



逆风前行

亚洲各企业如何抵御新冠肺炎疫情影响

2020年8月



前言



马瑞菲

万事达卡亚太区企业
服务部执行副总裁

所有企业都在同一条船上。面对新冠肺炎疫情的风暴，没有人能独善其身，所有人都不能打无准备之仗。

常言道，疾风知劲草，对于企业来说也是如此。逆风前行尽管吃力，却能锻造企业更具韧性和敏捷的竞争力，避免因一时成就而膨胀懈怠。

然而，若是如新冠肺炎疫情般的风暴，要让公司业务维持正常绝非易事。亚洲，特别是东南亚的企业，尤深谙其意。尽管大家都明白，疫情带来的损害必将是长期的，它们中的许多公司仍在坚持，而且比其他地区的企业抵御得更久，它们在疫情中的成功故事值得亚洲和全球企业借鉴。

某种程度上，新冠肺炎疫情的强风大力拉齐了各家企业的水平，没有一个市场幸免于难。数据显示，截至2020年4月，近三分之一民众表示家庭经济遭受负面影响，而近半数民众预期其财务状况将在未来持续受到影响 [1]——此处的“半数”，是各地区的平均结果，经济影响事实上是不平均的——台湾不到三分之一受影响，而菲律宾却有四分之三的比例。疫情的风暴可能想摧毁放眼所及的所有事物，但发展中市场显然遭受了更严重的冲击。

在风暴所造成的破坏中，中小企业首当其冲。在亚洲各国，中小企业贡献三分之一至三分之二的国内生产总值(GDP)，[2]而它们通常在转型为电商方面准备不足，其受限的流动性亦难以助其渡过难关。在我们为中小企业的现金流问题定制指导方案的同时，也应该清楚地认识到，[3]所有企业，无论大小，都在同一条船上。面对新冠肺炎疫情的风暴，没有人能独善其身，所有人都不能打无准备之仗。

因此，面对不同的市场和情况，最佳应对战略永远是：具体问题具体分析，量体裁衣、对症下药。以下与大家分享六个案例，分别来自不同行业，覆盖不同商业议题。

- 餐饮业：门店聚类分析
- 金融业：阶段性对标分析
- 零售业：客群分析
- 健康 & 美妆业：倾向性建模
- 航旅业：票价的“参数化”
- 政府单位：消费分析

这些案例来自对不同亚洲国家的观察，各地区虽略有差异，但却有广泛的适用性。其中最关键的启发是——逆风前行，必须掌握并有效善用数据，以符合实际且具洞察力的分析应对挑战，获得最佳成果。

1. 除非另有说明，否则针对特定市场的消费者趋势数据来自于2020年3月和2020年4月在澳大利亚、中国大陆、香港、日本、马来西亚、菲律宾、新加坡、韩国、台湾和泰国进行的两次万事达卡调查，每份调查500个人

2. “亚洲中小型企业金融：金融科技信贷，贸易金融及其他领域的最新创新”，亚洲开发银行研究所 (ADB) 工作文件系列 # 1027, 2019年10月。

3. 《亚洲小企业三角：即时，开放，智能》，万事达卡，2020年。





损失惨重

餐饮业案例——门店聚类分析

疫情下餐饮业损失惨重，本案例的连锁餐饮业者也不例外，在短短两周内，其全国门店销售额因疫情下滑 40%。为力挽狂澜，业者最直觉的反应是全力挽救疫情影响严重地区的门店，此做法看似正确，但分析数据后发现，事实并非如此。

全球餐饮业均受到疫情重创。尽管外卖热度上升 [4]，但疫情爆发前，多数餐馆仍以内用或外带为主。据调查，全球民众在疫情下最想念的活动之一便是外出享用晚餐，[5] 这种感受在本案例业者所在的国家更为显著——2020 年 3 月，近 90% 受访者表示减少了外出用餐，而到了 4 月，仅约有四分之一消费者认为他们将以疫情前相同程度和频率外出用餐。

该餐饮业者他们深入探究数据后获得两个关键发现：

- 门店业绩表现与疫情爆发地的距离关联性不大
- 部分门店的销售甚至较疫情前高

根据以上发现，该业者进行聚类分析，并基于疫情期间的门店表现将各店分为不同聚类。结果呈两个极端——倚赖人流且无外送服务的门店遭受损失最大，而 24 小时营业且周遭几乎无竞争者的门店损失最小；与此同时，购买高峰时间亦与疫情前不同，反映了民众居家办公的作息。

