

# 後疫情時代 商周看見的新趨勢與機會

商周

商周集團總經理 朱紀中

2020.8.25

後疫情世界

# 100 關鍵趨勢

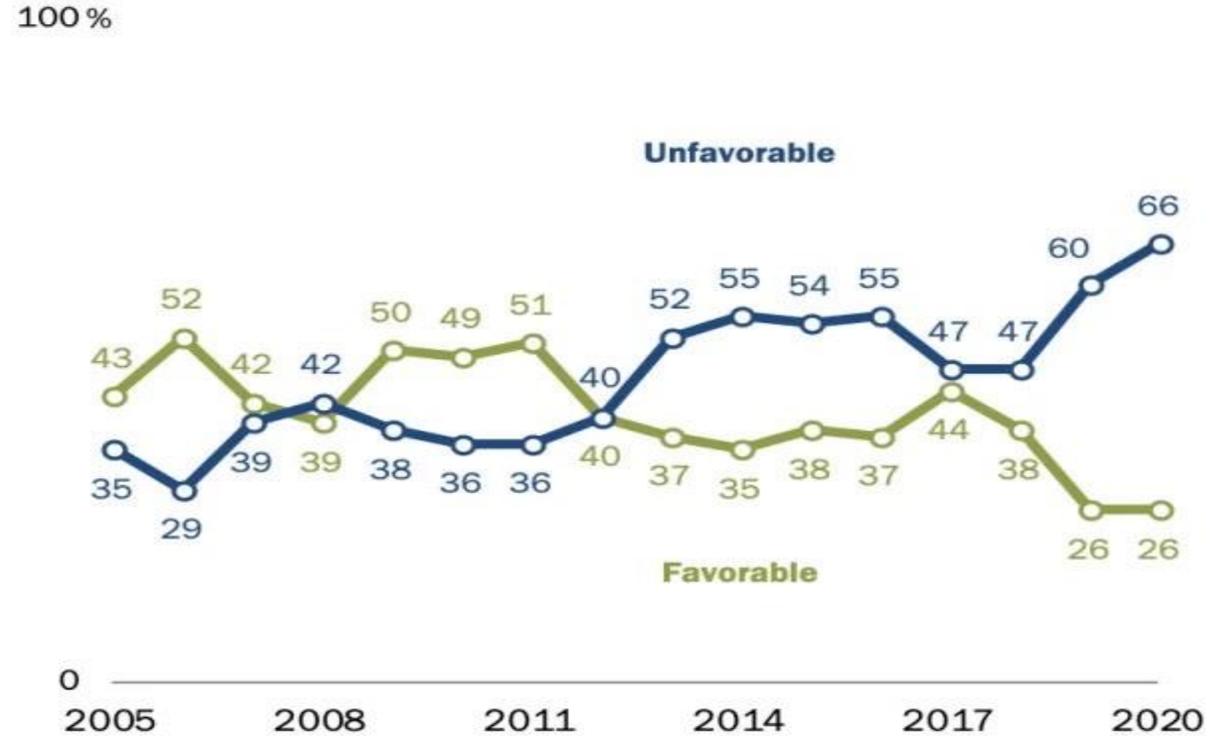
製作人●田習如 文●蔡靚萱 研究員●李大任 攝影●駱裕隆  
編輯●周盼儀 設計●陳曉



# 美國人對中國持負面看法的比重攀高峰

## Negative views of China continue to grow in U.S.

% who say they have a \_\_\_ opinion of China



Note: Don't know responses not shown.  
 Source: Survey of U.S. adults conducted March 3-29, 2020. Q5b.  
 "U.S. Views of China Increasingly Negative Amid Coronavirus Outbreak"

