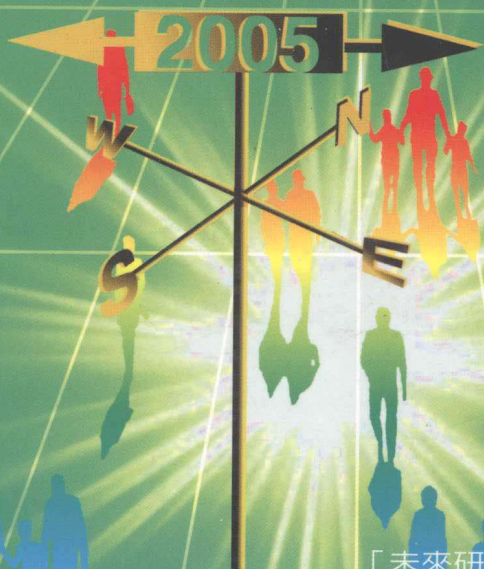


X世代的未來

前瞻2005年市場與社會的權威報告

← 2005 →



「未來研究所」位於加州，十多年來這家權威機構每年都會為參與「公司夥伴計畫」的《財星》雜誌五百大企業製作報告，內容以分析未來全球重要趨勢為主，再根據各個參與計畫企業的不同需要做設計，以利其制定決策。

FUTURE TENSE

IAN MORRISON / GREG SCHMID

易安·莫里森 + 葛萊克·史密特 / 著

X世代的未來

前瞻2005年市場與社會的權威報告

FUTURE TENSE

BY IAN MORRISON & GREG SCHMID

易安・莫里森 & 葛萊克・史密特 ● 著

張篤群 ● 譯

X世代的未來：前瞻2005年市場與社會的權威報告／易安·莫里森·Ian Morrison，葛萊克·史密特·Greg Schmid 著；張篤羣譯。--第1版。--臺北市：智庫文化出版；〔臺北縣〕新店市：貞德總經銷，1996〔民85〕

面：公分。--企管：45
譯白：Future tense: the business realities of the next ten years

ISBN 957-9553-61-0 平裝

1.經濟預測

552.15

85011040

企管 45

X世代的未來—前瞻2005年市場與社會的權威報告

原 著／易安·莫里森、葛萊克·史密特

譯 者／張篤羣

發行人／林秀貞

主 編／陳繁吾

審 稿／閻蕙羣 美 編／柯文莉

地 址／台北市基隆路一段333號國際貿易大樓1201室

電 話／(02)345-5607 (代表號)

傳 真／(02)757-6865

郵政帳號／17391043

郵政帳戶／智庫股份有限公司

排 版／友正電腦排版有限公司

印 刷 廠／沈氏彩色印刷股份有限公司

地 址／台北縣土城市中山路一段365巷7號

出 版 者／智庫股份有限公司

登 記 證／局版北市業字第68號

總 經 銷／貞德圖書事業有限公司

電 話／(02)218-6714

地 址／新店市民權路130巷4號3樓

本書獲作者獨家授權全球中文版

版權所有，翻印必究

1996年11月第一版第一次印行：1~3000本

原名／FUTURE TENSE

Copyright ©1994, BY J. IAN MORRISON and GREGORY SCHMID

Chinese translation copyright 1995 by Triumph Publishing Company, Taiwan.

Published by arrangement with Raphael Sagalyn, USA

copyright licensed by

CRIBB-WANG-CHEN, INC./BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

博達著作權代理有限公司

All Rights reserved.

定價／240元

ISBN: 957-9553-61-0(英文版ISBN: 0-688-12351-1)

導言

本書把一所著名國際研究機構所擁有的豐富資料，完整呈現在你的眼前，這些資料將會徹底改變你對未來的看法，同時也會改變你安排自己、安排家人，以及如何擬定事業的經營方針。藉著本書提供給你的資料，使你足以應付未來各種的挑戰。

「未來研究所」位於加利福尼亞州的門羅公園。十多年來，該研究所每年都會為參與「公司夥伴計畫」(Corporate Associates Program)的企業製作報告。報告內容以分析未來美國和全球重要趨勢為主，完全針對各別企業的需要做不同的設計。這本以預測未來十年為主要內容的書，提供了許多重要資料，這些資料將可使企業了解目前趨勢所造成的衝擊，以便為未來的成功制定更好的營運計畫。

