疫境中的機遇：

屈臣氏集團如何在零售業的新常態中茁壯成長

WatsON 113

屈臣氏集團及Marionnaud特刊

疫境中的機遇：

屈臣氏集團如何在零售業的新常態中茁壯成長

過去數月，全球正面對前所未有的挑戰，集團的營運模式亦經歷不少轉變。在是次訪問中，**集團董事總經理黎啟明回顧了屈臣氏集團數個月以來的工作以及我們如何在「疫」境中轉危為機。**

黎啟明
屈臣氏集團
集團董事總經理

新型冠狀病毒全球大流行對屈臣氏集團的業務造成什麼影響？

新型冠狀病毒的爆發對各個行業無可避免地造成打擊，各地的封城政策對於零售商而言更是雪上加霜。過去數月，我不分晝夜處理瞬息萬變的狀況，極具挑戰性。在危機中我們必須分秒必爭，有時更要在短短一小時內作出重要的決定，並且在全球處恐慌的狀態下仍然要保持鎮定。不過，我並非孤軍作戰，屈臣氏集團的管理層同樣面對相同的壓力，我們攜手一同努力解決問題，共渡時艱。

屈臣氏集團業務多元化、遍及全球，有助我們對抗疫情、克服逆境，成為全球適應能力最強的零售商之一。

現在，亞洲各地已陸續解封，許多地區正逐步恢復正常，而歐洲也開始放寬限制。店內人流增加，顯示很多顧客都希望重拾社交生活，重臨零售店舖與他們熟悉和信任的人見面。我相信集團的業務會在今年下半年穩步增長。

「屈臣氏集團業務多元化、遍及全球，有助我們對抗疫情、克服逆境，成為全球適應能力最強的零售商之一。」

屈臣氏集團如何應對挑戰？

綜觀集團在疫情下的所有工作，我們的使命非常明確：保障同事的安全，特別是前線同事；與顧客保持緊密連繫以及用心關愛社區。

保障員工安全

我們一直致力投資發展資訊科技，去年已升級後勤辦公室的系統，支援行動辦公室及跨地區的聯繫，讓員工可以因應不同的情況在家工作。此外，我們迅速作出全新工作安排，例如將辦公室的同事分為兩個團隊，輪流在辦公室工作，避免人群聚集。

除了為前線同事提供口罩及防護罩等抗疫用品，我們認為清晰、坦誠及定期的溝通亦相當重要。身處這段令人不安的時期，人與人之間的聯繫比以往更為重要。透過內部通訊的社交平台，我們能與全球約十四萬名同事保持緊密聯繫，並每天更新狀況。關懷同事能夠提升士氣、增加員工的歸屬感，讓我們為共同目標而團結一致，齊心抗疫。

與顧客保持緊密連繫

疫症期間，大家都盡量避免外出，顧客的需求及購物習慣因而產生了巨大轉變。因應網上購物的需求激增，我們引入雲端技術，迅速升級網上商店系統，以應對流量增長。例如在Superdrug，這項技術使我們每天可以處理多五成的網上訂單。部分業務甚至能夠處理比平常上限多三倍的訂單。

在香港，我們僅用了一星期時間便推出了網上口罩預訂登記系統，免卻市民冒著寒冷天氣在店外排隊輪候。高峰時段更吸引了接近一百五十萬人輪候登記，即五名香港居民中便有一人在輪候之列。我們更改建香港屈臣氏蒸餾水部分廠房設施，設立無塵車間生產線，推出香港製造的自家品牌口罩，以解燃眉之急。

我們深信只要凡事以顧客為先，自然能夠鞏固品牌形象，提升業務。根據獨立調查機構YouGov的最新報告顯示，香港屈臣氏的品牌推薦分數從9.9分上升至16.9分，而品牌關注度Buzz Score亦大升至原本的三倍，從8.6分上升至25.4分，反映品牌在處理危機時取得十分正面的評價。足以證明一個品牌如能妥善處理危機，定能獲得顧客的支持。

