

2023零售力量與趨勢展望  
營收成長與持續聚焦永續發展



# 目錄

前言	3
前250大聚焦	5
全球經濟展望	6
全球前10大零售企業	8
零售業的永續發展	16
商店的未來發展	31
全球零售前250大企業	37
全球零售產業區域分析	52
全球零售產品類別分析	59
新進榜企業	63
全球高成長前50大零售企業	65
研究方法與資料來源	70
<b>在地觀點</b>	72
以顧客為中心的零售營運模式	72
疫情逐漸解封 實體零售持續回溫	74
參考資料	77
<b>聯絡我們</b>	79



## 疫情消退，企業仍面臨不同層面之外部風險，驅動企業朝永續與新興科技發展

過去幾年的新冠疫情 (COVID-19) 無疑已對整個零售產業帶來許多顛覆性的轉變。2023年隨著疫情消退，對於零售產業來說，仍面臨許多外部風險與挑戰，如：地緣政治、中美貿易戰與物價高漲等。長久而言，根據勤業眾信全球首席經濟學家Ira Kalish指出，通膨的影響有望趨緩，但當中勞動力短缺是短期內須持續正視的問題之一。

在這本《2023零售力量與趨勢展望》報告中，2021會計年度，前250大零售企業達到了8.5%的零售營收成長率。從中我們發現消費產業已有73%的高階主管於永續上增加相關投資，顯現其重視程度，更有59%認為現在所執行的永續行動對於自身品牌形象與聲譽能有正面的影響力。同時，我們也發現高漲的產品價格更是另個促使消費者轉往購買二手商品的關鍵因素。此外，雖然顧客的消費水準已陸續回歸到疫情前的水準，企業零售商如何做出商品及服務差異化，是在飽和且競爭激烈市場中的重要課題。

本次入榜前十名的企業與上一年度相同，值得關注的是在2020會計年度首次進入十大零售企業之大陸公司京東商城 (JD.com)，雖然過去大陸歷經封鎖等政策，卻較前一年度成長25.1%，以總營收達1,264億美元，排名上升2名至第7名，成長主要歸功於在2022年9月，JD Super (京東商城的全通路超市) 宣布推出新型態的成長計劃名為「BOOST」，將服務擴大延伸到偏鄉地區。同時，也與「Shop Now」合作於既有的JD app推出隨選購物 (on-demand) 的服務。京東商城更於2022年5月，其也訂定於2030年前減少50%的碳足跡，並投注168億美金來優化其供應鏈。另一方面，Walmart持續蟬聯冠軍寶座，仍為全球最大零售業者，憑藉政府的經濟刺激補助方案，和疫情相關政策鬆綁帶動實體店面銷售額增加。同時，Walmart更推出Walmart Creator App，希望讓這些年輕族群成為推廣品牌的網紅。綜觀入榜的250大的業者，能促使他們入榜並維持競爭力的秘訣，皆是透過各種層面的永續策略或數位轉型規劃來佈局與營運。

聚焦台灣，台灣有兩家企業包括統一超商與全聯皆上榜，全聯表現亮眼，以總營收達56.9億美元，較前一年成長15.2%，排名上升7名至214名，藉此也凸顯台灣正逐步回溫中。最後，我們也透過兩篇專家的在地觀點文章來剖析最新的趨勢，觀察到實體零售仍然是顧客消費的重要管道，許多零售企業紛紛投注更多資源，像是透過新興數位科技打造未來商店和提供更友善的購物體驗。但不論科技如何推陳出新，驅動顧客消費的因素始終離不開產品、價格、以及便利這三個維度。隨著競爭越趨激烈，企業在規劃產品與制定價格時，也更應將消費者的個人化需求與體驗納入，以提升消費的轉換率。展望2023年，雖然企業仍面臨許多內外部風險，勤業眾信將透過本報告和產業先進分享全球與台灣零售產業的動向，與如何將風險化為成長的機會，鞏固企業根基並再創新猷。

勤業眾信聯合會計師事務所

消費產業負責人

呂宜真 資深會計師



# 前言



今年，前 250 大零售業者的營收年增率大幅成長，而永續仍是其中的重要目標之一。

不少業者正致力於銷售幾近全新的二手商品，並運用許多基於科技的創新方案。零售業者也成功將科技與人性結合，藉此提供最佳的顧客體驗。在全球高成長前 50 大零售業者中，主要是由奢侈品牌、電商業者與百貨公司來驅動成長。

**Evan Sheehan**

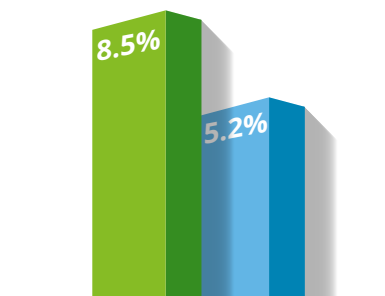
**Deloitte** 全球零售、批發與經銷產業負責人



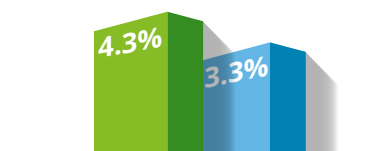


# 2023零售力量與趨勢展望

## 前250大零售業者營收大幅成長



前250大零售企業營收年增率



前250大零售企業總淨利率

■ 2021會計年度為  
2021年7月1日至  
2022年6月30日

■ 2020會計年度為  
2020年7月1日至  
2021年6月30日

## 前250大零售業者



**45億美元**  
最低零售營收

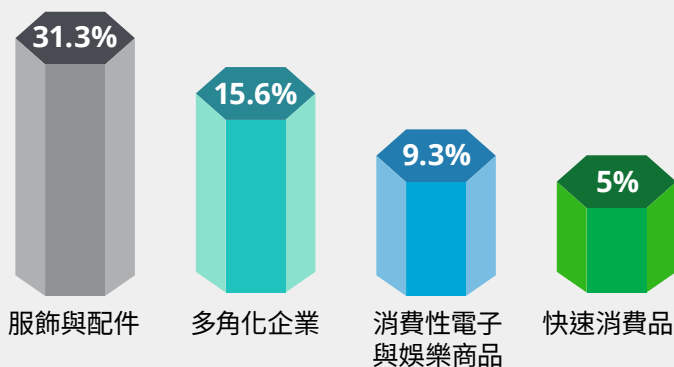


**226億美元**  
平均零售營收



**5,727億美元**  
最高零售營收

## 服飾與配件零售業者擁有最高年增率



## 消費產業中有73%的高階主管已於去年增加永續相關投資

「我們的『像新品一樣』 (Like New) 計畫讓顧客能購買該計畫商品或以舊換新，並藉此延長商品壽命。」

- lululemon顧客創新資深副總經理Maureen Erickson

## 零售業者為未來商店做準備

「顧客喜愛在體驗店中獲得的個人體驗，我們也已確保自身的數位通路能夠支持店內體驗。」

- Brown Thomas總經理Donald McDonald





# 全球經濟展望



撰寫人：Ira Kalish 博士  
Deloitte Global 首席經濟學家

2023 年有哪些值得關注的事情？在這新的一年中，發生於 2022 年的各種事件有些可能會出現反轉或者趨於穩定，例如通膨竄升、日用品價格飆漲、貨幣政策緊縮，以及大規模的供應鏈中斷。然而，也有部分趨勢可能將會持續，例如勞動市場吃緊、歐洲自 1945 年以來最大規模的陸戰、中國大陸經濟發展趨緩、產業政策與制裁案例的增加，以及氣候變遷導致的經濟動盪等等。

以下為對於新年度的預測：

## 通貨膨脹應趨緩

造成 2021 至 2022 年通膨的因素已陸續出現反轉，包含供應鏈中斷、日用品價格上升，以及擴張性財政與貨幣政策。此外，美國的通膨達到高點，而歐洲的通膨很可能也即將觸頂。在日本與中國大陸，通膨則處於停滯狀態。通膨預計將於美國快速趨緩，在歐洲則將以較平緩的速度趨緩。以上預測已反映於處於相對低點的債券收益率。

## 供應鏈應趨於穩定

全球需求減少加上製造與配送產品的效能提升，使得交貨延遲與供貨量不足的情況有所改善，同時運費也變得較為低廉。中國大陸的疫情趨於穩定後，當地的供應鏈便能正常運作。這可能有助於減緩通膨，並為某些產業排除影響產出的因素。

另一方面，中美間緊張的政治關係可能促使許多公司轉向多角化供應鏈，以藉此為政治風險預作準備。這可能導致資金從中國大陸流出，轉而投入東南亞、印度、中歐，以及墨西哥等地的供應鏈。

## 勞動市場應持續吃緊

在全球正努力從疫情中復甦的同時，許多國家的勞動力仍處於短缺狀態。主要來自於勞動參與率下降、新冠肺炎相關疾病仍持續，以及移工人數大幅減少。短期內，這些狀態可能不會有所改變。

因此，即使出現經濟衰退隱憂，職缺數量仍呈相對強勢成長，失業率則相對較低。許多公司擔憂勞動力持續短缺，可能預先貯存勞動力為未來經濟復甦做準備。

值得注意的是，即使勞動市場吃緊，在多數高度發展經濟體中的薪資成長幅度仍趕不上通膨速度，進而導致消費性支出減少。2023 年，由於通膨趨緩，薪資成長最終可能超越通膨幅度。這應能帶動消費性支出，也可能促使企業加速投資節省人力的技術。

## 央行應停止採用緊縮政策

眾所皆知，貨幣政策無法即時反應現狀。因此，2022 年基準利率的竄升可能已足以應付未來可能出現的通膨。不過，全球主要央行仍可能在 2023 年初持續升息，原因可能僅為穩定通膨預期心理。在 2023 上半年可能會停止升息，並坐收相關成果。這些央行可能於 2024 年開始降息。

## 美國可能免於經濟衰退

60% 的美國人相信，美國已進入經濟衰退期。不過，該國經濟卻具備高度韌性。即使實際薪資下降，實際消費性支出卻因部分消費者花用儲蓄金而有所成長。即使借貸利率上升，但許多企業取用了存款準備金並放眼長期趨勢，而使得企業投資有所成長。由於抵押貸款利率上升，房市為唯一資金大幅減少的主要產業。

無庸置疑，美國在 2023 年的成長可能由於緊縮貨幣與財政政策而較 2022 年緩慢。不過，能源價格降低、就業率強勢提升，以及供應鏈壓力緩解，可能會使經濟衰退的情況發生的機率偏低。



## 歐洲可能出現經濟衰退

歐洲與美國的情況則有所不同。由於實際薪資減少，使消費性支出也有所降低。此外，雖然能源價格已非處於高峰，但天然氣價格仍為歷史新高，因而導致通膨並降低了消費者與企業的購買力。俄烏戰爭導致的能源價格飆升可能成為歐洲經濟衰退的主因。此外，歐洲央行與英格蘭銀行的貨幣緊縮政策也是原因之一。許多歐洲國家政府正為高能源價格提供大額補助，不過整體財政政策仍趨於緊縮。

雖然歐洲各國已為保護受能源價格影響的國內經濟而採取強力措施，但電價仍可能長期處於相對高點。因此，許多重工業以往受益於俄羅斯較可負擔的能源，正積極尋找歐洲外的投資機會。這可能對於未來歐洲製造業產生負面影響。

## 中國大陸經濟復甦幅度可能不大

中國大陸的疫情相關限制鬆綁，使該國可能在 2023 年出現經濟復甦，但並不會即刻發生。目前，大規模感染的爆發抑制了人口移動與製造業效能，可能導致經濟活動暫時受到抑制。不過，一旦疫情爆發情況趨緩，受到壓抑的消費者需求則可能促進消費。

然而，中國大陸正面臨幾項可能抑制 2023 年成長的逆勢，包含陷入困境的不動產市場、全球需求減少、國際性規模企業資金流出，以及與西方國家間的緊張關係所導致的跨境貿易與投資相關限制。

## 日本應維持穩定

在日本，隨著疫情相關限制鬆綁、被壓抑的消費需求中得到釋放，當地的經濟正自低點加速發展。不過，日本經濟可能受到全球經濟弱化的不利影響，成長可能保持緩和。

與此同時，由於供應鏈中斷與能源價格提升，通膨已開始自低點加速。日本銀行已部分反轉了寬鬆貨幣政策，造成日圓升值。

## 印度應強勢成長

印度可能在 2023 年超越中國大陸，成為全世界人口最多的國家。國際貨幣基金組織預估這可能在 4 月發生。未來幾年，中國大陸人口將減少，而印度人口則直到 21 世紀後仍持續成長。

這項人口變化可能對全球經濟造成影響。若僅考量人口數量因素，則中國大陸的成長速度可能趨緩，而印度經濟則可能因內需消費市場成為重要成長動能而快速成長。此一現象目前已成為現在進行式。印度目前確實是全世界成長最快的經濟體，正自俄國進口相對平價的油品，進而協助減緩能源價格飆升對國內經濟的影響。由於印度的貿易佔 GDP 的比例低於大多數國家，因此應能免受全球經濟趨緩造成的不利影響。雖然當地通膨率相對較高，但近期也有所降低。然而，由於印度儲備銀行 (Reserve Bank of India) 自 2022 年 4 月便開始調升基準利率，因此 2023 年的成長可能會由於需求降低而適度趨緩。



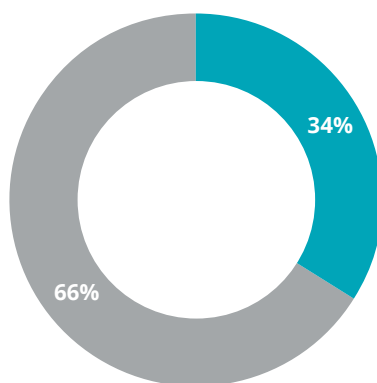


# 全球前 10 大零售企業

## 2021會計年度前10大零售企業

250大排名	排名變化	公司名稱	總部所在國家/地區	2021會計年度零售總營收 (百萬美元)	2021會計年度零售營收成長率	2021會計年度淨利率 <sup>1</sup>	2021年度資產報酬率	2016-2021會計年度複合成長率 <sup>2</sup>	海外營運分布國家/地區數	海外營運零售營收比重
1	0	Walmart Inc	United States	572,754	2.4%	2.4%	5.7%	3.3%	24	31.3%
2	0	Amazon.com, Inc.	United States	239,150	12.0%	7.1%	7.9%	20.4%	21	33.2%
3	0	Costco Wholesale Corporation	United States	195,929	17.5%	2.6%	8.6%	10.5%	12	27.8%
4	0	Schwarz Group	Germany	153,754	5.5%	n/a	n/a	7.8%	33	73.0%
5	0	The Home Depot, Inc.	United States	151,157	14.4%	10.9%	22.9%	9.8%	3	8.1%
6	0	The Kroger Co.	United States	136,971	4.1%	1.2%	3.4%	3.5%	1	0.0%
7	2	JD.com, Inc	China	126,387	25.1%	-0.5%	-0.9%	28.0%	1	0.0%
8	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	United States	122,045	3.7%	1.9%	3.1%	4.7%	6	8.2%
9	-1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Germany	120,947 e	-0.4%	n/a	n/a	4.8%	19	72.8%
10	0	Target Corporation	United States	104,611	13.2%	6.6%	12.9%	8.5%	1	0.0%

前10大	1,923,704	8.0%	4.1%	7.5%	7.9%	12.1	27.9%
前250大	5,650,478	8.5%	4.3%	5.9%	5.7%	11.4	23.4%



零售前250大中, 前10大企業營收所佔比重

<sup>1</sup> 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。

e = 預估

<sup>2</sup> 年複合成長率

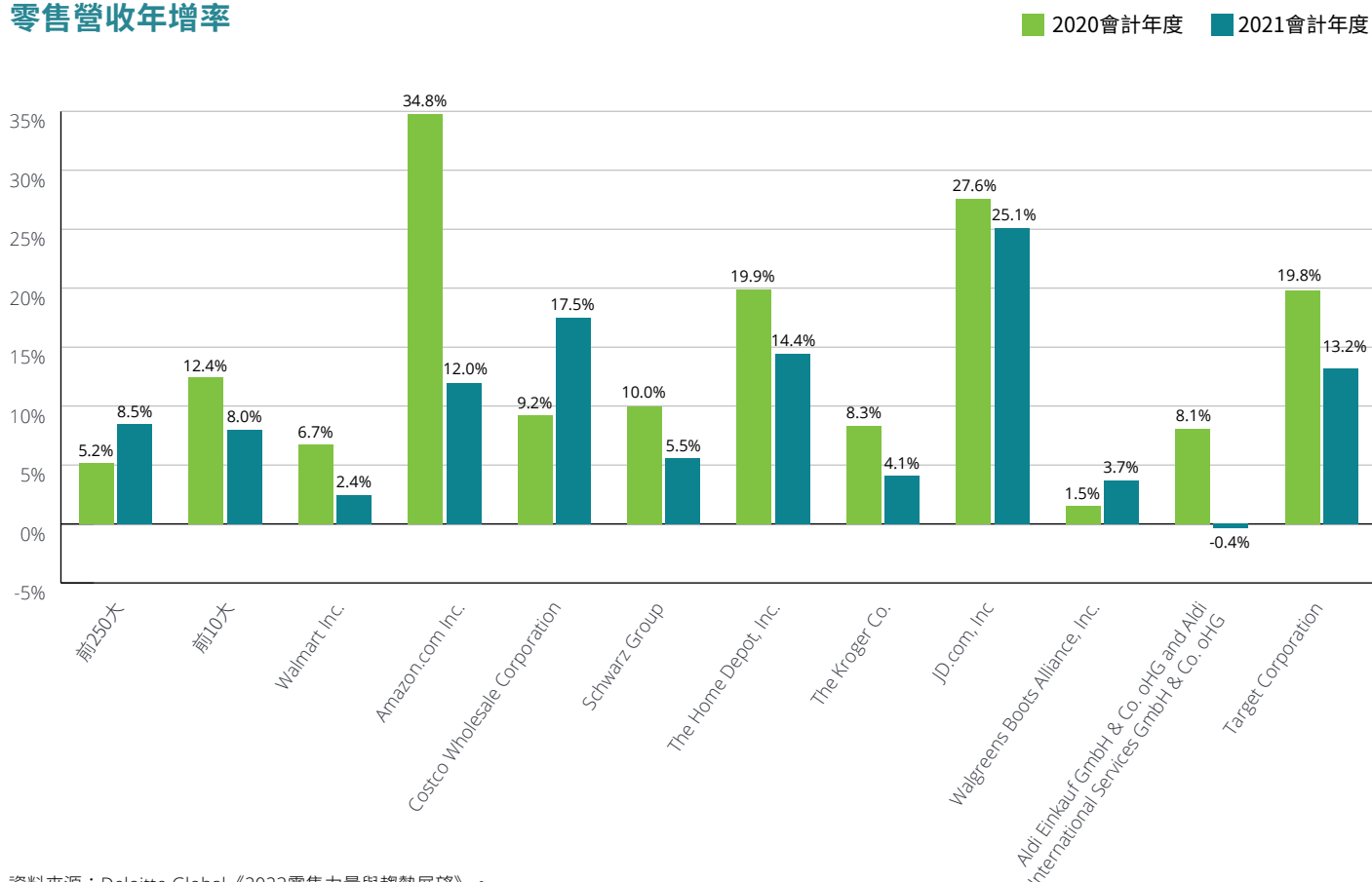
n/a = 無資料

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。





## 零售營收年增率



資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。

2021 會計年度，營收率為 25.1% 的中國大陸線上零售巨頭京東商城 (JD.com) 排名向上提升兩個名次，位列全球前 10 大零售企業中的第 7 名。2021 會計年度入榜的全球前 10 大零售企業與 2020 會計年度相同。疫情相關限制雖有所減少，但在 2021 會計年度零售業仍持續受到影響。大多數零售業者的營收皆有所成長，淨利率也隨之提升。零售業者龍頭藉由制定嚴格的碳排目標、減少使用一次性塑膠製品，以及為消費者提供適當工具，協助其在購物時落實環保等措施，持續推行 ESG（環境、社會與治理）策略。

以下根據零售營收、併購與收購、電商、科技、ESG 與淨利率等，針對前 250 大零售業者中的前 10 大進行分析。每家零售業者的相關資訊將視其公開揭露程度而定。

## Walmart Inc

## 零售營收

在零售營收方面，Walmart 已連續兩年成為全球零售前 250 大的領頭羊。該公司以 2020 會計年度的優異表現為基礎，隔年度的營收年增率為 2.4%，達到 5,730 億美元。政府的激勵暨補助措施為消費支出提升的原因之一，進而使 Walmart 於美國 Sam's Club（會員制倉庫式量販店）與電商部門的營收表現優異。

Walmart 的國際零售營收因以下出售案而在 2021 會計年度減少了 16.8%：將 Asda Stores 有限公司出售予 Issa 兄弟 (Issa Brothers)，以及將西友集團 (Seiyu Group) 出售予 KKR 集團及樂天集團 (Rakuten)；兩項交易於 2022 會計年度第一季完成。Walmart 的國際市場高銷售額與具優勢的外匯利率貢獻了 45 億美元，抵銷了國際業務下滑業績造成的損失。由於 Walmart 於 2018 年以 160 億美元收購的電商巨頭 Flipkart 在印度市場損失巨大，因此即使已於前一年募集了 36 億美元的資金<sup>1</sup>，仍暫時停止併購活動與招募新員工。



## 併購與收購

Walmart 於 2021 年收購擴增實境公司 Zeekit 後，旋即於 2022 年 9 月在 Walmart iOS 版應用程式中推出「自己當模特」(Be Your Own Model) 服務，讓使用者以自己的照片模擬實際試穿服飾的模樣<sup>2</sup>。這項服務延伸自 Walmart 先於 2022 年 6 月推出的幾項擴增實境功能，上述功能包含讓使用者將虛擬家具放進家裡，以及協助顧客在店內購物時做出決定<sup>3</sup>。在同一月份，Walmart 也宣布收購 Memomi，該擴增實境光學技術公司為顧客提供在店內試戴虛擬眼鏡的服務<sup>4</sup>。

## 電商

2021 會計年度，Walmart 的電商銷售額成長了 12.8%，而在前一年則成長了 63.5%。隨著疫情相關限制鬆綁，消費者又再度回到實體店面消費，進而影響了電商銷售額。其美國營運長 John Furner 曾表示：「我們發現消費者開始從電商平台回流至實體店面」<sup>5</sup>。然而，Walmart 仍致力於發展數位通路。2021 會計年度，Walmart 共營運超過 8,000 個取貨點與 6,000 個配送點。Walmart 也持續翻修實體店面，並在 2022 年斥資 33 億美元重新裝修，以此作為融合線上與實體購物體驗的策略之一。

Walmart 全通路策略的發展，以及對與科技原生 Z 世代和千禧世代互動的興趣，造就了 Walmart Creator 應用程式的問世。該應用程式讓內容創作者能藉由銷售來自零售業者的商品賺取委託費，與中國大陸抖音社群媒體電商平台的概念相似<sup>6</sup>。該應用程式目前仍處於驗收測試階段，預計於 2023 年正式推出。

## 環境、永續與治理 (ESG)

根據 Walmart 的 2022 會計年度 ESG 摘要報告，其已完成「10 億噸計畫」(Project Gigaton) 的一半，該計畫目標為於 2030 年前減少或排除來自其供應鏈的 10 億噸範疇三排放。2022 年 4 月，Walmart 也推出「循環連接」(Circular Connector) 平台，以「媒合尋找永續包裝構想的公司與提供該服務的公司」<sup>7</sup>。

## 淨利率

2021 會計年度，Walmart 的淨收入成長了 1.7%，但淨利率仍下降了 0.1 個百分點，來到 2.4%。雖然營收有所提高，但卻遭以下三個因素抵銷：用於提前清償某些利率較高長期債務的 24 億美元、Walmart 股權投資公允價值變動導致的 30 億美元損失，以及國際業務相關撤資造成的損失。

## Amazon

### 零售營收

2020 會計年度，Amazon 的零售營收（僅包含自身零售銷售額）大幅成長了 34.8%，2021 會計年度則成長了 12%。根據 Amazon 的報告，其北美與國際業務部門皆達到兩位數的銷售額。這是由於單位銷售額的提升，而背後的部分原因為產品價格下降，以及讓 Amazon 於 2021 會計年度賺進 38 億美元的匯率波動。不過，配送網絡效率低下以及供應鏈限制，部分抵銷了上述北美與國際零售營收的增加<sup>8</sup>。

Amazon 在 2021 年於波蘭成立據點，並於 2022 年 10 月於比利時設立據點，藉此拓展歐洲市場。Amazon 致力於支持當地企業，推出「比利時品牌」(Brands of Belgium) 市場，以當地零售業者與其產品作為號召<sup>9</sup>。此外，在 2022 年 1 月，Amazon 於加州推出第一間實體服飾暢貨中心「Amazon Style」。這間試賣店將科技融入消費者購物體驗，包含提供藉由機器學習提供推薦的 Amazon Shopping 應用程式，以及在店內設置數個觸控式螢幕<sup>10</sup>。

### 併購與收購

Amazon 於 2021 會計年度共斥資 4.96 億美元進行收購。然而，這並未包含任何零售相關交易。該公司將注意力轉向收購科技公司，例如電子機械公司 Cloostermans，以於 Amazon 倉庫<sup>11</sup> 提供自動化機器人 (iRobot)；以及知名掃地機器人 Roomba 的製造商 iRobot<sup>12</sup>。同時，Amazon 也以 39 億美元收購聚焦科技的健康照護服務提供者 One Medical，藉此耕耘健康照護產業<sup>13</sup>。

### 環境、永續與治理 (ESG)

Amazon 現為全世界最大的再生能源購買企業<sup>14</sup>。2021 會計年度，該公司宣佈將進行 71 項新的再生能源計畫，並在 2022 年 9 月前達到於 21 國進行 379 項計畫的數目。這些新計畫預計將使 Amazon 的全球再生能源量能達到 50 億瓦的乾淨能源。此為 Amazon 於 2040 年前達到淨零排放目標的措施之一<sup>15</sup>。

### 淨利率

2021 會計年度，Amazon 的淨利率為 7.1%，在前 10 大中緊接在 The Home Depot 後位居第二，並較前一年成長了 1.6 個百分點。



## Costco

### 零售營收

2021 會計年度，Costco 的零售營收成長了 17.5%（前一年度為 9.2%），使其成為前 10 大中成長第二快的零售業者，緊追在京東商城之後。該公司的銷售量比歷年同期增加了 16%，也在許多國家設立了新的賣場，包括美國（12 間）、加拿大（4 間）以及其他國家（4 間），進而推動了公司成長。2022 會計年度，該公司又新增了 13 間賣場（淨值）。2021 會計年度，由於更多會員註冊與升級成黑鑽卡會員，使會費的營收成長了 9%。Costco 的營收來源也從核心產品類別（食品、雜貨與新鮮食品）轉向輔助工具與其他業務。

### 併購與收購

2022 下半年，Costco 持續擴張國際事業。9 月到 10 月，Costco 分別於紐西蘭與瑞典開了當地第一間賣場。其他投資活動則包含於 2022 年中斥資 10.5 億美元購買其合資企業 Costco 台灣剩餘的 45% 股份。Costco 於 2022 年底宣佈，繼中國大陸第二間賣場於 2021 年 12 月開幕後，將設置第三與第四間賣場。

### 電商

2020 會計年度，Costco 的數位銷售額成長了 50%，而在隔年則僅成長 44%，不過電商在 2020 會計年度佔了 Costco 總銷售額的 6%，隔年則為 7%。Costco 於 2020 年收購了最後一哩物流（final-mile logistics）公司 Innovel<sup>16</sup>，使其能夠建立 Costco 物流團隊，進而讓配送時間更加彈性，同時降低運費。

### 淨利率

2021 會計年度，Costco 的淨利率增加了 0.2 個百分點，達到 2.6%，這是兩年來的第一次改變。

## Schwarz Group

### 零售營收

2020 會計年度，私營零售業者 Schwarz Group 的營收成長了 10%，並於隔年成長了 5.5%，減少的部分原因為新開的約 550 間商店。線上銷售額雖僅佔其零售營收的 1%，但卻高達 19 億美元。該集團於新建店面、數位化與翻新店面方面投資了 90 億美元，藉此達到實際成長。

Lidl 折扣店為 Schwarz Group 旗下最大的零售品牌。2021 會計年度，Lidl 於全球 31 個國家中擁有 12,000 間店面，在前一年則為 11,550 間店面。2021 會計年度，Lidl 的零售銷

售額成長了 4.7%，達到 1,143 億美元。雖然 Lidl 的大部分零售銷售額來自實體店面，但該公司也於 11 個國家提供電商服務，並為執行全通路策略而推出 Lidl Plus 計畫。

### 併購與收購

Kaufland 超市為 Schwarz Group 旗下另一個零售品牌，在 2021 會計年度獲得了 7.4% 的零售營收成長率，來到 307 億美元。當年度，Kaufland 在歐洲擁有 1,450 間店面，而在前一年則預估有 1,350 間。2020 會計年度，Kaufland 獲准收購 92 間 Metro 集團旗下的 Real 綜合賣場 (Metro Real's hypermarkets)<sup>17</sup>；2022 年初，德國反壟斷機構「聯邦卡特爾辦公室 (Federal Cartel Office)」核准了 Kaufland 收購另外 13 間 Real 賣場<sup>18</sup>。

### 環境、永續與治理 (ESG)

就永續策略方面而言，2021 會計年度，Schwarz Group 各國賣場與零售部門中自有品牌產品的包裝減少使用了 18% 的塑膠。而 Schwarz Group 的目標為於 2025 年前減少 20% 的塑膠。根據報告，其各國賣場平均有 14% 的塑膠來源為回收塑膠<sup>19</sup>。Schwarz Group 宣佈將擴充店內設置的電動車充電網，達到 13,000 個充電點<sup>20</sup>。為了向店內顧客倡導購物選擇對環境的影響，Lidl 於 2021 年 8 月開始嘗試在特定產品上標示永續相關「環保評等」，使 Lidl 成為第一個採用此系統的主要零售業者。

