



2022零售力量與趨勢展望

零售市場中的韌性管理

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

Since 1845

目錄

2022零售市場中的韌性管理	3
前250大聚焦	4
全球經濟展望	5
全球前10大零售業者	7
零售與永續	13
全球零售前250大業者	17
全球零售產業區域分析	29
全球零售產業類別分析	40
新進榜企業	44
全球高成長前50大零售業者	46
研究方法與資料來源	47
在地觀點	49
零售業在地觀察 台灣新零售下的轉型趨勢	50
台灣零售產業的併購趨勢與展望	52
參考資料	53
聯絡我們	55



零售力量2022前言

2022年全球零售業在逆境中仍成長，面對疫情與需求刺激，促使企業朝向永續發展

疫情蔓延已經來到第三年，即便COVID-19的危機仍持續甚至變種病毒接踵而來，在這段期間下政府與企業已經開始學習如何與病毒共存，透過疫苗施打普及與疫情控制逐漸成熟，雖經歷變動，但在這段時間受到控制的疫情與民眾的適應使長期而言受到的通膨壓力有望減緩，企業轉型也使全球主要經濟體也有機會以穩健速度成長，因此零售業者對產業前景仍抱持樂觀態度。

實體業者受到疫情重創也因此線上商機順勢崛起，民眾消費行為使產業模式也開始改變，在《2022零售力量與趨勢展望》報告中最值得注意是本年度十大零售企業中首次有中國大陸公司上榜，能夠有如此突出表現有賴於線上銷售的成長，京東商城線上營收佔其總營收87.4%，並擁有中國大陸電商規模最大的配送系統，讓公司能擠進前十寶座，而放眼全球近幾年不斷蟬聯全球最大零售業龍頭的沃爾瑪 (Walmart)，面對衝擊但2021年度營收成長卻能呈現正成長，最主要歸功於線上商務帶給公司高達79%的成長，以及在疫情期間對於全通路和物流配送的投資。另一方面，沃爾瑪也擴大服務面向；截至2021年度，沃爾瑪全球7,300間門市啟動到店取貨服務，5,200間門市提供送貨到府的機制。而亞馬遜 (Amazon) 藉疫情下的線上購物需求提升，帶動整體北美與跨國市場線上商店銷售額增加，營收成長率達到34.8%，維持第二，能夠看見數位轉型全通路、無接觸經濟和幕後店等多元化形式，想必在現今已成為零售業者提升競爭力的必備項目。

面對世界局勢詭譎多變，除了面臨今年烏俄衝突、COVID-19以及氣候變遷影響全球零售業者也開始擬定策略，期望在接踵而來挑戰中維持經濟下仍能夠帶給環境與社會反饋，在《2022零售力量與趨勢展望》報告中也提及，55%消費者在過去4周內曾購買永續性商品，也使企業更加重視「永續零售」

，而近年來環境與社會議題使擁有責任感的消費者崛起，尤其千禧以及Z世代的年輕族群透過消費表現展現對永續的興趣，並期望企業能夠抱持同等的重視。我們也建議零售業者應以淨零排放做為目標發展永續策略，並減少資源的浪費和創造循環經濟作為整體經營策略核心，並且面對消費習慣從線下轉型到線上，零售業者高營收成長關鍵的原動力包含電子商務快速發展，在前50大的零售業營收成長率為18.7%與去年12.5%相比高出6.2%，能夠看見零售產業在多重衝擊下仍能打破重圍保持正成長，面對消費行為改變企業人才也應加速培育，因此新一代一線零售人員需要重視，在此環境下員工更重視個人價值與權益之下企業如何在面對辭職大潮能留住人才的同時保有多元共融更顯重要。

最後針對在地觀點兩篇文章中能夠看見疫情之下台灣也大幅改變消費行為，因整體營運規劃調整也使多家大型零售企業大幅異動，家樂福撤出台灣的行動也象徵零售勢力模式變動，面對到實體店家飽受衝擊線上商家卻能突破重圍，透過商業模式調整台灣零售業網路銷售金額已經連續兩年分別以20.3%及24.5%成長，為提高消費者對品牌的黏著度，未來零售業將發展以消費者為核心、大數據為基礎。展望零售業趨勢，為滿足消費者因疫情改變消費行為，業者應積極進行通路布局、數位革新、物流革新與經營永續策略，善用新科技與培養永續人才，同時善盡社會責任，期望透過《2022零售力量與趨勢展望》為產業帶來先新季度展望與目標。

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



「這一年來的經濟起起落落，不過零售業似乎依然蒸蒸日上，並在這充滿動盪與不確定性的時期中，以數位與永續發展的創新作為振奮人心的明燈。然而，顧客流失可能仍會持續一陣子，此時的當務之急便在於預測顧客的需求，其重要性更勝以往。零售業者如果能夠在對的時間、對的地點提供消費者所需的商品，那麼無論身在何處，這些企業都能夠脫穎而出。」

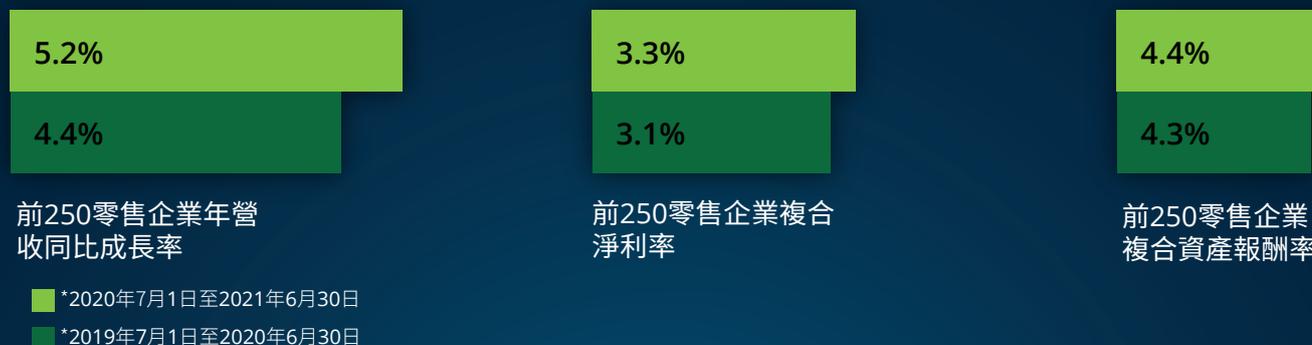


Evan Sheehan

全球零售、批發與經銷產業負責人

零售力量與趨勢展望 2022

零售業在逆境中觸底反彈



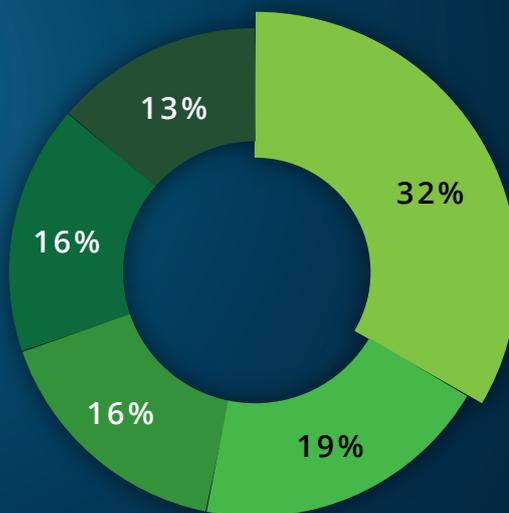
消費者需求刺激零售業朝向永續發展

55% 的消費者在過去4週內曾購買永續性商品或服務*

在所有受訪者中：

- 32%在永續性商品上的花費遠高於替代性商品
- 19%花更長時間等待商品到手
- 16%曾購買二手或再製商品
- 16%曾接受品質較差的商品或服務
- 13%願意透過指定方式丟棄商品

*2021年10月



本年度的十大零售企業中，首次有中國大陸公司上榜。

Deloitte.

全球經濟展望



撰寫人：
Ira Kalish 博士
全球經濟首席分析師

步入2022年，歐美各國的通膨率依然居高不下、全球供應鏈持續中斷、主要市場勞動力短缺，而歐美各國的貨幣政策也紛紛開始轉彎。Omicron變種病毒處處肆虐，讓2021年12月至2022年1月這一波病例激增達到全球疫情爆發以來的高峰。然而，零售業依然得以抱持著樂觀的態度。供應鏈的中斷有望緩解、通貨膨脹也有削弱的可能性，而全球幾大經濟體也有望在2022年以穩定的速度成長，尤其是許多消費者目前都握有充裕的資金。儘管大國之間的政治局勢較為緊張，貿易與跨境投資依然持續快速發展，因此跨國零售企業都能享受全球化所帶來的效益。

針對主要市場所面臨的關鍵議題及其展望，本報告在此提供部分看法：

通貨膨脹與供應鏈

歐美各國高通膨的主因在於供應鏈的中斷，從商品價格大幅上漲、服務價格卻未受影響的情況中便能略知一二。種種跡象顯示，供應鏈中斷的情況可能已達高點，不久之後便有望趨緩。消費者正在減少商品方面的花費，而東亞的工業產量也持續上升，部分原因是半導體等貨源逐漸回升。如果供應鏈在未來12至18個月內恢復正常，則通膨率便有望大幅下降。然而，如果Omicron變種病毒讓中斷的情況延長，則通膨也將隨之延續。

勞動市場

美國以及部分國家的勞動參與率有所下降，企業因此面臨勞動力短缺的困境。此現象可能的原因包括大量年長勞動者提前退休、疫情期間因為育兒的重擔讓女性勞動人數減少、民眾對病毒的恐懼、移民減少，以及因為低技術工作減少、高技術工作增加，導致技術能力無法匹配。勞動力短缺往往會推動薪資大幅上漲；然而，儘管薪資已有所上漲，其成長幅度卻不如預期，也不足以趕上通膨的步伐。部分企業向員工提供簽約與留任獎金，藉此躲避加薪的命運；其他公司則在勞動技術上進行投資，以節省勞動力或增加勞動產能。

貨幣政策

美國、歐盟、英國、加拿大與澳洲的貨幣政策都有所改變。這是因為各國央行承諾，2022年將減少資產購置，並開始推動利率正常化。這意味著各國政府都同意強勁的經濟成長與健全的勞動市場勢在必行，同時也對通膨深感擔憂。然而，多數央行首長依然認為當前的高通膨只是暫時的，到了2023年便有望緩解。投資人似乎也接受此觀點，觀察通膨預期指標便能略知一二。因此，可合理預估借款成本仍將維持在歷史低點。

財政政策

除了日本以外，大部分國家已逐漸減少採取擴張性財政政策。因此，歐美各國的政府借款今年可能會有所減少，而即使央行停止購買債券，債券收益也會面臨縮減的壓力。美國與歐洲的財政政策越來越注重長期性，也開始將資金投入基礎設施與人力資本中。儘管財政緊縮可能對經濟成長產生負面影響，不過當消費者開始動用積蓄使得儲蓄下降，便有望與上述影響互相抵消。

全球貿易

儘管供應鏈中斷與中美之間的緊張局勢近在眼前，全球貿易依然迅速擴展。跨國企業持續從事跨境投資，其中包括對中國大陸的直接投資。不過，各大企業也開始在中國大陸之外的地區推動多元供應鏈，例如印度、東南亞各國、墨西哥以及本土市場。對於是否開放與中國大陸及歐洲的自由貿易，美國的態度向來十分謹慎，而目前似乎已準備好朝這個方向發展。然而，美國並未加入任何亞太地區的新自由貿易協定。

Omicron變種病毒

Omicron變種病毒在北美與歐洲迅速傳播，在亞洲與拉丁美洲則較為穩定。病毒的傳播路徑或其潛在的公共衛生影響不容易預測，但還是能夠掌握一二。2022年1月，大量民眾開始避免工作，從而削弱了經濟活動並擾亂了供應鏈；企業紛紛減少社交活動，而消費者外出的頻率也有所降低，以至於服務業與店家恐面臨不利的影響。至少1月份對北美與歐洲來說似乎迎來了不少難題，不過這種情況會持續多久仍難以下定論。如果消費者的消費能力因為Omicron而下降，則通膨壓力將有望減輕。不過，從另一方面來看，Omicron對供應鏈進一步造成了破壞，也可能會促進或延長高通膨的現象。

各地區的展望

- **美國：**由於Omicron變種病毒攪局，2022年度第一季經濟成長將不如預期，成長幅度也較為溫和。而隨著時間的推移，通膨率有望下降。勞動力短缺的狀況恐持續，尤其是移民人數仍然有限。此外，消費者轉而將金錢花費在使用服務方面，可能將導致商品的消費有所下降。

- **歐洲：**歐洲第一季的經濟發展恐因Omicron而受限，不過後續的成長率及消費支出成長皆有望大幅反彈。通膨率將隨著時間推移而下降，尤其是在能源價格見頂的情況下。
- **中國大陸：**種種跡象顯示，中國大陸在2022年度的經濟成長將比2021年更加緩慢，主要的原因在於龐大的房地產市場面臨許多問題。與其他地區不同，中國大陸將採用擴張性貨幣政策，也較不擔心通貨膨脹，畢竟目前仍處於低點。人口結構仍是該國的重要問題，2020年的出生人數創下1961年以來的新低，可能會對經濟成長、消費者需求以及退休金與醫療保健制度的健全發展產生長期的負面影響。
- **日本：**該國政府逆流而上，正積極採取刺激性的財政措施。近期日本經濟相對疲軟，家庭支出呈現下降。如果疫情趨緩，接下來的財政刺激措施有望能讓經濟回歸溫和成長。



全球前10大零售業者

2020會計年度前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 ¹	2020年度資產報酬率	2015-2020年度年複合成長率 ²	海外營運分布國家數	海外營運零售營收比重
1	0	Walmart Inc	美國	559,151	6.7%	2.5%	5.4%	3.0%	26	21.9%
2	0	Amazon.com, Inc.	美國	213,573	34.8%	5.5%	6.6%	21.9%	21	31.7%
3	0	Costco Wholesale Corporation	美國	166,761	9.2%	2.4%	7.3%	7.5%	12	26.8%
4	0	Schwarz Group	德國	144,254	10.0%	n/a	n/a	7.8%	33	72.0%
5	▲ 2	The Home Depot, Inc.	美國	132,110	19.9%	9.7%	18.2%	8.3%	3	7.5%
6	▼ -1	The Kroger Co.	美國	131,620	8.3%	2.0%	5.3%	3.7%	1	0.0%
7	▼ -1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	美國	117,705	1.5%	0.3%	0.5%	5.6%	9	8.5%
8	0	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	德國	117,047 ^e	8.1%	n/a	n/a	5.8%	19	73.3%
9	▲ 4	JD.com, Inc	中國大陸	94,423	27.6%	6.6%	11.7%	31.2%	1	0.0%
10	▲ 1	Target Corporation	美國	92,400	19.8%	4.7%	8.5%	4.6%	1	0.0%

¹ 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以下之非零售營運。

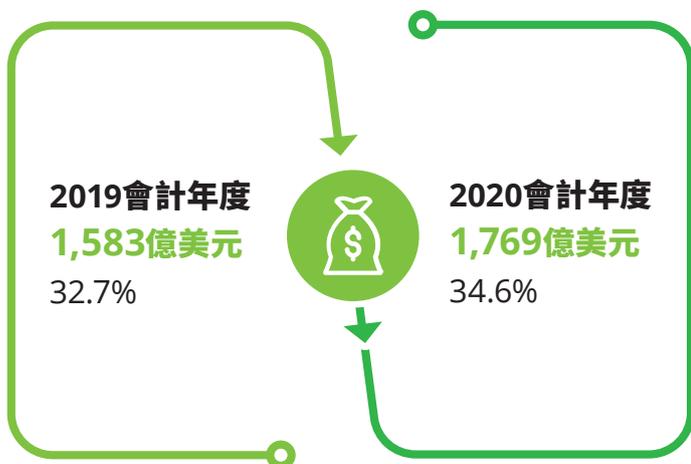
e = 預估

n/a = 無資料

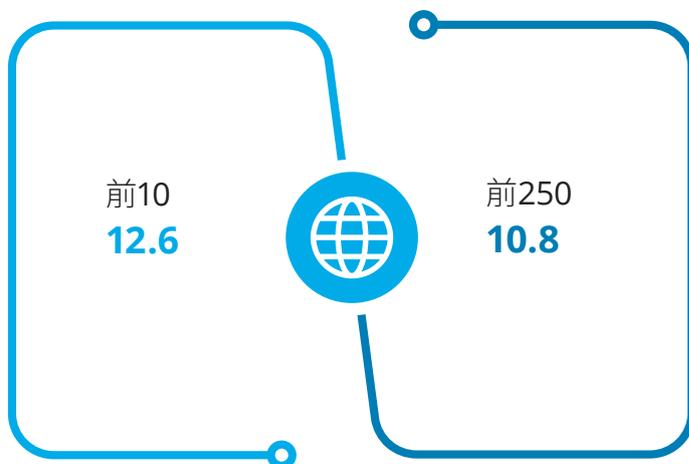
² 年複合成長率

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

零售前250大中，前10大所佔營收比重¹



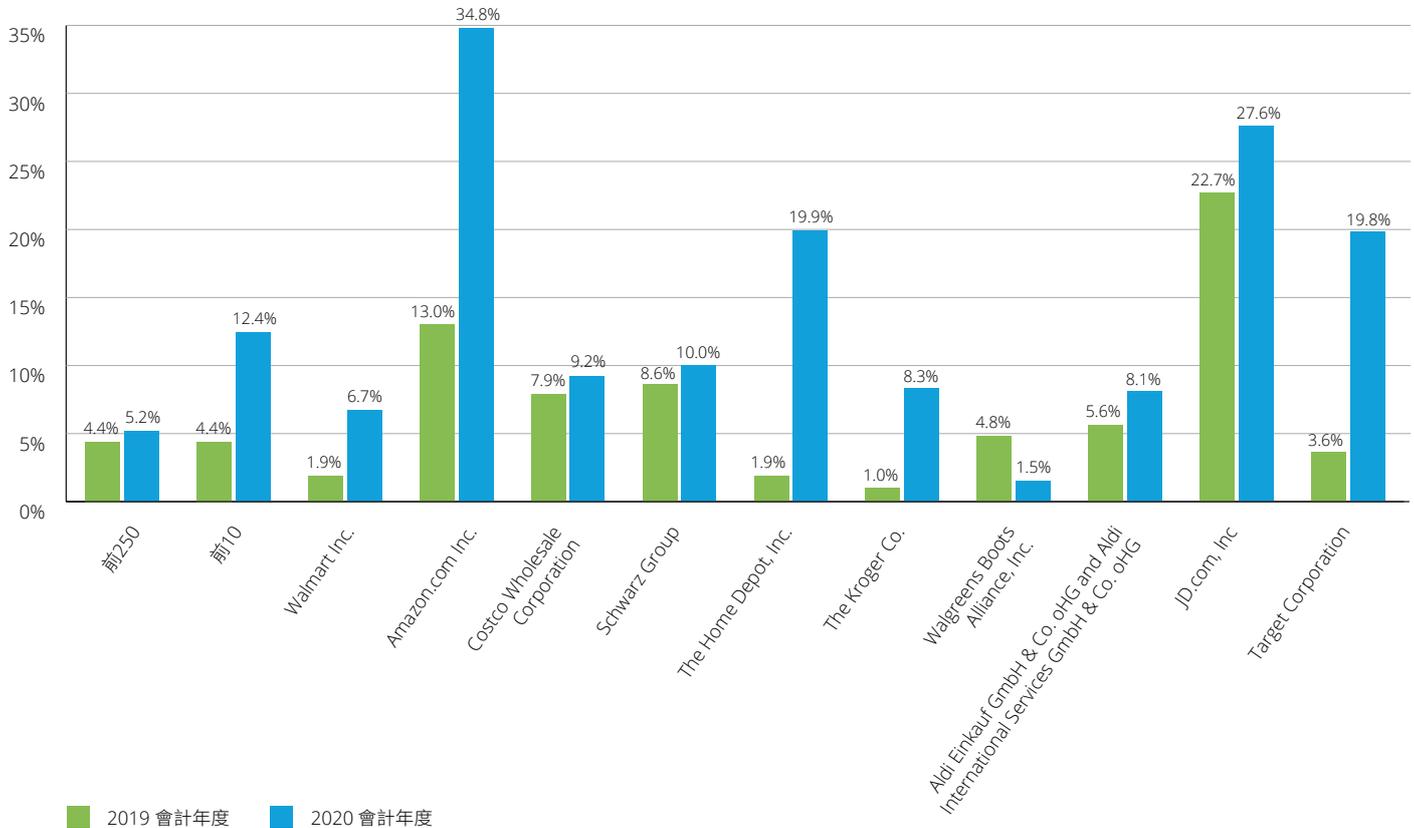
營運分佈國家數²



¹ 銷售額加權、貨幣統一後之結果

² 平均值

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

零售營收年增率¹

¹ 銷售額加權、貨幣統一後之結果

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

京東商城與Target擠下CVS與Tesco，成功闖進前10大榜單。線上銷售是推動成長的關鍵。

2020會計年度，中國大陸線上零售巨頭京東商城與美國折扣百貨Target躋身全球前10大零售企業。美國居家裝飾龍頭Home Depot超越了Kroger與Walgreens Boots Alliance，上升至第五名。Tesco與CVS則跌出前十名。Tesco在亞洲與波蘭的業務導致其零售營收下降，而CVS則遭到快速成長的公司所超越。

1. Walmart

在全球零售前250大中，Walmart依然保持領先地位。該公司於2020會計年度的營收成長率為6.7%，此成就可歸功於較歷年同期成長幅度更大的銷售量，以及電子商務的快速發展。

美國Walmart在全通路與創新電商的投資於疫情期間獲得回報，其電商銷售量成長了79%。Walmart在美國、加拿大、墨西哥與中國大陸推出多項配送與商店取貨計畫。截至本會計年度末，Walmart在世界各地擁有約7,300個取貨據點與5,200個配

送據點。2020年9月，該公司更推出了Walmart+，會員可享有全新的通路購物福利，包括免運優惠無上限、燃料折扣、手機掃描簡化店內購物流程，還可搶先參加黑色星期五等等的活動。^{1,2}

2020年12月，Walmart在與抖音攜手舉辦的「假期購物盛會」（Holiday Shop-Along Spectacular）中首次推出購物直播；自此之後，該公司在YouTube、Twitter等主要社群平台上也試行了不少活動。³ Walmart更與無人機公司DroneUp⁴及Zipline合作，推出第一個多據點商用無人機配送服務。該配送服務試營運於2021年11月展開，符合資格的Walmart顧客在短短30分鐘內便能取得空中運來的包裹。⁵

2021年，Walmart在美國推出了新的配送服務「Walmart GoLocal」，讓其他企業能夠藉此使用Walmart的送貨網配送貨物。2021年10月，Home Depot成為首家與Walmart GoLocal合作的零售商。⁶ 而在中國大陸，Walmart於2016年開始與京東商城及其「京東到家」服務合作，並以Walmart門市作為出貨中心，為顧客提供一小時到貨的配送服務。⁷

Walmart的國際零售營收成長了1.0%，如果依固定匯率計算則等同於5.2%。其中，墨西哥、加拿大以及其在2018年8月收購的印度電商集團Flipkart的表現都非常亮眼。⁸ 2021年7月，Flipkart為了發展數位電子商務，籌措到36億美元的資金。⁹ 在2020與2021年期間，Walmart持續脫手國外業務。2020年11月，該公司同意將阿根廷的業務出售予當地超市集團Grupo de Narváz。¹⁰ 2021年2月，Walmart成功以68億英鎊的價格將英國超市集團Asda的股份出售予便利商店、零售商EG集團創辦人伊薩兄弟以及基金公司TDR Capital。¹¹ 2021年3月，Walmart成功將旗下子公司日本西友超市大部分的股份出售予KKR集團及樂天集團，只留下15%的股份。¹² 同月，其斥資1.53億美元向日本電商樂天集團進行投資，並策略性持有0.9%的股份，以便在瞬息萬變的全球零售環境中受益於其未來成長。¹³

