

疫后新常态：
零售业
将何去何从

FUJITSU



SHOP

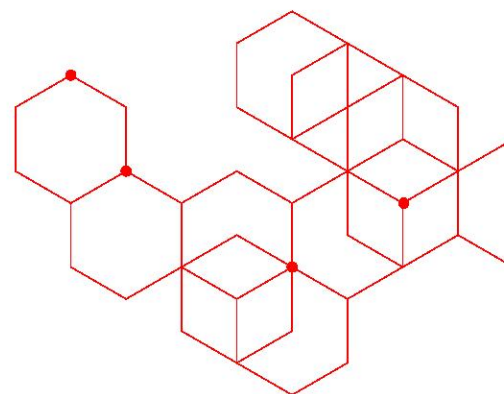
新冠疫情及全球各地的封锁措施为
零售业带来的影响



新冠疫情让零售业面临严峻考验。这一点在行业不同领域有着不同的体现：面对全球各地的封锁措施，一些商店迎来了前所未有的需求高峰，而另一些商店则全面停业。实体店与网店之间，大型零售商与小型零售商之间的差异格外明显。

一些被视为“不重要”的专卖店和时装店之类的商店被迫关闭，前景一片黯淡，不得不千辛万苦地通过线上销售来消化现有库存。园艺中心正是其中格外惨淡的一个例子：货架上未售出的植物纷纷死去，留下维持基本运营的员工则努力让这些植物存活下去。而出售鲜花和花束的零售商，情况就更加严峻了。

面对前所未有的混乱局面，零售业重整旗鼓：着手采取适应当前形势的危机管理方案。



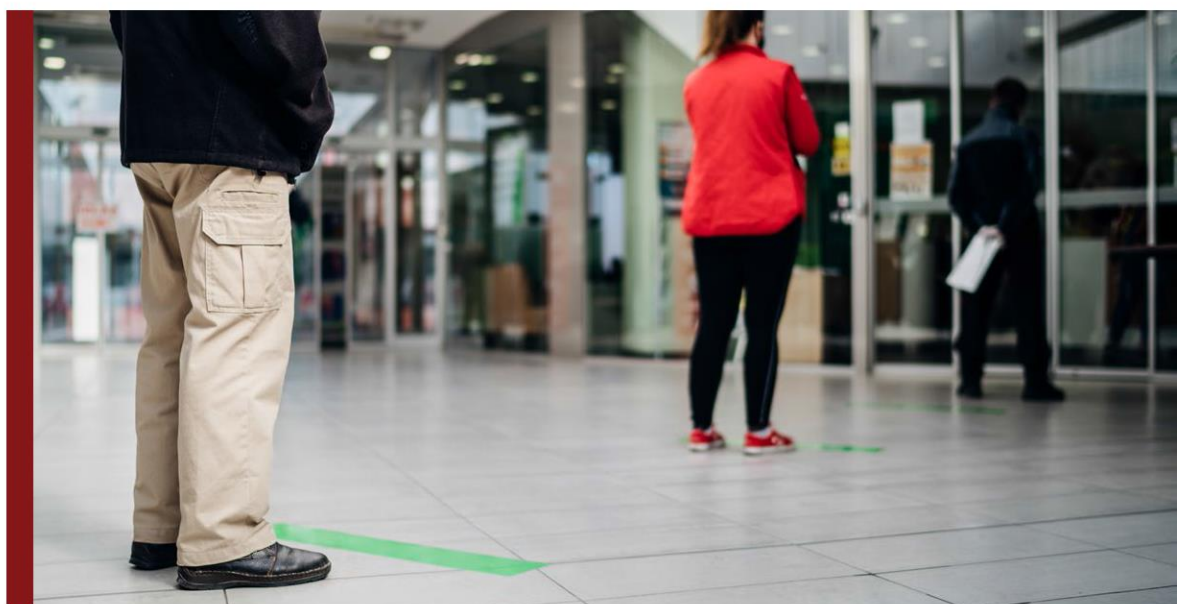


以实体店业务为主、电子商务为辅的零售商纷纷转型，但他们面临着组织层面的障碍，以及因全球供应链陷入停滞而带来的种种困难。

另一些零售商，尤其是超市和药店之类的零售店，则迎来从未有过的繁忙。但需求大幅增加并不意味着这些零售商就能逃过各种供应链挑战。各地新闻频道和社交媒体上空荡荡的货架图片，就是最好的证明。

