

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

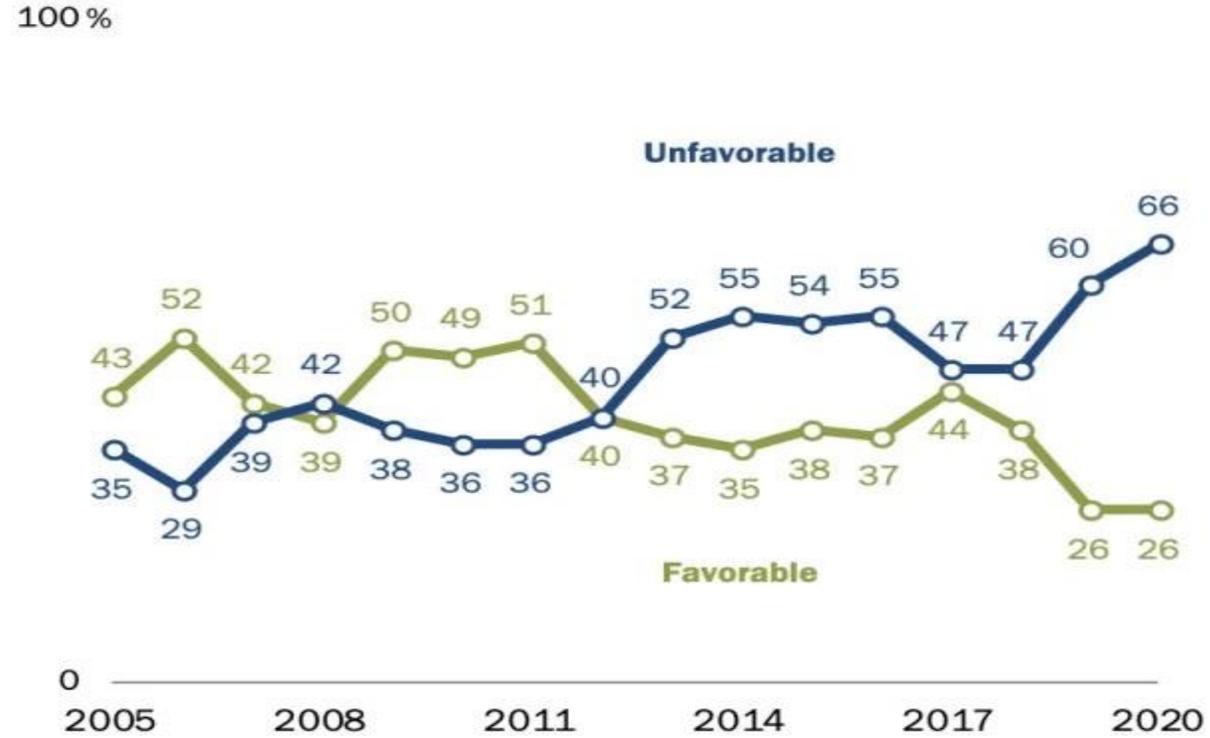
製作人●田習如 文●蔡靚萱 研究員●李大任 攝影●駱裕隆
編輯●周盼儀 設計●陳曠



