



逆風前行

亞洲各企業如何抵禦新冠肺炎疫情影響

2020年8月



前言



Matthew Driver
萬事達卡亞太區企業
服務部執行副總裁

所有企業都在同一條船上。面對新冠肺炎疫情的風暴，沒有人能獨善其身，所有人都不能打無準備之仗。

1. 除非另有說明，否則針對特定市場的消費者趨勢資料來自於2020年3月和2020年4月在澳大利亞、中國大陸、香港、日本、馬來西亞、菲律賓、新加坡、韓國、臺灣和泰國進行的兩次萬事達卡調查，每份調查500個人。

2. 《亞洲中小型企業金融：金融科技信貸、貿易金融及其他領域的最新創新》，亞洲開發銀行研究所 (ADB) 工作權系列 # 1027，2019年10月。

3. 《亞洲小企業金三角：即時、開放、智能》，萬事達卡，2020年。

常言道，疾風知勁草，對於企業來說也是如此。逆風前行儘管吃力，卻能鍛鍊企業競爭力，使其更具韌性和更敏捷，避免因一時成就而膨脹懈怠。

然而，若是如 COVID-19 疫情般的風暴，要讓公司業務維持正常絕非易事。亞洲，特別是東南亞的企業，尤深諳此意。儘管大家都明白，疫情帶來的損害必將是長期的，許多公司仍在堅持，而且比其他地區的企業抵禦得更久，它們在疫情中的成功故事值得亞洲和全球企業借鑒。

某種程度上，COVID-19 疫情的強風大力影響了各家企業的水準，沒有一個市場倖免。資料顯示，截至2020年4月，近三分之一民眾表示家庭經濟遭受負面影響，而近半數民眾預期其財務狀況將在未來持續受到影響——[1] 此處的「半數」，是各地區的平均結果，經濟影響事實上是不平均的——臺灣只有不到三分之一受影響，而菲律賓卻有四分之三的比例。疫情的風暴有可能摧毀放眼所及的所有事物，但發展中市場明顯遭受了更嚴重的衝擊。

在風暴所造成的破壞中，中小企業首當其衝。在亞洲各國，中小企業貢獻三分之一至三分之二的國內生產總值(GDP)，[2] 而它們通常在轉型為電商方面準備不足，其流動資產的限制也較難幫助它們渡過逆境。在我們為中小企業的現金流問題制定方案的同時，也應該清楚的認識到，[3] 所有企業，無論大小，都在同一條船上。面對 COVID-19 疫情的風暴，沒有人能獨善其身，所有人都不能打無準備之仗。

因此，面對不同的市場和情況，最佳應對策略永遠是：找出問題、具體分析、量身訂製、對症下藥。以下與大家分享六個案例，分別來自不同產業，討論了不同商業議題。

- 餐飲業：門市績效分眾分析
- 金融業：階段性標竿分析
- 零售業：客群分析
- 健康 & 美妝業：消費傾向模組化
- 航旅業：票價的「參數化」
- 政府單位：消費分析

這些案例來自對不同亞洲國家的觀察，各地區雖略有差異，但都能作為好的參考。其中最重要的啟發是——逆風前行，必須掌握並有效善用資料，以符合實際且具洞察力的分析應對挑戰，才能獲得最佳成果。



損失慘重

餐飲業案例——門市績效分眾分析

疫情下餐飲業損失慘重，本案例的連鎖餐飲業者也不例外，在短短兩週內，其全國門市銷售額因疫情下滑 40%。為力挽狂瀾，業者最直覺的反應是全力挽救受疫情影響最嚴重地區的門市，此做法看似正確，但分析資料後發現，事實並非如此。

全球餐飲業皆遭受重創。儘管外送熱度上升 [4]，但疫情爆發前，多數餐廳仍以內用或外帶為主。據調查，全球民眾在疫情下最想念的活動便是外出享用晚餐，[5] 這種感受在本案例業者所在的國家更為顯著——2020年3月，近 90% 受訪者表示減少了外出用餐，而到了4月，僅約有四分之一消費者認為他們將維持疫情前相同程度的外出用餐頻率。

該餐飲業者他們深入探究資料後獲得兩個關鍵發現：

- 門市業績表現與疫情爆發地的距離關聯性不大
- 部分門市的銷售甚至較疫情前高

根據以上發現，該業者進行分眾分析，並基於疫情期間的門市表現將各店分為不同類型。結果呈兩個極端——倚賴人流且無外送服務的門市遭受損失最大，而24小時營業且週遭幾乎無競爭者的門市損失最小；與此同時，消費高峰時間也與疫情前不同，反映了民眾居家辦公的作息。

