



2025全球零售力量：

提升未來一年的營運效率並釋放成長動能

March, 2025

目錄

前言	03
前250大聚焦	05
全球前10大零售企業	07
趨勢1:策略性提升營運效率	19
趨勢2: AI驅動的科技轉型	22
趨勢3: 永續發展與循環經濟	25
趨勢4: 創造替代營收來源	28
全球前250大零售企業	30
地理區域分析	47
商品類別分析	54
新進榜企業	60
前20大高成長企業	62
零售業高階主管訪談	65
研究方法與資料來源	80
參考資料	82
聯絡方式	85

零售業高階主管訪談



Margot Johnson
Aritzia



Cari Covent
Canadian Tire



Fahed Ghanim
Majid Al Futtaim



Rajesh Garg
Landmark Group



Paul Marchant
Primark



Nelson Sam
Salesforce

前言

“

很高興在此宣布Deloitte Global《全球零售力量》(現為兩年一期) 報告強勢回歸。

本報告根據針對主要零售業高階主管的深入訪談，以及對全球前250大零售企業所進行的數據分析結果，全面掌握產業脈動，並精要呈現當前零售業的關鍵趨勢與企業領導者所採行的核心策略。過去幾年，在通膨壓力、消費者支出趨於謹慎、科技進步和地緣政治動盪等因素的交互影響下，零售企業正面臨前所未有的挑戰。

從全球前 250 大零售企業相較過往明顯趨緩的成長軌跡，即可窺見其所承受的壓力與市場環境的轉變。

關於零售商如何打造自身的定位以追求未來成長動能方面，有不少關鍵主題已逐漸浮出水面。其中，營運效率仍占有至關重要的地位，並促使零售業者擁抱人工智慧 (AI) 和自動化等先進科技，來協助其最佳化庫存管理機制、簡化供應鏈結構並提高獲利能力。另一既定趨勢則顯示，永續發展在日益嚴格的監管要求下，已從企業承諾轉變為具體的商業要務。此外，隨著零售媒體聯播網 (retail media networks) 和能力即服務 (capability-as-a-service) 模式成為潛在的獲利增長途徑，零售商尋求替代營收來源的動機更是有增無減。

除了上述趨勢外，「以客為尊」的說法仍是零售業普遍奉行的經營理念

根據新進入市場的企業與成長最快前 20 家零售商的分析顯示，消費者日益重視「物有所值」，使市場明顯轉向折扣型零售商。儘管業者對於消費者在支出上趨於謹慎這項挑戰並不陌生，新一代消費者正重塑品牌互動的方式，要求零售商根據其不斷變化的消費行為和需求作出調整。展望未來，零售商應學習如何透過顧客偏好的渠道與其進行互動，以更創新、有感的方式強化品牌關係與黏著度。

在此誠摯邀請您參閱本報告中的洞見，思考其如何為零售業的策略規劃帶來啟發與指引。

也期待並歡迎您對本報告提出寶貴的回饋與建議

”

Evan Sheehan
Deloitte Global
零售通路產業負責人



前言

“

數據、跨域合作與併購，三大關鍵驅力助攻零售業突圍風險、開創轉機

在數位科技迅速演進、消費者行為劇變，以及全球經濟與地緣政治不確定性升高的背景下，零售產業正處於重新部署未來發展藍圖的關鍵轉型時刻。《2025零售力量與趨勢展望》報告分析全球前250大零售企業，深入剖析其營運表現與產業趨勢。報告指出，全球前250大零售企業合計創造6.03兆美元營收，年增率達3.6%，展現出在高度不確定的環境中依然維持強勁成長動能與產業韌性。

根據Deloitte全球零售通路合夥人Evan Sheehan觀察，零售業者正積極導入人工智慧 (AI) 與自動化技術，提升營運效率，優化庫存管理與供應鏈流程，以增強獲利能力。同時永續發展在法規推動與市場需求雙重驅動下已成為企業策略核心。此外，隨著數位轉型加速推進，零售業者持續探索多元營收模式，並積極活化既有資產，零售媒體網絡 (Retail Media Network, RMN) 與併購策略快速崛起，為零售業注入嶄新營收動能。根據報告，美國零售媒體廣告支出將於2027年突破1,000億美元，占整體廣告市場逾五分之一，成為成長最快的廣告通路。超過七成的廣告主認為，RMN助攻顧客互動與銷售，成為品牌行銷新寵。

在企業排名部分，今年前十名企業與去年相同，其中德國連鎖超市Aldi以營收年增16.2%躍升至第七名，透過併購美國超市Southeastern Grocers擴展美國市場，並導入AI與強化供應鏈效率。Walmart則穩居龍頭，積極發展零售媒體與電子商城，並併購VIZIO整合廣告生態系。整體而言，併購整合、多元收益布局與AI導入，成為企業在不確定環境中維持競爭力的關鍵策略。

聚焦台灣市場，今年有兩家本土零售品牌名列全球250強：統一超商以93.79億美元營收，連續第十年進榜，穩居全球第136名；全聯福利中心則以64.93億美元上升四名至第187名，再次突顯台灣零售品牌的國際實力。報告指出，隨著「無縫零售」時代來臨，零售商加速全通路佈局，運用創新科技打造個人化體驗，並強化品牌在多場域的觸點，有效提升顧客忠誠度與黏著力。

展望未來，隨著AI、生成式人工智慧 (GenAI)、自動化技術與全通路營運模式的廣泛應用，零售企業將重新定義消費體驗，並在營運效率與永續發展間取得更佳平衡。未來的零售業，將不再只是「販售商品」，而是提供一場跨場域、即時化、個人化且具社會責任感的全新消費旅程。勤業眾信也持續與產業領袖交流全球與台灣市場最新趨勢，與企業共同探索如何將挑戰轉化為成長動能，引領零售業邁向新未來。

”

黃毅民 資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所
消費產業負責人



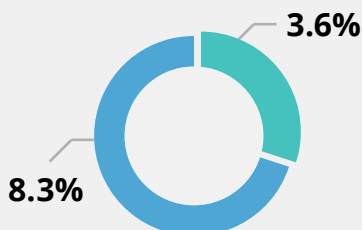
前250大聚焦

前250大零售企業統計資料概覽

■ 2023會計年度 ■ 2022會計年度

US\$6.03T
US\$5.82T

前250大總零售營收



零售營收年複合成長率



3.7%
3.1%

複合淨利率

6.2%

6.3%

五年零售營收成長率 (2018-2023會計年度的年複合成長率, 就2022會計年度而言為2017-2022會計年度的年複合成長率)

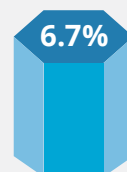
多角化經營的零售業者擁有最高年增率



多角化經營



服飾與配件



消費性電子
與娛樂商品



快速消費品

64.0% 64.0%

擁有海外業務的前250大零售企業

前250大零售企業



45億美元
最低零售營收



241億美元
平均零售營收



6,481億美元
最高零售營收



有獲利公司的百分比
(淨利潤為正)



零售營收大於500億
美元的公司數量



零售業務分布的國家平均數量

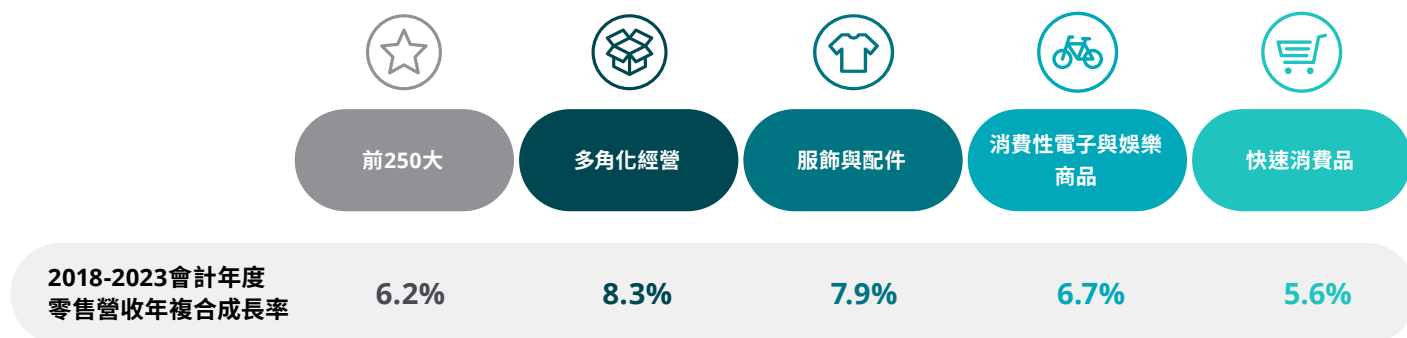
25.4% 24.4%

前250大零售企業海外業務在總零售營收中的佔比

5.2% 4.4%

複合資產報酬率

「多角化經營」業者的五年年複合成長率最高



聚焦前10大零售企業

2023會計年度前10大零售企業

前10大排名	排名變化	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ¹	2023會計年度資產報酬率	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ²	海外業務分布 國家／地區數	海外業務零售 營收佔比
1	● 0	Walmart Inc.	美國	648,125	6.0%	2.5%	6.4%	4.7%	19	31.8%
2	● 0	Amazon.com, Inc.	美國	251,902	5.4%	5.3%	5.8%	12.4%	23	31.2%
3	● 0	Costco Wholesale Corporation	美國	242,290	6.8%	2.6%	9.1%	11.3%	14	27.1%
4	● 0	Schwarz Group	德國	177,009	8.9%	n/a	n/a	9.4%	32	71.8%
5	● 0	The Home Depot, Inc.	美國	152,669	-3.0%	9.9%	19.8%	7.1%	3	8.2%
6	● 0	The Kroger Co.	美國	148,905	1.1%	1.4%	4.3%	4.4%	1	1.8%
7	▲ 2	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	德國	123,608 ^e	8.7%	n/a	n/a	9.0%	19	69.0%
8	▼ -1	JD.com, Inc	中國	122,884	0.7%	2.1%	3.7%	15.9%	1	0.0%
9	▼ -1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	美國	121,191	1.2%	-2.5%	-3.7%	1.8%	6	9.0%
10	▲ 1	CVS Health Corporation	美國	116,763	9.5%	n/a	n/a	6.8%	1	0.0%

前10大 ¹	2,105,346	4.9%	3.4%	6.0%	7.4%	12	28.0%
前250大 ¹	6,027,223	3.6%	3.7%	5.2%	6.2%	13	25.4%

前250大零售業者的零售營收中， 前10大企業所佔比重	34.9%
--------------------------------	-------

¹ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

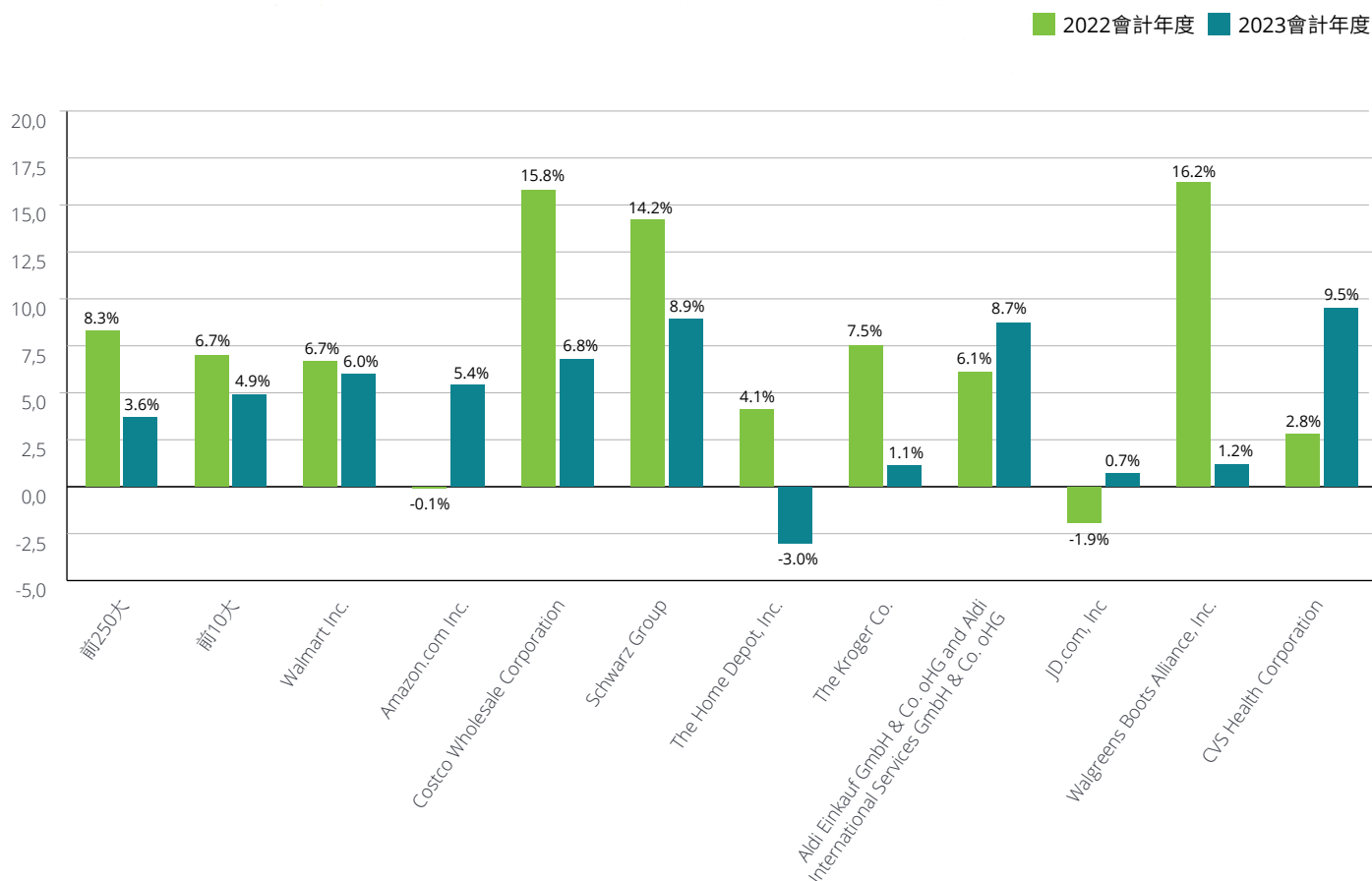
² 年複合成長率。

e = 預估值。

n/a = 無資料。

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。根據企業年報、全美零售聯合會、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

前10大的零售營收年成長率百分比 (2022會計年度和2023會計年度)



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023 會計年度，沃爾瑪 (Walmart) 仍穩居全球零售產業的龍頭寶座。在其他排名方面，Aldi 因零售營收成長 8.7% 而向上竄升兩個名次至第 7 名。跌出前 10 大榜單的折扣百貨 Target Corporation 則將排名拱手讓給 CVS Health Corporation；後者以 9.5% 的零售營收成長率向上攀升一個名次至第 10 名。排名前六

的公司在過去兩年中則保持不變。儘管 2023 會計年度的零售市場充滿了各種挑戰，但大多數零售企業在營收成長和淨利率方面仍實現了正成長目標。

文中針對個別零售業者所提供的具體資訊 (包括對其活動的評論) 皆直接取自於公開資訊，包含年報、新聞稿和其他公開新聞來源。

特定公司簡介

Walmart Inc

零售營收

Walmart 已連續第四年位居全球前 250 大零售企業之首。該公司以 2022 會計年度的強勁表現為基礎，於 2023 會計年度的零售營收年增率為 6.0%，並達到 6,480 億美元的水準。

在 2023 會計年度，Walmart 美國門市和 Sam's Club 的同店銷售額 (comparable sales) 分別增加了 5.5% 和 2.3%。而推動上述數據增長的因素，在於交易量、平均單筆交易額的成長，以及食品雜貨和健康與保健商品的強勁銷售。此外，Walmart 國際零售業務 2023 會計年度的淨銷售額也向上攀升了 137 億美元 (成長幅度 13.5%)，此一表現主要得益於國際市場同店銷售額的增長以及匯率方面的優勢，光是後者便貢獻了 30 億美元。

替代營收來源

Walmart 於 2023 會計年度的全球廣告營收增長了 28%，來到 34 億美元。這一成就功於以下三項因素：第三方賣家市場平台 (Marketplace) 賣家數量成長超過 50% 的助攻下，Walmart 旗下數位廣告業務 Walmart US Connect 的廣告銷售額提高了 22%；Sam's Club (會員制倉庫式量販店) 的廣告業務增加，其廣告主數量年增長達 50%，廣告收入也提升了 45%。Marketplace 平台不僅允許第三方賣家在 Walmart.com 上銷售商品，同時也是 Walmart 在美國以外成長最為快速的電商領域。

2024 年 7 月，Sam's Club 的零售媒體聯播網宣布，將在其應用程式內的 Scan & Go 功能中推出展示型廣告，藉此整合實體零售與零售媒體的精準行銷能力。而隨著消費者重返實體店面購物，Walmart 也在 2024 年 4 月宣布旗下的數位廣告業務 Walmart Connect 將擴展店內零售媒體的廣告版位，包含進一步提升其商品試用方案，以及提供自助式的電視牆廣告投放版位。

併購與收購

據報導，Walmart 以 23 億美元收購了美國智慧電視製造商 VIZIO。針對該公司及其智慧電視作業系統 (SmartCast Operating System) 的收購行動，將有望使 Walmart 透過創新電視和家庭娛樂及媒體體驗，重構自身與顧客間的連結方式。在 2023 會計年度的法說會上，身兼 Walmart 總裁、執行長和董事職務的 C. Douglas McMillon 表示：「這筆最新收購案讓公司有機會可以新的方式觸及和服務顧客，並為與 Walmart 建立廣告業務關係的客戶提供更多渠道的整合機會¹。」

電商

2023 會計年度，Walmart 的全球電商淨銷售額飆漲了 21.9%，並創下 1,001 億美元的歷史新高。此一令人印象深刻的增長幅度主要歸功於該公司的門市取貨和配送服務，該服務對同店銷售額的貢獻為 2.6%。另外，美國電子商務部門本身更連續六個季度實現

雙位數的增長動能，並在 2023 會計年度因 Walmart.com 上賣家數量增加 20% 而獲得進一步推動，顯示出 Walmart 電商業務不同部門間動態互通的延伸關係²。截至 2023 會計年度，Walmart 在美國總共營運超過 8,000 個取貨點和 7,800 個配送點。

電商領域的進展正為該公司的新業務和 Walmart+ 會員制度帶來成長動能。執行長 Doug McMillon 表示：「我認為不論是 Walmart+ 會員制度、配送服務，或目前正在進行的改造計畫，當這些措施整合在一起時，不管未來經濟發生什麼狀況，Walmart 都有機會持續透過更高的營收水準實現成長³。」

策略性提升營運效率

Walmart 正積極透過對 AI 和供應鏈管理的投資，來策略性提升其營運效率。該公司預計在未來一年針對全球 928 間門市和商店進行改造，美國地區的 650 間門市也涵蓋在內。這些措施 (加上供應鏈自動化的進一步提升) 旨在增進顧客體驗，並提高 Walmart 龐大業務網絡的生產力。Walmart 的目標是在 2026 年底前，讓 55% 左右的物流中心和 65% 的超級購物中心落實自動化服務⁴。

Walmart 財務長兼執行副總裁 John David Rainey 強調，供應鏈轉型和自動化改進措施至關重要，這不僅能在未來數年為公司創造更多獲利，還有助於強化電商經濟⁴。

此外，Walmart 正運用多個大型語言模型來創建或改善其商品目錄中超過 8.5 億筆的巨量資料。執行長 Doug McMillon 表示，若要在未使用生成式 AI 的情況下完成此項任務，則需在相同時間內投入 100 倍的人力⁵。

環境政策

Walmart 設下了在 2040 年以前實現淨零營運排放 (範疇一和範疇二) 的遠大目標，而支持上述目標的主要力量，便來自該公司內外部再生能源組合的擴增態勢。事實上，在其 2023 年的全球電力需求中，便有 48% 來自於再生能源，這與其目標相符。

Walmart 持續將減少價值鏈排放量視為首要之務，包括繼續實施「10 億噸計畫」(Project Gigaton，該公司與其供應商合作的一項倡議，旨在於 2030 年以前減少、避免或封存 10 億噸的溫室氣體排放量)。該倡議的成功讓 Walmart 得以提前六年實現「10 億噸計畫」所列目標。根據供應商的報告，相關計畫有望在 2030 年以前，減少、避免或封存全球價值鏈中超過 10 億公噸的累積排放量。

淨利率

2023 會計年度，Walmart 的合併淨利潤增加了 44%，使其淨利率從 1.8% 上升至 2.5%。上述進展除了反映該公司在營運效率和獲利能力方面皆有所改善外，也顯示出 Walmart 有能力從其營收中賺取更多利潤。

Amazon

零售營收

Amazon 的零售收入（僅包括第一方零售銷售）於 2023 財政年度成長了 5.4%，扭轉了 2022 財年小幅下滑的情況。2023 年，北美和國際市場的銷售額分別成長了 12% 與 11%。上述銷售額的成長主要顯示出單位銷售額的提升，且增長動能多半來自第三方賣家、廣告銷售額和訂閱服務，以及匯率波動所產生的正向影響；該因素讓 Amazon 在 2023 會計年度因匯差而賺進 8,800 萬美元。

該公司擴大了 Amazon Fresh 食品雜貨配送和免費取貨的服務範圍，讓美國地區不具 Prime 會員資格的顧客也能享有該服務。其還與美國地區的多處 Weis Markets 超市以及日本地區的多處 ARCS 超市合作，以擴大第三方的食品雜貨配送服務⁸。

隨後，Prime Air 無人機配送服務更進一步擴展至義大利、英國和美國的另一處地點。該公司還針對英國和美國的多間 Amazon Fresh 店面進行重新設計，並在美國增設了數間新的 Whole Foods Market⁸。

多元營收來源

Amazon 全球廣告營收年增 24%、來到 469 億美元，此一表現主要歸功於商品推廣廣告，以及使用機器學習增強廣告相關性的策略布局。儘管串流媒體電視廣告仍處於起步階段，但也正在經歷快速成長期。

為提升品牌參與度和廣告投放成效，Amazon 推出了一系列廣告解決方案，包括用於製作生活風格圖像的生成式 AI 工具、在 Amazon Freevee 和 Twitch 等平台上進行串流廣告活動的自助式串流電視廣告（sponsored TV，無最低費用限制），以及超過 15 種有助於提升受眾洞察和強化廣告活動管理機制的新功能。這些工具可協助廣告主觸及相關受眾，進而實現更好的業務成果⁸。

併購與收購

2023 會計年度，Amazon 以 39 億美元收購美國初級醫療照護服務機構 1Life Healthcare, Inc. (One Medical)，以便為顧客提供各式健康照護選項。Amazon 健康服務資深副總裁 Neil Lindsay 指出：「憑藉 One Medical 以人為本、科技賦能的健康照護理念，Amazon 相信其將有能力幫助更多人以其偏好的方式，適時獲得更優質的照護服務。公司上下對於實現此一長期使命滿懷期待⁹。」2022 年 3 月 17 日，Amazon 斥資 85 億美元收購 MGM Holdings Inc.，此舉是為了讓顧客在數位媒體內容上擁有更多選擇。該公司也在 2022 會計年度期間收購了其他公司，總收購金額為 1.41 億美元。

策略性提升營運效率

除了導入生成式 AI 工具協助賣家更有效率地建立商品清單外，Amazon 還推出了供應鏈解決方案 (Supply Chain by Amazon)，

該自動化服務可簡化商品從製造商到顧客手中的流動過程、提高配送速度，並使銷售額增加 20%¹⁰。

該公司新推出的機器人系統 Sequoia 可在與其他技術結合的情況下，將庫存識別和存放貨品的速度提高至 75%，同時讓訂單處理時間縮短 25%。此外，由 AI 驅動並在 Amazon 雲端運算服務 (Amazon Web Services, AWS) 上運行的自動車輛檢查 (Automated Vehicle Inspection) 系統，則可對多個國家的配送車輛進行快速的全車檢查。而以生成式 AI 驅動的購物助理 Rufus，則可在購物過程中協助回答問題、比較商品、提供建議和引導消費者發現其他商品，並藉此達到改善顧客體驗之目的⁸。

環境政策

2024 年 2 月，Amazon 正式進軍歐洲二手時尚市場，並與奢侈品轉售平台 Hardly Ever Worn It 展開合作。如今，英國、西班牙、德國和義大利的顧客皆可在 Amazon 的奢侈品商店 Luxury Stores 中瀏覽二手時尚品項。2024 年 6 月，Amazon 宣布，其在北美地區所使用的緩衝包材幾乎已全部改用紙質填充物，以取代原本的塑膠空氣袋，並計劃在年底前全面停用這類塑膠包材¹¹。

Amazon 也攜手艾倫麥克阿瑟基金會 (Ellen MacArthur Foundation) 開發和擴展循環經濟解決方案，並將重點放在對具循環經濟特徵之商品的認證作業上。此外，Amazon 還與美國國家衛生基金會 (National Sanitation Foundation) 和全球科學驗證服務公司 (Scientific Certification Systems Global) 合作，共同制定嚴格的第三方認證機制，以肯認和獎勵符合循環經濟的設計¹²。

淨利率

Amazon 2023 會計年度的淨利率為 5.3%（年增 5.8 個百分點），此前該公司在 2022 會計年度的淨利率為負值（-0.5%），但目前已重拾成長。這是前 10 大零售企業中淨利率第二高的成績，僅次於 Home Depot。

Costco

零售營收

Costco 的零售營收在 2023 會計年度成長了 6.8%（相較之下，2022 會計年度的成長率為 16.0%），除了新開設的 26 間賣場所帶來的營收外，同店銷售額增長 3% 的好表現也功不可沒。2023 會計年度，由於更多會員註冊和升級成黑鑽卡會員，因此會費營收增加了 8%。Costco 的會員續約率高達 93%，是零售業中會員忠誠度最高的公司之一¹³。

以食品與雜貨和生鮮項目為主的核​​心商品類別銷售額成長了 7%，但非食品類別的下滑抵消了此增長。賣場、輔助服務及其他業務的銷售額則成長了 5%。上述好壞參半的業績表現凸顯出多元營收來源的重要性。

替代營收來源

如同競爭對手 Target 和 Walmart，Costco 也推出了專屬的零售媒體聯播網。該聯播網將以 Costco 7,450 萬名會員及其過往購物紀錄的忠誠度資料為基礎，目前則仍處於 beta 測試階段。該聯播網可透過線上和線下渠道投放廣告。零售媒體助理副總裁 Mark Williamson 向 Marketing Brew 平台表示：「Costco 不僅會幫助廣告主觸及會員，還會根據會員過往的行為模式，協助廣告主在適當情境下觸及合適的會員¹⁴。」

根據金融服務業者 BMO Capital Markets 的估計，Costco 2023 會計年度的數位廣告營收為 2.25 億美元¹⁴。

電商

Costco 在美國、加拿大、英國、墨西哥、韓國、台灣、日本和澳洲等地皆有經營電商網站。電商銷售額佔該公司淨銷售總額的 6%，與 2022 會計年度 10.1%（調整後為 10.4%）的成長率相比下降了 5.7%（調整後為 -4.8%），當時線上銷售額約佔淨銷售總額的 7%¹⁵。

環境政策

根據 Costco 的全球能源策略 (Global Energy Strategy)，該公司預計在 2030 年以前降低 39% 的範疇一和範疇二溫室氣體排放量，具體作法包括採行更智慧的營運模式、使用更低碳的設備、將燈具升級為 LED 照明，以及採購潔淨能源。此外，該公司還針對範疇三制定了相應的行動計畫，旨在於 2030 年以前減少 20% 的排放密集度，並重點關注供應商的能源轉型、永續農業、畜牧業實務、節能商品、永續包裝和燃料轉型等事項¹⁶。

2023 會計年度，Costco 在旗下科克蘭品牌 (Kirkland Signature™) 的 56 項商品中，使用了 670 萬磅的再生塑料和 150 萬磅的再生紙。此外，該公司於 2024 年 12 月發布了為期五年的行動計畫細節，其中詳述了為減少科克蘭品牌包裝中所使用的總塑膠量而採取的各項步驟¹⁷。

淨利率

2023 會計年度，Costco 的淨利率穩定保持在 2.6%，與前兩年持平。

Schwarz Group

零售營收

繼 2022 會計年度交出 14.2% 成長率的好成績後，私營零售商 Schwarz Group 在 2023 會計年度的零售營收增長了 8.9%，此一表現使其躋身前 10 大零售企業中成長速度第二快的零售業者，僅次於 CVS Health Corporation。售價的提升、200 家新增門市的貢獻、流程方面的最佳化以及數位化的推進，皆為該集團提供了賺取額外營收的機會。而從線上營收來看，總金額則達到 18 億美元（下降 9.4%），與 2021 會計年度持平。新冠疫情期間的高基期營收表現，是導致該數據下滑的主要因素，而此一下降趨勢也與德國線上商店的總體市場發展一致¹⁸。另外，該集團還投入 86 億美元，並將

多數金額用於擴建和打造現代化門市、尋找新賣場地點，以及確保供應鏈的穩定。

Lidl 超市是 Schwarz Group 集團旗下最大的零售品牌，在全球 31 個國家坐擁 12,200 間門市。該品牌的零售營收年增率為 9.4%，總計達 1,358 億美元。另一品牌 Kaufland 大型零售超市則在 8 個國家運營 1,500 間店面，其營收上升了 7.8%，來到 370 億美元的水準¹⁹。

替代營收來源

Schwarz Group 集團旗下的零售媒體部門 Schwarz Media 與廣告科技公司 The Trade Desk 建立了策略合作關係。該合作項目旨在透過 Lidl 的線上商店和 Kaufland Marktplatz 平台吸引消費者，並就開放網路上的數位廣告活動有效性進行評估。廣告主可借助 Schwarz Media 在 The Trade Desk 平台上的廣泛影響力，運用確定性歸因的受眾鎖定法，於開放網路中透過各種渠道更有效地鎖定受眾群體²⁰。

併購與收購

Schwarz Group 集團子公司 CE Beteiligungs GmbH 收購了奧地利物流公司 Gartner Group 35% 的股份，對該集團而言，此舉等於擴大了其在運輸、航運和物流領域的影響力。過去兩年間，Lidl 也成立了專屬的航運公司（貨櫃運輸業者 Tailwind Shipping Lines 和物流服務供應商 Tailwind Intermodal），以進一步強化其物流業務的能力²¹。

此外，該集團於 2023 年 2 月收購了紙回收廠 Maxauer Papierfabrik，以確保其零售業務在能夠獲得穩定的環保永續紙材供應²²。

環境政策

2023 會計年度，Schwarz Group 集團所採購的再生能源中，約有 2%（598,700 百萬瓦小時）來自其自有生產設施。該集團致力於逐步提高由內部供應的再生能源比例²³。

此外，自 2028 年起，上述兩個零售部門每年將從德國離岸風電場 Kaskasi 採購約 250,000 百萬瓦小時的再生能源²³。

該集團還制定了「調整塑膠用量」(Reset Plastic) 策略，旨在減少塑膠使用量、增加再生材料含量並促進循環經濟。2023 年，在該策略的推動下，Schwarz Group 集團旗下自有品牌塑膠包裝中的再生材料含量不僅增加了 19%，還預計在 2025 年以前將可回收成分的比重提高至 25%²⁴。另外，該集團旗下公司在 2023 會計年度製造的所有廢棄物中，約有 88% 成功進行回收、重複使用、發酵或製成堆肥，此一比例彰顯出 Schwarz Group 對執行永續廢棄物管理工作的承諾。該集團也致力於在 2050 年以前降低旗下公司內部及整個價值鏈的溫室氣體排放量，以使相關數據符合淨零排放標準²⁵。

