



新冠肺炎帶來的創新機會

新型冠狀肺炎（COVID-19，以下簡稱新冠肺炎）的全球性爆發，使得消費者的行為急遽變化，迫使企業重新思考他們的經營策略。在這個充滿不確定性的時期，唯有持續創新，才能在疫情中挺立，並在疫情結束後快速復甦。企業首要之務是了解不斷改變中的消費者行為，並採取更具創業家精神的創新思維模式。以此，不但能讓企業在短期間調整自己的主張以減緩衝擊，並依據消費者行為的變化來擬定長期的創新策略，以確保疫後商業復甦及永續成長。

企業在此刻更需應謹慎行事。由於消費者要持續面對新冠疫情帶來的不確定性，在短期內，某些廠商可以把握機會成為消費者首選。寶僑（P&G）最近推出新的抗菌系列產品「Microban 24」就是一個很好的例子，它掌握了短期消費者行為變化的浪潮。

一些品類有機會獲得意想不到的成長

廠商需要迅速找出管理短期、長期供應鏈及資源的方法。衛生紙在全球前所未有的需求便是一個案例。無論企業在短期、中期和長期採取了什麼行動，都必須清楚自身意圖及預期結果。

過去經驗已經證明，在極端的外來衝擊之後，許多行為改變會恢復為正常，並且使人們更願意改變，因為他們知道自己能夠這樣做。那麼，要如何因應經得起時間考驗的行為變化呢？關鍵在於找到即將成為新常態的各種行為變化，並即時提出能夠反映這些消費者動態的創新商品或服務。

密切關注消費者行為變化是至關重要的 - 某些行為變化可能會持續下去

有助安全或讓消費者得到安全感的行為更有機會得以持續，並激發各界創新的野心。例如，除了現有附加價值的好處外，注入抗菌和殺菌技術的護膚或護髮產品，或由食品和飲料品牌推出專業營養品（提供預防和保護作用的「疫苗食品」），都有可能將延續為下一代產品。

1. 了解不斷變化的消費者行為會如何影響其未來購買行為

這是非常重要的環。例如，他們會轉而購買較經濟或便宜的商品嗎？當他們購買不到現有產品時是否會做出不同的選擇？他們現在嘗試新產品時，是否會因疫情當前的外在壓力，而為未來的消費留下更強的記憶？因此企業需要著重如何降低消費者被新品牌吸引的風險。

2. 社會影響力促使您的消費者做出許多選擇

持續密切地觀察具群眾影響力的接觸點，對於了解可能影響您的產品和服務的新購買動態至關重要。例如，隨著全球趨勢的發展，過去幾天印度的洗手乳的銷量增長了兩倍，導致大多數商店出現缺貨的情況。這類產品在該國的普及率很低，因此，大多數製造商批發生產洗手乳的能力非常有限。

3. 新的生活方式變化將影響某些行業，我們需要密切關注這些改變會如何影響其品類和品牌

現今，消費者正在探索工作、交流和娛樂的新模式。在中國，因此次疫情，已有 89% 的人口挑戰了他們通常不會嘗試的一些事物。電子娛樂、醫療諮詢和線上學習亦是消費者正在嘗試的新體驗，這些也可能會為未來帶來新的機會。

4. 不要忽視對創新的關注 - 再次關注您的核心目標

無論有多麼誘人，都不要忘記企業的價值核心及目的。您應該問問自己：「我從事的是什麼產業？」混亂的市場和消費者力量的改變意味著要重新評估飽和的市場。儘管數位服務越來越受關注，但那些受到嚴重影響的零售業、餐旅業和旅遊業者會需要檢視現有產品及服務，並找出能夠滿足更多消費者在休閒、放鬆、交流和娛樂方面需求的方式，並以此進行調整。

創新並不一定意味著劇烈的變化

在動蕩的時期，無論是細微的附加功能、好處或是調整都可能影響盈虧。以戶戶送 (Deliveroo) 在歐洲為例，他們將危機化為轉機，並利用自我隔離政策提供「無接觸外送服務」，利用現有基礎設施將服務範圍擴大到廚房和家庭產品。這種靈活性以及測試和學習的心態，將有助於確保您對消費者的幫助及關聯性，進而提高需求。

永續性成為產業必需且值得持續關注的焦點

減少一次性產品的數量，例如增加可重複利用的尿布和抹布的產量。品牌未來將會更注重在地化、自給自足，並加強使用對自身和環境都有益處之產品的思維。在這段不確定的時期內，要加速研發更具永續性的產品。研究顯示，經歷此類型的外在危機後，一些環保行為更有可能持續下去。

借助人類的理解力、智慧以及對未來趨勢的預測以保持不敗

在這充滿不確定的時代，有效利用研究及洞察是企業維持不敗的關鍵。雖然企業可繼續執行測試，並將傳統面對面的接觸方式轉換為線上替代方案，但也有部分人士擔心，疫情爆發將會影響消費者對創新資產的評估。根據知名心理學與經濟學家 Daniel Kahneman 的經驗和大量研究得知，在危機期間消費者行為可能比平時更為目標導向。因此，他們的行為在某些品類中可能不那麼具代表性，尤其是那些與當前危機相關的行為。

與您的市調部同仁和公司內部利害關係人緊密合作、尋求建議和替代方案來有效降低偏誤所導致的風險。此外，建議您應聚焦於了解行為和順勢掌握趨勢浪潮 - 為危機時刻制定計畫。

將您的創新想法集中到不同的「小型團隊」中。由一個團隊，專注利用「測試和學習」的思維模式，在短期內將創新資產轉為核心。再讓另一個團隊，著眼於未來的情景和預測，並擬定以可持續創新為目標的長期創新策略。除此之外，對消費者保持密切的觀察也極為重要。

Kantar提供多種替代方案，從眾籌解決方案到打造虛擬測試環境，以及無接觸式產品測試。透過長期合作之消費者群組（home test club），以影音回饋的方式協助深入了解產品性能及影響表現之相關因素。我們的自動化（圖表）儀表板（dashboard）亦可解決面對面簡報的需要。

關於作者



David Lansanah
Global Head of Innovation, Insights
Division



Nicki Morley
Lead Innovation Consultant, Insights
Division, UK

完整全文：

<https://www.kantar.com/Inspiration/Coronavirus/Innovating-during-the-COVID-19-pandemic>

關於 Kantar 凱度洞察

凱度洞察是市場研究顧問的領導品牌，也是全球規模最大的專案市場研究機構，提供客戶客製化的企業成長解決方案與顧問服務。強大完整的專案分析模組，能夠協助解決企業面臨的挑戰、洞察商機、擬定精準計畫與決策，確保商務成功。自 1983 年來台迄今已逾三十年，深黯台灣消費市場需求，為最具專業地位的市場研究公司。

凱度全球官網：<https://www.kantar.com/>