

# 【新型ウイルス対応】 小売企業はいかに危機を チャンスに変えるか？

PwC 中国日本企業部ニュースレター  
2020年2月

## 概要

突如発生した新型コロナウイルス感染症により、本来であれば大きな消費が見込まれる春節の1週間の消費は冷え込み、特に実店舗を有する大型ショッピングモール、飲食店などの経営が大きな打撃を受けました。新型コロナウイルス感染症に起因する課題は短期間で小売企業の経営及び業績に影響を及ぼし、様々な不確定要素を伴ってさらに長期に亘って影響を及ぼします。

## 一、小売企業への新型コロナウイルス感染症の状況に伴う3つの危機影響

- **短期的消費行為は増加と減少の双方が存在し、全体的な消費願望は縮小の可能性**

短期的で、非恒常的な需要としての、体験を伴うサービス型のオフラインでの突発的な消費は明らかに少なくなりました。その一方で、消費者はコミュニティから家までのリアルタイムの配達サービスを提供するオンライン取引を運営する小売企業（盒馬鮮生、叮咚買菜等）をより選択するようになっています。そして、消費者の健康、レジャー/レトルト・インスタント食品及び生鮮などの分野における消費意欲が高まってきており、近年デリバリー（出前）サービスの影響を受けて伸び悩んでいたインスタントラーメンが好調です。

全体的に、消費者の消費意欲と消費支出は昨年同時期に比べて明らかな下落傾向にあります。

- **棚卸資産サイクルのバランスが崩れ、資金不足が継続的に拡大**

ほとんどの小売企業にとって、短期間のうちに、特に品質保証期間の短い商品は、売上が減少し、滞留在庫の問題が生じる点に留意が必要です。また、人気商品（消毒用品、インスタント食品等）は、品切れになる可能性があり、どのようにこれらの商品の安定的な供給を保障するかはサプライチェーンにとって非常に大きな課題です。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、実店舗を有する小売企業の短期的な売上高は急激な減少となりましたが、企業の人件費、家賃などの日常経費の支出はそれほど減少しておらず、それによって企業の資金不足が短期間に拡大しました。困難な時期にどのようにして十分なキャッシュ・フローを維持するかは現在の小売企業にとって普遍的な課題です。



**pwc**

普华永道



## • 伝統的な実店舗の足取りは重く、物流面での課題が e コマースの展開を制限

この度の新型コロナウイルス感染症の感染状況において、大部分の実店舗は損失を被り、一時的な閉店ラッシュ、客足の低下、在庫回転期間の長期化など、一部の実店舗の継続的経営に影響を及ぼしています。いくつかの小売企業は感染状況における、オンラインの消費意欲の急増を目のあたりにし、オンライン業務に力を入れ始めました。

伝統的な e コマースプラットフォームまたは実店舗がオンライン受注+オフライン配送のモデルによってサービスを完成させており、企業の物流配送能力が、配送力、配送の適時性等を含めて、オンライン業務をさらに発展させる際の課題となり、在庫はあるものの配送者がいないといった状況が直近 1 カ月の常態となっています。

## 二、小売企業における「人」、「貨物」、「場所」への対応展開、危機の緩和からチャンスへの転回

現在、新型コロナウイルス感染症の動態ははっきりせず、いつターニングポイントが訪れるかも分かりません。この厳しい状況において、小売企業がまず解決すべきは生き残る方法です。その次に、危機において明らかになった問題を通して管理面の問題を発見し、基礎を固め、小売モデルの転換を加速することになります。PwC 中国はこのほど、「新型ウイルス対応」シリーズとして記事を発表しており、如何に課題と向き合い、この困難な局面を共に打開するかについて企業と検討しており、「PwC 実用『4 ステップ』企業の再建向上をサポート」等は、小売企業に対しても同様に適用できます。本稿において、私どもは小売業界の特性を勘案し、企業における、「人」、「貨物」、「場所」を中心とした対応措置の策定をご提案致します。

### • 人

突如発生した新型コロナウイルス感染症の状況に対処するためには、安定した中核となる従業員チームが、企業が生き残り、継続的に発展していく基礎であります。企業も消費者ニーズに引き続き配慮し、消費者の信頼を高めていくことが必要です。

