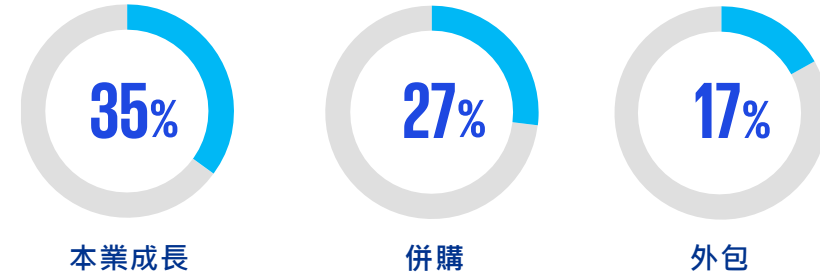
## 聚焦本業成長策略

儘管面臨諸多潛在挑戰，消費與零售業的 CEO 仍然致力於建立成長策略，並靈活地調整這些策略以應對變化。74% 的受訪者表示，他們已經調整策略以應對相關挑戰，其餘 25% 的受訪者也表示正計劃這麼做。根據調查結果，在評估未來三年實現組織成長目標的首要策略時，35% 的 CEO 表示將優先考慮聚焦於有機成長策略，27% 的人選擇併購，17% 的人則重視外包策略來促進業務成長。

## 非本業成長也出現變化

值得關注的是，有超過四分之一 (27%) 的 CEO 將併購視為實現公司成長的首要策略之一，而此數據在 2023 年僅為 7%。事實上，大多數 CEO (89%) 表示對未來三年的併購有中高度的興趣，此趨勢與分析師對 2025 年併購活動成長的樂觀預期一致。隨著企業持續重塑其投資組合以保持市場相聯性，零售商也重新專注其核心業務，預計將推動併購活動成長。

## 消費與零售業 CEO 在未來三年內的主要成長策略



毫不意外的是，消費與零售業的 CEO 依然偏好透過本業成長來推動業務成長。近年來，隨著供貨價格劇烈波動，企業被迫多次調價，將成本轉移予消費者。當前企業面臨恢復銷量成長的壓力，對於併購的興趣也顯著回升，反映出企業希望透過併購來加速核心成長，以因應對當前充滿挑戰的經濟環境。

