

Global Powers of Retailing 2014

2014 年全球零售力量 摘要

前言

德勤全球(Deloitte Global)近期發佈「2014 年全球零售力量(Global Powers of Retailing 2014)」。此份年度報告內容包含總體經濟預測、融合科技技術的消費革命為零售業帶來的趨勢與挑戰、全球 Top250 零售業者排名與分析，以及首次提出全球電子零售商前 Top50 排名與市場觀點。其中，台灣「統一超商」，位居 149 名，中國有 7 家、香港有 4 家上榜。綜觀 2007~2012 年，零售產業前 50 名成長最快速的業者年複合成長率達 18.7%，有一半以上來自新興國家，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)中國

整體經濟以 7%~8% 的增速率維持緩慢成長，主要原因來自於影子銀行所累積的龐大債務問題。透過信貸進入市場的金流並未刺激經濟增長，其中相當大的部位為投機活動。中國央行已採取措施冷卻信貸市場，並提出一套對影子銀行制度的嚴密監察。另外，中國由“投資導向型增長”邁向“消費主導”的經濟改革，抑制投資刺激消費將帶給業者維持零售市場的新能量。

(二)美國

儘管 2013 年的財政戰爭已結束，2014 年將是量化寬鬆政策是否移轉方向的關鍵年。上升的房價和增長的房市活動，以及製造業和消費者支出的持續成長，積極的經濟前景提供業者一個良好的零售環境。值得注意的是，家庭的形成一直因高失業率而成長緩慢，隨著經濟的復甦，年輕人將組成新的家庭，直接刺激家用產品的消費市場。另一方面，貧富收入不均比例提高，意味著高收入家庭的支出佔比將增加，亦成為零售業者的新商機。

(三)歐洲

歐元貶值以及長期的財政緊縮政策，導致經濟增長多仰賴出口的擴張，而非強大的消費支出。南歐國家的高失業率，仍是歐元區政經不穩定的變因。經過漫長的經濟衰退，歐元區以緩慢的速度開始增長。受到中國經濟政策以及長期過於依賴出口至新興市場的影響，德國透過刺激國內消費需求，減低經濟增長減緩的衝擊。在幾年的工資調降與財政政策的壓抑下，英國也開始增加消費。

(四)日本

日本首相安倍晉三實施“安倍經濟”改革政策，以量化寬鬆的貨幣政策，使日圓通膨近 2%，結束多年的通貨緊縮。日圓的貶值將有利於提高出口競爭力，間接開放封閉已久的國內市場，並刺激財富，以增加消費。然而，市場的物價上升，工資停滯不前的問題，仍成為日本政府當前的考驗。短期而言日本的零售業前景樂觀，長遠來看，仍須仰賴政府的改革力道以及市場對外國投資業者的開放程度。

(五)新興市場

在全球景氣復甦的影響下，哥倫比亞、墨西哥、菲律賓、土耳其和南非憑藉著穩定的地區經濟、優勢產業以及有利的消費人口，在現有市場競爭者少，中產階級人口大幅增加的情況下，已然成為零售業者拓展版圖的新市場。

二、融合技術的消費革命，「超越零售」的經營策略與挑戰

科技技術與客戶經驗的整合對零售業帶來巨大且破壞性的改變，從生產至銷售端皆面臨變革。

GPS定位系統

行動裝置與GPS定位系統的結合，業者可在定點位置發送商品促銷活動與購物建議，提供消費者透過定點搜尋產品的細節與購買通路資訊。

RFID(射頻辨別)

應用於產品永久性防偽標記與虛擬標籤，提供零售與製造業者識別與追蹤產品完整生命週期，提高資產效率和利潤率。

3D列印

提供業者降低生產成本，加快商品開發及發表時程，並有望將庫存量減少至零，同時也擴大客製化商品的設計範疇，未來消費者將可直接參與產品與品牌的設計。

MRI檢查技術

為食品供應鏈的安全性提出了保障，有助於發現食品中是否存在污染物以及進行身份驗證應用。

行動通訊與技術應用的普及將大幅地整合實體與虛擬購物經驗，使傳統零售業者的經營模式處於相對弱勢。市場透明度的提升與大量數據化訊息的時代加速了變革，未來零售市場將由供應主導轉向需求趨動，面對將有的市場淘汰、企業重組等挑戰，業者應重新思考人才策略、商業模式的轉變以及整合化的解決方案，重新定義超越零售思維的遊戲規則。

