



洞見未來趨勢的葵花寶典

◆張憲霖

目錄

壹、前言.....	2
貳、本書重點歸納.....	2
一、序言.....	2
二、前言.....	3
三、11 個未來定見.....	3
(一) 不是所有事都在改變.....	3
(二) 未來就從現在開始.....	4
(三) 不要輕忽了統計數字.....	5
(四) 盡情想像，別怕出錯.....	6
(五) 未來就像一個拼圖.....	6
(六) 不要走太快了.....	7
(七) 變革，就要端出牛肉.....	8
(八) 演變是需要時間的.....	8
(九) 把握機會，不要急著解決問題.....	9
(十) 要懂得去蕪存菁.....	10
(十一) 科技，始終來自人性.....	10
四、看見未來趨勢.....	11
(一) 文化：席捲全球的視覺文化.....	11
(二) 經濟：民族國家到經濟域.....	14
(三) 中國：眾聲喧嘩的在地活力.....	15
(四) 歐洲：日薄西山的歷史主題樂園.....	17
(五) 趨勢：蓄勢待發的創新年代.....	18
參、本書評價.....	19
肆、心得見解.....	22
一、人生旅程的定見.....	22
二、改變世界的Wii遊戲機.....	23
三、服務匯流的趨勢.....	24
四、台灣經濟的未來.....	26
五、結語.....	27



伍、參考文獻..... 29

壹、前言

作者於《2000 年大趨勢》一書中說：「只要認清社會的走向，個人可以影響社會。」接著說：「就算你不認同趨勢的走向，了解趨勢仍能让你更有力量。」¹因此我們如能掌握趨勢則必能改善生活與事業規劃。趨勢的意義為未來移動的方向，在資訊經濟的時代中，所面對的是未來，如果我們能掌握未來，未來的趨勢就非令人陷入迷局，它是可以從現在的經驗學習未來，正如從過去的經驗學習現在一樣。

本書作者分別於 1982 年及 1990 年出版《大趨勢》及《2000 年大趨勢》，因預測未來趨勢相當準確而享有令譽。2007 年出版本書，與作者前之著作顯有不同，而是將其多年心得作一整理教導我們如何預測未來趨勢。本心得分四個部分：前言、本書重點歸納、本書評價、心得見解。

貳、本書重點歸納

本書分為一、序言。二、前言。三、第一部：共分11章。四、第二部：共分5章。因本書篇章體系架構極為完整，故依原書篇章順序節擷取精華及參酌英文原著²歸納重點臚列於次：

一、序言

以「蛇吞象」的插畫做為序曲，說明我們所看見的事物受我們的心態影

¹ 奈思比、奧泊汀 合著，《2000 年大趨勢》，伊萍 譯，天下文化出版股份有限公司，台北，1991 年 3 月 1 日第 49 次印行，頁 324。

² John Naisbitt 著，《Mind Set!: Reset Your Thinking and See the Future》，Harpercollins，2006 年 10 月 01 日。



響至深。在迷局中，11個定見可以幫助我們撥雲見日，不但看到那頂「帽子」（現狀），也看到「蛇吞象」（趨勢）。

二、前言

我們可以運用簡單架構了解世界，也能依照世界本身的改變，而改變這個架構，正如同世界自身的變化一樣。作者四處發表演說經常被問到 2010 或 2030 年為何樣？作者的答案是定見（mindsets）。

許多人皆以個人的經驗、價值觀、定見去處理我們所面對的資訊，兩（資訊）下到不同的土地（定見）會有不同的結果（未來趨勢），所以關鍵是在於我們如何接收資訊。

你可以創造一些定見，指引、組織你在個人生活及努力的方向。本書不僅提供架構、本世紀前半葉的趨勢，同時指出，預測未來及接納未來的基本態度。

定見有如我們腦中的恆星，我們的心如資訊海中的船隻，定見引導我們方向。在日常工作中，全部定見一起運作，我們可以它們為轉變為生活和事業的認知工具，告訴我們如何面對在我們之前的趨勢及對我們生活及事業的衝擊。

三、11個未來定見

11個定見重新設定你的思維的背景—「境隨心轉」，以下針對各個定見加以介紹。

（一）不是所有事都在改變



大部份改變是在於我們做事的方式（How we do），不是發生在於我們作了什麼（What we do）。企業運作基本的買進、賣出、獲利準則依然如故。我們日常生活仍然是食衣住行娛樂（What we do），而改變的是我們利用行動電話透過上網來看電視、教改吹擂得沸沸揚揚，但基本的學習並未改變；我們的父母汲汲營生，盡其所能讓孩子受最好的教育。

我們經常面對接受改變的訴求，但改變往往注定失敗，例如1990年代末期的網路泡沫化、「六個標準差」企管理論。前瞻性的公司謹守其核心價值，任意的改變常會導致失敗，所以有前瞻性的公司不任意隨波逐流。

「改變是唯一的定數」是錯誤的論述，太陽底下沒有新鮮事。在人類歷史中，多數事務是不變的。蒐集資料要注意分辨：基本要素，還是無謂粉飾；中心本質，還是操作技巧；大勢所趨，還是一時流行；創新突破，還是精進改善。

（二）未來就從現在開始

歐洲許多先見之明的觀念與思想都在1890年代形成，且影響後來發展趨勢。我們可以學習如何以一個現狀事件，用公正客觀的研究呈現未來趨勢，如偉大經濟學家凱因斯、海耶克皆基於當時狀況、仔細分析事件、提出預測，而最後發展也證實預測正確。

從遠處觀察，你就能找到標竿事件而不會被一時的流行所蒙蔽，趨勢本身不常發生變動，但是定著於其間的一時流行是一個主要的體現，趨勢是源自社會重大變遷，如此你不會「見樹不見林」。

基本變化是各種力量的結合，在做判斷前永遠自問是否有足夠的力量，朝同一方向作用。報紙提供揭開面紗的最佳知識，當然我們要看的不是個人意見，而是事件的紀錄與結果，運用定見3（不要輕忽了統計數字）可幫助我們找出結果。