#### ➤ 従業員の心身の健康に配慮し、従業員の実際の困難を重視し、企業の団結力を高める

##### 1) 安全、融通がきく職場環境を提供:

- 店舗の定期的な消毒、十分な感染予防物資の配置によって従業員の健康上の安全を保障します。
- 積極的に感染予防知識を広めて従業員の安全防止意識を向上させ、条件が許す限り、従業員への無料オンライン医療コンサルティングサービス及び心理コンサルティングサービスの提供を検討し、最大限に従業員の心身の健康を配慮します。
- バックオフィス部門及び体質の弱い従業員にリモートワーク、電話会議、テレビ会議などの形式による日常的な作業を許可します。

##### 2) 従業員の基本収入を保障:

- 従業員、特に最前線の営業職の業績評価制度を適切に調整します。
- より多くの条件を設定するように努力し、操業停止による従業員の損失を減少させます。例えば、一部の飲食企業は、新型コロナウイルス感染症の期間に盒馬鮮生と従業員賃貸契約を締結し、企業の費用を抑制しつつ、従業員の利益を保証しています。

##### 3) 従業員のキャリア開発を支持:

- 企業におかれでは、オンラインの研修プログラムなど的方式によって従業員の業務能力を高めることをご提案します。例えば、店舗の販売員に対して、製品知識、顧客対応などのオンライン研修等を提供します。

#### ➤ 消費者のニーズに着目し、企業の社会的責任を履行し、消費者の信頼を高める

##### 1) 消費者の恐怖心を払しょく: 実店舗は感染予防を徹底し、例えば、感染予防応急チームを立ち上げて、店舗の衛生や消毒を徹底し、従業員及び来店する消費者にマスクの着用などを依頼し、消費者を安心させる必要があります。

##### 2) 消費者の購買意欲を刺激: 伝統的小売企業は早急にデジタル化を行い、デジタル手段、例えば、ライブ配信、動画、VR 等の形式で消費者との接点を増やすことで、消費者の購買意欲を刺激し、オンラインのマーケティング及び売上割合を増加させます。

##### 3) 消費者の信頼を高める: 緊急事態において、小売業界がいかにして「安定した価格で供給を維持する」かは、市民の心を安定させ、消費者の信頼を向上させるためだけでなく、企業が社会的な責任の履行を実現するために重要です。今回の厳しい状況に直面し、多くの小売企業は、あらゆる措置を講じて十分な供給を保証し、値上げは行わず実行に移し、来店した消費者に安心して購入してもらうことを次々と実現しました。



## ● 貨物

本文中の貨物には、実物資産(商品)も企業運営に必要な現金資産(資金)も含みます。商品及び資金は小売企業の経営の基盤です。感染予防に対応し、企業は多角的に棚卸資産サイクル及びキャッシュ・フロー管理の難題に取り組み、厳しい状況を乗りきることとなります。

### ➤ 意思決定のスピードを加速させ、短期的突発性の商品需要へ速やかに対応

#### 1) 在庫の積極的な消化:

- 消費の落ち込みによる滞留在庫に対し、経営陣はデジタル化された分析手段を利用して商品の滞留レベルを適時に把握し、異なる商品種別の特性を勘案し、相応の打開策を策定します。例えば、顧客が若い年齢層の場合は、ライブ配信の商品宣伝、オンライン受注などの方法を奨励して消費を促進します。
- デジタル化水準の高い企業については、これまで既に顧客イメージ戦略を展開している場合、経営者はWeChatによる指定地プッシュ、コミュニティマーケティング等の方式を試すことができます。

#### 2) 期限切れが近い、また期限切れの商品の適切な処理:

- 野菜、生鮮食品の販売企業のように商品の有効期限に対する要求が高い企業は、高頻度(毎日)、広範囲(特に有効期限の短いSKU)で、専任者が責任を負う(店長自らリーダーになる)棚卸プロセスを制定し、期限切れのものについては売り場から撤去し、期限が近いものは値引を行います。
- また、区域において従業員が店を回ってサンプリングチェックする際は、期限が近い、期限切れの商品について重点的に注意し、これを重要な業績評価指標に掲げ、事件の発生による企業の損失を防止します。

