重拾關聯性：AI 時代下的銷售與行銷

2026 年消費性產品產業現況報告



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Shape the future with confidence

目錄

前言

導論

第一章
最佳化不可或缺，
但仍不足以致勝

第二章
技術已準備就緒，
但多數營運模式
卻尚未跟上

第三章
找出
邁向互聯式決策
的最佳路徑

第四章
在模式尚未明朗
之前採取行動

關鍵意涵

研究方法

前言

去年，我們在《消費性產品產業現況報告：重拾關聯性》（State of Consumer Products Report: Reclaiming Relevance）中主張，消費性產品公司必須重新確立自身對消費者、零售客戶以及資本市場的關聯性與重要性。這項挑戰至今依然存在，但其所處的環境背景已經發生改變。

如今，需求越來越受到演算法的影響。

零售商正在轉變為平臺。市場訊號傳遞得更快，互動方式更複雜，並在消費者主動做出選擇之前就能影響購買結果。在這樣的環境下，競爭優勢不再主要取決於任何單一決策，而更取決於各項決策如何在企業內部相互關聯。

在過去十年間，企業已在銷售、行銷以及供應鏈領域提升了營運績效。然而，這些職能之間的決策制定方式，包括定價、促銷、媒體投放及供應選擇如何協同運作，原本是為另一個時代所設計的。

下一階段的轉型不能只是循序漸進的改善，而必須是結構性的變革。這要求企業重新思考商業決策的制定方式、權衡取捨的治理機制，以及如何在實踐中協調需求創造和滿足。

這正是我們今年發布兩份相互呼應報告的原因：一份聚焦於銷售與行銷，另一份聚焦於供應鏈。兩者共同描繪了邁向更整合化營運模式的轉型歷程。在此模式下，需求與供應被視為一套彼此相互關聯的決策體系，而非各自獨立、彼此分離的職能優先事項。

然而，大多數企業目前的組織尚未設計成以這種方式運作。領導者的機會不僅在於改善各個職能部門，更在於重新設計連結這些部門的營運模式。科技在這方面的潛力顯而易見：AI 可以徹底改變決策方式。

真正的優勢將來自企業如何把 AI 應用到整個商業模式，而非侷限於零散且孤立的使用情境。

對我而言，最大的價值創造並不是「AI 在銷售與行銷中的應用」或「AI 在供應鏈中的應用」，而是兩者之間形成的閉環：需求訊號與供應反應能夠即時同步，這正是持續贏得關聯性的關鍵，也是確保品牌不只是被看見，而是在關鍵時刻能被選擇。

本報告是為消費性產品產業中負責推動成長的銷售與行銷領導者而撰寫。成功的企業將是那些能夠及早認知這項變化，並以清晰方向與明確意圖採取行動的企業。希望本報告能協助您採取必要措施，我們也期待與您合作，共同塑造充滿信心的未來。



Rob Holston

安永全球暨美洲消費性產品產業領導人

在系統驅動的世界中勝出



導論

銷售與行銷仍然是消費性產品產業成長的引擎。這是品牌成敗的所在，是各項決策直接轉化為成長、利潤與價值的地方。然而，產業正在進入競爭的新階段，在這個階段中，需求愈來愈受到演算法、平臺以及由代理人主導的介面所影響。大多數企業仍然建立在為另一個時代所設計的營運模式之上。AI 與其他科技能幫助企業在此環境中勝出，但前提是營運模式必須改變。

消費性產品公司向來都在爭取與消費者、零售商以及資本市場的關聯性。如今，第四個關聯性競爭場域正在浮現。越來越多關於哪些商品被購買、推薦或優先考量的決策，是在更上游的位置由演算法、平臺及代表消費者行動的代理人所決定。

企業如今正處於一個 NAVI 環境：非線性（Nonlinear）、加速性（Accelerated）、波動性高（Volatile）、高度互聯性（Interconnected）。因果關係更難區分，訊號傳播速度更快，需求的形成是透過更難以預測的互動，而不是穩定的、循序漸進的路徑。

在這個世界裡，品牌不只是爭奪注意力或貨架空間，還必須爭取自己無法掌控的系統所做的選擇。

這些平臺與代理商不會僅對行銷活動或客戶關係產生反應。它們會解讀各種訊號、產品資料、價格、庫存情況和消費者回饋，而這些因素又受到定價、促銷、媒體投放及供應執行方式的影響。

這項轉變已經開始發生。

一位食品產業銷售主管表示：「這個未來並不是即將到來，它其實已經存在。主流零售商已經擁有能夠引導、教育以及替消費者做決定的工具。」我們訪談的一位消費性產品公司的客戶長預測：「到 2030 年，80% 至 90% 的談判都可能透過 AI 代理人完成。我們必須為此做好準備。」

另一位家居與個人護理產業的客戶長則認為，這個時間表甚至過於樂觀：「我認為大型企業不到兩年就會發生。這件事發展得非常快。」

最具影響力的零售商正加速投資代理人主導介面和自動化決策模型。這帶來的不只是機會，也代表風險曝險。在一個成長本就緩慢、銷售量持續承受壓力的產業中，即便需求分配方式出現微小改變，也可能造成重大影響。

一位食品產業銷售主管表示：「如果消費性產品公司沒有自己的觀點，沒有發揮思想領導者的角色，那麼它們將受制於其他地方做出的決策。」另一位商業領導者則表示：「代理人愈來愈直接地與消費者互動……並開始塑造品牌的形象，而不再由企業自己掌控。」



> “這個未來並不是即將到來，它其實已經存在。主流零售商已經擁有能夠引導、教育以及替消費者做決定的工具。”
>
> 食品產業銷售主管

導論

然而，大多數企業尚未建立能在此環境中競爭的組織架構。我們的研究顯示，企業仍在各自獨立的營運模式下，持續投資於定價、促銷、媒體投放以及產品組合優化。

這就是我們所說的「優化陷阱（Optimization Trap）」

企業愈來愈擅長優化單一決策，但市場正日益青睞那些能夠將銷售與行銷各項決策整合串聯的企業。

當缺乏這種整合時，洞察與行動之間便會產生落差。

這正是我們所稱的「決策缺口（Decision Gap）」

對消費性產品公司而言，這種缺口可能造成嚴重影響，而且企業愈延後轉型，所造成的損害就愈大。這不僅是能力上的問題，更反映出組織內部在時間跨度、獎勵機制以及決策權責上的結構性脫節。

縮小這項缺口表面上看似是科技議題，但本質上卻是營運模式議題。因此，企業領導者必須重新思考商業決策的制定方式、取捨機制的治理方式，以及如何將定價、促銷、媒體投放與供應管理整合為一套相互協調的決策。

> 高階領導者討論的是品牌建設與長期價值創造，但組織中的許多人仍聚焦於點擊率及短期投資報酬率。
>
> IAN MASKELL
> 前聯合利華（Unilever）與瑪氏（Mars）全球行銷副總裁

實務上，這意味著企業必須擺脫各自為政的決策模式，轉向對最終成果負有端到端責任的管理方式。正如高樂氏（Clorox）資深副總裁暨客戶長 Gina Kelly 所說：「我們正從職能導向的思維與做法，轉向企業整體導向的思維與做法。」

企業必須重新設計銷售與行銷領域的決策機制，以便不僅能與消費者及零售客戶建立關聯性，更能與日益主導消費決策的平臺及決策機制建立關聯性。

未能做到這一點的企業，未必會遭遇戲劇性的失敗；相反地，它們可能只是逐漸變得較少被選擇，而這種變化往往難以察覺，直到市場占有率早已轉移時，企業才意識到問題所在。

在 AI 世界中打造世界級品牌

Karen Crum，策略合夥人
Laurence Buchanan，EY Studio+ 全球主管

隨著 AI 改變品牌被發現、被詮釋及被選擇的方式，它正揭露並放大大多數企業在品牌管理上的結構性缺陷。品牌長期以來一直被視為行銷活動的產出，由各自獨立的部門所管理，並透過各種行銷活動加以優化。然而，事實上，品牌是企業最重要的財務資產之一，而其形成是由整個企業體系共同塑造的。

這並非新問題，但 AI 正使這個問題變得更加明顯。在 AI 驅動的環境中，品牌已不再是企業自我宣稱的形象，而是系統所呈現出來的結果。但這個系統並非線性運作，也非完全可預測。品牌的運作方式更像生物學而非化學反應，它是由多個彼此互動的訊號長期累積而成。每一項訊號，包括產品表現、客戶回饋、定價、通路和顧客體驗等，都會影響市場如何認知品牌，以及品牌價值如何被評估。各項訊號之間的不一致已不再容易被掩蓋，而是會被看見、持續地放大，並最終破壞企業價值。

大多數行銷長並未為此做好準備。行銷長的角色長期以來仍以品牌溝通與市場推廣為核心，而非系統治理。然而，在當前環境下，行銷長必須扮演跨部門協調者的角色，確保品牌策略、產品供給與客戶體驗彼此一致且相互強化，以保護並提升品牌作為企業財務資產的價值。這也改變了財務長的角色。品牌不能再被視為脫離財務管理的無形資產概念，也不能僅被歸類為行銷支出。企業必須以資產管理的角度來經營品牌，並建立清晰的投資邏輯、風險管理機制及績效問責制度。

安永協助企業從各自為政的品牌管理模式，轉向系統層級的治理模式，使行銷長與財務長的策略目標一致，建立適當的營運模式、控制機制及保障和驗證體系，從而使企業能夠在 AI 驅動的市場環境中，持續提升企業整體的品牌價值。



第一章

最佳化

不可或缺，但仍不足以致勝



第一章

消費性產品企業正面臨迫切壓力，必須透過更有效的銷售與行銷活動來推動成長。許多企業正嘗試優化這些核心商業職能的運作方式。然而，僅僅以更深入的洞察與更快的執行速度來強化傳統的成功模式，反而可能使企業陷入我們所稱的「優化陷阱（Optimization Trap）」之中。

