



2021零售力量與趨勢展望  
以無悔動向面對動盪不安的情勢

# 引言

新的一年，若干看似矛盾的現況紛至沓來。總體經濟環境雖持續遭受阻力，但消費性產品（Consumer Product, CP）產業的前景卻相對光明。更具體地說，一方面服務業經濟持續在夾縫中求生存；但另一方面，消費者卻轉而用手頭上的閒置資金購買更多商品。即使就消費性產品而言，亦有勝出與落後者之分，端視相關企業是否已準備好滿足持續宅經濟消費趨勢的需求。目前的環境複雜且充斥著不確定性，業者要找到自己的定位可能更加不易。

儘管我們有充分的理由（甚至深信）認為可以樂觀看待今年的成長前景，但消費性產品公司仍應適當地謹慎行事。不過，繼情境分析與接洽外部的業界主管小組之後，我們辨識出可能足以代表2021年產業方向的五大「無悔」策略性動向。具體而言，消費性產品公司需要：

- 重新設定上市策略、
- 加速數位轉型、
- 建構供應鏈應變能力、
- 投資未來事業基礎，以及
- 將目標與獲利連結。



## 展望前景的方法

Deloitte 消費性產品產業專家定義了數十項策略行動，並進行情境測試，目的是找出在所有情境都證明具有寶貴價值的核心組合。我們今年也與外部合作，以便進一步測試及確認我們的觀點。55家消費性產品公司的資深高階主管，接受專屬的外部意見調查，以便進一步評估前述行動及其他概念。綜合分析結果提出五大主題，代表消費性產品產業在 2021 年的核心發展方向。我們將其稱為「無悔」動向，因為無論未來發展如何，這類行動都具有正面的策略價值。



# 目錄

引言	2
<b>2021消費商品綜觀</b>	
前言	5
總體經濟相關背景	6
消費者狀態	7
業界發展方向	8
一、重新設定上市策略	8
二、加速數位轉型	10
三、建構供應鏈應變能力	10
四、投資未來事業基礎	11
五、連結目標與獲利	12
<b>參考資料</b>	14

# 目錄

## **2021全球零售力量與趨勢展望**

前250大聚焦	16
全球經濟展望	17
全球前10大零售業者	19
COVID-19對全球領導零售商之影響	24
全球前250大零售業者	28
全球零售產業區域分析	36
全球零售產品類別分析	43
新進榜企業	47
全球高成長前50大零售業者	49
研究方法與資料來源	54

## **在地觀點**

疫情之後，臺灣零售業如何再次認識消費者？	56
詭局中的大勢——臺灣消費產業的發展及變革	58
疫情下零售虛實融合策略 提升效率增強獲利是關鍵	60

## **參考資料**

62

## **聯絡我們**

66

# 前言

## 2021年全球消費景氣開場亮眼，縱使疫情再度猖獗，仍無法抵擋市場復甦的步伐。

2021年初全球景氣回溫，即使部分地區的疫情再度擴散，在各國疫苗的產出及對於疫情的控管下，人民消費支出（Consumer Spending）逐漸增加。令人振奮的是，我們看到許多地區的消費支出已經回復，或甚至超越疫情前的水準。這意味著民眾對於COVID-19病毒的恐懼得到舒緩，在去年遭受重大打擊的餐飲業、百貨業、娛樂業、以及小型零售業等地方的消費活動再次活絡。綜觀整體經濟，我們可以發現在2021年的一月份全球消費支出增加了5.3%，而臺灣2021年第一季經濟成長率更是為驚人的8.16%，創了十年來新高。全球經濟的復甦除了歸功於疫苗的產出外，還有人民平均積蓄的增加，其原因除了去年因疫情導致平均支出減少之外，還有2020年美國股市的強勁漲勢。全球消費者信心（Global Consumer Confidence）也在2021年Q1達到108，創下歷史新高。縱使疫情在歐洲，東南亞地區再度擴散，種種跡象都在說明市場已經步入復甦的階段。

COVID-19疫情固然對全球經濟來說是一記沉重的打擊，但同時也為消費產業業者創造嶄新機會。在疫情的影響下，消費者消費模式有一明顯的改變，那便是線下與線上的消費移轉。消費習慣以及在商品上的選擇都與疫情前有所不同。在《2021零售力量與趨勢展望》報告中我們將提到，優化電商系統及反應速度、宅經濟和縮短物流配送時間、以及盤整實體店面的必要性為零售業者在疫情影響下需要酌加注重的三大面向。在商品方面，民生用品、食品、居家布置、居家娛樂等均有顯著成長，但是精品、服飾、美妝產品的銷售卻是相反。在過去一年中我們可以看到，疫情加速了線上市場的發展，線下市場的萎縮。雖然疫情總會迎來終結，全球經濟遲早會回到疫情前的水準，但是消費者消費模式卻不然。企業需加速數位轉型，提升數位轉型力，在後疫情時代中盡早做到全通路整合（OMO），又或稱做虛實融合，才不會在時代的更迭中被淘汰。

在《2021零售力量與趨勢展望》報告中我們也整理出全球前250大零售業者的排名。其中最令人關注的變動便是亞馬遜（Amazon）超越了好市多（Costco）一舉躍居第二，這背後除了因疫情導致線下消費者轉往線上之外，還有亞馬遜在降低價格、增加庫存、豐富商品選擇上的策略獲得成效。Costco方面也在去年收購了Innovel Solutions，完成了企業在最後一哩路上的布局，也為在OMO全通路整合的規畫中奠定基礎。此外，沃爾瑪（Walmart）也繼續保持著零售龍頭的地位。今年沃爾瑪加速執行出售海外業務股權的策略，轉而更加注重於在電商、到店取貨、物流、及Walmart+會員的開發。我們也注意到目前全球前十大零售業者更專攻於在核心市場的開發，並逐漸抽離部分國際市場的競爭。在臺灣方面，統一集團延續去年的表現，保持在全球第142名的席位。在過去一年中，統一超商不但加速會員與數位布局，更是在短時間內增加「可外送門市」的數量，配合支付工具折扣及預約經濟成功奠定臺灣超商龍頭的地位。同時，統一也加大海外布局，致力於擴展中國大陸以及菲律賓的市場。另外，臺灣一代表性超市在去年無視疫情的影響反倒逆勢成長，創造逾1400億的營收；其背後動力為提早在數位轉型、實體電商、及行動支付的投資。除此之外，在今年更有全通路整合的謀劃，計畫與外送平台合作、跨入電支市場、自建電商平台等等，預計表現將比去年更加耀眼。

展望2021年，疫苗產出及消費者信心的提升帶給消費性產業明亮的前景。勤業眾信將透過這本《2021零售力量與趨勢展望》向業界先進分享全球零售業的動態、產業發展方向、及正在執行的關鍵投資。希望能藉由這本《2021零售力量與趨勢展望》為企業描繪出下一張藍圖，並為產業帶來正面的影響。

勤業眾信聯合會計師事務所  
消費產業負責人  
謝明忠會計師

謝明忠

# 總體經濟相關背景

為了瞭解消費性產品部門的發展方向，以及所謂的無悔動向如何融入其中，可以從瞭解整體經濟環境開始著手。2021年的發展走向取決於多種因素，其中包括COVID-19疫苗部署、安全限制、財務支援、國家及地方政府資金、虛擬教學及工作的持續情形，甚至涵蓋消費者心理學及新習慣黏著度。目前已對2021年消費者支出的各種不同情境，進行以上各種因素在時間、程度及/或效力等方面的不同假設。

以下提出我們知情及認為近期可能的發展情境。個人消費支出（經濟支柱）仍低於2019年第四季的水準<sup>1</sup>，近期可能持續下滑。原因包括經濟活動疲軟、高失業率，以及疫情本身的整體不確定性。不過並非所有部門的衰退情形都相同，且受到疫情打擊的經濟，對許多消費性產品公司而言仍算得上是良好狀態。從去年開始，消費者支出的重心就持續由服務轉移為商品。由於健康疑慮，消費者不再傾向前往餐廳、旅遊、交通運輸及戲院等主要的支出場所，轉而增加商品支出。到目前為止，各種耐用品是最大贏家，不過非耐用品也同樣成長。

效率一直是多年來的發展重點，不過目前消費性產品高階主管的首要目標是營收成長

在我們下半年的基本情境中，情勢開始出現變化。<sup>2</sup> 2021及2022年經濟成長的關鍵之一，就是美國大眾願意接種及接受COVID-19疫苗。經濟活動及廣大消費者的支出金額，有可能因此出現成長。我們依此預期美國經濟將在2020年衰退3.6%之後，於2021年出現成長。<sup>3</sup>

一整年期間各種正面或負面的意外事件，可能會加速或延長恢復時間，並呈現我們分析之中其他的可信情境。不過消費性產品產業本身是以充滿雄心壯志和信心的狀態進入2021年。在我們的意見調查中，效率一直是多年來的發展重點，不過目前消費性產品高階主管的首要目標是營收成長，而且他們認為自己可以達成此項目標。前述消費性產品業高階主管有五分之四相信自己的組織有能力在來年執行事業策略。



# 消費者狀態

消費者在疫情期間的購買行為大幅改變，而改變後的行為可能會在 2021 年持續一整年。換句話說，宅經濟的消費趨勢將可能延續一整年。高階主管發現消費者簡化自己的生活型態（約 80%），並且退守家中（65%）。他們也幾乎一致認為（95%）消費者將延續居家辦公的趨勢。高階主管預測健康及安全（92%）、信任（92%）及品質（88%）是推動購買的最主要因素。

2020 年結束後，Deloitte 的全球消費者狀態追蹤指標

（Global State of the Consumer Tracker）顯示，有三分之一以上的消費者在參與日常活動時感到不安全（例如在商店購物），同時約有 40% 的消費者願意支付額外費用以換取便利，其中的主要原因是維持安全。當然消費者也移往線上購物通路安排送貨及提貨。有 70% 的高階主管表示，消費者在 2021 年不會回復疫情之前的店內購物模式，不過如果疫苗接種成功，就可能會有所改變。

雖然消費者普遍具有高度的健康疑慮，不過對疫情的財務層面影響則感受不一。舉例而言，比較年輕的消費者，大多表示會擔心支付未來款項，或是擱置大型購買行動。<sup>4</sup> 勞動市場狀況也在其中產生影響。雖然失業率自四月起普遍改善，但進入 2021 年之後仍處於高點，許多有工作的人仍然擔心自己的經濟前景。消費者狀態出現分歧，在許多方面生活的財務狀況各不相同，不論疫情是否獲得緩解，這項趨勢都將延續下去。

# 業界發展方向

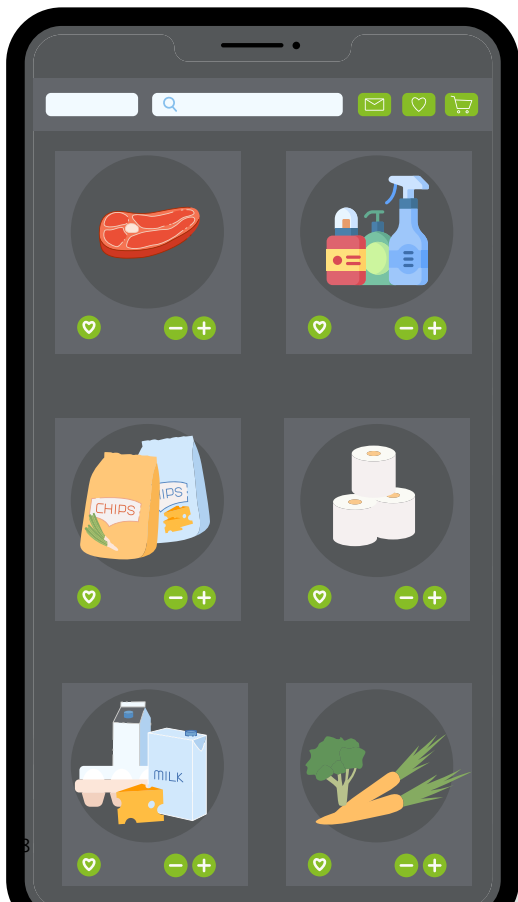
隨著經濟衰退及消費者習性改變，消費性產品公司瞭解自己應謹慎探索未來的發展途徑。我們之前提過有許多理由抱持樂觀態度，各家公司將以不同方式因應個別情況。不過業界2021年的發展方向，可透過下列五項無悔動向說明其中特性。

## 一、重新設定上市策略

消費者改變自己的行為和偏好，因此公司也要改變上市策略及能力加以配合。產業業者正在調整以不同方式區分消費者、排定通路優先順序、建立產品組合、定位品牌、以及部署服務模式。這項工作在新的一年仍持續進行。更有五分之四的公司表示：重新設定上市策略，是達到2021年目標的關鍵所在，不過只有一半公司認為本身目前具備高度成熟的相關能力；因此大部分公司表示上市部分將成為主要的投資領域。

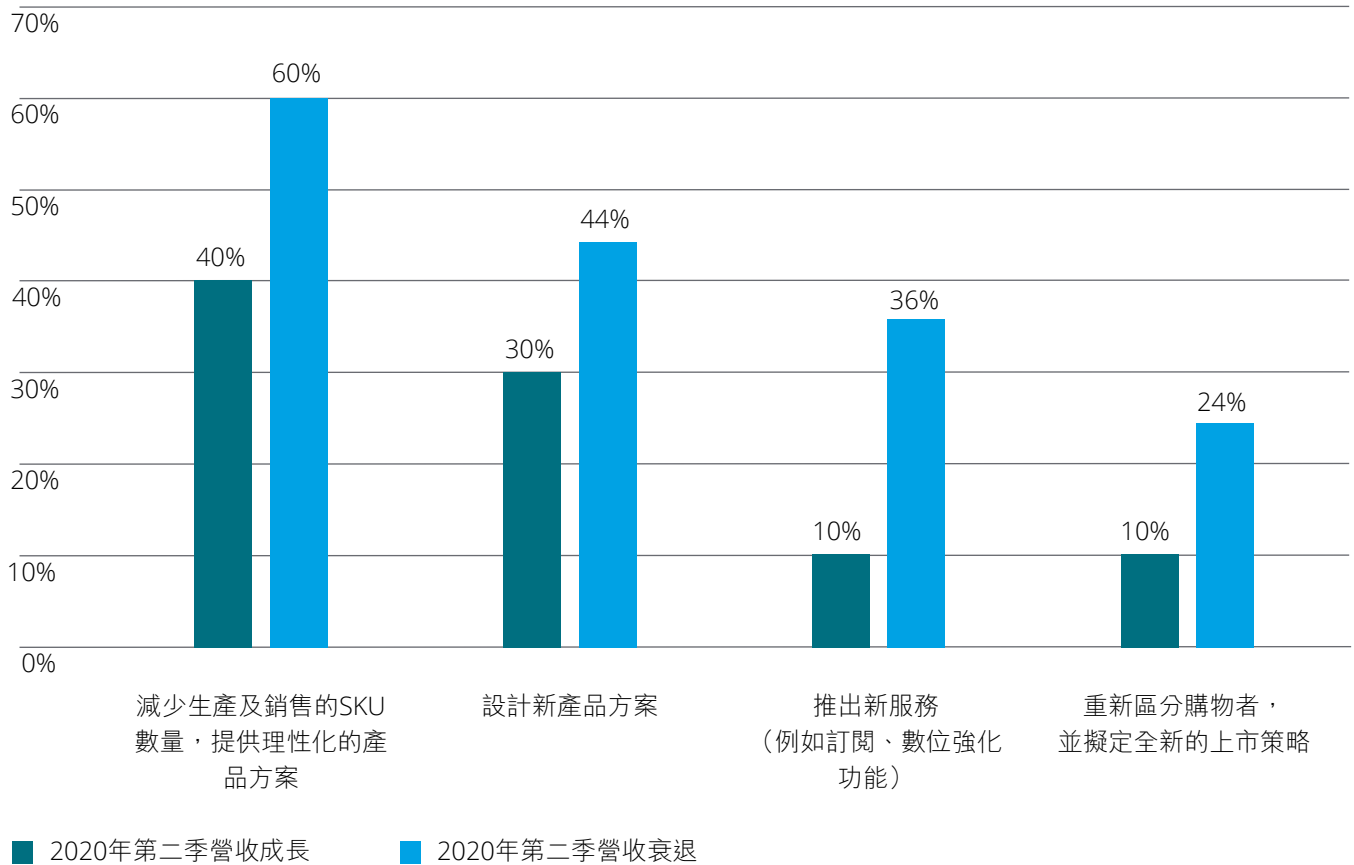
不意外的是，公司的首要優先要務是進行調整，以配合因疫情而突然變化的通路偏好情況。消費者因為各種規定或個人偏好不再前往商店購物，而且光顧餐廳或通勤上班在市區通路消費的頻率也大不相同。消費者改為在一應俱全的商店取得食物及其他商品，並尋求線上通路提供的便利、安全及供貨齊全等特色，這一切都與宅經濟消費的首要趨勢有關。半數以上的消費性產品公司更加仰賴線上通路及全通路，以便與消費者接觸及互動；即使是傳統上電子商務滲透率低的食物及飲料領域也是如此。其中值得注意的例子，就是聯合利華（Unilever）的「Ice Cream Now」在多個數位平台獲得成功，包括透過Uber Eats及其他熱門的應用程式餐廳外送服務整合銷售。<sup>5</sup> 品牌建構也加速朝向線上發展，消費性產品公司應接受數位優先的行銷策略：

這可能也將成為直接面對消費者（Direct to Consumers, DTC）的關鍵時刻。就像是以自有品牌蠶食知名品牌市場的零售商，消費品產業正採取直接向消費者銷售的作法。有三分之一的高階主管表示，自己的公司正將發展重點移往DTC通路。Perdue Farms 就是其中一個例子，他們碰巧在美國COVID-19疫情封城前三個月推出 DTC 通路，自此持續擴展，成為公司策略的優先要務。<sup>6</sup> 將DTC納入策略的高階主管表示，DTC行銷（例如內容、數位行銷管理、社群活化）及供應鏈（例如易於運送的包裝、倉儲及物流）能力相關的發展工作將成為優先要務。





## 2020年第二季營收成長與營收衰退公司間可能的策略差異



資料來源：Deloitte在2020年11月對消費性產品高階主管意見調查的分析結果。

在第一波疫情期間，不論是表現出色或營收衰退的公司，都確實以 DTC 為發展方向，不過後者有其他的優先要務需要處理。營收衰退的公司更需要重新區分基礎消費族群，並擬定全新的上市策略。這類公司在2021年可能會減少生產及銷售的存貨單位 (Stock keeping unit, SKU) 數量，持續打造理性化的產品方案。許多公司也致力讓產品多元化，以便更貼近宅經濟消費的趨勢。這類公司可能會在2021年設計新產品及推出新服務，以因應各種需求。

值得注意的是，消費性產品公司在追求這類目標時，如要獲得成功，就應該開發資料情報能力，以便預測及識別各種需求變化。由於情勢波動及不確定的程度太大，因此在改進上市系統之際，一定要能夠更快速洞察未來局勢，以便制定策略性決策，並觸發更快速的行動。此外，對於尋求多元經營並創造全新營收流的公司，應該效法電子商務通路，確保自身擁有適當的數位及供應鏈能力以提供支援。

## 二、加速數位轉型

讀者今年想必一直看到「數位加速」這個詞彙，而實際上數位加速確實成為各種領域的熱門話題。《財星》雜誌與Deloitte在10月份對執行長所做的意見調查也不例外，其中各個產業有85%的執行長同意疫情大幅加速數位轉型。<sup>7</sup>除了字面意義以外，重點在於瞭解數位加速對消費性產品公司的意涵，以及產業業者要如何在2021年決定投資的優先順序。

在我們的高階主管小組所評估的每項能力或策略之中，數位領域的成熟度落差最大。有四分之三的高階主管表示達成目標是重要任務，但只有四分之一的高階主管相信自家公司在數位領域領先業界同行；正因如此，大部分高階主管表示公司會大幅增加投資數位領域。具體而言，投資數位領域的公司有80%會將資源分配用於強化電子商務及購物平台，先前討論過的數位DTC通路投資也包括其中，約佔60%。

不過數位轉型也包括其他領域，例如利用科技建構內部能力及效率。事實上，提升生產力及效率也是2021年整體產業成果的主要項目之一，僅略低於營收成長名列第二。當然我們在幾乎每個案例中，都會發現雲端運算參與其中。不過究竟公司具體的投資項目為何？繼2020年投入大筆投資支出後，有五分之三的高階主管表示來年仍將進一步投資居家辦公平台。三分之一以上的高階主管表示要升級企業技術，並投資機器人製程自動化（RPA）和人工智慧（AI）技術，以配合工業4.0在製造領域向前邁進的趨勢。對先進自動化技術態度相對保守的肉品加工業，也加入前述投資的產業行列，以投資機器人的方式，在疫情期間提升工作人員的安全及效率。<sup>8</sup>

以上種種更進一步的數位投資，加深了對適當保護機制的的需求。不過數位領域的成熟度落差，在一定程度上也證明公司並沒有達到應有的網路安全水準。各種風險不斷升高，FBI在疫情初期表示網路犯罪投訴事件增加了400%。<sup>9</sup>半數以上的高階主管表示，公司在2021年會實際增加對資料隱私及網路安全的投資。

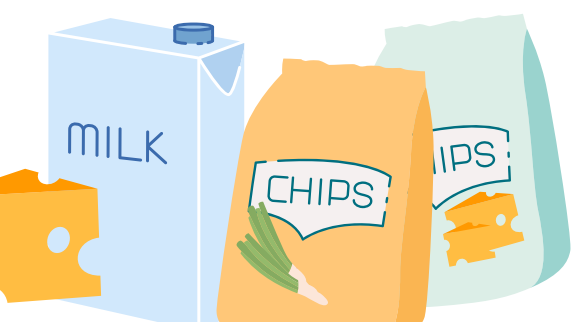
## 三、建構供應鏈應變能力

全球供應鏈變革的頻率及幅度都不斷上升。過去幾年發生的主要變革事件，是由地緣政治事件（例如英國脫歐、中美貿易戰）、氣候相關災難及公共衛生危機所造成。COVID-19成為最新且最具破壞性的事件，暴露出全球供應鏈基礎之下的各種弱點。數十年來，高效供應鏈管理都奉行全球化、低成本供應及盡量減少庫存等主要原則。產業並沒有放棄前述目標，不過2021年的重點在於建構應變能力。

**我們的高階主管小組認為，如果要達到策略目標，供應鏈應變能力是其中最重要的因素**

應變能力的重點其實是各種看似平凡無奇的細節，例如適當的包裝方式。消費者突然之間開始餐餐都在家解決，食品公司必須迅速採購及部署適合零售通路的外帶包裝，以便轉換食品服務部門散裝比例較高的生產線。或是由於消費者降低店內消費頻率，因此公司需要創新包裝以延長新鮮食物的保存期限，或減少貨運遞送的包裝廢棄物。這通常需要結合多項措施才能實現目標，舉例而言，Beyond Meat不僅迅速將食品服務生產線轉換為零售產品、開發超值組合包，也推出DTC通路，一切都在幾個月之內完成。<sup>10</sup>

簡單來說，應變能力是指公司如何避免供應鏈中斷，並在中斷時迅速恢復；應變能力也代表公司如何提升靈活性及擴展能力，以推動全新的上市方法和創新的商業模式。建構應變能力代表建立供貨保證，以便製造所需成品、預測需求以瞭解自己的需求量及需求地點，並建構彈性調整供貨至各個不同地點及通路，因應不可避免的情境變化。不過請注意這並不是所謂需要儲備庫存的「戰時」應變能力，而是有限制的應變能力。消費性產品公司希望控制成本、瞭解各種取捨條件，並且不要對衝擊事件過度反應，特別是下一次的危機通常與過去不同。





我們的高階主管小組認為，如果要達到策略目標，供應鏈應變能力是其中最重要的因素（95%以上認為這項因素重要或非常重要），他們也認為其中還有更多工作需要進行；大概僅半數再多一點的公司，認為自己具備進階能力。毫不令人意外的是，有90%的公司表示要進一步大幅投資，強化本身的供應鏈應變能力和韌性。

公司遵循各種策略組合以建立供貨保證，視各家公司的情況而定。部分公司的作法是縮短供應鏈，並匯回資金以減輕風險；其他公司則表示已經踏上全球化的不歸路，因此尋求其他策略。這兩種作法的公司數量大致相同。如果要擁有更妥善的資料與分析能力協助規劃及預測需求，通常要以由內而外的方法開始處理資料，協助公司事先掌握眼前的各種變化。大約有四分之三的高階主管同意未來將增加運用外部資料協助預測需求；另外約有略高於50%的高階主管認為2021年AI正開始取代傳統的統計預測，他們也尋求各項指標，以便更妥善地管理應變能力。有五分之四的高階主管表示衡量供應鏈應變能力的重要性與日俱增。工業4.0數位供應鏈網路有助於實現前述衡量及管理作業，進而強化整體執行工作。<sup>11</sup> 彈性層面也獲得更多關注，有90%的高階主管將優先要務定為加速供應鏈以因應消費者需求的能力。

#### 四、投資未來事業基礎

消費性產品公司並沒有白白浪費危機，各家公司利用此次重大變革，強化事業結構及營運的各種層面，以其因應更強大未來的需求。成本結構重新調整就是其中一項議題。疫情爆發之初，許多公司迅速採取削減成本的戰略措施，例如減少工作資本、關閉設施及出售資產；對部分公司而言，這些是必要的重要措施，目的是保留現金並延續事業。不過公司在2021年可能會追求更具策略性的結構成本轉型，以維護及提升競爭地位，資助未來的成長契機。小組中有五分之三的高階主管指出，未來這一年會大幅投資進行成本結構的調整。

隨著公司日漸熟悉虛擬平台的遠端工作模式，應重新檢視事業流程，探索透過科技加以革新及擴增的可能性，或是由第三方提供更理想的服務。由於工作越來越不受地理限制，並脫離舊有的例行事務，因此現在正是大好機會，可以重新思考工作性質、所需技能及工作地點等因素。前文曾經提過，小組之中約有三分之一的公司將投資機器人製程自動化，以便提升製程效率並遷移至雲端。公司也可能會找出各種模式，以便更高效地執行營運、管理創新，或甚至完整管理非核心的事業流程或職務。

不過遠端工作和持續變化的工作場所，也在人才方面產生全新挑戰。我們詢問高階主管會如何運用空白支票進行投資，其中一位高階主管表示：「我會把費用花在員工經驗上。我們需要留住人才，不過在遠端工作興起的情況下，這項任務將更為艱鉅。」留住頂尖人才是高階主管小組提出的2021年五大目標之一。

部分公司將考慮進行併購，以便重塑企業組合，打造更強大的基礎；也就是進攻和防禦的動機考量。對於沒有妥善定位以掌握疫情下各種變革契機的公司，併購活動在今年對這類公司而言可能特別重要。小組之中的高階主管如果2020年第二季營收衰退，願意投資併購策略的比例，比營收穩定或成長的高階主管增加50%。而前述營收衰退的同一組公司，也尋求產品方案多元化，於更具吸引力的部門建構事業，並捨棄不再適合公司策略的事業。好消息是，如果是為了延伸及探索全新領域而進行的小規模收購，通常表現會超出預期。<sup>12</sup> 公司如果放棄事業或遭到收購，就應準備在此環境接受更加嚴格的審查。賣家如果能做好充分準備，可以減輕各方當事人在收購過程中的工作負擔。