随后，业者将原先的聚类添加交易数据，进一步观察到食客为减少外出一次性为多人代购，而使单次购买金额上升。

此洞察使业者通过以下方式改变战术：

- 基于各店现况，将资源集中于“销售反弹潜能”较大的门店
- 调整产品提供时段和选项，顺应居家办公作息
- 调整促销方式，鼓励较大额消费

面对疫情，餐饮业的标准应对措施是提供路边取餐和外送服务，但这么做仅能让该案例店家像其他同业者一样勉强维持。而借力数据分析和洞察则助其逆风前行。



向受疫情影响严重地区的门店倾斜资源似乎是明智之举；然而，数据分析却揭示了另一种答案。

4. “餐馆不休息：随著业务放缓，趋势加快”，万事达卡，2020 年。

5. “万事达卡疫情复苏洞察：数字化转型”，万事达卡，2020 年。





扭转前景

金融业案例——阶段性对标分析

本案例讲述的是一家银行的故事，与疫情若未发生的预期表现相比，其消费者信贷收入下滑了近三分之一，背后的原因是跨境与非必须性消费减少、整体消费降低导致循环余额下降，以及银行因疫情暂缓向顾客催缴帐单。

该银行的困境从全世界的角度来看都不是特例。但在该行所在的国家中，客户情况极具挑战性——在2020年4月，近半消费者财务状况受负面影响、四分之三预期未来财务出现负面影响，且五分之四正延缓大额购买活动——这些数字在亚洲是最高的。

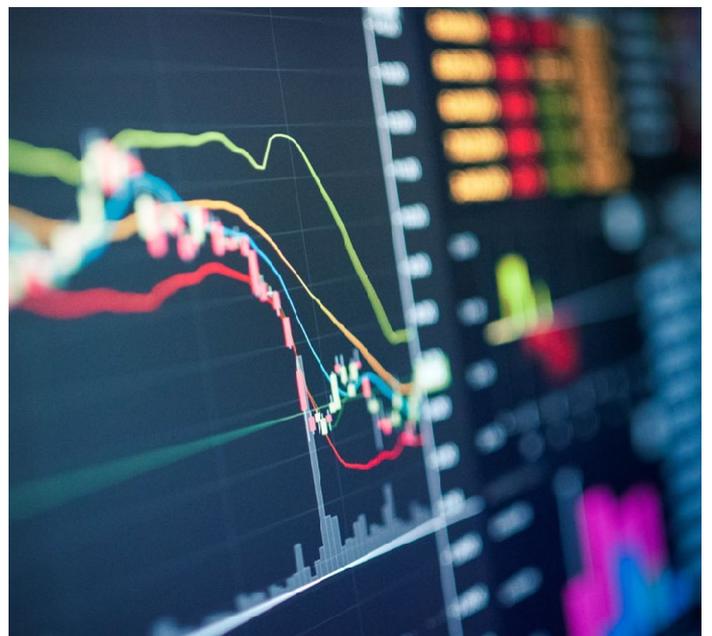
尽管局面不利，该行仍有一定的客群基础。首先，虽仅有22%的客户认可该行对其个人财务状况提供的支持，此比例却在亚洲高居第三（全亚洲平均为13%）。鉴于亚洲和欧洲部分国家更早认识到疫情影响并采取行动，在疫情控制上已走到下个阶段，因此，该银行决定对标这些国家，在不同战略领域进行分析 [6]，覆盖领域如下：

- 电子商务
- 运营有效性
- 网络安全和信用风险
- 非接触式支付
- 数字化能力
- 公司收购

根据不同时效，战略制定如下：

- 短期——依据当前疫情状况做立即反应
- 中期——基于疫情发展进行战略性调整
- 长期——针对疫情后消费者行为变化制定增长计划

短期方面，该银行决定刺激并鼓励消费向线上转移，主要集中在如个人护理和线上生鲜杂货等因疫情激增的消费领域。同时，银行推出跨境消费优惠，吸引在海外工作的国人。运营方面，银行提升卡片交易授权率、暂时延长卡片有效期，扩大线上借记卡收单，支持线上消费。同时，该行亦更新了网络安全政策，以应对线上消费走高伴随的网络犯罪。而对于首次发生不良记录的持卡人，该行选择不降低额度，反而提供短期贷款、分期付款等方案，并指引持卡人购买负担得起的日用品。



