

下載商周Plus
拿咖啡
速翻P.2

趁疫情改革不對嗎？鞋王寶成賠掉人心的危機課

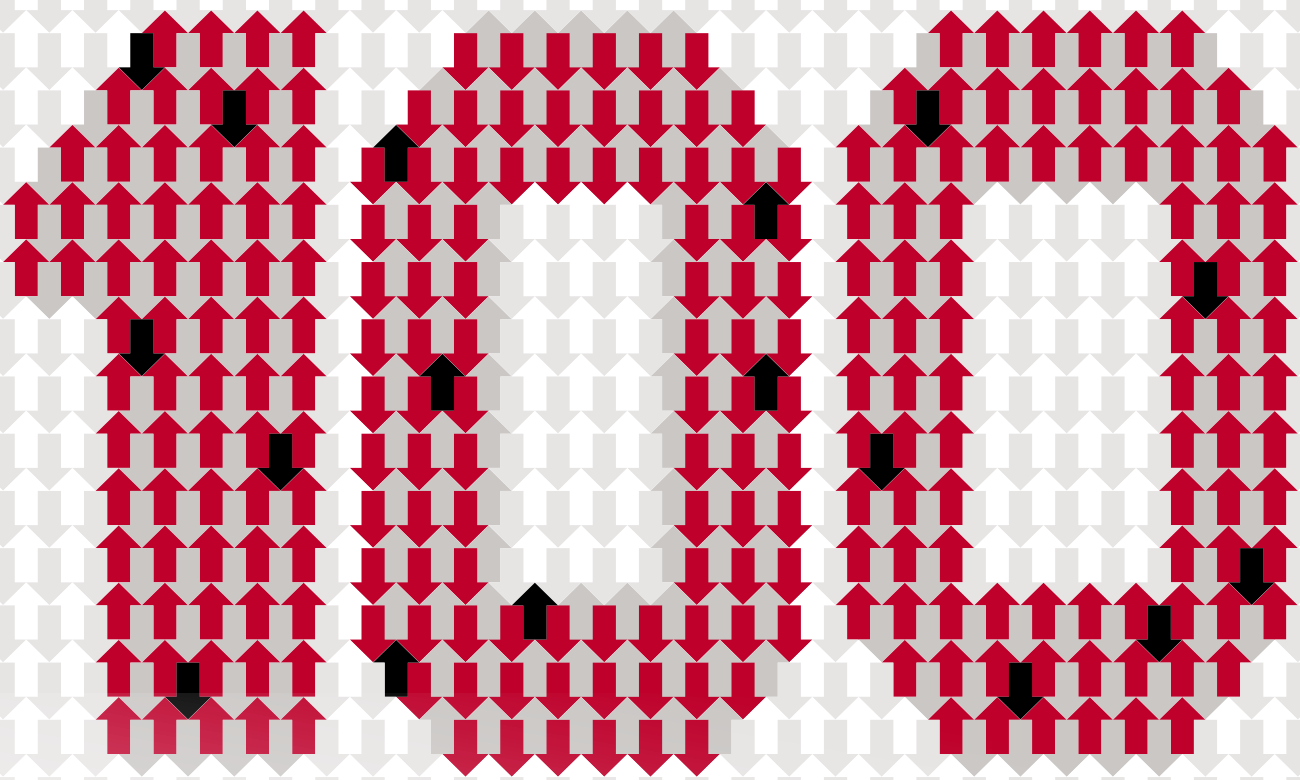
商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



寶成集團董事長 蔡佩君

後疫情世界



槓桿大老闆們的喬事王
錢櫃惡火揭練台生面紗！

50歲媽媽拚母女共好
衝出年收上億香草社企

關鍵趨勢

45位名人解讀

冠狀世代、消失的蛋黃區行情、
更內向刻薄的世界、反脆弱最大

軟實力奈伊看國際》
中美關係如何演變？
台灣怎麼應對？

美國智庫副主席看經濟》
供應鏈大亂，犧牲效率換穩定

玉山金黃男州看金融》
超級儲蓄世代來了、投資嚴控世代紛起

華碩施崇棠看未來》智聯網加速，企業如何與用戶「終生結緣」？

90後YouTuber張志祺看世代》被迫失業、停課，這群擱淺的年輕人更難取得認可

PISA之父看教育》老師、學校價值深受挑戰，誰說大學一定要讀4年？

50個... 零售》未來餐廳像服飾業，門市像試衣間
麥肯錫... 雜導致「逆都市化」，蛋黃區、無隔間遊戲規則反轉

精神科名醫王浩威看心靈》我們表面百花齊放，骨子卻越來越保守

1695



下載商周App
閱讀得點換好禮



2020.5.11-2020.5.17

ISSN 1027-1953
定價 110元
優惠價 99元

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●陳皓

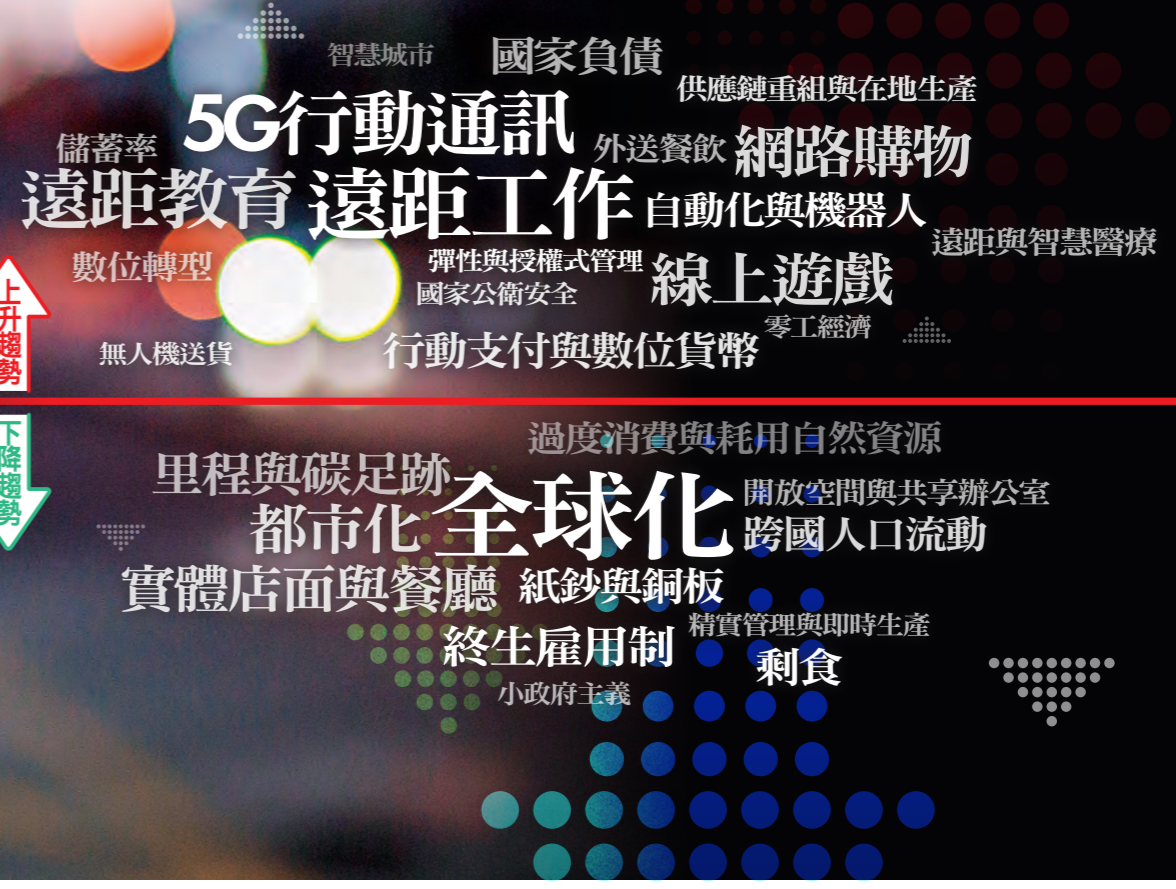


病毒侵襲過後，反轉潮流一次看！



法新社

■我們的下一代將成長於疫情後的新世界，他們所需具備的生存能力，也將與父母輩們大不相同。



近代史中，沒有哪次的災難像這次的疫情般，在短短一、兩個月內，讓三百萬人確診、二十多萬人病歿，全球一半人口在家社交隔離。空前的失業人口、經濟衝擊，已帶來人類歷史上如同世界大戰般的關鍵分水嶺。

疫情之前與之後，將是兩個不同世界。「雖然對人類健康的威脅可能是暫時的，所引發的政治和經濟動盪，卻可能會持續好幾個世代。」前美國國務卿季辛吉(Henry A. Kissinger)撰文指出。

它加速了許多原本既定的大趨勢(Megatrend)發展，例如波士頓企管顧問(BCG)發布報告估計，疫情讓人類世界的數位化進程，一口氣跳躍了五年到十年。

國家、企業、個人需有「反脆弱」能力

它也帶來了過去不在經濟與政治光譜的「反脆弱」新思維。這個由《黑天鵝效應》一書作者塔雷伯(Nassim Nicholas Taleb)所提出的理論指出，人們不可能計算出「黑天鵝」事件發生的機率與風險，因此應將重點放在減少不利因素，而不是增加有利因素，透過降低暴露在負面事件中的機率，讓自己擁有反脆弱的力量。

