

香港风波未平，零售业迎来寒冬

香港10月份发布的零售数据与去年10月相比下降了24%。抗议活动和交通中断降低了尖沙咀和铜锣湾等主要购物区的人流量，而通常作为零售主要消费群体的游客，数量也大幅下降。这些导致了直接的零售损失，而非延后消费，这些损失也将不会在后续得以弥补。

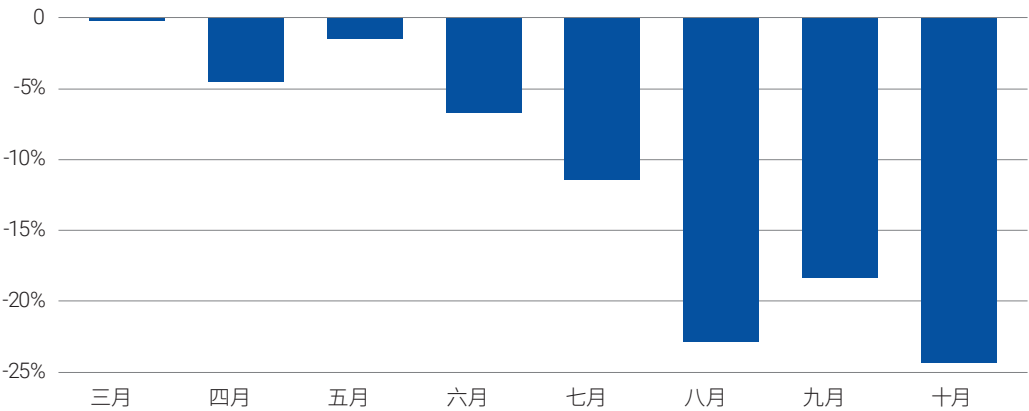
待香港局势重归稳定，游客流量也至少需要六个月才能完全恢复。零售商需要应对更持久的销售冲击以渡过这段艰难时期。

挑战：挺过动荡时期

在今天的早些时候，没人能够预见香港零售业即将面临过去20年来最大的跌幅。销售预测显示，该行业目前呈螺旋式下降趋势，并将超过在2016年因人民币兑港币汇率走弱而导致内地购物者减少时所创下的-8.1%跌幅记录。自今年7月零售商发出初步盈利预警以来，持续的抗议活动和营业中断使香港零售商销售额已经是第五个月出现两位数下滑。

零售商当前的挑战是如何在销售额长期下滑且没有把握何时回升的形势下控制成本。零售利润率通常为销售额的1%到4%，因此即使轻微的销售下降也会使零售商蒙受损失。大家都希望销售状况能够迅速恢复，但采取及时措施亦可以亡羊补牢。这对时装和奢侈品零售商尤其重要。因为在过去5个月内，它们的销售额下降了约25%，而面对旅游业的影响，它们将面临更长的恢复期。

图1：香港零售额（同比）



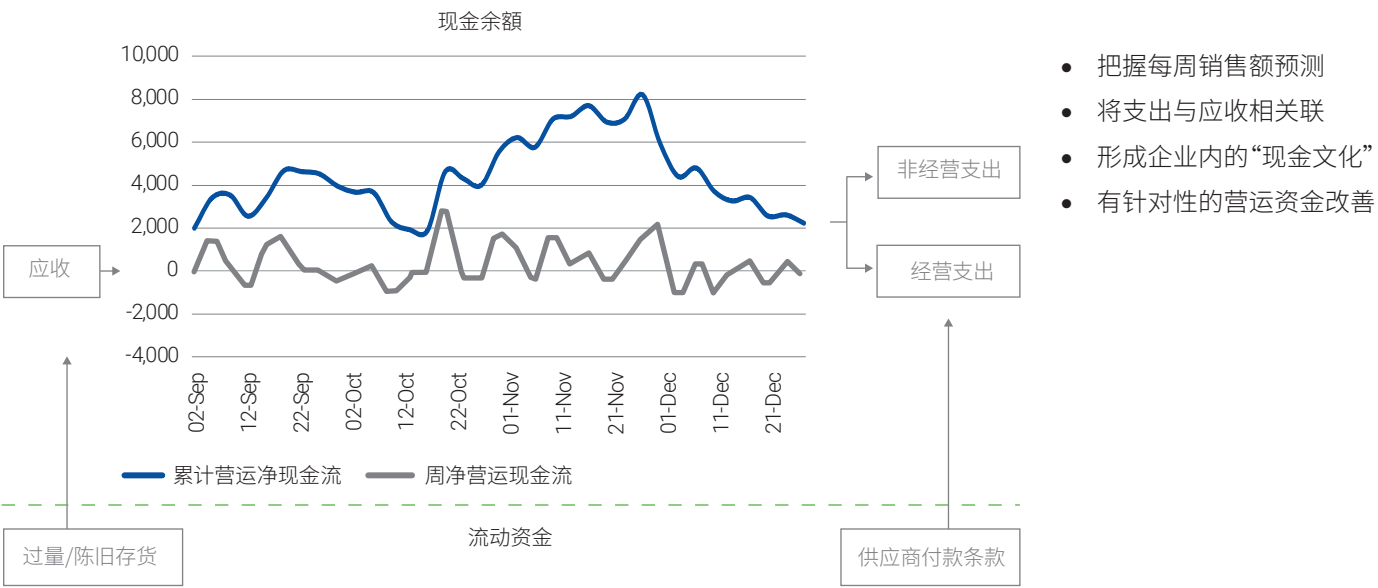
- 自抗议活动开始以来，销售额下降了17%
- 时装和奢侈品零售商受影响最甚
- 预计销售下滑在抗议活动平息后仍将持续