6. “Coronavirus – Future Focused Actions,” 万事达卡，2020年。





中期方面，该银行为两种情形做了准备。首先，如果疫情迅速得到控制，消费者可能进行报复性消费，该行会为非刚需类消费推出营销活动、调整信用额度，并针对海外旅行发行多币种借记卡。如果疫情持续，无退散迹象，银行将借助人工智能更好地进行风险预测，致力推广低风险的返现活动而非风险较高的余额代偿权益。该方法对企业同样适用——采购减少、退款增加、供应链失能等问题都可能代表其短期或基本面的脆弱。

无论哪种情况，该银行的增长计划均必须配合消费者行为的长期变化。在实体场景，这意味著非接触式支付成为必须，以减少销售过程中的实际接触，也代表了失业保险或活动取消保险的需求上升。在虚拟场景，这意味著调整忠诚度计划，推出电商和订阅服务。最重要的是，优化数字体验，弥补网点造访量减少带来的损失。

另外，调整网点的营业时间，使其更符合客户便利性，亦能弥补数字化能力的不足。战略性地减少营业时间不仅能维持生存，还能满足不同的线下偏好。总的来说，数字化仍是疫情带来的最显著变化。海外银行的经验虽可借鉴，但该银行将依靠金融科技实现开放银行，为数字化转型开辟道路。

信用卡使用的减少致使银行收入急剧下滑，这对消费下跌最严重的一些亚洲国家挑战尤为严峻。





大规模质变

零售业案例——客群分析

传统零售业者在网上微薄的存在感势必无法抵御新冠肺炎疫情的风暴。在案例中，此零售业者仅约有 1% 顾客存在活跃的线上消费，而 96% 从未在其线上渠道消费过，对其而言，进行大规模线上转型似乎难以实现。

疫情导致全球电商消费剧增的速度虽有放缓，但仍高于疫情前水平，看起来数字化趋势已不可逆。2020 年 4 月，该业者的所在国家有约四分之三消费者认为他们在疫情后会持续或增加在线消费，此比例是亚洲所有国家最高。

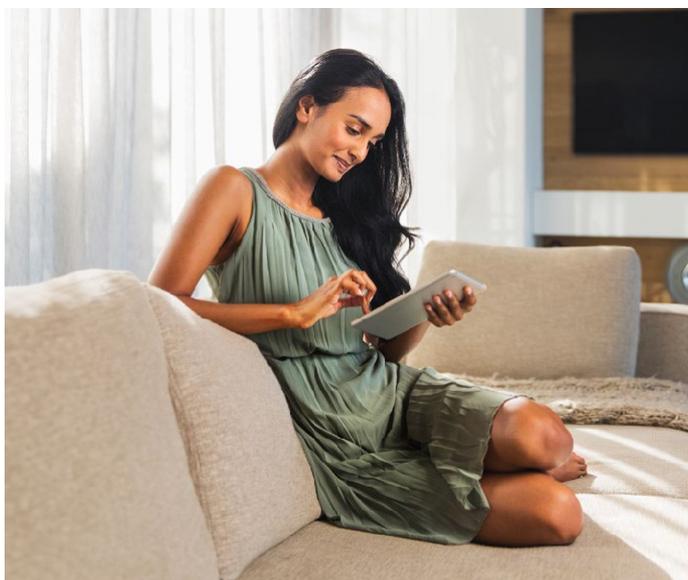
全面数字化看似诱人，但对于没有线上消费习惯的人而言，这仅是无感之举，且无法保证吸引可能接受数字化的顾客。因此，该业者选择通过分析顾客的消费数据，将高消费客群分为三类：

- 活跃在线用户，占过去半年总销售量的 1%
- 曾经有线上消费用户，占过去半年总销售量的 3%
- 从未进行线上消费用户，占过去半年总销售量的 72%

这三类客群占约四分之一的总客户数，却带来约四分之三的销售机会。这其中第三类客群潜力最大，而前两类是较好处理的。接下来，业者依据消费金额和消费份额，将顾客分为 11 种产品品类的偏好者（从奢侈品到儿童用品等）。