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。



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

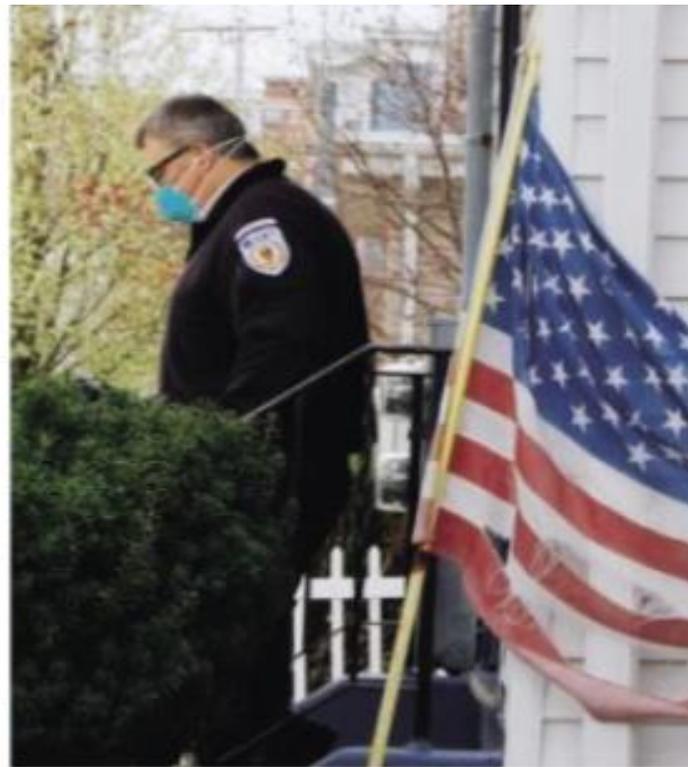
過去幾個月的事件表明，中共的統治遠比許多人認為的脆弱，這支持了美國持續施壓以促使政治變革的戰略（華裔美國學者裴敏欣）