消費性產品公司長期處於持續轉型的狀態，然而，這些努力在提升品牌與產品於消費者購買決定時刻的影響力方面，並未真正帶來顯著的成效。

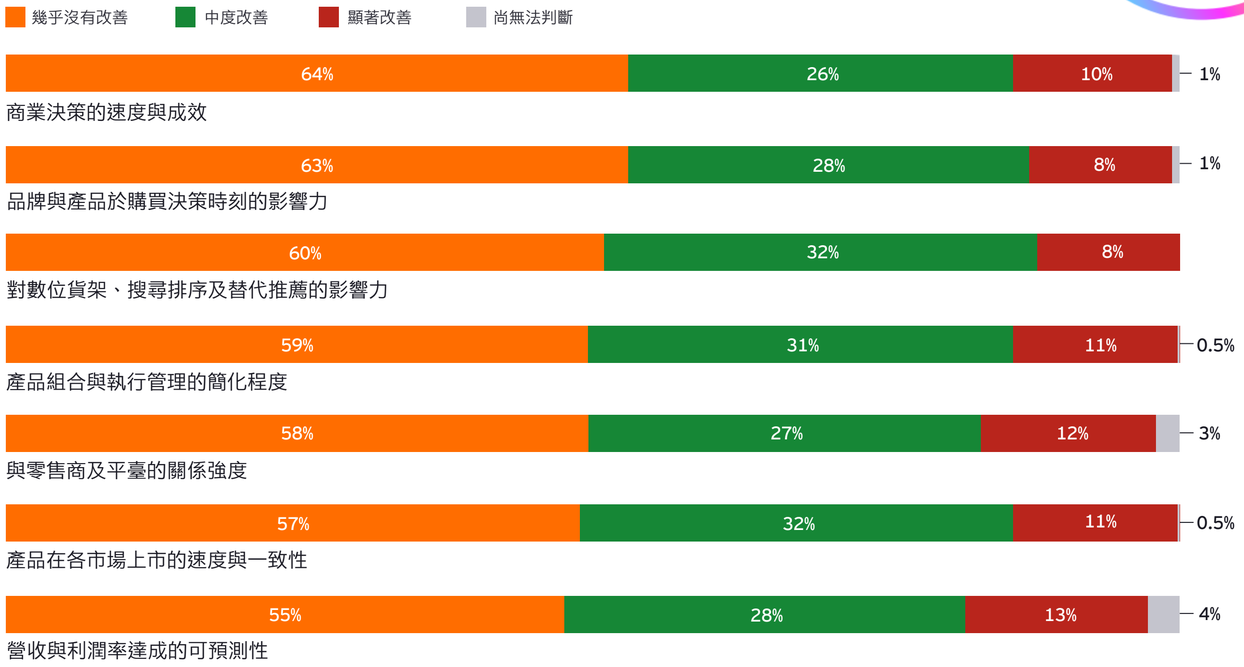
同樣地，在多項關鍵領域中，企業也尚未看到明顯改善，包括產品組合複雜度、零售商關係、上市速度，以及營收預測能力。

64%

企業表示，其相關變革工作所帶來的改善十分有限，甚至幾乎沒有改善。

轉型正在進行，但價值創造仍然落後

截至目前，您的銷售與行銷轉型措施對下列各領域的改善程度為何？



資料來源：安永消費性產品產業動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）。



“大多數企業仍致力於提升既有流程與決策效率，但只有少數企業真正重新設計了其運作方式。

ASHISH CHATURVEDI
HFS Research 執行研究主管

銷售與行銷一直是消費性產品公司推動商業成長與價值創造的核心引擎。然而，隨著兩項更深層的變化持續重塑市場環境，這部引擎正逐漸流失其創造價值的效能。

第一項變化，是零售商影響力持續擴張。零售商已不再只是客戶，同時也是競爭者、平臺、市場守門人的角色，而且在許多情況下，更甚至已成為品牌的直接競爭對手。透過零售媒體聯播網（Retail Media Networks）與數位生態系統，零售商掌握了流量、數據資源及商業變現能力。去年《消費性產品產業現況報告（State of Consumer Products Report）》中的一項關鍵發現顯示，78% 的零售商認為，未來其實體貨架上，每個產品類別最終可能只會保留一個主流品牌的空間。而在今年的研究中，有四分之三的消費性產品公司主管表示，零售商不斷變化的要求與期待，已成為推動企業轉型的重要因素。

這項變化也正在改變資料所扮演的角色。過去，聯合數據（Syndicated Data）為市場提供了一套共同的觀點，使供應商與零售商能夠在相同資訊基礎上進行決策。然而，這種模式如今正逐漸瓦解。零售商掌握更加豐富的專有第一方數據（First-party Data），而供應商所依賴的資訊則愈來愈片段，且往往存在時間落差。因此，市場不僅是擁有更好的數據而已，更形成了數據掌握程度的不對稱，進一步造成權力結構的轉移。

正如一位消費性產品公司的主管所言：「零售商正變得愈來愈成熟且專業，而供應商則愈來愈難以與之匹敵，也尚未做好充分準備。控制權正在轉移到掌握資料的一方，而目前掌握資料的正是零售商。」

第二項結構性變化則來自消費者購買行為的改變。演算法驅動的商品搜尋、發現與推薦，正快速成為影響需求的重要機制。安永研究顯示，已有相當比例的消費者願意將購買決策交由 AI 協助甚至代為完成，而這項趨勢仍在持續發展之中。

目前仍屬少數消費者採用的行為模式，正迅速擴大。愈來愈多的需求實際上已在更上游的環節形成，也就是在平臺與 AI 代理人內部完成，而此時消費者甚至尚未開始瀏覽、搜尋或比較商品。

Joni 案例清楚說明了這項轉變。在一個原本就面臨銷量成長壓力的產業中，即使需求分配方式僅出現細微變化，也可能對市占率、產品組合結構及獲利能力帶來遠超預期的影響。



Joni：那個你從未有機會影響的決策

早上 7 點 12 分，身為職業婦女的 Joni 正站在廚房裡，手上拿著手機。她沒有打開任何零售商 App、沒有瀏覽商品，也沒有比較產品、規格或促銷優惠。她只是說：「我需要洗衣精，適合敏感肌膚，價格不要超過 10 美元。幫我挑一個最合適的直接下單吧。」

AI 代理人立即做出回應。它早已掌握 Joni 上一次的購買紀錄、哪些零售商能在當天送達、哪些產品的價格偏高，以及零售平臺目前正優先推廣哪些 SKU（庫存單位）。

系統迅速完成選項評估、做出選擇。

完成下單。

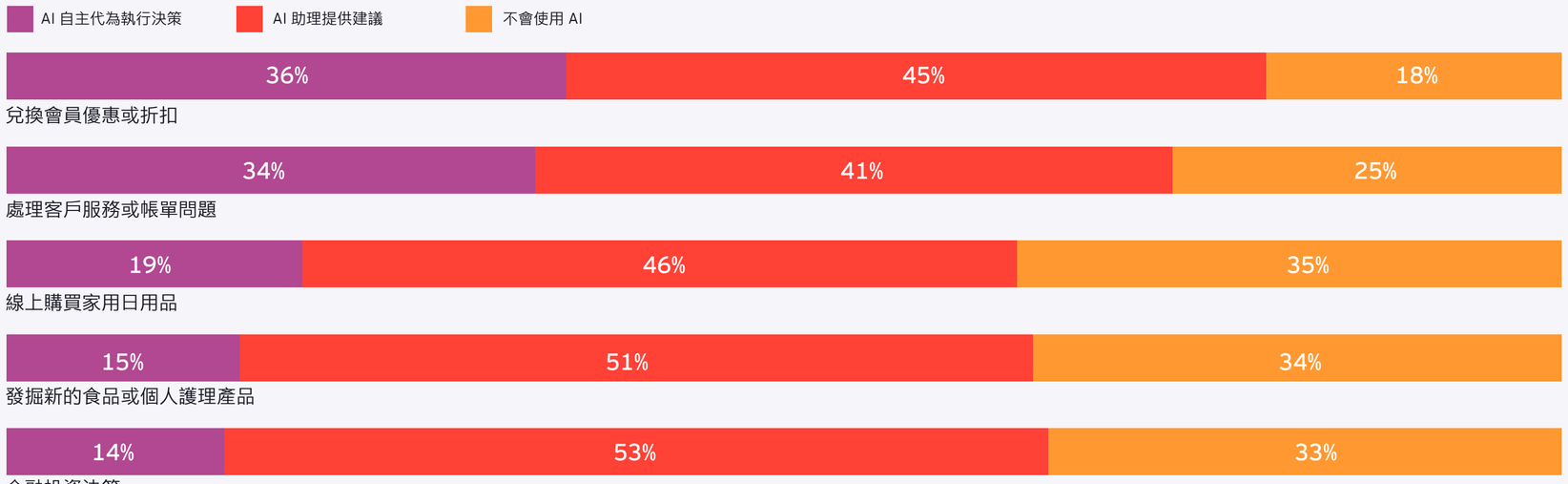
沒有搜尋、沒有貨架、沒有行銷活動、沒有採購談判。

當日上午稍晚，一位產品類別負責主管查看營運儀表板。銷量略有下滑，市占率微幅下降，價格表現穩定，媒體投放也依照計畫執行。一切看似運作正常。但某些根本性的事情已經改變了。

他們的品牌並不是被消費者拒絕了。它只是從頭到尾都沒有被納入決策考量之中。

消費者正逐漸習慣將決策交由 AI 協助

以下列出幾種 AI 可能參與您日常生活的情境。針對每一種情境，請選擇您較傾向採用的方式。



資料來源：2026 年安永 AI 接受度指數（EY AI Sentiment Index 2026）。

*各情境中受訪者對 AI 的偏好

註：由於四捨五入，總計可能不等於 100%。

在我們的案例中，Joni 並不是因為產品不好而忽略它們。她的購買歷程是由平臺與 AI 代理人作為中介，而這些系統會根據使用者提出的需求，選出它們認為最合適的答案。

這種情境已不再只是未來想像。主流零售商早已擁有能夠引導消費者並代為做出決策的工具。在代理人主導的世界裡，競爭優勢將逐漸轉向那些能夠同時影響需求訊號與回應結果的品牌。企業成長不再只依賴門市、行銷活動或與採購人員的協商來爭取。愈來愈多的需求形成，實際上是在更上游的位置被塑造，包括演算法、零售平臺，以及代表消費者與平臺行動的 AI 代理人。

