

產業如何佈局 成為疫情后的贏家

文 | 東方線上公司 行銷部

回頭看東方線上在2020年2月針對擔任管理職的「專業經理階層」實施調查，那時只有16%左右的人認為疫情會持續到2020年9月之後。而現在的狀況是，當時大家口中的「新常態」已經變成了「真常態」，然後又有「新的新常態」出現。從最開始的口罩、酒精、體溫計、餐廳梅花座，來到了面罩、實名製、血氧機、生鮮蔬菜盒。舉這些例子只是想表達：隨著疫情演變，這會是一個持續變化的過程，對於不同的個人、家庭、公司以及產業，都會造成不同的影響，而我們要做的是，持續關注這樣的變化，才能抓住消費者的心，並且比以往更靠近消費者，來尋找成長的機會。

* 共回收551份有效問卷，樣本領域涵蓋廣告/顧問業、餐飲/服飾/百貨、觀光旅遊、各類型零售業、娛樂休閒等等

我們先來看看，2020年初至今，被病毒搶走的一年多，東方線上觀察到台灣的消費者發生了哪些轉變？近一步的來思考這次的主題：「如何佈局疫苗後的新常態」。

一、台灣的消費者發生了那些改變？

在這段期間內台灣消費者經歷了很多的「從來沒有」。從來沒有這麼久沒上餐廳、從來沒有這麼久沒出國旅行、從來沒有這麼久沒進公司、從來沒有這麼久沒逛街購物等等……。從東方線上對台灣