三、全球前250大零售業者重點聚焦

本排名依據 2012 年營收金額(美元)，背景資料財務關鍵指標如下，

- 入選的每家企業年營收至少達 38 億美元
- 總營收合計 4.3 兆美元
- 24%營收來自海外

- 平均有 10 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 仍領先其優勢，佔 Top250 總營收的 11%以上，Tesco 取代了 Carrefour 位居第二。以地區別觀察，可發現 Top10 業者平均在 16.3 個國家有營運據點，相當於同業的兩倍以上。值得注意的是 Top10 業者中，4 家歐洲業者主要營收佔比來自海外，2 家美國業者並無海外據點。整體而言，Top10 年度營收成長率為 4.2%。

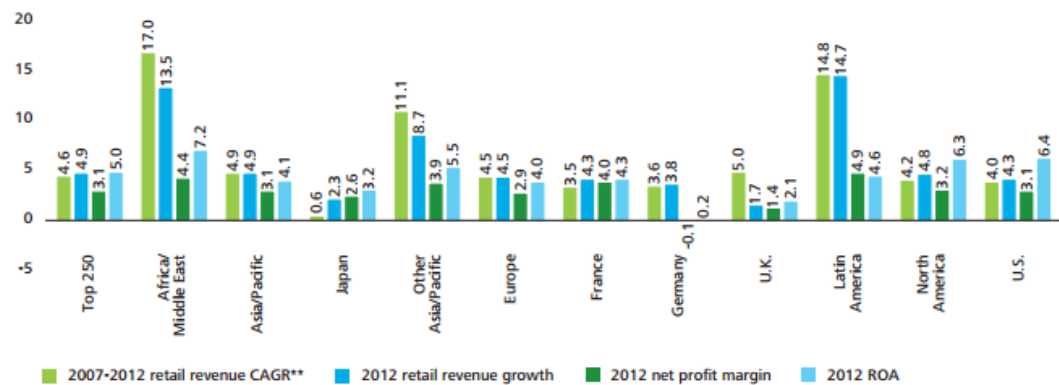
表一：2012 年世界 Top10 零售業者列表

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue (US\$mil)	Retail revenue y-o-y growth	Net profit margin	Return on assets	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart Stores Inc.	U.S.	469,162	5.0%	3.8%	8.7%	28	29.1%
2	Tesco PLC	U.K.	101,269	0.5%	0.2%	0.2%	13	33.5%
3	Costco Wholesale Corporation	U.S.	99,137	11.5%	1.8%	6.5%	9	27.6%
4	Carrefour S.A.	France	98,757	-5.5%	1.7%	2.9%	31	54.0%
5	The Kroger Co.	U.S.	96,751	7.1%	1.6%	6.1%	1	0.0%
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	87,236 e	6.6%	n/a	n/a	26	57.7%
7	Metro AG	Germany	85,832	0.1%	0.2%	0.3%	32	61.6%
8	The Home Depot Inc.	U.S.	74,754	6.2%	6.1%	11.0%	5	11.2%
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	73,035 e	7.5%	n/a	n/a	17	59.2%
10	Target Corporation	U.S.	71,960	5.1%	4.1%	6.2%	1	0.0%
Top 10*			\$1,257,892	4.2%	2.8%	5.8%	16.3**	32.3%
Top 250*			\$4,287,587	4.9%	3.1%	5.0%	10.0**	24.3%
Top 10 share of Top 250 retail revenue			29.3%					

四、拉丁美洲、非洲、中東為高成長地區、歐洲零售商仰賴國外市場

檢視Top250業者，新興國家的零售市場需求仍持續增長。拉丁美洲及非洲/中東地區2012年營收成長率最高，分別為14.7%與13.5%。另外，在2012年的高成長50家企業中，新興國家業者亦佔一半以上。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)更超過50%，顯示跨國營運仍為業績成長的重要來源。(圖一)

圖一：各主要國家 / 區域營收成長與獲利



Results reflect Top 250 companies headquartered in each region/country
 * Sales-weighted, currency-adjusted composites ** Compound annual growth rate

