

「奈斯比 11 個未來定見」讀後心得

我們每日浮沉於資訊橫溢的洪流中，人人都渴望遇見一個簡單的架構、可以觀察的趨勢，但混亂、急促的世局，讓我們每日渾渾噩噩，無法跳脫過去慣性的思維。那麼，未來的趨勢是什麼？我們如何從眾聲喧嘩的龐雜資訊裡，抽絲剝繭預見未來？這就是本書的目的：為渴望「洞燭機先」的讀者，架構清晰的觀念，拋棄不合時宜的心態，掌握全球未來新趨勢。

被譽為當代趨勢大師的約翰·奈思比（John Naisbitt），曾任白宮特別助理、泰國皇室顧問、IBM 與 Kodak 公司高階主管，目前在南京大學任教。奈思比的著作頗豐，而且都極具影響力。他的第一本重要著作《大趨勢》於 1982 年問世，此書高踞《紐約時報》暢銷書排行榜超過兩年，銷售超過 900 萬冊，其後出版的《2000 年大趨勢》、《全球吊詭》、《亞洲大趨勢》（以上皆由天下文化出版），也同樣引起極大迴響。即將出版的新書《Mind Set! Reset Your Thinking and See the Future》，是奈思比整理自己多年的趨勢觀察經驗，告訴讀者如何建立 11 個定見、如何應用這 11 個定見運用在資訊收集、分析判斷，與預測未來趨勢。奈思比在書中列舉愛因斯坦、中國籃球明星姚明、星巴克咖啡、諾基亞手機、太陽馬戲團、芬蘭、丹麥……等等創意致

勝的個人、企業與國家，他們是如何以赤子之心專注在自己的熱情，逐步將 11 個定見應用在預測未來的經濟世界與個人生活努力方向。奈思比認為，我們對事情抱持的觀念或是採取的認知思維，其作用就如同飛機雙翼的切風角度，目的就是要以特定角度獲得最大的飛行速度；所以，如果我們的觀念、思維偏離了世界未來趨勢走向，不論多麼勞心勞力，一切作為都將事倍功半，更不要說預測趨勢了。

本書分為兩篇。第一篇，奈思比提出兩個重要觀念：

(1) 不是每件事，都要求正確無誤：我們若是心懷這種態度，不論是在商業活動或是個人生活，都可以讓自己如釋重負，勇於接受新挑戰。這是一種支撐創意思象的思維，能讓我們勇於突破現狀，不論當下的情況是如何艱鉅困頓。

(2) 別走得太快了，別人都不知道你在何處：聽起來很淺顯，但實際的狀況會是知易行難。但是保持了這種心態，不論在我們的生命歷程、事業經營、組織領導或政治運作，等等層面都可以讓眾人了解，你在做什麼與說什麼。在第二篇，奈思比展現趨勢大師的視野，為讀者撥雲見日，預測五個全球趨勢的未來圖像：視覺文化趨勢、全球經濟趨勢、中國經濟趨勢、歐洲文化趨勢、軟性科技（改造遺傳基因）趨勢。

定見 1 不是所有都在改變：「改變是唯一的定數」這句話，我們耳熟能詳，但這有好有壞。好的是，專業顧問生意興隆，壞的是，人們被迫接受無所不在的改變訴求。1990 年代末期，電子商務一副銳不可擋的變革氣勢；到處都是要人賣掉零售業股票，一切與網際網路無關的實體產業都不必考慮啦。100 種香水，95 種沒多久就消失在空氣中；但它們就像打不死的蟑螂，因為利潤實在太高了。只要能擠進前五大香水，那就很好賺了。