2021年9月，Walmart根據其綠色金融架構（Green Financing Framework），首次發行總價20億美元的綠色債券。這些資金將用於能夠精進公司環境永續目標的計畫，包括在2035年前全面落實可再生能源的使用，以及在2040年之前實現營運零排放。¹⁴ 2021年7月，Walmart、H&M集團、Ingka集團（IKEA）以及Kingfisher plc集團等零售前250大與COP26高級別氣候行動領軍者（High Level Climate Action Champions）合作，共同推出了全新的氣候變遷倡議「零的突破競賽：零售業運動」（Race to Zero Breakthroughs: Retail Campaign）。該活動更獲得世界企業永續發展委員會的支持。¹⁵

2020會計年度，Walmart的淨利率下降了0.4個百分點，來到2.5%。該公司於2020會計年度中在各國陸續撤資，而部分股權投資獲利則彌補了總計83億美元的待出售或已出售稅前虧損。

2. Amazon

2020會計年度，Amazon的零售營收成長率再度稱霸零售前10大企業。由於消費者在疫情爆發期間紛紛轉向線上購物，讓該公司的第一方零售年度營收成長率飆升了34.8%。然而，儘管北美與國際的線上商店需求量相當高，仍因交貨能力與供應鏈受限而遭到抵消。

Amazon在2020會計年度並未在零售領域進行收購。該公司將其12億美元的收購支出用於取得技術與知識技能，以藉此強化自身所提供的服務。2020年11月，Amazon在美國推出

「Amazon Pharmacy」提供處方藥物宅配服務，而Prime會員可享有免運優惠。¹⁶ 該公司也在11月宣布「貨到配送入庫機制」（Key by Amazon In-Garage Grocery Delivery）將進軍美國4,000多個城市。¹⁷ Amazon在北美與歐洲的影響力較大，最近推出的網站是2021年3月上線的波蘭Amazon；相較之下，其在亞洲的影響力則較為有限。¹⁸ 2021年8月，Amazon全球商店（Amazon Global Store）於南韓在地電商平台11STREET上線，讓韓國的消費者可透過這個新方式購買美國Amazon的商品。¹⁹

Amazon在2020會計年度成為了全球最大的可再生能源採購企業，進一步朝在2040年以前實現碳淨零的目標前進。該公司在世界各地投入的可再生能源計畫已達127項。

該公司的淨利率在前10大零售企業中排名第三（5.5%），與2019會計年度相比上升了1.4%。

3. Costco

Costco在前10大中的排名與去年持平，維持在第三名，其2020會計年度的零售營收成長率為9.2%。該公司的銷售量比歷年同期增加了8%，也在許多國家設立了新的賣場，包括美國（9間）、加拿大（1間）以及其他國家（3間），進而推動了公司的實際成長。受益於購物規模的普遍擴大，其銷售量成長更勝歷年同期，而2020會計年度的電子商務銷售量也比歷年同期增加了50%（下半年則為80%）。電子商務的銷售淨額約佔2020會計年度總銷售淨額的6%。到了2020會計年度下半年，由於疫情爆發，Costco的營收來源也從輔助工具與其他業務大幅轉向核心類別，例如食品、雜貨與新鮮食品。

此外，Costco也持續開闢新的配送方案。2020年3月，該公司斥資10億美元成功收購物流公司Innovel Solutions，後者專門在美國與波多黎各針對「大型笨重」商品，提供「最後一哩路」配送、完整安裝與貼心到府服務。²⁰ 2021年7月，Costco與Uber在美國德州25個據點試行了一項計畫，會員可透過Uber與Uber Eats手機應用程式在數小時內取得雜貨。這是Costco的第二個雜貨配送合作夥伴，在此之前，該公司已與快遞公司Instacart合作，在美國各大據點提供當日到貨的服務，而Costco自己也提供雜貨與生活用品兩天到貨的配送服務。²¹

2020會計年度，Costco的淨利率為2.4%，與前一年持平。

4. Schwarz Group

Schwarz在2020會計年度的零售營收成長率為10.0%，是前10大企業中六家快速消費品（FMCG）零售商之最。這家私營企業持續在當前市場中擴大版圖，儘管其2020年在首間澳洲據點開幕之前便退出了澳洲市場，不過到了2020會計年度末，該公司已擁有33個國家擁有超過12,900個據點。²²

Schwarz的營運據點中，Lidl折扣店佔絕大多數，共有11,550家。2020會計年度，Lidl的營收成長了9.9%，總金額來到963億歐元（相當於1,115億美元）。儘管Lidl的線上商店遍佈七個國家，也將Lidl Plus會員福利作為通路行銷的一部分，然而，其最主要的策略仍是提高實體店面的效率以維持低價。²³

2020會計年度末，Schwarz旗下的Kaufland超市在歐洲擁有的據點數量來到1,350家，全年營收成長了7.5%，總金額達到255億歐元（相當於295億美元）。2020年12月，德國反壟斷機構「聯邦卡特爾辦公室」核准Kaufland超市收購Metro集團旗下的Real綜合賣場，共計92家實體店以及電商網站real.de²⁴；2021年8月，該公司再次獲准收購另外22家Real賣場。²⁵到了2021年11月，上述賣場中約有64家已轉換為Kaufland超市。

2020年8月，Schwarz加入了科學基礎減量目標倡議。公司承諾在2030年之前，營運的溫室氣體排放量將減少55%，塑膠使用量也將減少20%，更保證到了2025年，所有自有品牌的包裝都能回收再利用。²⁶該公司同時也將資金注入其環境部門PreZero中，並在2021年展開多項收購計畫，包括美國永續塑膠膜與塑膠袋製造商Roplast Industries（於3月完成收購）²⁷、法國Suez集團在歐洲四國中的回收與復甦運動（於6月完成收購）²⁸，並斥資11.3億歐元（相當於13億美元；於7月達成協議）收購西班牙工程建設公司Ferrovial在西班牙與葡萄牙的環境服務業務。²⁹

5. Home Depot

Home Depot的零售營收成長率在前10大零售企業中排名第三，而在總排名方面則超越了Kroger與Walgreens Boots Alliance，躍居第五名。該公司在2020會計年度的零售營收比去年同期增加了210億美元，成長率來到19.9%，等同於上升了18%，而銷售量與利潤更是雙雙創下歷史新高。疫情爆發期間，該公司受益於消費者對家居裝飾商品需求的增加。在2020會計年度，其線上銷售量成長了約86%，佔總銷售淨額的14.4%。此成就可歸功於該公司「One Home Depot」投資策

略，該策略將顧客在實體與數位商店的消費體驗互相串聯，並推動公司迅速朝向數位化邁進。Home Depot將其「線上購物、店內取貨」的服務擴大到街頭巷尾，並將全新打造的配送中心改為直送中心，以縮短線上購物出貨時間並改善顧客體驗。

2020年12月，Home Depot斥資了80億美元，成功買回北美工業設備維修及配件經銷商龍頭、同時也是其前子公司的HD Supply。³⁰

在2021年7月，Home Depot也加入了科學基礎減量目標倡議，並立下目標要在2030年前讓旗下的所有設施全面使用可再生能源，並將排放量減少40%。³¹

2020會計年度，該公司的淨利率為9.7%，是前10大之最，然而與2019會計年度相比低了0.5個百分點。

6. Kroger

Kroger在2020會計年度的零售營收成長率為8.3%，比2019會計年度高出7.3個百分點。由於疫情帶來了前所未有的需求，加上數位銷售成長以及從競爭對手手中奪來的市佔率，讓燃料以外的零售銷售量成長了13.6%。然而，燃料銷售量下降了32.5%，以及在2019第四季出售了Lucky's Market業務，兩者部分抵銷了前述成長。Kroger在首波疫情爆發後迅速朝向數位化發展，再加上過去幾年在數位方面的投資，其數位銷售量在2020年成長了116%，包括取貨、配送、發貨與線上藥妝店等銷售。而該公司在2020會計年度並未展開任何重大的收購計畫。

2020會計年度，Kroger的淨利率達到2.0%，上升了0.7個百分點；儘管表現亮眼，在前10大中仍僅為倒數第二。

7. Walgreens Boots Alliance

2020會計年度，Walgreens Boots Alliance的零售營收成長率在前10大中位居末位。其零售銷售量在2020會計年度僅成長了1.5%，比2019會計年度少了3.3%。由於美國通膨較高、再加上專業領域銷售成長，使美國業務的銷售量增加了3.0%，而國際銷售量則減少了12.7%（若按固定匯率計算則為17.2%）。英國Boots的銷售量下降是造成此現象的主因之一，由於受到疫情影響，該連鎖企業在下半年的客流量銳減。

Walgreens Boots Alliance同時也是前10大企業中獲利最低者。其在2020會計年度的淨利率下降了2.6個百分點，來到0.3%。

2021年6月，該公司以65億美元的價格將批發經銷業務Alliance Healthcare出售予藥品批發商Amerisource Bergen，並繼續履行二家公司之間的經銷策略協議。所取得的款項將用於償還該公司33億美元的債務，並繼續在核心的零售連鎖藥妝店及醫療保健業務上進行投資。³² 2021年，該公司主要的行動包含在2021年10月向合作夥伴VillageMD追加52億美元的投資，以在2027年以前加速開設1,000間與美國藥妝店共設的專業醫師駐診所；另一項行動則是買進藥妝店自動化軟體供應商iA大部分的股份。³⁴

2021年11月，Walgreens Boots Alliance取得了其德國批發業務Alliance Healthcare Deutschland以及GEHE Pharma Handel的100%所有權，是繼2020年取得70%控股權之後的大型收購行動。³⁵

根據2021年12月的一份報導，Walgreens Boots Alliance請來了高盛集團，協助其出售2,000多家英國Boots藥妝店。³⁶

8. Aldi

2020會計年度，Aldi的零售營收成長率為8.1%。該公司在20個國家共擁有11,540個據點，並由Süd、Nord二家私人公司經營。Süd在2020會計年度的銷售淨額為640億歐元（相當於729億美元），而規模較小的Nord則是242億元（相當於276億美元）。Aldi更擁有美國社區型生鮮雜貨超市Trader Joe's，其在2020年的總銷售額約為165億美元。Aldi所有業務的營收在2020會計年度皆有所成長。

在Aldi的305間新門市中，Süd約佔四分之三，其中又以英美兩國的數量最多。2019年6月，該公司在中國大陸開設了首二間試營運門市；到了2020年11月，其門市數量成長至10間，並與天貓國際、微信小程序攜手合作。2020會計年度，Nord擴大其門市版圖，這是自2015年以來的首次行動。兩家公司繼續合作，並在本土市場中成立了新的合資企業Aldi E-commerce Verwaltungs GmbH，各持50%的股份。³⁷ 2021年9月，該公司併購的德國線上網站「Aldi Onlineshop」問世，此網站旨在提供更快速的非食品類商品配送服務。³⁸

與Lidl相同，Aldi的主力也放在實體店面上。例如，儘管在英國推出了多項線上服務，像是200家門市的點擊取貨服務、與戶戶送(Deliveroo)合作試行自選快遞服務，以及推出非食品網站Specialbuys等等；然而該公司已宣布，其主要的投資(斥資13億英鎊，相當於17億美元)目標是要在2023年底以前開設

100家新門市，更表示：「實體商店是我們的業務重點，這點無庸置疑。」³⁹

9. 京東商城 (JD)

2020會計年度，線上零售商京東商城的零售營收成長率為27.6%，在前10大零售企業中排名第二；2015至2020會計年度的五年複合成長率則勇奪第一，為31.2%。該公司的排名上升了四名，首次擠進前10大榜單之中。公司能夠成長的主要原因是，2020年的活躍使用者成長了30%，來到4.719億個帳戶。而在2020會計年度，京東商城的淨利率在前10大中同樣位居第二，為6.6%，上升了4.6個百分點。

京東商城是阿里巴巴在中國大陸最主要的電商勁敵，然而兩家公司的商業模式並不相同。京東商城的策略重點在於B2C線上零售，不同於阿里巴巴主要由買賣雙方構成B2B市場生態系統的模式。2020會計年度，京東商城的線上零售營收佔其總營收的87.4%。過去，京東商城是由消費性電子商品、電腦與電信產業起家；如今則提供了更多元的商品，包括電子產品、家用電器以及各式各樣的日常用品。該公司透過自己的貨運基礎設施完成大部分的訂單，據該公司所稱，其擁有中國大陸電商界規模最大的配送系統。

京東商城為了壯大其零售業務，與許多公司建立起策略性合作關係並進行投資，而許多合作對象也都名列前250大之中。其與Walmart組成策略聯盟，在電商領域中攜手合作，包括在京東商城中設立Sam's Club旗艦店、Walmart官方旗艦店，以及在京東商城全球網站中設立Sam's Club全球旗艦店、Walmart全球旗艦店、ASDA旗艦店，以及各式各樣販售特定類型商品的全球商店，例如Walmart美妝與個人護理全球商店等等。此外，許多城市的消費者如果透過京東到家應用程式購買Walmart商店、Sam's Club的商品，皆可享有一小時配送到府的服務。該公司與騰訊的策略性聯盟讓其成為旗下所有販售實體商品的電商首選的合作夥伴。騰訊網路公司的微信通訊軟體與微信社群媒體每月擁有超過12億的活躍使用者。

2020年第二季，京東商城收購了江蘇五星電器有限公司100%的股份，後者為中國大陸家電與消費性電子商品線下零售龍頭之一。京東商城更持有中國大陸其他線上、線下零售商的少數股份。截至2020年12月，其持有永輝超市13%的股份，並花費6億美元對Vipshop線上零售商進行投資。2020年8月，京東商城收購了快遞公司跨越速運集團的股份，並取得控制權。⁴⁰ 2021年3月，該公司同意加碼買入中國大陸本土零售、快遞公司達達集團的股份，使其持股比例來到51%。⁴¹

10. Target

2020會計年度，美國折扣百貨Target的零售營收成長率為19.8%。該公司擠下CVS與Tesco，自2013會計年度以來首次闖進前10大。2020會計年度，其銷售額增加了150億美元以上，勝過過去11年的總和。由於Target在疫情期間能夠迅速回應消費者在線上購買日常用品的需求，因此其數位銷售額增加了100億美元（145%），進而推動了公司的成長。該公司同時擴大了線上購物的版圖，將新鮮及冷凍食品與飲料等納入下單取貨與現場取貨的服務中。2020年，其數位銷售的成長比歷年同期來得更高，一半以上可歸功於當日到貨的服務，包括下單取貨、現場取貨以及Shipt配送服務。現場取貨的成長率超過600%，而在其帶動之下，所有服務在2020年平均成長了235%，銷售量與歷年同期相比也增加了7.2%。

2021年8月，Target與Ulta Beauty組成了策略聯盟。Target的線上網站與100多個據點皆推出「Ulta Beauty at Target」店中店服務，更打算擴大其規模至800個據點。⁴²

2020會計年度，Target的淨利率為4.7%，比前一年上升了0.5%。

零售前10大與前250大之比較

在銷售額經加權並統一貨幣之後，10大零售商在2020會計年度的零售營收成長率比前一年上升了8個百分點，來到12.4%，也是前250大零售企業總成長率的兩倍以上。Amazon、京東商城、Home Depot與Schwarz的成長率皆達二位數。就總零售營

收的比重而言，前10大在前250大企業中所佔的比重再次上升，達到了34.6%，而去年度《全球零售力量與趨勢展望》報告所計算出的比重則為32.7%。

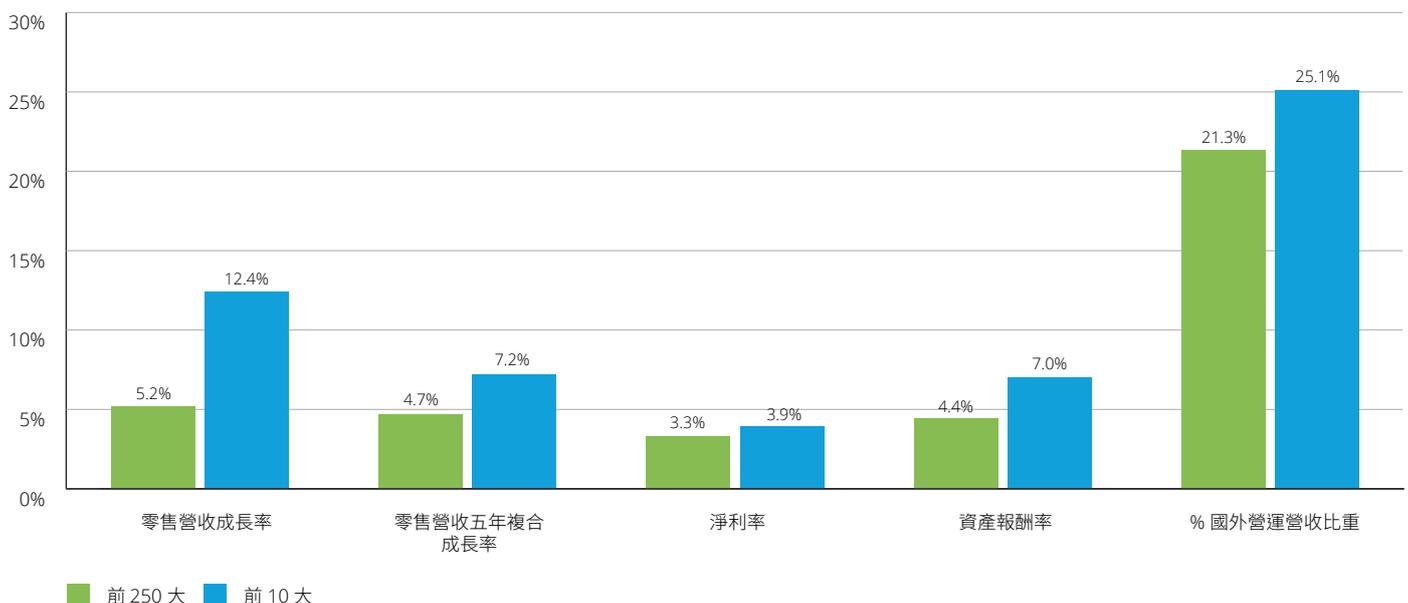
儘管疫情帶來的成本、激烈的競爭、勞力成本上升、價格戰爭以及在電商方面的投資等，都對零售產業的利潤持續構成壓力，然而，前10大零售企業在2020會計年度的總淨利率仍達到3.9%，比去年高出0.5個百分點。

此一成長主要是來自線上業者Amazon與京東商城的營收。前250大零售企業中，有191家企業的總淨利率比前10大低了0.6%。而前10大的總資產報酬率也高於前250大，上升了0.4%來到7.0%。

與前250大零售企業相比，前10大擁有更多的國際業務。2019會計年度，前者平均在13個國家經營事業，而前250大的平均數則落在11個國家。然而，此平均值無法展現前10大零售企業兩極化的國際化程度。

Kroger、京東商城與Target僅經營母國市場，Home Depot與Walgreens Boots Alliance的國外營運營收比重也不到10%。而Walmart、Amazon與Costco的業務遍及許多國家，這些公司約有20-30%的零售營收來自國外業務。而在兩極的另一端，德國公司Aldi與Schwarz有近四分之三的零售營收是由本國以外的地區所產生。

2020會計年度，前10大與前250大之¹



¹ 銷售額加權、貨幣統一後之結果

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

零售業的永續發展：利潤、人與地球

在消費者行為、政策法規與投資人態度的推動之下，全球零售商在擬定策略與進行投資時，紛紛朝向永續與負責任的成長邁進。

前250大零售業者中，幾乎所有的公司都提到自身對環境、社會與治理（environmental, social and governance，簡稱「ESG」）的承諾，也會根據一項或多項ESG報告標準發布相關的ESG指標。上述標準包括永續會計準則委員會、氣候相關財務揭露工作小組以及全球永續性報告指數。

同時，關注永續議題的消費者與日俱增，零售業者也開始考慮將商品與整體品牌的永續認證作為經營策略的核心，以吸引此類消費者的注意。

永續發展的推動力

負責任的消費者

環境與社會問題能受到關注，最大的推動力之一是「負責任的消費者」崛起。許多消費者（尤其是Y世代與Z世代）對永續發展十分感興趣，也期待周遭的企業能保有相同的態度。

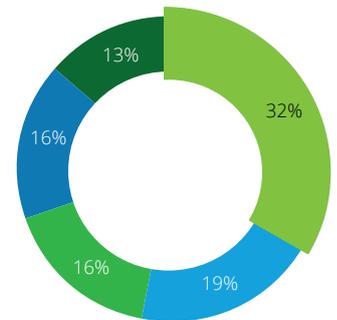
Deloitte在《全球消費者狀態追蹤》（Global State of the Consumer Tracker）調查中發現，55%的受訪者在2021年10月內曾購買永續性商品或服務，而32%的受訪者更表示，自己在永續性商品上的花費遠高於其他的替代性商品。而在所有永續性商品中，最多受訪者購買的類別是食品與飲料（42%），其次是日常用品（25%）。

消費者需求刺激零售業朝向永續發展

55% 的消費者在過去4週內曾購買永續性商品或服務

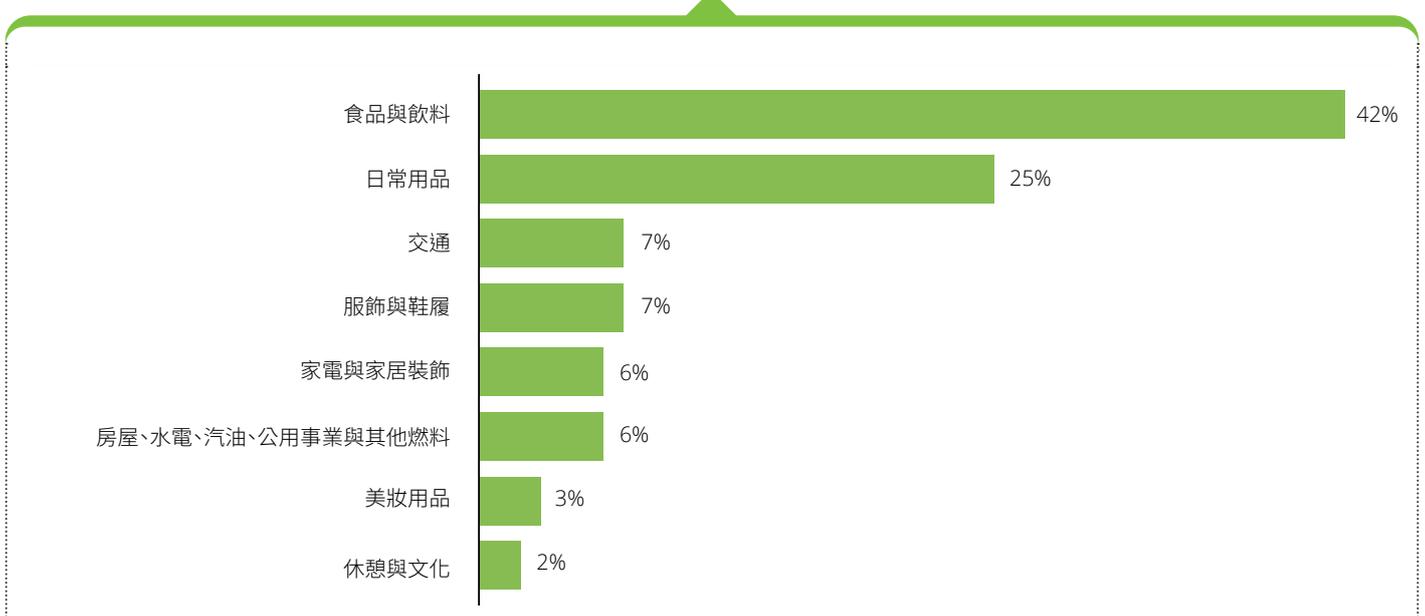
在所有受訪者中：

- 32%在永續性商品上的花費遠高於替代性商品
- 19%花更長時間等待商品到手
- 16%曾購買二手或再製商品
- 16%曾接受品質較差的商品或服務
- 13%願意透過指定方式丟棄商品



