

适应瞬息万变的 零售供应链

保持联系

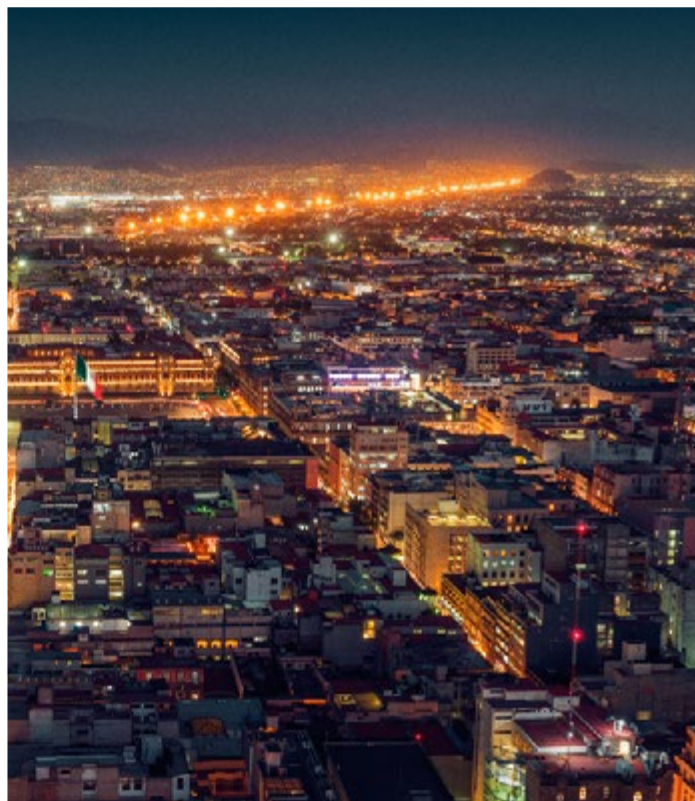
摘要

新冠疫情的蔓延以及随之而来的隔离措施导致消费者需求发生急剧变化，这给零售商带来了巨大挑战。对于许多零售商而言，商店被迫关闭以及消费者更加谨慎的消费行为导致对非必需品的需求大幅下降，造成大量库存积压。相反，对诸如食品和医疗用品等必需物品的需求却出现了空前的激增，以及严重的缺货情况。

因此，零售业正努力通过减慢低需求商品的生产和交付，同时加快高需求商品的生产和交付来解决库存不平衡问题。同时，由于运输选择有限且不稳定、人员严重短缺、经济的不确定性以及供应商产能不足等问题，全球供应链持续遭受严重破坏。

在本报告中，我们将探讨零售商面临的主要挑战、公司该如何制定其供应链恢复计划，并与马士基全球零售行业负责人Johanna Hainz和马士基供应链开发

（北美）负责人Manav Jain进行交谈，讨论新冠疫情对零售物流的长期影响。



要点

- 零售行业需要应对因消费者需求波动和被迫关店而造成的大规模库存不平衡。
- 新冠疫情的影响可能是长期和永久的。企业必须适应供应链管理的新常态。
- 供应链的重点将从降低成本转向提高韧性，并减少遭受区域性或全球性破坏的风险。
- 随着供应链弹性变得更加重要，对更高级别供应链集成的需求将会增加。
- 即使在新冠疫情结束之后，零售商也需要为疫情长期影响和破坏做好准备。那么来了解我们作为专业的物流服务合作伙伴，如何在这一过程中帮助您。

不断变化的 需求面

与几个月前相比，今天消费者的需求已经完全变样。零售商和供应商用来决定交付的物品、地点、数量以及时间的常规数据模型已经彻底颠覆了。结果，我们看到了两个极端。一方面，大量多余的库存产品在仓库中无法售出；另一方面，出现严重的缺货情况，零售商无法快速补充库存。

解决问题的关键是引入了必需品与非必需品的新型二分法。尽管每个国家/地区的细节有所不同，但政府规定的关闭措施意味着，在封闭期间只有基本服务（即杂货店和药店）能够保持开放状态。这对零售业的总体影响是惊人的。

3月份，美国零售额较上月下降8.7%，是自 1992 年以来最大的单月降幅。同月，英国销售额下降了5.1%。值得注意的是，英国从3月23日开始强制关闭非必要商店，这意味着该月销量下降仅发生在实施关闭的一周内。