定見 2 未來就從現在開始：揭開未來面紗的最佳知識來源是報紙，報紙報導的都是現實情況。許多人都說：「報紙是歷史的初稿」，形容得極貼切。難怪，對研究過去與對未來感興趣的人來說，報紙是主要參考來源。看報紙，就好像先行閱讀百年後的歷史。當然，我們要看的是不是個人意見，而是事件的紀錄與結果。報紙是一個封閉系統內的強迫選擇。新聞是監看社會變遷的好材料，因為說簡單點，所謂的新聞洞（廣告版面），也就是實質新聞所占版面，是一個封閉系統。從經濟因素來看，報紙的新聞版面並未隨時間演進而有重大改變。因此，新的事物出現時，一定有部分事物要被忽略，或減少報導篇幅。版面就那麼大，要先刪減才能增添，這就是封閉系統內的強迫選擇原則。《紐約時報》（New York Times）的執行編輯格迪斯（John Geddes）說，他們報紙的「新聞洞八年來從沒有變過，這是一種零合遊戲」，

線上部落格就不會有這些版面限制，他們可以不斷延伸，從不需要顧慮篇幅與內容。

社會上，也有類似的強迫選擇情況。各種社會議題，彼此互相競爭來爭取大眾的注意，以占有議題市場的一席之地。社會同人一樣：一個人在特定時間，只能注意一定數量的問題或議題；正如同一個社會在特定時間，只能處理一定數量的議題一樣。如果出現新的問題或議題，就必須減少或放棄現有的問題或議題。社會對議題的篩選，就集體反應在新聞版面上。雖說報紙內容與閱讀方式，會影響你對報紙的觀感，但有的報紙確實比其他報紙好。

世界的變化其實植基於過去及現在。我們往往回顧時才看出來，但我們的目標不是向後看，是向未來看。要能成功洞悉未來，我們需要掌握旁觀者清的原則。報紙是觀察未來的好幫手，它們不僅是歷史的初稿，同時也讓我們一窺未來，因為我們現在做的事會決定未來。報紙是我們能收集到的基本資訊，並且能提供不同地理區域的觀點。報紙報導了政治、文化、社會事務、事件、趨勢及一時的流行，但報紙同樣提供了個人意見、政治文宣、瑣事與曇花一現的事物。掌握資訊是很重要，但不只要注意資訊量，還要重視接收資訊的方式。

定見 3 不要輕忽了統計數字：你平常都是怎樣閱讀報紙的？我看報是先從後面版面讀起，先看體育版。倒不是說，在一個科技驅使的世界裡，透過體育歌頌人類成就變得益形重要，而是我喜歡體育運動。我是忠實的體育迷，而且我個人認為，體育報導是最值得信賴的，版面愈往前愈不可靠。如果報導說，波士頓紅襪隊以 7：3 擊敗紐約洋基隊，我 100% 相信，這不會有錯的。這些年來的報紙前面幾版，往往像是《金融時報》頭版，你見到德國總理施洛德（Gerhard Schroeder）大聲咆嘯，推銷一個經濟力量強大的德國。國際事務當然不如體育那樣透明，但它們一樣有統計數字，報紙裡就找得到。前不久，德國失業人口增加 4 萬 4 千人，令失業率上升到 10.4%。不過，德國政府宣佈 2005 年的經濟成長率為 1.5%，小得可以。但注意統計數字，其實德國的經濟是零成長，上一季甚至是負成長。2006 年 1 月，當莫克爾（Angela Merkel）擔任德國總理兩個月的那段期間，她要求德國經濟部革除報喜不報憂的陋習。這是好的開始。

回到 2000 年，歐盟各國領袖群聚里斯本，誓言「在 2010 年前，要讓歐洲成為全球最具競爭力，且最有活力的知識經濟體」。當時，歐洲很明顯在挑戰美國的全球經濟盟主地位。如今，歐盟領袖每年都要重申此一「里斯本議程」（Lisbon Agenda）——用謊言吹噓的高升

汽球。但真相如何？實際統計數字為何？自從 2000 年「里斯本議程」宣佈以來，歐盟與美國在經濟上的爭鋒是逐年敗退。其實，十多年來，歐洲經濟表現一直敗給美國。不管宣言是多麼勢在必行、冠冕堂皇，更重要的是執行的措施。如果你想瞭解歐盟及其成員國的表現與走勢的話，你就一定要檢視統計數字。就業率是升或降？達成了多少的經濟成長率？有執行經濟改革嗎？政府能創造的就業機會不多，企業家才能創造新就業機會？創業投資的環境優良嗎？生產力是提高了或是下降？不管你讀到歐洲什麼樣的資料，一定要注意這些問題？

