



从货架到算法：
如何在现代食杂零售环境中
蓬勃发展

“

报告虽聚焦于西方主要市场的零售趋势，但其中提到的“线下流量减少”、“消费者偏好变化”、“利润下降”是全球食杂零售行业发展中共同面临的挑战，而报告中提到的“门店体验提升”、“运营数字化”、“可持续发展”等趋势和建议对中国的食杂零售行业同样具有很大的借鉴意义。因此专门发布中文版，供中国零售业人士参考。

张天兵

德勤亚太消费品与零售行业领导人

”



目录

引言	5
适应变化：食杂零售行业的“黄金时代”如何演变	7
数字前沿：投资与机会的平衡	10
告别过去：应对变化中的模式、市场与动态	12
从街角小店到云端：REWE 如何利用数据更好地服务顾客	15
为数字化重新构建供应链	18
成为一家垂直整合的零售商	21
通过并购创造机会	23
深化数字客户关系价值	25
构建更优的可持续发展成功模型	27
与我们联系	28
脚注	29





引言



食杂零售业正面临着各种因素带来的变革。人口结构正在发生变化，此前典型的顾客概念已成为过去时。相较于此前规律性地前往线下商店购物，如今的消费者越来越倾向于选择更为便利的线上购物，这也导致了客流量的持续下降。传统食杂零售商正在竭尽全力以吸引更多顾客上门，但可能需要比寿司吧和现榨果汁等鲜食场景更多的方式来赢回顾客。随着数字零售商急切地想要获取食杂零售市场的份额，传统零售商正在寻求巩固自身地位的方法。然而，在尝试转向以数字化为先的战略的同时坚持陈旧的商业模式可能会阻碍他们的进展，且会让许多零售商处于压力重重的局面。面对以上艰难的现状，食杂零售商如何实现盈利？继续阅读，了解业内佼佼者如何通过创新、优化、开发数字业务，及其以外的新收入来源克服困难，创造奇迹。