作为应对措施，非必要品零售商已尽可能将重点转移到线上。但是，尽管有一些值得注意的例外情况，但电子商务渠道对非必需品的需求也有显著下降，拥有线上销售渠道并不能保证销量。简而言之，人们已经停止购买非必需品，开始大量购买以前无法预测的生活必需品。

这具体表现在两个方面。一方面，高需求必需品的零售商（线上或线下）都在努力提高产量并加快供应链交货时间，以满足需求。另一方面，低需求非必需品的零售商需要放慢供应链，减少无法出售的剩余库存。

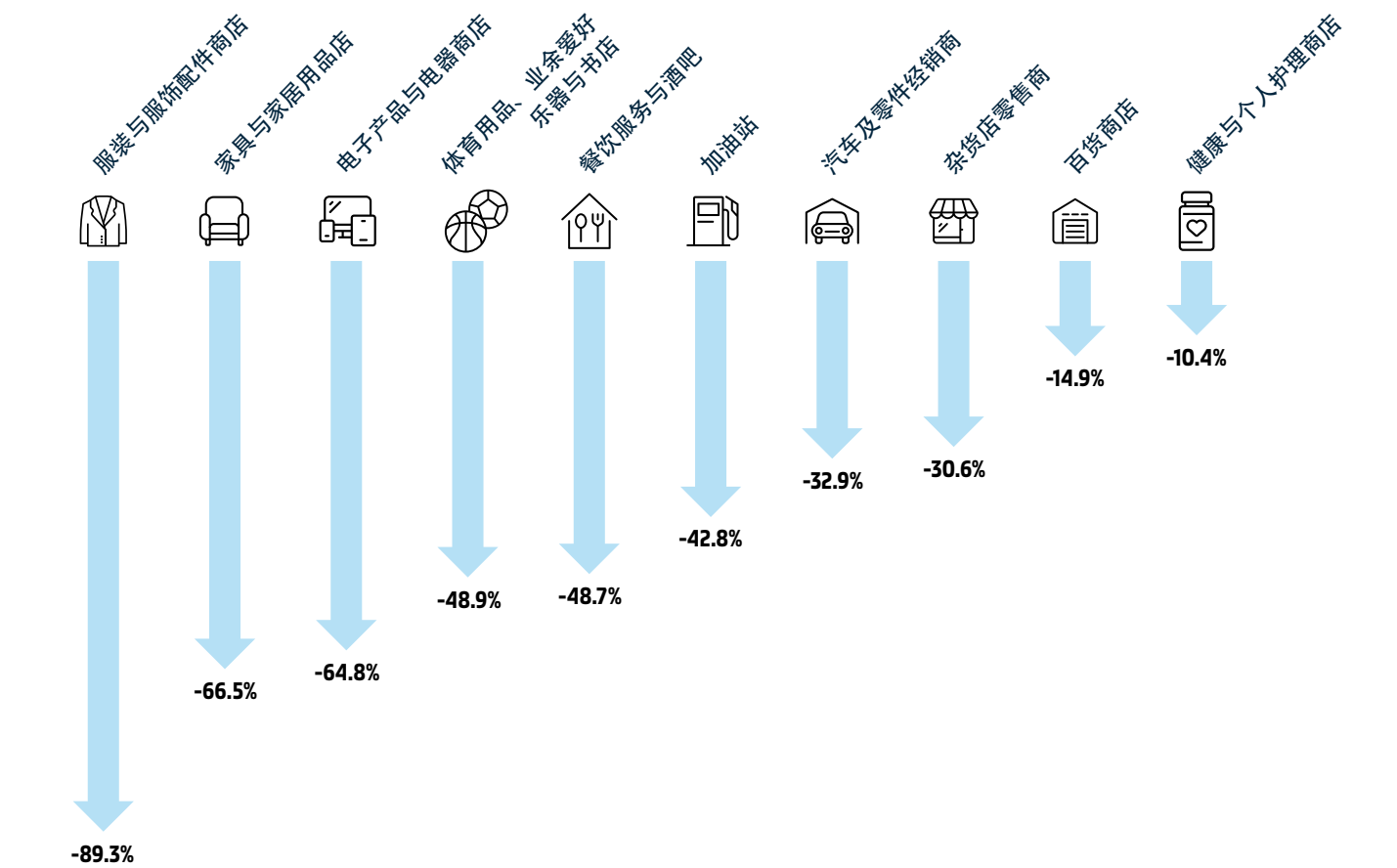


¹ https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

保持联系
适应瞬息万变的零售供应链



受影响最大的零售领域
预计月销售额下降（2020年4月VS 2019年4月，全美）*



* Estimates are based on data from Advance Monthly Retail Trade Survey, Monthly Retail Trade Survey, and administrative records
Source: U.S. Census Bureau, Advance Monthly Retail Trade Survey, May 15, 2020.

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

高需求的必需品

食品和医疗用品的市场需求迅猛增长，意大利面、卫生纸、口罩和洗手液等产品的销售量达到了惊人的水平。考虑到现实情况，这也许不足为奇。但是，需求的增速和增量已经对该系统产生了巨大影响。人们疯狂抢购物资的行为，对整个供应链造成了冲击。

美国3月份的食品和饮料销售额与2019年相比增长了28%，而2020年第一季度的销售额与2019年第四季度相比增长了11%以上。英国3月份超级市场的销量增加了10.3%，酒精的销量猛增了31.4%。²但是，需求不仅限于食品和药品，与消费者在封闭期间缓解无聊有关的物品需求也出现了引人注目的增加。例如，3月，家用健身器材的线上销售量增长了307%，而面包机销售量惊人地增长了652%。

这主要是因为随着新冠疫情的发展，市场需求紧随政府公告而发生转变。例如，根据研究小组尼尔森

(Nielsen) 调查结果，美国2月26日的总统新闻发布会“将公众的关注级别从‘反应型健康管理’降低到了‘入门级食品储备’，从而导致卫生和家居安全用品在“更大范围的销量增加”，同时引发了对易储存型食品必需品的更高需求。因此，在新闻发布会之后一周，截至2月29日，免洗洗手液的销售额同比增长65%，而意大利面的销售额同比增长10.4%，大米增加25.3%，奶粉增长达到惊人的84.4%。³