大多數銷售與行銷組織原本並非為了這樣的競爭環境而設計。許多企業的因應方式是增加貿易促銷與零售媒體投資，以維持品牌能見度。然而，這種做法其實是在強化既有模式。它使企業更加依賴由零售商所掌控的環境，卻幾乎無法影響那些在上游階段形成的決策機制。長期而言，這種做法將愈來愈難以維持。



Sam：更美好的購物時刻

星期日下午。Sam 正準備採購未來一週所需的家用必需品。

他打開慣用的購物 App，不必再花時間瀏覽大量相似商品，眼前只有一份簡短清單，列出最符合需求的商品。其中有些是他過去買過的產品，有些則是新商品。

系統同時提供不同包裝規格、新品項，以及根據他目前需求所推薦更具性價比的選擇。

當他搜尋咖啡時，一個熟悉的品牌特別顯眼。該品牌推出了一款新品，並提供較小規格包裝供消費者嘗試，且能於隔日上午送達。雖然它不是最便宜的選擇，但在一週開始時嘗試一些不同的東西感覺不錯。於是他選擇了購買。

快速完成購買，沒有比較，沒有反覆猶豫。

為什麼？因為這不只是個人化推薦，更是貼合當下情境需求的體驗設計。它符合 Sam 在悠閒星期日下午的狀態與需求。而包裝規格促銷則讓這個選擇變得更加容易。

究竟發生了什麼事？是一個品牌成功塑造了某個時刻。

Sam 看不見背後運作的機制。他只感受到良好的體驗，並認可這次消費所帶來的價值。

上述 Sam 的案例說明了消費性產品公司未來可能掌握的機會。品牌不只是成功獲得消費者的關注，更進一步影響了最終的購買選擇。而這種結果並非僅源自於執行力的提升，它來自於將定價、促銷、媒體投放及供應加以協調整合，使其能在塑造消費決策的零售商與平臺生態系統中共同發揮作用。

這就是在生態系統驅動的市場中建立關聯性的意義所在。優勢不僅來自於優化單一環節，更來自於能否將各項決策有效串聯，從而影響上游決策。成功的公司將是那些能夠真正成為零售商和平臺合作夥伴的公司，它們與零售商和平臺共同塑造產品類別的發展，而非僅在最終銷售時刻競爭消費者的選擇。

大型公司面臨的風險在於，這種高度一致性往往最難在大規模組織中實現。複雜性使決策分散於不同品牌、產品類別及市場之間，導致企業更難以同樣的清晰度與速度採取行動，也更難與塑造需求的零售商及平臺生態系統有效保持一致。

相較之下，許多新興品牌往往圍繞著更明確的「關聯性」定義而建立，它們專注於特定需求、特定消費者，以及較有限且聚焦的選擇範圍。這種聚焦使它們能夠更一致地協調定價、價值主張、媒體投放及通路布局，並且能夠在決定哪些產品會被呈現及被選擇的系統中，以更連貫一致的方式出現。

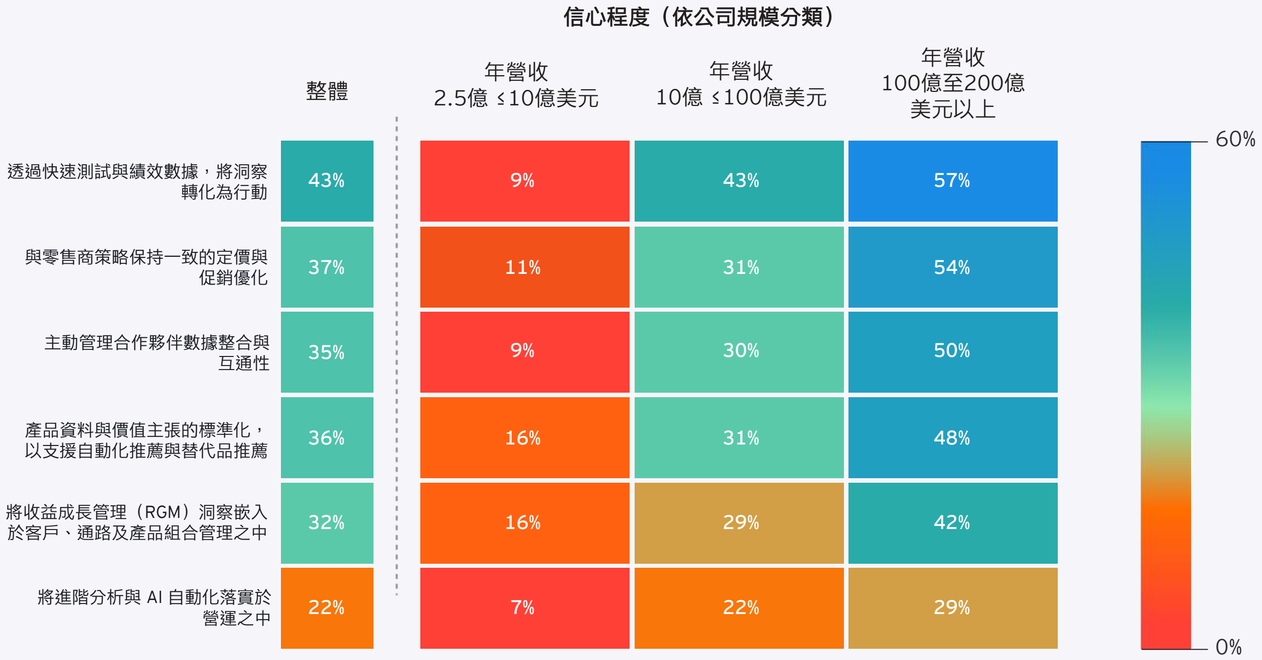
正如前聯合利華（Unilever）與瑪氏（Mars）全球行銷副總裁 Ian Maskell 所說：「民生消費品（CPG）市場正一點一滴地被食人魚蠶食……而這些食人魚正變得愈來愈強大。」這些品牌單獨來看規模不大，但它們整體上正在以大型企業難以察覺的方式蠶食市場占有率，一旦氣勢增強，就更難因應。

然而，數據顯示這並非故事的全部。大型企業在因應當前環境的關鍵能力方面表現出更高的信心，尤其是在將洞察轉化為行動、使決策與零售商及平臺邏輯保持一致，以及與關鍵合作夥伴整合數據等方面。它們的優勢並不僅僅來自更大的規模或資料分析能力，更在於能夠將各項決策連結起來，將決策有效轉化為執行，並能有效參與日益由系統主導的市場進入途徑。

真正的挑戰並不在於大型企業是否具備競爭能力，而是在於它們是否能像小型品牌一樣，透過精心設計，將這些能力整合起來，並保持同樣的專注和連貫性，同時塑造制定這些決策的生態系統。

對能力的信心會隨企業規模提升而增加，但這是否一定等同於具備充分的準備程度？

表示對公司在以下商業能力方面「非常有信心」或「極有信心」的受訪者占比（%）。



資料來源：2026 年安永消費性產品動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）；EY Insights 分析。

第一章

避免陷入優化陷阱（Optimization Trap）

隨著消費性產品公司邁入這個新時代，多數企業正聚焦於自己能夠控制的事項。它們更加依賴收益成長管理（Revenue Growth Management, RGM）與產品組合管理，其中 61% 的企業將價值導向成長列為優先事項，而非銷量導向成長。

若執行得當，這類最佳化措施能夠立即創造價值，並且在充滿挑戰的環境中仍然至關重要。然而，若企業未能清楚了解其商業營運模式需要如何演進，這些措施的效果將逐漸減弱。企業雖然愈來愈擅長在現有模式下優化各項決策，卻未改變支撐這些決策的底層決策邏輯，最終，企業用來做出明天決策的，仍然是昨天的作業系統。久而久之，企業便會陷入我們所稱的「優化陷阱（Optimization Trap）」。

企業可以透過確保當前的改善措施是在明確發展方向的指引下進行，從而避免落入這項陷阱。其目標不僅是優化現有模式下的績效表現，更是要著眼於建構在未來競爭中能夠帶來優勢的能力。

由 AI 驅動的最佳化以及更高效率的端到端決策制定正變得愈來愈不可或缺，但這些能力不會長期形成差異化優勢。它們正逐漸成為基本要求。未來的競爭優勢將來自於影響上游決策形成的方式、將品牌整合至零售商及平臺生態系統之中，以及建立能夠被 AI 代理人識別並優先採用的可信任產品訊號。

然而，企業的信心仍然偏低。在我們的研究中，影響演算法推薦的能力，被視為未來銷售與行銷領域最重要的競爭優勢來源。然而，僅有 21% 的高階主管對其組織目前具備實現這項能力的能力表示有信心。

決策系統已無法跟上步伐

銷售與行銷通常使用相同投資資金，但卻各自獨立運作，擁有不同的關鍵績效指標，且使用彼此獨立的數據。僅有 11% 的高階主管表示，其團隊是以統一的成長引擎方式運作；而只有 15% 的高階主管表示，商業數據已充分整合，並被例行性地用於推動跨職能決策。

從文化層面來看，這兩個部門往往也以不同方式運作。它們關注不同的時間跨度、衡量指標以及對成功的定義。銷售部門優先關注短期交付、客戶成果及市場執行，並迅速採取行動以掌握價值及因應市場變化。行銷部門則更著重於品牌建立、需求塑造，以及在不同市場與通路中持續提升績效表現。



這些差異本身並不是問題。問題在於這些差異並未被有效協調。如果缺乏一套能夠將兩者連結起來的共同商業邏輯，企業便可能在個別業務領域提升績效，卻無法改善整體決策之間的協同運作。結果是，決策制定的速度與品質，與企業在市場上取得成功所需能力之間的落差持續擴大。這種不一致往往首先表現為資料問題，但其根源其實在於整個組織如何架構、治理及歸屬決策責任。

在實務上，這種情況通常會以摩擦、延誤及重複作業的形式呈現。正如一位消費性產品產業銷售主管所說：「我們不斷重複提出相同的問題，因為數據不易取得。要形成足以支撐決策的完整觀點，需要花費太多時間。」另一位食品業商業主管則表示：「我們缺乏一致且可取得的資料。這使得我們很難從洞察走向決策。」