适应变化：食杂零售行业的“黄金时代”是如何演进的

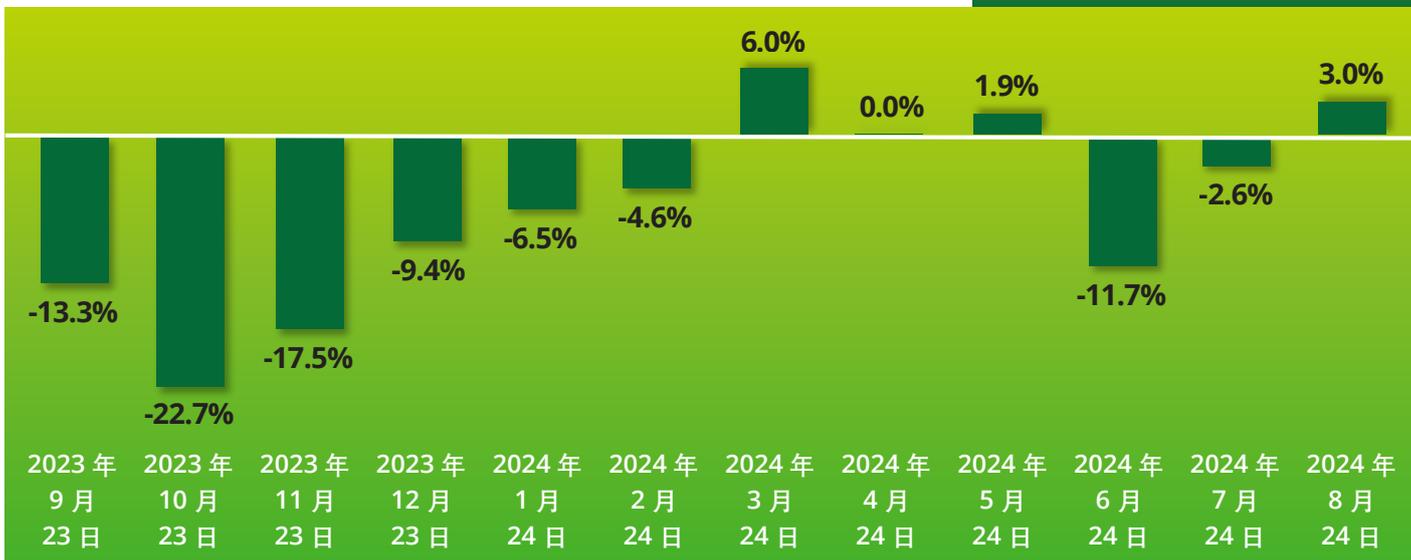


变化的景象：从战后扩张到现代食杂店的挑战

经营一家盈利的食杂零售店过去要简单得多。二战后，人们纷纷涌入繁荣的城市和平静的郊区，他们在温馨的家中开始享受生活。食品消费迅猛发展，并推动了食杂零售业务迅速扩张。那时，消费者通常会在每周的同一天去当地的超市，穿梭于熟悉的货架间，用罐装汤和花生酱填满购物车。这是一种规律性、可预测的体验，它是专为一种类型的消费者设计的非常行之有效的购物模式。此时，对于零售商而言，增长就是尽可能地抢夺新店铺并加速扩张。而当前社会已经改变，对于现代消费者来说，原本适用于核心家庭的购物方式可能不再有效。

根据德勤全球消费者信号数据，该数据基于前10大食杂零售商的经营数字，2023年8月至2024年8月间，人流量下降了6.9%，客流量从上一期的4,241,565次减少到了目前的3,948,330次。¹

客流同比变化（过去12个月）



食杂行业正处在一个十字路口。随着线下客流量的减少和数字零售商持续占据市场份额，食杂零售业的领导者们很可能无法再通过原有的商业模式取得胜利。食杂市场已显示出饱和的迹象。

来源：Consumer Signals Data, “Foot traffic for all grocery stores in the dataset over a multi-year horizon”

不断变化的食杂店消费者：日益增长的多样性与消费习惯的变化

消费者也在发生变化，典型的食杂店消费者不再只是拥有2.2个孩子和一辆SUV的郊区父母。根据德勤美国发布的《食杂零售的未来》报告，今天的消费者在年龄、家庭构成、种族和性别身份方面要丰富得多。² 报告还指出，传统的教育、婚姻和购房等人生里程碑事件已不再可预测，这导致了更为复杂的消费者行为。³ 此外，正如联合国《2022年世界人口展望》报告所提到的，出生率已经下降，而平均预期寿命普遍提高。⁴ 这些变化可能会影响食杂零售市场的客户群体，进而可能影响消费者的需求和购买行为。

德勤消费者信号数据显示，2023年8月至2024年8月有如下变化：⁵

- 仅线上购物的消费者数量下降了**4.91%**，而他们的总体消费额减少了**1.42%**。但是，总体线上食杂支出和交易量分别上升了**4.45%**和**3.85%**。
- 尽管仅线上购物的人数出现下降，但其消费金额却出现增长，这可能是因为通货膨胀和食杂成本的上升。
- 全域混合消费方式——即消费者同时在线上和线下购物——这类消费者似乎正在增加，并且可能主要来源与此前仅线上购物的消费者，总体线上消费者的数量仅轻微下降了**0.24%**。
- 实体店购物仍然是主流且最受欢迎的购物方式，占总销售额的**90.26%**，尽管其销售额出现了**1.8%**的小幅下降。
- 到店（或指定地点）自提和送货渠道正在经历快速的增长，其中到店（或指定地点）自提销售额增长了**7.31%**，送货销售额则猛增了**34.24%**。

再也没有一种单一类型的消费者——只有数千个微小的细分市场下的个性化体验。随着消费者变得越来越多样化，零售商不应再假设每个人都想要同样的花生酱罐。



德勤的消费者信号数据显示，购物方式正朝着全域混合型、更灵活的食杂购物方式转变。尽管仅线上购物的消费者数量似乎在减少，但其线上购物的消费金额却在增加。与此同时，自提和配送渠道的受欢迎程度正在上升。



