

現在決定未來

——網路未來趨勢 應作如是觀？

賴麒宇 通泰媒體應用有限公司總經理

【摘要】一場網路世界板塊的大震盪，人人都想站上最有價值的那塊版圖。年輕的身手矯健，衝往未知的最前線；傳統卻如沉重的大象，能否轉身找到存活的空間？

互聯網，有如一顆加速引擎，倏然闖進我們的生活，啟動爆發，從此我們與網路愈來愈緊密，甚至難分難離。低頭族當道，社群媒體有如一條隱形的線，將所有人綁在一起。當生活型態面臨快速且巨大變革的同時，網路掀起的巨浪也正摧毀現有體制下的諸多產業。每個人必須用新思維、新邏輯參與這場新遊戲，面對未來，我們應作如是觀？

關鍵詞：使用者體驗；新媒體；網路；數位；破壞創新

各位法師、各位前輩先進，大家早上好。非常感謝有這個機會來這裡跟大家做一些分享。「用現在決定未來！讓未來決定現在！」是我今天的題目。這個研討會場地附近的環境我很熟悉，我在這附近有十年，在八德路的 TVBS 大概有四年的時間；後來在斜對面橋旁邊現在是飯店的那一棟，大概快六年的時間，那時是整個媒體集團成立數位部門的時候。所以，回到這個環境非常熟悉，有一股很親切的感覺。

我大概看一下今天的與會來賓，原來準備的投影片一直到剛才還在更換；同時也翻了一下手冊裡幾位講者的內容，發現談學習的很多。剛剛悟師父有考一下：「題目的問號是正面還是什

麼？」都是正面，只是角度不一樣而已。每一個人對網路的看法都不太一樣，我大概分享一下怎麼樣來看這件事情。今天有很多前輩先進在場，等一下如果有口誤，或語氣上有不對的地方，請多指教。

首先簡單的自我介紹。我在職場上運氣都非常好，國家要開放有線電視的時候，我剛好是行政院培訓第二期的電視人才。當時是在三臺無線電視之後，要銜接開放有線電視，希望培養一些電視的人才。那時候招考 15 名，我是備取第一名，居然還補上；最後運氣也很好，以第一名畢業。所以，一路上都在電視和廣告產業的領域。一開始我的背景其實是攝影，我對影像非常有興趣，



所以我是從攝影開始，然後慢慢跨入電視；運氣更好的是在 1998 年就開始在媒體集團裡面做數位這件事情。1998 年，就是十五年前，正是 Internet 上來的時候，當時 TVBS 正是顛峰的時候。當時的董事長非常有遠見，覺得我們接下來要往數位發展。所以，當年我在 TVBS 集團數位部門的策略小組，直屬董事會。這個工作是全天下最好的工作，因為事實上是沒有工作，而所負責的工作就是把全世界所有的數位資訊收集回來，然後一個月報告一次給董事會。全世界有這麼好的工作嗎？沒有。於是我就全世界飛啊！有一次，我從臺灣出發去歐洲六天，但是我去了七個國家。到盧森堡只有停留四個小時，就去看一下他們國家的數位發展，兩個小時就出來，然後搭飛機走了。全世界大概再也找不到第二個這樣的工作了，就是有人出錢給你整天搭飛機，去看一下全世界最新的數位狀況，然後一個月跟董事會做一次簡報，擘劃整個媒體未來的數位發展方向。

我印象沒有錯的話，應該是 2000 年，我們就把整個大概的方向描繪出來，但是後來因為某種關係，好像隔幾天就碰到 921 大地震，所以臺灣大概就不知道短期之內會到哪裡，但是在同一個時間也看到網路上開始在播放一個小小的，我覺得年紀比較大的人應該有印象，就是一開始互聯網是播一個跟郵票大小一樣的影像，當時我們看到都很興奮，「哇！互聯網可以做媒體耶！」然後就前仆後繼開始跟進。到 2000 年年底，我就在斜對面靠近忠孝路的大樓八樓，成立了全世界第三家、臺灣第一家做 IPTV 網路電視的公司。當時

是 2000 年 12 月，我就開始在做網路電視，那時候全世界也只有三家，地面沒有頻寬，我用衛星做。現在想起來會覺得很瘋狂，怎麼有人那麼早又用這麼大的成本來做網路電視，但是都是很好的經驗，也很難得。就是這塊土地給了我這些資源，讓我在這段時間有所成長。後來我們都到國外參展，在國外碰到的，大概全世界再也沒有任何一個組織或團體會用這樣一個力量去做這件事情。所以，我們得到很多非常不一樣的寶貴經驗，包括 2005 年那時臺灣還沒有寬頻，我只能往國外走，我去美國、日本作案子。例如幫日本軟體銀行做棒球轉播，我帶團隊 12 個人到日本待了兩個月。這個案子應該是到目前為止，臺灣最大的軟體輸出案，除了趨勢之外，當時做超過 1 億元日幣的平臺。大家不要看這個平臺在打棒球好像跟我們沒有什麼關係，其實應該去看裡面真正的精神是什麼。也就是說，我們今天在做學習，是透過網路媒介，這個媒介跟過去所有我們在世界上的媒介有非常大的不同。剛才悟因法師講的就是弘法要貼近潮流，貼近最現實的，然後利用最新的科技或技術，用最小的力量創造最大的價值。到目前為止，我們可以回來看，如果這樣一個轉播是網路的特質，其實我們做的學習可能還在很 early stage，才剛剛開始要邁入新的媒介應該有的媒體面貌而已，所以大家不用急，但是也要急、要趕快。

