

110 年度

公務人員專書閱讀作品集

心得寫作得獎



目 錄

壹、「公共政策與管理知能」領域

- 金椽獎・在氣候變遷的賭注下，人類輸得起嗎？
《氣候賭局》之反思【胡亭亭】 1
- 銀椽獎・破除謊言探尋真相，發掘原因翻轉團隊—
從《關於工作的9大謊言》：破除9大迷
思【李昭賢】 21
- 銅椽獎・破除9大迷思，釋放你對職場的想像—
《關於工作的9大謊言》專書讀後感【葉昭妤】 34
- 佳 作・擁抱異見，提升決策思考力—《異見的力量》讀後心得【汪忠豪】 48
- ・生活的實踐與增能—《異見的力量：心理學家的7堂決策思考課》讀後感【林怡君】 60
- ・我讀《瑞典模式》—卓越不是天生，而是
後天養成【楊伊婷】 72
- ・起心動念皆修行—讀《量子領導 非權威
影響力》有感【林宣佑】 84
- ・不動用權威，變讓人跟隨—拜讀《量子領
導 非權威影響力》【蕭韻音】 97

- 原來我也擁有能拯救世界的力量—《異見的力量》讀後心得【伍婉婷】 108
- 願 歲月靜好 現世安穩—《瑞典模式》讀後感【鄭曉華】 120
- 觀《動盪》論危機處理【陳柏維】 140
- 《異見的力量》／量力的建議【李學閔】 153
- 不一樣的成就，來自不一樣的思維【吳雅如】 164

貳、「自我發展與人文關懷」領域

- 金椽獎 • 理性與情緒的距離—《情緒賽局》讀後扣問與反思【鍾永昌】 177
- 銀椽獎 • 擁抱異己，讓善意與惡念開始對話—《逆轉恨意》讀後心得【張容瑜】 191
- 銅椽獎 • 鑑往知來，跟上大流行時代—《瘟疫與人》讀後感【簡筑瑩】 207
- 佳 作 • 行者，格物致知—選讀《我如何真確理解世界》【許佳真】 220
- 當代生存之道—我讀《逆轉恨意》之心得與啟示【江佩璇】 231
- 為讀者服務的《精準寫作》讀後感【許家瑜】 244
- 觀照古今鑑往知來—《瘟疫與人》讀後感【陳瑩蓉】 254
- 成為一道光—《逆轉恨意》讀後感【許舒涵】 265

- 《第二座山》讀後心得 【陳建良】 277
- 不再聽到「給我講重點!!」—我讀《精準
寫作—精煉思考的 20 堂課，專題報告、簡
報資料、企劃、文案都能精準表達》 【曾榮慶】 286
- 戰勝黑猩猩的思辨之旅—《我如何真確理
解世界》讀後啟發 【張桂慈】 294
- 為生命找到意義—閱讀《第二座山》後有
感 【彭孔貞】 304

參、「年度推薦經典」領域

- 金椽獎 • 《老殘遊記》專書閱讀心得 【江哲棠】 317
- 銀椽獎 • 從動物身上學到的啟示—我讀《所羅門王
的指環》 【柯宏明】 328
- 銅椽獎 • 傾聽地球的聲音—讀《所羅門王的指環》
有感 【蔡佳樺】 335
- 佳 作 • 以動物為師 【林宥儀】 348
- 從針砭時政的《老殘遊記》建構宏觀的人
文素養 【沈聰傑】 355

壹、「公共政策與管理知能」領域

在氣候變遷的賭注下， 人類輸得起嗎？

《氣候賭局》之反思

【金椽獎 · 胡亭亭*】

所有的證據都顯示，上帝其實是大賭徒，宇宙是大賭場，骰子一擲，輪盤旋轉不止。

——史蒂芬·霍金¹

壹、前言

日月潭是眾所周知之著名景點，萬人泳渡日月潭已成為國際賽事，但臺灣自2020年起久旱不雨，日前造成日月潭逐漸乾枯，淺水區及岸邊土地不僅開始外露且產生龜裂，各水庫儲水量持續探底，停水及分區供水措施接連發生在全省各地。天下雜誌2020年6月15日報導指出：『極端氣候不只讓臺灣更熱、更缺水，也讓傳染病、熱傷害相關疾病更嚴重。全



圖1 主要水庫蓄水率²

* 勞動部勞工保險局國民年金組科員。

球暖化早已不是「未來式」的警告，而是「現在進行式」的災難。」

這是危言聳聽，還是我們未來必經之路？讓我不禁想到電影《明天過後》，人類面對突如其來的氣候浩劫，在一夜之間變成寒天雪地，世界各地的人都為了生存而避難，這樣的劇情場景是否有一天會在你我的真實世界中上演？除全球暖化及缺水危機外，氣候變遷的前因後果為何？有哪些措施可減輕或延緩問題？一連串的疑問在我腦海中不斷浮現，這樣的動機激發我對氣候變遷的來龍去脈產生強烈求知慾。

本書作者諾德豪斯教授所以會用「賭局」二字與氣候變遷串聯在一起，是因面對全球經濟成長、氣候詭譎多變及環境的變幻莫測，氣候變遷衍生而來的影響及潛在風險未知，如墮煙霧，深不可測，或許一不小心就跌落萬丈深淵，就像在氣候變遷的轉輪盤上豪賭下注，以個人生命財產作為籌碼，勝負難料。

貳、檢視專書內容

全球暖化是個複雜多樣的課題，涵蓋範圍包羅萬象，貫穿本書之核心概念從社會角度探討氣候變遷在經濟上的成因、成本、損害（圖 2）和延緩氣候變遷的各種政策（表 1），茲統整歸納本書相關重要議題及見解評述如後：

表 1 《氣候賭局》各篇重點

篇	主題	主要內容	闡述重點
I	氣候變遷的起因	檢視全球暖化科學	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球暖化的主要推手是燃燒化石燃料所排放的二氧化碳。 ● 逾越氣候變遷的四大臨界點會造成不可逆轉的嚴重後果。
II	氣候變遷衝擊人類和其他生命系統	分析氣候變遷的衝擊	氣候變遷如何影響農業及人類健康，造成海洋酸化、甲殼物種消失、颶風威力增強並嚴重侵襲沿海地區。
III	延緩氣候變遷的策略和成本	從經濟的角度探討減緩氣候變遷的策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 應付氣候變遷之道： <ol style="list-style-type: none"> (1) 藉著「地球工程」延緩或阻止全球暖化； (2) 減少二氧化碳的排放； (3) 應用碳捕捉及碳封存技術。 ● 成本效益分析結果顯示，控制氣候變遷在安全範圍內需要大多數國家近乎普遍參與和有效措施的配合，同時考量成本效益，不能讓不同領域和不同國家承擔差異很大的邊際減排成本。
IV	延緩氣候變遷的政策與機構	檢視各項氣候變遷政策的成效	<ul style="list-style-type: none"> ● 已簽署的主要國際氣候協定，似乎都收效甚微。 ● 延緩氣候變遷最有希望的方法是針對非參與國的產品與服務開徵進口關稅，加重成本負擔，驅使大多數國家參與國際氣候體制。
V	氣候政策	氣候政策面臨到的阻礙及建議	<p>延緩全球暖化的進程應把重點放在下列三個特殊項目上：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 提高全民公共意識。 (2) 為溫室氣體排放訂價。 (3) 加速進行低碳科技研究。

資料來源：筆者參閱專書彙整

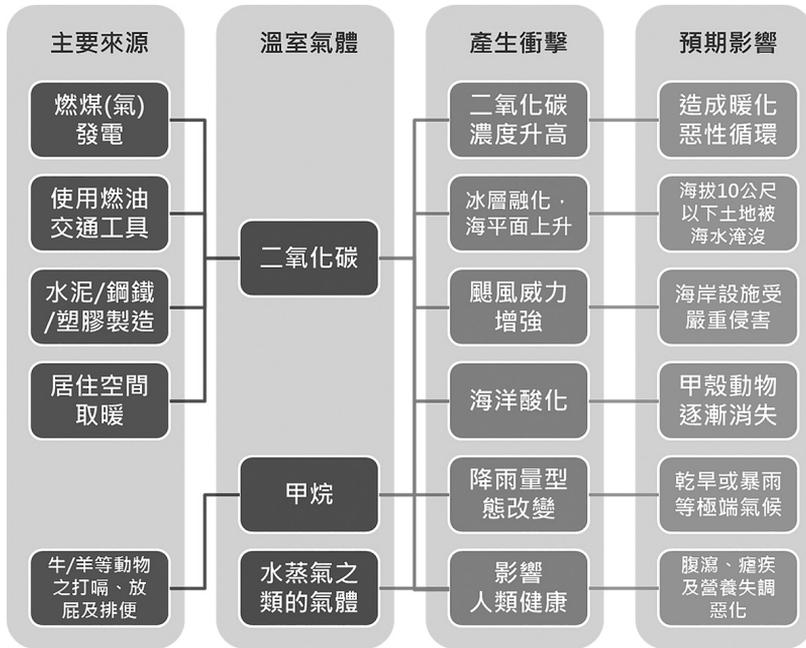


圖 2 氣候變遷之起源及衝擊

資料來源：筆者彙整

一、人類行為主宰氣候變遷

作者深入淺出的講述氣候變遷的可能緣由，人類日常活動中需要燃燒各種化石燃料，如煤炭、石油和天然氣等，其所排放的二氧化碳大幅增加，致使大氣層中的溫室氣體濃度升高，從而提高地球表面的平均溫度（如圖 3）。作者以其受邀至康乃狄克大學演講為例，開車往返兩地產生的二氧化碳排放到大氣層，本身無法意識到空氣中瀰漫的溫室氣體會發生全球暖化的狀況。此外，我們可能認為騎自行車較環保，但其實製造自行車時仍會排碳，乃一般人始料未及。筆者在閱讀本書前，未發現此問題的嚴重性，反觀自身和大部分人一樣，易忽視這些行為的負面效應。

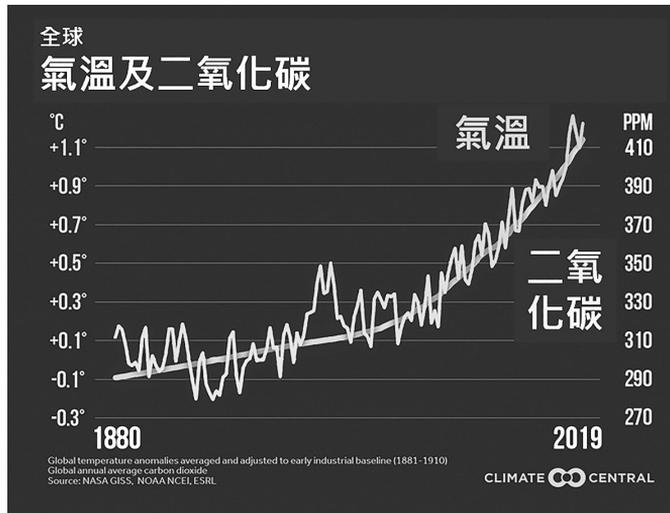


圖 3 全球平均氣溫與二氧化碳的關係³（筆者翻譯）

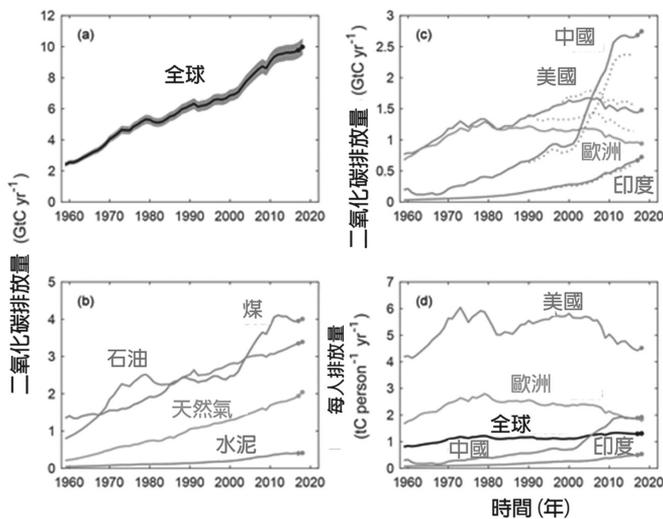


圖 4 碳排放來源⁴（筆者翻譯）

二、減排與經濟成長的兩難困境

氣候變遷與經濟有唇齒相依的關係，是經濟快速成長無意間產生的副產品或外部性。作者指出減排與經濟成長間的矛盾困境，如經濟蓬勃發展卻無減排政策，氣候變遷將加劇全球暖化，萬一觸發全球性臨界點，除可能災難深重外，將

招致不可逆轉的後果；反之，經濟停滯將使財富縮水，全球增溫雖受到控制，但損害較輕。

三、高碳價政策—使用者付費概念

降低二氧化碳的排放量，作者認為最佳之策是為二氧化碳的排放訂定價格，由生產者為排碳付費—即「碳價」。他舉例說明就像開冷氣要繳電費，類似「使用者付費」的概念，把二氧化碳排放等外部性成本轉嫁至生產者身上，變成公民意識，訂定市場機制。透過課徵二氧化碳「碳稅」，和容許企業買賣碳權的「碳交易」制度，促進提高碳價的經濟目標，若能結合兩者優點，即可達到相得益彰之效。

訂定碳價可提供減排的強大誘因，藉由影響消費者、生產商與創新發明家三種機制（圖5），進而強化彼此間的正向回饋，形成良性循環。

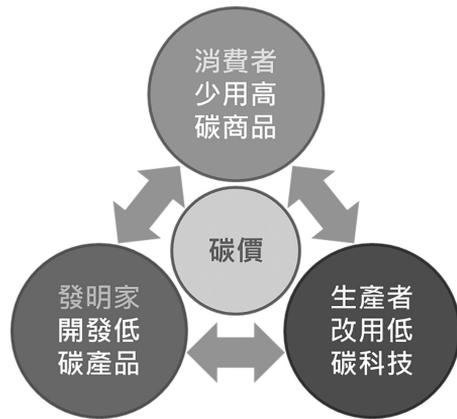


圖5 碳價提供的信號
資料來源：筆者自行整理

四、低碳科技是解決氣候變遷的靈丹妙藥？

美國 2009 年近 80% 的能源取自化石燃料，若要達到零碳世界，將來須以其他方式生產或取代，有關發電成本估計，再生能源或低碳排放的碳捕捉與封存科技成本較高昂（圖6）。作者語重心長的表示，低碳、負碳能源科技未來若出現革命性創新且成本顯著降低，即可替代化石燃料。為達目標，現有的再生燃料（如風力、太陽能 and 地熱）成本須大幅下跌，或發現目前尚未廣泛運用的嶄新科技。沒有一種成熟科技可以經濟實惠地實踐雄心勃勃的減排目標，若其他政策失效，低碳科技是達成功效的一線希望。

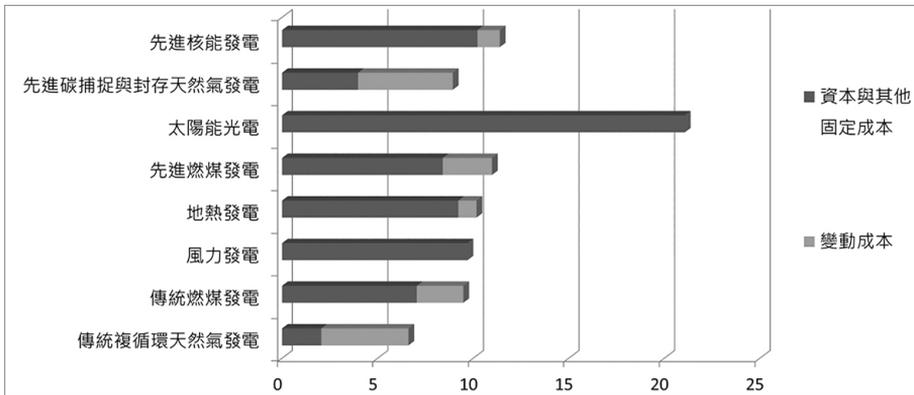


圖 6 成熟及發展中科技之發電成本估計

資料來源：筆者自行整理

適逢筆者讀完專書，微軟創辦人比爾蓋茲親筆撰寫的《如何避免氣候災難》⁵ 中文版付梓，筆者亦拜讀大作，作者斬釘截鐵的預言，若干令人翹首企足的零碳新興科技，包括行波反應爐、核融合發電與熔鹽的儲電及發電，未來或許真有機會成為減碳的特效藥，如今看來似與本書作者所言相互呼應。

五、減排代價與相對利益的不對稱

作者感到憂心忡忡的提及，聯合國陸續簽署多項國際協議（表 2），皆因成效不彰而宣告失敗，除相關約定對違約國沒有規定裁罰機制外，各國政府未能同舟共濟來延緩全球暖化的主要原因包括：

- （一）減碳成本由本地國負擔，利益卻由各國受惠的結構，提供搭便車的強大誘因。
- （二）「前人種樹，後人乘涼」的減排效益預期要半個世紀後方能見效，無法立竿見影的鉅額投資令人難以接受。
- （三）原為既得利益者的有力團體，在經濟上會遭逢不利情勢，成本集中於生產或使用化石燃料的領域。據此，筆者大膽推論，這些國家或產業預期將極力抗拒減排。

表 2 已簽署之重要國際協議

國際協議	主要簽署內容
京都議定書 ⁶	在第一個承諾期間（2008-2012 年），應將溫室氣體排放量相較 1990 年減少 5%。
哥本哈根協議 ⁷	如要避免危險的氣候變化，全球氣溫上升應低於攝氏 2 度。
巴黎協定 ⁸	將全球暖化氣溫升幅控制在遠低於工業革命前水準以上的攝氏 2 度 C 之內（最好是 1.5 度 C）。

資料來源：筆者自行整理

六、透過經濟學的視角看氣候變遷

本書與其他闡述氣候變遷議題書籍最大不同之處，在於作者研析整合出世界上第一個可透過量化方式，描述經濟活動與氣候變遷兩者之間交互影響的「綜合評估模型」，從經濟成長、排放量和氣候變遷等變數，到經濟層面影響，終至延緩氣候變遷政策預期效果的整個歷程，全都熔於一爐。各項因應措施及減碳方式可透過整合評估模型進行成本效益分析，再依社會效益高低排序，作為各國政府評估相關計畫的優先順序及編列預算之參考，作者亦因研發該模型而獲 2018 年諾貝爾經濟學獎殊榮。

參、啟發與反思

面對不斷升溫的極端氣候危機，全球已逾 120 個國家提出 2050 年淨零排放目標，以下筆者就有深刻體悟的論點分享個人淺見：

一、人造肉是拯救地球暖化解方之一？

民以食為天，尤其逢年過節，餐桌上饌玉炊金的葷食更令人大快朵頤，但牛羊等反芻動物食用牧草，腸道消化過程會產生甲烷，藉由打嗝及放屁方式排出，其暖化程度竟是二氧化碳的 28 倍。

為降低食用動物肉的頻率，科學家發明植物肉，透過替代性蛋白質縮減溫室氣體排放量。但廠商為求近似肉類口感，添加富含飽和脂肪的椰子油和棕櫚油，並滲入添加劑與防腐劑，雖採低度加工處理，但攝取飽和脂肪易增心血管疾病的風險。若延長觀察期，人造肉製程釋出更高二氧化碳排放量。筆者雖是素食愛好者，但對於人造肉是否安全無虞和能被普羅大眾接受存疑，製作兼具美味與健康的人造肉著實考驗企業智慧，在大啖美食之餘，思考如何減少食用肉品的碳排放與兼顧美味健康概念是重要課題。

二、零排放發電與供電穩定難以兩全其美

我國能源轉型規劃將燃煤及核能電廠分階段除役，新增設的電廠全部改為燃氣發電（圖 7），部分電力將由再生能源供應。但各種再生能源皆有其限制：如缺水造成水力發電設施無用武之地，太陽能發電量則隨太陽照射量多寡而變化，當夕陽西下時勢必同步遞減，而搖擺不定的風向更令風力發電不易預估。

台電公司107年度電源規劃情形表
 類別：■燃煤 ■燃氣 ■燃油 ■核能
 括號內數字為裝置容量(萬瓩)

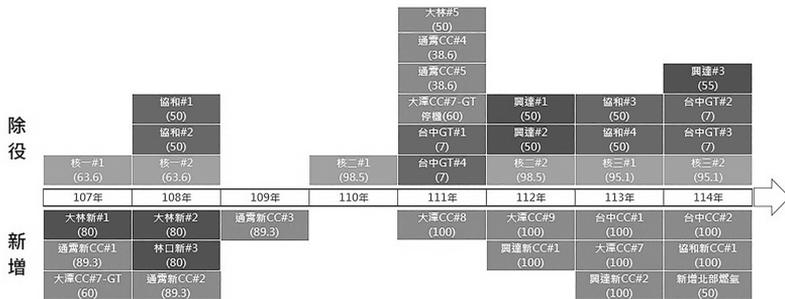


圖 7 台電公司電源規劃情形
 資料來源：台電公司

台積電創辦人張忠謀曾疾聲呼籲：「現在最大的隱憂就是電，停電對於台積電的影響幾乎不可估計」，但自全國各級學校為因應新冠肺炎疫情採遠距教學後，肇致用電量倍數成長，台電在 5 天內實施兩次分區限電，引發公眾一片嘩然，缺電驟然成為眾所矚目的話題，當周再生能源發電量僅占約 8.3%（圖 8）。未來綠電占比與日俱增，政府須從國安位階重新思索供電穩定及電力調度難題，避免台積電營運遭受嚴重衝擊，甚至因缺電危機而被迫無法根留臺灣，為波瀾壯闊的半導體產業發展帶來變數。



圖 8 2021 年 5 月 18 日台電各能源發電量
資料來源：台電公司

三、從英國減碳政策反思臺灣「淨零排放」政策¹⁷

英國政府委託經濟學家史登研究氣候變遷對英國經濟的衝擊，史登報告示警：『忽視氣候變遷所付出的代價遠大於立即採取行動』。此後，對抗氣候變遷旋為英國政府的共識，爰制定氣候變遷法及碳預算制度（圖 9）。

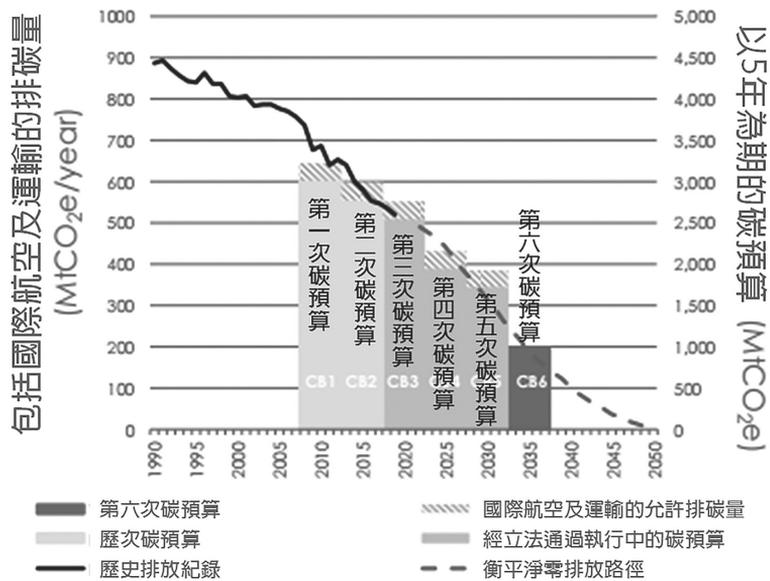


圖 9 英國歷次碳預算目標及歷史排放紀錄⁹（筆者翻譯）

臺灣在今年世界地球日邁向 2050 年「淨零排放」的里程碑，分成「能源轉型」及「淨零轉型」兩階段。淨零轉型即能源轉型的擴充，除繼續推動低碳能源，也加速迎頭趕上光電、風電技術、地熱、海洋能等再生能源的研發腳步。同時，先進科技的評估與發展也扮演不可或缺的角色。筆者試就目前臺灣與英國氣候變遷政策進行比較差異，詳表 3。

表 3 臺灣與英國氣候變遷政策之檢視表

英國政策	比較結果	我國政策
1. 自 2008 年即通過氣候變遷法	△	我國氣候變遷政策甫於 2015 年始通過溫室氣體減量及管理法(下稱「溫管法」),起步較晚。
2. 設定 2050 年溫室氣體排放較 1990 年減量達 80%之目標	△	溫管法設定 2050 年減量之目標為 2005 年溫室氣體排放量之 50%,減量目標過於保守。
3. 明定達成淨零排放的目標與期程	X	參閱英、日等國氣候變遷專法,多位立委於 2021 年初聯署提出《氣候變遷行動法草案》(下稱「變遷草案」),雖有訂定階段管制目標,惟政府必要時得調整長期減量目標,名為保留彈性,實則缺乏展現淨零排放之決心。
4. 設定法定碳預算	○	依國家溫室氣體長期減量目標,變遷草案以五年為期,訂定各階段二氧化碳排放總當量之管制目標。
5. 課徵氣候變遷稅	△	依變遷草案增設溫室氣體排放費,但徵收對象、方式及費率尚未明確規定。
6. 建立碳排交易系統	○	依變遷草案建立國內碳排放抵換及交易制度,並得透過認可之查驗機構進行國外抵換。
7. 提供企業改善能源效率、降低碳排的減免	○	依變遷草案成立氣候變遷行動基金會,就自願減量企業提供補助及獎勵,作為經濟誘因。
8. 舉辦氣候公民大會	○	依變遷草案成立因應氣候變遷能力建構委員會,納入民間團體及脆弱群體,擴大公眾參與。

資料來源：筆者歸納整理

2050 年淨零排放是國際底線，是各國必須達成的最低標準，管見以為，臺灣政府應正視氣候變遷議題，並採取至零方休的革新，茲闡述相關意見如下：

(一) 將 2050 淨零目標明確入法：今年 2 月洪申翰等 39 位立委聯署提出「氣候變遷行動法」草案¹⁰後，卻遲未見法案列入議程討論，應加速審查程序並通過立法。

(二) 碳稅與產業發展應取得平衡點：台電公司、石化業、鋼鐵業與電子業為我國主要排碳大戶，如向前述公司課徵碳稅，則導致成本擴增，公司為「將本求利」勢必將部分成本移轉給客戶：如為內需產業則帶動國內物價上漲，如為出口產業則面臨報價提高而有客戶轉單情況。因此，碳稅必須合理兼顧產業生存與發展。



圖 10 2019 年臺灣排碳大戶前 15 名¹¹

(三) 盡早籌劃 2050 年發電結構：非核家園是全民共同的目標¹²，但完全仰賴燃氣發電來確保供電穩定仍堪慮。舉例而言，天然氣第三接收站計畫從提案到工程完工預計需時 10 年，然在施工過程遭遇環團發起搶救藻礁爭議，「珍愛藻礁」提案意外跨越公投門檻，迫使開發單位調整設計方案，除興建成本增加 150 億元外，供氣時程將延後 2 年半，後續接收站在興建時難保不會遭遇其他阻礙。反觀英國從未放棄核電，其首相強森於去年底提出十點計畫¹³，明確指出將編列更多投資於小型及先進模組化反應爐，其策略思維應有值得借鏡之處。

蔡總統展現國家領導人高度，提出 2050 年這樣超越傳統政治決策時間軸的國家願景，後續端賴研擬具體政策、促進利害關係人積極對話，方可使淨零轉型內化至臺灣價值。

四、他山之石：取經澳洲的零碳經濟

澳洲 2019 年天然氣出口達 7,750 萬噸，成為全球液化

天然氣最大出口國。未來全球各國逐步邁進零碳經濟，減少天然氣需求，將重創澳洲經濟。於是澳洲政府著手研發其他替代能源如綠色氫能—利用太陽能或風力發電等綠電將水電解後產生氫氣，再以氫氣發電，從生產過程到消耗期間幾乎不排碳，副產品僅有水，而水亦可為製作氫氣的原料。

澳洲於 2019 年 11 月提出「國家氫能戰略」，目標為 2030 年從化石燃料出口大國，轉型為綠氫出口大國。其次，於 2020 年 5 月公布「低排放科技投資路徑圖」（圖 11），針對各個低排放科技進行成本效益分析並評估對澳洲經濟的貢獻程度（圖 12）。這些科技必須符合減排潛能大、經濟潛能高及善用澳洲本身優勢等要求。

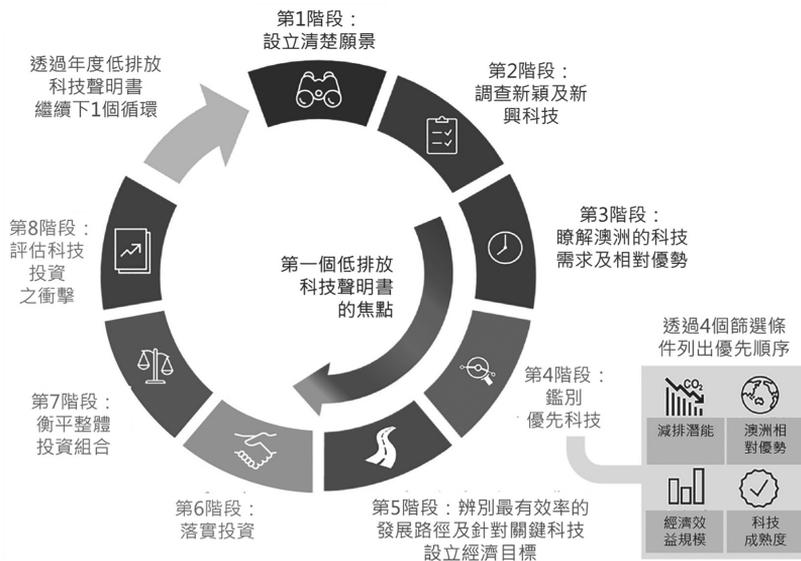


圖 11 澳洲低排放科技投資路徑圖¹⁴（筆者翻譯）

臺灣地狹人稠，恐難複製澳洲發展綠氫的作法，但其針對各項低排放科技的投資路徑評估模式，筆者自認極具參考價值，如可善用臺灣自身半導體產業優勢，或許可藉此孕育出下一座護國神山，促使我國經濟發展再創高峰。

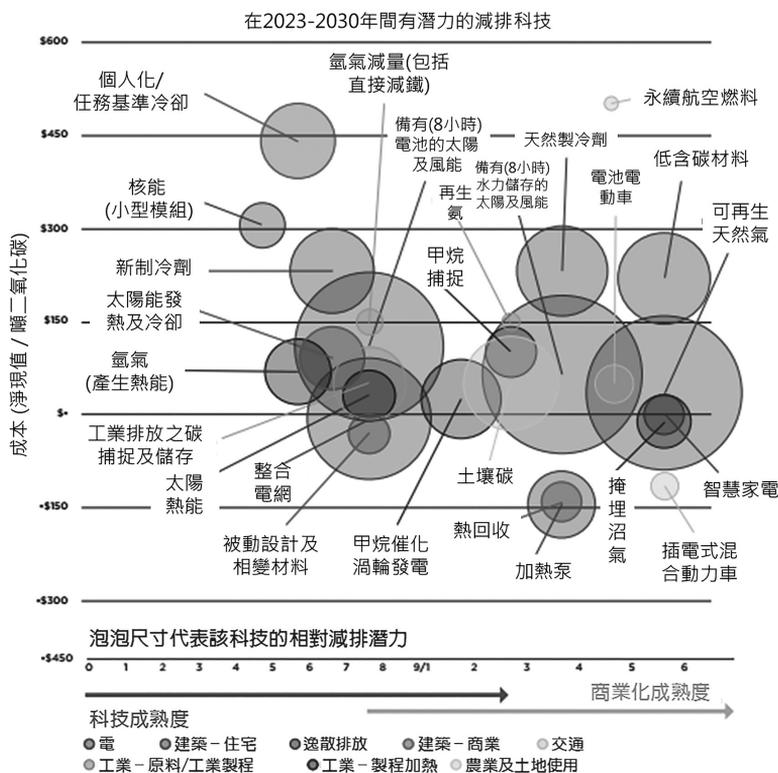


圖 12 各項低排放科技的成本效益分析及對澳洲經濟的貢獻程度¹⁵
 (筆者翻譯)

五、公務人員的應為與不應為

政府部門在積極制定延緩氣候變遷政策之際，作為公務部門的一員，筆者建議應從食衣住行育等生活面向履行，積少成多、積沙成塔，為節能減碳貢獻己力：

(一) 多素少葷的飲食習慣

畜牧業的溫室氣體排放量占全球排放量 18%，超過全球運輸業（鐵公路、輪船、飛機等）的加總排碳量。若全臺灣人一天不吃肉，應可減少超過 56,510 公噸的二氧化碳！更甚者，吃在地及當季食物，減少運送與保存食物所耗費的能源及運輸產生的溫室氣體，避免過度包裝、冷藏的能源。

（二）再生回收衣物

衣服大多是石油化學纖維製成，原料的生產過程耗能又污染，舊衣回收不但減少石化原料的消費，還能再製成人造纖維。

（三）使用節能家電

根據經濟部能源局家庭節約能源寶典指出，空調舒適度研究分析發現，國人最佳空調設定為攝氏 26-28 度 C，冷氣溫度每調高 1 度 C，就能節省 6% 用電。選用節能家電、調高冷氣溫度、安裝智慧型控制設施等，有效減少個人碳排放量。

（四）搭乘大眾運輸通勤

聯合國政府間氣候變遷專門委員會 2014 年發布的第五次評估報告¹⁶顯示，交通運輸占 2010 年度地球溫室氣體排放的 14%（圖 13），占不小比重。最有效的減碳方式，可由腳踏車替換機車上下班，或搭乘大眾運輸系統。購買電動車棄用燃油車，亦大幅減排。

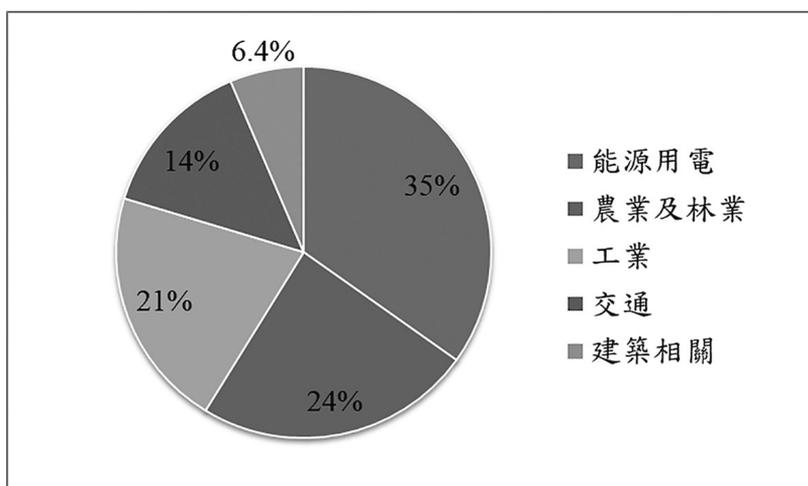


圖 13 溫室氣體主要排放來源
資料來源：筆者自行繪製

（五）塑膠製品減量

塑膠製品所含的塑化劑對人體健康不但存在極大疑慮，河川、海洋上的塑膠污染更使無辜的海龜、鯨豚受害。艾倫·麥克阿瑟基金會研究，過去 50 年，全球的塑膠產量增加 20 多倍，塑膠生產的碳足跡占全球碳排放量的 6%，近乎「全球航空業」的碳排放量。日常減塑，不僅保護環境、避免無辜生物受害，還能減碳阻止氣候變遷急遽變化，一舉數得！

（六）成為低碳減排的倡導者

督促自我培養低碳態度，變成一名低碳“大使”，向親朋好友、同事鄰里宣講低碳知識，影響和帶動更多周遭的人踐行低碳生活，節約能源，減少污染；成為一名低碳“衛士”，對身邊污染環境、浪費資源、危害健康的現象和行為，堅決制止，敢說敢管，互相監督，齊心協力保護資源和環境。

肆、結語

冰凍三尺非一日之寒，全球暖化是經年累月的緩慢變遷過程。本書最珍貴之處在於作者警惕世人氣候變遷帶來的巨大衝擊不只是正在發生，將為未來投下一道長長的陰影，影響下一個世紀的世代。作者不遺餘力的提出各種延緩氣候變遷的政策，國際上面臨的衝擊聲浪，平衡分析其優缺點及可行性評估。

聯合國秘書長安東尼歐·古特瑞斯曾於氣候變遷大會特別強調：「人類的科學知識與技術有辦法遏阻氣溫上升，缺的只是各國政府的決心及政治意志」。低碳政策之行動已刻不容緩，作為地球家園的一份子，每一個人都有責任和義務，付出心力。而減少溫室氣體，特別是二氧化碳的排放又被稱為拯救地球的「治本」之舉。

其實減碳和經濟成長並非二選一的是非題，若能以再生能源取代化石燃料，降低碳排放量，是減緩氣候變遷、將地球平均升

溫控制於攝氏 1.5 度內的關鍵解決之道，即能達到雙贏且更永續的選擇。願景雖然單純美好，但仍須政府與企業支持多元發展低碳科技，跟著環境與國際趨勢制定全球一體的政策，並且設定明確的減碳目標和途徑，以期事半功倍。重視環境生態是全球普世價值，仰賴全民攜手共進，俾早日實現減碳、零碳甚至負碳科技的未來光景。

參考資料

1. 史蒂芬霍金（Stephen Hawking）是英國理論物理學家、宇宙學家及作家，生前任職劍橋大學理論宇宙學中心研究主任。
2. 自由時報 2021 年 4 月 19 日新聞報導，《水氣要來了，下週日、一可望有感降雨／水利署將積極進行人工增雨，挹注中南部用水》，<https://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/1444112>。
3. 美國氣候中心網站，《多變的氣候（Our Changing Climate）》簡報資料第 14 頁，<https://medialibrary.climatecentral.org/resources/our-changing-climate-a-climate-change-presentation>。
4. 地球系統科學資料，2019 年全球碳預算（Global Carbon Budget），<https://essd.copernicus.org/articles/11/1783/2019/>。
5. 比爾蓋茲（Bill Gates）（2021），《如何避免氣候災難：結合科技與商業的奇蹟，全面啟動淨零碳新經濟》，張靖之、林步昇譯，天下雜誌出版。
6. 聯合國氣候變遷京都議定書（Kyoto Protocol）專網，https://unfccc.int/kyoto_protocol。
7. 聯合國氣候變遷哥本哈根協議（Copenhagen Accord）專網，<https://unfccc.int/resource/docs/2009/cop15/eng/11a01.pdf>。
8. 聯合國氣候變遷巴黎協定（Paris Agreement）專網，<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>。
9. 英國氣候變遷委員會（Climate Change Committee）第 6 次碳預算（Carbon Budget）（2020），第 14 頁，<https://www.theccc.org>。

- uk/publication/sixth-carbon-budget/。
10. 洪申翰等 39 位立法委員（2021），立法院第 10 屆第 3 會期第 1 次會議議案關係文書，院總第 1711 號，委員提案第 25885 號。
 11. 聯合報 2021 年 5 月 12 日新聞報導，《碳關稅將上路，臺灣 15 大排碳大戶如何把危機變商機？》，<https://udn.com/news/story/6841/5449717>。
 12. 林俊全、周桂田主編（2017），《氣候變遷下的國家發展藍圖》，國立臺灣大學全球變遷研究中心及國立臺灣大學風險社會與政策研究中心共同出版。
 13. 英國能源轉型白皮書（Energy White Paper）（2020），第 12 頁，首相的十點計畫（The Prime Minister's Ten Point Plan），<https://assets.publishing.service.gov.uk/>。
 14. 科技投資路徑圖：第一個低排放科技聲明書（Technology Investment Roadmap: First Low Emissions Technology Statement）（2020），<https://www.industry.gov.au/>。
 15. 澳洲政府科技投資路徑研討論文（Technology Investment Roadmap Discussion Paper）（2020），第 19 頁，<https://consult.industry.gov.au/>。
 16. 政府間氣候變遷專門委員會（Intergovernmental Panel on Climate Change）第 5 次評估報告（The Fifth Assessment Report）（2014），第 46 頁，<https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>。
 17. 綠色和平組織 2020 年 1 月 30 日報導，《對抗氣候變遷：生活中可以做到的 9 個節能減碳方法》，<https://www.greenpeace.org/>。
 18. 低碳減排，綠色生活倡議書，<https://www.mingyanjiaju.org/fanwen/changyishu/11992227003528.htm>。
 19. 周桂田、張國暉主編（2018），《轉給你看：開啟臺灣能源轉型》，國立臺灣大學社會科學院風險社會與政策研究中心。

中英文詞彙對照表

項次	中文	英文
1	史蒂芬·霍金	Stephen Hawking
2	美國氣候中心	U. S. Climate Central
3	地球系統科學資料	Earth System Science Data
4	京都議定書	Kyoto Protocol
5	哥本哈根協議	Copenhagen Accord
6	巴黎協定	Paris Agreement
7	綜合評估模型	Integrated Assessment Models
8	史登報告	Stern Review
9	碳預算	Carbon Budget, CB
10	英國氣候變遷委員會	U. K. Government Committee on Climate Change, CCC
11	英國氣候變遷法	U. K. Climate Change Act
12	氣候變遷稅	Climate Change Levy
13	碳排放交易系統	Emission Trading System
14	英國能源轉型白皮書	U. K. Energy White Paper
15	首相的十點計畫	The Prime Minister's Ten Point Plan
16	國家氫能戰略	National Hydrogen Strategy
17	低排放科技投資路徑圖	Low Emissions Technology Investment Roadmap
18	科技投資路徑研討論文	Technology Investment Roadmap Discussion Paper
19	政府間氣候變遷專門委員會	Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC
20	第五次評估報告	The Fifth Assessment Report, AR5
21	艾倫·麥克阿瑟基金會	Ellen MacArthur Foundation
22	安東尼歐·古特瑞斯	Antonio Guterres

破除謊言探尋真相， 發掘原因翻轉團隊

——從《關於工作的9大謊言》：破除9大迷思

【銀椽獎 · 李昭賢*】

提升自我揚特長，追求喜愛求平衡
傳達情報兼輔導，鼓舞關注創佳績

壹、前言：打破謊言，績效躍進

一開始是被本書文案吸引：「職場上有9大謊言，它們是遭到曲解、不完善的假設，團隊無法達到高績效。」翻閱後又被豐富章節吸引，尤其作者倡議打破工作9大謊言，協助夥伴找到工作的意義感，其觀念頗新引人入勝；另筆者曾先後於公私部門多所歷練，發現部分員工敬業度不佳，即使員工戮力以赴仍感不快樂，團隊績效亦不彰，經深思熟慮發現公私部門的確存在部分癥結，造成團隊績效不彰尚存改進的空間，正苦思有無解決之道，所幸我在翻閱本書時驚鴻一瞥，看到先前服務於外商公司人事單位推行的改革措施，部分與作者的建議相仿，竟無心插柳在本書找到夢寐以求的答案。

*臺南市政府環境保護局技士。

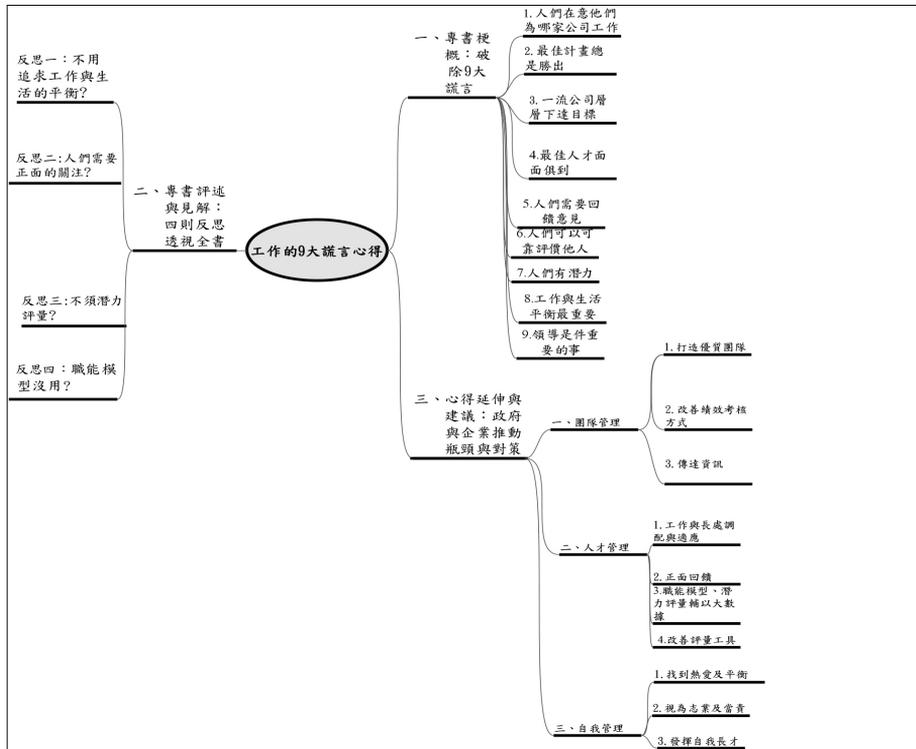


圖 1 工作的 9 大謊言心得心智圖

貳、專書梗概：破除謊言勇翻轉，釐清真相創佳績

首先繪製心智圖（圖 1）建立本篇心得架構：

關於工作的 9 大謊言係著名人力資源與績效管理研究員馬克斯·巴金漢所著，其告訴我們職場上有 9 大謊言，它們是遭到曲解、不完善的假設，易導致職場機能障礙、員工氣餒，最終導致工作場所黯淡，團隊無法達到高績效。

本書所提 9 大謊言係主要分為 3 部分：身為領導人，如何看團隊、人才及自己，爰整理本書所列工作 9 大謊言及真相詳表 1。

表1 本書所列工作9大謊言及真相

面向	謊言	真相（建議作法）	關鍵原因
團隊管理	#1：人們在意他們為哪家公司工作	人們更在意屬於哪支團隊，打造優質的團隊文化勝於企業文化	每天共事的團隊成員和上級主管的好壞，才是影響員工工作滿意度的核心因素
	#2：最佳計畫總是勝出	倚重團隊中各別成員提供的詳細情報打造一流的情報系統	計畫很快就過時
	#3：一流公司層層下達目標	領導人賦予公司的意義和宗旨鮮活的生命力，再讓員工自行決定該做什麼，以及該怎麼做	目標評量考核工具易淪為數字填空大賽
人才管理	#4：最佳人才面面俱到	績效人士之所以出眾，是因為他們是以聰明的方法培養自己的強項	梅西被譽為頂級足球員，但他9成只用左腳非右腳
	#5：人們需要回饋意見	關注員工做得最好的事情，可有效鼓勵員工展現更多傑出的表現	工作做得很好給予正面回饋比負面關注效果更強大30倍
	#6：人們可以可靠評價他人	每個員工都知道自己有沒有把工作做好，評量題目應探索自己	人在考核過程中會帶進偏見
	#7：人們有潛力	觀察動力，打造合適的環境，讓員工得到往前邁進需要的東西	要正確預測公司員工的未來是不可能的

自我管理	#8：工作 與生活 平衡最 重要	找到對工作的熱愛， 如果你真正享受工 作，你自然會變得 更有生產力及創造力	真正讓你感到不適 的是厭惡與喜愛， 而非沒有平衡
	#9：領 導是 件重 要的事	找到和精進自己獨 特之處，然後利用 自己獨一無二的特 長在這個世界標示 自己，人們便會注 意及追隨你	很多卓越領導人雖 缺乏每項備受吹捧 的領導特質，仍能 領導群眾

資料來源：筆者自製

若能破除上述 9 大謊言，妥善掌握團隊能力和凝聚力，聚焦為員工提供即時、可靠的情報，致力於協助員工找到工作的目的與意義感，並且適切關注員工，才能讓員工於工作中獲得成就感及提高敬業度，工作快樂又有績效，同時公司績效自然大幅成長。

參、專書評述與見解：四則反思，透視盲點

本書體用兼備，嶄新的工作理念為提升績效及員工敬業度與滿意度指引出一條明路，惟檢視其論述仍存在盲點，有待進一步思辨：

一、反思一：謊言 #8 不用追求工作與生活的平衡？仍應適當取得平衡

作者認為不是追求「工作與生活的平衡」，而是「工作中的喜愛與厭惡」，真正讓你感到不適的是厭惡與喜愛，而非沒有平衡，並不會有一個完整而理想的工作等著你去找到它，因此務實的做法是找到工作中的喜愛，包含你的熱情所在、你的長處及你期待去做的事，將這些喜愛有意識地帶入到工作之中，並獲得滿足和成就感。

筆者認同作者的說法，找到工作中的喜愛是必須的，但是為喜愛的工作而不眠不休犧牲家庭與健康亦不可取，仍應設法取得平衡，因為能平衡好工作和生活的人往往可以從工作中得到更大的樂趣，而工作與生活不平衡，亦很難於工作中找到喜愛及持久，故建議想辦法於工作中找到喜愛處，或是苦中作樂，往正向思考，觀想這些工作（如做簡報、數據分析、臉書及小編等）為免費的訓練，並可培養第二專長，同時儘量取得工作與生活的平衡（如做不來向主管適時反映、嘗試簡化工作或使工作方法與步驟更有效率等），亦要儘量準時下班，不要不敢準時走，每天加班反讓人覺得工作效率不佳，同時可提升自我量能，工作負荷則能一夫當關及游刃有餘。

二、反思二：謊言 #5 人們需要正面的關注？惟必要的糾正仍為必要之惡

作者認為真相是人們需要正面的關注，糾正員工的錯誤，只能預防員工再犯，然而，讓員工看見或知道自己做得好的地方，並給予正面讚美，可讓員工聚焦作對的事情，因而有更優異的表現。

筆者覺得給予員工正面的讚美是必須的，其精神即是營造「共好」的氛圍，即學習松鼠的精神，做有價值的工作，海狸的方式，掌控達成目標的過程及野雁的天賦，不時互相鼓舞，可多以鼓勵取代責罵，賞識員工，正向看待，提升工作士氣，但若太嚴重的錯誤仍應給予適當的糾正，如目前取消體罰似有點因噎廢食，學生紀律恐易敗壞，必要的糾正似為必要之惡，惟如何兼顧為一門藝術與學問，不可偏廢，或可以鼓勵為主，糾正為輔，並如作者所述三次讚美搭配一次批評，取得鼓勵與糾正的平衡。

三、反思三：謊言 #7 不需潛力評量？善用大數據找出潛力拔尖

作者主張真相是員工不需潛力評量，以免埋沒人才，惟作者又主張要開發最有潛力的長處，這又涉及潛力評量，有點矛盾，應是拔擢人才時不僅依靠潛力評量，亦應找出具有領袖特質的人才，而員工可藉由潛力評量找出最有特色的專長予以發揮。

另作者所述潛力評量不足之處，或可輔以大數據協助進行拔尖，多年前有一部名為「魔球」的影片，其描述球團總經理靠大數據分析，潛力評量顛覆傳統找出潛力球員，成功帶領原在美國西區聯盟墊底的奧克蘭運動家，搖身一變成為追平美國大聯盟 20 連勝紀錄的精銳部隊，此即應用大數據拔尖的最佳範例。

四、反思四：謊言 #4 職能模型沒用？加強弱勢強化強項

作者倡議職能模型及員工多才多藝無用，惟人資單位可輔以職能模型延伸員工個人發展計畫，如經職能缺口分析發現生產部課長技術能力豐富，但缺乏管理相關職能，則可除持續加強作者強調的優勢技術能力外，同時亦須特別強化弱勢的管理能力，才能使管理工作更上軌道，若依作者所述，未導入職能模型一再加強其技術優勢，則擔任管理職更該強化的管理能力未加強，猶如捨本逐末如何能稱職。

肆、心得延伸與建議：團隊績效改善瓶頸與對策—破除迷思回饋輔導，開發自我當責負責

本書已對國外工作上存在迷思多所討論，惟於公私部門如何應用這些新觀念改善員工敬業度差、工作不快樂及團隊績效不彰的問題惜未整合，筆者結合所學及多年工作經驗，藉向右與向左

魚骨圖找出上述問題瓶頸（圖 2）與研擬對策（圖 3），再進一步予以論述：

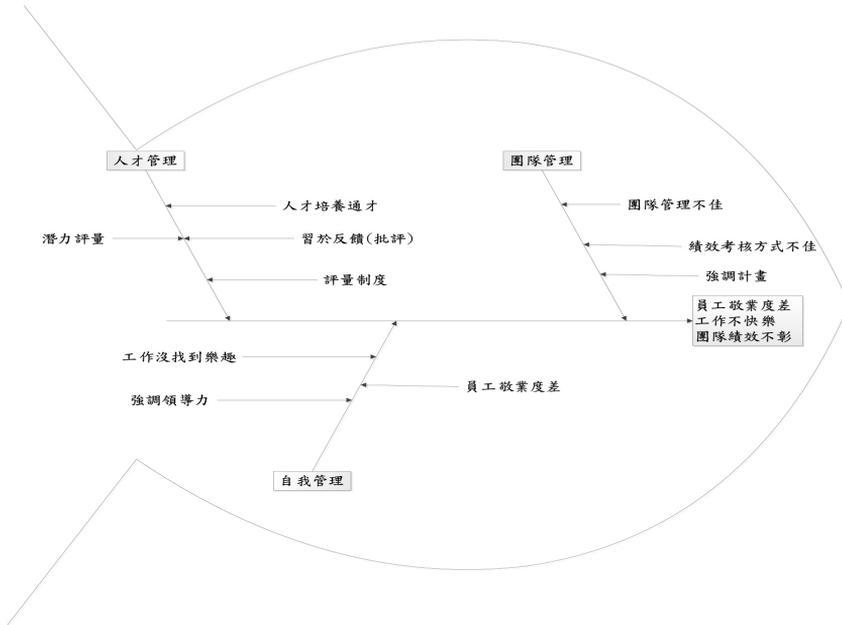


圖 2 員工敬業度差、工作不快樂及團隊績效不彰向右魚骨圖—找出瓶頸

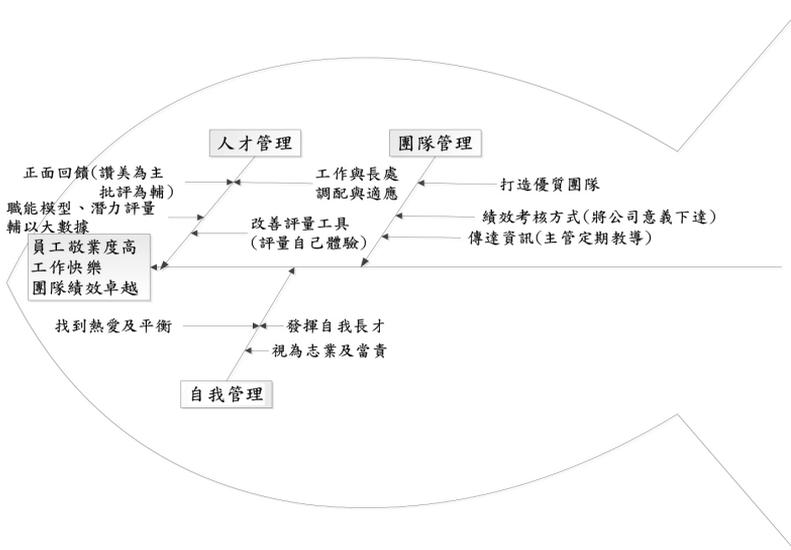


圖 3 改善讓員工敬業度高、工作快樂及團隊績效卓越向左魚骨圖—由瓶頸找對策

一、團隊管理

(一) 打造優質團隊

建立優質團隊為首要任務，可仿外商公司人資常使用的團隊營造（team building）如闖關、體驗、分享及互動等團隊活動提升員工間的默契，其次可透過舉辦全員會議，定期且頻繁地與員工討論工作及提供必要的協助，以營造溝通的氛圍，提升對公司前景的信心及提升敬業度，亦能達到作者所提常給予員工關注及使團隊成員更發揮長處的目的，最後再輔以本書所提拔尖、正面回饋及將公司意義下達等方式，將能打造優質的團隊。

(二) 改善績效考核方式（將公司意義下達）

常見每年各公司都會訂定年度經營目標，再細分為單位內每個員工的個人目標並予以考核，惟最後這些考核表易淪為一年一度的腦補作文和數字填空大賽，喪失原本承諾會達成的功能（目標管理），好的公司應如作者所述，把握機會年復一年地傳播公司核心價值、文化給員工，再由員工自發地訂定績效目標，昔於外商公司負責環安，發現公司習於利用各管道傳達公司的意義，宣示環安為環境、健康和安全是每個員工的責任，且不是由上而下為員工設定目標，而是由每位員工自發地訂定自己的目標，這樣的好處，會使員工主動落實於自己訂定的 KPI，另因公司的意義已深植於心，員工亦會隨時注意自身安全與主動發掘周遭的隱患，故屢經現場員工反映，發現許多有危害員工之虞的不安全行為（暫時離開未將設備停機）與環境（設備未做連鎖裝置）並予以改善，如此方能落實全員環安，進而形塑如杜邦公司的零公傷文化。

(三) 傳達資訊（主管定期教導）

主管應定期且頻繁地與成員一對一討論工作，提供必要的資訊與指導，討論成員的優先要務、障礙一解方及提

供提升表現的建議，當員工遭遇困難時，主管須像救火員般毫不猶豫地與員工面對困難解決問題，進而扮演支持者的角色，從與員工的對話過程接受回饋，找出組織可提供的協助或可挹注的資源，從中給予補強或必要的訓練，並以鼓勵取代責罵，將部屬當成好友及營造「共好」的氛圍，如此可讓每位員工產生認同感，進而主動投入積極解決問題，則組織績效提升指日可待。

二、人才管理

（一）工作與長處調配與適應

團隊人才的產生，並不是這個人擁有多厲害的技能，而是放對位置，在團隊中便能發揮所長，故要打破團隊的錯誤迷思，管理者要辨識每個團隊成員的長處，容忍個別的人才差異，以把人才放到對的位置，並設計或調整角色與職責，持續進行工作與員工之長處適配，員工間亦須學會了解、欣賞彼此的長處與差異性，建立充滿安全與信賴的氛圍，才能讓人才充分拔尖，亦能適才適所與截長補短，達到互惠互利與公司達標的雙贏局面。

（二）正面回饋（讚美為主，批評為輔）

本書倡議主管的關注與讚美是重點，與我主管習於批評的作法迥異，因為負面回饋反會形成學習障礙，故不能關注員工的缺點，而要尋找員工做得很好的事情，並不吝於給予讚美與賞識，每三至五次讚美才批評一次，同時應儘量給予建設性的批評，將能使員工提高敬業度，亦能達到學習的目的，又不會引起不愉快，另當員工遭遇問題時，主管可詢問員工現在做得順的事情，催化其創造力，其次詢問過去類似此問題如何解決，最後詢問在此情形下，如何行得通，引導員工自主激發解決之道，從而讓員工在「共好」及誘發思考的氛圍中激發出自我問題解決能力，進而主動投入積極解決問題，則組織績效必能大幅提升。

（三）職能模型、潛力評量輔以大數據

可藉由職能模型依據職能落差提出每位員工需優先改善的能力與應加強的課程，對弱勢能力予以加強，雖不一定讓員工多才多藝，但至少可補足員工於某些職能的不足，讓管理者於管理能力及操作者於技術能力皆達一定程度的水準及避免由操作職升職為管理者後，其應具備之管理能力未提升，並可搭配潛力評量找出員工最具特色的專長強項加強訓練予以發揮，另作者所述潛力評量不足之處，可輔以大數據協助進行拔尖。

（四）改善評量工具（評量自己體驗）

誠如作者所述，人們無法可靠評量他人，但能夠可靠評量自己的體驗，故績效評量題目設計要停止探索他人，改為探索自己，在題目的設計上，可詢問「當你想要獲得優異成果時，會不會找這位成員幫忙」，而不是詢問「你覺得這位成員的績效幾分」這種太主觀的評分，但是由於這仍是單方面主管對於員工的評量，或可輔以外商公司常用的360度績效評估，由員工的上司、直接部屬、同事甚至顧客等全方位的角度共同對考核者提供建議與評比，瞭解個人全方位的績效含溝通技巧、人際關係、領導能力及行政等能力，如此可避免員工帳面上績效表現良好，惟檯面下為達目的不擇手段，與同事勾心鬥角的不良作法，至於績效評量問卷上亦要改採上述探索自己的設計方式，以改善被作者詬病無法真實反映被評量者現況的沉痾。

三、自我管理

（一）找到熱愛及平衡

試著找到摯愛的事業，蘋果創辦人賈伯斯曾說：「你需要找到你所愛的東西，成就大事的唯一方法就是熱愛自己所做的事。如果你還沒有找到，那麼繼續找，不要停下來。」即使面對不喜歡的工作，可學習轉換心境，並如「經

營之聖」稻聖和夫倡議的，盡全力發揮工匠精神把工作做到極致，如此便會獲得成就感及感到由衷的喜悅，這種正向情緒將使我們真正喜歡上自己的工作，最後達到「深深入戲」的最高境界。

