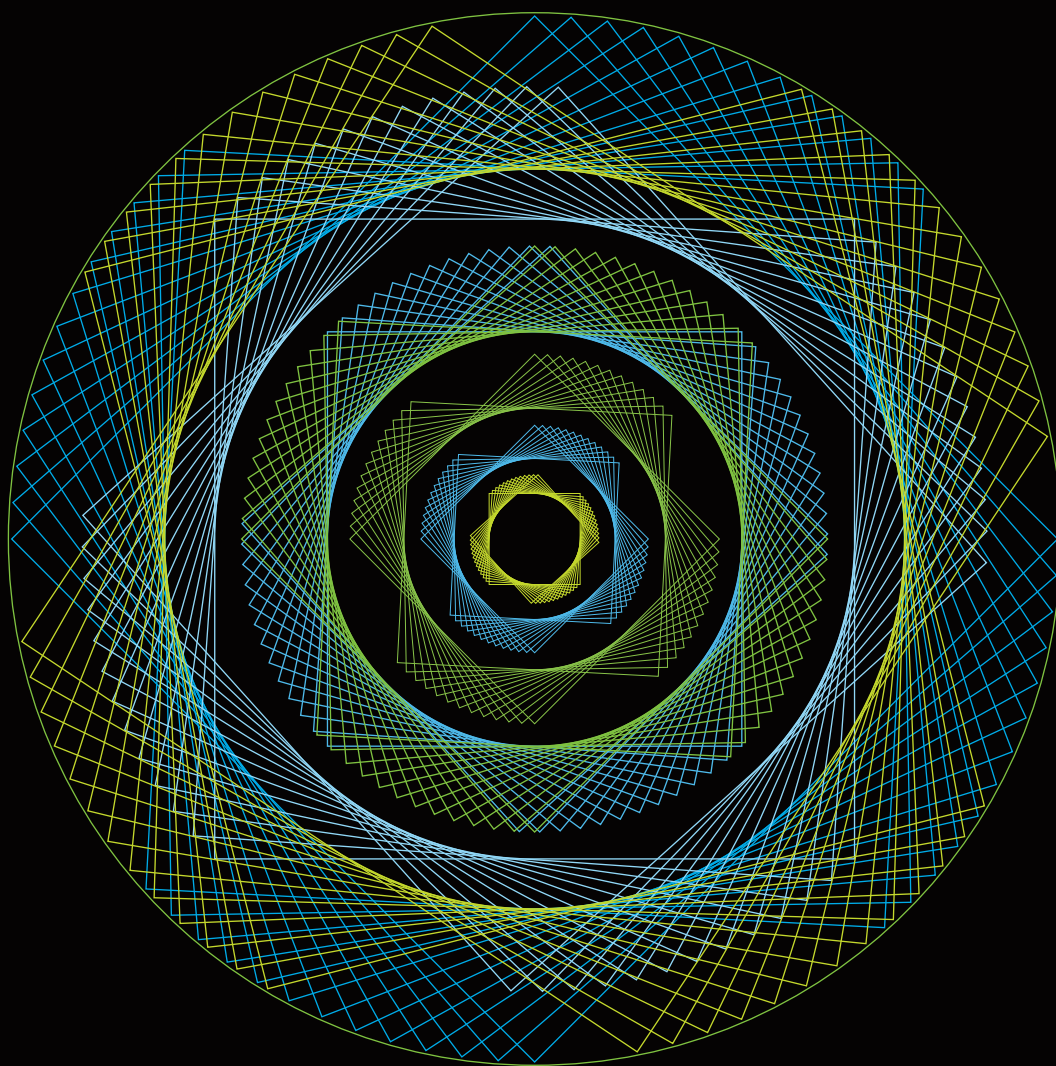


Deloitte.

勤業眾信



2019零售力量與趨勢展望
轉型在即

目錄

前言	3
2019零售趨勢展望	
市場現況：面臨轉捩點	5
浮現全新的挑戰	6
經濟展望：當前穩健，可能出現阻力	7
投資以追求成長	8
整合投資策略，有效因應改變	9
在零售業轉捩點保持優勢	17
參考資料	18

2019零售力量

前250大聚焦	20
全球前 10 大零售業者	21
全球前 250 大零售業者	24
全球零售產業區域分析	32
全球零售產品類別分析	35
新進榜企業	37
全球高成長前 50 大零售業者	40

在地觀點

數據化經營：幫助零售業打造會員經營的新價值	46
從全球科技零售趨勢看本地企業轉型之路	48

參考資料	50
------	----

聯絡我們	51
------	----

前言

2018 年看似是全球零售產業勝利的一年，零售業的銷售總額創下歷史新高，整體的經濟表現大致強勢，實體零售商的寒冬似乎也逐漸消逝。挺過寒冬的實體零售商不僅加強了實體零售體驗，甚至進一步向線上整合，逐步收復從電商流失的故土。但於此同時，零售業的銷售成本卻日益增高，ROA 創下新低，甚至低於 2008 年金融海嘯時的低點，獲利與成長愈發困難，而消費者也在科技的輔助下，更加握有掌控權，並且更期望「盡享一切好處」。

在 2018 年，我們提及各種新興科技與新零售、全通路概念，將在領先企業的帶領下逐漸跨入生活當中，如今我們也在零售場景的前台與後台，逐漸看見各項應用，年輕一代的消費者甚至摒棄了傳統的消費模式，轉向擁抱新科技帶來的消費體驗；而 2019 年，零售業者需要將眼光放回己身，找尋有效的投資標的，將其化為有效的成長動能，並重新與消費者建立更加緊密的情感連結與品牌信任，同時察覺到消費者逐漸擴張的「隱私權意識」，才是零售業者在這薄利時代，追求穩健成長的持久良方。

《2019 零售力量與趨勢展望 - 轉型在即》分析了 2019 年將影響全球零售產業的各項重點趨勢，並收錄勤業眾信對台灣零售產業的觀察；另外，依據 2018 年度營收表現，列出全球前 250 大零售業者排名，分析其消長情形，供產業界的先進參考。

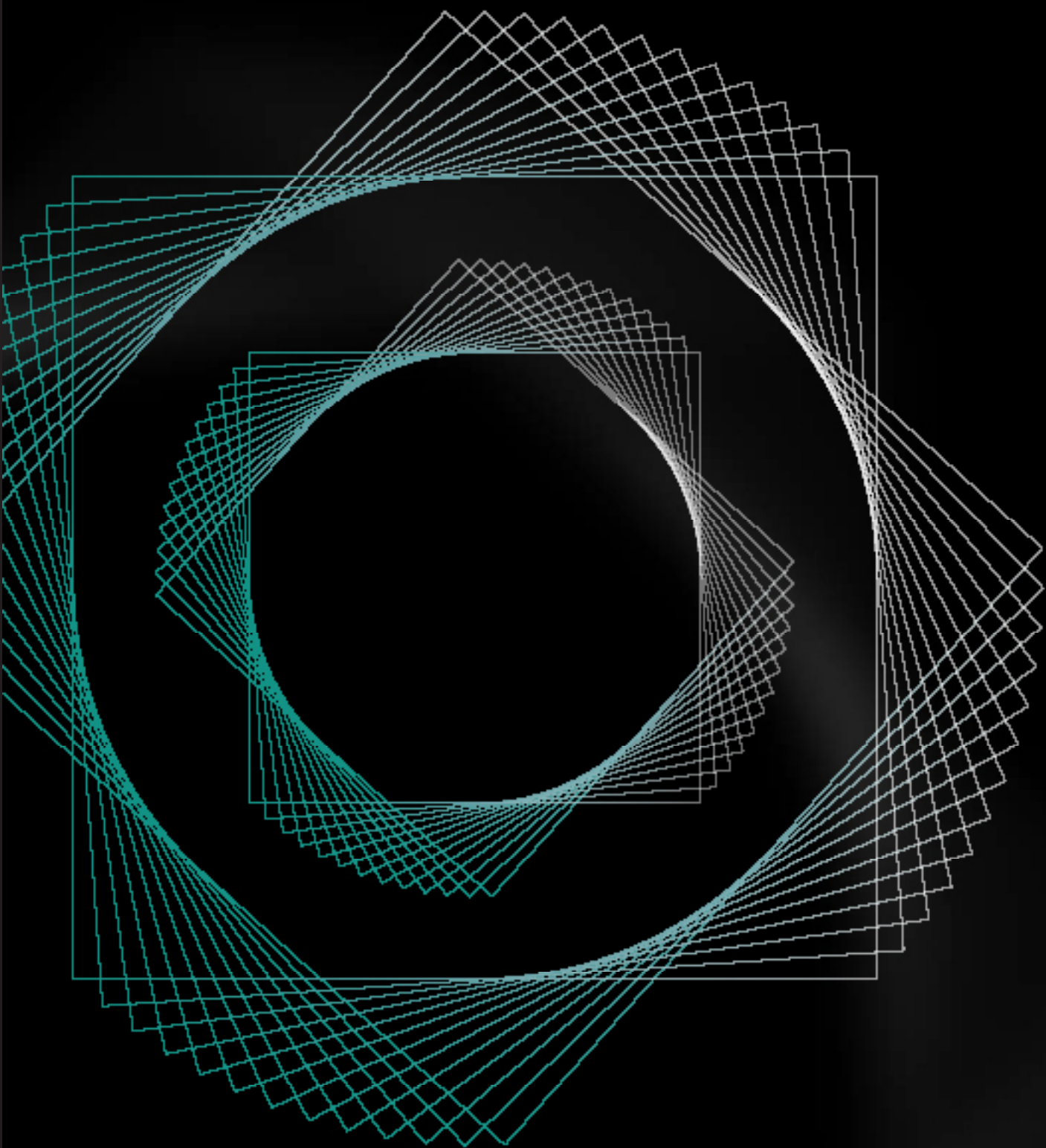
自 1997 年 Deloitte 首度出刊全球零售力量報告以來，我們見證了零售業板塊的劇烈變動，從 Amazon 的崛起到 Sears 的消逝，我們深知惟有以多元方式，滿足消費者無窮盡購物期待的業者，才能在變化愈發加快的零售產業中矗立不敗的位置。我們期盼能幫助台灣的零售夥伴掌握最新的零售趨勢，並協助業者在轉型浪潮中屹立不搖，共同形塑台灣零售產業的美好未來。

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

2019零售趨勢展望

市場現況：面臨轉捩點



零售市場新的一年將步入過渡期，消費者的主導權越來越大，業者在這個關鍵轉捩點該怎麼做？

零售業與周邊消費者導向的產業重疊碰撞，持續出現巨大的破壞性變動，但有一點仍然不變：消費者的主導權將越來越大，同時更期望能「盡享一切好處」。

接下來會如何發展呢？新一波的變化挑戰零售業者能否在全新的數位時代中，繼續欣欣向榮。在未來的 12 個月至 18 個月，零售業將邁入一段前景不明的過渡期，零售業者也要在這段充滿不確定性的過渡期中押下賭注，而這段期間的投資，很可能會成為決定勝負的關鍵。惟有能同步既有的投資、同時賦權予消費者的零售通路業者，才可能在轉折點上，矗立在正確的位置。

未來這一年應是零售業的重大轉捩點，2018 年的各項情勢都仍待消化，包括美國經濟強勁、年終假期季銷售創新高、零售業獲利好壞參半、若干備受關注的破產案、全球經貿關係的緊張局勢。於此同時，2018 年由於就業市場強勁、個人可支配收入成長、消費者信心指數上揚，帶動了零售銷售大幅成長，美國零售聯合會 (National Retail Federation) 預測，2018 年可能比 2017 年成長至少 4.5%¹。但是 2019 年經濟情勢可能出現一些困境，零售業者勢必需要採取大膽的行動，日後才有成功的希望。

而零售業環境接連不斷的顛覆變動，挑戰著許多既有準則，不僅為新進業者創造了機會，也迫使現有的企業必須轉型。零售業者必須先發制人，掌握 2019 年帶動市場變化的幾項關鍵因素。

消費者：消費者意識到他們「可以」盡享一切好處。今天的數位消費者越來越能善用網路力量，也能取得更多資訊，更期望企業立即回應，來滿足消費者的需求。許多消費者越來越要求個人化的服務，加上重大的企業和社會資料外流事件頻傳，也更加注重個人隱私保護。

競爭：零售市場的競爭結構也發生了變化，為數眾多的小型業者因著應科技而崛起，逐漸瓜分市佔率，同

時來自其他產業的公司也各自開發零售平台，市場上也出現了更多品牌。

環境：2018 年經濟成長強勁、消費者信心指數走高、失業率降低，但現在基本面似乎出現了反轉，美國的收益率曲線趨平、資產價格上揚（以及面臨可能的市場修正）、貨幣政策緊縮，都是經濟衰退的預兆²。瞬息萬變的企業和經濟環境，加上地緣政治的變數³，都提醒著零售業者必須做好規劃，才能妥善因應日後的各種情況。

型態：零售業的價值鏈逐漸受到壓縮，許多公司加速商品週期，縮短供應鏈至到消費者的距離，也採用先進的科技，以更有效的方式與顧客交流互動。

融合：很多時候，行業類別、產品類別之間的界線不再分明，甚至完全消失。零售業者逐漸涉足其他的消費產業，消費產業提供零售服務的情況也越來越多；零售企業和科技公司越來越難以區分；媒體和廣告也不再是單向提供資訊⁴；醫療照護產業也像零售業一樣更加貼近消費者。

為了維持競爭力，許多零售業者改變了過去一、二十年的投資策略，不再重視增加據點、開設新店面，轉而大力投資於企業的所有層面，例如推行全新的數位銷售模式、收購其他企業、交易程序轉型等等。因此，提高市佔率的成本持續上升，許多業者也因此陷入困境。

浮現全新的挑戰

資產報酬率 (ROA)，這是零售業獲利能力和效率的常用指標，我們發現從 2012 年至今有一個驚人的規律：在經濟成長期，零售業的 ROA 會急遽下跌，2017 年的 ROA 中位數甚至低於 2008、2009 年經濟大衰退時的低點 (見圖 1)。

但是，為什麼會有這樣的變化？對許多主流零售業者而言，ROA 下滑反映了多項競爭力因素，並對獲利模式造成沉重的壓力。零售業的銷售總額創下歷史新高，但是銷售成本往往也超過以往，零售業的競爭對手通常還包括：

- 數位科技企業，他們提供開發成本較高的進階產品功能
- 只做線上的零售業者和平台，他們提供更先進方便的交易選項
- 低價量販業者，他們利用豐富多元的商業模式提供市場最低價的商品

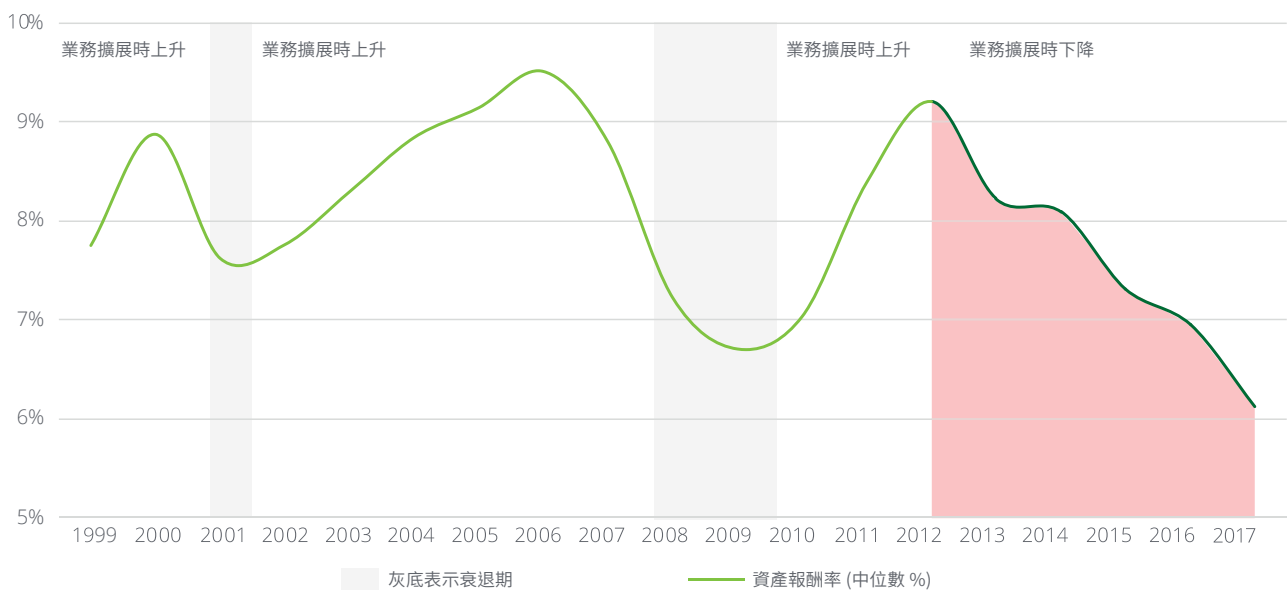
- 多角化經營業者，他們主要不靠零售事業獲利，而是提供附加服務、訂閱、會員制、外部融資等

ROA 下滑是因為零售業者「兵分多路」，設法在許多層面維持優勢，但整個價值鏈的獲利能力都受到壓縮。

「畢竟要等到潮水退了，才知道誰在裸泳。」— 股神巴菲特

要在這樣全新的環境中成功致勝，首先要瞭解這些橫掃業界的因素會帶來怎樣的變化，業者甚至必須做出困難的決策，如果沿襲原有的做法，或許可能賠上未來發展。過去十年間，能夠強調價值主張，獲得消費者共鳴的零售業者，在銷售成長、獲利、門市成長方面都有較理想的表現⁵。2019 年可能仍然需要同樣的明確價值主張，才能因應市場上顛覆性的經濟和結構變動。在未來一、兩年間，零售業者需要優先進行作業流程的一系列投資。

圖1：資產報酬率 (100 多家美國零售業者的中位數)



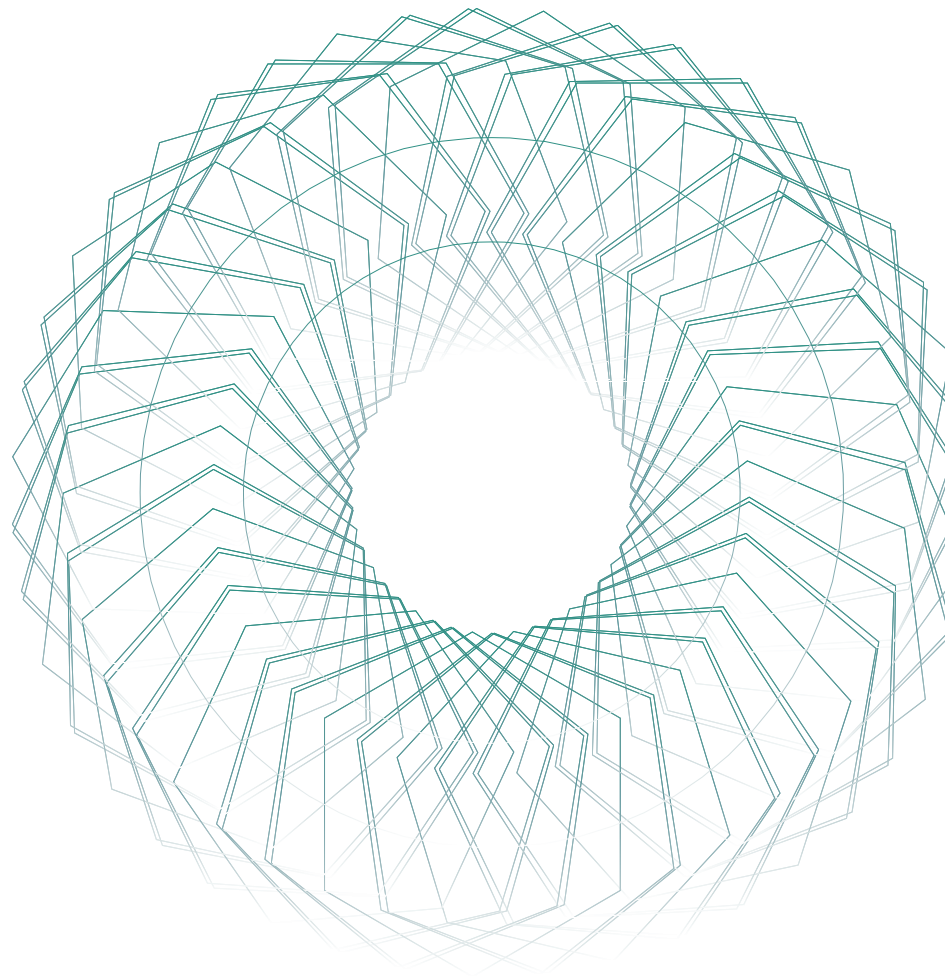
Capital IQ, Deloitte對100多家美國零售業者會計年度績效的分析結果

經濟展望：當前穩健， 但可能出現阻力

2018 年底的經濟局勢仍維持穩健，Deloitte 預測，2018 年 GDP 成長幅度約 3%，但 2019 年可能減緩為 1.9–2.6%，原因包括美國聯準會升息、財政刺激措施將於明年結束，都會對經濟造成壓力。此外，提高關稅也可能導致 2019 年的 GDP 成長下降近 0.5 個百分點⁶。今年的個人消費支出和非住宅固定投資穩定成長，不過美國的貿易政策不明，可能將帶來一些挑戰。

2019 年的消費者支出，利多利空因素交錯，利多因素包括就業市場強勁、收入提高：2018 年 1 月至 10 月，平均每個月新增 212,500 個非農業職缺，失業率達到 49 年來的最低點⁷；減稅措施也使今年的可支配個人所得增加，名目薪資成長幅度走升。

然而，消費者也可能面臨若干經濟和政策面的利空，聯準會可能升息而提高借貸成本，減稅對收入的影響到 2020 年大概已微乎其微，關稅衝擊仍有變數，但可能提高物價壓力。此外，2018 年的股票收益低於 2017 年⁸，對部分人口造成消費財富方面的壓力。Deloitte 預測，隨著經濟發展趨緩，明年零售銷售額的成長腳步也會減慢；零售銷售額相對於去年同期的成長率，2018 年第 4 季為 5.5%，到 2019 年第 4 季將減為 3.4–4.1%⁹。