（三）不要輕忽了統計數字

現代由於統計技術成熟，我們能夠找到許多統計資料，但在解讀統計數字時要注意幾點：

1. 不要相信政治數字，政治新聞中的統計數字，要仔細分析。
2. 判斷經濟走勢一定要檢視統計數字，例如研究歐盟經濟。

在商界、政界或私人生活中，一旦涉及個人榮耀時，說的與事實差距會越大，所以記得要檢視統計數字，千萬不要被誤導。

我們無法對任何事物都是專家，因此我們對於地球是冷化？暖化？無從判斷，所以在沒有實際統計數字出現前，地球暖化徒使社會議題被扭曲；這樣會誤導大眾與領導人，無法做出正確的決策。媒體重覆報導無實證根據的社會事件，往往會造成一些惡果，並喪失公信力。媒體是「轟動事件展示場（the circus of sensation）」，災害統計數字時常會有變化，最好是等到可靠消息回報。

你可以找到像是棒球或籃球比賽記分板一樣，信得過的參考數字嗎？如果這些數字不能比較的話，你至少需要一個標準來衡量資訊的正確性與相關性。作分析時，物理學的複雜理論（complexity theory）可幫助我們分析。



(四) 盡情想像，別怕出錯

愛因斯坦發現了這麼多的大自然祕密，是因為他從未失去赤子之心，他專注事物的本身，而非專注於自我意識（ego），如能像他那樣敞開心胸，不要為小事，堅持自己是對的，這是我們必要的觀念。

作者舉其於「大趨勢」書中預測美國三大廣播公司已是江河日下為例。事實證明大膽預測是正確的，這是其奠基於大膽假設的結果。澳洲醫生華倫（Robin Warren）與馬歇爾（Barry Marshall），他們認為潰瘍是由當時尚不為人知的一種菌株所造成；1983年，馬歇爾以抗生素成功治療潰瘍患者；2005年10月，華倫與馬歇爾醫生，因為發現潰瘍菌，共同獲得諾貝爾醫學獎，總共花了十年多的時間。想想醫界為了證明潰瘍原因是壓力、抽菸與飲酒是對的，所投入的成本與精神有多大啊！

人人都想證明自己是對的，這種只有是對的心態會妨礙學習及理解。若是你能拋開偏執將使你成長，就能感受到正面心態帶來的力量，宛如走在開闊的大地上，視野更廣，行動更自由。

(五) 未來就像一個拼圖

電影中排列場景或是數學公式都有次序性，但要探索現在與未來，要設法去連結看來不搭調、不相關，甚至不合常理的事物。人類的每一項突破，都是因為能夠超越僵化的思維，這就是「變化」的特性。任何發現都是來自已知的事物，例如牛頓看到蘋果掉落，而他能看到更深層的意義，所以天才往往從細節著手，而加以連結。愛因斯坦非憑空創造相對論，但其實，他不

過是撿現成的罷了。在不同領域裡都存在很多「熟果子」將熟果子適當連結就可產生一個可理解的圖像。

未來，是結合了可能性、方向性、各種事件、曲折過程、進步與驚奇的集合體。如果我們想預知未來的樣貌，那就沒道理把拼圖放在一直線上。我們必須找到互相吻合、交雜與連結的各小塊。

要預知未來，一定要從細部著手（最先注意到的事），11個定見會指引你如何挑出「熟果子」，拼出未來藍圖，接著要注意統計數字，持續檢視各部分連接關係吻合之處，吻合之處會呈現一個新面向。預測未來趨勢時，要著重於自己有興趣與會努力達成的目標，是你自己，決定了未來圖像的大或小。

（六）不要走太快了

當新的突破與發明提出，既定的知識被挑戰與質疑時，肯定會出現蜚短流長的妒忌現象。其中宗教的約束力最大，即使在創新的年代亦同。達爾文在1838年發展出物競天擇說，他深信自己的進化論，但也相當清楚物種的嬗變理論與想推翻政府的激進民主分子，有一定程度的關聯性，一經發表恐將引發社會動亂。因此他從容不迫地仔細研究，直到發現足夠證據，並隱忍20年後，待時機成熟，發表《物種起源》。

最有才華的領導人，也要有人追隨，才能實踐其想法。如果我們帶著自己的願景跑到太前面，把其他人遠遠拋在後面的話，那我們一切努力將白費，故應像導遊領觀光客參觀一樣。作者建議採「導遊模式」，讓觀光客可以看

到旗幟。

不要偏離正題太遠，我們關心離我們較近的人與事運用這樣的思維，朝目標前進。這與定見2（未來從現在開始）有連接關係。你要走在多前面才適合，並不容易計算，而且會因狀況不同而有差異。在政界，你得走在前面，向追隨者展示你的瞭解與同情。公司領導人則只需稍微走在前頭一點就行了，他們必須以務實的態度處理公司業務。各人依不同的領域，站在恰當的位置。那些想揭示未來的人，幾乎都犯了跑到太前面的錯誤，稍微克制一下，別衝太快了。

（七）變革，就要端出牛肉

作者以歐盟連自己的定位與何去何從都不知道，而只是口號性的宣傳，沒讓人民知道解決經濟問題的必要性及其於1967年還在IBM任職的作者正要前往泰國待一年，協助泰國東北部地區加速農業發展的經驗為例，揭示變革要讓大眾知道好處在那裡。

當然，有時抗拒變革是出於頑固或無知；但是，向前邁進的人不會因為受不了變化而抗拒變革；相反地，人們擁抱變革往往是因為他們看到了好處。

請你先問問自己：有什麼報酬？又會損失什麼？統計數字會告訴你，什麼樣的變革會帶來好處，哪些又是白費心機？抗拒變革，可以是合理的，也可能是頑固的。身為領導人，有責任讓他人知道變革的好處，並使他人相信你。人們抗拒變革時要聆聽人們所遭遇的困難。

