

零售商该如何应对新冠肺炎所带来的变革

执行概要

中国的零售业已恢复到新冠疫情之前的八成水平。大量的讨论围绕消费者行为将如何及为什么因为新冠疫情变化展开，而一个更重要的问题却少有关关注 – 这些变化对零售商而言意味着什么？

对于中国来说，市面上充斥的为海外零售商提供的建议并不相干；在复苏中遥遥领先的中国，面临着一系列不一样的挑战。

通过我们客户的经历，我们阐述了零售商在中国该如何应对疫情所带来的变革，以便在中期内取得成功和潜在的增长机会。

我们认为**消费者购买习惯的不断变化、数字化的加速实施与对实体店的角色重新评估，以及全球供应链的根本改变**将会长期陪伴我们并可能因经济衰退和病毒的不确定性而加速变化。针对零售商们，我们有以下几点建议：

- 利用所能得到的数据来分析消费趋势；重新评估产品分类和重新聚焦营销费用
- 增加对数字化的投资并重新审视实体店的角色，以恰当的将现有经销商体系融入数字化方案
- 确认和管理供应体系和供应链所存在的风险

更为关键的是，中国的零售商们更迫切地需要落实**各项应急计划**，以便新冠疫情再度来临时**确保业务连续性**

短期内，零售商应评估其覆盖情况，并制定切合实际的方案实施和改进。

新冠肺炎对中国零售的影响：重大结构变化

虽然中国的零售业已恢复到新冠疫情之前的八成水平，不过疫情导致的重大结构变化或还将持续一段时间

消费者购买习惯不断变化

- 不断增强的健康与保健趋势不可忽视，消费者会更关注此品类产品也会更愿意在这方面消费，如补品、健身器材等消费者倾向于购买通常被认作具有健康和保健特性的产品，例如低糖、低脂肪、高纤维；及自然和原生态的产品
- 由于各种原因而在家时间增长，消费者会对“宅经济”增加消费，如家装、家具等并会同时更重视性价比
- 民族自豪感将带动本地品牌发展以及促进内消

数字化加速增长

- 所有品类商品的线上销售和送货上门都有所增加
- 在商店和跨渠道购物方式里，利用科技手段实现的零接触购物正在兴起，其互动度与娱乐性在不断提升
- 社交触点的增加，让各大品牌通过与客户进行数字交互，更上一层楼
- 在线营收的份额增长，正在促进对业务模式（即业务伙伴合作方式、低电商利润运营方式），以及门店损益计算方式（即门店绩效评估方式）进行重新评估

全球供应链现脆弱

- 需求疲软/订单取消，将导致许多处境困难的供应商的生产/产能水平面临不确定性，这将进一步加剧原本就不稳定的供应链
- 即使拥有完整的中国供应链基础，您的供应商的其他客户也可能会违约，导致您的供应商倒闭
- 稳定供应链的重要性和代价并存；须权衡各方面的利弊，做出苦难的决定
- 供应来源的多样化将越来越受市场欢迎，尤其是考虑到为了实现更好的灵活性与可持续性，各国正努力推动供应网络的本地化/区域化

病毒再次来袭的可能性

- 出现第二波新冠疫情（以及封锁）的可能性不小
- 今年2月的挣扎是可以接受的，因为这个挑战是从所未有的。但对可能出现的疫情复发，公司必须做好充分准备，绝不能再次措手不及
- 应急计划必须包含对于业务，尤其是对于现金流所造成影响的各种情景以及模型
- 应急计划还需要通过实际业务确认，员工也组要经过相应的培训/演习
- 管理人员要秉持着风控的态度来对待业务以避免被可能来临的第二波疫情弄的措手不及

后疫情时期 消费者习惯的不断变化

消费者长时间待在家中和受媒体的影响会迎来快速并持久的消费趋势变化



不断增强的健康与保健消费趋势...