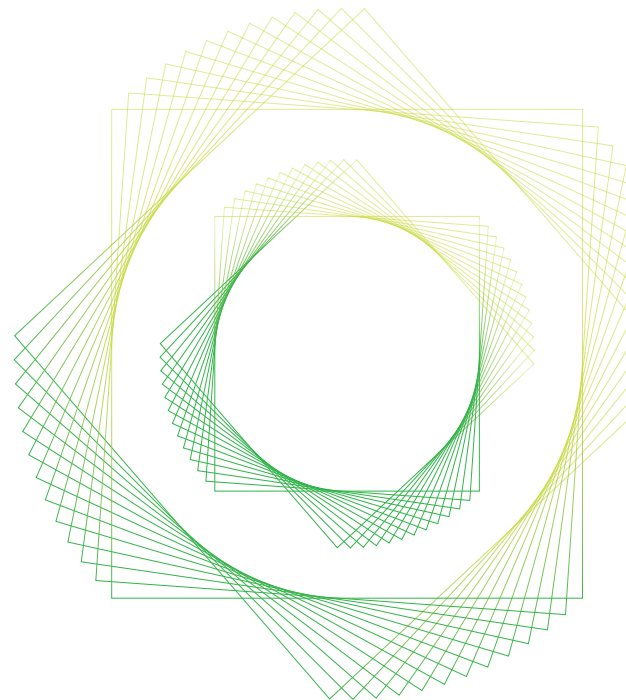


投資以追求成長

零售業者和新進企業在未來一年要取得市佔率，其實不乏機會，2019年業者在投資策略方面可能要改弦易轍，因為接下來一、兩年不太可能出現人人都賺大錢的環境。從過去的記錄來看，惟有投資報酬率較高的零售業者，才能在經濟成長中獲利¹⁰，因此，全面的投資成長策略可能是新的一年最重要的目標，做好準備以因應前景不明的時期。此外，零售企業也應尋求整合投資的機會。

- **找出自己的重要性：**對顧客來說，你是否不可或缺？徹底瞭解所服務的對象、提供服務的方式，以及本身對顧客的重要性。
- **以便利取勝：**消費者在線上購物，首要原因就是方便，著重於成交、成本較高的其他服務，可以提升顧客體驗。最好投資於能夠提升消費者使用便利性的層面，而在其他方面找機會節省成本。
- **善用資料：**利用所蒐集的資訊創造價值，協助消費者更瞭解所獲得的產品或服務。善用資料創造更個人化的體驗，吸引消費者購買，提高補貨量和留客率。相關法規可能進一步突顯資料隱私保護的重要性，消費者也會開始關切自己提供的資訊內容和理由。
- **旁敲側擊：**在可比較的條件下，許多公司都有所成長，但市佔率卻逐漸下滑¹¹。零售業者可以從周邊產業著手，提高本身對忠實顧客的價值，涉足核心業務以外的領域可能不容易，但是要強化與消費者之間的關係，這是必要的行動。
- **尋求外部資源：**採取結盟、業務共同規劃的方式，以避免重工，減少產品或服務從公司輾轉到消費者的途徑中層層「加成」的成本，進而提高利潤。透過這樣的方式，業務執行會更容易，提高成本效益。區塊鏈之類的技術可以達到資料透明度，有效合作，並立即創造價值。

專注於這類的成長發展目標，有助零售企業選擇正確的道路。零售業即將面臨一整年的轉換期、獲利降低的挑戰，以及前景不明的市場，所以業者需要掌握2019年的趨勢，正確判斷，做對投資，創造組織內部和諧，才有可能有效因應未來的變化，繼續發展。



整合投資策略，有效因應改變

交易忠誠度相對於情感忠誠度

以美國地區為例，大多數(42%)的忠誠方案來自零售業¹²，不過許多零售業者卻很難從這類方案中獲利，顧客仍舊在多家業者之間挑選，要實現真正的顧客忠誠度可能越來越困難。調查發現，消費者每人平均加入超過六個忠誠會員方案¹³，65%的受訪者實際使用的方案不到三個¹⁴。

要想改變情勢，零售業者不應再侷限於傳統的會員分級方案(包括紅利點數、現金折扣、贈品、郵寄傳單)，這種方案頂多只能創造「交易」忠誠度。今天的零售業已經轉向以體驗為基礎的商業模式，業者不能再固守「交易」層面的忠誠方案，而應該思考以下的問題，找出所欠缺的情感要素：忠誠方案是否提供任何「差異化」的體驗？這種體驗是否令人難忘，足以強化或改變購物習慣，進而培養顧客忠誠度？

忠誠方案現在已經到了轉折點，理想的忠誠方案必須能夠真正提升顧客的忠誠度，突顯忠誠方案的價值，並且滿足消費者的期望。最近的忠誠方案越來越重視便利性(提供到府服務或問題解決方案)和體驗(提供獨家活動和限量版產品)。在2019年，業者應致力於：

- **推出個人化的忠誠獎勵方案**：零售業者都努力提供精選產品組合，但是對於獎勵方案，是否投注相同的心力？我們認為將會出現大量以人工智慧(AI)工具打造的個人化忠誠獎勵方案，透過內容、遊戲、體驗等形式，帶來顛覆性的改變。
- **提供與眾不同的獨家方案**：對於有意購物的消費者，獨家福利方案是最新的誘因，限量版福利，例如VIP時尚秀門票、知名品牌的贈品、「解鎖」實體和數位體驗，都有助於開拓商機。也有更多零售業者可能運用大規模的生態系統，像是透過Bumped.com這類平台，以股票形式提供忠誠獎勵¹⁵。

- **簡化獎勵兌換機制**：加密生態系統(大多由第三方公司管理，例如雪梨的Incent¹⁶)方便購物者在開放市場上使用或交換忠誠點數，不必擔心點數過期。這一點對零售業者有何重要？透過簡便的兌換機制，消費者可以在實體商店以外的管道使用忠誠點數，雖然消費者可能因此離開零售業者的品牌，但業者仍然可以進一步瞭解消費者的行為。

除了忠誠方案以外

要提升消費者忠誠度，除了調整忠誠方案，可能也需要重視品牌形象和認同感，以建立情感連結。零售業者需要思考以下的幾個難題：在目標客群的眼中，我們是否……

- **透過後續的長期追蹤，提供品牌的官方保證？**
不要誘騙顧客購買產品，消費者對於在品質、價格、折扣方面灌水的誘售手法最反感，即使一時順利成交，也可能因此失去消費者的信任。
- **基於消費者的價值觀以建立連結？**
消費者花錢消費，會依據個人的價值觀和認同，所以請依據價值觀規劃忠誠方案，以吸引消費者。
- **整個零售企業統一行動？**
企業的所有部門要共同行動，一起落實品牌承諾，如果行銷部門提出店內免費服務，營運部門就要有能力執行。忠誠度不只涉及行銷和策略，更需要透過數位IT、供應鏈和店點，有效執行。
- **創造社群意識以維持忠誠度？**
消費者和零售業者培養起社群意識之後，更能體現品牌精神。舉個例子：美國母嬰品牌Monica + Andy為新手媽媽所做的一切，就創造了嬰幼兒產品的社群¹⁷。

瞭解新創和創投的局勢

數位新創公司開始嶄露頭角，透過創新產品、個人化服務、真實互動、差異化交易等等方式，一一解決零售業長期以來面臨的問題。

數位原生垂直品牌在 2017 年的成長幅度 (44%)，超過整體美國電子商務市場 (16%) 近兩倍¹⁸。相對於整體電子商務，數位原生企業將本身定位為注重消費者體驗的「狂熱份子」，藉此創造品牌價值¹⁹。數位原生品牌運用大量的第一方資料，提供最極致方便的體驗，消費者能夠以完全個人化的形式，取得所需的產品或服務。令人讚嘆的是，許多這類公司的定價都準確符合市場行情，顧客不必額外付費，就能享有業者稱為秘密武器的各項附加價值。

資金流

數位原生品牌在整體電子商務市場中逐漸展現魅力，穩定吸引創投公司踏入這個領域，這些創投公司和資金多數並非來自個別的零售業者²⁰，但是深入瞭解就會發現，傳統零售企業也有直接投資，而未經由外部創投途徑²¹。我們認為這個現象很快會改變，零售業者將與創投公司建立共生關係，運用創投公司的專業知識發掘新創公司，有效管理投資。

透過對零售科技新創公司的投資，零售業者得以有效與其他既有企業競爭，在尚未能自給自足之前，就能做到投資、調整、成長。我們相信新創公司的數量會持續激增，運用各種資金來源，爭取目前受到忽視的產品類別和服務不足的顧客。

數位原生品牌將會進一步調整價值主張，擴大客群，同步發展實體據點。部分新創公司在充分測試「體驗館」的過程中，甚至吸引到可能成為創投的購物中心和賣場業者²²。值得注意的是，對於新創和傳統企業的評估，通常有不同的方式；新創公司大多強調取得客戶、互動、成長，而大型業者則著重於傳統的零售

指標，例如同店銷售額、單位面積銷售額等。在未來幾年，業界應設法整合這種評估上的分歧。

為了平衡這類新創公司的初期營收，傳統零售業者必須努力打破業務開發和企業策略之間的界線，或許可以諮詢相關專家 (例如 Deloitte 的 Innovation Tech Terminal)，或是透過獵頭管道。零售業者需要進行投資，才能在 2020 年的佔據優勢。在未來的一年至一年半，傳統零售業者應：

- **投資於信任的對象：**零售業者需要與諮詢顧問公司、創投公司合作，「找出並鎖定」提供創新解決方案的新創公司。
- **結合感興趣的創意：**零售業者不該將有限的預算消耗在大量聘用一般職員，或購買價值不明的資產，而應與初期階段的新創公司合作，「快速測試、失敗就撤」，這樣既不會影響現有的營運，亦可以取得獨家機會，而且只需就成功的商業構想負擔對應的成本。
- **不能自製就收購：**如果企業的內部開發或委外合作太過費時，可以選擇「補強收購」，也就是並非完全吸收收購的實體，但仍保留其商譽。
- **借鑑他人：**傳統零售業者可以借鑑新進業者的模式，使組織「更精簡、優秀、靈活應變」，試行有限庫存、精選商品、小型概念店、複合式餐飲購物廣場、體驗遊戲化等。

利用新興技術，落實品牌承諾

關於 IT 策略，單純考慮系統架構、現代化、ERP 系統的時代已經過去了。如今，投資選項、技術、供應商都琳瑯滿目，更難以逐一瀏覽，找出下一個可行目標的模式進行。在這樣的環境中，更需要從務實的角度謹慎分析：

(1) 瞭解需要解決的主要挑戰；(2) 分析提高採用率的因素；(3) 釐清如何在實務中達到目標。零售業者需要整合所有的投資項目，以「有機體」的形式採取行動，才能夠持續調整強化。

有待解決的挑戰

企業領導人如要直接跳到最終解決方案，可能變成只為創新而創新，結果卻往往差強人意，也完全沒有達到創新的目的。零售業者需要確認具體的任務目標，以及解決方案的真正價值²³，據此判斷落實品牌承諾所需的內部和外部技術。

- **終極個人化服務：**零售業者應該從現有大量客製化的服務，進化真正的個人化服務。將目標客群細分成幾個類別，然後進行資料彙整活化，每個類別精簡為單一個體，根據各種資料來源類型（社群媒體、交易、評論），進一步調整各類別消費者的資訊，實現終極的個人化服務^{24,25}。對許多企業而言，這個願景看似非常新穎，但可能很快就會成為常態。現有做法過度依賴人力，難以彈性調整，而自動化和機器學習技術已經發展到足夠的規模，可望實現終極的個人化服務目標。
- **相互連結：**各種感測裝置形成的網路、高速通訊（LTE/5G）和電腦演算法的發展，已經開啟了數位互連的時代。這個新趨勢為自給供應鏈、無人商店這類技術奠定了基礎，例如，中國有些新型食品商店就提出，整合數位和實體事業、庫存能見度、忠誠度資訊，有助於創造更流暢的消費者體驗。
- **超高效率 and 透明度：**毫無疑問，消費者的期望越來越高，希望需求能夠立即滿足，要求零售業者行動加速、擴大服務、簡化購物流程。無論是零售業者的內部或外部活動，都要以這些要求和期望為準則。

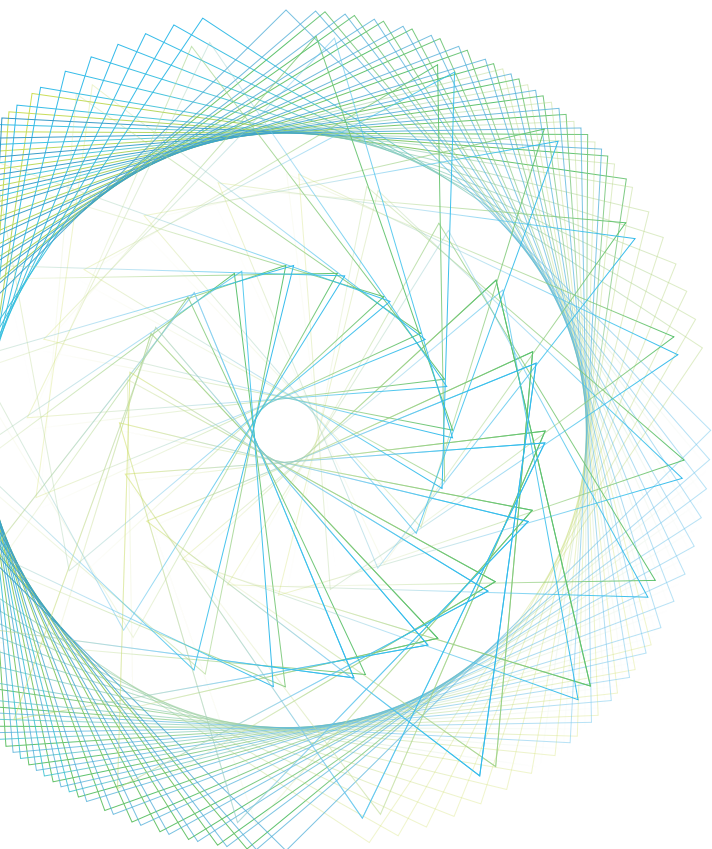
鼓勵採用

在 2018 年終假期季，只有五分之一的消費者有意使用創新技術服務，例如無縫結帳、語音輔助購物或擴增實境 / 虛擬實境（AR/VR）²⁶。對零售業者而言，這一點無需擔憂，反而應該視為行動的訊號，並思考如何利用新技術提升顧客體驗的價值。

- **方便：**各種新技術逐一解決了購物旅程中的障礙，消費者的期望也因此越來越高。近五年來，行動裝置因為簡化了購物流程而大幅成長²⁷。零售業者可以利用其他技術簡化流程，克服購物過程中的障礙。
- **隱私：**零售業者需要尊重消費者對於個人資料保密的要求，例如，臉部識別軟體的發展潛力無窮，已在全球各地順利推行，Bestseller A/S 在中國設立的無現金智慧時尚商店即為一例²⁸。零售業者應採取主動，清楚說明其中的價值和安全機制。
- **內容：**不論線上平台或實體通路，內容才是關鍵，必須即時更新，保持相關。如果採用了新技術，卻無法在消費者與實用資訊之間建立連結，就僅是行銷噱頭。

具體推行

零售業者必須瞭解如何規劃這類解決方案，整合於實際的業務流程。要充分發揮新一代技術真正的實力，業者需要推行多項重大改變，包括持續探勘所蒐集的資料，調整營運方式以落實品牌承諾，並因應未來的工作需求。企業層面、後勤支援、門市人員所需要的技能不斷在改變，現在需要的人力越來越「知識密集」，業者必須重視團隊和技術之間的配合。今天的企業組織必須成為「有機體」，隨著工作演變而持續革新，密切注意變化，將日常業務工作解構再重新建構²⁹。



數位消費者： 中國領導地位的啟示

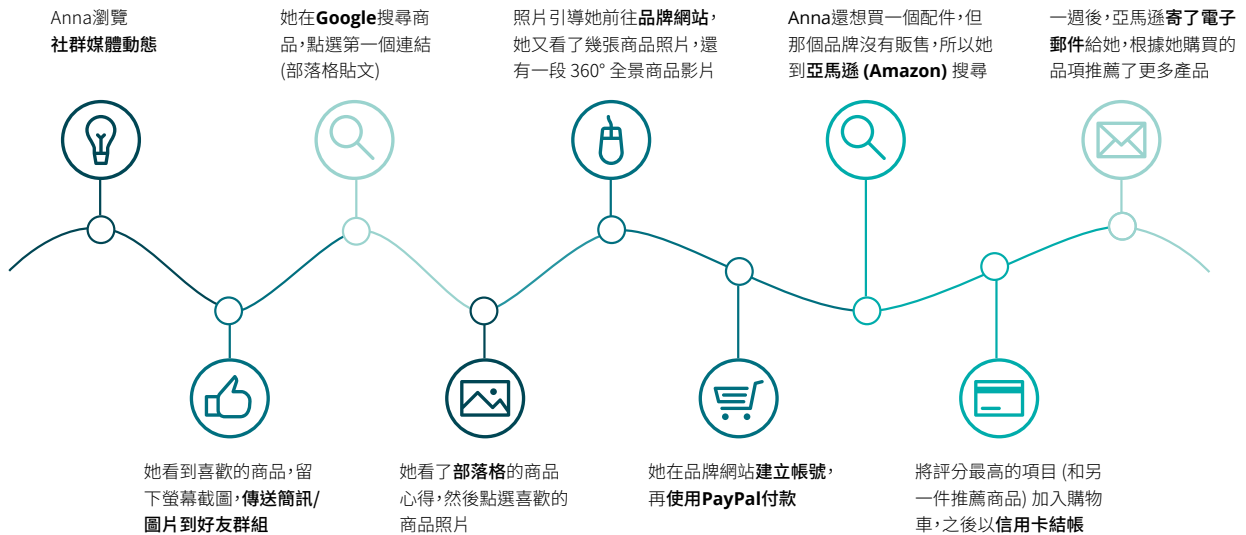
要建立競爭優勢，零售業者需要密切注意全球產業趨勢，培養重塑消費者體驗的能力。在中國，消費者和零售市場都跨越了一個技術世代，在 5 到 10 年前，中國的公共建設仍然不足，但阿里巴巴、京東、騰訊等公司各自投資，如今中國零售消費者的數位能力卻早已超越美國消費者。千禧世代都生長於數位時代，許多人放棄了傳統消費習慣，採用線上整合度更高的消費方式。

關於中國逐漸繁榮的經濟局勢，已有相當多的文獻論述，其中有多項因素有助於推動創新：

- **網路規模：**中國的網路使用者多達 7 億人，相當於全歐洲的網路使用者³⁰。
- **電子商務：**據估計，中國 2019 年的電子商務銷售額已佔全球電子商務市場的 55%³¹。
- **人口組成：**中國的千禧世代人口 (4.15 億人) 超過美國和加拿大的人口總和，其中 57% 為大學畢業，超過 90% 擁有智慧型手機³²。
- **行動支付：**2017 年中國的行動支付總交易額高達 13 兆美元，對比美國僅為 500 億美元³³。

圖2：美國和中國的技術導向消費旅程比較

消費者購物旅程 (美國)



消費者購物旅程 (中國)



美國市場所謂的新一代技術,在中國市場都已經過時了,零售業者需要認真分析中國的領導企業,進一步瞭解新興領域的可能性,例如線上帶動線下的商務模式(online-to-offline)、最後一哩配送(lastmile delivery)、供應鏈即服務(supply chain as a service)、社群商務(social commerce),以及先進的公共和私有建設所帶來的影響。零售業者和品牌若要拓展事業,

可以參考中國的發展,設定自己的期望,找出所須具備的競爭條件,這也是全球的趨勢,日後會擴及所有的市場,定義消費者的期望。中國有許多創新公司都已經找到方法,排除購物旅程中的所有阻力,這正是所有零售業者應該努力的目標。

設計即隱私：主動出擊

在新的數位環境中，傳統的隱私概念往往不再適用，今天的隱私保護包括，阻止他人未經授權存取自己的社群媒體資料、線上瀏覽記錄、客服對談記錄、生物識別資料。科技的進步，將每一個數位和實體接觸點都轉化為個人資料，而基於資料隱私保護而專門制訂的做法，也比以往更加重要，且全面適用於消費者、員工和約聘人員，為什麼？

1. **資料無所不在**：零售業者要運用先進的技術，因此必須彙整和購買大量資料。
2. **相關法規激增**：各國主管機關都針對數位領域作出回應，2016年通用資料保護規則 (GDPR) 奠定了歐洲相關法規的基礎，美國也迅速通過加州消費者隱私權法案 (CCPA)，並將於 2020 年生效。這類法規帶來了重大的懲罰賠償，以及可能的集體訴訟，規範了資料管理的透明度問題、蒐集的內容和資料運用方式，以及消費者的「被遺忘權」，對於營業範圍遍及歐美的台灣零售業者來說不可不慎。
3. **消費者受連累**：公眾輿論仍會持續，就在去年，隱私權議題對社群網路、銀行、搜尋引擎、零售業者、其他直接服務消費者的公司都造成了重大的影響³⁴。

零售業者的兩難：沒資料就沒戲唱

對零售業者而言，消費者資料已經不可或缺，多年來業者的挑戰在於如何建立資料、使用資料，現在則是要為持有的資料和個人資訊負起責任，思考著如何保護消費者，提高法規遵循程度，恐怕夜裡都輾轉難眠。資料系統一旦受攻擊、受影響，修復時間可能長達六週，而零售業者的相關系統動輒超過 100 個³⁵。由於個人資料的定義太廣泛，業者必須主動瞭解如何處理關於資料主體權利 (DSR) 的要求。所有消費型公司在因應 CCPA 及其他法規時，都會面臨挑戰，以下是幾個可能的情境：

- **資料氾濫**：不知道存有什麼資料，位於何處。
- **各地法規太多**：擁有全球消費者客群，帶來複雜的法規遵循要求，必須考量不同地區的法規，包括沒有營業據點的地區。
- **無法擷取資料**：收到特定消費者的刪除要求後，無法找出資料以移除。