## The Home Depot

### 零售營收

The Home Depot 已連續兩年在前十零售業者中達到第三高的零售營收成長率。2020 會計年度，該公司的營收成長率締造了新紀錄，達到 19.9%，隔一年度則為 14.4%，來到 1,512 億美元。零售銷售額的成長來自於 2020 會計年度第四季收購的 HD Supply 部門（銷售維修、通訊與營運相關產品的經銷商），其平均票券價格與銷售額均有所提升。

### 電商

來自點擊取貨與配送的線上銷售額成長了 9.4%，佔淨銷售額的 13.7%。即使實體店面重新開張，消費者仍持續使用數位平台進行購物。該公司現正藉由提供個人化線上體驗與業務管理工具，聚焦於更高價的 B2B Pro Channel 線上銷售<sup>21</sup>。零售方面的成長部分來自於相對其他貨幣較為弱勢的美元，這在 2021 會計年度貢獻了 7.6 億美元的營收。



## 科技

The Home Depot 採用新的店內與家中科技裝置，持續模糊真實與虛擬世界的分界。該公司已藉由與科技公司 Roomvo 合作涉足擴增實境，讓顧客能於家中虛擬測試各類地板材質<sup>22</sup>。除此之外，The Home Depot 已將 125,000 部行動裝置「hdPhone」導入店內，以藉由數位工具提升顧客的實體店面購物體驗<sup>23</sup>。

## 環境、永續與治理 (ESG)

The Home Depot 於 2021 年宣佈加入由氣候組織與碳揭露計畫 (Climate Group and Carbon Disclose Project) 發起的 RE100 計畫，目標為推動再生能源的過渡措施<sup>24</sup>。在此之前，該公司於 2021 年 7 月發表聲明，表示所有營運場所都將於 2030 年前達成 100% 使用再生能源<sup>25</sup>。

## 淨利率

2021 會計年度，The Home Depot 淨利率為前 10 大零售業者之冠，成長了 1.2 個百分點，來到 10.9%；由於有效利用實體店面空間，其資產報酬率 (22.9%) 也為前 10 大零售業者中最高。

## Kroger

### 零售營收

2020 會計年度，Kroger 的零售營收成長了 8.3%，隔年則成長了 4.1%。該公司在美國直接經營與透過子公司經營的門市共有 2,726 間。除去佔銷售額 10.6% 的燃料不計，營收成長與 2020 會計年度相比呈現持平。包含取貨、到貨、運輸與藥房電商銷售的數位銷售額在 2020 會計年度爆炸性成長至 116%，但隔年便因顧客重回實體店面消費而下滑了 3%。

### 併購與收購

Kroger 宣佈斥資 246 億美元與另一間位列前 250 大零售業者的公司 Albertson Companies 合併<sup>26</sup>。Albertson 在全美擁有隸屬於 20 個不同品牌的 2,200 間超市，並於 2021 會計年度前 250 大零售企業中位列第 18。上述交易預計在克服聯邦反壟斷法規與其他法律挑戰後，於 2024 年完成。這項合併計畫將大幅提升 Kroger 為更多顧客提供服務的能力，並與之拉近距離，進而能夠將優質平價的食品送到更多顧客手中。

### 環境、永續與治理 (ESG)

2021 會計年度，Kroger 推出了「共榮」(Thrive Together) 策略，以推行 ESG 措施，包含以 2018 年為基準，在 2030

年前減少 30% 的溫室氣體排放量。作為一間負有社會責任的零售業者，該公司已將協助解決糧食不安全問題列為優先事項；除了將零售業務捐贈的剩食比例提高至 45%，也制定了在 2025 年以前捐贈 30 億份餐食給欠缺資源的社區等目標。2021 年，該公司成功將約 5.46 億份餐食送至需要的社區<sup>27</sup>。

## 淨利率

2021 會計年度，Kroger 的淨利率下滑 0.8 個百分點，來到 1.2%。

## 京東商城 (JD.com)

### 零售營收

即使中國大陸在 2021 會計年度的零售環境由於疫情導致的頻繁封城而充滿挑戰，但線上零售業者京東商城仍是當年度前 10 大零售業者中最高成長者，其零售營收成長了 25.1%，來到 1,264 億美元。因此，京東商城在本年度前 10 大排名中從第 9 名上升至第 7 名。該公司的強勁成長源於一般商品的銷售額，不包含銷售額成長了 29% 的電子產品。此外，該公司的活躍顧客帳號數量成長了 21%，達到 5.697 億，有助於提升零售銷售總額。

### 併購與收購

該公司在 2021 會計年度未完成任何零售收購或合併。不過，2021 年 3 月，京東集團收購了 52% 的中國大陸群眾外包快遞公司 Dada Group。此外，在 2022 年 7 月，京東集團宣佈以 21 億美元收購中國大陸最大的物流基礎設施開發商和營運商之一：中國物流資產控股有限公司 (China Logistics Property Holdings)<sup>28</sup>。另外，在同一季中，京東物流收購了另一間中國大陸物流公司 Deppon 的控股權。

## 科技

2022 年 9 月，京東商城的全通路超市 JD Super 宣佈推出新的成長策略「BOOST」，聚焦於藉由向農村地區擴張、優化全通路技術的使用，以及為更多合作機會開放其平台。京東商城在 2021 年 10 月與 Dada Group (中國大陸主要的按需配送與零售平台) 建立夥伴關係。兩間公司同意進行合資計畫「立即購買」(Shop Now)，此為在 JD 應用程式內運作的隨選購物 (on-demand) 的顧客零售服務<sup>29</sup>。在 2022 年 2 月，京東商城收購了更多 Dada Group 的股份，控股權從 46% 成長至 52%。



**環境、永續與治理 (ESG)**

京東商城在 2022 年 5 月發表了第二份 ESG 報告。京東物流已訂定目標，將以 2019 年為基準，在 2030 年前減少 50% 的碳排放量。該公司承諾將投入 168 億美元升級供應鏈，此為「綠流計畫」(Green Stream Initiative) 措施之一。2021 會計年度，該公司作法獲全球契約中國大陸網路獲選為「2021 年企業永續發展目標企業最佳實踐」之一<sup>30</sup>。

**淨利率**

雖然零售營收成長表現良好，京東商城的淨利率卻為 -0.5%。

**Walgreen Boots Alliance**

**零售營收**

2021 會計年度，Walgreens Boots Alliance 的零售營收成長了 3.7%，比前一年增加了 2.2 個百分比，來到 1,220 億美元。2022 年 6 月，Walgreens Boots Alliance 宣佈不再尋求出售 Boots UK。

由於佔全美銷售額 75.8% 的藥局銷售額成長了 5.5%，使美國整體銷售額在 2021 會計年度成長了 4%。比起昂貴的原廠藥，大眾逐漸轉而選擇較為平價的學名藥，美國處方藥銷售狀況因此受到負面影響，但影響幅度小於 2020 會計年度的情況。零售銷售額於 2021 會計年度下滑 0.4%，佔美國銷售額的 24.2%。有鑑於健康保健趨勢及居家新冠肺炎快篩組的銷售帶動營業額成長，同時因菸草銷售量下滑，而相互抵銷。Boots UK 在 2021 會計年度上半年於拉丁美洲與愛爾蘭表現亮眼，彌補了當年度稍早由於疫情相關限制導致的銷售量下滑。

**併購與收購**

2022 年 8 月，Walgreens Boots Alliance 以 3.3 億美元收購了 CareCentrix 55% 的股權。這將能讓該公司於居家環境提供健康照護服務<sup>31</sup>。2022 年 9 月，該公司宣佈將加速以 13.7 億美元收購 Shields Health Solutions 剩餘 30% 股份的計畫。2022 年 11 月，Walgreens Boots Alliance 旗下的 VillageMD 以 89 億美元收購了 Summit Health-City MD；同月，Walgreens Boots Alliance 出售了 AmerisourceBergen Corporation 的 1,000 萬股，持有股份從 26% 減為 20%<sup>32</sup>。

**淨利率**

2021 會計年度，Walgreens Boots Alliance 的淨利率為 1.9%。

**Aldi**

**零售營收**

在 2020 會計年度 8.4% 的強勁成長後，Aldi 在隔年度的零售額略有下降。Aldi Sud 在 2020 會計年度與隔年銷售額均為 725 億美元，實體店面則從 6,744 間成長至 6,972 間，而多數新開店面位於美國、英國與義大利。Aldi Sud 也於中國大陸開設 16 間店，當地總店數達到 26 家，未來更會持續增加。Aldi Sud 的中國大陸店面逐漸數位化，並提供配送服務。因應其數位策略，Aldi Sud 持續與新創快遞公司 Annanow 合作，在瑞士測試點擊取貨服務<sup>33</sup>。

同屬 Aldi 旗下的 Aldi Nord 零售營收在 2021 會計年度成長了 2.1%，來到 280 億美元。2021 年 11 月，Aldi Nord 宣佈將整合法國 Leader Price 的 500 間店鋪。2020 年，Aldi Nord 買下 640 間 Leader Price 商店中的 554 間，並向 Casino 集團購買了兩間 Casino 商店，共花費 8.7 億美元<sup>34</sup>。

**Target**

**零售營收**

2021 會計年度，美國折扣百貨 Target 零售營收為 1,046 億美元，繼前一年 19.8% 的成長率後再成長了 13.2%。Target 自 2020 會計年度進入前 10 大零售業者排行榜中後，便持續位居第 10 名。Target 服飾與配件的銷售額在 2021 會計年度成長了 21%，是當年度唯一一年增率比去年高的零售部門。線上銷售佔整體銷售額的比例則從 17.9% 提高至 18.9%，並在 2020 會計年度締造了 145% 成長的新紀錄後，於隔年度成長 20.8%。

Target 擴展了與 Alta、Apple、Disney、Levi Strauss 與星巴克的現有合作關係，增加了額外的店中店體驗：其中，Apple 更將其店內體驗從前一年的 15 個地點擴大到 150 個<sup>35</sup>。

**電商**

Target 藉由在美國開設另外三個分揀中心以擴展線上通路基礎設施，作為「商店即中心」(Stores-As-Hubs) 策略的措施之一；截至 2022 年 7 月為止，分揀中心總數共增加至 9 個<sup>36</sup>。這些中心接收來自當地商店包裝好的貨物，並為當地配送進行快速分揀。2021 會計年度，Target 有超過 50% 的線上訂單皆為當日到貨<sup>37</sup>（下單取貨、現場取貨與 Shipt 配送服務）。

**淨利率**

2021 會計年度，Target 的淨利率為 6.6%，比前一年上升了 1.9 個百分點。



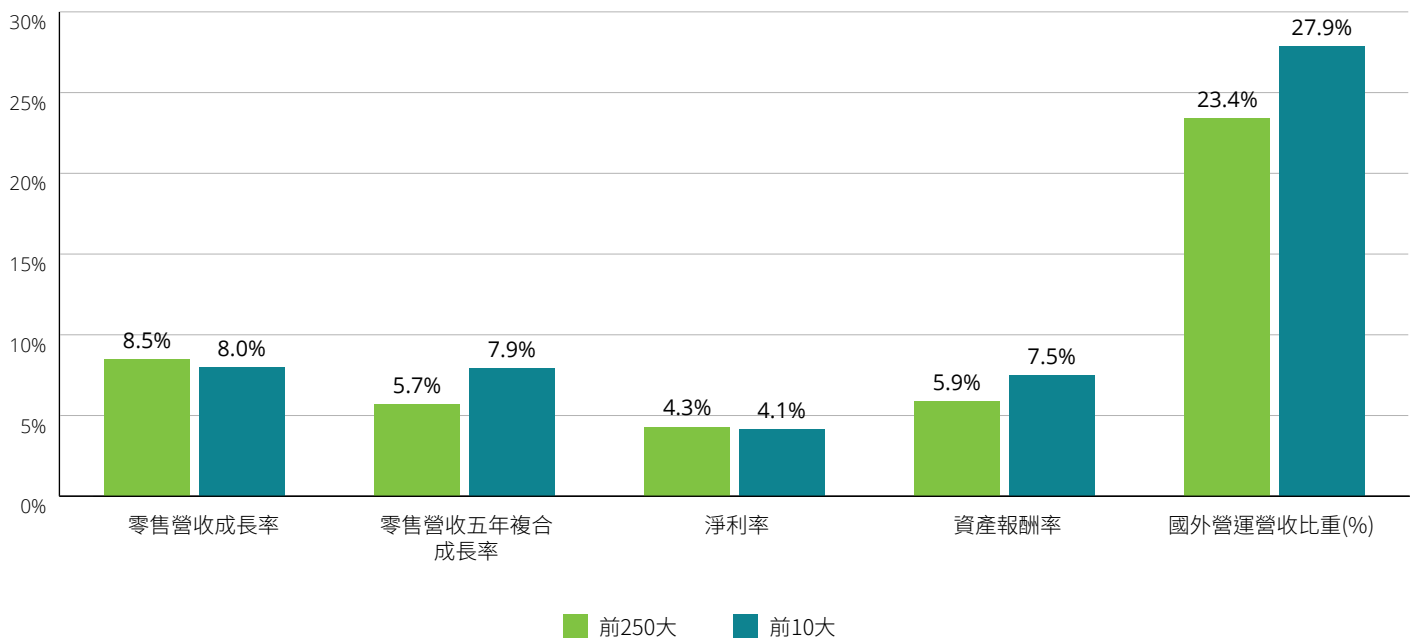
## 零售前 10 大與前 250 大之比較

2021 會計年度，前 250 大零售企業達到了 8.5% 的營收成長率。相較之下，前 10 大零售業者在總銷售額加權與匯率調整的基礎之上成長了 8.0%，低於 2020 會計年度 12.4% 的成長率。前 10 大零售企業中有 70% 位於美國，比例大幅高於前 250 大的 28%。此外，前 10 大零售業者的國外業務零售營收成長了 2.8 個百分點 (27.9%)，與前 250 大零售業者的業績十分相似，後者成長了 2.1 個百分比 (23.4%)。

就年度零售營收成長而言，京東商城為 2021 會計年度前 10 大零售企業中成長最高者，營收成長了 25.1%。京東商城與 Amazon 兩間數位零售業者，均受益於消費者在疫情期間與其後轉移至線上進行消費的行為改變。前 10 大零售企業中，多數都藉由增設店內科技協助消費者（例如：The Home Depot 的 hdPhones）或提升全通路服務（例如：京東商城新推出的「Shop Now」隨選購物的服務）。

前 10 大零售企業的總淨利率從 2020 會計年度的 3.9% 上升至隔年的 4.1%，不過各家企業淨利率範圍為 -0.5% 至 10.9%，差距極大。2021 會計年度，Target、Walgreens 與 Amazon 的淨利率成長超過 1.5 個百分點。與 2020 會計年度相比，前 250 大零售業者的淨利率成長了 1.0 個百分點，達到 4.3%。即使受到疫情、能源與商品價格上漲所影響，且勞動力成本提高持續帶來壓力，這些企業的利潤仍呈正成長。

## 前 10 大與前 250 大零售業者業績表現比較<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 銷售額加權、貨幣統一後之結果

資料來源：Deloitte Global《2023 零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對 2021 年 7 月 1 日至 2022 年 6 月 30 日期間財務業績與營運進行之分析。





# 零售業的永續發展

## 前進之路

許多零售業者正持續投資永續相關活動。Deloitte《2023年高階主管永續發展調查報告》(2023 CxO Sustainability Report)指出，氣候變遷是消費產業面臨的前三大議題之一。以下為其四大焦點面向：二手市場的重要性、在供應鏈營運上納入永續作法、科技在永續發展上扮演的角色，以及遵守 ESG 相關法規與架構。

## 高階主管對永續發展的看法

消費產業業者持續認為氣候變遷是影響組織的首要因素之一。Deloitte《2023年高階主管永續發展調查報告》指出，消費產業中有 54% 的受訪者表示在過去一年中增加了對永續相關措施的投資，19% 則表示在此之前便增加了相關投資。

高階主管們認為，影響企業營運的關鍵氣候問題在過去一年也發生了變化：今年有 49% 的受訪者認為消費模式改變為主要議題之一。相較之下，去年調查結果呈現的主要議題則圍繞著生產流程、法規與政治不確定性，以及營運方面帶來的影響。

此外，消費產業中有 71% 的高階主管感受到來自客戶與消費者的壓力，需針對氣候變遷採取行動。

消費產業有 59% 的高階主管相信，當前採取的永續措施對於品牌與名聲有正面影響，前一年度此比例則為 50%。然而，難以衡量對環境造成的影響為推動永續措施上的主要困難點，顯示出對於使用追蹤工具與流程的需求，而長期性永續目標也能藉此受益。



### 全產業最常採取的行動

59%

增加永續材料的使用  
(例如：回收素材、  
低碳排產品、少用塑  
膠製品 循環性產品)

59%

提升能源使用效率  
(例如：建築內能源  
效率)

54%

使用節能或氣候友善  
之機器、技術與設備

50%

提升員工對於氣候變  
遷相關措施與其影響  
的意識



### 全產業較難執行卻特別有感知的行動 \*

\* 以 Deloitte 分析為依據

49%

開發新的氣候友善  
商品或服務

44%

要求供應商與合  
作夥伴滿足特定  
永續發展標準

43%

翻新或搬遷設施  
使其更能對抗氣  
候影響

32%

將氣候因素納入  
遊說與政治獻金  
的範疇

33%

將資深領導者的薪  
資與環境永續發展  
績效掛鉤





## 零售業的二手買賣

由於消費者偏好購買較具永續性的產品，加上新品的價格高昂，使得二手市場越來越受歡迎。

尤其是千禧世代與 Z 世代的消費者對於購買品項具備高度意識，且對於購買二手商品持開放態度；他們認為相較於新品，購買二手商品較具永續性<sup>1</sup>。隨著消費者認知到快時尚與其他商品對於環境的負面影響，服飾與家具類的二手市場便因具高度環境意識的消費主義抬頭而持續成長。

新品上漲的價格也促使消費者轉而購買較平價的二手商品。Deloitte 《全球 2022 節慶假期零售調查》(Global's 2022 Holiday Retail Survey) 發現，美國有 32% 的消費者為了省錢而計劃於節慶假期購買二手商品。在熱門二手商品類別中以服飾居冠（51%），玩具與休閒嗜好則位居其後（40%）<sup>2</sup>。

不少零售業者正藉由提供買賣平台與商品回購的服務 (buy-back options) 進攻二手市場。

目前，二手市場共有三種模式。第一種模式中，消費者能將商品賣回給原本的零售業者，以此獲得店內抵用金。零售業者接著將整理後的商品再上架至平台，銷售給其他消費者，這使零售業者對於品牌推廣與顧客體驗擁有更多控制權。舉例而言，Nike 在 2021 年推出了「Nike 翻新」(Nike Refurbished) 計畫，重新銷售顧客於購買後 60 天內退回的球鞋。這些球鞋受到檢查並標上「穿過一兩天」、「稍有磨損」與「外觀有瑕疵」，接著進行清洗並以比原價更低的價格重新上架<sup>3</sup>。

第二種模式中，消費者可透過零售業者經營的市場以點對點模式將二手商品賣給其他消費者。中國大陸電商公司京東商城推出了二手平台「鯨置」，讓消費者能向其他消費者銷售二手商品，或賣回給京東商城的二手部門「愛回收」<sup>4</sup>。第三種模式中，消費者能透過受歡迎的二手市場將商品直接賣給其他消費者，例如 ThredUp 與 The RealReal，而零售業者通常與這些市場有第三方關係。舉例而言，隸屬 Kering SA 的 Gucci 與 Balenciaga 等奢侈品牌已與熱門的第三方二手平台 The RealReal 合作，進行二手品牌商品的銷售<sup>5,6</sup>。

藉由這些模式進行二手商品買賣，以及消費者對於獲得永續

購買選項的要求等因素，預計將在未來幾年持續促進二手市場各類別商品的銷售成長。對零售業者而言，在藉由永續作法擴大營運規模的同時，最佳化物流與培訓員工驗證二手商品交易將十分重要。未來的零售模式將包含並結合主要門市、暢貨中心與二手商品銷售模式，尤其是對大型企業而言。由於消費者對於永續性的要求越來越高，因此自行營運二手通路對品牌而言可能較為有利。

## 永續供應鏈

根據世界企業永續發展委員會 (World Business Council for Sustainable Development) 2022 年的資料，零售產業供應鏈的碳排放量佔全球 25%<sup>7</sup>。這個極高比例顯示零售業者應將永續措施納入供應鏈營運中。

消費者在與零售業者互動時，額外考量包含了食品的可追溯性與減少價值鏈上的食物浪費。Tesco 近期推出了「Tesco 交換」(Tesco Exchange) 剩餘市場，協助供應商減少供應鏈中的食物浪費。Tesco 藉此將剩餘市場賣出或捐贈多餘食品與存貨給能善用的其他供應商，而非白白浪費<sup>8</sup>。Walmart 等零售業者與「不完美食物」(Imperfect Foods) 等備受歡迎的計畫也在銷售通常無法通過外觀品質檢查的「不完美」雜貨商品，有效減少了供應鏈中優質食品的浪費。

電商業務的成長促成對高品質物流服務與更多配送中心的需求，這可說是為在零售業者供應鏈中納入永續措施做好準備。

幕後商店 (dark store) 是由實體店面轉變而成的配送中心，讓零售業者不必花費大量資金便能擁有額外的物流中心，也減少了建造配送基礎設施等高碳強度建設計畫的需求。

溫室氣體排放分為三類，排放量包含範疇一、二與三。在零售業中，範疇一指直接來自零售業者營運活動的排放，例如自有物流車隊與自有且自行操作的器械。為減少範疇一排放，Walmart 等零售業者正改用電動車進行配送，並將壓縮天然氣與氫氣等替代資源整合至長途運輸用卡車與貨車車頭，以降低物流車隊製造的碳排放量<sup>9</sup>。範疇二為間接營運導致的排放，例如電力與暖氣的使用。使用太陽能、風力與沼氣等再生能源發電能協助減少範疇二排放。Aldi 與 Sephora 等零售業者已購買太陽能與風力電力並用於店內，藉此擁抱再生能源<sup>10</sup>。



範疇三則為整個價值鏈的營運，不受零售業者直接控制，這些碳排放的來源為消費者購買與使用零售業者的商品、製造自有品牌產品，以及第三方物流營運。範疇三排放在零售業者溫室氣體排放量中的佔比相當高，且為最難減少的類別。根據碳揭露計畫的資料<sup>11</sup>，2020年，傳統零售業者製造的範疇三排放量為範疇一與二相加後的28.3倍。

不少零售業者已為供應商與物流夥伴網絡建立嚴格的排放標準，以降低範疇三排放量。另外，也有業者為了降低範疇三排放量而開始藉由循環經濟與回收活動減少包裝產生的廢物。南非控股公司 Spar Group Limited 已推出幾項減少包裝廢物的倡議活動。除了產品的包裝100%使用回收素材外，該公司更鼓勵消費者回收包裝，以盡可能減少浪費並循環再利用<sup>12</sup>。





基於科學的目標、藉由儀表板與獨立評鑑監控進程，以及使用碳揭露計畫等架構，將能協助零售業者加速邁向永續發展。此外，達到供應鏈營運上的永續經營也能協助零售業者提升效率並降低成本。

## 科技的角色

在前文提及之 Deloitte 《2023 年高階主管永續發展調查報告》中，53% 的消費產業高階主管表示公司在永續措施方面，已開始使用節能或氣候友善的機器、技術與設備。區塊鏈與人工智慧 (AI) 等科技工具的使用也能夠協助零售業者推行永續。

區塊鏈技術能協助提升零售業者在整體供應鏈營運的可追蹤性與透明度，也能用於追蹤產品與零件在價值鏈上的移動，包含從採購到生產、從購買到後續處理，進而協助實現閉鎖式供應鏈策略。

人工智慧在永續措施上有許多應用方式，例如：為循環經濟設計產品、提升產品可追蹤性，以及使預測功能更為精準，以協助減少過多存貨所造成的浪費。人工智慧可用於減少產品生命週期設計階段的浪費，預估每年能在消費性電子產品類別中創造 900 億美元的價值，並在食品類別創造 1,270 億美元的價值<sup>13</sup>。人工智慧能用於提升預測精準度並減少存貨過剩的狀況，進而協助減少零售業者營運上的資源浪費。超市公司 Albertsons 已選擇使用人工智慧平台 Afresh Technologies 將新鮮食物預測與存貨監控最佳化，以減少店面中的食物浪費<sup>14</sup>。

## 法規與架構

隨著對零售業者永續報告的審查日漸嚴格，遵守架構與法規以及提供精準報告便日趨重要。Deloitte 《2023 年高階主管永續發展調查報告》發現，69% 的消費產業高階主管認為法規改變是影響去年組織永續行動的因素。以下為適用零售業者的部分全球報告標準：

**氣候相關財務揭露工作小組 (TCFD)：**該小組制定了氣候相關的財務揭露準則。此報告標準包含了四個主題：治理、策略、風險管理以及指標與目標<sup>15</sup>。這套標準受到全球零售業者的廣泛使用，而英國政府也已予以採用，並明訂為上市公司須遵守的準則<sup>16</sup>。

**企業永續報告指令 (CSRD)：**歐盟於 2022 年採納了這套指令，並規定約五萬間歐盟國中的大型、中型與小型企業須報告其永續發展與人力資本相關指標。這套指令標準取代了現存的「非財務報告指令」，並在公司對環境、人權與社會標準的影響方面提供更有力的報告標準。該指令也適用於在歐盟國內營業額高於 1.6 億美元的非歐盟國企業<sup>17</sup>。

**自然風險財務揭露工作小組 (TNFD)：**該小組發佈相關架構，以協助企業追蹤自然相關風險，並達到自然正成長 (nature positive) 的成果。最新架構包含揭露準則、評估自然相關風險與機會的 LEAP (Locate 定位、Evaluate 評估、Access 評量和 Prepare 準備) 方法，以及為根據科學制定的自然相關目標提供指導方針<sup>18</sup>。

**碳揭露計畫 (CDP)：**此為與零售業者相關性最高的報告標準之一，聚焦於追蹤與報告營運活動對環境的影響。碳揭露計畫主要關注三個領域：氣候、水與森林。企業藉由回答氣候相關問卷揭露其環境影響指標<sup>19</sup>。

**永續會計準則委員會 (SASB)：**該委員會針對產業與部門概述了特定永續報告標準。針對部門的指標範例包含多產品線與單一領域零售業者的零售經銷能源管理，以及電商營運方面的員工招聘、共榮 (inclusion) 與績效指標<sup>20</sup>。



## 零售業高階主管訪談



### Burberry 多面向的永續作法

跨部門合作為成功之鑰

**Caroline Laurie**

企業責任副總經理

Burberry 的永續計畫「超越 Burberry」(Burberry Beyond) 聚焦於技藝、地球、人們與社區。Caroline 表示：「這是影響廣泛且富有野心的作法，我們的倡議活動使得達成這些目標既實際又具可行性。」

永續相關專案已融入各類業務中。「這不僅促使 Burberry 各類業務相互合作，也是專案成功的關鍵。這些專案彼此間高度相關。我們的合作方式為在跨業務的多功能團隊中工作，確保我們不會在解決問題時對另一領域的目標有不利影響。」

#### 經久耐穿的經典風衣

Burberry 的焦點之一是確保原料採購的永續性。該品牌的經典風衣由位於英國的碳中和內部工廠製造，採用經認證的棉花，可追溯至整條供應鏈。這款風衣十分耐穿，而 Burberry 也提供延長使用壽命的服務。「修補與翻新服務能賦予風衣第二生命。我們採取與快時尚背道而馳的作法。」Caroline 說道。

「我們擁有包含關鍵里程碑的所需準則，這協助我們實現與報告環境與社會方面的目標；最重要的是，這是消費者希望看到的行動。我在造訪一間 Burberry 門市時，很高興聽到員工表示有越來越多顧客開始詢問商品與原料來源。我們非常樂見這個情況！」

#### 與同業合作

「我們非常幸運擁有一直處於永續發展前端的領導階層，而我們與最高階管理階層共同致力於達到這些標準，這使我們能領先同業。」Burberry 為身為《時尚協定》(Fashion Pact) 一員感到自豪，此協定是由 80 間時尚與紡織業的企業組成的全球聯盟，代表了 200 個時尚品牌，佔時尚產業的三分之一。《時尚協定》致力於阻止全球暖化、恢復生物多樣性與保護海洋等全球性目標。「所有人都在面對相同挑戰。《時尚協定》協助我們合作尋找克服這些挑戰的方法。舉例而言，正在進行研究的項目之一是為在時尚產業中廣泛使用的塑膠袋尋找替代品。集體購電協議已在進行中，我們也開始尋找低環境衝擊的材料。藉由合作，我們能在達成自身目標的同時協助產業向前邁進。」

## 「就氣候變遷而言，具有野心已不足夠。現在的關鍵在於營運配送。」

#### 可追蹤性為時尚產業的關鍵問題

Burberry 預計在 2025/26 會計年度達成可追溯所有關鍵原料來源之目標。「可追溯性將讓我們了解從田野到衣櫥的整個過程。這表示我們能了解供應鏈、了解風險，並從不同地區進行採購。」

#### 透過多項倡議活動協助達成宏大目標

由於不少倡議活動都值得一提，讓 Caroline 難以做出抉擇。Burberry 永續製造團隊與供應商合作，減少化學品使用與對水資源的影響。



「我認為，我們是奢侈品牌中少數擁有專門的專家團隊，並於整條供應鏈中為供應商提供環境水質評估檢測與化學原料管理面向資源的品牌。相較於二氧化碳與氣候變遷，人們常覺得水的關係不大。不過水資源是如此重要，而我們正為其投入大量資源。」