The Home Depot

零售營收

Home Depot 的業績在 2023 會計年度有所下滑，營收下降 3% 至 1,526 億美元，低於 2022 會計年度所締造的 1,570 億美元紀錄。細部來看，其 2023 會計年度的同店銷售總額下滑了 3.2%，而與 2022 會計年度相比，其同店顧客交易量不僅下降 2.9%，同店平均單筆交易額也減少了 0.3%。然而，美元相對於國際貨幣的走弱抵消了此一下滑數據，讓該公司在 2023 會計年度獲得 2.76 億美元的營收進帳²⁶。

其業績下滑主要可歸因於總體經濟因素，包括消費者支出從商品轉向服務，以及利率上升對居家修繕項目需求的影響。董事長、總裁兼執行長 Ted Decker 表示：「經歷了三年的優異成長後，公司業務在 2023 年的增長速度有所趨緩²⁶。」

儘管面臨上述挑戰，Home Depot 仍保有前 5 大零售企業的地位。

替代營收來源

Home Depot 已將其零售媒體聯播網從 Retail Media+ 更名為 Orange Apron Media，此舉標誌著該聯播網自 2018 年推出以來的重大演進。該公司與 Univision 電視網展開合作，藉此拓展其媒體投放能力並推出新的店內廣告，為觸及不同受眾開闢新的途徑。此一品牌重塑行動旨在透過先進的技術、工具和合作夥伴關係，簡化廣告購買流程並進而提升供應商的體驗。藉由同步推出站內、站外和店內廣告業務的方式，Home Depot 希望能橫跨自助投放和委託投放服務模式，整合供應商的使用體驗²⁷。

Home Depot 對閉環測量 (closed-loop measurement) 的承諾尤其值得注意。該公司會在廣告觸及率和業務目標間建立連結，並就廣告活動的有效性向供應商提出可供其據以行動的清晰洞察。而為解決消費者資料隱私問題而建置的資料無塵室 (在限制直接存取顧客敏感資料的前提下，允許企業以安全的方式匹配第一方資料)，則進一步彰顯出 Home Depot 對盡責資料管理和信任建立機制的重視。該媒體聯播網也已開始就程序化廣告版位的銷售進行測試，目標是為該平台引進更多非本地的廣告主²⁸。

併購與收購

Home Depot 以 182.5 億美元收購了建築用品經銷商 SRS Distribution Inc.，並另外收購了優質建材供應商 International Designs Group (IDG)，以擴大其在專業承包商市場的影響力^{29,30}。其中，SRS 公司的服務對象為專業屋頂修繕商、景觀工程師和泳池承包商，這筆收購案將使 Home Depot 的潛在市場規模增加 500 億美元，來到約 1 兆美元的水準。而對 IDG (包括該公司旗下的 Construction Resources) 的收購，則有助於提高 Home Depot 對從事翻新、改造和住宅建設工作之專業承包商的吸引力，使其能為這些潛在顧客提供設計導向的表面素材、器具和特殊商

品。上述收購行動不僅符合 Home Depot 為專業承包商提供全面性解決方案的策略，還有望推動業績增長並鞏固其在居家修繕業中的領導地位。

電商

2023 會計年度，該公司來自點擊取貨與配送服務的線上銷售額年增 1.1%，佔淨銷售額的 13.7%。為了進一步提高全通路參與度，Home Depot 正在整合數位和店內體驗以簡化退貨流程。資深執行副總裁 Ann-Marie Campbell 指出：「2024 年，公司將專注於建立更強大的能力，以改進自助退貨流程各環節的連結度，顧客將可在線上申請退貨，並透過郵寄或親臨門市的方式完成退貨程序³¹。」

除了利用數位平台推動企業對企業間的銷售情況外，Home Depot 也積極與專業顧客就更複雜的任務展開合作，以及致力改善其線上平台以提升使用率。「2024 年，Home Depot 將繼續學習，並為從事複雜建造項目的專業人士打造新的服務能力。就與專業人士有關的業務機會而言，這意味著在 2024 年底前，公司將針對 17 個主要的專業人士市場提供新的配送選項、在地化的商品組合、規模更大的銷售團隊，以及更進階的數位化能力。」該公司執行長兼總裁 Ted Decker 在法說會上如此說道³¹。

此外，Home Depot 還攜手雜貨配送業者 Instacart，為近 2,000 間門市提供當日送達服務，此舉有助於強化其電商能力，並為顧客提供更具彈性的購物選擇。Home Depot 的線上業務總裁 Jordan Broggi 強調，此一合作關係既補足了現有的配送選項，也強化了該公司為顧客提供無縫互聯體驗的目標^{32,33}。

策略性提升營運效率

Home Depot 正積極運用 Google Cloud 的 AI 技術 (包括機器學習、電腦視覺和生成式 AI)，改善其庫存管理和整體供應鏈的運作效率。展望未來，該公司計劃進一步整合 Google Cloud 技術，以便在數位業務方面實現更高的可擴展性。Home Depot 期望透過 Vertex AI 創新平台、先進的模型訓練能力和資料分析等工具，更深入洞察顧客的偏好與需求，從而驅動更明智的決策過程和實現卓越的營運表現³⁴。

為履行有關業務成長和顧客滿意度的承諾，該公司宣布其將於 2024 會計年度啟動 30 億至 35 億美元的投資計畫，一方面聚焦於開設新的店面，一方面則重點關注對新技術和差異化能力的開發工作，盼藉此提升顧客體驗³⁵。

該公司還推出了一款自主研發的應用程式 Sidekick，並將其整合至其行動裝置「hdPhones」中。該應用程式利用機器學習為店內人員提供指導，告知對方哪些熱銷商品需要補貨，以及在哪些高架貨架上可找到多餘庫存。Sidekick 可協助確定任務的優先順序、提醒

店內人員和提供工作管理儀表板，從而確保各項資料和任務能夠與更廣泛的業務目標保持一致³⁶。Home Depot 企圖透過這些策略性舉措，提高營運效率、增進顧客體驗，並推動長期的業績增長與業務成功。

環境政策

自2025年1月開始，Home Depot將透過喬治亞電力公司(Georgia Power)的顧客再生能源供應採購(Customer Renewable Supply Procurement)計畫，為其規模最大的辦公大樓提供每年所需的70%電力。其還預計在2027會計年度初以前，確保美國和加拿大門市以及線上新庫存單位(SKUs)所使用的自有品牌纖維包裝，皆可用於製作堆肥、回收或者由再生材料製成³⁷。此外，在2026會計年度末以前，所有從其他高風險地區進口至美國和加拿大的木製商品，皆需獲得第三方認證或來自人造林場³⁸。到了2028會計年度末，在美國和加拿大店面及線上銷售的手推式割草機與手持式戶外電動設備中，預計將有85%採用充電電池技術³⁷。另外，Home Depot的目標是在2030會計年度末以前，將範疇一和範疇二下的溫室氣體合計排放量減少42%（以2020會計年度的排放量為基準）。

Home Depot在《2023永續林業報告》中宣布，其將針對熱帶生態系統和生物多樣性提高相應的保護標準，此一宣示體現出該公司對永續發展及負責任採購實踐的不變承諾。

淨利率

2023會計年度，Home Depot的淨利率位居前10大零售企業之冠（9.9%）。其還創下前10大零售企業中最高的資產報酬率（19.8%），這說明了其門市業務在管理上的有效性，以及存貨週轉率（inventory turnover）方面的高效表現。

Kroger

零售營收

繼2022會計年度成長7.5%後，美國連鎖超市業者Kroger的零售營收在2023會計年度僅小幅成長1.1%。該公司在美國直接經營和透過子公司經營的門市共有2,722間。此外，2023年燃料銷售額較2022年下降了10.7%，主要原因在於平均零售燃料價格下滑了11.1%，且燃料加侖銷售量減少了1.5%。

多元營收來源

替代利潤業務在2023年獲得了穩健的業績表現，並為該公司創造13億美元的營業利潤。Kroger旗下零售媒體部門「Kroger精準行銷」(Kroger Precision Marketing, KPM)也推出了專屬的廣告平台，並在廣告購買平台上導入新的自助服務解決方案。新的廣告平台讓客戶在Kroger旗下營運據點投放廣告時，能夠以更簡易的方式開展廣告活動和從活動中蒐集資料洞察。新的自助服務解決方案則

提供了更直接的途徑，讓客戶能在既有的廣告購買平台上自訂其欲鎖定的Kroger受眾群體。展望未來，該公司認為對零售媒體部門Kroger精準行銷的投資，將有望使其2024年媒體業務實現20%以上的成長³⁹。

併購與收購

2024年2月26日，美國聯邦貿易委員會(Federal Trade Commission)以反競爭擔憂為由提起訴訟，阻止Kroger與全美第二大連鎖超市業者Albertsons Companies, Inc.間的併購提案。該委員會認為，此次併購案將消除兩家超市巨頭間的競爭狀況，從而導致食品雜貨和家庭必需品價格上漲、商品和服務品質下降，以及消費者購物選擇減少等不利現象⁴⁰。為消弭反壟斷疑慮，上述兩家業者同意以約19億美元的現金價格，將旗下413間門市、8座配銷中心、2間辦公室和5項自有品牌出售予雜貨供應公司C&S Wholesale Grocers, LLC⁴¹。然而，該委員會認為這項資產出售提案不夠充分，不僅資產組合的內容欠缺關聯，且未能充分解決該併購案所帶來的競爭隱憂。

電商

該公司2023會計年度的數位銷售額來到120億美元，在扣除額外一週的情況下較2022會計年度成長了12%。此一數據主要得益於配送解決方案業務增長25%的好表現，而Boost Membership會員募集計畫和Kroger Delivery配送網絡的擴張，則是推升該業務的幕後助力。配送解決方案包括從零售店面配送至顧客手中的訂單、由自動化服務商Ocado集團提供支援的顧客物流中心，以及透過第三方平台下達的訂單。Kroger董事長兼執行長W. Rodney McMullen表示：「數位化是使公司業務加速增長的重要推動力。2024年的銷售額將有望再次達到雙位數成長⁴²。」

策略性提升營運效率

Kroger將採用數位零售技術公司Intelligence Node的全新數位貨架最佳化解決方案，以提高其線上市場的競爭力。透過對生成式AI和即時資料擷取技術的運用，該解決方案不僅可協助創建詳細的商品清單與評分，還可提供量身打造的行銷洞察。Kroger使用該方案的目的是在於提升顧客體驗，同時更深入了解商品的銷售表現。該解決方案將整合至為Kroger線上市場提供服務的Miraki(電商服務供應商)平台中⁴³。Kroger分析與執行業務副總裁Michael Murphy表示：「Kroger線上平台涉及一系列複雜要素，需對其進行有效管理才能為顧客提供無縫的線上體驗。從商品文案和評分到評價與分類，顧客的資訊搜索量比以往任何時候都要來得多，因此，在顧客需要的時候為其提供所需資訊至關重要⁴⁴。」

此外，Kroger計劃整合Ocado集團的新技術以提升其自動化顧客物流中心的效率。這包括使用網格化機械揀選手臂On-Grid Robotic Pick和自動化配送框架(Automated Frameload)系統。

On-Grid Robotic Pick 的特點是機械手臂會在自動化配送網格上運作，將機器人卸載的物品裝入包裝袋中。這項先進技術整合了機器視覺、強化學習和感測功能，可用於挑選和包裝數以萬計的商品⁴⁵。

環境政策

Kroger 透過多項相互關聯的舉措展現出其對永續發展和循環經濟的支持。該公司的目標是在 2030 年以前，確保其「Our Brands」商品包裝可百分百回收、製成堆肥及／或重複使用：目前已有 37% 的商品包裝符合這項標準⁴⁶。Kroger 也遵循其關於「消除飢餓、消除浪費」（Zero Hunger | Zero Waste）的倡議，致力於在 2025 年以前解決其所服務之社區的飢餓問題，並消除公司上下的各種浪費現象。該公司所採取的相關舉措包括加快食品捐贈作業、採用可重複使用的包裝，以及與非營利組織 Feeding America 合作，為存在糧食安全問題的社區提供所需支持⁴⁷。Kroger 的目標是在 2025 年以前，確保其零售店面中有 95% 或更多的食物廢棄物無需送往垃圾掩埋場進行處理。為了進一步減少食物浪費，該公司在 2022 和 2023 會計年度推出了六種採用升級再造食材的全新 Simple Truth® 商品。這些商品皆通過升級再造食物協會 (Upcycled Food Association) 的認證。Kroger 於 2022 年加入該協會以幫助打擊食物浪費問題和促進升級再造食物經濟的發展⁴⁸。

此外，該公司宣布了一項新的永續發展目標以保護傳粉昆蟲和生物多樣性。該目標要求所有新鮮農產品供應商在 2028 年或 2030 年以前採行病蟲害綜合管理 (Integrated Pest Management) 措施，具體情況則視栽種者的種植規模而定⁴⁹。

淨利率

該公司 2023 會計年度的淨利率下降 0.1 個百分點至 1.4%。

京東商城 (JD.com)

零售營收

由於零售營收僅成長 0.7%，來到 1,228 億美元，京東商城在前 10 大零售企業中排名下滑一個名次至第 8 名。儘管 2022 年新冠疫情捲土重來且總體經濟存在不確定性，但該公司仍憑藉其供應鏈能力，在商品營收方面實現溫和的增長水準。在總體經濟逐步復甦、消費偏好轉變和策略調整的背景下，其商品營收淨額的成長幅度略見乏力。電子商品和家用電器的營收雖增長了 4%，但一般商品的營收卻下滑 5% 並抵消前述數據。儘管年增率表現疲弱，但該公司 2018 至 2023 會計年度的五年年複合成長率高達 15.9%，居前 10 大零售企業之冠。

併購與收購

為了進入歐洲市場，京東商城正積極物色潛在的收購機會，包括英國電子商品零售商 Currys 和英國快遞公司 Evri（前身為 Hermes）。這凸顯出該公司為應對國內市場需求疲軟和競爭激烈的問題，而努力拓展海外業務的決心。京東商城正積極尋求亞洲以外的新成長機會，以使公司免受中國銷售放緩所影響^{50,51}。

策略性提升營運效率

京東商城已採取相關舉措並借助概率預測和可解釋 AI 技術來協助其提升營運效率。該公司為其供應鏈團隊開發了強大的規劃解決方案，以利其在外外部不確定性增溫和市場快速變化之際獲得可靠的決策支持。這種創新方法顯著提高了供應鏈的靈活性，尤其是當面對大型促銷、節慶假日和惡劣天氣條件等複雜的購物場景時。京東商城也以「年度流程或技術創新」獎，名列資訊科技研究顧問機構 Gartner, Inc. 頒發的「2024 年度供應鏈大獎」獲獎者之一⁵²。

京東商城已在乘用車、商用車應用、數位供應鏈服務、物料採購、綜合服務等領域，與電動汽車巨頭比亞迪 (BYD) 展開進一步的合作。比亞迪將利用其先進的插電式混合動力車技術、刀片電池 (Blade Batteries)、高效能引擎等優勢，為輕型物流卡車進行升級改造。此項合作關係旨在透過綜合車隊管理雲端服務平台和京東物流的自動化倉儲系統，滿足永續物流的需求並達到降低成本之目的⁵³。

環境政策

該公司在回收工作方面取得了重大進展。其自 2016 年起便推出家電以舊換新的服務，並於 2023 會計年度將範圍擴大至家具。截至 2023 會計年度末，該服務已累計涵蓋 200 多項商品類別，且光是在 2023 年便回收了超過 1,500 萬件廢棄家電與家具⁵⁴。該公司在部分營運場所也開始採用可生物降解的塑膠包材和可回收的不織布提袋，以推廣有關包裝減量、重複使用、回收和生物降解的消費意識。京東物流在包裝方面的減碳措施已為地球減少約 69,515 公噸的溫室氣體排放量，其中七鮮超市店面百分百使用環保包裝袋，而達達配送業務中所使用的包裝則有 93.9% 為可生物降解塑膠⁵⁴。自 2024 年起，該公司在供應商合約中納入了環境、社會和治理 (ESG) 條款，以確保其遵循《京東集團供應商行為守則》。此外，京東物流於 2023 年斥資採購了 1,703 萬個循環使用塑膠袋，每個塑膠袋平均使用次數超過 18.3 次，此舉估計為其省下 2.946 億個一次性使用的紡織布提袋⁵⁵。

淨利率

儘管淨利潤較 2022 會計年度增加了 133%，但京東商城 2023 會計年度的淨利率為 2.1%。

Walgreens Boots Alliance

零售營收

連鎖藥局零售業者 Walgreens Boots Alliance (WBA) 的報告指出，繼 2022 會計年度下降了 2.6% 後，其零售營收於 2023 會計年度增長了 1.1%，達到 1,211 億美元。其中，同店銷售額成長 4.9%。美國銷售額下降了 1.6%，此一數字佔該部門銷售額的 25.6%，至於佔美國銷售額 74.4% 的藥局銷售額則增加了 2.1%。儘管 AllianceRX Walgreens 的銷售額下滑了 3.5 個百分點，但在品牌通膨效應和商品組合的明顯影響下，藥局的同店銷售額增長了 7.2%。國際銷售額成長 1.7% 至 222 億美元，但因貨幣換算導致的不利影響來到 5.1 個百分點。若以固定匯率為基礎進行計算，銷售額的成長幅度為 6.8%，其中，Boots UK 英國銷售額增長了 9.0%，德國批發業務則成長了 4.7%。

替代營收來源

該公司零售媒體部門 Walgreens Advertising Group 宣布將推出新的自助式程序化及資料無塵室解決方案，以利品牌廣告主以更開放的方式自行開展廣告活動。新的自助式程序化解決方案允許廣告主在其偏好的需求方平台上，使用 Walgreens 的第一方資料開展廣告活動，並藉此賦予廣告主鎖定目標消費者的能力⁵⁶。

併購與收購

2023 年，Walgreens 重組其業務以強化旗下的健康照護服務。同年 5 月，該公司宣布將智利的 Farmacias Ahumada 業務出售予 LarraínVial，以便專心經營其核心市場⁵⁷。2023 年 1 月，其子公司 VillageMD 收購了 WP CityMD TopCo（「Summit」），以進一步擴展其初級、專科和緊急護理服務⁵⁸。此外，Walgreens 於 3 月份以 3.78 億美元收購了 CareCentrix 剩餘的 45% 股份，藉此將居家照護協調服務整合至其業務組合中⁵⁹。

WBA 於 2022 年暫停出售 Boots 業務的計畫，該交易原本有望為其進帳超過 60 億美元。但彭博社近期的報導顯示，WBA 目前正在尋求出售該項估值約為 88 億美元（70 億英鎊）業務的機會。該公司和顧問業者合作以便與潛在買家展開初步討論。此前，為提升現有門市的業績表現，WBA 決定關閉英國境內 300 多間 Boots 分店，即使這些店面前三個月的銷售額增長了 13.4%。為了就出售的可能性預作準備，Boots 以 60 億美元（48 億英鎊）的價格將其退休金計畫轉讓予金融服務和資產管理公司 Legal & General^{60,61}。

媒體報導指出，在收購專科藥局業務 Shields Health Solutions 多數股權僅兩年半後，Walgreens 便開始探索出售該部門的可能性。然而，Walgreens 執行長 Timothy Wentworth 表示公司目前並無相關的出售計畫，並指出該連鎖藥局正在尋求能為其業務創造「最大價值」的方式。「Walgreens 熱愛與健康系統合作，而 Shields 是一項絕佳的資產，我個人很高興公司擁有這項業務^{62,63}。」

策略性提升營運效率

WBA 正試圖透過多項策略措施提高營運效率，包括關閉業績低落的分店和運用 AI 預測需求與最佳化運輸，從而達到簡化供應鏈的目的。除了停止推行非必要的項目外，該公司也導入中心化服務以協助控制庫存水位，減少工作量並改善顧客支持服務⁶⁴。

永續藥局盤存系統（perpetual pharmacy inventory system）也已在 9,000 間門市開始運作，該系統可提供完整的庫存能見度、削減過剩庫存以及釋放營運資金。其還有助於簡化藥局人員的工作流程，且有望在 2024 會計年度為公司節省 10 億美元以上的成本⁶⁴。

此外，該公司的全球採購部門還使用供應鏈管理解決方案供應商 TradeBeyond 的平台，以最佳化和標準化旗下零售品牌的營運狀況，並於實務上應用更具創新性和敏捷性的採購能力。該平台還將取代數個冗餘的老舊系統，以達到提升數位效率、統一作業流程和促進資料透明度與完整性之目的⁶⁵。

環境政策

WBA 的目標是在 2030 會計年度前將總排放量降低 30%，而在該目標的驅動下，該公司於 2023 會計年度末以前，成功將屬於範疇一和範疇二的排放量減少了 25%（以 2019 年排放量為基準）⁶⁶。不論是 Boots 零售業務在顧客結帳之際改為提供紙袋，或是 Boots Thailand 業務於 2023 會計年度逐步淘汰塑膠袋的作法，這些舉措皆使該公司每年得以從其門市營運中削減約 900 公噸的塑膠使用量⁶⁷。此外，Boots 自 2022 年底起開始為線上訂單提供零塑膠配送服務並推出「Recycle at Boots」計畫，該計畫涵蓋英國的 700 間門市和愛爾蘭的 50 間門市，讓顧客可以透過相關服務回收健康與美容商品⁶⁸。

2023 會計年度，WBA 回收或重複使用了 661,600 公噸的材料，這與 2019 年的基準相比增加了 79%。至於就「Recycle at Boots」計畫而言，在超過 100,000 名註冊使用者的響應下，該計畫成功回收了 230 多萬件美容、健康、保健與牙科商品。此外，Boots Ireland 已連續第三年實現零廢棄物掩埋的目標，而位於伊利諾伊州迪爾菲爾德的支持中心和 WBA 全球總部，也成功達成了此一里程碑。2023 會計年度，波多黎各的配銷中心亦提高了其廢棄物轉換率，並確保 98% 以上的廢棄物最終無需以掩埋方式進行處置⁶⁷。

淨利率

WBA 的報告指出，該公司 2023 會計年度的淨利率為 -2.5% 且淨虧損 35 億美元，相較之下，其 2022 會計年度的淨利潤則為 43 億美元。

Aldi

零售營收

繼 2021 會計年度的微幅下滑後，德國廉價連鎖超市業者 Aldi 近兩年的銷售額持續增長，2022 會計年度增加了 8.5%，2023 會計年度則攀升了 16.2%，並於該年度創造零售營收達 1,236 億美元的佳績。該公司在 2025 全球零售企業中的排名上升了兩個名次至第 7 名。

坐擁 5,300 間門市的 ALDI North 總銷售額達 320 億美元，較 2022 會計年度成長 7.5%。經營 7,397 間門市的 ALDI Süd 銷售額則來到 916 億歐元，較 2022 會計年度增長了 9%。

目前，作為其 90 億美元擴張計畫的一部分，Aldi 預計在美國開設 800 間新店面。除了美國的擴張計畫外，Aldi 還致力於擴大其在英國的業務。該公司預計在 2024 會計年度於英國開設 35 間新門市，但這僅是其長期策略的一環，其最終希望在當地開設總共 1,500 間分店。為支持上述成長目標，Aldi 計劃在 2024 年投資 6.07 億美元以強化其基礎設施和擴大其營運範圍^{69,70}。

替代營收來源

Aldi 正考慮在其經營的各個市場中推出零售媒體聯播網。為支持這項計畫，該公司在倫敦建立了一座卓越中心。該團隊將展開各項試驗，以便在動態變遷的雜貨產業中打造頂尖的媒體與廣告業務⁷¹。

併購與收購

2024 年 3 月，Aldi 收購了總部位於傑克遜維爾的東南雜貨超市集團 Southeastern Grocers Inc. (Winn-Dixie 和 Harveys 超市的母公司)。這筆收購案是其較大規模擴張策略的一部分，該策略旨在透過開設新店面和門市改建作業，於 2028 年以前在美國新增 800 間門市。新聞報導指出，Aldi 計劃自 2024 年下半年開始，將其收購的 400 間連鎖門市的部分店面改建為 Aldi 門市⁷²。

策略性提升營運效率

作為該公司從亞洲採購商品的全球中心，Aldi International Buying Asia 正積極運用 AI 強化其端對端貨運管理系統。Aldi 期望透過不同的 AI 應用方式來提振營運效率，包括集中其全球運輸量、提高成本透明度，以及加強對整個供應鏈中貨物流動的控制。Aldi International Buying Asia 董事總經理 Fritz Walleczek 表示：「該技術平台將大幅提升與供應商間的合作效率，以及對顧客需求的回應能力⁷³。」

此外，ALDI Süd 正在採用資訊科技服務公司 Genpact 的資料、技術和 AI 解決方案，以針對其美國和澳洲的零售業務推動為期數年的數位轉型進程。該計畫旨在大幅提高 S/4HANA、Ariba、Blackline 和 ServiceNow 等現有平台的有效性與投資報酬率。Aldi 期望能借助 Genpact 的技術能力，提高敏捷性、成本領先優勢和持續推動轉型進程，並藉以最佳化對趨勢、競爭對手的行動和顧客意見回饋的回應速度，從而達到保持其市場相關性和競爭力之目的⁷⁴。

環境政策

至 2023 年底，Aldi 已成為美國首家不再於門市使用塑膠購物袋的大型零售業者，此舉每年可防止近 900 萬磅的塑膠於市面上流通。該公司的報告顯示，其自有品牌商品（約佔其庫存的 90%）中有 75% 已成功進行重複使用、回收或製成堆肥，且其目標是在 2025 年以前將此一比例拉高至 100%。Aldi 也在其包裝上加印 How2Recycle 標識，藉此教導購物者如何進行回收。該公司還計劃在 2025 年以前透過回收、捐贈和有機回收，實現營運過程中不製造廢棄物的目標，以及於 2030 年以前減少 50% 的食物廢棄物數量^{75,76}。

ALDI Süd 宣布了在 2050 年以前使整個價值鏈實現溫室氣體淨零排放的目標，該聲明使其成為首批設有淨零排放目標，且獲得科學基礎減量目標倡議 (Science Based Targets initiative, SBTi) 認證的國際雜貨零售業者之一⁷⁷。

零售企業前10大與前250大之比較

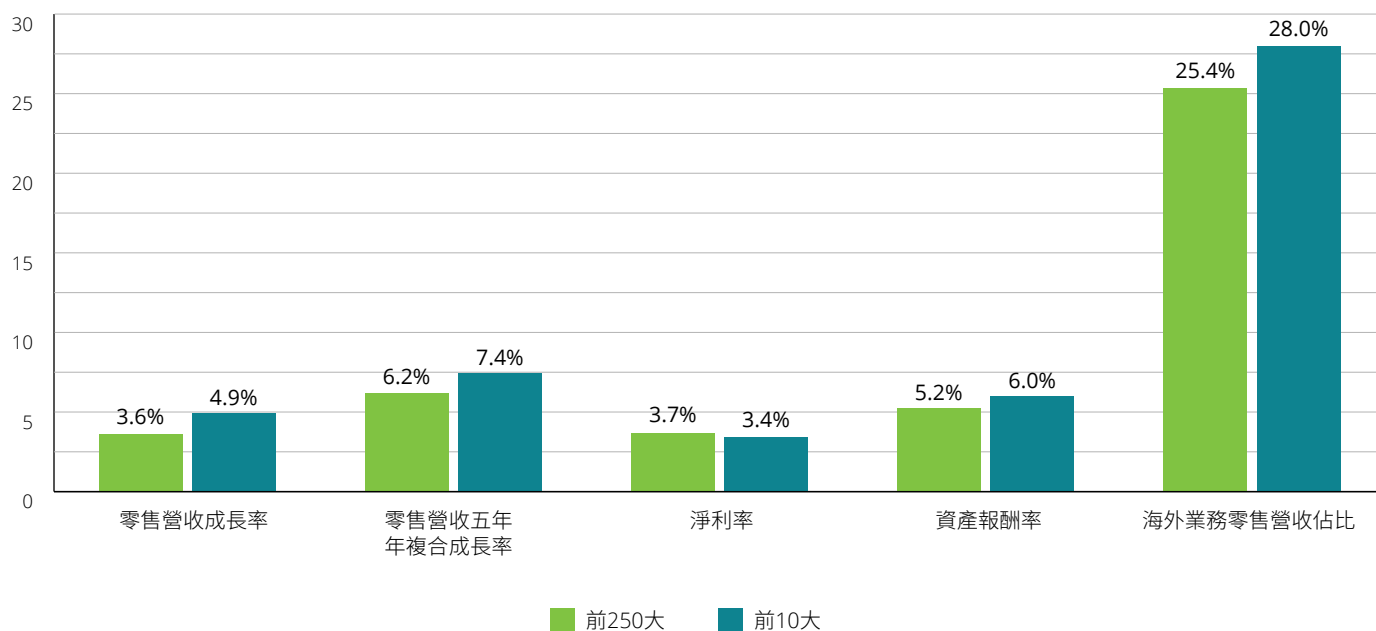
2023 會計年度，前 250 大零售企業的總零售營收複合成長率達 3.7%。相較之下，前 10 大業者在銷售額加權與貨幣調整的基礎上成長了 4.9%，低於 2022 會計年度的 7.0% 零售成長率。前 10 大零售企業中有 70% 位於美國，此一比例明顯高於前 250 大零售企業中的 31% 美國零售商佔比。此外，前 10 大零售企業的海外業務零售營收比例 (27.98%) 下降了 0.15 個百分點，而前 250 大零售企業的同一年營收比例 (25.4%) 則上升了 0.77 個百分點。其中，CVS Health Corporation 為 2023 會計年度成長最快的前 10 大業者，其營收增加了 9.5%。

為了提高市佔率並從替代來源中創造營收，前 10 大中的大多數業者均推出零售媒體聯播網(例如:Aldi 和 CVS 即將推出的解決方案)，或擴展其既有的聯播網服務(例如：Walgreens 的自助式廣告)。

此外，這些零售商皆專注於應用 AI 和自動化技術來協助其提升營運效率和降低成本。

2023 會計年度，前 10 大零售企業的複合淨利率為 3.4%，與 2022 會計年度相比持平，但各家業者的淨利率表現差異顯著，介於 -2.5% 至 9.9% 之間。2023 會計年度，Amazon 的淨利率成長了 5.8 個百分點以上，而 Walgreens Boots Alliance 的淨利率則下滑了 5.6 個百分點。前 250 大業者的淨利率為 3.7%，較 2022 會計年度成長了 0.6 個百分點。儘管總體經濟逆風持續、能源和商品價格上漲且消費者需求不斷變化，但這些企業在獲利能力上仍有所成長。

零售企業前10大與前250大之業績表現比較



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。根據企業年報、全美零售聯合會、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



零售趨勢

在若干關鍵因素的驅動下，零售業正在經歷重大轉型。相關因素包括對策略性提升營運效率的需求、尖端科技的整合趨勢、對永續發展的持續重視，以及對新營收來源的追求。當零售業者為因應經濟波動和不斷變化的消費者偏好而調整步伐之際，上述趨勢將演變成日後零售業發展的基礎。下文將探討重塑零售業風貌和驅動整個產業創新的主要趨勢。



趨勢1： 策略性提升營運效率

外在經濟環境的波動促使零售業者將目標放在提升獲利能力上，而複雜的策略規劃和營運靈活性是決定該目標能否實現的關鍵所在。過去幾年的消費需求持續低迷，使零售銷售額的增長放緩。對未來五年全球經濟成長率的預測（僅為 3.1%，為數十年來最低水準）更顯示，零售業者可能會面臨需求持續疲軟的問題¹。主要業者對於經濟預測的謹慎看法也反映出經濟不確定性對該產業的影響。由於消費者支出緊縮、供應商成本增加，部分公司的獲利預測低於分析師預估的數字，其他公司則指出在高價格抑制需求的情況下，獲利前景恐將不如預期。

就零售業而言，策略性提升營運效率意味著在最佳化庫存和供應鏈管理、員工培訓與成本控管方面，需採取一套全面性的作法，以藉此簡化流程、降低成本並提高整體業績表現。

此外，零售商也將科技方面的投資列為優先事項。Verizon 和 Incisiv 合作進行的《2023 年互聯零售體驗研究》(2023

Connected Retail Experience Study) 顯示，零售業者計劃在 2025 年以前透過自動化方式，完成高達 70% 的門市日常業務²。例如，一家大型電商公司正在測試新的倉儲技術，包括實體機器人和先進的分類系統，以協助提高訂單處理速度。根據國外市調機構 Next Move Strategy Consulting 報告中的預估，到了 2030 年，全球零售業自動化市場規模預計將成長至約 330 億美元的水準^{3,4}。

管理庫存和建立具韌性的供應鏈

營運效率在快速發展的零售環境中至關重要，而庫存管理則是協助提升效率的關鍵面向之一。庫存控管工作已從傳統的實體店面擴展至線上商店、社群媒體等渠道。如今，顧客追求的是隨時隨地購物的便利性，此一需求提高了全通路庫存控管機制在各環節中的重要性，包括統一供應鏈、增進所有銷售點的能見度，以及確保不論透過何種購買方式皆能獲得流暢的服務體驗。

一項研究發現，72% 的美國數位零售業者認為，對於全通路商業模式的重視將為其業務帶來深遠影響，並點明即時追蹤庫存和自動補貨是滿足顧客需求的箇中關鍵。

高效運作的供應鏈對於支持全通路服務而言至關重要，包括當日送達、「線上訂購，門市取貨」以及「線上訂購，門市退貨」等服務。效率低下則會導致交貨延遲和庫存管理不善的問題，從而損害顧客忠誠度。強大的供應商關係有助於增進供應鏈韌性，例如協作式規劃和預測可幫助提高補貨效率與縮短交貨時間。另外，供應鏈即服務 (supply chain as a service) 的概念正日益受到重視，此一概念係指由外部供應商負責管理供應鏈流程，並提供倉儲、運輸和物流方面的服務，以利削減成本和改善庫存控管機制。Deloitte Consulting LLP 策略與分析業務負責人、同時也是零售和消費品專家的 Brian McCarthy，對零售業的這種轉變表示其看法：「即使是

過去認為可能屬於核心零售能力的事物，現在也可外包出去⁶。」舉例來說，包括空間管理、貨架圖創建，以及以可最大限度提升銷售額之方式展示商品的示意圖等工作，都不再需要仰賴內部的專業團隊執行。如今，這些工作可交由外部合作對象進行管理，且這類合作對象在推動創新與最佳化方面，往往擁有更專業的人才和更優異的技術。

永續發展也是構成現代供應鏈管理的重要一環。了解營運對環境的影響十分重要，雖然智慧化倉儲設施和基於 AI 的需求預測有助於最佳化資源利用率，但永續發展可作為企業長期關注的重點。委託外部對象客製化庫存管理技術時，應同步將環境友善實務納入考量。





• • •

Shop > Bags

New York Bag

Lightweight waterproof leather bag.
Made from 50% polyester and 50% leather.