定見 4 盡情想像，別怕做錯：對那位年輕人來說，這不是個好的開始。他在蘇黎世理工學院唸過物理系，但他的論文被駁回。他的教授告訴他：「你相當聰明，但你有個致命傷，就是你從不聽勸告」。對一個相信「權威、奴役，是真相的最大敵人之一」的人來說，以上的評語算是挺適切的。儘管求職信寄出了一大堆，但這個年輕人是當年四個畢業生當中，唯一沒找到學術工作的人。不過，他並未失去自信：「傲慢萬歲，它是我在這個世界的守護天使。」最後他受雇在伯恩（Bern）擔任專利檢驗員，此人就是愛因斯坦。

我在《大趨勢：未來世界的十大新潮流》中最具煽動性的預測，

就是指出曾經叱吒多時的三台（國家廣播公司、哥倫比亞廣播公司及美國廣播公司）已是江河日下，因為觀眾會被剛起步的有線電視給搶走。在1982年時，大家都認為這三位娛樂事業的老大哥氣勢，只會愈來愈強大，我當年的臆測只會招致譏笑。還記得我參加在葛林百爾（Greenbrier）舉辦的美國廣告協會年會演說（這不等於是入了虎穴嗎），第二天的《紐約時報》廣告專欄作家討論了我的演說：「信這種話的人，大概是瘋子」。或許我是錯的，但全美的綜合性營利或服務機構都在節節敗退。發行人達十萬份的綜合雜誌如《生活》雜誌（Life）、《Look》，及《週末晚間郵報》（The Saturday Evening Post）都已敗下陣來，取而代之的是數百種專門興趣的雜誌。對我來說，很明顯的，三台未來會步上上述三種老字號刊物的後塵，觀眾流失到選擇性較多、充滿活力的有線電視台。時至今日，所謂三大電視網的市場占有率總計約11%。

人人都想證明自己是對的，父母是對的，老師也沒錯，老闆更是英明。我們都見過夫妻大吵大鬧，爭的就是誰對誰錯，但爭議的問題本身往往被忽略掉。一個政黨願意接受他黨多少意見呢？政党的根本結構，就是要去證明自己是對的。試想，如果把這些用來打擊對手的時間與精力，花在找出解決問題的最佳策略的話，那不知能造福多少

人！更糟的是，這種只有自己是對的心態會妨礙學習與理解，使你無法成長。成長，必須伴隨著改變、修正，並自我質疑。如果堅持只有自己是對的，那你就像是走在一條封閉的車道內；若是你能拋開偏執，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。

定見 5 未來就像一個拼圖：當我還在 IBM 任職時，精幹的研究處處長傅比尼 (Eugene Fubini)，在他的科學研討會上提出這樣的開場白：「出現在 4、14、23、34、42 此一數列後的下一個數字是什麼？」從來沒有人答對。答案是 50，也就是紐約地鐵第八街線過了四十二街的下一站。傅比尼總是以數列的心態，考驗他的聽眾。序列源自拉丁文的 sequo，也就是跟隨的意思，它同時也描述了相同事物的連續性：音樂中以不同的調門來重複一個主題，電影中有目的的排列場景，或是數學中公式的次序性。但要探索，就要設法去連結看來不搭調、不相關，有時甚至不合常理的事物。

誰曾經以直線排列的方式，完成拼圖呢？我的歷史老師以序年法教我們歷史，按照年份及國家，一個接一個順序教下來。最後我們可以記住日期與事件，但日期、事件與國家是如何聯繫及其交互作用又

是如何，我們就不明瞭了，只知道倒述的歷史。歷史學家往往以事件的直線序列作為基礎，按部就班的解釋歷史。然而，過去、現在與未來，就像是一個盤根錯節的灌木叢，讓我們在人生道路上一路跌跌撞撞。簡單的說，他們是以交互滲透的方式呈現意義；就如魯西迪所言：

