

非常时期，让品牌更有意义：

品牌如何应对 新冠肺炎带来的挑战

更新版本 - 2020年4月1日



Ogilvy



韦棠梦
奥美集团亚洲及大中华区
首席执行官

“

欢迎阅读非常时期2.0报告

截止至2月24日，新冠肺炎带来的危机很大程度上仍仅限于中国大陆地区，其他国家与地区感染病例仅有2069例。然而，一个多月后的现在，在我们发布此份2.0新版报告之时，美国与意大利的感染病例已大幅赶超中国，全球确诊病例已超过93万，并仍在持续增加。短短一月，一个本是地区性的问题已飞速扩散至全球各地。

这是一个历史性事件，无疑给人类、经济、国家和企业带来了严峻的挑战。我们也一次次目睹为了抑制这种病毒，人们相互帮助、政府加大力度、品牌持续贡献的惊人故事。

虽然此危机的严重程度前所未有，但我们仍然可以从2003年SARS和2008年全球金融危机等事件中总结出切实可行的方案。此新版报告的更新内容，包括：近期国内外品牌如何高效积极地面对此次危机、消费者行为在疫情期间所发生的改变以及疫情后的变化趋势。

中国现正在慢慢回归正轨。当前我们竭尽所能地为短期的快速恢复做出努力，但我们也需要为品牌从复苏到最终利用反弹超越这一转变而关注未来、做足准备。

每一次危机的最后都会分出胜负。有些公司会因此衰落，而有些会因此繁荣。我们真切的希望本报告能帮助各位更好地把握当下、并为反弹和超越找到方向。

最后，祝愿每一个人身体健康、自觉抗疫防疫，并为更多人送去正向的温暖。

”

Ogilvy

危机

Wēi Jī

危机中洞见转机

汉语中，“危机”可理解为，在危险的当下，必有事物发展的枢纽。这是个测试决策的一刻，是人生、团体、社会发展的转折点，生死攸关、利益转移，有如分叉路。

盘点过往 放眼未来

最初，我们认为新冠肺炎有望在中国得到有效的控制。然而，经济学家智库（EIU）表示，当下全球范围内的迅速蔓延意味着 - 全球大约一半人口可能受到疫情影响。

即使现在中国经济有逐步复苏的迹象，经济损失的多寡还是将取决于疫情的爆发程度。

显然，这不是我们第一次面临共同危机。全球化和数字化意味着我们正面临前所未有的连通性和相互依存关系，这带来新的挑战，也带来了新的机遇。适应性更强大的品牌也更容易生存于危机期间和危机过后。

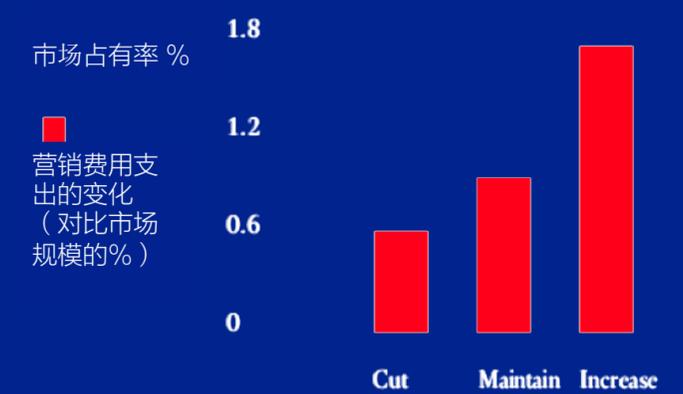
在此当下，品牌不仅需要考其业务运作的健康状态，还应顾及其与所有受众和利益相关者之间的关系。

针对这类多变且无所不在的危机，持续的不确定性及陌生感是营销人员要面对的最大挑战。

在疫情爆发之前，我们就进入了2020年，今年预计会有增长压力。新冠肺炎的发生，使敏捷的反应比以往任何时候都更加重要。

奥美撰写此报告的初心是希望借由汲取过去的经验，帮助营销人员在持续发展的每个阶段，为采取明智而果断的行动做好准备。

采取正确举措的品牌，可以在经济低迷时期获得多达**3倍的市场份额**，并在景气回升时更快、更强劲地反弹，从而获得**持久的竞争优势**。



复苏后的前两年市场份额增加 (来源: Hillier, Tony: Successful Competitive Strategies For Recession And Recovery)

SARS – 众所周知的先例

在SARS前后为期9个月的爆发中，共有近8,000例的确诊，774人死亡。从相关中国政府单位在最初面对疫情爆发的无所适从，到稍后急起直追直面的挑战。这跟中国政府无与伦比的资源调配能力，以及背后其民族文化崇尚坚韧和奋斗的精神息息相关。

当人们积极通过手机和网络获取有关疫情的信息和最新消息时，SARS是中国互联网作为大众传播媒介的转折点。新浪、搜狐和网易的股票飙升，同时投资者对中国技术的兴趣开始上升。而当成千上万的人们被分散在房屋或宿舍里，他们正在寻找转移注意力的事物时，这也造就了数字化家庭娱乐市场。

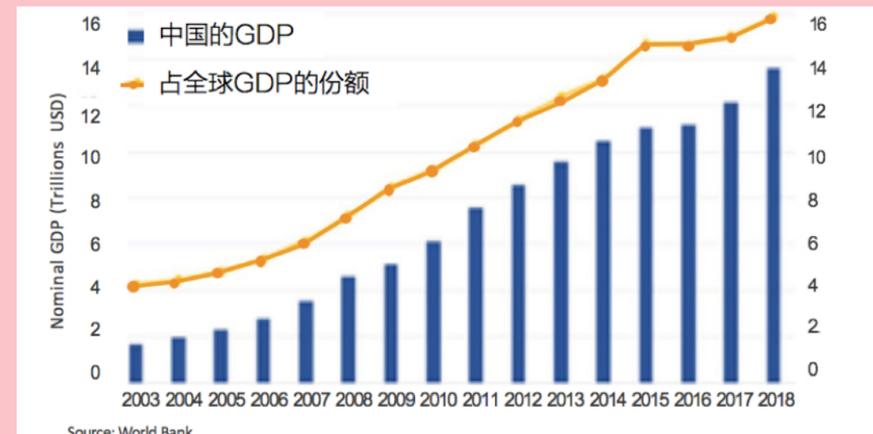
因为疫情，人们居家不出门，网上购物行为开始更加普遍，这是导致阿里巴巴起飞的原因之一。复苏来的很快，大多数亚洲经济体反弹。国泰航空的股票从2002年12月到2003年4月暴跌了30%，但在第二年几乎翻了一倍，因为人们证明他们不仅渴望恢复正常，而且需要弥补失去的时光。



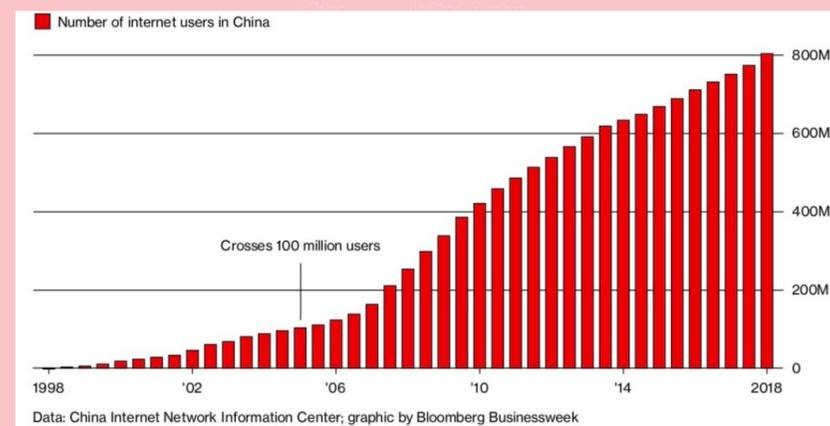
然而，这次却不同于过往

中国是全球增长的领头羊

自SARS时期至今的六大经济体



互联网霸主：
中国互联网用户是日本，俄罗斯，墨西哥和美国的总和



5大经验法则

对比过去，
尽管存在差异，但5个
适用且及时
的法则，在
此当下仍然
有意义和作用。

1

"黑天鹅"事件
覆舟亦载舟

SARS、全球金融危机或此次的新冠肺炎等的“黑天鹅”事件，对于品牌及营销人员而言是关键时刻，它们测试并考验着品牌的能力，这时也能特别凸显品牌目的、价值及承诺，还有品牌的敏捷度、创造力及精神的重要性。