（八）演變是需要時間的



從飛機、電話、電影等新科技的故事，發現並沒有多大差異，皆經過長期的演進。以史為鏡可以知長短，作者的人生經驗告訴我們，預期的事往往延遲發生。

在科技進展的時間長河中，伴隨著無數的商機，前段所述是大的發明，更多微不足道的小發明，是那些更具有創業精神的人經長期改良所得的結果，以雀巢義式濃縮咖啡機（Nespresso）為例。其自1980年代中期研發完成，歷經三次面臨關門直至2000年在市場上才有所斬獲。

21世紀科技研發時間已經縮短，但仍然比我們預期的時間要長，對於新發明，我們總是低估了充分實現概念所需要的時間。

（九）把握機會，不要急著解決問題

蕭伯納（G. B. Shaw）說：「理性者適應環境，非理性者定要勝天，進步有賴後者。」又說：「人們往往埋怨天注定，但我不認為環境主宰人。世上邁步向前的人，都是那些積極尋找適當環境的人，如果找不到，他們就自己創造。」故想預知未來，請寄希望於機會的把握者，別指望問題的解決者。機會之窗，就如同暴風雨中的窗戶開開關關，你得準備好抓住它們，機會是給準備好的人，「豫則立」就是這個道理。在商界有許多例子，當柯達（Kodak）在1990年推出第一部商用數位相機後，數位攝影就開始引領風騷，並將攝影市場帶向另一個全新境界，類比攝影就此淡出市場。2004年，類比相機的市占率已經萎縮到17%，還沒搭上數位列車的廠商，算是玩完了。

如何找到機會呢？依愛因斯坦的作法嗎？他摘下熟果子（已證實的理



論)，將它們彼此串聯。一旦它們彼此串聯，事情就變得簡單了。

創意思維就是要看準機會，並以創意行動來實現機會。機會的尋找者瞭解，只有轉變才有機會；而問題的解決者，必需處理昨日之事。預測未來時，注意那些把握機會的行動派，你自己也要行動。

（十）要懂得去蕪存菁

「先減後加」的觀念在體育界已制度化每項體育都有人數的限制，但企業界無法作做到這點，沒有審視稀少資源的最佳用途，3M與奇異公司運用「先減後加」思維提昇效率是成功的典範。

將過多資訊放進資訊墳墓，你本來有5、7或10個範疇的資訊需要判讀，你可以專注對你有用途、自己有興趣的部分，刪除一些如剩下7種，但後因故發生變化，此時你可以再放棄一個。變化，是一個動態世界的投射，作者對此引用老子的話：「為學日道，為道日損」做為標竿。一旦決定專案、未來趨勢或男、女朋友數目，「先減後加」會提升品質。

（十一）科技，始終來自人性

打著科技大旗的未必就是一項科技，網際網路與行動電話就是兩個最重要例子；它們的重點不在於科技本身，而在於聯繫人們。科技如水一般能載舟亦能覆舟，但還是沒幾個人檢視此一雙面問題。

科技的驅策加上降低成本的要求，語音回覆系統將顧客(國王)變為僕人。在引入新科技的過程中，我們忽視人性尺度(human scale)像工業時代動不動5,000人，誰也不清楚別人做什麼。正確的人性尺度可使我們更有效率、更

具創意。

我們往往著迷於科技，卻忽略了企業的人性面。科技能幫我們很多忙，但僅有在技術、需要、人性取得平衡後，方能成為好幫手，過去許多錢都花在不能落人後的無謂科技競爭，現在也是一樣。引入新科技時，請自問：什麼會被強化？什麼會減少？什麼會被取代？

四、看見未來趨勢

以下介紹作者於第二部中，活用11個定見於5個案例，具體反映11個定見的真義。

(一) 文化：席捲全球的視覺文化

我們如何確知世界正從一個文字與自我想像的世界轉換到一個立即影像消費的視覺世界？定見2強調改變是各方力量匯集的結果。作者逐一分析促成視覺世界的八種力量：

1. 報紙文化的逐步消亡：面臨網際網路的持續競爭美國報業協會宣布至 2006 年 3 月為止半年內美國報紙發行量再度降低 2.6%，同一期間週日報紙發行量減少了 3.1% 報紙發行量。報紙以贈送 DVD 光碟、咖啡機、收音機等做為銷售促進，無法提昇訂報量，因為無法解決讀者不訂報的根本問題。定見 9 告訴我們，應該尋找機會而不是解決問題。
2. 一幅畫勝過千言萬語的廣告：中國古諺：「百聞不如一見」，廣告已經由文稿迅速轉變成「視覺敘述」。大家逐漸接受傳統印刷廣告以外的宣傳手法，可以說是幾十年來行銷學的一項最大改變，同時反應文字到影像的轉

變。消費者接受廣告訊息的管道已走向多元，網際網路除無遠弗屆與重大影響外，它將扮演何種角色？有一件事很清楚今日的廣告是，20世紀的產品它反映出一個相當成功的量產工業時代的生產模式，但此一模式已成昨日黃花。

3. 走高設計感的普通商品：現今每家公司都能取得相同的技術，一旦某項技術的新鮮感喪失，區隔產品就要透過高感應（high touch）。³企業應該傾聽時代的脈動，在一個缺乏想像的高科技世界中，結合人文氣息的產品設計已經變得和產品本身一樣重要。設計可將普通產品添加靈魂，產品的風貌則是勝出的關鍵。現今有些產品確實使用各種文化都能接受的普世設計語言，例如蘋果電腦的iPod、賓士汽車。諾基亞手機的口號是「溝通人際」。記住定見11：科技，始終來自人性，一旦人手一隻手機消費者與手機之間關係就變得息息相關。

4. 建築走向視覺藝術：西班牙畢爾包（Bilbao）古根漢博物館（Guggenheim Museum）是鈦合金波浪式建築，創造建築物視覺美感的新水準。這個奇蹟是建構在開放心胸以及偉大的建築物放諸四海皆受歡迎的信念。其背後思維是定見9，把握機會，不要急著解決日減的人口及衰退的西班牙建築業的變化。西班牙正在進行一次建築的文藝復興向世人呈現一個視覺文化趨勢的展示，蓋瑞（Frank Gehry）設計的古根漢博物館是建築走向視覺藝術的開始（定見2）。過度的設計建築就如同沒有考慮到科技始終來自人性（定