「你要解釋美國加州的謀殺案，就要先瞭解喀什米爾的歷史」。用直覺感受的事件輪廓，有時要過了幾年才會顯示出意義。只有統計數字可以向外延伸，未來就不行了；連結不同的事物，需要多一點直覺，少一些計算。人類的每一項突破，都是因為能夠超越僵化的心態，這就是「變」的特性。任何發現，都是來自已經存在的事物；當熟蘋果掉落時，牛頓卻能看到更深層的意義。天才往往從細節著手，這些細節許多人都看得到，卻無法加以連結。愛因斯坦就是一位善於發現與連結的個中好手；他在念大學時，就積極研究物理學大師的理論，不久，他就累積了許多概念，同時閱讀最新的科學報告來修正這些概念。他質疑前人所建立的理論，並指出物理結構的邏輯矛盾。但在愛因斯坦之前，我們已經知道了什麼呢？他究竟踏出了哪一個重要步伐，能超越平常事物呢？其實，在他發表的知名論文〈論運動物體的電動力學〉（On the Electrodynamics of Moving Bodies）所用的一些公式，都算不上是什麼新發明，許多早已是專家們所公認的。柏林歷史學家，同時也是馬克思普朗克研究所（Max Planck Institute）

所長瑞恩博士（J?rgen Renn）一針見血的指出：「許多人說愛因斯坦憑空創造相對論，但其實，他不過是撿現成的罷了。」但這並不會損及愛因斯坦崇高的學術地位。瑞恩接著說：「問題是，他為何就去撿那個現成呢？說穿了，也是時勢造英雄，從來沒有一個時期的物理理論，像愛因斯坦活著的時候那樣百花齊放；但是，沒有愛因斯坦的慧眼，那些隱蔽的理論也是很難被發現的。」的確，在各個不同的領域裡，都看得到很多「熟果子」（ripe fruits）；但只有做出適當的關係連結後，這些個別的果子才能產生一個可理解的圖像，變得合理。

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。在未來的拼圖中，每一個片段（pieces）都會找到自己的位置，將每一個片段整合成新世界的樣貌。在未來的進程中，我們必須有能力預測這些片段會往哪去、精準描繪出未來的圖像；而且，我們要能夠將兩者做連結。如果我們想預知未來的模樣，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。一開始不會憑空想像的，認為一定有不變的圖塊，這些就是我們的根基。接著，你得整理圖塊，找出與主題相關的群組圖塊，試著把各邊對起來。這或許要試很多次，但當那些看來毫不相關的事件與其他相對應部分排列在一起時，其核心觀點就開始浮現。愛因斯坦或

許是個厲害的角色，但天才如他者，也都是挑選並採集「熟果子」並各安其位，不管處於何種層次，我們做該做的事。

定見 6 不要走的太快了：導遊與其他領導人的共同點，就是要讓跟隨者看得見他們。商界與政界中的挑戰，不僅只有領導統御的基本技巧，還有要讓追隨者看得到你。在維也納愛樂交響樂團有一個笑話；演出前，有人問第一小提琴手：「他今晚要指揮哪首曲子？」「我不知道啊，」第一小提琴手回答，「但是我知道我們要演奏哪首曲子。」即使是最有才華的領導人，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。政界的現實狀況有些不同，如果以選舉的週期來看，一般政客都是短線操作；有的政治人物則是堅守一個較大的使命，像是前德國總理柯爾（Kohl）。

當你要預測未來，還得讓自己不要衝到太前面，這不是件容易的事。我們關心鄰居的程度往往遠高於住在下一條街的人，同樣的邏輯也適用於預測未來。人們都希望知道，如何以自己現有的知識，判斷前面哪一條路才是正確的道路。臆測與解釋對現在與未來，具有一定程度的吸引力。1960 年代末人類登月成功後不久，許多評論家已預