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) |



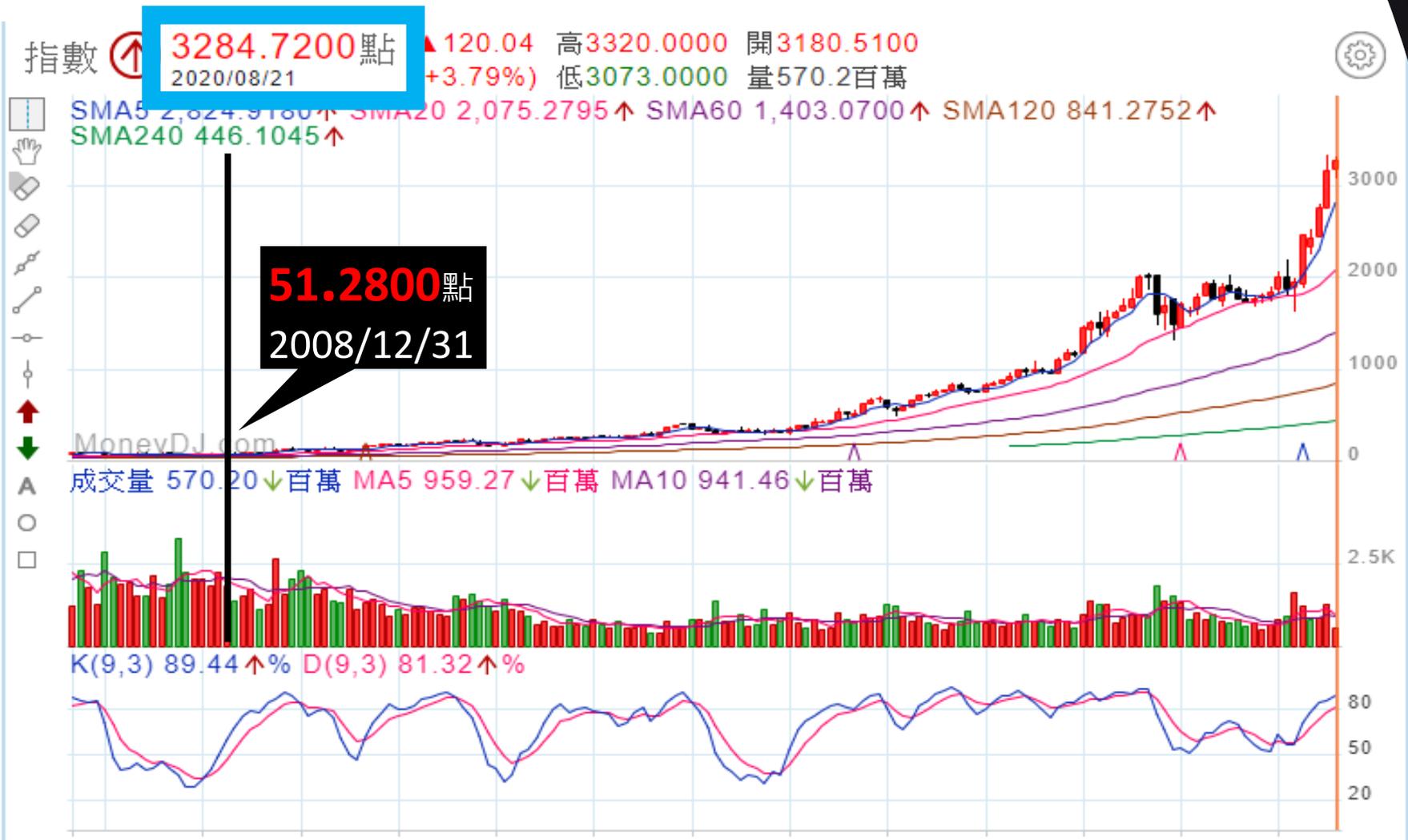
一場疫情，扭轉全人類互動方式，引爆 4 大產業成長

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





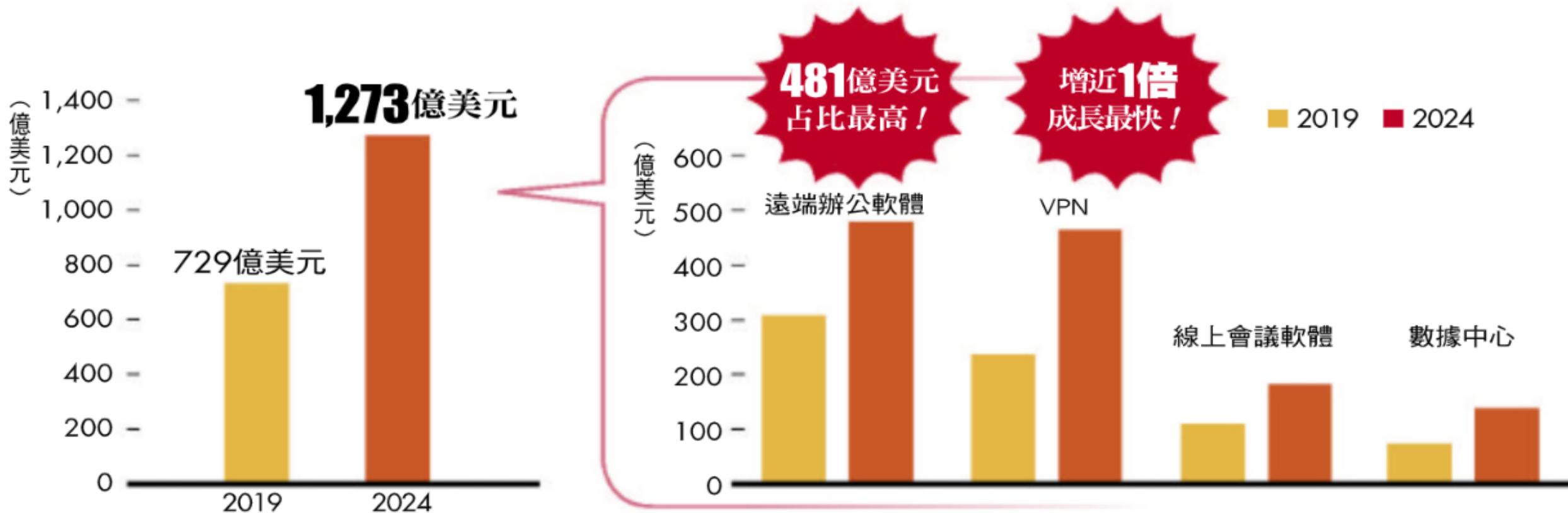
貝佐斯身價達4.3兆台幣,預估6年後將成史上首位
 「兆萬富翁」 (trillionaire)。