#### 3) 売れ筋商品の適時な補給:新型コロナウイルス感染症期間において、消毒薬、インスタント食品、野菜などの人気商品は品薄となります。経営者に以下の事項をご提案致します。

- タイムリーで有効なフィードバックシステムを構築します。販売サイド、物流輸送サイド、仕入サイドの各段階で積極的に連絡しコミュニケーションをとり、企業経営者も積極的に参加し意思決定を行います。
- システム化した商品補給システムを制定のうえ実施し、デジタル化された分析手段を利用して潜在的な品切れ商品を予測するとともに、可視化したデータパネル/データボードにより地区間、店舗間の商品調整及び直近の倉庫補給などを行います。
- 仕入において、より臨機応変に、他地域の多角的な仕入を通してリソースの安定を保障し、より上級の経営者がサプライヤーとの協議に参加するようにします。

#### 4) 包装食品を重視:新型コロナウイルス感染症期間は、包装食品及び半製品の需要が大きく増加しています。そのため、スーパーと食品企業は、迅速に反応し、ターゲット消費者層が購入を希望する包装食品の種類(例えば、一部の若く消費力のある3人家族は、一時的に価格感度を下げる、軽包装の洗わなくてよい有機野菜、調理するだけの味付けされたレトルト食品などを好む傾向があります。)を理解し、その上で、経営方針を作成または調整し、社内専門チームを結成して運営及びサプライヤーとの協議などを行います。

### ➤ 川上川下との協力を強化し、利用可能なリソースを積極的に探究し、提携パートナーと共に困難を乗り越える

#### 1) 川上川下のパートナーとより緊密な提携関係を形成:小売企業は、メーカー、サプライヤー、販売店、不動産賃貸業者、金融機関などとの連携及び協力を強化し、新型コロナウイルス感染症から発生する可能性のある困難に共に対処し、将来の緊密な提携のために良好な基礎を固めます。例えば、サプライヤーと支払計画の先送りを協議する、価格見積り段階の販売店舗につき、開店計画を再度協議する、不動産賃貸業者と家賃の免除または支払い延期などを協議する、資金に余裕のある企業は、サプライチェーン内の金融などの方法で上流下流のパートナーの窮地を援助することを考慮するなどです。

#### 2) 政府と積極的に援助政策を検討:一連の減税政策を含めて、企業は積極的に関連する打開策を誘導、提供し、政府が関連支援政策を制定する際の参考を提示します。現在、蘇州政府は既に新型コロナウイルス感染症状況に対応する中小企業を支援する政策意見10か条を公布しました。これには、企業の融資問題解決、中小企業の税金減免、社会保険納付期間延長などの、中小企業の負担軽減措置が含まれています。

#### 3) サプライチェーンの最適化:

- サプライチェーンの効率性をより重視する必要があります。生産、送り状の履行などの段階の正常な運営、サプライチェーンの柔軟性を強化し、適切なタイミングで適切な商品を適切な倉庫、店舗または消費者の手中に届けることを実現します。
- 企業とサプライヤーとの間では情報の透明性を向上させ、サプライヤーの操業再開状況を適時に理解し、潜在的な生産不足の問題を識別し、市場の変動状況をサプライヤーと共有してサプライヤーの信頼を得て、よりタイムリーに生産仕入計画を調整します。
- サプライチェーンの各重要な段階において、最速で伝達を行います。物流サイドと積極的に連絡をとって物流管理を最適化し、新型コロナウイルス感染症の状況変化、仕入計画の更新に起因する配送量、路線調整などを適時に展開します。



- 不必要な支出を減少させ、キャッシュ・フローを保守的に予測、計画し、企業の正常なキャッシュ・フローを確保
- 1) 不必要な支出を減少: 短期的に、企業の継続と直接関係のない費用支出ができるだけ圧縮し、サプライヤーとできる限り支払延期を協議します。経営者は段階的に合理的手段で費用支出を抑制する必要があり、特に資本的支出を丹念にチェックします。例えば、必要性の乏しい設備購入、店舗改装などは可能であれば中止します。
  - 2) 総密な資金計画: 経営者はより総密なキャッシュ・フロー予測を展開し、資金の融通性を維持しつつ保守的な資金レバレッジと、銀行など金融機関との密接な関係を確保し、政府の公布する一連の支援政策に注意し、困難を乗り越えるために必要な手元資金を留保します。