消費者在過去4週內曾購買永續性商品或服務的比重

55%



資料來源：2021年10月《全球消費者狀態追蹤》

Y世代與Z世代

Y世代與Z世代對於永續發展的議題特別有感。這是Z世代最關心的議題，而對Y世代來說，此議題僅次於其對醫療保健與失業率的擔憂。在所有受訪者中，44%的Y世代、43%的Z世代擔心環境已踏上不歸路，而要彌補氣候變遷造成的破壞也為時已晚。因此，有28%的消費者開始轉向商品或服務有益於環境的企業，或者加深原本的關注度。另外，約28%的消費者則選擇停止或減少接觸對地球有害的企業。⁵⁹ 為了因應Z世代消費者持續攀升的期望，服飾零售商Gap在2019會計年度推出了全新的系列商品「Gap Teen」，其中的服飾皆採用永續方法製成，在節約用水的同時亦能減少浪費。⁶¹

投資人態度

零售企業的董事會也必須面對股東與其他投資人對公司採取永續策略的期待。投資人了解到自家品牌與聲譽往往會受到其所支持的零售企業所影響，而法國巴黎銀行針對全球投資人進行的調查顯示，59%的投資人會對擁有相同價值觀的公司進行投資。⁶² 美國服飾與居家用品零售商TJX推出了新的化學物質管理策略，以保護顧客、員工及環境免於有毒物質的侵害，從而回應投資人（44%的股東）期待公司減少化學物質足跡的訴求。⁶³ 零售業者還必須面對股東對於公司提供平等就

業機會的要求。在2021年的美國股東會季中，支持公司公開就業資訊報告（EEO-1，內容包括員工的種族、民族與性別等人口資料）的股東比重上升至70%；相較之下，2020年僅有25%的人支持公開。⁶⁴

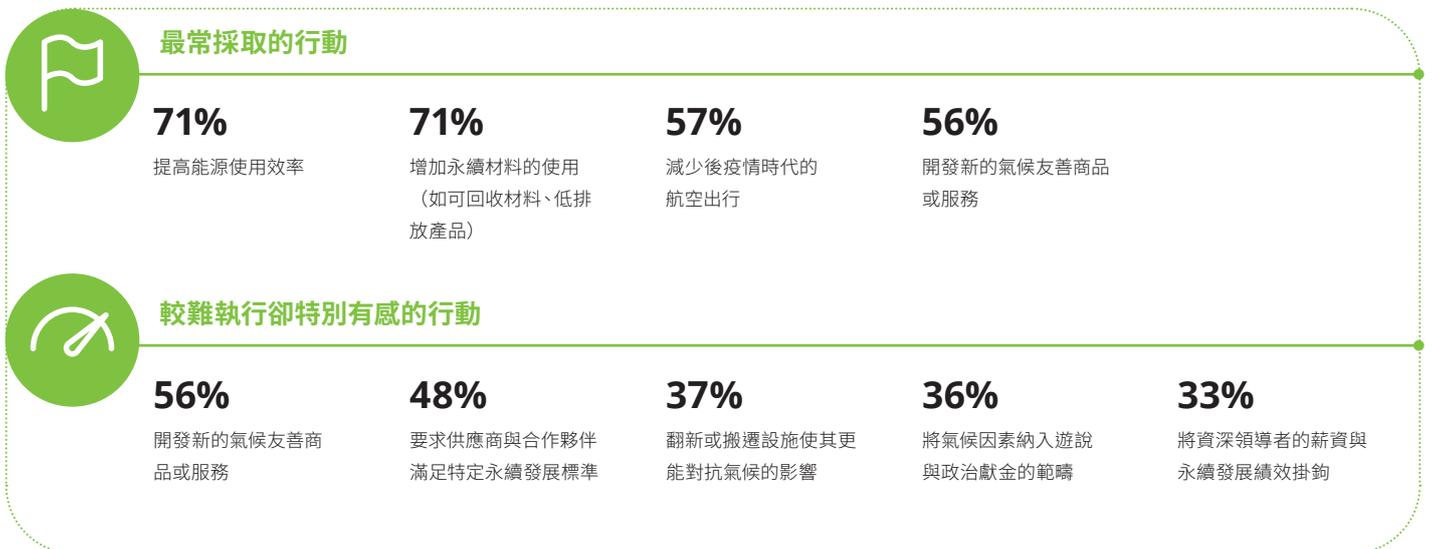
董事會的模仿效應

根據Deloitte《2022年高階主管永續發展調查報告》，消費產業中有86%的高階主管皆認為，只要立即行動便能降低氣候變化可能帶來的最嚴重後果，並邁向更美好的未來。正因如此，66%的主管預估氣候變遷將在三年內對公司的策略與營運產生重大影響。

公司最常採取的行動包括提高能源使用效率，以及增加永續材料的使用（二者皆佔71%）。有56%的高階主管表示，公司正在開發新的氣候友善商品或服務。在企業策略持續演進之際，許多高階主管皆認為，儘管開發新的氣候友善商品與服務足以協助對抗氣候變遷，然而，此類行動的執行難度較高。類似的行動包括要求供應商與合作夥伴滿足特定永續發展標準、翻新或搬遷設施使其更能夠對抗氣候的影響，以及將資深領導者的薪資與永續發展績效掛鉤。

貴公司採取了下列何者行動或進行了哪些調整以推動永續發展？

（可複選，最多可選擇15個選項）



資料來源：Deloitte《2022年高階主管永續發展調查報告》

零售業者持續擬定永續發展的策略與淨零排放的遠大目標，並展開減少商品浪費與推動循環經濟的措施。由於企業必須對產業內的消費者負起責任，因此上述措施應運而生，以滿足顧客對周遭品牌採取永續行動的要求。Deloitte在《高階主管調查報告》中發現，消費產業中有50%的高階主管認為，品牌的認可與聲譽是永續行動下最大的潛在受益者，而有43%的高階主管則認為，顧客滿意度才是能享受積極成果的對象。

永續發展策略

採取永續發展策略的誘因包括能夠加入全球對抗氣候變遷的行列，以及加快腳步在十年內打造出更健康、更小危害、永續與乾淨的未來。接下來，本文將一一說明零售業為減少排放與浪費所擬訂出的策略，以及為了落實循環經濟所付出的努力。

減少排放

超市與雜貨零售業者持續將策略重點放在減少溫室氣體排放與增加可再生能源使用上。舉例來說，Walmart、京東商城等大型零售企業都試圖找出能讓供應鏈營運更加環保的方法。^{44、45} Walmart承諾，將在2040年之前全面實現全球營運零排放的目標，而在2035年前，所有設施也將全面使用可再生能源。⁴⁶

減少浪費

另一個備受矚目的策略是減少浪費。Walmart、Target、Walgreens Boots Alliance、Kroger等美國零售龍頭紛紛與投資公司Closed Loop Partners合作，推出耗時多年的「塑膠袋重塑計畫」(Beyond the Bag Initiative)，並將目標放在尋找、測試與製造創新的替代品以解決塑膠袋的問題，所推出的商品也必須能夠提高便利性與減少對環境的影響。⁴⁸

減少浪費的行動在整個零售業中處處可見。例如，美妝用品零售業者Ulta Beauty與上述的Loop公司共同推出補充式包裝，讓Ulta Beauty成為循環式美妝平台的先鋒。此合作的目的是在於減少化妝品一次性包裝所造成的浪費。⁴⁷

循環經濟

快時尚常因對環境有害而飽受批評，為此，零售業者也迅速作出回應，開啟了「時尚再商業化」(fashion re-commerce)的新時代。H&M、REI與Patagonia等服飾業者以及ThredUp、DePop等線上服飾零售商，紛紛向消費者提供了捐贈、出租或轉售衣服的服務，讓這些衣服擺脫走入垃圾場的命運。^{49、50} 近期的研究顯示，二手時裝市場的成長速度是傳統零售業的11倍，到了2030年，其市場價值將有望來到840億美元。⁵¹

循環經濟也成為了IKEA、迪卡儂等耐用商品零售業者的成長關鍵。⁵² 舉例而言，IKEA推出了二手家具專賣店，並承諾在商品中使用可再生與可回收材料。⁵³

新的一線人員：零售人員

在封城與商店紛紛關閉的期間，零售人員依然堅守崗位，以確保商店能夠繼續營運、訂單能夠及時完成，進而讓整個零售業能馬不停蹄地持續運作。在員工的努力之下，2020會計年度前250大零售企業的營收成長了5.2%，而2019會計年度則是4.4%。零售業者也紛紛向員工提供加薪、福利等各種回饋。例如，加拿大Costco向員工提供「永久性疫情加薪」的回饋。⁵⁴

辭職大潮

然而，在2021下半年，各行各業中有大量員工辭去工作，並跳槽至其他公司以獲得更高的薪水與更好的福利。光是在美國，2021年9月辭職的人數便高達440萬人。⁵⁵ 為因應這股辭職大潮，Target、Best Buy等零售企業紛紛提高薪資，而Amazon等業者則是向新進員工提供雇用獎金。由於員工辭職的情況仍繼續上演著，這股「辭職大潮」將帶來什麼影響仍有待觀察。Korn Ferry國際顧問公司近期針對美國50家零售企業進行調查，其結果顯示，40%的零售業者皆表示公司在招募配送中心的員工時往往困難重重。⁵⁶

多元共融

零售商持續推動多元共融的計畫，以打造出包容的職場文化。德國零售巨頭Aldi斥資550萬美元設立多元共融基金，讓支持美國種族平等的公司都能藉此受益。同時，該公司也向所有員工提供培訓課程以消除無意識的偏見。⁵⁷ 美國零售商Best Buy則向其領導階級提供包容行為培訓，以將多元共融的概念植入公司文化中。⁵⁸

展望

疫情大幅改變了消費者的態度與購物行為，在過去兩年內，消費者的消費意識似乎也產生了變化。這些都將繼續塑造未來的購物模式，消費者也會日漸傾心於便利性與線上購物的經驗。因此，零售業者紛紛開始加深對ESG議題的關注，許多企業也都展現出想要實現環境與社會目標的雄心壯志。

股東與投資人可能也會繼續要求零售商採取行動，並要求企業揭露與永續發展、員工多元共融以及公司治理有關的指標。因此，零售業者必須繼續將瞬息萬變的消費者需求與期望納入其策略中，以打造出更美好、更包容與更永續的未來。

案例研究：零售業者的永續發展行動

1: LVMH集團

LVMH在其2020年社會與環境責任綜合報告中宣布了公司的重大措施。其中涵蓋了社區發展、在職場中培養多元包容的概念，並透過其消費品牌推動多元化。該集團在美國擬定了多元共融的計畫，並指派多元共融主管協助員工了解偏見及其影響。Sephora則成為了首家加入「15%承諾計畫」的零售商，其貨架上有15%的空間擺放著黑人企業的商品。⁶⁵

2: Target

Target持續將重點放在ESG的報告與追蹤上，並恪守全球永續性報告組織、永續會計準則委員會以及氣候相關財務揭露工作小組所公布的指標，以及聯合國永續發展目標。在平等方面，該公司2021年有58%的非管理職與56%的管理職皆由女性員工擔任。此外，也根據種族提出報告說明非經理與經理職的勞動力結構，並持續提高預算以支持多元供應商。Target已實行的計畫包括向員工提供循環性培訓，以及根據Higg FEM評估標準針對供應商的工廠進行評估。該公司更在各大據點為消費者增加電動車的充電站數量，也不斷提高可再生能源的使用率。⁶⁶

3: Tesco

英國零售企業Tesco在「微薄之力計畫」(Little Helps Plan)中說明公司對永續發展的承諾。該計畫將追蹤以下四個面向的進展：人、商品、地球與在地。在2020至2021年的永續發展報告中，相關重大進展包括：第一範疇與第二範疇的溫室氣體排放量相較於2015年減少了54%。該公司更承諾在2025年之前，旗下的健康產品比重將提高至總銷售量的65%。而在疫情期間，Tesco也讓屬於高風險族群的員工在封城期間待在家並給付全薪，藉此向員工提供支持。⁶⁷

4: 迪卡儂

法國體育用品零售商迪卡儂依然是體育用品界的永續先驅。該公司推出了2020至2026年的永續發展過渡計畫，並將重點放在三個關鍵領域上：人與社區發展、自然保護，以及永續價值的創造。該公司也持續推動職場的多元共融，並監督其供應商是否符合人權標準。迪卡儂更是出了名的循環經濟推動者，持續將回收、生態友善設計與負責任的採購行動納入其商品與流程的設計中。⁶⁸

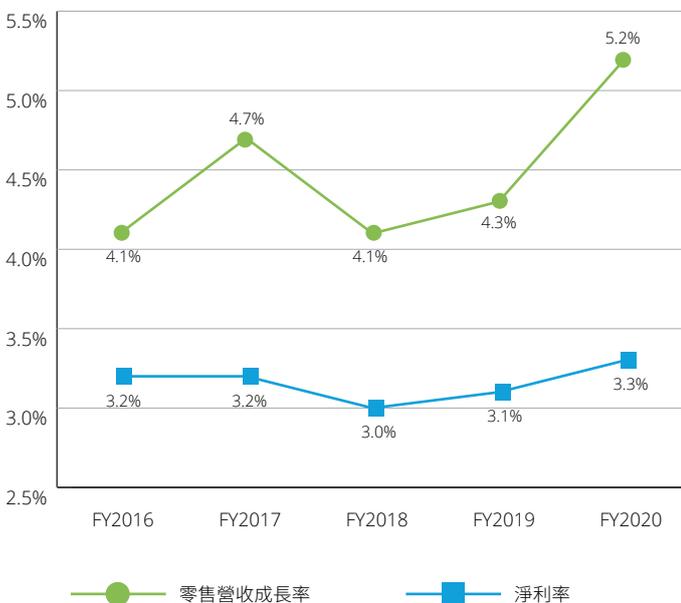


全球前250大零售企業

2020會計年度，疫情的爆發讓前250大零售業者快速成長，其成長速度更勝於2019會計年度。消費者紛紛轉身投入線上購物懷抱，讓電商領域出現了強勁的成長。消費習慣從餐旅業改為居家消費，為食品與飲料零售商帶來了不少銷售量，而家居裝飾等的零售產業也受益於消費者對「待在家」的重視。然而，時尚與奢侈品業者的銷售量則有所下降，大量仰賴旅遊活動的零售企業與缺乏電商能力的公司也不堪其苦，讓前述的成長遭到部分抵銷。

2020會計年度，前250大零售企業的總營收來到5.1萬億美元，在銷售額經過加權與統一貨幣之後，比2019會計年度增加了5.2%。然而報告也顯示，共有69家公司的銷售額下降，此數量比去年多了14家；2015至2020會計年度的五年複合成長率為4.7%，也比2014至2019會計年度的數據低了0.3個百分點。而進入2020會計年度前250大的榜單營收門檻為41億美元，僅比上個年度增加不到1億美元。

《全球零售力量趨勢與展望》報告中全球前250大零售企業在五年間的成長與獲利能力¹



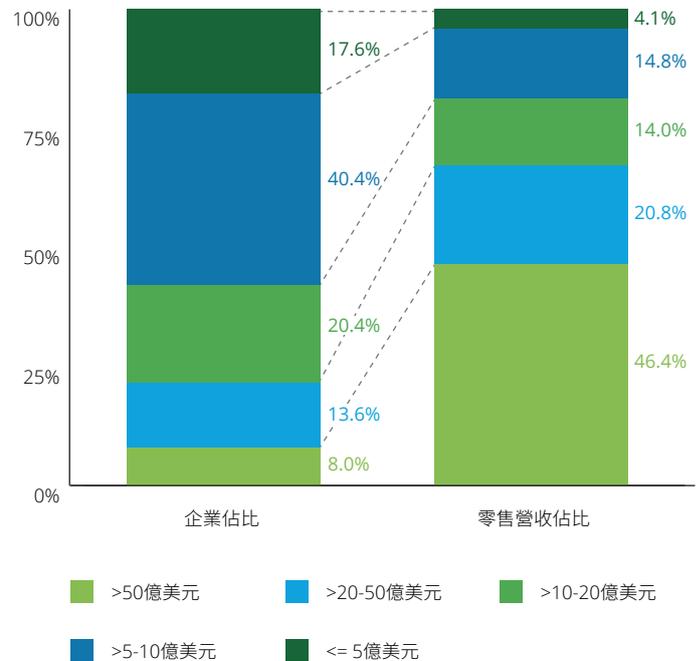
¹銷售額加權、貨幣統一後之結果

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

191家已公佈其財務狀況的公司中，有82.7%（158家公司）皆有獲利。前250大的總淨利率上升了0.2%，成長至3.3%；資產報酬率則提升0.1%而來到4.4%。

前250大業者中，部分公司出售或關閉其海外業務以專心經營核心業務，而僅在母國經營事業的公司在2019會計年度為88家，2020會計年度的數量則已來到96家。前250大零售企業的營運分佈國家平均數在2019會計年度為11.1，如今已下降至10.8個；而國外業務營收比重也有所下降，減少了0.9%並來到21.3%。其中，歐洲的零售業者最為國際化，超過80%的公司皆在本國以外的地區經營事業，平均在18.5個國家營運。