這個應對如疫情般黑天鵝事件的解方，

爆發，誰說大學一定要讀四年？

然而分水嶺之後，人類世界將變得更好還是更壞？前世界銀行副總裁戈爾丁(Jim Goheen)提供一個簡單的判別方式：疫情後的世界新秩序會像第一次世界大戰後，還是更像二戰後？

一戰後，民族主義、保護主義抬頭，跨國組織力量被削弱，連帶導致經濟蕭條，引發之後的二戰。

二戰後，國際合作有聯合國，國際貨幣方面有布列敦森林體系，經濟有馬歇爾計畫，貿易上有WTO等，更多的國際共識與合力，形塑了至今長達七十五年的和平。

人們會因為更保守、更自我保護而變得更刻薄內向？還是會因為更理性、更多數位工具，而進入更分散、更授權、更合作的新紀元？這是疫情後人人有責，也是當前社會最重要的觀察指標。

四月底，新加坡總理李顯龍在一場演講中示警：疫情結束後，經濟將發生重大結構性變化，貨物和人員流動的自由度下降，將衝擊貿易依存度高的新加坡，因此他要國民做好準備，面對大調整。

台灣也是時候該省思，當全球分工重組，世人邁入理性消費、保守投資、追求安全成長的新時代，我們要用什麼經濟戰略，迎向機會與挑戰。

已成了企業、國家、個人開始思考的方向。

在金融面，它形成了一個超級儲蓄世代，人們開始更為寒冬做儲備，擁抱現金與儲蓄，減少投資與消費。這能使金融體系更強健、社會更具韌性，從擴張到節約，也呼應了新世代對氣候變遷的擔憂，以及過度耗用地球資源的反思。但減少投資，卻也將使經濟擴張速度放緩。

在經濟生產面，它同樣促成犧牲效率以提升穩定度的做法。美國外交關係協會(Council on Foreign Relations)副主席歐尼爾(Shannon K. O'Neill)觀察，疫情打亂全球供應鏈，促使越來越多企業要求上下游廠

商提供更詳盡的生產訊息、多準備庫存，以犧牲效率做為換取穩定供貨的代價。

在國家治理面，也出於強化公衛安全，企業必須把具有戰略、戰疫價值的生產線，部分留在本國以提供備援，降低追求全球化分工的極致效率。

這麼一來，當企業對以往即時生產模式改採保守態度，獲利無可避免將下調，高度槓桿、過度消費的年代不再。

但另一方面，數位化按下快轉鍵，不會網購的世代也終於上線，帶來消費市場新格局，促成了零售與餐廳朝向「影子商店」發展。學生遠距上課，將促成自學大

加速衝向中美兩極化

文、採訪整理●楊少強

經濟靠中國、安全靠美國？小國對沖戰略台灣能用嗎

全球「戰疫」，讓世人看到美國的失措、中國的先衰後起，這將如何改變國際政治秩序？

「那些曾經與眾不同、獨一無二的國家，必須習慣他們有一個競爭對手，」前美國國務卿季辛吉說。在他看來，疫情後的世界，將從美國獨大轉變為兩強競爭。

過去，人們習慣美國獨大，各國若有糾紛，找美國仲裁是最簡單的方式。著名媒體人札卡利亞（Fareed Zakaria）在其著作《後美國世界》說過一個故事：

前美國國務卿鮑威爾（Colin Luther Powell）有次

半夜接到電話，原來是某兩個小國發生糾紛，要求他出面調停。鮑威爾覺得莫名其妙，這種雞毛蒜皮的事也要美國來做？但他仍出面擺平此事。

美國強權品牌褪色 中國崛起，讓「喬事情」有替代選擇

這正是美國的影響力，因為它國力強大，各國不得不服。從經濟觀點來看，美國「喬事情」化解糾紛，各國也才能繼續往前走，不用浪費資源爭執不休。

但美國卻在疫情中被看破手腳，先是忽視病毒影響力，後又缺乏物資，確診與死亡數居世界之冠，加上總統川普

又常發驚人之語，如「注射消毒劑可殺死病毒」。《外交政策》（Foreign Policy）稱，這次疫情後，「美國的『品牌』開始褪色。」

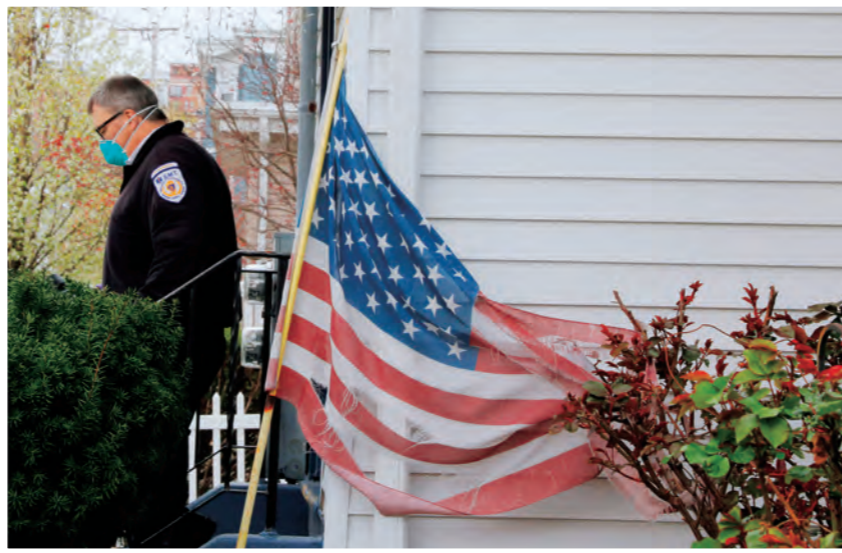
相形之下，中國處理疫情比美國更有效率，加上四處捐助物資——儘管這可能是為了平息此次疫情由它而起的民怨，但此舉確實爭取到一些疫情嚴重國家的民心。四月中旬，義大利民調機構 SWG 民調顯示，義大利半數以上民眾對中國有好感（五二%），比率創歷史新高，對美國有好感者只占一七%。

這給了許多過去對美國「敢怒不敢言」的國家，一個擁戴新主的希望。過去美國獨占「喬事情」這個行業，不少處置其實種下隱患。例如以、阿衝突時，美國屢次偏袒以色列，阿拉伯國家恨之入骨，埋下

疫情過後：大工廠時代結束，大政府時代來臨！

——反脆弱100大趨勢總表

整理●李大任



達志影像

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）
8. 全球化之辯	全球化正走到盡頭，也削弱民主制度（法國總統馬克宏） 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）

公共治理

9. 擁抱大政府	病毒危機可能會強化「那些相信強大政府的人」將社會需求置於個人自由之上，將國家行動置於國際合作之上（《外交政策雜誌》）
10. 政府藉防疫擴權	至少84國頒布緊急狀態法，賦予行政部門額外權力；這當中許多權力不是防疫必須，疫情結束後也不會被廢止（《經濟學人》）
11. 各國更排外	危機加劇了人們對外國人是一種威脅的看法；陷入危機的國家不能總是指望鄰國和親密盟友的幫助（《外交政策雜誌》）
12. 領導人下神壇	歐美領導人不論表現如何，民調皆在疫情中大幅上升；但疫情結束後，這些支持度也將無法持久（《紐約時報》）
13. 公衛資源大增	危機過去後，世人將要求政府加強社會支持與醫療照護的品質及覆蓋率（前英國央行總裁卡尼）
14. 專業重獲重視	病毒的一個「正面」結果可能是民粹主義的名譽掃地，以及對專業知識和更理性政府的信任回歸（《紐約時報》）

經濟

	2020年全球經濟將衰退3%。假設疫情在下半年消退，預計2021年全球增長將回升（IMF）
15. 經濟衰退 / 蕭條	即使今年欲振乏力的U型復甦終能出現，因國債、去全球化等因素，一場L型「更大蕭條」將在未來10年間降臨（末日博士魯比尼） 經濟開始復甦的時點不是今年或明年，因為居高不下的失業率和價格下跌的壓力將占主導地位（《霸榮周刊》） 所謂「蕭條」，就像1930年代一樣：兩位數的失業率、經濟衰退達10%，我們正深陷其中（橋水基金創辦人達利歐）
16. 歐美「日本化」	繼歐洲後，美國也出現了經濟成長下滑和通膨率下滑的經濟「日本化」風險（野村綜合研究所經濟學家木內登英）
17. 通貨緊縮	這次危機令商品和勞動力市場嚴重過剩，並導致石油和工業金屬等大宗商品價格暴跌，使債務通縮成為可能（末日博士魯比尼）

財政

18. 低利率	私人及公共債務增加可能挑戰央行的獨立性，並將利率維持在較低水平，為更嚴重的赤字提供資金（Pimco）
19. 淨利差續萎縮	由於政策利率很可能會保持在最低水平，因此淨利差（NIMs）還會在未來幾年持續萎縮（《經濟學人》）
20. 政府債務增加	為防止經濟從衰退變蕭條，更高的公共債務水平將成為我們經濟的一個永久特徵（前歐洲央行總裁德拉吉）
21. 殭屍企業增加	為保護就業的紓困，恐怕最終造成沒活力又不會倒的殭屍企業，拖慢資本與人力的循環流動（《經濟學人》）
22. 貨幣貶值競賽	短期內，政府需要將財政赤字貨幣化，以避免蕭條和通縮（末日博士魯比尼）
23. 保守財務行為	人們對未來的財務狀況更加謹慎；隨著民間儲蓄更加過剩，長期利率可能低於中性區間（Pimco）
24. 強迫儲蓄	法規可能會強迫家庭和企業持有3個月的現金，做為緊急儲蓄（德銀證券首席經濟學家斯洛克）