到底這個媒介有什麼特質？舉一個簡單的例子跟大家做一些分享。





圖 1：日本軟體銀行棒球網路轉播

如圖 1，在網路這個媒介上，我們做學習的時候，其實是不需要有一個框的限制。「試合情報」的部分，後面連接的資訊跟我們在做學習的時候，後面有簡報、有投影片是一樣的，但這個資訊連結是網路的資訊。另外，這部分是點選之後，這塊面板會換成所有球員的資訊；而那些球員的資訊都是即時從互聯網抓過來的。意思是當我們在做數位學習課程的時候，跟過去的電視、廣播或者報紙、平面，媒介最大的差別，首先在於這是第一次有媒體或者有媒介，在你跟他溝通的時候，你知道對方正在看著你，原來的電視是不知道的。我們以前電視臺在播的時候，根本不知道

是誰在看，也不知道他什麼時候在看啊！可是網路不一樣，網路正在播的時候，你是知道有人正坐在那邊看這個節目，你可以做什麼？第二，這條網路媒介是雙向的，你可以跟他互動。第三，你跟他同時連線之外，你們還連到網路上面。所以，在你給他的課程問問題之後，如果發現他不會，那現在這個情境跟整個互聯網的關係是什麼？要把它理出來，這樣才有價值，不然我們就回到原來電視的媒介。以網路棒球轉播這個例子來看，隨時點了下面其中一個球員，它會把球員現在最新在互聯網找到的資料蒐集過來給你；另外，當你正在播課程時，這個學員正在做數位學



習的時候，你是知道同一時間還有哪些人也正在上課。

其實這個往下延伸還有很多，我說我們是很 early stage，才剛剛開始，這個媒介的特性就要善用它，這大概是我今天要講的。如果你問我，從 2000 年到現在 2013 年，這十三年來，包括從傳統原來的公司，原來的公司我大概花掉八億，賺的錢另外再說，到現在十三年，如果連我就只有這個價值，就只有看見剛剛悟因法師問我的應作如是觀，我就只有看見網路這個特質是跟其他媒介有非常大的差異。這個差異必須從它的核心去看，看出它的差異點之後，再把這些差異拿出來應用，這才是真正談數位學習一個重要的關鍵。

我剛講的是，十多年花了那麼多錢，而我最大的心得卻只有這一點，網路這個媒介並不是我們現在使用的這個方式，或者是說這個邏輯，或者是這樣子的思維，都不是。應該怎麼樣才是或從哪裡開始？都必須從它最底層核心的結構去思考，這個結構無關乎技術，只是你在使用的時候，自然就會想到我在使用網路的時候，到底結構是怎樣？框架是怎樣？架構是怎樣？理出來之後，應該把這些精神或者這些優點放到數位學習上面。

時空·驚艷

我個人另外一個嗜好有提到是攝影。因為最近在準備明年春季在東京的一個展覽，剛好可以做分享。

時間（剎那不算短 劫波不算長）
空間（須彌納芥子 微塵容虛空）

這是在佛教經典看見對時間跟空間有一些不一樣的想法，希望在這個攝影裡面，把佛教觀的時間跟空間用不一樣的方式演繹出來，讓大家對時間跟空間有不一樣的想法，保留一點點想像在裡面。如圖 2，是我用傻瓜相機拍的，是希望把人感受不到的時間跟空間的力量創造出來，因為我們知道，一彈指六十剎那，一剎那九百生命，一個生命大概 0.013 秒到 0.018 秒之類的。這個是時間，跟現在一般人對時間跟空間的那種感受有點不太一樣。

網路未來趨勢 應作如是觀？

觀·自在·行深

剛剛談到「如是觀」這個「觀」，我們一開始就用不同的角度去觀網路這個媒介。我自己在工作的時候，其實「觀·自在·行深」是我非常重要的三個工作準則，也就是我的方法論。

1. 看見看不見

在我碰到任何問題的時候，第一個還是會用觀的角度去看，應該不只是看到，還要看見，更要看見看不見。這是觀的重點，是能不能看見別



圖 2：攝影作品——時間與空間的力量



人看不見的地方。就我剛剛在講的這個媒介，網路也已經十幾年、二十幾年了，我們真正有感受到，大概是這十一、二年。但這十一、二年之間到底對網路了解多少？各位在座可能有一半的工作內容都跟網路非常有關係，或是都在從事數位學習。那你看見了嗎？你看見數位學習應該不一樣嗎？你看見網路的特質有不一樣嗎？你有看見才有辦法繼續往下走，如果你沒有看見，那你做的事情是一樣的。