見火星房地產看好，火星旅遊不是夢：電視及稍後的電腦將成為極佳的新教育工具；直升機將取代汽車；藥丸取代食物；機器人管家；汽車變遙控駕駛。可是以上的線性推測，就像是升空的氣球，很快就沒了氣。

定見 7 變革，就要端出牛肉：文革時期，許多人離開中國大陸，成為經濟實力雄厚的華僑。如今看到大好機會，他們紛紛返回故里。這些聰明的華僑帶著資金，滿懷企業家的熱情回到中國；而中國廣大的農村人口，也正在尋找擺脫貧窮的機會。李川（譯音）成長在中國中部的一個小村莊，他的父親是一位菜農。李川從小就和父親一起下田工作，一如他的祖父與曾祖父一樣。當他娶了李鳳（譯音）後，這輩子大概就是這麼過了。然而，城裡有好工作的消息也傳到了他們偏僻的小村莊。李川心裡盤算著，要是收入能更好，他就可以把小孩送到更好的學校，奉養父母，最後整個家庭的生活都可以獲得改善。好處這麼多，似乎值得一搏，爭取到城市工作，讓孩子與父母先留在老家。幾年前，我們在上海聽到李川的故事。我們到訪上海總是下榻波特曼麗嘉酒店（Portman Ritz-Carlton），不只是這裡讓我們有賓至如歸的感覺，也因為酒店就座落在一個傳統的中國社區旁邊。新舊中國在不到幾公尺的地方相遇，老式民房的窗外就晾著洗好的衣裳，要

不就掛在綁住樹木或路燈的曬衣繩上；這些房子離我們住的五星級酒店很近，酒店有的房間一晚的價格比上海市民一年賺的錢還要多。每次到上海，總有些老房子被現代建築所取代。酒店出來的轉角處有個小茅屋，也就是個小攤子，有對夫婦賣水果、零食與飲料。攤子後面有個看起來像是連著的帳篷，我們以為那是個儲藏室。那是內人第一次到中國，對什麼都感到好奇，尤其是人們如何看待路邊小攤與 50 公尺外費洛嘉蒙（Ferragamo）或路易·威登（Louis Vuitton）的天壤之別。內人於是問了酒店行銷部經理王小姐，有關那對夫妻的事；王小姐這些年來已經成為我們的朋友，她娓娓道出李川的故事。李氏夫婦冒了很大的險。他們的如意算盤是上海正大興土木，因此賣點心和飲料應該很有賺頭。他們就在飯店的附近撐起小攤，由於該處的建築施工是 24 小時進行，而且他們的主要客源是建築工人，因此他們也是 24 小時營業。我們本以為是儲物間的帳篷，原來是他們輪流睡覺的「家」。我們實在不忍心目睹他們的生活條件，但將心比心在此未必是正確的。李小姐向我們保證，李氏夫婦很滿意目前生活的；川流不息的工人保障他們的收入，除了自己能夠溫飽，還能供養老家的父母與孩子，甚至還可以有些儲蓄。寫到他們的故事，我最近還問王小姐，李氏夫妻可好？她說，大約是 2005 年底吧，她問過李先生怎麼最近不常見到李太太呢？李先生說，他們在這條路上開了第二個小

攤，由她太太在照顧。2006年7月我與內人在上海，特地到李氏夫妻的攤子買了一些桃子，我們發現已沒有可讓他們休息的帳篷了。在中國，大家都想分一杯經濟發展的羹，哪裡有發展就往哪裡去。這和我在歐洲所看到的大不相同。歐洲人的心態是先看到好處，再決定做不做；他們不是哪裡有工作機會就往哪裡去，甚至許多人還在等工作來找他們，好像一份工作與一間屋子是一輩子的事一樣。我最近看過一個電視談話性節目，指出年輕人不願意遷就工作而離家幾百哩，寧願失業領政府補助。