用心關愛社區

屈臣氏集團一向履行企業社會責任，我們相信關愛社區不單是該做的事，更有助加深我們與顧客的關係。當顧客日後回想這段困難時期，自然會想起關愛社區的企業。

我無法在此列出集團所有關愛行動，當中不少令人感到窩心。在香港，屈臣氏集團捐贈了十五萬個口罩予長者，並向學童捐贈了三十萬個口罩，為他們重返校園作好準備。與此同時，中國屈臣氏向武漢的醫護人員捐贈了價值二百萬元人民幣的個人衛生產品。

在英國，Superdrug向英國國民保健署的前線員工及醫院捐贈了防疫用品，更派出專業護士團隊支援國民保健署的醫院及捐血中心。The Perfume Shop則向醫院捐贈了個人護理產品。

疫情期間集團採用哪些創新措拖應對零售業的挑戰？

我們推出了多項嶄新的服務，協助顧客解決因無法外出而面對的挑戰。法國Marionnaud 提供兩小時快遞服務，顧客可以透過WhatsApp訂購產品。印尼屈臣氏也推出了WhatsApp訂購服務，而Superdrug則推出即日上門送貨服務。

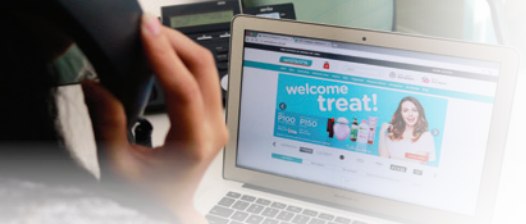
中國屈臣氏亦提供一小時送貨及三十分鐘的網購店取服務。在居家抗疫期間，中國屈臣氏超過二萬二千位美容顧問，透過企業微信為顧客提供個人化美容建議及即時訂購服務。我們更提升了香港、台灣、新加坡、泰國、馬來西亞及印尼屈臣氏的虛擬美妝應用程式，方便顧客戴著口罩時也可使用。

集團轉危為機的關鍵是什麼？

身處暴風雨當中，最重要是明確聚焦於顧客所需，並迅速應變。集團一直以來致力令每一位顧客會心微笑，這個使命在疫情期間變得更為重要，因此我們一直與顧客保持緊密聯繫，並竭盡全力迅速回應他們所需。

除了以客為先之外，積極主動和預測市場狀況、顧客行為及價值觀的變化也至關重要。我們在一月時開始關閉亞洲第一家分店，當時新型冠狀病毒在歐洲的威脅看似遙不可及。但當病毒在歐洲蔓延時，速度遠比我們在亞洲所經歷的快得多，我們亦能迅速採取應變措施。

我們在這場危機中所展現的團隊合作精神、應變力和適應力，是超越競爭對手、抓緊機遇的關鍵所在。



您認為顧客的購物行為會有什麼變化？

短期而言，顧客將繼續主要購買保健、個人護理及衛生用品。由於大多數人無法進行社交活動，對化妝品、香水和其他美容產品的需求自然不大，而基本護膚產品的需求卻維持正常，因此我們預期美妝產品銷售在疫情過後將會有所反彈。

新型冠狀病毒爆發促使更多顧客嘗試網上購物，不但令他們開始習慣網購，而且將來也會繼續光顧電子商店，長遠有利推動電子商貿的發展。

這場危機證明了顧客渴望到實體店與人接觸及溝通，而人與人之間的聯繫對於零售業的復甦起著重要作用。

事實上，我們早前進行了一項全球調查，邀請兩萬多位來自亞洲和歐洲超過二十個市場的顧客，詢問他們在疫情過後的購物意向。幾乎每位受訪者都說他們會再光顧實體店，特別是Z世代顧客。三分之一的受訪者表示他們會經常購物，而百分之八十則表示他們會繼續在網上購物。