对于必需品和其他高需求商品，无论是通过仍开放的实体商店还是线上销售渠道，都急需加快生产和交付，以尽快将商品送到消费者的手中。但是，由于整个供应链都面临着严峻的挑战，因此企业不得不寻找创新的解决方案来满足激增的需求并解决产能短缺问题。

加快供应链

为了尽快补充库存，零售商和供应商需要减少总体交货时间，但目前跨境物流面临着挑战。作为最快的运输方式，空运受到疫情的影响最大。5月17日至23日这一周，整体航空货运量与去年同期相比下降了26%。这主要是由于通常占空运能力的大部分的商业航班大幅减少。同期商业航班的货运量比2019年下降72%。

为了弥补这一损失，航空公司和特快货运的运能较去年同期分别增长了17%和18%。重要的是，航空业在4月经历了最大幅度的运力下降。随着更多的商业航班重新开放，情况每周都在稳步改善。⁴

但是，需求的增加和运力的下降迫使企业不得不使用交货时间更长的替代路线，从而更难纠正供应不平衡的情况。然而，尽管在大多数情况下，虽然无法实现与空运相同的交货时间，但包含了火车、船舶、卡车和飞机（如有）的混合路线可以保持较短的交货时间，以满足需求。



马士基为您提供多种运输解决方案组合，以确保您的货物安全送达客户手中，并力求将疫情带来的影响降至最低。

² <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/march2020>

³ <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves/>

⁴ Seabury Consulting, Accenture

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

线上解决方案

不出所料，许多零售商都开始首次向线上转移

通常，小型企业通过线上渠道能够更快地开展业务，但是德国折扣超市连锁店阿尔迪（Aldi）也开始进行首次线上销售，其他超级市场，如玛莎百货

（Marks & Spencer）和莫里森超市连锁（Morrisons）也是如此。

尽管如此，3月份全球在线零售交易量与去年同期相比还是增长了74%⁶，意味着现有的线上零售商也在努力应对突然增加的需求。结果，随着亚马逊宣布暂停次日达服务，同时放宽了客户的退货政策⁷，当日达和次日达送货服务都受到了极大的影响。



