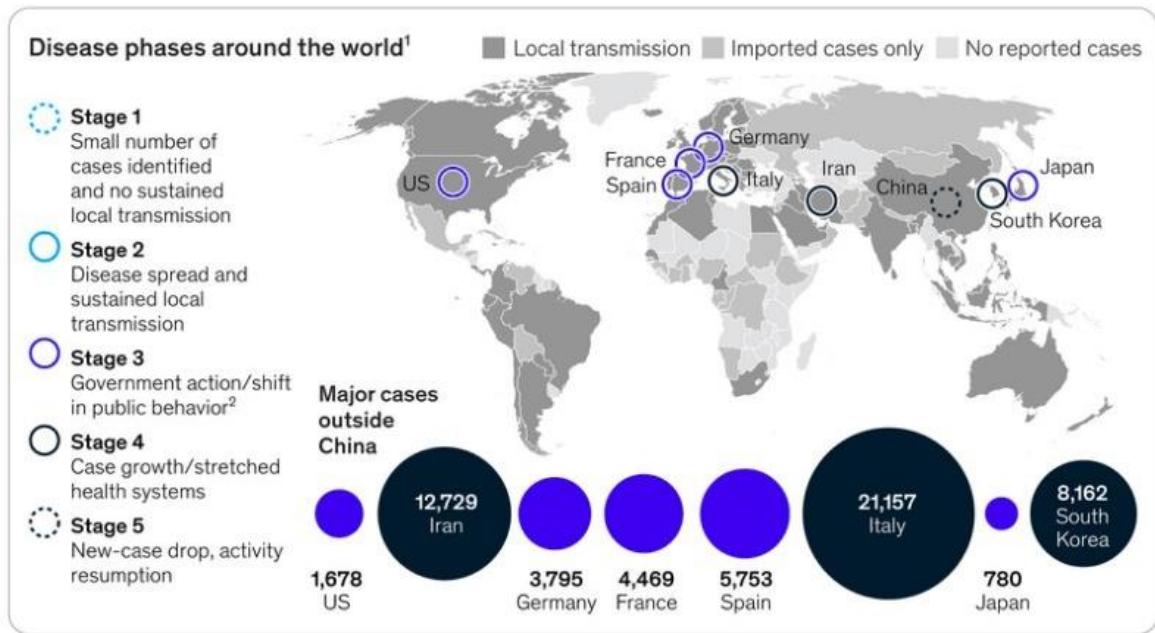


內容

麥肯錫報告 ① 疫情發展的兩種可能！最糟要等這時候才復甦.....	2
疫情發展的兩種可能.....	3
較樂觀情況：延遲復原，全球復甦可望落在第四季.....	3
較悲觀情況：持續緊縮，直到明年前兩季才會復甦.....	4
供應鏈受影響，衝擊比想像中大.....	4
麥肯錫報告 ② 保護員工、公司！給主管的 7 個行動建議.....	5
1.保護你的員工.....	6
2.成立跨部門應變小組.....	6
3.確保流動性足以抵禦風暴.....	6
4.穩定供應鏈.....	6
5.與客戶保持密切關係.....	6
6.模擬反應機制.....	6
7.確認因應目標.....	6
5 個挑戰，恐讓企業應變破功.....	7
1.執行腳步跟不上疫情變化.....	7
2.選擇無效的防疫機制.....	8
3.對復甦太樂觀.....	8
4.部門各自行動.....	8
5.太專注短期因應.....	8
調查揭密：疫情下消費者不出門，都在買什麼？從 3 大消費爆量，看懂未來的顧客行為.....	8
短期消費觀察：網購、OTT、外送，全都爆量增長.....	9
上網購物夯！2 月的網購需求快等同雙 11.....	9
線上訂閱買氣佳！影視串流用戶到高峰.....	10
外送熱！美食外送平台使用量，是去年的兩倍.....	11
長期消費預測：少出國、待在家成習慣，未來購買行為有哪些不同？.....	12
抗菌產品成必備品，庫存量也須拉高.....	12
強化網路消費誘因，從臨時變成日常.....	12
4 大產業因疫情受惠！獨家調查：各產業衝擊評估排行，誰將受創最深？.....	13

逾 5 成專業經理人評估，疫情要 6 月才可能告一段落.....	13
疫情影響分析：哪些產業受惠、哪些產業首當其衝？.....	14
傷害最重>> 觀光、休閒、策展、百貨、零售.....	15
從中受惠>> 人身保險、網路電商、醫療保健、物流.....	15
疫情重塑產業分類：商品銷售、體驗、服務場域、生命健康、即刻協助.....	16
給經理人的提醒：別只觀察上下游！同類產業聚落也該緊盯.....	17
經理人獨家調查 9 成主管認武漢肺炎衝擊消費！如何評估和因應？3 關鍵指標.....	17
97% 認疫情衝擊實體通路！哪些通路衝擊最大？.....	18
一級警備！生活娛樂中心：人多且密集的場所，如百貨公司、電影院、夜市.....	18
中度衝擊！生活低度依賴通路：按摩 SPA、家飾賣場、咖啡店、餐飲店	19
衝擊最小！生活高度依賴通路：便利商店、飲料店、麵包店	19
主管對疫情衝擊的評估，怎麼做？.....	19
評估指標>>停留時間、人潮密集度、環境互動性.....	19
應急策略>>針對三指標找解方，降低恐慌.....	20
長期備戰>>消費行為移轉，可能是一場延長賽.....	20

麥肯錫報告 ① | 疫情發展的兩種可能！最糟要等這時候才復甦



¹The stage indicators highlight representative transmission sites. There are other sites at stages 1 and 2 that are not represented on this map. The previous version of the map used community transmission and local transmission interchangeably, based on the WHO definition. *Not all affected regions enter stage 3, but significant government intervention/economic impact signal prolonged recovery. Source: CNBC; Economist; EgyptAir; International Air Transport Association;

新冠肺炎（COVID-19，俗稱武漢肺炎）蔓延全球，儘管東亞地區看似趨緩，但歐美多國像是義大利，卻陷入指數型爆發。除了個人關心如何防疫、自保之外，企業怎麼在這波疫情中存活，也是迫切的議題。麥肯錫顧問（McKinsey）公司以過去輔導企業的經驗、參考許多業界經驗，提供未來景氣、企業應對方案的觀點。

疫情發展的兩種可能

麥肯錫原本以 3 種角度：快速復原（樂觀）、全球趨緩（當前情況）與全球大流行且經濟衰退（悲觀），預測了各個國家與市場的經濟走勢，不過到最近版本（3月16日）時，簡化為 2 種版本：延遲復原（delayed recovery）以及持續緊縮（prolonged contraction），應是剔除原本樂觀預期。