业者基于不同消费类型和产品偏好细分客群，帮助其进行定制化营销，并在资源匮乏情况下确保良好的营销回报。举例而言，当消费者于网上登录时，业者便能提供个性化的优惠和网页内容，以此加强互动、刺激消费。

全球零售业不会因实体门店重新开张而削弱线上业务，因为他们知道，是时候消除线上与线下的界线，提供更为整合的购物体验了。[7] 本案例的业者更是如此——疫情虽然使其业绩受到短暂影响，但却助其绝地反击，登上了数字化的新航道。



当消费转为线上，零售业者有限的数字化程度就成为了桎梏——大规模数字化转型已势不可挡。

7. “遵循规则：零售领先趋势正以前所未有的速度发展”，万事达卡，2020 年





保持平衡

健康 & 美妆业案例——倾向性建模

本案例中，一家健康美妆零售业者面临不寻常的状况。2020年1月下旬，其销售下滑约10%。这与其他行业相比不算艰困，且该业者所属地区在亚洲受疫情影响最小。其挑战在于，美妆品类销售整体缩减的近30%主要来自原本的忠实客户，他们削减了约40%的消费。

有趣的是，这一销售缺口继而被个人护理产品的大卖填补。从亚洲或全世界的角度来看这并不意外，毕竟全球有超过四分之三的消费者预期在疫情后会更加注重个人卫生，但业者所属地区却有所不同——数据显示，2020年4月，大多数亚洲国家的个人护理产品和食品均有同样程度的短缺状况，但该地区个人护理产品短缺的状况比基本食品短缺程度严重的多，两者的差异是其他地区的近两倍。[8]

若只对以上数据进行较粗浅的分析，可能会获得“加码供应个人护理产品以满足需求”或“仅供应足够的数量即可”的结论，但这样做无异于向疫情举起白旗。因此，该业者采取了更具战略性的做法——进行客群细分，对症下药：

- “疫情期间仍活跃的消费者”，约占预估总消费的58%
- “疫情期间无消费的消费者”，约占预估总消费的37%
- “因疫情而开始消费的新顾客”，约占预估总消费的5%

针对这三类客群，业者推出不同措施：

- 针对疫情期间仍活跃的消费者，将美妆用品与较有机会被购买的商品（如香皂）捆绑販售
- 针对疫情期间暂无消费的顾客，提供个人用品打折促销，重新激活其基本消费
- 针对因疫情而开始消费的新顾客，提供额外的忠诚度积分

前两类客群短期消费潜能最大，共预计贡献总销售的95%，妥善维护这些顾客将帮助业者渡过风暴。但另外这5%来自“因疫情开始消费的新顾客”的贡献——却是美好的意外。他们在疫情前不存在，若能保有这群新客的忠诚度，业者更能在风暴中掌握进一步增长的机会。



健康美妆业者面临不寻常的困境——疫情对美妆用品销售带来特定板块的伤害，而非全面性的影响。

8. “万事达卡疫情复苏洞察：数字化转型”，万事达卡，2020年。





一丝希望

航旅业案例——票价的“参数化”

本案例中，疫情伊始，一家国际航空公司的机票预定量便在短暂波动后骤降 60%，而其所在国家的整体旅游业预定量更在之后持续下滑 90%。[9] 人们无法进行国际旅行，这对业者来说似乎无计可施。

中小企业遭受重创，航空业者全数停飞——世界各地都在上演相似的新闻。虽然有部分国家启动了“旅行泡泡”计划（Travel Bubbles，即互惠国家形成联盟，允许国民在参与国之间自由来往），[10] 但远水恐怕救不了航空业当下面临的近火。唯一的希望在于人们对旅行的向往——调查显示，[11] 包括该业者所在的国家在内，旅行一直是疫情期间大众最想念的活动之一。2020 年 4 月，该国有半数消费者计划在限制一放宽后便来一趟“说走就走”的跨国之旅。该数字比排名第二的国家高出 11%，而全亚洲平均为 30%。

“降价”通常是商品滞销时的标准做法。但是普通的降价策略，例如针对无需签证的目的地，并无法有效刺激民众踊跃出行。因此，在充满不确定性的市场环境下，该航空业者决定测试不同优惠的效果，并基于以下参数，进行为期两周的比较对照实验：

