

后疫情时期的零售业

建立适应“新常态”的运营模式

2020年11月





简介

新冠疫情对全球的传统零售业带来了严重的影响，与之形成鲜明对比的是零售电商在这场突如其来的危机中迎来了更多的发展契机。特别是中国企业因势利导借助网络零售引领消费市场率先复苏，为其他国家零售企业在后疫情时代转型提供了借鉴经验。

本报告针对零售企业在疫情期间面临的挑战进行了初步分析，并介绍了致同可以为您提供服务，包括：



流动性



成本管理



债务重整



适应“新常态”



致同的解决方案

新冠疫情带来的挑战

疫情期间被迫宅在家的消费者对于生鲜食品的需求并没有下降，大量的消费者从线下消费转为线上购买，各大生鲜电商平台的新用户注册量与订单量都大幅增长，生鲜电商与传统零售业呈现冰火两重天的态势。这无疑给处于瓶颈期的生鲜电商带来了巨大的收益与重大的发展机遇。

但是，传统零售企业则没有这么幸运。2020年零售业所面临的挑战是我们在之前所无法预计的。全球疫情的爆发直接导致传统零售企业的运营危机。线下零售门店的长期停业与各国不同级别的复工政策直接导致传统零售业的收入大幅下降，以致于许多传统零售企业面临着“生”与“死”的挑战。

流动性

与其它行业一样，传统零售企业面临来自于现金流的挑战。零售企业需要尽快解决中长期的融资问题，以克服其所面临的现金流压力。各国政府都相继出台了一系列的政策以减少企业的税负、房租、人工与其它运营成本，以解决企业短期内的流动性问题。已经建立电商渠道的零售企业相对于完全依赖线下销售的零售企业的日子要好过一些，可以持续地从线上销售获取一定的现金流。但是，生鲜电商则面临订单暴增后由于电商平台自身物流不畅、人员短缺、存货不足与供应商复工不及时带来的来自于供应链的挑战。

成本管理

成本控制已经成为各行业最有效的策略。我们注意到，许多企业都在想办法削减租金、基础设施投入与扩张计划等。对于多数零售企业而言，存货、租金与人工是三项最主要的成本。虽然可以通过调整排班或是待岗计划调整人工成本，但是削减其它成本相对难度较大。

成本削减能够在短期内帮助企业缓解现金流压力，但如果销售无法恢复，企业还能够坚持多久存在很大的不确定性。对于服装或是时尚零售企业而言，他们正面临大量过季存货的压力。我们已经注意到许多此类零售商已经在进行大规模的打折销售。其它尚未开始打折的品牌，未来也都会面临低价销售过季产品的压力。

在疫情期间持续营业的店铺，疫情全面影响了其供应链。社交距离与高标准的消毒要求提高了企业的运营成本并降低了运行效率，企业需要寻找疫情下的利润提升战略。例如，食品零售企业通过加强与关系较好的供应商的合作提升上游供应链的效率以减少存货压力。同时，拥有较多现金储备的公司通过持续的数字化与智能服务系统的投入提升企业的运营效率；而短期内无法进行大规模投入的其它企业也需要将此类计划提上中长期战略议程以便未来可以分享自动化带来的红利。

已经建立成熟线上销售渠道的零售企业可以相对较好地克服来自于疫情的挑战，并利用此机会赢取由线下转入线上的新客户。



债务重整

在许多零售企业面临的销售压力与需求滞涨的背景下，寻求具有建设性的债务偿付解决方案是非常重要的。企业需要与业主、股东、银行及其它相关方进行清晰有效的沟通，使各方了解公司的持续运营能力。

如果企业可清晰地展现其运营能力与债务偿付的可能性，银行也许会同意债务展期。对于债权人而言，企业是否可以展现出走出困境的能力是其是否同意展期或是提供增量贷款的重要考量因素。制定一份可行的重整计划对于可以克服中短期困境的企业非常重要。新冠疫情有可能使零售企业考虑削减传统店面的扩张计划并加快电商渠道的建立。

做好“新常态”的准备

新冠疫情不仅加快了零售电商业态的发展，同时对零售业产生了更为广泛的影响。如果大量企业在后疫情时代依然采用远程办公的方式，将无疑大幅减少上下班在途人员数量。这将大大影响依赖于交通中转点导流的传统零售企业的业务。