數位科技

25. 加速 5G 導入	為滿足企業和個體用戶寬頻升級的共同願望，科技業可能加大投資5G基礎設施（BCG）
26. 雲端硬體需求增加	受遠端辦公的持續驅動，個人電腦、數據中心、伺服器及超大規模交換設備市場預計將以高於21%的速度成長（BCG）
27. 資安更受重視	在家工作需求增加下，數據保護將被視為產業發展關鍵重點（台經院）
28. 防疫衝擊隱私	為了防疫而蒐集的個資該如何使用、資料安全性、如何確保隱私不被侵犯等，將成為後疫情時代的重要問題（資訊專家史坦）
29. 物聯網發展分流	為減少投報率不確定性高的長期投資，主流工業物聯網的採用將被延遲數年，但降低勞力和提高生產效率的物聯網項目仍可穩健發展（台經院）
30. 數位貨幣興起	疫情可能會強化對央行數位貨幣的呼籲，凸顯擁有多種支付手段的價值，以應對彈性需求（國際清算銀行）

「九一一事件」導火線。

如今中國崛起，出現替代選擇。

這次疫情下，各國對世界衛生組織（WHO）的肯定或批判，就隱然預示美、中兩個陣營的成型。兩年前，中國清華大學國際關係學者閻學通已指出，世界局勢「從單極格局向兩極格局轉變」，將是未來主要研究課題。

當世界由「單極」走向「兩極」，各國若有衝突，沒有單一權威出面擺平，恐怕將陷入無止境糾紛。更糟的是，中、美衝突也在擴大。

知名歷史學家佛格森（Niall Ferguson）曾提出「中美利堅」（Chimerica）一詞，指的是中、美合作共創全球繁榮。但近年的貿易戰，顯示中美已由「合」轉為「分」，從中興通訊到華為都被美國封鎖，今年四月底美國又在疫情正高時，對中國實施新一輪高科技出口禁令。

近來北京推動以發展高科技為目標的「新基建」，也在降低對美國的科技依賴。美國的仇中情緒，不是一、兩個政治人物一時興起，而是美國的主流民意。根據前摩根士丹利亞洲區主席羅奇（Stephen

Roach）引述的數據，近三分之二的美國民眾對中國沒有好感，兩大黨總統候選人因此也都打反中牌，並互相「抹紅」。

在中國方面，近年來因貿易戰、香港、新疆、台灣、南海等議題，民間反美情緒也在升溫，官媒推波助瀾，「中美利堅」短時間內恐難復原。

羅奇指出，從貿易戰到這次疫情，中、美兩國掉入互相指責的陷阱，這將帶來沉重的經濟後果，中國將失去最大的外需來



「疫情後世界可能是全球化的終結」《富比世》如此預言，對抗取代合作，恐將成為未來國際社會主流。

源，美國則失去最大的國債買家。

《經濟學人》認為，如今中、美關係是「一九八九天安門事件以來，最黑暗的時刻。」過去中國對西方國家不惜採對抗姿態，卻對美國較謹慎，但以不久前中國驅逐美國《華爾街日報》記者來看，「說明北京領導者已不惜冒險，要與美國公開為敵。」

多國採「對沖」戰略保命 兩岸糾結更複雜，台灣不易照辦

即便目前美國的綜合國力仍較強，但若中美意識形態之爭加劇，世界兩極化的速度將加快，夾在中間的國家們，處境會越來越艱難。

閻學通曾在中國媒體《財經》訪問中指出，越來越多國家會在中美之間，採取經濟靠中國、安全靠美國的「對沖」戰略，包括東南亞乃至日本、德國這樣的大國。但對台灣來說，兩岸的糾結更複雜，「對沖」更不容易。過去在強權間走鋼索，勉強找出生存空間，隨著兩強衝突白熱化，台灣走的這條鋼索恐怕會越來越細。面對後疫情時代，政治人物及民眾都必須體悟，在國際情勢變化下，任何政治選擇都可能帶來意想不到的後果，我們必須如履薄冰。

永續經濟大咖薩克斯：相比東亞，疫情暴露歐美缺點

國際重量級經濟學者、曾主持聯合國多項永續發展議題的美國哥倫比亞大學教授薩克斯 (Jeffrey Sachs) 接受商周專訪時，對疫情後的政經發展看法如下：

COVID-19不是史上最可怕的病毒或瘟疫，未來也會有類似的瘟疫會出現。這次疫情，我認為它給了我們機會重新思考面對公共衛生、專家警告、科學證據、事前準備的方式。台灣這次面對危機準備充分，美國則否，而這原本是我們應該集中注意的地方。

美國的政治體制在很多方面都失靈了，現任的美國總統是個無能又無知的自戀狂 (an incompetent and ignorant narcissist)，他個人該為這次疫情應對延



法新社

薩克斯

地位：共產國家市場化「震盪療法」創始者
現職：美國哥倫比亞大學地球研究所所長

西方國家如歐、美，並沒有成功通過這次疫情的考驗，他們的政府對疫情爆發既軟弱又粗心，等他們反應過來又為時已晚；與東亞國家相比，他們的缺點在疫情下充分暴露出來。

中國這次面對疫情，處理得有效率。在最初爆發後，透過加強控制來平息，但許多東亞國家也都這麼做。中國、香港、台灣、韓國、新加坡、越南和日本，做得相對不錯，東亞的表現說明了落實公共健康及個人衛生的重要。

這次危機會讓歐盟弱化，這真讓人傷心！我希望歐洲能從這次經驗學到教訓，但我的樂觀態度打了折扣，因為在可見未來，(歐洲) 政治會更走上民族主義化。

軟實力大師奈伊：美國兩優勢會持續，川普還能倖存

美、中從疫情前的貿易戰，一路鬥到疫情中的互相指責，疫情後也難歇，這將如何影響全球局勢？商周專訪國際關係權威學者、「軟實力」提出者奈伊 (Joseph Nye)，以下為摘要：

問：美、中都遭到疫情嚴重打擊，為什麼兩大強國面對病毒都束手無策？

答：美國和中國都展現了失敗的領導力。習近平和川普一開始都否認疫情嚴重性，後又提供錯誤訊息，檢測、隔離的關

鍵時機就被浪費掉，國際合作的機會因此消失了。

此外，在各國開始全國封鎖、付出高昂的經濟代價後，美、中這兩個全球前兩大經濟體，又陷入意識形態之爭。中國指責

商業行為

31. 大者恆大	科技巨頭的多數對手將被淘汰，增強它們的實力和影響力，消除它們進一步占據市場主導地位的障礙 (紐時特約撰稿人史威夏)
32. 中小企業倒閉潮	半數美國中小企業現金緩衝不足27天 (麥肯錫)
33. 廣告量大減	雖然Google與臉書的收入都受廣告衰退波及，但剩餘客戶會更依賴廣告巨頭以求曝光，使中小業主更難生存 (《紐約時報》)
34. 檢討企業社會責任	疫情結束後社會將檢討「企業在防疫中到底做了什麼貢獻」 (麥肯錫)
35. 商務旅行減少	病毒使視訊會議增加，且隨著企業環保意識高漲，商務旅行可能會減少 (《外交事務季刊》)
36. 企業「反脆弱」	經歷過這波健康與經濟雙重危機，企業將改變平衡風險與韌性的方式 (前英國央行總裁卡尼)
37. 數位裂痕	數位轉型正導致新的數位落差，這種落差不僅存在於企業間，也造成企業內部的裂痕 (《哈佛商業評論》)
38. 專業人士提升	疫情凸顯了現代技術的必要性，需要引入更多各領域專家並為其賦予更大話語權 (網路女王瑪麗·米克)

社會

39. 冠狀世代	畢業生面臨失業，準大學生則考慮是否延後入學，然而這世代的青年也將更關注公平正義並投身社會服務 (《大西洋月刊》)
40. 半正常生活	接下來2個月，世界將回歸「半正常」的生活：人們外出次數將比過往還少得多，經濟會因需求低迷而陷入蕭條 (比爾·蓋茲)
41. 勞工失業危機	目前因生產嚴重下滑而面臨失業和無薪假的高風險行業，雇用了全球38%的勞動力 (國際勞工組織)
42. 勞動力受剝削	疫情導致失業人數增加、雇主對廉價勞力需求增加、教育中斷等，都加深勞動力受剝削的機會 (聯合國大學學者史密斯)
43. 貧困人口增加	病毒的擴散可能會使約5億人陷入貧困 (牛津飢荒救濟委員會)
44. 貧富差距擴大	疫情將加劇社會資源分配不均的狀況，導致強者越強、弱者越弱 (諾貝爾經濟學獎得主史迪格里茲)
45. 城市反脆弱	一些世界上最大的城市已經把適應性和恢復力的概念做為首要任務，甚至任命「首席恢復力官員」負責協調 (戰略創新顧問透納)
46. 人才回流台灣	西進工作人才改變意願，轉向東南亞或回台；歐美名校台生畢業後返台人數增加 (104人力銀行、1111人力銀行)



