

对2020疫情之下零售业的思考

转“危”为“机”，化险为夷，
加速零售业态整合



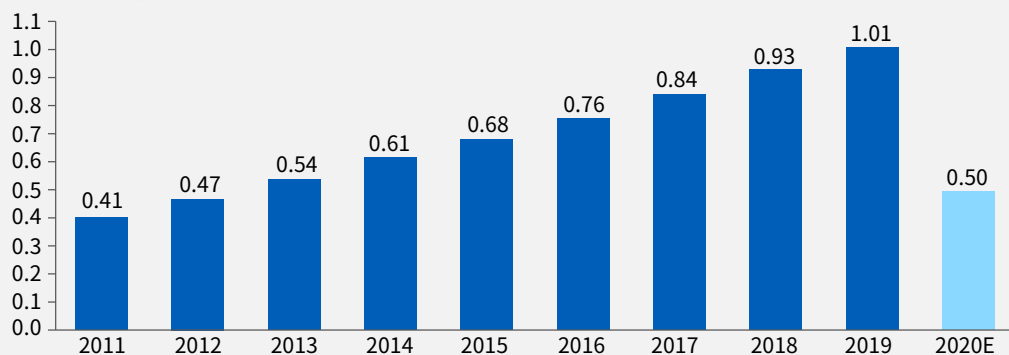
疫情对零售行业的影响与冲击

2020年1月25日，大年初一，受新型冠状病毒肺炎疫情的影响，往年全国各地拥挤的商业街空空荡荡，商场、餐馆、服饰店大门紧闭。而各地新零售电商的员工正紧张地进行着打包、分拣、上架等工作，忙得不可开交。根据某知名新零售电商发布的报告，1月28日，其在上海上架了50万份包装蔬菜，80吨散装蔬菜，北京的蔬菜供应量是平时三倍，在贵阳也上架了数千万份蔬菜。另一家知名O2O生鲜电商给出的全国范围的数据更为惊人，从除夕至初四，平台实收交易额较去年同期增长321%，交易额在春节期间实现3-4倍的增长，新老用户大量涌入，客单价也提升了30元左右，达到120多元¹。传统的社区零售店、水果店、超市、药店也因为市民纷纷“囤货”、“抢口罩”而人流涌动。

图1：历年春节黄金周零售销售额统计对比图及2020年预测

2011-2020历年黄金周商品零售总额

单位：万亿元人民币



数据来源：中国商务部，观研天下，毕马威分析

此次疫情对不同零售业态的影响迥然不同，过去人流量为王的商业形态（如传统shopping mall，百货大楼等）因为疫情的传播性与人们的恐慌心理，受到极大的打击。而新兴的社区店、线上线下店虽然交易量有可观的提升，并培养了一批新的客群加入线上生鲜购买，却也在供应链侧承受着考验与压力：一方面跨地域的采购受到交通管控的限制，另一方面虽有订单，但配送能力却也因为疫情无法跟上。

面对这样的局面，我们不禁思考，零售业究竟在这一黑天鹅事件中受到了怎样的影响，又如何在疫情结束后迅速地走出来？如硬币的两面，此次疫情的考验又能否为零售业的发展带来契机？

¹ 和讯网：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657883555581666077&wfr=spider&for=pc>



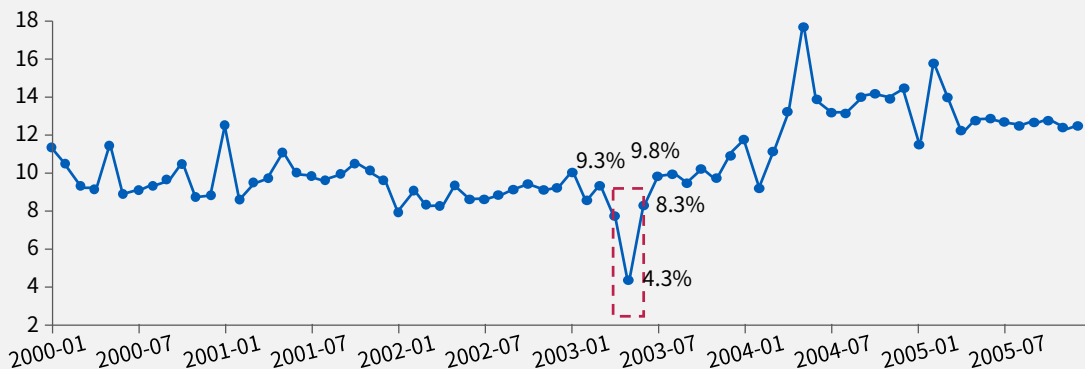
疫情后经济的复苏

参考2003年非典过后，下半年宏观经济两位数的反弹与增长。考虑到2003年第三产业占GDP比重为42.5%，而到2020年这一比重已超50%，更加依赖消费的GDP整体恢复可能相较2003年非典后会稍慢。