# 全球化逆轉

## 德国人对中国好感度上升 对美国看法变差

德国科尔伯基金会新近做出的一项调查研究显示，新冠疫情之下，73%的德国人对美国的印象不佳。相比之下，只有36%的德国人对中国的印象变得更差。



© picture-alliance/C. Ohde/M. Cur

# 國際局勢

## 1. 美中「新冷戰」

疫情可能成為中美關係相對穩定的最後一擊：由於舊的聯繫和可能性被切斷，主張中美交流的人突然減少（《外交政策雜誌》）

## 2. 美國不再獨大

未來世界將從美國獨大，轉變為兩強競爭（前美國國務卿季辛吉）

## 3. 歐盟更加弱化

這次危機會讓歐盟弱化，在可見未來，歐洲政治會更走上民族主義化（經濟學家薩克斯）

## 4. 窮國面臨債務壓力

新興經濟體面臨債務重組壓力（《金融時報》）

## 5. 兩億多人糧食危機

全球已有1.35億人面臨糧食危機，但受疫情影響，還會再多出1.3億人被推向飢餓邊緣（世界糧食計畫署）

## 6. 中國影響力強弱之辯

疫情可能使中國更接近於建立一個以北京為中心的「中國治下的和平」（卡內基基金會研究員加布耶夫）

中國有機會藉疫情增強影響力，但可能也不會成功。一來中國資訊無法核實，二來中式宣傳常令人不快（《經濟學人》）

## 7. 中國政權弱點再現

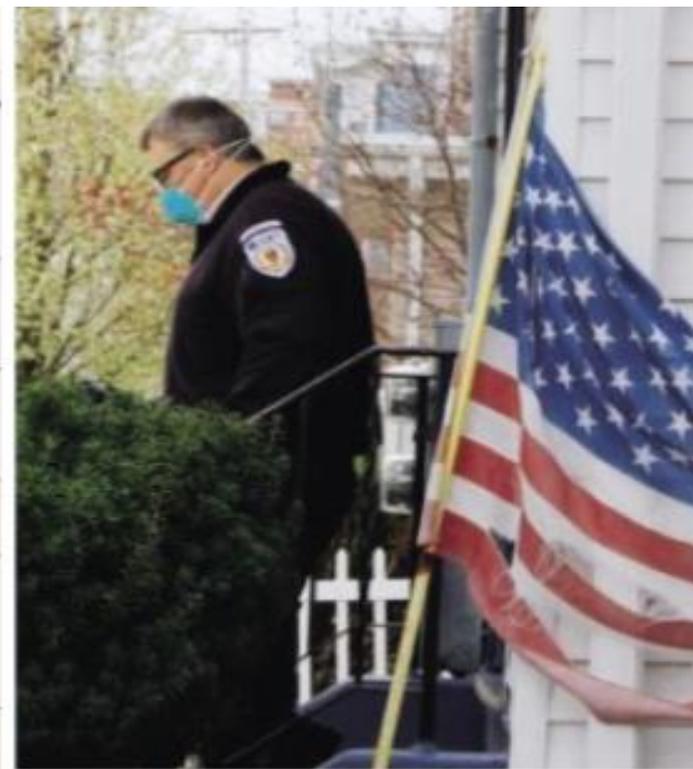
過去幾個月的事件表明，中共的統治遠比許多人認為的脆弱，這支持了美國持續施壓以促使政治變革的戰略（華裔美國學者裴敏欣）

全球化正走到盡頭，也削弱民主制度（法國總統馬克宏）

## 8. 全球化之辯

全球化會逆轉嗎？或許不會，經濟發展太重要了，不可能出現這種情況，但它很可能會放緩（BBC）

病毒流行不會從根本上改變全球經濟方向，只會加速「以美國為中心轉向以中國為中心」的全球化（前聯合國安理會主席馬凱碩）



## 後疫情時代0.00

# 家樂福總座：供應鏈在地化成常態

劉馥瑜／台北報導

新冠肺炎疫情爆發迄今，包括台灣在內的全球情勢逐漸趨緩，進入「後疫情時代」，不過，台灣家樂福總經理王俊超認為，疫情帶來的挑戰才剛要開始，由於國際供應鏈不穩定、斷貨風險提高，未來供應鏈在地化將成為「新常態」，以量販超市通路來說，如何強化跟在地廠商、小農之間的合作，將是未來重要課題。

他並指出，此次疫情影響估計至少2~3年，影響所及不只是政治、經濟、社會層面，而是整個生活型態的改變，從人與人之間的親疏遠近，到購物、飲食的方式跟選擇，都跟疫情爆發前大不相同。

但與此同時，也加速新服務的使用率提升。王俊超表示，疫情發生以來，家樂福線上購物、外送平台訂單量呈倍數成長，前陣子疫情高峰時期成長幅度更達2~3倍之多，賣場也特別設立foodpanda、Uber Eats人員取貨專區，藉此分流。

儘管疫情衝擊整體消費市場，但奠基於民生必需品需求，加上家樂福緊急成立防疫小組、率先推出多項防疫措施，並祭出振興優惠券等促銷活動，王俊超透露，今年1~5月家樂福營收仍維持正成長，主要來自線上購物帶動，「便利購」超市也有雙位數增長，至於量販通路（包含美食街、購物中心）則相對持平。

值得一提的是，家樂福去年全年營收突破700億元新高紀錄，在基期墊高的基礎之上，仍能保持成長，實屬不易。王俊超透露，台灣家樂福是集團在全球市場中，第一個來客數跟業績連續五年保持正成長的公司。

除了供應鏈在地化外，從消費端來說，王俊超認為，民眾從外食轉為自煮，將更重視自己吃下的食材來源及安全性，這也符合家樂福近年積極推動的嚴選生鮮、非籠飼雞蛋、無毒有機食材等，甚至特別開設「家樂福影響力概念店」擴大推廣相關商品，皆可望成為後疫情時代的新商機。

# 長鍊變短鍊

# 疫後臺灣產業因應對策

- 降低中國市場依賴，拓展多元市場
  - 和客戶、同業組**跨國聯盟**，共享資源，拓展新興市場
  - 善用**數位工具與平台**，開創客戶新價值，開拓新市場
- 評估供應鏈風險，強化易地生產、生態融合
  - 提升**地緣風險**意識，易地生產製造，強化**供應鏈韌性**
  - 融入**在地應用服務生態系**，發展在地解決方案
- 提升自動化程度，加速企業數位轉型
  - 以數位化、自動化提升**生產彈性**，達成**客製化**製造效能
  - 加速數位轉型，並建構**數位資產**，提升**價值與客戶體驗**

