

【贝战疫情，感恩前行】疫情之后，零售企业的“危”与“机”

作者：



郑硕怀，贝恩公司全球合伙人、大中华区零售业务主席



栗梦泽，贝恩公司董事经理

新冠肺炎疫情牵动着每一个人的心。如[上一篇文章](#)所述，疫情对零售业的影响非常明显。同时零售商也肩负起了一份沉甸甸的社会责任。我们看到许多零售企业为了保障商品的持续供应夜以继日地忙碌着：一线门店员工不惧疫情、坚守在前线，采购人员放弃了原本的休假时间，供应链部门早起晚睡、马不停蹄地安排送货和物流，不少高管也纷纷来到门店鼓舞士气。正因为有许多无名英雄的默默付出，各地的物资供应才得到了良好的保障。

然而对于零售企业的管理者来说，有两大担忧却令他们坐立不安：第一是**供应链瓶颈越来越明显**。随着交通的部分封闭，运输线严重受阻。与此同时，部分仓库和运输人员无法复工也导致供应链效率和吞吐能力大幅降低。第二是**即将到来的存货紧张**。许多上游工厂暂时还无法复产，导致货源紧张。不少零售企业当前库存很大一部分来自春节前的备货，现有库存很可能不足以长期维持。

在这样的背景下，贝恩希望能够帮助零售从业者一起思考：疫情之后，零售市场可能会经历怎样的变化与挑战，从而为零售企业应对短、中、长期的影响提供一些启示。

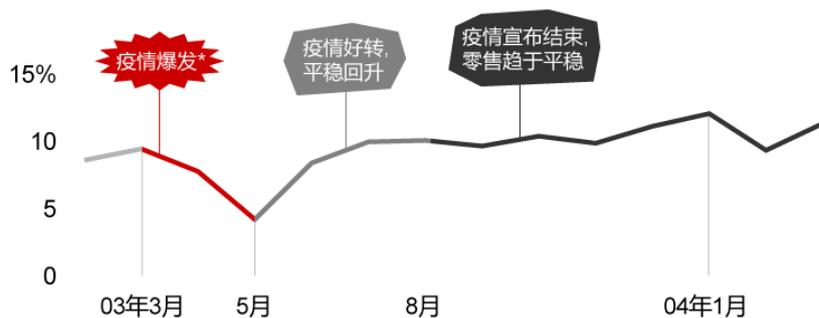
过往疫情对零售市场的影响

回顾全球以往的疫情或自然灾害，我们发现零售市场一般会经历三个阶段：冲击、恢复和回稳。在比较了 03 年的非典、11 年的日本地震和核泄漏，以及 15 年的韩国 MERS（中东呼吸综合症）疫情后，我们发现，疫情/灾害结束后，零售市场的恢复可能存在不同的路径。

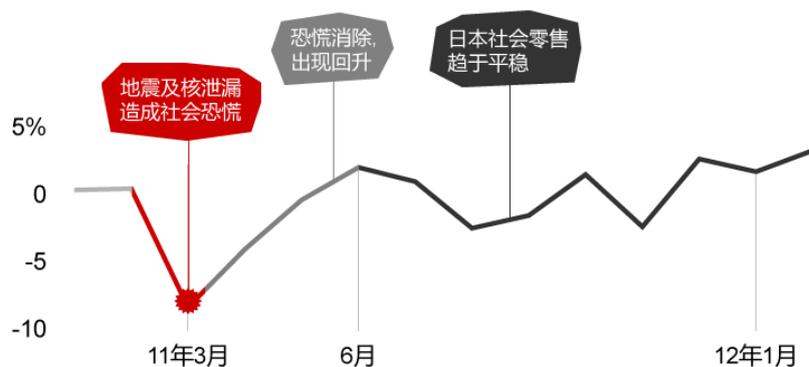
- 中国受 SARS 冲击三个月后，零售市场出现好转并平稳回升，并未出现明显的报复式反弹
- 日本地震和核泄漏之后，零售市场则出现了波动回升，但最终趋于平稳
- 韩国 MERS 疫情之后，零售市场出现强劲反弹，由于正值中秋销售旺季，出现了显著的高增长，此后逐渐趋稳

疫情/灾害前后社会零售额同比增速 (月度, %)