³約翰·奈思比 著，《大趨勢：改變今後生活的十大方向》，高瑋 譯，輔新書局，1983年9月，頁43。



- 見11)，擁抱科技卻忽視人性面；引入新科技時，請自問：什麼會被強化？什麼會減少？什麼會被取代？少即是多，總該留下基本的需求。
5. 時尚，建築與藝術：奢侈品市場已經飽合，解決問題或尋找機會，答案是結合藝術與時尚例如香奈爾（Chanel）利用一支5分鐘的創意短片來激發消費者對其產品產生一種夢幻式的藝術情懷，三宅一生位於紐約翠貝卡區（Tribeca）的精品店是屬巨型汰金屬龍捲風，也是蓋瑞（Frank Gehry）設計，所以古根漢博物館確實對精品店的建築設計發生影響。
6. 音樂、錄影帶與影片：MTV 促成全球視覺文化的盛行，並促成設計文化的進步。影像 iPod 的問世把流行音樂最大的兩項發明結合起來，整個視覺世界讓人一手掌握網際網路把更多畫面傳送，更多人造成視覺世界的爆炸，影片在 YouTube 上首映，可直接下載到 iPod。電玩的藝術型式已逐漸受人注意。2004 年史丹福大學一場學術會議主題名稱叫做「故事引擎」，探討用電玩情節來敘述故事。誰是今日說書人的繼承人？預測未來，要注意統計數字（定見 3）；2005 年全美電玩銷售額超過 100 億美元。電影界也踏入數位時代，而使個人多樣化的娛樂。觀察變化需檢視統計數字（定見 3）。自 2003 年以來 DVD 的銷售量就達到 150 億美元，較前一年度上升 30%。電影業下一個大動作將透過衛星將數位電影訊號直接發送到全球 11 萬個電影院，DVD 也在全球娛樂個人化趨勢中扮演重要的角色此一趨勢是由大眾娛樂轉為個人多樣化娛樂。
7. 攝影的角色轉換：電視改變了視覺的生態，把遙遠的國度與文化帶進我們

的客廳攝影並未凋零，但目的已經產生轉變為朝向視覺藝術，攝影大師 Edward Steichen 的作品「The pond, Moonlight」以 292 萬美元價格賣出，這種價格強調，我們是生活在一個圖像世界裡。

8. 藝術博物館的民主化：當代藝術以然成為流行界最令人垂涎三尺的產品，在視覺導向世界中，最刺激的遊戲是美術作品市場，比賽的分數（定見 3）是由拍賣的畫作與雕塑的拍賣公司所記錄，拍賣價則屢創新高。全球化的匯流與視覺藝術稱霸，已創造專業藝術經理新的就業市場。

（二）經濟：民族國家到經濟域

在全球化和去中央化雙軌運作下，我們所見的是並非國家經濟全球化，而是各經濟產業的全球化，已經不再是國與國的競爭，而是企業與企業、人才與人才的競爭，國與國之間的經濟國界已經消失。傳統以國內生產毛額（GDP）衡量一國經濟表現的指標可說是毫無意義（定見 3），應以「世界生產毛額」（Gross World Product）這個觀念來衡量世界經濟。真正的經濟疆界（border）與全球化的統計數字應該根據全球經濟活動來界定，而非根據個別國家來界定，因為國家不會創造經濟，政府僅需提供良好的投資環境；世界經濟的版圖，應以經濟域（economic domain）為圖塊（定見 5）。以經濟活動為基礎來衡量世界經濟不代表國家主權不被尊重，相反的在經濟愈加互賴的過程中國家會在民族文化上更加凝聚，進而強化其認同感。

數不清的自給自足經濟區域構成全球經濟全球化是一個由下到上的現象，所有的經濟活動是由數以百萬人所發起，這些活動量的總和構成「全球



化」。一旦重新設定思維，並開始收集資訊來認清新的全球經濟發展時，有一股力量是去中央化，未來的經濟模型是運用去中央化（分子）與全球化（宇宙）經濟研究模型。資訊科技促使企業內部更大規模的去中央化許多公司都在自我改造成為一個企業家網路，一個企業體不管它是何種型式，規模愈大就愈需要更小且更有效率單位部門才能成功。去中央化的最後一步，將會是有「獨佔之母」之稱的國幣私有化，貨幣是如同汽車、黃金為一種商品，全球化的結果是，我們已經有其它代替貨幣，例如信用卡。如果政府發行的貨幣無法避免通因通貨膨脹失去價值，貨幣就應該私有化。

伴隨去中央化與全球經濟域而來的是，「人才共享全球化」，「委外作業」是全球去中央化的最新趨勢，世界的經濟關係與活動，正在整合與自我組織要看清楚這個整合過程，就是把世界視為由各經濟域所組成。基此各國因應未來人力競爭是國際競爭，所以各國將更加重視教育，以提升人民國際競爭力。

（三）中國：眾聲喧嘩的在地活力

毛澤東於1957年認為社會主義終將取代資本主義，這是他對當時趨勢的瞭解；1980年代，鄧小平進行經濟改革，現在中國經濟最有活力的就是私有部門，它以每年約20%的速度成長。中國確已成為世界工廠，但其不僅於此，我們將會看到中國發展並創新科技。中國服裝產業在2004年輸出950億的服裝，大約有25,000名服裝設計師在中國工作。要預測中國現在及未來10年的經濟版圖是否超越美國？定見8告訴我們演進是需要時間的，因為中國之自由市場

經濟、全球化和去中央化才剛開始。

中國中央權力下放，中國大陸二級城市彼此競爭，邊緣即是中央，只有觀察中國各地方、區域和城市的競爭力，當作圖塊，才能拼出中國在全球的圖像（定見5）。要預測中國的未來趨勢，記住定見6：不要走太快，衝到太前面與落在太後面，不是迷失自己就是脫離現實。評斷中國的未來趨勢，依定見3：不要輕忽統計數字，檢視不同發展的統計數字：

