

Global Powers of Retailing 2013

2013 年全球零售力量 摘要

前言

德勤全球(Deloitte Global) 近期發佈「2013 年全球零售力量(Global Powers of Retailing 2013)」。此份年度報告內容包含總體經濟預測、零售業者所面臨的重要趨勢與挑戰、以及全球 Top250 零售業者排名與分析。其中台灣「統一超商」，位居 163 名，中國有 6 家、香港有 5 家上榜。綜觀 2006~2011 年，零售產業前 50 名成長最快速的業者年複合成長率達 22%，有 24 家來自新興國家，6 年來每年皆有近 20% 的成長，成為市場新動能。

一、零售業者面對的全球經濟展望

(一) 歐洲

即使因歐債危機導致經濟衰退，並連帶影響了美國與中國，但仍是世界最大的經濟體。預料歐元貶值將有利出口。南歐國家採取抑制工資上漲並改善人民生產力政策。歐洲央行承諾紓困的立場將可望抑制西班牙與義大利國債殖利率的不斷飆升。

(二) 中國

整體經濟成長呈現趨緩，係因歐洲經濟疲軟拖累了出口實績；而進口量減少則部分反應出消費需求減弱。業者一貫所採行的低價銷售策略卻已面臨利潤下滑的窘境。中國政府採取調降基準利率，降低銀行的存款準備以刺激對民間企業的放款金額；同時對於公共建設的投資，已佔 GDP 的 48%，卻不符獲利效益，導致國有銀行不良放款增加；另外，工資上漲，過去低廉的勞動力已逐漸減少。

(三) 美國

財政懸崖仍是首要需解決的問題。2013 年將會是溫和成長的一年，主要復甦力道來自於消費者所帶動的內需。值得注意的是，能源價格下跌有利傳產業的市場競爭力，在能源業的投資規模將刺激就業率，替代能源的使用(例如:從煤炭改為天然氣)亦減少了環境汙染。

(四) 日本

自 2011 年地震後，縱然政府已投入更多資源進行重建，仍呈現蕭條狀態，僅有短期的經濟成長。此外，人民薪資水準降低，影響了購買力，造成整體消費支出的停滯與通貨緊縮，使得零售業者必須持續朝海外發展。

(五) 新興市場

在全球景氣逐漸復甦的情況下，非洲、東南亞的印尼與菲律賓憑藉穩健的經濟成長表現、現有市場競爭者少、中產階級具龐大的消費能力等優勢，成為大型零售業者布局的新戰場。

二、未來橫跨實體與虛擬通路

零售業者過去仰賴的實體通路已無法有效地協助拓展新市場。網路行銷的模式並結合手機的應用程式(apps)將成為不可或缺的銷售工具。智慧型手機的發明，加速了行銷模式的變革。以美國為例，預計 2015 年使用智慧型手機的人數將達到 1.6 億人，相較於 2010 年僅 8 千 2 百萬人，成長率高達 50%。面對此趨勢，實體與網路銷售通路並存的經營模式，已有許多成功的實務案例。

然而，業者對於資訊技術以及人才取得這兩方面仍普遍缺乏投資。員工也無具備充分知識以刺激消費者在不同通路的購物動機。產業供應鏈需垂直整合。如何有效利用網路行銷模式但又不壓縮利潤，將是業者面臨的最大挑戰。部分經營電子商城的企業可直接向貨源購買價格低廉但優質的產品。故除了面對通路經營的競爭，也要因應競爭者大打價格戰所帶來的衝擊。

三、跨通路銷售模式應有明確的策略與發展願景

現今消費者可同時透過實體店鋪與網路蒐集充分的購物資訊，最後形成購買決定。為維持市場競爭力，業者需致力於在最適當的時間點提供顧客最佳產品或購買建議。終極目標是強化並創造顧客跨通路的購物經驗，進而培養出對於自家品牌或產品的忠誠度。