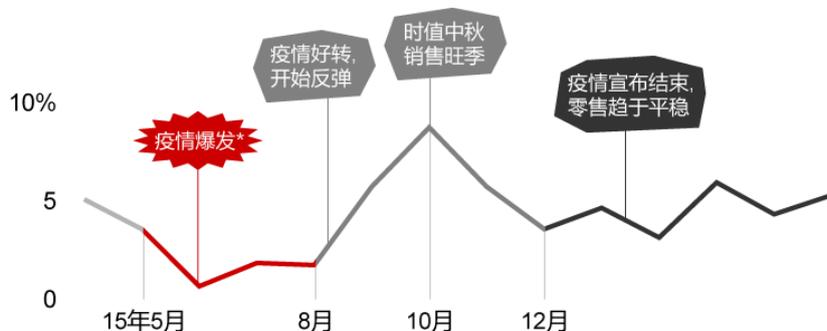
中国2003年非典疫情



日本2011年地震及核泄漏



韩国2015年MERS疫情



资料来源: 中国国家统计局

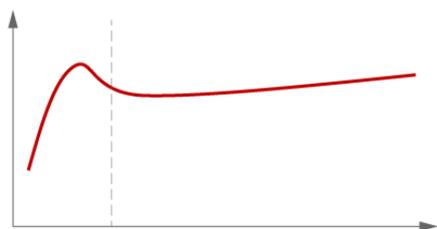
疫情对消费行为和偏好的影响

为了更好地进行分析讨论，我们将商品零售场景分为9大类，分别是：生鲜食材、休闲饮食、聚会节庆、母婴育儿、个人护理、家庭清洁、健康防护、服装服饰、电子电器。

 <p>生鲜食材 蔬菜水果 食用油 调味料 ...</p>	 <p>休闲饮食 饼干 膨化食品 软饮料 ...</p>	 <p>聚会节庆 白酒 糕点 糖果 ...</p>
 <p>母婴育儿 奶粉 辅食 尿布 ...</p>	 <p>个人护理 洗面 护肤 美妆 ...</p>	 <p>家庭清洁 纸巾 清洁剂 洗衣液 ...</p>
 <p>健康防护 洗手液 消毒剂 消毒湿纸巾 ...</p>	 <p>服装服饰 衣服 鞋子 配饰 ...</p>	 <p>电子电器 电视 冰箱 音箱 ...</p>

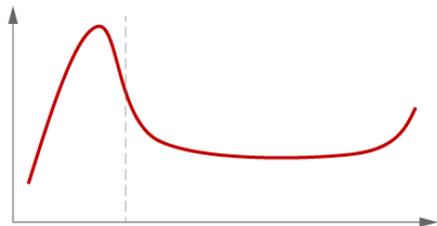
我们发现，不同场景在疫情结束后的需求模式和变化各不相同，大致可分为三类：

快速回稳型



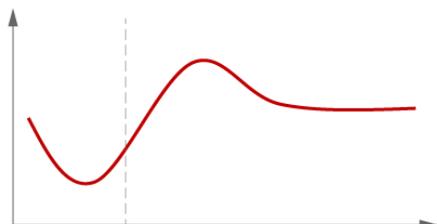
在疫情当中由于恐慌需求有所井喷，但疫情结束后迅速恢复平稳
适用于日常刚需、且需要经常采购的消费场景，如生鲜食材、母婴育儿等

短期囤货型



在疫情当中由于恐慌爆发式购买，大量囤货，导致疫情结束后消费频次和需求低迷
适用于日常刚需、但具备囤货性的消费场景，如健康防护、家庭清洁

反弹/报复消费型



需求受疫情冲击严重，而疫情结束后需求释放，出现反弹式、甚至报复式消费
适用于非刚需的消费场景，如个人护理、聚会节庆、服装服饰等

同时，顾客需求还会出现如下四个方面的变化：

1、生鲜偏好：生鲜对篮子的重要性增加，生鲜偏好对消费决策的影响更加明显。作为与民生关系最为密切的品类，在此次疫情之后，生鲜在购买决策当中将会占据更大比重。生鲜商品的质量、安全性、新鲜度、丰富度、履约时间、性价比等，都会对顾客的购买渠道和零售商选择产生更大的影响

2、渠道偏好：对线上和全渠道的偏好将持续上升，对社区/近生活圈的偏好更加显著。疫情对于配送到家和线上购买的需求刺激已经非常明显，而这种现象的影响在疫情之后将会延续。线上和全渠道的渗透将会持续提升，尤其是日常刚需场景。与此同时，社区和近生活圈作为顾客消费的集中区域，以及全渠道的重要触点，将会吸引更多的顾客

3、购买考量：对安全性和质量的要求将提高，信任感会成为短期内重要考量。疫情会再次唤起民众对食品用品安全性的重视，顾客会更加青睐在质量方面信得过的零售商

4、零售心智：对优质零售企业的心智及忠诚度将更加显著。顾客会根据疫情期间在不同零售商处的体验形成心智，对符合需求的零售商，他们的忠诚度将变得更高

疫情对零售竞争格局的影响

消费者行为和偏好的改变将进一步影响消费市场的竞争格局。行业集中度将会加速提升，马太效应可能愈加明显，中小企的持续生存面临更大挑战。同时现代通路的竞争力将会更加显著，对传统经营者的挤压将会愈演愈烈。

