

目 錄

壹、「公共政策與管理知能」領域

- 金橡獎 · 食品安全恐慌—哪裡出了錯？【王仁助】 1
- 銀橡獎 · 整個人事，都是我的 AI 辦公室—我讀
《穀倉效應》的發想【江心怡】 12
- 佳 作 · 眺望想像與現實的邊界—《穀倉效應》
讀後心得【石璥豪】 24
- 縱橫天下，惟風地觀—《觀察的力量》
閱讀心得【陳育祥】 36
- 翻轉食安危機，再創風險契機—我讀
《從土地到餐桌上的恐慌》【梁婉媚】 48
- 民以食為天，新女媧補天—《從土地到
餐桌上的恐慌》讀後感【余宗儒】 62
- 跨部門創新合作與大數據思維運用—
《穀倉效應》專書心得【謝政峯】 77
- 努力、團隊、成功—《團隊，從傳球開
始》讀後感【楊芷寧】 94
- 絶處逢生的小行動大改變—《天翻地覆
：資本主義 vs 氣候危機》讀後感【蕭宜程】 106

· 門，開在哪裡？—《觀察的力量》專書 心得	【黃慧芬】 118
· 累積養分，追求卓越	【古宛娟】 128
· 豁然開朗的新境界—《團隊，從傳球開始》讀後感	【林基興】 140
· 《穀倉效應》讀後心得報告	【王海松】 150
· 如何打開公部門中的穀倉？—《穀倉效應》讀後感	【郭正源】 161

貳、「自我發展與人文關懷」領域

金橡獎 · 《西方正典》—領航經典之海的傳教戰船 ..	【張瑋麟】 173
銀橡獎 · 基本無害—在二十一世紀面對《西方正典》中的衛道焦慮	【侯京吾】 183
佳 作 · 亞洲的海權實力競技場—《南海》讀後感 ..	【陳永川】 192
· 正己正人，厚德載物—《品格》讀後感 ...	【蔡旻青】 204
· 《走路，也是一種哲學》讀後感	【蕭湘玉】 215
· 浪花淘盡歷史，南海的變與不變	【徐遠明】 225
· 浮生若夢，塵世天堂—我讀《近鄉情悅：幽默大師林語堂的臺灣歲月》	【馬菀萱】 234
· 履歷要你以成就征服世界，悼文是以你的美德感動別人—閱讀《品格：履歷表與追悼文的抉擇》之有感	【康仕楷】 242
· 品格—履歷表與追悼文的抉擇	【許移綻】 252

- 唯有學會死亡，才能學會活著—《凝視
死亡》閱讀心得【周倩如】263
- 下山規劃—《凝視死亡》閱讀心得【王煒平】273
- 燃燒生命之火—《凝視死亡》讀後感【鄭孟秋】284

參、「年度推薦經典」領域

金橡獎 · 《槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》

- 讀後感【黃季元】299

銀橡獎 · 貧富強弱天註定？—《槍炮、病菌與鋼

- 鐵》讀後感【陳毅陽】311

佳 作 · 從小歷史到大歷史—《槍炮、病菌與鋼

- 鐵》讀後感【孫國蕙】321

· 洞察生活美學，提升心靈境界—剖析《雅

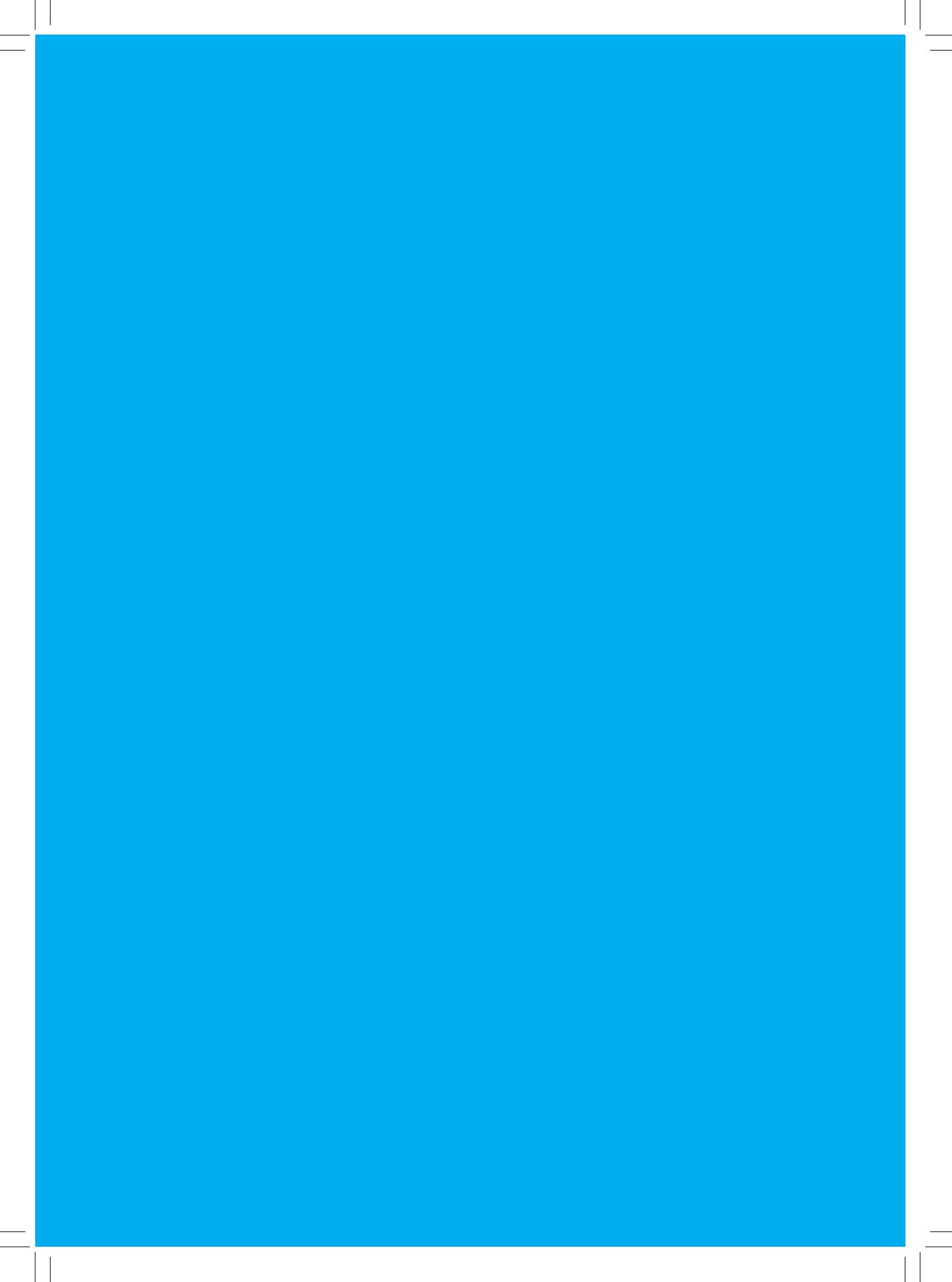
舍小品》寫作特點思考時下「網路社群」

- 之經營策略【徐健麟】331



目
錄

壹、「公共政策與管理知能」領域



食品安全恐慌 — 哪裡出了錯？

【金椽獎・王仁助^{*}】

壹、前言

民以食為天，食品是普羅大眾心中的大事，不幸的食品安全風暴近年來在世界各地肆虐。全球化讓食品供應鏈愈發複雜，需要政府建立全新的監管制度，2013年民眾票選「假」字為年度代表字，2014年則換成「黑」字，說明臺灣社會不時籠罩在食安風暴疑雲之中，多年來的教訓，似乎沒有改變任何事情，除祭出嚴刑峻罰外，一樣是廠商黑心、政府失能、媒體不公及民眾理盲。

本書點評政府為經濟犧牲民眾食的安全，但「笨蛋，問題在經濟」嗎？直覺式、單向式及漫罵式的思維很符合網路世代，就「風險管理」而言，面對高度不確定、渾沌又動盪的時代，任何「零風險」的保證只是媒體語言，或忽視風險是動態的單向思維，人類社會並不存在「絕對安全」和「零風險」，再好的風險管理只能降低事故發生的機率，無法保證不會發生。

食品安全應包含在科學證據支持下的風險評估、透過風險管理作為政策基礎及利用資訊交換達成風險溝通三大層面，需不斷更新及廣泛收集彙整資訊，依證據嚴謹而科學地評估，避免先入為主的偏見造成判斷或決策天平的傾斜或溝通之障礙。食育及農育是風險

* 國軍退除役官兵輔導委員會武陵農場組長。

管理及溝通重要環節，食品安全每個環節及每個人皆責無旁貸，否則，類似的事不會是最後一次。

貳、重點歸納

一、風暴：全球與在地共織下食品安全議題

臺灣和全世界各國的食品安全都面臨此外患（劣品進口）及內憂（在地汙染）的問題，因食品的原料來自全世界各地，如美國牛肉含狂牛屠體的普里昂蛋白（Prion）、含放射性物質的日本核災食品…等，另一方面，民眾意識到環境保護的成本支出正悄悄的轉嫁到食安成本上，如鎋米、戴奧辛蛋…等已從土地爬上餐桌。

二、恐慌：從土地到餐桌

食品造成之集體恐慌症範圍從土地到餐桌，問題的源頭不外乎國際貿易（如美國牛肉、三聚氰胺、瘦肉精）、環境汙染（如毒／鎋米、綠牡蠣、戴奧辛蛋）、經濟成本（如地溝油、山水米摻假）、食品工業（如塑化劑）及用藥（如孔雀石綠石斑魚）等 5 類，作者認為是「制度破壞信任」所造成，過去主要原因是缺乏管制機制如檢驗方式、檢驗標準，乃至於生產方式、製程和認證等等，在「無管制到有管制，從有管制到把問題藏起來」中，政府不斷「學習」忽視及無知，當抗議和抗爭時才被迫「知道」及設立更嚴的法令。

三、糾葛：風險與利益

在風險與利益的天平不斷折衝下的食品安全，混雜著科學爭議、產業發展和國際貿易強權之間的關係糾結，臺灣處於市場較弱勢的一側，食品安全在各方持續角力，當政府喊著「拼經濟」，黑箱決策讓民眾無法信賴，造成食品治理的重重

阻礙。可惜，政府始終沒有把基本功（如國人每日攝食量調查等）練好，缺乏科學證據，除在面臨市場開放談判壓力難以招架而節節敗退外，也難以取信於民。

四、溝通：集體恐慌到公民覺醒

食品風險溝通是本書最重要的觀點，作者在 2006 及 2013 年進行跨年調查及比較發現：63% 及 64% 的民眾認為政府未充分傾聽民眾意見與讓民眾理解，相較 2006 年及 2013 年民眾對政府資訊信任呈現赤字，民間專家「對抗論點」及「跨領域批判」意見更能受到大眾青睞，從集體恐慌到食安自己救的公民覺醒，顯示企業與政府的「食安風險溝通」全面崩盤。

五、解藥：啟動預防性原則及恢復公眾信任

本書提出「啟動預防性原則及恢復公眾信任」，作為治癒食安問題的解藥，在面臨全球連動如此強烈、科技如此複雜的情況下，由技術官僚及食品安全專家所建立的治理模式必需做出相應的調整，即需要大量的「參與性知識」來對抗日漸複雜的社會情境，參考「世界自然憲章」等決議將「預防性原則」納入食品安全治理，揚棄易隨政治操弄的短線決策、實證主義決策及管制控制計畫，應引進強化食安風險溝通如參與式、互動式、全社會（科技與社會）的治理制度，貿易競爭或食品安全都關乎社會分配與風險分配的議題，誰將是最大獲利者的選擇，評估過程需要透明讓社會參與，政府才能重拾公眾信任。

參、專書評價—從土地到餐桌的恐慌

本書故事線從全球貿易觀點拉起，糾舉近年來食品重大爭議事件，認為全社會（科技與社會）參與及預防性原則是根除食安問題的良方，並點評政府施政上的瑕疵如隱匿資訊及未能及時作斷然處

置等，文筆流暢論述鏗鏘有力，但留有下列爭議：

一、內容缺乏公平報導

英國哲學家休謨（David Hume）在人性論中說：世界什麼事都以拿來爭辯，而在這些爭論中，並不是最有道理的人占上風，而是最會說話的人。政府在食安爭議利用科學佐證反覆驗證，所耗時間常被指稱隱匿或拖延，本書缺乏如政府及食品專家方面的想法，誠有不公平報導之嫌。在歷次食安事件的公共辯論中，政府及其專家們審慎但缺乏激情的理性結論「很飄渺，好比晚上的幽靈」，難被大眾青睞。

二、食品安全概念的混淆

從歷年重大食品事件中發現，摻假、魚目混珠及濫竽充數是最常見的爭議，本書將食品消費詐欺事件與食品安全議題混為一談，消費詐欺事件常被冠上「黑心食品」或「毒OO」，誠如孫寶年教授在所言「把食品安全與跟消費（詐欺）、經濟犯罪等誠信問題混淆，才讓我們有一個錯覺覺得食品很不安全」。真正的黑天鵝（影響健康的食安問題）並不多見，所謂黑天鵝是指那些極為罕見意外事件，在發生前沒有任何前例如塑化劑，因其發生對認知的反衝擊太大，直覺受錨定效應（Anchoring effect）影響後，大眾的直覺讓集體生活陷在錯誤的食安恐慌之中。

三、忽略媒體炒作和民眾盲從

媒體是第四權（監督權）是與公眾溝通最重要的管道，臺灣資訊傳播快速，民眾很容易受到媒體報導食安問題而左右其消費意識，但媒體沒有挑動公眾心裡的「支持」及「對立」，製造出來的新聞就欠缺話題性，收視率及廣告費自然就下降，以 2013 年「牛奶駭人」為例，雖後來證實為烏龍事件，只見

媒體深感抱歉，不見賠償酪農損失。當「常民知識」只剩盲從媒體報導及懶人包分享錯誤認知，SNG 車在出事的廠商四週特寫糾紛的鏡頭，只會製造社會的疏離感。

本書忽略檢討媒體為社會公器，仗著言論自由及公眾有知的權利當護身符，在食安問題發生時，未以客觀的角度來提供民眾食品安全的資訊，那些食品是安全的？如果吃到或買到問題食品該如何解決等資訊，當民眾反感政府食安問題時，卻不擔憂「媒體製造業」誤國，政論節目長期似是而非的對抗論點或民粹言論充斥蠱惑人心，恐怕才是集體性恐慌的源頭。

肆、心得啓示

從土地到餐桌有太多未知，民眾恐慌實所難免，媒體渲染所造成集體性恐慌，政府在維護消費安全及產業發展中拔河，在輿論風向球中迷失，食安風暴是潘朵拉的盒子或是阿拉丁神燈，如何從中省思類似風險情境，身為政府一員如何讓民眾免於恐慌，甚至能掌握先機做出逆轉勝的決策，是每個公務員的必修課程。

一、風險評估啟於科學證據

食品安全的風險評估，牽涉到「暴露劑量」及「暴露時間」兩個重要的科學證據，但食安議題發生時，對抗論點及跨領域批判的專家們常常會在媒體上恐嚇民眾：「攝食過量，會導致……」或「長期食用，會導致……」，卻未告訴民眾「吃多少」叫過量？「吃多久」稱長期？以食鹽為例，2013 年女嬰綿綿加鹽奶粉致死案，才讓民眾意識到所有物質高濃度時都有毒，即便食鹽是一般認為安全的食品添加物（GRAS, Generally Recognized as Safe），成年人吃下 180 公克食鹽則可能死亡（以 LD50 來推論），只要劑量稍高，就有急性中毒甚至死亡的風險，反之，媒體名嘴未曾告訴民眾：每天吃毒 OO 數「噸」且

要連續吃 20 年，才會導致生病。臺灣專業法規標準如農藥殘留標準通常是最嚴格、最保守的態度把關，在科學基礎上把可能帶來的風險降至最低，可惜民粹及過期科學將可承受的風險無限擴大變成主流意見，媒體討論的內容不是科學專業與論證，而是操弄民眾內心深處對官商勾結的恐懼心態，從土地到餐桌上的恐慌往往是自己嚇自己，茶葉氟派瑞及蔬菜中硝酸鹽事件，即是假民主與偽科學凌駕科學專業的具體例子。

（一）茶葉用藥氟派瑞：科學與民粹的爭議

2017 年 3 月 15 日衛生福利部與農業委員會聯名公告修訂防治茶赤葉枯病的殺菌劑—氟派瑞（Fluopyram），經過科學證據的審查及研究，在茶葉上訂定之殘留標準為 6 ppm，皆在安全總量管制下，距離安全的量還有 100 倍的空間，反對方質疑是否會影響出口與民眾健康，在民代及輿論壓力下衛生福利部食品藥物管理署不顧專家會議的安全可行結論，仍決議暫緩實施新標準。

國際間氟派瑞每日最大安全攝取量，每人每公斤 0.01 毫克推算，若氟派瑞在泡茶過程中若會溶出的話，60 公斤成人每日要喝 100 克以上的茶葉，才可能超過安全攝取量，事實上，氟派瑞為脂溶性，日本的研究資料對水的溶解度是 16 ppm，這個數據表示幾乎是不溶於水，農委會也曾做過試驗，施用過氟派瑞的茶葉取 6 公克用 300 公克的沸水反覆沖泡，茶水的浸出率（brew factor）約 0.012 ppm，換言之，正常人根本吃不到危險劑量，泡茶後也難以溶出，撻伐茶葉中容許氟派瑞 6 ppm 檢出量實在令人遺憾。

（二）蔬菜中的硝酸鹽：是敵人還是朋友

科學跟食物一樣也有保存期限，舊結論可能被更嚴謹的新研究推翻，2011 年起 NGO 向行政部門施壓要求

訂定蔬菜中硝酸鹽含量標準，指出蔬菜中含有過量的硝酸鹽可能會導致藍嬰症或變性血紅素血症，甚至增加某些癌症如胃癌發生風險，此硝酸鹽被誤解造成之「硝酸鹽困境（nitrite dilemma）」已逾 40 年的歷史，但其已被推翻，因從 1998 年諾貝爾生理醫學獎頒給發現一氧化氮的穆拉德（Murad）等後，眾多研究表明硝酸鹽本身並無毒性，美國心臟病學會認為硝酸鹽在維持人體健康中扮演重要的角色，甚至倡言將其列為營養素。

人們口腔中每天至少產生 175~700 mg 的硝酸鹽，遠高於總攝食量，卻未發現變性血紅素症。1960s~1980s 年代硝酸鹽、亞硝酸鹽和亞硝酸胺的動物毒性研究認為其有致癌作用，但近期國際癌症研究署則認為硝酸鹽、亞硝酸鹽會導致動物癌症，缺乏足夠的證據力。換言之，若拿著過期或被強烈質疑的研究結果向政府施壓要求制定標準，好比周星馳電影「拿明朝尚方寶劍，斬清朝的官」荒謬可笑。

二、風險管理衍生決策基礎

環形監獄（Panopticon）是英國哲學家邊沁（Jeremy Bentham）的構想，讓每一個囚室都對著中央高塔，有一個朝向中央高塔的窗，透過 360 度無邊界的過度監控，其結果將導致社會的癱瘓，特別是原物料相當複雜的食品，以最簡單的番茄炒蛋而言，如果需要檢測安全才能販售，蛋要檢測大腸桿菌、沙門氏菌等微生物，番茄要檢驗 310 項農藥殘留，當檢驗完成這道菜也餽了。

美國國家航空暨太空總署（NASA）與陸軍研究室在風險管理的基礎上，開發一種以科學為依據，從預防的角度來降低危害風險的產品以供人類使用，保證加工系統流程的食品

安全管理系統稱之「危害分析重要管制點」(HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Points)，簡單來說，就是依照風險高低只抓最重要的點管制，此系統首先被於太空食品的製造上得到卓越成效。

從食安風暴中，主政機關在盲與忙之際確實犯了風險管理的大忌，即視盲（忙）及腦盲（忙）—視盲，看不到風險的變化；腦盲，分不清風險的結構。以 2017 年 4 月的戴奧辛蛋為例，2005 年就曾發生，汙染同樣來自彰化縣，但 12 年過去可曾改變？小小的一顆蛋分屬環保署、農委會及衛福部管理，分類系統過度僵化，官僚部門間缺乏溝通宛如一座座穀倉，政府內部團隊把資訊扣在自己手上，讓穀倉效應變得根深柢固，可能因此看不見風險及美好的機會。食品安全的風險管理不是單一機關可以獨立完成，解決之道在打破長久以來的穀倉效應，誠如協助彭博市長打破紐約市政團隊穀倉效應的重要成員—福勞爾斯說：「我們不見得需要大改變，只需要把資料整合起來，加以思考。」

三、風險溝通達到資訊交換

食品安全事件透過科學化風險評估及風險管理後並不複雜，其複雜性源自大眾的認知，因為此食品議題最核心的根本是一發自內心的恐懼，食品安全影響層面大，涉及理性、感性及法律的多重面向，因此風險溝通的重點在於克服大眾的恐懼但也讓人生活在恐慌之中，誠如本書所說政府從來沒有花心力和社會溝通。

芝加哥大學桑斯坦教授說，人對事情的瞭解與恐懼程度有關。當人們面對危險渾然不知時，根本無所畏懼，認知是一知半解時就容易感到害怕，但中央研究院副院長曾志朗教授認為，臺灣社會輿論的形成太過倉促，迅速、不經思考的思維模

式，已凌駕在緩慢理性思考之上，很多時候不是靠證據溝通，這也是臺灣社會被批評「理盲又濫情」的原因。

麥克阿瑟將軍說「溝通的目的不在增進彼此的瞭解，而在避免誤解」，政府施政不能獲得民意認同首要原因在「資訊不對稱」所造成的誤解，決策部門不熟悉風險溝通方法，忽視民眾當下的感知及感受，周桂田教授認為，由告知、傾聽、言說和影響依序建構的社會脈絡或集體社會學習過程中，若政府部門無法在啟始階段清楚講明立場、概念和理由，就會衍生出民眾不信任與後續的反彈。

理盲是人類大腦本來就不善解析複雜的事務所致，目前政府風險溝通最大的問題是一不夠「簡單清楚」。首先，要有強而有力的理由，其次是可靠性如案例說明，最後是感性的態度包含同理心、同情心或理想，可惜目前政府對民眾或媒體的溝通，往往是列舉一堆數據企圖說服民眾，但往往民眾卻是有聽沒有懂。

四、掌握先機逆轉風險

面對食品安全議題，世界各國皆認知到預防勝於治療，啟動預防性原則的改革是必要之手段，如美國總統歐巴馬在2011年簽署生效的「食品安全現代化法案」(Food Safety Modernization Act)，其重點在於將風險管理的思維挹注到食安之上，重點從解決已發生的問題及事後防堵，轉移到預防問題發生上，強制要求從農場、運輸、倉儲、生產加工、餐廳、賣場等在食品供應鏈上每個環節的所有業者，從風險管理的角度，制訂一套預防性的食安監管計劃。英國政府則準備仿效荷蘭、丹麥等國的做法，在食品標準局（Food Standards Agency）之下，成立一個「食品犯罪調查小組」（Food Crime Unit）賦予類似情報局和警察一樣的情報蒐集和犯罪偵查權

力，並逐步建立一套食品犯罪防制措施。

改革，誠如義大利的政治哲學家馬基雅維利 (Michiavelli Nicolo) 所言：「沒有什麼比站在引入新秩序的浪頭上更難以應付，更生死未決，更危機四伏的了。因為所有舊秩序的受益者都是他的敵人，而所有可能從新秩序獲益的人都是他冷淡的支持者。因為他們要到真正嘗到甜頭才會相信，這部分是由於人的多疑本性。」如果只有思考而沒有行動，這種思考不會產生任何效益，站在多變浪頭上的公務員，需要長官和同僚的支持與鼓勵。

伍、結論

食物從土壤到餐桌是一條漫長的食品供應鏈，過程中充滿著各式各樣的風險，使得學理上認為不可能有「零風險」食品的存在，面對這些層出不窮的食安事件，只能在科學基礎上進行風險評估及風險管理，將所有食品危害的風險降低至可接受或安全容許範圍。但「食」字拆開就是人及良字，換言之，食品製造是良心事業，「人良方為食」，唯有善良的人心所製造出來的東西才能被稱為食物，退步言，食品安全是動態的風險，若人心無法「誠實」恐難有「誠食」之時，臺灣的食品安全不可能單靠政府的管理就能達成，公民覺醒投身監督及自我保護，認知到每個食品應有其合理的價格，能具備正確的食品衛生觀念與養成均衡飲食習慣，任何食安未爆彈爆發也得以趨吉避凶。

參考文獻

1. 王介亘，馬士元，姚大鈞，施正屏，李宗勳，王央城，黃丙喜（2014）。動態風險逆轉：避開決策陷阱，成功逆轉風險。臺北市：商周出版。
2. 周桂田 & 徐健銘（2015）。從土地到餐桌上的恐慌：揭露與理解我們的食品安全到底哪裡出了錯。臺北市：商周出版。
3. Tett, G. (2016)。穀倉效應：為什麼分工反而造成個人失去競爭力，企業崩壞，政府無能，經濟失控？臺北市：三采。

整個人事，都是我的 AI 辦公室 —我讀《穀倉效應》的發想

【銀橡獎 · 江心怡 *】

壹、前言

鳳凰花開，驪歌響起，一群即將成為社會新鮮人的畢業生還在努力維持以學生身分在台下乖巧地聽講，掩蓋不住將擺脫學生身分的悸動在空氣中瀰漫著，正等著學士帽的帽穗下一秒被撥到左邊，不言而喻的喜悅伴隨著額頭的汗水微微的滲了出來，當電視台正轉播臺大的畢業典禮時，曾經的我也是，期待跨出校門自己能獨當一面，未來的憧憬像美麗的泡泡飛揚著，畫面帶到李開復的畢業演說，他有條不紊的娓娓道出 AI (Artificial Intelligence) 時代來臨，開門見山的表示未來將有一半工作被取代，要讓台下的畢業生了解這個世界科技日新月異的驚人速度，聽完演講，「你，做好準備了嗎？」是每個台下的畢業生捫心自問了一遍的問題，跨出校門將面臨的衝擊，語畢，他要畢業生去反思未來的自己將在 AI 時代中佔據什麼樣的位子。

關上電視，目光凝視著書桌上的《穀倉效應》，如同近期出現各式各樣的「效應」，「穀倉」取其字面意思衍生出「分工」的意涵，一本探討分工壞處的書？勾起我的好奇心，讓我反思在政府機關內服務的自己，身為幕僚的人事單位，業務的慣例性促使一個個「穀

* 衛生福利部科員。

倉」分工的運轉，第四次工業革命人工智慧的崛起，它即將深遠地影響全球各地經濟企業及政府，行政文書作業在未來更列為被人工智慧取代的業務之一，不免要思考政府為應趨勢未來將再次組織再造員額調整，「國家改革，準備好了嗎？」政府幕僚人事單位又該如何破除內憂（穀倉）外患（AI）的困境，立身在這世代？以下將配合綜覽專書各章節後，檢視人事業務相關問題作探討分析如圖 1。

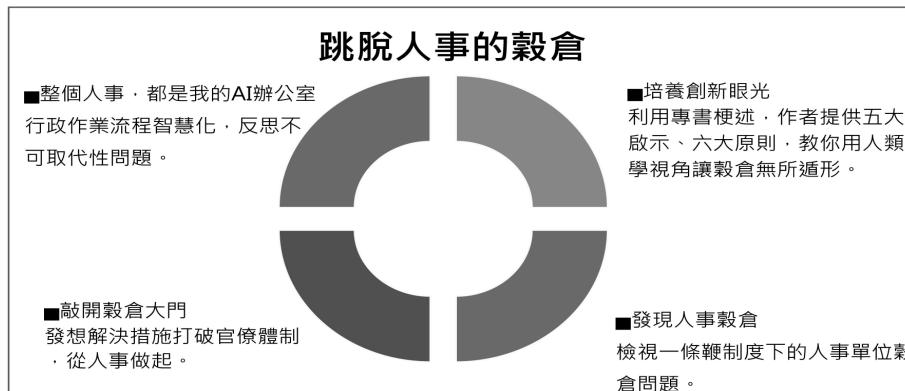


圖1 跳脫人事的穀倉
(資料來源：自行繪圖)

貳、專書梗述

法國大文豪馬賽爾·普魯斯特說「真正的發現之旅不在尋訪新景點，而在擁有新視野」，作者 Gillian Tett 提出 3 個深受穀倉所害及 5 個因穀倉獲益的真實案例如圖 2，作者章末綜整從 8 大案例中得到五大啟示：

- × sony：過度分工，減弱創新力道。
- × 瑞銀集團：分類系統錯亂。
- × 英格蘭銀行：經濟專家過度自信自己的專業，忽略金融系統的危機。
- 紐約市政府：辦公室空間開放，強迫員工攜手合作。
- 芝加哥警局：跳脫個人穀倉，科技業轉戰警界，也能學以致用。
- Facebook：透過社群實驗，打破階級和團隊的界線，不求效率，反而更有創意。
- 克里夫蘭臨床醫學中心：顛覆傳統的醫療分類系統。
- 藍山對沖基金：靈活運用策略，從受困在穀倉的對手銀行中獲利。

圖2 專書8大真實案例
(資料來源：專書書皮節錄整理)

一、啟示一

大型組織需讓團隊保持靈活彈性，本書第六章臉書公司利用黑克松活動鬆動階級，破除各團隊的界線，並透過空間設計讓同仁互相接觸交流，第七章中的克里夫蘭臨床醫學中心的空橋和臉書的廣場都有此功能，目的是避免自私排外的心態。

二、啟示二

組織需檢討薪資與獎勵機制，當人員報酬完全取決於團隊表現，造成各團體間彼此針鋒相對、獨善其身、不願合作，第二章的索尼公司和第三章瑞銀集團都有此弊端，相較第七章中的克里夫蘭臨床醫學中心打破「有醫才有賞」及第八章藍山對沖基金的合作薪資制度值得仿效。

三、啟示三

資訊流通的重要性，瑞銀集團和索尼公司因為各部門都把資訊握在手中讓公司面臨巨大危機，除了分享資料更要鼓勵大家解讀資訊，任何大型組織都要有人擔任翻譯的角色，了解許多不同的專業領域。

四、啟示四

嘗試新的分類系統，第七章中的克里夫蘭臨床醫學中心顛覆醫療分工心理地圖，照病人的感受來分工，而非照醫生的訓練來分工，避免分工過於僵化，加以改變有助激發創新，有助帶來寬廣視野。

五、啟示五

靠科技挑戰穀倉，第五章中破除警界過度分工的官僚文化，蒐集犯罪資料整合成單一資料庫，從資料中找出模式與關聯，統計成互動式地圖，預估犯罪的時間跟地點，用不同方式

替資料分類，測試不同的資料分法。

本書從第一章介紹以人類學照見穀倉，打破習以為常的分類系統與文化模式，且時常一心追問：為什麼？才能成功駕馭穀倉。不必是個人類學家，但究竟如何具備人類學家特質，本書也提供六大原則，讓我們能用創新視角看見，讓穀倉無所遁形：

- (一) 學會實地觀察，從微觀模式探究宏觀現象。
- (二) 以開放的心胸傾聽與觀察。
- (三) 著重全面探討，挑戰一般人不想談的禁忌話題或是無趣事情，對社會避談的議題感興趣。
- (四) 傾聽他人說法，和實際作為比較，著迷於理想與現實之間的鴻溝。
- (五) 比較不同的社會、文化與系統，找出不同社會群體背後模式，以嶄新的眼光反思自己。
- (六) 人類學認為人類生活不只有一種合理模式。

參、心得發想—鐵飯碗的神展開

一、政府機關穀倉層出不窮案例

(一) 案例一

中時電子報：「臺北市長柯文哲在詢問解決內湖交通問題的都審進度，發現各局處尚未送審，笑答：『臺北市政府最大特色就是分工不合作』（如圖3）。」

(二) 案例二

臺灣英文新聞：「拍攝『看見臺灣』的導演齊柏林近日不幸墜機失事，關於水泥廠開礦的環保議題再度被起底，各機關間不願合作、針鋒相對，環保署長要求做環評。但是經濟部卻強力作為，而且在亞泥礦權展延這

件事上，礦務局局長今年三月火速批准，然後申請退休獲准，造成軒然大波（如圖 4）。



圖3 柯市長：市府分工不合作
(資料來源：中時電子報)

圖4 官僚保守、政府失能
(資料來源：高成炎，臺灣英文新聞)

(三) 案例三

臺灣公務革新力量聯盟：106 年 6 月 21 日貼文「『無法自己』今天同 1 件事被股長，科長，老大交辦，分別理解出來的做法貌似有 6 種，過程中公文被退了 4 次，所以總共做了 10 次白工最後本案簽存，因為他局處已經執行了（如圖 5）。



圖5 無法自己
(資料來源：臺灣公務革新力量聯盟)

以上兩則新聞和一則實例，「分工不合作」一語道破官僚體制講求的是專業分工、層級節制、功績管理的標準化政府組織，亞泥議題在各機關間互踢皮球，政府行政效率嚴重延宕，讓不肖業者繼續圖利，在核符穀倉的特徵，官僚事件層出不窮，像打開俄羅斯娃娃般，穀倉不只存在於臺北市政府，更影響到全國各政府機關（構），公務人員慣性於此機制下運作，身受穀倉所苦卻不自知，根深蒂固的龐大官僚體制要改革並非易事，單點突破進而多元滲透，先從調整小螺絲的幕僚單位做起，擴充比照其他政府內部單位，瓦解官僚體制讓政府在競爭中立於不敗之地！以下將就考銓業務現行問題做建議，開啟另類眼神看人事。

二、發現人事穀倉

（一）考銓業務專業分工

除非機關小的人事室，在編制員額多的機關人事處（室）都以組編人管、任免遷調、考核訓練、待遇福利做分類，更有機關還設有心理諮商科，常有聞某長官終其一身只會做某項業務，此項分類雖有利同仁諮詢方便，但容易造成「本位主義」，致使科別間難以合作共事，且過度講求專業化將導致「受過訓練的無能」，一旦有新業務或是換了新環境即無以為適。

（二）層級節制的體系

上級經過嚴密的監督來管理下級，紀律性服從導致組織溝通阻塞，文書處理作業相較技術面作業來的容易，但卻發現事實並非如此，「容易」不等於「效率」，循例以前案當參考也會被修正，為求不被來回退文，承辦人僅能服從修改辦理，曾有面試長官提問：「你能接受被退文幾次？」扭曲的退文傳統建立在層級溝通不良之上，承辦人還沒從例行繁瑣公務間逃脫出來，如何期

待他以創新方式做業務？不僅浪費效率也不環保，犧牲無數的樹木也製造許多無法回收的釘書針。

(三) 依法行政負功能

如學者莫頓所言，嚴格遵守法規條文，會使法規條文本來是為了達到目的所使用的手段，轉變成具有絕對價值的目的，造成「目標錯置」的現象，使行事僵化缺乏應變能力，當遇到新案件時，人事法規多如牛毛，承辦人不僅要查法規還有相關函釋，法規沒規定的應本於機關權責站在同仁立場著想做出彈性判斷，非墨守成規不知變通。

(四) 永業化

固然是一種保障，卻也往往使得組織內的成員喪失爭取更完美理想的奮鬥精神，這是政府長久以來的弊病，當全臺灣最優秀的人才經過考試篩選進政府服務，鐵飯碗制度養成公務員怠惰心態，年輕有抱負的菜鳥公務員為了明哲保身僅在意完成責任範圍內的事即可，不求做大事，只求別做錯事，多做多錯，少做少錯，學會「不沾鍋」特質，只求安穩下庄領到月退俸。

(五) 陞遷和薪資給付

依照年資與地位給予，固然可減少內部競爭卻使成員只注意保護既有利益，忽略服務對象的利益。「愛拚才會贏」在職場不是明智之舉，職場太有效率準時下班還會被懷疑業務不夠多，不斷被丟業務，「同工不同酬」的不公平現象也是有的：以有不同身分別之人員進用機關為例，同樣的職缺，分別由軍職、警職、文職的人員任用，其待遇支給各不相同。更有中高齡員工情緒低落、沒自信……等心理老化的心態，在工作表現上則有不積極做事，喜歡倚老賣老，利用年資輩分使喚年輕

員工，新進菜鳥公務員業務總是集老屁股不想做的業務於一身，又屬新接手待遇發給業務最為不妥，新人對考銓實作業務一竅不通，如果立即接辦每月有作業時效的薪資作業，薪資態樣多元又影響同仁權益甚重，發錯薪資事小，延遲繳納代扣款項，還有加徵滯納金的罰則。

(六) 「分工」＝「分功」

全臺政府機關（構）人事業務大同小異，經常性、例行性業務比比皆是，訂定獎勵原則下看到的卻是前案有敘，現行承辦不能敘，是否有嘉惠特定人之嫌？或是一樣考績業務，他機關承辦人不用辦理考績獎金發放只需單純處理同仁考績（成）案一年就有小功 2 次，各機關間審議敘獎額度沒有一定的標準，獎懲不公小至承辦人間大至機關間，不僅會打擊士氣，更會讓分工變分功，乃至於搶功，各科（股）別間像穀倉一樣，獨自不相往來的運作，不能互相合作幫忙。

三、敲開穀倉大門

人事業務的制式化猶如工廠的生產線，循序漸進的產出例行公事，但官僚的穀倉困住了公職新鮮人的創意，就像西班牙動畫片「你剪斷了我的翅膀，卻怪我不會飛翔」寓意，一開始是痛恨體制，漸漸的習慣生活其中，到最後被體制磨去了個人的色彩，馴服成了生產線的一員，造就每個公務員都是同一個模子印出來的樣子，沒有稜稜角角的人來衝撞體制，穀倉了無生氣僵化的環境不會改善，以下將嘗試打破人事官僚穀倉的顛頽，提供以下建議用不同視角翻轉人事：

(一) 頑覆人事業務分類系統：不再受制式的待遇福利、組編人管、任免遷調、考核訓練作業務分類，打破傳統疆界，活動誰說一定要待遇福利科辦不可？換腦思考一

下，打破科（股）別迷思，各科定期將機動性業務丟出來輪流辦，類似：訓練、親子活動、人事主管業務宣導說明會、新進人員報到等，不僅激發創意也透過職務輪調方式訓練承辦人和主管學習其他業務，而非專辦活動或訓練，進而檢討業務辦理方式，達到精進業務的效果，破除疆界，再造組織，讓另類團隊制取代分工，要同仁都能換位思考，不再有「自掃門前雪」的心態，因為業務是會輪轉的。

- (二) 大數據分析，打造工時新彈性：用大數據分析職務和工作時數的關係，每個職務的工作時數都可能因人而異，仰賴專業能力解析數據及承辦過人的經驗，主管再配合運用資料，調整每個業務加班時數，而非限定每人每月上限均為20小時，避免老屁股利用人少時喝茶看報加班，挪用加班時數，讓能者多勞的人可資使用。
- (三) 建立評核主管制度：組織的權威來自於成員之間制度性的對話，透過溝通達到共識，當一份公文被同位批核的主管退了3次就可和下一高層次的主管共同討論，確認業務辦理方向，而不是著重在「倒裝句」或是標點符號，藉此溝通也讓上級機關知道公文流程到哪裡，而非沒有進度可言，另層級保持良性溝通很重要，單位主管和公職新鮮人跨世代之間都該學習如何共事互動，多用溝通去了解新鮮人的詞不達意，以及背後處理原因，非一味地指責扼殺創新想法。績效考核，不再只是主管的權力，主管不再保「甲」，留20%的部份給下屬打分數，將過去服從關係轉成平等互動的夥伴關係，才能增加行政效率不再浪費生命。
- (四) 職涯再規劃：不妨藉由調查45歲以上的同仁是否有升遷意願，聆聽中高齡員工的需求，蒐集多方資訊找出最適

合同仁的職涯，針對有意願及無意願者分別規劃，讓有意願者加強相關必備專業、與時俱進的能力，進而增進升遷的競爭力，讓無意願者調整業務，培養第二專長。

(五) 人事松：打破「有功無賞，拍破愛賠」的制度，讓新鮮人來衝撞體制，建議舉辦黑客松（hackathon）活動讓同仁及各機關（構）間定期交流人事業務推動的經驗，將有利於人事業務上的好點子或是好問題提出來一起腦力激盪，透過一些挑釁議題如「獎懲不公」及「同工不同酬」，吸引更多人，甚至是行政院人事行政總處關注到這些不平等，進而通盤修法檢討管制。

肆、結論—行政流程智慧化，反思不可取代

當公務界 18% 走入歷史炒得沸沸揚揚，還在為年金改革支領月退休金年紀往後延擔心時，考選部業已悄悄整併職組職系，宣布 107 年實施高普考專業科目調整，公務界接二連三丟下震撼彈，在裡面的人出不去，在外面的人進不來，未來可見資深主管久居高位，使新進人員晉升無路，無疑會打擊員工士氣，更需慎重看待職務規劃的重要性，避免「劣幣驅逐良幣」的官僚環境。

大數據、科技金融、無人駕駛等火紅議題來勢洶洶，面對人工智慧等的崛起，私部門到公部門無不迫切探討如何因應，「一條鞭運作體制」的人事、會計、政風和大半行政職系業務在未來都可能被 AI 取代，科技部日前啟動「臺灣人工智慧實驗室」，相信行政智慧辦公室也指日可待，人事業務勢必轉型才不會被淘汰，善用 AI 辦理例行性業務或文書處理，增進工作效率，人事服務觸角從實體擴展到虛擬網絡，服務地點也不再侷限在辦公室，主動出擊乃至服務社會化，提供更貼心又有人情味的服務，創造無可取代的價值。

綜上，公務界是個「堅弱系統」，平時看似穩固，一旦環境發

生變化將造成無法想像的後果，正如小說家在整個環境變動時，對他沒有太大影響，但一旦寫出曠世巨作就留名青史獲利良多（如圖6），尼采勵志名言：「凡殺不死我的，必使我更強大」，及本專書中的藍山基金在對方還搞不清楚潮流變化時運用對方弱點獲利，提升職場「反脆弱力」是唯一策略，AI 世代是可預知的將來，面對這山雨欲來的巨變，如何未雨綢繆，我嘗試著從內在環境（穀倉），及外在環境（AI）雙管齊下，點出問題及解決方式，秉持理性但堅持的衝撞僵化制度，試圖為所有想要改變的夥伴或組織提供建議。



	脆弱	強韌	反脆弱
受環境影響程度	極大	有限	有限
影響後得到的好處	有限	有限	極大
案例	公務員	中醫師	小說家

圖6 脆弱、強韌、反脆弱
(資料來源：綜整反脆弱一書，自行繪圖)

參考文獻

1. 張四明、詹靜芬（2015）。公務人員職組職系及公務人員考試類科之檢討研究，考試院委員研究計畫。
2. 林士蕙（2016）。你任職的公司文化多僵化？請用「穀倉效應」判讀【遠見】。取自 https://www.gvm.com.tw/webonly_content_8285.html
3. 王銘琬（2017）。迎接 AI 新時代：用圍棋理解人工智慧。臺北市：遠流。
4. 陳清稱（2008）。「溝通」比「分工」更重要！Facebook 跨部門溝通的 3 大做法【經理人】。取自 <https://www.managertoday.com.tw/>

articles/view/52073

5. 羅耀宗（譯）（2013）。反脆弱：脆弱的反義詞不是堅強，是反脆弱（原作者：Nassim Nicholas Taleb）。臺北市：大塊文化。
6. 李尚遠（譯）（2016）。規則的烏托邦：官僚制度的真相與權力誘惑（原作者：大衛・格雷伯）。臺北市：商周出版。
7. 吳怡靜（2016）。下一件大事：第四次工業革命。天下，590。
8. 李開復、王詠剛（2017）。人工智慧來了。臺北市：天下文化。
9. 蔡佑駿（2017）。官僚無人才。北美智權報，184。取自 <https://udn.com/news/story/6871/2445056>
10. 張翔一（2016）。大膽越限 就能做大事。天下雜誌，595。
11. 黃益中（2017）。向高牆說不。臺北市：寶瓶文化。

眺望想像與現實的邊界 —《穀倉效應》讀後心得

【佳作 · 石璇豪^{*}】

壹、前言

一、您是否覺得似曾相似？

初夏午後的辦公室裡，驚訝聲劃破悶溽難耐的寂靜。

小黃：「這麼說，按照我們同仁 C 的作法，是可能會導致這種問題的？」

承辦人 A：「對啊，這一點很多單位都沒注意到，其實連我自己都是到最近才發現這種狀況的。」

小黃：「B 君，你知道嗎？原來我們之前百思不解，竟然是因為這個原因……」

同仁 B：「沒想到是這樣耶……，這麼說，C 君之前的作法其實是誤解了計畫原本的內容囉？」

小黃：「嗯，就是說啊！而且，如果我的推斷沒錯，C 君的作法有可能會導致一項問題，我想我們應該要提醒他！」

小黃是一名基層公務員，某次配合其他機關執行一項計畫，在偶然的機會下，分別與原計畫機關承辦人 A 及另一名承辦此項業務的單位內同仁 B 討論後，意外發現單位內同仁 C 因誤解該項計畫內容，採取了錯誤的行政程序，導致問題發

* 智慧財產局科員。

生。雖然該項問題和自己原本分工的內容並無關係，幾經思考後小黃仍決定主動向主管回報，經過主管出面協調，及時替機關避免了問題的發生；如果他當時選擇對不屬於業管範圍內的事不聞不問，結果也許就不同了。

二、專業分工形塑穀倉

「穀倉」一詞源自管理顧問領域，用以比喻組織內部為追求效率採取專業分工，因而形成許多各自獨立的部門¹。追求效率對組織而言本應有利，但隨著組織不斷成長而日趨龐大、複雜，在「效率掛帥」的思維主導之下，亦為了方便管理，許多組織便採取各部門自負盈虧、有功才有賞的獎勵機制，致使各部門員工缺乏資訊交流的誘因，不喜歡其他部門干預，寧願將資訊保留在部門內部，作為爭取績效的重要籌碼；辦公空間則時常傾向隔絕獨立的設計方式，有時不同部門各自設於不同樓層或大樓，導致部門人員各自疏離、形成隔閡。

三、既要分工，也須合作

然而組織是一個整體，不但需要各部門專業分工，更需要部門之間彼此合作，正如同經濟學家李嘉圖提出的「比較利益」(Comparative Advantage) 概念，國際間不同國家各自有擅長生產的資源，好比一個個的專業部門；然而要提升整體貿易效益，除了專業分工，更需要彼此交流合作，才能產生管理學所說的「綜效」(Synergy)²。

四、明瞭穀倉之理，興利除弊

當部門之間缺乏交流，就好似各自獨立隔絕的穀倉，既缺

1 參考原書第85頁。

2 指將兩個或多個不同的事業、活動或過程結合在一起，創造出來的整體價值會大於結合前個別價值之和。

乏協調機制，無法以系統、宏觀的視角關照組織整體發展，也難以察覺外部環境的變動，因此往往使組織受到「穀倉效應」之累，看不見機會與威脅。反過來說，當我們了解穀倉形成的原因及可能造成影響，不僅可以避免組織本身受到危害，甚至能觀察出其他組織是否陷入了穀倉效應，進而加以利用，為我方創造競爭優勢。

五、治本之道在於人

組織由人組成，組織的表現亦受內部人際互動情形的影響；因此，要破除穀倉，不能只從組織結構思考，尚須透過空間、制度與文化等方面的不斷嘗試與突破，由員工的思維模式著手改變，才是治本之道。

為此，作者建議我們不妨參考人類學家的理論，從個人做起，嘗試轉換視野，時而局內、時而局外，透過比較環境、文化與習慣的異同，觀察人的行為如何受到其思考模式的影響，而反映在環境中；進而能檢視穀倉效應對組織的影響，並找到破除之法。

貳、本書結構

本書扣除前言和結語，共有 8 章，第一章到第四章為第一部分，首先介紹穀倉的概念、其可能帶來的負面效應，並說明人類學的理論為何有助於破除這些負面效應；其次透過第二章到第四章的 3 個案例，說明組織如何因過度分工而招致危害。第五章到第八章為第二部分，透過 4 個案例介紹破除穀倉負面效應的可能做法，以及如何善用該效應從競爭對手中獲利。另外，作者也在前言中提供另一個成功破除穀倉效應的例子，並以自己體悟的五大啟示及人類學的六大原則作為結語。

筆者自行整理之章節結構圖表，及本書 8 大案例重點摘要如下：

第一部分：

人類學如何解讀
現代社會與穀倉

穀倉帶來的負
面效應

第二部分：

成功破除穀倉效
應的案例

紐約市政府

前言

第一章

索尼公司

第二章

瑞銀集團

第三章

英格蘭銀行

第四章

芝加哥警局與市
政府

第五章

臉書公司

第六章

克里夫蘭臨床醫
學中心

第七章

藍山對沖基金

第八章

五大啟示

六大原則

結語

圖1 本書各章內容結構圖
(資料來源：筆者自行整理)

表1 本書8大案例重點摘要（資料來源：筆者自行整理）

一、穀倉效應負面案例			
章節	案例組織	穀倉的負面效應	造成結果
2	索尼	過度分工；部落主義；各部門自負盈虧。	不同部門開發出雷同的產品，減弱創新力道，導致公司衰敗。
3	瑞銀集團	分類系統顛倒錯亂、部門間不合作、關鍵資料不交流，高層的心態也為穀倉所圍。	因為旗下事業體暗自收購次級房貸，以及相關的操作不當，造成鉅額損失，深陷金融危機。
4	英格蘭銀行	經濟學家對於自己的專業過度自信，把世界區分成一個個穀倉，變得盲目，陷入盲目思維及部落行為。	對於在實體市場外形成的影子銀行疏於管制，對近在眼前的危機視而不見，造就了大家熟知的經濟泡沫。
二、穀倉效應正面案例			
章節	案例組織	破除穀倉效應之做法	效果
前言	紐約市政府	保持辦公室空間開放。	強迫員工攜手合作。
		透過比對不同部門的各種資料，歸納出評估各種風險的檢核指標。	大幅提升查緝成效。
5	芝加哥警局、市政府	跳脫個人穀倉。	從科技業轉戰警界，學以致用。
		透過資料庫技術集中處理，比對不同種類資料，歸納關聯性，作成預報平臺。	使當地謀殺率大幅減少，面對天災可發揮跨部門的協調疏散功能。
6	臉書	新兵訓練營；黑客月輪調制度；黑客松活動；透過臉書平台交流資訊；適度犧牲效率。	打破階級和團隊界線，讓人員有機會交流與互動，也能維繫情誼與適時放鬆，激發員工創新想法。
7	克里夫蘭臨床醫學中心	顛覆傳統的醫療分類系統，成立跨科的新部門；為職員安排同理心訓練課程；改造院內空間擺設與強化人員接待。	迫使外科與內科醫師及其他人員一起治療病患；大幅提升患者滿意度。
		採取固定薪資而非「有醫才有賞」的制度。	削弱採取重複醫療措施的動機，使醫療成本比其他競爭對手更低。
		改由急救中心醫師甚至救護車上的醫師或護理人員，掌握急診部門轉送病人至各科的決定權。	縮短轉送病患的平均時間。
8	藍山對沖基金	研究大型銀行分類方式裡的缺點，靈活運用策略。	從受困在穀倉中的銀行手中獲利。
		不預設要投資的標的，而從基本角度檢視相對價格，從中發現投資機會。	利於發現投資機會；技術困難，競爭者少，也提高了他們獲利的可能。
		把所有投資點子存進一個共同資料庫。 交易員與分析員的報酬除了取決於個人的投資績效外，也取決於整個團隊和公司的績效。	提升員工合作成效。

參、結語與建議

一、整合資訊是政府的重要課題

政府部門為執行業務、制定各項政策，掌握著蒐集各項資訊的公權力；而資訊的蒐集在單位裡時常被當成例行性作業執行，可以想見長年以來必然累積了豐富的資料量。然而各部門手中的資料如果只是被分別存放，而沒有善加整合，容易因溝通不良造成資源重複投入、忽略隱藏風險或創新機會等弊病。故而整合數量龐大的資料，建立部門資訊交流平台實有必要。

二、跨部門溝通，讓資訊流成為活水

我國的跨部門協調機制，在早期有民國 97 年的服務品質提升計畫，提供民眾整合式服務；近年來由行政院成立的食品安全辦公室，以及國家發展委員會提供的政策溝通平台，也都是整合不同部門資訊的實際作為，有助於使政策在制定與執行時能關照更多面向，並且盡可能地切合環境現況與人民需求。此外，作為公權力的代表組織，我國政府也將組織外部的民眾納入資訊交流的系統中，藉此提升了資訊的透明度；而透過資訊雙向流通，民眾除了能更加瞭解政策內容以及施政進度，也能進一步將意見反饋給政府。這些措施帶動了資訊的循環，協助串聯起了原本各自分立的專業部門。

三、借鏡六大原則與五大啟示，避免穀倉效應之害

然而，現今我們正身處於資訊爆發的社會，日新月異的科技帶來瞬息萬變的環境，組織若是一成不變，則容易在激烈的競爭中逐漸失去優勢；時至 21 世紀，許多組織已遭穀倉的負面效應拖累，有鑑於此，我們不妨參考本書作者提供的人類學六大原則以及作者體悟的五大啟示，尋找妥善應對之法。

(一) 六大原則



圖2 人類學六大原則示意圖（資料來源：筆者自行整理）

1.由下往上，觀看世事、實地觀察

傳統的科層體制採取金字塔結構的組織設計，資訊流通方式主要是由上而下單向傳遞，這種模式也許便於管理，卻不利於上層獲知下層的資訊，亦可能導致管理人員與基層員工的疏離。而層層溝通既費時且不易，基層人員在誘因不足的情況下，容易缺乏資訊交流的意識，使組織無法跟上環境的實際變動，缺乏靈活應變各種問題的能力，或者喪失處理問題的先機。對此，高層人員不妨檢視組織內部的現況，並觀察其他組織的做法，透過制度、辦公環境的調整，形塑讓員工更放心、更信任且更願意提供想法、感受並反映問題的文化與機制，藉以減低穀倉可能帶來的負

面效應。

2.以開放的心胸傾聽、觀察

組織為了追求效率，往往設立各個專業部門分工辦事，然而專業分工雖然有助於提升效率，但若缺乏鼓勵跨部門資訊交流及互相合作的制度與文化，獎勵指標又僅來自於各部門本身的績效，易使員工產生「領多少錢，作多少事」的被動心態，對於業管範圍以外的資訊缺乏主動了解的動機，致使員工缺乏對組織整體運作的全面了解，容易形成本位主義，使各部門間的合作愈加困難，終致遭受穀倉效應帶來的傷害。有鑑於此，本書作者建議我們效法人類學者的理論，透過觀察與比較，嘗試了解群體或系統的不同部份之間如何環環相扣，藉以培養超脫穀倉的宏觀視野。

3.著重全面探討，檢視禁忌、無趣的議題

穀倉不僅存在於實體組織，也存在於人的內心。由人所創想的各種分類方式不一定切合環境實際狀況，而有時被認為「安全」或「無風險」的議題，卻可能隱藏危機。有鑑於此，組織應該設立健全的檢視機制，在評估風險時通盤、確實地探討各種議題，包含那些看似平淡無奇、複雜敏感或者處理費時的事項，不輕忽任何細節，以達到預見風險及發現創新機會之目的。

4.仔細傾聽他人的說法，再和實際作為比對

人們對於事物的分類判斷往往受到習慣與價值觀等因素影響，因而常帶有主觀成分，有時不盡然符合環境的實際狀況；透過觀察他人的言談舉止，我們可以嘗試歸納隱含在這些外顯行為背後的思考邏輯，

比較對於同一種概念的分類如何因不同的環境與文化而有所差異，進而找出人為分類和現實環境脫節的原因，再和自己或競爭對手的組織比較，藉以避免組織本身陷入同樣的問題，或者利用對手的盲點創造獲得競爭優勢的機會。

5. 比較不同的社會、文化、系統

人類學家發現，同樣的概念會因為人種、文化等的不同而被賦予不同的分類及意義，例如：顏色、語言等等。透過比較不同分類系統，我們可能在認識及分析他人的文化之後，發掘了自己文化的盲點，因而能理解過去視為理所當然的事，不見得永遠不會改變，進而找到順應變遷的方法，提升組織本身的競爭優勢。為此，作者鼓勵我們嘗試了解異文化與自身文化、了解他人並反思自己，變換局內人與局外人的不同視角，藉以提升組織化解穀倉效應的能力。

6. 認為人類生活不只有一種合理模式

許多人類至今所創造的各種分類方式與機制，並不存在於自然環境中，而是反映的是人類當下的心理狀態與生活模式，且可能因時空變化而與實際環境脫節，或者在發展分類之初便有未考量到的地方，而使得分類系統有所瑕疵。因此我們必須瞭解到，任何組織的分類並非不可撼動；相反的，人為的分類應當時常檢視與設法調整，使組織能夠長遠地保持競爭優勢。

(二) 五大啟示

筆者嘗試以圖表整理作者書中描述的五大啟示，輔以筆者自行整理相對應的書中案例及建議方案如下：

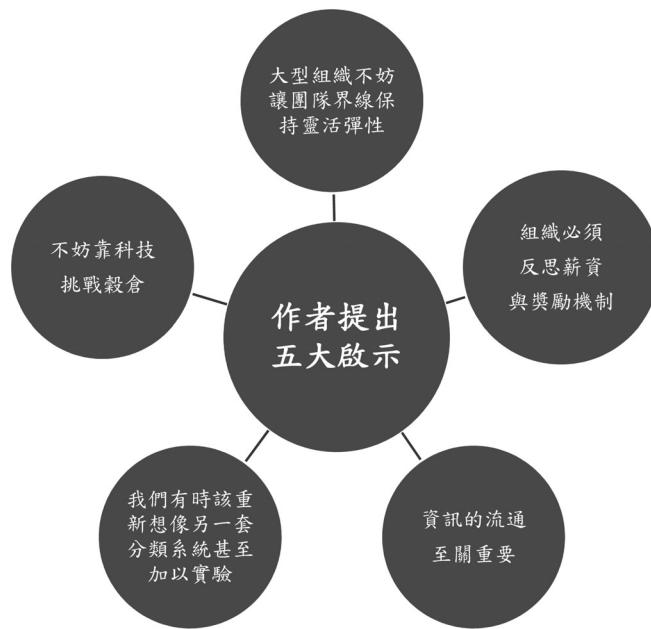


圖3 作者提出五大啟示示意圖（資料來源：筆者自行整理）

表2 作者提出五大啟示、本書對應實例及建議方案（資料來源：筆者自行整理）

五大啟示		本書實例作法	筆者建議之強化方案
1	大型組織不妨讓團隊界線保持靈活彈性	<ul style="list-style-type: none"> 紐約市政府改造辦公空間 臉書的開放式辦公空間設計、黑客月輪調制度、黑客松跨組討論活動 	單位內編成專責幕僚小組，研擬建立強制輪調機制
2	組織必須反思薪資與獎勵機制	<ul style="list-style-type: none"> 克里夫蘭臨床醫學中心共同薪資制 藍山對沖基金團隊績效報酬制 	(1) 透過修法建立更多元的獎勵機制，例如增加考績評等級距或加分途徑 (2) 強化績效指標與單位業務性質的關聯性

3	資訊的流通至關重要	<ul style="list-style-type: none"> • 紐約市府跨部門比對資料，建立有效查緝指標 • 芝加哥警局的犯罪預報系統 • 芝加哥市府的資訊互動平台 • 臉書平台的水平資訊分享 • 克里夫蘭臨床醫學中心與臉書總部大樓的空橋建設 • 藍山對沖基金的點子資料庫 	建立能跨部門進行資料彙整、比對之資料庫平台
4	我們有時該重新想像另一套分類系統甚至加以實驗	<ul style="list-style-type: none"> • 克里夫蘭臨床醫學中心打破科別的組織設計 	從被服務者（民眾）的角度檢視組織分類方式，提供直覺式、整合式的單一窗口服務
5	不妨靠科技挑戰穀倉	<ul style="list-style-type: none"> • 布雷特·高斯坦的資料庫整合技術 	強化資料庫建立及管理技術，調整資料分類方式，令使用者能更直觀地找到符合需要的分類

四、跨越理想與現實的鴻溝

根據民國 99 年 2 月 3 日修正的行政院組織法，我國行政院現依業務需要分為 14 部 8 會 3 獨立機關 1 行 1 院及 2 個總處等共 29 個機關，而這些機關正如同一個個的專業穀倉；政府組織職掌國事，其運作成效將對人民的生活產生直接影響，因此不能不謹慎為之。

但凡組織為了提升效率，採取專業分工在所難免，也因而形成了許多各自分立的部門；惟若偏重分工，忽略了溝通與交

流的重要性，只怕容易忽略風險與錯失機會，得不償失。反過來說，若能效法人類學家的精神，在不同的組織間持續觀察與比較，例如：觀察民間企業或外國政府在結構、制度與文化等面向的不同做法，並適度調整本身組織，形塑利於溝通交流的文化與環境，相信有助於突破穀倉可能帶來的負面效應，甚至能進一步利用其效應創造競爭優勢，擊敗對手。

組織理論家約翰·史立·布朗（John Seely Brown）指出：「要創新往往得關注邊界，要洞悉嶄新的機會與挑戰也是如此³。」，為了突破現有的分類系統與思考模式，使我們理想中的分類能切合現實環境狀況，不妨嘗試從各種分類的界線之間切入，藉以尋找新的可能。

穀倉存在我們的生活以及思想中，如何善用破除穀倉的各種技巧，持續提升政府效能、改善人民生活品質，是一項值得深思的問題。

參考資料

1. MBA智庫百科 (<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%BC%E6%95%9C>)
2. 國家發展委員會網站 (<http://www.ndc.gov.tw/Default.aspx>)
3. 行政院網站 (<http://www.ey.gov.tw/>)

³ 參考原書第271頁。

佳作 · 陳育祥

縱橫天下，惟風地觀 —《觀察的力量》閱讀心得

【佳作 · 陳育祥 *】

壹、前言：邁開臺灣的下一步

一拿起詹恩 · 奇普切斯 (Jan Chipchase) 與西蒙 · 史坦哈特 (Simon Steinhardt) 著的這本《觀察的力量》時，封面「如何為明天的客戶創造非凡的產品」，讓我想到易經「風地觀」卦，此為《周易》中的第二十個卦，根據《象傳》的註解，「觀天之神道，而四时不忒，聖人以神道設教，而天下服矣」，風可意指政策或決策者，而地則代表天下萬民，本書所蘊含的核心思想，明確指出政府作決策，要觀察得當，深刻體會到民眾真正的需求，提升施政教化的服務品質，方能得民心，讓我立刻拍案叫絕！

時下許多立意良善的公共政策，民眾卻難領會其精髓，本書引述多國案例，深刻啟發對於制定公共政策過程的反思。作者以行動裝置執業者的背景出發，在書中不時挑戰傳統思維，刺激我思考在臺灣的未來該怎麼走，如何才能夠為民服務，達到提升政府品質與效能的目標。書中印證了瞭解事情的本質—如何正確「觀察」問題的核心，才能夠給予臺灣一股前進的動能。

* 桃園市政府地方稅務局稅務員。

貳、專書摘要與臺灣的原賦

一、「看見」的方法論：平凡中的不凡

(一) 加油站只能加油嗎？

倘若知道要找的是什麼，那麼將看到事物以最單純的方式出現，而這就是一切的開端，透過努力體察行為背後的動機，才能夠從平凡看到火花。比如，聰明的您有沒有想過加油站的核心功能是什麼呢？在臺灣的386個鄉鎮市裡面，光中油就設有246個自助加油站，而自助加油明明可以取代所有加油業務的人力，每個加油站卻還是有不少工讀生像是蜜蜂一樣忙碌，難道他們就不怕重蹈國道收費員的覆轍被淘汰嗎？

(二) 服務藏在細節裡

仔細觀察，就會發現，其實加油站提供的服務可能不是只有加油，很多人加油時，會順便一起洗車，而細心的您也會觀察到，許多加油站的動線也是精心設計的，多數加油站附設洗車站都會設在出口的方向。也就是說，當駕駛一邊在加油的時候，看到前方的洗車中心，就會間接被暗示：「窗戶上跟引擎蓋上看起來有點髒髒的了，順便洗個車好了。」

(三) 平凡見真章

於是乎，您發現加油站真是貼心啊！油加滿，車子往前開，進入洗車中心，順便洗一洗，既不用花大錢到專業洗車場排隊預約，又節省了自己跑去自助洗車中心的功夫。從加油到洗好車，前後不用半個小時，然而有許多員工卻可因此得到一份工作，更重要的則是「服務品質」的提升。

二、創新的機會無所不在

每當一個消費者要作決定要不要花錢時，就會消耗「認知的能量」，經濟學上稱之為「交易成本」，就是要思考要不要買、該不該買這一類的問題所要負擔的精神成本，日常生活中，一個習慣看報紙的人，也許會考慮訂閱一年份一次付清，而不會每天都要跑去便利商店思考要不要買，因為這樣太過於「麻煩」，說穿了，其實就是透過「委任」的方式將精神成本消弭於無形，而政府，其實就是服務全民的受委任人。

三、接受創新的秘密

(一) 理論的玄機

用成功機率最大的方式服務是最高的指導原則，對於希望推動新的政策制度的政府部門來說，秘密在於理解採用的推力及拉力，包含個人動機、背景和文化規範碰撞之處，都是成功的關鍵，是何種因素驅使有的人接受、有的人拒絕呢？

畢爾－鮑蘭的擴散過程（Diffusion process）模組告訴我們，人們接受一項新的技術（或政策）的過程可以分為五個階段：意識階段、興趣階段、評估階段、採用階段；首先會意識到一個新的政策草案推出，然後會想要去瞭解政策的內涵，接著會評估對自己的影響，最後再決定要不要加入或贊成這項政策。

接著也會有五大族群：開路先鋒的創用者（innovator）、跟著而來的早期採用者（early adopter）、後來居上的早期大眾（early majority）、最後被大勢所趨而接受的晚期大眾（late majority）及再怎麼樣也不接受的抗拒者或否決者；可以想見每一種人對於新的事物所能夠接受的門檻也高低不一。

(二) 現實是什麼？

在奈及利亞，人口結構相對年輕，因此大眾有著積極的社交需求，對於網際網路等新的技術接受度也高，而當地報章雜誌甚至也充斥著臉書（Facebook）的標誌，在臺灣要跟一個人取得聯絡的方式是問：「請問您手機號碼？」；但是在奈及利亞，必須要問：「您的臉書名稱是？」足見早期採用者與早期大眾對於社會有著決定性的影響。

四、滿足基本需求

(一) 需求重心論

鑰匙、錢及電話這三樣東西，可以提供一個在外的人基本的需求，而當一個人坐下來休息時，會將這些東西放的地方，就是他的重心（Gravity）。

鑰匙是一個人隨時可以回到避風港的一個關鍵，因此無疑是其中一種必須品。錢，自然不在話下，沒有錢的話可能哪裡也去不了，也買不到東西。電話則是一個人與外界的重要連結，幾乎所有的個人資料也都存在手機裡面，而玄機就在這裡。

(二) 需求分布範圍論

通常出門在外，重要的東西都會放在我們的重心位置，而手機裡面所儲存的資料則是分布範圍，在分布範圍內，就像溜溜球一樣，可將不必將所有的資料（聯絡人電話或行事曆等資料）背在腦袋瓜裡或是隨時準備在手上，手機允許我們將大量的資料儲存在雲端，雖然不會隨時使用，但是在一個可以感覺得到的距離內，利用搜尋功能就能快速找到資料。試想，若是將個人牙齒形狀的資料儲存在雲端，哪一天牙齒不小心在外面掉了的

話，那麼馬上就可以找到鄰近診所內使用 3D 印表機，印出一顆替代用的牙齒，將會是多麼便利。

參、專書評價：專書與公共政策的連結

一、常理與真理

(一) 文盲為什麼會買手機？

很難想像，使用手機發簡訊、打電話、建立聯絡人通訊資料之類，需要稍微有識字水平的事情，文盲也能辦到。不僅您我想破頭，一開始作者也身陷五里霧當中，直到作者發現這些人的解套方式：就是請識字的人代為處理。現實狀況是，某甲可能不識字，然而某甲一定會認識識字的人，或透過朋友介紹找到一個可以信任，將手機操作工作「委任」給他的一個人。於是，問題迎刃而解！

(二) 細節裡的魔鬼

令人費解的是，其實也有專為文盲所研發的手機，這些人為什麼不會想要買這樣的手機來用呢？原來啊，這跟我們「讓座文化」是一樣的，任何人都不想被汙名化，也就是說，不想因為被覺得老，所以不想被讓座，要用行動來告訴周遭的人：「我還年輕呢！」同樣的邏輯，不想被當作是異端份子，文盲同胞也不使用文盲手機，防止被貼標籤。

(三) 大家都是「文盲」！？

我所知道的事情，您不一定都知曉，而您腦中的東西，又非我可以全盤洞悉的。再進一步思考，是否執政者與民眾間，也存在有類似的狀況，以致於政策的決策

上，總是很難到位？決策者需要怎麼樣的工具，才能夠真正體會到民眾的需求。或者說，也許連民眾自己都不知道自己要的是什麼，有待政府部門透過工具一層一層挖掘出來，接著建立起互信，讓民眾能夠安心地將內心真正的需求「委任」給政府，讓決策者運籌帷幄，收風行草偃之效。

二、大數據裡的芸芸眾生

(一) 大數據的魔法

行動裝置已經徹底顛覆了生活模式與政府的資料蒐集障礙，生活中越來越多資料已經可以透過多維度資料庫的方式刻劃，諸如某一個年齡層的人每天走幾步路、花多少錢在吃什麼東西或是平均幾點起床之類的雞毛蒜皮小事，都可以組成一個多維度的資料庫供商業或是政府作產業分析。亞馬遜（Amazon）已提供未下訂單先出貨的服務，並透過使用者數據分析，試算出消費者拿到商品試用之後，真正購買的機率，再決定下一次出貨的獲利與風險。

(二) 大數據無孔不入

不難想像，日後諸如沐浴乳、洗髮乳及牙膏等消耗性的家用品，再也不必由消費者周期性列一張清單到量販店購買，而是工廠依據大數據資料庫進行資料探勘（Data Mining）的挖掘，透過行動裝置蒐集每筆資料，透析出每一戶消費者使用的狀況，再根據消費週期算出配送量按時出貨，整個過程也許不到 10 秒，但是卻省掉中間的通路成本，意即，取代了量販店及中間商的概念。

三、同心戮力的烏托邦

(一) 大眾精品政策

公共政策包裝成「大眾精品」(masstige)，以符合平民的氣派，在民眾可接受的成本內，滿足民眾的盼望需求，藉由研發入門障礙低的政策打造新市場。如專書中舉例的法拉利鑰匙圈大家都可以買得起，但是確實不起真正的法拉利一樣。設計出新的政策前，應該要考量，是否能夠凸顯出參與這項政策對於地位與自我認同的提升。如稅制改革，想要加稅時，是否能夠營造出一種氛圍，財富上具有優勢的人，繳比較多的稅，社會上的弱勢則因此生活得到改善，那麼這樣的稅制改革或許就會順利一些。

(二) 警察也可以是精品

目前提到年金改革，公務員屢屢被視為是國家米蟲，人人喊打，但是每當在新聞上有播出警察冒著生命危險追捕歹徒時，大家卻又會有一種「還好有這些人民保姆為我們冒險犯難」的感覺，普通老百姓能夠安居樂業，其實也多虧了這些警務人員們，保護我們的人身及財產安全。近日看到高雄市政府警察局的社群網站粉絲專頁，多次將圍捕過程剪輯成「愛與鐵血」系列影片，看到畫面中警察為了我們的治安拼命，更是覺得我們現在還安安穩穩坐在這裡，也真是多虧這些警察了啊！並非人人都有錢請得起個人保鏢，但是卻每個人都能夠享受到警察這種「大眾精品」級的維安服務，進而更能夠認同員警的努力。

肆、讀後感想：下一步的無限未來

一、大數據公共政策啟示錄

(一) 手機革命

本書作者的背景是行動裝置產業業者，因此對於行動裝置及大數據分析的概念提及不少，目前政府政策還能夠向前的地方在於，公務員不熟悉演算法，也沒有多維度資料探勘的觀念，亦無法如同作者一般，與每一個民眾深度會談，因此在施政上總是無法面面俱到。而社會一直在進步，政策的推廣與宣導，也必須要透過各種方式跟民眾進行有效的相互溝通，同時重視下對上的意見，才能夠創造雙贏。

(二) 公共政策溝通革命

時下還是有許多需要幫助的弱勢團體，他們在所得上相對弱勢，因此也沒有足夠的心力蒐集政府相關的福利政策訊息。由於有時申請補助要涉及跨政府部門合作，讓民眾存有東奔西跑的障礙。試想，若是透過行動裝置的大數據資料蒐集，從個人的報稅資料、銀行帳戶與名下財產分析這個人的條件符合怎麼樣的補助，並透過客製化配送訊息的方式，將針對這類人設計分類過的資料分送出去時，政府的效能就提高了。不僅減少了發送訊息時經費面的浪費；從收到訊息個人的角度來看，政府部門發送的訊息不再是一堆沒有篩選過的垃圾訊息，而是針對自己打造的個人化精品懶人包，只留下去蕪存菁的資訊，詳實告訴民眾該如何申請補助，就像亞馬遜提供未下訂單先出貨的服務一樣精準。