依據統計，目前行動商務(Mobile Commerce)佔零售業總營業額的 5.1%，預估到 2016 年將佔 17~21%，相當於 6 千 2 百億~7 千 5 百億美元。此外，社群商務(Social Commerce)結合手機應用程式的銷售型態，凸顯業者應妥善管理 Facebook、Twitter 等社群平台的必要性。零售業者要以開放且具彈性的態度掌握新科技所帶來的變化。

四、創新思維打破傳統限制、連結客戶經驗

零售業者的創新思維包含三個層面：人才策略、實體店鋪的改變、整合化的解決方案。企業對人才的訓練應鼓勵員工具備對於新科技產品(例如智慧型手機)及社群平台的使用熟悉度，並提供相關資源或設備支援。而實體店鋪搭配虛擬環境的購物氛圍可視為業者在選擇店面大小時可以評估以節省成本的項目。成為新科技的接受者，強化客戶購買經驗及銷售端的後勤支援以創造更符合買方所需的服務模式，並運用第一手資訊提供更實際的促銷活動，進一步打造消費者的個人化購物經驗。

五、全球前 250 大零售業者重點聚焦

本排名依據 2011 年營收金額(美元)，背景資料及財務關鍵指標如下：

- 入選的每家企業年營收至少達 37 億美元
- 總營收合計 4.2 兆美元
- 28%營收來自海外
- 平均有 9 個國外營運據點

前 10 名皆為歐美企業(表一)·總營收佔 Top250 的 29%。其中 Wal-Mart 仍居龍頭寶座·並佔 Top250 總營收的 10%以上。若以地區別來看·可發現 Top10 業者的國際化拓展程度最為亮眼·平均在 16.7 個國家有營運據點·相當於同業的兩倍以上。而來自海外的營收也佔了 Top10 總營收的 1/3。整體而言·Top10 年度營收成長率為 4.4%。

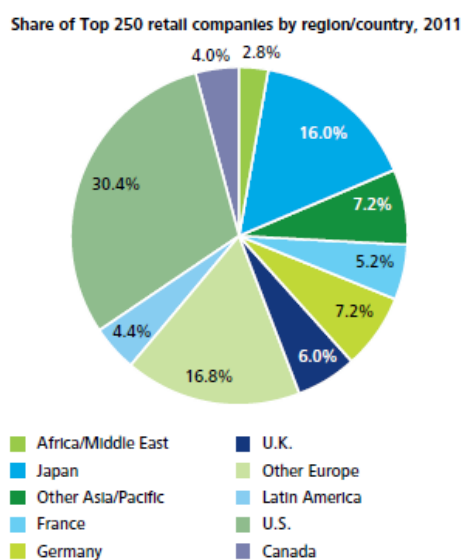
表一: 2011 年世界 Top10 零售業者列表

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue (US\$ml)	Retail revenue growth	Net profit margin	Return on assets	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart	U.S.	446,950	6.0%	3.7%	8.5%	28	28.4%
2	Carrefour	France	113,197	-9.8%	0.5%	0.8%	33	56.7%
3	Tesco	U.K.	101,574	5.8%	4.4%	5.5%	13	34.5%
4	Metro	Germany	92,905	-0.8%	1.1%	2.2%	33	61.1%
5	Kroger	U.S.	90,374	10.0%	0.7%	2.5%	1	0.0%
6	Costco	U.S.	88,915	14.1%	1.7%	5.8%	9	27.0%
7	Schwarz	Germany	87,841	5.8%	n/a	n/a	26	55.8%
8	Aldi	Germany	73,375*	3.7%	n/a	n/a	17	57.1%
9	Walgreen	U.S.	72,184	7.1%	3.8%	9.9%	2	1.5%
10	The Home Depot	U.S.	70,395	3.5%	5.5%	9.6%	5	11.4%
Top 10*			1,237,710	4.4%	2.9%	6.2%	16.7**	32.9%
Top 250*			4,271,171	5.1%	3.8%	5.9%	9.0**	23.8%
Top 10 share of Top 250			29.0%					