法規遵循也可能成為催化動力，促使業者重新設計個人化服務，並與消費者誠實溝通。資料完整性是建立顧客忠誠度的一大關鍵，尤其是個人資料的處理方面。

展開策略行動

擬訂完善的法規遵循計畫需要時間，必須有周延的策略規劃，這也是行銷、銷售管理、供應鏈管理、成長活動的基礎。新的法規仍會繼續持續出現³⁶，因此零售業者應及早擬訂隱私保護法規遵循計畫，關鍵的活動包括：

- 評估目前持有的個人資料包括消費者、員工、約聘人員，以及目前的運用方式
- 追蹤企業內部的資料傳遞途徑和系統
- 將資料結構化並區隔，必要時才能夠採取行動

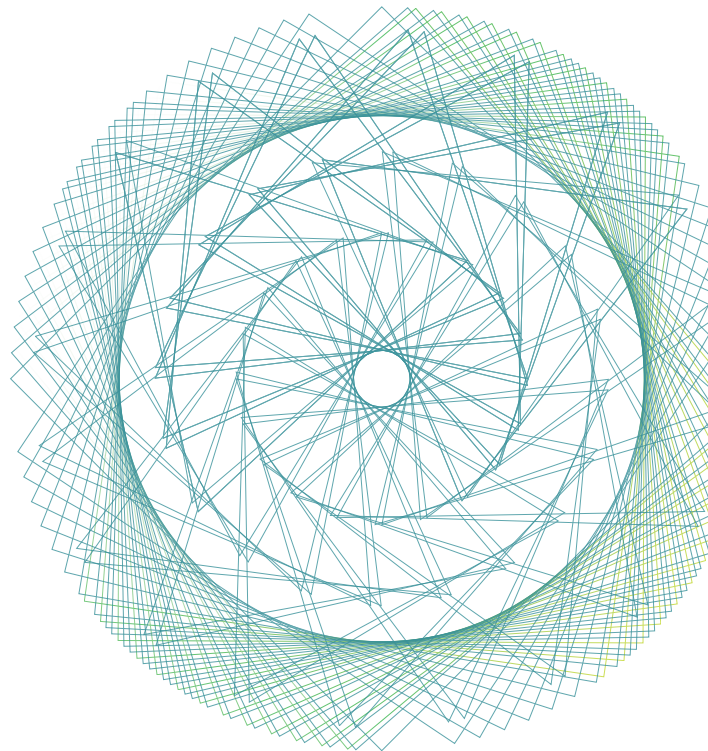
不過最重要的是，資料隱私保護能夠強化整個組織的連結，零售企業的 IT、安全、行銷、人資、供應鏈、銷售管理、創新部門，對於與消費者的互動應該統整一致。如果沒有專門的做法，零售業者可能會需要在顧客體驗上有所取捨，以符合隱私保護的需求。

供應鏈是差異化因素，也是獲利要素

俗話說：沒擺出來的東西賣不了，但在今天已非如此，許多公司將經費投入於供應鏈設計、轉型和改良³⁷，供應鏈已經迅速成了為消費者提供差異化服務的一個方式。要求供應鏈加速作業、提高預測性、降低成本，是難以同時達到的三大條件。

獲利能力大哉問

既要提供無窮盡的交易選項，又要分散配銷庫存，供實體通路同步銷售，維持獲利便成了一大挑戰。而以消費者為中心的新型服務，通常需要重複的人力、費時的運送 / 交付流程，進一步增加了管理的難度。零售業要利用供應鏈創造差異化，需要重新評估獲利來源，並重新設定獲利期望，並透過前瞻性供應鏈投資以節省成本，以找出其他方式以平衡增加的支出。



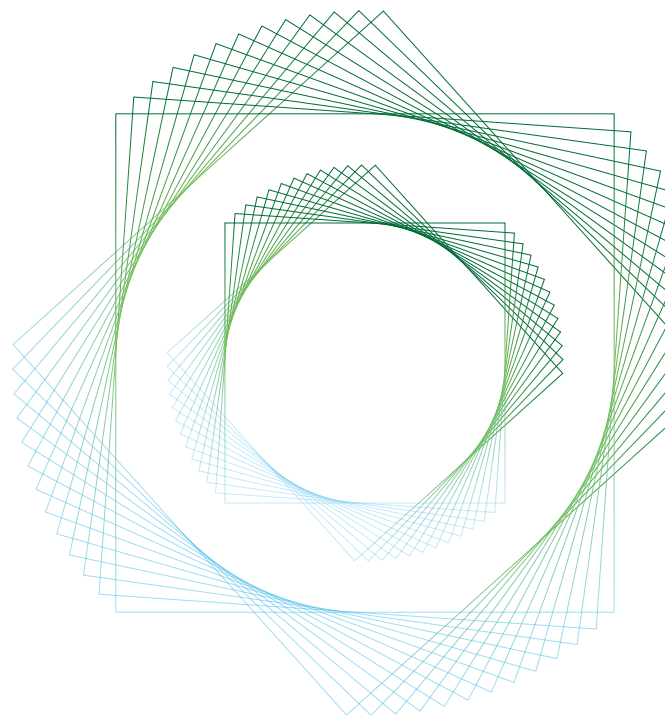
消費者視角的供應鏈

這方面有許多需要投資的機會，公司現有的能力決定了短期發展，不過以下的長期規劃，有助於解決獲利能力的挑戰：

- **不只是倉庫自動化：**供應鏈的自動化已經不是新鮮事，但是執行成果不如實體門市；提高店點成交率，減少佔用的實體空間，都有助於實現後勤自動化。許多零售業者開始重新設計門市，利用自動化技術，輕鬆將績效不佳的門市轉化為迷你「幕後商場」，進而節省成本³⁸。零售業者可透過商品堆疊存放、有效揀貨包裝，然後以符合成本效益的方式快速出貨。
- **自動式配送車隊：**貨運順暢是成功供應鏈必備的條件，但是配送成本提高、人力短缺（包含卡車司機和快遞人員），都會對零售供應鏈造成莫大壓力，這個情況可能迫使業者針對更可靠的自動化解決方案（例如無人車）提高投資。
- **逆向物流：**電子商務的複合年均成長率高達 15%，實體零售客流量趨緩，表示退貨營收將會提高，因此，相較於單純的逆向物流程序，業者必須擬訂逆向物流策略，以平衡對長期獲利能力的衝擊。將退貨營收分配至最理想的通路，將有助於刺激營運獲利能力，提升顧客體驗。
- **智慧包裝：**除了固有的供應鏈元素，零售業者也應研究智慧或主動包裝技術，進一步提升效率以提高獲利。採用 RFID 技術的產品標籤、便於電腦辨識的包裝設計等智慧包裝解決方案，應是打造無人商店的關鍵考量。
- **庫存調度：**零售業者的角色類似指揮家，統一調度相關各方的總體庫存情況（製造商、供應商、第三方物流公司 [3PLs]、配銷 / 成交中心、店點），以最有利的執行方式執行訂單。業者應瞭解所有的需求流，利用有效掌控庫存動態的數位核心，將各方面的需求整合為單一流程，以實現庫存的最佳運用。

- **即時隨需供應鏈：**雖然 3PL 具備靈活彈性，但零售業者仍可考慮投資於真正的即時支援，這種方式可因應特殊或區域性的促銷，以及季節性的需求高峰。業者可以靈活調整供應鏈，盡可能貼近顧客，藉此加速成交，並解決庫存過高或過低的問題。

在零售業者積極準備，迎接可能的過渡期之際，供應鏈提升可能成為成長發展的一大動力。除了因應競爭對手的行動，單純針對趨勢而投資，業者也應思考如何透過更廣泛的供應鏈策略，建立長期競爭優勢。如果供應鏈無法落實品牌承諾，即使最頂尖、最創新的公司也可能很快遭到取代。處於零售業 ROA 中位數 20 年來的新低點，業者更需要特別注重於供應鏈投資。投資以求追成長是當務之急，但是於此同時，獲利能力仍然是首要考量，否則利潤空間可能很快就會被壓縮至危險的程度。



在零售業轉捩點保持優勢

2019 年的變動和競爭可能更加劇烈，經濟變數也會提高，零售業者應將新的一年視為過渡轉型期，持續增強，才能在轉捩點保持優勢。零售業者也需要瞭解目前的產業環境極不穩定，進行必要的投資前須謹慎評估。

藉由尋求組織外部資源，或是跨產業槓桿整個生態系統的力量，來了解自身的角色以及提供的價值。

將誠信及消費者識別謹守於心，奉為投資圭臬，以創造品牌忠誠度。此外，忠誠方案需也緊扣配合品牌承諾，以建立情感連結，而不僅是交易連結。

瞭解業界的資金流向。打破內部策略、業務開發、創業投資之間的分界，以取得資金、靈感及創新。

留意新事物。從功能務實的角度出發，瞭解必須解決的挑戰，以及落實願景的方法。

與組織內其他部門合作，共同檢討「設計即隱私」的措施。資料無所不在，加上消費者偏好和相關法規，這個議題不只是安全層面，更是一項策略議題。

以消費者為中心的供應鏈，是符合多項需求通路的必要條件，能夠兼顧獲利與品牌承諾的供應鏈，而這可能是關鍵的差異化因素。

零售業者在 2019 年需要同步整合的不僅是投資，還有各式各樣的數據資料，面對前方的諸多挑戰，您是否做好了準備？您會如何規劃投資？投資項目如何整合，並為組織創造最大利益？

有效解決這些問題，才有可能在市場上脫穎而出，並最終型塑零售業的日後發展。

參考資料

- National Retail Federation (NRF), “NRF upgrades 2018 economic forecast but says tariffs remain a threat” (press release), August 13, 2018, <https://nrf.com/>
- Deloitte, “Boom, gloom, or doom? What the next recession might mean for consumer companies,” November 20, 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/>
- Economic Policy Uncertainty, US Monthly EPU Index, http://www.policyuncertainty.com/us_monthly.html.
- Tom Gallego, “Marketing is no longer a one-way street,” *Forbes*, March 28, 2017, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/03/28/marketing-is-no-longer-a-one-way-street/#6efd9dc519c4>.
- Deloitte Insights, “The great retail bifurcation: Why the retail ‘apocalypse’ is really a renaissance” (infographic), March 14, 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/multimedia/infographics/future-of-retail-renaissance-apocalypse.html>.
- Deloitte economic analysis; Deloitte, United States Economic Forecast 3rd Quarter 2018, September 14, 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/us-economic-forecast/united-states-outlook-analysis.html>.
- All economic data were supplied by Haver Analytics, which compiles statistics from the US Bureau of Labor Statistics, the Bureau of Economic Analysis, and other databases.
- Ibid.
- Ibid.
- Deloitte, “Boom, gloom, or doom? What the next recession might mean for consumer companies.”
- Deloitte analysis of consumer transaction data.
- LoyaltyOne, 2017 COLLOQUY loyalty census, June 29, 2017, <https://www.thecma.org/Contents/Item/Display/327325>.
- Hawk Incentives Research, Long live the loyalty program, 2018, https://go.hawkincentives.com/Millennial-Loyalty.html?utm_source=release&utm_campaign=hi_may_millennialloyalty&utm_medium=pr.
- CodeBroker, 2018 Loyalty Program Consumer Survey, 2018, https://codebroker.com/resources2/doc/CodeBroker_2018_Mobile_Loyalty_Survey_Results.pdf.
- Tom Groenfeldt, “Earn stock in your favorite stores with every purchase,” *Forbes*, April 10, 2018, <https://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2018/04/10/earn-stock-in-your-favorite-stores-with-every-purchase/#6d46fe92a300>.
- Roger Aitken, “Incent blockchain platform launches ‘decentralized’ exchange-backed crowd fund ICO,” *Forbes*, October 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/rogeraitken/2016/10/01/incent-blockchain-platform-launches-decentralized-exchange-backed-crowdfund-ico/#6c3128182cb3>.
- Rachel Strugatz, “Andy Dunn, sister Monica Royer grow children’s biz Monica+Andy,” *Women’s Wear Daily*, June 21, 2017, <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/bonobos-andy-dunn-sister-monica-royer-grow-childrens-bizmonica-and-andy-10920358/>.
- James Risley, “What is a DNVB? These digitally native vertical brands are pushing e-commerce innovation,” *Internet Retailer*, April 5, 2018, <https://www.digitalcommerce360.com/2018/04/05/what-is-a-dnvb>.
- Andy Dunn, “The book of DNVB,” *medium.com*, May 9, 2016, <https://medium.com/@dunn/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>
- Deloitte analysis of Bloomberg data on investors in General Partner-run VC funds that are invested startups named in Pixlee: The top 25 digitally native vertical brands report 2017.
- Deloitte analysis of Crunchbase data on investor startups named in Pixlee: The top 25 digitally native vertical brands report 2017.
- Matthew Townsend, “Warby Parker is coming to a suburban mall near you,” *Bloomberg Businessweek*, October 22, 2018, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-22/warby-parker-and-casper-are-coming-to-a-stripmall-near-you>.
- Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan, “Know your customers’ jobs to be done,” *Harvard Business Review*, September 2016, <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.
- Algorithms Tour, “How data science is woven into the fabric of Stitch Fix,” <https://algorithms-tour.stitchfix.com/>.
- Benjamin Mokotoff, “Welcome to the world of hyper-personalization,” *Slalom*, January 20, 2016, <https://www.slalom.com/thinking/hyper-personalization>.
- Deloitte, Deloitte 2018 holiday report, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/retail-distribution/holiday-retail-sales-consumer-survey.html?nc=1>.
- Ibid.
- Jiani Ma, “Fashion retailers in China go cashier-free using facial recognition,” *Jing Daily*, January 12, 2018, <https://jingdaily.com/fashion-retailers-in-china-go-cashier-free-using-facial-recognition/>.
- Deloitte, The future of work for retail?, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/future-of-work-for-retail.html>.
- Internet World Stats, China Academy of Information and Communications Technology, eMarketer April 2017, Deloitte analysis.
- eMarketer, Retail e-commerce sales report.
- Deloitte analysis of Goldman Sachs, The Asian consumer: Chinese Millennials; Digital Marketing & Business, Chinese Millennials on their mobile; Economist Intelligence Unit; eMarketer.
- China Ministry of Industry and Information Technology; eMarketer; Deloitte analysis.

34. Deloitte, Deloitte 2018 holiday report.
35. Deloitte analysis based on global data privacy engagements.
36. Sen. Ron Wyden, “Wyden releases discussion draft of legislation to provide real protections for Americans’ privacy” (press release), November 1, 2018, <https://www.wyden.senate.gov/news/press-releases/wyden-releases-discussion-draft-of-legislation-to-provide-real-protections-for-americans-privacy>.
37. RILA and Auburn University Center for Supply Chain Innovation, 2018 State of retail supply chain, http://harbertcenters.com/supplychain/files/2018_StateofRetailSupplyChainReport.pdf.
38. Molly Johnson-Jones, “Ocado’s international uptake: What does this mean for the future of grocery shopping?” Egremont International, 2017, <https://www.egremontinternational.com/insight/article/ocados-international-uptake-what-does-this-mean-for-the-future-of-grocery-s>.

2019零售力量

全球前250大聚焦

3.3%

2013至2018年度
零售收入年複合成長率

4.53兆美元

前250大
總零售收入

2.3%

複合淨利率

181億美元

前250大
平均零售收入

37億美元

前250大
零售收入最低門檻

23.6%

前250大
境外業務零售收入占比

5.7%

同比成長率

5.0%

ROA

65.6%

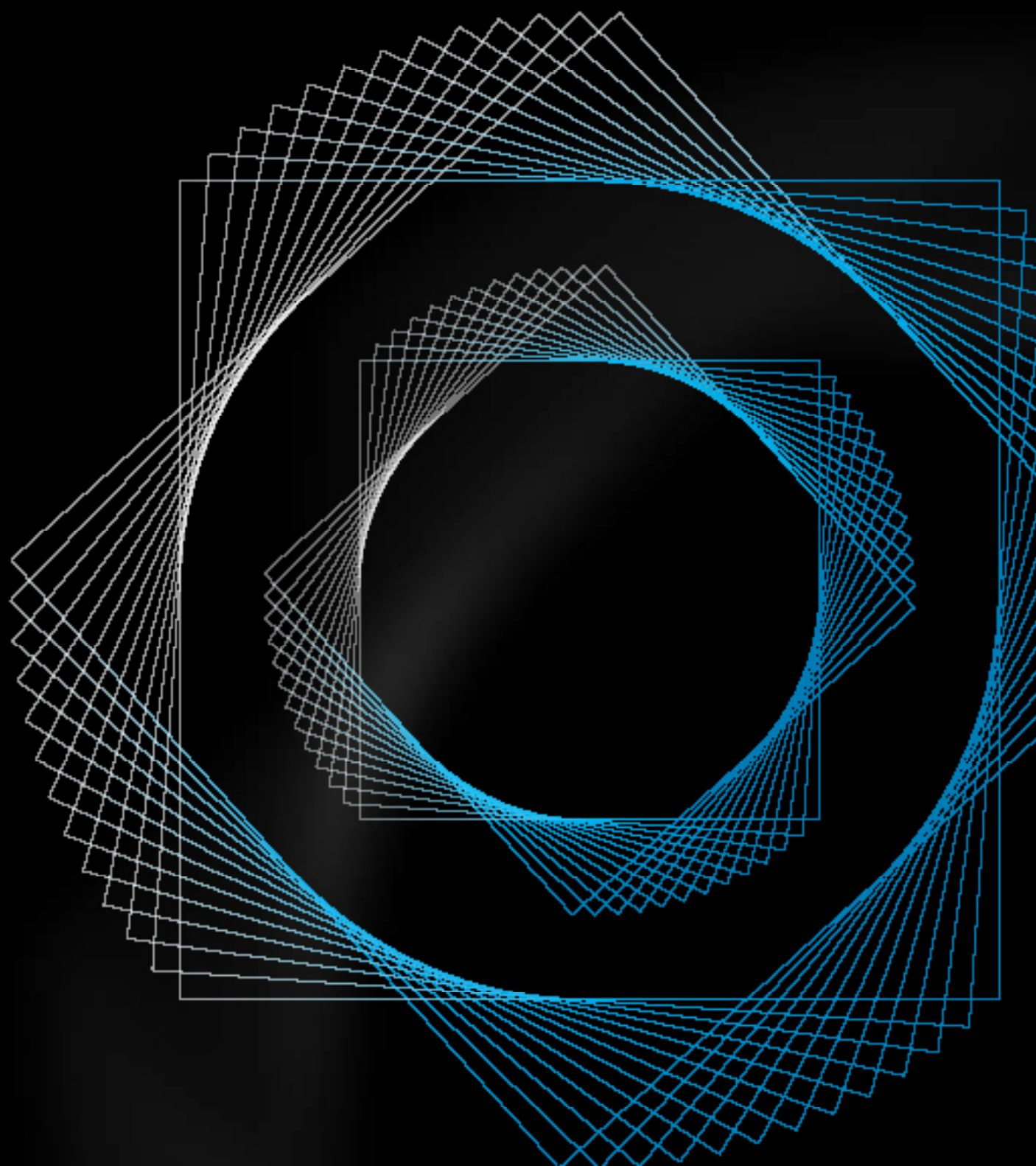
前250大跨境經營
零售業者占比

10

前250大零售業務
平均分布國家數量

2019零售力量

全球前10大零售業者



2018 年度全球前10大零售業者

前250 大排名	排名變化	公司	總部所在國	2018年度零售 總營收(百萬 美元)	2018年 度零售成 長率	2018年 度零售淨 利率	2018年 度資產報 酬率	F2013-2018 年度年複合 成長率 *	國外營運分布 國家數	國外營運營收 比重
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	US	500,343	3.0%	2.1%	5.1%	1.3%	29	23.9%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	US	129,025	8.7%	2.1%	7.5%	5.4%	12	27.2%
3	↔	The Kroger Co.	US	118,982	3.2%	1.5%	5.1%	4.2%	1	0.0%
4	↑ +2	Amazon.com, Inc.	US	118,573	25.3%	1.7%	2.3%	18.0%	14	36.8%
5	↓ -1	Schwarz Group	Germany	111,766	7.4%	n/a	n/a	7.5%	30	58.9%
6	↑ +1	The Home Depot, Inc.	US	100,904	6.7%	8.6%	19.4%	6.2%	4	8.4%
7	↓ -2	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	99,115	2.1%	3.5%	6.2%	6.7%	10	11.9%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	98,287 ^e	7.7%	n/a	n/a	7.2%	18	65.1%
9	↑ +1	CVS Health Corporation	US	79,398	-2.1%	n/a	n/a	4.5%	3	0.8%
10	↑ +1	Tesco PLC	UK	73,961	2.8%	1.5%	1.9%	-2.4%	8	20.7%
前10大				1,430,353	6.1%	2.0%	5.5%	3.7%	12.9²	25.1%
前250大				4,530,059	5.7%	2.3%	5.0%	3.3%	9.5²	23.6%
前10大占前250零售營收比例				31.6%						

* 年複合成長率

¹ 銷售加權及貨幣調整後的綜合² 平均

e = 估計值

n/a = 無資訊

來源：根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源，

分析 2017 年度 (係指會計年度結束日落於 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

榜單前十名幾無變動，亞馬遜躍升兩個名次

2018 年度全球前 10 大零售業者其零售營收，共占前 250 大零售企業的 31.6%，較去年增加了 0.9 個百分點。前三名的零售業者延續原有的優越排名，而亞馬遜憑著 25.3% 的最高零售營收成長幅度躍居第四，上升了兩個名次。

沃爾瑪蟬聯冠軍寶座，仍為全球最大零售業者，其 2018 年度的零售營收成長率為 3.0%。主要成長動力源自於收購 Jet.com、ModCloth、Shoes.com、Moosejaw、Bonobos 等電子商務網站，以及為虛實整合而擴增或重整門市¹。另外，沃爾瑪近期的行動尚包括了收購印度零售業者 Flipkart，以及與日本的樂天 (Rakuten) 零售集團展開合作²。

好市多在全球 10 大零售業者的排名依舊居次，零售營收增幅達到 8.7%，優於 2016 年度的營收成長率 2.2%。究其主因，乃是可比銷售額 (comparable sales) 提升 4.0%、汽油價格調整帶動淨銷售額攀升，以及 2017 至 2018 年度間於法國與冰島等地新設賣場等因素所致³。

