

# 零售战争： 赢在后疫情 时代新常态

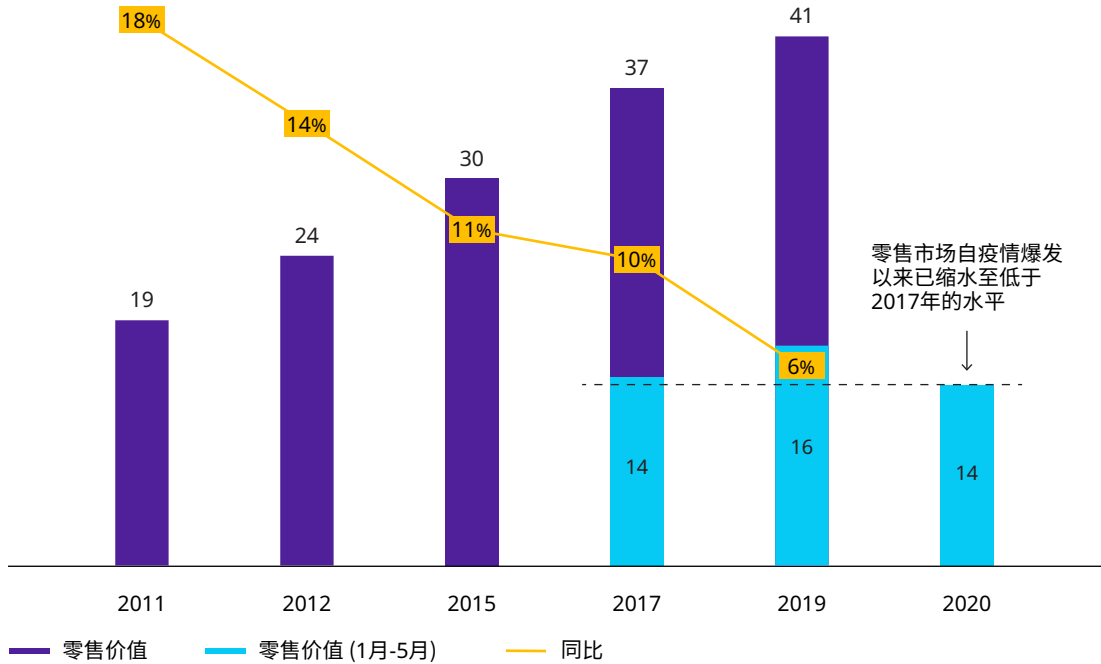


叶俊楠  
石韬 (Alex Shutter)  
陈闻

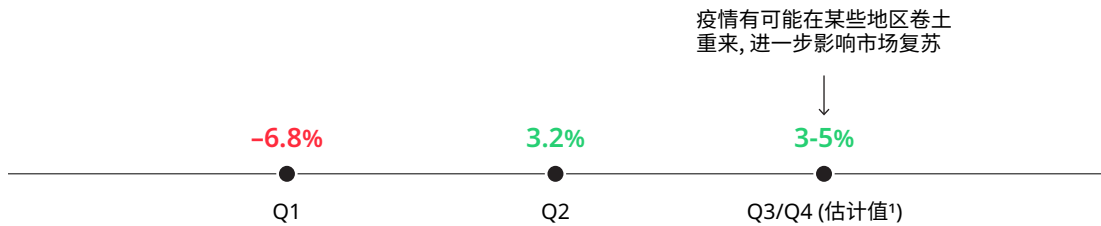
中国零售市场已经整体进入了增速下降的新时代, 在新冠疫情的冲击下影响更甚。自2011年以来, 中国零售市场的年增长率持续下降, 从2011年近20%的增速下降至2019年的6%。尽管许多零售商逐渐开始适应增速放缓的严峻市场环境, 但突如其来的新冠疫情有可能为现今的经济形势带来近几十年内最不利的影响。2020年的前五个月中, 市场上已然蒸发了超过2万亿元人民币, 而新冠疫情有可能在某些地区重来, 抗疫有可能成为一场持久战, 这样的宏观趋势势必进一步打击零售市场。