較樂觀情況：延遲復原，全球復甦可望落在第四季

新冠肺炎會受到季節影響，且檢測試劑數量將跟上需求。中國與東亞的疫情在第二季初期會受到控制，歐美地區確診人數則持續快速增加到 4 月中旬，各國將採取更強烈的防疫政策，疫情也會在 6 月趨緩。

經濟狀況受到大規模隔離、旅遊禁令影響，企業或消費者的支出都會大幅下降，即便是恢復速度比較快的亞洲地區，供應鏈直到第二季尾聲仍難以恢復，至少到第三季才有起色，歐美地區更可能等到第四季。各國政府則會更積極採取貨幣策略，像是美國聯準會已經連番降息，但麥肯錫認為此舉效果有限。

較悲觀情況：持續緊縮，直到明年前兩季才會復甦

挑戰更加嚴峻。病毒會被證實與季節無關，各國防疫策略效果也不彰，剛開始流行的歐美地區，確診高峰會延續到 5 月中旬，就連可能已經控制住疫情的東亞國家，也得持續實施防堵政策，避免疾病再度流行。

經濟情形不可避免更加糟糕，2020 年企業的裁員人數與破產數增加。麥肯錫甚至認為全球經濟受損程度，接近 2008 年的金融危機，主要經濟體的 GDP 遭受打擊，直到 2021 年的前兩季才會復甦。

供應鏈受影響，衝擊比想像中大

這次新冠肺炎影響範圍擴及全部供應鏈（參見下圖），麥肯錫特別點名物流系統，是任何產業都會遇到的挑戰，加上比起 2003 年 SARS 疫情，全球更依賴中國供應鏈，影響會比想像中大。

另外，即使中國逐步復工，初期零件生產速度可能還跟不上需求，各企業依然得做好庫存管理，像是衡量二線供應商的可能性與風險，分散零組件來源，以及記得盤點物流商的能力，提早準備好預

一場疫情打亂供應鏈



註：數據截至 2020/3/16 資料整理：陳彥丞 資料來源：麥肯錫

防措施。

旅遊、航空、汽車產業全受創



註：數據更新至 2020/2/28 資料來源：麥肯錫

△Top

麥肯錫報告 ② | 保護員工、公司！給主管的 7 個行動建議

2020-03-19

新冠肺炎，企業防疫 Check List

保護你的員工

- 遵循全球和當地主管機關防疫準則（例如，世界衛生組織、中央流行疫情指揮中心）
- 保持溝通暢通，制定防疫支援計畫
- 確保防疫措施不落後，留意業界做法，評估調整跟進

成立跨部門應變小組

- 由跨部門成員組成，向執行長直接報告
- 工作重點：（1）員工健康與福利（2）財務壓力測試（3）監控供應鏈（4）行銷、業務因應（5）各部門協調溝通
- 確立 48 小時具體目標以及每周目標

確保財務面足以抵禦風暴

- 找出影響收入、成本的變數
- 試每種變動，相拉用應措施，如降低成本、撤資、併購

新冠肺炎（COVID-19，俗稱武漢肺炎）去年底爆發至今，疫情延燒未歇，企業如何因應？麥肯錫整理出一般企業適用的 7 個行動建議。

1. 保護你的員工

新冠肺炎前所未有的改變人們生活，並伴隨恐慌情緒。企業因應，第一步可以從制定和執行支持員工的計畫開始，參考疫情指揮中心資訊，以簡單易懂的方式，說明如何處理 COVID-19；給予適度彈性，使員工感覺到他們有權處理任何迅速變化的情況。

2. 成立跨部門應變小組

應變小組由跨部門成員組成，向執行長直接報告。工作重點包括：（1）員工健康與福利；（2）財務壓力測試，制定因應計劃；（3）監控供應鏈，快速回應、確保長期彈性；（4）業務行銷對市場需求衝擊的回應；（5）各部門協調與溝通。

各項工作重點都要訂出計劃方案，並確立 48 小時具體目標以及每周目標。

3. 確保流動性足以抵禦風暴

掌握每種情況下對財務的影響，建立因應財務模型。對每種變數思考應對方案，例如優化應付帳款、應收帳款；降低成本、撤資或併購。

4. 穩定供應鏈

公司需要定義供應鏈暴露於疫情風險區的情況（包括 1 級，2 級和 3 級供應商），及庫存狀況。在中國工廠百分百復工前，應立即穩定措施。長遠來看，進一步優化供應鏈、檢視新供應商，有助確保供應鏈的彈性。

5. 與客戶保持密切關係

此時更要關注核心客戶的需求與動向。儘管消費者需求下降，但並沒有消失，而是急劇轉向網路購物。加強投注資源在線上通路，並確保產品全通路發行。

6. 模擬反應機制

針對不同階段，定義、驗證因應的措施。確保每個高層團隊成員的角色明確，標出可能減慢因應速度的障礙點，並確保計劃執行時時，相關資源都能到位。

7. 確認因應目標

公司需要弄清楚如何支持、配合政府防疫因應，提供資金，設備或專業知識。例如，一些公司已將生產轉移到生產醫用口罩和服裝。

新冠肺炎，企業防疫 Check List

保護你的員工

- 遵循全球和當地主管機關防疫準則（例如，世界衛生組織、中央流行疫情指揮中心）
- 保持溝通暢通，制定防疫支援計畫
- 確保防疫措施不落後，留意業界做法，評估調整跟進

成立跨部門應變小組

- 由跨部門成員組成，向執行長直接報告
- 工作重點：（1）員工健康與福利（2）財務壓力測試（3）監控供應鏈（4）行銷、業務因應（5）各部門協調溝通
- 確立 48 小時具體目標以及每周目標

確保財務面足以抵禦風暴

- 找出影響收入、成本的變數
- 替每種變數，想好因應措施，如降低成本、撤資、併購

穩定供應鏈

- 定義供應鏈暴露於疫情風險區的情況（包括 1 級、2 級和 3 級供應商）
- 先聚焦立即的穩定措施
- 優化供應商、確保供應鏈彈性

與客戶保持密切聯繫

- 關注核心客戶需求、動態
- 加強投注資源在線上；確保線上、線下通路暢通

模擬反應機制

- 推演不同疫情階段的應變計畫
- 排除會減緩應變的阻礙
- 確保相關資源到位

資料來源：麥肯錫

5 個挑戰，恐讓企業應變破功

儘管多數企業，都已對於疫情採取相應行動，顧問公司也提供防疫應變指南。然而，麥肯錫發現，執行上存在著理想與現實的差距，不是照著指南走就有用，企業最常碰到這 5 個挑戰。