在本書裡，「未來研究所」把視野擴展到長期預測的範疇，並且針對各個行業進行預測，從《財星》雜誌選出的五百大企業到各別行業和他們的員工，都全部包括在預測範圍之內。這是「未來研究所」第一次做這種可適用於各類企業的分析 and 預測，本書足以展現「未來研究所」在這方面的獨特能力。

在未來新的時代中，企業必須面臨各種不同的挑戰。本書詳細說明了企業在這十年之內必須克服的種種挑戰。「未來研究所」負責人易安·莫里森和葛萊克·史密特，以十二個章節以及一些內容豐富、淺顯易懂的圖表，探討下列基本問題，而這些問題都是改變所有行業營運環境的關鍵性問題：

- 年齡大而且教育層次高的消費者
- 不可靠而且忠誠度低的工人
- 區域市場的普遍性全球化
- 消費者對企業的品牌忠誠度下降
- 軟弱無力的社會機構，例如，工會和政黨等
- 民眾要求企業責任
- 技術水準

在研究這七項美國企業界即將面對的重要變化時，莫里森和史密特引用了「未來研究所」提供的豐富具體數據，並且把這些數據轉變成實質的建議。無論任何行業都可照著這些建議，邁向下一個企業黃金時代。

無論你是跨國企業集團的管理人員，或是想為你的公司奠定良好基礎，閱讀本書，將可使你

制定出與眾不同的經營方針。短至六個月之內、長至未來的十年，世界的企業趨勢都能在你的掌控之中。

X世代的未來

目錄

導言

1

第一章 嬰兒潮當家

嬰兒潮並沒有為X世代留下多少表現餘地——I

第二章 沒有安全感

傳統組織結構瓦解，今後五年間不會有好工作機會——27

第三章 無所不在的全球市場

貿易、金融、知識自由化，設定移民障礙更加困難——45

第四章 競爭激烈的國內市場

要不就做到全部的生意，否則一件都做不成——91

第五章 沒落的民間組織

政黨、工會的地位不再，民意反應更加直接——115

第六章 小民出頭天

直接行使民主的次數激增，不論你是勞方或百姓——135

第七章 資訊推動改革

不僅要管理來公司的員工，還得管理那些不來的——157

第八章 企業重組不是萬靈丹

購買外界資源、精簡內部規模才是成功之鑰——181

第九章 尚待解決的困境

未來十年，公司規模、彈性和動員能力將是勝敗關鍵——201

第十章 預測未來

不同規模的公司正以合資、聯盟或承攬的關係相結合——229

第十一章 尋找企業領袖

不安的X世代，公司必須多為他們做些事——243

第十二章 如何迎向下一世紀

X世代想成功，必須具備四種本領——269

後記

未來世界仍將處於緊張關係，但絕非災難——288

第一章 嬰兒潮當家

受過良好教育，充滿智慧歷練，對工作要求嚴格，而且手中握有實權的美國公民，一直不斷地在進行蛻變，而此蛻變也持續地在改變美國的面貌。然而，隨著改變而來的，卻是高度的緊張關係。現代的美國人，一方面渴望能擁有良好的學經歷，一方面卻又因為目前的現實處境，而產生不安的感覺。他們扮演著領袖、工人、消費者、選民等不同角色，並且在引領美國步入二十一世紀的過程中，對美國的企業界和社會產生了影響。

當美國的經濟，成長到足以創造大量高所得工作機會、以及生產大量高品質產品時，便孕育出了中產階級。但在此中產階級樂園之外，還存在著對工作要求嚴苛，而且使組織小型化的殘酷力量，而這一代的美國人，正好處在這二種環境之間。在高度不安的壓力籠罩下，他們必須選擇自己的未來。這就是現今世代的獨特處境。

探討未來的最基本資料就是人口統計，尤其是關於「嬰兒潮時期」的人口統計資料。近十年來，隨著「嬰兒潮時期」出生人口年齡的增長，美國許多法令規章也相繼進行修訂。「嬰兒潮時