此外，超市和其他重要零售商还得考虑员工和顾客的安全问题。

实施客流量管理和保持社交距离等应急措施，以及安装有机玻璃屏和指定单向系统等其他措施，变得至关重要。英国的超市甚至还变换了店内的音乐来安抚顾客情绪。



零售业应对新冠疫情的方式

新冠疫情期间，零售业在努力维护安全购物环境的同时，还采取了大致三种方案来应对疫情：



自助服务



电子商务



30 分钟配送
服务

自助服务



自助结账是英国超市多年来普遍提供的一项服务，但大多时候（尤其是在大型超市），这种服务在结账区只占到一小部分。

近年来，这项技术也逐渐得到世界其他国家/地区的关注，尤其是美国和澳大利亚。

随着面对面交流感染病毒的风险增加，在疫情高峰期依然营业的商店鼓励消费者使用自助结账服务。疫情增加了对这类自助结账服务的需求，原来负责结账的工作人员则被调去帮助补货和控制客流量。

此外，超市还加快了试验完全取消排队结账的购物体验的进程。这种方式由西雅图 Amazon Go 首创，去年，Sainsbury's 等超市品牌也对类似的购物体验进行了试验。通过这种方式，顾客可在店内选购时，使用智能手机应用程序扫描商品并支付费用。

这反映出一种避免现金交易的广泛趋势，因为人们害怕硬币和纸币会携带病毒而导致感染。零售商也鼓励顾客尽量使用非接触式卡片和应用程序付款（如 Apple Pay 和 Google Pay 支持的支付方式），避免现金交易。





在瑞士洛桑国际管理发展学院列出的新冠疫情期间商业领域“赢家”和“输家”名单中，传统零售业属于“输家”。同时，电子商务市场领域则位列“赢家”之首。

为了向电子商务市场领域看齐，传统零售商迅速展开行动，大力发展电子商务服务。

英国的特易购 (Tesco)、美国的克罗格 (Kroger) 和澳大利亚的 Woolworths 等连锁超市均开始发展线上购物服务：增加配送时段数量，安排更多员工负责提货、打包和配送。三、四月期间，英国线上超市 Ocado 的营收飙升 40%。

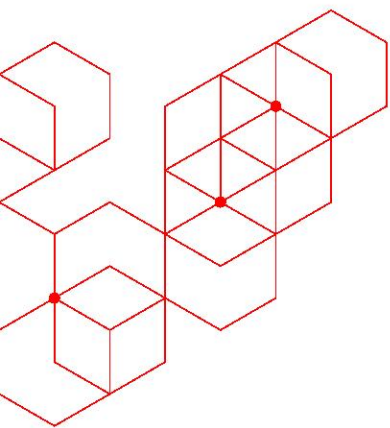
疫情封锁初期，仅经营线上业务的服装店出现销量下降的情况，因为酒吧、俱乐部、餐厅暂停营业，使人们对“特殊场合服装”的需求下降。疫情封锁的前几个月，行业先锋 ASOS 的销量下滑高达 25%。不过，很快便出现转机：在英国为期四个月（三月至六月）的封锁期间，ASOS 销售额突破 10 亿英镑，相比去年的 9.19 亿英镑增长了 10%。