消費者的長期觀察數據來看，這些從來沒有，確實讓消費者的生活型態及心態產生了不小的化學變化，以下分享筆者認為最重要的三個項目：

1. 嚮往歐美東洋生活方式的比例大幅下降

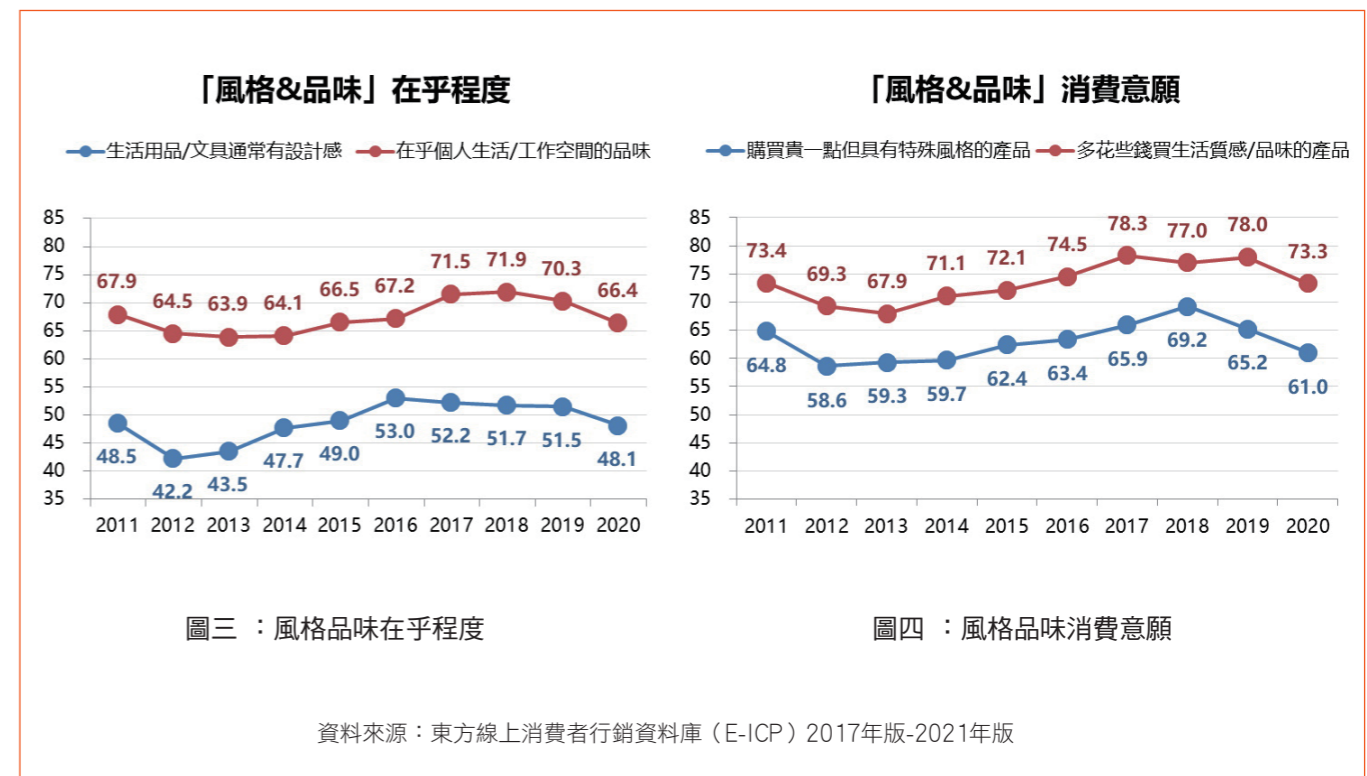
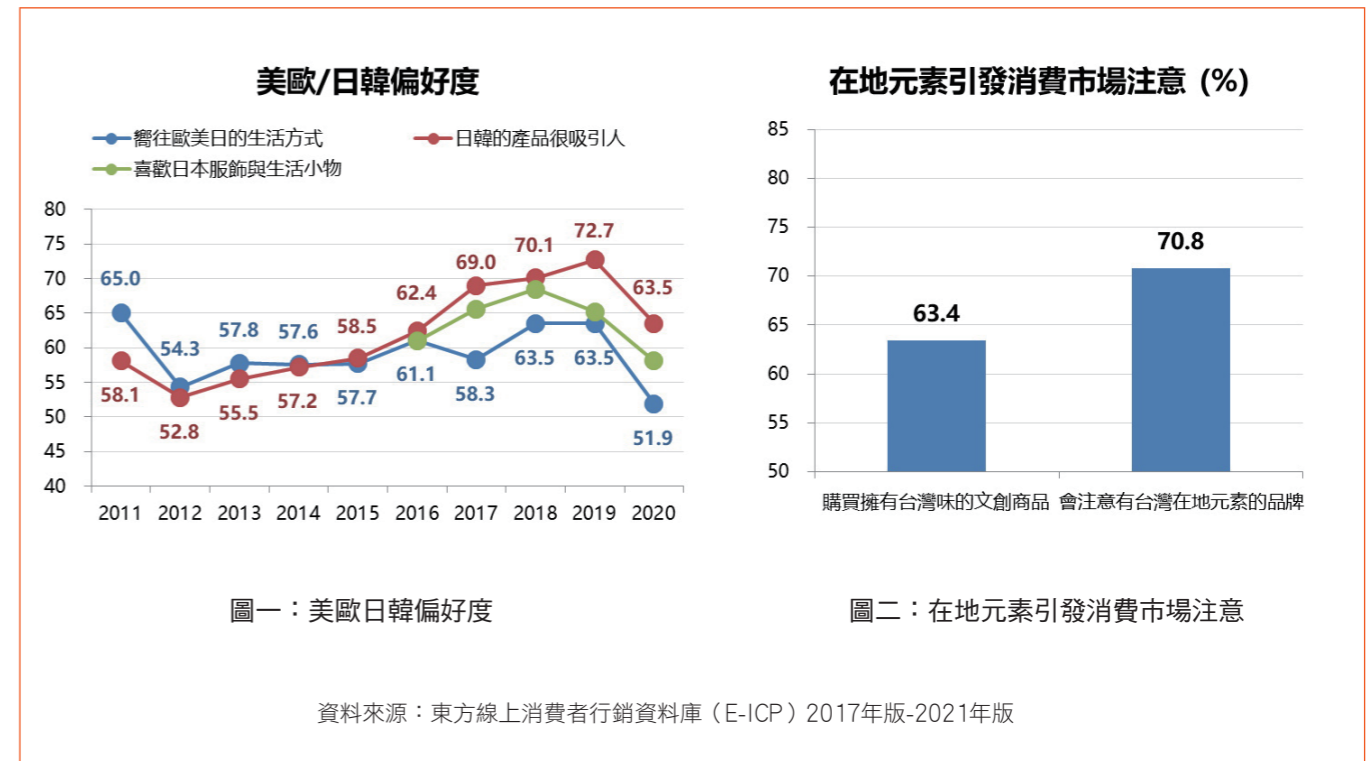
疫情之後的台灣消費者，羨慕歐美東洋生活方式的比例大幅下降，為近10年新低；對日韓的商品偏好也同步下滑。相對的，在地元素（台灣味/台灣在地文化）引起消費市場注意力。