隨後，業者將原先的分類加上交易資料，進一步觀察到顧客為減少外出，而在單次消費中為多人代購，使單筆購買金額上升。

此洞察使業者透過以下方式改變戰術：

- 依據各店現況，將資源集中於「銷售反彈潛能」較大的門市
- 調整產品提供時段和選項，順應居家辦公作息
- 調整促銷方式，鼓勵較大額消費

面對疫情，餐飲業的標準應對措施是提供路邊取餐和外送服務，但這麼做僅能讓該案例店家像其他同業者一樣勉強維持，而借助數據分析和洞察則能逆風前行。



向受疫情影響嚴重地區的門店注入資源似乎是明智之舉；然而，數據分析卻揭示了另一種答案。

4. 《餐廳不休息：隨著商業放緩，趨勢加快》，萬事達卡，2020年。

5. 《萬事達卡疫情復甦洞察：數位化轉型》，萬事達卡，2020年。





扭轉前景

金融業案例——階段性標竿分析

本案例講述的是一家銀行的故事，與疫情若未發生的預期表現相比，其消費者信貸收入下滑了三分之一，背後的原因是跨境與非必須性消費減少、整體消費降低導致循環餘額下降，以及銀行因疫情暫緩向顧客催繳帳單。

該銀行的困境從全世界的角度來看都不是特例。但在該行所在的國家中，消費者端的情況特別有挑戰性——在2020年4月，近半消費者財務狀況受負面影響、四分之三預期未來財務出現負面影響，且五分之四正延緩高額消費行為——這些數字在亞洲是最高的。

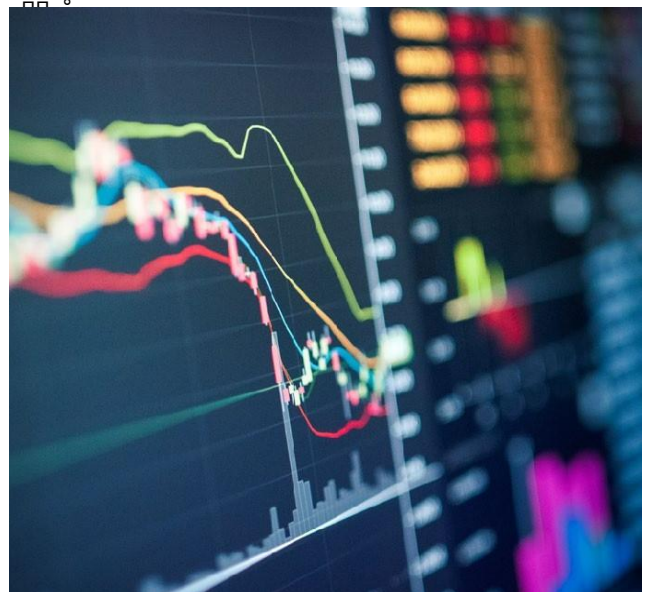
儘管局面不利，該行仍有一定的客群基礎。首先，雖僅有22%的客戶認可該行對顧客個人財務狀況提供的幫助，此比例卻在亞洲高居第三（全亞洲平均為13%）。有鑑於亞洲和歐洲部分國家更早意識到疫情影響並採取行動，在疫情控制上已走到下個階段，因此，該銀行決定與這些國家進行比較，在不同戰略領域進行標竿分析 [6]，分析領域如下：

- 電子商務
- 營運有效性
- 網路安全和信用風險
- 非接觸式支付
- 數位化能力
- 公司收購

根據短、中、長期不同時間，制定相應策略：

- 短期——依據目前疫情狀況做立即反應
- 中期——基於疫情發展進行戰略性調整
- 長期——針對疫情後消費者行為變化制定成長計劃

短期方面，該銀行決定刺激並鼓勵消費向線上轉移，主要集中在如個人護理和線上生鮮雜貨等因疫情激增的消費領域。同時，銀行推出跨境消費優惠，吸引該國在海外的工作者。營運方面，銀行提升卡片交易授權率、暫時延長卡片有效期，擴大線上簽帳金融卡收單，支持線上消費。同時，銀行也更新了網路安全政策，來應對線上消費走高伴隨的網路犯罪。而對於有風險首次發生逾期還款的持卡人，該行選擇不降低額度，反而提供短期貸款、分期付款等方案，並指引持卡人購買負擔得起的日用品。