2020會計年度前250大零售企業規模（按零售營收劃分）



資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

2020年度全球前250大零售業者

2020年度零售營收排名	從2019年排名變化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
1	0	Walmart Inc	United States	559,151	559,151	Hypermarket/ supercenter	26	3.0%	6.7%	2.5%
2	0	Amazon.com, Inc.	United States	213,573	386,064	Non-store	21	21.9%	34.8%	5.5%
3	0	Costco Wholesale Corporation	United States	166,761	166,761	Cash & carry/ warehouse club	12	7.5%	9.2%	2.4%
4	0	Schwarz Group	Germany	144,254	145,064	Discount store	33	7.8%	10.0%	n/a
5	▲ 2	The Home Depot, Inc.	United States	132,110	132,110	Home improvement	3	8.3%	19.9%	9.7%
6	▼ -1	The Kroger Co.	United States	131,620	132,498	Supermarket	1	3.7%	8.3%	2.0%
7	▼ -1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	United States	117,705	139,537	Drug store/ pharmacy	9	5.6%	1.5%	0.3%
8	0	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Germany	117,047 ^e	117,047 ^e	Discount store	19	5.8%	8.1%	n/a
9	▲ 4	JD.com, Inc	China	94,423	108,028 ^{**}	Non-store	1	31.2%	27.6%	6.6%
10	▲ 1	Target Corporation	United States	92,400	93,561	Discount department store	1	4.6%	19.8%	4.7%
11	▼ -2	CVS Health Corporation	United States	91,198	268,706	Drug store/ pharmacy	1	4.8%	5.3%	n/a
12	▲ 3	Lowe's Companies, Inc.	United States	89,597	89,597	Home improvement	2	8.7%	24.2%	6.5%
13	▼ -1	Ahold Delhaize	Netherlands	85,177	85,177	Supermarket	10	14.4%	12.8%	1.9%
14	0	Aeon Co., Ltd.	Japan	75,077	81,204 ^{**}	Hypermarket/ supercenter	11	0.7%	0.3%	-0.4%
15	▼ -5	Tesco PLC	United Kingdom	73,888	74,838	Hypermarket/ supercenter	5	1.3%	-10.3%	10.6%
16	0	Albertsons Companies, Inc.	United States	69,690	69,690	Supermarket	1	3.5%	11.6%	1.2%
17	0	Edeka-Verbund	Germany	68,268 ^{e**}	69,522 ^{**}	Supermarket	1	4.9%	9.7%	n/a
18	▲ 1	Rewe Group	Germany	61,853 ^{**}	77,761 ^{**}	Supermarket	11	6.7%	8.9%	0.6%
19	▼ -1	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	52,317 ^{**}	54,426 ^{**}	Convenience/ forecourt store	17	-0.8%	-13.2%	3.4%
20	▲ 1	Best Buy Co., Inc.	United States	47,262	47,262	Electronics specialty	3	3.6%	8.3%	3.8%
21	▲ 7	Publix Super Markets, Inc.	United States	45,204	45,204	Supermarket	1	6.7%	17.5%	8.8%
22	0	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	44,676 ^{e**}	55,959 ^{ge**}	Supermarket	6	2.1%	1.0%	n/a
23	▲ 1	Woolworths Limited	Australia	41,533 ^{**}	41,533 ^{**}	Supermarket	2	-0.4%	-10.7%	3.8%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況^{**} 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
24	▲ 2	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Netherlands	39,174		41,586	Other specialty	30	2.0%	-4.1%	3.2%
25	▲ 6	Loblaw Companies Limited	Canada	38,663	..	39,300	** Hypermarket/supercenter	3	3.1%	10.1%	2.3%
26	▲ 6	ITM Développement International (Intermarché)	France	37,496	e**	52,768	** Supermarket	4	3.4%	3.9%	n/a
27	▲ 3	J Sainsbury plc	United Kingdom	36,997		37,554	Hypermarket/supercenter	2	4.3%	0.7%	-1.0%
28	▼ -1	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	36,370		37,052	** Hypermarket/supercenter	27	-7.1%	-7.9%	2.0%
29	▼ -9	Auchan Holding SA	France	36,045	e	36,604	** Hypermarket/supercenter	13	-9.9%	-30.9%	2.8%
30	▼ -7	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A."	France	35,856		50,889	** Other specialty	80	6.4%	-15.8%	11.1%
31	▼ -2	Suning.com Co., Ltd.	China	34,547		36,545	Electronics specialty	1	12.9%	-6.0%	-2.1%
32	▲ 3	Dollar General Corporation	United States	33,747		33,747	Discount store	1	10.6%	21.6%	7.9%
33	▼ -8	The TJX Companies, Inc.	United States	32,137		32,137	Apparel/footwear specialty	9	0.8%	-23.0%	0.3%
34	■ 0	H-E-B Grocery	United States	32,000	e	32,000	e Supermarket	2	6.8%	13.5%	n/a
35	▲ 4	Coles Group Limited	Australia	28,757		29,033	Supermarket	1	-0.3%	3.1%	2.6%
36	▲ 4	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	28,457	e**	31,895	** Hypermarket/supercenter	3	2.7%	7.7%	5.9%
37	■ 0	Mercadona, S.A.	Spain	28,129		28,129	Supermarket	2	5.3%	5.6%	2.9%
38	▼ -2	X5 Retail Group N.V.	Russia	27,310	**	27,342	** Discount store	1	19.6%	14.3%	1.4%
39	▲ 7	Coop Group	Switzerland	25,623	e**	32,135	Supermarket	7	2.2%	3.7%	2.2%
40	▲ 5	Dollar Tree, Inc.	United States	25,509		25,509	Discount store	2	10.5%	8.0%	5.3%
41	▲ 2	Groupe Adeo SA	France	25,425	**	25,425	** Home improvement	13	8.0%	2.1%	n/a
42	▲ 44	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	Hong Kong SAR	24,718	e	105,779	Department store	1	n/a	94.3%	n/a
43	▲ 4	Système U, Centrale Nationale	France	24,435	e**	30,544	** Supermarket	3	2.8%	4.7%	n/a
44	▼ -6	Metro AG	Germany	24,277	e	28,683	** Cash & carry/warehouse club	24	ne	-3.5%	1.8%
45	▼ -12	Inditex, S.A.	Spain	23,431	**	23,431	** Apparel/footwear specialty	216	-0.5%	-27.9%	5.4%
46	▼ -2	Ceconomy AG	Germany	23,310		23,310	Electronics specialty	13	ne	-2.9%	-1.0%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
47	▲ 1	Wm Morrison Supermarkets PLC	United Kingdom	22,640	**	22,640	**	Supermarket	1	1.8%	0.4%	0.5%
48	▲ 9	Wesfarmers Limited	Australia	22,215		25,311		Supermarket	4	-13.4%	10.6%	7.0%
49	▲ 1	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	21,988		21,988		Discount store	3	7.0%	3.5%	1.7%
50	▲ 5	Empire Company Limited	Canada	21,582	**	21,662	**	Supermarket	1	2.7%	6.3%	2.7%
51	▲ 3	Meijer, Inc.	United States	21,000	e	21,000	e	Hypermarket/ supercenter	1	4.4%	4.0%	n/a
52	■ 0	PJSC "Magnit"	Russia	20,874		21,478	**	Convenience/ forecourt store	1	9.8%	13.3%	2.1%
53	▼ -4	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	20,579	**	20,579	**	Drug store/ pharmacy	27	1.0%	-5.7%	n/a
54	▼ -13	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	20,099	**	20,099	**	Apparel/footwear specialty	74	0.7%	-19.6%	0.7%
55	▼ -4	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	18,579	**	18,600	**	Apparel/footwear specialty	24	3.6%	-12.3%	4.5%
56	▼ -3	Reliance Retail Limited	India	18,454		18,494		Supermarket	1	49.4%	-5.3%	3.4%
57	▲ 5	E-MART Inc.	South Korea	17,426	**	18,663	**	Supermarket	6	10.4%	16.4%	1.6%
58	▼ -16	Macy's, Inc.	United States	17,346	**	17,346	**	Department store	3	-8.5%	-29.4%	-22.7%
59	▲ 18	NIKE, Inc. / NIKE Direct	United States	17,136		44,538	**	Apparel/footwear specialty	76	16.9%	32.0%	n/a
60	▼ -2	CP ALL Plc.	Thailand	16,780	**	17,441	**	Convenience/ forecourt store	1	6.1%	-4.5%	3.0%
61	▲ 9	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	16,366	e**	18,178	g**	Supermarket	5	5.5%	12.4%	n/a
62	▼ -1	Rite Aid Corporation	United States	16,365		24,043		Drug store/ pharmacy	1	-9.4%	4.8%	-0.4%
63	▲ 5	Kingfisher plc	United Kingdom	15,880		15,880		Home improvement	8	3.4%	7.2%	4.8%
64	▲ 12	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	United States	15,430		15,430		Cash & carry/ warehouse club	1	4.4%	17.0%	2.7%
65	▲ 1	Pan Pacific International Holdings	Japan	15,335		16,041		Discount department store	7	17.4%	1.5%	3.2%
66	▼ -10	Kohl's Corporation	United States	15,031		15,955		Department store	1	-4.8%	-20.4%	-1.0%
67	▲ 16	Vipshop Holdings Limited	China	14,935		15,610		Non-store	1	19.7%	17.2%	5.8%
68	▲ 21	PetSmart, Inc.	United States	14,600	e	14,600	e	Other specialty	2	14.9%	23.2%	n/a
69	▲ 5	Qurate Retail Group	United States	14,177		14,177		Non-store	7	7.3%	5.3%	8.9%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 年排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹	
70	▼ -3	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	Japan	14,176	**	16,526	**	Electronics specialty	4	-1.4%	3.7%	2.9%
71	▲ 46	Wayfair Inc	United States	14,145		14,145		Non-store	4	44.4%	55.0%	1.3%
72	▲ 13	Spar Holding AG	Austria	13,864	**	13,942	**	Supermarket	8	6.1%	9.9%	2.3%
73	▲ 5	John Lewis Partnership plc	United Kingdom	13,858	**	13,858	**	Supermarket	2	2.0%	6.1%	-4.2%
74	▼ -15	The Gap, Inc.	United States	13,800	**	13,800	**	Apparel/footwear specialty	40	-2.7%	-15.8%	-4.8%
75	▲ 15	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	13,783		18,108		Non-store	30	3.9%	11.8%	6.2%
76	▼ -11	Lotte Shopping Co., Ltd.	South Korea	13,709		13,709		Discount store	5	-10.1%	-8.2%	-4.2%
77	▼ -4	Coop Italia	Italy	13,642	e	16,412	ge	Hypermarket/supercenter	1	1.2%	-0.7%	n/a
78	▲ 4	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	United Kingdom	13,624		13,624		Electronics specialty	7	1.5%	1.7%	0.1%
79	▲ 5	Metro Inc.	Canada	13,376	**	13,376	**	Supermarket	1	8.0%	7.3%	4.4%
80	▲ 7	ICA Gruppen AB	Sweden	13,345	**	13,705	**	Supermarket	4	4.4%	6.1%	3.3%
81	▼ -18	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	13,058		13,058		Convenience/forecourt store	6	13.1%	-3.7%	n/a
82	▼ -11	Déathlon S.A.	France	12,993		12,993		Other specialty	60	4.6%	-8.1%	4.8%
83	▲ 5	AutoZone, Inc.	United States	12,632	**	12,632	**	Other specialty	3	4.4%	6.5%	13.7%
84	▲ 8	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	12,607		13,500		Hypermarket/supercenter	1	16.7%	10.8%	1.8%
85	▼ -25	Ross Stores, Inc.	United States	12,532		12,532		Apparel/footwear specialty	1	1.0%	-21.9%	0.7%
86	▼ -5	Cencosud S.A.	Chile	12,402		12,679		Supermarket	5	-1.4%	8.3%	1.7%
87	▲ 4	S Group	Finland	12,229		13,249		Supermarket	3	2.3%	3.2%	n/a
88	▲ 10	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	12,119		34,936		Convenience/forecourt store	24	9.5%	8.2%	n/a
89	▼ -10	Marks and Spencer Group plc	United Kingdom	11,951	**	11,951	**	Department store	100	-2.8%	-10.1%	-2.2%
90	▼ -10	L Brands, Inc.	United States	11,847	**	11,847	**	Apparel/footwear specialty	75	-0.5%	-8.3%	7.1%
91	▲ 10	Menard, Inc.	United States	11,800	e	11,800	e	Home improvement	1	6.3%	10.3%	n/a
92	▲ 2	Dirk Rossmann GmbH	Germany	11,796	g	11,796	g	Drug store/pharmacy	8	5.6%	3.5%	n/a
93	▲ 3	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	11,700		15,314	**	Other specialty	54	10.3%	0.6%	9.8%
94	▲ 10	O'Reilly Automotive, Inc.	United States	11,604	**	11,604	**	Other specialty	2	7.8%	14.3%	15.1%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
95	▼ -20	Kering S.A.	France	11,296	e	14,930	**	Apparel/footwear specialty	95	9.4%	-17.5%	16.6%
96	▲ 3	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	Germany	11,098		12,972	g	Drug store/pharmacy	13	5.3%	3.6%	1.2%
97	▼ -28	El Corte Inglés, S.A.	Spain	11,098		12,077		Department store	19	-4.2%	-27.0%	-28.3%
98	▲ 91	Coupage, Inc.	South Korea	11,045		11,967		Non-store	1	66.0%	90.9%	-4.0%
99	▲ 6	Hy-Vee, Inc.	United States	11,000	e	11,000	e	Supermarket	1	3.4%	8.9%	n/a
100	▲ 7	Shoprite Holdings Ltd.	South Africa	10,892	**	10,892	**	Supermarket	13	5.3%	7.1%	2.9%
101	▲ 11	Wegmans Food Markets, Inc.	United States	10,796		10,796		Supermarket	1	6.4%	11.3%	n/a
102	▲ 25	Tractor Supply Company	United States	10,620		10,620		Other specialty	1	11.3%	27.2%	7.1%
103	▲ 7	NorgesGruppen ASA	Norway	10,529	**	10,754	**	Discount store	1	6.2%	13.3%	3.5%
104	▼ -1	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	United States	10,383	**	18,362	**	Home improvement	15	5.8%	2.1%	11.1%
105	▼ -41	Nordstrom, Inc.	United States	10,357		10,715		Department store	2	-6.0%	-31.6%	-6.4%
106	▲ 10	Giant Eagle, Inc.	United States	10,350	e**	10,350	e**	Supermarket	1	1.5%	8.9%	n/a
107	▼ -14	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	10,269		10,269		Supermarket	10	-1.6%	-8.3%	2.5%
108	▼ -11	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	10,178	e	12,722	ge	Hypermarket/supercenter	1	-4.3%	-7.6%	n/a
109	■ 0	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	10,152	**	11,087	**	Other specialty	1	4.2%	3.1%	5.8%
110	▲ 1	Advance Auto Parts, Inc.	United States	10,106	**	10,106	**	Other specialty	5	0.7%	4.1%	4.9%
111	▲ 3	Co-operative Group Ltd.	United Kingdom	9,966		14,708	**	Convenience/forecourt store	1	2.0%	3.4%	0.7%
112	▼ -10	S.A.C.I. Falabella	Chile	9,888		10,444		Home improvement	7	2.3%	4.7%	0.4%
113	▲ 7	Colruyt Group	Belgium	9,756		11,570	**	Supermarket	3	3.2%	5.2%	4.2%
114	▲ 22	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	United States	9,645	e	9,645	e	Supermarket	1	-3.0%	16.5%	n/a
115	▲ 7	Dick's Sporting Goods, Inc.	United States	9,584		9,584		Other specialty	1	5.7%	9.5%	5.5%
116	▲ 2	Esselunga S.p.A.	Italy	9,350		9,350		Hypermarket/supercenter	1	2.7%	2.6%	3.3%
117	▲ 4	Tengelmann Group	Germany	9,346	e**	9,460	e**	Home improvement	19	0.1%	4.1%	n/a

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
118	▲	5	Adidas Group	Germany	9,267	22,616	** Apparel/footwear specialty	50	14.0%	4.1%	n/a
119	▲	9	Beisia Group Co., Ltd.	Japan	9,249	e** 9,694	e** Home improvement	1	3.8%	8.9%	n/a
120	▲	6	Salling Group	Denmark	9,246	9,302	Discount store	3	1.1%	7.4%	3.0%
121	▼	-26	Bed Bath and Beyond Inc.	United States	9,233	9,233	Other specialty	3	-5.3%	-17.3%	-1.6%
122	▲	27	Zalando SE	Germany	9,097	9,097	Non-store	17	22.0%	23.1%	2.8%
123	▲	25	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	9,050	** 9,050	** Other specialty	11	4.4%	23.6%	8.8%
124	▼	-52	Steinhoff International Holdings N.V.	South Africa	8,839	8,839	Discount store	29	-6.7%	-34.1%	-30.0%
125	▲	6	WinCo Foods LLC	United States	8,800	e 8,800	e Supermarket	1	7.3%	8.6%	n/a
126	▲	19	Jumbo Groep Holding B.V.	Netherlands	8,776	** 8,818	** Supermarket	2	7.7%	13.8%	1.8%
127	▲	8	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	8,660	8,660	Drug store/ pharmacy	2	11.7%	9.3%	3.2%
128	▼	-15	Grupo Coppel	Mexico	8,660	e 8,660	e Department store	2	11.9%	1.5%	n/a
129	▼	-14	SIGNA Retail Group	Austria	8,548	e 8,548	e Department store	20	n/a	-11.8%	n/a
130	▼	-1	FNAC Darty S.A.	France	8,537	** 8,537	** Other specialty	12	14.1%	1.9%	1.2%
131	▲	15	Emke Group / Lulu Group International	United Arab Emirates	8,400	e 8,400	e Hypermarket/ supercenter	10	6.3%	0.0%	n/a
132	▼	-2	Kesko Corporation	Finland	8,400	e** 12,160	** Supermarket	7	2.5%	0.7%	4.1%
133	▼	-14	Louis Delhaize S.A.	Belgium	8,302	8,402	Hypermarket/ supercenter	4	-2.9%	-8.1%	0.5%
134	▲	8	President Chain Store Corp.	Taiwan	8,019	8,773	** Convenience/ forecourt store	4	4.2%	1.2%	4.4%
135	▲	9	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	8,000	e 8,000	e Hypermarket/ supercenter	4	2.8%	-1.6%	n/a
136	new		Mercury Retail Holding plc	Russia	7,896	7,979	Convenience/ forecourt store	1	n/a	n/a	4.4%
137	▲	15	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	7,891	7,891	Discount store	3	26.1%	38.0%	4.7%
138	▼	-1	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Spain	7,844	** 7,896	** Discount store	4	-5.1%	0.2%	-5.3%
139	new		Real Hypermarket Business	Germany	7,750	e 7,750	e Hypermarket/ supercenter	1	ne	1.5%	n/a
140	▼	-8	Bic Camera Inc.	Japan	7,737	7,851	Electronics specialty	1	1.3%	-5.1%	1.1%
141	■	0	JD Sports Fashion Plc	United Kingdom	7,696	e 7,934	** Other specialty	20	28.2%	0.9%	3.7%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
142	▼ -3	The SPAR Group Limited	South Africa	7,648	**	7,648	**	Supermarket	13	10.9%	13.5%	1.6%
143	▼ -5	Majid Al Futtaim Holding LLC	United Arab Emirates	7,616		8,867		Hypermarket/ supercenter	17	4.9%	-0.6%	8.3%
144	▲ 14	Sonae, SGPS, SA	Portugal	7,588	**	7,781	**	Supermarket	62	6.8%	7.6%	0.8%
145	▼ -11	Foot Locker, Inc.	United States	7,548		7,548		Apparel/footwear specialty	27	0.4%	-5.7%	4.3%
146	▼ -38	Associated British Foods plc / Primark	United Kingdom	7,481		17,688		Apparel/footwear specialty	13	2.0%	-24.3%	n/a
147	▲ 19	K's Holdings Corporation	Japan	7,474	**	7,474	**	Electronics specialty	1	4.2%	11.9%	4.9%
148	▼ -42	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japan	7,445		7,695		Department store	7	-8.9%	-27.4%	-5.2%
149	▲ 10	Reitan AS	Norway	7,389	**	8,558	**	Discount store	7	5.9%	14.9%	5.0%
150	▲ 41	Ace Hardware Corporation	United States	7,346		7,763		Home improvement	66	9.3%	29.3%	4.1%
151	▼ -18	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexico	7,305	**	7,305	**	Hypermarket/ supercenter	1	7.5%	0.8%	2.4%
152	▲ 8	Edion Corporation	Japan	7,243	**	7,243	**	Electronics specialty	1	2.1%	4.7%	2.2%
153	▲ 10	Gruppo Eurospin	Italy	7,223		7,304		Discount store	3	7.3%	7.5%	4.5%
154	▲ 11	Life Corporation	Japan	7,165		7,165		Supermarket	1	4.4%	6.2%	2.3%
155	▲ 14	Bauhaus AG (formerly Bauhaus GmBH & Co. KG)	Germany	7,107	e	8,434	e	Home improvement	19	3.6%	7.7%	n/a
156	■ 0	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	United States	7,100	e	7,100	e	Other specialty	2	18.1%	1.4%	n/a
157	▼ -7	GS Retail Co., Ltd.	South Korea	7,003	e	7,507		Convenience/ forecourt store	3	6.5%	-0.8%	1.7%
158	▲ 47	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	6,914	e**	8,065	**	Supermarket	1	9.5%	32.0%	3.1%
159	▲ 11	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japan	6,901		6,901		Electronics specialty	1	0.9%	3.9%	n/a
160	▲ 13	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	6,833		6,833		Drug store/ pharmacy	1	10.2%	6.1%	3.7%
161	▲ 21	Williams-Sonoma, Inc.	United States	6,783		6,783		Non-store	13	6.4%	15.0%	10.0%
162	▲ 22	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japan	6,766		6,766		Other specialty	4	9.4%	11.6%	12.8%
163	▼ -2	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	6,765		6,804		Hypermarket/ supercenter	2	13.3%	13.3%	1.8%
164	■ 0	Hermès International SCA	France	6,657	e	7,397	**	Apparel/footwear specialty	47	8.2%	-2.9%	21.7%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
165	▲ 12	Axel Johnson AB	Sweden	6,657	**	9,427	**	Supermarket	3	4.5%	3.8%	1.2%
166	▲ 36	JB Hi-Fi Limited	Australia	6,649		6,649		Electronics specialty	2	17.7%	12.6%	5.7%
167	▲ 27	Sprouts Farmers Market, Inc.	United States	6,469		6,469		Supermarket	1	12.5%	14.8%	4.4%
168	▲ 19	Action Holding BV	Netherlands	6,425		6,425		Discount department store	8	22.6%	10.2%	4.4%
169	▼ -44	Gome Retail Holdings Limited	China	6,391		6,391		Electronics specialty	1	-12.7%	-25.8%	-16.3%
170	▲ 15	Valor Holdings Co., Ltd.	Japan	6,384		6,885		Supermarket	2	7.4%	8.1%	2.1%
171	▼ -20	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	United States	6,321		6,321		Convenience/ forecourt store	31	-2.6%	-11.2%	1.7%
172	▲ 43	B&M European Value Retail S.A.	United Kingdom	6,267		6,267		Discount store	2	18.7%	25.9%	8.9%
173	▲ 28	Big Lots, Inc.	United States	6,199		6,199		Discount store	1	3.6%	16.5%	10.1%
174	▼ -2	Lenta Group	Russia	6,159		6,159		Hypermarket/ supercenter	1	12.0%	6.7%	3.7%
175	▼ -8	Izumi Co., Ltd.	Japan	6,094	**	6,094	**	Hypermarket/ supercenter	1	0.2%	-9.0%	3.8%
176	▲ 14	Sundrug Co., Ltd.	Japan	5,981	**	5,981	**	Drug store/ pharmacy	1	4.7%	2.7%	4.0%
177	▼ -20	EssilorLuxottica SA	Italy	5,977		16,445	**	Apparel/footwear specialty	80	ne	-15.9%	n/a
178	▼ -24	SM Investments Corporation	Philippines	5,973		7,937		Hypermarket/ supercenter	1	6.7%	-19.0%	8.7%
179	▼ -24	Ulta Beauty, Inc	United States	5,967		6,152		Other specialty	1	9.9%	-15.1%	2.9%
180	▼ -2	Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	South Korea	5,962		5,962		Hypermarket/ supercenter	1	0.6%	-4.6%	1.3%
181	▲ 15	Coop Norge, the Group	Norway	5,950	**	6,219	**	Supermarket	1	6.9%	16.5%	1.4%
182	▼ -42	H2O Retailing Corporation	Japan	5,930		6,971		Department store	1	-6.2%	-24.0%	-3.4%
183	▲ 30	HORNBAACH Baumarkt AG Group	Germany	5,924		5,924		Home improvement	9	7.7%	15.6%	3.0%
184	▲ 2	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	United States	5,921	e	245,510		Other specialty	13	2.5%	2.9%	n/a
185	new	DNS	Russia	5,911		5,911		Electronics specialty	1	25.9%	38.3%	n/a
186	▼ -3	PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	Indonesia	5,901	**	5,901	**	Convenience/ forecourt store	1	11.7%	5.3%	1.2%
187	▲ 1	XXXLutz Group	Austria	5,812	e	5,812	e	Other specialty	13	5.5%	0.0%	n/a

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹	
188	▲ 12	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	United States	5,780	e	5,780	e	Supermarket	1	4.0%	8.0%	n/a
189	▲ 4	PJSC "M.video"	Russia	5,772		5,776		Electronics specialty	1	20.9%	14.5%	1.6%
190	▼ -43	Burlington Stores, Inc.	United States	5,764		5,764		Department store	1	2.4%	-20.9%	-3.8%
191	▼ -48	Takashimaya Company, Ltd.	Japan	5,744	**	6,426	**	Department store	5	-6.5%	-26.0%	-4.9%
192	▲ 24	Academy Sports and Outdoors, Inc.	United States	5,689		5,689		Other specialty	1	4.1%	17.8%	5.4%
193	▲ 18	Sugi Holdings Co., Ltd.	Japan	5,649		5,687	**	Drug store/ pharmacy	1	7.8%	11.1%	3.5%
194	▼ -15	Pick n Pay Stores Limited	South Africa	5,632	**	5,632	**	Supermarket	8	5.1%	4.3%	1.0%
195	▲ 14	Magazine Luiza S.A.	Brazil	5,614		5,659		Other specialty	1	26.5%	46.2%	1.3%
196	▼ -28	Via Varejo S.A.	Brazil	5,606		5,606		Electronics specialty	1	n/a	12.7%	3.5%
197	▲ 2	Coop Danmark A/S	Denmark	5,605	**	5,864	**	Supermarket	2	-0.9%	2.6%	1.1%
198	▼ -22	Central Retail Corporation Public Company Limited	Thailand	5,525		6,200		Department store	3	ne	-11.4%	0.2%
199	▼ -1	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	China	5,516	e**	7,492	**	Other specialty	4	7.9%	2.6%	4.0%
200	▼ -8	Lawson, Inc.	Japan	5,482		6,286	**	Convenience/ forecourt store	6	3.7%	-5.5%	1.3%
201	▲ 30	Save-On-Foods LP	Canada	5,480	e	5,480	e	Supermarket	1	10.1%	21.5%	n/a
202	▼ -28	Deichmann SE	Germany	5,436		5,490		Apparel/footwear specialty	30	0.6%	-15.6%	-1.5%
203	▲ 7	Harbor Freight Tools USA, Inc.	United States	5,400	e	5,400	e	Other specialty	1	14.8%	8.0%	n/a
204	▲ 8	Grupo Eroski	Spain	5,388	e**	5,808	**	Supermarket	3	-1.7%	6.1%	-1.5%
205	▲ 3	The Michaels Companies, Inc.	United States	5,271		5,271		Other specialty	2	1.4%	3.9%	5.6%
206	▲ 13	Arcs Co., Ltd.	Japan	5,246		5,256		Supermarket	1	2.1%	7.3%	2.3%
207	▼ -10	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd. (now MatsukiyoCocokara & Co.)	Japan	5,218	**	5,252	**	Drug store/ pharmacy	5	0.7%	-5.8%	3.9%
208	▼ -27	Signet Jewelers Limited	United States	5,197		5,227		Other specialty	4	-4.5%	-14.6%	-0.3%
209	▼ -3	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	5,196	**	5,196	**	Convenience/ forecourt store	2	9.5%	4.0%	1.4%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2022零售力量與趨勢展望

2020年 度零售營 收排名	從2019 排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹	
210	▲ 4	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/ America's Tire)	United States	5,170	e	5,170	e	Other specialty	1	4.3%	5.5%	n/a
211	▲ 16	Tapestry, Inc.	United States	5,170	e	5,746	**	Other specialty	65	6.6%	14.1%	14.5%
212	▲ 6	Shimamura Co., Ltd.	Japan	5,121		5,121		Apparel/footwear specialty	3	-0.1%	4.0%	4.8%
213	▲ 11	Woolworths Holdings Limited	South Africa	5,106		5,247		Department store	13	3.9%	9.1%	5.1%
214	▼ -43	GameStop Corp.	United States	5,090		5,090		Other specialty	10	-11.5%	-21.3%	-4.2%
215	▲ 11	Stater Bros. Holdings Inc.	United States	5,000	e	5,000	e	Supermarket	1	3.5%	9.6%	n/a
216	▼ -63	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	China	4,938	**	5,100	**	Hypermarket/ supercenter	1	-6.4%	-30.2%	2.3%
217	▲ 28	Lannis Limited dba Iceland (formerly Iceland Topco Limited)	United Kingdom	4,930	**	4,930	**	Supermarket	9	7.1%	16.2%	-0.2%
218	▲ 22	JYSK Group	Denmark	4,871	**	4,871	**	Other specialty	51	6.8%	7.5%	n/a
219	▲ 13	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lithuania	4,816	**	4,816	**	Supermarket	5	9.6%	5.8%	3.6%
220	▼ -58	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexico	4,695		5,371		Department store	1	5.0%	-20.7%	0.7%
221	▲ 26	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwan	4,683	e	4,683	e	Supermarket	1	11.52%	6.2%	n/a
222	▲ 13	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,658		4,658		Electronics specialty	2	33.9%	6.2%	3.6%
223	▲ 18	Daiso Industries Co., Ltd	Japan	4,615	e**	4,962	g**	Discount department store	24	5.9%	4.9%	n/a
224	▲ 1	The Save Mart Companies	United States	4,600	e	4,600	e	Supermarket	1	1.4%	0.0%	n/a
225	▲ 5	Defense Commissary Agency (DeCA)	United States	4,600		4,600		Supermarket	13	-3.5%	2.2%	n/a
226	▲ 23	Yaoko Co., Ltd.	Japan	4,594		4,789		Supermarket	1	9.4%	10.2%	2.9%
227	▼ -23	Hobby Lobby Stores, Inc.	United States	4,580	e	4,580	e	Other specialty	1	3.8%	-12.8%	n/a
228	▼ -11	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	United Kingdom	4,573		4,775	**	Other specialty	22	5.4%	-8.6%	-2.2%
229	▲ 21	NORMA Unternehmens Stiftung	Germany	4,559	e	4,559	e	Discount store	4	4.8%	11.0%	n/a
230	new	ATB-Market LLC	Ukraine	4,552	e	5,505	g	Discount store	1	26.3%	18.1%	3.8%