此外在工作忘我的同時，仍應取得中庸之道，平衡好工作和生活，方能從工作中得到更大的樂趣及做得更持久，且每天加班反讓人覺得工作效率不佳，同時亦要提升自我量能及學習聰明工作（80 / 20 法則），則能改善工作效率，提高生產力。

（二）視為志業及當責

吾公務員甚可思考將公職視為終生的志業，攀爬大衛·布魯克斯倡議的「第二座山」，追求人生更深層的滿足，而這個喜樂來自於對「大我」的無私奉獻，並進一步體認做到「當責」，運用心法（圖4），即每位公務員不僅只是完成交付的工作，甚至在完成工作的過程中，還必須具備達成任務的企圖心，積極達成目標，使命必達，全權負責，並時以眾生福祉為念，由於公部門以「公益」為導向，因此公部門要提升服務品質及民眾滿意度，尚須內化公務員的觀念，即體認擔任公職是一份志業，更是當責的使命，才能以無緣大慈、同體大悲的慈悲心為人民謀最大的福祉。

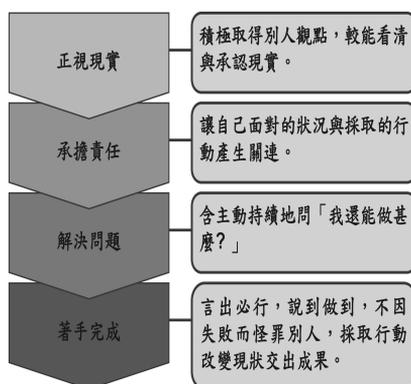


圖4 當責步驟¹

（三）發揮自我長才

誠如侯文詠所說的「做自己最擅長的事，專心做到最好，救世主流，好好練習，才是唯一的真實。」他在白色巨塔高峰毅然退出轉換做最喜愛擅長的寫作，創作出膾炙人口、抨擊醫院官僚制度的《白色巨塔》，並讓我們省思人生，要沒遺憾，不是頭銜，而是做真正想做的事；齊柏林捨棄終身俸，毅然投入多年夢想及發揮專長空拍臺灣，錄製出金馬獎最佳紀錄片「看見臺灣」，讓許多人看到臺灣的美，也是臺灣的痛，該「國在山河破」的悲痛，喚起國人對環保的重視，他們毅然投入更擅長的跑道，反讓人生更發光發熱。

伍、結論：破除公私迷思，翻轉舊思作法

一、定期輔導正面回饋，讚美少責評量拔尖

組織主管應扮演導師的角色，提供必要的資訊與指導，不時給予正面回饋，多讚美員工表現好的地方，非不得已才提出建設性的批評，以營造「共好」的氛圍及傳達公司的意義與進行工作與長處之調配，同時搭配改善績效考核方式，將公司意義層層下達，由每位員工自發地訂定自己的目標，並可結合職能模型、潛力評量輔以大數據進行拔尖，將可促使員工及組織目標輕鬆到位，甚至超越巔峰。

二、找到摯愛發揮長才，取得平衡當責負責

員工於工作上應想辦法找到摯愛，即使面對不喜歡的工作，可學習轉換心境，並盡全力發揮以獲得成就感，同時試著作好工作與生活之平衡，以從工作中得到更大的樂趣及作得更持久，並提升自我量能及學習聰明工作（80 / 20 法則），甚至思考將工作視為志業，進一步體認做到「當責」，公務員並時時心繫以增進民眾福祉為念，如此才能破除工作上諸多迷思，提升工作敬業度，找到工作的意義與成就感，

及改善「做到流汗，嫌到流涎」員工工作不快樂與團隊績效不彰的問題，最後建立優質的團隊，則企業績效與公部門服務品質皆能有效獲得提升。

參考資料

1. 江麗美（2013）· 當責，從停止抱怨開始 · 臺北：經濟新潮社，36 頁。

破除 9 大迷思， 釋放你對職場的想像

——《關於工作的 9 大謊言》專書讀後感

【銅椽獎 · 葉昭好*】

壹、前言

If you're on the wrong road, running is useless.
如果你在錯誤的路上，奔跑也沒有用！——華倫巴菲特

本專書由《發現我的天才》暢銷書作者馬克斯·巴金漢（Marcus Buckingham）和思科系統領導力與團隊智慧資深副總艾希利·古德（Ashley Goodall）2 位全球知名思想領袖與人力資源專家，透過對全球工作者及思科系統高效能團隊的大規模可靠調查，及作者在管理學上的研究所見所聞，一一破除一般人對於企業或職場管理習以為常的信條，並歸納為職場上的 9 大謊言，這些謊言包括「人們在意他們為哪家公司工作」、「最佳計畫致勝」、「第一流的公司把目標層層下達」、「最優秀的人才是通才」、「人們需要反饋」、「人們具有潛力」、「工作與生活平衡最重要」及「領導力是一種東西」等等聽起來是職場管理的基本常識，更是我們現下工作與生活中正在實踐的系統、制度、流程、工具與假設，而這些看似「言之有理」及長期以來「信以為

真」的工作觀念，真的如作者所言：是遭到曲解且容易導致職場運作機能障礙、員工士氣低落，最終引致工作團隊無法達到高績效的錯誤思想？

誠如書本副標題「A Freethinking Leader's Guide to the Real World」，它的出發點是寫給所有自由思考的領導人看的一本書，打破 9 大謊言，妥善掌握團隊能力和凝聚力，聚焦為人員提供即時、可靠的情報，致力於協助夥伴找到工作的目的與意義感，並且適切關注同事，以有效幫助工作與人員的運作。然而如同《金融時報》書評提及「本書促使我們自由思考我们的工作方式，以及我們可以如何以不同方式完成工作。」透過閱讀本書，也能幫助非管理階層的基層員工，了解職場與人力管理的原理，以及身在職場中應養成的心理素質及深知謊言的真實面（滿足組織對控制的要求），實有助於我們在個人職涯乃至於人生管理與規劃，都有許多借鑑之處，引導我們做出更為明智的決策與規劃，而本書作者引用馬克吐溫名言「使你陷入麻煩的，不是你不知道的東西，而是你確知、但其實並不正確的東西」，更是遙相呼應當代名人華倫巴菲特的名言「如果你在錯誤的路上，奔跑也沒有用！」，在這變動的時代中，我們應該對於抑制個人在工作中展現自我獨特性的能力，勇敢提出質疑並做出改變，筆者認為這是一本值得所有人研讀深思的「職場生存術」！

貳、重點歸納：打破職場 9 大謊言，做真正有效的事

本書從管理者的視角，透過解析謊言、案例釐清到發掘真相之脈絡提出工作中的 9 大謊言，筆者嘗試從「工作組織」、「團隊成員」到「個人特質」3 大面向歸納此 9 大謊言（如圖 1），並進一步以「說明謊言及迷思」及「提出真相及正確作法」逐一摘要說明，如下：

從3大面向看工作中的9大謊言

談工作組織	談團隊成員	談個人特質
<ul style="list-style-type: none"> • 1- 人們在意他們為哪家公司工作 • 2- 最佳計畫致勝 • 3- 第一流的公司把目標層層下達 	<ul style="list-style-type: none"> • 4- 最優秀的人才是通才 • 5- 人們需要反饋 • 6- 人們能夠可靠評量他人 • 7- 人們具有潛力 	<ul style="list-style-type: none"> • 8- 工作與生活平衡最重要 • 9- 領導力是一種東西

圖 1 本書重點
資料來源：筆者自行繪製

一、談工作組織

(一) 謊言 #1：人們在意他們為哪家公司工作

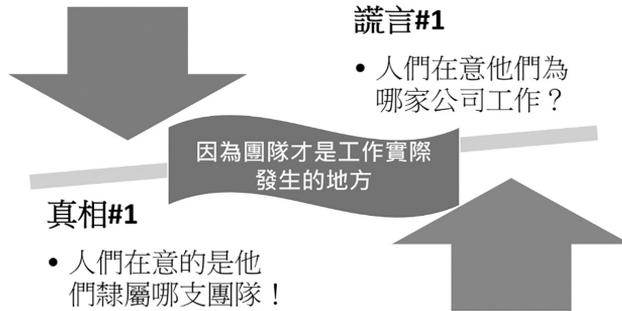


圖 2 工作的謊言與真相 #1
資料來源：筆者自行繪製

企業文化的主要貢獻在於「告訴你在工作上的你是誰」、「影響我們選擇如何解釋成功」及「我們希望公司如何發展的一種口號」這類虛無縹緲的實用的虛構存在，只為了吸引同類型的彩色羽毛，但一旦入職之後，他們關心的是屬於哪支團隊，且卓越的工作表現，是奠基於一群人良好的團隊合作、團隊網絡及團隊領導人，才是最為關鍵。

(二) 謊言 #2：最佳計畫會致勝

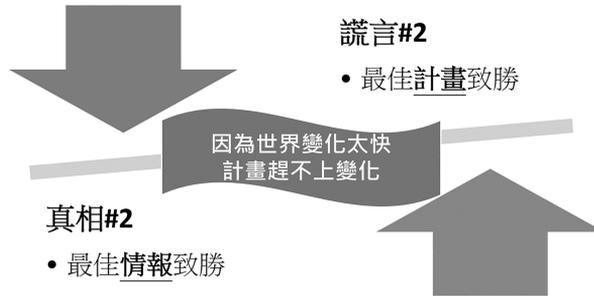


圖 3 工作的謊言與真相 #2
資料來源：筆者自行繪製

職場中充斥許多計畫、各種 SWOT 分析圖表及開不完的計畫會議，計畫固然讓人安心、增加確定性，但關鍵在於「世界變化太快，計畫趕不上變化」，計畫已經不能告訴你往何處去，它只能幫助你了解「現在或新近的過去」處於何處，更重要的是研擬計畫者通常離前線作戰者很遠，使得計畫過於籠統且過時。因此，更好的做法是脫離傳統由上而下的方針，由上位者釋出資訊與決策權，打造情報系統，遠遠勝過完美計畫。而情報系統要訣有三：盡可能釋出更多資訊、觀察你的團隊人員覺得哪些資訊有用以及信任你的團隊有理解資料的能力。

(三) 謊言 #3：第一流的公司把目標層層下達

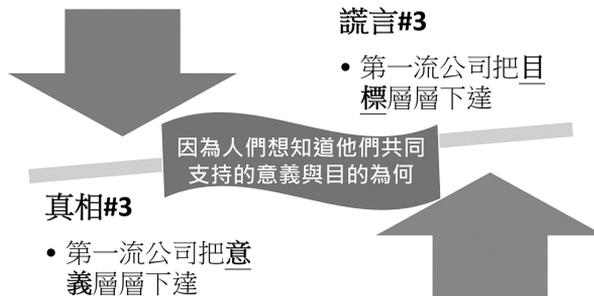


圖 4 工作的謊言與真相 #3
資料來源：筆者自行繪製

目標設定是一種激勵、追蹤及評量系統，目的是為了「校準每個人的工作，激勵與協調績效」、「追蹤目標完成百分比」及「依目標達成情形，讓公司在年終據以評量成員的績效」，但在現實世界，很多目標要不是已經達成，就是沒有達成，這是二元性的，不會有什麼達成 95% 的工作成果。然而時下目標評量考核工具，多半是以抽象數據去描述真實任務，考核淪為自我行銷的作文和數字填空比賽。真正有效的設定目標方法是由實踐者自發性設定目標，而公司應該推行的方針是「意義與目的」，透過刻意彰顯的事物、慣例及說故事等方式，讓員工被告知為什麼，而非被告知應該做什麼。

二、談團隊成員

(一) 謊言 #4：最優秀的人才都是通才

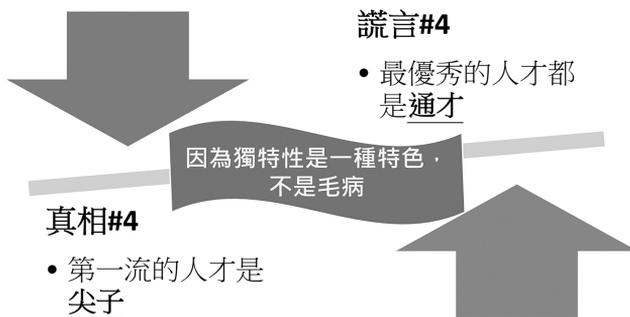


圖 5 工作的謊言與真相 #4
資料來源：筆者自行繪製

作者以世界頂尖足球員梅西為例，但他不像大多數選手雙腿都很強壯，梅西多數時間只用黃金左腳。而長處的正確定義在於「使你感覺做起來很有力的活動」，因此高效能團隊的動力來自於工作與長處的適配研究顯示，而卓越其實來自個人獨特性，成長應該去尋求如何運用我們已

有的能力去增加影響力，而不是尋求如何取得我們欠缺的能力，也就是多才多藝對個人來說，是一項錯誤；但對團隊來說，卻是絕對必要。

(二) 謊言 #5：人們需要反饋



圖 6 工作的謊言與真相 #5
資料來源：筆者自行繪製

作者以社群媒體經驗為例，反映了千禧世代喜歡無反饋環境這項事實。另外從著名的霍桑工廠實驗發現：工作者渴求的，並非更明亮整潔的工作場所，而是關注，真相是「正面關注他們做得最好的事情」才能真正有效地提升員工敬業度！真正給予員工回饋的作法，是平均每作出一個負面反饋，就作出用 3 到 5 次的正面回饋，至於團隊成員尋求建議時，應該幫助當事者自己釐清解方。

(三) 謊言 #6：人們能夠可靠評量他人



圖 7 工作的謊言與真相 #6
資料來源：筆者自行繪製

過去 40 年種種研究文獻全都指出「人類無法可靠評量其他人的任何特性」，我們以為透過評量工作，得以讓我們客觀地觀看他人；但實際上，它只是一面反映評量者本身偏好和價值觀的鏡子，當我們自身遇到困難會怪罪外在變因，但他人遇到困難時，往往歸因於其人格特質。作者建議了較為可靠的評量方法，關鍵在於反轉問題、避免抽象的描述詞彙（如效能、合作、工作品質等），轉換成「你如果有項重要的專案，會找某位團隊成員幫忙嗎？」由評量者探索自己的想法，才是正確的評量題目設計。

(四) 謊言 #7：人們具有潛力



圖 8 工作的謊言與真相 #7
資料來源：筆者自行繪製

證據指向不存在「有潛力」這種東西，因此我們不該把員工簡化為「高潛力」和「低潛力」者，要真確地評估一個人的能力，應同時考員工本身的人格性質與後天習得的技能與經驗，互相加乘便是個人可能發揮的影響力，也就是所謂的動能。團隊領導人應該體認到，評量人們的潛力不僅沒有助益，更讓他們感覺你在應付他們，因此提供必要的適當條件，促使他們發揮管理動能，才是將人員作最大化利用的思維。

三、談個人特質

(一) 謊言 #8：工作與生活平衡最重要

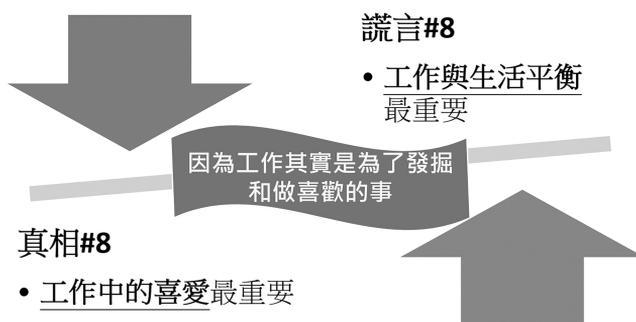


圖 9 工作的謊言與真相 #8
資料來源：筆者自行繪製

工作對現代人而言，是一種交易：出賣我們的時間與才能，以賺取足夠的錢，購買我們喜愛的東西，供養所愛，至於工作帶來的壓力，就用生活來平衡，然而生活和工作都很辛苦，也都有太多需求，平衡顯得遙不可及，最重要的是找到工作中的喜愛及熱情所在，而發掘所愛，我們的組織永遠不會為我們定義這點，書中提到對工作無愛，問題不在於工作過於受限，而是我們不知道如何把喜愛織入自己的工作裡，倦怠不是缺乏平衡，而是缺乏喜愛，所以身為個人的責任是認真看待個人的獨特與喜愛，有助於我

們找到最佳途徑，與這世界分享，而讓最適當的人處理他熱愛的事，對公司組織而言亦是最佳狀態。

(二) 謊言 #9：領導力是一種東西

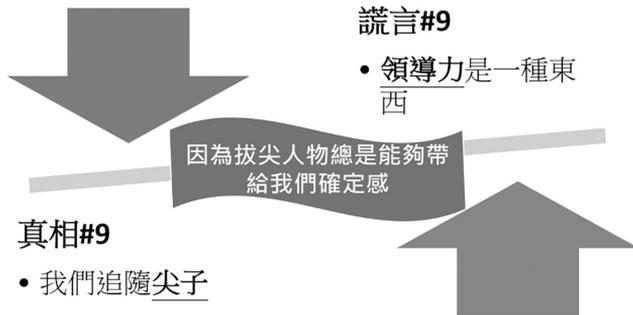


圖 10 工作的謊言與真相 #9
資料來源：筆者自行繪製

任何一種對於領導力的定義，都將會遇到無數個不符合定義的例外，因為領導力是一種東西是一個謊言，真相是「領導者」只是有一群「追隨者」願意跟隨他，追隨者相信只要跟著眼前的這個人，就能成就他們變為更好的自己。領導與追隨，是一種人際互動關係，如果我們了解自己的本質，將之磨利為個人特長，讓世界看到你、願意追隨你的拔尖之處而已。

透過上述抽絲剝繭的反芻彙整，筆者更能追隨作者引領讀者拆穿謊言並透視真相的腳步，也體認本書一再揭示的核心價值：對抗這些謊言的最大力量，正是我們在人生中追求善用的力量，正是我們每個人獨特的能力。

參、專書評論：創造之前，必先破壞

一、關於工作組織的謊言：抽象虛構 V.S. 實用意義

本書揭示的工作謊言 1-3，探索為何公司堅決落實組織文化、計畫與目標，目的無非是領導人為了尋求簡單與秩序

的本能，因此我們被教育組織文化的神聖性、員工內容應該按計畫行事以及根據組織層層下達的目標適時調整，然而所謂的公司概念並非真實的事物，而是實用的抽象虛構，旨在吸引特定類型的人加入公司，但實際發揮貢獻及體驗工作的其實是「團隊」運作，而過往用來告訴員工應該做什麼的計畫系統，以及訂定層層下達的目標管理，以確保有效執行的作法，遇上快速變化的世界，也開始失靈，解方是開誠布公的共享資料、信賴團隊的情報，還有告知員工意義與目的（為什麼），取代應該做什麼。

面向	謊言	真相	思維	啟發及應用
工作組織	人們在意他們為哪家公司工作 最佳計畫致勝	人們在意的是他們隸屬哪支團隊 最佳情報致勝	團隊才是工作實際發生的地方 世界變化太快 計畫趕不上變化	★團隊、團隊網絡及領導人才是最重要 ★領導人每週討論工作並問2個問題： 1-你本週優先要務是什麼 2-我應該怎麼幫你 ★如何打造情報系統 1-盡可能釋出更多資訊 2-觀察那些資訊對成員有用 3-信任成員理解資料的能力
	第一流公司把意義層層下達	第一流公司把目標層層下達	人們想知道他們共同支持的意義與目的為何	★如何有效傳達意義 1-透過刻意彰顯的事物 2-藉由日常慣例 3-經由說故事

資料來源：筆者自行整理繪製

二、關於團隊成員的謊言：可替換性 V. S. 獨特的能力

本書提出的謊言 4~7，從人性層面剖析每個人的顯著差異與獨特性，如何讓自己在團隊中和其他成員共同保持最佳成長，長期以來被認為應該經常對員工提出反饋意見，直到他們變得多才多藝，並且依照規範評量他人，使團隊成員皆符合組織訂定的績效與潛能的模範標準，這些謊言其實企圖抹滅「每個人的特殊才能與興趣」，當員工具有一致的標準規格，組織施加的控管及統一措施，才有計可施。然而具備自由思想的領導人，應該認知每個人的獨特性，以及需要被正面關注、可靠的主觀評量個人體驗以及磨練必要的技能，

全有賴領導人對成員提供契合的工作與其長處匹配，以及明確特殊的正面關注。

面向	謊言	真相	思維	啟發及應用
團隊成員	最優秀的人才都是通才	第一流的人才是尖子	獨特性是一種特色，不是毛病	★高效能團隊動力：工作與長處適配 ★最佳團隊領導人3種策略： 1-著眼於想達成的成果 2-設計可調整的座椅（符合個人獨特性） 3-善用團隊的多樣性
	人們需要反饋	人們需要關注	我們都想要展現最好的自己	★正面關注，才能提升員工敬業度 ★如何提高正面反饋 1-養成習慣，找出成員做得好的事 2-3~5次批讚美，批評1次 3-顏料盒方法：幫助當事者釐清解方
	人們能夠可靠評量他人	人們能夠可靠評量自己的體驗	我們有的是體驗，十分清楚自己的感覺	★正確評量題目設計：追求可靠的主觀 ★反轉問題：若此人具有這項素質，我們會如何反應？
	人們有潛力	人們有動能	我們所有人都以不同方式前進	★團隊領導人對成員提供特殊明確的關注 ★面向未來，磨練必要技能

資料來源：筆者自行整理繪製

三、關於個人特質的謊言：追求平衡及領導 V. S. 磨利特長讓人追隨

作者最後提出的謊言 8、9，則是聚焦在個人，質疑「工作與生活平衡」是一種理想狀態，明白指出倦怠從來不是因為缺乏平衡，而是缺乏「喜愛」，我們每個人都有責任，認真看待自己的獨特本質，當工作是為了發掘或發揮我們的所長，這不就是一種理想，更甚有之，當我在工作中持續磨利特長，在真實世界被看見，進而擁有追隨者，這樣的領導力豈是課程或理論所能著墨或定義？

面向	謊言	真相	思維	啟發及應用
個人特質	工作與生活平衡最重要	工作中的喜愛最重要	工作其實是為了發掘和做喜歡的事	★只有自己能發掘自己的喜愛 ★花一週時間和工作談戀愛，找出你的紅線（擅長的事） ★織入紅線，獲得滿足與成就感
	領導力是一種東西	我們追隨尖子	拔尖人物總是能夠帶給我們確定感	★領導者是有追隨者的人 ★無效的領導力課程 ★領導與追隨是人際關係-情感、連結、信任和愛的通貨 ★了解你的本質，磨利特長，讓世界看到你、追隨你

資料來源：筆者自行整理繪製

肆、發想與啟示：我心目中的理想工作

對於身處在公家單位任職的基層員工，我一直在反思自問：選擇擔任公務人員，這份外人眼中安定但不具發展性的職場避風港，究竟是不是正確的職涯方向。透過本書提出的9大工作謊言及其所延伸而出的觀點與說法的釐清、反思，對於我一直以來思考的一些疑點，有所助益，以下嘗試從個人如何巧用工作天賦、到工作團隊的連結合作，以及工作與生活間的取捨三個層次，由內而外、從個人到團隊的視角，分述我所獲得的啟發，並企圖描繪我心目中的理想工作樣貌。

一、在每個位子上發光，巧用你的工作天賦

暢銷書《發現我的天才》同時也是本書作者之一馬克斯·巴金漢引領「優勢革命」(strengths revolution)多年，他指出每個人都可以傾聽內在的聲音，只有當你認識自己的優勢，你才會感覺內心帶領你聚焦在你擅長的領域中，傾聽內在聲音的方法包括感覺什麼事會讓你覺得無法掌控、直覺會被什麼吸引、從事某些事時會自然而然沉迷其中，以及完成某件事時會覺得受到鼓舞，而感到滿足。正如他在本書提到的我們可以嘗試每次花一週的時間和工作談戀愛，隨時記錄每一項工作任務帶給你的感覺是「愛它」或是「厭惡它」，把這些在你心中產生明顯正面感覺的「愛它」活動（就是你的長處），刻意編織進你大部分的工作內容，一點一滴地把我們的優勢角色發揮到工作中，刻意地讓工作轉向你的優勢，而這項工作沒有組織或誰能為你代勞，只有自己能夠把喜愛帶入工作。因此，我們無須羨慕他人「找到」理想的工作，因為這其實是他獲得一項職務，然後積少成多地把他做得最好的工作，變成職務中大部分的工作，最後變成他個人的一種展現。《做自己的生命設計師》作者也提供了一套類似可依循的具體作法，包括：列出人生觀與工作觀作為「羅盤」指引前進的方向；記錄「好時光日誌」，找出生活中讓

你感到投入、精力充沛甚至進入「心流」的活動，透過詳實記錄，來挖掘你最感興趣及熱衷的事物，這些都可能藏有指引未來方向的關鍵。

二、人與人之間的情感連結，強大團隊的基石

本書作者針對9大謊言提出的真相，與「教練：價值兆元管理課，賈伯斯、佩吉、皮查不公開教練的高績效團隊心法」這本書提到「頭銜使你成為管理者，部屬使你成為領導人」不謀而合，點破了管理的黃金法則：人最重要，管理者的主要任務包括「支持：提供部屬成長所需的工具、資訊、訓練、指導，不斷培養團隊成員的技能，以更有效的方式完成工作，並從中有所成長。」、「尊重：了解團隊成員各自的職涯目標，理解他們的人生選擇」以及「信任：放手讓部屬去做事與決定，你知道他們想要拿出好表現，也相信他們會做到」，與本書提出的工作真相「人們在意的是他們隸屬哪支團隊」、「最佳情報致勝」、「人們需要關注」、「人們能夠可靠評量自己的體驗」及「人們有動能」有相同的見解與發現，也值得我們在職場管理中實踐體會。

三、工作與生活之間沒有平衡，只有取捨

《軟技巧，還是硬道理？》作者佩姬·克勞絲（Peggy Klaus）同樣指出：在工作與生活兩者之間的協調只有無止息的抉擇和取捨，但這種表面的穩定狀態並不叫「平衡」。而認清自己的主要用意是，為了確保職業生涯可以讓你工作以外的生活有意義，也是為何我們必須定期審視自己的價值與目標，才能知道自己在工作與生活之間的取捨是否仍適合當下的你。作者更明白指出想要知道你終生職志為何，唯一之道就是要完完全全了解自己，而了解自己與知道如何工作一樣重要。同樣呼應「在每個位子上發光，巧用你的工作天賦」提到的「仔細感受」，學習用量化的方式聆聽自己的直覺，或許是我們現代工作者，都應該學習的技能，因為它可

以為我們帶來寶貴的洞見。

伍、結語：人性真正的力量，在於每個人天生具有獨特性

我們的生活離不開工作，正因工作牽涉到各式各樣的人際關係互動，因此人生若是一場修煉，工作則是最好的修煉方式，本書提出 9 個謊言主要是針對領導者且定義在工作層面，但其內涵與延伸思考，其實在人生亦有許多可以借鑑之處，不論探討的主題場域為何，終究得回歸對於人性的認識及自我的了解，能夠掌握人性及認清自己的人，終將是最後贏家。

參考資料

1. 許恬寧（譯）（2016）。做自己的生命設計師：史丹佛最夯的生涯規畫課，用「設計思考」重擬問題，打造全新生命藍圖（原作者：Bill Burnett & Dave Evans）。臺北：大塊文化出版。
2. 許恬寧（譯）（2020）。教練：價值兆元的管理課，賈伯斯、佩吉、皮查不公開教練的高績效團隊心法（原作者：Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg & Alan Eagle）。臺北：天下雜誌出版。
3. 洪瓊芬（譯）（2008）。軟技巧，還是硬道理？你會感謝有人告訴你的職場生存術（原作者：Peggy Klaus）。臺北：商智文化出版。

擁抱異見，提升決策思考力

——《異見的力量》讀後心得

【佳作 · 汪忠豪^{*}】

「我們必須學習歡迎反對的聲音，而且不要對它心存畏懼。」

——美國參議員，威廉·傅爾布莱特（William Fulbright）

壹、前言

後疫情時代，團體決策者面臨諸多不確定因素，需要更精準的決策思考力來迎接挑戰。而以企業界常用的思考術「辯證法（Dialectical Approach）」為例，將團體分為兩組，以「激烈的換位思考」進行辯證討論，正反立場的雙方以自身立場說服彼此，接著交換立場再次辯證。此法有賴於跳脫本位主義，能以反方的立場思考優缺點。但在各自團體小組中，如何讓所謂的「共識」體現最周延的面向，則需要「異見」的挹注，因此如本文開頭所示「我們必須學習歡迎反對的力量」，唯有不囿於主流思考，才能洞見真正的問題癥結，作出具前瞻性的決策。

俗話說「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」，以廣義解讀角度觀之，團體內仰賴眾人集思廣益，有時或許更勝「單一專家」的單獨見解，如同詹姆士·蘇洛維奇（James Surowiecki）的暢銷書《群眾的智慧》所述，多數人判斷在某些時刻確實擁有其優越性。

但事實上，若非建立在個人各自判斷（不受他人影響）的前提下，所謂群眾的共識，往往受其團體主流共識所影響，淪為「團體迷思（groupthink），此時群眾的多數意見可能成為「發散式思考（divergent thinking）」的阻礙，窄化為「收斂式思考（convergent think）」，想法因此更為受限，無法為良好的決策做出貢獻。因此良好的團體決策，應以適當的方式接受「異見」，方能直接或間接地刺激團體成員思考，使決策視野更加開闊。

貳、專書梗概

一、七堂決策思考課：異見的多種面向

本書作者為加州大學柏克萊分校心理學教授查蘭·內米斯（Charlan Nemeth）針對決策思考中，「異見」的立場、重要性、影響力及效果等面向，以三大部分共七堂課作為本書七大章節逐一闡述「異見的力量」。三大部分分別為：（一）說服的藝術（二）共識與異見的比較（三）團體迷思與抵抗團體迷思的異見力量。茲就各章節重點摘述如下：

第一部份 說服的藝術

- 第1堂課：多數派的支配力與異見的困境。
- 第2堂課：異見雖屬少數，卻仍具影響力。
- 第3堂課：異見需堅定立場，影響力超乎想像。

第二部份 共識與異見 之比較

- 第4堂課：共識窄化思考，異見拓展思考。
- 第5堂課：異見強化多元思考。

第三部份 團體迷思與 抵抗團體迷思 之異見

- 第6堂課：團體迷思影響決策效果。
- 第7堂課：異見、多樣化與魔鬼代言人的優缺點。

圖1 《異見的力量》章節重點
資料來源：筆者整理

本書以循序漸進的方式，先闡明「異見」在團體決策中扮演的角色與立場，第一部分提出異見的功能，為的是能夠達到「說服」的目的，故第一部分「說服的藝術」三堂課來說明要能在團體說服多數人聽取甚至採用少數的異見所面臨之困難，及所需要採取的策略。

第二部分用兩堂課比較共識和異見的差異，並強調共識可能會窄化思考，而異見會使思考更具發散性及多元性。

第三部分的最後兩堂課先說明團體常見的決策問題「陷入團體迷思」，最後一堂課比較決策中常見的「魔鬼代言人」技巧和真誠異見的差異，再次重申團體需要的真誠且具有實際刺激思考效果的異見。

二、七堂決策思考課的重點彙整及內涵

作者以七堂課的方式逐一說明異見的重要性及影響力，在每個堂課中以研究結果或引述重大事件佐證異見的重要性，以下茲就各章節重點摘要如下：

表 1 七堂決策思考課各章節例證彙整表

<p>第 1 堂課： 多數派的支配力與異見的困境</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學術研究例證：心理學家所羅門·阿希（Solomon Asch）的三條線心理實驗。（說明從眾效應與異見的困境） 2. 社會事件例證： <ol style="list-style-type: none"> 2.1 金融產業：南海泡沫事件（從眾效應的缺點）。 2.2 消費者行為：《紐約時報》書籍排行榜、《廣告時代雜誌》的環保議題廣告、亞利桑那州石化公園的警告標語。（從眾效應與異見的困境）
----------------------------------	---

<p>第 2 堂課： 少數派的異見，仍具影響力</p>	<p>1. 學術研究例證：</p> <p>1.1 摩頓·多伊奇 (Morton Deutsch) 與哈洛·杰德勒 (Harold Gerard) 魔術板實驗 (測試獨立意見是否受其大眾影響)。</p> <p>1. 史丹·沙赫特 (Stan Schachter) 的「關愛導向與紀律導向」的實驗研究。(異見者在團體內被關注的程度與被排斥的現象)。</p> <p>1.3 作者研究的「4 人色卡實驗」(異見無論正確與否都有其影響力)。</p>
<p>第 3 堂課： 異見需堅定立場，發揮影響力</p>	<p>1. 學術研究例證：</p> <p>1.1 瑟吉·莫斯科維奇 (Serge Moscovici) 的 6 人色卡實驗。(少數派意見者如何挑戰多數派觀點)</p> <p>1.2 作者的實驗研究「滑雪纜車傷害案的賠償事件實驗」(異見者在妥協與堅定立場所造成的不同影響)</p> <p>2. 社會事件例證：美國的史諾登洩密案事件。(史諾登孤身提出美國國安局濫用權限蒐集個人資料，異見者艱困的立場與如何堅定立場取得說服)</p> <p>3. 電影例證：經典電影《十二怒漢》(劇情闡述主角扮演的異見者如何影響陪審團最初共識並逆轉判決結果，展現異見者在決策過程中如何說服多數)</p>

<p>第 4 堂課： 共識窄化思考，異見拓展思考</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學術研究例證：作者的實驗研究「英文字謎重組實驗」。（說明個人如何受到多數派策略影響決策思考，窄化思考方向） 2. 社會事件例證： <ol style="list-style-type: none"> 2.1 瓊斯鎮慘案事件。（封閉式的團體強化共識效果，導致洗腦式信仰的誕生，不容許有異見於團體產生，最終造成多人自殺） 2.2 聯航 173 號班機事件。（狹隘的團體共識聚焦導致忽視機組成員提出的異見，進而忽視重要的問題（燃油不足），最終導致墜機憾事）
<p>第 5 堂課： 異見強化多元思考</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學術研究例證： <ol style="list-style-type: none"> 1.1 弗恩·艾文（Vern Allen）和約翰·萊文（John Levine）的「厚眼鏡實驗」。（異見者即使提出錯誤的異見，仍具有其影響力，能刺激團體思考） 1.2 作者的實驗研究「錄音單字實驗」。（異見者堅定立場，能夠刺激團體成員發散式思考，提升記憶效果） 1.3 挑戰腦力激盪的「不批評規則」實驗。（批評和異見都能刺激團體思考，但真誠性強烈的異見更具影響力）
<p>第 6 堂課： 團體迷思影響決策思考</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學術研究例證：柯特·勒溫（Kurt Lewin）的「二戰期間推廣食用動物內臟的宣傳實驗」。（群體極端化現象強化團體迷思，有可能加深異見困境） 2. 政治事件例證：美國對古巴的豬灣事件。（強制產生共識的團體迷思導致決策錯誤）

<p>第7堂課： 多樣化的誤認、異見與魔鬼代言人的比較</p>	<p>1. 社會事件例證：</p> <p>1.1 辛普森的謀殺案事件。（陪審團的成員族群背景影響其審判結果，多樣性並非僅指族群多樣性，更重要的是認知多樣性才能使異見有其效果）</p> <p>1.2 嘉信理財基金會案例、IDEO公司案例、Intuit公司案例。（高階主管體認到多元觀點對管理的重要性）</p> <p>2. 使用「魔鬼代言人技巧」的缺點：</p> <p>2.1 作者實驗研究「四人討論人身傷害案的賠償實驗」（魔鬼代言人刺激成員捍衛立場，但無法激發更發散性的思考）</p> <p>2.2 對沖基金公司 Finchwood Capital 的高階主管決策流程案例。（使用真誠異見的機制於決策流程，證明真誠異見確實能促成具建設性的發散思考，提升決策品質）</p>
-------------------------------------	--

資料來源：筆者整理

參、專書評析

本書以心理學角度探討「異見」如何獨排眾議，突破羊群效應（Herd Behavior），從強制產生共識的團體迷思中跳脫束縛，並針對團體習以為常的某些決策技巧提出質疑，以此說明「異見的力量」在這些有瑕疵的決策技巧中，如何發揮優化決策的功能。茲就針對專書特色，筆者提出以下見解供參：

一、從眾效應：個人決策比想像中更容易受影響

根據馬斯洛（Maslow）的需求理論，「歸屬需求」及「自尊」是屬於人類的基本需求之一。其中「歸屬需求」源自人性對基本社交的需求，藉由頻繁交流與聯繫，滿足心理的歸屬感及幸福感。而「自尊」是滿足歸屬需求後所產生的結果，因此歸屬需求和自尊兩者是密不可分的。

另外，人們需要從社會認同尋求歸屬所帶來的安全感，從神經科學的角度而言，當為了尋求團體認同歸屬，而模仿他人行為時，中腦邊緣系統的多巴胺迴路會活化產生愉悅感。當與別人不同時，杏仁核與腦島會發出警告訊號，就是一種從眾的壓力。

本書在說明多數派的支配力時，除提出知名的艾許（Solomon Asch）的從眾實驗，顯示出多數的人會違背自己實際經驗認知跟著「群眾」犯錯。但書中亦提出運用「從眾心理」能達到廣告或宣導功效的例子，如艾隆·柯迪（Iron Eyes Cody）的環保公益廣告，廣告中台詞「人們製造汙染，也能停止汙染」，以「人們」塑造「多數派」的表徵，進而利用從眾效應來發揮社會影響力。在消費市場，從眾心理學的應用更為廣泛，消費者容易從各種「排行榜」來進行消費選擇，或是利用大數據在瀏覽網頁時投放「其他人也瀏覽過某某商品」來暗示「多數人」的選擇。

以「從眾效應」的廣泛影響力作為本書的首章，揭示多數人避免承擔失敗的責任所以選擇避險，及順從歸屬需求及社會認同而朝「從眾」靠攏，顯示「多數派的支配力」牢不可催，也體現「異見」的困境，勇於在團體中提出異見，比想像中需要更多「勇氣」與說服的技巧，但也足見「異見」的珍貴價值，故在團體中能夠願意提出異見，都是十分值得鼓勵的行為。

二、腦力激盪規則的再思考與突破

首先針對腦力激盪法（brainstorming）的原則提出質疑。腦力激盪法是團體中常見用來激發創意的一種技巧，自1950年代由首創者艾力克斯·奧斯本（Alex Osborn）提出至今，已被廣泛運用於各領域，並且逐漸產生所謂腦力激盪法的「原則」，分別為：著重想法的數量、以他人的想法為基礎、自由發言、不批評。

其中「不批評」原則，原本用意為避免因批評而使成員不敢提出自己的意見，為鼓勵發言的一種方式。這項原則看似可以促使「異見者」更勇於發言，但經過作者及其他研究者實驗結果發現，「不批評」原則實則限制發言的自由，更窄化激發討論的廣度。作者於書中更細緻地分析「異見」與「批評」的不同，容許批評或許可以使腦力激盪的效益提升，但容易有機會流於情緒化的反對，而真誠的異見除了能讓每個人勇於發言外，其真誠的內容更會促使團體進行發散性思考。

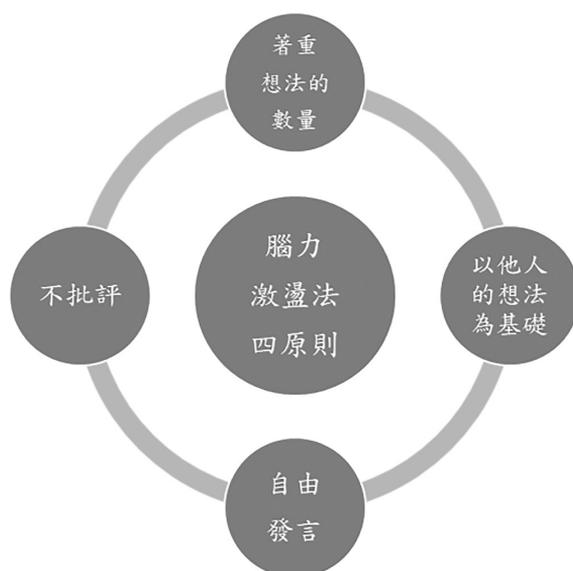


圖2 腦力激盪法四原則
資料來源：筆者彙整

三、「魔鬼代言人」技巧的省思

作者對於腦力激盪法的原則提出質疑，並以此作為伏筆，引出第7堂課有關「魔鬼代言人技巧（Devil's Advocacy）」的解析。美國著名的人際關係學大師戴爾·卡內基（Dale Carnegie）提倡「與人為善，且勿批評」，強調和睦相處是維持良好人際關係的重要準則。但實際上，過度地維持表面和諧在團體決策過程中，容易抑制異見的發

聲，走向窄化思考。

因此，為解決此種困境，有人提出「魔鬼代言人技巧」，以角色扮演的方式讓某一成員作為主流共識的反方（但並非提出真誠異見），以針對團體決策內容提出挑戰質疑，以期能夠有效提供不同觀點，增加決策的周延性。但作者實驗結果發現，真誠的異見仍比「魔鬼代言人技巧」能夠激發更具意義的思考。

肆、心得啟思

本書在文中以電影《十二怒漢》、美國史諾登洩密案及美國豬灣事件為例，分別說明「異見」在團體、社會、歷史的重要性，如以《十二怒漢》的陪審團劇情呈現異見者在團體中的困境，其異見者促使陪審團進行發散性思考，扭轉原本主流共識下不周延的決策過程，影響判決結果，其影響範圍係偏屬個人層次。

而美國史諾登洩密案，作者認為史諾登代表社會中如何堅持正義不惜與國家機器對抗的一種異見者形象，讓美國社會各界重新審視美國國安單位對於個人資料的取得與應用，無異於一記醒鐘。

另外，作者以著名的「豬灣事件」來說明，在高度相似背景下的菁英份子團隊，有可能因缺乏多元觀點，窄化思考，且服膺於權威領袖（甘迺迪總統）的想法，而使異見者噤聲，因此導致豬灣事件的失敗，影響美國與古巴間的歷史發展。

異見的力量雖看似僅在團體決策中發揮影響力，但決策結果的影響力，隨著事件層次差異而有不同的影響。異見的力量看似一枚的小齒輪，但實則具有能撼動整個時代的巨輪的重要性。

以下茲就個人層次及社會層次心得啟思說明如下：

一、個人層次：媒體識讀與異見的力量

個人層次方面，本書給我的啟思為有關「媒體識讀（media literacy）」的「異見」能力。誠如書中的第1堂課

說明多數派共識的支配力，媒體亦受到主流共識影響。

媒體識讀除了需要有能力辨識消息真偽，亦要能解讀其背後所代表的意識形態。主流媒體充斥著「異性戀霸權（heterosexual hegemony）」架構下的對同志族群或性少數族群的各種偏狹的想像，例如同志遊行的裝扮容易成為媒體追逐甚至批評的焦點，但同樣以特色裝扮的巴西嘉年華遊行，同樣穿著暴露的女性裝扮卻總被稱許為性感。

因此需要各種倡議同志人權的組織作為社會的「異見者」發聲，如同本書第2堂課的標題「即使只有一個異見，也能讓事情變得不一樣」，基於人權我們必須有尊重少數的雅量，並且使「異見」的力量能夠刺激我們對於媒體傳達的解讀，提高媒體識讀的能力，避免長期被馴化而不自知。

每一個選擇都是個人決策下的產物，選擇相信什麼樣的媒體資訊也是一種決策的結果，唯有保持適度的質疑，自己作為自己的「異見者」，才能夠刺激思考，使決策更為周延。

二、社會層次：多元價值觀下的異見力量

臺灣為多元包容的社會，尊重少數的聲音為自由民主的高度展現。「異見者」在社會所扮演的角色，有時被視作喚醒群眾良知或人權的一種象徵，並以其「異見的力量」發揮影響力，以使政策更為完善。

例如資深同志運動人士祁家威向司法院大法官會議聲請同性婚姻釋憲，促成「司法院釋字第748號解釋」，爾後於2019年5月27日通過《司法院釋字第七四八號解釋施行法》，使臺灣成為亞洲第一個以法律明文保障同性婚姻的國家，影響深遠。無論是祁家威先生或其他同志人權倡議組織，歷年來作為社會的「異見者」為少數族群發聲，讓政府的政策能夠以更多元的思考面向去包容接納更多不一樣的可能性，避免陷入團體迷思，不再囿於根深柢固的偏見。

全球同婚合法國家地區一覽表



圖3 全球同婚合法國家地區一覽表

資料來源：聯合報

作為社會異見者的這些人權倡議團體組織，透過實務體現本書第5堂課所言「異見能強化思考，讓想法更多元」，唯有以開放的心胸與態度擁抱更多元的觀點，才能促使發散性思考，讓決定政策的過程中，能夠融入更多元的想像，避免主流共識窄化視野。

伍、結語

「思想始於不同的意見—不但與他人不同，也與自己原始的想法不同。」
——哲學家 艾瑞克·霍弗 (Eric Hoffer)

戴爾·卡內基 (Dale Carnegie) 提倡「與人為善，且勿批評」，承襲儒家思想的中華文化亦持抱著「以和為貴」的美德，在此謙沖的哲學思維及維持和諧的人際關係學影響下，提出「異見」的成員容易被視為「不合群」，容易受到標籤化，成為所謂「害群之馬」。

日本俗諺：「出る釘は打たれる（棒打出頭釘）。」這句話體現普羅大眾內心普遍存在著「不要強出頭」的觀念，但是這種避險的思考模式，許多創意想法因此噤聲，也容易陷入團體迷思，難以發揮「異見的力量」。

異見者在講求向心力的團體中，容易引發其他成員的敵意。突破「向心力極強」的迷思，需要的是充分包容的環境，讓有建設性意見的異見者能夠「勇於發言」。這亦是法蘭西絲卡·吉諾（Francesca Gino）在《莫守成規》中所說的「叛逆領導力」內涵：「鼓勵建設性異見」、「開放對話，不要封閉對話」，促使領導者經營友善包容的發言環境，讓具有建設性的異見能夠發揮功能。

「求知若飢，虛心若愚（Stay hungry. Stay foolish.）」

這是蘋果公司創辦人賈伯斯（Steve Jobs）在 2005 年史丹佛大學的畢業典禮演講時的結語。在團體決策的過程中，其實也要如「求知若飢」一般，把異見當作新的知識不斷學習吸收，更要有「虛心若愚」的雅量以示尊重，如此才能使「異見」發揮力量，即使異見是錯誤的仍具有刺激團隊檢視與反思的功能，擁抱「異見」，勇於提出「異見」，更重要的是做一個「真誠的」異見者，如此才能創造優質的決策。

參考資料

1. Charlan Nemeth（2019），王怡棻譯。異見的力量：心理學家的 7 堂決策思考課。臺北市：天下雜誌。
2. James Surowiecki（2013），楊玉齡譯。群眾的智慧：如何讓整個世界成為你的智囊團。臺北市：遠流。
3. Francesca Gino（2020），周宜芳譯。莫守成規。臺北市：天下雜誌。
4. 駱宛琳（2013）。腦神經科學：當我們孤獨寂寞覺得冷。CASE 報科學，<https://case.ntu.edu.tw/blog/?p=25187>
5. 楊智傑（2021）。運用多元決策思考，帶領企業走出疫情不確定性。未來商務，<https://fc.bnext.com.tw/articles/view/1142>

生活的實踐與增能

——《異見的力量：心理學家的7堂決策思考課》讀後感

【佳作 · 林怡君*】

壹、前言

「身為反對者，懷疑心態至少具有和原則一樣重要的防護力」這是現代最尖銳的公共知識批判家 Christopher Hitchens 對青年世代的提醒（陳義仁譯，2018）。我們生活的環境，不論是家庭、校園或職場，都強調服從、團結一致與追求共識的重要。我們不敢懷疑、不曾懷疑，或者我們不願懷疑，以為表面的社會和諧代表「善」，拒絕差異、忽略正義，卻造成如同玫瑰少年葉永誌¹般的犧牲。

不只對理所當然的一切抱持真誠懷疑，我們更應嘗試理解，並在生活中逐步改變。筆者身為母親、里幹事與社會公民，雖扮演不同角色，卻有相似困擾與觸動：遇到抉擇時，究竟該選擇共識或提出異見？如何思辨與發聲？透過閱讀這本《異見的力量》，不僅提供許多翻轉之見解，作為面對家庭、職場與社會議題的檢視與反思，更期許能自我增能，在生活中勇敢實踐。

* 臺南市歸仁區公所課員。

¹ 葉永誌事件是關於多元性別議題的校園事件，因與眾不同的性別氣質而遭到同學霸凌，有次提前離開教室去上廁所，被發現臥倒血泊中，送醫不治死亡。此事件引起臺灣社會對性別教育的討論，使原《兩性平等教育法》在 2004 年修訂為《性別平等教育法》。

貳、專書概要

作者開宗明義提出「共識」或「異見」（dissent）皆會影響我們的想法，透過三大主題七堂課比較兩者差異，並運用許多實驗及真實案例澄清概念。筆者在閱讀後，轉化繪製成「自我提問」和「破解迷思」之間答方式，彙整「解決策略」來說明本書內容重點，如圖 1。

主題	堂次	自我提問	破解迷思
說服的藝術：多數派 vs. 麻煩製造者	1	多數就是真理？	<ul style="list-style-type: none"> 多數贏得裁決，並不代表必然正確。 多數意見對我們的想法、感受、判斷與決策帶來巨大壓力，誘使我們相信，甚至沒有察覺、不經思考地盲從。
	2	錯誤的異見毫無價值？	<ul style="list-style-type: none"> 不論正確與否，提出異見需要勇氣。 具有強大感染力，提醒大家起身捍衛自己的信念。
	3	孤身一人無法說服大眾？	<ul style="list-style-type: none"> 異見者有隱藏的影響力，改變私下態度的力量遠大於公開。 重點在堅持一致與堅定的信念。
共識 vs. 異見：封閉心胸 vs. 開放心胸	4	快速達成共識與聚焦思考能提升決策品質？	<ul style="list-style-type: none"> 只追求共識讓人們選擇性尋找並分析資訊，成了自我洗腦的共犯。 限縮了考量的選項，阻礙決策品質及解決問題的創意。
	5	異見與自我信念互相衝突是不利的？	<ul style="list-style-type: none"> 我們偏好符合自己理念的資訊，當異見出現，我們擴大自己的搜尋範疇。 尋找議題正反兩面資訊，考量多元立場，面對不同概念與思維，更能進行完整思考。
團體迷思 vs. 一群思想家	6	團體高度凝聚力與相似性有助於良好決策？	<ul style="list-style-type: none"> 想法相似的小組經過討論後，會形成方向相同，但更極端、偏激的觀點。 高度凝聚但封閉的團體容易形成團體迷思，對外部團體有刻板印象，以致選擇性偏誤及未能意識到風險。
	7	團隊組成多樣化能帶來絕對的優勢？	<ul style="list-style-type: none"> 人口組成多樣化與團隊績效及改善決策不一定有直接關聯。 多元化所帶來的不同觀點能被充分表達或提出辯論，才能產生價值。
解決策略			<ul style="list-style-type: none"> 採用匿名方式，例如運用電腦、書面或投票箱，可降低恐懼。 堅守異見立場，堅持一致的回答是關鍵。 利用多重策略，由各種面向蒐集資訊與分析。 檢視決策流程，提出替代方案，分析其優缺點和風險。 避免團體迷思，領導人不要事先表明偏好。 團體分組討論，鼓勵成員分享獨有訊息。 鼓勵異見發聲，運用真誠辯論，而非角色扮演。

圖 1 《異見的力量》專書重點
資料來源：筆者參閱專書自行彙整

參、專書評析

一、挑戰主流觀點與坊間常見之技巧

許多暢銷書強調群眾的智慧，認為多數人的正確性較高；有些專家名人主張團隊共識與和諧至上，避免批判言論。作者顛覆主流觀點，揭發並精闢剖析共識所隱藏的危機；澄清「類別多樣化」不代表「意見多樣化」，並擊破「腦力激盪法」、「魔鬼代言人」等坊間流行技巧，質疑「不批評」和「角色扮演」或「偽異見」之效果，突顯真誠表達異見之重要性。

二、低估文化脈絡與自我形塑之關聯

本書案例以西方（美國、法國等）為主，鮮少提及亞洲狀況，但 Taylor 等學者認為西方獨立文化與東方集體主義文化在自我想法上存在明顯差異，美國強調個別性與獨立自我，而日本文化的「互依性自我」將自己納入社會關係，且個人行為取決於關係中他人的想法、感覺與行動（張滿玲譯，2003），不同文化脈絡下所產生的集體認同及歸屬感，無形中已深刻內化，解決「缺乏問題意識」應視為前提。

三、忽略組織類型與權力運作之差異

作者著重心理學觀點，並未強調權力支配與運作的多元樣態，「誰有決策權」是重要關鍵。其中，科層體制的決策流程與專業自主的扁平化團隊相當不同，像公部門常見的狀況為：決策者和前線執行人員經驗及想法的落差，惟執行人員無法參與決策；決策團隊同質性高，以聽命於長官、達成共識為主的組合，將影響真誠異見的發聲與決策品質。再者，相近於社會學家 Foucault「權力與知識互為一體兩面」之論述，當少數的掌權者透過教育、法律制定與資源分配等方式規範多數人的一切，這所謂多數觀點或共識其實源於少數掌權者建立。因此，不僅討論少數派或多數派影響，異見

與權力之關係更為複雜，需要細緻闡述釐清。

肆、心得啟發

一、培育異見萌芽的場域

本書提醒我們：共識的潛在危險是，它刺激我們思考，卻限縮我們考量範圍，多數意見改變我們對資訊的思考方式、考量選項及思考原創性。因此，我們藉此檢視：共識及單一思考模式從何而來？為何我們習慣選擇往多數靠攏？

從小到大，深遠影響我們思考模式的場域，一個是家庭，孕育人格與自我認知的初級團體；另一個為校園，學習知識與同儕互動的正式社會化機構。以家庭教育為例，當父母陪伴子女藝術創作或玩具操作時，常干涉孩子多元的呈現，以成人（被訓練成多數派）的角度指引孩子走向唯一標準；此外，也鼓勵或威嚇子女成為乖巧聽話的孩子，不允許提出不同意見。久而久之，孩子的創意被抹滅，養成依賴多數派的思考方式，無形中成為盲目追隨者。

不僅是家庭，在學校教育的場域，校園規範、老師教學和同儕互動的方式，也深刻影響個人發出異見的勇氣。學校作為規訓的合法正當機構，根據 Foucault 的觀點，權力長期透過家庭、學校及媒體等媒介，持續管教人類這生命體，讓我們看似無法擺脫自動服從的命令（引自黃珍奎，賴毓棻譯，2019）。拒絕異見存在讓管理更為順暢，包含整齊一致的規範（服裝儀容、課程安排）和教學模式；惟私底下，潛在的校園霸凌卻也由排斥差異衍生。

異見不是無中生有，異見的體驗和發聲的勇氣需要從小培養。傳統老師授課時，學生只負責聽及抄寫，透過填鴨式的教育無法刺激思考和創意，產生的是限縮、唯一正確（被認可）答案。「情境式學習」強調：學習的本質就是對話，透過真誠對話理解差異、打破慣性模式，並著重思考與實

踐。因此若課程能融入多元教學方式，鼓勵發表意見、小組討論，甚至是接納不同立場的辯論活動，有機會讓學校師生傾聽異見，激盪更多想法與交流。

二、異見作為職場決策的反思鏡

筆者曾為區公所社會救助案件審查之承辦員，需受理民眾臨櫃申請並依法規作為審查標準；現職為里幹事，亦需至申請社會救助案家訪視並記錄作為審查參考。雖同是為民服務，立場卻大相逕庭，如何讓多元觀點產生價值，充分表達真誠異見則扮演重要角色，不僅讓彼此互相理解、自我省思，並能改善決策品質。

承辦員以《社會救助法》及相關規定為依據，並以防弊角度依法行政審理不同案件，若採取有效率的一致化作業方式，才能在時限內處理繁雜眾多業務，卻不一定是最佳決策。舉例而言，若原本符合法規標準，但實際生活未達陷困，且社會網絡資源充足；或是原不合法規標準，受直系親屬財產影響，然個案實際生活困苦亦無人協助，這些情況都無法透過書面資料顯示，如同洪伯勳（2010）的研究發現低收入戶的審查公式與當下貧窮狀態互相矛盾，導致呈現與貧窮脫鉤的低收入戶樣態，排除真正需要幫助的貧窮者。

里幹事以現場家戶訪視紀錄供作輔佐資料，雖可打破單以法規審查的侷限，也較具多元彈性（能向里長或鄰居探問），但缺乏實際審查權，而角色定位多重且界線模糊，不僅在第一線協助里內弱勢民眾，支援其他業務時皆會與里民互動頻繁，甚至熟識，同時需考量公所與里長要求，常在各種價值與規範中拉扯，實不同於社工以獨立身分訪查那般單純及專業。

本書提到大部分的人不喜歡抱持相反立場的夥伴，傾向以負面觀點看待並積極找出對方錯誤，但事實上想法相似的盟友反而讓我們想法更極端，以致決策過度自信而產生偏

誤。依筆者曾任不同工作職務的經驗綜觀，發現每個位置都有自己看不見的盲點和侷限，需要透過充分對話和討論，才能互相瞭解，做出適合的判斷。

針對特殊案例（須納入或排除部份親屬及資產），可考慮改變決策過程，例如成立專業審查團隊，邀請承辦員、里幹事、社工及其他專業人士提出獨有訊息，共同討論正反立場或多元觀點。這些處理方式，都是以異見的參與作為原則，培養抽絲剝繭、獨立思考及反思能力，透過蒐集多面向資訊，以提升決策品質，避免因著重速成結案而犧牲民眾權益。

三、透視宗教議題的迷思與異見

本書中引用瓊斯鎮真實事件，1978年在美國的人民聖殿教，發生近千名信眾一起服毒自殺的慘劇，說明邪教如何形成自我洗腦的過程。這不是唯一的案例，1995年日本奧姆真理教策劃的東京地鐵沙林毒氣事件，造成多人死亡及上千人輕重傷；太陽聖殿教則是世界性邪教組織，曾於瑞士、法國和加拿大組織三次集體自殺事件；在臺灣，關於宗教團體造成的傷害事件也層出不窮。大多數人聽聞類似悲劇時，會覺得匪夷所思或荒誕不經，無法理解邪教與我們日常生活的糾纏。其實，它如同從眾與團體迷思的極端版本。

（一）師父的神力其實很科學

我們誤以為愚蠢的信眾才會相信師父的神力，然而，臨床心理師劉仲彬（2018）認為透過「安慰劑效應²」加「從眾效果³」，即有機會讓一般信徒誓死效忠。尤其當某個宗教場合坐著滿滿的信眾，每個虔誠的背影訴說著動人的故事與見證，整齊的動作化為無形的規範，這樣的氛圍凝

² 指病人雖獲得無效的治療，但卻「預料」或「相信」治療有效，而讓病患症狀得到舒緩的現象。

³ 指人們受到多數人的一致思想或行動影響，而跟從大眾之想法或行為。

聚成強大力量，並剝奪個人獨立思考的能力。因此，師父奇蹟般的神力之所以產生療效，來自於足夠的期待加上堅定的信念，腦內啡就能做出貢獻，它的作用不是用來擊垮癌症或病毒，但它能讓信徒的疼痛或憂鬱得到控制，與其說這是「治療」，不如說是「自療」。整個過程，說穿了就是自體生產的腦內麻藥與群眾意志之間交互作用，若要視為異端邪說，更合乎科學歷程的化學反應。

（二）邪教是信徒的迷幻藥

宗教社會學先驅 Marx 曾提到「宗教是人民的鴉片⁴」，筆者並不認同這句話被解讀為無神論並藉此打壓宗教。宗教提供了心靈慰藉，但也可能傳達統治階級的不公及壓迫是合理信念，繼而失去抗爭意志。因此，筆者融合這樣的核心概念和本書精髓，認為具包容性的宗教可以接納異見；反之，邪教拒絕異見存在，透過思想控制和創造認同文化「迷幻」信徒。

在臺灣，憲法保障人民有信仰宗教自由，國家不得對特定宗教加以獎勵或禁制，因此在參與宗教活動時，我們要如何事先預防邪教迷幻？范綱華教授建議在學校教育體系中就應強調生命教育與倫理學訓練，從小培養對信仰和生死學哲理觀念（引自張郁梵，2017）。在德國，有部分邦政府提供邪教檢查表或協助指南讓青少年及一般民眾作為教材。筆者參考德國「邪教檢查表⁵」中 17 個項目及臺灣常見的宗教社會事件，彙整成邪教可能具有的五大特質來檢視，如圖 2 所示。

⁴ 出自 Marx 於 1843 年創作的《黑格爾法哲學批判》導言文內容。

⁵ 資料來源：德國薩克森邦政府文化廳版本的邪教檢查表（編譯：李怡志），引自網站：http://www.richyli.com/column/sect/sekt_checklist.htm?fref=gc&dti=1758590987761851