二、一切，可行嗎？

(一) 臺灣今昔

以往政府資訊及網頁總是各行其是，缺乏一個單位進行跨部會、跨單位的整合。現在，國發會正在戮力推動電子化政府計畫，其背後的精神，正是資料探勘的精髓。目前，臺灣的網路普及率非常高，可以說只要有公家機關（包含大學）的地方就有 iTaiwan 供民眾免費上網，每個人要連上網路絕對不是問題；此外，目前也幾乎人手一機，只要民眾許可，要蒐集各種資料也非難事，時下 APP 介面設計也都相當直觀，可以在數分鐘內依照 APP 內建指示操作，由意識階段進入到採用階段可能不用 1 個小時。

(二) 凱因斯驚呆了！

當資料以 0 及 1 組成的位元組儲存在手機中，在經過政府機關連上網後，立刻就可以上傳個人資料，同時下載政府所要傳達給民眾的訊息，以目前的社會氛圍、政府經費及民眾素養，各種電子化管道都在快速進行。政府機關跨部會間的渠道、政府與民眾上下互相溝通觀察的橋樑、民眾與民眾間的管道其實越來越暢通，政府的政策早上發行，下午就可以在各大網路媒體間瘋狂轉載，兩百年前，著名的經濟學家凱因斯（Keynes）所提出的時間落差，也越來越小（也許最多幾小時甚至一至兩天）。

各種公共政策推出時，首批出現的創用者，到晚期大眾也跟進的時間差，只會越來越短，根據六度空間理論，要找到一個人，所需要透過的中間轉借點，不會超過 6 個，政府政策亦然，傳播的速度利用各大社群網站

即可輕易直達每個民眾的重心裡面（智慧型手機），並且透過分享，立刻又會再光速上傳到其好友的重心內。

「嘍！我的好友分享了一則訊息給我，讓我來好好看一下他分享的內容……」這件事情幾乎 24 小時全天候在發生，有空的人協助公共政策分享，傳送給還沒空閒的人，而還沒空閒的人有空後，就可以好好審閱這則朋友分享過來的重要訊息。

（三）公務員，準備好了沒？

公務員，相對社會上的普羅大眾來說，學習能力較佳，在公務體系內，同時存在有基礎訓制度、學習時數制度、證照制度與各種升遷積分及考評獎勵的制度，要學會使用基本的演算法軟體或是資料探勘軟體，以至於制訂出一套基本的標準化流程讓第一線人員操作，亦然不會有太大的障礙。

數千年前，書同文、車同軌是秦始皇劃時代的成就；現代，立於這個資訊爆炸的年代，正有機會建立雲端的資料，比起秦始皇，我們所肩負的責任更大了，然而，迷茫不知所措的我們，也並非全然無助，《周易》的智慧指出了上下互相觀察與瞭解的方向，互相揭露資訊是取得信任的重要元素，而本書則指出，觀察的方式，可以建立在數據之上，而在數據背後的深意，亦要深入挖掘分析，才可體察民眾在想什麼，方能得民心。

三、創造更上一層樓的服務品質

（一）沒有最好，只有更好

機關內的長官總是對我們諄諄教誨：「好，還要更好，沒有什麼標準是最好的！」身為一個公務員，期許提供民眾不斷進步的服務品質，是我們的天職。想要提

供更好的服務品質，就要不斷的創新，想要創新，就要瞭解要服務的民眾。瞭解服務的民眾，已然無法單純敘述統計的數據來解讀，而是要透過各種資料的整合才能讀懂數據背後的意義，才能夠找到人群的重心在哪裡，進一步挖掘出背後真正的需求。

(二) 未來的服務

民眾進入政府機關後，期望會看到什麼？也許，這個機關的核心價值或理念標語很重要，但是，對治公民眾來說，更重要的可能是想要辦的業務「要寫什麼表單？」、「要找到哪一個櫃臺？」、「要等多久？」這些相關性高的問題，為了要提高效率，也許可以設一個人群辨識系統、一台顯示器搭配雲端運算處理電腦，掃描進入本機關民眾的身份，包括年齡、所得、婚姻狀況或財產狀況，再依據機關屬性顯示出專屬其個人想要辦的業務。

比方說，一個 40 歲（掃描辨識身份）、剛買一戶新房子的民眾前往稅務局（財產清單近幾周內有變動），可能就是想要瞭解如何辦理地價稅及房屋稅的自住優惠申請（稅務機關的資料庫內顯示其尚未申請），那麼就不必在志工櫃臺前花上大半天解釋此行的目的，只要連上網路、掃描顯示器內專屬的 QR Code、依照網頁內規定填寫申辦資料後，若真的有問題，可再洽承辦櫃臺詢問。

伍、結論：風地觀最美好的結局

人云：「苛政猛於虎」，係指無形的公共政策決策錯誤，比看得見的老虎殺傷力還大；然而，誠如作者所提到的方法，「觀察」的

力量能載著公共政策前往更高的層次。載具駕駛員—公務人員，更不能淪落為生產公文的法匠，而應該是一群能夠體察民意的知識份子，同時兼備專業技能與創新能力，廣納各界的意見、分析並體察人民的需求、不斷追求公共政策上服務品質的提升，將公共政策的形象重塑為一種精品、藉此改善政府效能並與人民建立起信任。好比風在高處翱翔，又在你我身旁穿梭，傾聽我們的低語及冀望，而帶著無限寄託飛上雲端，再將無比溫暖的政策回饋給萬民；正是政比薰風暖，民如大地安的真諦，是以，惟有風地觀，方得以縱橫天下，還政於民。

佳作 · 梁婉媚

翻轉食安危機，再創風險契機 —我讀《從土地到餐桌上的恐慌》

【佳作 · 梁婉媚 *】

沒有古早心，怎能做到古早味。

—電影《總舖師》

壹、暖身—黑心歷史，恐慌再現

臺灣歷經數起食安風暴，新聞、網路每日都是斗大又驚悚的標題，大家緊盯著螢幕，恐慌與憤怒油然而生，不禁感嘆臺灣「美食王國」的盛名，難道是「作假」而來的嗎？小時候的古早味，愈來愈淡，大概是因為純樸正直的古早心也變質了吧！

貪婪和慾望，是人類揮之不去的陰影，有它們的存在，黑心食品也揮之不去。《美味詐欺：黑心食品三百年》作者 Bee Wilson 即追溯到，遠在羅馬時期就有滲入許多毒物的黑心葡萄酒，1756 年英國就有加明礬的麵包門事件、1856 年美國紐約有餽水奶醜聞、1904 年美國芝加哥黑心火腿、孟加拉隨處可見的造假食品、中國大陸的人造雞蛋及毒奶粉，以及切身發生在臺灣本土的數起食安問題，黑心時代並未結束。

不可否認的，現代的黑心食品正是人類長期發展工業以來追求利潤至上的產物。多數人都將食物視為「商品」，只在意「價錢」而

* 高雄市立鼓山高級中學組員。

非食物本身「價值」，這讓黑心食物有機可乘。究竟我們吃了什麼？恐懼來自於無知，從土地到餐桌的這一過程，令人想知道更多。

《從土地到餐桌上的恐慌》作者周桂田、徐健銘從風險管理的角度解析臺灣的食品安全，讓我們可以從較高層次的視野，綜觀全球經濟貿易發展下，政府如何失守食品安全的風險防範，發掘臺灣食品安全政策的不足，以及公民覺醒後可以如何作為。本書為臺灣的食安危機，展現改變的契機。

貳、共舞—旨意銓釋，隨之起舞

本書對正因食安問題而惶然的我們，以微觀的案例和宏觀的面向，提供一個結構性的梳理（圖1），突顯出臺灣食品安全風險治理的問題。科學證據需要進行風險評估，對民眾的關切需要風險感知研究，而對政策就屬於風險管理。一面閱讀此書，心中也燃起對食品安全的關注，細細思索內容，這正是一段與作者的共舞。

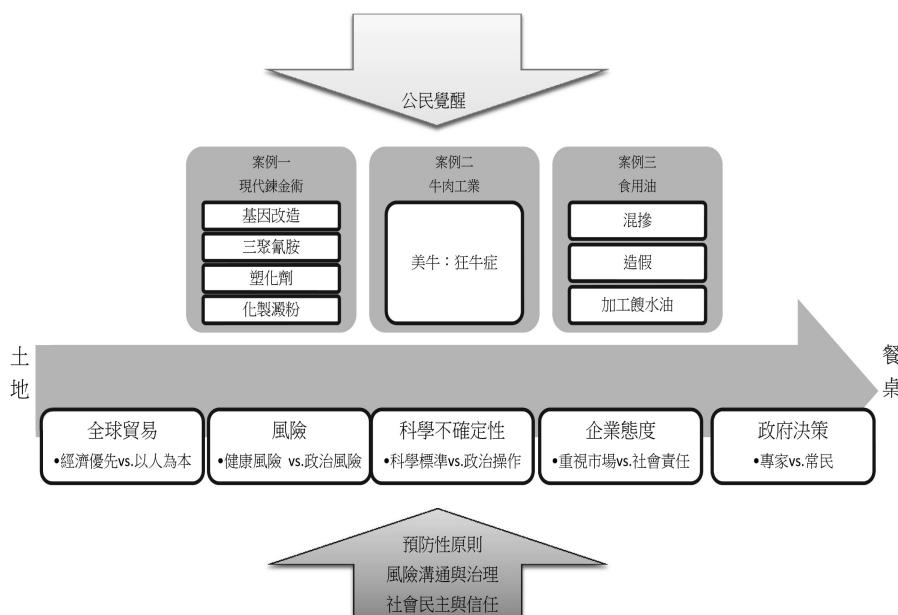


圖1 本書架構
(資料來源：筆者整理專書自繪)

一、發掘細微處—食安風險

食物從土地到餐桌的過程，歷經生產、製造、包裝、運輸、銷售等，每個過程都有其風險（圖 2）。種植作物的產地可能遭受農藥、戴奧辛、重金屬的汙染，牲畜可能被施打化學藥劑，飼料可能是病羊的骨頭磨成粉；食物為了色香味或降低成本，增添不易分解或有毒的化學物質；運輸過程，食物可能自己變質或受外在因素感染；包裝及銷售期間，過期食品被重貼新保存期限的標籤，或因保存環境欠佳孳生有害物質。這一連串的過程，亟須食品安全的風險管理。

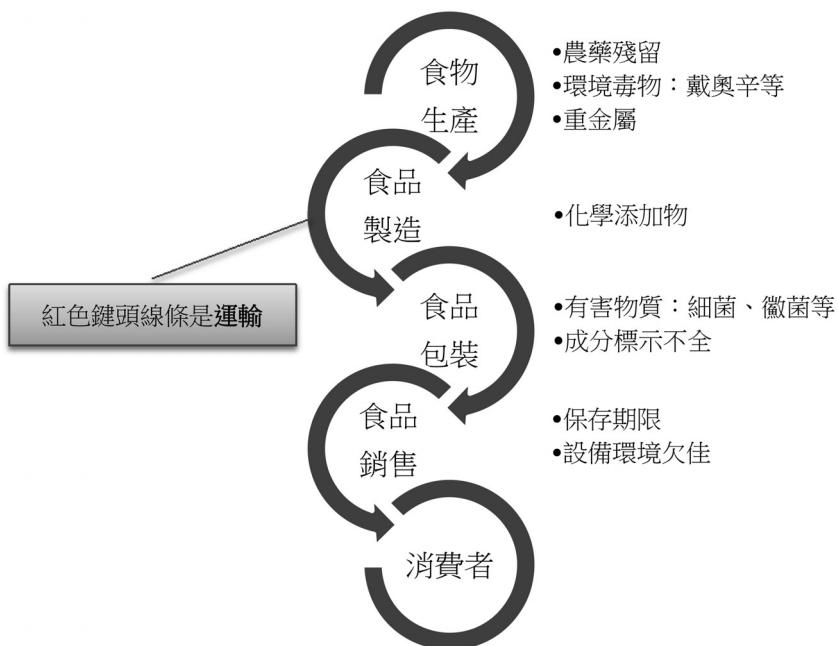


圖2 食物從土地到餐桌的風險歷程
(資料來源：筆者自繪)

二、食安把關者—政府管制

政府在為人民作食安風險把關，有賴管制政策、法規訂定、執法落實等。實證科學的管制方式有許多爭議，是一種隱

匿的管制文化，「最好在發現問題的時候就已經解決問題」的模式，使民眾曝露在食安風險下。訂定法令通常也是亡羊補牢的作法，顧及黨團利益、考量產業發展、折衝國際壓力、追趕不及科學的快速進步等原因，都減損了法令的期待效益。政府透過專家或委員會承擔食品安全管理的責任，投入少量的執行人力。這樣的風險治理，顯然無法獲得民眾的信任。

三、面臨的困境—全球貿易

全球貿易開放下，餐桌上的食物宛如聯合國般來自世界各地。各國工業化的生產管理提供大量便宜的食物，但國外的農藥使用、飼料來源、土地汙染、基因改造作物、衛生設備等，我們又能管控多少？備受爭議的美國帶骨牛肉進口，臺灣政府無力對抗經貿霸權盡受制約，以人民的健康安全作為賭注，提高了健康風險層次，最終的結果，不禁懷疑誰是獲利者？

四、不願意無知—公民覺醒

在資訊發達、教育提升的臺灣，民眾可以透過網路「開箱文」，非官方專家的解析，就能得到相關知識，民眾不再是「無知」的消費者。企業把消費者單一化為只會「撿便宜」，事實上消費者類型是多元化的。食品安全的風險對政府而言是機率問題，但民眾在意的是有無問題。民眾的食品風險感知已然提升，對政府的食品風險治理缺乏信任，開始結集個人力量而大有作為，諸如抗議遊行、抵制購買。公民覺醒已然展開，政府和企業不得不重視公民的聲音。

五、可以做什麼—風險治理

面對風險社會的變遷，公民意識的轉型之際，政府應為重視風險溝通、公民參與及科技評估的治理模式。WHO 提出新的環狀模式，風險評估者、風險管理者，以及其他相關的利益

團體如產業、消費者代表，甚至整個公民社會，在一開始進行風險評估、管理及溝通時即積極參與，形成循環的互動和對話程序。歐盟即提出責任性、管道性、透明性、參與性等四個科技決策原則。對於難以回復的環境問題，應以「預防性原則」進行介入管制。

參、再創—翻轉危機，再創契機

翻轉食品安全的風險危機，再創新的契機，這是考驗政府食品風險治理的能力，以及個人面臨想要什麼樣的食品上桌的價值問題。整理筆者與作者共舞後的心得與建議，從宏觀而言，包括核心的實踐者互動、次級的教育面向及範圍最大的風險問題；微觀部分，探討個人、政府、媒體及企業四個實踐者面向（圖3）：

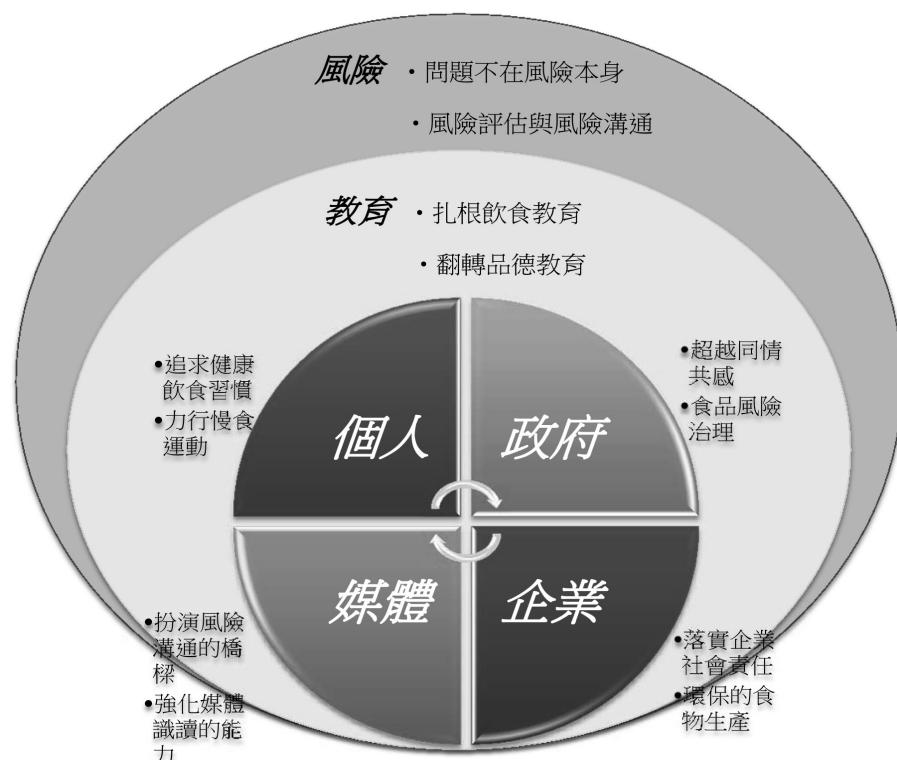


圖3 筆者「再創」心得架構
(資料來源：筆者自繪)

一、風險

(一) 問題不在風險本身

一般人對食品的化學添加物等無法掌握所有的知識，是以，不同的個人因吸收不同的訊息，就會建構出獨有的風險感知。對於風險的爭論，其重點並不在風險本身。個人在確定與不確定、可忍受與不可忍受的感知之間，其實常是以情緒、文化、偏見等非理性因素來建構。故此，政府、專家、企業與民眾對食品安全風險應盡量站在相同層次的理解，在感性與理性的訴求上，共謀解決之道。

(二) 風險評估與風險溝通

周桂田、吳建昌、林宜平、葉婉榆、李尚仁在〈風險治理〉一文中討論到，食安問題的科學論據應加入多元的、開放的風險評估，分成兩個部分，一個是比較多元領域的科學評估，作為科學證據的討論；另一個是社會經濟的影響評估，作為風險決策的參考。在風險溝通上，利害關係人之間（圖4）都要有更多的跨領域商議、對話，讓專家知識和常民知識有交流溝通，最後凝聚共識。此外，公眾參與及民主審議的程序，在未決定政策方向時就帶進風險評估與風險溝通中，建立政策的信任。

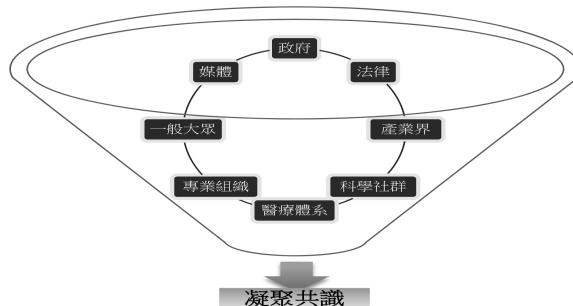


圖4 風險溝通利害關係人
(資料來源：筆者參考專書256頁自繪)

二、教育

(一) 扎根飲食教育

19世紀著名的畫家 Millet，常以居住的農村為作畫題材，如今多數現代人只能從畫作上想像農園生活，從網路上認識餐桌上的菜餚，糧食安全、食農知識、食品標誌等相關飲食知識，並非人人具備。飲食教育應受到重視，唯有「知食」而後才能「擇食」。政府扎根飲食教育，著手進行教育系統的改革，效法國外五育之外增加「食育」，讓有關食物的實用技能成為各年齡層的必修課程，當大多數人掌握食品相關知識，食品詐欺就會減少，而最終回饋也會到我們最切身的健康與飲食的對應關係。

(二) 翻轉品德教育

食品安全問題追根究柢是道德問題。遇到現實的利益考量，往往考驗一個人的道德修養。道德修養要深根在一個人身上有賴家庭、教師、學校、政府、社會營造有品的環境。品德教育可藉由翻轉教學方式，以學習者為中心，重視思考、討論與表達，提升學習動機與自學能力，將抽象的品德內涵轉化為個人價值觀並落實在一言一行中；家庭教育、社會教育可從多元管道示範良好品德行為，一起深耕品德教育。

三、個人

(一) 追求健康飲食習慣

個人追求健康飲食習慣，諸如：少吃速成即食的製品、多吃「原食物」、少吃肉，不僅牲畜飼料常是基因改造穀物或人類食物，工業化飼養牲畜也造成環境和氣候問題。再者，購買有機食品、當季產品、在地產品，

可以解決農藥、化學肥料、基因工程以及動物保護方面的問題，減少因運輸造成的碳排放量。此外，學習下廚烹飪，自己決定食物的成份，減少黑心食品到餐桌。最終，從實踐消費選擇的力量來改變世界。

(二) 力行慢食運動

全球的慢食運動已推廣廿年，臺灣慢食協會理事長張玉欣在網路上提及，慢食（slow food）係在反對快節奏生活所產生的速食之飲食習慣造成當地的飲食文化和傳統的消失的可能性，延伸出關注「好、乾淨、公平（Good, Clean and Fair）」（圖5）食品。慢食推廣者認為人類飲食行為對於土地的關懷，須從食材的源頭、傳統食物的保存、公平的食物交易，以及食物教育等多面向進行。面對食安問題之際，從個人家庭力行慢食運動，將健康飲食行為從自身做起，不僅強健身體、品味飲食，還能尊重生產者，進而社會上營造慢食的氛圍，讓慢食變成一種生活態度。

慢食運動三原則		
原則	角色	實踐
好 Good	消費者	選擇品質好、好吃又健康的食物
乾淨 Clean	生產者	食物生產過程不對環境土地造成傷害
公平 Fair	盤商、通路	食物價格合理，並給予食物生產者公平的報酬

圖5 慢食運動三原則

（資料來源：<https://vision.udn.com/vision/story/8372/1066551>）

四、政府

(一) 超越同情共感

發生食安風暴或其他重大危機時，政府是否能苦民所苦、疾民所疾、感同身受，是決斷人民對政府觀感的重要關鍵。專家或政府必須尊重人民的情感與智慧。政府對於人民關切的事情除了要同情共感，更要認真以待，有所作為，而非安撫與掛保證。人民在危機下雖然渴求確定性，但這不切實際。人民要如何行動，需要政府傳遞訊息，提供完整的資訊與指導，政府要超越同情共感，做得更有效率更有感。

(二) 食品風險治理

食品安全的責任是「從生產到食用過程中的每位參與者所要共同承擔的，其中的行為者包含了農作物種植者、食品生產處理者、生產過程管理者、物流配運者、銷售商以及最終真正將食品送入口中的消費者」。如今的食品安全風險，在於從產地到餐桌之間的產銷鍊過長，食品製造商和消費者之間缺乏互信。政府作為監控者，進行食品風險治理，可從如食物生產履歷（圖 6）、各類安全食物標章、國際標準 ISO 22000 食品安全管理系統等方式進行。

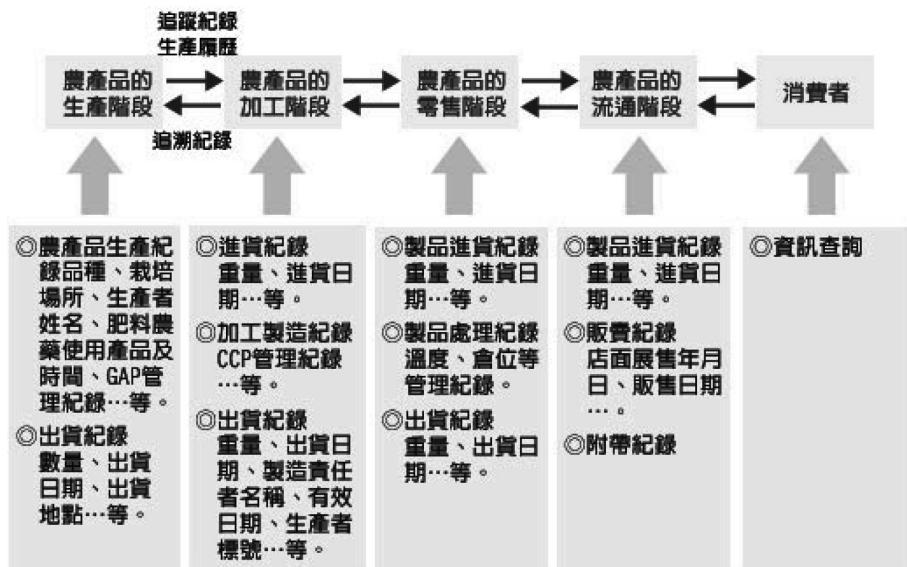


圖6 生產履歷的建立

(資料來源：<http://www.taifer.com.tw/taifer/tf/046004/41.htm>)

五、企業

(一) 落實企業社會責任 (CSR)

企業以獲利為優先，然而重視企業社會責任，對利害關係人負責，則可長期獲得社會對企業的信賴，進而提升利益，達到永續生存。企業不僅對食材本身要有安全衛生的控管，也要給與生產者合理的報酬以反應成本，避免一味追求價格競爭的惡性循環。另一方面，政府應加速修法，落實企業社會責任有明確的法律定位，以俾課責企業承擔社會責任，減少詐欺黑心事件。

(二) 環保的食物生產

企業著重降低生產成本，以工業化的大宗生產帶來「省時」和「省錢」。《壞農業：廉價肉品背後的恐怖真相》作者 Philip Lymbery 及 Isabel Oakeshott 認為，未

來的食物生產勢必回歸常理，減少浪費並回收食物廢棄物，降低以化學添加物或大宗禽畜飼養的工業化農業，透過暨種植作物也飼養動物的混合型農場生產食物，增強土地的永續性。長期以來，企業以環境保護方式生產食物，消費者會更願意購買。

六、媒體

（一）扮演風險溝通的橋樑

政府適當運用媒體平台創造其需求價值，諸如：落實政府對外溝通統一發布處理事件新聞的流程、避免疏忽或漠視其各種平台所發生自認微不足道的隱藏性新聞事件等。媒體（包括網路影片）也是民眾發聲的管道，政府可藉由媒體傾聽了解民眾的心聲，留心非官方專家的發言，即使微小的發聲也可能產生很大的漣漪效果，讓媒體成為政府的溝通平台之一，做好政府與民眾風險溝通的橋樑。

（二）強化媒體識讀的能力

就風險評估與治理的過程中，媒體或是資訊傳播，都是一種風險。食安問題經過媒體再現，常以誇大、渲染或扭曲的方式吸引民眾，與真正的事實已有出入，並或多或少帶進價值偏好或意識形態，影響政府與民眾的溝通。個人應具有識讀媒體的能力，對不同媒體報導呈現出不同的立場與觀點，要有主體性與自決（自覺），能解讀、判別、批判媒體傳遞的消息，理性思辨出事情真相，建構自己的風險感知。

肆、結語—反思價值，改變行動

電影《星際效應》的開場，浩瀚的沙漠化土地種不出玉米，嚴重的糧食危機和能源危機，讓除了農業以外的所有科學停擺，沒有植物，氧氣也逐漸消失，地球已無法居住。電影或許有無限想像空間，但這樣的開場背景設定，卻並非完全脫離現實。

食安危機，不僅促使政府思考風險治理，更促使我們關注到食物從土地到餐桌過程中的複雜風險，反思到我們想要追求什麼樣的飲食價值？願意承擔什麼樣的風險？想要營造什麼樣的地球風貌？有機超市教父蒲聲鳴認為，當我們有「覺知」，才能「認知」，進而「行知」。

如果人類想要改變命運，地球想要永續，現在開始就要改變行動。從本書的啟示，歸納以下幾點：

一、作為飲食選擇者

追求健康飲食生活習慣，力行慢食運動。準備餐點時，用心挑選品質好、好吃又健康的食物，不以追求便宜為第一，用「合理消費」來降低食安風險。

二、作為教育者

重視飲食教育和品德教育。在教育系統中增加「食育」，讓多數人知道食物從土地到餐桌的相關知識。此外，品德教育可藉由翻轉教學方式，深化個人的價值觀及言行舉止。

三、作為公務人員

民眾對政府的信任就是由接觸到的公務人員所建立，公務人員應把握為民眾服務的機會，與民眾同情共感，尊重民眾的情感與智慧，提供相關資訊與指導。

四、作為企業

承擔企業社會責任，提升社會對企業的信賴。減少工業化食物生產方式，避免食物生產過程對環境造成的傷害，並給予食物生產者公平的報酬。

五、作為媒體運用者

政府及民眾利用媒體作為溝通的橋樑，也不可忽視媒體本身的風險，要具有媒體識讀的能力，方能達到真正的風險評估與風險溝通，做出雙贏的作為。

六、作為風險治理者

在風險評估上，加入科學評估及影響評估，並納入公眾參與和民主審議程序，不要輕忽民眾的風險感知。在風險溝通上，利害關係人之間要有跨領域的對話，交流專家和常民知識。

甘地曾說：「你可能永遠不知道你的行為能帶來什麼結果，但沒有行動就不會有結果。」個人想要健康的人生，政府想要民眾的支持，地球想要永續發展，就從現在改變行動。

參考文獻

- 周桂田、吳建昌、林宜平、葉婉榆、李尚仁（民 100）。風險治理：風險評估與風險溝通。載於周桂田（主編），科技、風險與社會（176-214 頁）。臺北市：臺灣大學國家發展研究所。
- 周繼嵐（譯）（2012）。美味詐欺：黑心食品三百年（原作者：Bee Wilson）。新北市：八旗文化。

3. 張玉欣。淺談慢食運動【部落格文字資料】。民國 106 年 5 月 19 日，取自 <http://www.slowfood-taiwan.org/281543552724930391353693921205.html>。
4. 鄭襄憶、游卉庭（譯）（2015）。壞農業：廉價肉品背後的恐怖真相（原作者：Philip Lymbery & Isabel Oakeshott）。臺北市：如果出版。
5. 蒲聲鳴（2016）。知食：用消費改變世界。臺北市：樂木文化。

民以食為天，新女媧補天 —《從土地到餐桌上的恐慌》讀後感

【佳作 · 余宗儒^{*}】

國以民為本，民以食為天，食以安為先，安以質為本，質以誠為根。

陳壽《三國志》言

壹、前言：站在食物鏈的最高頂端

鱈魚，遠離臺灣海岸的魚類，終其一生平均要游一萬英里，而這條鱈魚死後要再經過一萬英里才能抵達餐桌之上。

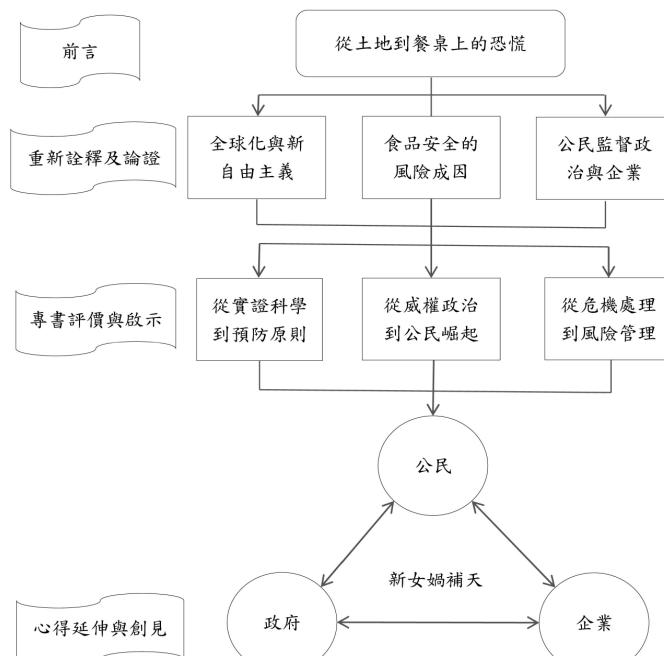
從白令海（Bering Sea）被漁網打撈起，鱈魚被運送到中國東部的青島。在低溫冰冷的工廠裡，一群工人正用刀子刺向這些半冷凍的魚，熟練地分開魚肉與魚骨。隨後，這些魚被急速冷凍裝入貨船，送往歐洲或美國的食品加工廠，最後到達臺灣小學生的餐盤上。

從鱈魚的行程理解到從土地到餐桌上是一條非常漫長的路，不僅漫長，也相當複雜。

生活在地球村，我們可以隨時在樓下的便利商店購買到來自世界另一端的食品，卻也正因為同時是身處在食物鏈系統的最高頂端，不斷面臨著食品安全危機的挑戰。就像德國著名社會學家貝克（Ulrich Beck）所言，當代人類已身處一個風險社會。我們跟家人朋友共享的，是豐盛的饗宴，還是一道道藏著危險化學物質的鴻門

* 衛生福利部視察。

宴？為能綜整本專書內容不同面向，以下分別就「重新詮釋與論證」、「專書評價與啟示」、「心得延伸與創見」為章節，重點架構圖示如下：



(資料來源：學者整理)

貳、重新詮釋及論證：

本專書對臺灣的食安問題與風險提出相當完整的報告，專書架構可分為 3 大部分，第 1 部分，從全球化國際貿易架構到國內產地污染之政治經濟分析；第 2 部分，重點篩選化學添加物、美牛與食用油等重大食安議題成因進行探討；第 3 部分，扭轉食品安全風險治理結構，期產生食安的公民認識與覺醒。茲就筆者綜覽專書各章節後，重新詮釋及論證見解如下：

一、全球化與新自由主義

我國自 1960 年代起提倡農村工業化，經濟發展優先的模式，使得工業污染農村問題長期被漠視，政府施政偏重經濟、

開放自由市場的過程中常失去管制的底限，治理方式傾向維持舊制度的運作，沿襲既有的管制措施與調查，傾向於授權私部門「民間」企業與機構認證、檢驗、稽核。管制鬆綁下，環境破壞造成食品污染，產生戴奧辛牛奶、鴉蛋、汞污染魚等。

近年來環保意識抬頭，但在全球化之新自由主義思維浪潮下，仍是以經濟掛帥而輕忽食品安全的重要，臺灣為爭取自由貿易（TIFA、FTA、TPP），放棄「民以食為天、食以農為本」的關鍵哲理，同時犧牲國人健康風險評估。國際間食品安全的標準制定，更是常以商業獲利為最大考量，而淪為各國利益的政治和經濟角力場域。

二、食品安全的風險成因：市場失靈與政府角色錯誤

（一）缺乏風險治理警覺性

行政院農業委員會統計顯示，臺灣的糧食自給率從1985年56%，降至2015年31.37%，近七成糧食仰賴國外進口。當過多糧食仰賴進口時，食物供應鏈被迫拉長，對於食品安全控管造成風險。政府根據科學原則至上的實證主義，將問題聚焦在可以被科學儀器辨識與量化的問題，忽略不同群體暴露不同的風險程度，將傷害聚焦在急毒性，而忽略長期、慢性的傷害。調查分析常缺乏對社會價值、習慣與文化的理解，更常直接比照歐盟標準來平息事件。

（二）食品化學工業發達

幾千年來，猴子都吃一樣的香蕉，熊都吃一樣的蜂蜜，只有人，透過食品添加物，將香蕉、蜂蜜「食物」轉換成不同「食品」。自2011年5月開始，從三聚氫胺、塑化劑、化製澱粉、銅葉綠素及餽水油等食安風暴席捲全臺，不肖廠商為了增加食物口感或賣相；或是為

了追求利潤的極大化，極力降低成本，因而採用化學添加物，成為現代煉金術。

(三) 國際經濟貿易霸權

全球八成糧食貿易主要是由 ADM、Bunge、Cargill 與 Louis Dreyfus 等 4 家跨國企業主導，十種左右的作物，占領了全球一半以上的耕地，大規模農作，造成社會大眾營養不良。而全世界貨架上的食品，從橙汁汽水到咖啡味薯片，都是由 10 家跨國大財團所壟斷（圖 1），從土地到餐桌上的選擇愈來愈貧乏。

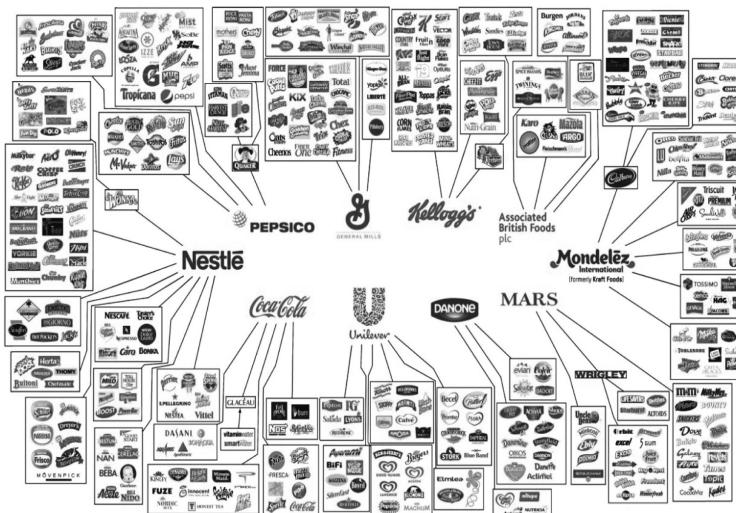


圖 1 These 10 Companies Control Everything You Buy
(資料來源：Money，2017)

美國無視於國人烹食牛肉方式（食用牛內臟、牛雜、牛舌等），以及 98% 含有易受狂牛症感染基因的特殊性（吳焜裕等，2009），透過經濟貿易霸權，迫使我們接受美牛健康安全風險評估為「可接受的風險」，對食安形成一大危害。

三、公民監督政治與企業：食安最強大的監測者

(一) 公民覺醒

看過一本非常非常好的烘培書「舞麥」，一位良心烘焙愛好者真真正正告訴大家麵包真實的天然酵母麵包味道與做法。書裡一句寫著「有些烘焙業者為了吸引更多買家，千方百計增加麵包『香氣』，方法就是調高餡料比例，但餡料比例總有限制，到最後會『超越天然方法』，只好使用『香精』！如果使用天然提煉的香精還算好，就怕用的是『工業合成的香精』！」

這本書完全道出我當初的疑惑，難道胖達人烘培店就是他們加了香精？不寒而慄！

(資料來源：Keith部落格)

從香港演奏家 Keith 質疑胖達人麵包、屏東老農破獲地下油行，呼應英國 Brian Wynne 教授提到，在地農民掌握到一種不同的知識，這些知識恰巧是當代被高度分化的專業科學中所忽略的結構性風險。



(資料來源：蘋果日報動新聞)



(資料來源：三立新聞)

公民才是食品安全最強大的監測者，消費者購物是購入對企業品牌的信賴、對企業社會責任的肯定、對政府行政行為的信託、對科學技術的接受。當我們關心送入口的食物，並且願意為此付出行動的時候，多花時間瞭解產品標示，不僅看管自己的荷包和健康，也協助政府監督產品製造商和銷售通路。但前提是有一套公開透明且方便查詢的食品標示、原物料登錄和製造廠商與生產鏈的登記制度。

(二) 預防性原則與恢復公眾信任

20 世紀高度經濟發展，大量生產、消費、製造與

污染。1970 年代德國環境法首度出現預防性原則，用於防治空氣污染及難以回復的環境問題，後來擴大到食品風險治理。政府在執行食安預防性管理時，當接收到潛在風險臨界值的訊息，風險預警工作立即啟動預防性檢驗，更重要的同步通知企業對原物料進行監控，得以有效確保整條食品供應鏈的安全。

經濟合作暨發展組織（OECD）在 2000 年出版《未來政府》序論中揭示：信任危機對政權合法性與正當性的影響，遠超過赤字危機與績效危機。信任危機一旦發生，政府的治理成本，包括大眾諮詢、政策擴散、調停仲裁等都將大幅增加。社會學家魯曼（N. Luhmann）更指出：信任是另類形式的幻想，信任與資訊之間的關係密不可分。資訊的充分與否，是人民評估是否付出信任的憑藉。人民需要大量的參與性知識，以逐步提高對政府恢復治理信心，強化對食安的信任。

參、專書評價與啓示：典範進行轉移

本專書以國家作為核心的觀察對象，揭露 2004 年至 2014 年食安爭議問題，思考食品安全治理的典範轉移（Paradigm shift）之必要。

表 2004-2014 年臺灣重大食安事件爭議說明

年	事件	問題源頭	爭議
2004	戴奧辛牛乳事件	環境汙染	戴奧辛檢測公布
2005	孔雀石綠石斑魚	用藥	孔雀石綠的檢測
2005	戴奧辛雞蛋	環境汙染	廢棄物管理
2005	美國牛肉	國際貿易	狂牛症
2008	三聚氰胺	國際貿易	惡意添加
2009	戴奧辛雞蛋	環境汙染	廢棄物管理
2009	美國帶骨牛肉進口	國際貿易	狂牛症
2011	美國牛內臟進口	國際貿易	狂牛症

2011	塑化劑	食品工業	惡意添加
2012	瘦肉精	國際貿易	完全不確定性
2013	毒米	環境汙染	電鍍業裝置排放暗管
2013	化製麵粉	食品工業	食品詐欺
2013	胖達人	食品工業	食品詐欺
2013	山水米	經濟成本	食品詐欺
2013	毒油	經濟成本	食品詐欺
2014	飼料油／餽水油	經濟成本	食品詐欺

(資料來源：本專書)

一、從實證科學到預防原則

政府早期停留在傳統狹隘的科實證科學主義進行施政與溝通，產生決策僅採單一科學實證主義觀點的風險治理，無法反映社會、文化與科技脈絡複雜性。因擔心國家賠償與行政責任，檢調查處實證才進行下架，無法有效預防食品安全危機，導致公眾對政府的信任不斷削弱。因此，本專書嘗試建立預防原則之風險管理機制，一旦預警到食安風險發生可能性時，政府即時介入預防性下架，回復成本得以降到最低。

二、從威權政治到公民崛起

政治解嚴後，政府以經貿為主之思維沒變，習慣以專家政治、科技官僚「教育」民眾。這樣的修補式食品風險治理典範缺乏對全局的思考及納入公民參與的知識基礎。如果要讓消費者從恐慌到積極參與，政府需要強化風險溝通，增進公民參與機制，建立起消費者運動新典範。

食安問題不在政府改革與否，而是這個改革的過程是由什麼社會力量來主導。食品治理，不但是涉及消費者人權的戰場，同時也是經濟上反壟斷的戰場！晚近各種綠色消費、道德消費的公民運動興起，著重如何強化各種在地的農業生產者和體現在中小業者身上的地方飲食文化，如果沒有強盛的公民運動，臺灣的食品安全治理無疑地將會加速腐化。

三、從危機處理到風險管理

即使是成立層級再高的食安辦公室，只要各負責單位依然資訊不能流通、不能合作提早處理食安風險，食品安全管理就只能一直停留在危機管理的層級。因為食品生產追溯能力不足，部分業務疊床架屋且效率不彰，造成政府並非在「監測」食品風險，而是不停地「抽驗」食品風險。

歐盟委員會（European Commission）2000年公布「食品安全政策白皮書」，強調以風險分析作為食品安全制度之基礎，包括以科學為根據的「風險評估」、以價值為本並具策略性的「風險管理」，以及以風險訊息交流為目的之「風險溝通」等3大要素（如圖2），藉以進行全面性的食品安全監控。



圖2 風險分析工作架構

我國2013年5月立法院三讀通過之食品衛生管理法修正條文，新增「食品安全風險管理」專章後，「風險」遂從科技概念，成為法學概念。衛福部食藥署已建置「健康風險評估資料專區」，陸續引入風險分析方法，逐步建立食品安全風險分析的原則和標準體系。

肆、心得延伸與創見：食安生命保存基本的窟窿修補

面對普羅大眾生活中的「天」—也就是「食安問題」，要想學古代神話「女媧補天」，政府、企業與消費者「鐵三角」防線缺一不可。政府對食安風險的治理需要轉型，以利潤導向為優先的企業也需要轉型，而公民更需要覺醒，以行動要求變革與轉型。



圖3 政府、企業與消費者互動關係

一、政府治理合法性：修正制度與組織，國家機器重新啟動

(一) 食品生產鏈監督

目前雖有農產品安全追溯資訊網（產銷履歷）或者是食品業者登錄平台（非登不可），但是仍未將食品生產體系全面納入。若是要更加完整地掌握整個食品生產工業化的網絡，勢必需要在跨部門整合的概念下一步步地進行透明化的資料庫建置，包括環境污染、毒物管理與食品安全管理須進行結合，以強化橫向聯繫。因此，要儘速建立食品工業化流程透明化的生產履歷以及統合食品安全治理的機制。

(二) 通盤檢討食品安全相關制度與組織

國內現行複雜的食品認驗證及標章制度、作業規範（例如：CAS、GAP、TGAP、TAP、OTAP、UTAP、GlobalGAP等）制度紊亂、各行其事，宜由政府出面統整、簡化。



（資料來源：行政院食品安全辦公司食安五環）

政府在編制及預算有限情況下，對法令迅速密集修正，並建立「食安五環」管理制度及各種預防措施，值得肯定。但是我國食品安全管理依不同產品項目或業務屬性，分由衛福部、環保署、農委會、經濟部、財政部、教育部、消費者保護會等相關部會掌理，易發生權責不清、疊床架屋現象，應統籌整合在一個專責機構負責建立有效管理機制，更能因應時代潮流通盤檢討法規完整性。

(三) 整合風險分析

風險溝通一直是我國食安最大問題，風險溝通是一開始就要啟動的過程，風險評估及風險管理共同進

行，整合入風險分析的程序，以及早討論各方所關注的利益。政府在一開始進行風險評估、管理及溝通時，應該讓風險評估者、風險管理者，以及其他利益團體如產業、消費者代表，甚至整個公民社會積極參與，形成循環的互動與對話程序。

食安決策過程應當重視公眾風險溝通與風險感知的要求，也強調應納入多元性、多層次性、多樣性的專業知識內涵。由消費者端思考各種食安評估、管制範圍及標準，以及是否接受產品輸入國內市場。藉由透明的政府決策與更多的公民參與，逐步對政府恢復治理信心，強化食安信任。

二、企業永續經營：教育消費者感知，打造企業品牌信賴

(一) 科學普及教育

食品業者除對自家產品追蹤追溯的工作必須做好外，自家產品的科學普及教育也是廠商的責任，讓消費者能了解產品的由來、加工過程與相關知識，也可同步傳達生產廠商如何做好食品安全風險管理工作與關注點，讓消費者放心，自然對產品也就更有信心。

(二) 食品安全管理系統與產品驗證

國際食品安全制度分為管理系統與產品驗證，管理系統驗證是針對企業內部的制度系統管理進行評核，有 ISO 22000、FSSC 22000、HACCP 等，產品驗證是針對產品進行評核，國際上較知名的食品安全驗證方案有食品安全品質標準 (SQF)。例如：因長期受到「減頂行動」、「秒買秒退」影響的鮮乳業者，為重新取得品牌信賴，目前已取得 SQF Level 3 最高等級驗證，消費者權益更有保障。



(資料來源：中國時報，2016)

(三) 揭露企業社會責任，資訊完全公開透明

當代經濟學鼻祖 Adam Smith 說：「我們能夠享受到豐盛的晚餐，並非釀酒師及麵包師傅的仁慈，而是由於他們關切自身的利益。」面對食安風波不斷，金管會祭出 2015 年起食品、金融、化工及資本額逾百億元上市櫃公司等 4 大類上市櫃公司，強制編製企業社會責任報告書，將食品安全責任納入 CSR。但根據 CSRone 發布「2017 臺灣永續報告現況與趨勢報告」指出，仍有 55.2% 食品業未揭露 CSR 政策，多數食品業未將食品安全排入前 10 大議題。

終究紙是包不住火的，2017 年食品安全連環爆，包含過期原料的蝦味先、遠東油脂的過期原料乳瑪琳、維格餅家變更保存期限的鳳梨酥等等，都是被所屬員工的吹哨揭發。食品業者在關切自身的利益與追求獲利的同時，已經愈來愈難將不符合道德規範或損及他人利益之

行為隱蔽，這些犯錯的企業，未來勢必會受到更高的道德標準檢驗。

三、消費者行動：瞭解食品製程，避免無謂恐慌

(一) 控制飲食風險，強化食安教育

我國立法委員及食農教育推動聯盟參考鄰近日本推動《食育基本法》與食農教育，從小孩到大人，從農地到餐桌，對農民尊敬、對糧食珍惜、對環境保護等作法，自 2015 年積極推動食育法草案立法工作，期待學生在德智體群美五育均衡發展下，接受「第六育」食育，學習參與食品安全治理課題。

(二) 消費力引導產業，打造無毒供應鏈

消費者運動注重飲食安全，才能加速帶動食品產業升級。1998 年成立的里仁公司，不僅扮演扶助有機農業的關鍵角色，更與供應商組成「商品誠信互助原物料供應鏈」，建構起完整的商品規範及把關制度；2001 年成立的臺灣主婦聯盟生活消費合作社，從環境守護到共同購買，紛紛在食品業中打造出具有真實社會動力的企業社會責任文化。為追求消費力的集結到社會力的展現，我們還可以支持「在地生產、在地消費」，用實際行動找回生態環境、生產者與消費者之間的平衡關係，為臺灣找出食品安全的另一條出路。

伍、結語：新女媧補天之後，永續我們的健康

往古之時，四極廢，九州裂，天不兼覆，地不周載；火燼焱而不滅，水浩洋而不息；猛獸食顚民，驚鳥攫老弱。於是，女媧鍊五色石以補蒼天，斷鼈足以立四極，殺黑龍以濟冀州，積蘆灰以止淫水。

《淮南子·覽冥訓》

廣義的食品安全應該不只是關注從土地到餐桌上的食品供應鏈，更應該要關心食物鏈與環境生態的和諧。在我們效仿女媧鍊石補天，處理從土地到餐桌上的偏差性問題之餘，也該擴大思考無涉食安事件之飲食文明病的結構性問題，正視餐桌上營養劑、慢性病藥物增加的恐慌。

高度文明與工業化時代降臨以來，土地、空氣、水開始受苦，生物也失去原有節奏，文明病的原由－身體細胞發炎，正悄悄地吞蝕著我們的健康。因為人類站在食物鏈的最高頂端，美國康乃爾大學農經學者卡凡內（D. W. Cavanaugh）就指出，工業化國家人民65%的疾病跟飲食直接有關。臺灣自1980年代起，十大死因逐漸轉變為與飲食習慣相關之癌症、心血管疾病等，而洗腎發生率、盛行率更是高居世界第一，包括肥胖症、糖尿病等飲食營養均衡問題，成為危害健康之高風險來源（蔡震榮、呂倩茹，2015）。

面對從土地到餐桌上的新挑戰不斷地上演，教育消費者自我保護實屬刻不容緩之事。誠如消費者文教基金會創辦人之一柴松林教授說過：「保護消費者最好的方法，就是教育消費者保護自己，亦即加強對消費者之教育，乃為消費者保護最根本之道。」（彰化縣政府，2015）

民以食為天，要想有不一樣的明天，我們要重建良好的飲食習慣，重新認識身體、食物與土地之間的和諧；我們要建立自己的營養健康，食用檢驗合格且自己認識的溯源食品；我們要尊重食物鏈與生態環境所留下的軌跡，瞭解食品添加物的用途與食物的營養記憶；我們更要跨越實踐領域與經濟領域，改變周圍的世界，讓消費者遇到生產者，讓每個人都能享用健康食物。

參考文獻

- 1.CSRone 永續報告平台（2017 年 4 月）。「2017 臺灣永續報告現況與趨勢報告」，2017 年 5 月 3 日取自：<http://www.csronereporting.com/news/3931>。
2. 中國時報（2016 年 9 月 9 日）。〈亞洲第一瓶 SQF Level 3 林鳳營獲最高等級鮮乳驗證〉，取自 <http://www.chinatimes.com/news/papers/20160909000407-260114>
3. 行政院農業委員會（2017）。農業統計資料查詢，2017 年 5 月 21 日取自：<http://www.coa.gov.tw/ws.php?id=8>
4. 吳焜裕、溫啟邦、陳主智、張新儀（2009）。〈美國進口帶骨牛肉與其相關食品健康風險評估報告〉，行政院衛生署委託國家衛生研究院研究。
5. 彰化縣政府（2015 年 9 月）。〈「守護食安打造」消費幸福故鄉〉。2017 年 6 月 4 日取自公共政策網路參與平台，<https://join.gov.tw/acts/detail/258e5c50-e6af-4eee-8911-5dc939e8ldde>
6. 蔡震榮、呂倩茹（2015）。〈行政罰與刑事罰之界線—以食品安全衛生管理法修正為例〉，法令月刊，第 66 卷第 7 期，頁 58。
7. 衛生福利部食品藥物消費者知識服務網，2017 年 4 月 25 日取自：<https://consumer.fda.gov.tw/Pages>List.aspx?nodeID=6>
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations, and World Health Organization, (2006) , Food Safety Risk Analysis A Guide for National Food Safety Authorities (FAO Food and Nutrition Paper 87) (Rome: Joint FAO/WHO Publication) .
9. Hoffmann, S., & Harder, W. (2010) . Food Safety and Risk Governance in Globalized Markets. Health Matrix: Journal of Law-Medicine, 20, 5-54.
10. Money (2017 年 4 月) 「These 10 Companies Control Everthing You Buy」，2017 年 5 月 12 日取自取自 <http://time.com/money/4729788/10-companies-control-food-industry?xid=time socialflow facebook & utm content=bufferf7d0b&utm medium=social&utm source=twitter>.

跨部門創新合作 與大數據思維運用

—《穀倉效應》專書心得

【佳作・謝政峯^{*}】

壹、引言—從嶄新角度看問題，反思既有模式

106年2月13日晚間9時許，國道5號接3號往木柵轉彎處，蝶戀花旅行社武陵農場賞櫻一日團，結束行程北返時，遊覽車翻落邊坡，車上33人不幸死亡，11人受傷，根據遊覽車車速記錄及後車的監視器畫面等資料分析比對，車禍時車速79公里，而該路段有40公里的限速標誌。

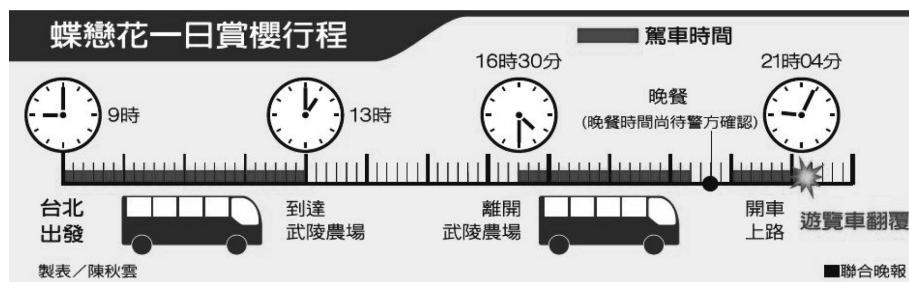


圖1 蝶戀花一日賞櫻行程
(資料來源：聯合新聞網)

在此翻覆事故之前，105年7月玫瑰石通運車隊，搭載遼寧陸客團，因司機縱火而車輛自撞邊欄，26人全數死亡。事發後社會

* 交通部公路總局新竹區監理所稽查。

1 請參閱：聯合新聞網，<https://udn.com/news/story/10830/2283169>

輿論不斷批評政府，實際上交通部也做了許多改善措施並且加強稽核，但相似事件仍一再重複發生，本專書作者提出一個新觀點，認為有些問題無法有效解決竟然是因為業務過度分工所造成，稱之為「穀倉效應」(The silo effect)。

本文試圖藉由書中的案例以及作者提出的見解，找出不同角度的解決方法，透過打破政府機關之間的「穀倉效應」，提出可行的方案以改善並解決問題。

貳、重點歸納—成也蕭何，敗也蕭何

一、「穀倉效應」的定義與成因

「穀倉」原本是指農場裡用來儲藏穀類的高塔或地窖，後來表示獨立運作的系統程序或部門²，常用於表達組織內各自運作，互不溝通合作的現象。



圖2 美式穀倉(silo) 實際樣貌
(資料來源：擷自google search <http://vide.tw/2573>)

穀倉是當代社會一種文化現象，成因是社會團體與組織具備特定的分工慣例³，透過專業分工，繁雜事務才得以運作，

2 請參閱：專書33頁。

3 請參閱：專書39頁。

雖然穀倉讓世界井然有序，但當大家活在自己的小圈圈，太熟悉組織內固定的做法方法，也習慣在自己分配到的位置上看事情，因而僵化失去彈性，缺乏同理心，看不見危機，終至犯下嚴重錯誤。

「穀倉效應」的成因如下：

- (一) 人們會採取正式與非正式的分類系統與文化規則，分為一個個團體與「穀倉」⁴。在複雜的世界，如果不能把事物分門別類，納入可供處理的體系，會無法思考與反應⁵。
- (二) 大腦要靠分類才能思考，社會要靠分類才能運作⁶。
- (三) 穀倉存在於體系裡，也存在於我們的內心裡。

二、「穀倉」的負面作用：

- (一) 內部團隊之間互相競爭，浪費資源。
- (二) 過度分工，導致資訊封閉與創新不易。
- (三) 容易造成狹隘視野或心理盲點，導致忽略風險，付出嚴重代價⁷。

三、專書的真實案例

專書中提到 3 個深受穀倉所害和 5 個因破除穀倉而獲益的案例，筆者歸納整理如下：

表1 「穀倉效應」遭遇問題與改革做法

種類	組織	遭遇困境（穀倉效應）	改革作法或結果
	Sony	過度分工，減弱創跑道，不同部門同時推銷相似產品，資源互不分享，導致公司衰敗	領導者指令無法貫徹，根深蒂固的階級和日本守規矩的文化，以致改革失敗

4 請參閱：專書49頁。

5 請參閱：專書49頁。

6 請參閱：專書50頁。

7 請參閱：專書34頁。

受穀倉所害	瑞銀集團	獲利指標及分類系統錯亂，風險管理人員過度分工，很少溝通及交換資訊，因損益自付制度，交易員只在乎獎金，不在乎整個銀行或系統	深陷金融危機，2008 金融海嘯時，損失了一百多億美金，不僅賠上了資金，也賠上了名譽
	英格蘭銀行	經濟學家對於自己的專業過於自信，對眼前的危機視而不見，現代金融交易複雜繁瑣，專業菁英階級強化既有的文化，規則與分類，讓外界無法了解	金融體系各自為政，幾乎沒人有辦法觀照全局，英格蘭銀行（類似我國央行）或金融管理當局（類似金管會）內部劃分為許多部門，主管對自己底下交易員的舉動一無所知
因破除穀倉而獲益	紐約市政府	老舊社區住宅火警頻繁，消防、衛生、公共政策部門各自為政，稽查無效果	保持辦公空間開放，強迫員工攜手合作；大數據資料比對房貸欠繳情況、繳稅紀錄、建造年份、鄰居通報有不良分子紀錄，找出高危險群，發現有問題住宅，成功稽核比例由 13% 提升為 70%
	芝加哥警局	芝加哥市分成好幾個分局與派出所，警察有工作界限範圍，造成各分局不想分享轄區內的犯罪資訊，造成高犯罪率與低破案率	將數據分析技術應用在打擊犯罪，整合氣候、幫派勢力範圍、線民分布、犯罪紀錄，建立預測犯罪地圖，有效防止犯罪
	Facebook	員工人數擴張，但管理電腦工程師模式相對較鬆散	在工作空間上保持開放性，讓員工彼此互動；透過社群實驗，打破階級和團隊的界線；透過專案輪調與「黑客松」活動，培養橫向溝通，激發創意思考

克里夫蘭臨床醫學中心	按件計費的制度導致不同科別的醫生彼此競爭，不願互相合作使得醫療成本居高不下	採取合作式薪資制度，促進人員具有整體思維，顛覆傳統的醫療分類，以對患者最有益的方式診療，成為醫界的榜樣
藍山對沖基金	靈活運用策略，找出其他銀行因穀倉效應導致的錯誤決策，從受害的銀行中獲利	採取合作式薪資制度，報酬不只取決於個人績效，也取決於整個團隊，促進合作，分享資訊

(資料來源：筆者自行整理)

看看別人想想自己，參照成功與失敗案例，反思我們所遭遇的問題，可更快找到有效解決方法。

參、專書的啓發與見解

一、打破穀倉效應五大方法

穀倉效應橫跨政府、企業、科技、醫界、警界、金融等各領域，無所不在，站在不同的角度思考，就能駕馭穀倉，避免失去競爭力，還能不斷創新。

個人如何打破專業穀倉？組織如何打破派系穀倉？作者提出五個啟示⁸，筆者將其轉化為公務部門較為可行的方式如下：

- (一) 大型組織不妨讓團隊界線保持靈活彈性，公務部門則可透過職務輪調實行。
- (二) 組織必須反思薪資與獎勵機制，人員的報酬取決於團隊表現，政府部門可推動「策略績效管理」，將機關使命和願景與績效管理流程結合。
- (三) 資訊的流通至關重要，公務部門可透過大數據資料中心，有效比對與應用所擁有資料庫，或透過「政府資料

8 請參閱：專書300~302頁。

開放平臺⁹」開放資料給民間，激發新的應用方式。

(四) 有時該重新想像另一套分類系統，並加以實驗。

(五) 靠科技挑戰穀倉，電腦的好處是沒有根深蒂固的心理偏見，可用不同方式替資料重新分類。

二、資訊科技促進創新管理，大數據運用建立資料交換平台

新時代用新方法，各單位都有人力短缺問題，機關不能一直想藉由增加人力來解決業務繁雜化之問題，改以科技應用提升效率，書中提出許多大數據應用案例：

芝加哥治安敗壞，2008 年，命案死亡人數高於紐約。芝加哥警局整合各單位的資料，透過資料分析，預測短期內哪個地區將會發生謀殺案，並據此佈署巡邏警力，2011 年，謀殺率降到 1960 年代以來的新低¹⁰。

紐約在 2011 年前，每年平均 2700 間民宅失火，奪走 85 條性命，消防檢查全市 100 萬棟大樓與 400 萬戶家庭，只有 13% 發現問題。前市長彭博率領團隊，統整 40 多個部門資料，搭配實地訪察，找出容易失火房屋和重要指標的相關性（例如：房貸欠繳、建造年份、繳稅紀錄、不良分子出沒通報），提升消防檢查的成效至 70%¹¹。

可仿照「財政部財政資料中心」，設立運輸業管理資料中心，透過建立資料交換平台，找出不良的業者和重要指標的相關性，重點性稽查，才能有效降低遊覽車交通意外傷亡人數。

三、藉由群眾外包方式找出問題盲點，打破穀倉效應

群眾外包（crowdsourcing）是網際網路帶來的新的組織形式，利用網際網路來將問題或工作分配出去、發現創意或解決

9 政府資料開放平臺：<http://data.gov.tw/>

10 請參閱：專書第五章。

11 請參閱：專書前言。

技術¹²。

Fackbook 舉辦黑客松（Hackathon），將不同團隊的成員集合一起解決問題，並進行黑客月人員輪調計畫，在一個專案做滿 12 到 18 個月之後，改參與不同團隊的專案幾個月，並視情況安排轉調，以促進不同部門彼此激盪與合作¹³。

政府機關因人事制度與職缺問題，較難施行如同 Fackbook 的輪調方式，但有許多類似的討論平台，可在網路上匯集眾人的意見，例如官方的國發會公共政策網路參與平台、民間的黑客松 g0v.tw 臺灣零時政府社群、學術單位的臺大資訊系 PTT 批踢踢鄉民意見……等，都可藉以蒐集意見，找出問題盲點。例如：鄉民建議旅行社要有車行才能營業，不論意見是否可行，多少都反映出一般民眾想法。



圖3 國發會公共政策網路參與平台
(資料來源：<https://join.gov.tw/index>)

12 請參閱：維基百科<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BC%97%E5%8C%85>

13 請參閱：專書第六章。



圖4 臺灣零時政府社群 網路截圖
(資料來源：<http://summit.g0v.tw/2016/>)

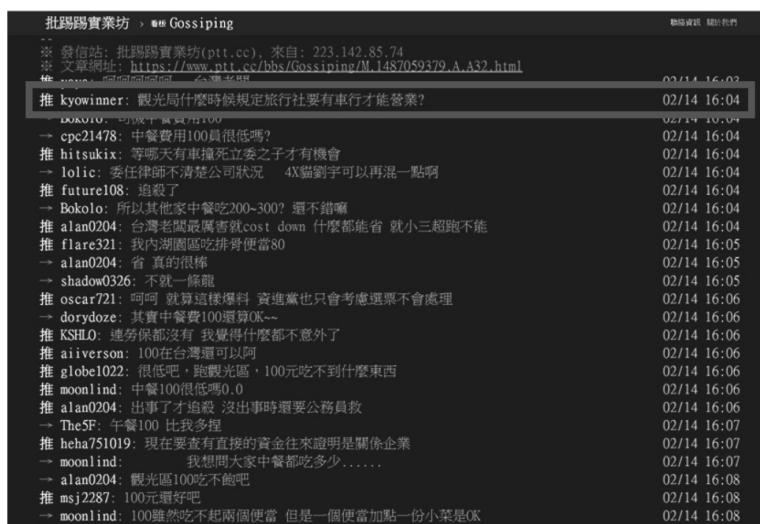


圖5 2017年，PTT/鄉民留言 網路截圖
(資料來源：<https://www.ptt.cc/bbs/Gossiping/M.1487059379.A.A32.html>)

臺灣有 1600 萬網路使用者，加上智慧行動裝置，在網路上可以蒐集到各類意見，反映民情，利用 Google 搜尋趨勢¹⁴可看出民眾最大量的批評點與關注事項，參考可行建議，儘早發現問題盲點，便可避免「穀倉效應」的發生。

14 請參閱：<https://trends.google.com.tw/trends/?hl=zh-TW>

肆、讀後心得與實務應用

抱持謙遜態度與好奇眼光，樂於質疑、批評、探索並挑戰各種想法，從嶄新角度觀看世界，反思原本習以為常的做法或系統模式，切換觀點，不光憑表象論斷，如此均能夠得到嶄新的洞見¹⁵。

筆者以專書所提之方法，反思現今遊覽車管理問題，發現監理機構長期以來較著重於車輛的管理，有各樣嚴謹的定檢規定，但是對駕駛人的管理卻反而較為疏忽。參見使用遊覽車檢查紀錄表，可以發現針對車輛的管理項目遠多於駕駛人管理，紀錄表如下：

表2 使用遊覽車檢查紀錄表

使用遊覽車檢查紀錄表－旅行社				
編號	檢查項目		檢查紀錄	備考
1	行車執照	公司名稱		1至16項由遊覽車公司或駕駛人員填寫，再交由旅行社人員(或導遊)核對。
2		牌照號碼		
3		車輛種類		
4		座位數		
5		出廠年月日	民國 年 月 日	
6		檢驗日期	民國 年 月 日	
7	車輛保養	保養紀錄卡（最近保養日期）	民國 年 月 日	1至16項由遊覽車公司或駕駛人員填寫，再交由旅行社人員(或導遊)核對。
8		投保公司		
9		保險證號		
10		保險期限至	民國 年 月 日	
11		加投保類別		
12		金額		
13	駕駛執照	姓名		17至18項由旅行社人員(或導遊)填寫
14		駕照號碼		
15		持有職業大客車等級以上駕駛執照滿3年	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	
16	酒測器裝置	備有酒精檢測器	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	19至26項由遊覽車公司或駕駛人員填寫，再交由旅行社人員(或導遊)核對。
17	駕駛精神狀態	無類似酒後神態	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	
18		身心狀態	<input type="checkbox"/> 正常 <input type="checkbox"/> 不佳	
19	緊急出口 (係指安全門、安全窗和車頂逃生口)	安全門可以順利開啟無不當上鎖、安全門無封死或加活動蓋板之情形。	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	
20		安全門、安全窗、車頂逃生口均依規定設置標識字體及標明操作方法。	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	
21		安全門四周無堆放雜物	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	
22	車窗擊破裝置	依規定設置車窗擊破裝置3支。	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	19至26項由遊覽車公司或駕駛人員填寫，再交由旅行社人員(或導遊)核對。
23		依規定標示「車窗擊破裝置」之操作方法。 (均不得有窗簾或他物遮蔽情形)	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	

15 請參閱：專書303頁。

24	逃生演練	關於車輛安全設施及逃生方式有先行播放錄影帶及講解	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	本項由旅行社人員(或導遊)解說
25		是否有安全編組	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	25、26項由旅行社人員(或導遊)將旅客編組並實施逃生演練
26		有無實施逃生演練	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	
27	滅火器（汽車用）	滅火器在有效期限內及壓力指針在有效範圍。	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	27至33 項由遊覽車公司或駕駛人員填寫，再交由旅行社人員(或導遊)核對。
28		滅火器置於明顯處、無雜物阻擋，一具放置於駕駛人取用方便處並固定妥善，另一具設於車輛後半段乘客取用方便之處。	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格	
29	頭燈、停車燈、剎車燈、方向燈、倒車燈	<input type="checkbox"/> 正常 <input type="checkbox"/> 損壞		
30	雨刷、喇叭、輪胎外觀	<input type="checkbox"/> 正常 <input type="checkbox"/> 損壞		
31	車廂內不得存放易燃物	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合		
32	車廂下方不得設置座椅	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合		
33	駕駛座上方最前座距離擋風玻璃須70公分處應設置欄杆或保護版	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合		

(資料來源：公路總局 <https://www.thb.gov.tw/page?node=f3e1be42-bdc9-40d7-baa2-d5ffa1756c07>)

其中駕駛人管理只有 5 項，最重要項目駕駛精神狀態正常或不佳，由旅行社人員填寫判斷。其實一趟旅程能夠轉危為安或是陷入險境，關鍵就在駕駛的身心狀況與臨場反應能力。

遊覽車公會全聯會秘書長陳日中表示：若駕駛員本身在車上等待時做別的事，不自主管理充分休息，很可能造成精神不濟，10 次車禍可能有 9 次是駕駛的自主管理意識不足。

前臺北市交通局長、淡江大學運管系副教授羅孝賢表示：唯有職業駕駛人「一絲不苟」的敬業精神，才是提升交通安全唯一的路¹⁶。

筆者應用專書所提出的思維與實際案例中的方法，依下列步驟，試圖替遊覽車管理問題提出解決建議。

一、觀察歷年重大遊覽車交通事故，進而反思現行做法

以開放的心胸傾聽與觀察，試著了解現行系統的各個部分如何環環相扣，從微觀處著手，探究問題背後原因。

16 請參閱：聯合報<https://udn.com/news/story/10830/2283228>

表3 歷年重大遊覽車交通事故整理

時間	事件	死傷
2017/2/13	蝶戀花旅行社使用友力通運遊覽車載運的武陵賞櫻一日團，在國5翻車	迄今 33 死 11 傷
2016/7/19	玫瑰石通運車隊搭載遼寧省陸客團的遊覽車，行駛國2國道聯絡道先起火後失控自撞，車輛全面燒毀	車上 26 人 全數死亡
2010/10/21	創意、弘泰旅行社遊覽車在梅姬颱風行駛蘇花公路，超大豪雨導致土石崩塌、路基沖毀，2 輛遊覽車遭落石掩埋和墜海	25 死
2006/12/3	八方通運遊覽車載高雄市鼎金國小 45 名家長、學生及志工，台南梅嶺翻車墜谷	22 死 24 傷
2012/12/9	順華通運遊覽車載北市泰山國小校友和眷屬，經新竹尖石鄉司馬庫斯聯絡道，駕駛換檔不當熄火，造成車輛倒退墜谷	13 死 10 傷
2007/6/24	台灣租車旅遊集團遊覽車搭載美容直銷公司員工，於陽明山仰德大道下坡追撞前車並翻覆山谷	8 死 25 傷

(資料來源：交通部公路總局 蘋果日報整理<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20170215/1056308/>)

由一覽表可發現：駕駛人因素是多數事故發生的主因，但改善重點卻多放在車輛管理，例如 105 年 7 月火燒車事件發生後，一開始將重點改善項目放在車輛電子設備與安全門暗鎖問題，於是有了「夜停鎖定」之規範，但最後發現肇事主因是駕駛意圖自殺後，並未再思考如何針對駕駛人加強管理，似乎認定人為因素難以控制，因此也無法有效管理，但如何加強駕駛人管理，反而應該是重點改善項目。

二、破除穀倉效應，提出新解

筆者參考專書中各項案例以及黑客松、PTT 鄉民、網路論壇建議，並結合臺灣現行行政組織架構，以採取跨部門合作方式，來更有效解決遊覽車管理問題，整理如下：

表4 跨部門合作管理遊覽車方式之建議

類別	目標	現行做法	改革做法	相關單位
人（駕駛）	提升駕駛人反應能力	定期訓練回監理機關受訓上課	利用 VR 虛擬實境裝置，設計各式危險狀況，在各類模擬情境中訓練，提升應變處理能力	與民間 VR 設備廠商合作，如 HTC、廣達
	駕駛身體狀況	職業駕照每3年審驗1次，包括合格體格檢查表一份	檢核醫院就診紀錄、健保、用藥紀錄，選定特定指標，找出不穩定因素	衛福部
	駕駛心理狀況		專業醫師心理健康評估，包括心理壓力測試、SDS 抑鬱測量表、精神狀態評估…等，完整的心理健康狀況評估	衛福部
	駕駛財務狀況		年收入、動產、不動產、撫養親屬子女人數、教育支出、報稅資料、貸款	國稅局、戶政機關、教育部、銀行
	避免超時	上下班刷卡紀錄	GPS 行車紀錄、雙駕駛、派車單電子化	勞動部、運管數據資料中心

	充分休息		連續駕駛一段時間須強制休息，以 GPS 行車路徑紀錄檢視，車輛是否於休息時間內未移動	運管數據資料中心
車	提升車輛安全	依時間規定，定期做車輛定檢	改依行駛里程數以及行駛道路類型，配合 GPS 行車紀錄，決定何時做車輛定檢，動態通知業者	由運管數據資料中心與監理站
業者	提升品質、安全	定期評鑑、輔導改善	APP 公開資訊包括評鑑評等、負責人、公司財務狀況，以市場機制淘汰不良業者	經濟部、銀行、民眾與業者之雙向評價 APP
監理機關	稽查不法業者	增加路檢聯稽班次，加強取締	民眾線上 APP 檢舉拍照，監理機關機動派員於下一行程停靠點稽查	民眾與政府合作