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

資料來源: Deloitte Global 《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2020年 度零售營 收排名	從2019 年排名變 化 ³	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 (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 ²	2020 年度 零售營收 成長率	2020 年度 淨利率 ¹
231	▲ 13	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turkey	4,536	e	4,536	e	Discount store	1	32.6%	35.4%	n/a
232	▲ 14	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	United States	4,520	e	4,920		Other specialty	2	2.6%	14.4%	-0.6%
233	new	Liquor Control Board of Ontario	Canada	4,505		5,431	**	Other specialty	1	6.0%	12.3%	35.3%
234	▲ 8	Topsports International Holdings Ltd	China	4,503		5,276	**	Other specialty	1	ne	5.4%	7.7%
235	▲ 13	Ingles Markets, Inc.	United States	4,482		4,611	**	Supermarket	1	4.3%	10.1%	3.9%
236	▼ -16	Itochu Corporation/FamilyMart Co., Ltd	Japan	4,464	**	4,464	**	Convenience/forecourt store	8	2.1%	-8.5%	-0.5%
237	new	EG Group Limited	United Kingdom	4,417		21,463		Convenience/forecourt store	10	ne	37.3%	-1.1%
238	new	Shufersal Ltd.	Israel	4,406		4,421		Discount store	1	5.8%	14.1%	2.5%
239	new	lululemon athletica inc.	Canada	4,402		4,402		Other specialty	17	16.4%	10.6%	13.4%
240	new	Sklavenitis Group	Greece	4,321		4,321		Supermarket	2	n/a	15.6%	1.7%
241	new	Joshin Denki Co., Ltd.	Japan	4,235	**	4,235	**	Electronics specialty	1	3.6%	8.1%	2.0%
242	▼ -62	Dillard's, Inc.	United States	4,213		4,433		Department store	1	-8.4%	-31.5%	-1.6%
243	▼ -36	Next plc	United Kingdom	4,207	**	4,547	**	Apparel/footwear specialty	65	-4.7%	-17.7%	8.1%
244	new	KF Group	Sweden	4,179	**	4,205	**	Supermarket	1	3.6%	8.1%	-0.3%
245	▼ -8	The ODP Corporation (formerly Office Depot)	United States	4,167		9,710		Other specialty	1	-10.5%	-4.5%	n/a
246	▼ -25	OJSC Dixy Group	Russia	4,130	e	4,130	e**	Supermarket	1	2.0%	-2.6%	n/a
247	▼ -25	Lojas Americanas S.A.	Brazil	4,130		4,130		Discount department store	1	3.5%	14.1%	1.5%
248	new	Weis Markets, Inc.	United States	4,113		4,113		Supermarket	1	7.4%	16.1%	2.9%
249	▼ -26	Raia Drogasil S.A.	Brazil	4,108		4,108		Drug store/pharmacy	1	18.6%	15.1%	2.8%
250	new	Smart & Final Stores, Inc.	United States	4,100	e	4,100	e	Cash & carry/warehouse club	2	0.6%	10.2%	n/a

¹ 母公司或集團的營收及淨利可能包含非零售業務

n/a = 無資訊

² 年複合成長率

g = 企業公告之主要營業收入

³ 2021全球零售力量報告排名與2019年相比的收費狀況

** 營收包含批發及零售業務

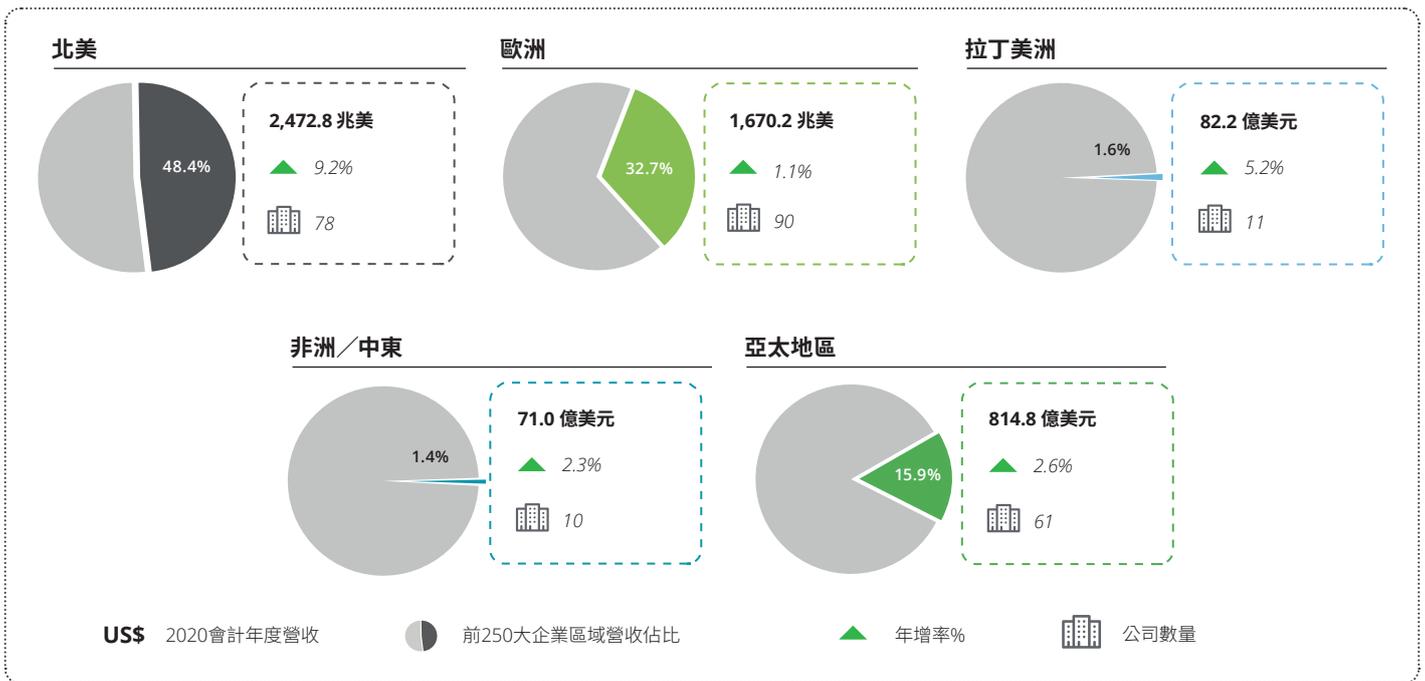
e = 預估值

ne = 不存在 (由合併或分割成立)

全球零售產業區域分析

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

2020會計年度前250大零售企業區域分析

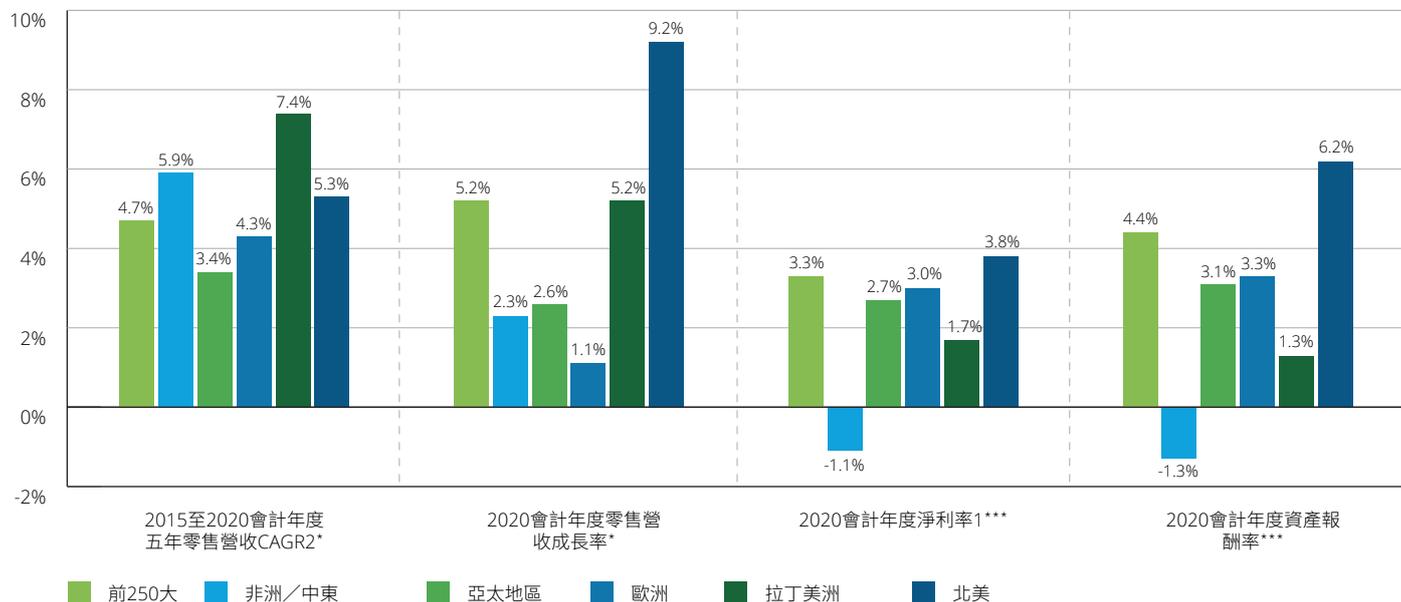


區域分析結果反映前250大零售業者的總部所在地

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。



2020會計年度零售營收成長與獲利能力(按地區劃分)



¹淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以下之非零售營運。

*銷售成長率為銷售額加權、貨幣統一後計算出來的結果

***淨利率與資產報酬率均為銷售額加權後計算出來的結果

²年複合成長率

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日(2020會計年度)期間財務業績與營運進行之分析。

2020會計年度各區域內各產品類別企業佔比

	服飾與配件	快速消費品	消費性電子與娛樂商品	多角化企業
非洲/中東		90%		10%
亞太地區	10%	54%	21%	15%
歐洲	13%	64%	18%	4%
拉丁美洲	9%	45%	27%	18%
北美	17%	46%	32%	5%
前250大	13%	56%	23%	8%

非洲／中東

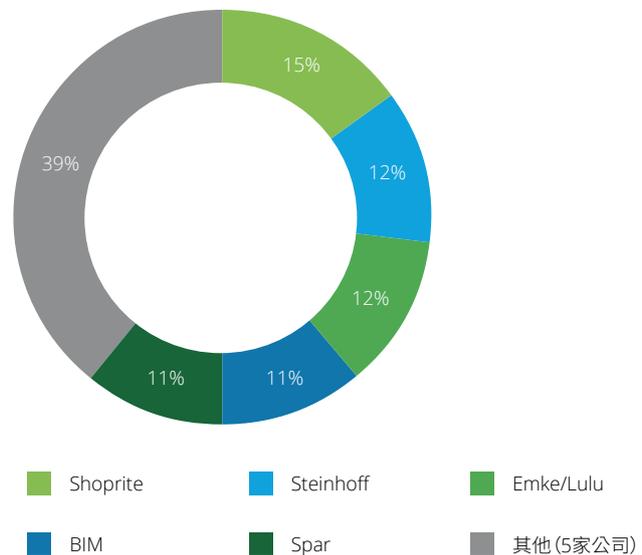
前250大零售企業中，共有10家來自非洲／中東地區。南非食品零售商Shoprite是該地區最大的零售商，在2020會計年度取代了家用品零售商Steinhoff，並在前250大的排名中上升了七個名次。儘管該公司在奈及利亞、肯亞、烏干達及馬達加斯加停止營運，不過其超市銷售量依然勢不可擋。⁶⁹

非家用品零售商Steinhoff的業績則陷入困境，因此拖垮了此地區的總表現。該公司在2020會計年度的營收下降34.1%，淨虧損達26億美元（30%）。而造成上述虧損的原因包含融資成本較高、國外業務匯率的影響，以及進行中的官司。⁷⁰

如果不看Steinhoff，其他9家非洲／中東地區的零售商營收成長率為11.0%，淨利率則為3.9%。而納入Steinhoff的話，此地區的表現便相對不樂觀。2015至2020會計年度，此地區所有公司的五年成長率為5.9%，2020會計年度的營收成長率則為2.3%。而在2020會計年度，總淨利率（-1.1%）與資產報酬率（-1.4%）皆呈現負成長。

	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	% 國外營 運零售營收 比重
南非	5	7,623	30.6%
土耳其	2	6,213	5.8%
阿拉伯聯合大公國s	2	8,008	45.9%
以色列	1	4,406	0.0%
非洲／中東總和	10	7,097	27.8%

2020會計年度零售營收前5名的公司比重



亞太地區

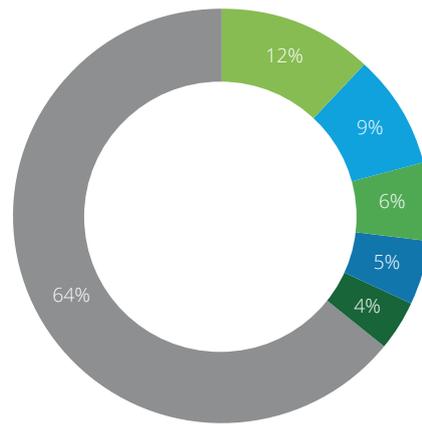
前250大的零售營收中，亞太地區零售商佔了15.9%，比去年下降0.3%。2020會計年度，亞太地區的總零售營收成長率為2.6%，與2019會計年度相比減少5.5%。不同國家的零售商表現截然不同。整體來看，14家中國大陸零售商在2020會計年度的成長率(13.1%，上升了1.4個百分點)勝過前250大中任一國家的零售商。29家日本零售商在2020會計年度的零售營收下降了3.3%，而亞太地區其餘18家零售商在2020會計年度的營收成長率也僅有0.9%。就中國大陸的零售商而言，在2020會計年度有43%的零售商成長率直達兩位數，範圍大致落在17%至94%之間。能獲得如此成績的零售商多專精於線上業務，或是擁有健全的電商能力。日本零售商則受限於電商能力的不足，以至於暫時關閉與疫情的後續效應對其營收影響較大。在日本的零售企業中，僅14%的企業成長率達兩位數，另有40%的企業營收則有所下降。

亞太地區2015至2020會計年度的五年複合成長率為3.4%，在所有地區中墊底，也低於2014至2019會計年度的6%。此地區的淨利率為2.7% (同於2019會計年度)，比前250大的總淨利率低了0.6個百分點。日本宜得利家居是亞太地區唯一一家淨利率達兩位數的公司。

九家「亞太地區其他國家」的零售商分別位於泰國(2)、台灣(2)、印尼(2)、印度(1)、菲律賓(1)及越南(1)。

	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	%國外營 運零售營收 比重
日本	29	11,232	12.8%
中國大陸／香港特 別行政區	14	18,540	6.7%
南韓	5	11,029	4.9%
澳洲	4	24,789	6.9%
亞太地區其他國家	9	8,354	3.9%
亞太總和	61	13,357	8.8%

2020會計年度零售營收前5名的公司比重



歐洲

2020會計年度，前250大中的歐洲零售商從87家增加至90家，其中，烏克蘭的食品零售商ATB-Market、希臘的連鎖超市集團Sklavenitis以及瑞典的KF分別登上第230名、第240名與第244名。儘管歐洲地區進入前250大的公司數量最多，不過此地區的營收仍僅次於北美，佔32.7%。

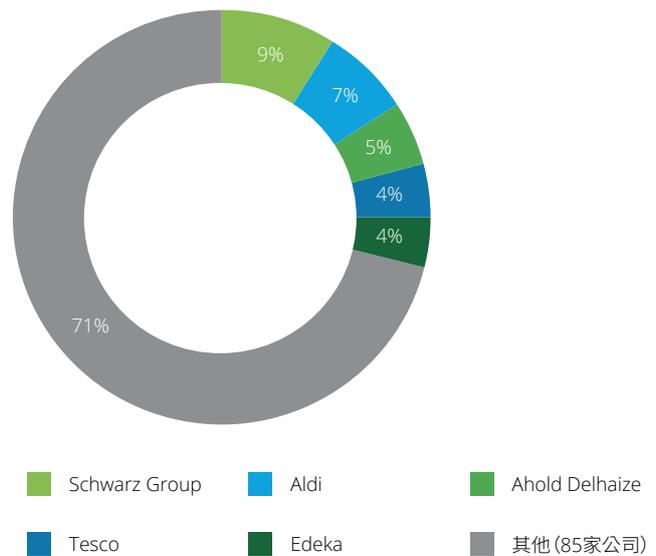
在2020會計年度中，此地區的零售營收成長率最低，為1.1%，比2019會計年度下降3.3%。此地區的部分企業龍頭也不幸落入13家營收呈現兩位數負成長的公司名單中。Tesco與Auchan皆出售其外國子公司⁷¹，而國際時尚零售商Inditex、H&M以及奢侈品龍頭LVMH、Kering等集團，在疫情期間也紛紛受到暫時關店與消費者需求減少所影響。然而，仍有21家公司的營收成長率直達兩位數，主要分布在超市與線上零售商中。

2020會計年度，此地區的總淨利率為3.0%，資產報酬率為3.3%，與去年幾乎持平。法國奢侈品集團LVMH、Kering與愛馬仕以及英國連鎖超市Tesco，是歐洲四家淨利率在2020會計年度達兩位數的零售商。西班牙El Corte Inglés百貨是唯一一家淨虧損呈現兩位數的零售業者。

德國零售商的數量佔歐洲公司總數的20%，也佔了此地區近三分之一的總營收。30家「歐洲地區其他國家」的零售商分別位於義大利(5)、瑞典(4)、瑞士(3)、奧地利(3)、丹麥(3)、挪威(3)、芬蘭(2)、葡萄牙(2)、比利時(2)、立陶宛(1)、烏克蘭(1)與希臘(1)。

	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	%國外營 運零售營收 比重
德國	18	30,121	52.3%
法國	11	25,435	39.6%
英國	15	15,892	15.2%
荷蘭	4	34,888	78.2%
俄羅斯	7	11,150	0.0%
西班牙	5	15,178	30.6%
歐洲地區其他國家	30	10,546	30.8%
歐洲總和	90	18,558	39.6%

2020會計年度零售營收前5名的公司比重



拉丁美洲

相較於其他地區，拉丁美洲11家零售商的五年複合成長率位居榜首（7.4%），而2020會計年度的成長率則排名第二（5.2%）。

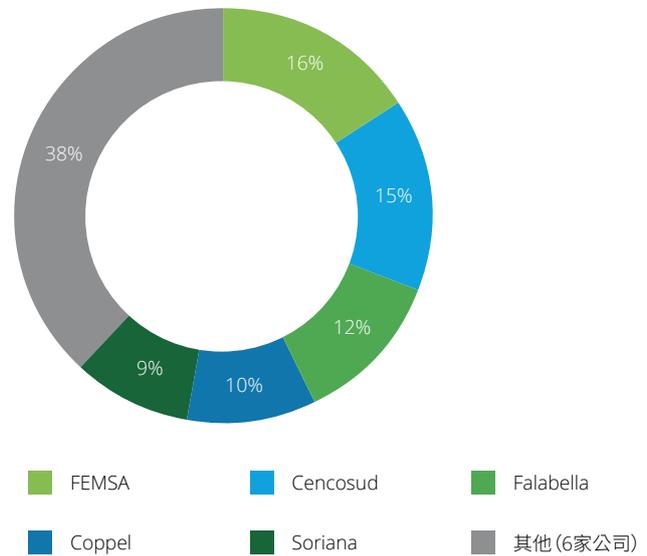
在2020會計年度，巴西四家零售商與墨西哥百貨連鎖企業Chedraui的成長率皆來到兩位數。人稱「Magalu」的《Luiza》雜誌成為了巴西的零售大老，其營收成長了46.2%。疫情期間，該公司迅速轉向電子商務，使得網路銷售成長率飆升至122.6%；而在2020會計年度，該公司透過此方式取得的營收佔其總營收一半以上。⁷² 受到疫情的影響，許多企業被迫關店，消費者的需求也有所下降，而墨西哥百貨零售商El Puerto de Liverpool所受的影響最為明顯，該公司的零售營收減少了20.7%。

智利零售商Cencosud是此地區最國際化的零售商，該公司49.4%的營收皆來自智利以外的地區。為反應市場狀況，Cencosud延後其巴西子公司原訂於2021年上市的計畫；不過，該公司仍打算透過收購、展店翻新以及對電商與物流的投資，進一步擴大其在拉丁美洲地區的版圖。⁷³

此地區的九家公司在2020會計年度皆有獲利。然而，2020會計年度的總淨利率只有1.7%，在所有地區中位於倒數第二，而各個公司的淨利率皆未超過3.5%。

	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	%國外營 運零售營收 比重
巴西	4	4,864	0.0%
墨西哥	5	8,096	14.2%
智利	2	11,145	45.2%
拉丁美洲總和	11	7,475	19.3%

2020會計年度零售營收前5名的公司比重



北美

前250大零售企業中，美國公司的數量從2019會計年度的74家下降至2020會計年度的70家，而加拿大則從去年的6家增加為8家。其中，安省酒類管制局 (LCBO) 與Lululemon是二家首次擠進前250大的公司。

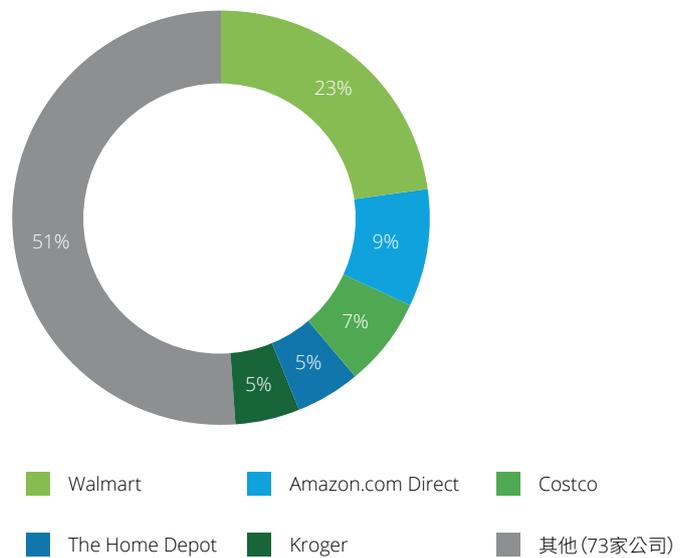
在所有地區中，北美零售商的總成長率摘下榜首。其在2020會計年度的成長率為9.2%，比2019會計年度上升了5.6%。此地區近40%的公司營收皆達到兩位數的成長。主打線上購物的Wayfair與Amazon是疫情期間消費者轉向線上購物的最大受益者，兩者在2020會計年度的成長率分別為55%與34.8%。而電子商務也是推動許多北美公司成長的主力。

購物行為的改變與服飾需求的減少讓美國缺乏健全電商銷售通路的百貨公司與時裝連鎖企業成為了最大輸家。Macy's百貨、Kohl's百貨、Nordstrom、Burlington百貨與Dillard's等百貨零售商，以及服飾專門連鎖企業JX與Ross百貨，在2020會計年度的營收均下降了20-30%。

54家北美零售商在2020會計年度的總淨利率為3.8%，在所有地區中同樣勇奪第一。8家公司的淨利率皆達兩位數，且僅有11家公司出現虧損的狀況。

	企業數量	平均零售 營收 (百萬 美元)	%國外營 運零售營收 比重
美國	70	33,751	13.1%
加拿大	8	13,785	13.1%
北美總和	78	31,703	13.1%