数字前沿： 平衡投资与机遇



价值链中成本的大幅上升很少能够支持食杂零售商实现盈利性增长。同样，门店客流量的减少也破坏了门店扩张的传统增长动力。

食杂行业正处于十字路口，向以数字化为先的模式转变面临挑战。面对微薄的利润，传统食杂零售商感到压力重重。而包括配送、履约、数字营销等方面的数字化成本，给企业的成本结构带来了更大的压力。

为了满足消费者的期望，食杂店已经转变为可提供全球范围内产品种类的超大购物中心，无论是墨西哥的芒果还是法国的手工奶酪都能购买到。除此之外，食杂零售商还应为高度分散的客户群体提供定制的数字化体验。而这一切的物流和成本都可能相当大。从数字化到实体店体验乃至更多，食杂业的领导者们正在寻求为消费者提供更加美味可口的餐品的同时，更加关注如何盈利。

如果配送成本超过了商品的价值，对于零售商来说，就需要重新思考策略以保持盈利能力。然而，在一个消费者日益重视便利性、即时性和个性化需求的市场中，未能适应这种趋势的零售商可能会失去市场份额和竞争优势。就目前情况来看，在线销售的矛盾之处令人困惑不已。食杂零售行业的领导者正在努力降低成本并尽可能实现自动化——无论是全自动化线上配送中心、自动货运卡车、无人机，还是其他任何技术手段。但即使如此，对食杂零售企业而言上述措施可能仍显不足。

那么，究竟该如何抉择？是选择数字化转型而牺牲利润率？还是放弃数字化而冒失去客户和竞争优势的风险？这两种选择都不是完美的解决方案，但凭借恰当的战略，食杂行业领导者仍能走上数字化发展的道路。然而，尽管数字化至关重要且不可或缺，零售商也不应仅局限于这一点。为了保持盈利能力，食杂零售行业领导者还需要在业务的其他领域采取更具战略性的方式。





淘汰旧有：应对变化中的模式、市场和动态



争夺消费者生活份额而非仅仅是钱包份额

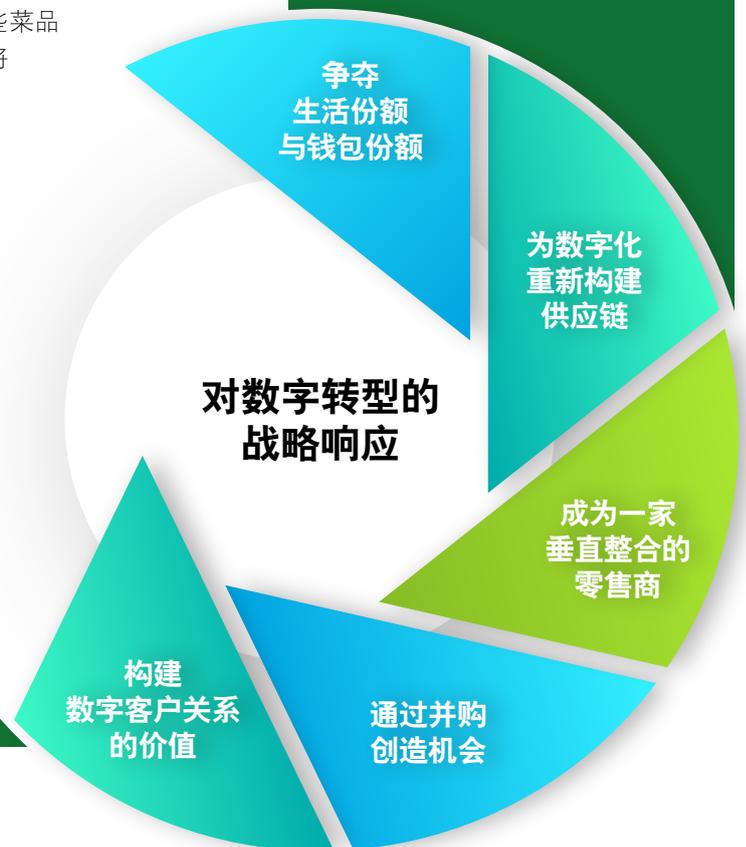
当今的消费者追求的不仅是厨房里的日常必需品，他们期待一种更加丰富和有趣的购物体验。由于家庭送货的便利性使得所需商品在几小时内即可送达，人们几乎没有理由再去实体店铺。为了竞争，食杂零售商应该提供令人信服的理由，让顾客选择店内购物，而不是宅家享受便利。

