

# 零售業：了解COVID-19的影響

在新環境下建立靈活性和恢復力

2020







# 概述

零售業目前正處於相當獨特的混亂時期，全球爆發的 COVID-19 以不同方式影響了這個行業，屬於日常用品之零售業都在盡力排除其供應鏈的各種狀況，同時屬於其他消費品和服飾業卻面臨關店和被網路銷售取代的挑戰。

本報告著眼於零售業可採取的步驟，一旦全球解除封鎖限制，“新環境”將會出現。從流動性到債務重整，零售商面臨的是多樣且複雜的挑戰。本報告也考慮到對雇主以及企業之中長期營運計劃的影響。

我們將涵蓋的範圍：



流動性



成本管理



債務重整



為新環境做準備



Grant Thornton  
如何幫助零售商



# COVID-19帶來的挑戰

零售業在2020年中的情況，與眾人在2019年底所預測的情況大不相同，病毒的傳播使世界許多地方的非必要貿易一度暫時停止，由於商店的關閉及減班休息計劃等，導致收入大幅下降；另一方面，日常用品業（如衛生紙及清潔用品等）突然間面對了當初沒有估計到的需求，且線上寄送服務的需求也大幅增加，如此劇烈的經濟衝擊，讓僅保有少量現金的企業處於弱勢地位。

## 流動性

像各行各業一樣，現金流量的預測和管理，已成為許多大小零售業嚴峻挑戰，短期和中期的當務之急，是保留現金和增加流動性。儘管世界各地的政府都允許企業暫時減少或延緩某些營運成本，尤其是在補貼員工費用和稅金方面，但這些措施不會無限期持續下去。擁有線上銷售功能的零售商，可保有更多彈性來應對這樣的環境，並持續帶來一定的銷售額。線上銷售要能成功，需要企業能平衡每筆低利潤的銷售及降低的人員成本，供應鏈受到影響的程度也將成為零售商是否可以調整其流程的重要因素。而在疫情期間，日常用品商的收入意外增長，但也帶來一系列的其他挑戰，如：需求激增導致庫存短缺和供應鏈問題，以過去數據所驅動的庫存計畫和採購計畫，無法因應這樣的市場改變；社交距離和清潔工作的增加，導致額外的營運成本；對線上服務的需求激增，也對業者的營運造成了巨大的壓力；對於沒有線上服務或持有大量且難銷售庫存的商店，固定成本是一個嚴重的問題。如果他們不能轉型為線上服務，這些企業將需要尋求政府、銀行或股東的協助。

## 成本管理

降低成本已成為整個產業的近期戰略目標，許多企業正在重新評估租約和基礎設施成本，以及實際佔地面積，對於大多數零售商而言，三大成本是庫存、資產和勞工。儘管可以申請薪資補貼或請求員工減班休息，但降低其他成本可能更加困難，目前有些房東願給予企業一定期間的免租期，未來也可能會看到更大的靈活性，例如租金改以銷售額的百分比計算，但是如果沒有收入，企業的存活恐不確定，尤其對服裝零售商而言，許多持有大量未售出的季節性庫存，過季後已有大幅折扣，一旦商店重新營業，預期許多其他業者將以非常低的價格收購倒閉貨後再自行銷售，對於仍在營業的商店，COVID-19已影響到供應鏈的每個部分。在許多情況下，社交距離和清潔工作的增加，正在增加成本並減緩庫存流動速度，這意味著公司可能須尋求利潤改善策略，日常商品業則需加強供應鏈管理，這會導致零售商對供應商做一定的區隔，選擇與特定供應商建立更深層的關係，那些擁有大量現金的公司將繼續實施自動化和自助服務解決方案，而其他公司可能會被激勵，以在中長期內優先考慮導入同等科技來競爭。



## 債務重整

隨著營收無成長及許多零售商面臨持續蕭條的時期，當務之急是尋找建設性的債務償付解決方案。企業必須與房東、股東、銀行和其他利害關係人保持清楚的溝通，方可讓各方了解營運能力，銀行可能願意重新安排償還債務的時間，但前提是公司須證明恢復獲利的策略是具有可行性，當放款人同意採取這類非常規措施或承諾額外融資時，他們最擔心的是零售商是否真能由危機中存活下來。對企業而言，這意味著對股東提出增資計畫或使用工具快速重整，甚至探索破產保護之類的選擇，但是對於那些能更在短期和中期生存的公司來說，重要的是制定可實施的戰略。COVID-19 可以加快零售業的發展趨勢，並驅使企業願意評估縮小店面大小，並促進線上活動，或許企業可能正在挑選引進新品牌或考慮垂直整合，一般而言在這時間點去承諾承租額外的實體店面，在目前的優先順序排列中並不具高度優先性。