期」出生的嬰兒人數固然具有統計學上的重要性，但他們的教育水準、行為表現、和社會其他世代公民之間的互動，以及和社會制度之間的相互適應性，亦值得我們重視。

嬰兒潮：人口老化的開始

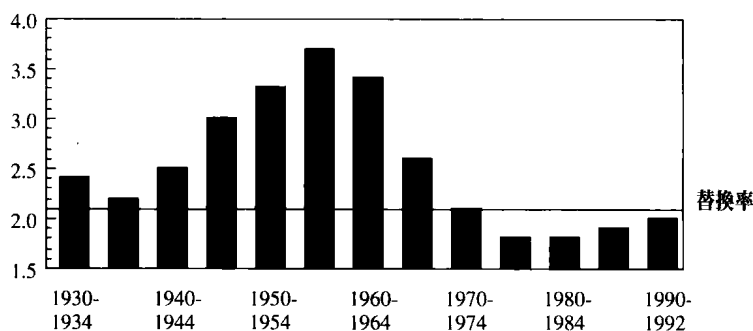
人口統計資料的變化是相當緩慢的。雖然我們每年僅增長一歲，但年齡增長之事對我們的影響是無形的，而且，往往在經過大約十年之後，才能逐漸地顯現出來。但就長遠（超過十年）的角度來看，這些人口統計上的變化，便成為探討未來的一項極重要的資料。一九四五到一九六五年之間是美國的「嬰兒潮時期」，在這期間出生的大約八千萬名美國人，他們改變了美國的所有制度。

美國的人口統計環境，在這方面是非常獨特的。雖然在第二次世界大戰之後，大多數的已開發國家，都曾經出現過類似的嬰兒潮（但到了一九七〇年代時，嬰兒的出生率急劇下降），但很少國家像美國一樣，受到那般顯著的影響。一九四〇年代初期到一九五〇年代末期之間，全國人口出生率上升了五〇%。但到了一九六〇年代末期和一九七〇年代初期時，出生率卻急劇下降。自七〇年代末期到九〇年代初期，全國總生育率就一直沒有超過替換率（圖一——1）。

戰後的高出生率，使得美國人口急速增加，由於當時美國各階層都出現這種現象，因此美國

圖 1-1 戰後的嬰兒潮是一種獨特的社會現象

(美國總生育率*，每五年為一平均計算單位)



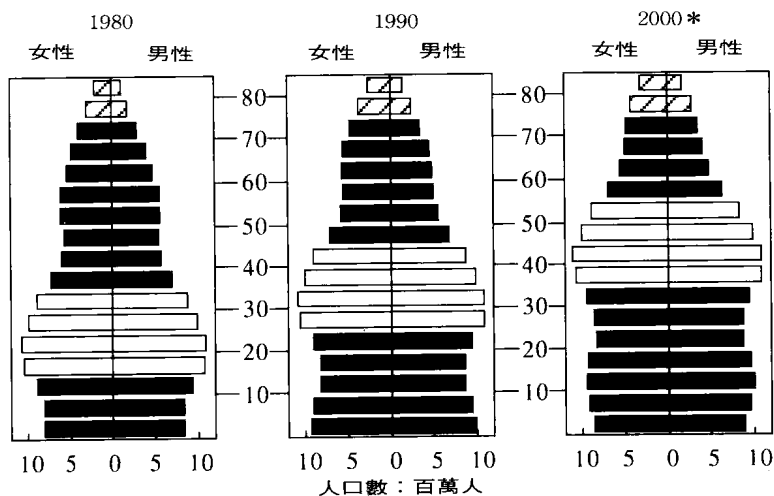
*總生育率是計算婦女一生平均生產次數的數據。

資料來源：美國衛生暨社會福利部，國家衛生統計中心「美國生命統計」

人的平均年齡也跟著增加。然而，雖然我們經常談到美國人口老化的問題，但實際上只是中度老化而已。從不同年齡層的角度來看，在未來十年當中，人口增加最快的年齡層，為四十五歲到五十五歲之間的人口（圖一—2）。一九九〇年時，此一年齡層的人口數為二千五百五十萬人，到了二〇〇〇年時，將增加到三千七百萬，增加率將近五〇%。

這種現象將造成深遠的影響。例如，在經過將近三十年的穩定期之後，一九九〇年代，四十五歲到五十五歲之間的勞動人口將增加一倍，而且在同一時期，三十五歲年齡層的人口增加率，比十八歲年齡層的人口增加率又多出四

