

危机中求存思变 新冠疫情对零售行业的影响与思考



前言

自年初以来，新型冠状病毒疫情迅速发展。受各地政府的防控措施和消费者对疫情恐慌情绪叠加的影响，零售行业整体客流明显下降。新冠疫情对零售行业一季度的负面影响已成定局。

如何判断此次疫情对零售行业整体以及各零售渠道当期的影响程度？不同细分行业在疫情后会有怎样的表现？疫情中暴露了哪些问题？疫情结束后，零售企业能够通过本次疫情得到什么启示？带着这些问题，罗兰贝格通过历史数据研究、疫情期间的信息整理、企业家访谈以及罗兰贝格零售行业专家内部研讨，试图对上述问题做出解答。

在撰写此文时，疫情仍在发展期间，无法准确判断疫情的持续周期。因此，以下所有分析均基于对疫情的“中观判断”，即本次疫情将在强力的防控措施和公开防治手段开始后两到三个月内逐渐结束。我们也会根据疫情发展，与零售企业保持沟通持续跟踪。

目录

1. 本次疫情对零售行业影响将超过“非典”	4
2. 本次疫情对细分渠道的影响差异巨大	10
3. 危机事件对零售行业的启示	16
4. 典型企业案例探讨	22

第一部分

本次疫情对零售行业影响将超过“非典”

历史数据表明，自然灾害、疫情等公共事件对宏观经济都会产生短期负面影响，经济和消费常呈现出“V型”走势。通过对本次疫情影响范围、影响周期和影响的业务规模来看，本次疫情对零售行业的短期影响会超出“非典”时期的影响。

本次疫情较“非典”疫情的影响范围更大。

“非典”疫情主要疫区呈散点式分布，疫情期间有6个

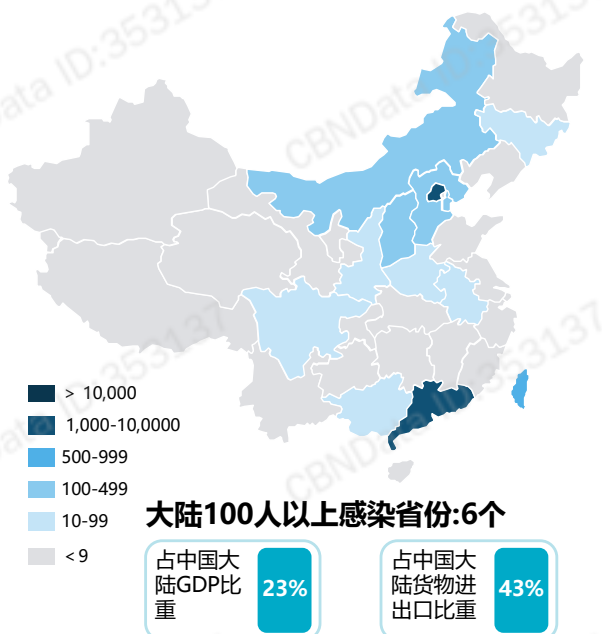
省份感染人数超过100人。而新冠疫情以中部省区为核心迅速蔓延，截止2月10日已经有25个省区感染人数超过100人。→ [01](#)

本次疫情对零售行业，尤其是实体零售行业的影响周期更长。

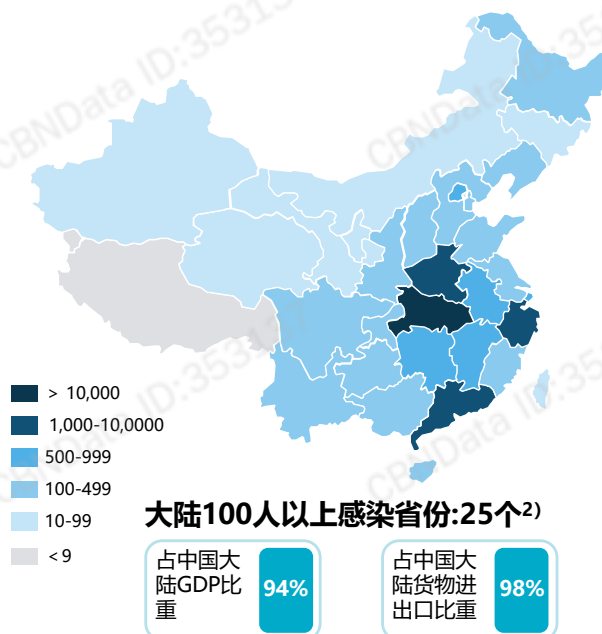
“非典”疫情从发现确诊首例病例到疫情基本结束的整体周期为7个月，从疫情结束后的统计数据来看，对零