# 零售 / 服務業

## 60. 零售電商化

隨著實體服務的暫停，一些大品牌（如精品）增加了線上服務或銷售（網路女王瑪麗·米克）

## 61. 百貨公司勢衰

只有少數百貨公司能活下來：即使它們試圖轉型做電商，疫情仍暴露了百貨公司對實體店的依賴程度（《紐約時報》）

## 62. 無接觸式服務

因疫情產生的無接觸式服務需求，可能使機器人和自助貨架的使用增加（BCG）

## 63. 實體店壓力大

未來開店成本會相當高，大部分商店的地產面積也將會縮小（《富比世》）

## 64. 虛擬餐廳 / 廚房興起

中低價位實體店面勢衰，**未來餐廳會像服飾業不斷推出新產品或新品牌，朝著電商思維來經營**（扶旺號創辦人潘威達）

## 65. 科技服務訂閱化

訂閱業務正在蓬勃發展，取代傳統倚賴廣告收入的獲利模式（《經濟學人》）



## 醫療 / 教育

- |     |          |  |
|-----|----------|--|
| 90. | 遠距醫療加速   | 冠狀病毒大流行可能使遠距醫療成為主流 (CNN)                                     |
| 91. | 醫療 AI 興起 | 聊天機器人將減少湧進 (醫療諮詢) 熱線的龐大病患流量，擴大系統的照護力，並對特定狀況提供適當照護 (《哈佛商業評論》) |
| 92. | 歐美大學入學降  | 今年秋季西方大學的新生人數肯定令人擔憂；高教是巨大的出口業，許多大學都依賴中國學生 (歐洲國際政經中心赫尼格)      |
| 93. | 教育市場南向   | 越來越多亞洲學生考慮離家更近、更安全、更實惠的選擇，開發中國家也將自尋海外學生 (前英國國會議員強生)          |
| 94. | 自學力爆發    | 復課後，懂得線上學習的學生，學習意識將更積極主動，迎來自學爆發時代 (OECD 教育主席安德列)             |
| 95. | 網路學習產品增  | 所有學術機構的數位化學習品質將大幅增加 (BCG)                                    |



