

疫情后化危为机

中国零售企业 应对之道

新冠疫情的暴发,使零售行业短期内严重受挫

国家统计局数据显示:

今年1-2月社会消费品零售总额**52,130**亿元

同比下降**20.5%**

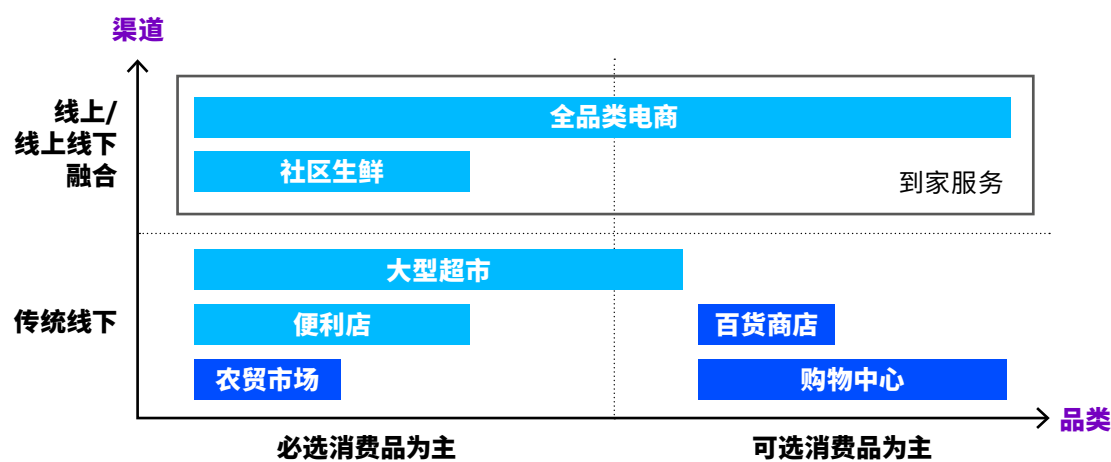
其中,商品零售下降**17.6%**¹

此次疫情在全国扩散范围广,政府防控措施严格,门店客流受限,节后返工延后,都加剧了零售行业交付瓶颈。若考虑到民众对聚集性场所恐慌心理的持续性,此次疫情对于零售业,尤其是实体零售业的影响周期恐怕将长于“非典”。

线上线下融合助力零售企业对冲疫情风险

疫情对于不同渠道的影响程度差异巨大。由于近年来新零售渠道的强化，我们把线上和线上线下融合的新零售渠道合并在一起，与传统线下渠道对比分析。

图1. 疫情对不同渠道短期影响



受疫情影响程度：■ 高 ■ 低

影响因素主要考量：人流制约、节后返工等制约因素

必选消费品主要包括：满足消费者日常需求的食品类、日用品等品类

可选消费品主要包括：服装、珠宝、家居等

传统线下：短期冲击，中长期持续被线上分流

诸多零售渠道中，实体零售所受冲击尤为强烈，且具有持续性。农贸市场在疫情中大量闭市，消费流向超市及电商渠道。长期来看，疫情有望加速农贸市场向商超，生鲜电商转型。据商务部数据，百货商店和购物中心虽然全国商场复工率在三月末已达95.8%，但销售额仅为同期的一半左右。² 尽管大型购物中心运营商纷纷主动免租和减租，疫情后商户业务回升仍存在不确定性。

大型超市和便利店在疫情中的持续经营，稳定民生，也稳定了业务收入。与其他传统线下渠道相比，在疫情中保持了一定业务稳健性。但与电商平台对比，居家抗“疫”阻隔了实体零售与消费者的连接，暴露出消费者互动性偏低，这一潜在弱势，在疫情中，超商纷纷通过快速上线网购小程序，探索社区团购，链接消费者需求到实体店。长期，线下超市和便利店仍将持续面临线上渠道的分流。

线上线下融合: 持续受益

据国家统计局数据,今年1-2月份,全国实物商品网上零售额同比增长3.0%,实现逆势增长,占社会消费品零售总额的比重为21.5%,比上年同期提高5个百分点。³在此次疫情中,社区生鲜、到家服务异军突起。叮咚买菜疫情期间1月份销售额较去年同期提升8-10倍,客单价由60元提升至100元,⁴下单人数每天自然增长数万人,新增客户的留存将使社区生鲜在疫情结束后持续受益。

疫情“迫使”零售企业作出改变,积极应对消费者新需求,切实保护员工健康与安全。企业积极借助全渠道战略对冲风险,大数据、人工智能等技术赋能场景也纷纷落地。这些行业新趋势得到了消费者的欢迎,也为政府部门所认可。

图2. 零售商短期应对措施



疫情后化危为机，零售行业需发力新零售，加速数字化转型

随着全国上下有序复工，消费者信心也逐步回升。天猫数据显示，在女王节期间，超2万个品牌销售额同比增长超200%。国家发改委、商务部等部门与近日联合印发《关于促进消费扩容提质加快形成强大国内市场的实施意见》，引导行业适度集中，推动线上线下融合及数字化经营能力建设。