- 降价程度
- 旅行天数
- 距离出发日期的时间
- 票价类型

该业者从中获得以下洞察：

- 最佳降价幅度为 20%
- 最短旅行天数应为 7 天
- 出发日期应在一周后至三个月内之间
- 应锁定经济舱推出优惠

分析结果显示，若基于以上洞察采取相应措施，国际航班预定量将有 30% 的提升潜能，实验组经济舱航班的收入表现较对照组提升 25%。通过深入了解不同票价配置的效果，该业者决定在更多航线重启的同时，持续进行更多测试。

另一方面，当机票销量随著飞机一同起飞时，在线旅游业（OTA）却被留在了地面。早在疫情发生前，OTA 便深陷价格竞争的泥潭，面临市场上多种包含如额外行李、飞机餐等增值服务在内的搭配组合的挑战。面对充满不确定性的环境，谨慎的消费者更倾向于直接和航空公司来往。但就本案例而言，业者是否会暂时将所有促销优惠通过其自有渠道发送仍有待观察，毕竟 OTA 仍是关键的分销渠道，尤其在销售乏力之时。

一家国际航空公司的航班预定量猝不及防地骤降，人们无法乘坐飞机出行，业者无计可施。

9. 2019 年 11 月至 2020 年 4 月之间的万事达卡交易数据。

10. “亚洲国家试图打造旅行‘泡泡’”，《经济学人》，2020 年 5 月 28 日。

11. “万事达卡疫情复苏洞察：数字化转型”，万事达卡，2020 年。





全力抢救

政府单位案例——人民消费分析

在本案例中，疫情导致该国个人消费在一个月内从两位数增长下滑至 -15%。对此，该国政府希望通过财政补贴和刺激流动性等措施为经济注入活力。不过，主观随性的措施恐怕无法避免短期浪费，还须从长计议才行。

新冠肺炎疫情期间，政府奋力挽救经济的情景随处可见，而本案例的亚洲国家有些独特之处：消费者调查显示，整个亚洲排名中，2020年4月，该国每日家庭必需品短缺及超市杂货店的基本食品供应短缺均高居第二，物价上涨的感知排名第三。与此相对应的，是该国消费者在全亚洲最担心感染新冠肺炎病毒，且家庭财务表现优秀，排名第三。

因此，政府对于该国的总体消费，并没有单纯以“下滑”作结，而是采取更细致的做法，按下列变量细分整体消费数据，取得更深入的洞察：

- 线下消费与线上消费
- 必须性消费与非必须性消费
- 零售、餐饮、旅游、娱乐等不同行业的消费，并考虑退款与拒付等因素

并纳入了两项政府措施造成的影响：

- 振兴经济计划
- 强制封锁措施

该政府借助数据洞察，了解国民消费习惯的变化，以及哪些行业受疫情损害或帮助最大。与往年数据及其他亚洲经济体相比，分析结果凸显了该国持卡交易重回高位的速度，也揭示了一旦封锁放松、餐馆逐步恢复营业后，该国超市杂货店将繁荣依旧。

此类洞察不但对企业而言十分有用，对于政府而言，其价值更无法估算。评估政府是否适时、适度的予以干预，需要知己知彼，而这在难以捉摸的疫情风暴中更显重要。



政府必须投入财政补贴以刺激国家经济，但若缺乏长期规划，短期的一刀切方式便是浪费。



总结

以上案例展示了严谨、敏捷运用数据分析的力量。能善用正确的数据、工具和专业知识的企业与政府单位，将能更好地应对危机，驾驭数据洞察的威力，驱策战略、直面挑战。

新冠肺炎疫情从根本上改变了消费者偏好，急剧加速了数字化服务的应用，深刻影响了消费者生活、工作和娱乐的方式。以上分享的六个案例，其市场、行业和解决方案各有不同，但均应用了严谨的数据分析，在变化多端的疫情风暴中优化决策、调整战术、灵活应对。

这些案例中的主角尚需时间才能享受风平浪静的航程，但完善而先进的预测分析确实帮助它们获得了更充足的信心，以勇敢拥抱疫情后的“新常态”。



如欲了解万事达卡如何帮助您的组织应对新冠肺炎疫情影响，敬请访问 mastercardservices.com 或致信 D&SMarketing_AP@mastercard.com.