- 健康与保健品类的消费将持续上涨，如健身器材和运动服装、保健品等。所含健保属性的其他品类也会有消费上涨趋势：

服装：针对消费者健身抵御病毒的需求，外套与运动服市场不断增长，并将继续保持增长态势（例如耐克电商业务的持续扩张，以及阿迪达斯迅速恢复至增长水平）

美容用品：护肤品市场继续增长，化妆品市场恢复增长水平，部分由于消费者更加注重拥有良好形象、寻找乐趣/尽情享受室外的短暂时光

食品杂货：能增强免疫系统并有助于维持健康生活方式的新鲜食品、蔬菜、水果、牛奶及其他产品呈现增长态势——多项研究已表明在过去几个月来上升且持续的需求

- 这让消费者更加注重供应链透明度/产品的可追溯性、可靠性以及安全性



宅经济将会崛起，消费者将有更强的价值意识

- 由于消费者有更长时间待在家中，居家相关产品品类需求将增长，例如时尚生活用品、房屋改善/装饰用品、电器、家具、家用必需品、日用百货
- 餐饮外卖服务将逐步回升至并超越2019的水平，同时平均在家烧菜的频率也会有所增长——以其所带来的食品杂货销量上升；虽然品牌忠诚度正因货品稀缺而在不断变化
- 失业、商业前景疲软，以及供应链的扰乱，将很可能让消费者具有更强的价值意识，在习惯了居家购物后接受（更便宜的）替代品



民族自豪感将带动本地品牌发展以及国内消费

- 中国是首批在疫情期间恢复商业的国家之一，这引发了中国消费者的民族自豪感，其溢出效应将促进本地品牌的发展
- 加上对于国际旅行疲软的预期，以及国内的各项经济刺激政策，具有民族自豪感的中国人将会带动国内消费

零售商可采取的行动，以应对消费者习惯不断变化所带来的影响

为了应对这些变化，零售商需要运用所有能着手的数据来分析、理解不断变化的消费趋势并尽快重新调整商品规划

消费者洞察

- **利用POS端和会员资料：**针对当前消费者行为变化设立基线，从而获取可执行的洞察；处理个别客户的行为变化和总体趋势；部署数据科学技术来获取消费者洞察
- **获取第三方数据：**毫不犹豫地订阅并获取第三方数据源，以增强对客户了解和加快响应时间
- **重新调整市场营销开支：**把精力和预算投放在风口上的品类；停止推广正在走下坡的其他品种
- **建立针对关键决策和预期结果的跨职能协调机制：**通过明确的用例、优先顺序以及持续的迭代，确保所需行动的实施

产品与品类

- **从零开始重建您的商品组合计划：**改变商品种类来反映顾客的消费偏好；填补产品线的品类空白。确保销售下降的风险(如果出现第二波)与过低采购量造成的销售损失相平衡
- **审视产品定位与定价：**确保产品的竞争性，尤其是相较于国外品牌而言；针对呈现销售疲软的品类--重新与供应商商谈付款条款
- **快速清空季节性产品：**立刻行动，并为更漫长的秋/冬季节制定计划；促销大潮的来临会导致利润下降，早点行动，节约现金
- **确保从下至上的沟通渠道顺畅：**制定产品组合计划时应包括一线信息与评估机制
- **制定多个产品开发模式以及胶囊系列：**边试边学
- **审视整个供应链中的产品可追溯性和透明度：**从来源/原材料，到成品/货架商品，再到缺陷产品更换，或者突出独特卖点，尤其是关于产品安全性方面

数字化加速转型对中国零售商的冲击及启示

消费者向数字化体验的加速转移，正迫使零售商加快制定线上与线下的数字化互动方案

- 社交渠道（哔哩哔哩、抖音、小红书、拼多多等）以及互动方式（网络直播/电商直播、私域流量池等）的碎片化，将要求组织有快速采纳与升级的能力
- 零售商在探索以不同的方式更好地理解客户并制定个性化解方案，在这方面社交 CRM 将成为关键
- 由于大量社交渠道及更多的接触点的到来，品牌一致性将比以往更为重要



社交接触点与数字化互动

一体式与沉浸式门店体验



- 电子商务的快速崛起以及消费者在生活上数字化的提升将推动他们数字化门店期待（例如移动支付、无人商店等）
- 然而，能够促进消费的实体店体验仍然是需要的（例如虚拟货架，互动魔镜+舒适的试衣间等），线下体验将从购物升级至娱乐
- 对各种业务形式与合作方式将出现新的探索（例如创新实验室）

- 随着数字化营收的共享，与经销商的合作模式将需要重新调整
- 门店盈利考核计算方式需要重新审视，考虑将线上销售纳入
- 重新考虑门店作用，并将衡量指标扩展至销售额之外（即客户终生价值、会员人数的增长等）