舉例而言，她提到作為各類材料與永續包裝倡議行動資金來源的永續債券，以及這種債券能夠確保品牌符合氣候相關財務揭露工作小組報告規定的永續財務功能。

Burberry 與合作夥伴共同參與 PUR 專案，支援澳洲羊毛養殖場推行永續作法。

在工作之餘，Caroline 仍持續思考永續相關議題。「當我不需要帶我青春期的孩子參加運動時，我喜歡在散步或跑步時思考如何面對更大挑戰。我住得離海灘很近，因此很適合進行這些活動。」



## 零售業高階主管訪談



### Ahold Delhaize 達到淨零排放的旅程

藉由更高層次的合作達到範疇三排放目標

**Daniella Vega**

全球健康與永續資深副總經理

Ahold Delhaize 深知自身品牌的角色在於協助顧客作出健康且較為永續的選擇，以及帶動食物系統轉型使其更為健康永續，而這也反映在其成為淨零排放公司的承諾中。

Ahold Delhaize 稱之為「基於良善」（Grounded in Goodness）永續作法。本報告訪問了全球健康與永續資深副總經理 Daniella Vega，以了解 Ahold Delhaize 如何在各項業務中達成範疇三排放目標。

範疇一溫室氣體排放來自企業本身的營運活動，如：器械造成的排放；範疇二則間接來自其營運，如：電力與暖氣。企業能藉由改用電動車或購買再生能源電力以減少這些排放量。範疇三排放則源於整條價值鏈的營運，例如第三方物流夥伴或供應商造成的排放，而由於這些對象並非直接由企業控制，因此減少此類排放也最為困難。

本報告於「零售業的永續發展」章節中，針對範疇一、二與三提供了更多詳細說明。

Daniella 表示：「我們的範疇三目標是在 2050 年前達到淨零排放，並在 2030 年前減少 37% 碳排放。我們列出達到脫碳目標所需要的方法，並選擇聚焦於藉由支持供應鏈達到脫碳、畜牧業與再生農業，以及藉由植物蛋白質製品提供永續且多樣化的選擇。」

不過，由於 Ahold Delhaize 於美國與歐洲共擁有 19 個大型食物零售品牌，因此無法採用單一的解決方案。脫碳的方向與抱負是整個集團的共同目標，不過各項專案則由下而上制定，並借用了在地品牌的力量。

「人們的健康與地球的健康息息相關。我們的專案致力於尋找兩者間的連結與共同利益。」

#### 藉由在地專案強化全球目標

「我們多數的零售品牌皆有脫碳相關專案，這再次強調了我們致力於達到整條供應鏈脫碳的精神。舉例而言，Albert Heijn 的『變得更好』（Better For）計畫目標之一為提供更永續的選擇。根據 Albert Heijn 的企業使命，該品牌計劃將在 2030 年達到 60% 蛋白質銷售額源於植物蛋白質製品的目標。該品牌已擁有許多植物製品，且還在不斷增加中。Albert Heijn 也漸漸鼓勵顧客選擇素食。」Daniella 說道。超過 1,100 位農夫與種植者參與了變得更好計畫，這項計畫包含透明且長期的氣候協議、減碳、永續性、動物福利與公平收益。「我們能藉由品牌推廣活動讓顧客走上永續之路。另一個減少碳足跡的範例則是將二氧化碳封存於土壤中。Albert Heijn 與 450 位停止除草而改種藥草的酪農合作，培養能保留兩倍二氧化碳的土壤。」

此外，Delhaize 也在比利時建立了健康忠誠度計畫，為營養分數 A 與 B 的生鮮食品提供 10% 的折扣。當顧客買越多健康食品，便能獲得越多折扣。自推行該計畫以來，已擁有超過 250 萬名訂閱者，也看到人們結構性地購買更多新鮮食品。



在美國，Ahold Delhaize 旗下的 Giant Food 正與致力於藉由研究、農夫訓練與教育推動再生有機農業運動的羅德爾研究所 (Rodale Institute) 合作。他們正在調查於 Giant Food 供應鏈實行再生農法的可能性，並合作藉由農夫支援計畫等方式將這些作法提供給供應商。

### 進行價值鏈脫碳的關鍵在於建立連結

「為了達成遠大的脫碳目標，我們需要新的作法。減少範疇一與二的排放已是日常業務。不過，減少範疇三排放則需要真的改變心態，也就是徹底釐清與供應鏈的合作模式，並在採購與零售方面建立新模式，而我們內部的財務部門也需要新的工作模式。我們需要傾聽所有利害關係人的聲音，尤其是顧客的意見。」

Daniella 已在永續領域工作超過 20 年。「不過，現在各方面存有各種不確定性，讓我們用新方式重新思考健康與永續。我相信限制造就創新。我們需要將健康與顧客的價值理念進行連結，這就是我們在尋找的共同利益。」

## 「夥伴關係與成長心態是關鍵。」

「在充滿不確定性的時刻，照顧自身健康便是首要任務。我鼓勵團隊同仁關注自身、企業與社區的健康與福祉。對我而言，健康與大自然息息相關，而我盡可能每天都接觸大自然。我喜歡散步與游泳。」





## 零售業高階主管訪談



### lululemon 「像新的一樣」計畫

如何在聚焦永續的同時滿足顧客期望

**Maureen Erickson**

客戶創新資深副總經理

根據《2023 零售力量與趨勢展望》，許多零售業者持續投資於永續活動之中，不過有些領域則特別需要零售企業的關注與投入，二手市場便是其中一個。本報告針對 lululemon 的作法與 Maureen Erickson 進行訪談。

lululemon 「像新的一樣」(Like New) 二手商品計畫為其降低環境危害與恢復健康地球目標的後續行動。lululemon 一向致力於製造耐用的商品，而這項計畫讓顧客能交回稍微使用過的商品，使其重新上架。本計畫的關鍵元素為良好的商品品質、互動度高的社群，以及建立堅實合作關係的能力。

那麼，「像新的一樣」重新銷售計畫代表著什麼意義？lululemon 客戶創新資深副總經理 Maureen Erickson 提到：

「我們已經是多數第三方二手服飾平台上的頂級品牌。『像新的一樣』計畫讓顧客能夠購買該計畫商品或以舊換新，並藉此延長商品壽命。在此之前，使用過的 lululemon 商品已擁有龐大市場，顧客很常購買二手商品。現在，新顧客與現有顧客能夠直接交還稍微使用過的商品，讓我們接手處理後續物流，同時延長這些他們所愛的商品的壽命。由於這項計畫中的優質產品較為平價，因此我們能夠觸及更年輕的受眾。」

#### 創造永續影響力的關鍵為建立連結

「在 lululemon 我們將顧客稱為『客人』，而我們對於與其共同踏上這趟旅程感到十分自豪。」Maureen 繼續說道。

「我們的社群顯然已具備環境意識，且積極參與永續購物解決方案，而我們很期待顧客積極參與『像新的一樣』計畫中的以舊換新與重新銷售活動。」

這便是 lululemon 的主要目標：響應建立更具永續性產業的急迫呼籲。lululemon 將「像新的一樣」中商品重新銷售的利潤（或總營收的 2%，取較高者）100% 用於投資品牌的其他永續性倡議活動。這個新平台已能自給自足，讓品牌將影響力計畫化為實際行動。

「最主要的目標來自於回應產業對於永續議題的急迫呼籲，我們也對於此趟旅程感到自豪。」

「我們的目標為在 2030 年前為品牌所有產品創造終端解決方案，因此重新銷售對我們全世界的據點而言都是優先重點。不過，我們意識到改變產業需要更多人加入，而合作是達成永續性的關鍵。我們希望同業能加入找尋循環解決方案的行列，減少零售業帶給環境的衝擊。」

#### 將想法化為行動

「像新的一樣」計畫影響了 lululemon 的每個部門，也展現了品牌在創造影響力方面「相信能夠做到」的力量。Maureen 補充：「lululemon『像新的一樣』是個品牌將對於環境的關心化為行動的範例，因此從最初便輕易取得領導層級共識，並點燃全公司的熱情。我們傑出的團隊讓這個想法化為顧客喜愛且積極參與的蓬勃發展計畫。」



「像新的一樣」試行計畫已在 2021 年於加州與德州推出。這給了團隊進行測試與改善模式的時間，而正式計畫則在 2022 年 4 月於全美推出。lululemon 與後端物流夥伴建立了成功的合作關係，並有效應用其後勤物流的專業與循環產業相關知識。「這讓我們專注於長處：為我們的社群提供最佳顧客體驗。」

「不過，最重要的是推出『像新的一樣』計畫展現了 lululemon 的品牌精神。藉由創新打造可能性、創造影響力、提供顧客優質商品，以及賦權於各個領袖。」



## 零售業高階主管訪談



### Inditex 將永續發展納入組織各層級 從總部到門市的每個人都參與其中

**Javier Losada**  
Inditex 永續長

對 Javier Losada 而言，永續發展並非僅為總部或永續部門的優先事項。「所有 165,000 位員工都需要有所準備才能達到永續作為，而且永續發展是每天進行的持續性行為，並非一次性的專案。」在本報告向 Javier 詢問 Inditex 的作法時，他這樣表示。「當然，也有一些由公司領導的大規模倡議活動能達到我們所設定的環境目標，不過我們也有自下而上的出色永續活動。我對於讓永續概念深入公司各階層感到非常自豪。」

#### 賦權於每個人進行改變

事實上，Javier 提到 Inditex 員工在永續方面為最佳驅動力，能協助推動永續發展。「我們的員工每天都與產品及顧客接觸，他們對於公司的永續行動感到十分開心。」這項考量加上 Inditex 認為改變能由組織內任一階層發起的強烈信念，讓 Inditex 開始了「改變者」(Changemakers) 計畫，賦予員工改善營運流程的權力。

該計畫參與者為世界各地門市中對於達成永續發展最為積極的員工。「他們是『改變者』，而該社群的任務為確保永續性觸及門市整個團隊。這些改變者持續受訓，並根據團隊與顧客給予的回饋、想法與建議調整做法。這項專案已於 53 個市場中進行，並正在擴展至全世界的 Inditex 門市。」

員工同時也是「二手 Zara」(Zara pre-owned) 計畫的第一批顧客。這項二手計畫為 Inditex 參與循環經濟的新作法，能協助藉由修補、捐贈或回收等方式延長衣物壽命。員工早已加入此計畫，而現在顧客也十分喜愛這個能延長所愛衣物壽命的方式。

#### 以永續纖維採購與減少使用塑膠為目標，最終實現淨零排放

Inditex 將總目標設得很高。「我們為棉花與纖維素纖維 (cellulose fibres) 的永續採購訂定了 2023 年目標。我們致力在 2025 年前達到 100% 使用來自合宜來源的聚酯纖維與亞麻。同時，就營運上使用的再生能源以及排除使用一次性塑膠製品而言，我們正邁向重要里程碑。」

「我們需要為這類巨大改變付出很多，包含投入心力與創新，而這類改變迫使我們重新思考一貫的行為模式。這正是需要員工、競爭對手、政府、非政府組織與其他利害關係人等每個人都做好準備的原因。如果我們的努力非常透明，並與他人合作，便能達成更大的目標。我們已訂出富有野心的目標，並做好實現它們的準備。」

#### 永續創新中心

「Inditex 致力於創新、研究、投資與合作的最佳範例為『Inditex 永續創新中心』(Inditex Sustainability Innovation Hub)，我們在此與新創公司、科學機構與第三方組織共同努力尋找最佳原料、方法與流程。我們正在開拓 Infinna 等新型回收纖維以擴大解決方案規模，我們也投資新創公司如 CIRC。這間公司握有顛覆性技術，能大規模回收材質為聚脂纖維與棉花混合物的衣物，進而解決產業目前面臨的最大挑戰之一。」

「Zara Home 衣物洗滌」(The Laundry by Zara Home) 為另一項由永續創新中心推行的倡議活動，該活動由 Inditex 與 BASF 合作，開發出史上第一款用於減少衣物在機洗時釋出超細纖維 (microfiber) 的洗衣精。這款洗衣精可於品牌門市與線上商店購買，最高能減少 80% 的超細纖維釋出量。



「我們正邁向重要里程碑，在營運上使用再生能源以及排除使用一次性塑膠製品。與此同時，我們也為棉花與纖維素纖維 (cellulose fibres) 的永續採購訂立了2023年目標。」

這款洗衣精也讓衣物能以較低溫度進行洗滌，藉此節約能源並減少溫室氣體排放。「我們開發的解決方案也能在調整後供其他洗衣精製造商使用，畢竟我們希望每個人都能使用這種洗衣精。因此，雖然有些倡議活動似乎影響力不大，但在我們公司的規模與願意和同業共享的精神之下，這些活動其實都能夠創造相當大的影響力。」

### 一切都是為了未來

Javier 以談論達成永續的重要性作結。「10 年後的紡織業將完全改頭換面，而且是朝好的方向前進。要達成這種改變並不容易，不過我們作為產業領頭羊之一，便有責任投入心力，在為下一代所進行的產業轉型中發揮重要作用。」

「就我個人而言，下一代協助我取得平衡。舉例而言，我與我的孩子們會針對永續發展進行有益對話。他們這一代已對這個議題抱有高度意識與興趣。最終，我們都在為未來世代奮鬥。」



案例  
分享

## 零售業的永續倡議活動

**Colruyt Group**

零售業者 Colruyt Group 近期推出了永續忠誠度計畫，為忠誠顧客提供永續相關活動的抵用金。顧客能藉由購買該公司環保評等 A 與 B 的食物與其他商品，在 Xtra 應用程式中累積忠誠點數。這些點數可以用於植樹或參與 Colruyt Group 學院舉辦和永續相關的工作坊等倡議活動。這項計畫的目的在於鼓勵消費者在購買商品時作出更具環保與永續意識的選擇<sup>23</sup>。

**Amazon**

Amazon 近期於英國推出了「評等後重新賣出」(Grade and Resell) 計畫，讓第三方賣家重新銷售退貨商品。Amazon 將這些商品評為「像新的一樣」、「狀態非常好」、「狀態良好」或「尚可接受」，而賣家便可根據評等定價。這些商品會於 Amazon 上架，賣給願意購買二手商品的顧客。另一項新計畫則讓賣家在 Amazon 平台上向其他批發商銷售多餘庫存。這些計畫預計不久後將於美國與幾個歐洲國家推出，預估能減少丟棄二手商品、退貨品項，以及庫存過剩所造成的浪費<sup>24</sup>。





Join Us Sign In / Register

Clothes

Clothing Shoes Bags Accessories

NEW YORK BAG 219.-

URBAN COAT 409.-

Add to cart

Add to cart

# 商店的未來發展

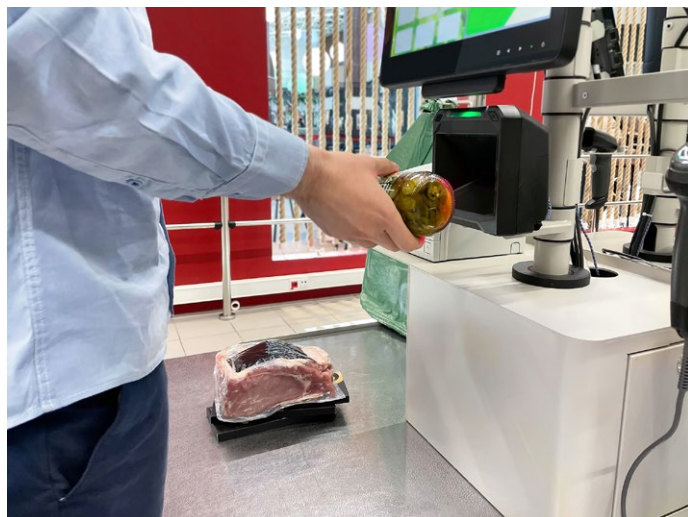
## 新興科技與重塑人性化體驗

隨著後疫情時代的到來，零售產業試圖吸引顧客回到實體店面並創造沉浸式購物體驗，而與科技進行整合的重要性也日漸提升。虛擬實境（VR）和擴增實境（AR）、人工智慧（AI）以及資料分析等先進科技的運用，讓零售業者能夠提供個人化推薦、簡化結帳流程，並以獨特的方式讓顧客沉浸於購物體驗中。在這新零售時代中，科技的創新應用將成為創造顧客忠誠度與推動商業成功的關鍵。

除了產品銷售之外，零售商也試圖藉由提供各種以人為中心的服務增進購物體驗，如：禮賓服務、現場維修、代客泊車和個人化風格設計。由於網路零售業者可能無法提供這類型的服務，促使實體商店能夠藉由附加的便利和個人化體驗創造差異化。

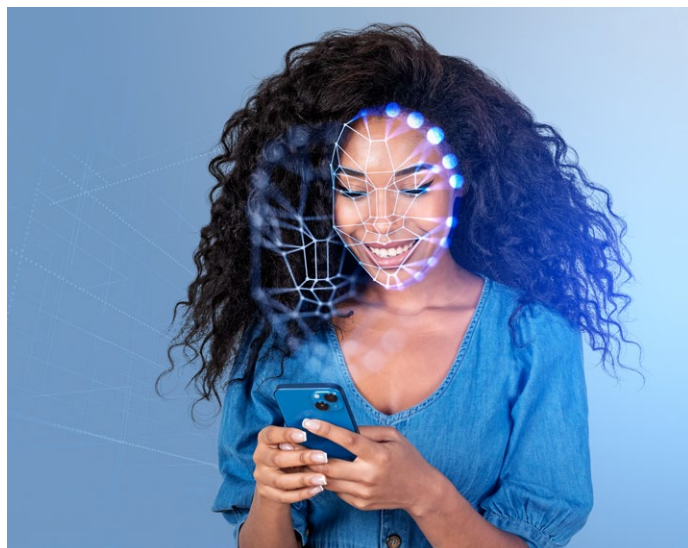
### Seven & i

2022年3月，日本連鎖超商7-Eleven在東京的部分門市中，針對使用全像式（holographic）收銀機的新自助式結帳系統進行測試。該系統名為Digi POS，以非接觸全像顯示技術為特色，並可用於PoS收銀機上。此系統是由Toshiba Tec、7-Eleven和其他公司組成的合資公司所開發。使用該系統的顧客能夠自行掃描商品並進行付款。此外，該收銀機還提供了一系列Seven Café飲品供顧客選擇。針對這項創新技術所進行的測試，為其在零售產業中的可行性和有效性提供了寶貴的洞察<sup>1</sup>。



### Ulta Beauty

Ulta Beauty已將人工智慧和擴增實境納入其業務營運之中，以改善顧客體驗並因應不斷改變的市場環境。2018年，該公司收購了新創公司QM Scientific和GlamST，藉此分別開發以人工智能為運算架構的推薦引擎和AR技術。上述收購案使Ulta Beauty能夠在其應用程式中提供GLAMLab虛擬試穿體驗，並透過AR和AI技術讓顧客試穿產品。Ulta Beauty亦使用AI分析消費者資料並優化庫存管理。Ulta Beauty的數位長表示，AR和AI的結合對該企業產生了正面影響<sup>2</sup>。





## Nike

零售業者正在利用科技創造沉浸式的店內體驗，藉此在競爭激烈的市場中吸引並留住顧客。2022年1月，Nike 宣布與 8th Wall 和 BDRG Studios 合作，在美國特定地點的門市中引進 AR 技術並用於店內零售體驗上。這項合作稱為 PLAY NEW 計畫，邀請顧客掃描店內的 QR code，以解鎖並遊玩五種 AR 體育遊戲。此外，Nike 也宣布與線上遊戲品牌 Roblox 合作，為其在紐約市第五大道的門市打造「Nikeland」AR 體驗<sup>3</sup>。



## 阿里巴巴

阿里巴巴集團 (Alibaba Group) 已透過使用科技提升顧客在其商店的購物體驗，並著重於線上、線下、物流和資料的整合。其中一例是高科技連鎖超市盒馬鮮生，是阿里巴巴「新零售」(New Retail) 策略的一部分。盒馬鮮生超市的設計是以顧客的智慧型手機為中心，無論是將商品放入數位購物車、接收商品資訊或者付款，都可以透過智慧型手機完成。顧客還可透過 AI 享受個人化的購物推薦，而商品上的數位價格標籤更可即時更新<sup>4</sup>。





## 零售業高階主管訪談



### Brown Thomas 在鄧德拉姆的新商店

以人為中心的奢華體驗

**Donald McDonald**

總經理

作為《2023 零售力量與趨勢展望》報告中「商店的未來發展」章節的一部分，我們採訪了愛爾蘭 Brown Thomas 的總經理 Donald McDonald，有關該品牌在鄧德拉姆 (Dundrum) 的新商店。嶄新科技的可能性以及因疫情而增加的網購行為，已引導許多零售業者朝完全數位化的方向發展。然而，Brown Thomas 卻選擇擁抱實體店，並將其與科技所提供的新興服務相結合。

在無現金商店和數位消費與日俱增的環境中，Brown Thomas 開設了新的實體店面並著重於重塑購物體驗。位於鄧德拉姆的新店於 2022 年開始營業，提供奢侈品牌、美妝造型、專家講習班、維他命注射、時裝秀、修理和乾洗服務，以及通常只有五星級飯店會提供的禮賓服務。

Donald 認為，顧客正變得越來越以跨通路 (cross-channel) 為導向。「同時造訪實體商店和網路商店的顧客，其平均消費額是我們單一通路顧客的三倍。因此，我們實際上已經看到實體商店和網路商店這兩個世界中的最佳情況。」

#### 獨特商店理念的關鍵在於創新和合作

Brown Thomas 是最早設立創新部門的商店之一，旗下的許多新興服務都來自該部門。Donald 分享了整個企業與供應商和品牌之間的合作結果，並把顧客擺在首位。「我們針對顧客的痛點進行研究，並聚焦於解決可能為體驗帶來阻礙的事情。接著則交由我們的採購經理們提供真正的顧客體驗。」

「顧客喜愛在體驗店所獲得的個人化體驗，我們也已經確保自身的數位通路能夠支持店內體驗，而不是把顧客推向線上。」

#### 以數位支持店內體驗

當問及線上和線下服務之間的關聯性時，Donald 表示：「我們當然不會迴避現有的數位機會。事實上，我們欣然擁抱現有的數位解決方案，並用以改善實體顧客體驗。重點在於，我們是以顧客為中心，而不是以系統為中心。」

「體驗是零售最重要的部分。」

「他們與零售營運團隊、商店設計人員和我們的行銷團隊密切合作。對外，我們的採購團隊與我們提供的奢侈品牌合作，以確保品牌在店內能夠共同成長。過去消費者只在乎價格，但現在他們來到我們店裡為的是享受體驗。」

新商店也為員工提供新領域的工作，例如前文提到的禮賓服務。如同創新團隊一般，零售團隊也確實在突破界限。「我對大家攜手合作的方式感到非常自豪，尤其是在這充滿挑戰的時代中。」



## 「奢侈品牌熱衷於讓自家品牌體驗在我們店裡實現。」

### 一致性的價值

在零售產業常常可以聽到「零售的關鍵在於細節」(Retail is detail) 這句話，Donald 對此表示贊同，並提及「那是經典語錄。」我們專注於細節，這正是我們得以提供顧客體驗的關鍵。顧客往往不會清楚記得自己買了什麼商品，卻會記得在我們店裡的購物體驗。我們注重每個細節，包括音樂的音量、店內的整潔程度、店內的能見度、空間溫度等等。我們甚至在研究如何將香氛融入店裡。

「從這方面來看，我相信在所有創造出 Brown Thomas 消費體驗的組成元素中，一致性地實現我們的承諾方面非常重要。我們為顧客提供一致的高品質體驗。有很多商店都能夠提供商品，但我們提供的是講究、獨特且一致的高貴體驗。」

### 在零售生活中加點運動點綴

繁忙的零售業生活是否留有放鬆的時間？「其實，我太太也從事零售工作，我們也喜歡在工作以外的時間談論相關話題。我也喜歡看各種運動比賽，還會打高爾夫球。我每週工作 70 個小時，能做其他事情的時間不多。但我熱愛自己的工作，不像其他人那樣需要遠離工作環境才能放鬆自己。」



## 零售業高階主管訪談



### 全通路行銷是雜貨零售的未來趨勢

Pick n Pay 如何確保於顧客所在之處提供服務

**Vincent Viviers**

Pick n Pay 全通路主管

Vincent Viviers 在成立一家從事酒類外送的新創公司後，為了擴大規模而與大型零售店合作，並在疫情爆發時將業務從酒類轉向雜貨類；顯然，他對零售業未來的想法是以堅實的經驗為基礎。

#### 一趟個人旅程

2016年，Vincent 與他人共同創立了南非第一個酒類外送應用程式 Bottles App，撼動了這個幾乎不使用任何科技的傳統行業。Bottles 後來與 Pick n Pay Liquor 合作，擴大其飲品外送業務，並成為該國按需求外送酒服務 (on-demand alcohol delivery service) 的領頭羊。「後來當疫情發生時，我們在這段期間內面臨著封城以及政府的酒精禁售規定。我們竭盡全力將業務從酒類轉向按需求進行雜貨外送的應用程式。在短短四天內，我們成功做到了這一點。這之後的業務便開始蓬勃發展，並在 2020 年由 Pick n Pay 收購。現在，我的團隊則領導著 Pick n Pay 的全通路 (omnichannel) 部門。」

#### 為許多人帶來改變

「我們能夠在困難時期幫助人們，並在許多人因疫情而失去工作時創造就業機會，我對此感到相當自豪。我們團隊真的齊心協力為顧客完成了這件事。」

全通路和數位轉型現在是 Pick n Pay 策略中不可或缺的要素，而 Vincent 和他的團隊正致力於持續為顧客創造良好的全通路體驗。「雜貨零售業可說是最晚擁抱數位科技的產業類別之一，但疫情使電子商務快速發展，特別是在零售業。即使現在生活正從疫情中恢復『正常』，我們目前也還沒有看到此成長趨勢有所放緩。顧客一直保持使用線上購物、隨選服務 (on-demand services) 和不同的配送選擇。電子商務實際上也不斷成長。」

#### 成功的要素

但要斬獲成功並不容易。Vincent 也談到了他在發展 Pick n Pay 全通路策略時所面臨的挑戰。「現有大型企業的轉型任務並不適合膽小的人。這需要的是能夠接受新技術並尋求合作的團隊。在維持現有業務的同時，要建立起嶄新、強大的創新和產品導向團隊，並在兩者之間不斷平衡。這需要紮實的技術和資料科學資源，因此重點在於吸引該領域的人才，但這一點在目前競爭激烈的市場中並非易事。此外，無論是在平台的顧客生態系統還是後端基礎架構中，避免孤軍奮戰都是關鍵所在。」

#### 全通路是未來趨勢

Vincent 提到：「說到底，出現在顧客所在之處才是關鍵」。Pick n Pay 與南非一家食品和外送公司的合作便是其中一例。2022年，該合作夥伴的配送網路和 Pick n Pay 的電子商務能力相結合，藉此創造出強勁的成長，也證明了策略合作和突破思維框架的重要性。「無論顧客想將雜貨送到家，還是選擇外送餐點上門，我們都在那裡！」

## 「說到底，出現在顧客的所在之處才是關鍵！」

#### 但實體店仍將繼續存在

儘管在與工作頭銜中帶有「全通路」的人士交談時，談論實體店的重要性似乎並不合邏輯，但 Vincent 強調，實體店的重要性將會持續存在，尤其是在食品雜貨這個領域之中。

「人人都需要食品雜貨。當然，像任何企業一樣，實體店將會適應新的市場環境並繼續向前發展，也將始終保持重要地位。實際上，實體店也是我們在電子商務和配送服務方面取得成功的基石。顧客仍會持續在實體店消費，但實體店面也會變得更加重視體驗。」



「人人都需要食品雜貨。當然，像任何企業一樣，實體店將會適應新的市場環境並繼續向前發展，也將始終保持重要地位。實際上，實體店也是我們在電子商務和配送服務方面取得成功的基石。」

店面將逐漸成為顧客可以實際看到並體驗產品的地方。商店也可以作為物流中心，將產品送到消費者家中。例如：顧客希望在選擇自己想要的新冰箱之前能夠實際看到商品，但真正的附加價值取決於商店是否能在人們購買冰箱後將之送到家中。此外，實體店同時也是收集購物行為的數據資料和擺放庫存的好地方。」

### 保持正向思維

在事業仍處於起步階段時，Vincent 發現自己很難將心思放在其他事務上。現在他的事業更加成熟，因而能夠仔細留意當下的狀態，無論在工作中還是在與家人相處時皆是如此。「若要能夠全心全意地專注在工作上，我需要有效的時間管理並確保身體健康。我用散步、打網球或爬山作為一天的開始，這讓我在接下來的時間內更容易達成目標。為了自己和我的團隊，我需要這種正向的心態。」