(資料來源：筆者自行整理)

三、政府人力有限，民間力量無窮

落實各項安全規定最好的方法就是政府隨車派員監控，但實際上沒有這麼多稽核人力，可是民間力量無窮，每趟行程的旅客都可為自身安全把關，做為政府監督的雙眼。目前許多交通違規也都是由民眾提供檢舉證據，政府應建立動態監管平台，並設立大客車資訊 APP，公開車輛狀態、業者評等、駕駛資訊、違規紀錄，民眾可透過輸入車牌號碼檢舉駕駛或是車輛的違規，立即拍照或錄影做為證據。反之，APP 也提供優良業者資訊供民眾參考，除政府評鑑結果外，也有其他使用者評價的統計結果。

其實可仿照民宿、飯店或 Uber 評價制度，民間做法如下：

(一) trivago集合線上各大網站評分，以獨特的演算法得出一個可靠和公正的評分，用戶可添加內容，網站給予添加內容者各類獎勵¹⁷。



圖6 trivago網站住房評分網頁截圖
(資料來源：<https://www.trivago.com.tw/>)

17 請參閱：<http://company.trivago.com.tw/trivago-rating-index/>

(二) Uber則提供評價機制，搭乘Uber行程結束後，可給司機1~5星的評價。司機的整體評價為最近500趟行程的平均¹⁸



圖7 Uber 則提供評價機制截圖
(資料來源：<http://uber.pixnet.net/blog/post/>)

長期以來，監理機關希望將多達近 50% 的「靠行車」整併入評鑑優良的運輸業者，而且最好能大型化、公司化管理，但靠行方式依現行法規並無不法，可利用 APP 評價與市場機制淘汰不良業者。

另外，APP 讓消費者可於行程中即時反應意見，而非行程開始後就只能任人宰割，直到旅遊結束才帶著一肚子氣回家。以 105 年 7 月玫瑰石通運車隊火燒車事件為例，導遊於行程中已向旅行社反映司機素行不良要求替換，但業者勸其忍耐，如果同車乘客（以有相同 GPS 路徑判斷）有半數以上透過 APP 線上向主管機關申訴，由

18 請參閱：https://help.uber.com/zh_TW/h/7b64dda6-78f5-4575-b7da-3c9e40d2c816

公務機關要求業者立即改善，或由監理機關即時派員於下一個行程停靠點稽查，透過機動查核、動態管理，便可達到預防意外發生之效果。

伍、結語—衡量不當就會管理失當¹⁹

現今業務型態日益複雜，但民眾對政府機關要求的服務水準日益增高，各機關都深感人力不足，但限於員額管制與各項因素，無法大幅增加人力。所幸拜科技進步與大數據資料應用技術日益成熟，如何以更有效率之做法，達到最佳成效才是關鍵。管理與稽核的重點不是增加檢查頻率，因為加強取締，短時間雖能嚇阻業者守法，但長時間並不能使不良的業者從市場中被淘汰，唯有破除穀倉效應，改變思維，找出高風險族群及時輔導與協助改善，才能避免重大災難再發生。

安全第一，人命無價。如何找出高風險群，需要不斷測試，比對數據資料的關聯性，並透過 PDCA 流程與滾動式管理，不斷修正才能真正切中要害。例如專書中舉例：紐約市政府發現建築物是否容易失火與磁磚載運紀錄有關²⁰，因為肯花錢翻新磁磚的屋主不會容忍失火風險；同理，甚麼是用心經營的業者會做的事？什麼是偷機取巧業者具有的特徵？實無法由單一法規或單一機構評定可以發現。透過打破穀倉效應，經由跨部門合作，結合民眾反應的意見，將各項資料交給大數據統計，例如旅行社或運輸業者的財務、資產移轉狀況，需要取得財政部國稅局與經濟部的資料；司機身心與家庭狀況需要衛福部與戶政機關的資料，這些資料的蒐集或許會引來侵犯隱私或個資問題，但只要遵守「個資保護法」之規定並且僅供機關內部風險評估使用，再針對高風險群加強輔導與稽核，必可降低我國交通意外死傷人數。

19 請參閱：專書24頁。

20 請參閱：專書29頁。

觀光事業是一個國家進步的表徵，營造旅遊的安全友善環境，是當前我國觀光產業發展的關鍵工作，遊覽車翻覆與火燒車等事故，影響不只是交通部，還包括產業產值減少、工作機會減少、周邊商圈、機場運量、國際形象……等問題。透過打破「穀倉效應」，挑戰各種想法，找出不同的解決方法，從嶄新角度看問題，反思既有模式，改變衡量的指標，方能以更有成效之管理方式來解決問題。

佳作 ·
楊芷寧

努力、團隊、成功 —《團隊，從傳球開始》讀後感

【佳作 · 楊芷寧 *】

壹、引言

回想學生時期參與校園社團活動，與夥伴們共同籌劃及辦理活動的經驗，透過團隊合作激發創意完成目標所帶來的成就感，至今仍留下深刻的印象。在踏入職場並進入公務職涯後，體會到個人僅是政府組織運作齒輪中的一個小螺絲釘，感受到龐雜組織運作，除需要各個小螺絲釘善盡本分付出心力之外，尚需整合及投入各方支援，協助團隊達成目標，發揮機關的價值。團隊成員藉由籌備、分享、貢獻，同心協力合作達成目標之關鍵，除了領導人的決策判斷，也來自於執行團隊的合作及協調溝通能力，正所謂「團隊不是一群一起工作的人，團隊是一群相互信任的人。」但團隊中的成員，如何化解歧見、激發潛能及發揮所長，共同為目標貢獻，實為相當重要的課題，因此，在今年的專書中，我選擇「團隊，從傳球開始」一書閱讀。身處公務部門無論是長官與部屬間的縱向銜接，抑或跨部門間的橫向聯繫，皆深刻影響組織能否良好的運作，而領導團隊的方法，更是關鍵所在。

* 審計部新北市審計處審計員。

貳、專書重點整理

本書記載被譽為「世紀教練」，五百年都難以超越的美國知名籃球教練約翰·伍登（John Wooden）帶領及培養優越人才的領導心法。茲歸納本書四個部分的重點如次：

一、領導、價值、勝利與成功

伍登成功的原因來自父親送的小學畢業禮物「七大信條」¹，並累積求學時教練所傳授的原則，成為伍登腦中的知識，堅持「真誠待己」的信念，具備不退縮的勇氣，並重視人格與誠實的特質。而他綜合經驗、知識及觀念，打造出屬於自己的「成功金字塔」（圖1）。伍登說：「要讓別人感覺到他們是在跟著你工作，而不是為了你工作。」伍登不吝嗇並以身作則將這套成功心法傳授給球員，讓他們在不知不覺中受其薰陶，進而吸收。

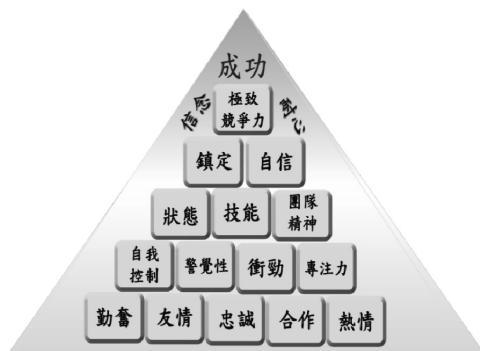


圖1 成功金字塔
(資料來源：整理自專書第74頁)

二、打造與訓練你的團隊

伍登在訓練團隊及督促球員，有許多不同見解及獨到之

¹ 七大信條：(1)真誠待己；(2)幫助其他人；(3)把每一天都打造成你的傑作；(4)從好書中吸取深意，尤其是《聖經》；(5)把友情變成藝術；(6)未雨綢繆；(7)祈求指引，重視並感謝每一天你受賜的福澤（摘錄專書第47頁）。

處，造就他的領導風格有下列重點：

- (一) 身教與言教：有些教練擅長在場邊運籌帷幄，將場上的交鋒交由球員來負責，伍登不只是告訴球員該怎麼做，還會親自示範。他認為待在辦公室發號施令的領導者無法擁有好團隊，想要有領導力，就得親臨現場。
- (二) 勤奮練習：伍登十分注重練習，他每天練習前設下目標，並做好練球前的規劃工作，將團隊的表現力及執行力提升到頂峰，帶給球員相當於實戰的強度和專注力。
- (三) 充足的準備：伍登告訴替補球員：「努力練習；做好準備；有一天你會等到你的機會。如果機會來了而你沒做好準備，機會也許就一去不返。」並且透過觀察進而成長及學習。
- (四) 讚賞與批評：伍登對球員的表現會適時給予評語，適當的批評可以帶來進步；適當的讚賞可以帶來自信。他試著在成功時批評，在失敗時讚美。
- (五) 團隊大於個人：伍登的核心概念，是讓球員認清一個觀念：「你是在為球隊打球，而不是為了你自己，團隊的成功比個人的表現數據重要許多。」球隊中每個人能為其他人的成功做出貢獻，培養榮譽感，建立信心並創造信任感，才是團隊合作。

三、保持競爭優勢

伍登挑選球員不只是看球員的表現數據，更透過人格問卷的十大特質評估面向²，注重關鍵的人格特質。若一位球員數據出色，但人格特質導致無法與其他隊員溝通合作，是不會被選上的。伍登希望球員都是追求挑戰的人，唯有如此，球員才能透過嚴苛的訓練來

2 人格問卷特質評估面向：態度、衝勁、合作度、無私程度、是否以團隊為重、靈敏度、積極度、守時度、個人習慣、與隊友相處是否融洽（摘錄專書第163至164頁）。

獲得極致的競爭力。他告誡球員：「你的天賦可能會將你帶向巔峰，但是只有你的人格能讓你保持巔峰。因為人格之中存有一個重要的面向，那就是永不止息地渴望進步。」伍登以打造高效團隊的六大法則（圖2），教導球員互信及團隊至上的觀念，相信球隊的能力，自然就擁有難以抗衡的力量。

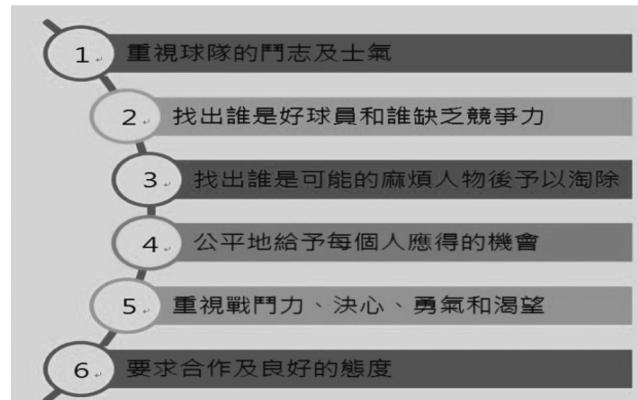


圖2 打造高效團隊的六大法則
(資料來源：整理自專書第190頁)

四、自省錄

伍登認為自己還有值得改進的地方，包括曾因單方面的判斷，導致球員退隊，造成錯誤的結果。但伍登理解這些煩惱及情緒化的反應對他沒有任何幫助，承認自己的不足並不為過，只要努力改進，消除不利的因素就好。伍登轉變的態度，使自己的行為與信仰漸趨一致（圖3）。他認為優秀的領導者總是一直在問同一個問題：「我該如何幫助我們的球隊變得更好？」有能力的領導者永遠都有改進的空間。最後，伍登選擇以生命和死亡的反思作為本書結語：「我不怕死，當我回顧一生只有感謝。我已經蒙受太多福澤，而其中最大的福報就是我能扮演我喜歡的專業角色：老師、教練，和領導者。」

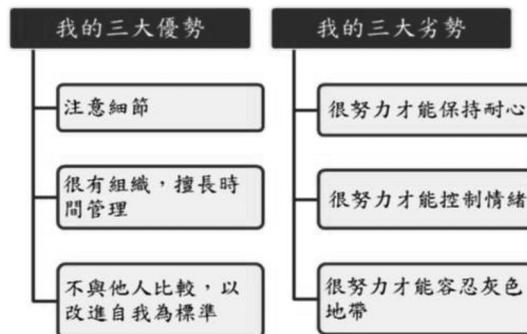


圖3 伍登自省的三大優劣勢
(資料來源：整理自專書第218頁)

參、心得啟發

一、反思人生，定義成功

伍登被 ESPN³ 譽為「世紀教練」，身為教練的職責是帶領團隊贏球，伍登卻認為：「成功是一種心靈的平靜，當你知道自己已盡其所能地變成最好的自己，你不只獲得了滿足，也從而獲得了平靜。」(圖4) 他在書中提到：「成功，或許會帶來勝利，但勝利不一定代表你的成功。」亦即凡事只要盡其所能，不盲目追求完美、輸贏及成就，朝更好的自己邁進即是一種圓滿。

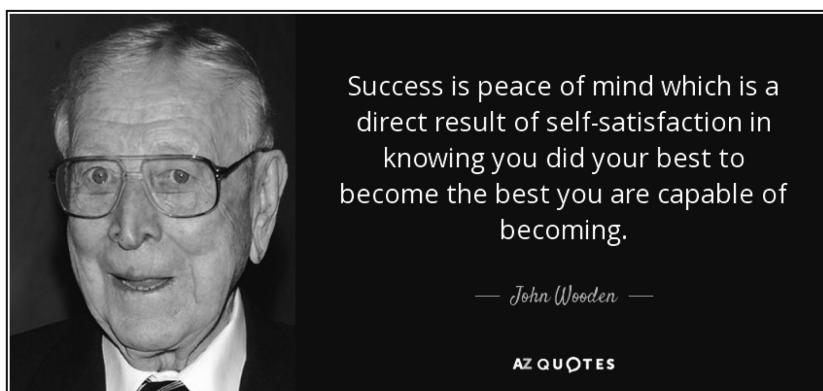


圖4 約翰·伍登對成功之定義
(資料來源：AZ QUOTES網站)

3 ESPN : Entertainment Sports Programming Network , 娛樂與體育節目電視網。

林審計長慶隆⁴曾引用陳玲玉律師對成功的定義，勉勵審計同仁「只要順利圓滿地做完一件事，就算成功。也就是說，人的每一天，都可以有許多成功之處」與「將每件事情圓滿、順利的完成便是成功，累積小成功就會大成功」。即使是首次承辦第一份公文、第一次主稿查核報告、完成一份簡報，每跨出一步都是一種學習及成長。成功是我們實踐更多有價值的事，任何微小的付出與努力都不會白費，猶如審計工作持續追求創意與卓越，才能對民眾生活產生正面影響。

二、品格為要，熱愛學習

如果球隊裡有個得分高手卻每每練球都遲到，是否要讓這個人上場比賽呢？伍登選擇讓這位選手坐冷板凳，他認為「勝利需要才華，重複勝利需要品格；比起你的名譽你應該更在乎你的品格，因為你的品格才是真正的你，而你的名譽只是別人眼中的你。」這句話勉勵我們應在乎品格與真實的自我。另伍登的成功金字塔以「勤奮」與「熱情」作為基礎，人必須真心喜歡自己在做的事情，才會全心付出，才會有熱忱終身學習，這不僅是作為一名領導者該有的特質，身為公務人員，追求卓越、持續學習的精神也至為重要。

審計機關建構之核心價值，包括「獨立、廉正、專業、創新」，強調審計工作重視品格特質之重要性，另「發展學習型組織，型塑價值型及成長型機關文化」是審計機關策略目標之一（圖 5），在全球快速轉變的環境，審計人員應持續精進審計技術方法並與國際接軌，不懈地學習成長，強化軟實力，為組織及個人創造加值。如同國際內部稽核協會（IIA）全球理事長安吉拉·維特尼女士（Angela Witzany）⁵所言：「稽核永不

⁴ 林審計長於民國96年10月2日起任審計長職務迄今。

⁵ 西元2016至2017年國際內部稽核協會全球理事長。

止息（Audit never sleeps），透過熱情不懈地學習及付出，幫助組織提升能量並增加價值，亦能迎接動態和複雜的環境所帶來的挑戰。

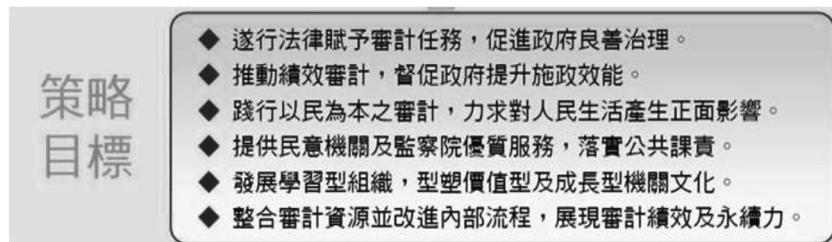


圖5 審計機關策略目標
(資料來源：審計部全球資訊網)

三、保持警覺，採取行動

伍登的成功金字塔也包含「警覺性」及「衝勁」，想要在任何領域保有競爭力，心智的迅捷和敏銳的覺察力是不可或缺的，我們必須要有衝勁讓想法成真。IIA 全球理事長安吉拉女士，在稽核永不止息的演說中提到，審計人員一直扮演著保衛與提升組織價值的角色，如何從傳統舞弊發現者，走向能被信任的顧問角色，可透過前瞻、行事始終保持透明度，並強化與利害關係人間的信賴關係。

隨著時代的演進，政府的施政往往與社會的實際需求有所落差，審計法於民國 104 年增訂第 69 條第 2 項及第 3 項，將洞察性及預警性的績效審計工作內容法制化（圖 6），意味審計人員未來必須思考如何加強運用專業知識及技能，才能提供洞察及前瞻性意見，協助被審核機關辨識各種風險。因此，強化與利害關係人的信賴關係，並保持「警覺性」及「衝勁」的特質，發揮審計敏感度，在發現問題及判別趨勢後，藉由團隊合作腦力激盪，向被審核機關提出建言，善盡審計職責，有效發揮審計洞察與預警性職能。



圖6 審計機關專業成熟度模式
(資料來源：審計部全球資訊網)

四、知識共享，團隊升級

張忠謀董事長領導台積電，重視知識管理，倡導內部員工積極的標竿學習，成立檔案中心列管資料，將組織的知識儲存、標準化、建檔，並藉由資深員工母雞帶小雞的知識擴散，以及不間斷的知識更新，建立智慧資本（圖7）。如同伍登說：「無私傳球的人，才是能幫助全隊獲勝的那種人。」而企業的知識管理潮流，也影響政府部門推動知識庫的建立，知識管理的挑戰在於如何屏除個人競爭意識，關鍵因素來自於主管的支持與領導。

近年來，審計機關秉持創新之核心價值，建立內部資訊網絡，運用知識庫管理系統、討論區、政府審計管理系統等，鼓勵同仁透過知識管理傳承及分享審計實務、案例與成果，發揮知識擴散效應，如果所有人抱持著「魚幫水，水幫魚」的心態，讓知識與經驗共享，同仁間藉由分享討論激發更多創意，培養默契與情誼，共同成長追求進步，團隊就能茁壯持續升級。

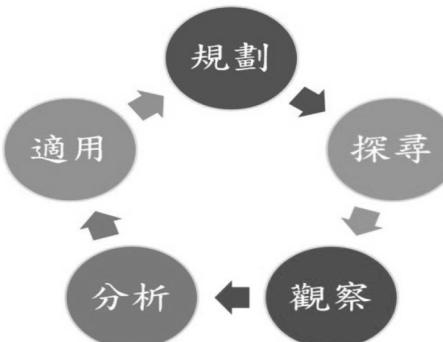


圖7 Anderson的標竿學習五階段
(資料來源：整理自標竿學習理論)

五、團隊合作，邁向成功

伍登認為「只有幫助團隊成功，才會有個人的成功，為了讓團隊成功，他們必須渴望去幫助其他人，去分享他們手中的『球』，無論這『球』指的是資訊、人脈、經驗、信用與點子。」每個人都具備有獨特的潛質，而邁向成功的方法就是盡最大的努力發揮自我，服務團隊。天下雜誌曾發表一則探討橄欖球隊激發團隊合作精神的短片⁶，闡述橄欖球運動是少見規定，只能「向後傳球」的運動，在擁抱與衝撞的過程中，球員一直拼命往前跑，卻也一直注意後面隊友的狀況，每個人都能為其他人的成功做出貢獻，如同雁行理論⁷的概念（圖8），這都是伍登所謂團隊合作所能帶來的極致競爭力的表現。

然而，個人與組織要能不斷進步，必須要有齊心創造改變的能力，而各主管所扮演角色更為重要，透過良好的領導能力，使團隊成員盡情發揮所長，正是團隊合作邁向成功之必然

6 天下雜誌2008年8月25日發布影片《橄欖球精神，激發團隊戰力》，影片網址：<https://www.youtube.com/watch?v=qFHULvqNcdQ>。

7 所謂雁行理論，係指野雁遷徙飛行時，借著V字隊形，前面的野雁拍動翅膀，帶動氣流，讓後面的雁飛得更輕鬆；當一隻野雁脫隊時，牠立刻感到獨自飛行的遲緩與吃力，所以很快又回到隊形中；當領隊的野雁疲倦了，另一隻野雁則接替飛在隊形的最前端；飛行在後的野雁也會利用叫聲鼓勵前面的同伴來保持整體的速度，繼續前進。

結果。身處於環境迅速變換的時代，為使審計工作發揮最大價值，除了各司其職、各盡其責外，團隊中的個人也應具備同理心，學習包容不同意見的人，並藉由良性互動創造教學相長之氛圍，引領成員間建立見賢思齊之風氣，用心對待組織內的任何事物，即能展現團隊合作的力量。



圖8 雁行理論
(資料來源：擷取自IFPC網站影片)

六、由下而上，成功領導

伍登於書中提到，球隊中每個成員不只是獨立操作員，都是團隊中一員，每個人能為其他人的成功做出貢獻，培養榮譽感，建立信心並創造信任感，就是團隊合作。近來管理學提倡「由下而上」的領導與決策模式，藉由強調決策者與執行人員的互動，使上下層級在執行過程中，形成合作的賽局，可改善以往從上而下的單向溝通。

審計機關人少事繁責重，為有效凝聚同仁共識，以發揮最佳執行效益，近來更是重視由下而上的領導與決策模式。審計長多次提示，審計人員應踴躍提出對審計業務精益求精之寶貴建言，展現審計機關由下而上的優質組織文化⁸；許多推動審計業務之良好作法，均源自同仁們之建言，已彰顯審計機關由下而上之優質組織文化⁹。審計機關重視組織成員所提出意見，透

⁸ 審計部第496次部務會報主席提示事項第8項。

⁹ 審計部第492次部務會報主席提示事項第6項。

過做好良性溝通與互動，加速資訊的流通與傳遞，及時發現問題並快速回應，藉由凝聚共識加速執行效率，讓每位審計同仁積極主動參與業務推動，達到事半功倍效果，與日本知名企業家稻盛和夫所言：「企業領導者的工作不是讓員工被動去執行企業的決策，而是讓員工積極主動地去完成自己的工作。」不謀而合（圖 9）。

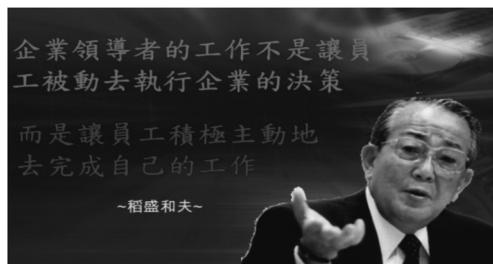


圖9 日本知名企業家稻盛和夫
(資料來源：擷取自 www.fei123.com)

肆、結語

非洲諺語有云：「要快的話，自己一個人去。要走遠的話，就一起去。」意涵著夥伴與團隊的可貴與重要，然而，成功的團隊需要一位讓人樂意追隨的領導者；如同本書提及成功的教練成就冠軍的球隊，伍登所提的領導心法，與競爭力之師石滋宜博士所著《向孔子學領導》一書提到：「成功領導者擁有的共同特質為：好學、溝通、專注與互信」的觀念異曲同工，足見領導力是團隊成功的關鍵要素。身為公務團隊的小螺絲釘，應盡自己最大的努力凝聚團隊的向心力，為民眾提供優質的服務。此外，值此知識爆炸時代，永不止息地渴望進步至為重要，公務人員須時時充實專業，與時俱進，最重要的是保持正向的態度，即決定人生的高度，無論是在職場或生活中，凡事務求盡心與用心，永遠不放棄追求更好的自己，問心無愧，便是成功。在審計團隊中，透過經驗傳承及新知交流，讓同仁盡己所能地散播知識及經驗的種子，以團隊合作的方式，提升工作

效能，朝向更遠大的共同願景前進，將來必能收割甜美的果實。這使我想起聖嚴法師說：「我們做任何事時，如果都投以全心的真誠，那就是修行，修行與工作原來就是不相抵觸的。」因此，無論是政府機關或民間企業，若能習得伍登教練的領導心法，且待人接物皆投以全心真誠，對於國家社會整體發展而言，將藉由「努力、團隊、成功」達到新的層次及成就，為民眾營造更優質的生活環境。

參考文獻

1. 天下雜誌（2008）。橄欖球精神，激發團隊戰力。天下雜誌 video。
2. 石滋宜（2013）。《向孔子學領導—36堂一生必修的論語課》。天下文化。
3. PSK Cell Operation Working Team（2002）。從雁行理論看 Cell Operation。荷蘭皇家飛利浦電子公司。
4. 聖嚴法師（2008）。《工作好修行—聖嚴法師的38則職場智慧》。法鼓出版社。
5. 稻盛和夫（2010）。《稻盛和夫經營術：阿米巴經營的實踐之道》。商周出版。
6. 審計部（2017）。參加2016年亞洲區國際內部稽核協會國際研討會出國報告。
7. 賽門・西奈克（2017）。《在一起，更好》。遠流出版。

佳作 · 蕭宜程

絕處逢生的小行動大改變

—《天翻地覆：資本主義 VS 氣候危機》讀後感

【佳作 · 蕭宜程 *】

壹、引言

石化產業是高污染工業，原本就不該在城市周遭生產。為了爭一口乾淨的空氣，五十年來長期忍受台化彰化廠空污危害而處於環境犧牲帶的社區居民，為反對核發燃煤許可證的抗爭行動炒得沸沸揚揚，惹起公眾對於空污危害人體健康及生活環境的注重與反思。石化產業對經濟的貢獻確實功不可沒，不過卻是助長全球暖化原兇而讓人愛恨交織，如何面對環保意識高漲的社會環境？正是考驗企業履行社會責任的時候。

依美國國家海洋暨大氣總署發佈的監測數據讓人心驚，2016 年的地表溫度比 20 世紀平均的 13.9°C 高出 0.94°C ，是地球史上有紀錄以來最熱的一年¹，更驚人的是連續第三年打破最高氣溫紀錄。如今全球暖化把地球搞得風不調雨不順，極端氣候愈來愈頻繁，導致異常變平常，毫無疑問，氣候危機是地球公民的共同責任。我們應立即有所作為，從小地方開始付出行動，相信一定會有所改變，邁向低碳永續的新地球。

* 彰化縣社頭鄉公所課員。

1 引自：<http://n.yam.com>。

貳、重點歸納

本專書作者娜歐蜜·克萊恩（Naomi Klein）為依利獨立新聞獎得主、專欄作家，著有《NO LOGO》、《震撼主義》等暢銷書，被譽為當代最重要思想家及公共知識分子。

專書架構分為 3 部分，共分 13 章。引言中點出氣候危機就在眼前，為何我們選擇視而不見，並揭舉「資本主義」的經濟制度才是禍首；第 1 部分，第 1 至第 5 章敘述氣候危機召喚我們拆毀資本主義這道永遠的圍牆，以對抗政治強權假市場之名行圖利財團之實；第 2 部分，第 6 至第 8 章娓娓道出大企業滲入環保組織而弱化了指責性，結果導致碳排放量一路攀升，更別指望綠色億萬富翁會拯救地球的妄想；第 3 部分，第 9 至第 13 章從堵路、撤資及轉投資運動的興起，為拯救地球帶來新契機。最後強調生態環境倫理，釐清人類與自然環境的相互關係，更重要的是維護完整生態系統的生生不息。茲將本專書重點歸納如下：

一、氣候暖化都是資本主義惹的禍

長久以來經濟發展模式以追求 GDP 成長為唯一手段，造成肆無忌憚的略奪地球資源，並將環境成本轉嫁社會。然而，要解決氣候暖化必須實施管制，但是資本市場有「公共領域私有化」、「企業部門去管制」及「降低企業稅收」三大政策支柱，想箝制資本主義想都別想！作者強調，全球資源正面臨長期耗用、極度枯竭之窘境，如果不徹底改變追求永無止境的開發主義，這場氣候危機註定無解。

二、問題的核心在於妥協迂迴的路線

專書詳盡揭露過去妥協迂迴的環保中間路線，導致碳排放量一路攀升，還有一群人妄想綠色新科技能扭轉氣候危機；

而受大家殷切期待的環保團體，或然的正和企業巨擘聯手共謀榨乾地球資源。這些眾多紛雜問題背後，解釋為何現有體系對氣候危機束手無策，更使之變本加厲，原因在於隱藏在層層問題的背後，那隻看不見的手。作者指出，苦嚥氣候變遷種種惡果將層出不窮，綏靖方案不可能奏效，由國家進行總量管制措施，才能根本解決氣候危機。

三、堵路運動帶領改變現狀

堵路運動前仆後繼延伸世界各角落，透過行動抵制最應該為氣候暖化負責的始作俑者。這種最前線的抵抗是新一代氣候戰士，讓「別在我家後院」的鄰避運動，轉型為不要在任何人家後院的政策訴求。作者認為是時候封閉而不是擴張化石燃料邊疆了，如果能源政策是「以上皆是」選項，堵路運動的回應或許可以形容為「以下皆非」的強悍哲學²。顯見只要有心改變，真能造就能源政策的轉變。

參、專書評論

本專書內容聚焦於氣候變遷與資本主義之關聯性，針對化石燃料業助長全球暖化進行論述，進而批判資本主義的貪婪無情，提供從不同角度看待氣候變遷的危機。由此可見，作者是站在左翼民粹這一邊，有著高度的道德意識，秉持新聞工作者追求真相的社會責任，對當前竭澤而漁模式提出深刻痛切的批判。綜觀本專書內容摘要評論如下：

一、岌岌可危的民主—貿易凌駕氣候

作者直言在跨國大企業的遊說利誘之下，具強制約束力的氣候協議一再難產，但受法律保護的自由貿易協定卻一個個順

2 引自專書374頁。

利簽訂，還賦予企業控告政府的法律權益，顯示企業利益一再左右國際貿易政策意向。反諷是，美國總統川普聲明退出巴黎協定，無疑將使美國難以達致其所設定的減排目標，也未深思熟慮對經濟造成的長期威脅。當然，我們必須認真看待「美國消失」的因素，對推動氣候治理可能產生的衝擊。

儘管目前遭到諸多挑戰，尤其是「投資者保護條款」造成的負面影響，然為人詬病它將私人商業利益置於國家監管自治權之上，顯得有違公益。同時貿易保護只關注投資者的權益，而忽略企業對於氣候變遷社會責任，此一潛在隱憂，是未來必須克服的難題。

二、追求「以GDP增長論英雄」的錯誤目標

面對全球暖化，專書作者認為改變的重點不是碳排，資本主義才是氣候變遷最大元凶。批評當前以擴張成長、追求利益及崇拜GDP成長高於一切的經濟模式，重傷地球生態環境。

筆者認為數字上GDP高成長的確不是衡量經濟表現的好指標，而是一種虛幻的成長，對當前各國的經濟成長模式是透過大量舉債與貨幣政策來刺激成長，無疑將國家財政推向懸崖的邊緣。當然，這樣的遊戲是不可能永無止境的玩下去的。

對照現今全球氣候越來越極端的趨勢下，各國政府無不調整發展軸線，建構支持的體系取代犧牲的體系，畢竟GDP成長的果實至終無法讓多數人分享，生態的失衡卻難以彌補。

三、期待「地球馬歇爾計劃」來臨

本書提出拯救地球馬歇爾計劃（The Marshall Plan），分享大氣共有權的觀點。主張高度已開發國家應承擔長時間排放溫室氣體而對氣候變遷負有的歷史責任，也就是「氣候債務」所主張的公平正義。此時富裕國家必須償還氣候債務，有義務提

供金錢和技術協助其共同對抗氣候變遷的衝擊，畢竟受苦的仍是貧窮落後國家。儘管要做到這一點還有許多問題克服，如果防止全球暖化的行動因償還氣候債務的討論而一再滯延，人類面臨的生存威脅就會日益劇增，不可不慎！

肆、讀後感想

閱讀本專書後，所觸及的論點每使吾心有戚戚焉，暖化因人類而起，希望這本《天翻地覆》可以帶給地球公民行動的決心，願意改變生活習慣，選擇善待環境的方式。面對嚴峻挑戰，絕非僅仰賴綠色科技的創新即可解決，仍須大家自律的消費行為，進而引領施政者做出政策調整的決心。最後謹就低碳時代悄然而至、企業的社會責任及臺灣走向低碳經濟之道，提出個人心得分享。

一、低碳時代悄然而至

如今全球的平均地面溫度，已經比工業革命前高出了攝氏 1 度，而且造成暖化的溫室氣體排放量，從 1975 年至今仍加速成長到令人詫異驚心，由圖 1 數據即可看出端倪。

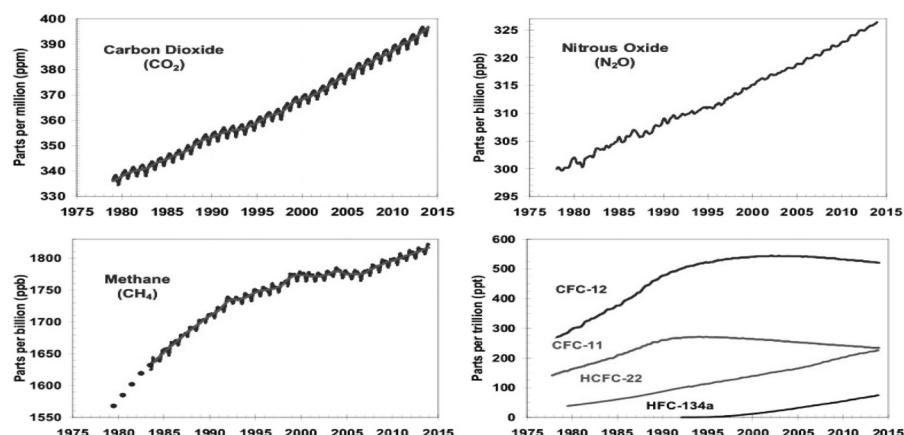


圖1 1975年至2015年全球主要溫室氣體的趨勢圖
(資料來源：維基百科)

隨著《巴黎協定》於 2016 年 11 月 4 日生效，把全球平均氣溫較工業化前水平升高控制在「攝氏 2 度」硬指標之內，將為 2020 年後的全球應對氣候變遷建立了制度規範。在資本市場上，全球投資偏好未來將進一步向綠色能源、低碳經濟、環境治理等領域傾斜，積極向綠色可持續性增長方式轉型³，顯見《巴黎協定》已正式開啟全球低碳發展新紀元。未來臺灣相關產業將首當其衝，過去嚴重依賴石化產值的增長模式將受到嚴峻的考驗，如何達成環境保護與經濟繁榮兼籌並顧之目標，是政府當前應該共同省思的方向與急待解決的首要課題。

二、企業的社會責任

管理學者卡爾洛（Carroll）提出企業社會責任（簡稱 CSR）的金字塔模型，由底部到頂端分別是：經濟責任、法律責任、道德責任、慈善責任，這四種責任構成了企業的整體責任。企業在追求獲利的同時，應善盡其公民責任，畢竟 CSR 的經營與管理，不是只花錢做社會公益，還有其他不一樣的方式可做。臺灣目前尚無相關單位來推動與約束企業社會責任，設立 CSR 專責單位及法制化已刻不容緩，當然約束會遭到企業的反對，但通過它更容易實現社會進步。

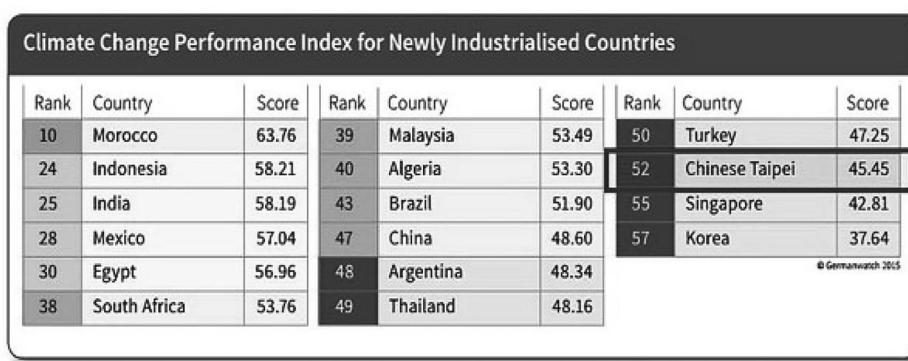
以台塑集團為例，其經濟貢獻占臺灣全年 GDP 約一成多，宛如國家經濟命脈。然而，無止境的追求利潤，亮麗數字背後卻是層出不窮的環保爭議事件，閃避管制還繼續向前衝，製造更多污染，而大自然淪為利益工具，到底有多少是歸因外部成本的轉嫁給社會大眾？是否對臺灣有善盡其企業社會責任？⁴ 經濟發展與永續環境孰重孰輕？企業無法對社會責任負責，那麼受到損害的將是整個人類社會，值得讓大家深思。

3 引自維基百科。

4 《公司的品格》289 頁。

三、臺灣走向低碳經濟之道

國際組織德國看守協會在巴黎氣候變遷大會（COP21）上發表 2016 年氣候變遷績效指標，臺灣排名第 52 名，排名倒數第十，列為「非常不佳」等級⁵，由圖 2 資料顯示臺灣還有很大的進步空間。



Performance ■ Very good ■ Good ■ Moderate ■ Poor ■ Very poor

圖2 新興工業國家 2016年氣候變遷績效（CCPI）指標
(資料來源：德國看守協會)

在《巴黎協定》中要求各國提出減排具體目標下，臺灣雖非聯合國會員，但身為地球村一員，為善盡環境保護責任及追求永續發展，應積極管制溫室氣體之排放，由圖 3 可見臺灣溫室氣體仍以能源燃料燃燒比例占 93.49% 最高。臺灣必須加速產業結構調整與轉型，拋開發展經濟一定要犧牲環境二元思維，讓污染控制的褐色經濟朝向環境資源永續利用的「綠色經濟」轉型，不僅能提昇環境品質，同時帶動整體經濟發展雙贏局面！因此，為使節能減碳落實於生活，具體做法分述如下：

5 引自 <https://germanwatch.org/en/11390>。

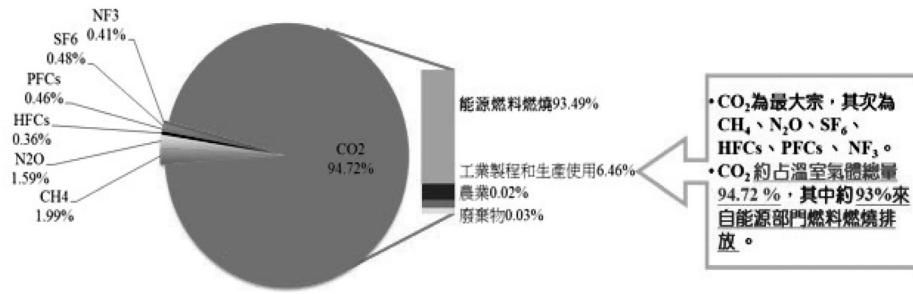


圖3 溫室氣體排放量占比
(資料來源：行政院環境保護署)

(一) 健全減碳法規制度降低衝擊

環保署推動「能源（減碳）四法」做為能源轉型與管理的法源依據，其中「溫室氣體減量及管理法」於104年7月1日開始施行，也宣示臺灣進入溫室氣體減量的新時代。溫減法第五條第三款即清楚宣示：依二氧化碳當量，推動進口化石燃料之稅費機制……，顯見在「使用者付費」原則下課徵環境稅（費），讓外部成本（溫室氣體排放）能反映在價格上，才是改善溫室效應的有效方法。朝向源頭減污、製造者延伸責任等方面，迫使人們正視環境成本，訴諸社會責任。

同時應依據溫減法加速推動與落實地方實施「溫室氣體管制方案」，讓石化業供應鏈達到邊界管理，並針對該遵守的項目，訂定嚴格而明確的罰則，藉由法令遵從的壓力驅使業者朝向高值化發展，間接促成產業升級。倘不然，我國溫室氣體減量成效恐將無法有效改善，只談不做，無如紙上談兵。

(二) 推動化石燃料業「撤資行動」

政府的失能與不作為，讓草根公民團體站出來驚爆六輕 2 萬 5 千多筆氣體排放超標紀錄為何無故消失？

累計達 262 件違法事實卻避開了開罰的命運，意外掀開潛藏已久的環保黑幕。業者利用法規漏洞，針對異常超標的監控數據，以人工校正後標註為無效數據及其他無效量測值等方式來逃避應有的罰則。面對企業如此恣意污染我們的生活環境，臺灣需要大家「撤資行動」的力量，呼籲跟公共利益相關的政府機構，出脫化石燃料產業相關投資，藉此削弱高污染產業擴張的正當性。

綠色公民行動聯盟理事趙家緯指出臺灣雖未有像英國石油等大型石油業者，但境內的石化業的發展以及對燃煤電廠的仰賴，亦驅動了化石燃料需求成長，故應思考藉由對政府基金的監督，促使其撤銷對高污染、高耗能產業的投資⁶。以勞退基金為例，舊制勞退十大持股，台塑、台化占投資比例 9.51%，而台電公司債亦列十大債券之列，占投資比例 6.18%。而在新制勞退十大債券中，台電、台塑石化及台塑占投資比例 18.19%⁷，分量可見一斑。諷刺的是，面對前科累累的事業單位，我們還能漠視政府拿勞工退休金投資只重經營業績、輕視環境保護的企業嗎？

顯見當前政府基金委託經營管理上，踐行聯合國責任投資原則（PRI），引導投資機構開展綠色投資尚有很大發展空間，與本書中所提到的重視公有基金投資對象「碳泡沫風險」的概念完全背離。面對全球氣候異常，環境保護不只是企業該負的社會責任而已；推動綠色金融，加強綠色投資理念為國際趨勢，可惜政府的關鍵角色失靈了。

（三）邁向低碳社會，全力發展「再生能源」

6 引自 <http://e-info.org.tw/node/38953>

7 勞動部勞動基金運用局基金專區（資料時間 106 年 6 月 30 日）。

在節能減碳永續發展意識抬頭下，綠色經濟政策不應仍停留在口號階段，應化為政府施政重點、企業轉型及消費者付諸行動的目標。以筆者家鄉彰化縣為例，積極推動綠能政策，除籌備彰化民營電廠輔以碳權經營外，更制定再生能源自治條例，符合國家長期能源開發政策願景，足供各縣市政府參考與借鏡。

彰化縣政府致力綠能產業發展⁸，鎖定風力發電、太陽能發電及生質能應用等三大領域為發展方向，兼顧環境保護與經濟發展，與本專書核心理念似有不謀而合之處，符合節能減碳潮流，現分別說明如下：

1.風力發電—最乾淨且永續的能源

彰化縣海域被4C Offshore等國際機構評為全球最優良的離岸風場，全臺有36處離岸優良風場，彰化海域即佔了21處，目前已吸引丹麥等多家離岸風力廠商與縣府簽訂合作備忘錄，預計建置800至1000支風力發電機組。展望未來，在相關基礎建設及技術更加成熟後，達成《環境基本法》所規定非核家園的國家目標指日可待，但想提醒政府單位，這些業務散佈於政府不同部會中，如何橫向協調整合是當下迫切需要思考的事情。



圖4 竹南離岸式風力發電、北斗國中屋頂裝置太陽能板
(圖片來源：上緯新能源、彰化縣政府網站)

⁸ 引自2016彰化縣政府施政成果專刊。

2.太陽能發電—校園屋頂種電

為響應綠能政策，彰化縣政府自104年8月起辦理所屬202所校舍設置太陽光電發電系統，業者全額負擔系統建置費用，提供24.3%的售電回饋利潤比例，去年首次迎來618萬元的回饋金，均全數挹注充實學校教學設施。

「校園種電」確實有效降低室內溫度及頂樓教室夏天悶熱情形。此外，創造額外收入也緩解教育經費不足的窘境。諷刺的是，今年《電業法》修法後，產生諸多執行面問題，業者得到各部會答案卻是一句「這不是我的問題」推卸之詞。拒絕政策溝通，造成更繁複的行政障礙，將導致業者心灰意冷，恐讓綠色能源支票跳票。期望政府釐清問題癥結，找出結構性因素，再來鬆綁相關法規限制，並落實「電業自由化」，不再由台電獨家壟斷，驅使更多投資者進入綠能發電領域，逐步取代有污染環境隱憂的火力發電廠，這才是臺灣真正需要的電業改革，否則政府所為乃無用之功。

3.生質能應用—一把垃圾變綠金

從農業廢棄物取得生質燃料是生質能的重要趨勢。彰化身為農畜業大縣，面對高汙染的畜牧業，已在漢寶畜牧場設置大型沼氣發電，用豬糞便所產生的熱能發電，又著實解決甲烷排放的棘手問題。目前全臺共有8千多座養豬場，所產生甲烷如沒適當處理，溫室效應是二氯化碳的20倍以上，如能把廢料循環利用，賦予廢棄物再生的新價值，看待的角度就會有所不同。

伍、結語

如今我們真的改變了世界，大自然的反撲速度將會比我們想像來的更快，如何匯集眾智引領行動，考驗決策者的決心。藉由本書作者犀利的心思，喚醒世人關注氣候危機給了我們機會來反思不受節制的全球化，重新思考生態環境與經濟發展的衝突。

未來地球會形成什麼樣的面貌，毀滅與重生就在一線之間，唯有面對才能改變，讓我們一起用行動來改變當下與未來！如同作者要問的「歷史正在敲門，我們要不要勇敢回應？」自己當下內心仍餘音不滅地迴盪著「要」！現在問您，您要準備開門回應了嗎？

參考文獻

一、書籍與期刊文獻

- 彰化縣政府，(2016)，〈智慧綠能產業政策〉，《2016 彰化縣政府施政成果專刊》，頁 4~6。
- 李華麟、鄭佳綾著。公司的品格，臺北，先覺出版股份有限公司。

二、網路資訊

- 楊明娟，〈全球暖化偷走好天氣〉，資料來源：yamr 蕃薯藤新聞。
- 趙家緯，2016，〈《天翻地覆》與臺灣轉型之路〉，資料來源：苦勞網。
- 德國看守協會（Germanwatch）。

佳作 · 黃慧芬

門，開在哪裡？

—《觀察的力量》專書心得

【佳作 · 黃慧芬 *】

壹、前言—從廣告人的初衷開始

我想成為一位廣告人。

廣告人首要必具備觀察的能力，觀察是一種有計畫、有目的、有步驟的知覺，有了觀察的能力，再加上洞悉人性的本事，表達感知藝術的基因，對於現實和趨勢以微觀操作，運用打破常規的創意手法，在短短 10 秒的廣告影片中演出驚喜，打動消費者，試圖將他們的興趣或需求，轉變為欲望，並產生信任，從而刺激消費者採取購買「行動」。

有位著名的廣告人曾說：「廣告公司的工作不是單純做傳單和海報而已，發現商品新的價值才是本質所在。」本質於「發現新的價值」，就是這本觀察的力量專書的精髓所在。

當然，我並未成為廣告人，不過基於這份初衷，時常鞭策自己用觀察來解決問題，多動腦來保持創意，在工作中用知道、來行道、同時傳道，希望能在工作職場上發揮出微小的翻轉力量，以不負自己想成為廣告人的心願。

* 臺灣電力公司組長。

貳、專書梗概—航向藍海的搜尋旅程

這本被譯為「觀察的力量」的英文書名是「Hidden in Plain Sight」，英文慣用的用法是指「毫不起眼」的意思，這本專書就是運用觀察力，在毫不起眼日常中發現行為或產品的新價值，若以產品生命週期來看，是處於尚未被新創及挑明的隱晦商機，也就是有形產品或無形服務最原始的粗胚或雛形，一個產品（服務）誕生前的源頭，如何被發想的契機，一個被看到的機會故事。

「觀察的力量」這本專書是作者從工作接案的田野調查開始，在工作崗位上的執行及心得分享，作者在世界各地，以他的「視界」去觀察紀錄各地不同文化的生活日常、消費行為、及路邊商業，又以科技的方法，調整觀察的距離，甚至放大縮減進而鉅細靡遺，以此來挖掘潛在的目標市場，如同哥倫布無畏探索未知世界的精神，航向藍海發現新大陸的旅程。

一、把觀察寫進旅程中

想像一場偵察旅程的開始，作者在混亂資料下運用觀察，把混亂的問題解開，建立秩序繪製出顧客需求與滿足之間的門檻地圖，所謂門檻即「會促使人們改變行為的決策點」，門檻的上限稱波峰門檻，下限稱波谷門檻，門檻上下限之間的區域稱舒適圈，當脫離舒適圈時人們會做出甚麼樣的決定，即為作者觀察的重點，而觀察的目的就是洞察顧客的門檻運作，找到新機會。

門檻的門，開在哪兒？平凡消費者決策行為，是從對產品的認同、心理的動機以及個人的特性等複雜的內控行為開始，其中也涉及到社會性的名牌炫耀、地位攀比等因素，例如，烏干達村民以預付卡交易方式來取代文明社會的銀行機制，內行人看門道，外行人看熱鬧，觀察這檔事，內行的人找到門道之

後接著會探索其內涵，試圖了解整件事故的來龍去脈。就烏干達當地的文明度及特殊文化環境，針對在地的實際需求，發展出不一樣的街頭經濟，顛覆了人們習以為常對銀行的概念，烏干達銀行的門，是開在預付卡小販身上。

二、把創意裝進風景裡

名牌精品、大眾精品及膺品市場中的顧客門檻天差地別，而且同樣一組的個人動機也不見雷同，如何在觀察後，意識到門檻和門檻地圖，僅僅是我們觀察到事物所建立的架構工具，接下來，必需有下一步的思考及設計才得以圓滿，觀察的力量終究是思考及設計的最佳起點。

在這本專書中述及許多案例，如：泰國戴牙套是屬有錢人的表徵、中國發展出賊貨手機的路邊經濟、中上階級英國人如廁閱讀的炫耀心理等，皆是作者在世界各地運用完整的稜鏡巧妙得觀察後所發現，然後再細微處抽絲剝繭找尋其他訊息、思考從文化基準中設計出符合顧客門檻的需求商品。

觀察平凡事物中的不平凡是驅使產品設計開發者的推力及拉力，(1) 推力：藉由觀察個人動機、背景、文化規範，思索創新出不同市場的可行方向，(2) 拉力：區隔出觀察消費行為的改變，找出成功的轉折關鍵點，來推斷產品週期性及未來可能發展的趨勢。

對於新物品、新想法根據專書中提及的畢爾—鮑蘭擴散模組的採用過程（意識階段—興趣階段—評估階段—試用階段—採用階段）分析出「採用曲線」，(1) 創新者，擁有風險資本、有能力嘗試新的事物，(2) 早期採用者，通常年輕、教育程度高，與生俱來的好奇心願意嘗試，(3) 早期大眾，多半較年長、具有影響力，(4) 晚期大眾，通常年紀更長且不追隨新興趨勢，(5) 社會落後者，是原本固執抗拒改變、最後心不甘

情不願的接納，(6) 社會脫節者，是連穩固確立的技術都不接觸者。如此，在做產品或服務的開發或修正時，可依據採用曲線來檢視及找尋出新需求的特效藥，繼續刺激舊紅海、創新開發新藍海。

三、把信任鑲進記憶處

這本專書後面 4 個章節，聚焦在觀察的時機及方法、信任生態以及服務的可能性，其中提出信任生態系統，消費者願意付多少錢買更值得信任的東西，與品牌信念中自己所擁有的品牌即清楚代表自身的地位與觀點不謀而合，兩者的購買行為都是聯繫人類基本信念的心理。

如果在相框中是一位穿著 NIKE 鞋、拿著 APPLE 手機、喝著可口可樂的年輕人，我們能聯想一位信仰勝利、引領潮流、擁有樂觀不竭動力的年輕人嗎？沒有汽油的加油站，就是想出消費者不能沒有的事，例如：約會、恢復精神，照顧到你沒有開口的需求，這是販賣「體貼」；還有拋開企業的傲慢與偏見，設計師切勿以自我看法擅自揣測消費者假面的需求，一個企業的永續發展是必須從最基層的需求及信任打造起，讓準顧客產生信任認同感，以開創藍海大門的可能性。

參、專書點評—開啓精準觀察的門貓眼

禮記大學篇提及「心不在焉，視而不見」是一種對事物發展採取漠不關心的狀態，而這本專書就是在談論如何用心看見的方法，看見之後的察覺，察覺之後的創新、設計出新產品（服務）；就如同一扇門的貓眼，從貓眼中聚焦精準觀察，洞悉自己產品（服務）的目標族群，將習以為常、視而不見的隱形脈絡，像拼圖一般，將小拼片連結，建立事件的新概念，以下對這本專書閱讀後的點評歸納。

一、觀察文字以外的訊息

文化從每天開始。去一個陌生國家旅遊時，不懂他們的語言、文字，會從觀察當地居民的行為、超市販賣的產品、媒體報導的畫面，這些文字以外的訊息，觀察體驗完全生疏的環境並且入境隨俗。

運用觀察的 4W1H，觀察當地人從早到晚的日常，機會暗藏在觀察與體驗之中。在國外長途旅行，因為觀察所以不斷地挑戰自己原有的邏輯，因為不懂當地語言文化，會感到不同社會行為與自己的價值有所衝突，倘觀察之後，在外來文化衝擊下，將自己的心理狀態、空間精神，感官經驗等全數打開，透過「感同身受」去理解不同人事物的背後意義，再加以連結與判斷，產生最理想的觀察表面積，然後聚焦方法找出解決需求之道，就可以挖掘出豐盛潛在的市場機會。

我消費，故我在。當在架上買一支鑽孔器時，顧客要買的是那一個 1/4 的孔洞，我們必須對服務對象進行抽絲剝繭，才會理解顧客背後真正的需求，意即我們必須用全新的眼光看待平凡的人類活動，去發現文字以外的訊息，行動在我、機會才有。

二、觀察比較而來的價值

在經濟學中，價值是商品的一個重要性質，它代表該商品在交換中能夠交換得到其他商品的多少，能使消費者獲得享用愉快或消除痛苦的能力，通過貨幣來衡量成為價格。

專書中提到價值能夠公正且適當反映商品、服務或金錢等值的總額，這種觀點中的價值，其實就是交換價值的表現，價值是比較而來的、價值是被創造出來的，而且價值是不斷可以被更新優化的。

以價值是一種比較結果來說明，購買行為涉及廣泛，而觀察就是第三方客觀的介入，由旁人來發覺自己未意識到的行

為，然後創新出產品（服務）不同的亮點，例如泰國戴牙套並不是醫療行為，而是拿來當作一種代表身分地位的裝飾品來販賣。

若價值是指客體對於主體表現出來的積極意義和有用性，想販賣「幸福」時，是不是可以設計出一系列代表幸福感的信封信紙？臺灣的咖啡館密度是全球數一數二的，所販賣的不也是一種小確幸的生活型態？顯而易見，價值是生活日常中一直活靈活現地存在著，必需靠敏銳的觀察力去補獲，賦予出不同意義的價值感。

三、觀察不能沒有的東西

專書提及有三樣東西是一定要攜帶的：鑰匙、錢、電話，而我以愛、死亡及時間的來呼應不能沒有的東西，所有被觀察的現象、行為以及消費決策是脫鉤不了這三種人類不能沒有的東西。

以鑰匙來說好了，它代表的是一種身心安頓回家的關鍵，不也代表回到家的溫暖、回到愛的深刻含意嗎？死亡，代表你必需在終點前豐富自己的人生，而錢就是交易你想得到的有形事物以及無形服務，滿足自己當下的身心需求；時間的限制，讓人們不得不用科技的功能，穿越時間、跨越國界，在短時間利用 LINE 交談聯繫情感、利用 GOOGLE 搜尋的龐大引擎便利得與世界接軌，以上，愛、死亡及時間是這些必須攜帶東西的背後意義，是專書中沒有告訴我們的事。

另外，在讀英譯本時，必需考量原文的用字意思，一個好的翻譯者，必需透徹的對全文有全觀，才能順暢的用字遣詞，本專書讀完第一遍後會稍有摸不著頭緒的感覺，需要多讀幾遍，才能在穿針引線的悉心理解下，明白作者想要傳達的資訊。

肆、心得研析—開一扇暖心服務的門

古早之前，公部門與民眾就像官與民的主從關係，而今天民粹高漲之時，公務員是必需視民眾為消費者，將彼此的關係，轉換成生產者與消費者的合作關係。公務員如何在捧著鐵飯碗沒有業績壓力之下，運用專書的「觀察的力量」來打造公部門的為民服務，試以從領教街頭的智慧、廣告人的眼睛來看民眾、用設計思考的腦翻轉服務來說明如何為公部門開創一扇服務民眾的暖心之門。

一、領教街頭經濟的智慧

讀完專書，腦海中卻出現了古文字的象形文字，許慎「說文解字」云：「象形者，畫成其物，隨體詰詘，日、月是也。」用文字的線條或筆畫，把要表達物體的外形特徵，具體地勾畫出來，這些文字不就是觀察而來的紀錄與創新嗎？我們能看到「看」之外的東西嗎？8 億人無法閱讀代表的商機是什麼？代表著街頭經濟的必要，代表著圖像簡單的重要，代表以物易物、口耳相傳的新商機。

以全新的眼光看待平凡人，把舊書當成一本新書讀，觀察之後先用簡單的方法做研究，在街頭移動中會發現，東西都在變小，功能卻變大，在毫不起眼的地方，拋開習以為常的刻板印象，運用觀察的方法：顧客的門檻地圖、擴散過程模組、信任生態系統，找到轉折點、反省點，服務的本質回歸簡單，在有限資源下找到存在的理由，並思考事物的核心，想民眾一定要有的事及不能沒有的事，從最基層開啟無限的可能。

二、用廣告人的眼睛看民眾

公部門與民眾的交易模式，是建立在公部門提供民眾想要的政策服務與確保社會安定保障，民眾回以賦稅、規費等支持，以專書中所述及的價值來看，就是提供民眾「想要的」服

務。

廣告人的眼睛是敏銳的，如果有民眾到你櫃檯前辦事，你能看出他需要什麼嗎？這位民眾來公部門辦事，首先他必是付出了一些機會成本，在此時，等待過久是他最不願意花費的時間成本，如何讓「漫長等待」翻轉成「時間飛逝」？這就是我們要提供的「想要」服務。

打造一個櫃台咖啡館，提供綠意盎然的美學空間，不時耳朵傳來悠悠的音樂聲，讓此時的等待成為生活中美好的享受，把制式公部門死板的空間，翻轉成開放式的美學藝術館，這就是廣告人所在乎的感動行銷。

時代變遷，自由言論似乎已沒有被限制的大放厥詞，一個酸民的網路言語，在大家未查證的情況下，很容易成為一股民粹反撲的力量，身為公部門的我們，不能再以規章制度的硬性面來辦事服務，而必需與時俱進，保持表面上的彈性，在觀察人性之後，化身為最理解現實、打動人心的服務員。

三、用設計思考的腦翻轉服務

國父在民權主義第三講中，論及人類的真平等，其結論中有謂：「我從前發明過一個道理，就是世界人類其得之天賦者約分三種：有先知先覺者，有後知後覺者，有不知不覺者。先知先覺能洞燭機先，後知後覺能正確研判，不知不覺就只能靠運氣成事，先知先覺者為發明家，後知後覺者為宣傳家，不知不覺者為實行家，此三種人互相為用，協力進行，則人類之文明進步必能一日千里。」

因為填鴨考試的制度，使多數進入公部門的公務員，性格傾向在後知後覺者及不知不覺者，先知先覺者在公部門中屬鳳毛麟角，不論恐龍或大象仍是要在黑天鵝、灰犀牛¹的危機中

¹ 灰犀牛效應：是既有、已經存在的威脅。由於一開始離我們尚遠，即使早已知道威脅的存在，也很容易被我們所忽視。

求的生存，所以當務之急必要將先知先覺者發現的新思維，培養給後知後覺者以及規範不知不覺者，去翻轉原有的觀念並依循執行。

假設在未能改善組織人力現況之下，組織內部宜運用高效能團隊與績效運用技巧，以「利他」為出發點建立信任樹的根基，先求一致性的和諧，再求差異性的進步，以達成共享成果，建構成一個團隊的「信任樹」。

另嘗試將工作負荷量轉換至正面想法，鼓勵公部門同仁宣以「疼台惜鄉、愛人如己」內化為工作的動機思維，思維的翻轉可朝向以下觀念加以改變（如圖）：

- (一) 惜如己：愛人如己的服務精神。
- (二) 用於鋒：把時間花在刀口上，減少民眾等待時間。
- (三) 求諸己：主動關懷的安心滿足。
- (四) 形於外：與民眾的互動有感。

如上陳，當用心觀察並學習領教街頭經濟的智慧後，以廣告人敏銳的眼睛去觀察民眾想要減少前往公部門辦事的等待時間，以「利他」為出發點翻轉服務心態，重視那看不見的愛心與關懷，讓公部門治公的民眾，來到公部門辦事，能有煥然一新、驚喜連連被寵待的感覺，猶如踏進一扇暖心服務的門。

自繪圖：服務動機新思維

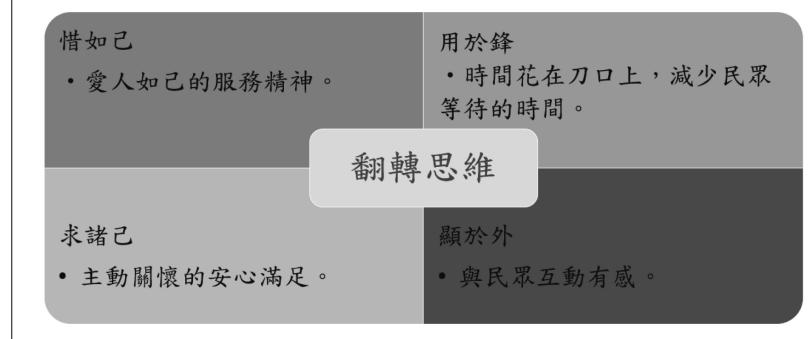


圖 服務動機新思維
(資料來源：作者自繪)

伍、結語—門，開在哪裡？

我曾經聽過一位設計師描述一個故事：「在國外，當你看到最炫、最精彩的建築物時，大多是公家機關的建物；反觀，在國內只要看到外觀四四方方、顏色不跳脫白、土黃的建物，一定就是臺灣的公家機關」他的解析是國內公部門建物除了受制於預算，更多數的原因是公務員從上到下保守窠臼的心態。運用「觀察的力量」這本書的洞察結果，不難想像當世界在以光速在改變之時，身為公部門的我們，面對從基層民眾到高階的大用戶時，我們怎能不與時俱進，為有需求的民眾，開一扇他們想要的門呢？

在公部門的我們必須發揮觀察的力量，以「感同身受」的出發點，打破墨守成規、跳脫習以為常、理所當然的做法，找出可切中民眾「想要的」的需求，翻轉公務員的服務動機思維，以「惜如己、用於鋒、求諸己、顯於外」的新工匠新創精神，打造一把能開啟民眾暖心之門的鑰匙！

當公部門的每位同仁都是最佳服務人員時，就不再需要票選，因為每個人都成為暖心的最佳服務人員，所以運用觀察的力量，不會是設計師、廣告人的專利，而是公部門每位同仁應有的義務！

參考文獻

1. T&D 飛訊第 39 期。公部門政策行銷研究。取自：http://www.lcis.com.tw/paper_store/paper_store/1fca873654c12ec86b4321cc5fa481f8-2015517175824156.pdf
2. 經理人。取自：<https://www.managertoday.com.tw/>
3. 動腦。產業翻轉：「門，開在哪裡？」。取自：<http://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=44193#Sza41W6H#wPUAqJGK>

累積養分，追求卓越

【佳作 · 古宛娟^{*}】

壹、引言—危機便是轉機

分享曾耳聞的真實故事，義大利女孩 Giulia Bernardelli 是知名美術學院碩士畢業高材生，但作品被指導教授譏諷「既無技術也沒天分」，為了溫飽她在博物館當位小職員，每天過著朝九晚五的乏味生活，唯一紓壓管道是在午休時間到咖啡廳點杯咖啡，一天她起身時不慎打翻咖啡，所有負面情緒如濺溢的汙漬般一發不可收拾，原先覺得自己不可能再更糟了，轉念之下她索性在髒桌巾紙上隨手塗鴉，卻意外揮灑出一幅幅生動活潑的創作，現在她是利用食材創作的藝術家，得以脫離不適合自己的行政工作，且開了間小餐館，鼓勵家庭主婦兼職工作走進人群，店內使用公平貿易的食材原料，將人生活得更加出色，面對失敗的挫折，她選擇轉化成正面的力量，成為創作的養分。

* 新竹市立育賢國民中學主任。



圖1 Giulia Bernardelli的咖啡創作

貳、專書重點歸納

名言曾謂：「失敗為成功之母」，除了堅持努力外，更要能知道為何失敗才能從領悟中嚐到成功的甜美果實。本書以醫療、航空、企業及科技等領域的失敗案例中分析，提出如何創造成功契機，顛覆人們認為只要努力必定成功的思維，事實並非如發明家愛迪生所言：「天才，是靠一分的天分及九十九分的努力」，倘若沒有檢討失敗的原因，終究是碌碌無為，阿里巴巴集團創辦人馬雲也說，世界上很多非常聰明且受過高等教育的人無法成功，究竟是什麼原因導致失敗？以下將以專書內容分述失敗的原因並整理如下：

一、為何失敗？

專書中談及數個失敗案例，例如醫療手術的失誤、聯合航空飛機起落架燈號故障迫降，所付出慘痛代價是人們喪失寶貴性命，作者抽絲剝繭逐一分析導致失敗原因，提出「認知失調」、「固定性思維」、「指責謾罵」及「禁止異議」為四大主因，筆者將前二者歸納為個人層面原因；將後二者歸納為文化層面原因，並簡要說明如下：

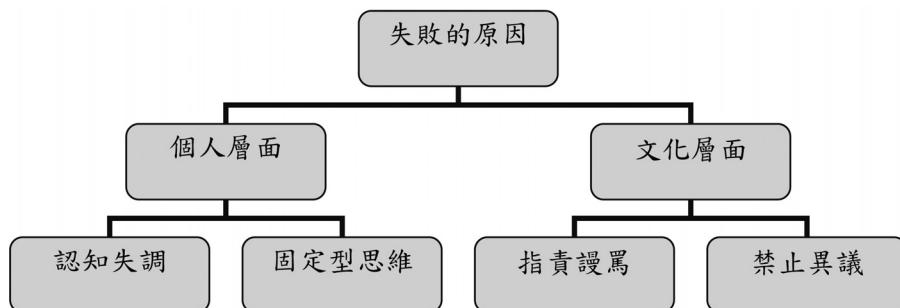


圖 2 專書中失敗因素為雙層面四大主因

(資料來源：作者自繪)

(一) 個人層面

1. 人性中的傲慢與偏見：認知失調（cognitive dissonance）

心理學家費斯汀格（Leon Festinger）指出當個人面臨挑戰自身信念證據時，比起調整信念所面臨衝突，更容易的是重新建構對自己有利的證據，並創造新的理由來自我辯護，或直接乾脆忽略證據裝作視而不見。例如司法誤判造成無辜者錯入冤獄數十載，案發現場採集到DNA明顯與冤獄者不符，審判者卻選擇忽略強而有力的科學證據，堅信各種荒謬的理由將其定罪；又如美軍出兵伊拉克開啟長達數年戰役，士兵長年離鄉駐守戰區，只因美軍相信伊拉克擁有毀滅性武器WMD，用來合理化勞國傷民出征所付出的代價。

會產生認知失調是因為個人做決策的經濟性，並保護自我價值及專業判斷，卻也錯失改進的機會，如果無法省思個人是否落入認知失調的窠臼，就無法從失敗中檢討學習，不願意正視並接受失敗，就無從汲取教訓邁向成功。

2. 追求進步的阻力：固定型思維

心理學家傑森·莫澤的研究團隊，利用問卷調查

區分個體思維模式，分為「固定型思維」及「成長型思維」，前者相信能力來自天賦，後者相信可靠後天努力補足，研究發現成長型思維的人關注錯誤的腦波比固定型思維多了3倍，表示後天努力型願意關注錯誤，找出原因加以改善，相信天賦者認為能力是已成既定無法改變而放棄努力，倘若能了解自我屬於何種思維模式，從而提醒自己堅持努力，修正錯誤追求成功。

(二) 文化層面：

1. 追究責任的氛圍：指責謾罵

「當事情出了錯，我們習慣指責別人。」書中提及孩童遭虐死，社會大眾與媒體並非指責加害者，而歸咎為社工督導不周，社工反倒成為虐童事件的代罪羔羊，人們恐懼社工保護系統若不足防範相同的悲劇再度重演，害怕自己的孩童成為下一位受害者，排山倒海而來的輿論壓力卻導致社工人力短缺、案件暴增、寄養家庭及虐童案件不減反增。

另一案例是因飛行條件惡劣致未確實遵守民航機飛行規則的機長史都華，雖在緊急狀況時依據駕駛經驗適時拯救255名乘客性命，但因違反航空安全公約遭法庭判決有罪，在事發3年多後機長因有罪指責所困選擇自我了結生命。人們訂定制度規則，卻常常被自己所訂的制度限縮綑綁，過度指責與歸咎不但無法解決問題，反而使人陷於輿論批評而承受莫大的心理壓力。

在不幸事件中，人們習慣於要找出是誰的錯，似乎只要找到「肇事者」並嚴懲不法，就認為錯誤已經改正不會再重演，問題從此解決，世界就回歸太平，

每個人就可以回到小確幸裡，繼續過著平靜的生活。¹

2. 封閉的一言堂：禁止異議

書中提及蘇聯生物學加特羅菲姆·李森科否定學者孟德爾的基因遺傳學，主張密集種植農作物獲得領導者史達林支持，李森科利用各種政治迫害及排除異己手段摧毀俄羅斯原本蓬勃發展的生物學，後來證實他的理論失敗使農作物產量驟減造成全國饑荒。由此可知，不願意接納他人意見就無修正與進步空間，導致難以挽救的失敗結果。

由以上案件可知公正及開放性文化的重要性，另一個正向的案例是哈佛商學院教授艾美·艾蒙森對醫院藥物管理進行研究發現，低度指責的護理團隊較願意呈報過錯，且犯錯率較低，因為公正文化是紀律與權責並重，讓專業的工作者相信自己可以坦率表達意見，不會因為無心之過而受懲，而高度指責團隊損害開放性學習機會，避免指責壓力而想盡辦法掩蓋失敗事實，造成噤聲文化。

二、修正失敗邁向成功

追求成功的路程必須具有不斷試驗的準備與決心，以認清問題的複雜及困難度，作者提出「正視複雜」、「小進步與大躍進」及「創造成長的文化」三大方法，告訴讀者如何轉化危機邁向成功：

(一) 正視複雜

- 啟發（經驗）法則：由於問題過於複雜，無法靠理論、藍圖或研討會處理，而是透過失敗、學習和再次

¹ 毛青彪，習慣性指責「誰的錯」文化演進到「如何在系統上改進失誤」的安全管理文化。

失敗的啟發式經驗來解決，不必妄想一步到位的完美成品。

2. 創造「最低可行性產品」（minimum viable product）
尋找改善的方法並找出缺陷予以調整。書中提及行銷全球薩波斯（zappos）網路鞋店及蘋果電腦公司皆由設計原型為基礎，不斷修正成更好的產品。
3. 大膽假設，小心求證：美國受刑者提出青少年監獄參訪計畫，希望透過震撼教育藉以恐嚇從善（Scared Straight），並拍成紀錄片鼓吹計畫實施成效良好，但社會學家持反對看法，認為此計畫只會「恐嚇從壞」，並以實驗對照組法小心求證，法學院教授詹姆士·芬肯納實驗證實，參訪過監獄的青少年比未參訪的多了25%犯罪率，解析這些曾「身歷險境」的人，為了向同儕證明自己無所畏懼，或是在監獄莫名承受極大心理恐懼及負面壓力，悄悄埋下往後犯罪行為的種子。

（二）小進步與大躍進

1. 邊際效益：作者指出將遠大目標拆成好幾個細小項目，逐一修正改進在全部加回一起，就會獲得巨大成果。例如：英國自行車隊打敗法國車隊長勝軍、F1賽車團隊的工作模組、最佳化迴圈、谷哥的網頁按鈕顏色按鈕隨機試驗、美國第一資本金融公司的廣告信字體顏色測試、小林尊參加大胃王比賽……等等，都是兼顧細節（關鍵點）與全局（綜觀全貌）的成功案例。
2. 腦力激盪與規範建立：行銷全球的知名戴森吸塵器，是從胡佛牌傳統的真空馬達為基礎，加以改良成氣旋機，其靈感來自木材工廠吸塵設備，將兩種科技的結合創造卓越新技術，又如約翰尼斯·古騰堡發明印刷

技術源自葡萄酒的壓榨技術，並將之應用在紙張印刷。腦力激盪除了天馬行空的發想，加入批判與質問，提高創意的質量，而後建立規範，確保完美的生產流程並能穩定品質，追求卓效。