是否因為不能出國，所以嚮往外飛的心轉而在地沉澱，我們不能那麼肯定得將這兩件事結合在一起。但是照目前世界各地疫苗施打的情況看起來，兩年內可能大多數消費者都無法自在出入境的狀況下，接觸到國外頻率下降，可能讓嚮往的心情也跟著下滑，將產品訴求從以往的歐美日韓元素，轉移到在地文化的結合，是可以考慮的方向。

2. 減少追求風格與品味

我們也發現到，在這樣不穩定的環境下，消費者對於風格與品味的在乎程度下降，連帶願意花錢在風格與品味的消費意願也大幅減少。

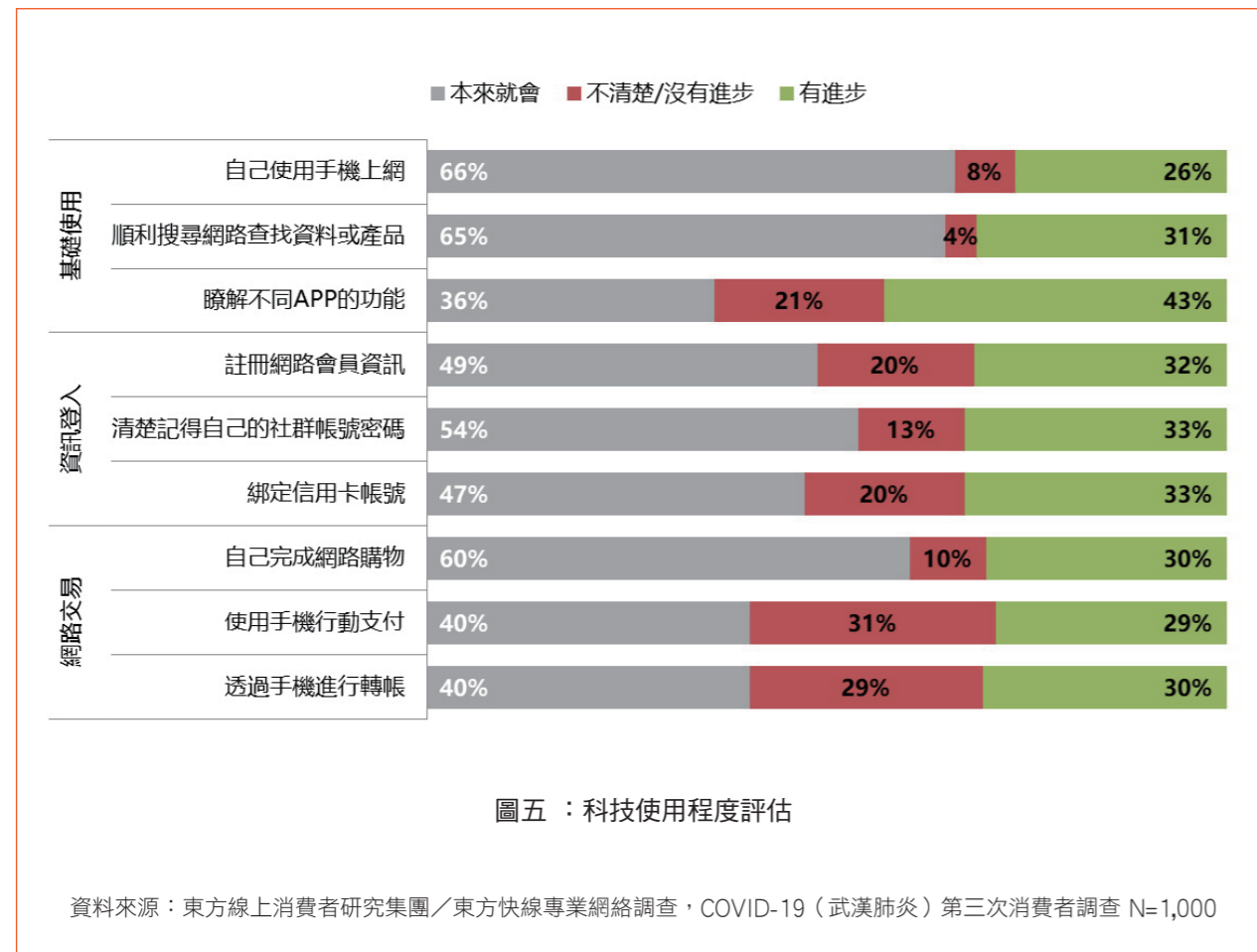
也許是因為害怕經濟狀況無法維持，而出現「錢要花在刀口上」的務實心態，這時候行銷方向也建議要跟著轉向，多花點篇幅介紹商品的實用性，或是想辦法讓設計、風格成為一種「必需品」，才能在這個紛擾的情境下打動消費者的心。