关键措施一：现金管理

面对显著的销售额下滑，第一个问题是“我们的现金状况如何？”零售商需要把控自身现金状况，力防陷入破产危机。这不仅意味着要了解当前的现金状况，也需要把握未来中短期现金状况以及风险水平。建立准确的现金预测机制可以实时把握业务绩效，并及时洞悉销售流失带来的影响。这还有助于在企业内形成“现金文化”，让管理者聚焦于减少无用的或非关键性的支出。

“13周现金预测”是现金管理的重要工具。该预测会根据销售收入和现金支出每周更新一次，使得零售商可以对现金流进行敏感性测试，预测未来现金状况，并确定支出项目的优先级。它还可以显示营运资金改善的影响，例如，促销掉过多的库存或延长对供应商的付款期。

图2：每周净营业流动资金



关键措施二：重新协商关键合同

店铺租金和产品成本是零售商需要关注的两个关键成本领域。对任何零售商而言，它们通常都是两个最大的外部支出，而业主和产品供应商都希望维护好其租户和客户。



店铺租金：虽然大多数业主会力求让零售商自己承担销售损失，但还是有可能与他们协商出一个更优惠的租赁条款。业主们都希望有稳定的租户，因为空置的店面会影响其地产价值，尤其是在购物中心内的商铺。举例来说，优惠条款包括短期租金折扣、店铺关停期间的租金减免或根据零售商和地产影响而进行的租金调整。



产品成本：供应商也可以帮助缓解销售额下滑的挑战。这可以通过更长的付款期、更低的产品成本以及对未售出产品给予支持等方式。正如业主希望维持出租店面一样，供应商在零售商处也有应收帐款，并希望确保这些账款都能支付。

尽早开始与业主和供应商的协商是尤为重要的。在没有燃眉之急的财务压力下，可以考虑更多方案来解决短期财务问题。但是一旦零售商已经陷入了财务困境，业主和供应商则会更多关注如何降低自身的财务风险，而不为零售商提供更多选择。

关键措施三：实施运营降本

除了租金和产品成本，零售商还可以降低各主要业务职能的运营成本，包括货品、店面、后台（法务、人力资源、财务和技术）以及供应链。下表列出了各个业务职能以及各自在支出、利润和商品成本方面的改进示例。

对零售商来说，关键不仅在于识别机会并优先排序，而且在于执行必要的改变并获取收益。零售商通常能够发现潜在的机会，但却难以看到效益转化为结果。一个典型的错误是在从构思解决方案到生成财务报表的整个过程中未能分配资源来跟踪、执行和确认这些改变的影响，并假设这些职能部门能自行执行这些改进。

图 3：职能部门运营优化

	货品	店面	后台	供应链
销售、常规和行政支出	组织角色	现场组织	外包非核心职能	出库货运计划
利润	调价频率和定价	销售/人力调度		当日/次日发货
已售商品成本	战略供应商协商			入库货运费用

在危机中发现机遇

诚然，零售商可以孤注一掷，寄望于有足够的缓冲来应对当前和预期的销售下滑。但其实当下市场的波动和不确定性反而为加强运营、改善执行和提高效率提供了机遇。尽早制定新的成本基线可以对零售商的盈利能力产生重大影响。实施降本从不是一件容易的事，但积极主动地采取措施总是要比被动等待直到最后不得不采取更为重大的变革要温和得多。通过监控现金状况、与主要相关人员协商减缓措施，并探寻额外的运营现金流改善点，零售商不仅可以渡过当前的销售危机，还可以在市场最终回升时实现更为强劲的业务表现。

作者：

Britton Russell
董事
+852 2236 3515
brussell@alixpartners.com

欲了解更多信息请联系：

Michael McCool
大中华区零售和消费品负责人董事总经理
+852 2236 3568
mmccool@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 香港风波未平，零售业迎来寒冬（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。