(三) 創造成長的文化

1. 與失敗共存：運動員貝克漢、麥可・喬丹歷經勤奮練習，從失敗中進步，才能在球場上展現驚人表現，美國企業家亨利・福特面臨2次公司倒閉，而在失敗基礎上獲得第3次成功的養份；又如國外學校提出「失敗週」的新概念，提倡帶高成就學生離開溫室，面臨挫折失敗以幫助他們發展在現實世界中重要的心理工具。
2. 開放性文化：當某一個文化對錯誤抱持有害的看法時，指責行為就會隨之而起，掩蓋事實避免認知失調，造成封閉、放棄合理冒險的改變行動；而開放性的文化，先發制人的指責減少，更能看清失敗原因的樣貌，並加以修正錯誤邁向成功。

參、專書評價

一、專書啟示

(一) 正視失敗，勇於承擔

UNIQLO 服飾現今已行銷全球各地，創辦人柳井正認為：「如果假裝視而不見，一定會一再重複同樣的失敗。失敗不只是傷害，失敗當中也潛藏通往成功的苗芽」，因此他提出以一億萬日圓募集消費者對品牌的不滿意見，隨即成千上萬的批評如雪片般飛來，面對客人將自家產品定位為平價成衣且品質低落，柳井正雖沮喪但決心提升品質，改變以往「出差式」到工廠抽查品質

的方式，派遣日本資深技師駐廠到中國成衣工廠監督及技術指導，使得產品品質有了顯著提升及改善。

另一個逆轉為勝的案例是 UNIQLO 旗下副品牌 GU 服飾，社長柚木治原先經營蔬果生鮮事業虧損 26 億日圓，他向柳井正遞出辭呈，柳井正希望他活用失敗經驗繼續待在集團奮鬥，現在 GU 年營收突破一仟億日圓，累積的營業利潤早已超過虧損。²

(二) 試誤學習，失敗管理學

美國著名的教育心理學家桑代克從動物學習研究中找出普遍適用於動物和人類學習定律。根據實驗的結果，桑代克認為試誤學習成功的條件主要有三個：練習律、準備律、效果律，將之運用在個人學習或組織成長，鼓勵多次練習從失敗中修正，以適應現今腳步快速變化的社會。

我們常常看見成功企業的領導者分享創業歷程，卻很少談及失敗個案，因為失敗的個案從此退出市場或銷聲匿跡，導致失敗經驗較難系統化傳承，如果能「管理失敗」進而確保組織永續發展，如同吳思華在《策略九說》一書中提到：「對抗失敗的風險雖不能致富，卻能延續生存，保有再發展的機會。」³

(三) 鼓勵犯錯，開放接納

3M 公司生產口罩設計原型是來自失敗的發明一次性胸罩，經過幾次改良成大量生產防塵口罩，已幫助上千萬採礦和爐窯工人克服粉塵環境使用，保護工人的健康。另一個原先想發明強力黏膠的 3M 工程師史賓塞·席佛，始終無法成功找到合適的配方，後來亞瑟·傅萊

2 孫彬盛，馬雲最佩服的企業家：一勝九敗 Uniqlo 柳井正。

3 吳思華（2000）。策略九說。臉譜出版社。

將配方中的微球劑黏膠與紙條結合，用來黏貼在紙上，同時擁有可撕下來再重複黏貼的特性，意外創造出現今每年可以生產 500 億張的便利貼。

成功暢銷的商品是從最初的原型為基礎，進而發想創造出更好的產品，如果公司文化不鼓勵創新開放，這些改變人類生活的產品永遠不會被創造出來。對於創新者來說錯誤根本是不存在的。每一項失敗的努力都是向前踏進一步，因為它明確指出不可行之處，所有的這些努力都象徵著進步。⁴

二、專書反思

(一) 如何定義成功？

看完本書筆者有所沉思，人們即使以開放性的態度接納失敗，並努力修正錯誤是否必定會創造成功？失敗與成功是否能用二分法清楚劃分？若非成功必定是失敗？如果一旦成功了，是否如國貞文隆在著作中所說：「成功會讓人變得保守。會讓人覺得保持現狀就可以了，覺得自己成功了，那等於是製造僵化和保守化、形式化驕傲的來源」⁵，因此筆者認為不應只有害怕失敗，更應懼怕成功所帶來的負面效果，而非一味設定成功為最終目標，如果想要精益求精，則永遠不會成功的一天，而是在改善的過程中蛻變成更美好的結果。

(二) 公部門如何衡量成敗？

另外，筆者服務於公部門時常有感而發，因政府機關不像私部門可用盈餘獲利作為經營績效，那政府應如何衡量政策推動是否成功？就此眾多管理學者提

⁴ 理查·法森（Richard Farson），雷夫·凱斯（Ralph Keyes）。失敗成功學。

⁵ 國貞文隆（2015）。這些失敗改變了我：贏在不放棄。大田出版社。

出各項工具及理論，例如：平衡計分卡（TheBalanced ScoreCard，簡稱BSC）、關鍵績效指標（Key Performance Indicator，簡稱KPI）……等等，但這些量化指標又無法明確指出政府施政成效，在複雜的公部門課責系統中，對不同的課責者而言所關心的會有不同面向，例如：司法監督機關所關心的是守法表現；財政審計機關所關心的是財務表現；民選首長所關心的是能爭取到連任……所涉及層面廣泛而複雜⁶，然而，在民主國家中，政府最終的負責對象並非行政首長而是公民大眾，應以公共利益為最終考量指標，才能時時提醒執政者、行政者以公益檢視政策成效，做好國家各項軟硬體建設，讓人民安居樂業。

肆、結語

本書以眾多案例梳理失敗案例枝節，讓讀者透澈失敗的導因，並點出邁向成功到道路上可能會遭遇的各種絆腳石，如同美國總統夫人愛蓮娜·羅斯福所說：「要從他人的錯誤中學習，因為你不可能活到犯下所有錯誤。」筆者在前文已將之歸納為雙層面四大主因，最後也將本書讀後省思歸納成功的墊腳石如下圖：

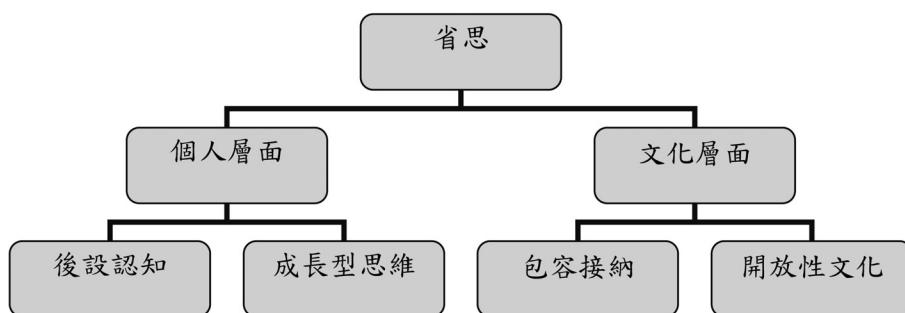


圖3 筆者歸納本書省思—成功的墊腳石
(資料來源：筆者歸納)

6 蘇偉業（2009）什麼是公部門的良好表現？

在個人層面，希冀能藉由後設認知來破除認知失調，也就是個人對自己的認知歷程能夠掌握、控制、支配、監督與評鑑的一種技能，因此個人能自我覺察、自我調適到自我接納，承認自我的不完美，才有改進及合作的空間。建立後天努力可彌補先天不足的成長型思維，廣泛閱讀各職域成功人士的案例來激勵自我，並學著與失敗共存，藉此修正錯誤成就更美好的事物。

在文化方面，建立包容接納的社會氛圍，以良善的互動鼓勵異見並正視失敗，除了訂定標準作業流程外，也應蒐集錯誤案例和經驗，以系統化方式傳承交代，讓錯誤不再重蹈覆轍。鼓勵開放性文化，破除傳統組織層級節制及過度分工的本位主義，並充分授權給職員，落實權責並重的開放性文化，打造融洽和諧的工作團隊。

愛迪生曾言：「如果你希望成功，當以恆心為良友；以經驗為參謀；以謹慎為兄弟；以希望為哨兵。」小至個人，大至團體組織，除了恆心；經驗、謹慎、希望外，以後設認知為省思工具；以成長型思維為求知基礎、以包容接納為工作氛圍；開放性文化為組織氣候，在各自領域上精益求精，更臻完美。

參考文獻：

1. 毛青彪，習慣性指責「誰的錯」文化演進到「如何在系統上改進失誤」的安全管理文化，中時電子報，<https://zh-tw.facebook.com/CTfans/posts/10152293123477479>
2. 孫彬盛，馬雲最佩服的企業家：一勝九敗 Uniqlo 柳井正，<http://bensonsystem.co/2015/12/uniqlo-yanai-tadashi/>
3. 吳思華（2000）。策略九說。臉譜出版社。
4. 理查·法森（Richard Farson），雷夫·凱斯（Ralph Keyes）。（2016）。失敗成功學。輕鬆讀文化出版社。

5. 國貞文隆（2015）。這些失敗改變了我：贏在不放棄。大田出版社。
6. 蘇偉業（2009）什麼是公部門的良好表現？公部門績效管理之回顧與再定位，T&D 飛訊第 88 期。

豁然開朗的新境界 —《團隊，從傳球開始》讀後感

【佳作 · 林基興^{*}】

這是一本教導打球的書嗎？

似乎更像為人處事的「葵花寶典」呢！因抽絲剝繭後，即見處處人文教誨，例如：永保紳士風度、用雙眼與雙耳聆聽、今晚稱讚媽媽煮的晚餐好吃。至於本書核心思維的成功新定義，則放之四海而皆準。

本書原名《伍登精粹：終生的領導藝術》(The Essential Wooden: the lifetime of lessons on leaders and leadership)，美國加大洛杉磯分校伍登教練，揉合乃父與其他典範，娓娓道來領導成功之道「先會做人，才會做事（打球）」，這與我國「誠意、正心、修身、齊家、治國」理念輝映。

壹、家教：人格的指南針

1964 年，美國麥克阿瑟 (Douglas MacArthur) 將軍〈為子祈禱文〉現身，令人驚艷，例如：「真實偉大的樸實無華、真實智慧的虛懷若谷、真實力量的溫和蘊藉」。

這篇膾炙人口的短文，感動與啟發天下多少人！嚮往類似人格的伍登，在書中揭露乃父為「人格的指南針」，言教包括為人處世的七信條「真誠、助人、吸取良書深意等」。

* 行政院研究員。

乃父言行讓他深刻體驗溫和的力量：某炎夏日，農夫要馬拉重車上坡，在鞭打與咒罵下，馬口出白沫而仍無進展。乃父看到了，就代勞。他和馬耳語，輕拍其鼻子，直到馬平靜下來。他面向馬，慢慢後退，吹個口哨，以韁繩引導馬向前走，片刻間，馬已將重車拉出坑洞。

伍登說他看過太多領導者就像那位農夫，失控而訴諸暴力，但就是無效。相反地，傑出的領袖，深具自信與鎮定，孕育出溫和的言行，結果呈現真實的力量；他證之以林肯總統的「柔以克剛」思維。英雄所見略同的是，兩千多年前，老子已領悟「天下莫柔弱於水，而攻堅強者莫之能勝」。

貳、提升領導管理的境界

伍登認為，每人都有某些獨特的潛能，領導者的首要任務，就是努力讓人發揮潛能。

因此，人人要盡力，怎麼做呢？範例是「優點最大化、缺點最小化」：伍登身高不到六呎，這是無法改變的缺點，於是他創造優勢「迅速」，盡力發揮，例如，到比賽後半時，大家累了而變慢，他依然迅雷般奔馳。

伍登觀察，文明或事業毀敗的根源在內訌，因此，組織需要凝聚力。團隊精神就是將「我們」放在「我」之前，分享傳球、功績、經驗，則團隊的力量比成員的加總還大。典型在夙昔的林肯總統與德雷莎修女，均倡導無私且以他人為先，而其組織（美國與博濟會）均卓然有成。

伍登發現，感恩是團結的催化劑，包括：點頭、眨眼、舉大拇指，表達謝意不消一秒，但效果卻持久而美妙。因此，他就機會教育：有球員高難度上籃進球後，狂捶胸膛以耀武揚威，像在說：「一切都是我！我！我！」但是誰把球傳給他？是誰為他擋籃？若他沒進球，誰在籃下卡位搶球？絕非那捶胸的傢伙。如果哪個球員真的

想捶胸，該找那個為他傳球助攻的隊友，然後對他喊：「一切都是靠你！謝謝你。」

為隊員真心著想是優秀領導者的正字標記，伍登以身作則，贏球是球員之功、輸球則肩挑責難。

一、成功金字塔：薈萃的結晶

伍登說，好領導者同時也是好推銷員，首要目標就是推銷價值與原則。

乃父期許他信念要正派，其試金石就是西方做人黃金律「你希望別人怎麼待你，就怎麼待人」，實踐方式包括不說謊與不抱怨等。乃父會在秋收田野上、寒夜圍爐時，勉勵他盡全力而非想贏人，此為自評成功的最終標準。1934 年，伍登據此定義：「自知盡力後，不只滿足，也獲得平靜，此即成功。」怎麼做呢？1948 年，他描繪出「成功金字塔」（象徵經得起時間考驗的穩定結構），包括 16 項基石：勤奮、熱情、友情、忠誠、合作、自我控制、警覺性、主動、決心、狀態、技能、團隊精神、鎮定、自信、耐心、信念；實踐後就可產生「極致的競爭力」。

這 16 項，只「技能」一項和籃球有關，怎會是讓球隊戰功彪炳的武林招數呢？但內行看門道，即可知伍登的創意與遠見，推銷有理。

紳士教練伍登於 1960 年（左為其自創的成功金字塔）。（圖片來源：維基百科）



二、進化：講求勝→少講→不講

伍登獨排眾議地指出，球界注重比賽分數與求勝，汲汲營營於追求冠軍，是全國性的集體中毒現象。例如，功績彪炳的阿拉巴馬大學足球教練與總統自由獎章得主（1983年）布萊恩特（Paul Bryant）說：「求勝的意志不重要，因每人均有，準備求勝的意志才重要。」

伍登的高中籃球教練灌輸贏球觀念，大學教練稍收斂，但也會講「給我上場去把比賽給贏下來」。伍登開始當教練時，偶而會說「給我上場去打倒這些傢伙」。但幾年後，他就不再向球員推銷求勝，因乃父的成功哲學「永遠不要企圖變得比誰更好，但是永遠不要停止成為最好的自己」在他心中深處呼喚，怎可把贏球的重要性置於努力之上？

刻骨銘心的實例包括，多位教練想勝過以往記錄而陷入精神崩潰，因他們只想贏球，失去生活的平衡，結果失去一切。

伍登體認，比贏球更重要的競賽是在我們自己的心裡，內心無愧即是成功，而勝利只是成功的附屬品；成功應由自評，而非讓計分板或獎盃越俎代庖。此新境界讓球員「賽後走回休息室時，依舊能抬頭挺胸，因已盡力做到最好」。這應可使主張「揖讓而升，下而飲，其爭也君子」的孔子，拍案「吾道不孤」。

伍登的新理念，與他喜歡西班牙作家塞萬提斯（Miguel de Cervantes）名言「走在旅途上，勝過待在旅店裡」，可說異曲同工，因旅途如盡力練球、旅店若賽球結果。

三、「別理那些假權威」

有內陸人到海邊，指稱太平洋不大，伍登領悟，大海不在乎人的期望，活在別人的期望下實為蠢事，若已盡力而仍有人

不滿，想想太平洋吧。

推而廣之，他教導隊員，不要跟隨外界「假權威」的毀譽起舞，若是，則表示自己太過敏脆弱。

伍登以身作則，說明教練行業高度不穩定，讓人活在被開除的恐懼裡，但他不怕，因已盡力（也不受物慾控制）。

他深具自制力，無論輸贏均情緒穩定；類似北宋文學家蘇洵的「為將之道，當先治心，泰山崩於前而色不變，麋鹿興於左而目不瞬。」伍登要求隊員，不讓外人從臉上看出比賽的結果。

四、儒將氣質：如沐春風

伍登主修英文，學養俱佳，書中瀰漫哲理，相得益彰地引述英國莎士比亞與吉卜林 (Joseph Kipling)、西班牙塞萬提斯、美國朗費羅 (Henry Longfellow) 與愛默生 (Ralph Emerson) 等文哲大師的思維，予人潛移默化或茅塞頓開之功。

寓教於比喻，伍登的神來之筆讓人迴腸盪氣，例如：(1) 耐心：春栽夏耕的農夫知道，大多數的好事都需時間醞釀，時機到了自有豐收。(2) 掌控情緒：燒焊用的火炬跟森林大火均高溫，前者能精準地切斷鋼鐵，但後者失控而摧毀森林。(3) 團結：鍊的強度取 於其最弱的一環、狼群的力量來自於狼的團結。(4) 熱情 enthusiasm 一字源自希臘 entheos，意指內在的神，你的熱情擁有近乎神的特質。(5) 具有複視的能力：左眼如顯微鏡注意關鍵的細節，右眼若望遠鏡看出大方向。(6) 賽前總是睡得香甜，因已盡力就心滿意足，這種感覺就是最舒服的枕頭。(7) 挑選球員很要緊，否則「一粒老鼠屎壞了一鍋粥」。

五、兼容並蓄：反映成熟度

古希臘亞歷山大大帝認為「獅子率領的羊群遠勝綿羊率領的獅群」。類似地，伍登強勢領導：「只有老大才能講話、該怎麼做我說了算」。他原以為事事非黑即白，違規就得受罰，如帶領高中教練時，嚴格執行規定，只要被抓到抽菸，就是整季禁賽，結果某頂尖球員因此沮喪而輟學，接著失去大學獎學金機會而沒上大學，人生永遠變調。伍登從此愧疚不已。

逐漸地，他體會不能凡事黑白分明，因黑白之間容納灰色。只分對或錯的規定，難免削足適履；違規與否的二分法，忽略了情有可原的情況。此領悟就是加大柏克萊分校教授扎德（Lotfi Zadeh），在1965年提出的多值（多元）理論，擴充傳統二值理論的0與1、對與錯，因為0與1中間存在無限數值，對與錯之間有無數部份正確與部分錯誤。非對即錯的二值思維，武斷地侷限人生問題的繽紛認知與解法。

發現這項人生秘密後，伍登的領導力就海納百川而有容乃大了，如曾有傑出球員質疑其要求，若在早期他就不能忍受（曾將質疑的球員當場打趴），但此時他已能多元回應、包容挑釁，得以留住球員共創佳績；這有助於他教練生涯輝煌三十年。正如英國史家湯恩比（Arnold Toynbee），在《歷史研究》（A Study of History）所言，組織或文明的存續，有賴於成功地回應挑戰。

六、瑕不掩瑜

1943年，美國心理學家馬斯洛（Abraham Maslow），提出洞察人性的「需求層次」：生理→安全→隸屬與愛→自尊→自我實現與自我超越。可知從求生到求認同，求勝是難免的。

人比人氣死人，伍登深諳比較的副作用，而不再講「求

勝」，但書中仍露其蛛絲馬跡，例如，他說真有競爭力的球員，要具求勝意志。其次，情緒化的領導者易於喪失清晰的思維，則就是幫助對手獲勝。第三，和打敗對手相比，已盡職責給他更大的滿足感，但若兩者同時發生，帶來的感覺尤其棒。第四，傲慢是輸家的態度、沈著與冷靜的自信是贏家的態度。

另外，伍登稱，要隊員「百分之百」的努力是「有用的壓力」，但這如完美主義，是兩面刃，可驅動追求目標，也可造成失調痛苦。

唐太宗說：「以人為鏡，可以明得失。」伍登當鏡，峰壑畢露。

參、站在巨人肩上

英國物理學家牛頓說：「若我看得比別人遠，那是因為我站在巨人的肩上。」

乃父的教導形塑伍登的人格特質，伍登發展出齊家之道，例如，兒子樂意接受海軍陸戰隊的艱苦磨練、盡力成材。他與乃妻鶼鰈情深，兩人樸實而對拉風奢華等「成功的陷阱」沒興趣；她仙逝後，每月忌日時，他探望墓園，又寫一封情書放在她枕頭下；本書也獻給「每天思念的妻子」。他的孩子成立網站，繼續分享伍登的理念。

伍登心法原為打球，但他善於觸類旁通，例如，提到練球的示範與跟著做後，即衍伸出身教與言教並重，並連結到人格教育；因此，本書意涵滿溢籃球框架之外。難怪，愛徒之一「賈霸」（Kareem Abdul-Jabbar，仍持美國國家籃球協會比賽最高總分紀錄），退休後為成功的作家兼演員、美國文化大使（2012年）。為本書寫序的前籃球國手與現好市多（Costco）亞洲副總表示，運動是社會的縮影，成功金字塔幫助他球場成功，也助益他商場和生活精采。

一、為提振國力借鏡

伍登多閱別人的心得，包括莎士比亞「奉誠實待己為圭臬」、愛默生「人格的力量是不斷累積而成的」、林肯總統「獲得權力後才是人格考驗的開始」等，擲地有聲之言。

芒鞋踏破嶺頭雲地尋覓後，伍登的結論是：能力或可幫你達到巔峰，但人格特質讓你保持巔峰。

宏觀治國，開國者素質佳，但會後繼無力嗎？英國史學家吉朋（Edward Gibbon）在名著《羅馬帝國衰亡史》（The History of the Decline and Fall of the Roman Empire）中，指衰國之因，包括：接班皇帝的素質低落、公民精神的淪喪等。

史來，人格教育撐起一片天，因此，成功金字塔可為借鏡。就如孔子「志於道、據於德、依於仁、游於藝」，足以讓魯國「路不拾遺、夜不閉戶」；彰顯古往今來的人格教育「萬變不離其宗」。

君不見，我國業界領袖張榮發創辦《道德月刊》、張忠謀明訂企業核心價值之首為誠信正直？

二、為公共政策打營養針

伍登認為有些人格特質教不來，此為球隊選人門檻。在公共政策上，國家文官雖經考試，但更要緊的人品卻無法篩選。

人格特質重要，因「你若不想做，會找到一個藉口；你若想做，會找到一個方法」。若無意一直求進，就會出現美國管理學家彼得（Laurence Peter）發現的「彼得原理」：組織成員會被擢升到不能勝任的職位，反成組織的負擔。這是導致官僚主義之一。此時，伍登的成功金字塔可派上用場，例如「主動」、「警覺」。

其次，公務員易於保守，因多受「公共課責性」（public accountability）牽制；則領袖當挺身，如伍登在球隊受挫捱罵

時扛起責難；又如前經濟部長孫運璿勉勵工研院「丟官砍頭我來頂；開發研究你們放心去幹」。

除了盡己盡責，伍登的「別理那些假權威」，在當前社會紛擾中，可派上用場：公共政策包含「專業性」與「公共性」，如困擾社會的「要不要設基地台？」已成公共決策，害怕基地台者不解電磁專業，就以公共民意為藉口而抗爭。其實，世界衛生組織一再聲明，在國際規範下，基地台電磁波不傷人、基地台的福祉遠大於風險、基地台電磁波的能量遠小於陽光的、基地台越少就越強的電磁波……，和害怕者認為的「沒有基地台就沒關係」相反。不設者的通話是挪用附近基地台，自己卻不願設而顯「自私」。總之，專業不正確的公共政策，怎可藉民意當擋箭牌？社會日趨複雜，文官領袖除了調和鼎鼐，也需尊重專業，就如校隊讓伍登發揮其籃球專業。

肆、卻顧所來徑

本書要旨，遠看成嶺側成峰，但實在像為人處事藝術的指南，而教導籃球有如附帶用途。

書首，伍登說領導力的最大回饋是，團隊成員緊密的程度，只有牽繫終身的家庭關係能相比，彼此如大家庭份子，充盈愛心，如他邀離家在外的球員到家晚餐。書末，伍登引述德蕾莎修女的話「若你今天未曾為別人做一件好事，那就失去了今天活著的價值」。優雅的團隊精神與利他價值觀，輕盈地提升本書的境界。

人生難免競爭，伍登倡導盡己而超越求勝，讓得失心重的身陷競爭泥沼者，金蟬脫殼地豁然開朗；也有助於潤滑社會摩擦、疏通和諧管道。

無私的傳球聲中，本書讓社會文明躍昇一大步。

時代巨輪帶動環境變遷，伍登心法印證，歷久彌新的是意誠、心正、家齊、國治（或球隊成功）。

參考文獻

- 1.〈為子祈禱文〉，取自：<http://www2.nsysu.edu.tw/ezchinese/text/text3-08.htm>
- 2.伍登照片，取自：https://en.wikipedia.org/wiki/John_Wooden
- 3.足球教練布萊恩特，取自：https://en.wikipedia.org/wiki/Bear_Bryant
- 4.加大柏克萊分校教授扎德模糊邏輯，取自：<https://www2.eecs.berkeley.edu/Faculty/Homepages/zadeh.html>
- 5.《歷史研究》，取自：http://www.cooperative-individualism.org/toynbee-arnold_challenge-and-response.htm
- 6.美國心理學家馬斯洛，取自：https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
- 7.籃球隊員賈霸，取自：https://en.wikipedia.org/wiki/Kareem_Abdul-Jabbar
- 8.《羅馬帝國衰亡史》，取自：http://www.education.ntu.edu.tw/school/history/News/2004/news20041206_3.htm
- 9.台積電企業核心價值，取自：<http://www.tsmc.com.tw/chinese/aboutTSMC/values.htm>
- 10.《電磁恐慌》，取自：http://www.press.ntu.edu.tw/?act=book&refer=ntup_book00306

佳作 · 王海松

《穀倉效應》

— 讀後心得報告

【佳作 · 王海松 *】

壹、前言

如果單純祇從書名觀看穀倉效應（THE SILO EFFECT）會讓人誤解是本論述與糧食危機有關書籍，而且其原本定義也都是以農業經濟層面思考，可是再閱讀副標題「為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？」那種彼此衝突感不得不吸引人想繼續探討其中含義是什麼，穀倉後因管理實務借用字義表示為「獨立運作的系統、程序與部門等」建立新管理領域，然而隨著跨入二十一世紀，科技資訊知識發達，穀倉存在於個人、組織、企業、政府中無所不在，組織越來越龐大複雜體系而需專業知識團隊造成分工處理及大部份企業實施「有功則賞薪酬制度」，而讓人越想將資訊及資源放進一個獨立箱子而不願分享，逐步穀倉效應顯現及圍牆越築越高，我們不可否認穀倉在組織創立初期可使其井然有序，讓經濟規模妥善分工，專職專業知能，具有競爭力，分工並不是不好，但當組織越趨複雜時，穀倉可能有時適得其反，團隊成員變成彼此競爭對手會造成過度分工，分工無形變成分功時，造成溝通阻礙、資源浪費重複，資訊封閉與創新不易，忽略風險目標存在，付出慘重代價。如何避免穀倉效應連累而去破除藩離為一重大課題。我們可以借用人類學、經濟學、心理學……等理論相輔而成，不單受一理論拘束而破除穀倉效應。

* 臺南市立大灣高級中學人事主任。

貳、本書重點理論

本書作者透過企業實際案例說明闡述其理論，我們就逐步依書中整理重點如下：

一、從人類學的角度，破除穀倉效應

本書是作者於2008年金融海嘯過後，任職記者探索研究當時金融危機禍首，發現金融銀行體系過度分工，內部組織，合作模式與想法出現問題，陷於「狹隘視野」與「部落主義」穀倉中。作者本有人類學博士學位，常從人類學的角度協助如何破除穀倉，他認為穀倉是一種文化現象，成因是社會團體與組織具備特定的分工慣例。分工慣例常建立於人類分類文化系統，因此人類學有助於探索分工方式與穀倉成因。作者於書中借用人類學家布赫迪厄（Pierre Bourdieu, 1977, 2008）觀點了解社會的最佳方式是懂得切換觀點，既從局內觀之，亦從局外觀之。人類學不該自我設限，應是一種人生態度並跟經濟學、社會學等融會貫通。

二、真實案例闡釋穀倉效應省思

作者於本書提出3個深受穀倉所害和5個因穀倉而獲益的真實案例分述如下：

(一) 因穀倉所害案例

1. 章魚甕：穀倉如何拖累革新—過度分工，減弱創新力道，導致公司衰敗。

索尼（SONY）創立之初是資本額及員工數少小型公司，靠著員工之間無所限制的腦力激盪，創造風靡全球的隨身聽，隨著公司獲利組織擴及各產業，為要解決日益複雜與龐大組織，把公司劃分不同專業部門自負盈虧帶來短期成長近利，讓公司陷入穀倉內部

不願合作祇想保護自己部門利益、無法同心開發單一商品，導致創新力道減弱，逐漸由盛轉衰？

- 2.地精也盲目：穀倉如何蒙蔽危機意識—分類系統顛倒錯亂，深陷金融危機。

瑞銀集團素擁有瑞士銀行家「地精」綽號，為挑戰華爾街巨擘，投入不熟悉的證券化市場，集團過度分工，鮮少交流，內部實施「有功才有賞」制度，造成內部彼此之間不願過問其他部門事務，資訊無法分享，因為不會增加薪水，故美國分公司犯於不動產分類錯誤，倫敦分公司沒有提供資訊造成巨額虧損。

- 3.俄羅斯娃娃：穀倉如何造成狹隘視野—經濟學家對於自己的專業過於自信，對近在眼前的危機視而不見。英格蘭銀行與倫敦政經學院的經濟專業在金融海嘯這件事，因不同組織專家可能同時一起受穀倉所困，表現出盲目思維與部落行為。

(二) 因穀倉而獲益案例

- 1.紐約市政府：保持辦公室空間開放，強迫員工攜手合作，進而破除穀倉。
- 2.芝加哥警局：跳脫個人的穀倉，從科技業轉戰警界，也能學以致用。
- 3.Facebook：透過社群實驗，打破階級和團隊的界線，不求效率，反而更有創意。
- 4.克里夫蘭臨床醫學中心：顛覆傳統的醫療分類系統，成為醫界的榜樣。
- 5.藍山對沖基金：靈活運用策略，從受到穀倉所害的銀行中獲利。

三、作者提出的四個啟示及六大原則：

作者於書中結語提出人們常受穀倉效應所苦，也許不會把它掛在嘴邊卻常碰到，而提出書中重點四個啟示及六大原則：

(一) 四大啟示

- 1.大型組織不妨讓團隊保持靈活彈性。
- 2.組織必須反思薪資與獎勵機制。
- 3.資訊的流通至關重要。
- 4.有時該重新想像另一套分類系統，甚至加以實驗。

(二) 六大原則

- 1.人類學家喜歡由下往上觀看，實地觀察，從微觀模式探究宏觀現象。
- 2.以開放的心胸傾聽和觀察。
- 3.檢視一般人不想探討的話題。
- 4.仔細傾聽、再和實際做對比，著重理想和現實之間的差距。
- 5.比較不同社會、國家、文化和系統，找出不同社會群體背後的模式，進而反思自己。
- 6.人類學認為人類生活不只有一種合理的模式。

參、本書穀倉效應用可於政府行政組織運作參考

一、行政組織單位人員適當數目

(一) 組織隨著複雜而漸趨龐大而到底應有多少人才是適當指揮若如，溝通順暢，鄧巴數字是我們可以參考指標，在鄧巴數字150人以內組織人員溝通、資料、資訊分享都能成效。當超過這數字就趨於建立階級部門管理，就受穀倉效應所拘。

- (二) 鄧巴數字是由英國演化心理學家暨人類學家羅賓·鄧巴 (Robin Dunbar, 1992, 1998, 2010) 研究人類團體的適宜人數上限為150人，因為人類靠社交梳理常規互相建立密切關係時，大腦最多只能處理這個數目。當團體人數超過這個上限，成員就無法靠面對面接觸與社交梳理常規來維繫關係，開始需要各類階級制度或管理結構。
- (三) 我國近來行政院組織法改造各部會許多原為司、處、局升格為獨立組織「署」人員組織編制增加，若不能如鄧巴數字有效溝通，制訂有效決策，則任何組織改造必流於失敗，行政單位人員適當數目是免讓組織穀倉形成重要因素，放棄傳統認為人多好辦事錯誤看法。

二、可信任度開放式交流組織平台建立

- (一) 傳統官方行政組織交流性互助平台常建立於權威性底下，事實為組織成員所敬畏，因害怕被懲處而不能隨心所欲發表言論，而被社會規則所束縛。組織最後成果有限往往無疾而終流於型式，制度僵化而團隊內鬥。
- (二) 如何朝向有趣大膽挑戰傳統我們可在臉書這家公司得到學習榜樣，臉書在內部設計不同社群實驗，改變人際互動模式，善用人追求安全感，讓員工卸下心防於社群上盡情交換工作程式編碼，彼此合作程式除錯沒人抱怨、火冒三丈，一同幫忙解決問題臉，臉書讓員工從分析角度探討網路世界看見人際間溫暖情感及看見底下的人際連繫模式。
- (三) 臉書用來對抗穀倉的另一個工具是臉書平臺本身，其優點如下：
- 1.促進水平溝通，避免僵化的垂直溝通，當有人貼出動態大家看得到，比起依賴電子郵件的溝通模式是一層

一層往上或往下傳遞迅速，不易阻塞在那一關卡。

2.員工在許多不同層面能彼此建立更深層關係，不能從高層強迫施行下去，也要讓底下的聲音往上傳遞。臉書特別之處在於他們時常回過頭來檢視自己，並反覆嘗試新的社群實驗。

(四) 我國各級政府組織是否可嘗試在內部建立起可信任度開放式交流組織平台，讓成員各自表達自己對於政策形成看法，做為行政首長參考，當然為政者要有豁達心胸，否則祇是流於一廂情願，最後仍存為傳統官僚體系。

三、新進人員訓練制度

(一) 新兵訓練營是臉書新進人員無論資深或資淺都得上訓練課程主要目標讓新進人員能迅速融入組織中，還能建立長遠有益好習慣，由資深工程師擔任導師輔導新進人員教他們工作更有效能，臉書透過新兵訓練營是要達成兩件事：

1.第一，把人員分為不同的專案團隊，各自專門負責特定任務，這種安排實屬必要。如果沒有專業部門和團隊，難以集中火力與區分權責。穀倉是臉書必要之惡。

2.第二，是讓不同專案團隊的成員之間私底下有另外人際關係，不受正式的部門區分所限，避免變得僵化與封閉，讓人員不只對團隊有感情，也對公司有向心力。臉書既建立穀倉也從制度面破除穀倉。

(二) 臉書另一項傳統—黑客月是個輪調計畫，人員流動有助防止各團隊日漸封閉，讓員工對工作更有衝勁，況且最大關鍵是人員需要適時放鬆，不強求效率，才能發揮創意。

(三) 可做為我國公務員新進人員考試訓練參考，我國新進公務人員訓練雖有隨時代而更新，但仍處處保有傳統僵化講授方式，臉書訓練方式可借鏡培養自由思考並能注重團隊精神，降低新進人員於分發新機關時穀倉的形成。

四、企業資訊分享分工

前面我們有提到企業因不願資訊分享交流而囿於穀倉部門分工造成分功失去競爭力而崩壞例子，顯現其重要性。各產業的大型企業或是政府部門內，通通都有這樣的現象，造成企業資源內耗、發展受阻、甚至造成公司倒閉，這些企業的各部門就像圖片中的穀倉（silo），彼此和彼此之間沒有連接的橋樑。我們舉例 911 恐攻事件的發生肇因於美國政府部門間「過度分工」，許多情報單位都有發現蓋達組織有發動恐攻的跡象，但不同情資掌握在不同單位手中，沒人有能力或意願整合所有情報並綜觀全局，導致情報系統未聯手擬定策略並加以預防，因而釀成此悲劇，希望我們能以此學習到資訊分享打破自我穀倉想法。

肆、穀倉效應發生於我國政府組織現象

一、中央與地方政府囿於職權權限爭議

所謂「權限爭議」係指行政機關彼此間及與政府其他機關間，所發生有關各自職權範圍認定（包括事務管轄權、地域管轄權與層級管轄權）的爭執而言。如今年端午節連續假期蘇花公路發生道路坍方，造成無法通車以致全臺交通阻塞，各種應變措施又受穀倉效應顯現影響，只為花蓮人是否需要一條平安回家的路，發生地方砲打中央、中央指責地方情事，上下指揮協助溝通無法作用，還有舉不完例子如：八八風災、高雄氣

爆、梅雨爆雨水淹全台……等，是為樹立權威的必要手段，用專業術語來建立威信。

二、囿於政黨意識形態無法溝通蒙蔽危機意識

我國目前政府政治組織常因政黨輪替而於政府政策常無法連貫，各政黨如各穀倉鼎立產生嚴重鴻溝，各用自己語言方式包裝自己，逐漸陷入穀倉的臼而變得牢固，為了意識無法去接納他方意見，造成對立通過法規有其瑕疵，如勞工休假法規一例一休爭論那方輸贏辯解，我們不談論那方是否對錯，當一個國家內部一個團隊不跟其他團隊交流，團隊內部各個階層缺乏縱向及橫向溝通就會不透明，制訂過程必無法在點子與做法協調檢視不合理地方，所通過法規必有推動阻礙之處，忽略危機意識造成經濟內耗。

三、水平組織太多，導致各機關本位主義很濃厚

我國前於組織改造行政組織法規整併已有相關部會業務單位整合，如：原內政部社會福利業務與衛生署業務整併提升至衛生福利部，並將原司級提升為獨立機關署級；國土建設規劃也整併於相關部會。但於交通事故、水淹事件發生時，互相卸責放話畫面一再重現，可能歸責於系統過度分工，導致於決策者看不見危機。如我們每年颱風季發生強降雨水淹各地情形在電視報導歷歷在目，年復一年重複發生，雖然我們投入治水預算非常可觀，但因我們水平組織太多，導致有關部門穀倉效應顯現。單單治水牽涉到經濟部水利署（其下水資源局、河川管理局等）、內政部營建署及縣市政府水利局處，常為水庫淤積清除優先或區域防洪工程優先爭執，不能跨越穀倉界限做整合而為分工導致分功使政府無能。常常應連續工程甲地方做、乙地方不知做，因穀倉無法做到資訊分享及搶功心態所影響。

四、資源分配不均，資源依賴原則

資訊分配不均是我國政府體制長期存在問題，中央政府長期掌握較多資源，不管在稅收財政、人力資源分配、國土規劃建設……等，因中央政府資源多，在採取資源分享上各級政府需依賴上級「視情況」分配，造成國土規劃長期重北輕南情形，更常有遍地開花「蚊子館」建設，為滿足一些人政治建設需要，這又是處處穀倉再現。

五、疊床架屋穀倉組織，效能互相抵消

我國目前還是有疊床架屋組織情形，常有類似業務性質，為搶功而設置，各組織內部出現不同次文化，如同一座座孤島，沒有水平連繫及缺乏上下連繫，彼此之間效能會互相抵消。

伍、如何破除我國組織穀倉效應

一、加強內部團隊合作，勿沉溺於過去成功，影響員工願意改變心態

我們可以借鏡微軟及索尼公司曾經叱吒風雲於產業，讓員工沉醉於過去輝煌成功，各部門單位不認為內部有什麼問題，不願意隨著外部產業環境變化，築起緊守部門既有利益，各部門難以再合作。因過去成功祇會讓穀倉更穩重。所以我們必須讓人員瞭解不能停留腳步謹慎怯懦看不見危機，必須問題出現看見到轉機，對於我國目前面對問題都願意改變心態去加強團隊合作，破除穀倉，我國經濟前為亞洲四小龍之首，經濟建設發達為亞洲國家而羨慕，但隨著自滿而停頓，內部團隊陷於利益糾葛，逐漸如微軟及索尼公司各單位穀倉，讓亞洲各國國民所得超越我們，故不可沉溺於過去成功，必須再破除各單位穀

倉想法，讓臺灣經濟奇蹟再現，首要前題勿在「口號治國」。

二、破除既有分類系統，加強員工創新，勇於挑戰走出穀倉

想對抗穀倉除讓員工各部門輪調，鼓勵職涯突破，鼓勵人員反思既有的分類系統，加以挑戰跳脫傳統，如果能反思自己分類系統，則能獲得競爭優勢。所以省思鼓勵政府組織人員能挑戰現有不合理，靈活運用各種視野看世界，避免僵化，站在不同的角度思考，能不斷創新。

三、加強傾聽民意，制定接近合於民意決策，提高行政效率

我國政府行政機關與人民民意彼此之間常互似兩個不同穀倉，行政機關常以「權力」為中心觀念穀倉，不會探討人民之所需，制定出政策常引起民怨。如「我們連續假日高速公路夜間是否收費？」，交通部以夜間交通安全及夜間不收費並不會減少日間高速公路日間車輛流量，立意良好，那為何最後常引起很大民意怨恨，是決策者沒做好民意溝通宣導，還是拘限於自己權力觀念穀倉思慮，自認為自己決策是放諸四海良好規範，違背民意，而讓行政效率低落。故確實做到「溝通、溝通、再溝通；謙卑、謙卑再謙卑」讓穀倉除去必能提高行政效率。

四、破除政黨意識形態穀倉，讓組織運作回歸專業運作

當我們社會陷入廢核或擁核，支持或反對軌道工程，颱風放假或不放假等各種陳情抗議、政黨意識形態穀倉，是我們不樂見的。因為我們小民希望過小確幸生活，希望執政者確實做好上下左右溝通及資訊分享、破除政黨意識形態。

陸、結語

穀倉效應是作者吉蓮·邵蒂（Gillian Tett）從事記者工作於金融風暴後觀察產業危機而撰寫，發現政府、部門、團隊、小組、個人，都是一座座穀倉，穀倉是組織複雜化必然產物，穀倉能讓組織專業化，井然有序，適度的分工無可厚非，可是太過度，最後會變成團隊過度相信內部系統，看不到全局，甚至只懂爭奪內部資源，阻礙真正的進步。作者於書中大部份的案例為大數據的應用，用人類學的想法來找出文化背後的習慣，但又和我們日常經驗又比較違和，這是感覺比較不足的地方。本書亦分析了分工和分功的區別，以很多個案來說明分工和合作是二件不同的事。像在臺日都引起話題的鴻夏戀，許多日本媒體都沈痛批判，夏普即便擁有超強專利，人才團隊頂尖，依舊虧損嚴重到被迫求售鴻海，正是長年以來各部門山頭林立，造成競爭力衰退。可作為我們政府作為行政行為借鏡，百姓要求小確幸就是政府各部門能打破穀倉，互相合作在經濟繁榮，國家安全安定過生活。

參考文獻

1. 吉蓮·邵蒂（2016）。穀倉效應：為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？（林力敏，譯）。臺灣：三采。（原著出版於 2015 年）
2. Bourdieu, P. (1977) . Outline of a Theory of Practice (Vol. 16) . Cambridge university press.

如何打開公部門中的穀倉？ —《穀倉效應》讀後感

【佳作・郭正源^{*}】

誠如經濟學者 Adam Smith 於《國富論》中所揭示，人們基於機會成本的考量而產生專業分工；專業分工使人們對自身工作更加地熟練、節省了更多的時間，進一步為世界帶來了效率與進步，讓社會與經濟繁榮昌盛。當社會出現分工、事務被切割，「穀倉」便會產生。對 A. Smith 而言，穀倉是提升勞動生產力的重要功臣之一。然而，儘管當前高度複雜的世界確實需要穀倉，本書作者 Gillian Tett 仍試圖透過 Sony 公司的衰退、2008 年次級房貸風暴與金融海嘯的發生等例子告訴我們，當團隊、組織乃至於整個社會聳立了過多的穀倉，有時反而會適得其反：成員間可能互相競爭，導致資源的浪費；彼此孤立的部門單位或專家團隊可能溝通不良，因此忽略風險；可能造成資訊封閉與創新不易。最嚴重者，當外在有形的穀倉進一步在個人內心中形塑出無形穀倉時，便容易造成個人的狹隘視野或心理盲點，進而導致愚蠢行徑。

壹、公部門中穀倉的必然與風險

倘若將焦點移至公部門，除了本身體系的龐大之外，強調層級節制與專業分工等理性官僚的特性，使得穀倉在公部門中成為必

* 標準檢驗局科員。

然的存在，甚至相較於私部門是有過之而無不及。或許在面對結構良好、例行性的問題時，層級節制與專業分工的穀倉是解決問題最有效率的選擇，所有部門、機關或個人各自按部就班，憑著自身專業，無需過多的協商與溝通，問題便可迎刃而解。然而，隨著全球治理時代的來臨，新興議題不斷產生、人民需求日益升高，當前公共問題越趨棘手、複雜，時常涉及不同專業領域、跨越各部門乃至於公私界線的特性，傳統科層體制囿於自身的侷限性而難以有效處理，進而出現「政府失靈」的現象。

舉早年的例子而言，2000 年發生的「八掌溪事件」即是政府因為體系內穀倉林立而失靈的重要案例。此事件的發生在當時掀起社會巨大輿論，使甫上任的新政府面臨媒體、在野黨與民眾的抨擊，最終亦導致行政院副院長的辭職。當被困在溪中的 4 名工人在媒體全國即時轉播及家屬的眼前被溪水沖走，國軍搜救中心的海鷗直升機才正要起飛，甚至有部分官員直到工人被沖走後仍不知此事，即凸顯了穀倉對公部門在進行跨機關行動時所產生的阻力與困境。就近年而言，隨著全球氣候的變遷，災害的規模也已不若過去單純，災害往往接踵或相伴而至，形成大規模、影響廣泛且災情複雜的複合型災害。如 2009 年的莫拉克風災，颱風挾帶豪大雨除了造成多處嚴重的水患，更引發山崩與土石流。面對複合型災害的威脅，更需要政府部門間打開穀倉的大門，方能及時而有效應對。

貳、如何打開公部門中的穀倉：協力的理解與應用

對於穀倉可能為組織帶來的危機與阻力，作者透過芝加哥警局、臉書公司、克里夫蘭臨床醫學中心與藍山對沖基金等例子的說明，提供讀者幾項啟示：一是組織應該試著透過空間的設計或舉辦特定活動，使人員相互接觸、理解，進而讓各個團隊間的界線保持

靈活彈性；二是組織應當反思薪資與獎勵機制，即便這些機制有助於促使員工努力，卻也可能造成人員之間過度競爭；三則強調資訊流通的重要性，尤其組織應當創造一種鼓勵大家解讀資訊並讓各種解讀都被聽到的文化；四是鼓勵組織重新想像另一套分類系統，避免僵化；最後，科技或許是挑戰穀倉的一個重要工具，我們可以用不同的方式替資料重新分類，測試不同的分法。作者提出這五項啟示的目的並不在於「廢除穀倉」，而是希望透過這些啟示，讓組織有機會避免穀倉造成難以挽回的局面。

除了前述作者所提供的啟示，近年來針對公部門有越來越多的研究將焦點置於跨機關與跨部門「協力」的建立上，本文以為，這樣的發展趨勢，一方面是因應科層體制與市場模式治理機制失效所產生的政府失靈與市場失靈；另一方面則意味著公部門開始意識到穀倉所產生的阻力，並試圖找到突破組織、機關與部門界線的辦法。以下本文將經由學理上對「協力」的探討，論述公部門應如何恰當的利用「協力」以避免受穀倉效應之害。

一、何謂「協力」？

首先，究竟「協力」該如何說明與理解？事實上，關於其定義向來缺乏一個統一的論述。誠如學者 O’Leary 與 Vij (2012) 所形容的，協力的定義「似乎存在著 101 種說法」。在詞彙的使用形式上，不同使用者之間也存在著分歧。此外，由於協力本身所包含的多重概念與實務意涵，導致它也經常與「夥伴」、「合夥」、「合作」或「合產」等混合使用。舉一個較常被國內外學者所引用的早期定義為例，Agranoff 與 McGuire (2003) 指出，協力意義下的公共管理指涉了在不同組織之間促進與執行行動的過程，以解決無法或難以由單一組織解決的問題。在表現的形式上，它可以是正式的或非正式的，可能只是單純的取得資訊，也可能是一項為後續計畫鋪路所訂定的協

定。而協力在裡頭則意味著參與者之間必須聯合行動、具備共同的目標。此外，協力意義下的公共管理會建立在「互惠」的基礎上，跨越疆界、涉及多部門與多行動者，並且將大眾包含在其中。而在國內，陳恆鈞與張國偉（2006）也提出了類似的說法，他們認為「協力」是指兩個或兩個以上的行為者（可能是個人、團體、組織或部門），以互信為基礎，彼此能夠相互分享資源，並且共擔責任。此外，尚須制定一套協議規則一起共解決問題，達成目標之後，可以共享所產出的利益。換言之，從前述的說法可以看出，協力活動應該包含如下幾項特質：它必須建立在互信與溝通的基礎之上；成員必須依據協議內容承擔義務或分享資源；成員必須共同承擔責任，不容許搭便車；最後，協力行動所產生的利益須由各方參與者共享。

事實上，協力的概念在某種程度上也呼應了本書作者所提供的啟示，當組織開始嘗試突破界線的限制，不論這界限是存在於團隊之間、組織之間或部門之間，企圖使各方行動者互相了解，進而願意合作並分享資訊，即是協力所欲達成的目的。

二、如何促進協力關係的產生？

儘管協力可被視為一項公部門突破穀倉桎梏的重要策略，組織卻不必然會採納與應用。換言之，有時機關或組織即便面臨重大而難以解決的困境，也不一定會選擇以協力的方式因應。何以如此？有不少的研究發現，協力策略的採納需要一定的因素去驅使，舉例來說，機關或組織相互之間必須存在互賴性、協力策略的應用必須得到組織領導者的支持，以及存在誘因驅使組織參與等，組織才可能採行協力的策略。

首先就互賴性而言，當組織之間意識到無法依靠自己而必須仰賴其他行動者的幫助，才能完成某項任務時，便產生了互賴性。在資源互相依賴的情況下，行動者會為了確保或者獲得

所需要的資源而與其他行動者建立夥伴關係，即便行動者之間的目標不一致也無妨（Gazley, 2008）。此外，更有研究發現，當組織間有較深刻的資源依賴關係時，會較有利於協力關係的發展與維持，在面對利益分歧與衝突時，行動者也較有協調及突破僵局的意願（李柏諭，2011）。

其次，協力策略的採納必須要得到領導者的支持。領導者的態度相當重要，其態度不僅會影響協力關係的發展與方向，也牽動成員參與的積極度；倘若主事者態度不積極，反而會使協力關係遇到困難（張建威、曾冠球，2013；林佩嫻，2008）。此外，領導一直以來被視為是引領成員突破協力過程中可能遇到的障礙的重要因素。當存在一個確定的領導者，其致力於促進協力體制的產生並確保各種資源，協力關係才有可能產生（Emerson et al., 2011）。換句話說，領導者除了扮演提供支持態度的被動角色外，更要在預算不足時尋找其他資源、化解協力外在困境、協助設定與維持明確的協力規則、建立信任、促進對話與創造雙贏等主動作為。更重要的是，對於較弱勢的利害關係人而言，領導更係一項能保障他們權利與代表的重要因素（Ansell & Gash, 2008）。

最後，關於驅使組織參與協力的誘因，誠如 Ansell 與 Gash (2008) 所指出的，參與協力的動機必須訴求自願性的參與。部分的參與動機源自於利害關係人期待透過協力獲得有意義的結果。當利害關係人認為自己的參與能促成確實、有效的政策產出時，會有較高的參與意願；相對的，若參與者發現自己的參與只是流於形式或被動角色，則參與動機會降低。舉例而言，李柏諭（2011）針對高雄市政府委外經營的研究即明確指出，私立大學之所以願意參與國際文教會館的協力經營，除了因為投資風險較小，更有著藉由參與協力過程達到校內知識傳承的誘因存在。此外，在公私協力關係中，倘若公部門能增

加經費補助，並簡化行政作業流程，則私部門參與協力的誘因將會提升（林淑馨，2016）。

三、如何維繫協力關係的穩定？

然而，即便組織受到驅使而採行協力策略，也並非意謂協力關係一定能成功的維繫，解決機關或組織的困境。行動者在參與協力的過程中，仍會受到一定的因素影響，諸如行動者之間是否建立信任關係、是否相互理解、是否建立對協力關係的正當性認知，以及是否產生互相承諾等，均影響了協力關係的穩定與所能發揮的成效。

首先，「信任」是所有人類關係中一項重要的元素，在學理與實務上也一直被認為是協力過程中必備的元素。它同時扮演了潤滑與黏著劑的角色，也是溝通、談判，乃至形成共識的基礎。當行動者之間建立起信任關係，意味著行動者相信其他行動者會願意真誠的遵守承諾、會在協商過程中保持誠信，且即便有機會也不會過度的利用自己（Thomson & Perry, 2006）。當參與者持續地從事信任建立的相關活動時，協力關係將會較容易成功；另一方面而言，一旦行動者之間有長期、高頻率的協力經驗，也會有助於互信基礎的累積（Bryson et al., 2006；Ansell & Gash, 2008）。換言之，信任的建立與協力關係的維持兩者間可謂相輔相成。相反的，倘若行動者間經常背離承諾，信任將難以建立，而在互信關係不足的情況下，即使處於協力關係中，仍舊無益於協力目標的達成。

在信任的基礎上，行動者將會願意跨越彼此的界線與觀點，嘗試瞭解其他參與者的利益、需求與價值觀，進而產生相互的「理解」。理解意味著即便不同意，也會尊重其他人的觀點與利益（Emerson et al., 2011）。相互的理解係建立在資訊流通之上，包含各個參與者的角色、立場、所擁有的資源、功

能及其組織規範等資訊，行動者均應透過資訊的流通而充分掌握，如此方能避免衝突或有權責爭議的情形產生（張建威、曾冠球，2013）。

理解進一步會產生「正當性」的認知。白話而言，正當性是指協力關係內部的參與者與受到協力關係影響的外部人員（即內外部的利害關係人），認同並認為協力關係的存在有其必要性。學者 Human 與 Provan (2000) 則進一步提出，協力關係所需的正當性較一般組織更為複雜，必須在三個層次上取得正當性，包含：網絡作為一種形式 (network-as-form)、網絡作為一種實體 (network-as-entity) 以及網絡作為一種互動關係 (network-as-interaction) 等三項。當建立內外利害關係人對協力關係的認同，將會促進協力關係的成功。

最後，人員對協力關係正當性的認知則會導向成員間產生共享的「承諾」。承諾與行動者參與協力治理之初的動機有關。一般而言，行動者之所以參與協力，是為了確保自身觀點與利益不被忽視或維持地位的正當性，然而，對過程的承諾卻也意味著，行動者願意遵守經由審議過程所討論出來的結果，即便該結果可能不如行動者原本的預期 (Ansell & Gash, 2008)。白話而言，即協力參與者之間產生共享的承諾時，他們會願意各自放棄一定的利益，以尋求雙方互利的關係，進而有利於協力關係的進行。

倘若協力關係中的各個團隊、組織或部門之間，能夠建立穩定的信任關係、願意互相理解、認同協力關係存在的正當性，並建立互相的承諾，則它們之間的藩籬才有可能被突破（即穀倉的大門才會打開），協力關係才具有實質意義，並發揮其效果。

四、協力關係中的個人應具備什麼能力？

組織面向下關於團隊、組織或部門如何促使協力發生，以及在協力過程中應注意的重要元素已如上述。然而，我們也不能忽視在微觀的層次上，組織之間溝通與聯繫的實際進行是建立在個人的活動上。換句話說，組織間協力關係的維持與否、效果如何，相當程度的仰賴於個人是否具備相應的能力（協力職能）。因此，我國學者曾冠球（2011）即認為，對公部門中的管理者而言，想要有效維持與運作協力關係，至少要知道如何促進行動者間有目的的互動、具備高度的反思與願意創新的心態、懂得如何經營關係、知道如何在行動者間的衝突找到共識，並且知道如何與合作者訂定合理的契約。

參、結語：追求效率，只是一種穀倉的詛咒

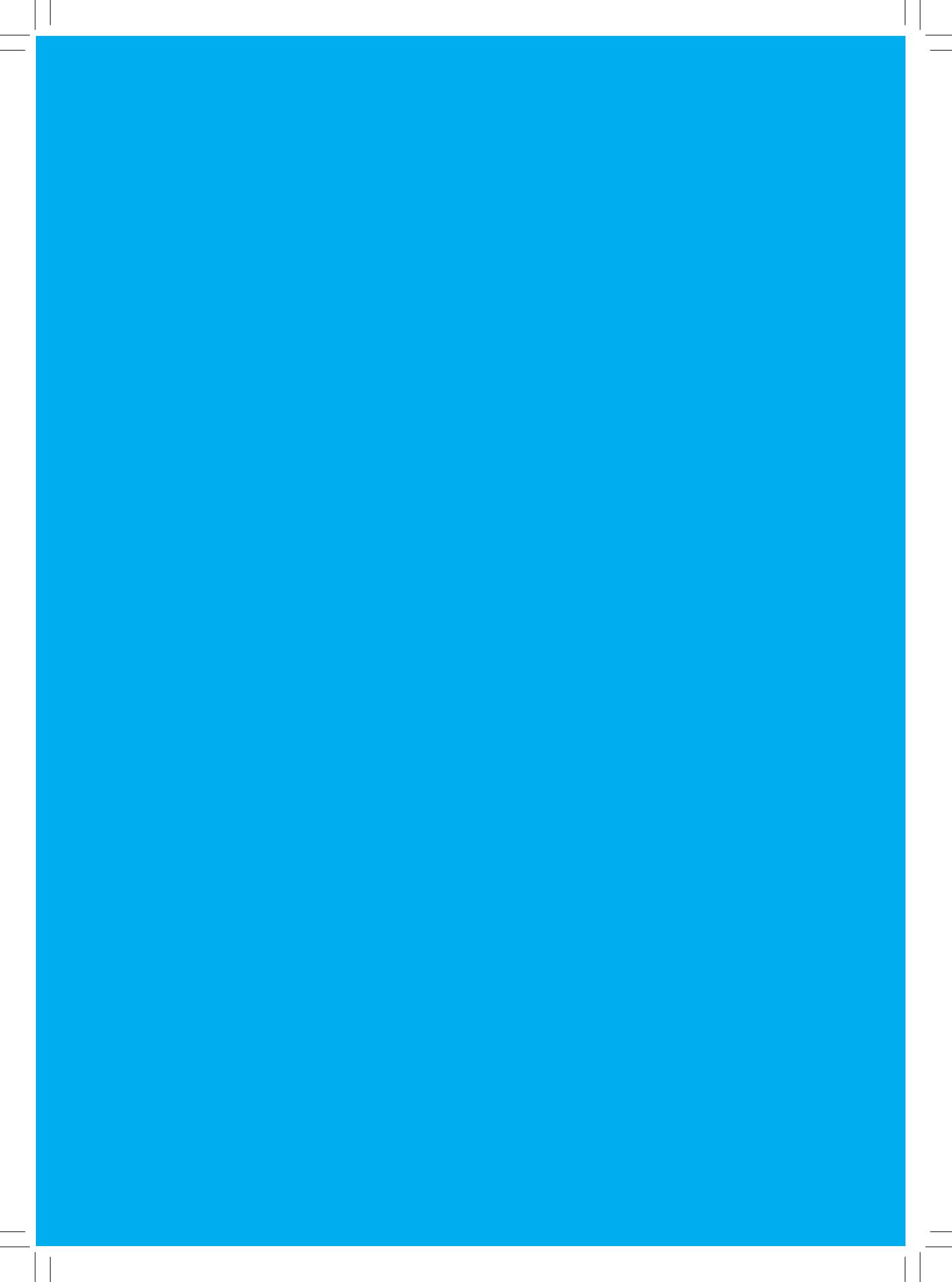
事實上，應用協力來解決結構不良公共問題的嘗試，本身即是作者所謂的「對另一套方式的想像與實驗」。長期以來，傳統公共行政的理論與實務一直將內部管理的效率、效能視為政府公共服務的主要價值，然而這樣的價值觀卻導致作者所形容的情境「大家往往假借效率、專責與成效等名義，甘於身處穀倉之中」。而協力，無論其範圍是在團隊之間、機關之間甚或公私部門之間，儘管無可避免地會犧牲某些行政效率，產生更多的溝通與協商成本，卻能夠提升政策的正當性與回應性，尤其當代民主國家所處的治理系絡早已改變，公民不再是被動接受政府服務，而開始採取更積極、直接的策略影響公共政策過程。作為公共服務的提供者，我們應當謹記作者所說的「追求效率，只是一種穀倉的詛咒」，如果因為習慣現有的穀倉而變得盲目，則不僅無以應對日漸複雜的公共問題，我們也終將反受其害。

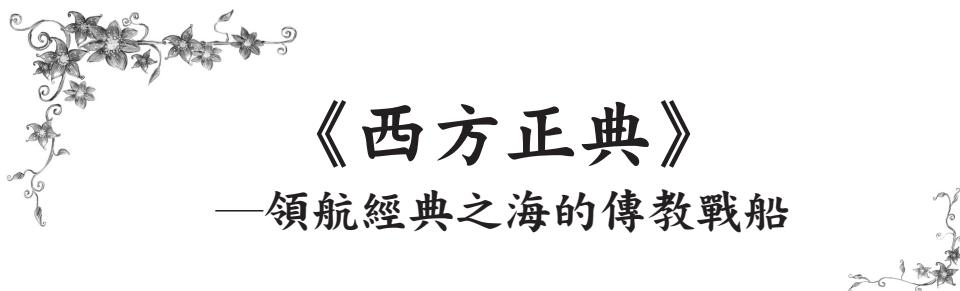
參考文獻

1. 李柏諭（2011）。跨部門制理的理論與實踐：以蓮潭國際文教會館的委外經驗為例。公共行政學報，40，41-76。
2. 林佩姍（2008）。公私協力下的夥伴關係－以華山文化創意園區為例。國立政治大學公共行政學系研究所碩士，未出版，臺北市。
3. 林淑馨（2016）。臺灣非營利組織與地方政府協力的實證分析：以六縣市為例。政治科學論叢，69，103-148。
4. 張建威、曾冠球（2013）。協力治理觀點下影響臺北市長期照顧管理中心組織運作之因素。法政學報，25，119-150。
5. 陳恆鈞、張國偉（2006）。組織協力與組織績效之研究：以雲林產蔬菜產銷班為例。公共行政學報，19，1-54。
6. 曾冠球（2011）。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。文官制度季刊，3（1），27-52。
7. Angrooff, R., and M. McGuire. (2003) . Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Washington, D.C., U.S.A: Georgetown University Press.
8. Ansell, C., and A. Gash. (2008) . Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18 (4) : 543-571.
9. Bryson, J. M., B. C. Crosby, & M. M. Stone (2006) . Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. Public Administration Review 75 (5) : 647-663.
10. Emerson, K., Nabatchi, T., and S. Balogh. (2012) . An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22 (1) : 1-29.
11. Gazley, B. (2008) . Intersectoral Collaboration and the Motivation to Collaborate: Toward an Integrated Theory. In L. B. Binham & R.

- O'Leary (Ed.) , Big Ideas in Collaborative Public Management (pp. 36-54) . Armonk, NY: M.E. Sharpe.
12. Human, S. & K. Provan (2000) . Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2) : 327-365.
13. O'Leary, R., and N. Vij. (2012) . Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *American Review of Public Administration*, 42 (5) : 507-522.
14. Thomson, A. M., and J. L. Perry (2006) . Collaborative Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66 (s1) : 20-31.

