

# 疫情之下如何自救？！

百货商场，被新型冠状病毒“封”住了业绩。

2020年春节假期，几乎所有购物中心都歇业了，客流和销售额跌至冰点。数据显示，截至2月8日，全国商场总体开业率在40%-50%。

“如果疫情持续3个月，估计能活下去的不多。特别是商业地产，要面临客流的急剧下降、商户的减租、还有银行的还贷压力。”万科集团高级副总裁、印力集团董事长兼总裁丁力业对媒体表示。

减免租金，下调物业费、管理费，是多数百货商场普遍采取的优惠政策。万科、万达、龙湖、华润置业、大悦城集体响应，据媒体统计，截至1月30日，全国已有超过560家商场(含购物中心、百货大楼等)出台租金减免措施。

另一个实际问题是——当百货商场这个庞大的机器停摆，其中的每一个商户、每一个柜台、甚至到每一个柜姐，都一齐陷入了停滞状态。

减租，并不足以止痛。

与入驻品牌一齐增强免疫力，将寒冬之下的损失降到最低，甚至再挖出一条通道去触达消费者。减租之外，百货商场和数千万商户还能做些什么？

社群购物、直播带货等线上购物方式，暂时替代线下，成为商场和品牌应对疫情的最优解。当14亿中国人宅在家里，每天有足够长的时间使用移动互联网产品时，柜姐涌进直播间，会是一个复制李佳琦的最好时候吗？

集体减租

梅子是银泰百货兰蔻专柜的一名柜姐，她没想到，原本只有2天的春节假期，会变成“遥遥无期”。

假期的状态，逐渐从放松转为焦虑与不安。业绩压力、对业务的疏远共同堆砌着这些不安。

和梅子一样，目前银泰的5万名导购大多数无法正常到店工作。受疫情影响，从1月23日起，银泰百货在全国35个城市的65家门店，15000个柜台陆续闭店打烊，如今已经过去近20天。

银泰并非个例。

1月28日，万达商管集团对外宣布，1月24日至2月25日内，全国各地所有万达广场的商户租金及物业费全免。截至2019年底，万达广场累计开业323座，预计减免租金30-40亿元。

1月30日，新城控股、龙湖集团、爱琴海集团、合景泰富等多家企业宣布减免政策。其中，新城控股对旗下64座吾悦广场实行租金减半，时间为1月25日至2月13日；龙湖则将租金减半的日期延长到了3月31日，共计67天，涉及旗下在营的39座商场。

1月31日，万科商业宣布，对旗下在营的全部自持商业项目所有商户2月份的租金减半收取。

2月1日，天虹股份宣布对所有租赁商户免除春节期间(初一至十五)全部租金，涉及全国27个城市的92家百货、购物中心店。

“如果商家不能渡过难关，后续就会掉铺，对于商管来说，后续就要重新招商，由此带来的成本是巨大的。”宝龙地产商管公司相关负责人对媒体表示。

疫情之下，随着商场的暂时性关闭，封住了所有商户的线下业绩，等到疫情退去，商场回暖之际，还有多少商户能够在场，并且回到曾经的业绩水平，这是百货商场和



商户们共同面对的问题。

环环相扣之下，品牌方、柜台、柜姐都面临着收入问题。

从柜姐到主播

除却租赁关系，“共同面对风暴”是当下百货商场与商户之间的另一层关系。

减免租金之外，如何为品牌和柜台创收成为商场的思考。目前，很多商场陆续推出社群购物和直播带货，寻求线上转型方式。

以北京的一家龙湖天街为例，推出会员福利群、辣妈潮爸群、时尚潮流群等多个在线购物社群；上海的一家万达则在官微公布各个楼层商户的导购微信，顾客可以直接与导购联系进行线上购物；深圳的COCO Park推出线上化妆品轻奢专场、服装专场等活动，并提供导购信息……

零散的线上销售分布在各个社交渠道，他们和微商、抖商共同掺杂在一起。与此同时，直播间成为另一块阵地，以银泰为例，从确定推出柜姐直播，到柜姐正式开播，只花了一天时间。