# 全球前 250 大零售企業

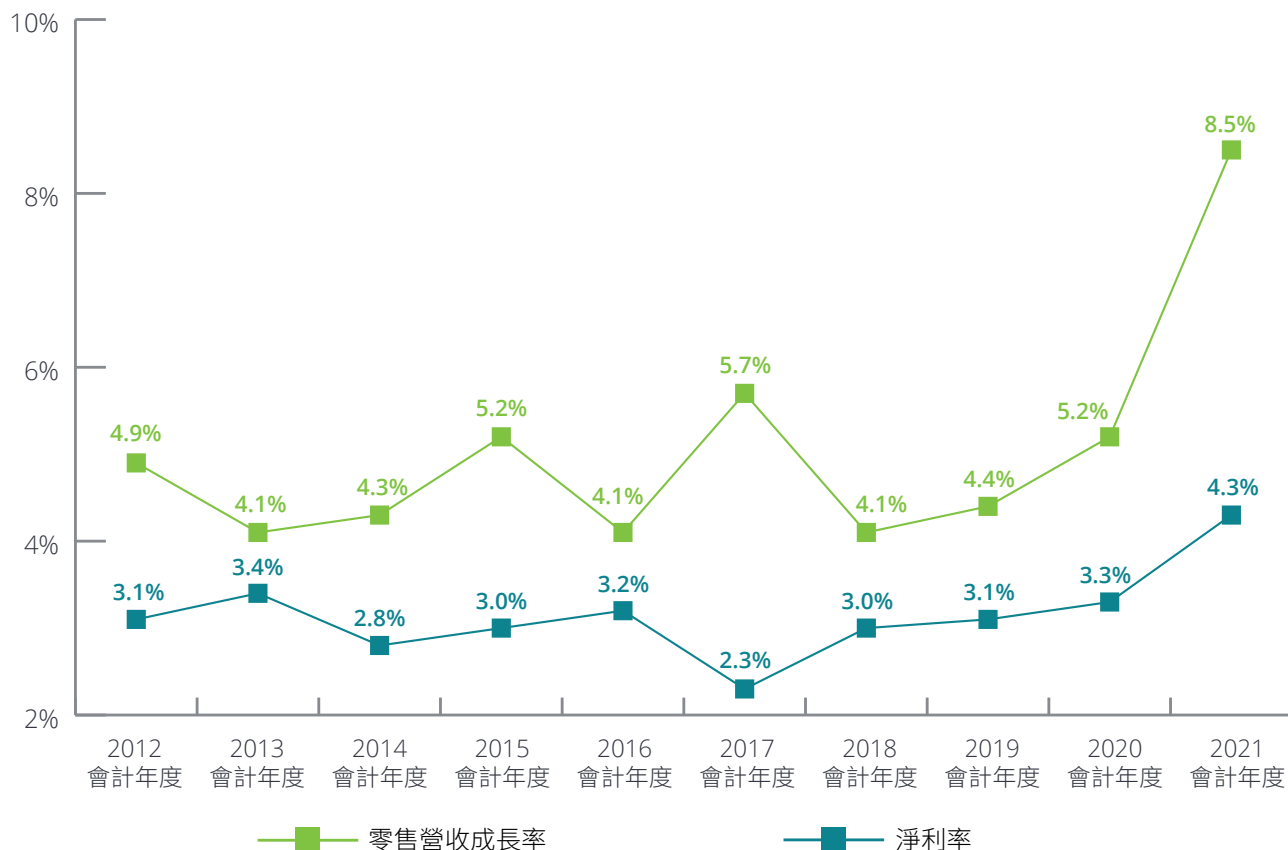
以銷售額加權、貨幣調整等綜合基礎進行計算，則全球前 250 大零售企業的零售營收年增率達 8.5%，可謂相當強勁。這是在 2020 會計年度零售營收年增率為 5.2% 的基礎上所取得的數字。雖然零售環境仍然存在重大挑戰，但由於政府放寬了部分疫情相關限制，消費者也恢復了疫情前的購物習慣，使 2021 會計年度的零售環境較前一年相比更加有利。

與前一年下降 14% 相比，消費者對服飾與配件的潛在需求為該產業類別創下了 31.3% 的年度營收成長。奢侈品零售業者更取得了出色的業績，而這主要歸功於實體店重新開張、社交活動場合再現，為高級服飾的消費打造有利環境。百貨公司尤其受益，在艱困地度過了暫停營業和消費者因害怕而不敢上門的 2020 會計年度後，其營收成長來到 25.7%。而電子商務和數位通路發達的零售業者不僅在前一年獲得破紀錄的營收，在 2021 會計年度期間也出現強勁的營收成長。

以銷售額加權、貨幣調整等綜合基礎進行計算，前 250 大企業的综合淨利率為 4.3%，比前一年高出一個百分點。獲利能力的提升主要來自服飾與配件類別的综合淨利率達 9.8%，以及消費性電子與娛樂商品、多角化企業的獲利能力也有所提升。

整體而言，前 250 大中有 81.6% (204 家) 實現了零售營收的正成長，其中 35.2% (88 家) 更斬獲兩位數的成長。在有提出淨利潤報告的零售商中，有 88.9% (169 家) 皆有獲利，高於 2020 會計年度的 82.7%。前 250 大零售業總收入中，來自國外業務的占比從 21.3% 增加到 23.4%，零售業務分布的國家平均數量則從 2020 會計年度的 10.8 個增加至 2021 會計年度的 11.4 個。

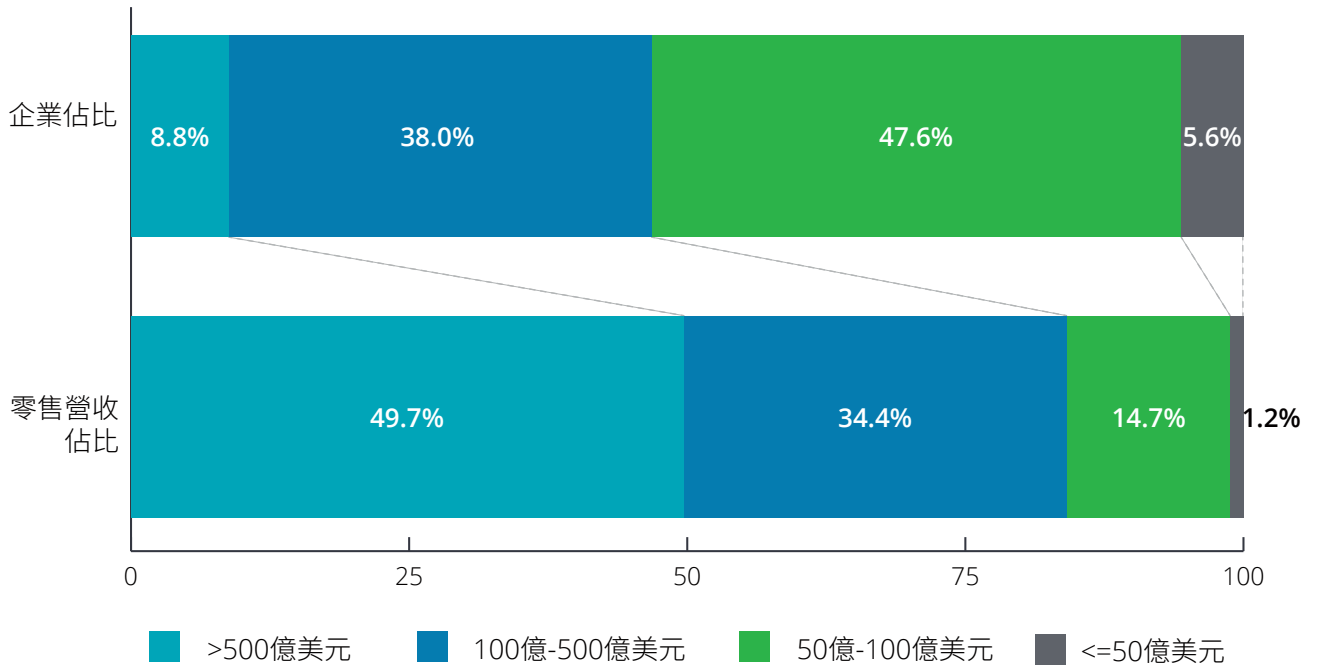
## 《全球零售力量與趨勢展望》報告中前 250 大零售企業在過去幾個會計年度的成長與獲利能力



註：2014年毛利率=2012會計年度，2015年毛利率=2013會計年度，2016年毛利率=2014會計年度，2017年毛利率=2015會計年度，2018年毛利率=2016會計年度，2019年毛利率=2017會計年度，2020年毛利率=2018會計年度，2021年毛利率=2019會計年度，2022年毛利率=2020會計年度，2023年毛利率=2021會計年度。  
資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。



### 2021 會計年度前 250 大零售企業規模（按零售營收劃分）



資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



## 2021會計年度全球前250大零售企業

2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
1	0	Walmart Inc	United States	572,754	572,754	Hypermarket/ supercenter	24	3.3%	2.4%	2.4%
2	0	Amazon.com, Inc.	United States	239,150	469,822	Non-store	21	20.4%	12.0%	7.1%
3	0	Costco Wholesale Corporation	United States	195,929	195,929	Cash & carry/ warehouse club	12	10.5%	17.5%	2.6%
4	0	Schwarz Group	Germany	153,754	156,209	Discount store	33	7.8%	5.5%	n/a
5	0	The Home Depot, Inc.	United States	151,157	151,157	Home improvement	3	9.8%	14.4%	10.9%
6	0	The Kroger Co.	United States	136,971	137,888	Supermarket	1	3.5%	4.1%	1.2%
7	2	JD.com, Inc	China	126,387	147,450 <sup>5</sup>	Non-store	1	28.0%	25.1%	-0.5%
8	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	United States	122,045	132,509	Drug store/ pharmacy	6	4.7%	3.7%	1.9%
9	-1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Germany	120,947 <sup>e</sup>	120,947 <sup>e</sup>	Discount store	19	4.8%	-0.4%	n/a
10	0	Target Corporation	United States	104,611	106,005	Discount department store	1	8.5%	13.2%	6.6%
11	0	CVS Health Corporation	United States	100,105	292,111	Drug store/ pharmacy	1	4.3%	9.8%	n/a
12	0	Lowe's Companies, Inc.	United States	96,250	96,250	Home improvement	2	8.2%	7.4%	8.8%
13	0	Ahold Delhaize	Netherlands	89,381 <sup>5</sup>	89,381 <sup>5</sup>	Supermarket	10	3.9%	1.2%	3.0%
14	1	Tesco PLC	United Kingdom	82,881	84,145	Hypermarket/ supercenter	5	1.9%	5.7%	2.4%
15	4	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	76,912 <sup>5</sup>	78,458 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	18	9.0%	54.7%	2.6%
16	1	Edeka-Verbund	Germany	72,462 <sup>e5</sup>	74,129 <sup>5</sup>	Supermarket	1	4.8%	2.3%	n/a
17	-3	Aeon Co., Ltd.	Japan	72,190	78,155 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	11	1.0%	1.2%	0.7%
18	-2	Albertsons Companies, Inc.	United States	71,887	71,887	Supermarket	1	3.8%	3.2%	2.3%
19	-1	Rewe Group	Germany	62,735 <sup>5</sup>	81,998 <sup>5</sup>	Supermarket	10	5.6%	-2.2%	1.1%
20	10	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	56,305	75,920 <sup>5</sup>	Other specialty	80	14.4%	51.4%	19.8%
21	1	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	54,385 <sup>e5</sup>	60,060 <sup>ge5</sup>	Supermarket	6	4.5%	11.7%	n/a

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比<sup>2</sup> 可能包括非零售業務<sup>3</sup> 年複合成長率<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
22	▼ -2	Best Buy Co., Inc.	United States	51,761	51,761	Electronics specialty	2	5.6%	9.5%	4.7%
23	▲ 10	The TJX Companies, Inc.	United States	48,550	48,550	Apparel/ footwear specialty	9	7.9%	51.1%	6.8%
24	▼ -3	Publix Super Markets, Inc.	United States	48,394	48,394	Supermarket	1	7.1%	7.1%	9.1%
25	▼ -1	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Netherlands	44,699	47,549	Other specialty	32	1.8%	6.3%	4.0%
26	■ 0	ITM Développement International (Intermarché)	France	43,626 e <sup>5</sup>	59,755 g <sup>5</sup>	Supermarket	4	4.9%	6.0%	n/a
27	▼ -2	Loblaw Companies Limited	Canada	41,683 <sup>5</sup>	42,402 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	1	2.9%	0.8%	3.7%
28	▼ -5	Woolworths Limited	Australia	41,320 <sup>5</sup>	44,122 <sup>5</sup>	Supermarket	2	1.0%	2.3%	13.1%
29	▲ 13	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	Hong Kong SAR	40,645	1,32,869	Hypermarket/ supercenter	1	153.1%	42.7%	n/a
30	▼ -3	J Sainsbury plc	United Kingdom	40,414	41,007	Hypermarket/ supercenter	2	2.7%	3.0%	2.9%
31	▼ -3	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	36,117	36,713 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	27	-3.2%	-4.3%	-1.3%
32	▼ -3	ELO SA (formerly Auchan Holding SA)	France	36,111	36,755 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	12	-10.0%	-3.4%	1.2%
33	▼ -1	Dollar General Corporation	United States	34,220	34,220	Discount store	1	9.3%	1.4%	7.0%
34	■ 0	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	United States	33,000 e	33,000 e	Supermarket	1	7.5%	3.1%	n/a
35	▲ 10	Inditex, S.A.	Spain	32,567 <sup>5</sup>	32,567 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	215	3.5%	35.8%	11.7%
36	new	Asda Group Limited	United Kingdom	32,297	32,297	Hypermarket/ supercenter	1	n/a	3.2%	4.3%
37	■ 0	Mercadona, S.A.	Spain	30,168	30,168	Supermarket	2	5.2%	3.4%	2.7%
38	▲ 3	Groupe Adeo SA	France	30,035 <sup>5</sup>	31,077 <sup>5</sup>	Home improvement	13	9.4%	17.5%	5.5%
39	▼ -1	X5 Retail Group N.V.	Russia	29,831 <sup>5</sup>	29,906 <sup>5</sup>	Discount store	1	16.3%	11.3%	1.9%
40	▼ -5	Coles Group Limited	Australia	28,547	28,820	Supermarket	1	0.1%	2.1%	2.6%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。





2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
41	▼ -5	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	28,322 e <sup>5</sup>	31,643 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	3	1.7%	-3.1%	2.3%
42	▲ 1	Système U, Centrale Nationale	France	27,949 e <sup>5</sup>	33,813 g <sup>5</sup>	Supermarket	7	3.9%	5.4%	n/a
43	▼ -4	Coop Group	Switzerland	27,559 e <sup>5</sup>	34,858	Supermarket	8	2.7%	4.7%	2.2%
44	▼ -4	Dollar Tree, Inc.	United States	26,321	26,321	Discount store	2	4.9%	3.2%	5.0%
45	▲ 1	Ceconomy AG	Germany	25,527	25,527	Electronics specialty	13	-0.5%	2.5%	1.2%
46	▲ 1	Wm Morrison Supermarkets PLC	United Kingdom	24,793 e <sup>5</sup>	24,793 e <sup>5</sup>	Supermarket	1	2.0%	2.5%	-0.8%
47	▲ 2	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	24,697	24,697	Discount store	3	7.4%	8.3%	2.3%
48	▼ -4	Metro AG	Germany	24,620	29,595 <sup>5</sup>	Cash & carry/ warehouse club	24	-8.8%	-5.0%	-0.2%
49	▲ 3	PJSC "Magnit"	Russia	24,520	25,176 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	1	11.1%	19.7%	2.6%
50	▲ 8	Macy's, Inc.	United States	24,460 <sup>5</sup>	24,460 <sup>5</sup>	Department store	3	-1.1%	41.0%	5.8%
51	▼ -1	Empire Company Limited	Canada	24,034	24,177 <sup>5</sup>	Supermarket	1	4.8%	6.7%	2.7%
52	▲ 2	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	23,343 <sup>5</sup>	23,343 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	75	0.7%	6.4%	5.5%
53	▲ 3	Reliance Retail Limited	India	22,823	22,826	Supermarket	1	45.1%	24.3%	2.9%
54	▼ -1	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	22,334 <sup>5</sup>	22,334 <sup>5</sup>	Drug store/ pharmacy	28	2.8%	8.8%	n/a
55	▼ -7	Wesfarmers Limited	Australia	22,087	26,712 <sup>5</sup>	Home improvement	4	-13.6%	2.3%	6.4%
56	▼ -5	Meijer, Inc.	United States	21,000 e	22,000 e	Hypermarket/ supercenter	1	3.2%	0.0%	n/a
57	▼ -2	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	19,884 <sup>5</sup>	19,908 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	24	3.6%	6.2%	8.2%
58	▼ -27	Suning.com Co., Ltd.	China	19,834	21,523	Electronics specialty	1	-2.3%	-46.3%	-31.8%
59	■ 0	NIKE, Inc. / NIKE Direct	United States	19,657	46,710 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	74	16.7%	14.7%	n/a
60	▼ -3	E-MART Inc.	South Korea	19,373 <sup>5</sup>	21,761 <sup>5</sup>	Supermarket	6	10.8%	7.9%	6.4%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
61	▲ 24	Ross Stores, Inc.	United States	18,916	18,916	Apparel/ footwear specialty	1	8.0%	50.9%	9.1%
62	▲ 4	Kohl's Corporation	United States	18,471	19,433	Department store	1	-0.2%	22.9%	4.8%
63	■ 0	Kingfisher plc	United Kingdom	18,117	18,117	Home improvement	8	3.3%	6.8%	6.4%
64	▼ -3	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	18,089 <sup>e5</sup>	20,099 <sup>g5</sup>	Supermarket	5	6.5%	6.5%	n/a
65	▼ -5	CP ALL Plc.	Thailand	17,637 <sup>5</sup>	18,335 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	2	5.4%	7.5%	2.1%
66	▼ -4	Rite Aid Corporation	United States	17,495	24,568	Drug store/ pharmacy	1	-8.2%	6.9%	-2.2%
67	■ 0	Vipshop Holdings Limited	China	17,459	18,369	Non-store	1	17.0%	16.9%	4.0%
68	▲ 25	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	17,005	22,276 <sup>5</sup>	Other specialty	52	18.0%	45.8%	10.8%
69	▲ 26	Kering S.A.	France	16,898 <sup>e</sup>	20,861 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	95	15.4%	39.9%	18.5%
70	▲ 5	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	16,834	18,778	Non-store	30	8.0%	21.2%	11.3%
71	▲ 3	The Gap, Inc.	United States	16,670 <sup>5</sup>	16,670 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	40	1.4%	20.8%	1.5%
72	▼ -8	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	United States	16,667	16,667	Cash & carry/ warehouse club	1	6.2%	8.0%	2.6%
73	▲ 15	Alimentation Couche- Tard Inc.	Canada	16,604	62,810	Convenience/ forecourt store	22	9.1%	4.6%	n/a
74	▲ 24	Coupang, Inc.	South Korea	16,488	18,406	Non-store	1	61.7%	49.3%	-8.4%
75	▲ 7	Déathlon S.A.	France	16,315	16,315	Other specialty	67	6.7%	21.1%	6.6%
76	▲ 5	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	15,351	15,351	Convenience/ forecourt store	6	8.3%	11.0%	n/a
77	▼ -5	Spar Holding AG	Austria	14,979 <sup>5</sup>	15,057 <sup>5</sup>	Supermarket	8	6.1%	4.1%	2.0%
78	▼ -13	Pan Pacific International Holdings	Japan	14,968	15,600	Discount department store	7	17.0%	7.6%	3.4%
79	▼ -6	John Lewis Partnership plc	United Kingdom	14,894 <sup>5</sup>	14,894 <sup>5</sup>	Supermarket	2	1.6%	0.6%	-0.6%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
80	▲ 9	Marks and Spencer Group plc	United Kingdom	14,866 <sup>5</sup>	14,866 <sup>5</sup>	Department store	98	0.5%	18.9%	2.8%
81	▲ 2	AutoZone, Inc.	United States	14,630 <sup>5</sup>	14,630 <sup>5</sup>	Other specialty	3	6.6%	15.8%	14.8%
82	▲ 5	S Group	Finland	14,576	14,576	Supermarket	3	4.7%	14.9%	n/a
83	▲ 3	Cencosud S.A.	Chile	14,550	14,931	Supermarket	5	2.2%	12.6%	5.8%
84	▼ -4	ICA Gruppen AB	Sweden	14,500 <sup>5</sup>	14,902 <sup>5</sup>	Supermarket	4	4.2%	1.3%	3.6%
85	▼ -6	Metro Inc.	Canada	14,456 <sup>5</sup>	14,456 <sup>5</sup>	Supermarket	1	7.4%	1.6%	4.5%
86	▲ 19	Nordstrom, Inc.	United States	14,402	14,789	Department store	2	-0.1%	39.1%	1.2%
87	▼ -10	Coop Italia	Italy	14,045 <sup>e</sup>	16,907 <sup>ge</sup>	Hypermarket/ supercenter	1	0.2%	-0.8%	n/a
88	▼ -19	Qurate Retail Group	United States	14,044	14,044	Non-store	7	5.7%	-0.9%	3.0%
89	▼ -11	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	United Kingdom	13,777	13,777	Electronics specialty	8	-0.4%	-1.9%	0.7%
90	▼ -19	Wayfair Inc	United States	13,708	13,708	Non-store	4	32.3%	-3.1%	-1.0%
91	▼ -15	Lotte Shopping Co., Ltd.	South Korea	13,593	13,593	Discount store	9	-7.1%	-3.8%	-1.8%
92	▲ 2	O'Reilly Automotive, Inc.	United States	13,328 <sup>5</sup>	13,328 <sup>5</sup>	Other specialty	2	9.2%	14.8%	16.2%
93	▲ 4	El Corte Inglés, S.A.	Spain	13,242	14,624	Department store	20	-2.5%	7.6%	1.0%
94	▼ -10	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	13,164	14,110	Hypermarket/ supercenter	1	12.7%	-2.4%	-4.9%
95	▼ -3	Dirk Rossmann GmbH	Germany	13,123 <sup>g</sup>	13,123 <sup>g</sup>	Drug store/ pharmacy	8	5.7%	7.2%	n/a
96	▲ 16	S.A.C.I. Falabella	Chile	12,986	13,588	Home improvement	7	7.1%	26.0%	6.7%
97	▲ 5	Tractor Supply Company	United States	12,731	12,731	Other specialty	1	13.4%	19.9%	7.8%
98	▲ 25	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	12,709 <sup>5</sup>	12,709 <sup>5</sup>	Other specialty	11	14.1%	41.0%	7.0%
99	▼ -3	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	Germany	12,637	14,758 <sup>g</sup>	Drug store/ pharmacy	13	5.2%	6.6%	1.3%
100	▲ 15	Dick's Sporting Goods, Inc.	United States	12,293	12,293	Other specialty	1	9.2%	28.3%	12.4%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
101	▲ 21	Zalando SE	Germany	12,241	12,241	Non-store	23	23.3%	29.7%	2.3%
102	▼ -11	Menard, Inc.	United States	12,100 e	12,100 e	Home improvement	1	5.0%	2.5%	n/a
103	▼ -3	Shoprite Holdings Ltd.	South Africa	12,088 <sup>5</sup>	12,328 <sup>5</sup>	Supermarket	11	5.5%	9.6%	3.1%
104	▼ -5	Hy-Vee, Inc.	United States	12,000 e	12,000 e	Supermarket	1	4.1%	9.1%	n/a
105	▼ -2	NorgesGruppen ASA	Norway	11,699 <sup>5</sup>	11,956 <sup>5</sup>	Discount store	1	5.7%	1.4%	3.6%
106	▼ -36	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	Japan	11,437 <sup>5</sup>	14,414 <sup>5</sup>	Electronics specialty	3	-3.8%	-14.5%	3.2%
107	▲ 34	JD Sports Fashion Plc	United Kingdom	11,391 e	11,768 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	32	30.2%	38.6%	5.4%
108	▼ -4	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	United States	11,217 <sup>5</sup>	19,945 <sup>5</sup>	Home improvement	15	6.0%	8.0%	9.3%
109	▼ -8	Wegmans Food Markets, Inc.	United States	11,200 e	11,200 e	Supermarket	1	6.2%	3.7%	n/a
110	■ 0	Advance Auto Parts, Inc.	United States	10,998 <sup>5</sup>	10,998 <sup>5</sup>	Other specialty	3	2.8%	8.8%	5.6%
111	▲ 13	Steinhoff International Holdings N.V.	South Africa	10,986	10,986	Discount store	28	-5.6%	16.4%	-9.2%
112	▼ -6	Giant Eagle, Inc.	United States	10,700 e <sup>5</sup>	10,700 e <sup>5</sup>	Supermarket	1	2.8%	3.4%	n/a
113	▼ -4	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	10,641 <sup>5</sup>	12,993 <sup>5</sup>	Other specialty	1	6.3%	8.8%	7.7%
114	▼ -3	Co-operative Group Ltd.	United Kingdom	10,548	15,333 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	1	1.5%	-1.3%	0.4%
115	▲ 5	Salling Group	Denmark	10,452	10,523	Discount store	3	2.7%	8.7%	2.9%
116	■ 0	Esselunga S.p.A.	Italy	10,045	10,045	Hypermarket/ supercenter	1	2.5%	3.6%	3.1%
117	▲ 11	Grupo Coppel	Mexico	10,039 e	10,039 e	Department store	2	11.2%	8.6%	n/a
118	▼ -1	Tengelmann Group	Germany	9,896 e <sup>5</sup>	9,931 e <sup>5</sup>	Home improvement	22	-1.2%	1.0%	n/a
119	▼ -11	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	9,690 e	12,112 e, g	Hypermarket/ supercenter	1	-5.5%	-11.0%	n/a