2

正常将会到来

我们尚不知道何时会一切回复正常，一旦发生，却是转眼间。而在那当下，市场会立即释放出所有过往被压抑的需求。

3

但游戏规则
会改变

因为消费者态度和行为的变化，创造了新的市场需求，新的侧重和新的竞争机会。

4

关键在于管理
每一个阶段

那些有能力在危机中洞见机遇的营销人员，会积极考虑品牌在短期、中期和长期的规划，并迅速做出相应调整。

5

还有随时
整装待发

机会青睐随时待命、反应敏捷及具有果断能力的品牌，在一般时期如此，在非常时期更加显著。

Ogilvy

后续发展的四大现象

乐观状态 10%可能性

因政府的反应迅速，疫情得到有效改善，中国/新加坡/韩国的抗疫政策被其他地区效仿。疫情在3月底渐渐趋缓，预计5月底也渐在其他地区趋减。

经济方面：下半年经济反弹，中国增长约4%，美国增长约1%，全球增长约2%。

基本状态 50%可能性

疫情3月底在中国被有效抑制，6月底在欧洲/美国、9月底则在其他地区被抑制。旅游业与商业全年疲软。

经济方面：中国增长约0%，美国下降约3%，全球下降约2%。2021开始反弹。

悲观状态 30%可能性

病毒变成地方性疾病，并在一年内出现疫苗。

民族主义情绪高涨。

经济方面：中国下降2%，美国下降4%，全球下降4%。全面经济复苏要等到2022年。

流感化状态 10%可能性

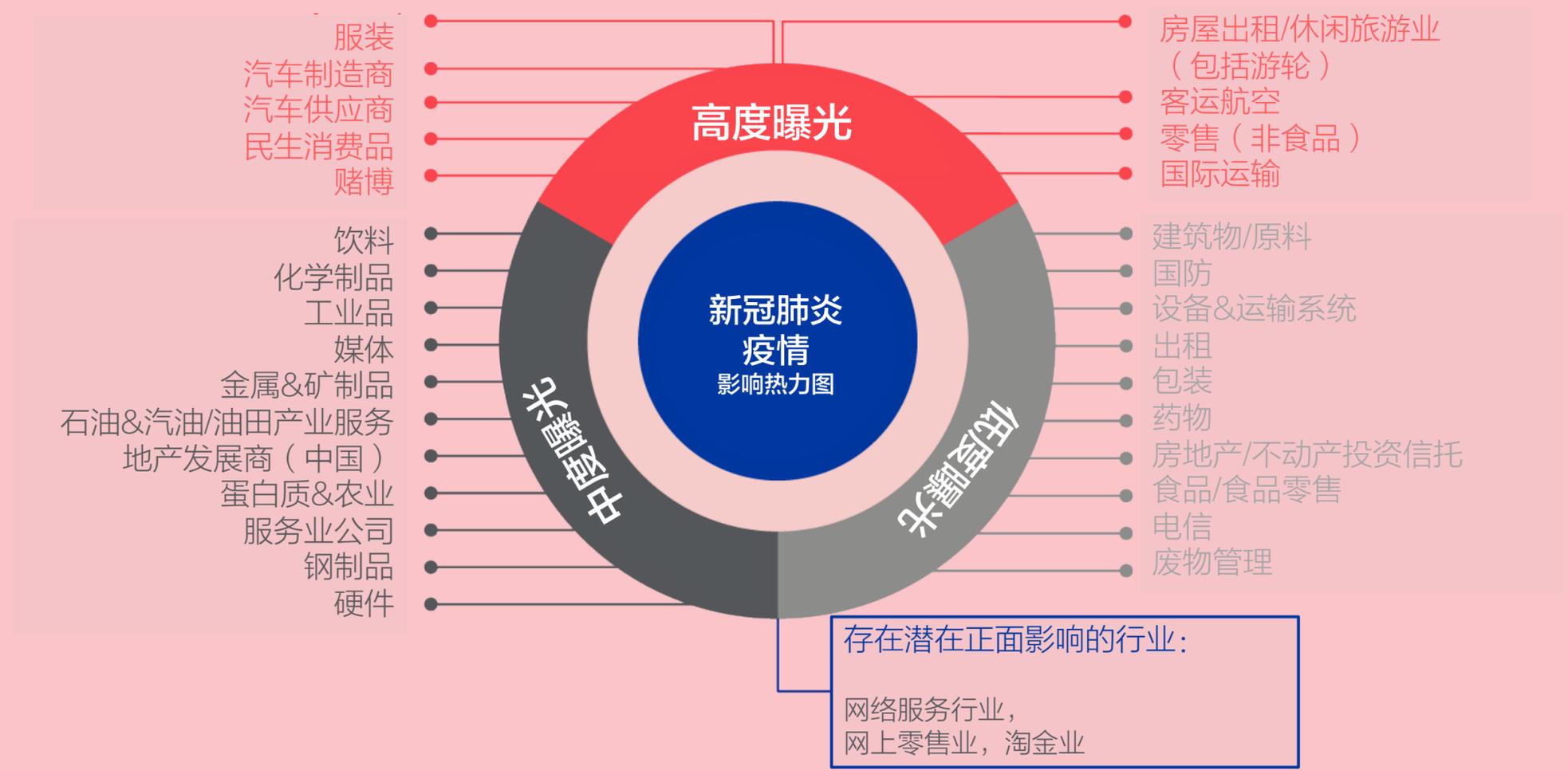
疫情传播无处不在，没有对症疫苗。国家政策力度过小。1-3%的全球人口死亡。

转变为民族主义。国家掌管部分企业。出现商品短缺以及大规模裁员现象。

资料来源: The Economist Intelligence Unit 经济学人智库

疫情导致的经济崩溃

对某些行业的影响将超过其他行业



资料来源: Moody's, Covid-19 Impact Heatmap, Coronavirus disrupts supply chains

品牌现阶段的挑战

营销人员在想什么？

在没有实体店的情况下，我们如何保持与消费者的关系？

我们如何找出新的场合和行为，来推动市场相关性和试验？

我们如何有效且聪明地将实体店铺/会议/产品/发布会转变成虚拟的？