邪教檢查表	
無所不知· 神通廣大。	<ul style="list-style-type: none"> ● 在這個團體中，他們非常清楚，什麼是你在找尋的。 ● 當你一接觸這個組織，你對世界萬物就有全新看法。 ● 這個組織的世界觀非常簡單易懂，並且可以解釋所有的問題。 ● 這個組織有一個「大師」、「導師」...，只有他能知道宇宙或生命的真相。 ● 這個組織的教義才是唯一真實的、永遠的智慧。 ● 這個世界即將遭遇大災害，只有這個組織才知道，要如何拯救地球。
難以檢驗· 拒絕質疑。	<ul style="list-style-type: none"> ● 你很難對掌握組織的全貌，事實上，他們也不允許你仔細思考或是檢驗。 ● 外界對於組織的質疑，反而被當作是組織正面的證明。 ● 當你開始懷疑，為什麼組織當初允諾的「成功」並未發生時，組織會告訴你，是你投入不夠、信念不足，是你自己的責任。
孤立隔絕· 排除異己。	<ul style="list-style-type: none"> ● 參加組織的人才是菁英，其他人都是病態與敗類。 ● 組織要求你與過去的生活斷絕關係，因為這會阻礙你成長。 ● 組織會要求成員透過服裝、飲食方法、自有的語言、嚴格的人際互動關係，將成員隔絕在社會之外。 ● 組織不斷賦予你許多工作，並佔據你所有的時間。 ● 幾乎喪失獨處的時間，組織中的某個人整天纏著你。
特立規範· 逼迫順服。	<ul style="list-style-type: none"> ● 對你的性生活有嚴格規範，例如由「大師」替你選擇配偶、集體性行為。 ● 組織會要求你立刻參加。 ● 組織要求你嚴格遵循教義與規定，這是唯一獲得拯救的機會。
奉獻財色· 消災解厄。	<ul style="list-style-type: none"> ● 主張透過奉獻大量財物或剝奪身體自主權（例如性侵害、強行觸摸、強迫灌飲及其他凌虐等方式）可以除病消災、贖罪或積福。（筆者自編）

圖 2 邪教檢查表
資料來源：筆者整理自繪

（三）宗教中兩股力量的啟示

邪教組織透過創造共識、拒絕異見凝聚堅不可摧的能量，而這種狹隘聚焦及運作模式常發生於我們平日生活的大小團體，包含家庭、校園和工作領域，追求一致雖然方便控管，但卻讓我們的想法受限或極端化，既缺乏彈性，甚至可能做出錯誤的決策。

⁶ 資料來源：2021年4月9日刊於基督日報，引自網站：<https://chinese.gospelherald.com/articles>

另一股不同於邪教暗黑能量的挑戰者，就是異見的力量。20 世紀知名的神學家孔漢思⁶ 終生為宗教之間的和平奮鬥，是天主教最嚴厲的異見者，他早年公開拒絕「教宗無謬誤」，認為教廷要走向現代化，並提出許多大膽建議，包含為廢除神父獨身規定、容許女性擔任神父、支持節育等議題發聲，因與教廷持不同意見，保守派視其為最大威脅，1979 年起被梵蒂岡吊銷天主教神學教學執照。儘管如此，孔漢思仍致力改革。這股異見的力量，衝撞過去既有的窠臼，不僅與時俱進，更是將宗教信仰的焦點由神轉移到人類福祉，落實人道精神。

四、探究公民投票的多數決

臺灣在 2018 年九合一大選登場的 10 個全國性公民投票案，其中共有 7 案通過，而同性婚姻入民法、加強性平教育及東京奧運正名 3 案公投則未能通過。依據公投法第 1 條明示主權在民原則，及第 29 條多數票通過原則，看似落實民主制度，實際上卻忽略多數決的限制及潛藏的問題。

（一）看似民主的盲從現象

公投的價值，不僅是國民主權之實踐，也透過不同議題的討論與投票，讓人民瞭解、關懷社會重要政策並參與決策。然而，筆者不認同所有議題皆可透過全民公投，尤其是具專業判斷、少數及特定族群基本權益或生命價值相關決策，例如 2018 年性平教育案、同志婚姻案，及 2019 年宗教團體提案人工流產應於妊娠 8 周內施行，皆可能造成「多數暴力」或「多數領導專業」等不合公平正義之傷害。

公民投票，以普通、平等、直接及無記名投票方法行之，而本書也肯定匿名投票能降低決策恐懼、對抗多數力量，但若進一步探討 2018 年的公投現場，卻發現事實並非如此，匿名反而增加盲從現象。當投票者缺乏公民素養

及理性判斷，一旦對議題陌生、誤解或認為事不關己時，會因為受到激情煽動、網路謠言等不實消息影響，加上匿名的責任分散、淡化，導致人民盲目追隨多數觀點。

（二）民主與民粹的一線之隔

作者引用哲學家 John Stuart Mill 見解，多數派有機會成為專制政治的形式，比專權統治者更難被發現。因為在民主國家，人們認同的是政府（透過人民直選），政府可能為了討好或續任等因素，期望選民支持而迎合多數派的決定，即使決定是錯誤。多數人的意志或許比統治者更強大，常藉精心包裝的民主形式合理化各種獵巫行動，並以共識名義（即多數決定）粉飾真實與差異，這正是公投可能隱藏的危機。

假設公投符合民主程序，包含公投前的連署、舉辦公聽會和座談會或透過網路平台各種方式讓正反立場表達，看似傾聽多元異見發聲與辯論，實質上卻忽略公投最後結果：贊成／反對二分法，仍讓多數決以勝利姿態淹沒了異見存在。甚至，Jan-Werner Miller 提到，民粹主義宣稱專為「沉默的多數」或「真正的人民」發聲，有時運用公投的手段來印證自己的政策偏好，而非促成更廣泛的討論及參與（林麗雪譯，2018）。因此，公投看似民主的展現，但若只是藉由多數民眾盲目投票背書以利政策實施，視而不見多數決錯誤的可能性，那相距民粹主義僅為咫尺之隔。

伍、結語

在家庭，受困於傳統的母職期待；在學校，受制於一致的團體規範；在職場，受限於僵化的組織文化，環境氛圍讓我們噤聲，權威的力量明示或暗示這無法改變、抗議無效。如果我們缺乏敏感度，也沒有勇氣提出異見，久而久之將會無形內化，視為理所當然，即使得到團體接納和贊同，也產生歸屬感與安全感，但我們卻可能成為「共犯」，繼續將錯就錯，並複製及傳承下去，這

就如同社會學家 Allan Johnson 提到任何體系中都有阻力最小的路，多數人認為走這條路才是「正常」，不須要加以評論，也讓我們很難不去遵循（成令方、王秀雲、游美惠、邱大昕、吳嘉苓譯，2008）。

直到堅毅的勇者出現，打破成規。值得警惕的是：並非創新／改革之後就此結束，就算是新規範，是否又成為另一個難以攻破的藩籬？因此，異見的力量，絕不是嘉年華式地曇花一現，即使翻轉之路遍布荊棘，但書中案例讓我們體驗異見者精神與持續實踐的重要，猶如范仲淹在《靈烏賦》寫道「寧鳴而死，不默而生」，即使因直言被當成烏鴉般不祥之聲，也不選擇沉默而苟且偷生。在臺灣，我們回想 30 年前主張廢除刑法 100 條、20 年前推動性別平等政策與法律，在當代背景是如此艱困和冒險，推動者或倡議者們卻不畏權威地爭取與犧牲，換來我們今日安然享受前人努力的果實，這正是見證了異見強大的力量！

參考資料

1. 洪伯（2010）。製造低收入戶—鄉愿福利國家之社會救助官僚實作。國立臺灣大學社會學研究所碩士論文，未出版，臺北。
2. 張郁梵（2017）。妙禪爭議多，佛教如來宗信徒為何仍堅信不移？從心理學角度分析「神力」現象。臺北：大家健康雜誌。
3. 劉仲彬（2019）。人生障礙俱樂部：臨床心理師的暖心小劇場。臺北：寶瓶文化。
4. Hitchens, C. 著，陳義仁（譯）（2018）。異見者：致憤怒的青年世代。臺北：漫遊者文化。
5. Jan-Werner Müller 著，林麗雪（譯）（2018）。解讀民粹主義。臺北：時報文化。
6. Johnson, A.G. 著，成令方、王秀雲、游美惠、邱大昕、吳嘉苓（譯）（2008）。性別打結—拆解父權違建。臺北：群學。
7. Nemeth, C. 著，王怡棻（譯）（2019）。異見的力量：心理學家的7堂決策思考課。臺北：遠見天下文化。
8. Taylor, S., Peplau, L. & Sears, D., 著，張滿玲（譯）（2003）。社會心理學。臺北：雙葉書廊。
9. 황진규（黃珍奎）著，賴毓茶（譯）（2019）。哲學，為人生煩惱找答案。臺北：大雁文化。

我讀《瑞典模式》

——卓越不是天生，而是後天養成

【佳作 · 楊伊婷*】

壹、前言

瑞典印象，傳說中見到「歐若拉」女神，象徵能預見幸福之光，瑞典北極圈內的 Abisko 小鎮和 Kiruna 城市擁有極光，一年中大半是冰雪環境，在這樣嚴苛的環境中，卻誕生 IKEA 家具、H&M 服飾等知名品牌。依據 2021 年出版的「世界快樂報告」（World Happiness Report）從 2018 年至 2020 年綜合評分調查中，臺灣在 149 個國家中排名第 24 名，而瑞典排名第 7 名¹。

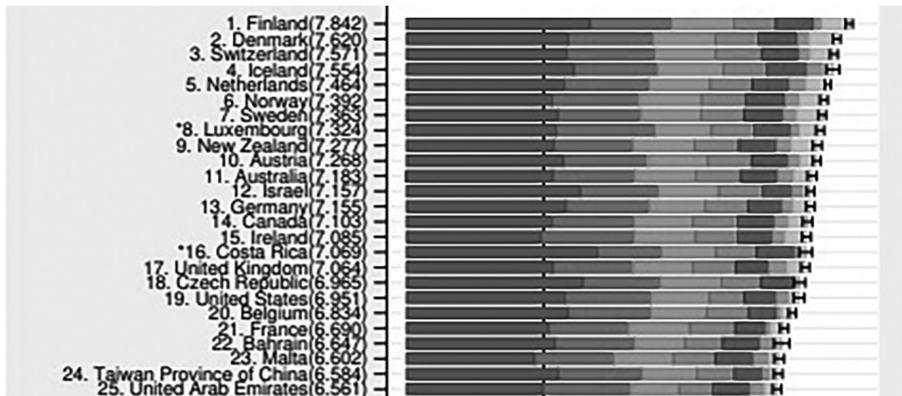


圖 1 世界快樂報告

資料來源：Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report 2021

瑞典從歐洲經濟邊陲，一路走出專屬自己的路，並非因為這個國家天生體質好，而是一路淬鍊提煉出瑞典模式，引用丹尼爾·科伊爾 Daniel Coyle 說：「卓越不是天生的，而是後天養成」。臺灣面臨艱困外交環境，在後疫情時代，瑞典模式可作為臺灣借鏡，如同《幸福是我們的義務》作者所述：「從踏上瑞典的第一天開始……我的思考、意識才開始更柔軟地延展，在更懂得包容和批判同時，也重塑出內心更堅韌的中心價值」²。

貳、《瑞典模式》專書梗概

作者頂著亞洲女性身分成為瑞典新移民，努力融入瑞典社會，作者想知道，瑞典之所以成為瑞典的原因，筆者整理本書重點如下：

一、認識瑞典精神

瑞典位處高緯度，天寒地凍資源有限，從古到今都不算兵家必爭之地，說這是一片一無所有的土地還真不為過：

（一）從一無所有之地，長出驕傲國度「瑞典」

赫曼·林奎斯 (herman Lindqvist) 在《瑞典史》提到：「我們什麼都沒有，唯一真正可以說自始至終屬於我們的東西，只有內陸那厚厚的冰層。」當孔子在東方傳授儒家思想，蘇格拉底與柏拉圖在希臘活躍的同時，瑞典人正忙著與寒冬對抗，如今的瑞典卻成為許多國家競相學習的對象。

（二）女性主義政府治國的現代瑞典

瑞典對性別平等帶著很實際的觀點，每個人都被視為社會發展的資源，女性占了一半人口，若不開發這一半資源，會讓資源運用效率變低。瑞典是第一個罰嫖不罰娼的國家，極具女性主義。

（三）扶弱濟貧的小國外交

瑞典每年投入國際援助，雖然投入大量金錢，但不追求成效立見的重大建設計畫，反而投入「以人為本」的社

會軟體建設，試圖從人身上著手，改變社會及國家。

二、追求良善的思想

(一) 實踐世代正義，打照實力堅強的下一代

「給他一條魚，不如給他一根釣竿」，培養下一代的創新自立、解決問題的能力，落實瑞典「世代正義」。

做人，從小開始	孩子從小學習社會化
培養青年力，全體動起來	培養孩子創造力
為了順利進入職場提前做準備	瑞典學生在國小到高中階段，都有職場實習機會
解決未來世界問題的世界公民	<ul style="list-style-type: none"> ● 培養孩子國際觀 ● 重視科技與網路 ● 重視語言
活到老學到老	身心障礙、年長者、失業者完善的教育與進修體系

表1 實踐世代正義之重點歸納
資料來源：筆者整理

從小學習社會化，創業學習被瑞典教育部視為重要科目，有些學生在高中畢業前就有自創公司經驗，也重視國際觀，孩子從九歲開始學英文，十二、三歲可以再增選一門外國語，鼓勵活到老學到老。

(二) 性別、情感、性教育這些小事

瑞典的性教育除了教導孩子生理知識，心理衛生在性教育中更為重要，瑞典電視台兒童頻道製作「雞雞與妹妹」的音樂錄影帶，影片中男女性器官唱歌跳舞，很多外國網友認為影片應該列為十八禁，瑞典電視台不但沒有下架，還製作英文版。



圖 2 「雞雞與妹妹」 Snoppen och snippan

資料來源：https://www.youtube.com/watch?v=8Wp9iNINHMc&ab_channel=SVT

（三）從土地到餐桌的生產與消費觀念

瑞典人偏好瑞典自產，他們相信瑞典的法規能保護勞動者與動物權益，地產地銷與永續生產是消費者非常重視的兩個原則，在國土遼闊的瑞典，鼓勵消費者購買鄰近生產的產品。

（四）給舊物另一個機會—世界第一家不賣新品的商場

ReTuna 整個商城的商品來源都是人們不要的東西，透過在地回收、在地消費，在地人得到工作機會，落實環境永續。

（五）置身女性主義國度中的瑞典男人

1995 年北京召開第四屆世界婦女大會，瑞典政府獻上一本全男性撰寫、討論男性的書，提醒以女性為主題的討論大會，別忘了社會中另一半人口也扮演重要角色。

三、建立友善的社會

（一）性平大國的崎嶇性平路

1995 年通過同性伴侶法，2009 年性別中立婚姻法通過，反性別認同歧視在 2011 年通過，瑞典仍有百分之三十五的人，感受他們曾在過去二十個月中因性別認同遭受歧視。

(二) 瑞典移民社會圖像

2015 年中東難民湧進瑞典，民間團體發起各種行動，紅十字會與非營利組織「導師」mentor 計畫，帶領新移民進入社會，增加與本地人接觸機會。

(三) 不打擾、不破壞—親近自然的權利，人人有

「不打擾、不破壞」的公眾近用權，無論私有或公有地，人們可以自由在大自然中行走，若想露營，只要不超過兩夜，不須經過地主同意，惟必須與住宅區和公園保持適當距離。

四、打造全民的幸福

(一) 人間天堂裡的瘋狂悲劇

2003 年連續發生精神疾病隨機殺人案，瑞典政府沒有把精神病人重新關進大型機構，也不修法剝奪病人的自主就醫權，他們認為嚴刑峻法解決不了問題，唯有加強精神照護資源，將精神病人重新接回社群，一起生活。

(二) 沒有壞天氣，只有糟糕的裝備

瑞典人熱愛戶外活動，對戶外活動有益身心健康的說法深信不疑，流行一句話「沒有壞天氣，只有糟糕的裝備」，沒有人因為自己裝備不全而責怪主辦單位未盡告知責任。

(三) 綠能城市韋克舍 (Växjö)

韋克舍號稱歐洲最綠的城市，1999 年到 2015 年間減碳百分之五十八，並且經濟持續成長，希望在 2030 年達到無化石燃料的目標。全體做環保，2018 年獲得歐洲綠葉獎 (European Green Leaf) 三座城市中，瑞典韋克舍 (Vxj) 為其一。



圖 3 2018 年歐洲綠葉獎（European Green Leaf）三座城市

資料來源：<https://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/shortlist-announced-for-european-green-capital-2019-and-european-green-leaf-2018-awards/>

參、專書之見解評述：《臺灣模式》對比《瑞典模式》

筆者認為每個國家都有自己的價值，沒有哪個模式最好，世上每個國家本來就有自己的發展時區，瑞典與臺灣模式筆者臚列如下：

一、臺灣男人對比瑞典男人

一位女子寫信到《瑞典晚報》詢問如何讓瑞典男人踏出第一步跟她要電話，《瑞典晚報》回信大方承認瑞典男子跟其他國家比起來的確被動，反而鼓勵女生主動追求男生。而現今臺灣鼓吹性平時代，臺灣女生確實越來越敢主動追求男生，但大致上臺灣男性仍然是主動方，依據維基百科「性選擇」文章提到，雄性要順利交配，必須得到雌性的青睞，因此對雌性有吸引力的特徵會被演化偏好，例如極樂鳥的求偶舞³。筆者認為生物演化過程中，男性主動追求女性為演化機制，雖然在性平年代，筆者仍保有傳統思維，認為臺灣男生主動追求異性是不錯的演化傳統。

二、自立自強的女人及向外發展的男人

瑞典女人自立自強造成許多瑞典男人尋求外配，瑞典外配最大宗是泰國婦女，與臺灣男性向東南亞尋求外配類似，依據臺灣內政部移民署 2022 年 2 月 21 日發布「外籍配偶與大陸（含港澳）配偶人數」，從民國 76 年 1 月至 110 年 12 月底，外籍配偶人數按國籍別統計⁴，筆者整理圖表如下：

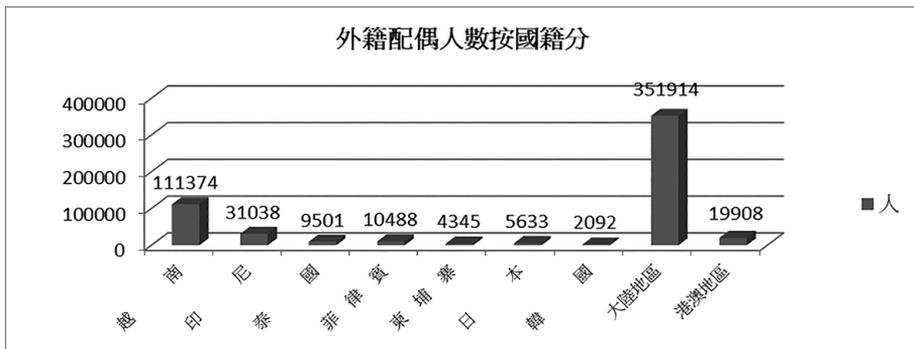


圖 4 筆者整理外配圖表

資料來源：重要性別統計資料庫網站

內政部移民署公布的外籍配偶統計資料，以女性外籍配偶佔多數，臺灣與中國大陸因語言、文化與歷史糾葛，大陸外配比例高並不意外，臺灣男性向東南亞尋求外配與瑞典相似，筆者認為此現象符合生物演化趨勢，維基百科網站「人類擇偶策略」提到，進化心理學家在不同文化條件下進行測試，證實男性比起女性傾向於選擇年輕且具身體吸引力的性伴侶，更容易產生後代，而女性較男性傾向於選擇野心和社會地位較高的性伴侶⁵。筆者認為當女性生活水平和思想提升，男性向較低度發展國家尋求情感依託、滿足欲求的情形將發生，這種存在著巨大權力不平的關係，帶來社會衝擊，政府需要有因應措施。

三、扶弱濟貧的外交

瑞典投入「以人為本」的社會軟體建設，試圖改變社會及國家，瑞典推廣性教育的網站 YOUMO 在中東國家爆紅，透過網路將性別知識與觀念傳播到伊斯蘭國家，獲得另類外交成果。

2017 年英國 Portland 媒體軟實力調查指出⁶，瑞典排名第 9 名，瑞典卓越的治理結構獲得世界認可，這些資產讓瑞典成為北歐軟實力領導地位，可惜臺灣未出現在這份報告中。



圖 5 瑞典軟實力排名第 9 名

資料來源：https://softpower30.com/wp-content/uploads/2018/07/The_Soft_Power_30_Report_2017-1.pdf

反觀臺灣投入大量金錢外交，最後他國琵琶別抱。根據 BBC NEWS 報導，臺灣幫助多米尼加興建高科技園區並捐贈價值 3,500 萬美元的國軍除役裝備，2018 年多明尼加宣布與臺灣斷交，與中國建交⁷。筆者認為臺灣投入大量金錢幫助他國興建硬體設施是一大貢獻，然而瑞典從人身上著手，投入社會軟體建設，更值得我們效仿，筆者認為以軟實力改變社會及國家比硬體建設影響層面更廣，橋會斷、路會毀，當我們消失在歷史洪流中，唯有思想、價值卻可以流傳千古。

四、健康環境，健康生活

瑞典 REKO 社團透過永續農法養雞賣雞蛋，小農描述自家的雞：「我們農場的雞從四月到十月都在戶外活動，十月之後有些雞不喜歡待在室內，雞可以自由選擇要在哪裡生活」

在臺灣也有一群人積極推動自然放牧，劉述義提到，「你對動物好，動物就會用最好的回報你」，EMBA 花蓮小農放牧蛋聯盟，整合有機小農，提供專業培訓，以放牧模式產出好蛋⁸。

臺灣與瑞典對於動物天然飼養方式皆有自己的獨特模式，瑞典土地遼闊，更容易執行放牧，臺灣雖然土地狹小，但某些團體仍致力於天然放牧工作，筆者的朋友從事這塊領域，朋友曾送筆者來自花蓮的放牧雞蛋，他說雞從不關在小雞籠而是自由奔跑生長，生出來的雞蛋更營養健康。

五、人民對待意外的態度

《瑞典模式》提到沒有人因為自己裝備不全而責怪主辦單位未盡告知責任，這個態度配上野外極簡的步道標示與安全設施，大家出門前就有所覺悟，今天能否安全返家，自己必須負大部分責任。反觀我們勇敢的臺灣人，喜歡不照規定行事，發生意外開始檢討當地主辦單位，沒有做好安全措施，筆者認為會發生意外，往往人為因素為主要原因，我們不妨學習瑞典人反求諸己的態度。

肆、瑞典模式—交通領域啟發

身為交通部門的一份子，讀完專書覺得瑞典現行模式，可以運用在交通領域上的啟發如下：

一、廚餘變黃金

瑞典的韋克舍（Växjö）城市所有公車都靠市民回收的廚餘所產生的生質能運轉，依據 TVBS 新聞網報導，瑞典、

丹麥、挪威、甚至中國大陸，都是全球前幾大生產生質能源的大國，喝完的茶包，以及我們平常吃完的廚餘，都可以變成公車的潔淨能源⁹。臺灣科技業相當發達，不妨向北歐學習相關技術，相信未來廚餘也能變黃金，成為大眾交通工具運轉能源，減少碳排放及環境汙染。

二、地產地銷

瑞典偏好自產，減少運輸所造成的環境成本，瑞典有嚴格的法規，畜牧業使用抗生素的比例為歐盟最低，法規保護動物權益，以及保證食品安全。臺灣也可參考瑞典模式，訂立嚴格食品安全法規，讓民眾信任並愛用在地食材，減少跨地域食品運送，降低交通運輸所造成的不經濟及環境汙染，為臺灣土地盡一份心力。

三、無障礙設施

瑞典的無障礙設施比臺灣進步，人行道、公共場所之外，也很重視身障人士接觸大自然的機會，一般散步區域有寬敞平坦的步道，方便輪椅使用者進入自然環境。臺灣積極推動無障礙交通設施，例如輪椅使用者預約復康巴士作為移動運具，轉運站採用通用化設計，但在大自然場域及著名景點通用化設計仍有待改善，筆者觀看「輪椅人」至富貴角燈塔旅遊節目，好不容易來到燈塔前，卻因為最後一哩路（一段階梯）而到不了燈塔¹⁰。臺灣古蹟及景點的通用設計也應納入交通建設中，保障行人、輪椅使用者行的安全及共享環境的權利。

四、打造臺灣最綠城市

瑞典韋克舍（Växjö）城市擁有便利的自行車設施、友善兒童的環境，臺灣109年也啟動「環島自行車道升級暨多元路線整合推動計畫」，打造臺灣成為適合騎乘自行車的寶島。筆者認為放眼未來，我們可以做的更多，打造一座綠城

市，公車靠回收廚餘所產生的生質能源運轉，串連自行車路網，愛用大眾運具，並推動無化石燃料城市。

伍、結語：創造幸福臺灣模式

網路上流行一首外國詩這樣寫著：「紐約時間比加州時間早三個小時，但加州時間並沒有變慢。有人 22 歲就畢業了，但等了五年才找到好的工作！有人 25 歲就當上 CEO，卻在 50 歲去世。……世上每個人本來就有自己的發展時區……」筆者認為沒有哪個國家發展模式絕對好，每個國家本來就有自己的發展時區，瑞典目前在世界排名中已領先臺灣發展出獨特的軟實力，但臺灣也有自己的過人之處，不見得外國月亮比較圓，關鍵在如何從月亮陰晴圓缺看見臺灣未來，發展出適合臺灣的幸福模式，如同《論語》記載，子曰：「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」

我讀《瑞典模式》了解到瑞典之所以成為今日的瑞典，並非因為這個國家天生體質好，而是經過歷史的洪流，內化核心價值發展出國家優勢，如同丹尼爾·科伊爾 Daniel Coyle 說：「卓越不是天生的，而是後天養成」。我一直深信著，只要我們朝著對的方向前進，相信臺灣未來會走出一條盛開璀璨花朵的道路。

參考資料

1. Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report 2021 (Helliwell, Huang, Wang & Norton, 2021)
2. 吳媛媛 (2016)。幸福是我們的義務：瑞典人的日常思考教我的事。臺北市：圓神。
3. 性選擇。維基百科。<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%80%A7%E9%81%B8%E6%93%87>
4. 外籍配偶與大陸（含港澳）配偶人數。重要性別統計資料庫網站 https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=lJvq!GDSYHCFfHU73DDedA%40%40
5. 人類擇偶策略。維基百科。
<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/%E4%BA%BA%E9%A1%9E%E6%93%87%E5%81%B6%E7%AD%96%E7%95%A5>
6. Portland soft power 2017, <http://softpower30.portland-communications.com/>
7. 臺灣再失邦交國：你不知道的多米尼加。BBC NEWS。<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/43962029>
8. 食力 foodNEXT (2020)。有機雞蛋哪裡找》他 70 歲到花蓮養雞：對動物好，動物就會用最好的回報你。風傳媒。<https://www.storm.mg/lifestyle/2937124?page=1>
9. 廖珮君 (2014)。減碳交通工具！奧斯陸推「廚餘動力」公車。TVBS 新聞網。<https://news.tvbs.com.tw/local/556053>
10. Chairman 椅人。野柳、富貴角、麟山鼻步道爆推輪椅行不行！？北海岸一覽無遺 | 無障礙旅遊。https://www.youtube.com/watch?v=5Ksry7u1XZc&t=591s&ab_channel=Chairman%E6%A4%85%E4%BA%BA

起心動念皆修行

——讀《量子領導 非權威影響力》有感

【佳作 · 林宣佑^{*}】

壹、前言

初見書名《量子領導》，即勾起筆者的好奇心。量子屬於科學界，對筆者來說是艱澀難懂的詞彙，雖常聽到，但不明就裡；至於領導，則屬於社會科學中的公共管理領域，從個人、家庭、校園，到職場、社團中，領導無所不在，如父母對子女、主管對基層，由具有決定權的管理階級對下級發揮影響力。兩個看似風馬牛不相及的名詞相結合，作者 Max 洪銘賜嘗試透過科學實驗及發現，重新詮釋非物質、形而上的領導觀，更試圖打破過去一般人認知「領導必然伴隨權威」之藩籬。為此，筆者開啟了薛丁格的蓋子，一窺「量子領導」如何同時具備物質及意識能量疊加態的奧祕。

貳、本書主要內容

一、什麼是量子領導？

物理學中的量子，是目前已知最小且不可分割的能量單位，例如：光的量子，即是光的能量單位。從科學界到領導的公共管理領域，作者巧妙地將量子知識穿梭其中，融會貫

通，為讀者帶來嶄新的世界觀。

(一) 從神奇的雙縫實驗談起

在過去，科學家相信一切物質的最小單位是「粒子」，有關粒子的研究及知識，奠定數百年來古典物理學的基礎。到了 19 世紀末，科學家發現用古典物理學理論已無法解釋大量微觀粒子運動或物體高速運動，進而引伸出一個重要的問題：「光到底是粒子還是波？」，於是科學家設計出雙縫實驗來驗證這件事。

雙縫實驗的設置很簡單，科學家利用儀器，朝向有兩道縫隙的板子，一次發射一顆光的電子¹，並在後端設置螢幕，觀察電子穿過縫隙後的成像（如圖 1），以瞭解光究竟是粒子還是波（粒子的成像是兩道亮斑，波則是干涉條紋）。

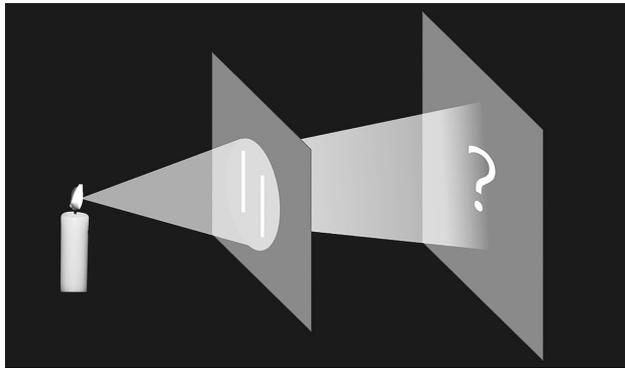


圖 1 雙縫實驗示意圖
圖片來源：本研究繪製

照理來說，一次僅發射一顆電子穿過單一縫隙，在螢幕上應該會形成兩道亮斑，但單顆電子不知和誰進行干涉，在螢幕上竟然呈現干涉條紋（如圖 2）。為了觀察電子通過縫隙時的狀況，科學家架設觀測儀器，然而，在未增加任何變因，僅僅增加觀測儀器的情況下，實驗結果竟然改變了：螢幕出現兩條亮斑！

¹ 已知代表物質的最小粒子。

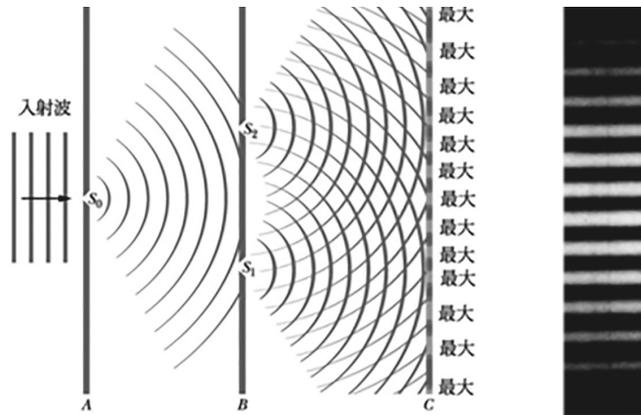


圖 2 兩個波產生干涉條紋

圖片來源：https://www.sohu.com/a/335303395_100005635

爾後經過許多更為嚴謹、精密的雙縫相關實驗後，科學家得出結論：「觀察」的意識，的確可以影響物質型態（從波到粒子），量子間的行為更會以某種形式彼此影響（即謂量子糾纏）。量子物理之父普朗克剖析：「所有物質都是來源於一股令原子運動和維持緊密一體的力量，這個力量的背後是意識和心智，心識是一切物質的基礎。」。

（二）舊典範轉型：翻新領導方式

雙縫實驗帶來了全新的量子世界觀，我們理解到驅動人們行為的關鍵力量在於「意識」，因此領導方式也必須進行典範移轉，組織成長的動力應從由上而下的權威式領導，轉變為由下而上的全員信念認同。雖然外在環境千變萬化，但底層自有其因果性與驅動力，拋捨過去對於外在行為的控制，領導人理解及運用人類意識能量層級（詳圖3），提升組織成員對於組織價值的信念及認同，組織將成為一個全員推進的高能量場。


 QUANTUM LEADERSHIP
 量子領導力®

MAP OF THE SCALE OF CONSCIOUSNESS
人類意識能量層級分布圖

Level 意識層級	動 向	log 能量層級 的對數值	Emotion 情緒感受/表現
底層動機的能量層級			對應的情緒感受或表現
Enlightenment 開悟	↑	700-1000	Ineffable 妙不可言
Peace 平和	↑	600	Bliss 極樂
Joy 喜悅	↑	540	Serenity 寧靜
Love 愛	↑ 源	500	Reverence 尊敬
Reason 明智	↑ 能	400	Understanding 理解
Acceptance 寬容	↑ &	350	Forgiveness 寬恕
Williness 主動	↑ 動	310	Optimism 樂觀
Neutrality 淡定	↑ 力	250	Trust 信任
Courage 勇氣	↑↓	200	Affirmation 肯定
Pride 驕傲	↓ 壓	175	Scorn 輕蔑
Anger 憤怒	↓ 力	150	Hate 憎恨
Desire 欲望	↓ &	125	Craving 渴求
Fear 恐懼	↓ 抗	100	Anxiety 憂慮
Grief 悲傷	↓ 拒	75	Regret 遺憾
Apathy 冷漠	↓	50	Despair 絕望
Guilt 內疚	↓	30	Blame 責備
Shame 羞愧	↓	20	Humiliation 羞辱

圖 3 人類意識能量層級分布圖

圖片來源：本書引用自《心靈能量》—大衛·霍金斯博士

二、如何成為量子領袖？

在量子世界觀運作下的組織，高頻率的意識能量將產生「同頻共振」效應，每個人都可經由對於量子領導力理解及實踐過程，逐步建立自我領導力體系，讓「當下」成為通往高維宇宙的蟲洞，進入無限寬廣的內在桃花源。

（一）領導別人之前，先領導自己：運用「當下四力」

我們所見現實世界的各種現象，並不是隨機呈現，而是四種力量相互作用而生的合力結果，這四力分別為業力、場力、念力、願力（詳表 1）。一般來說，業力的驅動力最大，但實際上念力才是意識最高的國王。透過念力，我們可以決定當下的狀態及意識能量，消滅過去負面業力

影響並為未來建立正面業力，接近良好的場力，讓願力來引領我們。因此，量子領導力中最關鍵的基礎就是念力，也就是後文將談到的「觀照力」。

表 1 當下四力定義

當下四力	定義
業力	業是有關過去舉動、語言、意念的能量紀錄，時刻影響著我們，這股力量就是「業力」，心理學稱之為潛意識，無形中牽引著當下。
場力	又稱能量場，從量子世界觀來看，個人心智與外界能量互為干涉，如家庭、朋友圈、職場，乃至於風水，都是場力的範疇。
念力	念由「今」及「心」組成，今是當下，心是意識，念就是當下的意識狀態，「念力」即是觀照察覺自己當下狀態的能力。
願力	願，是對於某種事物、狀態的渴望，某人為了滿足這個渴望的「願景」，將形成一種拉力，讓某人朝那個方向走，即為「願力」。

資料來源：本研究整理

（二）開發內在量子領袖五力

基於科學實驗，我們知道一切物理現象的底層驅動力是意識能量，也知道萬物以某種形式在彼此之間產生連結及共振，因此，領導力並不是天賦，亦非基於職位或權威，而是基於動機、價值觀及服務意識。只要建立正確的信念，人人都有發展領導力的機會，分別貢獻所長。

在前文提到，當下四力會對生命產生合力作用，但運用它們並非易事，還需要啟發內在五大原力（即原本俱足的能力），方能更有效地引領自己及他人，這也是量子領袖的修煉核心：觀照力、空性力、調頻力、包容力、洞察力（定義及練習建議詳表 2）。五大原力的實踐，從生命的最小單位「當下」出發，累積每個當下的覺察，自然容易掌握後續的情勢與發展趨勢，進而達到領導力的提升。

表 2 量子領袖五力定義及練習建議

量子領袖五力	定義	練習建議
觀照力	觀，就是能夠看到自己外在的行為；照，就是覺察自己內在的感受。觀照力，就是能活在當下，保持覺察自己身心內外狀態的能力。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不思過去，不想未來，就在當下 2. 架起身心內外的空拍機 3. 記錄自己的的能量層級狀態
空性力	宇宙間的萬事萬物無法定義自身，其特性都是觀察者投射決定。理解「這個世界是空性的，我現在的及未來的世界，100%都是由我創造」，即為空性力。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 尊重及接受因果規律 2. 加強觀照（如冥想、靜坐），設計提醒機制 3. 練習用空性觀看待過去事件
調頻力	不同的心靈意識具有不同的能量層級，調頻力就是調整心靈意識的頻率以決定能量狀態，可分為自我調頻（向內）及自我調頻（向外）。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 善用心靈意識能量層級表或其他工具（如音樂、瑜伽） 2. 把握反應時間，阻止負面情緒發芽 3. 放鬆、接納，時時感恩
包容力	包容力代表心智空間裡可以容納的容量，放得下多少人事物，可作為判斷領導人格局的指標。在量子領導體系中，包容力就是願意幫助多少人如願的範疇。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 觀照內在真實，帶來真正同理 2. 開發空性，瞭解一切皆是主觀意識的投射 3. 調頻自我及他人，生命有無限潛能
洞察力	洞察力乃是基於每個當下，經由觀照與空性力，覺照出無窮發展的可能，進而選擇最適合的路徑，也就是洞察事物動態的趨勢與規律。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根基於觀照力與空性力 2. 在洞察過程中，放大心智空間 3. 進入高維空間，發展高維智慧

資料來源：本研究整理

量子領袖五力的應用層面無所不在，惟不同程度的領導力會反映在不同的領導場景與對象的複雜程度。從自我心性的提升，到組織一群人成就一個目標，更甚者是帶領整個社會在穩定的方向上前進，過程中所需要的領導力本質都是一致的。

三、進一步認識量子領袖

隨著量子物理迎來全新世界觀，當代社會也有著更多元的選擇與信念，例如更重視個人自由、平等及自我價值實現，領導人也應該以新的典範來理解及因應這個時代。透過瞭解量子領袖的特徵及蛻變過程，使新時代領導人心中的領袖形象更加鮮明具體。

(一) 量子領袖的素質與四大原則

為了有效引領團隊前往更美好的願景，領導人需要讓自己成為擁有高能量層級的量子領袖。從前述圖 3 可知，人類的意識能量層級在「勇氣」以上發生轉變，因此，基於空性力而產生 100% 負責的勇氣，是能量向上提升的契機；對於人人權利平等的尊重，使團隊成員樂於主動開創，全面提升團隊士氣；瞭解、善用意識能量，建立起連天接地的全域觀及立己利人的生命觀。具備這些素質，同時運用領導四原則（詳圖 4），領導人將會產生強大的吸引力，能以高頻率高能量吸引一群人共同成就理想。



圖 4 量子領袖四大原則
圖片來源：本研究繪製

（二）量子領袖的蛻變與追求

我們在知識上認識了量子領導力及量子領袖，真正的學習才正要開始，生命產生蛻變的過程，必然經過「知能」（knowing）、「作為」（doing）、「成為」（being）等三階段；全心的信服（練習的底層動機為真）並刻意反覆練習，才能在腦中形成新的迴路，將生命帶往更高境界的能量狀態。生活中的經歷、場景、挑戰都有其意義，有意識地覺察、正視及接受這些課題，在其中觀照我們身心的反應，進而提升自我能量層級，體現了人類對於生命所追求之最終目的，不僅成就了自己，世界亦將因此受惠。

參、感悟與啟思

量子是物理學中最小且不能分割的能量單位，應用於人生觀，「當下」（Now and Here）是人生最小的單位，生活的每一個事件、情緒、反應……等，都可以用「當下」加以分割並進行分析，從最小的部分嘗試開始論證，或是進一步建構一個融貫的理論。看似簡單的命題，卻是最穩固的基礎，由當下擴展到一段時間、一個行為、一個決策，乃至於一個領導團隊組織的方向，禁得起反覆推敲及琢磨，帶領人們逐漸接近真理。

一、觀自在菩薩²：找回生命的錨點及方向

人們習慣相信眼前的事物，甚至將「眼見為憑」奉為圭臬，但事實並非如此。舉例來說，今天我看到一棵樹，我是直接看到這棵樹嗎？其實不然，對於這個知覺，中間至少經過以下5個過程：1、物質世界中存在著一棵樹；2、需要光；3、樹和我所處的空間；4、眼睛忠實地為我工作；5、大腦接收眼睛的訊息並處理之。由此可知，我並非直接看到一棵樹，法國哲學家笛卡爾甚至主張「我們不可能直接感知到外在世界」，如此一來，我們還能這麼輕易地相信每天發生在

² 佛陀，《般若波羅蜜多心經》。

眼前的事物嗎？退萬步言，我們甚至不清楚自己的本質為何。

然而，「今天我看到一棵樹」這種直觀的思考模式，充斥在大多數人的日常生活。接收外在刺激、作出反應、進而行動，一切顯得理所當然，但我們未必真的掌握其中所有的因果關係，可能連自己在事件中的位置都無法肯定，故「觀照」的重要性不言而喻。審視內在自我與外在環境的關係與狀態，有意識地思考「自己的思考」，如同查看地圖時必須先找到自己所在的位置，所謂觀照自性，即是幫助我們在繁雜的生活中，重新找回生命的錨點。

此外，在面對人生的困境或是接收到外界的反對意見時，人們常有自我欺騙的傾向，但自我欺騙下的信念不一定為善、為真（例如抗拒修正，排斥指正者），各種決策及行為可能也就因此落入負面能量表現的窠臼。作者之所以不斷告訴讀者底層動機能量的重要性，應當觀照、覺察、修正、有意識地提升內在能量層級（例如心懷感激），就是為了確保領導人在領導自我及組織時，往正面、向上的方向發展。第十七世噶瑪巴曾說：「我們需要對那些我們想跟做的事負責任，我們不只影響自己，也影響整個世界，這就是為什麼我們需要對自己的動機及行為負責。」，筆者嘗試用一個最簡單的例子詮釋之：我們如何能期待從蘋果種子長出一棵橘子樹呢？

二、菩提本無樹³：萬物皆是仁者心動

眾人皆知，嬰幼兒雖各自有其習性，但面對世界時都是心胸開闊、保有好奇，未曾預設立場；爾後在成長過程中不斷嘗試、體驗後，才開始對外界產生各種印象，逐漸形成自己的人生經驗。舉例來說，長久以來人類判斷某樣東西是否可以食用，必有勇者作為先鋒嚐百草，食用後身體無不良

反應的歸類為「可以食用」，有不良反應的歸類為「不能食用」，人類便是這樣一點一滴累積關於食物的知識，這也是經驗主義者的主張。

透過實際經驗，大腦發揮聯想及歸納功能，雖有助於人類認識世界，但過於熟悉的迴路往往是一把雙面刃。例如，食用 A 後產生的腹瀉反應，其實是因為 A 已腐敗，食用新鮮的 A 是對人體無害的，但大腦已自動聯想而浮現拒絕食用 A 的心態。上述這種因思考迴路產生的捷徑（又稱捷思），心理學上稱之為聯想偏差。生活中常見的廣告，正是大量使用這種聯想偏誤以刺激人們消費，例如：同班同學一起歡樂地喝著奶茶，刺激消費者聯想到「喝奶茶會使人快樂」，若是未能覺察到這段連結，消費者一不小心就會陷入商人的陷阱。

練習提升空性力，正是為了避免從經驗中汲取過多不必要的連結，時時提醒自己，萬事萬物的意義其實都來自於觀察者的主觀投射。為此，我們對於外界刺激而產生的反應或判斷，應放下執念以及隨著年歲增長而不自覺愈來愈厚的有色眼鏡，學習嬰幼兒看待世界的童真眼光。此外，遇事而生的情緒，例如恐懼、焦慮、擔憂等，也都是觀察者強加外界的主觀意識導致，應面對、接受並處理情緒，而非困於情緒，讓心自在。

宋代理學家象山先生言：「萬物森然於方寸之間，滿心而發，充塞宇宙，無非斯理」，空性力培養人與宇宙萬物同化，可超越時間與空間的限制，人心自能包含整個無垠宇宙，我們也才能真正信服作者所言，對於世界一切負 100% 的責任。內在能量蘊含的是無窮無盡的天與地，好奇的精神充滿胸懷，泰山崩於前而面不改色，在領導、管理上自然能更加靈活開放。

三、應無所住而生其心⁴：無我而見真我

透過學習觀照力及空性力並實踐之，我們已經開始覺察自己的身心狀態，以及練習對於外在事物保持開闊心胸，此時起心動念的底層動機至關重要。作者主張放下執念與罣礙，提升自己的意識能量層級，同時也認同理存於本心，故提出五大原力的觀念。筆者亦認同追求理、追求道體之作為，不應將心及理分開。從理論上分析理，可細分為仁、義、理、智等不同的體現，這都是道存於心即自然而然的作為，由意識帶領實踐，也就是孟子所言：「盡心知性知天」，當本性顯露，萬物都存於我心。

然而，如何讓本性屏除雜訊，常保正念，作者並未在此多加著墨，但這卻是筆者實踐過程中遭遇的問題。依照周濂溪至陸王一派說法，依循本心行為就是道體的展現，但就筆者的經驗而言，很多時候無法分辨本心真實。舉例來說，筆者在理性上認為「勤勞」比「懶惰」好，但在寒冷的冬日早晨，躲在溫暖的被窩睡覺是當下所能察覺的慾望，但理性上又顯示勤勞才是展現本性的作為，在這裡人心就產生掙扎。冬日賴床尚且如此，面對生命中種種，如何分辨心性底層動機本質，筆者持續思考，尚未能解。

那麼就回到現實，入世修煉吧！放下自我利害得失，心無所執著，重生清靜，再次定義我、定義組織。試想，若是人人心中無私無我⁵，均能設身處替人著想，如員工的想法從「只想著領薪水」轉變為「將公司當成自己的公司在經營」，底層動機能量層級將從對物質（薪水、福利）的渴望提升為主動積極，組織自然蓬勃發展，心念共振，成員間彼此共好，互相扶持前往更好的境地。

⁴ 佛陀，《金剛經》，莊嚴淨土分第。

⁵ 筆者理解的「無我」，並非主張放棄「我」的本質，而是超越「執著在我」。

四、願見如來：領導典範移轉的自我實踐

在每一章節之後，作者都附上了讀後觀想及導讀思維構圖，幫助讀者深入理解及實踐偏向哲學思考及佛家修煉法門的形而上知識，願在過程中有所啟發。筆者認為，每個人的價值觀都有所差異，所處的位置、所扮演的角色亦各不相同，遇事則不可能人人有著相同的反應及信念，但筆者相信，這個世界必定繞著某一種正向的能量旋轉，當心中有這股正能量，則內在自性必定會領導著我們走向正確的方向。也許牧羊少年⁶正是抓緊了這種正能量並付諸實現，即便過程中曲折反覆，但終究是朝著牧羊少年心中的願望前進。只要從改變自身意識能量做起，正能量會帶給我們更多的慷慨。

自開始閱讀本書迄今約已二、三月有餘，筆者依循朱子「窮理以致其知，反躬已踐其實」的態度來實踐本書知識，每日練習冥想及靜坐，並將人類意識能量層級分布圖（圖3）貼在常見處，以便時時提醒自己觀照當下的身心狀態。歷經這些日子的身體力行，筆者感受每一個當下的行、住、坐、臥、心、念，體悟到無處不是修行。透過觀照，增進對自身行為及想法的瞭解，分析我與我的關係、我與外在的關係，受到外界刺激的反應時間逐漸形成一個更細緻的過程，筆者能有意識地選擇反應表現（即喜怒哀樂），同時不被情緒所困也更能有效專注於每個當下。但願反復其道，從此反璞歸真。

肆、結語

行筆至此，筆者發現面對世界的概念其實就是一個非常圓滿的循環：我們順應自然，掏空自我後改變內在的覺知，觀照內在心靈以停止慣性思考與刻板印象，重新審視眼前的世界，思考萬

⁶ 保羅·科爾賀著，周惠玲譯，《牧羊少年奇幻之旅》。

物的因果規律，從而領導自己作出有助於社會的行為與決策，領導組織走向更美好的未來。同時，也自然會漸漸體悟到六祖壇經所云「菩提本自性，起心即是妄；淨心在妄中，但正無三障」的境界，一旦清靜自性本心，則妄性覺悟，生命自會大放光明。

但應切記，順應自然並非毫無作為，而是積極把握因為種種際遇而得以解讀自己內心的機會，凡事盡人事而聽天命。我們雖然還無法勘破因果循環的奧秘，但不愧於人、不負於己的生活態度，是我們在紛亂現世中站穩腳步的基礎，隨波調適自己的節奏，不因任何事改變領導自己「活在當下」的方式；面對擔憂、恐懼、焦慮時，謹記那些情緒都是我強加於過去及未來的意義，活在當下時實不足為懼。不論上帝究竟擲不擲骰子，在此時此刻所能掌握的一切，才是我們應該正視且有所作為的定點，立基於此，逐步邁向更高能量層級的生命狀態。

不動用權威，變讓人跟隨

——拜讀《量子領導 非權威影響力》

【佳作 · 蕭韻音^{*}】

讓你陷入麻煩的，不是你不知道的東西，
而是你確知、但其實是不正確的東西。

——馬克·吐溫（Mark Twain）

（孫昌國報導 2021）去年，美國之音報導，台積電在去年全球疫情擾亂經濟所產生的晶片短缺中，展現領導全球的晶片技術影響力與產品價格的話語權，美國市場有約有 65% 晶片要靠台積電來供應，但最大問題並不是美國與全球過於依賴這單一公司，而是這家公司處於地緣政治戰略布局的熱點上，必須確保中共不會控制這世界上最重要的晶圓製造廠，並暗示美國需要嚴肅的考慮臺灣安全，不能被中共當局所掠奪。

本書作者明確指出，領導力（Leadership），就是影響一群人完成使命的能力。將來自於不同團體或組織，共同完成不同的使命或理想。也許每個時代時空環境、傑出領導人的風格或作為不盡相同；但其深層修為與自我心識能力，卻有驚人的相似性。

壹、前言

保羅戴維斯（Paul Davies）等（2000）。量子力學（Quantum Mechanics）是上世紀初的科學顯學，許多頂尖科學家全力的投入

^{*} 財政部南區國稅局民雄稽徵所股長。

研究，迄今已有百餘年的歷史。量子（Quantum）一詞，意為「一份量」（A Quautum）或一個分立量（A Discrete Amount）。

菅乃廣（2012）。分析量子力學的三大重點：1. 態疊加狀態：我們活著的時候，並不處於死亡狀態。而死亡的時候，當然也不處於活著的狀態。在量子的世界可以同時存在這種矛盾。2. 不確定性原理：在量子的世界中，測定速度就無法得知位置，測定位置就無法得知速度。3. 量子纏結：量子纏結的現象，是指兩個粒子就算相隔非常遠的的距離，單方粒子的作用，也會瞬間出現在另一個粒子身上。

保羅戴維斯（Paul Davies）等（2000）。著名的物理學大師理查費里曼（Richard Phillips Feynman）在《物理學定律的特性 The Character of Physical Law》一書中說過：「我想我可以很有把握地講，沒有人懂得量子力學。」既然，費里曼大師都這樣說，所以我們初次閱讀，卻不太明瞭量子力學相關理論，這也不足為奇了，但我們可以靜心的多閱讀幾遍，就可以深入瞭解本書作者撰寫《量子領導 非權威影響力》的意涵了。

貳、專書略介

本書內容，大致可由下列五個面向來探討，就本書的重點略述如下：

一、當量子力學遇上領導力，會碰撞出什麼火花呢？

我們正處於量子物理學爆發與電腦普及的時代，每一年所產生新的知識、新的資訊量，可以超越人類過去整個世代所累積的總量。雲端所儲存的大數據，改善了人類的社會結構與生產方式，也改變了人們對生活、生命、與生存的想法與觀念。企業的經營與團體的領導方式，也該更新與升級了。

新世代的年輕人（1990年後出生）是屬於網路原生代，從小就在運用電腦環境中學習成長，對於網路上得到大量的全球化的知識、文化、價值觀，比前一代的父母們有極大的

性格與思想上的差異。雖然每個世代人們的學習與生活的背景環境都不相同，但人類深層的身心作業系統運作機制都是共通的。當你能領導自己時，自然也能學會如何領導別人，那就要先瞭解更深層的自己，由領導自己的心出發。

二、不靠權威管理的思維模式

現有的領導理論與研究，主要還是基於權威、指揮系統，依靠管理制度的加持，要求組織在領導指揮下，強力支持高效達成目標。但處於環境快速變遷又複雜的情況下，多維度的因素在驅動市場與組織的變動時，單一指揮線、強力與講究效率的領導力，似乎已無法應付未來各種不確定因素的世界。

管理大師彼得杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）所指「知識工作者」（Knowledge Worker），他們擁有比老闆更高知識水準與更多自我表現的要求。當現代移動網路、智慧設備，與資訊高度化進入人們的生活與工作後，一群追求高度自由個性化與自我實現「自由智慧工作者」（Free Intelligent Worker）的新時代已來臨了。要帶這群領新世代人類，面對快速變動的社會環境，新的領導方式勢必要有新的動態激勵與平衡才能滿足。如果不先改善自身的生命觀與世界觀，那所有的改變，都無意義。

三、領導力人人都能學習

領導力不只人人都能學習，還該人人都要學習。在傳統的粒子結構的世界觀，各個學科是分割的，由於假設世界是由粒子組合而成，也在一粒粒分割開來。在量子世界觀裡，世界是由波與能量所組成，社會是由一個個交互作用的能量體所組成，整體的能量場力，是大於個體能量場的總合。

蘋果前共同創辦人暨執行長史蒂夫賈伯斯（Steve Jobs）年輕時的禪修經驗，深深改變了他的世界觀與生命觀，也引領他進入一個截然不同的思維空間，幫助他看到一般人

不容易看到的新世界。他在自傳有詳細的描述，也引領美國加州矽谷，成為靜坐、冥想、正念修習非常盛行的地方。領導力不是知識或認知的學習，而是一種人際能力的培養與修煉。高階領導力教練馬歇爾葛史密斯（Marshall Goldsmith）所說：「領導力是一種人和人接觸的運動（Leadership is a people contact sport）」。

四、運用知識創造改變，化被動學習為主動學習

偉大的教育學家約翰杜威（John Dewey）曾說：「知識就是力量。」「知識」在如今資訊爆炸的時代，取得或擁有已不是最大的價值；真正的價值，是來自於經由知識所創造與改善整個環境與世界。

馬克斯巴金漢（Marcus Buckingham）等（2019）學習的動機與過程：可分為主動學習與被動學習。被動學習就是經由讀書或聽講狀態，外加看影片，最多留下 20% 的學習印象。主動學習是將學到的知識，再經由討論與分享表達出來，外加實踐體驗的過程，可以將學習印象達到 75%。如果你能將所學到的知識還能教會別人，就有可能超越所學習的 100%，產生創新與改變世界的的能力與效果，你就是最好的領導人。成長，不是去尋求如何取得我們欠缺的能力，而是尋求我們已有的能力去增加影響力。閱讀本書的目標，不只是為了自己，更要準備好教會身邊的人，多一個學生，多一個助手。

五、現在我們對宇宙與生命的看法有四觀：世界觀、人生觀、價值觀、量子觀

宇宙的三個基本原素：物質、資訊、能量。物質最小單位是「夸克」、資訊最小單位是「位元」、能量是「量子」。量子論之父馬克斯克朗普（Mark Kramp）說過：「我對量子研究的結論是，世界上沒有物質這東西，物質是由快速振動的量子組成。這個力量的背後是意識和心智，心識是一

切物質的基礎。」震動頻率低的成為有形可看得到的物質，如人體、桌椅；震動頻率高的就形成無形的「東西」，如人的思想、感覺和意識。因此，以量子力學為基礎所看到的生命，將會是由能量、頻率和意識為主導的組成。

參、與專書對話

劉燁（2014）。二十一世紀是科技大決戰的世紀、是人才競爭激烈的世紀。在這量子世紀，適合的新時代領導力到底應該是什麼？本書介紹自身的知識與智慧來整合物理學、大腦科學、心靈能量學、管理科學、系統動態學，及個人企業領導與禪修學習的經驗，說明一套高效實用的領導力學習體系。本書訴求的領導理論基礎，是基於科學與禪修過程的領悟。

依筆者所見，能修習得上揭學分與禪修入定的工夫，絕非一般碌碌眾生能有的能耐與慧根。本書主要由教導人們直見心性，探討由調控心念與意識來掌握外在環境與自身命運的問題。筆者透過有系統的報告，願與高階企業主管或是一般小職員共同分享這本書，可做為日後工作與心靈學習的經典寶籍。謹提出以下拙見以供參考：

一、本書強調將相本無種

無論主管與底層的小職員，都可藉由個人的內心自省開始改變人身的四觀：世界觀、人生觀、價值觀、量子觀；這與曾子倡導的「吾日三省吾身：為人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？傳不習乎？」是相同的道理。自己無論在順境與逆境中，都要時刻反省日常的工作、生活、學習、人際關係上，有什麼非理性、不道德或失落的現象。

許皓宜（2016）。反省，可以認清自己一切做為，增強面對壓力時的信心與正能量。詩人泰戈爾說過：當鳥翼繫上黃金時，就飛不遠了。其實，現時生活與工作中，絕大多數人都忽略每日反省的工夫，如果，能學或體現到這一智慧，就是做到成功領導自己內心起點了。

二、每個人都是具有被領導者與領導者的雙重身分，領導力就是影響力

在整個大社會或職場中，絕大多數人都具有雙重身分，被領導者與領導者、追隨者與被追隨者，沒有誰能置身於事外，沒有誰不該終身學習。重點是，在職場中，誰先能察覺到學習和反省的重要性與必要性。學習不只是一要增強精進自己的職能，也要增強自己心靈的強度與敏感性；還要時刻反省自己的所做、所為、所思，由內而外，都要合乎誠信與正義。做人與做事都能懷有同理心與同情心，則做為一個受人們追隨的成功領導人，是指日可待的。

表 管理、領導、領導力的區別

管理	管理是指一定組織中的管理者，在特定的內外環境約束下，運用決策系統、計劃組織、人員配備、領導和控制等職能，對組織的資源進行有效的整合和利用，協調他人的活動，使他人同自己一起實現組織既定目標的活動。
領導	美國前國務卿季辛吉（Henry Kissinger）曾說：「領導就是要帶領人們從現在的地方，去到還沒有去過的地方。」
領導力	領導力就是一個人能影響一群人，共同完成一個使命或任務的能力。

資料來源：筆者整理

三、書中運用大量的禪修與宗教的專有用語與名詞

如果沒有涉足過這些心靈修行領域的讀者，實難理解書中相關的名詞與學習步驟。如自我心靈能力、靜坐、冥想、正念修行、意識能量、業力、念力、觀照力等。書中雖有許多的解釋，卻也難以量化驗證，閱讀時也十分飄渺無痕。但

這不是書中內容的缺失，而是讀者們要對心靈學習的面向，思路要更寬廣些。

肆、自我省思

一、參照書中論述的領導與影響力的範圍，大多圍繞著私人企業與團體為中心解說

其實在各種公務部門也可一體適用。本書在第一章至第四章，都在探討量子物理學與心靈能量激發的關聯性。波西懷汀（Percy H. Whiting）（1996）簡單說，領導與影響力就是要對工作保持高度的熱忱。亨利福特（Henry Ford）工作熱忱是閃耀在你眼中的光芒，使你有充沛的意志和精力去達成你的理念。第五章至第十章，說明量子領袖需具備的五種能力：觀照力、空性力、調頻力、包容力、洞察力。第十一章至第終章，舉出量子領袖成功的組織與個人典範。

（黃婷郁等 2021）有關職業倦怠相關研究，最早是由德國心理學家赫伯特弗洛伊登伯格（Herbert Freudenberger）於 1974 年首先提出，資深工作者會有身心耗竭（Exhaustion）的現象。研究證實：1. 職業倦怠的起因與工作壓力呈現高度相關。2. 長期處於職業倦怠狀態，會使工作者與企業都會帶來負面影響。要持續對工作保持高度的熱忱與成長的動力，筆者建議最佳的方法是：1. 在職場尋找與利用正向學習與放鬆的資源、2. 保持終身學習的精神、3. 具備自我主動學習的能力。

二、有人格的人，才是值得信賴的領導者

江口克彥（1998）。領導人的人格是什麼？應該是指仁厚、廉潔、誠信、耿直、淡泊名利、為國舉才等要素的混合體。人格絕非與生俱來，而是要靠自己不斷的努力修行、思考、反省、實踐而來的。能力可以短時間學得到，但人格或