重新评估业务（线下）模式

零售商可采取的行动，以应对数字化转型加速所带来的影响

随着数字化进程的加速，您不但需要拥有高效的数字化渠道也要有应对实体门店销售下降趋势的策略

数字化与社交方案

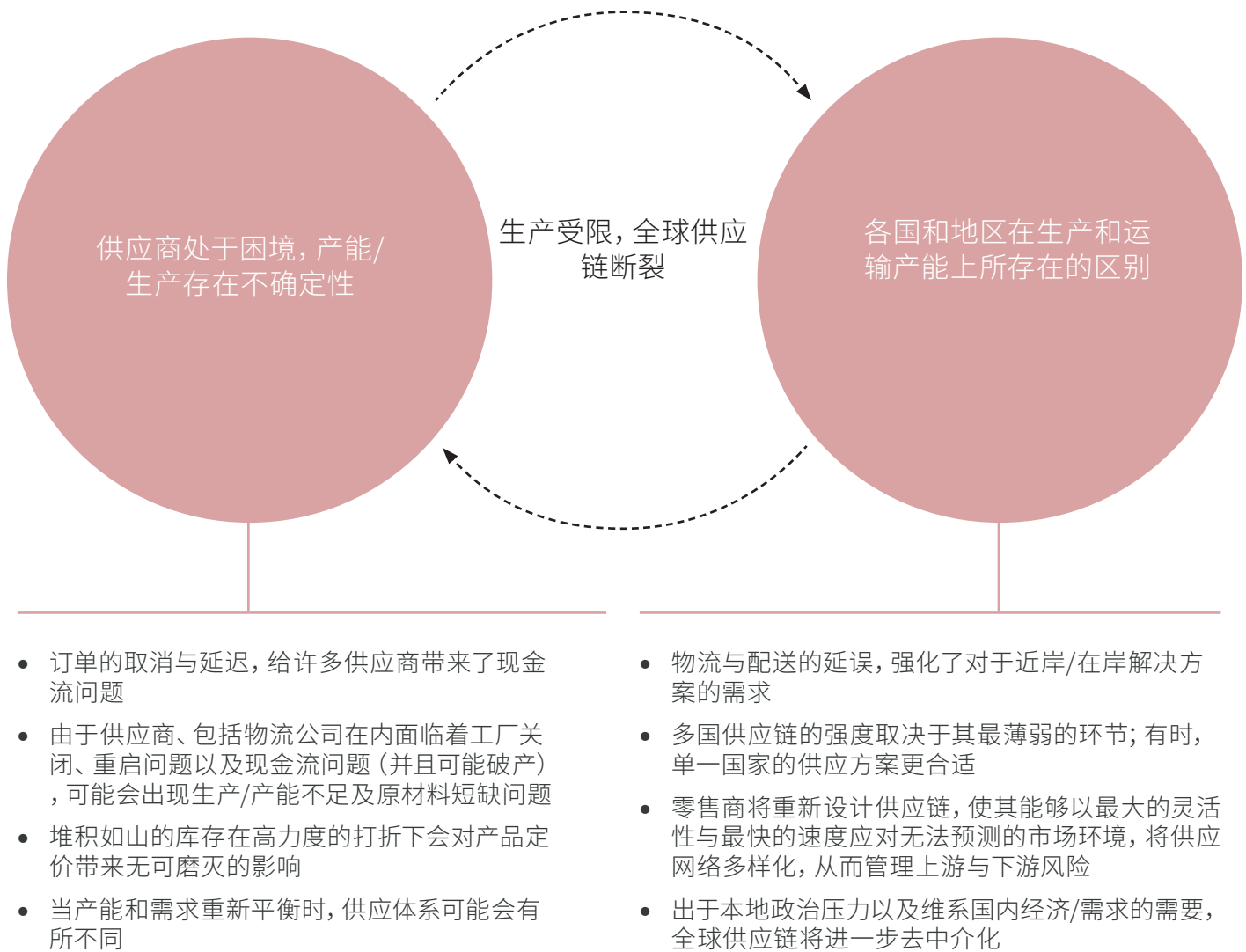
- **设立电商业务：**如果您现在还没有电商业务，则需要立即设立，并确保它支持手机运用——一开始可与大型平台合作（天猫、京东、拼多多）；如果您已有线上业务，评估它的发展潜力--它能处理高峰销售和管理单量吗？物流系统能相应增长吗
- **确定最适合的社交渠道：**专注于您的目标受众——测试和尝试各种社交渠道，包括最新出现的社交渠道，以了解它们是否合适您的品牌。不过切记社交电商（比如直播带货）的成功，可能会压倒订单管理和配送能力
- **开发一个令人信服的O2O/多渠道体验：**如果能整合到一个优秀的多渠道方案中，线下门店仍然可以保留其价值。考虑如何在线下环境中使用技术来维持商店销售，特别是在低/零接触模式下操作，保持社交距离，例如从商店发货，线上购买线下提货或路边/店外提货
- **将有力的 SCRM 系统落实到位：**收集并分析客户数据，并帮助提升客户价值