ADD TO CART

Sp

Material

Care



趨勢2： AI驅動的科技轉型

AI、擴增實境 (Augmented Reality, AR) / 虛擬實境 (Virtual Reality, VR)、物聯網和元宇宙 (Metaverse) 等先進技術的整合，為零售業注入了變革力量。對尖端科技的投資不僅可幫助零售商增進營運效率，還有助於創造個人化體驗並提升消費者忠誠度和業務表現。

根據知名顧問機構 Gartner 的預測，全球零售業資訊科技支出的年增率為 7.3%，且在 2026 年以前將超過 2,400 億美元¹。此投資趨勢凸顯出零售產業對 AI 潛力的關注，包括其在分析大量消費者資料、實現個人化行銷、動態管理庫存和預測分析方面的潛能。

這波科技演進浪潮為零售業的新時代奠定了基礎。Deloitte 的《2024 美國零售業展望》(2024 US retail industry outlook) 報告便指出，50% 零售業高階主管應優先發展個人化行銷、動態定價

和客製化商品建議等服務，並認為此類服務是其在 2024 年取得競爭優勢並留住消費者的重要策略²。

此外，市場研究公司 IHL Group 於 2023 年發布的一項研究也發現，不論是在當年度的銷售額或利潤方面，懂得運用 AI 與機器學習技術的零售業者皆成功實現 250% 的增長表現³。其他的近期調查則表明，消費者在面對為其提供個人化體驗的品牌時，有 65% 的受訪者傾向於保持忠誠⁴。

在各項零售業務中整合 AI 技術

AI 晶片市場龍頭 NVIDIA 在 2024 年 1 月所開展的一項調查顯示，近 98% 的零售企業有意在未來 18 個月內投資生成式 AI，此一數據彰顯出該產業的重要發展趨勢⁵。NVIDIA 的另一項調查也發現，在使用 AI 技術的零售業者中，不僅有超過 72% 成功降低其營運成本，且有 69% 的年營收呈現增長⁶。

隨著零售業者不斷投資生成式 AI 以改善顧客的線上購物體驗，若干大型業者開始在其實體店面中部署類似能力，以取得競爭先機。主要零售商已紛紛使用 AI 協助其管理一系列任務，包含檢查收據和提供個人化禮品建議，以及強化搜尋能力與總結商品評價等等。例如，部分業者正運用生成式 AI 搜尋技術，就不同場合所適用的商品向顧客提供建議。生成式 AI 與傳統系統的差異之處在於，前者可針對顧客的偏好和行為進行預測，並據此創建全新的商品建議清單，但後者僅根據購買歷史或瀏覽商品等既有資料提供建議。這項能力不僅擴大了可購買選項的涵蓋範圍，還鼓勵顧客探索之前未必有機會發現的商品。此外，生成式 AI 也用於為行銷活動創作吸睛的文字和圖像內容，以及用於完善商品的描述並進而提高搜尋效能。

零售業者也不斷採用創新的店內技術，以吸引消費者並刺激購物意願。在此背景下，零售業者更有動機於店內部署數位看板、智慧購物車、電子貨架標籤，以及 VR/AR 體驗等相關設施。

體驗式零售 (Experiential retail)

儘管零售業中廣泛應用 AI 技術，但許多購物者最終仍會在未下單的情況下離開網站。常見的原因包括難以找到所需商品 (75%)、選項過多 (58%) 以及缺乏相應的顧客服務 (52%) ⁷。此外，商品退貨情況仍為零售商所面臨的一大挑戰，以 2022 年為例，美國消費者於當年退回了 16.5% 的商品，其所造成的營收損失估計達 8,160 億美元 ⁸。

為應對這項挑戰，零售商正試圖透過混合實境、物聯網、區塊鏈、元宇宙和 AR/VR 等先進技術，提供虛擬試穿和互動式商品展示等服務，以幫助創造更具效率、更個人化的沉浸式購物環境，同時降低不必要的碳足跡和減少浪費。例如，身體測量工具僅需使用兩張照片便可幫助顧客找到理想的尺寸，從而減少商品退貨需求與紡織廢棄物問題。美容商品、服飾和眼鏡的數位試穿技術在使用量上呈現增長趨勢，購物者可透過相關服務於購買前模擬商品在其身上的效果。根據科技公司 Snap Inc. 和傳播媒體業者 Publicis Media 所進行的研究，三分之二的消費者在使用過 AR 功能後，會降低其作出退貨決定的可能性；近四分之三的消費者則可能在體驗過 AR 功能後，提高其對服裝、零售和美容商品的購買意願 ⁹。

對於整合科技的購物體驗，消費者的接受度也越來越高。2023 年的一項研究發現，在擁有或可使用至少一台連網裝置的 95% 消費者中，有 38% 非常或極其有興趣在購買商品之前，透過虛擬技術確認該物品擺放在其房內的效果 ¹⁰。顧客關係管理平台業者 Salesforce 的調查亦表明，近 90% 的消費者表示企業提供的體驗與其所銷售的商品同等重要 ¹¹。

體驗式零售的影響不僅限於店內環境，還可透過科技創新延伸至外部，並創造令人眼睛一亮的第一印象。越來越多的品牌業者利用其店面外觀營造沉浸式體驗。這類最新趨勢包括設置互動式購物窗，讓顧客無需進到店內便可瀏覽和購買商品，甚至街上的行人也可透過觸控螢幕介面，滾動瀏覽各式商品、挖掘商品的詳細資訊並直接進行購買 ¹²。

由於零售業將更多重心放在體驗上，因此業者有必要將自身業務重新定位為體驗中心，並優先提供精心打造的體驗和具備高附加價值的服務內容。資訊科技服務管理平台 ServiceNow 的全球創新業務負責人 Brian Solis 表示：「疫情期間，習慣使用零接觸支付系統、AR/VR 技術和社群媒體等渠道購物的顧客，大多預期在未來三年內保持或增加對此類數位優先體驗服務的使用情況。這說明了數位優先互動模式對人們來說仍具一定吸引力。」







趨勢3： 永續發展與循環經濟

永續發展趨勢（包含循環經濟實務在內）對零售業產生的影響，主要來自消費者對環境友善商品的需求，以及其為企業揭示的成長機會。

Deloitte 的《2024 全球零售業展望》（Global Retail Outlook 2024）報告顯示，62% 零售商將永續發展視為提升營收的途徑之一¹。Deloitte Global 針對高階主管進行的 2024 永續發展報告強調，氣候變遷仍是全球企業高階領導人最關注的三大議題之一²。從一項關鍵指標中可看出該議題在領導階層的議程上持續受到重視：85% 高階主管在過去一年中增加了對永續發展項目的投資（高於 2023 年的 75%），且半數已開始實施技術解決方案以落實氣候相關目標³。

這種在永續發展議題方面的世代轉變，也明顯體現在年輕一輩的消費者身上，他們更傾向於支持將永續發展轉化為實際行動的品牌。他們不僅要求商品符合永續標準，還要求零售業者在其相關作

為上保持透明。此一轉變促使零售商更加重視永續發展概念，盼藉此滿足年輕消費者的期望⁴。

儘管體認到氣候變遷對其營運和策略的迫切影響，但是，僅採取極少措施或根本未採取任何實質行動的組織仍佔有一定比例（27%）⁵。雖然主要企業正致力於推動組織內外部的變革，但更多公司卻選擇少量採取（或甚至不採取）具實際影響力的行動作為因應。隨著世界逐漸走向淨零排放經濟，這些公司慢半拍的作法可能會使其陷入競爭劣勢。

除了作為對消費者偏好的回應外，永續發展實務本身也受到法規所推動。在此情況下，零售業者有必要了解其營運所在地的相關法規，以保持自身的競爭力和合規性。

循環經濟

採行二手商務 (recommerce) 的零售業者逐漸增加，以舊換新、回購和升級再造等方案的推出，讓顧客能夠用二手物品換取購買新品的折扣，同時回收舊商品。2023 年，美國二手商務市場的規模超過 1,880 億美元，並預計在 2028 年以前達到 2,760 億美元左右的水準⁶。二手商務模式不僅可透過延長商品生命週期的方式減少浪費和節約資源，從經濟的角度來看，其還開拓了新的營收來源並有助於最佳化庫存管理工作，讓品牌能以遵循社會責任的領頭羊形象示人。

舉例來說，2024 年，一家電子商品零售業者與科技巨頭合作，使顧客能夠將任何符合條件的筆記型電腦或平板電腦帶至其店面進行回收，並在購買新平板電腦時享有折扣。該業者還推出派人前往顧客家中回收消費性電子商品的計畫。此外，一家鞋類品牌推出了二手鞋和翻新鞋的再銷售計畫，一間家具零售商則啟動了床墊回收計畫。而在歐洲，一家線上零售業者打進二手時尚市場，另一家時尚零售商則在歐洲各地擴展其二手衣服服務，目標是在 2030 年和 2040 年以前大幅減少其碳足跡。

根據 eBay 的《2024 二手商務報告》(2024 Recommerce Report)，Z 世代和千禧世代是最支持循環時尚的購買者。66% 的 Z 世代和 62% 的千禧世代認為購買二手或翻新商品對其個人而言十分重要。2024 年，全球有超過 70% 消費者計劃購買二手商品，而 86% 購物者則在過去一年中曾購買或出售過二手商品。53% 顧客表示，快時尚對環境有害且助長了不公平的勞動行為；64% 受訪的 eBay 購物者則認為，二手商務有助於改善地球生態⁷。

二手商務對環境的影響顯著。2022 年，一家電商巨頭所採取的類似舉措，不僅使數千公噸的消費商品最終無需送往垃圾掩埋場進行處置，且避免了數百萬公噸的碳排放量。此外，研究還發現，重新使衣物進入市面流通可平均降低 25% 的碳排放量⁸。

包裝、採購和技術方面的創新生態實踐

一項調查發現，66% 的 Z 世代和千禧世代購物者更傾向於購買注重永續發展品牌的商品⁹。當論及環境和社會因素時，這類消費者表示氣候相關問題是其首要考量。超過三分之一 (36%) 的受訪者認為，零售業者能否提供環境永續商品對其來說十分重要或極為重要，而 Z 世代和千禧世代消費者中亦有 36% 受訪者抱持相同看法¹⁰。為滿足千禧世代和 Z 世代消費者的偏好，零售業者們無不紛紛加強其對永續發展的創新力道，包括在包裝、永續採購、廢棄物管理和先進技術的整合。2024 年的一項研究指出，有相當比例的零售業高階主管正試圖回應此一趨勢：其中，53% 受訪者優先考慮使用環保包裝，49% 致力於減量包裝以減少浪費，45% 則強調採行永續的運輸方式¹⁰。

2024 年 6 月，一家美國大型零售商宣布，其在北美地區所使用的緩衝包材幾乎已全部改用紙質填充物，以取代原本的塑膠空氣袋，其目標是在 2024 年以前全面淘汰這類塑膠包材。另一家零售業者則與有機回收公司展開合作，預計在 2024 年 7 月底以前於旗下 1,400 多家門市部署先進的包裝拆封技術，以大幅減少浪費、節約能源並以盡責方式進行商品採購。

上述趨勢體現出圍繞著永續發展議題而生的整合式作法，旨在最大限度降低對環境的影響，同時增強消費者的信任和企業競爭力。Deloitte Global 的消費者趨勢 (ConsumerSignals) 調查則表明，對於兌現其永續發展承諾的創新品牌業者，消費者也願意多支付平均 27% 的費用作為獎勵¹¹。







趨勢4： 創造替代營收來源

為提高營業利益率和獲利能力並保持相關性與競爭力，零售商應積極探索傳統零售業務以外的新成長契機，同時強化服務組合的多樣性。

零售媒體聯播網

零售商開始運用現有資產創造新的營收來源，而其擁有的顧客資料正逐漸轉變為一項極具價值的資源。當與銷售點的廣告機會結合之際，這些資料將為零售媒體業務創造巨大的增長潛力。

零售媒體聯播網正迅速獲得青睞，包含零售商網站、應用程式、數位螢幕、廣告燈箱、地面圖樣和貨架標籤上的數位廣告平台。至2025年，全球零售媒體廣告支出預計將超過1,650億美元，佔數位廣告總支出的近五分之一¹。而美國零售媒體廣告支出則預計在2027年以前超過1,000億美元（佔廣告總支出的五分之一以上），使零售媒體躍升為成長速度最快的廣告渠道²。

Gartner 估計，超過70%的廣告主認為零售媒體聯播網有助於提高顧客參與度和銷售額³。Amazon的廣告業務從2022年的380

億美元，增長至2023年的470億美元（主要受到廣告贊助所推動）⁴，而Walmart Connect（Walmart的美國零售媒體業務）2023年第四季的業績則較2022年第四季成長了22%（截至2024年1月的會計年度，Walmart的全球廣告業務增長了約28%，來到34億美元）^{5,6}。

部分零售商正嘗試將展示型廣告整合至其行動應用程式功能中，以據此評估店內的購物行為和廣告成效。零售業者也在某些情況下與現有媒體公司建立策略合作關係，並將策略、規劃和創意元素融入傳統零售媒體，藉此推動業務創新與成長。因此，若干零售商正攜手媒體公司推出全面整合的媒體服務業務，以強化自身零售媒體的服務組合。此外，店內零售媒體的廣告版位也有所擴展，包括進階的商品試用方案以及自助式的數位廣告投放版位，

這些改變有助於促進自動化的使用模式，並提升廣告主的參與度。整體而言，上述舉措揭示了零售媒體聯播網在現代零售策略中的關鍵作用，由此產生的額外營收不僅能提高利潤、為公司所有者創造

更出色的報酬，還可將其重新投入到零售業務中，以確保價格維持低檔，最終透過更具競爭力的定價和更優質的購物體驗使消費者受益。

而零售媒體聯播網將迎來重大變革和增長契機。為落實成長目標，零售商有必要尋求自家平台以外的其他廣告業務機會，並透過戶外廣告、電視和電影等傳統渠道賺取廣告費用以增加營收，而非僅針對現有的渠道行銷費用進行重新分配。隨著零售商不斷擴大其零售媒體的業務觸角，這些業者未來勢必得在外界不斷推升的期望下，提出更強大的業務評估方法並展示更明確的投資報酬率。

Retailers as tech firms: Capability-as-a-Service

根據國際資料公司 (IDC) 的調查，近四成資訊長表示，其預期未來 18 個月的數位基礎設施支出將超支。其中，47% 預計超支的受訪者將此情況歸咎於過多的技術債問題，包括老舊的應用程式⁷。為應對這些挑戰並探索嶄新機遇，零售業者開始採取更類似於科技公司的行動。

新一代的技術創新可能需仰賴強大的基礎技術架構。而零售商目前正企圖運用其技術投資與已知的資訊科技知識，為該產業中其他業者的數位化願景提供支持。他們正積極創建技術支援平台以協助其產業領域中的小型業者。消費者和零售企業發現，與技術先進的新創公司和供應商合作可帶來正面助益，其不僅可透過此一合作關係取得最新技術，還可融入包含更多參與者(如其他消費者、零售商和先進技術解決方案) 在內的廣泛生態系統中。

例如，部分零售商向外部供應商和商家提供資料洞察平台，並將相關平台商業化以提供完整的配送服務。另一家零售業者則針對汽車零件和維修公司推出現場服務管理軟體，並就如何建立與發展線上業務提供相應的數位平台解決方案。該業者還銷售「線上訂購，門市取貨」服務的技術，使中小型零售商可透過訂閱模式提供相關服務。

上述作法不僅可幫助小型企業實現其數位化目標，還可為零售業者自身開發新的營收來源。在此背景下，零售企業正逐步演變為技術領域的關鍵參與者，並為零售產業增添成長與創新動能。



全球前250大零售企業

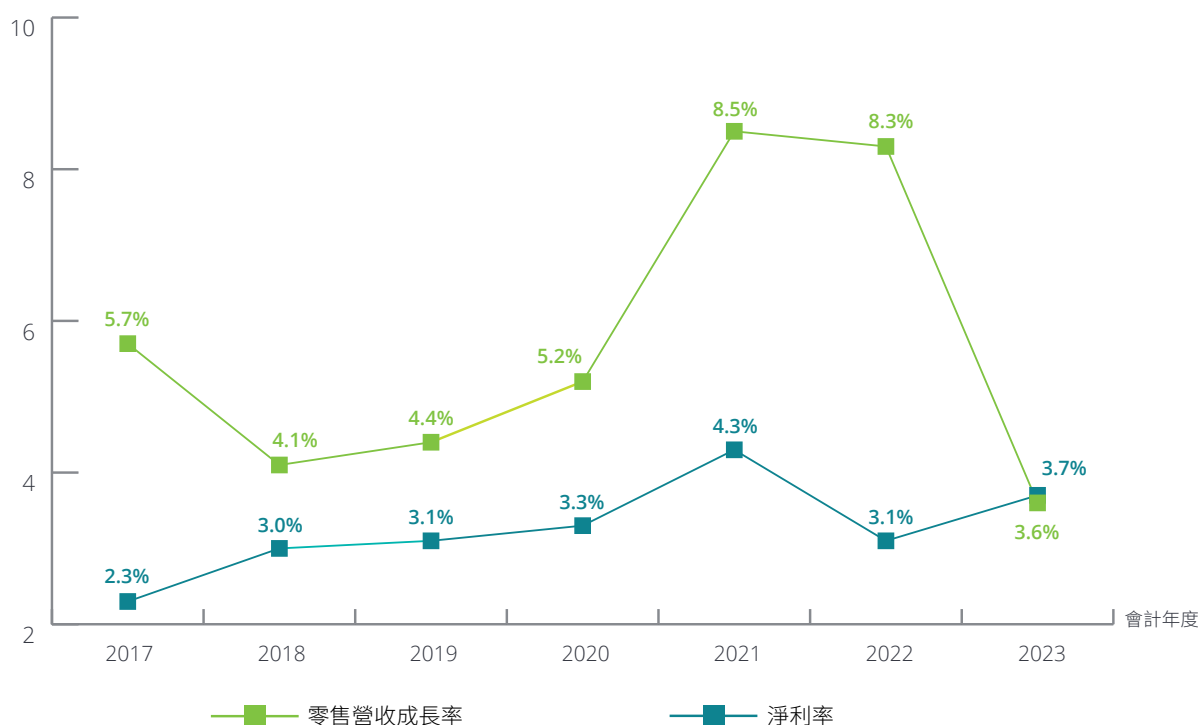
2023 會計年度，全球前 250 大零售企業的營收在銷售額加權與貨幣調整的基礎上年增 3.6%。由於經濟環境中的不確定性增加，因此營收成長率較前一年的 8.3% 有所下滑。隨著零售業逐漸重返疫情前的狀態，零售商們正積極為未來的成長預作準備。營運效率仍扮演至關重要的角色，促使零售商開始運用 AI 和自動化工具，以最佳化庫存管理機制、簡化供應鏈結構和提高獲利能力。

全球五大區域中，歐洲和北美地區不論在零售商數量或零售營收佔比方面仍持續穩居主導地位，並於 2023 會計年度貢獻了 83% 的總零售營收。然而，上述兩個區域的零售營收成長率卻敬陪末座，歐洲為 4.7%，北美則為 3.1%。2018 至 2023 會計年度期間的年複合成長率也呈現類似趨勢，但在淨利率方面仍交出優於其他區域的表現，分別為 3.6% 和 4%。

以銷售額加權與貨幣調整後的綜合基礎進行計算，前 250 大零售企業 2023 會計年度的複合淨利率為 3.7%，較前一年高出 0.6 個百分點。獲利能力的提升主要得益於服飾與配件類別的 9.8% 複合淨利率，以及消費性電子與娛樂商品和多角化經營業者在獲利能力方面的成長，後兩者的淨利率分別為 5.3%（上升 2.4 個百分點）和 3.4%（增加 1.2 個百分點）。

整體而言，前 250 大零售企業中有 74%（186 家）實現了零售營收正成長，其中 22.4%（56 家）更斬獲雙位數的增幅。在公布其淨利潤數字的零售企業中，有 88.1%（193 家）皆有獲利，高於 2022 會計年度的 86.7%。前 250 大的總零售營收中，來自海外業務的佔比從 24.4% 增加至 25.4%，而零售業務分布的國家平均數量則從 2022 會計年度的 12.6 個，上升至 2023 會計年度的 12.8 個。

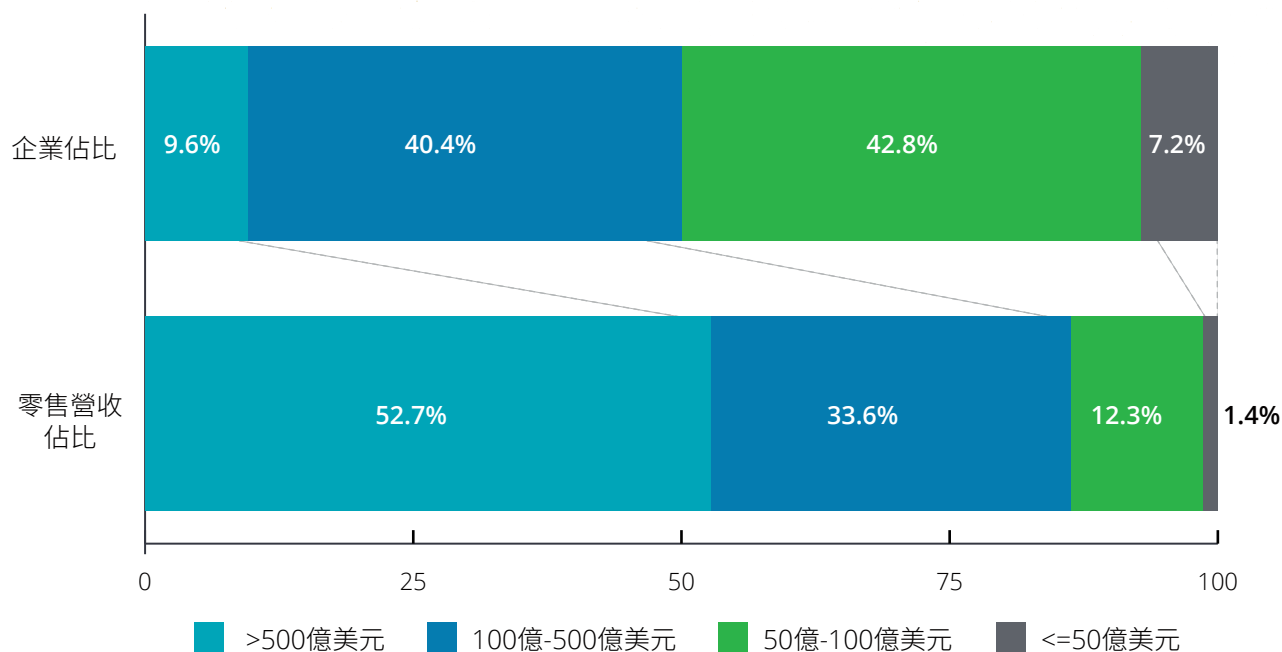
《全球零售力量》報告中前250大零售企業過去數個會計年度的年成長率和獲利能力



註：2019GPR報告 = 2017會計年度，2020GPR報告 = 2018會計年度，2021GPR報告 = 2019會計年度，2022GPR報告 = 2020會計年度，2023GPR報告 = 2021會計年度，2024GPR報告 = 2022會計年度，2025GPR報告 = 2023會計年度。

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度前250大零售企業規模（按零售營收劃分，單位：十億美元）



資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



2023會計年度全球前250大零售企業

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
1	● 0	Walmart Inc.	美國	648 125	648 125	大賣場/ 超級購物中心	19	4.7%	6.0%	2.5%
2	● 0	Amazon.com, Inc.	美國	251 902	574 785	非實體店面	23	12.4%	5.4%	5.3%
3	● 0	Costco Wholesale Corporation	美國	242 290	242 290	付現自運制商店/ 倉儲式量販店	14	11.3%	6.8%	2.6%
4	● 0	Schwarz Group	德國	177 009	181 015	折扣商店	32	9.4%	8.9%	n/a
5	● 0	The Home Depot, Inc.	美國	152 669	152 669	居家修繕零售商	3	7.1%	-3.0%	9.9%
6	● 0	The Kroger Co.	美國	148 905	150 039	超市	1	4.4%	1.1%	1.4%
7	▲ 2	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	德國	123 608 ^e	123 608 ^e	折扣商店	19	9.0%	8.7%	n/a
8	▼ -1	JD.com, Inc	中國	122 884	152 989 ^{**}	非實體店面	1	15.9%	0.7%	2.1%
9	▼ -1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	美國	121 191	139 081	藥妝店/藥局	6	1.8%	1.2%	-2.5%
10	▲ 1	CVS Health Corporation	美國	116 763	357 776	藥妝店/藥局	1	6.8%	9.5%	n/a
11	▼ -1	Target Corporation	美國	105 803	107 412	折扣百貨公司	1	7.3%	-1.7%	3.9%
12	▲ 1	Ahold Delhaize	荷蘭	97 837 ^{**}	97 837 ^{**}	超市	10	7.1%	1.9%	2.1%
13	▲ 1	Carrefour S.A.	法國	90 803	93 708	大賣場/ 超級購物中心	37	1.8%	2.2%	1.9%
14	▼ -2	Lowe's Companies, Inc.	美國	86 377	86 377	居家修繕零售商	1	3.9%	-11.0%	8.9%
15	▲ 1	Tesco PLC	英國	85 218	86 243	大賣場/ 超級購物中心	5	1.4%	4.2%	1.7%
16	▲ 1	Albertsons Companies, Inc.	美國	79 238	79 238	超市	1	5.5%	2.0%	1.6%
17	▲ 1	Edeka-Verbund	德國	75 930 ^{e**}	78 027 ^{**}	超市	1	5.5%	6.5%	n/a
18	▲ 1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	法國	73 299	95 082 ^{**}	其他商品專賣店	81	15.7%	11.8%	18.5%
19	▼ -4	Seven & i Holdings Co., Ltd.	日本	72 750 ^{**}	76 514 ^{**}	便利商店	20	10.8%	-6.3%	2.1%
20	▲ 1	Rewe Group	德國	68 552 ^{**}	92 691 ^{**}	超市	10	5.4%	8.4%	0.9%
21	▲ 1	Centres Distributeurs E. Leclerc	法國	63 229 ^{e**}	68 205 ^{ge**}	超市	6	8.1%	11.6%	n/a