人品卻不能短時間確立，還要經得起各種人生與工作上的阻礙與試煉，讓周圍的工作伙伴產生信賴感，在他指揮下，願意追隨他去任何地方、完成共同的使命。

一個領導者有了人格或人品，其它就不重要了；但沒了人格或人品，其它也就不重要了。這讓筆者想到台積電董事長張忠謀先生，其誠信端正的言行與淡薄名利的舉止，一生創業與持續為國家、為社會、為企業，種種無私無我的奉獻精神，開創了完整的全球化的晶圓代工產業鏈，穩固了整過國家的經濟與成長，足為今世與後代各行業、各層面領導人的典範，董事長張忠謀先生就是筆者推薦「量子領導非權威影響力」一書對照的最佳人選。

三、岳武穆曾講：文官不貪財、武將不怕死，不患天下不太平！

（每日頭條 2017）《宋史卷三百六十五列傳第一百二十四岳飛傳》記載：帝初為飛營第，飛辭曰：「敵未滅，何以家為？」或問天下何時太平，飛曰：「文臣不愛錢，武臣不惜死，則天下太平矣。」九百多年前岳飛說的話，時至今日依然是擲地有聲。

（八條目一教育百科）。儒家治國的主要精神，強調治國者要先端正自己，也就是孔子所說：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正。」孟子則說：「徒善不足以為政，徒法不能以自行。」主張先禮後法，人治與法治應相輔而行。

如今，人治時代已過，處在現代法治時代中，一切講的是法律。可謂：一國之強在於：1. 政府立法周嚴；2. 百官執法謹慎；3. 人民守法自律。一國衰敗在於：1. 政府詐術治國；2. 百官詐欺害國；3. 人民詐騙亂國。雖說如此，筆者仍期望我們的國家、社會與人民，永遠能保持政通、官清、人心正。

伍、結論

石田淳（2012）。毫無心理學或精神醫學專業知識的上班族，每天要處理大量的工作，誰有辦法矯正下屬或新進員工的「心」？若將重點放在「行為」加以改善，則一點都不難。行為科學管理的基礎「行為分析學」，於 1930 年代便以「這個人為什麼會這樣做？要如何才能加以改善？」為主題，進行大量的實驗和研究，結論是，只要運用實驗得到的科學方法，任誰都可以解決問題。當時，歐美與日本學者們與六百多家大型企業和公務機關，都熱衷於「行為分析學」為基礎的領導學術研究、實驗與運用；並一致認為公司的經營成果與所有員工的「行為累積」，有高度的正相關。只要能夠改變員工不當的行為，就能得到預期的結果。

「大學」的「禮記」篇：「古之欲明明德天下者，先治其國。欲治其國者，先齊其家，欲齊其家者。先修其身，欲修其身者，先修其心。」大學之道，在親民，在止於至善。知之而後有定，定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮，慮而後能得。物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣。道，就是指人世間最珍貴的「智慧」。

往日儒家所倡導的領導影響力，簡單說就是「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下」。對照本書所做的研究與分析，都是相同的道理與做法。筆者認為，面對現在社會已是高度進化、自主化的業別與群組，不妨對做體力活的藍領群組，採偏向於權威式的「行為科學管理」領導方式，由外在而內心的加以改善；對於做腦力活與高階管理層的白領員工，宜採用本書所提倡的量子領導「心靈共同啟發」的方式，由心靈出發，由內心而外在達到心與身的改善。筆者期望世間每個人，每天不單只是身與心的改變，還要朝正面向的共同改善與成長。

參考資料

書籍與期刊

1. 菅乃廣（2012），「超萌習得！量子力學」，新北市，瑞昇文化事業股份有限公司，14 頁。
2. 保羅戴維斯（Paul Davies），朱立安布朗（Julian Brown）（2000），《沒人懂量子力學》，臺北市，貓頭鷹出版社，頁 25，頁 8。
3. 馬克斯巴金漢（Marcus Buckingham）、艾希利古德（Ashley Goodall）、李芳齡譯（2019），《關於工作的 9 大謊言》，新北市，遠足事業文化股份有限公司，116 頁。
4. 許皓宜（2016），《為何上班這麼累？其實是你心累》，臺北市，城邦事業文化股份有限公司，63 頁。
5. 劉燁（2014），《知人善用天下第一寶典》，臺南市，臻品出版公司，頁 1。
6. 石田淳（2012），孫玉珍譯，《不懂帶人，你就把自己做到死》，臺北市，如果出版事業股份有限公司，頁 21。
7. 波西懷汀（Percy H. Whiting）、詹麗茹譯（1996），《銷售的五大金科玉律》（The 5 Great Rules of Selling）。臺北市，龍齡出版有限公司，385 頁。
8. 江口克彥、朱廣興譯（1998），《主管的哲學》，臺北市，財團法人紅建全教育文化基金會，199 頁。

網路資訊

1. 「美媒指台積電 已捲入美中競爭」，孫昌國報導，2021 年 2 月 26 日，<https://www.tw.news.yahoo.com>
2. 「每天都不想上班！如何克服職場倦怠感？」，康健雜誌，作者黃婷郁、趙慈慧，2021/01/13，<https://www.commonhealth.com.tw/blog/3930>
3. 「岳武穆曾講，文官不貪財、武將不怕死，不患天下不太平！」每日頭條，2017 年 08 月 30，<https://kknews.cc/history/65kzg43.html>
4. 八條目－教育百科，[pedia.cloud.edu.tw/Entry/Detail/?title= 八條目](http://pedia.cloud.edu.tw/Entry/Detail/?title=八條目)

原來我也擁有 能拯救世界的力量

——《異見的力量》讀後心得

【佳作 · 伍婉婷*】

壹、前言 — 共識背後的危機會為世界帶來滅亡

「異見的力量」簡言之是指少數人對一件事情的看法，為其他人在思維上所帶來的正面反饋，諸如增加獨立思考能力、刺激思緒更靈活有創意等，而這引導人們放下個人偏見，讓事實真相有機會被看見。

可惜，異見的力量並非是一個主流信仰，在這個強調群眾智慧、團隊和諧的社會氛圍下，人們致力於在各種討論中達成共識。然而，看似創造雙贏的共識，實際上卻隱藏著阻礙成功的迷思，小則影響食衣住行，大則攸關人命。有鑑於此，深信異見價值的本書作者查蘭·內米斯，以多個心理學實驗與真實事件為異見背書，從心理層次探究共識與異見對人們的影響（圖1），而事實證明為了更好的決策品質，我們每個人都應該放下自我成見，允許多元異見。

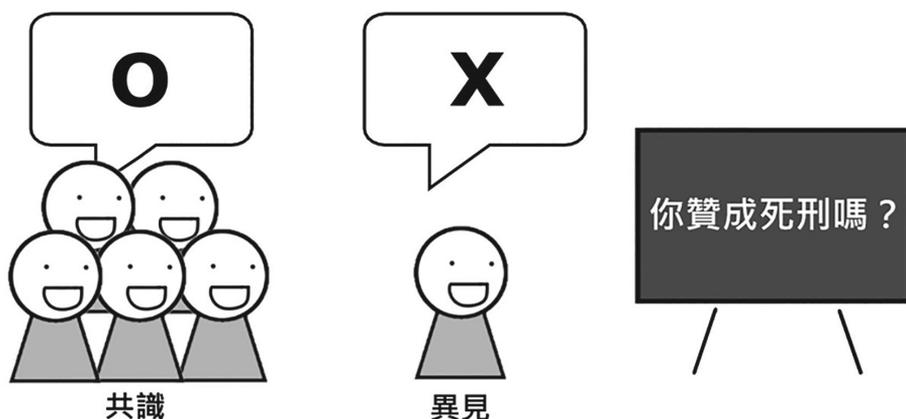


圖1 共識與異見
資料來源：筆者自行繪製

貳、專書摘要－異見有著扭轉劣勢的強大力量

這本書要推廣的觀念單一旦明確，也就是異見的力量，而為求觀點公正，作者同時探討了共識與異見的優劣。

「共識」與「異見」皆是指人們對於一件事情的看法，若僅討論字面上的意義，兩者的差別只在於支持人數的多寡。然而，共識與異見並不單純指想法本身，更代表著不同的思維模式，徹底深植於人們的決策過程中，帶來天壤之別的影響（圖2）。經過一連串的驗證得知，共識如果是人們盲從後的選擇將帶領眾人走向滅亡；異見對於決策品質的貢獻則超出一般人的想像。以下筆者將重點整理本書的內容來佐證此結論：



圖 2 不同思維模式對於決策過程的影響
資料來源：筆者依專書內容自行彙整

一、關於共識

(一) 共識是慣性思考的危險結論

「共識」是多數人對於某一立場的共有認同，看似經過理性思考所達成的共識，實際上可能只是人們盲從的結果。人們習慣不假思索地追隨大眾，縱使有一部分支持共識的人會說這是他們獨立思考後的選擇，但那其實是被共識牽引而不自知的結果，是無意識的行為。

就如同人們會無意識地迫害那些與其想法背道而馳的人（圖3），借「尊重少數」之名行「絕對服從多數」之實，而這無形間扼殺團體中的多元觀點，限縮一個好決策該有的無限可能。此外，共識擁有一道無形的束縛，它窄化人們眼界卻不被察覺，使人們帶有偏見卻自以為周全，在有關種族歧視的電影《關鍵少數》中，一段白人與黑人的對話是最為貼切的呈現：「無論妳怎麼想，我對你們黑人真的沒有偏見」、「是的，我相信妳這麼自認為」。

顯而易見，共識還帶來自信，請試著想像當有很多人成為自己的後盾時，我們會如何更堅定自己的想法，而倘若共識的立場是錯的，這都將使得問題情況加速毀滅。

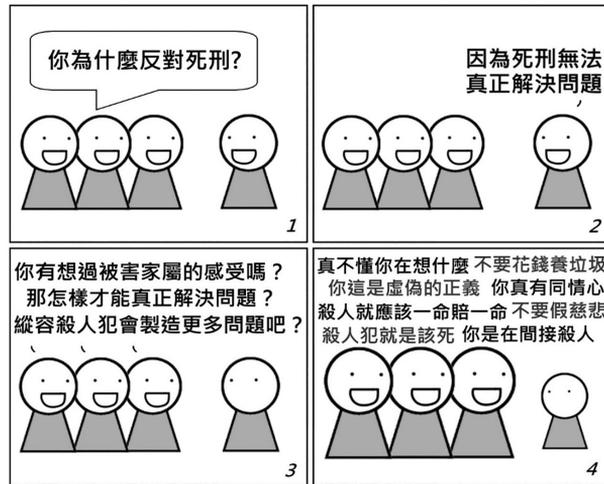


圖 3 無意識的歧視
資料來源：筆者自行繪製

(二) 多數人的凝聚力來自於人性

「世界上有兩根槓桿可以驅使人們行動，利益和恐懼」一拿破崙。很多時候人們選擇共識是因為害怕自己成為別人眼中的異類，又或是擔心自己的想法才是錯的，而這些恐懼都迫使人們不得不向共識低頭。

除了恐懼，人們對於需求的滿足也是壯大共識的原因。人是群居的動物，渴望在群體中獲得歸屬，而擁抱共識便能填補這需求的空洞。除了歸屬需求外，在麥克利蘭的成就動機理論中指出，人們還有超越與掌控他人的慾望。這是一個被多數人立場所支配的世界，而當「共識」與「有權有勢」畫上等號，人們會選擇共識的原因便清晰可見。

(三) 錯在我們預設多數就是真理

確實，這個世界原本就是以共識為邏輯而運轉，例如藍色之所以為藍色，是因為人們對於顏色的定義有共同認知。

共識總是能輕易說服我們，縱使它沒有很好的論證，只因為它是多數人所認同的。倘若人們將「多數」與「真相」視為因果關係，以此作為判斷是非對錯的準則，那麼人們會違背已擺在眼前的真相，只為跟從多數人的立場，而這將造就一個是非顛倒的世界（圖4）。這樣的窘境有如馬克·吐溫所言：「讓我們陷入困境的不是無知，而是看似正確的謬誤論斷」。

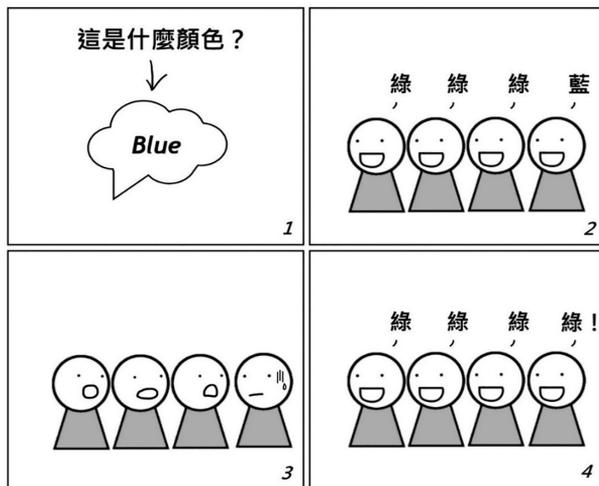


圖4 多數就是真相
資料來源：筆者自行繪製

二、關於異見

（一）異見是備受人們抗拒的苦口良藥

「異見」是指少數人對於一件事情的想法，就多數人的立場而言，它代表反對意見。志不同不相為友，我們喜歡與有著同樣價值觀的人相處，並抗拒那些有別於自己立場的見解，想想老一輩人常說的「不聽老人言，吃虧在眼前」，能多麼激起大多數年輕人的憤慨就可以得知了！

顯而易見，大多數的人都討厭異見者，總認為他們是在與其作對，然而事實的真相卻是，當我們被共識束縛而

不自知時，這樣的聲音還真能提醒我們是否錯失什麼。異見的多元觀點讓人們能看清楚事情的全盤樣貌，而不是帶有偏見地僅以共識的單一觀點進行思考，唯有當納入眼界的範圍更寬廣時，我們才有機會發現解決問題的關鍵。

可惜，寡難敵眾，異見之於共識的戰役有如小蝦米對抗大鯨魚，因此若要發揮異見的力量，異見者需要更費心打造適當的情境條件（圖 5）。

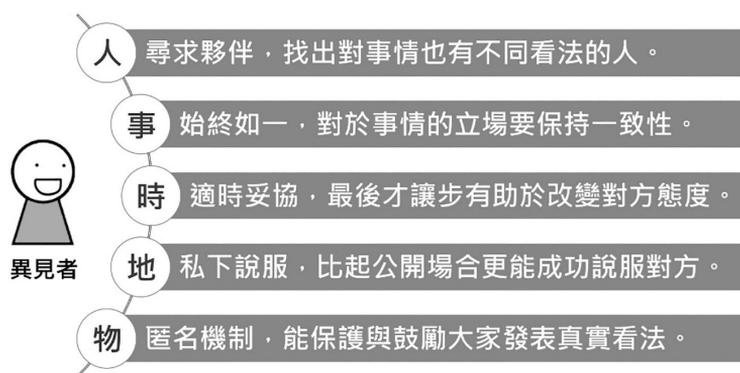


圖 5 有利於異見者能成功影響他人的要素
資料來源：筆者依專書內容自行彙整

（二）帶來重拾自我的勇氣與事實真相

異見擁有勇氣的特質，而且這個勇氣具有感染力。不用多，群體中只要有一個人願意發表自己有別於多數人的見解，其他人便會也擁有表達自己真實想法的勇氣。雖然說這些想法最後不一定會被呈現出來，但欣慰的是在這個瞬間人們得以從共識的束縛中解放，落實真正的獨立思考，找回自我。

除了勇氣，異見還帶來真相。真相永遠只有一個，但不見得是我們現在所認同的那個。從歷史的痕跡中可以得知，真相是經過不斷地被挑戰與驗證後所得到的結果，而異見就代表著每一次的挑戰，是為探究事實真相而必要的

存在。就如同多虧有哥白尼等科學家為追求真理而向共識宣戰，真相才能得以大白－原來宇宙並非以地球為中心而運轉。

(三) 重點不在對錯而是激發更多可能

的確，異見也有可能是錯的，但它的正確性與否不是重點，因為異見的價值在於它能突破人們既有的思想侷限，而且不論它是對或是錯都能帶來這樣的結果。

異見是人們思考脈絡外的選項，因此它的到來就有如天外飛來一筆的靈感，更強大的是，這靈感帶來的啟發不只限縮於共識與異見雙方的立場，而是有如萬花筒般，每當加入新的圖像時，人們能看見的並不只有圖像本身，還有其所折射出的千萬種可能。當然，多不一定好，但比起埋頭苦幹於某種錯誤的方法，嘗試多元的選項才有機會找到解答（圖 6）。



圖 6 錯誤的方法永遠不會變正確
資料來源：筆者自行繪製

參、自我反思－擁有正能量的關鍵就在於思想

在作者實事求是的精神下，本書所記載的異見的力量是明確且肯定的，而回歸共識與異見的本質，兩者皆是指人們對於一件事情的想法，筆者認為「想法」本身也有力量，而這力量源自於人們的「思想」，也就是我們所抱持的價值觀。

感謝曾經的革命者，我們才有幸身處於這言論自由的年代，被賦予能說出自己內心真實聲音的權力，也多虧於網路與社群平台，人們能容易且自在地發揮這「想法的力量」。然而，聆聽所有擺在檯面上與隱藏在鍵盤底下的聲音，不論是共識或異見，這些想法是否真的讓這個社會變得更好？這個問題是筆者讀完這本書後深深有感而發，但卻尚未找到解答的。

一、「我」的想法只會使世界遭受淪陷

培根在《習慣論》中提到思想決定行為。人們基於內在「思想」衍生對一件事情的「想法」，而後才產生與之相應的「行為」，因此一切的關鍵都在於人們的起心動念。

現在是個人意識抬頭的年代，人們從小就被灌輸要勇於表達「自己的想法」；在進入職場後，那些對現有生活感到厭倦的前輩會鼓勵人要勇於追夢、忠於「自我感受」；這樣的心態更呈現於人們的生活習慣：誠品書店 2019 年的暢銷書榜關鍵字便是由「做自己」奪冠，而這總總一切都不斷提醒著人們「自己」有多麼地重要。的確，我們每個人都是重要的，但如果將這個觀念理解錯誤，人們便會落入本位主義的圈套。當一個人的眼中只有自己，便會受到有如共識般的束縛，其想法只會專注在跟自己有關的好處上，諸如我的個人感受、同儕關係、工作績效等，並將這樣的想法毫不客氣地全盤托出，甚至還可能將惡意的批判合理化，一切都只為呈現自己內心的真實想法。這樣的行為或許是不自知的，但無形中這個人卻成為傷害別人與世界的利刃，使其想法的力

量無法為這個社會帶來正面影響。

就如同地球並非是宇宙的中心，請記得，我們每個人也僅是自己人生的主角，而非這個世界的主角。因此，如果人們的想法僅是以「我」為出發，看不見他人與社會的需要，那這個想法真的有這麼重要嗎？可能只是對自己而言很重要吧！

二、智者堅守的是「真理」而不是己見

「堅持真理的人是偉大的」—雨果。回顧歷史上那無數個為理想奮鬥的思想家、革命者，那些經得起時間考驗的，證實這些志士們當初所堅持的並非僅是個人想法，而是事實真相，是世間真理。

「真理」這兩個字很玄妙，其論及的範圍很廣，且無法輕易用文字來完整定義，但簡單解釋就有如異見是真理般，真理是一個為追求事實真相而必要的存在，並且是永恆不變的。一般而言，人們所堅持的都是自己認為是正確的想法，用英文單字來理解，事實（Fact）是客觀且可以驗證真偽的，答案只有一個；想法（Opinion）是主觀由個人思考後所得到的，因此想法會因為每個人相異的價值觀而有所不同，對於「正確」的解讀也會不一樣。但，難道個人想法的對與錯就沒有一個判斷準則嗎？「到底什麼是好人，什麼是壞人，你有標準答案嗎？」，在以無差別殺人案為主題的電視劇《我們與惡的距離》中，為兇手辯護的律師否認殺人的人就等同於是壞人的想法，在要處以兇手死刑的一面倒聲浪中，孤軍奮戰地堅持在尚未找到行兇動機以前，都不應該如此輕易下斷論。

是的，這世界很複雜，有很多事情並非是非黑即白，因此個人想法並不如真理般，有一個絕對的標準答案。由此可知我們每個人都不應該偏執己見，避免因自己的主觀感受而錯失事實的真相，錯失人性的善良。

三、想法的力量源自於「心靈的鍛鍊」

「真理是時間的產物」－培根。智者堅持的是真理，但這是回頭來看的結果，誰也無法在當下知道自己堅持的是真理還是己見。雖然真理沒有一個明確的定義，但筆者認為其樣貌仍然有跡可循，讓人人都有機會發揮想法的正能量，而這一切盡在老子的哲學裡。

（一）以善為出發，擁有好的中心思想

在記載老子思想的《道德經》中，「德」是指人順應自然運行之道，而之於為人處世的展現，正如四維八德的傳統美德；而關於最高尚的品德，老子又言「上善若水」，以水比喻良善之人的言行是利益他人、處下而謙卑的。

回顧那些名留青史的大人物，他們多以對人類幸福的貢獻而獲其美名，而雖然我們僅是無名小卒，但只要我們有著一顆為他人著想的心，也能發揮同樣的力量，就像是那位長年默默在臺東行善的賣菜阿嬤－陳樹菊。樹菊嬤的故事是這樣的：縱使自己出生於一般人眼裡的窮苦家庭，更曾因醫藥費不足而錯失母親與弟弟的性命，錢對她來說是重要的，但她卻從來沒有因此將自己賣菜的錢固守在身邊，而是選擇捐出做公益，至今已逾幾十餘年，捐款金額更超越一般人所願意資助的。樹菊嬤的善行讓她榮登《富比士》與《時代》雜誌的英雄人物榜，但她仍謙虛地以賣菜人自許，日復一日地賣菜與送愛，而這行為與姿態為她捨得世界的喝采。樹菊嬤以微薄之力盡最慷慨的心，她的故事告訴我們以善為出發的力量是如此無與倫比。若每個人細想曾發生在自己身上相似的無私與善意，筆者相信這些溫暖都是會被永遠刻在自己心底。

（二）以柔勝剛強，是堅定溫柔的力量

老子說水是天底下最柔弱的，但它卻能貫穿堅硬的東西，就好比滴水能穿石。這個想法並非空談，在孫子與諸

葛亮的用兵謀略中也談以柔制剛；在《三國演義》裡更談剛柔並濟，這都說明人在該柔軟的時候只憑匹夫之勇是無法解決問題的。

如此，柔能勝剛是千真萬確，而電影《葉問》完整體現這個概念。這部電影是描述一代宗師一生的傳奇，以第二次中日戰爭為時空背景，電影中的葉問在面對鄰里時總是溫和謙虛；面對生活的艱辛則是默默吞忍且不曾抗拒；但在面對日本人對於中國文化的欺壓時，卻展露出他那能一個打十個的威力。這樣的能耐並非來自於蠻力，而是來自於這句台詞的概念裡：「武術雖然是一種武裝力量，但是我們中國武術是包含儒家的哲理」。在《說文解字注》中寫道：「儒之言，優也，柔也；能安人，能服人」，而回到電影中對於葉問這個角色的刻畫，就能清楚明白為什麼他的實力遠不被他人所及，而這是柔能克剛的最佳範例。回到現實生活中，回想起自己最柔軟的時刻，那樣的回憶應該是充滿平靜與幸福，不像硬碰硬總是帶來吵雜與痛苦，而這說明柔軟的力量遠比剛硬強大，因為它是我們突破人生全部煩瑣的最佳解答。

這是一個求新求變的時代，而這些看似形而上的學問，卻是亙古不變的根本之道。然而，要做到凡事善良與柔軟是件不容易的事，因為人性有善也有惡的一面，正因如此，倘若我們未能堅持這樣的信念，我們的想法只會為這世界帶來更多紛擾，無法發揮力量讓它變得更好。

肆、結語——就讓我們成為英雄讓世界充滿希望

「異見」能帶來正面力量，「好的意見」也是，而意見的好壞便取決我們是否堅定於人性本善。有如尼采所說：「永遠不要捨棄靈魂中那個心高氣傲的英雄」，沒錯，每個人心中都有一位英雄，有著路見不平、拔刀相助的膽量與能耐，只是經過人生無

數個考驗後，大多數的人早已捨棄那雄心萬丈的情懷。但筆者堅信，不管他人怎麼做，只要自己願意堅持這樣的信念，就能發揮想法的正能量，讓這世界長存喜樂與平安：

一、為他人

在《被討厭的勇氣》一書中提到了一個讓筆者恍然大悟的概念：真正的幸福感是來自於貢獻他人。四十而不惑，筆者年近三十，對於人生還有好多好多困惑，而其中一個就是關於要如何獲得「真正的」幸福，不是秉持享樂主義而短暫擁有的，也不是獨占性的情感，而書中的這個概念讓筆者找到答案。就如同國父孫中山先生曾說的：「人生以服務為目的」，回顧筆者自己的人生經歷以及對社會上那些幸福人士的觀察，貢獻他人所帶來的幸福是千真萬確的，而這是支撐彼此好好活下去的溫暖力量。

二、做自己

基於「為他人」的基礎，人們應當勇於做自己，但在這之前必須先克服現實生活中的龐大壓力，諸如經濟上的、人情上的，但還有自己憑空想像的，就以筆者的人生經驗為例，自己腦補的始終多過於實際發生的。「當你真心渴望某件事時，全宇宙都會聯合起來幫助你」－《牧羊少年奇幻之旅》，這個信念賦予筆者忠於自我的勇氣。筆者相信，只要心中所堅定的是對這社會有益的，周遭萬物都會來助以一臂之力，而這是集結世界上所有抱持同樣價值觀的人事物，其所擁有的想法正能量，是同我們並肩作戰、擊退生活中一切煩擾的強大力量。

請記得，我們所渴望的結果可能不會立即實現，但別忘了，真理是須要且經得起時間的考驗。

願 歲月靜好 現世安穩

——《瑞典模式》讀後感

【佳作 · 鄭曉華^{*}】

悲觀者在機會來臨時只看到重重障礙，樂觀者卻在困境中洞察良機。

A pessimist sees difficulty in every opportunity; an optimist sees the opportunity in every difficulty.

——英國前首相 邱吉爾 Winston Churchill

壹、前言

筆者穿過 H&M 服飾，買過 IKEA 家具，聽過 Spotify 音樂，哼過 ABBA 的「The Winner Takes It All」，坐過 Volvo 汽車，關注每年諾貝爾獎項得獎人，這些全來自北歐瑞典。

此外，瑞典還是第一個立法保護新聞自由（西元 1766 年），法律上允許更動性別（西元 1972 年），立法禁止體罰兒童（西元 1979 年），制定娼妓法，罰嫖不罰娼的國家（西元 1999 年），瑞典皇室領先全球第一個宣告王位傳承傳給第一個孩子不論性別（西元 1980 年）。

有人曾說地球是一間教室的話，每個國家是學生，那瑞典無疑是品學兼優、樣樣出色的「資優生」！因為在過去十幾年來，除了擁有眾多知名國際品牌企業之外，在所有評量「國家或地區表現」的全球性指標來看，求變求新求好的瑞典名列前茅，驚艷世界（圖1）。



- 2015年 新創企業獨角獸數（市值10億美元以上）佔人口比例全歐洲第1
- 2017年 富比世調查「全球最適合做生意」國家排名第1
- 2017年 US News「全球最適合女性居住」國家排名第1
- 2018年 聯合國「永續經營」指標排名第1
- 2018年 國際貨幣基金組織「全球人均GDP國內生產總值」排名第12
- 2019年 瑞士洛桑管理學院「全球競爭力年報」排名第8
- 2019年 世界智慧財產權組織「全球新創指數國家」排名第2
- 2019年 KPMG「全球國家應變能力準備度」排名第2
- 2020年 世界銀行「全球經商環境報告」排名第10
- 2020年 Reputation Institute「全球最佳聲譽國家」排名第1
- 2020年 國際透明組織「全球國家清廉印象指數」排名第3
- 2021年 聯合國「全球幸福國家指數報告」排名第7

圖1 求新求變求好的 瑞典 在全球表現
資料來源：筆者整理

兩百年前還是歐洲最窮國家，如今有著足以自豪的國際名聲和地位。瑞典究竟有何過人之處，能走到今天這一步？

選讀這本專書，期盼在公共政策和管理知能領域上發現突破點，或許能幫同樣小國寡民資源有限的臺灣（圖2）找到答案。

瑞典 VS 臺灣		
項目	瑞典 (瑞典王國) 	臺灣 (中華民國) 
面積	450, 295 平方公里	35, 886. 8623 平方公里
人口	2020 年, 1010 萬人, 預估 2050 年 1139 萬, 2099 年 1295 萬。	2021 年 2 月, 23, 279, 873 人。
主要語言	瑞典語	國語及閩南語
首都	斯德哥爾摩	臺北市
人均國民總收入 (GNI)	55, 070 美元 (2018 年世界銀行公布)	25, 360 美元 (2018 年世界銀行公布)
行政區	21 個省 (län) 和 290 個市鎮 (kommun)。省長由國王任命; 省議會則由選民選舉產生。省和市鎮獨立, 無直接隸屬關係。	1 個省 (即臺灣省)、6 個直轄市 (臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市、高雄市), 其中臺灣省下分為 11 個縣、3 個市。
政治制度	君主立憲制 議會民主制	半總統制 共和立憲制

圖 2 瑞典與臺灣
資料來源：筆者自行彙整

貳、專書概梗

作者多年前定居瑞典南部小城韋克舍，被迫下旅遊留學過客者的感性浪漫，改以瑞典國民同居人，新移民理性嚴肅角度，重新審視她欲安身立命的國度，努力深入觀察正在變成她的家鄉和同胞的瑞典，她更想了解，這個國家克服那些難關？又面臨那些挑戰？於是這本《瑞典模式》應運而生，筆者於閱讀專書時，就各篇章內容重點歸納解構之，茲綜整如表 1 表 2。

表1 《瑞典模式》專書內容解構

本書主題	各篇主旨	內容解構	
認識瑞典精神 	第一部	1-1 從一無所有之地長出的驕傲國度「瑞典」	一無所有的土地 未曾淪為「奴」的瑞典農民
		1-2 女性主義政府治國的現代瑞典	以女性主義觀點出發制定的政策 好還要更好，永不滿足的國家
		1-3 扶弱濟貧的小國外交	「瑞典來幫忙」—富國的責任 輸出以人為本的國際影響力
追求良善的思想	第二部	2-1 實踐世代正義，打造實力堅強的下一代——瑞典人養成手記	做人，從小開始 培養青年力，全體動起來 為了順利進入職場提前做準備 解決未來世界問題的世界公民 活到老學到老
		2-2 性別、情感、性教育這些小事	1000個你不敢問的問題 雞雞妹妹滿天飛 打破性別藩籬的露西亞男孩們
		2-3 從土地到餐桌的生產與消費觀念	國產的最好 關心生產線上的各個環節 相應而生的循環經濟 產在地，吃在地 健康環境健康生活 MAT 全瑞典最大的食物集會
		2-4 給舊物另一個機會——世界第一家不賣新品的商場 ReTuna	世界第一座專賣回收商品的商場 挖掘 ReTuna 的過人之處
		2-5 置身女性主義國度中的瑞典男人	自立自強的女人——向外發展的男人？ 男人也是需要被追求的——兩性平等的約會文化 從小建立新的男性特質——男孩們的「更衣室談話」

資料來源：筆者參閱專書彙整

表2 《瑞典模式》專書內容解構

本書主題	各篇主旨	內容解構				
建立友善的社會 	第三部	3-1 性平大國的崎嶇性平路	以「愛」為本、與時俱進的瑞典教會 充滿各種衝撞與血淚故事的同志運動 同志仍須努力			
		3-2 瑞典移民社會圖像	從申請庇護到結果出爐 安置程序中的漏洞 民間自發的「補破網」行動 並非人人都是積極主動的創業家			
			3-3 毛孩子的幸福生活	毛孩子的日托照顧 一起上課互相學習 有限制的自由 非完美生活		
				3-4 不打擾、不破壞——親近自然的權利，人人有	大家的大自然 享受自然的重要配備 現代發展與近用自然的衝突	
		第四部			4-1 人間天堂裡的瘋狂悲劇	是治療還是凌虐？精神病患作為科學白老鼠 從與世隔離的小城市到進入社區 人間天堂裡的瘋狂舉動，哪裡出了問題？ 自律的媒體才能發揮最大功效
			4-2 我的同事魯易絲	滿足特殊需求卻犧牲社交機能的學習環境 進入職場——「改變社會實踐網絡」 增加社交機會的空間設計		
				4-3 沒有壞天氣，只有糟糕的裝備——熱愛戶外活動的極端分子		把國民推向戶外不手軟的瑞典政府 「知識、裝備、經驗——野外救命三寶」 幾乎像在家一樣」的急難救助原則
						4-4 綠能城市韋克舍

資料來源：筆者參閱專書彙整

參、專書書摘分享

專書未明列瑞典社會幸福的十五種日常，但在細說人才教育體制，立即驚羨瑞典年輕世代的好福氣，特以書摘分享，詳表 3：

表 3 書摘

	
<h3>一、世代正義強調自生能力</h3>	
(一)	<p>一到六歲：瑞典小孩從一歲起就可以到托兒所就學，這個措施不但讓父母親能夠很快地重回職場，讓孩子從小就開始學習社會化。在家長無業或請育嬰假的狀況下，政府規定，每天至少三小時或一週至少十五個鐘頭，孩子必須離開家庭舒適圈，到托兒所去跟其他孩子與成人互動交流溝通。</p>
(二)	<p>為避免「債留子孫」或剝奪了後代利用環境或使用資源的權利。瑞典在教育政策上，強調「給他一條魚，不如給他一根釣竿」這個概念，首重國民「自生」能力，經由革新的教育制度自小培養他們獨立、創新、並給予年輕人充裕的空間與資源發揮，信任他們有解決問題的能力，去面對未來的各種挑戰，是瑞典落實「世代正義」的方式。</p>
<h3>二、想創業嗎 政府民間一起幫忙</h3>	
(一)	<p>七年級：「創業學習」被教育部視為重要科目，從七年級開始就培養孩子的創業能力，有些學生甚至在高中畢業前就已經有自創公司的經驗，瑞典國內更有大大小小的創發競賽，鼓勵孩子創造表達自我並能與人合作實踐理念。作者提及瑞典最知名的輔導青年創業的非營利組織「青年新創」(Ung Företagsamhet, UF) 與學校合作，搭建學生與創業家與企業之間的橋梁，這些組織多提供免費諮詢服務，協助年輕人找資源、找網絡，有些專攻創業，有些專門幫年輕人實踐夢想或計畫，計畫可以小到像是成立一個韓流推廣社團、透過歐盟計畫到國外志願服務、舉辦活動，或大到成立國際援助組織。像這樣的非營利組織，在瑞典有很多，不少地方政府也有專門的青年部門負責協助年輕人「追夢」。</p>

(二)	這麼多組織之所以能夠提供免費服務，除了政府的資金還有企業贊助之外，另一股很重要的資金來源，則是成立於一九二八年的「全民遺產基金」(Arvsfonden)，這個政府設立的基金主要來自無人繼承的遺產或遺囑捐款，專門資助協助兒童、青年與身心障礙者的各種政府或非政府組織。這個機制讓資源得以在不同世代間流動，除了慈善目的之外，也實踐了世代正義。
三、職場訓練 提前部署	
(一)	瑞典學生在國小到高中階段，都會有到職場實習的機會，認識特定的行業。為期一周的實習，有的學生透過家長安排，到家長工作的地方學習，有些則透過學校媒介，到賣場、餐廳、公司、甚至政府機關實習。這樣的學習，能讓學生們提早了解職場與特定職業，或所謂「現實世界」，也讓離開校園許久的大人們，有機會跟年輕人接觸，互相交流、學習。
(二)	滿十六歲後，還可以利用暑假接受地方政府雇用，進行短期工作。工作內容包羅萬象，有園藝工作、老人照護或協助非營利組織的福利工作等。在一個安全的環境下體驗職場對青少年的生涯規劃來說頗有助益。而對把「零失業」作為勞動政策目標的瑞典政府來說，這樣提前將年輕人送進職場中體驗的工作，可以培育「未來勞動力」，是項很值得的投資。
(三)	除了從短期的打工或實習體驗工作生活之外，瑞典的高中職學程五花八門，讓對特定行業有興趣的年輕人得以學習專業技能，有些學校提供國際學程，讓學生未來到國外求學更順暢，有些跨國公司更是自辦職校，直接培育公司未來的勞動力。
(四)	作者特別介紹位於瑞典南部斯莫蘭小鎮廷斯律 (Tingsryd) 的「音樂與商業學院」(Academy of Music and Business, AMB) 由從小在當地長大的世界知名音樂製作人安德列斯·卡爾森 (Andreas Carlsson) 與朋友所創辦。這個學院招募瑞典全國有音樂長才或對音樂產業有興趣的青少年，針對音樂表演、創作、製作、行銷做專業訓練，學院的顧問一字排開是歐美日韓音樂產業中有影響力與成就的人物，知名吉他品牌吉普森 (Gibson) 是學院的重要贊助廠商，提供樂器與表演器材，讓年輕學子在鄉下也有機會享受世界級的表演規格，接受世界級的音樂人的指導。這樣頂級又全面的音樂教育，在瑞典的零學費政策下，家長與學生不需花費一分一毫就能享受。

四、重視國際觀 培育世界公民	
(一)	孩子們從九歲開始學英文，十二、三歲開始可以再增選一門外國語，母語為外國語或瑞典少數語言的學生有權利在學校接受母語教育，語言被人們視為很重要的資本。
(二)	瑞典的年輕人有許多實際上的國際交流機會，由於歐盟的補助，年輕人能免費參加國際活動，包括短期的青年文化交流營隊、短期或長期的海外志工服務，無論是參加海外營隊或是在國內參與計畫、規劃營隊，都能讓年輕人有機會接觸外國人、開啟視野、認識世界，培養國際人胸懷。
(三)	到了大學、研究所階段，瑞典政府還有一個鼓勵學生到開發中國家做田野調查的獎助金 (Minor Field Studies, MFS)，這個獎助金資助不同科系的學生，一人二萬七千瑞典克朗 (約新台幣十萬八千元)，到海外去了解當地社會，進行短期學術研究，這樣的資金讓年輕人勇敢追夢，不需因經濟因素而放棄自己最有興趣的研究，也不需為了自己的興趣而窮困潦倒。
(四)	取得這個獎助金到世界各地做研究的年輕人必須使用英文或研究國當地語言書寫論文，讓更多人能獲益於其研究成果，出國之前會有行前準備的訓練，回國之後也必須完成學業並發表研究成果。獎助金不足之處，學生可以向中央申請學習補助貸款 (Centrala Studiestödsnämnden, CSN) 另外申請國外學習資金，畢業後再以百分之〇·一三的低利率償還。這樣的措施讓來自各種家庭背景的年輕人都有本錢出外闖蕩、增廣見聞，對於青年學者的培養也非常有利。

資料來源：筆者參閱專書彙整

肆、專書延伸思考

瑞典是少數未參與第二次世界大戰的國家，戰後集中精力發展經濟，實行廣泛的社會福利政策和制度；從父母帶薪長期產假，到醫療保障病假補助，從失業保障和養老金到義務教育，內容廣泛，被稱為「從搖籃到墳墓」的保障。每年固定編列援外預算，在國際社會積極行善，在全球人權議題上影響力舉足輕重。

筆者查詢資料歸納分析，所謂「瑞典模式」，簡單來說是「又富足又平等」模式，包含於北歐模式 (Nordic Model) 重視重分配的資本主義概念，強調自由市場工會、集體談判；瑞典何以沒有像許多國家導致貧富不均及社會動盪，乃因執政黨透過薪資「同

工同酬」，產業調薪幅度控制及高稅制支付社會福利支出來確保經濟發達財富分配平衡，另在透明治理與產業發展值得我國參考：

一、透明治理 政務公開

政務文件、稅款，工程款項等資訊公開，不會有人動輒以「國家機密」為由，妨害民眾或媒體知的權利。另，法官上庭前，不知審誰，被告不知被誰審，故庭審一結束，就形成判決意見，想行賄也沒機會。另有起訴公務員的監察使制度，瑞典能以廉潔聞名於世。

二、個人高稅收 企業低稅負

稅制屬於多稅種、高稅收，直接稅與間接稅並重的稅制模式，具有「個人高稅收，企業低稅負」的特點。公司稅在扣除資本利得稅與財富稅後，整體稅率是全世界數一數二高的。瑞典是通過高個人所得稅率，課徵高額稅收，得以用來支付高昂的社會福利支出，例如從小學到大學不收任何學費，政府還提供各種獎學金以及學生貸款。

三、彈性工時 兩性平權

瑞典重視「職場平等」，大企業 CEO 也要輪班當值日生擔任清潔工；法定第一年就有帶薪休假 25 天（臺灣需做滿一年，才有 7 天特休）；育嬰假共 480 天，其中 90 天被強制規定給配偶使用，通常被稱為「父親月」；前 390 天，父或母可享八成薪，必須繳稅；育兒津貼可領到 16 歲，津貼不高，用意在鼓勵父母早日返回職場。

為了提升全球競爭力，通過自由聘僱非歐盟勞工法案，與本地勞工享有相同的工會權利、社會福利以及不低於工會制定平均標準的薪資。這項法案也間接助益新創公司的成長，因為外國工程師占相當大的比例。瑞典另以降低稅收與提供股票期權來提高技術人才為瑞典效力的誘因。

四、鼓勵網路科技、新創產業

支付高昂社會福利支出，又如何與經濟發展取得平衡？瑞典決定全力衝刺「網路科技」與「新創企業」兩大領域。自 1995 年起短短十年間，雖起步晚，但在網路及手機滲透率遠遠超過發明網路與手機的美國，2000 年成為全球最大的 3G 系統供應商；2009 年在瑞典用全球首個 LTE4G 網路。手機與網路及早的普及，讓瑞典成為資訊科技與新創企業的溫床，為國家生產力帶來貢獻。

「新創企業」著重創新有出口競爭力，讓瑞典人無後顧之憂投入，有二項重要因素，其一完備的社會福利制度，創業失敗，沒有收入，還能享有醫療及教育保障。其二國際投資人重視長期回報，瑞典穩定政經環境，更讓創投基金（Venture Capital）以及私募基金（Private Equity）募資變得相對輕鬆；資金充足下，2015 年起，瑞典誕生了 Skype、Spotify、Klarna 等聲名遠播的新創企業，被譽為「獨角獸工廠」（圖 3）。

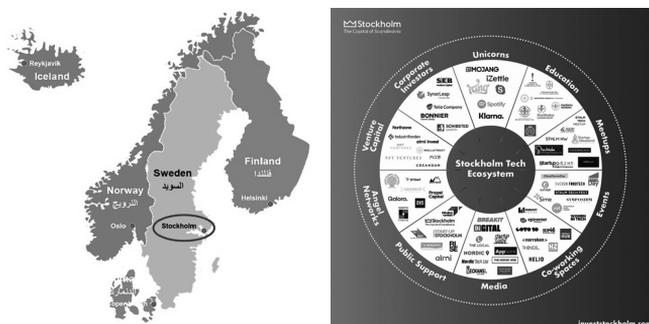


圖 3 獨角獸企業：指成立不到 10 年但估值 10 億美元（\$1 billion）以上，又未在股票市場上市的科技創業公司。瑞典創業成功率高的驚人。新創公司的涉及領域非常廣，從金融科技到物聯網、遊戲、B2B，每個熱門科技領域都有瑞典公司的身影。

資料來源：臺北產經資訊網

全球交易預測報告還評估到 2022 年瑞典首次公開募股總值將增加到 16.4 億美元，預計十年內有爆發性成長，成為全球最適合投資的國家之一。

筆者認為瑞典模式成功關鍵因素在於教育深耕，公民素質高，公共政策得以成功執行，另因政府清廉有為，人民認同信任，又有數百年的文化與公共論辯後的價值觀和共識作為支持，激發創意產業無限，是個軟實力強大的國家。

家家有本難念的經，瑞典面臨著新的困境：因政治與經濟移民問題，造成瑞典境內民粹主義呼聲日漸高漲；還有部分企業因為稅率過高，將總部移往歐洲其他國家造成人才流失問題，年輕人缺乏積極就業性，人口老齡化，社會風氣鼓勵獨立自主，瑞典人奉行個人主義，卻忽視群體生活給予的支援和保護，福利體制雖然健全但因欠缺親情溫暖照顧，「孤獨死」的國民人數日增，對當地政府帶來更大負擔。這些都是瑞典正面臨並需著手解決的難題。

伍、隨想與反思

2020 年起至今，全球持續受新冠疫情威脅，人心惶惶，而臺灣實施一系列管制隔離措施，成功控制疫情，並不吝協助他國抗疫，國際有目共睹給予高度評價。包括瑞典駐臺代表言禾康在 YouTube 發言（圖 3、圖 4），更多不同國籍在臺老外上傳自拍短片或 IG 等社交軟體上向全世界表達對臺灣的感謝：讓他們和家人生命健康安全無慮，羨慕臺灣人民好幸福！也讓國人深感「我臺灣，我驕傲」。



圖 3 瑞典駐臺代表「言禾康」接受瑞典網紅、臺灣女婿 Jonas 訪問，讚美臺灣防疫措施。

資料來源：YouTube 頻道 I'm Jonas



圖 4 瑞典網紅、臺灣女婿 Jonas 總結臺灣防疫勝過瑞典因素：一、很早就做出決定，禁止疫區航班入境；二、醫療體系完善，且人人都能配合戴口罩；三、實施 14 天居家檢疫隔離政策；四、公共場合配合防疫政策，要求發燒者不得進出，落實量體溫，手部消毒；五、提高醫療物資產能迅速。他認為臺灣這次防疫成功，且能做為國外借鏡的原因。資料來源：YouTube 頻道 I'm Jonas

日前爆發年輕世代鮭魚之亂，臺鐵太魯閣火車出軌重大死傷事故，又引起國際媒體的關注，此刻的臺灣，不幸福也不驕傲。

我國常發生政策困窘¹、世代價值觀對立偏差情況，筆者看到瑞典優勢，是她的「軟實力」，從生活工作上求新求變求好及從小教育培養解決問題的能力，因價值觀正確對公共議題能理性討論，社會極少紛擾，不像臺灣發展常因政治因素停滯，欲借鏡瑞典，當務之急乃恢復人民對政府的有感 and 信任，重建國人價值觀和自信心。筆者拙見如下：

一、重建國人價值觀和自信心

(一) 鮭魚名小確幸 價值觀大偏差

根據戶政統計，至少有 332 人為了一頓免錢壽司而改名（圖 5），年紀多落在民國 87 至 92



圖 5 年輕世代改名鮭魚比字多
資料來源：ETtoday 新聞雲

¹ 政策困窘：公共問題發生後，政府規劃解決問題的方案並付諸實施後，發現問題不但沒有解決，反而更嚴重，一般人民從公共政策獲得利益，但同時也付出代價，而他們所付出的代價，常遠超過所獲得的利益，一般稱之為政策困窘。

年次，年輕鮭魚群受訪時大方秀出新身分證，聲稱改名比帥酷拼創意，大飽口福又可快速賺錢。國內外多家媒評為「鮭魚之亂」。

引發鮭魚之亂者多為 1995 年之後出生世代，是道地的網路原生族，是相對低薪的族群，也顯示世代之間價值觀與理念的

差異；但更突顯出臺灣房價、物價飆漲，薪水偏低（表 4）的情況下，年輕人對未來缺乏希望願景，只能追求眼前唾手可得的小確幸。

還有更令人匪夷所思的小確幸，居然有人為了請到 32 天婚假，竟在 37 天內，結 4 次婚，又離婚 3 次，從「鮭魚改名」到「離婚求假」，世代之間價值觀與理念的差異對立。不僅影響了國家定位、公共政策走向，也易引發社會動亂紛爭，如何讓臺灣年輕人不淪為追求小確幸為職志，政府如何導正價值觀並提供希望願景責無旁貸。

希望年輕人小確幸變成大願景，求職高薪路上，政府首要任務可朝以下方向進行修正：

1. 提供整合性生涯規劃諮詢管道

舉凡從國高中大學研究所、科系選修，就業、證照取得，實習深造，產業職場工作待遇性質，由專人量身打造分析利弊得失，提供正確時時更新整合性諮詢服務。

有些產業成長呈夕陽化，即使再努力薪水也比較低。政府協助判斷選擇行業的成長性，再透過所學與專業能力投入職場，未來贏取高薪機會也相對較大。

2. 提供跨領域、第二專長進修貸款

表 4 年輕人失業率及每月工作實質收入（單位：%、元）

年	15歲以上	20-24歲	25-29歲	30-34歲
1996	2.6	6.7	3.6	2.1
	38,246	28,857	36,686	39,452
2006	3.9	10.1	5.9	3.8
	38,638	27,050	33,626	38,647
2016	3.9	12.6	6.8	3.8
	37,094	26,111	32,576	35,288
2020	3.8	12.1	6.5	3.7
	38,612	27,974	34,246	37,034

註：實質工作收入指受雇者每月主工作收入，經CPI平減而得。
資料來源：主計總處。（筆者參考彙整）

職場新鮮人如不在個人專業領域、跨域知識，語言能力、國際觀等方面並培養差異化，不易取得高薪職位，政府可助一臂之力，在現行助學貸助款制度下增列第二專長進修貸款，待業或在職者均可利用這筆貸款，針對產業需求技能進修深造培養就業競爭力，有利工作及職涯規劃，逐步向高薪目標邁進。

3. 不守法企業 斲喪年輕人求新求變求好心

筆者從事公務每天都有機會接觸裁處書寄達證書（圖6-7），凡被檢舉或查獲到未替新到職員工申報勞保與就業保險或高薪低報的雇主，一律依違反勞工保險條例第72條、就業保險法第38條罰處4到10倍的罰鍰，罰款不輕，然不少公司仍心存僥幸，明知故犯，不畏一罰再罰。

圖 6:

勞工保險條例第 72 條

投保單位違反本條例規定，未為其所屬勞工辦理投保手續者，按自僱用之日起，至參加保險之前一日或勞工離職日止應負擔之保險費金額，處四倍罰鍰。勞工因此所受之損失，並應由投保單位依本條例規定之給付標準賠償之。(略)

將投保薪資金額以多報少或以少報多者，自事實發生之日起，按其短報或多報之保險費金額，並追繳其溢領給付金額。勞工因此所受損失，應由投保單位賠償之。

圖 7:

就業保險法第 38 條

投保單位違反本法規定，未為其所屬勞工辦理投保手續者，按自僱用之日起，至參加保險之前一日或勞工離職日止應負擔之保險費金額，處十倍罰鍰。勞工因此所受之損失，並應由投保單位依本法規定之給付標準賠償之。(略)

將投保薪資金額以多報少或以少報多者，自事實發生之日起，按其短報或多報之保險費金額，處四倍罰鍰，其溢領之給付金額，經保險人通知限期返還，屆期未返還者，依法移送強制執行，並追繳其溢領之給付金額。勞工因此所受損失，應由投保單位賠償之。

圖 6-7: 勞動部送達證書、裁處書、罰鍰繳款通知單 (資料來源: 勞動部勞工保險局)

另以低薪長工時等惡質勞動條件用人的公司，人員流動性高，卻從不怕沒人應徵，這類雇主藐視法律踐踏勞工熱血青春，建議主管機關不容寬貸。

(1) 定期宣導、檢舉不法

廣為宣導此違反勞動法令事業單位（雇主）查詢系統以助求職者善加利用並鼓勵檢舉不法，建議主管機關定期向大眾媒體公布違法裁罰名單、罰鍰金額等，以儆效尤。

（圖 8）

違反勞動法令事業單位（雇主）查詢系統

本查詢系統提供勞基法、性別工作平等法、勞工退休金條例等勞動法令事業單位、僱主查詢功能，查詢資料正確性經僑、商會資料正確性核實，以適合公告機關進一步查閱，另勞工退休條例罰則增加罰鍰金額並公告處分金額，又109年4月21日勞動基準法第36條之修正條文施行，自該日施行之違反條件將公布罰鍰金額。

縣市/產業別： 查詢日期： 違反日期： 處分日期： 處分單號：

違反法條名稱： 違反法條內容： 罰鍰金額：

下載格式： 下載

序號	主管機關	公告日期	處分日期	處分單號	受處罰企業(負責人)/自然人姓名	違反法條法條	違反法條內容	罰鍰金額	備註說明
1	加工出口區管理處	110/04/06	110/04/01	維加出口字第1100101728號	白得化學國際股份有限公司(張文生)	勞動基準法第32條第2項	提供工作時間超過法令規定	20,000	
2	南投縣	110/03/31	110/03/31	府比勞字第1100078583號	洪祝賢(即洪美自助棧)	勞動基準法第30條第6項	出勤紀錄未經日之職與工出勤情形至分鐘為止	20,000	
3	南投縣	110/03/29	110/03/29	府比勞字第1100076076號	王廷慧(即鴻聖傢俬)	勞動基準法第36條第1項	勞工每日工作時間之二日之休息，其中一日為例假，一日為休息日。	20,000	
4	南投縣	110/03/29	110/03/29	府比勞字第1100076112號	王廷慧(即鴻聖傢俬)	勞動基準法第24條	提供工作時間未依規定加班工資	20,000	
5	南投縣	110/03/25	110/03/25	府比勞字第1100074282號	大鼎農產品股份有限公司	勞動基準法第38條	未給予連續工作一定期間之特別休假	20,000	
6	南投縣	110/03/25	110/03/25	府比勞字第1100074282號	大鼎農產品股份有限公司	勞動基準法第38條	未給予連續工作一定期間之特別休假	20,000	

圖8：違反勞動法令事業單位（雇主）查詢系統
（資料來源：筆者擷圖勞動部網頁）

(2) 列入拒絕投資黑名單

倘若企業違反勞工相關法規，或發生重大涉及工權、環境保護與公司治理之等不利的事件時，勞動基金、勞退基金、勞工保險基金、國民年金保險基金必須將列入拒絕投資黑名單，相關勞檢單位應加強查核，限期改善。

(3) 鼓勵企業善盡社會責任

瑞典等歐美各國早已重視企業的社會責任，以避免對勞工的剝削和減少對環境的衝擊，如對種族內戰頻仍的西非鑽石礦產冠以「血鑽石」之稱，要消費者與零售商避免購買；企業社會責任是企業的競爭優勢，不但攸關企業

的永續經營，也是提升國家競爭力的重要基石。我國政府採購案已將其列為評分項目之一，但投標廠商多數表現不佳。

舉凡企業踐行永續發展，照顧員工福利、重視消費者與環保及節能減碳，對創新研發和社會公益投入，拒絕賄賂等，政府應強化實質勵措施，如公開表揚，投資、減稅或補助，讓年輕人有更多優質的企業選擇一圓高薪夢。

二、恢復人民對政府的有感 and 信任

(一) 全球國家「清廉印象指數」迎頭趕上



Country	CPI 2020	CPI 2019	Change in scores 2019-2020	CPI rank 2020	CPI rank 2019	Change in rank 2019-2020
Denmark	88	87	1	1	1	0
New Zealand	88	87	1	1	1	0
Sweden	85	85	0	3	4	-1

圖 9 瑞典 2020 年全球國家「清廉印象指數」排名第 3（2019 年排名第 4）
資料來源：臺灣透明組織協會

臺灣透明組織日前公布 2020 年世界各國「清廉印象指數」，在 180 個評比國家，瑞典第 3 名（圖 9），而臺灣 2020 年和 2019 年維持第 28 名，我國過去 10 年來的清廉印象指數變化（圖 10）呈現小幅成長，人民無感，如勞動基金虧損，從代操投信自肥，到官員收賄炒股，折損的不只是勞工血汗權益，更是全民的信任，如何杜絕並嚴懲公務機關貪腐行賄、官商勾結包庇不法案件，在深植全民反賄賂價值觀上及創造免於貪腐的政商經營環境，臺灣需要效法清廉瑞典，迎頭趕上。

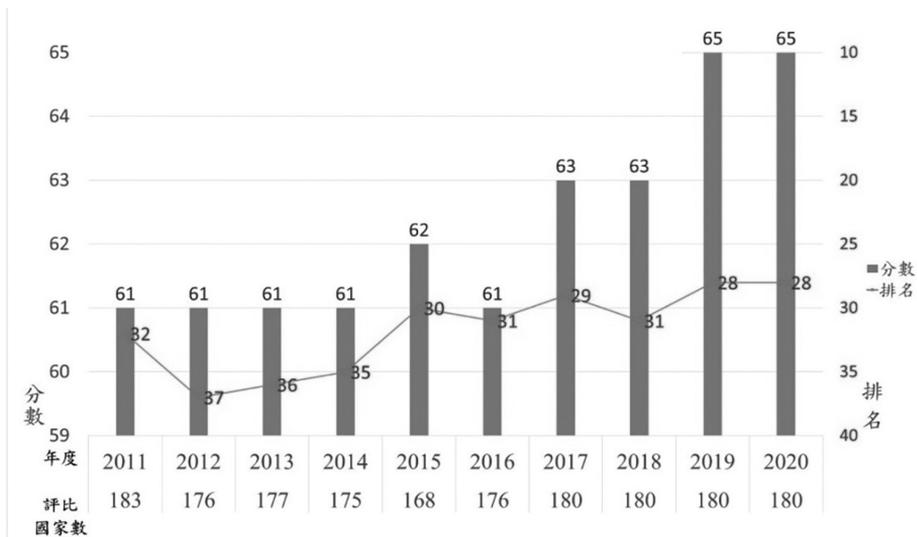


圖 10 我國過去 10 年來的清廉印象指數變化
資料來源：臺灣透明組織協會

(二) 芒果乾愛國心 外交宜進退有據

瑞典服飾零售商 H&M 官方聲明拒用來源不明的新疆棉（圖 11），讓大陸群起撻伐，遭到抵制的 H&M 在中國電商平台被下架，多家實體店關閉暫停營業，然抵制外國品牌的結果會傷了自身產業，害勞工被迫失業。



圖 11 瑞典 H & M 拒用新疆棉，大陸電商全面下架
資料來源：台視新聞

臺灣對外國際空間受限於大陸的打壓，對內因統獨立場對峙，不單造成國家、國名、國歌、國旗認同爭議，還導致各種產經發展建設之延宕；在有心人高喊操弄芒果乾（亡國感）之際，如何廣交友邦開拓國際空間，扶弱濟貧？政治經濟上，我們需要領導人以超越政黨高度的智慧，去化解甚至終結長久以來統獨仇恨對立之爭，進而共

享共善，深化國家認同和團結，自然能在尋求國際盟友及國際舞臺發語權上，水到渠成，事半功倍。

（三）搭乘臺鐵遊臺灣 確保安全百分百

政策困窘就在於，為增加旅客需求運量，各項安全監控設施尚未如期改善的臺鐵，於 2019 年在立委及花東鄉民的請願下開放太魯閣號、普悠瑪號等時速超過百公里以上車種出售站票，但造成 4 月太魯閣號撞上工程車事故，死傷慘重原因並不是開放站票旅客（圖 12），而是人禍加行政怠惰，臺鐵連軌道邊坡監測預警系統付之闕如，廠商造假、違規施工，業務過失讓工程車滑落鐵道上肇事，交通部及臺鐵均未善盡行政管理及監督責任。



圖 12 110 年 4 月 2 日上午 9 點 28 分，臺鐵太魯閣號在花蓮撞上邊坡滑落的工程車出軌，造成 49 人不幸罹難。
資料來源：台視新聞

臺灣火車常出事

又肇因人禍，別說國外人士聞之色變，視臺灣火車觀光旅遊為畏途，國人尤其膽顫心驚，搭趟火車如同賭命般，這對我國因疫情委縮的觀光產業無疑雪上加霜。

另，每逢天災人禍發生，社會各界積極救難和踴躍捐輸，雖可減少社會對政府責難，但真正要挽回人民對政府的信賴，需要政府真心苦民所苦，勤奮任事，勇於負責，全力做好善後與預防及救災改革，避免悲劇重演。

（四）振興國際觀光 應超前部署健康護照

4 月 1 日啟動的臺帛「旅遊泡泡」叫好不叫座，原因無非限制多，費用高，我國欲以臺灣遊客來到某地觀光消費，協助邦交國逐漸恢復重創的經濟，並在國際上打響臺灣防疫有成的好名聲，實不如加速超前部署「健康疫苗護照」。臺灣曾是世界公衛防疫優等生，去年此時還到處

輸出物資、天天宣傳「臺灣可以幫忙，臺灣正在幫忙」（Taiwan Can Help, and Taiwan is Helping）。然去年深受疫情所苦的國家，今年陸續發布發行疫苗護照、打開邊境的時程，臺灣卻因疫苗不足、AZ 疫苗引發血栓爭議，造成國人恐懼，施打進度過慢，有人憂心在各國疫苗護照通行後，臺灣反而成了人出不去、貨進不來的疫後孤兒。要成為國際認可之觀光安全國家，提供淺見如下：

1. 疫苗採購接種涉及公共政策，民眾不信任，疫苗就很難消化，效期過了疫苗全都得銷毀，如 AZ 疫苗會引發血栓爭議，疫情指揮中心發言人雖表示，東方人血栓風險較西方人低十倍以上，如果政府能夠詳盡統計及說明因應對策，全民疑慮不會這麼高（圖 13）。不論國產疫苗



圖 13 民眾接受施打 AZ 疫苗情況
資料來源：東森新聞財經台新聞畫面

進程上市時程還是採購國外的疫苗，政府提供資訊應完整透明，容許專業廣泛探討。未來疫苗如何在有效期限施打完畢，不浪費國民納稅及公共醫療資源，考驗政府公信力。

2. 國產疫苗如缺乏臨床試驗、簡化流程、快速上市，恐難取信大眾放心接種。能夠取得通行護照的疫苗都必須通過國際認證，否則就是全民都施打了也不見得有助於打開國門，國際沒有認證，民眾一樣走不出去，國際旅客也不見得敢入境臺灣。



圖 14 疫苗護照將會記錄民眾是否完成接種疫苗以及是否在過去 72 小時得到陰性結果。
資料來源：BBC NEWS

3. 政府必須超前部署成立外交、公衛與經貿的跨部會團隊，全力爭取與主要的經貿和觀光旅遊國家建立互相承認的疫苗護照（圖 14）或健康認證機制，以因應疫後臺灣與他國的旅遊和商務人員來往互動新形勢，才能與國際實質接軌。

陸、結語

國家能否成功蛻變？取決於公民集體向上的意識，和擁抱未知的勇氣，羨慕瑞典模式造就「歲月靜好 國富民安」，臺灣處在統獨意識形態拉扯、民主與民粹對峙、經濟發展與環境保護相悖下，人才資源國家發展內耗延滯，當前中美情勢、海峽兩岸關係詭變、國際疫情嚴峻，「臺灣最美的風景是人，最大的優勢是文化，最強的影響力是感動。」，筆者深信懂得經營自己的優勢，換個腦袋思考，才能締造臺灣的新契機。

寄望從政府有責到民間有感，從心重新愛臺灣、建設臺灣，扮演好國民與世界公民的角色，靜待全世界看到臺灣「歲月靜好，現世安穩，有發語權」並衷心祝福 全人類 永保安康。

參考資料

1. 創業城市觀測—斯德哥爾摩 https://www.taiecon.taie/article_cont.aspx?MmmID=1203&MSid=1071473717433247755
2. 天下雜誌網站
3. 貿易俱樂部網站
4. 中華民國統計資訊網

觀《動盪》論危機處理

【佳作 · 陳柏維^{*}】

「永遠不要浪費好的危機」
(Never waste a good crisis.)