我们如何实现创新并找到新方法，来提供符合新现实和新行为的解决方案和服务？

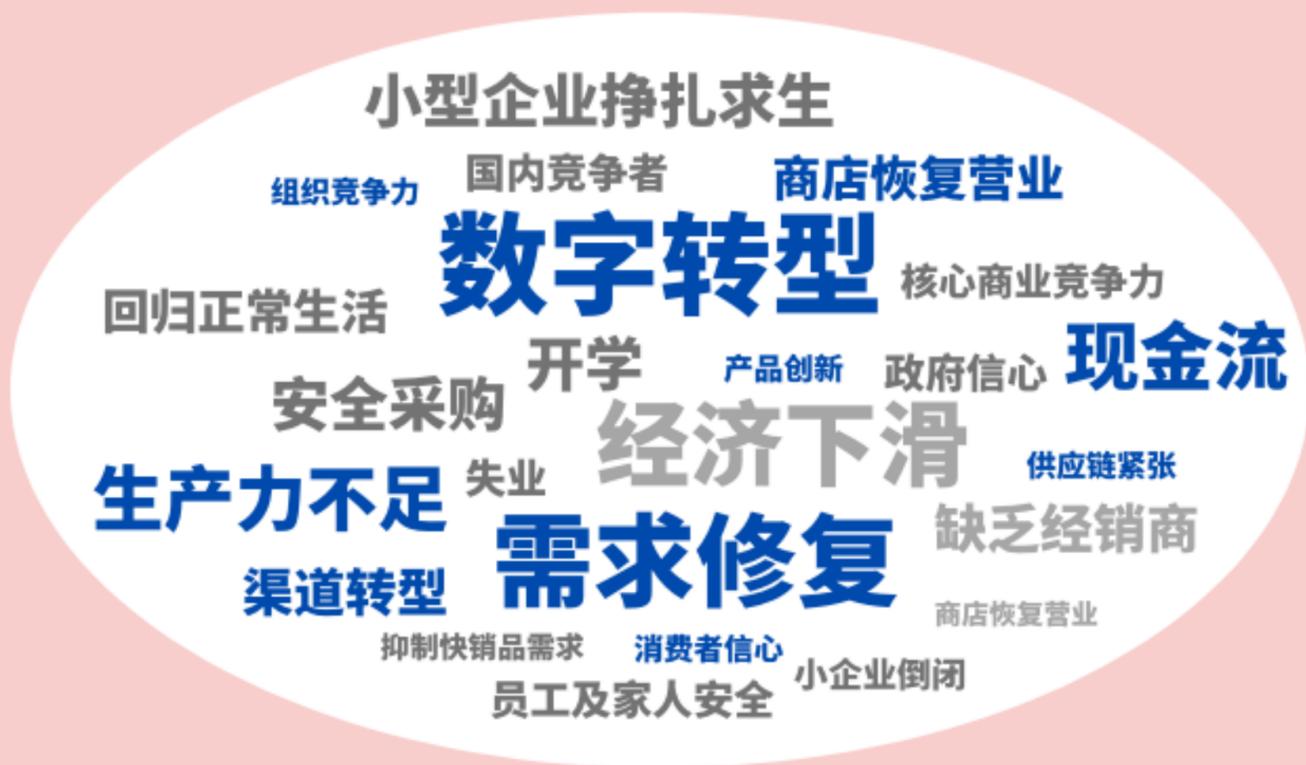
在被认为无法利用局势的情况下，我们如何促进业务发展？

我们如何在服务和内容上扩大品牌主张，还要让受众知晓并与其保持联系？

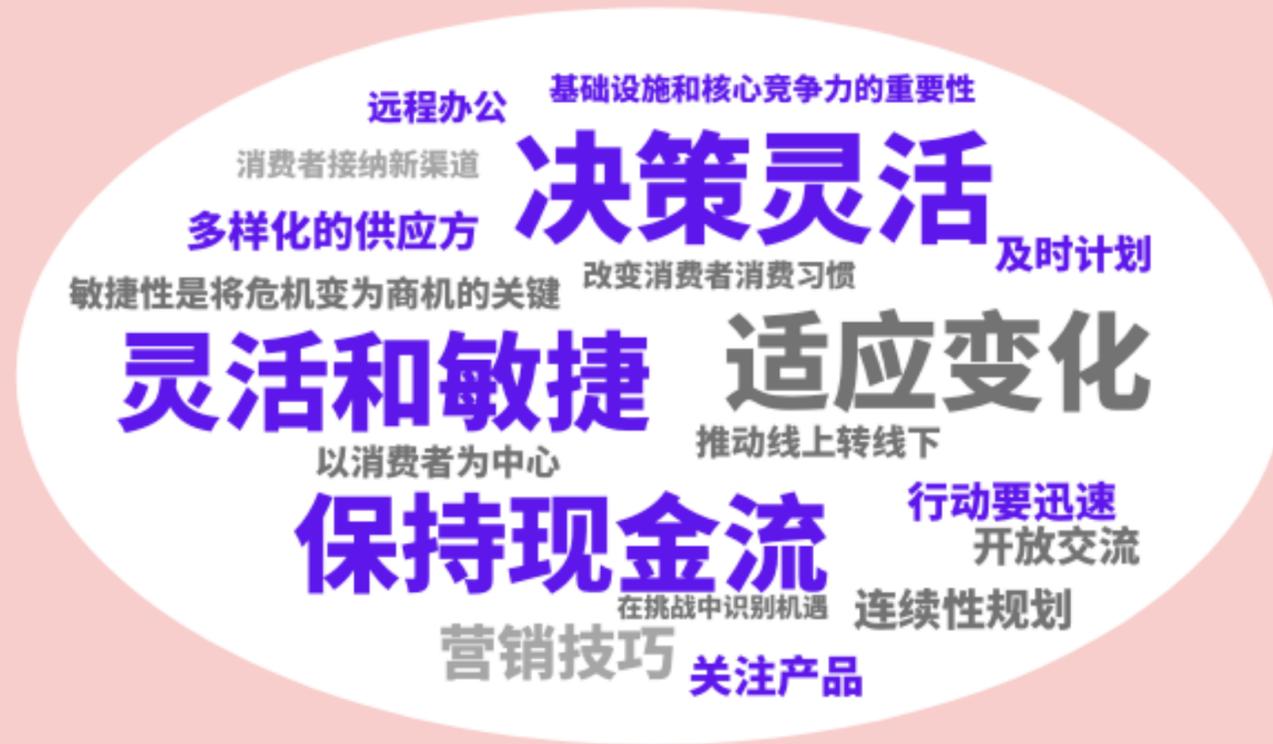
我们如何从依赖线下转向线上和基于递送服务的生态系统？

CEO在疫情中的学习： 灵活性、敏捷度和转型

2020年的担忧



2020年的学习



资料来源: 尼尔森中国公司。尼尔森针对新冠疫情向CEO进行的调查 2020年3月 (n=20)
Q9, 对接下来这12个月, 您最大的顾虑和担忧是什么? 过去2个月最大的体会是什么?

如何让品牌在每一阶段都有意义？

对比“正常”时期，在危机时期更多的时候，面临的关键挑战是**调和品牌在每一阶段的不同动态和需求** - 在当下赢得胜利的同时，也为中期做准备，并为实现长期增长而转型。

奥美的品牌操作系统（Ogilvy OS）可帮助营销人员将其品牌**作为一个整体而敏捷的系统进行管理**。在该系统中，每一个行动、每一次体验都会以相互连结的方式建立品牌和业务管理。

在危机时期，该操作系统可帮助营销人员确定应对突发事件的优先顺序，同时继续**确保品牌已做好应对当下局势的准备，并超越之后的正常阶段。**

长期的关键
(新常态阶段)



我们如何在变化中的环境站稳脚步？
* 转变并适应目的性

中期的关键
(恢复阶段)



我们如何弥补损失？
* 利用转变并推动动力和竞争优势

现状的关键
(急性爆发阶段)



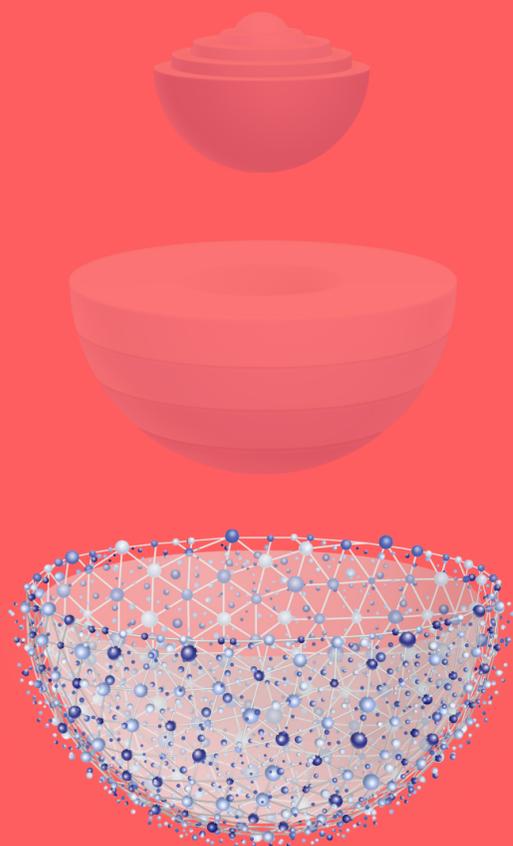
在不断发展的局势中，我们该如何应对？
* 拥有敏捷思维并优化

Ogilvy

现阶段关键的品牌行动：

在疫情爆发阶段，激活品牌宗旨与优化营销漏斗的组合

在疫情爆发阶段



维持短期销售

- 按照相关的细分和最小存货单位 (SKUs)，以重新分配支出
- 优化渠道组合，以改变在媒体上的花费
- 超越现有的服务和交易能力-要实时定制内容，以响应不断变化的主题需求和情绪
- 保持广泛的覆盖范围以促进新用户的触及和试验