**Josh Martin**

KPMG全球消費與零售業顧問部負責人

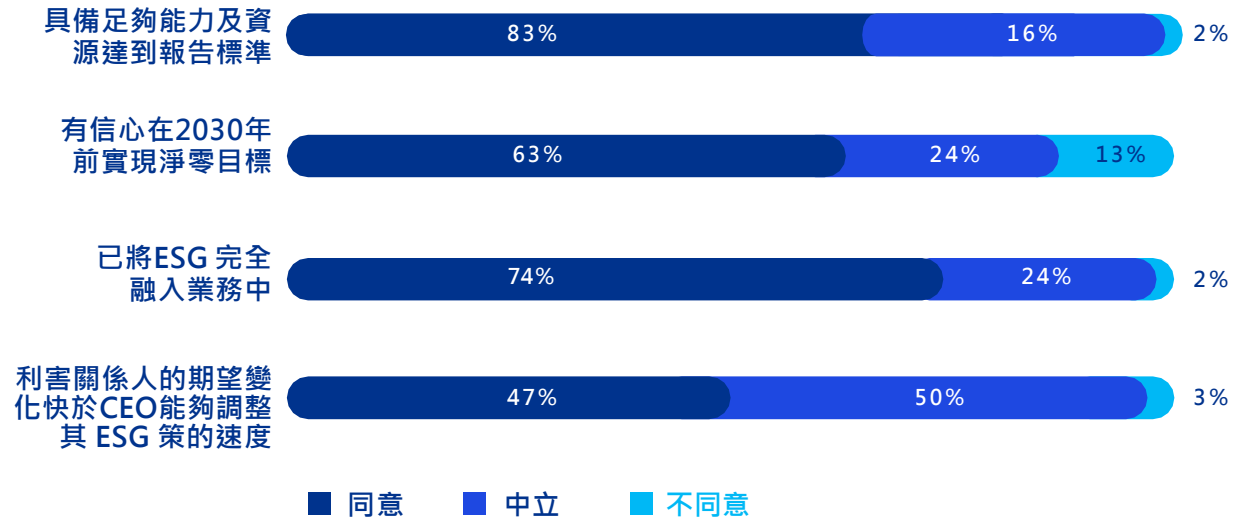
# ESG

## 對執行ESG能力充滿信心

環境保護、社會責任和公司治理 ( ESG ) 對消費與零售業至關重要。CEO們深知，ESG不僅是營運和策略的核心，更是建立公眾信任的關鍵。如果忽視 ESG，企業的聲譽將可能面臨威脅。

- 74% 的 CEO表示，ESG 規範現在已經完全融入他們的業務中。對於消費與零售業來說，永續理念已經整合到產品、原料和營運等有形層面。這種內在的連結使得 ESG更自然地融入運營中，與其他產業初期將永續發展作為獨立部門的情況有所不同。
- 更重要的是，63%的受訪者表示他們有信心在2030年實現淨零目標，明顯高於跨產業平均的51%，此調查結果出乎意料，因為許多消費與零售也者在其氣候行動計劃中承認他們的淨零藍圖中存在重大差距。這表明，儘管面臨挑戰，消費與零售業的領導者對其永續發展團隊以及過去幾十年取得的進展充滿信心。

## 落實ESG能力的信心



Source: KPMG 2024 CEO Outlook

# ESG



雖然最初ESG意識浪潮似乎顯示出消費者優先事項的改變，但實際情況更為微妙，尤其是對西方消費者而言。隨著零殘忍行為成為標準，人們對企業是否進行動物測試的警覺性減少，越來越多的人假設企業本身已在遵循 ESG 原則。然而，這並不代表消費者對永續性的關注下降，而是表示他們的期望發生了轉變。ESG 正在成為新的標準，如果企業未能達到要求，可能會面臨強烈的反對聲浪。此外，由於生活成本危機，消費與零售業者面臨著一個複雜的環境。在這個環境中，ESG 是由監管法規推動的，並且被認為具有長期的商業價值，而非透過提高價格或擴大市佔來實現。

**Linda Ellett**

KPMG英國 消費零售與休閒產業負責人

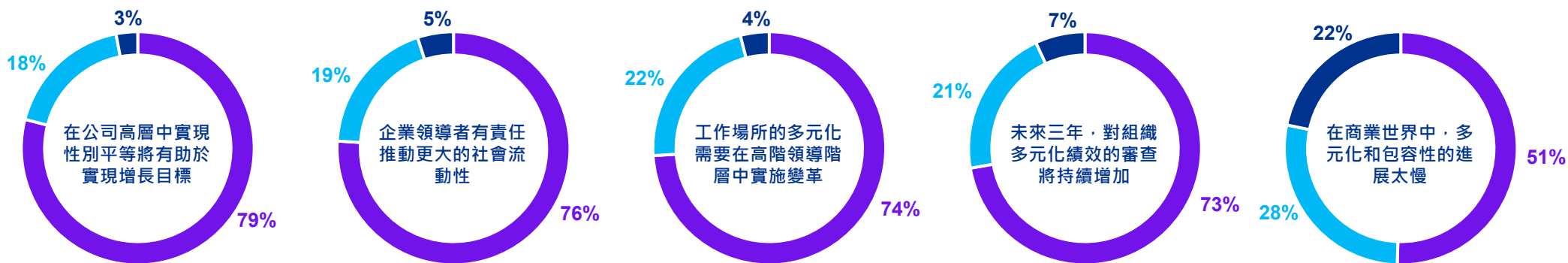
## 淨零排放之旅的挑戰

儘管 CEO 們已致力於實現淨零排放，但他們在這條道路上仍面臨重大挑戰。31% 的受訪者提到供應鏈減碳的複雜性，與其他產業類似，消費與零售業的 CEO 認為，他們的企業難以獲得所需的人才，27% 的人認為團隊缺乏執行計畫的適當能力和專業知識。為了彌補這一差距，許多領導者正在投資提升現有員工與ESG相關的技能，包括專注於永續發展實踐、道德採購和減碳策略的培訓計畫。此外，缺乏適當的技術解決方案和減碳的高成本分別被認為是實現淨零排放的第三和第四大障礙。