零售商需要将思维模式从“争夺钱包份额”转变为“抢占生活方式份额”。这意味着要多元化产品种类，并重新设计门店，提供融入顾客日常生活的服务和体验。一些大型食杂零售商在这方面做得很好，他们在门店内增设配套服务，如理发店、诊所和餐厅，从而为顾客提供更多光顾的理由。通过采用“更大生活方式份额”的模式，一些大型食杂零售商创造了一种独特的购物体验，使自己的门店成为顾客的首选目的地。

打造独特的店内体验也能帮助零售商脱颖而出。例如，Eataly 将用餐与食杂购物相结合，在店内提供优质的意大利美食，并出售制作这些菜品所需的食材，让顾客可以在家中重现相同的美味佳肴。这种将体验与便利相结合的独特模式不仅吸引了热爱美食的人群，还与品牌形象建立了情感联系。这种联系似乎也对Eataly的业绩产生了积极影响。据《欧洲超市杂志》报道，Eataly 2023 年的合并营收达到6.9536 亿美元（约合6.56 亿欧元），较2022 年增长9%（约0.5724 亿美元/0.54 亿欧元）。⁶

如今，食品杂货店的客流量普遍下降。为此，零售商应当针对客流量减少的情况，探索新的方法来充分利用店内空间，并打造引人入胜的店内体验。

食品杂货店不应仅仅着眼于简单的交易行为。重要的不只是提供更多产品，而是要用有意义的方式融入客户的日常生活。要做到这一点，零售商首先要深入了解他们的客户。





通过多样化的产品供应和提升店内体验，食品杂货行业的领导者可以让自己的店铺继续保持活力，成为顾客生活中不可或缺的目的。与此同时，零售商还可以优化运营，为客户提供更个性化的服务。以德国最大的连锁超市之一REWE为例，这种平衡至关重要。





从街角小店到云端： REWE 是如何利用数据来 更好地为其客户服务



REWE 最初成立于1927年，是一家由小型社区市场组成的连锁店。这些友好的社区商店注重个人化服务——店主熟悉每一位顾客的名字，总能推荐他们所需要的物品。根据REWE集团官方网站的信息，如今REWE已在德国运营超过3,800家门店，成为该国领先的食杂零售商之一。⁷

REWE 意识到变革的必要性，于是与德勤德国合作，寻找一种解决方案，以便以更个性化、数据驱动的方式服务客户。为解决这一挑战，德勤德国与REWE在Google Cloud平台上创建了一个客户数据平台（CDP）。该平台整合了来自15-20个不同来源的数据，通过将多个数据点整合到单一、准确的用户档案中，形成了每位客户的全方位视图。如今，借助实时数据处理功能，REWE不仅可以追踪客户行为，还能预测其行为。这使他们能够在整个门店网络中提供高度针对性的优惠。

此外，REWE还利用CDP在零售媒体网络领域创造机遇。通过利用CDP，REWE成功创建了高度精准的目标受众群体，供其零售媒体网络使用，从而使行业合作伙伴能够更精确地触达特定客户群体，提升了广告投放的价值并增强了互动效果。



随着REWE的发展，保持与客户的密切联系变得越来越具挑战性。由于数据分散在不同的系统和部门中，REWE发现自己正面临着数据孤岛的问题。缺乏统一的客户信息源，使得提供个性化的优惠变得更加困难。而普通的促销活动则无法精准触达目标客户，白白浪费了营销预算。