76% 的高階主管表示，企業轉型的一項核心優先事項應是建立更簡單、更快速且更整合的決策機制，以提升產品進入市場的速度。

然而，如果企業在產生更多洞察與資訊的同時，卻未改變決策制定與治理方式，那麼洞察與行動之間的距離只會愈來愈大。

企業正陷入優化陷阱

目前的企業體系已不足以因應需求，
導致價值未能充分實現。

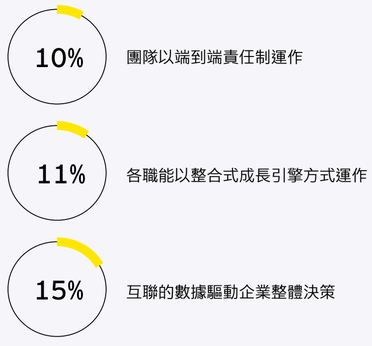
當前銷售與行銷營運模式面臨的挑戰





在快速變化的世界中，鮮少有消費性產品公司能夠以足夠快的速度發展關鍵能力。

關鍵能力的落實程度有限



資料來源：2026 年安永消費性產品動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026，



“

我們不斷重複提出相同的問題，因為數據不易取得。要形成足以支撐決策的完整觀點，需要花費太多時間。

消費性產品公司的銷售主管

朝日（Asahi）：運用 AI 串聯收益成長決策

安永全球組織正與 Asahi Europe & International 合作，重塑收益成長決策在各市場中的制定與串聯方式。該公司不再依賴分散的流程及各地自行建立的試算表，而是建立了一套更整合的方法，將銷售與商業團隊之間的數據、洞察與行動連結起來。

如今，AI 工具可在貿易推廣與執行領域中支援持續性的決策流程。描述性、預測及指導性的功能被整合運用，以分析績效表現、產生建議並預測結果。這使團隊得以從人工分析轉向更快速、更一致的決策模式，而這些決策是建立在更廣泛的數據基礎之上。

商業決策如今也與執行工作直接連結。銷售團隊能夠快速取得洞察、測試各種方案，並向客戶提出具備充分資訊基礎的建議。這減少了協調與核對計畫所耗費的時間，並使團隊能夠更專注於執行計畫。

其成果是一套更緊密連結的商業營運模式，在其中，決策速度更快、一致性更高，並能更有效地推向市場。這種模式也隨時間逐步建立起對數據與工具的信任，進而促進其在各市場的普及應用。

影響包括：

- 各市場每日工具使用量年增 60%
- 能夠在 24 小時內分析數百項促銷活動，從而加快與客戶互動的速度
- 加快預測與決策制定速度，促進更有效的談判，並為客戶及企業帶來更佳成果

當機器人負責採購：商業控制權與客戶

John Dubois，安永美洲區 AI 策略主管
Lokesh Ohri，安永全球暨美洲區消費品與健康產業諮詢服務主管

許多採購決策已經開始超越人與人之間的互動。零售平臺、自動補貨系統以及早期形式的代理人驅動型商務，正在改變產品被選擇、訂購及優先排序的方式。

傳統的影響力手段，例如人際關係、協商談判及門市執行，仍然十分重要，但它們已不再是影響市場表現的唯一途徑。在平臺中的能見度、取得資料的能力，以及影響產品如何被呈現與被選擇的能力，同樣變得至關重要。

許多企業仰賴零售商或平臺取得消費者洞察，因而限制了直接掌握市場需求的能力。隨著決策過程的自動化程度越來越高，這種距離可能會進一步擴大，一旦做出選擇，介入的機會就會越來越少。

為了維持影響力，企業可能需要建立更強大的直接通路、改善取得客戶與消費者數據的能力，並思考如何確保其產品能夠在自動化系統中被有效地呈現。這也要求企業明確界定商業、行銷及數位團隊之間的合作方式，因為這些決策已不再屬於單一職能部門的責任範圍。

安永正協助消費性產品公司找出購買決策轉變的環節，評估其對控制權與能見度所帶來的影響，並據此重新設計與客戶和平臺互動的方式。



商業決策的障礙：價格門檻與促銷深度

Gerrit Iwanovski，安永全球消費品商業卓越主管
Alex Hanmer，安永全球消費品收益成長管理主管

定價與促銷決策在進入市場之前，需要經過多個團隊共同參與與調整。銷售和行銷部門會根據組織內部的流程調整計畫，而這些流程往往根據不同的假設和優先順序。結果是，決策在正式執行之前，經常需要反覆修改多次。

就促銷活動而言，計畫雖然已經制定，但隨著市場環境變化、供應狀況改變，或地方團隊提出調整需求，相關規劃又會被重新檢視。這本身並不是問題。問題在於，大量時間與資源被投入在協調計畫上，而非執行計畫本身。定價決策也出現類似情況。決策不是在做出後直接執行，而是在組織內部流轉的過程中持續被調整。

缺少的是明確性。實際上需要改變的是，清楚界定價格與促銷決策是在何處做出、依據何種基礎做出，以及由誰負責。如此一來，執行結果將能更貼近原始意圖。

安永正與消費性產品公司合作，在銷售與行銷領域中，明確界定並規範這些決策節點的實際運作方式。





第二章

技術

已準備就緒，但多數營運模式卻尚未跟上

第二章

競爭優勢將愈來愈取決於企業能否將定價、促銷、媒體投放、產品組合及供應整合為單一的商業決策系統。AI 讓這種銷售與行銷決策的整合在技術上成為可能。然而，大多數組織的設計仍不足以發揮其潛力。風險在於，具有破壞性的「決策缺口（Decision Gap）」不但不會縮小，反而可能進一步擴大。

如何彌補這項缺口？

消費性產品產業的傳統商業模式是為不同的時代所建立的。行銷部門負責打造品牌，銷售部門負責協商貨架空間，收益成長管理（RGM）負責最佳化價格、促銷、交易及價格包裝架構，供應鏈則負責履行需求。每個職能都有明確的角色，而當成長具有可預測性、商業環境變化速度較慢時，這套體系運作良好。然而，今日這套模式正承受壓力，而且在某些組織中，已不再適用於當前需求。

隨著商業決策之間的相互關聯性日益提高，價值在各職能部門交會處不斷流失，決策也無法以一致方式貫徹執行。正如一位消費性產品公司的資訊長所指出：「當前的現實是，資料形成許多彼此孤立的孤島。銷售部門對世界的認知與實際的供應和資產能力脫節。」

當公司產生更多洞察與資訊，但這些洞察仍侷限於各個職能部門內部，建立在彼此孤立的資料基礎之上，並僅用於優化個別獨立的決策時，決策缺口（Decision Gap）便會進一步擴大，因為洞察無法轉化為協調一致的行動。



第二章

彌補決策缺口

彌補決策缺口所需要的，不只是更強大的分析能力或更快速的工具。商業決策制定必須成為一種整合式的工作方式。定價、促銷、媒體投放及產品組合策略，愈來愈需要被視為一項彼此連結的資本配置課題來管理，而非一連串各自獨立的職能決策。這種轉變需要共同的決策基礎架構、一致的績效衡量指標、跨職能的責任歸屬，以及圍繞商業優先事項所建立更強的領導層共識與協調。

第一步並非技術層面的改變，而是組織層面的改變

企業需要重新設計銷售與行銷之間的連結方式，使其在共同的商業邏輯以及一致的決策規則與關鍵績效指標運作。

正如 HFS Research 執行研究主管 Ashish Chaturvedi 所指出：「任何可以輕鬆添加到 SaaS 工具中的功能都將成為基本要求。競爭優勢來自於組織重塑、變革管理以及資料系統。」問題已不再是是否要使用 AI，而是組織如何圍繞 AI 重新調整與重塑自身運作架構。

Kraft Heinz 提供了一個清楚的例子，說明這項轉變如何開始發生（見案例研究）。然而，大多數組織距離以這種方式運作仍有一段距離。即使已導入整合營運規劃（Integrated Business Planning, IBP），也只有約 19% 的企業表示，其需求規劃、供應規劃及財務規劃已真正整合為單一的端到端決策流程。

超過半數的組織仍處於整合其商業營運模式的早期階段。此外，雖然跨職能協作的重要性已獲得廣泛認同，但僅不到五分之一的高階主管表示，他們對於自身組織有效做出端到端商業決策的能力具有高度信心。

> “企業應優先利用 AI 強化員工的工作能力，而非急於轉型營運模式。真正的風險在於，企業只是用 AI 來加快現有工作的執行速度。”
>
> RENAUD DANIEL
> Mondelez Europe 行銷、銷售、電子商務及區域資訊長資深副總裁