疫情虽残酷，但对于有准备的零售商而言，这同样是主动发力强化市场竞争优势的机会窗口。零售商可着眼于以消费者为中心的数字化变革，发力新零售，重构消费新场景；同时强化零售核心能力建设，打造数字化劳动力与智能化供应链，加强企业韧性。



构建全渠道, 打造无缝体验

百货、购物中心等实体店客流大幅下降, 线下零售面临现金流短缺、运营资本不足等挑战, 中小企业生存危机四伏。电商平台、O2O到家服务等线上渠道满足了此次疫情对于“非接触性服务”的需求, 订单大幅上涨, 但突如其来的改变也使得服务成本提升, 挤压了利润空间。

埃森哲认为, 疫情期间所催生的全渠道零售新体验必将在疫情结束后得到延续。疫情期间, 全渠道模式商超通过顾客线上下单, 多点配送到家或社区提货站自提, 减少居民聚集的同时满足了日常所需。疫情结束后, 传统农贸市场、线下商超将持续面临线上平台的分流。无论是电商企业还是实体门店, 都需要积极构建全渠道能力, 进而满足消费者, 提升利润率。

埃森哲中国消费者数字趋势研究显示,⁵ 网购还是逛店, 二者已从对立走向结合。线上购物主打方便快捷, 实体店消费则强调餐饮/购物/休闲/娱乐一体化无缝综合体验。在高度数字化的中国消费市场, 零售商通过数据驱动实现消费者个性化、差异化和体验性消费。



构建企业无缝能力

利用互联网与物联网, 具备在任一时刻、任一触点为任一消费者提供连贯性且个性化消费的无缝能力。



打造体验一以贯之

贯穿企业产品全生命周期管理全过程, 从消费者认知、了解、购买、使用、售后, 一直到再次购买。利用大数据及云计算, 生成精准客户画像, 打造符合客户真实需求的消费体验。

线下零售商结合品类特点，实现线上下单，附近门店就近配送的全渠道融合将成为关键。疫情中，企业通过导购小程序，结合直播、拼团等方式，探索线上渠道转型。

面对疫情，阿迪达斯携手天猫超级品牌日，举办了Superstar 50周年纪念款云发布会，线下发布搬到线上，扩大受众群，并充分协调线上资源，配套淘宝直播、预售、游戏互动，微博话题与微信自媒体等电商营销方式，10分钟内销售额过亿元，重塑并达到销量与品牌建设的统一。

作为传统场景消费体验的先行者，宜家家居（IKEA）的数字化消费体验转型，在疫情期间也未中断。3月10日，宜家上线了官方购物app，同时正式入驻天猫平台。⁶与此同时，宜家也在贴近消费者生活及工作区域开立新零售小型门店，创新线下体验模式。业内普遍预期，疫情将在短期催生线上订单，有助于宜家探索线上与实体店无缝购物链接。



宜家家居
天猫旗舰店首页



宜家家居
官方app首页

重构新场景, 赢得流动消费者

新零售业务模式的本质, 是聚焦无缝用户体验、数字化交互方式及场景创新。疫情“强制”我们思考人、货、场的关系, 是不是所有场景都可以线上化? 线下场景如何在疫情后重构? 如何利用社交媒体, 大数据消费者洞察, 把握消费者流动的预期?



社区生鲜

疫情暴发前, 生鲜电商规模不经济, 并未获得投资者认可。疫情期间的“线上买菜”、“全民抢菜”, 却促使线上生鲜订单量爆发式增长, “无接触配送到家”获得前所未有的关注。线上平台迅速下沉, 短期内培育了大批新用户, 且客单价因囤货需求而上升。而因居民“宅家”所出现的社区团购商业模式, 也无形中探索了便利的社区交付体验。

疫情可能分化出一批具备高支付意愿的消费者, 为更安全健康的食品买单, 更优质的食品加工及配送服务买单。疫情后, 零售企业应进一步推进社区小型商超布局, 打造线上线下融合的重要交互场景: 通过app, 微信小程序等拓展线上入口, 触网到家业务。聚焦居民生活区10-15分钟步行范围内, 通过稳定的履约效率, 将疫情期间的的新获客转化为高频用户。



直播电商

以直播为工具, 借助KOL、明星等打造网红内容, 直播电商通过“货找人”的模式导私域流量至电商平台。直播电商增强了在线购物的体验性及互动性, 提升了用户粘性, 善于触发美妆、零食等非计划型购物。然而在疫情期间, 直播电商为滞销农产品打开了新通路。拼多多、京东、苏宁相继开通助农直播, 没有明星或KOL, 仅凭借田间好货, 产品溯源透明化, 农户借助平台流量、营销推广及电商运营能力, 做实从产到销最短链路, 加快现金回笼。