结果令人鼓舞，使得REWE 能够：

- **实现个性化且吸引人的促销活动：** REWE 构建了六百万个独特的用户档案，从而能够进行与个别顾客偏好相契合的个性化促销。例如，经常购买牛油果的购物者会收到有针对性的优惠，这提高了他们的满意度并提升了市场营销效果。
- **通过更智能的营销策略，提升营销效率：** 通过更智能的营销策略，借助CDP 先进的个性化功能，显著减少了媒体资源浪费，进而大幅提升了所有营销活动的效果。
- **改善与客户的互动：** 这种个性化的做法改进了REWE 与客户的互动，带来了更有效的接触，培养了更深厚的客户忠诚度。
- **拓展新的收入来源：** 利用客户数据向客户提供高度针对性的广告服务，既提高了相关性又增加了价值，REWE 因此实现了可观的收入增长。

在德勤德国团队的指导下，并依托谷歌云强大基础设施的扩展性，REWE 将继续提供量身定制的购物体验——就像他们早期作为社区市场的经营模式一样。展望未来，REWE 计划于2025 年扩大其忠诚度计划，以便更大程度地利用CDP（客户数据平台）中的数据。借助实时数据，他们能够获得更深入的洞察，并提供更加个性化的购物体验，从而进一步加强客户忠诚度和留存率。

除了像REWE 那样个性化客户体验外，食品杂货零售商还应重新设计供应链，以保持高效运营并满足全渠道购物的需求。





为数字化 重新构建供应链



在超市行业，利润率薄如刀刃。即使是顶尖零售商，只有在非常幸运的情况下，才能从一个价值100美元的商品篮子中赚取1美元。而这取决于他们能否最大限度地装满运送商品到门店的卡车。一旦零售商说服消费者不必亲自前往商店购物，整个模式就可能变得不堪重负，因为很难以同样的效率完成配送。我们不妨以服装行业为例。

当服装行业开始拥抱全渠道销售模式时，零售商们建立了新的仓库，堆满了专为线上顾客准备的服装，而与此同时，他们仍然拥有服务于实体门店的仓库，里面塞满了衬衫、鞋子和裙子。那么，服装行业发生了什么？供应链成本翻了一番，正如《卫报》所描述的那样，许多曾经强大的服装零售商因庞大的地产投资而轰然倒塌。⁸ 为了避免遭遇相同的命运，超市零售商应当针对当前全渠道和数字化驱动的现实环境，重新设计供应链，但这一难题尚未完全解决。

为了应对这一挑战，超市领导者应当尽可能削减成本并实现自动化，无论是采取对分销中心实施自动化管理、使用自动驾驶卡车和无人机、自动化库存追踪、推行店内自动化，还是借助人工智能（AI）驱动进行各种解决方案。人工智能可以帮助其实现显著的成本降低和效率提升，而这正是大多数零售商尚未充分认识到的机遇，这也成为行动的一大动力。

关联体验 (AX)	运营转型	客户体验 (CX)
<p>推动关键的用户体验 (AX) 和客户体验 (CX) 拦截，并开发动态解决方案，以同时最大化两者的体验</p>	<p>通过有效的运营执行、节约成本以及强化员工体验来提升价值</p>	<p>根据观察到的客户行为和员工拦截反馈，提升客户体验并实现这一目标</p>
<p>“智能”任务管理 基于机器学习的决策引擎用于任务的优先级划分、分配和衡量</p>	<p>实时库存管理 准确全面地查看跨渠道的库存水平</p>	<p>无摩擦结账 通过新一代POS实现无缝且低接触的替代结账方式</p>
<p>劳动力优化 通过对员工生产力的更多可见性，进行劳动力预测决策</p>	<p>让每个人都能享受到更优质的新鲜 通过实时追踪，提前了解产品的新鲜程度</p>	<p>个性化推荐 通过客户分析与门店技术提供高度个性化的推荐</p>
<p>零工劳动力 零售商正在使用临时第三方工人来帮助满足紧张的人力需求</p>	<p>动态定价 电子货架标签根据优先供应/需求指标显示实时价格</p>	<p>同步忠诚度档案 同步忠诚度档案，包括偏好、优惠和交易信息</p>