貳、「自我發展與人文關懷」領域





《西方正典》

—領航經典之海的傳教戰船

【金椽獎・張璋麟^{*}】

壹、《西方正典》論旨

一、著述背景

義大利重要小說家伊塔羅・卡爾維諾（2005）曾說：「經典是具有特殊影響力的作品，一方面，它們會在我們的想像中留下痕跡，令人無法忘懷；另一方面，它們會藏在層層的記憶當中，偽裝成集體或個體的潛意識。」經典中隱含過去人類的思想、情感與精神，深刻型塑了人類群體的心理與活動。眾多作家與思想家都會著述討論如何閱讀經典。哈洛・卜倫的《西方正典》一書，為此類書籍中相當獨特的一本著作。

隨著網路科技興起，娛樂選擇多元化，保持長時間閱讀習慣的人持續減少。許多曾被視為經典的作品，越來越少受到讀者閱讀。在學院內，部份學者試圖解構過去被視為經典的作品，持續質疑它們的價值。受到上述時代氛圍影響，近年以下問題持續受到討論：「現在還有人閱讀經典嗎？」、「經典是否還有存在的必要？」、「什麼作品才可稱為經典？」。不過，仍然有一些人持續倡導閱讀「正統經典」的必要，卜倫即為捍衛正統經典價值的一員大將。在《西方正典》中，卜倫時而敘

* 國立楊梅高級中學幹事。

說，如何細細品味經典作品中，隱含的美學價值與創作意涵；時而雄辯滔滔的指責，「憎恨學派」如何破壞閱讀經典的樂趣。《西方正典》既是向一般讀者，推廣如何閱讀經典的傳道指導書，也是激烈反駁論敵的精采訴狀，彷彿一艘引領讀者，進入經典之海的傳教戰船。

二、本書論敵對「經典」的主張

卜倫將「憎恨學派」作為本書論敵，該學派包含多元文化論者、女性主義、馬克思主義、拉岡學派、新歷史主義、解構主義和符號學派等六種學說。在本書中，作者將「憎恨學派」對文本與閱讀的看法化約如下：憎恨學派主張讀者在閱讀時，可自由的以一己之見對文本加以詮釋，不需領會作者的創作原旨，並且認為西方經典的作品皆以「西方白種男性」為本位，壓迫女性與其他族裔作家的聲音。

因此他們主張，文學評論應當批判，正統經典作品中的白種男性霸權意識，重塑經典書單，加入長期被忽視的其他性別與族裔作家們之作品。此外，「憎恨學派」也會將正統經典，視為具體呈現其創作時代社會意識的媒介，應當從政治與社會角度解讀文本，發掘受正統經典價值壓迫的聲音，將作者本人的創作意志與才能，視為較次要的分析重點。

三、作者對「經典」的論述

卜倫在本書之中，強力反對「憎恨學派」的論述，重視經典作者構思與生產的內在美學價值，並認為「原創性」與「疏異性」等美學價值，才是用來衡量經典的最高判準，不能隨意將經典內涵化約為社會意識與政治能量，主張正統經典絕非「西方白種男性的價值觀」的具體象徵。卜倫覺得不應從政治的角度，閱讀與詮釋經典，應憑藉審美經驗感受文本，理解經典作者的視野與關懷，進而細細品味與詮釋作品中的情節與人

物心態。如此一來，我們才能經由閱讀經典作品，了解內在自我，獲得更多樂趣。

個人認為借用卜倫的視角來閱讀與詮釋經典，可帶給我們許多收穫與創見。下一段落將藉由卜倫的視角，討論《西方正典》一書如何解讀西方經典的作品意涵，及對作者創作動力的剖析。

貳、卜倫眼中的經典樣貌

一、編織文學網絡

卜倫在《西方正典》挑選出 26 位作家，將過去的西方經典文學編織成一張文學網絡。他最重要的學說「影響的焦慮」，即將所有作家置於同一競技平台之上，試圖論述這些作家與作品之間如何相互影響。他認為作品能被視為正統經典的作者，皆能在受前輩的普遍性和疏異性等作品內涵漬染之餘，同時對抗那些影響它們的前輩，另闢蹊徑，再創嶄新的普遍性與疏異性。後繼作家如何防衛與反抗它們的先驅作家，亦是影響經典作者創作風格與作品內涵的一大因素。在本書中，卜倫經由四種連結建立西方正典之網，呈現前輩對後繼者的影響：「作者—作品」(如：莎士比亞和哈姆雷特之間的聯繫)、「作者—作者」(如：莎士比亞對托爾斯泰和喬伊斯等後世作家的威脅與啟示)、「作品—作者」(如：喬叟《坎特伯里故事集》對莎士比亞創作《奧賽羅》與《李爾王》之啟發)、「作品—作品」(如：莎士比亞劇作中的反派角色依阿高和愛德蒙，對易卜生反派角色海達·蓋柏樂之漬染)。

卜倫獨立呈現作品角色的精神與意識，說明它們與作者之間的聯繫，及這些角色如何感染後世的創作者。舉例而言，作者在全書持續論述哈姆雷特的自我意識如何博大精深，及如何

威脅與啟發後世的創作者，提供我們一種觀看文學經典與作者們關係的有趣方式。

二、西方經典的創作驅力

卜倫在《西方正典》中，解析了許多西方經典作家的創作驅力。對信仰的探討、對他者的同情與對自我的探索等精神，均深刻型塑了西方的文學傳統。以下將討論這些經典作品中的創作驅力，希望藉此更深刻的思索與討論西方文明精神內涵。

(一) 對信仰的追尋

但丁的《神曲》、彌爾頓的《失樂園》與歌德的《浮士德》等著作皆屬史詩類作品，在這些作品中，均大量融入了希臘羅馬與基督教的經典與神話傳說，並從中開展出人性與神性的對抗、天堂與地獄的描繪、原罪與救贖的彰顯等主題。卜倫於本書提出了一個有趣的論點，他認為這些作家，雖然大量挪用了基督教的神話及概念，但只將它們當作美學的素材使用。他推論作家本身並非基督教的忠實信仰者，只是為了完成自己的理念或心願而創作，並反駁許多基督教文學批評家的說法，試圖論證《神曲》只是貫徹但丁本人意志的《神曲》，而非為了榮耀基督教而創作的《神曲》。如何解讀潛藏表面文字下的人物（或作者）真實意識與精神，亦為讀者閱讀經典時的挑戰與樂趣。

(二) 對他者的同情

描述與記錄自己所見所聞之人，亦為許多經典作家的創作驅力。一些經典作品，能細微呈現角色複雜的內心情境，讓讀者對書中角色的生活與命運，產生更深刻的理解。卜倫論華滋華斯的《荒屋》一詩的段落，即為一段極佳的例證。在《荒屋》一詩中，華滋華斯吟詠了

一位善良的村婦瑪格麗特，因為大環境和命運的影響，逐漸步向死亡的過程。他從這位村婦的身上，除了看到命運的無情之外，更深入體會到「希望的天啟式力量比絕望還要危險」的道理。

瑪格麗特的丈夫因歉收與貧窮，遠赴他鄉工作。華滋華斯看出瑪格麗特最終陷入絕望，和她日夜期盼丈夫回來的希望密不可分。由於她的希望遲遲無法成真，使得希望最終轉化為摧毀自己和家園的毀滅式情慾。從這首詩可知，華滋華斯在同理底層人物的生活與思想時，確實掌握了影響她們命運的關鍵因素。這種對人物心理的深刻刻畫，有助於讓我們深入體會與掌握他人的心靈狀態。

除了華滋華斯對小人物的刻畫之外，托爾斯泰對悲劇英雄的描繪也相當動人。他的《哈吉·穆拉特》講述這位韃靼族英雄，如何在陷入絕望的困境後，決意直面殘酷的命運，邁向人生終局的悲壯歷程。閱讀這些經典作品，能讓我們經由作家視野，神遊過去的歷史情境，了解與同情其筆下眾生。

(三) 對內在自我與惡的探索

卜倫指出許多作家經由探索內在自我，獲取創作靈感。例如：惠特曼經由多種意識角色的切換，在他的詩中營造複雜深刻的效果。普魯斯特則從對自我成長歷程的關照中，創造出《追憶似水年華》一書中，眾多令人印象深刻的人物角色，並描繪性嫉妒、記憶和潛意識等主題如何深刻影響我們的生活。卡夫卡以「不可毀滅者」這個概念，借代我們意識深處不可動搖的意志。上述這些作家皆試圖藉由內省，探索並揭露人類潛意識中的自我和內在慾求。

一些作者則在作品中探討「惡」，創作出彰顯人性黑暗面的「虛無主義者」們。這類型角色會持續做出毀滅他人的行為，最終往往亦步向自我毀滅的道路。然而，這些角色特質雖然相當負面，卻仍然能帶有迷人的魅力，如：莎士比亞的哈姆雷特、依阿高、愛德蒙和易卜生的海達·蓋柏樂等皆屬此類角色。

人與生俱來就有難以覺察的潛意識，以及「惡」的一面。經由閱讀經典作品對潛意識和惡的呈現與剖析，皆有助於讓我們更深刻的認識心底的負面情感及潛意識，進而面對它們，建立更平衡的自我，同時學習與孤獨共處，經由閱讀經典修煉自我，對人情世故產生更深刻的理解。

參、反思《西方正典》

卜倫在《西方正典》引領讀者探訪眾多西方經典與作者，闡明經典中的美學價值，雄辯滔滔的對抗，那些嘗試淹沒經典的時代潮流與論敵。他的許多觀點固然令人信服。然而，《西方正典》仍然有一些值得深入檢視，及應加以延伸思考的內容。

一、對經典「判準」的再討論

在看完《西方正典》一書後，不禁讓人想要探問一個問題，「是不是存在可以衡量所有經典的判準？」關於這個問題，卜倫的答案是肯定的。他認為美學價值是試煉經典的最高標準，越具有「原創性」與「疏異性」等美學價值的作品，越能勝過其他作品，在歷史洪流中受到保存，持續對未來的作者與作品產生影響。一些文學評論家也認為經典中具有這些美學價值，如伊塔羅·卡爾維諾，在討論何為經典時，亦曾提及：

「經典是，我們越是透過道聽塗說而自以為了解他們，當我們實際閱讀時，越會發現它們是具有原創性，出其不意且革新的作品（伊塔羅·卡爾維諾，2005）。」

不過，卜倫將美學與政治意識截然二分的觀點，是否真的可以成立，仍有商榷的餘地。個人認為除了需具有「原創性」與「疏異性」等美學特質外，經典亦需要其他歷史與環境因素的配合，才能成功抵抗時間的沖刷，留存至後世，受到未來的讀者持續閱讀。英國文學評論家泰瑞·伊格頓指出（2014），隨著時代的不同，讀者可能會對經典的內涵，產生不同的詮釋。舉例而言，英國18世紀的批評家，就較不看重莎士比亞的劇作。由於每一部作品都是特定歷史條件的產物，所以文學作品身處的時代特質，及作品與各個時代的互動方式，也是決定作品是否受到歡迎的重要原因。

各個時期的歷史氛圍以及各地區的文化價值，也都會影響讀者對不同經典的接受度。以我個人閱讀本書的經驗為例，我在讀到作者剖析《神曲》和《失樂園》這兩部史詩著作時，僅能感受作品中刻畫的獨特人物與精神，卻難以融入作者對這些史詩作品的神學剖析之中，無法確切感受它們的美學價值。可見生長於不同文化傳統，對「普遍性」的感知必然有所差異，這應能作為對卜倫主張美學的「普遍性」可放諸四海皆準之反證。

雖然卜倫在本書中，對於憎恨學派大加撻伐，認為它們檢視與批評文學經典的方式，抹滅了經典的美學價值。不過從政治與社會角度解讀文本，試圖思考經典和創作背景，及現代時代氛圍之間的關聯，亦有助於讓讀者發掘經典內涵，開展較新穎的詮釋角度，或許能讓經典對讀者的內在意識，產生更深刻的意義與影響。

二、對照中國經典

看完《西方正典》後，讓我同時反思從小閱讀中國經典的經驗。我認為借用該書的文學網絡思維，探索中國經典的脈絡，是不錯的切入方式。卜倫耙梳古往今來西方經典作家與作品間的關係後，將莎士比亞置於正典核心，強調他創造了眾多具有獨特性格與心理狀態的角色，深刻影響後世作家，並將他視為是衡量正典作家的重要標準。

若依照此概念觀察中國文學著作，則《三國演義》的作者羅貫中應當是在中國文學傳統中，地位最近似莎士比亞的作者。他在揉合史書、話本與歷史傳說後，於《三國演義》創造了眾多性格鮮明的人物，深深浸染了後世中國作家與讀者的心靈。

此外，我們還可以比較東西方經典作品中的創作特色。相較於西方作家，中國古典經典作家在創作時，較深受史書影響，將史書記述作為重要的取材來源，這是許多中國經典文學的重要特色，也影響了作品的敘事方式與道德意識。但大多數的中國經典文學，不易觸及與摹寫人物角色的內在心理狀態，在這層面的成就，未能與西方經典作家比肩。

在創作驅力部分，東西方皆有深受宗教精神影響的經典著作。但兩方探討的宗教精神內涵則相當不同，西方經典著重於探討人性與神性之間的對抗與順服，神性來源是唯一的上帝。反之，中國經典依循的宗教精神，則包含儒、釋、道三種精神源頭，並且這三種精神亦有互相衝突之處（夏志清，2016）。這使得東西方經典作品中的角色，抱持著相當不同的道德立基點與人生哲學。此外，夏志清（2016）也指出，因中國小說家迷醉生命，使得中國古典小說中，幾乎沒有出現西方文學中常見的「虛無主義者」，這也是思想傳統型塑經典內涵的一大例

證。

雖然東西方文學傳統與經典內涵，有許多不同之處。不過一些文學批評家也試圖尋找東西方經典中，可互相呼應的經典角色，藉此探討不同文化間的共通特質和精神。舉例而言：夏志清即將《西遊記》與《奧德賽》和《巨人傳》等經典進行連結，經由兩相對照，進而深入推論與闡釋故事內涵（夏志清，2016）。

《西方正典》深度詮釋與剖析了西方經典作品與文學傳統，讀者若能經由此書聯想、對照與反思東方經典文學，及文學批評專著的話，有助於深度比較兩種文化經典傳統間的異同，對東西方經典與文化內涵，產生更有層次的領悟。

肆、結語

《西方正典》是一本令人印象深刻的文學批評著作，有力論證了西方經典作品中，隱含的美學價值，及閱讀經典可為人們帶來的好處—能更認識自我與社會，能與孤獨共處，促成個人智識成長等。

雖然我不贊同卜倫的一些論點，但仍然能從本書感受他激動的閱讀熱情，也確實更深刻認識到西方經典、作者與文化傳統內涵，並反思自身擁有的文化精神與經典，及嘗試探討：「經典是什麼？」、「經典對我們有什麼意義？」這些問題。

可惜的是，卜倫在本書較專注於頌揚經典作者和作品的價值，未能提供明確的閱讀指導建議。所以建議喜歡這本書的讀者，可以延伸閱讀《如何讀西方正典－盡得其妙》一書（哈洛·卜倫，2002）。卜倫在裡面除了引介許多《西方正典》未提及的作品外，也給予讀者一些閱讀各種文類與作品的指點。

然而，我不免覺得卜倫與《西方正典》是逆風而行的戰船，在紊亂的時代潮流中孤伶伶的飄搖。他所希望守護的許多經典與美

學價值，雖然頗有見地。但讀者需要投入較長的時間閱讀，並進行深入的思考，方能感受與理解，他希望傳達的想法。現今，只有少數讀者具備這些意願與條件。但這是否表示：「經典將不再受到閱讀？」、「經典沒有存在的必要了？」

那可未必，誠如伊塔羅·卡爾維諾（2005）所言：「經典便是，對於那些讀過並喜愛它們的人來說，構成其實貴經驗的作品。」所以，經典應當會持續存在，只是被選入經典的作品，與它們受到欣賞的原因可能會有所變遷。

文學作品與各個時代，會存在不同的互動方式（泰瑞·伊格頓，2014）。經典與現代讀者的互動方式，已經不再僅限於文字。或許，許多經典都需要經由影像化，才能抵抗時間的試煉，持續接觸到年輕世代的讀者。

雖然在將文字改編成影像的過程中，可能會導致經典作品的形式與內容有所變化。有些人擔憂，這會使經典喪失去深邃的內涵與魅力，變得膚淺且平庸。

但我認為，影像改編可為經典開展更多元的面貌與可能。時間和讀者自然會證明，經典的最佳內涵與樣貌為何。只要人類存在，經典就永遠會存在。

參考文獻

1. 伊塔羅·卡爾維諾（2005）。為什麼讀經典。臺北市：時報。
2. 哈洛·卜倫（2002）。如何讀西方正典－盡得其妙。臺北市：時報。
3. 夏志清（2016）。中國古典小說。臺北市：聯合文學。
4. 泰瑞·伊格頓（2014）。如何閱讀文學。臺北市：商周。



基本無害

— 在二十一世紀面對《西方正典》 中的衛道焦慮



【銀椽獎・侯京吾^{*}】

壹、前言

「被納入教材的絕非正巧是女性、非裔、拉丁美洲裔、亞裔的最優秀作家；這些作家最大的本領不過是培養一種憎恨的情緒以便打造其身分認同感。在這種憎恨的情緒之中，看不到疏異性，也沒有原創性；即使有，也不足以創造出耶威者、荷馬、但丁、莎士比亞、賽萬提斯、喬埃思的傳人。」

「如今，在我們的學門中，成就與價值的智識與美學標準正不斷流失，而我們卻無力保護他們不受其侵擾。」

1994年，美國學者哈洛·卜倫（Harold Bloom）在其書評之作《西方正典》（The Western Canon）一開篇就語不驚人死不休地表示，過去用以當作教材的西方文學經典，正被學界的女性主義、馬克思主義、拉岡主義、新歷史主義、解構主義、符號學等等學派裂解。

卜倫自稱老浪漫派，想在學界對美學的探索都崩塌之後，教人們怎麼閱讀，乃至重拾閱讀的「樂趣」，然而這本書卻不見什麼輕鬆愉快的論述，而充斥著唯恐文學教育被當代思潮汙染的諄諄教誨。

* 桃園市中壢區公所課員。

他沒把對抗暗影的自己比做哪個文學角色，但若是以對抗風車的「英雄」唐吉訶德來比喻，他應當會微笑。

20 年後吾輩以後見之明來閱讀，該怎麼看待這位自許為愚公的大家呢？

貳、當代文化語境中的衛道焦慮

20 世紀末，學界的典範已然轉移。從下層、多元文化、女性乃至性別少數的角度剖析歷史或文學，成為潮流。論述不再定於一尊，舊時的偶像已倒下，人人都可以拆析它。

進入新世紀，資訊爆炸成為常態，理論更是多如牛毛。我們已失去創新的機能與定力，只要從中汲取一二，便可賣弄。套用框架、用幾個弱點擊毀往日神話，實在太過容易——過去的「神作」，在高解析度的螢幕上看來，每個放大的毛孔是如此不堪；也無怪乎曾經的偉人，在當代往往成為青年調侃甚或不屑的對象。

耳順之年的卜倫，以壯年的歲數扮起長者，企圖將讀者從當代思潮中拯救出來：人之所以大膽，是因為年輕；之所以年輕，是因為無知，無知到不假思索就過度濫用了理論。他要讀者深入探索，被當代質疑、扭曲甚至推翻的，文學內在的精神。

他的衛道焦慮，是根植於當代西方的文化語境中。他所恐懼的是，多元文化主義、馬克思主義等等觀點入侵之後，憎惡經典、擁抱平庸與抄襲似乎成為當代文壇的常態；他所疑問的是，當莎士比亞本人成為馬克思主義文學批評家嘲弄的對象，我們能如何直視莎士比亞自身的平凡與作品的不平凡？

當文學經典的價值被當代人「以今非古」質疑，對他而言一切又回到「何以文學」的問題：要文以載道，還是觸及人性的核心？

在命運威逼之下的人性掙扎，這是高於「道德」或「政治正確」之上，從古到今都不褪色的主題。在歷史淘洗中留下的作者，

更有超越世代、超越自身背景的意圖。

卜倫想捍衛的，是他們一代又一代對創新、探求人性的追求。因此他把 26 位作者挑選出來，從文章而非時代背景，談論其作品的價值。

參、正典神格性的自我消解

「美學價值來自藝術家之間的互動」——卜倫如是說，他否認了自己的論述有「建構連續體」的意圖，視「正典」為一個龐大的群體，試著將作品獨立於文化背景之外，以避開西方文學典範的流傳與轉移，而全力挖掘文本內在的「疏異性」(Strangeness)。然而這個玄之又玄的名詞，真的能定經典於一爐嗎？所謂作者的原創與孤獨，乃至其所謂「正典之所以為正典」的優秀，真的能超然於其所處的社會及歷史背景之外嗎？

文中所挑出的「國族經典」乃至他追索的「西方」，若依作品的創作時間排列下來，卻很難不懷疑自但丁、蒙田到惠特曼，他所謂「正典」的產地，乃隨著政治話語權而移動。他勉為其難地加上了來自拉丁美洲的作品，而拉丁美洲的文學爆炸，與冷戰時代西方的思潮與趣向亦不無關係。

此外，在卜倫「精選」的 26 位作者中，來自英語系國家、以英語創作的就佔了 11 位，將近四成——俄國僅有托爾斯泰看得上眼，19 世紀法國大家無論是巴爾札克或雨果都不幸落選，這很難讓人不懷疑卜倫所謂的『西方』正典』的「西方」是否太偏。或許他不應撈過界，將這部書重寫為『英文』正典』會得體一些。

歷史積累下，種種巧妙的設計並非從天而降，而有其「源流」。每部精采的大作，都是在歷史積累下對過去傑作的傳承與反應，這確實無庸置疑，然而卜倫將每部作品的文化背景一筆帶過，反倒降低了各部作品之間的差異：

所有人性的挑戰，無非起自貪嗔癡；所有對人生的感嘆，無非關於生老病死；所有引人發噱的劇作，無非以嘲諷為手段……假若阿里斯托芬西元前就在嘲諷，你阿西斯特好在哪裡；假若我們李白有舉杯邀明月對影成三人，你西方的狄金生式孤獨是否還足堪況味？

因此讀完了《西方正典》，吾人依舊不明白：「疏異性」到底是什麼？好在哪裡？

如果一切「經典」都是對「經典」的競爭，如果這種競爭的成果能架空在社會背景之上，最好有基準可以量測，而卜倫那「沒有通則」基準已經自我消解：所有的作者都掙扎於命運、都想超脫時代，但問題是我們超脫得了「之所以能成為經典」的「或然性」嗎？

若是但丁活在人人都可以成名十分鐘、自我膨脹到無限的 21 世紀，但丁還能寫出《神曲》嗎？

又或者，但丁成為當代龐大科層體系下的一員，固著在某個崗位上，沒有被放逐異鄉，他還有時間、還有自我意識，透過寫作，而成為一個作者嗎？

無可選擇的命運，已經在後面碌碌追趕，快要抓到我們了。

肆、但丁若是女子，是否還能成為但丁？

「由傅柯、巴特以及許許多多在他們之後無性生殖出來的徒子徒孫所宣告的作者之死，是一種反正典的迷思，類似那想要罷黜『所有死去的歐洲男性白人』的憎恨戰鬪，這些死人如果以麵包店的行規湊個一打的話，就是荷馬、魏吉爾、但丁、喬賽、莎士比亞、賽萬提斯、蒙田、米爾頓、歌德、托爾斯泰、一卜生、卡夫卡、普魯斯特。這些比你——不管你是哪號人物——還要活靈活現的作者毫無疑問都是男的，而且我想也都是『白人』。」

卜倫毫不保留他對女性主義的厭惡，但假若我們用他所厭惡的「游擊隊女孩」(Guerrilla Girls) 的邏輯來思考，也許「正典」會更有趣：假若但丁是個女子，但丁還能成為但丁嗎？

思考一下，最初浮上心頭的回答或許是如此：不能，他會成為碧翠思。

碧翠思？實際的情形或許會是，「她」想成為誰的碧翠思而不可得，就在世界的一角匆匆下葬，結束沒沒無聞且得不到非俗世救贖的一生。我們也許願意她生晚一點，成為簡提列斯基 (Artemisia Gentileschi)，做為第二性的代表，在畫作裡血腥反擊掌控了詮釋權的男子。

簡提列斯基太不文學太刺激了，我們該問的或許是：如果艾蜜莉·狄金生不是 19 世紀的女性，她會寫出深刻描述孤獨的作品嗎？

卜倫想把艾蜜莉·狄金生與維吉尼亞·吳爾芙從女性主義拆散七寶樓臺式的論述拯救出來，然而他的努力無疑是失敗的。狄金生與後來的吳爾芙，如果是站在優勢性別、既得利益者的角度來觀看世界，她們還會是她們嗎？所謂《奧蘭多》與《自己的房間》，恐怕會消失無蹤吧。

現在已是 21 世紀，有人恐怕會認為，因為有在西蒙波娃等人在前，我們無須努力挖掘，也無須大聲疾呼。然而瑪格麗特·愛特伍 (Margaret Atwood) 的「使女」還能上小螢幕引起眾人驚嘆，就足以說明，對於所謂女性乃至性別少數而言，女性主義與現實之間的距離並不遙遠。

更有意思的問題或許是：所謂「性別」是否乃是社會建構出來的？瑪格麗特·米德 (Margaret Mead) 的人類學研究《薩摩亞人的成年》或《三個原始部落的性別與氣質》，乃至於娥蘇拉·勒瑰恩 (Ursula Le Guin) 的科幻小說《黑暗的左手》這些多元文化主義的促成人或被啟發者，無論是從文化研究或文學角的角度來看，其「有趣度」並不遜於卜倫捍衛的「正典」，且不可被忽略。

卜倫的言論對「其他的」性別而言，顯然是唱高調。

如果要在 20 世紀留下些什麼，女性或者女性主義對於經典元素的擬仿與分析，必然是不可洗去的。

伍、「東方」的困境

儘管卜倫拋出了句「西方正典本就具有高度的複雜性與矛盾性……沒有人有權認定西方正典是什麼」，但人盡皆知，閱讀所有的「選集」或「概論」最重要的基礎就是要知道選擇的標準。無論卜倫怎麼為自己辯解，他到底如何「選材」仍是重要的問題。他企圖對抗「暗影」，目空於「多元文化主義」，對於我們這些透過翻譯接觸他的讀者，是否很荒誕？

卜倫說：「我們擁有正典，因為我們的生命有限……要讀的書卻比以前任何一個時候要多……我們必然要排除某些作品。」

倘若人一輩子的閱讀量有限，活在東方的我們（更仔細的定義是西方所謂的遠東），一輩子要接收多少「經典」的洗禮？不只漢文化中的《三國演義》、《紅樓夢》，西方的《哈姆雷特》、《羅密歐與茱麗葉》，對我輩而言亦是多麼耳熟能詳。從小到大，我們接受翻譯文學、好萊塢電影的洗禮，漸漸它們成為我們熟知的典故，我們記憶中故事寶盒的一部分。就好比美國文學之於我們的影響，惠特曼的重要性可能不如馬克吐溫或傑克倫敦。

回過頭來看，19 世紀末、20 世紀初，被列強侵門踏戶，在現代化之路上跌跌撞撞、曾經的「東亞病夫」或「東亞睡獅」，花了整個世紀在全盤西化的爭論中打轉，最終免不了穿上西服，接受西方的經典，西方的故事，西方的思維。最後我們就如同薩伊德（Edward Said）在《東方主義》質疑的，自我東方化了。

《西方正典》再怎麼刻板震撼，畢竟是上個世紀末的作品，這 20 年來世道已然不同。當八大工業國在全球化浪潮中走向經濟成長

的高原期，「遠東」的中國大陸之於他們反而得到發展，民族主義亦乘勢而起。上世紀臺灣「復興」而對岸捨棄的漢文化經典又重新受到重視，家長們將孩子送入了讀經班。《四書五經》還不算最有趣的，文學經典重讀也得到重視——閱讀網站與電視節目找來名家，要帶領上班族重看紅樓三國。

許多人看著，很是焦慮。因為 20 世紀的歷史告訴我們：大東亞共榮圈，假借復興昨日光榮的口號與列強競逐，往往是侵略與膨脹的藉口。我們是如此焦慮於「國學」傳統的復興，因為我們一面恐懼民族主義，一面重構它。

當梁啟超的「新中國」終於在我們的彼岸辦起博覽會，我們開始驚慌這究竟是成為另一個葛蘭西所說的霸權，抑或真的能將漢文化中最精萃的一部分提煉出來？

或者更焦慮的是：我們以一個蕞爾小島是否能反過來，向西方輸出文化？

假若我們要將「亞洲」甚或「東亞」獨立在「西方」之外，很顯然我們目前缺乏傳播到全世界的東西，西方對孔夫子的引用，很可能只是誤譯，而我們的東皇太一、女媧補天或西遊記並非人盡皆知。喔不對！或許我應當更為政治正確地說，咱們還在找尋一個屬於咱們立足之島的，全新的經典。

利用拼盤式的文化形象，塑造出另一個「神話」來對立於漢文化傳統，或者有甚麼包容一切的、新的出路？然而更深層的問題或許是：我們若是努力創造一個新的「霸權」以對抗霸權，是否會成功？

讓我們一哂置之吧，就像《暗戀桃花源》所搬弄的、或者道格拉斯亞當斯（Douglas Adams）在他的銀河系便車系列所拼湊的，荒謬是我們時代的本質。

在荒謬之後，我們才能哭，才能笑，才能感嘆我們的命運。

陸、結語

銀
橡
獎
·
侯
京
吾

「經典」曾經偉大，但在當代人文語境中成了一種尷尬——所有的人造紀念物都必須倒下，輝煌的過去因此成了經典的負累。

在 20 世紀中葉的末世焦慮裡，布萊貝利（Ray Bradbury）《華氏四五一度》藉由焚書顯露對思想控制的恐懼，但到 20 世紀末又衍生出新的疑懼：經典是否已被各種理論的框架拆析、粉碎？

卜倫試圖告訴我們的閱讀經典不是藉著一時風潮，而是為了探求前人的巧思。時光又過 20 年，或許卜倫是多慮了，對內在不斷的觀照，並不會因為光陰流轉而休止。

他又說「閱讀是為了擴大個人孤獨而存在」，然而在 21 世紀的今天，我們在日漸擁擠的世界中，毫無逃脫他人的空間，因此這個說法有些過時。儘管社群網路時代的眾聲喧嘩，使我們失去一切孤獨的可能，卻依舊能藉文字擴張視野、突破個人的侷限。這麼說來，比卜倫的論斷更接近現實的陳述是：「閱讀是為了觸及我們現實中無法觸及的世界而存在」。

這是個人人可以使用「拼貼技法」的時代，人人都可以塗鴉，人人都可以追蹤「教你寫小說」的粉絲專頁，並在自己的頁面追求讀者，然而卜倫無須太過擔憂，網路文學稍縱即逝，頂多只是出幾本翻炒《基度山恩仇記》與《源氏物語》的小說，再出大部無用的教學書，肥了教學粉專的經營者。我輩終將淹沒在網海中，不復再有下一個莎翁。

莎翁的存在不會被女性主義、新史學或誰的霸權動搖，「人」存在的可能，亦不影響我們對心靈的探求。在新世紀的創作爆炸裡，作者被稀釋，聲音愈來愈微渺，倒是經典留存下來成為長銷商品。

對於「正典」的變形與降格，我們無須感嘆——至少，在霍金所說的末日來臨之前，前人所留下的文化遺產，仍未被消弭，至少人性的掙扎、荒誕、與對世道永恆的質疑，回還往復，持續建構龐

大且未完的「文學界」。

所有卜倫們，與其感嘆，不如來張一張網，好好來從各個面向碰觸探索文學吧。在 AI 奪去我們對世界的詮釋權之前，無論從衛道抑或批判的角度來剖析文學，都基本無害。

佳作 · 陳永川

亞洲的海權實力競技場 —《南海》讀後感

【佳作 · 陳永川^{*}】

壹、前言

「仲裁庭得出結論，認為南沙群島的所有漲潮時高於水面的島礁（例如包括太平島、中業島、西月島、南威島、北子島、南子島）在法律上均為無法產生專屬經濟區或者大陸架的『岩礁』」¹

這是位於荷蘭海牙的「常設仲裁法院（PCA）」2016年7月12日對菲律賓提出的南海仲裁案做出的結論之一。當太平島被仲裁庭認定是「岩礁（rock）」而非「島嶼（island）」時，國人普遍感到錯愕！尤其同年4月，日本在沖之鳥礁150海里外公海扣留我國漁船的事件仍餘波盪漾，如何接受比沖之鳥礁大五千倍的太平島被稱為「岩礁（rock）」？

南海主權是一個錯綜複雜的多邊問題，南海周邊民族數千年來共同以南海為生息之地，但島礁的你爭我奪卻只是近百年的事。東南亞很多國家早期被西方殖民、二戰被日軍佔領、戰後獨立建國，加上臺灣與中國大陸的關係及美國的介入，讓南海主權問題更加複雜。

我國2016年9月推出「新南向政策推動計畫」，將與南海周邊國家進一步經濟合作；中國大陸2013年提出「一帶一路」經濟戰

* 國立成功大學技正。

1 常設仲裁法院新聞稿，<http://www.pcacases.com/web/view/7>。

略，南海位居「21世紀海上絲綢之路」的要衝。閱讀《南海》讓國人有機會從一位西方記者的角度，重新審視南海的歷史與目前的國際情勢。由於《南海》原文版2014年10月出版時，仲裁結果尚未出爐，為獲得完整資訊，需參閱仲裁案的最新文獻。

貳、專書內容摘要

作者Bill Hayton是英國BBC資深新聞記者，本書從歷史、地理、國際法、地緣政治、資源開發、軍備競賽與經濟合作等多個角度評論南海問題，引用的參考文獻與個人採訪超過300篇。部分章節以描述新聞事件的手法撰寫，有如看故事般引人入勝。本書共有九章，筆者自行歸納為五個主軸：

一、從歷史看南海主權（第一章至第三章）

涵蓋史前到20世紀的歷史，前半段以西元1500年分界，大約是葡萄牙人進入南海的時間。中段以我國官方文件正式發布「十一段線」的1948年為分界。後半段描述二戰後開始上演的島礁爭奪戰，一直到1995年中國大陸與菲律賓在美濟礁發生衝突。

二、從國際法看南海主權（第四章）

包括英、法兩國宣示南海島礁主權的方式，二戰後各國刻意經營南海島礁的過程，也論述《聯合國海洋法公約》有關島嶼、岩礁、低潮高地之12海里領海與200海里專屬經濟區問題。

第167頁：「太平島只有370公尺寬，但是有自己的淡水，也有天然植栽。它顯然能夠支持至少最低度的人類居住，不過島上120多名守軍的補給完全仰賴臺灣本島補給。」前半段認為太平島是《聯合國海洋法公約》定義的島嶼，後半段的

但書則與南海仲裁結果的觀點一致。

三、南海地下資源與戰略地位（第五章）

1990 到 2010 年代，英、美天然氣與石油公司周旋在中國大陸與越南之間，菲律賓也與國際公司洽談外海油井開發。

2010 年以後，中國大陸屢次干擾南海其他國家的探測船。南海地下資源蘊藏量虛虛實實，其戰略地位重要是因為運送至臺灣、中國大陸、日本、韓國等經濟體的石油與天然氣必須經過南海。

四、夾在兩強之間的東協各國（第六章至第八章）

美國總統歐巴馬上任後，推動重返亞洲政策，加強與東協間的合作。美國主張南海「自由航行權」，開始介入南海問題。

越南與中國大陸自古有民族主義激發的「恩怨情仇」，2014 年 5 月因西沙鑽油平臺糾紛，引發大規模反中暴動（此事件波及臺商）。菲律賓各派人馬對南海問題仍無共識，內政問題的急迫性高於南海。印尼、馬來西亞人民很少對南海爭議搞得群情激昂。柬埔寨在兩強角力中左右逢源，占盡便宜。

近幾年中國大陸軍事實力大增，南海周邊國家的軍事預算卻仍然很低，目前沒有一個東南亞國家的軍備足以和中國大陸抗衡。

五、擱置主權爭議，以合作代替對抗（第九章）

南海漁業資源枯竭問題需透過多邊談判解決，但主權問題仍是共同開發的障礙。中國大陸對「U 形線」的立場非常堅定，除 2009 年向聯合國大陸棚劃界委員會提交的文件，2012 年又在新版護照印上「U 形線」圖案。中國大陸希望「和平崛起」，南海各國也不想擦槍走火，但又有誰願意先退讓？作者認為臺灣是化解「U 形線」爭議的關鍵。

參、讀後心得與評述

數十年前，國立編譯館的教科書告訴我們：我國極南疆界是南沙群島曾母暗沙。當時筆者年紀小，很少懷疑教科書告訴我們的事。讀完《南海》，終於知道「曾母」與姓曾的人無關，而是「James」譯音。

「兼聽則明，偏信則暗」²，探討南海主權爭議時，應從中立角度審視各國不同的意見。尤其「歷史權利說」，各方為維護國家利益，莫不盡其所能找出對其有利的說法，有些證據是人云亦云，有些則是妄加臆測。雖然真相未必符合人民期望，但也唯有如此，才能拋開偏見，找到合理的解決方法。

一、本書作者看南海問題的盲點

(一) 文言文史料閱讀困難—中翻英原味盡失

本書引用《嶺外代答》關於萬里石塘這段，英文版這樣描寫：「this was a long embankment in the ocean near where the waters descend into the underworld」，中文版將其翻譯為：「靠近大海沉降到無底深淵的附近，水裡有一道長堤。」再對照《嶺外代答》原文：「傳聞東大洋海，有長砂石塘數萬里，尾閭所洩³，淪入九幽……」。

「九幽」被直譯成「underworld」（陰間），難怪早期歐洲航海家對萬里石塘避之唯恐不及。很明顯，文言文經輾轉翻譯後，不但優美意境盡失，甚至不知所云！尤其中文版，若長堤遠在大海深淵，船隻就不用避開了。

(二) 不了解季風與颱風—季節大翻轉

亞洲冬季東北季風與夏季西南季風，方向相反，風

2 《資治通鑑》唐太宗與魏徵之對話。

3 《莊子·秋水》：「天下之水，莫大於海，萬川歸之，不知何時止而不盈；尾閭泄之，不知何時已而不虛。」

向配合南海沿岸各國地理位置，形成南海獨特的航行模式。本書第 43 頁：「從中國揚帆航向東南亞最容易的時機是 1 月和 2 月，風和潮流都由東北而下」，這一段合理；「從馬來半島揚帆行船到扶南，在 12 月和 1 月最容易，因為風從南亞吹出，但要等候一段長時間，直到 6 月，才方便從扶南開往華南。」扶南約在柬埔寨一帶，參考亞洲季風風向（圖 1），冬季風向應該不適合從馬來半島揚帆到扶南。

第 163 頁，以「愛國的魯賓遜」形容中國大陸解放軍駐守南沙群島不毛之地的困苦：「從 10 月到 1 月，三不五時會鬧颱風一時速兩百公里的強風捲起巨浪」。顯然作者不知道夏季才是颱風季。

（三）參不透微妙的兩岸關係

本書第九章：臺灣是化解紛爭的關鍵。理由為「U 形線」是中華民國政府劃設的，若臺灣先讓步，大陸才可跟進。這是一廂情願的推論。中華民國自從退出聯合

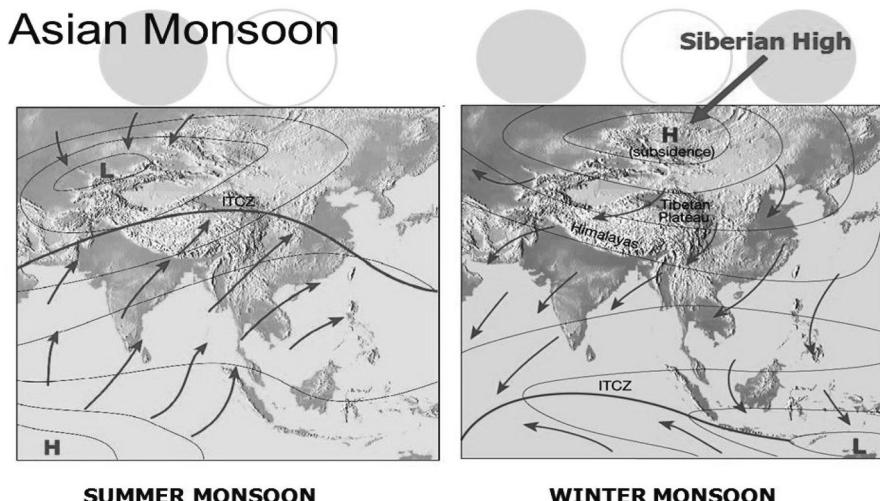


圖 1 亞洲季風

（資料來源：Jennifer D. Small，<http://slideplayer.com/slide/5013096/>）

國後，國際發言權經常受到無理打壓。以南海仲裁案為例，臺灣實質治理太平島 70 年，但仲裁庭曾徵詢我方意見或列為重要權利關係人嗎？就算臺灣敢投出這個「變化球」，中國大陸敢接嗎？臺灣若先讓步，不但喪失立場，未來談判籌碼盡失。「解鈴還需繫鈴人」在這個議題不適用。

二、白眉初「U形線」隱藏的意義

本書認為南海主權爭議的起源是「U 形線」。民國 25 年，地理學者白眉初在《中華民國建設全圖》中的一幅地圖創造了「U 形線」。民國 36 年，內政部《南海諸島位置圖》⁴ 標示「十一段線」，但未說明其意義。學者（陳鴻瑜，2016）研究「十一段線」的決策過程，認為可能只是表示線內原由日軍占領的島嶼，都是我國要接收的島嶼。

本書未說明白眉初在哪幅地圖標示「U 形線」，經筆者查證是《海疆南展後之中國全圖》⁵。探究「南展」兩字隱藏的意義，是否表示我國海疆在「南展」之前並未包括南海？對照本書第 94 頁，當 1933 年法國公布兼併南沙群島幾個島礁時，我國政府似乎只認定西沙群島是最南端領土；甚至日本政府也搞不清楚，以為法國兼併了西沙群島的珊瑚島，竟跳出來抗議。

三、史料不易為「歷史權利說」提供有力證據

中國古籍有關南海航行的史料，最早可溯及《漢書·地理志》，之後的《後漢書》、《梁書》、《宋書》、《南齊書》、《北齊書》、《南州異物志》等，也有經南海朝貢或水路貿易的記載。

⁴ 內政部海域資訊專區：http://maritimeinfo.moi.gov.tw/marineweb/Layout_C20.aspx。

⁵ 原圖可參考中國大陸媒體網站：http://subsites.chinadaily.com.cn/SouthChinaSea/2016-07/19/c_53230.htm

早期航行南海的「崑崙舶」並非中國船隻，因「舶」字專指外國船隻。宋朝大力發展航海後，中國人才在南海航運占重要地位。宋朝以後有關南海的史料，如：《嶺外代答》、《諸蕃志》、《島夷志略》、《海語》、《海錄》等，不勝枚舉。但在漫長的歷史長河中，諸多古代地名已難以考證，因而有各種不同說法，讓歷史權利說的證據力受到挑戰。關於南海史料，旅美學者（黎鶴藤，2016）著有專書論述。

中國古籍或航海「針經」記載南海島礁的名稱相當混亂，最常見的是長沙、石塘、千里長沙、萬里石塘等。長沙或石塘除了用來描述地貌，萬里石塘是否指西沙群島？千里長沙是否指南沙群島？史料並不一致。理論上，誰最早且經常在南海航行，就有可能最早發現南海諸島。雖然依國際法觀點，歷史上曾航行經過、知道或短暫利用南海諸島，尤其無人島，很難被認定擁有主權。問題是：東方古代歷史在先，西方現代公約在後，如何要求前者遵循後者的遊戲規則？

四、太平島為何被判定為「岩礁」？

南海仲裁案有 5 位仲裁員，首席仲裁員是迦納籍法官，另有法國籍、波蘭籍、德國籍法官，1 位荷蘭籍教授。本案裁決書多達 500 頁，仲裁庭必有其法理論述。

依據《聯合國海洋法公約》第 121 條島嶼制度，第一項：「島嶼是四面環水並在漲潮時高於水面的自然形成的陸地區域」，第三項：「不能維持人類居住或其本身的經濟生活的岩礁，不應有專屬經濟海域或大陸礁層。」對太平島來說，第一項無疑義，但對第三項的「人類居住」，仲裁庭認為：在一個純屬公務或軍隊的人群，來自外地的服役，不構成該陸地具有維持人類居住的證明。而對「經濟生活」的定義，大致是：如需仰賴外來補給始能存活，則該島嶼未擁有本身的經濟生活。

太平島有來自臺灣的定期補給，也有海水淡化設備，都是被裁決非「全權島嶼（fully entitled island）」的原因（顏慶章，2016）。

筆者與大部分國人一樣，無法接受仲裁結果。《聯合國海洋法公約》對「人類居住」與「經濟生活」並未定義，仲裁庭極盡說文解字之能事，闡述「人類居住」與「經濟生活」應有哪些要件，是否有擴大解釋與越權的問題？公約第 121 條第一項單純定義何為島嶼，第三項單純排除岩礁不應有的權利。仲裁庭為何將岩礁無專屬經濟海域的規定，套用在屬於島嶼的太平島？

五、元朝曾到黃岩島天文測量？應不可採信

中國大陸與菲律賓在中沙群島的民主礁（黃岩島）發生對峙事件後，中國大陸依據廈門大學韓振華教授 1979 年的文章，宣稱 1279 年元朝郭守敬「四海測驗」最南邊的觀測點在黃岩島。為《南海》中文版寫推薦序的我國中研院研究員也有同樣的說法（宋燕輝，2012）。

《元史·天文志》的「四海測驗」共記載了 27 個天文測量點，其中「南海：北極出地一十五度，夏至景在表南，長一尺一寸六分，晝五十四刻，夜四十六刻。」四海測驗的「南海」位於今日何處，幾種推論包括：西沙群島、林邑（越南中部）、廣州、黃岩島。韓振華教授用他獨創的理論，推算出經緯度，認為地點在黃岩島。

筆者曾修習天文測量學，並有天文觀測的經驗。「南海」的天文觀測數據：北極星仰角、夏至日影長度、夏至日夜長短，其實都僅和緯度有關，無法推算經度（黎鷗藤，2016）。那為何要觀測三組數據呢？測量平差法稱為「多餘觀測」，除避免錯誤，亦可提高精度。測量經度比測量緯度困難很多，歐



圖2 《雪爾登中國地圖》（局部）—臺灣與澎湖
(資料來源：<https://seldenmap.bodleian.ox.ac.uk/>)

洲人 18 世紀發明航海鐘後，才能在海上精確測量經度。在郭守敬那個年代，實在找不出理由大老遠坐船到比元朝「圭表」還小的珊瑚礁測量。

六、探索《雪爾登中國地圖》上的秘密

本書第二章以《雪爾登中國地圖》(The Selden Map of China)為楔子，談海權觀念的發展，可惜僅扼要描述這幅地圖的特色。這幅約 1620 年繪製的明朝地圖，是最早標示羅盤與比例尺的中國航海圖，牛津大學有該地圖專題網站⁶，學者（聶洪萍，2014）也有專文介紹，不過專文中、英文版都將磁偏角 6 度到 7 度誤植為 60 度到 70 度。

臺灣島在《雪爾登中國地圖》上僅上半部標註「北港」、下半部標註「加里林」(圖 2)，這兩個地點在今日何處，似尚

6 牛津大學，The Selden Map of China，<https://seldenmap.bodleian.ox.ac.uk/>



圖3 《雪爾登中國地圖》（局部）
萬里長沙與萬里石塘



圖4 中建島
(資料來源：Google衛星地圖)

無定論。1624年荷蘭人由澎湖轉進臺灣，在「大員」（臺南）建熱蘭遮城，作為政治與貿易據點，故學者依地名推估《雪爾登中國地圖》繪圖時間在荷蘭人來臺之前。

有關南海諸島礁位置：廣州外海標示「南澳氣」的區域應為東沙群島。越南順化外海有二個區域，北區標示「萬里長沙似船帆樣」，南區標示「萬里石塘」，上方塗成紅色，旁邊寫著「嶼紅色」（圖3）。有學者認為長沙是西沙群島北部，石塘在西沙群島南部（黎鴻藤，2016）；也有學者認為萬里石塘是西沙群島，萬里長沙是中沙群島（陳鴻瑜，2013）。國外專家⁷推測圖上的「嶼紅色」是西沙群島中建島，筆者頗有同感。從衛星地圖上看中建島（圖4），它是西沙群島離越南最近的島，紅珊瑚碎屑形成粉紅色沙灘，在古代被當成航行地標的可能性很高。

至於南沙群島，學者（陳鴻瑜，2013）認為《雪爾登中國地圖》是第一張標示南沙群島的中國地圖，但未指出圖上位置或島礁名稱。筆者搜尋圖上的南沙海域，僅在越南占城到爪哇航線東側，「東蛇龍、西蛇龍」北方，發現一個未標示名稱的

⁷ Stephen Davies (2013) The Construction of the Selden Map: Some Conjectures, *Imago Mundi*, 65:1, 97-105

區域（圖 5），推測是南沙群島最西邊的萬安灘，這個海域的水下淺灘靠近航線，可能為了航行安全而特別標示。

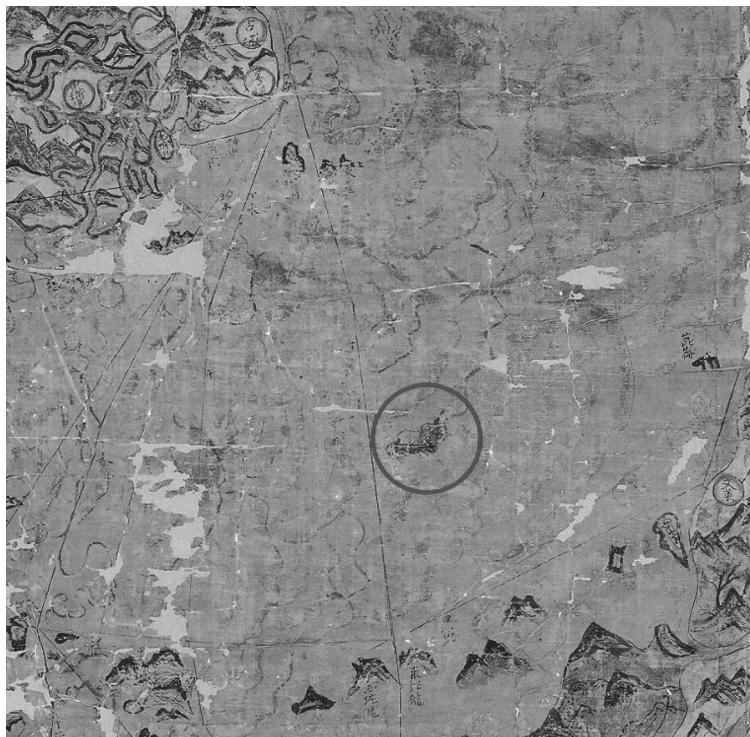


圖5《雪爾登中國地圖》（局部），紅圈為筆者加註

肆、結語

仲裁案雖無法立即解決南海主權爭議，但已開啟以國際公約解決爭端的新階段。即使中國大陸自始至終不參與也不承認，仲裁結果亦無法強制執行，但中國大陸扎扎实實挨了一記悶棍，想必南海其他國家看在眼裡、笑在心裡。不過，瞬息萬變的國際局勢卻令人意外，仲裁結果才出爐 3 個月，菲律賓新任總統杜特蒂竟然高調訪問北京。或許杜特蒂認為中國大陸的經濟援助比起黃岩島的漁獲，更能改善菲律賓人民的生活吧！

我國在南海實質管轄的島嶼，目前僅剩東沙群島及太平島。

太平島是南沙群島最大島，原始條件遠勝南沙群島其他島礁。近年來，中國大陸不斷在南海擴建人工島，有些人工島面積比太平島大幾倍，從衛星照片可清楚看到令人咋舌的工程。原本無險可守、毫無戰略價值的島礁，增建機場與軍事設施後，已變成海上堡壘。太平島孤懸海外，運補不易，我國應注意太平島的優勢已不再。尤其美國不斷在南海挑戰中國大陸的底線，而川普又是一位非典型的美國總統，本書「序幕」虛構的情節還是有可能上演。

戰國時代，滕文公問孟子：「滕，小國也，間於齊楚。事齊乎？事楚乎？」當孟子被問到這個「兩大之間難為小」的問題時，似乎也只能無奈回答：「是謀非吾所能及也。無已，則有一焉：鑿斯池也，築斯城也，與民守之，效死而民弗去，則是可為也。」

參考文獻

1. 陳鴻瑜（2016）。中華民國政府繪製南海諸島範圍線之決策過程及其意涵。國史館館刊。47，91-118。
2. 黎鶴藤（2016）。被扭曲的南海史：二十世紀前的南中國海。
3. 顏慶章（2016）。臺灣對南海仲裁的應有認知，臺灣國際法學會。
4. 宋燕輝（2012）。有關黃岩島爭議的國際法問題。海巡雙月刊。58，39-49。
5. 爨洪萍（2014）。「東西洋航海圖」與明代中國。Bodleian Libraries, University of Oxford。
6. 陳鴻瑜（2013）。早期南海航路與島礁之發現。國立政治大學歷史學報。39，25-92。

佳作 · 蔡旻青

正己正人，厚德載物

—《品格》讀後感

【佳作 · 蔡旻青^{*}】

壹、前言

《資治通鑑》司馬光論才德相互關係：「聰察強毅之謂才，正直中和之謂德。才者，德之資也；德者，才之帥也。」才、德不再是各有其用，而是以德統才。他認為，才德全盡謂之「聖人」，才德兼亡謂之「愚人」，德勝才謂之「君子」，才勝德謂之「小人」。君子挾才以為善，小人挾才以為惡。所謂德，指的就是品格。用人之道最重德才兼備；有德無才，可以服人，有才無德，可以亂國。兩者相較，德更重於才。美國陸軍上將史瓦茲柯夫（Norman Schwarzkopf）也說過，領導者的品格重於策略（In leadership, character is more important than strategy），顯見中西方一致強調品格重要性。

君子原意指「國君之子」，至聖先師孔子將「君子」賦予新的定義，以德配位，輔以才、學、識、禮等方面特質，從此逐漸形成中國傳統社會中的理想人格與典範。孟子言：「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之謂大丈夫。」¹ 將大丈夫視為品格高尚的代名詞。東西方先人清澈的智慧與廣博的經驗千古不朽，治亂興廢與世道人心的佳句格言是人類最燦爛的遺產，代代相承迄今，我們怎能輕易遺忘傳統的價值與寶藏，應駐足思量並重返道德年代！

* 國立中正大學秘書。

1 孟子《滕文公下》：「居天下之廣居，立天下之正位，行天下之大道。得志，與民由之；不得志，獨行其道。富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之謂大丈夫。」

貳、專書重點歸納

作者大衛・布魯克斯（David Brooks）為美國紐約時報專欄作家，任教於耶魯大學。品格議題倘以教條式或說教的語氣論述，難免令人覺得枯燥乏味與老生常談，但專書採用說故事的方式敘述十個典範人物，橫跨不同種族、性別、宗教和職業，角色鮮活（如圖1），讀來生動有趣，彷彿重回當年現場。作者娓娓道來他們跟你我一樣，必須在自己的缺陷中面對每一天工作和生活的各種挑戰，人生也都經歷高低起伏，曾經迷茫、徬徨與痛苦，但他們願意學習與自省，並且選擇了良善和謙遜為行為舉止的出發點，面對磨練時不感到憤怒並與之共處，在苦難及困境中自我提升，最終擁有鋼鐵般的意志，重新出發與獲得重生，終至擁有崇高道德與品行之歷程。無可諱言，作者本身擁有的學經歷與生活經驗足夠令人艷羨，但他卻不因此志得意滿，反而以一種謙卑與自省的態度深入思索人生的意義。

作者以履歷表與追悼文兩種對比的方式闡述人們在世上的追求，履歷表意指外在的功成名就，追悼文則是他人對我們的追念與評價。作者援引猶太學者斯洛維奇克（Joseph B. Soloveitchik）在1965年著作《孤獨的信仰之人》，認為每個人人都有兩種特性，一個是亞當一號，他追求名利，有野心，想開創事業，有一番作為；而另一個則是亞當二號，代表人性中謙遜的一面，追求崇高的道德、品格與服務，追問人生的意義。亞當一號要成功，靠的是贏過對手；亞當二號要成功，靠的則是勝過自己。作者認為，現代人活在一個對亞當一號有利的社會中，經常忽略了亞當二號，很多人只追求亞當一號的發展，而忽略了亞當二號的自我磨練。過去，人在追求品格較為努力，而現代則屬於一種追求自我、張揚的時代，人們把自己的每件事努力外顯給別人看，例如網路社群上的討拍、炫耀、取暖。外顯的以自我為中心的時代，有異於過去追求品格時代的低調與內斂。本書強調品格的重要性，作者疾呼，身處「以我為



服膺使命的 弗朗西絲·珀金斯 Frances Perkins

•1882年4月—1965年5月

- 在重視人格養成的學院求學，目睹成衣廠大火慘案，透過聖經與文字受到感召。曾任美國勞工部長，是美國第一位女性內閣成員
- 利他精神，使命感，擁抱志業，承擔責任



戰勝自我的 德懷特·艾森豪 Dwight Eisenhower

•1890年10月—1969年3月，美國總統

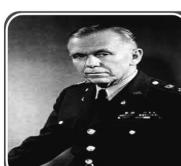
- 母親艾達的家庭教育影響深遠，受古代歷史啟示，學習典範楷模
- 自持節度，自律，克制自我，自我控制，不以自我表現



行經蔭谷與自我批判的 多蘿西·戴伊 Dorothy Day

•1897年11月—1980年11月

- 天主教工人運動的聯合創始人，作家與傳教士
- 戴伊認為人性本惡，必須要壓抑原始的本能才能得到救贖。在宗教獲得救贖，從此傳送福音，犧牲奉獻，竭力服務人群



精益求精的 喬治·馬歇爾 George Catlett Marshall

•1880年12月—1959年10月

- 馬歇爾將軍也曾嚴重受挫過，當時眾人都覺得總統應該選擇馬歇爾將軍擔任諾曼第登陸的指揮官，但小羅斯福總統希望馬歇爾留在身邊他比較安心，所以任命艾森豪將軍指揮諾曼第登陸計畫，馬歇爾沒有任何的怨恨，因為他非常有自我紀律的選擇對國家好的事，那比成就個人更重要。他極為節制大度、以身作則、自我控制、低調謙遜



尊嚴的 菲利普·藍道夫 Philip Randolph

•1889年4月—1979年5月，黑人民權領袖

- 在最意氣風發之時，意識到會因自己的激進行為而陷入腐敗的危險。在最鼎盛的時候，可能會自以為是；明白因為支持者愈來愈多，而變得虛榮；當愈來愈靠近權力，便可能會做出有道德污點的選擇；立意良善時，自我反省的品格便愈來愈重要，所以需要節制的能力



貝亞德·魯斯丁 Bayard Rustin

- 追隨藍道夫，踏上黑人民權運動之路找到自我救贖的魯斯丁，面對自身缺點學習情感節制，以謙卑的內在力量找回更好的自己，並逐步影響了世界



喬治·艾略特 George Elliot

•1819年11月—1880年12月，英國小說家

- 喬治艾略特儘管外貌平凡卻才華洋溢，勇於追愛不怕眾人恥笑，憂鬱症纏身卻不灰心氣餒，她在丈夫的愛與陪伴下，以自己的方式細膩的思考並感受他人的所思所感，在寫作的過程，透過文學創作發展自己的人格，走出自我中心，培養出寬宏大量的同情心



接納恩典的 奧古斯丁 Augustine

•354年11月—430年8月，古羅馬時期神學家與哲學家，著有《懺悔錄》

- 奧古斯丁為了追求更深一層的人生意義，選擇接受基督。在基督教義中，崇高並不存在於顯貴的名望與地位之中，而是平凡與低賤之中；它藏身於洗腳的動作中，而非炫耀勝利的拱門上。我們必須放下身段，才能獲得躍升。人類唯有將意志交到神的手中，才能找到秩序與崇高的愛



自我檢視的 約翰遜 Samuel Johnson

•1709年9月—1784年12月，英國大文豪

- 他以強烈的自我要求，完全負責任的態度面對自身疾病。透過寫作，逐漸成為有德行的人。對自己嚴苛，自省能力強，有鋼鐵般的靈魂，以悲慘的人生經驗為本，用計謀訓練自己的心志，透過道德探究形成自我



米歇爾·德·蒙田 Michel de Montaigne

•1533年2月—1592年9月，法國哲學家

- 以坦誠面對自我，追求自我尊重，透過自我了解與自我改革解決道德問題

圖1 專書人物介紹

(資料來源：筆者整理)

先」注重個人利益時代的我們，不該只為了享樂而活，更應努力戰勝自我，找到人生的真義。我們可以遵循作者所列 15 條謙遜準則度過磨難，並且在過程中學習，最終找到人生的目標與價值。準則包括擁有使命感、正視自身缺陷、通過自我掙扎的考驗、謙遜、勿驕傲、克服罪惡、人格培育、自律、外界奧援、接納恩典、自我安靜、擁有智慧、找到天職、順性而行，以及面臨考驗時成為值得信賴的人，面對誘惑時展現正直的人格，變得更成熟。

參、啓示與延伸

一、社會觀察與省思

1997 年亞洲金融風暴與 2007 年美國次貸危機均被視為「道德風暴」；近年黑心食品造成人心惶惶，學術倫理抄襲造假疑慮，亦起因於主事者品德瑕疵，眾人開始重視品格的議題。當一個人在世俗打拼，爭取外在的功成名就，也就是亞當一號努力奮發，追求職場生涯成功和世俗肯定，履歷表愈來愈顯赫，世人崇拜與肯定愈來愈多之時，恐誤以為自己所向無敵，站在雲端而忘了省思，很容易漸漸迷失自我。在不檢視自我，回歸謙遜、誠實之下，亞當二號無形中容易被削弱而無法茁壯發展，逐漸被遺忘，人們容易失去做人的準則，甚至做出傷害他人的行為。在金錢物慾誘惑面前，人性品格的優劣高下，分毫畢現，此時若缺乏自律與克己，很容易走上歧路，導致禍水橫溢，多年修養功虧一簣。

網路與智慧型手機尚未盛行之前，我們也許曾聞並實踐曾子的「吾日三省吾身」，曾幾何時，四維八德與信望愛仁勇智慧，似乎已漸行漸遠。現今資訊科技的發達讓我們機不離身，隨時隨地需要手機與網路，忙著接收各式各樣的訊息，靜下心與自己內心對話的時光竟變得如此稀有。作者提到我們善用現代科技，並使用 FB、通訊軟體與外界溝通的同時，不應反被

箝制。他認為社群網站的興起與分享原意已逐漸遭到扭曲，甚至建構出一種虛假的現象，這樣的環境容易造就狡猾與精明的亞當一號，藉由營造成功的形象贏得他人的讚賞，倘若過於以自我為中心，過度追逐外在事物的滿足，內心這塊淨土逐漸枯萎失去養分，將無法享受心靈歡愉與平靜。的確，當我們在生活中一時迷失或遭遇困境時，由於個人意志力與自制力有限，藉由宗教導引、標竿人物激勵、或是親友的協助，能讓我們的心靈堅強與茁壯。

二、品格的力量

品格對於個人、家庭、社會及國家具有深刻的重要性，山繆爾·斯邁爾斯所著《品格的力量》²提到，品格是個人和民族力量的泉源，是世界上最強大的動力之一。高尚的品格，是人性最高形式的體現，它能展現出人的價值。一個民族如果不再崇尚和奉行忠誠、誠實、正直和公正的美德，它就會失去生存的理由。一旦國家的人民過於熱衷財富、權勢和感官快樂的追求，以致失去榮譽、秩序、忠誠、美德和服從，這個國家也將逐漸沒落。品格的力量體現（如圖 2）所示。

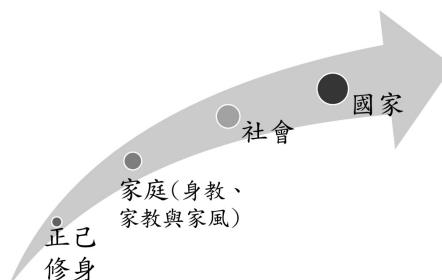


圖2 品格的力量體現

品格的養成是長期潛移默化的歷程，個人方面，禮記大學篇論述修身、齊家、治國、平天下，正己修身乃為根本，只

² 山繆爾·斯邁爾斯（Samuel Smiles）。品格的力量CHARACTER。2009年11月，立緒。

有正己才能正人。哈佛大學教授柯爾斯指出，最具說服力的道德教材是大人以身作則。父母是否過於重視孩子在社會上的工作成就與才華培養，而忽略孩子心靈層面的培育。父母給予子女應是無條件的愛，而非要孩子完成父母的期望這種有條件的愛，否則只會造就社會上一群外在工作成就頗高而內心卻千瘡百孔的孩子。品格對於國家更是重要，影響了一國之治理，如唐代賢臣魏徵諫唐太宗十思疏：「思國之安者，必積其德義……德不厚而思國之治，雖在下愚，知其不可，而況於明哲乎？」又誠如斯邁爾斯所言，一個國家是否偉大並不取決於她疆域的大小，而是取決於她人民的品格。

三、品格的培育與修練方式

筆者以為品格的培育與修練方式包括教育、自省、典範、愛與慈悲及信仰等（如圖 3），品格的塑造則要在家庭、學校與社會中養成。

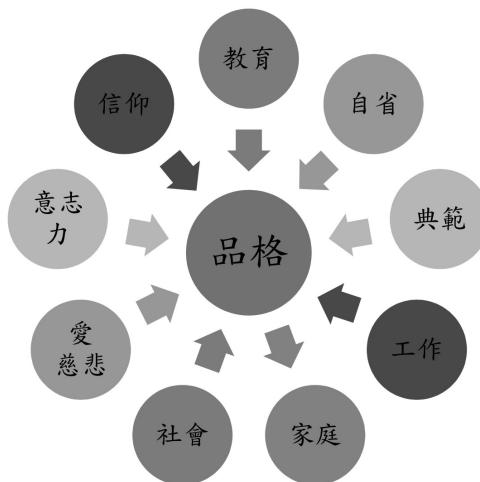


圖 3 品格的培育與修練方式
(資料來源：筆者心得整理)

教育方面，傳統以來我們一向主張用教育為陶冶品格的方式，認為每人的個性固然有先天的稟賦，但卻可以因後天的教

養有改善和發展的作用，人可以靠教養而生長發育，而生長發育是漸進的，須經過耳濡目染，潛移默化，把所學的道德規範納入意識之中，形成自己的觀念，成為品格的內涵，才有了道德價值。

不經過一番努力，最好的品格是不會自發形成的，它需要經過不斷的自我審視、自我約束、自我節制的訓練，也就是自省功夫。老子《道德經》：「金玉滿堂，莫之能守。」教人控制自己的貪慾，不要被貪慾迷惑了思維。一個人如果慾望過多，就會為焦躁、煩惱所困擾，就缺少智慧與靈性，只有懂得知足常樂，能夠清廉自守，才能擺脫不良慾望的羈絆，求得幸福人生。

戰績彪炳卻又虛懷若谷的馬歇爾將軍喜好閱讀偉人傳記，他認為人生發展需要有典範去遵循，在典範人物的激勵下，他是位節制且極有紀律的人。許多人儘管沒有家財萬貫，但是，他們在品格的榮耀與加冕的國王相比，可說毫不遜色。筆者不禁懷念起民國四君子蔡元培、胡適、傅斯年、梅貽琦。胡適言：「金錢不是生活的主要支撐物，有了良好的品格，高深的學識，便是很富有的人了。」被稱為學界泰斗、人世楷模的蔡元培，曾任許多要職，雖可在眾多職務中為己牟取利益，但他清廉正直，儘管生活清貧仍不忘救濟他人，直至其死亡時連入殮費用都由友人代籌，可說兩袖清風。駐美大使胡適節儉度日，不僅未揮霍公帑，甚至勤儉節約，死後僅留 135 美元。傅斯年及梅貽琦雖掌握巨大資源，卻不為所動，終身自省，拮据度日，竭力要求公家財產帳目清楚，令人感佩。典範人物的思想和行為依然長存，在歷史洪流中發揮作用，他們精神的光芒，繼續照耀著後代子孫的心靈。

作者認為所有人最終都會因為神的愛與恩典而被拯救，筆者以為此與佛教以慈悲表達對眾生的愛不謀而合。佛陀教導眾生具足慈悲與智慧企求證得無上正覺。作者舉聖奧古斯丁之

例，認為最高層次的克己並非靠自律，或是內心的激烈交戰獲得，而是要跳脫自我，與神共融，以及為了回報神的愛，自然而然做的事。筆者頷首沉思，有多少人行事時，考量的不是個人利益而是更高層次的公眾利益呢？當我們為了達成公眾利益而遭遇困難、不安、痛苦、不滿、軟弱與絕望時，這時神或佛陀的愛、慈悲與恩典能讓我們感覺被接納，想要努力奮起並回應上帝或天主或佛陀的愛，可激發我們強大的能量。此時人不只是靠著自省，更是靠著内心信仰所灌注的力量，行出對公眾有益的行為。

四、生活體悟

日光穿透烏雲濁氣，自己卻一塵不染³

富蘭克林的 13 種品德⁴流傳至今，其中誠信是基本的道德規範，與人相處交往，誠信第一，誠信要透過長久的考驗與相處才能得知。《中庸》云，「莫見乎隱，莫顯乎微。」在隱蔽的地方，在微小的地方，常常能夠看出一個人的真正的面目，自律慎獨。生活周遭，我們判斷一個人，常常是根據他的品格而不是根據他的知識，更多的是根據他的心地而不是根據他的智力，還有根據他的自制力、耐心和紀律而不是根據他的才華。意志力是任何一種偉大品格的靈魂，我們需要靠自身的意志力與自律來克服自身的缺點。戒除貪慾，保持清廉，當以德為先，有一顆淡泊心。

書中人物並非一帆風順平步青雲，他們都經歷過苦難，如同我們每日均會遭遇到個人或家庭或工作上的困境。美國前勞工部長珀金斯目睹成衣廠大火慘案，儘管患有躁鬱症，家庭不美滿，但她在小羅斯福總統執政期間克盡職責，服膺使命，

³ 聖奧古斯丁名言。

⁴ 節制、慎言、有序、決心、節儉、勤奮、誠實、正直、中庸、整潔、鎮靜、忠貞、謙遜。

找到人生志業，為了承擔責任，面對障礙時意志堅定，愈挫愈勇。珀金斯面對困境時，會遠離塵囂，到修道院禱告與反思，以祈禱禁語的方式修練品性，度過難關。筆者不禁聯想到現代社會倡言的逆境商數 (AQ)，早期注重智商 (IQ)，之後重視情緒智商 (EQ)，現在則出現逆境商數 (AQ, Adversity Quotient) 名詞。AQ 表示一個人的挫折忍受力，面對逆境時的處理能力。AQ 愈高，愈能以彈性面對逆境，積極樂觀，接受困難的挑戰，發揮創意找出解決方案，因此能不屈不撓，愈挫愈勇，而終表現卓越。看到書中人物的故事，筆者期許自己亦能擁有高 AQ，凡事不抱怨，只解決問題；先看優點，再看缺點；將當下的不幸，變成日後的「幸虧」，保持樂觀，遇到挫折失意時，以賽翁失馬焉知非福的心態轉念思考，自強不息。

五、工作實務應用

專書提到約翰遜編譯英文字典時的勤勉，儘管世人將之視為枯燥乏味的工作，但約翰遜在這個單調的工作中看見了意義，他認為這部字典對國家有益，而且可以讓他得到平靜，他帶著愉快的期望貢獻一己之力，這樣的工作雖不光鮮亮麗，但因為對眾人有助益，使他不與人競爭，遠離人我是非的紛擾。筆者感動於他的精神，自我惕勵在工作崗位上抱持著這種無私無求的態度。做好分內之事不應該受到獎勵，因為這是我們的義務⁵。有多少次，我們都覺得做好分內的事情應該獲得獎勵，而忘了其實這是我們的義務，工作上不應夜郎自大，坐井觀天，反而需更加兢兢業業，不敢絲毫懈怠。此外，以德服人或以勢壓人均可以完成工作任務，選擇何種方式存乎一心。以德服人無法一步到位，需較長的時間才能顯現。當有些人對地位高者趨炎附勢、卑躬屈膝時，卻對地位低者傲慢無理、橫行

5 聖奧古斯丁名言。

霸道，短時間內或可以勢壓人，但長久看來，終究無法贏得人心。唯有我們言行一致，表裡如一，自然能獲得他人的信賴與贏得他人的尊重。畢竟知識、學問、才能、成就與財富應該與品格高尚相結合，方可相得益彰，獲人尊敬。

回首過往，曾見許多人將名利視為生命之主，倘我們能在有限的公務生涯中，發揮生命的實質意義，在追求亞當一號的同時，不忘亞當二號的呼喚，是否能達致兩全其美又雙贏的局面呢！俗諺「生在公門好修行」，筆者藉由工作，似乎無形中找回澄澈如明珠般的清淨本性，尤其偶而與心靈對話，自問是否仍維持到公務機關服務的初衷？從事公務生涯的工作方式及意涵？有時透過這一連串的自我覺醒反省的過程，在平靜中逐漸找回服務的熱誠及公務生涯核心的精神及意義。期勉自己是一位發自內心對工作和人有高度興趣與熱情，是一位充滿生命力的公務員。大學之道在明明德，就是要澄清自己基本假定，以完成做人的本務為志向，履行自己的責任，進而安身立命。如果把人生比喻成一棵大樹，個人應努力建立大樹根部的美德，以此基石將之融入生活、工作及處事修為中，產出碩果纍纍的品格樹（如圖 4）。



圖4 品格樹
(資料來源：筆者心得繪製)

肆、結語—身心安處為吾土

人生的價值為何？物質的需求欲望，擁有時確實能填補我們心靈，令我們快樂，但任何東西，當我們擁有時，只能帶來短暫的快樂。佛經云：「不知足者，雖處天堂，亦不稱意。」一切物質都有成住壞空，會隨時間消逝，我們無法永遠擁有，所以人心要知足。世間貧富之別，並非看金錢的多寡，應是看自心能包容多大，歡喜多少、滿足多少而定。有這樣的體認，就能在追求外在的功名利祿之物質層面時，時刻提醒自己內在的靈魂救贖與心靈豐富之精神層面，兩者必須取得均衡。

中西聖人之道一致強調謙卑，「曲木人性」(The Crooked Timber of Humanity)思想下，我們必須承認自己和所有人一樣都有缺陷，思想有很多偏見，性格有許多缺點，如此才會懷著謙卑的態度，面對自身的不足與戰勝自己的弱點，控制自己的慾望，才有可能去完善品格。

品格修練之路絕非一條簡易道路，如同德蕾莎修女(Mother Teresa)在早期配發到印度傳教時曾說：「傳教士的一生絕非舖滿玫瑰，反之，是荊棘滿途，不過，這樣的生命是充滿喜樂的，是幸福的。」孟子曾說，人人皆可為堯舜。顏回亦曾說過：「舜何人也？禹何人也？有為者亦若是。」知曉品格的重要性，我們應當起身力行，努力去做，面臨各種磨難或考驗時，心想到這是為自己的亞當二號而修練。每一個人都可以正直誠實、光明磊落地做好自己本份的工作，發揮自己的能力，盡力體現人生的價值。期許自我在工作崗位盡職負責，做到真誠、公正、正直和忠厚，在生活中，善良、仁慈與懷有憐憫之心，往品格之路積極勇敢邁進。

《走路，也是一種哲學》 讀後感

【佳作・蕭湘玉^{*}】

壹、前言

愈來愈多人喜歡走路、也愈多人加入路跑行列，享受當中的寧靜、滿足、與大自然天人合一。在臺灣，運動已蔚為潮流，規律運動人口甚至比美國還多，走路，是一種時尚，也是一種哲學。品讀本書，無論是尼采散步時的思緒奔放、康德日常的散步篇章、班雅明的巴黎晃遊，梭羅的冬日森林漫步，均讓走路時的動與靜、人與自然、身體與心靈的無聲對話一一躍然紙上，令人感受到法國週刊評價「書中思想燦爛猶如晨光照耀」。如同余秋雨在《文化苦旅》相遇江南小鎮，發現小鎮可以讓生命熨貼在既清靜又方便的角落，甚至幾乎能把自己，由外到裡地溶化掉，對他而言，小橋流水人家象徵一種人生哲學，雖在庸常的忙碌中，容易淡忘這種人生哲學，但在某種時刻，它又會產生一種莫名的誘惑而讓人渴望。或許，在科技時代裡，人類只有憑藉雙腳，才能擁有真正的思考。

貳、專書旨趣

一、走路是美好的重複

走路的動作重複而單調，但走路絕非無聊。因為無聊的

* 公務人員保障暨培訓委員會專員。

來源是空轉，當一個人無聊時，甚至會感到絕望。但走路處於移動狀態，踏著均勻的步伐、輕快的節奏前進，一點兒也不無聊。從前的僧侶提出用散步治療「淡漠性憂鬱症」，在美麗花園步道上，人們幾乎不必走路，因為他們是在翩翩起舞。長途步行在朝聖道路上，常不禁讓聖歌以單弦鳴奏的簡單詩句躍然唇梢，所以聖經詩篇經常是屬於朝聖者的詩句。而對英國浪漫主義詩人渥茲華斯而言，戶外的大自然是美麗的徒步天堂，也是他的工作室，他的長篇抒情詩都是邊走路邊創作出來的，藉由身體來回踱步的韻律，譜出詩句的節拍。

二、走路可以寂靜如詩

在黎明前走路，是一種聚精會神的寂靜，外頭一片深紫，借一點月光緩步而行，幽微的光線匍匐在黃紅色的樹葉下，似乎聽得見深藍夜色在輕柔耳語；在雪地裡走路，是一種待機狀態的寂靜，雪白的天空下，事物、時間都被凍結在冰雪中，彷彿一段純白、懸浮、棉絮般的休止符。其實，真正的走路總是寂靜的，當你擺脫了世人的喋喋不休、走道上的雜沓聲響、漫天飛舞的謠言，立刻能感受一種無聲的溫柔，且浸淫在這通透的寂靜中。再談到真正的寂靜，卻是來自於我們語言本身的消散，因為在這由勞動、娛樂、生產、複製、消費交織而成的地球上，一切都有它的功能、地位、用途、價值，語言也複製了人類辛勤的鍵盤敲打、凡事建立電腦化及標準化程序，與馬不停蹄地工作生產。因此，只有在一份沒有被語言干擾的寂靜中，我們才能真正聽見，聽到那些從來就不需要被轉譯、改碼、重新格式化的事物。最後，體會到明唐順《與應警庵郡守》所言：「惟古入為學，堅苦磨鍊，忍嗜欲以培天根，久之，則此心凝靜，百物皆通」的境界。

三、走路可以享受孤獨

走路是一個人還是二個人好？雖然獨自走路，看似一人獨行，其實恰好相反。當人倘佯在大自然中，會不斷受到周遭一切的呼喚，萬物都在吸引你注意：風、花朵、小路，昆蟲低鳴，小溪潺潺流動；溫柔的小雨忠實伴隨你，邀你傾聽它的低語；雨水彈躍石頭，發出清脆聲響，彷彿一段美妙音符纏綿而下。更棒的是，當我們費力登上山頂，盤坐在大岩石尖端，壯闊的風景毫無保留地開展眼前：田野房舍、小徑森林，通通屬於我們，為我們而存在。當我們登高望遠、欣賞世界，目光視野伸向多遠，我們就擁有到多遠。因此，當一個人擁有了整個世界，又怎可能感到孤獨？

四、走路讓人重返根本

走路到最後，甚至連必需物品也都不用帶了，是因為已經返樸歸真。走進天地，讓自己全然縱身在自然元素中，一身無比輕盈。於是，「根本」帶來一種存在感的圓滿。「根本」是最古老的原初層次，現代人幾乎已無法再感受它的質地與厚度，因為它只會向那位願意在片刻中卸除一切必要物品的人面前，展現它的純粹。到此境界，任何事都不再重要，也無須再計算思量。雖然也不再有確定感，但人在此時卻信心飽滿，完全信任世界。因為，石頭、天空、泥土、樹木：一切都成了我們的支持、禮讚，被懷抱其間，我們獲得前所未有的信心、它已圓滿我們的內心，即使孑然一身，仍然享有純然的世界。

參、走出人生百態

熱賣電影「那時候，我只剩下勇敢：一千一百哩太平洋屋脊步道尋回的人生」的女主角，22 歲母親過世，在傷痛下與家人成為陌

生人、沉淪在毒品與男人中，婚姻也宣告破裂。4 年後，她一無所有，做了衝動決定：徒步走太平洋屋脊步道！沿途她戰勝了毒蛇與黑熊的生命威脅、酷熱氣候與冰雪封山的嚴酸考驗，坦然接受步道上的美麗與孤獨，發現迂迴複雜的人生可以變得如此簡單純粹，更體悟在人生道路上的某些時刻，沒把時間花在舔拭生命的悲傷、不幸與失敗，也沒什麼關係。這一千一百哩的路程一層一層剝開她痛處，但最終也療癒了她的傷口。她發現有時候，人需要的不是「逃避的出口」，而是「面對的入口」。

一位韓國窮遊的年輕背包客，為了追求真實活著般的旅行，用雙腳寫下「人生啊，沒試過怎麼會知道！單程機票 + 新台幣 1000 元旅費的 219 天歐陸冒險之旅」一書，雖然他曾因身無分文遭受當地居民冷嘲熱諷、無情拒絕而心灰意冷。但比起安穩的眼前，他更欣然接受改變的機會；比起一成不變的人生，他主動迎向人生各種挑戰。接近苦行僧的流浪、離開安逸的冒險，令他熱血沸騰；走路，讓他的青春與夢想閃閃發光。

「60 人生多美好：一個法國男人的退休故事」一書的作者，在年齡將屆 60 歲之際，卻遭受妻子亡故、母親過世、在退休前被公司惡意解雇等一連串打擊，覺得人生失敗。當他打開「退休」檔案夾，內容乏善可陳，橋牌課、填字遊戲、西洋棋俱樂部、旅遊加拿大等都無法打動他，尤其被政府從「活動人口」列為「非活動人口」，更令他感覺受辱。於是，他決定退而不休、拋下一切、長征絲路！許多人認為退休就應該悠閒度日、享清福，但作者卻寧願全身泥濘、走到腳踵出血，他認真地向同行旅人講述一生的故事，踩著一天比一天堅定的步伐，用眼睛、身體與心靈吸收全世界。作者以這段備嘗艱辛的行腳旅程告訴讀者，退休後的人生依舊可以過得燦爛奪目，他說：「我的『壯舉』人人都做得到，只需要把一隻腳放到另一隻腳前面，重複個一千五百萬次就可以了。」因此，只要透過不

斷的學習與實驗，任何人都可以將退休這段憑空而降的自由時光，轉化為最富意義與價值的冒險。

肆、走過春夏秋冬

走在春天裡，百花盛開成一片光彩奪目的繽紛海洋，小草織著綠毯、蝴蝶舞著彩翼，詩意的炊煙、淡淡行走的柔雲，美好風光如夢似幻。尤其櫻花在綻蕊的時候，會發現幸福也有細微的聲響。而在不經意的春雨中，邂逅了白花似雪的流蘇與清香迷人的蘭花。或當橙紅的木棉花逐漸掉落，粉白的油桐在滿山滿谷開出一片燦白，一叢叢的白色花冠，彷如綴著綠點的大白傘，想抓住春天的尾巴。

走在夏天裡，梔子花在秒與秒的間奏中，不斷的有花朵怡然乘風飄落，或單朵、或雙朵、或十數朵一起躍下。石榴花則灑了一地清淡的香，還舉著陽光，彷彿朵朵燃燒，像是調皮煽火者，要把這一個季節，煽成熱烘烘的炎炎夏日。五月螢火流金舞動，把傳說繞在夏夜的經緯上，鳴蟲以一隻月亮的胡板，奏出了體內的心聲。六月荷花佇立於荷塘草岸，與碧水清荷融為一體，輕輕搖曳著，立在恬美的光輝裡，也立成了一首晚唐五代詞。

走在秋天裡，楓樹掛起一串串鈴鐺，把斜陽閃爍得片片酥黃；盛著一碗白雲的午後，是留給能夠懂得孤獨的人享受。秋色從濃密的樹梢滑落，似星星閃爍；風微涼地滑過耳際，走著走著彷彿口袋裡裝滿了鼓鼓的涼意。石榴樹上，有秋葉殷紅；門前階下，有金桂飄香：黃色的桂花像是月光傾灑，灑地成金，露出一地秋光般的溫馨想像。

走在冬天裡，花開無聲，花謝亦無聲，但卻有天籟隱隱傳來，繚繞於心。夕陽餘暉散步到四季盡頭，布穀鳥在冬天就先打春了，如同雪中的梅花虹彩紛呈。寒冬的樹，像是夢境裡通往天堂的一個隱喻，不時丟出一些謎語。冬天過後，薺菜花仍像初冬的雪花，散

亂在芳草之中，有些貼近地面的葉子，仍然頑強地呈現褐紅色，彷彿還在懷念冬天的霜雪。

伍、關於走路的人生隨想

一、用走路打包人際關係

當我們決定出發走路超過一星期時，打理背包必然浮現的問句：這東西真的需要帶嗎？因為背負的重量太大，走路也可能是一場惡夢，於是一切不得不從簡。相同的道理，人際關係也應該愈走愈精簡。現在的生，是未來的死；現在的死，又是未來的生。我們對生歡喜，卻對死恐懼，我們都知道死亡不是是非題，也不是選擇題，而是必然要面對的事實。在人生的末班車上，伴侶、親人、朋友都可能一一下站離開，如同花開，就必須面對花謝一般。若人生路走得愈久，一定會遇到好緣分或壞緣分，但無論遇到什麼緣分，都有結束的一天。若能體悟邂逅與離別都是一種學習，就不會感到遺憾後悔。所以每次都應當作一生只有一次的機緣來珍惜，彷彿我們是為了離別而相遇，一心一意朝最美的離別而努力。

二、用走路學習減法的老年生活

我們都在穿越時間而旅行，所背負的行囊愈是輕盈，走得愈遠愈長久。日本最近興起一股「斷捨離」的風潮，同時也席捲臺灣：提倡斷絕不需要的東西、捨去多餘的事物、脫離對物品的執著，藉由捨棄、整理物品，同時將心中的無用之物也整理得乾淨俐落，讓人生變得愉快。你想過未來 20 年或 30 年後的自己是什麼模樣嗎？因應人口老化現象，每個人都應該提早規劃自己的老年生活，雖然當人還在身體健康時，難以體會老年生活的心境，但每個人的體力與能力總有衰退的一天，工作與活動範圍也會逐漸縮小，為免到時才慌張，宜提早摸索規劃

既適合自己、又能讓心靈富足的老年生活。

假設以 80 歲為目標，開始著手物品減量——清除隨著歲月累積的生活汙垢與多餘雜物；積極學習各種事物——打開興趣的開關，閱讀再閱讀、經歷再經歷，就像作家鍾文音，即便曾因生活所需充當西施，但從不吝於投資自己，她到處旅遊、赴美國學畫、學電影，把自己活得像一個藝術家；將今日失敗當作明日的養分，持續灌溉未來的人生——走在人生路上，直到停止呼吸前一刻，人都會持續遇到各種不同失敗，此時就像迷路一樣，要先停下來想想，因此在哪裡失敗，就先在那裡停下腳步，往下扎根繼續學習，扎得越深就會站得越穩。

「寬勉人生：國際牌阿嬤給我的十堂課」說的是國際牌（Panasonic）創辦人夫妻的故事，妻子游勉以臺灣女性獨有的圓融智慧與先生聯手創造臺灣經濟奇蹟，也樹立成功老後的典範，她的人生哲學是：「不要太相信，但也不要懷疑」、「好的放心頭，壞的放水流」、「每個人都很美，人都有優點與缺點，我只看優點」、「要多笑，笑笑福氣就來了」、「我最富有，也最幸福，因為大家都對我很好」，讓她在家庭與事業最艱困時，也都能靈巧以對；《人生，到最後都是一個人》是日本一位 97 歲作家吉澤久子老奶奶的著作，在 65 歲相繼送走婆婆、丈夫後，孑然一身又度過了三十多年的時光，「靠自己的判斷決定事情，對自己負責任地活下去」、「既然要一個人生活，就得學會一個人找樂子」，這段時光她稱之為「人生中最美好的時光」。因此，無論我們遇到什麼困難，若都能具備「樂活力」，那麼活到幾歲也都能擁有優雅燦爛的人生。

三、用走路化解社會問題

用走路解決憂鬱症——根據董氏基金會歷年調查，臺灣平均每 10 位成年人、每 5 位青少年中各有一位有明顯憂鬱情

緒需專業協助；又依英國研究顯示，走路能使腦神經再生與修復，無論是一般人抑或是憂鬱症患者，只要多走路，都能成功拋開憂鬱。因此鼓勵國人一天至少走路半小時，如同陽岱鋼代言的公益廣告大聲疾呼：用快樂的動，解憂鬱的痛！

用走路解決低生育率——最近有位同事喜上眉梢，自他臺大畢業後，近 20 年都未曾再交女朋友。直到近日，一如往常地參加熱衷的路跑活動時，結識同樣喜愛運動的女孩，經過追求而正式交往，甚至論及婚嫁，他能在 45 歲找到人生的春天，走路運動可謂功不可沒，朋友們都興奮地給予祝福。鑑於我國少子化問題嚴重，類此健康的路跑活動確可多加舉辦，除能促進身體健康，無形中亦增加國民生育率。

陸、結語

單純與未知，是走路的美麗與哀愁。全心投入走路，會讓複雜的欲望變得單純，心變得純淨，達到忘我境界，走著走著，彷彿一人一寺：一個個人化為一座座寺廟般，超越時空的限制，昇華為禪的意境。在「被討厭的勇氣，二部曲完結篇」一書中，對單純有精彩的詮釋：世界很單純，人生也一樣，但要維持單純卻很困難，因為「平凡無奇的日子」就是考驗，所以，真正受到考驗的，是持續走下去的勇氣。即便悲劇性畫家梵谷住進精神醫院接受治療，仍積極走入大自然、努力康復，並畫出著名的《星月夜》，以濃烈渲染的筆觸描繪金藍色的夢，對不可知的未來寄予美好想像。你想過人生終點的風景嗎？走路開啟了一段又一段未知的旅程，誰也無法預知沿途與終點，會是什麼風景等著我們。「如是深戲：觀・諮商・美學」在書中揭示，生命就是「不、知、道」這三段旅程所構成，第一段是「不」，中間是「知」，最後一段是「道」。其實，未來之所以看不見，是因為它擁有無限的可能性，也正因為我們看不見未來，才能成為命運的主人，因此，能創造未來的，正是我們自己。Albert

Einstein — 'Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.'