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
120	▲ 44	Hermès International SCA	France	9,663 e	10,619 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	46	14.4%	42.1%	27.3%
121	▼ -3	Adidas Group	Germany	9,662	25,104 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	60	10.3%	0.5%	n/a
122	▼ -9	Colruyt Group	Belgium	9,562	11,671 <sup>5</sup>	Supermarket	3	2.4%	-1.7%	2.9%
123	▲ 7	FNAC Darty S.A.	France	9,509	9,509	Other specialty	13	1.6%	7.4%	2.0%
124	▲ 5	SIGNA Retail Group	Austria	9,458 e	9,458 e	Department store	21	n/a	6.7%	n/a
125	▲ 65	Burlington Stores, Inc.	United States	9,322	9,322	Department store	1	10.8%	61.7%	4.4%
126	■ 0	Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (formerly Jumbo Groep Holding B.V.)	Netherlands	9,261 <sup>5</sup>	9,270 <sup>5</sup>	Supermarket	2	7.6%	1.7%	1.5%
127	▲ 36	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	9,242	9,288	Hypermarket/ supercenter	2	16.4%	29.0%	1.8%
128	▼ -3	WinCo Foods LLC	United States	9,050 e	9,050 e	Supermarket	1	6.2%	2.8%	n/a
129	▲ 16	Foot Locker, Inc.	United States	8,958	8,958	Apparel/ footwear specialty	28	2.9%	18.7%	10.0%
130	▲ 5	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	8,918 e	8,918 e	Hypermarket/ supercenter	4	4.2%	17.3%	n/a
131	new	Chewy, Inc.	United States	8,891	8,891	Non-store	1	n/a	24.4%	-0.8%
132	■ 0	Kesko Corporation	Finland	8,843 e <sup>5</sup>	13,360 <sup>5</sup>	Supermarket	7	1.3%	1.5%	5.1%
133	▼ -14	Beisia Group Co., Ltd.	Japan	8,765 e <sup>5</sup>	9,254 e <sup>5</sup>	Home improvement	1	3.6%	-0.3%	n/a
134	▼ -1	Louis Delhaize S.A.	Belgium	8,752	8,752	Hypermarket/ supercenter	4	-2.7%	0.4%	0.5%
135	▲ 7	The SPAR Group Limited	South Africa	8,614 <sup>5</sup>	8,614 <sup>5</sup>	Supermarket	13	6.8%	2.9%	1.7%
136	▼ -2	President Chain Store Corp.	Taiwan (China)	8,585	9,402 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	4	3.4%	1.5%	3.8%
137	▼ -69	PetSmart, Inc.	United States	8,500 e	8,500 e	Other specialty	2	4.0%	-41.8%	n/a
138	▲ 41	Ulta Beauty, Inc	United States	8,372	8,631	Other specialty	1	12.7%	40.3%	11.4%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
139	▲ 22	Williams-Sonoma, Inc.	United States	8,246	8,246	Non-store	13	10.2%	21.6%	13.7%
140	▼ -33	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	8,204	9,015	Supermarket	10	-6.0%	-20.1%	1.0%
141	new	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	United States	8,200 e	8,200 e	Department store	1	-8.2%	n/a	n/a
142	▲ 8	Ace Hardware Corporation	United States	8,168	8,594 <sup>5</sup>	Home improvement	66	11.4%	11.2%	3.8%
143	▲ 1	Sonae, SGPS, SA	Portugal	8,136 <sup>5</sup>	8,303 <sup>5</sup>	Supermarket	62	5.8%	3.4%	4.7%
144	▲ 24	Action Holding BV	Netherlands	8,080	8,080	Discount department store	10	20.6%	22.7%	7.3%
145	▲ 8	Gruppo Eurospin	Italy	8,071	8,168	Discount store	3	7.6%	7.7%	4.9%
146	▼ -19	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	8,050	8,050	Drug store/ pharmacy	2	9.7%	-0.4%	2.7%
147	▼ -16	Lulu Group International	United Arab Emirates	8,000 e	8,000 e	Hypermarket/ supercenter	10	3.0%	3.6%	n/a
148	▼ -34	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	United States	8,000 e	8,000 e	Supermarket	1	-5.2%	-17.1%	n/a
149	▼ -12	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	7,937	7,937	Discount store	3	28.6%	27.1%	4.2%
150	▼ -1	Reitan AS	Norway	7,936 <sup>5</sup>	12,133 <sup>5</sup>	Discount store	7	3.5%	-2.0%	4.4%
151	new	Bath & Body Works, Inc.	United States	7,882 <sup>5</sup>	7,882 <sup>5</sup>	Other specialty	37	15.4%	22.5%	16.9%
152	▼ -31	Bed Bath and Beyond Inc.	United States	7,868	7,868	Other specialty	3	-8.4%	-14.8%	-7.1%
153	▼ -15	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Día, S.A.)	Spain	7,859 <sup>5</sup>	7,896 <sup>5</sup>	Discount store	4	-5.6%	-3.4%	-3.9%
154	▲ 4	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	7,859 e	9,246 e	Supermarket	1	9.7%	6.3%	n/a
155	▲ 53	Signet Jewelers Limited	United States	7,757	7,826	Other specialty	4	4.0%	49.3%	9.8%
156	▲ 9	Axel Johnson AB	Sweden	7,718 <sup>5</sup>	11,027 <sup>5</sup>	Supermarket	3	5.3%	8.0%	1.7%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
157	▼ -17	Bic Camera Inc.	Japan	7,664	7,785	Electronics specialty	1	1.4%	-1.7%	1.5%
158	▼ -7	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexico	7,650 <sup>5</sup>	7,650 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	1	0.8%	-1.1%	2.8%
159	▼ -13	Associated British Foods plc / Primark	United Kingdom	7,650	18,990	Apparel/ footwear specialty	14	-1.2%	-5.1%	n/a
160	▲ 25	DNS	Russia	7,627 <sup>e</sup>	7,627 <sup>e</sup>	Electronics specialty	1	30.1%	31.5%	n/a
161	new	Natura & Co Holding S.A	Brazil	7,440	7,440	Other specialty	100	38.4%	8.8%	2.6%
162	▼ -5	GS Retail Co., Ltd.	South Korea	7,372 <sup>e</sup>	8,523	Convenience/ forecourt store	3	3.7%	2.2%	8.2%
163	new	Endeavour Group	Australia	7,313	8,409	Other specialty	1	n/a	-0.9%	4.3%
164	▼ -2	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japan	7,277	7,277	Other specialty	5	9.6%	13.2%	11.9%
165	▲ 34	Lao Feng Xiang Co., Ltd.	China	7,261 <sup>5</sup>	9,094 <sup>5</sup>	Other specialty	4	12.0%	23.1%	4.2%
166	▲ 18	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	United States	7,205 <sup>e</sup>	276,094	Other specialty	13	5.7%	21.7%	n/a
167	▲ 2	Gome Retail Holdings Limited	China	7,203	7,203	Electronics specialty	1	-9.5%	5.4%	-10.3%
168	▼ -12	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	United States	7,200 <sup>e</sup>	7,200 <sup>e</sup>	Other specialty	2	13.7%	1.4%	n/a
169	▼ -26	Majid Al Futtaim Holding LLC	United Arab Emirates	7,160	8,790	Hypermarket/ supercenter	17	2.0%	-6.0%	7.6%
170	▼ -15	Bauhaus AG	Germany	7,143 <sup>e</sup>	8,158 <sup>ge</sup>	Home improvement	19	2.4%	-3.1%	n/a
171	▼ -17	Life Corporation	Japan	6,890	6,890	Supermarket	1	3.3%	1.2%	2.0%
172	▼ -1	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	United States	6,871	6,871	Convenience/ forecourt store	31	1.2%	8.7%	3.6%
173	new	Victoria's Secret & Co.	United States	6,785 <sup>5</sup>	6,785 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	74	-2.7%	25.3%	9.5%
174	▲ 18	Academy Sports and Outdoors, Inc.	United States	6,773	6,773	Other specialty	1	9.1%	19.1%	9.9%
175	▲ 45	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexico	6,741	7,442	Department store	1	9.2%	35.5%	8.5%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
176	▼ -17	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japan	6,702	6,702	Electronics specialty	1	2.7%	2.9%	n/a
177	▼ -11	JB Hi-Fi Limited	Australia	6,694	6,694	Electronics specialty	2	10.4%	3.5%	5.9%
178	▼ -31	K's Holdings Corporation	Japan	6,651 <sup>5</sup>	6,651 <sup>5</sup>	Electronics specialty	1	2.6%	-5.7%	3.8%
179	▲ 2	Coop Norge, the Group	Norway	6,647 <sup>5</sup>	6,965 <sup>5</sup>	Supermarket	1	5.2%	2.0%	0.8%
180	▲ 14	Pick n Pay Stores Limited	South Africa	6,581 <sup>5</sup>	6,581 <sup>5</sup>	Supermarket	8	4.8%	5.2%	1.2%
181	▼ -7	Lenta Group	Russia	6,560	6,560	Hypermarket/ supercenter	1	9.6%	8.6%	2.6%
182	▼ -22	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	6,545	6,545	Drug store/ pharmacy	1	8.5%	4.0%	3.1%
183	▲ 12	Magazine Luiza S.A.	Brazil	6,500	6,535	Other specialty	1	30.0%	21.2%	1.7%
184	▲ 18	Deichmann SE	Germany	6,436	6,633	Apparel/ footwear specialty	31	2.4%	14.1%	5.6%
185	▲ 22	MatsukiyoCocokara & Co. (formerly MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd..)	Japan	6,432 <sup>5</sup>	6,497 <sup>5</sup>	Drug store/ pharmacy	5	6.3%	30.6%	4.7%
186	▲ 56	Dillard's, Inc.	United States	6,431	6,624	Department store	1	1.0%	52.6%	13.0%
187	▼ -4	HORNBAACH Baumarkt AG Group	Germany	6,426	6,426	Home improvement	9	8.2%	7.4%	3.4%
188	▼ -16	B&M European Value Retail S.A.	United Kingdom	6,382	6,382	Discount store	2	14.0%	-2.7%	9.0%
189	■ 0	PJSC "M.video"	Russia	6,375	6,461	Electronics specialty	1	20.7%	12.6%	0.5%
190	▼ -38	Edion Corporation	Japan	6,353 <sup>5</sup>	6,353 <sup>5</sup>	Electronics specialty	1	1.1%	-7.1%	1.8%
191	▼ -9	H2O Retailing Corporation	Japan	6,340	7,015	Department store	2	-3.2%	13.3%	1.3%
192	▼ -6	PT Indomarco Prismaatama (Indomaret)	Indonesia	6,328 <sup>5</sup>	6,328 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	1	8.9%	5.2%	2.2%
193	▼ -6	XXXLutz Group	Austria	6,313 <sup>e</sup>	6,313 <sup>e</sup>	Other specialty	13	4.9%	4.7%	n/a
194	▲ 33	Hobby Lobby Stores, Inc.	United States	6,300 <sup>e</sup>	6,300 <sup>e</sup>	Other specialty	1	7.9%	37.6%	n/a

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。





2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
195	▲ 33	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	United Kingdom	6,298	6,501 <sup>5</sup>	Other specialty	22	9.1%	33.6%	5.4%
196	▲ 43	lululemon athletica inc.	Canada	6,257 <sup>5</sup>	6,257 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	17	21.7%	42.1%	15.6%
197	▼ -6	Takashimaya Company, Ltd.	Japan	6,161 <sup>5</sup>	6,825 <sup>5</sup>	Department store	5	-3.7%	12.9%	0.8%
198	▼ -20	SM Investments Corporation	Philippines	6,160	8,679	Hypermarket/ supercenter	1	1.9%	2.4%	12.3%
199	▼ -26	Big Lots, Inc.	United States	6,151	6,151	Discount store	1	3.4%	-0.8%	2.9%
200	▼ -33	Sprouts Farmers Market, Inc.	United States	6,100	6,100	Supermarket	1	8.6%	-5.7%	4.0%
201	▼ -31	Valor Holdings Co., Ltd.	Japan	6,061	6,520	Supermarket	1	6.6%	0.6%	1.5%
202	▲ 12	GameStop Corp.	United States	6,011	6,011	Other specialty	10	-6.9%	18.1%	-6.3%
203	▼ -15	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	United States	6,000 <sup>e</sup>	6,000 <sup>e</sup>	Supermarket	1	4.6%	3.8%	n/a
204	▲ 39	Next plc	United Kingdom	5,983 <sup>5</sup>	6,357 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	35	1.3%	33.1%	14.6%
205	▼ -8	Coop Danmark A/S	Denmark	5,942 <sup>5</sup>	6,066 <sup>5</sup>	Supermarket	2	-0.2%	1.9%	0.8%
206	▲ 3	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	5,930 <sup>5</sup>	5,930 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	2	8.6%	12.0%	2.3%
207	▲ 4	Tapestry, Inc.	United States	5,925 <sup>e</sup>	6,685 <sup>5</sup>	Other specialty	125	9.2%	14.6%	12.8%
208	new	United.b Group (formerly HTM-Group)	France	5,911 <sup>e5</sup>	5,911 <sup>e5</sup>	Electronics specialty	4	10.8%	5.0%	n/a
209	▲ 1	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	United States	5,900 <sup>e</sup>	5,900 <sup>e</sup>	Other specialty	1	6.3%	14.1%	n/a
210	▲ 23	Liquor Control Board of Ontario	Canada	5,854 <sup>5</sup>	5,854 <sup>5</sup>	Other specialty	1	9.5%	23.2%	34.6%
211	▼ -35	Sundrug Co., Ltd.	Japan	5,774 <sup>5</sup>	5,774 <sup>5</sup>	Drug store/ pharmacy	1	4.2%	2.3%	3.7%
212	▼ -37	Izumi Co., Ltd.	Japan	5,768 <sup>5</sup>	5,768 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	1	-0.8%	-0.4%	3.7%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
213	▼ -17	Via S.A. (Formerly Via Varejo S.A.)	Brazil	5,724	5,724	Electronics specialty	1	n/a	6.9%	-1.0%
214	▲ 7	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwan (China)	5,690	5,690	Supermarket	1	9.5%	15.2%	n/a
215	▼ -35	Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	South Korea	5,584 <sup>e</sup>	5,584 <sup>e</sup>	Hypermarket/ supercenter	1	-4.0%	-7.0%	-0.6%
216	▼ -23	Sugi Holdings Co., Ltd.	Japan	5,569	5,609 <sup>5</sup>	Drug store/ pharmacy	1	7.7%	3.8%	3.1%
217	▼ -14	Harbor Freight Tools USA, Inc.	United States	5,500 <sup>e</sup>	5,500 <sup>e</sup>	Other specialty	1	15.2%	1.9%	n/a
218	▼ -20	Central Retail Corporation Public Company Limited	Thailand	5,491	6,105	Department store	3	ne	1.6%	0.1%
219	▼ -19	Lawson, Inc.	Japan	5,436	6,262 <sup>5</sup>	Convenience/ forecourt store	6	2.6%	4.4%	2.6%
220	▲ 10	ATB-Market LLC	Ukraine	5,402	6,532 <sup>g</sup>	Discount store	1	25.2%	20.1%	n/a
221	▲ 1	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	5,353	5,353	Electronics specialty	2	22.5%	13.3%	4.0%
222	▼ -18	Grupo Eroski	Spain	5,332 <sup>e5</sup>	5,631 <sup>5</sup>	Supermarket	3	-2.3%	-3.3%	-2.2%
223	▼ -4	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lithuania	5,302 <sup>5</sup>	5,302 <sup>5</sup>	Supermarket	5	10.7%	6.1%	3.0%
224	new	Shinsegae Inc.	South Korea	5,283	5,513 <sup>5</sup>	Other specialty	1	17.4%	33.3%	6.2%
225	▼ -12	Woolworths Holdings Limited	South Africa	5,258	5,401	Department store	13	3.5%	1.7%	4.5%
226	▼ -14	Shimamura Co., Ltd.	Japan	5,233	5,233	Apparel/ footwear specialty	3	0.6%	7.6%	6.1%
227	▼ -11	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	China	5,202 <sup>5</sup>	5,369 <sup>5</sup>	Hypermarket/ supercenter	1	-5.9%	-1.5%	2.2%
228	▼ -13	Stater Bros. Holdings Inc.	United States	5,200 <sup>e</sup>	5,200 <sup>e</sup>	Supermarket	1	4.4%	4.0%	n/a
229	▼ -14	The Michaels Companies, Inc.	United States	5,200 <sup>e</sup>	5,200 <sup>e</sup>	Other specialty	2	0.0%	-1.3%	n/a
230	▼ -12	JYSK Group	Denmark	5,171 <sup>5</sup>	5,171 <sup>5</sup>	Other specialty	50	7.0%	7.1%	n/a
231	▼ -25	Arcs Co., Ltd.	Japan	5,168	5,179	Supermarket	1	2.4%	3.7%	1.8%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



2021 會計年度 零售營收 排名	排名變化 (與2020 會計年度 <sup>1</sup> 相比)	公司名稱	總部所在國家/ 地區	2021 會計年度 零售營收 (百萬美元)	2021 會計年度 母公司/ 集團整體 營收 <sup>2</sup> (百萬美元)	主要銷售業務 方式	海外營運 分布地區/ 國家數	2016- 2021 會計年度 零售營收 年複合 成長率 <sup>3</sup>	2020- 2021 會計年度 零售營收 成長率	2021 會計年度 淨利率 <sup>4</sup>
232	new	ASOS plc	United Kingdom	5,150	5,322	Non-store	12	21.9%	19.3%	3.3%
233	▼ -1	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	United States	5,137	5,807	Other specialty	2	4.9%	15.4%	2.8%
234	▼ -33	Save-On-Foods LP	Canada	5,104 e	5,104 e	Supermarket	1	5.3%	-12.9%	n/a
235	new	American Eagle Outfitters, Inc.	United States	5,011 <sup>5</sup>	5,011 <sup>5</sup>	Apparel/ footwear specialty	25	6.8%	33.3%	8.4%
236	▼ -5	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turkey	5,010 e	5,010 e	Discount store	1	35.6%	39.6%	n/a
237	▼ -8	NORMA Unternehmens Stiftung	Germany	4,942 e	4,942 e	Discount store	4	4.9%	4.5%	n/a
238	▼ -21	WD FF Limited dba Iceland	United Kingdom	4,916 <sup>5</sup>	5,008 <sup>5</sup>	Supermarket	9	5.2%	-4.7%	-1.1%
239	▼ -4	Ingles Markets, Inc.	United States	4,832	4,988 <sup>5</sup>	Supermarket	1	5.7%	7.8%	5.0%
240	▼ -16	The Save Mart Companies	United States	4,800 e	4,800 e	Supermarket	1	2.7%	4.3%	n/a
241	▲ 8	Raia Drogasil S.A.	Brazil	4,743	4,743	Drug store/ pharmacy	1	17.9%	20.9%	3.1%
242	▼ -2	Sklavenitis Group	Greece	4,712	4,712	Supermarket	2	n/a	5.1%	1.5%
243	new	Specsavers Group	United Kingdom	4,706 e <sup>5</sup>	4,706 e <sup>5</sup>	Other specialty	11	8.6%	25.8%	n/a
244	new	Neiman Marcus Group LTD LLC	United States	4,700 e	4,700 e	Department store	1	-1.0%	80.8%	n/a
245	new	OK Corporation	Japan	4,661	4,673	Supermarket	1	n/a	3.2%	4.2%
246	▼ -9	EG Group Limited	United Kingdom	4,606	26,420	Convenience/ forecourt store	10	75.1%	4.3%	n/a
247	▼ -21	Yaoko Co., Ltd.	Japan	4,575	4,771	Supermarket	1	9.4%	5.5%	2.9%
248	▼ -25	Daiso Industries Co., Ltd	Japan	4,546 e <sup>5</sup>	4,889 g <sup>5</sup>	Discount department store	26	5.5%	4.4%	n/a
249	▼ -11	Shufersal Ltd.	Israel	4,544	4,561	Discount store	1	4.6%	-3.1%	2.7%
250	new	T.J. Morris dba Home Bargains	United Kingdom	4,478	4,478	Other specialty	1	15.8%	19.6%	9.5%

<sup>1</sup> 與《2022零售力量與趨勢展望》報告中2020會計年度的排名變化相比

<sup>2</sup> 可能包括非零售業務

<sup>3</sup> 年複合成長率

<sup>4</sup> 淨利率以總合併營收和淨收入為基礎，可能包含非零售業務（若該業務佔集團營收小於50%）

<sup>5</sup> 營收包括批發和零售業務

n/a = 無資訊

ne = 不存在

e = 預估值

g = 企業公告之主要營業收入

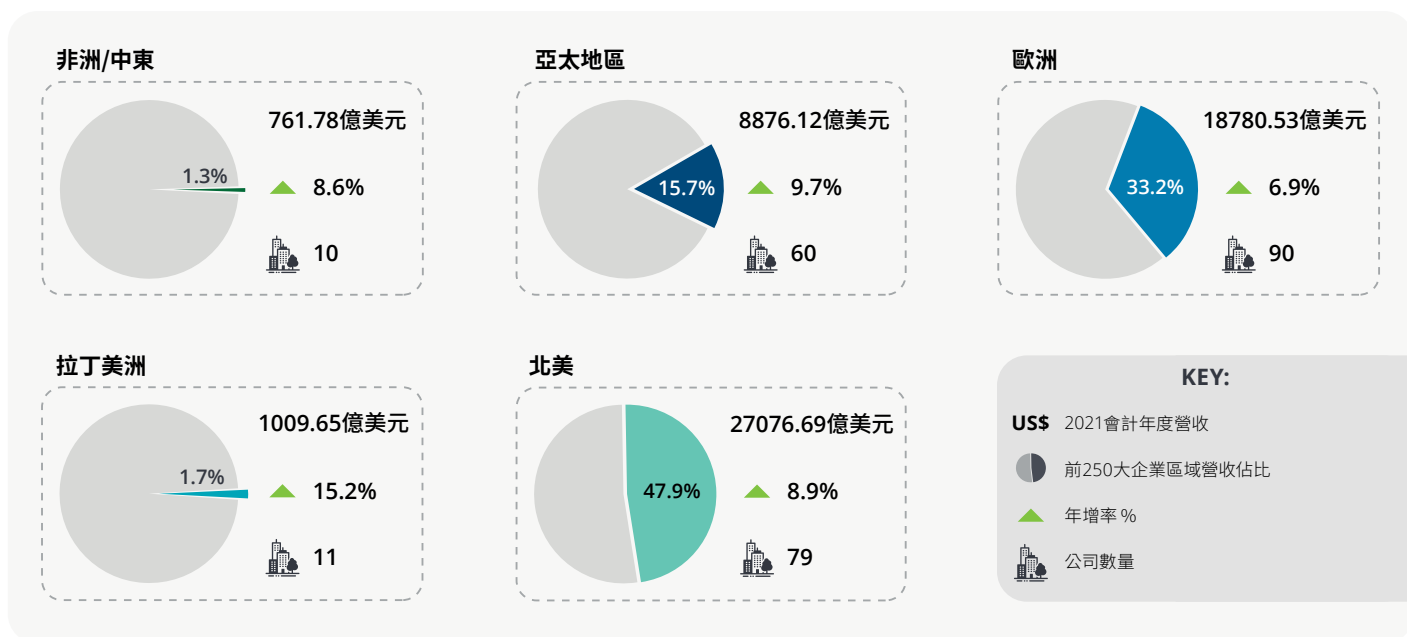
資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績和營運進行之分析。



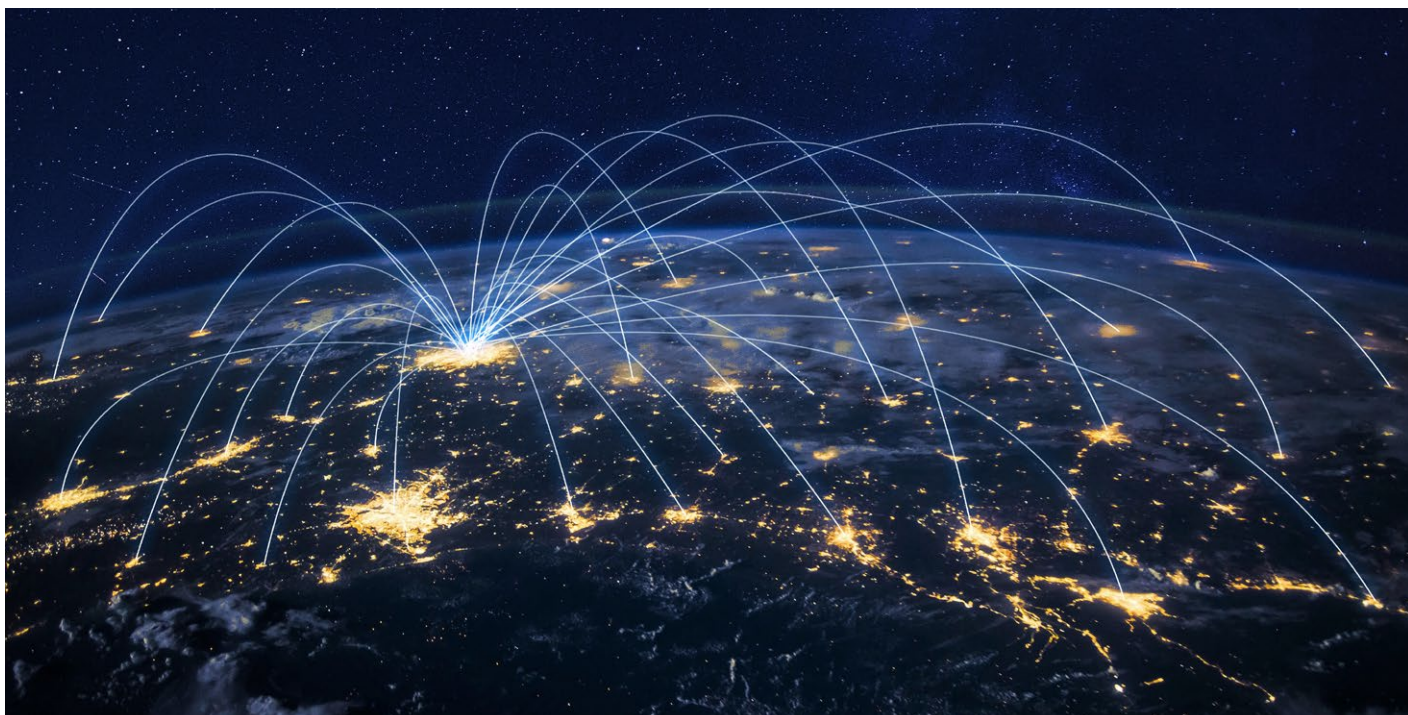
# 全球零售產業區域分析

本章節將按地區針對前 250 大零售企業表現進行分析。為進行區域分析，本報告根據公司總部所在地為所有公司進行分類，可能會與公司最大銷售來源地區有所不同。此外，儘管許多公司會在所在地以外的地區營運，但在此將所有公司的銷售額納入該公司總部所在地進行計算。

## 2021 會計年度前 250 大零售企業區域分析

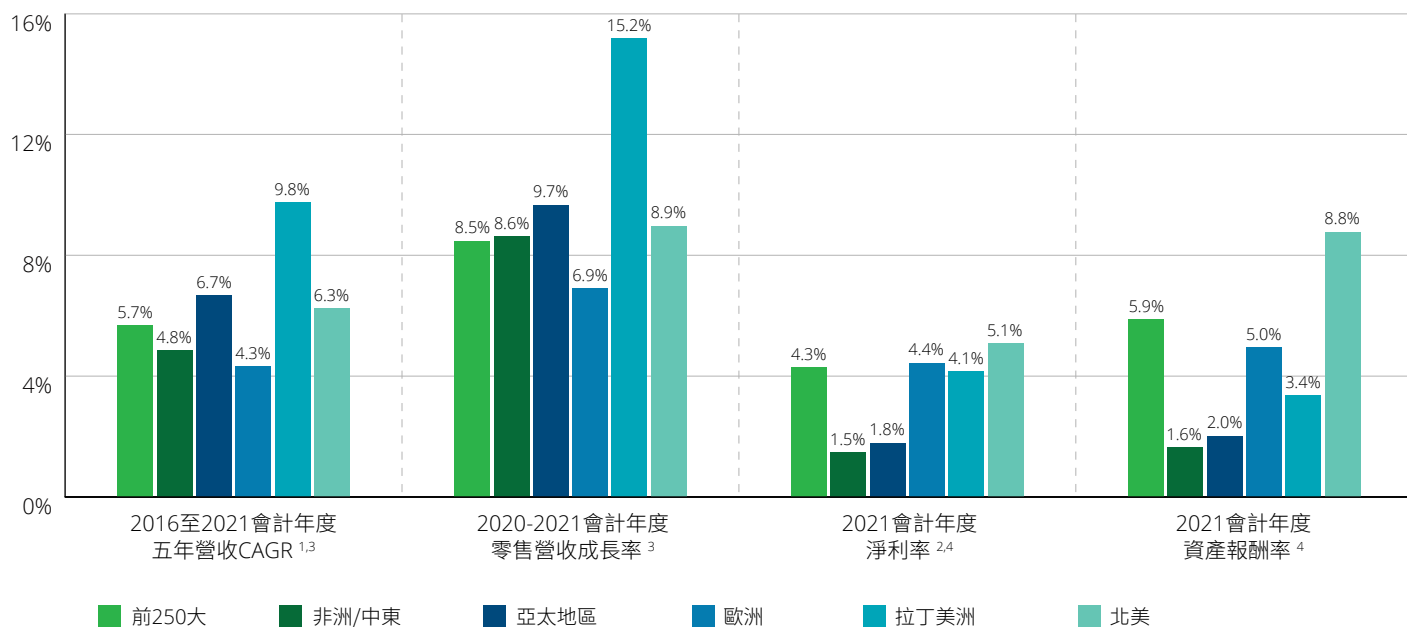


資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析





## 2021 會計年度零售營收成長與獲利能力（按地區劃分）



<sup>1</sup> 年複合成長率

<sup>2</sup> 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以下的非零售營運。

<sup>3</sup> 銷售成長率為銷售額加權、貨幣統一後計算出來的結果

<sup>4</sup> 淨利率與資產報酬率均為銷售額加權後計算出來的結果

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析

## 2021 會計年度各區域內各產品類別企業佔比 (%)

	服飾與配件	快速消費品	消費性電子 與娛樂商品	多角化企業
非洲／中東	n/a	90%	n/a	10%
亞太地區	10%	55%	20%	15%
歐洲	16%	61%	19%	4%
拉丁美洲	9%	45%	36%	9%
北美	22%	43%	30%	5%
<b>前250大</b>	<b>15%</b>	<b>54%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》



## 非洲／中東

在 2021 會計年度全球前 250 大零售企業中，有十家來自非洲／中東地區。這十家公司合計佔前 250 大總零售營收的 1.3%，低於 2020 會計年度的 1.4%。南非零售商 Shoprite 保持了在該地區的零售業者龍頭地位，其 2021 會計年度的零售銷售額成長了 9.6%。該公司表示，其在本會計年度新開了 117 間商店，並計劃在下一年再開設 275 間<sup>1</sup>。相較於 2020 會計年度，以色列、南非、土耳其和阿拉伯聯合大公國的公司零售營收變化分別為 -3.1%、5.7%、31.6% 和 -3.9%。

整體而言，非洲／中東地區的公司 在 2021 會計年度的零售營收成長達 8.6%，淨利率則為 1.5%（2020 會計年度的淨營業虧損為 1.1%）。在 2016 至 2021 會計年度期間，該地區公司所累計的五年複合成長率為 4.8%。

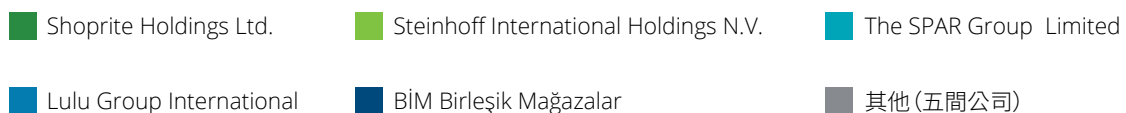
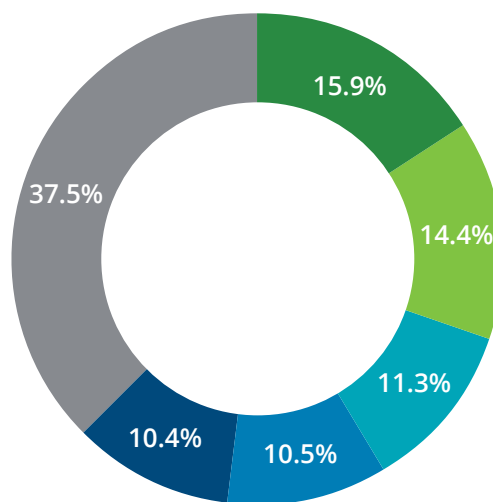
總體而言，前五大零售業者在該地區零售總營收中的佔比從 61% 增加至 63%，其中 Steinhoff、BİM Birleşik Mağazalar 和 A101 Yeni Mağazacılık 都獲得了兩位數的成長。Steinhoff

在 2020 會計年度的收入下降了 34.1%，但該公司在 2021 會計年度成功扭轉局面，營收成長率達 16.4%。

上述成長有部分來自該公司成功的電子商務通路，該通路的銷售額與去年同期相比成長了 16%，為公司當年度的總銷售額貢獻了 7%。此外，由於消費者轉向購買奢侈品，Steinhoff 的顧客交易數量和平均訂單價值也有所增加。

非洲／中東	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	國外營 運零售營收 比重(%)
南非	5	8,705	29.3%
土耳其	2	6,473	5.1%
阿拉伯聯合大公國	2	7,580	44.8%
以色列	1	4,544	0.0%
<b>非洲／中東總和</b>	<b>10</b>	<b>7,618</b>	<b>26.5%</b>

2021會計年度零售營收前五名的公司比重





## 亞太地區

亞太地區企業的總零售營收佔前 250 大企業收入的 15.7%，低於去年的 15.9%。該地區零售營收平均成長率為 9.7%，高於 2020 會計年度的 2.6%。儘管銷售營收成長強勁，但平均淨利潤下降了 0.9 個百分點，來到 1.8%。

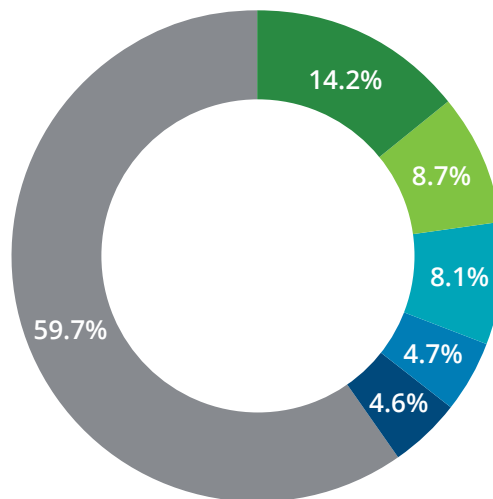
南韓、日本和中國大陸及香港特區是亞太地區零售產業成長最快的市場，零售營收分別成長了 3.9%、11.1% 和 10.8%。上述市場的成長率由南韓的 Coupang（成長 49.3%）、日本的 Seven & i（成長 54.7%）和中國大陸及香港特區的阿里巴巴（成長 42.7%）所推動。數位通路和國際擴張則帶動了這些零售龍頭的強勁銷售表現。

2021 會計年度中，其他亞太地區前 250 大零售企業的平均零售營收成長為 11.7%，其中包括印度、印尼、菲律賓、台灣、泰國和越南。印度和越南都取得了出色的成長率，分別為 24.3% 和 13.3%，而上述成長則是得益於 Reliance Limited 和 Mobile World Investment Corporation 的強勁表現。

2016 至 2021 會計年度間，亞太地區前 250 大企業的五複合成長率為 6.7%，比 2015 至 2020 會計年度的年複合成長率高出 3.3 個百分點。這是各地理區域中第二高的年複合成長率。該地區公司的淨利率為 1.8%，比上一年低 0.9 個百分點，也比 2021 會計年度前 250 大的平均值低 2.5 個百分點。

亞太地區	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	國外營 運零售營收 比重(%)
日本	27	12,297	19.9%
中國大陸與香港特別 行政區	13	22,919	5.9%
南韓	6	11,282	11.2%
澳洲	5	21,192	6.6%
亞太地區其他國家	9	9,333	2.9%
<b>亞太地區總和</b>	<b>60</b>	<b>14,794</b>	<b>11.3%</b>

2021 會計年度零售營收前五名的公司佔比



■ JD.com, Inc.

