

自序

破題

近年來，受惠於數位時代的發展，人們取得資訊的成本愈來愈低、享有的資訊也愈來愈豐沛。可惜的是，龐大且多元的資訊流，卻未必讓人們能快速看清許多事件的本質，有時反而得繞上一大圈遠路，才找到接觸它、理解它、解決它的正確途徑。這種情形，也觸發了我在經濟預測、總體經濟學、銀行實務等本職領域的研究工作以外，另擇時間撰寫本書的念頭。

有別於前幾本書，以全球或台灣總體經濟情勢或事件為主題，這回我嘗試以偏故事性與案例的筆法，深入淺出地探究許多你以為你知道，但其實沒弄懂的事。

就拿經濟預測來說，很多人聽到預測二字，腦中可能會浮現許多複雜的數理模型。確實，數理模型是做預測的重要工具之一，英國央行（Bank of England，BoE）更有一個近 800 條方程式，被視為趨近「完美」的總體經濟計量模型。但經

濟預測是不是只能靠數理模型才做得出來？它有沒有更容易被發覺、更親民的方式？其實是有的。

有些還無法被量化，且發生在你我週遭看似不起眼的小事，或許正在默默傳遞出景氣即將轉變的訊息。像是你可能聽過紅酒銷量持續上揚，可視為景氣回暖前兆；各大飯店下午茶餐廳爆滿且連菜籃族皆爭相投入股市，可當做股市有過熱之虞的訊號。

還有沒有其他的案例呢？《訊號》（*Signals*）作者瑪姆葛倫（Pippa Malmgren）指出，2009年6月國際知名的《時尚》（*Vogue*）雜誌破天荒地以超級名模裸身姿態作為封面，即是釋放出服飾產業頓失發展方向的訊號。

按理來說，《時尚》是時裝風潮帶動者、品牌業者與設計師們亟欲獻上自家產品的平台，更是名媛貴婦追逐時尚的採購指南。這回卻讓封面女郎一絲不掛，著實詭異。這一切或可從2007年前後，豔麗花俏、用色大膽的幾何印花風格服飾，席捲英國街道談起。

雜誌封面藏了重大訊息？

當時，各服飾店櫥窗內必有這種以義大利 Pucci 品牌為首的亮麗產品，許多女性無論合宜與否，皆追逐這種原本為嬌小

體型女性所設計的服裝。就時尚與美感而言，這種「流行」已達荒謬程度。但服裝設計師卻難以逃離這個趨勢，僅能不斷跟風地設計出「更新、更與眾不同」的 Pucci 風格服飾。

為什麼呢？主要原因有三：一是中國與孟加拉等新興市場提供大量且低廉的製造產能，使服飾生產者與過度依靠信貸便利環境的消費者均能獲得「物超所值」的效益；二是設計師們以推出「新穎設計」吸睛為己任，形成莫名的 Pucci 設計競賽；三是服飾企業積極擴大規模的產業樂觀氛圍凌駕一切，便任由生產「更多」的現象蔓延。這種種明顯過度生產、過度消費的現象，一步步吹出時尚泡沫。直到金融海嘯爆發，強迫眾人從泡沫中醒來。

照這樣推論下來，《時尚》以超級名模裸身作為封面，只怕不是要刻意展現「別出心裁」的設計意圖，反倒可能是編輯群在飽受金融泡沫榮景沖刷後，從潛意識透露出的茫然與不確定，也代表服飾產業從設計、製造到零售等整體商業模式，到了必須重新思考與改變的關鍵時刻。

由此可知，不只嚴謹的經濟計量模型可預測景氣變化，在人類社會無處不藏有景氣訊號下，許多你我都可以發現的小事，亦可能透露出景氣轉變的重大訊號。也難怪愛因斯坦（Albert Einstein）坦言，世間百態無法全然以數學法則解釋，因為「並非每一個有意義的東西，都可經由計算理解」（Not

everything that counts can be counted.)。

預測解讀者是重要關鍵

或許有人會說，即使週遭可能藏著若干景氣轉變的訊息，但在忙碌的工作與生活中，實在沒有察覺它們的力氣，能不能乾脆聽從專家預測算了？尊重專業當然是好事，也很省事，但你可能發現，「專家」百百款，有些專家時而神準、時而失算，有些則是常常看走眼。

問題出在哪裡呢？我們不妨從世界上最早的預測競賽來看看。

西元前 550 年某日，利底亞 (Lydia) 王國末代君王克羅伊斯 (Croesus) 找了 7 間神廟來預測他當日做了什麼事。結果，只有德爾菲 (Delphi) 神廟祭司皮提亞 (Pythia) 答對國王當天在烤羊肉及燉烏龜。

克羅伊斯當然不是閒來無事要來驗證神廟預測能力的好壞，而是希望藉由這樣的競賽，找出哪間神廟具有較好的預測能力。德爾菲神廟在這場預測競賽勝出後，克羅伊斯要求皮提亞預測利底亞是否應該攻打波斯。請示神諭後的皮提亞，是這麼回答的：「如果利底亞出兵波斯，一個偉大的帝國將會被摧毀。」

克羅伊斯聽完神諭後便信心滿滿地進攻，卻遭逢大敗，最後更在西元前 546 年被波斯滅國。是神諭出錯了嗎？

事實上，戰爭過後的確有一個偉大的帝國被摧毀，但皮提亞並沒有點名是哪個國家，克羅伊斯便先入為主的認為被摧毀必是波斯，而非自身，遂大膽地挑起了戰事。從利底亞亡國的經驗可知，預測失準不見得是預測本身的問題，還與預測解讀者有莫大的關係。