“前一天刚接到银泰的通知，第二天就已经在淘宝直播上卖货了。”梅子还没做好充分的心理准备，就已经完成了第一场直播，观看人数超过1万，销售额达到3000元。

事实上，在柜姐直播的背后，银泰已经织起了一张网，这张网络中，直播经纪人承担着重要角色。

“从去年5月开始，银泰就在尝试做短视频和直播这两个业务。李佳琦是从柜台做起的，我们有这么多专业导购，却没有通过互联网的方式去跟更多人沟通。”银泰直播项目吴姓负责人对「电商在线」表示。

2月7日，疫情的影响仍在持续。原计划中银泰的开业日期不得不继续延后。

直播小分队迅速在银泰内部启动，从总部工作人员，到相关门店总经理，再到各个楼层的经营管理人员，大约十五六个人，共同推进柜姐直播项目。

与此同时，这样的小分队在全国多家银泰同时铺开。

一天之后，银泰的柜姐们开始

入驻淘宝直播，从2月9日开始，每天都有10-15场柜姐直播同步进行。银泰方面透露，未来这一数字将达到每天100场左右。

在去年的云栖大会上，银泰商业CEO陈晓东曾经提出一个目标，将打造100个年销千万的新零售商品，与此同时，通过“赋能听得见炮火的一线工作人员”，让他们成长为“年入百万的新零售导购”。

从一名线下导购到一名线上主播，到底有多远的距离，需要具备哪些能力？让柜姐成为主播，需要有哪些基础设施？

“商品的数字化、线上的订单流转、发货、退货都是其中的关键。此外，导购的分佣机制，商场与专柜的结算方式，在这些基础设施都搭建好的前提下，银泰才能够迅速地去启动直播项目。”银泰方面透露。

值得一提的是，虽然目前不能发货，但是银泰已经具备了数字化的门店仓，已经达到了菜鸟和天猫超市城市中心仓的数据处理能力。在数字化门店仓内，从打印发货单、拣货、验货、发货，一整套流程只需要10秒左右。

这也就解决了发货问题，恢复营业后，可以迅速消化闭店期间的所有线上订单。

同步在推进导购直播的，还有居然之家。

2月6日，居然之家与78家门店的上千个品牌商户入驻淘宝直播，1000余名不同品牌的导购员变身带货主播。数据显示，2月6日居然之家的直播活动引导成交订单368笔，预计引导销售额近千万。

柜台之外的销售空间

对于柜姐、柜哥来说，李佳琦的故事早已耳濡目染，这位从柜哥成长为一线淘宝主播的前辈，在几分钟之内创造的销售额甚至够他们忙活整整一年。

“内心是羡慕的，会想着朝那个方向努力。”梅子直言。虽然银泰一直在推进直播业务，但自己此前还未真正走到直播的最前线。

在直播开场的前十几分钟，她甚至忘记了开启摄像头，架起手机就开始聊，紧张得没有按下直播键。好在，6年的兰蔻柜姐经验，对于产品的熟悉让梅子马上进入了

状态。

对于柜姐主播来说，当下最大的困难是手上没有产品，除了用自有产品展示之外，不得不借助于iPad、手机去展示产品信息。

休假在家，梅子把所有自有产品全部搜罗出来，最终两款热门唇膏、粉底液、肌底液、香水、柔肤水等9款产品进入了梅子的直播间。

疫情期间，银泰启动的首轮柜姐直播中，除却化妆品专柜之外，潮流服饰也是一大热门。

丁丁在斐乐FILA专柜工作，她也刚刚成为了一名柜姐主播。不同于化妆品柜台的主播，斐乐FILA作为一个潮流运动品牌，需要更多地对粉丝展示穿搭。

从衣服、鞋子到配饰，上千种产品，盘好库存，选择哪些产品进入自己的直播间，并未让丁丁费太多功夫。

“太熟悉了。情人节、春款、成套、配饰几个关键词马上蹦了出来。”丁丁告诉「电商在线」。

在这些关键词下，搭配一套男士卫衣、裤子、鞋子，相应的，女士也搭配一套；疫情结束后，小孩子要准备书包，还有些人呆久了想出去旅游，所以一定要有包和帽子……

对产品和顾客的需求了如指掌，这是很多柜姐的优势。

“每一个导购都是人肉大数据，他很清楚所在专柜的每一件产品特性是什么，而且他们每天和很多顾客沟通，知道顾客需求，但是以前这些只能发生在专柜，面对面的场景，现在我们在拓宽场景。”上述负责人表示。