定見 8 演變是需要時間的：19世紀末的一堆發明當中，收音機算是突然竄起的。如同其他創新一樣，它也是在一連串的逐步科學發現與技術精進後，才轉為商業應用。當收音機傳到葛連伍德時已經發展得相當完備了，但它的發展也是慢慢累積的。無線電發展的主要先驅是有電磁波鼻祖之稱的赫茲（Heinrich Hertz），他在1888年應用麥斯威爾（James Clerk Maxwell）的理論連接無線電波，遠早於商業上的應用。義大利工程師馬可尼（Guglielmo Marconi）幼時就對物理與電子科學深感興趣，他整合了麥斯威爾、赫茲、李奇（Augusto Righi）、拉吉（Oliver Joseph Lodge）及其他人的理論，在1897年成為第一位無線電報的專利所有權人。馬可尼所示範的長途無線電波

系統，引起全球各地的興趣。但在 1912 年前，美國並沒有無線電傳送的執照或法規存在。1914 到 1919 的一次大戰期間，民間的無線電通訊活動一律不准進行，然而戰爭期間政府的集中控管也造就了一些重大進展。戰後回歸民間管理後，隨著真空管的採用與改良，無線電工業終於開始擴展。無線電業最後終於獲利，同時一些主要的公司也相繼成立，包括美國電話電報公司、奇異電器與西屋。在美國政府壓力下，馬可尼的資產被售與奇異公司，奇異用這些資產成立了美國無線電公司 (Radio Corporation of America)。從 1920 年代初期，第一個無線電台成立後，收音機花了很長的一段時間才走入家庭。隨著科技日益改良，收音機這個新溝通媒介身價水漲船高。1921 年，俄國詩人赫烈伯尼科夫 (Valimir Khlebnikov) 描繪出一個美麗新世界：「未來的收音機 (我們意識的中樞)，將會引入處理各種事物的新法，並將團結全人類。」18 年後的二次大戰，證明這個期望過於樂觀。1923 年，無線電雜誌特別介紹麥奇本 (J. M. McKibben) 的《美國融合的新方法》(New Way to Make Americans America)，書中提到：我們的國家今日慢慢被征服，這個敵人不是來自戰場，而是承平時期的陰險敵人。我們接納了數以百萬的外國人，卻沒有想過他們的融合問題。如今危機臨頭，我們必須在沒有英明領袖的情況下，面對此一問題。或許誰也無法讓一億兩千萬人，和平融合成一個具有

強烈國族意識的整體；然而前十年的天才，已經提供了一個工具，那就是收音機。第二年又出現另一種預期，《紐約時報》科學版主編肯夫特（Waldemar Kaempfert）寫道：目前美國與英國在廣播方面取得領先地位，如果保持此一優勢的話，英語將成為強勢主導語言。歐洲若與我們的大眾娛樂與大眾教育相比，根本就不是對手；最後所有人都得聽美國與英國的報導，歐洲將會發現學英語是有用的，甚至是必要的。1939年在紐約舉辦的世界博覽會上，美國無線電公司推出了取代收音機的下一代通訊產品，也就是電視機。該公司創辦人沙諾夫（David Sarnoff）宣佈：「現在我們在語音之外又添加了影像，我以謙卑之心在此宣佈，一種新藝術已經誕生，它肯定將影響社會各層面：它就像是暗夜裡的一盞明燈。」當時的電視普及率相較於收音機而言，還有一段距離，《紐約時報》亦心存懷疑。就在美國無線電公司發表新產品後，《紐約時報》刊出一篇社論：「電視的問題在於人們得坐著看，兩眼緊盯著銀光幕，一般家庭哪有這種悠哉時間。廣播主持人因此深信，電視絕不可能對無線電廣播構成重大威脅。」電視的熱潮並未因此稍減。1946年，電視公司導播哈欽森（Thomas Hutchinson）寫道：「電視代表秀才不出門，能知天下事，它是人類最偉大的通訊媒介發明。電視應該多促進鄰里和諧，為今日的世界多帶來一些關懷與和平。」這番話感覺上與描述網際網路的一段話異曲