## 為環境做準備

COVID-19催生了許多企業轉換為線上零售的意願，同時也產生了其他廣泛的影響，例如如果大多企業決定將「在家工作」做為一種長期經營模式，通勤者的數量可能減少，這將直接影響在火車站和其他通勤樞紐內及附近的零售商店；服飾品牌需要建立可行的解決方案，以確保更衣室符合社交距離規定及清潔要求；而消費品商店應考慮是否允許消費者線上訂購取貨和瀏覽他們的庫存。目前尚不確定這場全球公共危機，將有多大程度上改變消費者的行為，以及這些變化是否會長期持續下去，零售商需要確保其業務，在未來盡可能保持彈性和靈活性，貸款人和利害關係人需要知道公司策略，是否可以從目前的混亂狀態轉換到以新環境運作，這意味著減少實際佔地面積、增加線上銷售、建立多渠道和重整，不變的是，對於目標市場依然是需要非常明確，並需要創建忠實核心客戶群。





## 您的應對關鍵考慮因素

零售業的價值鏈與其他行業以及國內、區域、全球經濟和社會活動高度相關，影響零售業的許多力量是由其所無法控制的因素所驅使的，COVID-19的影響突顯了此複雜性。

當前市場狀況正在推動明顯的流動性和營運挑戰，但同時也是給予有錢的企業相當好的機會。基於零售業的互聯性及複雜性，解決方案須考量多個利害關係人的需求，特別是在資產所有者、營運者和出資者之間屬於分離的情況下。

以下是在評估、要如何保護和恢復價值，需要關注的一些更重要的議題 – Grant Thornton可以幫助您規劃下一步。

## 要考慮的關鍵問題

評估

保護

恢復



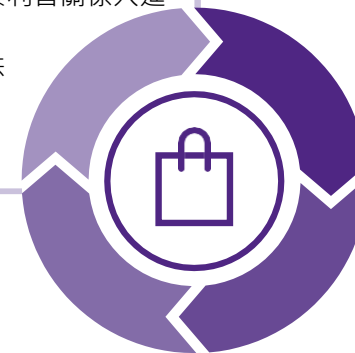
### 流動性、再融資和溝通計劃

- 離違約/流動性資金用完之前，我的企業有多少時間？
- 我如何有效管理流動性，有哪些短期融資/資金來源？有什麼選擇可以重整我現有的債務？
- 如何管理/協商諸如租賃條件和借款條件等之緊要點？
- 有哪些可用的資金來源（包括政府支援），我如何以適當的代價快速獲得資金？
- 重生計畫的擬訂及如何與利害關係人進行溝通和協商？
- 對於我的員工、客戶、供應商和財務利害關係人，正確的溝通策略是什麼？