轉型的障礙往往是企業自己造成的

以下哪些障礙最限制貴公司目前推動轉型的能力？



資料來源：安永消費性產品產業動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）。

決策權責與治理機制所造成的障礙，是技術與數據基礎障礙的 1.4 倍。

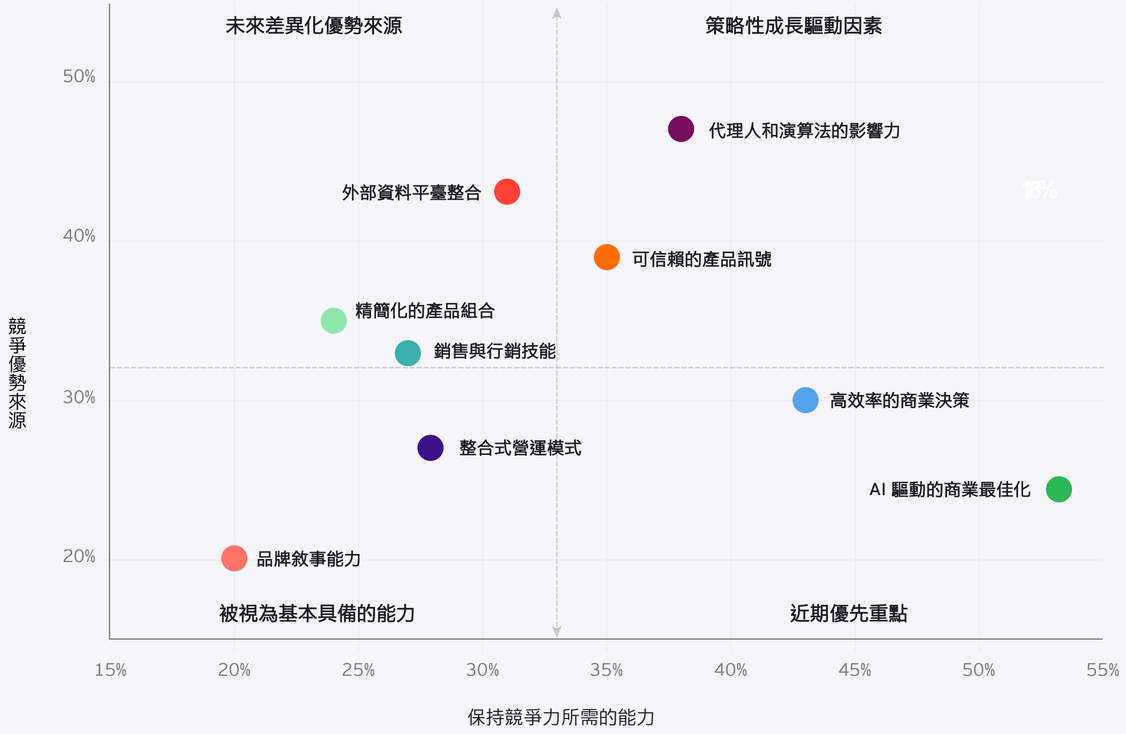
第二章

這並非僅局限於少數新興能力的問題

在所有主要商業能力領域中，企業的信心水準普遍偏低。那些被視為未來競爭優勢最關鍵的能力，恰恰不是企業認為自己有能力勝任的領域。例如，雖然有 47% 的高階主管認為，影響演算法推薦將成為一種競爭優勢，但只有 21% 的人對其組織實現這項能力感到極有信心。高階主管普遍表示，他們對自身組織能夠做出高效率、端到端商業決策的能力具有高度信心。

長期價值創造取決於影響代理人與演算法的能力

截至目前為止，您的銷售與行銷轉型計畫在以下各個領域帶來了多大程度的改善？



資料來源：安永消費性產品產業動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）。



- **代理人和演算法的影響力**
  影響產品如何被排序、推薦及替代，將成為未來最大的競爭優勢。
- **外部資料平臺整合**
  與零售商、API 及資料生態系統進行整合，使品牌能嵌入決策系統之中，成為關鍵的差異化因素。
- **可信賴的產品訊號**
  清晰且可驗證的產品資訊能夠建立信任，並提升平臺表現。
- **高效率的商業決策**
  涵蓋定價、促銷及產品組合的快速端到端決策，是維持競爭力的關鍵。
- **AI 驅動的商業最佳化**
  將 AI 應用於定價、促銷及產品組合管理，可實現持續性的最佳化與自動化。
- **銷售與行銷技能**
  強大的資料、內容及科技能力，有助於做出更敏捷、以洞察為基礎的決策。
- **精簡化的產品組合**
  產品組合簡化可提升清晰度與執行效率，但正逐漸成為基本要求。
- **整合式營運模式**
  銷售與行銷職能協調一致，可實現協同一致、系統層級的績效表現。
- **品牌敘事能力**
  能夠建立情感連結，但在代理人驅動的環境中，已不再具有差異化優勢。

類似的情況也出現在所有能力領域中，從零售整合到端到端決策制定皆是如此。這顯示，問題並非來自個別能力缺口，而是商業職能整體運作方式存在更廣泛的問題。

原因在於，整合會帶來艱難的組織管理問題。誰擁有整合後的整體商業投資預算？交易與媒體預算是否朝向相同的成果目標，並以相同的關鍵績效指標進行衡量？全球策略與本土決策權之間應如何取得適當的平衡？

在地洞察仍將至關重要，但支撐這套模式運作的獎勵機制也必須隨之演進。如果績效衡量指標強化的是各職能部門自身的優先事項，而非整體成果，那麼組織將難以充分發揮整合式商業決策的價值。

沒有任何企業能在一夜之間，從彼此獨立的流程轉變為完全互聯的商業模式，但發展方向是明確的。那些開始重新設計商業決策如何在整個組織中相互連結的企業，將逐步縮小決策缺口，並釋放當前正重塑產業與消費者購買旅程的各項技術的全部潛力。



“

創新是一項團隊運動，需要匯集來自企業幾乎各個部門的專業人才。若要做好這件事，並以市場要求的速度推進，企業必須以知識分享文化、健全的治理與問責機制，以及促進連結的平臺為基礎。當所有人都依據同一個可信且一致的事實來源工作時，我們就能更快做出更好的決策，將有效的方法擴大規模，並把想法轉化為實際成果。

THOMAS PYSCHNY
全球創新卓越能力主管

案例研究

Kraft Heinz：運用 AI 串聯創新決策

安永全球團隊正與 Kraft Heinz 合作，重塑創新決策在整個組織中的制定與連結方式，AI 在其中扮演核心角色。該公司不再將創新視為一連串彼此獨立的階段，而是建立了一套更整合的系統，將創意發想、評估及規劃串聯為持續且以數據驅動的流程。此系統支援更快速的分析、更一致的決策制定，以及更清晰的優先順序管理，協助團隊將焦點放在最有可能成功的創意上。

這種方法使創新與商業成果之間的連結更加直接。產品組合、投資及市場推動相關決策正日益保持一致，進而減少決策碎片化及重複投入。其結果是一套更精簡的創新系統，使洞察能夠更順暢地跨越不同職能流動，並融入規劃流程之中。這有助於提升產品上市速度、降低成本，並提高創新所創造的價值。

影響包括：

- **透過單一整合式方法，大幅提升產品組合價值**
- **透過精簡的治理流程，大幅減少所需核准流程的數量**
- **透過模組化專案架構，大幅提升將成功方案從一個市場複製並推廣至另一個市場的能力**

分析不會帶來差異化優勢，決策能力才會

Steven Bailey，安永美洲區商業卓越主管
Euan Holms，安永英國及愛爾蘭消費性產品產業主管

先進分析不應再僅侷限於專業團隊之中。過去隸屬於收益成長管理（Revenue Growth Management, RGM）的能力，如今正開始擴散至整個組織，使更多人能夠取得工具、模型及洞察。這將改變決策的制定方式。

未來，不再只是由中央團隊負責分析並提出建議，而是讓更多職能部門能夠直接運用相同的基礎洞察採取行動。定價、促銷及產品組合決策，將不再過度依賴單一團隊，而是更深度地融入日常商業活動之中。

但這並不表示競爭優勢將因此消失。資料取得仍將是不均衡的，這意味著零售商關係、品類定位及投資規模，仍會影響哪些人能取得哪些資料，以及取得資料的速度。

如果取得資料的能力逐漸趨於一致，競爭優勢的來源也將再次轉移。真正的差異化因素將在於決策是如何制定的、決策能否被一致地執行，以及團隊能否有效地根據決策產出採取行動。

這帶來兩層意涵。首先，企業需要在更廣泛的範圍內建立運用分析能力的信心，而不僅限於專業團隊之中。其次，隨著資料與工具取得門檻逐漸降低，企業必須清楚了解未來的競爭優勢將來自何處，是來自資料、來自關係，還是來自決策的執行方式。

安永全球組織正與消費性產品公司合作，協助其將先進分析能力嵌入各商業團隊之中，同時協助企業辨識，隨著資料與工具取得方式持續演進，未來可持續的競爭優勢將存在於何處。



整合營運規劃（IBP）：理論上的整合，實務上的脫節

Olivier Gergele，EY-Parthenon 東協（ASEAN）暨新加坡消費品產業主管
Abbie Liederman，EY-Parthenon 美國消費品產業資深總監

整合營運規劃（Integrated Business Planning, IBP）被普遍視為正確的模式。但在實務上，多數組織都難以真正讓它發揮作用。問題不在於缺乏流程：規劃週期已經建立、系統也已經建置完成。真正的問題在於決策是如何制定的。

正如 HFS Research 執行研究主管 Ashish Chaturvedi 所說：「大多數公司都表示自己已導入 IBP。但實際上，那只是手動流程和局部整合的混合體。」

需求、供應與商業團隊仍然依循不同的假設、獎勵機制及時間跨度運作。其結果顯而易見：促銷活動是在供應受限的情況下制定的；預測數據在各地市場進行調整，大量時間花在核對數字，而非依據這些數字採取行動。

而這種情況背後通常存在兩項限制因素。第一項是信任。當團隊不了解預測是如何產生的，或認為自己不需對預測結果負責時，他們就會選擇否決這些預測結果。這會破壞建立單一、共享業務視圖的理念。