如果您是一家拥有电子商务业务的零售商，建议您查看我们之前的报告“电子商务物流的变化形态”，以了解有关您的供应链面临的挑战以及应该如何克服。

员工短缺

在整个供应链中，人员短缺一直是一个巨大的问题。据普华永道（PWC）称，送货人员的严重短缺已成为零售公司需要适应的新常态。⁸因此，企业正在迅速扩大其员工队伍进行弥补。例如，3月，亚马逊宣布需要再增加约100,000名员工，主要工作场所为物流中心和运输营运中心。⁹同样，在英国，由于约有55,000名员工缺勤，超市巨头特易购（Tesco）仅2周就雇用了45,000名新员工。这些供职于配送中心、运输和店内新员工估计将给公司带来11亿美元的额外成本。¹⁰

¹⁰

在中国出现一种创新的解决方案，即员工共享计划：被迫关闭的企业如有劳动力过剩，可将其员工共享给其他零售商。例如，阿里巴巴旗下提供送货服务的生鲜超市盒马暂时从餐饮连锁店西贝聘用了1000多名员工（否则这些员工将被迫无薪休假）。

增加产量

制造商一直在提高产量以满足需求的增长，特别是在医疗产品方面，如口罩和洗手液。措施包括轮班工作、加班以及只生产有需求的产品种类。但是，制造商只能通过以上手段提高产量，而人员短缺、因为采用的应对病毒的健康和安全新措施以及面临类似挑战的下游供应商材料缺乏等因素，使制造商的生产情况变得复杂。

争取新客户

一些失去客户群的批发零售商不得不迅速寻找新客户。例如，由于强制关店而失去大量顾客，餐馆供应商直接转而服务消费者。但是，调整供应链和分销要求很复杂。在这种情况下，规模较小的生产商能够更迅速建立在线服务和面向本地客户的方案。¹¹



⁵ <https://www.rte.ie/news/business/2020/0407/1129150-covid-19-prompts-hundreds-of-businesses-to-move-online/>

⁶ <https://www.aciworldwide.com/news-and-events/press-releases/2020/april/covid-19-crisis-drives-changes-in-ecommerce-sales-aci-worldwide-research-reveals>

⁷ <https://ecommercenews.eu/amazon-closes-fulfillment-by-amazon-for-most/>

⁸ <https://www.pwccn.com/en/retail-and-consumer/publications/impacts-of-coronavirus-turn-into-opportunities.pdf>

⁹ <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/03/17/amazon-is-hiring-100000-workers-will-this-good-news-ultimately-crush-small-businesses/>

¹⁰ <https://www.dailysabah.com/business/economy/tesco-hires-45000-new-staff-amid-covid-19-outbreak-expects-costs-to-surge-by-11-billion>

¹¹ <https://www.bbc.co.uk/news/technology-52066764>

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

低需求的非必需品

低需求的非必需品

必需品零售商在需求急剧增加的情况下苦苦挣扎，另一方面，非必需品零售商则因为相反的情况而苦恼。随着商店的关闭和人流的减少，没有线上销售渠道的零售商无法进行交易，导致商品大量过剩，遭受尤其沉重的打击。即使有电商渠道的零售商也都在不可预测的需求下降中挣扎。在当前环境下，线上销售无法保证销售额。

尽管在新冠疫情之前，许多零售商都已经面临着艰巨的经济挑战，但商店的关闭和需求的下降加剧了这一趋势。在美国，惠誉评级服务公司

(Fitch Rating Service) 在一天之内下调了梅西百货 (Macy's)、李维·史特劳斯 (Levi Strauss) 和杰西潘尼 (J.C. Penney) 等九家零售商的信用评级。根据惠誉的模型，即使这些商店能够于5月中旬重新开业¹²，收入也估计下降令人震惊的 90%。同时，美国高端零售商诺德斯特龙 (Nordstrom) 宣布将提供8亿美元的贷款，以在疫情期间免于借债度日。据报道，在危机期间，杰西潘尼未偿还一笔1200万美元的贷款，而牛仔服装制造商真实信仰 (True Religion) 则以新冠疫情和关闭零售店为由，申请破产。^{13,14}