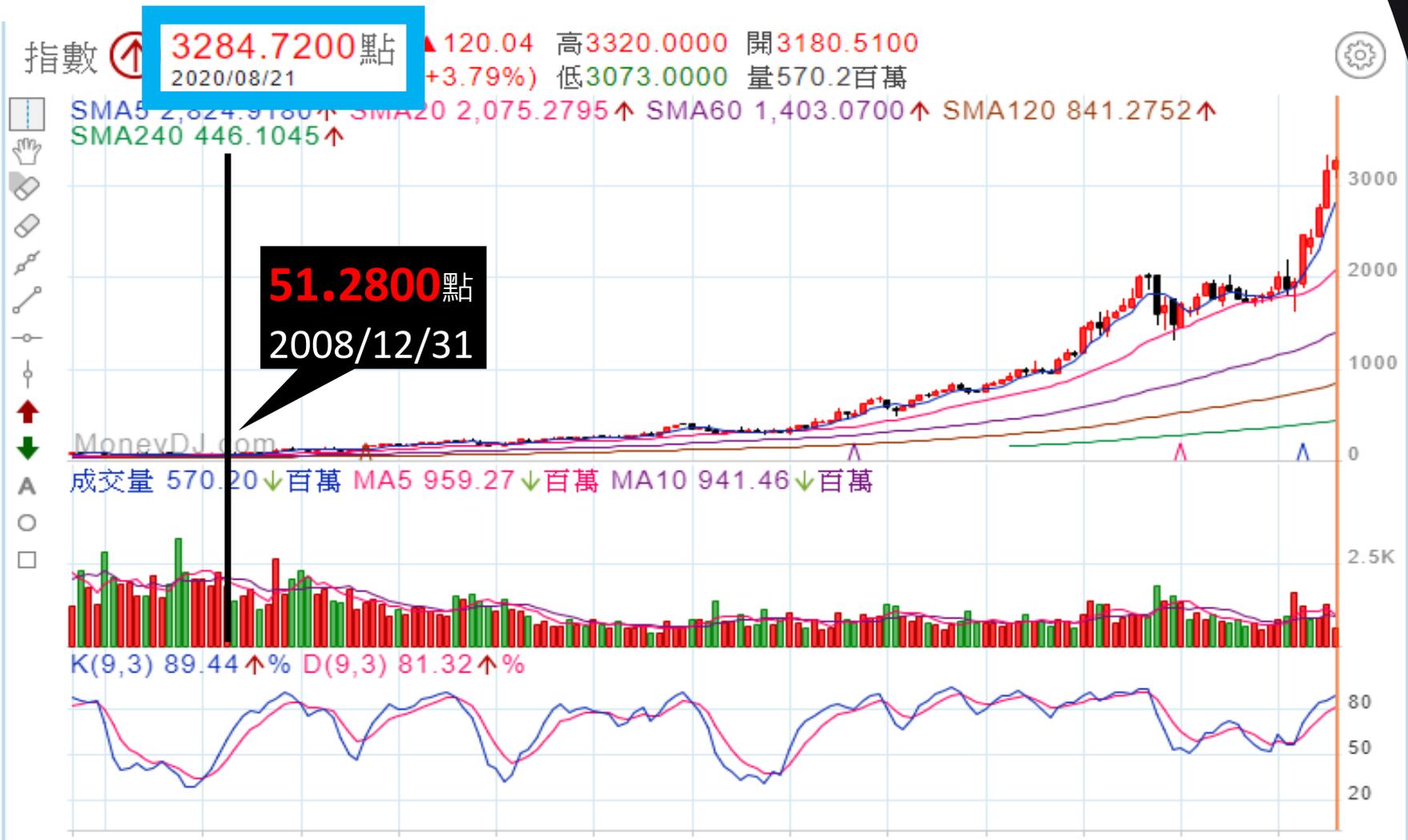
一場疫情，扭轉全人類互動方式，引爆 4 大產業成長

商業周刊

# 零接觸商機來了

製作人●劉佩修 文●黃靖宜 研究員●李大任 攝影●郭涵鈴  
編輯●查慧瑛 設計●陳 簡





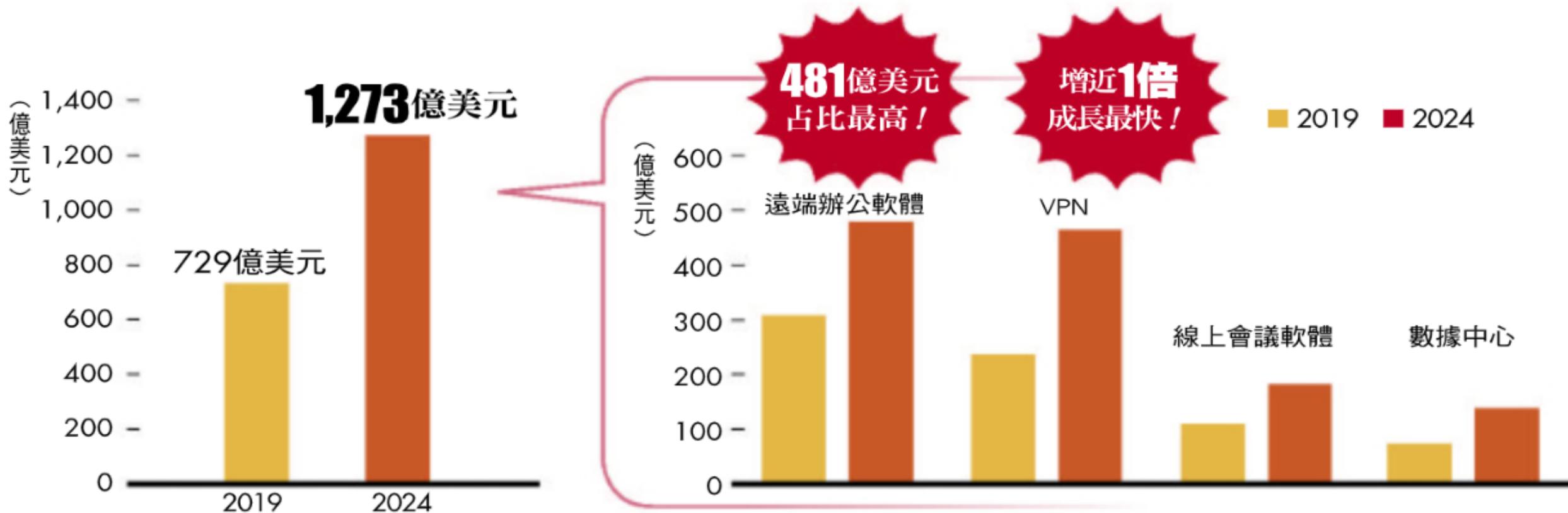
貝佐斯身價達4.3兆台幣,預估6年後將成史上首位「兆萬富翁」(trillionaire)。