图表 1. 中国的消费品零售市场已经进入了增长放缓的新常态; 新冠疫情的爆发让情况变得更加复杂

中国消费品零售总额, 2011—2019  
万亿人民币



2020中国GDP增长率

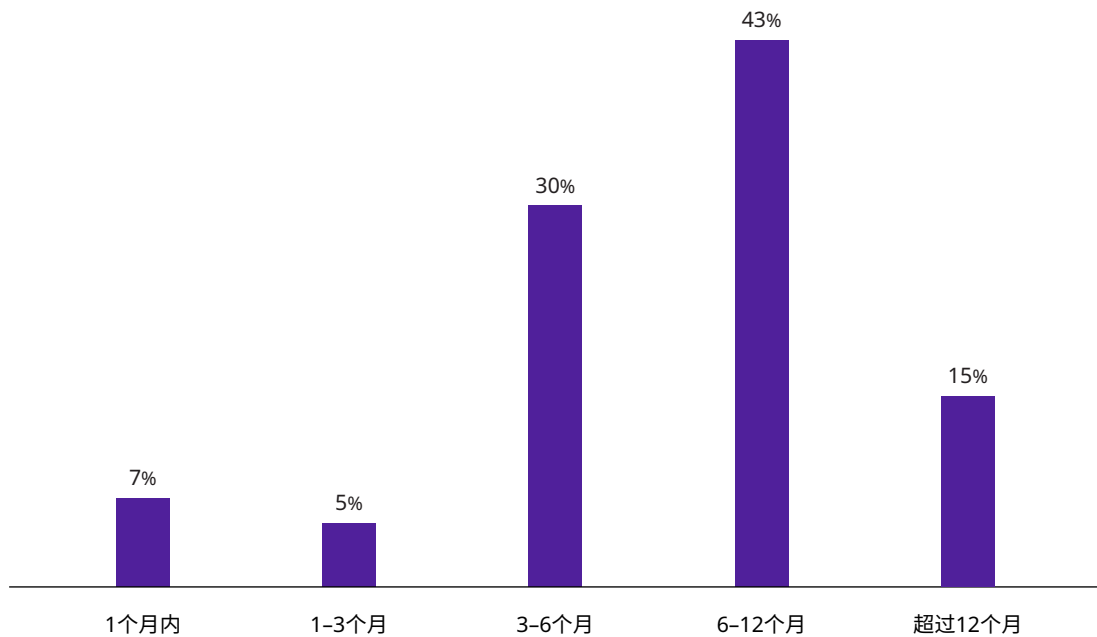


1. 来自多个第三方报告的一致意见  
来源: 国家统计局, 分析报告

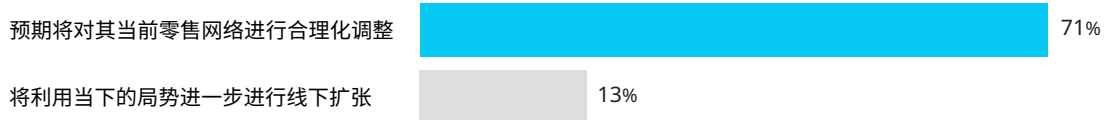
这样变化多端的局面愈发加速了行业中渠道选择和消费者购物行为的结构化变化, 导致中国的零售市场进入“后疫情时代新常态”。一方面, 即使在线渠道已经在市场中竞争了十余年, 每天都有新动态, 但在过去的六个月中, 消费者对在线购物的欢迎程度大大超过了以往。即使是不常进行线上购物的老年人和高收入群体, 也在过去半年中减少了线下购物, 更多地选择了线上渠道。另一方面, 尽管线下商店仍具有独特的作用, 但吸引同样客流量的标准越来越高, 并预计市场将出现进一步的两极分化 — 中高收入阶层消费者的线下渠道交易量继续保持强劲, 而低收入群体的交易量持续下降。

**图表 2. 大部分零售商预计经营完全恢复至疫情之前的状态会超过六个月, 许多商家已开始改变他们的零售网络及渠道战略**

您估计经营恢复至新冠疫情之前的状态需要多久?<sup>1</sup>



新冠疫情在今年剩下的时间内会如何影响您公司的门店网络?<sup>1</sup>



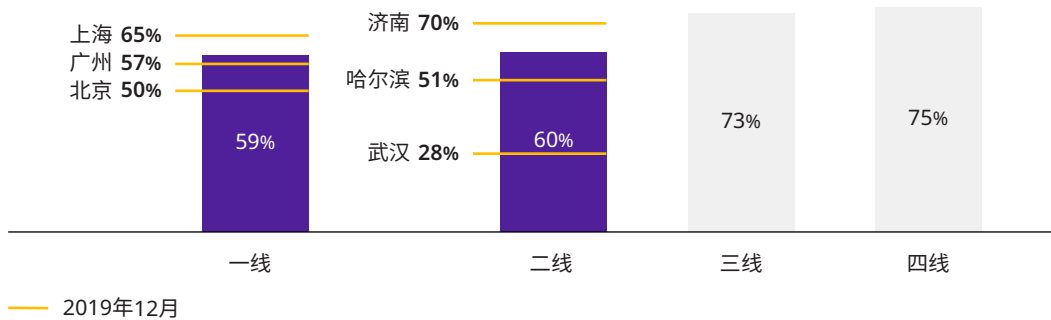
1. CBRE亚太区零售调查(N=33), 于2020年4月28日至5月21日进行  
来源: 奥纬分析