有一項重新躍上檯面的基本要素，應作為每項消費性產品事業的基礎，本文如果沒有討論這項要素，就太過失職：亦即健康與安全。在公司達成來年目標的重要因素方面，這項能力以些微差距名列第二。小組之中的資深主管認為此項領域具備高成熟度。不過受訪者強烈同意還有更多健康相關工作仍待完成，消費者也會持續關注這項議題。

## 五、連結目標與獲利

消費者需要的不只是加強保護本身的健康及安全，以脫離 COVID-19 危機。事實上，將近有90%的人表示「疫情讓大公司有機會按下「重設」按鈕，並以採取正確行動為重點，涵蓋工作人員、消費者、社群、及環境等層面。」<sup>13</sup> 我們的業界小組也同意這項觀點。有四分之三的人表示「運用策略讓目標與獲利並行，以展現企業價值，並因應消費者日漸關注的永續發展、社會正義/公平及環境意識等議題」，將成為2021年實現策略前景的重要因素。五分之三以上的人則支持進行有意義的投資。

消費性產品企業有充分理由進行這類投資。目標已經由原本的差異因素及競爭優勢，演變為核心的事業命令，需要事業單位甚至董事會加以關注。最近有一份「目標強度」研究，對象包括8,000位全球消費者及75家公司，其中顯示如果品牌具有強大目標，消費者的購買意願會提升4倍、保護品牌的意願提升6倍、推薦品牌的意願提升4.5倍，而信任品牌的程度則提升4倍。<sup>14</sup> 其他研究則顯示，如果公司供應鏈公開透明，展現企業的環境、社會和治理（Environment, Social, Corporate Governance, ESG）目標，消費者甚至願意支付稍微高一些的费用向這類公司購買產品。<sup>15</sup>

目標並不會減損獲利，而能夠協助加速獲利。半數以上的資深主管，表示已經成功透過社會意識產品方案產生新的營收流。<sup>16</sup> 堅持目標甚至成為取得資本的重要因素。例如遵循 ESG 規範的資金，其成長速率預期達到未受規範資產的三倍，並可能在未來五年內，佔所有專業管理投資的一半比例。<sup>17</sup> 此外併購盡職調查也開始納入永續發展評估項目，並作為交易的先決條件。如果要接觸這類投資人，關鍵就在於是否能夠因應企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）需求。通路接受度也會受到影響，因為零售商會在評估供貨保證時檢視永續發展相關風險。

如果要在其中獲得成功，需思考如何建立信任感（除了能力之外，此項因素通常需要公司展現人性並開誠布公）。公司行事應一致遵循組織立下的目標，以維持前述信任感。在我們的高階主管小組中，有四分之三的公司認為消費者會支持秉持真誠道德標準的公司；其中的關鍵字在於「真誠」。如果公司行事未能一致遵循陳述目標，或是與之背道而馳，就可能受到消費者懲罰。此外，如果公司不只將目標視為報告活動，更將其作為策略核心，就可能

在組織層面反映這項變化。這類公司瞭解不應冷落目標，只將其作為CSR組織的一部分，而是要整合至管理系統之中，應用於所有層面的事業決策。公司如果能夠具體說明自己如何定義及傳達目標，也可能將獲得良好回報。宣告友善環境的立場是一回事，而透過核心事業復育10萬平方公里的亞馬遜雨林，展現公司對環境的態度又是另一回事。PVH透過本身的「Forward Fashion」（前瞻時尚）目標，訂定「零廢棄物、零碳排放及零有害化學物質」的大膽目標，而且產品要能循環使用（亦即可完全重複使用）。重要的是，他們甚至提出更具體的內容，例如提出目標，要改善公司價值鏈一百萬人的生活，並承諾「在2025年之前，公司最暢銷的三項產品將可完全循環使用，包括可完全追溯主要原料」。<sup>20</sup>



### 個案研究

聯合國<sup>18</sup> 預估缺水問題會影響40%的全球人口，未來十年可能造成7億人流離失所。Archer Daniels Midland (ADM)<sup>19</sup> 是供應全球糧食的關鍵要角，不過其中的各項作業當然需要使用大量的水。ADM發現自己有機會做出有意義的變革，因此與Ecolab合作開發全新製程，並實行科技與自動化。廠內各種減少用水、重複用水及回收用水措施所節省的水量，相當於將近8百萬人一年所需的飲用水。這類措施也協助公司提升利潤，透過降低營運成本的方式，每年獲得250萬美元以上的回報。

## 結語

我們提出對今年的前景展望，其中列出公司目前為了建構價值所採取的關鍵策略行動，不論未來究竟會走向何方。為了驗證研究結果，我們邀請各家消費性產品公司的高階主管，誠實評估本文所述策略及能力的三個項目：在2021年達成公司目標的重要性、公司在該領域與業界相比的成熟度，以及要投入多少投資進行發展。其中結果不僅驗證CPG領導者的優先要務，與我們的「無悔」動向相符，也在許多案例中揭露帶動個別投資決策的重要成熟度落差。本文重點在於可能塑造整體業界發展方向的策略行動，不過各家公司的情況各不相同。隨著各個組織訂定自己的2021年計畫，我們要鼓勵每家消費性產品公司探討前述三項問題，並在擬定方法面對這困難卻令人興奮的一年時，評估本身的落差程度。我們相信公司如果能夠適當運用進攻及投資策略，並加速脫離COVID-19危機，就能讓自己擺脫競爭對手，建立更強大的消費者關係。



重新設定上市策略



加速數位轉型



建構供應鏈應變能力



投資未來事業基礎



將目標與獲利連結

# 參考資料

1. United States Bureau of Economic Analysis, National Accounts, sourced through Haver Analytics.
2. Dr. Daniel Bachman, Akrur Barua and Lester Gunnion, "COVID-19 will weigh on consumer spending till vaccinations change the game," Deloitte Insights, December 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/spotlight/economics-insights-analysis.html>.
3. Dr. Daniel Bachman, "United States Economic Forecast: 4th Quarter 2020," Deloitte Insights, December 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/us-economic-forecast/united-states-outlook-analysis.html>.
4. Stephen Rogers et al., "Deloitte State of the Consumer Tracker," Deloitte, November 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>.
5. Hanna Ziady, "This company conquered the ice cream market. Home delivery is the final frontier," CNN Business, November 2020, <https://edition.cnn.com/2020/11/14/business/unilever-ice-cream>.
6. "Perdue Farms Launches New Direct-to-Consumer E-Commerce Website in Centennial Year," PR Newswire, January 2020, <https://www.prnewswire.com/news-releases/perdue-farms-launches-new-direct-to-consumer-e-commerce-website-in-centennial-year-300982699.html>.
7. Based on analysis of data from Fortune-Deloitte CEO Survey, October 2020.
8. Preeti Padma, "Robotics automation in the meat industry is on the horizon," *Analytics Insight*, November 2020, <https://www.analyticsinsight.net/robotics-automation-in-the-meat-industry-is-on-the-horizon>.
9. Maggie Miller, "FBI sees spike in cyber crime reports during coronavirus pandemic," *The Hill*, April 2020, <https://thehill.com/policy/cybersecurity/493198-fbi-sees-spike-in-cyber-crime-reports-during-coronavirus-pandemic>.
10. Elaine Watson, "Beyond Meat to launch value packs, more aggressive pricing, and direct-to-consumer operation," FoodNavigator-USA, May 2020, <https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2020/05/06/Beyond-Meat-to-launch-value-packs-more-aggressive-pricing-and-direct-to-consumer-operation>.
11. Barb Renner et al., "2020 Consumer Products Industry Outlook," Deloitte, January 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/consumer-products-industry-outlook.html>.
12. Barb Renner et al., "Serial and small: M&A strategies that work for consumer products companies," Deloitte Insights, August 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/cpg-m-and-a.html>.
13. "What Americans Want from Corporate America During the Response, Reopening, and Reset Phases of the Coronavirus Crisis," JUST Capital, June 2020, <https://justcapital.com/reports/survey-what-americans-want-from-corporate-america-during-the-response-reopening-and-reset-phases-of-the-coronavirus-crisis>.
14. "The 2020 Zeno Strength of Purpose Study," Zeno Group, June 2020, <https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose>.
15. Alexis Bateman and Leonardo Bonanni, "What supply chain transparency really means," *Harvard Business Review*, August 2019, <https://hbr.org/2019/08/what-supply-chain-transparency-really-means>.
16. Punit Renjen, "Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty," Deloitte Insights, January 2019, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI\\_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf).
17. Sean Collins and Kristen B. Sullivan, "Advancing environmental, social, and governance investing: A holistic approach for investment management firms," Deloitte Insights, February 2020, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5073\\_Advancing-ESG-investing/DI\\_Advancing-ESG-investing\\_UK.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5073_Advancing-ESG-investing/DI_Advancing-ESG-investing_UK.pdf).
18. United Nations, Sustainable Development Goals, "Goal 6: Ensure access to water and sanitation for all," accessed November 2020, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/water-and-sanitation>.
19. Ecolab, "Helping ADM Save 2.3 Billion Gallons of Water," <https://www.ecolab.com/stories/helping-adm-save-billions-of-gallons-of-water>.
20. PVH, "Fashion Forward Targets," July 2020, <https://responsibility.pvh.com/wp-content/uploads/2020/07/PVH-Forward-Fashion-Targets.pdf>.

歡迎閱覽第24期《零售力量與趨勢展望》。本報告根據可公開取得的2020年度資料（係指會計年度結束日落於2019年7月1日至2020年6月30日之資料），列出全球前 250 大零售業者，並分析這些企業在各地理區域和產品產業的表現。另外，本報告也提供全球經濟展望，檢視前50大高成長零售業者，並聚焦前250大業者之中的新進榜企業。

# 2021零售力量全球前250大聚焦



**4.85**  
**兆美元**

前250大總零售收入



**194**  
**億美元**

前250大零售平均營收



前250零售企業的最高門檻

**40**  
**億美元**



**4.4%**  
同比成長率



2015至2020年度  
零售收入年複合成長率

**5.0%**



複合淨利率  
**3.1%**



**4.3%**  
複合資產報酬率



前250大跨境經營零售  
業者占比

**64.8%**



**22.2%**  
前250大境外業務零售收  
入占比



**11.1**  
前250大零售業務平  
均分布國家數量



# 全球經濟展望

在2021年最初這幾個月，全球既迎來了希望，也面臨著危難。好消息是，各國陸續施打新冠疫苗，可望在下半年大幅緩解疫情帶來的負面影響。但壞消息是，經濟穩定性仍飽受威脅，尤其是疫情依舊嚴峻的地區，一旦致命的新變種病毒廣泛傳播，也將對其他地區造成問題。即使是疫情相對和緩的地區，為避免疫情擴散而採取的社交距離禁令，同樣浮現不利的經濟影響。決策者眼前的挑戰，在於如何有效控制疫情、保護受疫情衝擊的民眾，並且加快獲核准的疫苗接種進度。能否迅速、成功地執行這三項要務，將會決定未來一年全球經濟的發展態勢。

本文的評論係基於撰文當下（2021年4月）的最新資訊，此後的發展與政策可能有所變動。

疫情對眾多零售業者帶來了一波狂風暴雨。不少零售商非但蒙受了經濟活動減少的負面影響，還必須面對消費者活動範圍縮減、線上消費提高，以及服飾等非必需品消費降低的難題。另一方面，生鮮雜貨零售業者成了餐廳暫停營業後的得利者，線上零售商也因消費者減少店內購物而受惠。這些行為變化對傳統供應鏈帶來了巨大的影響。未來，經濟活動與消費需求終將恢復，但大眾購物的型態與管道不見得會回復到疫情前的樣貌，導致許多零售門市面臨重大且永久的業務損失。

## 美國

美國經濟在2020年末漸露頹勢。官方資料顯示，個人收入和消費型支出在11月時都有減少<sup>1</sup>，12月時的就業率與零售銷售額也雙雙下跌，若干房產指標<sup>2</sup>也在連續多月的耀眼表現之後開始下滑。儘管感染率在12月下旬開始下降<sup>3</sup>，但是因12月底假期旅行人數增加，再加上新種病毒株出現，導致1月初又掀起一波疫情，到了2、3月時才趨緩。此外，年初時還有跡象顯示經濟活動逐漸復甦。消費型支出的高頻資料顯示，相關消費活動於1月初起加速，且此情形在低收入戶中更為顯著。可能的原因包括越來越多人認為已經度過了最糟的時期，以及政府於12月底更新經濟刺激方案，而且可望發布更多刺激經濟的政策。

2020年12月，美國國會通過了約9,000億美元的紓困案，並由總統完成簽署。<sup>4</sup>該方案包含延長失業補助的發放時程、提供家庭與企業的現金補助，以及對教育和醫療產業的津貼，在短短幾個月內有效地振興了美國經濟。2021年3月，國會通過了拜登總統提出的1.9兆美元刺激方案：向85%美國國民發放每人1,400美元、延長失業補助、資助各州及地方政府，並加速疫苗接種進度。該方案可望帶動2021年大幅經濟成長。不過，也有人議論此方案可能導致經濟過熱，進一步引發更嚴重的通貨膨脹。

美國經濟的波動大多是源於消費型服務類的支出縮減，例如餐飲業、航空業、旅宿業、零售店，或多或少都涉及社交互動與感染風險。另一方面，部分產業的消費表現良好，包括耐用品（如汽車）、數位商品、房產市場。在零售業方面，店內購物的減少則有一部分因線上購物激增而獲得抵銷。這個現象與生活中涉及頻繁線上交流的其他層面不謀而合，居家辦公、居家娛樂及在家學習等皆是如此。

疫情終將獲得充分控制，該國回歸疫情前的經濟活動水準。屆時，中高收入的家庭可能不會再將這麼高比例的收入放進儲蓄，而是花費在消費性的服務上，例如餐飲和旅遊。這種消費行為的變化將大幅提高經濟成長率，如果因此引發供應短缺，也可能造成通膨率短期上揚。就業市場則會成為較長期的問題：即使今年稍後出現強勁復甦，也難以平衡原本從事消費型產業的眾多失業人口。未來各界會大量探討所謂的K型復甦。K型復甦可能已經發生，這會加劇收入不均的情況，其中教育程度較低的就業人口會面臨財務壓力與失業問題，而教育程度較高者則可留住工作機會和收入並且累積財富。

在後疫情時代，美國經濟體的結構會保留2020年間出現的一些變化，包括居家辦公日益普遍，辦公室空間的需求量下降；在家購物者增加，實體零售商店數量減少；居家娛樂更加頻繁，影音串流與遊戲服務隨之發展。此外，供應鏈改造方面的重心也可能有所轉變，不再只關注速度與成本，而跨國企業將會以應變能力、備援能力和多樣化作為發展重點。如此可能減少與中國大陸的接觸，並提高與東南亞或拉丁美洲合作的機會。

## 歐洲

2020年10月，西歐出現第二波新冠疫情，各地政府再次實施禁行令，導致第四季經濟活動銳減。由於民眾都謹遵政府的社交禁令待在家中，使這波疫情得以在第四季趨緩，歐洲多國的新增感染人數急遽下降。不過，對於經濟復甦的預測仍充滿不確定性。最初肆虐英國的新型病毒株（又

稱英國變種或肯特變種）後來擴散到了其他國家，歐洲各地尤為嚴重，為各國醫療照護體系帶來了更沉重的壓力。其他毒性更強的新型病毒株（例如南非變種及巴西變種）感染力更強，對於部分疫苗具有明顯抵抗力，因此削弱了疫苗的成效，甚至帶來更多波感染潮。這可能對經濟帶來負面影響，而且如果歐洲政府仍採取封城措施來維持社交距離，後果將更不堪設想。

許多歐洲國家選擇將經濟限制延長至2021年4月，甚至更久以後。英國政府對經濟活動實施了比他國更嚴格的限制（請注意，英國由四個自治國家所組成，各國都有權各自制定限令鬆綁時機等COVID-19應對政策）。法國政府則擴大封城範圍，並延後既有限令的解除時間。上述及其他各項措施可能使第一季的經濟成長趨緩或呈現負成長，而且在更多民眾完成疫苗接種之前，局勢恐怕還是無法穩定下來。不過歐盟的疫苗施打人數目前依舊遠低於當初規劃，再加上持續供應疫苗的方面出現了問題，該地區的未來發展仍有不確定性。即使如此，歐盟對於成員國2021年第一季以後的經濟發展預測，仍抱持相當樂觀的態度，而且預測時即假設能在疫情爆發初期就及早抑制、撤除限令、加速疫苗施打進度，以及持續對家庭與企業提供財務支援。

在歐洲，英國是疫苗接種最順利的國家，同時也因為極為嚴格的經濟限令而成為經濟最為慘澹的國家。不過，隨著疫苗接種計畫近乎完成，2021年後續的發展將一片看好。另一方面，英國已經脫離歐盟，雖有簽訂自由貿易協議，但也面臨了新的貨物跨境規定與限制，以及服務貿易相關限制。種種因素所帶來的變動，都可能對英國和歐盟造成負面影響。

零售業重心移往線上通路的情形在歐洲雖值得矚目，但重要性卻不如美國及中國大陸，因此歐洲的經濟復甦更加仰賴消費者對上街購物恢復信心。

## 中國大陸

中國大陸的經濟依然以穩健的步伐成長發展。民眾對於疫情控制抱有信心，推動消費型支出的攀升。固定資產投資市場的發展，要歸功於公營銀行對國有企業傾注的巨額資金，以及地方政府對基礎建設的大力投資。中國大陸出口成績亮眼，部分原因是中國大陸在科技方面具有全球競爭優勢，且相關需求在疫情期間有所提升。然而，相關跡象顯示，經濟增長雖然強勁，卻正逐漸趨緩，或許正好反映出歐美等重要出口市場的經濟疲弱，以及市場對於當地爆發疫情仍有顧慮而新訂定之經濟限令。

中國大陸經濟相對強勢，伴隨而來的卻是負債率攀升。政府似乎相當積極地想避開經常在過度放貸後浮現的財務困境，所以允許負債的企業拖欠款項<sup>5</sup>，而未鼓勵遞延貸款。這個現象意味著，政府希望為該國經濟打造更為健全的財

務基礎。可惜，即使懲治信用不佳者的信用體系終將催生成效更高的投資並加速成長發展，短期之內仍會經歷些許動盪。

就中國大陸的零售業而言，消費型支出總額中的線上銷售占比出現驚人增長。中國大陸原就具備行動商務的強大基礎建設，而這明顯使其轉換過程輕鬆許多。問題在於，這其中有多少比例會在疫情過後回歸實體購物的模式。而目前看來，至少有一部分會永久維持線上模式。

## 日本

疫情導致日本幾乎2020全年經濟低迷，直到第四季才強勢反彈。<sup>6</sup> 第三季到第四季的實際GDP增長年率為12.7%，相對於一年前則不曾超過1.2%。後來政府對限令鬆綁，並提供補助刺激經濟活動（特別是差旅方面），才促成第三季驚人的22.9%成長率。相較於2019年，2020全年的實際GDP下滑4.8%，尚不及2009年度全球金融危機期間下跌5.7%的慘況。日本似乎很快就會恢復疫情前的經濟活動水準。

第四季成長的其中一項特徵，是消費者對耐用品展現強烈需求，卻對服務（尤其差旅）興趣缺缺，服飾市場也依舊低迷。日本經濟的主要優勢在於出口與商務投資。出口的一部分動力源自美國和中國大陸對日本汽車與零組件的強烈需求，而且中國大陸對日本出口的電子元件需求量也相當龐大。

儘管日本感染及死亡率相對偏低，可是對病毒的恐懼與相關經濟限令仍然阻礙了經濟的發展。希望隨著2021年安排國民接種疫苗，對病毒的懼怕不會再左右政策制定或消費者行為。但是，夏季奧運不開放外國遊客的決策，或許會使消費活動不如預期。

## 新興市場

新興市場在疫情期間的經濟成果各有不同，但是這些地區都面臨同樣的問題，就是因債務增加而使經濟活動短暫驟減。<sup>7</sup> 新興市場國家的復甦能力將取決於許多因素，尤其是疫苗接種的速度。即使在最理想的情況下，許多國家未來依舊負債累累，可能因而阻礙發展並出現財務弱點。償債能力將仰賴全球商品價格、僑匯金額、美元價值（許多外債均以美元計）、觀光業復興，以及製造業的全球貿易健全發展。這些因素都受到全球能否成功控制疫情所影響。另外，近期美國債券收益率上揚，加劇新興市場資金外流，對匯率造成負面影響。部分國家選擇升息來因應。

各國能否順利償還外債，端看債務以外幣（而非國內貨幣）計價的比例。欲償清以國內貨幣計價的債務，可以不費太多心力，尤其如今利率已是歷史新低。新興市場國利用本國貨幣進行財政擴張，有效穩定了自身經濟。

# 全球前10大零售業者

## 2020年度全球前10大零售業者

250大 排名	排名 變化	公司	總部所在國	2020 年度零售 總營收 (百萬 美元)	2020 年度零售 營收 成長率	2020 年度 淨利率	2020年 度資產 報酬率	2015-2020 年度年複合 成長率*	海外營運 分布 國家數	海外營運 零售 營收比重
1	↔	Walmart Inc	United States	523,964	1.9%	2.9%	6.4%	1.5%	27	23.2%
2	↑ +1	Amazon.com, Inc.	United States	158,439	13.0%	4.1%	5.1%	17.7%	17	31.0%
3	↓ -1	Costco Wholesale Corporation	United States	152,703	7.9%	2.4%	8.2%	6.3%	12	26.8%
4	↔	Schwarz Group	Germany	126,124	8.6%	n/a	n/a	7.4%	33	66.0%
5	↔	The Kroger Co.	United States	121,539	1.0%	1.2%	3.3%	2.3%	1	0.0%
6	↔	Walgreens Boots Alliance, Inc.	United States	115,994	4.8%	2.9%	5.9%	8.7%	9	9.9%
7	↔	The Home Depot, Inc.	United States	110,225	1.9%	10.2%	21.9%	5.8%	3	8.1%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Germany	106,326	5.6%	n/a	n/a	6.4%	19	68.9%
9	↔	CVS Health Corporation	United States	86,608	3.1%	n/a	n/a	5.0%	1	0.0%
10	↔	Tesco PLC	United Kingdom	81,347	1.4%	1.5%	1.9%	0.8%	8	18.3%

\*年複合成長率  
e=預估值  
n/a=無資訊

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

### 前10大佔前250大零售營收比例<sup>1</sup>



2019年度

1.516兆美元  
32.2%

2020年度

1.583兆美元  
32.7%

### 2020年度海外營運分布國家數<sup>2</sup>



前10大  
13.0國

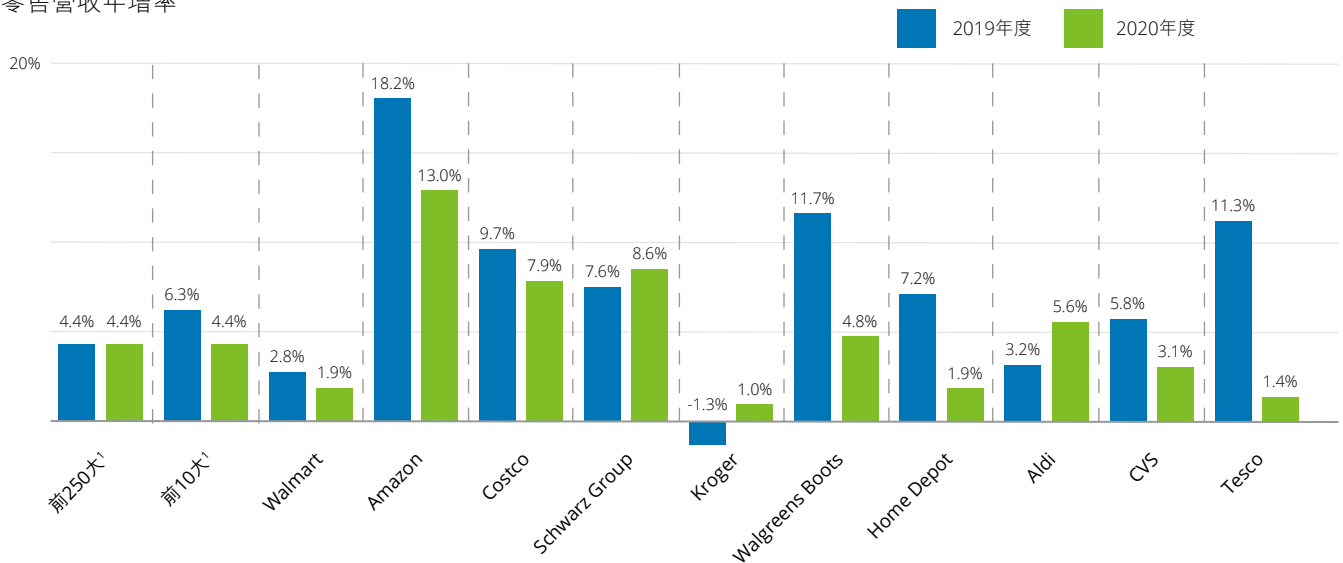
前250大  
11.1國

<sup>1</sup>經銷售加權和貨幣調整的複合數據

<sup>2</sup>平均值

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

零售營收年增率



<sup>1</sup> 經銷售加權和貨幣調整的複合數據

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

### Amazon晉升為全球第二大零售商，迫使Costco退居第三。前10大零售業者著重核心市場的經營，並退出部分跨國市場

2020年度的前10大零售業者中並無新進榜企業，且以美國為據點的企業仍佔多數。唯一排名有所變動的是Amazon，而且Amazon自2015年度以第十名進榜後，排名年年攀升。

## 1 Walmart

Walmart蟬聯全球最大零售商已逾20年，其2020年度零售營收較去年同期成長了1.9%，主要歸功於美國同店銷售額的成長表現。

Walmart International的零售營收下滑0.6%，主因是2020年度匯率波動，以及2018年8月將80%Walmart Brazil售予Advent International，使零售營收減少了41億美元。<sup>8</sup> 不過該企業於2018年8月收購印度電商集團Flipkart<sup>9</sup>，在多數跨國市場的可比銷售額也各有增長，因此彌補了些許營收降幅。Walmart在過去兩年間，加速脫手海外營運事業的絕大部分股權。

原定2019年將Asda賣給Sainsbury的計畫，在反壟斷抗爭之後遭到擱置<sup>10</sup>，但是Walmart在2021年2月順利將大多數股份，以68億英鎊出售給Issa兄弟（便利商店/加油站附設超商零售集團EG Group創始人）和TDR Capital。<sup>11</sup>

Walmart將保留對該集團的股權投資，以延續商業關係並保有董事席位。2020年11月，Walmart同意將旗下阿根廷的業務售予拉丁美洲的Grupo de Narvéez集團。<sup>12</sup> 2021年3月，Walmart將旗下獨資日本子公司西友超市（Seiyu）的絕大多數股份賣給了KKR和樂天（Rakuten），僅保留了15%的股權。<sup>13</sup>

Walmart擴大其全通路策略，在美國、加拿大、墨西哥和中國大陸推出多點配送/門市取貨計畫，並宣布參與美國農業部（USDA）受災輔助營養援助計畫（SNAP）的線上購物試行方案。<sup>14</sup> 2020年9月，該公司祭出全新會員方案Walmart+，方案包含無限次免費配送服務、加油折扣，還可使用加快家庭購物的工具。<sup>15</sup> 同月，Walmart公布一項暫定協議，欲購入TikTok Global的7.5%股權並簽訂商務協議，為TikTok Global提供電子商務、進行交易、付款和其他全通路服務<sup>16</sup>，但根據報導，這項決議在2021年因新上任的拜登政府重審中國大陸科技公司的資安疑慮而被迫暫緩。<sup>17</sup>