## • 場所

オフラインまたはオンラインに関わらず、良好な実店舗または購入環境は消費意欲を刺激し、イノベーションとデジタル化は潜在的なビジネスチャンスを育みます。

- 消費者をより安心させる、安全で満足できるオフラインショッピング環境を創出

- 1) 消毒の徹底: 企業は特殊な時期の衛生環境に係る安全管理要求及びマニュアルを制定します。
- 2) マスク着用及び必要な隔離: 最前線の従業員にマスク着用を要求し、店舗に体温計を配置し、来店客と従業員は体温測定を行い、新型コロナウイルス感染症を発見した際は、必要に応じて閉店を検討します。
- 3) 狹いを絞った商品陳列: 野菜、果物等の生鮮食品は、できるだけ包装方式を採用し食品の安全を保証します。当シーズンのテーマに基づいて商品を陳列し、消費者が企業の気配りを認識できるようにすることで、関連商品が売れる比率を引き上げます。例えば、栄養バランスと医療といったマーケティングテーマを強調したり、目立つ商品棚に期日の近い商品を陳列し値引を付して消費を促すなどします。

- オンラインのモデルチェンジを加速し、物流配送をより重視する

- 1) オンラインとオフラインの整合性を強化: 新型コロナウイルス感染症の期間において、オフラインの客の流れは明らかに少なく、経営者は変化に迅速に対応し、オンラインから補足し、オンライン受注+オフライン配送のモデルの売上比率を増加させることを合わせて考慮する必要があります。例えば、主な被災地の良品铺子(菓子メーカー)は、各倉庫の貨物を天猫、京東の倉庫へと送ったことで、春節期間に天猫、京東を通して良品铺子で買い物をした消費者には、湖北地区を除いて正常に出荷されました。
- 2) 物流の配送力と配送の即時性を重視: 新型コロナウイルス感染症の爆発的流行のため、コミュニティから家までの配送業務が短期間に高速で増加しましたが、物流配送能力は小売企業の課題になっています。各種の小売企業は、自身の実際の状況を勘案して相応の物流戦略を制定しており、特に小都市や農村などの市場における即時物流能力が問題になっています。例えば、既存の中心倉庫、住宅エリアの近くに設置された小型の配送用生鮮倉庫やオフライン店舗間の提携を強化する、消費者の異なる商品の即時的な需要に基づき、倉庫保管または物流配送計画を合理的にアレンジメントする、第三者の物流会社と運営し、デリバリー企業と提携する、非対面式の配送を模索するなどです。

- 多角的なマーケティングの場面で、デジタル化への変換アップグレードを加速させる

- 1) 積極的に小売ルートのイノベーションを追求: 新型コロナウイルス感染症の期間において、多くのブランド企業が、最初にライブ配信ページにアクセスするユーザーが増加したこと気づき、自主的にライブ配信ページの商品数を増やしました。コミュニティから家までの配送サービス、無人販売などに大きな関心を寄せている小売企業は少なくありません。
- 2) デジタル化への転換は依然として小売企業の生き残りと発展の最重要課題: 新型コロナウイルス感染症の状況に直面する中、デジタル基盤が良好な企業ほど既存の会員消費データに依拠して、実体店舗に代わるコミュニティネットワーク上のマーケティングを用いて、顧客とのフェーストゥフェイスな密度の高い接触を図るなど、この困難を乗り切りやすいことが伺えます。

PwC 中国は、小売企業は収益性向上と運用モデル最適化に重点を置いて、より防御的な戦略で、消費者中心の戦略を追求する必要があると考えます。小売企業の経営者は、従業員を安心させるために、多角的な従業員保護システムを確立し、総密な計算の下、十分なキャッシュ・フローを維持して危機に対応すべきでしょう。特殊な期間に消費者側の特別なニーズを満たすことで、直接的な消費関係を構築するだけでなく、デジタル化とイノベーションを通じて、消費者とより深い相互作用を形成し、消費者による会社のブランドに対する信頼度を高める必要があります。