6. 《冠狀病毒-未來重點行動》，万事達卡，2020年5月





扭轉前景

中期方面，該銀行為兩種情境做了準備。首先，如果疫情迅速得到控制，消費者可能進行報復性消費，該行會為「非剛需」類消費推出行銷活動、調整信用額度，並針對海外旅行發行多幣別簽帳金融卡。如果疫情持續，無退散跡象，銀行將借助人工智慧更好地進行風險預測，注重推廣低風險的現金回饋活動而非風險較高的餘額代償權益。該方法對企業客戶同樣適用——採購減少、退款增加、供應鏈失能等問題都可能代表企業短期或基本面的脆弱。

無論是哪種狀況，該銀行的成長計劃都必須配合消費者行為的長期變化。在實體世界，這意味著非接觸式支付成為必須，以減少銷售過程中的實際接觸，也代表了失業保險或活動取消保險的需求上升。在線上，這意味著調整會員忠誠度計劃，推出電商和訂閱服務。最重要的是，優化數位體驗，彌補分行人流減少帶來的損失。

另外，調整分行的營業時間，使時間更符合客戶便利性，也能彌補數位化能力的不足。策略性地減少營業時間不僅能維持生存，還能滿足不同客戶的線下偏好。整體來說，數位化仍是疫情帶來最顯著的變化。海外銀行的經驗雖可借鑒，但該銀行將依靠金融科技實現開放銀行，為數位化轉型開闢道路。

早在疫情發生前，金融科技公司已與銀行合作，推動數位化轉型。而在現階段，部分創投公司也因考慮 COVID-19 疫情而對金融科技業者縮手。這也代表著，注入金融科技行業的資金乾涸時，銀行極有可能從夥伴搖身一變為收購者。[7]

信用卡使用的減少致使銀行收入急遽下滑，這對消費下跌最嚴重的一些亞洲國家挑戰尤其嚴峻。





大規模轉型

零售業案例——客群分析

傳統零售業者在數位世界微薄的存在感勢必無法抵禦 COVID-19 疫情的風暴。在案例中，此零售業者僅約有1%顧客有活躍的線上消費，而96%從未在業者的線上通路消費過，對業者而言，進行大規模線上轉型似乎難以實現。

疫情導致全球電商消費劇增的速度雖有放緩，但仍高於疫情前水準，看起來數位化趨勢已不可逆。2020年4月，該業者的所在國家有約四分之三消費者認為，他們在疫情後會持續或增加線上消費，此比例是亞洲所有國家最高。

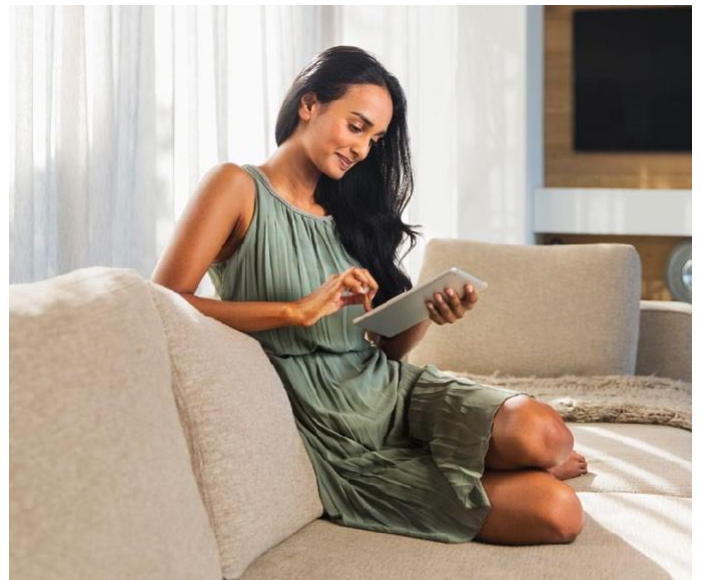
全面數位化看似誘人，但對於沒有線上消費習慣的人而言，這僅是無感之舉，且無法保證吸引可能接受數位化的顧客。因此，該業者選擇透過分析顧客的消費資料，將高消費客群分為三類：

- 活躍線上顧客，占過去半年銷售量的1%
- 曾經有線上消費的顧客，占過去半年銷售量的3%
- 從未進行線上消費的顧客，占過去半年銷售量的72%

這三類客群占約四分之一的客戶數，卻帶來約四分之三的銷售機會。這其中第三類客群潛力最大，而前兩類是較好處理的。接下來，業者依據消費金額和消費占比，將顧客分為 11 種產品品項的偏好者（從奢侈品到兒童用品等）。