第二項限制因素是責任歸屬。對於那些跨越不同組織孤島的決策，究竟由誰負責，往往仍不明確。在缺乏這種明確性的情況下，IBP 會淪為一個協調層，而非真正的決策系統。

要解決這個問題，不只是改善規劃流程而已。關鍵在於釐清決策責任歸屬，並圍繞共同目標調整獎勵機制。

安永正協助消費性產品公司聚焦於這些決策節點，包括釐清責任歸屬、協調獎勵機制，以及建立更整合的工作方式。





第三章

找出邁向

互聯式

決策的最佳路徑

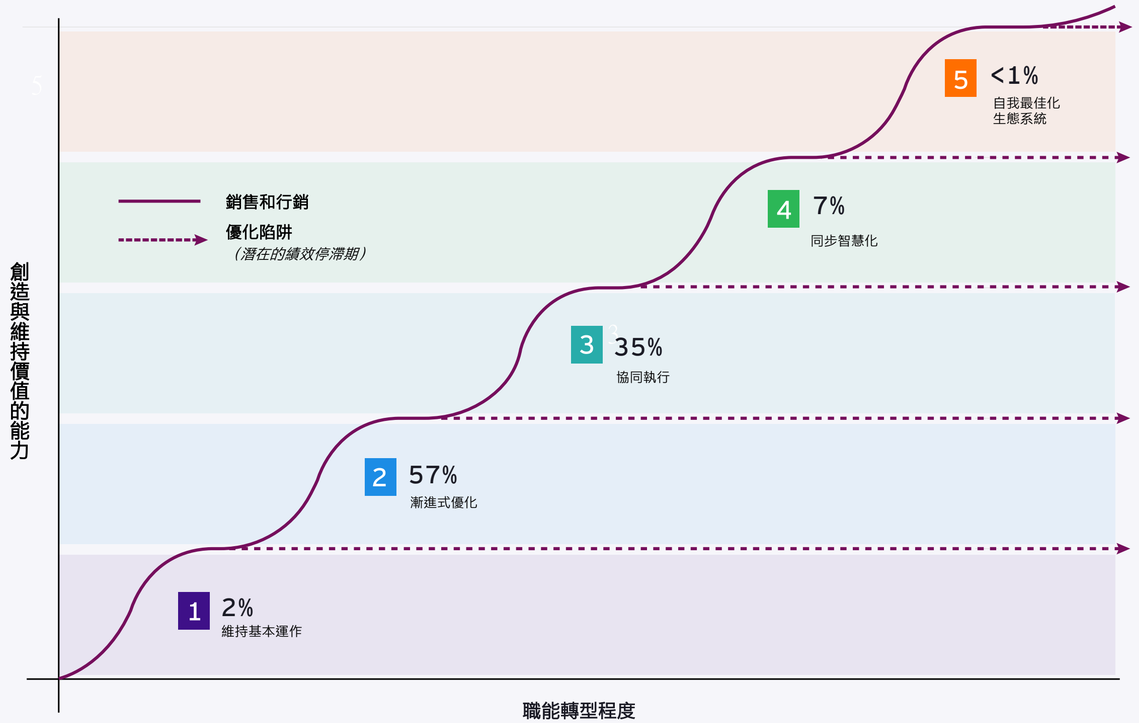
3

第三章

大多數消費性產品公司仍處於從零散的商業執行邁向整合式決策系統的早期轉型階段。銷售與行銷成熟度階梯圖顯示了組織在這段歷程中的進展路徑。AI 提高了這項轉變的迫切性，但最終決定企業能從 AI 創造多少價值的，仍是其營運模式的成熟度。

成熟度階梯可協助領導團隊評估其組織目前所處的位置，並判斷轉型工作究竟聚焦於漸進式優化，還是真正的系統重塑。如果缺乏有意識的重塑，組織將面臨落入優化陷阱的風險。在這種情況下，局部執行力雖然持續改善，但企業透過相互連結的決策制定來創造企業整體價值的能力卻會逐漸減弱。

找出邁向互聯決策之路



1 維持基本運作	2 漸進式優化	3 協同執行	4 同步智慧化	5 自我最佳化生態系統
驅動穩定性與業務持續運作	**降低營運摩擦，並放大成果**	**執行一致且由數據驅動的方法與成果**	**更快速地做出更好的前瞻性決策**	**實現全天候生態系統優化**
維持日常營運，各團隊大致獨立運作，並依賴人工流程。雖然已具備部分基礎數據、報表及控制機制，但決策仍然彼此獨立，且大多以回顧過去的資訊為基礎。	圍繞共同的優先事項及關鍵時刻，在各團隊之間建立共識，改善協調合作，並提高在共同決策中運用數據的程度。然而，決策仍主要透過各職能部門之間逐一協商來完成。	建立並執行整合的商業計畫，透過共同的規劃週期及一致的優先事項，並結合資料與平臺洞察作為依據，以確保各團隊執行與決策的一致性且協調性。	將資料、系統、治理機制及團隊整合為單一的成長引擎，連結洞察、決策與執行，以支援更快速、更主動且更具策略性的前瞻性行動。	以一個彼此連結、由 AI 賦能的生態系統方式運作，自動化執行各項活動，並將重點放在策略性管理與協調統籌上。透過持續改善決策與績效表現，涵蓋企業內部組織及外部合作夥伴，推動整個生態系統不斷最佳化。。

資料來源：安永消費性產品產業動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）。

百分比代表目前處於各成熟度階段的受訪企業占比。

領導團隊缺乏共識，正推動治理轉型

- 31% 的受訪者表示，他們的領導團隊已就明確的長期商業轉型路線圖達成共識。
- 36% 的受訪者指出，缺乏持續性的領導層共識是轉型的一項障礙。
- 42% 的受訪者表示，治理機制與決策權責拖慢了轉型進程。

在成熟度階梯的多數階段中，企業的重點並不只是部署更多技術，而是必須同步強化營運模式。這包括釐清治理機制、協調獎勵措施、整合資料，以及重新設計涵蓋銷售、行銷、定價與供應的決策基礎架構，之後再運用 AI 或先進分析來最佳化這些決策。

許多組織在處理治理問題之前，便嘗試整合流程與工具。長期而言，這樣的順序會限制轉型進展。

最終，組織將來到一個階段，在這個階段中，單靠流程整合已不足以推動進步，而必須直接處理治理問題。我們將這個階段稱為「治理轉型（Governance Turn）」。它標誌著企業從漸進式改善邁向結構性進步的轉折點，同時也是轉型最常放緩的階段。要完成這個轉型，需要在思維模式與投資方式上進行有意識的重大改變，但許多企業卻在此時放慢腳步。38% 的行銷與銷售主管表示，治理機制與決策權責拖慢了轉型進程；另有 33% 的受訪者指出，缺乏持續性的領導層共識是主要原因。

要克服這個難關，領導團隊必須解決那些往往歷經數十年逐步形成的問題：誰掌控整體商業投資預算？交易與媒體投資如何協調？全球策略與在地市場自主權的界線應如何劃分？

大多數企業至今仍未解決這些治理問題。整個產業的平均銷售與行銷成熟度評分為 2.9 分，顯示多數組織仍處於轉型的新興階段。58% 的企業仍停留在基礎或新興階段，而僅有 7% 的企業達到先進或領先成熟度水準。

第三章

解決成熟度矛盾

部分能力的發展速度很快，而其他能力則相對落後。這一點也反映在我們的調查結果中。有 45% 的公司表示轉型已經展開，但僅限於部分特定領域。而只有 10% 的公司表示，新的營運模式已完全融入組織運作之中。

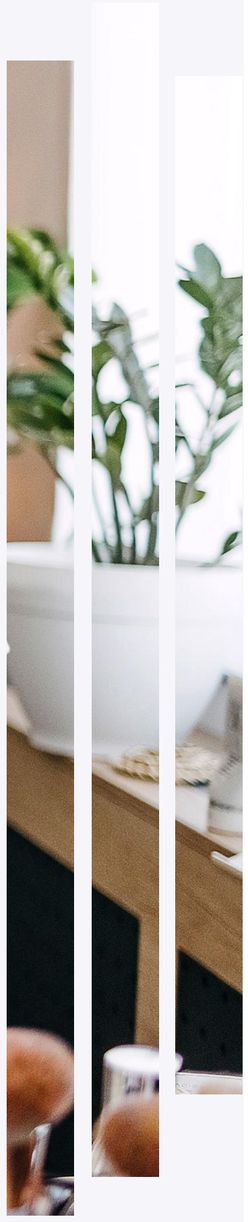
組織需要以更有意識的方式向前推進。這不只是為了在當前市場中維持競爭力，更是為了避免未來面臨更大的投資與能力建設挑戰。我們的研究顯示，銷售與行銷組織的成熟度越高，越能意識到這項轉型工作的重要性，以及其執行難度。

這正是我們所稱的成熟度矛盾

成熟度較低的銷售與行銷組織，往往低估了進行更深層營運模式變革的迫切性。雖然它們通常對目前的能力缺乏信心，但對未來仍抱持相對樂觀的看法。超過半數認為，目前的商業營運模式大致仍然適用，或僅需要進行局部改善。

相較之下，成熟度較高的組織對自身的執行能力更有信心，但對未來則更加審慎。然而，超過 60% 的這類組織表示，實質性的轉型已經成為必要。





45%

企業表示，轉型正在進行中，但僅限於部分特定領域。



案例研究

將現場銷售執行與 AI 結合

安永團隊正與一家全球消費性產品公司合作，旨在轉型其第一線現場銷售團隊取得洞察並執行商業決策的方式。該公司目前已建立一個統一的平臺，銷售代表可以隨時隨地獲取可執行的洞察、績效追蹤和強化數據。

該平臺的設計以銷售代表的意見為核心，支援銷售代表主導的功能和應用。AI 工具整合多個資料來源，並運用先進分析技術來挖掘相關洞察及提供優先順序建議，進而可更快速且更有信心地做出決策。

銷售團隊如今能夠運用即時數據與情境分析，向客戶提供客製化建議，同時減少重複性工作，使團隊能夠將更多時間投入於客戶關係建立及商業成果提升。

其結果是一套更一致且更具規模化能力的銷售執行模式。洞察被嵌入第一線活動之中，提升客戶溝通品質，並支援組織內採用數據驅動的工作方式。

影響包括：

- 88% 的銷售代表表示，在 AI 輔助準備後，他們對與客戶互動更有信心
- 75% 的使用者表示，在試驗階段，他們對 AI 工具具有高度參與度
- 數位工具的採用率提高，有助於在不同市場推動具規模化能力的部署
- 提升銷售對話的品質與一致性，進而支持更有效的客戶互動

第四章

在模式尚未明朗之前

4 採取行動



第四章

領導者不能坐等確定性。真正的挑戰在於立即採取行動，在做出能提升當下績效的選擇，也建構未來所需的商業營運模式。

高階主管不僅在變革的速度上存在分歧，在未來模式本身的形態上也存在分歧。36% 的受訪者預期變革將循序漸進，在此情境下，AI 將提升效率與精準度，但核心商業模式將維持不變。另有相近比例的受訪者則預期會發生更根本且具轉型性的改變，銷售和行銷將圍繞持續性的、數據驅動的決策系統以及受代理人影響的需求重新設計銷售與行銷職能。