## お問い合わせ

本稿に関するご質問等は下記担当者までお問い合わせください。

鄭煥然

PwC アジア・太平洋地区、中国本土及び香港

コンシューマー市場業界主管パートナー

+852 2289 1033

[michael.wy.cheng@hk.pwc.com](mailto:michael.wy.cheng@hk.pwc.com)

葉曼

PwC 中国コンシューマー市場業界

主管パートナー

+86 21 2323 3325

[jennifer.ye@cn.pwc.com](mailto:jennifer.ye@cn.pwc.com)

ご案内の通り、新型コロナウィルスの感染が拡大している状況にあり、且つそれが中国の経済成長や各業界に影響を及ぼすことが想定されている中、PwC 中國日本企業部として一丸となって取り組み、本ニュースレターを作成いたしました。

今回は小売業にフォーカスし、本来であれば大きな消費が見込まれる春節の 1 週間の消費は冷え込み、特に実店舗の大型ショッピングモール、飲食店などの経営が大きな打撃を受けた中、その影響や対応についてご案内いたします。

日々状況が変化しており、今後の中国における事業環境の見通しが立つにはなお時間を要するものと考えますが、本ニュースレターが、中国事業に関わっておられる全ての皆様による現状の把握及び今後の中国及びグローバルの事業展開のご検討にあたって是非お役に立てればと思います。皆様におかれましては、ご健康と安全に最大限のご配慮をいただきたいとともに、現状が速やかに収束するよう心より祈念申し上げます。なお、本ニュースレターに関連してご質問やご相談がございましたら、吉田将文(パートナー)、山崎学(ディレクター)、渕澤高明(アソシエイトディレクター:リスク管理担当)もしくは私までご連絡いただければ幸いです。

PwC 中國 日本企業部統括代表パートナー

高橋 忠利

## 【連絡先】

高橋 忠利	<a href="mailto:toshi.t.takahashi@cn.pwc.com">toshi.t.takahashi@cn.pwc.com</a>	携帯:139-0198-9251
吉田 将文	<a href="mailto:masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com">masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com</a>	携帯:150-0027-0756
山崎 学	<a href="mailto:manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com">manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com</a>	携帯:137-6187-2783
渕澤 高明	<a href="mailto:takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com">takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com</a>	携帯:186-1662-8950



PwC 中国についての詳しい情報は次のウェブサイトをご覧下さい。

ホームページ: <http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

本ニュースレター及びウェブサイトに含まれる内容は一般的なものであり、個別案件に関する専門家としての意見を構成するものではありませんのでご注意下さい。

個別案件については、PwC の専門家に相談し、正式な意見を聞いた後で、貴社の対応を決定をされるようにお願い申し上げます。

筆者及び PwC は、上記記事に関して、貴社独自の判断の下行われた行動の結果についての、一切の責任を負いません。

また日本語版は中国語版ないし英語版を基にした翻訳で、翻訳には正確を期しておりますが、中国語版ないし英語版と解釈の相違がある場合は、翻訳の基となっている中国語版ないし英語版に依拠してください。

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

# 【防疫应变】普华永道： 零售企业如何转危为机？

新知  
中国专业服务  
二零二零年二月

## 摘要

突发疫情让本该生意红火的春节黄金周遇冷，特别是线下综合购物商场、餐饮等行业经营受到不同程度冲击。疫情所引发的挑战将在短期内影响零售消费品企业的经营和业绩表现，伴随各类不确定因素，将产生更为长远的影响。

## 一、零售消费品企业受疫情影响可谓危机四伏

### • 短期消费行为冰火两重天，总体消费意愿可能萎缩

短期内，非刚需的、带体验、服务属性的线下消费冲动会显著降低。另一方面，消费者更愿意选择能够提供社区到家和即时配送服务的零售电商企业，如盒马鲜生、叮咚买菜等。而消费者对于健康、休闲/方便速食食品和生鲜等领域的消费意愿开始逆势增长，如近年来受外卖冲击巨大的方便面近来反而较为畅销。