2. 自己在哪裡？

看完了你看見了，接下來就想想看自己在哪裡。在哪裡是除了這個時間跟空間之外，比較重要的是我有什麼資源？我有什麼條件？我有什麼能力？我做什麼事？我會用這樣的邏輯，當我試著去把一個問題看見看不見，我就會回來說，在這個當下、在這個時間跟空間裡，我自己在哪裡？我可以怎麼做？想好了、想清楚了，我可以這樣子做了，就要行要深，一路貫徹到底，一直往下做。這個跟西方管理學上的 Vision·Passion·Action 這三個步驟的邏輯其實是符合的，但是因為我要有自己的思路，適用這樣的演練和演化。

學習的部分，在今天會議後面的場次還可以做很多細部的討論，雖然我剛剛又臨時把它加一點點進去，但我覺得比較重要的是：如果有機會用我這十幾年投入這麼多資源的一些經驗，能夠跟大家做一些交流，試著讓大家跟著我一起看見那個網路看不見的那一塊，這是今天比較想要做的一件事情。

看見看不見這件事情，在我的工作裡面，一直影響很大。因為看見看不見，是洞悉能力。要看見事物的本貌，看見問題的核心，甚至要看見未來的發展，都是很困難的一件事情，特別是現在這個大環境之下，更要有辦法看見看不見。就是我們在面對很多問題，現在環境很亂，隨便一個問題丟出來，每一個人的意見就淹沒上去，但你有沒有辦法看見那個問題的核心本分？接下來就會希望在這個事情上對大家有一些幫助。

世界有兩個——實體與虛擬（見圖3）

圖3 上面亮亮的地方都是互聯網資訊有在動的地方。趕快想一想，我有哪裡看不見。其實我們是兩個地球，是活在兩個世界；一個是亮亮的資訊世界、網路世界；一個是腳底踩著的實體世界。像我們公司從早到晚大概聽不到十通電話的聲音，你會發現我剛丟一個問題說：「你們討論看看這個問題」；隔了兩個小時後，又問：「你們討論好了沒有？怎麼都沒有在討論？」「討論好啦！」「那你們怎麼討論的？你們都沒有動

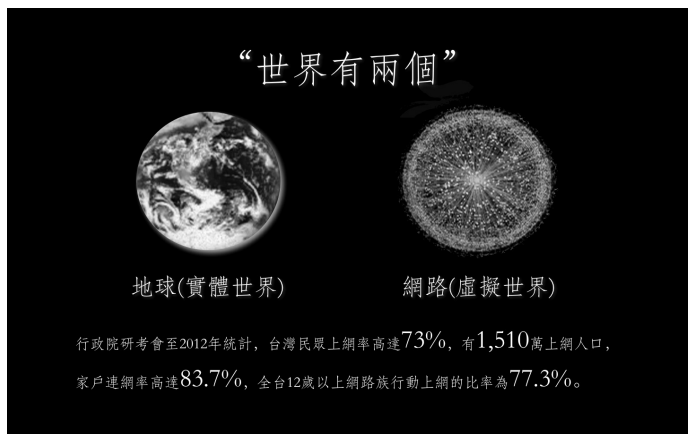


圖3：世界有兩個——地球與網路



啊？」「我們就在網路上討論的啊！」坐隔壁，彼此不講話只用打字而已，就這樣討論完了。我說：「哦，原來是這樣。」現在比較年輕的這一輩，可能 40 歲以下、35 歲以下的人，大部分都是活在另外一個資訊世界。像我們有個同事幾乎除了睡覺、吃飯以外，都活在網路世界，很少回到現實世界。有一次我跟英國一個團隊做全球網路調查，很有趣的是，我們到韓國訪問一位中學老師，那個老師說，他都不知道現在到底是在實體世界還是在虛擬世界。他講這些話，是因為去某個學生家做家庭訪問，家長說：「很好啊，他回來在房間裡面聽到笑聲很快樂啊！都很好啊！」那個老師嚇了一跳，說：「他在學校一句話都不講，你問他什麼都不知道。」就是他回到實體世界的時候，整個人是呆的；一上網之後，整個人是跳起來、活起來了。所以，他到底是實體的人還是虛擬的人，都搞不清楚了。這是我們現在面臨的環境、世界就是這樣子，沒得選擇。

國外的人類學家說：「我們可能要過一百年之後，再回來看這件事情。」但國外的人類學家也說：「現在我們正處的這個當下，非常有可能是人類有史以來，最重要的第三次改變。」

第一次最重要的改變，是人類從穴居裡面走出來，從用四肢變成直立行走。

十九世紀工業革命

第二次最重要的改變，是農業到工業，最重要的是量；農業以前是手工；工業之後，所有原來由數字所限制的想像全部打破了。

二十一世紀網路革命

接下來是網路。網路這件事情現在正在發

生、正在當下，所以沒有感覺，和在颱風眼一樣，無風無雨。第一次我聽到這句話的時候，自己都嚇一跳。我說：「對哦！但是我好像改變不大耶，那怎麼辦？」如果想起來有這麼大的改變的時候，自己好像改變不大，代表落伍了，可能會被這個潮流拋棄。我們恭逢其盛，居然有幸活在這麼重要的一個過程裡面，我們應該怎麼做？到底應該做什麼？