1. 執行腳步跟不上疫情變化

當新冠肺炎病例數呈現指數型增長，只靠沙盤推演難以正確因應。麥肯錫發現，「該升級防疫卻不升級」的例子並不少，根本原因在於，實際狀況並不總與「手冊」所說的相符。判斷錯失時機，往往為公司帶來糟糕的後果。

2. 選擇無效的防疫機制

公司的因應政策太分散、太保守、不夠真確，都可能致使防疫機制無效。例如，當病毒出現無症狀傳播，量體溫就未必是最有效的篩選形式，應研擬更有效的機制。又或者，有些公司沒考慮到政策的影響性，在缺乏配套情況下，直接禁止外出洽公、商務旅行，反而可能讓辦公室變擁擠，提高傳播風險。

推薦閱讀：[疫情衝擊業績，業務主管該怎麼辦？高績效團隊的戰略銷售法](#)

3. 對復甦太樂觀

對復甦太樂觀可能是個大問題。關於這點，組織情況愈危急愈要小心。面對經濟衝擊，做好最壞打算、長期作戰計劃，這點很重要。未雨綢繆一定比病急求醫來得好。

4. 部門各自行動

當公司各部門努力投入疫情因應，採購團隊推動供應鏈工作，行銷業務團隊努力與客戶溝通，看似沒問題，卻是領導者、經理人要特別注意，當各團隊有不同前進目標，往往會更深入自己的特定領域，而忽略思考公司的其他部門正在做什麼，或下一步可能會做什麼。

5. 太專注短期因應

立即有效的因應很重要，但在疫情未明朗的時候，長期思考更為關鍵。疫情的爆發正在改變產業結構，經濟衰退可能到來，連串效應正在醞釀，保持供應鏈的彈性將非常重要。儘管對於每天工作 18 小時的管理團隊來說，已經筋疲力竭，然而麥肯錫想提醒的是，太少企業把時間、精力投入長期因應計畫。

△Top

調查揭密：疫情下消費者不出門，都在買什麼？ 從 3 大消費爆量，看懂未來的顧客行為

2020-03-16 東方線上副總監楊少夫

擁有 10 年以上市調資歷，豐富的質性研究，及量化設計之經驗，專注消費者研究、探究市場趨勢變化。曾任美商公司市場分析要職，擅長判斷市場缺口與發展機會。

疫情影響消費情境的可能機率

EOL GROUP
東方線上集團



- 疫情或許重塑消費行為，專業經理人們認為「消費市場各種情境」可能的發生同意%...



上述資料為「淨同意比例」 = 正向同意比例 - 負向同意比例，以凸顯該情境的未來呈現可能性力道
資料來源：東方線上消費者研究集團 / 專業經理人調查, n=551, 2019新型冠狀病毒市場衝擊 (專業經理人面)

過去受疫情影響的這一個月，據東方線上消費者研究集團與經理人月刊的合作調查，顯示消費者將會在疫情期間減少外出到訪通路。如果不出門，消費者都在做哪些事情？連帶催生哪些商機？

短期消費觀察：網購、OTT、外送，全都爆量增長

上網購物夯！2 月的網購需求快等同雙 11

根據東方線上自主網路調查，今年 2 月份曾透過電商平台購物的人數比例已達 87.9%；隨著 2 月網路購物的巨大量體，延伸出更多的退貨服務相關需求，在 2 月份使用退貨服務的比例來到 25.4%。這樣的數字，已與電商的年度盛事 – 雙 11、雙 12 檔期相當類似。

當月曾使用線上購物退貨服務的人數比例



每月 1,000 份有效問卷，20-59 歲，依據年齡、性別、區域進行配額抽樣。

資料來源：東方線上自主調查

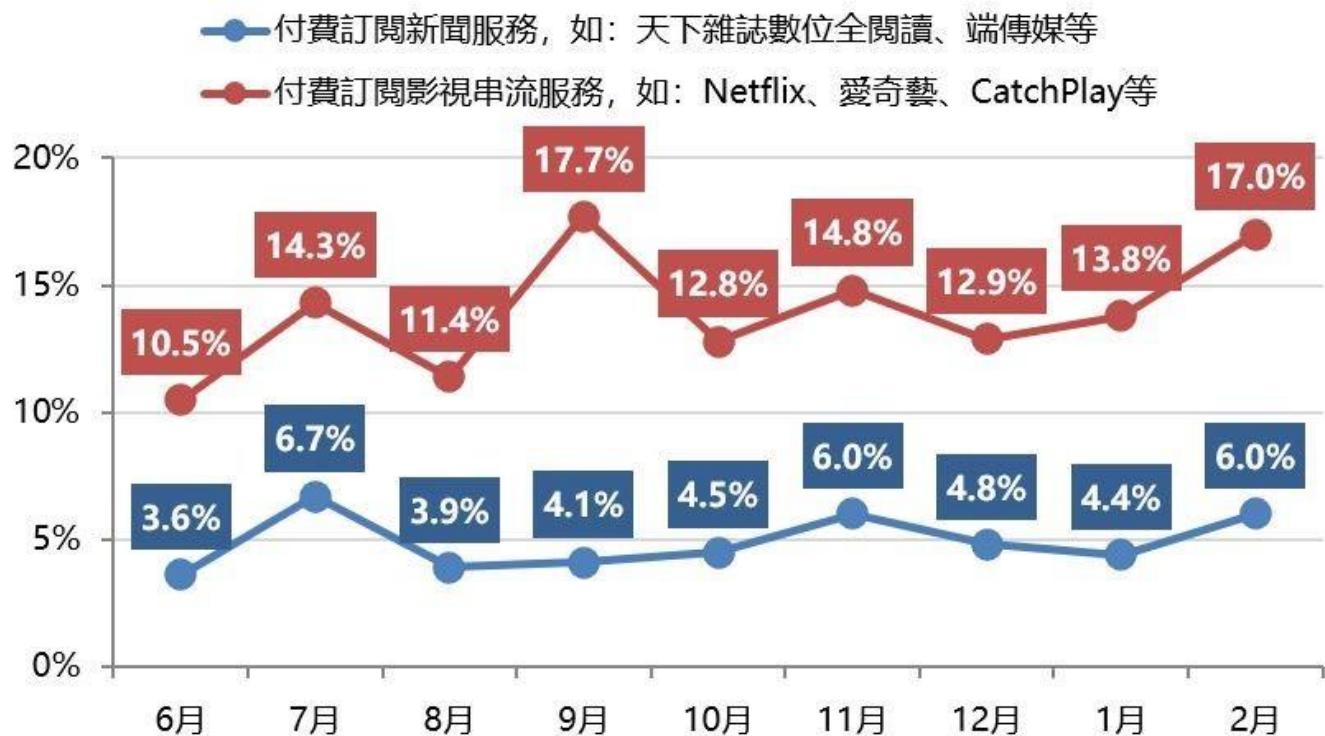
線上訂閱買氣佳！影視串流用戶到高峰

Netflix、愛奇藝、CatchPlay 等影音娛樂平台的訂閱比例，近幾個月也持續攀升，來到 17%。亦即每 6 人就有一人付費訂閱影視串流服務，如果以 Netflix 的家庭共享機制來看（一個帳號可在 4 個裝置觀看），實際上的收視人數可能更高。