来源：Deloitte US, What retail technology has in store, 2023



尽管自动化技术在提升供应链运营和店内体验方面展现出巨大潜力，但这并不意味着变革的终结。零售商还应关注一项重要的供应链附加要素：价值链。为了更好地掌控利润的产生或流失，以及每一步骤所创造的价值，零售商可以采取垂直整合的经营策略。



人工智能能够实现的成本节约空间，远超大多数人的当前认知，而此类潜力尚未被充分释放。如果食品杂货行业的领导者不考虑进行数字化转型，他们可能面临双倍库存和双倍销售渠道的风险，而服务的消费者数量却不会因此增加。



成为一家 垂直整合的零售商



垂直整合并非新概念。Kroger、Costco 和Trader Joe's 长期以来一直都在内部生产自有品牌产品。亚马逊通过收购全食超市 (Whole Foods)，将其强大的在线平台与实体店相结合 (据《Forbes》报道⁹)。Costco 在内布拉斯加州自建了一家禽类加工厂 (据《每日邮报》报道¹⁰)，而沃尔玛则在乔治亚州开设了自己的肉类加工设施 (根据《Manufacturing Dive》的报道¹¹)。Supply Chain Digital 指出，沃尔玛在伊利诺伊州新建了一个高科技的49.2 万平方英尺的物流中心，进一步增强了其物流能力，使其能够通过自动化处理三倍的货物量。¹²

垂直整合能够让零售商维持更高的控制权，从而有助于巩固他们的市场地位。

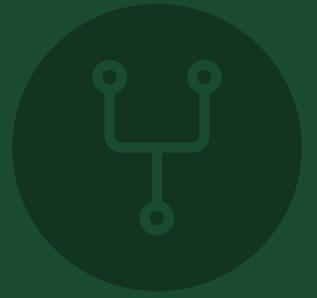
难怪这些大型企业纷纷专注于垂直整合。通过成为一家垂直整合的零售商，超市领导者可以：

1. **控制成本：**通过管理和优化生产和分销环节，零售商可以减少对外部供应商的依赖，从而降低成本。
2. **提高利润率：**掌握更多供应链阶段的所有权，可以让零售商捕获更大的价值，从而提高利润率。
3. **增强供应链弹性：**垂直整合有助于更好地控制供应链，使零售商能够更好地应对中断并确保产品供应。
4. **把控产品质量：**通过控制生产流程和原材料采购，零售商可以更严格地监督产品质量。
5. **实现品牌差异化：**内部生产自有品牌商品可以帮助零售商区分品牌，为客户提供独家产品。
6. **获得更多自主权：**通过垂直整合并自行生产商品，零售商可以在定义供应链时拥有更大的自由度，同时为股东创造更多的利润空间。



垂直整合可以帮助零售商在供应链的各个阶段更全面地掌控利润和价值的产生或流失。然而，尽管垂直整合能带来诸多好处，但它也可能伴随风险。首先，垂直整合所需的前期巨额投资可能会造成财务负担，尤其是在利润率微薄的零售行业。其次，整合可能导致企业涉足不熟悉的业务领域，可能引发低效或操作失误。

然而，如果运作得当，垂直整合可以通过集中控制和捕获更多价值来建立竞争优势。不过，零售商在追求垂直整合时，必须仔细权衡利弊，以免陷入高成本且难以管理的系统中。要在追求控制的同时保持战略灵活性，才是有效运用垂直整合的关键。与经验丰富且值得信赖的合作伙伴携手，可以帮助零售商应对复杂局面，确保整合的成功。此外，如果资本投入不是问题，零售商还可以通过并购 (M&A) 寻找更多机会。



通过并购创造机会



对于面临利润率压力和来自更大、更灵活竞争对手日益激烈竞争的超市零售商而言，合并与收购（M&A）已经成为一项关键的战略选择。以近期的一个突出案例为例，Kroger 正在收购Albertsons，这将是市场上前所未有的最大规模的超市并购交易。¹³

表面上看，Kroger 和Albertsons 的合并不仅是为了巩固实力，更是因为有机增长往往缓慢且充满挑战。通过强强联合，它们有望改善运营、降低成本并提升盈利能力，从而在市场上更具竞争力。