剛剛提到的是世界有兩個，一個是實體的（地球），一個是虛擬的（網路）。到 2012 年，行政院研考會統計，臺灣民眾上網率達 73%，有 1,510 萬上網人口，家庭上網率達 83.7%，12 歲以上流動上網達 77.3%。到現在為止，臺灣在這件事情上面落後非常的遠，如果只在臺灣這邊討論這件事情，就像臺灣在看澎湖一樣，真的會落差很遠。為什麼這樣講？就是數位學習或是整個數位虛擬這一塊，它是另外一個世界。剛剛也提到，另外一個世界在上面活動的人很多，或者量很多、時間很多。再回來問一下，我們在虛擬世界做了什麼？在網路世界做了什麼？實體世界可以一棟大樓、一棟大樓的蓋，但是虛擬世界我們做了什麼？有做一個會客室嗎？有做一個大雄寶殿嗎？有做一個什麼樣的東西在上面嗎？到現在為止，這件事情是全世界性的。到今年，重要性慢慢開始起來了，六月份美國電視新聞頻道 CNN 第一次宣布，今年七月份開始到明年度的七月份投入一個計畫在網路虛擬這部分，是 1,500 萬美金，約合臺幣 4 億元。4 億元的預算對它來講還不算多，但是所受到的衝擊（Impact），就是虛擬世界是這麼重要，但我們只用嘴巴講，手一直做不下去。像做一個網站是 20 萬元，我們就覺得好貴，當然價錢



不是唯一衡量的基準，但我們投入的資源有多少？這個很難講，因為我們活在實體世界，行住坐臥看到的都是實體世界，所關注的也只有實體世界，永遠看不見應該看見的那個地方。虛擬世界我們都知道是那麼重要，但是資源投入、時間投入、人力投入呢？沒有。如果現在願意、肯用大量的人力、物力投入，研究也好，開發也好，了解也好，我相信這是一個很好的機會。

有一個數字可能會讓大家嚇一跳，就是臺灣的網友收看影音行為的比例，每一年幾乎都是全世界排名前三名，很特別哦！臺灣真的是很寂寞的地方，收看影音的行為每天可高達 114.2 分鐘。臺灣有一千七百多萬人每天在網路上看 114.2 分鐘的影音，這個量有多大？我們知道量有那麼大，我們在上面做了多少事情，我們要弘法，要給他們東西。

看見速度

看見看不見的第二個，是要看見速度。網路 1 分鐘，有 571 個網站誕生，Google 有 2 百萬次的搜尋，iTunes 有 1.5 萬首音樂被下載，有 72 個小時的影片上傳到 YouTube；也就是說，現在開始不吃、不喝、不睡，什麼事都不要做，只看影片，看到我離開了，還看不完。有一個美國的社群網站叫 Tumbler，這是 Facebook 之後的新星，1 分鐘有 2 萬張照片出現；1 分鐘 Amazon 可以有大概臺幣 250 萬的銷售額；1 分鐘 Facebook 增加 180 萬個讚，大家都有功勞，都有幫忙按；另外一個是照片的社群網站 Flickr，1 分鐘就有 2 千萬張照片被瀏覽；1 分鐘 Skype 有 140 萬分鐘的通話，這都是速度面。我剛剛就講了 2 分鐘，所有的數字都發生兩遍，2 千萬變 4 千萬、140 萬變 280 萬……，

這就是虛擬世界。

如果用這樣的速度、力量往前走，應該怎麼樣搭上這班車？不要像別人說的，恐龍活不過侏儸紀，那就很慘啦！我們一定要挺過來，一定要活過來。很不幸的跟大家報告，我在做一些產業顧問時，他們問我，我大概都講得稍微樂觀一點。2020 年之前。大概只有 50% 的產業會不見，這是樂觀一點的講法。因為做生意不能講得太嚴苛，他們會很怕的。但理論上，我心裡面想的是，2020 年之前有七、八成都會不在。就這麼簡單。像柯達相片倒了，還有前幾年我們還在講 Nokia 這個荷蘭的國家產業這麼厲害，現在也倒了、賣掉了、不在了。這都是這幾年的事情，事情變化是很快的。**時間和思維都陷入既有工作流程的運轉**

這個速度是幾何、等倍加速往上成長，我們現在也正在裡面，會不會或者用什麼方式會被淘汰，還是怎樣搭上這班車？最關鍵、最重要的是，怎麼樣把你的時間和思維脫離現在既有的工作。這個我開放給大家自己分析，因為每個人的環境不太一樣，但因為我到每一個企業去，當他們問我怎麼改變的時候，我通常最後、最重要的一句話會說：「你怎麼樣離開現在？」不離開現在，就沒有辦法走向未來；離開現在不是叫你要行為上的離開，而是心態要離開，是你的時間離開，是你投入的資源離開，不在原來的軌道上面。

大規模網路開放課程 MOOCs

因為時間的關係，補充一點學習的 MOOCs (Massive Open Online Courses)，這部分後面也有一些老師們會談到，我在這裡有點像是把資訊釋出，讓大家去把這些資訊大概看一下。MOOCs 是從 2012 年開始、整個啟動，比較重要的有