法新社

金融業

47. 營收下滑	銀行借貸（需求和核貸率下降）和投資（市場表現）縮減（BCG）
48. 經營風險上升	信貸違約率上升和利率動盪，使經營風險上升（BCG）
49. 存款部門挑戰大	央行下調基準利率使銀行存款業務營收承壓；對現金和流動性的偏好迫使銀行負債（存款）大增（BCG）
50. 非現金支付	支付方式將於短期內大量轉向無現金和感應支付（BCG）
51. 無人銀行	實體門市關閉和出門消費意願降低，金融通路向數位化發展（BCG）
52. 理財機器人首度逆風	理財機器人將首次在經濟低迷、資產管理規模縮水的狀況下進行投資，帶來挑戰（台經院）
53. 下一波信用風險	疫情過後、紓困停止， 企業下一波的信用風險才是金融業最大的挑戰 （玉山金控總經理黃男州）
54. 數位化金融加速	普惠金融、場景金融、智慧金融都將加速發展（玉山金控總經理黃男州）

製造業

55. 大工廠時代結束	從美中貿易戰到疫情，加上顧客需求轉變，會讓歐美企業在風險考量下加速往少量多樣的工廠轉變（資誠創新服務董事長劉鏡清）
56. 經營彈性受重視	just-in-time（即時生產）模式將受到檢討，高層染疫也讓企業必須正視代理人制度（麥肯錫）
57. 製造分散化、終端採購	企業更偏愛本地產品和服務、供應鏈對彈性的需求，推動了採購向終端市場靠近（麥肯錫）
58. 自動化普及加速	製造商爭相部署自動化方案，增強抗衝擊能力（BCG）
59. 供應鏈引入區塊鏈	大企業紛紛採用由區塊鏈技術支持的供應鏈計畫，以改善供應鏈物流的透明性和可追溯性（《富比世》）

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》）



法新社



達志影像

■未來中、美對抗衝擊更大、更趨白熱化，各大跨國企業供應鏈的「去中國化」問題恐怕也將隨之而來。

美國軍人在武漢散布病毒，川普則把這次疫情稱為「中國病毒」。

美國這次疫情應對失靈，將會傷害它的名聲或是「軟實力」，而中國在疫情早期一開始應對失靈，之後開始啟動國際援助、在統計數字上做政治操作（Political manipulation of statistics），以及大量意識形態宣傳，都是要扭轉疫情後的名聲。

然而，中國這許多恢復軟實力的努力，有不少卻在歐洲及其他地方引起疑慮。軟實力的基礎是吸引力，而最好的意識形態

宣傳，不是靠意識形態本身（而是要靠其他如文化等吸引力）。何況，中國的軟實力基礎一開始起點非常薄弱。

問：美國確診與死亡數居全球之冠，相形之下，中國這次似乎比美國更有效率。就「軟實力」理論，你如何看待兩國差異？

答：雖然自二〇〇七年中共十七大後，胡錦濤宣布要提升中國軟實力，但中國一直與鄰國陷入領土之爭。

同時在政黨嚴格控制，以及持續壓迫的本質下，中國民間社會的力量無法像民主政體那樣完全釋放出來。毫不令人意外的是，不論在公眾民調及「軟實力三十大大指數」（Soft Power 30 Index）裡，中國的排名都偏低。

至於美國，自一九四五年以來歷任總統中，川普在降低美國軟實力方面是最極端的一個。不過，美國的軟實力有很大一部分來自民間社會——不論是好萊塢、哈佛大學或比爾·蓋茲基金會，這些都讓川普還能倖存。

問：隨著中國政經實力不斷提升，未來中國可能取代美國成為世界獨強？

答：中國不像美國有許多民間資源可以利用，以地緣政治角度來說，儘管疫情肆虐，美國的優勢仍會持續下去。

第一個優勢是地理。美國的周圍被海洋

或友善的鄰國環繞，中國卻和印度、日本及越南都有領土糾紛；能源是另一優勢，頁岩油革命使美國從能源進口國轉變為出口國，而中國仍依賴能源進口，這些

能源運輸要經過波斯灣、印度洋等地，而美國海軍在這些地區都有優勢地位。

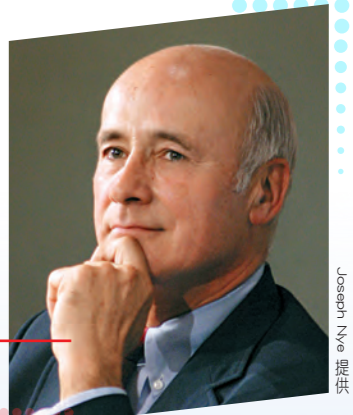
美國還有人口優勢，未來十五年，美國的工作人口將增加五%，中國卻將下降九%。中國不久後就會把全球人口數第一的寶座讓給印度，而它的工作年齡人口早在二〇一五年就已見頂。

美國至今一直是關鍵科技（生物科技、奈米、資訊）的領先者，而西方研究型大學在高等教育裡仍具有主宰地位。因此簡單的說，即使這次疫情肆虐，也不會是地緣政治的轉捩點。

或友善的鄰國環繞，中國卻和印度、日本及越南都有領土糾紛；能源是另一優勢，頁岩油革命使美國從能源進口國轉變為出口國，而中國仍依賴能源進口，這些

奈伊

地位：「軟實力」理論提出者、《外交政策》評為百大思想家之一
現職：哈佛大學教授



Joseph Nye 提供

食衣住行

- | | |
|--------------|--|
| 66. 外送平台夯 | 無論是因隔離而需要民生物資，或是消費者日漸習慣外賣， 外送市場將持續擴張 （台經院） |
| 67. 廚房機器人興起 | 廚房機器人和自動化技術可解決長期勞動力不足的問題，提高客製化（台經院） |
| 68. 公共交通需求降 | 大眾運輸乘客可能比疫情爆發前少，自行車和電動機車等環保交通應更受歡迎，儘管有些通勤者可能選擇開車（BBC） |
| 69. 共享交通挑戰 | 疫情導致需求下降與成本增加；除運送方式多樣化的移動平台（運送食物）外，共享模式的公司募資將更加困難（台經院） |
| 70. 蛋黃區住宅魅力減 | 由於防疫經驗與在家工作影響， 人們更偏好郊區大坪數住宅而非市區的小房子 （第一太平戴維斯） |
| 71. 在家工作新空間 | 過去流行的開放式廚房、大客廳可能不再受歡迎，雙薪家庭寧願多隔出兩個辦公空間（第一太平戴維斯） |
| 72. 社交娛樂化 | 社交距離可能成為常態， 動物森友會等電子遊戲正協助我們重塑未來的聯繫方式 （麻省理工科技評論） |
| 73. 體育應用新科技 | 虛擬體育賽事上線，並在網路甚至實體運動頻道直播，也有AI加入賽事預測（網路女王瑪麗·米克） |
| 74. 數位健身崛起 | 疫情使健身產業開始提供數位健身課程，疫情後健身房人數也將無法恢復（CNBC） |
| 75. 廉價消費興起 | 反消費主義抬頭、庫存過剩以及消費者手頭拮据，將加劇廉價購物文化形成（時裝商業評論、麥肯錫） |
| 76. 客製服務需求增 | 時尚品牌將透過顧客關係管理工具與顧客保持溝通，使線上、線下的客製化消費成長（時裝商業評論） |
| 77. 保值勝於流行 | 消費者更傾向於購買簡約款、經典款等所謂的「值得投資的」單品（時裝商業評論） |
| 78. 農產品產地直銷 | 產地直銷蓬勃發展，雖仍不足以彌補地方小農在疫情的損失（Politico） |



法新社

職場

- | | |
|-------------|---|
| 79. 共享員工 | 就業可能轉向更加靈活和「共享式」人力聘雇 （BCG） |
| 80. 工作虛擬化 | 辦公室的重要性降低，數位轉型將加深人與人的數位能力差距（《哈佛商業評論》） |
| 81. 流行病風險管理 | 公司將有專人進行流行病風險評估，流行病保險也會誕生 ，就像911後美國有《恐怖主義風險保險法》（病毒學家沃爾夫） |
| 82. 結果導向的管理 | 在遠距辦公時代，老闆按照結果導向、能分拆工作，就可放心讓員工在眼皮外做事（中歐工商學院教授陳威如） |
| 83. 組織平台化 | 員工的概念變模糊，自由工作者、消費者都可能為公司付出，所以關係更複雜，需要AI及數位平台協助管理（中歐工商學院教授陳威如） |
| 84. OKR 盛行 | 遠距辦公仰賴員工的自驅力，在公司目標下由員工與主管共同設立關鍵成果，員工更有動力完成任務（大聯大執行長葉福海） |

AI 隨手抓像水電一樣

採訪●蔡靚萱、侯良儒 整理●侯良儒 攝影●駱裕隆

專訪華碩施崇棠，
迎戰新趨勢的「馬、雷、O」管理法

疫情，將如何改變世界？在華碩董事長施崇棠眼中，這場巨變將使得全球各行各業與人們，加速往既定的數位轉型方向前進，就好像有一隻「上帝的神妙之手」，在推動一個更以智聯網、消費者為中心的新形態數位經濟。

看，整個政治、經濟，包含未來的大趨勢變化、價值觀，都有很深遠的影響。

看疫情催化數位轉型

以前全球化當聖經，現在不只有成本

在科技上，之前我們談很多數位轉型、智聯網（AIoT），這次的疫情是暗中促成這些東西（實現）。上帝有一隻很神妙的手，透過像病毒、中美貿易戰一些奇怪的方法，都逃不過祂如來佛的掌心。

以前的工業革命，簡單講，就是人類體力的延伸。自從工業革命以後，我們能做的事情變多了，像是飛機、太空，最有代表性的就是電網，隨手要能量就有。為什麼叫「智」聯網？大家體會可能還不深，就是說以後更可怕，這個腦啊、這個智慧啊，就好像電跟水一樣，隨手抓來就有，