## 多元化和包容性

消費與零售業者需要擁有多元化的員工和領導團隊，以真實反映他們所服務的多樣化客群，否則可能會在競爭中落敗。報告指出，73% 的CEO預計未來三年將對其多元化和包容性績效進行更嚴格的審查。此外，擁有能夠真實反映多樣化客群的員工和領導團隊，不僅可以幫助公司避免錯失機會、增強員工敬業度，更可有效地與客戶建立聯繫關係。

# 多元共融的重要性



● 同意 ● 既不同意也不反對 ● 不同意

Source: KPMG 2024 CEO Outlook

- 鑑於消費與零售業擁有龐大且性別平等的工作團隊和消費者基礎，超過四分之三(79%)的CEO認為，領導層中的性別平等對於實現其成長目標至關重要。如果最高層管理人員未能反映受眾的多樣性，將面臨來自內外部的改革壓力。
- 社會流動性是實現真正多元和包容的關鍵。76%的消費與零售業CEO認為，企業領袖有責任推動更大的社會流動性，這一比例略低於跨產業平均(80%)，凸顯了企業需要為來自各種社會經濟背景的人才創造機會，以確保成功和晉陞的平等機會。

“

消費與零售業的成功依賴於創新人才來滿足消費者快速變化的需求。提供包容工作環境和公平機會的雇主能吸引多元人才，並且這些人才對於吸引社會各層面的消費群體至關重要。成功的關鍵在於確保您的員工與您的消費者一樣多元。

**Kristel Boyes**

KPMG 歐洲、中東和非洲 (EMA) 消費與零售業ESG負責人



# ESG的商業價值

## 從ESG到品牌忠誠：消費者情感與價值觀的力量

調查顯示，44%的CEO認為，他們的ESG策略在未來三年內對於提升品牌聲譽和建立顧客關係將產生最大影響，此比例覺2023年增加9%，超過了跨產業的平均（34%）。當前消費與零售業對ESG品牌建設的高度重視反映了一個核心事實，消費者的購買決策往往由情感和價值觀的一致性所主導。永續性和價值驅動的行銷策略仍然是建立這些情感連結和培養消費者忠誠度的強大工具，成為領導者在制定ESG策略時的關鍵考慮因素。

“

對於消費與零售業來說，ESG策略的第一步是確定您是誰以及您代表什麼。成功的企業已明確選擇了自己的發展道路，他們有清晰的目標，並始終如一地按照他們的願景、業務實踐和價值主張執行。在ESG的議題上，含糊不清可不是朋友。

**Isabelle Allen**

KPMG 全球消費與零售業負責人



# 科技與生成式AI

## 擁抱人工智慧的競賽

在留住客戶、實現成長和維持（或提高）利潤的競賽中，生成式AI正在成為消費與零售業的關鍵工具。儘管經濟不確定性持續存在，但仍有57%的消費與零售業CEO認為，創新技術和新一代人工智慧將是首要投資重點。

雖然許多大型企業已在探索生成式AI的潛力，但其應用範圍各不相同。不論是透過提高效率或生產力，還是開發新產品，重點是應從試驗階段轉向具體的投資回報。根據訪查結果，67%的CEO表示有信心在三到五年內看到他們在生成式AI的投資回報。

此外，KPMG最近發布的《[領航亞太各國無縫商務前瞻報告](#)》報告中，可以看見幾乎每家受訪公司都在探索或在其運營中採用AI技術，高階經理人更指出，AI技術的採用率已經超越了以往所有技術。