——邱吉爾

壹、前言

本書作者賈德·戴蒙（下稱戴蒙）為美國人類學家、生物地理學家以及非小說類作家，擅長結合生物學、地理學、人類學等多項專業知識剖析人類史上的各種「大哉問」，如在《槍炮、病菌、與鋼鐵》以大陸板塊之地理環境、馴化動植物等解釋歐亞大陸文明發展何以超越美洲文明，又於《大崩壞》中探討社會為何崩壞，並以阿茲特克、復活節島、格陵蘭維京人等文明崩壞的過程做為案例探討，戴蒙不但著作等身，且擅長以傳統史家較少涉獵的科學角度切入，鎔鑄科學與人文，重新詮釋人類歷史的脈動。

承戴蒙一貫之分析案例與探討模式，《動盪》（下稱專書）則著手於探討危機及分析危機發生後如何處理，以個人危機開始，推展到國家危機，再分析今日國家、世界的危機，並總結經驗，古諺有云：「人以銅為鏡，可以正衣冠，以古為鏡，可以見

* 交通部高速公路局工程員。

1 參舊唐書「魏徵傳」。

興替，以人為鏡，可以知得失。」¹，由是此觀，主導國家政策之公務機關，乃至公務人員應如何自本書列舉案例中學習，如何在變化迅速的現代社會洞燭先機、超前部署，正是本書最大的價值。

貳、專書梗概：重點歸納

戴蒙因為其多元之學術背景，故可結合不同領域之學科以探討個人、國家乃至世界之危機，可以發現戴蒙之鋪陳係循序漸進的，專書由個人之危機處理敘述，先從已有學術論文發表且具有臨床病例驗證有效的「個人危機解決程序」，推展延伸到「國家危機解決程序」，對應到芬蘭、日本、智利、印尼、德國、澳洲共計6國之歷史作為分析之案例茲為佐證，最後則應用至今日美國、日本等國家所面臨到之危機，乃至世界須解決之難題，但因整體世界難以應用前述之2種模式，戴蒙遂以現行世界各國面對爭端時常用之3種模式作為說明，分別是「國家之間進行雙邊及多邊協議」²（舉以色列列與黎巴嫩為案例）、「一個地區之國家達成協議」³（舉歐盟為案例）、「全球性機構達成的世界協議」⁴（舉蒙特婁議定書、海洋法公約等為案例），最後以對人類未來之期許與展望總結，筆者就專書的所提之各種危機處理模式進行整理，綜整如圖1。

² 參專書第425頁。

³ 參專書第427頁。

⁴ 參專書第428頁。

圖 1 危機處理模式



資料來源：筆者自行整理自專書內容

一、「個人危機解決程序」

承圖 1，本文摘錄專書內容，有關「個人危機解決程序」之 12 個步驟，整理如表 1 所示：

表 1 「個人危機解決程序」步驟

步驟	說明	說明
1	承認危機	個人承認自己遇到危機，開始尋求解決之道。
2	承擔責任	個人要承認所有的問題源頭與改變之道在自己。

3	建立圍籬	個人需辨識並說明需要解決的問題。
4	他人幫助	個人尋求親友及各方面的協助。
5	以他人為典範	個人向成功應對之人學習如何解決問題。
6	自我強度	個人自信且有目標，不依賴他人認可。
7	自我評價	個人評估己身優缺點，保持優點並改變缺點。
8	先前危機經驗	個人過去如有成功處理危機之經驗，將更有信心。
9	耐心	個人在嘗試改變時，具容忍失敗的能力。
10	彈性	個人藉由選擇性改變克服危機，而非死守信念。
11	核心價值	個人具有道德準則和人生觀，置身危機時，了解改變之界限。
12	擺脫限制	個人不受實際狀態限制的選擇自由。

資料來源：筆者自行整理自專書內容

二、「國家危機解決程序」

「國家危機解決程序」則係將「個人危機解決程序」之步驟，上升至國家層級，整理如表 2：

表 2 「國家危機解決程序」步驟

步驟	說明	說明
1	承認危機	國家之全民具有共識承認遇到危機，力求變革。
2	承擔責任	國家要承認問題並採取行動。
3	建立圍籬	國家界定需要改變或維持現狀的制度及政策。
4	他人幫助	國家是否可由他國和個人獲得物質和財務援助。
5	以他人為典範	國家可以仿效其他國家的制度及政策。

6	自我強度	國家公民自認為共有的特色（含語言、歷史等）。
7	自我評價	國家對自己誠實的評估。
8	先前危機經驗	國家在歷史上有成功處理危機之經驗。
9	耐心	國家解決危機失敗，願意再探索其他解決之道。
10	彈性	國家在面對困難時，處理事情具彈性。
11	核心價值	國家擁有核心價值。
12	擺脫限制	國家不受限於地理、財力、軍事力量等限制。

資料來源：筆者自行整理自專書內容

三、「世界危機解決程序」

因世界缺少可以做為參照之地外文明，也無法適用先前探討的模式，故以現行常見之3種國際協議模式作為「世界危機解決程序」說明之，整理如表3：

表3 「世界危機解決程序」

模式	說明
「國家之間進行雙邊及多邊協議」	政府或實體之間藉由書面談判和協議以解決爭端。
「一個地區之國家達成協議」	尋求具有地緣關係的鄰國共同商議大範圍之問題。
「全球性機構達成的世界協議」	由世界級機構（如聯合國）簽定世界級協議以建立協商機制。

資料來源：筆者自行整理自專書內容

四、案例探討

專書內容探討案例時，可以發現相較於個人、世界，戴蒙更加著重於國家如何應用「國家危機解決程序」，就國家

背景、危機型態先鋪陳背景，並以「國家危機解決程序」步驟對應之，筆者就專書所列之6個過去案例及2個現存危機，整理如表4。

表4 「國家危機解決程序」案例

時間	案例簡要說明
過去	芬蘭針對蘇聯的入侵，如何在尊嚴、阻卻侵略與面對實力差距之間取得平衡，在二戰、冷戰期間採取綏靖政策以爭取獨立自主。
過去	日本幕府面對美國所帶來的黑船事件，如何認知文明落後並力求維新，在經過一系列內戰後建立起新政權，並全面西化，一舉成為亞洲強國，但最後卻發動侵華戰爭與偷襲珍珠港，並在二戰後成為戰敗國。
過去	智利政府在歷經內部左、右派路線分歧與鬥爭後，政府轉變成獨裁的軍事政府，並採取政治上強力鎮壓左派，經濟上採取自由主義經濟模式，最終成功改善經濟。
過去	印尼二戰後獨立，親共的蘇卡諾政權鎮壓反對者，但後續卻又被反共的蘇哈托反清洗，雖然連年政變造成國家發展嚴重落後，但卻快速建立起國族認同。
過去	德國在二戰後，除要重建已淪為廢墟之本土外，還須面對道德譴責、共產勢力威脅、左右勢力衝突，最終在總理布蘭特的領導下，誠實面對過去並與周邊國家和解，最終成為現今歐洲的經濟、政治大國。
過去	澳洲位置孤懸海外，仰慕母國英國，人民視自己為英國人，但因英國勢力消退，雙方關係質變，澳洲人逐漸認清現實，最後成功建立起澳洲人的國族認同。
現在	二戰後的日本有經濟高度發展、人口素質高等優勢，但也面臨巨額國債、低生育率等問題，且對外來移民不友善，導致難以調整人口結構。

現在	二戰後的美國為世界強權，具有穩健的民主制度、龐大的人口數量及最獨霸之軍事實力，但優勢逐步消退，妥協與容忍逐漸被杯葛與惡鬥取代。
----	---

資料來源：筆者自行整理自專書內容

參、專書價值

有別於傳統歷史著作之春秋筆法，戴蒙以「個人危機解決程序」建構模型，並上升到以國家之興亡成敗危作為案例探討，筆者讀畢後對專書評價如下：

一、主軸明確，層次分明

專書之撰寫主軸明確，即定義危機，並展延探討解決之道，發軔自個人危機，展延至國家危機，並擴張至世界危機。思辨邏輯周密、主軸一貫，雖戴蒙認為「國家不是個人。我們會看到國家危機引發許多問題—關於領導、群體決策、國家機構和其他問題，這些並不會出現在個人危機」⁵，坦承探討主體本質雖屬有間，但筆者管見以為，國家與個人密不可分，個人意志所集合而成之公意，往往也是主導國家政策方向的力量，與其糾結於應用於臨床心理治療建構而成之「個人危機解決程序」是否可以加以直接比照適用，而進行無日無之的探討，不如尋思如何加以應用到國家現今所遭遇的難題。

二、史觀宏大，考察細膩

專書係以全世界各國家之間進行採樣，從西歐的德國、芬蘭，東亞的日本、印尼，美洲的美國、智利乃至南太平洋的澳洲，以闡述其模式可適用到不同的文化圈，而其資料來源，從醫學相關到歷史乃至戴蒙本人在各地考察之結果，能

有如此廣泛資訊來源，除戴蒙治學認真的態度，還得因於戴蒙「行萬里路」的田野調查實力，貫穿本書的是戴蒙瞻仰芬蘭紀念碑、結交日本友人、參訪智利、參觀德國集中營等實際考察行動，藉由探詢各地民眾對其母國歷史之認識，並補充諸多親身所歷之見聞輔以說明，使專書相較於許多傳統史學著作更為立體、更具親臨感，更隨處可見戴蒙對於自身所受教育、觀念之反思。

肆、專書思辨

綜覽專書後，主要論旨為個人、國家、世界之危機解決之道，尤其是戴蒙所列之國家危機案例，更是占全書三分之二以上之篇幅探討，惟本案筆者執筆撰文時略有所思，仍覺得有值得商榷或可加以深入鑽研之處。

一、歷史格局之演變（以日本為例）

太史公有云：「究天人之際，通古今之變，成一家之言」⁶，故如何根據繁複變化的歷史材料，進行抽絲剝繭，並建構出歷史格局之演變，為學習歷史之意義，異言之，歷史學為「認識格局，發現格局，尋找格局演變意義的過程」⁷，並且需要考據當下之背景、國際政治環境，方可理解個別國家應對危機時之反應脈絡，且個別國家面臨危機進行改革時，亦會影響國際政治環境之連動，而形成動態演變模型，如下圖所示。

⁶ 參司馬遷「報任少卿書」。

⁷ 參劉仲敬「古今之變的關鍵節點」。

歷史格局之演變

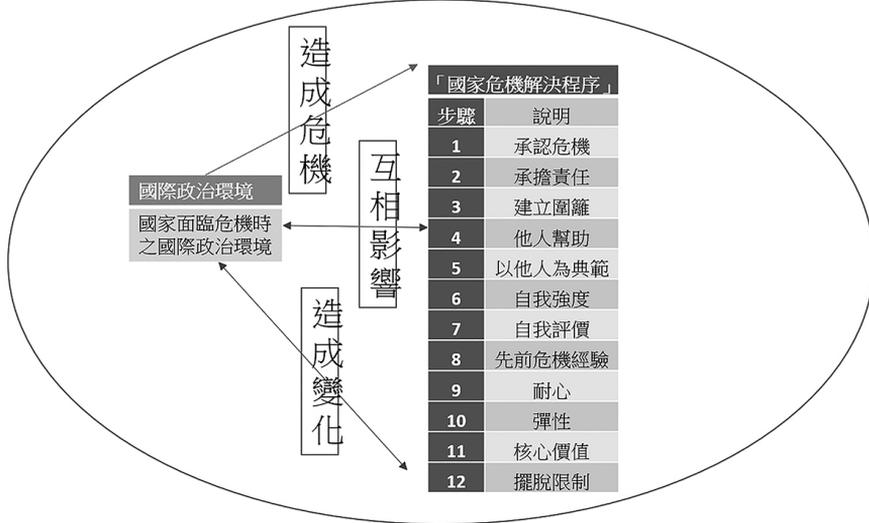


圖 2 歷史格局之演變
資料來源：筆者自行整理

舉例而言，戴蒙於探討日本時，先以「黑船事件」起（如圖 3），並說明日本啟動「國家危機解決程序」，而一躍成為東亞強權，但筆鋒一轉，卻開始說明日本在犯了外交政策錯誤，發動侵華戰爭、發動對美、英、荷等國家之戰爭⁸，並且歸因於少壯派軍人的衝動、不安分所致⁹，筆者並不認為專書之主張過於武斷，但欠缺縝密嚴謹的推演而顯於簡略。

筆者愚見以為，日本在見識到西方力量後，採取全面西化，但是國內始終存在「泛亞主義派」，主張應該團結亞洲各國（含中國、越南、朝鮮等），並驅逐西方勢力，但「泛亞主義派」於明治維新初期之 19 世紀末葉並非主流，日本政界仍是由主張脫亞入歐的「現實主義派」主導政界。爰此，就外交政策上，日本則選擇加入由大英帝國維護秩序下的國際殖民主義體系，並充當大英帝國的盟友及遠東代理

⁸ 參專書第 141 頁。

⁹ 參專書第 142-143 頁。

人，而該國際體系於第一次世界大戰後，由於國際環境的變遷（大英帝國之解體），國際體系亦隨之衰敗，原來之「現實主義派」逐漸被「泛亞主義派」取代，成為日本政壇主流，並向英、美、荷等西方國家主導的國際殖民主義體系發起挑戰而失敗告終，最後在二戰後，重新面臨戰敗之危機，在歷經美國為首的盟軍最高司令官總司令部（General Headquarters, GHQ）主導下，日本啟用新一輪之「國家危機解決程序」，加入美國主導之國際政治體系，成為東亞經濟大國，詳如下圖所示。

日本歷史格局之演變

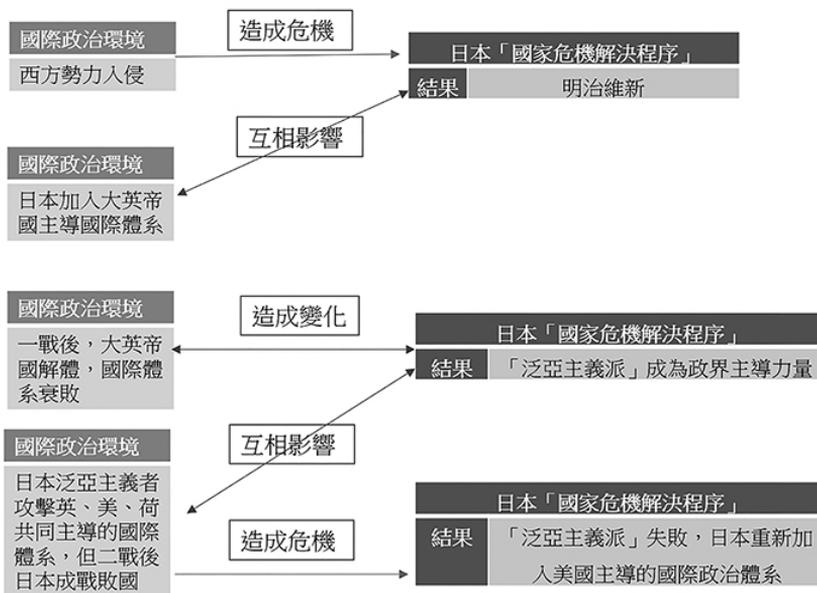


圖 3 日本歷史格局之演變

資料來源：筆者自行整理

由上所述，在加入「國際政治環境」之變項後，推敲演變進程，就可發現日本之歷史格局演變不僅合理，且「國家危機解決程序」加入「國際政治環境」後之模型，對於過程之解釋更臻於完善。

二、應探討失敗案例

專書著重在探討應變危機成功的國家，但欠缺對失敗案例之研究，誠如查理蒙格所言：「我只想知道我將來會死在什麼地方，這樣我就可以永遠不去那裡」，可知檢討失敗之重要並不亞於讚嘆成功。爬梳專書所列成功案例，常有許多在同樣條件下的改革失敗「對照組」，如同樣面臨危機，何以日本「明治維新」可以成功，而中國「自強運動」卻不能克竟全功，在甲午戰爭中努力付之流水（如圖 5）；在二戰期間，夾於納粹德國、蘇聯之間的失敗「對照組」不在少數，如丹麥、波蘭、捷克、匈牙利等，但卻只有芬蘭成功應對危機不被併吞，惟專書並未說明比較，建議可加以探討，以饗讀者。

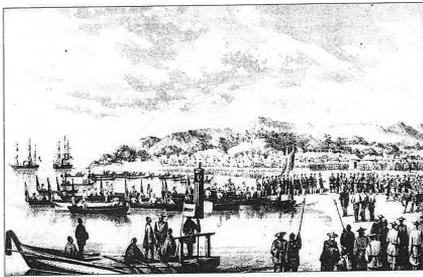


圖 4 黑船事件¹⁰



圖 5 甲午戰爭之黃海海戰

伍、結語

「今日最大、最危險的動盪不安，來自決策者（不論是政府、企業高層或政府領導層）的謬見，和現實情況之間的衝突。」

——彼得·杜拉克「動盪時代的管理」

危機之處理結果良窳，操之於決策者。孟子有云：「困於心，衡於慮，而後作；徵於色，發於聲，而後喻。入則無法家拂士，

出則無敵國外患者，國恆亡。」¹¹，當政府機關面對危機時，固然是挑戰，但也是轉機，閱畢專書後，筆者首先想到的是我國政府機關是否具備應對危機的能力？

一、靈活應用「危機解決程序」

雖現行已有頒定「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」¹²以引導各機關進行風險管理及危機處理之實務性操作，惟筆者仍嘗試應用「危機解決程序」於公務機關危機處理流程，編寫如下。

表 5 「公務機關危機解決程序」步驟

步驟	說明	說明
1	承認危機	公務機關同仁具有共識承認遇到危機，力求變革。
2	承擔責任	公務機關要承認問題並採取行動。
3	建立圍籬	公務機關界定需要改變或維持現狀的制度及政策。
4	他人幫助	公務機關是否可由他機關獲得物質和財務援助。
5	以他人為典範	公務機關可以仿效其他機關的制度及政策。
6	自我強度	公務機關具共有的特色（含倫理、文化等）。
7	自我評價	公務機關對自己誠實的自我評估。
8	先前危機經驗	公務機關在過往執行業務的經驗。
9	耐心	公務機關解決危機失敗，願意探索其他解決之道。
10	彈性	公務機關在面對困難時，處理事情的彈性。

¹¹ 參孟子「告子下」。

¹² 參國家發展委員會「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」（109年9月版）。

11	核心價值	公務機關擁有的核心價值。
12	擺脫限制	公務機關不受限於層級、預算、人力等限制。

資料來源：筆者參考專書內容後自行編寫

環顧近年公共議題，可知公務機關面臨之危機與挑戰不斷，從社會結構相關之少子化、高齡化議題，到能源發展與轉型議題，再到醫藥相關之高齡照護，乃至安居相關之維冠金龍大樓倒塌事故、都市房價炒作及空屋率過高等等，無一不考驗公務機關的智慧、危機應對能力與政策執行力，爰此，筆者也深信專書係值得吾輩借鑑的佳作，亦期盼專書可持續啟發筆者更多的發想。

二、觀察國際政治環境並隨時調整

由本文前揭「肆、專書思辨」一節中，已說明觀察國際政治環境之重要，尤其是已進入全球化之時代，公務員不僅需要在各自領域持續深耕，更重要的是隨時觀察國際政治環境變化，探知「歷史格局之演變」方向，要做的不僅是洞燭先機，更要超前部署，需在危機發生前即制定「公務機關危機解決程序」相關作業，還要隨時調整、適時修正。

如公務機關昧於國際政治環境變化，常常造成國家與人民巨大的損失，茲舉我國智慧財產相關法令及政策為例，因早年未有成熟立法、又無設立智慧財產法院，相關單位亦無戮力執行智財保護政策，於1974年美國立法推出《貿易法（Trade Act of 1974）》（俗稱301條款）後，仍不迅速因應，導致遭到美國以301條款制裁，造成經濟上龐大損失，直至2000年後，智慧財產相關法令、法院及政策逐步完善後才逐漸免受報復性懲罰，即為我國過往值得引以為鑑的案例。

最後，筆者確信唯有政府機關正視危機並解決危機、觀察國際政治環境變化並迅速調整，才能成為產業界、企業乃至國民最強力的後盾與奧援，亦方為危機解決之正途。

《異見的力量》／量力的建議

【佳作・李學閻*】

壹、心有所感：前言

反覆閱讀《異見的力量》一書後，我閉起眼睛沉思，腦海浮現出《周易》記載的一段話：「易有大恆，是生兩儀。兩儀生四馬，四馬生八卦。」

太極陰陽圖，一半白一半黑，白中又有一個小黑點，黑中又有一個小白點，猶如多數意見中的少數意見、主流共識中的非主流異見（dissent，在本書中涵義為提出不同於團體多數的意見或立場），若少了那小小的一點，等於失去了「完整」的概念。

異見彷彿是畫龍點睛的存在，拼湊出全體的真實意志；又有如藝術作品上的留白，給人無限想像的空間。因此，健全體制內需要異見的力量，避免共識決議下容易形成的封閉狀態，然而異見並非無的放矢、漫天要價的亂喊，真正能完善體制的異見必須有堅守的立場、穩固的立意，對事不對人，善意循環而形成量力而為的建議，才能營造理性討論的契機，進而凝聚成一股滾動的能量，引領團體往不同方向前行。

* 勞動部勞動力發展署高屏澎東分署主任。



圖片來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/太極圖>

貳、想入門從這裡：專書概要

本書就編輯的形式來說，分為第一部「多數派 VS 麻煩製造者」、第二部「共識 VS 異見」及第三部「團體迷思 VS 一群思想家」，其中第一部包含三堂課，依序為「多數派的支配力」、「即使只有一個異見，也能讓事情變得不一樣」、「異見：一門改變心意與想法的藝術」，第二部則有兩堂課，依序為「共識窄化思考，扼殺理性」、「異見強化思考，並且讓想法更多元」，第三部亦有兩堂課，依序為「團體決策：頻繁出錯，從不懷疑」、「更優質的決策：異見，多樣化與魔鬼代言人」。

七堂課可區分為三種論述主軸，第一是共識與異見的內涵，第二是異見所帶來的增益，第三是共識所產生的缺失，本書採取第二主軸與第三主軸穿插的方式，讓首次閱讀的讀者可以更了解異見的增益與共識的缺失，以及兩者間的差距。若在第二次閱讀時，改依序為共識與異見的內涵、共識所產生的缺失、異見所帶來的增益，在一定的認知基礎下，又能發現更多的收穫。

而最能貫穿全書的經典案例有二，分別是代表共識缺失的「1978年聯航飛機空難」，及代表異見增益的電影「十二怒漢」。

一、共識的缺失，案例：1978 年聯航飛機空難

1978 年聖誕節的前三天，一架載有一百九十六人的聯航飛機，準備降落至波特蘭，起落架疑似出現狀況，而為了安全及確認問題所在，機長決定讓飛機在天上盤旋等待，而或許是壓力讓機組人員沒有注意到燃油量，又或許是機組人員所服膺的機長只注意起落架，直到飛機墜毀前幾分鐘，駕駛艙中的飛航工程師報告了燃油的剩餘量，但卻沒人接話，也沒人提醒燃油快沒了或質疑剩下的飛航時間不夠，該趕緊降落，直到副駕駛接連報告引擎失靈，機長問了為什麼，才發現燃油不足這顯而易見的問題。



圖片來源：https://zh.wikipedia.org/wiki/聯合航空_173_號班機空難

在美國國家安全運輸委員會調查報告中指出，機組人員未能將燃油餘量和降落機場的時間及距離關聯起來，因為他們的注意力幾乎在排除起落架故障。若當時機組團隊中有人挺身而出表達不同的想法與意見，而非達成共識不敢挑戰機長，或許整件事情就不一樣，換句話說，當機組團隊都專注在尋找起落架相關的資料與問題上，便只會考量與起落架相關的替代方案，就不會留意其他的資訊，如此單一的焦點引起負面效應：讓人們忽略顯而易見的事實，因此造成傷亡。

二、異見的增益，案例：十二怒漢

十二怒漢（12 Angry Men）為 1957 年的美國黑白電影，片長 96 分鐘，主要內容為陪審團中的 12 人針對犯罪是否成立的分析辯證過程，被譽為影史上最偉大的法庭片、辯證推理片，另一特色是本部作品除了開始和結束時的場景不同外，僅用陪審團室的單一場景來拍攝，但在其中所展現的劇情張力與節奏感，讓人回味無窮。



圖片來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/十二怒漢>（電影）

在炎熱的陪審團室中，法官希望陪審員謹守無罪推定原則，釐清案件的真偽，受託的 12 位陪審員要決定一位被指控殺害父親的少年，是否有罪或無辜。然而，並不是所有的陪審員都專注在這個案子上，有的人只想快點結束去看球賽，有的人心裡想著股市漲跌，加上電風扇壞掉，讓在場陪審員大多感到相當煩躁，希望能趕快結束這個煩人的程序。

在第一次的表決中，有 6 人以帶有歧視的認知，直接認定貧民窟的少年殺人，快速舉手贊成有罪，另外 5 人看到那

6人贊成，受到從眾效應影響，跟著緩慢舉手贊成有罪，唯獨八號陪審員不受影響，遵守著法官的交代，認為案件尚有合理的懷疑存在，於是舉手投出被告無罪的選擇。此舉自然引起其他11人不滿，因為按照法律規定，陪審團必須要有一致的表決，決議才會被法庭採納，面對其他人紛紛一股腦把怒氣宣洩出來，八號陪審員依舊保持理性，利用邏輯清晰的實證，針對案件中相關疑點與其他陪審員進行精彩又激烈的辯論，經過八次的投票，最後全員認為被告無罪。

參、便於融會貫通：專書延伸

本書作者長期研究衝突與創造力的關係，並由實驗證實在團體中，就算只有一個人提出不同的意見，便能激發其他成員獨立思考，然而並非所有組織都樂於接受批評，也並非所有團體都會設計允許衝突發生的制度，在如此一言堂的環境中，更會加深從眾心理、旁觀者心態、害怕衝突等等的意識，讓顯而易見的錯誤被忽視，影響決策品質，甚至可能造成無法挽救的遺憾。

在歷史上，也有甚多提出異見，在遭受多數人反對下，仍不害怕衝突，以理智的方式量力提出具體建議，進而改變大環境的例子，這邊便以陶澍改革漕運為例做為專書延伸。

陶澍生於清朝乾隆四十三年（西元1779年），在安化縣偏遠農村長大，從小過著貧困的日子，但在艱困環境中，他努力苦學考試，終於在二十七歲的時候正式踏入官途。陶澍在擔任兩江總督時，對鹽務、漕運及河工的弊政都有所改革，鹽務方面的改革較為出名，但漕運方面的改革也不遜色。

道光五年（西元1825年），江蘇高家堰的堤壩突然崩塌，滔滔洪水傾瀉，除造成下游沿線淹水災情外，更讓道光皇帝傷腦筋的是京杭大運河因此斷航，漕運恐怕延宕，這南糧北運的生命線非常重要，北京皇城上至黃帝下至士兵數十萬人賴以維生的糧食，都是靠這河道調運的。



圖片來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/陶澍>

陶澍經過一番研究後，向道光皇帝建議施行「海運」。

但歷史悠久，已經施行超過一百八十年的河運，已成為一條龐大的產業鏈，數萬人靠河運相關的工作來生存，其中又有眾多貪官汙吏長期從中獲利，既得利益者自然不肯退讓，利用各種方式，全力反對陶澍的提議。

在河運舊有官僚體系全面杯葛的聲浪中，陶澍依舊保持著理智，他相信自己親自田野調查後的研究結論，針對主要兩個問題提出建議，分別是「如何讓河運產業鏈度過轉換期」與「怎麼快速整合資源打造海運產業鏈」。

首先他建議河海並運的雙軌制度，打破河運的壟斷，但也不至於讓河運產業鏈一夕破碎，先安定人心，降低改革的抵制。這樣量力而為的建議是建立在陶澍親臨海港調查的客觀基礎上，他認為砂與米有極高的相似度，因此詢問了海港的砂船，運費相當便宜，與河運相比是很有競爭力，因此就算是在河海並運的雙軌制度中，河運也會逐漸被市場機制淘汰。

另外為了快速整合資源打造海運產業鏈，陶澍從執行面與程序面上增加誘因，讓商人們覺得有賺頭可以投入，例如「運費當

場發放，不像河運那樣經過官員之手」、「船艙八成裝米，二成自由帶貨免稅」、「派出海軍全程保護免被海盜襲擊」等。

西元 1826 年六月，陶澍力排眾議，開始試辦海運，上千艘船自上海啟程開往天津，從海上進行移動，不到兩個月的時間，所有的船都順利安全抵達目的地，沒有一人溺水，這段歷程在《海運全案序》有記載，本次試辦海運共運米 163 萬 3 千石，沿途僅僅損失 800 多石，耗損大約二分之一，微乎其微，而且米粒無損，經歷運輸後品質仍保持良好，速度亦是河運的好幾倍，成本方面也節省不少費用。

速度快，品質好，成本低，此次試辦海運的結果讓朝野眾人感到訝異，可以說是歷史上少見的一次成功改革。加上後來黃河氾濫不止，環境逐漸不利於河運系統，造成相關成本增加，在市場機制的淘汰下，海運終於完全取代河運。

透過上開經世致用的案例可以發現，提出異見絕非空口白話、天馬行空，而是以現實數據及客觀分析，實務評估可行方案後提出具體建議，此等過程便是量力的建議，展現出的新局便為異見的力量。

肆、事理通達：啟思心得

一、從「懷疑」開始

《孟子·盡心下》：「盡信書，則不如無書。吾於武成，取二三策而已矣。」的確，盡信書不如無書，想要做出量力的建議，讓團體決策更完善，就必須要從「懷疑」開始。

在這個網路發達的時代，大多數人每天都接收了非常大量的資訊，在忙碌的生活中其實很難有時間或精神去分辨消息的真偽，因此近年來盛行的假消息、假新聞就是利用這點趁虛而入。民眾看到梗圖、懶人包、秒懂卡等資訊，不外乎因為幽默而微笑，或因為不滿而苦笑，基本上不會去懷疑這些照片或文字是否符合現實狀況，也不會想到這些內容或許

是移花接木、斷章取義而來，長久影響下來就容易會有預設立場，更容易被有心人士操弄洗腦，可以輕易把假的說成真的、把真的說成假的。

麥可·卡雷特於《思辨的檢查》中提到，對於外界餵養的資訊我們大部分是以「自動模式」做出反射行為。史蒂芬·斯洛曼及菲力浦·芬恩巴所撰《思辨的檢查》一書中，亦認為人們所知有限，容易被同溫層的意見彼此強化，限制了客觀資訊的理解。

當預設立場形成後，人們就會依照立場自動化判斷訊息，對於立場不一致的可能就會不認同，就算是真實的情況也會認為是虛假的，對於立場相同的就會認同，就算是假消息也會打從心底相信，以最近熱門的新疆棉花為例，究竟是反應第一現場的真實狀況，抑或是貿易經濟戰的一種延伸，在尚未研讀真實完整資料的狀況下，其實是相當難判斷這件事情的表面狀況及背後動機，因此必須維持著「懷疑」的思考方式，才能在這個議題上客觀論述，不至於變成主觀的情感抒發。

擁有自己的邏輯，能進行批判性思考（critical thinking），能懷疑訊息內容真偽，是現在每個人都必須學習與練習的課題。因此，在接收訊息內容後，先不要急著全面認同，而是要清楚了解問題或情況，針對可疑的數據、引用說詞等蒐集完整資料，進行相關的釐清，從根本的基礎開始研判資訊的結論與決策是否為真，再層層挖開被刻意隱藏的消息，探究這些風向背後的動機，才會發現那些沒有說的或故意說錯的，才是最原始的真相。

若是隨波逐流、人云亦云，對於所見所聞毫不懷疑，根本就是直接扼殺了自己思考的空間，在這種狀況下是非常難提出什麼客觀理性建議。能帶著懷疑的思維，就不輕易被帶風向，就不容易被從眾心理所影響，自然能在自己清晰的思考邏輯下發現問題，進而提出異見，為團體帶來不一樣的切

入角度，讓彼此的討論更上一個層次。

二、培養「開放」的胸襟

《官場現形記》第二七回：「我不如你有擔待，你做中堂的，是『宰相肚裡好撐船』，我生來就是這個脾氣不好。」想要作出量力的建議，就要有接受別人批評的雅量，人都會有思慮不周之處，用心聽取別人的意見，在透過自己的思考邏輯去驗證對方是否有理，當對方的建議確實比自己提出的還好時，就要有器量去修正自己的想法，支持對方的建議成為異見的力量，讓團體獲得正面增益。

創造力商數（Creativity Quotient）的核心理念包含開放（Open）、創新（Innovation）、創造（Creation），可見擁有「開放」的思維能夠打開新的一片天，協助發現未知問題，並提供解決問題的行動能力，如此才能為團體提供良好的異見。

史坦利·萊斯在《像科學家一樣思考》中認為，我們需要改變思考方式，解放既有的模式，盡量不受偏見與錯覺影響，正是「開放」的胸襟所帶來的益處，讓我們可以從不同角度思考，更全面看清楚整件事情的架構，同時也能強化觀察力與分析力，能避免主觀立場或即時情緒的影響對於客觀資料的判斷。

好的異見往往都含有創見，也就是前所未有、獨創的見解，若沒有「開放」的胸襟，一味守舊，以保守的思維去研議，實在難有突破的機會。

譬如在重大議題研究討論時，保持著「開放」的意識，在廣納各方意見後修正再修正，如此的滾動式修正是必要歷程，是為求周延的作法，讓最後的決策能更為完善，然而在此不斷修正的過程中，可能會產生不少的衝突與歧見，此時就必須要有「開放」的胸襟來接納、包容不同的想法，讓團體能夠吸收多元的思維，完成重大議題的研究。

三、說出口的「勇氣」與「精確」

很多時候，當腦中有不一樣的想法存在時，多數人選擇沉默，沒有勇氣表達與其他人不同的意見，反而隨波主流，說服自己相信原本不相信的訊息，因此埋沒了許多異見。

俗話說：「樹不要皮必死無疑，人不要臉天下無敵。」現實世界中並非處處都是設計好的溝通制度與平台，能讓團體內的人員不用害怕批評，可暢所欲言的把想法說出來，因此要作出量力而為的建議，需要兩個關鍵的重點，其一就是「勇氣」。

說不出口的話，除了舌尖現象（Tip of the tongue）外，更有許多來自於自覺說出會發生衝突，或讓自己被取笑及人際關係變差等顧慮，因此與其可能自曝其短，不如保持沉默以明哲保身。

一首德國牧師於二戰後寫的懺悔詩：「起初，納粹抓共產黨人的時候，我沉默，因為我不是共產黨人。當他們抓社會民主主義者的時候，我沉默，因為我不是社會民主主義者。當他們抓工會成員的時候，我沉默，因為我不是工會成員。當他們抓猶太人的時候，我沉默，因為我不是猶太人。最後當他們來抓我時，再也沒有人站起來為我說話了。」團體中大家都是在同一條船上，在關鍵的時刻，就不要害怕或計較個人得失，鼓起勇氣好好把自己的建議說出口，很多事情就會變得不一樣。

要作出量力而為的建議，第二個關鍵的重點是「精確」。

《續傳燈錄·溫州龍翔竹庵士珪禪師》：「見見之時，見非是見；見猶離見，見不能及。落花有意隨流水，流水無情戀落花。」溝通的時候最怕說者無心，聽者有意，這樣的落差往往會導致溝通失敗，因此在把建議說出口的時候，必須要把握「精確」的原則，才能把經過理性思考的結論完整

陳述，把自己的建議明白讓對方了解。

若無法掌握精確的原則，就很難達成有效的建議，很有可能演變成無理的衝突，或情緒性的謾罵。畢竟在進行建議的時候，對方聽見自己原本提出的意見被針對或反駁，心理上肯定不好受，因此需要透過精確的論述，把焦點集中在事情的理性討論上，讓對方感受到這些建議是對事不對人，提出這些建議也都是為了團體好，讓彼此更接近解答，並非針對對方的攻擊。

伍、成爲共鳴：結語

古有明訓，《論語·陽貨》：「道聽而塗說，德之棄也。」以現代觀點來詮釋，可指在網路上隨意看到的消息，若輕易相信且轉發分享給他人，便是毀棄自己的人格。

現代人過於仰賴「自動模式」處理訊息，若無過濾真偽很容易淪為被操弄的傀儡，因此異見的力量不僅是能幫助團體多元思考，更能讓個人深入探索真相，免於自身在假消息、假新聞充斥的年代中，不自覺的成為讓謊言變成真實、讓真實變成謊言的幫兇。

從懷疑開始，培養開放的胸襟，並擁有說出口的勇氣與精確，量力而為，提出對團體有益的建議，這股異見的力量或許不能逆轉翻盤，或許不能驚天動地，但無論結果為何，過程中能不畏從眾壓力，堅守立場善盡責任，是為更重要的自我成長意義。

期待，善用異見的力量，從自身開始改變，多點智慧來面對真偽交雜的世界。

不一樣的成就， 來自不一樣的思維

【佳作 · 吳雅如*】

壹、前言

瑞典，國土面積約 450,000 平方公里（其中 64% 由森林覆蓋），人口僅約 1,000 萬，但在全世界各項政經數據排行名列前茅，人民素質高、政府清廉，而且相當重視環保。以先天條件來說，各項資源不甚豐富的瑞典，如何成為人人稱羨的幸福國度？本書以從一無所有之地長出的驕傲國度做為開場，細數瑞典階級的扁平化、性別平權、世代正義及環保理念。

本篇心得將以此書為本，綜觀瑞典模式、瑞典精神，了解這個國家文化發展的良善與細膩。從而探究形成這幸福模式的背景成因，最後以此對比瑞典的幸福模式有哪些可供身處臺灣的我們思考。

貳、瑞典模式、瑞典精神

如前所言，本書從一無所有長出的驕傲國度開端，從扁平化的社會階級導入，細數瑞典的幸福日常。歸結來看，瑞典的幸福模式有兩大特色：平等植基—社會世代共好；環保永續—自然萬物共生，這是瑞典生活文化的幸福日常也是其維持幸福日常的重

要因子。以下我們以此進入瑞典的幸福模式中。

一、平等植基

(一) 階級扁平化

如果問什麼是瑞典社會文化的價值核心，那麼講平等、求共識足以代表。書之開端以自古以來瑞典人民的處遇為例證，讓人一窺瑞典人重視階級扁平化的文化特質。歷史上瑞典農民未曾為奴，中古世紀時並與一般市民、教會、貴族，同為社會主要階級，過著耕種、繳稅，相當自主的生活。這種自古以來擁有相當政經實力的農民階級，相較於世界所有國家確實獨樹一格。

除了書中所提，瑞典扁平之階級社會觀還展現在多個方面：在學校教育，師生間存在較低之階級觀，上課時總是以對等的方式進行溝通；在企業文化，瑞典職場雖然職階、責任有別，但相較於臺灣企業內部的上下階層分明，瑞典上司與員工間更像夥伴關係；在政治文化，上至國王、政府官員、國會議員，以至一般庶民百姓，不會有人刻意以你的身分區分高低。

可以說階級扁平化是瑞典幸福日常的普世價值。

(二) 性別平權

很多人會以女權至上來形容瑞典，但深入言之，追求性別平權才是瑞典文化在兩性議題中的真義，這不單包括兩性的議題，也包括走入現代化對同性主義者議題的反思與包容。

瑞典的性平里程碑，可回溯到 13 世紀 50 年代，那時就已有反對暴力對待女性的法律。1845 年瑞典開始實施平等遺產繼承制度；1974 年瑞典成為第一個用育兒假取代母親產假的國家。從 2006 年世界經濟論壇首度公布 全球性別差距 以來，瑞典在性別平等狀況這區塊始終保持全世界前 4 名。雖然女權的提升在瑞典如同世界各國，是漫長

的過程，但相對而言，今日傲人的所謂女性主義國度也絕不是瞬間而成的。

性平的議題如此獨步於全世界，而對「性」的教育思考，瑞典自也有其獨到之處，瑞典的性教育不是所謂盲目的性開放，而是從人際相處和親密關係的角度出發。因此脈絡地去教導性行為如何發生並非教學目標，而是側重討論如何與他人相處，愛是什麼，如何面對情感等議題。可說在面對「性」教育，瑞典人是希望以正確的態度面對兩性問題，從小教起，最終能在成年後，以宏觀的角度檢視性別與人權。

談論性平，單然不只兩性，還有所謂的第三性議題，也就是我們習慣稱之的同性戀議題。此議題，透過書的介紹讓人驚艷處在於教會的開放態度超脫於世俗之外。自古以來，對同性戀普遍存在違反倫理、違反人性的偏見，在西方社會教會是左右此一想法的重要因素。但近現代化的瑞典教會如何的與時俱進呢？從七零年代，瑞典教會內部開始對同性戀進行了解與討論，認為同性戀並不是一種自由選擇，而是和異性戀一樣，是深植於人性中的情感關係。現在的瑞典教會，歡迎同志在教堂成婚、定期舉辦各種性平講座，也可在教堂外高掛彩虹旗。

兩性平權、性教育的細膩思維以及對同性議題的包容，都是瑞典文化中的良善動人處！

二、環保永續

如果說階級平等、性別平權，是瑞典模式幸福的源頭，那麼實踐這些美好，讓瑞典所有的幸福日日如常的力量則來自於環保永續與天地共享美好的良善思維。

（一）與大自然的和諧共生

本書在很多篇章中提到瑞典人如何與自然和諧共生—從《土地到餐桌的生產與消費觀念》提到瑞典人以他們擁

有廣大的森林、美麗的湖泊溪流為榮；《給舊物另一個機會》提到循環經濟是瑞典人對環境的永續支持與實踐；在《不打擾不破壞—親近自然的權利人人有》提到人與環境的關係中，我們只是過路的客體，維護他人享受自然權利的同時，也是在維護自然環境的永續；在《綠能城市韋克舍》提到這個小城鎮如何在食衣住行方面具體落實環境永續經營的理念。

對瑞典人而言，環保理念不是一種時髦運動，而是一種嚴肅的生活態度—舉例言之，在瑞典 99% 的垃圾是用來廢物回收兼發電，只有 1% 的垃圾需要掩埋。這在以垃圾掩埋為主要的垃圾處理方式的東方社會已夠不可思議，但更令人想不到的是瑞典行有餘力之餘，還向鄰近國家進口垃圾，徹底實踐垃圾變黃金、資源再生的永續理念。永續經營、循環利用、和諧共生，譜出了瑞典日常生活最美的篇章。

（二）與萬物的和諧共生

瑞典是一個落實動物保護非常徹底的國家，法規的嚴謹細密再加上人們的普遍共識，使其成為全世界最重視動物福利的國家之一。

瑞典人家庭擁有寵物的比例很高，他們視寵物為陪伴、為家人。比如他們有寵物的日托中心，狗在 6 個月大後還有專門訓練課程。特別之處上這些課程，飼主亦陪同上課，因為這些課程強調的是「人的學習」—養寵物不是一時性起，而是你必須思考往後要承擔的責任。

除了作為家中一分子的寵物，另外在做為生產用途的動物方面，瑞典人也有其獨特想法，在瑞典人的觀念中，即使是作為生產用途，這些動物在有生之年也應該過上好生活—對農人來說，牲畜過得開心了，才會健康，它們健康了才會有良好的品質，相對而言，消費者能得到食品良好品質而農民能提高收入，從而創造雙贏結果。

從人文方面的重視階級平等到與自然萬物的和諧共

生，瑞典模式、瑞典精神，就在世代共好、環保永續中一一呈現！

參、不一樣的成就來自不一樣的思維

在上一節我們透過本書瞭解了瑞典文化的良善與細膩之處，本節我們進一步探討瑞典今日種種文化成就的背後因素。

一、政府作為

說到瑞典，最引人注目的是這個國家的高福利政策，瑞典的社會福利一直享譽全球，國家對人民的照顧可說是從搖籃到墳墓。人民享有免費的醫療、教育及完善的公共措施。但伴隨高社會福利而來的是高稅務負擔，瑞典是全球稅收最高國家之一，個人所得稅的比例，普遍占收入的 30% 以上，若是加上地方稅，每人每年要繳交約 50% 的所得稅。

除了高社會福利，對環保議題的重視也是瑞典人共有的價值，於此我們也看到了政府相關的作為。環保政策上瑞典政府採行「以價制量」，瑞典有 70 幾種環保稅，包括能源稅、垃圾焚燒稅、二氧化碳稅等等，瑞典每年環保稅收占總稅收一成。

人們常羨慕瑞典的高福利，但高福利的背後是高稅賦負擔；人們常欣賞瑞典人環保意識的獨步全球，但環保意識背後伴隨的是政府落實環保的信念與決心。於此我們來思考：今日瑞典人民普遍享有的各項福利及環保的落實與高稅賦負擔有很大程度的關聯，而奇妙處在於多數瑞典人也願意以高代價來享受高福利，何以如此？因為這背後有其支撐因素，清廉透明的政府與穩定成熟的公民社會。

瑞典甚或北歐國家其政治的清廉度及政府資訊的透明度，在全球名列前茅。臺灣於 2005 年推行《政府資訊公開法》，但早在 1766 年瑞典就將人民使用政府文件的權利載明於憲法中。時至今日，瑞典人民除了國家機密及醫療隱

私，政府施政相關資訊，隨時可得，隨處可得—這是政治的透明度；瑞典人民願意付高稅賦的代價，讓政府運用在各項福利支出上，但相對而言會以更高道德標準檢視政府機關的施政作為。此外瑞典公務員的收入相對於一般受薪階級算中上。穩定的收入、人民的監督，讓瑞典公務員不能不必也不敢貪，於此也反映於真實的調查數據中，今年一月初全球透明組織甫公布的 2020 年全球清廉指數評比，瑞典毫無懸念的又以 85 分高居清廉指數第 3 名。

資訊透明、政府廉能，得到的回饋是人民對政府的高度信任，願意上繳所得給政府，政府有了充沛的稅收來源，則更能展現其效能，從而人民更可無憂的享受政府提供的各項高福利的果實。

二、文化底蘊

政府廉能有效率、社會互信互助，造就今日瑞典高度福利發展，但廉能效率、互助互信背後又代表怎樣的文化底蘊呢？要探討瑞典使其成為經濟高度發展、社會福利完善的現代化國家的歷程，不能不提所謂的維京文化。

有人以冰與火中誕生來形容北歐民族，因地理環境的惡劣，當地災荒連年，為了生存不得不向外掠奪謀生，也就形成了今日我們所說的一個很特殊的海盜文化—維京文化。維京文化對瑞典甚或北歐的文明其影響是深層的，平等、共享、互助精神為其中精要—「海盜的生活注重平等，以便更好的維持這種『特殊工作』……我們稱這個叫『自發秩序』，透過內部演化出推舉出海盜船長和權力制約、利益互相分配的制度，保證每個成員得到公平的對待。」這段話反映出的像不像現在瑞典社會政策的模型？再者，長期旅行，以海為生，除了激發創造力和探索世界的勇氣，維京海盜們也習得與自然和諧共處的模式，而這種生活元素和傳統也深植於現代瑞典人的生活文化中。

三、教育深化

瑞典人對教育的重視全世界數一數二，其所重視的教育內涵與我們東方社會重視學科成就略有差異，主要在兩方面：一是重視人我相處而非學術成就；一是在學習過程中，鼓勵並培養孩子創新與獨立思考的能力。

瑞典的小孩子從一歲開始就可到托兒所就學，讓其提早社會化，而孩子在 1-6 歲的學習內容不是我們習慣所知的英數理化而是人際的相處。在家裡孩子也早早被視為獨立的個體。東方社會在教養上父母總習慣為孩子做盡一切，而孩子是被動的接受父母想要的，瑞典則重「溝通」，讓孩子在相互尊重的氛圍從小開始學會尊重他人的想法。

此外，瑞典人重發想，課堂上老師上課的重點不是灌輸學生特定知識，而是以討論的方式，詢問學生就某些議題上的分析與了解，然後老師再根據學生討論結果與課本相互連結，這種在教學過程培養學生思辨能力的教學方式，是瑞典教育的普遍模式。

綜合言之，政府廉能、社會互信互助，使民眾願意承擔高稅賦共建極佳社會安全網；而此互信互助之精神來自古老維京文明的豐厚遺產—講平等、有創意、與大自然和諧共處；文化的底蘊代代傳承、世代共好，幸福永續的力量歸功於學校教育的深化！

肆、好書迴響—瑞典模式幸福日常的我思我想

一、對土地我們可多疼惜些

前面提過瑞典社會階級相當扁平，書中所言自古來瑞典農民的處遇及當地消費者對國產農產品的支持，讓人印象深刻。這是一個良性循環：消費者願意以較高的費用支持地產地直銷，相對而言，生產者便更負責任於其所生產之產品，

包括蓄養動物的方式及高標準的尋求有機認證—生產者、消費端共創雙贏良性循環下，也造就自然環境被友善的對待。

反觀臺灣我們思考一下：願意用較高的價格支持在地的有機農業嗎？長期以來在臺灣地產地銷代表的是新鮮但便宜，而對進口食物代表高檔的觀念經久難改。臺灣的農民相對其他事業人口長期處於劣勢，而付出與所得的不對等，使年輕一輩遠離了土地，在全世界陷入糧食危機的現在，臺灣需要的是政府由上而下的統合農業資源，提供誘因讓更多人願意投入農業生產，也期待消費者與生產者能如瑞典互相成就共創雙贏。

二、教育政策我們可多元化些

在臺灣、在東方社會，學習模式偏重智育，學業成績，重個人學習，而瑞典之教育模式或可提供我們另一類的思考。瑞典的教育重點在社會化、團隊學習、多元選擇、創新創意。我們不是要複製瑞典模式，而是希望在臺灣的教育政策可多一點「人」的思考。

這麼多年來，臺灣的教育也一直持續的在努力的是：改變學習的單一出口，讓孩子及早適性發展。當然重學業也要重生活，不要讓孩子一離開書本，便無法獨立生活、獨立思考。教育為一切之本，我們冀求良善社會，從教育開始吧！

三、政治這堂課我們可更理性些

前面提過，瑞典高社會福利政策背後的支撐來自高稅負負擔，而高稅負負擔，其象徵的意義是高互信社會結構及可託付的政府，現代民主社會政府的組成多仰賴選舉，在整理本篇心得相關資料時，瑞典的選舉或有可供身處臺灣的我們思考之處。

相對於臺灣，瑞典的選舉活動是安靜的，沒有造勢晚會、巨大看板、強力放送候選人名字，有的是對具體政策辯論的攻防；在瑞典參選完全不需要保證金，臺灣選舉活動舖

張花錢，許多候選人在選舉上所花的錢，比他當選後 4 年的薪水總和高，合理嗎？臺灣在單一選區兩票制後，走向兩黨把持政治資源，壓縮了小黨的參政空間，社會多元化的聲音也被壓縮了。

選舉文化就是政治文化，現代民主社會中，我們選出的人，攸關我們之後國家政策的走向、人民的生活，也許選舉這一課，我們還要多一點學習，少一些情感，多一點對候選人所提政見的思辯，對其兌現政見程度的檢視。要有良善政府機能，不負所託，從此開始。

伍、結語

今年藉由 專書閱讀 的機會，讓平常在工作之餘甚少聯繫的同事，有了共讀的機會。閱讀是一件有趣的事，有趣的地方在它可以獨樂，享受書中每個細節帶來的感動；它可以共享，讓不同的人藉由同樣的書，走進每個人不一樣的體會中。

閱讀可拓展人的視野，以此書為例，隨著作者的介紹了解了瑞典日常生活美好之處，進一步引起了個人對這個國家文化的高度興趣，開始查找資料，也就漸漸明白了：一個國家的美好，無關於他國土的廣袤、資源的豐盛，而在於深化人心的文化底蘊！

閱讀有時也提供了與身處環境的對話—走入書的世界，不斷去想、不斷去探索：瑞典的政治、瑞典的教育、瑞典的環保政策理念、瑞典的社福模式，讓身處臺灣的我們，看到了一個天然資源不甚豐厚的北歐小國，依舊經營出泱泱大國的品牌風範，他山之石或有許多值得思考的。

參考資料

1. 瑞典—維基百科。取自：<https://zh.m.wikipedia.org.zh-tw>
2. yun/ 瑞典在 2017 年成為全世界對女性最友善的國家，他們做了些什麼？又是如何辦到？〈女人迷〉，取自 <https://dg.yam.com>
3. 吳媛媛 / 不可不談意識形態！在瑞典，看見另一種選舉文化〈獨立評論〉取自 <https://opinion.cw.com.tw>（2018.11.22）
4. 北歐幫 / 在瑞典和臺灣工作有何不同？一大集團到小公司，我重新體會「平等」〈換日線〉，取自 <https://crossing.cw.com.tw>（2017.09.25）
5. 戴榕萱 / 環保好徹底！瑞典 50% 電力來自「垃圾」產出的再生能源（東森新聞）文，取自 <https://csrone.com>（2016.12.16）
6. 瑞典福利國，連狗狗都享受—完善法規與組織，保障毛小孩的幸福生活，取自 <https://crossing.cw.com.tw>（2019.11.17）
7. 蕭富元 / 未來之城馬爾摩〈天下雜誌〉取自 <https://www.cw.com.tw>（2011.04.13）
8. 黃齡儀 / 北歐國家何以清廉？不必不能不敢貪！〈全球中央〉取自 <https://www.cna.com.tw>（2011.04.13）
9. 夢天天 / 被稱作強盜的維京人，對古瑞典歷史文化產生了哪些影響？〈每日頭條〉取自：<https://kknews.cc/history/v5vebyl.html>（2020.07.14）
10. 高玉林 / 維京人、維京海盜與維京文化造就了瑞典的富足？《世界博覽》取自 <https://www.gnshuo.com>
11. 焦點專題 / 瑞典教育：自由學習培育創新思維（教城電子報）取自 <https://www.hkedcity.net/hq/zh-hant/content/>

貳、「自我發展與人文關懷」領域

理性與情緒的距離

——《情緒賽局》讀後扣問與反思

【金椽獎 · 鍾永昌^{*}】

壹、前言

翻開報章雜誌，從美國前總統川普彈劾案被控操弄民眾情緒，到臺灣大專運動賽事爆發以情緒字眼羞辱對手、參與太陽花學運的學生情緒高昂，質疑服貿談判有「黑箱作業」之嫌、公部門職場環境出現情緒霸凌……等事件，常看到「情緒」引發難以控制的行為，以及促動政治、社會場域的震盪。

情緒與理性似乎是二律背反的範疇，賽局理論更是在理性自利的基礎上構建成就的學說大廈。看到賽局理論的權威學者—艾雅爾溫特（Eyal Winter）寫的《情緒賽局》書名，¹不免好奇賽局理論加入情緒因子後擦出什麼火花？如何指引現實環境中的決策行為？研究結晶對公部門運作的啟迪有哪些？閱讀全書後，得以解開疑惑而明朗。

* 桃園市政府文化局科員。

¹ 乍看之下，專書名稱的翻譯，誤以為作者提出另一種型態的「情緒賽局」，讀後才知，主要探討「情緒」與「賽局」的關係，亦即理性賽局帶入情緒後呈現的面貌、行為。另外，本篇心得徵引書中內容以英文書名兩字大寫FS（Feeling Smart）代之。

貳、架構：超越完美（完全）理性的思考

筆者藉由重構並闡明本書架構，希望讓更多人讀出作者在「有所破」與「有所立」之間，一步步交錯鋪述「理性情緒」的重要性，而不致迷失於各章廣博式討論的迷霧中，以及受到多項實驗論據、研究案例的敘事方式影響，難以扣合論述核心。

大致上，本書論述的核心為「超越完美（完全）理性的思考」，可區分為兩大主軸：

第一，論證純粹理性的自利動機無法總是創造最佳效果，進一步指出，「理性情緒」反而帶來互惠互利的果效。

第二，揭示的見解適用於各領域的說明，如個體樂觀與悲觀的情緒反應，擴及集體情緒與群體存亡、演化關係、宗教誠律、商業決策、國際談判與衝突等。

以下分別繪製心智圖，建立閱讀本書後的架構：

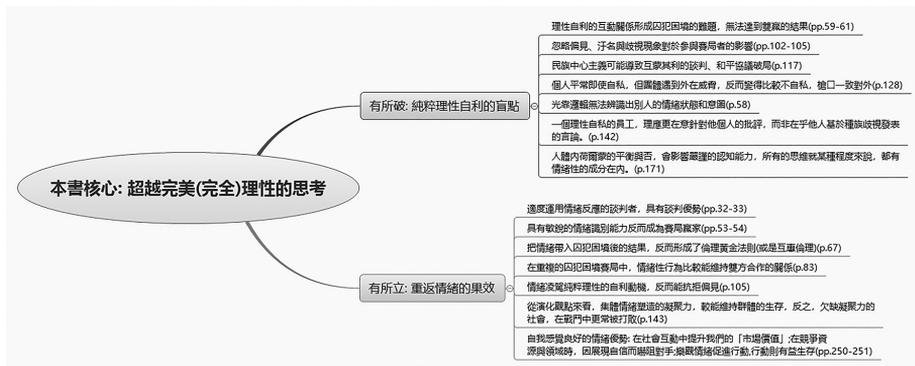


圖 1 心智圖繪製—超越完美（完全）理性思考的探討。

資料來源：筆者整理

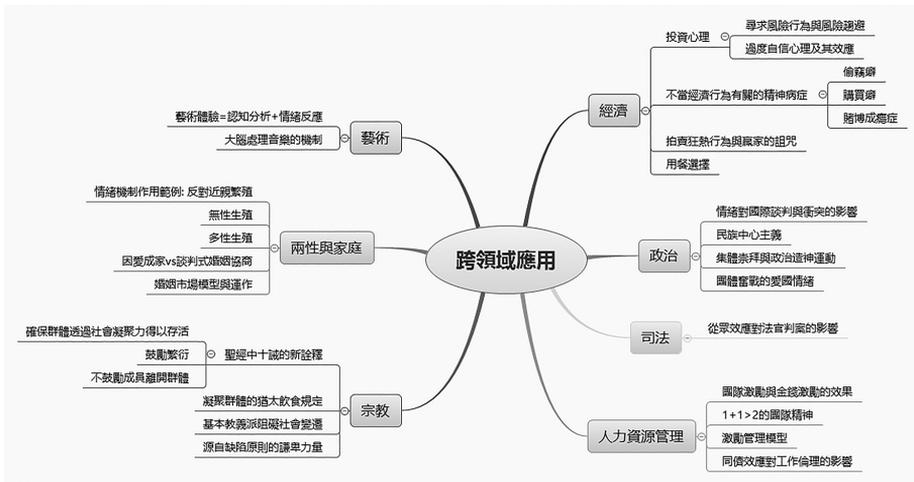


圖 2 心智圖繪製一本書涵蓋不同領域的討論。
資料來源：筆者整理

參、討論：有待深化的看法

一、鈍化情緒的觀點尚需琢磨

由上述的辨析可看出，作者試圖在理性自利假定盤據已久的領域，為情緒開創一條出路，而且考察專書前幾章內容，可能認為本書站在情緒面向否證理性的重要性，謳歌「情緒至上論」？但是，實際不然。