上次訂閱比例來到 17% 高峰的時機點是 2019 年 9 月，當時有 7 月份陸續拉攏消費者回鍋的「怪奇物語 第三季」；8 月份推出的「漢娜的遺言 第三季」、「大政治家」、「AV 帝王」，以及 10 月份的「罪夢者」，片單檔檔強棒，堆高當下訂閱人數。

2020 年 2 月一樣有不少話題影集，如「碳變 第二季」「致命鑰匙」「梨泰院 Class」等等，但近期塑造高度話題的韓劇「愛的迫降」，則在去年 12 月就已推出，直到消費者訂閱數攀高的 2 月份，創造了更多的收視與話題性。

當月曾使用訂閱式服務的人數比例



每月 1,000 份有效問卷，20-59 歲，依據年齡、性別、區域進行配額抽樣。

資料來源：東方線上自主調查

外送熱！美食外送平台使用量，是去年的兩倍

Uber Eats、Foodpanda、戶戶送等美食外送平台的月使用率亦有增加的狀況，在 2020 年 2 月份達到 35.6%，相較 2019 年 3 月已翻倍成長。

當月曾使用美食外送平台的人數比例， 如：Uber Eats、foodpanda、戶戶送



每月 1,000 份有效問卷，20-59 歲，依據年齡、性別、區域進行配額抽樣。

資料來源：東方線上自主調查

長期消費預測：少出國、待在家成習慣，未來購買行為有哪些不同？

在這次東方線上消費者研究集團與經理人月刊的合作調查，請專業經理人同步評估未來市場可能發展，以同意程度，詢問如消費者會更傾向使用外送平台、減少出國安排等等問項。

為了凸顯各種情境可能發生的，我們將「不認為會發生」的人數比例視為抗力可能性，把「全部同意比例」扣除「不同意比例」後，得到各種情境的「淨同意比例」，也就是認同可能發生的比例。

其中專業經理人認為消費者會更為傾向使用外送平台（72% 淨同意比例），減少出國安排與規劃（61%），都是本次 2 月上旬的調查中可預見的消費轉變，那究竟還有那些可能的消費主軸變化？

抗菌產品成必備品，庫存量也須拉高

這次疫情後，專業經理人認為將重塑部分消費行為，高達 89% 的淨同意比例認為「抗菌產品成為日常生活的必備品」，如同當年 SARS 後，乾洗手、洗手乳成為貨架上的必備產品。

另外，面對此次在疫情下口罩的控管狀況，消費者對家中的商品庫存量可能會有更高的警覺心。增加居家抗菌商品的安全庫存量概念，應是本次疫情對消費者來說十足珍貴的一課，而這樣的觀念不會泛化到其他家庭日用品，也值得後續持續觀察。

強化網路消費誘因，從臨時變成日常

疫情將消費者推往虛擬通路消費，讓原本不熟悉網路購物的消費者在疫情期間摸索在網路上瀏覽、訂購與交易的方法，也強化了原本會以網路購物的消費者，在網路購買產品的多樣性與頻率。這些因應疫情的臨時作為，都可能成為未來的消費習慣，也因此，專業經理人對該情境的發生可能性有 82% 的淨同意比例。

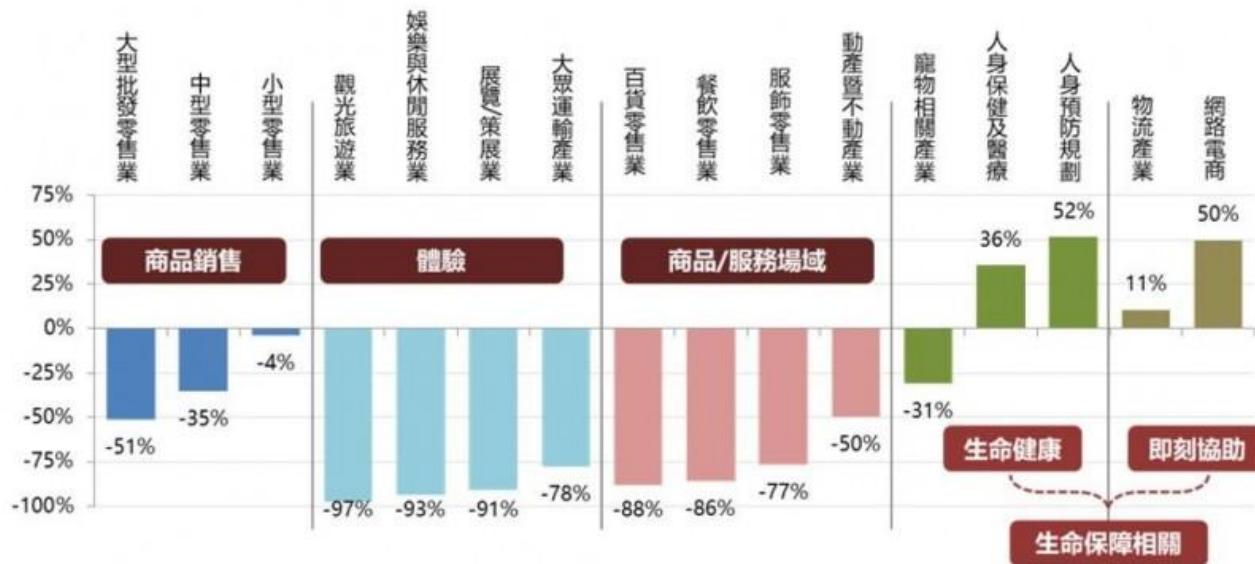
同樣的狀況也發生在「以網路來操作金融服務」的情境（79%），甚至是強化消費者透過網路上購買生鮮食品」，也有 67% 的淨同意比例。