企業該如何快速反映這樣的巨變？他認為，不論是供應鏈、產品設計都該有新的思維，也是時候嘗試新時代管理工具。以下是商周獨家專訪紀要：

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

答：跟中美貿易戰連貫起來

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

問：疫情延燒迄今超過一百天，你觀察它改變了什麼？催化了什麼趨勢？

心理 / 文化 / 人際

85. 握手成歷史	社交距離將成新常態，西方企業的握手禮儀將成歷史（摩根大通首席經濟學家佩羅爾）
86. 歐美接受戴口罩	疫情結束後，流行病期間戴口罩很可能在西方國家成為常態（法國國家醫學科學院主席馬太）
87. 精神健康問題	疫情結束後，隔離者、醫護、年長者、受歧視的亞裔、家暴受虐兒等人的心理創傷都有待恢復（《大西洋月刊》）
88. 兩性平權倒退	婦女工作為兼職比率較男性高，疫情的持續將使婦女薪資無法回復至往日水準（《大西洋月刊》）
89. 集體主義	跟風潮變多，同溫層出現強制力，非同溫層的人就會被排斥（精神科醫師王浩威）

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）

環保 / 能源

96. 空汙標準降	封城帶來好空氣，但為了給工業喘息空間，美國等國家趁疫情爆發降低空汙標準（《紐約時報》、世界經濟論壇）
97. 野生棲地破壞	開發中國家自然地區旅遊收入因疫情下降，恐使當地居民轉而耗用自然資源維持生計（環保學者賈德納）
98. 環保資源受排擠	紓困使西方社會要花數十年消化國債，且將無餘錢應付未來危機如氣候變遷，甚至下一場流行病（《經濟學人》）
99. 油價續低迷	若油價維持20美元，至明年底逾500家石油公司將破產，美國石油業末日將臨（CNN）
100. 電動車長期看好	2040年的新車銷售將有57%為電動車（彭博）



連志影像

那才是最後的境界。

當整個生活變化成智聯網的時候，是一個新的數位經濟，以消費者為中心，包含IoT（工業物聯網）——供應鏈的物聯網也會被串在一起，是全面性的。

問：這次疫情將怎麼影響供應鏈布局？

答：以前做生意，坦白講比較偏向生產商，有什麼產品就開始一直跟消費者轟炸，包含用電視廣告來轟炸；自從互聯網來了之後，消費者也有他的麥克風了，扮演非常主動的角色說「我要什麼！」消費者現在是老大。

以消費者為中心之後，就變成C2B（消費者對企業）。C的需求，B要很快知道。所以B要越接近C，才越能滿足C的需求，離太遠沒辦法做到快速滿足C。這些東西（包括中美貿易戰、疫情），都在無形中往這個方向推進。

以前大家都把全球化當聖經，絕對沒有懷疑，一定是從最便宜的地方做生產；現在以消費者為中心，不是完全只有成本，最後你會發現，最終組裝產品體積大、運費高的，零組件用空運或船運過去，生產會盡量靠近各個市場；成品比較輕巧、比較難的，還是會在特定國家生產。最近產業發展已經往這個趨勢前進，像是大聯大（全球最大半導體零組件通路商）就在

推共享倉儲。

問：能不能描繪一下，這個以智聯網為基礎的新經濟體是怎麼運作？

答：在智聯網的經濟裡，要做到「你的衣服跟我的衣服不同」，也就是客製化。還沒有這套東西的時候，就是大廠開模、大量製造，你只能選穿L或M；你的腳如果比較歪，抱歉！我沒辦法滿足。未來用智慧製造系統包含3D列印，都是回應「我的產品被量身打造」的觀念。

客製化以外，還要能即時預測、馬上供貨。在智聯網裡面，所有的實體東西都會對應出虛擬的（分身），這邊（實體）一動、那邊（虛擬）都知道，隨時都有人工智慧在搭配運作，很快可以反應過來，這裡面就隱含著digital twin（數位分身）

以人為中心的新經濟模式 供應鏈將更分散

舊經濟	形態	新經濟
生產者	驅動核心	消費者
全球化	基礎架構	智聯網
集中	供應鏈	分散
低	需求可預測性	高

整理：侯良儒

的觀念。到時候你家冰箱裡的東西一動，訊息一傳，馬上就知道你要消費什麼。以前生產商沒預測好銷量就會產生庫存，以後這種事會比較少發生，生產的訊息都會在智聯網裡，整個生態系連動就像目前大家透過電網來用電一樣，這將是全世界串聯的系統，我們都必須要配合，不然就會out of date（過時）。

為什麼每家公司都要數位轉型？AIoT是未來大趨勢，一定會發生。會怎麼發生、一步步大概怎麼走法，觀念要非常清楚正確。

談智聯網商機

產品設計思維，永遠從顧客需求想起

問：華碩打算怎麼把握智聯網商機？有那些開發產品的新做法？

答：華碩是比較偏向做品牌的公司，在回應這個趨勢的時候，跟做通路的像是京東不一樣。華碩要考慮到整個行銷、設計、服務都要數位化，觀念也要改變。

現在賣東西有點像在賣服務，東西賣給客戶後，會馬上跟他建立關係，會有他的資料。之後他會不斷對你的產品產生要改進的意見，你必須很快吸收，變成你產品的設計思維，再滿足消費者下一個需求，就能跟他「終生結緣」了。

基礎的東西不會變：要做出好東西、好服務，才能賣給客戶，但既然可以直接接觸客戶了，怎麼設計出好東西，當然也有所改變。所以華碩談「設計思維」，永遠要從消費者的欲求開始。

這會有很多參數喔！你想要手機很薄、很漂亮、又要電池很多（指大電量），這些參數都會產生

限制條件。設計思維有三個圈：欲求、財務（成本）、技術，要從這些限制找出最好的解決方案，像蘋果，他們從來不會說「我是最輕的！」設計思維就是，你用了兩個禮拜後，會不會想買？那最準。

消費端還有很多產品要導入AI，我常常跟同仁講，電腦現在還很笨，要怎麼才能變得更聰明呢？它有攝影機，等於有眼睛，但它的眼睛有在用嗎？還很被動嘛。對不對？從這個角度看，就會知道能進化的空間還很大。

《論應變共同語言》

OKR從下而上，比較適合轉型

問：在管理領導上，你如何回應新趨勢

的到來與大環境的劇烈變化？

答：華碩管理用三本書當大家的共同語言：馬利克 (Fredmund Malik) 《新時代的有效管理》是基礎，雷·達利歐 (Ray Dalio) 的《原則》是進階版，去年我們全面引進杜爾 (John Doerr) 《OKR做最重要的事》當作實踐的工具。我們現在把它叫做「馬、雷、O」管理法。

為什麼我講OKR（目標與關鍵結果）是華碩管理最後的拼圖，因為要真正做好管理，需要眾人之力產生最大價值，這個制度比較適合數位化的轉型需求。

最近遇上疫情，反應要非常快，容易嗎？我常講，包含董事長、總經理在深宮中要很謙虛，尤其每個戰場都不一樣，要



■「馬、雷、O」3本管理學經典中，談OKR的這本被施崇譽為是華碩轉型的最後一塊拼圖。

先聽啦！謀在於眾，大家連動在一起，才能真正做到有韌性、有彈性。

OKR是避開KPI（關鍵績效指標）照表操課的缺點，把從上而下集權式管理，變成從下而上，彼此目標連動，才能即時反應修改。這很微妙，能產生眾智又要夠快，所以文化為什麼這麼重要？因為如果大家已經練成眾智的文化、用得滾

瓜爛熟以後，才有辦法被授權。像這波哪個國家要封城前，前線同仁在OKR訓練下即時回報，要求公司趕快出貨，不然封了就来不及；如果判斷物流沒辦法支應，貨就往別的國家送。

問：這波變化為台灣帶來哪些產業機會？

答：坦白講，台灣在以個人電腦為核心的時候，是滿風光的，可是到了以雲、行動通訊為中心的商機，這波就沒抓到，這是非常可惜的地方。但是到了未來智聯網，比以前比爾·蓋茲講的：「每個人都會有部電腦」，境界又不一樣。

上一波輸了，永遠都還有進化的機會，要趕快把過去沒有的補起來，然後趕快去搶下一波，自怨自艾也沒有用啦！

超級儲蓄世代來了

文·蔡靚萱

報復性消費，假的！
他們將習慣囤食、囤現金、囤產能

全球經濟活動「疫」蹶不振，國際貨幣基金（IMF）

預估，今年全球經濟成長率將巨幅萎縮至負三%，是一九三〇年代全球大蕭條以來最糟。

事實上，這次劇變所帶來的創傷，也可能與大蕭條一樣，使一整世代出現消費行為與投資理財偏好的永久改變。

消費習慣回不去了！

大蕭條曾讓企業不借錢、人們不買股票

美國創投Collaborative Fund合夥人、前《華爾街日報》專欄作家豪瑟（Morgan Housel）撰文預測，疫情後恐將出現一個寧可他世代的約三成。

代度過青少年時期的美國人，股市參與率只有一三成，遠低於其他世代的約三成。

企業經營者也因此變得超保守。美國杜克大學商學院教授葛拉翰（John R. Graham）發現，在大蕭條時期負債比偏高、為債務所苦的企业，在景氣復甦後依然很不願意借錢。