業者根據不同消費類型和產品偏好劃分客群，進行客製化行銷，並在資源匱乏情況下確保良好的行銷報酬率。舉例而言，當消費者登入時，業者便能提供個人化的優惠和網頁內容，以此加強互動、刺激消費。

全球零售業不會因實體門店重新開張而削弱線上業務，因為他們知道，是時候消除線上與線下的界線，提供更為整合的購物體驗了。[8] 本案例的業者更是如此——疫情雖然使其業績受到短暫影響，但卻幫助業者絕地反擊，登上數位化的新航道。



當消費轉為線上，零售業者有限的數位化程度成為了枷鎖——大規模數位化轉型已勢不可擋。







保持平衡

健康 & 美妝業案例——消費傾向模組化

本案例中，一家健康美妝零售業者面臨非比尋常的狀況。2020年1月下旬，其銷售下滑約10%。這與其他產業相比不算艱困，且該業者所屬地區在亞洲受疫情影響最小。其挑戰在於，美妝品項銷售整體縮減的近30%主要來自原本的忠實顧客，他們減少了約40%的消費。

有趣的是，這一銷售缺口後來被個人護理產品的大賣填補。從亞洲或全世界的角度來看這並不意外，畢竟全球有超過四分之三的消費者預期在疫情後會更加注重個人衛生，但業者所屬地區卻有所不同——資料顯示，2020年4月，大多數亞洲國家的個人護理產品和食品皆有同樣程度的短缺狀況，但該地區個人護理產品短缺的狀況比基本食品短缺程度嚴重的多，兩者的差異是其他地區的近兩倍 [9]。

若只對以上資料進行較粗淺的分析，可能會獲得「加碼供應個人護理產品以滿足需求」或「僅供應足夠的數量即可」的結論，但這樣做無異於向疫情舉起白旗。因此，該業者採取了更具戰略性的做法——進行客群分析，對症下藥：

- 「疫情期間仍活躍的消費者」，約占預估總消費的58%
- 「疫情期間無消費的消費者」，約占預估總消費的37%
- 「因疫情而開始消費的新顧客」，約占預估總消費的5%

針對這三類客群，業者推出不同措施：

- 針對疫情期間仍活躍的消費者，將美妝用品與較有機會被購買的商品（如香皂）搭配販售
- 針對疫情期間暫無消費的顧客，提供個人用品打折促銷，重新活化他們的基本消費
- 針對因疫情而開始消費的新顧客，提供額外的會員點數

前兩類客群短期消費潛能最大，共預計貢獻總銷售的95%，妥善維護這些顧客將幫助業者渡過風暴。但另外這5%——來自「因疫情開始消費的新顧客」的貢獻——卻是美好的意外。他們在疫情前不存在，若能保有這群新客的忠誠度，業者更能在風暴中掌握進一步成長的機會。



健康美妝業者面臨非比尋常的困境

——疫情對美妝用品銷售帶來特定性的傷害，而非全面性的影響。

9. 《萬事達卡疫情復甦洞察：數位化轉型》，萬事達卡，2020年。





一絲希望

航旅業案例——票價的“參數化”

本案例中，疫情一爆發，一家國際航空公司的機票預訂量便在短暫波動後驟降60%，在業者所在國家的整體旅遊業預訂量更在之後持續下滑90% [10]。人們無法進行國際旅行，這對業者來說似乎無計可施。

中小企業遭受重創，航空業者全數停飛——世界各地都在上演相似的新聞。雖然有部分國家啟動了「旅行泡泡」計劃 (Travel Bubbles，即互惠國家形成聯盟，允許國民在參與國之間自由來往)，[11] 但遠水恐怕救不了航空業當下面臨的近火。唯一的希望在於人們對旅行的嚮往——調查顯示，[12] 包括該業者所在的國家在內，旅行一直是疫情期間大眾最想念的活動。2020年4月，該國有半數消費者計劃在限制一放寬後便來一趟「說走就走」的跨國之旅。該數字比排名第二的國家高出 11%，而全亞洲平均為 30%。

「降價」通常是商品滯銷時的標準做法，但是普通的降價策略，例如針對無需簽證的目的地，並無法有效刺激民眾踴躍旅行。因此，在充滿不確定性的市場環境下，該航空業者決定測試航班優惠的效果，並根據以下參數，進行為期兩週的比較對照實驗：