我们将市场上的零售商按照其特点分为以下四类：



全渠道平台

01

- 已经建立线上线下生态圈
- 通过提升服务水平不断提高顾客的期望
- 不断拓展自身平台规模，提升在零售及其他相关领域的所额

02

全国性大规模零售商

- 有领先的规模基础
- 遵循切实可行的模式改良计划
- 在保持现有的独特竞争力的基础上不断打造新的独有的竞争优势



区域性零售商

03

- 在区域性市场中拥有非常高的用户拥护度
- 通常位置优越，为顾客提供极佳的店内消费体验与本地配送服务，并与周边社区有良好关系

04

传统零售商

- 专注于按照传统模式经营线下门店
- 包括诸如传统线下超市、传统农贸市场、夫妻老婆店等



疫情给不同零售商带来的机遇和挑战各不相同，零售企业需要从自己的“危”与“机”出发，做好充足的准备。

全渠道平台



主要机遇

- ▶ **提升顾客渗透和心智：**疫情期间的高频次接触，会在顾客心中形成更强的购买心智，提升顾客渗透
- ▶ **加速拓展，提升份额：**随着全渠道顾客需求在疫情之后的持续发展，有机会强化企业的业务渗透和拓展，尤其是具备较大潜力的低线城市

主要挑战

- ▶ **维持服务水平：**如何持续承载增加的客流，同时维持优质的服务水平；如何打造与生意发展所匹配的规划、采购、物流、内部管理等能力。这些一定程度上影响着日后发展速度

全国性大规模零售商



主要机遇

- ▶ **以规模效应获取客流：**凭借其现代通路的能力、规模效应、丰富的经验和较高的信任感，有效吸引新客流
- ▶ **抢占传统渠道份额：**同时抓住疫情后可能加速的现代通路改革机会（如“农改超”），抢占传统渠道份额

主要挑战

- ▶ **应对顾客需求转变的行动速度：**“船小好掉头”，而规模越大协调变革的难度就越大。随着顾客需求在疫情之后的变化，越是有规模的企业越要提升行动速度
- ▶ **应对全渠道的竞争：**生态圈打造者的持续竞争，也会给规模变革者带来挑战

区域性零售商



主要机遇

- ▶ **巩固区域性地位：**凭借对本地市场的多年深耕，依靠建立起来的区域性供应链网络及在本地良好的客户关系，顺势而为，抓住机遇方可进一步巩固市场地位

主要挑战

- ▶ **周转和生存压力：**对于规模较小或财务实力不足的企业，疫情对业务的冲击可能导致企业的财务周转面临挑战
- ▶ **损失顾客和人才：**面对其他类型零售商的挑战，疫情结束后是否能够持续吸引客流成为挑战。同样地，是否能够挽留留住优秀人才，也是有挑战性的课题
- ▶ **供应链和采购挑战：**疫情期间的长距离物流瓶颈，对企业的跨省采购、货物运输等能力都提出了更高的要求
而在疫情当中快速响应，赢取顾客和员工信任的区域性领导者，所面临的挑战会更小

传统零售商



主要机遇

- ▶ **强化现有顾客忠诚度：**疫情更加突出了零售对维持民生的作用，传统经营者虽面临诸多困境，但如果可以多在便民性上有所建树，形成相对稳定忠诚的顾客群，也会存在发展机遇

主要挑战

- ▶ **周转和生存压力：**与地区性领导者类似，疫情的打击会导致经营者在资金周转方面的困难，尤其是中小型企业
- ▶ **在信任感上面临更大劣势：**传统经营者在确保安全性、建立信任方面，并没有明显的优势，随着疫情后民众对食品安全性的要求加强，传统经营者将面对挑战
- ▶ **服务水平和模式无法满足顾客需求：**传统经营者难以调动资源进行变革，面对消费者的全渠道需求也会更加乏力
- ▶ **更加激烈的竞争：**市场竞争格局加剧，传统经营者将会面临更大的竞争压力，甚至有被取代或被兼并的风险

领先零售企业如何在危机中把握机遇？

优秀的企业能够发现“危中有机”。我们看到了一些值得借鉴的过往案例。例如，2011年日本大地震和核泄漏发生后，一些领先的便利店企业短期内通过快速恢复运营、稳定必需品供应，赢得了消费者的信任，而在中期持续调整商品结构、升级服务，成为了让居民离不开的便利店（下图）。