圖 1-2 嬰兒潮的中度老化



□ 表示嬰兒潮世代

▨ 表示七十五歲以上族羣

* 預測

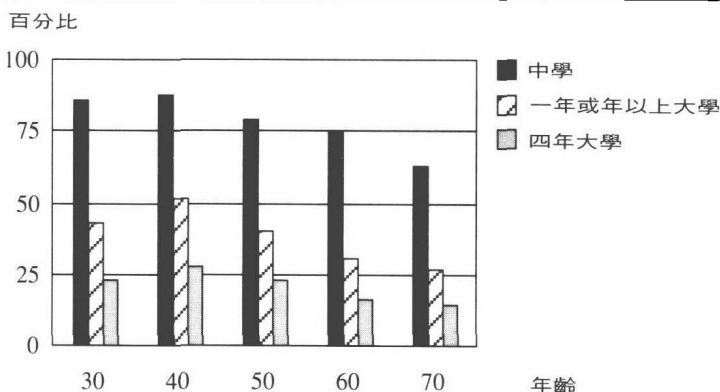
資料來源：美國商業部人口調查局，人口現況報告「人口估算和預測」

○%。此一勞動力的中度老化現象，將迫使企業界進行自我調整，以期適應環境的需要。

嬰兒潮世代：精明多疑

但企業界應關心的並不僅止於統計數字而已。「嬰兒潮時期」出生的人口，現在年齡大約介於三十歲到五十歲之間，他們中間有四分之一以上的人接受過完整的大學教育，半數具有大學同等學歷，而且將近九〇%的人具有高中文憑（圖一—3）。他們是美國有史以來，首創如此高學歷的世代。這種現象和一九二〇年代，以及一九三〇年代出生的美國人，形成強烈的對比；當時，

圖 1-3 嬰兒潮是教育水準最高的世代
(全體美國人的教育水準)



資料來源：美國商業部人口調查局，人口現況報告「美國教育水準」

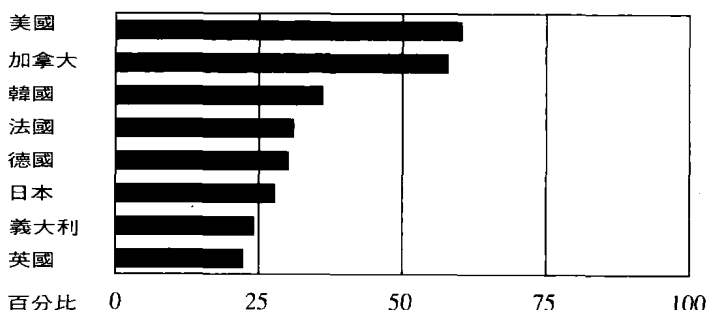
只有四分之一的人有幸進入大學，且只有八分之一的人能順利取得文憑。在教育水準方面，「嬰兒潮時期」出生的人，比其他世代的美國人都要高許多。

不僅整體教育水準比前幾世代的人要高，美國的學校教育水準，也明顯地比其他以中產階級為主而且富裕的國家高；加拿大的情形也是如此。在十八歲以上剛步入成年的人口當中，將近六〇%的美國人和加拿大人，已在大學或其他大專院校註冊，然而，此就學率，卻是其他工業國家的二倍（圖一——4）。

因此，北美地區高教育水準對企業的衝擊，遠大於其他國家。有更多的美

圖 1-4 美加地區高等教育水準人口

(20 到 24 歲中學後就學人口比例)



資料來源：世界銀行，「1993世界開發指標」

國人將從事白領階級工作，更多人將進入管理階層或從事專業工作，而且，將有更多人順著同樣的趨勢進入就業市場。在美國，有二五%以上的就業人口從事管理、專業和技術性工作。但在日本，相同的就業人口只占了一五%，歐洲只有一六%。

過去十年來，政府爲了因應嬰兒潮世代的就業問題，而創造了許多新的就業機會。一九七〇年代，全美國所有新增的就業機會當中，白領階級的就業機會只占了大約三分之一。但在過去十年，白領階級就業機會占所有新增就業機會的比例，已超過四分之三。事實上，過去十年來投入就業市場的新勞動人口中，幾乎半數都選擇了管理和專業

工作。這些嬰兒潮世代的勞動力已投入一個新的紀元，他們的努力（亦即教育）已因為獲得中產階級地位（亦即高社會地位），而得到回饋。

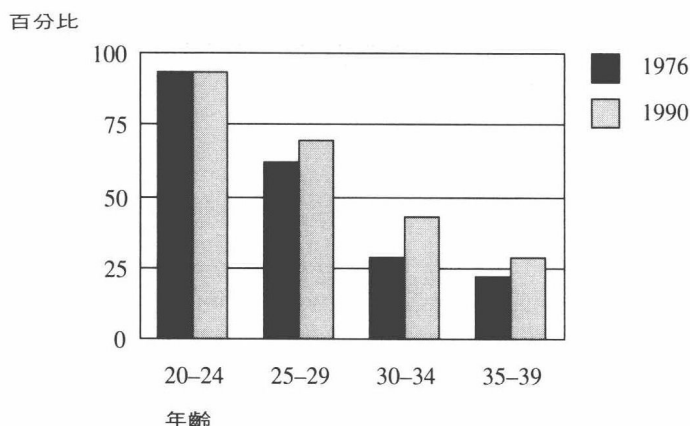
在傳統社會裡，中產階級往往都有一種安全感。但這個新紀元，卻未必會為中產階級帶來安全感，反而會使中產階級的生活充滿壓力。