此外，合并与收购还能触发所谓的“飞轮效应”（flywheel effect），即一种自我强化的循环：增长推动了更高的销量和效率，这些成果又能被重新投入到进一步的增长中。这是一种经过数十年实践验证的策略，尤其是一些大型零售商通过这种方式实现了规模化效益，从而能够以更低的价格吸引顾客并维持市场主导地位。

然而，合并与收购并非没有挑战：

1. 供应链、系统和企业文化的整合复杂性可能会导致运营瓶颈。
2. 收购活动会给买家带来巨大的财务压力，并且通常需要超越公司核心竞争力的经验和资源。
3. 此外，通过合并与收购活动实现的规模和效率并不总是支持可持续发展目标，这可能与公司的价值观和客户的期望产生脱节。

通过与竞争对手合并或收购，超市零售商可以快速扩张、改进运营并抵御更大竞争对手的威胁。然而，整合过程中的复杂性以及潜在的可持续性问题的需要谨慎管理和平衡。为了自信且有效地向前发展，零售商还可以充分利用数字客户关系的价值。



有机增长，例如开设新门店，往往是一个缓慢且资源密集的过程，可能需要数年甚至数十年的时间。相比之下，通过收购或与其他公司合并，零售商可以实现快速扩张、抢占市场份额并提升运营效率。



深化数字客户关系价值



随着食品杂货业向以数字化为主导的模式转型，降低成本和提升运营效率成为关键。除此之外，零售商也应寻求新的收入来源。据美国商会（US Chamber of Commerce）指出，像克罗格（Kroger）、沃尔玛（Walmart）和Instacart这样的食品杂货业领头羊已经进军零售媒体领域，通过定向广告获取额外收益。¹⁴

家居科技的进步同样展现出巨大潜力。诸如苹果Siri、亚马逊Alexa和谷歌助手等语音助理已能与智能冰箱无缝对接，实现库存管理和购物清单的自动化。新一代的数字家居助手不仅限于充当简单的厨房计时器或灯光开关，它们现在还能提供富有洞察力的建议，指导人们烹饪菜肴、平衡家庭预算，或是利用食物打造健康生活方式。这些智能家居助手有望成为家庭生活方式中值得信赖的一员，承担起过去由当地商店老板提供的部分角色。

尽管目前使用语音助手尚未成为主流，但人工智能技术的进步未来几年可能推动其更广泛的应用和易用性。根据雅虎财经新闻稿引用的一份2024年Research and Markets报告，智能冰箱市场预计从2022年的3.687亿美元增长到2029年的9.048亿美元，这预示着该技术将深度融入日常生活。¹⁵

在利润率不断受到侵蚀且劳动力短缺持续困扰客户服务的情况下，应用数字家居助手或零售媒体网络似乎显得有些未来主义。一个诱人的想法是在投资更具前沿性的解决方案之前，先集中精力应对这些挑战。然而，随着食品杂货市场竞争日益激烈，那些资金雄厚、技术先进并采取激进增长策略的科技巨头正在迅速削弱实体零售商曾经固若金汤的竞争优势壁垒。

德勤（Deloitte）的研究显示，目前数字化采购占总食品杂货购买量的11%-13%，并且这一比例仍在稳步上升。其他类别如服装等已经历过市场接受度曲线的产品，其数字化采购率已达约30%并继续攀升。消费者愿意进行食品杂货数字化采购的程度尚不明确。不过，如果数字化优先履约方式再增加20%的市场份额，大多数传统食品杂货零售商的经济状况可能会遭受重大打击。为了在这场变革中保持领先地位，食品杂货零售商必须掌握这种融合实体与数字的新销售艺术——它似乎正逐渐成为不可逆转的趋势。



对于一家食品杂货公司而言，最大的资产不仅仅是其销售产品的能力，更是其在顾客生活中最私密的方面所建立起的信任与洞察力。零售商可以通过增加价值并以一种共情的方式变现这种关系来加深这种信任。而跨品类营销以及提供量身定制的建议和推荐，则可以让蓬勃发展的零售商与日渐式微的品牌区分开来。