參考文獻

1. 102 年 2 月號《遠見雜誌》第 320 期，愈運動愈成功。
2. 余秋雨，《文化苦旅》。
3. 明唐順，《與應警庵郡守》。
4. 博客來書籍館網站，「那時候，我只剩下勇敢：一千一百哩太平洋屋脊步道尋回的人生」：<http://www.books.com.tw/products/0010566871>。
5. 博客來書籍館網站，「人生啊，沒試過怎麼會知道！單程機票 + 新台幣 1000 元旅費的 219 天歐陸冒險之旅」：<http://www.books.com.tw/products/0010664735>。
6. 博客來書籍館網站，「60 人生多美好：一個法國男人的退休故事」：www.books.com.tw/products/0010663489。
7. 川，《一棵花樹》。
8. 96 年 7 月 16 日《人間福報》，有荷在心。
9. 102 年 3 月 19 日《人間福報》，附身。
10. 銀色快手，《冬天的樹》：<http://youkai.wikia.com/wiki/%E5%86%AC%E5%A4%A9%E7%9A%84%E6%A8%B9>。
11. 山下英子，《斷捨離》。
12. 吉澤久子，《人生，到最後都是一個人》。
13. 博客來書籍館網站，「寬勉人生：國際牌阿嬤給我的十堂課」：<http://www.books.com.tw/products/0010529629>。
14. 《蘋果日報》，1 天走路半小時 可拋憂鬱 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20120610/34289562/>。
15. 博客來書籍館網站，「被討厭的勇氣 二部曲完結篇」：<http://www.books.com.tw/products/0010732121>。

16. 博客來書籍館網站，「在人生的最後旅館，學習說再見：接受生命離去，找到活在當下的力量」：<http://www.books.com.tw/products/0010638936>。
17. 《二十二張圖帶你走入天才畫家的一生，梵谷體驗館的光影之旅》，<https://kknews.cc/zh-tw/culture/8zy594.html>。
18. 博客來書籍館網站，「如是深戲：觀・諮商・美學」：<http://www.books.com.tw/products/0010632425>。

浪花淘盡歷史， 南海的變與不變

【佳作・徐遠明*】

壹、楔子

2015年夏天，有關常設仲裁法院將於隔年年中公布「南海仲裁案」裁決結果之耳語甚囂塵上。彼時外有美國殷盼我對「U形線」表態之壓力，內有愛國之士、各家之言百家爭鳴，因緣際會下，我在圖書館新書區翻閱了比爾·海頓（Bill Hayton）及羅柏·卡普蘭（Robert Kaplan）的雙南海巨作，兩者皆為嫻熟亞洲地緣政治議題之記者，內容皆涉及國際關係與國際法之探討，搭配王冠雄老師、宋燕輝研究員等專家論述併讀，對南海各面向之瞭解躍然紙上。

一晃眼兩年過去，至今許多人對去年7月12日的仲裁結果仍記憶猶新，中國大陸主張在「9段線」內享有的歷史性權利被判定為無法律依據，同時仲裁法院亦把我太平「島」降格為「礁」，損及我主張之兩百海浬經濟海域權利。海頓此書出版於2014年，顯未能預見國際局勢不變，而實際情況亦未如他書中所述樂觀。甚至原與中國大陸為南海興訟的菲律賓，在杜特蒂總統（Duterte）就任後，居然轉性與其「相向而行」，跳脫於舊歐巴馬時代扮演之再平衡角色，積極向大陸表態，願就共同開發南海進行研商。至於東協與大陸間延宕多年的「南海行為準則」框架亦在今年5月獲得通過，照舊排除同為南海聲索國的臺灣參與協商。一如書中所言：「在國際論壇

* 外交部國際傳播司薦任科員。

上，現實政治永遠比國際法來得重要」。倏然翻到封底內頁，米爾斯海默（John Mearsheimer）所著經典「大國政治的悲劇」新版預告大剌剌的映入眼簾，無怪乎本書副標題採用了與原文（The struggle for power in Asia）相去甚遠的翻譯：「21 世紀的亞洲火藥庫與中國稱霸的第一步？」出版企畫綜論一切，無聲勝有聲。

正由於未來不可測，問號恰如其分的預示了開放性結尾。面對情勢，我們往往只能討論當下、綜觀歷史，並附帶推論未來各種可能性，作為制定方針及行事之參考。我想，本書的價值亦在此，當下判斷精準與否，即成過往雲煙，惟往過去追溯的越深，往前頭我們就看得更遠。倘南海周邊國家能採取「擱置爭議、共同開發」之作為，並將南海資源視為人類共同遺產，這也許是折衷後的「柏拉圖最適境界」（Pareto optimality）。因此，除了閱讀心得及脈絡分析外，我將於文末加上一段預測，同時降低（也可能是提升）本文推出即成歷史灰燼的機率。坦言之，認知事實與落地事實是有差距的，而把大部分推測放在歷史長河來看，事件總會在某個對的時間點發生。或許這也算是卡普蘭所說的占婆歷史訓示。

貳、南海爭議源起及情勢分析

一、東亞朝貢體系被納入西方條約體系，引發後續海疆爭端

19 世紀歐洲人與亞洲人對國家構成要素之看法不同。自 1648 年西發里亞條約起，邊界界定說即隨歐美新帝國主義與殖民主義擴散，漸次凌駕於東亞朝貢體系的中心界定說，最後取得當今國際話語權。而自流動疆界過渡到固定疆界，此即「歷史權利說」與《聯合國海洋法公約》（以下略稱 UNCLOS）基本精神扞格之源起，亦為當前南海衝突種下種子。惟倘跳脫國族歷史觀，進入世界歷史的角度，中國歷代及

其他國家的航海者及漁民皆曾利用南海島嶼及其水域，然並無證據顯示哪些國家對於該等水域或其資源具有排他性控制權。即便某些國家曾對南海水域資源享有歷史性權利，但該等權利因與 UNCLOS 關於專屬經濟海域之規定不一致而歸於消滅。南海各聲索方除中國大陸外，原多主張「歷史權利說」，現則越偏向以 UNCLOS 條文為主張依據，理由即在此。

二、南海主要聲索方及域外國家之政治態度

(一) 中方堅持歷史權利：邊界與主權問題對中國大陸如此敏感，除維穩經濟連結共黨統治正當性外，主要是受百年國恥策動的民族主義影響。恥辱感建立在意識形態上，造成1909年清政府把南海諸島主權首次轉化為國家榮辱問題，畫下「U形線」。而中華民國第一部憲法將舊領域等同主權領土，中共復主張基於政府繼承，於2009年在提交聯合國大陸架劃界委員會的文件中，首次於正式國際脈絡上採用「U形線」，續引發各國對南海國界之爭議。

(二) 美方堅持航行自由：美國曾以簽署與東協親善合作條約，成為「東亞高峰會」成員，來應對南海區域緊張情勢；復於2011年提出Pivot to Asia，嗣改稱Rebalance，均主張利用東協作為區域平衡重要連結之架構，迫使中國大陸回到談判桌。惟今年初川普總統就職後，其亞太政策至今混雜難定。國務院代理亞太助卿董雲裳（Susan Thornton）嘗言，「重返亞洲」是前政府政策用詞，川普總統另有規劃，但捨棄名詞，並不等同捨棄亞洲。然而，近期美國重新重視亞太區域，自北到南，究竟是為因應北韓威脅、鞏固東北亞盟友、同時在南海單純執行巡弋任務，抑或是有明確的大戰略規畫及動機，仍有待

後續觀察。

(三) 現階段無論中（陸）、美皆不可能真正動武：南海是全球公域的重要連結，美國迄今仍保持「不選邊站」之態度，主張依據國際法及UNCLOS，不使用武力或威脅使用武力解決紛爭。而東協成員國並非皆為南海聲索國，原依仗美國在南海扮演平衡角色者，多已為因應川普模糊之亞洲政策而各有轉向或堅持。目前聲索國中除越南仍欲用民族主義及排華情緒抑制中國大陸外，南海利益相關國如印度正與大陸為邊界齟齬，此外各主要國家仍考慮各自國家利益，始終難有團結一致的行動。至於中方則堅持各別談判，意欲各個擊破，目前「擱置爭議、共同開發」之構想似只有菲律賓積極響應，惟越南、印尼、印度、菲律賓、馬來西亞等國皆為「亞洲基礎設施投資銀行」（AIIB）成員國，為了落實「21世紀海上絲綢之路」的構想，類似懲越戰爭的事件極不可能再度發生。

(四) 我國賡續宣示主權及享有之主權權利：蔡總統於南海仲裁宣判後，旋於同月 19 日召開上任後首度國安高層會議，納入「非傳統安全」議題，對南海後續局勢發展做出五點裁示：捍衛漁權、多邊協商、科學合作、培養海洋法人才，以及推動太平島成為人道救援中心及運補基地。後續並於同年 11 月底進行「南援一號」演習，展現太平島運補、醫療及後送能量，惟建立區域救援合作機制在某面向來說仍有賴以人為本之「新南向政策」紮根。時間醞釀及周邊國家善意響應畢竟還是關鍵，目前實際達成的目標為宣示主權，並強調太平島符合 UNCLOS 第 121 條定義，可以支持人類居住或經濟生活，享有領海及專屬經濟區（EEZ）。

參、建立於恐懼及偏見上之中、美南海戰略與東協區域策略之競逐：

一、爭奪能源為海疆爭執之假議題，推進戰略前緣（陸）及實施自由航行（美）實為真正重點

南海對商業及油氣運輸之戰略重要性其實遠高於其海底資源，根據 2013 年美國能源情報局估算，全世界 1/3 石油及 1/2 液態天然氣必須經過麻六甲海峽及南海運抵大陸、臺灣、韓國與日本。而依據 UNCLOS，第三國得在沿岸國 EEZ 進行軍事活動，中方力主南海所有權，積極尋求改變，將對海洋自由航行造成挑戰。

二、各方策略及可行措施

(一) 中國大陸採取兩面手法，加強操控南海議題力度：大陸一方面刻意操縱民族主義情感，鼓勵憤青在網路發洩情緒，並以此聲稱採取強硬路線係國內壓力使然，型塑與他國談判之必要；一方面放大軍方鷹派聲音，渲染中國威脅形象，使美國、菲律賓等聲索國因害怕刺激其不理性行為而減損政治決心。然而中方向以高姿態與小國處理南海問題，到頭來可能傷害其整體目標，刺激本地區其他國家抗拒北京擴張。

(二) 美國雖仍依循部分關鍵行動路線，惟東協各國已顯鬆動：

1. 美方原以復興同盟關係、培養與新興國家關係、開發與區域多邊機構關係、與東南亞國家在經濟議題上密切合作、擴大在亞洲軍事存在、促進民主與人權等，環繞中國大陸形成一個弧，以確保全球公域（如海洋自由航行）與網路空間。惟美國今年正式退出

它所主導的《跨太平洋戰略及經濟夥伴關係協定》（TPP），昭示在經濟上自以南海為政治中心之印度—太平洋戰略區撤退，而對東協諸國的貿易、投資亦可能因「美國優先」而導致停滯。一消一長之下，東協主推《區域全面經濟夥伴關係協定》（RCEP），或可能使它加速向最重要的市場（中國大陸）整合，亦可能因對臺、韓被中方「以商逼政」而有所警惕，在與中方保持戰略模糊的同時，亦與臺灣，其第6大貿易夥伴及第7大外資來源密切友善合作關係。

2. 在軍事上，美國以「聯合作戰介入概念」之「空海整體戰」為中心，對抗中方「反介入／區域拒止」戰術（A2/AD）及網路作戰能力，惟目前中方主張確保戰略機遇期，戰爭是最後選項，目前雙方仍避免落入「修昔底德陷阱」（Thucydides Trap），然而中國大陸並未放棄在南海填海造陸，以推進投射力量前緣。

(三) 我國應以永續發展概念促進區域發展合作：南海海域迄今尚未建立共同的養護及管理措施，漁業資源在各國競相開發以及缺乏完整漁業評估之下，已經產生過漁情形。倘若我國在務實推動多邊關係的基礎下，以參加漁業相關政府間國際組織之具體經驗，展現我養護、管理海洋資源之能力，並透過積極打擊「非法、未報告及未受規範漁業」（IUU fishing）證明我國區域貢獻度，未嘗不能吸引「東南亞漁業發展中心」（SEAFDEC）及「亞太漁業委員會」（APFIC）等漁業組織與我合作。此或為我國主張「擱置爭議、共同開發」之突圍點。

肆、預測南海主要聲索方未來動向

一、為落實「政府繼承」之法律效果，習近平或急於任內解決臺灣問題

- (一) 有關權利歸屬，國際法院（ICJ）需要決定關鍵日期，即重大事件具體化之關鍵時刻。倘中國大陸主張南沙群島合法所有權，必定基於中華民國在1946年之占領及其後活動，且中國大陸必須為合法繼承政府，才享有該聲索權利。另兩岸分治之後，何者為事實政府、何者為法律政府，仍未有一面倒之國際定見，爰我國在宣示主權、爭取南海權益上，採取不與大陸聯手之策略。
- (二) 近期中國大陸加重對越南及與其簽約之國際企業在南沙附近探勘天然氣之施壓力道。倘未來中（陸）、越間緊張情勢升高，越南復循國際仲裁模式將爭議提交國際法院，依據1933年東格陵蘭案，一國未必要實質占領一個偏遠島嶼之每一部分才能主張對其全部擁有主權，則ICJ對太平島主權之裁決就可能適用到其坐落之鄭和裙礁其他地貌上。意即，倘中（陸）、越雙方要求ICJ將全部島嶼作為一整體裁決，則敦謙沙洲、鴻庥島、南威島、中業島及其他島礁之所有權將可能歸於對太平島主張最有力之國家。而鑑於太平島過去70年絕大部分時間係由我國所控制，贏家極可能是「中華民國」，屆時大陸就需要將「政府繼承」問題端上檯面，亦即解決南海問題及推進A2/AD戰略前緣之關鍵在於臺灣。倘南海問題於未來激化，大陸將加速與臺灣政治談判，統一問題會產生迫切性。
- (三) 島礁之所以有價值，是基於UNCLOS第121條所產生之周邊水域權利。然而依據2009年羅馬尼亞與烏克蘭黑海

巨蛇島案，ICJ考量海岸線相對長度，僅給予該島標準12海浬領海；另2012年針對尼加拉瓜外海島嶼亦作出類似裁決，重申海岸線相對長度為裁判海疆關鍵因素。爰假設未來出現「統一之中國」，亦僅能拿走南沙太平島、西沙、東沙群島及與其對應之領海與少部分EEZ，雖範圍較中國大陸主張之「九段線」歷史性權利限縮許多，惟南海聲索之關鍵仍在拿下臺灣主權。

(四) 依據李普塞 (Lipset) 的「現代化理論」，經濟發展為民主政體建立及存續的深層因素及根源，又經濟停滯可能消滅威權政體之正當性，亦即一定程度的經濟發展加上短期經濟危機，可能形塑民主轉型的機遇。倘將該理論套用在中國大陸，其民主化客觀條件已經具備，且過往靠經濟增長維持政府合法性之模式恐已步入尾聲，再者，中共政權不可能進行政治上的改革，無論習近平是否朝全面集權邁進，對我轉守為攻、全面強硬，或續於2023年後掌權，預估未來10到15年間將會是臺灣的戰略機遇期，只要維持現狀越久，大陸越可能因發生政治變化而無暇他顧。

(五) 「修昔底德陷阱」除或然率外，亦涉衝突程度問題。在戰略安全上，中國大陸向來欲囊括南海，近期亦透過對巴拿馬運河施加影響，折損了美國的加勒比海經驗。然而就臺美關係而言，我國能影響但無法決定美國政策。到頭來最可靠的，還是反求諸己。倘若我政府推動「新南向政策」不畏內外交迫、經營有成，且能以創新產業及數位經濟翻轉產業格局，力抗「貿易引力模型」(Gravity model of trade) 所示影響，推測至2027年以前，我在印尼、印度、越南及泰國之投資效應日漸擴大，或將陸續以堆積木方式與該等國家洽簽協定或擁有加入區

域經濟整合的機會，並與其他南海聲索國，先是越南、後為菲律賓（即便有鄰接區漁捕問題），依據UNCLOS第74、83、122及123條，在共同開發南海、養護漁業資源、海洋環境保護及海洋科學研究上獲得突破。

伍、結語

近日在找尋新聞素材的過程中，發現海頓在南海區域事務議題上十分活躍，尤其對越南相關報導著墨甚深。在近代史上，越南長期處於大陸霸權陰影下，中、越雙方曾為南海爆發了幾次衝突，一如「伯羅奔尼撒戰爭」(Peloponnesian War) 雅典人與米洛斯人之間的對話：「強者恣意而為，弱者承其苦難。」然而，書中所言自然律在現今全球化效應下已不完全適用，就如臺灣基於自身條件，在國際社會上雖顯孤立，但並非無援或無法自主。

「南中國海」作者卡普蘭以「亞洲的柏林」貼切地描繪我國處境。其中有段敘述具體而微的呈現我如何突破困境：「臺灣透過大膽而有創意的外交手腕生存下來，努力不懈地爭取許多國家卸任及未來的外交官，曉得他們將在其國家仍有影響力，不斷地邀請像我這樣的記者到訪，安排密集的，訪談。」細數我政府為拓展國際空間、堅守國家利益所做努力，在南海議題能見度上，無非力求跳脫固定思考模式、經營國外政經人脈、發掘關鍵意見領袖，甚至彈性運用邀訪以設定議程、擴大國際文宣綜效。國際上非國家行為者在全球治理的脈絡下日漸彰顯其價值，非傳統安全議題及永續發展概念提供我在南海申張主權的切入點，惟「現實政治比國際法來得重要」仍是經久不變的定律，唯有擴充自身實力、增加談判籌碼，才有可能爭取各聲索方「擱置爭議、共同開發」。而那一天的到來，或早或晚，端看全民努力。

浮生若夢，塵世天堂

—我讀《近鄉情悅： 幽默大師林語堂的臺灣歲月》

【佳作 · 馬莞萱 *】

壹、楔子

「然而秋確有另一意味，沒有春天的陽氣勃勃，也沒有夏天的炎烈迫人，也不像冬天之全入於枯槁凋零。我所愛的是秋林古氣磅礴氣象。……所以！其色淡，葉多黃，有古色蒼龍之慨，不單以蔥翠爭榮了。這是我所謂秋的意味。」—林語堂〈秋天的況味〉

也是在那樣一個蒼蒼龍龍的秋天裡，第一次搭著公車探訪語堂先生故居。初秋的陽明山不似花季熱鬧，夏天的燠熱暑氣雖未完全褪去，已然溫煦怡人。隨著公車搖晃在蜿蜒山路，幾叢芒花淡淡地點染起秋意，遠離市區塵囂，心境也漸漸平和緩慢下來；憶起語堂先生所著〈秋天的況味〉一文，秋天的陽明山，值得細心來此感受體會先生筆下「秋的意味」。到站之前，車上幾位國中生嘻笑著，「欸你們看，下一站是，林語堂故居，林語堂是誰呀？我從來沒聽過呢！」一句話聽得我啞然失笑，望著他們稚氣未脫的臉龐，心想如果幽默大師還在世，面對此情此景，不知要以怎樣的幽默來自我解嘲一番呢？

下車進入故居拱門後，映入眼簾的是藍瓦白牆和雅緻的中庭，花木扶疏錯落有致，隨著參訪了史料室、書房、客廳、有不為齋……等處，對於一個能寫出《京華煙雲》那般宏偉氣象的學者，

* 勞動部專員。

以往只有文學大師的印象，然而看著這些觸手可及的生活舊物，想像中的遙遠的大師模樣，似乎逐漸聚焦而立體現於眼前，彷彿能見到老先生在露臺抽著菸斗，看著黃昏沈思的情景。這愈發引起了我的好奇心，語堂先生究竟是怎樣的一個人，他在臺灣的生活又是如何呢？

上天就像要告訴我答案一般，不久後就讓我閱讀到本書—《近鄉情悅：幽默大師林語堂的臺灣歲月》，作者洪俊彥先生求學時期的論文即以語堂先生為主題，並長期擔任林語堂故居導覽員，本書以淺白的文字，專述語堂先生在臺灣的歲月，由「舌尖」起始，至「歸宿」為終，共計九章，從各種生活層面向大眾介紹這位曾經風雲一時的大師至情至性的一面，以及他和臺灣這片土地的各種緣分；如同故居蔡主任佳芳的推薦序：「……不提林語堂的輝煌經歷，專以臺灣為題，勾勒出林先生的生活樣貌，讀來輕鬆，卻也滋味盎然；同時結合了臺灣六〇及七〇年代生活的樣貌，食衣住行無一不包，讓讀者身在其中，也可對比於時空，想像與林先生擦肩而過的趣味」。於是跟著作者的描述，開啟了我的另一趟的幽默大師探訪之旅。

貳、專書紀要：塵世是惟一的天堂

一、家鄉，異鄉

唐·韋莊〈江上別李秀才〉¹詩：「莫向尊前惜沉醉，與君俱是異鄉人。」鄉愁，是古今中外離人遊子心中永遠的痛，語堂先生 1895 年出生於福建漳州，1919 年赴美留學後，至 1966 年至臺灣定居前，大半輩子的時間在外國度過。因此無論是飲食文化，住居環境，語言交流，總是反映出對於故鄉難以割捨的情感。對於「吃」，語堂先生給予極高的地位，認為吃的地
位凌駕於宗教與學問之上，是值得看重的事情，也是人生的樂

¹ 唐·韋莊〈江上別李秀才〉：「前年相送灞陵春，今日天涯各避秦。莫向尊前惜沈醉，與君俱是異鄉人。」

事之一，既是藝術，又是樂事。臺灣的庶民美食是林語堂訴說鄉情的重要媒介，無論是滷鰻仔、滷豬腳，建成圓環蚵仔煎、炒米粉，都是他埋藏在味蕾記憶深處的故鄉味道；陽明山盛產的綠竹筍，經過夫人的巧手烹調，滋味堪與語堂先生故鄉龍溪縣「中國綠竹之鄉」的綠竹筍相比，蘊含著飽滿的鄉情與親情回憶。

此外，聽覺的閩南語鄉音呼喚，在語堂先生來到臺灣之後，更是覺得無比親切。語堂先生曾在陽明山宅邸，聽到隔壁傳來一連串婦人用閩南語罵小孩的聲音，他人聽起來不堪入耳，語堂先生卻出乎意料之外的舒暢快活，過足了癮，原來是因為這些罵人的語言，「北方人不懂，我卻懂。不亦快哉！」處處是鄉音的臺灣，給了他回家的感覺，兩腳踏東西文化、精通數種外語的語堂先生，最終找到了精神上的歸宿。

「我本龍溪村家子，環山接天號東湖。十尖石起時入夢，為學養性全在茲。」這是語堂先生 40 歲時寫的自敘詩，他開始懷念起故鄉龍溪仔村的風土。在詩序中提到，打孩提起和高山、雲霞為友，此後便看不起平地的摩天大廈。來到臺灣後，站在陽明山上極目遠眺，群山環抱田園的美景，令他雀躍不已，越看越與故鄉風土相近，於是決定此安定下來，度過餘生。故居現址的建物，是由著名設計師王大閎建造，然而西班牙式的建築風格，卻是語堂先生青年時期對於上海富裕人家宅邸的憧憬。這幢西班牙式洋房，既完成年輕時期的夢想，也符合他在《生活的藝術》中所嚮往的山中視野絕佳的房子，他在〈來台後二十四快事〉中特別記下：「宅中有園，園中有屋，屋中有院，院中有樹，樹上見天，天中有月。不亦快哉！」行讀至此，不禁憶及探訪故居當日，在書齋外小陽台上悠閒用餐喝茶，放眼望去飽覽天母地區美景，遙想當年，語堂先生應也在此獨坐冥思，或和夫人對坐品茗，一方天地，盡拋卻紅塵俗

事，該是多麼愜意！

二、兩腳踏東西文化，一心評宇宙文章

旨揭對聯，是語堂先生在三〇年代創辦《論語》半月刊的宗旨，也是他畢生的志業。從 1936 年出版的《吾國與吾民》開始的一系列著作，介紹中國文化或比較東西文化的差異，增進西方讀者對中國的認識，也達到極佳的文化宣傳效果。他對於中國的介紹，不僅止於歌功頌德，也有對中國政治的犀利批評。此外對於臺灣文學的譯介，語堂先生也著有貢獻，他曾擔任中華民國筆會會長，籌辦《中華民國筆會季刊》，向國際介紹臺灣的文學創作，建造一座讓東西方相逢的橋梁。他以臺灣為起點，發掘在這座島上正被世界遺落的優美作品，譯成英文在國際文壇亮相，大力推動東西方文化交流。

此外語堂先生的著作中，以《京華煙雲》最為普羅大眾所熟知，這本參照《紅樓夢》設定的小說，緊扣時代的動盪，描寫戰亂兒女在無情歲月中的滄桑與無奈。而 1988 年華視將《京華煙雲》改編搬上大銀幕，並由音樂家李泰祥作主題曲、片尾曲及配樂，曾創下收視新高，一曲唱罷，萬里河山的磅礴、死生契闊的創痛，家國鼎革下的無助，猶在眼前。筆者當時尚屬年幼，雖尚無法體會家國淪陷、生離死別之痛苦，但對於劇中描述那深沈悲壯的情感印象深刻、難以忘懷，及至成年後乃不忘收藏《京華煙雲》中譯本細細品讀。一部好的作品總能引起無數共鳴，連作者本身也難以脫離，語堂先生創作《京華煙雲》期間，二女兒林太乙有回進到書房，驚見爸爸在流淚，好奇地問「爸，你怎麼啦？」語堂先生緩緩回答，「我在寫一段非常傷心的故事。」小說雖為杜撰，但最真摯的情感，就是最堅固的基礎，因此《京華煙雲》亦如《紅樓夢》一般，為華人世界文學經典流傳至今。然而語堂先生自認的巔峰之

作，為《當代漢英詞典》，並以先生發明之「上下形檢字法」為檢字依據。一部詞典的編撰工程浩大，70 幾歲高齡的語堂先生事必躬親，所有原稿均親自過目潤飾，實是勞心勞力，這是他的理念和堅持，堅苦卓絕的精神，令人感佩！

三、人生必有痴

語堂先生提倡的「近情」哲學，相當有意思。他所談的「情」，非狹義的愛情、友情，而是「人之常情」；它是由人性自然流露來的真實情感，也是他的中心思想，並且將這樣活潑而真實的精神落實在自己的生命當中。他帶著妻子去電影院看電影，毫不掩飾地流淚；他一輩子抽的菸斗忽然找不到，就像無頭蒼蠅般發狂，直到找到才放心地開懷大笑；他的妻子預備了滿桌飯菜，卻一時心血來潮就拉著全家坐車去圓環吃炒米粉，弄得妻子哭笑不得；他的長女林如斯，於 1971 年自縊，難以承受的人倫悲劇，語堂先生填了一首〈念如斯〉做為悼念：「……往事堪哀強歡笑 綵筆新題斷腸句 夜茫茫何處是歸宿 不如化作孤鴻飛去」讀來實為之動容，令人鼻酸！

從個人行為準則，到寫作要訣，以至於政治問題，語堂先生都以「近情」來衡量，追求合情合理的人生觀。這樣一個率性真誠的人，曾告訴女兒，寫作的要訣沒有別的，就是一個「真」字而已；將真情實感坦坦白白、如對好友地陳述出來，就是好文章，因此他喜歡李白、陶淵明、蘇東坡，亦撰有《蘇東坡傳》；他極度反對文化大革命對思想的箝制，但於當時國民政府推動的「中華文化復興運動」，卻也非全盤接受，尤其不願意固守「道統」觀念，那將會抹殺每個人獨特的思考，蔑視個人的智識。此外他挑戰佛教界對〈思凡〉中禁欲和苦行教義的詮釋，在保守的社會風氣下引起喧然大波；他也抨擊當時臺灣教育考試制度導致兒童惡性補習的情形，反對聯考制度，

「學問在求知，不知故必問，這是學問的精義。」學問，就是學習與發問，在發現、領悟之後的衷心喜悅，才是驅使孩子樂於主動學習的原動力。

語堂先生的許多觀點，即便在數十年後的今日，仍然非常前衛新穎，值得討論和借鑑；原因無他，因為語堂先生的生命，實踐了他認為做為一個「人」的生活方式，他是抱負理念的一代大師，也是菸不離手、偏好癖嗜的老頑童，真情至性，坦誠流露。如同民末文人張岱所云：「人無癖不可與交，以其無深情也；人無疵不可與交，以其無真氣也。」他在臺灣的10年，活得精采快樂，這樣一個親切可愛的靈魂，不受到時間和空間限制，躍然紙上，悠遊於我們的心中。

參、啓示和反思：有所為，有所不為

語堂先生為陽明山上的自宅，取名為「有不為齋」，筆者參訪時未能究明其義，究竟是有所為，還是有所不為？有所為而為，抑或無所為而為？何所應為，何所不為？直到閱讀本書始知，1933年語堂先生寫下〈有不為齋解〉，說明命名的由來。「有不為」有兩層涵義，其一是「有為」，來自於維新黨人康有為的聯想；其二是「有不為」，出自孟子所說的「人有不為也，而後可以有為也」。不該做的事堅決不做，然後才能成為有擔當、有作為的大丈夫。

以語堂先生的國際影響力，在文壇上的地位、人脈，必是當時各方政黨、團體極欲拉攏的對象，然而「有不為」的態度，使他超然獨立，不受俗名牽絆、不隨波逐流；他曾公開批評抨擊段祺瑞臨時政府，此舉使他遭受通緝，舉家搬遷避難，而他不改其志，即至晚年仍以他認為對的方式為文著述，闡明理念。這是他的「有為」。從近情的中心思想出發，則是他立身處世的準則，如他與魯迅曾是併肩作戰的好友，甚至不惜為友得罪政府，然因文學立場不同與積累誤會難解，終致反目成仇。魯迅過世後，語堂先生在〈魯迅之死

>寫下了這樣的文字：「……魯迅與我相得者二次，疏離者二次，其即其離，皆出自然，非吾與魯迅有輕軒於其間也。吾始終敬魯迅；魯迅顧我，我喜其相知，魯迅棄我，我亦無悔。」多麼深刻的「我亦無悔」！雖然二人友情早已劃下終點，甚或互相對罵「神經病」，然而對於生命中曾佔一席之地的友人，他最終仍以持平的角度和超然的態度，為魯迅撰文悼念，而非落井下石。這是他的「不為」。

彼時此刻，在媒體發達的今日，有話題性、有收視率，就是傳播的價值趨向，有影響力的電視節目、媒體名嘴們，在批判他人的同時，是否思考「何所應為」？每逢選舉期間，政治話語不斷操弄對立，撕裂社會互信，以激進的方式取得選票，有決策力的政客們，可曾自省「何所不為」？多元、民主的社會氛圍下，人人享有發言的權利，但在痛快的發言和主張後，如何在兼顧公益前提下規劃執行，如何在不同團體主張之下折衝協調，才是最困難之處，亦即——有所為或有所不為？一味堅持己見或謾罵攻訐只能讓機器空轉，中心思想的價值來自於共識的凝聚，經過時間的淘洗琢磨、妥協共濟，才能協力前行。

再談網路。在語堂先生的年代，連打字機都是奢侈物品，殊難想像今日敲打鍵盤、按下滑鼠，文字即可傳送給全世界。當言論自由的大纛揮起，似乎誰也不能阻擋；然而在每個人都可以在網路或各種媒體，不經思索地說出任何話時，是否曾考慮過別人的感受？是否近乎人情？筆者有一好友，其父曾任某知名報刊總編輯，小有名氣；日前針對某節慶活動於網路上發表一篇短文抒發己見，用字遣詞尚屬平和，並無攻擊之意；未料該活動搭負某項社會運動意識，文章刊出後，文末眾多讀者對作者傾向不支持該項社運的態度不以為然，出現了「你才去死，你全家都去死」的言語暴力，而且不斷被複製貼上。作者看在眼裡，不知作何感想？對於作者的家屬，又有多麼刺眼？也許網友並非真心的詛咒，只是以一種流行語的方式隨意貼上，匿名的保護讓網路留言任意以難聽的話語文字攻

擊他人。試問這些網友，如果有一天易地而處，能夠接受這種咒詛全家的話語？語堂先生以筆代劍，擅於以幽默的言語和文字，諷刺時政、抵抗強權，但絕非無中生有，惡意攻訐。在言語和價值混亂的時代，哲人典型再度提供我們行為的檢視標準，何所應為？何所不為？應是我們一輩子深切思考的問題。

肆、結語：浮生若夢，塵世天堂

「最輝煌時總是最滄桑
 最明亮時總是最迷惘
 最美麗時總是最淡薄
 最繁華時總是最悲涼……」²

綜觀語堂先生的生平，歷經長年的漂泊生涯、政壇文壇的爭鬥、老年喪女的哀痛，重重枷鎖和無盡黑暗中，卻依然活得精彩豐富，如蒼穹中明亮燦爛的恆星。浮生若夢，也許是宗教帶給他堅持而毅立不搖的力量，但筆者更相信，是他對於人生意義的思考，刻劃了生命的深度。他的文學偉業，令人崇拜敬佩，他的真情率性，讓讀者心之所往。他所主張的近情，是重要的社會價值，是身而為人不可或缺的聯繫；而最終他選擇定居臺灣，漂泊的靈魂終於有了歸宿，塵世即是天堂。時光荏苒，語堂先生長眠於這塊他深愛的土地上，這顆恆星的名字已逐漸為人淡忘，然而透過本書的介紹，相信能帶領更多的年輕讀者一窺幽默大師的生活風采和人生哲理，進而實現屬於自己的生命意義。歷史的一頁尚未寫盡，硯上的筆，不曾凝乾。

² <京華煙雲>主題曲，作詞：謝材俊，作曲：黃韻玲，編曲：李泰祥，潘越雲、李建復主唱，編曲氣勢恢宏，歌詞意境深遠，全文如下：「多少的離亂承合 多少的恩怨不平 歷史的一頁尚未寫盡 砚上的筆早已凝乾
 什麼是死生契闊 什麼是歲歲年年 在夢境和黎明的交界 曾經是我紅底
 金字的愛 最輝煌時總是最滄桑 最明亮時總是最迷惘 最美麗時總是最
 淡薄 最繁華時也總是最悲涼重重煙樹浩浩雲山 十丈紅塵落成了青苔的
 記憶 星辰下 潤聲裡往事霸圖如夢……」

履歷要你以成就征服世界 悼文是以你的美德感動別人

— 閱讀《品格：履歷表與追悼文的抉擇》 之有感

【佳作 · 康仕楷 *】

壹、前言：真正謙遜的人，會把人生視為 內在世界的旅程

2014 年 10 月筆者受朋友之邀，參加了無國界醫師的義診活動，啟程前往陌生又遙遠的國度「尼泊爾」。當時，在出發之前，有人以譏諷口吻說：「你又不是醫生去那裏幹嘛？你又能做些什麼？」。

當下，自己真的不知道該如何回應對方。因為，我真的不懂醫療、我英文也真的很爛，這樣去到尼泊爾，能為當地窮困村民提供怎樣的實質幫助呢？自己内心也開始懷疑這趟公益醫療之旅的意義。

當我們翻山越嶺，跋山涉水，歷經搭乘的小飛機差點撞山、吉普車行駛在不到二米寬的山路，一不小心就會摔落萬丈深淵，路途中經歷種種危險與困難，風塵僕僕，走了二天的時間，終於抵達位於喜馬拉雅山腳下的小村莊「慕斯堂」。

這裡的村民生活，除了貧窮，還是貧窮，只能靠農作及畜牧，或者，幫忙觀光客馱負行李，賺取微薄的費用，生活對於這裡的村民來說，就是「能活著就好」。

隔日清晨，我們還在布置義診會場及進行藥物分類的工作時，

* 國軍退除役官兵輔導委員會榮民森林保育事業管理處技術士。

一位皮膚黝黑的女子怯生生的站在會場的門口，身上穿的衣物破舊，容貌有些滄桑，她緊蹙雙眉，看來憂心忡忡，再仔細看，她手上抱著用層層的布包裹著的嬰兒。

經詢問後才知道她是一位年輕媽媽，她懷中的嬰兒已經發燒多日，聽說這裡有義診活動，於是，她清晨4點多開始走路到這裡，整整走了5個多小時，就是為了帶她不到一歲的孩子來治病。我不敢想像這段路途有多麼艱辛，因為，當地山區晚上的氣溫是零下10幾度左右，而且道路不是平坦的柏油路，而是滿是荊棘風沙的碎石山路。

這時義診團隊的醫師馬上幫嬰兒進行診療，可憐的孩子發燒將近40度，問這位年輕媽媽怎麼沒帶去醫院，這媽媽哭著說因為沒有錢。再問如果我們沒來，這孩子會怎麼處理？這媽媽說只能把孩子放在冰冷的地面上降溫退燒，然後她跪在孩子的身旁祈禱，孩子如果活下來了，那是老天庇佑，如果死了，那都是命呀！

聽完後，給予我的震撼無以言表，在臺灣醫療是如此的方便，從沒想過小小的感冒，在尼泊爾的無醫村裡竟然是等死。

此時的我，突然領悟了，也不再想「我的能力能做些什麼？」，而是想著「我還有什麼沒做的？」，期待能為這些「聽天由命」的窮苦村民做些事情。

回臺灣後，開始著手協助尼泊爾簡易醫療站的成立，並且努力撰寫企畫文案，參加企業舉辦之公益圓夢比賽，終於在105年獲得國外企業評選優勝，協助義診團隊得到醫療贊助經費。領獎時，耳邊又迴響起那句嘲諷的話語：「你又不是醫生去那裏幹嘛？你又能做些什麼？」，我終於有了答案，在這趟尼泊爾義診之旅，對於我來說，是一趟奇幻的旅程，受到幫助的不只是穆斯堂的村民，其實，還有「我自己」！因為這些經歷，讓自己更明確知道所背負的使命與人生方向。

近幾年，除了參與無國界醫療的活動，在臺灣也參與流浪動物

及弱勢族群的救助行動，當自己獲邀報章及媒體採訪，或至大專院校演講分享時，總有人會問我一個相同的問題。

「投入這麼多的公益活動，你到底在追求什麼呢？」

老實說，關於這個問題，我也不知道該如何回答！

是呀！我在追求什麼呢？為什麼我要花錢出國受苦受難？為什麼我要花錢、花心力去醫治及照顧流浪動物呢？然而，這些問題卻在閱讀「品格—履歷表與追悼文的抉擇」之後，卻有了更為深刻的答案與人生見解。

本書作者大衛 · 布魯克斯，係為《紐約時報》知名專欄作家，以觀點犀利、論述新穎的文字和 TED 高人氣演講撼動英美各界。布魯克斯在 TED 著名演說「你為了履歷成績，還是悼文中的美德而活？」讓我們重新思索，那個渴望成功、亟欲征服世界的自我，以及另一個以愛為先，以包容和寬恕為主軸的自我，該如何達到平衡？當傾盡全力想要征服世界的同時，人們如何回應內心深處良善的召喚？

微軟共同創辦人比爾 · 蓋茲深受本書感動，推薦本書為必讀佳作，推崇書中品格典範者馬歇爾將軍的例子——他戰兵彪炳、舉世聞名，仍能保持虛懷若谷；戰勝自我弱點的艾森豪總統；走過幽谷找回救贖的社會運動家多蘿西 · 黛伊；服膺使命的前美國勞工部長珀金斯；及踏上黑人民權運動之路找到自我救贖的魯斯丁等人，他們都以謙卑的內在力量找回更好的自己，並逐步影響了世界。

作者布魯克斯提醒在這個以我為先，注重個人利益的時代，我們不該只為了享樂而活，更高聲疾呼，每個人都要努力戰勝自我，找到人生的真義，這本書也替我們的靈魂找到出口。

如同聖經上有句話：「你要保守你心，勝過保守一切，因為一生的果效是由心發出。」持守住自己的品格，不隨波逐流，將來必會有意想不到的驚喜與感動。

貳、專書重點歸納

行正直路的，步步安穩；
走彎曲道的，必致敗露。(箴 10:9)

這本書主要告訴讀者：我們不要「虛度此生」。人生有兩大追求，一是「履歷成績」，如事業、財富；二是「悼文成績」，在親人好友心中，你到底是怎麼樣的一個人。

「履歷」是以成就征服世界，「悼文」是以美德感動別人。在人生道路上，必須不斷問自己：追求成功之際，我該如何回應內心抉擇，無愧於人生？

人生有二本帳：私人小帳與社會大帳。人不能只有私人帳上財富累積，社會帳上則出現赤字。這就是小我與大我的平衡。

作者對企業家說：你們要攀登二座大山：前山是「利潤」之山；後者是「責任」之山。成功的登山者，在選擇上有先後，但最後的目標是要在後山山巔，向大家大聲宣布：我到達了責任之峰。

作者引述「孤獨的信仰之人」一書中指出，人都有兩種天性，亞當一號追求世俗定義的成就，得到的是令人稱羨的履歷表。亞當二號重視的是內在自我的道德價值，成就的是令人感動的追悼文。履歷表是給所有人看的，可以炫麗奪目，但實際上別人並不在乎。追悼文只有家人親友關心，但才是真正重要的。

亞當一號要成功，靠的是贏過對手；亞當二號要成功，靠的則是勝過自己。亞當一號的慾望永無止境，沒有真正滿足喜樂的一天；亞當二號不追求短期的快樂，但希望得到出於道德觀的終極喜悅。

書中介紹許多位典範人物，不管是種族、性別、宗教和職業都不一樣，也絕非完人。他們雖然都有不錯的世俗成就，但是最被記得的是為人處世之道和生活態度。看到他們的故事，其實都跟你我

一樣，必須在自己的缺陷中面對每一天工作和生活的各種挑戰，人生也都經歷高低起伏。不同的是，他們都選擇了良善和謙遜作為行止的出發點。

當一個人開始不謙遜的時候，在與人的相處和互動上，別人就會敬而遠之，自己也會因為自滿而停止成長。更重要的是，一個以自我為中心的人，價值觀和追求的目標，都會是膚淺和虛榮的。能夠把自己放在後面，為更大的目標和更深遠的價值努力，將造福他人和社會作為終極目標，才能長時間地養成對於價值的堅持和品格的追求。

作者提醒人們亞當二號比亞當一號更重要，人生應當要追求謙遜。書中歸納了 15 項謙遜的準則，為全書的精華：

- 一、人類有責任隨著年歲增長擁有更深厚的道德感。
- 二、我們天生有自私與過度自信的傾向，我們天生把自己視為宇宙的中心。以為世上以我們為中心而運轉。
- 三、我們會做罪惡的事，但也有能力辨識出罪惡的存在，為此感到羞愧最後戰勝它。
- 四、在與個人的缺陷對抗時，謙遜是最大的美德。
- 五、驕傲是最主要的罪惡。
- 六、與罪惡之戰是個偉大的挑戰，它可使人生不再顯得微不足道或荒謬。
- 七、人格透過內在的對抗過程形成。
- 八、追尋品格之人能夠長期遵循某個方向行事，長時間忠於某些人某些理念與某些使命，不畏艱險。
- 九、沒有任何人能獨力做到克己。
- 十、你無須因為絕望而四處求援，因為別人的手會將你高舉。
- 十一、要擊敗弱點，通常要使自我安靜下來。
- 十二、謙卑的人明白，與純粹的理性思考相較，經驗能教授的更多。

- 十三、唯有以天職為主軸的人生，才能算是美好的人生。唯有向外追問，生命要我們做些什麼，才能找到你的天賦。
- 十四、明白公共事務是一部份的真理與互相競爭的合法利益之間的競爭。
- 十五、唯有當你在面臨考驗時成為值得依賴的人，在面對誘惑時，展現正直的人格，才會變的更成熟。

人生的本質是道德，非享樂。人的本身有眾多缺陷，如：過度自信、對失敗合理化、所知不多、向慾望低頭等。人即使有缺陷，但也有反省能力，也能辨識罪惡與羞愧，最後戰勝它；過程中常需外在力量：包括親友、傳統、制度、典範。對付缺陷，謙遜是最大美德。

戰勝缺陷與罪惡的人，不一定會變得富有或出名，但會變得成熟。唯有比昨日的我更好，才會成熟。成熟的人會向許多事情說「不」，而且不再迷惑，有原則、有堅持。

參、閱讀心得

這本書的編排十分簡單，第一章將用來描述古老年代所建立的道德觀。這時候的道德觀匯集了文化習俗與傳統智慧，以康德主張的「曲木人性」(crooked timber) 為出發點，著重於我們自身的缺陷。

傳統道德觀要求我們在面對自身能力有限時保持謙遜，卻也認為我們每個人都有能力面對自己的缺點，克服我們背負的原罪，並且在這個自我對抗的過程中建立高尚的人格。只要能夠順利克服我們的原罪和缺陷，我們就有機會在道德的神壇上取得一席之地，追求某些比幸福境界更高的目標。我們可以利用日常生活的大小事陶冶自己的品行，為這個世界作出奉獻。

第二章到第十章的各章主角群相組成一個多元的集合，包括了不同的種族、性別、宗教與職業別。這些主角沒有任何一位與完人搭得上邊，但是他們實踐的生活方式在現代社會已經愈來愈少見了。這些主角都很清楚自己的缺陷，都在內心世界掙扎對抗罪衍，從而發展出維護自我人性尊嚴的方法。當我們想到這些主角時，我們主要記得的並不是他們的成就，雖然他們的成就確實了不起，而會記住他們曾經是怎樣的一個人。希望透過這些典範能夠激發我們所有人追求更高尚人格的渴望，踏上追隨他們的腳步。

最後一章回顧先前所有的主角，同時說明文化如何讓「做一個善良人」變得愈來愈困難，並摘錄在生活中運用「曲木人性」自我修持的重點。

布魯克斯指出，履歷表是你一生的簡歷，上面包括你在職場運用的技能、對自身之外的成就能做出哪些貢獻等等；追悼文則是你在喪禮時會讓人感念、只存在於你內心深處的德行——不論你是仁慈、勇敢、誠實或是意志堅定的人，也不論你和其他人之間有著什麼樣的關係。

履歷表與追悼文，代表了我們兩個不同的自我追尋，前者是外顯的成就企圖，後者是內在的謙遜道德，兩者總在我們心裡拉扯著，想要主導我們的一舉一動。雖然我們的社會看似鼓勵前者，但唯有平衡，我們才能握好人生方向盤，找到正確的方向。

外在亞當膨脹，你我成狡猾動物

我們的文化有助於亞當一號的成長，卻忽略了亞當二號的存在。追求成功的競爭和對勝利的渴求是如此激烈，反而使得這一切成為淘空我們的過程；消費市場鼓勵我們依據功利主義斤斤計較的方式生活，讓我們滿腦子只想著如何滿足自己，卻不顧各種決定背後牽涉的道德評價。

加上資訊科技對道德生態產生了 3 種影響，使得以我為先的亞當一號本性更加膨脹，同時削弱了較為謙卑的亞當二號。

第一個影響是，人際溝通變得更快、更繁忙。我們需要經過長時間的靜止，才能讓外在亞當安靜下來，聽見內在亞當的聲音。這些靜止與安靜的時刻已經愈來愈稀有，因為我們動不動就伸手找手機。

第二個影響是，社交媒體創造了充斥自我指涉資訊的環境。人們擁有更多工具與機會，建構一種為自己量身訂做的文化與心理環境，家庭成員即使在同一房間裡，仍可各自盯著手中的螢幕，看不同的節目、電影或玩遊戲。

第三個影響是，社交媒體鼓吹一種播放式的個性。社交網絡科技使我們投身於極度競爭的注意力世界裡，企圖爭取他人的注目，贏得最多的「讚」。每個人儼然成為品牌經理，運用臉書、推特創造出一個偽裝愉快、有點過於活躍的外在自我，運的話，還能在社會上一夕暴紅。

如果你只具有亞當一號性格，你就會變成一隻狡猾的動物，以自我為中心，甚至把所有事情都變成遊戲。

如果這就是你所擁有的一切，你會花很多時間磨練專業技能，但你不會知道生命意義的根源所在，你也不知道該如何貢獻自己的專才。

要重新發現亞當二號，我們需要回歸並遵從那些被我們不經意拋在腦後的東西：我的人生該以什麼為目標？我是誰？我的本性是什麼？我該如何形塑我的本性，使它一天比一天好？

我們的人生，不只是追求享樂，還要追求使命、正當性與美德。這定義了人生的目標。唯有以天職為主軸的人生，才算是美好人生。若你工作的目的是為自己服務，你會發現，你的抱負與期待永難實現，而你也永遠得不到滿足。

肆、結語：『品格』在全球化中，是一個永不貶值的資產

近年來社會上發生的一連串亂像，讓人覺得這彷彿是一個沒有希望的社會，是一個水清則無魚的社會。

古人云：「人才而無品，其禍甚於庸才。」才能愈高的人，如果沒有好品格，則對社會的危害也愈大。在資訊發達、經濟強大的現今社會，強調「成績、學歷、財富、成功」的重要，而逐漸忽略的比這些更重要的是「品格」。

品格，是一種魅力。我們常會羨慕某些人的平步青雲，但我們是否常自省，自己的品格是否夠好到讓別人「敢」重用你？自己的品格是否夠好到讓別人覺得值得提攜你？自己的性格是否夠成熟到讓別人願意把事情交付給你？

品格到底有多重要？說真的，越是閱讀這本書，越會感慨現今教育體制的失敗。經濟愈發達，教育愈普及，社會應更加祥和才對！

但事實卻相反，犯罪率提升、青少年價值觀偏差等問題日趨嚴重；道德不振、社會風氣敗壞，新聞媒體似是而非的觀念灌輸，在在都影響青少年的品格教育。學校不應只是傳遞知識，更應該教給孩子一個適當的人生態度。

聖雄甘地說過：「沒有塑造品格的教育毫無價值。」美國民權領袖馬丁路德金也說過：「智能加上品格—這是教育的真正目的。」由此可見，古今中外的偉人哲人，莫不強調品格教育的重要性。

所謂的品格，追求的不是成功，而是成熟；而所謂的成長，是要在追求成功的自我與內在核心價值的自我間取得平衡。品格是一種內化的行為，展現於外就是一種氣質。

我們在日常生活之中，會遇見一些擁有豐厚內涵、讓人印象深刻的人，他們不會過支離破碎、漫無目的的人生，反而擁有強化的內

履歷要你以成就征服世界悼文是以你的美德感動別人——閱讀《品格：履歷表與追悼文的抉擇》之有感

在。

他們平淡冷靜、堅定不移，不會因為外在的風風雨雨偏離人生的軌道。他們不會被逆境擊潰，他們的意志堅定，他們的心性可靠；你不會在他們身上看到那些擁有小聰明、小口才而趾高氣揚的行為。他們成熟穩健的風範猶如那些簡單生活、理解生命痛苦與喜悅的人所流露出的氣質。

他們犧牲奉獻的行為與溫和的態度並不會因為走進尋常的雜貨商店而有所改變；他們不會認為自己的所作所為有什麼特別了不起的地方，甚至沒有以自己為念。

如果你認識他們好長一段時間後，你會發現從未聽見他們誇誇其談，也不曾看到他們自以為是或是剛愎自用，也從來不會用什麼小手段彰顯自己的成就，暗示自己有多麼不凡。

這些人具有強健的內在人格以及深邃的內涵，在經歷過艱辛的奮鬥之後，我們可以在他們身上發現，追求成功之時仍要向深化靈魂的努力表示敬意。

用畢生的時間尋求平衡之際，亞當一號終究還是要向亞當二號低頭，而那些人就是我們想要追尋的榜樣。

筆者閱讀完「品格—履歷表與追悼文的抉擇」之後，對於自己人生的答案，也更為清楚與明白，這幾年積極投入公益活動，其實，受到幫助的是「我自己」，為的只是能夠在履歷表和追悼文的內容上，找到能帶給自己内心真誠喜悅及內在平靜的平衡。

品格

—履歷表與追悼文的抉擇

【佳作 · 許移經^{*}】

壹、前言：人生究竟有何追求？

讀完這本書，憶起服役的那段時間，從一位義務役小兵因獲長官的賞識而升上士官，但卻忽略了「謙虛」開始頗指氣使指派學弟及階級低的同袍做事，開始目中無人的態度，因自恃甚高而漸漸失去同袍學長的愛戴及學弟的敬重，直到退伍……軍中的階級是最重要的？如何學會領導能力與讓自我成長才是最重要的。這段回憶使我常捫心自問：「我的人生，究竟有何所求？」。

在大衛·布魯克斯的品格《履歷表與追悼文的抉擇》讀後給我許多啟示，書中提到人生有兩大追求，一是「履歷成績」：如事業、財富等社會成就；二是「悼文成績」：則是涵養自己的美德，以及學習真誠對待他人。書中故事所描繪主角，其實就跟你我一樣，生來並非十全十美，但難能可貴的是，他始終願意從生命歷程中「覺」、「悟」自己，並從中反求諸己中體會成人之美的真諦，這種仁愛之心，讓這個社會朝向了善的發展。

這讓我想起亞伯拉罕·哈羅德·馬斯洛（Abraham Harold Maslow）於 1943 年在《心理學評論》的〈人類動機的理論〉(A Theory of Human Motivation) 提出著名「需求理論」。當時他非常好奇究竟人的快樂是從何處而來？一開始他觀察商業人士，認為這

* 新竹市文化局科員。

些握有人脈及財富資本家，就是一群世界上最快樂的人，但某天當他到鄉下旅遊時，從一位拾荒者臉上看到自己從未見過的燦爛笑容時，頓時才恍然大悟，發現當能不受生存及社會需求所捆綁時，才能拋下「市場性格」，並且推己及人，享有真正自由。這給了我重要的啟示：為了生存在追逐經濟財富與社會地位時，是不是多了資源，卻少了人性；多了煩惱，卻又少了快樂呢？當我們迷失在權力與金錢的漩渦之中時，究竟在這趟人生旅程中，如何才能得到真正的幸福？又如何能在生存與自由之間，找到平衡？而正好就是《品格》一書也在嘗試解答的習題。

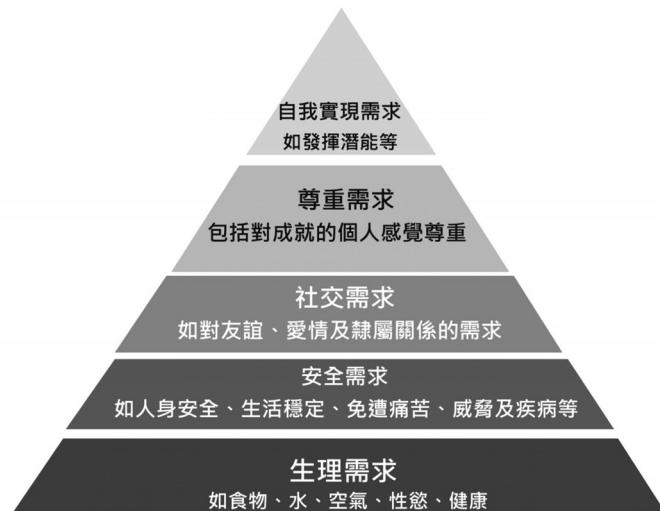


圖1 亞伯拉罕·哈羅德·馬斯洛 (Abraham Harold Maslow)
需求層次理論圖

貳、專書重點架構整理及分析

一、亞當一號VS亞當二號矛盾拉扯與對抗

此本書中引用斯洛維克 (Joseph Soloveitchik) 在 1965 年所著《孤獨的信仰之人》(Lonely Man of Faith)，他注意到〈創世紀〉當中二元對立的起源，認為反映我們人類同時具有兩種互斥本質。

表1 本書閱讀重點整理

人類本質	內涵及特質
(一) 亞當一號	1. 職涯導向，具有企圖心的一面，外顯在履歷上的亞當，追求擁有更高地位。 2. 根據利他主義的計算生活者，謹防痛苦與傷害。冷靜衡量風險與報酬，並為自己利益做考量。
(二) 亞當二號	1. 希望能更明確的充實道德、情操，追求内心平靜境界，願意為他人自我犧牲。 2. 只有內在的和諧，心有所感，愛會因障礙而愈加強大。

二、用謙卑及自我省思的心以服務人群

書中故事主角之一—戴伊，她一生無私奉獻，服務他人，犧牲自己的目的，只是希望這個社會可以更加美好，雖然過程中風波不斷，但結果仍否極泰來。這讓我想到平常在政府機關默默付出的「志工們」，雖然無給職，但仍舊能願意在政府財力最困頓的時刻共體時刻，提供民眾最高品質的服務，儘管成就不在己也未支薪，但卻能燃燒自己的義舉，以照亮了無數亟待協助的人，並奉獻自己寶貴的時間。

三、組織及團隊精神的重要性

書中馬歇爾在軍中的故事了解到「組織」的重要性，然而在這自我中心的時代，合作已經實屬不易。以利己為首的社會，不但傷害了社會效率，社會成為一盤散沙，反而使個人目的更加難以達成。若重視組織心態的觀點下，對於前人以及傳承而來的規矩，能對前人懷有更深的敬意。目前公務機關面對快速的環境變遷，部門內的團隊或跨部門的團隊合作已是常態與必然。然而，成功的團隊合作的成員必須發揮自我的團隊精

神，並鍛練溝通協調與團隊會議的技能，使團隊能有效率的運轉，現今已非打單獨鬥的時代，學會如何與人合作才是。

四、驕傲使我們迷失方向

現今社會開始採納「以我為先」的心態，如同亞當一號本性的膨脹，你不會在自我裡找到罪惡，而是在外在的社會結構中找尋，如：種族主義、不平等以及壓迫。「驕傲」是最主要罪惡，導致我們的感受失真。「驕傲」使我們看不見本性的分裂，看不見自身的缺陷，並誤導我們看見一個比實際更好的自己，誤導我們以為人生的劇本是自己寫出來的。與自己的缺陷對抗時，「謙遜」是最大美德。「謙遜」使我們意識到，光靠你個人的才能，不足以應付你被賦予的任務。謙遜會提醒你，你並非宇宙中心，你為一個更大的秩序而服務。

五、資訊科技對道德生態產生影響

書中提及科技會導致人們脫離真實世界，活在虛假的網路世界裡。資訊科技對道德生態產生了三種影響：

- (一) 第一個影響：人際溝通變得更快、更繁忙。我們需要經過長時間的靜止，才能讓外在亞當安靜下來。這些靜止與安靜時刻已愈來愈稀有，因為我們動不動就伸手找手機。
- (二) 第二個影響：社交媒體創造充斥自我指涉資訊環境。即使家庭成員同一房間裡，仍各自看著手中螢幕，看不同節目、電影或玩遊戲。
- (三) 第三個影響：社交網絡科技使我們投身於極度競爭的注意力世界裡，企圖爭取他人的注目，贏得最多的「讚」。運用臉書、推特創造偽裝愉快，多少拿自己和別人的精彩生活做比較。

參、專書評價見解

一、學習謙遜與感同身受的美德

有句閩南語諺語「飽穂的稻仔，頭攏低低。」當人學越多就越謙虛，也越懂得尊重及包容別人。我們的社會鼓勵我們思考有多了不起的職場生涯，滿腦子只想著如何滿足自己的渴望但卻很少鼓勵我們學習謙遜與設身處地的為人著想，但這才是建立高尚人格的關鍵。書中提及故事主角政治人小羅斯福，以謙遜的態度讓他的內在修為更穩固，變成更偉大的人，對於現今我們身為一位政府機關工作的人而言更是重要。抱持著「謙遜」的態度及心思。為人謙卑、不吝於分享，這也是種良好的性格。愛因斯坦發表相對論、居禮夫人發現鐳，二者不吝於將功勞與社會大眾分享。懷著一顆謙卑的心與人分享、心存感恩，如同書中亞當二號本質精神，誠如「滿招損，謙受益」以培養謙遜的美德。

二、如何敦促我們要好事，成為更好的人

當我們持續在追求幸福與真實的旅程上，仁慈友善的待人是我們最重要的習慣，懷著「心存善念，盡力而為。」當你能夠保持生理上的健康、心智上的健康、情緒上的健康時，仁慈友善地待人，卻能帶給我們許多好處。如果你想要追尋幸福，這顯然是一件你不能忽略的。匈牙利籍葉由根神父來臺奉獻 50 餘年，他「由」此生「根」，將「愛」深植在臺灣這塊土地上。在嘉義、新竹兩地開辦醫院、托兒所、幼稚園、啟智中心、智能發展中心，嘉惠貧民與弱勢族群，而被譽為「臺灣的史懷哲」。在寒冷的冬天晚上，還要去看看這些他所收容照顧的小孩子們，誠是「哪裡有需要，他就到哪裡」、「人越少想自己，就越快樂。」

三、為公部門工作導引正確的工作態度

在公部門工作，不外忽重視業務績效成效為主要目的，但其外在之下內在的學習態度才是最重要的。亞當一號終究不如亞當二號禁得起時間的考驗，孤寂的感受總有終結的一天。用一輩子行經蔭谷、自我批判的最終是福杯滿溢的感謝。公務人員在長官指導下，來自專業及組織規矩並非教人把事情做好的實用要訣，而是深深進入實踐者的心中。如同社會功能，個人與組織機構的重要關係，像是一項必須傳承的遺產。公務倫理在於希冀政府藉由強化公務員對公務倫理的認知以及制度的完善，誠如公務員的六種群己關係：(一) 對長官以敬、從；(二) 對同事以和諧、合作；(三) 對部屬以教導、培養；(四) 對機關以敬業、盡責；(五) 對人民以仁愛；(六) 對國家以忠。

四、以「愛」推動人去服務

愛會激起偉大的能量與渴望去服務他人，為家人、為同事、為朋友，為工作上所服務一切人、事、物。只要能充滿愛會讓人跳過著重自我利益的邏輯，在每日的關心中盡到無條件的承諾。曾獲選為「四百年來臺灣最具影響力的五十位人士」之一的聖嚴法師。企業家郭台銘提及聖嚴法師給我最好的禮物，就是他無私的奉獻，而且身體力行。中國人常講一句話：「不要錦上添花，要雪中送炭」，這話說得容易，做起來難。聖嚴法師就是這樣，當人有困難的時候主動關懷，而且他會自己站在前面，帶著弟子，身體力行去關懷及幫助有困難的人，不論貧賤、親疏，如同書中「亞當二號」奉獻的精神。

五、摒棄「我以為先」的高姿態，並該學會團隊合作

本書的作者意識到「以我為先」的高姿態已是全世界面臨

的共同問題。我們的社會常常會不自覺造神，而往往忽略每個人内心都有亞當一號（履歷表的成績）和亞當二號（追悼文的美德），一個只想成就自己，讓生活更優渥的私心，另一種卻可能放棄自己的慾望，更摒棄以我為先的高姿態而學習與人合作的團隊精神，甚至願意投入有生之年奉獻的心。古語云「三個和尚沒水喝」，亦云「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，可見有人的地方就會產生團體，然而團體需要進化成團隊，方能分工合作達成目標。以企業工商心理學角度強調團隊合作，綜合西方管理科學和東方思維哲學，以促進個人在工作生涯中的適應與成長，並提升組織的效能與發展，以高效能實現及完成企業組織營運目標。

肆、閱讀心得的「感」與「悟」

一、學會謙遜以建立人格

從山繆爾·斯邁爾斯於《品格的力量》(Samuel Smiles)所述：「品格是世界上最強大的動力之一。」若能妥善運用這股力量，定能使人變得強大、無所畏懼。真正謙遜的人會盡全力強化自身優點與克服弱點，甚至設法扭轉原本的缺陷，我們最基本的問題就是太以自我為中心。書中提及在人生當中不乏面臨巨大考驗的時刻，只要能漸進式的調整，主動修正自己的過錯，都是建立人格的方式。如周哈里窗 (Johari Window) 理論，了解目前看到自己是怎樣，他人如何看我，如何看到未知隱藏的我，才能強化優點，克服弱點。從圖 2 盲目我及未知我，讓自己感覺越來越渺小，如何了解自己，在閱讀此書中可以了解「服務他人」、「從組織中了解自己」，並「以謙遜態度請教他人」。

周哈里窗(Johari Window)



圖2 周哈里窗理論

二、了解謙遜與德性的重要性

何謂好的「品格」？此書讓我們了解到以「謙遜」而建立好的品格德性之重要性，公務員應廉潔自持及依法公正執行職務，其公務人員核心價值「廉正」、「專業」、「效能」、「忠誠」、「關懷」，身為人民的公僕須以人民福祉為目的。現今的社會有助於「亞當一號」成長，卻削弱「亞當二號」存在，使功利主義生活方式只想著如何滿足自己，而不顧背後所牽涉的道德評價。公務員的貪污腐敗犯罪新聞層出不窮，若無法了解「德性」的重要性，以亞當一號失去人內在的道德感，影響的不單單是人身之折磨，連其仕途與升遷都會受到影響，所以造成承擔後果更是無法想像。

三、如何活得快樂？如何活的更有意義？

時常懷著「感恩能讓我們更開心」，在我們的人生，不只是追求享樂，還要追求使命、正當性與美德。常言道「助人為快樂之本」，在這社會上有許多人一直在默默的付出而不求回報，陳樹菊便是最好的典範，她的影響力早已深植臺灣人民的心中，在臺東中央市場擺攤賣菜陳樹菊女士，她將累積近千萬

的所得，全數捐贈出去，幫助兒童及孤兒、蓋圖書館。平凡卻無私的奉獻，「愛心阿嬤」陳樹菊身上所看見的「亞當二號」的美德，是位會疼惜別人，不愛惜自己身體的人。

四、成為有德性品格的領導者

書中藍道夫為勞工爭取權利，廢除種族隔離，但他的權力來自於他鮮明良好德行、個人魅力，為了目標而服務的清廉典範。在公務機關的長官、同仁能有好的德性品格，成為同事間互相學習成長的楷模。「風行草偃，上行下效」以領導者的品格是決定領導者自身價值高低，也是領導者魅力的重要泉源。央行總裁彭淮南數次獲得《全球金融》A 級總裁最高評價，決策者需有大智慧及見識，雖臺灣外匯存底雖有衰退，仍維持高水位，央行辦理優惠房貸、推動銀行改革房貸計價模式及新臺幣鈔票改版等繁雜工作都能帶領團隊完成任務。成為一位好的領導者是不容易，從總裁彭淮南為國家奉獻是值得學習，可謂公務員之典範。