“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

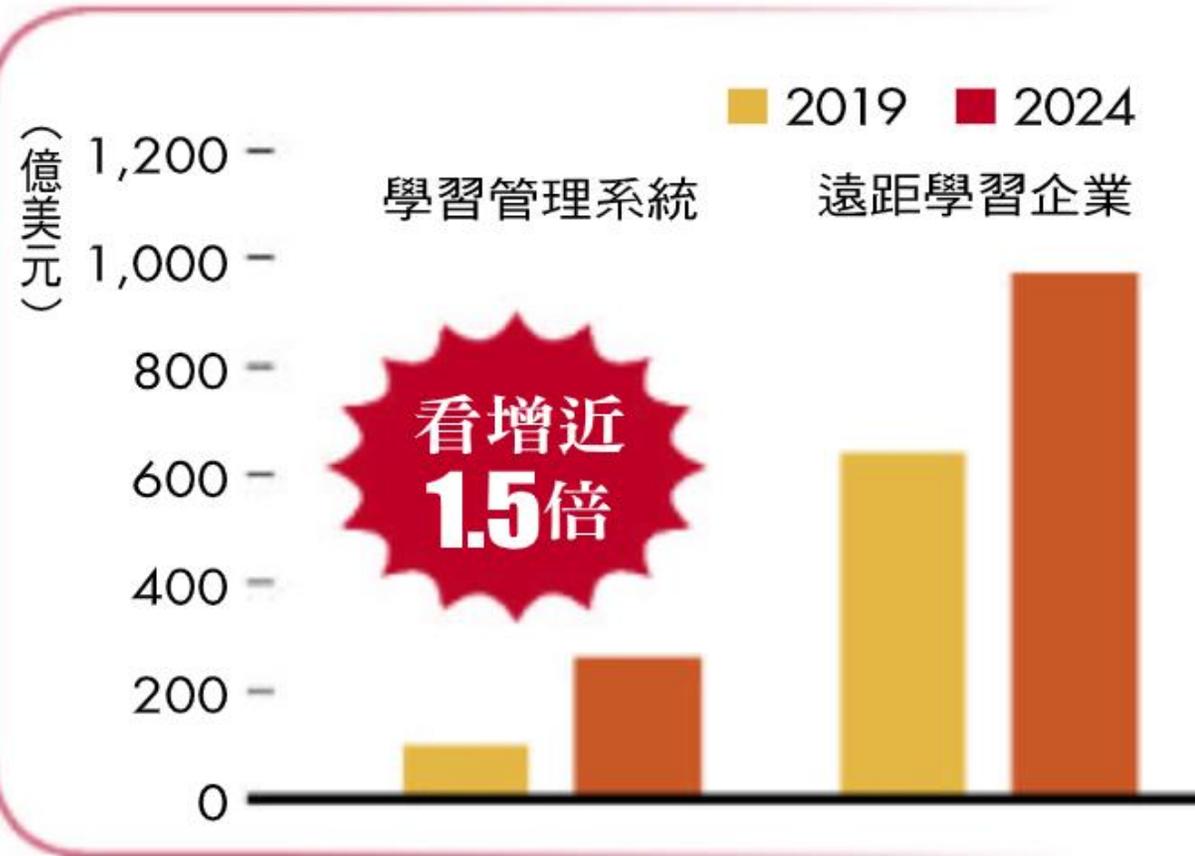
遠距工作》 上萬職位永久遠端工作

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

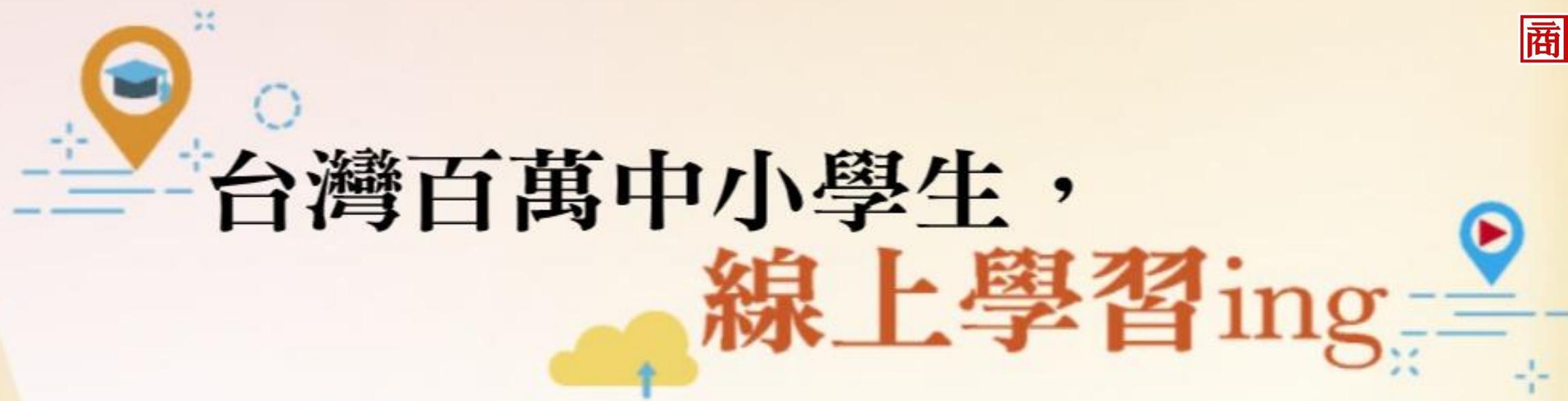


病毒比 108 課綱，更快翻轉學習觀念、遠距商機

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

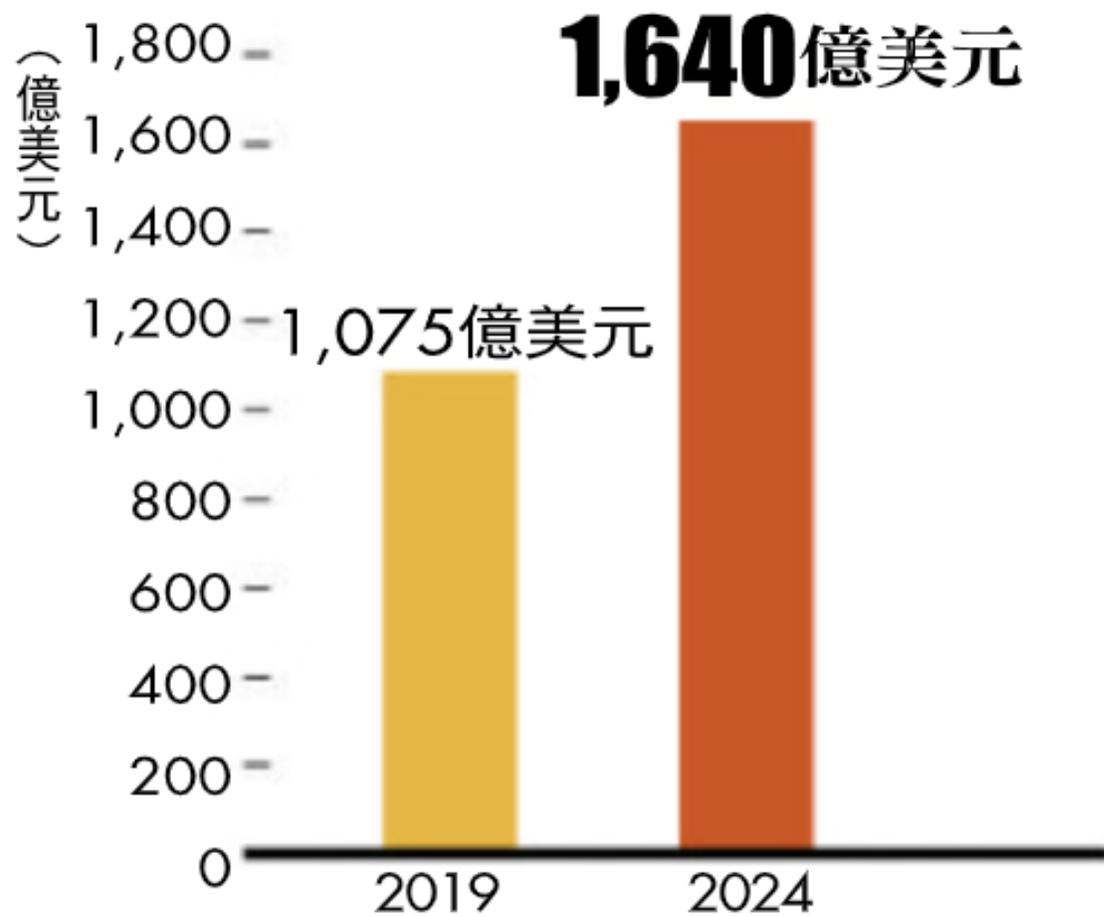
疫情爆發後
截至3/6，全台

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



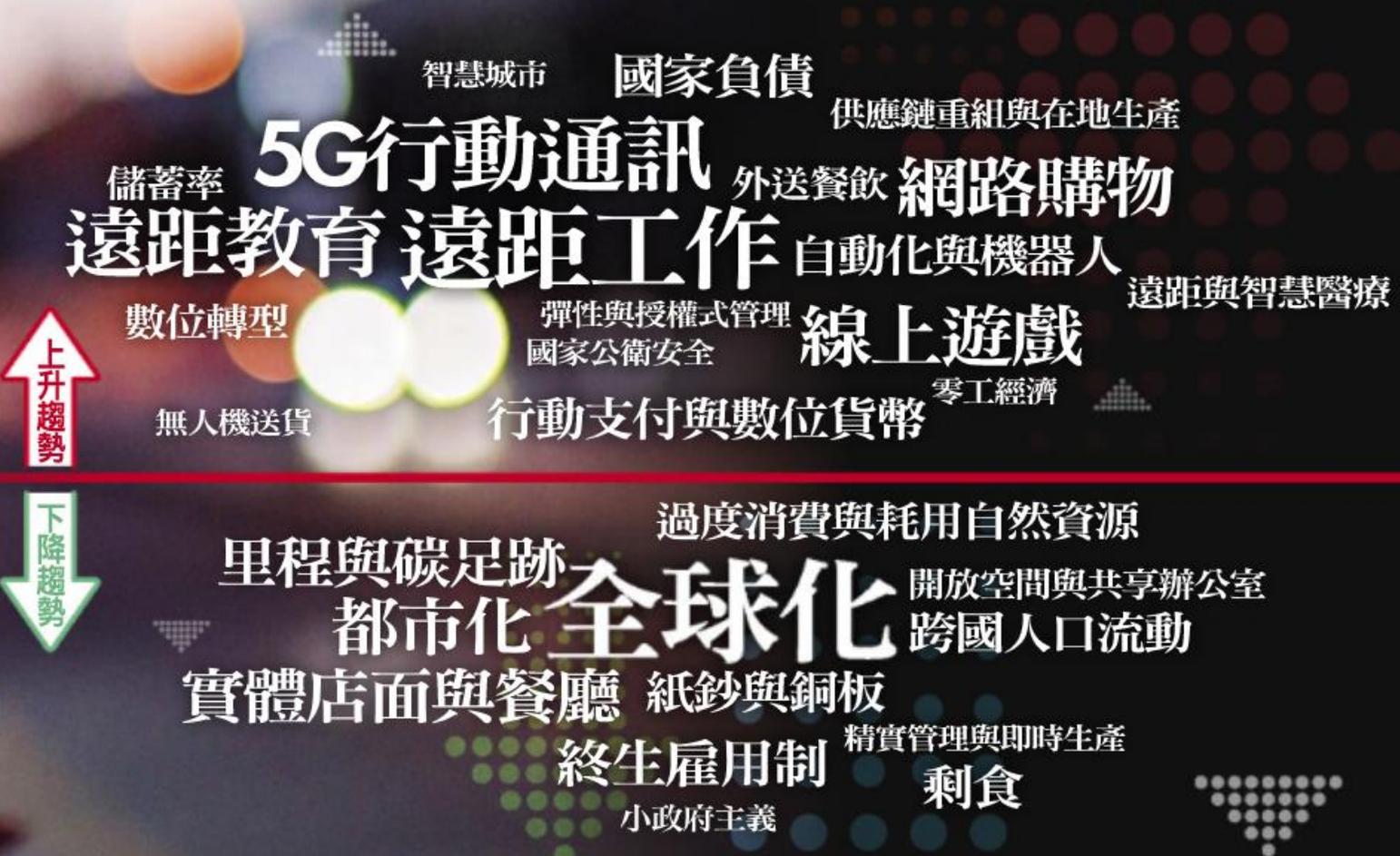