△Top

4 大產業因疫情受惠！獨家調查：各產業衝擊評估排行，誰將受創最深？

2020-02-21

5大產業聚落，面對疫情有相似的消費走向



東方線上

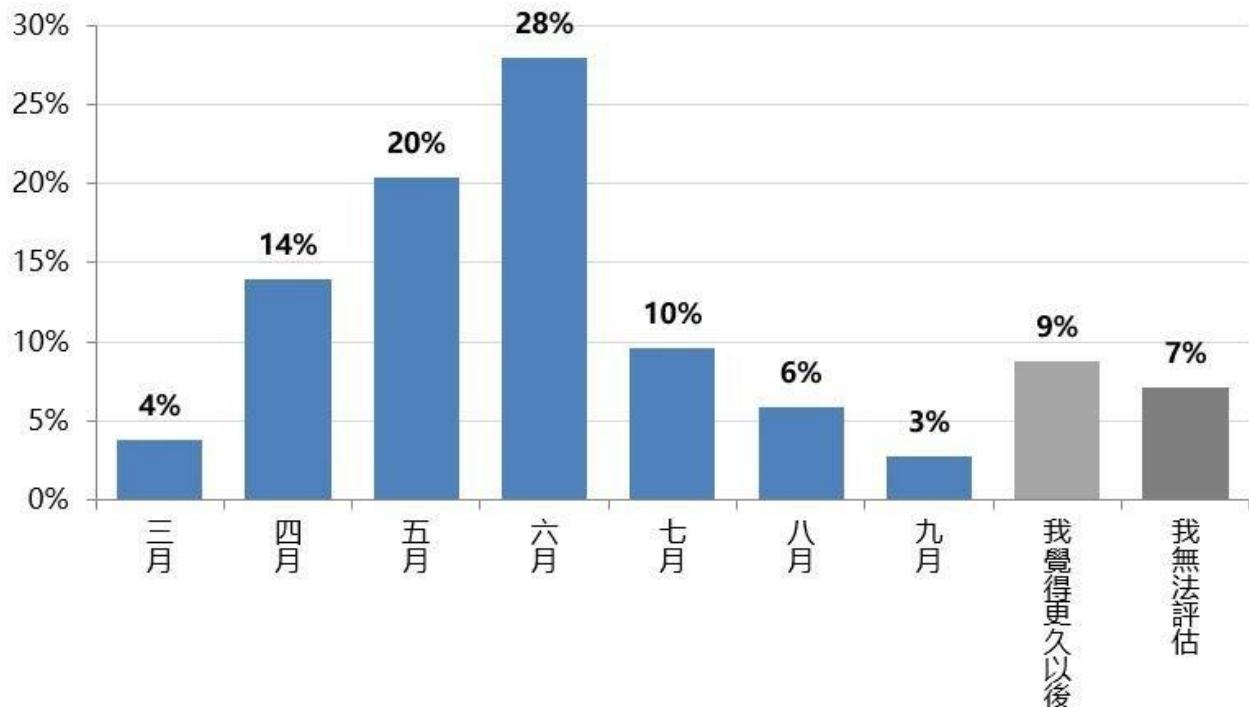
根據經理人與東方線上合作的獨家調查，[9成專業經理人認同武漢肺炎衝擊消費！](#)疫情可能何時結束？對哪些產業衝擊最大？哪些產業反而能受惠？我們從問卷結果來解析：

逾 5 成專業經理人評估，疫情要 6 月才可能告一段落

針對疫情發展的評估，認為近兩個月就結束的比例僅有 18%，而過半數的主管以審慎態度來看待疫情變化，認為應該在 6 月份之後才會告一段落，更有約 7% 認為目前無法評估。

對應到通路上的影響，可能會以 6 月份為基準點後往後推算一季，或是更長的時間。約 60% 專業經理人認為，對百貨業者的衝擊將會延續到今年 9 月。換言之，各行各業對於疫情的準備，必須有長期抗戰的心理，而這段將近半年的衝擊下，勢必對消費者的行為產生根本習慣上的改變與影響。

您認為疫情應會在何時結束？



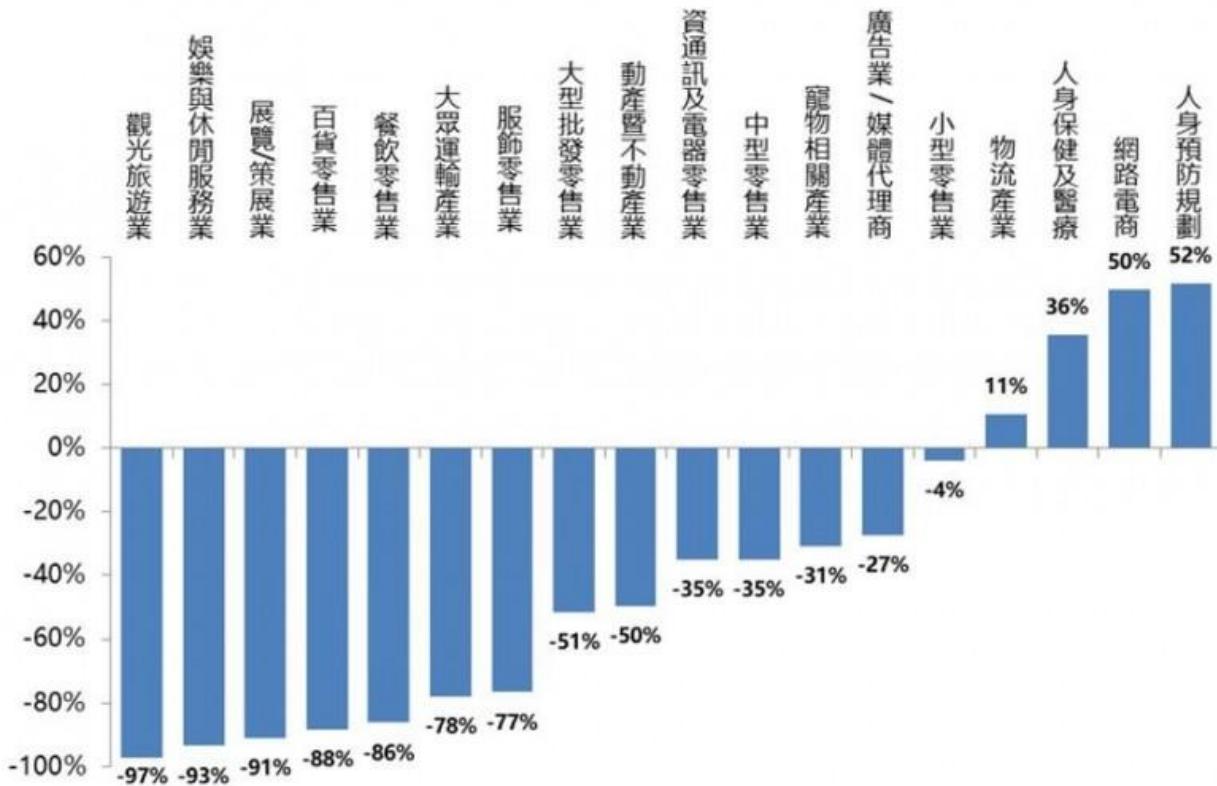
東方線上消費者研究集團 / 經理人雜誌網路調查，2019 新型冠狀病毒市場衝擊（專業經理人評估版），N=551