英国安迈顾问有限公司 (Alvarez & Marsal) 进行的一项研究表明，在英国一半的零售商中，破产率可能达到5/34。

分析的非食品零售商在疫情暴发时已经具有负现金流。销售量仅下降10%，就可能导致超过三分之二的英国主要零售商陷入负现金流。¹⁵

例如，服装行业是受灾最严重的零售行业之一。美国3月份的服装和服饰配件销售同比下降了50%以上。¹⁶全球最大的时装零售商Inditex表示，其实体商店和线上商店的销售在3月上半月暴跌了24%。¹⁷Euratrax的一项调查显示，欧洲服装和纺织品联合会发现80%的时装公司已经裁员，其中过半数的企业预计公



司销售和产量将下降50%以上。

放缓供应链

除了收入损失外，非必需品零售商还必须应对工厂、仓库、运输、供应商处或生产中的大量库存过剩。为了解决这个问题，物流合作伙伴一直在关键节点放缓供应链，并将运输转移到交货时间较长的路线上。

由于需求不稳定，零售商已经开始转向增加供应灵活性的解决方案，以便更好地控制商品何时到达市场。为此，企业可采用的最佳解决方案之一是在沿整个供应链路线的关键点存储商品。这使零售商可以放慢货物的流入，更好地管理当前的需求波动，同时减少对现有存储设施的压力。

例如，马士基Flex Hub方案使客户能够在关键枢纽港口存储货物，零售客户对此解决方案的需求已呈显著增加趋势。作为回应，我们已指定了多个新地点来扩展该计划，并在美国海湾推出类似的解决方案。

¹² <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/04/03/retail-companies-on-death-watch-is-growing-fast-as-covid-19-puts-non-essential-retailers-on-life-support/#1b73693725ea>

¹³ <https://uk.reuters.com/article/us-health-coronavirus-true-religion/denim-retailer-true-religion-files-for-bankruptcy-protection-amid-virus-crisis-idUKKCN21V222>

¹⁴ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-15/j-c-penney-skips-interest-payment-mulls-strategic-alternatives?sref=437r7DCU>

¹⁵ <https://econsultancy.com/how-is-coronavirus-impacting-the-retail-industry/>

¹⁶ https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

¹⁷ <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/18/profit-warnings-from-firms-across-europe-mount-as-covid-19-bites>

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

马士基Flex Hub - 赋予弹性和控制力

-  **降低流入**
降低客户货物流入，更好地管理需求浮动
-  **将货物靠近放置**
前往关键市场的五个关键枢纽港口
-  **加快“产品上市时间”**
完全控制何时何地交付货物

-  **一清二楚**
在线智能仪表盘，存货和储存时间清晰明了
-  **降低供应链成本**
与传统仓储相比，供应链成本更低
-  **缓解压力**
缓解现有存储设施的压力

无论复苏如何出现，期望销售反弹的零售商都应当将货物放置在距离主要市场较近的位置，这样一旦销售反弹、需求再次上升他们能够迅速扭转局面。对于延迟购买的物品尤其如此，一旦隔离措施放宽，对这些物品的需求可能会出现激增。

但是，在全球范围内存放货物的地点和数量是有限的，并不是所有的物流提供商和运输枢纽都能够提供长期的存储解决方案。企业应与当前库存所在地的仓储物流建立合作伙伴关系，需求在于确保仓储物流方案可以使市场附近有足够库存，并根据潜在收入评估传统仓库存储的成本。

取消或推迟订单

在服装行业，供应商经历了订单取消、推迟或收到的付款大幅减少的情况。例如，以总出口份额计，孟加拉国作为全球最大的时尚商品出口国之一，截至4月底，已取消或暂停了价值约32亿美元的订单。¹⁸

这是一项极端的措施，也是企业最希望避免的，因为这样会不可挽回地损害公司的声誉，并对已经因新冠疫情的影响而退缩的供应商造成巨大压力，更不用说对供应链中数百万成衣工人生计的影响。

转变生产

一些制造商已成功地将生产从常规商品转为高需求商品。例如，奢侈品零售商酩悦·轩尼诗-路易·威登（LVMH）从生产香水转向制造洗手液，而iPhone制造商富士康已将其工厂改用于制造口罩。¹⁹然而，这带来了许多麻烦，尤其是医疗用品，在确认可用于公共用途之前，产品需满足各种法规要求。