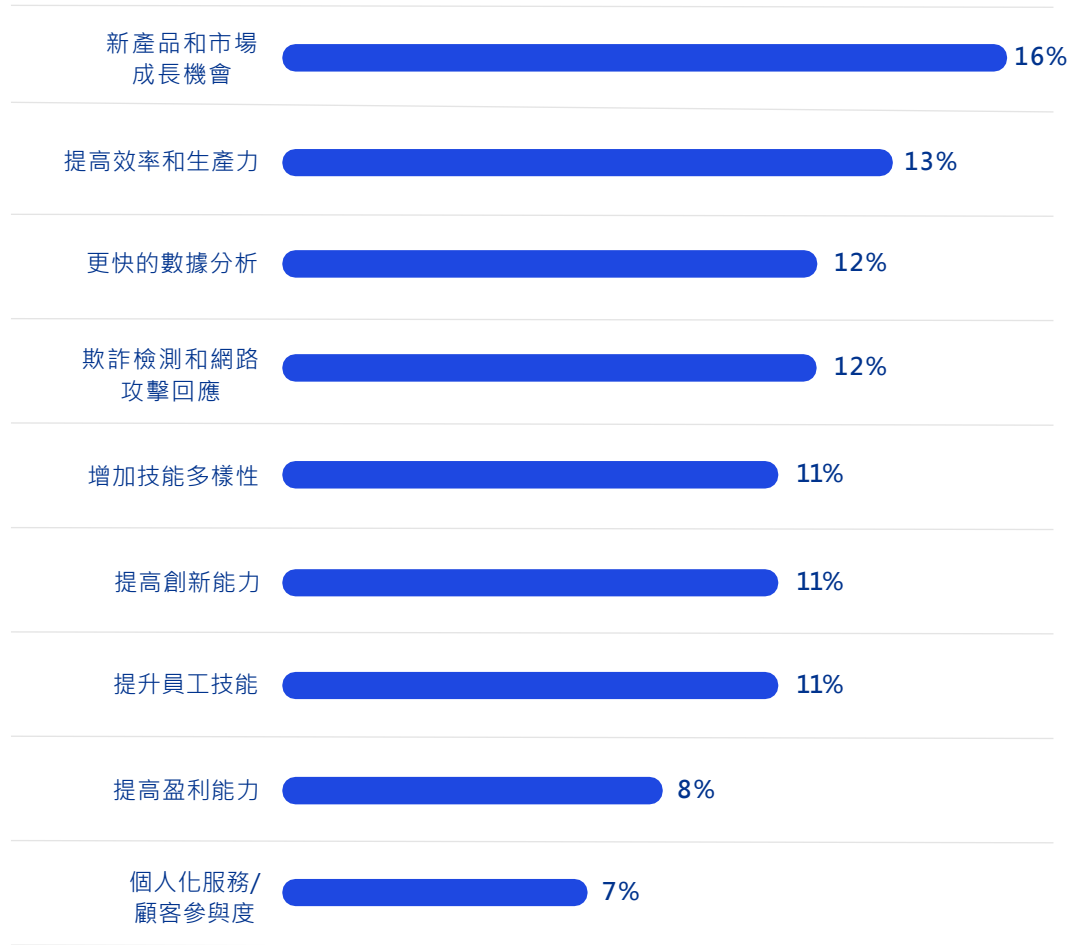
在數位化和卓越客戶體驗的推動下，消費與零售業正在經歷快速轉型。隨著人工智慧日益成為投資的焦點，企業需要更謹慎地制定策略。CEO們應確保投資不僅符合當前的業務目標，還能同時提供永續價值並改善整體顧客旅程。