零售商们已经采取了许多短期措施来度过这个艰难的时期, 例如大促销、分类调整和削减成本等, 其中大部分零售商预计业务完全复苏需要六个月以上的时间。与此同时, 许多行业领导者也在考虑改变其零售布局和渠道策略, 以赢得后疫情新常态下的市场竞争。在市场发生深刻变化的背景下, 零售商需要审慎而独特地进行思考, 方能在新常态下蓬勃发展。领导者们应该做出快速决策, 优先考虑当前零售范围的日常投资机会, 并探索新的途径来驱动未来的增长从而领先于对手。

基于奥纬咨询对中国零售市场的了解, 我们希望与有志于在后疫情新常态中领先市场的零售商分享三个观点:

- **接受疫情之后许多现有店铺将永远无法恢复盈利这一事实, 因此零售商要大胆并迅速关闭该类店铺以减少损失, 并布局新的位置网络。**尽管线下客流量逐渐恢复, 但许多店铺仍承受着巨大的压力, 尤其是在一、二线城市。在同一个城市中, 不同街区或不同购物中心的商业复苏率也可能有很大差异, 多个因素均有可能导致此现象, 包括目标客户定位(本地居民或游客)、产品定位(高端市场或大众市场)以及位置(商业区或住宅区)等。在2020年的前五个月中, 大约有10%的零售实体店闭店, 而通常这一情况在全年只占到约15%。由于消费者的行为已经发生了很大的变化, 即使是一些盈利的店铺也可能永远无法回到疫情前的业绩水平。因此, 通过前瞻性眼光来估计每个现有商店的未来表现, 从而快速做出正确的决定至关重要。

**图表 3. 线下客流在不断恢复, 但是不少门店仍然承受着压力, 尤其是在一、二线城市**  
2020年4月份的商场平均日流量占2019年12月份的百分比, 按城市等级划分



2020年4月份的商场平均日流量占2019年12月份的百分比, 北京市内

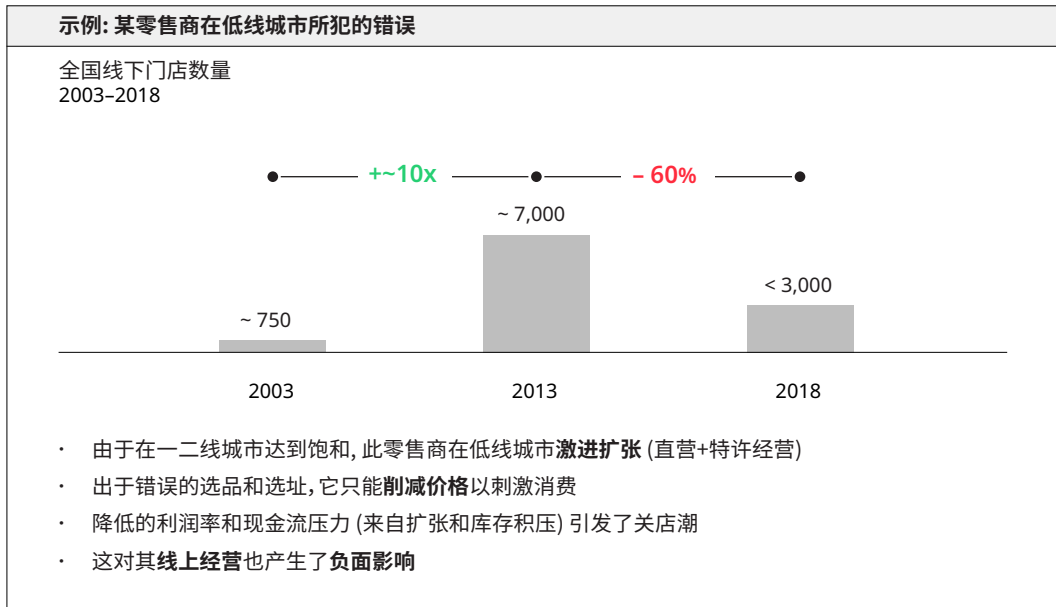
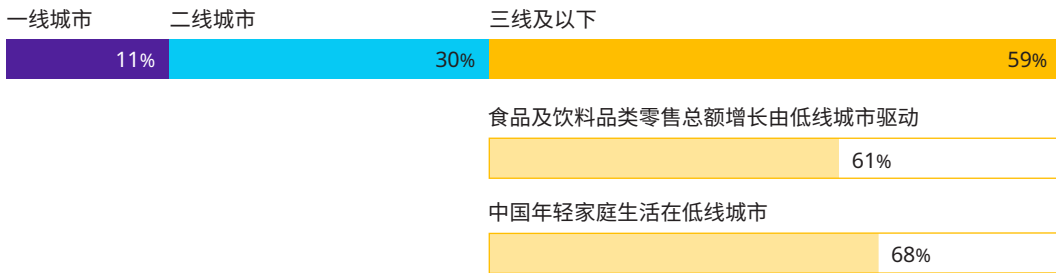
高于城市平均值		低于城市平均值	
亦庄	65%	东直门	45%
天通苑	57%	三里屯	44%
双井	56%	五棵松	37%
王府井	56%	中关村	36%