线下战略与经销商管理

- **评估门店覆盖范围：**缩减覆盖范围及/或门店规模来对应线下流量的缩减，界定并区分门店类型，以确定每家门店根据 GTM 策略与零售计划应该发挥的作用，并执行/调整
- **重新审视合作伙伴/经销商模式：**采取灵活的模式，以确保系统内所有的合作伙伴实现共赢；考虑与经销商分享线上营收，如何合理的让利或让门店发货。将经销商纳入您数字化策略，进行协作以充分利用 O2O 潜力
- **明确您的线下门店价值主张：**如果不明确，则需要立即确定。商店在品牌、客户熟悉度和体现真实业务带来什么价值？重新考虑商店的损益表核算方法：确保每一种商店类型都朝着目标前进（例如，旗舰店可能应该把精力聚焦品牌建设）

新冠肺炎如何影响全球供应链

新冠肺炎将已经脆弱的全球供应链断裂，导致供应网络更为本地化/区域化以及将（因为已入困境的供应商）造成未来生产受限



零售商可采取的行动，以应对供应链断裂带来的影响

了解您（当前及未来）的库存情况，评估供应资源，同时利用机会削减成本

商品规划与预测

- **重新评估商品规划与品类组合：**确保商品和品类组合计划跟上客户消费趋势的变化；根据需要修改分类和产品线；了解是否要添加新的类别，以及我们将如何寻找或开发产品
- **定义商品品类采购策略：**为新增的品类制定采购策略
- **改变预测方法：**增加预测的频率。强调预测的频率和及时性；未来是不确定的和不稳定的，准确性会很低，您做好准备了吗？

供应资源风险管理

- **审查原产地矩阵：**从最低着陆成本转变为供应保证的思维方式。通过多元化实现的韧性是有代价的，与商品规划团队相一致确保在成本与供应保证之间达到恰当的平衡。当原材料供应和制造所属不同国家时，必须要了解这些国家遭受封锁时所可能带来的影响
- **评估供应商风险，并重新平衡供应资源：**有些供应商将无法存活，您的订单也未必能保住他们。评估所有供应商的可行性—他们有哪些客户，这些客户本身的可行性有多高，供应商的现金流如何，他们遭遇了多少被取消的订单（制造前或后）？与供应商们展开对话，以确保最佳的透明度和对情况的最好理解
- **货源多元化：**重要产品不允许有单一的供应商或工厂货源，这包括原材料在内
- **加强风险管理流程：**加强财务风险管理流程，特别需要有一个强有力的财务承诺控制程序

与供应商合作消减成本

- **利用强有力的现金状况—如有：**零售商如果能给供应商收款的信心或更优质的付款条款，这可能换来更低的采购价。但零售商需小心，因为这些对供应商来说越有价值，它们失败的可能性就越大
- **供应商转型：**确定有能力并愿意使用数字化方案（即 B2B 商务、产品取样等）以实现精简，并为未来打造更加强大的产品开发流程的供应商

制定紧急业务连续性计划时的关键考虑因素

针对第二波疫情预期，立刻积极制定业务连续性计划，将能确保您的业务、员工与社区的稳定性



1. 中央指挥与
通讯



2. 门店、员工与
安全性



3. 信息需求



4. 供应链



5. 社会责任



6. 业务运营

1 中央指挥与通讯

- 设立指挥中心机构，对所有区域和地点实行统一关键决策/确保措施一致性，并作为紧急情况下的中心机构
- 测试并进行演练，以确保计划是稳健的，并且每个人都知道自己的角色。在关键人物失踪的情况下排练