构建更优的 可持续发展模型



无论食品杂货零售商选择采用何种策略，文化和自我认知的转变至关重要。传统上，食品杂货行业的领导者主要将自己视为运作型零售商，即负责将产品从供应商转移到货架，最终交付到消费者手中。但这种模式正变得越来越过时。摆脱纯运作思维可能需要领导文化的重大转变，需要领导者敢于迈出大胆的步伐，做出短期内可能看不到回报但对长期生存有利的战略决策。领导者需要勇气来说服股东投资于这些变革，尤其是当这些变革可能涉及短期牺牲的时候。

食品杂货行业正处于临界点，领导者应该采取果断行动来保护自己的利润率和未来的增长。那些取得胜利的人将是那些不怕采取大胆战略性举措的人。他们将拥有勇气去建立的不仅是新模式，而是更好的模式。未来属于那些愿意重新思考其业务运营、挖掘隐藏资产并承担经过计算的风险的人。这种新型领导者很可能会拥抱创新，并引导他们的组织完成成功所需的关键文化和运营转变。要想成为这样的领导者，食品杂货行业的高管们需要适应变化、不断进化并果断行动。最重要的是，他们应该摒弃那些已经不存在的世界构建的旧有模式。这条道路或许并不平坦，但那些以勇气和远见卓识引领前行的人，会在新商业周期中逆风高飞。



联系我们

德勤联系人

张天兵

德勤亚太消费品与零售行业领导人

电子邮件: tbzhang@deloittecn.com.cn

陈岚

德勤研究合伙人

电子邮件: lydchen@deloittecn.com.cn

姜颖

德勤中国消费品与零售行业高级经理

电子邮件: sunjiang@deloittecn.com.cn

脚注

1. Deloitte Consumer Signals Data, *PlaceIQ data to look at foot traffic for all grocery stores in the dataset over a multi-year horizon*, October 2024
2. [Danny Edsall, Christopher Gray, Jamie Witherspoon, Maureen McDonnell, Adam Almond, Deloitte US, Future of grocery retail report, August 2023](#)
3. Ibid
4. [United Nations, World Population Prospects 2022, Summary of Results](#)
5. Deloitte Consumer Signals Data, *PlaceIQ data to look at foot traffic for all grocery stores in the dataset over a multi-year horizon*, October 2024
6. [Branislav Pekic, European Supermarket Magazine, Eataly Reports 9% Revenue Growth In 2023, April 15, 2024](#)
7. [REWE, Company | Structure and sales lines](#)
8. [Eliza Brooke, Shrinking the Gap: how the clothing brand lost its way, The Guardian, 5 April, 2022](#)
9. [Greg Petro, Amazon's Acquisition Of Whole Foods Is About Two Things: Data And Product, Forbes, 2 August, 2017](#)
10. [Harriet Alexander, Costco has spent \\$1 BILLION building enormous Nebraska poultry farm and slaughterhouse to keep up with demand for its famed \\$4.99 rotisserie chicken - with plant processing 2 million birds a week, The Daily Mail, 10 June 2023](#)
11. [Catherine Douglas Moran, Walmart beefs up end-to-end Angus supply chain with new production facility, Manufacturing Dive, 11 July, 2023](#)
12. [Aaron McMillan, Walmart's Commitment to Modernising its Supply Chain, Supply Chain Digital, 4 May, 2024](#)
13. [Kroger, Kroger, Albertsons Companies and C&S Wholesale Grocers, LLC Announce an Updated and Expanded Divestiture Plan, press release, 22 April, 2024](#)
14. [Mark Hamstra, Businesses Large and Small Tap Multibillion-Dollar Retail Media Network Trend for Growth, US Chamber of Commerce](#)
15. [Yahoo Finance, Smart Fridge Market Forecast Report 2024-2029: Effective Food Management to Eliminate Food Waste Drives Smart Fridge Market - A \\$904 Million Market by 2029, press release, 24 May, 2024](#)

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务，请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品