吸引所有受众和利益相关者

- 除了和客户/消费者沟通之外，还要**进行利益相关者的映射**，以考虑所有利益相关者的需求和关注，不论是内部+外部或是个人+机构
- 利用社交渠道进行开放式的实时响应和沟通
- 找出**创造“共享价值”方案**的机会，动员并连结各方以实现共同利益

激活品牌宗旨

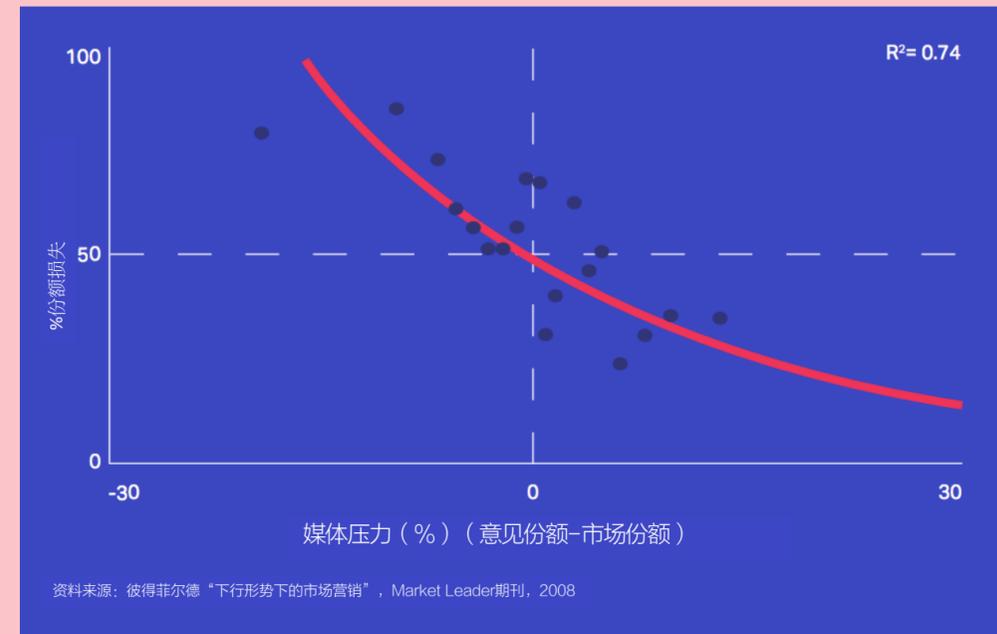
- **多做，少说**
- 激活品牌宗旨以支持卫生和防病毒工作，并保持生活（和生计）的持续发展。为人们、社区和整个国家增加“与品牌一致”的价值
- **并非每个品牌都需要成为“照料者”**：根据品牌利益和个性，在所有实质和情感需求状态下提供适当的支持

让花费更精/更少

- 记录每分钱的出处：利用数据分析进行完整的渠道优化并修复薄弱的环节
- **优化Web导向和电子商务导向**；使在线交易更加轻松
- 检视渠道组合，以确保覆盖范围与媒体花费的变化。**将赌注押在遽增的渠道上**
- 识别机会并扩展数据库

通过延长广告停播的时间，
权衡短期的削减开支需求和被
影响的^{品牌健康度}。

广告投资可降低风险 354个品牌根据相对的广告投入进行分组



占有率上升/下降的可能性

传播意识占比大于市场份额? ✗ ✗ ✓ ✓

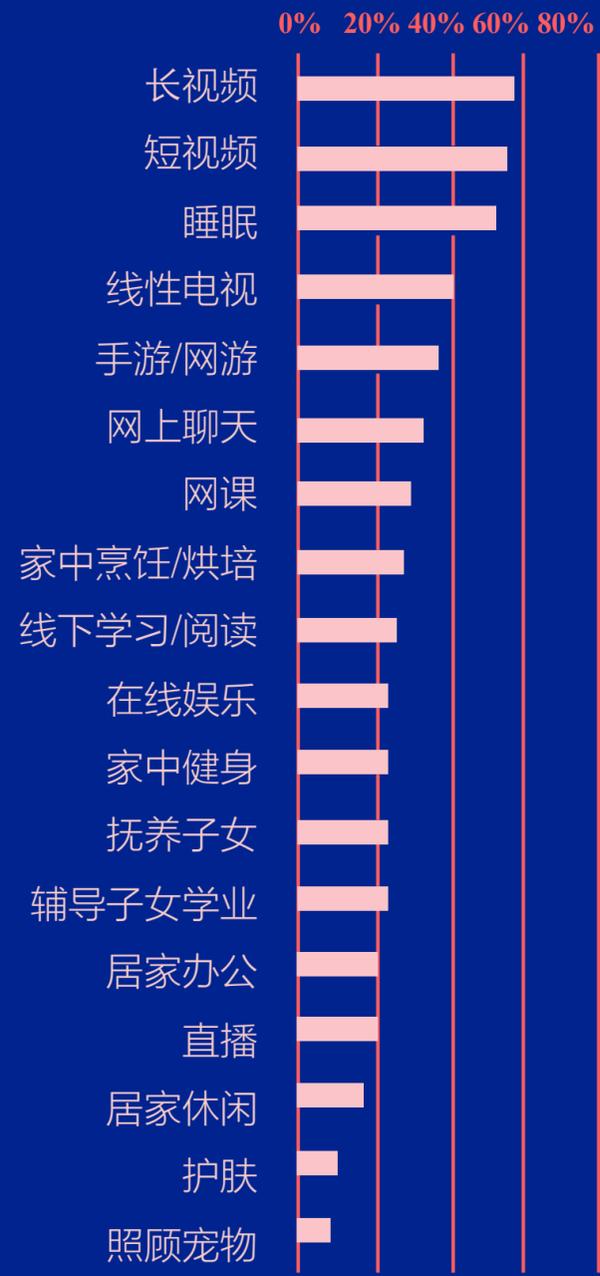
传播意识相比去年会提升吗? ✗ ✓ ✗ ✓



资料来源：明略行市场咨询公司，2018年7月

现阶段关键的品牌行动：

根据变化调整渠道和内容组合， 将资源放在新增渠道和新形态活动上



与大众同行。 支持他们现在正在做的事情。

人们的态度和行为在新冠肺炎疫情期间正在改变。作为一个品牌，这是一个认识、连结、参与和支持这些新变化的时刻。

及时响应、提供价值，保持敏捷，尤其是在人们不太熟悉的领域，他们最看重品牌的支持，且愿意对新品牌抱持开放态度，并在之后支持品牌的相关产品。

调整渠道组合、内容和潜在的合作伙伴关系，将有助于确保有效的覆盖面和相关性。

资料来源：
<https://us.kantar.com/business/brands/2020/survey-measures-coronavirus-outbreak's-impact-on-china's-consumption/>



现阶段的关键

当前

转变至

用文字阐述目的



用行动达成目的

实现自身利益



扮演领导的角色

品牌策略



参与共享议程

竞争者



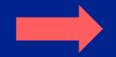
合作者

传统产品



衍生产品与服务

致力于盈利



致力于创造影响

顾客



所有人

资料来源: Steering Brands Through COVID-19, <https://www.ogilvy.com/feed/covid-19-webinar/>



现阶段关键的品牌行动:

重视人们的健康及安全



联合利华于全球承诺，提供价值1亿欧元的免费肥皂、消毒剂、漂白剂和食品，其中约一半将用于世界经济论坛的新冠疫情行动平台。



百度在200多个中国城市中升级了实时“疫区”地图，有助于保护公众健康和安全。该应用会弹出带有地理标记的“疫情提醒”。



奥美是西班牙35个代理商之一与五个行业机构合作，利用广告的集体力量来对抗新冠疫情的传播。



耐克在美国倡导隔离在抗击疫情中的重要性。

现阶段关键的品牌行动:

重视人们的健康及安全



疫情严重地区的员工故事



企业社会责任-“为武汉加油”捐赠现金和食品



运输-鼓励和支持快递运输人员



大力支持前线医护人员



安全-用餐小贴士和非接触式送餐

百胜中国及其品牌肯德基在此危机中脱颖而出。百胜中国拥有9000多家商店(其中30%以上已关闭)和450,000名员工,其在这场危机中的应对方式娴熟而冷静。疫情期间百胜并没有解雇任何员工,反而将他们进行调整,开启了大规模的送货服务。

肯德基在疫情期间也开始提供非接触式送货服务以及未加工的餐点,让人们可以放心地在家进行烹饪。

肯德基为救灾工作做出了贡献,并将沟通重点放在员工和食品安全上。

现阶段关键的品牌行动:

支持商业伙伴、 小型企业和社区/ 团体



Zoom为全球许多国家的K12学校提供了免费的视频会议平台，并提供了在线学习等其他功能。



Vans将每双定制鞋的收益捐赠给他们的小型商业伙伴。



阿里巴巴宣布了20项措施来帮助中国的企业和商家，其中包括提供财务支持、灵活的工作机会和更多的运营工具。



汇丰银行宣布了一项支持计划。包括抵押贷款支付假期、透支等，并承诺提供50亿英镑来帮助陷入困境的企业。

现阶段关键的品牌行动:

除了公共服务外，
品牌也可提供积极和振奋的行动



宜家在台湾地区利用其“将欢乐带回家”的品牌承诺和打造富有创意的角色，为所有被迫于情人节当天在家隔离的人们减轻了思念。



英国Chipotle邀请了名人嘉宾来参加一个名为“在一起吃chipotle”的午餐视频聚会，以帮助人们轻松应对隔离。



电子商务巨头京东正在与一系列酒精饮料品牌合作，为自我隔离者创建虚拟的夜店体验。

现阶段关键的品牌行动:

除了公共服务外， 品牌也可提供积极和振奋的行动



抖音上线了新的娱乐和信息活动，让人们在居家隔离期间保持心情愉快。

#HappyAtHome(快乐宅家)记录着许多著名博主在抖音平台上进行直播。



Time Out 将名字改为Time In（是时候待在家里了），跟上“保持社交距离”的热度。

他们也在官网上发布内容，分享可以在家做的事情。



宝缇嘉提供了一个居家虚拟平台，提供逃避无聊的空间。

这个多平台概念展现了各种形式的创意活动，包括现场音乐表演和电影之夜等。

现阶段关键的品牌行动:

成为向善的力量; 转变品牌重点方向



美国福特汽车广告的重点转为公司为应对新冠疫情所做出的努力，包括为分期购车用户提供更宽松的还款方式等。



可口可乐菲律宾暂停了所有商业广告，重新部署资金用途，为弱势群体提供医疗保护用品及食品配送，并为受疫情影响的小型零售商提供支持。

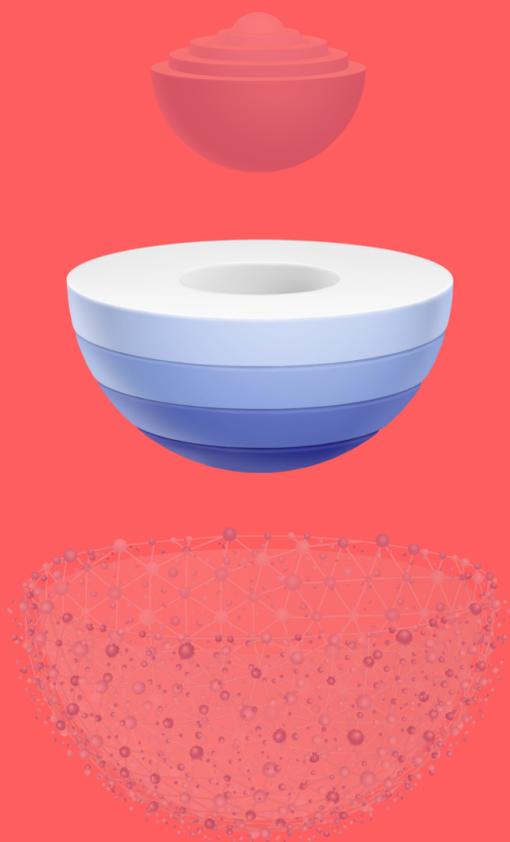


百威英博集团将原本用于体育娱乐市场营销的资金，捐给美国红十字会以一同对抗新冠疫情。全球体育赛事停摆也是做出这笔捐赠的原因之一。

中期关键的品牌行动：

在恢复阶段，通过引发品牌力量和创新组合以弥补过往的损失

疫情爆发后的恢复阶段



刺激品牌优势

- 持续支出并获得曝光度/谈话参与性，**使品牌在预期反弹时能脱颖而出**
- IPA数据显示，在危机期间维持曝光率的**品牌，市场份额在低迷期间将提高3倍**，且反弹速度在恢复期间中也会**更快、更强大**

准备反弹时的冲力

- 找出**那些最能从被压抑的需求和经济刺激中受益的类别和细项**
- 识别最有潜力组合的优先部分
- 与您的媒体代理商合作，重新分配预算并确保高质量的广告库存
- 利用CRM和社交平台**来激活现有用户，并将新的关注者转变为试用者**

创新并重塑组合

- 利用数据和洞察力识别出最重要及最持久的变化
- **加快理赔创新、产品创新、客户体验创新**
- 考虑如何利用和加强跨类别“**健康与保健**”的连结

转移迈向数字化的渠道及行为

- 检阅客户参与度和内容计划
- **解决数字内容/数字服务/公用事业/商务中的新需求和优先事项**
- 利用营销科技(Martech)和自动化技术，以实现更多个性化和上下文的创建及实时内容的分发

中期关键的品牌行动:

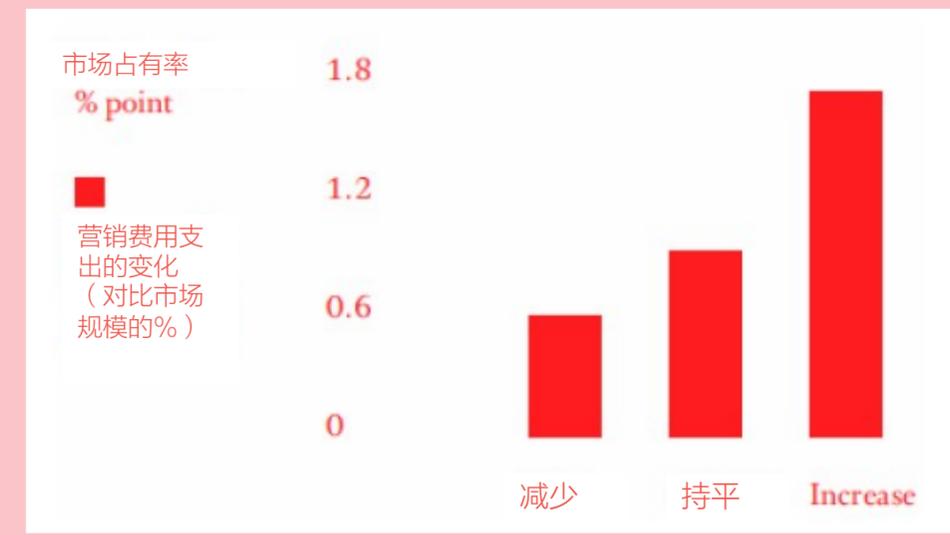
在恢复阶段，通过刺激品牌关联度及引发品牌力量以弥补过往的损失

疫情爆发后的恢复阶段



刺激品牌关联度

低迷的媒体支出使“多余”的支出/曝光份额产生了更快的市场份额增长。

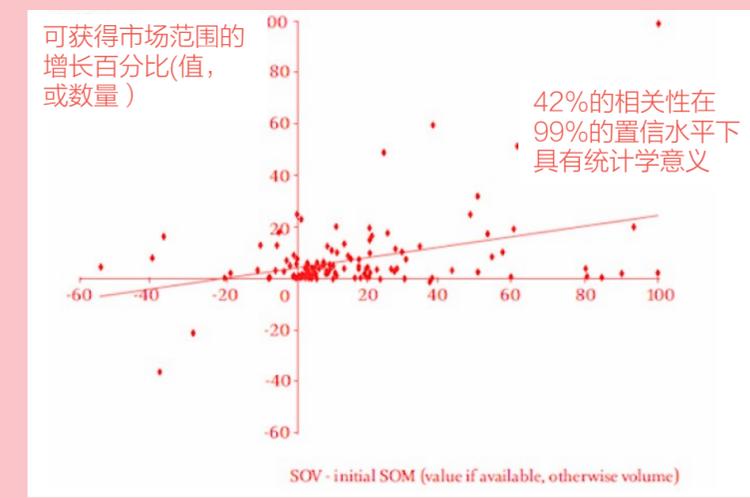


来源: Hillier, Tony: Successful Competitive Strategies For Recession And Recovery)

借势引发品牌力量

恢复正常运营之前，将年度投资削减50%的公司最多需要2年的时间才能收回失去的市场份额。

而那些在低迷时期增加曝光机会的公司在复苏的前两年中可以获得多达3倍的市场份额。



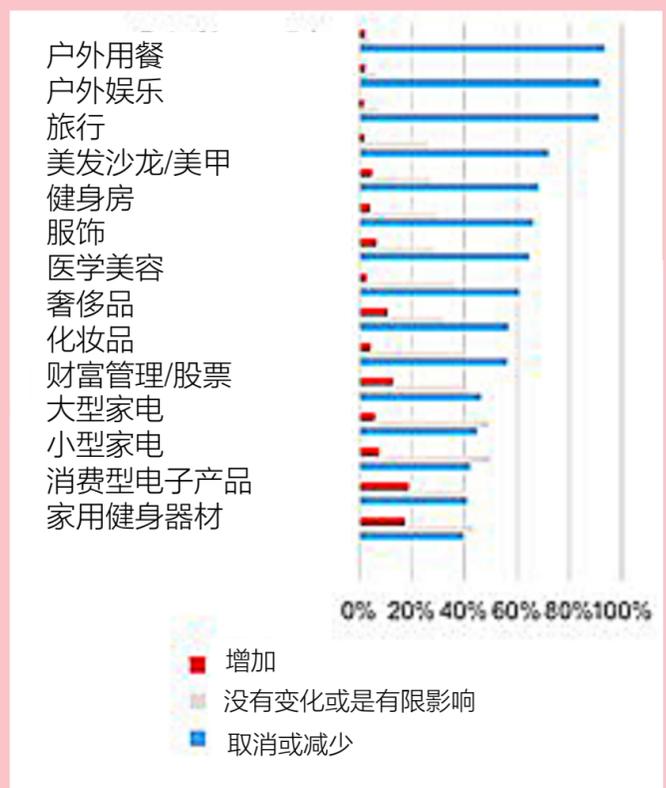
来源: Binet, Les and Field, Peter: Marketing In The Era Of Accountability, 2007 Base: 880 successful marketing campaigns, 1979 — 2006

中期关键的品牌行动:

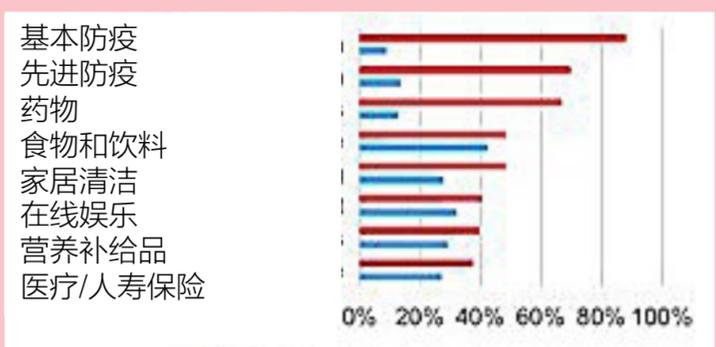
受影响的产业 – 反弹情况各不相同

疫情期间

取消或减少

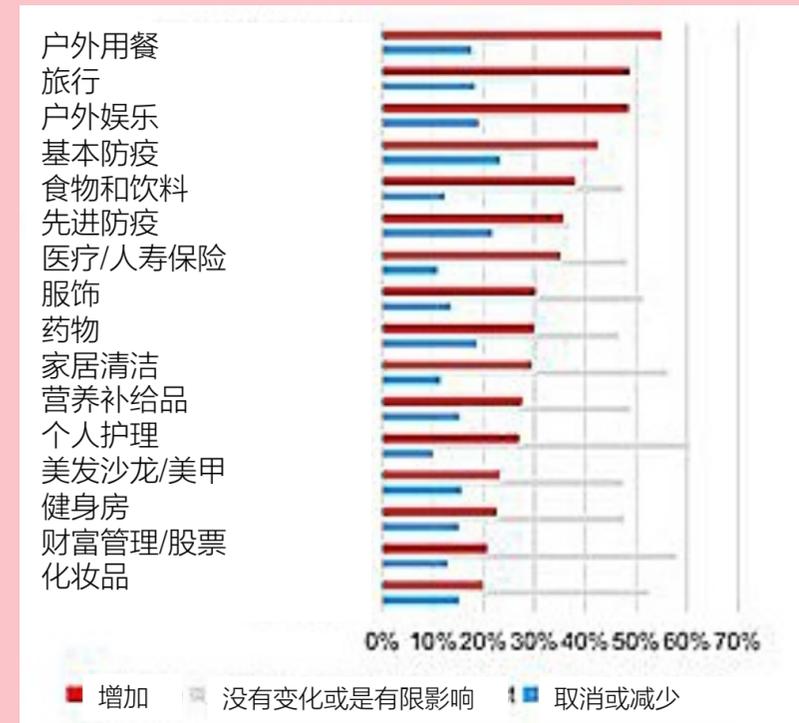


增加



疫情过后

增加



取消或减少



来源: <https://us.kantar.com/business/brands/2020/survey-measures-coronavirus-outbreak's-impact-on-china's-consumption/>