来源: Windata

- 攻占低线市场在后疫情新常态下变得比以往更加困难。**首先, 消费者在疫情后期的可支配收入变少了。三线及以下城市的经济非常依赖中小企业, 而中小企业比大企业更容易受到疫情的影响。不足为奇的是, 大约60%的小镇青年如今更加担心自己的个人收入前景。其次, 消费者行为变得更加两极分化。在四线城市中, 约有50%的消费者认为他们现在更喜欢价格较低的产品, 但同时约有30%的消费者提到他们将持续进行消费升级。因此, 市场很难找到一个明确的价值主张定位。再次, 良好的地理位置将会面临更加激烈的竞争。尽管低线城市的客流量恢复速度快于高线城市, 但许多高品质零售店的网点布局数量仍然有限, 并且由于疫情影响, 低线城市的许多新购物中心开业也被推迟甚至取消。从长远来看, 低线城市市场空间仍然很大且具有极大的吸引力, 但零售商现在必须非常谨慎地进行大额投资, 因为犯错的成本可能很高。

**图表 4. 三线及以下城市市场很有吸引力, 但是对于零售商来说也非常容易犯错, 并且错误的代价会非常高昂**

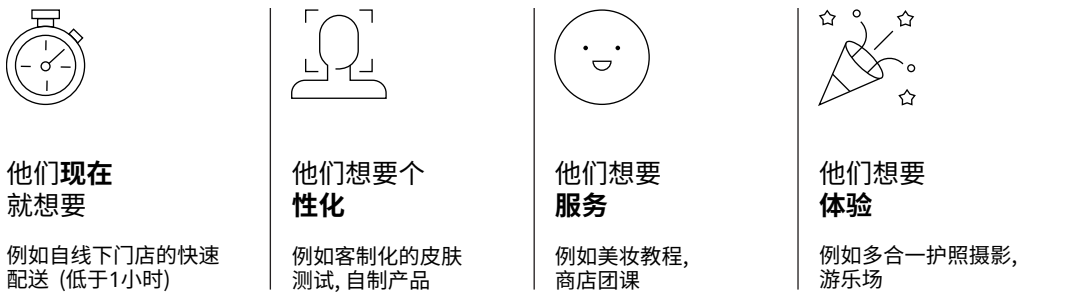
消费品零售总额, 按城市等级划分, 2019年



来源: 国家统计局, Kantar, 桌面研究, 奥纬分析

- 小型专属门店或超大型旗舰店将获得青睐，但大部分常规门店需要一个全新的价值主张。**毫无疑问的是，消费者将在后疫情下持续访问实体商店。但是，尽管消费者的需求多样化，但是说服他们进店并购买产品的成本越来越高。零售商也在尝试许多新的商店形式。有些零售商建立了具有明确目的和针对性的小型店铺 — 通过其灵活的位置和较低的成本以确保盈利，有些零售商则开设了大型旗舰店 — 以提供非凡的客户服务和进店体验。然而，中型商店则面临最大的挑战。中型商店作为许多零售商的“核心”商店形式，网点数量众多。但现如今，大多数中型商店提供的产品范围虽然很广，但没有非常明确的价值主张，并通常由交易驱动，没有出色的客户体验，且租金和员工成本相对较高。因此，零售商必须解决这一问题，为中型商店找到合适的价值主张，以适应消费者需求的新常态。