在有效稅率與營運支出都降低、投資京東商城（JD.com）股份市值攀升的情況下，Walmart的淨利率回到了2.9%，較前一年度（1.4%）成長超過一倍。而前一年度獲利不佳，起因於出售Walmart Brazil多數股份造成的損失，以及所持京東股份的市值下跌。

## 2 Amazon

Amazon以13%的零售營收成長率，在2020年度再度奪下前10大企業之冠，並因此擠下Costco成為全球第二大零售商。Amazon零售業務能有此成果，是因為該企業積極降低價格（包括提供運送優惠），並增加庫存量及產品選擇，進而帶動了美國與跨國市場的線上商店銷售額攀升。在本報告中，商品上架費、物流費和其他非零售銷售額均未計入Amazon零售營收。Amazon在2020年度並未收購任何零售企業，其僅3.15億美元的收購支出特別用於獲取技術與知識，以提升客戶服務的成效。<sup>18</sup> 此外，Amazon高達4.1%的淨利率在前10大零售企業中位居第二，稍遜於前一年的表現。

Amazon大力發展其Prime會員制度及配送服務。截至年底，全球Prime付費會員數已逾1.5億。巴西自2019年9月推出Prime付費會員制度，其會員增長速度刷新了Amazon歷來的紀錄。Amazon Fresh和Whole Foods Market的生鮮外送訂單數，在第四季攀升至去年同期的兩倍以上，而且全美超過2,000個城鎮的會員都能免費享有兩小時即送達的生鮮外送服務。<sup>19</sup> 原本每月僅需14.99美元的Amazon Fresh外送服務，也成了Prime會員免額外付費的福利。

## 3 Costco

退居第三位的Costco零售營收成長較2019年度下滑1.8%，部分原因是受到不利匯率的影響，但仍以7.9%的成績在前10大零售企業中名列第三。Costco既有通路的可比銷售額成長了6%，加上在美國增設16個賣場，還在海外新成立四個據點（包括中國大陸首家賣場開幕），形成了推動該企業有機成長的力量。而既有通路的銷售額之所以有所增長，是因為購物頻率與平均單筆交易金額都有提升，而且電子商務可比銷售額也成長了23.1%。

2020年3月，Costco完成價值10億美元的Innovel Solutions from Transform Holdco（Sears/Kmart）收購交易。Innovel是物流解決方案公司，在美國和波多黎各全境提供俗稱「最後一哩路」的快遞到府、完整安裝以及超大件商品的頂級物流服務。<sup>20</sup>

Costco2020年度的淨利率為2.2%，比起往年大致持平，相對於2018年則微幅成長0.2%。

## 4 Schwarz Group

Schwarz Group 2020年度的零售營收成長率達8.6%，在前10大零售業者之中位居第二。此私營企業持續專注於既有市場，積極打造商店的現代風格並展店。2020會計年度末，該企業已在33個國家擁有12,500間門市。旗下折扣店品牌Lidl於2019年11月開設第11,000家門市，推動營收成長9.5%，達到890億歐元。Lidl為提供更多數位解決方案給購物顧客，在2019年實行多項電子商務試行計畫。其會員方案Lidl Plus應用程式於2019年7月在第十個市場，亦即愛爾蘭推出。Lidl的主要重心仍是維持實體門市業務的出色效率，以確保價格低廉。2020年10月，該企業放棄了原定在英國轉為線上生鮮雜貨商店的計畫，並裁撤於2018年創立的Lidl Digital Logistics物流單位。<sup>21</sup> 2020年6月，Schwarz Group收購了德國電商real.de，提供線上通路以與Kaufland實體超市業務相互補強。<sup>22</sup> Kaufland在歐洲經營約1,300間門市，其2020年度營收成長4.5%，達到237億歐元。另外，Kaufland在2020年首家澳洲門市尚未開幕時，即宣布退出澳洲市場。<sup>23</sup>

Schwarz Group在零售業務之外，也自行開發雲端服務平台Stackit，目標是與Amazon旗下獲利頻頻的Web Services部門抗衡。2020年5月，該集團收購了專業軟體公司Camao IDC，並預計在2021年擴大IT服務的對象並涵蓋外部客戶。<sup>24, 25</sup>

## 5 Kroger

美國零售商Kroger的成長幅度在前10大企業中居於末位，2020年度零售營收僅提升1%。其總零售銷售（不含燃油）成長2.2%，部分原因是Kroger於2018年6月收購了配套食材外送公司Home Chef。<sup>26</sup> 其便利商店事業群於2018年第一季以21.5億美元售予EG Group後，便利商店銷售額也出現下滑。<sup>27</sup> 同店銷售額的提升則歸功於客戶忠誠度、單一訂單的價格提高，以及Kroger Specialty Pharmacy銷售額攀升，只是因持續投資消費者低價市場而減緩了部分增長。數位通路的銷售額包含取貨、配送和線上藥妝銷售，在2019年成長約28%。Kroger在2019年跨足新領域，投資天然食品零售商Lucky's Market，但不久後Lucky's便依據《破產法》第11章聲請破產。Kroger也在2019年售出了旗下的非零售事業You Technology<sup>28</sup> 和Turkey Hill Dairy<sup>29</sup>。Kroger 2020年度的淨利率下滑1.3%，降至1.2%，居於前10大企業之末位。

## 6 Walgreens Boots Alliance

Walgreens Boots Alliance在2020年度的零售營收成長率為4.8%，較2019年度下滑了6.9%。美國境內銷售額成長了6.2%，反映出2017年所收購的Rite Aid門市持續整合的成果，以及品牌價格上漲幅度增加。國際市場的銷售額下降6.7%，主要是受到幣值下跌4.6%的衝擊。可比（固定匯率）藥妝銷售額下降0.9%，主因則是NHS資金減少，而Boots UK在重重挑戰的市場上也面臨了藥妝與零售銷售額下滑的情況。2020年度淨利率下滑至2.9%，降幅為0.9%。

2020年11月，Walgreens Boots Alliance和McKesson宣布完成合資，將各自在德國的批發事業Alliance Healthcare Deutschland和GEHE Pharma Handel合而為一，其中Walgreens Boots Alliance持有70%股權<sup>30</sup>。2021年，該企業宣布將Alliance Healthcare批發銷售事業的絕大多數股份以65億美元售予藥品批發公司Amerisource Bergen，並延續雙方的策略化經銷協議。Walgreens Boots Alliance表示未來將「更加專注於拓展核心零售藥妝事業，為患者與客戶提供更優質的醫療照護產品，進一步加速策略化優先要務的執行進度」。<sup>31</sup>

2020年7月，Walgreens Boots Alliance對合作夥伴公司VillageMD投資10億美元，欲於未來五年間在旗下的美國境內藥局中開設500至700家有合格醫師的診所。<sup>32</sup>

## 7 Home Depot

Home Depot的2020年度零售營收成長率為1.9%。可相比的客戶消費與交易次數增加雖帶來了優勢，但增長幅度與2018會計年度（共計53週）相比不足為道。該企業欲於實體與數位商店推動互聯式客戶體驗的「One Home Depot」投資策略，也帶動企業成長，線上銷售額提升了19.4%，佔Home Depot淨銷售額的9.3%。Home Depot 2020年度淨利率達10.2%，再次奪下前10大零售商之首。

2020年12月，Home Depot以80億美元收購了HD Supply Holdings, Inc.。曾是Home Depot子公司的HD Supply Holdings, Inc.是保養、維修及營運類產品的北美批發經銷領導企業。<sup>33</sup>

## 8 Aldi

Aldi的2020年度零售營收成長了5.6%。Aldi分布於19個國家的11,235家折扣店目前分屬於兩間公司：Aldi Süd（2020年度淨銷售額為590億歐元），以及規模較小的姊

妹公司Aldi Nord（2020年度淨銷售額為228億歐元）；另外，美國社區型生鮮雜貨超市Trader Joe's，其2020年度銷售額約150億美元。Aldi的銷售增長幾乎可完全歸功於在所有市場持續展店的Aldi Süd，其中以英美兩國的新開張門市數量最多。Aldi Nord折扣店的數量自2015年便停滯不前，且根據報導，目前正面臨財務虧損。<sup>34</sup>

根據產業內部人士表示，這兩間公司正逐漸整合。Aldi Nord的結構重整過程參考表現出色的Aldi Süd，而且雙方甚至可能在2022年合併。<sup>35, 36</sup> 兩家公司的IT系統已經趨於一致，且業務範圍內的多數自有品牌應會在2020年底完全重合。他們已經擁有一家聯名信用卡的服務供應商。

Aldi幾乎不曾大力投資電子商務，只進行過少數幾項計畫，包括與Instacart在美國的合作，以及在英國的葡萄酒銷售和非食品相關Specialbuys入口網站。2020年9月，Aldi Süd針對英國境內因COVID-19疫情興起的趨勢，採取了線上銷售應對措施，開始試行「線上下單、店內取貨」的模式，並預計年底前落實至全國900家門市之中的25%店面。<sup>37</sup> Aldi也配合點單外送平台Deliveroo，逐步將這項在英國試行的計畫拓展至將近130家門市。客戶可以利用這項服務，透過Deliveroo應用程式訂購約400種Aldi商品，並在一小時內收到。<sup>38</sup>

2021年，Aldi Süd和Aldi Nord又邁出了一大步：雙方決定在母國市場聯合拓展原本各自為政的電子商務業務。這兩家公司新創合資企業Aldi E-Commerce Verwaltungs GmbH，並各持50%股權，目標是打造出「統一且不分地區的線上商店」，為目前非食品的銷售通路增添食品及日常用品的選擇。<sup>39</sup>

## 9 CVS Health

第九大零售業者CVS Health在2020年度的零售營收成長率為3.1%，較前一年度下降了2.7%。其成長主要仍是受益於學名藥銷量的增加和原廠藥品價格的上漲；然而，持續存在於零售/長期照護（LTC）部門的薪資壓力，以及學名藥配藥率的提高，減緩了營收方面的部分增幅。

藥妝營收僅略超過CVS零售銷售額的四分之三。藥妝同店銷售額成長了4.5%。CVS Health是前10大零售企業中唯一未在母國市場外經營零售業務的公司，因此加入了Kroger集團。該公司在2019年7月將巴西子公司Drogaria Onofre售予巴西Raia Drogasil。<sup>40</sup>

## 10 Tesco

英國零售巨頭Tesco在2020年度的零售營收成長率為1.4%，較2019年度下滑了9.9%。在固定匯率的條件下，排除2020年度多出一週所造成的影響，其可比銷售額降低0.5%。英國、愛爾蘭及亞洲的銷售額都有所增長，但是Tesco的中歐零售營收卻因一般商品供應的合理調整和連鎖店分布變動而下跌10%。Tesco在中歐縮小545間大賣場的規模並關閉28間門市，而在波蘭則順利轉型成精緻型大賣場及超市並存的模式。分布於泰國和馬來西亞的亞洲經營據點，獲利表現成長強勁。該公司也是放棄經營國際市場的前10大零售商之一。

2020年12月，Tesco以103億美元將其亞洲業務（在泰國擁有近2,000家超市，馬來西亞亦設有74家）售予Charoen Pokphand (CP) Group實體。<sup>41,42</sup> Tesco也在2020年6月同意將波蘭的業務售予Salling Group，並有望於2021年春季完成交割。<sup>43</sup>

Tesco的全新英國折扣店品牌Jack's於2018年面世，鎖定的競爭對手是Aldi和Lidl，但門市僅有12家，在2020年度成長相當緩慢。2020年3月，Tesco在所有主要英國門市推出「比價就比Aldi (Aldi Price Match)」的行銷活動，上百種Tesco和其他品牌的商品，只要比Aldi貴就能退差價。<sup>44</sup>

Tesco的2020年度淨利率下滑0.5%，降至1.5%，原因是其高達5.93億英鎊的非經常性支出，主要用於英國、愛爾蘭、中歐和Tesco銀行的結構重整與資遣費。

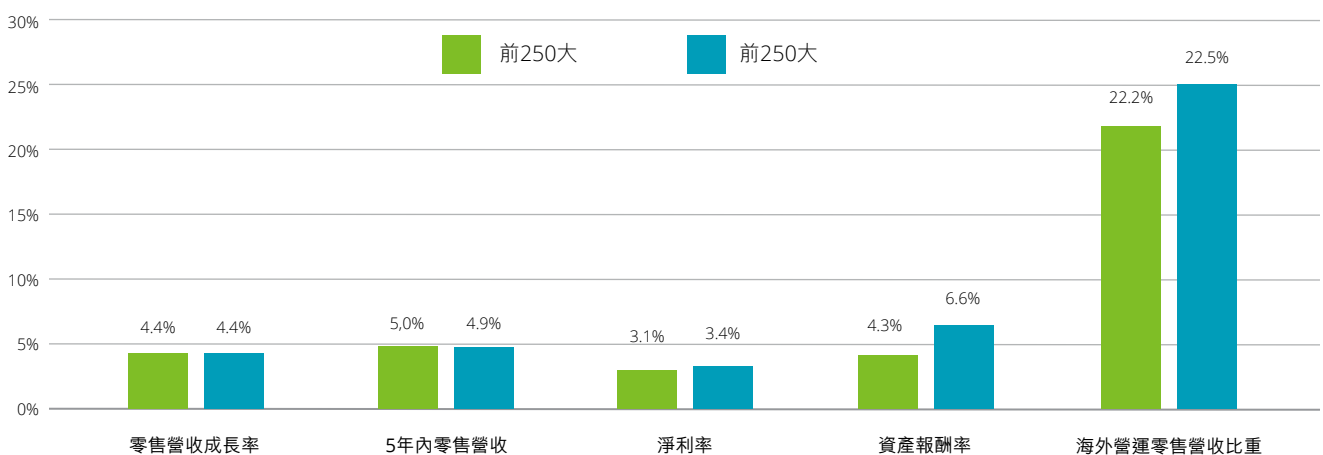
### 總體比較：前10大和前250大對比

比起前250大零售商，前10大零售業者依然較專注於跨國業務，2020年度平均在13個國家或地區經營零售業務，而前250大零售商則在平均11個國家或地區營運。CVS Health併入Kroger，這兩個企業原本都是前10大零售商之中僅存只經營母國市場的公司。但是自2018年起，前10大業者之中有多家都售出其國外經營權，包括Walmart在英國、日本、巴西和阿根廷的業務；CVS Health在巴西的業務；以及Tesco在泰國、馬來西亞和波蘭的業務。德商Aldi和Schwarz Group的業務營運跨足最多國家。Schwarz Group在海外的業務規模最大，其Lidl折扣店和Kaufland超市分布於33個國家，而Aldi則以68.9%成為海外營收佔總營收的比例最高的企業。

經銷售加權和貨幣調整的複合數據顯示，2020年度前10大零售商的零售營收成長較前一年減少1.9%，降至4.4%，而前250大零售商的營收成長亦為4.4%。只有Amazon的營收成長達到兩位數。前10大業者在前250大總營收中的佔比上漲至32.7%，前一年則為32.2%。

儘管競爭激烈、勞動力成本上升、價格戰和電商投資布局等因素不斷為零售業者帶來不少壓力，但前10大之中的七家零售企業之綜合淨利率仍比去年高出0.9%，<sup>45</sup> 主要是因為Walmart的2020年度獲利率上升。而2020年度的複合資產報酬率比2018年高出1.3%。

### 2020年度前10大與前250大對比<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 經銷售加權及貨幣調整的複合數據  
資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

# COVID-19對全球 領導零售商之影響

以下分析僅是對明年度《零售力量與趨勢展望》報告的簡短預測。分析內容會檢視在2020會計年度（即會計年度結束日在2021年6月30日之前）期間，COVID-19疫情對前25大全球零售商之零售營收成長狀況的影響。

2020會計年度間有所成長的零售商均能夠利用COVID-19疫情所帶來的全新消費者契機（特別是線上購物與運送服務），同時持續透過原有門市進行交易。

其他零售商則深受特定產品類別的需求下降所苦，原因在於疫情嚴重影響了消費者行為、商家被迫暫停營業，而且各地紛紛頒布旅行禁令。相較之下，這些企業也未能快速採取應變措施並改採線上解決方案。

## COVID-19對零售業的影響：主因



### 商店停業及相關營業限制

- 「必需品」與「非必需品」的零售
- 旅行相關產品的零售



### 零售商的線上優勢與應變能力

- 既有線上銷售與配送實力
- 快速因應新商機（特別是線上商機）



### 消費者對「居家防疫」的重視

- 線上購物與配送
- 在家與外出用餐的對比
- 旅行限制

### 零售商產品類別組合



- 餐飲
- 家居裝修商品
- 家用品
- 居家健康美容
- 居家休閒娛樂



- 服飾與配件
- 美妝與防曬
- 奢侈品



## 全球各地的線上零售銷售額都飆漲

「在**英國**，2021年1月的線上零售銷售佔比飆升至35.2%，而2020年1月時僅19.5%。」<sup>46</sup>

「**法國**2020年的線上零售的比例達到13.4%，反觀2019年僅9.8%。產品銷售額上漲32%，服務銷售額則下降了10%。」<sup>47</sup>

「在**德國**，生鮮雜貨的線上銷售額在2020年下半年較2019年同期飆漲了近90%。」<sup>48</sup>

「在**美國**，2020年第一季的線上零售佔比為11.8%，而同年第二季則上漲至16.1%。」<sup>49</sup>

「**中國大陸**2019年8月的線上零售佔比為19.4%，2020年8月則已攀升至24.6%。」<sup>50</sup>

「在**泰國**，光是2020年3月單月的購物應用程式下載次數就躍升了60%。」<sup>51</sup>

「**拉丁美洲**的線上購物平台Mercado Libre在2020年第二季的單日成交數比2019年同期多出兩倍。」<sup>52</sup>

「**阿根廷**2020年上半年的線上零售佔比從18%躍升至49%。」<sup>53</sup>

### 全球前25大零售業者的2020年度成長情形

專營線上通路的Amazon和京東毫不意外地成了2020年的最大贏家，兩者的銷售額均上漲約三分之一。就線上銷售額而言，前25大之中原就具備電子商務實力的多數零售商均攀升至少50%，其中五家位於美國的零售商甚至達到兩倍以上的增長。

家居裝修零售企業Lowe's和Home Depot則受惠於消費者對「居家防疫」的重視，食品零售商的銷售額也隨用餐習慣轉為在家飲食而有所提升。銷售額下跌最嚴重的是專營時尚與奢侈品、大力經營旅遊零售，以及電子商務實力偏弱的零售商。

	2019年度* 線上銷售增長 (預估)	2020年度* 線上銷售佔比 (預估)	2020年度* 零售營收年增率
Amazon	50%	92%	34.8%
JD.com	28%	100%	27.6%
Lowe's	110%	8%	24.2%
Home Depot	80%	20%	19.9%
Target	144%	18%	19.8%
Albertsons	225%	n/a	14.7%
Ahold Delhaize	67%	10%	12.8%
Woolworths	92%	5%	10.5%
Costco	40%	6%	9.2%
Best Buy	144%	28%	8.3%
Tesco <sup>1</sup>	77%	12%	7.9%
Walmart	79%	11%	6.7%
Kroger	116%	8%	5.7%
CVS	n/a	1%	5.3%
WBA	high	n/a	1.5%
Auchan	40%	7%	-5.2%
Seven & i	n/a	1%	-12.9%
LVMH	high	9%	-16.3%
TJX	low	low	-23.0%

<sup>1</sup> 持續營運的據點，不含燃油銷售

資料來源：\*2020年度最新公開之全年及中期公司業績。前25大全球零售商的企業年報、10-K報表、財務報告、業績與盈餘之新聞稿、媒體採訪。部分數據為預估值。Schwarz Group、Aldi、Aeon、Edeka、Rewe和Leclerc無2020年度資料，故不納入此分析。

## 個案研究：零售商的疫情因應之道

### Target

Target的2020年度銷售額成長逾150億美元（相當於可比銷售額增長19.3%），超過該公司先前11年間的銷售額總增長。此成長中近100億美元是來自數位銷售，這要歸功於該公司當日服務（門市取貨、停車取貨及 Shipt 配送）235%的巨幅成長。Target的「多通路購物策略」，配合對供應鏈、門市營運和整體技術的大力投資，是疫情期間推動成長的關鍵因素。

Target執行長Brian Cornell表示：「我們經營將近1,900間門市，距離絕大多數的美國消費者僅10哩以內，因此我們目標就是運用鄰近的優勢，提供全美最快、最簡便的數位零售服務。而我們為此所累積的實力，也正好解答了一個關鍵的問題：如何推動我們的數位銷售大幅增長，同時維持整體業務的獲利能力？」

### Lowe's

美國家居裝修零售商Lowe's的2020年度銷售額將近900億美元，年度銷售額成長超過170億美元。該公司在第四季時指出：「強而有力的執行力促使我們達到董事會因應消費者持續重視居家環境而提出的要求，所有銷售部門的成長率超過了16%，全美國地區高於19%，Lowe's.com的銷售增幅更是達到121%。」

在過去，Lowe's的電子商務表現向來遜於其他零售商。Marvin Ellison於2018年7月接任Lowe's執行長後，將振興旗下電子商務列為首要之務。大力投資IT基礎建設後，提高了搜尋功能、穩定性以及與員工手持裝置的通訊能力，能夠即時讓門市客戶掌握特定商品有無庫存，或能否透過網路購買。不過，疫情期間獲益最多的還是Lowe's網路訂單的停車取貨服務，因為該公司早在疫情初期就迅速地籌備並實行這項服務，比原定時程提早了好幾個月。

### LVMH

跨國奢侈品龍頭集團LVMH受到疫情嚴重衝擊，其2020年度零售營收下滑16.3%。LVMH作為「非必需品」零售企業，其全球各地的零售門市均面臨重大變革，甚至被迫暫停營業。

集團的精品零售部門受創最劇，銷售額驟跌31%。DFS因國際旅行禁令飽受衝擊。2020年上半年，全球逾90%的Sephora門市暫停營業超過兩個月，後來歐洲還在第四季再掀停業潮。Sephora加速發展「線上下單、店內取貨」、「來電下單、店內取貨」等模式，推出新款應用程式、線上即時美妝推薦服務，並建立合作關係以實現當日交貨，種種努力使Sephora的線上銷售成長強勁。對LVMH而言，變化最劇烈的是歐洲，其銷售額下降28%，而亞洲（日本除外）則多虧下半年度出現二位數增長，整體銷售降幅僅4%。

LVMH的時裝與皮件部門則因線上銷售快速增長而僅下滑5%，展現出最佳韌性。

### Seven & i

第三季中期業績顯示，全球便利商店及多通路零售商Seven & i的2020年度預估零售營收下滑了13%。疫情對該集團的百貨公司（-26%）、專賣店（-23.5%）及海外連鎖便利商店（-21%）業績影響最劇，其母國的超市和便利商店銷售額則僅有小幅下滑。

Seven & i在全球經營及授權經營的門市共近72,000家，而線上銷售成績向來乏善可陳。企業因應疫情所執行的計畫，包含拓展7NOW點單外送服務的海外超商據點，並使適用門市在2020年底達到約2,000家。2020年1月至11月的每月銷售額成長六倍。可提供約3,000種商品的7-Eleven線上便利商店，在日本的展店速度也加快了。

# 全球前250大零售業者

## 前250大境外業務零售收入佔比於2020年度再度下降

相較於去年度《全球零售力量與趨勢展望》報告中的前250大企業表現，2020年度的前250大零售商綜合表現指數大多持平。

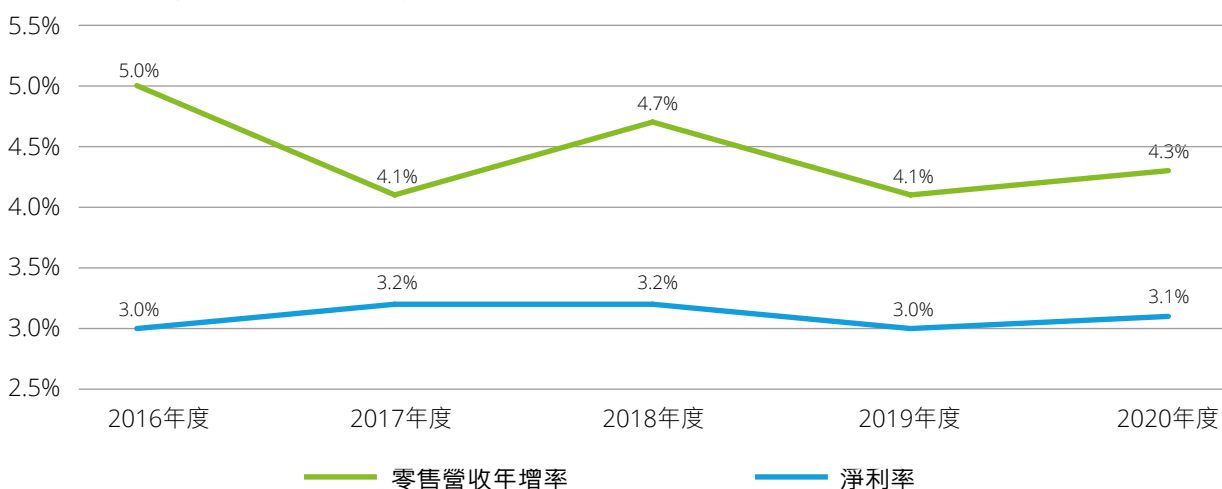
全球前250大零售業者的平均零售營收達到194億美元，比2018年度增加了2.2%。其中零售營收高於前250大平均值的公司數目保持不變（250家公司中有55家）。

按貨幣調整後的複合成長率來看，全球前250大零售業者的零售營收成長率比去年高出0.3%，落在4.4%。不過，與去年相比，前250大業者中有更多公司（55家）指出其銷售業績有所下滑。2015-2020年度間的五年複合成長率則穩定維持在5.0%。根據189家公司的盈虧狀況，共有86.8%（164家公司）順利透過業務營運獲利。前250大零售商的綜合淨利率提升0.1%，成長至3.1%。

進入全球前250大的門檻再度提高，恰好突破40億美元。前20大零售商的零售營收皆逾500億美元，佔前250大零售總營收的46.3%。

前250大企業平均在11.1個國家或地區開展業務，略高於2018年度的10.8國，但海外營收佔比卻再次下降，滑落0.6%，降至22.2%。其中有64家公司在10個以上的國家或地區經營零售生意，而過半營收來自海外業務的公司卻只有36家。上述公司絕大多數（29家）為歐洲零售商，其國際化策略的關鍵正是在飽和的國內市場外尋求發展機會。