更重要的是我們必須了解新型冠狀病毒對顧客的生活和需求有何影響。在我們的全球調查中，超過百分之七十的顧客表示其收入受疫情影響，因此所有企業都需要反思其營運策略。

屈臣氏集團如何應對零售「新常態」？

我們就不同情況制定相應的計劃，並決心採取積極措施來應對零售行業的變化。在社會回復經濟活動初期，各地的經濟仍繼續存在不確定性，但我們相信，若公司能迅速應變，滿足消費者的需求，必定能茁壯成長。

顧客的價值觀亦會隨之而改變，集團必須在新常態中找到滿足顧客需求的最佳方法。我們要求所有營運部門運用數據分析來了解顧客的新需求、期望及購物模式，從而重新制定在「新常態」下的業務發展方向。

屈臣氏集團一直以來的策略是把線上及線下（O + O）平台無縫結合，為顧客帶來嶄新購物體驗。我們將繼續投資於這兩個平台上，令顧客購物時更稱心滿意。

當顧客重回我們的店舖與他們熟悉的員工互動時，正是我們與顧客建立和鞏固持久關係的良機。無論顧客購買還是瀏覽產品，我們都可以藉此表達我們對他的了解和關心，並擁有共同的價值觀。

危機總會帶來機遇。作為一家零售商和企業，我們要抓緊機遇，作好準備，變得比以往更強大。我確信集團將繼續適應新技能、開展新的營運模式，並進一步實踐「令顧客會心微笑」的承諾。世界時刻在變，但屈臣氏集團的宗旨從未改變。

立即觀看
Because of Love
音樂短片!

這場疫症給所有企業進行了壓力測試。看到公司變得更團結和充滿愛，我感到十分自豪！我們在危機中所表現的應變力和適應力使我們脱穎而出，成為以客為先、更數碼化及人性化的品牌。

倪文玲
屈臣氏集團首席營運總監及
集團(亞洲及歐洲)行政總裁

集團擁有強大的品牌和優秀團隊，作為當中一分子，我們有信心能作出正確的決定並堅持不懈。

Ed van de Weerd
屈臣氏集團比荷盧保健美容業務行政總裁

我們已適應全新的工作模式。即使社交距離使我們暫時分開，但同事及顧客之間的關係卻不受地域限制，變得更緊密。

Peter Macnab
屈臣氏集團英國保健美容業務行政總裁

我們一直把安全放在首位，同時持續專注於顧客所需並保持積極態度。適應力強一直是我們的核心優勢。

高宏達
中國屈臣氏行政總裁

應對這場危機的關鍵在於反應迅速、保持靈活及良好溝通。憑藉集團的強大團隊，我們定能共同克服困難！

Rod Routley
屈臣氏集團亞洲保健及美容產品部區域董事總經理

在探索新常態的過程中，讓我們作好準備，把握市場復甦帶來的機遇。我深信大家會變得更堅強、並擁有更強的應變力及適應力。

Robert Sun
屈臣氏集團亞洲保健及美容產品部區域董事總經理

我們學會以全新方式與顧客保持緊密聯繫，隨時隨地為他們帶來貼心的服務。

Gabriele Betti
法國Marionnaud董事總經理

“非常感謝公司為我們提供口罩、護目鏡及酒精搓手液等防疫物資，讓我們可以安全工作。”

鄭潤隆
香港百佳超級市場
店舖經理

“我運用企業微信與顧客保持緊密聯繫。由於速遞服務受阻，我更親自為顧客送貨，他們都十分感動！只要團結一致，我們一定可以誇過難關！”

陳晶晶
中國屈臣氏
店舖經理

“我們視顧客為朋友和伙伴。只要大家堅守信念、團結一致和保持身心健康，定能克服任何困難。”

歐陽妤亭
台灣屈臣氏
管理培訓生

“感謝顧客在疫情期間對我們的信任和支持。我十分榮幸能夠繼續為顧客服務並且看到他們的笑容。”

Kanjana Mingmitthaikool
泰國屈臣氏
藥劑師

“社交媒體有助我們與顧客緊密聯繫，並提供正面積極的信息，幫助他們舒緩緊張的情緒。”