3. 熟齡消費者自評科技進步

不論是在基礎使用、資訊登入、網路交易各行為上，都有30%左右的熟齡消費者認為自己有進步。以往我們在網路上針對熟齡消費者的佈局也許較少，而在疫情期間，除了實名制、疫苗預約等等

必要的行為，讓這些消費者更願意接觸科技產品，也有可能是因為家人都在家裡，有更多時間可以教他們使用，讓這些網路的新住民在雲端的活動範圍更深也更廣，這也是我們可以注意的地方。



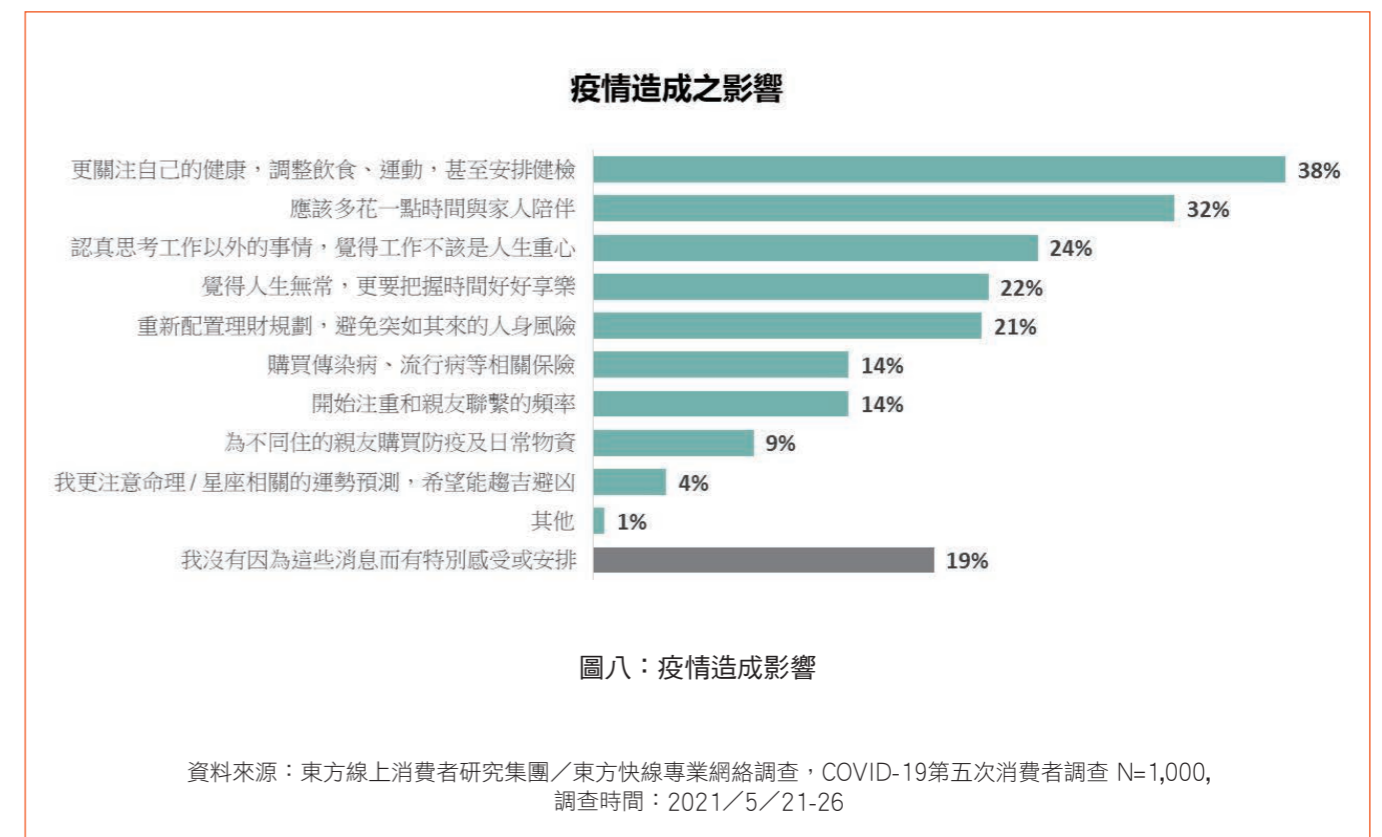
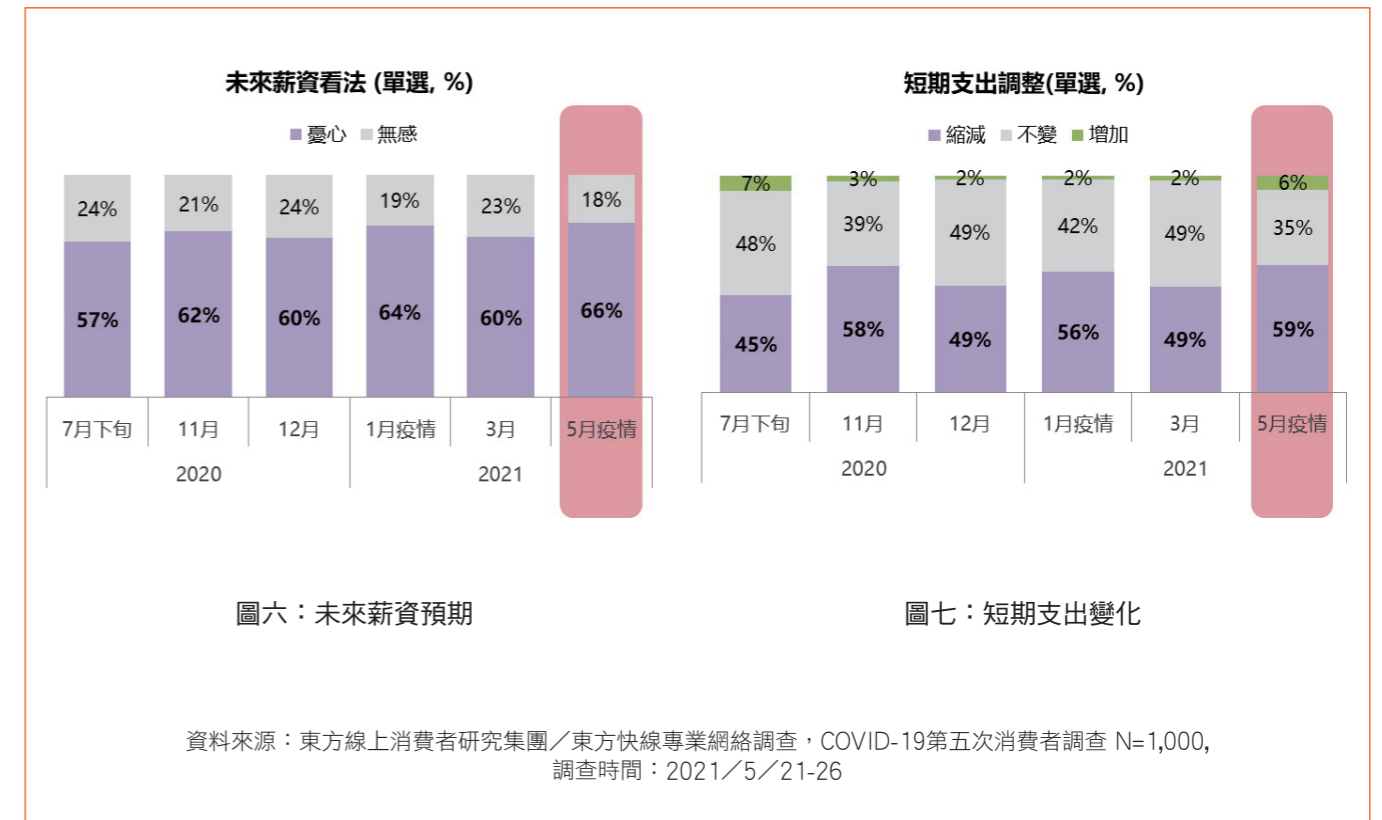
二、3級警戒之後的衝擊