■ Seven & i Holdings Co., Ltd.

■ Aeon Co., Ltd.

■ Woolworths Limited

■ Alibaba Group Holding Limited  
/ New Retail & Direct Sales

■ 其他 (55間公司)



## 歐洲

綜合來看，歐洲零售商在 2021 會計年度的零售營收成長率在各地理區域中表現墊底。該地區總共成長了 6.9%，大幅高於前一年 1.1% 的成長率。雖然歐洲地區包含最多前 250 大零售企業，總共有 90 家公司，但就總收入比例而言，只在各地區中排名第二，佔前 250 大零售總收入的 33.2%。

在 2021 會計年度中，法國、俄羅斯和西班牙獲得了較低的二位數成長，而德國、英國和荷蘭則出現趨緩的一位數成長。成長最快速的前四名歐洲零售業者皆為時尚奢侈品牌。排名第一的是高檔時尚零售業者 LVMH，其零售營收較去年同期成長 51.4%，達到近 563 億美元。LVMH 的強勁表現部分歸功於其收購了 Tiffany & Co，以及在亞洲市場和美國的有機式成長（Organic growth），特別是線上通路部分。排名第二的則是 Compagnie Financière Richemont，即 Cartier 和 Montblanc 等品牌的所有者，其零售營收在 2021 會計年度成長了 45.8%。

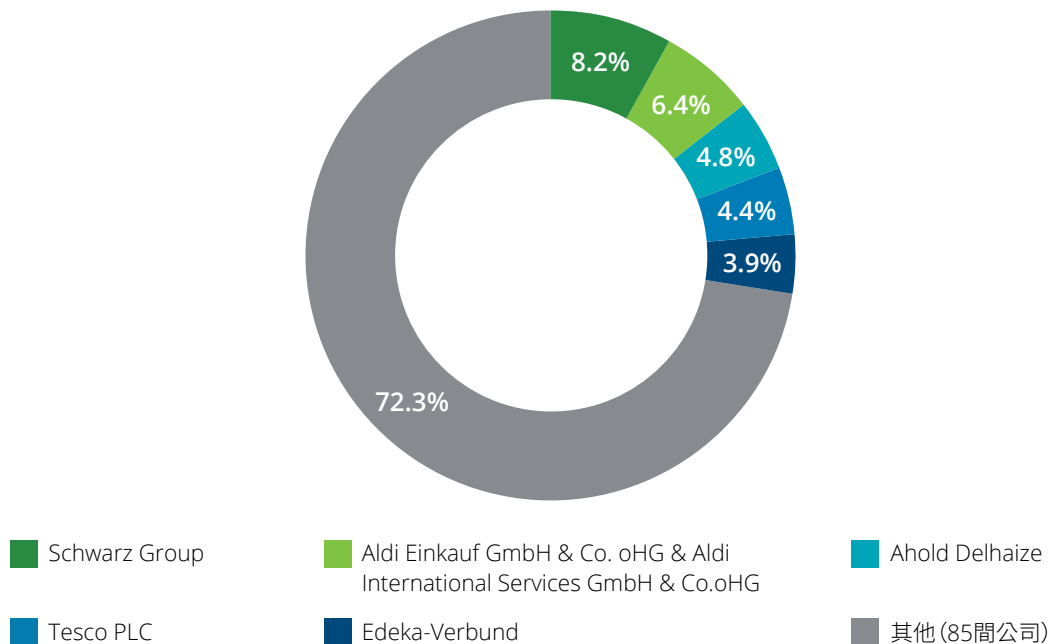
歐洲公司 2021 會計年度的平均淨利率為 4.4%，與上一年相比增加了 1.4 個百分點，是所有地理區域中淨利率第二高者。平均資產報酬率也有所成長，從 2020 會計年度的 3.3% 上升至 2021 會計年度的 5.0%。

同樣的，如 Hermes、LVMH 及 Kering 等奢侈品牌業者推動了該地區的表現，坐擁兩位數的淨利率。

在 2021 會計年度，28 家「歐洲地區其他國家」的零售商則分別位於義大利（4 家）、瑞典（3 家）、瑞士（3 家）、奧地利（3 家）、丹麥（3 家）、挪威（3 家）、芬蘭（2 家）、葡萄牙（2 家）、比利時（2 家），立陶宛（1 家）、烏克蘭（1 家），以及希臘（1 家）。

歐洲	企業數量	平均零售 營收(百萬 美元)	國外營 運零售營收 比重(%)
德國	17	33,430	53.2%
法國	12	28,569	42.3%
英國	19	16,534	14.7%
荷蘭	4	37,855	78.9%
俄羅斯	5	14,983	0.0%
西班牙	5	17,834	39.5%
歐洲地區其他國家	28	12,046	32.4%
<b>歐洲總和</b>	<b>90</b>	<b>20,867</b>	<b>40.4%</b>

2021會計年度零售營收前五名的公司佔比





## 拉丁美洲

在 2021 會計年度中，拉丁美洲零售商雖然僅佔前 250 大企業零售總營收的 1.8%，但卻擁有最高的五年複合成長率和零售營收年增率。該地區的公司 在 2016 至 2021 會計年度的年複合成長率為 9.8%，而 2021 會計年度的營收年增率則為 15.2%。有三個拉丁美洲國家的零售營收獲得了兩位數的成長。巴西零售商 Natura & Co 在 2021 會計年度加入前 250 大的行列，而該公司約有 73.9% 的業務位於其他國家。就巴西、智利和墨西哥的公司而言，其零售營收成長分別為 13.6%、18.5% 和 14.1%。

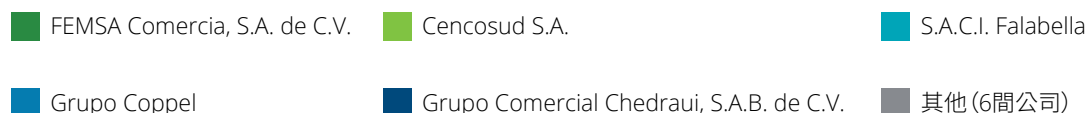
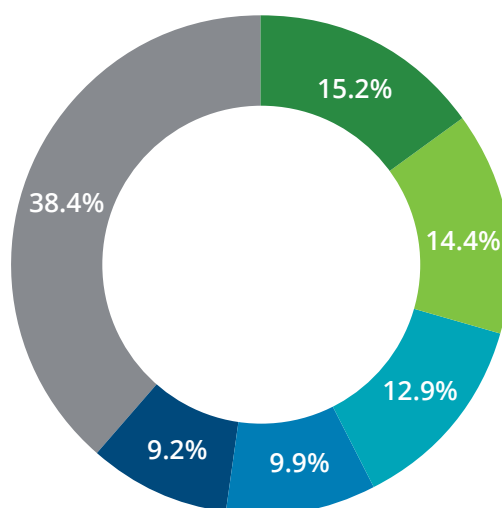
此地區中，在 2021 會計年度成長最快的零售商是墨西哥百貨公司 El Puerto de Liverpool，其零售營收較去年同期成長了 35.5%。該零售業者專注於發展全通路策略，其數位客群因此增加 20%，進而使其數位銷售提升了 4.7%。該地區成長最快的國家則是智利，該國公司的零售營收成長了 18.5%。上述成長主要來自智利百貨公司以及居家裝飾零售商 S.A.C.I.

Falabella，該公司的顧客數量增加了 25%，部分原因出自其新推出的線上交易網站和宅配服務。

除了墨西哥超市 Organización Soriana 以外，拉丁美洲地區所有零售商在 2021 會計年度的收入都呈現正成長。由於 Censosud、S.A.C.I Falabella 和 El Puerto de Liverpool 等企業強勁的獲利能力，該地區的平均淨利率也從 1.7% 提升至 4.1%。

拉丁美洲	公司數量	平均零售營收 (百萬美元)	國外營運零售營收比重(%)
巴西	4	6,102	22.5%
墨西哥	5	9,804	16.6%
智利	2	13,768	38.7%
<b>拉丁美洲總和</b>	<b>11</b>	<b>9,179</b>	<b>24.0%</b>

2021會計年度零售營收前五名的公司佔比





## 北美

儘管北美地區在 2021 會計年度有六家新零售商進入全球前 250 大排行，但其零售商數量卻僅增加了一家。該地區公司的綜合零售年增率為 8.9%，與上一年度相比下降了 0.4 個百分點。近 46% 的北美零售商在 2021 會計年度皆獲得兩位數的年度零售營收成長，較前一年高約 40%。然而，共有 9 家零售商的年度零售成長率為負數。

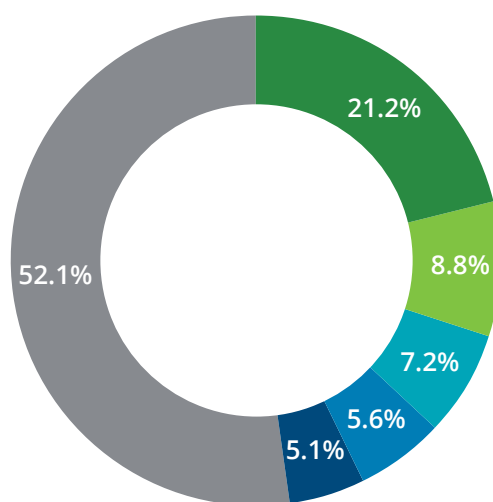
在北美地區年度零售成長率最高的十家公司中，共有九家是服飾與配件類別的零售業者，其中有 50% 是百貨公司，反轉了 2020 會計年度疫情期間的大幅下滑。消費者的購物行為再次促進店內銷售。快速成長的公司則包括 Neiman Marcus、Burlington Stores 和 Dillard's。與前一年相比，前 250 大中的北美百貨公司在 2021 會計年度的零售銷售額呈現正成長。

儘管電子商務與數位銷售依舊是北美零售商的關鍵策略，2020 會計年度的高成長率在 2021 會計年度中卻轉為低迷。以網路銷售為專業的 Amazon 和 Wayfair 的成長率分別為 12.0% 和 -3.1%，低於前一年度的兩位數高成長。

2021 會計年度的前 250 大中，有 50 家北美零售商獲得了正淨利率，低於前一年的 54 家。即便如此，該地區零售商的綜合淨利率為 5.1%，高於上一年的 3.8%。

北美	公司數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	國外營 運零售營收 比重(%)
美國	71	36,381	15.6%
加拿大	8	15,579	15.6%
<b>北美總和</b>	<b>79</b>	<b>34,274</b>	<b>15.6%</b>

2021會計年度零售營收前五名的公司佔比



■ Walmart Inc.

■ Amazon.com, Inc.

■ Costco Wholesale Corporation

■ The Home Depot, Inc.

■ The Kroger Co

■ 其他 (74間公司)

# 全球零售產品類別分析

本章節將按主要零售產品類別，針對前 250 大企業的零售表現進行分析，並將零售產品分為以下四個類別：

服飾與配件、快速消費品、消費性電子與娛樂商品，以及多角化企業。如果一家公司的零售營收中，有一半以上皆來自前三產品類別中的某一類別，則可歸類於該特定領域之下。反之，若這三類特定產品在該公司的營收佔比中皆未過半，則可歸類為多角化企業。

2021 會計年度，前 250 大公司中隸屬服飾與配件行業的實現了四個產品類別中最高的零售營收成長達 31.3%，以及高達 9.8% 的淨利潤率。相比之下，2020 會計年度零售營收則下降了 14%。

	服飾與配件	快速消費品	消費性電子與娛樂商品	多角化企業
2021會計年度零售營收	5,249億美元	36,072億美元	12,119億美元	3,064億美元
2021會計年度前250大佔比	9.3%	63.8%	21.4%	5.4%
公司數量	38	136	57	19

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析

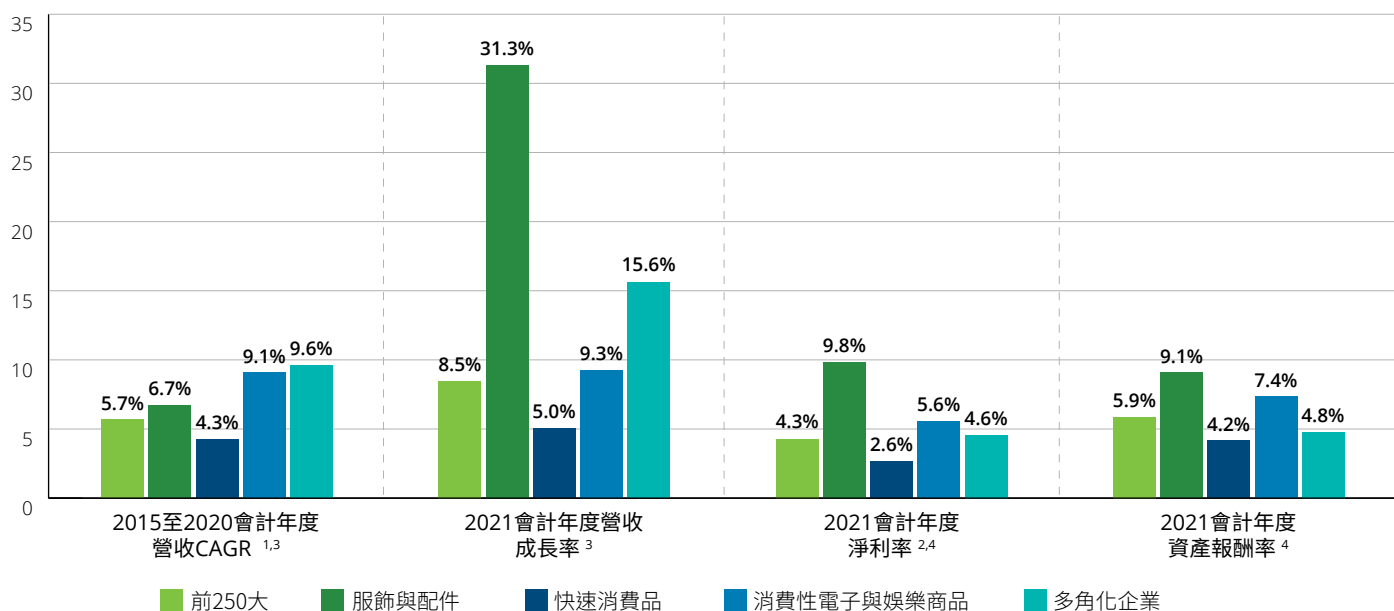
## 2021會計年度各產品類別之企業百分比（按區域劃分）

	非洲／中東	亞太地區	歐洲	拉丁美洲	北美
服飾與配件	n/a	16%	37%	3%	45%
快速消費品	7%	24%	40%	4%	25%
消費性電子與娛樂商品	n/a	21%	30%	7%	42%
多角化企業	5%	47%	21%	5%	21%
前250大	4%	24%	36%	4%	32%

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》



## 2021會計年度零售營收成長與獲利能力（按主要產品類別劃分）



<sup>1</sup> 年複合成長率

<sup>2</sup> 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以上之非零售營運。

<sup>3</sup> 銷售成長率為銷售額加權、貨幣統一後計算出來的結果

<sup>4</sup> 淨利率與資產報酬率均為銷售額加權後計算出來的結果

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析

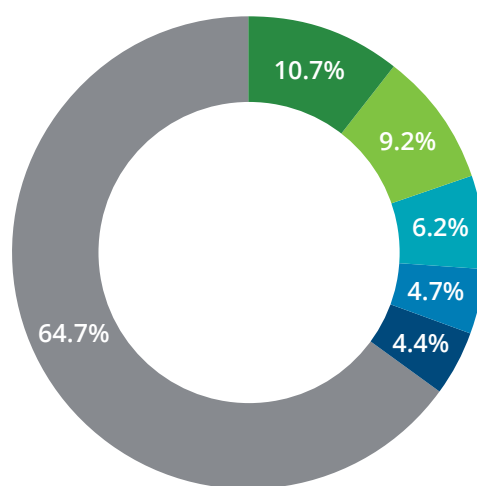
## 服飾與配件

服飾與配件類別的零售商從2020會計年度14%的衰退中強力復甦，在2021會計年度的成長率達31.3%。該類別的成長由LVMH、TJX和Ross Stores等業者所帶領，成長幅度分別為51.4%、51.1%和50.9%。該類別的12家公司的零售營收成長超過40%：其中有四家百貨公司、四家時裝專賣店，以及四家服飾／鞋履專賣店。在2021會計年度中，疫情對於實體零售業者的影響趨緩，有助於讓消費者重新回到實體店中購物。服飾與配件零售商也受益於疫情期間被壓抑的消費需求。

2021會計年度，美國百貨公司Neiman Marcus的零售銷售額出現了強勁的復甦。該公司持續將科技直接整合至消費者的購物體驗中，其計畫包括打造Connect平台，將購物者與個人風格助理進行配對。該百貨公司更於去年收購以機器學習為基礎的Stylyze平台<sup>1</sup>，並將之與上述平台進行整合，以進一步提升其性能。

就服飾與配件類別的前五大零售商而言，其表現大致上皆十分強勁。LVMH、TJX、Inditex和Macy's的零售營收都獲得高達兩位數的成長，而H&M則成長了6.4%。

2021會計年度零售營收前5名的公司佔比



LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.

Macy's, Inc.

The TJX Companies, Inc.

H & M Hennes & Mauritz AB

Inditex, S.A.

其他 (33家公司)

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。

在 2021 會計年度中，前五大公司在該產業總零售營收中的佔比增加了一個百分點，該增幅主要來自 LVMH 的突出表現。2021 會計年度，該類別增加了五家新零售商，使其在前 250 大公司中的總數量來到 38 家。同年，由於商店重新開張、消費者需求恢復，奢侈品零售商的零售銷售額呈現大幅成長，達到較高的兩位數成長率。

服飾與配件公司的平均淨利潤從 2020 會計年度的 3.4% 增加到 2021 會計年度的 9.8%。此一成長主要由奢侈品牌的高獲利能力所推動，以法國零售商 Hermès 為例，該公司的淨利率為 27.3%，使其成為該類別中最賺錢的公司。

### 快速消費品

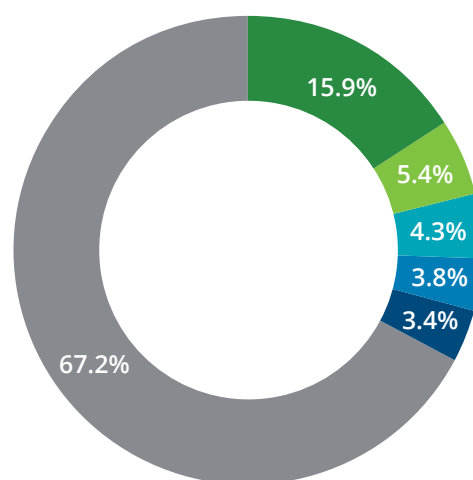
快速消費品類別的前 250 大公司成長率在四個產品類別中墊底，平均零售營收成長從 2020 會計年度的 4.7% 上升到 2021 會計年度的 5.0%。該類別公司的平均淨利率是 2.6%，相較於上一年成長了 0.1 個百分點。快速消費品零售商占前 250 大零售業總營收的 63.8%，較前一年下降 2.6 個百分點。雖然有 40% 的快速消費品公司位於歐洲，但前 250 大中有越來越多公司來自亞太和北美。

在 2021 會計年度的 136 家公司中，有 11 家快速消費品零售商的零售營收成長超過 20%。領先的是日本的超商零售商 Seven & i Holding，總成長率為 54.7%，其海外超商業務成長率為 137%。Ulta Beauty 也獲得了強勁的零售成長，達到 40.3%，上述成長主要歸功於疫情限制放寬後消費者信心增強，以及政府一整年度的振興經濟方案。

前五大快速消費品零售商（也在全球前十大零售企業中）合計佔該類別總營收的 33%，與去年相同。快速消費品公司的平均零售營收從 2020 會計年度的 240 億美元增加到 2021 會計年度的 270 億美元，高於前 250 大零售商的平均規模 230 億美元。

在 2021 會計年度期間，僅有三家快速消費品零售商獲得兩位數的淨利率。上述零售商包括淨利率最高的 Liquor Control Board of Ontario (34.6%)，以及 Woolworth's (13.1%) 和 Ulta Beauty (11.4%)。然而，該類別中還有其他 12 家零售商的年度淨利率為負數。

2021會計年度零售營收前5名的公司佔比



- Walmart Inc.
- The Kroger Co.
- Costco Wholesale Corporation
- Walgreens Boots Alliance, Inc.
- Schwarz Group
- 其他 (131家公司)

資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。

## 消費性電子與娛樂商品

與前一年相比，消費性電子與娛樂商品類別的公司在 2021 會計年度中的營收成長和淨利率均下降。具體而言，平均年成長率從 2020 會計年度的 14.5% 下降至 2021 會計年度的 9.3%，不過平均淨利率則上升了 0.1 個百分點，來到 5.5%。儘管有 40% 的零售商獲得兩位數的營收成長（高於前一年的 35%），但有更多零售商經歷了營收成長率下滑，特別是專門販售電子產品的公司。本年度排名中新增了 Natura & Co、United.b Group 和 T. J. Morris dba Home Bargains 等業者，在一定程度上促進了歐洲、亞太地區和拉丁美洲中消費性電子與娛樂商品零售商市場佔比的增加。相較之下，北美的市場佔比則從 44% 下降至 42%。

在 57 家消費性電子與娛樂商品零售商中，有 36 家在 2021 會計年度成功獲利。擁有最高淨利率（16.9%）的零售商是美國零售連鎖店 Bath & Body Works，該公司主要販售肥皂、乳液、香水和蠟燭。電子商務巨頭京東商城和 DNS 的年度零售成長持續強勁，儘管相對於 2020 會計年度而言，其成長速度仍有所減緩。

在該類別的公司中，美國零售商 Hobby Lobby Stores 在 2021 會計年度獲得了最強勁的零售營收成長，高達 37.6%。

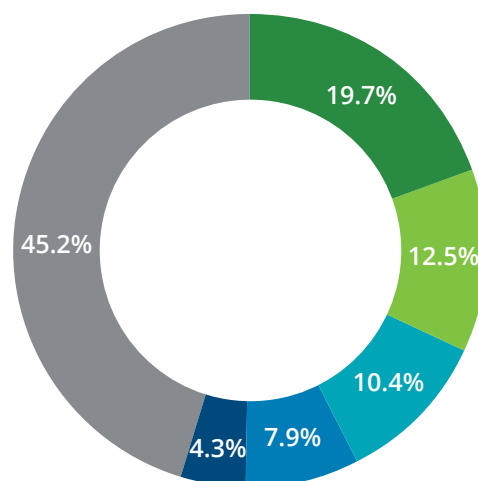
## 多角化企業

在多角化企業類別中，以銷售額加權、調整匯率後的綜合零售營收在 2021 會計年度成長了 15.6%，成長率在四個產品類別中排名第二，但成長率僅有服飾與配件類別的一半。在此類別中，Target、Alibaba、Otto、Coupang 和 Qurate 等龍頭的總零售營收佔比下降了四個百分點，這是由於南韓零售商 Shinsegae 加入其中，以及亞太地區和歐洲零售商的快速成長所致。

在 19 家多角化零售企業中，有九家達成了兩位數的年度零售成長，而有五家則出現下滑。成長的部分由阿里巴巴、Coupang 和 Shinsgae 所帶領，分別成長了 49.3%、42.7% 和 33.3%。與亞太地區零售商的 4.5% 綜合成長率相比，該類別的歐洲零售商以 14.3% 之幅度在所有地區中位居第一。

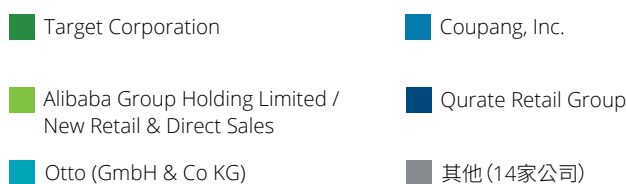
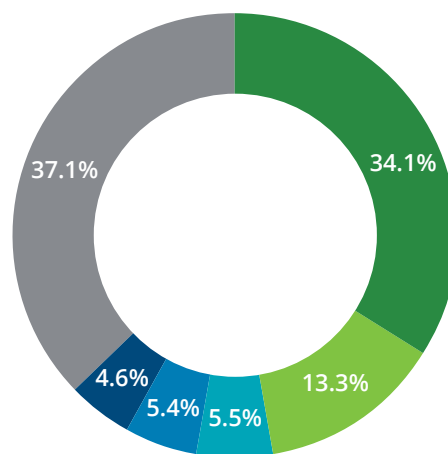
多角化零售企業的綜合淨利率從 1.7% 增加到 4.6%。在 2021 會計年度中，SM Investment Corporation 成為多角化零售企業中淨利率最高的公司（12.3%）。總體而言，由於疫情相關限制放寬以及實體店面的消費恢復，使 87% 的多角化零售企業獲得了正淨利率。

2021會計年度零售營收前5名的公司佔比



資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。

2021會計年度零售營收前5名的公司佔比



資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。



# 新進榜企業

2021 會計年度的前 250 大零售企業中，有 15 家零售商首次上榜或者重回排行榜中。其中，十家新進榜的企業來自美國與英國，當中有六家屬於服飾與配件零售商。

## 2021 會計年度新進榜企業

前250大排名	公司名稱	總部所在國家/地區	主要經營模式	2021會計年度營收成長率
36	Asda Group Limited	United Kingdom	Hypermarket/supercenter	3.2%
131	Chewy, Inc.	United States	Non-store	24.4%
141	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	United States	Department store	n/a
151	Bath & Body Works, Inc.	United States	Other specialty	22.5%
161	Natura & Co Holding S.A	Brazil	Other specialty	8.8%
163	Endeavour Group	Australia	Other specialty	-0.9%
173	Victoria's Secret & Co.	United States	Apparel/footwear specialty	25.3%
208	United.b Group (formerly HTM-Group)	France	Electronics specialty	5.0%
224	Shinsegae Inc.	South Korea	Other specialty	33.3%
232	ASOS plc	United Kingdom	Non-store	19.3%
235	American Eagle Outfitters, Inc.	United States	Apparel/footwear specialty	33.3%
243	Specsavers Group	United Kingdom	Other specialty	25.8%
244	Neiman Marcus Group LTD LLC	United States	Department store	80.8%
245	OK Corporation	Japan	Supermarket	3.2%
250	T. J. Morris dba Home Bargains	United Kingdom	Other specialty	19.6%

n/a = 無資料

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析

## 有六家新進榜企業來自服飾與配件類別，顯示疫情後消費者對該產品類別的興趣已強勢回歸

在 2021 會計年度中，南韓百貨公司 Shinsegae 和美國服飾與配件零售商 American Eagle Outfitters 皆獲得了 33.3% 的年度零售銷售額成長。疫情期間受壓抑的奢侈品消費需求使 Shinsegae 在南韓江南的旗艦店交出了亮眼的零售銷售成績，進而帶動該公司的強勁成長。在疫情結束、消費者回歸實體店面後，American Eagle Outfitters 也創下了出色的實體店面銷售成長。與 2020 會計年度（疫情前）相比，該美國零售商 2021 會計年度的數位銷售額增加了 46%，實體店面的銷售營收則成長了 3%。儘管實體店面的銷售復甦，數位銷售額依然比前一年高出 7%。

Neiman Marcus 則在 2021 會計年度重新回到前 250 大榜單中。該百貨公司在 2020 年申請破產保護，以紓解債務並獲得新的資本。該公司的零售營收估計已觸底反彈，回到與 2019 會計年度幾乎相同的水準，在 2020 會計年度經歷了急劇下降後，該公司在 2021 會計年度成長了 80.8%。

在 2021 會計年度中，英國的眼鏡連鎖店和製造商 Specsavers Group 的零售銷售成長了 25.8%，主要來自於在英國國內市場的表現，報告顯示其總營收提升了 33%。該零售商在 2021 會計年度踏入加拿大市場，並獲得 1,250 萬英鎊的營收。該集團還擴大其數位產品與服務，包括讓消費者透過視訊通話向眼鏡專家諮詢，並在其運營市場中推出電子