作者強調的是「理性情緒」，亦即情緒反應具有理性基礎，是以，本書仍是在理性框架下討論情緒，並指出「非理性情緒」是有害的情緒，需要透過認知系統加以管束、控制，提醒讀者控制與節制情緒的能力具有重要性（FS：33）。

如果非理性情緒不利決策行為，宜如何面對？本書認為我們無法完全消除非理性情緒，不過可以鈍化它們（FS：298）。至於如何「鈍化」？作者表示，「只要有意識地知道非理性的情緒存在及其效應，就可以降低它們的負面效應」（Ibid.）。

但是，根據心理學研究，情緒的產生，不僅是有意識下的行為，可能還與人格特質、潛意識有關。精神分析學派大師佛洛伊德曾指出，潛意識歷程是人類思考、情感和行動的決定因素，人類行為受到個人察覺不到的驅力推動（Zimbardo and Gerrig, 游恆山等譯，1999：660）。如果無限上綱專書的論點，過度強調以有意識的方式管束情緒，筆者認為，可能只是以理性「壓抑」情緒，壓抑不住時，反而更易產生危險行為。²

另外，個體層面的情緒若可「鈍化」，但集體層面的情緒，例如書中所說的從眾心理、愛國主義、民族主義中心、偏見、歧視、汙名如何鈍化？作者則語焉不詳。

二、再探情緒的闡釋

就方法論的角度檢視，本書勾勒跨文化情緒賽局的差異，但是缺少歷史變遷的判辨，而且以書中「生氣」情緒的探討來說，缺少動態社會歷史條件的說明，傾向靜止面的解釋。

跨文化脈絡下情緒有不同面貌，筆者參考情緒人類學研究得知，即便是同一個民族的同一種情緒，在不同時期也可能有不同的意義。例如，美國歷史學者描述美國人的生氣在17世紀不被當時人所注意；18至19世紀中葉因為工業化、都市化發展的結果，如何控制個人情緒就變成重要的社會規範，甚至，過度的生氣可能成為一種疾病；19世紀中葉到20世紀中葉，又區分出在家中私領域應避免生氣，但在工作場所，適當的發怒卻不被禁止，反而被認為是發揮個人競爭的動力（黃應貴，2008：352-353）。這樣看來，本書採取化約論的方式闡釋同一情緒的豐富內涵。

² 教育心理專家指出，從小教育兒童學習情緒詞彙，身心發展到成人，更能了解自己的內在狀況。因此，筆者建議，可自然而然地有效調節情緒而非鈍化、壓抑之。

再者，本專書亦無探討情緒之間有可能相互作用的關係。依據心理學的論據，情緒之間有可能出現變異、推衍或混合現象。心理學者 Robert Plutchik 發表「情緒輪」理論，描述八個基本情緒是由四對分別對立的情緒組成，相鄰兩個主要情緒的結合構成了複雜的情緒（Zimbardo and Gerrig, 游恆山等譯，1999：587-588）。例如，本專書第一大部分提到的「憤怒」，乃是混合攻擊與輕蔑的情緒，作者皆以單一向呈現。雖然本書開宗明義指出，「不針對情緒提出定義」（FS：19），但是未來若要推進理性情緒的研究，仍無法閃避相關的討論。



圖 3 Plutchik 提出的情緒輪。

資料來源：<https://www.slideshare.net/candylo313/ppt-final-33768256>

三、粉絲情緒與極權主義的迷惑

集體情緒有時比個人情緒更加強烈，像是信徒在教堂內放大集體祈禱的情緒、球迷在足球場內擴大熱情的感染力，

姑且稱為「粉絲情緒」。另外，不動產泡沫化、股市崩盤等也與從眾效應有關。

談到如何凝聚集體情緒？本書斷言，需要有對立團體的威脅存在，而且當「我們」與「他們」之間的衝突越大，產生的認同感也越強大（FS：135-136）。歷史上，形塑「我們」團結一致認同感的高手，莫過於德國納粹黨的希特勒。作者舉自己的例子說明：他的親戚受到群體煽動性的情緒影響，漸漸走入擁護希特勒群眾的遊行隊伍，待回過頭來才驚訝「這是什麼巫術？我怎麼會跟著一起唱納粹黨歌，還為希特勒歡呼？」（Ibid.,129-130）。



圖 4 希特勒善於煽動群眾情緒。

資料來源：<https://kknews.cc/history/p59moke.html>

的確，本書點出即使再理性的個體也難逃集體情緒的渲染力，使理性思維突然「當機」。研究極權主義的巨擘—漢娜鄂蘭（Hannah Arendt）更指出，極權主義為了打擊反抗者，採用的宣傳非僅訴諸情緒，而是與科學相互結合，使科學賦予宣傳內容的正當性與合理性（Arendt,1976）。筆者認為，群眾情緒與「偽科學的理性」聯繫在一起，集結成強大的號召力，彼此的穿透關係需有一種自覺且不易的反思、研究。

四、動態的公平規範與剝削的神經經濟學研究

公平、正義向來是社會重視的倫理價值，相關規範是否恆常不變？本專書直指，當代民主社會的形構，多是由不同文化背景的移民、人民動態交織而成，「公平的標準是透過學習以及不斷適應的過程所創造而成」（FS：90）。

以上學習式、適應式的公平倫理規範，不同於當代著名的政治哲學家 John Rawls 在《正義論》提出的觀點。根據 John Rawls 的設想，乃從「無知之幕」（veil of ignorance）出發，不受情緒波動的理性自律者參與其中，社會地位、心理特徵、天生資質、文化背景等特殊情況無法左右社會規範制訂者，一起尋索正義原則、做出公平選擇（Rawls,2003：118-130）。

對照之下，本專書明示實證研究證據，凸顯不同文化下塑造的「公平」標準具有差異性，「何謂公平？」，是由不同文化背景決定（FS：89）。例如，美國與以色列文化脈絡下對公平標準的判定可能有天差地別的詮釋與理解。

另外，「剝削」可謂百年來馬克思主義者尋思的重要課題之一，他們針對資本家剝削無產階級者的社會現象，推動翻轉彼此權力不對等、不公平處境的計畫，掀起波瀾壯闊的世界政治變局。

本專書作者在神經經濟學的研究中發現，人際交易互動時，若對方提出金額極低的建議，「會觸發大腦中與噁心和嘔吐反應有關的區域」，這樣的反應可能與人類演化有關，「保護我們在重複互動中不被剝削的機制」（FS：93）。如果馬克思看見相關的研究成果，可能蒙受本書的啟發，進而擘畫不同的社會藍圖吧！

五、探索藝術領域的嘗試

理性賽局論大多應用於談判、商業、政治領域，筆者翻閱本書以專章討論「藝術體驗與意外驚喜」時，眼睛為

之一亮，賽局理論駛入藝術的新藍海，將引領讀者看見什麼風貌？大體而言，作者認為，藝術體驗是以認知分析過程與情緒反應為基礎，甚至藉由人體系統的解釋而指出，主動創造或欣賞藝術作品，都是需要情緒與認知系統彼此交流、作用（FS：219-224）。

拜讀本章後，肯定作者嘗試探索常被人認為與情緒（情感）較有關係、涉入理性較少的藝術領域。然而，本書的見解仍是奠立在西方中心式、科學式的思維，想要揭開藝術「體驗」的奧妙，結果卻窄化其內涵。³

在中國美學的觀念中，藝術體驗除了有認知分析、情緒反應，還需要融入生命的經歷，而成為體驗、產生感悟。許多傳世的藝術經典作品常是創作者遭遇命途跌宕後的嘔心瀝血之作，需要欣賞者以生命的活力與之共鳴、往復交流。

基於以上看法，以專書立論一情緒和認知作用理解藝術作品，可能有所認識，不免美中不足。例如，難以體會《紅樓夢》中的林黛玉以「偷來梨蕊三分白，借得梅花一縷魂」，婉轉表達詩人追求高潔空靈的生命品性；亦無法領略王國維在《人間詞話》以「眾裡尋他千百度，驀然回首，那人卻在燈火闌珊處」，形容人生經過多次周折與磨練後，豁然貫通的境界。簡言之，專書對於藝術體驗的論述只流於表面，至於討論藝術深處的生命瑰寶則付之闕如。

肆、啟發：燭照公共政策、公共管理的新視野

一、再思公共決策模型

國內公共政策學者丘昌泰指出，理性途徑與決策制定中的「理性」，包括完全理性、限制理性、混合理性與超理性

³ 這部分的討論雖為「藝術體驗」，但從嚴謹的美學論而言，應為「藝術活動的構成」，而非藝術體驗，兩者屬於不同層次的探討。

(extra-rational)，在這些不同的理性光譜上，呈現出廣博理性模型、滿意決策模型、漸進主義模型、綜合掃描模型與規範最佳模型的型態（丘昌泰，2000）。

雖然目前以「理性情緒」為基礎的公共政策研究尚未成熟，似乎公共政策的探究以排除「情緒」影響為前提，受到理性框束，公共政策議題的討論一旦出現「情緒」常被貼上「不理性」、「無法溝通」等標籤。但是，專書作者卻為諸種公共政策決策模型探照另一種思考模式的可能性。

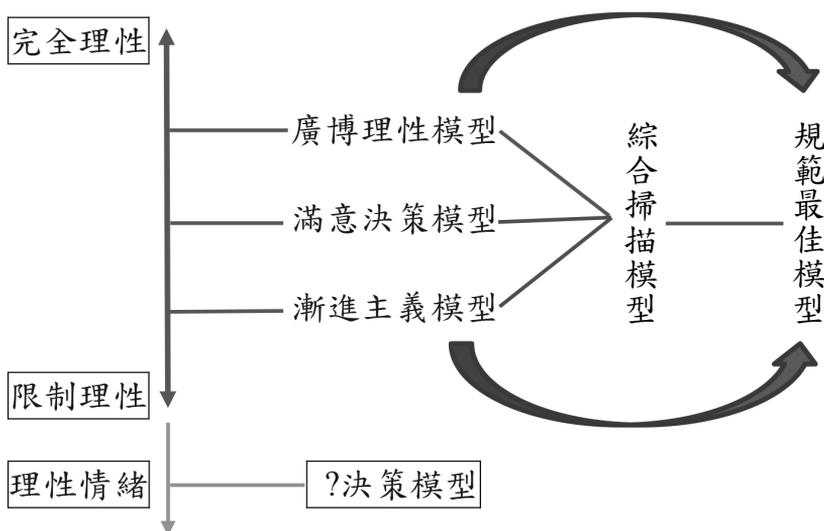


圖 5 理性與決策制定模型光譜圖。

資料來源：參考丘昌泰，2000:253 與綠色標示部份為筆者發想

如此說來，筆者從專書內容試著演繹未來公共政策研究的討論：理性情緒如何影響政黨政治、調整行政與立法的制衡關係？利益團體、民選官員或民意代表若受理性情緒的介入，如何干預公共政策的決策過程，以及展現的面貌為何？理性情緒如何牽動政策方案目標制訂、規劃、執行、優先順序的評比？這些提問催使學界進一步籌思。

二、轉化新右派國家理論

賽局理論是新右派國家理論重要的研究途徑，針對美蘇之間的核子競賽、環保與社會福利的政策偏好、選舉程序中的弔詭、國家活動的範圍、民主憲政的運作、國家賦稅制度、利益團體聯盟策略、官僚與預算行為、政策循環與國家成長等範疇（Dunleavy and O' leary, 1987），皆提出獨樹一格的論點。專書作者被譽為賽局理論權威，他的分析理路卻漸漸瓦解新右派國家理論中純粹理性自利的假定，顛覆複雜與精於算計的公式，面對現實世界中環境汙染、逃稅、逃兵役等各種社會經濟的困境，為「自掃門前雪」、「搭便車現象」的公共政策難題診斷，試圖找出促使協調彼此行動的方式。

申言之，在制度設計中帶入互惠互利的情緒需求，創造動態恩惠的賽局，將影響新右派國家理論的諸多假定前提與後續建議，也是自由民主國家值得摸索的方向。

三、同理共感與信任作為制度設計的原則

連結情緒需求、情感訊息與制度設計的研究者，除了本書作者外，美國芝加哥大學哲學系教授 Nussbaum 也認為，感同身受不僅是個人情緒，亦是一種制度原則，可拉近制度與公民間、不同社會團體間的距離（Maciej Sawiski, 2018）。誠然，制度設計須重視公平的原則，也要實踐慷慨大方的精神，而後者往往超越嚴格的法律主義（Nussbaum, 2016：172-173）。

值得一提的是，本專書作者雖然看到同理共感、歸屬的集體情緒對於賽局合作的重要性，但是，這比較側重向內凝聚集體團結，可能形成獨厚我類的偏見，忽略團結也有外向性的層面。

同理共感的對象，不僅是對內群體，也推及非我族類。例如，德國納粹黨殘害猶太人的血腥史，後代的德國人一起

面對此歷史共業，為歷史不義做出集體道歉和賠償，可說是創造對非我族類負起道義責任的好例子（Sandel, 樂為良 譯, 2011：261）。

總體而言，專書作者心繫的主題之一，在於「如何增進賽局參與者的信任關係」。他認為，信任感可促進個體彼此合作，進而推論合作是經濟發展與社會福利的動力（FS：97-98）。若照本書的邏輯推論，制度設計與發展一旦挪去與忽視提升信任感的要素，說不定有礙國家的進步。

然而，不可輕易地滑入本書作者主張：「無條件信任賽局參與者」的結論，這部份可由書中列舉有趣的例子說明。倘若現在的技術可研發製造信任感的噴劑，施用於國際談判中交惡的雙方代表，增進彼此的信任感，最後達成協議。作者提醒讀者，看似令人滿意的協議成果，是否出於雙方代表的自由意志？民眾是否認可協議的正當性（FS：169-171）？

將類似的看法延伸於臺灣與中國大陸的競合關係，可試著想像：一旦使用製造信任的秘密武器，改善雙方談判氣氛，扭轉目前處境，但民眾是否買單？是否再次激起像是太陽花學運的抗爭行動？這些是重視民主程序、審議正當性的社會不宜迴避的課題。

四、社會激勵作為激勵公務員的方式

本專書還闡述人力資源管理的例證並指出，組織為了激勵員工，常以提高紅利為手段，但作者強調，這樣做反而產生「動機逆轉」的矛盾現象，減低員工認真工作的意願（FS：278）。因此，想為員工創造努力工作的環境，除了金錢激勵外，社會激勵也扮演重要的角色（Ibid.,282）。

國內學者發現，公務人員屬於情緒勞務者，面對法規限制、民眾需求日益增加，加上民眾指責、民代監督、職場霸凌等，長期下來影響身心健康，若欠缺情緒調節機制處理情

緒困擾，恐難應付工作上的壓力與沉重的情緒負擔（李選、張婷，2020）。

面對上述現象，經由專書的剖析得知，金錢激勵對提升工作的動機恐難立竿見影，且成效有限。若要調整公部門情緒勞務者的激勵結構，需要物質與社會激勵雙管齊下，創造1+1>2的團隊合作賽局機制，強化夥伴實踐公共目標的意願。



圖 6 社會激勵有助達成團隊目標

資料來源：<https://udn.com/news/story/7482/1089835>

伍、結語：理性與情緒的共舞

這本曾獲八位諾貝爾經濟學獎得主推薦的專書，列舉多項實證研究指出：所有宣稱具有理性、嚴謹的認知能力決策者，仍然無法除去情緒性的成分。如此說來，理性與情緒的距離並不遠，若超越理性與情緒截然二分的僵局，較能以有力的支點—理性情緒舉起決策優勢。

通觀全書，作者的問題意識告別完全理性自利者的賽局假定，讓我們更貼近實際互動的情境，以及看見賽局行為的豐富樣貌。臺灣公共政策、公共管理等領域專家學者若能繼而深耕相關

的研究，將可樹立新的學術里程碑，也為公部門勞動者謀求新的行動格局。

參考資料

1. 丘昌泰（2000）。公共政策。臺北：巨流書局。
2. 李選、張婷（2020）。論公務人員強化情緒平衡機制以提升行政效能與身體健康。T&D 飛訊第 267 期。臺北：國家文官學院。
3. 黃應貴（2008）。反景入深林：人類學的觀照、理論與實踐。臺北：三民書局。
4. Arendt, H. (1976). *The Origins of Totalitarianism*. New York, Harcourt.
5. Dunleavy, P., & O' Leary, B. (1987). *Theory of the State: The Politics of Liberal Democracy*. London, Macmilland Education.
6. Nussbaum, M. (2016). *Anger and Forgiveness: Resentment, Generosity, Justice*. New York, Oxford University Press.
7. Rawls, J. (2003). *A Theory of Justice*. New York, Oxford University Press.
8. Sawiski, M. (2018). "Can Institutions Be Compassionate? On Martha C. Nussbaum's Theory of Political Compassion." *Psychology Research*, May 2018, Vol. 8, No. 5, 204-213.
9. Sandel, M., 樂為良 譯（2011）。正義：一場思辨之旅。臺北：雅言文化。
10. Zimbardo, P. G., & Gerrig, R.J., 游恆山等 譯（1999）。心理學。臺北：五南圖書。

附錄

表：專書提出的各類型賽局

賽局名稱		意涵
獨裁者賽局		參與賽局的玩家越生氣，可得到越多利益。雖然憤怒讓人不開心，卻比快樂有效地在社交情境中建立承諾。
重複賽局		同一批玩家多次重複同樣的互動情境，選擇自私行動者可能付出高昂代價。
兩性戰爭賽局		兩性互動中若堅持己見，而無妥協的意思，最後可能不是最好的結果。
囚犯困境賽局		參與者的理性自利行為無法使集體獲得最佳結果。
恐怖型扣板機賽局		兩個理性玩家(他們唯一的目標，在於獲取個人的物質利益)，若採取恐怖型扣板機策略，會處於雙方都會永遠合作下去的均衡，產生有效嚇阻不合作的行為。
以牙還牙賽局		沒有像恐怖型扣板機策略果決，但仍可以確保達成平衡，在對方不合作時懲罰對方，差別在於懲罰只會持續一回合，比較寬容一些。促使形成合作均衡，任何一位玩家都無法藉由片面選擇不合作而獲利。
小費文化的人際賽局		不論是上述的恐怖型扣板機策略或是以牙還牙策略中的唯利是圖動機，皆無法充分解釋人際賽局中情緒影響下給予小費的行為。
最後通牒賽局		第一位玩家所提出的提議，若不被第二位玩家接受，則結果兩人只能空手而歸，類似不要就拉倒的最後通牒。
信任賽局		研究人們願意寄予的信任感與可信賴性。提議者願意拿出一筆不少的錢給接受者，而接受者往往也展現慷慨的一面，把起初拿到的金額還給提議者，再加上一筆小小的紅利，此賽局更進一步衍伸出跨文化的信任賽局。
恩惠市場賽局		創造出一個動態的恩惠市場，每個人可以選擇想要慷慨贈與的對象，並期待這份慷慨會在這一回合或之後的回合獲得回報。
雙向信任 賽局	給予版	實驗發現給予版或是拿取版的變化形態，無法完全依照自私理性的思路解釋，參與其中的玩家在進行給予版賽局與拿取版賽局時截然不同，行為差異會依文化而定。
	拿取版	

資料來源：筆者整理

擁抱異己， 讓善意與惡念開始對話

——《逆轉恨意》讀後心得

【銀橡獎 · 張容瑜*】

壹、楔子

這是最好的時代，也是最壞的時代
是智慧的時代，也是愚蠢的時代
是光明的季節，也是黑暗的季節
我們正走向天堂，也正走向地獄

——摘自狄更斯《雙城記》

綜觀全球 2020 年遭逢新冠肺炎（COVID-19）疫情肆虐，確診和死亡人數居高不下，各國政府投入大量人力及資源對抗病毒，當跨入 2021 年璀璨壯麗煙火劃破漆黑的天空帶來新的希望，在人們讚嘆聲中渡過不平靜的庚子年。時值 2021 年，全球各地疫情尚未完全覆滅，研發疫苗成為各國政府及國際機構的首要任務，衷心期盼新冠疫苗的問世，能夠儘早終結疫情，然而在疫苗生產量能不足的情況下，攸關生死存亡的「新冠疫苗爭奪戰」開打，激起各國先搶先贏的競逐角力，在歐洲、北美洲富裕國家疫苗施打率遠高於亞洲和非洲國家，窮國缺貨富國貪婪囤貨現象，疫苗分配不均導致國際關係劍拔弩張，此刻疫情不但沒有讓我們

* 衛生福利部中央健康保險署專員。

變得更加團結，反而是相互指責和不滿，呼應狄更斯的警言，提醒我們正面臨關鍵的時刻和危險的處境。

貳、專書歸納及評述—恨意無所不在

本專書作者莎莉·康恩（Sally Kohn）現職為美國有線電視新聞網（CNN）專欄作家與政治評論員，也是公開出櫃的女同志，曾經擔任社區組織人員，致力於發掘並改善社會問題，以促進社會整體福祉。本書有別於其他探討恨意的心理學書籍，透過真實歷史事件和自身經歷的故事，佐以淺顯易懂詼諧筆觸，從心理學、神經科學及實證研究的角度剖析恨意的起源及因恨而生的罪愆。筆者將書中提及的恨意歸納整理為六大議題說明各個主角經歷故事及反思如下：

表 1 《逆轉恨意》六大議題及主角故事

議題	主角特徵	經歷故事	反思
我們為何而恨	作者莎莉係美國民主黨支持者，本身為 LGBT ¹ 族群	莎莉在新聞台擔任政治評論員，因政治立場及 LGBT 的身份，讓她時常遭到不同陣營支持者和恐同的網路酸民評議，這些充滿惡意言論和酸言酸語，讓她覺得人怎麼能對完全陌生的人這麼惡毒？	莎莉鼓起勇氣打電話給攻擊她的酸民，嘗試去瞭解他們的動機和目的，這些酸民在現實生活中，是否如同在網路上尖酸刻薄待人，但她卻發現酸民們跟你我一樣是再普通不過的好人。
我們是怎麼恨	巴勒斯坦人 巴薩姆·阿拉米 (Bassam Aramin)	巴薩姆在巴勒斯坦和以色列的暴力衝突 ² 中長大成人，他也曾經向以色列人丟擲手榴彈意圖炸死他們；然而他心愛的 10 歲女兒阿比兒(Abir)在開心前往購買糖果的路途中，遭到以色列國防軍無情暴力攻擊，小女孩被橡膠子彈擊穿頭部，小小身軀彈飛數英尺墜地慘死。	身為前恐怖份子巴薩姆在愛女過世後，選擇放下對以色列人的仇恨，與志同道合的朋友創立「和平戰士組織」試圖打造連結空間，致力於促進雙方溝通瞭解，重建彼此信任。

¹ LGBT 是由女同性戀者 (Lesbian)、男同性戀者 (Gay)、雙性戀者 (Bisexual)、跨性別者 (Transgender) 的英文首字母開頭縮略字。

² 以色列自 1948 年建國後，以巴兩國因種族、政治及宗教差異，從早期邊境零星衝突，激化矛盾越演越烈，人民之間仇視憎恨，暴力攻擊已然為常態，中東火藥庫至今仍能戰火頻繁。

議題	主角特徵	經歷故事	反思
恨是歸屬	阿爾諾·米凱利斯 (Arno Michaelis) 出生於美國富裕的白種人社區，以身為白人為優越感，支持新納粹主義	擔任「白人至上運動」 ³ (White Supremacy)領袖，仇視非白人族羣，恣意發表歧視性言論並到處搗亂作惡。	後來他幡然醒悟後成立「寬恕計畫」網站，透過匯集和分享遭到種族歧視的受害者、倖存者以及犯罪和衝突加害者的故事，撫平人們的傷痛和協助重建新生活。
無意識的恨	唐納·川普 (Donald J Trump) 第45任美國總統，川普在踏入政壇前為企業家、電視節目主持人、電影演員	川普以「美國優先」(America First)為競選口號，當選美國第45任總統，他在任內高舉民粹主義及反全球化旗幟，期待讓美國再次強大。	他發布拒絕穆斯林入境的禁令，又公開批評墨西哥非法移民，對外實施保護貿易，強調民粹的「川普主義」(Trumpism)和一連串的鎖國政策，讓美國的民主自由開倒車，最終引發選民反彈，於2020年競選連任失利。
當恨變成大流行	中非盧安達圖西人 約翰·吉蘭內薩 (John Giraneza)	約翰的父親和十位母親及二十七個兄弟姐妹在大屠殺中全數遭到殺害，家族僅存他一人存活，事發當下他只能躲起來，萬般痛苦地目睹慘劇發生，高達80萬名圖西人遭到殺害，兇手多為受害者熟識的鄰居、摯友甚至是配偶。	盧安達大屠殺 ⁴ 的倖存者約翰，他選擇超越恨意而活並在10年後和謀殺全家的仇人之女結婚，聲稱「對於把我愛妻生下來的人，我是真的愛」。
恨的系統	非裔美國女性 葛瑞絲·哈迪森 (Grace Hardison)	葛瑞絲出生於1916年，在當時的黑人沒有投票權，以及日後在有心人士對黑人種族的污名程度，設定的投票限制條件，如通過識字測驗、暴力威脅、身分證明等限制條件，剝奪弱勢黑人族群的投票權利。	葛瑞絲經過長期的爭取權益和漫長的等待，她終於在2016年滿100歲時行使第一次這得來不易投票權，說道：很遺憾，我到了一百歲還必須經歷這樣的折磨。

資料來源：筆者參閱專書彙整

³ 白人至上運動亦稱白人優越主義 (White Supremacy) 是一種種族主義的意識形態，主張白色人種優越於其他族裔，有著不同程度仇外傾向。

⁴ 盧安達大屠殺為東非的盧安達的胡圖族人對圖西族人進行的盧安達大屠殺，從1994年4月6日至7月中旬的100天裡，盧安達700多萬人口中約有50萬到100萬人被殺害。



1	2
3	4

- 圖 1 漫畫諷刺川普主義暗指種族主義與納粹主義
 (資料來源：TheGambler@facebook)
- 圖 2 盧安達大屠殺雜誌封面使用「非人化」標語：我們殺害蟑螂時，應該使用什麼武器呢？(資料來源：維基百科)
- 圖 3 葛瑞絲終於等到 100 歲才行使生平第一次投票權，她驕傲的貼著「我投票了」(I Voted) (資料來源：華盛頓郵報)
- 圖 4 非裔男子佛洛伊德之死，引發全球對種族歧視的抗議
 (資料來源：<https://www.habercoin.net/george-floyd-anisina-kripto-token-flyd-cikartildi/>)

參、專書評論與詮釋——我們的恨意是如何形成

我們全都是非人化潛在份子，就如同我們全都是非人化潛在對象

——哲學家史密斯

國家地理（Discovery）頻道特輯《仇恨的起源》（Why We Hate）藉由生物演化學、心理學、神經科學等各領域，試著探討我們為什麼有仇恨？這充滿恨意的情緒從何而來？筆者引述影片研究例證，點出「部落主義效應」形成，在社會的集體心理角度，當人們面臨共同利益時，他們會不自覺的群集聚攏，對外團結一致，和利益不同的人們形成競爭對手，當自身群體受到歧視或區別對待，因而感受到威脅時，人們就會變得更加孤立、更具防禦性，彼此仇視相互攻伐，將他人的人性的充分否認，簡而言之我們把他人群體「非人化」，會使恨變得更容易，讓我們沒法公平的看待對方，於是社會和諧將被撕裂變得混亂。筆者爬梳不同的恨意程度，不同的恨意彼此間相互拉抬堆疊，最終形成「恨意金字塔」。

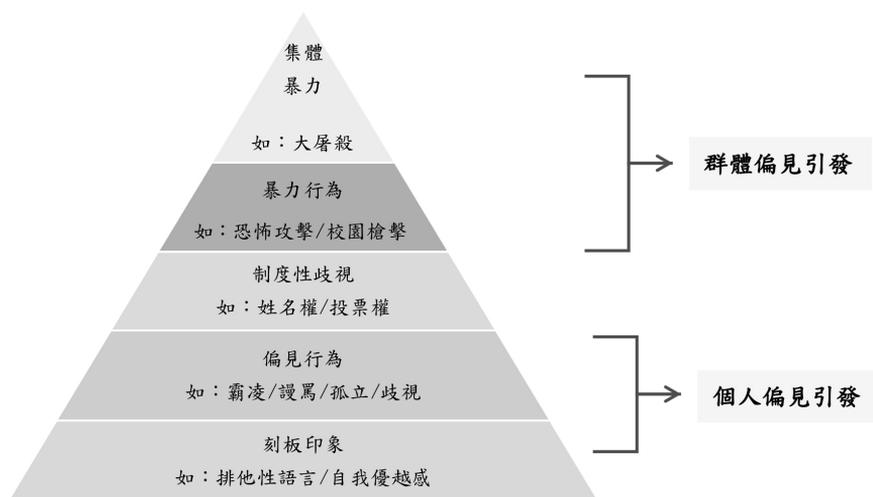


圖 5 恨意金字塔
資料來源：筆者整理繪製

一、刻板印象（如：排他性語言、自我優越感）

「刻板印象」通常指個人對於某個群體有抱持特定想法，如男主外女主內、頭腦簡單四肢發達、穆斯林都是恐怖分子、非洲蠻荒落後、你不是我們這一國的、麻瓜……等等，舉凡從性別、外表、國家、種族……等差異，都會成為我們苛薄對待他人的原因，而這些刻板印象不能充分代表符合這個條件的人事物都擁有這樣的特質，這讓我們瞭解人很難一直保持公平，有時我們會偏袒特定對象，有時會莫名遷怒他人，但人性就是如此。



圖 6 十八世紀版畫，優雅的歐洲人對比粗野美洲人和非洲人
資料來源：維基百科

二、偏見行為（如：霸凌、謾罵、孤立、歧視）

當我們對特定群體或個人帶有負面情緒「偏見」就油然而生，其中「霸凌」（Bullying）現象普遍存在生活，亦是媒體報導與社會輿論關注的焦點，根據兒童福利聯盟 2018 年針對校園霸凌現況進行調查，發現 7 成以上的學童曾經接觸霸凌，其中近 2 成曾經被霸凌、近 1 成曾經霸凌他人；此外，兒福聯盟亦調查學生網路霸凌現況，發現近半數學生曾經涉入網路霸凌事件，高達 3 成學生曾被網路霸凌；求企業職網站於 2020 年調查顯示，有近 7 成的員工曾面臨

職場霸凌。由此觀之，霸凌並非少數人才會遭遇的情況，乃是現今社會必須正視且共同面對的問題。

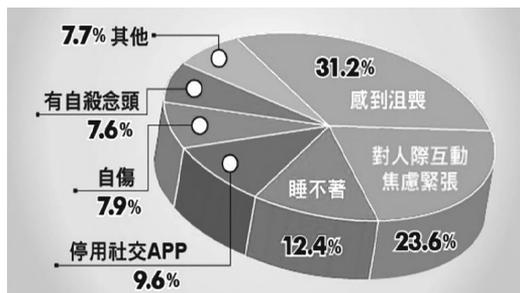


圖 7 被霸凌的負面影響
資料來源：自由時報

三、制度性歧視（如：姓名權、投票權）

國家以法律或訂定廣泛性的約束或限制特定族群權益，所形成的「制度性歧視」在臺灣社會存在已久；如何打破制度性歧視所形成的藩籬，考驗著我們的決心和行動，如在 2019 年 5 月 17 日，立法院三讀通過《司法院釋字第 748 號解釋施行法》，保障同志伴侶結婚權利，臺灣成為亞洲第一個同婚合法化的國家，為婚姻制度創下新的里程碑，同運先驅祁家威有感而發的說：「我為了這一天已經準備 33 年了」；我國民法繼承篇於 1930 年修法後，女性才能享有與男性平等繼承的權利；又如原住民族因日治和國民政府頒布的姓名政策⁵，剝奪原住民族原有姓氏，削弱原住民族意識、文化傳統以及家族傳承，政府終於在 2001 年頒布《原住民身分法》，原住民能夠恢復傳統姓名並和羅馬拼音並列登記，蘊含臺灣多元文化及重視族群平等。

⁵ 日治時期「皇民化政策」，強迫改為日本姓名；國民政府時期，頒布「修正臺灣省人民回復原有姓名辦法」，以隨機方式分配漢姓。

四、偏見引發的暴力（如：恐怖攻擊、校園槍擊）

蓋達首領賓拉登策動 911 恐怖攻擊將屆滿 20 周年，大多數人對於客機撞入世貿中心，大片濃煙聳入雲霄的駭人景象仍然記憶猶新，許多無辜平民百姓死亡，傷者更是不計其數，也讓 911 恐怖攻擊事件成為最具代表性的恐怖主義。近幾年美國校園槍擊案淪為常態化，回顧 2007 年維吉尼亞理工學院槍擊案，造成師生 32 人死亡，是迄今美國史上單一凶手所犯下死傷最慘重的槍擊案；2014 年伊斯拉維斯塔槍擊事件，起因於兇手「厭女情節」⁶對女性造成仇視，因而濫殺無辜。

五、偏見引發的集體暴力（如：種族屠殺）

偏見引發最終集體暴力行為，最高恨意具體型式，也最血腥和殘忍，盤點世界各地發生殘忍血腥大屠殺，令人感到震驚是如此普遍，時至今日不斷上演，種族屠殺隱含者「非我族類，其心必異」的既視感。如二次世界大戰時期「納粹大屠殺」有高達 1,700 萬名猶太人遭到殺害；亞洲國家在 1975 年柬埔寨「紅色高棉大屠殺」，造成約四分之一人口死亡。緬甸政府自 2016 年開始，對境內信奉回教的少數民族「羅興亞人」進行殘暴的「種族清洗」（Ethnic Cleansing），軍方大規模集體燒殺擄掠手無寸鐵的無辜平民，意圖將羅興亞人滅族，原因何在？軍方說：因為他們不是緬甸人，卻來強奪有限的資源。

小結：面對這層層堆疊的恨意高塔，試想要如何才能推倒？令人感到可喜的是我們無須感到擔憂與難過，生物學家薩波斯基（Robert Sapolsky）指出恨意具有可塑性：「人或許與生俱來就是會因為『他人』而變得神經緊繃，但對於誰屬於『他人』，我們的看法鐵定是有可塑性」。

⁶ 厭女情節 (Misogyny) 又稱厭女症，指的是針對女性的憎恨、厭惡及偏見。

肆、讀後反思與啟發：我們如何解構恨意

傲慢讓別人無法來愛我，偏見讓我無法去愛別人。

——珍奧斯汀《傲慢與偏見》

「偏見」往往被認為是個人道德修養不足所形成，此現象僅存在於個人的刻板印象中，但社會心理學家奧爾波特（Gordon Allport）在著作《偏見的本質》提出不同見解，他透過實證研究發現偏見普遍存在人們心中，例如 2015 年 Google Photos 的人臉辨識技術，將非裔黑人照片名稱自動標註「Gorillas」（大猩猩）引起軒然大波，被認為有種族歧視之嫌，據程式開發者聲稱程式在訓練時，偏重於依賴白人臉孔的辨識，以致於降低程式識別非白人容貌的辨識能力，可見表面上看起來客觀的數據演算，亦會受到程式開發者本身偏見影響，可知「偏見」為人類認知結構和社會組織形態的必然產物，於是偏見和刻板印象默默影響著我們的信念及決策。



圖 8 Google Photos 將非裔黑人照片名稱自動標註「大猩猩」
資料來源：蘋果日報

伍、個人淺見與建議——我們能夠逆轉恨意嗎？

仇恨不能驅除仇恨，只有愛可以做到。

——金恩博士

透過本書對照臺灣當代所面臨的社會問題，我們會發現生活周遭普遍存在各種霸凌和歧視的現象，但我們太常對身邊的仇恨暴力視而不見，筆者嘗試以恨意金字塔為核心探討架構，盤點臺灣社會所面臨的問題和困難點，並提供個人淺見與建議，期許能夠對臺灣社會的借鏡與啟發。

一、我們如何面對網路霸凌

根據社群媒體管理平台調查 2018 年各國每日平均上網時間，臺灣以 7 小時 49 分高於全球平均 6 小時 42 分，顯示國人十分依賴網路，在高網路黏著度情形下，易引發「網路成癮症」⁷ 並衍生相關社會問題。



圖 9 臺灣人每天上網時數排名高於世界平均將近 1 小時
資料來源：數位雜誌

⁷ 網路成癮症 (Internet addiction disorder, IAD)，泛指對於網際網路的過度使用無節制沉溺，以致影響日常生活，世界衛生組織列入精神疾病一種。

(一) 網路如何操縱我們的恨意？

網際網路將原本實體接觸的人際關係逐漸地推向虛擬社群互動模式，引述美國法學專家桑斯坦（Cass Sunstein）觀點，網際網路能夠打破人與人之間的地緣障礙與擴展眼界，卻也可能形成新的壁壘，因為想法觀點類似的人容易彼此抱團取暖，產生「回聲室」（比喻在人際交流過程中，只承認或接受與自己觀點相近的回應）和「過濾泡」（比喻人為過濾信息，只接收到認為適合自己需求的信息），人們傾向從相同管道獲取信息，而忽視他人不同的意見，導致社會價值觀及政治意見更加分化，難以取得共識。

(二) 如何終止網路操縱我們的恨意？

資訊科技發展日益蓬勃，當前在人工智慧（AI）、大數據（Big Data）及互聯網（Internet）等領域進展迅速，科技的創新和突破，已然鋪天蓋地改變人類生活，當前炙手可熱自動駕駛汽車能夠感測周遭環境，透過網路運算轉換成自動導航道路技術，展現科技技術運用已臻成熟，網路開發商透過精密程式演算，提供傾向於讓我們想看或樂於看到的訊息和報導，進一步強化我們對這些訊息的認知和連結，如推波助瀾般箝制並主宰我們的思想，網路帶來的威力如同雙面刃，如何正確使用網路資訊，而非作為恨意的傳播媒介，時刻提醒我們要保有警覺，避免落入同溫層的集體意識思維。

(三) 如何終止網路傳播恨意？

隨著消費者隱私權意識逐漸覺醒，搜尋引擎巨擘 Google 日前宣布將於 2022 年終止「第三方 Cookie」⁸ 技術，

⁸ 記錄瀏覽紀錄的機制，當你瀏覽網頁時，第三方 cookie 會跟著你、記錄並存取你瀏覽過的網站資訊，而廣告主則使用這些紀錄投放個人化廣告，亦即當我們瀏覽某個網站後，這個網站的資訊會如影隨形出現在其他的瀏覽頁面。

並承諾未來不再使用其他技術追蹤用戶瀏覽紀錄，將隱私權歸還於大眾的作法，引起全球各國廣告商和資料分析產業的高度關注，此舉將終結我們看似在網路世界自由無束，但實際上卻是被動接收有限訊息的桎梏，可以避免不當特定訊息一再的被強化，於是網路開發商和為使用者，在虛擬網路世界仍然須遵循「網路倫理」⁹ 規範。

二、我們如何面對生活中的霸凌

回顧《玫瑰少年葉永鋕》的故事，當就讀國中的葉永鋕因陰柔的性別氣質，時常遭到同學言語、脫褲等霸凌，讓他只敢在上課時間上廁所，有次他趁著課程中上廁所遲遲未歸，被發現重傷臥倒血泊中，雖然送醫急救，但仍不治死亡。這場不幸的校園霸凌事件，引發社會反思，體認到霸凌現象的普遍存在，在日常生活中的各種場域皆有可能發生霸凌，你我都可能是加害者也可能是受害者，茲從社會及教育層面提供淺策，俾讀者諸君參考。

（一）落實生命與人權教育

導正教育體制長期以來偏重於「智育」的教導，忽略品格的陶冶以至於缺乏對他人的包容與尊重，如何強化人文教育的培養，建議酌合國教科文組織（UNESCO）2003 提出終身學習 5 大支柱：學會認知、學會做事、學會與人相處、學會發展、學會改變，強調終身學習在認知、動、人際、未和應變方面的重要性，透過教育向下紮根，培養容人的雅量與尊重他人胸懷，成為身心健全的完整人格「全人」（Whole Person），有助於建重視及尊重多元價值的社會。

⁹ 網路倫理指是與電腦通信有關的倫理學研究，涵蓋了使用者行為、電腦被編程的目的以及電腦通信如何影響個人和社會，使用者在網路空間中應該遵守的行為道德準則和規範。

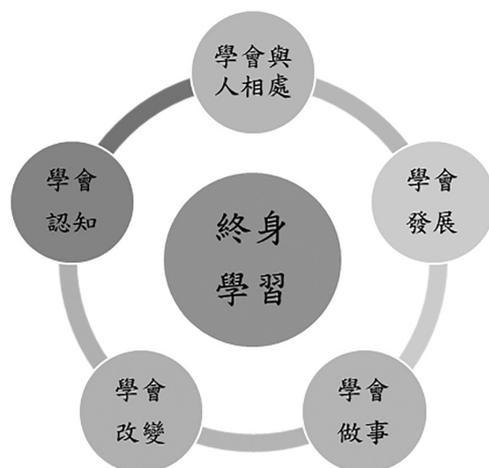


圖 10 UNESCO 終身學習 5 大支柱
資料來源：筆者整理繪製

（二）共同營造包容友善環境

隨著新住民家庭及外來工作人口增加，臺灣社會文化日趨多元，新臺灣之子成為臺灣的新成員，不同文化間激盪起新的元素，但也不免存在著隔閡，我們可借鏡加拿大「文化馬賽克」（Cultural Mosaic）觀點，不同於美國以「大熔爐」方式，試圖將各種文化共同化為一體，文化馬賽克強調社會共存的各種族群、各種語言和各種文化，在互相融合下，也保有各自文化的特色，以「同中存異、異中求同」方式，實現多元文化的理想，建立友善良好的多元環境。

（三）建構完善社會安全網絡

小燈泡事件引起社會對於患有思覺失調症的精神疾病患者關注和反思，政府部門和有關單位應構思如何完整強化社會安全網絡，關鍵在於給予足夠支持整個系統運作的單位、人力、物力及財源，結合各部會資源優勢，跨機關橫向連結協調和縱向串連民間資源的力量，整合社會救助與福利服務，提供專業的心理諮詢服務和生活協助，補綴社會安全體網絡的缺漏，俾安全體制順暢運作，強化安全網絡支持性。

（四）學習自重並尊重他人

我們透過學習了解和尊重彼此的差異，同時體認我們的共通性遠大於相異之處，能夠讓我們準確的看待他人，並公平審視自己，在面對與我們意見不同的人，能夠尊重對方，並依舊以禮相待。網紅鍾明軒分享從小就因為陰柔氣質被同儕嘲笑，經歷校園霸凌痛苦陰影，即使現在網路有高知名度，仍然會遭受酸民的網路霸凌，而他以過人來經驗分享感悟：「被霸凌者沒有錯，別從自己身上找理由」，此外如何建立面對霸凌的正向心態，亦是相當重要的學習課題。



圖 11 網紅鍾明軒自詡「國際美人」，其在網路形成獨樹一格的風格
資料來源：大樂文化

陸、結論：都有裂縫，光就是由此透進來

就像一片枯葉，不會未經整棵大樹的默許就枯黃。

——紀伯倫

想起熱播臺劇《我們與惡的距離》寫實反映臺灣社會隨機殺人議題，劇中殺童兇手的母親哭喊「沒有一個爸媽，要花 20 年去養一個殺人犯」、「我一直在想，到底是哪裏我把小孩教壞

了」道出社會歸責於家庭教育疏忽的自責與悲痛，如同詩哲紀伯倫在《先知》曾言作惡者胡作非為的背後，並非沒有我們大家隱匿，也正因我們的默不作聲，在暗地裡滋長了惡的壯大，逐漸成為仇恨的載體，而暗地可以是源自家庭教育、學校教育及社會教育等因素，每個環節都是緊緊相扣，沒有人能夠置身事外；我們能夠效法德蕾莎修女「我們無法做大事，但我們能以大愛做小事」精神，選擇由自己來當亮光，從自身出發擁抱異己尊重多元，透過行動一點一滴改變社會，聚集眾人之力，變成光輝照耀世界，因此我們要相信人性有改變的可能，永不言棄。

闔上書本，耳畔響起蔡依林《玫瑰少年》「生而為人無罪，你不需要抱歉，哪朵玫瑰沒有荊棘？最好的報復是美麗，最美的盛開是反擊，別讓誰去改變了你，你是你或是妳都行，會有人全心的愛你……」餘音不絕於耳，但願我們能將仇恨留在頁扉內，昂首向前邁開步伐邁朝向希望之路前進。

參考資料

一、書籍影音

1. Seth Stephens-Davidowitz (2017)。數據、謊言與真相：Google 資料分析師用大數據揭露人們的真面目。臺北市，商周出版。
2. 鍾明軒 (2019)。我決定我是誰：在負能量爆表的人生路上，我不活在別人的嘴裡！臺北市，大樂文化。
3. Philip Alexander Alex Gibney (2019)。Why We Hate。Discovery。

二、網路資源

1. 財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會
<https://www.children.org.tw/>
2. 財團法人原住民族文化事業基金 <https://insight.ipcf.org.tw/>
3. 數位時代 <https://www.bnext.com.tw/>
4. 108 課綱資訊網 <https://12basic.edu.tw/index.php>
5. 關鍵評論：讓緬甸人告訴你，緬甸人為什麼憎恨羅興亞人
<https://www.thenewslens.com/article/86059>
6. 新冠疫苗爭奪戰開跑。臺灣起步早為何還落後？ https://topic.udn.com/event/COVID19_vaccines

鑑往知來， 跟上大流行時代

——《瘟疫與人》讀後感

【銅椽獎 · 簡筑瑩^{*}】

人類的歷史即其疾病的歷史。

——Folke Henschen¹

壹、前言

Kathleen McAuliffe 在《寄生大腦》一書說：「世界正與一群隱形的敵人打仗。」此話不僅詮釋了遭受新冠肺炎疫情重創的全球現狀，同時，也揭櫫了人類自古至今，逃不過與那些肉眼看不見的微寄生物交鋒的宿命。先進的醫療知識與技術雖曾多次扭轉流行病造成的頹勢，然而，就生物演化角度而言，細菌病毒似乎仍占上風，原因在於它們調適、繁殖、突變的速度，都迅速地讓人措手不及。

回顧歷史，無論是生態破壞、文明消長或政權轉移，其實不應全盤歸咎於瘟疫所挾帶的災厄，而是必須反思：「人類不也是一種急性傳染病」嗎？這一切肇因於人類危害自然平衡，躍上食物鏈頂端，導致動物絕種速度加快，造成早已存在於世上的微生

^{*} 桃園市立桃園高級中等學校幹事。

¹ Folke Henschen，瑞典病理學家。

物無家可歸，人類因而成為宿主，再藉由彼此傳播，周而復始。

如同 Paolo Giordano 在《傳染病時代的我們》所述「疫情只是症狀，病灶是我們的生態系統」，人類應放下自我中心主義，跟隨《瘟疫與人》的腳步，從淵遠流長的歷史演進中，記取這些微小的存在帶給我們的莫大教訓，以面對當今大流行的困境。

貳、專書梗概

本書作者麥克尼爾（William H. McNeill），曾任美國世界史學會主席，被譽為世界歷史學科的「現代開創者」。此書以史學家經常忽略的流行病對歷史的影響貫穿全文，並提出左右人類社會發展走向的兩大因子：作為微生物、傳染病與人類互動的「微寄生」，以及由人類同類相互剝削、統治等權力關係形成的「巨寄生」；以生態學及社會學融入歷史學的角度，帶領讀者由古迄今，進行一場高潮迭起的時空之旅，對傳染病長久以來所扮演的關鍵性角色娓娓道來，如圖 1。

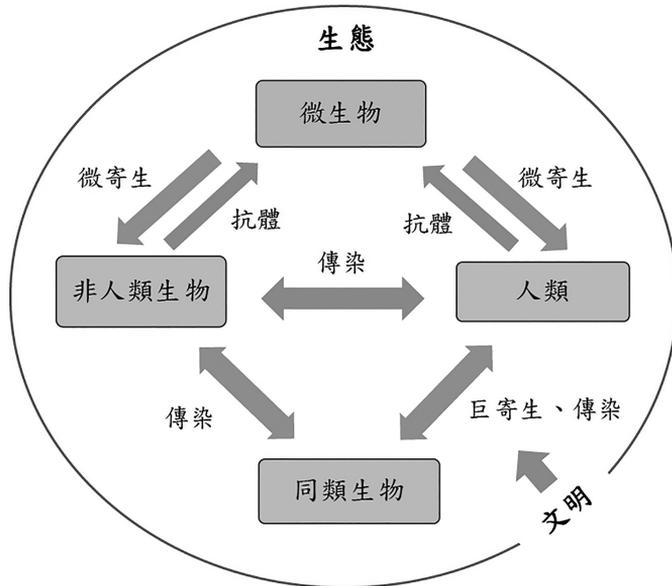


圖 1 生態與文明下的巨寄生及微寄生交互關係圖
資料來源：筆者參採專書內容整理繪製

本書依時代背景搭配流行疾病的演進，分為6大章節論述（如表1），從一系列的脈絡中，看人類從異軍突起的生態系霸權，到微寄生與巨寄生夾縫中求生存，再到抵抗疾病，最終領略微生物的變幻莫測，這樣一波未平，一波又起的過程，似乎也在提醒著人類，在追求進步同時，緊隨而來的，是更多蠢蠢欲動的未知數；面對不按牌理出牌的傳染病，未來的挑戰將更加嚴峻。

表1 傳染病與人類文明演進簡史

章節及歷史背景	經濟與生活	微寄生	巨寄生
狩獵族群的行蹤 史前時代	採集狩獵	以昆蟲為媒介的瘧原蟲	人類躍居食物鏈頂端： 文化性調適 v. s 生態系失衡
古文明世界的疾苦 3000B. C. -500B. C.	· 引水灌溉 · 農耕畜牧 · 文明社會雛形	以水為媒介的血吸蟲 → 源自動物的傳染 → 人與人直接感染	人類間弱肉強食的階級制度： 政府組織 v. s 農民百姓
歐亞疾病大熔爐 500B. C. -A. D. 1200	· 占地為王 · 農耕繳稅賦 · 自由貿易	形成生物屏障的熱病、 地中海的惡性瘧疾 → 藉海路傳播的鼠疫	· 中國官僚文化，儒學維持平衡 · 印度階級世襲，寄來世子解脫 · 地中海合作貿易扎下自由根基 · 羅馬階級衝突，內亂招引外患
蒙古帝國打通路徑 A. D. 1200-1500	· 茅屋→石磚屋 · 海陸貿易	海陸雙管道傳播鼠疫 → 肺炎式的假結核桿菌	· 疫情動搖正教，歐洲教派林立 · 大草原秩序亂，流行病亦緊跟
闖入美洲新世界 A. D. 1500-1700	· 鄉間→城市 · 奴隸文化	舊世界微生物神助攻 → 天花重創，白人免疫	· 殖民摧毀印第安，非奴代替原民 · 帝國集權統治，火藥成稅賦重擔
近代醫學大放異彩 A. D. 1700-	· 新式農耕法 · 新工商活動 · 公共衛生改革	發現疫苗接種的價值 → 漸可預測的疾病模式 → 變異萬千的感冒病毒	· 中國推崇禮教，滿清太平盛世 · 歐洲工業革命，產業技術革新 · 由軍隊開始樹立衛生改革風範

資料來源：筆者參閱專書內容分類整理

參、專書評價

麥克尼爾於1963年以《西方的興起：人類共同體史》一舉成名，扭轉了在此之前以地區中心論述的世界觀，開創了世界史研究的新時代。而筆者認為，作者之所以能在史學殿堂奠定卓然的地位，正是因為他對歷史的詮釋與洞悉，是藉由揉合並融會史實的全貌觀點而來，而非武斷地渲染誇大史料；即便讀者是史學門外漢，也能從他兼容並蓄的闡述中，得到多元的啟發。

一、追本溯源的生態學家

作者在本書中，以生物演化的角度，把人類為了開發新的資源，一次次地破壞阻礙自身發展的自然限制「人類危害原始生態的自然平衡」，與「疾病侵害宿主體內的自然平衡」相比擬，將人類的生態角色歸類為「一種疾病」，可謂一針見血。而在書中末段，作者仍不忘以生態學為中心，提醒讀者：傳染病在歷史上出現的年代早於人類，未來也將與人類天長地久的共存。

除本書外，作者在 1980 年出版的《人類的狀況：生態學與歷史學的觀點》也針對全球性生態史的問題深入分析，他期盼在日新月異的未來，人類能夠從歷史中汲取教訓，從長期失衡的惡性循環中覺醒，以生態本位思考，追求自然環境與生活品質之間的和諧。

二、見解獨到的社會學家

1996 年，麥克尼爾因「在文化、社會及社會科學領域做出傑出貢獻」榮獲伊拉斯謨獎²。在本書中，他提出對人類社會的獨特詮釋：「從叢林到文明，人類所謂的大型天敵，其實就是同類。」首次將微生物與人類間的微寄生關係，巧妙地暗喻為人類之間的巨寄生關係。

自語言系統發明後，人類在地球上的生存價值更加難以撼動，語言進一步演變成文化，因而促成階級制度、宗教信仰、意識形態及衝突戰爭等巨寄生現象。而對於社會進程而言，微生物究竟是助力還是阻力？只能說在各個歷史節點中，瘟疫的來襲，無論是釀成一方慘劇，或是為一方帶來勝利，都會因為人類社會在不同程度上的接觸、交流，最終調適出一種平衡的存在，猶如微生物與宿主之間

² 伊拉斯謨獎，Erasmus Prize Awarded，一個年度獎項，由伊拉斯謨基金會頒發予對歐洲及世界其他地方文化、社會有傑出貢獻的

的微妙關係。足見社會的演進與微生物的演化，兩者對彼此的影響皆占有舉足輕重的地位。

三、宏觀博通的歷史學家

回到本行史學家，麥克尼爾被譽為「20世紀對歷史進行世界性解釋的巨人」，在研究瘟疫席捲全球的過程中，他以宏偉達觀的視角，解析這一連串影響人類歷史的變化，這也是為何本書的剖析及觀點，至今仍歷久彌新的原因。茲將作者對於疾病傳染模式的論述歸納為3點，如圖2。

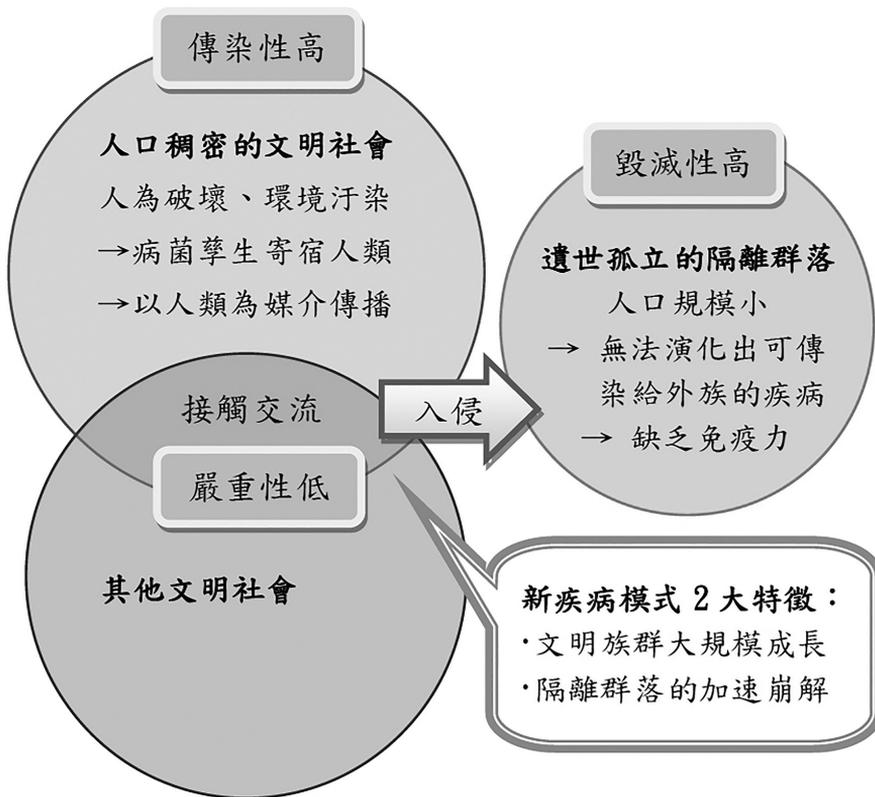


圖 2 疾病傳染模式關係圖

資料來源：筆者參採專書及《槍炮、病菌與鋼鐵》內容整理繪製

（一）人口群體愈密集，疫病傳染性愈高

從狩獵採集，到農牧定居，再到都市社會，隨人口密度增高，由生態失衡及環境破壞所引發的傳染疾病，會在人類這樣體系龐大且來源穩定的宿主間快速流竄。

（二）區域愈與世隔絕，疫病毀滅性愈高

當人類以巨寄生為手段，將原本孤立群落吞併消化的同時，微寄生也挾帶著致命的威脅入侵，如蔓延歐洲的鼠疫、消滅印加文明的天花。可見新疾病對於無免疫力族群造成的毀滅性，以及在歷史上人口大量削減所扮演的要角。

（三）接觸交流愈緊密，疫病嚴重性愈低

由於陸路及海路交通的拓展，一種更為穩定的寄生方式—誕生了長期接觸多種古老傳染病菌的人口，在頻繁往來後，形成緊密的交流網，產生複合型的免疫力，因而演變為全球流行病均質化的現況。

四、真知灼見的預言家

作者耗盡畢生心血研究人類歷史，用意並不在於讓我們體會那些手無寸鐵的過往，而是由衷地希望人類能夠知往鑒今，因此，在本書接近尾聲時，他除了談及近代醫學研究及公共衛生體系的衝擊外，也提出人類與感冒病毒未來發展的三大預言—大流行將造成醫療體系超載、病毒變異加深疫苗開發難度、生物研究恐釀成全球大災難，這些人類至今仍需持續面對的問題，在在證明作者的遠見卓識。

肆、心得啟發

麥克尼爾的預言應驗了眼前新冠肺炎肆虐全球的現況：大規模的傳染，讓許多國家陷入醫療體系垮台的泥淖；面對新興病毒橫空出世，疫苗研發之路且戰且走；傳言新冠病毒是中共生化武器的陰謀論引起熱議，雖然後來證實並非如此，但病毒無遠弗屆

的影響力也不證自明，而公共衛生在此時扮演什麼樣的角色，人類在未來又該如何做足準備，這些作者早在 45 年前就拋出的問題，著實值得我們內省及反思。茲就瘟疫與人之危機與轉機，提出 5 項論述，如圖 3。

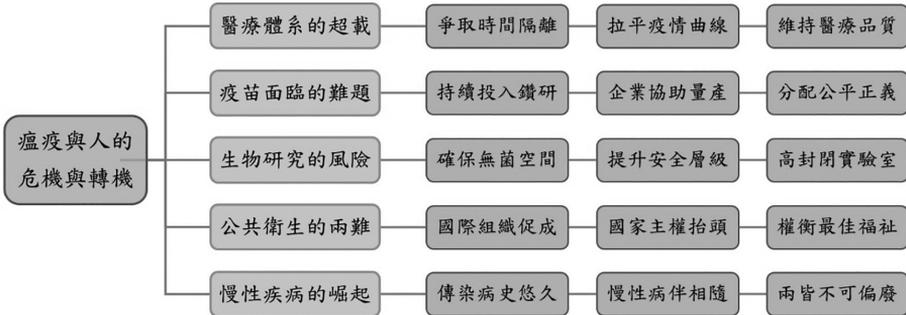


圖 3 瘟疫與人的危機與轉機分析圖
資料來源：筆者歸納繪製

一、醫療體系的超載

現代醫療制度高度集中化，加上疫情來襲，使醫護人員的處境雪上加霜。面對此困境，美國疾病控制與預防中心提出的「拉平疫情曲線」策略，如圖 4，就是希望藉由緩和技術延緩感染高峰期，避免醫療系統過載。在《美國國家科學院院刊》有一篇針對 1918 年流感大流行，美國各城市介入措施成效的研究：費城在首次病例出現後，因當局低估情勢，仍允許大規模集會，直到病危患者湧入，導致當地公共衛生資源不堪負荷時，才宣布禁止社交活動；同一時間的聖路易斯，在出現首例病例後，當局即迅速採取一系列社會疏遠措施，在兩週內，費城因流感死亡的人數是聖路易斯的三至五倍多。