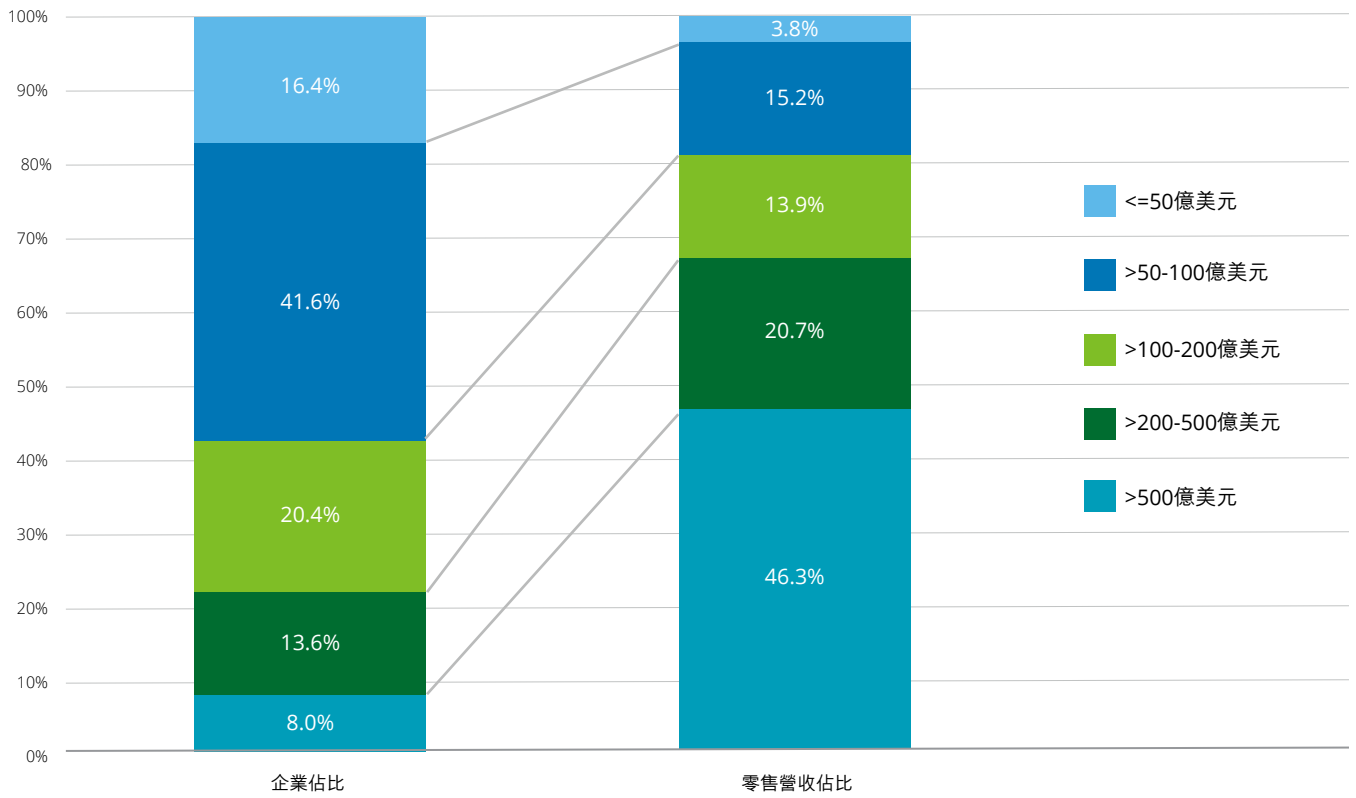
## 2017-2021年的《全球零售力量與趨勢展望》報告中，全球前250大零售業者在五年間的成長與獲利能力<sup>1</sup>



<sup>1</sup>經銷售加權及貨幣調整的複合數據

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2017至2021年的《全球零售力量與趨勢展望》報告。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料，分析企業在6月30日前結束之會計年度（例如，2019會計年度係指結束日落於2019年7月1日至2020年6月30日之會計年度）的各項財務表現及營運情形。

2020年度前250大企業的規模（百萬美元零售營收）



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》（Supermarket News）、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」（Forbes America's largest private companies）等資料，分析各企業在2020年6月前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度全球前250大零售業者

2020年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2020年度 零售總營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	2020年度 母公司/集 團整體營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	主要銷售業務方式	海外 營運 分布 國家數	2015-2020 年度 年複合 成長率 <sup>2</sup>	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 <sup>1</sup>
1	Walmart Inc.	United States	523,964	523,964	Hypermarket/supercenter	27	1.5%	1.9%	2.9%
2	Amazon.com, Inc.	United States	158,439	280,522	Non-store	17	17.7%	13.0%	4.1%
3	Costco Wholesale Corporation	United States	152,703	152,703	Cash & carry/warehouse club	12	6.3%	7.9%	2.4%
4	Schwarz Group	Germany	126,124	126,124	Discount store	33	7.4%	8.6%	n/a
5	The Kroger Co.	United States	121,539	122,286	Supermarket	1	2.3%	1.0%	1.2%
6	Walgreens Boots Alliance, Inc.	United States	115,994	136,866 <sup>**</sup>	Drug store/pharmacy	9	8.7%	4.8%	2.9%
7	The Home Depot, Inc.	United States	110,225	110,225	Home improvement	3	5.8%	1.9%	10.2%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Germany	106,326 <sup>e</sup>	106,326 <sup>e</sup>	Discount store	19	6.4%	5.6%	n/a
9	CVS Health Corporation	United States	86,608	256,776	Drug store/pharmacy	1	5.0%	3.1%	n/a
10	Tesco PLC	United Kingdom	81,347	82,711	Hypermarket/supercenter	8	0.8%	1.4%	1.5%
11	Target Corporation	United States	77,130	78,112	Discount department store	1	1.2%	3.6%	4.2%
12	Ahold Delhaize	Netherlands	74,160	74,160	Supermarket	10	15.1%	5.5%	2.7%
13	JD.com, Inc	China	73,909	83,482 <sup>**</sup>	Non-store	1	36.3%	22.7%	2.1%
14	Aeon Co., Ltd.	Japan	72,711	78,922 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	11	3.7%	0.5%	0.9%
15	Lowe's Companies, Inc.	United States	72,148	72,148	Home improvement	2	5.1%	1.2%	5.9%
16	Albertsons Companies, Inc.	United States	62,455	62,455	Supermarket	1	18.1%	3.2%	0.7%
17	Edeka-Verbund	Germany	61,221 <sup>e**</sup>	62,341 <sup>**</sup>	Supermarket	1	3.6%	4.0%	n/a
18	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	58,552 <sup>**</sup>	60,945 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	18	2.0%	-2.2%	3.5%
19	Rewe Group	Germany	55,772 <sup>**</sup>	61,976 <sup>**</sup>	Supermarket	13	5.3%	4.2%	0.9%
20	Auchan Holding SA	France	51,264	51,949 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	14	-2.6%	-8.9%	-2.7%
21	Best Buy Co., Inc.	United States	43,638	43,638	Electronics specialty	3	1.6%	1.8%	3.5%
22	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	43,426 <sup>e**</sup>	55,547 <sup>ge**</sup>	Supermarket	6	1.2%	2.9%	n/a
23	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	41,810	60,069 <sup>**</sup>	Other specialty	70	13.8%	16.4%	14.5%
24	Woolworths Limited	Australia	41,778	42,662	Supermarket	3	1.0%	6.9%	1.9%
25	The TJX Companies, Inc.	United States	41,717	41,717	Apparel/footwear specialty	10	7.5%	7.0%	7.8%
26	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Netherlands	41,580	44,260	Other specialty	30	5.0%	5.5%	4.7%
27	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	38,775	39,520 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	27	-6.5%	-5.4%	-3.7%
28	Publix Super Markets, Inc.	United States	38,463	38,463	Supermarket	1	4.5%	5.7%	7.8%
29	Suning.com Co., Ltd.	China	36,707	38,960	Electronics specialty	1	18.8%	9.0%	3.5%
30	J Sainsbury plc	United Kingdom	36,303	37,030	Hypermarket/supercenter	2	3.9%	-0.1%	0.5%
31	Loblaw Companies Limited	Canada	35,493 <sup>**</sup>	36,200 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	3	2.4%	2.8%	2.4%
32	ITM Développement International (Intermarché)	France	35,435 <sup>e**</sup>	50,735 <sup>e**</sup>	Supermarket	4	2.0%	2.0%	n/a
33	Inditex, S.A.	Spain	31,584 <sup>**</sup>	31,584 <sup>**</sup>	Apparel/footwear specialty	202	9.3%	8.2%	12.9%
34	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	United States	28,200 <sup>e</sup>	28,200 <sup>e</sup>	Supermarket	2	4.5%	12.8%	n/a
35	Dollar General Corporation	United States	27,754	27,754	Discount store	1	8.0%	8.3%	6.2%
36	X5 Retail Group N.V.	Russia	26,791	26,791	Discount store	1	22.3%	13.2%	1.1%
37	Mercadona, S.A.	Spain	26,146	26,146	Supermarket	2	4.8%	5.0%	2.7%
38	Metro AG	Germany	25,350 <sup>e</sup>	30,542 <sup>**</sup>	Cash & carry/warehouse club	24	ne	-6.9%	-0.4%
39	Coles Group Limited	Australia	25,063	25,315	Supermarket	1	ne	-2.0%	2.6%
40	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	24,968 <sup>e**</sup>	28,860 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	3	1.2%	0.9%	1.2%
41	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	24,688 <sup>**</sup>	24,688 <sup>**</sup>	Apparel/footwear specialty	74	9.0%	10.6%	5.8%
42	Macy's, Inc.	United States	24,560 <sup>**</sup>	24,560 <sup>**</sup>	Department store	3	-2.7%	-1.6%	2.3%

<sup>1</sup> 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務<sup>2</sup> 年複合成長率

e=預估值

g=企業公告之主要營業收入

n/a=無資訊

ne=不存在 (由合併或分割成立)

\*營收包含批發業務

\*\*營收包含批發及零售業務

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料, 分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度全球前250大零售業者

2020年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2020年度 零售總營 收 (百萬 美元)	2020年度 母公司/集 團整體營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	主要銷售業務方式	海外 營運 分布 國家數	2015-2020 年度 年複合 成長率 <sup>2</sup>	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 <sup>1</sup>
43	Groupe Adeo SA	France	24,452 **	24,452 **	Home improvement	16	8.2%	10.3%	n/a
44	Ceconomy AG	Germany	24,196	24,196	Electronics specialty	14	ne	0.2%	0.7%
45	Dollar Tree, Inc.	United States	23,611	23,611	Discount store	2	22.4%	3.5%	3.5%
46	Coop Group	Switzerland	23,339 <sup>e**</sup>	30,858	Supermarket	7	0.6%	1.0%	2.1%
47	Système U, Centrale Nationale	France	22,922 <sup>e**</sup>	29,290 <sup>e**</sup>	Supermarket	2	1.7%	2.5%	n/a
48	Wm Morrison Supermarkets PLC	United Kingdom	22,400	22,400	Supermarket	1	0.8%	-1.1%	2.0%
49	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	21,597 **	21,597 **	Drug store/pharmacy	25	1.5%	0.1%	n/a
50	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	20,860	20,860	Discount store	3	8.0%	7.5%	2.3%
51	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	20,719 **	20,745 **	Apparel/footwear specialty	21	10.6%	7.5%	7.8%
52	PJSC "Magnit"	Russia	20,590	21,143**	Convenience/forecourt store	1	11.8%	9.5%	0.7%
53	Reliance Retail Limited	India	20,371	20,409	Supermarket	1	55.1%	41.8%	3.8%
54	Meijer, Inc.	United States	20,200 <sup>e</sup>	20,200 <sup>e</sup>	Hypermarket/supercenter	1	5.2%	5.2%	n/a
55	Empire Company Limited	Canada	19,905 **	20,011 **	Supermarket	1	2.1%	5.8%	2.3%
56	Kohl's Corporation	United States	18,885	19,974	Department store	1	-0.1%	-1.5%	3.5%
57	Wesfarmers Limited	Australia	18,038	20,667	Supermarket	4	-14.1%	11.3%	5.5%
58	CP ALL Plc.	Thailand	17,702 **	18,352 **	Convenience/forecourt store	1	9.0%	8.3%	4.0%
59	The Gap, Inc.	United States	16,383 **	16,383 **	Apparel/footwear specialty	41	-0.1%	-1.2%	2.1%
60	Ross Stores, Inc.	United States	16,039	16,039	Apparel/footwear specialty	1	7.8%	7.0%	10.4%
61	Rite Aid Corporation	United States	15,616	21,928	Drug store/pharmacy	1	-10.1%	-0.9%	-2.1%
62	E-MART Inc.	South Korea	15,154 **	16,345 **	Supermarket	6	7.7%	12.4%	1.2%
63	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	15,141	15,141	Convenience/forecourt store	6	21.6%	9.6%	n/a
64	Nordstrom, Inc.	United States	15,132	15,524	Department store	2	2.9%	-2.2%	3.2%
65	Lotte Shopping Co., Ltd.	South Korea	15,109	15,109	Discount store	5	-8.1%	-1.1%	-4.8%
66	Pan Pacific International Holdings	Japan	14,880	15,553	Discount department store	5	19.5%	25.5%	3.0%
67	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	Japan	14,821 **	14,821 **	Electronics specialty	5	-0.6%	0.7%	1.5%
68	Kingfisher plc	United Kingdom	14,706	14,706	Home improvement	8	1.0%	-1.5%	0.1%
69	El Corte Inglés, S.A.	Spain	14,614	16,988	Department store	19	3.0%	1.2%	2.0%
70	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	14,304 <sup>e**</sup>	15,893 <sup>e**</sup>	Supermarket	5	3.9%	5.5%	n/a
71	Déathlon S.A.	France	13,878	13,878	Other specialty	57	8.6%	9.7%	4.5%
72	Steinhoff International Holdings N.V.	South Africa	13,524	13,524	Discount store	30	7.1%	-5.8%	-15.4%
73	Coop Italia	Italy	13,498 <sup>e</sup>	16,005 <sup>ge</sup>	Hypermarket/supercenter	1	1.5%	0.0%	n/a
74	Liberty Interactive Corporation / Qurate Retail Group	United States	13,458	13,458	Non-store	7	5.1%	-4.3%	-3.0%
75	Kering S.A.	France	13,451	17,778 **	Apparel/footwear specialty	95	17.7%	17.5%	14.7%
76	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	United States	13,191	13,191	Cash & carry/warehouse club	1	0.7%	1.4%	1.4%
77	NIKE, Inc. / NIKE Direct	United States	12,984	37,403 **	Apparel/footwear specialty	55	14.4%	5.5%	n/a
78	John Lewis Partnership plc	United Kingdom	12,967 **	12,967 **	Supermarket	2	0.9%	-1.6%	1.1%
79	Marks and Spencer Group plc	United Kingdom	12,935 **	12,935 **	Department store	62	-0.3%	-1.9%	0.3%
80	L Brands, Inc.	United States	12,914 **	12,914 **	Apparel/footwear specialty	76	2.4%	-2.4%	-2.8%
81	Cencosud S.A.	Chile	12,895	13,478	Supermarket	5	-2.6%	-1.9%	3.0%
82	Dixons Carphone plc	United Kingdom	12,869	12,869	Electronics specialty	8	4.6%	-2.5%	-1.6%
83	Vipshop Holdings Limited	China	12,744	13,358	Non-store	1	28.1%	7.5%	4.3%

<sup>1</sup> 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務<sup>2</sup> 年複合成長率

e=預估值

g=企業公告之主要營業收入

n/a=無資訊

ne=不存在(由合併或分割成立)

\*營收包含批發業務

\*\*營收包含批發及零售業務

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料,分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度全球前250大零售業者

2020年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2020年度 零售總營 收 (百萬 美元)	2020年度 母公司/集 團整體營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	主要銷售業務方式	海外 營運 分布 國家數	2015-2020 年度 年複合 成長率 <sup>2</sup>	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 <sup>1</sup>
84	Metro Inc.	Canada	12,631 **	12,631 **	Supermarket	1	7.7%	16.6%	4.3%
85	Spar Holding AG	Austria	12,392 **	12,476 **	Supermarket	8	4.9%	5.2%	2.6%
86	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	Hong Kong SAR	12,381 e	73,154	Department store	9	n/a	115.2%	n/a
87	ICA Gruppen AB	Sweden	12,248 **	12,609 **	Supermarket	4	6.4%	2.9%	2.9%
88	AutoZone, Inc.	United States	11,864 **	11,864 **	Other specialty	3	4.6%	5.7%	13.6%
89	PetSmart, Inc.	United States	11,850 e	11,850 e	Other specialty	2	10.8%	24.3%	n/a
90	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	11,850	15,878	Non-store	30	1.4%	3.1%	1.5%
91	S Group	Finland	11,634	13,109	Supermarket	3	0.9%	1.4%	n/a
92	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	11,370	12,283	Hypermarket/supercenter	1	17.5%	19.9%	1.7%
93	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	11,192	11,192	Supermarket	10	0.3%	-4.7%	2.9%
94	Dirk Rossmann GmbH	Germany	11,192 g	11,192 g	Drug store/pharmacy	7	6.8%	5.7%	n/a
95	Bed Bath and Beyond Inc.	United States	11,159	11,159	Other specialty	3	-1.2%	-7.2%	-5.5%
96	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	11,094	15,821 **	Other specialty	52	12.9%	4.2%	6.5%
97	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	11,010 e	13,762 g <sup>e</sup>	Hypermarket/supercenter	1	-2.6%	-6.1%	n/a
98	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	10,980	40,526	Convenience/forecourt store	23	12.1%	1.1%	n/a
99	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	Germany	10,794	12,683 g	Drug store/pharmacy	13	6.3%	4.4%	1.0%
100	J. C. Penney Company, Inc.	United States	10,716	11,167	Department store	1	-2.7%	-8.1%	-2.4%
101	Menard, Inc.	United States	10,700 e	10,700 e	Home improvement	1	4.2%	7.0%	n/a
102	S.A.C.I. Falabella	Chile	10,634	11,436	Home improvement	7	3.3%	1.0%	4.4%
103	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	United States	10,172 **	17,901 **	Home improvement	14	8.2%	5.7%	8.6%
104	O'Reilly Automotive, Inc.	United States	10,150 **	10,150 **	Other specialty	2	7.1%	6.4%	13.7%
105	Hy-Vee, Inc.	United States	10,100 e	10,100 e	Supermarket	1	3.0%	1.0%	n/a
106	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japan	9,997	10,293	Department store	8	-2.7%	-6.7%	-1.1%
107	Shoprite Holdings Ltd.	South Africa	9,995 **	9,995 **	Supermarket	15	6.6%	4.3%	2.2%
108	Associated British Foods plc / Primark	United Kingdom	9,984	20,275	Apparel/footwear specialty	12	9.5%	4.2%	n/a
109	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	9,951 **	10,953 **	Other specialty	1	3.2%	3.1%	6.2%
110	NorgesGruppen ASA	Norway	9,950 **	10,258 **	Discount store	1	4.9%	3.8%	2.7%
111	Advance Auto Parts, Inc.	United States	9,709 **	9,709 **	Other specialty	5	-0.3%	1.3%	5.0%
112	Wegmans Food Markets, Inc.	United States	9,700	9,700	Supermarket	1	5.6%	5.4%	n/a
113	Grupo Coppel	Mexico	9,650 e	9,650 e	Department store	2	16.7%	14.8%	n/a
114	Co-operative Group Ltd.	United Kingdom	9,591	13,856 **	Convenience/forecourt store	1	1.0%	2.6%	0.6%
115	SIGNA Retail Group	Austria	9,513 e	9,513 e	Department store	20	n/a	18.1%	n/a
116	Giant Eagle, Inc.	United States	9,500 e**	9,500 e**	Supermarket	1	-0.2%	0.0%	n/a
117	Wayfair Inc	United States	9,127	9,127	Non-store	4	47.2%	34.6%	-10.8%
118	Esselunga S.p.A.	Italy	8,953	8,953	Hypermarket/supercenter	1	3.1%	3.5%	3.2%
119	Louis Delhaize S.A.	Belgium	8,870	8,982	Hypermarket/supercenter	4	-0.9%	-7.7%	-1.4%
120	Colruyt Group	Belgium	8,841	10,646 **	Supermarket	3	3.0%	1.5%	4.5%
121	Tengelmann Group	Germany	8,819 e**	9,066 e**	Home improvement	15	-0.3%	3.9%	n/a
122	Dick's Sporting Goods, Inc.	United States	8,751	8,751	Other specialty	1	5.1%	3.7%	3.4%
123	Adidas Group	Germany	8,746	26,458 **	Apparel/footwear specialty	40	15.3%	20.4%	n/a
124	Dufry AG	Switzerland	8,663	8,903	Other specialty	65	16.2%	1.8%	0.3%
125	Gome Retail Holdings Limited	China	8,608	8,608	Electronics specialty	1	-6.1%	-7.6%	-5.0%
126	Salling Group	Denmark	8,440	8,497	Discount store	3	0.1%	-4.7%	4.0%

<sup>1</sup> 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務<sup>2</sup> 年複合成長率

e=預估值

g=企業公告之主要營業收入

n/a=無資訊

ne=不存在 (由合併或分割成立)

\*營收包含批發業務

\*\*營收包含批發及零售業務

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料,分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。



## 2020年度全球前250大零售業者

2020年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2020年度 零售總營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	2020年度 母公司/集 團整體營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	主要銷售業務方式	海外 營運 分布 國家數	2015-2020 年度 年複合 成長率 <sup>2</sup>	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 <sup>1</sup>
127	Tractor Supply Company	United States	8,352	8,352	Other specialty	1	7.9%	5.6%	6.7%
128	Beisia Group Co., Ltd.	Japan	8,255 <sup>e**</sup>	8,654 <sup>e**</sup>	Home improvement	1	2.1%	5.9%	n/a
129	FNAC Darty S.A.	France	8,225 <sup>**</sup>	8,225 <sup>**</sup>	Other specialty	13	13.5%	-1.7%	1.6%
130	Kesko Corporation	Finland	8,193 <sup>e**</sup>	11,998 <sup>**</sup>	Supermarket	8	1.2%	7.6%	3.2%
131	WinCo Foods LLC	United States	8,100 <sup>e</sup>	8,100 <sup>e</sup>	Supermarket	1	6.2%	5.2%	n/a
132	Bic Camera Inc.	Japan	8,097	8,097	Electronics specialty	1	1.5%	5.9%	2.0%
133	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexico	8,088 <sup>**</sup>	8,088 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	1	8.9%	1.5%	2.1%
134	Foot Locker, Inc.	United States	8,005	8,005	Apparel/footwear specialty	27	2.3%	0.8%	6.1%
135	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	7,758	7,758	Drug store/pharmacy	2	13.8%	7.5%	3.6%
136	Southeastern Grocers, LLC	United States	7,720 <sup>e</sup>	7,720 <sup>e</sup>	Supermarket	1	-6.7%	-7.5%	n/a
137	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Spain	7,690 <sup>**</sup>	7,690 <sup>**</sup>	Discount store	4	-3.0%	-5.7%	-11.5%
138	Majid Al Futtaim Holding LLC	United Arab Emirates	7,659	9,570	Hypermarket/supercenter	16	6.5%	0.5%	-5.5%
139	The SPAR Group Limited	South Africa	7,621 <sup>**</sup>	7,621 <sup>**</sup>	Supermarket	9	14.8%	6.3%	2.0%
140	H2O Retailing Corporation	Japan	7,609	8,252	Department store	2	0.7%	-4.0%	-1.5%
141	JD Sports Fashion Plc	United Kingdom	7,571 <sup>e</sup>	7,806 <sup>**</sup>	Other specialty	19	33.1%	29.5%	5.7%
142	President Chain Store Corp.	Taiwan	7,550	8,283 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	4	4.4%	4.7%	4.7%
143	Takashimaya Company, Ltd.	Japan	7,548 <sup>**</sup>	8,430 <sup>**</sup>	Department store	5	-0.3%	-0.8%	1.8%
144	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	7,538	7,604	Hypermarket/supercenter	4	3.4%	3.6%	1.9%
145	Jumbo Groep Holding B.V.	Netherlands	7,521 <sup>e**</sup>	7,694 <sup>**</sup>	Supermarket	2	4.2%	8.6%	1.7%
146	Emke Group / Lulu Group International	United Arab Emirates	7,400 <sup>e</sup>	7,400 <sup>e</sup>	Hypermarket/supercenter	10	5.0%	0.0%	n/a
147	Burlington Stores, Inc.	United States	7,286	7,286	Department store	1	8.5%	9.3%	6.4%
148	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	7,260 <sup>**</sup>	7,260 <sup>**</sup>	Other specialty	11	-2.4%	-14.9%	5.3%
149	Zalando SE	Germany	7,255	7,255	Non-store	17	24.0%	20.3%	1.5%
150	GS Retail Co., Ltd.	South Korea	7,144	7,723	Convenience/forecourt store	3	11.5%	3.4%	1.6%
151	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	United States	7,122	7,122	Convenience/forecourt store	32	-1.9%	-1.7%	4.2%
152	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	7,068	7,068	Discount store	3	22.7%	24.4%	3.0%
153	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	China	7,067 <sup>**</sup>	7,302 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	1	-0.3%	4.4%	1.8%
154	SM Investments Corporation	Philippines	7,063	9,680	Hypermarket/supercenter	1	12.8%	9.3%	13.8%
155	Ulta Beauty, Inc	United States	7,028	7,398	Other specialty	1	18.0%	9.5%	9.5%
156	Bass Pro Group, LLC	United States	7,000 <sup>e</sup>	7,000 <sup>e</sup>	Other specialty	2	20.0%	-4.1%	n/a
157	EssilorLuxottica SA	Italy	6,975	19,463 <sup>**</sup>	Apparel/footwear specialty	80	ne	8.0%	6.8%
158	Sonae, SGPS, SA	Portugal	6,922 <sup>**</sup>	7,202 <sup>**</sup>	Supermarket	62	5.4%	7.0%	3.6%
159	Reitan Group	Norway	6,887 <sup>**</sup>	8,371 <sup>**</sup>	Discount store	7	4.6%	5.1%	4.5%
160	Edion Corporation	Japan	6,747 <sup>**</sup>	6,747 <sup>**</sup>	Electronics specialty	1	1.2%	2.1%	1.5%
161	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	6,667	6,722	Hypermarket/supercenter	2	12.7%	11.5%	1.2%
162	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexico	6,612	7,490	Department store	1	12.0%	5.9%	8.6%
163	Gruppo Eurospin	Italy	6,599 <sup>**</sup>	6,670 <sup>**</sup>	Discount store	2	7.1%	5.2%	4.2%
164	Hermès International SCA	France	6,589 <sup>e</sup>	7,662 <sup>**</sup>	Apparel/footwear specialty	49	12.4%	16.7%	22.3%
165	Life Corporation	Japan	6,555	6,555	Supermarket	1	4.7%	2.3%	1.1%
166	K's Holdings Corporation	Japan	6,514 <sup>**</sup>	6,514 <sup>**</sup>	Electronics specialty	1	2.1%	2.8%	3.0%
167	Izumi Co., Ltd.	Japan	6,507 <sup>**</sup>	6,507 <sup>**</sup>	Hypermarket/supercenter	1	5.1%	1.7%	2.9%
168	Via Varejo S.A.	Brazil	6,496	6,496	Electronics specialty	1	n/a	-4.8%	-1.9%

<sup>1</sup> 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務<sup>2</sup> 年複合成長率

e=預估值

g=企業公告之主要營業收入

n/a=無資訊

ne=不存在 (由合併或分割成立)

\*營收包含批發業務

\*\*營收包含批發及零售業務

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料, 分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度全球前250大零售業者