商務服務。英國服飾與配件電商 ASOS 則獲得了 19.3% 的營收成長，並在本年度闖進前 250 大排名中，位居第 232 名。其成長主要來自在英國的銷售成長達 36%，而在歐盟和美國的銷售額也分別成長了 15% 和 21%。2021 年初，ASOS 以總價 3.3 億英鎊收購了英國品牌 Topshop、Miss Selfridge 和其他時尚品牌龍頭。自收購以來，上述品牌均獲得了三位數的銷售成長。受惠於 COVID-19 封城期間消費者轉向數位購物通路的趨勢，該企業的活躍消費族群也提升了 13%。

美國百貨公司 Penney OpCo 前身為 J.C. Penney，在前 250 大排名中居第 141 位。儘管該公司在 2020 年 5 月申請了美國破產法第 11 章的破產保護，但其仍大力投資於零售業務，例如該公司計劃在 2023 年前，將旗下 JCPenney Beauty 品牌商店數量從十家擴展至 300 家<sup>2</sup>。

### 巴西美妝產品零售商 Natura & Co、英國折扣零售商 T. J. Morris Home Bargains 和日本超市 OK Corporation 首次進入前 250 大榜單。

巴西零售商 Natura & Co Holding S.A 是美妝品牌 Avon、Natura、The Body Shop 和 Aesop 的所有者，其零售營收於 2021 會計年度達到 74 億美元，與去年同期相比成長了 8.8%，並在前 250 大零售企業中名列第 161 位。該零售業者專注於數位化和網路銷售，成功刺激了 2021 年的零售營收（網路銷售佔其總營收 51%）。該公司在 51 個市場中推出 Avon ON，藉此針對該品牌的消費體驗進行轉型。Natura & Co 也持續進軍中國大陸市場，預計在 2022 會計年度下半年推出 Aesop 進入市場的策略，並以 The Body Shop 品牌首次進軍中國大陸<sup>3</sup>。該公司透過開設新零售據點提高銷售額，在 2021 會計年度結束時，其在英國的零售店數量達 552 家，比上一年的 525 家增加不少<sup>3</sup>。日本的 OK Corporation 則以 3.2% 的銷售成長、46 億美元的零售營收以及 4.2% 的淨利率，進入了前 250 大榜單中的第 245 位。

### 併購、收購與分割造就了六家新進榜企業

在 2021 會計年度進入全球 250 大排名的 15 家新進榜企業中，有六家是因為業務分割而上榜。英國最大超市之一的 Asda 過去歸屬於 Walmart，現已售予擁有 EG 集團（同樣在前 250 大中）的 Issa 兄弟。Walmart 仍保留少數股權投資和董事會席位，並延續了兩者間的商業關係<sup>4</sup>。

在美國零售商 L Brands 分割為兩家獨立上市公司後，Victoria's Secret 和沐浴露品牌 Bath & Body Works 均闖進了前 250 大<sup>5</sup>。相比於 2020 會計年度（當時仍為 L Brands），零售銷售額下滑 8.3%，Victoria's Secret 和 Bath & Body Works 分別獲得了 25.3% 和 22.5% 的強勁成長。透過將 L Brands 進行分割，Victoria's Secret 和 Bath & Body Works 得以發展獨立的成長策略，而不再受制於母公司。

2021 年 6 月，澳洲酒類和煙草零售商 Murphy's 的所有者 Endeavour 集團自母公司 Woolworths 集團中分割。該交易最初計劃於 2020 年進行，但由於 Woolworths 集團決定優先處理疫情帶來的影響而被推遲。Endeavour 集團現於澳洲證券交易所上市，而 Woolworths 則持有該公司 14.6% 的非控制權益。

美國寵物相關商品線上零售商 Chewy Inc. 於 2021 年從 Petsmart 分割後進入了前 250 大榜單。自 2021 年 2 月起，該公司不再由 Petsmart 控制，而是轉移至 Petsmart 的母公司 BC Partners 手中。在 2021 會計年度中，Chewy 的零售營收成長了 24.4%，在前 250 大排行中獲得了第 131 名的成績。

法國電商 United.b 集團（前身為 HTM 集團）則擠進了前 250 大排名的第 208 位。在收購翻新電子產品零售商龍頭 Recommerce 後，該集團在 2021 會計年度獲得了 5.0% 的零售營收成長<sup>6</sup>。





# 全球高成長前 50 大零售企業

「高成長前50大企業」是指在前250大零售企業中，2016至2021會計年度五年營收年複合成長率最高的50家公司。去年已上榜的公司將在名單中以粗體字標示。

## 奢侈品牌、電商供應商及百貨公司是 2021 會計年度高成長前 50 大企業的推動力

在 2021 年，高成長前 50 大零售企業中有 16 家為新進的零售商，包括本榜單中唯二的前十大零售商之一 Costco，另一個則是京東商城。共有五個奢侈品牌進入了高成長前 50 大企業排名，其中兩家是中國大陸的珠寶公司。總部位於香港的網路零售商阿里巴巴位列榜首，其 2016 年至 2021 年的年複合成長率為 153.1%；其後則是英國超商龍頭 EG 集團和南韓網路零售商 Coupang。

高成長前 50 大零售企業的年複合成長率（2016 至 2021 會計年度）為 18.5%，較 2015 至 2020 會計年度的年複合成長率略微提高 0.4 個百分點。與前 250 大零售企業相比，高成長前 50 大企業的年複合成長率高出 12.8 個百分點。高成長前 50 大企業排名中，電商零售商的數量從六家增加為九家，且其中三家更是位列高成長前十大零售企業中。2021 會計年度，排名中有 18 家專賣店（包括電子專賣店，但不包括時尚專賣店），比上一年的 15 家增加不少。2021 會計年度的榜單中出現了不少變化，居家裝飾零售商、百貨公司、服飾／鞋履商店和付現自運制商店（cash & carry）／倉儲式量販店有所增加，而超市、藥妝店／藥局、折扣商店和便利商店／加油站附設超商（forecourt store）則減少。

高成長前 50 大零售企業的零售營收年成長率為 20.1%，比去年高出 1.4 個百分點。在高成長前五大企業中，只有 Coupang 仍保持在榜單中。阿里巴巴、EG 集團和 Natura & Co 也闖進了高成長前五大之列。

## 以阿里巴巴為首，在高成長前五大企業中，有三家來自亞太地區

2021 會計年度中，中國大陸電商龍頭阿里巴巴成為了高成長前 50 大企業排名中成長最快者。阿里巴巴在 2016 至 2021 會計年度的零售銷售額獲得 153.1% 的年複合成長率，僅 2021 會計年度便成長了 42.7%，而上一年的成長率更高達 94.3%。由於缺乏可用的歷史資料，過去幾年並未將阿里巴巴納入高成長前 50 大企業排名中。該公司強勁的零售銷售額成長來自天貓超市、盒馬鮮生和高鑫零售。高鑫零售是中國大陸最大的連鎖超市之一，阿里巴巴則在 2020 年取得其控股權。透過實踐多應用程式策略為消費者提供個人化和沉浸

式體驗，2021 會計年度阿里巴巴擁有約 9.03 億名活躍使用者，比上一年增加了 8,900 萬。2021 年 3 月，阿里巴巴推出了名為「淘菜菜」的雜貨和日常用品隔日取貨服務，一年後已收穫了 9,000 萬名活躍使用者<sup>1</sup>。

南韓的 Coupang 在 2021 會計年度成為成長第三快的零售業者。該公司在 2016 年至 2021 年的零售銷售額年複合成長率為 61.7%，2021 年的年增率則為 49.3%。其零售銷售額成長來自於活躍消費者數量增加了 15%，以及對每位活躍消費者的淨零售額增加了 30%。上述變化起因於消費者對於更廣泛產品類別的互動有所增加，以及 COVID-19 導致消費者行為轉向線上購物<sup>2</sup>。該公司的數位零售業務在 2021 會計年度初擴展至國外市場，進入了日本、台灣和新加坡等國家<sup>3</sup>。

2016 至 2021 年間，印度超市零售業者 Reliance Retail 達成了 45.1% 的零售銷售額年複合成長率，其 2021 會計年度的年增率則為 24.3%。由於 D2C 平台 MilkBasket 與 JioMart 的整合（於 2021 年底完成）<sup>4</sup>，實體店和數位通路皆締造了創紀錄的雜貨銷售成績。在 2021 會計年度，Reliance Retail 推出新的消費性電子產品電商網站 JioMart Digital，以拓展其數位業務。此外，該公司還在 2022 年 8 月推出了 JioMart 與 Meta Whatsapp 的合作計畫，以提供點對點的購物體驗，協助消費者透過 JioMart 的產品型錄下訂單並完成付款。JioMart 更於 2022 年 11 月宣布推出名為 Platform 的印度版 TikTok，目的是藉此結合消費者導向的數位內容與零售廣告和銷售<sup>5</sup>。

## 高成長前 50 大企業排行中，不少企業透過併購和數位策略實現成長

EG 集團不僅是英國便利商店零售商，也是速食店和加油站供應商，其在 2016 至 2021 會計年度獲得了 75.1% 的年複合成長率，並藉此在 2021 會計年度高成長前 50 大企業榜單中位居第二。EG 集團在 2021 會計年度的零售銷售額年增率為 4.3%，其歐洲業務更成長了 14.4%，而該成長來自於 2021 年收購食品服務品牌 LEON 和 Cooplands。該集團在 2021 會計年度還完成了其他幾筆收購交易，包括於 2021 年 11 月收購了 Sprint Food Stores（共 34 家位於美國南卡羅來納州和喬治亞州的超商），以及以 5.1 億美元從 OMV Deutschland 手中收購德國 OMV 品牌的加油站網路，後者在 2022 年 5 月完成<sup>6</sup>。



Natura & Co 在 2016 至 2021 會計年度的年複合成長率為 38.4%，其 2021 會計年度的年增率則為 8.8%。這家巴西個人護理美妝集團的零售銷售額得益於 Aesop 的強勁表現，該品牌推出多種數位策略，包括在中國大陸的微信和南韓的 Kakao Talk 上開設跨境迷你程式，協助消費者直接在應用程式上購買其商品。在 The Body Shop 身上也可以看到類似的數位轉型經歷，該品牌在 2021 會計年度成功轉為全通路經營，其網路銷售額與 2019 年（即疫情前）相比已成長超過一倍。

## 高成長前 50 大企業與零售前 250 大

在以銷售額加權、貨幣調整的綜合基礎上，高成長前 50 大企業的年增率為 20.1%，是零售前 250 大 8.5% 成長率的兩倍以上。然而，2021 會計年度高成長前 50 大企業的綜合銷售額加權、貨幣調整淨利率為 5.7%，低於零售前 250 大的淨利率。高成長前 50 大企業在 2021 會計年度涵蓋 20 個獨特市場，較去年的 21 個市場減少一個。與零售前 250 大相比，消費性電子與娛樂商品以及服飾與配件零售商的數量在高成長前 50 大榜單中高得不成比例，凸顯消費者消費行為的轉變，而背後的原因有部分是出自疫情限制的放寬。

## 2016-2021 年度按國家排列高成長前 50 大企業

國家	公司數量	2021年度平均零售總營收 (百萬美元)	2016-2021年度 年複合成長率 <sup>1</sup>	2021年度 零售營收年增率 <sup>2</sup>
United States	11	47,965	15.4%	14.6%
United Kingdom	5	6,401	24.5%	17.4%
Russia	4	17,088	15.6%	16.4%
China	4	41,068	23.9%	21.4%
France	4	22,194	14.3%	43.9%
South Korea	3	13,715	21.6%	24.8%
Brazil	3	6,228	28.6%	15.9%
Hong Kong SAR	2	26,677	50.2%	42.3%
Turkey	2	6,473	31.0%	31.6%
Mexico	2	9,640	13.5%	17.5%
India	1	22,823	45.1%	24.3%
Ukraine	1	5,402	25.2%	20.1%
Germany	1	12,241	23.3%	29.7%
Vietnam	1	5,353	22.5%	13.3%
Canada	1	6,257	21.7%	42.1%
Netherlands	1	8,080	20.6%	22.7%
Switzerland	1	17,005	18.0%	45.8%
Japan	1	14,968	17.0%	7.6%
Lithuania	1	5,302	10.7%	6.1%
Australia	1	6,694	10.4%	3.5%

<sup>1</sup> 年複合成長率

<sup>2</sup> 銷售增長率是銷售加權、貨幣調整後的複合數據

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析



## 2016-2021年度高成長前50大企業

排名	前250大排名	公司名稱	總部所在國家/地區	2021會計年度營收獲利(百萬美元)	主要業務銷售方式	2016-2021年度複合成長率 <sup>1</sup>	2021年度零售營收成長率 <sup>3</sup>	2021會計年度淨利率 <sup>2</sup>
1	29	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	Hong Kong SAR	40,645	Hypermarket/ supercenter	153.1%	42.7%	n/a
2	246	EG Group Limited	United Kingdom	4,606	Convenience/ forecourt store	75.1%	4.3%	n/a
3	74	<b>Coupang, Inc.</b>	South Korea	16,488	Non-store	61.7%	49.3%	-8.4%
4	53	<b>Reliance Retail Limited</b>	India	22,823	Supermarket	45.1%	24.3%	2.9%
5	161	Natura & Co Holding S.A	Brazil	7,440	Other specialty	38.4%	8.8%	2.6%
6	236	<b>A101 Yeni Mağazacılık A.S</b>	Turkey	5,010 <sup>e</sup>	Discount store	35.6%	39.6%	n/a
7	90	<b>Wayfair Inc</b>	United States	13,708	Non-store	32.3%	-3.1%	-1.0%
8	107	<b>JD Sports Fashion Plc</b>	United Kingdom	11,391 <sup>e</sup>	Apparel/footwear specialty	30.2%	38.6%	5.4%
9	160	<b>DNS</b>	Russia	7,627 <sup>e</sup>	Electronics specialty	30.1%	31.5%	n/a
10	183	<b>Magazine Luiza S.A.</b>	Brazil	6,500	Other specialty	30.0%	21.2%	1.7%
11	149	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	7,937	Discount store	28.6%	27.1%	4.2%
12	7	<b>JD.com, Inc</b>	China	126,387	Non-store	28.0%	25.1%	-0.5%
13	220	<b>ATB-Market LLC</b>	Ukraine	5,402	Discount store	25.2%	20.1%	n/a
14	101	<b>Zalando SE</b>	Germany	12,241	Non-store	23.3%	29.7%	2.3%
15	221	<b>Mobile World Investment Corporation</b>	Vietnam	5,353	Electronics specialty	22.5%	13.3%	4.0%
16	232	ASOS plc	United Kingdom	5,150	Non-store	21.9%	19.3%	3.3%
17	196	<b>lululemon athletica inc.</b>	Canada	6,257 <sup>4</sup>	Apparel/footwear specialty	21.7%	42.1%	15.6%
18	189	<b>PJSC "M.video"</b>	Russia	6,375	Electronics specialty	20.7%	12.6%	0.5%
19	144	<b>Action Holding BV</b>	Netherlands	8,080	Discount department store	20.6%	22.7%	7.3%
20	2	<b>Amazon.com, Inc.</b>	United States	239,150	Non-store	20.4%	12.0%	7.1%
21	68	<b>Compagnie Financière Richemont SA</b>	Switzerland	17,005	Other specialty	18.0%	45.8%	10.8%

粗體字的公司也是 2020 會計年度增長最快的 50 家零售商之一。

<sup>1</sup> 年複合成長率

<sup>2</sup> 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以之非零售營運。

<sup>3</sup> 銷售增長率是銷售加權、貨幣調整後的複合數據

<sup>4</sup> 收入包含批發和零售

n/a = 不存在

e = 預估值

資料來源：Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析



排名	前250大排名	公司名稱	總部所在國家/地區	2021會計年度營收獲利(百萬美元)	主要業務銷售方式	2016-2021年度複合成長率 <sup>1</sup>	2021年度零售營收成長率 <sup>3</sup>	2021會計年度淨利率 <sup>2</sup>
22	241	<b>Raia Drogasil S.A.</b>	Brazil	4,743	Drug store/ pharmacy	17.9%	20.9%	3.1%
23	224	Shinsegae Inc.	South Korea	5,283	Other specialty	17.4%	33.3%	6.2%
24	67	<b>Vipshop Holdings Limited</b>	China	17,459	Non-store	17.0%	16.9%	4.0%
25	78	<b>Pan Pacific International Holdings</b>	Japan	14,968	Discount department store	17.0%	7.6%	3.4%
26	59	<b>NIKE, Inc. / NIKE Direct</b>	United States	19,657	Apparel/footwear specialty	16.7%	14.7%	n/a
27	127	<b>Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.</b>	Mexico	9,242	Hypermarket/ supercenter	16.4%	29.0%	1.8%
28	39	<b>X5 Retail Group N.V.</b>	Russia	29,831 <sup>4</sup>	Discount store	16.3%	11.3%	1.9%
29	250	T. J. Morris dba Home Bargains	United Kingdom	4,478	Other specialty	15.8%	19.6%	9.5%
30	151	Bath & Body Works, Inc.	United States	7,882 <sup>4</sup>	Other specialty	15.4%	22.5%	16.9%
31	69	Kering S.A.	France	16,898 <sup>e</sup>	Apparel/footwear specialty	15.4%	39.9%	18.5%
32	217	<b>Harbor Freight Tools USA, Inc.</b>	United States	5,500 <sup>e</sup>	Other specialty	15.2%	1.9%	n/a
33	120	Hermès International SCA	France	9,663 <sup>e</sup>	Apparel/footwear specialty	14.4%	42.1%	27.3%
34	20	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	56,305	Other specialty	14.4%	51.4%	19.8%
35	98	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	12,709 <sup>4</sup>	Other specialty	14.1%	41.0%	7.0%
36	188	<b>B&amp;M European Value Retail S.A.</b>	United Kingdom	6,382	Discount store	14.0%	-2.7%	9.0%
37	168	<b>Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)</b>	United States	7,200 <sup>e</sup>	Other specialty	13.7%	1.4%	n/a
38	97	<b>Tractor Supply Company</b>	United States	12,731	Other specialty	13.4%	19.9%	7.8%
39	94	<b>Yonghui Superstores Co., Ltd.</b>	China	13,164	Hypermarket/ supercenter	12.7%	-2.4%	-4.9%
40	138	<b>Ulta Beauty, Inc</b>	United States	8,372	Other specialty	12.7%	40.3%	11.4%

粗體字的公司也是 2020 會計年度增長最快的 50 家零售商之一。

<sup>1</sup> 年複合成長率

<sup>2</sup> 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以上之非零售營運。

<sup>3</sup> 銷售增長率是銷售加權、貨幣調整後的複合數據

<sup>4</sup> 收入包含批發和零售

n/a = 不存在

e = 預估值

資料來源: Deloitte Global《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日(2021會計年度)期間財務業績與營運進行之分析



排名	前250大排名	公司名稱	總部所在國家/地區	2021會計年度營收獲利(百萬美元)	主要業務銷售方式	2016-2021年度複合成長率 <sup>1</sup>	2021年度零售營收成長率 <sup>3</sup>	2021會計年度淨利率 <sup>2</sup>
41	165	Lao Feng Xiang Co., Ltd.	China	7,261 <sup>4</sup>	Other specialty	12.0%	23.1%	4.2%
42	142	Ace Hardware Corporation	United States	8,168	Home improvement	11.4%	11.2%	3.8%
43	117	<b>Grupo Coppel</b>	Mexico	10,039 <sup>e</sup>	Department store	11.2%	8.6%	n/a
44	49	<b>PJSC "Magnit"</b>	Russia	24,520	Convenience/forecourt store	11.1%	19.7%	2.6%
45	60	<b>E-MART Inc.</b>	South Korea	19,373 <sup>4</sup>	Supermarket	10.8%	7.9%	6.4%
46	125	Burlington Stores, Inc.	United States	9,322	Department store	10.8%	61.7%	4.4%
47	208	United.b Group (formerly HTM-Group)	France	5,911 <sup>e4</sup>	Electronics specialty	10.8%	5.0%	n/a
48	223	<b>MAXIMA GRUPĖ, UAB</b>	Lithuania	5,302 <sup>4</sup>	Supermarket	10.7%	6.1%	3.0%
49	3	Costco Wholesale Corporation	United States	195,929	Cash & carry/warehouse club	10.5%	17.5%	2.6%
50	177	<b>JB Hi-Fi Limited</b>	Australia	6,694	Electronics specialty	10.4%	3.5%	5.9%
<b>成長最快前50</b>				<b>1,130,561</b>		<b>18.5%</b>	<b>20.1%</b>	<b>5.7%</b>
<b>前250大</b>				<b>5,650,478</b>		<b>5.7%</b>	<b>8.5%</b>	<b>4.3%</b>

粗體字的公司也是 2020 會計年度增長最快的 50 家零售商之一。

成長最快 50 強和前 250 強綜合淨利潤率不包含主要不是零售商的公司的結果。

<sup>1</sup> 年複合成長率

<sup>2</sup> 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以上之非零售營運。

<sup>3</sup> 銷售增長率是銷售加權、貨幣調整後的複合數據

<sup>4</sup> 收入包含批發和零售

n/a = 不存在

e = 預估值

資料來源：Deloitte Global 《2023零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2021年7月1日至2022年6月30日（2021會計年度）期間財務業績與營運進行之分析



# 研究方法與資料來源

## 資料來源

本報告資料來源主要取自各大公司公布的資料，包括年報、向美國證券交易委員會提交的財務報告，以及公司新聞稿、概況介紹、講稿或公司網站上的資訊。

如果無法取得上述資訊時，本報告會轉為使用其他公開的資源，包括貿易期刊的預估報告、產業分析報告以及新聞採訪等等。每年均有少數私人零售商無法進入名單中，正是因為缺乏充分的資料，不足以合理評估其零售營收之故。

## 排名、成長率與公司集團表現中的會計年度與匯率

本報告中所謂「2021 會計年度」，是指 2021 年 7 月 1 日至 2022 年 6 月 30 日這 12 個月的期間。然而，公司如果為了趕在年中提交報告，而將會計年度的始期或終期提前或往後延幾天，則視為上述定義之唯一例外情形。

需要注意的是，與 Deloitte 所發布的《全球奢侈品力量報告》使用不同財政年度定義，因此可能導致兩份報告在某些零售商的表示上存在差異。

各家公司的 2021 會計年度成長率與 2016 至 2021 會計年度五年複合成長率 (CAGR) 皆以當地貨幣計算。

各家公司的財務資訊皆可追溯自報告最初發布日期。公司可能會在當年度報告中更正上一年度的業績以反映營運的變化，然而，除有特殊情況外，此類更正不會反映在本資料中。

公司按商品類別與區域進行分類時，比如說前 250 大、前 10 大等，所涉金額皆以美元計算。

針對美國以外的公司，匯率換算皆以當地貨幣在該會計年度的 12 個月平均值為標準，並轉換為美元。匯率參考自 OANDA.com。

各類別的財務成果均由可取得的資料計算而出，各家公司所提供的資料不一定能涵蓋本報告所需的所有資料。

## 集團營收、淨利率與總資產

集團營收、淨利率與總資產皆由零售商母公司的總業績計算而出，其中也將涵蓋非零售業務，而公司持有的少數股權業務則將排除在外。未在總銷售報告中出現的已終止業務也將排除在外。

如果零售營收低於集團營收的 50%，則其淨利率與總資產等資料皆不會受到採納，以免影響零售業務的總結果。如果公司僅提供營業額，則該數字將納入該類別的營收中，並以「g」註記。

## 納入與排除的零售業者

### 納入：

- 直接向消費者販售商品的零售商與合作社
- 擁有零售業務的垂直整合型品牌製造商
- 直接向消費者販售商品的 B2C 電商業者
- 付現自取制批發商
- 提供商品銷售情況的燃料零售商
- 未合併到母公司收入數據中的子公司

### 排除：

- B2B 配送批發商
- 電商交易網站、拍賣網站、串流服務
- 餐飲服務公司
- 汽車經銷商
- 未公布商品銷售情況的燃料零售商
- 私募股權或其他投資公司
- 擁有零售與非零售業務但未公布綜合零售數據的母公司或企業集團
- 採購團隊、非綜合合作社，或志工團體
- 數據不足以合理估算其零售營收的公司
- 在 2021 會計年度結束以前組織架構改變的公司，包括公司分割、收購與破產
- 本報告按 Carrefour S.A. 之要求將其排除在今年的統計之外
- 由於缺乏 2021 會計年度的可用數據，EssilorLuxottica 已被排除在今年的報告之外

## 納入與排除的零售營收項目

儘管下列定義在各種可能的情況下皆適用，但實際上部分公司並未能按此劃分其零售營收。若遇此種情形，將根據定義背後的原理推算最相符的估算數據。

### 納入：

- 去掉銷售稅和增值稅後，出售給消費者的零售商品銷售額
- 出售給「受管控的批發店面」（例如合作社和加盟連鎖店內的附屬或成員商店、特許專賣店和店中店模式）的批發營業額
- 零售商店的 B2B 營業額（例如倉儲會員店、DIY 商店、付現自運制商店）
- 直接來自 B2C 銷售額的電商零售營收，且該公司為交易紀錄之賣方
- 來自與零售業務、加盟連鎖或授權費用、權利金、佣金等相關服務和活動的零售營收
- 店內餐飲服務和餐廳營收
- 低於零售營收 50% 的燃料銷售額（不含稅）

### 排除：

- 公司僅擁有少數股權的零售業務
- 傳統批發或其他 B2B 營收（透過零售店獲取的營收除外）
- 電商第三方營業額，以及其他市集與拍賣營收（例如佣金、服務費、廣告收入）
- 來自非零售業務主要相關活動的營收
- 來自零售業務以外活動的餐飲服務營收（例如獨立餐廳）
- 汽車銷售營收
- 高於零售營收 50% 的燃料銷售額（不含稅）

本研究並非會計報告，而是旨在反映一段時間內的市場動態及其對零售業的影響。因此，個別公司的成長率可能出現與其他已知結果不相符的情形。

### 匯率對排名的影響

《2023 零售力量與趨勢展望》報告中，零售前 250 大皆是根據其在 2021 會計年度的營收（美元）進行排名。每年的排名通常會依照公司銷售額的增減而有所升降。然而，2021 會計年度貨幣兌美元走強，這意味著在其他條件維持不變的情況下，以本國貨幣兌換成美元的公司 2021 會計年度的排名可能高於 2020 會計年度。反之，使用之貨幣匯率較差的公司可能會獲得較低的名次。

在 2021 會計年度，部分主要貨幣兌美元的匯率略微走強。英鎊、人民幣和歐元分別上漲 7.2%、7.0% 和 3.7%。而南非鎊兌換美元漲幅最大，增幅達 11.3%。不過，拉丁美洲、東歐和中東國家卻大幅下跌。跌幅最大為阿根廷、土耳其和秘魯，分別下降了 -25.8%、20.9% 和 9.9%。日元和港元等其他主要貨幣分別下跌 2.8% 和 0.2%。

對企業而言，匯率的變動會對公司表現造成影響，而這取決於所採用的貨幣、業務的地理分佈，以及不同貨幣的風險。

### 零售商分類變化

對零售商行業分類的任何變化的註釋。

- JD Sports Fashion Plc 從 Hardline & Leisure 重新分類為 Apparel & Accessories
- lululemon athletica，從 Hardline & Leisure 重新分類為 Apparel & Accessories



# 在地觀點

## 以顧客為中心的零售營運模式

勤業眾信聯合會計師事務所 管理顧問服務

辜卓洋 協理

### • 從零售的不變說起 – 產品、價格、便利性仍然是顧客下單的考慮維度

不論科技如何進步，通路如何多元，顧客的掏錢消費始終都還是圍繞在產品、價格、以及便利這三個維度。

### • 新零售的變 - 貼近消費者日常以創造需求

新零售、或是數位時代下的零售，因為網路及支付科技的躍進，使得這樣的問題更趨明顯而嚴峻。同類的產品，有更多的選擇；消費的流程（或我們常說的客戶旅程）變得更多變，觸點變多、接觸的方式多元、轉換的環節需要思考對應的因素也隨之複雜。

### • 新零售的第二維層次 – 體驗、個人化、生態圈

如果把決定下單購買這件事的產品、價格、便利做為第一維層次的要件，那麼在新零售時代創造活化這些要件的重要手段、或是促成交易（與回購）方法的第二維層次，就應該是體驗、個人化、以及生態圈（詳見圖一）。