总体来看，消费者的消费意愿和消费支出与去年同期相比仍然呈现较为明显的下降趋势。

### • 库存周转可能失衡，资金缺口持续扩大

对于大多数零售企业而言，短期内需要关注消费受阻引发的库存积压问题，尤其是保质期较短的商品。同时对于一些畅销商品，如消毒用品、速食食品等，则可能出现脱销情况，如何保障这些商品的稳定供应也对供应链提出了极大挑战。

受疫情影响，线下零售企业短期内的营业收入呈现跳崖式的下降，但企业的人工成本、房租等日常费用开支却并未明显下降，从而导致企业资金缺口可能短期内持续扩大。如何在困难时期保持足够的现金流已成为当下零售消费品企业的普遍难题。

### • 传统线下门店步履维艰，物流瓶颈制约电商拓展

这次疫情中大部分线下门店却遭遇了重创，暂时的闭店潮、客流下降、库存周转缓慢等等甚至影响到了部分零售企业的持续经营。而一些零售消费品企业在疫情中看到了线上消费意愿的激增，并开始发力线上业务。

无论是对于传统电商平台还是线下门店通过线上下单+线下配送模式来完成服务，企业的物流配送能力，包括运力、配送即时性等已成为企业进一步发展线上业务的瓶颈，有货却没人送成为了最近一个月的常态。



## 二、建议零售企业围绕“人”、“货”、“场”展开应对，化危为安、转危为机：

目前疫情的走向还不明朗，何时迎来拐点尚未可知，在这场寒冬中，零售消费品企业首要应解决的是如何生存；其次，通过在危机中暴露出的问题来发现管理短板、卯实内功、加速零售转型。普华永道最近发布了“防疫应变”系列文章，与企业探讨如何直面挑战，共克时艰，如《普华永道实用“四步法”助力企业重建提升》，对于零售企业而言也同样适用。在本文中，我们结合零售行业的特性，建议企业重点围绕“人”、“货”“场”制定应对措施：

### • 人

面对突发的疫情，稳定的核心员工团队是企业生存、可持续发展的基础；同时，企业也应持续关注和保障消费者需求，提升消费者信任。

#### ➤ 关怀员工身心健康，重视员工实际困难，提升企业凝聚力

##### 1) 提供安全、灵活的工作环境：

- 通过门店定期清洁消毒、配备充足防疫物资来保障员工健康安全；
- 积极宣传防疫知识提升员工安全防范意识，在条件允许时，可考虑向员工提供免费线上医疗咨询服务及心理咨询服务，最大限度关怀员工的身心健康；
- 允许后台支撑部门和体质较弱的员工使用远程办公、电话电视会议等形式开展日常工作。

##### 2) 保障员工基本收入：

- 适当调整员工特别是一线销售员工的绩效考核机制；
- 努力创造更多的条件减少因停工造成的员工损失，如，部分餐饮企业在疫情期间与盒马鲜生达成员工租借协议，既降低了公司成本，也保障了员工的利益。

##### 3) 支持员工职业发展：建议企业通过开发远程培训课程等方式帮助员工提高业务能力，如，对于门店销售顾问，提供产品知识、客户接待等在线培训等。

#### ➤ 关注消费者需求，承担企业社会责任，提升消费者信任

##### 1) 降低消费者恐慌心理：线下实体店要切实做好防疫工作，如建立防疫应急小组，做好门店环境卫生消毒，要求员工和进店消费者佩戴口罩等让消费者买的放心。

##### 2) 激发消费者的购物意愿：传统零售企业要加快数字化转型的步伐，通过数字化手段，如直播、短视频、VR等形式增加消费者触点，激发消费者的购物意愿，提升线上营销和销售比例。

##### 3) 提升消费者信任：非常时期零售行业如何“保供应，稳价格”不仅对稳定民心，提升消费者信任至关重要，更是企业践行社会责任的重要体现。面对此次严峻的疫情，很多零售企业纷纷承诺，采取一切措施保障足量供应，绝不涨价，并付诸行动，确保到店消费者能买得放心、买得安心。

### • 货

这里的货既包括实物资产（商品）也包括企业运转所需的现金资产（资金），商品与资金是零售企业立身的根本。面对疫情，企业应多管齐下应对库存周转和现金流管理难题，“熬”过寒冬。