1. 產品附加價值：中國奢侈品市場，每年以20%到30%的速率成長，中國在這方面競爭力已乍現。各項產品朝高附加價值設計方向前進，中國人民逐漸瞭解設計的附加價值。
2. 企業家精神：美林集團最近估計，中國現在有30萬名百萬富翁，這個數字是保守估計，在注意統計數字的同時，別忽視海外華僑的經濟實力。中國的企業家精神是尋找機會，而非解決問題（定見9）
3. 體育經濟域的發展：從1997年起，中國就成立一個14支球隊的職籃聯盟，上海國際賽車場耗資32,500萬元興建，可容納15萬人，中國觀眾不光看一級方程式而已，中國賽車手也將由三級方程式賽車，準備向一級挺進。
4. 汽車業產能增加：2005年，中國的汽車出口超過進口，這是中國成為全球汽車大國的里程碑。中國政府預期在2006年，將生產並銷售640萬輛，成為全球第三大汽車製造國。
5. 電影業大放光芒：張藝謀之前兩部電影《英雄》與《十面埋伏》，在中國以外地區票房毛利大約是2億美元，李安在2006年，以《斷背山》贏得奧斯

卡最佳導演獎。

(四) 歐洲：日薄西山的歷史主題樂園

2000年的里斯本協定，明定歐盟的目標是要成為「全球最具競爭與活力的知識經濟體」，要預測歐洲的未來趨勢，依定見3：不要相信政治口號，要檢視統計數字，茲列舉以下各項統計數字：

1. 人力資本：歐洲婦女現在平均只生1.4名子女，而維持人口均衡的出生率是2.1名子女，歐洲不願接受移民的態度，阻礙人力資本的增長。
2. 稅收占國內生產毛額比例：歐盟45%，中國僅11%，亞洲多數其他國家為20%，美國不到30%。
3. 創新減少：歐盟各國研發支出占GDP比例為1.9%，美國為2.6%。
4. 產能趨緩：2006年前5年產能增長率每年有0.6%，美國為其4倍，中國則為美國4倍。
5. 勞工法束縛、出口占有率下滑、保護主義高漲：全球勞動力自由移動可增加效率歐盟確設下障礙。歐盟的全球出口市場占有率，已從1980年的51%下滑到42%。

定見4的反面是堅持自己是正確的，愈多政府經濟控管的國家，就愈容易自以為正確。歐盟有兩顆心，一個是社會主義的心，要求管制、中央化、制定嚴格的勞工法與財富重新分配。另一顆心是強調自由市場、去中央化、競爭與支持企業家創業。兩顆心各自堅持自己才是正確的，除非真正落實經濟改革，否則歐洲可能成為歷史主題公園。

歐盟草創初期所強調的是開放，但近年來轉變為「調和」(harmonization)，小國將企業稅調高至大國的水準無法吸引投資。歐洲政治到處都是解決問題的人，尋找機會的人沒有發展空間，以促成實際的改變(定見9)。到目前為止，歐洲選擇所謂的「相互保證衰退」的道路。

(五) 趨勢：蓄勢待發的創新年代

彼得·杜拉克(Peter Drucker)稱20世紀末是一個「不連續變動」的年代，21世紀的頭幾年，世界從一個不連續變動期，轉為一個長期連續變動，「等待下一件大事」就好像等待果陀。定見8：演變是需要時間的，就人類的發展歷史而言，文藝復興為人類開拓出很大的機會，在激盪澎湃一段時間後平息，之後又引發另一波震盪，18世紀末的工業革命。19世紀末，短短20年的5項驚人發明，這些發明包括電力、電話、汽車、飛行器與無線電。100年後我們仍然不斷運用這些突破，由此過程我們瞭解演進是需要時間的。

回顧人類新的運輸方式演進過程，我們可以發現許多人尋找他們的機會。美國對伊拉克及阿富汗的戰爭是第一次數位戰爭的開始，但要大家接受無人架駛的客機仍有待時機(定見6)。廣體客機不是最出發明家想到得，而是由那些改進科技的人想出來的。網際網路的興盛，並不是一個爆炸性的重大創新發明時期，它不過是建構在既有的科技(定見4)。

下一個重大創新是什麼?是軟科技(奈米科技、基因工程)。但要了解即使演進的過程加速，許多革命性的創新仍處於一個原始階段，即使是網際網路也不例外。20世紀的創新，設定了21世紀的演進內容。我們所處的演進期，

那些成熟的果實都是在20世紀末演進期所種下的。基因工程使人類體型智慧更易於操作，但精神層面更需迫切升高，人類的存在的意義更需深思（定見11）。

叁、本書評價

《MIND SET! 奈思比 11 個未來定見》這本書的作者奈思比於 1980 年代出版《大趨勢》一書而聲名大噪成為趨勢大師。一個老去的行家，也還是行家。他的作品至今從未停歇，充份印證老兵不死的精神。美國前總統約翰·甘迺迪（John Kennedy）說：「變化是生命的準則。只注意過去和現在的人，必錯過未來。」每個人對於未來需有前瞻，不能目光短淺，只停留在過去，只看眼前，不知高瞻遠矚，與時俱進。⁴ 作者根據曾幫助他修正自己的想法，如何看待事物、如何處理事物的經驗，藉這本書教導讀者如何收集資訊、分析判斷及預測未來趨勢。

在《MIND SET! 奈思比 11 個未來定見》書中，其目標是：專注的是那些刻意為某種目的，而培養出來的思考模式及未來的一些主要趨勢，以及對我們事業與生活的影響。在第一部中，11 個齒輪（定見）皆有所司，但可共同運作啟動未來趨勢。你也可以「去蕪存菁」，針對有興趣的部分加以運用，其中有兼容了「感性」與「理性」的定見，它們是一套規範思考及篩選資訊的準則。作者娓娓道來他所依循並實踐的 11 個定見，文字解說清晰且有完整的事例，雖是理論的部分也易於閱讀。在第二部中，清晰地呈現了活用 11 個定見。