東方線上

疫情影響分析：哪些產業受惠、哪些產業首當其衝？

在本次調查的 18 種產業業態裡，專業經理人認為受傷最重的會是生活娛樂產業。僅有 4 大業態可能因疫情受惠：分別是人身預防規劃（52%），網路電商（50%）、人身保健及醫療（36%）、物流產業（11%）。

專業經理人評估產業收到疫情正/負面影響的比例



東方線上

傷害最重>> 觀光、休閒、策展、百貨、零售

高達 97% 的專業經理人認為觀光旅遊業首當其衝，包含旅行社、飯店、行程活動、旅遊相關運輸等等；而 KTV、電影院、酒吧、高爾夫球場/遊樂園等休閒娛樂產業，或是人潮眾多的展覽/策展產業，都有超過 9 成專業經理人認為會受疫情衝擊。

另外，百貨零售業、餐飲服務業也有 85% 以上的專業經理人，認為疫情帶來負面影響。

從中受惠>> 人身保險、網路電商、醫療保健、物流

疫情不會對全部業態都帶來傷害，最顯而易見的消費轉變，就是從線下轉向網路交易。便利、送貨到府的網路電商，可在疫情時期降低消費者遊逛、暴露在外的風險，也避免在實體通路上遇到缺貨，還得多跑幾家的功夫。

另外，人身保險的保障也成為這次疫情正面影響產業。根據 2020 年版東方線上 EICP 的數據顯示，87.5% 台灣消費者有投保行為，其中又以壽險（95%）、醫療險（81.1%）、意外險（75.5%）為前三大保險類型。透過保險來提供自己更多的保障，幾乎成為台灣消費者熟悉的生活概念，而面對此波疫情的衝擊，專業經理人認為會更加深人身保險產業發展的機會。

疫情重塑產業分類：商品銷售、體驗、服務場域、生命健康、即刻協助

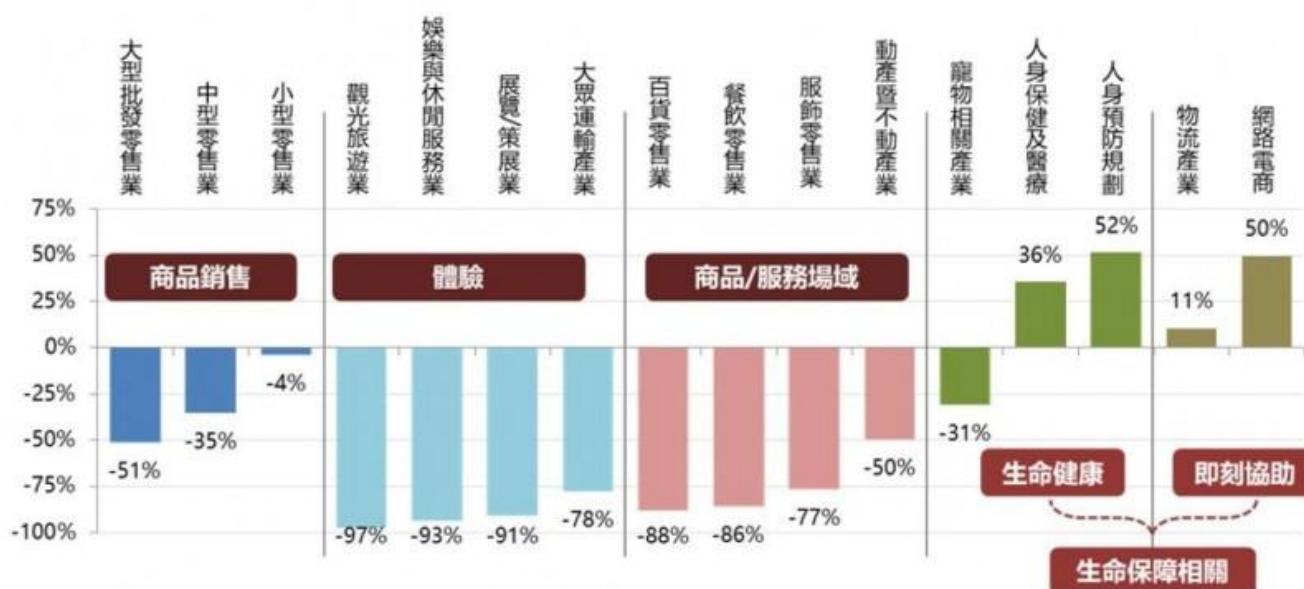
進一步細看專業經理人對於各業態的正負衝擊效果，這次疫情可將產業分為五大類型：

1. 純商品銷售：日常用品的零售業者。
2. 體驗/服務：觀光旅遊、休閒服務、策展、大眾運輸。
3. 商品/服務場域：百貨、服飾店、餐飲。
4. 生命保障 - 生命健康：醫療、人身保健、保險。
5. 生命保障 - 即刻協助：物流、網路電商。

其中，生活保障相關的兩類產業，都可能因疫情受到正面的影響：不論是對於生活健康的保健、醫療，或是疫情當下立刻提供協助、解決困擾的網路電商與物流產業，專業經理人對其發展都表示樂觀。

而商品銷售、服務體驗，以及空間感受三大產業，則以體驗及空間受到疫情的影響最深。僅僅拿取商品的商品零售業，消費者停留時間較其他體驗及商品/服務場域更短，相對來說衝擊較小；而以體驗為主的觀光旅遊業、娛樂休閒服務、展覽/策展、大眾運輸等產業，消費者來源廣泛，在這次的疫情負面衝擊中最為明顯；固定場域提供服務或是展示商品的百貨、餐飲、服飾、動產/不動產，因消費者需停留在其中，並與環境頻繁互動，成為另一群受到疫情負面衝擊的產業。