### Anson Bailey

KPMG中國及亞太區消費與零售業負責人



# 採用生成式AI的優勢



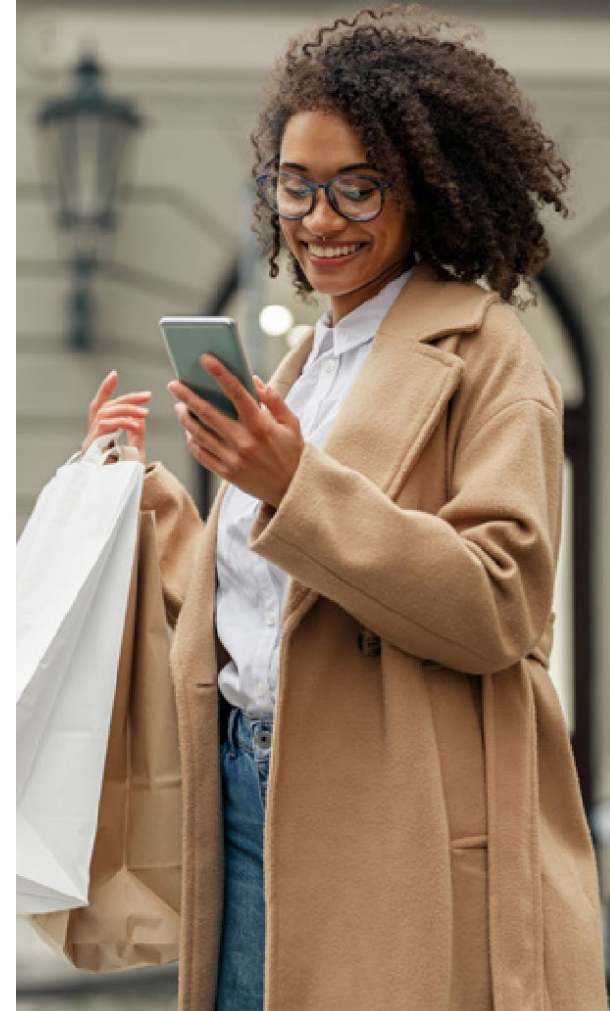
Source: KPMG 2024 CEO Outlook

- 16%的受訪者認為，新產品和市場成長機會是採用生成式AI的首要好處（跨產業平均為10%），81%的消費與零售業CEO將銷售和市場行銷視為他們在生成式AI方面的投資重點（跨產業平均為60%），《領航亞太各國無縫商務前瞻報告》也強調了這一趨勢，顯示企業正在積極利用AI來增強產品推薦，並且消費者對此表示感到非常滿意。
- AI最常見的應用包括需求預測、供應鏈管理和行銷內容的開發，例如編寫產品描述，這對於產品種類繁多的公司尤為重要。然而，儘管人工智慧有許多優點，但仍存在一個重要問題，即生成式AI可能會從人類創造的內容中吸收歧視和偏見，從而引發問題。
- 消費與零售業的CEO對生成式AI提高盈利能力的信心有所下降（僅8%），比2023年下降了24%，但他們對生成式AI在加速數據分析方面的益處有更多了解，共有12%的CEO認同這一點，比2023年還高出5%。

# 科技帶來的多重挑戰

## 道德議題成為AI應用的主要挑戰

今年，CEO們認為在採用生成式AI時所面臨的挑戰已經發生了變化。隨著媒體對AI道德使用和實施的擔憂日益增加，消費與零售業的CEO們越來越意識到快速採用AI所帶來的風險。有61%的受訪者認為道德挑戰是企業在執行AI時最難解決的問題之一。相比之下，2023年時，AI應用成本被認為是最大的問題（58%），但今年，它已下滑至並列第二，與缺乏監管並列（48%）。CEO意識到生成式AI帶來的多重風險，消費者擔心AI模型及其數據使用存在偏差；員工擔心他們的工作被機器人取代，而監管機構關注隱私問題和個人數據的使用，產業領導者則擔心這會影響他們與個別客戶的關係。雖全球正在採取多項措施來監管人工智慧，尤其是最近批准且具有區域外影響力的歐盟人工智慧法案；但在全球達成共識之前，消費與零售業的CEO仍須做好準備，謹慎管理自己對人工智慧和自動化的使用。多數的CEO（84%）認為，對人工智慧的監管程度應該與對氣候承諾的監管相同。