位居排名第三、僅在美國營業的克羅格，在與連鎖藥局 Modern HC Holdings 合併後，營收表現隨之更上層樓。而 2017 年所展開的「Restock Kroger」計畫，亦促使超市銷售額攀升，此計畫內容聚焦於資料導向的行銷策略，據以推動訂價決策、合乎個別顧客需求的貼心溝通，乃至於店面產品陳列方式的大舉變革⁴。此外，為專注於超市業務，該公司更在 2018 年 2 月與其便利商店事業群以 21.5 億美元售予英國集團。

第四名的亞馬遜在北美地區的銷售額成長了 33%，助長 2018 年度的營收向上續挺。此外，單位銷售 (unit sales) 的提高，主要反映公司不斷努力為客戶降低價格，包括透過 Prime 配送服務提供運送優惠、改善庫存供應，乃至於假期季節的購物熱潮 (尤其是 2017 年最後三個月) 帶動業績。至於收購生鮮超市 Whole Foods 亦促使了營收激增，此有部分歸功於新鮮海產與其他限期生鮮商品的熱銷⁵。

德國施沃茨集團在 2018 年度的零售營收成長率為 7.4%，相較於 2017 年度的 5.3% 頗有提升，但整體排名仍下滑至第五。其旗下的 Lidl 門市在奧地利、西班牙

牙和捷克的表現穩健，促使整體銷售額大幅成長。公司近期轉戰美國市場，然而在 2017 年度結算前僅開設了 50 間店面，低於原先規劃數目⁶。

總部位於亞特蘭大市的居家裝修零售巨擘家得寶名列第六，2017 年度銷售額順利突破千億而達 1009 億美元，相較於前一年的可比同店銷售額 (comparable store sales) 則有 6.8% 的進步。公司目前透過自有電子商務網站，盡力創造互聯式零售體驗⁷。

沃爾格林博姿聯合，在 2018 年底前，完成了向連鎖藥局 Rite Aid 收購 1932 家門市與三處配銷中心的作業⁸。沃爾格林博姿聯合另於 2017 年 3 月完成了與 Prime Therapeutics 的合併案，並在策略聯盟架構內組成了集中式專門藥局與郵政服務的綜合業務公司 AllianceRx Walgreens Prime⁹。歷經了多項重組，公司的可比同店銷售額仍有提升 (較 2017 年度增幅 2.8%)，可惜名次仍不免下滑兩位，成為全球第七大零售業者。

歐洲連鎖超市 Aldi 的穩健展店策略奏效，營收成長率從 2017 年度的 4.8% 攀升至 2018 年度的 7.7%，並保住了第八位的前十大排名。Aldi 跟進了最主要競爭對手施沃茨的腳步，轉戰美國市場，並規劃投資 34 億美元在 2022 年底前開設 2,500 家店面，立志成為每月服務客戶突破 1 億人次的第三大零售業者¹⁰。

英國零售業巨擘特易購 (Tesco) 則以 740 億美元的銷售額，鞏固了 2018 年度第十大零售業者的地位。公司的營收較去年成長 2.8%，主要助力來自於公司逐漸聚焦於鮮食產品，並重新推出超過 1 萬種自有品牌產品，在英國帶動了強勁的銷售表現。至於其他國家境內的營運事業，受到了各國的變動所影響，例如波蘭的法規限制週日營業，另因現購自運 (cash and carry) 的消費方式在泰國苦無獲利，特易購已決定不採取該營運模式¹¹。2018 年 3 月，該集團完成與英國最大食品批發商 Booker Group PLC 的合併。此外，特易購更在 2018 年與家樂福宣布了策略結盟，未來將合資經營食品雜貨，推動協作式採購方案，據以提升雙方各種自有品牌產品的售價競爭優勢¹²。

截至 2017 年 12 月 31 日，CVS Health 零售 / 長照事業部門的年度淨營收下滑了 2.1%；回顧 2017 年度，

其藥局業務則佔淨營收的 75% 之多。同店處方藥銷量幾乎持平，再加上醫療給付壓力、引進學名藥、無法參與特定醫療網絡的限制，導致 CVS 藥局的 2017 年同店銷售額下跌 2.6%。2017 年 12 月，CVS Health Corporation 簽訂了決定性的事業合併協議，以 690 億美元收購安泰 (Aetna Inc.) 醫療保險集團的所有流通股股票¹³，就此整合了 CVS Health 的地方事業與臨床業務能力，以及安泰的頂尖健保與服務事業¹⁴。

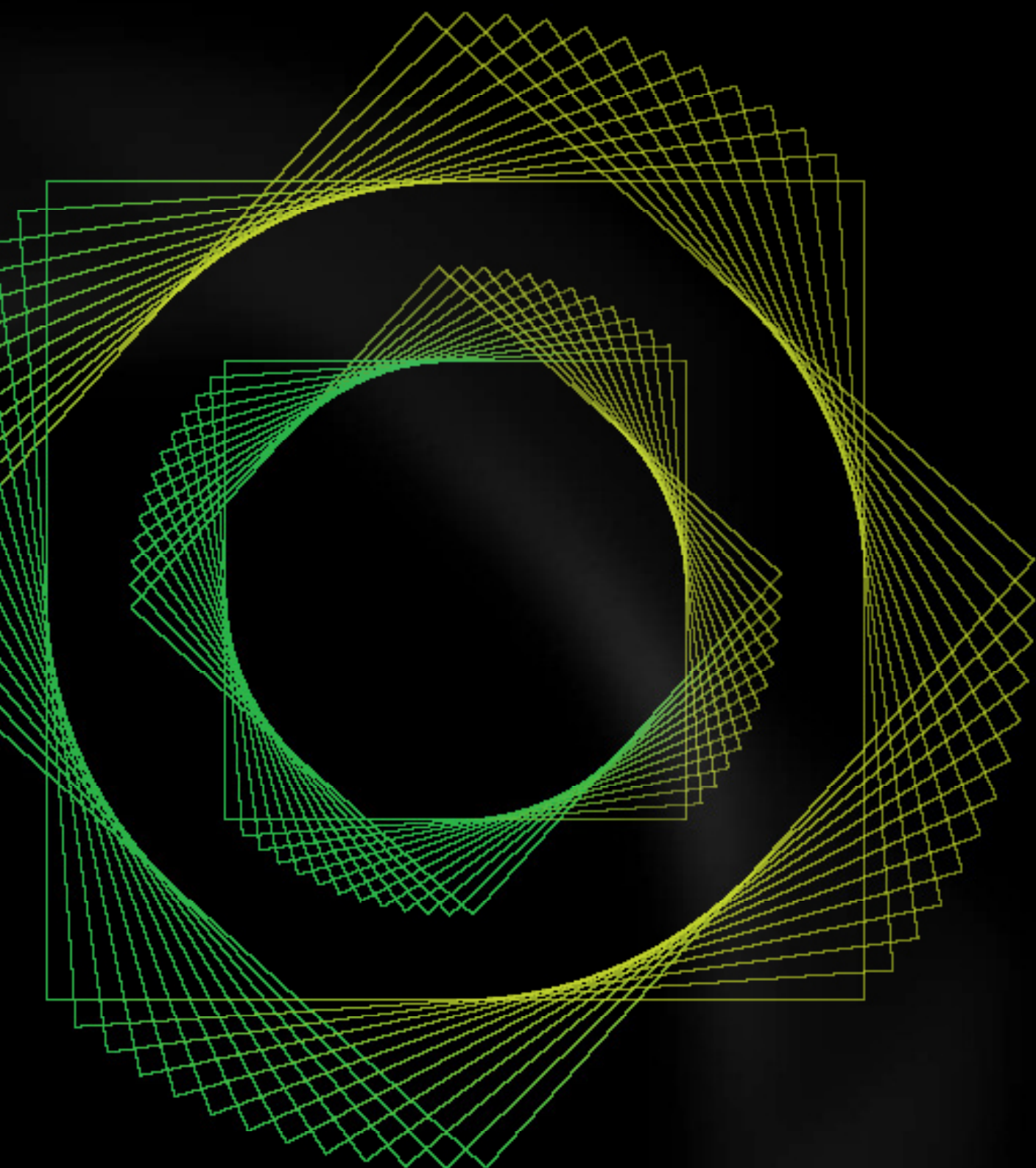
總體比較：前 10 大與前 250 大對比

全球前 10 大零售業者的聚焦全球市場程度明顯更勝一籌，營運版圖平均擴及了 13 個國家；相較之下，前 250 大零售業者的平均營運國家數量只有 10 國。前 10 大零售業者當中，只有克羅格尚未拓展跨國營業據點。至於前 10 大企業的國外零售營收比重，則從 2017 年度的 27.3% 降為 2018 年度的 25.1%。好市多、施沃茨集團、Aldi 等公司都持續擴大全球零售事業規模。

依據銷售加權、貨幣調整後的綜合數據則顯示，前 10 大零售的企業成長步伐，超越了前 250 大零售企業，兩方面的營收成長率分別達到 6.1% 以及 5.7%。；主因在於沃爾瑪、好市多、亞馬遜、施沃茨集團等零售業者的營收都有高度成長。不過，前 10 大零售企業的複合淨利率則不如去年，比起前 250 大零售業者也稍遜一籌，很大部分是因為前 10 大零售業者之中，有八家企業屬於利潤偏低的快速消費品 (FMCG) 零售商 (亞馬遜與家得寶例外)，以及相關業者的成本走高、訂價能力遭逢競爭激烈與資訊透明等趨勢而受抑制，再加上事業數位轉型的投資成本不菲，使得利潤率的承壓狀況日漸顯著。

而另一方面，前 10 大零售業者的事業營運與庫存管控效率較佳，因此在資產報酬率 (ROA) 方面比前 250 大高出了 0.5 個百分點。

全球前 250 大零售業者



全球前 250 大零售業者

2018 年度零售營收成長 創下新高

全球前 250 大零售業者在 2018 年度的成長力道穩健紮實。250 大當中更有多達 83.2% (208 家公司) 的零售營收繳出成長佳績，貨幣調整後的複合成長率則達到 5.7%，遠高於前一年度的 4.1% 增幅。已經揭露盈虧表現的公司當中，計有 92% (183 家公司裡有 168 家) 順利締造營運獲利。

整體而言，前 250 大企業 2018 年度的零售營收為 4.53 兆美元，相當於平均每家公司 181 億美元左右。雖然前 250 大公司的 2018 年度累積零售營收與各公司平均零售營收雙雙超越了 2017 年度，但僅不到四分之一 (250 家公司裡計有 55 家) 得以創下高於平均值的 2018 年度銷售表現。

回顧 2018 年度，如欲擠進前 250 大零售企業的榜單內，公司零售營收至少須有 37 億美元，這比前一年度的 36 億美元門檻略高。這其中有一部分反映了業界的併購活動增長、新店面持續開設 (不論是在地方市場展店，還是在更多國家拓展營運)，以及優勢訂價 (competitive pricing) 所帶來的銷售表現上揚。其中這前 250 大公司的 2018 年度零售營收，計有 18 家公司突破 500 億美元，而未達 50 億美元的則只有 55 家公司，比前一年度少了 7 間。

觀察零售事業的全球化程度，大致近似於 2017 年度的狀況，不過各家公司現在更為注重提升規模經濟、營運效率，以及透過電子商務通路帶動收益表現。在前 250 大零售業者之中，約有三分之二 (164 家) 曾於母國境外市場經營業務。每家平均皆擴及 10 個國家以上，透過海外業務創造了 23.6% 的綜合零售營收。

2017年度與2018年度比較

	2017年度	2018年度
前 250 大零售總營收	4.41兆美金	4.53兆美金
前 250 大平均規模 (零售營收)	176億美金	181億美金
零售營收之五年綜合年複合成長率(2013-2018年度)	4.8%	3.3%
綜合零售營收年增率	4.1%	5.7%
綜合淨利率	3.2%	2.3%
單一企業國外營運據點平均數量	10.0	9.5
前250大國外業務占總零售營收比例	22.5%	23.6%

前 250 大企業中非以零售業務為其主要營收來源者將排除在複合淨利率及資產報酬率計算之外。

由於這些企業的主要業務並非零售，因此其合併獲利及資產大多反應其非零售活動。

平均零售業務國家數的計算，除了企業在該國擁有自營經銷通路外，亦包含加盟、授權及合資事業。在資訊充足的情況下，

國家數應反映一般實體店及非實體店面的銷售通路，例如在地化之消費者導向電子商務網站、郵購及電視購物節目。

但是，部分零售業者未有非實體店面營運活動的特定資訊。

全球前 250大零售企業排名

2018 年度零 售營收 排名	公司	總部所在國	2018年度 零售總營 收(百萬 美元)	2018年度 母公司/ 集團整體 營收 ¹ (百 萬美元)	2018年 度母公 司/集團 淨利 ¹ (百 萬美元)	主要銷售業務項目	海外營 運分布 國家數	2013-2018 年度零售營 收年複合成 長率 ²
1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	500,343	500,343	10,523	Hypermarket/Supercenter/Superstore	29	1.3%
2	Costco Wholesale Corporation	US	129,025	129,025	2,714	Cash & Carry/Warehouse Club	12	5.4%
3	The Kroger Co.	US	118,982	122,662	1,889	Supermarket	1	4.2%
4	Amazon.com, Inc.	US	118,573	177,866	3,033	Non-Store	14	18.0%
5	Schwarz Group	Germany	111,766	111,766	n/a	Discount Store	30	7.5%
6	The Home Depot, Inc.	US	100,904	100,904	8,630	Home Improvement	4	6.2%
7	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	99,115	118,214**	4,101	Drug Store/Pharmacy	10	6.7%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	98,287 ^e	98,287 ^e	n/a	Discount Store	18	7.2%
9	CVS Health Corporation	US	79,398	184,765	n/a	Drug Store/Pharmacy	3	4.5%
10	Tesco PLC	UK	73,961	75,338	1,123	Hypermarket/Supercenter/Superstore	8	-2.4%
11	Ahold Delhaize (formerly Koninklijke Ahold N.V.)	Netherlands	72,312**	72,312**	2,108	Supermarket	10	13.8%
12	Target Corporation	US	71,879	71,879	2,934	Discount Department Store	1	0.0%
13	Aeon Co., Ltd.	Japan	70,072	75,283**	833	Hypermarket/Supercenter/Superstore	11	8.7%
14	Lowe's Companies, Inc.	US	68,619	68,619	3,447	Home Improvement	3	6.3%
15	Albertsons Companies, Inc.	US	59,925	59,925	46	Supermarket	1	74.4%
16	Auchan Holding SA (formerly Groupe Auchan SA)	France	58,614**	59,913**	574	Hypermarket/Supercenter/Superstore	14	2.5%
17	Edeka Group	Germany	57,484**	58,499**	n/a	Supermarket	1	3.2%
18	Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japan	51,889**	54,177**	1,767	Convenience/Forecourt Store	19	3.9%
19	REWE Combine	Germany	49,713**	55,708**	381	Supermarket	11	3.0%
20	JD.com, Inc.	China	49,088	53,601**	-2	Non-Store	1	52.4%
21	Wesfarmers Limited	Australia	48,748	51,826	928	Supermarket	4	3.6%
22	Woolworths Limited	Australia	42,891	44,140	1,391	Supermarket	3	-0.6%
23	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	42,631**	43,097**	361	Hypermarket/Supercenter/Superstore	27	-1.8%
24	Best Buy Co., Inc.	US	42,151	42,151	1,000	Electronics Specialty	4	-3.2%
25	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	41,535 ^{e***}	n/a	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6	0.9%
26	Metro AG	Germany	40,961**	40,961**	380	Cash & Carry/Warehouse Club	15	-
27	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Netherlands	37,426	39,836	2,732	Other Specialty	29	4.8%
28	J Sainsbury plc	UK	36,611	37,290	405	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	3.7%
29	The TJX Companies, Inc.	US	35,865	35,865	2,608	Apparel/Footwear Specialty	10	6.7%
30	Loblaw Companies Limited	Canada	35,147**	35,969**	1,175	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6	8.1%
31	Publix Super Markets, Inc.	US	34,837	34,837	2,292	Supermarket	1	4.7%
32	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	33,289	48,057**	6,330	Other Specialty	70	11.8%
33	ITM Développement International (Intermarché)	France	31,853 ^{e***}	46,889 ^{e***}	n/a	Supermarket	4	0.1%
34	Apple Inc. / Apple Retail Stores	US	30,500 ^e	229,234**	n/a	Electronics Specialty	19	10.1%
35	Inditex, S.A.	Spain	28,891**	28,891**	3,845	Apparel/Footwear Specialty	96	9.7%
36	Suning.com Co., Ltd. (formerly Suning Commerce Group Co., Ltd.)	China	27,801	27,801	599	Electronics Specialty	2	13.8%
37	Macy's, Inc.	US	24,837**	24,837**	1,536	Department Store	5	-2.1%
38	H.E. Butt Grocery Company	US	24,600 ^e	24,600 ^e	n/a	Supermarket	2	4.9%
39	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	24,529 ^{e***}	28,071**	503	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4	2.3%
40	Ceconomy AG	Germany	24,434	24,434	1,272	Electronics Specialty	15	-
41	Mercadona, S.A.	Spain	23,683	23,683	363	Supermarket	2	3.7%
42	Dollar General Corporation	US	23,471	23,471	1,539	Discount Store	1	7.9%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

n/e = 不存在 (由合併或分割成立)

e = 預估值

* 營收包含批發業務

g = 企業公告之主要營業收入

** 營收不包含批發業務

來源:根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2018 年度 (係指會計年度結束日落於 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

全球前 250大零售企業排名

2018 年度零售 營業收 排名	公司	總部所在國	2018年度 零售總營 收(百萬 美元)	2018年度 母公司/集 團整體營 收 ¹ (百萬 美元)	2018年度 母公司/集 團淨利 ¹ (百萬美元)	主要銷售業務項目	海外營 運分布國 家數	2013-2018 年度零售 營業收年複 合成長率 ²
43	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	23,197**	23,197**	1,877	Apparel/Footwear Specialty	69	10.6%
44	Coop Group	Switzerland	22,517***	29,207**	485	Supermarket	7	-0.6%
45	Wm Morrison Supermarkets PLC	UK	22,426	22,426	404	Supermarket	1	-1.0%
46	Dollar Tree, Inc.	US	22,246	22,246	1,714	Discount Store	2	24.6%
47	X5 Retail Group N.V.	Russia	22,191	22,191	538	Discount Store	1	21.4%
48	Système U, Centrale Nationale	France	21,607e**	27,480e**	n/a	Supermarket	2	0.6%
49	Groupe Adeo SA	France	20,886e**	24,572e**	n/a	Home Improvement	13	7.3%
50	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	20,039**	20,039**	n/a	Drug Store/Pharmacy	24	1.0%
51	PJSC "Magnit"	Russia	19,381	19,592**	609	Convenience/Forecourt Store	1	20.3%
52	Kohl's Corporation	US	19,095	19,095	859	Department Store	1	-0.2%
53	Empire Company Limited	Canada	18,946**	18,946**	141	Supermarket	1	6.8%
54	Meijer, Inc.	US	18,900e	18,900e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	5.3%
55	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	18,346	18,346	465	Discount Store	3	8.8%
56	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	16,815**	16,841**	1,166	Apparel/Footwear Specialty	21	15.0%
57	Sears Holdings Corporation	US	16,702	16,702	-383	Department Store	2	-16.0%
58	Whole Foods Market, Inc.	US	16,030	16,030	245	Supermarket	3	6.5%
59	The Gap, Inc.	US	15,855**	15,855**	848	Apparel/Footwear Specialty	46	0.3%
60	Rite Aid Corporation	US	15,833	21,529	943	Drug Store/Pharmacy	1	-9.0%
61	Cencosud S.A.	Chile	15,279	16,040	675	Supermarket	5	2.8%
62	El Corte Inglés, S.A.	Spain	15,267	18,379	233	Department Store	15	3.1%
63	Kingfisher plc	UK	15,142	15,142	630	Home improvement	10	2.0%
64	Nordstrom, Inc.	US	15,137	15,478	437	Department Store	3	5.2%
65	Lotte Shopping Co., Ltd.	S. Korea	14,911	16,042	-18	Discount Store	6	-6.4%
66	CP ALL Plc.	Thailand	14,387**	14,389**	589	Convenience/Forecourt Store	1	20.2%
67	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	14,198**	14,198**	261	Electronics Specialty	5	-1.5%
68	Marks and Spencer Group plc	UK	14,168**	14,168**	39	Department Store	57	1.3%
69	Ross Stores, Inc.	US	14,135	14,135	1,363	Apparel/Footwear Specialty	1	7.8%
70	Dixons Carphone plc	UK	14,072	14,072	222	Electronics Specialty	9	4.5%
71	Coop Italia	Italy	13,593e	16,682e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	0.8%
72	John Lewis Partnership plc	UK	13,257**	13,257**	96	Supermarket	1	3.8%
73	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	13,188e**	14,653e**	n/a	Supermarket	5	3.6%
74	E-MART Inc.	S. Korea	12,876**	14,010**	554	Supermarket	5	3.9%
75	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	US	12,755	12,755	50	Cash & Carry/Warehouse Club	1	1.2%
76	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	12,684	12,684	n/a	Convenience/Forecourt Store	4	22.7%
77	L Brands, Inc.	US	12,632**	12,632**	983	Apparel/Footwear Specialty	75	3.8%
78	J. C. Penney Company, Inc.	US	12,506	12,506	-116	Department Store	2	-0.7%
79	Déathlon S.A.	France	12,399	12,399	n/a	Other Specialty	30	9.5%
80	Bed Bath and Beyond Inc.	US	12,349	12,349	425	Other Specialty	4	2.5%
81	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	12,266e	15,333e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	4.1%
82	ICA Gruppen AB	Sweden	12,178**	12,449**	485	Supermarket	5	1.9%
83	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	12,158	16,665	599	Non-Store	30	0.9%
84	FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd. (formerly FamilyMart Co., Ltd.)	Japan	11,443	11,443	328	Convenience/Forecourt Store	8	-
85	Spar Holding AG	Austria	11,403**	11,489**	274	Supermarket	8	2.8%
86	Shoprite Holdings Ltd.	S. Africa	11,294**	11,294**	405	Supermarket	15	9.4%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

n/e = 不存在(由合併或分割成立)

e = 預估值

* 營收包含批發業務

g = 企業公告之主要營業收入

** 營收不包含批發業務

來源:根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2018 年度(係指會計年度結束日落於 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日之財報)財務表現及營運