# “零接觸經濟 4大遠距產業成長



5年成長**80%**

# 遠距工作》產值看增75%



註：數據包括數據中心、遠端辦公軟體、VPN、線上會議軟體的總產值

資料來源：Market Watch、Markets and Markets、Statista

整理:李大任

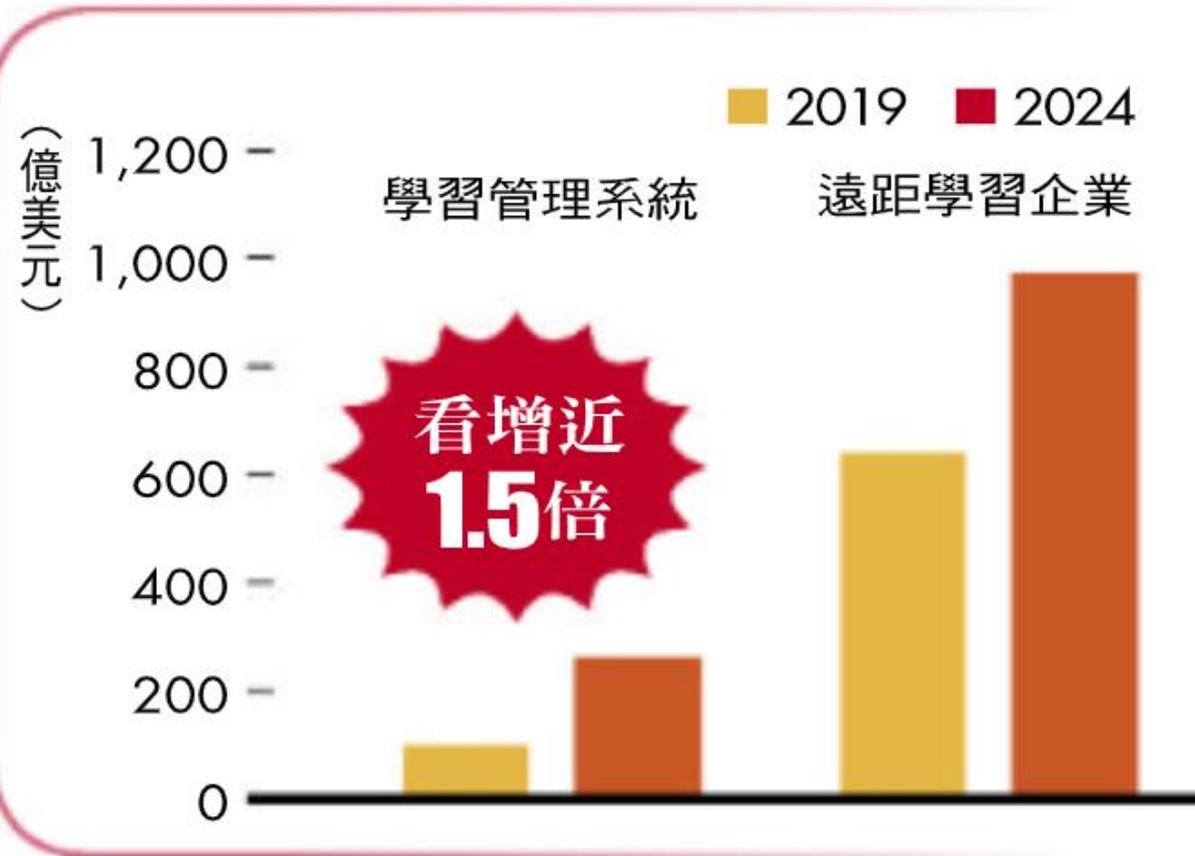
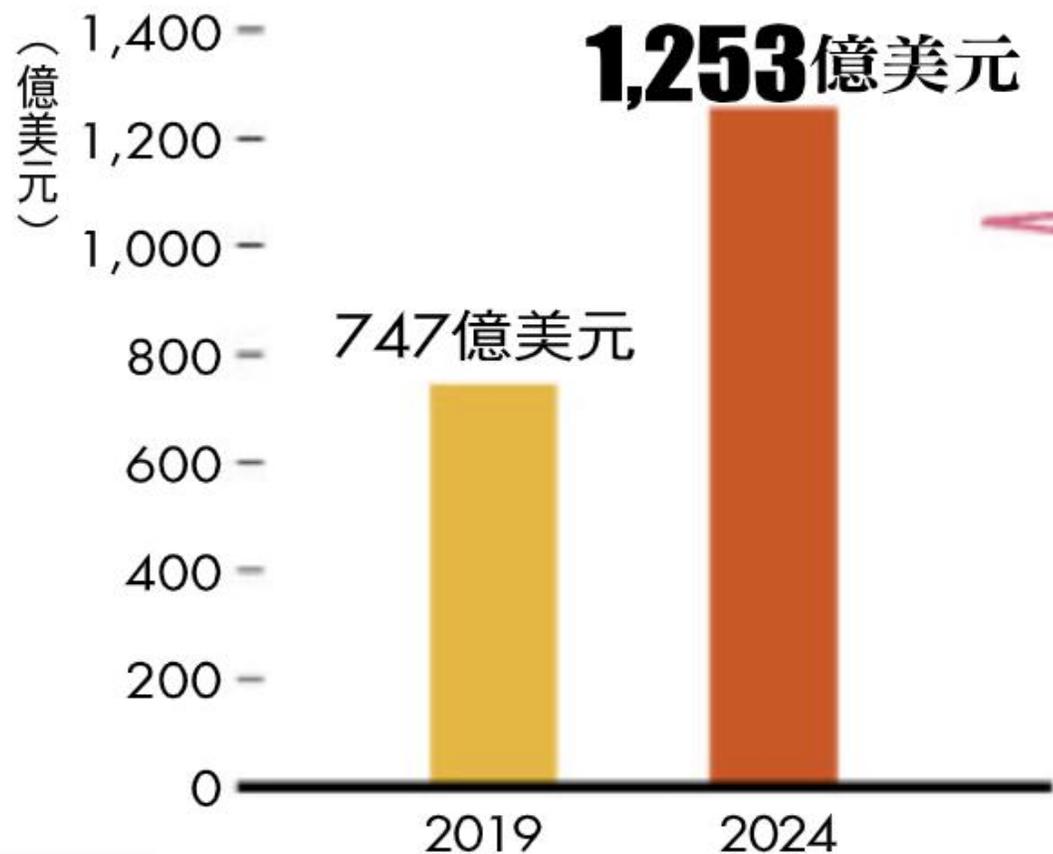
# 遠距工作》 上萬職位永久遠端工作