另一些受訪者則預期轉型將受到更多限制，或出現更具顛覆性的結果。在某些情境下，法規、平臺規則以及分散的資料將限制轉型所能推動的程度，進而增加複雜性，使簡化成為較具優勢的策略。在更極端的情況下，數位化與自動化系統的中斷，將迫使企業回歸到更人工化、由在地市場主導的營運模式。

缺乏一致的看法會帶來影響。領導者無法等待確定性出現，無論是零售平臺、演算法驅動的商品發現，還是代理人主導的商務將以多快的速度重塑需求；同樣地，企業也不能針對一種結果做準備。

當前正在做出的選擇，包括媒體投放配置於何處、交易投資如何進行治理、消費者與客戶資料所有權，以及銷售與行銷決策彼此關聯的緊密程度，都將決定企業在各種截然不同的未來情境下的表現。

有些選擇能夠在不同情境下保留影響力與靈活性，而有些選擇則會進一步加深企業對零售商所掌控的訊號、分散的預算以及職能導向執行模式的依賴。企業的任務是在缺乏確定性的情況下採取行動，同時避免被鎖定在一套市場已逐漸淘汰的模式之中。

> “人們往往會等到擁有完美的數據平臺之後才開始行動，但以追求完美整合作為起點，其實是錯誤的策略。

TÖRE BIROL
Henkel Consumer Brands 全球客戶卓越主管

銷售與行銷領導者對未來抱持信心

根據目前的發展趨勢，您認為下列哪一種未來情境最有可能在您的產業中出現？

情境一

漸進式現代化，AI 持續提升效率，但核心營運模式維持不變。

情境二

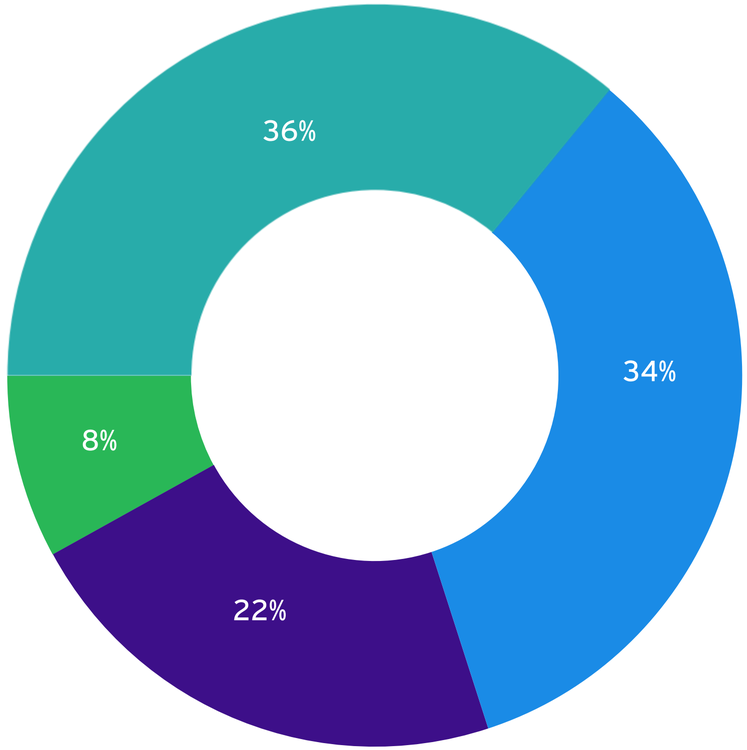
AI 驅動的決策重新塑造一套持續、以數據為導向的營運模式。

情境三

法規與資料取得受限，使轉型進展受阻，迫使企業轉向更簡單、限制更多的執行模式。

情境四

外部衝擊打破自動化流程，迫使企業回到人工且更精簡的執行模式。



資料來源：安永消費性產品產業動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）。

第四章

企業之間的差異，與其說是前進速度不同，不如說是在同時管理彼此競爭的優先事項

所有企業都在平衡三項壓力：維持短期績效表現、因應需求與產業環境的結構性變化，以及重新設計商業營運模式。

有些企業更專注於提升現行模式下的績效，透過優化定價、促銷、媒體投放及產品組合決策，以取得立即成效。另一些企業則致力於串聯跨職能部門與流程，使數據與決策制定能夠更緊密地連結於整個商業營運模式之中。

還有一小部分企業則更進一步重新設計治理機制、獎勵制度及決策基礎架構，使決策的發展和管理成為一個統一的系統。多數組織實際上同時進行這三類工作，只是投入的重點與程度各不相同。

問題在於，這些優先事項並非朝著相同方向發展。維護損益表（P&L）表現會強化短期最佳化及既有組織架構。調整營運模式，則是在既有架構下重新界定企業的成長方向與方式。而重新設計整個系統，則需要打破既有架構，改變決策的制定、連結與治理方式。

在實務上，組織往往更傾向於前兩者。這種失衡也反映在企業的轉型優先事項上：37% 的公司將資訊科技、資料與數位化列為優先重點，29% 的公司將營運列為優先重點。相較之下，那些攸關決策如何制定與如何相互連結的領域，卻是準備程度最低的部分。例如，僅有 17% 的公司將人才與變革管理放在首位。

這正是優化陷阱與決策缺口在實務中的具體表現

此刻正是關鍵時刻。在現行營運模式下提升績效，能夠為企業爭取時間並強化執行能力。但未來的競爭優勢將愈來愈來自組織協同，串聯跨職能決策，並將洞察轉化為協調一致的行動。

AI 正加速改變產品被發現、被比較及被選擇的方式，但真正的挑戰在於組織如何因應與做出商業決策。問題不再是這些變化是否會重塑產業，而是企業將以多快的速度調整支撐決策的系統與機制。

對部分企業而言，在短期內專注於現有模式下的最佳化，或許是正確選擇。當市場相對穩定、市場通路策略較為單純，或整合成本超過短期效益時，漸進式改善既合理，也可能有效。但這種選擇應該要明確。

真正的風險不在於未能預見未來，而是市場持續超越既有營運模式的情況下，企業仍長期固守其中。正如一位高階主管所說：「固守舊有思維框架，將會成為你職能的致命傷。」

成功的企業將會理解這些張力如何在自身組織中發生作用，審慎決定應將資源與注意力集中於何處，並確保當前所做出的決策，與未來最終必須採用的商業營運模式保持一致。

有些人認為，這將削弱品牌以及品牌背後企業的重要性。我們則持不同看法。品牌仍然重要，但品牌被建立、推動以及維持的方式將會改變。那些能夠強化其商業體系中各項決策之間的連結、並使當前選擇與未來所需營運體系保持一致的企業，將更有能力因應這場轉變。在一個由智慧平臺與決策引擎所塑造的市場中，競爭優勢不會來自擁有更多工具，而是來自企業能夠多有效地將各項決策連結起來。



生態系統中的清晰定位：哪些該自行掌握，哪些應透過合作取得

Jens Weng，EY-Parthenon全球消費品與健康產業主管
Michael Wharfe，EY-Parthenon 英國及愛爾蘭消費品產業主管

從生態系統中獲益最多的企業，並非是那些合作夥伴最多的企業，而是那些清楚知道哪些能力應由自己建立，以及為何要由自己建立的企業。關鍵問題在於如何劃定界線。

首先，企業必須明確界定哪些能力必須掌握在自己手中。這與規模或成本無關，而是關乎價值是在何處被創造的。對許多企業而言，這包括對消費者的理解、定價決策，以及串聯各項商業槓桿的能力。如果這些能力存在於組織之外，企業就可能失去對價值創造方式的控制權。

其次，對於其他領域，企業應有意識地透過合作夥伴來補足能力。外部合作夥伴能夠加速能力建設，但前提是其角色與決策權責必須被明確界定，否則複雜性將增加，而責任歸屬則會被削弱。

第三，保護資料的存取權。部分企業已經失去直接掌握消費者的能力，必須依賴零售商或平臺來取得相關洞察。透過直接通路或更完善的資料合作協議重新建立這種存取能力至關重要。

安永正協助消費性產品公司界定這些界線，包括識別哪些能力必須由企業自行掌握、圍繞這些能力建立相應的合作夥伴模式、確保資料與決策權責持續與價值創造保持一致。



商業人才：從執行走向判斷

Sarah Gibbon，消費性產品業務顧問合夥人
Matthew Kearney，安永英國及愛爾蘭消費品與健康產業諮詢服務主管

銷售與行銷的人才模式，通常是建立在由大量人員組成、以執行為核心的團隊之上。如今，這種模式正逐漸被依賴更少、資歷更深的人員，並由 AI 提供支援的模式所取代。

這並非單純要取代業務代表等職位，更重要的是改變這些職位的工作內容。工作重心將從任務執行轉向關係管理、影響力及決策制定。

這也帶來一個更大的問題，現有人才是否能夠培養成適合這些新角色的人才，還是企業需要不同類型的人才？許多組織仍將此視為一項技能提升工作。但實際上，這是一場對角色與責任歸的重新定義。

隨著純粹的初階職位減少，以及中高階職位的重要性提高，組織的型態也隨之改變。工作模式也正從職能孤島轉向以業務問題為中心組成團隊，而領導者的角色則更聚焦於設定方向及消除摩擦，而非指揮具體任務的執行。

企業需要明確定義其未來希望建立的角色，評估現有團隊能夠勝任的程度，並決定哪些能力應透過培育、重新配置或聘用新人才來取得。安永正與消費性產品公司合作，協助其定義這些角色，並使人才、組織架構及責任歸屬與之保持一致。

22% 的銷售主管及 31% 的行銷主管表示，在關鍵領域（例如數位、分析、產品及變革管理）的人才與技能缺口，已成為推動轉型的障礙。





領導者應關注的八項

關鍵意涵

關鍵意涵

1 您可能沒有自己想像中那麼成熟

問題：

您是在改善現有營運模式，還是在重新設計營運模式？

大多數消費性產品公司即使持續投資於 AI 與資料，仍主要是在既有營運模式中進行優化。

行動：

找出 3 至 5 項核心商業決策（例如定價、促銷、媒體投放、產品組合），檢視這些決策是否只制定一次，並在整個組織中被一致執行；或在不同職能部門之間反覆修改與重新調整。如果這些決策會被反覆修改與重做，那麼您的組織仍然處於優化陷阱之中。