目前，不确定未来是否还会出现类似严重的全球性的流行性疾病以及该等公共健康危机事件将如何影响人类的长期消费习惯。零售企业需要确保未来能有足够的能与灵活性去应对该类事件。债务人与其它相关方也都需要了解该等事件将如何影响企业的运营模式与效率。综合而言，如何调整企业的运营模式使之适应后疫情时代的情况，是率先从疫情大流行走出来的中国零售企业所需要做的工作。

与业主、股东、银行及其它相关方进行清晰有效的沟通，使各方了解公司的持续运营能力是与债务人沟通的重点。如果企业可以展现出走出困境的能力，银行也许会同意债务展期或提供增量贷款。



应对“新常态”的重要考量因素

零售业的产业链与其它产业集群密切关联。影响零售业的因素众多，有许多是零售企业所不能掌控的。新冠疫情改变了外界的众多因素，直接或间接影响着零售企业。

目前零售企业面临的最严峻的问题是流动性与运营效率的挑战，我们在疫情期间成功帮助某快消企业取得多家知名基金的大额投资。我们提供的综合解决方案从运营、供应链与股权融资等方面向目标企业提供支持，协助其在疫情期间取得发展先机并成功融资。

右侧是我们与零售企业沟通时，企业常见的困惑与问题。我们将此类共性问题与您分享，供您在考虑如何解决疫情带来的挑战并适应“新常态”时参考。

重要考量因素

评估

保护

恢复



流动性与再融资

- 您如何有效管理流动性，现有短期融资渠道是什么？
- 您如何重新进行租金及贷款合同的再谈判？
- 您是否有重组计划，该重组计划是否考虑了相关方的利益？
- 您是否有适当的与各相关方沟通的战略？



运营效率提升

- 您如何有效重启业务？
- 您如何留住员工？
- 您如何在“新常态”确保运营效率与盈利能力？



抓住机会

- 疫情导致的市场变化所带来的投资机会？
- 您决定如何参与该等机会？



风险与合规

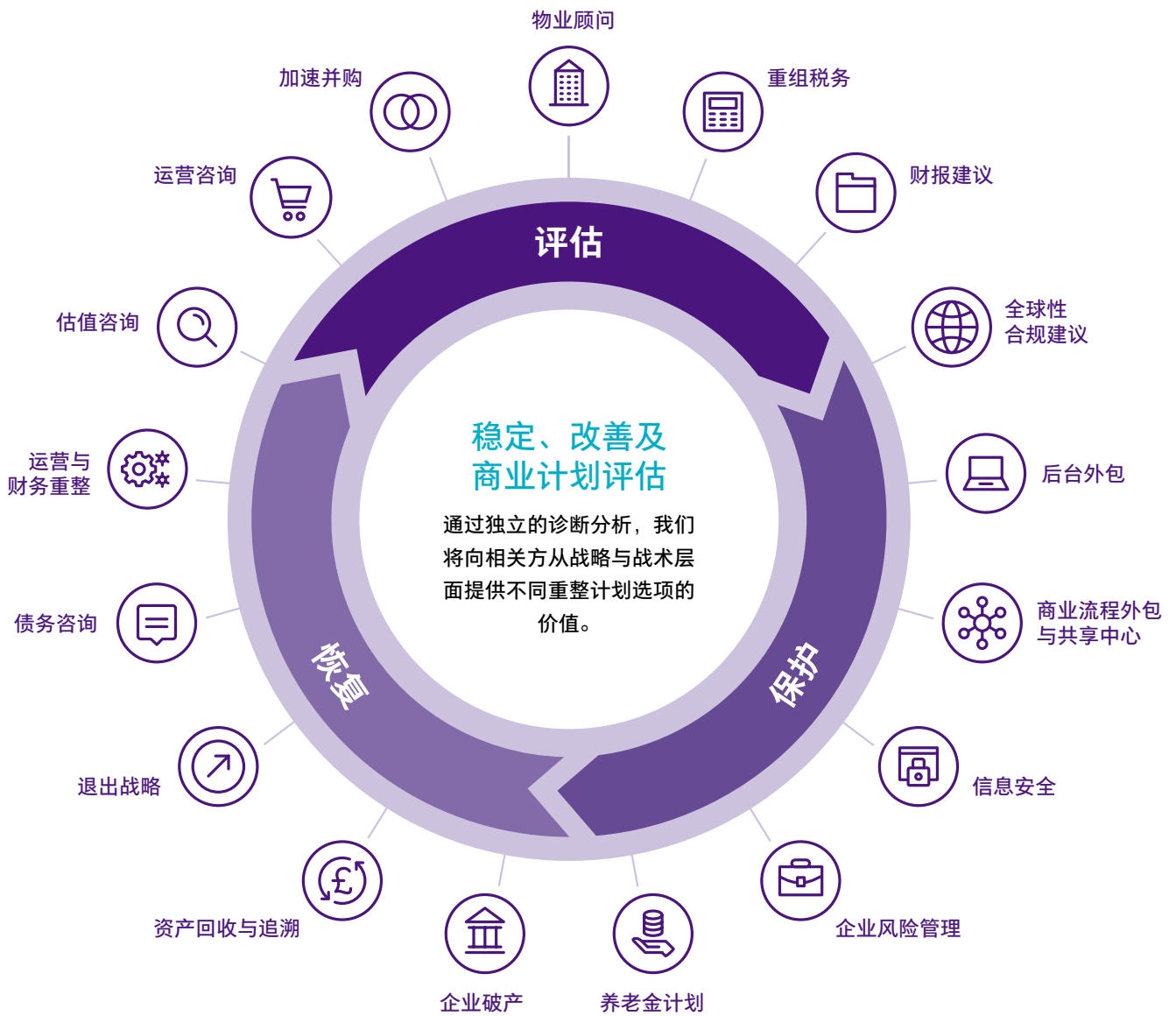
- 您如何保护品牌？
- 您在“新常态”下的运营方式？
- 您的信息安全策略是否妥当？