Coursera 跟 edX，還有哈佛大學的機制。

理論上，我做數位學習是很早的了，從 2002 年開始在臺灣做數位學習。當時地面頻寬環境已經非常糟，而且我們又挑了一個環境最糟的做，也就是在那時候跟教育部談要去偏遠小學教英文，由我在臺北請外籍師資，暑假時透過衛星送到偏遠的小學，他們透過網路互動。後來就用這樣的經驗延伸做補習班的數位學習，但遭遇很多問題。那時花好大的力氣才把高中部補教名師找來，團隊很強，於是就去推廣。結果卻發現，中南部小補習班請不到師資，所以更應該跟我們合作，因為我們有很強的師資，可以透過數位學習輔助他們，但推廣之後發現幾個問題浮現出來了。第一個是有人家長反應，讓小孩子去補習班是要有人約束他，並不一定要學習，且上得好不好是其次。第二個是我反過來想這個數位學習，有時候在補習班上，然後回家時也可以上課，如果沒有來上課還可以補課。試了一段時間後發現，很多小朋友把 video 打開後，卻跑出去玩了；回來時課都上完了。全部都看完了，但結果是沒有看。

這些問題當時都很困擾，但都沒有辦法解決。和現在課程比起來，看他們解決這些問題，我們真的很慚愧，當時真的不用心。現在數位學習的過程，上課時如果敢不坐在前面，這堂課就要不斷的重修，因為隨時會丟一個問題問你，如果答錯了，就要重新再看，或者重新修，或者往前退好幾堂課。我有一個同事在上 Coursera 的課程，他非常痛苦，原因是這個過程比他在修碩士時的嚴謹度還高，隨時都會丟出問題來問你，根本不能跑掉。所以，現在這種數位學習，對我來講，已經相對非常成熟了；發展到現在，包括像

以前孔老夫子講的因材施教都可以做到。傳統教學一個班級裡面超過 20 個學生，怎麼因材施教？很難的，但網路就可以做到因材施教。它對於你在學習的所有過程全部都有記錄，如哪一段 video 重新聽過幾次、哪幾個問題答錯了，問題 1、3、5 答錯跟 2、4、6 答錯，所不懂的東西是不一樣的，所以要重新往哪個地方開始學起。那種邏輯、課程的流程是不一樣的，所以它就有辦法做到這些。我的同事上的課程是 Infographics，是一個資訊圖表的課程，那個課程臺灣有 6 個人去上，後來臺灣的學生變成一個小的讀書會，之後又慢慢變成了一個社群，而這個社群是世界性的。現在世界上每一個地方都有這些課程的社群。上這種課的時間很有彈性，只要精神狀態很好、自主學習能力很強，想要上的時候，就可以來上，就可以得到最好的效果。

這整個數位學習的機制是非常成熟的，整個後臺、整個機制的確是花了非常大的力氣，在一個課程的內容及學習、學程上的安排，更是難得。這個部分因為我之前都有做詳細的研究，但要講很深需要很長的時間，大家有機會可以找一些資料看一下。

Re-Invent Marketing——Marketing 3.0

整個環境變化的邏輯是 TBB。TBB 是從技術（Technology）、行為（user Behavior）到模式（Business model），這是目前整個世界在創新或者是在發展比較重要的三股力量。這三股力量衍生出一個最新的是 Marketing 3.0。因為弘法和商業行銷推廣關係很密切，所以叫做 Marketing 3.0。Marketing 3.0 的核心精神，我相信以前可能佛教



團體從來沒有人討論過這件事情，我自己在接觸之後，就覺得這個和真正面臨第一線弘法的人，有非常大的關係。這是所有行銷推廣歷程的三個步驟：

Marketing 1.0——Product 產品至上

第一個階段是把產品做到最好就可以賣了。

Marketing 2.0——Consumers 傾聽消費者

第二個階段是要傾聽消費者，就是消費者需要什麼，要知道他要什麼，然後再去生產那個產品。

Marketing 3.0——Human Spirit 與消費者心靈共鳴

現在這個階段，是要與消費者心靈共鳴，要和消費者一起經營社群的意思。現在商業的邏輯，假如要推廣一個產品，不是和消費者說這個產品有多好，也不是直接問消費者要什麼東西，而是要和消費者在一起，一起玩、一起歡樂、一起做很多事情；在這個過程裡，讓消費者認識我的品牌和產品。

這個事情講得很抽象，假設今天有一臺攝影機 Nikon 要來做 Marketing 3.0，會怎麼做？要來推廣相機，不是講要共鳴嗎？要怎麼共鳴呢？原來推廣相機的人說這個相機光圈多少、解析度多少、快門，以及各方面廣角，都在討論這些東西；接下來聽消費者的需求，女性要輕一點、螢幕要可以翻轉。這些功能都有了，接下來真正的推廣不是這些，我們的弘法也不是在這些事情上面，也不是去講佛法可以讓你解除煩惱，都不是這些。要怎麼樣和消費者、和眾生在一起共鳴、在一起參與，在一起 engage，怎樣做這些事情？Nikon 拍攝的影片中，丟了一個叫「I AM ...」讓

大家來填，像拍了照之後，你可以填「I AM MARCO POLO」、「I AM A BIG STEP」、「I AM ALIVE」、「I AM PART OF THE WORLD」等。