這個歷史場景，似曾相似，與臺灣自疫情流行以來，即開始實施的「檢疫隔離」與「維持社交距離」有異曲同工之妙，其中，「及時性」是此措施奏效的關鍵，在疫苗尚未普

及前，藉由及早介入，延緩病毒傳播速度，降低感染者在短期內暴增的風險，無論是對正接受治療的患者，或是醫護人員而言，都能維持相對完善的醫療品質。

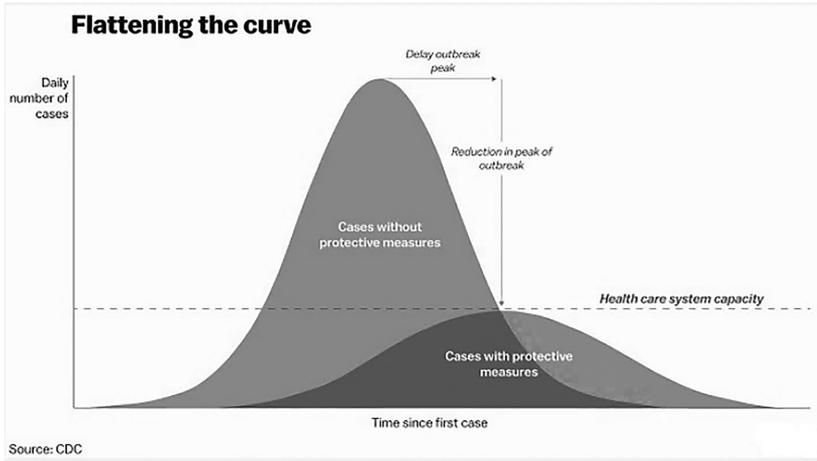


圖 4 拉平曲線 (Flattening the curve) 策略圖
資料來源：美國疾病控制與預防中心

二、疫苗面臨的難題

冠狀病毒之父賴明詔說：「科學家的研究工作，很難說在面對疫情時貢獻了什麼，但若沒有這些深厚的醫學基礎，就無法瞭解為何致病、如何篩檢及研發疫苗。」一席話也道出了傳染病研究者吃力不討好的困境。雖在迭經數場流行病後，相對應的疫苗接連問世，但病毒的絕處逢生與瞬息萬變，使疫苗追趕不及；而在疫情結束後，隨之刪減的研究經費，使病毒監測、疫苗研發等工作無法持續，讓人類在面對下一場大流行時，往往猝不及防。

正如麥克尼爾在書中的期許，希望私人企業參與疫苗的開發及量產，而除了研發資金到位外，疫苗所要面對的另一項課題便是「分配」。由於企業的加入，疫苗得以順利生產，但廠商間利潤競逐與富國囤積疫苗的類巨寄生手段，使得貧

國疫情日益慘重，加上原先就缺乏先進的醫療設施，若病毒就此擴散，甚至突變，世界各國將無一倖免。此時此刻，我們體認到，流行病必須包含在全球化的範疇內，唯有支持並推動疫苗分配的公平與正義，才能實現在貧富差距的現實世界中，人人享有平等健康權的目標。

三、生物研究的風險

電影《屍速列車》講述一頭感染殭屍病毒的鹿傳染給人類，進而引發大災難，最後發現病毒竟源自一間生物科技公司的故事。若以科學家的角度，這部電影可以說是成功喚醒了人類對生物研究及實驗潛在風險的反思。

自聯合國頒布《禁止生物武器公約》後，國際間的生物戰逐漸平弭，國家實驗室多用來監控、觀察，甚至培養更多病毒當作藥物及疫苗的試驗品，而實驗室堪稱是世上最多病菌聚集之地，加上病毒基因很容易在人為實驗中產生變異，只要環境未達高度密閉、研究人員疏忽細節、器皿消毒不夠徹底，都可能使前所未見的病毒流入人類世界，末日系列電影將浩劫的源頭設定在從實驗室流出的病毒，其來有自。是以，當病毒演化軌跡更加詭譎的同時，實驗室的各項安全保護機制也應更上一層樓，如此，研究人員持之以恆的心血才不致功虧一簣。

四、公共衛生的兩難

麥克尼爾在書中之所以用「衝擊」形容公共衛生對人類社會造成的影響，其實就是自古以來，「公」與「私」領域的衝突。回溯十九世紀的英國，當時的衛生改革派希望透過重新設計下水道系統，以改善霍亂所帶來的水源汙染，但工程範圍擴及私人土地，因此引起許多反對當局侵權的聲浪，最終，由霍亂所引起的死亡恐懼，才將公共衛生推向改革的道路上。

然而，公共衛生這條路，並非一帆風順。去年4月，全球疫情仍嚴峻之時，美國時任總統川普宣布從WHO撤資，原因是他認為美國人民的納稅錢不該協助無能的組織替中國掩蓋疫情，此舉一出，被許多國家及專家指責是「不負責任」的行為。由此可見，國家主權（私）與國際組織（公）之間的來回拉扯，讓我們在通往公共衛生的路途上充滿顛簸。而在未來，不同信仰、政治、權力所賦予的意識形態，將使人與人，國家與國家之間的多樣性愈來愈高。因此，各國如何依據公共衛生的策略，在國內因地制宜地實施，並同時肩負起對休戚與共的人類健康之責任，將會是場挑戰人性與道德的考驗。

五、慢性疾病的崛起

緊跟在文明之後的疾病，除了作者所關心的傳染病外，還有慢性病。赤腳教授 Daniel E. Lieberman 在《從叢林到文明，人類身體的演化和疾病的產生》一書中，提出「演化失調」一的概念人體無法適應文明環境，以致罹患慢性疾病。隨著全球人口老化及生活型態的改變，因心血管疾病、癌症、糖尿病等非傳染病死亡的人數日益增加，從圖5的數據亦可發現，在2019年全球十大死因中，有7項是慢性非傳染性（noncommunicable）疾病，這10年來，因此7項慢性疾病死亡的人口均有增加的趨勢，而傳染性（communicable）疾病則是減少。

這樣的統計數字，大大吸引了專家及世人的目光，注意力也隨之轉移至非傳染性疾病的預防與治療上，於是，「忽略對傳染性疾病的持續關注」，似乎成了WHO對於此次疫情無法準確應變的把柄。然而，筆者認為，這並非一面倒的情勢，從目前確診及死亡的案例指出，慢性病患者感染新冠肺炎風險較高，且重症及死亡風險也相對增加，顯示慢性疾病與傳染疾病在某種程度上，是會相互影響的。倘若因目前

正面臨大流行，就否定慢性病研究的價值，恐怕會使世人的健康每況愈下。因此，無論是慢性病或傳染病的研究與防治，都是應持續積極投入的工作項目。

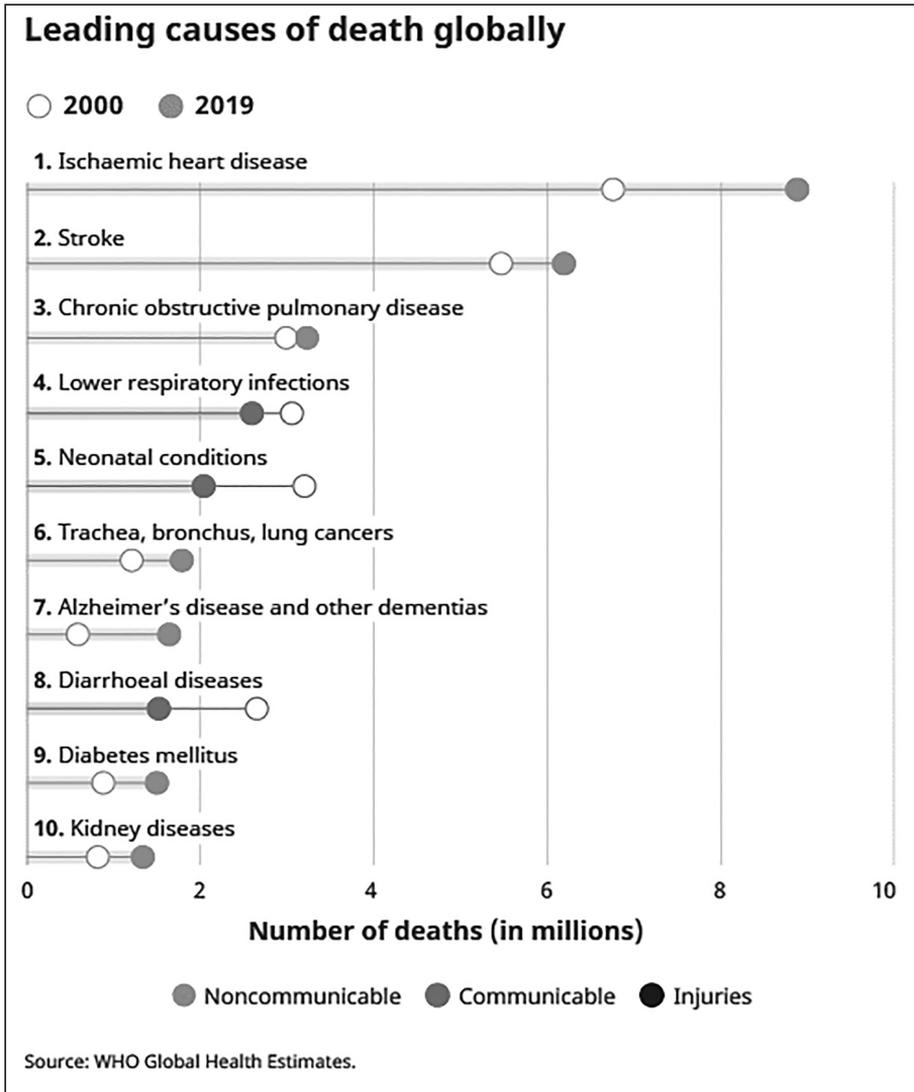


圖 5 2000 年及 2019 年全球十大死因人數及排名
資料來源：WHO 2019 年全球衛生估計報告

伍、結語

想瞭解等在我們前方的東西，就要像瞭解我們過去所經歷的東西般。

—— William H. McNeill 《瘟疫與人》

在過去，我們認為傳染病就像陰錯陽差掉落在歷史長河中的幾片樹葉，偶爾帶來擾動，卻不以為意；閱讀本書後，就此改觀。麥克尼爾綜整了自人類源起至近代的傳染病史，細膩並深刻地訴說著瘟疫是如何在歷史中，利用它所泛起的漣漪，將影響層層擴及個人、地區、國家、全球，掀起跌宕起伏的波瀾。看著書中埃及農民受血吸蟲之苦，蒙古帝國通暢鼠疫經絡，西班牙消滅印加文明，近代醫學派系紛爭……，歷史給予我們的教誨，並非欺弱排外與墨守成規，而是團結一致與求新求變。英國首相邱吉爾曾說：「如果我們展開一場過去與現在的爭執，將發現我們已經失去了未來。」時代正往前走，社會不斷變遷，病菌持續演化，寄生關係永不消失，人類若繼續以貪婪狂妄的姿態生存—莫視對生態環境的破壞，自行其是的群聚活動，輕忽微生物的變異性，淡忘疾病曾帶來的傷痛，深化國際間的歧見，最終將自食惡果，迎來萬劫不復的災難。

當下這場疫情，再次喚起世人對傳染病的認識，見證了醫學的發達及科技的進步，同時也發現了由它所引發的醫療危機、研究困境、社會議題及道德人性等脆弱面。而我們現正所經歷的一切，也將成為未來的歷史，如同作者所述：「在不久的將來，正如不久的過去般，微寄生與巨寄生間現存的平衡中，出現的不會是穩定性，而會是一系列劇烈的變遷及突兀的震盪。」我們無法改變人類與微生物長久共存的特性，也無法預測下一場瘟疫何時爆發，但可以確定的是，我們正在面對的，絕不會是最後一場挑戰。

而眼前這場挑戰，讓我們深切地體認到，自己是全球化共同體中不可或缺的一分子，我們決定裹足不前，或是攜手向前，都

攸關著人類未來的命運，就像過去的歷史造就今日的我們一樣。隨著疫情在各地升溫，筆者彷彿也感受到麥克尼爾心繫人類未來那顆熾熱的心，殷切地提醒著我們：放下成見與自私，停止究責與謾罵，國際間互助合作，聯合全世界的力量，共同抵擋無孔不入的病毒，為未來不知何時會降臨的下一波大流行做好準備！

參考資料

1. 王道還，廖月娟（譯）（2019）。槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運。（原作者：Jared Diamond）。臺北市：時報。
2. 林怡慧（2020）。冠狀病毒之父賴明詔專訪貫徹科學家精神，投入病毒研究之路。衛福季刊，第26期，34-37。
3. 林師祺（譯）（2020）。傳染病時代的我們：新冠肺炎帶給我們的危機與轉變。（原作者：Paolo Giordano）。臺北市：愛米粒。
4. 孫岳等（譯）（2018）。西方的興起：人類共同體史。（原作者：William H. McNeill）。北京市：中信。
5. 郭騰傑（譯）（2014）。從叢林到文明，人類身體的演化和疾病的產生。（原作者：Daniel E. Lieberman）。臺北市：商周。
6. 張馨方（譯）（2020）。寄生大腦：病毒、細菌、寄生蟲如何影響人類行為與社會。（原作者：Kathleen McAuliffe）。新北市：木馬文化。
7. Richard J. Hatchett, Carter E. Mecher, & Marc Lipsitch (2007, May 1). Public health interventions and epidemic intensity during the 1918 influenza pandemic. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 104 (18) 7582-7587.

行者，格物致知

——選讀《我如何真確理解世界》

【佳作 · 許佳真*】

壹、前言

「2016年2月5日一通電話，使我們倉促展開本書的寫作。我的醫生打來，告訴我：我得了胰臟癌。」，漢斯羅斯林¹在他的人生自述《我如何真確理解世界》（以下簡稱本書）序言，道出本書的撰寫時空，日期記錄2017年1月，同年2月漢斯離世，得年69歲。這是漢斯第二次被宣告罹癌，第一次是29歲，他將赴莫三比克行醫的三個月前，在歷經一年的治療，漢斯實現前往非洲行醫的諾言，並在赤貧國家極度資源匱乏的醫病經驗當中，從一名非洲社區醫師，將其身分延伸為公衛研究者及傳遞知識的影響人物。

本書是漢斯人生記憶的時光機，每一個階段的身分都像是彩色標籤，標記人與人相遇、重逢及感悟，回憶內容並非心靈雞湯或論理教條，更非主張人類世界究竟是方或圓，每位讀者皆能用自身視角投射於每段對話或經歷。此外，漢斯在調查莫三比克村落、剛果地區及古巴流行的不明疾病時，採用實地訪談居民方式

* 立法院專員。

¹ 漢斯·羅斯林（Hans Rosling, 1948-2017），全球公衛學家、瑞典臨床醫生，與兒子奧拉、媳婦安納共同創辦「蓋普曼德基金會（Gapminder Foundation）。

瞭解疾病產生的根源，或親赴賴比瑞亞站在伊波拉疫情的前線，重塑疫情模型與疫區發展趨勢，與其說他擅長用數據將問題立體化，筆者認為漢斯更像是「會移動的田野調查教科書」，知而後行，從一而終。

我相信許多人都有同樣的經驗：和你相遇、互動與交流的人，會讓你改變自己的世界觀。

——漢斯·羅斯林

貳、彩色標籤

漢斯之所以對世界懷有無比的求知慾與熱情，其思想的啟蒙無疑是從家庭開展而來。本章將著重漢斯的經歷與領悟，筆者啟發及觀點將於下一章分述。

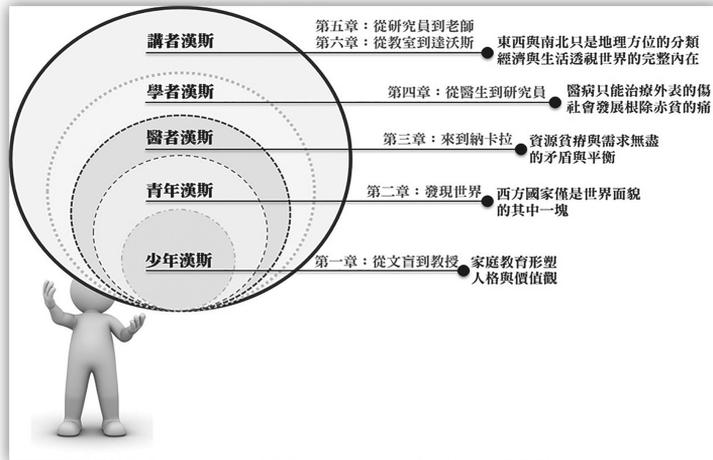


圖 1 漢斯人生的五道光圈

資料來源：筆者參考目次繪製摘要內容

一、隱藏版世界地圖

漢斯父親在咖啡研磨廠工作，負責將咖啡生豆夾雜的金屬物質予以挑除後，再進行加工作業，這些在生產當地處

理過程不慎掉入的金屬物質，有些是硬幣，成為漢斯父親每日帶回家的驚喜，透過一個個立體故事，傳遞地理知識及咖啡生產鏈上的世界運作，像是巴西是全世界生產最多咖啡的國家，裝著這枚硬幣的咖啡袋子來自桑托斯，是一座港口城市；一枚英屬東非²的五分錢硬幣，代表著肯亞茅茅起義³的歷史與西方殖民主義，漢斯提及自己始終對世界抱持強烈的求知慾，是來自父親所說的這些硬幣故事。

二、首次察覺心裡住著偏見

就讀大學前，漢斯已經到過英國及歐洲絕大多數地區旅行，從義大利半島、巴爾幹半島再往北經奧地利、德國返回瑞典，沿途風土民情就像是正值函數，橫軸是行經的國家，縱軸對應該國生活條件的改善，漢斯在這堂實境社會學中感受到歐洲大陸已無法再帶給他更多求知的滿足感，5年後他與太太踏上印度為起點的亞洲行，在印度聖約翰醫學院當留學生就讀四年級，當時的漢斯 23 歲。

“我在上課第一天、第一個小時內所體認到的殘酷事實：印度醫學院四年級學生所擁有的知識，遠勝於我。”

漢斯生於戰後且成長於冷戰時期，當時歐洲中心主義依舊主宰歐洲人思想，西方代表強大，西方外的非洲及亞洲是落後，這是西方國家的共識，因此漢斯在印度研修醫學課程時，驚覺自己的醫學智識在瑞典是前段班，置於印度已成末段班，原來「偏見」就住在心裡，「現實」則不留情面地衝擊內在。西方國家並非總是最優秀的那一位，本位思考固然輕鬆，但往往結果也是最殘酷的。

² 泛指以前英國殖民的東非地區，相當於今日肯亞位置。

³ 發生在 1952 年至 1960 年英國殖民東非期間的反殖民武裝運動，肯亞最終於 1963 年獨立。

三、因地制宜的道德命題

哈佛教授邁可桑德爾（Michael J. Sandel）在《正義：一場思辨之旅》書中，曾經提出電車司機在無法剎車的情況下，原本軌道上有5名工人將確定身亡，若駛向僅有1名工人所在的右岔道，得以1命換5命的道德選擇命題。同樣地，窮盡醫療物資與人力救治病患，是合乎道德的決定，然而身處1979年莫三比克的一塊行政區，區內僅有1座社區醫院，仰賴1名醫生、幾名護士與50張病床，這樣的供給對比40萬人口的醫療需求，「投入所有的資源和時間，試著救治每一個來到醫院的人，才是不道德的。」漢斯對未能認同的醫師朋友解釋。

“當你在極度貧困的環境工作時，不要嘗試把凡事做到十全十美。你要是這麼做，就是在浪費資源和時間，使它們沒能發揮最大效益。”⁴

漢斯將「提升整體社會的健康度」視其擔任當地醫師的定位，與其集中人力與資源將醫院醫療品質最大化，倒不如改善基層醫療水準，提供孩童母親可步行抵達的小型衛生站，提高兒童疫苗⁵施打普及率，隱形病患也能得到基本的健康保護，這也是聯合國兒童基金會（UNICEF）將疫苗注射與基礎醫療照護列為兒童權利的優先事項。

⁴ 本書中漢斯提到輔導員英格蕾·魯斯開導他得接受當地資源匱乏的現實，其為一名海外傳教團的隨團醫生。

⁵ 赤貧國家兒童經常因衛生、飲水環境而感染瘧疾、霍亂、痢疾等傳染病，施打疫苗將有助避免疾病擴散。

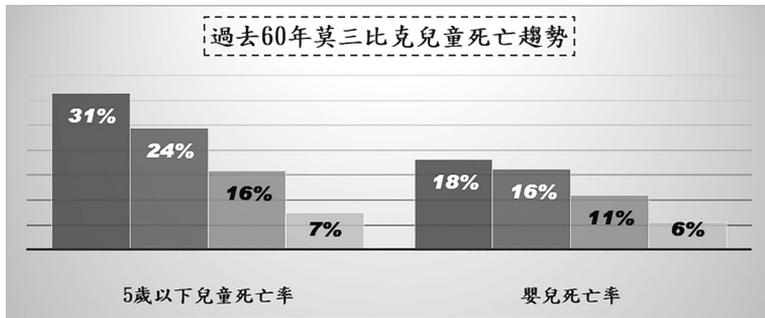


圖 2 莫三比克兒童死亡趨勢

資料來源：筆者參考《世界兒童狀況》繪製

四、因赤貧而生的疾病

漢斯在莫三比克行醫時，在當地遇到一種未曾在教科書上描述過的疾病，病患雙腿突然癱瘓，拍打下肢時會產生痙攣與抽搐，且多數患者為婦孺，漢斯經田野調查後發現旱災造成糧荒，村落居民僅能食用略有收成的樹薯根，將其曬乾並煮熟後料理，能避免食物中毒，然而此次飢荒縮短曬乾時間，解毒不全引發神經性中毒，「樹薯病」油然而生。樹薯病好發於婦孺，原因在於男性前往城區工作及覓食，食用有毒的樹薯根僅有家中的女性與兒童，但隱藏社會主義背後的社會問題，是中央政府管控糧食配給，但又缺乏供應機制，造成農民將樹薯高價賣往黑市謀求利潤，社會主義形同瓦解並造成當地居民生存危機。

“要使一個社會徹底擺脫赤貧，究竟需要多麼廣泛的先決條件與基礎設備。”

五、黑猩猩隨機理論

“如果人們的答對機率低於隨機亂猜的數據，唯一的可能性就是，人們根據自己既有的成見作答。”

將數據轉化為一道道世界知識的選擇題，透過在場參與者答題，衡量人們掌握知識的答對率多寡，如「全世界每年因天災死亡的人數是變多、維持或變少？」、「最近 20 年全世界生活在赤貧的人口比例是翻倍、維持或減半？」，該 2 題答對機率皆為三分之一。

訝異的是，在場參與者的答對率竟低於隨機亂猜，簡言之交給「黑猩猩」作答反而比「人類參與者」能得到正確答案，這般結果反映多數參與者是依靠個人主觀意識作答而非隨機亂猜，尤其當問題涉及亞洲、東歐等新興國家時，漢斯發現參與者常以「西方世界總是比其他國家高出一截」為選擇立基，直到現在，偏見依然是主流，替世界持續發聲。

參、啟思焦點

一、三「生」有幸：生命、生存，才有生活

自然界生命維持的機制，必須仰賴「陽光」、「空氣」、「水」及「養分」等四種要素，且彼此之間交互作用與影響；前三項可謂為生物生存的基本條件，在生命得延續的基礎下，才能往下探討「養分」，僅將生存視作唯一目標的赤貧國家，「乾淨的水」是奢侈品，「缺乏營養」是日用品，「資源貧瘠」才是生活。漢斯在莫三比克嚴峻的生活環境中體悟到，「第一種幻覺是，享受全世界最優質的醫療服務是一種人權。……享有**基礎**醫療服務才應該是普世人權。但在未來一段很長的時間內，全世界**最優質**的醫療服務仍將屬於一小撮人的特權。」。

「日常」是基於千篇一律而生的結果，然日常的背後，代表過去到現在已不斷改變與進步才能成形，上至總體下至個體皆為相同道理。對於經濟水準較好的國家，因疾病或意



外赴醫院或診所接受治療是常識，然而這樣的現狀必須滿足兩項前提，醫療院所的普及化及交通設施的便利性，求助村落的「傳統醫生」而非徒步一天趕往醫院診療，這才是莫三比克居民的共識。

近代社會得以在「生命價值」與「生活質量」等精神富足的追求，並進行相關深入探討，是建構在健康社會及穩定經濟水準的先決條件，當一個國家未能解決基本生存權問題前，諸如兒童死亡率、公共衛生，甚至糧食困乏，「生命價值」已非當前重點，更遑論推展教育、社會福利、公共建設等制度。享有比基礎「更優渥」的資源，並非恆常性，只是此時剛好踩在變遷後的時空環境。

二、三「思」而行：思考、思維、思想

“我在成長過程中沒有宗教信仰，但有著強烈、分明的價值觀。比如說：「某些人上教堂，其他人則走進森林，享受大自然。」”

漢斯在年少時，就已經對自身具有何種價值觀，了然於心，對於周遭環境都能有細微的感受與思考，筆者認為這與漢斯的成長階段，其緊密的家庭連結有很大關連。孩童在成為成人以前，是藉由複製外在人物的想法與行為模式，當作模仿與崇拜對象，從而對其自我認同進行估量；漢斯提到，當地小鎮舉辦晚間講座時，父親會帶他前往，在聽取他人看法的同時，感受講者的演說魅力；孩童是最清楚知道什麼能使自己著迷與感興趣，「思考」在無形中醞釀與發酵。

讓漢斯將「思考」得以帶入往後階段「思維」及「思想」，便是學校教育能廣泛提升國民智識有關。《社會變遷中的教育機會均等》⁶一書寫道，教育與社會變遷存在交互

⁶ 《社會變遷中的教育機會均等》於1998年2月出版，中華民國比較教育學會及中國教育學會共同主編。

關係，教育能反映社會變遷的果，又同時作為促進社會變遷的因；即使漢斯認為高中時所學的世界觀，不及他親自踏上英國與歐洲大地上的清晰，不能否認的是，學校教育的根本作用，是對人事物思辨判斷、邏輯組織及群體協調共處，思維成形，就離探索萬物本質不遠矣，從曾祖母、祖父母、父母到漢斯，綿延了四代人，超過一世紀的累積，社會才有今日的風貌與進步。

三、天助「自」助：自覺、自信心、自我實現

現代心理學大師阿德勒名著《阿德勒心理學講義》曾指出，每位孩子會據其四、五歲時所形成的人生原型，努力、犯錯與發展，因此給予孩童適當空間自我學習，使其建立犯錯的勇氣，及面對挫折仍堅信自己終能克服的自信心。漢斯在學生時期騎單車遊歷英國、環遊全歐、走訪尼泊爾等地，並遠赴印度大學醫學院留學並順遊亞洲地區，對於離開舒適圈的漢斯而言，毫無遲疑，只有全然的決心，在旅程中價值觀的衝擊或是認知自己帶有偏見的缺陷，甚至到生命的盡頭前，漢斯仍無法澆熄對世界的熱情，「自我實現者」在此展現非凡。

“想徹底了解一個人的未來，就必須先了解他的人生風格。”——阿德勒

個體心理學家十分重視兒童時期所建立的健康人格，無論是上述阿德勒對人生原型的理論，或是亞伯拉罕馬斯洛（Abraham Maslow）⁷對「自我實現者」的研究⁸，在彭運石教授《走向生命的巔峰—馬斯洛的人本心理學》一書，其

⁷ 亞伯拉罕·馬斯洛（Abraham Maslow, 1908-1970）為 20 世紀美國人本主義心理學家，著名的「需求階層理論」為其 1943 年論文中所提出。

⁸ 馬斯洛依據兩項標準—不能有任何嚴重情緒或人格障礙；充分展現和發揮自己的天資、潛能，從熟人、朋友、歷史名人及大學生中挑選研究對象。（彭運石，2001 年，第 165 頁）

彙整馬斯洛認為「自我實現者」的人格特質，包含客觀洞察事實、表達真實情感、聚焦問題本身而非自己、對人類具有情感認同與深厚人際關係、富有創造力等。

馬斯洛認為自我實現是一種存在，而非天性。人的內在常住兩種本性，（1）因懼怕而退居安全防禦—不願承擔成長風險；（2）建立完整與獨特的自我—擁有面對世界的信心與認可自我；這兩種本性具可逆性，一旦喪失安全感，將退回自我防禦機制，又在獲得安全感後，朝自我成長發展。教養者持續提供孩童適性安全的環境，給予孩童選擇的主導權，將能牢固地在心中創建「安全模式」，安全需求一旦獲得滿足，自信心及過往經驗將能在無數的人生時刻常伴左右。人終究得為自己選擇，並且在選擇以後，專注在當時當刻。

如同漢斯到非洲村落疫區調查樹薯病及前往賴比瑞亞對抗伊波拉病毒，能迅速屏除個人情緒，著眼現狀並立刻規劃執行解決的途徑，自我實現者的另一特點—『沉迷於此刻』，放下對過去的糾結，亦不將焦點拋向未來，而是全神貫注在當前當刻。

四、有容，德乃大

本書的終章是漢斯對自己人生的總結，他在2013年受非洲聯盟邀請參加「2063年復興非洲大計研討會」演講，漢斯以該聯盟委員會主席恩科撒扎娜德拉米尼—祖馬⁹博士，在研討會結束時對他說告示的一席話，獻給讀者最後的禮物。原來主觀思維是多麼根深蒂固地種在大腦，形成我們眼中的真理基礎。

⁹ 恩科撒扎娜·德拉米尼—祖馬（Nkosazana Dlamini-Zuma, 1949-），南非女性政治家、法學博士。

“演講時你說你希望你的孫子有朝一日能搭乘我們計劃興建的高鐵旅遊。這和一般歐洲人陳舊的世界觀，並無二致。我希望我的孫子女能夠搭乘你們的高鐵前往歐洲，以遊客的身分受到歡迎。我希望他們能夠前往瑞典極北處，在你們那間有名的冰旅館裡住上一晚。這才是我所謂的非洲願景。”

美國心理學之父威廉詹姆斯就曾說注意力並不會創造任何想法，因「想法」總是在「注意到」以前就已經產生了，大腦會根據過往經驗去選擇注意何物，因此注意力只是強化自身早已建構的世界真理。美國社會心理學家珍妮佛艾伯哈特在《偏見的力量》探討黑人在美國白人至上與種族主義社會中，所遭受嚴重刻板印象並偽裝成合法的迫害，書

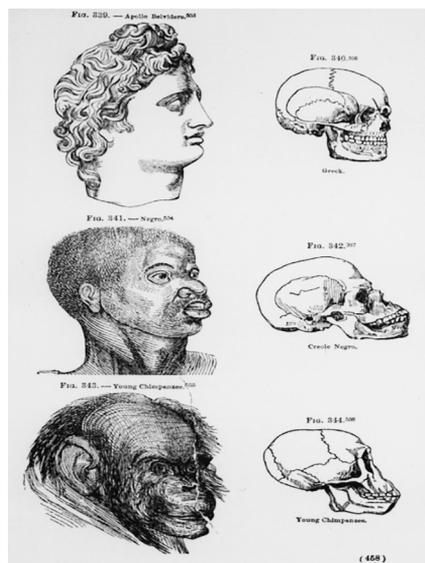


圖3 《人的種類》—希臘、黑人與黑猩猩及其對應的頭骨

中更寫道約西亞諾特（Josiah Nott）及喬治格利登（George Gliddon）於1854年出版《人的種類》，將黑人頭顱刻意繪似黑猩猩，古希臘人則屬最高級別種族，倘若這是出於維持既得利益者，汙名化他者的私心，那麼長久以來的偏見又該如何扭轉？

從中古奴隸制度到帝國與殖民主義，西方國家長期作為世界霸權的支配者，愛德華薩伊德所著《東方主義¹⁰》就指出東方與西方因歷史造成的身分不均等，致使西方思想主流

¹⁰ 《東方主義》是愛德華·薩依德（Edward W. Said）於1978年所著，其批判西方學家創建的「東方主義」思想，是西方霸權對東方殖民的不對等權力關係，並深入剖析西方學家對東方的想像是存在主觀性非切實的認定。

朝落後與先進的二元論發展，薩伊德說：「東方不是位居外界，就是被西方收編的較衰弱伙伴」。所幸，科學家研究出大腦並非僵固無法變通，神經是具有可逆重塑的特性，大腦能經由多種經驗進行再造與改變，所謂「我們」與「他們」只是人類用來向外界宣示優劣的一種手段，千里之行，始於足下，當停止繼續向外發展更多生命經驗，人生版圖的線條旋即抵達終點。

肆、人生風格的感悟

幾何學中所謂「等周定理」，是指一個二維平面，曲線周長相等的封閉圖形，面積最大者必然是圓形；延伸到一個三維空間，區域表面積相等的封閉形體中，體積最大者必然是球體。

「圓」的表徵是幾何圖形，它象徵的意義對西方而言是完美的對稱與神聖，東方則將其連結為包容、和諧及生生不息。人自出生以後，將與不同的人事物相遇而勾成點線面，時間雖在價值觀上留下拋光打磨的痕跡，然形成人生風格的圖形是三角形、多邊形、凹凸形，抑或圓形，無疑地是由自主意識所執行，世界在眼前現形的樣貌，實際上與自身代表的圖形息息相關。

筆者在閱讀完漢斯記憶的當下，無數次被其內在的豐富性與創造性所感動，他能專注於當時當刻，並在覺察缺陷的心理後，給予正面修正的態度，重要的是，世界每一天都在變化，只是每一種改變都仰賴時間的積累。剝去負面思考與偏見的外殼，用感性將歧異披上同理，用理性為事實爭取勝率，原來世界的長相跟自己關起門的想像，早已相差甚遠。

當代生存之道

——我讀《逆轉恨意》之心得與啟示

【佳作 · 江佩璇*】

假如看得到敵人的秘史，我們在各人生命中所發現的哀傷與磨難，
將足以融化所有敵意。

——Henry Wadsworth Longfellow¹

壹、前言

根據統計，全世界使用社群媒體的用戶數於 2020 年中邁入近 40 億的驚人數字，網路社群已與我們的生活緊緊相依，在媒體的推波助瀾下，想獲取各種資訊或知識變得簡易而且門檻極低。而如此蓬勃發展的社群媒體，根據用戶個人喜好的演算法運作，卻逐漸將社會「同溫層化」。

在同溫層中，我們總能擷取到與自己相仿的觀點或論述，不同立場的群眾間相互交流的機會愈來愈稀薄；日子一久，便覺得與自身相近的想法才是唯一正解，當有另外不同的聲音出現時，卻無法傾聽並了解與自己相異甚或對立的言論，人與人之間的共識愈來愈難形成連結，而因為不理解所產生的誤解或偏見，則可能醞釀成下一波的恨意。

* 國立嘉義大學專案組員。

¹ 引用自《逆轉恨意》第三章，P96。

貳、專書重點歸納

2018 年秋天，Sally Kohn 執筆撰文《逆轉恨意》一書，當時美國氛圍在 Trump 領導下，無論政壇或社會群體間，皆瀰漫一股仇視他者的風氣，而這股令人忍不住掩鼻皺眉的風氣，以燎原大火的姿態撲天蓋地的席捲眾人乃至世界。

Sally Kohn 也身陷恨意之中。常年推動以同理心和互相尊重作為正確溝通情緒的作者，很快承認她的恨意：對於 Trump 當選為美國總統，卻屢屢輕易又傲慢地針對穆斯林、女性、移民和非裔美國人展露內心的懷恨感，作者非但難以理解且萌生無法抑制的仇恨。她詫異於內心源源不絕的恨意噴泉，於是她以自陳小學時對同學也曾充滿惡意的訕笑作為揭幕，進而領悟到，惡意幾乎融入常民生活裡，只是我們未曾知覺。

因此作者尋訪一個個的真實人生經驗，從你我可能都曾經歷的（網路）霸凌，到看似離我們遙遠的仇恨行為，例如種族主義下不自覺的白人至上主義等，一幕幕展示在眾人眼前。筆者梳理書中各篇記事，茲統整歸納本書重點如下：

一、恨意的 3W1H

全書共 8 個章節，8 篇不同的故事情節，訴說著其實我們都在恨；只是恨意的表現方式有時以玩笑或嘲弄隱晦包裝、有時卻又明顯得彷彿一灘又深又大的污水，想走避也無處可逃。而究竟恨意的具體內容及意涵為何？筆者依據作者各篇章層層剖析的敘事，藉由 3W1H 說明恨意：

表 1 恨意 (Hate) 之分析

分類	內容
What- 恨是什麼	<p>一、廣義而論：扣除掉對事或物的討厭，凡涉及對人或其他群體的負面感受，便是恨意。</p> <p>二、心理學家 Erich Fromm 將恨區分成理性反應的恨及性格制約的恨。然而前述分法，並無法使恨變得合理。</p> <p>三、人透過群體區分，將人我之間劃分為內群體（我族）與外群體（他者化），而不自覺的將群體作一比較，並在無意識中認為所屬群體較為優秀，對外群體容易形成概括性的結論，並對群體之差異產生標籤化的印象與偏見。</p>
Why- 為何而恨	<p>一、近代，恨已成為可被接納的常規，甚至公然操作恨意作為政策的推銷手段。或如多數新聞媒體，藉由迎合閱聽者的恨意，以增強偏見的方式呈現資訊。</p> <p>二、因內外群體之別，對屬於某個群體的人先入為主抱持厭惡或敵意，只肇因於他屬於該群體，並因此推定他具備該群體的可憎特質。</p> <p>三、因此吾人傾向把他人妖魔化，變成無可救藥的邪惡存在。藉此增強我們自身本來就很善良的脆弱感受，並使諸多侵略性態度或作為變成情有可原。</p> <p>四、我們相信我們的恨是被迫的、情有可原的；而對方的恨意行動則是異常的邪惡。</p>
Who- 誰懷有恨意	<p>一、承上，眾人不得不承認，沒有誰不恨。</p> <p>二、吾人以有意識或無意識的恨意（或包裝過的恨意），對待其他個體和整個群體的人類，彷彿他們從根本上矮我們一截。</p>

佳作
·
江佩璇

Who- 誰懷有恨意	三、歸因謬誤理論使吾人傾向相信：當別人做了有害的事，那個人就是有害；而當我們自己做有害的事，則是因情勢或情境造成的不得不為。
How- 恨意的萌生	一、當人人都相信自己是受害者，就會陷入為了唯一受害者的身分而爭鬥，進而提高侵略性，導致對外群體採取更激烈之手段。 二、或是認為自身遭遇的磨難較重，進而對吾人認定未遭受磨難或致使吾人受害的他者，加以排擠甚或報復均是情有可原的。 三、然而最隱而不顯且最為細膩的恨意，是來自系統性的恨意，例如法令、政策、常規或作業規範等。當整個體制全被恨意包圍，應從中覺察並揭露恨意牽涉到個人與體制的交互作用。

資料來源：筆者整理

二、恨意的解方

作者於書中各章均提出一道解方，她提出 4 個連結模式與 2 項內省策略，筆者將其繪製成圖 1 表示。

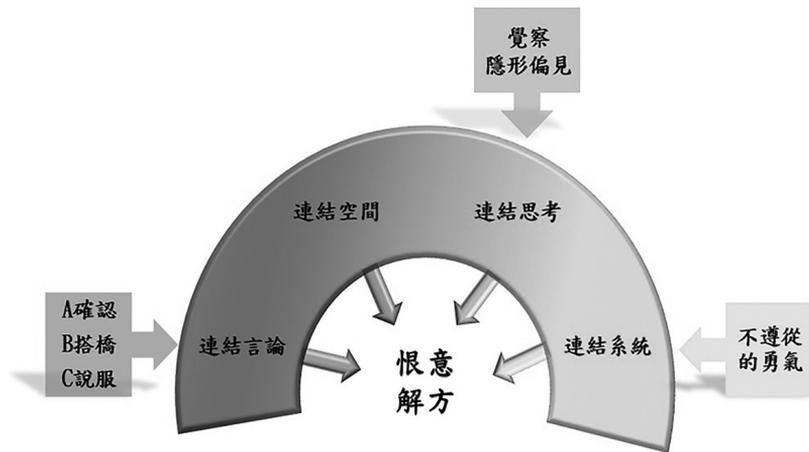


圖 1 恨意解方
資料來源：筆者繪製

其中連結模式應循序漸進，從言論以 ABC（確認—搭橋—說服）方法和他人相互連結，並創造適宜的對話空間，進而在每次的交談中以有意識的努力，抵消無意識的刻板印象，並有意識的察覺系統性（如政策、體制或文化）的恨意。透過前述解方的交互作用，才能產生顛覆恨意的化學性變化。

參、專書評析

一、啟動關於恨意的思辨之旅

《逆轉恨意》出版將屆 3 年，然而美國因歧視與恨意引發的暴力行為不減反增，美國前總統 Trump 將 COVID-19 病毒稱為「中國病毒」與「功夫流感」²，讓當地亞裔美國人的處境每況愈下，2020 年初便不斷傳出全美各地發生仇恨攻擊的國際消息。據統計，美國在 2016 年有 900 餘個白人至上團體（組織），較前一年攀升³；2019-2020 年美國的仇恨犯罪通報數下降 7%，但針對亞裔的仇恨犯罪卻上升 150%。近一年來，全美共有近 3,800 起亞裔美國人遭遇歧視的案件，包含口頭謾罵、肢體衝突，甚至被拒絕服務等各種狀況。

當一國之首公然在媒體上抨擊不同性別、性傾向、種族或國籍的人，並以「美國再次偉大」或「美國優先」的口號向世人宣告其外交政策，以帶有自我優越的歧視，確保國家霸權地位不受動搖，如同孫玉平（2020）於其論述中提到：為保有美國的自由民主，以全球範圍建構安全網，為達目的不計手段，現今的美國政策以非全人類的普世價值。單看美國現況，恨意的逆轉是否不如作者所預期，或是我們不自覺的被恨意操弄了人心？

² Trump 於 2020 年某次總統大選造勢活動上，提到 COVID-19 有多達 10 餘種說法，並且脫口改稱其為功夫流感。資料來源：<https://reurl.cc/dGxdxk>

³ 《逆轉恨意》第三章所示資料，p110。

二、積極擴大個人的內群體

本書作者一再提醒吾人，恨意是效果顯著的催化劑，而臺灣近年益發走向民粹路線，群眾對政策的理解或有偏離理性公民的表現，反而是網路霸凌或網民肉搜的情況甚囂塵上。大眾表現出的恨意，恰如心裡積壓以久的各種負面感受傾瀉而出，任何一點變異，即能引爆恨意炸彈。

邇來各家媒體或網路評論對臺灣政府的防疫作為正反評價兩極，褒貶不一的各種論述，看似理性，實則被飽受疫情威脅的感受困住，對於不同的觀點或說明，抱持著一觸即發的怒氣與怨恨，於是「同溫層化」的現象愈來愈嚴重，甚至將外群體視為無知的一群。

然而筆者認為，仇恨並無法幫助人類對抗疫情；願意將自身的內群體擴大，重新定義個人的道德包容圈，試著找到與他人的共同點，進而產生連結，唯此才能讓我們攜手面對公敵—疫情。

三、恨意乃是一座因人我差異而生的冰山

經由前述恨意的3W1H分析，筆者進一步以圖2「恨意冰山層級論」說明恨意是如何簡單因個人（內群體）與他人（外群體）間的差異，所造成彼此的不理解而衍生恨意。

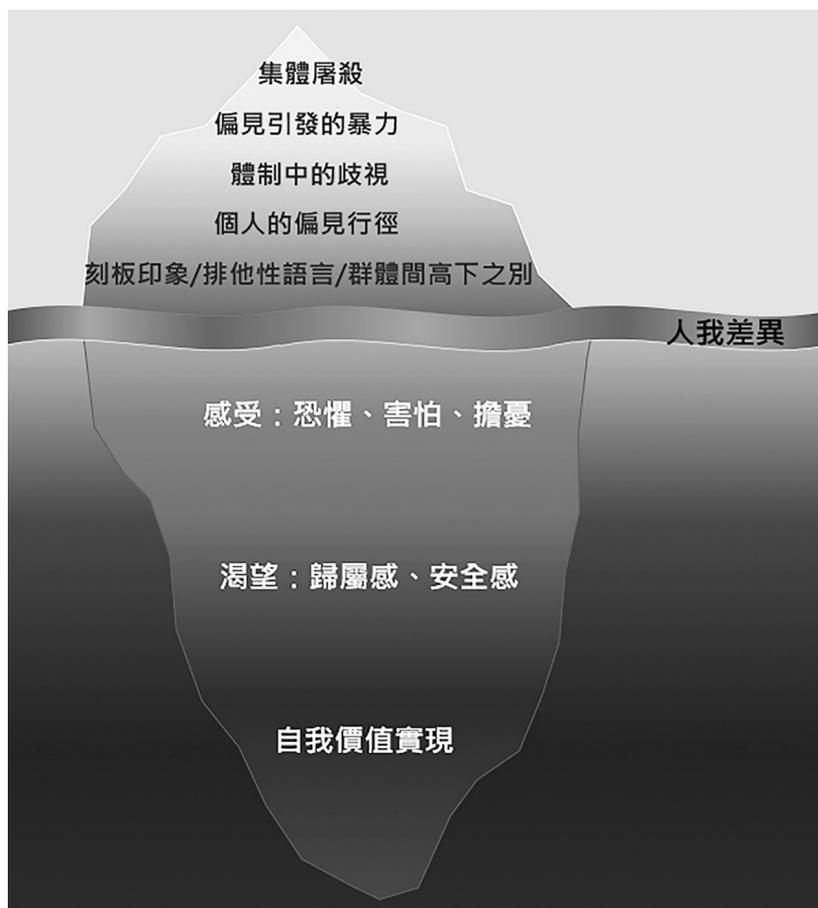


圖 2 恨意冰山層級示意圖

資料來源：筆者繪製

書中提及不同種類和嚴重度的恨意，可以「恨意金字塔」的形式表現之，從最廣泛的刻板印象疊加而上，續而是因偏見產生的個人行為，層級間未有因果關係，然而若將普遍的恨意視為無關緊要，甚或讓恨意恣意蔓延，最終仇恨引發的暴力或屠殺，恐是揮之不去的預言。

令吾人關心的是，恨意最初究竟是自何處萌生的？筆者認為面對人我之間的差異，乃是至為關鍵之要因。對於與自身不同意見的群體，吾人總輕易將其歸類至外群體，因而產生排他性；但 Sally 說明我們全體的共通之處遠比任何差異

都要來得多與重要。因此筆者認為恨意不是金字塔結構，而是一方隱藏著諸多個人內心意識與感受的冰山，在深不見底的水面下，藏匿著陌生引發的恐懼、不理解造成的害怕、資訊不對等帶來的擔憂，或渴望有所歸屬的安全感，以及維護自我價值實踐的基本需求。以此檢視恨意後，便能理解恨的來源，也較能放下成見坦然面對他人的恨意。

肆、感想與啟示

Sally Kohn 明確告訴讀者，想要逆轉恨意，必須改變的不僅是自己的心靈與心智，還有周遭的體制、作業、系統及文化。想讓自身對恨更具意識，必須挑戰內心的恨，進而追求與他人互相尊重的連結。

然而誠如作者所言，必須改變的乃從個人到整體，全面性的正視並檢視恨意的存在；而反思臺灣人民能否擺脫恨意的控制，筆者認為可從自身、教育乃至制度（法律層面）等面向履踐之：

一、避免因知識不正義而引發的偏見

Miranda Fricker 於 2007 年出版的《知識不正義》中提到人際間的知識傳遞未曾可能在價值中立的客觀環境下進行互動，因此要盡量避免因知識不正義而使人蒙受其害（黃珮玲，2019）。

深入了解知識不正義之範疇，可分為「證言不正義」及「詮釋不正義」，證言不正義是指聽者對於發言者特定的社會身分懷有偏見，諸如階級、性別、種族或國籍等，並因此產生負面刻板印象，致使聽者主動貶低發言者的知識可信度。詮釋不正義則肇因於集體詮釋資源的差距導致之認知劣勢，一旦相關經驗的語言甚或概念尚未成形，無法以言語表達予他人所知，發言者的社會經驗無法被聽者理解。

上述兩種知識不正義的概念，其實是身分偏見跟結構性偏見的顯現。而偏見的背後隱藏著發言者的發言權力被結構

性的剝奪，亦即傷害發言者身為人的基本價值。因此筆者認同 Sally 提倡的「連結言論」與「連結空間」，認為吾人應將二者整合後，營造一友善且開放的話語環境，積極促進雙方對話；對於失衡的詮釋資源結構，應尋找與發言者身分或經驗雷同者，從交談中累積更多對話所需的確切證據，以保障雙方的言論交流及正義。

二、從教育中看見弭平恨意的曙光

吾人經常透過繪本教育幼兒理解各種情緒：開心、害怕、憤怒或想念等，卻遍尋不著任何繪本欲使幼兒習得「恨意」，難道恨意不該出現在生活中？倘若恨意是在社會互動後習得之，吾人能否預先透過教育提供學童理解恨意的運作，進而避免自己落入仇恨陷阱中？

在世界地圖上幾乎隱形的臺灣，始終擺脫不了被恨意撕毀的夢魘，仇恨成為將他人差異化的絕佳武器。臺灣雖為島嶼小國但充分族群融合，一向是國人所自豪；但實際上當看見臺北車站大廳席地而坐的外籍移工、在臺中（或新竹）車站外迎面而來成群的東南亞勞工面孔，抑或在你我家中協助家務與看護的外籍人力，捫心自問：吾人是否真的將之一視同仁？答案很可能是否定的，面對外來的群體，自我優越感凌駕其上，這就是臺灣人民不自覺的種族歧視。

因此政府補助開設外籍配偶學習我國語言及文化的課程，但臺灣人民卻習慣忽視並抹煞外配的原生文化及語言；外籍移工協助填補臺灣勞動力缺口，但其工作權益及安全保障卻鮮少被關注，宛如社會中的「隱形人口」。面對眾人習以為常的偏見及體制結構的歧視，覺察是最重要的第一步，並且從教育上給予必要的資源，例如 108 課綱中強調學生應與他人、群體及社會建立適切的合作模式與人際關連，透過培養公民意識、發展包容異己及理解國際多元文化等能力，增進學生的社會參與的共好目標，透過教育讓學童明白臺灣

各種人群百態，自小奠基尊重和適應彼此的差異。

三、以制度或法律層面擺脫網路霸凌及媒體審判

我國憲法於第二中言明人民之權利義務，強調我國人民無論其性別、黨派或其他差異，在法律上一律平等，更保障人民擁有言論等各種自由。然而在追求個人自由的過程中，倘若損及他人的平等權利，難道眼睜睜任由偏見或歧視侵害人權，亦要揮舞著「言論自由」或「多元論述」的大旗，而不受法律的約束或管制？

而在網路世界，上述的狀況更是猖狂，網路社群的言論自由受到匿名性與非即時性的保護傘作用下，對立的言論彷彿以恨意餵養恨意，仇恨猶如滾雪球般快速長成巨型猛獸，網路霸凌事件不絕於耳，公眾人物更是在網路世界赤裸裸地遭受四面八方的言語暴力，黃哲斌（2015）建議：最終必須靠著社群的反省與自制，才能避免更多悲劇。

回顧臺灣對於言論自由的保障，媒體為了刺激閱聽率，所報導的新聞愈來愈嗜血，甚至充斥著荒誕的假新聞，或有媒體刻意營造風向，散佈真假難辨的資訊，讓閱聽者不易判讀內容的可靠性。尤其近年社群媒體與人民生活愈顯交雜無法分割，成為人們獲取資訊的主要來源，為避免錯誤的仇恨資訊竄流，事實查核機制的建立與運作，對假新聞可產生稍加遏止的效果。臺灣於 2018 年由民間團體自發性成立「臺灣事實查核中心」⁴，在嚴謹的查證中杜絕假新聞持續發酵。

爬梳國際人權法令並研究臺灣人權進展多年的廖福特曾言，為體現言論自由的民主與價值，更要保障個人及群體的人權尊嚴，不因身分差異而受到歧視或威脅（劉芝吟，2019）。因此如何改善並創造多元且包容的公共論述空間，讓社會成員都能平等參與。這正是限制仇恨言論的目的，其

⁴ 臺灣事實查核中心：<https://tfc-taiwan.org.tw/>，目前已轉型為獨立法人的教育基金會。

信念基礎為：言論自由有其界線，我們維護言論，但也不能任由仇恨歧視侵害人權。

伍、結論

人人都想著要改變世界，卻沒有人想著要改變自己。

——托爾斯泰⁵

「為什麼不要有恨？」闔上書後，筆者問了自己這個問題。朱家安在《逆轉恨意》推薦序中清楚說明，理解恨意的誕生與運作，可使自己知道如何因應並保護自己；理解自己的恨意，可以擺脫來自恨意的操弄。然而，書中還是沒有解答前述的問題：「為什麼不要恨？」

恨意在心中萌生積累，漸漸擴大到產生言語或行為上的暴力，任由仇恨言論擴散蔓延只是造成民主傷害，無法促進公共思辨和討論；仇恨行為僅造成彼此的受害者心態加劇，而受害者競爭的局勢，是衝突根深柢固的來源。因此恨意無法在思想或行為上帶來益處，如同 Sally 所言，憤怒具有建設性，但仇恨則無；對於身處周遭的不正義與不平等，人們應有所憤怒，並藉由正當的怒意為改變奮力一搏。

透過自問自答，筆者彷彿看見解答。而更值得欣喜的是，BBC News 於 2020 年刊載一則新聞：阿富汗長久以來的民情文化，乃是女性的名字在任何正式文件上不見蹤影，Laleh Osmany 於 2017 年發起以「where is my name」為標籤的運動，在社群媒體上點燃重視女權的微小亮光，並且在社群媒體的傳播效應及民眾的支持下，歷經三年的倡議後，終於在該國《人口登記法》修正案中通過母親的姓名得以被載明於新生兒的出生證明上。

⁵ 引用自《逆轉恨意》結語，P245。



圖 3 阿富汗女性在社群媒體的串連發聲
資料來源：BBC News

隨著伊斯蘭世界女性的自我覺醒，近年在社群媒體上積極發聲與串連，向世界宣告女性權益的不容忽視，促使筆者在閱讀這篇網路新聞時，終於感受到 Sally Kohn 透過本書所鑿下的裂縫，漸漸透出光來。

參考資料

1. Mahjooba Nowrouzi. (2020, July 25) . WhereIsMyName: Afghan women campaign for the right to reveal their names. From <https://www.bbc.com/news/world-asia-53436335>
2. 孫玉平 (2020) 。是反智，也是人性－《美國的反智傳統》給我們的啟示。國家文官學院，109 年度公務人員專書閱讀心得寫作競賽得獎作品集 (p163-174) 。取自：<https://reurl.cc/KAQ4by>
3. 黃珮玲 (譯) (2019) 。知識的不正義：偏見和缺乏理解，如

何造成不公平？（原作者：Miranda Fricker）。新北市：八旗文化。

4. 黃哲斌（2015）。當我們在網路上彼此憎恨。檢自：<https://www.cw.com.tw/article/5068500>
5. 葛櫻楠（2015）。好人怎麼會幹壞事？我們不願面對的隱性偏見（原作者：Mahzarin R. Banaji）。橡實文化。
6. 劉芝吟（2019）。寄生自由的仇恨言論，應該被管制嗎？專訪廖福特。檢自 <https://reurl.cc/2ro5Rn>

為讀者服務的 《精準寫作》讀後感

【佳作 · 許家瑜*】

壹、前言

我是一個喜歡文字書寫的人，近幾年來也閱讀不少有關寫作的書，寫作可以說是一件有趣好玩的事，而閱讀就是開啟寫作的一把金鑰，把別人的智慧反覆咀嚼融會貫通成為自己寫作的養分，懂得別出心裁與去蕪存菁，不僅旁徵博引去印證自己的觀點，又能觸類旁通提出更新穎的見解。當我無意中接觸到洪震宇寫的《精準寫作》這本談寫作的書，¹我真的覺得無限欣喜，本書作者用十年的時間上山下海的旅行，了解到旅人、聽眾與學員的需求，從而修正調整，精進自己的寫作能力，建構一套系統化的精準寫作理論，並深刻的闡述了以讀者為中心的寫作技術，解決職場工作者無病呻吟與雜亂無章的文章通病。

公職生涯裡，無時無刻不碰到寫作，不管是簡易的便箋、上行的函稿、對外的書信、對內的會議、平行的通知等等，都需要振筆疾書與字斟句酌，深恐法令的無知、規章的不熟、表達的欠周與引據的失當等等，讓收文者產生誤解與錯謬的偏見，輕則辭不達意，重則爭議不斷。是以，精進與提升自己的寫作技巧，是

* 桃園市立仁和國民中學出納組長。

¹ 洪震宇（2020年），《精準寫作》，臺北市：漫遊者文化出版。

我們在職場中必須善加鍛鍊與精熟的能力。

寫作是什麼呢？對我來說，寫作是一盤又一盤的美味佳餚，同樣的材料，用不同的烹調方式排列組合重整，就能煮出五味八珍又色香味俱全的料理，但如果不掌握火候、食材搭配錯誤、調味未能協調，也有可能做出失敗難吃的菜品。不過，即使如此，我還是樂在寫作，因為它是最忠貞誠摯的伴侶，伴我在眾聲喧嘩裡靜默，在萬籟俱寂中歡樂，謝謝它傳達了我濃濃的鄉愁、淡淡的孤獨、深深的眷戀與殷殷的期盼，也感恩它讓我能夠觀照自己的內心、開拓人生的視野和了解別人的想法。寫作，拉近了我和世界的距離，也增廣了我對社會的見解，更照亮了我絢爛生命的前景。

貳、本書重點摘要

我嘗試以本書所教導的標題力來做重點標題摘要，一方面與本書作者的思想內涵產生互動，一方面分享我的讀書筆記。

一、精益求精，精準所至，今時唯開²

作者提到了今昔寫作的變遷，的確，我們與其成為被動的消費者、閱讀者，不如成為主動積極、運用深度思考的寫作者，藉由輸入與輸出的寫作過程，增加思考厚度，透過寫作建立更多的正面連結，開拓自己人生的疆域。

精準寫作著重在對讀者有精準的溝通效果。包括有明確的觀點，清楚的邏輯、文章有結構，內容具體，文字簡潔有力，能夠站在讀者角度，滿足讀者閱讀的需求。當滿足「精」的三特色：精簡、精巧、精深，精益求精之後，精準所至，自然今時的讀寫文化相較過去的唯讀文化有更為開闊的擴展場域。

² 參照本書第一部：精準寫作的力量。

二、運用八力，首尾圓融，神乎其技³

作者分享寫作技術功力，源頭活水來自八種力量，循序漸進的交互運用，自然能千變萬化，技近於道。

（一）主題力

主題力是由發散到收斂的過程，先練習發散的水平思考，再練習如何梳理成有方向、有組織的脈絡思考，最後收斂成聚焦的垂直思考。

（二）重點力

重點力是將關鍵字重新消化整理，先說大方向的重點，再講細節，經過反覆思考與推敲整理，接著聚焦整合萃取出精準的重點。

（三）結構力

結構力分成內功的結構思考心法，以及外功的結構寫作方法。透過慢想找出主題與定位，擁有整體格局後，找出關鍵重點元素，建立穩定的結構，結構力不僅是深入的邏輯思考，更是多元的創意思維。

（四）情節力

情節力有打動與說服讀者的魔鬼氈功能，以讀者能理解、連結與感受的經驗為出發點，運用具體（concrete）、可信（credible）、讓人關心（care）、脈絡（context）的四個 C 元素，感動人心，具有黏力，才能把外在的事實，變成讀者內在的真實。

（五）觀點力

培養原創的觀點，透過外在深思熟慮的觀察，求新求變超越現狀，進而轉換成內在的觀點力。

同時，一語道破，勝過千言萬語，運用一句話，創造屬於自己的金句，也可向名人借觀點，透過拆解、相連或對比，打磨淬鍊重新超譯成自己文章的關鍵句，吸引讀者

產生共鳴。

(六) 標題力

標題力是一種詮釋的轉譯能力，將複雜的內容濃縮成一個標題來傳達，製造「閱讀摩擦點」來觸動讀者內心、帶來新奇，與製造張力。有效標題的四U原則是急迫感（urgent）、獨特性（unique）、明確具體（ultra-specific）、實際益處（useful）。六個標題技巧則包括直白、提問、對比、連結、極端、數字。標題力四個類型則有觀點式標題、提問式標題、警告式標題、懸疑性標題等標題定位。

(七) 開場力

好的文章開場需要精心的布局，可以從文學作品裡，尋找開場彩蛋。讓自己難忘的話語與畫面，一定也能讓讀者難忘，開場力的5S元素：驚奇（surprise）、懸疑（suspense）、直白（straight）、糾結（struggle）、情境（situation），可以開展出四種開場模式：一個故事的糾結、一個情境的連結、一句／一段話的破題與一個問號／驚嘆號，也能互相結合，呈現更為突出驚豔的開場效果。

(八) 結論力

整篇文章最重要的地方是結尾，可以用一句話有利的理性總結，可以是作者情緒感受的感性抒發，可以引述名言，加以詮釋，也可以運用巧思，讓結論值得玩味咀嚼。而最需精心安排的就是首尾相連、遙相呼應的結論。