- 降價程度
- 旅行天數
- 距離出發日期的時間
- 票價類型

該業者從中獲得以下洞察：

- 最佳降價幅度為 20%
- 最短旅行天數應為 7 天
- 出發日期應在一周後至三個月內之間
- 應鎖定經濟艙推出優惠

分析結果顯示，若依據以上洞察採取相應的措施，國際航班預訂量將有30%的提升潛力、實驗組經濟艙航班的營收表現較對照組提升 25%。透過深入瞭解不同票價配置的效果，該業者決定在更多航線重啟的同時，持續進行更多測試。

另一方面，當機票銷量隨著飛機一同起飛時，線上旅遊業 (OTA) 卻被留在了地面。早在疫情發生前，OTA便深陷價格競爭的泥沼，面臨市場上多種包含如額外行李、飛機餐等增值服務搭配組合的挑戰。面對充滿不確定性的環境，謹慎的消費者更傾向直接和航空公司來往。但就本案例而言，業者是否會暫時將所有促銷優惠透過其自有管道發送仍有待觀察，畢竟OTA仍是關鍵的分銷管道，尤其在銷售力疲乏的時候。

一家國際航空公司的航班預訂量猝不及防地驟降，人們無法乘坐飛機出行，業者無計可施。

10. 2019 年 11 月至 2020 年 4 月之間的萬事達卡交易資料。

11. 《亞洲國家試圖打造旅行‘泡泡’》，《經濟學人》，2020 年 5 月 28 日。

12. 《萬事達卡疫情復甦洞察：數位化轉型》，萬事達卡，2020 年。





全力搶救

政府單位案例—— 人民消費分析

在本案例中，疫情導致該國個人消費在一個月內從兩位數成長下滑至-15%。對此，該國政府希望透過財政補貼和刺激流動性等措施為經濟注入活水。不過，主觀隨性的措施恐怕無法避免短期浪費，必須從長計議。

COVID-19 期間，政府奮力挽救經濟的情景隨處可見，而本案例的亞洲國家有些獨特之處：消費者調查顯示，整個亞洲排名中，2020年4月，該國每日家庭必須品短缺及超市雜貨店的基本食品供應短缺均高居第二，物價上漲的感知排名第三。但相對地，該國消費者是全亞洲最不擔心感染新冠肺炎病毒的人，且家庭財務表現優秀，排名第三。

因此，政府對於該國的總體消費，並沒有單純以「下滑」作結，而是採取更細緻的做法，按下列變數分析整體消費資料，取得更深入的洞察：

- 線下消費與線上消費
- 必須性消費與非必須性消費
- 零售、餐飲、旅遊、娛樂等不同行業的消費，並考慮退款與拒付等因素

並納入了兩項政府措施造成的影響：

- 振興經濟計畫
- 強制封鎖措施

該政府借助資料洞察，瞭解國民消費習慣的變化，以及哪些產業受疫情損害或助益最大。與往年數據及其他亞洲經濟體相比，分析結果凸顯了該國持卡交易重回高位的速度，也揭示了一旦封鎖放鬆、餐廳逐步恢復營業後，該國超市雜貨店將繁榮依舊。

此類洞察不但對企業而言十分有用，對於政府而言，其價值更無法估算。評估政府是否適時、適度的予以干預，需要知己知彼，而這在難以捉摸的疫情風暴中更顯重要。



政府必須投入財政補貼以刺激國家經濟，但若缺乏長期規劃，短期的一刀切方式便是浪費。



總結

以上案例展示了嚴謹、敏捷運用數據分析的力量。善用正確的資料、工具和專業知識的企業與政府單位，將能更好地應對危機，駕馭數據洞察的威力，驅策戰略、面對挑戰。

COVID-19 疫情從根本上改變了消費者偏好，急遽加速數位化服務的應用，深刻影響消費者生活、工作和娛樂的方式。以上分享的六個案例，其國家、產業和解決方案各有不同，但均應用了嚴謹的數據分析，在變化多端的疫情風暴中優化決策、調整戰術、靈活應對。

這些案例中的主角尚需時間才能享受風平浪靜的航程，但完善而先進的預測分析確實幫助它們獲得更充足的信心，以勇敢擁抱疫情後的新常態。



如欲瞭解萬事達卡如何幫助您的組織因應 COVID-19 疫情影響，請拜訪 mastercardservices.com 或致信 D&SMarketing_AP@mastercard.com.