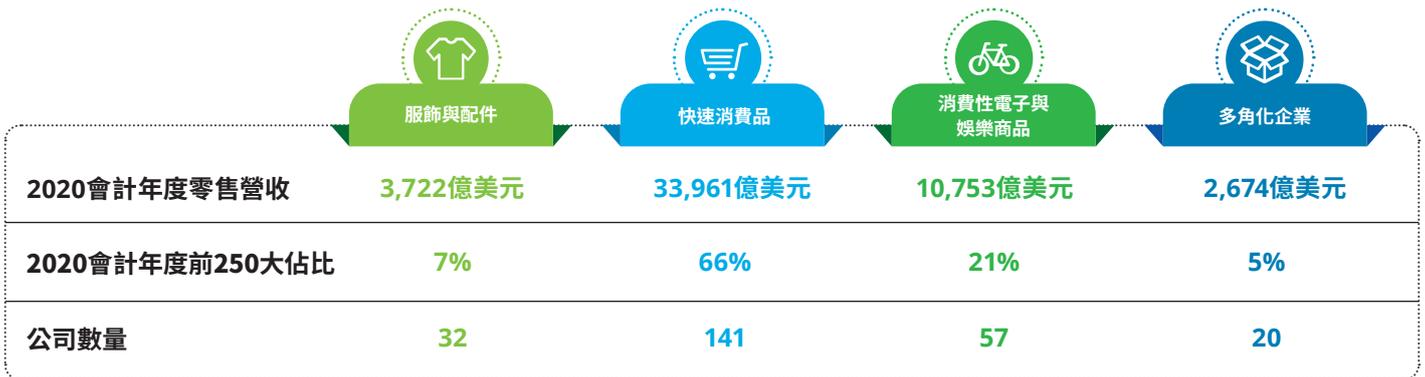
2020會計年度零售營收前5名的公司比重



全球零售產品類別分析

本節將按主要零售產品類別，針對前250大企業的零售表現進行分析，並將零售產品分為以下四個類別：服飾與配件、快速消費品、消費性電子與娛樂商品，以及多角化企業。如果一家公司的零售營收中，有一半以上皆來自前三產品類別中的某一類別，則可歸類於該特定領域之下。反之，若這三類特定產品在該公司的營收佔比中皆未過半，則可歸類為多角化企業。

消費性電子與娛樂商品類別是2020會計年度年營收成長率最高者，同時也是獲利最高的類別。

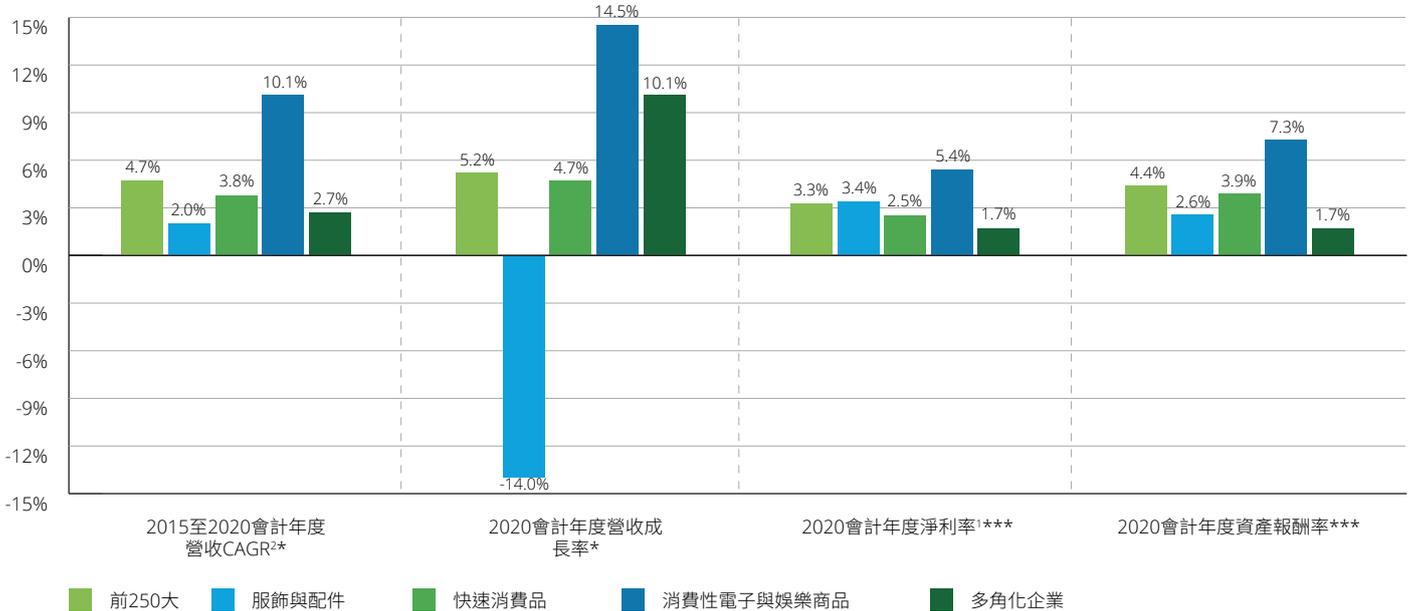


資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

2020會計年度各產品類別之企業百分比（按區域劃分）

	非洲／中東	亞太地區	歐洲	拉丁美洲	北美
服飾與配件		19%	38%	3%	41%
快速消費品	6%	23%	41%	4%	26%
消費性電子與娛樂商品		23%	28%	5%	44%
多角化企業	5%	45%	20%	10%	20%
前250大	4%	24%	36%	4%	31%

2020會計年度零售營收成長與獲利能力 (按主要產品類別劃分)



¹ 淨利率係基於總營收與淨利潤計算而來。此數字可能包括佔集團營收50%以下之非零售營運。

* 銷售成長率為銷售額加權、貨幣統一後計算出來的結果

² 年複合成長率

***淨利率與資產報酬率均為銷售額加權後計算出來的結果

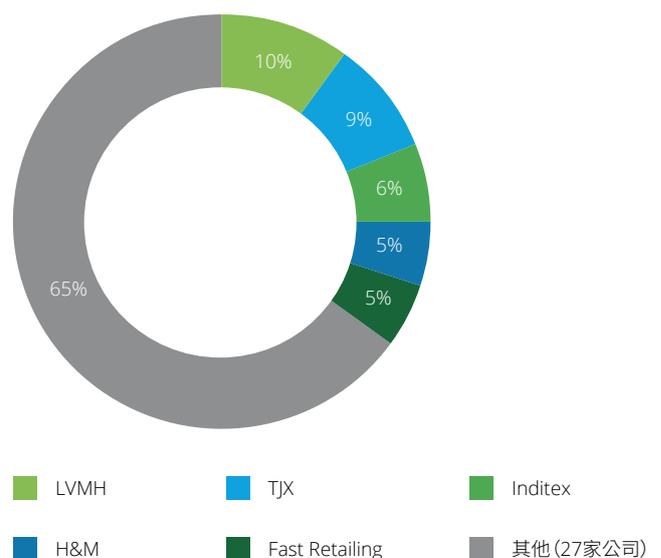
資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

服飾與配件

2020會計年度，服飾與配件零售商的營收下降了14%，比2019會計年度減少18.6個百分點。時裝專賣店與百貨公司是受疫情影響最嚴重者，商店被迫關閉、消費者對工作場所與各種場合的服飾與配件需求也有所減少。此類別的32家公司中，有23家的營收皆呈現兩位數負成長，而美國Macy's百貨、Nordstrom與Dillard's百貨的營收都減少了30%左右。五家成長率達兩位數的公司中，有四家皆受益於線上購物的趨勢，包括Nike（電商銷售量成長了60%）、線上零售商Vipshop與Zalando，以及奢侈品時裝公司Tapestry；後者的電商銷售額成長了10億美元。

LVMH集團在此類別中的比重從8.9%上升至9.6%，而Fast Retailing在2020會計年度則擠下Macy's百貨，成為了此類別中營收第五高的零售商。法國奢侈品巨頭LVMH、Kering集團與愛馬仕的淨利率皆來到兩位數，而美國Tapestry也締造出同樣的佳績。此類別企業的總淨利率屹立不搖，儘管營收大幅下跌，不過淨利率僅下降了3.5%，來到3.4%。服飾與配件零售商是目前最國際化者，銷售額經過加權後，其國外營運營收平均佔總營收的42.9%。只有六家公司僅在母國營運。

2020會計年度零售營收前5名的公司佔比



快速消費品

快速消費品零售商的數量再度超越其他三個類別的總和，從2019會計年度的135家增加至2020會計年度的141家，此類別在零售前250大中所佔營收比重更高達66.4%。2020會計年度，零售前250大的13家新進榜企業中，有10家便是來自快速消費品類別。此類別的營收成長率為4.7%，比2019會計年度高出1.1個百分點，僅次於前250大的總成長率。

此類別有30%左右的零售商皆達到兩位數成長。在土耳其零售商BİM、A101持續拓展據點，以及便利商店EG集團收購計畫的推動之下，三者的成長率皆超過30%。相較之下，只有九家零售商呈現兩位數負成長：Auchan、Steinhoff與上海百聯集團在2020會計年度的營收皆下降了30%以上。而其原因在於，Auchan與Steinhoff皆受到處置，而上海百聯則是因為疫情攪局。

快速消費品零售商的平均規模大於前250大，其在2020會計年度的平均營收為240億美元。此類別前五名的零售商與去年如出一轍。

在獲利能力方面，此類別排名第三，在2020會計年度的總淨利率為2.5%（較2019會計年度上升了0.5%）。而在104家公司中，91家皆有獲利。

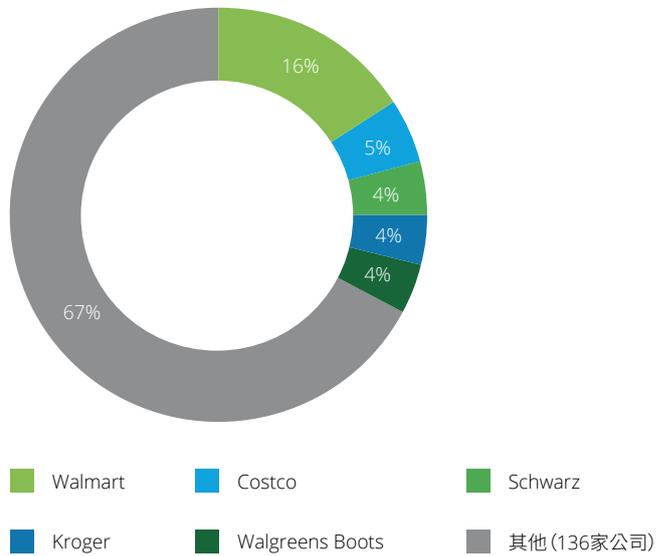
消費性電子與娛樂商品

綜合來看，消費性電子與娛樂商品零售商是2020會計年度表現最亮眼的類別。其營收成長了一倍以上，從2019會計年度的6.5%成長到2020會計年度的14.5%。此類別527家零售商中，近80%皆有所成長，其中35%的營收成長率更高達兩位數。此類別的營收佔前250大總營收的21%，與2019會計年度相比上升了2個百分點。

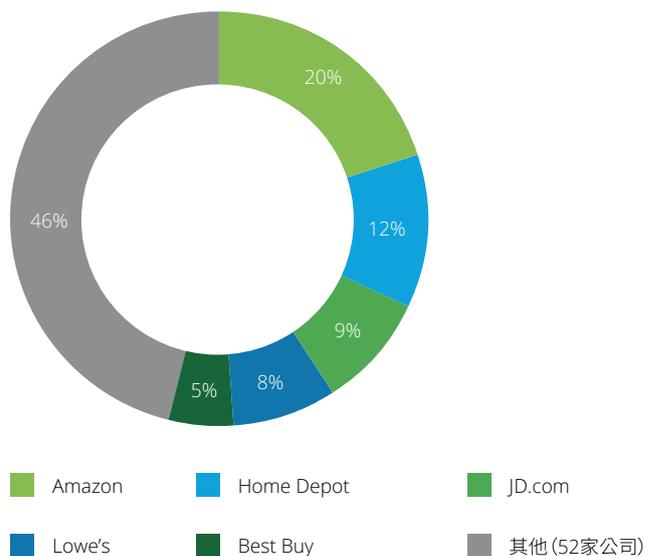
主打線上購物的Wayfair、Amazon，以及巴西的《Luiza》雜誌、俄羅斯的DNS，這四家公司的營收成長率皆超過30%，主要是受到電商的成長所推動。在疫情期間，迅速提升線上銷售的能力是此類別中許多零售商能夠成長的關鍵因素。例如，Home Depot在2020會計年度的線上銷售量上升了86%，《Luiza》雜誌則是成長了123%，而Best Buy更增加了144%。

2020會計年度中，消費性電子與娛樂商品類別的總淨利率奪得頭籌，為5.4%，比去年上升了1個百分點。在43家公司中，只有6家公司出現虧損，另有6家的淨利率則是達到兩位數成長。

2020會計年度零售營收前5名的公司佔比



2020會計年度零售營收前5名的公司佔比

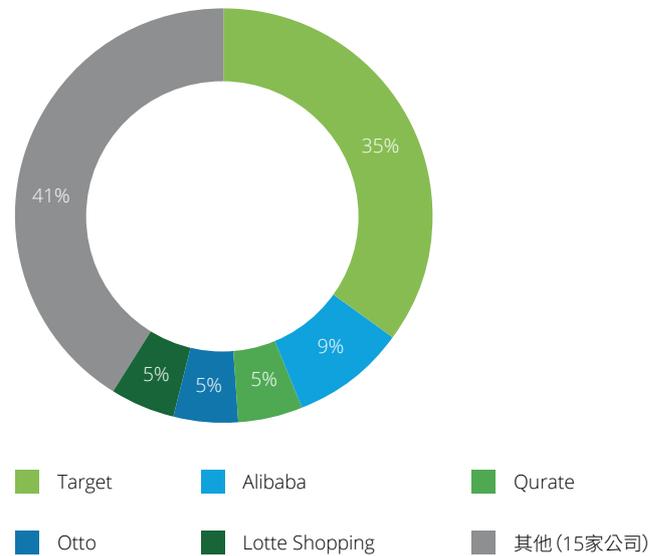


多角化企業

此類別只有20家公司，然而，其在2020會計年度的表現十分亮眼，營收成長率達10.1%，比去年上升了3.3%。此成長可歸功於三家公司的成就：Target、阿里巴巴與南韓電商龍頭 Coupang。Target的營收佔此類別總營收的三分之一，成長率更是高達19.8%。由於該公司在疫情期間能夠迅速反應消費者線上購買日常用品的需求，因此其線上銷售額增加了100億美元（145%），可說是公司成長的一大推力。阿里巴巴在2020會計年度的營收幾乎翻倍，主要原因是該公司收購了Auchan的高鑫零售，而天貓、盒馬鮮生等直銷業務也多少有所貢獻。此外，南韓電商龍頭Coupang在2020會計年度的銷售量也幾乎翻了一倍。與此同時，六家主打實體商店的多角化零售企業在2020會計年度的營收則呈現兩位數負成長，主要是因為受到疫情影響使商店紛紛關閉，而消費者對這些公司主要商品的需求也有所改變。

此類別中的16家公司在2020會計年度的總淨利率（1.7%）與資產報酬率（同為1.7%）皆在四個產品類別中墊底。相較於2019會計年度，淨利率更下降了0.9個百分點。其中有五家公司出現虧損，僅有美國零售商Big Lots的淨利率達到兩位數成長。

2020會計年度零售營收前5名的公司佔比



新進榜企業

2020會計年度的前250大零售企業中，有13家零售商首次上榜或者重返排行榜中。其中，前四名中的三名皆來自俄羅斯與烏克蘭。

2020會計年度新進榜企業

前250大排名	企業名稱	總部所在	主要經營模式	2020會計年度營收成長率
136	Mercury Retail Holding plc	俄羅斯	便利商店／加油站附設超商 (forecourt store)	n/a
139	Real Hypermarket Business	德國	大賣場／大型超市	1.5%
185	DNS	俄羅斯	電子專賣	38.3%
230	ATB-Market LLC	烏克蘭	低價商店	18.1%
233	安省酒類管理局 (LCBO)	加拿大	其他	12.3%
237	EG Group Limited	英國	便利商店／加油站附設超商	37.3%
238	Shufersal Ltd.	以色列	低價商店	14.1%
239	lululemon athletica inc.	加拿大	其他	10.6%
240	Sklavenitis Group	希臘	超市	15.6%
241	上新電機. (Joshin Denki)	日本	電子	8.1%
244	KF Group	瑞典	超市	8.1%
248	Weis Markets, Inc.	美國	超市	16.1%
250	Smart & Final Stores, Inc.	美國	付現自取制／賣場	10.2%

n/a = 無資料

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

併購與分割造就了三家新進榜企業

俄羅斯的Mercury是連鎖超商Krasnoye & Beloye與便利商店Dixy在2019年合併所產生的新公司。⁷⁴ Dixy的母公司為專心發展其超商，因此於2021年將Dixy便利商店出售予零售商Magnit。Dixy小小的店面位於住宅區內，可為消費者提供限量低價的日常用品，其特色在於「進門可見」的菸酒商品。⁷⁵ 該公司在俄羅斯約有13,500個據點，也正打算透過擴大版圖來實現成長。⁷⁶ 然而，因應市場狀況，該公司延後了原訂於2021年11月在莫斯科交易所上市的計畫。

大賣場Real Hypermarket闖進前250大，來到第139名；然而，該公司在《2022年全球零售力量與趨勢展望》中才正式成為一家獨立的公司。2020年6月，德國Metro AG集團將Real大賣場出售予SCP房地產投資公司。2021年3月，SCP宣布將Real大賣場的大部分據點出售予Schwarz集團的Kaufland超市與Edeka超市，並由這兩家公司重新命名。⁷⁸

國際便利商店龍頭EG集團在2020會計年度的營收成長率為37.3%，拜數次收購交易所賜，該集團成功擠進了前250大，成為第237名。EG集團整年的營收受益於2019年在美國展開的收購活動，包括便利商店Cumberland Farms、Fastrac團隊以及燃料零售商Certified Oil；該集團更在澳洲買下537家Woolworths的Fuelco加油站附設超商。2020年12月，該集團宣布收購奧地利石油天然氣集團OMV在德國經營的加油站附設超商（共計285個據點）。到了2020年底，EG集團已在三大洲經營超過6,000多個據點。該集團更與歐洲、澳洲雜貨與商品龍頭建立長期合作關係，進一步推動公司營收成長。⁷⁹

DNS在提供完整資料後成功上榜

俄羅斯消費電子產品零售龍頭DNS首次提供了完整的資料，因此成功闖進前250大，來到第185名。該公司也一舉成為新進榜企業中成長最快的零售商，其在2020會計年度的營收成長率為38.3%。這家電子產品與家用電器零售商在俄羅斯擁有2,200多個據點。⁸⁰

疫情期間，雜貨與運動休閒零售商因為消費者購物習慣改變而成長，藉此闖進前250大後段班

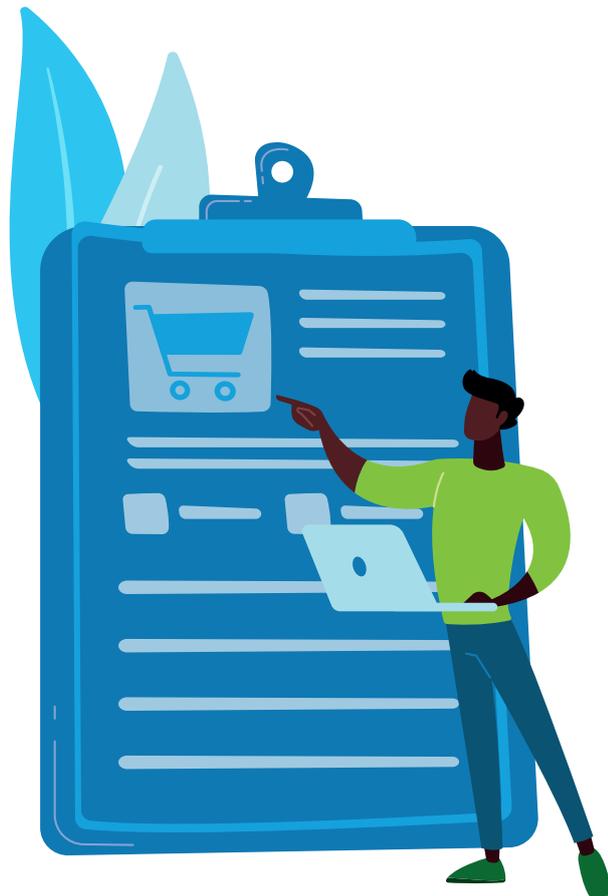
烏克蘭低價連鎖商店ATB-Market快速成長，儘管與2019會計年度的榜單擦身而過，今年終於不負眾望闖進了前250大的第230名。該公司同時也是「高成長前50大公司」的一員，並致力於執行「每年新增50家店面」的發展策略，也計畫在波蘭與波羅的海三小國拓展版圖，進而與Aldi、Lidl等低價商店一較高下。⁸¹

安省酒類管制局(LCBO)是加拿大省政府經營的酒精飲料零售商，疫情爆發後，在消費者需求的推動下，其營收在2020會計年度成長了12.3%。儘管該公司的零售店面客流量銳減，但其持續擴大當日取貨的據點，因此電商通路的銷售量非常龐大。⁸²

以色列雜貨零售龍頭Shufersal首次擠進前250大，本年度營收成長率為14.1%，主要是因為該公司的電商業務在疫情期間巨幅成長。⁸³ 加拿大運動休閒服飾零售商Lululemon在2020會計年度的營收成長了10.6%，電商業務更成長了一倍以上。⁸⁴

希臘最大雜貨零售商Sklaenitis也首次闖進前250大，其2020會計年度的營收成長率為15.6%，主要是疫情期間的大型商店客流量有所增加。⁸⁵ 2020會計年度，日本消費電子產品零售商上新電機(Joshin Denki)與瑞典超市合作社KF集團的營收皆成長了8.1%，兩家公司的排名分別是第241名與第244名。

美國零售商Weis Markets與Smart & Final Stores重返前250大的行列，兩者的排名分別為第248名與第250名。Weis Markets為了因應疫情所帶來的大量需求，因此提升其商品的供應與附加服務，並推出「Weis 2 Go Online」線上服務，讓顧客在購物時更加便利。⁸⁶



全球高成長前50大零售企業

「高成長前50大企業」是指在前250大零售企業中，2015至2020會計年度五年營收年複合成長率最高的50家公司。去年已上榜的公司將在名單中以粗體字標示。

電商、專賣店與折扣商店是高零售營收成長的推動力

2015至2020會計年度，高成長前50大零售商的總成長率為18.1%，比2014至2019會計年度的總成長率下降1%。高營收成長的關鍵推動力包含電子商務的發展、實體店面快速擴張、併購活動，以及零售商為建立穩固的消費者基礎所付出的努力。高成長前50大企業中的35家多為大賣場、超市、專賣店（包括電子專賣店，但時尚專賣店除外），或者是折扣商店。50大公司中的六家電商公司成長力度強勁，其排名落在第1至16名之間。

高成長前50大公司的零售營收成長率為18.7%，與去年的12.5%相比高出6.2%。

2020會計年度的高成長前50大企業中，有11家是新進的零售商，其中，成長最快速的三家都是首次進榜的公司：烏克蘭低價連鎖店ATB-Market、俄羅斯消費電子產品零售商DNS，以及加拿大運動休閒零售商Lululemon。

在高成長前50大企業中，有27家公司來自快速消費品類別（2019會計年度為24家），16家則公司來自消費性電子與娛樂商品類別（2019會計年度為13家）。其他兩個產品類別——服飾與配件（從9家降至5家）、多角化企業（從4家降至2家）中，闖進「高成長前50大」的公司數量則有所下降，原因在於疫情導致商店紛紛關閉，消費者的需求也有所銳減。

高成長前5大企業的表现

Coupang、Reliance Retail、Wayfair與Mobile World Investment這4家公司在2019會計年度成長最快，而在2020會計年度依然保有其地位。土耳其低價零售商A101則重返第五名，將中國大陸京東商擠出前五名之外。

韓國電商零售龍頭Coupang是前250大中成長最快的零售商。該公司的營收成長率在本年度幾乎翻了一倍，而2015至2020會計年度的五年成長率則是66%。Coupang的快速成長可歸功於顧客增加、購物頻率提高，以及商品選擇多樣化。該公司在2020會計年度進軍雜貨與食品配送產業，並透過自身在配送與物流方面的領先地位，提供了一天到貨的服務。⁸⁷