全球前 250大零售企業排名

2018 年度零售 營收 排名	公司	總部所在國	2018年度 零售總營 收(百萬 美元)	2018年度 母公司/集 團整體營 收 ¹ (百萬 美元)	2018年度母 公司/集團 淨利 ¹ (百萬 美元)	主要銷售業務項目	海外營 運分布 國家數	2013-2018 年度零售 營收年複 合成長率 ²
87	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	11,289	11,289	393	Supermarket	11	2.9%
88	S Group	Finland	11,260	12,706	n/a	Supermarket	3	0.5%
89	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japan	11,170	11,447	-9	Department Store	8	0.5%
90	S.A.C.I. Falabella	Chile	11,143	12,644	857	Home Improvement	6	7.8%
91	Hudson's Bay Company	Canada	11,109	11,109	-450	Department Store	9	28.6%
92	Vipshop Holdings Limited	China	10,939	11,206	291	Non-Store	1	73.8%
93	AutoZone, Inc.	US	10,889**	10,889**	1,281	Other Specialty	4	4.8%
94	Reliance Industries Limited / Reliance Retail	India	10,649	66,739	n/a	Supermarket	1	44.8%
95	Gome Retail Holdings Limited (formerly Gome Home Appliance Group)	China	10,588	10,588	-167	Electronics Specialty	1	-0.2%
96	NIKE, Inc. / NIKE Direct	US	10,428	36,397**	n/a	Apparel/Footwear Specialty	65	19.2%
97	Liberty Interactive Corporation / Qurate Retail Group	US	10,404	10,404	2,487	Non-Store	9	0.8%
98	Kering S.A.	France	10,274	17,446**	2,102	Apparel/Footwear Specialty	95	13.3%
99	Dirk Rossmann GmbH	Germany	10,144	10,144	n/a	Drug Store/Pharmacy	6	8.6%
100	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Germany	10,091 ^e	11,315 ^g	n/a	Drug Store/Pharmacy	13	8.3%
101	Metro Inc.	Canada	10,022**	10,022**	463	Supermarket	1	2.4%
102	Hy-Vee, Inc.	US	10,000 ⁰	10,000 ⁰	n/a	Supermarket	1	5.4%
103	Menard, Inc.	US	10,000	10,000	n/a	Home Improvement	1	1.7%
104	NorgesGruppen ASA	Norway	9,890**	10,348**	253	Discount Store	1	6.6%
105	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Spain	9,717**	9,892**	123	Discount Store	4	-3.2%
106	Louis Delhaize S.A.	Belgium	9,581 ^{e**}	9,581 ^{e**}	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4	-2.6%
107	Southeastern Grocers, LLC	US	9,500 ^e	9,500 ^e	n/a	Supermarket	1	2.3%
108	Advance Auto Parts, Inc.	US	9,374**	9,374**	476	Other Specialty	3	8.6%
109	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	9,353**	10,347**	631	Other Specialty	1	3.2%
110	GameStop Corp.	US	9,225	9,225	35	Other Specialty	14	0.7%
111	Co-operative Group Ltd.	UK	9,155	12,189	90	Convenience/Forecourt Store	1	-3.0%
112	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	US	9,117	14,984**	1,814	Home Improvement	14	11.0%
113	O'Reilly Automotive, Inc.	US	8,978**	8,978**	1,134	Other Specialty	1	7.7%
114	Associated British Foods plc / Primark	UK	8,931	19,445	n/a	Apparel/Footwear Specialty	11	15.0%
115	Giant Eagle, Inc.	US	8,900 ^{e**}	8,900 ^{e**}	n/a	Supermarket	1	-2.1%
116	Salling Group (formerly Dansk Supermarked A/S)	Denmark	8,858	8,910	257	Discount Store	4	1.4%
117	Colruyt Group	Belgium	8,817	10,544**	437	Supermarket	3	3.7%
118	Wegmans Food Markets, Inc.	US	8,700	8,700	n/a	Supermarket	1	5.5%
119	Central Group	Thailand	8,631 ^e	10,247 ^e	n/a	Department Store	6	14.3%
120	Dick's Sporting Goods, Inc.	US	8,590	8,590	323	Other Specialty	1	8.0%
121	Esselunga S.p.A.	Italy	8,560	8,560	337	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	2.3%
122	FNAC Darty S.A. (formerly Groupe FNAC S.A.)	France	8,395**	8,395**	140	Other Specialty	9	12.9%
123	Dufry AG	Switzerland	8,290	8,377	111	Other Specialty	64	21.7%
124	Don Quijote Holdings Co., Ltd. (formerly Don Quijote Co., Ltd.)	Japan	8,279	8,532	352	Discount Department Store	2	10.8%
125	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Germany	8,183 ^{e**}	8,454**	n/a	Home Improvement	13	-0.9%
126	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexico	8,120**	8,120**	243	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	8.0%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

n/e = 不存在 (由合併或分割成立)

e = 預估值

* 營收包含批發業務

g = 企業公告之主要營業收入

** 營收不包含批發業務

來源: 根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2018 年度 (係指會計年度結束日落於 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

全球前 250大零售企業排名

2018 年度零 售營業 排名	公司	總部所在國	2018年 度零售 總營業 額 ¹ (百 萬美 元)	2018年 度母公 司/集 團整 體營 業收 入 ¹ (百 萬美 元)	2018年 度母公 司/集 團淨 利 ¹ (百 萬美 元)	主要銷售業務項目	海外營 運分布 國家數	2013-2018 年度零售 營業復 合成長率 ²
127	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	8,119	8,668	249	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	18.2%
128	Kesko Corporation	Finland	8,115 ^{e**}	12,033 ^{**}	303	Supermarket	8	-1.6%
129	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	8,073	12,819 ^{**}	1,426	Other Specialty	55	4.9%
130	PetSmart, Inc.	US	8,000 ^e	8,000 ^e	n/a	Other Specialty	3	3.4%
131	Bass Pro Group, LLC	US	7,837 ^e	8,000 ^{e**}	n/a	Other Specialty	2	24.7%
132	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	7,789 ^e	7,861 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4	3.4%
133	Foot Locker, Inc.	US	7,782	7,782	284	Apparel/Footwear Specialty	26	4.7%
134	Takashimaya Company, Ltd.	Japan	7,735	8,520	216	Department Store	4	1.4%
135	H2O Retailing Corporation	Japan	7,724	8,316	132	Department Store	2	12.4%
136	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	7,575 ^{**}	7,575 ^{**}	538	Other Specialty	7	0.6%
137	C&A Europe	Belgium/ Germany	7,555 ^e	7,555 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty	18	-0.6%
138	Emke Group / Lulu Group International	UAE	7,420 ^e	7,420 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	10	10.2%
139	Tractor Supply Company	US	7,256	7,256	423	Other Specialty	1	9.2%
140	The SPAR Group Limited	S. Africa	7,252 ^{**}	7,252 ^{**}	136	Supermarket	12	17.4%
141	Reitan Group	Norway	7,214 ^{e**}	7,882 ^{**}	337	Discount Store	7	5.9%
142	Bic Camera Inc.	Japan	7,151	7,151	140	Electronics Specialty	1	8.8%
143	Beisia Group Co., Ltd.	Japan	7,145 ^{e**}	7,766 ^{e**}	n/a	Home Improvement	1	0.8%
144	Homeplus Stores Co., Ltd.	S. Korea	7,109	7,109	46	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	-
145	Majid Al Futtaim Holding LLC	UAE	7,047	8,785	597	Hypermarket/Supercenter/Superstore	14	9.7%
146	WinCo Foods LLC	US	7,000 ^e	7,000 ^e	n/a	Supermarket	1	5.7%
147	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	China	6,980 ^{**}	6,980 ^{**}	125	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	-0.2%
148	President Chain Store Corp.	Taiwan	6,866 ^e	7,259 ^{**}	1,061	Convenience/Forecourt Store	4	2.2%
149	GS Retail Co., Ltd.	S. Korea	6,828	7,295	102	Convenience/Forecourt Store	2	12.0%
150	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	6,792	6,792	237	Discount Store	3	20.1%
151	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	US	6,692	6,692	300	Convenience/Forecourt Store	34	-6.1%
152	Ascena Retail Group, Inc.	US	6,650	6,650	-1,067	Apparel/Footwear Specialty	3	14.7%
153	Jumbo Groep Holding B.V.	Netherlands	6,368 ^{e**}	6,502 ^{**}	176	Supermarket	1	-0.1%
154	Axel Johnson AB	Sweden	6,296 ^{**}	9,025 ^{**}	211	Supermarket	3	5.1%
155	Dillard's, Inc.	US	6,269	6,423	221	Department Store	1	-1.2%
156	Sonae, SGPS, SA	Portugal	6,260 ^{**}	6,436 ^{**}	196	Supermarket	24	4.5%
157	Lenta Group	Russia	6,258	6,258	227	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	27.1%
158	Izumi Co., Ltd.	Japan	6,248 ^{**}	6,248 ^{**}	245	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	6.4%
159	Signet Jewelers Limited	US	6,232	6,253	519	Other Specialty	5	9.4%
160	Pick n Pay Stores Limited	S. Africa	6,225 ^{**}	6,225 ^{**}	99	Supermarket	7	6.6%
161	Edion Corporation	Japan	6,191 ^{**}	6,191 ^{**}	81	Electronics Specialty	1	0.0%
162	Bauhaus GmbH & Co. KG	Germany	6,145 ^e	6,145 ^e	n/a	Home Improvement	19	5.0%
163	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japan	6,139	6,139	n/a	Electronics Specialty	1	1.3%
164	K's Holdings Corporation	Japan	6,127 ^{**}	6,127 ^{**}	205	Electronics Specialty	1	1.3%
165	Burlington Stores, Inc.	US	6,110	6,110	385	Department Store	2	8.0%
166	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	6,086	6,086	239	Drug Store/Pharmacy	2	14.4%
167	Life Corporation Co., Ltd.	Japan	6,081	6,081	59	Supermarket	1	5.4%
168	Gruppo Eurospin	Italy	5,935 ^{**}	5,952 ^{**}	250	Discount Store	2	8.2%
169	SM Investments Corporation	Philippines	5,886	7,850	1,021	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	13.2%

¹ 母公司或集團的營業及淨利可能含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

n/e = 不存在 (由合併或分割成立)

e = 預估值

* 營收包含批發業務

g = 企業公告之主要營業收入

** 營收不包含批發業務

來源:根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2018 年度 (係指會計年度結束日落於 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

全球前 250大零售企業排名

2018 年度零售 營業收 排名	公司	總部所在國	2018年 度零售 總營收 (百 萬美元)	2018年 度母公 司/集 團整 體營 收 ¹ (百 萬美元)	2018年 度母公 司/ 集團 淨利 ¹ (百萬美 元)	主要銷售業務項目	海外營 運分布國 家數	2013-2018 年度零售 營業收年複 合成長率 ²
170	Staples, Inc.	US	5,800 ^e	16,000 ^e	n/a	Other Specialty	4	-14.9%
171	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexico	5,738	6,456	522	Department Store	1	13.1%
172	Coop Danmark A/S	Denmark	5,668**	5,865**	46	Supermarket	2	-0.9%
173	Deichmann SE	Germany	5,636	6,537 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty	26	5.1%
174	Ulta Beauty, Inc. (formerly Ulta Salon, Cosmetics & Fragrance, Inc.)	US	5,607	5,885	555	Other Specialty	1	21.7%
175	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	US	5,574 ^e	242,137	n/a	Other Specialty	9	8.5%
176	Coop Norge, the Group	Norway	5,508**	5,792**	46	Supermarket	1	8.9%
177	The Michaels Companies, Inc.	US	5,362	5,362	390	Other Specialty	2	4.0%
178	Lojas Americanas S.A.	Brazil	5,336	5,336	25	Discount Department Store	1	8.5%
179	Woolworths Holdings Limited	S. Africa	5,332	5,332	-276	Department Store	14	14.3%
180	Hermès International SCA	France	5,320	6,255	1,382	Apparel/Footwear Specialty	46	11.1%
181	JB Hi-Fi Limited	Australia	5,311	5,311	181	Electronics Specialty	2	15.7%
182	Williams-Sonoma, Inc.	US	5,292	5,292	260	Non-Store	14	5.5%
183	Grupo Eroski	Spain	5,280	5,778	38	Supermarket	1	-5.2%
184	Big Lots, Inc.	US	5,271	5,271	190	Discount Store	1	-0.5%
185	Next plc	UK	5,248	5,269	769	Apparel/Footwear Specialty	74	2.7%
186	Lawson, Inc.	Japan	5,234**	5,898**	241	Convenience/Forecourt Store	6	6.6%
187	Wumart Holdings, Inc.	China	5,223**	6,000**	299	Supermarket	1	-
188	Tapestry, Inc. (formerly Coach, Inc.)	US	5,120 ^e	5,880**	398	Other Specialty	70	2.5%
189	Sundrug Co., Ltd.	Japan	5,090**	5,090**	224	Drug Store/Pharmacy	1	6.7%
190	Shimamura Co., Ltd.	Japan	5,071	5,071	267	Apparel/Footwear Specialty	3	2.8%
191	Zalando SE	Germany	5,060	5,060	115	Non-store	15	31.1%
192	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	5,054	5,054	160	Drug Store/Pharmacy	1	11.1%
193	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japan	5,015	5,133	576	Other Specialty	4	10.2%
194	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	Japan	5,014	5,042	205	Drug Store/Pharmacy	2	4.1%
195	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	US	5,000 ^e	5,000 ^e	n/a	Supermarket	1	4.5%
196	Office Depot, Inc.	US	4,962	10,240	181	Other Specialty	2	-3.8%
197	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	4,954	4,999	112	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	8.2%
198	Academy Ltd. (dba Academy Sports + Outdoors)	US	4,900	4,900	n/a	Other Specialty	1	7.0%
199	Defense Commissary Agency (DeCA)	US	4,900	4,900	n/a	Supermarket	13	-4.3%
200	E.Land World Co., Ltd.	S. Korea	4,891	5,780	580	Apparel/Footwear Specialty	3	2.2%
201	OJSC Dixy Group	Russia	4,803	4,846**	-103	Supermarket	1	14.0%
202	Müller Holding Ltd. & Co. KG	Germany	4,786	4,786 ^e	n/a	Drug Store/Pharmacy	7	4.7%
203	Foodstuffs North Island Ltd.	New Zealand	4,741**	4,741**	14	Supermarket	1	-
204	XXXLutz Group	Austria	4,729 ^e	4,729 ^e	n/a	Other Specialty	10	7.3%
205	Wayfair, Inc.	US	4,721	4,721	-245	Non-Store	4	51.0%
206	Neiman Marcus Group LTD LLC	US	4,706	4,706	-532	Department Store	2	1.6%
207	PT Indomarco Prisma (Indomaret)	Indonesia	4,703**	4,703**	33	Convenience/Forecourt Store	1	16.9%
208	Agrokor d.d.	Croatia	4,702**	5,933**	-914	Supermarket	5	6.6%
209	Valor Holdings Co., Ltd.	Japan	4,668	4,908	69	Supermarket	2	4.8%
210	Sprouts Farmers Market, Inc.	US	4,665	4,665	158	Supermarket	1	21.0%
211	East Japan Railway Company (JR East)	Japan	4,646	26,614	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	5.0%
212	Arcs Co., Ltd.	Japan	4,602	4,612	92	Supermarket	1	3.5%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

n/e = 不存在 (由合併或分割成立)

e = 預估值

* 營收包含批發業務

g = 企業公告之主要營業收入

** 營收不包含批發業務

來源:根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2018 年度 (係指會計年度結束日落於 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

全球前 250大零售企業排名

2018年度 零售營收 排名	公司	總部所在國	2018年度 零售 總營收 (百 萬美元)	2018年度 母公司/集 團整體營 收 ¹ (百萬 美元)	2018年度 母公司/ 集團淨利 ¹ (百萬美 元)	主要銷售業務項目	海外營 運分布國 家數	2013-2018 年度零售 營收年複 合成長率 ²
213	Hobby Lobby Stores, Inc.	US	4,600 ^e	4,600 ^e	n/a	Other Specialty	1	6.9%
214	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	4,579**	4,579**	19	Convenience/Forecourt Store	1	17.7%
215	Smart & Final Stores, Inc.	US	4,571**	4,571**	-139	Cash & Carry/Warehouse Club	2	8.5%
216	McKesson Europe AG (formerly Celesio AG)	Germany	4,561	24,625**	n/a	Drug Store/Pharmacy	9	2.4%
217	PETCO Animal Supplies, Inc.	US	4,550 ^e	4,550 ^e	n/a	Other Specialty	3	5.2%
218	The Save Mart Companies (formerly Save Mart Supermarkets)	US	4,500 ^e	4,500 ^e	n/a	Supermarket	1	0.0%
219	HORNBAACH Baumarkt AG Group	Germany	4,488	4,488	68	Home Improvement	9	5.2%
220	Save-A-Lot Food Stores Ltd.	US	4,470 ^{e**}	4,470 ^{e**}	n/a	Discount Store	2	-
221	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	US	4,400 ^e	4,400 ^e	n/a	Other Specialty	1	3.5%
222	Stater Bros. Holdings Inc.	US	4,340 ^e	4,340 ^e	n/a	Supermarket	1	2.3%
223	RaiaDrogasil S.A.	Brazil	4,337	4,337	160	Drug Store/Pharmacy	1	19.9%
224	Sports Direct International plc	UK	4,240	4,730**	37	Other Specialty	24	10.9%
225	Migros Ticaret A.Ş.	Turkey	4,206**	4,206**	140	Supermarket	3	18.8%
226	Belk, Inc.	US	4,200 ^e	4,200 ^e	n/a	Department Store	1	1.2%
227	Sugi Holdings Co., Ltd.	Japan	4,079**	4,101**	147	Drug Store/Pharmacy	1	5.9%
228	Tiffany & Co.	US	4,045**	4,170**	370	Other Specialty	27	2.3%
229	B&M European Value Retail S.A.	UK	4,012	4,012	246	Discount Store	2	26.5%
230	Nojima Corporation	Japan	4,006	4,528	123	Electronics Specialty	1	17.3%
231	Save On Foods (formerly Overwaitea Food Group)	Canada	4,005 ^e	4,005 ^e	n/a	Supermarket	1	8.2%
232	Iceland Topco Limited	UK	3,995**	3,995**	-59	Supermarket	6	2.7%
233	SHV Holdings N.V. / Makro	Netherlands	3,979 ^e	22,397	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club	5	-14.1%
234	JD Sports Fashion Plc	UK	3,943 ^e	4,107**	307	Other Specialty	14	21.7%
235	Chongqing Department Store Co., Ltd.	China	3,941	4,869	96	Department Store	1	-0.5%
236	Tokyu Corporation	Japan	3,903	10,272	n/a	Department Store	2	-0.9%
237	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turkey	3,892 ^e	3,892 ^e	n/a	Discount Store	1	46.4%
238	Grandvision N.V.	Netherlands	3,888**	3,888**	281	Other Specialty	44	6.5%
239	NORMA Unternehmens Stiftung	Germany	3,877 ^e	3,877 ^e	n/a	Discount Store	4	2.7%
240	Ingles Markets, Inc.	US	3,861	4,003**	54	Supermarket	1	1.5%
241	Wangfujing Group Co., Ltd.	China	3,859	3,859	138	Department Store	1	7.4%
242	Action Nederland BV	Netherlands	3,853	3,853	n/a	Discount department store	7	31.4%
243	Lagardère Travel Retail SAS	France	3,834	3,846**	n/a	Other Specialty	34	3.7%
244	Intersport Deutschland eG	Germany	3,821 ^{e**}	4,103 ^{e**}	n/a	Other Specialty	6	5.7%
245	Daiso Industries Co., Ltd. (previously Daiso Sangyo Inc.)	Japan	3,816 ^{e**}	4,103 ^{e**}	n/a	Discount Department Store	27	5.3%
246	American Eagle Outfitters, Inc.	US	3,796**	3,796**	204	Apparel/Footwear Specialty	31	1.8%
247	Coop Sverige AB	Sweden	3,764**	3,764**	2	Supermarket	1	-
248	Heiwado Co., Ltd.	Japan	3,743	3,931	86	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	2.3%
249	Magazine Luiza S.A.	Brazil	3,735	3,752	122	Other Specialty	1	11.1%
250	The Golub Corporation	US	3,700	3,700	n/a	Supermarket	1	1.2%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能含非零售業務

² 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

n/e = 不存在 (由合併或分割成立)