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。

² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。

³ 年複合成長率。

⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
22	▼ -2	Aeon Co., Ltd.	日本	58 671	63 720	大賣場/ 超級購物中心	10	2.2%	4.7%	1.1%
23	● 0	Publix Super Markets, Inc.	美國	57 100	57 100	超市	1	9.4%	4.8%	7.6%
24	● 0	The TJX Companies, Inc.	美國	54 217	54 217	服飾/ 鞋類商品專賣店	9	6.8%	8.6%	8.3%
25	▲ 1	Loblaw Companies Limited	加拿大	44 012 **	44 905 **	大賣場/ 超級購物中心	1	4.9%	5.1%	3.7%
26	▲ 4	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	美國	43 600 °	43 600 °	超市	2	11.8%	12.1%	n/a
27	▼ -2	Best Buy Co., Inc.	美國	43 452	43 452	電子商品專賣店	2	0.3%	-6.1%	2.9%
28	▲ 5	Les Mousquetaires (formerly ITM Développement International (Intermarché))	法國	43 377	45 352	超市	4	7.0%	12.6%	0.2%
29	● 0	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	荷蘭	42 960	48 180	其他商品專賣店	31	2.6%	0.0%	3.4%
30	▼ -2	Woolworths Limited	澳洲	42 005 **	45 303 **	超市	2	1.6%	4.8%	0.2%
31	▲ 1	J Sainsbury plc	英國	40 580	41 359	大賣場/ 超級購物中心	2	2.4%	3.6%	0.4%
32	▲ 3	Inditex, S.A.	西班牙	38 935 **	38 935 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	213	6.6%	10.4%	15.0%
33	▼ -2	Dollar General Corporation	美國	38 692	38 692	折扣商店	2	8.6%	2.2%	4.3%
34	▲ 3	Coop Group	瑞士	36 794	41 182	超市	7	6.2%	1.0%	2.1%
35	▲ 4	Mercadona, S.A.	西班牙	36 267	36 267	超市	2	8.1%	15.4%	3.1%
36	● 0	ELO SA (formerly Auchan Holding SA)	法國	35 590	36 312 **	大賣場/ 超級購物中心	11	-8.5%	-2.0%	-1.1%
37	▲ 8	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	美國	33 780	33 780	折扣商店	6	12.0%	20.6%	2.5%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹		公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
38	▲	2	Asda Group Limited	英國	32 611	32 611	大賣場/ 超級購物中心	1	2.3%	4.7%	0.8%
39	▼	-1	Groupe Adeo SA	法國	31 952 **	33 314 **	居家修繕零售商	21	8.5%	-0.8%	3.8%
40	▲	4	Reliance Retail Limited	印度	31 002	31 012	超市	1	17.5%	15.4%	3.4%
41	▲	2	Migros- Genossenschafts Bund	瑞士	30 688 e**	37 959 **	大賣場/ 超級購物中心	3	1.0%	2.0%	0.5%
42	▲	5	Shein	中國	30 666	30 666	非實體店	150	88.2%	17.0%	6.5%
43	▼	-2	Dollar Tree, Inc.	美國	30 604	30 604	折扣商店	2	6.0%	8.0%	-3.3%
44	▼	-2	Coopérative U (Système U, Centrale Nationale)	法國	30 360 e**	36 619 g**	超市	9	5.7%	6.9%	n/a
45	▲	1	Coles Group Limited	澳洲	29 061	29 137	超市	1	2.7%	7.6%	2.6%
46	▲	16	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	墨西哥	26 839	26 839	便利商店/ 加油站附設超商	11	11.4%	23.1%	n/a
47	▲	3	CP ALL Plc.	泰國	25 998	26 750	便利商店/ 加油站附設超商	3	12.0%	8.0%	2.0%
48	▲	1	EssilorLuxottica SA	義大利	25 964	28 027	服飾/ 鞋類商品專賣店	80	32.5%	3.0%	9.6%
49	▼	-22	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港 特別行政區	24 890	130 263	大賣場/ 超級購物中心	1	35.0%	-34.6%	n/a
50	▲	1	Metro AG	德國	24 679	32 301 **	付現自運制商店/ 倉儲式量販店	21	-0.7%	0.2%	1.4%
51	▲	6	Ceconomy AG	德國	23 516	23 516	電子商品專賣店	13	0.8%	2.2%	-0.2%
52	▲	3	A.S. Watson Group	香港 特別行政區	23 479 **	23 479 **	藥妝店/藥局	28	1.6%	8.1%	n/a
53	▼	-5	Macy's, Inc.	美國	23 092	23 092	百貨公司	3	-1.6%	-5.5%	0.5%
54	▲	5	H & M Hennes & Mauritz AB	瑞典	22 621 **	22 621 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	78	2.3%	5.6%	3.7%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
55	▼ -3	Empire Company Limited	加拿大	22 400	22 568 **	超市	1	4.1%	0.8%	2.5%
56	▼ -3	NIKE, Inc. / NIKE Direct	美國	22 351	51 362 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	74	12.7%	0.3%	n/a
57	▼ -1	Wesfarmers Limited	澳洲	22 288	29 474 **	居家修繕零售商	3	6.7%	3.0%	5.8%
58	● 0	Meijer, Inc.	美國	21 950 ^e	21 950 ^e	大賣場/ 超級購物中心	1	2.7%	3.6%	n/a
59	▲ 5	Coupang, Inc.	韓國	21 223	24 383	非實體店面	1	41.1%	15.7%	5.6%
60	▲ 3	Ross Stores, Inc.	美國	20 377	20 377	服飾/ 鞋類商品專賣店	1	6.3%	9.0%	9.2%
61	▼ -1	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	美國	19 969	19 969	付現自運制商店/ 倉儲式量販店	1	9.0%	3.4%	2.6%
62	▲ 4	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	義大利	19 866 ^{e**}	22 073 ^{g**}	超市	5	8.2%	8.2%	n/a
63	▼ -2	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	美國	19 408	364 482	其他商品專賣店	13	27.4%	0.6%	n/a
64	▲ 6	Fast Retailing Co., Ltd.	日本	18 964 **	18 978 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	23	5.4%	20.3%	11.4%
65	▼ -11	Wm Morrison Supermarkets PLC	英國	18 776 ^{e**}	18 776 ^{e**}	超市	1	-2.7%	-15.6%	n/a
66	▲ 1	Alimentation Couche-Tard Inc.	加拿大	17 536	69 264	便利商店/ 加油站附設超商	29	3.9%	1.5%	n/a
67	▲ 5	AutoZone, Inc.	美國	17 457 **	17 457 **	其他商品專賣店	3	9.2%	7.4%	14.5%
68	▲ 3	Déathlon S.A.	法國	17 237	17 234	其他商品專賣店	78	6.7%	1.1%	5.1%
69	● 0	Kering S.A.	法國	17 047 ^e	21 594 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	95	8.6%	-2.7%	15.7%
70	▼ -5	E-MART Inc.	韓國	17 017	22 745	超市	6	7.0%	-2.0%	-1.3%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。

² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。

³ 年複合成長率。

⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹		公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
71	▲	2	Cencosud S.A.	智利	16 768	17 316	超市	8	9.8%	6.6%	5.4%
72	▲	3	Compagnie Financière Richemont SA	瑞士	16 662	22 248 **	其他商品專賣店	51	10.0%	4.4%	11.4%
73	▼	-5	Kohl's Corporation	美國	16 586	17 476	百貨公司	1	-2.9%	-3.4%	1.8%
74	▲	7	Marks and Spencer Group plc	英國	16 541 **	16 541 **	百貨公司	73	4.8%	9.4%	3.2%
75	▼	-1	Kingfisher plc	英國	16 472	16 472	居家修繕零售商	8	2.1%	-0.6%	2.7%
76	▲	2	Coop Italia	義大利	16 334	18 100	大賣場/ 超級購物中心	1	4.2%	2.9%	n/a
77	▲	7	Spar Holding AG	奧地利	16 330	16 433	超市	8	7.1%	10.6%	1.1%
78	▲	4	O'Reilly Automotive, Inc.	美國	15 812 **	15 812 **	其他商品專賣店	3	10.6%	9.7%	14.8%
79	▲	4	S Group	芬蘭	15 681	15 681	超市	2	6.7%	5.5%	n/a
80	▲	9	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	墨西哥	15 407	15 485	大賣場/ 超級購物中心	2	17.9%	1.4%	3.0%
81	▲	10	Dirk Rossmann GmbH	德國	15 341 ^g	15 341 ^g	藥妝店/藥局	8	8.0%	14.4%	n/a
82	▲	6	Metro Inc.	加拿大	15 259 **	15 259 **	超市	1	7.6%	9.7%	4.9%
83	new		Avolta AG (formerly Dufry AG)	瑞士	14 949	15 194	其他商品專賣店	73	8.3%	87.2%	1.7%
84	▼	-7	The Gap, Inc.	美國	14 889 **	14 889 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	40	-2.1%	-4.7%	3.4%
85	▲	2	Vipshop Holdings Limited	中國	14 875	15 895	非實體店面	1	4.6%	5.5%	7.3%
86	▼	-10	Otto (GmbH & Co KG)	德國	14 657	16 234	非實體店面	25	5.6%	-8.2%	-2.8%
87	▼	-1	Tractor Supply Company	美國	14 556	14 556	其他商品專賣店	1	13.0%	2.5%	7.6%
88	●	-3	Genuine Parts Company	美國	14 247	23 091 **	其他商品專賣店	14	6.2%	4.2%	5.7%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹		公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
89	▼	-10	Nordstrom, Inc.	美國	14 219	14 693	百貨公司	1	-1.7%	-5.8%	0.9%
90	▲	5	ICA Gruppen AB	瑞典	14 188	14 633	超市	4	4.9%	8.1%	2.9%
91	▲	13	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港特 別行政區	13 891 **	13 891 **	其他商品專賣店	12	10.3%	14.8%	6.1%
92	▲	23	Sendas Distribuidora S.A. (Assaí)	巴西	13 701 **	13 701 **	付現自運制商店／ 倉儲式量販店	1	23.6%	22.0%	1.1%
93	▼	-1	John Lewis Partnership plc	英國	13 684 **	13 684 **	超市	2	0.9%	2.4%	0.4%
94	▲	14	Hermès International SCA	法國	13 485 ^e	14 819 **	服飾／ 鞋類商品專賣店	48	19.2%	15.7%	32.2%
95	▼	-2	El Corte Inglés, S.A.	西班牙	13 372	15 633	百貨公司	18	-1.0%	1.1%	3.5%
96	▼	-6	Menard, Inc.	美國	13 240 ^e	13 240 ^e	居家修繕零售商	1	5.8%	0.4%	n/a
97	▲	10	Shoprite Holdings Ltd.	南非	13 225 **	13 520 **	超市	10	9.9%	12.0%	2.5%
98	▲	5	JD Sports Fashion Plc	英國	13 080 ^e	13 378 **	服飾／ 鞋類商品專賣店	36	17.6%	5.1%	5.7%
99	▼	-2	Hy-Vee, Inc.	美國	13 000 ^e	13 000 ^e	超市	1	5.4%	4.5%	n/a
100	▼	-2	Dick's Sporting Goods, Inc.	美國	12 984	12 984	其他商品專賣店	1	9.0%	5.0%	8.1%
101	▼	-5	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	美國	12 840 **	23 052 **	居家修繕零售商	10	5.9%	1.4%	10.4%
102	▲	4	Wegmans Food Markets, Inc.	美國	12 500 ^e	12 500 ^e	超市	1	6.3%	5.2%	n/a
103	▼	-9	Pan Pacific International Holdings	日本	12 499 ^e	13 020	折扣百貨公司	7	9.4%	7.9%	4.2%
104	▲	20	Action Holding BV	荷蘭	12 471	12 471	折扣百貨公司	11	21.8%	27.6%	9.4%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
105	▲ 8	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	德國	12 265 ^e	16 811 ^g	藥妝店/藥局	13	4.8%	4.7%	1.3%
106	▼ -6	Wayfair Inc	美國	12 003	12 003	非實體店面	5	12.1%	-1.8%	-6.1%
107	▲ 3	Giant Eagle, Inc.	美國	11 500 ^{e**}	11 500 ^{e**}	超市	1	3.9%	3.6%	n/a
108	▲ 1	Advance Auto Parts, Inc.	美國	11 288 ^{**}	11 288 ^{**}	其他商品專賣店	3	3.3%	1.2%	0.3%
109	▼ -10	Lotte Shopping Co., Ltd.	韓國	11 233	11 233	折扣商店	4	-4.0%	-5.9%	1.2%
110	▲ 1	Zalando SE	德國	11 194	11 194	非實體店面	25	13.5%	-1.9%	0.8%
111	▲ 6	Chewy, Inc.	美國	11 148	11 148	非實體店面	2	25.8%	10.4%	0.4%
112	▼ -32	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	土耳其	11 038	11 038	折扣商店	3	59.0%	17.6%	4.7%
113	▲ 24	Associated British Foods plc / Primark	英國	10 991	24 098	服飾/ 鞋類商品專賣店	16	3.8%	17.0%	n/a
114	▲ 4	Ulta Beauty, Inc	美國	10 871	11 207	其他商品專賣店	1	11.1%	9.8%	11.5%
115	▲ 1	NorgesGruppen ASA	挪威	10 773	10 997	折扣商店	1	5.4%	9.5%	2.8%
116	▼ -11	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	英國	10 616	10 616	電子商品專賣店	6	-4.1%	-10.9%	0.3%
117	▼ -15	Qurate Retail Group	美國	10 614	10 614	非實體店面	7	-5.5%	-12.3%	-0.5%
118	▲ 23	Globus Holding GmbH & Co. KG	德國	10 522 ^e	10 522 ^e	大賣場/ 超級購物中心	4	8.3%	27.7%	n/a
119	▲ 2	Colruyt Group	比利時	10 417	11 703 ^{**}	超市	3	4.3%	9.4%	9.7%
120	▼ -19	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中國	10 397	11 092	大賣場/ 超級購物中心	1	2.4%	-12.4%	-1.9%
121	▼ -2	WinCo Foods LLC	美國	10 390 ^e	10 390 ^e	超市	1	6.2%	5.5%	n/a
122	▲ 17	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	墨西哥	10 367	10 367	大賣場/ 超級購物中心	1	2.8%	6.1%	2.9%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
123	▼ -1	Salling Group	丹麥	10 332	10 401	折扣商店	3	3.4%	5.7%	2.3%
124	▲ 20	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	墨西哥	10 313	11 537	百貨公司	1	7.8%	10.1%	10.0%
125	▲ 2	Esselunga S.p.A.	義大利	10 092	10 092	大賣場/ 超級購物中心	1	3.4%	6.1%	1.3%
126	▼ -92	Casino Guichard- Perrachon S.A.	法國	9 885	9 990	大賣場/ 超級購物中心	27	-24.5%	-73.4%	-78.7%
127	▼ -13	Canadian Tire Corporation, Limited	加拿大	9 834 **	12 565 **	其他商品專賣店	2	3.9%	-7.5%	2.0%
128	▲ 1	Tengelmann Group	德國	9 833 e**	9 933 e**	居家修繕零售商	22	3.3%	4.3%	n/a
129	▼ -17	S.A.C.I. Falabella	智利	9 734	10 636	居家修繕零售商	7	2.9%	-9.0%	1.6%
130	▲ 3	Burlington Stores, Inc.	美國	9 727	9 727	百貨公司	2	7.8%	11.8%	3.5%
131	▼ -3	PetSmart, Inc.	美國	9 700 e	9 700 e	其他商品專賣店	2	0.4%	5.4%	n/a
132	▲ 15	lululemon athletica inc.	加拿大	9 619	9 619	服飾/ 鞋類商品專賣店	20	23.9%	18.6%	16.1%
133	▼ -1	Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (formerly Jumbo Groep Holding B.V.)	荷蘭	9 588 **	9 604 **	超市	2	6.9%	6.5%	0.2%
134	▼ -9	Adidas Group	德國	9 587	23 648 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	67	6.0%	-1.7%	n/a
135	▲ 8	Gruppo Eurospin	義大利	9 500	9 618	折扣商店	4	9.0%	10.6%	4.9%
136	● 0	President Chain Store Corp.	台灣	9 379	10 292 **	便利商店/ 加油站附設超商	4	5.3%	9.0%	4.0%
137	▼ -11	Co-operative Group Ltd.	英國	9 245	14 337 **	便利商店/ 加油站附設超商	1	-0.2%	-7.0%	0.0%
138	▲ 8	Sonae, SGPS, SA	葡萄牙	9 134	9 203	超市	62	7.4%	8.9%	5.1%
139	▲ 1	FNAC Darty S.A.	法國	8 691	8 691	其他商品專賣店	13	1.0%	-0.9%	0.7%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收(百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
140	▼ -6	Ace Hardware Corporation	美國	8 673	9 131 **	居家修繕零售商	60	10.3%	-0.2%	3.6%
141	▼ -3	GS Retail Co., Ltd.	韓國	8 553 ^e	8 962	便利商店/ 加油站附設超商	4	6.6%	2.7%	0.2%
142	▼ -12	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	美國	8 500 ^e	8 500 ^e	超市	1	-0.6%	-5.6%	n/a
143	▼ -23	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	日本	8 462	10 517	電子商品專賣店	4	-4.4%	-1.0%	1.6%
144	▼ -2	Dairy Farm International Holdings Limited	香港 特別行政區	8 345	9 170	超市	11	-6.6%	0.0%	1.7%
145	▲ 14	Reitan AS (Formerly Reitangruppen)	挪威	8 214 **	12 539 **	折扣商店	5	7.7%	15.2%	1.1%
146	▲ 14	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中國	8 200 **	10 076 **	其他商品專賣店	4	11.5%	15.4%	4.2%
147	▼ -16	Foot Locker, Inc.	美國	8 154	8 154	服飾/ 鞋類商品專賣店	26	0.5%	-6.8%	-4.0%
148	▼ -25	Suning.com Co., Ltd.	中國	8 109	10 067	電子商品專賣店	1	-24.4%	-12.2%	-6.8%
149	▲ 12	Deichmann SE	德國	8 044 ^e	8 167	服飾/ 鞋類商品專賣店	34	7.4%	7.2%	0.0%
150	▲ 7	Kesko Corporation	芬蘭	7 953 ^{e**}	13 005 **	超市	8	1.2%	2.0%	4.2%
151	▲ 3	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	美國	7 920 ^e	7 920 ^e	其他商品專賣店	2	1.6%	3.9%	n/a
152	▲ 6	The SPAR Group Limited	南非	7 884	7 884	超市	9	7.7%	10.1%	0.3%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收(百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
153	● 0	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	7 780 ^e	9 153 ^e	超市	1	9.4%	4.8%	n/a
154	▼ -19	Williams-Sonoma, Inc.	美國	7 751	7 751	非實體店面	13	6.4%	-10.6%	12.3%
155	new	Staples, Inc.	美國	7 600 ^e	n/a ^e	其他商品專賣店	2	7.9%	-4.4%	n/a
156	▲ 14	Magazine Luiza S.A.	巴西	7 531	7 575	其他商品專賣店	1	18.7%	-1.6%	-2.7%
157	▲ 8	Northeast Grocery Inc.	美國	7 460 ^e	7 460 ^e	超市	1	n/a	3.6%	n/a
158	▲ 19	SM Investments Corporation	菲律賓	7 442	11 078	大賣場/ 超級購物中心	1	4.3%	9.7%	13.7%
159	▲ 4	Axel Johnson AB	瑞典	7 438 ^{**}	11 616 ^{**}	超市	1	7.7%	4.7%	1.5%
160	▼ -4	Bath & Body Works, Inc.	美國	7 429 ^{**}	7 429 ^{**}	其他商品專賣店	42	9.1%	-1.7%	11.8%
161	▼ -13	Beisia Group Co., Ltd.	日本	7 427 ^{**}	7 427 ^{**}	居家修繕零售商	1	5.5%	1.7%	n/a
162	▲ 11	Lulu Group International	阿拉伯 聯合大公國	7 278	7 278	大賣場/ 超級購物中心	7	0.1%	5.6%	2.6%
163	▲ 3	Bauhaus AG	德國	7 242	8 520	居家修繕零售商	19	3.4%	-1.7%	n/a
164	▼ -13	Signet Jewelers Limited	美國	7 135	7 171	其他商品專賣店	4	2.8%	-8.1%	11.3%
165	▲ 10	Hobby Lobby Stores, Inc.	美國	7 110 ^e	7 110 ^e	其他商品專賣店	1	7.3%	3.9%	n/a
166	▼ -17	China Resources Vanguard Co., Ltd.	中國	7 056 ^e	8 820 ^{e,g}	大賣場/ 超級購物中心	1	-9.2%	-9.7%	n/a
167	▲ 1	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	美國	7 040	7 040	便利商店/ 加油站附設超商	30	-0.6%	-1.1%	11.7%
168	▲ 52	Harbor Freight Tools USA, Inc.	美國	7 000 ^e	7 000 ^e	其他商品專賣店	1	11.8%	30.8%	n/a
169	▲ 45	Raia Drogasil S.A.	巴西	6 999	6 999	藥妝店/藥局	1	17.0%	16.9%	3.2%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹		公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
170	▲	19	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	印尼	6 946	6 946	便利商店/ 加油站附設超商	2	9.9%	10.3%	3.3%
171	▲	21	B&M European Value Retail S.A.	英國	6 920	6 920	折扣商店	2	9.5%	10.1%	6.7%
172	▼	-17	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	美國	6 900 ^e	6 900 ^e	百貨公司	1	-10.0%	-9.2%	0.4%
173	▲	10	Sprouts Farmers Market, Inc.	美國	6 837	6 837	超市	1	5.6%	6.8%	3.8%
174	▲	6	Endeavour Group	澳洲	6 834	8 210	其他商品專賣店	1	n/a	3.4%	4.2%
175	▲	7	PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	印尼	6 828 ^{**}	6 828 ^{**}	便利商店/ 加油站附設超商	1	8.4%	4.7%	1.3%
176	▼	-9	MatsukiyoCocokara & Co. (formerly MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd..)	日本	6 735 ^{**}	6 755 ^{**}	藥妝店/藥局	5	12.2%	7.5%	5.1%
177	▼	-25	Majid Al Futtaim Holding LLC	阿拉伯 聯合大公國	6 712	9 391	大賣場/ 超級購物中心	15	-2.5%	-12.0%	7.8%
178	▲	1	Fraser's Group plc (formerly Sports Direct International plc)	英國	6 706 ^{**}	6 936 ^{**}	其他商品專賣店	23	8.6%	-0.4%	7.2%
179	▼	-3	H2O Retailing Corporation	日本	6 624	7 094	百貨公司	2	3.1%	10.4%	2.0%
180	▲	23	XXXLutz Group	奧地利	6 622	6 622	其他商品專賣店	14	6.4%	12.4%	n/a
181	▲	51	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	美國	6 600 ^e	6 600 ^e	超市	1	5.0%	33.3%	n/a
182	▼	-13	Tsuruha Holdings Inc.	日本	6 536	6 536	藥妝店/藥局	2	5.6%	5.9%	2.6%
183	▼	-5	Dillard's, Inc.	美國	6 534	6 874	百貨公司	1	1.2%	-3.3%	10.7%
184	▲	61	DINO POLSKA S.A. GROUP	波蘭	6 515	6 515	大賣場/ 超級購物中心	1	34.5%	29.6%	5.5%
185	▼	-4	Lawson, Inc.	日本	6 510	7 256 ^{**}	便利商店/ 加油站附設超商	6	10.5%	10.1%	4.8%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度 零售營 收排名	與2022相 比之排名 變化 ¹		公司名稱	總部所在地	2023會計年度 零售營收 (百萬美元)	2023會計年 度母公司/ 集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分 布國家數	2018-2023 會計年度 零售營收 年複合成 長率 ³	2022-2023 會計年度 零售營收 成長率	2023會計 年度 淨利率 ⁴
186	▲	15	Next plc	英國	6 499 **	6 968 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	34	5.6%	9.0%	14.6%
187	▲	4	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	台灣	6 493	6 493	超市	1	10.8%	5.3%	n/a
188	▲	23	MAXIMA GRUPÉ, UAB	立陶宛	6 450	6 450	超市	5	11.1%	13.4%	3.2%
189	▲	4	Central Retail Corporation Public Company Limited	泰國	6 444	7 222	百貨公司	3	4.2%	4.7%	3.4%
190	▲	37	Farmacias Guadalajara	墨西哥	6 438	6 438	藥妝店/藥局	1	15.4%	11.7%	4.1%
191	▼	-6	JB Hi-Fi Limited	澳洲	6 398	6 398	電子商品專賣店	2	6.2%	-0.4%	5.6%
192	▼	-4	Reinalt-Thomas Corporation (doing business as Discount Tire/America's Tire)	美國	6 390 °	26 737 °	其他商品專賣店	1	5.9%	2.6%	n/a
193	▲	1	BGF Retail	韓國	6 324	6 324	便利商店/ 加油站附設超商	4	7.2%	7.6%	2.4%
194	▼	-23	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	西班牙	6 313	6 344	折扣商店	4	-4.7%	-12.3%	-0.5%
195	▼	-5	HORNBACH Baumarkt AG Group	德國	6 258	6 258	居家修繕零售商	9	7.1%	-1.1%	1.3%
196	▼	-10	Victoria's Secret & Co.	美國	6 182 **	6 182 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	64	-3.5%	-2.6%	1.9%
197	▼	-13	Academy Sports and Outdoors, Inc.	美國	6 159	6 159	其他商品專賣店	1	5.2%	-3.7%	8.4%
198	▼	-1	Cosmos Pharmaceutical Corp.	日本	6 144	6 144	藥妝店/藥局	1	9.6%	16.6%	2.5%
199	new		Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)	印度	6 094	6 111	超市	1	20.5%	18.6%	5.0%
200	▲	6	United.b Group (formerly HTM-Group)	法國	6 084 °	6 084 °	電子商品專賣店	4	10.2%	5.0%	n/a

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
201	new	Total Wine & More	美國	6 000 ^e	6 000 ^e	其他商品專賣店	1	14.1%	9.1%	n/a
202	new	Raley's Family of Fine Stores (now The Raley's Companies)	美國	6 000 ^e	6 000 ^e	超市	1	12.7%	7.1%	n/a
203	▼ -31	Nitori Holdings Co., Ltd.	日本	5 975	5 975	其他商品專賣店	8	8.1%	-5.5%	9.7%
204	▲ 36	Pepco Group	波蘭	5 972	5 972	折扣零售商	21	13.1%	17.1%	1.8%
205	▼ -5	Grupo Casas Bahia S.A. (Formerly Via S.A. or Via Varejo S.A.)	巴西	5 943	5 943	電子商品專賣店	1	1.4%	-6.6%	-9.1%
206	new	Migros Ticaret A.Ş.	土耳其	5 895	6 105	超市	1	57.0%	30.1%	4.9%
207	▼ -5	Pick n Pay Stores Limited	南非	5 840 ^{**}	5 840 ^{**}	超市	8	4.9%	5.4%	-2.8%
208	▼ -10	Tapestry, Inc.	美國	5 804 ^e	6 671 ^{**}	其他商品專賣店	125	1.6%	-1.8%	12.2%
209	▼ -1	Coop Norge, the Group	挪威	5 707	5 983	超市	1	4.4%	5.0%	0.4%
210	▲ 5	Ingles Markets, Inc.	美國	5 664	5 893 ^{**}	超市	1	7.4%	3.4%	3.6%
211	▲ 23	JYSK Group	丹麥	5 621	5 621	其他商品專賣店	48	7.7%	6.3%	n/a
212	▲ 26	Sklavenitis Group	希臘	5 518 ^e	5 518 ^e	超市	2	10.7%	11.9%	n/a
213	new	NORMA Unternehmens Stiftung	德國	5 518 ^e	5 518 ^e	折扣商店	4	7.2%	25.0%	n/a
214	▼ -40	Natura & Co Holding S.A	巴西	5 508	5 508	其他商品專賣店	64+	14.8%	-26.3%	11.1%
215	▲ 1	Liquor Control Board of Ontario	加拿大	5 506 ^{**}	5 506 ^{**}	其他商品專賣店	1	8.2%	0.7%	34.5%
216	▼ -11	Bic Camera Inc.	日本	5 504	5 595	電子商品專賣店	1	-0.7%	3.0%	0.6%
217	▲ 7	Stater Bros. Holdings Inc.	美國	5 500 ^e	5 500 ^e	超市	1	4.0%	5.8%	n/a
218	● 0	Coop Danmark A/S	丹麥	5 479	5 776	超市	3	0.5%	-2.2%	-6.0%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
219	▲ 7	Grupo Eroski	西班牙	5 470 **	5 928 **	超市	3	2.3%	8.1%	2.0%
220	▼ -13	Life Corporation	日本	5 401	5 401	超市	1	3.0%	5.8%	2.1%
221	new	Fortenova grupa d.d.	克羅埃西亞	5 326	6 372	超市	5	21.6%	12.0%	-3.3%
222	▼ -23	Yodobashi Camera Co., Ltd.	日本	5 296 e	5 296 e	電子商品專賣店	1	3.0%	3.0%	n/a
223	▼ -1	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	美國	5 274	6 255	其他商品專賣店	3	6.0%	0.8%	-20.5%
224	▼ -28	GameStop Corp.	美國	5 273	5 273	其他商品專賣店	7	-8.6%	-11.0%	0.1%
225	▲ 6	American Eagle Outfitters, Inc.	美國	5 262 **	5 262 **	服飾/鞋類商品專賣店	30	5.4%	5.4%	3.2%
226	new	InRetail Perú Corp.	秘魯	5 237	5 558	超市	2	10.7%	5.2%	4.5%
227	▲ 10	WD FF Limited dba Iceland	英國	5 206 **	5 300 **	超市	65	6.0%	6.5%	0.0%
228	▲ 2	Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	韓國	5 190	5 190	大賣場/超級購物中心	1	1.6%	5.0%	-8.3%
229	▲ 10	Casey's General Store	美國	5 189	14 863	便利商店/加油站附設超商	1	8.5%	8.8%	3.4%
230	▼ -2	The Save Mart Companies	美國	5 100 e	5 100 e	超市	1	2.5%	2.0%	n/a
231	▼ -18	The Michaels Companies, Inc.	美國	5 100 e	5 100 e	其他商品專賣店	2	-0.7%	-7.3%	n/a
232	new	Specsavers Group	英國	5 072 **	5 072 **	其他商品專賣店	11	7.6%	13.0%	n/a
233	▼ -8	Sundrug Co., Ltd.	日本	4 966 **	4 966 **	藥妝店/藥局	1	5.0%	8.9%	3.9%
234	▼ -13	Valor Holdings Co., Ltd.	日本	4 948	5 336	超市	1	6.9%	5.8%	1.6%
235	▼ -48	Shinsegae Inc.	韓國	4 944 **	4 906 **	其他商品專賣店	1	4.0%	-18.7%	4.9%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。

² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。

³ 年複合成長率。

⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度零售營收排名	與2022相比之排名變化 ¹	公司名稱	總部所在地	2023會計年度零售營收 (百萬美元)	2023會計年度母公司/集團營收 ² (百萬美元)	主要業務型態	海外業務分布國家數	2018-2023會計年度零售營收年複合成長率 ³	2022-2023會計年度零售營收成長率	2023會計年度淨利率 ⁴
236	● 0	Sugi Holdings Co., Ltd.	日本	4 937 **	4 965 **	藥妝店/藥局	1	8.8%	11.6%	3.0%
237	▼ -33	Mobile World Investment Corporation	越南	4 912	4 912	電子商品專賣店	3	6.6%	-11.5%	0.1%
238	new	Defense Commissary Agency (DeCA)	美國	4 900	4 900	超市	12	-0.4%	11.4%	n/a
239	new	T. J. Morris dba Home Bargains	英國	4 772	4 772	其他商品專賣店	1	12.0%	10.4%	6.8%
240	▼ -21	Edion Corporation	日本	4 763	4 763	電子商品專賣店	1	0.1%	0.1%	1.2%
241	▼ -31	K's Holdings Corporation	日本	4 745 **	4 745 **	電子商品專賣店	1	0.8%	-2.6%	1.0%
242	▼ -25	Big Lots, Inc.	美國	4 722	4 722	折扣商店	1	-2.1%	-13.6%	-10.2%
243	new	ATB-Market LLC	烏克蘭	4 720 ^e	4 720 ^e	折扣商店	1	16.1%	22.0%	2.2%
244	new	Weis Markets, Inc.	美國	4 697	4 697	超市	1	6.0%	0.0%	2.2%
245	new	Urban Outfitters, Inc.	美國	4 679	5 153 **	服飾/ 鞋類商品專賣店	14	5.4%	6.0%	5.6%
246	new	PRADA Group	義大利	4 624	5 216	服飾/ 鞋類商品專賣店	70	10.6%	12.1%	14.2%
247	● 0	EG Group Limited	英國	4 505	28 333	便利商店/ 加油站附設超商	10	18.5%	1.7%	n/a
248	▼ -19	Neiman Marcus Group LTD LLC	美國	4 500 ^e	4 500 ^e	百貨公司	1	-1.7%	-10.0%	n/a
249	new	Sok Marketler	土耳其	4 469	4 469	折扣商店	1	61.6%	18.3%	3.3%
250	new	Pepkor Holdings Limited	南非	4 448	4 615	折扣百貨公司	10	5.8%	6.7%	-1.5%

¹ 與2022會計年度相比之排名變化(人工計算結果)。² 可能包含非零售業務營收(若相關營收在集團營收中的佔比<50%)。³ 年複合成長率。⁴ 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。

n/a = 無資料。

ne = 不存在。

* 營收反映批發銷售額。

** 營收包括批發和零售銷售額。

e = 預估值。

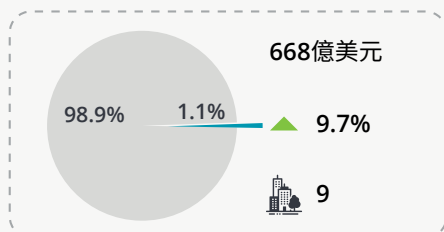
g = 企業公告之營業額。

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

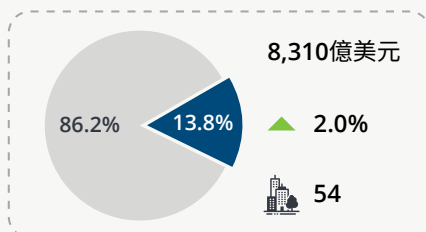
地理區域分析

本章節將按地理區域分析前 250 大零售企業表現。為進行此分析，本報告將根據總部所在地對所有企業進行分類，分類結果可能會與該企業最大銷售來源地區有所出入。此外，儘管許多企業的销售服務範圍涵蓋其所在地以外的區域，但此處會將各企業的销售額全數納入該公司總部所在地進行計算。