Top250業者中，歐洲企業最多，達82家。全歐洲的零售商有近40%的營收仰賴國外據點。其中，法商的海外營收比例佔該國總營收最高，為44.4%。而海外拓展比例最低的國家是日本，2012年有近六成的業者僅在國內營運。(表二)、(表三)

表二：2012年各國區域/國家表現

	# retail companies	Average retail revenue (US\$mil)	Share of Top 250 Companies	Share of Top 250 Revenue
Top 250	250	\$17,150	100.0%	100.0%
Africa/Middle East	7	\$6,441	2.8%	1.1%
Asia/Pacific	60	\$10,802	24.0%	15.1%
Japan	39	\$9,564	15.6%	8.7%
Other Asia/Pacific	21	\$13,102	8.4%	6.4%
Europe	82	\$19,398	32.8%	37.1%
France	12	\$31,601	4.8%	8.8%
Germany	17	\$25,239	6.8%	10.0%
U.K.	14	\$19,460	5.6%	6.4%
Other Europe	39	\$13,076	15.6%	11.9%
Latin America	9	\$7,484	3.6%	1.6%
North America	92	\$21,047	36.8%	45.2%
U.S.	83	\$21,797	33.2%	42.2%
Canada	9	\$14,132	3.6%	3.0%

Results reflect Top 250 retailers headquartered in each region/country

表三：2012年各國區域/國家海外經營表現

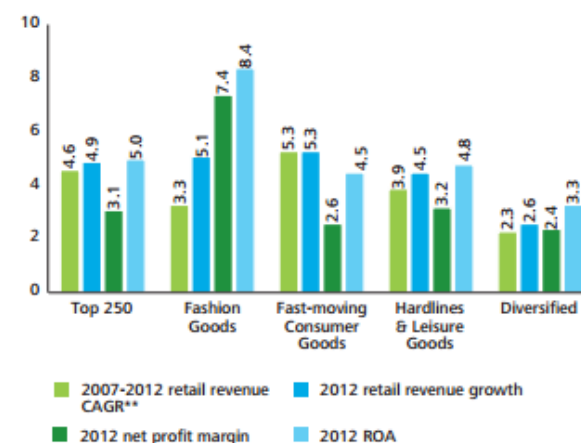
	% retail revenue from foreign operations	Average # of countries	% single-country operators
Top 250	24.3%	10.0	36.8%
Africa/Middle East	23.2%	11.7	0.0%
Asia/Pacific	12.6%	5.7	45.0%
Japan	7.7%	4.0	53.8%
Other Asia/Pacific	19.4%	8.9	28.6%
Europe	39.1%	15.6	19.5%
France	44.4%	29.5	0.0%
Germany	44.9%	15.4	11.8%
U.K.	22.4%	17.3	21.4%
Latin America	23.1%	2.3	33.3%
North America	16.1%	8.4	50.0%
U.S.	15.6%	9.0	48.2%

Results reflect Top 250 retailers headquartered in each region/country

五、快速消費產品持續領先、時尚零售業者最為國際化

以銷售產品類別來看，54%業者仍以快速消費品(Fast Moving Consumer Goods)為主力產品。其所貢獻的年營收比重佔 67.8%，複合零售收入增長為 5.3% (表三)。時尚產品為歷年來最賺錢的產業，總體營收為 Top250 的兩倍以上，複合淨利潤以及資產回饋率分別為 7.4%與 8.4%。值得注意的是，2012年 50%以上的消費性電子與娛樂媒體業者，受到不斷減少的行業類別與日益飽和的競爭市場影響，而處於虧損狀態。

圖二：2012年各零售產品類別營收成長與獲利



* Sales-weighted, currency-adjusted composites

表三：2012年各零售產品類別表現

	# retail companies	Average retail revenue (US\$mil)	Share of Top 250 Companies	Share of Top 250 Revenue
Top 250	250	\$17,150	100.0%	100.0%
Fashion Goods	42	\$9,013	16.8%	8.8%
Fast-moving Consumer Goods	137	\$21,360	54.8%	68.3%
Hardlines & Leisure Goods	52	\$12,322	20.8%	14.9%
Diversified	19	\$18,001	7.6%	8.0%