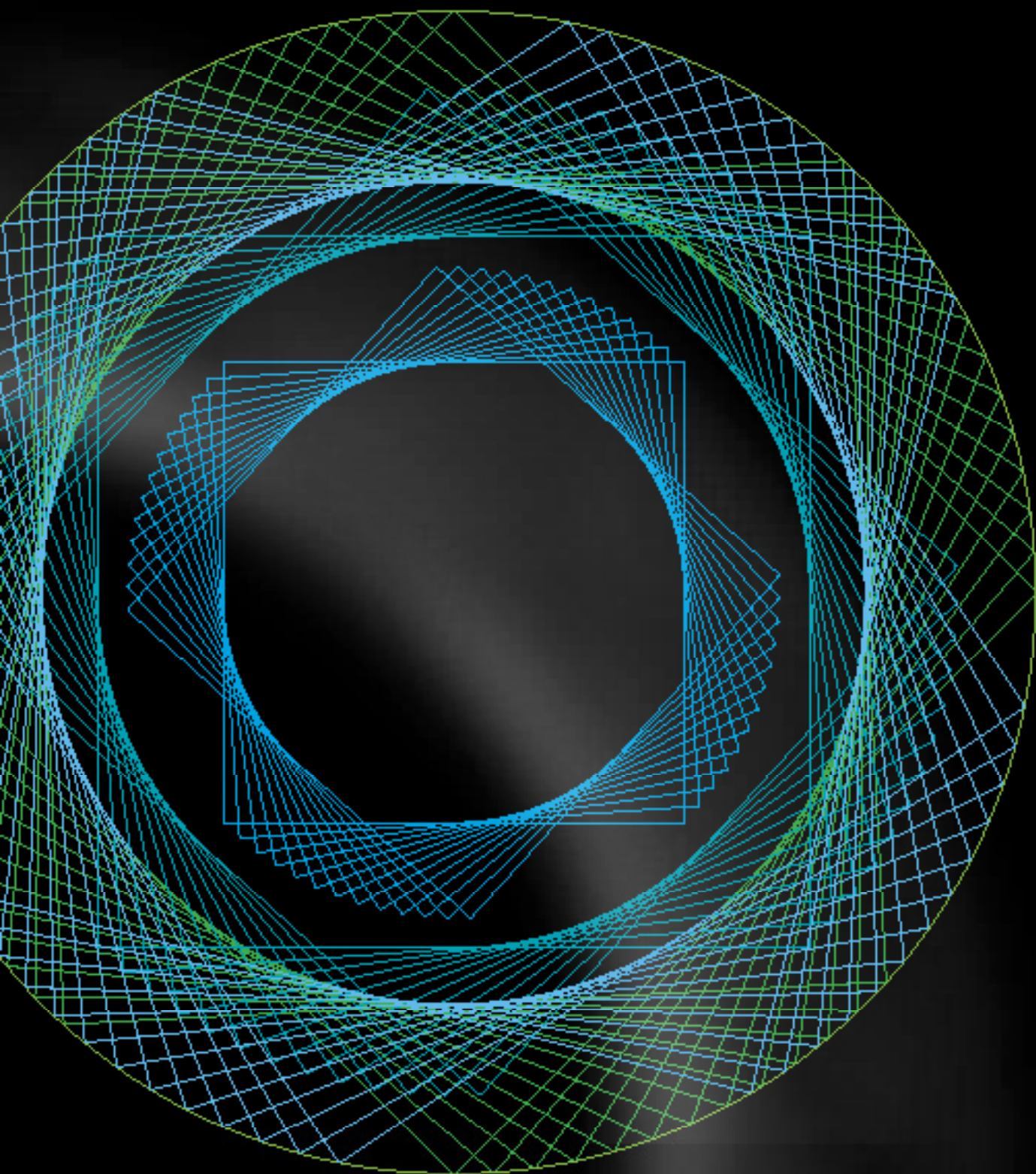
* 營收包含批發業務

** 營收不包含批發業務

來源: 根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2018 年度 (係指會計年度結束日落於 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

全球零售產業區域分析



全球零售產業區域分析

以下將針對零售產品類別與地區分布，評估零售業銷售表現。為方便進行區域分析，各企業所屬區域均以企業總部所在位置而定。雖總部所在區域不一定是企業最主要營收來源區域，企業營收可能來自總部以外區域，但整體營收金額均統一計入該企業所在地區。

歐洲

前 250 大零售業者分布於歐洲的數量最多，共有 87 家公司 (34.8%)，該地區占全球前 250 大零售業者總營收之 33.8%。德國、英國和法國等歐洲最大市場的零售商貢獻了整個歐洲地區總收入的三分之二，以德國零售商規模最大，平均規模為 247 億美元；緊隨其後的是法國零售商，平均規模為 242 億美元，遠遠高於 250 強零售商 181 億美元的平均規模。歐洲零售商仍是全球最活躍的零售商，它們在成熟的本土市場以外尋求增長，在 2018 年度，它們的總收入中有 42.3% 來自海外業務，幾乎是前 250 大零售業者海外營收




23.6% 的兩倍。其中，法國零售業者擁有全球最多的零售網絡，平均在 29 個國家開展業務。

北美

而北美地區的零售業者共有 85 家，該地區之營收表現最為亮眼，占全球前 250 大零售業者總營收之 48.0%。然而，相較於其他地區，反觀北美零售商之海外營收相對不多，僅占總收入之 14.1%。

亞太

前 250 大零售業者中亦有近四分之一 (24.0%) 為亞太地區的公司，該地區占前 250 大零售業者總營收之比例為 15.4%，是繼歐洲、北美地區之後，營收排名第三的地區。若進一步分析，可看出日本之營收超過了中國 / 香港以及其他亞太國家 (澳洲、印尼、印度、南韓、台灣、菲律賓和紐西蘭等)；而海外營收占比之部分則是以中國 / 香港最高。

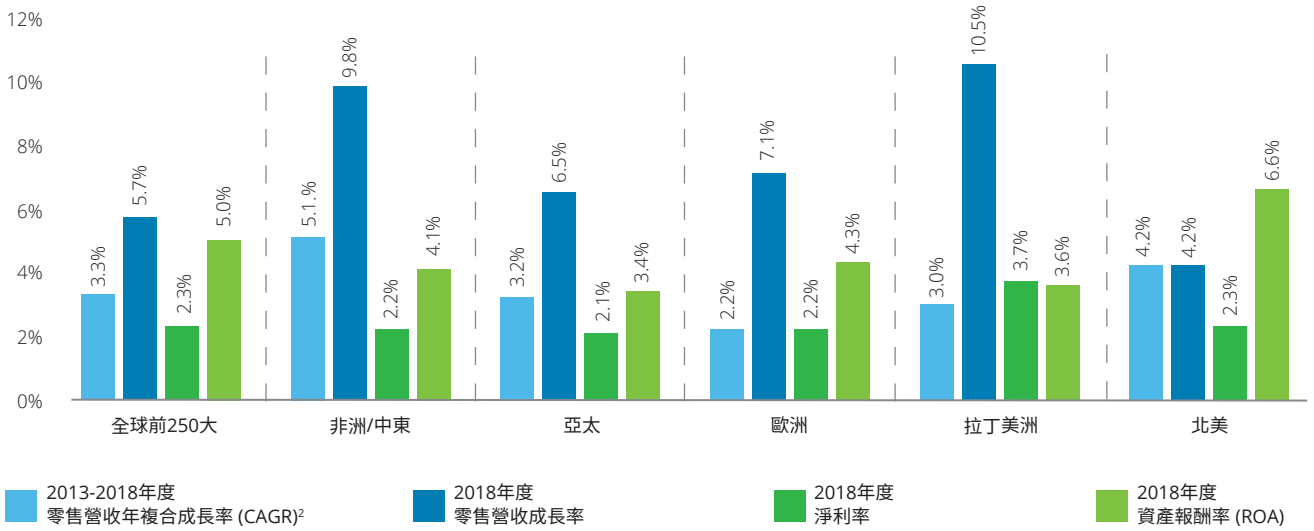
	區域／國家營收表現				區域／國家全球化程度		
	企業數量	平均零售銷售額 (百萬美元)	250 大企業數量 比重	250 大企業數量 比重	國外營運營收 比重	平均國外營運 分布國家數	單一國家營運者 比重
前250大	250	18,120	100.0%	100.0%	23.6%	9.5	34.4%
非洲／中東	9	6,607	3.6%	1.3%	23.0%	8.8	11.1%
亞太區域	60	11,602	24.0%	15.4%	12.3%	4.0	48.3%
 中國／香港 ¹	13	13,670	5.2%	3.9%	16.8%	4.1	69.2%
 日本	31	10,143	12.4%	6.9%	12.7%	4.6	41.9%
 其他亞太區域	16	12,785	6.4%	4.5%	7.8%	2.6	43.8%
歐洲	87	17,592	34.8%	33.8%	42.3%	15.6	17.2%
 法國	12	24,220	4.8%	6.4%	47.3%	29.2	0.0%
 德國	19	24,704	7.6%	10.4%	47.0%	13.2	5.3%
 英國	14	16,369	5.6%	5.1%	17.5%	15.7	21.4%
其他歐洲區域	42	12,889	16.8%	11.9%	46.0%	12.8	26.2%
拉丁美洲	9	7,925	3.6%	1.6%	27.1%	2.4	55.6%
北美	85	25,560	34.0%	48.0%	14.1%	7.9	42.4%
 美國	79	26,380	31.6%	46.0%	14.2%	8.3	40.5%

地區分析結果反映前 250 大總部所在區域／國家

¹ 香港與中國視為同一國家

來源：根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源，分析 2017 年度 (係指會計年度結束日落於 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日之財報) 財務表現及營運

全球各區域零售營收表現¹

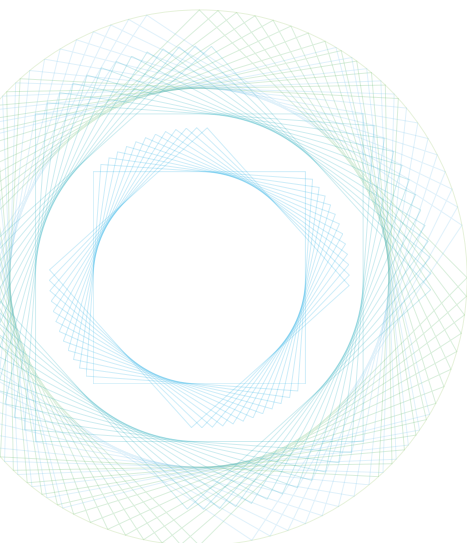


地區分析結果反映前 250 大總部所在區域/國家

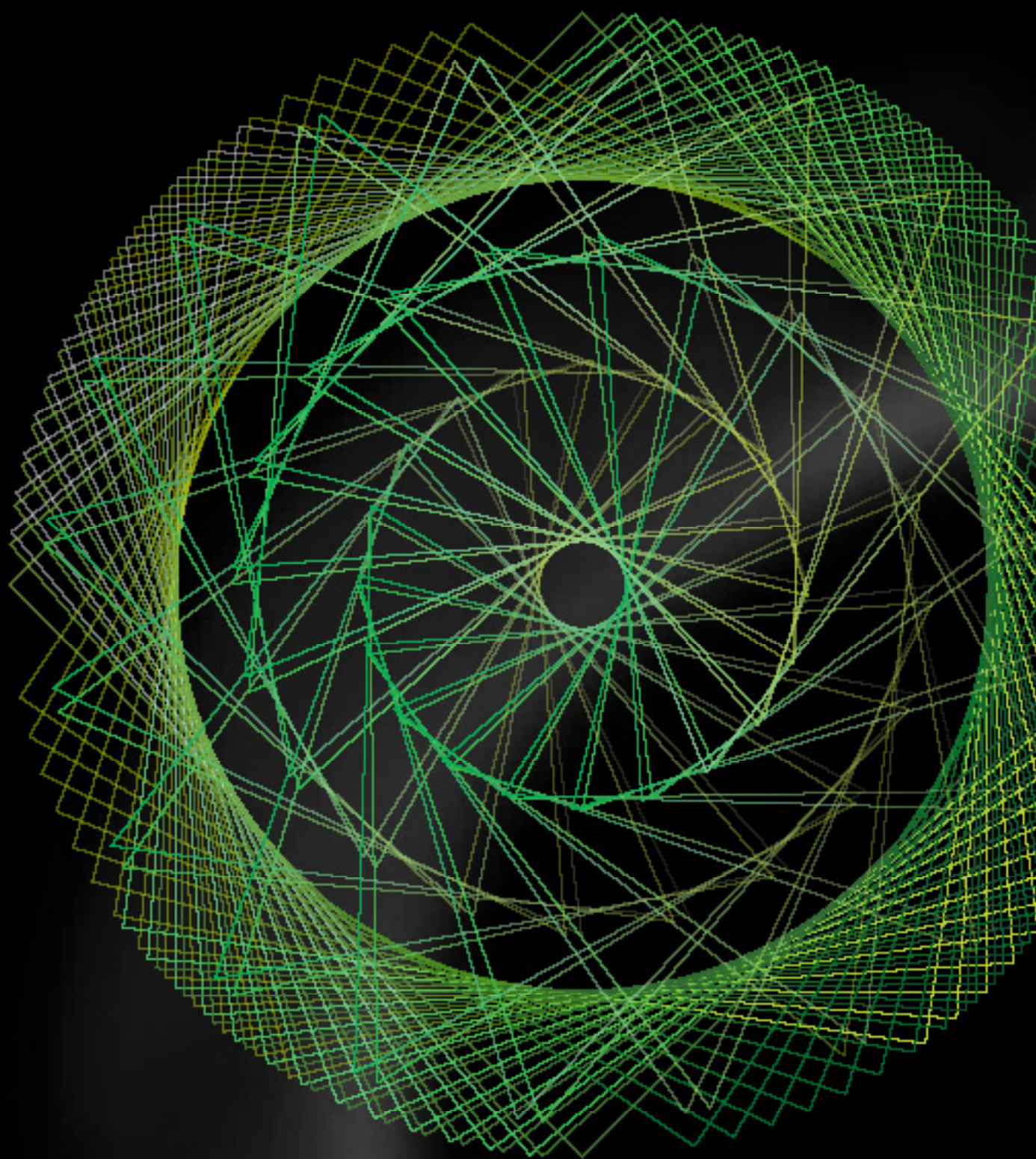
¹零售營收經加權及貨幣匯率轉換

²以年複合成長率計

來源:根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源,分析 2017 年度(係指會計年度結束日落於 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日之財報)財務表現及營運







全球零售產品類別分析



全球零售產業區域分析

針對產品類別分析，本報告將零售產品分為下列四個類別：服裝與配件、快速消費品、消費性電子與娛樂商品、多角化企業。每家企業將以營收過半的項目作為主要零售產品類別，若前三類產品在該企業營收佔比皆未過半，該企業則歸類為多角化企業。

由以下統計可見，服飾與配件類別零售業者的獲利最高，但消費性電子與娛樂商品在 2018 年度也帶動了營收成長。

	產品類別營收表現				全球化程度		
	企業數量	平均零售銷售額 (百萬美元)	250大企業數量 比重	250大企業 營收比重	國外營運營收 比重	平均國外營運 分布國家數	單一國家營運者 比重
Top 250	250	18,120	100%	100%	23.6%	10	34.4%
 服飾與配件	40	11,045	16.0%	9.8%	40.4%	26	15.0%
 快速消費品	138	21,746	55.2%	66.2%	21.7%	6	40.6%
 消費性電子與娛樂商品	50	16,348	20.0%	18.0%	22.5%	7	32.0%
 多角化企業	22	12,271	8.8%	6.0%	21.5%	8	36.4%

Source: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2019. Analysis of financial performance and operations for fiscal years ended through June 2018 using company annual reports, Supermarket News, Forbes America's largest private companies and other sources.

服裝和配件

2018年度，服裝和配件類別的綜合零售收入增長7.1%，位居第二。然而，它仍然是利潤最高的產品類別，綜合淨利潤 (Net Profit Margin) 為6%，資產回報率 (ROA) 為7.8%。

快速消費品

前250大零售業者中，排名前10的公司中有8家屬於快速消費品類別。該類別共有138家公司（佔前250大零售業者的55.2%），其在2018年度創造了66.2%的營收，為平均營收（217億美元）最高的類別。雖然是前250大零售業者總營收的最大貢獻者，但快速消費品為低利潤率產業，是所有類別產業中淨利潤（1.6%）最低的。

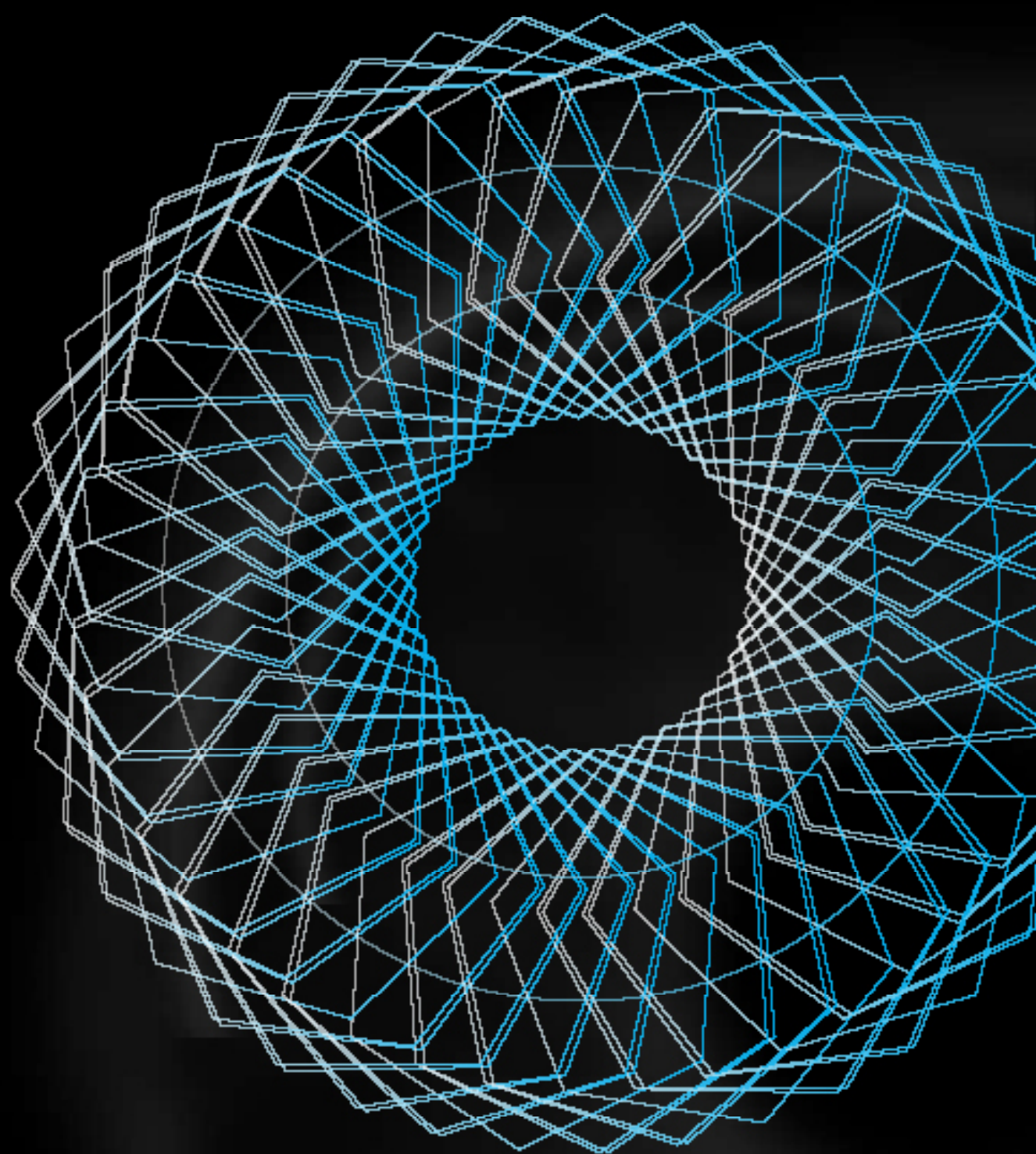
消費性電子與娛樂商品

在2018年度，消費性電子與娛樂商品類別持續成長，零售營收增長了10.1%，2013至2018營收年複合成長率穩定在6.8%，超過了其他產品類別。在前250大零售業者中，消費性電子與娛樂商品僅佔20%（50家公司），但憑藉其強勁成長率幫助前250大零售業者在2018年度仍有5.7%的零售營收成長率。

多角化企業

若前三類產品在該企業營收佔比皆未過半，該企業則歸類為多角化企業。多元化企業持續增長緩慢，2018年度也不例外。多角化企業2018年度之營收成長率呈負成長，為-0.3%，較2017年度的-1.3%有所改善，但仍遠低於前250大零售業者之平均營收成長率5.7%。2013至2018年度，22家多角化企業的零售營收年複合成長率1.8%，與前250大零售業者的3.3%相比，則說明了多角化企業增長乏力。

新進榜企業



新進榜企業

2018年度新進榜企業

前250大排名	公司	總部所在國	主要銷售業務項目	2018年度零售營收成長
26	Metro AG	Germany	Cash & Carry/Warehouse Club	1.6%
40	Ceconomy AG	Germany	Electronics Specialty	1.3%
187	Wumart Holdings, Inc.	China	Supermarket	10.5%
205	Wayfair, Inc.	US	Non-Store	39.7%
223	RaiaDrogasil S.A.	Brazil	Drug Store/Pharmacy	23.1%
229	B&M European Value Retail S.A.	UK	Discount Store	24.6%
234	JD Sports Fashion Plc	UK	Other Specialty	37.2%
237	A101 Yeni Mağazacılık A.Ş.	Turkey	Discount Store	32.7%
239	NORMA Unternehmens Stiftung	Germany	Discount Store	4.4%
241	Wangfujing Group Co., Ltd.	China	Department Store	46.6%
242	Action Nederland BV	Netherlands	Discount department store	27.8%
243	Lagardère Travel Retail SAS	France	Other Specialty	8.6%
245	Daiso Industries Co., Ltd. (previously Daiso Sangyo Inc.)	Japan	Discount Department Store	8.3%
246	American Eagle Outfitters, Inc.	US	Apparel/Footwear Specialty	5.1%
249	Magazine Luiza S.A.	Brazil	Other Specialty	26.1%
250	The Golub Corporation	US	Supermarket	5.7%

ne = 不存在 (由合併或分割所成立)

來源:根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源。

分析 2017 年度 (係指會計年度結束日落於 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日之財報)財務表現及營運

回顧2018年度裡，計有16間零售企業榮登或重返前250大企業金榜。其中，名次較為出色的兩家企業包括了MetroAG(第26)以及Ceconomy(第40)，都是2017年7月從MetroGroup劃分出來的新興專業貿易公司。MetroAG專注於快速消費品市場，並經營MetroCash&Carry自助批發事業以及RealHypermarket連鎖賣場(Metro於2018年底決定將後者出脫求售)。若以銷售額論，Ceconomy是歐洲最大的消費性電子產品零售公司，其主要通路包括了 Media Markt 與 Saturn 等連鎖零售業者。

中國零售業者物美控股，因提升自身資料的供應能力並而進榜，名列第187。物美以超市零售事業為主，同時也經營百貨、家飾(百安居中國)和消費性電子產品商店。

其餘13個新進榜的企業之中，有三家歷經了大型收購案而帶動營收飆升，另外四家零售企業的有機成長(organic growth)則達到了突破20%的優勢年成長率，其餘六家則是再度進榜的企業。