如何正確解讀預測，並據以形成決策，遠比預測準確與否更重要。尤其是當前經濟社會相當複雜，即使能做出看似無懈可擊的預測，也必須時時刻刻揣想是否有其他的可能性。

誠如賓州大學管理與心理學教授泰羅克（Philip Tetlock）指出，檢視 1984～2004 年間的預測後發現，絕大多數的專家預測都失準，只有一小部分的預測者，不以單一因素做為判斷依據，抱持開放的心胸採納多重資訊來源，才使其預測結果較經得起考驗。

再者，愈經得起考驗的預測，往往都不執著於早前既定的結論，而是會隨著外部環境的演進適時調整預測。就像美國獵殺賓拉登行動的指揮官、時任中央情報局（CIA）局長的潘內塔（Leon Panetta）受訪時所言，當年執行任務時，CIA 情報員經過層層情報分析鎖定賓拉登（Osama bin Laden）躲在

巴基斯坦的阿伯塔巴德（Abbottabad），並研判出藏身於某院落的機率從最低的 30～40%，至最高的 90% 及逾 90% 以上皆有，類如電影《00:30 凌晨密令》（*Zero Dark Thirty*）的演繹。在如此分歧的預測結果下，若非潘內塔能讓不同資訊的優劣互補，做出準確決斷，狙擊任務必無法成功。

畢竟，世界上沒有絕對的事情，預測也是一樣。若想提高預測在決策中的功效，預測者必須廣泛地分析各種可取得的資訊，且不固執地認為自己的預測結果必然神準，而願意隨著外在環境變化，調整預測的結果；對預測使用者而言，除了尊重預測者獨立判斷的空間外，還必須建構足以站在對立面挑戰預測的機制，進行各種腦力激盪、截長補短，才能檢視預測是否有破綻，並讓預測真正發揮它應有的使命。

你「看對」問題了嗎？

透過前述雜誌封面、利底亞遭滅國及獵殺賓拉登行動的故事，相信你對預測必然有了不同於早前的認識。其他關於預測準不準、專家不可信的故事，都在本書「卷 1 準不準，對不對—經濟與預測的二三事」中有更深入的描述，暫不再多言。

在這裡要再與大家分享一個貫穿本書主題的觀點，那就是「看見問題」和「看對問題」的差異在哪？

二戰期間，美國海軍以某日任務結束後的資料為樣本，發現轟炸德國佔領區後能夠安全返航的戰機有 316 架。其中，以機身受創最多，有彈孔者達 105 架，比例為 32%，因而歸納出「只要在戰機受損最多之處」以鋼片強化，就能提高返航機率的初步結論。

但這個結論雖有客觀數據支撐，卻令海軍頗為納悶。因為，一般人按常理都可知道戰機最怕受損的地方是引擎，而非機身。於是，海軍向美國統計學家沃德（Abraham Wald）求教，以釐清這項客觀數據為什麼和常理存有落差。

沃德指出，由於引擎被擊中的戰機絕大多數未能返航，海軍自然無法收集到資料，便只能「看見」機身彈孔，卻沒有「看對」問題。而且，與其關注安全返航的戰機，有多少架是機身受損的機率，不如倒過來瞭解在機身或引擎受損的情況下，有多少戰機無法安全返航的機率，才能找出真正的致命傷，予以補強。

為此，沃德像個解剖學家般，既分析敵機可能攻擊的角度，也與維修工程師進行實地訪談、檢視受損的殘留物、要求實地模擬射擊等，以便更精準推算戰機受攻擊的情況，藉此建構出一個可填補遺失數據的架構（被擊中且未返航者），並估算戰機引擎（或機身）受損，卻能安全返航等各種條件機率（Conditional Probability）。

事後證實，沃德提出的條件機率模式，避免了美國海軍將經費花在「不存在的危險」上（即機身），而是著重在強化引擎的保護，以提高戰機被擊中，卻能安全返航的機率。沃德也因為替美軍打造出一套「生存能力推薦系統（Survivability Recommendations System）」，而獲頒二戰獎章。

從這個案例可明白，即使看見問題攤在眼前，甚至有客觀數據在手，也很容易錯看問題的真正關鍵，無法對症下藥。更遑論「看見」問題往往比「看對」問題來得簡單，使組織或個人常常將精力投入那些被看見的問題上，最後卻僅能得到事倍功半，甚至徒勞無功的結果。因此，本書的「卷2 想清楚，弄明白一藏在你我週遭的難題」及「卷3 小故事，大收穫—簡單卻不易懂的老道理」，就是要帶著大家體會「看對」問題的樂趣。

文末，要特別感謝元大金控長年無私的支持，讓我與研究團隊能持續專注於國內外經濟、金融領域的短、中、長期研究。亦要感謝《新新聞》、《經濟日報》、《工商時報》及《聯合報》提供絕佳的平台，讓我在本書問世之前，能藉由專欄、社論的撰寫，將許多構想的雛型整理出來。如今再經過改寫、增補、編輯後，讓我多年來對經濟學的反思、對人類慣性行為的探索、對社會與組織運作的觀察，能如實呈現在這本書上。

本書得以順利出版，我要感謝台灣金融研訓院傳播出版中心的邀請、元大寶華綜合經濟研究院秦羽翔女士、責任編輯游子瑩小姐協助編輯與校對。最後，我要對內人真真致上最深的謝意，因為有她全心的支持與無所保留的付出，讓我的研究之路能如此順遂、長久。

梁國源

2020年5月5日