#### ➤ 加快决策速度，快速应对短期异常商品需求

##### 1) 积极消化库存：

- 面对消费受阻带来的库存积压，管理层应该利用数字化分析手段及时识别商品滞销程度，并结合不同的商品品类特性，分别制定相适应的解决方案，如顾客群较为年轻化的，可通过直播带货、鼓励线上下单等方式促进消费；
- 对于数字化程度较高的企业，如前期已经开展客户画像的，管理层可以尝试开展如微信定点推送、社群营销等方式。

##### 2) 关注近效期、过效期商品：

- 对于商品时效有较高要求的企业，如蔬果生鲜类产品销售企业，需要制定频率更高（如每天）、覆盖更广（特别针对效期较短的SKU），指定专人负责（如以店长亲自牵头）的盘点流程，对于过效期的必须下架，对于近效期的给予折扣；
- 同时在区域人员巡店抽查时对近效期、过效期商品予以重点关注，将此列为重点绩效考核指标，以防止产生负面事件让企业雪上加霜。



- 3) **畅销商品的及时补货:** 疫情期间,一些紧俏货品被抢购,如消毒液、方便食品、蔬菜等,我们建议管理层
- 建立及时有效的沟通反馈机制,包括销售端、物流配送端、采购端等各个环节要积极联系、积极反馈,企业高级管理层也要积极参与进来并进行决策;
  - 制定并实施体系化的补货机制,利用数字化分析手段前瞻性地识别潜在的缺货商品,并通过可视化的数据仪表盘/数据看板进行区域之间、门店之间的调货以及就近仓库的补货等,
  - 在采购方面要更加灵活变通,通过多区域多维度的采购保障货源的稳定,应由更高级别的管理层参与与供应商的洽谈。
- 4) **重视包装食品:** 疫情期间,由于相对更安全和方便,包装食品和半成品的需求大大增加,对此,我们建议商超和食品企业应当快速反应,了解目标消费群希望购买的包装食品品类(如短期内一部分年轻并有消费力的三口之家可能进一步降低价格敏感度而倾向于选择小包装的免洗有机蔬菜、已经配好调料可直接烹制的半成品等),并据此制定或者调整经营策略,建立内部专职团队负责运作以及与供应商的沟通等。

#### ➤ 加强上下游协作,积极寻求可用资源,与合作伙伴共渡难关

- 1) **与上下游伙伴形成更加紧密的合作关系:** 零售企业要与生产商、供应商、经销商、房产出租方、金融机构等加强沟通和协作,共同应对疫情可能产生的困难,也为未来更紧密的合作打下良好的基础,如:与供应商协商推迟付款计划;对于在建阶段的经销商门店,重新协商开店计划;与出租方讨论房租的豁免或推迟支付等;有闲置资金的企业,考虑通过供应链金融等方式帮助上下游伙伴渡过暂时难关等。
- 2) **与政府积极商讨出台扶持政策:** 包括一系列减税降赋的政策,企业要积极引导,提出相关解决方案,供政府在制定相关扶持政策时参考评估,目前,苏州政府已经出台了应对疫情支持中小企业共渡难关的十条政策意见,包括解决困难企业融资问题、减免中小企业税费、延长社会保险缴费期等举措减轻中小企业负担。
- 3) **优化供应链:**
  - 需要更加重视供应链的效率,包括生产、履约发单等环节的正常运转;强化供应链的柔性,以实现在合适时间,将合适的商品送往合适的仓库、门店或消费者手中。
  - 企业和供应商之间要增加信息透明度,及时了解如供应商的复工情况,识别潜在生产短缺问题,也可以将市场波动情况分享给供应商来获取信任和信心,并可以更及时的调整生产采购计划。
  - 在供应链的各重要环节建立监控机制,确保需求第一时间可以下达;与物流方积极沟通,优化物流管理,及时开展由于疫情变化、采购计划更新带来的一系列运力、路线调整等。

#### ➤ 减少不必要的开支,谨慎测算和规划现金流,确保企业正常资金流

- 1) **减少不必要的开支:** 短期内,与企业生存没有直接关系的费用开支要尽力压缩,并与供应商协商尽可能推迟付款;管理层需要制定分阶段的优化手段对费用开支进行瘦身,特别审视资本性支出,如非必须的设备采购、门店装修等,能停则停;
- 2) **精细化资金规划:** 管理层需要开展更为精细化的现金流测算,确保资金能用在刀刃,灵活但谨慎的应用资金杠杆,与银行等金融机构保持密切联系,并关注政府出台的一系列扶持政策,保留必要的在库现金以渡过危机。