对于零售行业来说，非典疫情高峰时，社会消费品零售总额增速一度回落到4.3%，而疫情结束后，则迅速的回到了当年的正常水平。相比非典，此次新型冠状病毒肺炎疫情虽然波及的地域更广，但是依托新零售的不断发展以及中国经济的“韧性”，我们对疫情过后消费的复苏保持乐观。

图2：2003年非典前后社会消费品零售总额当月对比

2000-2005社会消费品零售总额
当月同比，%



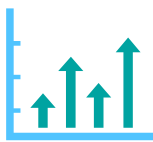
数据来源：国家统计局

对于个体来说，疫情对于企业的“免疫能力”是一个“CT检验器”和问题的“放大器”。国内零售行业持续多年的增长使得企业忽略了对于危机和风险的防范。反观自然灾害频发的日本，其应急机制就值得我们学习。在2017年，包括7-Eleven、伊藤洋华堂、全家、罗森、永旺在内的7家日本大型便利店与超市成为“指定公共机关”，也就是说遇到灾害时，这些零售商将协助日本政府进行救灾。在被列为“指定公共机关”之前，经历东日本大地震与熊本地震的日本零售商开始摸索实践距离居民最近的便利店与超市应当承担的职责。这些门店自行配备了48小时应急电源及应急食品、日用品，并与当地政府、医疗机关共享救灾信息。到2020年，永旺计划将“防灾据点店铺”的数量增加至100家。2016年永旺旗下37家超市被改建成“防灾据点店铺²”。

祸兮福之所倚，“危”与“机”总是一同出现。在危机过后，疫情对于未来零售行业的转型和重塑也将起到很大的推动左右。对于大人群聚集的零售来说，疫情无疑是一个沉重的打击，许多零售企业面临巨大的现金流压力，如果疫情以及受疫情影响的消费者信心不能在一季度甚至二季度发生好转，许多企业可能由于现金流断裂而无法挺过这一难关。这为行业龙头以及受到冲击较小的线上企业带来了并购或者投资的良机。同时，艰难挺过这一关的传统线下零售企业，也会积极寻求销售数字化、业态整合化与品类多元化的发展。未来零售生态大融合的进程将大大加快

那么，身处零售行业中的品牌商、经销商、零售商又该如何应对危机，并在危机后涅槃重生呢？

² 搜狐新闻：http://m.sohu.com/a/154143167_99904663



零售行业的参与者如何快速恢复经营以及构建长期能力

首先，短期内，企业要尽快做“减法”，在成本端予以控制。例如人工，租金，以及不赚钱的品类的弹性管理，并可以考虑适当缩短营业时间，保持现金流处于合理水平。同时，不能忽视的是，有能力的品牌商与零售商应抓住时机，帮扶上下游企业，借此危机建立长期的和谐关系与利益共同体。

其次，企业应尽快在供应链上做好部署，为经济的复苏做准备。由于疫情在一季度乃至二季度的开端对于消费业态及消费者信心的打击，我们预测，会在下半年疫情缓解后出现“报复性”反弹及“补偿性”增长，特别是在下半年的一些节假日、黄金周期间。而在供给侧，由于整个二月份的开工率不足，一批中小型生产企业甚至可能在现金流的压力下不得不关停，待二、三季度经济复苏时，商品的供应会随之面临挑战。因此，我们建议零售企业在应对短期危机时，也应未雨绸缪，尽早与供应商预定下半年的生产与供应，并与物流合作伙伴早做计划，以免在消费反弹时陷入被动。

第三，从长期来讲，企业应建立风险防范机制，与政府、社区、银行、医院等在平时就建立起应对灾害疫情的紧急机制。一方面帮助政府保障民生，另一方面帮助减少疫情带来的存货积压。2016年熊本地震发生后，7-Eleven位于熊本的四处工厂全部停产，7-Eleven便要求九州地区其他16家工厂增产确保向熊本地区门店正常提供商品。所有运往灾区的饭团、便当都被要求减少品种、增加交货数量。由于道路拥堵，运送商品的零售商货车无法及时驶入灾区。而被列为“指定公共机关”后，零售商货车获得了优先进入灾区的权利。2017年3月，7-Eleven与日本德岛县政府开始合作试点便利店参与物资配给。7-Eleven拥有汇总台风、地震等自然灾害信息并调整物流网络的系统Seven VIEW。遇到灾害时，7-Eleven将依据德岛县政府所提供的交通管制、避难场所位置等信息进行物资配给²。