⁴張春榮、顏荷郁 文，〈約翰·甘迺迪語錄〉，《聯合報》，聯合副刊，E3 版，2008 年 3 月 18 日。

在視覺溝通抬頭的世界裡，商業、貿易及生產會受到何種影響？設計、視覺藝術多元應用。「全球化」及「去中央化」的結果？生產的經濟指標 GDP（國內生產毛額）將由 GWP（世界生產毛額）所取代。歐盟在社福政策與經濟現實衝突情況下何去何從？走上「相互保證衰退」的道路。中國經濟的崛起是帶來好處或益處？提供我們的是機會。「下一個大事件（the next big thing）」是什麼？我們需要時間等待。

讀《MIND SET! 奈思比 11 個未來定見》你會驚訝於作者的思考邏輯嚴謹及涉獵多元。作者精闢的思考模式是：未來的種子是需要明辨的（〈定見 1 不是所有事都在改變〉）；雨水是資訊，需要篩選及刪除（〈定見 3 不要輕忽統計數字〉、〈定見 10 要懂得去蕪存菁〉）；未來的種子是從現在開始（〈定見 2 未來就從現在開始〉）；種子的成長是需要時間的（〈定見 8 演變是需要時間的〉），因此你不要揠苗助長（〈定見 6 不要走太快了〉）；種子長成什麼樹要靠你自己拼湊圖塊（〈定見 5 未來就像一個拼圖〉）；種子的養分是你的想像力（〈定見 4 盡情想像，別怕出錯〉）；對種子成長有幫助的事不要遲疑（〈定見 7 變革，就要端出牛肉〉、〈定見 9 把握機會，不要急著解決問題〉）。更關鍵的是作者以 11 個定見教導我們如何認識自己，並深刻反映出人際間複雜關係的起因—堅持己見。最值得一提的是，馬迪斯（Maxine Martens）女士致作者的一封信，讀來令人感動肺腑。此外，〈文化：席捲全球的視覺文化〉所述說的建築設計之美，透過精鍊的筆法使人如身歷其境，對於「少即是多」建築概念的批判說理詳實。〈經濟：民族國家到經濟領域〉揭示經濟學建構經

濟模型的方向。〈中國：眾聲喧華的在地活力〉及〈歐洲：日薄西山的歷史主題樂園〉印證市場經濟的價值及把握機會，不要急著解決問題的重要性。〈趨勢：蓄勢待發的創新年代〉中以達爾文在風燭殘年所寫的一段話觸發了「如果沒有歡樂的話，一切都是枉然」的人文深刻省思。

本書所採的方法論是「內容分析法」⁵ (content analysis)，以報紙做為分析未來趨勢資訊來源，此方法論是收集資訊的好工具，有其優越性，是我們可以加以學習並運用的。書中提到：「如果這些數字不能比較的話，你至少需要一個標準來衡量資訊的正確性與相關性。」可惜作者無說明如何建立一個標準來衡量資訊。在〈中國：眾聲喧華的在地活力〉中作者以西方觀點認為中國的經濟制度已轉變為資本主義。事實上，中國的經濟制度是「社會主義市場經濟」，以國有制與集體所有制為主幹，市場經濟只是提高資源配置效率的方法，而非目的，最近公布實行的「勞動合同法」可為例證。此外，作者認為媒體炒作之溫室效應、糧食危機等屬短期現象，長期人類會朝向更好的方向前進。筆者認為作者是以長期觀點看目前事物所下的結論，人類終因短期現象遭受苦難，正如凱因斯所說：「長期會誤導現在發生的事件，終究長期我們終將死亡」(Long run is a misleading guide to current affairs. In the long run we are all dead)。⁶

美國前準備會理事主席葛林斯潘 (Alan Greenspan) 在《我們的新世界》一書中寫道：「我們對於未來之事，可以預期到什麼程度？我們都有衡量機

⁵ 約翰·奈思比 著，《大趨勢：改變今後生活的十大方向》，高瑋 譯，輔新書局，1983年9月，導論 頁3-7。

⁶ John Maynard Keynes 著，《A Tract on Monetary Reform》，London, Macmillan, 1923,第3章 (1923),頁80。

率的能力，這項天份指引我們大小事物，……預言家都想善用這個人類趨向：長期的正向趨勢。」⁷因此筆者認為本書的價值在於提供給讀者建立「正向心態」的架構。本書英文附標《Mind set!Reset Your Thinking and See the Future》（重新設定想法預見未來）比中譯書名《MIND SET!奈思比11個未來定見》更傳神地表達出來這本書對於如何建立「正向心態」的深度思考。除此之外，本書也是則動人的生命紀錄，紀錄一個美國猷他州小男孩在真實世界逐步成長的軌跡，是作者一生經驗的匯總，因此對未來趨勢有興趣的讀者，本書不啻為一首選。

肆、心得見解

這部分是筆者閱讀完這部書後的心得，以個人、企業經營、科技及國家未來等面向，探討11個定見的作用並提出結語。

一、人生旅程的定見

《易經》中的易是指變化，人自出生到死亡，即是「陽」至「極陽」至「陰」至「極陰」的演變過程。巴特勒（Bishop Joseph Butler）說：「機率是人生的唯一指引。」（To us probability is the very guide of life）。⁸機率有時指引我們到正確的方向，有些指引我們到錯的方向。每一個人在財富、能力、學識都有其極限，這是不變的部分，因此面對變化會有瓶頸。但變與不變如何對話？以不變應萬變的思惟是駝鳥心態，必終至失敗。定見 4：盡

⁷ 葛林斯潘（Alan Greenspan）著，《我們的美麗世界》，林茂昌 譯，大塊文化出版股份有限公司，台北市，2007 年 9 月二版一刷，頁 523。

⁸ Alan Hájek，Title: Symmetry is the Very Guide of Life：http://socrates.berkeley.edu/~fitelson/few/few_04/abstracts.html【2008.5.20】