场景，正是柜姐们面临的共同痛点，每天8个小时上班时间，出了柜台，如何去接触更多的顾客，更好地完成业绩？加上线上的渠道的竞争，柜姐的业绩空间在哪里？

如今受疫情的影响，短时间内，柜姐们甚至失去了8小时的线下柜台时间。

商场的新赛点

柜姐面临的问题，是线下零售业态困境的一个切面。

在直面疫情之前，或许还有退路，能够给予体验式空间是线下零售不可替代的优势之一。如今黑天鹅出现，智能化、数字化运营成了刚需。

被阿里私有化的银泰商业，天虹股份都开始拥抱互联网，走在数字化的前线。

此前，天虹股份董事长高书林对媒体表示，“未来零售业的最高境界是，消费者想要什么马上就可以得到。但要实现这样的目标就需要做到可连接、可交互、可洞察、可视、可追溯，要做到这些就必须要通过数字化和智能化的方式。”

以会员总量为例，前20多年，天虹的会员总量停留在600万，但经过几年的数字化发展，其会员总数达到了1800万。

疫情期间，数字化同样在天虹发挥出了另一层价值。根据天虹对外披露的数据，其推出的“天虹到家”业务助力品牌在闭店期间的线上经营。

化妆品部分，佰草集订单环比上升145%，销售环比上升359%；毛戈平(东南区)订单同比上升236%，销售同比上升83%；自然堂订单同比上升25%，销售同比上升13%。

运动服饰部分，百丽(成都)连续四天同比订单量及销售呈双位数增长，最高单日提升均突破150%；斐乐线上订单量翻60倍，线上销售翻57倍。

数字化的商业环境，是商场给予品牌与专柜的另一层价值。

2019云栖大会，陈晓东披露，银泰百货的数字化会员突破1000万，完成了人和货数字化的银泰百货，从原来人找货的模式，逐渐演变成货找人，从物以类聚变成人以群分。

虽然是在银泰做了6年柜姐，新零售的故事一直看在眼里，但梅子此前还并未能够理解这层含义，直到最近两年双11的业绩单出来，“喵街上的成交量跟我们线下6个柜姐做出来的业绩是一样的，真的很诧异。”

站在柜台等客人的年代，一去不复返。如何在方寸柜台之外创造更多销售价值？

这个春节，绍兴银泰城资生堂专柜导购傅丽丽几乎没有停下工作，她是资生堂的柜姐。不再囿于8小时的柜台销售，在线上，她看到了更多的机会。

从大年初九开始，观察到顾客可能会出现的一些护肤需求，傅丽丽开始了自己的线上工作。每天给20多名顾客打电话，介绍商场最近的线上活动，询问顾客使用商品的反馈；每天发布多条商品资讯，在自己的社交圈进行传播。

春节期间，她已经完成了近20单，最高的一笔订单金额达到6000元，喵街上的分享成交是她的主要线上销售渠道。

“除了资生堂品牌的产品，还有童装、女装、男士卫衣等多个品类，都是通过银泰喵街链接分享成交的。”过去一年，仅仅是喵街的分佣，傅丽丽就赚了6万元。

值得一提的是，银泰为每位导购开通了喵街的线上分佣权限，顾客通过导购所分享的二维码进行购物，导购则可以拿到相应的分佣。

相较于世纪之初的百货商场之争，蓝海已然成为一片红海，根据赢商网数据，截至2019年中，全国一至四线城市购物中心总存量3.8亿平方米。接下来商场面临更多的是一种存量竞争。

存量竞争比拼的不再仅仅是地段，如何更好地服务商家与消费者成为新的赛点。