5大產業聚落，面對疫情有相似的消費走向



資料來源：東方線上消費者研究集團 / 經理人雜誌網路調查，2019 新型冠狀病毒市場衝擊（專業經理人評估版），N=551。透過統計方法，依據專業經理人實際填答結果，將各類產業重新分類為五大類型。

東方線上

給經理人的提醒：別只觀察上下游！同類產業聚落也該緊盯

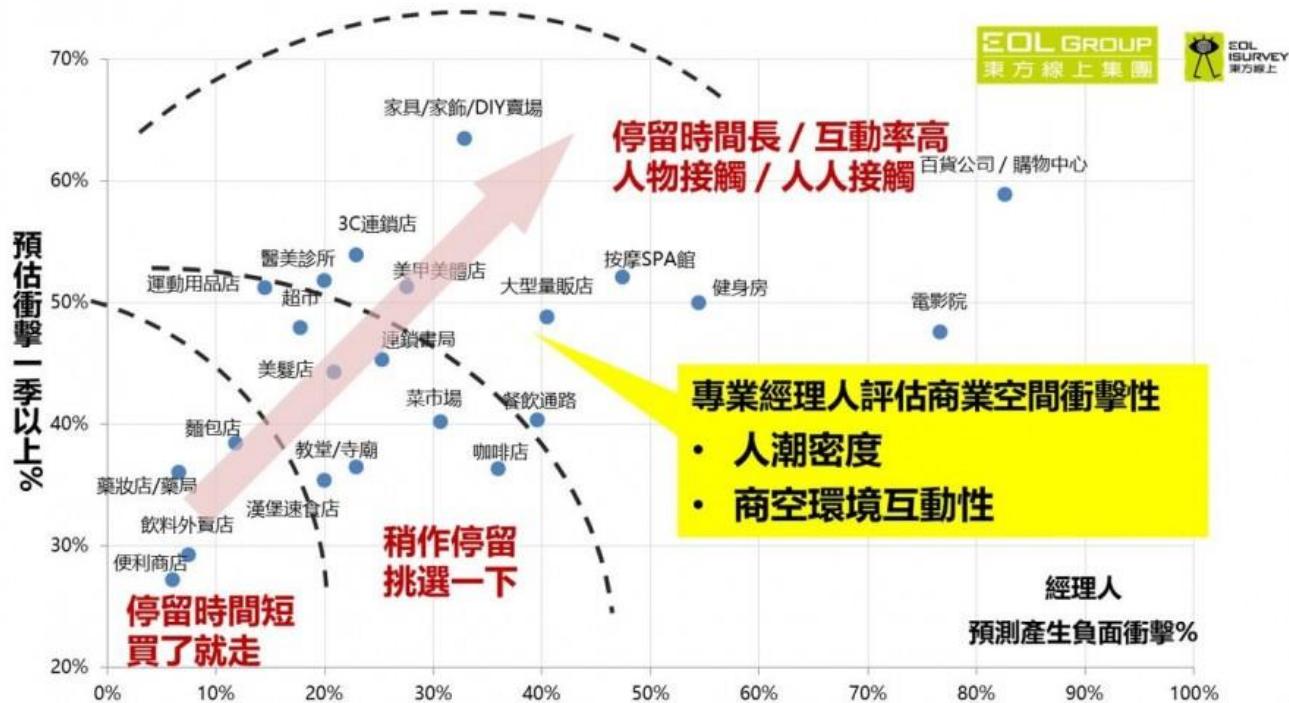
在此次疫情相關的調查中，可發現經理人對產業的評估方式有群聚的特徵。這表示當你在評估產業衝擊時，不能只看所屬產業的上下游需求變化，也該緊盯同類型產業的消費趨勢，做為評估疫情擴大影響的一種指標。比如，服飾、餐飲和百貨同屬服務場域，百貨業受到大幅衝擊的話，連帶服飾和餐飲都應該緊張；而大眾運輸業其實也能透過關注展覽、娛樂業態的消費變化，推斷自己生意的影響程度。

Δ Top

經理人獨家調查 | 9成主管認武漢肺炎衝擊消費！ 如何評估和因應？3關鍵指標

23818

2020-02-18



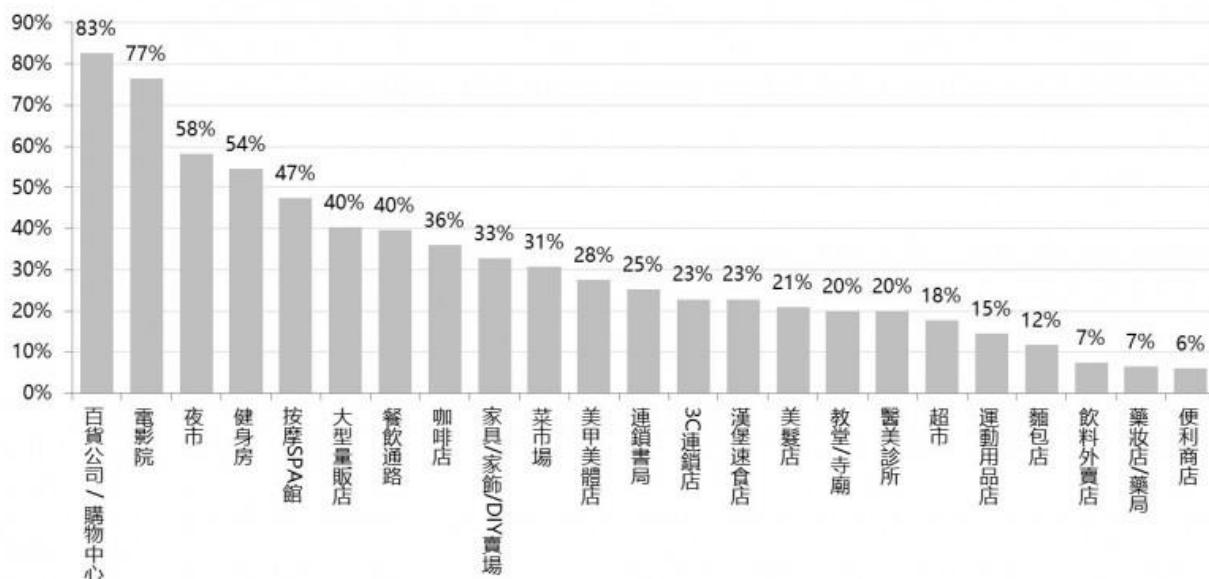
東方線上

受到俗稱武漢肺炎的 2019 新型冠狀病毒（2019-nCoV）影響，台灣消費者的行為將出現哪些改變？哪些通路會受到明顯衝擊？衝擊的時間長短為何？這些都是各組織的高層密切關注、不斷思量的議題。