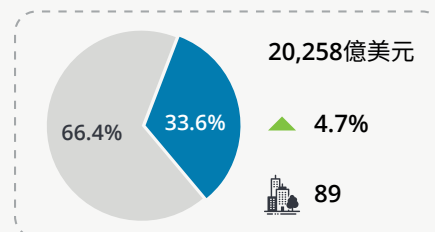
非洲／中東



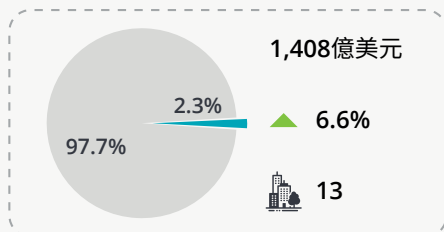
亞太地區



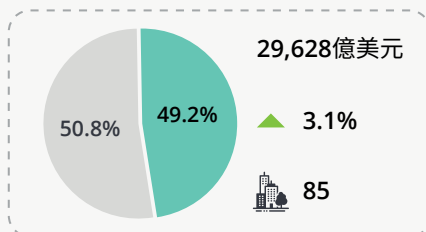
亞太地區



拉丁美洲



北美



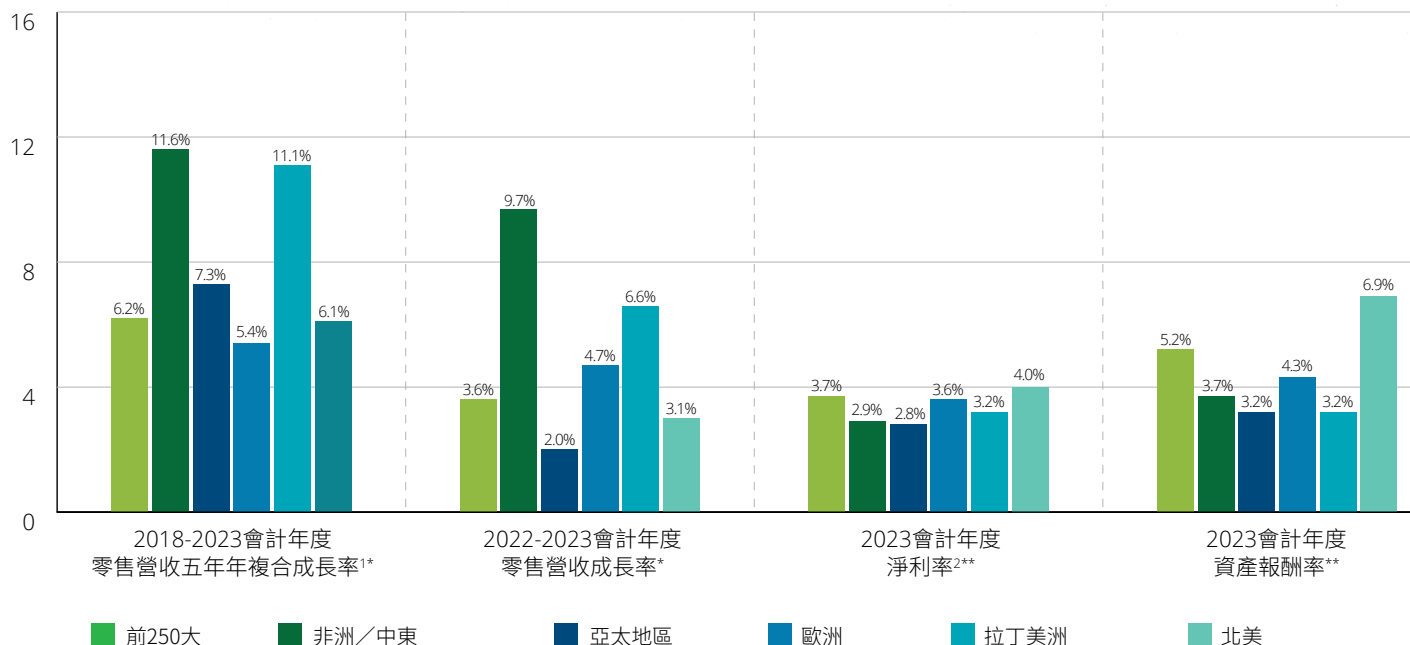
圖例說明：

- US\$** 2023會計年度零售營收
- 前250大零售企業區域營收佔比
- 零售營收年增率變化 (%)
- 企業數量

資料來源：Deloitte Global《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



2023會計年度零售營收成長率與獲利能力（按地區劃分）



*銷售成長率係以銷售額加權與貨幣調整後之綜合基礎進行計算。

**淨利率與資產報酬率皆為銷售額加權後綜合計算而來的結果。

¹年複合成長率。

²淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。可能包含非零售業務營收（若相關營收在集團營收中的佔比<50%）。

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度各區域依商品類別劃分之企業佔比（%）

	服飾與配件	快速消費品	消費性電子與娛樂商品	多角化經營
非洲／中東	n/a	88.9%	n/a	11.1%
亞太地區	9.3%	53.7%	20.4%	16.7%
歐洲	18.0%	61.8%	16.9%	3.4%
拉丁美洲	7.7%	61.5%	23.1%	7.7%
北美	21.2%	44.7%	29.4%	4.7%
前250大	16.0%	55.2%	21.6%	7.2%

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

非洲／中東

2023 會計年度的全球前 250 大零售企業中，有九家來自非洲／中東地區。這九家公司合計佔前 250 大總零售企業營收的 1.1%，低於 2022 會計年度的 1.2%。南非零售商 Shoprite 過去兩年穩居該地區的零售龍頭寶座，其 2023 會計年度的零售銷售額成長了 11.9%。該公司表示，其在本會計年度已新開設 292 間門市，並計劃於下一年度再新增 265 間門市。相較於 2022 會計年度，南非、土耳其和阿拉伯聯合大公國企業的零售營收皆呈現下滑走勢，營收變化分別為 -27.0%、-23.9% 和 -3.7%。這次以色列並無任何企業擠進前 250 大榜單。

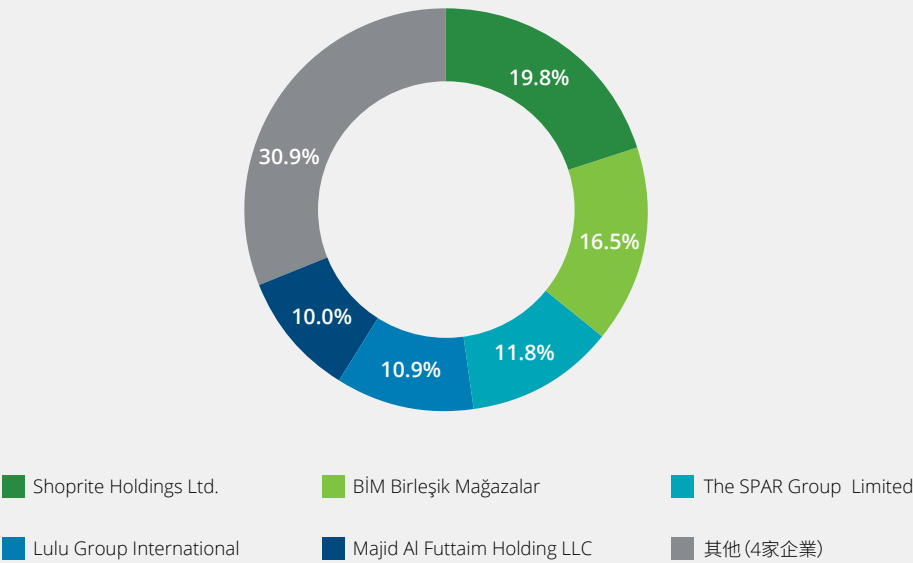
整體而言，非洲／中東地區企業在 2023 會計年度實現了 9.7% 的零售營收成長率，淨利率則為 2.9%。2018 至 2023 會計年度期間，該地區企業所累計的五年年複合成長率為 11.6%。

綜合來看，該地區前五大零售業者在總零售營收中的佔比從 2022 會計年度的 72% 下降至 2023 會計年度的 69%，但 Shoprite Holdings Ltd、BİM Birleşik Mağazalar 和 The SPAR Group Limited 的營收皆獲得雙位數成長。

繼 2022 會計年度 16.8% 的強勁增長後，Shoprite Holdings Limited 在 2023 會計年度的營收成長率來到 11.9%，表現出色。上述表現可歸功於以下要素，包括 Sixty60 線上平台的銷售額上升了 58.1%、新加入的 320 萬名 Xtra Savings 會員，以及各部門的銷售額皆有所增加。此外，市佔率的大幅提升是驅動銷售額持續增長的重要因素，而卓越的營運表現、對「Smarter Shoprite」資料和技術倡議的策略性投資，以及店內體驗與架上有貨率的改善，皆有助於為該公司取得更高市佔率。

非洲/中東	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外業務零售 營收佔比 (%)
南非	4	7 849	16.4%
土耳其	3	7 134	4.3%
阿拉伯 聯合大公國	2	6 995	55.3%
非洲/中東總和	9	7 421	20.7%

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

亞太地區

2023 會計年度，亞太地區企業的零售營收合計佔前 250 大總營收的 8.7%，低於 2022 會計年度的 14.8% 以及 2021 會計年度的 15.7%。該地區 2023 會計年度的平均零售營收成長率為 2.0%，是五大地理區域中數值最低者。儘管如此，其淨利率仍從前一年的 2.5% 上升至 2.8%。

亞太地區 2023 會計年度零售營收最高者為日本 (30%) 以及中國大陸和香港特別行政區 (34%)。然而，上述市場的營收成長率皆為負值，分別是 -8.7% 和 -5.5%。相較之下，澳洲 (5.3%) 和韓國 (0.3%) 的零售營收皆呈現正增長。

Fast Retailing Co., Ltd. 是該地區零售業者中成長速度最快者，成長率達 20.3%，其次為 Shein 和 Cosmos Pharmaceutical Corp. (兩者皆為 17.0%) 以及 Coupang Inc. (15.7%)。

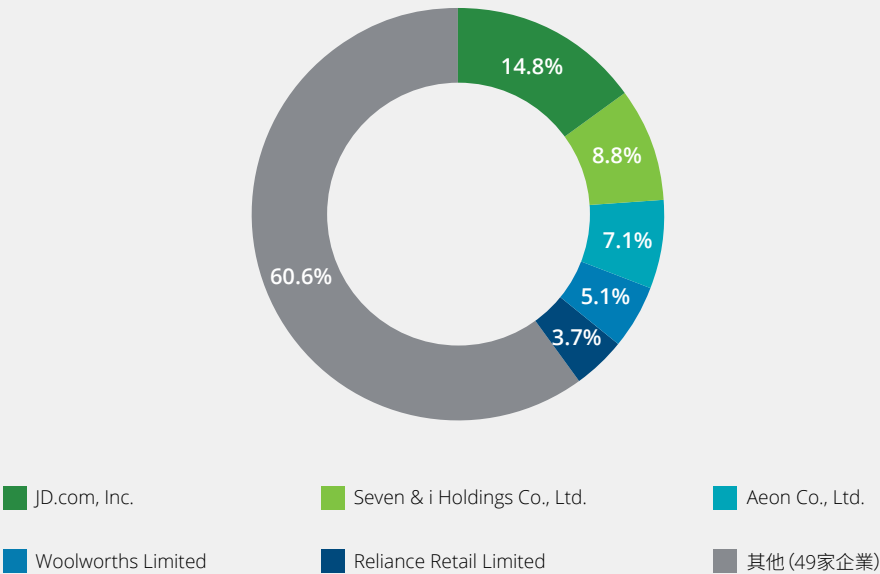
2023 會計年度，其他亞太地區前 250 大零售企業的平均零售營收成長率為 9%，這些地區包括印度、印尼、菲律賓、台灣、泰國和越南在內。其中，印度、菲律賓、印尼和泰國皆展現出強勁的成長率，分別為 14.3%、9.9%、8.9% 和 8.8%。Avenue Supermarts Ltd.、Reliance Retail Limited、PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)、SM Investments Corporation 以及 CP ALL Plc. 等數家主要業者，是推動此一出色表現的最大功臣。

2018-2023 會計年度期間，亞太地區前 250 大零售企業的五年年複合成長率為 7.3%，較 2017-2022 會計年度期間的同一數值下降了 0.8 個百分點。這是各地理區域中第三高的年複合成長率。

該地區前 250 大零售企業的淨利率為 2.8%，比前 250 大整體的平均值低 0.9 個百分點。

亞太地區	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外業務零售 營收佔比 (%)
日本	20	12 893	27.7%
中國/ 香港特別行政區	12	23 381	18.1%
韓國	7	10 641	4.8%
澳洲	5	21 317	6.3%
亞太地區 其他國家	10	11 154	3.1%
亞太地區總和	54	15 390	16.4%

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

歐洲

歐洲零售商 2023 會計年度的總體成長率為 4.7%，較前一年高出 0.8 個百分點。儘管歐洲地區包含最多前 250 大零售企業，總共有 89 家公司，但就總營收佔比而言，其在各區域中僅排名第二，佔前 250 大零售企業總零售營收的 33.6%。

歐洲所有國家的零售營收均為正成長，其中西班牙和德國業者處於領先地位，分別交出 10.6% 和 11.4% 的雙位數成長佳績。英國和荷蘭業者則分別成長了 8%。在成長最快的七家零售商中，有六家屬於快速消費品業者。成長最快的是瑞士旅遊零售業者 Avolta AG（前身為 Dufry AG），其零售營收較去年同期成長 87.2%，達到近 149 億美元。此一強勁表現主要歸功於該公司收購了為旅客提供餐飲服務的供應商 Autogrill，該收購為其帶來 53 億美元的營收貢獻；此外，該公司在歐洲、中東和非洲地區以及美國市場的創紀錄表現亦功不可沒。該地區成長第二快的企業是總部位於波蘭的連鎖超市 DINO POLSKA S.A. GROUP，其 2023 會計年度的零售營收成長了 29.6%。

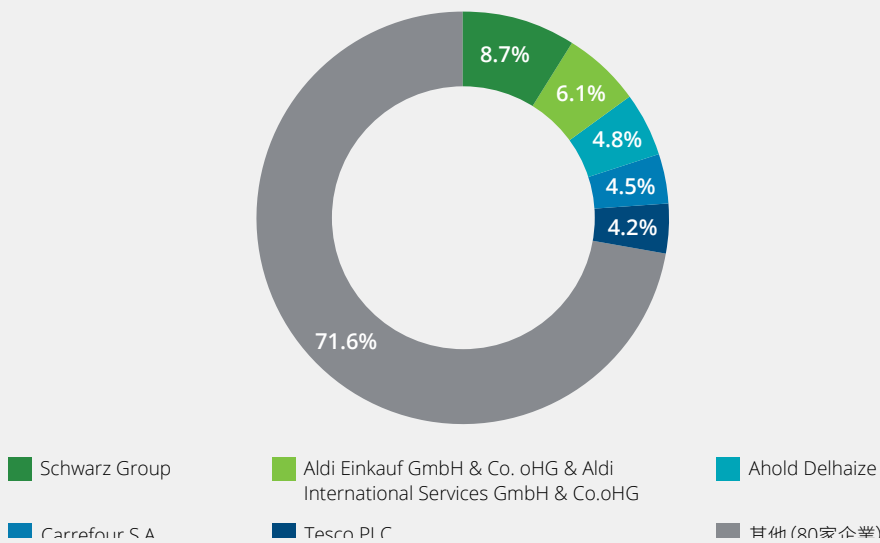
歐洲企業在 2023 會計年度的平均淨利率為 3.6%，較前一年增加了 0.1 個百分點，在所有地理區域中淨利率排名第二。2023 會計年度的平均資產報酬率則為 4.3%。如同以往，Hermes、LVMH 和

Kering 等奢侈品業者大幅推動了歐洲地區的表現，使該地區 2023 和 2022 會計年度的淨利率均保持在雙位數水準。

2023 會計年度，32 家「歐洲地區其他國家」的零售商分別位於義大利（6 家）、瑞士（4 家）、瑞典（3 家）、丹麥（3 家）、挪威（3 家）、芬蘭（2 家）、奧地利（2 家）、波蘭（2 家）、葡萄牙（2 家）、希臘（1 家）、比利時（1 家）、立陶宛（1 家）、烏克蘭（1 家），以及克羅埃西亞（1 家）。

歐洲	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外業務零售 營收佔比 (%)
德國	17	35 515	52.9%
法國	13	33 926	45.0%
英國	18	17 083	14.8%
荷蘭	4	40 714	79.7%
西班牙	5	20 072	41.0%
歐洲其他國家	32	12 821	34.5%
歐洲總和	89	22 761	43.4%

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

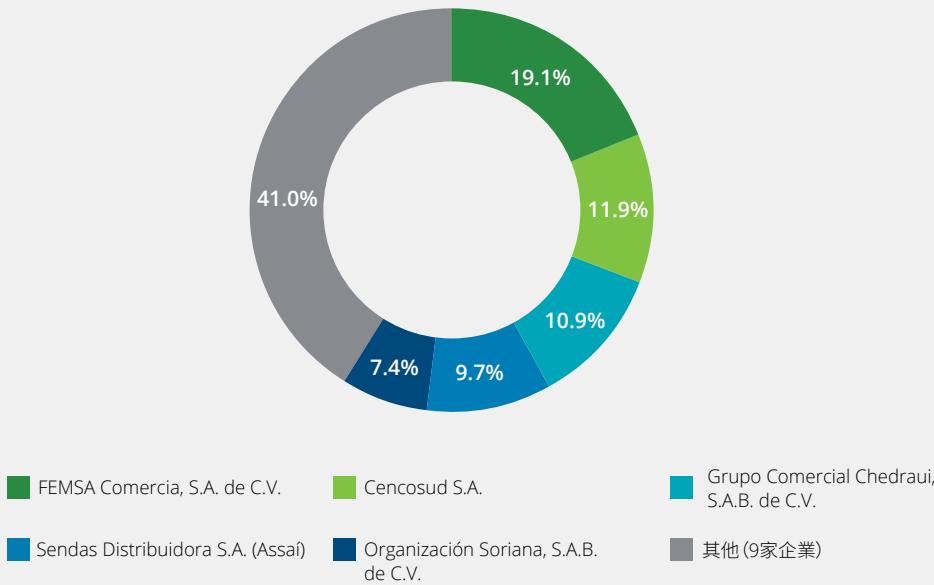
拉丁美洲

2023 會計年度，雖然拉丁美洲零售商在前 250 大零售企業總零售營收中的佔比僅為 2.3%（高於 2022 會計年度的 2.2%），但卻擁有第二高的五年年複合成長率和零售營收年增率。該地區 2018 至 2023 會計年度的年複合成長率為 11.1%，營收年增率則為 6.6%。榜上的 13 家零售商中，有 9 家的 2023 會計年度營收呈現正增長。墨西哥零售商是拉丁美洲地區營收佔比最高者，而墨西哥也是該地區成長速度最快的國家，其企業零售營收成長了 28.7%。此一增長主要歸功於 FEMSA Comercio, SA de CV，該公司是 2023 會計年度拉丁美洲成長最迅速的零售商，其零售營收較去年同期增加了 23.1%。各業務部門的成長再加上 2023 會計年度新增的 1,450 間門市，是驅動上述優異表現的助力。其他為該地區的成長作出重要貢獻的業者包括 Farmacias Guadalajara 和 El Puerto de Liverpool, SAB de CV，這兩家公司的營收增幅皆達到雙位數水準。此外，該地區前五名零售商在總零售營收中的佔比有所下滑，從 2022 會計年度的 65% 下降至 2023 會計年度的 59%。

受到巴西 (-1.8%) 和智利 (-2.9%) 的負成長表現所影響，拉丁美洲 2023 會計年度的平均淨利率從 4.5% 降低至 3.2%。平均資產報酬率則為 3.2%。

拉丁美洲	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外業務零售 營收佔比 (%)
巴西	5	7 936	7.6%
秘魯	1	5 237	0.6%
墨西哥	5	13 873	21.3%
智利	2	13 251	49.6%
拉丁美洲總和	13	10 830	22.0%

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

北美

在前 250 大名單中，有 85 家企業進榜的北美地區是零售商數量第二多的區域，但其在 250 大總零售營收中的佔比卻領先其他地區，達到 49.2%。在主要零售業者中，Demoulas Super Markets, Inc. (以 Market Basket 的商號經營) 交出最高的成長率 (33.3%)，其次 是 Harbor Freight Tools USA, Inc. (30.8%) 和 lululemon athletica inc. (18.6%)。

該地區企業的綜合零售年增率為 3.1%，與前一年相比下降了兩個百分點。2023 會計年度，僅 8% 的北美零售商實現了雙位數的零售營收年增幅，此數字低於前一年的 24%。與此同時，共有 27 家零售商的年增率為負值。

就北美地區而言，零售營收年增長率最高的十家企業中，有六家屬於快速消費品零售商，且有 50% 以超市或百貨公司的型態經營。在保持和擴大其在成長最快的零售商中的影響力方面，該部門所展現出來的韌性可謂凸顯出其應對市場挑戰的能力。在這些快速成長的業者中，值得注意的包括 Chewy, Inc.、Total Wine & More、Raley's Family of Fine Stores(現為The Raley's Companies)、H-E-B Grocery Company LP (前身為 H.E. Butt Grocery Company) 以及 Costco。

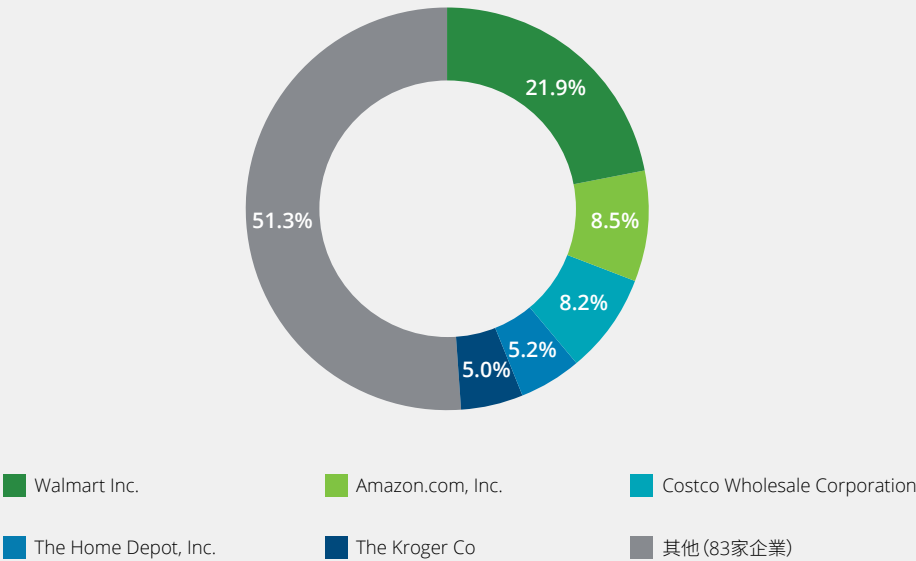
北美五大零售業者在該地區總零售營收中的佔比為 48.7%，較前一年上升了 0.8 個百分點。

其中，龍頭零售商 Walmart 在北美市場的市佔率便高達 11%，且 2023 會計年度的零售營收較去年同期成長了 6%。此一成績得益於各項業務連續兩年的正增長表現，而交易量和平均單筆交易額的增加則在背後起到助攻作用。事實上，該公司的成就可歸功於其廣泛的門市網絡、具競爭力的定價、商品多樣性、強大的電商和全通路策略，以及技術方面的創新舉措。

與前一年的 52 家相比，2023 會計年度的前 250 大零售企業中，有 51 家北美業者的淨利率為正數。不過，該地區零售商的複合淨利率為 4%，是各地區和前 250 大零售企業中最高者。

北美	企業數量	平均零售營收 (百萬美元)	海外業務零售 營收佔比 (%)
美國	78	36 393	15.9%
加拿大	7	17 738	19.4%
北美總和	85	34 857	16.0%

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

商品類別分析

本章節將依主要零售商品類別，對前 250 大零售企業的零售表現進行分析。零售商品將分為以下四個類別：服飾與配件、快速消費品、消費性電子與娛樂商品，以及多角化經營。當一家公司有半數以上的零售營收皆來自前三項類別中的某一類商品時，則可將其歸類於該廣泛定義的商品類別之下。反之，若這三類特定商品在該公司的零售營收佔比中均未過半，則可將其歸類為多角化經營之業者。就上述四類商品而言，前 250 大公司中屬於服飾與配件領域的業者在 2023 會計年度締造了最高的零售營收成長率 (6%)，以及高達 9.8% 的淨利率。相較之下，2022 會計年度的零售營收則交出了 13% 的亮眼成長表現。

				
	服飾與配件	快速消費品	消費性電子與娛樂商品	多角化經營
2023會計年度零售營收	6,202億美元	39,473億美元	11,679億美元	2,918億美元
2023會計年度	10.3%	65.5%	19.4%	4.8%
前250大佔比企業數量	40	138	54	18

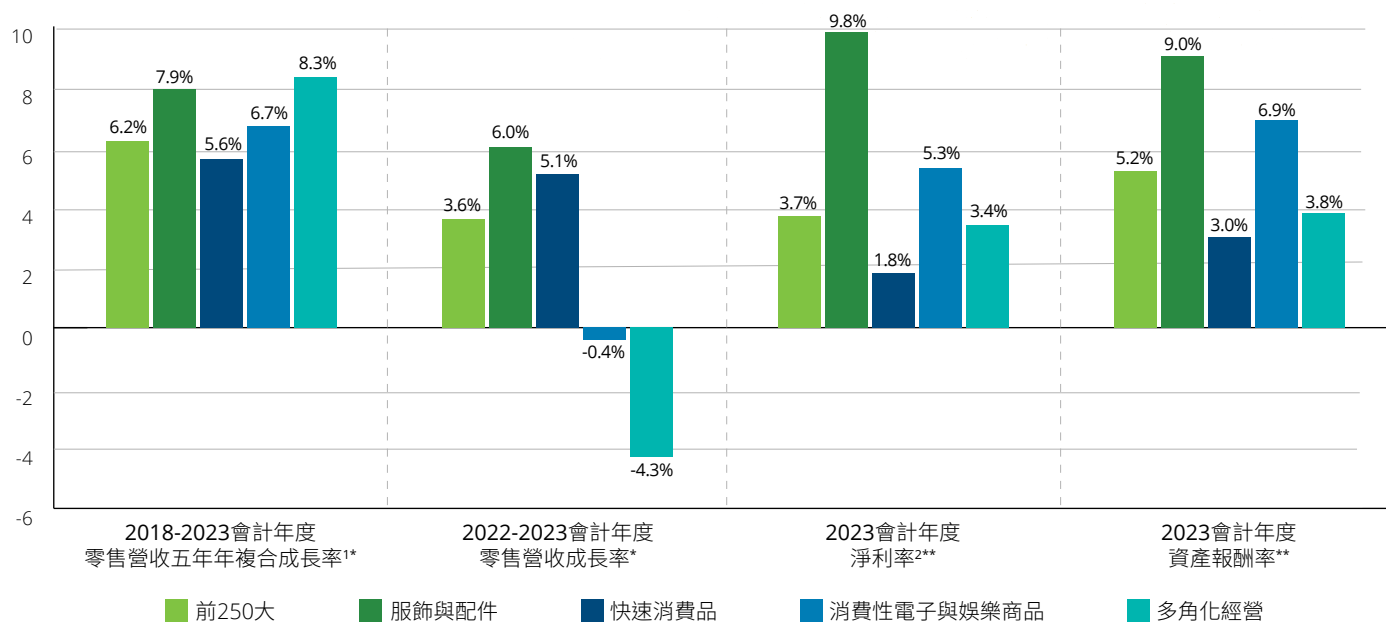
資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。根據企業年報、《超市新聞》雜誌、《富比世雜誌》美國最大私人公司等資料，對2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度各商品類別下之企業佔比（按地區劃分）

	非洲/中東	亞太地區	歐洲	拉丁美洲	北美
服飾與配件	n/a	12.5%	40.0%	2.5%	45.0%
快速消費品	5.8%	21.0%	39.9%	5.8%	27.5%
消費性電子與娛樂商品	n/a	20.4%	27.8%	5.6%	46.3%
多角化經營	5.6%	50.0%	16.7%	5.6%	22.2%
前250大	3.6%	21.6%	35.6%	5.2%	34.0%

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

2023會計年度零售營收成長率與獲利能力（按主要商品類別劃分）



*銷售成長率係以銷售額加權與貨幣調整後之綜合基礎進行計算。

** 淨利率與資產報酬率皆為銷售額加權後綜合計算而來的結果。

¹ 年複合成長率。

² 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。可能包含非零售業務營收（若相關營收在集團營收中的佔比<50%）。

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

服飾與配件

服飾與配件類別在 2023 會計年度的成長幅度有所放緩，相關零售營收僅成長了 6%（相較於 2022 會計年度的 13%）。此一成長由數家主要業者所帶動，包括 Fast Retailing Co., Ltd. (20.3%)、lululemon athletica inc. (18.6%)、Pepco Group (17.1%)、Shein (17.0%)，以及 Associated British Foods plc / Primark (17.0%)。

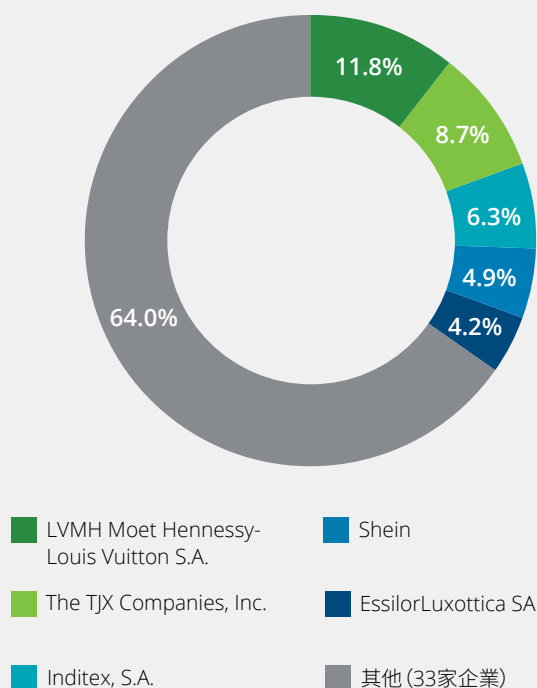
該類別中有 14 家公司的零售營收成長率超過 10%，其中包含五家快時尚和平價服飾零售商、三家奢侈品零售商、兩家珠寶與配件零售商，其餘的則為運動服零售商、專賣店和折扣商店。該類別的復甦是由疫情期間受到壓抑的消費需求所推動。

日本零售控股公司 Fast Retailing Co., Ltd. 在全球各市場中締造了創紀錄的營收成長表現，旗下 UNIQLO 國際業務在總營收中的佔比提高了 3.3 個百分點至 52.0%，並且是首次超過 50%。該公司在歐洲、北美和東南亞等地積極擴展其客群，使當地業務進入成長階段。按其計畫，北美地區每年新開設的門市數量將增至 20 間，歐洲地區則增至 10 間。該公司還計劃每年於大中華區增設約 80 間新店面，並於東南亞、印度和澳洲等地增設約 60 間新門市。除了對新據點的投資外，該公司還持續斥資於全球各地打造自動化的倉儲設施。

就服飾與配件類別中的前五大零售商而言，其表現皆十分強勁。LVMH、Inditex 和 Shein 的零售營收均達到雙位數的增長水準，而 TJX 和 EssilorLuxottica 的營收則分別成長了 8.6% 和 3%。2023 會計年度，前五大業者在該類別總零售營收中的佔比增加了兩個百分點至 36%，其中又以 Shein 和 LVMH 的表現最為亮眼。該類別於 2023 會計年度新增了兩家零售商，使得前 250 大中劃分於該類別之下的公司總數量來到 40 家。此外，大部分快時尚服飾零售商的零售營收皆呈現正增長，此一表現可歸功於其強大的電商平台、無縫的購物體驗，以及有效運用社群媒體和影響力行銷以達到吸引流量並提高銷售之作法。