Muhamad Fauzi Bin Abu Taib
馬來西亞屈臣氏
美容顧問

“在封城期間上班的路途較以往具挑戰性，但當我看到顧客的笑臉時，一切的努力都非常值得。”

Keith Hazel Ligaya
菲律賓屈臣氏
藥劑師助理

“這次危機完全改變了我們的生活節奏，但我非常感謝所有同事在這段時間一起並肩作戰！”

Inese Fomina
拉脫維亞Drogas
店舖經理

“我們一直用心愛護每位顧客，並竭盡所能保障他們的安全。衷心感謝我的團隊上下一心，盡忠職守。”

Stacey Moult
Savers
店舖經理

“當防疫產品的需求日增，很高興看到同事自願當夜班和加班工作。每個人都為抗疫付出了最大努力。”

Stephen Aponno
屈臣氏集團(比荷盧)
供應鏈部組長

“即使戴上口罩，我們仍然可以透過微笑的眼睛，以最佳的方法向顧客展示我們的關愛。”

Qendresa Berisha
瑞士Marionnaud
美容顧問

“對很多人來說目前正處於艱難時期，但我們卻能攜手抗疫、共渡時艱。當我任職的分店重開時，相信顧客都很高興再見到我們！”

Estelle Moore
Superdrug
店舖經理

“保持微笑和積極的態度並關心身邊的人，我們一定可以走出困境！”

Salihe Krasnici
ICI PARIS XL
店舖經理

保護員工安全

為前線及後勤同事提供防疫物資

屈臣氏實業

屈臣氏酒窖

馬來西亞屈臣氏

菲律賓屈臣氏

烏克蘭屈臣氏

向同事送上關懷

The Perfume Shop

意大利 Marionnaud

香港百佳超級市場

新加坡屈臣氏

ROSSMANN

熱誠服務顧客

在店舖採取特別預防措施，保障顧客安全

豐澤

香港百佳超級市場

台灣屈臣氏

新加坡屈臣氏

泰國屈臣氏

Kruidvat

俄羅斯屈臣氏

Marionnaud

The Perfume Shop

中國屈臣氏

關懷社區

屈臣氏集團 - 「童」心抗疫口罩捐贈

屈臣氏集團 - 口罩贈長者

中國屈臣氏 - 捐贈防疫用品到武漢

台灣屈臣氏 - 捐贈隔離採檢艙

馬來西亞屈臣氏 - 捐贈物資予學童

新加坡屈臣氏 - 捐贈小童保健包

The Perfume Shop -
捐贈物資予國民保健署醫院

Kruidvat -
捐贈物資予醫院

按此了解更多我們的抗疫行動!

屈臣氏集團

屈臣氏集團起源於一八四一年，時至今日，集團已成為全球最大的國際保健美容零售商，業務遍佈全球二十五個市場。

集團旗下經營超過一萬五千七百家零售商店，種類包括保健及美容產品、高級香水及化妝品、食品、電子產品、電器及高級洋酒。此外，集團亦是歷史悠久的飲品生產商，製造一系列瓶裝水、果汁、汽水及茶類飲品，並透過其國際洋酒批發商及代理商，銷售世界優質名酒。

屈臣氏集團聘用超過十三萬六千名員工，是業務遍佈全球的大型跨國綜合企業長江和記實業有限公司的成員。長江和記業務遍及超過五十個國家，經營港口及相關服務、零售、基建、能源以及電訊等五項核心業務。

編輯委員會
顧問：黎啟明
主編：倪文玲
委員：
- 集團總部：Clare Forrester　彭秀群　李民漢
- 保健及美容產品部 (亞洲及中歐)：Nuanphan Pat Jayanama　Jose Mes
- 高級香水及化妝部 (歐洲)：Cathy Newman　Marjolein Geenjaar
- 製造部：蕭健敏

出版：屈臣氏集團
香港新界沙田火炭禾寮坑路1-5號屈臣氏中心
網址：www.aswatson.com
電郵：WatsON@aswatson.com
© 屈臣氏集團 • 版權所有

長江和記實業成員