東方線上消費者研究集團與經理人月刊，於 2020 年 02 月 10 日到 02 月 18 日，針對特定族群進行立意抽樣，總計回收 1,041 有效問卷，其中擔任管理職的「專業經理階層」達 551 有效問卷，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。各行業經理人如何看待疫情衝擊？一次揭曉。

97% 認疫情衝擊實體通路！哪些通路衝擊最大？

從專業經理人的回答中，幾乎所有人都認為對實體通路一定造成負面衝擊（97.7%），但各通路的衝擊幅度不一，由高至低可分為生活娛樂中心、生活低度依賴通路、生活高度依賴通路三大類：



專業經理人評估短期受武漢肺炎疫情影響的通路比例。東方線上消費者研究集團 / 經理人雜誌網路調查，2019 新型冠狀病毒市場衝擊（專業經理人評估版），N=551

東方線上

一級警備！生活娛樂中心：人多且密集的場所，如百貨公司、電影院、夜市

百貨公司/購物中心是所有經理人最不看好的通路類型，高達 83% 的專業經理人認為，此通路將面對最直接的疫情衝擊。

人潮眾多且密閉式的娛樂場所 - 「電影院」，成為衝擊程度次之的場域（76.6%）；而超過半數的經理人，也認為疫情會對「夜市」（58%）、「健身房」（54%）帶來負面效果。

這些負面影響不僅限於疫情發生的當下。根據調查，疫情引起消費者對於環境的高度關注，導致消費習慣移轉，在疫情結束後，各通路仍可能有後續衍生效應。

影響會持續多久？百貨公司的影響最大，有 58.9% 的專業經理人認為，影響會延續 3 個月以上，無怪乎部分業者對於人力的評估，轉向審慎保守的態度；而電影院、健身房也有超過半數的經理人表示，影響會持續超過 3 個月。

針對夜市，即便疫情當下的衝擊大，但復原速度應較前述三種通路更為快速，5 成 6 的專業經理人認為，衝擊會短於 3 個月。

中度衝擊！生活低度依賴通路：按摩 SPA、家飾賣場、咖啡店、餐飲店

家具家飾賣場、按摩 SPA 館、量販店、餐飲/咖啡通路等生活低度依賴的通路，皆被專業經理人視為「非當前主要受到疫情衝擊」的通路（30~50% 認為受到疫情的負面衝擊）。

此類通路雖不如生活娛樂相關通路的衝擊強烈，但當疫情持續擴散，也可能是消費者下一步避免前往的通路類型。其中，按摩 SPA 館、家具家飾賣場的潛在衝擊性可能更為強烈，認為這兩個通路有負面衝擊的專業經理人，有超過半數 50% 指出疫情影響時間會持續 3 個月以上。

衝擊最小！生活高度依賴通路：便利商店、飲料店、麵包店

便利商店、飲料外賣店、麵包店、藥妝/藥局店等生活高度依賴類型的通路，受疫情的影響最小。這些通路的商品帶了就走，相對認為受到衝擊的比例偏低（便利商店 6%、飲料外賣店 7%）。

但在有服務人員接觸的醫美診所、美髮店等，雖認為有負面衝擊的專業經理人比例不高，但若發生衝擊，未來疫情結束後的影響會持續超過 3 個月。

主管對疫情衝擊的評估，怎麼做？

評估指標>>停留時間、人潮密集度、環境互動性

綜合對通路的負面衝擊與持續影響時間，可發現專業經理人的評估取決於，消費者在該場域的「停留時間」，可以粗略分為三類：拿取、挑選/拜訪、遊逛/體驗。

以「拿取」為主的便利商店、麵包店，消費者停留時間約在 15 分鐘內；第二類是稍作評估與選擇的「挑選/拜訪」，如運動用品、菜市場，停留時間落在 15-30 分鐘；第三類則是消費者可能停留超過 30 分鐘的「遊逛/體驗」場所，如大型量販店、家飾賣場、健身房，更不用說包含高度人員互動的 SPA 按摩館、美甲美體等服務類型的通路。

除了停留時間外，也該留意你所處通路的「人潮密集度」及「環境互動性」。生活娛樂中心因通路人潮密集，直接被視為衝擊較大的關鍵因素；而環境互動性高的通路，如與服務人員接觸甚密（美

髮、美甲、按摩、醫美），或是屬於需要鑑賞商品（觸摸、試坐躺、操作）的商業通路空間，都可能隨著疫情加劇，引發消費者的抗拒，擔心接觸的環境複雜，需要更久的時間恢復消費信心。

應急策略>>針對三指標找解方，降低恐慌

前面評估的三大指標，其實就是消費者最在意的痛點。在疫情當下，企業可以思考的是如何針對這三大指標找出對應解方，降低民眾的恐慌。當他愈不擔心，才愈可能上門。

1. 停留時間：從挑選/拜訪、遊逛/體驗，轉向成「拿取」的服務。如中國有些餐飲業者推出「無接觸」取餐，消費者用手機遠端點餐後，員工將餐點密封放在指定位置，減少雙方接觸的機會。（延伸閱讀：[麥當勞、星巴克防武漢肺炎！在中國推「無接觸式」取餐、送餐](#)）
2. 人潮密集度：提供館內當下人潮數的即時通知與疏密狀況，進行人流配置，規劃出最適合訪問的人數。
3. 環境互動性：對於商業空間商品及物件徹底清潔除菌，劃分更頻繁的殺菌消毒時段、安裝整體環境的濾淨設備、量測進出人員體溫相關設備。

這些補救措施的施作與說明，或許能為消費者減緩心理上的不適，協助改善可能到來的實體通路低靡。

長期備戰>>消費行為移轉，可能是一場延長賽

疫情對商業的衝擊，最主要在於蔓延的消費恐慌，進而影響消費者短期通路的造訪意願與頻率，甚至被迫移轉過去的消費行為。

對實體通路業者來說，此疫情衝擊除短期的商業影響外，必須觀察消費行為轉變的「後遺症」，尤其是延續一季或更長時間的行為改變，及可能影響消費者未來資源配置的方式，是所有實體通路不得不進行體質改變的延長競賽。

資料來源：經理人月刊與東方線上消費者研究集團共同合作之 2019 新型冠狀病毒市場衝擊影響調查 - 專業經理人意見

調查方法：於經理人月刊針對會員進行網路調查，符合中高階以上管理身分者之回答資料納為分析基礎

調查期間：2020 年 02 月 07 日-2020 年 02 月 18 日

有效樣本數：1,041 份，管理階級為 551 份

△Top