**图表 5. 重新定义价值主张并不容易，因为消费者希望获得一切，但却不想付钱**



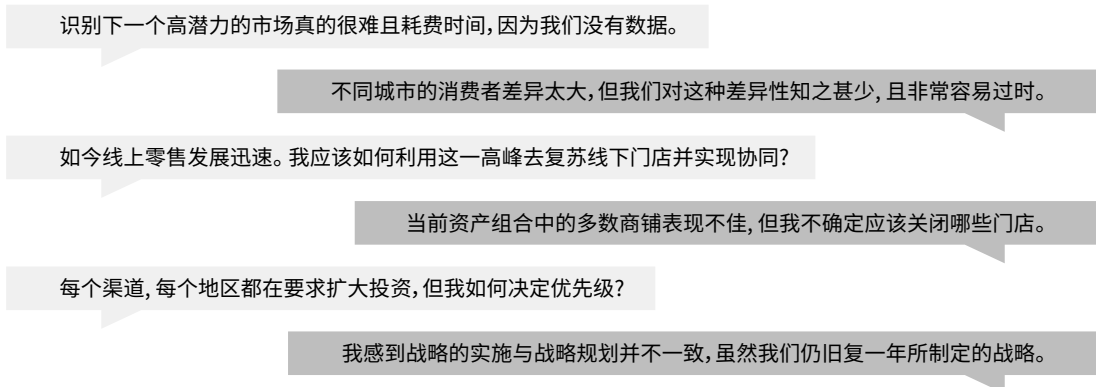
与此同时...



来源: 桌面研究, 奥纬分析

随着宏观环境和消费者行为的快速变化, 若想要在后疫情新常态下致胜, 零售商需要制定新一代线下扩张战略。零售商必须清楚地找到现有店铺和新开店铺、高线城市和低线城市、常规门店和全新门店业态之间的适当平衡。

**图表 6. CEO们/CFO们/战略总监们谈论关于扩张战略制定及实施中的痛点**



来源: 奥纬分析

在过去几年中, 我们发展出一套独一无二的分析框架, 并结合奥纬咨询专有数据库及数字化工具, 为客户制定和实施有效的扩张战略。我们为许多中国的零售商打造了下述三大核心能力:

- 在多维度和超细颗粒度层面清晰地预测市场潜力(兼顾线上及线下)
- 通过我们的社交聆听工具, 深入捕捉各地区消费者最新消费趋势及消费偏好的细微差别
- 通过奥纬的Bluespider地理空间分析工具, 对零售网络质量、适用性和指导战略发展及实施的潜力得出有前瞻性的观点

拥有这三项核心技能的零售商可以更高效、更准确地制定成熟的线下扩张战略并致胜于疫情后的新常态时期, 发展迎合消费者需求的新商铺形态, 并使零售网络的分布更理性化。我们独一无二的产品组合使零售企业高管及前线作战的运营团队的工作效率均得到大幅提升。



### 对市场潜力的全面认知

由经过验证的方法论及专有数据赋能, 覆盖超过200个城市, 超过90%的中国市场

产品的独特性:

#### 超细颗粒度

- 城市
- 地区
- 客流
- ...

#### 多维度

- 线上 vs. 线下
- 历史 vs. 未来市场
- 其它有意义的角度, 例如年龄组、性别等



### 对消费者趋势的敏锐察觉

反映了选址及商铺形态设计的最新趋势, 由奥纬社交聆听工具赋能

产品的独特性:

#### 实时消费者声音

- 海量数据
- 实时收集
- 多来源/多语言

#### 洞见驱动

- 消费者行为、需求和偏好的细微变化以辅助商业决策
- 先进分析工具赋能



### 对零售位置的前瞻性判断

评估当下及未来的零售网络, 由奥纬Bluespider地理空间分析工具赋能

产品的独特性:

#### 零售选址全图景 (>10K)

- 价值主张
- 客流&坪效
- 消费者评级
- ...

#### 可视化的数字化工具

- 同时支持公司高管及一线运营人员
- 为所有人在任何地方提供“任务仪表盘”

与我们联络并获得更多关于下一代线下扩张战略及奥纬专有工具的详细信息。

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国  
+86 21 6103 5488

亚太地区  
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲  
+44 20 7333 8333

美洲  
+1 212 541 8100

欢迎关注奥纬咨询微信公众号及小程序，获取更多报告资讯



作者

**叶俊楠**

董事合伙人, 大中华区零售及消费品业务主管  
pedro.yip@oliverwyman.com

**石韬 (Alex Shutter)**

董事合伙人, 零售及消费品业务  
alexander.shutter@oliverwyman.com

**陈闻**

副董事合伙人, 零售及消费品业务  
wen.chen@oliverwyman.com

版权所有 2020 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。