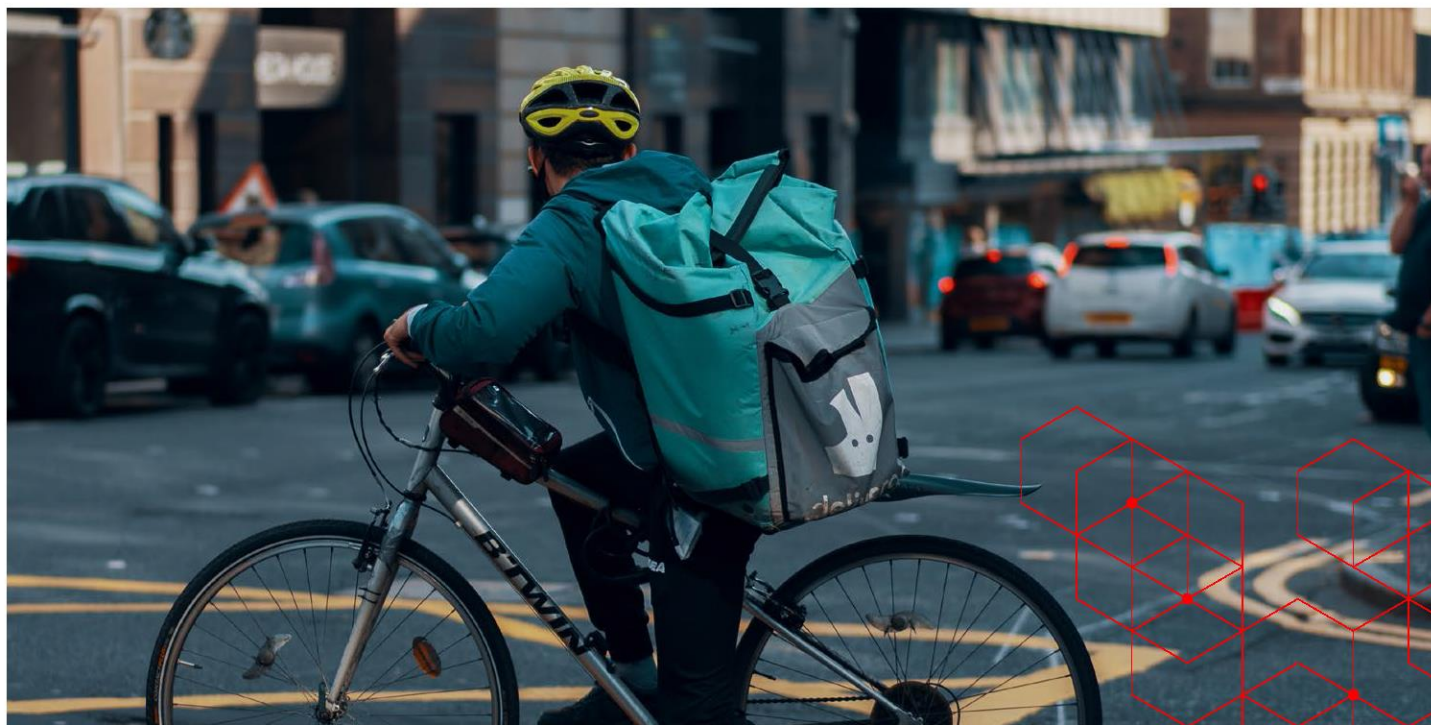
无法开门营业的商店全都被迫转向线上销售。

疫情封锁期间，人们寻求更有意义的联系方式，因此，贺卡商店迎来了需求的增加。然而，由于没有合适的作业空间，小店店主需要驱车奔波于各家商店之间，收集足够的库存以满足拍摄和在线发布需求。



对许多零售商而言，这种为顾客提供可靠电子商务服务的需求，在疫情的影响下急速增加。与此同时，其他零售商则将封锁视为建立新收入来源的机会，可以在疫情平息后，用于弥补店内减少的销售额。





30 分钟配送服务



大量报道指出，新冠病毒对脆弱人群（例如老人和患有基础疾病的人士）造成的风险更大。尽管全球各地实施的封锁限制措施可确保大部分人处于相对安全的状况，但这些脆弱人群需要在封锁期间待在家里，以“隔绝”外界危险。

面对这种情况，超市纷纷推出当天配送服务，以满足这些人群的需求。通过与 Uber Eats 优食平台和 Deliveroo 等老牌食品配送服务公司以及 Stuart 等商业快递公司合作，超市可为隔离在家的人群提供 30 分钟配送服务。

尽管基于应用程序的外卖服务人气见涨，但超市之前拒绝提供此类服务，因为那意味着放弃对供应链的控制——大型零售商需要通过严格控制供应链来维持微薄的利润率。

然而，由于超市零售商在为全国上下（包括脆弱人群）提供民生物资方面发挥着重要作用，他们决定使用第三方快递来提供这一服务。封锁限制放宽后，超市将继续保持这种配送合作关系，还是开发自己的竞争产品，将成为零售业分析师未来几个月需要密切关注的问题。