同工。電視後來花了幾十年才普及化。早在 1920 年代，美國一小部分觀眾就看過多次的電視展示，1932 年才開始在英國以餘興節目的方式出現。1933 年，愛荷華州立大學開始在 WSUI 廣播電台一週播出兩次電視節目。1936 年，當全球僅有約兩百架電視機的時候，德國首次播出奧運。1948 年，賓州推出有線電視以嘉惠農村地區的收視戶；此時，全美約有一百萬個家庭擁有電視。在科技進展的長流中，伴隨著數不盡的商機。有許多科技發明，是大而顯著，但也有一些微不足道的進展，是透過那些有創業精神的人，只為了每早的一杯咖啡。

定見 9 錯失機會，翻身渺茫：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%，還沒搭上數位列出的廠商，算是玩完了。缺乏彈性的大型企業，也在失敗之列。錯失機會，要翻身就很渺茫。日本傳統品牌柯尼卡美樂達（Konica Minolta），在相機市場縱橫百餘年，卻在 2006 年 3 月 31 日黯然退出相機市場。尼康（Nikon）相機也好不到哪，在 2006 年初已停止生產。搭上末班車的德國徠卡（Leica），在 1998 年推出數位相機，多虧股東加碼投資，才不至於倒閉。2000 年至 2004 年間，徠卡必須進行裁員，銀行團也減少融資，

到了 2006 年徠卡的銷售終於開始回升；2005 年新的徠卡膠卷兩用數位機背 (Digital-Module-R) 讓公司的產能大為提高。改變來得晚，但是來得正是時候，讓徠卡避過危機。改善已然過時的類比攝影技術，並無法挽回類比攝影機市場的頹勢；這等於是死馬當活馬醫，徒然坐失投資新科技的良機。市場決定供需，即時因應者就能勝出。聯邦快遞創辦人史密斯 (Fred Smith)，就是一位準備充分的人。生於密西西比州馬斯郡的史密斯是個飛行員，他在「海軍陸戰隊退伍轉業銜接計畫」中研習軍事運補，在耶魯大學上經濟學時，寫下第一份有關創辦聯邦快遞的計劃書。1971 年他把概念付諸實行。聯邦快遞在 1973 年開始營運，強調時效與值得信賴，來振興萎靡不振的傳統郵務。1990 年起，達能一星期用一卡車的酸乳酪來向波蘭消費者介紹該公司。銷售員挨家挨戶拜訪上千個小型個體戶，請他們販售達能乳酪品。兩年後，達能開始在波蘭產製乳酪品，並建立一個現代化的農牧體系，以確保生乳的穩定供應。時至今日，達能已成為波蘭的鮮乳製品龍頭，其中酸乳的市占率達到 1/3。「搶先一步就有競爭優勢，」在達能負責協調總部與東歐市場的主管杜伯林 (Jean-Jacques Doebelin) 如是說，「我們就有時間瞭解市場。」

定見 10 去蕪存菁：我們發現在亞洲許多地區，人們不僅擁抱

資本主義與創業精神，並且加以改良；例如中國大陸的計程車。在美國、歐洲，或其他地區，不論你搭乘哪種計程車，車資都有固定的計價方式。但是在中國大陸，車身較大、車況較好，車資就比較高。搭乘的是 1200cc 的小型車（以車程跳表計費），但車身旁會標示，收費比照 2000cc 中型轎車。

定見 11 電腦與詩人：由高人性轉為高科技，由手寫與體貼窩心轉變為歌頌電腦；電腦已然成為當代萬靈丹，當然，它能夠解決我們的短期問題。美國的中小學教學，每況愈下？沒問題，每間教室配置電腦，應該就能解決問題了。這項間間教室有電腦的呼籲，早已喊了幾十年了吧，但我們仔細想過電腦對實質的教育目的，有何貢獻嗎？教育真正的目的在於學會如何去學習，這是做到終身學習的不二法門。然而，我們只求科技萬靈丹，卻不去明瞭科技的教育價值。當代美國社會的問題，在於多數的精力與時間都花在電腦上，忽略了詩歌、藝術、音樂與其他人文活動。但，什麼是科技知識與藝術想像所必備的。我們亟需保持這個平衡：高人性與高科技。世界愈是科技化，我們就愈需要藝術家與詩人。