2020年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2020年度 零售總營 收 (百萬 美元)	2020年度 母公司/集 團整體營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	主要銷售業務方式	海外 營運 分布 國家數	2015-2020 年度 年複合 成長率 <sup>2</sup>	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 <sup>1</sup>
169	Bauhaus GmbH & Co. KG	Germany	6,483 <sup>e</sup>	6,483 <sup>e</sup>	Home improvement	19	3.2%	4.5%	n/a
170	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japan	6,480	6,480	Electronics specialty	1	0.6%	1.7%	n/a
171	GameStop Corp.	United States	6,466	6,466	Other specialty	14	-7.0%	-22.0%	-7.3%
172	Lenta Group	Russia	6,449	6,449	Hypermarket/supercenter	1	16.6%	1.0%	-0.7%
173	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	6,327	6,327	Drug store/pharmacy	1	10.9%	12.0%	3.1%
174	Deichmann SE	Germany	6,324	6,365	Apparel/footwear specialty	29	5.8%	10.7%	2.6%
175	Marathon Petroleum Corp	United States	6,305 <sup>e</sup>	123,949	Convenience/forecourt store	1	10.6%	20.5%	n/a
176	Central Retail Corporation Public Company Limited	Thailand	6,277	7,157	Department store	3	ne	8.2%	5.5%
177	Axel Johnson AB	Sweden	6,248 <sup>**</sup>	9,324 <sup>**</sup>	Supermarket	3	5.1%	5.4%	1.7%
178	Homeplus Stores Co., Ltd.	South Korea	6,209	6,209	Hypermarket/supercenter	1	ne	13.9%	-7.3%
179	Pick n Pay Stores Limited	South Africa	6,173 <sup>**</sup>	6,173 <sup>**</sup>	Supermarket	7	5.9%	1.1%	1.3%
180	Dillard's, Inc.	United States	6,152	6,343	Department store	1	-1.5%	-1.9%	1.8%
181	Signet Jewelers Limited	United States	6,084	6,137	Other specialty	4	1.2%	-2.2%	1.7%
182	Williams-Sonoma, Inc.	United States	5,898	5,898	Non-store	13	4.7%	4.0%	6.0%
183	PT Indomarco Prisma (Indomaret)	Indonesia	5,781 <sup>**</sup>	5,781 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	1	14.7%	16.2%	1.6%
184	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japan	5,776	5,891	Other specialty	4	9.0%	5.8%	11.1%
185	Valor Holdings Co., Ltd.	Japan	5,761	6,237	Supermarket	2	6.9%	16.8%	1.1%
186	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	United States	5,757 <sup>e</sup>	254,616	Other specialty	8	5.4%	-0.3%	n/a
187	Action Nederland BV	Netherlands	5,724	5,724	Discount department store	7	27.7%	21.3%	n/a
188	XXXLutz Group	Austria	5,708 <sup>e</sup>	5,708 <sup>e</sup>	Other specialty	13	8.2%	15.9%	n/a
189	Coupang Corp.	South Korea	5,702 <sup>e</sup>	6,133 <sup>e</sup>	Non-store	1	102.6%	62.1%	n/a
190	Sundrug Co., Ltd.	Japan	5,682 <sup>**</sup>	5,682 <sup>**</sup>	Drug store/pharmacy	1	6.7%	5.1%	3.8%
191	Ace Hardware Corporation	United States	5,680	6,071	Home improvement	66	4.5%	6.9%	2.3%
192	Lawson, Inc.	Japan	5,638	6,698 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	6	7.7%	3.5%	2.7%
193	PJSC "M.video"	Russia	5,636	5,642	Electronics specialty	1	16.2%	13.7%	2.0%
194	Sprouts Farmers Market, Inc.	United States	5,635	5,635	Supermarket	1	13.7%	8.2%	2.7%
195	Ascena Retail Group, Inc.	United States	5,493	5,493	Apparel/footwear specialty	2	2.8%	-16.5%	-12.0%
196	Coop Norge, the Group	Norway	5,470 <sup>**</sup>	5,748 <sup>**</sup>	Supermarket	1	9.0%	2.8%	0.8%
197	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	Japan	5,402 <sup>**</sup>	5,432 <sup>**</sup>	Drug store/pharmacy	4	4.0%	2.5%	4.4%
198	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	China	5,369 <sup>**e</sup>	7,182 <sup>**</sup>	Other specialty	4	7.9%	9.8%	3.7%
199	Coop Danmark A/S	Denmark	5,357 <sup>**</sup>	5,557 <sup>**</sup>	Supermarket	2	-1.5%	-0.8%	0.7%
200	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	United States	5,350 <sup>e</sup>	5,350 <sup>e</sup>	Supermarket	1	7.7%	3.3%	n/a
201	Big Lots, Inc.	United States	5,323	5,323	Discount store	1	0.6%	1.6%	4.6%
202	JB Hi-Fi Limited	Australia	5,306	5,306	Electronics specialty	2	16.7%	11.6%	3.8%
203	Shinsegae Inc.	South Korea	5,256	5,483	Other specialty	1	21.8%	23.4%	9.3%
204	Hobby Lobby Stores, Inc.	United States	5,250 <sup>e</sup>	5,250 <sup>e</sup>	Other specialty	1	7.2%	5.0%	n/a
205	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	5,234 <sup>e**</sup>	6,219 <sup>**</sup>	Supermarket	1	7.2%	2.9%	5.8%
206	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	5,155 <sup>**</sup>	5,155 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	2	11.8%	9.2%	1.6%
207	Next plc	United Kingdom	5,075 <sup>**</sup>	5,449 <sup>**</sup>	Apparel/footwear specialty	70	-0.1%	1.9%	14.3%
208	The Michaels Companies, Inc.	United States	5,072	5,072	Other specialty	2	1.4%	-3.8%	5.4%
209	Magazine Luiza S.A.	Brazil	5,016	5,038	Other specialty	1	15.2%	27.5%	4.6%
210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	United States	5,000 <sup>e</sup>	5,000 <sup>e</sup>	Other specialty	1	16.3%	25.0%	n/a

<sup>1</sup> 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務<sup>2</sup> 年複合成長率

e=預估值

g=企業公告之主要營業收入

n/a=無資訊

ne=不存在 (由合併或分割成立)

\*營收包含批發業務

\*\*營收包含批發及零售業務

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料,分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度全球前250大零售業者

2020年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2020年度 零售總營 收 (百萬 美元)	2020年度 母公司/集 團整體營 收 <sup>1</sup> (百萬 美元)	主要銷售業務方式	海外 營運 分布 國家數	2015-2020 年度 年複合 成長率 <sup>2</sup>	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 <sup>1</sup>
211	Sugi Holdings Co., Ltd.	Japan	4,942	4,971 **	Drug store/pharmacy	1	7.2%	10.9%	3.8%
212	Grupo Eroski	Spain	4,935 e**	5,406**	Supermarket	3	-3.0%	-2.1%	0.9%
213	HORNBACK Baumarkt AG Group	Germany	4,929	4,929	Home improvement	9	5.7%	8.1%	1.8%
214	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	United States	4,900 e	4,900 e	Other specialty	1	4.3%	2.1%	n/a
215	B&M European Value Retail S.A.	United Kingdom	4,845	4,845	Discount store	2	18.3%	9.4%	2.1%
216	Academy Sports and Outdoors, Inc.	United States	4,830	4,830	Other specialty	1	3.8%	1.0%	2.5%
217	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	United Kingdom	4,805	5,008 **	Other specialty	22	7.8%	7.3%	2.6%
218	Shimamura Co., Ltd.	Japan	4,788	4,788	Apparel/footwear specialty	3	0.4%	-4.4%	2.5%
219	Arcs Co., Ltd.	Japan	4,753	4,763	Supermarket	1	2.0%	1.4%	1.3%
220	FamilyMart Co.,Ltd. (formerly FamilyMart UNY Holdings Co.,Ltd.)	Japan	4,743	4,743	Convenience/forecourt store	8	6.7%	-16.2%	9.1%
221	OJSC Dixy Group	Russia	4,738 e	4,738 e**	Supermarket	1	6.2%	3.9%	n/a
222	Lojas Americanas S.A.	Brazil	4,728	4,728	Discount department store	1	2.9%	5.5%	3.1%
223	RaiaDrogasil S.A.	Brazil	4,660	4,660	Drug store/pharmacy	1	20.0%	18.5%	3.2%
224	Woolworths Holdings Limited	South Africa	4,601	4,601	Department store	14	5.0%	0.9%	0.8%
225	The Save Mart Companies	United States	4,600 e	4,600 e	Supermarket	1	1.4%	2.2%	n/a
226	Stater Bros. Holdings Inc.	United States	4,560 e	4,560 e	Supermarket	1	2.7%	0.9%	n/a
227	Tapestry, Inc.	United States	4,530 e	4,961 **	Other specialty	70	4.2%	-15.5%	-13.1%
228	Grandvision N.V.	Netherlands	4,521 **	4,521 **	Other specialty	43	7.5%	8.6%	4.8%
229	Neiman Marcus Group LTD LLC	United States	4,500 e	4,500 e	Department store	2	-1.4%	-8.2%	n/a
230	Defense Commissary Agency (DeCA)	United States	4,500	4,500	Supermarket	13	-4.3%	-4.3%	n/a
231	Save-On-Foods LP	Canada	4,476 e	4,476 e	Supermarket	1	7.2%	7.0%	n/a
232	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lithuania	4,469 **	4,469 **	Supermarket	5	9.1%	15.7%	3.2%
233	Hotel Shilla Co.,Ltd	South Korea	4,462	4,902	Other specialty	4	n/a	22.8%	3.0%
234	Müller Holding GmbH & Co. KG (formerly Müller Holding Ltd. & Co. KG)	Germany	4,436	4,456	Drug store/pharmacy	7	2.5%	-1.3%	1.7%
235	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,383	4,383	Electronics specialty	2	45.3%	18.1%	3.8%
236	HTM-Group	France	4,365 e**	4,925 <sup>ge**</sup>	Electronics specialty	4	6.9%	11.4%	n/a
237	Office Depot, Inc.	United States	4,363	10,647	Other specialty	1	-7.7%	-6.0%	n/a
238	Tiffany & Co.	United States	4,330 **	4,424 **	Other specialty	27	1.0%	-0.4%	12.2%
239	American Eagle Outfitters, Inc.	United States	4,308 **	4,308 **	Apparel/footwear specialty	28	5.6%	6.8%	4.4%
240	JYSK Group	Denmark	4,299 **	4,299 **	Other specialty	51	6.5%	6.1%	n/a
241	Daiso Industries Co., Ltd	Japan	4,290 e**	4,612 <sup>ge**</sup>	Discount department store	27	5.3%	5.4%	n/a
242	TopSports International Holdings Ltd	China	4,203	4,854 **	Other specialty	1	ne	0.7%	6.8%
243	E.Land World Co., Ltd.	South Korea	4,184	5,103	Apparel/footwear specialty	3	-3.7%	-6.3%	n/a
244	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turkey	4,140 e	4,140 e	Discount store	1	35.0%	29.7%	n/a
245	Iceland Topco Limited	United Kingdom	4,128 **	4,128 **	Supermarket	6	3.8%	5.3%	-2.2%
246	PETCO Animal Supplies, Inc.	United States	4,100 e	4,100 e	Other specialty	2	0.5%	0.0%	n/a
247	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwan	4,076 e	4,076 e	Supermarket	1	n/a	5.0%	n/a
248	Ingles Markets, Inc.	United States	4,071	4,202**	Supermarket	1	2.0%	2.5%	1.9%
249	Yaoko Co., Ltd.	Japan	4,067	4,235	Supermarket	1	8.6%	5.9%	2.7%
250	NORMA Unternehmens Stiftung	Germany	4,032	4,032	Discount store	4	3.4%	2.0%	n/a

<sup>1</sup> 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務<sup>2</sup> 年複合成長率

e=預估值

g=企業公告之主要營業收入

n/a=無資訊

ne=不存在 (由合併或分割成立)

\*營收包含批發業務

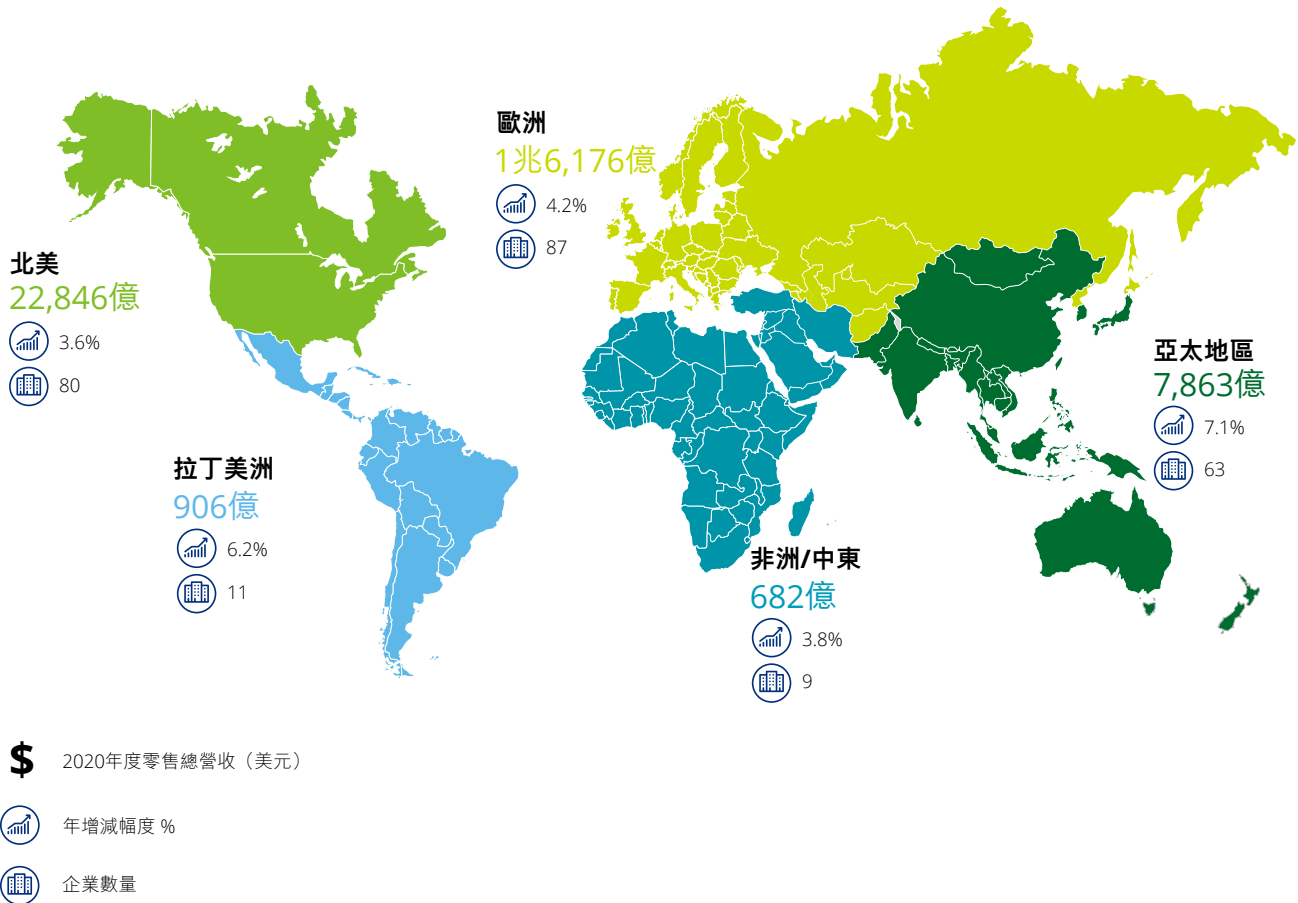
\*\*營收包含批發及零售業務

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料,分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

# 全球零售產業區域分析

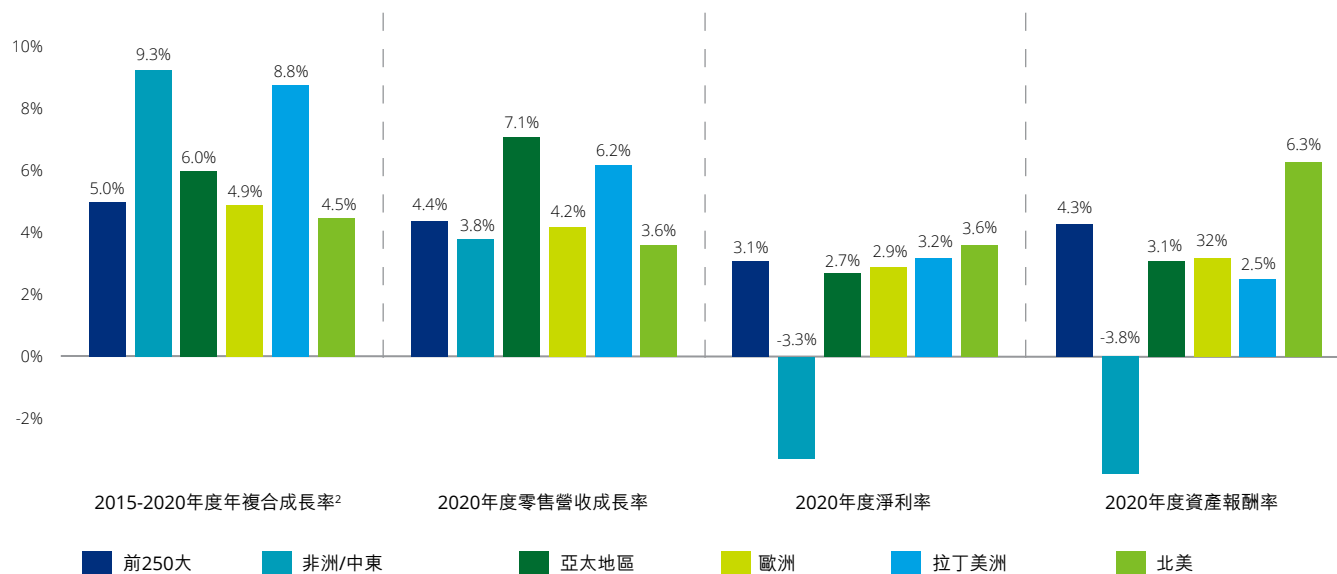
針對區域分析，各公司歸屬的區域均以企業總部所在位置為準，然而該區域未必就是公司最主要營收的來源。儘管許多公司的銷售額源自於自身區域以外市場，但整體銷售額的計算均已完全併計公司總部所在地區數字。

## 2020年度前250大企業營收表現區域分析



區域分析結果反映前250大零售業者的總部所在區域/國家

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料，分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

2020年度全球零售產業區域分析表<sup>1</sup>

地區分析結果反應前250大企業總部所在地區/國家

<sup>1</sup>經銷售加權及貨幣調整的複合數據

<sup>2</sup>年複合成長率

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料,分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度各區域內產品類別的企業百分比

	家居與消費性電子與			
	服飾與配件	快速消費品	娛樂商品	多角化企業
非洲/中東		88.9%		11.1%
亞太地區	11.1%	54.0%	19.0%	15.9%
歐洲	14.9%	62.1%	18.4%	4.6%
拉丁美洲	9.1%	45.5%	27.3%	18.2%
北美	22.5%	42.5%	30.0%	5.0%
前250大	15.6%	54.0%	22.0%	8.4%

## 非洲/中東

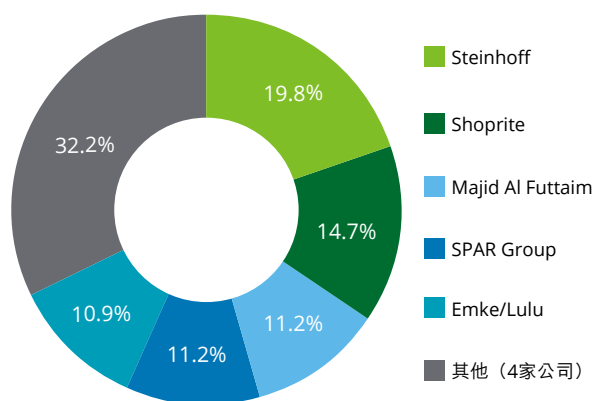
非洲/中東地區的前250大當中，有9家零售商分別位於南非、土耳其和阿拉伯聯合大公國。這些業者比其他地區的業者更為國際化，除土耳其A101外，皆在海外經營業務。該地區2015-2020年度的五年年複合成長率（9.3%）最高，幾乎是前250大的複合成長率的兩倍。營收年增率則低於前250大，為3.8%。土耳其的折扣商店A101 Yeni Mağazacılık和BİM Birleşik Mağazalar持續快速展店，各自於國內增加了約900家分店。

南非的領導零售商Steinhoff零售營收再度下滑5.8%，原因是該公司的新管理委員會持續進行財務重組，在2019年9月出售ABRA家具事業，並在2019年11月<sup>54</sup>出售英國家具零售連鎖店的擁有者Blue Group控股公司。<sup>55</sup> Pepkor Africa和Pepco Group（前身為Pepkor Europe）的表現亮眼，但由於COVID-19疫情導致股市價格暴跌，Steinhoff延後Pepco Group原定在2020年的IPO。<sup>56</sup>

非洲/中東地區的複合淨利率最低（-3.3%），主要是因Steinhoff的虧損所致。

	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外營運 零售營收比重
南非	5	8,383	35.3%
土耳其	2	5,604	6.2%
阿拉伯聯合大公國	2	7,530	45.9%
非洲/ 中東全區	<b>9</b>	<b>7,576</b>	<b>32.9%</b>

2020年度前5大企業零售營收比例



## 亞太地區

亞太地區的零售商在全球前250大營收佔比提高了0.8%，升至16.2%，也是新進榜企業最多的地區。這些業者在2020年度的營收年增率也創下7.1%的歷史新高。以阿里巴巴和南韓Coupang為首，2020年度有17家企業的零售營收成長達兩位數。區域領導者京東的零售營收則增加超過130億美元，主要是由於線上零售網站的活躍客戶數增加18.6%，在2019年帶來3.62億美元營收。整體而言，這14家中國大陸零售商的營收年增率（11.7%）高於其他前250大主要國家的零售商。

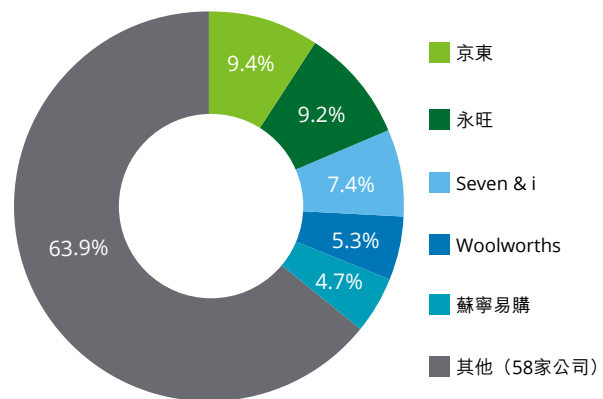
不過，該地區企業的淨利率（2.7%）卻略低於前250大的複合數據。僅有菲律賓SM Investments和日本Nitori Holdings的淨利率達兩位數。

亞太地區的零售領導者主要是日本和中國大陸/香港特別行政區的公司，以及位於印度、南韓、澳洲、泰國、印尼、菲律賓、臺灣和越南的其他公司。約略有過半的公司在多個國家經營零售業務，但規模通常不大。其中僅有7家公司的營收超過20%是來自海外業務。

	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外營運 零售營收比重
日本	28	11,640	15.2%
中國大陸/香港 特別行政區 <sup>1</sup>	14	16,332	8.7%
南韓	8	7,903	6.6%
澳洲	4	22,546	6.5%
其他亞太地區	9	8,707	3.3%
<b>亞太地區全區</b>	<b>63</b>	<b>12,482</b>	<b>10.4%</b>

<sup>1</sup> 在本分析中，中國大陸與香港特別行政區視為同一國家

## 2020年度前5大企業零售營收比例



## 歐洲

在2020年度的前250大名單中，仍屬歐洲的零售商數量最多（87家），比北美多出7家，其零售營收佔前250大總營收的33.4%。

歐洲公司具備極高的國際化程度，能在成熟的國內市場以外尋求發展機會。歐洲只有13家零售商未經營國外零售業務，其中5家位於俄羅斯，3家位於英國。

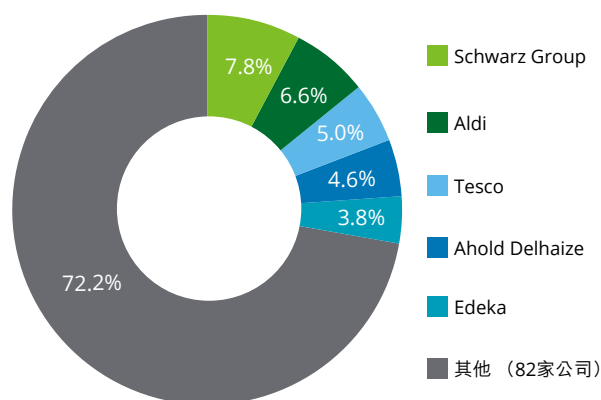
而零售營收年增率提升至4.2%，略低於前250大的複合成長率。有16家公司的營收成長達兩位數，主要是奢侈品零售商、運動用品零售商和折扣零售商。另有16家零售商銷售業績下滑，大多是雜貨零售商。

根據65家歐洲零售商提供的數據，其複合淨利率為2.9%，比前250大的複合數據低0.2%。共有5家零售商的淨利率達兩位數，包括：奢侈品零售商 LVMH、Kering和Hermès，以及時裝零售商Inditex和Next。有8家零售商呈現淨損，幾乎皆為雜貨零售商。經營艱困的折扣商店Dia是唯一一家淨損失達兩位數的零售商，原因是其在2019年進行大規模重組和再融資。

「其他歐洲地區」的28家公司分別位於奧地利、比利時、丹麥、芬蘭、義大利、立陶宛、挪威、葡萄牙、瑞典和瑞士。

	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外營運 零售營收比重
德國	18	27,299	50.5%
法國	12	25,383	42.5%
英國	14	17,109	17.8%
荷蘭	5	26,701	79.6%
俄羅斯	5	12,841	0.0%
西班牙	5	16,994	35.6%
其他歐洲地區	28	10,692	36.0%
<b>歐洲全區</b>	<b>87</b>	<b>18,593</b>	<b>41.1%</b>

2020年度前5大企業零售營收比例





## 拉丁美洲

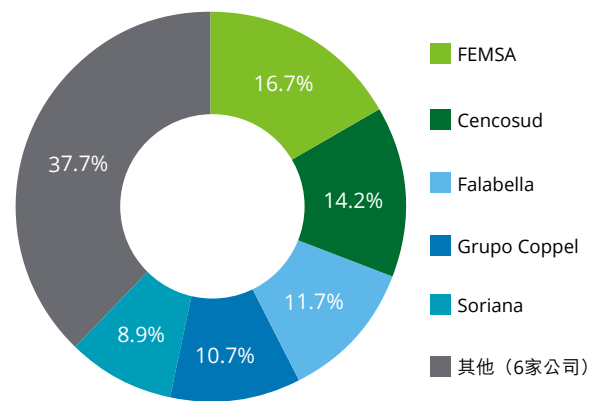
與其他地區相比，拉丁美洲11家零售商在2020年度的零售營收成長率（含五年年複合成長率和營收年增率）和淨利率均位居第二。