現在賣東西要這樣賣，弘法要怎樣做呢？就是要設計一個題目，讓大家跟你一起參與，一起玩、一起去 enjoy 這個過程。Nikon 有講相機的功能多好嗎？不用也不需要這樣講，大家自然就會熱衷參與。Nikon 為什麼做這件事情？是跟網路有很大的關係。因為有了網路，網友可以上傳自己的照片，可以自己下一個 slogan；Nikon 把影片編輯好之後，上傳到網路上。這部影片已經被看了五千多萬次，而它有花一毛錢在電視上打廣告嗎？沒有，但是推廣的能量卻是這麼大，這都是因為網路的關係。

再舉另一個例子，可口可樂怎麼做？這個短片在網路上大概也有兩千多萬次的點閱次數。同樣的品牌，現在的東西不會去講有多好喝，喝起來有多涼，甚至有多便宜，而是要想辦法把產品和消費者做連結；且更要想一個方法把佛法和眾生做連結；而這個過程是好玩的、有趣的，要讓他能夠有收穫的，且能夠利益他人。可口可樂其實是全世界最擅長做這種事情的，有很多範例，其中一個範例是故意做一臺超大的投幣機，一定要兩個人一起合作才能夠投幣，但是兩個人合作，只需投一瓶的錢，就會給兩瓶。你可以看見看不見，可以問我說這有什麼好玩？究竟來講，這沒什麼好玩的，但現在的人很苦、很悶，沒什麼好玩也覺得很好玩。我們怎麼辦？我們要把覺得不好玩讓它變得好玩。佛法是利益大眾的，不是用一些其他的角度，但還是要貼近生活面、貼切市場。我自己早期看這個東西也很糾葛，就是



這東西到底是這樣子嗎？現在學會一點點放下，要融入進去，就是在我看不起他之前，自己要先學會且要做得很好，不然憑什麼用那個位置看待這些事情，這究竟是來去自如的。

還有一個是航空公司的例子。搭飛機最辛苦的就是等行李，特別是在耶誕夜的時候。所以，航空公司就給旅客一個意外的驚喜。這就是帶給別人快樂沒有想像中的難，只是要怎樣用心去做這件事情而已。還有這個是我前不久幫誠品松菸完成的，在網路上我稱它為虛擬的新媒體。在網路媒介上，可以演繹的東西很多，是我們被原來的網站所限制住了，網路是什麼都可以做。我幫誠品松菸定義的新媒體就是用時間軸。因為誠品松菸活動很多，一進到網頁時，就用下面這個時間軸介紹它一整天活動內容。沒有人規定進來的網站，框架就應該是這種邏輯或那種形式。如果像誠品松菸這樣的形式，把每個時段的活動都列在這裡，五秒鐘沒動滑鼠，網頁就會上下退開所有選擇的功能鍵，讓你很輕鬆的進入這個媒介裡面。如果滑鼠稍微滑動一下，選單就來，所有選擇項目的內容或是所有的活動都在這裡面。

除了這個之外，我再做幾個讓大家能夠看見。我最近的一個 project，也是在網路做的，也是這樣的形式。一般人講的網站，對我來說它並不是網站。舉「左岸咖啡」做例子。前面我有講說兩個世界很重要，接下來希望我幫他思考左岸咖啡在虛擬世界到底應該怎樣呈現。第一是很強調怎麼泡咖啡；第二是我設定一些題目，如咖啡跟文學、咖啡跟音樂、咖啡跟電影，讓所有的網友上傳他們的故事，後面的背景就是法國左岸的背景；第三是去宣傳它所有的相關產品。做到這

裡還是覺得如果是喝左岸咖啡就只有這樣子，好像氛圍還不夠，於是我就再來回思考，「有沒有辦法帶喝咖啡的人去左岸喝左岸咖啡？」於是 I 提了一個很大膽的想法，「可不可以現在就從左岸送回來畫面？」因此我們就在法國左岸的一個咖啡廳裡租了一個角落，架了一臺攝影機，把左岸現場的畫面送回臺灣。這時，你就可以打開電腦，拿左岸咖啡邊喝邊欣賞左岸的風景。所以，網路是什麼都可以做到的。

最後一個例子，也是供大家參考的，這個例子還沒有對外公布，就是 101 要我們幫它規劃一個新的構想——怎樣讓一個網路媒體能夠活起來？原來的 101 就能夠很功能性的介紹整個大樓，但我希望能夠把所有的社群 involve 進來。這些東西都是 interface，但都會影響每一個和你接觸或交流的人。每一個介面、每一個角落、每一個字的大小、每一個字的顏色，跟注重實體的一棟大樓的一個樓梯的轉角需不需要有燈、一個進門大概要多寬，是一模一樣的道理。但我們有用這樣的態度去注視它嗎？包括把整個 101 作一個完整的介紹。

弘法如何面對網路新時代？

最後，回來說弘法。面對網路新時代，不只是弘法，對每個產業也都是很大的挑戰。如果你問我，我會覺得弘法者更勝。對於網路新時代，沒有一定要搭上這班車，沒的選擇，也一定要非常積極的面對它，讓正法得以延續。