情想像，別怕出錯，提供我們一個方向，不要懼怕嘗試，做錯才有修正的機會。

做生涯規劃時，切記要克制自己不要走太快，拼湊人生未來的圖像時，重點不是那一片圖塊比較重要，重要的是你如何與其它圖塊契合，機會是給準備好的人。

科學無法提供我們生命意義，「高科技/高感應」人類需要的是深刻的高感應，是我們把意義置入生命裡頭，因此意義是自我設定的。

羅家倫說：「悲觀與樂觀，本來都起於個人的感覺，而且常常是偏重主觀的感覺；可是他對於發生這感覺的人，卻具有支配的力量。是再把他演化為一種學理，那就更不限於感覺的範圍，而成為一個理智上的問題了。」⁹我們做決定時，往往靠直覺，而非理性的思考，11 個定見可改變我們的直覺並蛻變成理性思考轉化為樂觀的人生觀，引導我們的生命方向，成就一個有遠見的人生。

二、改變世界的Wii遊戲機¹⁰

定見 1：不是所有事都在改變，自 1963 年任天堂開始進入由遊戲領域的產銷，始終堅持「玩具思惟」；穩守其核心價值，絕少去改變。從早期 Game & Watch (1980 推出) 到現在大家最熱中的 Wii，期間雖歷經新力公司的 play station，軟體大廠微軟的 Xbox 的競爭，任天堂主機大體維持企業核心價值；

⁹羅家倫，《新人生觀》，晨星出版社，台北市，1987 年 4 月 30 日，頁 96。

¹⁰李仁芳 文，〈改變世界的任天堂〉，《工商時報》，「我的大書坊」，B5 版，2008 年 3 月 9 日。

其它各家愈做愈複雜，動畫技術從 32 位元到 64 位元，從 2D 到 3D。

定見 11：科技，始終來自人性，2007 年 1 月美國《時代雜誌》將任天堂的「Wii Sports」選為 2006 年年度最佳遊戲，並為得獎下了一個註腳：「精美的畫面並不能造就好玩的遊戲機。」Wii 所代表的是重視遊戲方式，符合人性。

任天堂前社長內山溥說：「在現實環境下，如果不採取行動，任天堂就會被淘汰。」在各方競爭下，依然維持不變的信念，使內山溥由「危機」中看到「轉機」；創造性解決問題，開創新局（定見 9：把握機會，不要急著解決問題）。

三、服務匯流的趨勢

伴隨「視覺文化」趨勢的是「服務匯流」趨勢，數位的匯流是使人際的溝通，依靠科技作跨平台、多型態連結。其中包含：

（一）傳播管道匯流(Conduit Convergence)：不同傳播管道的整合，有線與無線之整合。

（二）內容匯流(Content Convergence)：不同媒體的語音、影像及資料等內容可彼此互通。

（三）終端設備匯流(Terminal Device Convergence)原本不同功能需使用不同設備，現今單一設備以整合多種功能。

（四）異業及行銷方式匯流(Industry & Marketing Convergence)電視業者經營電話語音傳輸服務；電信業者經營影音傳輸服務將內容與傳輸服務進行

搭售。¹¹

定見 2：從現在到未來的基本變化是多種力量的呈現，是什麼力量匯成數位匯流趨勢：

(一) 推動服務匯流發展的科技動力為網路 IP 化、接取寬頻化、應用行動化、內容數位化。¹²

(二) 法規是讓產業自由競爭及解決市場競爭「外部不經濟」問題的遊戲規則，例如「電信自由化」、「解除電信管制」即為促進產業競爭、增加投資的驅動力。台灣法規在「去中央化」的成果：1993 年有線電視合法化、1996 年電信三法通過、1999 年衛星廣播電視法通過、2004 年 1 月 7 日「通訊傳播基本法」公佈、2005 年 11 月 9 日「國家通訊傳播委員會組織法」公佈、2006 年 2 月 22 日「國家通訊傳播委員會」(NCC) 正式上路。¹³

匯流發展中影像是主流，其他則是配角，可知未來唯一主流在電視，因為是不要別人教就會使用。¹⁴ 科技發展始終來自人性，服務匯流促成個人化電視的來臨，傳統電視時代，電視內容使用者僅能全盤接收，無任何自主權；個人化電視時代，使用者對電視內容，擁有自主性的選擇權。例如，中華電信 MOD 推出高畫質「辛追傳奇」，該片在 MOD 頻道每週固定播放一集，觀眾也可以隨選視訊，還和 Adobe 合作打造首款個人行動隨身頻道 Channel Me。

¹¹ 王英裕，〈通訊 3.0—數位匯流趨勢的挑戰與契機〉工研院 IEK：<http://neta1.cm.nctu.edu.tw/Seminar/>【2008.5.13】

¹² 呂學錦，〈服務之匯流發展〉，〈NCC2 年通訊傳嘉年華實錄—會議紀錄〉：http://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08020/60_5101_080201_1.doc【2008/5/14】

¹³ 石世豪，〈後匯流時代之通訊傳播管制〉，同註 8。

¹⁴ 謝進男，〈服務之匯流發展〉，同註 8。

就現代人的資訊與知識系統而言，光是記得每一件事的「結果」已經記不完，那能有足夠「容量」再儲存「過程」？我們需要精簡。現代「聰明人」幫助我們化繁為簡讓我們的手機簡訊範圍內得到一切就好。¹⁵「服務匯流」的趨勢，提供台灣產業一個絕佳機會，創意資料庫是根據 20 世紀末的演進期為基礎，是「收成」期，未來趨勢發展如一個拼圖。「聰明人」運用智慧找出圖塊發揮想像力，拼出未來的圖像。