服飾與配件類別業者的平均淨利潤從 2022 會計年度的 8.5%，成長至 2023 會計年度的 9.8%。此一成長主要由奢侈品牌的高獲利能力所驅動，以法國零售商 Hermès 為例，其淨利率為 32.2%（高於 2022 會計年度的 29.1%），使其成為該類別中最賺錢的公司。

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



快速消費品

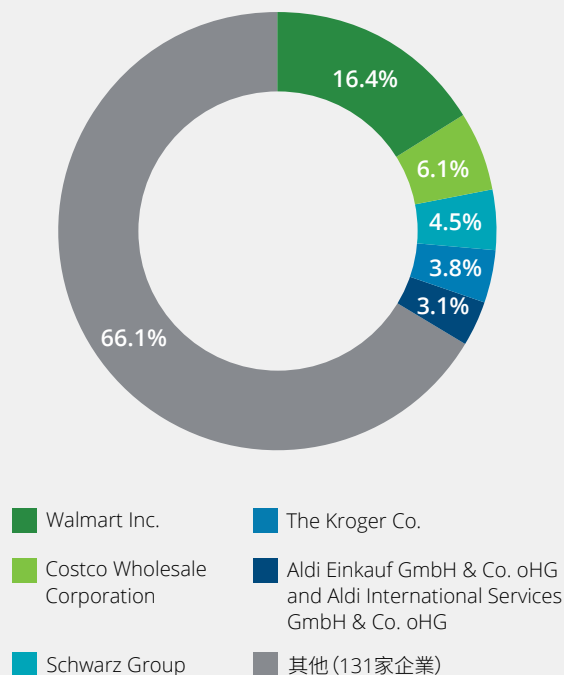
就快速消費品類別中的前 250 大零售企業而言，儘管其平均零售營收成長率從 2022 會計年度的 8.5% 下滑至 2023 會計年度的 5.1%，但其 2023 會計年度的成長率在四大商品類別中仍排名第二。該類別公司的平均淨利率為 1.8%，較前一年下降 0.4 個百分點。快速消費品零售商佔前 250 大總零售營收的 65.5%，比前一年上升了 1.1 個百分點。雖然有 40% 的快速消費品公司位於歐洲，但前 250 大零售企業中來自亞太和北美地區的此類別公司，在數量上呈現明顯增加的趨勢。

在屬於該類別的 138 家公司中，有 10 家快速消費品零售商 2023 會計年度的零售營收成長幅度超過 20%。位居該類別之首的是瑞士旅遊零售業者 Avolta AG（前身為 Dufry AG），其零售營收來到 149 億美元，交出令人驚豔的 87.2% 增長表現。該公司之所能締造如此優異的成績，是因為其業務範圍從 62 個國家擴展至 73 個國家，且在全球各地坐擁 5,100 間店面。此外，總部位於土耳其的連鎖超市 Migros Ticaret A.Ş. 表示，其零售營收成長了 30.1%。

排名前五的快速消費品零售商(同時也名列全球前 10 大零售企業)合計佔該類別總營收的 34%，較前一年增加了 0.5 個百分點。另外，快速消費品公司的平均零售營收從 2022 會計年度的 270 億美元，成長至 2023 會計年度的 280 億美元，此一數字高於前 250 大業者的平均規模 240 億美元。

2023 會計年度，僅有三家快速消費品零售商實現雙位數的淨利率。這些業者包括淨利率最高的 Liquor Control Board of Ontario (34.5%)，以及 Army and Airforce Exchange Services (11.7%) 和 Ulta Beauty (11.5%)。然而，該類別中另有 12 家零售商的年度淨利率為負數。

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



消費性電子與娛樂商品

對消費性電子與娛樂商品類別的企業來說，其平均年營收成長率從 2022 會計年度的 2.4% 下降至 2023 會計年度的 -0.4%。然而，從淨利率的角度來看仍上升了 2.4 個百分點至 5.3%，在四大商品類別中位居第二。消費性電子與娛樂商品零售商在前 250 大總零售營收中的佔比為 19.4%，較前一年下降 0.8 個百分點。

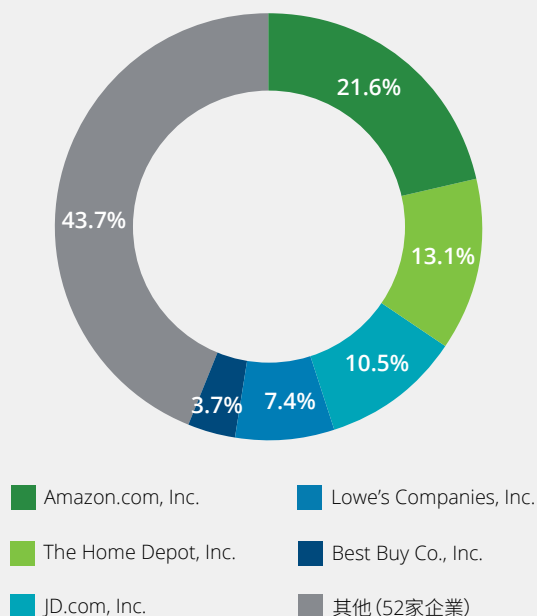
與 2022 會計年度相比，有更多業者的營收成長率出現負成長。在 54 家消費性電子與娛樂商品零售商中，有 25 家在 2023 會計年度成功獲利。其中，汽車零件零售商 O'Reilly Automotive, Inc. 和 AutoZone, Inc. 的淨利率表現最佳，分別為 14.8% 和 14.5%。

在該類別公司中，美國工具與設備零售商 Harbor Freight Tools USA, Inc. 的零售營收成長率最為強勁，於 2023 會計年度達到 30.8% 的增長水準。其他在營收成長率方面同樣表現強勁的業者包括家飾用品零售商 XXXLutz Group 和 JYSK Group，以及汽車零件零售商 O'Reilly Automotive, Inc. 和 AutoZone, Inc.。

成長速度最快並且於 2018 至 2023 會計年度實現雙位數年複合成長率的零售商有：Magazine Luiza S.A.、京東商城、Natura & Co Holding S.A.、Tractor Supply Company 以及 Amazon。

北美業者在該商品類別中的營收佔比最高（64%），與前一年持平。歐洲和亞太地區的佔比則各為 17%，也與前一年持平。

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



多角化經營

在多角化經營類別中，經銷售額加權、貨幣調整後的綜合零售營收在 2023 會計年度下降了 4.3%，是四大商品類別中降幅最大者。這與該類別在 2022 會計年度所展現的 9.3% 成長率形成鮮明對比。在 18 家多角化經營的零售商中，有 10 家的零售營收年增率為正值，其中更有三家公司達到雙位數增長，包括 Action Holding BV (27.6%)、Coupang, Inc. (15.7%) 和 H2O Retailing Corporation (10.4%)。

2023 會計年度，該類別中前五名企業 (Target、阿里巴巴集團、Coupang、Berkshire Hathaway 和 Otto)

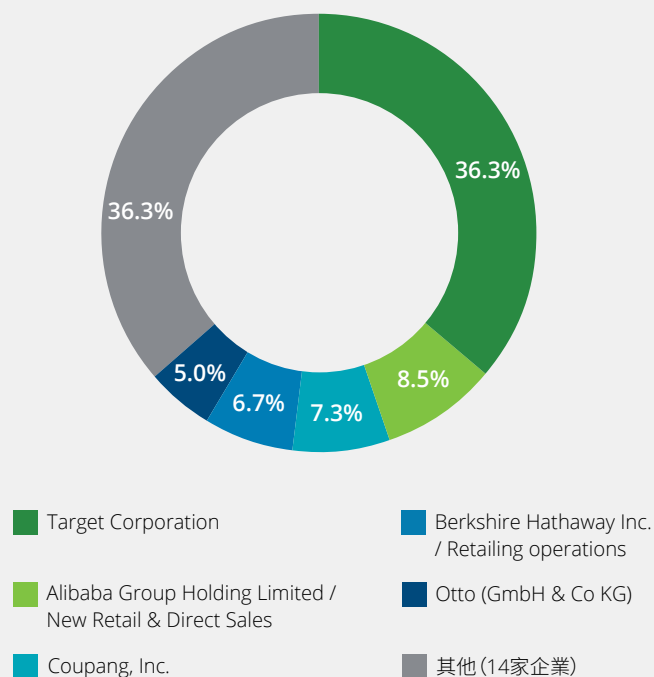
在總零售營收中的佔比增加了 11 個百分點至 64%。

非洲／中東零售商的複合成長率最高並來到 7% 的水準，

歐洲零售商的複合成長率為 4%。其他地區的複合成長率則為負值。

多角化零售企業的複合淨利率從 2.2% 上升至 3.4%。2023 會計年度，SM Investment Corporation 成為多角化零售業者中利潤率最高的公司 (13.7%)。整體而言，有 73% 多角化零售企業的淨利率為正值，高於 2022 會計年度的 64%。

2023會計年度前五名企業的零售營收佔比



資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。



新進榜企業

2023 會計年度，有 18 家零售商首次上榜或者重新入榜前 250 大。約有 50% 新進榜企業來自美國或英國，且其中有七家屬於超市零售業者。新進榜企業中有 94% 的零售營收為正增長，其中更有 61% 實現了雙位數的營收成長率。

2023會計年度新進榜企業

前250大排名	公司名稱	總部所在國家/地區	主要業務型態	2023會計年度零售營收成長率
83	Avolta AG (formerly Dufry AG)	瑞士	其他商品專賣店	87.2%
155	Staples, Inc.	美國	其他商品專賣店	-4.4%
199	Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)	印度	超市	18.6%
201	Total Wine & More	美國	其他商品專賣店	9.1%
202	Raley's Family of Fine Stores (now The Raley's Companies)	美國	超市	7.1%
206	Migros Ticaret A.Ş.	土耳其	超市	30.1%
213	NORMA Unternehmens Stiftung	德國	折扣商店	25.0%
221	Fortenova grupa d.d.	克羅埃西亞	超市	12.0%
226	InRetail Perú Corp.	秘魯	超市	5.2%
232	Specsavers Group	英國	其他商品專賣店	13.0%
238	Defense Commissary Agency (DeCA)	美國	超市	11.4%
239	T. J. Morris dba Home Bargains	英國	其他商品專賣店	10.4%
243	ATB-Market LLC	烏克蘭	折扣商店	22.0%
244	Weis Markets, Inc.	美國	超市	0.0%
245	Urban Outfitters, Inc.	美國	服飾/鞋類商品專賣店	6.0%
246	PRADA Group	義大利	服飾/鞋類商品專賣店	12.1%
249	Sok Marketler	土耳其	折扣商店	18.3%
250	Pepkor Holdings Limited	南非	折扣百貨公司	6.7%

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

前250大業者中有七家新進榜企業為超市零售商，顯示出消費者對必需品的購買需求強勁回升。

2023 會計年度，土耳其最大連鎖超市之一 Migros Ticaret A.Ş. 締造了年增 30% 的零售銷售額佳績。

為擴大其業務範圍，該公司開設了 517 間新門市並使其門市總數量上升至 3,363 間。市調研究機構 Nielsen 指出，Migros 在土耳其快速消費品市場中不僅擁有 16.2% 的市佔率（增加了 120 個基點），且該數字更達到 2022 會計年度增幅的兩倍。

此外，該公司也斥資約2.15億美元拓展其線下門市、強化線上通路，以及升級物流、能源和技術方面的基礎設施。該公司還積極運用AI簡化其業務流程。藉由與新創公司合作並投資其商務智慧計畫的方式，Migros正迅速將AI創新解決方案整合至其業務當中。

印度連鎖超市Avenue Supermarts Ltd. (以Dmart的商號經營)的零售銷售額則成長了18.56%，並於2023會計年度達到60億美元。除了各部門營收皆呈現正增長外，該公司還在2023-24會計年度期間增設41間新門市以擴展其服務範圍，此舉使其門市總數量推升至365間。透過收購總部位於印度邦加羅爾的領先品牌Health and Glow，該公司也成功進軍美容和個人護理市場。這項策略收購案與市場趨勢相符，根據市調機構Euromonitor International的調查，印度的美容和個人護理市場規模預計將在2023年底以前達到183億美元的水準。

消費者對價值的日益重視，使其將目光轉向折扣零售商。事實上，有四家屬於該類別的新企業成功擠進到前250大榜單中，從此一數據中便可窺見上述趨勢。

經濟不穩定、通貨膨脹和生活成本上升等因素，促使消費者尋求更高的性價比。對於注重預算的購物者來說，折扣零售商尤具吸引力。人們逐漸傾向於選擇既經濟又不影響品質的購物方式，而這種偏好進一步促成了購物行為的轉變。

德國的NORMA Unternehmens Stiftung和烏克蘭的ATB-Market LLC重新回到前250大榜單中，分別位居第213名和第243名，且兩者均實現雙位數的成長。NORMA Unternehmens Stiftung的報告指出，其零售營收較前一年增長了25%，ATB-Market LLC則成長了22%。截至2021年底，ATB-Market的營運門市已超過1,300間。然而，在烏克蘭戰爭的影響下，該公司2022上半年的營運門市數量降至不到1,000家。後續的復原工作使其營運門市在數量上有所回升，於2022年底來到1,154間，並於2023年達到1,200間。儘管面臨戰爭帶來的挑戰，ATB-Market在營收方面仍保持其成長動能與獲利能力，其淨利潤從2022會計年度的7,500萬美元增加至1.01億美元。

Pepkor Holdings和Prada Group首次進入前250大榜單。

2023會計年度，義大利奢侈品零售商Prada Group以12%的零售營收成長率和46億美元的營收，闖進前250大榜單中的第246名。根據該集團的報告，其零售營收已連續12個季度呈現增長態勢，且不論在銷售量或平均售價上皆有所增加。Prada的數位轉型工作主要圍繞著一項多年期的計畫展開，旨在強化其技術基礎設施以提升營運效率和促進營收成長。該計畫所包含的舉措與全通路行銷能力和商品生命週期的管理工作有關。對Prada來說，2023年也標誌著其在環境永續發展方面所取得的進展：其成功減少了58%屬於範疇一和範疇二的溫室氣體排放量（以2019年的排放量為基準）。此外，該集團還升級了旗下的零售網絡，並完成約130項翻新與搬遷計畫。

2023會計年度，南非折扣零售商Pepkor Holdings Limited以零售營收成長7%至44億美元的成績，擠進前250大榜單並位居第250名。該集團的業績受惠於其PEP品牌在嬰兒商品類別中的市佔率提升，以及其Ackermans品牌在校服和女性內衣類別中的強勁表現。而在有機門市擴張策略的持續推動下，Pepkor於截至2023年9月的一年內新增了324間門市，使其門市總數量來到5,917間。不過，該集團仍關閉了南非的Dealz折扣品牌和巴西的Giovanna鞋店，並撤出奈及利亞市場。

美國和英國零售商在新進榜企業中佔有主導地位。

進入前250大的18家新進榜企業中有八家來自美國或英國，這些業者的營收合計佔所有新進榜業者總體營收的41%。

上述兩國強勁的經濟環境、龐大的消費市場和有利的監管條件，是促成此一高代表性的原因。而且，不論在採用AI、機器學習或大數據分析等新技術方面，美國和英國零售商皆處於領先地位，而這些技術又有助於最佳化營運和改善顧客體驗。再者，電子商務的快速成長也進一步使這些業者能夠觸及更廣泛的受眾，進而提高銷售表現。整體而言，上述各項因素為零售業的成長與擴張創造了有利條件，使美國和英國零售業者得以藉此斬獲巨大成功。

前20大高成長零售企業

「前 20 大高成長零售企業」是指在前 250 大零售企業中，2018 至 2023 會計年度零售營收五年年複合成長率最高的 20 家公司。2022 會計年度也上榜的公司將以粗體格式顯示在名單中。

如同前250大零售企業所反映出的趨勢，快速消費品類別在前20大高成長零售企業中亦為數量居冠的類別（50%）。

成長最快的五家公司中有三家屬於快速消費品零售商，凸顯出該類別在應對市場挑戰時的韌性。2023 年，進入「前 20 大高成長零售企業」榜單的新零售業者有五家，其中大多數來自歐洲。

2023 會計年度，前 20 大高成長零售企業的零售營收年增率為 4.8%，較 2022 會計年度同一族群的表現高出 1.2 個百分點。在成長幅度最高的五家公司中，中國快時尚零售商 Shein 是唯一不在前一年名單中的新進榜企業。該公司 2018-2023 會計年度的零售銷售額年複合成長率高達 88.2%。緊隨其後的是三家土耳其公司：折扣市場連鎖業者 Sok Marketler（年複合成長率 61.6%）、BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.（年複合成長率 59%），以及 Migros Ticaret A.Ş.（年複合成長率 57%）。韓國網路零售商 Coupang 則以 41.1% 的年複合成長率排名第五。

2018 至 2023 會計年度，前 20 大高成長零售企業的綜合年複合成長率為 30.1%，相較於 2017 至 2022 會計年度增加了 10 個百分點。而與前 250 大零售企業整體的成長率相比，此一數據則高出 24 個百分點。

在 2023 會計年度的前 20 大高成長零售企業中，屬於消費性電子與娛樂商品類別的公司數量也從四家上升至五家。服飾與配件類別的公司有四家，與 2022 會計年度相同。然而，在前 20 大高成長零售企業中，多角化經營業者的數量從 2022 會計年度的四家，下降至 2023 會計年度的一家；市場挑戰或公司內部的策略變化可能是導致該數據下滑的原因。

在前20大高成長零售企業中，歐洲和亞太地區的公司數量與營收佔比最高。

亞太地區有四家零售商躋身前 20 大高成長零售企業之列，零售營收佔比合計為 31.6%，低於去年的 58%。其中以 Shein 位居榜首，其 2018 至 2023 會計年度的零售營收五年年複合成長率達 88.2%，且僅在 2023 會計年度便增長了 17.0%（此數字是建立在前一年 66.9% 的強勁增長基礎上）。就 2022 會計年度前 20 大高成長零售企業而言，當時位居首位的是總部位於香港的線上零售商阿里巴巴集團。今年，在電子和家電領域的強勁銷售帶動下，該集

團以成長速度第六快且年複合成長率為 35% 的姿態進到榜單中。韓國零售商 Coupang 的零售銷售額則獲得年複合成長率 41.1%、年成長率 15.7% 的成績，這主要由於參與其 WOW 忠誠會員計畫的活躍顧客數量增加所致。

歐洲有七家零售商闖進前 20 大高成長零售企業榜單，這些業者的零售營收佔比合計為 31%，較 2022 會計年度的 13% 呈現大幅增長。

波蘭連鎖超市 DINO POLSKA S.A. GROUP 是歐洲成長最快的零售商。其 2018 至 2023 會計年度的零售銷售額五年年複合成長率為 34.5%，2023 會計年度的零售營收則較前一年增長了 29.6%。截至 2023 年底，該公司的業務網絡涵蓋 2,406 間門市，較前一年增加了 250 間。此外，其顧客數量更以雙位數的速度增加，若從銷售營收的角度來看，該公司的業務規模在過去兩年間幾乎翻倍成長。

前20大高成長零售企業中有部分公司是透過併購與收購的方式實現成長。

Shein 對其競爭對手快時尚零售商 Forever 21 的股份收購交易，是推升其業務增長（請參閱上文）的部分原因。該筆收購案不僅強化了 Shein 的線上商品組合，還為其在美國建立起廣泛的實體通路。這顯示企業可善用併購的方式為其零售策略注入多樣性。

Coupang Inc. 在 2018 至 2023 會計年度的五年年複合成長率為 41.1%，2023 會計年度則較前一年交出 15.7% 的年成長率，這些成績使其穩居成長最快的前五家企業之列。上述成長可部分歸功於 Coupang 對全球線上奢侈品公司 Farfetch Holdings plc 資產的收購行動。Coupang 以其自身卓越的營運表現和創新物流，結合 Farfetch 在奢侈品生態系統中的領先地位，盼藉此為全球顧客、精品店和品牌業者提供高品質的體驗。這項策略性舉措旨在提高 Coupang 商品組合的多樣性並擴大其全球影響力，特別是在高端時尚市場。

就英國運動時尚零售商 JD Sports 而言，其年複合成長率為 17.6%，零售營收方面的年增率則為 5.1%。該成長背後係由一系列策略性收購所推動，包括以 11 億美元收購美國運動用品零售業者

Hibbett Inc.，此舉除了大幅促進其美國業務外，還使其在原本代表性不足的市場中斬獲一席之地。此外，JD Sports 也收購了波蘭零售商 Marketing Investment Group S.A. (MIG)，以加速擴展其在中歐和東歐市場的業務。

前20大高成長零售企業與前250大零售企業

在銷售額加權、貨幣調整的綜合基礎上，前 20 大高成長零售企業的年增率為 4.8%，比前 250 大的 3.6% 成長率高出 1.2 個百分點。2023 會計年度，前 20 大高成長零售企業經銷售額加權與貨幣調

整後的複合淨利率為 7.3%，此數字幾乎是前 250 大零售企業 3.7% 複合淨利率的兩倍。

2023 會計年度，前 20 大高成長零售企業所涵蓋的 15 個獨特市場，在數量上較前一年的 13 個有所增加。如同前 250 大零售企業所反映出的趨勢，快速消費品類別在前 20 大高成長零售商中亦為數量居冠的類別，其中有 50% 公司可劃分於該類別之下。值得注意的是，成長最快的五家公司中有三家為快速消費品零售商。

2018-2023會計年度按國家劃分的前20大高成長零售企業

國家	企業數量	2023會計年度平均零售營收 (百萬美元)	2018-2023會計年度零售營收 年複合成長率1*	2023會計年度零售營收 年成長率*
土耳其	3	7 134	58.9%	21.0%
巴西	2	10 616	21.7%	12.4%
美國	2	15 278	26.8%	3.9%
英國	2	8 792	17.8%	4.2%
中國	1	30 666	88.2%	17.0%
韓國	1	21 223	41.1%	15.7%
香港特別行政區	1	24 890	35.0%	-34.6%
義大利	1	25 964	32.5%	3.0%
加拿大	1	9 619	23.9%	18.6%
荷蘭	1	12 471	21.8%	27.6%
克羅埃西亞	1	5 326	21.6%	12.0%
印度	1	6 094	20.5%	18.6%
法國	1	13 485	19.2%	15.7%
墨西哥	1	15 407	17.9%	1.4%
波蘭	1	6 515	34.5%	29.6%

2018-2023會計年度前20大高成長零售商

成長 排名	前250 大排名	公司名稱	總部所在地	FY2023 Retail revenue (US\$m)	2023會計年度 零售營收(百萬美元)	2018-2023會計 年度零售營收年 複合成長率 ^{1*}	2023會計年 度零售營收 成長率 [*]	2023會計年 度淨利率 ²
1	42	Shein	中國	30 666	非實體店面	88.2%	17.0%	6.5%
2	249	Sok Marketler	土耳其	4 469	折扣商店	61.6%	18.3%	3.3%
3	112	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	土耳其	11 038	折扣商店	59.0%	17.6%	4.7%
4	206	Migros Ticaret A.Ş.	土耳其	5 895	超市	57.0%	30.1%	4.9%
5	59	Coupang, Inc.	韓國	21 223	非實體店面	41.1%	15.7%	5.6%
6	49	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港 特別行政區	24 890	大賣場/ 超級購物中心	35.0%	-34.6%	n/a
7	184	DINO POLSKA S.A. GROUP	波蘭	6 515	大賣場/ 超級購物中心	34.5%	29.6%	5.5%
8	48	EssilorLuxottica SA	義大利	25 964	服飾/ 鞋類商品專賣店	32.5%	3.0%	9.6%
9	63	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	美國	19 408	其他商品專賣店	27.4%	0.6%	n/a
10	111	Chewy, Inc.	美國	11 148	非實體店面	25.8%	10.4%	0.4%
11	132	lululemon athletica inc.	加拿大	9 619	服飾/ 鞋類商品專賣店	23.9%	18.6%	16.1%
12	92	Sendas Distribuidora S.A. (Assaí)	巴西	13 701 **	付現自運制商店/ 倉儲式量販店	23.6%	22.0%	1.1%
13	104	Action Holding BV	荷蘭	12 471	折扣百貨公司	21.8%	27.6%	9.4%
14	221	Fortenova grupa d.d.	克羅埃西亞	5 326	超市	21.6%	12.0%	-3.3%
15	199	Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)	印度	6 094	超市	20.5%	18.6%	5.0%
16	94	Hermès International SCA	法國	13 485 ^e	服飾/ 鞋類商品專賣店	19.2%	15.7%	32.2%
17	156	Magazine Luiza S.A.	巴西	7 531	其他商品專賣店	18.7%	-1.6%	-2.7%
18	247	EG Group Limited	英國	4 505	便利商店/ 加油站附設超商	18.5%	1.7%	n/a
19	80	Grupo Comercial Chedraui. S.A.B. de C.V.	墨西哥	15 407	大賣場/ 超級購物中心	17.9%	1.4%	3.0%
20	98	JD Sports Fashion Plc	英國	13 080 ^e	服飾/ 鞋類商品專賣店	17.6%	5.1%	5.7%
前20大高成長				262 435		30.1%	4.8%	7.3%
前250大				6 027 223		6.2%	3.6%	3.7%

以組體格式顯示的企業也同樣位居2020會計年度前50大高成長零售企業之列。
前50大高成長零售企業和前250大零售企業的複合淨利率在計算上不包括非以零售業
為主要業務型態的公司。

¹ 年複合成長率。
² 淨利率係基於總合併營收與淨利潤計算而來。可能包含非零售業務營收 (若相關營收
在集團營收中的佔比<50%)。

* 銷售成長率係以銷售額加權與貨幣調整後之綜合基礎進行計算。
資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited《2025全球零售力量》。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2023年7月1日至2024年6月30
日會計年度期間的財務表現與營運狀況所進行之分析。

A photograph of four diverse professionals in a modern office setting. A woman with a ponytail in a striped shirt and jeans stands on the left, talking to a man in a light shirt and jeans. In the center, a woman with glasses in a blue sleeveless top and dark pants is gesturing while speaking to a man in a denim shirt and light pants. They are standing near a white table in a bright room with large windows in the background.

零售業高階主管訪談

打造獨特的顧客體驗

一家廣受歡迎的時尚零售商運用科技工具打造顧客體驗

如同當今的許多企業，一家國際時尚零售商正試圖運用科技工具提升營運效率和確保永續的成長動能。在談到這項策略性舉措時，該零售業者的資訊長表示：「我們希望探索新的技術和商業模式，以便在產業趨勢中保持領先地位。」

但該業者所開展的數位轉型計畫其實隱含另一個目標，即鞏固自身在零售和時尚產業中的領先優勢：透過全體通路提供無縫的個人化購物體驗。而 AI 等先進技術是實現上述目標的箇中關鍵。

創造具吸引力的體驗

該零售商所設定的數位轉型目標既直接又充滿影響力：創造令人感興趣且無縫的顧客體驗。為實現此一目標，該公司運用了一系列數位工具，包括建立強大的線上平台以促進線上銷售狀況，以及透過可隨時隨地購物且便於使用的行動應用程式，為消費者提供輕鬆有趣的購物體驗。

然而，為了促進這種有望產生實質效益的互動關係，並於最終達成推升銷售表現和吸引新顧客的目的，該零售商勢必得進一步強化與顧客間的連結度。建立全面性的顧客關係管理系統是該業者所採取的第一步，該系統有利於其追蹤顧客的互動方式、偏好和過往購買紀錄。接著，該零售商轉而使用進階的資料分析技術以從事更深入的研究，在該技術的幫助下，其不僅可根據顧客關係管理系統中的資料分析顧客行為，還可利用相關資料最佳化行銷活動，甚至確認趨勢。

擁有資料和從中獲得的洞察後，該業者便可運用最令人興奮的新技術之一：AI。受訪的資訊長表示：「親眼目睹這些 AI 工具如何幫助公司與顧客建立連結，是一件令人振奮不已的事。它們可以透過虛擬試衣間等活動創造獨特且有趣的顧客互動關係，並藉由個人化的商品建議和迅速回覆問題的聊天機器人為顧客提供所需協助。」

提升效率

雖然上述數位轉型工作是以顧客體驗為核心，但在提升營運效率方面，該計畫也帶來了顯著效益。過程中開發的軟體可用於管理庫存、配銷和物流作業。這有助於提高供應鏈的能見度和反應能力，同時最佳化庫存水位以便將缺貨和庫存過剩的情況降至最低。

整體生產力也在簡化流程（包括自動化手動任務和減少錯誤）後得到了提升。此外，新的資料來源讓該零售商得以借助資料分析技術，在商品開發、行銷和定價方面作出更為明智的決策。

該公司計劃持續推動其數位轉型進程，具體作法包括拓展其全通路的服務能力，並進一步整合線上和線下渠道以提供無縫的顧客體驗。該業者也積極探索擴增實境、虛擬實境和區塊鏈等日新月異的技術，以藉此打造創新的互動模式並持續強化其資料分析能力，從而更深入地了解顧客行為和市場趨勢。其甚至有意將科技工具用於支持其永續發展目標，例如減少浪費和提高能源效率。

“

我們希望探索新的技術和商業模式以便在產業趨勢中保持領先地位

”

汲取經驗並展望未來

然而，數位轉型之路上也不乏各種挑戰。該零售商的資訊長表示：「改變並非易事，在採用新技術的過程中不免須克服一些阻力和觀望心態。此外，整合各類系統與技術以打造完整的數位生態系統本身，也是一項不小的挑戰。」

該資訊長建議，為應對其中的若干挑戰，公司需為員工提供培訓和支持，以協助其適應這類先進技術的運用情況。這包括對組織內部進行適當的投資，以培育數位轉型工作所需的技能與人才。該零售商還分階段實施其數位策略，以逐步導入變革的方式大幅降低對組織造成的干擾，並允許其進行相應的調整。

不過，為了使數位轉型計畫展現出最大效益，企業應將若干關鍵主題納入考量。作為零售商或任何提供商品或服務的企業，將顧客需求放在首位至關重要。該資訊長表示：「企業有必要採取以顧客為中心的作法。在作出任何技術相關決策時，始終將顧客的需求與偏好視為首要之務。」

在 AI 等先進技術的幫助下，企業還應於實務上建立健全的資料治理機制，以確保資料的安全性和保護隱私。另外，在保持敏捷之際，企業也應透過日新月異的技術適應不斷變化的要求和市場環境，並致力營造鼓勵創新和持續學習的文化氛圍，從而以更有效的方式服務顧客、引領產業趨勢和提高競爭優勢。

“

企業有必要採取以顧客為中心的作法。在作出任何技術相關決策時，始終將顧客的需求與偏好視為首要之務。

”



Aritzia以日常奢華體驗無縫接軌實體與線上服務

Margot Johnson
Aritzia 數位長



過去 40 年間，加拿大零售商 Aritzia 致力於在實體店面中為顧客提供優雅、輕鬆的購物體驗，並以此方式打造其品牌形象。該業者旗下高雅的精品門市更是以華美的裝潢、優質的商品以及熱情好客的員工而聞名。

Aritzia 數位長 Margot Johnson 表示：「Aritzia 致力於在日常生活體現奢華氣息，這種日常奢華體驗不僅令人嚮往，而且並非遙不可及。此一心態完整反映在我們所做的每一件事情中。」

Aritzia 近年來積極拓展其業務，以便將上述體驗擴延至加拿大南部以外的地區。彭博社也稱該公司為美國最熱門的時尚零售商。Aritzia 將數位策略加以整合的作法，以及對於在網路上完美複製其精品美學的強烈追求，使其成為市場上最成功的零售業者之一。

將日常奢華體驗複製到線上服務中

由於 Aritzia 的品牌形象與其雅緻的實體環境密不可分，因此大多數人心裡的疑問是：如何透過網路複製相同的購物氛圍？

據 Margot 所言，答案是將重點放在體驗上，且這種體驗須能橫跨多個接觸點與顧客進行連結。她指出：「我們專注於以創新方法描繪數位顧客旅程，並透過具一致性的方式持續進行追蹤。這項工作所涵蓋的層面十分廣泛，包括確認顧客是從何處得知品牌資訊、透過何種渠道購買 Aritzia 的商品，以及完成購物後以何種方式與我們進行互動。具體來說，連結不同數位通路的内容、增添新的付款選項、提供線上訂購，門市取貨服務，以及提供個人化商品建議等等，這些作法皆是以持續改善顧客體驗為核心。」