致同的解决方案

我们的方法是通过先协助您稳定现有业务并制定具有操作性的重整计划，以最终帮助您逐步重建价值。致同富有经验的专业顾问，将向您提供定制化的解决方案以满足您的需求。

成功的重整计划需要通过清晰的沟通策略了解各相关方的诉求，并将解决方案同样清晰地传递给各方。建立信任与不违背承诺对于重整计划是否可行至关重要。



在重整早期，我们通过适当的支持以确保企业运营稳定，改善现金流，提升短期流动性以赢取重整时间。通过独立的诊断分析，我们将向相关方从战略与战术层面提供不同重整计划选项的价值。我们向管理团队提供的详细行动计划确保重整计划的可实现性。

帮助您适应“新常态”

我们的专业团队将与您一同工作，为您解决疫情所带来的挑战，并与您共同制定在“新常态”下的运营模型，帮助您稳定经营、提升运营效率、实施重整或进行融资。

1

您将与我们富有成功经验的行业专家一起工作，通过我们的经验协助您解决问题。

2

我们将整体考虑零售企业的价值链，包括运营、加盟与自营、融资等因素，提出整体解决方案。

3

我们将与您紧密工作以提升运营与营运资本的效率，包括再融资计划与债务重组方案等，以支持重整计划的实施。

4

作为全球性的咨询机构，我们分布在全球的专家团队将协助您在海外的业务团队解决他们所面临的问题。

5

我们全球的融资与重整专家为我们的客户提供最佳的融资与重整解决方案。

联系我们



武建勇

致同咨询零售与快消行业领导合伙人

电话 +86 10 8566 5931

邮件 jianyong.wu@cn.gt.com



赫荣成

总监

电话 +86 10 8566 5073

邮箱 rongcheng.he@cn.gt.com



黄美燕

总监

电话 +852 3987 1261

邮箱 mian.wong@hk.gt.com



Grant Thornton
致同

© 2020 致同会计师事务所（特殊普通合伙）。版权所有。

“Grant Thornton（致同）”是指 Grant Thornton 成员所在提供审计、税务和咨询服务时所使用的品牌，并按语境的要求可指一家或多家成员所。

致同会计师事务所（特殊普通合伙）是 Grant Thornton International Ltd（GTIL，致同国际）的成员所。GTIL（致同国际）与各成员所并非全球合伙关系。GTIL（致同国际）和各成员所是独立的法律实体。服务由各成员所提供。GTIL（致同国际）不向客户提供服务。GTIL（致同国际）与各成员所并非彼此的代理，彼此间不存在任何义务，也不为彼此的行为或疏漏承担任何责任。

本出版物所含信息仅作参考之用。致同（Grant Thornton）不对任何依据本出版物内容所采取或不采取行动而导致的直接、间接或意外损失承担责任。