四、台灣經濟的未來

奈思比於書中提出因「全球化」、「去中央化」二股力量演變成由「民族國家經濟」演變成「經濟域」，提供我們一個思考方向。近年來台灣侷限於意識形態的思維方向，「金磚四國」中的中國因經濟改革崛起，世界各國都朝向中國尋找機會，而我們卻專注心力於解決意識形態的問題。如能以「經濟域」的概念看台灣經濟未來的前景，則台灣經濟可重新振起，創造第二個經濟奇蹟。中國有龐大的市場，台灣的製造技術能力很強，兩相為用，必可產生綜效。例如，第三代行動電話系統的標準都操在歐美國家手中，而中國正在發展的標準規格（TD-SCDMA）第三代行動電話系統，台灣可加入合作，再加上中國市場的支持，可建立「超 3G」標準，¹⁶建立全新的全球經濟域。新一代的企業整合模式是「企業去中央化」，台灣多為中小企業，可利用精小靈活的特點優勢將可打敗大型且官僚化的大企業，因為未來企業的成功，是由創新與迅速因應市場所決定。

¹⁵ 黃舒駿 文，〈創意三S〉，《中國時報》，E7 版，2008 年 5 月 17 日。

¹⁶ 吳敬璉，《中國時報》，政治綜合版，2008 年 5 月 2 日。

近來世界發生能源危機，台灣是屬於資源匱乏的國家，「輸入型通貨膨脹」已是進行式。台灣歷經三次能源危機，歷史的經驗告訴我們，能源危機造成痛苦指數必將提高。另自物價指數的時間序列資料而言，是一不斷上升的趨勢。「法償貨幣制度」無法發揮完整的貨幣功能，作者提出「私有貨幣」的方法，不失為應付通貨膨脹一個方針。

在全球「經濟域」的趨勢下，大型企業已進行人才客製化。故「大規模人才客製化」(mass customerisation of talents) 可為我國現階段教育方向，¹⁷透過教育培養全球化人才。依現代經濟成長理論生產因素包含勞動、資本、人力資本，教育可提升人力資本存量，使一國經濟加速成長。我們面對視覺文化的趨勢，要體認影像閱讀與文字閱讀同樣重要，影像的表達我們一看就懂，但文字刺激我們去想像、去思考，所以二者在教育上都不該偏廢。

歐盟有兩顆心：資本主義、費邊社會主義 (Fabian Socialists) 在互相掙扎，終致走上「互相保證滅亡之路」。但我們看到過去這幾年來，社會發生因經濟弱勢造成的家庭人倫悲劇，在怎麼「資本主義化的人」，也會增添社會主義成分，也許作者一貫以「光明面」心態看事物；但人性的「黑暗面」是貪心的、自私的，人性的「光明面」是公正的、公義的。因此我們應該做趨勢背後的反省。

五、結語

現在到未來的路徑為何？沒有指引我們的地圖，只能亂無方向做空想，到

¹⁷林上祚 報導，〈奈思比：經濟做對 其他隨之來〉，《中國時報》，財經焦點，2008年5月22日。

頭來依舊毫無頭緒找不出方向。這就好像站在出發點上，卻渾然不知目的地何在。那麼正確的未來的路徑是什麼呢？本書告訴我們一種「心靈地圖」——11 個定見，「九層之台，起於壘土」讓我們邁出學習的第一步。經過這種思考訓練，你也可以創造自己的定見。雖然我們可能看錯未來趨勢，不過這些都並不重要。重要的是，一旦建立「11 個定見」這個信念，地圖便開始浮現出來。有了明確的方向後，這條路徑的大略走向我們就可掌握。對於未來看山還是山？恆古不變的是「人性價值」。

（本文作者為國家通訊傳播委員會 科員）





參考文獻

1. 奈思比、奧泊汀 合著，《2000 年大趨勢》，伊萍 譯，天下文化出版股份有限公司，台北，1991 年 3 月 1 日第 49 次印行，頁 324。
2. John Naisbitt 著，《Mind Set!: Reset Your Thinking and See the Future》，Harpercollins，2006 年 10 月 01 日。
3. 約翰·奈思比 著，《大趨勢：改變今後生活的十大方向》，高瑋 譯，輔新書局，1983 年 9 月，頁 43。
4. John Maynard Keynes 著，《A Tract on Monetary Reform》，第 3 章（1923），頁 80。
5. 葛林斯潘（Alan Greenspan）著，《我們的美麗世界》，林茂昌 譯，大塊文化出版股份有限公司，台北市，2007 年 9 月二版一刷，頁 523。
6. 羅家倫，《新人生觀》，晨星出版社，台北市，1987 年 4 月 30 日，頁 96。
7. 張春榮、顏荷郁 文，〈約翰·甘迺迪語錄〉，《聯合報》，聯合副刊 E3，2008 年 3 月 18 日。
8. 李仁芳 文，〈改變世界的任天堂〉，《工商時報》，「我的大書坊」，B5 版，2008 年 3 月 9 日。
9. 黃舒駿 文，〈創意三 S〉，《中國時報》，E7 版，2008 年 5 月 17 日。
10. 吳敬璉，《中國時報》，政治綜合版，2008 年 5 月 2 日。
11. 林上祚 報導，〈奈思比：經濟做對 其他隨之來〉，《中國時報》，財經焦點，2008 年 5 月 22 日。



12. 王英裕，〈通訊 3.0—數位匯流趨勢的挑戰與契機〉，工研院

IEK:<http://net1.cm.nctu.edu.tw/Seminar/> 【2008.5.13】

13. 呂學錦，〈服務之匯流發展〉，〈NCC2 年通訊傳嘉年華實錄—會議紀錄〉：

http://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08020/60_5101_080201_1.doc

【2008/5/14】

14. 石世豪，〈後匯流時代之通訊傳播管制〉，〈NCC2 年通訊傳嘉年華實錄—會議紀錄〉：

http://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08020/60_5101_080201_1.doc

【2008/5/14】

15. 謝進男，〈服務之匯流發展〉，〈NCC2 年通訊傳嘉年華實錄—會議紀錄〉：

http://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08020/60_5101_080201_1.doc

【2008/5/14】

16. Alan Hájek，Title: Symmetry is the Very Guide of Life：

http://socrates.berkeley.edu/~fitelson/few/few_04/abstracts.html

【2008.5.20】