為呼應其精品形象與服務，Aritzia 的網站不僅會展示商品圖片，還會展示圖片中的所有品項。宛如走進實體店面並從造型顧問口中獲得建議一般，顧客可以完全按照模特兒的衣著進行穿搭。Margot 強調：「根據顧客的說法，他們選擇購買 Aritzia 商品的主要原因之一，便是我們所提供的穿搭知識，也就是 Aritzia 精心搭配下的造型視角。」

溝通也是關鍵要素之一。Aritzia 致力於擴大與顧客間的互動渠道，

除了電子郵件外，顧客還可透過數位接觸點（如付費搜尋、付費社群、附屬企業與簡訊）取得有關該零售商及其商品的資訊。Aritzia 的網站還提供與禮賓團隊互動的方式，該團隊不僅可提供造型諮詢服務、幫助顧客尋找特定商品，還能为顧客提供精選商品清單以利其與親友分享。

當然，透過一流的線上服務和商品呼應實體店面內的體驗才是真正的關鍵所在。Margot 表示：「從線上展示商品到交貨速度，Aritzia 始終力求提供最頂級的體驗。我們深知所提供的服務內容至關重要。而作為該内容的一部分，我們希望顧客能夠了解 Aritzia 商品的獨特之處，並確保在以數位化方式呈現精美商品之際，也能使其在網路上看起來宛如實品。」

“

Aritzia 致力於在日常生活中體現奢華氣息，這種日常奢華體驗不僅令人嚮往，而且並非遙不可及。此一心態完整反映在我們所做的每一件事情中。

Margot Johnson
Aritzia 數位長

”

資料的美妙之處

從資料中獲取洞察的作法，看似與時尚零售商存在的理由有所衝突，尤其是像 Aritzia 這樣注重造型和優雅的時尚零售商。但 Margot 卻指出，定義該公司的美學理念事實上已深植於各項職能之中。「對 Aritzia 來說，資料應用的精髓在於真正融合藝術與科學，或者說，將創造力與結構相融合。畢竟我們從事的是時尚產業，對吧？」

藝術與科學相互作用的結果，為 Aritzia 決定並支持其宏觀策略、可加大投資力度之處，以及團隊應集中力量執行的業務內容。

Margot提到：「為了繼續兌現品牌承諾，Aritzia需要在哪些部分投入更多時間或進行最佳化？這才是關鍵所在。我們已於內部建立一套明確的質化與量化指標，全體同仁皆十分支持這些指標的應用。」

來自數位通路的資料有助於Aritzia了解顧客的行為及其對旗下商品的反應。當顧客喜歡某項商品時，Aritzia是否應提高該商品的進貨數量？若答案為否定，則Aritzia需進行什麼樣的調整？上述資料能在關鍵決策上為該零售商提供資訊，以便其了解應使用哪些通路、投資多少金額，以及應探索哪些行銷對象。Margot指出：「在網路上為顧客提供服務時，我們會時時透過這些資料評估並調整應於何處、以何種方式出現在顧客旅程中。」

在資料驅動的品牌行銷（包括績效行銷「performance marketing」）助攻下，Aritzia於美國市場斬獲當前的佳績。該業者避開傳統的廣告渠道並改用社群媒體平台，並具影響力的網路名人為其講述品牌故事，然後從中獲益。但Margot也強調，為了將行銷漏斗上層階段的流量轉換為實際的購買行為，企業勢必得有效利用這種曝光機會。

而Aritzia有意推出應用程式的計畫，則會進一步增強其運用資料的能力。Margot指出：「這就是數位化的魅力所在。其中蘊藏的豐富資料讓我們得以了解顧客正在搜尋的內容，並密切關注其需求上的變化，同時不斷改進和提升商品組合以滿足這些需求。」

培養強大的團隊和旺盛的創造力

即使掌握了資料，技術和時尚產業快速變遷的性質，仍使站在趨勢浪尖這件事變得格外具挑戰性。Margot表示：「就思維模型而言，我個人的想法是『保持好奇心』。認真傾聽並聘僱優秀人才，這包括傾聽來自顧客和團隊的聲音以及觀察產業動態。只要做好這些事，就能快速回應顧客的需求。」

對Margot來說，第一步是搭建富有創造力的環境，即給予人們時間、自由和空間去激發大膽且具創意的想法。「這意味著領導者需提供足夠的自由，為員工賦能並理解其想法。此外，必要的工具、結構、支持、流程和技術也缺一不可，這些資源能夠幫助員工將其創新想法付諸實踐。」

未來，Aritzia將持續透過線上和線下通路打造其品牌，並始終將顧客體驗置於首位。對於該零售商的作法，Margot如此解釋道：「該作法能否在日常生活中體現、透露奢華氣息，並讓人們置身於奢華感受中？」若答案為肯定，則將其與嚴謹的資料蒐集和分析工作相結合後，便可得到「宛如魔法的創造力」。

“

該作法能否在日常生活中體現、透露奢華氣息，並讓人們置身於奢華感受中？若答案為肯定，則將其與嚴謹的資料蒐集和分析工作相結合後，便可得到「宛如魔法的創造力」。

Margot Johnson
Aritzia數位長

”



AI：加拿大品牌創新之旅中的最新利器

Cari Covent

加拿大輪胎公司人工智慧與新興技術負責人



加拿大輪胎公司 (Canadian Tire Corporation, CTC) 長久以來致力於擁抱創新科技。在其早年的店面中，員工們甚至會穿著溜冰鞋以求儘速完成訂單。在這項對新技術抱持開放態度的基礎上，該公司 (公認為加拿大值得信賴的品牌) 試圖將 AI 融入其營運中以持續推動創新。

Covent 表示：「我們專注於為員工賦能以使整個組織有能力利用 AI 實現其策略性目標。這項作法至今仍構成公司策略的重要一環。」

如今，隨著生成式 AI 等令人興奮的新技術逐漸問世，該公司預見了更多可整合這類新技術並以此進行創新的機會。

“

我們專注於為員工賦能以使整個組織有能力利用 AI 實現其策略性目標。這項作法至今仍構成公司策略的重要一環。

Cari Covent
加拿大輪胎公司

”

從自動化到驅動業務成長

該公司的 AI 之旅始於十年前，當時他們便認知到 AI 在自動化手動任務方面的潛力，特別是當涉及其財務部門的內部流程時。但據 Covent 所言，相關技術的應用重心多年來已發生了變化，且 AI 的運用開始擴展至若干關鍵領域。

Covent 指出：「首先，我們將 AI 用作催化劑以便在整個組織中營造一種成長思維。其次，我們正積極開發高價值使用案例並試圖將其商品化，以驅動業務成長和提供更有意義的顧客體驗。」

企業生產力和效率也是受到關注的重點領域。除了可降低成本外，AI 的運用還有助於將員工從日常事務中解放出來，並允許其聚焦於更有意義的工作。上述種種努力皆是為了幫助該公司成為零售產業中「以負責任的方式應用 AI」的領頭羊角色。

Covent 表示：「我們專注於為員工賦能以使整個組織有能力利用 AI 實現其策略性目標。這項作法至今仍構成公司策略的重要一環。」

下一站新技術：生成式 AI

雖然該公司在過去十年間已目睹 AI 帶來的益處，但生成式 AI 的誕生卻將其業務推升至一個全新的境界。以 CeeTee (生成式 AI 驅動的虛擬購物助手) 為例，其目前已可透過該公司的行動應用程式進行使用。於 2024 年 3 月推出的 CeeTee 能使用自然語言與顧客交談，並藉此幫助顧客選購合適的輪胎。該公司發現，使用 CeeTee 的顧客將輪胎添加至購物車的可能性為一般情況的兩倍，且上述使用者中有三分之一的人更有可能完成購買動作。¹

生成式 AI 也可幫助最佳化影像的標記機制，以使最重要的資訊與顧客正在搜尋的內容保持一致。這項工作在過去屬於手動性質，員工需自行將這些資訊手動輸入到資料庫中。然而，生成式 AI 的影像標記功能現在已可為員工完成大部分的工作。換言之，在改善顧客與員工的體驗方面，這類應用程式擁有不可小覷的潛力。

除了前台業務外，該公司還發現後台事務中也存在許多可利用生成式 AI 提高生產力的機會。他們最成功的應用方式之一，是開發出一套專為員工設計的生成式 AI 工具，該工具以大型語言模型 (large language model, LLM) 為基礎，並結合該公司所擁有的資料。使用該工具的員工發現其每天可省下約 30 至 60 分鐘的時間，並且可將這些時間投入到更有價值的任務中。² 該公司也透過生成式 AI 檢視資訊科技方面的事件，以利相關團隊更快地解決此類問題。

Covent 指出：「我們正在考慮簡化後台流程，此作法不僅能為員工帶來正面影響並使其受益，還會進一步影響顧客體驗。所謂的雙贏是指在改善後台流程的同時，讓顧客藉此獲得更有意義的體驗。」

排除過程中的挑戰

雖然對 AI 和生成式 AI 的整合為公司帶來了顯著益處，但 Covent 也承認，在將這類技術整合至組織各層級的過程中，仍存在一些需加以解決的挑戰。

根據 Covent 的觀察：「相關挑戰存在於公司員工看待 AI 的方式，及其如何在 AI 的培訓上獲得所需支持。此外，員工對於被 AI 取代的恐懼也是挑戰之一。」

為克服上述擔憂，該公司特別強調其觀點，即 AI 是一種用於強化業務的技術，而非人力的替代品，並讓員工參與一系列活動以緩解其憂慮，例如近期舉辦的企業黑客松。該活動由總裁兼執行長贊助，其為員工提供的機會包括透過合作發想有助於增進營運效率的點子，以及打造解決方案與商品原型。其他培訓課程則著重於提升員工使用 AI 和生成式 AI 工具的技能，並鼓勵工程人員充分挖掘生成式 AI 平台的潛力。

就該公司而言，其生成式 AI 工具這樣的平台雖能為各業務部門提供許多應用程式，但由於新技術的快速發展，在擴展其他 AI 應用時可能會面臨更困難的處境。對此，Covent 提出其看法：「擴展的挑戰在於技術變化的速度太快，九個月前所建造、使用且領先的系統如今可能變得過時。」為了解決此一問題，她建議將重點放在適應性和敏捷性上。「企業不應認為『好吧，既然已經打造了這個系統，不如就繼續擴展下去，而是規劃一個流程，從已建好的系統中汲取經驗，然後將該知識應用到其他地方。』」

Covent 所指出的另一項挑戰是如何在風險與創新間取得平衡。她表示：「AI 並非萬能的解決方案，企業有必要認真思考應以何種方式以及於何時使用 AI。」她建議企業在使用 AI 時需保持謹慎，並採取適當的控管措施以保護品牌形象。

作為加拿大最值得信賴的品牌之一，該公司十分看重這方面的工作。他們開發了負責任 AI 架構 (Responsible AI framework) 以確保顧客和員工的資料受到保護，並將透明度和資料主體的同意置於核心位置。就 CeeTee 而言，聊天機器人會明確告知顧客它是一名 AI 助手。而在生產力工具方面，該公司會告知員工資料的使用方式與保存時間，以便員工在獲得授權的情況下安心使用相關資料。此外，測試和監控機制

也用於確保輸入和輸出這類 AI 商品的資料不摻雜任何偏見或歧視。該公司在 AI 的應用過程中也設定了人為互動機制，以確保任何問題皆能即時得到標記和解決。

“ AI並非萬能的解決方案，企業有必要認真思考應以何種方式以及於何時使用AI。

Cari Covent
加拿大輪胎公司

AI 所描繪的願景

AI 是一項會持續存在的技術。Covent 對公司員工如何看待和使用 AI 感到激動不已。「當他們實際目睹 AI 所創造的機會和價值時，從他們眼中可以發現，閃爍不安的光芒逐漸消退，恐懼的感覺也逐步消失。」

對她來說，關於 AI 有很多值得樂觀看待的原因。這項技術不僅有可能改變人們的工作型態，也有可能扭轉人們的生活方式。Covent 認為，AI 的影響力超越了商業領域，其潛力足以改變世界各地人們對科技的近用性，並為所有人創造價值。



Majid Al Futtaim為顧客典範設立的遠大目標：「創造美好時刻」

Fahed Ghanim

Majid Al Futtaim Lifestyle 執行長



在評估任何新策略時，Majid Al Futtaim Lifestyle 執行長 Fahed Ghanim 始終堅守一項關鍵指標，即該零售商自我定義／奉為圭臬的理念：該策略能否為顧客創造美好時刻？

Fahed 強調：「創造美好時刻不僅僅是一個願景，更是一項核心的關鍵績效指標，是我們評估業務和各項決策時所採取的視角。」

作為該地區主要的生活風格與零售集團之一，Majid Al Futtaim 的業務涵蓋飯店、購物中心、電影院、雜貨零售業，以及社區的繁榮發展。

Fahed 表示：「我們是一個以顧客為中心的組織，這種兼具包容性和明確性的願景讓公司可以據此設定正確的方向，並清楚定義欲實現的目標。」

在科技熱潮中看清方向

該公司對顧客體驗的重視程度完美體現在各個層面，包括新技術的應用在內。但 Fahed 堅信，在科技領域中應用「創造美好時刻」的標準比以往任何時候皆來得重要。

他認為應自問：「新技術能否為顧客創造附加價值？我們每天都會發現新的技術和解決方案，但這些資訊可能會讓人不知所措。關鍵是如何在科技熱潮中看清方向，並聚焦於真正重要的事物。」

然而，若某項技術能夠證實其具相關性且有望改善顧客旅程，則該項技術便可轉化為業務發展的基石。以數位技術為例，它能夠幫助顧客獲得更具相關性的個人化體驗，

同時提供靈活性和速度。數位技術不僅可提高轉換率，還可使顧客的整體滿意度有所提升。Fahed 指出：「人們不想被無止盡的優惠和商品資訊疲勞轟炸，而是在正確的時間、透過正確的渠道獲得可讓其生活變得更簡單的解決方案。這才是個人化方法的真正含義。」

科技技術也強化了 Majid Al Futaim 旗下門市為顧客提供的體驗，例如：在店內透過肌膚透析顯示鏡實地提供個人化的化妝品建議，讓顧客可在美肌顧問的協助下取得全面的護膚分析結果。而在其家具門市中，顧客可藉由手機上的 3D 虛擬實境工具模擬商品擺放在其居家空間中的模樣。

Fahed 表示：「人們尋求的是沉浸式體驗，與此同時，我們致力於讓顧客在虛實整合的購物旅程間自由穿梭。重點在於確保特定技術能夠在顧客需要的時間和地點，為其提供所需服務。」

Fahed 認為，AI 和生成式 AI 是這波科技熱潮中真正不負眾望的技術。他強調：「這是真實發生的事。AI 有助於釋放能力並提高生產力，這讓員工能夠將更多重心放在顧客需求上。」

Majid Al Futtaim 旗下時尚和生活風格品牌便將 AI 工具用於需求和商品預測中。他們現在可根據先前的趨勢和銷售紀錄，事先預測哪些種類的商品可能會缺貨。在數據分析工具的應用下，該零售商已成功減少 25% 的庫存量。¹

“ 新技術能否為顧客創造附加價值？我們每天都會發現新的技術和解決方案，但這些資訊可能會讓人不知所措。關鍵是如何在科技熱潮中看清方向，並聚焦於真正重要的事物。

Fahed Ghanim
Majid Al Futtaim

”

對 Majid Al Futtaim 來說，這種資料應用方式是一個關鍵分水嶺。AI 和生成式 AI 不僅能幫助企業釋放能力，還能讓團隊注入資源在更有意義的工作上。Fahed 指出：「公司所擁有的資料如此龐大，但員工現在已無需浪費時間去一一進行理解，而是將時間用於把這些資料轉化為可據以行動的洞察。」

從競爭者中脫穎而出

雖然科技的應用讓 Majid Al Futtaim 得以在競爭激烈的中東市場取得成功，但這樣的成就其實來自於該業者將創新和創意視為首要之務。Fahed 表示：「我們生活在一個充滿活力且快速發展的地區，這裡的消費者見多識廣。不論在服務或創新方面，我們免不了要與世界各地的企業競爭。如果有哪些地方差強人意，顧客就會改去倫敦或紐約消費，或甚至上網購物。」

Majid Al Futtaim 致力於打造有利創新的環境，讓顧客可以直接透過手機接觸（並期待）最新商品。此外，該公司深知多元化的團隊組成是激發原創思維的關鍵（前三級的高階主管中有 26% 為女性），² 因此，其努力吸引來自不同年齡層、背景、經驗和產業的人才。該業者也從組織各層級和各部門徵詢不同的意見。

Fahed 強調：「我們努力確保員工有機會從事各種實驗、快速試錯、汲取經驗，並大規模應用學習而來的知識。作為一個組織，我們深知心理上的安全感對於激發創意的重要性。口頭上說想要創新是一回事，能否實際營造有利於創新的文化又是另一回事。」

另一項足以讓該公司脫穎而出之處是其對永續發展的承諾。對其顧客而言，永續發展領域的重要性與日俱增。Fahed 便指出，「阿拉伯聯合大公國中有超過 50% 的購物者願意支付更多費用購買永續商品，約 71% 的購物者則願意改變購物習慣以支持環保品牌。」³

Majid Al Futtaim 正積極為其組織全體建構永續發展能力，並承諾在 2040 年以前實現淨正效益（net positive）的排放目標。截至 2023 年，該公司從上到下成功減少了 24% 以市場基準為依據的碳排放量，並擁有 3,180 多項經綠色認證的資產、住宅單元和社區。⁴ 此外，該零售商也是全球首批簽署世界綠色建築委員會（World Green Building Council）「淨零碳建築承諾」（Net Zero Building Commitment）的公司之一。⁵

其永續發展目標包括建立循環計畫和進一步實施永續採購程序，

藉此確保供應鏈整體的永續性。在其雜貨零售連鎖商店中，該公司也加大對當地商品的採購力度：以其肯亞門市為例，30,000 種商品中有 99% 來自當地供應商。

持續以顧客旅程為重

一路走來，除了親眼見證公司所經歷的動盪外，Fahed 自身也曾在決定如何集中運用資源時作出艱難的抉擇，但他對未來仍樂觀看待。即便在疫情肆虐下，該集團過去五年的年複合成長率仍達到 32%。

他表示：「Majid Al Futtaim 講述的是一個結合人群與文化的品牌故事。也許十年後我們會處於一個截然不同的環境，但不畏懼改變這件事將使我們持續進步、持續為顧客創造美好時刻。」

“

我們生活在一個充滿活力且快速發展的地區，這裡的消費者見多識廣。不論在服務或創新方面，我們免不了要與世界各地的企業競爭。如果有哪些地方差強人意，顧客就會改去倫敦或紐約消費，或甚至上網購物。

Fahed Ghanim
Majid Al Futtaim

”



Landmark Group與負責任零售：打造永續發展品牌

Rajesh Garg

Landmark Group集團財務長兼永續長



Landmark Group 成立 50 年以來，業務已遍布 17 個地區，且旗下擁有 25 項品牌和特許經營權。憑藉其過去五十年來所秉持的同一創新和堅定精神，該集團如今已將目標轉向對永續發展的追求上。

該集團財務長兼永續長 Rajesh Garg 表示：「過去 50 年來，公司一直致力於為所有人提供價格實惠的品牌商品。」

該集團長久以來致力於永續發展並以負責任的方式開展業務，現在則專注於創建能夠貫穿其價值鏈的整體永續發展架構。從為因應顧客對環境日益增加的關注而開發的永續商品，到成功提升效率和速度的營運模式，該集團所採行的計畫整合了設計思維（致力開發具綠色替代材料、生態效益設計和回收特性的商品）與可快速見效的措施，例如能源效率、包裝回收以及使用生物燃料。

將永續發展置於業務核心

該集團對永續發展的承諾始於其商品，且旗下多個品牌已開始透過負責任的方式進行採購。其完整的盡責採購計畫會隨著當前的最佳標準向前推進，以確保上游的採購治理和監督機制能夠穩健執行。

該集團的部分商品已符合主要永續發展目標的要求，例如：其時尚品牌 Splash 是首批加入 Cascale（前身為永續成衣聯盟「Sustainable Apparel Coalition」）的區域品牌之一，該聯盟致力於大幅降低服飾與鞋類產業對環境造成的影響。此外，該品牌也加入了良好棉花發展協會（Better Cotton Initiative, BCI），該協會以幫助生產棉花的社區為使命，希望在保護環境的同時確保這些社區能夠蓬勃發展。該集團更承諾到了明年，其所使用的大部分棉花將從該協會認可的供應商之處採購。

該集團旗下的品牌不僅致力於減少包裝，以及使用紙板、再生聚酯和橡膠等永續材料，還與力求減少水資源消耗的供應商合作。目前，該公司有多項商品

皆採用經森林管理委員會（Forest Stewardship Council, FSC）認證的包裝，以確保相關包材來自負責任管理的森林。另外，這些商品也獲得了商界社會責任倡議和供應商道德資料交換平台（Business Social Compliance Initiative and Supplier Ethical Data Exchange, BSCI Sedex），以及全球回收標準（Global Recycled Standard, GRS）的認證。

為提高供應商的透明度，Landmark 針對集團全體推出一項盡責採購計畫，該計畫旨在利用永續發展原則和供應鏈稽核方法與方案，幫助相關供應商網絡轉變其營運模式。該集團還大幅提升其太陽能發電容量並致力推動綠色物流，包括在卡車中使用生物燃料以及將旗下配送車隊改成電動車。

但對 Landmark 來說，作為一個真正的永續發展組織，意味著將其目標圍繞著永續發展實務中的關鍵要素之一展開：循環性。

Rajesh 表示：「循環性是一項關鍵要素。淨零排放不可能在缺少循環性的情況下實現。身為產業領導者，我們必須引領這項轉型與變革。」

為此，該集團建立了作為前導研究的紡織品回收設施，以幫助其負責任地管理二手及損壞商品和過剩庫存。上述設施可將紡織商品轉化為纖維，並運回製造端的供應商以便其將這些纖維重新混入新商品中。目前，該集團旗下的多個時尚和居家品牌均已啟動回收服務計畫，且預計將擴大涵蓋所有品牌。

“

未來 50 年，Landmark 也將致力為所有人打造符合永續發展理念且價格實惠的品牌商品。

Rajesh Garg
Landmark Group

”

落實永續發展理念

Rajesh 認為，在落實永續發展和淨零排放的過程中，目前所面臨的最大挑戰之一是整個商業價值鏈對此缺乏相關意識。從供應商和商品設計師，到買家和顧客乃至於股東皆是如此。

Rajesh 指出：「越來越多顧客偏向選購符合永續發展價值的商品，但這樣的轉變速度顯然還不夠，且利害關係人往往無法預見其需為此多支付的費用。企業有必要了解永續發展的重要性，以及該理念不僅對地球環境有益，也可為企業創造獲利。」

Rajesh 認為另一項挑戰在於難以實際衡量公司碳足跡對環境的影響。為解決此一問題，該集團開發了碳會計模型以評估其碳排放量，包括直接排放（範疇一）、能源相關排放（範疇二）以及來自供應鏈的間接排放（範疇三），這類排放通常構成企業碳足跡的大部分來源。另外，該集團由生成式 AI 指導的專案管理應用程式可用於測量員工和團隊的碳足跡，藉此鼓勵同仁透過多項計畫和專案，於個人、業務單位與公司層面減少碳足跡的製造。經驗證的專案將彙整至組織的總體碳足跡報告中。

最終，為了推動永續發展，該組織的最高領導階層肩負起統籌工作並將永續發展列為策略優先事項。這包括在研究、行銷和溝通方面進行關鍵投資，以支持該集團的永續發展願景並使整個組織參與其中。

Rajesh 認為財務部門是協助推動永續發展的絕佳出發點，該部門不僅有助於確保報告內容的真實性和公正性，還有望找到足以支持轉型的方法。一支能夠連結公司全體業務的財務團隊，也是企業在永續發展等各項領域中協助促成轉型的重要推手。

Rajesh 強調：「總之，一切皆與組成品牌和企業的人員及團隊有關，這意味著應在整個組織中推廣這樣的理念：對地球有益的事對錢包也有益。」

以負責任的方式經營零售業

Landmark 作為永續發展進程中的先驅，以及顧客對其品牌表現出的尊重，兩者其實相互呼應。從採購環保材料和減少生產端的浪費，到提升供應鏈效率和促進循環性，該集團的永續發展計畫標誌著其所屬產業和營運地區，皆朝著負責任零售模式邁進的重大轉變。

當論及如何建立永續發展組織時，Rajesh 對其他高階主管有何建議？

他表示：「企業需將永續發展價值融入至其核心業務策略中，而非將其視為輔助性質的工具。另應專注於降低範疇三的排放量，這才是箇中關鍵。在永續發展進程走得更遠之前，比如說十年後，當所有人皆致力於解決範疇一和範疇二下的排放問題時，領導者需將目

光轉向範疇三，以便促成任何真正有意義的影響。」

Rajesh 還指出，有必要在整個生態系統（包括私人參與者和監管機構）中展開合作，藉此分享最佳實務作法並進一步形成對永續發展的全面性看法。

他認為：「永續發展不僅僅是一次性的活動，而是一種思維模式上的根本轉變，需要商業價值鏈上的所有利害關係人參與其中，包括員工、供應商、顧客、整個產業，甚至國家在內。這方面的進展不會停止，就像人們也不會停止生產和消費，因此，唯一的解決方案是轉為使用永續材料和製程以便大幅減少浪費，同時發展具循環性的系統以落實淨零排放目標。」

“

永續發展不僅僅是一次性的活動，而是一種思維模式上的根本轉變，需要商業價值鏈上的所有利害關係人參與其中，包括員工、供應商、顧客、整個產業，甚至國家在內。

Rajesh Garg
Landmark Group

”



Primark迎來黃金成長期： 透過展店、數位連結技術和永續發展實務推升業績向上

Paul Marchant
Primark 執行長



零售業者過去幾年經歷了不少波折。全球疫情、供應鏈中斷加上地緣政治的不確定性，這類例子可謂多不勝數。但對國際零售商 Primark 來說，應對這些挑戰的不二法門是「堅持基本原則」。

執行長 Paul Marchant 表示：「保持冷靜並專注於最重要的事情，也就是消費者訴求：確保以適當的價格為人們提供其有意購買的合適商品。」

近 60 年來，Primark 始終以提供價格實惠的優質商品為使命。該公司在全球 17 個國家擁有 459 間門市並負責管理 80,000 多名員工，其預計透過多種方法持續推進上述使命，包括制定投資和成長策略、善用技術與數位擴張優勢、推動永續發展實務，以及聘僱富有才華的團隊。

對實體門市採取動態調整作法

儘管市場動盪不已，Primark 仍於 2024 年開設了 22 間新門市。這是因為零售空間是該業者成長策略的基石。Marchant 強調：「我們是實體零售的忠實擁護者，因此會持續投資旗下的門市組合。公司對店面的選址和開設規模制定了十分清晰的發展路線。」

然而，這並非意味著該公司未預留任何創新空間。事實上，Primark 正積極嘗試各種新的商店模式，包括建築面積明顯小於旗艦店的所謂「小型」門市。這類門市正在測試全新的外觀和氛圍，甚至是新的店面陳設。此外，其還採用新的空間配置方式，將試衣間、儲藏室和收銀台

皆規劃於門市的同一區域。據 Marchant 所言，此作法可使門市「不僅在視覺上更具吸引力，在營運上也更有效率」。

Primark 還打算在其零售門市（目前已有 10 間）推出復古衣著以吸引年輕一代的購物者。2024 年，該公司翻新了旗下 35 間門市、擴大其他門市的規模，並將部分門市搬遷至更好的地段。其也正透過前導計畫為銷售居家用品系列的品牌打造全新的獨立店面。

他指出：「我們將繼續測試和試驗不同的商店模式，不斷改進門市定位以使其儘可能貼近消費者。」

為科技保留發揮空間

即便專注於實體店面的經營，但該公司並未忽略科技和數位技術在零售業中所扮演的重要角色，不論是與消費者互動之際或從事後台業務時。但 Marchant 認為，零售業者應「從科技支出的角度出發，關注真正足以促成改變的事物」。

在該公司看來，這意味著有助於改善消費者購物體驗的技術。其改版後的網站中便增添了不少便利性，例如：網站可顯示店內是否備有某種尺寸的商品，這方面的資訊既可提高商品的近用性，又能吸引消費者親自造訪實體店面。該公司還在不同市場的 100 多間門市中裝設自助結帳機，該系統獲得了消費者的正面回應。

此外，其新的「線上購買，線下取貨」（Click and Collect）計畫，不僅為小型市場的購物者提供了更多的線上商品選項，還方便消費者親自至門市取貨。

“保持冷靜並專注於最重要的事情，也就是消費者訴求：確保以適當的價格為人們提供其有意購買的合適商品。”

Paul Marchant
Primark

”

該計畫廣受歡迎且有助於提升門市和當地購物區的客流量。Primark 也發現消費者在逛這些店面時會額外選購其他商品。此一前導計畫於 2022 年在 25 間門市初步試行，結果大獲成功，因此今年將進一步推廣至英國所有的 Primark 門市。

不過，該公司在數位渠道方面的真正獨到之處，在於其對社群媒體的運用。事實上，其因投入付費廣告和行銷方面的開支甚少而聞名。該公司憑藉的是自身在主要社群媒體平台上的影響力，及其超過 2,000 萬追隨者所帶來的效益，並利用這些優勢為新商品創造熱度和期待感。

Marchant 表示：「Primark 擁有一群熱衷於透過這些社群平台與公司品牌互動的消費者，因此，我們投入了大量精力確保能夠在適當的時間點，向顧客展示合適的商品和訴說商品背後的故事。」

這一點尤其重要，因為 Primark 試圖吸引 Alpha 世代的族群，而該族群的成長環境主要為後實體店時代。Marchant 指出：「我的子女已經十八、九歲甚至二十出頭了，他們總是把數位選項擺在第一位。因此，我們必須確保旗下品牌貼近消費者的需求。」

將 ESG 理念推升至嶄新境界

年輕世代也十分關注零售商對社會和環境的影響。以 Primark 為例，其推出的永續發展策略 Primark Cares 影響深遠，涵蓋了該公司對旗下商品、門市和價值鏈的一系列 ESG 承諾。

正如 Marchant 所言，Primark 希望消費者知道，該公司除了擅長「以實惠的價格提供優質商品」外，還「致力於以消費者所能負擔的價格，為其提供更符合永續發展價值的商品」。

該公司的目標是在 2030 年以前將其價值鏈整體的碳排放量削減一半，而此一目標與整體產業的努力方向一致，包括「聯合國氣候變化綱要公約」(UNFCCC) 所倡導的《時尚產業氣候行動憲章》(Fashion Industry Charter for Climate Action)，以及英國「廢棄物及資源行動計畫」(WRAP) 所主導的《2030 紡織品轉型》(Textiles 2030 initiative) 倡議。再者，該公司旗下所有門市和配銷中心幾乎全數通過 ISO 50001 認證（全球公認的能源管理系統標準）。而為了減少碳排放量，Primark 也大多以海運而非空運的方式運送商品，並攜手航運業合作夥伴開始使用環境永續燃料。

其他措施包括在供應鏈中開展節約水資源的前導計畫，以及針對棉花實施的 Cotton Project 專案，後者旨在與農民合作，鼓勵其採取適當作法以減少種植棉花時對環境造成的影響。該公司還投入相應的資源以使衣物變得更加耐穿。去年，其便推出一套業界領先的指導方針，以便為零售商用於延長服裝壽命的方式設定標準，

盼最終能讓消費者更長時間地穿戴其心愛的衣物。此外，Primark 還在指定門市開展 Love it for Longer 修補工作坊計畫，以及生產在設計上具可回收性質的衣物。