2021年3月，該公司一上市便募集到45.5億美元的資金，可用

於推動公司未來的成長；Coupang也成為自2014年阿里巴巴集團在美國上市以來，美國最大的外國上市公司。⁸⁸

Reliance Retail是成長第二快的零售商，其2015至2020會計年度的五年複合成長率為49.4%。疫情帶來的封城與隨之而來的商店營運限制讓該公司2020會計年度的營收下降了5.3%。然而，該零售商透過擴大其電商平台JioMart與幾項重要的電商業務收購計畫，持續拓展其數位化的能力。^{89、90}

美國線上家具與家居用品零售商Wayfair在2020會計年度的營收成長率為55%，2015至2020會計年度的五年複合成長率則為44.4%。該公司更在2020會計年度首次公佈淨利率。客群持續成長（成長率54%）再加上高回購率（佔總銷售量的73%），讓該公司在今年同樣奪得成長第三快的佳績。⁹¹

越南零售商Mobile World Investment是成長速度第四名的零售商，其2015至2020會計年度的五年營收成長率來到33.9%，2020會計年度的成長率則有放緩的趨勢，僅為6.2%。該公司的消費電子連鎖店Dien may XANH與thegioididong因為受到疫情影響，紛紛面臨關店與消費者需求改變的困境，^{92、93}導致銷售量有所下降；不過，旗下BachHoaXanh雜貨店的營收則幾乎翻了一倍，因此公司損益能互相抵消。

土耳其A101是成長第五快的零售商，其2015至2020會計年度的五年營收成長率來到32.6%，2020會計年度的營收成長率則為35.4%。該公司持續在迅速拓展據點，在2020會計年度共開設了1,000家折扣商店，到了年底已在土耳其擁有10,000個據點。⁹⁴

高成長前50大企業與零售前250大：以國家而論

儘管美國零售商在「高成長前50大公司」中佔比最高（22%），但此數字仍低於美國零售商在前250大中的佔比（28%）。中國大陸與俄羅斯零售商進入50大的公司數量皆為5家。零售市場較不成熟的國家中，公司在50大中所佔的比重遠高於其在零售前250大中的佔比。主要是因為這些公司能從尚未整頓的傳統零售市場中取得市佔率，消費者的需求也更大，因此其擴大據點的速度更快、零售市場非常集中，而客流量也水漲船高。

2015-2020年度按國家排列高成長前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 ^{1*}	2020 年度零售營收年增率*
United States	11	32,206	18.5%	28.0%
China	5	32,685	22.4%	16.7%
Russia	5	13,205	15.7%	15.0%
Japan	3	10,276	13.9%	4.6%
Mexico	3	9,494	12.8%	1.5%
Turkey	2	6,213	28.2%	37.1%
United Kingdom	2	6,982	23.4%	10.8%
Brazil	2	4,861	22.8%	31.2%
South Korea	2	14,235	19.9%	37.2%
Germany	2	9,182	17.5%	12.7%
Canada	2	4,941	12.6%	16.4%
Netherlands	2	45,801	14.8%	12.6%
India	1	18,454	49.4%	-5.3%
Vietnam	1	4,658	33.9%	6.2%
Ukraine	1	4,552	26.3%	18.1%
Australia	1	6,649	17.7%	12.6%
France	1	8,537	14.1%	1.9%
Indonesia	1	5,901	11.7%	5.3%
South Africa	1	7,648	10.9%	13.5%
Switzerland	1	11,700	10.3%	0.6%
Lithuania	1	4,816	9.6%	5.8%

* 經銷售加權及貨幣調整的複合數據

¹ 年複合成長率

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

案例研究1：ATB-Market

烏克蘭折扣零售商ATB-Market是2020會計年度闖進前250大的新成員。該公司持續拓展新的據點，其營收成長率也來到18.1%、2015至2020會計年度的五年複合成長率則為26.3%，使其一躍成為前250大中成長第九快的零售商。2020會計年度末，該公司在烏克蘭的營運據點已超過1,200家商店，更在疫情期間增設了127家折扣商店，並重新整頓59家既有店面。⁹⁵

ATB-Market在烏克蘭食品零售產業的市佔率約為25-30%。為全面推動核心業務的成長，該公司持續擴大其折扣商店的數量並發展自有品牌，目前來說，其自有品牌佔公司總營業額的25%。與其他烏克蘭的競爭對手相比，該公司的店面較小、範圍較限縮且定價策略大膽，因此擁有每平方公尺最高的銷售量。⁹⁶

案例研究2：Lululemon

加拿大運動休閒零售商Lululemon是2020會計年度成長第25快的零售商，也同為前250大的新成員。該公司的營收成長率為10.6%，而2015至2020會計年度的年複合成長率則為16.4%。疫情期間，該公司的電商業務翻了一倍多，佔2020會計年度公司總營收的52%，⁹⁷也抵消掉公司自營商店34%的營收負成長。

2020會計年度，Lululemon的成長策略依然著重於「三強」：讓男士業務翻倍、讓線上業務翻倍，並在2023年底讓國際業務成長三倍。該公司在北美地區的業務成長了8%，國際市場的總成長率則為31%。其更設立了30家新的自營店，包含亞太地區18家與北美地區9家，以及歐洲地區3家。2020年，該公司擴大其季節性商店的策略，在這一年當中，該公司一共經營超過100家季節性商店。Lululemon更在2020會計年度展開了首次收購計畫，斥資5億美元買下MIRROR。後者是一家居家健身公司，其所打造的互動式鍛鍊平台可提供直播與預錄的運動課程。⁹⁸



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	2019年零售 總營收 (百萬 美元)	主要銷售業務方式	2015- 2020年度 複合成 長率 ^{2*}	2020年度 零售營收 成長率 [*]	2020年度 淨利率 ¹
1	98	Coupage, Inc.	South Korea	11,045	Non-store	66.0%	90.9%	-4.0%
2	56	Reliance Retail Limited	India	18,454	Supermarket	49.4%	-5.3%	3.4%
3	71	Wayfair Inc	United States	14,145	Non-store	44.4%	55.0%	1.3%
4	222	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,658	Electronics specialty	33.9%	6.2%	3.6%
5	231	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turkey	4,536	◦ Discount store	32.6%	35.4%	n/a
6	9	JD.com, Inc	China	94,423	Non-store	31.2%	27.6%	6.6%
7	141	JD Sports Fashion Plc	United Kingdom	7,696	◦ Other specialty	28.2%	0.9%	3.7%
8	195	Magazine Luiza S.A.	Brazil	5,614	Other specialty	26.5%	46.2%	1.3%
9	230	ATB-Market LLC	Ukraine	4,552	◦ Discount store	26.3%	18.1%	3.8%
10	137	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	7,891	Discount store	26.1%	38.0%	4.7%
11	185	DNS	Russia	5,911	Electronics specialty	25.9%	38.3%	n/a
12	168	Action Holding BV	Netherlands	6,425	Discount department store	22.6%	10.2%	4.4%
13	122	Zalando SE	Germany	9,097	Non-store	22.0%	23.1%	2.8%
14	2	Amazon.com, Inc.	United States	2,13,573	Non-store	21.9%	34.8%	5.5%
15	189	PJSC "M.video"	Russia	5,772	Electronics specialty	20.9%	14.5%	1.6%
16	67	Vipshop Holdings Limited	China	14,935	Non-store	19.7%	17.2%	5.8%
17	38	X5 Retail Group N.V.	Russia	27,310	** Discount store	19.6%	14.3%	1.4%
18	172	B&M European Value Retail S.A.	United Kingdom	6,267	Discount store	18.7%	25.9%	8.9%
19	249	Raia Drogasil S.A.	Brazil	4,108	Drug store/pharmacy	18.6%	15.1%	2.8%
20	156	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	United States	7,100	◦ Other specialty	18.1%	1.4%	n/a
21	166	JB Hi-Fi Limited	Australia	6,649	Electronics specialty	17.7%	12.6%	5.7%
22	65	Pan Pacific International Holdings	Japan	15,335	Discount department store	17.4%	1.5%	3.2%
23	59	NIKE, Inc. / NIKE Direct	United States	17,136	Apparel/footwear specialty	16.9%	32.0%	n/a
24	84	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	12,607	Hypermarket/supercenter	16.7%	10.8%	1.8%
25	239	lululemon athletica inc.	Canada	4,402	Other specialty	16.4%	10.6%	13.4%
26	68	PetSmart, Inc.	United States	14,600	◦ Other specialty	14.9%	23.2%	n/a
27	203	Harbor Freight Tools USA, Inc.	United States	5,400	◦ Other specialty	14.8%	8.0%	n/a

以粗體字型表示的企業，亦名列2019年度高成長前50大零售業者

** 營收包含批發及零售業務

¹ 基於總和併收入和淨收入的淨利率。可以包括非零售業務的結果，如果這些業務在集團中的比例小於50%

*** 淨利率是銷售加權的總和

e = 預估值

² 年複合成長率

n/a = 無資訊

*銷售成長率是銷售加權，貨幣調整後的綜合數據

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

高成長 50大 排名	前250 大排名	公司	總部所在國	2019年零售總營收 (百萬 美元)		主要銷售業務方式	2015- 2020年度 複合成 長率 ^{2*}	2020年度 零售營收 成長率*	2020年度 淨利率 ¹
28	13	Ahold Delhaize	Netherlands	85,177		Supermarket	14.4%	12.8%	1.9%
29	130	FNAC Darty S.A.	France	8,537	**	Other specialty	14.1%	1.9%	1.2%
30	118	Adidas Group	Germany	9,267		Apparel/footwear specialty	14.0%	4.1%	n/a
31	163	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	6,765		Hypermarket/supercenter	13.3%	13.3%	1.8%
32	81	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	13,058		Convenience/forecourt store	13.1%	-3.7%	n/a
33	31	Suning.com Co., Ltd.	China	34,547		Electronics specialty	12.9%	-6.0%	-2.1%
34	167	Sprouts Farmers Market, Inc.	United States	6,469		Supermarket	12.5%	14.8%	4.4%
35	174	Lenta Group	Russia	6,159		Hypermarket/supercenter	12.0%	6.7%	3.7%
36	128	Grupo Coppel	Mexico	8,660	e	Department store	11.9%	1.5%	n/a
37	127	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	8,660		Drug store/pharmacy	11.7%	9.3%	3.2%
38	186	PT Indomarco Prismaatama (Indomaret)	Indonesia	5,901	**	Convenience/forecourt store	11.7%	5.3%	1.2%
39	102	Tractor Supply Company	United States	10,620		Other specialty	11.3%	27.2%	7.1%
40	142	The SPAR Group Limited	South Africa	7,648	**	Supermarket	10.9%	13.5%	1.6%
41	32	Dollar General Corporation	United States	33,747		Discount store	10.6%	21.6%	7.9%
42	40	Dollar Tree, Inc.	United States	25,509		Discount store	10.5%	8.0%	5.3%
43	57	E-MART Inc.	South Korea	17,426	**	Supermarket	10.4%	16.4%	1.6%
44	93	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	11,700		Other specialty	10.3%	0.6%	9.8%
45	160	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	6,833		Drug store/pharmacy	10.2%	6.1%	3.7%
46	201	Save-On-Foods LP	Canada	5,480	e	Supermarket	10.1%	21.5%	n/a
47	179	Ulta Beauty, Inc	United States	5,967		Other specialty	9.9%	-15.1%	2.9%
48	52	PJSC "Magnit"	Russia	20,874		Convenience/forecourt store	9.8%	13.3%	2.1%
49	219	MAXIMA GRUPÉ, UAB	Lithuania	4,816	**	Supermarket	9.6%	5.8%	3.6%
50	158	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	6,914	e**	Supermarket	9.5%	32.0%	3.1%
高成長 50* ***				900,376			18.3%	18.7%	4.4%
前 250* ***				5,110,998			4.7%	5.2%	3.3%

以粗體字型表示的企業，亦名列2019年度高成長前50大零售業者

** 營收包含批發及零售業務

¹ 基於總和併收入和淨收入的淨利率。可以包括非零售業務的結果，如果這些業務在集團中的比例小於50%

*** 淨利率是銷售加權的總和

e = 預估值

² 年複合成長率

n/a = 無資訊

*銷售成長率是銷售加權，貨幣調整後的綜合數據

資料來源：Deloitte Global《2022年全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2020年7月1日至2021年6月30日（2020會計年度）期間財務業績與營運進行之分析。

研究方法與資料來源

資料來源

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

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

排名、成長率與公司集團表現中的會計年度與匯率

本報告中所謂「2020會計年度」，是指2020年7月1日至2021年6月30日這12個月的期間。然而，公司如果為了趕在年中提交報告，而將會計年度的始期或終期提前或往後延幾天，則視為上述定義之唯一例外情形。

各家公司的2020會計年度成長率與2015至2020會計年度五年複合成長率皆以當地貨幣計算。

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

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

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

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

集團營收、淨利率與總資產

集團營收、淨利率與總資產皆由零售商母公司的總業績計算而出，其中也將涵蓋非零售業務，而公司持有的少數股權業務則將排除在外。未在總銷售報告中出現的已終止業務也將排除在外。如果零售營收低於集團營收的50%，則其淨利率與總資產等資料皆不會受到採納，以免影響零售業務的總結果。如果公司僅提供總營業額，則該數字將納入該類別的營收中，並以「g」註記。

納入與排除的零售業者

納入：

- 直接向消費者販售商品的零售商與合作社
- 擁有零售業務的垂直整合型品牌製造商
- 直接向消費者販售商品的B2C電商業者
- 付現自取制批發商
- 提供商品銷售情況的燃料零售商

排除：

- B2B配送批發商
- 電商交易網站、拍賣網站、串流服務
- 餐飲服務公司
- 汽車經銷商
- 未公布商品銷售情況的燃料零售商
- 私募股權或其他投資公司
- 擁有零售與非零售業務但未公布綜合零售數據的母公司或企業集團
- 採購團隊、非綜合合作社，或志工團體
- 數據不足以合理估算其零售營收的公司
- 在2020會計年度結束以前組織架構改變的公司，包括公司分割、收購與破產
- 本報告按 Carrefour S.A. 之要求將其排除在今年的統計之外

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)

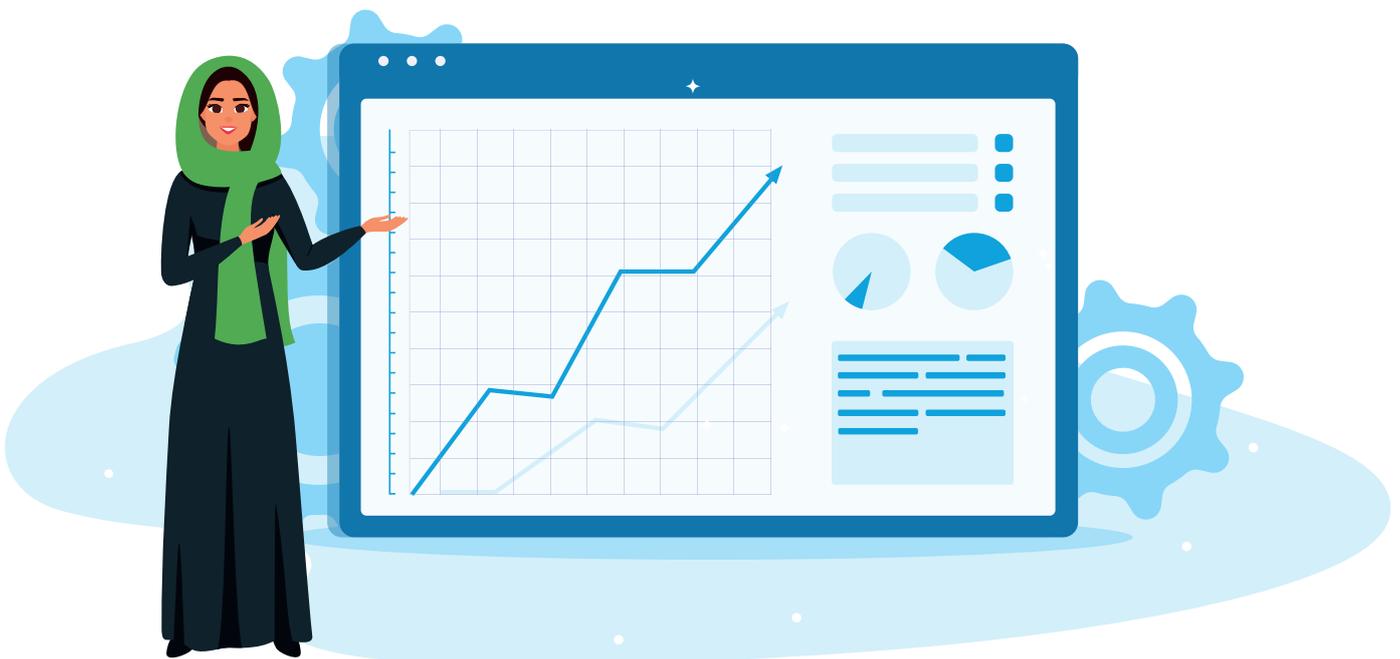
本研究並非會計報告,而是旨在反映一段時間內的市場動態及其對零售業的影響。因此,個別公司的成長率可能出現與其他已知結果不相符的情形。

匯率對排名的影響

《2022年全球零售力量與趨勢展望》報告中,零售前250大皆是根據其在2020會計年度的營收(美元)進行排名。每年的排名通常會依照公司銷售額的增減而有所升降。然而,2020會計年度貨幣兌美元走強,這意味著在其他條件維持不變的情況下,以本國貨幣兌換成美元的公司,在2020會計年度的排名可能高於2019會計年度。反之,使用之貨幣匯率較差的公司可能會獲得較低的名次。

在2020會計年度,部分主要貨幣兌美元的匯率略微走強。日圓上漲了2.1%、歐元上漲1.8%,而港幣、英鎊與人民幣則分別上漲1.0%、0.5%及0.1%。不過,許多拉丁美洲及東歐國家的貨幣匯率卻大幅下跌。跌幅最大的是巴西黑奧,下跌了23.4%,其次則是土耳其里拉,跌幅為19.1%。南非鰻、智利披索、俄羅斯盧布與墨西哥披索也貶值超過10%。本報告中,公司所使用的其他貨幣匯率跌幅則均在10%以內。

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



疫後新常態：零售業面臨的挑戰與脫穎而出的機會

全球新冠疫情已持續超過兩年，零售業者在面對市場環境劇烈變動的挑戰時，無一不積極投入資源，以尋求透過轉型及凸顯差異化來提高品牌識別度與競爭力。而在後疫情時期，業者是否能適應新常態(The New Normal)，並及時調整策略來因應市場、消費者、通路、物流、科技、環境的衝擊與變化，以致持續成長與穩定獲利，將成為能否從眾多競爭者中脫穎而出的關鍵。

疫情大幅度的改變了消費者行為，依經濟部統計處資料顯示，台灣零售業網路銷售金額已經連續兩年分別以20.3%及24.5%的成長，於2021年達4,303億元規模(圖1)；未來零售業的發展將以消費者為核心、大數據為基礎，從數據面挖掘、分析、理解、洞察消費者喜好，並持續深化與消費者的關係，以新科技輔佐，從商品、服務、體驗、場景的經營，提高消費者對品牌的黏著度。零售業者自以商品為中心(Product-Centric)轉為以消費者為中心(Customer-Centric)的經營方針，體現現今消費者更能清楚了解自身需求與擁有更多決定權的現象。為滿足消費者因疫情改變的消費行為，如習慣以線上平台購物、品牌忠誠度下降、仰賴外送平台、關注健康與永續議題等，零售業者應積極進行通路布局、數位革新、物流革新與經營永續策略，以期能建構完善的資訊流、金流、物流等基礎設施，並優化顧客體驗，在新常態中留住顧客、站穩市場。

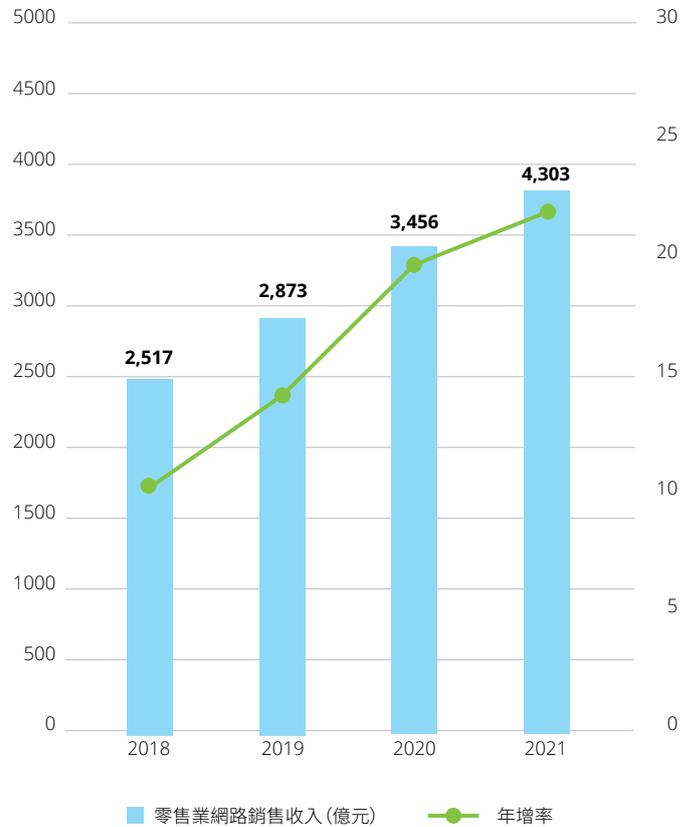
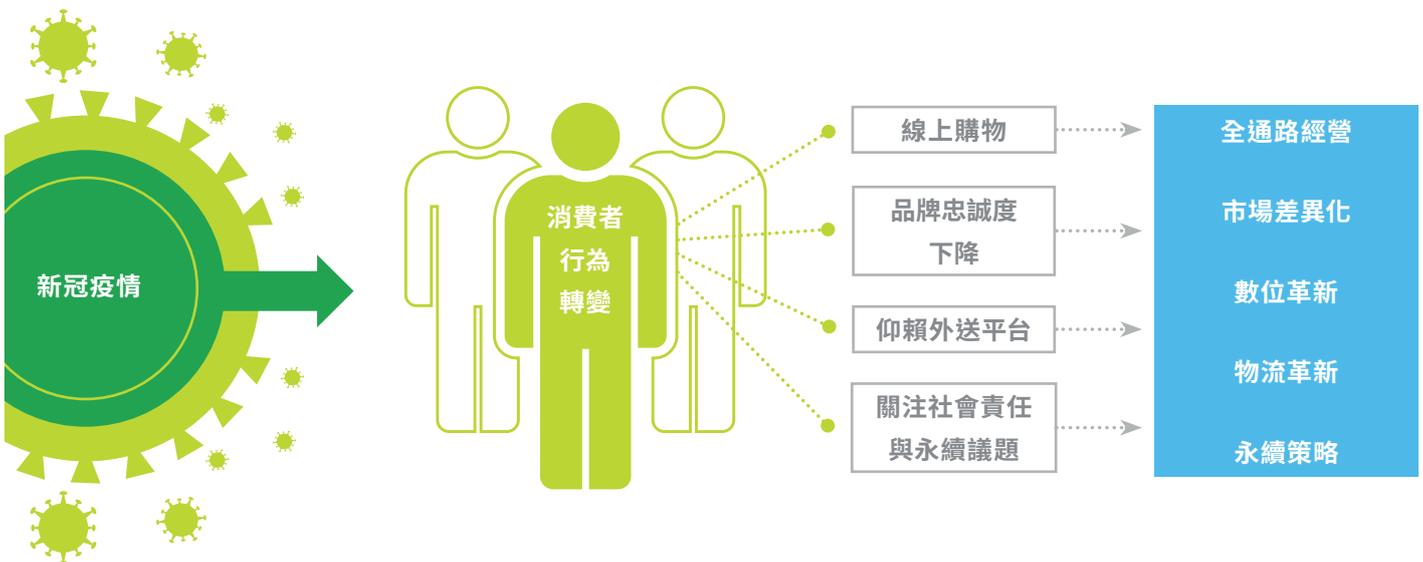


圖1：零售業網路銷售額2021年達4,303億元，年增24.5%，創歷史新高。(資料來源：經濟部統計處)



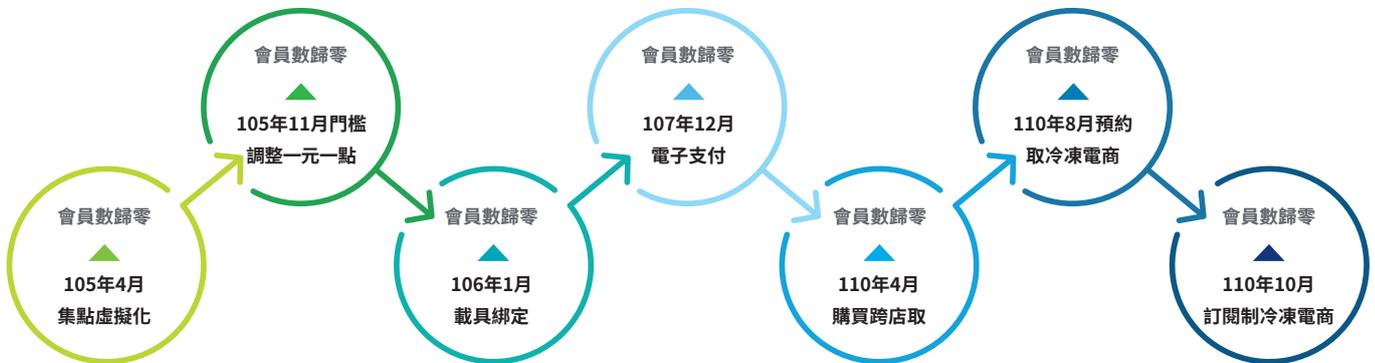
全通路經營：與消費者接觸節點最大化

打破平台藩籬：虛實整合帶來無限商機

台灣零售業者需稟棄過去通路為王的思維，及以經驗與直覺來進行營運決策的習慣，透過虛實整合(Online Merge Offline)於不同平台提供消費者最佳體驗與服務，並串接與共享資源，藉由數據分析精準地掌握消費者的輪廓，進而了解受眾需求以提供個人化服務。

舉例來說，經營實體商店起家的全家便利商店在過去5年累積的會員數量已成長到約1,500萬，全家以會員為核心，透過電商結盟、點支跨界與數據驅動三個面向來經營數位平台，其中數據應用又作為全通路導購的關鍵，全家因應疫情於2021年推出隨買預約取，於app上即可訂購生活用品，不僅享有量販價優惠、適用電子支付、亦可跨店分批取貨，並累積會員點數，在透過app取得消費者數據以後，推播個人化優惠訊息，讓在不同平台間穿梭的消費者都能隨時取得最適合他們的商品及服務。

會員數發展



大者恆大：全聯併購大潤發

零售業跨業態併購趨勢使產業界線越趨模糊，疫情期間高度數位化的大型連鎖集團優勢明顯，凸顯零售業漸往產業資源集中的方向邁進，全聯於超市類別中獨占鰲頭，拿到了六成以上的市佔率，於去年(2021年)併購量販類市佔第三名的全聯，讓全聯一舉擁有大潤發經營多年的消費者與品牌力，並取得22間大型店舖，結合全聯自身經營多年的智慧物流、生鮮處理廠、智能供應設備等優勢，積極在零售市場擴大其影響力，如全聯自建物流中心並與機車物流平台及外送平台合作，推出PXGO!