在寫這篇文的時候是2021年6月，筆者以及公司同仁都已經居家辦公一個月了。過去一個月中，台灣消費者對於疫情的感受度，應該可以用「衝擊」兩個字來形容。

我們從調查中可以看到，在這樣壓迫下的消費

者們，對於經濟狀況更加擔憂，而對於支出也更加得緊縮。如前所述，推測他們對於「風格品味」的追求將會持續下修。

而這樣的轉變會持續下去，又或是當某天解封之後，大家又會回到原本的生活型態，無法得知。但是有81%的人表示因為三級警戒的動盪而在心態上受到影響，開始思考健康觀、家庭與工作平衡。



就我個人的觀點來看，這次的轉變會是長久性的轉變，因為中間加入了「強迫體驗」的因素，以往也許看了某本書、某部電影，而開始有了不同的想法，但一覺醒來又馬上又被接踵而來的「日常」所沖淡。但這次因為三級警戒實施，大家被半強迫得體驗了一個多月的「新日常」，甚至生活因此有了大轉變。在這樣的情況下所得到的感受，是會長期得刻在心中。

所以其實本次三級警戒之後，到施打疫苗之前，對行銷人來說，是相當重要的時刻。需要密切得關注，消費者心態的轉變，研究消費者的下一步，然後做出決策、計畫，比別人更快一步進到新的利基市場。

危機就是轉機，雖然是句老生常談，但用在現在這個時刻是再適合不過了，2021年閱讀此文章的您，在已經撐過2020年的當下，已經證明您比許多公司企業更加強健，更應該要比往更貼近消費者，尋找再一次成長的機會，讓我們一起努力，期待疫情之後的美好時代。

三、如何佈局成為不穩定時代下的贏家

當我們看到花旗銀行這種世界性的大企業，做出了重大決策，預計收起13個國家的消費金融業務，更不用提許多中小企業以及旅遊業還在等待著雨水的降臨。沒有人能預言局勢會怎樣走，不過生意要做，策略仍是要有的，只是長短深淺的不同，雖然我們也看過有計劃的但沒有贏的狀況，但我們從未看過沒有計畫的贏家，在此分享三個觀點，希望帶給正在閱讀的各位經營上的靈感。