伍、結論：學會「謙卑」後，以開創展新公務生涯

現今社會以我為先的亞當一號本性更加膨脹，失去人格及道德養成意識，造成政治局勢的混亂及社會的爭戰不斷，如國際社會南韓遭罷黜的前總統朴槿惠，因「閨密門」狼狽下台。與多年好友崔順實，被揭向韓國大企業施壓，要求它們向兩個實際由崔順實控制的非牟利基金捐款。當朴槿惠爆出閨密干政醜聞後遭到國民反彈，多達百萬人遊行要她下台。當彈劾案通過後，朴槿惠成為韓國史上第一位被彈劾下台的總統，最後以身敗名裂收場。

閱讀此書「亞當一號」與「亞當二號」於人類本質矛盾拉扯與對抗中，如何學會在兩種特質對抗的張力中雍容自處，成為每個人

的生命必修課題。獲得最大的啟示：沒有人是完美的，我們也要時時提醒自己，提醒別人，我們必須要「自視甚渺」，更了解「謙卑」的美德。當人自恃甚高的時候，就常產生偏見與衝突，不僅影響人際關係也讓人生失去了意義。從書中能學習「亞當二號」的精神，如何與人相處融洽，發揮團隊精神，成為有品德的領導者。然而，以「愛」與「關懷」無私奉獻的精神，創造更高的價值才是更重要的生命意義。

從事公職多年來，在人與人相處確實如同書中提及亞當二號「謙卑」的態度維繫職場人際關係，也是從事公務人員工作中重要的一環，如何學會以「謙卑」為服務核心價值，以「人格」為先態度，身為人民公僕的我們以積極任事加上行動力，創造令人感動的服務。

陸、參考文獻

一、網路資料

1. PINSOUL，如果你總是想不通為什麼要對人友善一點？！這裡有五個實證基礎的理由。<http://www.pinsoul.com/blog-zh/2015/4/27/1>
2. 臺灣 Wiki，馬斯洛需求理論。<http://www.twwiki.com/wiki/%E9%A6%AC%E6%96%AF%E6%B4%9B%E9%9C%80%E6%B1%82%E7%90%86%E8%AB%96>
3. 維基百科，周哈里窗。<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%91%A8%E5%93%88%E9%87%8C%E7%AA%97>
4. 維基百科，葉由根。<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%91%89%E7%94%B1%E6%A0%B9>
5. 天下雜誌 441 期，郭台銘：聖嚴法師給我的人生禮物。<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5000609>
6. 公務倫理與公義社會 - 國家文官學院。<http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/5e153d4405d6fa62f46156e691d9a890.pdf>

二、書籍、期刊

1. Samuel Smiles 著，劉曙光，宋景堂，劉志明譯（2001）。《品格的力量》。臺北：立緒文化出版。
2. Schutz & Schutz 著（李志鴻譯）(2008)。工商心理學導論。臺北：五南圖書。
3. 公務人員保障暨培訓委員會（2011）。公務倫理。臺北：公務人員保障暨培訓委員會。
4. 宋鎮照（2000）。團隊動力學。臺北：五南。
5. 李明（2005）。《性格決定一切》，培育出版社。
6. 林勝義（2001）。服務學習指導手冊。臺北：行政院青年輔導委員會。
7. 陳樹菊口述、劉永毅撰文（2011），《陳樹菊：不凡的慷慨》，臺北：寶瓶文化。
8. 賴寧寧、楊少強、陳泳翰（2008），《彭淮南掌管九兆資產，個人存款不到七百萬》，商業周刊 1098 期。

三、圖片來源

1. 馬斯洛的需求層次理論圖，取自 <http://san23.pixnet.net/blog/post/60898792-%E3%80%90%E5%8F%83%E8%80%83%E3%80%91%E9%A6%AC%E6%96%AF%E6%B4%9B%E7%9A%84%E9%9C%80%E6%B1%82%E5%B1%A4%E6%AC%A1%E7%90%86%E8%AB%96>
2. 周哈里窗理論圖，取自 <http://www.phzyzz.net/WZXT/school/web2/phmh/NewsDetails?did=21081>

唯有學會死亡，才能學會活著——《凝視死亡》閱讀心得

唯有學會死亡， 才能學會活著 —《凝視死亡》閱讀心得

【佳作・周倩如*】

壹、前言

還記得 97 年春末大家聚集在醫院穿堂面色凝重地討論著年近九旬長期臥病在床外婆的最後一程，印象中在這之前的 3、4 年，外婆的病情就時好時壞，穩定的時候可以待在老家由外籍看護照顧，但病情加劇時又要緊急送往醫院，到了後期，外婆待在醫院的時間愈來愈長，而我每次去探望時，總思索著外婆還認得出我嗎？只盼從外婆凝視的眼神獲得解答，但常常只能見到昏睡的外婆，沒能與她說上幾句話。那次在醫院的家族會議，其中二位長輩堅持要對外婆施予急救，其他則是沉默不語，當時筆者隱約知道，急救措施可能造成病人肋骨斷裂，已經如此孱弱的外婆還能承受得住嗎？直至會議結束，才膽敢向當時沉默的一位長輩表示個人的想法，她的反應是我怎不早說，但在如此嚴肅的會議上，又有誰敢堅定說出「放棄急救」，談「放棄」二字真的是太沉重。是年 6 月，外婆總算結束她臥病多年的最後一程，有沒有急救這件事，也就隨風逝去。

直至去年 6 月，筆者探望了一位癌症末期的長輩，佇立在病房門被眼前的影像震懾住，長輩在病床上蜷曲著身，腹部腫脹得像顆籃球，不時傳來痛苦的呻吟，聽親戚說長輩才在同年 3 月切除一顆

* 行政院農業委員會林務局羅東林區管理處課員。

腎臟，醫生表示腫瘤已切除乾淨，但沒想到之後病情卻急轉直下，癌細胞快速轉移到其他部位。後來得知，探望那天當晚，長輩就走了……但他的最後一面深深烙印在筆者腦海，揮之不去，不禁思考長輩當初決定切除腎臟的決定是對的嗎？如果當初不動手術的話，或許在最後一程會好過一點？

當年探望臥病多年的外婆以及去年長輩的最後一面，又或者是在幼年時曾遭遇至親接連過世，筆者對於「死亡」議題始終是敬畏和好奇多過於恐懼和憂慮，於是揀了《凝視死亡》Being Mortal，試圖從中對「死亡」獲得一些想法。

貳、專書重點歸納

《凝視死亡》前言，作者一語道破：「要是我們不知道如何善終，那就只能讓醫學、科技和陌生人來操控自己的命運。」

一、獨立的自我，只會隨肉身慢慢解體

現代社會因所得提高，加上退休制度，愈來愈多人擁有經濟自主權，年老就能安享清福、退休養老；而現代化使年輕人和老年人同住比率降低，彼此尊重獨立的自我，都得以過得更自由、更自主。

儘管飲食和運動可減緩老化的過程，但身體老化依舊是漸進的、殘酷的，沒有人得以倖免，我們的肉體之軀只會慢慢解體，終有一天不管身體或心智都難以應付每日生活所需。老人怕的不是死亡，而是死前的種種——失聰、喪失記憶、失去摯友，以及不再能夠像以前一樣獨立過活，當凡事都得依賴他人之時，要如何才會覺得人生是值得活的？

二、老人家的生活願景—自主權生活及值得活的人生

老人要的就是「家」，在自己家裡，可以依照自己排定的

優先順序行事，決定怎麼分配時間、如何處理空間、如何擺放東西，可以擁有隱私、可以成為自己，而不是躺在床上的病人，老人要的是可以過著有自主權的生活。

醫生湯瑪斯（Bill Thomas）看出住在崔斯護理之家的老人活在絕望之中，最大的問題就是死氣沉沉，於是決定做個實驗，將小鳥、貓狗以及盆栽引進，讓老人負責照顧動植物，結果發現降低了老人的用藥率及死亡率，但最重要的並非降低老人的死亡率，而是為老人找到生存的理由，讓他們也能擁有「有意義、快樂且滿足的人生」。哈佛心理學家羅毅思（Josiah Royce）認為人的內在皆有為他人而活的需求，為他人而活，我們才會覺得活得有價值。因此當湯瑪斯醫生將動植物和小孩引入崔斯護理之家，提供老人可以奉獻的機會，可以在奉獻的過程中得到充實，感覺人生是值得活的。

三、善終—安寧療護提供安然離世的新理想

一般醫療的目的是利用各種治療，如：手術、化療、加護病房治療等，來延長生命，即使必須犧牲生活品質也要讓病人活得久一點。安寧療護的目標則是讓末期病人盡可能過得舒服一點，對他們而言，最大的希望莫過於減少疼痛與不適、保持頭腦清楚，甚至有時和家人出去走走，能否再活得久一點，已不是病人最主要的考量。安寧療護提供了讓人安然離世的新理想，其主要任務是幫助病人對抗排山倒海的焦慮，了解病人在目前的情況下，最重要的是什麼。

長久以來，我們認為醫生的任務在於使人能活得健康，而且活得更久，但其實醫生還有更大的目標，也就是使人身心安適，幸福快樂。治療只有能幫助病人完成更大的人生目標，才值得這麼做。

參、心得啓發

《凝視死亡》英文書名 Being Mortal 為現在進行式，意即人生是邁向死亡的歷程，正如同現代德國哲學家海德格爾（Martin Heidegger）所言：「向死而生（Being-towards-death）」；而中文書名

《凝視死亡》意即正視死亡，雖然和英文書名原意有些差異，但二者的意義其實是相輔相成的，因為人終有一死，所以更要無懼坦然的面對死亡。

作者以敘事方式娓娓道來身邊發生的故事，看似平鋪直述老人的日常生活，但實則引領讀者猶如身歷個案「衰老」和「死亡」的過程，令人不禁想像未來自身「衰老」和「死亡」該是怎樣的情景？心情不由得沉重，因此多數人不願去想，對於衰老的過程選擇消極拖延，一味抱持著「好死」的幻想（最好能一覺不醒，在睡夢中離世），沒有作準備就這樣漸漸老去，直到成為「求生不得、求死不能」的臥床老人，在插管急救的過程中痛苦死去。對於多數人都會面對的「衰老」和「死亡」課題，究竟該如何因應呢？

一、個人面：養兒防老？

相較歐美社會的老人傾向去住安養院養老，華人傳統觀念則傾向「養兒防老」，認為辛苦大半輩子將子女養育成人，在老的時候就有子女可以依靠，但在公園最常看到的是外籍看護推著輪椅老人曬太陽情景，有些甚至插著鼻管奄奄一息，令人不忍鼻酸。有人批評子女把照顧父母的責任丟給看護或養老院不孝，那由子女照顧父母會比較好嗎？時有所聞，兒女不堪長期照顧年邁多病的父母，殺死父母再自殺的人倫悲劇，反成為「久病無孝子」的真實寫照。

在乍看之下書名很聳動的《好想殺死父母……》書中，石藏文信（2017）提到日本由子女照護父母產生憂鬱症和虐待問

題（男性照護者居多）暴增，甚至有子女不惜離職，最後面臨「是要餓死自己、還是殺死父母」的絕境，因此建議子女專職照護父母的時間三個月就夠了，在自己能力所及的範圍內提供照顧，剩下的就交給專業看護或養護機構，不可為了照護辭掉工作。

有人感慨說：「四五年級生是奉養父母的最後一代，也是被子女棄養的第一代。」傳統家庭倫理觀念逐漸式微，棄養老人的案件頻傳，而我國少子女化問題日益嚴重，根據統計，2026年，臺灣將成為每5個人就有1個老年人的超高齡社會，屆時還能靠年輕人奉養老人嗎？

俗語說：「靠山山倒，靠人人老，靠自己最好。」其實每個人的人生，都應由自己完全負責，在年輕力壯時就要安排規劃自己的老年生活，多儲存健康和金錢，養老靠自己才是比較務實的作法。

二、政策面：在地老化才能幸福延伸

儘管我國致力推展長照政策，但卻屢屢發生長照悲歌，今年3月新北市某長照中心，一名被社會局安置的街友，因長期與一名臥病在床的長者發生口角，憤而行兇以水果刀刺死對方後再自刎，造成2死悲劇；同年3月桃園市某長照中心發生大火，釀成4死、13傷的慘劇，子女將父母送去長照中心換來的是安全？還是危險？

作者在專書以約1/3的篇幅介紹美國各類型的養老機構，顯示作者對於老年照護問題的重視，但一般養老機構與其說是為了老人而建造，不如說是為了他們的子女，因為老人住哪裡通常是子女作的決定。就以我國長照中心多為4人1間房來說，不僅沒有考慮到老人的個人隱私，而且有時因為室友病況較嚴重，或是個性不和，容易影響心情，而且養老院制式化的

管理以及醫護人力不足，多數只能做到基本照護工作，無暇再予以老人多些關心與互動，以致於原本還有點活力的老人被送進去養老院反而慢慢失去生氣，形同在「監獄」等死。美國曾做過研究，許多老人在入住傳統安養機構 3 個月內過世的比例很高，「了無生趣的居住環境」是關鍵因素。

湯瑪斯醫生注意到上述問題，他將動植物引進養老機構，讓老人有奉獻的機會，覺得人生是值得活的，固然是老年生活的理想，但以我國目前現況實行有難度，一般基本照護的養老院一個月新臺幣 3、4 萬元，就算身體健康、生活能自理的老人入住養生村一個月也要 2 萬多元，並非所有老人都能負擔得起。因此除了花錢入住養老機構，是否該思考其他更適合我國面臨老化潮衝擊的解決之道？

人口研究專家孫得雄說：「人越老，對故鄉、對家越依戀。」就如俗語說：「金窩、銀窩，不如自己的狗窩。」人是一種習慣的動物，雖然家不一定高級豪華，但住在自己的家最自在放鬆，而老人其實生活習慣都已經定型，接受新事物的能力變低，要他們拋棄原來的生活圈，再去適應養老機構的新環境，反而容易產生失眠、焦慮、低自尊和疾病加重等「遷居症候群」。

參考瑞典政府目前大力推行較具人性化的居家養老形式，讓所有老人儘可能在原來的住家裡安度晚年，瑞典人認為，高齡者在地老化，能有較高的幸福感。我國學者吳淑瓊指出，世界主要國家的老人照護政策，均以「在地老化」(aging in place) 為原則—以「在地」的服務，滿足「在地」人的照顧需求。讓老人在既有生活社區中自然老化，維持老人自主、自尊、隱私的生活品質，唯有延長健康在家老化的時間，縮短送進機構的時程，才是真正的自然老化。我國現在也正朝向「在地老化」努力，但國內 22 萬名的外籍看護該如何退場，以及

培育「在地」專業照護人力並非一蹴可及，仍需政府和民間一起集思廣益、思考解決之道。

三、觀念面：放手的藝術

肉體之身的我們總有一天得面對離世那天的到來，但我國生命教育大多教導「生」的領域，忌諱提「死」，我們只學到要「好好活著」，卻不知「好好死去」也同等重要。因此多數家屬在面對臨終親人剩下一口氣時，往往不知要如何面對，只能六神無主地懇求醫護人員「急救到底」，殊不知心肺復甦術的過程中，按壓約有三成會壓斷肋骨，電擊則造成皮膚2度、3度灼傷，急救過程導致病患遍體鱗傷，甚至全身浮腫發黑、七孔流血、大小便失禁，家屬的不肯放手反成為施予親人的「不得好死」。

根據《天下雜誌》調查，當民眾被詢問到當自己「如果變成有點意識，但要靠機器維生」、「變成沒有意識的植物人」以及「完全臥床，生活都依賴家人或他人24小時照顧」的情形時，多數民眾選擇停止治療，讓自己順其自然死亡。但如果發生在家人身上的，就會呈現出自己選擇「好死」，但寧可家人「歹活」。這其中的落差可能來自於親情羈絆的「不捨」以及對「孝順」扭曲的定義，彷彿讓親人的生命無限延長才算「孝順」，家屬往往得等到看見親人被急救折磨的慘狀，才能下定決心放手。

其實當末期病人心跳停止時就已經死亡，已是「治療無效」，並非「放棄治療」，心肺復甦術只是延長病人的死亡過程，阻止死亡的自然發生，所以請不要再說「放棄」治療了！因為「放棄」二字只會讓家屬認為是自己決定讓家人死亡，而感到內疚與自責。

有人說：「放下自己是智慧，放下別人是慈悲」，只有先讓

自己放下，接受親人死亡的事實，讓親人有尊嚴的走完最後一程，方不至於造成事後一輩子的悔恨。

四、醫療面：醫生，也醫「死」

作者在專書前言即坦言雖然在醫學院學到了很多東西，可從來沒有人教他如何面對死亡，醫學訓練只教醫生如何救治病人，而非照顧臨終病人，讓他們安然離世。傳統父權式的醫生不會直接告訴病患：「你的病，我不一定能醫好」，就如同作者在擔任實習醫生時，儘管深知手術無法使癌末病患痊癒，也不能讓他回復原來的生活，頂多只能再多活幾個月，但還是應病患的要求開刀，結果病患在痛苦中死亡。作者感觸是當時沒能把所有選項都攤在病患面前，沒坦承能力有限，更別提跟他討論接近生命終點之時，什麼對他而言是最重要的，只是和病患一起幻想說不定會有奇蹟出現。

「我們延長的是生命？還是痛苦？」多數醫生看到癌細胞時，通常會依過往的經驗判斷必須立即切除腫瘤，但其實不了解當切除腫瘤無法使病人痊癒時，末期病人最需要的是良好的照顧、減輕身體的疼痛、擁有生命的尊嚴及完成最後的心願，而非承受只是痛苦延長生命的無效醫療。

黃勝雄醫生說：「醫生，也醫死。」醫生要先承認肉身生命總會朽壞，要先準備好面對自己的死亡，才不會自以為了不起，才不會視病人的死亡為失敗。黃勝堅醫生鼓勵醫生看診時就要跟末期病人與家屬聊，遇到「萬一」時打算怎麼做？讓病人、家屬提早獲知訊息，才能避免承受無效醫療。

五、生存的目標在於好好活到最後

今年年初，一位資深藝人罹 5 癌選擇在住家社區輕生，近年來久病厭世的新聞屢見不鮮，傳統觀念「好死不如歹活」，

認為即使痛苦的活著，也總比死了有希望，但久病纏身痛苦的活著，人生真的還有意義嗎？

現代多數人開始重視生命尊嚴，寧願活得好，而不是活得長，幸賴 2000 年我國通過《安寧緩和醫療條例》，2006 年可將簽署不施行心肺復甦術（Do Not Resuscitate，簡稱 DNR）意願註記在健保卡，選擇有尊嚴的死亡。但許多人誤解安寧醫療就是放棄治療等死，對於末期病人積極治療已無計可施時，安寧醫療提供緩解病患不適症狀、關心情緒，讓病人有尊嚴的「一路好走」。

電影《海街日記》的食堂老闆娘癌末安寧療護階段，熬過了櫻花綻放的季節，儘管即將面臨死亡，但她還能充分感受到事物的美麗而感到高興；歌手薛岳在醫生宣布只剩半年生命時，他奮力唱出永垂不朽的《如果還有明天》，而永遠活在世人心中。誠如專書作者強調「生存的最終目標並非好死，而是好好活到最後」，研究發現，放棄積極治療的安寧療護病人生存期間反而延長，在生命盡頭時，病患並非只能躺在病床動彈不得，在適當緩和的醫療下，依然可以活出自己的精彩。

肆、結語

《最後十四堂星期二的課》書中，罹患漸凍症的老教授莫瑞說：「當你知道自己會死，並隨時做好準備，就可以真正地比較投入生活。」

猶記得筆者當年讀大學某次發生車禍的經歷，我從機車後座飛出去的幾秒鐘，瞬間閃過人生的跑馬燈，最難過的是對不起家人，來不及報答養育之恩和說再見，那是我第一次感受到死亡是如此的接近，以及俗語所說的「人命脆脆」。因此筆者在出社會幾年後，即開始預立遺囑（每幾年檢視更新），雖然落筆時，心情難免沉重，但

至少不用擔心萬一死亡驟降沒有交代的遺憾。

日本茶道名言「一期一會」，指人的一生只有一次相遇的機會，緣分難得，所以要把握稍縱即逝的相處時光，珍惜當下、盡心付出，該意涵充分體現在日本服務業對客戶的用心服務。但比起第一次見面的朋友，我們是否更應該把握珍惜身邊最親近的家人呢？有個題目「如果明天就是世界末日，你選擇如何度過最後一天？」在思索答案的同時，或許可以提醒自己「目前最重要的是什麼？」

透過閱讀《凝視死亡》，筆者得以預先思索日後面對自己和家人的「衰老」及「死亡」課題，以及如何讓老人擁有「值得活的人生」及「有尊嚴的死亡」，並學習以豁達的態度面對死亡，最重要的是對「總有一天會死」作好準備（例如：預立安寧緩和醫療抉擇意願書）。

我們需充分瞭解到死亡是生命中的「必然」，人生有意義就是人都會死，所以才會提醒自己把握當下，充實過好每一天，「我們固然無法決定生命的長度，但我們可以決定生命的廣度與深度」。認真活在當下，預先作好準備，學習坦然面對死亡，珍惜身邊的人事物，縱使死亡到來，也能無憾、豁達感恩，因此「唯有學會死亡，才能學會活著」。

下山規劃

— 《凝視死亡》閱讀心得

【佳作 · 王煒平 *】

壹、前言

某日，已七旬的家父突然昏迷，趕緊送醫。坐在病床旁照料家父時看到另一病患年紀破百，全身插滿管子，無法吞嚥和下床。他的家屬表示剛住院時他仍可正常交談，但是因為連續治療的副作用導致眼前的慘狀。家父經診斷後裝上心律調節器，順利出院，身體狀況良好，現在也八旬了。有一天，父子倆回憶起當時那位病患，我們都知道：「他現在是甚麼狀況已經不重要，重要的是他離不開醫院了」。

有個生活常識就是「世界上沒有不可能的事情，不要輕易用肯定語句承諾任何人，所以別把話說『死』」。但是死亡就是最好的反證，因為死亡「必定」發生。然而，死亡是敏感議題，大家忌諱提及，當然也不為死亡做準備。人會無所不用其極，只為免死。

社會變遷，家庭型態縮小、女性地位崛起及少子化問題，任何人都有機會面臨獨居或進入養老院。這些變遷使得臨終的遭遇也與以往不同，本書討論的就是現在臨終者該如何選擇，才能不影響家屬，又能獲得最後的尊重。由於內文與現代議題相關，也是我好奇的議題，筆者也讀過本書提及的《伊凡 · 伊里奇之死》，大學時代

* 桃園市政府環境保護局技士。

亦修習「生死學」，巧合的是本書議題內容與 104 年文官學院遴選書單中的《獨居時代》有充分的交集，顯然獨居與老年心理學已是國家關注的焦點了，因此看到今年的書單《凝視死亡》立刻是我的首選。

貳、專書摘要

作者彙整自身經驗，描述開發國家臨終者面臨的諸多問題，促使臨終者的終點站與以往大相逕庭的原因。作者有醫學背景，將面對死亡的方式鎖定在醫療和長照模式。為死亡做準備就像是登山規劃，登山客常犯的錯誤就是只規劃登山卻忽略了下山也要納入規劃。登頂消耗體力與糧食，下山的風險增加，因此下山常比登山更容易發生意外。「下山」就如同本書作者描述人生在日薄西山時，死亡前的種種環境，因不願面對死亡，導致自己或家屬造成遺憾。本書使讀者理解，當處在人生頂峰時除了完成自身偉大事業時，別忽略了為後續的人生做準備。筆者在此將本書議題搭配自身經驗進行重點歸納。

一、終點站變得不一樣

(一) 家庭的型態改變與少子化

家庭人口數遞減，6 人以上戶數從 96 年的 72 萬戶降至 105 年的 60 萬戶。家庭型態由大家庭或三代同堂家庭變成小家庭或單親家庭，子女離家工作，相對不便就近照顧家中年長者。家庭計畫改變及避孕措施產生少子化，戰後嬰兒潮邁向高齡的對比之下，扶老比從 78 年的 9% 至 106 年 4 月的 18%，可見青壯年人口照顧年長者的負擔持續攀升。老年人面臨的環境將是獨居或養老院。

(二) 年長者的經驗與知識不再珍貴

以往的社會，年長者總是擁有智慧的象徵，備受晚輩尊重。相反地，當今社會進步快速，生活用品與電子產品推陳出新，老年人不見得跟得上時代潮流，對於適應現在社會往往求教於晚輩。除了科技與器物上的進步之外，現代人的理念也有長遠進步，如性別平等，相較之下年長者的經驗變成有害，如「女子無才便是德」。青壯年人口不再認為與長輩交流可以獲得有益的經驗傳承，年長者下場也是獨居或養老院。

(三) 忌諱談論死亡的心態

死亡大多忌諱討論，年長者得了重症，到醫院總是希望看到絲毫的希望，有甚麼新的實驗性療法？可否回到以往的正常生活？醫療的進步，擊敗了以往認定的不治之症，可大幅延長壽命。然而醫師總是背負著「妙手回春的重擔」，縱使明知死神必定贏得最後的勝利，醫師面對永不放棄的病患家屬，也難以講出事實，只能嘗試諸多實驗性療法，就如同當時在家父病床隔壁的百歲病患，期盼那絲毫的奇蹟發生。最後終點站會是醫院。

(四) 獨居者漸增

由於退休金制度、女性地位崛起、跳脫傳統思維等原因，獨居者漸增。雖然金錢不一定是問題，但是終究要面臨生活無法自理，終點也是獨居或養老院。

二、臨終面臨的挑戰

(一) 終點已不再是家

應死於本地自宅是臺灣的習俗，但是經過統計，終點站於自宅的比例已經降低。綜合之前提及的社會的樣態與變遷加上統計資料，現在的人大多死在醫院或養老院。原因是高齡化與少子化所造成照料老人的人數不

足，也可能是家屬與病患那永不放棄的精神所導致。

(二) 邁向終點站的路程不受尊重

無論是在養老院還是醫院，通常子女也是久久才去探望。養老院的環境通常關注的是安全與保護，不會顧慮到老年人的心理層面，照護員的表現也變成一板一眼，內文提及：「自己動手幫老人穿，要比他們自己穿來得省事，也比較快。照護員也不會因為失去耐心，而給老人臉色看。」由此可知，養老院的環境是以照護員的方便為主，並不是以尊重年長者為出發點，甚至在我國，養老院照護員管理老人的方式缺乏隱私及照護員照顧不周全的新聞時有所聞。

若是在醫院，如同前面提及的忌諱談論死亡的心態，老人或者是家屬都會希望醫師無所不用其極治療病患。若醫師難以開口說出悲觀事實，訴諸高副作用的治療，結局往往是病患喪失更多生理與感官功能，無法再高品質享受人生。

老年人可以選擇拒絕，但是為了不要拖累子女，臨終者大多勉強答應。

(三) 家屬也是受害者

面臨挑戰的除了當事人也包含其家屬。選擇疾病末期住進加護病房的家屬同意施行高副作用的實驗性療法、心臟按摩、電擊等急救措施，結果往往都是損失臨終者與家屬相處所剩不多的寶貴時間。不願接受死亡，家屬與病患會犧牲其他的家庭預算來抵擋死神，採取很多無謂的治療，幾乎沒有任何效益甚至有害。家屬也會因此損失金錢且罹患憂鬱症的機率及心理創傷也會較大。

三、各機構面對臨終者的方式需要重新設計

臨終總是代表絕望，難以正面思考，醫師避免對病末患者潑冷水所以採取冷漠應對。衰老是不可逆過程，很難有積極樂觀的改善空間和時間，自然很少會有人去研發創新的辦法來面對臨終者，也難怪老年人於養老院不受尊重還有醫師不得不提供可能無效的治療等等相關問題始終持續發生，但不代表沒有更好的選擇。本書提及了改善長照機構以及醫病關係的對談方式，使臨終者於邁向終點的道路可以得到該有的尊重，並且感受到自己不會變成別人的負擔，走無遺憾。

參、專書評價

一、多面向分析臨終者與其周遭的人

作者以心理學、醫學、研究統計、國家財政、健保給付問題、日常生活經驗與行醫經驗等等探討面對死亡的議題。此議題不僅是臨終者須面對，也包含其周遭的人，例如：家屬、醫師、長照機構之照護員等等，都會對臨終者有舉足輕重的影響力。作者多面向及多角色觀點來探討本書議題並且舉例很多親戚或病患在過世前，家屬和臨終者的互動模式，如此可使讀者感同身受進而增加說服力。然而作者探討的是高齡臨終者，若能多加探究年輕臨終者，或許可使本書更加完整。

二、具有啟發性和突破性

養老院在以往的印象都是負面的，沒有隱私、照護不周、人擠人等新聞不勝枚舉，總認為人老了，無可避免會進入養老院，大家的觀感總是絕望。然而本書卻有辦法提出使老年人擁有尊重和隱私的照護方式，例如文中提及於室內飼養貓、狗、鳥類及種植植物綠化室內等方式，可以使年長者心理層面上有

正向幫助。還有輔助生活住宅可以保有獨立和自主的空間，可以取代養老院。至於醫療機構，醫護人員與病患面談時居然還可以有「三種不同的醫病關係」——父權式、告知式、詮釋式。顯然高齡臨終者雖已日薄西山，但是醫療、長照機構若有研究並改善，社會上的臨終者是能享有尊重的，對其家屬也有很正向的幫助。

三、為公部門引導更新的政策方向

書中提及很多問題也是我國面臨的問題。例如國人大多欠缺面對死亡的思維，導致醫師難拒絕家屬要求的「幾乎無希望的治療」。除此之外，如此的治療通常是高額的醫療費，買單者則是臨終者或是家屬，甚至可能是健保費用。以上問題，國家有必要進行跨部門的宣導和施行配套措施。要注意的是我國的健保制度不同於本書提及的國家，若施用在臺灣必須隨機應變設計適合的制度或政策。

肆、讀後感

一、面對死亡的觀念始終不普及

死亡，無論你是當事人還是家屬都會共同面臨的問題。大眾避談死亡，若家中有臨終者，必定會面臨書中所提的種種狀況。筆者在大學選修「生死學」，縱使高分過關，但是讀了本書才發現其實自己在學校習得的內容不夠充分。況且也不是每位大學生都會去選修此課程，死亡的相關知識與態度有加強宣導的必要。

筆者建議相關知識應該在各機關、學校進行推廣。中小學安排輔導課程進行授課，大專以上則是列入必修學分。至於公部門，可設計數位課程，列入學習時數。而且師資應專業培訓方可授課，課程內容設計也必須嚴謹、客觀，因為生死學的授

課內容屬敏感議題，不應偏重宗教信仰以避免外界質疑宗教歧視。內容應加強心理學，就如同本書提及的馬斯洛三角形，生存與安全只是人格發展的一部份，也應尊重與愛護臨終者，使長者可以在終點站前得到自我的實現。

二、各機構應自主加強服務交談的能力

(一) 交談能力的重要性

探討其他民間企業可發現交談是很重要，舉例日常生活中的範例：便利商店的服務員面對購買高額點數的顧客都會詢問「請問是買來自用嗎？」，如此的標準問候可協助顧客避免詐騙。第二個常見實例還有速食店：店員為顧客點餐時的問候語和臺詞及收銀機的操作節奏其實都有仔細演練和監控，事後也會檢討每個店員的禮貌和儀器操作的順暢度。第三個生活實例是補教界：補習班老師在授課前已經將每個時間點所要述說的內容、休息時間等等授課節奏都如演員排練一般駕輕就熟，其他老師在場觀課，且使用攝影機記錄，爾後檢討應加強的地方。自身的實例就是筆者在公部門接聽電話時總會說：「○○局○○科（室）您好，敝姓○，很高興為您服務」。此外，面對不同民眾詢問的問題也有不同的應對方式，電話系統錄音，可方便進行禮貌評分，事後也會找同事討論應對是否合宜。以上實例看似客套，但是卻是工作很重要的一環，應對合宜，可以避免民眾誤會，若是說錯話，可是會引來民怨的！

(二) 交談方式影響醫病關係

本書提及的「三種醫病關係」及「發問、回答、再發問」，簡單解釋就是與病人交談的話術或內容。不同的交談方式會影響到病患的決定。由醫師決定的父權

式、由病患決定的告知式及醫病共同討論的詮釋式。三種不同的交談方式不只影響接受醫療行為的病患，還會衝擊家屬的開銷，甚至可能影響國家健保的負擔。

(三) 交談能力應力求進步

可以採用「滾動式修正」強化交談能力。醫療機構的醫師和長照機構的護理員與病人交談時應隨時注意談話內容、禮貌、表情及可能造成誤會的語句，若有必要，可在不洩漏隱私的情況下安排旁觀醫師或錄音、錄影，以利事後於組織例行會議檢討。檢討時，同事之間腦力激盪，醫師或護理員彼此分享交談的口氣、內容、話術和肢體語言，如此可辦到「見賢思齊焉，見不賢而內自省也」。除了尊重病患，診斷上也更客觀亦可減少誤診的醫療糾紛。

(四) 強化交談能力常面臨瓶頸

醫療機構、大專院校、中小學及公部門在交談能力方面難以有突破性的進步。原因可以歸納為三，第一就是隱私，醫師和病患於診間除了實習醫師可在一旁觀摩學習外，有礙於個資安全與隱私尊重，往往不會進行錄影、錄音，使得後續的檢討難以實行。第二原因就是專業自主性的尊重，若是錄音、錄影或者是多位醫師協同治療，對於單一醫師的專業自主恐不被尊重，而且醫師在執行醫療行為時會受到較多干預。第三個原因則是「懶於行動、惰於嘗試」，不願面對創新的變革方式，畢竟錄音、錄影、事後檢討等等這些做法仍屬前衛。

若交談能力無法突破，醫療機構將面臨的問題就是病患不滿意醫師的回答，開始另找高明，重複就醫、領藥的惡性循環。浪費資源，病患將多餘藥物倒入排水口也造成環境污染。除了醫療機構，公部門與大專院校及

中小學也面臨同樣問題。公部門各承辦人應對不一致，常引發民怨。法律也保障教育人員享有專業自主，協同教學在臺灣仍不盛行，因為自主性易受干預，為避免干預，教師當然不鼓勵協同教學。教室內裝設監視系統恐怕引發反對聲浪，隱私干預也是隱憂。所以導致大專院校及中小學的教學氛圍呈現「永久專制現象」，這也難怪教師體罰、性騷擾、猥褻言詞、偏袒與歧視宗教及政治言論甚至缺乏專業等等總是沒有被適度糾正。教學的方式也不會有任何進步的第三方指示，臺灣的補習風氣如此盛行也不是沒原因的！

筆者認為，交談的記錄與監控，及後續組織的檢討修正仍是必要的。只要個資保護做得好，好處可大於壞處。期盼未來有露出曙光的一天。

三、長照機構的創設與更新

(一) 國家應規劃長照機構的設置

面臨高齡化與少子化，多所院校將退場，利用校園設備改設成長照機構是未來可以研究的課題。對於設備和交通及臨近醫療院所等相關核可條件也是必須由國家進行嚴格控管的，才能對於養老院的長者們有安全保障。

(二) 長照機構的照護方式可以更新

本書強調老年心理學，除了安全與保護，臨終者仍然需要隱私與尊重。可建設「輔助生活中心」，老年人可擁有如公寓一般的感受，有自己的小房間，可使老年人享有充分的隱私和尊重。文中有一段話：「承擔責任的老人，生活態度會比較積極」，除內文提及的養育多種動植物之外，可效法巴西與美國實行的語言交流

平臺。詳細作法是安排美國已退休且尚有英語教學能力與熱忱的年長者利用視訊科技與巴西某校的學生進行互動，如此可以使清寒學生習得語言，也可提供年長者發揮自身貢獻的機會。

伍、結語

以往的社會，多子多孫多福氣，不必擔心書中提及的種種問題，然而社會變遷且醫療與科技進步快速，還有少子化等等原因，使得問題開始產生影響力。「平緩的小山，爬山省力，下山安全；陡峭的高山，爬山刺激，下山驚險」。社會變遷使臨終者遭遇的問題更加艱難。就如同人力求進步，我們挑戰的山將愈來愈高，或許未來的我會有更大的老年危機。再加上爬山時裝備是全新的（青壯年），下山時裝備已損壞（已經年邁），下山的路肯定更加危險。我們不能要求科技再倒退，畢竟醫療進步已拯救了無數生命，例如因為心律調節器的問世使得家父可以與筆者擁有更多相處時間。以往的社會避談死亡議題。如今我們必須學習為下山規劃。

面對必定發生的死亡，若全民能保持正確觀念，身為臨終者及臨終者身邊的家屬才不會因抱持者永不放棄的固執精神而導致浪費金錢要求醫師進行折磨般的治療。讀這本書可以更理解臨終的時候，老年人需要的是甚麼，該怎麼做才可全家人共同分享尊重，並且不拖累家屬，使臨終者圓滿走完一生。

參考文獻

1. Serway, R. (2006) . Serway's principles of physics. Brooks/Cole.
CHAPTER 18 HEAT ENGINES, ENTROPY, AND THE SECOND
LAW OF THERMODYNAMICS.

2. 重要性別統計資料庫（民 106）。戶數結構。https://www.gender.ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=jIXIVtntjnJ2KvoqSnY0ig%3d%3d&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2fwIQ%3d%3d
3. 重要性別統計資料庫（民 106）。扶養比。https://www.gender.ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=GFwg1kmItIm0Qkax2Yd9%2bA%3d%3d&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2fwIQ%3d%3d
4. 邱泯科（2004）。客死他鄉與落葉歸根—1970～2000 年臺灣地區死亡者死亡地點與死亡場所分析。
5. 廖月娟譯（民 104）。凝視死亡（Atul Gawande）。遠見天下文化 5-1: 143 頁、5-2: 203 頁、5-3: 155 頁、5-4: 121 頁、5-5: 261—264 頁、5-6: 128 頁、5-7: 166 頁。
6. 教師法（民 103 年 06 月 18 日）第 16 條第 1 項第 6 款。
7. 張國保（2011）。因應少子女化我國大專校院整併、轉型與退場機制之研究。國家發展委員會。
8. 徐志明（2014）。少子女化趨勢下私立大專院校轉型為培訓機構之研究。國家發展委員會。
9. 關鍵評論網（2014/05/14）。史上最溫馨的學英文方式。<https://www.thenewslens.com/article/3883>

延伸閱讀

1. 許海燕譯（民 86）。伊凡·伊里奇之死（托爾斯泰）。志文。
2. 洪世民譯（民 102）。獨居時代（Eric Klinenberg）。漫遊者文化（104 年 11 月書目）。

佳作 · 鄭孟秋

燃燒生命之火 —《凝視死亡》讀後感

【佳作 · 鄭孟秋^{*}】

壹、前言：喚起沈睡中的記憶

陰雨綿綿的三月天，讀完這本專書，如預期般是一本沉重又發人省思的書。那些埋藏在內心深處，塵封已久的往事，因而再度被喚起。

4 年前，老先生 74 歲，幾年來每週 3 次的血液透析（洗腎），老先生皆能獨自搭車往返，除腎臟問題身體較虛弱外，尚無其他嚴重疾病。老先生感覺腹痛已有些時日，自行買成藥服用仍未改善，經至醫院檢查，診斷因長期洗腎不慎感染，致小腸大部分壞死；如手術切除壞死小腸，所剩小腸長度亦無法正常吸收營養，且手術風險高，如不手術，餘命亦不長，這突如其來的打擊，令人手足無措，最後老先生決定動手術，其兒女亦尊重其意願，結果手術後老先生躺在加護病房，只剩空洞的眼神及插著各式管子的軀體，至此痛苦的度過人生最後 4 週旅程。

12 年前，年邁的老奶奶已 86 歲高齡，在 80 歲時，曾接受腦瘤切除的大手術，術後狀況良好；也因腹痛至醫院檢查，診斷為胃癌末期，得知手術及化療無法治癒，只能延長存活時間，經老奶奶及其兒女共同討論，決定不再讓老奶奶忍受手術及化療的折磨，於是將老奶奶接回家中療養，在家人的陪伴下，安詳的度過人生最後 4

* 財政部臺北國稅局股長。

個月旅程。

以上 2 則真實故事，就發生在筆者至親身上，回憶當時情景，仍不免心中悸動。人生僅此一回，不會從來，生死是人生必經的課題，但從來不曾有人教我們如何面對，甚至對此話題避之唯恐不及。

「你願意人生最後一里路，是眼神空洞的坐在輪椅上滑行嗎？你希望親人至愛的餘生，是靈魂禁錮在病床上的軀體裡嗎？」¹

我們該用怎樣的方式及態度來面對這樣的困境呢？經由閱讀此書，或許可為我們找到豁然開朗的答案。

貳、旨意詮釋：解開生死迷思

作者葛文德是在外科行醫多年，步入中年的醫師，專書中藉由其父親及病患的生命故事，引導我們正視生死的課題。作者領悟到醫療有其極限，在病患人生即將走向盡頭之際，醫師未能使病患看清事實全貌，也為了渺茫的機會，不惜以各種醫療行為及藥物加諸於病患，使其耗盡體力、受盡折磨，終至回天乏術，已使作者感到無法忍受的地步。

作者希望大家能以謙遜的態度來面對無可避免的死亡議題，進而從中思考在每個當下的抉擇及人生重要事情的排序。

一、衰老與死亡

「衰敗像蔓藤，悄悄爬滿我們的身體，日復一日，只是很難察覺出來，因為你會慢慢調適。」²

專書提到老人衰老的議題，雖然老人醫學無法改變人體逐

1 專書封底內頁。

2 專書第66頁。

漸衰老的事實，其任務亦不在治療之有無，而是致力維護老人的生活品質，注意其身體變化、營養均衡、用藥狀況，盡量改善其生活不便的情形，包含過著有尊嚴的生活。如同臺北市長柯文哲在公開演講中曾說：「醫生只是生命花園的園丁，只能讓人在生老病死間活得好看一點。」

「要是我們不知道如何善終，那就只能讓醫學、科技和陌生人來操控自己的命運。」³

的確，現今醫療科技日新月異，雖然降低傷病對人類的生命威脅，但卻無法改變人終將衰老與死亡的事實，筆者深深體認要是我們無法正視這個事實，就更遑論在人生末段旅程如何做出正確的抉擇了！

二、尊嚴與自主

「我們一生要忍受的，不只是疾病與衰老的折磨，還有被隔絕的恐懼。如果一個人意識到來日無多，他要的其實並不多。他不需要財富，也不追逐權力，只希望能繼續塑造自己的人生，自己做決定，並與其他人維繫良好關係。」⁴

專書中作者用了很大的篇幅介紹許多老人養護機構及老人輔助住宅，雖然這些地方相同之處皆能確保老人的生活及安全無虞，但卻缺乏家的歸屬感與隱私權，老人也因此失去尊嚴及自主權。的確，當人失去身體的獨立性，也就失去自由，人生的意義也沒了。

令筆者印象最深刻的一則故事，是年輕的湯瑪斯醫師在崔

3 專書第15頁。

4 專書第194頁。

斯護理之家實行的「大霹靂計畫」，湯瑪斯把許多有生命的東西，譬如：動物、植物與小孩等，大量帶進崔斯護理之家，為住在其中生活枯燥的老人帶來無限生機，根據追蹤研究，其老人藥品費用及死亡率皆大幅下降。

筆者認為會有如此驚人的結果，是因為老人透過照顧這些動植物，找到生存的理由，認知個人生命不再只為自己而活，感到自己仍擁有承擔責任的能力，即使是微不足道的奉獻，進而肯定自己存在的價值。

三、抉擇與取捨

作者以自己陪伴父親由生病走向人生終點的歷程，親身經歷身為病患家屬與病患一起面對病痛折磨的恐懼與抉擇；即使身為醫師，當角色轉換成病患家屬，仍有徬徨不安、不知所措之時。

作者體悟到對醫病雙方而言，聆聽和述說一樣重要，並歸納出病患在面對疾病威脅時，需要深切思考以下 4 個問題，如圖 1：

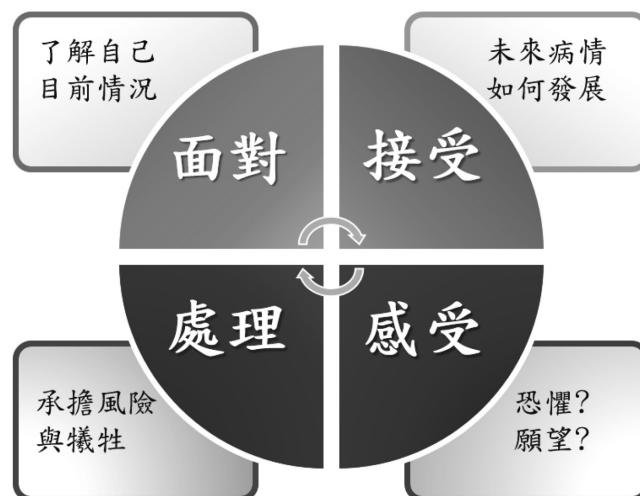


圖1 病患的抉擇與取捨
(資料來源：筆者自行整理)

筆者非常認同作者的想法，對於生命末期的病患而言，「知」的權利很重要，包括對於病情發展、醫療選擇及成效與風險，惟有如此，醫病雙方才有可能溝通的機會，以利醫師提供病患及其家屬有幫助的資訊和建議。

此外，在面對人生重要課題時，以上 4 點何嘗不是我們依循的準則呢？

四、善終與勇氣

「醫療干預是永無止盡的……除了身陷積極治療的迷思，我們到底能否找到出路？」⁵

作者的父親在患病之初，選擇 2 位權威醫師診察，得到不同的資訊。第 1 位醫師判斷病況危險，必須儘快進行手術，而未慮及他心裡的恐懼；第 2 位醫師則是認為病況無立即之生命威脅，為其分析病況後續可能之發展、手術與否之利弊得失，並共同討論該如何因應。

「老弱之人至少需要兩種勇氣。第一種是面對死亡的勇氣；第二種勇氣更難得了，也就是根據事實，勇敢採取行動。」⁶

在衡量病況不會有立即之生命威脅，他選擇先以不變應萬變，至少他不必在完全無心理準備之情況下冒險而行，並面對手術後未知生活現況之改變；至於對或錯，只有時間能證明。

筆者非常佩服作者的父親，能忠於自己的意願，不委曲求全，為自己尋得人生善終的出口。此外筆者認為，以第 2 種勇氣而言，當時選擇「靜觀其變」，暫先放棄積極處置，也算是勇敢採取行動了。由此可知，並非積極行動才是勇敢採取行動，而是在自己能接

5 專書第 195 頁。

6 專書第 299 頁。

受的情況下勇敢的做出決定，這對身為病患當事人而言，也是莫大的勇氣！

參、讀後心得：啓示與創見

一、名人發聲，拒被凌遲

葉金川：「如果我沒法醒來，不要串通醫師凌遲我！」

鄭弘儀：「愛，讓我們勇敢牽手，到時也會勇敢放手。」

前副總統李元簇在病床前貼紙條：「不要幫我插鼻胃管！」

沈富雄在臉書留遺言：「不插管、不氣切、不電擊……。」

瓊瑤也在臉書《寫給兒子和兒媳的一封公開信》表明：

「如生重病，不動大手術、不進加護病房、不插管、不做最後的急救措施……。」

以上多位名人皆曾公開表示拒絕臨終前的無效醫療。

對於生命可預期的即將走向終點之末期病人，加諸無效的藥物注射、心臟按壓、電擊、插管……以延長其死亡歷程，是黃勝堅醫師所說的「死亡套餐」，也是趙可式博士所說的「粗暴的臨終酷刑」。

臺北市長柯文哲在公開演講中曾說：「人生的結局只有兩種，一種是有插管，另外一種是沒插管。」聽似灰諧幽默，但事實就是如此。如果我們真心為至愛的人著想，又怎忍心將其綁架在病床上接受如此悲慘的折磨？假使角色互換，如果我們受這些折磨，撐得住嗎？

二、制定法規，保障善終

(一) 安寧緩和醫療條例vs病人自主權利法

我國早在民國 89 年已立法通過「安寧緩和醫療條例」，民國 100 年時，更增訂當事人預立之意願書可註記於全民健康保險憑證，其效力與意願書正本相同。

「預立安寧緩和醫療暨維生醫療抉擇意願書」

本人_____（簽名）若罹患嚴重傷病，經醫師診斷認為不可治癒，且有醫學上之證據，近期內病程進行至死亡已屬不可避免時，特依安寧緩和醫療條例第四條、第五條及第七條第一項第二款所賦予之權利，作以下之抉擇：（請勾選 ■）

接受 安寧緩和醫療（定義說明請詳背面）
 接受 不施行心肺復甦術（定義說明請詳背面）
 接受 不施行維生醫療（定義說明請詳背面）
 同意 將上述意願加註於本人之全民健保憑證（健保IC卡）內

◎簽署人：（簽名） 國民身分證統一編號：
 住（居）所：電話：
 出生年月日：中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日

是 否 年滿二十歲（簽署人為成年人或未滿二十歲之末期病人，得依安寧緩和醫療條例第四條第一項、第五條第一項及第七條第一項第二款之規定，立意願書選擇安寧緩和醫療或作維生醫療抉擇。）

◎在場見證人（一）：（簽名） 國民身分證統一編號：
 住（居）所：電話：
 出生年月日：中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日

◎在場見證人（二）：（簽名） 國民身分證統一編號：
 住（居）所：電話：
 出生年月日：中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日
 簽署日期：中 華 民 國 _____ 年 _____ 月 _____ 日（必填）

圖2 預立安寧緩和醫療暨維生醫療抉擇意願書樣張

(資料來源：<https://tw.images.search.yahoo.com/>)

此外，我國也在民國 105 年公布「病人自主權利法」，將於民國 108 年正式施行，同樣的當事人亦可預立醫療決定註記於全民健康保險憑證。

相較於「安寧緩和醫療條例」保障對象僅限「末期病人」，「病人自主權利法」保障善終對象更為廣泛，尚包含其他 4 種極重度之病患；此外，也多了「尊重病人醫療自主」及「促進醫病關係和諧」的內容。

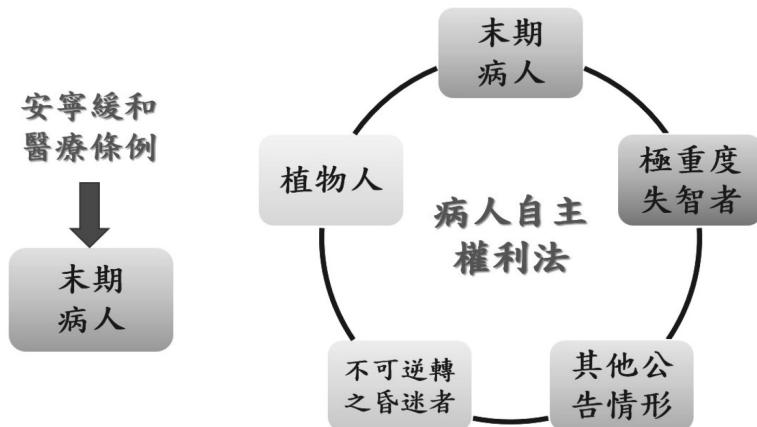


圖3 法案保障對象範圍
(資料來源：筆者自行整理)

(二) 善終—是權利，非選擇

筆者認為善終是每個人應有的權利，是理所當然，無庸選擇的；但往往因醫病雙方資訊不對等，或因病患恐懼、害怕接受生命即將走向終點的事實，而持續加諸無效的醫療行為，導致可能浪費醫療資源，更造成病患無法善終的遺憾。

終於在傳統醫療思維之外，我們找到另外一條出路「安寧療護」，使病患與家屬彼此有「道謝、道歉、道愛、道別」的時間與機會；除了幫助病患安詳、尊嚴的走完人生最後旅程，也幫助家屬順利度過喪親的悲傷期。

法案已立，對於已簽署意願書之人，萬一在生命末期陷入無意識狀態，至少提供醫師及家屬醫療抉擇的遵循方向；惟據統計，截至民國 106 年 5 月底，僅有 43 萬餘人簽署「預立安寧緩和醫療暨維生醫療抉擇意願書」，這數字只占我國人口約 2%，似乎還有很大的成長空間，法案立意良善，應該廣為宣傳，而非每個當事人身歷其境時，才知自己有善終的自主權。

三、友善環境，老有所終

(一) 高齡社會，長照需求

隨著醫療技術進步，人類的壽命一再延長，加上公共衛生政策推展和國人逐漸重視養生觀念，以及少子化的影響，更加速了高齡化社會來臨。

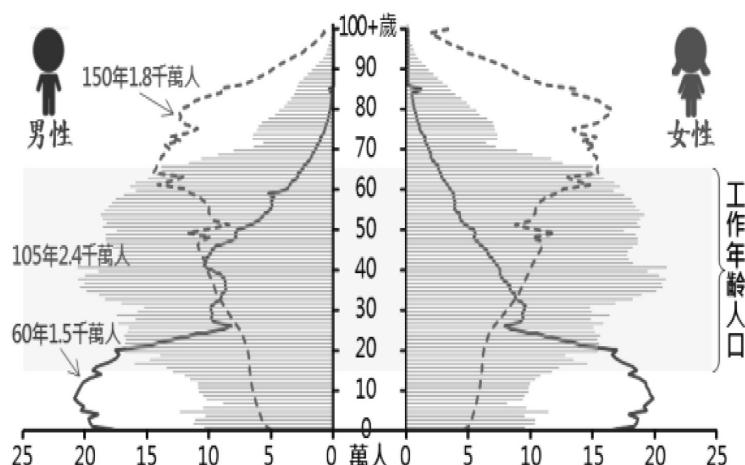


圖4 60、105及150年人口金字塔
(資料來源：國家發展基金會《中華民國人口推估》)

根據統計資料，我國 65 歲以上高齡人口逐年增加，預估將於民國 107 年成為高齡社會（超過 14%），民國 115 年成為超高齡社會（超過 20%）。

高齡化社會來臨，高齡者的長期照顧及醫療需求亦日趨增加，我國在民國 104 年 6 月通過「長期照顧服務法」，公布後 2 年施行，是針對身心失能持續達 6 個月以上，需要生活、醫事照顧之個人及其家屬提供服務，以達「老有所終」之理想境界，也使其家屬有喘息的機會。

(二) 他山之石，可以攻錯

根據統計，歐、美國家少有長期臥床老人，而在我國老人臥床時間動輒數年，為何會有如此落差，難道我國的醫療水準不如歐、美國家？答案是否定的。

在歐、美國家，當高齡者身體機能衰退至一定程度而無法進食，是不會以醫療干涉強迫人工補充營養，他們認為如此是侵害人權的行為，在高齡者進入意識不清的長臥狀態前，即順其自然的壽終了。反觀我國，高齡者因身體機能衰退而無法進食，常以醫療手段介入讓肉體繼續存活，不僅高齡者身心受苦，更造成其家屬沈重的身心負擔。

筆者認為若要效法歐、美國家，或因民族性與文化差異無法一蹴可幾，故我們仍有自己要走的路，即長期照顧之路。然歐、美國家的作為非常值得我們借鏡與反思，假以時日，當我國觀念與歐、美國家與時俱進時，或可為我國長期照顧之路找到另一個出口。

四、把握當下，超越自己

(一) 人生的價值

大自然有四季—春天、夏天、秋天到冬天，無論哪個季節，都有美麗的風景，端看你如何去欣賞。

人生也有四季—少年、青年、中年到老年，無論哪個年紀，都有美好的旅程，端看你如何去度過。



圖5 人生各階段的價值
(資料來源：筆者心得整理)

大自然法則是不可違逆的，我們唯有精彩的活出人生各階段的價值，才不枉此生。誠如印度詩人泰戈爾所言：「生如夏花之絢爛，死如秋葉之靜美。」

(二) 用心感受，成長蛻變

《禮物》的作者史賓賽 · 強森曾說：「當你全心投入在你正在做的事上頭，不胡思亂想，你就會好好的享受生活，然後你會更快樂、更有活力。你只專注在當下發生的事上面，而那樣的專注和專心會帶領你達到成功的境界。」

我們常在工作當下想著娛樂，在娛樂當下又惦記著工作，以致無法好好的活在當下，把自己搞得身心俱疲；面對此困境，筆者找到個人抒壓的方法，因筆者是搭大眾運輸工具上下班，常在搭車當下心無旁騖的觀看都市中高樓林立、感受往來的人潮及喧囂的車流；筆者發現：在放空心思欣賞窗外景緻的片刻，內心是澄澈且寧靜的，「享受當下」的感覺竟是如此美好。

聖嚴法師語錄：「不用牽掛過去，不必擔心未來，踏實於現在，就與過去和未來同在。」

雖然如此，但當下的感受不一定是美好的，可能是歡喜或悲傷、光明或黑暗、順遂或挫敗；筆者深刻體認：我們應該坦然接受當下的感受，才能超越當下的情緒，轉化為成長、蛻變的力量。

肆、結論：送自己一份愛的禮物

如果還有明天 你想怎樣裝扮你的臉
 如果沒有明天 要怎麼說再見
 我們都有看不開的時候 總有冷落自己的舉動
 但是我一定會提醒自己 如果還有明天
 我們都有傷心的時候 總不在乎這種感受
 但是我要把握每次感動 如果還有明天

—摘自《如果還有明天》歌詞

已逝歌手薛岳在生命末期用盡生命力量唱出這首撼動人心、令人動容的歌曲，成為他遺世的代表作；他奮力的燃燒生命之熊熊烈火，使其發光發熱，直到最後一刻，令筆者欽服；也印證了生命的價值不在其長度，而在其寬度……。

四月適逢清明祭祖時節，是我們慎終追遠、感恩先人的日子，趁著清明連假，我與家人前去掃墓祭祖，遙想世世代代先人，以其生死經驗教導我們，我們更應認真的看待死亡這件事，從中汲取智慧、記取教訓；唯有如此，先人的離去才有意義，其離去是為了與我們走得更近，留給我們更多的愛……。

行筆至此，耳邊又傳來2個女兒吵鬧聲，似乎在催促著我去排解她們的糾紛，這種每天不斷重複上演的戲碼，時常在我休息的時候打擾我的安寧、在我做事的時候打斷我的進度、在我思考的時候干擾我的思緒。但我仍感謝她們出現在我生命中—無論歡樂或悲傷，是她們豐富了我的人生，使我懂得付出與欣賞；無論順遂或挫折；是她們給我心靈上的慰藉與依靠，使我懂得承擔與分享。她們使我領悟到應當珍惜眼前所擁有的一切，誠如柏克名言：「生命在閃光中顯出燦爛，在平凡中顯出真實」。

因有榮幸拜讀此書，進而在蒐集、閱讀相關參考資料中，有機會進一步瞭解安寧療護的新觀念，死亡之神何時降臨不得而知，但我已選擇如何迎接它。

「生存的最終目標並非好死，而是好好活到最後。」⁷

我已預約我的人生告別方式，預立屬於自己的安寧緩和醫療暨維生醫療抉擇意願！

那……您呢？

伍、參考文獻

一、書籍

1. 廖月娟譯，葛文德（Atul Gawande）著（2015），《凝視死亡》，臺北市：天下文化。
2. 高品薰譯，宮本顯二、宮本禮子著（2016），《不在病床上說再見》，臺北市：啟示出版。
3. 李開復著（2015），《我修的死亡學分》，臺北市：天下文化。
4. 楊志良著（2011），《拚公義，沒有好走的路》，臺北市：天下文化。
5. 陳秀丹著（2010），《向殘酷的仁慈說再見》，臺北市：三采文化。

二、期刊、雜誌

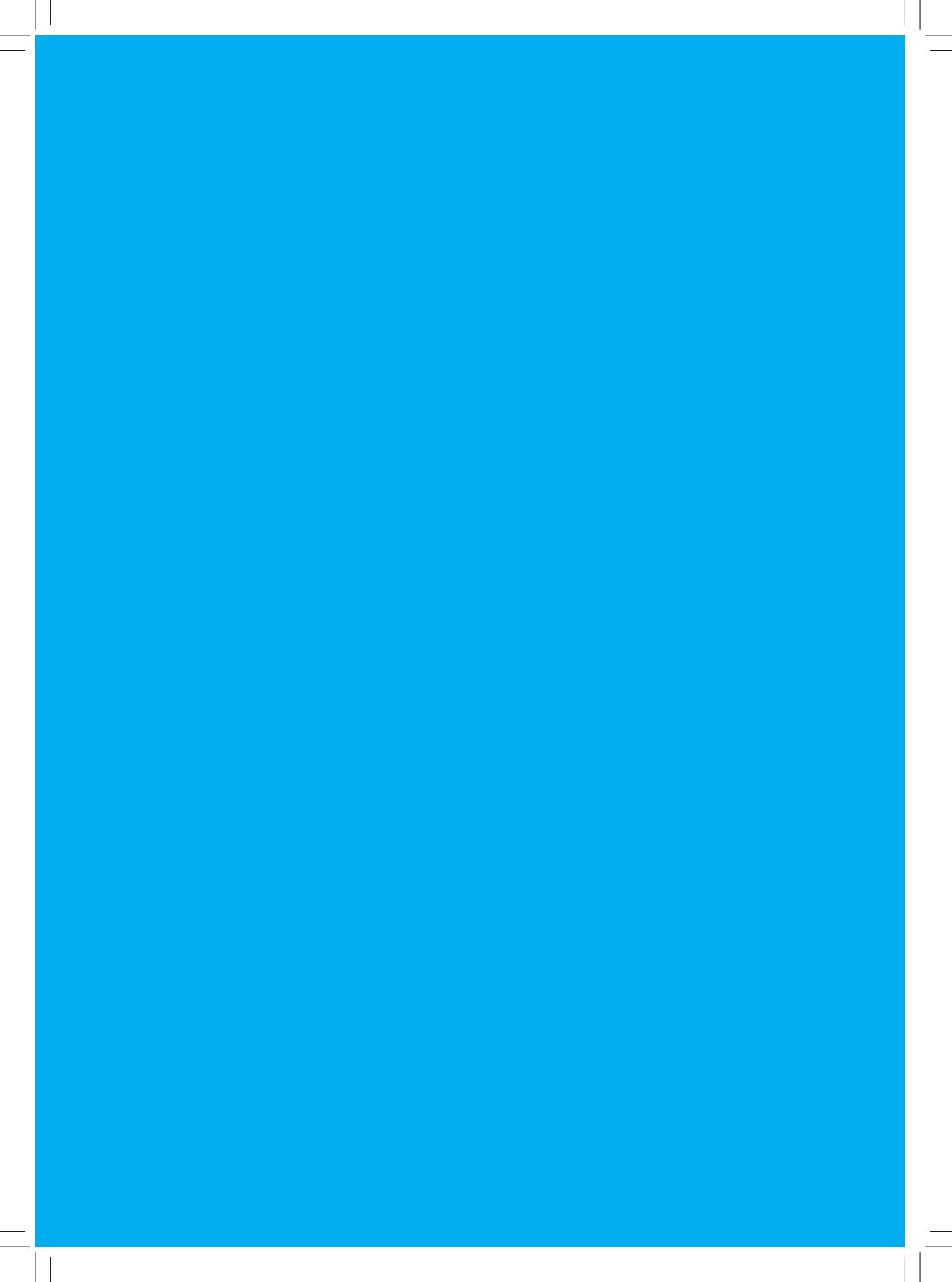
1. 國家發展基金會（2016/08）《中華民國人口推估（105 至 150 年）》。
2. 陳玉華撰文（2016/06/02），「預約我的美好告別」，今周刊，第 1015 期，第 98-108 頁。

三、網路資源

1. 瓊瑤臉書（2016/03/12），「寫給兒子和兒媳的一封公開信」。
2. 中國時報社論（2017/03/11），「高齡化社會，善用智慧老爹」。
3. 衛生福利部安寧緩和醫療及器官捐贈意願資訊系統網站。
4. 生命教育第一講，痞客邦，leovsaries.pixnet.net/blog/post/

7 專書第314頁。

參、「年度推薦經典」領域



《槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》讀後感

【金椽獎・黃季元^{*}】

壹、前言

本書作者賈德・戴蒙（Jared Diamond）被譽為「我們這個時代的達爾文」，是美國加州大學地理學教授、美國國家科學院院士，更是世界著名的演化生物學家、生物地理學家及作家。本次選讀作品《槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》為其榮獲普立茲獎的成名鉅作。此書以「歷史上到底發生了什麼事，讓世界這麼不平等」的大哉問貫穿全文，用宏觀鉅視的角度帶領讀者從人類自然史冰期結束後（約莫一萬三千年前）迄今，進行全面而急速的時空之旅，對人類社會的不平等娓娓道來。

由於戴蒙教授以科學門路的實證（特別是演化生物學、地質學等歷史科學）解答屬於歷史問題的主題，所以全文進行嚴謹的變項探討論述，而其研究假設便是「各族群歷史循著不同軌跡開展的主因是環境差異而非生物差異」¹。綜上，筆者將本書歸納整理成「類研究架構」的系統圖（圖 1.1），並區分為「登臺—環境差異的天擇（藍色）」、「中場—延伸演化的制約（橘色）」及「落幕—歷史發展的命定（紅色）」三階段略以論述，據此提出筆者個人拙知理解的心。

* 總統府參謀。

1 前揭書，第24頁。

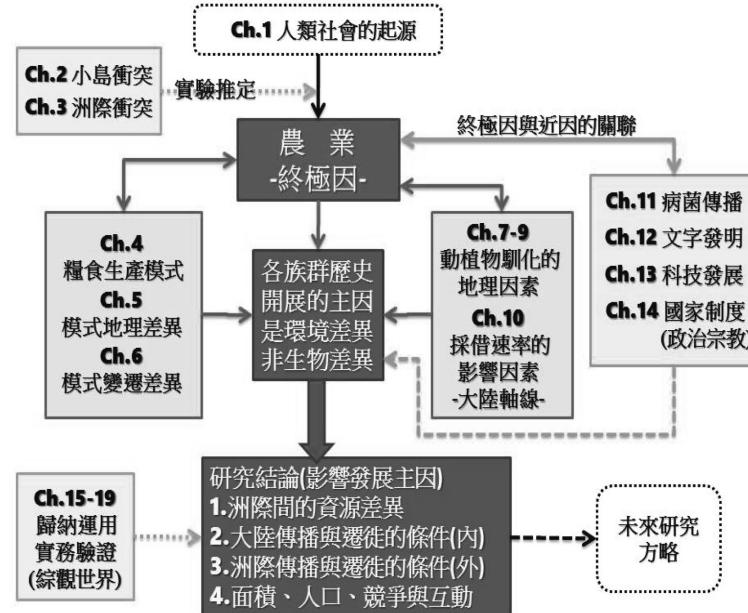


圖1.1 論述內容系統圖（資料來源：筆者自行整理）

二、登臺—環境差異的天擇

如果說，每支族群的歷史演化，在初始登場的舞臺（地域環境），便已寫好天擇的結局，會否讓整個演化歷程顯得徒勞無功？還是其實各個族群都有抉擇的機遇？筆者簡單整理本書二、三章的衝突實境（表 2.1），以作為後續闡述的開場。

表2.1 衝突背景分析表（資料來源：筆者歸納整理）

	主角	人數	背景	勝負關鍵因素
小島衝突 - 查坦群島 (1835)	攻：毛利人	相當	均為玻里尼西亞農民後裔	1. 武器差異 2. 族群天性
	守：莫里奧里人			
洲際衝突 - 祕魯高原 (1532)	攻：西班牙軍	寡	歐洲強國	1. 武器差異 2. 征戰（臨敵）經驗
	守：印加帝國	眾	美洲土著	1. 武器差異 2. 征戰（臨敵）經驗

前述兩個歷史事件：小島衝突是源自同支分家，各在不同地域演化不過千年，就有槍炮（武器）這個近因影響結局；洲際衝突則是二個不同大陸板塊的演化史，在匯入了槍炮（武器）、病菌（傳染病）、鋼鐵（遠洋船隻）及國家（背後力量）等近因變項後，造就了以寡擊眾的結果。而這二個歷史結局遠從糧食產出方式便可推斷。

（一）農業發展差異

「在糧食生產方面取得先機的族群，在邁向槍炮、病菌和鋼鐵的路途上，領先群雄」²。然而，世界上只有少數幾個地區發展出農業，至於農業為什麼「必須」被發展呢？戴蒙教授提出看法有：「野生食物日漸稀少，狩獵—採集效益低落」、「野生生物與馴化生物的消長（數量而非種類）」、「生產（收成、儲藏）糧食的技術精進」、「人口密度增加與農業發展的交互作用（正回饋循環）」及「狩獵—採集族群與農牧族群的邊界影響」等五項³。其中第五項也是富國與窮國衝突模式的原始樣板，更為農業發展恆強的關鍵因子。

（二）物種馴化關鍵

物種（動、植物）的馴化可說是直接影響農業發展的因素，筆者依據書中論述，分就動、植物歸納整理其馴化關鍵（表 2.2）：

2 前揭書，第118頁。

3 前揭書，第126-129頁。

表2.2 物種馴化關鍵分析表（資料來源：筆者歸納整理）

	植物	動物（大型陸居哺乳類）
馴化型態	農作	家畜
人擇關鍵	1. 易於演化（基因變種） 2. 高營養價值（不僅可食） 3. 栽種效率（時短而量多） 4. 適合儲藏（結合地域氣候） 5. 氣候合宜	1. 草（雜）食性：肉食性馴養成本高 2. 發育速率 3. 繁殖容易（人工環境中） 4. 性情較為溫順且不易緊張 5. 具群居服從且不占地盤的社群結構
前制環境	擁有大樣本數的大陸，更易於篩出多樣合適的馴化物種	

「農作」的定義是能提供定居的糧食需求，而價值與效率愈佳者愈易被採借；「家畜」的定義是能在人工環境繁殖，且其生活的目的在促進人類（主人）的生活，而以大型（45 公斤以上）為研究設定，主要係考量除糧食及皮毛供給外，更比小型家畜多了協助農務及運輸（作戰）工具的價值⁴。「前制環境」終成關鍵決定因素（表 2.3，以各大洲馴化動物成效為例），所以戴蒙教授直言：「野生始祖的分布不均就是歐亞族群得以擁有槍炮、病菌和鋼鐵的主因」。⁵

表2.3 各大洲馴化動物統計表（資料來源：參考本書—表9.2 繪製）

	歐亞	非洲	美洲	澳洲
候選物種數	72	51	24	1
馴化物種數	13	0	1	0
成功比例	18%	0%	4%	0%

4 前揭書，第181頁。

5 前揭書，第184頁。

(三) 採借傳播速率

綜前所述，農業發展影響「槍炮、病菌和鋼鐵」的終極因地位幾已確立，而使洲際間加劇演化差異的關鍵則為農業（作物和牲畜）的採借傳播速率，各大洲的陸軸走向於板塊成型伊始，即埋下人類歷史伏筆；歐亞大陸的東西向陸軸之於美、非洲的南北向陸軸，在農業往來頻繁而交流活絡的基礎下，間接影響其他科技和發明的散佈。至此，不同的地域環境對其人類族群演化的影響儼然命定。

三、中場—延伸演化的制約

地域環境的差異影響了糧食生產的模式，然農業發展僅是終極因，那些造就有利征服條件的傳染病菌、優勢武器、先進科技及有文字的政治體制方為近因。

(一) 病菌緣起家畜

「源於動物的疾病代表重大的歷史意義，新舊世界的衝突在歐亞病菌造成的多起滅族下顯得微不足道⁶」。筆者以圖 3.1 約略說明病菌緣起及影響，首先是家畜將病菌傳給人類，然後在農業發展的人口密集及定居型態觸發下，演化為傳染病的群聚感染，存活下來的人類產生抗體（病原亦可能變異），在接觸新世界族群（歐亞以外）時造成滅族⁷，而族群更替則進入新一輪的群聚定居及豢養家畜。

⁶ 前揭書，第244頁。

⁷ 包括阿茲提克及印加帝國、北美的印地安人、太平洋島民、澳洲土著等，死亡人數以千萬計。

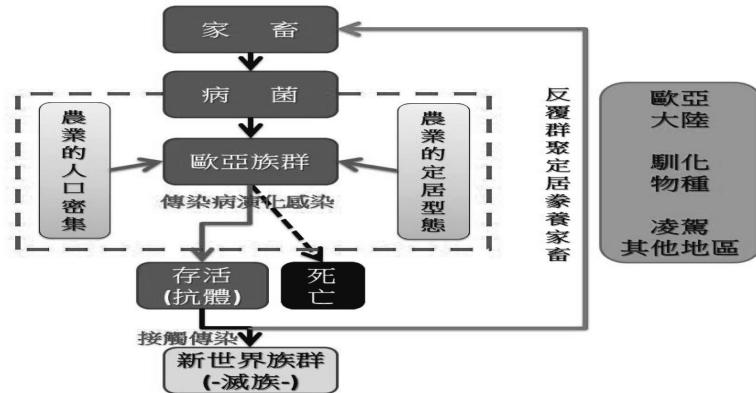


圖3.1 病菌影響緣起（資料來源：筆者自行整理）

(二) 發明帶動需求

農業（終極因）對技術發展影響，其實與前段所述頗有雷同，定居生活型態使人願意累積不易攜帶的財產（技術產物的研發關鍵），人口密集及高效糧食生產則造就可不耕作仍被供養的「專家」角色，進而使技術發展得以堆疊累積產生實效。而一旦極符需求的技術發明產出，則迅速被相鄰社會學習採借，或因缺乏該項技術（如戰爭技術）的社會處於不利地位而被擁有該項技術的社會取代（消滅）。

(三) 文字乘載力量

由於早期文字使用者多是「全職官員」（由農民供養），所以可能獨立發明書寫系統（蘇美、中國和埃及等）或早期採借文字的地區（伊朗、土耳其和馬雅等）其共同特點便是：中央集權政府、社會階層嚴明以及農業發展起源⁸。基此，糧食生產與文字社會的演變就是書寫系統演化的要素。