据百度数据, 疫情期间“直播”的搜索量环比疫情前增长了120%。⁷ 近日, 罗永浩试水直播带货, 累计观看人数超4,800万人, 交易量超亿元人民币。⁸ 疫情促使直播与电商联系更紧密, 强化了品牌宣传、线上销售的影响力, 扩展了带货品类, 大幅提升直播电商的商户基数。中国在线直播用户数约5亿规模,⁹ 直播将成为重要的零售渠道。

疫情期间, 几乎全品类主动出击直播电商, 奢侈品牌通过直播打造云秀场, 但在直播电商的拓展上相对谨慎。埃森哲认为, 零售商在启用直播渠道前, 应充分考量目标客群的消费习惯、消费能力与品牌预期、直播内容与品牌风格调性的匹配等, 避免贸然入场, 对品牌造成稀释、甚至是负面影响。

数字化劳动力，拥抱技术革新

零售属于劳动密集型行业，疫情严重挑战大批零售从业者的健康与安全。零售企业坚持体温检测、防护管理、环境消杀、限时限流等举措，守住了安全底线，同时积极探索跨界共享、无人服务等举措，从而稳定员工队伍，保障供给。



跨界共享

面对人工短缺，零售商纷纷与暂停营业的餐饮公司共享员工。



无人服务

自助下单，无人配送在疫情期间广受青睐，最大程度减少人员接触，便捷购物的同时，保护零售从业者。

这些“临时举措”引发我们从根本上思考零售业工作方式转型。数字化劳动力将是企业释放新零售力量的关键环节。随数字原住民加入劳动力大军，员工体验急需被提上管理议程；大数据及云计算助力实时决策。埃森哲建议零售商重点关注：



自动化程度

利用数字化手段，实现数据驱动决策，降低人工依赖度。



柔性组织

打造灵活开放的组织模式，与客户、供应商等合作伙伴搭建协作生态圈，提升快速响应能力。



数字思维

提升员工技术认知度，注重变革管理，优化内部流程，激活技术革新。

智能化供应链, 锤炼企业韧性

在此次疫情中, 无论是社区生鲜还是直播电商, 比拼的都是供应链能力。对生鲜供应链上游有深入把控的企业, 往往能在复杂的局面下确保疫情期间充足的商品供应, 也是疫情后社区生鲜盈利的决胜关键。

面对疫情, 生鲜零售商强化了供应链的纵向整合及横向协同, 以突破疫情限制, 确保民生供应。例如, 主打生鲜品类的永辉超市, 紧急启动“田间寻货源”、“田间现采”等方案, 在供应端、物流端、门店端准备30天左右货量, 保证货源充足。叮咚买菜以基地直采为主, 在疫情中积极对接餐饮店人力资源, 确保配送到家。

为应对未知风险, 零售商应着力打造智能化供应链, 及时预警风险, 提升企业韧性:



建立供应链智能控制塔

通过一体化运营管理和数据整合, 提供实时可视、预警、分析和决策, 生成系统性统筹优化解决方案, 打造供应链精准选品和成本优势。



构建产品溯源体系

通过区块链等技术落地产品溯源, 确保零售产品力。



推进产业链协作

提高企业供应链的抗风险能力, 增强供应链柔性和灵活性。

购物是消费者的刚需，零售则是实体经济的支柱。当前国内疫情防控日趋向好，零售行业历经阴霾再次迎来了爆发和新生，眼下正是零售企业创新服务模式、提升服务质量、增强客户粘性的关键窗口期。然而，欲提升经营韧性和企业内功，不仅需要转换战线，更要转换战略。我们期待零售企业坚定数字化转型之旅，沉着应对寒冬，抓准机遇顺势而为，绽放在每一个春天。

作者

陈怡

埃森哲战略与咨询大中华区董事总经理，新零售行业
tina.yi.chen@accenture.com

王汗青

埃森哲战略与咨询总监，新零售行业
jessica.hanqing.wang@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展，帮助客户提升绩效，持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，拥有一支1.6万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方微博

参考资料

- 1 国家统计局，“2020年1—2月份社会消费品零售总额下降20.5%” http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202003/t20200316_1732236.html
- 2 “商务部：流通企业复工率总体恢复 消费市场加速回暖” <http://finance.sina.com.cn/china/gncj/2020-03-30/doc-iimxxsth2525187.shtml>
- 3 国家统计局，“疫情对零售市场短期冲击大，消费长期向好趋势没有改变” http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjd/202003/t20200316_1732420.html
- 4 招商证券，疫情有望加速农贸市场向商超转型，2020年2月
- 5 2018埃森哲中国消费者洞察系列报告《新消费 新力量》
- 6 36kr，“宜家登陆天猫” <https://36kr.com/p/5299849>
- 7 百度，“百度搜索大数据报告——万物皆可直播”，2020年4月
- 8 艾媒咨询，“罗永浩直播带货首秀”热点检测报告，2020年4月
- 9 招商证券，“新零售研究之直播电商系列1”，2020年1月