1. 比以往更靠近消費者並且尋找成長機會

「瞬息萬變的世界」是我們常常掛在嘴上的話，但是從2020年到2021年的這段期間，相信許多人都真正第一次深刻的感受到這句話的意義。不用說世界，光是台股去年的資金流動之快速，從生醫股到科技、航運股的走勢，就讓許多人來不及作出回應。另外，原本預期新的服務、科技被接受的

時間，要以「年」來計算的情境，突然被壓縮在1年內就完成了。

然而這一切真的都沒有任何根據可言嗎？回頭來看其實並非如此。若是能夠注意到疫情蔓延的速度，以及有足夠的大膽假設，就多少能夠知道在家上班的需求將會擴大，再從此延伸出去，所謂的宅經濟、訂閱經濟、線上購物及航運的需求都可以設想出來。放棄觀察、研究消費者的下一步，那就等於放掉了比別人更快一步進到利基市場的機會。

身為決策者的您應該要想的是：這些行為在COVID-19之後還有多少會持續著？業者和消費者的態度、需求還有計畫會是什麼？大家的生活方式會回到之前還是繼續著現在的「新常态」？如果消費者要花錢，他們願意花在什麼事物上面呢？2021年在地理和區域上的商業市場會發生怎樣的變動呢？這些都是很重要並且經理們在計畫決策時必須知道的洞查。

2. 在不確定的情況下點亮前方燈，並觀察競爭者的動向

相信經歷過2020年之後，我們不需要學習就已經建立起的態度就是「危機意識」，就如同開車，以往我們只打著前方燈，現在各個企業都開始建立起自己的燈塔及展望台，四處尋找可能的機會。我們可以不用當第一個吃螃蟹的人，但絕對不要當最後一隻老鼠。

前面提到的，在這個當下還在看著這篇文章的您，已經確定了您在這個市場的地位，然而挑戰並非到此結束。除了原本我們熟悉的領域之外，是否還能夠將自己的角色延伸到其他領域之中，爭取更多發展空間，確保在市場輪轉的時候我們不會只能夠在原地等待救援，這也是非常重要的一環。

觀察競爭者的動向的重要性在此時大大增加，而以往可能覺得離我們遙遠的有關嚴重流行病、戰爭或金融風暴等無法預測的國際事件也都變觸手可及。因此培養敏感度或是尋找一個可以協助你的夥伴，在您想要投入一個不熟悉的市場前點亮道路，從過去經驗來判讀目前的局勢，得到最佳的洞查，

幫助企業從被動走向主動出擊的方式，來做出最有效率的決策。

3. 在盡量降低風險之下探索可觀的國際成長機會

疫情現在已漸告一段落，先不論當中的有得有失，我們確實看到了台灣產業了另一道曙光，而在產量穩定，甚至國內產能過剩之際，有廠商直接把產線設備輸出到國外，就此成立國外工廠，找到另一條發展路線。

當然我們不可能每個公司都擁有一條龍的產線與通路，但是這次事件讓許多人看到了往上游或下游發展的可能性，而這條路未必是在國內。我們也不一定要從自身出發，也可以當作一個協助自家上下游國外廠商進入台灣發展的媒介，從這樣的角度的角度來思考公司發展的各種可能性。

當國內市場停滯不前的時候，小心地選擇國際市場會是帶來成長的關鍵。儘管如此，在沒有評估公司計劃的強項、弱項、風險和機會的情況下進入，將可能造成巨大的風險。仔細的評估是必要的，而一個強而有力且有經驗的公司將會透過經濟和交易資料，加上大數據演算的協助，以及過去的經驗，協助找到一個最適合切入國際化的角度，減少許多不必要的風險與成本，例如企業合作以及管道接洽等等。放眼台灣之外，找尋其他可能，會是我們在疫情之中看到許多企業思考的方式。

靠近消費者、領域延伸、國際發展，希望達到拋磚引玉的效果，帶給您有一些思考的靈感。有挑戰的環境，才會出現獲利的機會，COVID-19攪亂了一片紅海，也帶來了另一片藍海，希望大家除了能夠挺過疫情外，也能夠更加突破，在疫情過後成為領域的領頭羊。