

## 發現淡江文化中的黑天鵝

社論專載

隱喻 (metaphor) 的絕妙運用，通常可以使得潛藏的文化或思想觀點散發不可言喻的啟發性和廣泛的未來影響力，進而透過隱喻故事的分享找尋組織中集體思維的可能盲點。Nassim Nicholas Taleb 所著的《黑天鵝效應》即是對此做出最佳的詮釋，以黑天鵝為隱喻，投射出『極不可能發生的重大事件』的主題。在發現澳洲新大陸之前，凡天鵝都毫無疑問是白色的，當主流的世界觀被視為慣性的模式後，其他顏色天鵝存在的可能性就只能留在想像之中，因為我們將推論的焦點侷限於過往已知的經驗法則內。然而，我們之所見，未必是全部。我們所依賴的歷史經驗，容易使人將黑天鵝事件視而不見，讓我們誤解了許多微弱訊號事件可能發生的機率，因而造成重大災難，或是錯失不連續性發展中的契機。

托佛勒在《未來衝擊》一書中提出過相同見解：想像不太可能發生，但後果卻具有巨大影響的事件，比起預測可能的趨勢要來得有價值多了。未來涵蓋的層面錯綜複雜，不管如何未卜先知，答案都不免存在正反機率。我們研究未來大約只能夠掌握百分之五十的正確性，另外百分之五十無法掌握，已知、未知各佔一半，謂之halfway house。淡江在即將邁進第六個十年的四波段發展歷程中，不斷的運用創造未來的positive power of control，積極的掌握可以預知的部份，所運用的是「白天鵝」—連續時代 (The Age of Continuity) 正規的組織戰，主要策略包含：

- 正視「馬太效應」，富者愈富、貧者愈貧的挑戰：增聘「熊貓」級的專兼任教授，增加博士畢業生的產出。
- 開創第二S曲線：在前一波發展上升到最高峰前，預先開拓下一條S曲線，不斷保持革新的活力。
- 善用弔詭法則：在組織中成功運用「穩定機制」與「彈性管理」的相對策略關係，使人才競爭兼具「軌道」大量運輸和「車輛」靈巧運轉的功能。
- 扮演「狐狸世紀」角色：二十一世紀是高等教育的面臨新世紀挑戰的關鍵轉換期，依循傳統、採取防衛式的「刺蝟」角色將不足以因應未來挑戰。

另一方面，黑天鵝效應卻是隱喻歷史改寫、脫軌發展的可能性，也開啟了不連續時代 (The Age of Discontinuity) 的風險思維。超越未來研究的預測已知之外，我們也要學習將思考歸零，運用知識與智慧探索確定的未知 (certain unknown) 和發

現不確定的未知 (uncertain un-known)。未來既然充滿不可測的風險，我們應該提昇「灰天鵝」的能力與想像力，以游擊戰略方式出奇制勝，可能的主要作為有：

■購買保險與避險 (insurance and hedging)：置身禍福難料的世界，避免因風險而造成的損失，最好的策略就是投保與避險，避免因不幸而帶來後續重擔。

■進行情節規劃 (scenario planning)：預思未來各種可能的情況，根據狀況對未來描繪各種可能情境，降低未來的不確定性。

■融入未來化態度：未來化不是未來計畫，而是要將面對未來的心態從移民者（順應）轉化為原生者（創新）的蛻變－全球、數位與未來原生。

■搜尋外卡事件 (wildcards)：外卡具有突發、不連續的特質，它是重大單一事件，它的出現發展出新的概念、新的詞彙、新的看法及新的視野。

黑天鵝效應乍看似乎全盤否定預測的必要性，但其中隱涵著更積極的未來意義，只要不過度執著於某些單一連續性的預測之中，輔以未來情境豐富想像力，我們的主觀意志和作為絕對可能塑造未來。而且無論努力結果是否實現，我們自己都可以掌控至少百分之五十的未來，其他百分之五十也可成為日後夢想與憧憬的依據。二十一世紀的我們應該有積極向上的目標，努力追求繁榮、豐富人類精神與物質的生活 (thrival)，只有我們自己創造出來的未來才是最好的未來 (The best future is the created future)。Only the lead dog sees the edge，希望大家盡情發揮集體協作力與想像力，努力發現淡江文化中的黑天鵝，共同打造耀眼的淡江。

2010/09/27