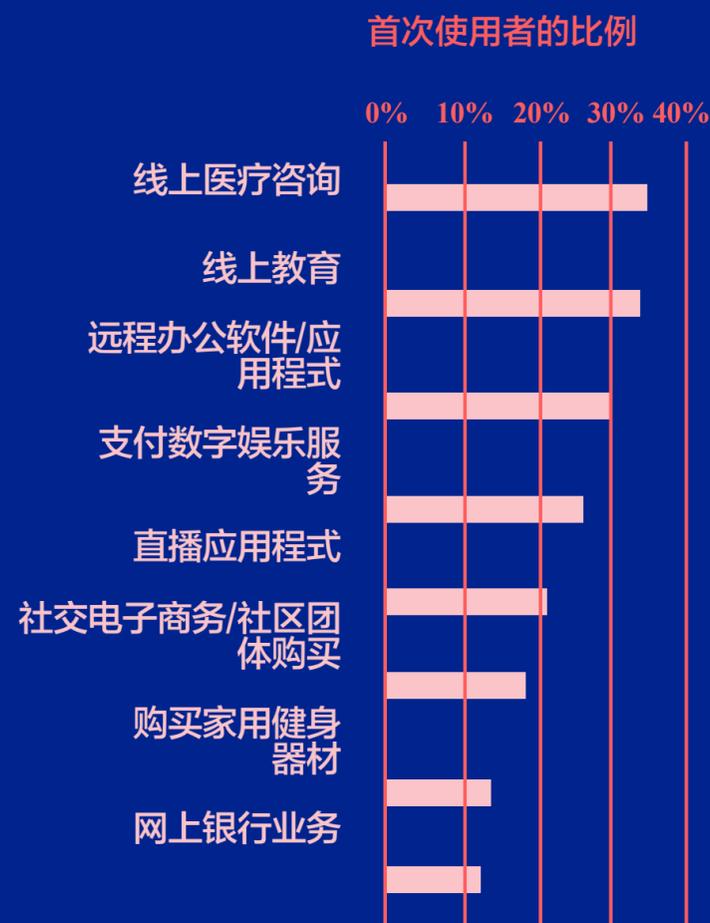


中期关键的品牌行动：

首次用户有机会转换成常规用户

这次疫情爆发刺激/迫使许多消费者尝试以前从未使用过的产品，从而为许多新领域创造了机会。

84%的人首次尝试至少一项新服务，其中最高的是在线医疗咨询 (34%) 和在线教育 (33%)，其次是远程办公相关软件/应用程序 (29%)，以及支付数字娱乐服务 (26%)。



品牌可以通过激活其忠实用户的认可，以及竞争性设计的促销活动来寻找市场份额增加的机会，例如通过大批量购买激励措施来确保活动期间及往后获得特许经营权。

资料来源: <https://us.kantar.com/business/brands/2020/survey-measures-coronavirus-outbreak's-impact-on-china's-consumption/>

长期关键的品牌行动：

恢复后的 新常态阶段



在新环境下，因改革而成为领导者

品牌 转型

- **重新评估品牌定位、主题和组合**，把重点投放于新的领域和行业中的加速发展
- 通过创建或修改产品/服务/体验，为先行者找到可满足未来需求的机会

可持续发展 转型

- **将危机时期下的“企业社会责任”转变为持续的、有目的性的品牌参与活动** – 并将此覆盖整个价值链以及所有利益相关者
- 不断创新并创造共享价值，积极推动并影响与本地和同类产品相关的可持续发展目标

客户权益(CE)& 客户体验(CX) 转型

- 对客户体验进行重新评估，以此来进一步提升**个性化价值以及响应能力**
- 加快员工经验的转换，并提高员工的个人参与度、工作效率以及工作灵活性
- 利用数据和营销科技(Martech)，**以实现大规模的个性化发展**

危机&声誉 转型

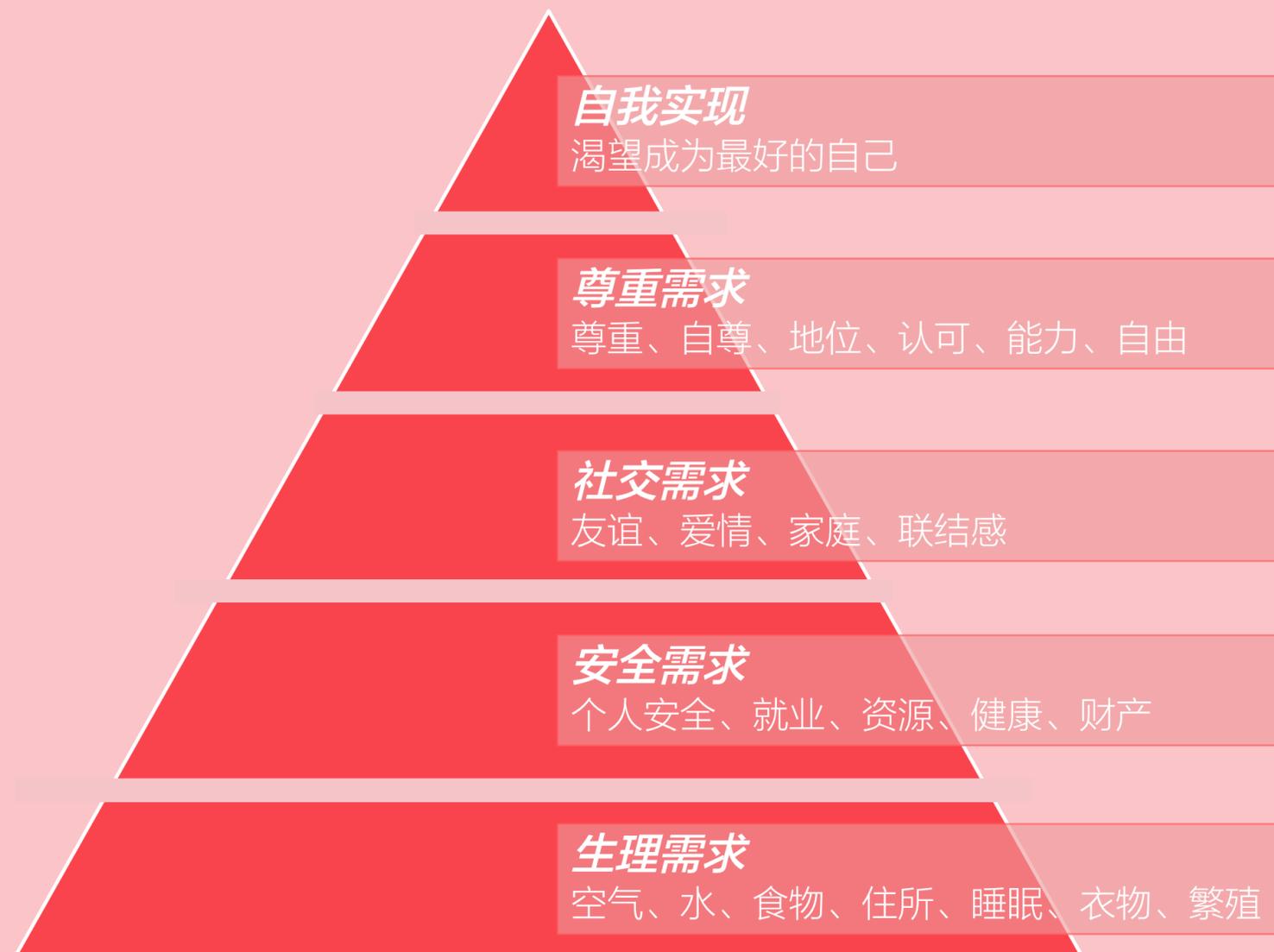
- 执行**危机准备方案**，包括风险评估审计、危机应对计划、培训以及声誉修复方案
- 更新**利益相关者**和**影响者**的生态系统 – 重点关注排名前100位的利益相关者
- 重新审核公共事务战略与品牌激活计划