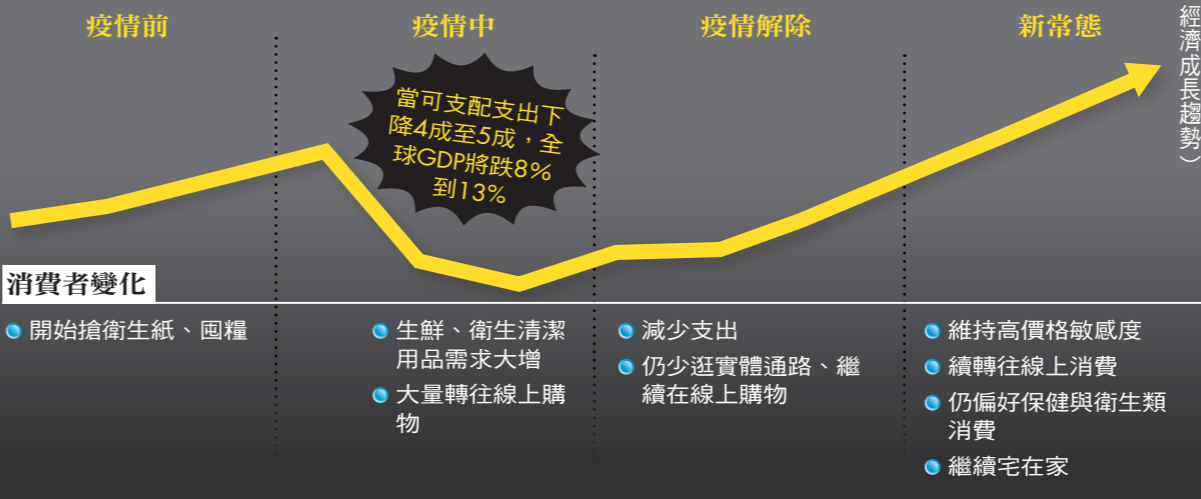
豪瑟認為，比起重視效率與高成長率的上一代，目前正處於青少年期的超級儲蓄世代，或稱「冠狀世代」，從痛苦經歷中學會了對安全感的渴望，除了理財上偏愛現金、在社會議題上將更重視醫院的病床數、在產業面重視製造的產能餘裕，在消費上，也將難免開始成了囤食物一族。

購物3行為改變！

知名品牌、大型電商將成大贏家

中國疫情警報解除後，也發現所期待的「報復性消費」只是個假議題，此刻的人們，只想要存錢。根據中國西南財經大學、螞蟻金服研究院共同發表的調查指出，由於自由工作者、中低收入勞動者的工作穩定度和收入受到重創，預計

消費者行為 4階段變化，網購、宅家成新常態



■ 社會遭逢巨變，青少年所受的心靈衝擊更勝成年人，因此帶來的行為改變也更為明顯。

資料來源：麥肯錫 整理：蔡靚萱

疫情結束後，除非官方大力提振，否則不會出現報復性消費。

企管顧問公司麥肯錫（McKinsey）回顧，二〇〇八年金融海嘯後，英、美遲至二〇一四年、中國到二〇一七年，消費信心才恢復到海嘯前的水準。當年消費者減少外食、奢侈品與化妝品，改去折扣商店購物，如今也將重複同樣過程。本次衝擊更深，有些消費習慣「回不去了」。

尤其，愛儲蓄、宅在家、消費往線上移動，這三大改變，已重塑市場版圖。

為了隔離在家時仍可採買，許多數位化為落後的銀髮族，終於裝了App，「如今是各個年齡層的消費者，都開始轉往線上購物。」麥肯錫預測，透過電商以及線上線下整合的全通路購物，將成為新常態。

雖然，無人能準確預測疫情後的「新常態」會長成什麼模樣，但麥肯錫提醒，這時該開始做消費者研究了。例如：過去盲目追求有機與純天然的消費者，可能改把重點放在真正攸關產品衛生的品質上面；而當在上班有小孩、寵物闖入鏡頭，已成了不算失禮的溫馨時刻，衣著更講究舒適、休閒化的趨勢，也將無法回頭。

反映在零售業經營上，由於人們荷包縮水，經不起選擇錯誤，知名大品牌將因此受惠；同時，小型通路若要切入電子商務，恐缺乏財力與能力上的廣度，預料亞馬遜等大型電商將是大贏家。

麥肯錫預估，未來零售行業肯定出現整合併潮，大廠藉此取得商店與物流倉儲的自動化技術、分析工具、電商平台，以及通往消費者端的最後一哩路。而中小型業者若能掌握其中的關鍵能力，就有機會在疫後新世界中，占有一席之地。

普惠、場景金融全面啟動

口述整理・蔡靚萱 攝影・郭涵鈴

玉山金總座黃男州看台灣：
會出現的是投資嚴控世代

人們的生活形態、消費習慣因疫情巨變，尤其金融市場因全球經濟急凍，出現了負油價、股市連續熔断等史上首見事件，都讓金融理財、投資心理大受衝擊。

大量生活場景搬到線上，可能導致金融服務出現哪些新需求？全球政府爭相大撒幣，超級QE（量化寬鬆）吹起資產泡沫後，金融業又該如何應對？

玉山金控在國內金融業數位化表現居前，總經理黃男州怎麼看待這些機會與挑戰？以下是商周專訪他的口述摘要：



黃男州

地位：帶領玉山數位轉型，為外資最愛的金控
現職：玉山金控總經理

■黃男州說，這次開啟無接觸金融，是因為有需求。現在很多人問：可以不要到銀行嗎？這是拓展數位非常重要的動力。

響到幾乎每個人的生活時，往往就是歷史轉折點。這次疫情中，幾乎全世界一半人Lock down（封鎖）留在家裡，生活形態出現很大的改變，一定會留下長久影響。很多人生活完全不一樣了，從順境變成逆境，借用達爾文的話，能活下來的企業、個人、物種，可能不是原來最聰明的，而是最能適應環境改變的。

因為必須要保持社交距離，幫數位化社會開啟了加速器，讓過去沒享受過數位工作好處的人，去了解數位、享受數位。我預期，疫情後金融業將有三大面向，隨著數位化加速進展。

疫情後金融關鍵字：
普惠、場景、智慧，加速發展

第一，普惠金融。跟銀行往來可以不到分行，透過數位就可以做嗎？信用卡不用寄信申請，可以網路申請十分鐘後就發給我嗎？有沒有辦法透過數位，用更省時間、成本方式，讓更多人取得這些金融服務？這就是普惠金融。

想辦小額信貸，過去銀行會要求你借三十萬以上，因為審核貸款要200（鍵入）到電腦、要到聯徵中心查詢，每筆審查成

銀行是大經濟循環體中，風險控管重要的一環，要如何判斷、輔導（企業）？現在考驗的，是銀行對各行各業的了解，對疫情衝擊的判斷，對整個大政策的理解，相當具挑戰性。

現在可以說是另一波QE時代到來，政府舉債增加，社會錢變多，低利率時代又來了，對金融業來講，利差收入會變少，不是好消息。金融業短期不會遇到信用風險，但疫情過後、紓困停止，企業仍可以健康的活著嗎？下一波的信用風險，才是金融業最大的挑戰。

現在，歐美開始談超級儲蓄世代，我想，是因為歐美儲蓄率本來就比較低，有的只有兩%、三%，加上社會安定，習慣預支消費。台灣很難想像，他們竟然只要一個月沒薪水，生活就馬上出問題。台灣儲蓄率相對高，年輕人一個月賺三萬元也會挪出兩、三千元存下來；加上受疫情影響較輕，無薪假、失業人口相對少一點。

不過，美國股市三月熔断四次，買原油期貨那群人，壓根沒有想到，原油期貨價格是負的，這給大家警惕：世界變化很大，風險甚至比機會多很多。很多沒辦法想像的事情都發生了，變成台灣不一定出現超級儲蓄世代，但肯定會出現投資風險嚴格控管世代。

生。這些必須是金融業跨出去跟每個場景洽談，跟電商、電信、醫院、百貨、學校合作，促成數位社會到來。

第三個一定會發生但還需要時間：智慧金融。人工智慧（AI）將大量用在對顧客行為的預測，當顧客有此需求時，可以把金融服務預先準備好。這要有夠多資料才能做準確的AI分析，但到分行實體不容易留下軌跡，用數位化如進官網瀏覽網站，所有軌跡都能知道。

台灣金融業最大挑戰：

下一波信用風險

疫情對金融業帶來的另一個課題，是振

興紓困方案。

在沒有疫苗、沒有解藥之前，對肺炎患者只能進行支持性療法，給你氧氣罩、呼吸器，幫你產生抗體、幫你度過最艱難的時候。經濟上也一樣，各國也是做支持性療法，企業發生困難，給短期融資，希望能繼續經營下去。

台灣是透過信託基金給保證，讓企業度過艱困時間，玉山不管在紓困人數、核准件數都是業界第一名，因為幫助顧客也是幫助金融業未來更健全經營。但是我們也知道，支持療法下，不是每個病患都健康，有人會病死，有些企業縱使有金融支持也是會倒。

門市再見？影子商店大崛起

文●李雅筑 攝影●郭涵鈴

40個虛擬餐飲品牌老闆： 未來餐廳像服飾業，門市像試衣間

誰 都沒想到，一場疫情重創全球餐飲零售業，實體門市被迫關門、遭逢倒閉危機，但同時，一波新的趨勢卻崛起了，它叫「影子商店」，將門市空間變成線上消費的集貨中心，提供客人到店取貨或選擇外送服務。