非常抱歉耽誤大家一些時間，如果在簡報的過程裡有任何不妥或者對大家不敬的語言，請大家多多包涵，今天的報告就到這裡，謝謝。



問題討論

【問題 1】

關於賴總經理提到要「看見看不見」，若針對數位學習的未來，要看見看不見數位學習的著重點，是在課程方面互動或是學習？依您的看法會聚焦在哪裡，而且也是最需要特別加強的部分。

【回答】

這個問題太好了，剛好補充我漏掉最大的一段。這個講起來可能不禮貌，但還是必須這樣說，就是對在座的各位來講，可能都必須做一些調整。過去我們大部分的時間都是面向內容、課程、佛法。因為我是媒體業者，過去整個思維都是內容，只知道做內容。傳統媒體接下來就會消亡，報紙會不見、電視會愈來愈衰退，但這個關鍵在哪裡？如果你問我，我通常都會講比較核心解決的方法，就是必須從面向內容移轉到面向用戶。

剛剛問的是，從看見看不見這個角度來談數位學習，我們還有什麼看不見的？如果只有一件事情，我希望跟大家分享的是，要面向用戶，就是到底使用者是誰？用戶是誰？他們現在用什麼方式在學習？願不願意學習？學習的目的是什麼？我需要用什麼方式跟他們溝通？過去媒體是高高在上，我們做媒體的，就是我播你看；現在不是了，現在所有互聯網的邏輯跟思維，是你要送到我手上，像在網路購物，按下去之後，就寄到我家。所以，在網路的邏輯，是必須把 content 或者是 product delivery 到 user 的手上，才算是真正完成這個動作、這個工作。過去傳統的環境裡，做學習、做教育的人，是面向內容，專心把課程做到最好，把教育做到最好；學生呢？我不知道啊！他要來上就來，他不來，我也沒辦法，我已

經盡力了，已經把課程做到最好了。No！這是 1.0！我們要改變啊！就是做完課程的時候，要回來想這個用戶或者面對的學生要什麼東西？他在哪裡？他用什麼東西來看這些？我可不可以每天早上、每天晚上睡前送給他一分鐘的課程？現在中國大陸就是這麼做，他們手機裡面通常有一分鐘的內容。這就是把內容做完了之後，還要去思考怎樣把內容送到用戶端。送到用戶端不是送進去而已，也就是內容做完了送給用戶，他沒看還是沒用。像我的手機裡至少有 50 本雜誌，但真正看的只有 2 本，送給我沒看還是沒用。所以，我們現在面臨很大的問題，是數位學習我們都可以做，但是做完了會找不到學生。學生上完一堂課、兩堂課就沒來，或者他根本就沒來。那麼問題在哪裡？如果還是說課程做這麼好、平臺技術這麼好，什麼技術都不是問題，這些都不是問題，他們不來，我也沒有辦法。不能這樣思維啊！現在要轉個彎，互聯網的邏輯我說過了，我們現在正從工業到網路的革命，現在在中間，左轉是工業，右轉是網路，這邊是做好內容，這邊是要面向用戶；做好了內容之後，就要回來看用戶。所以，我說現在的數位學習，其實已經是鐵人三項了。以前運動會都只是比賽跑就賽跑，比游泳就游泳；現在不是，現在數位學習又要會賽跑、會騎腳踏車、會游泳，三項都要很厲害。所以，數位學習就是要做課程很厲害，也要知道用戶在哪裡，以及怎樣把課程內容送給他看，最終還要有學習效果。做數位學習的目的是什麼呢？就是做完了這個，還要讓他有學習效果，最終能夠達到我們想要的目的。這個要 end to end total solution，都要做起來、把它承攬起來，就是要這麼勇敢。



補充這個是非常重要的部分，就是數位學習當下的關鍵，必須從面向內容轉移到面向用戶。

【問題 2】

延伸第一個問題，當我們面對用戶時，發現用戶的差異很大，在這個不同的差異，依您的看法，該如何去分配？比如說老中青使用媒體的技巧完全不同，用戶的差異應該如何掌握？

【回答】

我剛剛有講觀自在和行深。「觀」已經很徹底看到這個問題，就是用戶差異性很大，從很熟悉這些數位載具到完全都不懂的老菩薩都有，在學習過程裡，我們應該怎麼做？沒有太了不起的方法，如果是我在面對這個問題的時候，我會想我在哪裡，要先看有什麼資源。如果我手上沒有特別大的資源，或者沒有太多的能力去做這個，是不是回來照顧老菩薩這一群，也是功德圓滿。如果我有能力，能夠往前走一點點，或者希望能夠延續，像我的投影片的最後一句話——讓正法得以延續。我有沒有能力去找到一些資源，累積一些人脈，找到一些人才做一些事情，往未來做一些事情，因為未來的事情是很重要的。如果從大環境來看，我以現在自己在這裡的環境來看，如果你問我，我會想盡辦法去做未來的事情，因為未來的事情現在很少人做，但是未來又是那麼重要。所以，我們應該什麼事情都放下，集中精神做這件事情。因為你會發現，自己往回看，過去十年我沒有做什麼事。我最近出去做分享的時候，都說我們能不能用十年來做一件事情，規劃一件值得用十年來做的事情。綜觀臺灣人太短視了，太多事情都用很短的節奏來看。如果用我個