2 门店、员工与安全性

- 将员工与客户的安全放在首位，制定明确的操作准则——清洁与消毒、强制健康认证、根据政府规定实施交通限行、社交距离准则、地面标记/路径指引、免接触方案、提供口罩与手部消毒液等
- 就安全流程对员工进行培训，设置社会服务组、热线电话、内联网、员工手册等，进行常见问题解答与双向沟通

3 信息需求

- 标识运行业务所需的信息以及信息驻留的位置
- 部署相应科技来确保运营所需的信息能在临时工作场所被运用（如：家中）
- 制定IT灾难恢复计划以确保在数据中心锁定的情况下业务能正常运行

4 供应链

- 对门店发货能力进行计划，将门店网络作为仓库关闭情况下的后备方案
- 建立供应商沟通流程，并在风险发生时保持联系

5 社会责任

- 计划在目前以及再次发生封锁/其他紧急情况时，您的企业如何能够为社区提供支持

6 业务运营

- 评估业务流程以进行简化，并考虑远程工作与制定决策的需要
- 确定发生另一次封锁时，利润与现金流会受到何种影响；使用情景测试检查业务敏感性
- 为特定的风险制定相对应的措施。确保解决方案简单清晰

我们建议中国的零售商评估他们应对这四个持续挑战的能力，并相应地调整计划

- 1** 回顾已经实施的计划
 - 重点关注自今年年初以来的变化
 - 是否已应对这些变化，做出足够的转变
- 2** 评估完整性和实用性
 - 它们是否实事求是，是否能在实际情况中发挥作用
 - 小规模，高质量的举措胜于规模庞大却难以执行的变革
- 3** 明确需要改进的地方
 - 风险管理和业务连续性计划至关重要，具有高优先级，需要对它们进行有效性测试
 - 考虑其他可以逐步落地的举措
- 4** 规划和动员实施
 - 加快效益的实现—确保能在几个星期内，而不是几个月内，带来工作方式上的明显转变



微信公众号

如需要了解更多信息, 请联系:

Michael McCool

董事总经理

+852 2236 3568

mmccool@alixpartners.com

李健

董事总经理

+86 21 6171 7596

jianli@alixpartners.com

王璆毅

董事

+86 21 6171 7583

liong@alixpartners.com

关于我们

AlixPartners拥有近40年的全球客户服务经验, 从改善公司表现到解决复杂的业务重组问题, 从风险缓和到加速转型, 我们致力于协助企业及时果断地应对各种严峻挑战。

风云骤变的市场环境、出乎意料的业绩下滑、时间紧迫的并购交易、以及攸关前途的商业决策——这些时刻都岌岌可危。但使我们脱颖而出的不是我们做了什么, 而是如何去做。

处理时间紧迫的棘手问题是我们的立身之本, 因此我们坚持采用以行动为导向的方法。我们的精英团队有兼具深度和广度的行业经验和专业技能, 能够从分析到执行快速高效地运转。我们与客户并肩作战, 保持跟进直到项目完成, 并将结果作为衡量成功的唯一标准。

这样的方法使我们能够帮助客户克服真正意义上决定未来的挑战。我们与合作伙伴共同做出正确的决策并采取正确的行动。我们就在您身边。在关键时刻助力成功。

本文所表达的观点仅代表作者而非代表AlixPartners, LLP或其分支机构或其相关专业人员及客户。本文 零售商该如何应对新冠肺炎所带来的变革 (后简称为“文章”) 由AlixPartners, LLP (后简称为“AlixPartners”) 编制, 基于严格保密且不依赖原则用于一般信息发布。文章获得者不可依赖于文章任何部分。

文章可能涵盖(其中包括) 预计及预测, 因此, 并不保证任何所作预测将会实现, 且实际结果往往与所预测的不同。文章所含信息仅反映该时间段做出的观察和观点, 并会有所改变。我们不承担任何更新或修订文章的义务, 文章版权所属为AlixPartners, 未经AlixPartners书面同意, 不得复制、使用或分发给第三方。