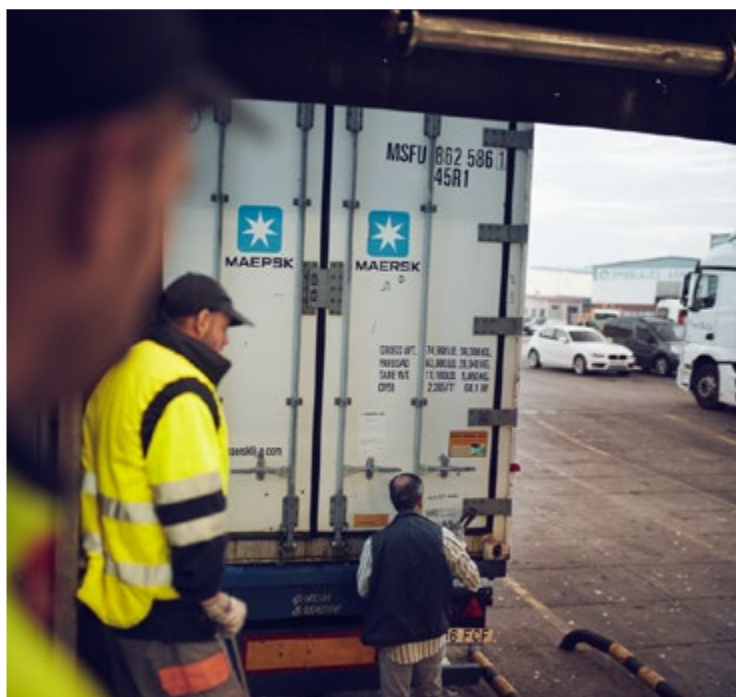
¹⁸ <https://www.bgmea.com.bd/>

¹⁹ <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/from-perfume-to-hand-sanitiser-tvs-to-face-masks-how-companies-are-changing-track-to-fight-covid-19/>

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

复苏之路



尽管情况无法预测，但零售商需要为经济复苏备好供应链和库存。中国是第一个经历新冠疫情冲击的国家，中国零售商的经验与西方零售商的经验非常接近。截至2月底，中国许多类别的零售总额急剧下降，包括服装和鞋类（-33%），家居用品和家具（-34%）和电子产品（-20%）。同时，杂货贸易增长了10%（+10%），在线送餐业务增长了26%。²⁰

自3月中旬以来，隔离措施已经放松，零售商开始重新营业。虽然现在确定还为时过早，但早期迹象显示经济正在反弹，虽然速度缓慢但确实正在发生。

中国供应链同样也在缓慢恢复。截至4月10日，尽管产能有所下降，但95%的大公司已恢复运营。²¹这将对西方零售商产生连带效益影响，尽管制造商重新开放，但供应延迟可能会持续数周。对于非必需品，新订单已大大减少，大多数情况下，制造商只是在努力处理积压的订单。相对来说，必需品受影响更大，尤其是个人防护装备和其他需求量大的医疗用品。许多制造商已经开设了新工厂，以实现在一段时间内对这些商品需求的增加将成为新常态的期望。因此，新的制造中心可能会在企业的弹性规划中发挥关键作用。

重要的是，尽管重新开放，但仓库和工厂仍在按照严格的健康和安全措施运营，这在一段时间内可能会成为新常态。²²西方企业可能会遇到同样的情况，零售商需要考虑如何调整仓库和配送中心的工作流程，以便长期适应新冠疫情相关的健康和安全措施。总体而言，复苏可能取决于许多不确定性非常高的因素，包括如何成功控制新冠疫情、如何以及何时取消隔离措施，以及消费者信心恢复速度。因此，西方的零售商应该对经济反弹的范围和速度保持谨慎，许多评论员认为经济恢复会呈现漫长的“U形”而非“V形”。^{23,24,25}

²⁰ <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/implications-of-covid-19/how-retailers-manage-and-recover.html>

²¹ <https://daxueconsulting.com/chinas-recovery-from-the-coronavirus/>

²² <https://www.businessinsider.com/foxconn-iphone-factories-china-reopen-extreme-covid-coronavirus-safety-measures-2020-4?r=US&IR=T>