人的環境來評估，我會拼命用盡全力去做一件未來的事情，目的是延續。當然每個人的環境不同，有些人在他的環境條件下，這個工作根本是做不成的；如果硬是逼著他去做，效果肯定不是那麼好。如何找出一個折衷的好方法，就是思考在你的環境做哪一件事情最適合。當然，剛才提到大部分是鼓勵大家，請大家盡量往前看、向未來走，因為我們真的快要搭不上那班車了！

【問題 3】

在過去幾年之間，開始逐漸地理解到 Apple 在語音網路上，做得非常成功，這和 Steve Jobs 有關係。他曾經企圖把各式各樣的軟體整合在一起。因為 Steve Jobs 的想法，製造許多「不可能」。對於微軟工程師思維的那些技術，雖然還有很多技術上的問題需要克服，但我知道可以逐漸用 Android 完成這件事情，而且也可以跟 Apple 競爭。我對您的 Marketing 3.0 印象非常深刻，所以想聽聽您在這方面的意見，讓我們的學習進入到 Marketing 3.0。

【回答】

提到 Apple，讓我想到還有一個觀點可以和大家分享。Redefine 這件事情在現在很容易發生，就是重新再去定義一件事情。Apple 把手機重新定義了，原來的手機就等於電話，電話最重要的就是按鍵，iPhone 把手機顛覆了，變成是一部穿著手機衣服的電腦。第一個是說 iPhone 把手機顛覆了，把原來最重要的鍵盤拿掉，而手機等於電話等於鍵盤，它把鍵盤拿掉了，然後把電話這件事情變成是手機裡面的其中一項。這個概念也一直讓我想像，我們在佛法很多的行為過程，有很多



東西是可以藉由現在的技術——就像剛剛講的 TBB, Technology change behavior——來改變。我們讓它有一個重新的定義、重新的角色，讓它有再進化的機會。

至於問到 Apple、Android，有兩個角度，一個是從消費者的角度來看，這個端視你自己怎麼看這個設備對你的重要性。就我個人私領域使用上面來講，我是真的很「通話」，很溝通性質的，就只是用來發短訊而已，沒有打電動玩具，也沒有聽音樂，更沒有做什麼其他玩意兒。但從研究的角度來講，我必須有其他三支手機，每一支都要做很多事情。也就是從消費型的角度，是看自己的需求，就像 iPhone 5S 要兩萬多元，現在還是缺貨。針對永遠是缺貨這件事情，換另一個角度來講，剛剛講面向用戶。如果有需要，我可以提供臺灣使用 Android、iPhone 的數字；我每一個客戶的後臺，每天有多少人用 iPhone、用 Android、用 Samsung 上來，用什麼手機上來，我們都有數字，都很清楚的看到用戶現在正用什麼樣的設備、在什麼樣的環境裡面跟我們做溝通，我們也要想辦法跟上這個潮流去服務他們。所以，這是從兩個消費者角度，由自己決定你需要什麼。從服務性的角度來看，你一定要跟上，因為我的態度是，我就是服務這件事情，要把這件事情做好；我要 deliver、要弘法，把這件事情做到位，那麼就看看現在有什麼，我就要去符合這件事情。

【問題 4】

剛剛提到 Coursera 的部分，未來的數位學習應該會再持續發展。在互聯網裡面，把全球圖分成虛擬世界和實體世界，發現兩者疊合的時候，有一些實體世界其實是不會有網路，可能是比較

落後的國家或是一些地方。像美國 CNN Heroes 裡有個退休的黑人女性，她將退休金投資行動電腦車，讓孩子在貧窮的地方一樣可以使用到硬體，這是她比較注重硬體的部分；還有剛才提到目前大家對於軟體的投入，像 20 萬做一個網站覺得貴。我的問題是，針對學習這個部分，您認為現在臺灣的環境裡，要怎樣分配資源，去看待現在到底要針對硬體，還是軟體的部分？

【回答】

學習的硬體面向可能有很多，因為整個硬體設備涵蓋的範圍很廣，從拍攝到整個部分，我的建議還是會盡量往高標準走。因為現在整個大環境的變化太快了，像現在拍攝才剛使用 HD 而已，已經又有一種 4K 出現了，它是比 HD 的機制好上幾倍。它已經在發展，中國大陸也有一些電視機已經 ready 這樣的設備。當然，我們不是一味的或者沒有方向、沒有目標的往高標準規格去追，但是必須做到一定的階段。我們現在看很多佛教的內容時，會發現品質就是差一點點、這個地方就會不好一點點，為什麼不能跟外面的商業機構做的產品或在做推廣的時候，有同樣的邏輯、同樣的思維、同樣的品質要求呢？所以，從硬體來看，從製作面來講，我希望能夠好一點。第二個是從臺灣的大環境來看，大概不用太擔心 End user 硬體的載具。臺灣的環境其實已經很好，從我們服務臺灣的客戶身上看到，在硬體使用上是非常成熟的。

【編者按】本文為 2013 年 10 月 12 日「佛教與數位學習發展研討會」專題演講之錄音謄稿，經編輯組整理，講者審閱後刊載。