註：此數據包括餐廳外送與平台外送
 資料來源：Statista 整理：李大任

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

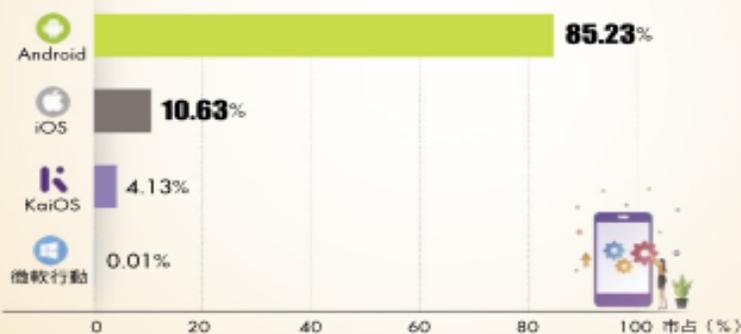
若變「免疫護照」，會揭露隱私

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 Apple 蒐更多數據，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

央集權，越是依賴由上而下所

雜，根本無法卸層決策，

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

必須授權給線員工，才能

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

抓住快時機。因此即便面

臨巧情，他們每週一次的

卻連最基本的健康資訊都無法

落落可能誘發致命後果。

舉個例子來對比，商周

作戰會議，葉榮廷幾乎不

掌握？我也藉此省思，紀律嚴

「CEO給你問」的直播中私與會，

只看會議結論進行異

常溝通。

明與資訊透明兩者，在什麼樣

我訪問了全家便利店董

常溝通。

「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

他還笑著舉了個反例，「今

年度，而領導不足。」領導學

曾經陷入這樣的管理陷阱？

為何能夠洞燭幽微好自有品

我們北區營業部的夥伴提醒，

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、⁵⁵

今年清明節可能會跟往年不一

樣；往年都是北部的人往中南

觀察角度。

葉說，這些都是同

仁仁的「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

部準備了很多貨，結果人還是

往中南部移動。」

關禁閉禁休，當時即便吃

明天有多少人上班、多少人不

一個如此坦白認錯的董事

長，甚至還自嘲被同仁「抱

壞肚子也沒人敢

上班；明天有沒有下雨，是午

後雷陣雨，還是下一整天的雨

怨」？你可以想見這是怎麼樣

在這組織的背後，我所

……，每一個變動之快、之複

的企業文化。「失敗，就是成

落差，進而把握每一個變動裡

看到的每一個組織越是中

……，每一個變動之快、之複

的企業文化。「失敗，就是成

落差，進而把握每一個變動裡

看到的每一個組織越是中

……，每一個變動之快、之複

的企業文化。「失敗，就是成

落差，進而把握每一個變動裡

看到的每一個組織越是中

……，每一個變動之快、之複

的企業文化。「失敗，就是成

落差，進而把握每一個變動裡

看到的每一個組織越是中

……，每一個變動之快、之複

的企業文化。「失敗，就是成

落差，進而把握每一個變動裡

謝謝聆聽!

商周集團總經理 朱紀中