> 如果只是導入 AI，卻繼續沿用既有流程，那麼你並沒有真正進行任何轉型。
>
> **食品產業營運長**

2 職能部門之間的價值，往往比職能部門內部的價值更多

問題：

價值目前仍在哪些交接環節中流失？

即使價值創造愈來愈取決於跨職能決策之間的連結，銷售、行銷與供應鏈仍普遍被作為彼此獨立的運作引擎來管理。

行動：

界定少數幾項對成長最重要的跨職能決策，並為其建立共同的責任歸屬、關鍵績效指標和治理機制，以確保這些決策只需制定一次，並能在執行過程中貫徹落實，而無需反覆修改或重工。

> 銷售端所做的每一項選擇，都會對營運產生影響。
>
> **食品產業資訊長**

關鍵意涵

受限因素是決策制定，而非洞察本身

3

問題：

- **哪些決策需要更快速地完成？又是什麼因素拖慢了這些決策？**

  大多數組織擁有的洞察，實際上已超過其能夠採取行動的範圍，但決策流程與治理機制並未跟上發展速度。

行動：

- 找出真正驅動成長的決策，並衡量從洞察產生到採取行動之間所需的時間。簡化治理流程、明確界定決策權責，並確保資料能夠在決策當下取得，以縮短這個循環週期。

> 最大的挑戰不是洞察，而是如何從洞察走到組織能夠據以行動的決策。
>
> **食品產業行銷長**

AI 正帶來關鍵轉折

4

問題：

- **哪些決策的權責目前仍不明確、存在爭議，或彼此不一致？**

  AI 提高了決策制定的速度與規模。但如果治理機制與責任歸屬沒有同步調整，其影響力將受到限制。

行動：

- 明確界定哪些決策應該自動、哪些決策仍應由人員主導，以及在運用 AI 的情況下，如何維持責任歸屬。同時，調整獎勵機制與決策權責，使其反映 AI 在實際運作中的應用方式。

> AI 可能使你出局，也可能成為真正的競爭優勢，關鍵在於你是否採取正確行動。
>
> **食品產業顧客長**

關鍵意涵

5 影響力正逐漸轉移至上游環節

問題：

- **在您的產品品類中，影響力正在轉移到哪些環節？而您的企業是否已經存在於那些環節之中？**

  愈來愈多需求是在搜尋或購買行為發生之前就已形成，而這些需求形成的過程發生在零售平臺、演算法及代理人之中。

行動：

- 盤點在您的產品類別中，需求是在哪些環節被塑造的，並優先投資於能夠影響這些環境的能力，包括產品資料、價格一致性、產品供貨能力以及平臺能見度。

> “零售商的 AI 代理人正開始介入品牌與消費者之間。這改變了品牌呈現方式的控制權，也引發了零售商將如何透過這項影響力變現的問題。

居家與個人護理產業顧客長

6 整合才是真正的差異化來源

問題：

- **哪些領域是您真正具備差異化優勢的地方？哪些領域只是讓您維持競爭資格而已？**

  效率提升將會廣泛普及。真正的競爭優勢將來自於商業決策之間的連結與整合程度。

行動：

- 將交易投資、媒體投放與定價整合為單一的商業投資模型，並建立共同的衡量指標和一致的投資報酬率觀點，使這些商業槓桿能夠被共同規劃與最佳化。

> “在效率方面，我只需要和其他人一樣優秀即可。真正的差異將來自於我們如何有創意地運用它。

居家與個人護理產業商業主管

關鍵意涵

7 角色將從執行轉向判斷與協調

問題：

哪些角色現在就需要開始轉型，而不是等到之後？

隨著決策之間的連結日益緊密，且越來越多決策獲得 AI 支援，單純執行工作的價值正在下降，而判斷能力與協調能力的價值則持續提高。

行動：

- 重新定義銷售與行銷的核心角色，使其圍繞決策制定、協調統籌來設計工作內容。識別哪些能力需要轉移或提升，並圍繞業務問題而非職能部門來重新配置團隊。

> “優秀的行銷是一門技能。科技所欠缺的是判斷力，而卓越的領導力建立在判斷力之上，而不只是速度。

IAN MASKELL
前聯合利華（Unilever）及瑪氏（Mars）全球行銷副總裁

8 有些決策不能再延後

問題：

您目前正在延後哪些決策，而這些決策其實將決定您的商業營運模式如何運作？

有關治理機制、自動化及資料所有權的關鍵決策，無論企業是否刻意處理，都將塑造未來的商業營運模式。

行動：

- 優先處理並解決那些決定您的商業營運模式如何運作的決策，包括資料所有權、決策權責和自動化。應明確做出這些選擇，而非任由它們在缺乏規劃的情況下自然演變。

> “我們仍不清楚，哪些決策應由人負責，哪些決策應交由自動化執行。

居家與個人護理產業執行長

研究方法

本報告結合了初級研究、高階主管訪談及次級資料分析（secondary analysis），旨在深入呈現全球消費性產品產業中銷售與行銷的演變情況。本報告所提出的觀點與建議，是以大規模量化研究與高階主管訪談為基礎。

初級研究

2026 年安永消費性產品產業動態研究（EY Consumer Products Dynamics Research 2026）

本報告中引用的安永消費性產品產業動態研究，來自 Oxford Economics 於 2026 年 1 月 28 日至 2 月 18 日期間進行的一項線上調查。該調查蒐集來自全球超過 850 位消費性產品公司高階主管的回覆。

受訪者係依其在銷售、行銷及端到端供應鏈領域的策略制定或績效管理職責而篩選，並根據其最適合代表的職能領域作答。

本研究探討企業如何推動轉型，包括策略優先事項、執行障礙以及關鍵能力的成熟度。

樣本涵蓋美洲、歐洲、亞太及中東地區共 24 個市場，並透過配額設計確保在地理區域、營收規模、產業子類別及職能領域方面具有均衡代表性。受訪企業的年營收規模介於 2.5 億美元至 200 億美元以上，涵蓋食品、飲料、居家與個人護理用品、菸草產業。

高階主管訪談

除了問卷調查結果之外，本研究亦輔以 20 多場與消費性產品公司的高階主管及產業分析師的訪談，以更深入了解新興挑戰、決策制定動態，以及領先實務做法。

此外，研究團隊還訪談安永在供應鏈、併購、商業卓越以及數位轉型領域的主管，藉此進一步驗證並完善本報告所提出的觀點與見解。

其他資料來源

研究洞察亦透過以下資料來源進一步補強：

- 安永 AI 接受度指數（EY AI Sentiment Index）係一項涵蓋 23 個市場、18,152 名受訪者的全球調查，探討人們如何使用 AI，以及其對 AI 的觀感與態度。

次級研究

本研究分析亦獲得廣泛的次級研究支持，所使用的資料來源包括安永內部工具及外部資料來源，例如：Capital IQ、Euromonitor、LSEG 以及 Oxford Economics ，這些資料來源共同支撐本報告的分析與研究結論。

成熟度指數

為了評估轉型進展，我們建立了一套成熟度指數，用以量化組織在各項關鍵轉型能力上的發展程度。

該指數係根據調查回覆建立，並對應至九個構面：策略導向、領導與治理、營運模式整合、人才與能力、資料基礎、合作夥伴與技術生態系、行銷轉型、銷售轉型、產品組合與定價策略。

調查回覆經轉換為標準化的數值尺度，並加總計算出各構面及整體的成熟度分數。

- 1.0-1.9：維持基本運作 - 聚焦於維持營運持續性及建立基礎能力。
- 2.0-2.9：漸進式優化 - 針對效率與執行進行局部改善。
- 3.0-3.4：協同執行 - 建立跨職能的系統化協調與一致性。
- 3.5-4.2：同步智慧化 - 實現整合式、數據驅動的決策制定。
- 4.3-5.0：自我最佳化生態系統 - 以 AI 賦能，營運模式逐步走向更高程度的自主化。

這些階段反映了組織從分散且被動回應的營運模式，逐步演進為整合且由智慧驅動（intelligence-led）的組織，並具備持續最佳化與調適能力的過程。

特別感謝本報告的作者與貢獻者

全球

Rob Holston，安永暨美洲消費性產品產業主管
Andrew Cosgrove，消費性產品首席分析師
Shannon Collins，消費性產品策略與成長主管
Lokesh Ohri，安永全球暨美洲消費品與健康產業諮詢服務主管

美洲

Abbie Liederman，EY-Parthenon美國消費品產業資深總監
Cristiane Amaral，安永拉丁美洲消費品產業主管
John Dubois，安永美洲 AI 策略主管
Marie Bos，消費性產品資深分析師
Ricardo Rubi，美國商業成長合夥人
Steven Bailey，安永美洲商業卓越主管

歐洲

Alex Hanmer，安永全球消費品收益成長管理主管
Euan Holms，安永英國及愛爾蘭消費性產品產業主管
Gerrit Iwanovski，安永全球消費品商業卓越主管
Jan Phillip Werning，EY-Parthenon 德國總監
Jens Weng，EY-Parthenon 全球消費品與健康產業主管
Karen Crum，策略合夥人
Laurence Buchanan，EY Studio+ 全球主管
Matthew Kearney，安永英國及愛爾蘭消費品與健康產業諮詢服務主管
Michael Wharfe，EY-Parthenon 英國及愛爾蘭消費品產業主管
Sarah Gibbon，消費性產品諮詢服務合夥人
Thomas Pyschny，安永全球創新卓越能力主管
Sabrina Hassanin，消費性產品分析師

亞洲

Lisa Nijssen-Smith，安永大洋洲區域消費品產業主管
Olivier Gergele，EY-Parthenon 東協暨新加坡消費品產業負責人

聯繫安永

安永諮詢服務股份有限公司

萬幼筠
營運長
電話：02-2728-8801
電子郵件：Thomas.Wan@tw.ey.com

安永企業管理諮詢服務股份有限公司

吳欣倫
執行副總經理
電話：02-2728-8869
電子郵件：ShinLun.Wu@tw.ey.com





安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2026 安永台灣。
版權所有。

APAC no. 14009617
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw

加入安永LINE@好友
掃描QR CODE，獲取最新資訊。