遠距工作容易受到寵物、親友等干擾，因此如何提升專注力、自律工作，也成了一種新商機。

疫情過後  
明年臺灣遠距工作  
市場將暴增

**1**倍

# 遠距學習》 產值增幅達68%



資料來源：Markets and Markets、technavio  
整理：李大任

# 遠距學習》不必出門的24小時教室



轉型求生，  
跨界徵才「不可只有單一經歷」。

疫情期間  
台灣學生線上  
學習人數是學期間的

**3.5** 倍

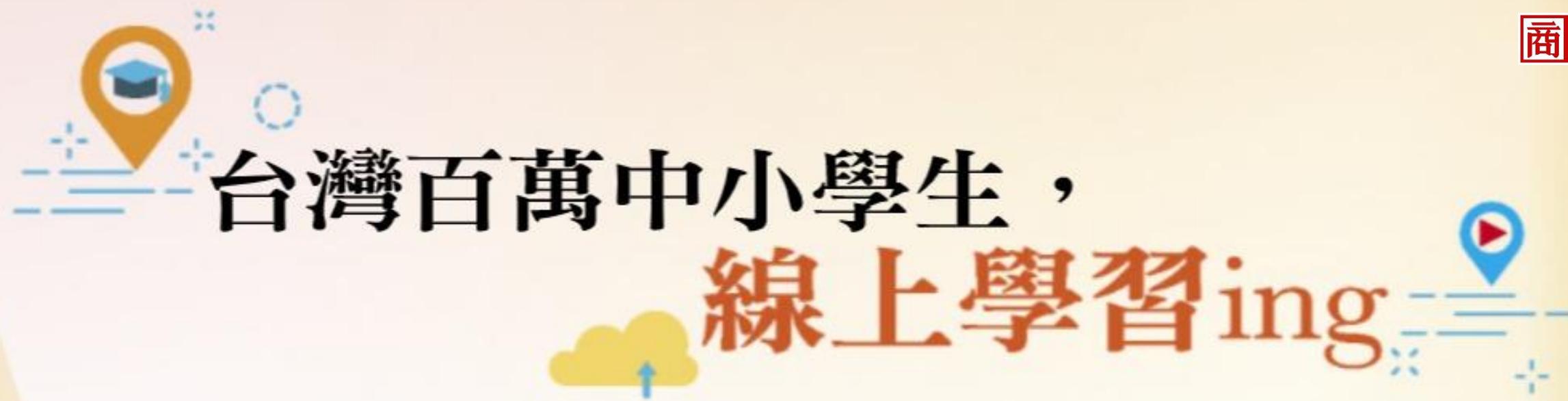


病毒比 108 課綱，更快翻轉學習觀念、遠距商機

# 雲端教育大爆發

製作人●劉佩修 文●李雅筑、侯良儒 攝影●陳宗怡 編輯●周盼儀 設計●陳靖





# 台灣百萬中小學生，

# 線上學習ing

- ▶ 全球智慧學習市場每年成長 5%，2023 年產值達新台幣 **7.2兆** 元
- ▶ 教科書出版巨頭南一預估，台灣中小學線上學習市場 5 年增 **10 倍**
- ▶ 全台線上教育市場，每年產值新台幣 **1,200 億** 元
- ▶ 台灣最大線上教育平台均一，**108 萬** 名中小學生註冊
- ▶ 全球教育科技，去年投資較前一年成長 **14%**