01: 与2003年非典疫情相比，此次新冠肺炎在全国扩散范围更广，对国家整体经济情况影响更大

2003年非典疫情全国扩散情况



2020年2月新冠疫情全国扩散情况¹⁾



1) 数据截止到2月10日
2) 相关经济数据为2018年

零售行业的负面影响主要体现在5月。虽然政府在本次新冠疫情时期采取了更严格的管控措施，疫情整体周期有望缩短，但对零售业的影响周期可能较上次疫情更长。其主要原因在于：

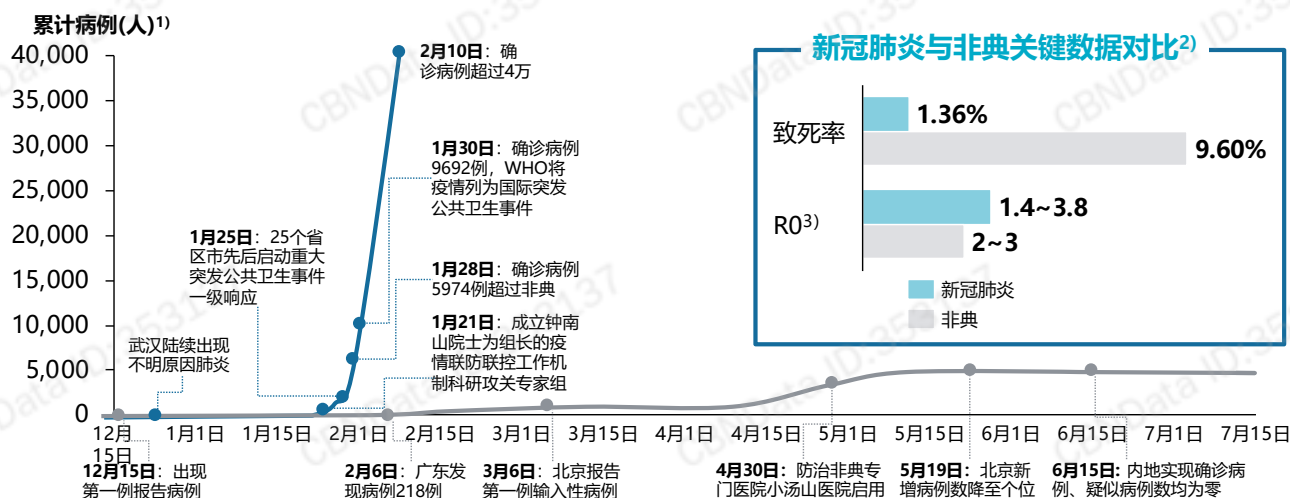
- > 为避免疫情蔓延，各地自1月24日开始实施交通限制和延迟复工措施；
- > 自1月底开始，各地开始实行城市内部的封闭式管理措施；

上述两项措施限制了实体门店的客流，也限制了零售企业（包括电商企业）的员工在春节后返工，从而造成企业客流下降和交付瓶颈。即使疫情迅速得到控制，考虑到民众在疫情后对聚集性场所的恐慌心理存在一定的持续性，本次疫情对零售行业，特别是实体零售企业的影响周期可能会长于“非典”疫情。→ 02

本次疫情对零售企业，特别是实体零售企业的业务规模影响程度将高于“非典”。

02: 与非典相比，新冠肺炎的传染性更高，尽管目前来看致死率低于非典，但防控时间启动更早，防控周期时长仍不可知

2003年非典与2020年新冠肺炎发展时间线对比



1) 新冠肺炎累计病例截止到2月10日

2) 相关数据来源WHO、钟南山团队论文及其他学术论文，未来可能发生变化 3) 基本传染数，越高代表传染力越强

如前所述，与“非典”疫情不同，本次疫情期间多地的防控措施堪比“非典”疫情期间的疫区（广东和北京）。参考2003年疫情对重灾区（北京）企业营业收入和净利润的影响，本次疫情对零售行业整体的收入和利润的影响大过以往。→ 03