該地區規模最小的4家零售商皆位於面積最大的國家巴西。其中，Magazine Luiza和RaiaDrogasil這2家零售商的營收年增率最高，分別為27.5%和18.5%，主要是受惠於快速展店、Magazine Luiza的電子商務成長，以及RaiaDrogasil向CVS收購42家Onofre商店。<sup>57</sup> 除Soriana外，所有墨西哥零售商的銷售業績皆超過平均成長水準。智利Cencosud和Falabella是最具國際化程度的2家零售商，業務版圖遍及拉丁美洲各地，包括阿根廷、巴西、智利、哥倫比亞和秘魯，此外，Falabella也在墨西哥和烏拉圭經營業務。

除巴西Via Varejo外，所有零售商均有獲利，其中墨西哥百貨公司El Puerto de Liverpool的淨利率最高，為8.6%。

	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外營運 零售營收比重
巴西	4	5,225	0.0%
墨西哥	5	9,232	11.9%
智利	2	11,764	47.8%
<b>拉丁美洲全區</b>	<b>11</b>	<b>8,235</b>	<b>18.5%</b>

2020年度前5大企業零售營收比例



## 北美

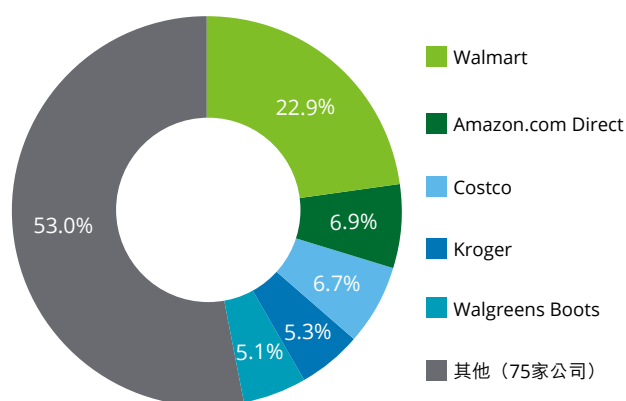
北美零售商在2020年度全球前250大總營收中的佔比近半，而且平均零售營收達到286億美元，是所有區域中最高。但海外業務的營收比重並不高，幾乎有近半數的公司僅在國內市場經營零售業務。

該地區零售商的2015-2020年度複合成長率和2020年度營收年增率最低。有7家公司的營收成長達兩位數；其中3家主要是受益於先前的併購活動。加拿大Metro Inc自2018年5月收購Jean Coutu Group以來，銷售年增率持續攀升。PetSmart的營收成長主要來自線上寵物零售商Chewy Inc.（於2017收購），在2019年IPO後，PetSmart仍掌握其多數股權。Marathon Petroleum自2018年10月向Andeavor收購574家便利商店以來，其便利商店的零售商品業績便有所成長。電子商務巨頭Amazon.com和Wayfair依舊維持強勁的成長趨勢。然而，2020年度有23家零售商營收萎縮，GameStop、Ascena Retail Group和Tapestry皆達到兩位數的衰退幅度。GameStop和Ascena的同店銷售額均呈現下滑，不得不縮減店面數量。Tapestry銷售衰退主要是因為COVID-19對第四季（2020年4月至2020年6月）造成的衝擊。

根據54家北美零售商提供的數據，其複合淨利率為3.6%，是所有區域中最高，比前250大的複合淨利率高0.5%。有5家專賣業者和折扣業者的淨利率達兩位數，包括家居裝修商品領導者Home Depot、折扣服飾與家庭時尚商品零售商Ross Stores、汽車零件零售商AutoZone和O'Reilly Automotive，以及奢華珠寶商Tiffany（奢侈品巨頭LVMH於2021年1月收購）。<sup>58</sup> 僅有9家零售商呈現淨損。

	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外營運 零售營收比重
美國	74	29,610	13.2%
加拿大	6	15,573	5.0%
<b>北美全區</b>	<b>80</b>	<b>28,557</b>	<b>12.8%</b>

2020年度前5大企業零售營收比例



全球前10大零售業者中，有7家位於美國，其中6家的營收皆超過1,000億美元。

# 全球零售產品類別分析

本報告按主要零售產品針對企業零售業績進行分析，並將零售產品分為以下四個類別：服飾與配件；快速消費品（FMCG）；家居與消費性電子與娛樂商品；多角化企業。若一家公司的零售營收中，有一半以上來自上述前三項特定類別產品之一，則可歸類在該特定領域之下。反之，若這三項特定類別產品在該公司的零售營收佔比中皆未過半，則可歸類為多角化企業。

多角化企業類別是2020年度營收成長率最高者，而服飾與配件則再次榮登利潤最高產品類別的寶座。

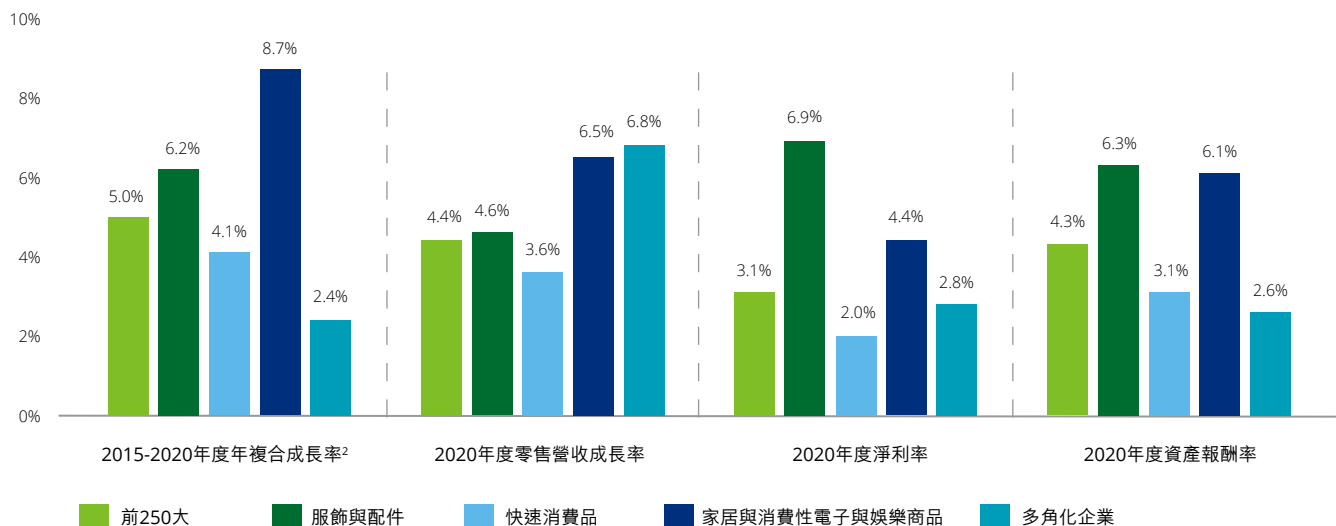
	 服飾與配件	 快速消費品	 家居與消費性電子與娛樂商品	 多角化企業
2020年度零售總營收	4,673億美元	3兆1,983億美元	9,341億美元	2,475億美元
2020年度前250大企業比例	10%	66%	19%	5%
企業數量	39	135	55	21

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在 2020年6月30日之前會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

## 2020年度各產品類別內區域的企業百分比

	非洲/中東	亞太地區	歐洲	拉丁美洲	北美
服飾與配件		17.9%	33.3%	2.6%	46.2%
快速消費品	5.9%	25.2%	40.0%	3.7%	25.2%
家居與消費性電子與娛樂商品		21.8%	29.1%	5.5%	43.6%
多角化企業	4.8%	47.6%	19.0%	9.5%	19.0%
前250大	3.6%	25.2%	34.8%	4.4%	32.0%

## 2020年度各主要產品類別營收表現<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 經銷售加權及貨幣調整的複合數據  
<sup>2</sup> 年複合成長率

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

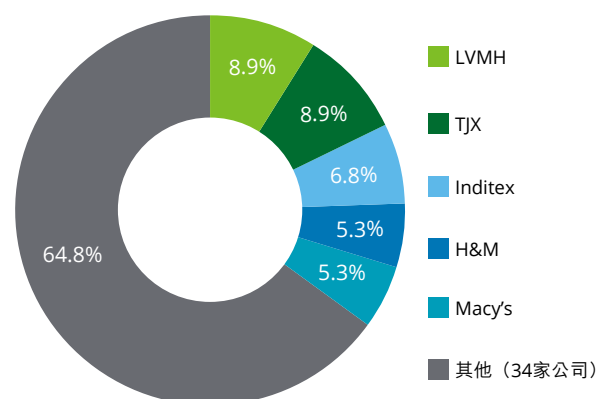
### 服飾與配件

在四種產品類別的零售業者中，服飾與配件類的獲利表現依舊最佳，其2020年度的複合淨利率為6.9%，比去年降低1.4%。該類別的資產報酬率6.3%也位居第一。其中，有39家零售商的國際化程度極高，平均在32個國家發展業務，海外業務營收佔其總營收的39%。有近60%的服飾與配件零售商在10個或更多國家設有營業據點。不過，上述企業對全球前250大零售業者的總營收貢獻比例僅9.6%，平均營收則為120億美元。

相較於陷入困境的百貨公司通路，企業品牌商店和線上零售商的業績蒸蒸日上。以Macy's為首，此類別有9家百貨公司，且總共17家百貨公司進入前250大。但在十年前，前250大中有24家百貨公司。企業零售品牌通常是相對成功的商業模式，其較為重視全通路發展、電子商務穩定成長、改善實體店面的購物體驗，及/或側重在由折扣價格主導的商業模式。

德國運動用品零售商Adidas和線上零售商Zalando在2020年度雙雙創下最高的營收成長率。另外6家公司也達到兩位數的零售營收成長率，包括法國奢侈品領導者

### 2020年度前5大企業零售營收比例



LVMH、Kering 和Hermès。這三家高績效公司的淨利率也是位居該產品類別之首位。經銷售加權及貨幣調整的複合數據顯示，該類別的整體營收年增率為4.6%，略高於全球前250大企業的4.4%。

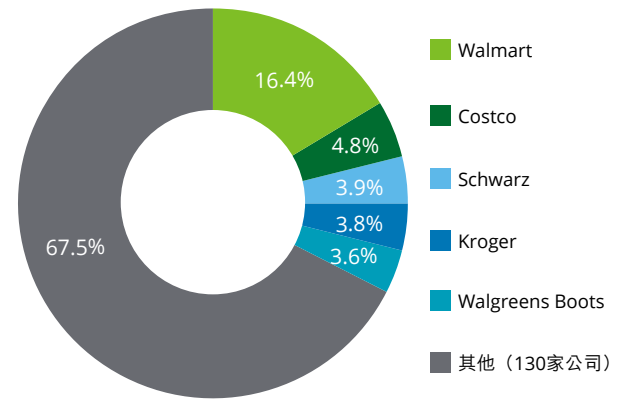
## 快速消費品

在前250大榜單中，劃分於快速消費品類別下的企業數量最多（135家），而該類別在全球前250大零售總營收中的佔比幾近三分之二。快速消費品零售商的規模明顯比其他類別的零售商更大，其2020年度的平均零售營收為237億美元，且有40%的公司位於歐洲。

許多快速消費品零售商更專注在本國業務上，國際業務量極低，平均只在6.7個國家做生意，海外銷售營收僅佔21.2%，且有39%的公司未經營國外零售業務。幾家超大型快速消費品業者在2020年和2021年出售其國外業務，例如Walmart出售在阿根廷的業務<sup>59</sup>以及英國連鎖店Asda<sup>60</sup>和日本超級市場子公司Seiyu<sup>61</sup>的多數股權，而Tesco則出售在亞洲<sup>62</sup>和波蘭的業務。<sup>63</sup>

由於全球大多數市場持續面臨價格競爭和成本上漲壓力，導致快速消費品類別的淨利率敬陪末座。2020年度的複合淨利率為2.0%，比前250大的複合數據低1.1%。

## 2020年度前5大企業零售營收比例



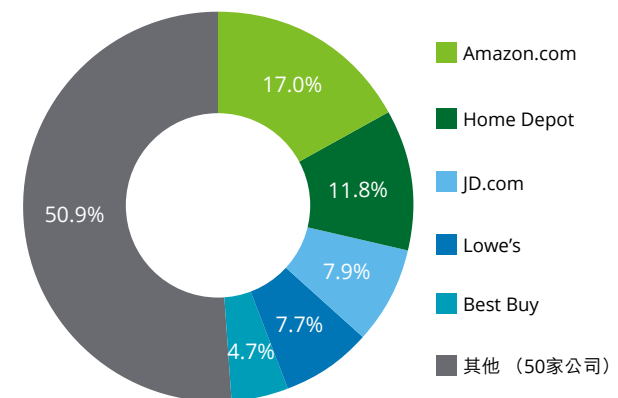
有7家快速消費品零售商的營收成長率超過20%，其中包括2家有機成長強勁的土耳其零售商（A101和BİM）以及4家折扣商店。在2020年度，成熟市場中的高成長快速消費品零售商主要是受益於併購活動。日本Pan Pacific（Don Quijote）在2019年1月收購Uny<sup>64</sup>，美國便利商店營運商Marathon Petroleum則在2018年10月收購Andeavor的574個美國據點。<sup>65</sup>

## 家居與消費性電子與娛樂商品

此產品類別的零售業者有近半數位於美國，總數達55家（比去年多出1家），佔2020年度前250大業者總營收的19.3%，平均每家公司約創造170億美元營收。主要的商店型態為電子、家居裝修用品和其他用品專賣店（包括Ikea等家具零售商、Décathlon等運動用品專賣店、AutoZone等汽車零件零售商及其他類別專業商店），以及大型線上專業商店。在所有產品類別中，此類別的五年年複合成長率最高（8.7%），年營收成長率則排名第二（6.5%）。家居與消費性電子與娛樂商品的淨利率也有所提升，為4.4%，比全球前250大企業高1.1%，且比去年報告高出1.5%。包括Home Depot在內的4家公司，淨利率達到了兩位數。

有64%的零售商經營國外業務，海外銷售營收佔其總營收的20.5%。在2020年度，Amazon、Home Depot、京東和Lowe's是此類別最主要的營收貢獻者，其各自零售營收皆超過500億美元。以Wayfair為首，有13家公司的零售營收年增率達兩位數，Wayfair是此類別中唯一一家營收成長超過30%的公司。

## 2020年度前5大企業零售營收比例



### 多角化企業

業務橫跨多個產品領域的零售商，在2020年度的零售營收年增率是四個產品類別中最高（6.8%）。

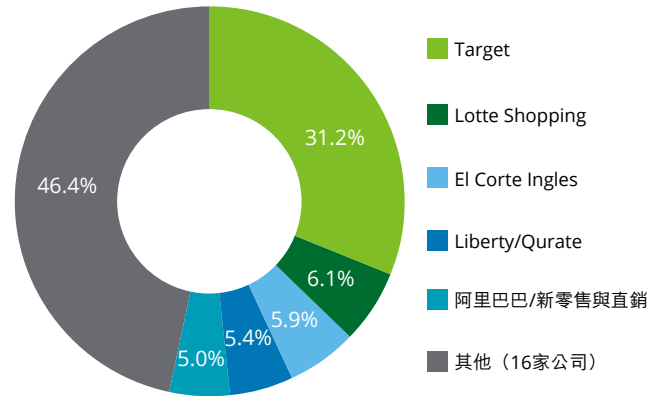
成長最為強勁的是阿里巴巴集團的「新零售」和直銷，主要包括雜貨零售連鎖店Freshippo、天貓超市和百貨公司Intime，以及進口電子商務公司Kaola（於2019年9月收購）。<sup>66</sup> 阿里巴巴2020年度的零售營收成長超過一倍，且在此類別的貢獻佔比達40%以上。另有4家公司的營收成長率達到兩位數，包括：南韓Coupang和Shinsegae，以及歐洲Action Nederland和SIGNA Retail。

此類別中的21家公司，規模皆小於其他類別的零售業者，且每家公司的平均零售營收為118億美元。這些公司的國際化程度也較低，2020年度的海外業務營收比重僅有9.7%。

目前，多角化企業中規模最大的是美國折扣百貨公司Target。Target的成長動能（3.6%）來自於對商店、電子商務和改善供應鏈的持續投資，以及開發全新獨家品牌方面所做的努力。

根據15家多角化企業提供的資料，其複合淨利率為2.8%，比前250大的複合數據低0.3%。菲律賓的領導零售商SM Investments是唯一一家淨利率達兩位數的公司。另有4家公司呈現淨損。

2020年度前5大企業零售營收比例



# 新進榜企業

## 2020年度新進榜企業

250 大排名	公司	總部所在國	主要銷售業務方式	2020 年度零售營收 成長率
157	EssilorLuxottica SA	Italy	服飾與鞋類商品	8.0%
176	Central Retail Corporation Public Company Limited	Thailand	百貨公司	8.2%
189	Coupang Corp.	South Korea	無店鋪	62.1%
198	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	China	其他	9.8%
210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	United States	其他	25.0%
233	Hotel Shilla Co.,Ltd	South Korea	其他	22.8%
235	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	電子產品	18.1%
236	HTM-Group	France	電子產品	11.4%
242	Topsports International Holdings Ltd	China	其他	0.7%
243	E.Land World Co., Ltd.	South Korea	服飾與鞋類商品	-6.3%
247	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwan	超市	5.0%
249	Yaoko Co., Ltd.	Japan	超市	5.9%

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

### 回顧2020年度，共有12家零售商榮登或重返前250大企業金榜，其中有9家公司位於亞洲。有3家是透過併購或分割而組成或獨立出來的公司：

- 法國眼鏡製造商Essilor在2018年10月與義大利專業眼鏡零售商Luxottica完成合併，成為眼鏡產業規模最大的企業之一。<sup>67</sup> 截至2019年底，該公司在全球經營7,704家直營店和3,237家加盟連鎖店，使用的品牌名稱包括Sunglass Hut、Lenscrafters、Target Optical、GMO、Salmoiraghi & Viganò、Oakley、OPSM和Ray-Ban。EssilorLuxottica是前250大中排名最高的新進者，位居第157名。
- Central Retail Corporation：泰國Central Group在去年的前250大排行榜名列第152位。在2020年度，該集團完成為期三年的重組計畫，並進行多次收購和處分，將所有零售業務劃分Central Retail Corporation Public Company Limited (CRC) 掌理，準備在

2020年2月掛牌上市。其IPO總值約達25億美元，是泰國迄今最大的IPO。<sup>68</sup> CRC的零售商店包括時尚類（含泰國百貨公司Robinson和Central以及義大利百貨公司La Rinascente）、泰國家居用品零售商Thai Watsadu和Baan & Beyond、泰國電子產品專賣店Power Buy和越南電子產品專賣店Nguyen Kim（於2020年2月完全收購）<sup>69</sup> 以及食品零售商（含泰國Tops和FamilyMart商店以及越南Big C和Lanchi Mart商店）。截至2019年底，Central Retail經營的商店總計有泰國1,934家、越南132家以及義大利9家。CRC在2019年度進入前250大，位居第176名。

- Topsports International Holdings進入前250大，排名第242位，也是因為公司分拆和IPO所致。2019年10月，私營製鞋公司百麗國際的Topsports運動服飾部門在香港證券交易所掛牌上市，此次共籌集10億美元資金。<sup>70</sup> 2020年2月，Topsports在中國大陸近300個城市經營8,395家直營店。

### 在快速有機成長之下，位於南韓和越南的3家公司首次入榜前250大：

- Coupang Corp.是南韓最大的線上零售商，有時也稱為「南韓的Amazon」。其採取B2C商業模式，亦即營收主要來自線上零售，而非市場佣金或為第三方提供物流服務。該公司在前250大中排名第189位，也是高成長零售業者，營收年增率超過60%，2015-2020年度年複合成長率則超過100%。Coupang的配送中心自2014年的27家增加至2019年的168家。該公司將2020年度的營收成長歸功於擴大營運的「Wow」配送服務，可以在當日和隔夜將商品送至全國各地。根據政府統計數據，截至2020年2月，南韓的線上購物業務躍升25%，佔所有零售銷售額的28%。<sup>71</sup>
- Hotel Shilla是南韓第二家新進者，排名第233位。該公司的旅遊零售部門在南韓城市（首爾及濟州）和網路，以及南韓、新加坡、香港特別行政區和澳門特別行政區的國內及國際機場設有免稅商店。同時在泰國普吉島開設一家城市商店。2019年10月，其同意收購3Sixty Duty Free的44%股份，3Sixty Duty Free是機上免稅零售商的全球領導者，也是影響力日增的機場和全通路零售商。<sup>72</sup>在COVID-19疫情對旅遊業造成衝擊之前，截至2019年底，Hotel Shilla的旅遊零售銷售額成長了22.8%。
- 另一家快速成長的亞洲零售商Mobile World Investment，則名列第235位。在營收和稅後淨利方面，Mobile World Investment Corporation (MWG) 是越南的領導零售商，在越南擁有超過3,400家商店。MWG在越南經營多家零售連鎖店，包括「thegoididong」手機零售店、「Dien May Xanh」（含「Tran Anh」）電子產品專賣店和「Bach Hoa Xanh」雜貨零售店。其在2017年透過Big Phone連鎖體系，將業務擴展至柬埔寨。MWG的成長動能主要是來自快速展店，其商店總數自2019年度的2,197家增加至2020年度的3,039家。

### 專業公司在更成熟的市場中也找到成長機會：

- 私營公司Harbor Freight Tools USA, Inc.的總部位於加州卡拉巴薩斯，透過48個州超過1,045家商店以及網際網路和客服中心，銷售折扣工具和設備。<sup>73</sup>該公司在2019年8月開設第1,000家直營店，其成長動能主要是來自分店的快速擴張（2017年為750家商店）。Harbor Freight Tools的2019年銷售額預估為50億美元<sup>74</sup>，位居前250大的第210名。
- HTM-Group是由Mulliez家族私營的控股公司，其同時擁有其他3家名列前250大的零售商：Auchan、Groupe Adeo和Décathlon。High Tech Multicanal (HTM) Group 在法國、西班牙和比利時經營電子專賣零售連鎖店Boulangier和Electro-dépôt。其電子商務營收約佔集團銷售額的15%。<sup>75</sup>2019年11月，HTM成功收購另一家電子產品專賣零售商Krëfel，後者在比利時經營74家Krëfel商店，並在盧森堡開設11家Hifi International商店。<sup>76</sup>在此之前，該公司在2018年收購消費性電子產品加盟連鎖分店Expert & Connexion (Ex & Co) 的「大量」（未公開）股份，並表示這些商店將「可以利用Boulangier Group的供應鏈」。<sup>77</sup>HTM-Group的2019年淨銷售額預估為39億歐元，位居前250大的第236名。
- 統一超商 (President Chain Store Corp.) 是台灣最具代表性的零售業龍頭，總營收達75.5億美元，與2019年相較增加2.5億美元，排名維持142名，是臺灣唯一連續七年進榜的零售企業。統一超商2020年持續投入超商APP優化工程，藉推動線上點數讓會員數量於15個月內翻倍成長。

另外有3家亞洲公司擠進前250大排行榜的最末段。南韓時裝零售商E.Land World重返第243位。由臺灣連鎖超市領導者全聯經營的PX Mart，則以40.7億美元登入榜單第247名，透過長年對生鮮產品和持續展店的布局，及PX Pay的行動支付規畫，成為其成長的致勝關鍵。而由於日圓兌美元走強，進而帶動日本零售商Yaoko的營收成長。

中國大陸的垂直整合型珠寶商老鳳祥，因資料涵蓋範圍獲得改善而名列前250大的第198位。該公司在2020年度經營3,893家珠寶店（幾乎全數位於中國大陸），其中95%為加盟連鎖店。



# 全球高成長前50大零售業者

2015至2020年度的全球前250大零售業者中，銷售營收年複合成長率最高的50家公司即為高成長前50大企業。（去年也曾入榜的公司以粗體表示）

## 電子商務和折扣商店是高零售營收成長的推動力

2015-2020年度高成長前50大企業的綜合年複合成長率為19.1%，比2014-2019年度的同項數據略低0.3%，且幾乎是前250大企業的整體數據（5.0%）的四倍。推動零售營收高度成長的關鍵因素在於對電子商務、快速有機展店和併購活動的重視，以及零售商致力於建立強大客群基礎的努力。在2020年度高成長前50大企業中，有84%的公司在去年度也榜上有名。

高成長前50大企業在2020年度的零售營收達到12.5%的兩位數成長，比去年報告中高成長前50大的數據高1.3%。在本年度，高成長前50大企業的複合營收年增率持續下滑，低於2018年度的17.3%和2019年度的15.0%。

在高成長前10大零售商當中，有5家是線上零售商。新進者Coupang已超越去年的線上業務成長領導者Wayfair、京東和Vipshop。在高成長前20大企業中，有7家是折扣零售商，有13家的總部位於成熟度較低的零售市場，主要是亞洲、拉丁美洲和東歐。

根據40家公司的盈虧狀況，有38家營運獲利。高成長前50大的複合淨利率為4.2%，也比前250大企業高出1.1%。法國奢侈品零售商Hermès、Kering和LVMH，以及菲律賓零售商SM Investments，是高成長前50大業者盈利表現最佳者，其淨利率皆達到兩位數。在這些企業中，48%的零售商屬於快速消費品領域，另有26%則為家居與消費性電子與娛樂商品。

## 高成長前5大企業表現

新進者Coupang Corp是前250大的高成長零售業者，營收年增率超過60%，五年年複合成長率則超過100%。身為南韓最大的線上零售商，Coupang將2020年度的營收成長歸功於擴大營運的「Wow」配送服務，可以在當日和隔夜將商品送至全國各地。成長最快的類別是家用電器和生鮮食品。<sup>78</sup> 該公司表示，其持續投資物流服務，再加上南韓人口稠密（有70%的南韓人口住在距離Coupang物流中心不到10分鐘的路程內），讓最後一哩路配送（last-mile delivery）更容易實現。<sup>79</sup>

去年高成長前50大的領導者Reliance Retail則跌至第二位。該公司營收年增率為41.8%，主要是受益於消費性電子產品、時尚與生活領域以及雜貨零售連鎖店的商店數量成長13.1%，至會計年度終了，共計有11,784家商店遍及印度7,000多個城鎮。採用數位商務（B2C）和B2B的電子商務，則是該公司的第二個成長推動力。該公司目前正與WhatsApp合作，在JioMart平台上利用WhatsApp加快Reliance Retail的數位商務業務，並在WhatsApp上為小型事業提供支援。<sup>80</sup> Reliance Retail在2020年度末收購Shri Kannan Departmental Store的29家商店<sup>81</sup>，並在2020年8月宣布以34億美元收購Future Group的零售、批發和物流單位。如果該筆交易完全獲准，將使Reliance Retail的商店面積幾乎翻倍成長。<sup>82</sup> Reliance Retail在2020年還有兩筆電子商務收購案，分別是8月收購Vitalic Health及其線上藥局平台Netmeds<sup>83</sup>，以及11月收購線上家飾公司UrbanLadder的96%股份。<sup>84</sup>

美國線上家具和家居裝修零售商Wayfair，在高成長前50大榜單中位居第三，其2020年度的營收成長率為34.6%，主要歸功於年增率高達33.9%的客群成長。然而，Wayfair在營收成長上的投資卻是以犧牲利潤作為代價。該公司從未獲利，2020年度的淨利率下滑至-10.8%。

在高成長前50大排名第四的企業，則是另一家前250大新進者，越南領導零售商Mobile World Investment Corporation (MWG)。MWG的成長主要受益於手機、電子產品專賣店和雜貨零售連鎖店的快速擴張。截至2019年底，MWG商店總數增加38.3%，自2019年度的2,197家增加至2020年度的3,039家。