(四) 階層始於人數

8 前揭書，第270-271頁。

文化人類學家為描述人類社會的多樣性，常將人類社會分為不同類型，下頁表 3.1 是筆者參考戴蒙教授論點作一簡單系統分類，藉以瞭解人類社會的組成，俾利後續探討國家（科層）的衍生。

表3.1 社群分類表（資料來源：參考本書—表14.1 摘要繪製）
※箭頭(→)表示因社會複雜度產生屬性變化

		隊群	部落	酋邦	國家
組成	人數	數十	數百	數千	五萬以上
	生活	游牧	定居一聚落	定居一個以上聚落	定居多個聚落
	關係	親族	宗族	階級之分	
政府	決策領導	平等	平等或大人物	中央(集權)	中央集權
	官僚體系	無	無	無→有	龐大科層
	爭端解決	非正式	非正式	中央	律法
宗教宣傳政治		無	無	有	有→無
經濟	糧食生產	無	無→有	有→集約	高效集約
	經濟分工	無	無	無→有	有
	土地控制	親族	宗族	酋長(領導者)	不一定
社會	分層	無	無	有(血緣基礎)	有(無關血緣)
	公共建設	無	無	無→有	有
	固定文字	無	無	無	多數有

從上表可以看出人口的數量（密度及壓力）對複雜社群的形成有絕對關係，而糧食高效生產或狩獵—採集收穫可觀能使人口激增，再加上四個複雜社群的必然成因⁹：1. 陌生人際的衝突；2. 人口增加造成決策困難；3. 經濟體系的效能；4. 人口密度造成空間（資源）匱乏。簡言之，大型複雜社群為了長治久安，不得不依賴權力（集中）核心來處理問題。

綜上所論，征服的各種近因：病菌、先進技術、文字及政治組織，都是從終極因—農業（糧食生產）發展而來，相關因果細節雖不盡相同，但從「定居型態」及

9 前揭書，第333頁。

「密集人口」二項必要因素，便可驗證關聯。

四、落幕—歷史發展的命定

回到最初的假設，戴蒙教授給出這樣的結論¹⁰：「人類社會在各個大陸（洲際）的發展互異（截然不同的歷史），是因為大陸環境的差異使然，而非人類體質結構」。

各大洲的環境有諸多不同特徵，而每個特徵對人類歷史發展都是利弊優劣互現的變項，下列四項：洲際馴化資源差異、大陸傳播遷徙速率、洲際傳播遷徙速率、面積人口競合催化，即為重要且關鍵的影響因子。

各大洲主要的環境差異造成了歷史發展的莫大差距，這是歐亞大陸的先天優勢。然同屬歐亞大陸的歐洲社會、肥沃月彎區域、中國及印度，為什麼僅有歐洲社會得以殖民美澳、引領技術並機先搶占現代世界政經地位？以下簡要析論反轉歷史發展的關鍵。

（一）「肥沃月彎的少雨」相對「歐洲的多雨」

肥沃月彎區域的衰落與歐洲社會的崛起，區域環境（雨量多寡）影響甚深，表 4.1-1 指出二者的農業模式是相近的，但因肥沃月彎的區域雨量少造成生態系統弱（植被重生速度慢），在林地開墾及家畜（羊群）放牧的人為影響下，造成植被加速破壞並漠化的「生態自殺」現象；歐洲只因雨量多而使生態系統強（植被重生速度快），所以一樣的開墾放牧，卻沒有遭致環境反撲。

表4.1-1 因素分析表（資料來源：筆者自行整理）

	農業模式	雨量	生態系統	助力	結果
肥沃月彎	相近	少 → 弱 → 植被漠化		羅馬帝國的征服與敗亡造成權力西移	衰落
歐洲社會		多 → 強 → 未受影響			崛起

(二) 「中國的長期統一」相對「歐洲的長期分裂」

區域環境（地理障礙）帶來關鍵影響，如表 4.1-2 所示，地理障礙程度低的中國有較高的傳播效能而利於統一，而地理障礙程度中等的歐洲傳播效能稍差並造成分裂，但歐洲這種分裂卻能帶來相互競爭的創新發展與採借仿效（百家爭鳴的概念），反觀中國的統一則使領導者的專斷決策足以一夕影響整個大陸的命運（擱置遠航、阻斷創新等）。於是，長期統一的中國將原先政治與技術的優越地位拱手讓予長期分裂的歐洲。

表4.1-2 因素分析表（資料來源：筆者自行整理）

	地理障礙	傳播效能	政治形態	政策決定	語言文字	結果
中國	低	高	統一體制	獨裁專斷	獨裁專斷	消極守成
歐洲	中	中	諸邦並立	相互仿效	多樣	積極發展

五、絕唱—文明社會的抉擇

科技進步的現代社會，因為網際網路及便捷交通的發展，使資訊、技術與資源在洲際間能輕易的傳播流通，這似乎讓戴蒙教授的環境差異推論僅能驗證過去，而無法比對現在甚至推演未來；實則不然，世界的現況是初始環境造就的沒錯，但「環境現況」呢？一萬年後的人類回頭考察會發現甚麼造就他們的「當下」呢？正因為科技發展大大減低了前文所提的因素影響，我們更應汲取歷史的經驗，探究環境差異推定因果，思索現下面臨的環境差異為何？會如何影響我們的現在和未來？以及我們的應處抉擇？一萬年前造物主的恩寵，難說不會成為一萬年後束縛的原罪。

(一) 環境現況

遍覽過往環境差異對歷史發展的影響，「環境現況」的差異應當也會對未來發展帶來影響，然現代環境

差異因素又該怎麼界定？筆者以為現代環境差異因素，應該是具有被現況「創造」的背景（如人為、科技等）。

基於前述，筆者試以人類破壞、氣候變遷及先進科技為背景，將「環境現況」區分 5 個因子（表 5.1），並匯入「區域環境特性（影響）」及「國家（族群）應處對策」二個變項，結構成現代環境差異因素，推斷可能對人類「未來」發展產生的關鍵影響。

表 5.1 現代環境差異因素（資料來源：筆者自行整理）

因 子	資源	能源匱乏、生態失衡、糧食不足、漁業過度捕撈等
	空氣	氣候異常（極端冷熱）、空氣汙染、過度排碳等
	土地	地質侵蝕、土壤液化鹽化毒化、土地漠化等
	水	氣候異常（暴雨颶風）、水資源減少、海平面上升等
	人	人口膨脹、人口老化等
變項：區域環境特徵（影響）、國家（族群）應處對策		

（二）國土悲鳴

在歐亞板塊與太平洋的接鄰處，有個面積約 3.6 萬平方公里的島嶼，極缺天然資源；氣候多雨，但因地形海拔變化大，河流短、湖泊少，雨水蓄留運用僅 20%，長期受缺水困擾；地質結構脆弱，易造成土石流及河川淤積。在全球暖化氣候變遷的影響下，雨量增幅是世界平均值的 5 倍；聯合國報告將其列為高風險之島¹¹。

是的，說得是臺灣，我們居住與成長的地方；更該在意的是，前段所言不過冰山一角，我們還擁有鹽化與下陷的地層、被汙染的土地（作物）、超標的 PM2.5（細懸浮微粒）等足以影響生存發展的環境因素，以及隨時可能發生的地震和能從任意方向來的颱風（區域環

11 此段內容部分參考《天下雜誌》第 442 期，2010，臺北：天下文化。

境特徵）。脆弱且負傷的國土，承載著我們的抉擇，「應處對策」是我們最後能控制的變項了，是要竭力存續，還是成為史書一頁：「那是個曾被稱作福爾摩沙的美麗島嶼，疏於應對氣候變遷的環境因素，終致沒落（滅亡）……」。

(三) 創新循環

氣候變遷的衝擊，加上全球能源有限的現實，環境議題成為世界各國重大也棘手的「顯學」，原因是環境與經濟總存在永無止盡的輕重爭議與衝突對立。直到近年歐洲重倡「循環經濟—零廢棄的新模式」¹²，改革浪潮進而延燒全球（我國於去年底提出「五加二」¹³產業，即包含循環經濟），使環境與經濟有得以相容相生的轉機。

這裡要提及其中最積極的國家—荷蘭。引領荷蘭實踐循環經濟的卡洛斯親王表示¹⁴：「循環經濟是體現永續環境的友善發展模式」、「藉由產業轉型循環經濟，能讓高度依賴進口原物料的荷蘭，遠離國際（地緣）政治與經濟危機」；荷蘭曾因「與水共生」計畫成為全球治水模式的典範。如今，因為體認到自身的缺陷，他們將再度傾全國之力推行循環經濟；懂得恐懼才能成就勇氣。

「循環經濟」被爭相採借仿效，代表科技發展確實使資訊能輕易傳播流通；「環境現況」對各個國家（族群）都是造成影響的，只是程度上的差異（區域環境特性）；在應處作為上會有「強—弱」、「積極—消極」、

12 「循環經濟」概念最早出現在1966年。由美國經濟學家鮑爾丁(K.E.Boulding)提出：地球如太空船，沒有無限的物資，必須不斷重複利用有限資源，才能生存。然彼時未有發展。

13 「五」是亞洲矽谷、生技醫療、綠能科技、智慧機械及國防航太，「二」為循環經濟及新農業。

14 《天下雜誌》第607期，2016，臺北：天下文化，P.102。

「優先—擋置」等差別，筆者認為當是「區域環境特性」及「國家應處對策（政治結構造成決策考量）」的交互影響。

六、結語—站在巨人的肩膀

站在巨人的肩膀上，意味著能夠看得更遠（遠見）、想得更多（對策）；「巨人」是影響歷史發展的環境差異、是崛起的族群也是沒落的文明、是值得採借的技術也是足以借鏡的資訊。歷史的長河中，「現在」可以是過去的未來，也可能是未來的過去，環境天定，但人類可以汲取過去、抉擇未來，以為存續。

戴蒙教授在《大崩壞：人類社會的明天》中提出造成人類社會崩壞的 5 大因素¹⁵：（一）對生態環境的破壞；（二）氣候變化；（三）強鄰威脅；（四）友邦支持轉弱；（五）社會面對問題的應變能力。我們當反思自省：產業的發展是永續經營還是過客近利？天災創傷中有沒有人禍加害？地緣政經的瞬息萬變，是敵是友？我們擇定自處立場了嗎？我們的社會支持系統能承受的最大限度在哪？足夠嗎？臺灣其實沒有太多的優勢，重點是我們認知到了嗎？敢於直面缺陷嗎？

樂團五月天的歌曲《頑固》，有句歌詞是：「這些年讓步的，你是否會嘆息？有什麼，是你永遠不放棄！」我們應積極思考如何為人類族群生存而努力，就社會傳統的核心價值而言，那些應該堅持固守？那些又該修正揚棄。

寫在最後：孤懸於太平洋上的復活節島，徒留巨石人像的靜默給歷史；放大時空的度量衡，地球又何嘗不是孤懸於浩瀚宇宙，我們，想留下什麼？

¹⁵ 《大崩壞：人類社會的明天》，賈德·戴蒙（Jared Diamond）著；廖月娟譯，2005，臺北：時報文化，第37頁。

貧富強弱天注定？

—《槍炮、病菌與鋼鐵》讀後感

【銀橡獎・陳毅陽^{*}】

壹、前言：觀之上古，驗之當世

歷經啟蒙運動、科學革命、工業革命與地理大發現，西歐船堅炮利吹響通商與殖民的帝國主義號角，搭配資本主義濫觴推波助瀾，造就大英日不落帝國與美國獨步全球。回首人類發展歷史洪流，晚近不過兩百餘年間，西方世界便能快速異軍突起、獨領風騷、主宰世界，向為學界長期矚目議題，各派學說百家爭鳴，舉凡結構、文化與制度層面皆有著墨，論點各執一詞卻均言之有理。

時至今日，綜觀全球，上至高階政治版圖，尚屬西方主導態勢，下至民間經濟社會，舉凡微軟系統、蘋果手機、速食文化，影響庶民生活甚鉅，縱然全球化浪潮打破地理疆界，各國倡導知識經濟，看似邁向共榮的人類社會；實則自由貿易與保護主義各有擁戴，南北問題、貧富差距懸而未決，不平等問題日趨嚴重，富國愈富、窮國恆窮，循環無法突破，命運難以扭轉。

賈德·戴蒙（Jared Diamond）經典之作《槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》（Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies）問世迄今二十年，再次讀來依感文采斐然、歷久彌新，其以生物學、語言學及考古學佐證，書寫人類發展大歷史，主張先

* 法務部調查局辦事員。

天環境「洲際差異」造就當前局勢；縱有世人給予「地理環境決定論」批評，或撰文駁斥其論點，無法解釋「後發國家」云云，卻無損其重啟思索人類命運、貧富差距之重要貢獻。

太史公強調「觀之上古，驗之當世」(史記〈秦始皇本紀〉)，力求從歷史的客觀事實中，探尋歷史的變化發展過程，並以現實情況及需要作為出發點，吸取上古歷史經驗，以達「前事不忘，後事之師」。伴隨東亞奇蹟、中國崛起、新興市場蓬勃發展，貧富結果究竟為命中註定？抑或可突破僵局、從中扭轉？高舉海洋立國、經貿大旗，曾創璀璨經濟榮景的臺灣，如何擺脫當前發展趨緩再創佳績，並在瞬息萬變、版圖似有消長的國際局勢間自處，本書堪稱必讀之作。

貳、專書導讀：洲際差異，命中注定

本書為美國加州大學洛杉磯分校地理學教授 Jared Diamond 不朽之作，與《大崩壞》、《昨日世界》並稱「人類大歷史三部曲」，其中又以本作最受矚目，乃重啟當代相關研究之先河。全書由作者於新幾內亞進行鳥類演化研究時，當地政治人物亞力提出「為何是白人製造出如此多貨物，運到這裡？為何我們黑人沒有搞出過什麼名堂？」大哉問揭開序幕。

作者回顧人類歷史洪流，自上一次冰河期結束後，地球上各大洲人類均過著狩獵、採集生活，無論經濟體制、社會形態，可謂眾生平等；然而，隨時序推移，後來有些地區於上古時代便出現燦爛無比的文明，有些國家卻到了 20 世紀依舊過著採集、狩獵生活，殊不知今日世界現況，早於一萬三千年前便以決定。其中關鍵並非人種差異、文化優劣，而是在於地理環境，不同的環境導致不同民族走向各自的道路。

眾所周知，地理大發現掀起海權競逐，歐洲人挾帶槍炮、病菌

(傳染病)、鋼鐵工具征服各大洲，開啟「歐洲中心」時代序幕，依本書思考脈絡，其核心論述架構在於：地理環境的「洲際差異」(遠因)造就「糧食生產」差異，而「糧食生產」差異(近因)促成不同文明，進而導致當前世界局勢差異。相較美洲、非洲與澳洲，歐亞大陸擁有得天獨厚的地理環境。

首先，洲際差異決定可馴化的動、植物資源多寡，充足糧食可餵養更多人口，多餘的糧食可供養不事農作生產的專家，促進職業分工、社會分層、政治組織與國家發展，同時充沛的人口也將轉化成軍事優勢；然而，絕大多數野生物種都不適合人工養殖，糧食生產靠的便是那少樣的農作物與家畜，各洲可馴化的野生物種數目差異甚大，佔有多數能馴化物種的地區因而搶得發展先機。稠密的人口與農牧業造成病菌的演化，引起病菌交流的不對等，也因此歐洲征服美洲時，病菌致命力遠勝槍炮。此外，大型哺乳類動物在更新世紀晚期發生大滅絕，對美、澳兩洲影響甚鉅，好比美洲缺少馬匹，以致缺乏騎兵，自與歐亞大陸武力有所差距。

其次，洲際內外的傳播與遷徙速率條件差異，影響物種與科技流通。歐亞大陸主軸為東西向，相同緯度造就氣候相當，生態與地理障礙相對較不礙事，對牲口及農作物的傳播自是不言而喻；反之，美洲與非洲大陸主軸為南北向，生態與地理障礙較難克服，同時，與世獨立的美洲，在兩大洋的隔絕下，東西半球間的傳播，對美洲的複雜社會毫無貢獻，僅適合狩獵採集族群發展。

最後，各大洲在面積與人口總數上的差異，面積越大、人總數越多的大洲，便有更多的發明家，更多的社會相互競爭，造就更多的創新，導致採借、維持新發明的壓力更大，以防競爭對手淘汰，歐亞大陸面積最大，相互競爭的社會數量最多，美洲面積雖大，但卻被地理與生態分隔，反倒像是沒有緊密聯繫的幾個小洲。有鑑於此，作者主張所有人類社會皆有發明人才，不過有些環境提供了更多的起步素材，提供了更適合利用新發明的環境，有些環境則欠缺

此優勢。

誠如著名史家黃仁宇主張，中國易於耕種的纖細黃土、帶來豐沛雨量的季風，時而潤澤大地、時而氾濫成災的黃河，為影響中國命運之三大因素，並直接或間接地促使採取中央集權式、農業形態的官僚體系（1993）。同為發展條件得天獨厚的中國，最終卻遠落後於西歐列強，書末作者補充解釋中國因地形平坦、海岸線平直，鄰近無大型半島、周遭最大臺灣、海南兩島均不及愛爾蘭島一半大，且近代亦無發展成獨立政體，故中國長期為大一統中央集權國家，與歐洲國家林立有別，長期無強大競爭對手，國家命運易受君王偏好左右，最終淪於固步自封、裹足不前。

參、個人心得

閱讀完本書後，吾人對作者企圖用科學論述，檢視過往人類歷史發展軌跡深表佩服，宏觀的大哉問、有條不紊地分析、平易近人的文字，實乃為學典範。其「生態環境、洲際差異」論述並非完美，自當引發諸多爭議，卻也重啟世人對人類發展史再認識，嘗試補足作者生態決定論述不足之處，甚至另闢蹊徑提出新觀點，並思索如何為自身創造更多競爭優勢。

因此，筆者僅就以下三大議題進行批判、回應及再思：首先，眾家學說如何看待類似議題？「洲際差異」論述上會出現何種問題？其次，伴隨戰後亞洲四小龍奇蹟，至今日中國崛起，東南亞新興市場蓬勃，又如何補足或說明「改善命運」現象？貧富究竟是「天命不可違」？抑或為「三分天注定、七分靠打拚」？最後，從自身求學經驗中，重新思索未來該如何學習歷史。

一、批判：命中注定，靜態解釋

衡諸過往歷史，西方為何能興起進而主宰世界，其中原委存有高度辯論空間，學界探討方興未艾，除已逐步被揚棄的人

種優越論、文明優越論外，不外乎就結構（環境）、文化（價值）與制度層面探討。

地理環境氣候等影響人類社會生活，生而不公的「地理環境決定論」並非戴蒙獨創，早於古希臘時代便已萌芽，16世紀法國思想家（Jean Bodin）也曾主張地理環境決定民族性格與國家型式。早年這派主要論點在於，熱帶亞熱帶地區氣候炎熱、疫病叢生，不適合人類生存，溫暖的環境造成糧食得來容易，易使人們憇懶怠惰；反之，溫帶氣候使人容易警醒奮進，必須努力求生存，導致人的體質和精神，能從事長久、艱苦、雄偉及勇敢的工作，甚至保持政治自由，不如熱帶地區常為專制主義籠罩，有利民主政體發展。

因此，倘若繪製當代全球生產或人均收入的地圖，不難發現多數富有國家都集中溫帶地區，尤以北半球溫帶地區為大宗，而窮苦國家則多半處於熱帶或亞熱帶地區，簡言之，地理環境決定論者，多側重西歐天然環境的得天獨厚（Landes, 1999）。

常言道「即便數學模型具有 80% 解釋力，但剩餘 20% 的文化層面卻是更貼近人類社會生活」文化解釋諸如就宗教精神層面，基督新教倫理「預選說」及「榮耀上帝」，造就資本主義萌芽（Weber, 2007），或由社會文化切入，主張社會間彼此的信任，累積社會資本，促進彼此合作，進而影響企業規模與產業結構（Fukuyama, 1996），以及探討各地對科學、發明與知識的價值觀，主張貧國無法改變傳統對知識、科技、進步的文化態度，終將難以擺脫貧困的命運（Landes, 1999）。

依筆者淺見，上述無論結構解釋抑或文化解釋，前者架構宏觀，後者貼近社會原貌；然而，最終均流於「靜態解釋」與「均衡論證」之弊病，亦即天命不可違，凡事天註定，毫無變遷可能，在科學論述上，其變項不僅難以操作，結論亦無具

「可證偽性」(Falsifiability)，是故環顧眾家學說，筆者認為又以制度論述最具解釋力。

傳統制度探討，多著墨私有財、產權之保障 (Bernstein, 2010)，分析制度變遷與西方世界經濟史 (North, 1995) 等，近年學者 Daron Acemoglu 與 James Robinson (2013) 經典著作《國家為什麼會失敗》(Why Nations Fail)，提出「廣納」與「榨取」型制度，其差異在於國家體制能否保障人民權益，並有著相對應的機制確保國家政治結構向大眾持續開放。

進一步來說，廣納式社會，人們能確保努力能得到應有回報，不斷思索改善現況的方法；反之則否。此外，集權或非集權，則關係到國家權力是否得以有效運行至全國各地。即便國家政權不斷向人民開放，只要無法推行政令，缺乏法治的混亂場景將隨之而來。因此，只有既廣納又集權的國家才能持續成長、確保繁榮；廣納又不集權、榨取又集權、榨取又不集權的國家，只能走向失敗與貧困。

二、回應：天助自助、改善命運

作者在書末結論中提及「新興權力中心正在形成，如臺灣、韓國，特別是日本，不過這些權力新貴國家，仍是那幾千年變整合進舊中心權力結構的那些，不然就是給祖籍舊中心的族群殖民了」就戴蒙觀點，這些異軍突起的「新規則」，不過是「新版的舊規則」，換言之，仍是受惠於地理環境所影響；然而，這論點似乎過於簡化，明顯不足以解釋當前美國獨霸、東亞欣欣向榮等世界發展。

首先，作者該論述使筆者想起美洲案例，同是白人征服的美洲社會，為何僅有美國獨霸？誠如學者曾批評戴蒙「海岸線平直導致中國長期中央集權」說法，以美國海岸線與中國相比，美國應該要比中國更加中央集權，然而美國卻是聯邦制國

家 (Harvey, 2014)。同時，位於美墨邊境，地理環境相當，僅被一道牆分隔兩地的諾加雷斯市 (Nogales)，為何彼此處境差異甚大？答案不外乎「制度」！(Daron & James, 2013) 兩地間的制度差異，可歸因於殖民歷史遺留，卻無法歸咎於環境迥異。易言之，制度的選擇並非全然環境地理主宰，更多時候人類抉擇。

其次，早年學者 Chalmers Johnson 提出的「資本主義發展型國家理論」，強調國家角色干預，用以解釋日本奇蹟，至近期學者比較東亞各國的發展，指出最大化農業產出，將農業重組為高度勞動密集型的家庭耕作，藉由農業成功再分配，將投資和企業家導向製造業，開發中經濟體的工人開始從農業部門遷出時，製造業最能有效的利用這部分沒有多少生產技能的勞動力，金融部門成功將資本集中到集約、小規模的農業和製造業發展上，進而造就臺日韓榮景 (Studwell, 2014)。換言之，制度安排、國家政策，係為後來居上之關鍵，政府的介入與人民的勤奮，未必已扭轉西方主宰的世界格局，但卻能改善自身命運。

誠如考古學者 Morris (2015) 強調「地理驅動發展，但不必然決定未來」，其在名著《西方憑什麼》(Why the West Rules For Now) 中，透過「社會所能動員的能量」發展指標，主張西方雖占地利之便，率先發展出農業社會與文明；但東方逐漸崛起，縮短差距，並於西元 6 世紀中後來居上，領先西方達千年以上，直至 18 世紀末，彼此差距才又互換，足顯世界的政治經濟格局並非命運注定，而是有可能操之在己，唯有天助自助，方能改善命運。

三、啟發：歷史教學，刺激思辨

依筆者拙見，理解全球政經態勢、思考國家命運之餘，藉

由這本問題意識清楚明確，論證分析條理分明，沒有艱澀學術語言及模型，且敘事引人入勝的歷史科普讀物，尚有反思歷史學習歷程，兼顧思索如何看待歷史之效，同時也不禁感嘆為何國內鮮少有如此巨作問世。

回首昔日學習歷史經驗，學校教育總淪為「背多分」，屢在年代與事件中打滾，知興替、論英雄，目的常在應考試、求高分，卻不假思索其事件原委，釐清因果關係；而真正的史學家們，卻正嘗試建立人類歷史的因果關係，發展由下（社會）而上（國家）觀察的「新史學」，藉由科際整合、不同領域彼此對話、採納多元史料，描繪人類自古至今的發展輪廓。

誠如作者書中所言，歷史科學必然面臨方法論上的挑戰，諸如變項可操作性之問題，相關未必是因果之謬誤，史家看似全面周全的多因解釋，卻無法釐清出最重要的因果，或許歷史學本質上就不如自然科學能夠追求單一因果，也無法解釋漫長歷史洪流中的「偶然」性，試想若非美國黑船迫使幕末日本大開門戶，日本何以明治維新、後來居上、擠身列強？假使英國沒有瓦特發明蒸氣機，豈能率先發生工業革命？更重要的是，人文社會科學領域均面臨到無法重複實驗問題，又怎知重頭來過會是何等光景。

即便如此，歷史科學或許終將無法媲美物理、化學等自然科學，但卻不失為思考前因後果、訓練邏輯思辨的一門學科，藉由「以史為鏡」，嘗試「設身處地」並思索「如是我做」，尤以當前國際潮流瞬息萬變，世界局勢牽一髮而動全身，若能揚棄以背誦、記憶為主的史學教育，改採刺激思考、因果建構、相互討論之教學方式，必使未來國之棟梁更具競爭力。

肆、結語：原始察終，見盛觀衰

史家司馬遷強調「原始察終，見盛觀衰」(史記〈太史公自序〉)，看待歷史必須考察事情的開始與終結，從盛世中看出衰敗的徵兆，並研究事物的轉折，亦即以發展變化的觀點考察歷史事件及現象過程。正如學者所言「歷史學的長處，在於透過長時間、大視野，去觀察人類的現象，有時候對某些事情，光是一代看不透；但如果數百年數千年去看，就會赫然發現原來是這麼一回事」(呂世浩，2014)，本書作者成功引領讀者橫跨人類萬年歷史，分析當今彼此興衰命運。

回顧全球歷史演變，西方社會之所以主宰世界，作者提倡的地理因素係為關鍵遠因不可否認；唯細數當前富國，其財富並非憑空而來卻也毋庸置疑，或是昔日殖民剝削累積，或有歷史偶然因素，但最主要仍是源自於知識累積、持續努力與求新求變之結果，起步早晚或是先天命定，但最終貧與富結果卻是操之在己，常保求知若渴、努力耕耘，力求突破創新、建立良性制度，方為脫貧致富途徑。

身為臺灣讀者，回顧本國經濟奇蹟，舉凡結構層面的日治遺產，制度層面的政府主導，文化層面的刻苦勤奮，以及冷戰對峙、韓戰爆發的歷史偶然，官僚政治菁英救亡圖存的危機意識（瞿宛文，2017）等，均為重要關鍵，遠因近因環環相扣，缺一不可。因此，好的經濟發展或產業政策不會憑空出現，而是多種條件促成榮景，唯有放長眼光、妥善規劃、確立願景，方能善用既有地理優勢，為自身開創更好的命運。

參考文獻

1. 王志弘、徐苔玲譯（2014）。寰宇主義與自由地理（原著：David Harvey）。臺北：群學。
2. 呂世浩（2015）。帝國崛起：一場歷史的思辨之旅 2。臺北：平安文化。
3. 吳國卿、鄧伯宸譯（2013）。國家為什麼會失敗：權力、富裕與貧困的根源（原著：Daron Acemoglu、James A. Robinson）。臺北：衛成。
4. 潘勛等譯（2015）。西方憑什麼：五萬年人類大歷史，破解中國落後之謎（原著：Ian Morris）。臺北：雅言。
5. 康樂，簡惠美譯（2007）。基督新教倫理與資本主義精神（原著：Max Weber）。臺北：遠流。
6. 黃仁宇（1993）。中國大歷史。臺北：聯經。
7. 瞿宛文（2017）。臺灣戰後經濟發展的源起：後進發展的為何與如何。臺北：聯經。
8. Fukuyama, Francis. (1995) . Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press.
9. Landes, David. (1999) . The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor, NY: W.W. Norton Press.
10. Studwell, Joe. (2014) . How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic Region, NY: Grove Pr.
11. Bernstein, William. (2010) . The Birth of Plenty: How the Prosperity of the Modern World was Created, NY: McGraw-Hill Education.

從小歷史到大歷史 — 《槍砲、病菌與鋼鐵》讀後感

【佳作・孫國蕙^{*}】

壹、前言：以地理與生物演化的大歷史觀，探討人類社會發展的決定性因素

Jared Diamond之所以寫這本書，緣於一次在新幾內亞的經歷。當地一位叫耶力的政治學家問他：「為什麼你們白人製造了那麼多的貨物，並將它們運送到新幾內亞來，而我們黑人卻幾乎沒有屬於我們的貨物呢？」。為了回答耶力的問題，作者花了25年時間來研究人類的進化和歷史，這本《槍砲、病菌與鋼鐵》就是作者對此問題的答案。

如果用一句話來描述《槍砲、病菌和鋼鐵》的主旨，就如同作者所說：「不同民族的歷史遵循不同的道路前進，其原因是民族環境的差異，而不是民族自身在生物學上的差異」。邏輯如下：

- 一、不同陸地上的人類發展速度，是因為當地的技術、文明和馴化動物的程度不一樣。
- 二、技術、文明和馴化動物的程度不一樣，是因為糧食生產和發展程度不一樣。
- 三、糧食生產和發展程度不一樣，是因為不同大陸的自然環境不一樣。

* 外交部薦任秘書。

四、不同民族的歷史遵循不同的道路前進，其原因是民族環境的差異，而不是民族自身在生物學上的差異。

作者試圖用「地理與生物演化」，串起各大洲不同文明發展層次的「大歷史」，用地理和生物的「遠因」，去解釋當今世界的文明結構，探討決定人類社會發展、進步的決定性因素究竟是什麼。就像我們發現一場德克薩斯的暴風，是由於一隻亞馬遜熱帶雨林的蝴蝶煽動翅膀引起的。作者就是告訴你—那只煽動翅膀的蝴蝶，是怎麼一步步引起了一場暴風雨。

貳、詮釋與創見：各民族發展差異原因是環境的差異，而不是人種差異

大陸的軸線決定了作物、牲畜、文字和技術發明的傳播速度；大陸的面積決定了可馴化作物、牲畜的種類。進而決定糧食生產與狩獵採集經濟模式的競爭。也進而決定人口的密度、專業分工程度、技術發明的可能性、國家等政治組織出現的可能性。更進而決定槍炮、病菌與鋼鐵出現。最終決定誰征服誰。

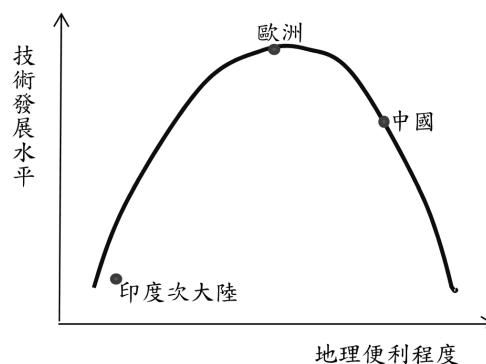


圖1 明清時期地理與技術發展水平示意圖

一、作者強調橫向的大陸軸線對文明發展的影響

歐亞大陸的軸線是橫向的，而美洲和非洲大陸的軸線都是縱向的（圖2）。橫向的大陸軸線導致作物在同一緯度地區

沿經度（東西）方向擴散相對容易，使農業擴散快速。於是農業密集、文化交流廣及人口密集所產生的政治和經濟衝突，使得國家先進政治形態出現的早。政治和交流需要催生文字，文化互動和大量由密集農業支撐的非農人口，提供技術創新的基礎。歐亞大陸因而在文明發展上占得先機。



圖2 各大洲的陸軸走向圖

二、安娜•卡列尼娜原則

可馴化的動物都是可以馴化的，不可馴化的動物各有各的不可馴化之處。世界上 14 種有經濟價值的大型馴化動物，除了原產北非的毛驢和原產美洲的羊駝以外，全部都原產於歐亞大陸。只有歐亞大陸才具備一個適宜全面發展農牧業文明的野生動植物組合。其他大陸的居民不具備這個條件，因此註定了其社會發展速度緩慢，甚至停滯。

三、文字與科技，究竟有沒有全球通用的發明和傳播模式

知識帶來力量，文字給現代社會帶來了力量。文字的傳播也受地理和生態條件的影響，從而影響人類文明的傳播。現存的文字與科技中心有二個主要的發源地，即地中海東部和東亞。這二處緯度相近，氣候和自然資源都便於人類繁衍生息。人口越多，社會流動性越強，各個社會之間交往越頻繁，取得

技術進步的可能性就越大。歷史上，地中海東部和東亞之間不斷交流（例如絲綢之路和香料之路），從而帶動了整個歐亞大陸的科技、經濟和文化發展。

四、為什麼是歐洲而不是中國，最先以現代文明征服了世界

歐洲大陸支離破碎，整個陸塊大致可以分為五六個大區域。不同族群和不同語言文化，可以相對獨立地發展；造成政治上的分裂，也促進了後來的競爭和進步。而中國的農產區之間，地理屏障很少，較容易統一。但過分的政治統一，也使得中國無法形成強有力的競爭體系；更方便了獨裁者憑藉其偶然決定，影響整個歷史進程。由於統一和由此帶來的獨裁導致了災難—在明朝中期，君主的一個閉關鎖國的隨意決定，摧毀了當時已經極其強大的海上實力；導致地理上相對孤立的中國，遠離了同其他文明的競爭並從此沒落。

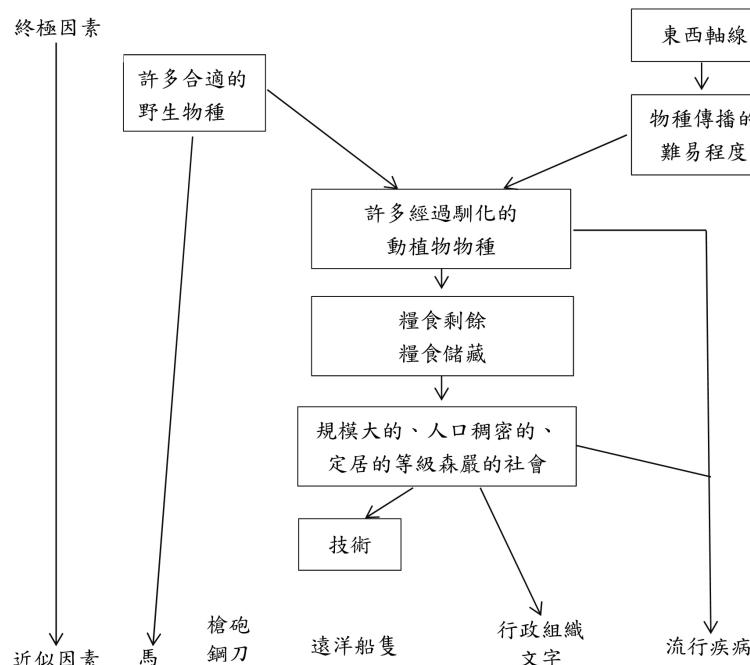


圖3 書目邏輯圖

參、延伸再思考：人類社會的命運

- 一、以「地理決定論」取代「種族決定論」。不僅是對史料的簡單敘述，而是試圖從人類歷史發展的長河中，找出不限於「種族決定論」的更多決定當今世界的因素。在以前被人們普遍認為的種族因素（體質人類學）與文化因素（文化人類學），在作者眼中並不是造成各大洲歷史差異的根本原因；相反的以公認的事實與可靠的資料說明，根本的原因在於地理環境的差異。
- 二、大陸軸線走向的差異，不僅影響糧食生產的傳播，同時也影響技術和發明的傳播。主軸線是東西走向的大陸（如歐亞大陸），其各地的緯度差異不大，因而各地的氣候、土壤和植被也大同小異，此有利於作物和牲畜的傳播。歐亞大陸東西走向，對於主軸線是南北走向的非洲和美洲，顯示出天然的巨大優勢。
- 三、加拿大媒介理論家 Herbert Marshall McLuhan 認為，媒介是「事情發生」的介質，而非「人們意識到事情」的介質，他將人類社會與文化的變遷，歸結為媒介的影響力，而非媒介傳達的訊息本身。如果從這個角度出發，其實這本書中提到的，槍砲、病菌和鋼鐵，都是指的媒介，而此三者隱喻所指的，分別是技術、人口遷徙和資源。
- 四、強調人的創造性。作者駁斥一些西方人的人種觀點；即認為西方的先進，是因為他們的天賦，是一種上帝的指派。但作者也沒有讓大家消極的面對環境，書中也高度強調了人的創造性：「如果沒有人類的創造性，我們今天可能全部，仍然在用石器切肉、茹毛飲血，就像一百萬年前，我們的祖先說做的那樣」。本書指出「有些環境比另一些環境提供了更多的起始物種和利用發明的更有利的條件」。它擺脫了看待不同民族歷史時的「文化定勢」，用一視同仁的視角看待人類族群，從自然和環境出發來看待人的創造性及歷史的變遷。

五、從「制度」回到「器物」的人類大歷史。記得黃仁宇先生在《萬曆十五年》¹一書，將宏觀及放寬的視野，引入中國歷史研究中，即所謂的「大歷史觀」。跳出一朝一代的局限，以全域性視角審視千年歷史發展中的一些規律；或是以一小事件、以小窺大展現整個的時代圖景及其隱匿於其中的內在邏輯。歷史的發展有其必然的因素，也不乏一些偶然的因素。然而歷史已是既成的事實，以史為鑑才能趨利避害²。

六、方法論層面具有跨學科的作用：縱向治史、橫向治學。作者以多學科（人類學、考古學、遺傳學、分子生物學、語言學、遺傳學、行為學及歷史學）的視角，而非僅僅在單一學科領域深入。專業和分工容易造成各自為政、只見局部而不見整體的情況，導致人觀察能力的退化。因而分工到一定程度時，還要注意多視角、多學科整合的必要。橫向可以多學科融合，縱向可以治史。另本書採田野研究，破除先入為主觀念，既不滿足於僅從產業革命和資本主義的角度，也不滿足於種族主義的解釋力。

七、關心「大歷史」問題的歷史學家也提出有價值的觀點。Sidney Hook³自稱是「現世人文主義者」，所以反對以天意、神的意志等原因來解釋歷史，而承認人類創造自己的歷史；也同時反對英雄史觀。Fernand Braudel⁴則提出，歷史學家應該穿透政治事件的歷史表層，揭示那些隱蔽在下面的、影響集體存在的力量。他把歷史的時間區分為地理時間、社會時間和個體時間，進而表述為長時段、中時段和短時段。長時段思想深刻改變了歷史學的面貌。

1 黃仁宇（1985）。《萬曆十五年》。臺北：中華書局。

2 黃仁宇（1993）。《中國大歷史》。臺北：聯經出版。

3 Sidney Hook (1943). "The hero in History". Boston: Beacon Press.

4 Fernand Braudel (1980). "On History". Chicago: University of Chicago Press.

「自我發展與人文關懷」領域

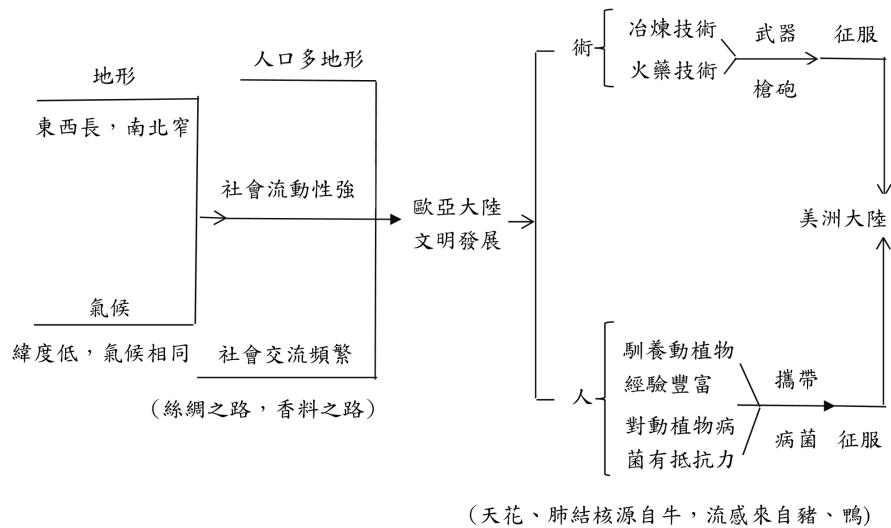


圖4「（地形和氣候使得歐亞大陸社會交流頻繁，最終專業技術上的絕對優勢，從而征服世界」架構圖

肆、心得感悟及反思啓示

- 眾多歷史經驗告訴我們：只有幾百人的群體，在完全與世隔絕的狀態下，是不可能無限期地生存下去。而一個僅有四千人的群體，可以生存一萬年，但在文化上要失去相當多的東西，同時也不會有什麼發明創造，剩下的只是一種無比簡單的文化。人類成為當今地球上最重要種族的原因，並不在於個體與其他物種的差異（例如：體能或頭腦），而在於人類有組成合作群體的能力及彈性，遇到環境變化可以因應修改。人類能夠大規模彈性合作的主因，來自人類具有想像力，能夠合作讓數百萬人都相信構建「宗教」、「政治」、「法律」、「經濟」的概念。
- 提到人生來平等，但人類天然是不平等的。人屬於不同的國家、屬於不同的民族、屬於不同的時代、屬於不同家庭、擁有不同的基因，決定了人各有長有短。人類體質上的差異也會在歷史發展中表現出來。

- 三、如果一種不平等是由時間和空間導致，你無法改變該如何對待。人類社會的命運，在地球形成的那一刻似乎已經註定了，如僅僅因大陸軸線，歐亞大陸必然取得對非洲、美洲及澳洲的領先優勢。你改變不了時代，改變不了空間，便改變不了劇本；幸而我們處於時空相對開放的世界，現今航空發達及互聯網時代，存在部分管道讓我們超越原本既定的時空。
- 四、與作者強調的相反，伊斯蘭世界展示出文化的號召力，是那麼的強大而可怕。不同種族的文化差異，對世界格局正產生著重大影響。伊斯蘭世界中終於有一個想團結全世界穆斯林的組織開始崛起。他們沒有先進的科技，沒有如民主國家那樣複雜的社會結構，甚至農業生產條件都很落後，但其展示出文化上的號召力是那麼的強大而可怕。這些都在啟發著我們去尋找探究人類社會命運的新範式。地理環境對世界未來發展的直接影響越來越低，人類社會已經走向更高一層的抽象了。
- 五、「文化」而非地理是歷史的終極原因。有學者提出「文化決定論」補充「地理決定論」；地理決定論的證據只構成了必要條件之一，但非沒有這些必要條件肯定不行，但有了卻未必行。「文化」是決定因素。文化是我們在環境制約下的自由選擇。外界因素只能影響、制約我們，無法決定我們。「文化決定論」認為，歐洲與中國大同小異的地理環境，不是兩地差異的根本原因，根本原因在於那個軸心時代兩地人民的選擇。這個選擇就是「文化」。
- 六、歷史未必是像物理學那樣的科學。進入 20 年代，歷史科學逐漸被多數學者否認，認為只有從價值觀念的變化中，才能看清人性的展開與發展，才能辨明歷史演化的趨勢。作者在「尾聲—人類史作為一門科學的未來」一章中，顯然是主張把歷史作為科學來對待的。整本書做了大量的調查和資料統計，儘管可能存在一些牽強之處，但瑕不掩瑜，分析的思路和邏輯值得我們

細細品味。

七、《人類大歷史》作者 Yuval Noah Harari 認為 21 世紀最大的風險是，大部分人將成為沒有任何經濟價值的無用階層。21 世紀人類歷史上最重要的一個演變為「人工智慧」。人類社會將分成兩大階層，一個是非常少的精英階層，就像上帝一樣，他們在創造大量的人工智慧；而絕大部分人將變成沒有任何經濟價值的無用階層。例如：Google 與 Facebook，自稱是搜尋引擎與社群網站，但從他們演化的速度、吸收更多資訊就更強大的特色來看，他們就是人工智慧。

八、中國是否會一直強大下去的問題。西方學者有提出一個看法：明清兩朝五百多年的「大一統」，讓朝廷把精力用在鞏固政權，對付異己之上，對多元與創新構成了阻力，最後變成鎖國，變成「寧予外人，不予家奴」。中國在歷史上早就當過霸權，可是未必找出永續經營的治國之道，讓制度自己能新陳代謝。

伍、結語

各大陸民族長期歷史之間的顯著差異，不是由於這些民族本身的天生差異，而是由於他們環境的差異。然而地理不是決定歷史唯一的因素，地理塑造歷史，歷史改變地理。西方憑什麼主宰世界？從馬克斯以來，許多大師都給過解答，從人種優劣論、文化決定論、地理決定論到英雄史觀，包含了社會學與生物學以及人類發展社會變遷互動、後發優勢等等不一而足。

作者的大歷史觀點，講的不是一氏一家一族一國的歷史，而是長年，從數百年到幾萬年、橫跨各大洲的歷史。講的更不是國仇家恨的歷史，而是融合了氣候變遷、在地的原生動植物、農業產業革命、區域間互動、社群觀念的演化（從部落漸漸成為國家）、國家治理方式的改變等。20 世紀末、21 世紀初透過網路，任何人都能唾手取得跨國、跨地區及跨時間的訊息，不應限縮視野和格局，而應具

有更宏遠的大歷史觀。

我們身處的環境決定了我們的命運。自然的隨機性產生的蝴蝶效應也十分重要。雖然「長期註定」是歷史發展的總趨勢，但是在尺度較小，如單一一個民族的範疇上，隨機性變化或者偶然的事件和新生事物，起到的作用足以對一個民族在歷史上有生存關鍵的影響。

時間是一種維度，隨著時間更迭，面對整個演化進程，我們要處理的究竟是「人定勝天」的自傲，還是體會「滄海之一粟」的渺小自我？學貫中西的林語堂先生自許「兩腳踏東西文化，一心評宇宙文章」，人有了歷史觀以後，不卑不亢的俯仰天地，境界自然不同。

參考文獻

1. Sidney Hook (1943) . “The hero in History” Boston: Beacon Press.
2. Fernand Braudel (1980) . “On History” Chicago: University of Chicago Press.
3. Peter Novick (1988) . “That Noble Dream” Cambridge: Cambridge University Press.
4. Ian Morris (2010) . ” Why The West Rules - For Now : The Patterns of History and what they reveal about the Future” .Farrar, Straus and Giroux.
5. 黃仁宇 (1985) 。《萬曆十五年》。臺北：中華書局。
6. 黃仁宇 (1993) 。《中國大歷史》。臺北：聯經出版。
7. 林俊宏譯，作者 Yuval Noah Harari (2014) 。《人類大歷史：從野獸到扮演上帝》。臺北：天下文化。
8. 林俊宏譯，作者 Yuval Noah Harari (2017) 。《人類大命運：從智人到神人》。臺北：天下文化。

洞察生活美學，提升心靈境界

——剖析《雅舍小品》寫作特點 思考時下「網路社群」之經營策略

【佳作・徐健麟^{*}】

壹、前言：筆韻如茶，雋永不盡

閱讀《雅舍小品》就像品茶，能洗心、能養性，風雅無比。首先，靜觀澄碧茶水中千姿百態的茶芽；其次，以慧心悟茶，一看、二聞、三品味；最後就是淡雅的回甘雋永。能使人放慢步調，滌除俗務紛擾，提升心靈境界。如陶詩云：「結廬在人境，而無車馬喧。問君何能爾？心遠地自偏」之境界。其可貴之處在於發掘日常中的美感，兼具文人學養又貼近人間百態，用一種獨特的眼光洞察世事，信手捻來，饒富興味。

《雅舍小品》中每一篇皆有明確的主題，一文一事，絕不多談。多以單線書寫，為平淡無味的日常生活化龍點睛，蘊含豐富內涵，非常值得做為現今網路寫作之借鑑。特別是經營網路社群時，可參考梁實秋散文之修辭，力使文章簡練，去除冗贅連接詞，化俗為雅，在網路世界分享生活札記時，更顯流利暢達。《雅舍小品》之所以成為歷久彌新的經典，主因在於書中蘊含諸多劃時代的深刻省思。精練的語言文字、修辭技巧、謀篇策略與幽默風格，皆能提升現代人閱讀、寫作及語言表達能力。言之有物的漫談隨筆，更是網

* 內政部移民署科長。

路短文最精美的範本，以故事引領讀者品味生活閒情，輕鬆幽默的文風帶出哲思，讓人回味再三，餘韻迴盪。

貳、專書重點歸納：最好的靈感來自於生活中的美感

民國 28 年（1939 年）正值抗戰時期，梁實秋先生遷居至重慶，與吳景超、龔業雅伉儷合資購屋。在吳景超先生提議之下，梁實秋將新屋名為「雅舍」，因此生成爾後創作「雅舍小品」之契機。

「雅舍」只有一室一廳，是梁實秋生活的處所，於此拾掇各種生活瑣事，化為筆下活靈活現的寫作主題，從中揭示了忙碌的都市生活中，鮮少為人所察覺的微妙細節，以小見大，興味盎然。譬如筆者特別喜歡〈下棋〉中之描述：「二人手談，起先是坐著，神情瀟灑，望之如神仙中人，俄而棋勢吃緊，兩人都站起來了，劍拔弩張，如鬥鶴鶩，最後到了生死關頭，兩人都跳到桌上去了！」生動描繪棋士投入的神情，重現對弈場面之張力。惟肖惟妙地將日常生活刻劃得絲絲入扣。

綜觀《雅舍小品》之靈感，皆取自生活，諸如：〈書〉、〈睡〉、〈貓〉、〈狗〉、〈牙籤〉、〈頭痛〉、〈男人〉、〈女人〉、〈洗澡〉……等文皆以小品形式，抒發所思所見。梁實秋學貫中西，是現代散文中承上啟下之關鍵，其文風承襲唐宋古文的典雅莊重，具有晚明小品的爛漫逸趣，又能善用漫談隨筆。同時帶有東方文人格物致知的生活情調，及西方文豪幽默風趣的率性筆觸。篇篇讀來簡鍊雋永，言之有物，引領讀者以美感眼光看生活。

參、閱讀心得：《雅舍小品》對閱讀與寫作策略之影響

語言表達是現代人不可或缺的能力，臺灣近年來也特別注重閱讀與寫作，教育部及國家教育研究院致力於相關測驗之研發，並參與國際學生能力評量計劃（Programme for International Student Assessment，簡稱 PISA¹）、促進國際閱讀素養研究（Progress in International Reading Literacy Study，簡稱 PIRLS²）等國際閱讀評量，可說是舉國之力投入閱讀寫作能力之養成，無論是官方、學界、教學現場與家長皆投以高度關注。

由於臺灣社會長期偏重理工、醫學等科系，對於人文學科的輕忽也使得臺灣在閱讀項目中落後其他國家。以科技部與教育部聯合發佈的「PISA 2015 臺灣學生的表現」為例，在科學及數學等項目皆名列前茅，閱讀項目則遠遠不及數理表現（如圖 1 所示）。

-
- 1 由經濟合作與發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development，簡稱OECD）籌劃，測試全世界15歲學生學習成果。自2000年起，每3年進行一次。該計劃旨在發展教育方法與成果。是目前世界上最具有影響力的國際學生學習評價項目之一，特別注重溝通及語言表達能力，其中閱讀能力是重要指標（資料來源：PIZA <http://www.oecd.org/pisa/>）。
 - 2 促進國際閱讀素養研究（Progress In International Reading Literacy Study）簡稱PIRLS，由國際教育成就評鑑協會（IEA）主導，針對兒童（9歲至10歲）的閱讀能力進行國際性評量，希望藉由評比結果，作為改善閱讀教學及促進學童閱讀能力的參考（資料來源：國家教育研究院 <http://www.naer.edu.tw/files/11-1000-1268-1.php?Lang=zh-tw>）。

	科學		數學		閱讀	
	總分	排名	總分	排名	總分	排名
PISA 2015	532 (100)	4	542 (103)	4	497 (93)	23
PISA 2012	523 (83)	13	560 (116)	4	523 (91)	8
PISA 2009	520 (87)	12	543 (105)	5	495 (86)	23
PISA 2006	532 (94)	4	549 (103)	1	496 (84)	16

圖1 PISA 2015臺灣學生之各項表現（資料來源：科技部³）

事實上，良好的寫作能力必須扎根於閱讀，唯有透過大量的美文閱讀與寫作策略分析，才能逐步建立起獨立思考、創作的理路。筆者認為梁實秋《雅舍小品》即是非常好的寫作範本，在語言、謀篇、修辭、風格等特點上皆卓具影響力，是閱讀寫作之學習典範（如圖2所示）。

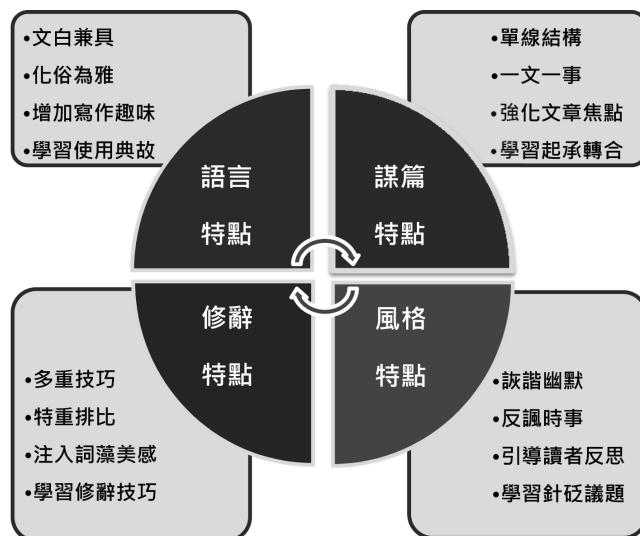


圖2 《雅舍小品》之特點影響閱讀與寫作策略養成（資料來源：筆者整理）

3 科技部與教育部聯合記者會新聞資料--PISA 2015臺灣學生的表現（資料來源：科技部https://www.most.gov.tw/folksonomy/detail?subSite=&l=ch&article_uid=57b7c383-4064-4300-b481-1a6231dfac3e&menu_id=9aa56881-8df0-4eb6-a5a7-32a2f72826ff&content_type=P&view_mode=listView）。

一、語言特點：文白兼具、化俗為雅

梁實秋的作品中時常用典，《論語》、《禮記》、《史記》、《五燈會元》等古籍中各種文言典故經其妙筆改寫，變得淺顯易懂。梁實秋（1988）曾述：「文學作品無不崇尚簡練。簡練乃一切古典藝術之美的極則。」他認為最美妙多端的散文也不過「簡單」二字而已。在此寫作原則之下，使得梁實秋散文絕不艱澀拗口、矯揉造作，蘊含高度文化內涵，同時淺顯易懂，文白兼具、凝練扼要。

此外，筆者認為《雅舍小品》的另一項語言特點是「化俗為雅」。巧妙化用文言俚語，展現出文人特有的書卷氣，任何平凡事物，在梁實秋筆下皆能發為妙喻。正如余光中先生（1988）評議：「機智閃爍，諧趣迭生，時或滑稽突梯，卻能適可而止，不墮俗趣。」出入雅俗之間，即是梁實秋散文值得學習之寫作策略。

二、修辭特點：多重技巧、特重排比

《雅舍小品》雖然語言平實，文筆簡潔，卻不顯呆版，運用高深的寫作技法，在短篇小品中往往多重出現各種譬喻、反諷、排比等修辭。譬如國文課本中必選篇章一〈鳥〉。文中善用設問、引用等共十種修辭方法，時而成語、典故、熟語，時而引用外國哲人名言，時而一段中國典籍，各種修辭手法都運用自如（李欽業，1993）。如〈音樂〉一文中描寫秋季風大雨急之聲，全程以摹寫聚焦視野，一連串排比、類疊營造風強雨驟的狂暴景況，以擬人化的譬喻手法具體呈現風雨之急，畫面感極強，技巧高超。

三、風格特點：詼諧幽默、反諷時事

梁實秋幽默詼諧的寫作特點，受到兩岸評論家頗多讚許。

司馬長風先生（1986）曾指出：「在現代散文作家中，論幽默的才能，首推梁實秋。」此外，雷銳與宋瑞蘭（1991）也曾評論：「梁實秋的散文小品有一個十分明顯的特點：開篇之始，幽默之氣即撲面而來。當然，部分散文幽默的味道濃郁一些，幾至通篇皆滿，部分小品引人莞爾之處輕淡一些，似乎若有若無。但說幽默是梁實秋散文小品的顯著藝術特色，則大家都有同感。」

正如梁實秋在〈談幽默〉一文中提到：「別具隻眼，能看出人類行為之荒謬、矛盾、滑稽、虛偽、可哂之處，從而以犀利簡潔之方式一語點破。」筆者認為，作家與網路社群之經營者皆應培養這種幽默感，方能使嚴肅沈重的題材化為巧筆之下風趣文字。或可適時穿插古語及典故增加內涵深度，以不失幽默的方式，增添趣味性，將嚴肅、載道的社會問題包裹在詼諧的文字中，愜意地創造一種新穎的書寫方式，有效拉進與讀者的距離。

四、謀篇特點：單線結構、一文一事

《雅舍小品》共分成四集，隨著創作時代背景之嬗變，也呈現梁實秋不同之心境。貫徹一文一事的特點，每篇以一條主線描繪主題，其中又可分為觀人、觀事、觀物三類（如下頁圖3、圖4所示）。

洞察生活美學，提升心靈境界——剖析《雅舍小品》寫作特點思考時下「網路社群」之經營策略

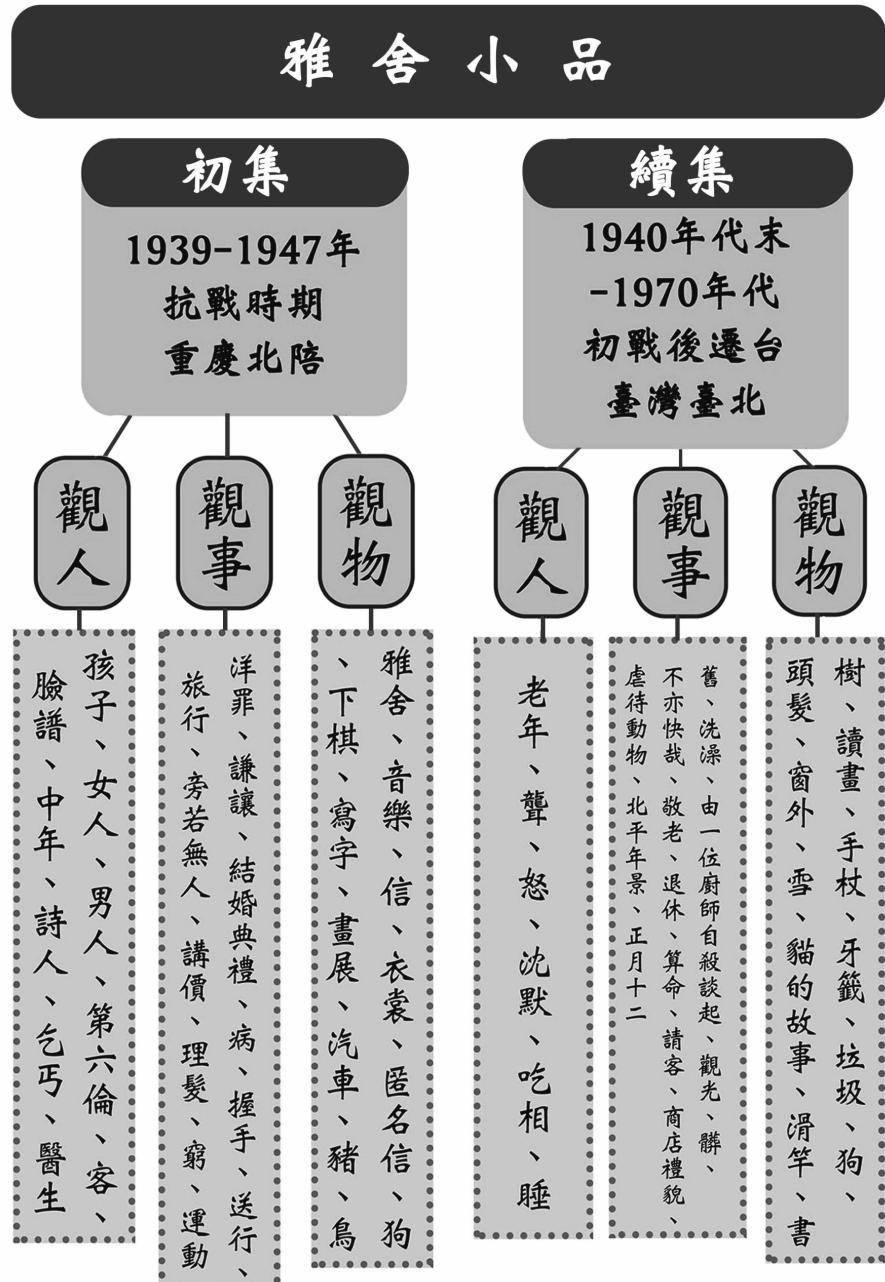


圖3 《雅舍小品》初集、續集篇目主題分類
(資料來源：筆者整理)

雅舍小品

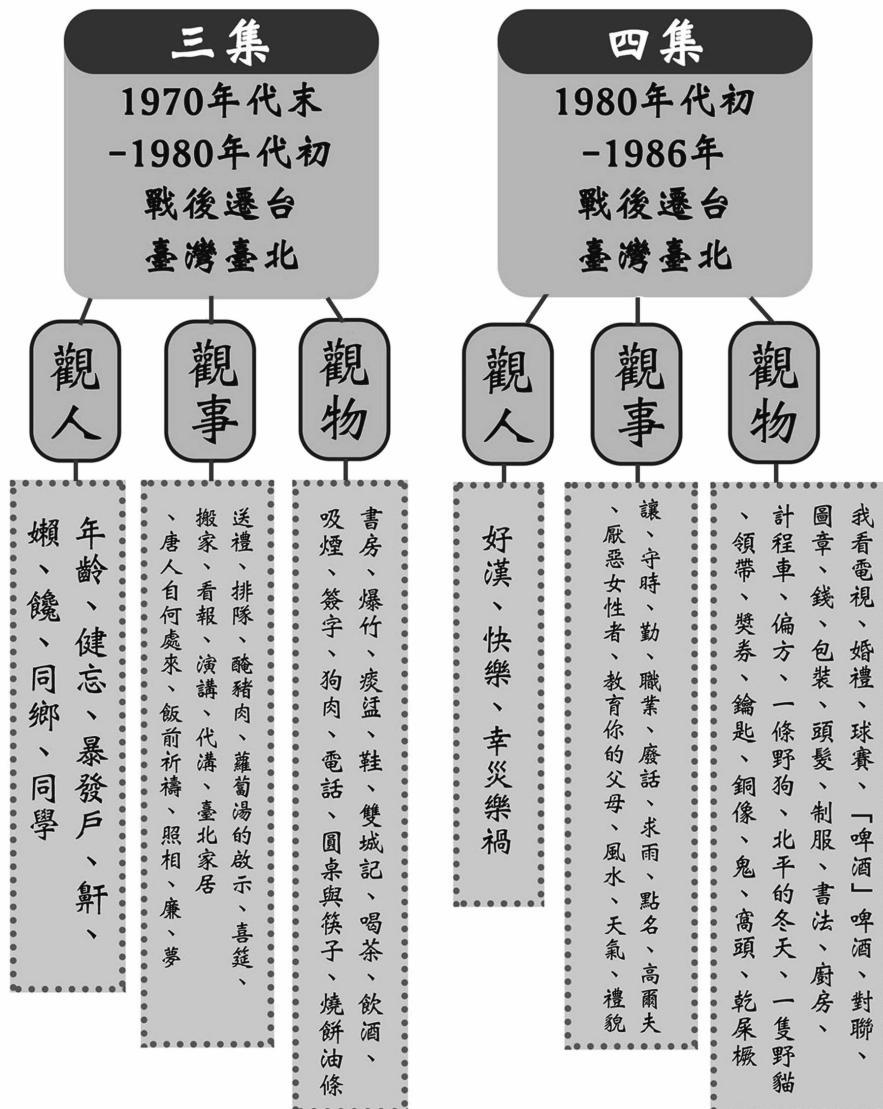


圖4 《雅舍小品》三集、四集篇目主題分類
(資料來源：筆者整理)

肆、延伸思考：《雅舍小品》對「網路社群」經營策略之啓發

一、《雅舍小品》是網路短文最精美的範本

臺灣的網際網路興起於 1990 年代中期，時至今日已全面進入網路世代，網路文學更是早已耳熟能詳，愈來愈多寫作者透過網路這個媒介來創作，然而由於創作載體與閱讀族群的轉變，卻也衍生出許多新的寫作現象，諸如：言之無物的「廢文化」、贅字冗詞的「語言癌」等網路寫作的亂象，一定程度反映現代人閱讀量不足的問題。《雅舍小品》最早開始的創作背景在 1930 年代後期，當時也同樣面臨語言轉換的問題，梁實秋能妥適調和文言與白話的交互運用，確立下極好的創作典範，筆者認為透過閱讀《雅舍小品》，能夠有效增進改善時下網路寫作之困境。

隨著科技進步，現代人之寫作載體已不限於紙本，大量的網路文章如雨後春筍，看似創作產量極高，實際上卻面臨著諸多共同的困境：題材匱乏、言不及義、無法打動人心。梁實秋之散文與現今網路社群文章之共通點在於生活化的題材及小品短文的形式，從閱讀《雅舍小品》的過程中，能吸收其優點，有助於突破網路社群短文寫作的瓶頸，以古鑑今，使文章妙趣橫生。

梁實秋是華文世界不可取代的大師，也是一位兼具寫作、翻譯、文學批評等專才的巨擘。其寫作策略、修辭、筆法當然都是無庸置疑，但是筆者認為最為可貴之處還是在於他「長日無俚，寫作字遣，隨想隨寫，不拘篇章」的率性與純粹。專注於把每一篇文章寫好，透過短篇散文形式，表面散記瑣事，實則借此喻彼，描繪人生百態，寓意深遠。網路發文時可學習《雅舍小品》一文一事的謀篇策略，訂下主題以短文形式說明

要旨，如此一來能使文章言簡意賅，令內容聚焦。

二、梁氏幽默與「網紅現象」⁴

美國著名 POP 藝術家安迪·沃荷（Andy Warhol）曾說過一句名言：「在未來，每個人都能成名 15 分鐘。」現代社會拜網路科技所賜，每個人都可以隨時隨地發佈文字、影音創作，營造出全民自媒體的潮流。要成為「網紅」必須有獨特的魅力與幽默感，而幽默風趣恰好也是《雅舍小品》之一大優點。

過於嚴肅、制式化的文字無法引起網民的興趣，常被直接忽略也就失去發佈的意義。為改善此現象，筆者認為不妨參考梁實秋散文中慣用的方法，多以引導之方式，客觀描述內容，讓讀者能夠自由閱讀案例、思考問題、針砭時事，用一種分享的心情，將讀者當作友人，彼此回應，把填答的空間留給每一位網路讀者，達到一種不言而喻的效果，又可以免去說教式的口吻，減少讀者內心的排斥感。

此外，梁實秋大師的反諷源自於其敦厚的文人特質，針砭時事、凸顯社會現象是知識分子一直以來的使命，指出問題卻不謾罵，而是由內而外的一種淑世理想，呈現「寫而不罵，指而不責」的風格。

不妨可從〈怒〉來印證，此文以幽默方式勸解讀者：「盛怒之下，體內血球不知要傷損多少，血壓不知道要升高幾許，總之是不衛生。」鮮明道出發怒對健康的危害。又如〈孩子〉一文中反諷過度寵溺幼子之害：「可是彎曲的小樹是否會直呢？我不敢說。」透過對諺語「樹大自直」的質疑，諷喻批評家庭教育問題。由此可見，梁實秋散文具有社會使命感的寫作風範。

⁴ 網路社群平台遍地開花，一般人也能自由擁有自媒體，透過網路讓自己一炮而紅，成為「網路紅人（簡稱：網紅）」（袁國寶、謝利明，2016）。

這種使命感不只存在於梁實秋的時代，也適用於網路世代，網路紅人針砭時事，用幽默的方式點出社會問題。例如：蔡阿嘎、統神、館長、PAPI 醬等，雖然都以誇張搞笑的手法吸引群眾注目，但內容上卻能切中核心、分析社會現況、投入公益善舉，不單單只譁眾取寵，更能深化個人影音創作的社會意義。

三、梁實秋散文對「故事行銷」⁵ 之啟發

近幾年來，說服力經濟當道，故事行銷已成為企業管理的新顯學，將品牌精神與創意隱藏在故事裡，較容易被消費者接受。但故事不容易，要把故事說得打動人心尤其困難，這點梁實秋散文也帶給筆者許多省思與啟發。

鄭明剝教授（1993）曾評議梁實秋：「梁氏諷刺的對象總是人類共通的劣根性，尤其是國人相沿許久的陋習。」而梁實秋更曾在論文中提出「文學是人性的描寫」之說法，指出沈靜的觀察人生並觀察人生的整體，了悟人性，予以適當的寫照，是寫作的核心（引自徐靜波，1998）。

現代人的生活忙碌，網路社群的編輯與創作者時常必須撰寫各式文章，所發表的每字每句都須仔細斟酌，又得顧及點閱率、觸擊率，績效壓力甚重，每天被事情追著跑，步調急促，靈感越磨越少，很難寫出感人的文章。讀《雅舍小品》能夠增進「說故事」的能力，從中可學習刻畫人性百態，幫助寫作者重新找回寫作之初衷，時時留意身邊的人、事、物，藉由敏銳的觀察眼光從生活中掘發各種議題，將其化為感人的故事，更能引起讀者之共鳴。

⁵ 「故事行銷（story marketing）」指透過說故事的方式執行行銷溝通（李欣頻，2005）。

伍、結語：返璞歸真的「雅舍美學」

《雅舍小品》就像一杯好茶，必須用心靈去感悟，才能夠聞到那春天的氣息，以及日常中清醇悠遠的生活藝術，這是一種難以言語傳達的生命之香，體現一種至真、至善、至美的「雅舍美學」。

在梁實秋（1998）的觀念中：「文章要深，要遠，要高，就是不要長。描寫要深刻，意思要遠大，格調要高雅，就是篇幅不一定要長。……由博返約，求其簡單扼要。簡單二字，是很高的理想，不是貧乏的意思，其中牽涉到很艱苦得一段過程，即所謂『割愛』。」因此雅舍美文絕不支脈橫生，採取「小題大作」的方式，一文專寫一主題，以開門見山法搭配剝筍法，使文章鞭辟入裡。

《雅舍小品》能反映出梁實秋遼闊的世界觀，是現代人以古鑑今最好的範本。雖然現今文字載體，已漸由紙本轉向網路平台，但愛聽故事仍是各時代讀者之通性。藉由作者之文心去體察人心、洞悉社會脈動、從中得以自省，讓寫作這件小事成為一件利己利人的大事，堅持以最真誠的眼光，引導讀者去領略世間的美、善、醜、惡，此乃寫作不變的核心價值！

細細閱讀《雅舍小品》之後，我發覺它可供給時下「網路社群」經營者極具參考價值的啟發。

參考文獻

1. 司馬長風（1986）。中國新文學史。臺北：古楓。
2. 余光中（1988）：秋之頌。臺北：九歌。
3. 李欣頻（2005）。十四堂人生創意課。臺北：東觀國際文化。
4. 李欽業（1993）。品梁實秋散文。國文天地，第 101 期，頁 20。
5. 袁國寶、謝利明（2016）。網紅經濟：移動互聯網時帶的千億紅利市場。臺北：商周。

6. 梁實秋（1988）。雅舍散文。臺北：九歌出版社。
7. 梁實秋（1998）。文學講話。載於徐靜波（編）。梁實秋批評文集（頁 222）。廣東：珠海。
8. 梁實秋（1998）。現代文學論。載於徐靜波（編）。梁實秋批評文集（頁 173）。廣東：珠海。
9. 陳信元（1999）。探索人性的藝術——論梁實秋雅舍小品。載於陳義芝（編）。臺灣文學經典研討會論文集（頁 323）。臺北：聯經。
10. 雷銳、宋瑞蘭（1991）。梁實秋幽默散文賞析。廣西：漓江。
11. 劉信足（2004）。梁實秋《雅舍小品》研究（碩士論文）。取自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/97661890197840520805>
12. 鄭明剝（1993）。梁實秋散文概說。載於何寄鵬（編）。當代臺灣文學評論大系 · 散文批評卷（頁 261）。臺北：正中書局。

參考網站

1. PIZA：<http://www.oecd.org/pisa/> 科技部：https://www.most.gov.tw/folksonomy/detail?subSite=&l=ch&article_uid=57b7c383-4064-4300-b481-1a6231dfac3e&menu_id=9aa56881-8df0-4eb6-a5a7-32a2f72826ff&content_type=P&view_mode=listView
2. 國家教育研究院：<http://www.naer.edu.tw/files/11-1000-1268-1.php?Lang=zh-tw>
3. 動腦新聞：<http://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=22651&sort=#M1kamEJ4>
4. 蔡阿嘎臉書：<https://www.facebook.com/WithGaLoveTaiwan/>
5. 蔡阿嘎做公益 So Easy：<https://www.facebook.com/PublicWelfareSoEasy/>