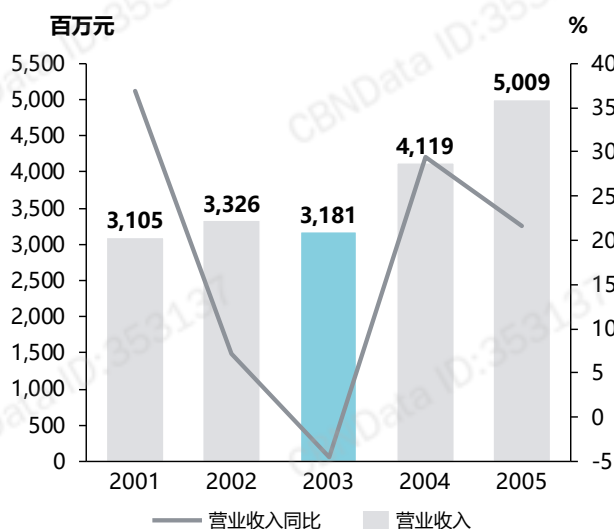
虽然有研究指出2003年虽然受到“非典”的影响，但全年的社会消费品零售总额仍在全年保持了稳定的增长，并由此对本次疫情的影响持中性态度。我们认为，除了增长率之外更应该看到规模的差异。2003年全年全国规

模以上企业社会商品零售总额（消费品类）不足7,000亿元，二季度不足1500亿元，总量约为2019年一季度或二季度的十分之一。即使产生同等影响，其总量仍不容小觑。→ 04

值得注意的是，本次疫情期间电商渠道的“补偿性”增长将对减少行业整体下滑起到一定积极作用。我们也应注意到，这一“补偿性”增长的作用主要体现在业务收入层面，对零售企业，特别是实体零售企业的整体利润下滑和就业的补偿作用有限。→ 05

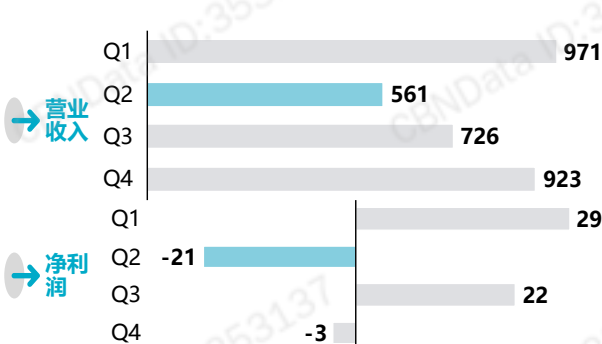
03: 以处于非典重灾区北京的王府井百货为例，疫情对实体零售行业的影响很大

2001-2005年王府井百货营业收入情况



→ 2003年非典疫情对王府井百货的营业收入影响较大

2003年王府井百货分季度经营情况[百万元]



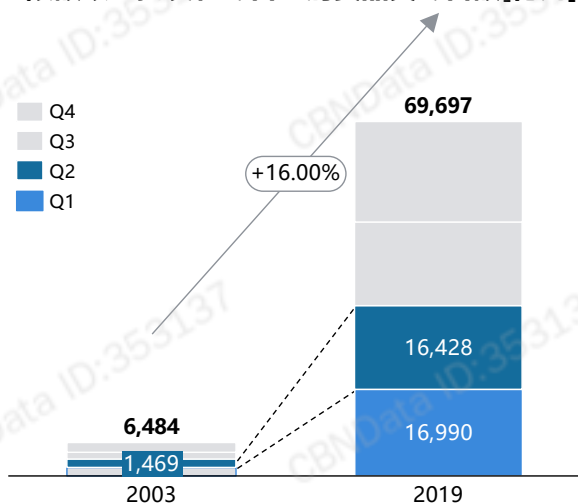
“非典期间，最严重的时期百货大楼、安东市场客流和销售都下降了九成以上，北京其他3家下降7至8成，外埠3至4成”

——王府井 2003年年报

→ 特别针对疫情高峰期5-6月份的第二季度影响尤为重大

04: 对比2003年，2019年消费品类零售额更高，且随逐渐放缓的年增长率，很难再出现前几年高速增长的情况

限额以上批发和零售业消费品类零售额[亿元]



➡ 2019年消费品类零售总额更高

- > 以均受到疫情影响的二季度为例，2019年消费品类零售额约为2003年的11倍

2002-2019年社会消费品零售总额年增长率[%]



➡ 社会消费品零售额年增长率逐步放缓

- > 近年来随着经济结构转型和人口结构的变化，中国经济步入新常态，社会消费品零售额年增长率逐渐放缓

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_16972