大者恆大：全聯併購大潤發

零售業跨業態併購趨勢使產業界線越趨模糊，疫情期間高度數位化的大型連鎖集團優勢明顯，凸顯零售業漸往產業資源集中的方向邁進，全聯於超市類別中獨占鰲頭，拿到了六成以上的市佔率，於去年(2021年)併購量販類市佔第三名的全聯，讓全聯一舉擁有大潤發經營多年的消費者與品牌力，並取得22間大型店舖，結合全聯自身經營多年的智慧物流、生鮮處理廠、智能供應設備等優勢，積極在零售市場擴大其影響力，如全聯自建物流中心並與機車物流平台及外送平台合作，推出PXGO!小時達，讓全聯在疫情期間生鮮外送營業額成長122%，其經營「最後一哩路」的策略及表現，提醒台灣零售業者，物流革新將成為下一個關鍵決戰點之一。

全聯併購大潤發以後，銷售品項及數量大幅增加，未來發展策略也可能為以大坪數店舖為主，於賣場中增加與消費者的互動及接觸節點，提供多元化服務，並體現未來台灣零售業大者恆大的發展趨勢。

小時達，讓全聯在疫情期間生鮮外送營業額成長122%，其經營「最後一哩路」的策略及表現，提醒台灣零售業者，物流革新將成為下一個關鍵決戰點之一。

全聯併購大潤發以後，銷售品項及數量大幅增加，未來發展策略也可能為以大坪數店舖為主，於賣場中增加與消費者的互動及接觸節點，提供多元化服務，並體現未來台灣零售業大者恆大的發展趨勢。

脫穎而出的關鍵：提高品牌識別度與差異化

通路轉型：DTC策略成功打造全球3億會員的運動品牌王國：零售業者逐漸意識到消費者數據蒐集及應用的重要性，故企業在顧客旅程中跨通路的行為追蹤需求漸增，業者多希望能將數據資產留在自家公司。企業為了留住顧客或吸引潛在顧客選擇採用DTC策略，藉由直接互動與交流的方式來一方面建立品牌形象，一方面也直接取得消費者資料進而提供相應服務。

以全球運動品牌龍頭Nike最新的策略為例，為了提升品牌形象、掌握消費者數據並深化與顧客的關係，Nike最近實施了DTC策略，運用通路轉型的方式與顧客持續交流，提高自家網站銷售跟直營店的佔比，大幅減少批發夥伴數量，將層層的商業關係所產生的成本最小化，並以新零售「人、貨、場」邏輯經營品牌，成功與其他競爭者做出差異化，於2021年全球會員人數提升到3億人。

抓住眼球：科技革新

在疫情期間，受限於實體店鋪關閉，交易多轉往線上完成，為了提供消費者更好的購物體驗，國內外業者運用科技輔助如元宇宙、人工智慧及AR、VR技術等，協助消費者在線上場域做出購買決策。

根據FastCompany指出，元宇宙未來十年內將產生規模約10兆美元的商機。在元宇宙的場景中，每個人都將擁有數位分身(Digital Twin)，作為現實世界的延伸，元宇宙中將提供使用者沉浸式體驗，並基於區塊鏈技術，建構經濟體系，許多大型零售業者已將觸角伸入元宇宙的世界，如Nike 近期收購虛擬時尚奢侈品設計公司RTFKT Studio，看準設計及推出虛擬運動鞋的龐大商機。

永續經營

隨著消費者與投資者越趨關注健康、安全、環保與人權等議題，企業開始投入資源發展ESG相關行動，不僅能建立品牌形象、取得消費者信任、也能對社會環境盡一份心力。在新冠疫情及大離職潮(The Great Resignation)的影響下，許多企業紛紛注意到新時代員工對工作意義的反思現象，使得企業不僅需要關心公司內部對於多元、平等與包容性(Diversity, Equity, Inclusion)行動，亦需要尋找能與組織目標及文化相應的永續人才。

總結

在新常態中，零售業者需投入資源經營全通路、善用新科技與培養永續人才，並結合於物流、金流及資訊流上的優化提供消費者完善的購物體驗，因應市場快速變動的困難與挑戰，零售業者亦應善用自家優勢與其他業者合作並找到機會凸顯差異，才能持續在這充滿競爭的環境中穩定成長。

台灣零售產業的併購趨勢與展望

法商家樂福近期傳出將退出台灣市場，其高達新台幣800億的營收表現無疑將對接手的企業進行強力的獲利挹注，吸引各通路龍頭跨領域爭相競取。此不僅為繼2021年法國歐尚集團外又一大型零售外商撤出台灣，亦象徵著多重通路整併，以及零售業勢力版圖的變動。與此同時，疫情除了造成供應鏈面臨物料短缺的短鏈問題，亦加速推動數位轉型的進程，並且改變人們的生活型態及消費模式，加上近年社會對ESG議題關注度的持續提高，皆使零售業面臨重塑的挑戰。在眾挑戰接踵而來之際，廣大零售業者大量以策略性合作方式結合併購，不僅達成全通路的銷售上方式滿足消費者的各項需求，同時也發展出新型態的零售商業模式試圖取得先機。在這一波革新浪潮下，以下是我們觀察到的三項新趨勢。

外國零售業者因整體營運規劃撤出台灣，本土零售商爭取領先地位

依據未來流通研究所於2020年的市場調查資料指出，台灣量販業的市占前三大業者分別為美商好市多(42.8%)、法商家樂福(32.3%)，以及台灣大潤發(11.7%)。然而在過去的兩年內，國內零售版圖出現大幅異動。先是2020年家樂福與香港怡和集團牛奶國際控股有限公司(Dairy Farm)簽約，以9,700萬歐元併購其台灣惠康股權旗下的199家頂好超市及25家高階超市Jason's Market Place，成為台灣第二大超市通路業者；繼而為2021年法國連鎖超市集團歐尚(Auchan)，將量販二哥台灣大潤發64.8%的股份以新台幣115億售予超市龍頭全聯；同年2021年底則傳出量販業龍頭法商家樂福計畫出售台灣事業，2021年台灣家樂福營收達新台幣806億，吸引一眾潛在買家爭取此巨大營收的挹注，包含自家股東統一集團，以及其他業者如遠東集團、MoMo和多家私募基金，皆分別為零售業、百貨業和電商等領域之領頭羊，足見台灣零售業勢力版圖的更動。此種狀況不僅反映了零售業間的產業界線逐漸模糊，超市業者與量販業交互整併外，也顯示本土業者們也漸取代因成本及營運規劃配置考量而退出的外國廠家，試圖在後疫情時代透過併購的方式爭取新零售業巨頭地位。

掌握消費模式，強化全通路供應鏈布局及拓展跨業合作

疫情催化人們購物型態的改變，不僅電商快速成長，各類通路業者也積極整合數位與實體的通路資源，以全通路服務培養消費者的品牌忠誠度。國內兩大本土業者統一和全聯，皆具備百貨、超市、便利商店業及其他綜合零售業，兩企業把握多重通路的整合，展現拓展事業的強烈企圖心。以統一為例，2021年收購本土外送平台foodomo為100%持股子公司，

與foodpanda一同成為其外送平台，全台共有2,500家7-11門市提供外送服務和店取服務。此外，統一超集團旗下各品牌也一同導入foodomo，包括21世紀、星巴克、Mister Donut等在內共有3,500個服務據點。

零售業者亦透過策略性合作拓展通路服務，如蝦皮於2021年8月起在雙北及桃園等地設立超過百家以上的實體蝦皮到店門市，更聯手美廉社成為其新的網購取貨地點；跨業整併通路也成為零售業者的新策略方向，如盛弘集團旗下的盛雲電商在2018年併購躍獅連鎖藥局，並於2021年再引進策略投資人完成現增2.5億，發展虛實融合的商業模式，成為首家AI數位化的醫藥平台公司。醫藥業受益於疫情加速通路整合的例子尚包含大樹藥局，不僅持續推行包含虛實整合、健康量測、日系藥妝、健康好食等元素的第五代新店型，亦與外送平台foodpanda合作，提供成藥外送的服務。掌握消費者消費習慣，進而打造貼近需求的全通路銷售模式，已然成為廣泛實行的新商業模式。

直播銷售的新商業模式快速崛起與傳統通路業者面臨的衝擊

直播銷售為近年快速崛起的新銷售通路，各大社交網路平台皆可見網路紅人進行帶貨銷售，而美而快集團不僅是台灣此項商業模式的開端，更是成功快速發展的案例。美而快董事長廖承豪先生出身台北成衣商圈五分埔，2010年憑藉其成衣生產與零售知識進入電商市場，並於2017年成功推出品牌孵化平台，開啟網紅經濟的開端。此後自2018年借殼原PCB廠友銓電子入主以來，引進新團隊大力發展電商、線上女裝業務，並以收購作為掌握品牌力的主要發展策略，先後併購及轉投資Mercci22、Miyuki、PAZZO、MEIER. Q、美感框、余余飛等女裝品牌。美而快不僅成功培育的30多個KOL，亦重視網紅品牌的經營，在強化其出貨效率及系統訂單管理能力後，成功實現網紅直播的流量變現，目前公司年營收已達30億台幣。

新商業模式的加速拓展，另一方面也顯示傳統通路業面臨的挑戰日漸嚴峻。隨線上消費發展，線下消費雖未消失，但角色與定位也從純通路逐漸轉變為提供消費者體驗的觸點，使消費者得以在實體店面體驗產品，並回到電商平台進行購物，此轉變令過往仰賴實體通路的業者必須重新思考銷售策略。例如去年疫情期間，誠品信義作為集團旗艦店，在面臨高額租金壓力卻缺乏人流的狀況下仍須跟300多個駐櫃品牌商討論讓利方式，使信義誠品在第二季吞下虧損，此不僅顯示傳統銷售通路須重新調整商業模式，同時亦反映著品牌商並非必須受限於實體通路商，存在更多銷售管道的選擇。

參考資料

1. [Walmart+ is here!](#) 15 September 2020.
2. [Walmart Announces 2021 Return of "Black Friday Deals for Days," This Time With Special Early Access for Walmart+ Members.](#) 15 November 2021.
3. [Walmart Celebrates One Year of Livestreams With First Shoppable Livestream on Twitter.](#) 22 November 2021.
4. [Walmart Invests in DroneUp, the Nationwide On-Demand Drone Delivery Provider.](#) 17 June 2021.
5. [Walmart drone delivery has started tests, dropping orders from the sky in 30 minutes.](#) 18 November 2021.
6. [The Home Depot Teams Up with Walmart GoLocal To Enhance Local Delivery Capabilities.](#) 6 October 2021.
7. [Walmart and JD.com Expand Strategic Cooperation.](#) 25 July 2017.
8. [Walmart and Flipkart announce completion of Walmart Investment in Flipkart, India's leading marketplace eCommerce platform.](#) 18 August 2018.
9. [Flipkart Raises US\\$3.6 Billion in Funding To Accelerate the Growth of the Consumer Internet Ecosystem in India.](#) 12 July 2021.
10. [Grupo de Narváez acquires full ownership of Walmart Argentina.](#) 6 November 2020.
11. [Issa Brothers and TDR Capital complete the acquisition of Asda from Walmart.](#) 16 February 2021.
12. [KKR and Rakuten complete Seiyu share purchase from Walmart.](#) 1 March 2021.
13. [Walmart Investment to Accelerate Growth of Rakuten's Global Ecosystem.](#) 12 March 2021.
14. [Walmart Announces Closing of Inaugural \\$2 Billion Green Bond Issuance.](#) 23 September 2021.
15. [Retailers Join Forces to Tackle Climate Change in the Race to Zero.](#) 7 July 2021.
16. [Introducing Amazon Pharmacy: Prescription Medications Delivered.](#) 17 November 2020.
17. [Amazon In-Garage Delivery Expands to Millions More Prime Members in Over 4,000 Cities.](#) 12 November 2020.
18. [Amazon launches new website in Poland.](#) 2 March 2021.
19. [Amazon and 11st Launch New Amazon Global Store in Korea.](#) 31 August 2021.
20. [Costco Wholesale Corporation – acquisition to further last mile capacity.](#) 17 March 2020.
21. [Costco pilots grocery delivery with Uber.](#) 21 July 2021.
22. ['No warning' as Kaufland pulls plug on Australia.](#) 22 January 2020.
23. [Lidl Digital.](#) Accessed 7 December 2021.
24. [Schwarz Gruppe erwirbt Online-Plattform real.de.](#) 22 June 2020.
25. [Kaufland darf noch weitere 22 Real-Filialen übernehmen - das sind die Standorte.](#) 24 August 2021.
26. [Schwarz Group: Our Actions.](#) Accessed 7 December 2021.
27. [Recycling company PreZero US acquires Roplast Industries.](#) 5 March 2021.
28. [PreZero Acquires SUEZ Employees and Locations.](#) 1 June 2021.
29. [Ferrovial sells its Environmental Services business in Spain and Portugal to PreZero \(Schwarz Group\) for €1,133 million.](#) 27 July 2021.
30. [The Home Depot completes acquisition of HD Supply.](#) 24 December 2020.
31. [The Home Depot Reduced Carbon Emissions by More Than 127,000 Metric Tons in 2020; Commits to 100 Percent Renewable Electricity for Facilities by 2030.](#) 27 July 2021.
32. [Walgreens Boots Alliance completes strategic transaction with AmerisourceBergen divesting Alliance Healthcare businesses.](#) 2 June 2021.
33. [Walgreens Boots Alliance makes \\$5.2 billion investment in VillageMD to deliver value-based primary care to communities across America.](#) 14 October 2021.
34. [Walgreens Boots Alliance makes a majority investment into iA to advance automation capabilities for the pharmacy industry.](#) 12 January 2021.
35. [Walgreens Boots Alliance acquires remaining stake in German GEHE-ALLIANCE healthcare joint venture from McKesson.](#) 30 November 2021.
36. [Boots exit may smooth way for Walgreens buyout.](#) 7 December 2021.
37. [Aldi nimmt sich E-Food vor.](#) 18 February 2021.
38. [Aldi Nord und Süd wachsen online zusammen.](#) 21 September 2021.
39. [Aldi to invest \\$1.8 billion in British growth push.](#) 27 September 2021.
40. [JD to Acquire Controlling Interest in Kuayue Express.](#) 13 August 2020.
41. [JD and Dada Announce Equity Investment.](#) 22 March 2021.
42. [Ulta Beauty at Target Launches in August — Get *All* the Gorgeous Details.](#) 21 July 2021.
43. [Nike reports.](#) Accessed 17 January 2022.
44. [Walmart Environmental, Social & Governance Reporting.](#) March 2021.
45. [JD.com sustainability.](#) Accessed 20 December 2021.
46. [Walmart, Climate change.](#) Accessed 20 December 2021.
47. [Ulta Beauty Launches Reusable Packaging in Partnership with Loop.](#) 4 March 2021.
48. [Beyond the Bag- Reinventing the Retail Bag.](#) 21 February 2021.
49. [Incorporating Sustainability into Retail Supply Chains is a Strategic Imperative.](#) 12 February 2021.

50. [A Change of Clothes - Starting Up In Fashion's Circular Economy?](#) 16 August 2021.
51. [The Resale Market Is Booming: Here's How Small Businesses Can Benefit.](#) 27 June 2021.
52. [Decathlon to begin circular economy drive with second life options.](#) 27 January 2021.
53. [About Ikea.](#) Accessed 20 December 2021.
54. [Costco Canada Gave Staff A Permanent Pandemic Raise & Now Some Cashiers Make \\$60K A Year.](#) 26 April 2021.
55. [A record 4.4 million people quit in September as Great Resignation shows no signs of stopping.](#) 12 November 2021.
56. [Big People Problem in Retail: Korn Ferry Survey Finds Significant Labor Shortages at Distribution Centers.](#) 31 August 2021.
57. [Diversity, Equity & Inclusion at ALDI.](#) Accessed 20 December 2021.
58. [Best Buy emphasizes inclusive leadership.](#) 1 June 2021.
59. [A call for accountability and action.](#) Accessed 21 December 2021.
60. [2021 Deloitte holiday retail survey.](#) October 2021.
61. [Gap targets Gen Z with the launch of Gap Teen.](#) 6 May 2020.
62. [THE ESG GLOBAL SURVEY 2021.](#) September 2021.
63. [TJX Companies, Inc.—Over 44% of the retailer's shareholders voted for action to reduce chemical risk.](#) 15 June 2020.
64. [2021 Corporate Governance Trends in the Retail Industry.](#) 29 September 2021.
65. [LVMH releases Social and Environmental Report, spotlighting initiatives to support sustainable growth.](#) 10 May 2021.
66. [2021 Target Corporate Responsibility Report.](#) Accessed 21 December 2021.
67. [Tesco Little Helps Plan Sustainability Update 2020/21.](#) Accessed 21 December 2021.
68. [Decathlon, Transition Plan 2020-2026.](#) Accessed 21 December 2021.
69. [Shoptite Holdings Annual Report.](#) September 2021.
70. [Another hefty loss for Steinhoff as high finance costs, litigation provisions bite.](#) 26 February 2021.
71. [Auchan Retail sells its Chinese subsidiary SunArt to its partner Alibaba.](#) 19 October 2020.
72. [Magalu prepares to be the Brazilian Alibaba.](#) 9 March 2021.
73. [Chilean retailer Cencosud plans IPO of Brazilian unit.](#) 3 September 2021.
74. [Russia's Mercury Retail bets on ultra-convenience format to win food shoppers, boost growth.](#) 30 September 2021.
75. [Russians' search for ever more convenience creates big new opportunities for retailers.](#) 14 October 2021.
76. [Russia's Mercury Retail sets IPO price range, implies up to \\$13bn market cap.](#) 3 November 2021.
77. [More than 140 German Real stores to be sold on to Kaufland, Edeka.](#) 31 March 2020.
78. [Real stores are being renamed: Customers will have to adapt to changes shortly.](#) 2 March 2021.
79. [EG Group: About us, news, and latest annual report.](#) Accessed 20 December 2021.
80. [DNS company website.](#) Accessed on 23 December 2021.
81. [European Ambitions of Ukrainian Business: "ATB" Discount Store of Gennadiy Butkevych Will Compete with Eastern European Retailers?](#) Accessed on 23 December 2021.
82. [Larger format offerings: LCBO sees shift in booze purchases during pandemic.](#) 12 March 2021.
83. [Shufersal.](#) Accessed 20 December 2021.
84. [lululemon athletica inc. Announces Fourth Quarter and Full Year Fiscal 2020 Results.](#) 30 March 2021.
85. [Pandemic favors supermarket giants.](#) 6 April 2021.
86. [Weis Markets 10-K report.](#) Accessed 20 December 2021.
87. [Coupang, Inc., Form S-1 Registration Statement, Preliminary prospectus initial public offering.](#) 12 February 2021.
88. [Coupang could struggle to live up to IPO valuation – analysts.](#) 16 March 2021.
89. [Retail to be next growth engine for Reliance Industries.](#) 21 June 2021.
90. [Reliance Retail Q4 Pre-Tax Profit Up 41.5% To Rs3,617 Cr; Revenue Rises 20% To Rs41,296 Cr.](#) 1 May 2021.
91. [Wayfair Has a New Profit Outlook.](#) 28 February 2021.
92. [Mobile World: Recovery momentum continues.](#) 31 March 2021.
93. [Mobile World Investment Corporation: Aiming high.](#) 2 April 2021.
94. [A101 company information.](#) Accessed 23 October 2021.
95. [ATB-Market's turnover increased by 18.2 percent in 2020.](#) Accessed 20 December 2021.
96. [ATB-Market LLC.](#) Accessed 20 December 2021.
97. [lululemon athletica inc. Announces Fourth Quarter and Full Year Fiscal 2020 Results.](#) 30 March 2021.
98. [Lululemon Athletica Inc. To Acquire Home Fitness Innovator MIRROR.](#) 29 June 2020.

聯絡我們

勤業眾信消費服務團隊

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

呂宜真 資深會計師 Daphne Lyu

交通餐旅與專業服務產業負責人

daphneylyu@deloitte.com.tw

張益紳 資深執行副總經理 Mike Chang

風險諮詢服務

mikeichang@deloitte.com.tw

黃俊榮 執行副總經理 Harry Huang

財務諮詢服務

harhuang@deloitte.com.tw

專案聯絡

吳宜靜 Amber Wu

消費者產業專案經理

amberwu@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

零售通路產業負責人

vivianyeh@deloitte.com.tw

辜卓洋 協理 Brandon Kudrow

管理顧問服務

bkudrow@deloitte.com.tw

謝依倫 Milly Hsieh

消費者產業專案專員

mhsieh@deloitte.com.tw

**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**

1845

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 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。

© 2022 勤業眾信版權所有 保留一切權利