### 改善營運和績效

- 如何有效地重啟營運並吸引業務？
- 如何留住對我業務重要的人員？
- 考慮到進一步整合實際店面銷售及線上銷售，我如何使業務盡可能地提高營運效率？



### 活用機會

- 市場條件是否吸引投資機會？
- 我如何定位自己以準備好利用這些機會？



### 治理、風險與遵循

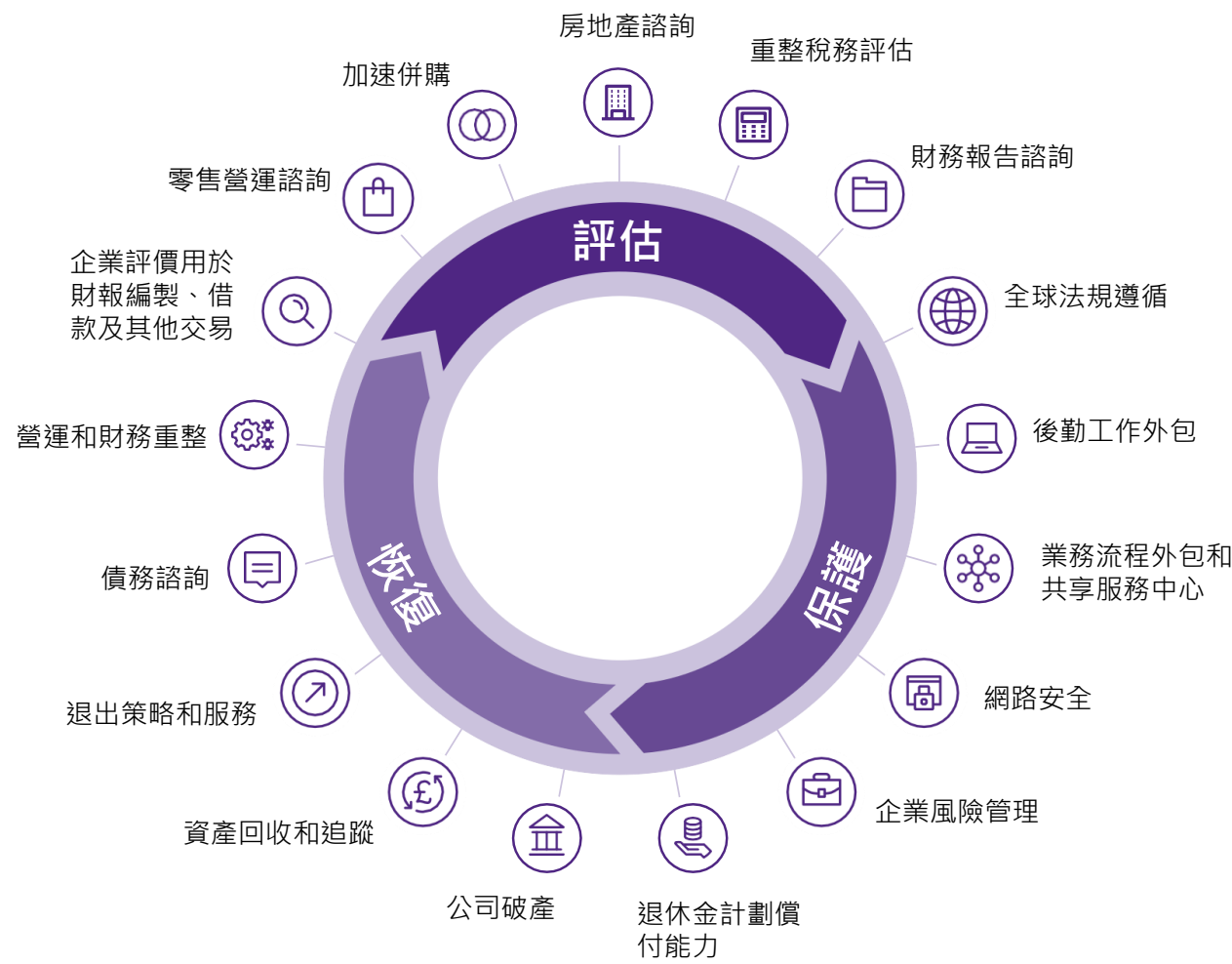
- 如何保護品牌聲譽？
- 遠距工作和寄送服務的“新環境”帶給企業什麼風險？
- 我的網路安全策略是否健全？



# Grant Thornton 的解決方案 如何幫助您

我們的方法是在開始時，協助您評估、保護和恢復價值，穩定住業務，同時擬訂強大且實際的重生計劃，我們利用在不同領域的深厚專業知識，客製化您的個別需求。

成功的轉變需要制定一個可靠的計劃，計劃須針對各種情況進行了壓力測試來抵抗各種狀況，以及滿足所有利害關係人需求，如果要實現計劃，重要的是建立信心而不是違背承諾。



## 穩定、重生和商業計劃評估

在轉變的早期階段，對於建立財務穩定、評估現金流量並確定改善短期流動性及發掘機會是必要的。透過獨立的診斷分析來面對挑戰是有幫助的，我們為利害關係人提供了解決方案選項，包括了擬定策略及評估各項機會，這項活動也可以協助財務利害關係人了解企業的未來發展並且可以強化及改善計畫的可行性。



# 我們的解決方案



## 營運和財務重整

我們的營運和財務重整專家可協助您實現流程改善、實施新業務策略、剝離非核心業務以及設計與業務動態相適應的新資本結構。



## 零售營運諮詢

經營成功的實體零售空間涉及許多幕後活動，利用我們特定行業的經驗，我們可以幫助人力資源規劃、提高店內流程效率、排班/人員效率、店內線上訂單的履行、空間優化和店面翻新。為了在現今市場上保持競爭力，大多零售商都投資在線上商品，我們的經驗包括與零售商合作以優化線上功能並支持高效能產品寄送給客戶，包括：線上完成、優化模型和推出、線上整合商品及商店營運和訂單管理系統設計及交付。