和超市一样，药店也被归为“重要零售商”。这类商店在向需要长期服药的人提供处方药方面至关重要。但是，由于许多需要服药的脆弱人群无法出门取药，药店必须借助互助团体的志愿者来完成药物配送，因此出现了一定的服务差距。



零售业将何去何从？

在封锁的这几个月里，超市货架常常空空如也，门外也总是排起长队，让许多人误以为这些企业借着疫情大赚了一笔。但事实上，尽管销量确有增长，但这些重要零售商却必须在员工、设施和供应链能力方面投入巨资，才能满足新的需求。

为了保持资产流动而导致的支出增加，意味着即便在理想情况下也非常微薄的超市利润，依然压力重重。

随着疫情缓解，以及预测的经济衰退的加深和持续，所有零售商都需要更仔细地评估成本走向。大型零售企业的主要成本来自库存、员工和物业。零售商在寻找摆脱困境的方法时，将严格考察这三方面的成本。

没有哪家企业愿意考虑裁员，尤其是在经济危机期间。许多企业会考虑通过调动员工来节省成本和尽量降低风险。控制店内客流量、让顾客放心等新需求的出现，让零售商可以保留原有员工，不必裁员或重新招聘。

非食品行业的零售商，尤其是服装店，将思考他们是否还需保留所有的实体商店。西班牙高街商店 Zara 已宣布，将在未来两年内关闭约 1,000 家门店。

大型零售企业的主要成本来自库存、员工和物业。零售商在寻找摆脱困境的方法时，将严格考察这三方面的成本。

尽管受到疫情影响，零售商仍需战略性地推动业务发展。他们必须牢记疫情爆发前的发展方向。

零售商在优化 SKU 时，还将精简库存。眼光锐利的超市顾客已经注意到了这点，尤其是超市自有品牌，在封锁期间缩减格外明显。

同样的饼干产品，储备十个品牌相比六个品牌而言，需要承担更多的供应链成本、废弃物成本等等。减少 SKU 可以降低管理额外产品线的相关成本，同时仅小幅减少顾客的选择范围。这种做法十分符合当前形势，尤其当消费者的消费意愿下降时，更是如此，而且还有助于大型零售商节省资金。

但说到底，零售业的领先企业仍需思考，如何战略性地推动业务发展。他们必须牢记疫情爆发前的发展方向。

如何更好地发挥线上和线下购物的协同优势，这一需求依然存在。店内的创新举措也要继续推行，或许只需比最初的计划稍稍地更进一步。





新冠疫情以及随之而来的经济衰退将为零零售商带来巨大挑战。但这无需成为关乎生死存亡的大问题。

这场疫情已经使零售领域之外的其他行业加快了数字化转型项目的进程，零售商们也需顺应这一趋势，与周围的世界保持同步。同样，过去四个月也让零售商启动了对电子商务、灵活配送服务和商店成本基础解决方案的全新尝试（例如，使用商店空间开展配送业务，类似于现有的“在线下单，门店提货”服务）。

这场危机还会带来情绪方面的“后遗症”。

零售业面临着这一代人遭遇的最大挑战，他们需要承受所有这一切，并做出更加周全的考量。

快时尚领域再次受到密切关注，因为该行业对南亚服装厂遭受的疫情影响漠不关心，其在英国莱斯特剥削劳工的做法也备受指责。此前，为避免疫情二次爆发，莱斯特不得不实施当地封锁措施。

过去四个月里，人们也用了许多时间来思考，尤其是对自己作为消费者做出的选择进行了深入思考：尽管旧习惯还是会悄然回归，但本地化购物、合乎道德的消费以及封锁为环境带来的积极影响，依然会在一段时间内成为人们的首要考虑因素。



shaping tomorrow with you

归根结底，零售商需要拥抱未知的未来。

此刻，您应当带着过去四个月汲取的经验教训，意识到自己的弹性，并保持曾经伴随您取得当前成绩的信心，阔步向前。

富士通将伴您一路同行。

Contact us
fj-asiamkt-info@dl.jp.fujitsu.com