²³ <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/global-ceos-coronavirus-covid19-recession-economics-recovery-crisis>

²⁴ <https://www.reuters.com/article/us-global-economy-poll/global-economic-contraction-to-be-steepest-on-record-recovery-u-shaped-reuters-poll-idUSKCN22600U>

²⁵ <https://www.jpmorgan.com/global/research/2020-covid19-recession-recovery>

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链



零售商现在可以做什么？

无论经济复苏如何进行，企业都不应期望恢复到新冠疫情之前的状态。相反，我们很可能会看到一个新常态，这将要求零售商放弃现有的预测并开发全新的模型。当然，这是一项艰巨的任务，仍有许多未知因素在起作用。由于数据有限，无法做出准确的预测。这意味着，在可预见的未来，供应链需要尽可能地灵活运营，以便零售商可以在形势变化和建模做出预测时进行迅速调整。

零售商们首先要为他们所有SKU确定存储位置，并准确了解供应链各个节点上的产品以及各自的交货时间。

接下来，应该评估他们与物流相关的即时需求。需要优先处理哪些商品？哪些产品线至关重要？哪些销售点应该加速？供应链中存在哪些瓶颈？他们的供应商面临哪些挑战？

例如，一旦取消限制，延迟购买商品的销量很可能反弹最大。因此，建议这些商品的零售商优先考虑将这些SKU移至存储点。在该商品需求量最多的时候，此法会给销售点提供最有效的交货时间。

但是，鉴于存在多个未知因素，建议公司制定涵盖多个后果的方案计划。此类方案可能包括商店重新开业的替代日期、替代需求预测、以及描述不同程度的电商需求在总销售/需求的比例。例如，零售商销售预计在短期内不会出现需求激增的非必需和/或非延迟购买商品的情况下，应该探索需求确实会有所增加的情况，以便可以在有所准备的情况下进行迅速调整。

在开发这些模型时，必须识别并维护与供应链中关键合作伙伴的开放式沟通渠道，这将使企业能够更有效地预测和计划供应链需求。此外，确保关键供应商了解不同的方案目标和触发点。这意味着随着情况的发展，供应链可以更快地实现转型。

企业还需要将新增成本纳入这些方案并进行相应计划。例如，在可预见的将来，工厂、仓库、配送中心和网点的安全措施很可能会继续存在。

企业需要评估工作空间、设施和工作流程的变化将对长期成本产生的影响，并评估当门店能够重新开业时，保持社交距离的措施将对客流量产生哪些影响。

我们建议所有零售商联系他们的物流合作伙伴，现在就开始制定恢复方案、确定他们的要求、如何影响他们的成本、以及了解能够获得的支持。

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

访谈



Johanna Hainz

马士基全球零售行业负责人主管



Manav Jain

马士基供应链开发（北美）负责人

新冠疫情对零售商产生了哪些影响？

关键影响是引入了必需与非必需商品和店铺的新型二分法。对于食品和医疗用品，供应需要大幅加速以满足需求。在新冠疫情之前，预包装食品可能通过海运运输，但疫情暴发之后，需求如此之高，以至于运输速度远远不够。由于运输限制和封锁措施对生产的影响，将商品从来源国快速运出也一直很困难。实际上，在整个供应链中一直存在连锁反应。

另一方面，一些非必需的商店被迫关闭，需求急剧下降。因此，零售商必须实施放缓供应链速度的策略，否则将面临商品市场饱和而无法售出的风险。

简而言之，我们看到需求突然发生变化，造成了供应方的巨大失衡，零售商和物流合作伙伴必须迅速纠正。

零售商能对后疫情时期作何预期？

目前，未来很难预测。但是，一旦商店重新开业并且消费者突然能够再次访问实体商店，我们可能会看到需求高峰——出现所谓的“报复性消费”。最有可能受影响的是延迟购买的物品，如家具。对于服装行业而言，复苏可能更具挑战性。零售商可能不得不接受夏季库存收入的损失，并开始第三/第四季度。从供应链的角度来看，我们建议可能会出现需求激增的零售商选择一种策略，尽可能保持库存接近市场需求，以便在情况变化时迅速采取行动。在马士基，我们时刻准备在需要时迅速提高产能，以确保一旦需求开始上升，客户能即刻将其商品推向市场。

