



COVID-19  
零售產業風險管理與因應對策

## 2月份台灣零售營業額與觀光人潮受疫情影響減少

新冠肺炎疫情自2月起便開始影響台灣民生消費，從官方統計數字觀察，由於2月起國際疫情逐漸升溫，許多防疫措施更接衝擊台灣零售與觀光產業。

從經濟部統計的零售業營業額觀察，累計1至2月零售業營業額6,323億元，其中電子購物因部分實體通路消費需求轉移至虛擬通路成長，超級市場及量販店也因生鮮食品及民生用品銷售增溫而成長。百貨公司則因疫情影響，購物人潮減少所減少。

另外，國際疫情蔓延後，2月出國與來台人次已衰退近六成。從交通部觀光局統計來看，來台人次減少62.6%，出國人次也減少58.9%，此現象也大幅衝擊航運、空運、餐飲與旅遊產業。如目前台灣五星級飯店住房率只剩一成，業者也持續思考如何增加或創造其他營收來彌補損失。而台灣人在家待久了，也是要透氣，部分休閒需求則轉向戶外遊憩區。

表一、新冠疫情對零售產業帶來的風險列表

1-2月零售業營業額年增率		0.5%
電子購物業		12.9%
百貨公司		-3.2%
超級市場		15.1%
便利商店		5.0%
量販店		10.8%
其他		-22.4%

  

2月同期成長率	來台人次	出國人次
亞洲	-64.2%	-62.2%
美洲	-51.7%	-12.9%
歐洲	-43.3%	-22.6%
大洋洲	-50.4%	-4.0%
其他地區	-48.0%	-54.4%
合計	-62.6%	-58.9%

資料來源:經濟部統計處、交通部觀光局統計(2020/3)

# 新冠肺炎對台灣零售產業的現況影響

新冠肺炎疫情對帶來重大的市場信任危機，由於零售產業是與消費者於第一線接觸的產業，因此承受的影響尤為深遠，台灣零售產業受到的衝擊如下：

- 受「黑天鵝效應」的影響，企業面臨供應鏈的挑戰。
- 全球多國實行地區封鎖，外銷物流受到限制。
- 消費者減少外出，零售實體店鋪來客量銳減。

衝擊為零售企業帶來相對應的風險危機；為協助零售企業度過難關，勤業眾信的在此整理消費產業業者當前可能面臨的5項風險(請見右方表格)；並針對這些風險，企業可採取的10項措施(第4頁)，提供以台灣為主要市場的消費產業參考。

表二、新冠疫情對零售產業帶來的風險列表

面對新冠疫情於全球爆發，零售企業目前應關注的風險如下：

1. **零售產業資金回收受阻**：營運資金斷鍊衝擊企業正常營運
2. **品牌信任危機**：疫情影響消費者對品牌的信任
3. **上情無法下達**：門市人員無法即時反映管理層的防疫政策
4. **未知導致錯誤決策**：在疫情變局壓力下容易做出錯誤銷售決策
5. **市場訊息難以掌握**：通路單一的零售業與客戶的原有互動機制失靈

資料來源：勤業眾信 [Understanding COVID-19's impact on grocery & food retailers](#)

## 疫情過渡時期，零售產業的三大發展方向

迎擊疫情時期的消費行為變化，

零售產業調整銷售品項、發展「無接觸」經濟

新冠肺炎對貼近消費者日常生活的零售產業影響性非常全面。

勤業眾信依據非常時期的市場轉變，判斷在疫情期間到回穩的這段過渡時期，零售產業主要會往三個方向發展——**即食需求增加**、**消費項目轉變**、及**消費行為改變**。