## • 场

无论是线下还是线上业务,良好的实体或虚拟的购物场景才能刺激消费欲望,而创新和数字化则可以孕育潜在商机。

#### ➤ 营造令消费者更为放心、安全、满意的线下购物环境

- 1) **严格消毒:** 公司应当制定特殊时期的卫生环境安全管控要求和操作流程
- 2) **佩戴口罩和必要的隔离:** 要求一线员工佩戴口罩,门店配备体温检测仪对入店客人和店员进行体温检查,一旦发现疫情,必要时应选择闭店。
- 3) **更有针对性的货品陈列:** 如蔬菜、水果等生鲜产品,尽量采用包装方式保证食品安全;按照当季热门主题进行商品陈列,让消费者看到公司的用心,并提高销售连带率,如突出营养均衡和医疗的营销主题;集中在显眼货架摆放近效期商品,给予折扣促进消费等。



### ➤ 加速线上转型，进一步重视物流配送

- 1) **加大线上线下整合力度：**疫情期间，由于线下客流的显著降低，管理层需要快速应变，从线上找弥补，包括考虑增加线上下单+线下配送模式的销售比例。如处于重灾区的良品铺子，将各分仓的货物往天猫、京东平台仓库调取，春节期间，消费者在天猫和京东购买良平铺子，除湖北地区以外均可以正常发货。
- 2) **重视物流的运力和配送的即时性：**由于疫情的爆发，社区到家业态规模短期内增长较快，但物流配送能力已成为很多零售消费企业的瓶颈，各类零售企业需要结合自身的实际情况，来制定相适应的物流战略，特别是针对下沉市场的即时物流能力。比如，加强已有中心仓、前置仓、线下门店之间的配合；根据消费者对不同商品即时性的需求，合理安排仓储或物流配送计划；开展与第三方物流公司、外卖公司的合作；探索无接触式配送等。

### ➤ 多元化营销场景，加快数字化转型升级

- 1) **积极寻求创新零售路径：**疫情期间，已有不少品牌商在第一时间注意到进入直播间的用户增长，主动加大直播带货力度；不少零售企业对社区到家服务、无人零售等投入更大的关注。
- 2) **数字化转型依然是零售企业生存和发展的重中之重：**疫情面前，我们可以看到数字化基础较好的企业，更容易熬过寒冬，如依托于原有会员消费数据，用社群线上营销代替实体店顾客面对面的高密度接触。

普华永道认为，零售企业应追求更具防御性的策略，以消费者为中心，重点推动盈利能力的提升及运营模式的优化。零售企业管理层一定要保持乐观，通过建立多方位的员工保障机制稳定核心团队成员；精打细算保持足够的现金流应对危机；通过满足消费者特殊时期的特殊需求，在构建直接的消费关系之外，通过数字化和创新手段与消费者走向更深层次的互动，让消费者对公司的品牌产生更高的信任度。



## 与我们谈谈

为了更深入讨论本刊物所提及的问题对您业务可带来的影响，请联系**普华永道中国服务团队**：

郑焕然

普华永道亚太区、中国内地及  
香港消费市场行业主管合伙人  
+852 2289 1033  
[michael.wy.cheng@hk.pwc.com](mailto:michael.wy.cheng@hk.pwc.com)

叶曼

普华永道中国消费市场行业  
主管合伙人  
+86 21 2323 3325  
[jennifer.ye@cn.pwc.com](mailto:jennifer.ye@cn.pwc.com)



有关普华永道的更多具体信息，请访问我们的主页，

主页链接：<http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

我们提请您注意的是，本新闻通讯和网站中包含的内容仅为一般性内容，并不构成针对个别案件的专家意见。

对于个别案件，请您咨询普华永道专家，并征询正式意见后，再决定贵公司的应对措施。

作者和普华永道对您自行决定就上述文章采取措施的结果不承担任何责任。

**www.pwccn.com**