数字化 转型

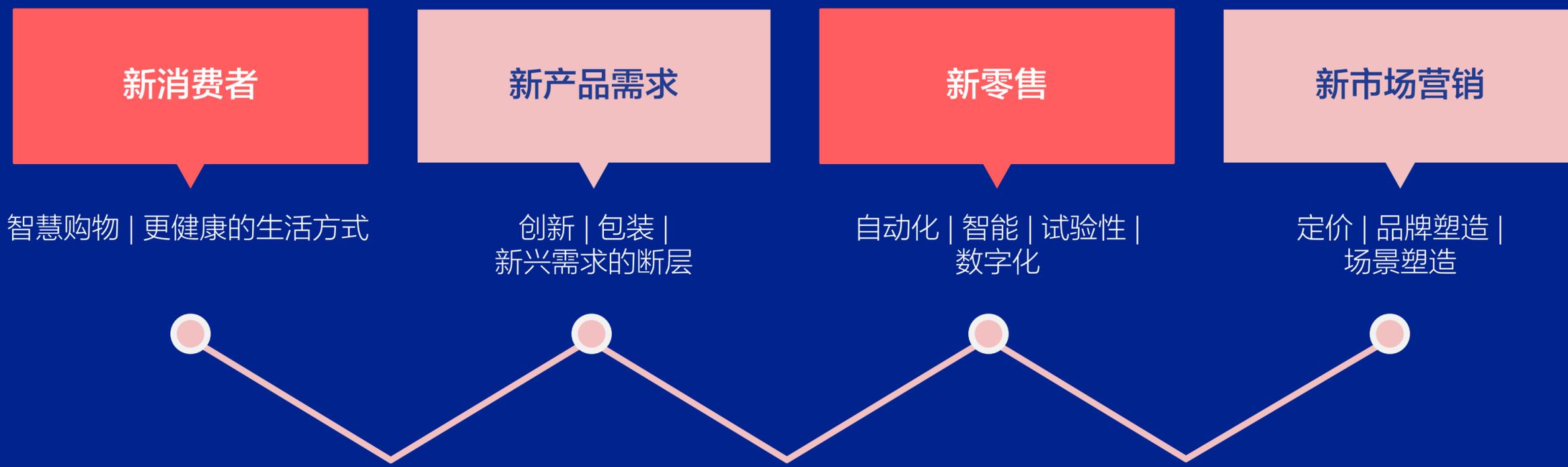
- 重新审核并确定数字化转型目标、转型战略以及商业路线图的优先次序
- **加速转变至手机客户端及电子商务优先的商业模式**
- 扩展在危机中有效的数字化渠道和创新：社交商务、直播、在线客户服务、生产敏捷化和营销科技等，利用新兴技术来获得竞争(以及数据)优势

品牌应围绕于新冠疫情促成的用户需求，并适应其扮演的角色

摆脱危机后，人们将更加重视生活形态



意料之外的 新常态催化剂



科技改变消费方式

资料来源：尼尔森中国，2020新常态：新冠肺炎对中国零售与消费者的影响



总结

当一切过去，世界将会变得不同 在这之前，必须决定想要成为什么样的企业

在这疫情之下，痛苦和损失在所难免。我们要坚信这场危机终将成为过去，而留下的世界将永久改变。在这个新的世界里，数字化的发展大幅地减少我们出行奔波的必要。

工作将不再只是一个地方，是一种精神状态。而我们为了生存在这新世界而塑造、培养的思想将会不同，也将采用更多的科技于生活中。

商业也会发生翻天覆地的变化，尤其是品牌。

在数字化发展的道路上疯狂冲刺之时，我们暂且忽视了品牌的价值。但现如今，我们必须把侧重点放回到品牌的长期健康上，对短期指标少一点追求。

这场危机将加速数字化转型，淘汰落后者为领导者指明道路。我们将以更宏观的战略意识，更快地跨越剩下的距离且实现全面数字化转型。

疫情结束后的世界，品牌将发挥更大的价值。但在不确定性高的危机当下，却需要奠定一个更好、更有弹性的品牌基础。

为实现这一目标，品牌就必须带着本质和真实目的，采取明确而果断的行动以建立信任。

没有人能准确地预测并准备这场危机的到来，更不清楚它的本质。但品牌宗旨、价值和承诺的紧密结合可以帮助公司对抗多次考验。

品牌需要找到新的灵活性、创造力和决心。在危机来临的当下以及随后的新世界中，做得好的品牌将改变消费者对它们的看法，从非常时期中脱颖而出并获得强大的竞争优势。

当下及未来的品牌行动：

十大重点

- 1 不要空手等待情况好转。学会**适应**变化，集中投资当下可获利之处。
- 2 基于消费者行为的改变，重新**检视**产品组合的状况。
- 3 混乱往往会带来新的机遇，重新审视**品牌价值及差异化**。
- 4 不要被实体的品牌经验限制。**聚焦及加速电子商务**计划：产品组合，新渠道，数据系统。
- 5 积极发掘**新的发展机会**：新场景，新服务。
- 6 关注将现有客户的价值与力量**最大化**。
- 7 善用经济放缓进行**创新**。
- 8 制定一个以改变消费者**行为**为主要目的的长期品牌**投资计划**。
- 9 **重新设计/优化市场计划**：考虑产品组合、当地市场特色、销售渠道和客户细分。
- 10 为未知的今后**做好准备** — **敏捷的应变能力**为第一要素。

非常时期，让品牌更有意义：

品牌如何面对 新冠肺炎带来的挑战2.0

Chris Reitermann 韦棠梦
首席执行官，亚洲暨大中华区
chris.reitermann@ogilvy.com

Natalie Lyall
营销负责人，亚洲
natalie.lyall@ogilvy.com

Benoit Wiesser
首席策略官，亚洲
benoit.wiesser@ogilvy.com

Scott Kronick 柯颖德
首席执行官，公关及影响力，亚洲
scott.kronick@ogilvy.com

Ogilvy

附录

参考资料:

MARKET SHARE CHANGE IN FIRST TWO YEARS OF RECOVERY FROM INCREASED MARKETING SPEND IN RECESSION

Source: Hillier, Tony: *Successful Competitive Strategies for Recession and Recovery*

CHINESE LANGUAGE SEARCHES FOR CORONAVIRUS

Source: Baidu Search Index, Capital Economics <https://www.capitaleconomics.com/the-economic-effects-of-the-coronavirus/>

'SURPLUS' SHARE OF EXPOSURE GENERATES FASTER MARKET SHARE GROWTH

Source: Binet, Les and Field, Peter: *Marketing in the Era of Accountability, 2007 Base: 880 successful marketing campaigns, 1979 — 2006*

CHINA WEB SUPREMACY

Source: China Internet Network Information Center

NATIONAL GDP

Source: World Bank

TRANSPORT CONGESTION INDEX

Source: USB, February 2020

WHAT ARE STAY-AT-HOME CONSUMERS DOING?

OUTBREAK'S IMPACT BY INDUSTRY: POSSIBLE LEVEL OF REBOUND OF EACH INDUSTRY

Source: <https://us.kantar.com/business/brands/2020/survey-measures-coronavirus-outbreak's-impact-on-china's-consumption/>

INTERNET USERS IN CHINA

Source: China Internet Network Information Center

OGILVY ON RECESSION - OPTIMISING THE MARKETING BUDGET IN RECESSION

Source: <https://www.warc.com/content/paywall/article/ogilvy-on-recession-optimising-the-marketing-budget-in-recession/90396>

BRANDING IN A RECESSION - A SURVIVOR'S GUIDE

Source: <https://www.forbes.com/sites/davidynjamuri/2019/01/03/branding-in-a-recession-a-survivors-guide/86c1bd8a2b0e2>

FOUR SCENARIOS FOR CORONAVIRUS: WORSE THAN SARS

Source: *The Economist Intelligence Unit*

PURCHASING MANAGERS' INDEX

Source: National Bureau of Statistics: Haver Analytics

附录

参考资料:

ADVERTISING INVESTMENT REDUCES RISK

Source: Peter Field, "Marketing in a downturn", Market Leader, 2008

PROBABILITY OF SHARE GROWTH/DECLINE

Source: Kantar Millward Brown, July 2018

COVID-19 IMPACT HEAT MAP

Source: Moody's

COVID COMPENDIUM FOR GLOBAL MARKETERS: WHAT ACTIONS ARE BRANDS TAKING AROUND THE WORLD?

Source: World Federation of Advertisers

MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS

Source: <https://innovationexcellence.com/blog/2020/03/30/maslows-revenge/>

THE UNEXPECTED CATALYST FOR NEW NEEDS

Source: Nielsen China, *The New Reality of 2020: Covid-19's Impact on China Retail and Consumer Landscape*

NEW RESOURCES FOR LEADERS

Source: Nielsen China, *Nielsen CEO survey on COVID-19 in Mar 2020*

CEO TOP LEARNINGS THROUGH COVID-19

Source: Nielsen China, *Nielsen CEO survey on COVID-19 in Mar 2020*

CONSUMPTION AREAS THAT ARE STARTING TO RECOVER

Source: Reuters Communications

WHAT MATTERS NOW

Source: *Steering Brands Through COVID-19*, <https://www.ogilvy.com/feed/covid-19-webinar>