# 生成式AI的挑戰與因應之道

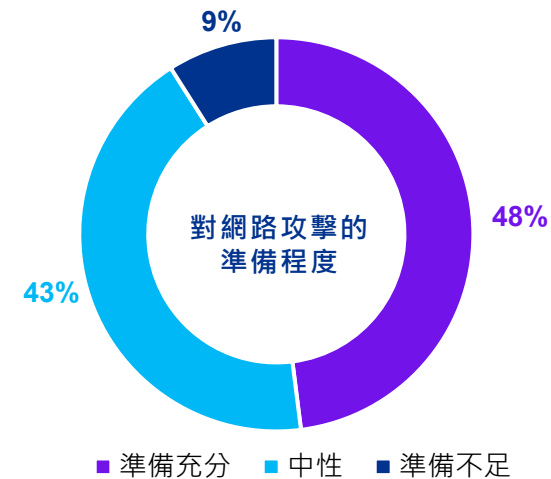
## 讓員工做好準備

CEO們意識到，人才短缺可能會限制企業的成長和新技术的執行能力，因此大多希望能擴展員工團隊。95%的受訪者表示，計劃在未來三年內增加員工人數，比例為所有受訪產業中最高。但留住人才也是一個關鍵問題，38%的受訪者指出，退休的員工數量加上缺乏替代他們的專業人才對於企業帶來極大影響（遠高於跨產業平均水準的31%）。儘管人們越來越擔憂生成式AI對勞動力的影響，但有82%的CEO認為這不會影響工作機會的數量，然而，企業應提升現有員工的技能。68%的受訪者表示，將在未來三年內提升員工的技能，以充分利用生成式AI的優勢。

## 網路準備程度

隨著網路攻擊的頻率和複雜性不斷增加，近半的消費與零售業CEO（48%）認為企業已經做好了充分的準備。不僅如此，認為自己準備不足的CEO比例已降至9%，遠低於2023年的31%。大多數消費與零售業的CEO（78%）認為，以網路安

全為核心的文化對於AI的整合至關重要，然而，只有45%的CEO對他們的網路安全能力能夠跟上AI進步的步伐有信心，這項數據在所有產業中處於落後地位。在準備因應生成式AI下的網路攻擊時，了解所涉及的風險（例如詐欺和智慧財產權問題）非常重要。企業應實施強而有力的控制措施來防範這些風險並發展負責任的人工智慧框架；這有助於降低風險並優化AI的使用，從而在整個企業中實現更安全的部署。



Source: KPMG 2024 CEO Outlook

# 關於報告

## 關於2024消費與零售業CEO展望調查報告

- 2024年九月，KPMG發布了[全球CEO前瞻大調查](#)報告訪問了全球1,325名CEO，提供了他們對企業營運思維、策略布局及規劃的獨到觀點。《2024消費與零售業CEO展望調查報告》基於此一全球報告，特別深入訪查了其中120位消費與零售業CEO的觀點和經驗，並找出了他們當前最關心的議題。
- 本報告受訪企業年營收均超過5億美元，且三分之一的受訪企業年營收超過一百億美元。調查範圍涵蓋來自11個主要市場（澳洲、加拿大、中國、法國、德國、印度、義大利、日本、西班牙、英國和美國）與11個產業類別（資產管理、汽車、銀行、消費和零售、能源、基礎建設、保險、生命科學、製造、通訊與電信）。
- 希望這份報告能幫助企業衡量自身的績效表現，並了解消費與零售業未來三年的發展趨勢。

註：由於計算數據採四捨五入，本報告部分數據加總後可能未達100%

# Contact us



**陳宜君**

消費與零售產業主持會計師  
審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 ext.03698  
E [ychen@kpmg.com.tw](mailto:ychen@kpmg.com.tw)



**許明芳**

消費與零售產業協同主持會計師  
審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 ext.05081  
E [celiahsu@kpmg.com.tw](mailto:celiahsu@kpmg.com.tw)



# KPMG





本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。  
Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.



[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

**Document Classification: KPMG Public**