第四，顺应长期业态发展的趋势，企业可以在以下几个方面修炼“内功”：



构建真正的“全渠道”营销和数字化新零售，创新商业模式。在这次的疫情中，我们发现不少企业的线上会员机制与互动并未真正发挥作用，数字化的机制也仅仅停留在企业APP或线上电商平台被动接单。在面临存货积压的困难时，也缺乏足够的技术支持来迅速调整品类供给。因此，企业可以利用这次疫情，检查出哪里的数字化技术与人员储备有较大不足，并且寻求数字化在新业务场景下的创新应用。一方面零售商未来在面临突发危机时能够更加主动地接触消费者，同时加强对于无人或者人工智能模式的投入与尝试，通过商业模式的创新逐渐压缩企业的边际成本。



疫情中引发企业进一步向线上转移，同时战略性收缩在线下的布局，以提高整体业绩与效率。在这一过程中，企业可以利用内外部人流、位置、消费者画像与偏好等大数据的分析更加精准的对门店位置及品类进行取舍。同时，在这一进程中企业要做好组织的调整、员工的再培训以及与物业关系的协调，使得变革更加平稳。

² 搜狐新闻: http://m.sohu.com/a/154143167_99904663



加快不同业态与品类的融合。比如在线下超商百货和便利店中增加药妆品类，同时药店连锁也可以考虑增加百货品类，以更符合消费者“一站式”的消费趋势。大型超商可以因为此次事件更快速地推进零售业态碎片化，渗透进入消费者社区，实现社区商业布局。



完善供应链布局，保证所有产品要有两个以上的供应商，追加合理库存，确保物料供应通畅。由于武汉特殊的地缘优势，其在零售的供应链中有着重要的地位，受疫情影响武汉封城后，很多企业都深受影响。我们建议企业在初步恢复经营后，就应制定计划对供应商及物流商进行盘点并调整部署，使自身的供应链更有弹性，能禁受住突发事件的冲击。例如在日本，经历了福岛核电站泄漏的灾难性事故后，日本汽车企业在两年内对所有整车工厂和一级、二级、三级供应商的全球安全供应体系进行了一次彻底普查，确保工厂有足够的距离和应急措施，同时推动行业重组，消除对钻石型供应商的过度依赖³。



通过数字化和职能化持续降低人员成本，提升效率，并为员工“赋能”。我们建议零售企业在职能部门进行更多自动化与智能化的投入，比如机器人流程自动化（RPA），自动补货系统等等，以长期性的降低人工成本。同时，真正发挥企业APP的功能，使员工与供应商和物流商保持密切的联系，在突发事件时也可用于拉近前端门店员工与消费者的距离，保障民生。

最后，我们也呼吁各地政府进一步出台相关税收减免、贷款优惠政策帮助企业挺过难关，面对下半年的消费复苏和“补偿性”消费提醒企业做好准备。苏州、上海、北京政府已在近日先后出台扶持政策。比如，解决困难企业融资问题，减免中小企业税费，延长社会保险缴费期，实施培训费补贴政策等⁴。各地企业也可积极与相关政府窗口部门、银行等联系，尽快筹措现金为企业“输血”。



³ 新浪新闻：<http://finance.sina.com.cn/wm/2020-02-05/doc-iimxxste8911926.shtml>

⁴ 新浪新闻：<http://finance.sina.com.cn/roll/2020-02-04/doc-iimxyqvz0102716.shtml>

联系我们



利安生 (Anson Bailey)

消费品零售行业亚太区主管
信息技术、媒体和电信业香港主管
毕马威中国
+852 2978 8969
anson.bailey@kpmg.com



欧小恒 (Giuliana Auinger)

零售消费行业战略咨询服务合伙人
毕马威中国
+852 2140 2383
giuliana.auinger@kpmg.com



钱亦馨

零售消费行业主管合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 2580
jessie.qian@kpmg.com



毛健

数字化和客户业务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3066
michael.mao@kpmg.com



林伟

战略咨询合服务伙人
毕马威中国
+ 86 21 2212 3508
wei.lin@kpmg.com



孙国宸

零售消费行业战略咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3740
willi.sun@kpmg.com



葉嘉明

香港區消費品與工業市場主管合夥人
毕马威中国
+852 2978 8152
alice.yip@kpmg.com



葛蓓露

零售消费行业战略咨询服务副总监
毕马威中国
+86 (21) 2212 4238
beilu.ge@kpmg.com

kpmg.com/cn

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业；毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。在中国香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。