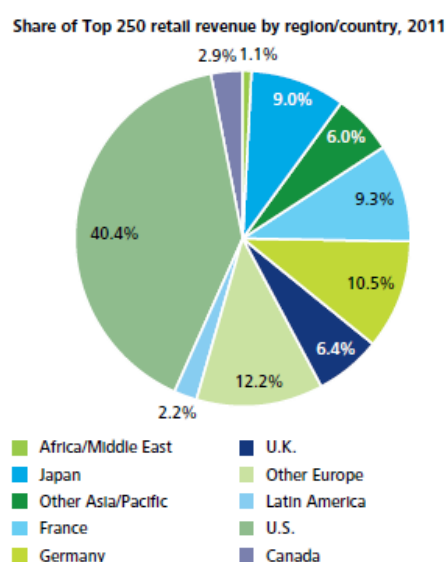
六、美商稱霸同業、非洲、中東、拉丁美洲潛力不容忽視

檢視 Top250 業者·美國企業之 30.4%所佔最多(圖一)·創造的營收也最高·達 40.4%。(圖二)

圖一:Top250 業者據點分佈

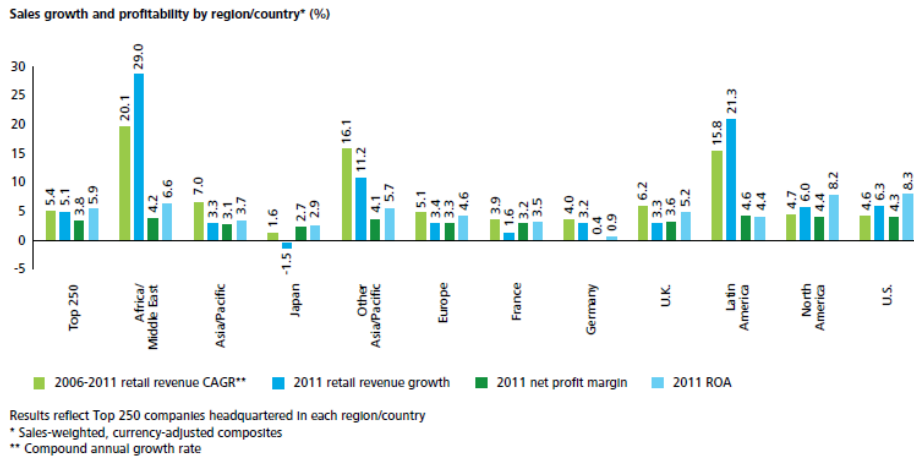


圖二:Top250 零售業者營收來源分佈



而從中也可發現新興國家的零售需求強勁·非洲/中東及拉丁美洲 2011 年營收成長率最高·分別為 29%與 21.3%。預期未來能持續成長。總體而言·Top250 業者有將近 1/4 的營收來自海外·大型業者例如家樂福(Carrefour)·屈臣氏(AS Watson)更超過 50%·顯現跨國營運仍為業績成長的重要來源(圖三)

圖三：各主要國家 / 區域營收成長與獲利



Top250 業者中，歐洲企業最多，達 88 家。全歐洲的零售商有 38.2%的營收仰賴國際據點，高於其他區域。其中，法商的海外營收比例佔該國總營收最高，為 43.2%。而海外拓展比例最低的國家是日本，2011 年有 6 成的業者僅在國內營運。(表二)