英國的 B&M European Value Retail 和 JD Sports Fashion，以及中國的王府井集團，皆在重大收購案之後，登上了前250大的榜單：

- 快速成長的折扣零售業者 B&M European Value 於 2017 年 8 月收購了平價超商零售事業 Heron Foods，相關收購案所新增的八個月銷售額，佔了該公司成長幅度的將近 40%，但總營收成長絕大部分還是源於該公司在英德兩國的展店舉措。

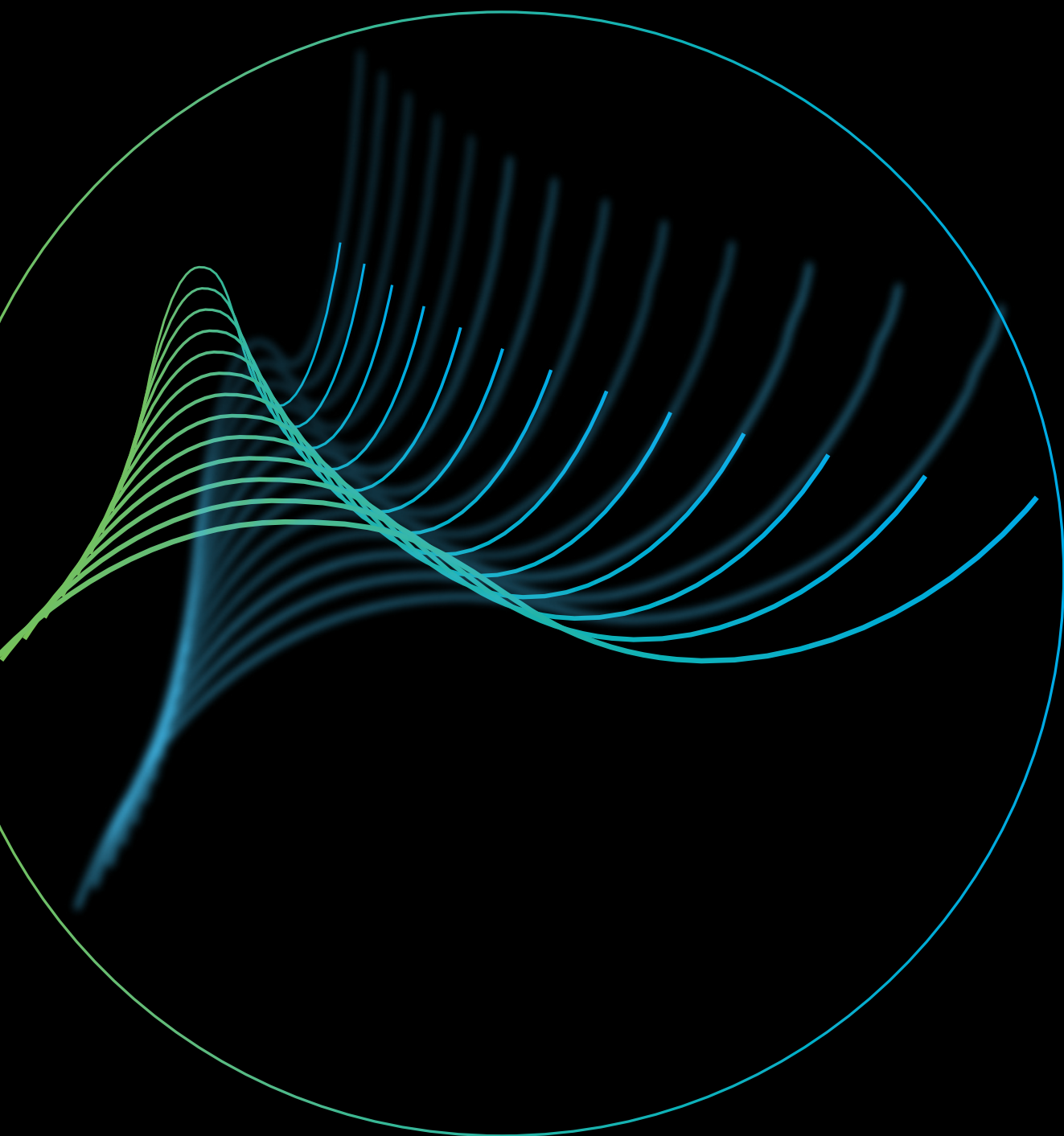
- 行銷運動、時尚、戶外品牌的多通路跨國零售業龍頭JD Sports Fashion，近年來併購了世界各地多家運動零售公司，包括 2016 年的 Sports Unlimited(荷蘭)、Runners World(馬來西亞)、Next Athleisure (澳洲)；2017 年的 Go Outdoors(英國)、Hot-T (南韓)；2018 年的 Sport Zone (西班牙 / 葡萄牙)、The Finish Line (美國)。相關收購的斬獲，加上新開幕的店面，在 2018 年度創造了超過 37% 的年成長率。
- 中國百貨兼超市業者王府井集團，搶下了前 250 大零售企業中的第 241 名，憑藉的是 2018 年度裡將近 46.6% 的年成長率，傲人成績主要歸功於 2017 年 4 月間收購 Belmont Hong Kong。

其餘的新進零售業者 (Norma、Lagardère Travel Retail、Daiso、American Eagle、Magazine Luiza、Golub)，前幾年都曾一度攀上 250 大零售業者的榜單裡，且於 2018 年度再度進榜，名次全數落在 239 至 250 之間。前四家公司均已實現個位數幅度的成長率 (以當地貨幣計)；至於巴西的 Magazine Luiza 則是靠著新開張店面、原有店面發展成熟、線上銷售所創造的 26.1% 年成長率，睽違兩年後再度進榜。日本的 Daiso(大創)與美國的超市業者 Golub，都是繼 2013 年度之後首度強勢回歸。

靠著有機成長而躋身前 250 大零售企業的四家零售業者如下：

- Wayfair 自詡為「全球最大家居用品線上購物網站之一」，公司不僅在核心美國市場的有機成長率較去年成長 33.5 個百分點，達到了驚人的 39.7%，在加拿大、英國、德國經營的跨國事業營收更攀升至兩倍以上，因此一躍成為前 250 大企業的第 205 大。
- 巴西連鎖藥局領導品牌 RaiaDrogasil 有 200 多家門市開幕，加上同店銷售額也有所成長，營收年成長率來到了 23.1%(以當地貨幣計)。此外，其得以登上前 250 大企業之中的第 223 位，也多虧了 2017 年巴西里爾兌美元升值了 9.3%。
- 土耳其折扣零售業者 A101 在 2018 會計年度持續快速成長，並於國內開設了將近 700 間新門市；儘管土耳其里拉兌美元貶值 17% 之多，A101 仍搶下了前 250 大企業的第 237 位。
- Action Nederland 是成長快速的跨國非食品折扣商，在荷蘭、比利時、法國、德國、盧森堡、奧地利、波蘭等國擁有超過 1,100 間門市。公司的年度有機成長率達到 28%，使之成為前 250 大零售業者裡的第 242 大企業。

全球高成長前 50 大零售業者



至於全球高成長前 50 大企業的排行計算，則是以 2013 年度至 2018 年度五年間的營收複合年均成長率為基礎。2017 年度的高成長 50 大零售企業之中，部分公司這次再度上榜，表現尤其令人刮目相看，相關此類連續兩年皆為高成長前 50 大的企業，在排行榜上均以粗體標示。

展店、收購、電商，推動高成長前50大

高成長50大零售企業的平均營收成長步伐，比前250大零售業者快了五倍，2013至2018年度的年複合成長率 (CAGR) 創下17.1%的記錄。而如此顯著的成長，正是因為新店增設、併購活動，以及持續興盛的電子商務銷售表現。新年度的前50大高成長企業裡，有三分之二(34家)也曾名列2017年度的同一榜單內，其中最為值得留意的變化，莫過於唯品會 (Vipshop) 的原本迅速發展有所趨緩，因而落後了Albertsons一個名次。唯品會以及京東 (JD.com) 這兩家網路零售業者的2018年度營收成長率均已直逼40%；相形之下，Albertsons 營收只比2017會計年度高出 0.4%。

LVMH 淨利率勇冠高成長前50大

高成長前50大的綜合淨利率，也比前250大業者高出了2.5%。其中獲利最豐的精品集團LVMH，淨利率高達13.2%，佔高成長前50大企業總淨利的四分之一以上。SM Investment (13.0%) 和精品集團 Kering (12.1%) 的淨利率同樣達到了兩位數。在財報已公布淨利數字的42家公司當中，僅六家公司呈現淨損，其中包括了成長飛速的網路零售業者京東以及Wayfair Inc.。

發展最為迅捷的四家零售業者，有三家單純經營電子商務，分別是中國網路零售業者唯品會、京東，以及Wayfair, Inc.。

營業所涉足的國家數目多寡，顯然並不是在高成長前50大排名快速竄升的決定性因素。榜單上的前三大企業，都只在單一國家營運，突顯出憑藉當地市場即足以實現快速成長。另一方面，排名42的Kering SA (法國) 和排名48的LVMH Moët Hennessy (法國) 則在營運版圖方面領先其他公司，分別在95與70個國家經營業務。

高成長的前50大零售業者之中，約有一半屬於快速消費品業者，而高成長的前50大零售業者中成長最快的企業，亦為快速消費品業者；此外，更有11家快速消費品

零售業者都在高成長的前 50 大零售業者中前20名排行榜上。然而，與在產品類別分析中，快速消費品的之成長幅度卻較為平緩 (2013至2018年度的營收年複合成長率複合為2.4%)。

Deloitte自2005年度開始追蹤高成長前50大零售族群，當時亞馬遜即已進榜，至今不曾掉出排行榜外。2018年度的情況一如以往，亞馬遜的零售銷售額較去年度成長25.3%之多。《2017年零售力量與趨勢展望》曾述及亞馬遜因收購Whole Foods而奠定了持續成長的地位。單位銷售量上升，主要反映了亞馬遜努力為客戶降低價格、提供運送優惠、增加庫存量，並提高產品多樣性¹⁵。

Migros Ticaret A.Ş. 營收成長快速，較去年度成長38.7%，使Migros從高成長前50大企業的第37名上升至第25名，在250大零售業者的排行榜上，也從第247名前進至第225名。Migros之所以締造了迅速的成長表現，是因為在2017年度開設了193間店面，並且收購了土耳其愛琴海地區現代化零售連鎖店Kipa的96.25%股份¹⁶。

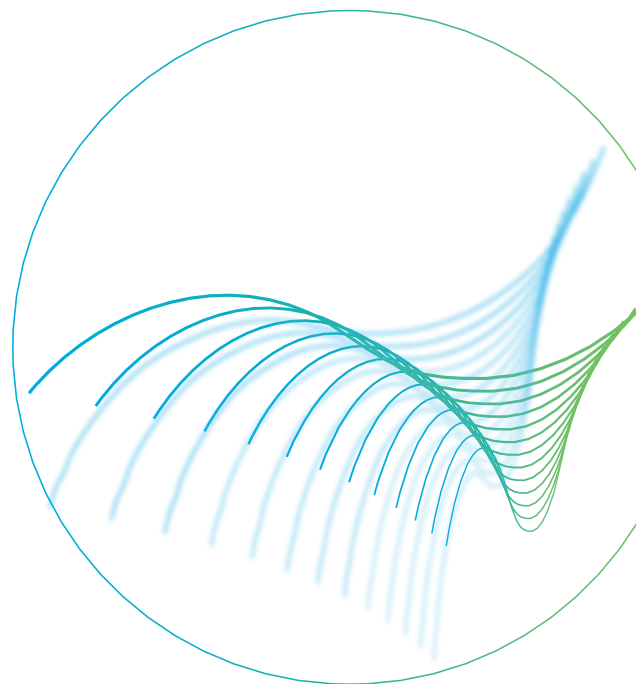
Magazine Luiza S.A同時榮膺了高成長前50大及前250大零售業者的新進榜企業，彰顯了拉丁美洲在2017年度的營收成長氣勢，而其中原因就在於2018年度裡多達60間新門市開幕，帶來了26.1%的零售營收成長。

Reliance Industries Limited / Reliance Retail是 2017年度高成長前50大的新進榜企業，且2017年度的零售營收將近翻倍 (以當地貨幣計)，成長力度持續強勁，因此在前250大業者的榜單上竄升了95個名次，攀居第94位。Reliance零售事業經營穩健，反映其食品雜貨、消費性電子產品、時上與生活領域的業務明顯成長；此外由於亦以門市拓展也提升了支援業務業績表現，各個系列店面的同店銷售額同樣呈現進步態勢^{17, 18}。

高成長前 50 的多家企業受惠於展店與併購

其中較為顯著的幾筆交易案概如下述：

- Lenta 開設了 40 間大賣場和 49 家超市，並向 Holiday 收購了 22 間超市，帶動 Lenta Group 迅速打進了西伯利亞市場¹⁹。
- 新進榜的 B&M European Value Retail S.A. 在英國開設了 39 間新門市，在德國開設 11 處店面，並藉由收購 Heron Foods，額外增加了英格蘭北部為主的 265 個門市，一舉奪下高成長前 50 大與全球前 250 大雙方面的席次²⁰。
- 2016 年度的 JD Sports Fashion Plc 在澳洲、馬來西亞、荷蘭等地進行併購，並於 2018 年度持續收購行動，進一步擴大其英國、南韓、西班牙與葡萄牙的版圖，2018 會計年度的零售營收因而成長了 37.2%。2019 會計年度，該公司在美國仍持續進行併購²¹。
- X5 Retail Group N.V. 零售營收激增，較去年成長了 25.3%，原因在於收購了 Sedmov Kontinent 和 Monetka 連鎖零售企業的多家店面。此外，X5 Retail Group 於 2017 年 12 月收購了位於聖彼得堡和莫斯科的多間 O'KEY 連鎖零售店面，然而這波收購並沒有為其 2018 年度營收造就任何效益²²。



個案研究 1

創立於2002年的Wayfair,Inc.，是銷售家具、家飾、居家布置、其他居家百貨的電子商務零售公司。由於國內與國際市場的業績成長堅實，帶動該公司 2018 年度零售營收增長 39.7%，達到 47 億美元。這家網路零售業者近五年來強勢發展，2013至 2018年度的營收年複合成長率更高達51.0%。不過，Wayfair於 2018會計年度淨損達到2.45億美元，則是反映公司大舉投入加拿大、英國、德國等海外事業擴張的衝擊效應。公司也專注於建造跨國基礎建設、深入掌握特定國家知識、擴增跨國供應商網絡，並在特定國家建立強大品牌知名度^{23, 24}。

個案研究 2

Albertsons於2013及2015年分別完成兩件重大收購案，使得2013至2018年度的營收年複合成長率高達74.4%佳績，在高成長前50大榜單上名列前茅。Albertsons在2013年的營收增幅超過五倍，Albertson's LLC正是在那一年買回了SUPERVALU在2006年向Albertson's LLC前身Albertsons, Inc.所收購的資產，重新入主所有Albertsons店面。而後Albertsons於2015年收購Safeway, Inc.，營收再度翻倍。近期也另有其他收購行動，包括 2017 年 11 月買下Mexico Foods Parent LLC 和德州專業食品雜貨公司 La Fabrica Parent LLC(即「El Rancho」)各45%的股權，以及2017年5月收購MedCart Specialty Pharmacy。Albertsons和Rite Aid於2018年2 月宣布合併，但在同年8月則又提出聲明，表示雙方協議終止合併契約^{25, 26}。

個案研究 3

中國電子商務零售業者唯品會與京東，雙雙躋身 2018會計年度成長最快50大零售企業的前三名。唯品會2013至 2018年度的營收年複合成長率為73.8%，京東則成長了52.4%，兩家網路零售業者也都榮膺 2017年度高成長前50大企業的前五名，唯品會甚至成為當年度的榜首。

- 京東成長迅速，零售營收的年成長率將近 40%，主要反映客戶數量的增加。京東網站的活躍客戶帳號數量，從 2017 年度的 2 億 3 千萬筆攀升為 2018 年度的 2 億 9 千萬筆，這主要反映了京東成功爭取新的活躍客戶帳號，並順利吸引既有客戶帳號再度光顧²⁷。
- 2008 年開始營運的唯品會也創下新紀錄，2017 年的客戶訂單履約總額直逼 3.35 億美元，相較於 2015 年的 1.93 億、2016 年的 2.69 億，呈現了明顯的成長。2017 年 12 月，唯品會與騰訊子公司以及京東達成了策略合作架構協議，據此針對「微信錢包」的介面、京東行動應用程式的主頁，以及微信「發現」購物主頁，新增連結項目²⁸。

高成長前50大零售業者排名

高成長 前50大 排名	前250 大排名	公司	總部所在國	2018年度零 售總營收(百 萬美元)	主要銷售業務方式	2013-2018年度 零售營收年複合 成長率 ¹	2018年度 零售營收成 長率	2018年度淨 利率
1	15	Albertsons Companies, Inc.	US	59,925	Supermarket	74.4%	0.4%	0.1%
2	92	Vipshop Holdings Limited	China	10,939	Non-Store	73.8%	37.4%	2.6%
3	20	JD.com, Inc.	China	49,088	Non-Store	52.4%	39.6%	0.0%
4	205	Wayfair, Inc.	US	4,721	Non-Store	51.0%	39.7%	-5.2%
5	237	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turkey	3,892	Discount Store	46.4%	32.7%	n/a
6	94	Reliance Industries Limited / Reliance Retail	India	10,649 ^e	Supermarket	44.8%	105.5%	n/a
7	242	Action Nederland BV	Netherlands	3,853**	Discount department store	31.4%	27.8%	n/a
8	191	Zalando SE	Germany	5,060	Non-store	31.1%	23.4%	2.3%
9	91	Hudson's Bay Company	Canada	11,109	Department Store	28.6%	-0.7%	-4.0%
10	157	Lenta Group	Russia	6,258	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	27.1%	19.2%	3.6%
11	229	B&M European Value Retail S.A.	UK	4,012	Discount Store	26.5%	24.6%	6.1%
12	131	Bass Pro Group, LLC	US	7,837	Other Specialty	24.7%	107.0%	n/a
13	46	Dollar Tree, Inc.	US	22,246**	Discount Store	24.6%	7.4%	7.7%
14	76	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	12,684	Convenience/Forecourt Store	22.7%	14.7%	n/a
15	234	JD Sports Fashion Plc	UK	3,943	Other Specialty	21.7%	37.2%	7.5%
16	174	Ulta Beauty, Inc (formerly Ulta Salon, Cosmetics & Fragrance, Inc.)	US	5,607**	Other Specialty	21.7%	21.5%	9.4%
17	123	Dufry AG	Switzerland	8,290	Other Specialty	21.7%	7.1%	1.3%
18	47	X5 Retail Group N.V.	Russia	22,191	Discount Store	21.4%	25.3%	2.4%
19	210	Sprouts Farmers Market, Inc.	US	4,665	Supermarket	21.0%	15.3%	3.4%
20	51	PJSC "Magnit"	Russia	19,381**	Convenience/Forecourt Store	20.3%	5.8%	3.1%
21	66	CP ALL Plc.	Thailand	14,387	Convenience/Forecourt Store	20.2%	8.5%	4.1%
22	150	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	6,792	Discount Store	20.1%	23.5%	3.5%
23	223	RaiaDrogasil S.A.	Brazil	4,337 ^e	Drug Store/Pharmacy	19.9%	23.1%	3.7%
24	96	NIKE, Inc. / NIKE Direct	US	10,428	Apparel/Footwear Specialty	19.2%	14.8%	n/a
25	225	Migros Ticaret A.Ş.	Turkey	4,206	Supermarket	18.8%	38.7%	3.3%
26	127	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	8,119	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	18.2%	17.5%	2.9%
27	4	Amazon.com, Inc.	US	118,573**	Non-Store	18.0%	25.3%	1.7%
28	214	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	4,579	Convenience/Forecourt Store	17.7%	9.5%	0.4%
29	140	The SPAR Group Limited	S. Africa	7,252	Supermarket	17.4%	5.4%	1.9%
30	230	Nojima Corporation	Japan	4,006	Electronics Specialty	17.3%	3.0%	2.7%
31	207	PT Indomarco Prismaatama (Indomaret)	Indonesia	4,703**	Convenience/Forecourt Store	16.9%	6.7%	0.7%
32	181	JB Hi-Fi Limited	Australia	5,311**	Electronics Specialty	15.7%	21.8%	3.4%
33	114	Associated British Foods plc / Primark	UK	8,931**	Apparel/Footwear Specialty	15.0%	18.6%	n/a
34	56	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	16,815 ^e	Apparel/Footwear Specialty	15.0%	4.2%	6.9%

高成長 前50大 排名	前250 大排名	公司	總部所在國	2018年度零 售總營收(百 萬美元)	主要銷售業務方式	2013-2018年度 零售營收年複合 成長率 ¹	2018年度 零售營收成 長率	2018年度淨 利率
35	152	Ascena Retail Group, Inc.	US	6,650	Apparel/Footwear Specialty	14.7%	-4.9%	-16.1%
36	166	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	6,086	Drug Store/Pharmacy	14.4%	16.7%	3.9%
37	119	Central Group	Thailand	8,631**	Department Store	14.3%	3.0%	n/a
38	179	Woolworths Holdings Limited	S. Africa	5,332 ^e	Department Store	14.3%	1.8%	-5.2%
39	201	OJSC Dixy Group	Russia	4,803	Supermarket	14.0%	-9.4%	-2.1%
40	36	Suning.com Co., Ltd. (formerly Suning Commerce Group Co., Ltd.)	China	27,801	Electronics Specialty	13.8%	26.5%	2.2%
41	11	Ahold Delhaize (formerly Koninklijke Ahold N.V.)	Netherlands	72,312	Supermarket	13.8%	0.6%	2.9%
42	98	Kering S.A.	France	10,274	Apparel/Footwear Specialty	13.3%	30.5%	12.1%
43	169	SM Investments Corporation	Philippines	5,886	Hypermarket/Supercenter/ Superstore	13.2%	7.6%	13.0%
44	171	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexico	5,738	Department Store	13.1%	23.5%	8.1%
45	122	FNAC Darty S.A. (formerly Groupe FNAC S.A.)	France	8,395	Other Specialty	12.9%	0.4%	1.7%
46	135	H2O Retailing Corporation	Japan	7,724 ^e	Department Store	12.4%	2.3%	1.6%
47	149	GS Retail Co., Ltd.	S. Korea	6,828**	Convenience/Forecourt Store	12.0%	10.1%	1.4%
48	32	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton S.A.	France	33,289	Other Specialty	11.8%	21.4%	13.2%
49	192	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	5,054 ^e	Drug Store/Pharmacy	11.1%	11.0%	3.2%
50	249	Magazine Luiza S.A.	Brazil	3,735**	Other Specialty	11.1%	26.1%	3.2%
高成長前50大						17.1%	17.4%	2.5%
前250大						3.3%	5.7%	2.3%