## 房地產諮詢

我們的房地產諮詢團隊可以幫助您制定彈性的房地產策略和計劃，使您的業務在需要時能相對調整，隨著好的基礎、策略和計劃，企業效能和生產力是可以優化。因此，除了策略擬定外，所籌集的資金可以用於有效的投資管理並用於支持您的企業成長，房地產諮詢意味著協助客戶在合適的位置找到合適的空間，使您能夠專注於企業目標。



## 債務諮詢

我們提供有關債務籌集和再融資的專業建議，透過對資金前景的理解和對信貸流程的深入了解，我們設計了特製的資金解決方案，作為符合客戶戰略資本結構的一部分。



## 退出策略服務

我們採用客製的方法並全面地進行項目管理，並以最大的價值出售或關閉表現不佳的營運單位或公司。



## 企業評價用於借貸決策、重整和交易的評估

我們提供評價服務以支持資產擔保融資，包括評估股票和無形資產，並提供資產的定期評估以確認持續達成貸款協議的條款，對於合併、收購、重整和提議財務結構，我們提供具獨立性之評價服務。



## 加速併購

我們提供建議並協助尋找願意併購或可被併購的對象。



## 資產回收和追蹤

資產回收和追蹤是重要的步驟之一，例如協助擬定存證信函或處理債權債務協商。



## 公司破產

我們為陷入困境的公司協助與其債權人和其他利害關係人協商，以保護資產最大回收率，在某些情況下，我們可擔任破產管理人。



## 退休金及資產遣費賠償能力

我們為企業和受託人評估有關退休金及資產遣費償付能力的建議。



## 企業風險管理

我們的企業風險管理（ERM）專家可以幫助組織實施方法來管理和優化風險控管，我們能夠針對客戶量身訂製方法，並制定有效的策略，使他們能夠戰略性的確定、分析和監控組織的潛在風險。



## 網路安全

我們網路安全解決方案可以幫助組織評估安全漏洞、建立或改善其IT安全流程。



## 業務流程外包和共享服務中心

大型組織越來越希望將其非核心交易完全外包，使他們可以自由的將資源集中在重要的策略業務上，我們可協助客戶優化財務和會計流程。



## 後勤辦公室外包

我們利用創新的數位技術為客戶提供後勤辦公室外包的服務，包含會計、薪資、人力借調等服務，當我們的客戶面臨複雜的稅務和薪資挑戰時，我們的專家將提供專業建議。



## 全球法規遵循

透過單一聯繫窗口為跨國企業提供所有各國財務報告簽證、帳務處理、稅務、薪資管理以及本地各項申報服務，我們透過即時監控並標示出即將到來的各地申報截止日期，我們協助企業的中央管理團隊能夠始終保持完全掌控。



## 財務報告諮詢

我們提供清晰實用的解決方案，以解決複雜的會計和財務報告問題。



## 重整

我們的重整團隊提供各個方面的建議。

尤其：

- 獨立業務核閱，選項和權變計畫
- 業務重整，例如債務重整
- 合併與收購
- 交易和資產處置或清算
- 公司破產
- 欺詐調查

# 幫助您的公司應對 COVID-19

我們專注於零售業，專業人員在為您制定全方位的計畫

1

我們的人員可將成功經驗與您分享。

2

我們將全面瞭解您面臨的挑戰，並在零售價值鏈的各個要素（包括營運、加盟、所有權和銀行借支）中提供解決方案。

3

我們將與您緊密合作，以實現績效和營運資金的改善，並制定有效的重整策略，這些包括對融資提案進行獨立的評論，並在放款人和管理團隊之間建立橋樑。

4

我們提供有效的撤資/投資策略並在必要時協助客戶改善流動性。

5

無論您的公司結構有多複雜或國際規模如何，我們在所有主要海外金融中心均擁有辦公室及服務團隊，能夠提供服務。

6

我們是跨國會計師事務所，我們的經驗使我的客戶能夠獲得尖端和最佳的重整解決方案。

## Contacts



Jay Lo  
羅裕傑 會計師

E [jay.lo@tw.gt.com](mailto:jay.lo@tw.gt.com)