● 短期：保障供应、赢得信任

-  **第一时间成立应急响应办公室**，收集各门店的需求信息，制定保障计划
-  **调动全国供应商火速向灾区运送物资**，保障灾区门店的物资充足
-  **创新地推出“车轮上的移动便利店”**，在门店受损的情况下，用装载商品的小货车继续提供服务
-  **20天内恢复了绝大多数受损门店的运营**，在很多大超市、银行、政府机构都无法运营的情况下，成为消费者可信赖的生命线

● 中期：调整商品及服务组合、提升新客留存

-  **消费者行为发生变化**
新客群带来新的品类和服务需求：原本习惯在超市购买食物和日用品的主妇、老人，因为震后超市关闭，更多地来到离家更近的便利店购买预制食品和日用品
-  **领先便利店调整商品及服务组合**
调整商品结构，例如提供更多高质量、更健康的食物，增加主妇常需的洗衣粉、卫生纸等日用品
提供更多服务，许多便利店开设老年人区域，为老人的社交聚会甚至卡拉OK提供便利

类似案例还有很多，例如 03 年非典期间，中国早期的电商企业在疫情中看到了线上交易的未来需求，开始大力发展线上零售，而在非典过后继续加强了配套的支付等功能，为后来的快速发展奠定基础。

在 05 年卡特里娜飓风席卷美国南部地区时，领先的大卖场零售企业通过卓越的应急管理，在第一时间将物资配送到受灾地区门店，赢得了全美上下的一片称赞。而经过这一次飓风的“压力测试”，企业也在全公司范围内审视运营效率、供应商和配送体系，进一步打造了更强、更灵活、反应更快的供应链能力。

贝恩给零售企业的建议

我们认为，零售企业可以通过“短期聚焦一件事，中期强化两件事，长期提升三件事”来应对此次新冠肺炎疫情带来的影响。

短期一件事：

1、赢得顾客和员工信任

疫情延续越久，对信任的挑战就越大。零售商需要思考如何建立消费者的信任，更要思考如何提升员工对企业的信任。

随着疫情发展，零售商所面临的存货短缺和物流压力将会越来越明显。越是这个时候，就越应当信守承诺，在商品的在架率、履约的时效性和商品的质量方面达到顾客的预期。当出现无法达到预期的风险时，需要积极采取措施进行补救或权衡。

此外，零售商需要在员工心中建立更强的信任感和安全感。业务下降带来的用工减少，无法按时复工带来的收入压力，以及奋战一线的工作风险，对每一个员工都会造成巨大影响。关怀员工，赢得员工信任，对于短期的业务回升和未来的持续发展都会有帮助。

中期两件事：

2、调整全年预算

疫情对消费需求的影响和经营成本的冲击会导致已经制定的全年预算不再合理。企业应当及时调整全年预算，合理预测收入和利润，对采购、供应链、营销、运营和管理资源进行重新配置。同时，根据新形势和企业的核心竞争力调整战略方向，有针对性地调整预算分配。

3、提升老客和新客留存

在疫情结束后，消费者被积压的购买需求将得到释放，活动范围也不再受到疫情制约，因此消费者可能会对不同的零售选择进行更加积极的尝试，诸多零售渠道将获得新顾

客流入。零售商应以此为契机，积极利用洞察、营销和销售手段提升新老顾客的留存，抓住机会打造消费者对零售商的心智，把新顾客培养成忠诚顾客。

长期三件事：

4、满足全渠道需求

疫情会使得全渠道的需求得到较大的增长，因此零售商应该积极迎合消费者购物习惯的转变，探索满足全渠道需求的方法。从商品设置、业态发展、服务水平和顾客体验等各方面，强化零售企业的全渠道能力。

5、强化供应链建设

突如其来的疫情对零售企业的供应链来说是一次严峻的“压力测试”。上游缺货、物流中断、门店存货紧张等一系列挑战，给零售企业提供了一次发现供应链短板的机会。疫情结束后，零售企业应当对供应链进行诊断复盘和相应投入，提升供应链体系的能力和灵活度，为长远发展做准备。

6、发现潜在合作或兼并机会

疫情会对不同零售企业造成不同程度影响，零售的竞争态势可能因此产生巨变。零售企业需要积极发现可能的战略合作或行业兼并机会，提早布局，进一步增强自己在零售领域的竞争优势。抓住这一机会的前提是企业必须在短中期的行动中建立稳固的基础，在顾客心智和运营表现方面做好充足准备。

最后，希望零售商在当下迎战疫情的同时，能够为疫情之后做好充足准备，迎接潜在的挑战，并抓住增长机遇，实现未来的持续发展。

(贝恩公司顾问赵鹏、刘思如、赵冉、甘沁凡、李卓越，对本文亦有贡献)