Source: Published company data and Planet Retail

時尚用品業者超過 75%有國際化經營，比率最高；跨國公司數為 Top250 的兩倍。快速消費品業者全球化比率最低，2012 年近 45%的企業僅在國內營業。然而，擁有全球化據點的快速消費品業者其規模不容小覷，國外收入占比為 23.3%。(表四)

表四：2012 年各零售產品類別國外營收表現

	% retail revenue from foreign operations	Average # countries	% single-country operators
Top 250	24.3%	10.0	36.8%
Fashion Goods	29.8%	22.2	23.8%
Fast-moving Consumer Goods	23.3%	5.1	44.5%
Hardlines & Leisure Goods	26.6%	13.1	26.9%
Diversified	22.6%	10.3	36.8%

Source: Published company data and Planet Retail

六、全球前50大電子商務零售業者重點聚焦

檢視Top50大電子商務零售業者，有39家業者亦同時入榜Top250企業。總體而言，近80%業者皆擁有虛擬與實體通路，其中亞馬遜(Amazon)以營收稱霸，主導了電子商務零售市場。(表五)

表五：2012年Top10電子零售業列表

Top e-retailer sales rank FY12	Top 250 sales rank FY12	Name of company	Country of origin	FY12 e-commerce sales (US\$ mil)	B2C e-commerce % of total retail revenue	FY12 e-commerce growth rate	Comments
1	16	Amazon.com, Inc.	U.S.	51,733.0	100.0%	23.2%	Net Product Sales figure from income statement (where Amazon is seller of record—excludes third party sales)
2	50	Apple Inc./ Apple Stores	U.S.	8,600.0 *	31.4%	n/a	Estimated sales of Store.Apple.com
3	1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	7,500.0 *	1.6%	20.0%	
4	75	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	7,410.6 *	57.1%	7.5%	
5	142	Beijing Jingdong Century Trading Co., Ltd. (Jingdong Mall)	China	6,663.3 *	100.0%	98.1%	Estimated total net revenue for company including direct-to-consumer sales plus revenue from e-marketplace activities; 2012 total transaction volume approximately US\$ 9.5 billion
6	2	Tesco PLC	U.K.	4,761.5 *	4.7%	13.0%	
7	99	Liberty Interactive Corporation	U.S.	4,397.4	43.9%	12.4%	Includes QVC.com plus company's other e-retail subsidiaries
8	207	Dell Inc.	U.S.	4,370.0	100.0%	n/a	Estimated direct-to-consumer e-commerce sales
9	20	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	3,422.6 *	6.4%	11.5%	Estimated e-commerce sales for Cdiscount, Nova Pontocom, and exito.com
10	n/a	Jia.com	China	3,204.7 *	100.0%	75.7%	Founded in 2005; China's largest building materials, home improvement, and home décor e-commerce platform; Owned by Shanghai Qijia Network Information Science & Technology Co., Ltd.

檢視Top250業者的電子商務表現，2012年銷售額平均7.7%來自網路。由地區來看，北美收入佔比最大，歐洲最小，亞洲/太平洋地區的增長速度最快。以產品類別而言，休閒娛樂業者收入佔比近15%，表現最佳。(表六)

表六：Top250零售業 各區域/產品類別電子商務表現

	E-commerce sales as share of retail revenue*	E-commerce year-over-year sales growth*
Top 250	7.7%	24.8%
Asia/Pacific	6.2%	34.8%
Europe	5.2%	25.3%
Latin America	7.6%	19.5%
North America	11.7%	18.8%
Diversified	13.8%	21.9%
Fashion Goods	6.8%	24.4%
Fast-moving Consumer Goods	1.7%	26.3%
Hardlines & Leisure Goods	14.8%	23.8%

*Average for all companies in the sector with e-commerce sales

Africa/Middle East region excluded as most retailers did not report e-commerce sales or did not have e-commerce operations

隨著成熟市場業者著眼於多元化的經營，以獲得全球性收入來源，可以預期電子商務將扮演其重要的推手。然而，特別在新興市場中，區域性及當地的企業仍為電子商務業者的主要競爭對手。因此，當國際化業者積極拓展品牌全球化時，如何提供在地化的需求與營運模式，爭取當地消費者的喜好，是業者在經營電子商務策略時的重要考量。