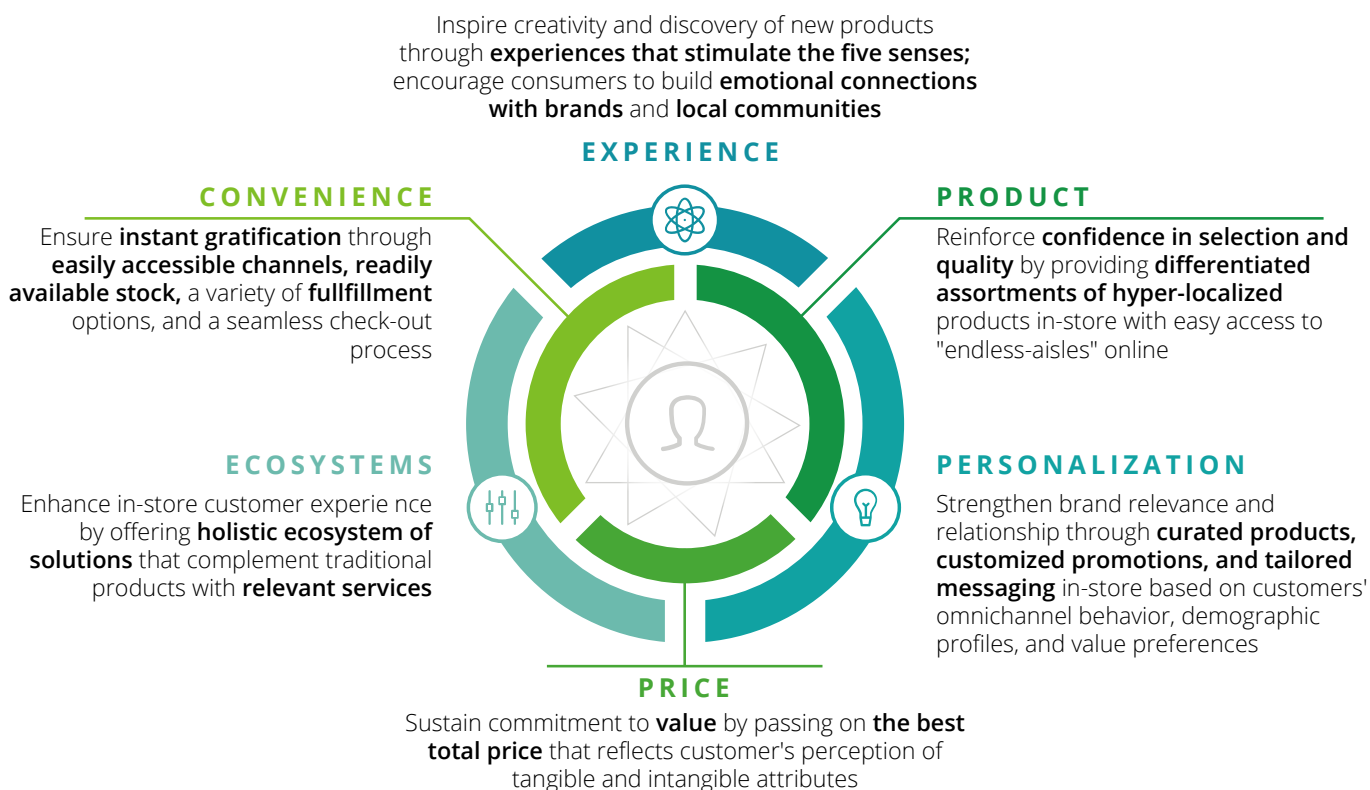
### • 體驗的目的是提升轉換率、轉換速率、以及品牌忠誠度

體驗營造的是消費者對產品的認知、認可、認同，透過認識、選擇、體驗產品、以及過程中接受到的服務，整體的無違和、無縫體驗來達成最終促成交易。

而無縫體驗可從兩個層面來說，首先是資訊的一致性，網站的產品及活動資訊（價格、活動內容、新品資訊等）與 App 的資訊是否一致？在不同的通路接觸到同一顧客時，是否對客戶的選購狀態或是意向已有掌握，還是得讓顧客重新說明需求？從選購到交易的過程，是否有繁複的流程或是資訊不清造成客戶棄單？

第二個層面是就引流 / 導購來說，通路之間的定位以及協作關係是否清楚？是希望顧客盡量在網路下單、實體體驗，還是實體與網路銷售並重？如果是並重，面向的客戶群是否能夠清楚的定義？這些都是無縫體驗需要思考的客題。

圖 1. 客戶差異化的維度





## • 個人化是大致瞭解客戶, 形成有感貼心的互動

個人化是零售消費業者在產品或服務差異化的重要手段, 透過個人化, 更能與客戶形成情感連結 (emotional Connection), 進而產生認同 (acknowledgement)、推廣 (advocacy)、與忠誠 (loyalty)。

### 個人化的先決條件是要瞭解客戶的生活及消費模式

數位化的工具, 使現今零售瞭解客戶的面向變得多元、相關資訊收集也成為可能。最終, 「從銷售數據來理解客戶」的窘境不再, 取而代之的是對顧客「非交易當下的」行為瞭解更為透徹, 從結果論變成因果論。

### 個人化是一個取捨

即便是客製化的產品, 在成本與交期的考量下, 也極少有完全個人化的產品提供, 從客戶的層面來說, 雖然現在的客戶管理系統能夠收集辨識每一個顧客的相關資訊 (個人資料、消費習慣、消費軌跡等), 但還是要透過分析分群得出數個客戶的樣貌屬性來加以對應 (促銷活動), 較不可能把每個人當成個體提供產品與服務。

## • 生態圈是在既有的基礎上(產品、客戶、通路、科技)尋找更多滲透顧客生活需求的可能

### 生態圈的經營不是什麼都賣

生態圈的經營圍繞在消費者的生活上, 舉例來說, 超市的佈點與區域性的商品構成差異、加值的生活服務提供 (包裹代收、費用代收、乾洗代收) 與量販店中過期、批量購買、娛樂與休閒類別產品與飲食服務的提供, 這之間的差異, 就明確對應了消費者日常生活與需求頻率的特性, 以及說明為什麼它們能夠被視為一個生態圈。所以, 在考慮生態圈經營上, 思考點應該從既有受眾出發, 發揮自己的既有基礎, 滲透更多受眾的需求、或是經營更多的受眾。

### 生態圈的經營需要形成綜效

生態圈的經營, 當然也必須考慮綜效。如果生態圈是由不同的子業種組成, 那就必須考慮其關聯性。這個關聯性可以從受眾的需求出發, 但產品的互補、通路的互補, 也同樣重要。另外, 如何設計好的會員制度, 使品牌 / 子業種之間能夠跨售或向上銷售 (upsell), 也是經營生態圈需要考量的基礎建設。

## • 生活與消費以外的社會層次: ESG使零售業者從社會、環境面加強責任意識及作為, 使其與客戶的關係更為緊密

最後, 零售業的發展, 除了從客戶的角度出發之外, 從社會及環境的角度, 環境、社會、公司治理 (ESG) 的議題也增強了零售業者的責任意識。

近年來, 國際零售業者對 ESG 的關注越來越高, 這是因為消費者越來越重視企業的社會責任, 而投資者從獲利及持續營運風險的角度觀察, ESG 也與公司的長期價值創造有關。

以全球零售巨擘 Walmart 為例, 該集團以「共享價值」為核心, 透過其商業活動中解決公共議題並服務社會為宗旨, 服務客戶並為投資人帶來可持續的發展與創造股東價值。Walmart 以這樣的思維在其 ESG 的發展上, 從機會、社區、永續、以及道德四個層面做出實際作為。

比較特別的具體實例, 在「機會」方面, 如協助政府給受刑人在獄中其出獄的工作機會; 提供給發展中的供應商短至 48 小時的付款條件, 以降低供應商現金流及週轉融資的成本。

「社區」方面, 提供更多保障就業的機會以及與在地小農的合作。「永續」方面, 對於油品、豆類製品以及肉類 / 酪農產品等需要消耗樹林及植物的食品類訂出標準, 以減少樹林植被的濫墾濫伐; 拒絕販賣天然動物毛皮的產品, 以減少對動物的宰殺; 食品品項選擇上, 確保大比例的食品都符合美國「Great for You」等有益人體健康的標準, 並減少對化學加工製品的採購。在「道德」方面, 嚴格界定客戶資訊的使用目的及範疇, 並防堵網路攻擊等資料外洩的風險。其他更多像透過優化供應鏈、推動可循環產品和開展社區項目等方式, 積極推動可持續發展以及推動循環經濟的理念, 如在材質的選用上優先選擇可循環利用的, 以減少浪費和資源消耗, 以及使用可再生能源、提高能源效率和減少包裝浪費等。

以客戶為中心的思維, 擺脫以銷售斷點理解客戶的窠臼, 是新零售與傳統零售最重要的差異。策略的擬定與執行、通路的拓產與營運, 和資料的收集、管理、與分析, 則是數位時代的新零售業者必須思考解決的課題。除了貼近消費者的生活、製造與消費者有感的互動、提升轉換率及回購的商業交易行為之外, 更強且更具體的社會、環境、及治理責任, 是新零售時代企業取得客戶長期支持與忠誠度的重要行動。



## 疫情逐漸解封 實體零售持續回溫

勤業眾信聯合會計師事務所 風險諮詢服務

張益紳 資深執行副總經理

2022年(亦即111年)受惠於全球疫情趨緩、各國逐步市場解封，實體零售業迎來報復性消費的復甦訊號(詳見圖1)，2022年整體綜合零售業營業額創下歷史新高，而值得注意的是零售業網路銷售額年增10.95%相較於前二年20%以上的成長態勢趨緩(詳見圖2)，顯示疫情趨緩後，實體零售仍然

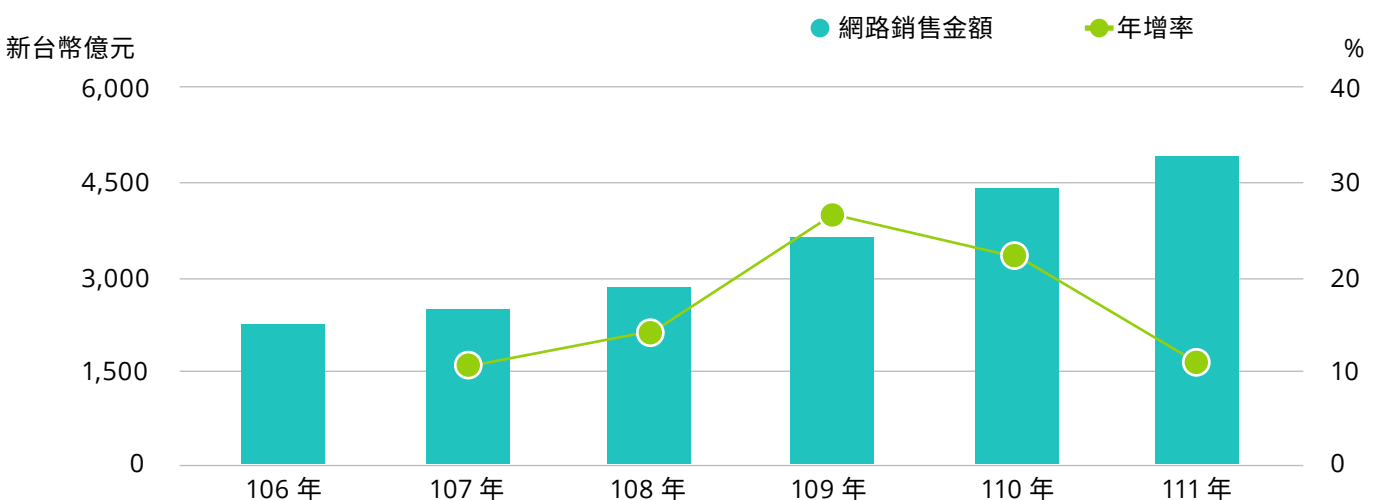
是重要的消費管道之一，零售業者除了疫情期間在線上的投資跟轉型外，如何提升客戶在實體店鋪的銷售的體驗，擁抱新興數位科技，整合線上線下的全通路銷售，打造透過未來商店(Future of Store)成為大家越來越關注的課題。

圖 1. 111年零售業營業額概況

業別	營業額 (億元)	年增率(%)	結構比(%)	歷年單年排名	歷史第1高	
					營業額(億元)	時間
零售業	42,815	7.43	100.00	1	42,815	111年
綜合商品零售業	14,042	7.81	32.80	1	14,042	111年
百貨公司業	3,946	15.19	9.22	1	3,946	111年
超級市場業	2,548	2.66	5.95	1	2,548	111年
便利商店業	3,821	5.71	8.92	1	3,821	111年
零售式量販業	2,491	2.11	5.82	1	2,491	111年
其他綜合商品零售業	1,236	16.24	2.89	17	1,679	108年

註：綜合零售業銷售額2022年達42,815億元，年增7.43%，包含百貨公司業、超級市場業、便利商店業、零售式量販業營業額皆創歷年新高。(資料來源：經濟部統計處)

圖 2



註：零售業網路銷售額2022年達4,930億元，年增10.95%，成長態勢趨緩。(資料來源：經濟部統計處)



2023 年在需求回溫的同時，如何吸引顧客回到實體店面重塑良好的購物體驗是各零售業者努力的目標，加上在疫情期間所建立的良好線上服務基礎，零售業者也期待讓實體與虛擬越來越融合，提供消費者更全方位的客戶體驗，包括透過跨通路的金流、資訊流的整合，除串聯不同通路精確分析消費者輪廓外，更希望能在各消費場景中無縫接軌地提供個人化的多元服務、深化消費者體驗；而在此趨勢下，數位科技的應用在零售行業中的確扮演越來越重要的角色，以下我們將分享這個趨勢下，台灣業者如何打造未來商店 (Future of Store) 的實際應用案例與在地觀察：

#### • AR、VR等數位科技將消費情境從實體延展到虛擬

隨著 AR、VR 等技術的成熟，零售商開始利用 AR、VR 等虛擬實境技術及數據整合，融合虛實活動各種場景，應用新科技打造更全面的客戶體驗。台灣某指標百貨業者就推出了全新數位服務平台，雖然是線上平台，但主要訴求遠遠不只是傳統概念上的電商交易，而是虛實融合的 CRM 線上線下互動平台，包括提供品牌鑑賞之旅、專屬體驗預約、時尚精品選購、生活美食精選等服務，並透過數據分析更精準掌握顧客需求；此外也有系統整合廠商發表以 AR 擴增實境與 IoT 技術建造虛擬貨架的應用，使消費者的手機 AR 功能可辨識出含有虛擬商品定位點，在手機影像中顯示香氛款式，消費者選取以後，只要點選試聞，噴香設備就會噴出該香氛味道。手機螢幕也會呈現香氛的相關資訊，讓消費者選擇自己真正喜歡的室內香氛，此外，更推出利用 AR 擴增實境與臉部分析技術辨識消費者的年齡、性別及其當下的微笑指數，在綜合分析上述因素之後，提供最適合的咖啡口味。透過以上科技，讓消費者雖然是在實體門市，也能透過虛擬的線上平台或 APP，創造更好的購物經驗。

#### • 透過IOT、電子標籤、影像辨識等技術優化購物體驗

走進零售商店，自助結帳機早以不是新鮮事，然而過去許多自助結帳設備的引進，初衷多是緩解結帳人力、減少排隊等待時間；然而過去多數的自助結帳設備仍須仰賴消費者逐一將商品刷條碼、過磅等，在消費著通常不熟悉介面的情境下，

成效大打折扣，而近期隨著 RFID 電子標籤技術的成熟，在一些龍頭服飾業者，已經可以進步到將一籃子衣服放入結帳區，自動就完成所有品項、價格的計算，消費者只需要選擇付款方式，大幅提升結帳的效率提升購物體驗。此外，更有系統整合商推出於實體貨架上導入遠距離視線推定技術，藉由電子標籤上的攝影機，進行人臉辨識並紀錄消費者所觀看的商品，依據停留時間的長短，進而判斷與建議消費者較有興趣的商品，並提供即時促銷，協助加速其購物決策。除了消費者端的提升，全聯、大潤發等超市業者，也透過導入貨架上的電子標籤，大幅節省人工換標籤的時間，提升業者的作業效率與資訊正確性。

#### • 智能化數據分析與AI技術精準掌握客戶需求

在新零售的競爭態勢下，如何更精準掌握客戶需求是各業者做出差異化優勢的關鍵之一。各業者期望能在資訊、會員資料、購物紀錄等，彼此相互整合，以消費者為出發點，提供客人不管是在哪種通路、瀏覽裝置（行動裝置、桌機等）上，都能與品牌進行互動消費，得到良好的購物體驗。因此更完整蒐集消費者數據並利用 AI 技術預測消費者購買意願則成為行銷推動的重要武器。某主打女性商品的線上購物網站，就以動態標籤的方式記錄各個會員的輪廓，例如：各推廣渠道的黏著程度、各個頁面及商品瀏覽紀錄、購物紀錄、特定活動的喜好程度、最近加入購物車有無購買、超過多少天未回訪、預期回購天數...等，利用 AI 資料分析演算出較有機會開啟的「智慧渠道」、「智慧時間」及較有機會轉換的「AI 受眾」，除了讓受眾更精準，也再次節省經營團隊花在會員分眾上的時間成本，能將更多的心力用在其他策略規劃及產品開發上。此外，許多餐飲集團，也在各領域利用大數據與 AI 的技術，創造更多競爭優勢，具體應用包括：

1. 庫存管理：某餐飲集團透過庫存資料與銷售數據的蒐集，輔以 AI 預測模型，建置預測補貨雲服務做為進貨、庫存的需求評估。
2. 產品研發：某知名燒肉業者結合外部的輿情聲量分析系統，與內部所蒐集的各種大數據相結合，透過數據迅速掌握市場需求，推出符合潮流的新品。



• **永續經營：減少浪費、共愛地球與消費者一同將環保融入日常**

隨著消費者與投資者越趨關注健康、安全、環保與人權等議題，全球大型零售商皆紛紛承諾致力於達成永續目標，除了能建立品牌形象、取得消費者信任、也能對社會環境盡一份心力。例如：台灣星巴克在 2022 年 1 月 1 日起，在全台門市啟動「珍食計畫」，將當天凌晨就要過賞味期限的指定食品，在當天的晚上七點後以七折販售，來減少食物浪費的狀況。除了落實回收再利用的永續循環精神，星巴克門市現在提供的紙袋、杯架全部都是使用再生素材製成的，店內所有的用具也都改成可重複使用的材質，更導入「循環杯計畫」，減少一次性飲料杯包裝，從而減低碳排放量，讓咖啡、飲料日常變成日常的環保習慣，喝飲料也能幫助環境永續，並更進一步為環境永續做出努力。

總結來說，經濟日報 2023 年票選出的「經濟關鍵字」是「韌」，韌性、堅韌的「韌」，企業打造韌性的關鍵就是因應環境的變化跟挑戰，應用更成熟的科技，不斷合理化、優化其經營模式；疫後的零售業的確充滿著更多的變化與機會，包括消費者解封後行為的變化、通貨膨脹的環境、數位科技的成熟，零售業者只有持續關注消費者的需求和行為，善用技術和趨勢的發展，加強與消費者的互動，提升客戶體驗和忠誠度，並不斷優化供應鏈和物流系統，提高效率 and 服務品質，才能在激烈的市場競爭中脫穎而出，實現長期的穩健增長。





# 參考資料

## 全球前10大零售企業

1. Financial Times, "[Walmart-owned Flipkart curbs M&A and hiring as losses mount in India](#)", November 6 2022.
2. Denise Incandela, "[Walmart Levels Up Virtual Try-On for Apparel With Be Your Own Model Experience](#)", September 15, 2022.
3. Brock McKeel, "[New Features Put AR Shopping Experiences Right in Customers' Pockets – At Home and In Stores](#)", June 23, 2022.
4. Walmart, "[Walmart To Acquire AR Optical Tech Company Memomi](#)", June 29, 2022.
5. Marc Bain, "[Why Walmart's e-commerce growth is cooling off while Amazon is still on fire](#)", August 17 2021.
6. Walmart, "[Walmart Launches New Content Creator Platform](#)", October 18 2022.
7. Ashley C. Hall, "[Innovation Meets Implementation: Walmart Launches Circular Connector](#)", April 11, 2022.
8. Amazon, "Amazon Annual Report 2021", accessed December 19, 2022.
9. Amazon, "[Amazon.com.be launches in Belgium](#)", October 18 2022.
10. Simoina Vasen, "[Amazon reimagines in-store shopping with Amazon Style](#)", January 20 2022.
11. Amazon, "[Amazon and Cloostermans to build next-generation supply chain mechatronics](#)", September 9, 2022.
12. Amazon, "[Amazon and iRobot Sign an Agreement for Amazon to Acquire iRobot](#)", August 5 2022.
13. Amazon, "[Amazon and One Medical Sign an Agreement for Amazon to Acquire One Medical](#)", July 21 2022.
14. Amazon, "[Amazon extends position as world's largest corporate buyer of renewable energy](#)", April 20, 2022.
15. Amazon, "[Amazon announces 71 new renewable energy projects](#)", September 21, 2022
16. Supermarket News, "[Costco acquires last-mile specialist Innoval for \\$1 billion](#)", March 17, 2020.
17. Retail Detail, "[Kaufland and Globus get the green light for Real acquisition](#)", December 22, 2020.
18. Merkur, "[Aus Real wird Kaufland: Nächstes Dutzend Standorte geht an die Konkurrenz - ein Überblick](#)", February 25, 2022.
19. Schwarz Group, "[Schwarz Gruppe verzeichnet große Fortschritte bei ihren REset-Plastic-Zielen](#)", August 2022.
20. Schwarz Group, "[Presse | Für mehr klimafreundliche Mobilität: Schwarz Gruppe baut ihr E-Ladesäulennetz europaweit aus](#)", May 5, 2022.
21. Paul Demery, "[The Home Depot builds up its online B2B Pro business](#)", August 22 2022.
22. Home Depot, "[Don't Leave It to the Imagination: Use The Home Depot's Flooring Visualizer to Transform Your Space](#)", October 28 2022.
23. Home Depot, "[The Home Depot upgrades in-store network and mobile devices to enhance the interconnected experience](#)", June 15, 2022.
24. Home Depot, "[Joins RE100 | The Home Depot](#)", September 30, 2021.
25. Home Depot, "[Reduced Carbon Emissions by More Than 127,000 Metric Tons in 2020: Commits to 100 Percent Renewable Electricity for Facilities by 2030 | The Home Depot](#)", July 27, 2021.
26. Kroger, "[Kroger and Albertsons Companies Announce Definitive Merger Agreement](#)", November 14, 2022.
27. Kroger Releases [2021 Environmental, Social and Governance Report](#), 25 October, 2021.
28. TechNode, "[JD acquires China Logistics Property Holdings, expands its logistics infrastructure - TechNode](#)", July 15, 2022.
29. Cision PR Newswire, "[Dada Group and JD.com accelerate omni-channel operation with launch of 'Shop Now'](#)", October 12, 2021.
30. JD.com, "Environmental Social and Governance Report", accessed January 3, 2023.
31. Walgreens Boots Alliance, "[Walgreens Boots Alliance Completes Majority Share Acquisition of CareCentrix](#)", August 31, 2022.
32. Walgreens Boots Alliance, "[Walgreens Boots Alliance Announces Offering of 10 Million Shares of AmerisourceBergen Corporation](#)", November 7, 2022.
33. Pauline Neerman, "[Aldi to test same-day delivery in Switzerland](#)", December 10, 2021.
34. Points de Vente, "[Aldi va racheter Leader Price](#)", November 17, 2020.
35. Pamela N. Danziger, "[Why Apple, Ulta, Levi's, Disney, Starbucks And More Choose Target For Collaboration](#)", November 17, 2022.
36. Target, "[We're Adding Three New Sortation Centers in Denver and Chicago to Deliver \\*Even Faster\\* for Guests](#)", July 15, 2022.
37. Target, "Annual Report 2021", accessed January 6, 2023.

## 零售業的永續發展

1. Deloitte Global, [The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey](#), accessed December 16, 2022.
2. Deloitte Global, [2022 Deloitte holiday retail survey](#), accessed December 16, 2022.
3. George Anderson, "[Nike decides to 'just do it' in the sneaker resale market](#)" Retail Wire, April 14, 2021.
4. Queennie Yang, "[JD.com Launches New Resale Platform](#)" Business of Fashion, September 7, 2021.
5. TheRealReal, [TheRealReal and Gucci](#), accessed December 16, 2022.
6. TheRealReal, "[The RealReal Partners With Eight Luxury Brands on Collaborative Upcycled Collection](#)", press release, April 1, 2021.
7. Thierry Gadou, "[How turning retail stores into e-commerce centres can avoid massive emissions](#)" World Economic Forum, September 19, 2022.
8. Jacqui Parr, "[Tesco tinder' surplus marketplace will help suppliers slash costs and reduce waste](#)" Grocery Gazette, November 30, 2022.
9. Walmart, "[Zero Sum: How Walmart transportation is working to reduce emissions now and in the future](#)", press release, June 8, 2022.
10. United States Environmental Protection Agency, [Green Power Partnership Top 30 Retail](#), accessed December 16, 2022.
11. CDP, [CDP Global Supply Chain Report 2020](#), 2021, p. 14.
12. Bizcommunity, "[Spar applies circular approach to packaging](#)", November 12, 2021.
13. Ellen Macarthur Foundation, [Artificial intelligence and the circular economy](#), accessed December 16, 2022.
14. Bridget Goldschmidt, "[Albertsons Cos. Opts for Afresh's AI Platform](#)" Progressive Grocer, January 26, 2022.
15. TCFD, [About TCFD](#), accessed December 16, 2022.



- UK Government, [UK to enshrine mandatory climate disclosures for largest companies in law](#), accessed October 29, 2021.
- European Parliament, "[Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals](#)", press release, November 10, 2022.
- TNFD, [About TNFD](#), accessed December 16, 2022.
- CDP, [About CDP](#), accessed December 16, 2022.
- SASB, [Sector-specific SASB Standards](#), accessed December 16, 2022.
- Rachel Mutter, "[Australian fishing giant Austral signs deal with retailer Woolworths for line of digitally traceable shrimp](#)" IntraFish, November 21, 2022.
- Sarah Butler, "[Zara enters resale market with Pre-owned service](#)" The Guardian, October 21, 2022.
- Colruyt Group, "[Colruyt Group helps customers contribute to a better environment with a unique savings programme in the Xtra app](#)," press release, November 2, 2022.
- Justine Calma, "[Amazon launches new resale programs to cut down warehouse waste](#)" The Verge, August 5, 2021.

## 商店的未來發展

- Kalia Imada, "[Some 7-Eleven stores in Tokyo now have floating hologram checkouts](#)", March 22, 2022.
- Michael Endler, "[Omnichannel never looked so good: How Ulta Beauty keeps reinventing retail](#)", September 21, 2022.
- Worldwide Business Research, "[Nike Is Using Augmented Reality to Drive Experiential Retail in Its Stores](#)", accessed December 19, 2022.
- Indigo 9 Digital, "[The Future of Retail: 9 Ways Alibaba is Redefining Retail Stores](#)", August 2, 2022.

## 全球零售產業區域分析

- BusinessTech, "[Big expansion plans for Shoprite – including a massive new campus in Joburg](#)", September 6, 2022.

## 全球零售產品類別分析

- Benjamin Fitzgerald, "[Neiman Marcus's Lana Todorovich on the year of optimizing its omnichannel approach](#)", June 21, 2022.

## 新進榜企業

- Maekung, "[Shinsegae in record OP in 2021, its department store best-grossing last year](#)", February 10, 2022.
- Business Wire, "[JCPenney Expands JCPenney Beauty Presence with Nationwide In-Store Rollout Starting Next Month](#)", accessed December 19, 2022.
- Casey Hall, "[Aesop and The Body Shop Making China Market Moves](#)", March 9, 2021.
- CSA, "[Walmart completes sale of Asda](#)", February 15, 2021.
- Lauren Thomas, "[Victoria's Secret details comeback plan after L Brands split, admits it lost relevance with women](#)", July 20, 2021.
- Raphael Balenieri, "[Recommerce falls into the hands of United.b \(Boulanger\)](#)", February 7, 2022.

## 全球高成長前50大零售企業

- Alibaba Group, "Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2022 Results", May 26, 2022.
- Catherine Shu, "[After entering Japan, Coupang continues its international expansion with Taiwan](#)", July 8, 2021.
- Brett Schafer, "[Coupang Is Expanding to Japan and Singapore: Here's What It Means for the Stock](#)", June 23, 2021.
- Rituraj Baruah, "[Reliance Retail Completes Milkbasket Acquisition, Acquires 96.49% Stake](#)", October 23, 2021.
- Ritam Bordoloi, "[Reliance is Diversifying in the Digital Space, but is it Really Working?](#)", December 5 2022.
- OMV Group, "[Sale of OMV filling station business in Germany to EG Group closed](#)", May 3 2022.



# 聯絡我們

## 勤業眾信消費產業服務團隊

### 呂宜真 資深會計師 Daphne Lyu

消費產業負責人

[daphneylyu@deloitte.com.tw](mailto:daphneylyu@deloitte.com.tw)

### 楊靜婷 資深會計師 ChingTing Yang

零售通路產業負責人

[chinyang@deloitte.com.tw](mailto:chinyang@deloitte.com.tw)

### 黃毅民 資深會計師 Ian Huang

交通餐旅與專業服務產業負責人

[iahuang@deloitte.com.tw](mailto:iahuang@deloitte.com.tw)

### 辜卓洋 協理 Brandon Kudrow

管理顧問服務暨汽車產業負責人

[bkudrow@deloitte.com.tw](mailto:bkudrow@deloitte.com.tw)

### 曾子耘 Claire Tseng

消費產業專案經理

[cltseng@deloitte.com.tw](mailto:cltseng@deloitte.com.tw)

### 張益紳 資深執行副總經理 Mike Chang

風險諮詢服務

[mikeichang@deloitte.com.tw](mailto:mikeichang@deloitte.com.tw)

### 黃俊榮 執行副總經理 Harry Huang

財務諮詢服務

[harhuang@deloitte.com.tw](mailto:harhuang@deloitte.com.tw)

### 洪于婷 資深會計師 Christine Hung

稅務服務

[christiyhung@deloitte.com.tw](mailto:christiyhung@deloitte.com.tw)

### 謝依倫 Milly Hsieh

消費產業專案專員

[mhsieh@deloitte.com.tw](mailto:mhsieh@deloitte.com.tw)

#### ● 致謝 ●

We would like to thank Annie Wallace, Brian Coyle, Daniel Arscott, Debbie Allan, Jeroen Smits, Meghan Gragtmans, Patricia Geursen, Pranasha Sahu, Rohan Singh, and Soujanya Narsipur for their contributions to this report.



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)，以及其一家或多家全球會員所網絡及其相關實體 (統稱為“Deloitte 組織”)。DTTL (也稱為“Deloitte 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彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他的作為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊，請參閱 [www.deloitte.com/about](http://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 Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)、其會員所或其相關實體的全球網絡 (統稱為“Deloitte 組織”) 均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或採取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前，請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性，不作任何陳述、保證或承諾 (明示或暗示)，DTTL、其會員所、相關實體、僱員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL 及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。