# 遠距醫療》產值升至近3倍，飆最快



註：本套數據之成長幅度皆與 2019 年比較

資料來源：Fortune Business Insight 整理：李大任

# 遠距醫療》病患管家也成為訂閱經濟

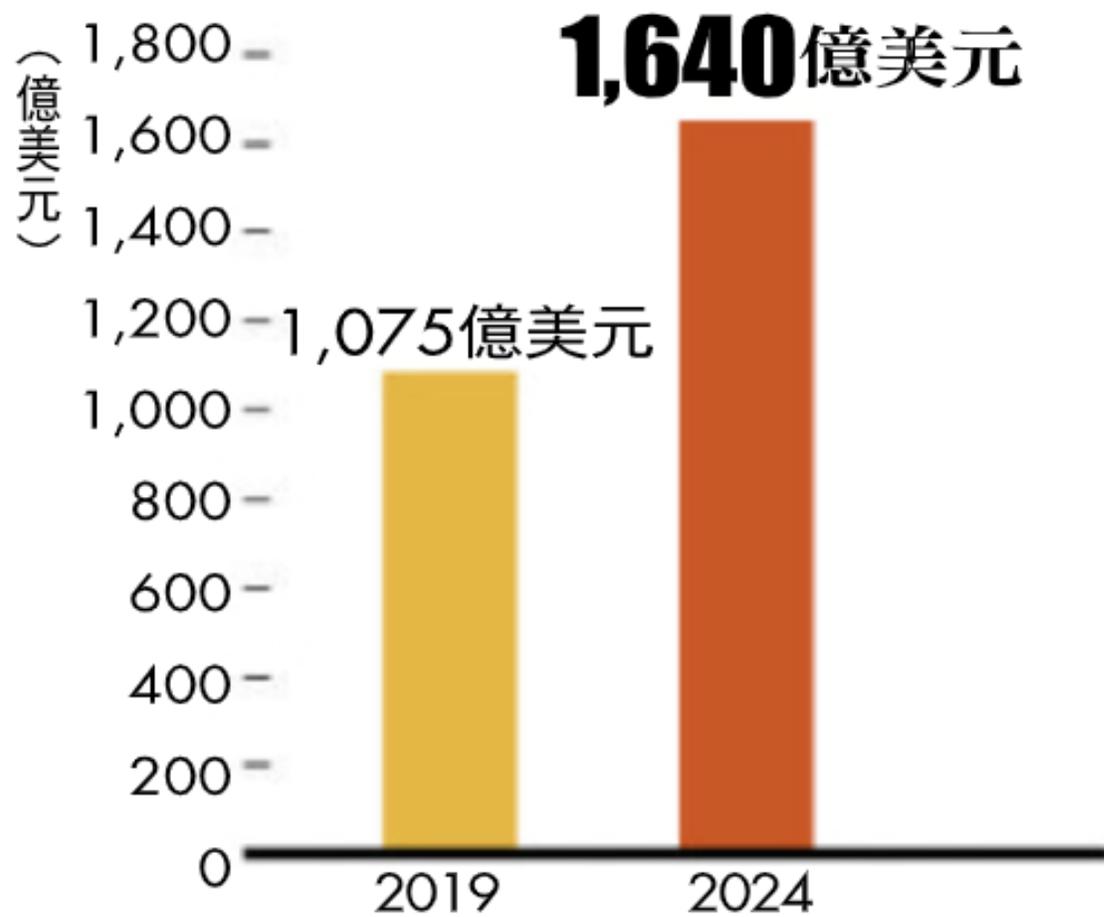
疫情爆發後  
截至3/6，全台

**3,417** 家

醫療院所加入  
通訊診療

新合作模式！科技大廠 + 醫院 組遠距醫療台灣隊，  
把台灣當作實驗場域，搶食國際遠距醫療商機。

# 餐飲外送》產值估增逾5成



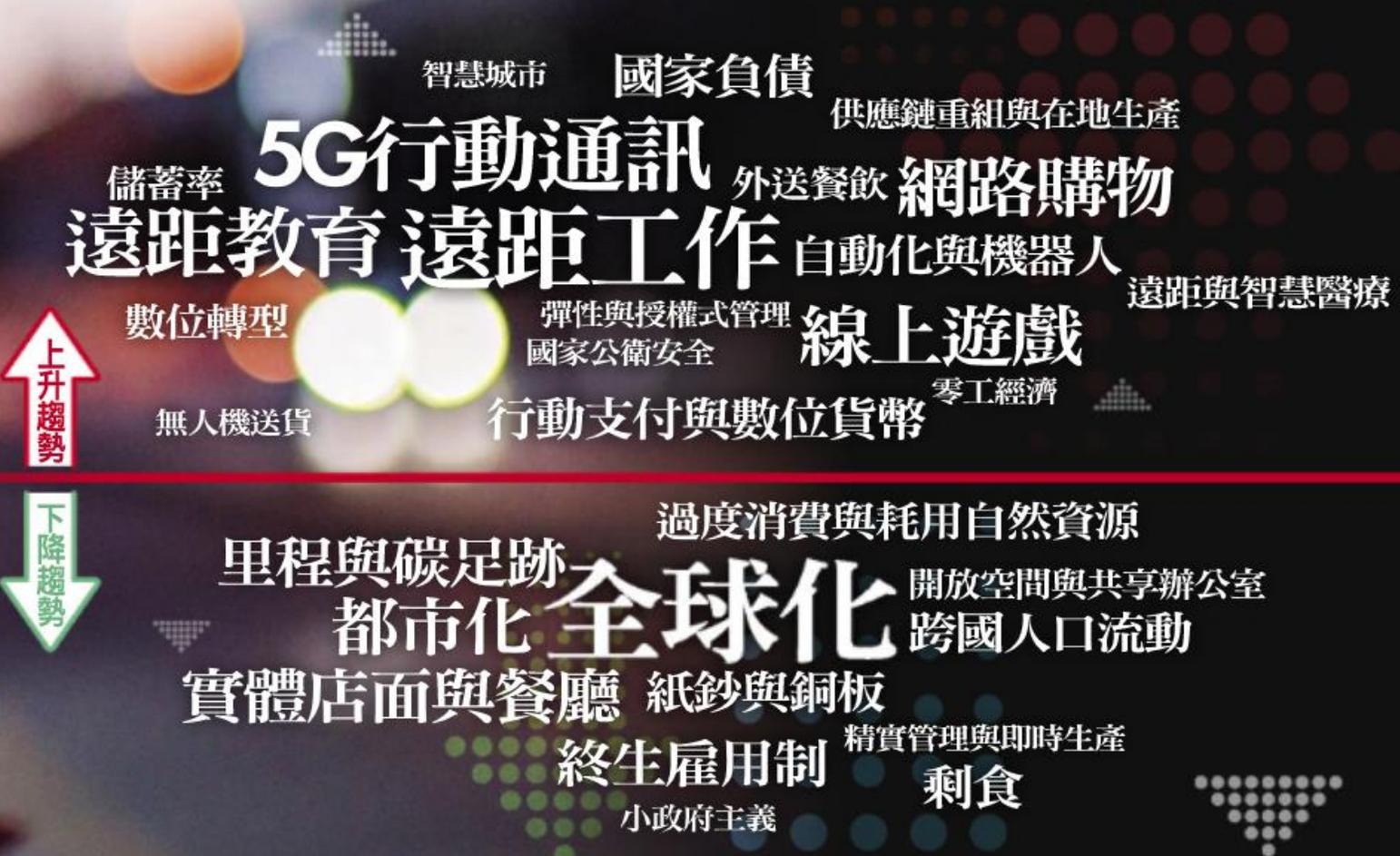
註：此數據包括餐廳外送與平台外送  
 資料來源：Statista 整理：李大任

# 餐飲外送》指揮廚房就專送到你家



臺灣最大連鎖餐飲資訊系統廠整合  
App下單、外送等通路。

# 病毒侵襲過後，反轉潮流一次看！





堀江貴文《只花5年，從階下囚到3億身價》

日本網路第一人

邊賣和牛、邊發射火箭

# 斜槓

成功方程式

# “與對手合作

桑默斯：「新冠疫情可能標誌著一個歷史的轉折點。」

新冠病毒正引入一個新世界：  
在此，「安全」將取決於和盟友與對手展開一定程度的合作、而不是維持權力平衡。

新的世界將遠離西方民主國家對全球體系的領導。





本文取材自全球最受尊敬最有特色的金融報刊《金融時報》

重點摘要：

**破天荒合推追蹤疫情 App**  
數月內將直接內建到數十億用戶手機之中，用戶接觸染疫者，手機自動警示。

**英國人認同數位追蹤**  
嚴峻局勢證明，不見容於民主社會的「不可能」措施會升格為合理舉措。

**是否有效抗疫，成疑慮**  
接觸人群多久，警報該響幾決定，定時太知擾民，定時太久又或漏網。

《金融時報》記者群

大讀世界

# 抗疫+隱私 蘋果、Google能兼顧？

大讀世界是一整套深度特別報導，由全球《金融時報》記者聯合運作，以長篇深入原則，探討國際、科學或商業領域等關鍵議題。

iPhone 供應商蘋果創辦人賈伯斯曾向開發智慧型手機平台的網路搜尋龍頭 Google 發起「核戰」。時至今日，這兩家全球身價最高的企業聯手開發 COVID-19 病毒的接觸者追蹤 (contact tracing) 系統。「我