以粗斜體字型表示的企業，亦名列 2015 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。

¹ 年複合成長率

** 營收包含批發及零售業務

e = 估計值

來源：根據企業年報、Planet Retail 資料庫及其他公開資訊來源，
分析 2017 年度（係指會計年度結束日落於 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日之財報）財務表現及營運

在地觀點

數據化經營：幫助零售業打造會員經營的新價值

勤業眾信聯合會計事務所管理顧問服務部 鄭興 營運長、譚凱名 經理

零售業是商品供應鏈與服務價值網絡中最能直接面對終端消費者的產業之一。近來優化顧客體驗的思維雖已廣為人知，但綜觀多數的零售業者，主要仍舊維持傳統的營運模式，多數決策都依照過往的經驗與直覺進行存貨控管、通路行銷與客戶服務等企業功能。然而，不論是實體或虛擬的零售通路，其實都擁有大量的消費者行為數據並且還未充分地發揮其價值。主因在於企業內部的數據仍散落至各處，導致無法有效整合跨部門資訊，例如各銷售店點之行銷、營業與會員數據無法整合參考，自然無法進一步分析顧客的消費行為甚至是創造新價值。

未來的零售業樣貌，是以大數據為基礎，並以顧客邏輯導向 (Customer-dominant logic) 做全盤思考，為顧客打造出令人驚艷的個人化消費體驗，並強化與其互動交流的關係，已成為各家零售業者的主要課題。特別是在這全通路的時代裡，顧客會頻繁地在數位及實體管道之間穿梭，零售業者已無法僅透過單一通路掌握顧客的全貌，唯有將全部通路的資訊予以整合，360度全面地檢視消費者行為，進而分析與歸納，才能帶給消費者更大的價值。

Deloitte 數據分析團隊綜合多年數據分析服務及協助多家企業經驗後，歸納出以下三項主要課題，幫助零售業打造會員經營的新價值。

利用數據蒐集與整合創造價值

大數據近年來做為各大企業主要業務發展的核心需求並期望可以直接被轉換為實際的營收產出，然而不論是在實體零售業中，因為各店點的系統於不同時間導入，資料收集方式、資料欄位的定義、格式、記錄的數據與時間頻度不盡相同，並散落在不同的部門；或是在虛擬電商中雖然一開始就是數位化的商業模式，

但因為有 B2C、C2C 等不同買賣方加入形成各式通路品牌，因而產生資料整合性不佳的情況。

加上日益累積的大數據，導致後續的資料處理更加艱難，導致最後的產出無法回應到全盤考量的策略，且分析數據後得出的資訊也無法直接幫助決策以創造新價值。例如，營業單位很難得知消費會員的樣貌與消費習性，導致無法與行銷單位進行有效的精準行銷配合，進而造成顧客的體驗不佳。因此蒐集並整合一致性的全通路資料，將會是大數據時代零售業亟需重視的工作之一。

企業除整合內部數據做為來源外，還可搭配過往的專業經驗，藉由匯入外部數據以優化未來應用，使最後的分析結果更貼近商業現況。例如，可將蒐集假日天數、天氣因素等資料，或是隨著社群媒體的蓬勃發展，解析各社群平台的討論內容，洞悉商品趨勢、對公司的好惡程度等，作為分析的來源資料。

顧客旅程(Customer Journey)

在新零售的風潮裡特別強調最佳化顧客體驗才能創造更大的商業機會與收益，其中不僅包含購買產品的瞬間，而更需顧及從顧客產生購買需求、意圖，到各虛實平台蒐集資訊甚至進行比價，才選定通路產生購買行為，並且回家體驗產品服務，最後到售後服務與產生口碑交換等過程。

在顧客的購物旅程中，企業應去思考如何能有效地記錄顧客於各個接觸點的互動行為及感受，並且與企業的內外部資料做整合，從中發現價值所在。此可透過顧客旅程的資料找出其隱含的購買路徑變化及趨勢的關聯性，例如可能會發現顧客購買某商品類別大多以某種通路為主，或是會先透過數位通路尋找資料，又再回到實體通路購買產品。

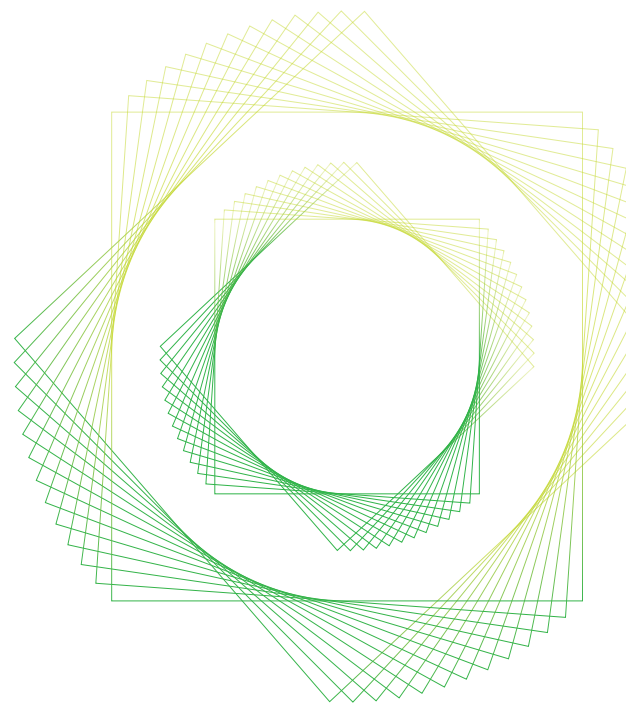
VIP會員經營

依據 80/20 法則，企業 80% 以上的營收將來自 20% 的 VIP 顧客，但過去零售業者主要專注於靜態的會員分群，簡單來說便是依據前一年整年度的銷售金額進行會員級距的分級，例如 A+、A、B 等。但此舉動卻忽略了在進入新零售時代後，銷售商品節奏過於快速，會員的類型在短期內之變動極大，因此企業應將會員分群視為動態過程，每天的會員組成都應有所不同。

因此，我們建議零售業者可採取 RFM 模型，將動態的指標，如未消費的天數、特定期間消費次數、金額納入分群的考量變數中，能更有效地依據當時的情況進行更精確的行銷策略擬定。例如，從收集到的顧客旅程資料中，利用建立統計模型搭配適當變數來進行預測性分析，並搭配視覺化資料顯示儀表板，從海量數據中挖掘出 VIP 顧客行為，從而發現某店點的特定 VIP 顧客族群會在周五晚間開車前往來某高檔餐廳享用美食。因此可以利用會員行動 APP 整合停車場系統資訊，自動連結預約特定車位服務，讓顧客省去尋找停車位之麻煩，以更從容的步伐從車位附近的電梯直達餐廳，並串連餐廳系統，讓 VIP 顧客享有特別的餐點服務與折扣。

結論

在新科技趨勢、消費習慣改變與經濟景氣的相互作用之下，零售業面臨眾多挑戰，包括人力或物料成本高漲、行動商務普及、各式支付工具興起與社群輿論擴散效應等，唯一不變的是零售業者應回歸零售的本質，以顧客為核心的角度出發、發現、引導顧客需求，配合軟硬體的實力，整合並運用大數據進行分析與預測一連串的消费行為，最後快速地反應、提供並滿足消費者期望，創造各式顧客對零售品牌的認同感與黏著度。



在地觀點

從全球科技零售趨勢看本地企業轉型之路

勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司 張益紳 執行副總經理、邱鈺珊 經理

全球經濟成長趨勢逐漸在減緩，Deloitte 全球的經濟分析師預測，2018 年底的經濟局勢雖仍維持穩健，但 2019 年可能減緩為 1.9-2.6%，同時預期 2019 年零售銷售額的成長腳步連動被影響，亦呈現緩慢現象。增加了企業在新的年度經營上的挑戰，不得不開始思考應對的策略，做出積極性反應，否則整體的銷售毛利率在市場競爭及消費者消費行為的改變下，限制了企業成長的力道，甚至會出現逐漸委縮的情況。

在經濟局勢的變化下，企業對於資訊科技的投資也略為改變，過往都傾向資訊在地化，將系統主機建置在企業機房內，再安排人力進行主機維運管理，同時為了資訊安全之考量，還需要額外投入其他建置，整體的成本對企業而言，也是不少的承擔。因此，往往造就企業對於資訊科技的投資相對其他經營投資較為保守，同時也影響到企業對於消費市場因數位化科技變化的反應度，最終可能造成企業跟不上消費者在消費行為的改變，而逐漸流失顧客，卻無法即時有對應的策略與方法。

全球科技零售趨勢

全球最大兩個經濟體 - 中國與美國，對於數位消費者購物旅程形成強烈對比。在中國，消費者和零售市場都跨越了一個技術世代，5 到 10 年前的中國其公共建設仍然不足，但阿里巴巴、京東、騰訊等公司各自投資，將中國零售消費者帶向數位科技的時代潮流裡，不斷的推動創新，讓許多人放棄傳統消費習慣，採用線上整合度更高的方式進行消費。中國消費者使用微信及類似的行動應用程式，將整個購物旅程幾乎都整合在單一平台，從商品搜尋、服務及支付，只要人手一機，就可以一次完成所有購物行為。

相較下在美國，消費者要得到購物旅程所需之服務，通常要來回切換社群媒體，透過搜尋引擎網站，輸入欲搜尋的商品，查看商品分享文，至品牌網站上購買，

建立帳號進行線上付款，這整個購物旅程需不斷地轉換不同的平台，查看相關資訊，才能完成購物行為。

美國所謂的新一代技術，在中國都已經過時。建議全球零售業者應認真分析中國的領導企業，並進一步了解到新興領域的可能性，例如：線上帶動線下的商務模式 (online-to-offline)、最後一哩配送 (last-mile delivery)、供應鏈即服務 (supply chain as a service)、社群商務 (social commerce)；以及先進的公共和私有建設所帶來的影響性，才能結合數位科技展開創新的科技零售。綜上所述，零售業者和品牌企業若要拓展事業，培養重塑消費者體驗的能力，排除購物旅程中所產生的阻力，才是該其應努力的目標。

2019年企業轉型之路開始轉動

在觀察消費者行為之改變，加上發現再結合 2018 年指標性企業推動數位化轉型後之變化，加深了企業對於走向數位化轉型之決心，認知到這是一條不得不走的路，在經營的困境上才能有突破重圍的機會。勤業眾信消費產業與顧客關係管理服務團隊從 2018 年下半年與客戶接觸及交流時，已感受到企業對於顧客的消費行為變化，企業皆已開始討論因應對策並積極規劃與執行，從 2019 年開始企業對於數位化轉型之需求力道更為強勁，已可預期將呈現倍數的成長趨勢。

企業在面臨數位化轉型常見的困境，除了資訊科技的提升需要投入成本外，「人」的思維模式的改變是最大的阻力。當企業決定走向數位化轉型之路，往往可看到企業在推動的成效不彰，甚至失敗，而使其裹足不前。找到「對」的人，做「對」的事，可事半功倍，這是每個人都知道的事，但要做到這點，往往需要一定的時間及投入程度。接下來，筆者將以台灣本地標竿零售企業，分別在會員經濟、智慧零售、線上線下 O2O 整合等案例，分享企業在數位轉型之策略及作法，提供業界作為參考。

台灣指標超商著力於科技零售發展

端看某台灣指標超商以「顧客」的角度，設計會員相關之服務，即打破傳統作法打破，不斷思考如何增進與會員相關之服務，增加與客戶黏著度及提升客戶忠誠度。三年來其會員數已達到 880 萬名，且會員消費佔營收三成；其中，15 萬的會員(佔 2% 會員)貢獻近一成(約 64 億)的營收。透過分析會員的消費，推算出會員消費喜好、習性，進而提供個人化服務是該超商的目標之一，最終帶領其從「服務零售業」推向「科技零售業」。

該超商藉著提升會員 APP 的使用率，創造出一年 8 億的營業額。其中使用會員 APP 來預購商品的頻率比累積點數還高，這帶動了會員 APP 每月流量破千萬次。而這些巨量資訊如何分析，以及如何提升會員服務功能，將會直接的反應在營業額成長的變化。

三年內投入百億於科技零售，是該超商著力的重點，其運用了物聯網 (IoT)、大數據及 RFID (無線射頻技術) 等技術，結合科技設備，以減輕店員工作量为設計量念，打造科技概念店，且持續增進科技概念店的服務。預估一年可省下 858 小時的工時，減輕員工的工作壓力，進而提供更好的服務，達到雙贏的效果。

傳統品牌店會員管理第一步

做出好的商品與做出對的行銷策略，才是企業營收成長的動能，過去企業在進行行銷策略，往往採取媒體廣告，或是於實體店張貼新品、促銷活動等大眾化行銷模式，目的在於產品的曝光度，帶動營收成長。但隨著消費者消費行為的改變，這個方法已不是最有效的途徑，某品牌老店為尋求突破困境，參訪了各國相似企業的經營狀況，決定將企業帶向數位化轉型。

雖然整合會員服務是邁入數位化轉型的第一步，但這一步走的艱難，該企業一開始在推動會員服務時，並未做整合，任由各品牌及各店各自經營會員，導致一

個顧客在不同的店消費，點數各自累積，進而造成了會員服務的亂象，未達到企業營收成長的目的，反而造成客戶流失。

會員服務是一把雙刃，會員服務處理不當，恐影響品牌形象，連動到企業損失，這是企業在推展會員服務時，不可忽視之風險。當然，數位化轉型之路不只是面對外在的因素，企業內部經銷店的聲音也是需要透過不斷的討論與溝通，取得內部一致的共識，才能讓企業走向轉型之路更加順暢。

及早準備邁入數位化轉型，辨識風險並做出因應對策

2018 年是企業對於數位化轉型的觀察期，觀看著指標性企業對於數位化轉型之推動成效，再加上 2019 年經營趨勢之變化，更加深了企業走向數位化轉型之決心。筆者在與企業進行交流時，企業主時常提問，我們投入這麼多人力及物力在數位化轉型上，一定會讓企業營收成長嗎？面對這個問題，相信在還沒回答問題前，企業主心中都有明確的答案。「做了才有突破困境的機會；沒有做，就只能維持現狀」，且因消費市場的變化及同業的改變，可預期未來的經營會更具挑戰。

對比台灣企業與全球企業針對數位化科技的因應腳步較為緩慢，考量到文化、市場規模之差異性，可以合理看待全球企業對於數位化轉型之差距。然而，但當台灣企業已經開始有所行動的同時，同業的成長，亦意味著削弱自身競爭力，最終還是不得不做出改變；且在時間壓力下，無法有足夠的準備與執行的時間，甚至在病急亂投醫情況下，做出不適當的判斷，可能讓整個企業轉型之路走的更加艱難。因此，提早做準備及規劃，給予企業同仁對於轉變有足夠的調整時間，辨識出轉型之路上可能遭遇之風險並做出因應對策，才是企業走向轉型穩健之道。

參考資料

1. Walmart's U.S. Online Sales Rise 63%. 18 May 2017. Retrieved from <http://fortune.com/2017/05/18/walmart-online/>
2. How Walmart, the Big Seller, Is Shopping for a Fight With Amazon. May 2018. Retrieved from <http://www.nytimes.com/interactive/2018/05/09/business/dealbook/walmart-acquisitions-flipkart.html>
3. Costco opens in Iceland and France. 14 December 2017. Retrieved from http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_COST_2017.pdf
4. Kroger unveils plan to invest in technology, store resets. 11 Oct 2017. <https://www.supermarketnews.com/news/kroger-unveils-plan-invest-technology-store-resets>
5. Amazon sales surge after Whole Foods acquisition, busy Prime Day. 26 October 2017. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-results/amazon-sales-surge-after-whole-foods-acquisition-busy-prime-day-idUSKBN1CV28U>
6. Lidl and Kaufland 2017 financial results. 04 May 2018. <https://retailanalysis.igd.com/markets/austria/news/-news-article/t/lidl-and-kaufland-2017-financial-results/i/18894>
7. The Home Depot announces quarterly and annual results. 20 February 2018. <http://ir.homedepot.com/news-releases/2018/02-20-2018-110229467>
8. Rite Aid Says All 1,932 Stores Transferred To Walgreens. 28 March 2018. <https://www.forbes.com/sites/brucejapsen/2018/03/28/rite-aid-says-all-1932-stores-transferred-to-walgreens/#bf4039217d05>
9. Walgreens and Prime Therapeutics complete formation of AllianceRx Walgreens Prime, a combined central specialty pharmacy and mail services company. 3 April 2017. <https://www.primetherapeutics.com/en/news/pressreleases/2017/alliancerx-walgreens-prime-release.html>
10. ALDI Ramps Up US Expansion with Goal of 2,500 Stores by End of 2022. 12 June 2017. <https://www.prnewswire.com/news-releases/aldi-ramps-up-us-expansion-with-goal-of-2500-stores-by-end-of-2022-300471829.html>
11. Tesco's profit held back by Thailand and Poland. 3 October 2018. Retrieved from <https://www.euronews.com/2018/10/03/tesco-profit-hit-by-weak-sales-in-europe-and-asia>
12. Tesco says 'strategic partnership' will cut prices. 2 July 2018. Retrieved from <https://www.bbc.co.uk/news/business-44679884>
13. CVS Health Corporation 10-K Annual Report, page 103. 14 February 2018. <http://investors.cvshealth.com/~media/Files/C/ CVS-IR-v3/documents/02-08-2018/Q4%202017%20Form%2010K%20Final%20v2b.pdf>
14. CVS Health press release. 3 December 2017. <https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience>
15. Amazon.com, Inc. annual report: <https://sec.report/Document/0001018724-18-000005/amzn-20171231x10k.htm>
16. Migros Ticaret A.Ş. annual report: <https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migros-ticaret-annual-report-2017.pdf>
17. Reliance annual report: http://www.ril.com/DownloadFiles/CorporateAnnReg/RELIANCE_RD2018.pdf
18. Reliance Retail sales cross \$10 bn mark. 28 April 2018. Retrieved from <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/reliance-retail-sales-cross-10-bn-mark/articleshow/63948867.cms>
19. 4Q and FY2017 sales and operating results. 25 January 2018. Retrieved from <http://www.lentainvestor.com/en/media-centre/news-article/id/1795>
20. B&M European Value Retail S.A. annual report: <http://www.bandmretail.com/~media/Files/B/BM-Stores/reports-and-presentations/financial-reports/announcement-of-2017-18-full-year-results.pdf>
21. JD Sports Fashion Plc annual report: <https://www.jdplc.com/~media/Files/J/Jd-Sports-Fashion-Plc/reports-and-presentations/2018-annual-report-v1.pdf>
22. X5 Retail Group N.V. annual report: https://www.x5.ru/en/PublishingImages/Pages/Investors/ResultCenter/X5_Annual_Report_2017_ENG.pdf
23. Wayfair company website. Retrieved from https://www.wayfair.com/v/about/our_story?red=Q4IR
24. Wayfair annual report: <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001616707/5672961b-2fb4-4056-ba3d-f6dae734916a.pdf>
25. Albertsons Companies annual report: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1646972/000164697218000017/acify1710-k.htm#sF0446E14193C565BA166AF1A9E33BA44>
26. Albertsons Companies and Rite Aid Mutually Agree to Terminate Merger Agreement. 8 August 2018. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2018/08/08/globe-newswire-albertsons-companies-and-rite-aid-mutually-agree-to-terminate-merger-agreement.html>
27. JD.com's annual report: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1549802/00011046591802777/a18-5116_120f.htm
28. Vipshop Holdings Limited's annual report: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1529192/000104746918002945/a2235296z20-f.htm>

聯絡我們

勤業眾信消費產業服務團隊

謝明忠 會計師 Steven Hsieh
消費產業負責人
stevenmhsieh@deloitte.com.tw

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

郭俐雯 會計師 Vita Kuo
汽車產業負責人
vitakuo@deloitte.com.tw

簡明彥 會計師 Steven Chien
交通餐旅與專業服務產業負責人
stechien@deloitte.com.tw

曾棟鋆 會計師 Rock Tseng
消費產業中區負責人
rocktseng@deloitte.com.tw

楊朝欽 會計師 Jammy Yang
消費產業南區負責人
jayang@deloitte.com.tw

張益紳 執行副總經理 Mike Chang
風險諮詢服務
mikeichang@deloitte.com.tw

鄭興 執行副總經理 Benson Cheng
管理顧問服務
bensonhcheng@deloitte.com.tw

徐瑩瑩 會計師 Judy Hsu
稅務諮詢服務
judyysu@deloitte.com.tw

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

專案聯絡

王千綸 Alan Wang
消費產業專案經理
alancwang@deloitte.com.tw

林岑俞 Michelle Lin
消費產業專案專員
michelleclin@deloitte.com.tw



About Deloitte

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte穩居業界領導者，為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中，超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所，以世界級優質專業服務，為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解Deloitte約286,000名專業人士如何致力於“因我不同，惟有更好”的卓越典範，請參閱 www.deloitte.com 了解更多。

About Deloitte Taiwan

勤業眾信(Deloitte&Touche)係指Deloitte Touche Tohmatsu Limited("DTTL")之會員，其成員包括勤業眾信聯合會計師事務所、勤業眾信管理顧問股份有限公司、勤業眾信財務顧問股份有限公司、勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司、德勤財務顧問股份有限公司、德勤不動產顧問股份有限公司、及德勤商務法律事務所。

勤業眾信以卓越的客戶服務、優秀的人才、完善的訓練及嚴謹的查核於業界享有良好聲譽。透過Deloitte資源整合，提供客戶全球化的服務，包括赴海外上市或籌集資金、海外企業回台掛牌、中國大陸及東協投資等。

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。