### · 即食需求增加

受疫情影響，需求不減反增。

### · 消費項目轉變

替代性商品需求上升，銷售商品種類改變。

### · 消費行為改變

疫情影響消費習慣，導致消費方式的需求改變。

表三、新冠肺炎發展期間到趨緩後，零售行業未來的三大發展方向

三大方向	相關產業影響
即食需求增加	<b>食品飲料業</b> 防疫措施使消費者居家自炊比例增加，帶動冷凍食品、自動加熱、以及即時食品產業鏈的發展，同時生鮮與日用產品(如衛生紙)銷售額也成長。
消費項目轉變	<b>紡織/休閒業</b> 因交通受阻，企業將面臨庫存和資金調度的挑戰，但因居家時間變長，辦公、聚餐、健身的場所仍會繼續受到影響，室內休閒用品與裝備需求預期會上升。 <b>美妝保養業</b> 化妝需求降低，口紅指數驟降，特殊時期的妝容需求增加(ex. 口罩)，影響美妝品項發展，居家保養需求上升。此外線上購買、社群媒體代替實體店面的試用，在模擬妝容應用的加持之下、美妝行業去中心化。
消費行為改變	<b>零售通路業</b> 疫情帶來的「無接觸」的需求促進生鮮超市線上訂購，在家收貨的消費模式。超市的賣場衛生受到重視，也加速零售門市往無人超市、自動化、機器人的應用發展。實體門市往線上平台、和社群網站的經營勢在必行，加速零售產業OMO的整合。疫情影響消費習慣，即便市場復甦後，顧客仍會仰賴「線上銷售」和「無接觸外送服務」。 <b>教育服務業</b> 遠距教學需求增加：學員到課率下降，函授需求上升，疫情強化教育業對線上教學的布局。疫情也使實體教育培訓機構須考慮線上整合，預期也將吸引資本投入教育業。

## 消費產業針對疫情風險的因應策略

新冠疫情讓企業處在「關鍵時刻」，面對疫情風險做出的決策，都將對品牌價值及對未來與消費者的互動基礎產生重大影響。

為了協助零售企業掌握情況並度過難關，勤業眾信整理出了以下十點零售產業的建議因應策略：

- 一. **利用網路直播或連線社群的方式進行遠距販售**：與第三方平台或物流的合作，在建立線上社群的同時，透過社群直播或社群販賣的方式進行遠距銷售。
- 二. **將實體客群轉為線上流量，並讓品牌訊息觸及全網**：無論企業產品是否為防疫品項，建立購物線上平台可以在疫情期間傳達議題、主打行銷活動導入流量，提升線上業績，彌補實體人潮下降的衝擊。

突破疫情阻力，零售產業加速線上通路布局；  
站在顧客角度，優化銷售流程設計並提升購物體驗。

- 三. **建立線上集單，統一出貨機制**：進行線上團購，掌握即時訂單與庫存量，增加備貨效率。並統一出貨，藉此縮短出貨時間及降低物流成本。
- 四. **善用既有線上會員，主動延攬舊客**：維繫舊客成本是開發新客人的1/5，且六成的新客來自熟客推薦，因此疫情期間企業可多經營會員，提高舊客回購率，也為疫情趨緩後的市場做準備。
- 五. **調整販售方式增加購物體驗**：實行「無接觸販售模式」，零售超市推出線上訂購集體外送服務，滿足顧客減少接觸需求。
- 六. **實行點到點(E2E)策略、落實即時庫存更新**：利用數據偵測市場變化，即時掌握通路存貨狀況，預先補貨。並即時更新後端庫存，降低預期外的物流成本。
- 七. **重新檢視企業營運流程**：新冠肺炎的持續可能帶來長期影響，建議零售產業盤點現有資源，為接下來的1-2年，制訂完整的營運持續計畫。
- 八. **制定防疫策略，維繫客戶信任**：上情下達，確保第一線零售門市員工能貫徹防疫政策，並確保企業對防疫所做的努力能被消費者看見，維繫顧客信任。
- 九. **暫緩企業的拓點和業務布局**：降低門市營運支出、減少行銷活動，以守勢面對疫情來襲的過渡時期，並將結餘彌補實體店鋪的固定成本。
- 十. **招募其他企業釋出或海外回流的優秀人才**：穩定內部人心，同時留意因疫情從海外回流的優秀人才。

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