中國大陸線上零售商京東在高成長前50大的排名則跌至第五。該公司2020年度的零售營收成長主要是由於線上零售網站的活躍客戶數增加，自2018年的3.053億美元攀升至2019年的3.620億美元。

### 全球高成長前50大與前250大零售業者：國家

儘管美國零售商在高成長前50大中所佔比例最高（18%），但仍遠低於美國零售商在全球前250大企業中的佔比（29.6%）。位於成熟度較低的零售市場的公司，在高成長前50大中的所佔比例遠遠高於其在全球前250大的佔比。主要原因是這些公司搶佔了「無組織化」的傳統食品商店和市場的銷售佔比，同時加快零售商店的擴張速度、提高零售集中度並增加客流量。

### 2015-2020年度按國家排列的高成長前50大企業

國家	企業數量	2020年度平均零售總營收 (百萬美元)	2015-2020年度 年複合成長率 <sup>2</sup>	2020年度 零售營收年增率 <sup>1</sup>
美國	9	32,364	18.4%	9.7%
中國大陸	4	33,682	27.5%	16.9%
法國	4	17,519	14.3%	14.2%
墨西哥	4	9,518	16.7%	10.5%
俄羅斯	4	14,866	16.9%	10.5%
南韓	3	6,034	23.6%	23.3%
巴西	2	4,838	17.4%	23.0%
德國	2	8,000	18.7%	20.4%
印尼	2	5,468	13.3%	12.8%
日本	2	11,319	17.4%	18.7%
荷蘭	2	39,942	15.8%	6.5%
瑞士	2	9,878	14.3%	3.1%
土耳其	2	5,604	26.5%	26.3%
英國	2	6,208	26.0%	20.8%
澳洲	1	5,306	16.7%	11.6%
加拿大	1	10,980	12.1%	1.1%
印度	1	20,371	55.1%	41.8%
菲律賓	1	7,063	12.8%	9.3%
南非	1	7,621	14.8%	6.3%
越南	1	4,383	45.3%	18.1%

<sup>1</sup>經銷售加權及貨幣調整的複合數據

<sup>2</sup>年複合成長率

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料，分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

### 個案研究1：JD Sports Fashion plc

總部位於英國的JD Sports Fashion plc是前250大中共排名第7位的高成長零售商，2015-2020年度年複合成長率為33.1%。自2014年以來，該公司的成長動能主要是來自全球各地的多個運動時尚收購案以及有機展店。規模最大的收購案發生在美國（The Finish Line，以及最新購案Shoe Palace 和 DTLR）。2014-2021年併購時間表

- 2014年4月：英國Oswald Bailey（17家商店）。
- 2016年3月：荷蘭Sports Unlimited Retail BV（Aktiesport和Perry Sport：187家商店及2個交易網站）。
- 2016年4月：馬來西亞Runners World（20家商店及交易網站）。
- 2016年8月：澳洲Next Athleisure（32家商店及交易網站）。
- 2017年5月：英國Go Outdoors（58家商店）。
- 2017-2018年：南韓Hot-T（23家商店及交易網站）- 與當地合作夥伴Shoemarket Inc.合資。
- 2018年1月：西班牙和葡萄牙Sport Zone（控制股權）（138家商店）。
- 2018年6月：美國和波多黎各Finish Line, Inc.（930家商店及Macy's店內的特許專賣店）。
- 2018年8月：英國Choice Limited（6家商店及交易網站）。
- 2019年4月：英國Footasylum（69家商店、交易網站及自有品牌批發經銷）。

- 2020年2月：加拿大Onepointfive Ventures Limited（Livestock64家商店及交易網站）。
- 2020年12月：美國Shoe Palace（167家商店及交易網站）。
- 2021年2月：美國DTLR（247家商店）。
- 截至2020年1月，JD Sports在19個國家經營2,448家商店。

### 個案研究2：土耳其的快速成長折扣零售商：A101和BİM

- 土耳其這兩家國內領導零售商皆躋身前250大的高成長零售業者之列，且同樣經營折扣雜貨店。土耳其的現代組織化零售業正在分食bakkals（傳統小型雜貨店）和pazars（街頭農產品市場）等傳統零售商的銷售佔比。正因為消費者渴望享有更多價值，折扣商店的成長尤其強勁。<sup>85</sup>
- 領導折扣商店BİM Birleşik Mağazalar的分店持續擴張，約自2015年度末的4,806家成長至2020年度末的8,348家，主要位於土耳其，也涵蓋摩洛哥和埃及。其產品約有三分之二是自有品牌。該公司是前250大中共排名第11位的高成長零售商，2015-2020年度年複合成長率為22.7%。
- 小型折扣超市連鎖店A101 Yeni Mağazacılık更為積極地擴張直營分店，約自2014年的4,000家成長至2020年底的10,000家。<sup>86</sup>該公司是前250大中共排名第6位的高成長零售商，2015-2020年度年複合成長率為35.0%。

## 2015-2020年度全球高成長前50大零售業者

高成長 50大排 名	前250大 排名	公司	總部所在國	2020年 度零售總 營收 (百萬 美元) <sup>e</sup>	主要銷售業務方式	2015- 2020年度 年複合成 長率 <sup>1</sup>	2020年度 零售營收 成長率	2020年度 淨利率
1	189	Coupage Corp.	South Korea	5,702 <sup>e</sup>	Non-store	102.6%	62.1%	n/a
2	53	<b>Reliance Retail Limited</b>	India	20,371	Supermarket	55.1%	41.8%	3.8%
3	117	<b>Wayfair Inc</b>	United States	9,127	Non-store	47.2%	34.6%	-10.8%
4	235	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,383	Electronics specialty	45.3%	18.1%	3.8%
5	13	<b>JD.com, Inc</b>	China	73,909	Non-store	36.3%	22.7%	2.1%
6	244	<b>A101 Yeni Mağazacılık A.S</b>	Turkey	4,140 <sup>e</sup>	Discount store	35.0%	29.7%	n/a
7	141	<b>JD Sports Fashion Plc</b>	United Kingdom	7,571 <sup>e</sup>	Other specialty	33.1%	29.5%	5.7%
8	83	<b>Vipshop Holdings Limited</b>	China	12,744	Non-store	28.1%	7.5%	4.3%
9	187	<b>Action Nederland BV</b>	Netherlands	5,724	Discount department store	27.7%	21.3%	n/a
10	149	<b>Zalando SE</b>	Germany	7,255	Non-store	24.0%	20.3%	1.5%
11	152	<b>BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.</b>	Turkey	7,068	Discount store	22.7%	24.4%	3.0%
12	45	<b>Dollar Tree, Inc.</b>	United States	23,611	Discount store	22.4%	3.5%	3.5%
13	36	<b>X5 Retail Group N.V.</b>	Russia	26,791	Discount store	22.3%	13.2%	1.1%
14	203	<b>Shinsegae Inc.</b>	South Korea	5,256	Other specialty	21.8%	23.4%	9.3%
15	63	<b>FEMSA Comercio, S.A. de C.V.</b>	Mexico	15,141	Convenience/forecourt store	21.6%	9.6%	n/a
16	223	<b>RaiaDrogasil S.A.</b>	Brazil	4,660	Drug store/pharmacy	20.0%	18.5%	3.2%
17	156	<b>Bass Pro Group, LLC</b>	United States	7,000 <sup>e</sup>	Other specialty	20.0%	-4.1%	n/a
18	66	<b>Pan Pacific International Holdings</b>	Japan	14,880	Discount department store	19.5%	25.5%	3.0%
19	29	<b>Suning.com Co., Ltd.</b>	China	36,707	Electronics specialty	18.8%	9.0%	3.5%
20	215	<b>B&amp;M European Value Retail S.A.</b>	United Kingdom	4,845	Discount store	18.3%	9.4%	2.1%
21	16	<b>Albertsons Companies, Inc.</b>	United States	62,455	Supermarket	18.1%	3.2%	0.7%
22	155	Ulta Beauty, Inc	United States	7,028	Other specialty	18.0%	9.5%	9.5%
23	2	<b>Amazon.com, Inc.</b>	United States	158,439	Non-store	17.7%	13.0%	4.1%
24	75	<b>Kering S.A.</b>	France	13,451	Apparel/footwear specialty	17.7%	17.5%	14.7%
25	92	<b>Yonghui Superstores Co., Ltd.</b>	China	11,370	Hypermarket/supercenter/ superstore	17.5%	19.9%	1.7%
26	202	<b>JB Hi-Fi Limited</b>	Australia	5,306	Electronics specialty	16.7%	11.6%	3.8%
27	113	Grupo Coppel	Mexico	9,650 <sup>e</sup>	Department store	16.7%	14.8%	n/a
28	172	<b>Lenta Group</b>	Russia	6,449	Hypermarket/supercenter/ superstore	16.6%	1.0%	-0.7%
29	210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	United States	5,000 <sup>e</sup>	Other specialty	16.3%	25.0%	n/a
30	124	<b>Dufry AG</b>	Switzerland	8,663	Other specialty	16.2%	1.8%	0.3%
31	193	<b>PJSC "M.video"</b>	Russia	5,636	Electronics specialty	16.2%	13.7%	2.0%
32	123	<b>Adidas Group</b>	Germany	8,746	Apparel/footwear specialty	15.3%	20.4%	n/a
33	209	<b>Magazine Luiza S.A.</b>	Brazil	5,016	Other specialty	15.2%	27.5%	4.6%
34	12	<b>Ahold Delhaize</b>	Netherlands	74,160	Supermarket	15.1%	5.5%	2.7%
35	139	<b>The SPAR Group Limited</b>	South Africa	7,621 <sup>**</sup>	Supermarket	14.8%	6.3%	2.0%

以粗體字型表示的企業，亦名列2018年度高成長前50大零售業者  
高成長前50大及前250大零售業者的複合淨利率均排除主要業務非零售之企業

<sup>1</sup>年複合成長率

\*\*營收包含批發及零售業務

e=預估值

n/a=無資訊

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料，分析各企業在2020年6月30日前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

高成長 50大排 名	前250大 排名	公司	總部所在國	2020年 度零售總 營收 (百萬 美元)	主要銷售業務方式	2015- 2020年度 年複合成 長率 <sup>1</sup>	2020年度 零售營收 成長率	2020年度 淨利率
36	183	<b>PT Indomarco Prismatama</b> Indomaret	Indonesia	5,781 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	14.7%	16.2%	1.6%
37	77	<b>NIKE, Inc. / NIKE Direct</b>	United States	12,984	Apparel/footwear specialty	14.4%	5.5%	n/a
38	135	<b>Tsuruha Holdings Inc.</b>	Japan	7,758	Drug store/pharmacy	13.8%	7.5%	3.6%
39	23	<b>LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton S.A.</b>	France	41,810	Other specialty	13.8%	16.4%	14.5%
40	194	<b>Sprouts Farmers Market, Inc.</b>	United States	5,635	Supermarket	13.7%	8.2%	2.7%
41	129	<b>FNAC Darty S.A.</b>	France	8,225 <sup>**</sup>	Other specialty	13.5%	-1.7%	1.6%
42	96	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	11,094	Other specialty	12.9%	4.2%	6.5%
43	154	<b>SM Investments Corporation</b>	Philippines	7,063	Hypermarket/supercenter/ superstore	12.8%	9.3%	13.8%
44	161	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	6,667	Hypermarket/supercenter/ superstore	12.7%	11.5%	1.2%
45	164	Hermès International SCA	France	6,589 <sup>e</sup>	Apparel/footwear specialty	12.4%	16.7%	22.3%
46	98	<b>Alimentation Couche-Tard Inc.</b>	Canada	10,980	Convenience/forecourt store	12.1%	1.1%	n/a
47	162	<b>El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.</b>	Mexico	6,612	Department store	12.0%	5.9%	8.6%
48	52	<b>PJSC "Magnit"</b>	Russia	20,590	Convenience/forecourt store	11.8%	9.5%	0.7%
49	206	<b>PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk</b> Alfamart	Indonesia	5,155 <sup>**</sup>	Convenience/forecourt store	11.8%	9.2%	1.6%
50	150	<b>GS Retail Co., Ltd.</b>	South Korea	7,144	Convenience/forecourt store	11.5%	3.4%	1.6%
<b>Fastest 50 sales-weighted, currency-adjusted composite</b>				<b>849,961</b>		<b>19.1%</b>	<b>12.5%</b>	<b>4.2%</b>
<b>Top 250 sales-weighted, currency-adjusted composite</b>				<b>4,847,219</b>		<b>5.0%</b>	<b>4.4%</b>	<b>3.1%</b>

以粗體字型表示的企業，亦名列2018年度高成長前50大零售業者  
高成長前50大及前250大零售業者的複合淨利率均排除主要業務非零售之企業

<sup>1</sup>年複合成長率

\*\*營收包含批發及零售業務

e=預估值

n/a=無資訊

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited,《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies)等資料，分析各企業在2020年6月30日前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

# 研究方法與資料來源

## 資料來源

本報告的資料來源主要取自各公司發布的資訊，包括年報、SEC文件（提交給證券交易委員會的文件），以及從該公司的新聞稿、事實資訊、簡報或官網中取得的資訊。

當無法取得上述資訊時，本報告會轉而使用其他公眾領域的資源，例如貿易期刊中的估算數據、產業分析師的研究報告，以及新聞採訪等等。此外，每年均有少部分私營零售商無法進到榜單之中，正是由於缺乏充分數據合理推算其營收之故。

## 適用於排名、成長率和企業集團業績的會計年度與匯率

本報告中所使用的2020年度，涵蓋了自2019年7月1日至2020年6月30日期間的各家公司業績，換言之，2019年度大部分的時間落在2019年範圍內。

各公司2020年度的年度同期成長率，以及2015-2020年度年複合成長率，均以其當地貨幣計算。

各公司的財務報表自發布之初皆準確呈現其特定年度的財務資訊。儘管某些公司後續可能針對前一年業績做出重新聲明，以確實反映出其業務變化，但此類聲明並未納入本報告的計算之中（特殊情況除外）。

所有公司在按產品類別和區域分組時（例如前250大、前10大零售業者），均以美元（US\$）作為計算單位。非美國公司的業績是以當地貨幣換算成美元後進行計算，即以該公司會計年度結束前12個月的平均匯率作為換算依據。匯率的參考來源為OANDA.com。集團的財務結果僅以握有資料之公司所提供的數據為準。此外，並非每家公司都能提供所需的各項資料要素。

## 集團營收、淨收益和總資產

集團營收、淨收益和總資產所反映的是零售商母公司的綜合數據，其中包括非零售活動，但不包括公司僅擁有少數股權的業務。此外，綜合銷售額中未呈報的已停業項目也

不包含在內。若零售營收低於集團營收的50%，則不使用淨收益和總資產相關數據，以避免非零售業務影響最終的綜合結果。若一家私營公司僅報告其總營收數據，則該數據將歸類在集團營收之下，並標上「g」記號。

## 本報告納入與排除的零售業者

### 納入：

- 直接向消費者銷售商品的零售公司和綜合合作社
- 擁有零售業務的垂直整合型品牌製造商
- 直接向消費者出售商品的電商B2C零售業者
- 付現自運制批發商
- 公布商品銷售額的燃料零售業者

### 排除：

- B2B配送批發商
- 店商平台、拍賣網站和串流服務
- 餐飲服務公司
- 汽車經銷商
- 未公布商品銷售額的燃料零售業者
- 私募股權和其他投資公司
- 擁有零售和非零售業務但未公布綜合零售數據的母公司或企業集團
- 採購集團和非綜合合作社或志願團體
- 數據不足以合理估算其零售營收的公司
- 本報告按Carrefour S.A.之要求將其排除在今年的統計之外

### 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）
- 非來自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。

# 疫情之後，臺灣零售業如何再次認識消費者？

勤業眾信聯合會計師事務所風險諮詢服務部 張益紳資深執行副總經理

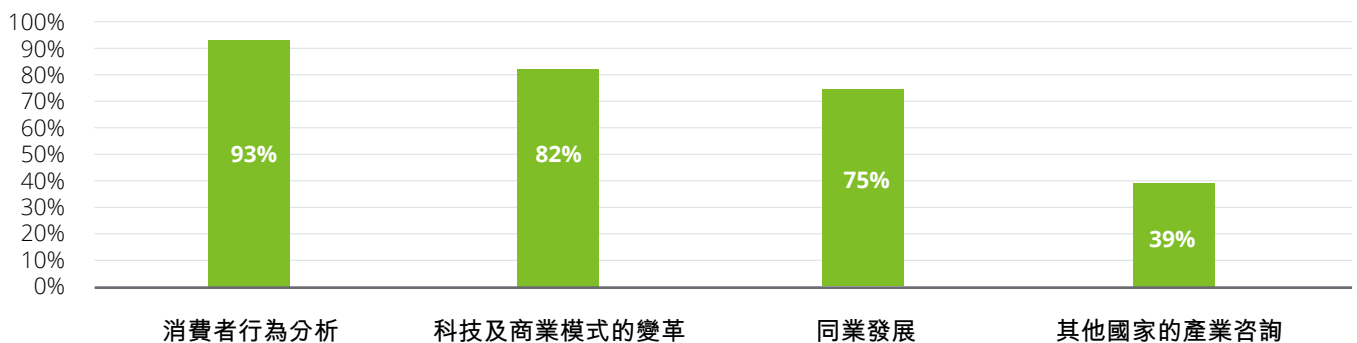
## 消費者洞察是成功決策的基石

根據勤業眾信於2020年進行的「後疫情時代零售產業現況調查」，有高達93%的臺灣零售企業在疫情衝擊之後最想了解的是關於消費者的行為分析，疫情改變了生活方式，連帶也改變了消費行為，原本的商業模式已不一定可行。在變化更加快速的市場中，收集消費者的資訊與數據可以協助企業分析市場、理解消費者行為以及產生洞察，進而讓企業可以制訂最佳決策，在關鍵的時間和地點，與目標消費者產生更精準的互動。

但是，大數據要能應用才能產生大價值，不然就會增加存置成本以及造成團隊恐慌混亂。數據分析必須要能夠協助商業決策的建構與執行才能被稱為洞察，而建立洞察需要多種不同面向的能力，包含市場與產業經驗、數據分析、統計學、數據模型以及演算法的建立。藉由這些能力所取得的洞察，可以用來追蹤行銷成效、優化定價策略、消費者分眾、顧客留存率、顧客終生價值甚而是預測消費者的下一步，在適當的時間與通路提出「下一個精選優惠」(Next Best Offer)來觸發消費。

## 93%企業想了解更多的消費者行為分析

想了解的議題（復選）



## 建置顧客洞察能力的五大重點



消費者的購買旅程日趨複雜，企業所需的洞察需要高度的鏈接與多面向的資料。



依據Deloitte Global發表的「Digital CRM 2.0」建議，企業在建置顧客洞察能力時需要以以下五個重點作為目標，針對每個重點目標筆者都會附上一個成功案例進一步說明：

### 1. 改進決策制定流程與組織結構，從策略到執行都需要顧客為核心

- 美國某知名航空公司的員工分佈在全國各地的多個地區，這使得中央團隊很難進行跨區域的溝通與整合。為此，公司團隊構建了一個應用程式，以追蹤各區的客戶計劃和策略。這使團隊可以評估、管理、報告和了解全國範圍內的業務與行銷活動，藉由CRM系統整合與決策流程優化，充分將組織、員工與顧客的目標對焦。

### 2. 深入了解每位顧客的價值以及企業與他們互動的頻率

- 某全球知名甜點品牌擁有1,300萬名FB粉絲，是使用社群科技與客戶建立聯繫的佼佼者。該公司的目標不僅是銷售產品，還包括成為客戶日常生活中不可或缺的一部分。通過在FB及Twitter上與客戶互動，品牌粉絲不斷地增加，對品牌來說，社群不僅僅是為了贏得粉絲和影響追隨者，分享有趣的內容更可以啟發顧客與品牌的互動。藉由Marketing Cloud（行銷雲）與社群聆聽管理工具來觀察並參與有關其品牌的對話，從而使品牌能夠有效地推動口碑效應，建立知名度並產生忠誠度，同時掌握行銷觸及次數，不過度曝光造成顧客覺得被騷擾。

### 3. 客製化顧客旅程

- 顧客都喜歡符合自己需求的商品與服務。一跨國美妝品牌認知到客戶不會永遠在同一個地方靜止不動，而且需求也會不斷地改變，因此如果要持續滿足客戶，就需要通過個人化的渠道與體驗來滿足顧客的需求。經由整合電子郵件、簡訊、應用程式推播、社群媒體和外部網站的素材與策略，在各渠道間建構個人化的一對一溝通，讓每位顧客都可以收到與自己最切身相關的產品或活動資訊。如此複雜的流程，藉由CRM工具的輔助，就可以比以往更輕鬆地達成並與客戶建立更緊密的關係。

### 4. 顧客旅程自動化

- 行銷自動化的關鍵在於，永遠比顧客想得更遠。某歐美婚禮整合服務商使用手機應用程式與顧客互動，將行銷自動化的重點放在客戶的偏好、教育和溝通上，提供根

據客戶需求量身訂製的個人化服務。因為每對訂婚的情侶都不一樣，當用戶加入時，App將蒐集新人的電子郵件地址和結婚日期，以結婚日期為起點，公司可以預測後續的相關活動與排程，例如，何時準備好選擇場地或是挑選婚紗等等。這些可預測的客戶旅程讓企業有機會為其客戶提供相關且吸引人的服務，例如在婚禮開始前30天發送桌卡製作提醒通知，鼓勵新人製作個人化風格的桌卡。同時還可以整合外部供應廠商的廣告投放需求，例如遊艇公司的婚禮行程，建立起自動化的婚禮平台生態圈。

### 5. 持續且即時的檢視旅程自動化和行銷成效的關鍵績效指標（KPI）

- 在旅遊業中，積分是忠誠度計劃的貨幣，也是顧客體驗的重要指標。某全球知名連鎖精品旅館非常重視個人化客戶體驗，因此，他們不是製作一個千篇一律的忠誠度計劃，而是著手設計一個複雜的CRM和忠誠度策略架構，提供更多個人化的體驗來建立顧客終生品牌忠誠度。除了憑藉持續追蹤和優化積分獎勵的相關KPI，該公司更喜歡從與客人的私人互動中收集洞察，透過不打擾會員的方式以個人化的驚喜取悅會員，例如客戶在社群網站中分享飯店瑜珈墊有多麼舒適後，行銷部門偷偷地寄了一個全新的瑜珈墊給客戶作為禮物。消費者持續在變化，除了藉由數據理解他們之外，不能忘記人與人之間直接互動所帶來的情感溫度。

藉由了解與運用洞察，企業才能持續且完整地與消費者產生更即時的互動與更深的連結。

#### 洞察是為了在零時差消費時代更積極主動掌握顧客體驗

零時差消費時代的消費者熟悉科技、購買路徑多元以及對於隨需（On-demand）型服務的需求提升，因此在各方面都持續要求更好、更快與更多元的體驗。顧客洞察五大重點的目的，就在於最優化顧客體驗。藉由量化與質化的顧客資料分析，設計出顧客旅程，再藉由數位CRM的輔助，來提供規模化但又個人化的溝通策略，這在以往是無法達成的。諸多消費者研究都顯示，行銷內容與受眾的相關程度越高，達成購買的轉換率也越高。科技始終來自於人性，如何透過科技的幫助來提升顧客體驗，是零時差消費時代下新零售產業的關鍵競爭力。

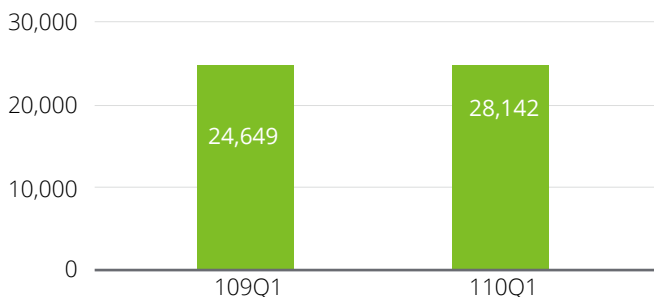
# 詭局中的大勢——臺灣消費產業的發展及變革

## 勤業眾信聯合會計師事務所管理顧問服務部 辜卓洋協理

臺灣的消費產業近年來拜資訊通訊科技刺激網購電商的蓬勃，而持續變革發展。2020年因為COVID-19的關係，消費產業發展依據產品及服務類形，而產生不同程度或甚至完全相反的影響。隨著防疫作為及社交距離的落實，依賴實體資產及接觸提供產品及服務的業種（如旅遊旅館業），呈現大幅衰退之勢，雖有國內旅遊增長，但仍無法彌補頹勢；而零售則因為網路購物的比重增加而繼續成長。2020

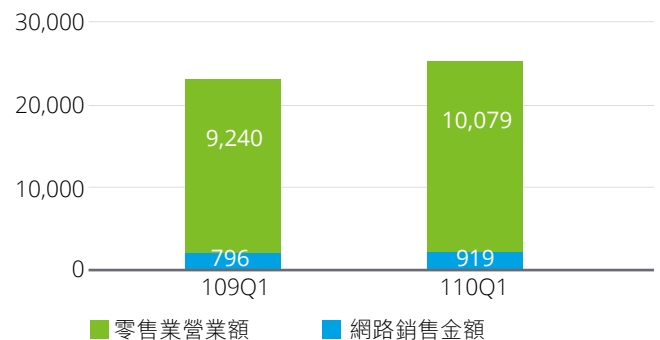
年第一季為止，零售業營業額（1兆台幣）及批發業營業額（2.8兆台幣）皆創歷年同季新高，零售網路銷售額（919億台幣）更大幅增長，並一舉站上整體零售營業額的9.1%。隨著疫情在五月加劇，對於經濟及產業的衝擊程度仍不明確，但幾個消費產業趨勢在臺灣也因為疫情催化的關係，呈現不可逆的發展趨勢。

批發業營業額（億元）



資料來源：經濟部統計處

零售業營業額及網路銷售金額（億元）



資料來源：經濟部統計處

### 趨勢一：重塑市場及通路策略，深化網路通路的應用及範疇

以網路消費為主的無接觸經濟將會繼續深化。以客戶為中心的利基重點在於：

- **與客戶保持連結：**透過App的方式，持續與客戶/潛在客戶保持連結，而不限於時間/場域的限制，透過瀏覽及購買的數位軌跡，分析及重建客群，並瞭解未被滿足的購物需求；
- **外送平台商成為物流經銷商：**隨著接受網路訂餐外送的需求延伸至生鮮食品品項，2020年臺灣生鮮及食品線上銷售金額高達新台幣862億元，年增21.5%，因此外送平台商為了更有效率的配送及利用運送能量，也正式變成需要倉儲、買貨、囤貨、銷貨的物流經銷商，除了與既有外送平台合作，不少實體零售業者也自建或收購外送平台（如

全聯除了與Uber Eats合作外，同步也推出自有的PXGo!小時達，統一超商則是收購本土外送平台foodomo，強化自身物流能量），供應鏈的多樣化、多角化、分段專業化已經成為臺灣零售業的下一個重要戰略；