在零售業，亞馬遜位於美國加州的一家新開幕超市，最近就因應疫情轉變成影子商店，店員忙著打包客人從網路下單的商品，消費者開車到超市，即可取貨。在餐

達志影像



■ (左圖) 虛擬廚房Just Kitchen，正在拍攝商品，上架外送平台。(右圖) 美國亞馬遜超市，顧客網路下單後，商品被放冰箱和架上等待外送。

廳端，各地虛擬廚房（又稱幽靈廚房）興起，沒有實體用餐區，改用外送來吸客。

這將是零售業史上的一次典範轉移。二〇〇三年SARS後，阿里巴巴崛起，帶動全球零售業從線下轉往線上；近年實體門市的體驗經濟當道，發展出全通路的經營模式。如今疫情來襲，一切的消費行為來到線上，難道，我們將告別實體門市了嗎？

門市變取貨點

兩大巨變下，企業比拚誰最快、最好

答案是，傳統門市的原有價值與定義，將被改寫。未來門市，將從原有的展示和提供商品功能，轉變為取貨點，成為消費者的儲物櫃、冰箱和廚房。

這是疫情前就已發端的大趨勢。近年，隨地購物習性。外送平台巨頭Uber Eats和空腹熊貓 (Foodpanda) 已從送餐，擴張到送日用品、生鮮食品，且能半小時送達，打破過去餐廳、零售和電商各做各的遊戲規則。這讓全家、家樂福、愛買等大型連鎖通路也加入外送平台。

新布局背後，大家正在爭奪的是：最後一哩路的戰爭。當消費者拿著手機就可隨時下單購物，企業要比拚的是，誰能最快速提供好商品和好服務。而這波疫情，推升了戰局。

根據《富比世》報導，COVID-19對零售生態系統的改變是，許多實體門市很難再開店，尤其是販售非必需品的業者。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。

做餐飲將「生產高於服務」 店面規畫和產品設計面臨改變

疫情之後，可預見的是，零售業將迎來替換潮；同時，超級儲蓄時代來臨，當消費市場緊縮，業者得更精打細算。

影子商店的崛起，能降低開設實體店的成本，加上消費者從線上購物，將能提供個人化的消費體驗。但這不僅是通路改變，也將牽動經營形態、店面規畫和產品設計等改變。

餐飲零售市場

正遭逢兩大巨變。第一，零售業布局數位化，線上訂單暴增，包含亞馬遜、沃爾瑪等業者在各地設立小型的集貨中心，又稱作衛星倉，以降低物流成本。這與影子商店的概念相當類似。

小辭典 影子商店

原文為黑暗商店 (dark store)，指不提供消費者來店消費，而是透過網路下單，到門市取貨，或業者提供外送服務，延伸有影子超市、影子餐廳、虛擬廚房等概念。

美國投資銀行傑富瑞 (Jefferies) 分析師曼德維爾 (Christopher Mandeville) 就在CNN採訪中估計，相較於從中心倉庫發貨或運送食物，小型集貨中心的物流成本僅需一半。

第二，外送平台崛起，消費者養成隨時對零售業者來說，由於倉儲空間有限，考驗的是大數據分析能力，精準掌握哪個地區得販售什麼商品，也得考量門市空間設計。目前，不少國外業者都在積極研究自動化倉儲系統，讓消費者的提貨流程更順暢。

餐廳端，這幾年早已因應外送商機做出調整，虛擬廚房或線上品牌越來越多，而疫情，則加速實體店的淘汰。

在台灣擁有超過四十個虛擬餐飲品牌、扶旺號創辦人潘威達認為，「中低價位的實體店，價值被削弱了，未來餐飲業，生產會高於服務。」他說，當生產價值增大，餐飲業的重點將是如何發展多元品牌，為此他成立餐飲品牌孵化器，著重研發工作和教育訓練。

他甚至比喻，餐廳會更像服飾業，不斷推新品，門市就像試衣間，消費行為則來自線上。未來，具備特殊體驗和服務、滿足高端聚會需求的實體店，才會被需要。這波疫情帶給實體店威脅，也有新機會。如同商業數據分析網「商業菠菜」

協理林原慶所預言，無論影子商店或餐廳，未來都會從選擇配備，變成標準配備。「在過去，實體零售和電商的分野太明顯，疫情衝擊，對服務業反而是一次O2O營運整合的試驗良機！」

逆都市化 房市規則大地震

文・蔡靚萱

社交隔離打破蛋黃區神話，
麥肯錫發出房市逆轉預測

當 疫情造就了一整個保守世代，包括工作、社交、採買等活動大量移往線上，你可曾想過，這竟然會影響蛋黃區的房價、改變人們偏好的房型！

「都市化將可能發生逆轉！」企管顧問公司麥肯錫 (McKinsey) 預測，由於大城市成了本次疫情重災區，將促使城市居民開始搬往郊區；另一方面，郊區人們可能在家工作，在地或上網消費而少進城，城市中的交通量、消費量將顯著減少。

一直以來，人口往都市集中被視為人類社會長線發展的大趨勢。聯合國原本估計，到了二〇五〇年，全球將有高達六八%人口生活在大城市。但麥肯錫、房地產分析機構第一太平戴

重新設計彈性更高的租約，來回應需求的變化。」他說。

仲量聯行 (JLL) 也觀察到，許多企業考慮改變把大量員工集中在總部的做法，改為在不同城市、郊區多點辦公，減少員工通勤里程，也減少聚集風險。

疫情，也已經對建築與室內設計帶來影響。怎麼變？光看看你自己的行為改變，就能知曉。

疫情結束的一年後，你已經習慣一週有好幾天在家上班。在難得進辦公室的那天，踏進大樓時，門自動打開，你不必觸摸把手。這棟新電梯已加裝語音功能，只須報出樓層，連按鈕都不用按。座位區加了隔板、桌距拉寬，過去流行的開放空間早已掰掰。茶水間等公共區域，貼著當日定時消毒完成的資訊。

建築重訂衛生標準，裝修市場大起飛

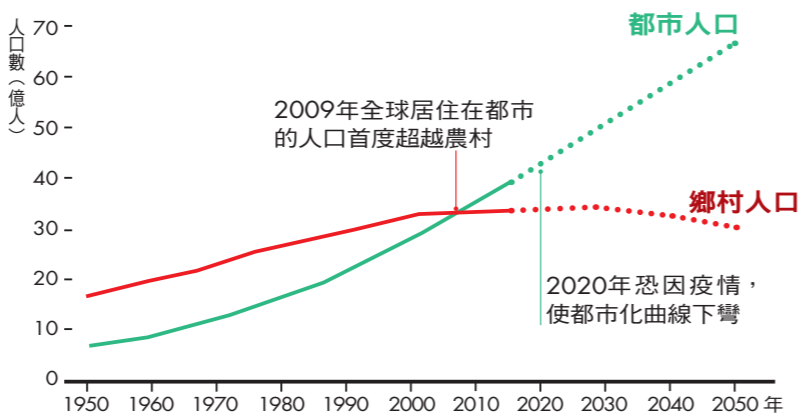
仲量聯行在疫情爆發前夕的統計顯示，全球有多達七成辦公室改採開放或半開放空間，每個員工平均分配到的空間則越來越少，只有二十年前的一半。如今這個趨勢將逆轉。

事實上，全球最大物業團體——國際設



■疫情中的賣場休息區，已率先拉開社交距離，辦公與住家空間也將跟著做調整。

聯合國對都市化的預期恐將修正



施管理協會 (IFMA) 已宣布，正在找專家重新修訂有關清潔消毒、通風系統等設施的新標準，例如更強的空氣過濾系統、建材與家具換裝抗菌材質、配備比照醫院等級的紫外線消毒燈等等。換句話說，房價也許受疫情重擊，但房屋裝修、設施更換肯定會是門好生意。

在住宅部分，第一太平戴維斯預期坪數勢必增加，過去流行的開放式廚房、大客廳可能不再受歡迎，雙薪家庭寧願將

維斯 (Savills) 都喊出了，現階段也許仍未發酵，但要留意 COVID-19 疫情將延緩或翻轉都市化趨勢。

這將對房價與租金帶來衝擊。

郊區大坪數住宅、小商辦成房市焦點

第一太平戴維斯歐洲研究總監米索特尤 (Eri Mitsostegion) 分析，市中心坪數小、戶數密集的住宅大樓，有較高防疫風險，人們被迫隔離時，活動空間也較有限，加上遠距工作讓通勤的日子變少，人們將可能選擇改往遠一點的郊區大坪數住宅。

另一方面，當過半員工都宅在家辦公，企業所須的固定辦公空間將縮小，但需要更常彈性租用會議室來開會，這也牽動市中心商辦大樓供需。「大樓房東將不得不

這些空間用來多隔出兩個辦公空間。《財星》(Fortune) 報導了知名烏克蘭建築師馬克諾 (Sergey Makhno) 的預測：體會過隔離的苦處，未來就算房子很小，也一定要有個可喝咖啡的露台；因應萬一封城的生鮮供應所需，露台能夠種菜食用更佳。主宅設計另一大改變，將是隔離式的玄關，讓你不用把鞋子、外出服和包包等可能受污染的物件帶進生活區，洗完手再進門。

其實，早在疫情之前，由於在家辦公人數漸多，英國建商已經開始更改住宅大樓的設計，包括安裝光纖以確保更高的上網速度、加裝強波器確認室內手機收到訊號。有些新大樓更放棄了公用健身房、大廳吧台區，改為具備插頭的書房或配備視訊設備的會議室。

由於網購大增，辦公或住宅大樓已感受到，需要更大的收貨儲存空間，甚至如德國 DHL 正在實驗，將包裹直送停車場、放進收貨人的後車廂。

雖然影響房價的因素除了供需，還有資產配置等金融投資用途，長線變化尚須時間觀察。但肯定的是，經此一「疫」，人們與他人、與空間的互動，將更朝向降低風險與自我保護的方向傾斜，商機與挑戰也從中發生。