Primark 也致力於讓每個人以其負擔得起的價格取得時尚品項，例如，其最近便以身心障礙者為對象推出可依需求進行調整的商品系列，且在價格方面維持其一貫的實惠原則。另外，該公司也為女性提供在一般情況下價格昂貴且難以取得的商品，如高品質的孕婦裝或術後內衣。

員工才是主軸

據 Marchant 所言，員工才是 Primark 在各種策略和舉措中取得成功的主要因素，其中包括基於各自業務目標而努力不懈的團隊：為推動企業成長而專注於房地產和門市開發與設計工作的團隊；為了讓購物者充滿期待並可選購具包容性的商品，而聚焦於商品開發與設計工作的團隊，以及致力於運用技術進行創新，以改善消費者體驗並促成更佳決策過程的團隊。

Marchant 表示：「每當去參加新門市的開幕活動時，便會看到所有勤奮且才華洋溢的員工聚在一起工作的模樣。從銷售現場同仁臉上的熱忱，到門外迫不及待想要入店光顧的消費者，這在在說明了企業應確保其擁有最優秀的個人和團隊，且這些人員能夠將力量集中在業務優先事項上。」

也就是「堅持基本原則」。

“

Primark 擁有一群熱衷於透過這些社群平台與公司品牌互動的消費者，因此，我們投入了大量精力確保能夠在適當的時間點，向顧客展示合適的商品和訴說商品背後的故事。

Paul Marchant
Primark

忠誠度2.0：Salesforce和零售業的未來

Nelson Sam
Salesforce 歐洲、中東和非洲地區策略與規模負責人



當零售商借助科技打造顧客體驗時，作為幕後推手的 Salesforce 正致力於創新和推進邁向零售業未來的道路。而對於零售商所嘗試的每一種新工具和方法，Salesforce 皆力求改進並提供應用最新先進技術的解決方案。

在論及科技所扮演的角色時，Salesforce 歐洲、中東和非洲地區策略與規模負責人 Nelson Sam 表示：「零售產業正在經歷巨大變革。由於顧客獲取成本逐漸攀升，因此相關業者勢必得努力提高顧客忠誠度。在此情況下，他們需要打造忠誠度 2.0。」

忠誠度 2.0 正透過 AI、生成式 AI、物聯網、分析等技術化為現實。以 Salesforce 的自主行事 AI 代理程式 Agentforce 為例，其主要以組織定義的資料為基礎進行運作，能夠在有限的人為干預下建立甚至執行計畫，而這只是用於推動個人化、改善顧客體驗和提升零售業營運效率的眾多工具之一。

大規模推展個人化服務

對希望留住顧客並建立忠誠度的零售商而言，個人化服務是箇中關鍵。AI、擴增實境和虛擬實境等先進技術，賦予零售業者量身打造購物體驗的能力。而 Salesforce 對這類工具的應用，則為零售商提供了各種與顧客進行個人化互動的方式。

舉例來說，AI 驅動的虛擬環境允許購物者以虛擬方式試用化妝品，從而減少對實體商品的試用需求。顧客也可使用擴增實境和虛擬實境工具，在實際購買前透過智慧型手機檢視 3D 家具模型，或者客製化運動鞋等商品。

Sam 指出，在這些工具的幫助下，「人們對自己的購買決策變得更有信心」。這不僅意味著顧客滿意度和忠誠度的提升，且有助於減少退貨的情況發生。他強調，這種虛擬環境還「跨數位平台和實體店面創造出一種無縫接軌的體驗，也就是所謂的整合商務模式」。

零售商可利用預測分析工具，將經由購物模式和忠誠度計畫匯集而來的大量資料，用於協助其打造個人化的顧客體驗。Sam 表示：

「AI 演算法可根據顧客的瀏覽和購買紀錄推薦合適的商品。像 Salesforce 的 Einstein 這類 AI 推薦引擎可促進顧客對商品的發現

過程，這無疑是企業運用顧客資料平台獲利的方式之一。」

AI 驅動的洞察還可幫助銷售和行銷團隊針對特定的消費者群體（如 Alpha 世代）打造客製化廣告內容。Sam 解釋：「AI 可將顧客行為轉化為具體圖像，並根據個人的偏好與購物模式打造高度個人化體驗。」

“

零售產業正在經歷巨大變革。由於顧客獲取成本逐漸攀升，因此相關業者勢必得努力提高顧客忠誠度。在此情況下，他們需要打造忠誠度 2.0。

Nelson Sam
Salesforce

”

改善顧客旅程

卓越的顧客服務是保留顧客的關鍵要素，而 Salesforce 所部署的大部分技術旨在使購物體驗儘可能順暢無礙。

實體店內的 AI、物聯網、擴增實境和虛擬實境等工具可有效簡化購物時的互動模式。例如：店員可透過語音指令立即檢索所需資料以強化顧客體驗，感測器和物聯網設備則有助於偵測商品庫存過低問題，從而提高庫存透明度，同時為試衣間的顧客和店員提供即時資訊以利雙方間的互動。再者，由於零售商能夠透過此類技術監控購物車中的商品，因此部分店面正逐步以這些技術取代收銀台的設置。

Sam 補充，「企業甚至可使用物聯網監控易變質商品的新鮮度」，這對於避免浪費來說至關重要。預測分析工具也可根據當地的商品需求調整庫存水位，讓零售商能夠藉此進一步最佳化庫存。他解釋：「當庫存發生變化時，攝影機和感測器可即時更新庫存資料。」

雖然先進的技術可幫助零售業者改善店內的顧客體驗，但這些技術為後台業務帶來的優勢可能才是最具影響力的部分。

Sam 指出：「AI 除了可最佳化營運外，還可自動執行重複性高的任務、增進供應鏈能見度，以及降低成本。」企業可部署虛擬代理以協助處理常見問題、退貨和訂單追蹤等工作，藉此顯著提升整體業務的規劃流程。AI 甚至能讓零售商針對詐騙事件和庫存損失情況進行模擬。

Sam 強調：「但這類技術所創造的真正機會，在於利用預測分析工具進行需求預測和庫存管理。AI 可透過對過往銷售趨勢的分析，提供更準確的需求規畫及預測，以使零售商更有效地平衡其商品的供需狀況。」

Sam 表明，對資料的掌握度是企業能否把握上述機會的關鍵所在。他表示：「零售商應將重點放在整合多個來源資料的工作上，以確保從中獲取高品質的洞察。在所有資料集中處理的情況下，AI 演算法可協助最佳化庫存、根據需求彈性動態調整價格，並針對週轉速度快或慢的商品進行區分。」

無縫的資料整合機制還有助於零售商確保其各面向的業務能夠緊密互聯。Sam 指出：「即使擁有絕佳的技術，但若資料和業務流程無法整合，那麼再棒的技術也難以發揮實質效益。」

AI 不僅能促進前台、中台和後台業務，以及最後一哩和中段物流配送間的互聯程度，還連結了規劃和配銷作業，並提高供應鏈的能見度與敏捷性。預測分析技術有助於使庫存分配與地區需求同步，進而防止缺貨問題發生。

Sam 解釋：「若能將物流與最佳配送方式相整合以確保商品最終到達顧客手中，企業就能避免訂購的商品實際上缺乏相應存貨而產生的困擾。如此一來，零售商便可主動識別庫存瓶頸，並以幾乎實時調整的方式最佳化庫存組合。」

以資料驅動未來

簡而言之，企業對以資料驅動之決策的應用方式，是決定其能否改善顧客體驗的核心要素。不論 Salesforce 是透過個人化、服務品質的改進、更有效的庫存管理，或營運效率的提升來幫助零售商實現這一點，顧客與零售商間的互動方式及其是否再次光顧的決定，皆越來越仰賴先進技術的創新應用。

當論及如何充分利用 AI 和其他工具時，Sam 指出：「企業在構建這些能力的同時，其業務流程也應不斷演進，且不論是就技術層面或質量上的改進而言。」他強調，但最終「這不僅僅是為了獲取洞察，而是確保這些洞察能夠有效地應用在所有顧客接觸點上，包括數位和實體接觸點在內。」

“

零售商應將重點放在整合多個來源資料的工作上，以確保從中獲取高品質的洞察。在所有資料集中處理的情況下，AI 演算法可協助最佳化庫存、根據需求彈性動態調整價格，並針對週轉速度快或慢的商品進行區分。

Nelson Sam
Salesforce

”



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企業所公布的資料，包括年報、向美國證券交易委員會 (US Securities and Exchange Commission, SEC) 提交的財務文件，以及公司新聞稿、概況說明書、簡報和公司網站上的資訊。當無法取得上述資訊時，本報告會轉而使用其他公開資源，如貿易期刊中所載預估數字、產業分析報告以及新聞採訪內容等等。就私人零售商而言，由於缺乏可據以評估其零售營收的充分資料，因此每年皆有少數這類業者無法進入排名清單中。

排名、成長率和企業集團業績所適用的會計年度與匯率

本報告中所謂「2023 會計年度」，係指 2023 年 7 月 1 日至 2024 年 6 月 30 日為期 12 個月的時間。然而，若報告期間的變更促使企業將會計年度的開始或結束日期提前或遞延數天，則可視為上述定義以外的唯一例外情形。但需注意的是，由於 Deloitte Global 所發布的《全球奢侈品力量》(Powers of Luxury Goods) 報告採用了另一種會計年度定義，因此兩份報告在某些零售商的業績表現上可能存在明顯差異。各家企業的 2023 會計年度年成長率和 2018 至 2023 會計年度五年年複合成長率 (CAGR) 皆以當地貨幣計算。每家公司特定年份的財務資訊在準確度上皆可追溯自該報告最初發布的日期。儘管企業可能會重申上一年度的業績表現以反映其營運變化，但除非存在特殊情況，否則這類重申內容不會反映在此處使用的資料中。當根據商品類別和地理區域對企業進行分類時 (例如前 250 大、前 10 大)，相關內容所論及的金額均以美元計算。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結束前的 12 個月平均值為準，並據此轉換成美元。匯率參考來源為 OANDA.com。各類別的財務表現均根據可取得相應資料的公司業績計算而來。並非所有企業皆能提供本報告所需的各項資料要素。

集團營收、淨利潤和總資產

集團營收、淨利潤和總資產係根據零售商母公司的業績表現合併計算而來，其中包括非零售業務在內，但不包含公司僅持有少數股權的業務。未出現於合併銷售報告中的已終止業務亦排除在外。當零售營收低於集團營收的 50% 時，相關的淨利潤和總資產數據將不予採用，此作法是為了降低非零售業務扭曲綜合表現的可能性。在私人企業僅提供總營業額的情況下，該數字將視為集團營收並以「g」註記。

納入與排除的零售企業

納入：

- 直接向消費者販售商品的零售商與綜合合作社
- 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
- 付現自運制批發商
- 提供商品銷售情況的燃料零售業者
- 未與母公司營收數據合併計算的子公司

排除：

- B2B 配送批發商
- 電商交易市集、拍賣網站和串流媒體服務
- 餐飲服務公司
- 汽車經銷商
- 未提供商品銷售情況的燃料零售業者
- 私募股權和其他投資公司
- 旗下擁有零售與非零售業務但未公布合併零售銷售額的母公司 / 企業集團
- 採購團隊和非綜合合作社 / 志工團體
- 資料量不足以合理估算其零售營收的公司
- 2021 會計年度末以後因組織架構變更而產生的公司，包括分拆、收購和破產
- Louis Delhaize S.A. 已排除在今年的報告之外，原因是其在出售法國、羅馬尼亞和盧森堡的業務後，營收大幅下滑且低於本報告的零售營收門檻。
- 由於無法獲得 2023 會計年度的相關資料，Grupo Coppel、Save-On-Foods LP 和 A101 Yeni Mağazacılık A.S. 已排除在今年的報告之外。
- X5 Retail Group N.V.、PJSC "Magnit"、DNS、Lenta Group 和 PJSC "M.video" 等俄羅斯公司已排除在今年的報告之外。
- Rite Aid Corporation、Steinhoff International Holdings N.V.、Signa Retail Group 和 Bed Bath & Beyond 已排除在今年的報告之外，原因是這些公司已於 2023 會計年度申請破產或面臨清算程序。

納入零售營收的項目與排除在外的項目

儘管以下定義在可能的情況下皆適用，但實際上部分企業並未按照這些定義細分其零售營收。遇到此種情形時，將根據定義背後的原則估算最相符的數字。

納入：

- 扣除銷售稅和增值稅後，出售予消費者的零售商品銷售額
- 出售予「受管控的批發店面」（例如：合作社及加盟連鎖店的附屬或成員商店、特許專賣店和店中店模式）的批發銷售額
- 零售商店的 B2B 銷售額（例如：倉儲式量販店、DIY 商店、付現自運制商店）
- 來自直接（第一方）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／授權費用、權利金、佣金有關之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（透過零售商店獲取的營收除外）
- 電商第三方銷售額以及其他交易市集與拍賣營收（例如佣金、服務費、廣告營收）
- 來自非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）

本研究反映了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況。

匯率對排名的影響

《2025 全球零售力量》報告中，前 250 大零售企業皆是根據其 2023 會計年度的營收（以美元計算）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變化。然而，若 2023 會計年度某一貨幣相對於美元走強，則意味著在其他條件相同的情況下，以該貨幣兌換成美元計算的公司在 2023 會計年度的排名可能高於 2022 會計年度。反之，以弱勢貨幣兌換成美元計算的公司則可能獲得較低名次。

2023 會計年度，部分主要貨幣相較於美元略微走強。瑞士法郎、英鎊和歐元分別升值 5.6%、4.2% 和 3%。波蘭茲羅提和墨西哥披索升值幅度最大，分別上漲了 9.9% 和 9.7%。另一方面，若干主要經濟體貨幣兌美元則呈現貶值趨勢。其中，日圓、新台幣、人民幣和澳元分別下跌了 8%、3%、3% 和 2%。阿根廷披索和土耳其里拉貶值幅度最大，分別下挫 65% 和 35%¹。

對企業而言，這些匯率變動會對其業績表現造成影響，而影響程度又取決於所採用的貨幣、業務的地理分布，以及由此衍生的對不同貨幣的曝險狀況。

零售商分類變化

說明零售商所屬類別方面的分類變化。

- Dairy Farm International Holdings Limited 從快速消費品重新分類為多角化經營

參考資料

Top 10 highlights

1. ["Walmart \(WMT\) Q4 2024 Earnings Call Transcript"](#), The Motley Fool, 15 November 2024
2. Walmart Inc., ["Walmart Marketplace Accelerates Growth; Launches Category Expansion, Multichannel Solutions and Omnichannel Innovations for Sellers"](#), press release, 27 August 2024
3. Catherine Douglas Moran, ["Walmart CEO: 'Food continues to be strong'"](#), Grocery Dive, 15 November 2024
4. Walmart Inc., ["Fourth Quarter Fiscal Year 2024 Buy Side Investor Call"](#), 21 February 2024
5. Bryan Wassel, ["Walmart used AI to crunch 850M product data points"](#), Retail Dive, 20 August 2024
6. Walmart Inc., ["Walmart Suppliers Lead the Charge, Help Deliver Project Gigaton Goal More Than Six Years Early"](#), press release, 27 August 2024
7. Walmart Inc., ["New Tech and Collaborations at Walmart and Sam's Club Boost Operational Efficiency and Reduce Food Waste"](#), press release, 29 July 2024
8. Amazon.com, Inc., ["AMAZON.COM ANNOUNCES FOURTH QUARTER RESULTS"](#), press release, 1 February 2024
9. Amazon.com, Inc., ["Amazon and One Medical Sign an Agreement for Amazon to Acquire One Medical"](#), press release, 21 July 2022
10. Amazon.com, Inc., ["Amazon launches fully-managed, end-to-end Supply Chain by Amazon service, driving an average 20% higher sales conversion"](#), press release, 18 September 2024
11. Amazon.com, Inc., ["Pre-owned styles from Hardly Ever Worn It come to Luxury Stores at Amazon in Europe"](#), press release, 6 February 2024
12. Amazon.com, Inc., ["Amazon and the Ellen MacArthur Foundation collaborate on circular economy initiatives"](#), press release, 6 June 2023
13. John Mathews, ["Leading the Grocery Industry with Innovation and Value"](#), Retail Today, September 2024, p. 20
14. Brad Adgate, ["Costco Announces They Will Launch A Retail Media Network"](#), Forbes.com, 13 June 2024
15. Russell Redman, ["Costco sees start of e-commerce improvement in Q4"](#), Supermarket News, 27 September 2023
16. Costco Wholesale Corporation, ["Executive Note"](#), press release, December 2023
17. Mark Segal, ["Costco Commits to Plastic Reduction Plan Following Shareholder Engagement"](#), ESG Today, 10 October 2023
18. Schwarz Group, ["Successful fiscal year for the companies of Schwarz Group in challenging economic times"](#), press release, 23 May 2024
19. Schwarz Group, ["Successful fiscal year for the Schwarz Group"](#)
20. theTradeDesk, ["Retail Media: Schwarz Media and The Trade Desk enter strategic partnership"](#), press release, 18 July 2023
21. Pölös Zsófia, ["Lidl's owner expands further into logistics by acquiring carrier"](#), trans.info, 3 September 2024
22. Store Enso, ["Stora Enso has signed an agreement to divest its Maxau paper site to Schwarz Produktion"](#), press release, 13 September 2022
23. Schwarz Group, ["Taking Action for Future Generations: Renewable Energy for the Companies of Schwarz Group"](#), accessed 20 November 2024
24. Schwarz Group, ["Reset Plastic: the Jointly Developed Plastic Strategy of the Companies of Schwarz Group"](#), accessed 20 November 2024
25. Schwarz Group, ["How We Act"](#), accessed 20 November 2024
26. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
27. Chris Kelly, ["How Home Depot is renovating its retail media network to reach more advertisers"](#), Marketing Dive, 28 March 2024
28. Chris Kelly, ["How Home Depot is renovating its retail media network"](#)
29. The Home Depot, ["The Home Depot Completes Acquisition of SRS Distribution"](#), press release, 18 June 2024
30. The Home Depot, ["The Home Depot Enters into Agreement to Acquire Construction Resources Parent Company, International Designs Group"](#), press release, 20 November 2023
31. ["Home Depot Caters to Click-and-Mortar™ Shoppers to Boost Spending"](#), PYMNTS.com, 20 February 2024
32. The Home Depot, ["Seamless Shopping: The Home Depot and Instacart Bring Convenience to Holiday Weekend Projects"](#), press release, 23 May 2024
33. ["Home Depot Teams With Instacart to Bolster eCommerce Offerings"](#), PYMNTS.com, 23 May 2024
34. Dan Berthiaume, ["Home Depot optimizes customer experience, operations with Google Cloud"](#), Chain Store Age, 11 April 2024
35. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
36. ["The Home Depot Launches New In-Store Application to Help Associates Provide Better Customer Experience"](#), PR Newswire, 23 May 2024
37. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
38. Kate Birch, ["How The Home Depot Became a Leader in Sustainable Forestry"](#), Sustainability Magazine, 1 March 2024
39. Reuters, ["Failed merger drives Kroger and Albertsons toward advertising ventures"](#), Financial Express, 13 December 2024
40. Federal Trade Commission, ["FTC Challenges Kroger's Acquisition of Albertsons"](#), press release, 26 February 2024
41. ["Kroger and Albertsons Companies Announce Comprehensive Divestiture Plan with C&S Wholesale Grocers, LLC in Connection with Proposed Merger"](#), PR Newswire, 8 September 2023
42. The Kroger Co., ["Q4 2023 Earnings Call"](#), press release, 7 March 2024
43. Intelligence Node, ["Intelligence Node Partners With Kroger, Expanding to Serve Marketplace Clients"](#), press release, 13 February 2024
44. Nicole Silberstein, ["Kroger Employs New Gen AI Tool to Enhance Marketplace Listings"](#), Retail Touchpoints, 8 February 2024
45. Catherine Douglas Moran, ["Kroger to add new Ocado technology to automated fulfillment centers"](#), Grocery Dive, 22 July 2024
46. The Kroger Co., ["2024 Environmental, Social & Governance Report"](#), 8 November 2024
47. Medium, ["The Circular Economy and Food Waste: Initiatives by Leading Brands"](#), 16 June 2023
48. The Kroger Co., ["2023 Environmental, Social & Governance Report"](#), 26 September 2023
49. The Kroger Co., ["Kroger Unveils New Produce Supplier Biodiversity Goal"](#), press release, 26 January 2024
50. Frank Calviño, ["JD.com aims to expand into the EU via the UK"](#), Cross Border Magazine, 22 February 2024
51. Reuters, ["With Currys buyout, China's JD.com could get hungered short-cut to Europe expansion"](#), 22 February 2024
52. Jing Dong, ["Corporate Blog"](#), accessed November 2024
53. ["BYD, JD.com team up on digital supply chain services, materials procurement"](#), Shanghai Metals Market, 18 March 2024
54. JD.com, ["2023 Environmental, Social and Governance Report"](#), 20 June 2023
55. JD.com, ["2023 Environmental, Social and Governance Report"](#), 20 June 2023
56. Walgreens Boots Alliance, ["Walgreens Advertising Group Announces Launch of Self-Serve Programmatic and Clean-Room Solutions"](#), press release, 15 February 2022
57. Carey, ["LarrainVial acquires 100% of the shares of Farmacias Ahumada, one of the three largest pharmacy chains in Chile"](#), press release, 2 June 2023
58. VillageMD., ["VillageMD Finalizes Acquisition of Summit Health-CityMD, Creating One of the Largest Independent Provider Groups in the U.S."](#), press release, 5 Jan 2023
59. Walgreens Boots Alliance, ["10Q Q3 Report 2023"](#), press release, 27 June 2023
60. Sophie Pitt, ["Walgreens Boots Alliance Seeks £7 Billion Sale"](#), Beauty Matter, 19 May 2024
61. Mark Sweney, ["US owner of Boots revives plan to offload UK pharmacy chain"](#), The Guardian, 13 December 2023
62. Bruce Jaspén, ["Walgreens CEO: Shields Specialty Pharmacy Key To Growth And Won't Be Sold"](#), Forbes.com, 4 March 2024

63. Heather Landi, "[Walgreens exploring sale of specialty pharmacy company Shields Health: media report](#)", Fierce Healthcare, 24 Jan 2024
64. "[Walgreens Boots Alliance \(WBA\) Q4 2023 Earnings Call Transcript](#)", The Motley Fool, 12 November 2023
65. "[Walgreens Boots Alliance Global Sourcing announces deployment of TradeBeyond supply chain technology](#)", Retail Tech Innovation Hub, 26 June 2024
66. "[Walgreens Boots Alliance Is Taking Action To Reduce Business Environmental Impact](#)", CSR Wire, 27 February 2024
67. Walgreens Boots Alliance, "[Healthy Planet](#)", accessed 21 November 2024
68. Walgreens Boots Alliance, "[2022 Environmental, Social and Governance Report \(ESG\)](#)", 25 January 2023
69. Jordan Valinsky, "[Aldi plans to open 800 new locations in the US](#)", CNN, 7 March 2024
70. "[Aldi plans 35 new stores across UK in 2024](#)", Retail Insight Network, 28 March 2024
71. George Nott, "[Aldi explores retail media network potential with 'centre of excellence'](#)", The Grocer, 8 January 2024
72. Mark Basch, "[Aldi completes acquisition of Winn-Dixie parent company Southeastern Grocers](#)", Jacksonville Daily Record News, 7 March 2024
73. Kelly Stroh, "[Aldi turns to AI to strengthen freight management](#)", Supply Chain Dive, 19 January 2024
74. Dan Berthiaume, "[Aldi launches AI-based digital transformation initiative in U.S.](#)", Chain Store Age, 9 July 2024
75. Timothy Inklebarger, "[As Aldi grows, so does its environmental impact](#)", Supermarket News, 26 June 2024
76. Aldi, "[Sustainable Packaging](#)", accessed 1 December 2024
77. "[ALDI Becomes One of the First Grocery Retailers with SBTi-Validated Net-Zero Emissions Targets](#)", PR Newswire, 19 September 2024
78. Heidi Bitsoli, "[CVS Media Exchange](#)", Path to Purchase Institute, 10 December 2024
79. Sara Lebow, "[CVS goes self-service with ads, joining other retail media networks](#)", eMarketer, 18 June 2024
80. CVS Health, "[CVS Health completes acquisition of Oak Street Health](#)", press release, 2 May 2023
81. Signify Health, "[CVS Health Completes Acquisition of Signify Health](#)", press release, 29 March 2023
82. CVS Health, "[10Q Q2 Results 2022](#)", press release, 3 August 2023
83. Paige Minemyer, "[CVS sells off health savings account arm PayFlex](#)", Fierce Healthcare, 7 April 2022
84. Annie Burky, "[Francisco Partners picks up benefits software provider bswift from CVS Health](#)", Fierce Healthcare, 3 October 2022
85. Larry Dignan, "[CVS Health's transformation rides on data, AI and customer experiences](#)", Constellation Research, 1 December 2024
86. Jennifer Conrad, "[CVS Hopes Its New AI Will Be Just What the Doctor Ordered](#)", Inc.com, 24 July 2024
87. CVS Health, "[Healthy 2030: 2023 Impact Report](#)", 31 December 2023
88. CVS Health, "[Our commitment to reducing plastic waste](#)", press release, 22 April 2024
89. CVS Health, "[Healthy 2030: 2023 Impact Report](#)"

Strategic operational efficiency

1. International Monetary Fund, "[Steady but Slow: Resilience amid Divergence](#)", April 2024.
2. Verizon, "[Retailers plan to automate up to 70% of routine store tasks by 2025](#)", 21 March 2024.
3. Netguru, "[Automation in Retail: Enhancing Efficiency and Customer Satisfaction](#)", 27 November 2024.
4. Statista, "[Global retail automation market size in 2021, with a forecast from 2022 to 2030](#)", 3 September 2024
5. Emarketer, "[Digital retailers want to use AI to get hyperpersonal in 2024](#)", 21 March 2024
6. Deloitte Global, "[Unlocking the promise of cost optimization](#)", 9 September 2024

AI-driven tech transformation section

1. Gartner, "[Forecast: Enterprise IT Spending for the Retail Market, Worldwide, 2020-2026, 4Q22 Update](#)", 31 January 2023.
2. Deloitte Global, "[2024 retail industry outlook](#)", 12 January 2024
3. IHL Group, "[Retailers That Use AI Enjoy Over 2x Sales Growth and Nearly 3x Profit Growth Compared to Competitors](#)", 14 December 2023
4. Salesforce, "[Personalization, Data Security, and Speed Drive Customer Loyalty Amid Uncertainty — Salesforce Research, January 19, 2023](#)"
5. NVIDIA, "[How Generative AI Is Redefining the Retail Industry](#)", 9 January 2024
6. NVIDIA, "[Putting the AI in Retail: Survey Reveals Latest Trends Driving Technological Advancements in the Industry](#)", 9 January 2024
7. SurveyMonkey, "[SurveyMonkey research: AI in retail](#)", 1 November 2023
8. Harvard Business Review, "[How Retailers Can Capitalize on the 'Refund Effect'](#)", 15 June 2023
9. Snapchat, "Exploring the Utility of AR in Marketers' E-Commerce Plan", 16 June 2022
10. PYMNTS, "[L'Oréal Sees 150% Increase in Virtual Try-Ons as Consumers Seek AR Immersion](#)", 12 February 2024
11. Salesforce, "[Salesforce Report: Nearly 90% Of Buyers Say Experience a Company Provides Matters as Much as Products or Services](#)", 10 May 2022
12. Bluewater, "[Experiential Retail: Elevating the In-Store Experience](#)", 10 November 2023

Sustainability and the circular economy

1. Deloitte Global, "[Global Retail Outlook 2024](#)", 7 December 2023
2. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
3. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
4. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
5. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Canada Insights](#)", 26 September 2024
6. NetChoice, "[The Rise of Recommerce: How Second-Hand Shopping Is Reshaping Retail](#)", 8 January 2024
7. Fashion Dive, "[Nearly 90% of consumers bought or sold used items in the last year: EBay](#)", 12 June 2024
8. thredUP, "[thredUP's 11th Annual Resale Report Reveals Consumers Continue to Embrace Secondhand Amid Economic Uncertainty](#)", 5 April 2023
9. Radial, "[Gen Z and Millennial Shopping Trends in 2024](#)", 28 March 2024
10. PYMNTS, "[Zillennials MonitorEdge Report: What Makes Zillennials Shop?](#)", August 2024
11. Radial, "[2024 ESG & Sustainability Trends Retailers Need to Know](#)", 12 January 2024
12. Deloitte, "[Green products come of age](#)", 31 May 2023

Alternative revenue streams

1. eMarketer, "[Worldwide Retail Media Ad Spending Forecast 2024](#)", 7 February 2024
2. eMarketer, "[Retail media ad spend will reach over \\$100B by 2027](#)", 17 November 2023
3. Master Card Services, "[Consumer goods industry trends 2024](#)", 6 March 2024
4. Amazon, "[Annual Report 2023](#)"
5. Walmart, "[Annual Report 2024](#)"
6. Marketing Dive, "[Walmart's ad growth playbook involves winning more non-endemic brands](#)", 1 April 2024
7. CIO.com, "[Aware of what tech debt costs them, CIOs still can't make it an IT priority](#)", 6 August 2024

Conversations with Retail Executives

AI: the latest in one major Canadian brand's innovation journey

1. Cari Covent. Personal interview with the author. 16 October 2024.
2. Ibid.

Majid Al Futtaim's ambitious customer paradigm: "Making Great Moments"

1. Fahed Ghanim. Personal interview with the author. 21 October 2024.
2. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
3. Fahed Ghanim. Personal interview with the author. 21 October 2024.
4. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
5. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
6. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.

Study methodology and data sources

1. Deloitte analysis based on foreign exchange data gathered from [Qanda.com](#)

聯絡我們



Evan Sheehan
Global Retail Industry Leader
Deloitte Global
Email esheehan@deloitte.com



Adgild Hop
Retail Industry Leader
Deloitte Netherlands
Email ahop@deloitte.nl



Oliver Vernon-Harcourt
Retail Industry Leader
Deloitte United Kingdom
Email overnonharcourt@deloitte.co.uk

Authors



Dr. Bryn Walton
Consumer Insight Lead
Deloitte United Kingdom
Email bcwalton@deloitte.co.uk



Dr. Ira Kalish
Chief Economist
Deloitte Global
Email ikalish@deloitte.co.uk



Ashish Mishra
Assistant Manager,
CoRe Research & Insights
Deloitte USI
Email ashimishra@deloitte.com



Udit Gupta
Senior Analyst,
CoRe Research & Insights
Deloitte USI
Email udgupta@deloitte.com

Acknowledgements

Meghan Gragtmans, Aliya Meghji-Hashim, Elizabeth Henry, Ranjitha Modali, Apoorva Jindal, Rhutuja Telang

勤業眾信消費產業服務團隊



黃毅民 Ian Huang
資深會計師
消費產業負責人
iahuang@deloitte.com.tw



黃國寧 Leon Huang
會計師
消費產品暨零售通路產業負責人
leonkhuang@deloitte.com.tw



劉怡青 Sabrina Liu
會計師
交通餐旅與專業服務產業負責人
sabrinaliu@deloitte.com.tw



洪吉維 Nick Hung
執行副總經理
管理顧問服務暨汽車產業負責人
nickjhung@deloitte.com.tw



張益紳 Mike Chang
資深執行副總經理
科技與轉型服務
mikeichang@deloitte.com.tw



李嘉雯 Amber Li
資深會計師
稅務服務
amberli@deloitte.com.tw



黃俊榮 Harry Huang
執行副總經理
策略、風險與交易服務
hchuang@deloitte.com.tw

專案聯絡

細川華奈 Kana Hosokawa
消費產業專案組長
kanhosokawa@deloitte.com.tw

周瀚倫
消費產業專案專員
alachou@deloitte.com.tw



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱 "DTTL"), 以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體 (統稱為 "Deloitte 組織 ")。DTTL (也稱為 "Deloitte 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, 彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責, 而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊 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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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。對於本出版物中資料之正確性及完整性, 不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。