- **DTC的發展：**除了使用網路成為重要的通路，品牌商更希望能夠完全蒐集客戶的資料及詢購購買的全部軌跡因此直達消費者模式（DTC，Direct to Consumer）的趨勢會越來越明顯，預計今年上市上櫃協助企業建立自有官網和App的電商工具服務平台91APP於2020年的GMV（Gross Merchandise Volume，商品交易總額）逾130億元，遠超2019年的99.4億元；而搭配著App、官網及實體通路，以品牌為主的網路平台，資料分析也會是有別於2000年初期.com年代的網路發展最為不同的元素。

## 趨勢二：加強數位化的推動，不只工具，還有能力與人力

臺灣消費產業的數位化方向可以分為對內（營運效能）與對外（客戶互動）兩種。業界在數位化的努力多半的動機在於：

- **優化營運效率：**以零售業者而言，人力成本與營收經常非正比關係，又因為零售業務服務類型多元複雜，資料及交易流往往往內部橫跨多個部門，這之間的資料存取、計算、利用也因而花費許多時間。因此利用系統化、自動化的工具優化營運作業效率，仍然是零售業者未來會持續發展的方向；
- **提升實體通路的稼動率與效益：**以去年開始的疫情發展為例，越來越多的消費業者直接面對的是實體店面的來客數驟減，遑論購買率及件數。為了提高實體通路的效益，都開始發展實體店自動結帳、app導購（活動資訊及產品推廣）、以及BOPUS（Buy Online Pick-up in Store）的消費模式，在不降低購買率的前提下，導流進店人數，減少店鋪人員的人力需求，如7-11於2018年推出的智FUN機，2019年10月總鋪機數約122台，至2020年10月已大幅成長至740台，2020全年可能突破1,000台的鋪設規模；
- **數位策略的形成與能力的內化：**除了點狀的發掘數位優化的機會之外，更多的消費產業業者希望能把數位的規劃融入企業的中長期策略中。數位能力的內化，比如流程自動化、系統化衍生出的跨領域專案管理，與發掘及分析優化機會的能力，都是目前企業既有組織無法歸類，但又極其重要的數位延續的關鍵組織能力。

## 趨勢三：企業的使命不只是口號，而是實踐社會、企業、消費者三贏的作為

近年來，消費者自主意識越來越強，品牌忠誠度也容易動搖，企業以使命與客戶連結（Connect Customers with Purpose）的概念，以及CSR（Corporate Social Responsibilities）與ESG（Environmental, Social, and Governance），更是企業與消費者關注的主題。在透過履行企業社會責任的過程中，企業也可以做到社會、消費業者、與消費者三贏的關係：

- **減少資源浪費：**以生鮮超市為例，透過細化管理食品有效期限的目的與作為，利用資訊分享與打折的誘因使接近保存期限的品項能夠以折扣價賣給需要的消費者。這樣的作法本不是新聞；消費者已經習慣看到超市與麵包店5點後部分生鮮商品的折價促銷的活動，但以全家超市為例，透過數位科技，將折扣商品、品項、數量、及地點透過app清楚的標示，又更省去了消費者白跑一趟或是供需資訊不對稱產生的浪費。在疫情時而緊繃、珍惜物資的期間，這樣的作法，既符合社會期待，又能獲利；
- **把關商品品質：**同樣是生鮮超市的例子。近年來消費者對食安特別重視，更多的生鮮超市業者如家樂福、美廉社的心樸市集、或楓康超市，透過與在地小農合作，確保有機、無毒的食材來源，不但可以擦亮食品安全的招牌，更可以縮短供應鏈、減少碳排放、在疫情期間充分利用在地資源，也優化供應來源的布局及應變。臺灣今年甫經過第一季疫情太平無事的榮景，五月疫情卻再度升高。對於消費產業業者來說，過去一年的布局與因應，也將面臨嚴格的壓力測試，而消費產業在詭局中淬煉出的發展大勢，也將成為臺灣維繫安全生活的關鍵，並改變疫中疫後的消費模式。

# 疫情下零售虛實融合策略 提升效率增強獲利是關鍵

## 91APP零售研究

隨著全球疫情險峻，零售環境接連變動，為維持市場競爭力，許多實體零售品牌不得不改變過往數十年經營策略，大力投資數位轉型，積極切入電商，然而並非揭竿而起，便能成功，如何用對策略、方法，能夠有助在前景未明下做好準備，穩健發展，持續成長獲利，相信是眾多零售企業當前面對的重大議題。

「虛實融合」(Online-Merge-Offline，簡稱OMO)模式，是近年零售產業數位轉型上的重要戰略，更是實體零售品牌快速趨向電商市場的成功之道。

根據《91APP零售研究》的觀察，自去年至今在COVID-19疫情影響之下，零售品牌以關閉門市業務來止血的情形屢見不鮮；然而疫情前早先佈建好虛實融合OMO的零售品牌，有效運用OMO策略，不僅降低實體通路衝擊，穩住整體業績，更在OMO動能挹注下，帶動自有電商經營逆勢成長，佔達總業績25%，甚至新增長的虛實融合業績佔達總業績50%。

近二、三年，不少施行OMO策略的市場先行者，成果已表現在營收上，亦展現獲利，成長幅度更是逐年兩位數上揚。相較實體，電商成本結構低，然而如何掌握虛實融合OMO營運模式，讓電商能為實體零售品牌所用，有效帶動線上及線下雙向循環，提升效率增強獲利，才是重中之重。

## 突破現有格局 全通路經營

消費型態早已虛實融合，勢必改變思路及作法。市場上諸多先進的大型實體零售品牌，紛紛朝向以顧客為中心的全通路經營目標，提供顧客自由穿梭虛實之間，無縫、無阻力的購物環境，不僅消費頻次提升一至二倍，總消費金額自然倍增。

舉例而言，像是將既有會員制度、優惠券、折扣活動、點數、購物金、升降等...等全面升級數位化，給予線上線下便利一致的服務，顧客不只在實體使用，還可隨時在線上使用；此外結合實體既有資源，讓顧客線上下單可門市取貨，或結合物流，讓每個門市成為距離最近的發貨倉，實現「實體電商」。



過去虛實壁壘分明，實體及電商無法貨暢其流，倘若虛實融合做得好，線上或線下庫存還可相互調度出貨，更快將商品送達顧客手中，亦提升整體效率。純實體或純虛擬單一通路已不敵未來，未來比的是與顧客的距離，無論虛實，誰最靠近顧客，誰將是贏家。

### 偕同專業合作 提升營運效能

技術日新月異，變化速度快，相較過去企業自建機房常面臨，硬體需汰舊換新，人力與專業度也必須隨之增加，對公司營運上造成負擔影響。OMO趨勢下，越來越多零售企業意識到自有電商（購物官網、品牌APP等）建置的重要性，並且電商需為實體所用，因此在投入電商建置，無論技術面或成本效益考量，透過雲服務來執行，更為彈性實用，在技術更新循環上，也超越自建機房，可有效幫助公司提升營運效能。

此外，除採用雲服務，投入電商建置外，一家具規模的零售企業，自過往以來營運所需系統還包含交易端的POS、銷售端的ERP、OMS、會員端的APP、CRM，到現在新增數據端的CDP、數位廣告投放、社群媒體等，少說也有一、二十項系統，且各系統自成一體，各有其服務商，以往消費環境不複雜，使用問題不大，但現在處處是挑戰。

然而時至今日，系統的「融合」以及技術上的難題，零售企業已可交由OMO專業服務商偕同合作尋得解決方案，緩解零售企業在邁向數位轉型過程中的壓力，更能著眼於組織改革、制度流程及OMO策略的推行。

### 全通路業績導向 店員為OMO策略助力

過去店員獎金來自於門市業績，當零售企業全面推行OMO策略，往往須面對店員的集體抗拒，因發展電商，等同是無法取得線上業績獎金，如獎金制度不打通，將成為虛實融合的障礙。倘若能設計一個分潤機制，讓門市店員無論是推動APP下載，或是引導客人線上購物而產生的業績，都能獲取分潤獎金，以全通路業績目標為導向，讓店員參與OMO策略推動，將可將阻力化為助力，零售品牌亦將更加速OMO發展。

### 疫情讓市場重新洗牌 更看見趨勢

電商在臺灣發展二十餘年，迄今仍僅佔整體零售總額四兆市場的10%左右。但近二、三年，啟動虛實融合OMO營運策略且有所斬獲的零售品牌正不斷增加，他們善用電商及數位力量，結合既有實體核心資源，擴大投資OMO的發展，讓電商為實體零售品牌所用，快速提升效率，增強獲利。電商下一波：OMO，是大勢所趨，疫情更加速零售產業虛實融合的進程，可預見未來整體零售市場的成長性，大有可為。

# 參考資料

1. Personal income and outlays. 23 December 2020. <https://www.bea.gov/sites/default/files/2020-12/pi1120.pdf>
2. United States existing home sales. Accessed on 15 February 2021. <https://tradingeconomics.com/united-states/existing-home-sales>
3. Opportunity Insights Economic Tracker. Accessed on 15 February 2021. <https://www.tracktherecovery.org/>
4. Trump signs stimulus and government spending bill into law, averting shutdown. 28 December 2020. <https://www.washingtonpost.com/us-policy/2020/12/27/trump-stimulus-shutdown-congress/>
5. Bond defaults will force a needed repricing of risk in China's credit market. 4 December 2020. <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3112418/bond-defaults-will-force-needed-repricing-risk-chinas-credit-market>
6. Quarterly Estimates of GDP: October-December 2020. Economic and Social Research Institute Cabinet Office, Government of Japan. [https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main\\_1.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main_1.pdf)
7. The debt dogs that didn't bark. 11 December 2020. <https://www.project-syndicate.org/commentary/poor-countries-debt-challenge-will-grow-in-2021-by-barry-eichengreen-2020-12?barrier=accesspaylog>
8. Advent closes investment in 80 percent stake in Walmart Brazil. 1 August 2018. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2018/08/01/advent-closes-investment-in-80-percent-stake-in-walmart-brazil>
9. Walmart and Flipkart announce completion of Walmart Investment in Flipkart, India's leading marketplace eCommerce platform. 18 August 2018. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2018/08/18/walmart-and-flipkart-announce-completion-of-walmart-investment-in-flipkart-indias-leading-marketplace-ecommerce-platform>
10. Announcement regarding proposed merger of Asda and Sainsbury's. 25 April 2019. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/25/announcement-regarding-proposed-merger-of-asda-and-sainsburys>
11. Issa Brothers and TDR Capital complete the acquisition of Asda from Walmart. 16 February 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/02/16/issa-brothers-and-tdr-capital-complete-the-acquisition-of-asda-from-walmart>
12. Grupo de Narváez acquires full ownership of Walmart Argentina. 6 November 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/11/06/grupo-de-narvaez-acquires-full-ownership-of-walmart-argentina>
13. KKR and Rakuten complete Seiyu share purchase from Walmart. 1 March 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/01/kkr-and-rakuten-complete-seiyu-share-purchase-from-walmart>
14. Walmart to participate in USDA's SNAP online purchasing pilot. 18 April 2019. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/18/walmart-to-participate-in-usdas-snap-online-purchasing-pilot>
15. Walmart+ is here! 15 September 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/15/walmart-is-here>
16. Walmart statement about potential investment in and commercial agreements with TikTok Global. 19 September 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/19/walmart-statement-about-potential-investment-in-and-commercial-agreements-with-tiktok-global>
17. TikTok sale to Oracle, Walmart is shelved as Biden reviews security. 10 February 2021. <https://www.wsj.com/articles/tiktok-sale-to-oracle-walmart-is-shelved-as-biden-reviews-security-11612958401>
18. Amazon.com, Inc Form 2019 Annual Report and 10-K. 31 December 2019. [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf)
19. Amazon.com announces fourth quarter sales up 21% to \$87.4 billion. 30 January 2020. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-announces-fourth-quarter-sales-21-874-billion>
20. Costco Wholesale Corporation – acquisition to further last mile capacity. 17 March 2020. <https://investor.costco.com/news-releases/news-release-details/costco-wholesale-corporation-acquisition-further-last-mile>
21. Lidl scraps plans to launch online. 12 October 2020. [https://www.retail-systems.com/rs/Lidl\\_Dissolves\\_Digital\\_Logistics\\_Arm\\_Scraps\\_Online\\_Plans.php](https://www.retail-systems.com/rs/Lidl_Dissolves_Digital_Logistics_Arm_Scraps_Online_Plans.php)
22. Schwarz Gruppe erwirbt Online-Plattform real.de. 22 June 2020. <https://unternehmen.kaufland.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detail.y=2020.m=06.n=schwarz-gruppe-erwirbt-onlineplattform-real-de.html>
23. 'No warning' as Kaufland pulls plug on Australia. 22 January 2020. <https://www.afr.com/companies/retail/kaufland-pulls-plug-on-australia-without-firing-a-shot-20200122-p53tqa>
24. Lidl owner wants to compete with Amazon Web Services. 11 May 2020. <https://www.retaildetail.eu/en/news/general/lidl-owner-wants-compete-amazon-web-services>
25. Nudeln, Obst, Speicherplatz: Lidl-Mutter startet Anfang 2021 ihre Cloud-Plattform. 26 November 2020. <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/schwarz-gruppe-nudeln-obst-speicherplatz-lidl-mutter-startet-anfang-2021-ihre-cloud-plattform/26658744.html?ticket=ST-12084157-1Wondq9wTRdvdjsb4Bx3-ap4>
26. Kroger completes merger with Home Chef. 22 June 2018. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2018/Kroger-Completes-Merger-with-Home-Chef/default.aspx>

27. Kroger completes sale of convenience store business to EG Group. 20 April 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/kroger-completes-sale-of-convenience-store-business-to-eg-group-300633679.html>
28. Kroger and Inmar finalize strategic relationship. 13 March 2019. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2019/Kroger-and-Inmar-Finalize-Strategic-Relationship/default.aspx>
29. Kroger completes sale of Turkey Hill business to Peak Rock Capital Affiliate. 29 April 2019. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2019/Kroger-Completes-Sale-of-Turkey-Hill-Business-to-Peak-Rock-Capital-Affiliate/default.aspx>
30. Walgreens Boots Alliance and McKesson complete the formation of German wholesale joint venture. 2 November 2020. <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/walgreens-boots-alliance-and-mckesson-complete-formation-german-wholesale-joint-venture>
31. AmerisourceBergen and Walgreens Boots Alliance announce strategic transaction. 6 January 2021. <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/2021/amerisourcebergen-and-wba-announce-strategic-transaction>
32. Walgreens to pay VillageMD \$1 billion to open 500 doctor-staffed clinics. 8 July 2020. <https://www.forbes.com/sites/brucejapsen/2020/07/08/walgreens-to-pay-villagemd-1-billion-to-open-500-primary-care-clinics/?sh=1f759b1c808d>
33. The Home Depot completes acquisition of HD Supply. 24 December 2020. <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-home-depot-completes-acquisition-of-hd-supply-826872784.html>
34. Warum Aldi Süd besser ist als Aldi Nord. 9 April 2019. <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/der-preis-des-sparens-warum-aldi-sued-besser-ist-als-aldi-nord/24195294.html>
35. Kommt es bald zur Mega-Fusion zwischen Aldi Nord und Süd? Erste Hinweise zeigen, wie sich die Discounter annähern. 19 September 2020. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/verbraucher/aldi-nord-und-sued-mega-fusion-a/>
36. Die Wiedervereinigung des Aldi-Reichs. 20 February 2020. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/aldi-nord-und-aldi-sued-wiedervereinigung-der-discounter-a-00000000-0002-0001-0000-000169534515>
37. Aldi extends click and collect to 200 more shops. 10 November 2020. <https://www.bbc.co.uk/news/business-54872108>
38. Aldi UK accelerates online push with ramp-up of Deliveroo trial. 20 November 2020. <https://uk.reuters.com/article/uk-aldi-deliveroo/aldi-uk-accelerates-online-push-with-ramp-up-of-deliveroo-trial-idUKKBN28000W>
39. Aldi bereitet Einstieg in Online-Lebensmittelhandel vor. 18 February 2021. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/aldi-liefert-aldi-nord-und-sued-planen-gemeinsamen-online-lieferdienst-fuer-lebensmittel-a-99d892da-78e9-4830-8a92-e5861b20e29a>
40. Brazil' s largest pharmacy chain Raia Drogasil buys rival from CVS. 26 February 2019. <https://www.reuters.com/article/us-cvs-health-divestiture-raia-drogasil/brazils-largest-pharmacy-chain-raia-drogasil-buys-rival-from-cvs-idUSKCN1QF2ZP>
41. Tesco agrees to sell its businesses in Thailand and Malaysia; significant return to shareholders, simplification and further de-risking. 9 March 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-agrees-to-sell-its-businesses-in-thailand-and-malaysia-significant-return-to-shareholders-simplification-and-further-de-risking/>
42. Tesco completes sale of businesses in Thailand and Malaysia. 18 December 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-completes-sale-of-businesses-in-thailand-and-malaysia/>
43. Tesco agrees sale of business in Poland. 18 June 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-sale-business-in-poland/>
44. Tesco launches products at Aldi prices to win back customers. 5 March 2020. <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2020/03/tesco-launches-products-aldi-prices-win-back-customers/>
45. Deloitte Insights: The future is coming...but still one day at a time. 17 June 2020. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/retail-and-consumer-products-predictions.html>
46. Retail sales, Great Britain: January 2021. 19 February 2021. <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/january2021>
47. Bilan du e-commerce en 2020: les ventes sur internet atteignent 112 milliards d' euros grâce à la digitalisation accélérée du commerce de détail. 4 February 2021. <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>
48. Rewe und Edeka bekommen Konkurrenz: Neuer Lebensmittel-Gigant startet in Deutschland - und verfolgt hohe Ziele. 1 April 2021. <https://www.merkur.de/verbraucher/edeka-rewe-knuspr-supermarkt-kette-corona-deutschland-online-rohlik-lebensmittel-muenchen-zr-90117787.html>
49. How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point. 15 March 2021. <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Steinhoff sells Blue Group to Alteri Investors. 15 November 2019. <https://uk.reuters.com/article/us-steyhoff-intl-divestiture-blue-group/steinhoff-sells-blue-group-to-alteri-investors-idUKKBN1XP18F>

55. Steinhoff International Holdings N.V. quarterly update three months ended 31 December 2019 (3MFY20) (Unaudited) . 6 February 2020. [https://www.steinhoffinternational.com/downloads/2019/latest-results/Unaudited%20quarterly%20update%20for%20the%20three%20months%20ended%2031%20December%202019\\_WEB.pdf](https://www.steinhoffinternational.com/downloads/2019/latest-results/Unaudited%20quarterly%20update%20for%20the%20three%20months%20ended%2031%20December%202019_WEB.pdf)
56. Poundland owner Pepco' s sale by Steinhoff delayed by coronavirus. 23 June 2020. <https://www.reuters.com/article/us-pepco-group-results-idUSKBN23U23E>
57. Fato Relevante - Fechamento e Incorporação da Onofre. 1 July 2019. <https://ri.rd.com.br/Noticias.aspx?idCanal=MvMUssh+aQQaYGMLDNI2PA==&ano=2019>
58. LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co. 7 January 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>
59. Grupo de Narváez acquires full ownership of Walmart Argentina. 6 November 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/11/06/grupo-de-narvaez-acquires-full-ownership-of-walmart-argentina>
60. The Issa Brothers and TDR Capital to acquire Asda from Walmart. 2 October 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/10/02/the-issa-brothers-and-tdr-capital-to-acquire-asda-from-walmart>
61. KKR and Rakuten complete Seiyu share purchase from Walmart. 1 March 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/01/kkp-and-rakuten-complete-seiyu-share-purchase-from-walmart>
62. Tesco agrees to sell its businesses in Thailand and Malaysia; significant return to shareholders, simplification and further de-risking. 9 March 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-agrees-to-sell-its-businesses-in-thailand-and-malaysia-significant-return-to-shareholders-simplification-and-further-de-risking/>
63. Tesco agrees sale of business in Poland. 18 June 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-sale-business-in-poland/>
64. FamilyMart completes sale of Uny to Don Quijote. 8 Jan 2019. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/FNkqBTfoiU5X9oz6Z7wttQ2>
65. Marathon Petroleum Corp. announces successful completion of Andeavor Combination, creating the leading US refining, midstream and marketing company. 1 October 2018. <https://ir.marathonpetroleum.com/investor/news-releases/news-details/2018/Marathon-Petroleum-Corp-Announces-Successful-Completion-of-Andeavor-Combination-Creating-the-Leading-US-Refining-Midstream-and-Marketing-Company/default.aspx>
66. Alibaba acquires import E-commerce platform Kaola from NetEase for approximately US\$2 billion. 5 September 2019. <https://www.prnewswire.com/news-releases/alibaba-acquires-import-e-commerce-platform-kaola-from-netease-for-approximately-us2-billion-300913004.html#:~:text=HANGZHOU%2C%20China%2C%20Sept.,for%20approximately%20US%242%20billion>
67. Essilor and Delfin successfully complete the combination of Essilor and Luxottica by creating EssilorLuxottica, a global leader in the eyecare and eyewear industry. 1 October 2018. [https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/2018-10/PR\\_EL\\_Closing\\_October%201\\_English\\_Final.pdf](https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/2018-10/PR_EL_Closing_October%201_English_Final.pdf)
68. Thailand' s largest IPO braves market, priced near top of range. 5 February 2020. <https://uk.reuters.com/article/us-central-retail-ipo/thailands-largest-ipo-braves-market-priced-near-top-of-range-idUKKBN1ZZ0CO>
69. Electronic retailer Nguyen Kim acquired by Thailand' s Central Group. 29 February 2020. <https://en.vietnamplus.vn/electronic-retailer-nguyen-kim-acquired-by-thailand-s-central-group/169414.vnp>
70. Topsports, the Sportswear Division of Belle, raises \$1 billion in Hong Kong IPO. 10 October 2019. <https://www.hillhousecap.com/2019/10/10/topsports-the-sportswear-division-of-belle-raises-1-billion-in-hong-kong-ipo-2/>
71. South Korea' s Coupang operating loss shrinks by a third in 2019 as e-commerce surges. 14 April 2020. <https://www.reuters.com/article/us-coupang-results/south-koreas-coupang-operating-loss-shrinks-by-a-third-in-2019-as-e-commerce-surges-idUSKCN21W0MY>
72. The Moodie Davitt Magazine: The world' s Top 25 Travel Retailers revealed. 19 August 2020. <https://www.moodiedavittreport.com/the-moodie-davitt-magazine-the-worlds-top-25-travel-retailers-revealed/>
73. Rating Action: Moody' s affirms Harbor Freight' s Ba3 CFR; outlook stable. 16 April 2020. [https://www.moody.com/research/Moodys-affirms-Harbor-Freights-Ba3-CFR-outlook-stable-PR\\_422788](https://www.moody.com/research/Moodys-affirms-Harbor-Freights-Ba3-CFR-outlook-stable-PR_422788)
74. HBS Dealer Top 300 Scoreboard 2020: "The 2020 Industry Scoreboard: 'The Top 300' ". 13 August 2020. <https://www.hbsdealer.com/2020-industry-scoreboard-top-300>
75. [Coronavirus] «Nous sortirons de cette crise par le haut», Etienne Hurez (Boulangier group) . 26 March 2020. <https://www.lsa-conso.fr/coronavirus-nous-sortirons-de-cette-crise-par-le-haut-etienne-hurez-boulangier-group,344155>
76. L' Autorité de la Concurrence approuve l' acquisition de Kréfel par HTM et Boulanger. 13 November 2019. [https://www.rtb.be/info/economie/detail\\_l-autorite-de-la-concurrence-approuve-l-acquisition-de-krefel-par-htm-et-boulangier?id=10364656](https://www.rtb.be/info/economie/detail_l-autorite-de-la-concurrence-approuve-l-acquisition-de-krefel-par-htm-et-boulangier?id=10364656)
77. Boulanger prend une participation dans la chaîne Expert & Connexion. 6 June 2018. <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/06/06/97002-20180606FILWWW00130-boulangier-prend-une-participation-dans-la-chaîne-expert-connexion.php>
78. E-commerce giant Coupang now bigger than offline retailer Lotte Mart. 16 April 2020. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20200415000090>
79. Coupang, a SoftBank-backed start-up, is crushing Amazon to become South Korea' s biggest online retailer. 16 June 2020. <https://www.cnbc.com/2020/06/16/coupang-crushed-amazon->



to-become-south-koreas-biggest-online-retailer.html

80. Reliance Industries Limited Integrated Annual Report 2019-20. [https://www.ril.com/ar2019-20/pdf/Reliance\\_IR%202020%20\(FULL\)%20Single%20Page.pdf](https://www.ril.com/ar2019-20/pdf/Reliance_IR%202020%20(FULL)%20Single%20Page.pdf)
81. Reliance Retail acquires Shri Kannan Departmental Store for Rs 152.5 cr. 5 March 2020. [https://www.business-standard.com/article/companies/reliance-retail-acquires-shri-kannan-departmental-store-for-rs-152-5-cr-120030500276\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/companies/reliance-retail-acquires-shri-kannan-departmental-store-for-rs-152-5-cr-120030500276_1.html)
82. Reliance almost doubles retail footprint with acquisition of Future Group. 31 August 2020. [https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/reliance-almost-doubles-retail-footprint-with-acquisition-of-future-group/articleshow/77851708.cms?utm\\_source=contentofinterest&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=cppst](https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/reliance-almost-doubles-retail-footprint-with-acquisition-of-future-group/articleshow/77851708.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst)
83. Just what the doctor ordered: Reliance acquires Netmeds, as battle with Amazon gets intense. 19 August 2020. <https://www.techradar.com/uk/news/just-what-the-doctor-ordered-reliance-acquires-netmeds-as-battle-with-amazon-gets-intense>
84. Reliance Retail acquires online home decor firm UrbanLadder. 16 November 2020. <https://www.techradar.com/uk/news/reliance-retail-acquires-online-home-decor-firm-urbanladder>
85. Turkey: Distributing a Product. December 2020. <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/turkey/distributing-a-product>
86. A101' de bayrak de i imi. 26 September 2020. <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/a101de-bayrak-degisimi-6315437>

# 聯絡我們

## 勤業眾信消費產業服務團隊

**謝明忠 資深會計師 Steven Hsieh**

消費者產業負責人

stevenmhsieh@deloitte.com.tw

**葉淑娟 資深會計師 Vivian Yeh**

零售通路產業負責人

vivianyeh@deloitte.com.tw

**簡明彥 資深會計師 Steven Chien**

交通餐旅與專業服務產業負責人

stechien@deloitte.com.tw

**張益紳 資深執行副總經理 Mike Chang**

財務諮詢服務

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

**鄭興 資深執行副總經理 Benson Cheng**

汽車產業負責人

bensonhcheng@deloitte.com.tw

**洪于婷 資深會計師 Christine Hung**

稅務諮詢服務

christiyhung@deloitte.com.tw

**李嘉雯 協理 Amber Li**

稅務諮詢服務

amberli@deloitte.com.tw

**辜卓洋 協理 Brandon Ku**

管理顧問服務

bkudrow@deloitte.com.tw

## 專案聯絡

**吳宜靜 Amber Wu**

消費者產業專案經理

ambercwu@deloitte.com.tw

**黃頌宣 Joshua Huang**

消費者產業專員

joshuhuang@deloitte.com.tw





Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所及其相關實體。DTTL 全球每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, DTTL 並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](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 及其會員所與關聯機構 (統稱"Deloitte 聯盟") 不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte 聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

© 2021 勤業眾信版權所有 保留一切權利

Designed by CoRe Creative Services. RITM0734041