表二: 2011 年各區域/國家表現

	# companies	Average retail revenue (US\$mil)	% retail revenue from foreign operations	Average # countries	% single-country operators
Top 250*	250	17,085	23.8%	9.0	38.0%
Africa/Middle East	7	6,474	26.9%	10.3	0.0%
Asia/Pacific	58	11,009	11.6%	5.0	51.7%
Japan	40	9,608	6.6%	3.4	60.0%
Other Asia/Pacific	18	14,124	19.2%	8.5	33.3%
Europe	88	18,685	38.2%	15.0	19.3%
France	13	30,555	43.2%	30.0	0.0%
Germany	18	24,977	42.9%	14.6	11.1%
U.K.	15	18,320	23.0%	17.1	20.0%
Latin America	11	8,518	17.8%	2.0	54.5%
North America*	86	21,504	15.3%	6.2	48.8%
U.S.*	76	22,713	15.3%	6.8	44.7%

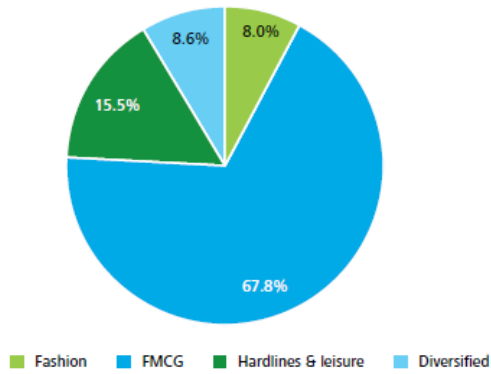
Results reflect Top 250 retailers headquartered in each region/country

* Average number of countries excludes Dell (U.S.), whose near-global coverage would skew the average

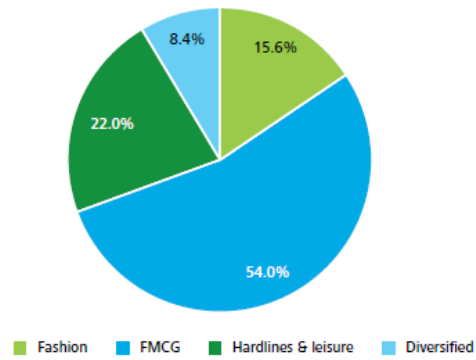
七、成熟市場孕育出更多新進者、快速消費品為主力產品

據統計，2011 年共有 40 家企業進入新市場，其中有 80%(32 家)來自於已開發區域。若以銷售產品之項目來看，54%的業者以快速消費品(Fast Moving Consumer Goods)為主力產品(圖四)，其所貢獻的年營收比重佔 67.8%，休閒娛樂產品居次(圖五)。

圖四:Top 250 產品項目比重



圖五:Top250 產品營收比重



八、新上榜的業者超過一半來自亞洲

共有 13 家企業首度入選 Top250，其中亞洲地區佔 8 家，來自日本、南韓、中國、泰國。(表三)

表三: Top250 新上榜之業者

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Dominant format	2011 retail revenue growth
75	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Spain	Discount Store	ne
139	E-MART Co., Ltd.	South Korea	Hypermarket/ Supercenter/ Superstore	ne
184	Lawson, Inc.	Japan	Convenience/ Forecourt Store	10.7%
198	Landmark Group	UAE	Apparel/Footwear Specialty	22.5%
202	Belle International Holdings Limited	Hong Kong	Apparel/Footwear Specialty	22.1%
210	Wu-Mart Group	China	Hypermarket/ Supercenter/ Superstore	94.4%
213	Emke Group/ Lulu Group International	UAE	Hypermarket/ Supercenter/ Superstore	52.1%
217	Coppel SA de CV	Mexico	Department Store	18.7%
220	FamilyMart Co., Ltd.	Japan	Convenience/ Forecourt Store	2.9%
230	Daiso Sangyo Inc.	Japan	Discount Department Store	0.0%
238	Esprit Holdings Limited	Hong Kong	Apparel/Footwear Specialty	-10.7%
240	OJSC "Company M.Video"	Russia	Electronics Specialty	29.6%
241	Central Retail Corporation Ltd.	Thailand	Department Store	18.8%

ne = not in existence as a separate entity prior to fiscal 2011