高期待，高壓力

嬰兒潮世代的高教育水準，為一九七〇和八〇年代的美國帶來莫大利益。當時，許多受過良好教育但工資低廉的勞動人口，投入就業市場，他們組織新家庭，刺激對汽車、住宅和其它民生物品的需求。這個世代的就業人口，發現職業、信用卡以及婚姻，可使他們維持一定的消費水準，而這個消費水準，可使他們提早享受中產階級生活。當嬰兒潮世代的年輕人投入就業市場之後，一些新的縮寫字也跟著出現，以反映這一世代年輕而且高所得的形象，例如，雅痞（Yuppies, young urban professionals）和頂克族（Dinks, double income, no kids）。具有設計師品味和金錢，而又不必負太多責任的企管碩士，是此一富裕族羣的典型代表。但當他們逐漸長大時，卻又替自己帶來更多的壓力。這些壓力來自下列幾個因素：

一、延緩或喪失家庭生活。由於把工作放在第一優先順位，因此過去二十年來，嬰兒潮世代的結婚年齡，已比過去提高將近三歲。女性生育第一位子女的平均年齡也提高了許多，尤其是受

圖 1—5 不願生育的知識分子
(未生育子女的女性大學畢業生，依年齡統計)



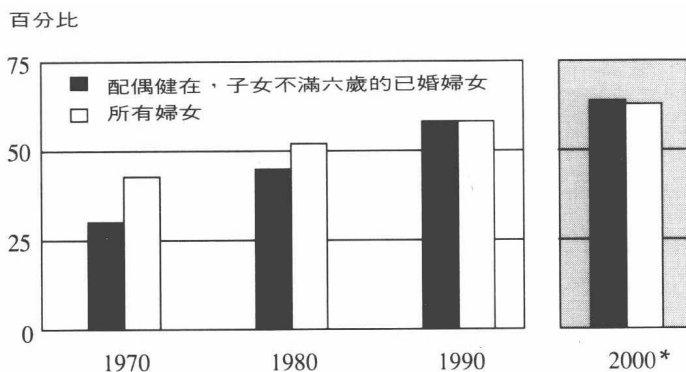
資料來源：美國人口普查局，人口現況報告「美國生育力研究」

過大學教育的女性最爲明顯（見圖一—5）。

二、依賴雙薪。許多有子女的雙薪家庭一旦失去一份薪水時，生活將變得相當困難。一九八〇年代時，美國社會出現許多這種雙薪家庭，但隨之而來的卻是房地產價格的飆漲。若嬰兒潮世代家中育有子女，但所得成長緩慢時，將會承受相當大的經濟壓力。

三、職業婦女困境。過去三十年來，女性參與就業的比例，從三八%上升爲五七%。雖然單身婦女和子女已長大的已婚婦女，早就已經投入就業市場，但在過去十年裡，大多數子女年齡還不滿六歲的已婚婦女，也競相投入就業市場（圖一—6）。這股就業趨勢，

圖 1-6 育有幼齡子女的婦女就業率



* 預測

資料來源：未來研究所；美國勞工部勞工統計局歷史資料「就業和薪資」

至今仍有升高的傾向，致使照顧幼齡兒童已成爲好幾百萬美國家庭的當務之急。

四、追求更高學歷。「嬰兒潮時期」誕生的嬰兒，把美國的高等教育推向另一個新的里程碑。一九六〇年之際，美國擁有企管碩士學位的人只有四千名。但到了一九九〇年時，已有八萬名美國人擁有企管碩士學位（圖一—7）；這顯示商場事業是大學生比較喜歡從事的行業。此一成長趨勢在一九九〇年初，即轉爲平穩，但每年仍然有爲數眾多的學生修習企管碩士，並希望有朝一日在公司裡擔任管理要職。

嬰兒潮世代者，不僅想藉著企管碩士學位而迅速獲得成就，同時，也企圖