們認定，這場疾病正大規模威脅人類生存。」一名參與計畫的員工說，「為此，競爭暫時擱置。」

**維權組織憂心**

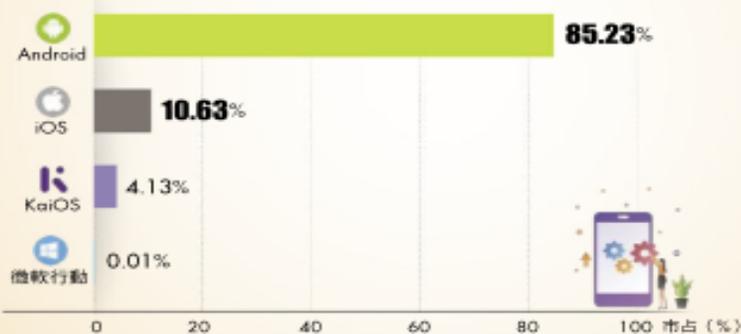
**若變「免疫護照」，會揭露隱私**

這套系統初版已在四月底釋出，常用戶接觸染疫者時會收到警示，預計在數月內各自直接內建在全球數十億用戶的智慧型手機平台裡。兩家大廠用意是協助隔離染疫族

群，重新開放經濟。但這套追蹤與追溯工具強調隱私而非集中監管，反倒是和官方機構形成全新對抗。

許多國家對於最有效利用科技阻止疾病爆發之道各有各的想法，包括監視人口活動並建立龐大的公民資料數據庫。要是它們採用更廣泛更多數據，輿論就會燒起來。「人們關注隱私的程度取決於有何相對好處。」哈佛商學院副教授約翰 (Tadje John) 專研隱私決策心理

## 蘋果、Google 手機作業系統 市占逾 95%



註：KaiOS為基於開放架構的行動作業系統 資料來源：統計網站Captain Glimo 整理：邱碧玲

學，「生死攸關之際，人們可能比較願意為了健康放棄個資。」

這支全新 App 核心問題是，一邊有效協助控制新興疫情爆炸，另一邊則是與侵犯隱私之間存在直接的

利害權衡關係。激進派擔憂，它美其名是追蹤病毒，但最終會淪為「免疫護照」，即要求公民在搭乘公共交通工具或參加足球比賽前，必須在手機上顯示健康狀況。

**蘋果與 Google 堅稱，它們的技術絕對禁止不遵守隱私準則的公**

共衛生機構採錄，而且希望是由個人自由選擇是否加入計畫。科技大廠與政府之間的僵局如何收場，將有決定全世界在疫苗就位之前多早就能解封的力量。

聯邦貿易委員會 (FTC) 前首席技術員索塔尼說：「此刻，每個人都很絕望。我們都在尋找自救的技術。」當人人深受維持社交距離、普篩與隔離管理的政策影響時，接觸者追蹤軟體有助「打破感染鏈」；不過他補充：「科技大廠兜售的目標與方式是，未來它們將成為銀彈。但產品本身不該被如此定義。」

即使兩大廠頭沒有徵召全球一半人口手上的智慧型手機，接觸者追蹤本身就是在人行行為、傳統

科技涉及追蹤染疫者探訪過的人、物、地，世界衛生組織 (WHO) 鼓勵染疫者「明確列出每一位接觸者，並告知接觸狀況」。現在，以兩大龍頭為首的科技商都希望，採用數位化方式將流程大幅擴及所有人羣。

但是它們的意圖將面臨空前的道德困境，最有效的接觸者追蹤工具完全無視隱私問題：App 將是強制啟用，系統會辨識每一名用戶，無論走到哪裡就會被追蹤到哪裡；包括信用卡交易、監視錄影機。一家初創企業甚至建議使用人工智慧搭配閉路電視，監控街上行人是否保持一、五公尺安全距離。

這支 App 的運作之道是：每十五分鐘透過藍牙發送，接收一次匿名亂數訊號。若有一名染疫者告知軟體他們的檢測結果是陽性，任何最近接觸過的智慧型手機用戶就會收到警報與處理步驟。多數數據仍保留在手機裡，以便最大程度減少駭客或政府「反匿名」的可能性。危機當前，廣泛監視系統被視為

# “下流世代，注定比上一代更窮



青年均貧，差別僅  
一般窮與非常窮！

「黑手變富豪」  
傳奇難再現！

# 管理太多，領導太少

郭奕伶

**當** 政治人物拿著磐石艦隊

聚集事件窮追猛打時，

功證明你用的方法不可行；要用這種態來看失敗，把它當成

身為一個領導者，我想的是：

制定命令，越可能出現資訊

是一種學習的成本。「容錯，

為什麼一個最重紀律的組織，

落差；而環境巨變時，這資訊

便是全家的企業文化，因此員

卻連最基本的健康資訊都無法

落落可能誘發致命後果。

工不怕犯錯被懲罰，敢決策、

掌握？我也藉此省思，紀律嚴

「CEO給你問」的直播中私與會，

敢擔責。

明與資訊透明兩者，在什麼樣

我訪問了全家便利商店董

「沒落的企業通常都是管理

的情況下會彼此扞格，我是否

葉榮廷：全家第一季達成

過度，而領導不足。」領導學

曾經陷入這樣的管理陷阱？

續不但逆勢成長給同業，

大師華倫·班尼斯說得極好，

「軍方防疫的SOP規定很

為何能夠洞燭幽微好自有品

因為管理者懲罰錯誤，領導者

嚴，但彈性不足，下情難以上

牌口罩、<sup>56</sup>

包容錯誤；管理者創造恐懼，

達，」陳時中部長提供了一個

葉鈞訴我，這些都是同

領導者創造自信；管理者依賴

觀察角度。

自己的「應對」，無須上

權威，領導者依靠信任；管

他分享自己服役時，連長很，他說，超商的行業每天都

微而快速的變動諸如一棟大樓

聽。而在後疫情時代，我們將

規定如果有人吃壞肚子員

明天有多少人上班、多少人不

有每一位組織成員都更有自

關禁閉禁休，當時即便吃

上班；明天有沒有下雨，是午

信、更敢擔責，才能避免資訊

壞肚子也沒人敢

後雷陣雨，還是下一整天的雨

落差，進而把握每一個變動裡

在這組織的背後，我所

……，每一個變動之快、之複

蘊藏的無限機會。

看到的每一個組織越是中

怨」？你可以想見這是怎麼樣

■

# 謝謝聆聽!

商周集團總經理 朱紀中