我们不确定实体商店的社交距离政策还要实施多久。必需品零售商和非必需品零售商都需要重新评估其店内模型，以补偿人流的减少并将其纳入他们的预测中。

我们会看到向电子商务的重大转变吗？

向电商转变是一个长期趋势，由于新冠疫情，这种趋势只可能会加速。没有任何线上业务量或仅具有有限线上业务量的零售商受到疫情的打击最大，尤其是对于服装行业，由于疫情，我们很可能看到在线业务量的大幅增长。但是，实施电商策略的成本可能会高得让人望而却步，因此一些只有实体店的零售商也很可能存留下来。最大的问题是，电商因疫情封锁而产生的新客户，是否会在隔离措施放松之后仍然保持忠诚。

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链

我们可能会看到哪些长期影响？

新冠疫情的长期影响可能会加速物流管理中的某些现有趋势。这包括供应商的多元化、强调供应链的弹性和可见性以及采用更复杂的工具。总体而言，公司可能会把重心从降低成本转向提高供应链的弹性上，评估它们受到区域或全球供应链中断影响的可能性有多大。

未来，零售业渠道可能更多样化，特别是在远离中国的市场。由于美中贸易战的影响，这种情况早已发生，但新冠疫情很可能会加速这种趋势。尽管供应商数量减少可以更好地获得可见性，但风险也更加集中，任何中断的影响都更大。来自多个地区多个供应商多元化的供应链分散了风险，使整个供应链更加坚固。企业还可能寻求将供应链区域化，使存储更灵活并更接近目的地。商业连续性研究所（Business Continuity Institute）进行的一项调查发现，由于新冠疫情，大多数机构已经找到了替代供应商，大约33.1%的公司已采取措施从本地供应商采购。²⁶

这些变化将如何影响供应链管理？

向电子商务物流的转变以及供应的多样化将使零售商业业务更加复杂。为了在整个供应链中保持充足的可见性，可能会加快对更复杂的工具和物流管理解决方案的需求，包括新的数字解决方案、软件以及贸易和海关工具，使零售商能够详细地实时了解其库存的运输方式和目的地，从而对市场变化迅速做出反应。

我们还可能会看到供应链朝着更加集成化网络的方向发展。拥有并管理多个枢纽、路线和运输选择的运营商将能够为客户提供更大的弹性，并在中断期间能够更快地进行中转。对于需要在供应链中提高弹性的企业，在中心或其他节点存储库存并确定仓储优先级的能力将变得越来越有利。随着更多供应商的出现，复杂性增加，物流合作伙伴还需要能够在整个供应链中提供更高水平的可见性。



²⁶ <https://www.thebci.org/news/coronavirus-organizational-preparedness-learning-from-our-fortnightly-survey.html>

保持联系

适应瞬息万变的零售供应链



在危机中保持领先

我们建议您与我们联系（如果您还没有这样做，以便了解您的业务可能受到哪些潜在影响。

- 1、如果您有专门的账户负责人或客服团队，请直接与他们联系。
- 2、个案管理：登录Maersk.com并提交请求。我们的客户服务代理人将尽快处理您的案子。
- 3、联系当地办事处：<https://www.maersk.com/contact>
- 4、在线支持：<https://www.maersk.com/help/support/#/chat?liveChat=true>

准备

经济复苏

如果您希望将来重新开放商店，我们可以帮助您了解调整或开启您的供应链流程所需要的步骤。结合船运和物流服务使我们具备独特优势，能够灵活地以单一产品或产品组合的形式为客户量身定制解决方案，包括不同的运输方式和替代路线，以在需要时解决供应链中断问题。

没有一个方案能够适用所有客户，因为每个客户的需求和供应链都不相同。无论您供应链中的供应商是谁，我们都可以与您一起确定合适的后续步骤：

1. 与您的客户负责人或项目经理联系
2. 从内部采购团队和物流团队之间达成协议开始 – 如有需要，您可以在哪方面进行资金投入？
3. 构建当前的购买心态：
 - a. 您需要扩大供应链吗？
 - b. 您是否在寻求开展韧性计划和弹性物流？
 - c. 您是否需要更改购买或采购策略？
4. 期望我们可以经常定期召开会议，以引导您未来几周和几个月的活动。