大保守時代考驗獨處力

口述整理●蔡靚萱、李雅筑 攝影●駱裕隆

精神科名醫王浩威：

我們表面百花齊放，骨子卻越來越保守

經

歷了一段被迫節制社交的你，是處之泰然，還是感到焦慮？

精神科名醫王浩威在商周專訪中指出，疫情考驗了台灣社會相對較弱的「獨處能力」，而它，其實有助於創造力，以及情感的成熟。這段時期，正是可練習獨處力的時候。

同時，王浩威認為，疫情使集體主義興起，加大「同溫層」的強制力，「大保守的時代將會來臨！」以下是他口述內容摘要：

疫情讓人們的獨處能力，成為浮上水面的問題。許多工作狂、社交狂，很活躍的人，例如明星、大老闆，過去有集體的時，人就變嬰兒；現在防禦被解除，被迫面對孤獨感，這對很多人來說是致命傷，最近就有個案來找我。

天條件就比較好。他懂得自得其樂，享受一個人的時間，未來，當他要撿起這個能力，就比較容易。

信任是關鍵，當孩子長大，他也會擁有更成熟的伴侶關係。如同奧修所說，我們每個人都有自己不認識的自己，也有一個還不想讓你知道的我。因此，不妨將這次的疫情隔離，當作是練習，讓自己更擅長習慣孤獨，這時，更有機會去探索自我，想像未來的人生規畫。

疫情造成的心理面衝擊，包含對於獨處、相處的重新思考，長遠的影響是，全球性的大保守時代會來臨。這次防疫做得越好的國家，就越是集體主義。結果，對內是愛國主義，對外是積極的排擠跟攻擊，不管你是武漢還是歐美回來的。在封閉的集體主義下，雖然很希望全球化繼續往前，但不太可能。

在整個經濟上，大家可能會傾向要有自

台灣社會沒有能力獨處的人，超乎我們想像，因為我們是群性社會。最會獨處的是個人主義社會，你看這波抗議自由被剝奪（因疫情隔離）的人，都是義大利、法國。

**對內愛國主義，對外狂攻擊
集體主義，恐讓全球化舉步不前**

一般人想到獨處，是悲傷與無助，但是懂得自在的獨處，這是一個人情感成熟的指標。印度靈修大師奧修 (Osho) 說：「真正的愛，始於你有能力獨處。」懂得獨處，不單單是指愛情，也攸關自身。當你是一個人的狀態時，才能與真實的自我有所連接、對話，才能發現初心，有助於你的堅持原則，和發揮想像而得到創造力。有獨處能力的人，不用等摔倒了

才去思索為什麼，對原則的堅持也才會長久、不會迷失。

但現實是，我們的文化較少鼓勵獨處能力，強調的是關係、人脈。獨處能力是可以培養的，不過爸媽對於未來世界、網路世界，有太多恐懼，忍不住要替小孩擔心，忍不住要侵入小孩的空間。

當小孩使用社群媒體，爸媽要加為好友，即便孩子屏蔽家長，他們也想盡辦法透過孩子的朋友、家長去連結頁面。

許多家長擔心，孩子在網路上，人際關係獲得滿足，將會影響實體世界的社交活動，不過這樣的人，即便沒網路，也會有社交能力不好的問題，這跟先天性格、成長環境有關，並不是網路的問題。

如果爸媽的教養，很尊重孩子的隱私，並給予信任，那麼孩子的獨處能力，先

由民主。

跟風潮變多、在意安全感

同溫層出現強制力，排斥異溫層

回到個人層面，集體主義之下，跟風隨潮會變多，這對人際互動的轉變是，你會不自覺的很懂得講什麼話，在網路上的點讚數才會最多。這是原本就有的趨勢，現在將會更加明顯。因此，同溫層出現強制力；非同溫層的人，就會被排斥。我們表面上民主、百花齊放，但是骨子裡越來越保守。

更極端的說法是，許多人認為，疫情會加速「原子化社會」，每個人都是一個原子，切割、隔離社會關係。但我認為，經濟上沒有原子化，只有in（進）和out（出），必須要與人結合，關係越多，才會創造更多信用。

不過在情感上，可能就會原子化。我相信在未來，因為安全感而結婚的人，會越來越少。

未來，所謂的浪漫，就會比較少了。你問說，這會不會太哀傷？我想，當兩個人成為親密夥伴關係，就會產生無意識的共謀了。換個角度看，因為愛情越不易得到，追求浪漫的市場商機，也會變大。



王浩威

地位：知名精神科醫師
現職：台灣榮格分析心理學會會長、華人心理治療研究發展基金會執行長

■王浩威說，過去獨處力不是個問題，但疫情後，它就如同EQ和情商被看見、被討論，這相當罕見。

冠狀世代 擱淺的年輕一代

口述整理●李雅筑 攝影●駱裕隆

90後意見領袖張志祺：被迫失業、停課的他們，更難取得認可

全球許多年輕人因疫情被迫停課和失業，國際媒體提出警訊，這將造就

社交笨拙、內心極度不安的「冠狀世代」(Generation Corona)。美國《大西洋月刊》

指出，年輕人財務潰堤、社交生活被顛覆，「他們永遠不知道未來會發生什麼變化。」

我們該如何理解疫情對年輕世代的心態衝擊？它將如何影響未來社會？台灣年輕意見領袖之一、YouTube頻道「志祺七七」共同創辦人張志祺認為，疫情帶來更多「擱淺的一代」。以下是他的口述摘要：

讀書、就業、斜槓生活想像全被打破

一直以來，年輕人很在意自我表達和社會實踐，這都來自於尋求「認可」，而社群媒體給予空間，讓年輕人拿到認可的量化證明。但疫情過後，年輕人取得認可更難，因為對讀書和就業的想像通通被打



張志祺

地位：新世代意見領袖

現職：資訊設計公司「簡訊設計」、YouTube頻道「志祺七七」共同創辦人

破，也受到更多限制。

疫情會加速年輕人

對斜槓生活的想像，

收入要更多元化。年

輕人想到斜槓就是網

紅，但過去我們有兩、

三年可摸索，疫情後，

已經沒有餘裕；同時，

傳統藝人挾帶資源搶進，未來網紅產業會

爆發但背後樣子不同，(有資源的)火

箭筒或(沒資源的)小機槍，很殘酷。

這種無能為力的狀態將更嚴重。樂團《康士坦的變化球》有首歌叫《擱淺的人》講得滿對，大家都知道狀況不對、奮力掙扎，但最終被擱淺，只能接受。

疫情過後，娛樂消費仍在。年輕人很聰明，當他知道無論怎麼存錢都不會改變，日子還是得過，珍奶就成為紓解壓力的出口。每天買，你就覺得擁有了什麼，很想打卡來安慰自己；現在疫情期間無法出國，但這個錢還是要花掉，花在手遊或是線上遊戲等。

說到手遊，你說年輕人很懂得虛擬世界，但其實手遊的規則很單純，就放在那邊練功；《動物森友會》的互動也很少，這不會對社交練習起什麼作用。疫情後，長久隔離的年輕人遇上真實世界，不懂得社交的人終究是大問題，這是大家得面對的課題。

自學力爆發！大學生先落難

文●李雅筑

PISA之父預言，老師、學校價值將深受挑戰

疫

情延燒至今，全球最高曾有
一百九十一國、超過十五億人，相
當於九成的學生被迫停課，遠距教學成為
解方，也將永遠改變教育的面貌。

OECD教育和技能主席、PISA
國際學生能力評量計畫負責人安德列
(Andreas Schleicher) 接受商周專訪時認
為，疫情間才發現，全球僅一半老師有數
位教學經驗，各國的數位落差、教育平等
問題統統浮上檯面，這是教育改革的大好
時機。

疫情後，關於學習內容、教學形式，甚
至是學校的空間設計，都將產生變化。

「過去學校花太多時間在教背誦和知
識，花太少時間幫孩子培養能力。」安德
列認為，復課後，懂得線上學習的學生，
因為打開了眼界，學習意識將更積極主
動，「未來的教育，自學能力很重要，



法新社

這將挑戰學校和老師的價
值。」

同時，《哈佛商業評
論》也指出，大學光環
將失色，因為不斷高漲
的學費，超過許多家庭
的負擔，且線上平台

Coursera、可汗學院等提
供低成本的學習管道，正在解構高等教
育。大學是否非讀不可？是否非讀四年不
可？都將被新開拓的學習市場挑戰。

安德列

地位：PISA之父

現職：OECD教育和技能主
席、PISA負責人

傳統的學習方式將被顛覆。安德列說，
學生得懂得運用數位來自學，這攸關競爭
力，但老師的角色不會被弱化，「畢竟我
們不是跟電腦學，是跟人學習，老師要變
成學生的教練！」他說，老師得找到各別
學生的差異化特色，不斷更新教學計畫。

那學校該怎麼變？他認為，學校不會消
失，因為學校是學生接觸多元化的場所，
具有群育學習的意義。

但未來，知識面的學習將被線上平台取
代，面對面的授課，則著重在合作學習，
滿足人際交往、人脈建立等功能。這考驗
的是學校如何透過混合教學，串聯線上和
線下的資源。

因此，學校也得重新設計建築空間。比
如：縮小教室、開放自習空間，並規畫讓學
生做團體討論、小組作業的會議室，放手讓
學生探索，迎接自學力爆發的時代。