三、百練成鋼，好學敏求，慎思篤行⁴

- (一) 練習採訪寫作，像記者那樣思考，透過觀察、提問、傾聽、整理重點的過程，跳脫同溫層及知識詛咒的影響，增加换位思考與附身他人觀點的能力。
- (二) 學習像外行人那樣思考，透過好奇的提問，旁敲側擊釐清脈絡。站在他人立場，同理心對方的需求與感受，進一步

⁴ 參照本書第三部：精準寫作的應用。

思考如何滿足對方期待。

- (三) 企業寫作需建立核心思想與論述，擁有讀者思維，徹底執行精準寫作的技術，並且挖掘內隱知識，找尋發展曲線，予以傳承，將知識系統化與脈絡化，建立創新力。
- (四) 刻意練習，跳脫習慣的舒適圈，學好寫作，需要分拆練習，運用寫作力，分段建立學習目標，有意識的修正與調整，建立自己的作業系統，運用在職場上。

參、對本書的見解與評價

一、本書架構完整，理論與實務兼具

本文作者有著厚積薄發的學養，若以大範圍鳥瞰全書，有條有理，段落安排很有層次，全書架構完整，理論與實務兼具，提出的觀點精闢，而且別具匠心，讓我們循序漸進的了解寫作的原理與方法，且作者善於舉例說明，希望從概念、方法與應用來幫助讀者學習寫作基本功。

二、今昔寫作變遷觀點仍需微調

今昔寫作變遷的情勢下，我們接受與了解的訊息日益增多增廣，也越發主動積極，要學習明辨是非，區分哪些是正確的知識與資訊，而哪些是假新聞與網路謠言，人人都可以是發言者、寫作者，也代表必須為自己的觀點看法負責任，本書以讀者服務為立論依據，佐以企業行銷方法，讓精準寫作更具體化，但是仍有需要微調修正處，如今昔寫作變遷的論點與微調，如下表⁵：

今昔寫作變遷	過去唯讀文化	現在讀寫文化	筆者微調
讀者角色	讀者被動觀賞、閱讀、聆聽、消費者	讀者主動積極參與、寫作	現在仍有部分讀者屬於被動

傳達方式	單向式傳播	多面向溝通	
表達管道	讀者來函、讀者投書	讀者按讚、追隨、回應、分享、修改、批判	今昔表達管道雖異，實質內涵相同
傳播工具	只限於電影、電視、報紙、書籍、廣播等，少數書寫部落格	增加了電腦、智慧型手機、網路科技、臉書等 大多數書寫網路、部落格、社群媒體與網站、電商行銷	
寫作者角色	少數菁英職業 只為應付考試 與生活工作無關	人人都能寫作 寫作者崛起 寫作者被淹沒	
注意力經濟	言論與注意力生態的小池塘	民主化資訊洪流的大河	
優點	習慣專注沉思 思想記憶清楚 注意力聚焦	得以自由書寫 開啟創業契機 人人成自媒體	現今的優點 亦包含過去的優點
缺點	被動接收訊息 寫作是為了接受某種評鑑考試 沒有練習邏輯思考 不善於深度學習	習慣快速略讀 思想記憶交付雲端系統 知性感性消逝 陷入被操弄的消費者 寫作零碎化、淺薄化	今昔缺點屬作者個人見解，有以偏概全之弊

三、寫作不一定需要全然以讀者為中心

作者提出「準」的寫作策略（ROA 思考術），站在讀者立場寫作，去預設讀者情境，幫助讀者理解，進而引起共鳴。其實，如果是說明文與議論文用這種寫作策略是很好的，但是如果是記敘文與抒情文，卻不一定要全以讀者為中心開展，自我的經驗是一種成長的過程，若是由讀者的角度

切入檢視，容易有矯揉造作、刻意斧鑿的缺點。真正的情感是天然真純、不加雕飾的，過多的鋪陳情節與營造情境都容易使情感失真。

肆、讀後心得感想

一、寫作不僅是滿足讀者的服務業，也可以是滿足自己的良心事業

就職場來說，最先考慮的是讀者需求，所以有很多行銷策略都在寫作的思考布局中呈現，對企業有利、對組織發展有幫助、對讀者製造雙贏，引起讀者回饋好評，然後擴大企業版圖，打造更多商機，作者提出很多精闢的見解去印證他以讀者為中心的理論，而且陳述座標系統與聚焦定位，讓我們更能好好學習他的寫作心法與外功。

但是人生在世，所探究的還是自我的成長學習，寫作是抒發個人胸襟懷抱、際遇感慨與思想情懷的一方天地，多少快思慢想蟄伏其中、多少幽懷野意引人長嘆、多少濃情蜜意令人遐想、多少酸甜苦辣耐人尋味、多少辛酸血淚感動人心……，這些千變萬化的百態境況，有時寫作者本身就是最好的讀者，透過寫作照亮自己也照亮世界，經由書寫感受生命與感受生活，倒不一定需要讀者的掌聲與噓聲，有時孤獨與寂寞是砥礪自己最佳的精神糧食，寫作是滿足自己的良心事業，我思故我在，我手寫我心，漫漫長路，以筆為伴。

二、寫作是一個值得不斷練習與強化精進的長期志業

在這個知識大量爆炸的時代，閱讀與寫作已經成為我們日常生活中不可或缺的功課與工作，透過筆記去整理零碎繁雜的知識，消化吸收成自己的內在成長力量，並且透過有效溝通的表達文案，強化與精進自己的寫作能力。寫作因傳統框架的束縛、主觀自傲的偏見、限於自戀的專業，而往往無法寫出新意與創意。但是透過以讀者為中心設身處地的思

考、讀者需求權益的衡量、將心比心的同理感受，如此自然能創造出不同於既往的寫作格局。

寫作有助於思想的澄澈與心靈的沉澱，有時寫作的目的並不為了引發讀者共鳴，而是希望從寫作找尋最真實的自己，自己所見所感的幽懷愁思，是不必理性與抽象的，也不需讀者按讚與認同，因為純粹想要發洩一下個人情緒，所以沒有邏輯性，但卻無比真實。

每個公務員都要學好寫作，對政府機關來函給予回覆，對下級單位書寫通知，對內部會議詳實記錄，對個人申訴進行溝通……，凡此種種，都可以考驗我們思考措辭的嚴謹、依法行政的嚴正。因此，寫作值得我們練習與投資，是終其一生必須努力不懈勤加鍛鍊的長期事業。

三、本書美中不足之處，未能借鑒東方文學理論

本書引用很多近代西方寫作、採訪、哲學理論的資料，可惜未於各章節引用文字間加入註腳，標註來源書目與參照頁數。

然而，古代東方寫作理論的專書亦有見解可觀處，像是劉勰的《文心雕龍》是一部有系統的文學評論專書、鍾嶸的《詩品》是一部詩論專書、李漁的《閒情偶寄》是中國戲曲理論的專書。古代文學流派不一，有的重聲律、有的重本色、有的重性靈、有的重義法、有的重神韻、有的重貫道……。即便是現在坊間作文書，也大概把文章分成記敘、議論、抒情、說明、描寫等幾個文類來加以評析，這些書籍寫作技巧並非全部乏善可陳，還是有值得我們參考借鑒的地方。可是作者卻草草帶過坊間作文書的優劣利病，同時，古代東方文論隻字未提，未能兼容並蓄古今中外的寫作理論，是本書美中不足之處。

四、精準寫作並不困難，但必須持之以恆

精準寫作講究精簡、精巧與精深，書中揭示了很多原

理技巧，希望我們不過度追求文字的華美與詞藻的艱深，不要讓文章冗長而索然無味，疊床架屋卻迷失重點陳述，層層疊疊後更不知所云，所以一句話的關鍵亮點能衝破長文的黑暗，一段小故事的跌宕起伏能溫暖人心，而一個精心剪裁的段落可以耐人回味。這就是精準寫作的影響力，讀完一本書，一句話的啟示與心得，令人受用終生。

只要掌握書中的方法，先思考再寫作，透過開頭的新奇、情節的起伏、結尾的簡潔有力，我相信每日一篇短文練習，玩思考、想創意、重邏輯、勤創作、多閱讀，其實是可以精進自己的寫作實力的。魚骨寫作法與金字塔原理法、ROA 思考術，都可以幫助自己理清頭緒、爬梳脈絡，然後多重聯想與去蕪存菁，也能在公文寫作或是提案發想、思考答辯上有所助益。

五、透過閱讀本書，重新思考寫作的意義與價值

作者曾提到：「對我來說，我不只是寫作教練，仍持續在寫作的路上前行。因為我有許多主題想探索，需要透過寫作對這個世界溝通，我的寫作旅程，才剛開始起步。我更相信，各位讀者只要一步一步持續練習精準寫作，也能創造自己的奇幻旅程。」⁶ 回想起我的寫作初心是從高中開始萌芽，一直到入職場，我始終沒有放棄對於寫作的熱情，我在閱讀這本書的時候，又開始重新思考寫作對於我生命的意義與價值—我是要帶領讀者成為精美文案與計畫的信仰者 Believer，完全的追隨認同我的觀點？抑或是讓讀者能夠作為明辨慎思的思想者 Thinker，與我互相對話與研討，使文案與計畫更縝密精湛呢？

我也還在寫作這條路上探索與前行，在心情低落時、在沮喪失志時、在歡欣喜悅時、在黯然落寞時，唯有寫作，可以排解千愁萬緒，能夠宣洩千言萬語，於漫長廣闊的旅途

中，如何在眾聲喧嘩中澄懷靜默，怎樣於萬籟俱寂裡靈感湧現，都是必須學習成長與精進的課題。

伍、結語

俗話說：「學如逆水行舟，不進則退」，我們不應被專業知識所蒙蔽，如公共政策、管理知能、自我發展、人文關懷、科技科普、溝通領導、自然、社會、宗教、哲學、藝術等各種領域的書都應該閱讀，不管是精讀、略讀、朗讀……，凡有名言佳句，趕快筆記下來，廣學多聞，長期薰習陶冶之下，落筆為文，自然論述引據都能面面俱到。

面對知識變遷的時代，我們要學習成為機關的知識啟航者、行政支援者、策略開發者，不為資訊洪流所淹沒的最好方法就是持之以恆的閱讀寫作和為民服務，唯有多充實自己的涵養、增加自己的閱歷、了解民眾的需求，才能書寫出切合民心、貼近民意，並有利組織發展的好文案，精確精實的展現出公務員有為有守的價值觀。

知識爆炸、訊息頻繁的時代裡，我們肩負傳遞正向思考的使命，要多嘗試化被動為主動的讀寫模式。古人所謂三不朽為立德、立功、立言，換言之即安身、立業、寫作，好好修養自己的品格，盡心對社會有貢獻的事業，用自己的力量，以精準的文字表達寫作，就能立足於讀寫文化，不為知識洪流所淹沒。

參考資料

洪震宇（2020年），《精準寫作》，臺北市：漫遊者文化出版。

觀照古今鑑往知來

——《瘟疫與人》讀後感

【佳作 · 陳瑩蓉*】

疫災其實是常見的事，只是一旦落到自己頭上往往難以置信。

—— Albert Camus 《瘟疫》

壹、前言

傳染病出現的年代比人類歷史還要悠久，但人類對疾病的預防及治療卻已隨著時間累積而有重大差異，人們享受現代醫療及科技的進步，卻沒有想到世界各國會因新冠肺炎肆虐而停擺。當疫情襲來，對所有人的生活習慣及身心靈狀態都產生巨大的衝擊，人類長久以來居於食物鏈的頂端，卻仍陷入難以掌控的局面。因此筆者選讀本書，回顧傳染病演化至今與人類交手的數場戰役，以點燃信心眺望未來。

作者 William H. McNeill 是位精通世界史的學者，企圖將傳染病史與人類歷史做宏觀的詮釋，他認為：「流行病傳染模式的變遷，不論是過去或現在，一直對人類生態學格外有意義，值得更多的關注。」¹由於古代的歷史記載對於突發的疫病經常寥寥一筆帶過，且醫學診斷的文字紀錄也難以統一症狀或名稱，因此作者也坦承，書中諸多推論及揣測都尚待確認。雖然有所不足，

* 彰化縣立彰泰國民中學助理員。

¹ 專書，第 240 頁

仍不減本書大膽假設、勇於嘗試的風采，尤其將人類的統治者、征服者及殖民者比喻為另類「巨型寄生」的獨到見解，令人耳目一新。

貳、專書概要

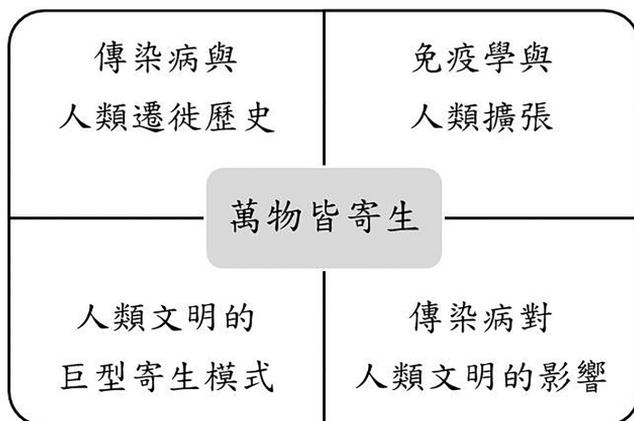


圖 1 本書四部脈絡
資料來源：筆者整理繪製

一、傳染病與人類遷徙

經過數百萬年的演化，人類外觀上產生很大的變異。直立的雙足，從樹梢走向草原奔跑；縮小的下顎肌肉，讓頭骨有空間擴大，進而產生更大體積的大腦；靈巧的雙手，可以製造工具獵捕大型動物，攝取更多肉類蛋白質，使身體維持更多能量²。這些變異讓人類食物取得從熱帶氣候採集果實進入溫帶草原進行狩獵生活，擺脫許多喜好潮濕炎熱環境的瘧原蟲及寄生蟲，到溫帶定居後又發產出農業及畜牧業，使得人口數字激增。然而潛伏在人體或家畜的傳染病病原伺機而動，當人口密度提高，或是與家畜共居的衛生環境不佳

² 周群英（譯）（2018）。人類演化史上的六個關鍵點，造就你這個幸運兒。原作者 Clare Wilson。取自 <https://www.thenewslens.com/article/90774>

時，又促發新的疾病產生。傳染病的足跡更隨著人類的交通方式，建立起源源不絕的感染鏈，能更有效率的散播出去，例如西元 6 世紀時藉由商船傳遍地中海沿岸的鼠疫，或是 14 世紀時隨著蒙古軍隊將滇緬山區的鼠疫桿菌傳向歐亞大草原。

二、免疫學與人類擴張

當人類遭逢不熟悉的細菌、病毒，由於缺發相關的免疫力，往往會引發急性且猛烈的病症，導致眾多人口因此喪生，而病癒存活下來的人類則會產生相應的抗體，當產生抗體的人類越來越多，病原便難以寄生，形成「群體免疫」。轉為與人類建立長久的共生關係，原本全球性的傳染病也轉為地方性疾病，由於大部分成人都已擁有免疫力，這類疾病便潛伏在兒童或老人免疫力較差的族群乘隙發作。

頻繁的交流網絡，促成人類免疫力的雙面刃，以歐亞大陸為例，農耕、都市生活、商業貿易及戰爭活動，使各族群經常接觸，雖然面臨疾病的機會也因此增加，但是身體反覆的感染和歷練，也讓舊世界的人民獲得更高強度的免疫力。16-17 世紀歐洲開啟大航海時代，遂將舊世界習以為常的天花、白喉、麻疹等小兒疾病，一併帶往美洲新大陸，當地原住民接觸到西班牙人身上或物品的病原，毫無招架之力，人口銳減之餘，甚至造成信仰動搖，因為他們無法理解為何西班牙人不會遭受病痛之苦。在歷史上歐洲擴張，往往視為是火藥、槍砲的勝利，其實傳染病是不可忽視的助力，凡與舊世界人民接觸過的新大陸原住民因染疫被一一削弱，歐洲正好將多出的人民送往這些人口驟減的新世界，逐漸造就歐洲人佔領世界版圖的榮景。

三、人類文明的巨型寄生模式

病毒仰賴宿主維生，但若是病毒的威力太強大，讓宿主還沒能大量傳播出去就死亡殆盡，反而會讓病毒自己也無

法擴散與存活。因此要達到寄生平衡，最完美的方式是竊取宿主部分的養分和能量供自身繁殖，但不致宿主於死地。早期人類文明便是建築在征服者的「巨型寄生」，農民向征服者供給糧食、稅金、勞役以換取生活安穩的保障，而當有更強大的征服者出現時，江山易主，供需的平衡又要再重新建構。而現今的工商社會，百工百業彼此競爭也相互依存的型態，又何嘗不是一種寄生？企業負責人要擔負數千、百位員工的生計，既要平衡又要互利，才能維持。

四、傳染病對人類文明的影響

作者認為：「人類智慧在試圖解決傳染病現象時，就好像瞎子摸象一樣。」³ 有時歪打正著，便形成口耳相傳的偏方，或是深植人心的教條，例如猶太人及穆斯林禁食豬肉，伊斯蘭教與印度教提倡齋戒沐浴。有時傳染病帶來的沉重壓力也會影響到當地人民的信仰觀念，像是長期貧病交加的印度，讓當地佛教徒追求出世淡泊的信念能夠盛行不衰。

此外，傳染病也促使人類改善生活環境，建立「公衛制度」來加以對抗。例如義大利城邦為了抵擋黑死病，率先採行「船舶檢疫制度」，或是歐洲各國為了防治霍亂，改善下水道污水處理設備，讓微生物不容易寄居到生活環境。18世紀的天花疫苗接種，更是開啟人類醫學的里程碑，原本人體需要跟病毒、細菌接觸後才能促發免疫系統產生抗體，現在則是利用疫苗接種，能夠跳過生病的過程而直接讓人體產生抗體，並擁有「免疫記憶」，使日後病原再入侵時，免疫系統就能迅速反擊。目前臺灣新生兒在進入小學之前，要打上約 20 針疫苗，顯示面對重要的傳染病（例如肝炎、腦炎、麻疹等），必須採取相應的公共衛生策略來保護人民健康⁴。

³ 專書，第 64 頁

⁴ 張淑芬（2020）。疫苗關鍵 9 問：關於疫苗，我們應該知道什麼？。取自 <https://www.commonhealth.com.tw/article/82312>

然而醫學的進步也使全球人口數大幅成長，衍生糧食壓力及資源爭鬥，促使科學家多年來也積極致力於解決糧食和能源問題。

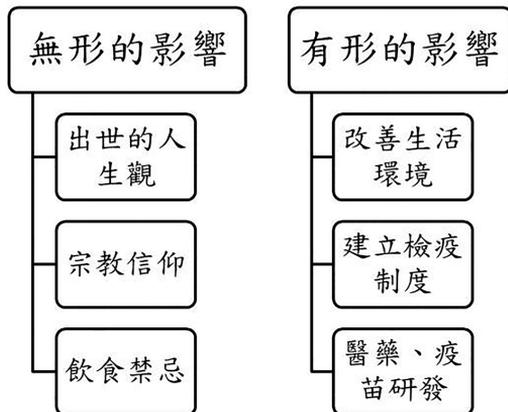


圖 2 傳染病對人類文明的影響
資料來源：筆者整理繪製

參、專書感想與延伸

以混沌學的觀點來看歷史，所有的事件都可能有「蝴蝶效應」的後座力，作者試圖將流行疫病投以鎂光燈聚焦，使散落的各別事件與歷史洪流串連，賦予經常被人遺忘、肉眼無視的微小寄生物亮麗登台、以小搏大的機會。本書欲探討的深度與廣度範圍實屬浩瀚，故筆者認為作者寫作的用意是拋磚引玉，讓日後其他學者可以接續探究驗證。以下便針對本書的觀點，加以延伸探討：

一、當臺灣原住民遇上舊世界文明

書中提及歐亞大陸由於貿易和戰爭加深了各聚落交流接觸的機會，雖然因此較容易遭遇各種流行病的洗禮，但也無形中「馴化」了許多傳染病。例如天花及麻疹在舊世界文明已無強大的殺傷力，卻對美洲新大陸的原住民有極高的致死率。而且不僅是美洲原住民遭殃，在太平洋島民及澳洲原

住民身上也有同樣的情形，越是封閉的環境，越容易在接觸其他文明的交流後，慘遭病原體的肆虐。

臺灣位於太平洋島鏈上，同樣也是封閉的場域，當年原住民遇上荷蘭及西班牙人，或是清朝時的漢人墾墾，是否也難逃疫劫？根據 1645-1656 年間荷蘭人的貿易日記，曾記載天花在臺灣的南部及東部流行，病死者甚多。臺南一帶由於是當時主要的貿易港口，接觸到外國人的機會大增；東部則是荷蘭人曾率部隊至花蓮吉安鄉探金，由於疫病慘烈，還造成東印度公司被迫停開「臺灣東部地方集會」（溫振華，1990）。

清代康熙年間，隨著漢人屯墾移入臺灣，阿里山的曹族（現稱鄒族）部落的盧麻產社、水輦社遭疫病盡歿，然而到底是何種疫病？有的史料只說瘴癘，而有的明確指出痘瘡流行。嘉慶年間，噶瑪蘭（宜蘭）番社爆發天花亦造成當地原住民死亡大半，史料指出「番社患痘，沙以藥施之，病立瘥。群番以為神，納土謝，未一年得地數十里。」（簡炯仁，1996）描寫當時原住民們都身陷疫病，而漢人吳沙卻好像有金鐘罩保護，還能施藥治病，讓倖存的原住民視他若神明，為酬謝他而敬獻土地並臣服漢人的統治，似乎也是美洲原住民遇上西班牙人的翻版。

雖然從僅存的記載，可以印證臺灣原住民的確如同作者觀點，因封閉環境而缺乏免疫力，然而臺灣原住民在文化和信仰上卻有不同的分歧。原本生活在平原地區的平埔族原住民因疫病爆發，加速了漢化的腳步，一來人數迅速減少大半，無法在武力上與漢人對抗，讓漢人可以較輕易的取得土地，二來信仰上也跟著漢人祭拜玄天上帝來祈求瘟疫遠離。反之高山上的原住民，例如阿里山上的曹族部落，則採取更加孤立封閉的策略，嚴禁族人與外族接觸交往，更忌諱外人進入社內。曹族還有痘神，視為漢人帶來天花疾病的惡神，這樣恐懼外界的心理，造成日後高山原住民與外族極易引發衝突與爭端。

1918 年冬季，日本殖民臺灣時，各地爆發西班牙流感的疫情，一些泰雅族人至臺北觀光，也順道把病毒帶回部落，並迅速蔓延開來，讓許多人因此喪命。由於族人從未遭遇這麼嚴重的感冒，他們認為是日本人帶來疾病，必須獵取日本人的頭祭祀祖靈（出草儀式），以趕走瘟疫（蔡承豪，2013）。從 1920 年 -1923 年間，東勢及霧社山區原住民有多次襲擊日軍的攻擊事件，後來日本政府為了鎮壓暴動，甚至出動飛機向當地原住民部落投下炸彈。現代人回顧這段歷史，應該很難想像會因為流感病毒肆虐造成誤解而引發戰爭。自古以來，大災經常伴隨大疫，當人民饑饉無助時，為了生存而揭竿起義，正是許多朝代更替，一再重演的歷史。

二、走過 SARS — 臺灣醫療的蛻變

書中提到有時歷史上匆匆一筆帶過的瘟疫，往往影響的是戰爭成敗，甚至會殃及一整個國家的國力命脈，筆者認為傳染病對人類生活型態的互動關係如同（圖 3）所示，每次疫病就會產生新的進步思考或是改善發明，但新的措施或新的科技也許又會產生新的傳染病，所有事件環環相扣，互相影響，而且這樣的互動是永無止息的。

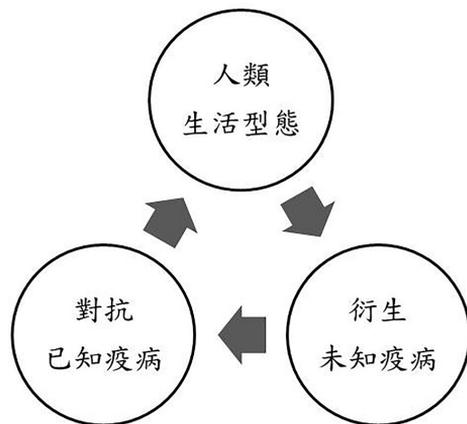


圖 3 人類生活與疾病的互動關係
資料來源：筆者整理繪製

雖然傳染病與人類的互動循環永無休止，但人類仍可以努力讓兩者的循環朝著穩定正向的發展。例如臺灣在 2003 年爆發 SARS，由於是新型變種病毒，眾人皆無抗體，共奪走 73 人性命，其中包含 11 位醫護人員在前線殉職，更創下史無前例的和平醫院封院。經歷如此慘烈的一役，撼動國際社會，也造成許多人的恐慌與傷痛，促使臺灣針對防疫政策進行檢討（圖 4）⁵，修改法規及組織改造，讓防疫回歸專業，延攬更多醫師及具備預防醫學的專業人進入公務體系服務：

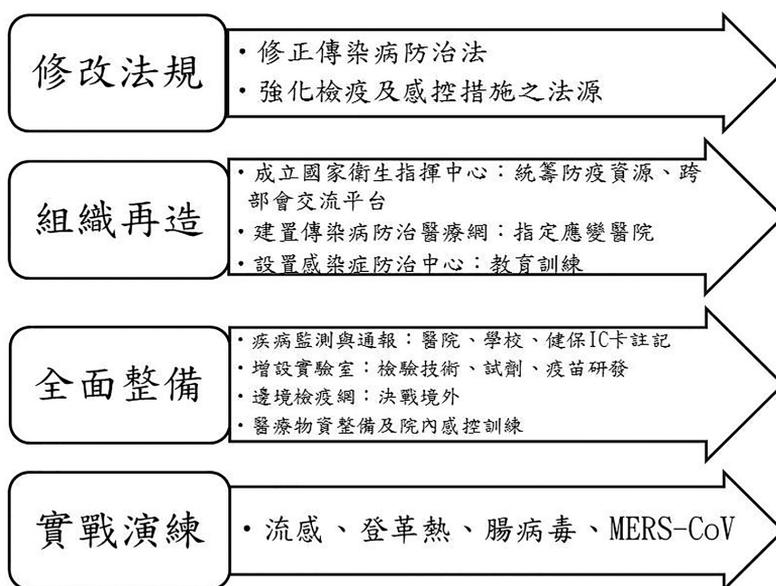


圖 4 臺灣經歷 SARS 後之醫療變革
資料來源：筆者參考疾管署資料整理繪製

我們永遠都在防疫中，我們天天都在打仗，細菌病毒全年無休，打過仗就會很快速成長。

——疾管署署長 周志浩

⁵ 資料來源：衛生福利部疾病管制署（編）（2013）。SARS 10 年——生聚與教訓。臺北市：疾管署。

每次流行病爆發都是防疫演練的戰場，新型傳染病的威脅永遠存在，我們慶幸臺灣因為有對抗 SARS 的經驗，且記取教訓不斷改進作法，若不是疫情爆發，我們不會知道這 17 年來醫療防疫人員戰戰兢兢儲備防疫物資，每年還會檢驗有沒有過期要汰換。當其他國家的醫療系統崩潰而造成慘重災情時，臺灣處於高風險地理位置，卻能相對安穩的繼續維持正常生活，成為世界矚目防疫表現優異的焦點。

三、尚待更多研究補足本書未竟之業

本書雖然開啟疾病學與歷史學的結合，但也因史料蒐集不夠完整以及過多臆測，而被其他學者批評像是科幻小說，然而筆者認為無需過度苛責作者，因本書成書於 1975 年，距今也已過了快半世紀，當年作者還無法獲得與闡述的證據資料，或許經過了數十年後，有新的醫學發現或科技發展而能嘉惠當今學者。例如 1918-1920 年間造成全球 2000-4000 萬人死亡的西班牙流感，到底當初是怎麼發生的？為何人類對這種病毒沒有抵抗力，而且越年輕力壯的族群死亡率卻越高？當時的醫療技術根本無法解釋，而且也很難妥善保存遺體裡的病毒樣本。人類的 DNA 結構直到 1953 年才解密，染色體基因至 2003 年才完成定序，1997-2005 年間研究人員前往阿拉斯加挖出因冰凍而剛好有保存到病毒樣本的遺體，並以分子生物技術完成病毒基因組的完整測序，方能確定西班牙流感的病毒實源於禽流感病毒，透過某種變異由禽類傳染到人類身上，激發人體極大的免疫反應，產生過量抵禦病毒的細胞激素，反噬破壞了肺臟，造成越健康的青壯年反而越容易死亡（Coyle，2020）。

這次新冠肺炎與 SARS 同屬冠狀病毒，因是 RNA 病毒故核酸極易突變，這也是為何這次疫情如此難纏不歇。當年對抗 SARS 花了 5 個月才完成病毒基因定序，新冠病毒則不到 1 個月就能完成。透過大數據資料庫進行基因比對序列，

導入 AI 人工智慧科技不僅可以協助研究人員釐清病人感染病毒的種類，也可以同步上傳至雲端與全球資訊共享，並加速藥物和疫苗的研發。網路及電信資訊的普及便利，成為「科技抗疫」的一大助力，可以較精準的回溯傳播者的足跡，更有效且迅速進行感染控制。

四、面對不可測的病毒，更要謙卑以對

人類醫療技術日新月異，藥物、疫苗研發也蓬勃發展，但越來越先進的人類文明到底是對傳染病傳播的阻力還是助力呢？英國知名醫學雜誌《刺絡針》（Lancet）早在 1998 年就指出城市有可能成為人類的葬身之地。防疫專家馬克哈里森教授於 2011 年出版的訪談紀錄就曾警告：未來人類會遭遇超級流感的襲擊。尤其當生態系統不平衡時，例如侵占動植物的生長空間、食用野生動物、工廠式密集的家禽、家畜養殖環境等，就會助長病毒突變與快速感染其他物種的機會。而我們也從這次新冠肺炎發現，當人類避疫而宅居家中，減少空氣污染的排放，少了人類侵擾，不管是路上或水裡的動植物都得到生機盎然的機會（李欣頻，2020）。人類之於地球，似乎才是威脅最大的寄生物，濫用抗生素、破壞生態環境，造成氣候異常等不利因素，很有可能陷入傳染病接連爆發的惡性循環，若毫無節制的汲取地球資源，最終人類也會被自然界反噬。

肆、結語

作家海明威曾說：「所有人其實就是一個整體，別人的不幸就是你的不幸。」瘟疫下的社會，大家休戚與共。由於疾病始終與人類相伴，因此在文明社會中，對疾病的對應方式也必然會廣泛且深刻的影響或形塑人類的歷史。前人如斯；今人亦同，故而研讀歷史是如此重要，藉由本書成功開啟流行病學與歷史結合的廊道，引導更多學者投入研究，許多書籍論文以此書為奠基，延

伸出更多面向，讓歷史的經過不被抹滅，讓所有的生命都能產生啟發與共感。目前雖然全球尚未擊退疫情，人們除了記錄當下的事蹟，也有許多研究文章探討社會學、心理學、政治學及經濟學等各個層面對這次疫情的衝擊及影響，足見專書作者希冀傳達的理念，已開枝散葉讓知識的火炬生生不息傳遞下去，希望人類能記取過往，與萬物和平共存寄生。

參考資料

1. 田奧（譯）（2020）。1918年之疫：被流感改變的世界。（原作者 Daniel Coyle）。上海：上海教育出版社有限公司。
2. 李欣頻（2020）。人類大疫考：變局風險概念下，個人應變學與集體終極學分。臺北市：商周出版。
3. 洪士培（編）（2011）。人類文明的崩解與重生：全球防疫專家牛津大學馬克哈里森教授訪談錄。（內容來源 Mark Harrison）。臺北市：中台文化顧問公司。
4. 溫振華（1990）。天花在臺灣土著社會傳播初探。臺灣史研究暨史蹟維護研討會論文集，363-374。
5. 蔡承豪（2013）。流感與霍亂：臺灣傳染病情個案之探討（1918-1923）。臺灣學研究，15，119-170。
6. 簡炯仁（1996）。「臺灣是瘴癘之地」——一個漢人的觀點。臺灣風物，46（4），21-52。

成為一道光

——《逆轉恨意》讀後感

【佳作 · 許舒涵*】

壹、前言

在這資訊發達的時代，無論是重大議題或只是某個人上傳照片、影片、發表某事件及想法之後，常會在網路和新聞媒體上產生極大的迴響和效應。在網路上，因其匿名性和迅速的傳播性，許多人躲在鍵盤後面，彷彿有深仇大恨般地任意批判、謾罵未曾謀面的人們，難道網友們只是無聊、湊熱鬧而已？還是支持的陣營、立場不同？抑或是忌妒、羨慕公眾人物過得比自己好？任何一個小小的誤會、不滿、臆測，都會成為網路霸凌的開端。

因受網路霸凌而自殺的新聞時有所聞，2018年澳洲14歲女模不堪網路霸凌自殺，父親淚邀酸民出席喪禮，要他們看看自己造成的悲劇（註1）；2019年南韓女星雪莉及具荷拉自殺身亡，原因就是網路霸凌讓她們身心受創（註2）。兒盟「2020臺灣學生網路霸凌現況調查」，有47%兒少曾經涉入網路霸凌事件，有36.3%的兒少曾被網路霸凌，而其中有10.7%孩子曾出現自殺或自傷的念頭，可見其問題之嚴重性（註3）。

幸好作者莎莉·康恩（Sally Kohn）沒有選擇走向這條絕路，我們因此有了這本著作，得以看清恨意，並學習及思考如何逆轉

* 交通部臺灣鐵路管理局貨運服務總所專員。

恨意。她是 CNN 的政治評論員和專欄作家，之所以會寫這本書，起緣於在她的日常生活中時常受到惡意的攻擊，她一一採訪那些以粗暴言論攻擊她的網路酸民），希望深入探討陌生人對她的偏見和恨意從何而來，又應如何化解。身處充滿仇恨的社會，為了明白人們到底為何而恨，她甚至遠赴以色列、巴勒斯坦等地，更進一步採訪曾經具攻擊性的恐怖份子等社會極端人士，透過貼身訪談，從心理學、哲學及社會學等面向，學習面對、理解及改變恨意。

貳、專書重點歸納

《逆轉恨意》是一本強調改變的過程的著作，全書循序漸進地剖析如何逆轉恨意，其架構包含前言、結語，共分為八個章節：

一、前言「恨是什麼：霸凌者」

首先，說明什麼是恨。反誹謗聯盟（Anti-Defamation League）以心理學家葛登·奧爾波特（Gordon Allport）的理論為基礎，將恨區分為五大類—「恨意金字塔」，主張不同種類和嚴重度的恨意會互相拉抬，而這些不同形式或程度的恨都出自於偏見和歧視，但我們經常混然不覺、視而不見。

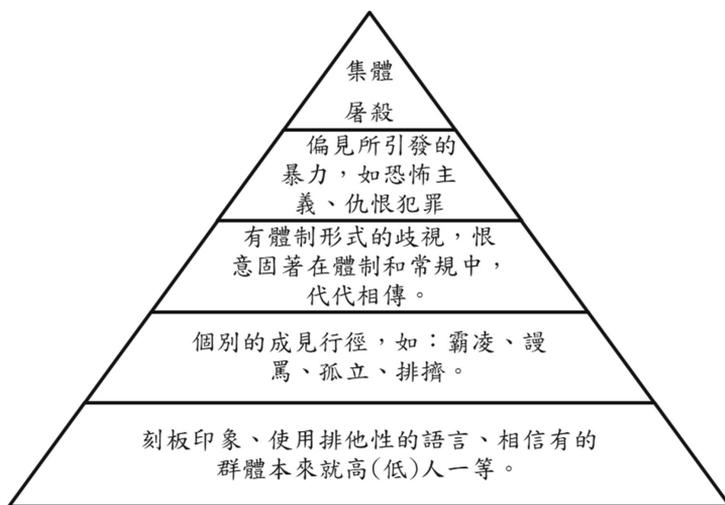


圖 1 恨意金字塔
資料來源：依據本書自行繪製

二、第一章「我們為何而恨：酸民」

接著，找出恨的原因並研究對策。先從一般人日常最容易接觸到的恨意金字塔底層開始，與網路酸民深談，透過理解酸民心理，發覺恨意是因為透過歸因謬誤及本性論的遮罩，觀察的角度不同而導致，產生對內群體、外群體的偏見。惟有嘗試拿掉遮罩、同理彼此，才能真正公平地看待他人與審視自己，也才能敞開心胸，與立場相左的人溝通。

表 1 歸因謬誤

理論	提出年份	心理學家	意義
基本歸因謬誤	1977 年	李·羅斯 (Lee Ross)	當一個人表現出某種行為時，旁人對他的行為所做的解釋會偏重於性格歸因；但當事者自我解釋則會偏重於情境歸因。
終極歸因謬誤	1979 年	湯瑪斯·佩迪格魯 (Thomas Petigrew)	假如我們認定，其他個人的負面行為可歸因於他們本來的內在秉性，在我們對其他群體的成見中，同樣的效應就會擴大。

資料來源：依據本書自行整理

書中，作者也提出與立場相左人士的溝通秘訣，即「不要爭辯，讓人以友善、敬重方式提出論點」，流程如圖 2。並且提出「連結言論」，即當遇到仇恨言論時，不要打壓或以更大恨意來反擊，而是要以同理心或建設性的話語來回應，才能打破仇恨循環。

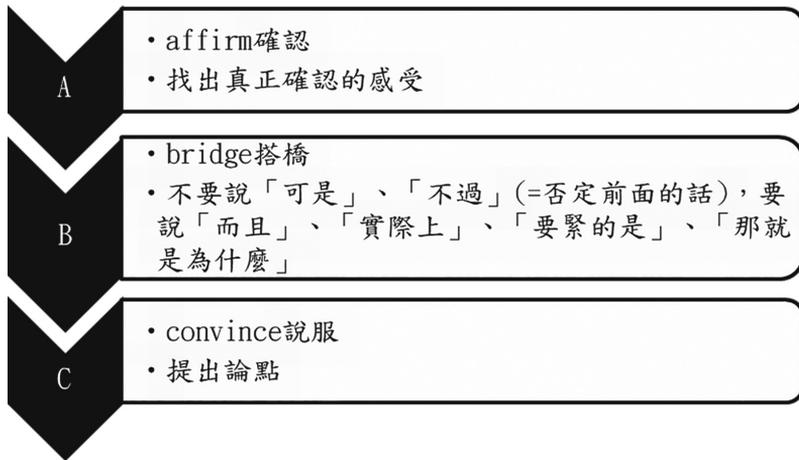


圖 2 與立場相左人士的溝通秘訣
資料來源：依據本書自行繪製

三、第二章「我們是怎麼恨：前恐怖份子」

持續，深入探討仇恨的由來及解藥。透過了解走出恨意金字塔頂層的集體屠殺受害者及恐怖份子，探討以色列心理學家巴特爾（Daniel Bar-Tal）所提出的「受害者競爭」（competitive victimhood）衝突：「我們把自己分為內群體和外群體，雙方都相信自己是受害者，各自都認為自己所受的磨難較重，然後就覺得，面對我們認定沒有受到磨難、甚至使我們受到磨難的對方，加以侵略、排擠是情有可原的。」並持續提出解方：要有上一章所述的「連結言論」，先需要有「連結空間」一把雙方一起帶到適宜、甚至是有創意的環境中來談論及體驗彼此的人性，探討之前不承認的話題。並為受害者競爭給出了解答：「心理學家馬希努爾（Masi Noor）—受害者競爭的解答是『共同受害者身分認同』—用本身磨難做為橋樑，來連結別人的磨難。」

四、第三章「恨是歸屬：前白人至上份子」

進而，發掘部分的人之所以恨，並不是真的恨，而是因為生性渴望歸屬，而仇恨團體給了他們所需要的歸屬感，其

解藥則是生性就有的同理心拉力，把我們的內群體感加以擴展，重新定義及擴大我們的道德包容圈，並點燃相互理解和同理心，幫助他在其他地方找到歸屬。

五、第四章「無意識的恨：川普的支持者」

察覺、思考和因應無意識的恨。由於普遍的刻板印象充斥社會，這些態度和錯誤感知灌輸到我們的腦海裏，造成「無意識偏見」、「隱性偏見」（implicit biases），我們並非有意識地保持這些信念，它像是我們已逐步習慣的深層反射作用，廣布在社會和政治體制中，造成自己都無法察覺的恨意，例如：重男輕女、重富輕窮、種族歧視。深藏腦海中的不察恨意還是恨意，忽視偏見無法解決，而是要察覺它、承認它，並持續有意識地努力反制。

六、第五章「當恨變成大流行：集體屠殺」

盧安達大屠殺的反思。集體屠殺是把外群體加以他人化的完美風暴，為了極端致命的目的，輕而易舉就能對受妖魔化的社會群體，挑起受害者競爭。這說明了以操弄的方式讓社會群體互相拚鬥的危險，而現在全球各地的領袖卻是同樣的在散布恨意、操弄群體。

一般人都很遵從社會常規，甚至對於危害的常規都渴望遵從、無力思考，而服從權威和同儕壓力也是人之所以受到操弄的主因，哲學家漢娜·鄂蘭（Hannah Arendt）稱之為「邪惡之平庸」，她主張，個人有責任要挑戰社會常規，在必要時加以對抗。這樣的獨立心思稱為「不借助欄杆的思考」，在屠殺期間出手反抗和搭救的人正是這樣的人。

要防止自己歧視或仇恨各種身分認同群體，必須培養群體的連結，靠的不是把同質的身分認同強加在每個人身上，不只是尊重，還要主動欣賞每個人的差異，尤其是因為那些差異，保有本身顯眼身分認同有助於我們抗拒危險的集體迷思欄杆。

七、第六章「恨的系統：大局」

由個人、群體到系統的運作。系統性的恨也是系統本身的產物，無論是有意還是無意，因為這些系統是在反射與複製過去的恨。種族主義、性別歧視、歧視身障人士和同志、經濟菁英主義，以及其他形式的恨，形塑了我們的政策、作業和常規，使恨進一步長存。為了打擊系統性的恨，我們必須更懂得識破恨意，而這可能會相當困難，因為系統很複雜。

我們以為是自然衝突的事，常常是靠製造衝突來獲取既得利益的勢力，有意要群體互相拚鬥的結果。這些操弄，以及系統受到建構去促進恨意的方式，可以細微到極難偵測出來。

我們都需要變得敏銳察覺，意識到體制、常規和原本隱而不顯的社會機制，是如何形塑一套系統，要我們互相拚鬥；我們必須先揭露系統的恨，團結一致來反對它，去攻擊系統，而非彼此。

要往恨的相反前進時，解方是「連結言論、連結空間和連結思考」，但也需要大局式的解方「連結系統」來改變政策、制定法律、體制作業，更廣泛推行社會與文化常規，以認可我們在根本上是一律平等，同時幫助我們尊重和適應彼此文化上的差異。

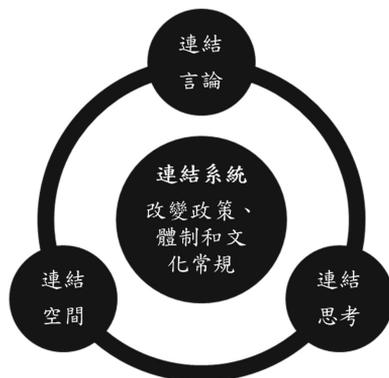


圖3 逆轉恨意的解方
資料來源：自行繪製

八、結語「前進之路」

恨的相反不是愛，也不必認可對方的看法，一樣可以保有自己的信念，同時反對其他人的信念，但面對意見不同的人，以禮相待、尊重對方。總而言之，恨的相反是連結，透過連結來培養同理心、散播包容、平等與正義。

參、閱讀心得—掌握自己的心，用清明的眼看世界

選讀這本書的最初緣由是 228 事件及香港反送中運動，前者每逢 228 紀念日就會被提起，然後有著小小的騷動，彷彿甫結痂的傷口需要拆開紗布換藥，原本長好的新皮被掀開，只能期待新敷上的藥能更有效果，可以徹底治癒陳年的創傷；後者拉大兩岸三地的隔閡和偏見，年輕世代沒有老一輩與對岸那樣恩怨情仇的複雜情感、也沒有中生代搭上對岸經濟起飛的依賴牽絆，除了部分的兩岸聯姻家庭外，雙方只有透過網路、媒體及學習交流，缺乏連結的關係，讓內外群體分野更清楚、偏見及愛恨更為極端。

雖然自己並非 228 受難者家屬，亦無親友參與反送中運動，但對於肇因歷史沿革、地域分別，導致臺灣島內、臺灣與對岸間總有著大大小小的鴻溝、裂痕，而且不可思議的世代傳承，時間沒有抹平傷痛，更沒有拉近距離。

誠如作者在書中所述：「人會這麼固執地緊抱著恨不放，因為一旦恨沒了，他們就要被迫去應對痛苦。」當人們緊抱恨意，把所遭遇到的所有不順遂都歸咎於對方，自己所必須承擔的責任就可以因此減輕。最可怕的是：「所有的心魔導致我們去恨以後，那股恨到最後就會變成簡化的單方面故事，我們會對自己遊說到某個地步，使帶有偏見的重述在腦海變得比實際真相要強而有力，進而使人更難接受相悖的證據，於是我們所認定的版本就會一直深刻的增強」。

仇恨與恐懼在人類情感中的強烈程度往往會大於喜悅與激勵，因此利用仇恨與恐懼操弄人心往往會得到不錯的效果，於是

這就成為政治人物和媒體、網路最愛使用的手段，形成了恐懼文化（註4）。原本每2、3年左右一次的大小選舉，已經將臺灣人民區分成幾個顏色的群體，而後因應民主而生的公投、罷免，以及公保年金改革等議題，更將各個族群切割得碎裂一地，每當選舉及事件發生時，人們的恨意一再被政治人物和媒體煽動、挑起對立，這樣的對立衝突，從社群網路上，一路延燒至同事、朋友、家人間，除非噤聲不語、保持沈默，否則就是無止盡的爭吵與衝突，讓人無奈。

然而，228 和平紀念公園是多麼的青綠、祥和～路過的候鳥與在地的松鼠、鴿子和平相處、共棲一樹，園區內的土地公廟香火鼎盛，給予周遭上班族和至臺大醫院就診探病的人們溫暖安慰。難道我們不能只是記取歷史所給我們的教訓和傷痛，放下恨意，攜手為未來努力嗎？

2021 年的 228，同為受難者家屬的臺北市長柯文哲呼籲讓仇恨停止（註5），受到網路圍剿，顯見臺灣已對立撕裂，放下仇恨談何容易。但讓人肯定的是，已經有許多政治人物願意開始往「讓仇恨停止，為當下的公義努力，是我們留給下一代最好的禮物」這樣的正面方向努力，無論他們是否真的做的到，多一些連結言論好過無意義的爭吵。前總統馬英九與柯文哲出席 228 事件紀念會時同時引用 228 和平紀念碑的碑文末段，期盼以慈悲的胸懷、謙卑的態度相互包容體諒（註6）。期待臺灣人民能記取歷史教訓，揮別陰霾，用愛代替仇恨，一起走向共同的未來。



圖 4 臺北市 228 紀念碑
資料來源：自行拍攝

如同 2020 年至 2021 年初新冠疫情爆發、臺灣有社群感染的疑慮時，衛生福利部部長兼疫情指揮中心指揮官陳時中：「少點對立，多點體諒。」如果大家對於確診者充滿歧視，確診者怕被孤立而不敢勇於承認，只會讓防疫更困難（註 7）。迄今臺灣的新冠疫情相較於他國有較佳的成果，可見得經由系統建立連結，確立制度和規範，促進言論和思考的連結，讓人們學會同理、體諒和尊重，確實可以減少歧視、恨意和恐懼的產生，使社會更和諧。

很喜歡「每個硬幣都有兩面，人也是如此」這句話，它幫助我們跳出歸因謬誤，反觀自照，理直氣和地與外在溝通（註 8），不易受外在煽動及情緒擾動，能掌握自己的心，用清明的眼看世界。

肆、延伸再思考

一、跨出同溫層，全面性思考

身處高度惡鬥的時期，筆者認為政治人物和媒體對於充斥恨意的社會責無旁貸，看似自由不受控制、人人平等的社群網路，其實背後仍有雙看不見的手，由少數聲量大者操控著多數議題的走向和氛圍，於是與主流相符的聲量被放大、攻擊性趨強，悖離主流者被冠上負面標籤，為了避免受到熟

識者或陌生人排擠或批判，學會在網路上噤聲，造成社群媒體產生嚴重的同溫層效應（echo chamber effect）（註 9），人們只活躍在和自己立場相符的網路社群中，破除不了過濾氣泡（Filter bubble）（註 10）的結果就是只接收到符合自己立場的訊息，反覆強化的結果導致社會的兩極化和極端主義，立場兩端的衝突因此更為激烈，就如同臺灣面臨選舉、公投議題時，政治人物和各種媒體總是散播偏頗的訊息，空氣中充斥著撕裂對方的恨意，令人窒息。

此時若想保持正向，避免讓自己受到操控，就應如同作者所述，我們要培養同理心，首先要跨出自己的同溫層，擴大取得資訊的管道，時時對我們的信念抱持懷疑的態度，不時敲打自己的信念，來打破總是處在同溫層的認知模式，才能全面的思考問題，去理解另一端的立場和想法。

二、拉近與善的距離

公共電視戲劇《我們與惡的距離》演出殺人事件加害者與被害者家屬走出陰霾的心路歷程。如同書中所述，強迫被害者原諒，也是一種加害，因為原諒對方並不完全等於放下自己。背負恨意是太沈重的負擔，比起傷害被恨者，它對恨者的身心和生活傷害更大，我們不必強迫自己原諒，但我們可以選擇放下，痛苦會過去，端看自己怎樣與自己和解。

攤開傷痛是需要勇氣的事情，但與其沈溺在傷痛之中，更需要探究事件發生的原因，許多加害者正是社會偏見的受害者，透過傷害他人來吸引目光，偏見造成的恨意隨處可見，多一些同理和關心可以拉近與善的距離，減少悲劇的發生。

三、求同存異的處世之道

臺灣是個言論自由的民主國家，人人有權利表達自己的想法，但在親友聚會或網路社群團體中因為談論政治、公投等敏感議題而關係決裂者時有耳聞，我們應銘記「任何激憤

都比不上關愛之心」，對親人的愛勝過對他喜歡的政治人物（或議題）的討厭，善用作者的 ABC 溝通秘訣，試著理解對方的思考背景、尊重他人的選擇，求同存異。

此外，系統應儘量給予有溝通意願者協助，就如同臺灣同志諮詢熱線協會成立的「同志父母諮詢專線」（註 11）幫助許多同志父母理解同志，促進了家庭的和諧，在許多議題上，倘若儘量設置這樣的同理機構或提供完整不偏頗的詳細比較資訊，將可以達成各多有效溝通、取得議題的平衡解決之道。

伍、結語

《逆轉恨意》是一記響鐘，敲醒把頭埋在螢幕裡的人，仔細地抽絲剝繭分析層層堆疊的恨意金字塔，只希望能喚醒人們的意識，看清沈溺在恨裡、受到媒體和政客操弄而不自知的自己，明白什麼是恨。

閱讀本書，筆者受益良多，可以心平氣和地觀看滿溢色腥膻的新聞及網路酸民的留言，尤其是改善了與激進親友們的溝通模式，學會如何同理、連結意見相左的他人。

讀完這本書，讓我懂得懷抱恨最終傷害的是自己，當我們凡事保持樂觀正向、敞開心胸，就可能成為一道照亮自己也照亮他人的光。

參考資料

- 1、14 歲女模不堪網路霸凌自殺 父邀酸民出席喪禮，自由時報 2018 年 1 月 11 日，
<https://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/2308507>
- 2、具荷拉與雪莉之死 我們都值得一個更好的世界，天下雜誌 2019 年 11 月 25 日，
<https://www.cw.com.tw/article/5114394><https://www.cw.com.tw/article/5114394>
- 3、「2020 臺灣學生網路霸凌現況調查」，財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會一兒盟資料館 2020 年 10 月 22 日，
<https://www.children.org.tw/research/detail/69/1733>
- 4、恐懼如何被操弄，蔡耀緯譯，福瑞迪（Frank Furedi）著，時報出版，2019 年 11 月 26 日。
- 5、柯文哲 FB 粉絲專頁 2021 年 2 月 22、27、28 日貼文
<https://www.facebook.com/DoctorKoWJ/posts/3216609641774327>
- 6、紀念二二八 馬英九、柯文哲致詞都引用了這段文字，中央廣播電台，2021 年 2 月 28 日，
<https://www.rti.org.tw/news/view/id/2092917>
- 7、你知道多少人死於「文字」下？，卓越雜誌 2020 年 4 月 1 日，
<http://www.ecf.com.tw/tw/article/show.aspx?num=4678&teg=%E9%9C%B8%E5%87%8C>
- 8、人間世，聖巖法師著，法鼓文化出版，2004 年 3 月 1 日。
- 9、迴聲室效應，維基百科。
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%BF%B4%E8%81%B2%E5%A4%E6%95%88%E6%87%89>
- 10、過濾氣泡，維基百科。
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%81%8E%E6%BF%BE%E6%B0%A3%E6%B3%A1>
- 11、我的孩子是同志，怎麼辦？康健雜誌，2018 年 5 月 1 日，
<https://www.commonhealth.com.tw/article/77207>

《第二座山》讀後心得

【佳作 · 陳建良*】

《第二座山》這本書不是要教我們如何爬山，而是告訴我們如何在這個以自我為中心的世界，活出更有意義的人生。在這本書中，作者仔細剖析兩種不同的人生境界，並以兩座山做為比喻。

「第一座山」的核心在於建立自我、定義自己，不斷奮發進取、力爭上游，累積了一輩子精力為第一座山拼搏，財富、地位、名望成為社會精英。第一座山的目標，是社會文化設定的目標：功成名就、獲得敬重、被納入合適的社交圈，以及擁有幸福人生。在這裡，大家都有相同的目標，包括漂亮的房子、美滿的家庭、美好的假期、美食、好友等。

但「第二座山」的重點恰好相反，在於擺脫自我、放下自己，發自內心為家庭、志業、信仰、價值的承諾，奉獻於社會，追求人生更深層次的滿足、滿溢的喜樂。作者相信每個人的人生都有等待攀爬第二座山的時刻。

這本書可說是布魯克斯的心靈之旅。2015年4月，他完成上一本書《品格》（The Road to Character）後，面臨人生波動最大的歲月，他發現事業成就遠遠超過預期，但這些成就也把他變得冷漠、刀槍不入，更導致他和結縭27年的妻子離婚。

作者從人生變化中獲得體悟：我們都知道努力賺錢、但功成名就不該是人生唯一的目標。這本書告訴我們擁有更多喜樂的人

* 國軍退除役官兵輔導委員會高雄榮民總醫院醫師兼科主任。

生應該是什麼樣子。此外，還有當人生分崩離析或是遇到挫折時，我們會開始重新思考人生的意義。因為人生出現了轉折。於是我們必須要「重建」(renewal)，讓分崩離析的事物重新變得完整。這就是第二座山的意義。

但是，只有失敗跟挫折會讓我們重新思考人生嗎？其實也不必然。有些人來到第一座山的峰頂，嘗到成功的滋味，卻發現……不太滿足。「就只有這樣嗎？」他們感到狐疑。他們覺得，人生中應該還有更有深度的旅程。

於是人生在受苦時期，才會看見自己最深、最內在的部分，那些痛苦提醒我們，我們並不是自以為的那種人。跌落谷底的人審視了自己的內在，明白自己不只是外人看見的那些部分，他們還有更深層的部分，一直被忽略。那裡藏著黑暗的傷口，以及強烈的渴望因為受苦而擴大生命意涵的人，有足夠的勇氣將過去的自己賜死。身處於山谷，他們的人生動機已有所改變。他們從「以自我為中心」，轉變為「以他人為中心」。

來到這個生命階段的人意識到：原來第一座山並不是自己真正想征服的山。其實世上還有另一座更高的山，那才是值得征服的山。作者相信攀爬第二座山並不會和第一座山相斥、攀爬第二座山不代表要放棄第一座山。這比較像是人生旅程，爬第二座山時，我們進入了更寬廣、更令人滿足的人生階段。

這讓我想到大家剛畢業準備要進入職場時，周圍的長輩提供很多所謂的人生名言，包括不要害怕失敗，失敗才能累積經驗；每個人都有選擇的自由。然而，這麼多的自由與失敗對初出茅廬的年輕人來說，他們期待的是一個方向而非不確定性。

漸漸的有些人找到屬於自己的方向跟生活模式之後，卻可能讓我們變成功利的實用主義者。對我們來說，「我要如何成功？」比起「尋找核心價值，我為何要做這樣的事情？」要來的重要。

這就是第一座山也就是功績主義。我們可以沉迷於工作用來逃避情感和心靈上的問題，迴避情緒和道德冷漠，過著沒有情緒的日子。但最終，當我們發現我們有了身分和頭銜之後，跟別人

比較的也是這些東西。直到有一天，我們突然發現，我們出賣靈魂，究竟是為了什麼？

這樣的思考開啟了我們攀爬第二座山的旅程。爬第二座山的人開始尋找意義以及道德的喜樂。

本書提到一個在醫院內發生的故事，有一位醫院清潔人員，他清潔完一個重症病人的房間，正要出門時，病人的父親突然怒斥他沒有清潔房間的行為。假如只是一個盡本分的人，他知道他已經完成他的任務，他可能會拒絕病患父親的要求。但是，他知道這個父親只是焦慮與擔心，他不知道他能為他的孩子做一些什麼，所以，他默默地進去房間哩，再打掃一次他的房間。他想用他能做的方式來協助這個焦慮不安的父親。對作者來說這就是正在攀爬第二座山的人。

整本書闡明：隨著我們的成長及社會的過度改變，以個人為中心的個人主義將逐漸消退，我們將更加意識到關係主義的重要，體會到美好的社會應該是人們互相依存的社會。

除了以山作比喻外，這本書同時探討人生的四個面向，作者定義為「人生四個承諾」。

第一的承諾是志業，意思是指無酬勞，但仍然樂意去做的事情。這令我想到身為腎臟科醫師，在訓練過程中，我們學習處理各種急性慢性疾病的治療。當病人成為慢性洗腎的病患時，對於醫師來說會有穩定而且較高的收入。所以，大部分的腎臟科醫師在洗腎中心都獲得相當不錯的收入。這就是市井傳說的，洗腎機等於印鈔機。

然而，因為收入的緣故，醫師也對病人特別好，各家洗腎中心有送便當、按摩還有免費接送等等服務。在服務的過程中，醫師跟病人彼此之間的關係已不再是單純的醫病關係，而有利益關係。於是，我們在跟病人沒有利益關係的醫學中心裡協助洗腎病患因為急性疾病住院時，病人在洗腎室種種無理的要求時，我們才體會到，對病人來說，當他覺得他是醫師的老闆，因為他的存在可以讓醫師有錢可以賺的那種互動關係，讓一直以來只想著眼

前的病人是怎樣的疾病，我能快速診斷並且治療的思維有全新的看法。

這時候，我才發現，可以完全沒有利益關係的照顧病人，原來是一種幸福。除了洗腎中心裡特殊的醫病關係之外，有些時候是醫師跟病人之間的情誼。我記得有一個病人，每次都會從六龜來看診，每次看診時，都會拿一袋他種的芒果或蓮霧來給我，然後跟我說：「醫師，你一定要來我家走走喔。」我每次在診間也都應付應付的說：「好的，一定會。」就這樣過了好幾年，甚至有一次他女兒結婚邀我出席，我也應付應付的說：「好的，會去。」，結果結婚當天爆桌，病人竟留一個空桌給我的家人。每次都是病人自己來看病的。直到有一次，病人的太太陪著他來看病。病人的太太說：「陳醫師，你再不來我家看我們，他應該活不了多久了啊。他現在已經退化到不能自己來，要我陪他來了啊。」這句話讓我下定決心要去他家拜訪。

於是趕緊安排一個周末，在只知他家的路名和病人的姓名的前提下，我就開車帶了全家上路了。一路上光找路就花了兩個多小時，終於抵達位在很偏僻的山村小路旁的患者家中。那是一個破舊得像是會出現在武俠影片中的老房子，屋前有片空地，屋頂的水在盤旋後，會繞管路落到水缸中供全家使用。此時我的病人已經病重到認不出我來，但是他太太很高興的說：「陳醫師，你終於來了。」，一個月後，他太太來診間說他走了。這句話讓我愧疚很久，同時我想起我開車要花這麼長的時間才抵達，於是我想起他們平常都怎麼到醫院看診呢？病患的太太說：「我們這裡每天早上都有一班客運會去榮總，下午有一班回來，一天就這一次。每次坐車都要 2 個小時，一早要趕去坐那班車，連從家裡出發到可以搭車的點都要花上半小時呢。」

聽她這樣說，我猛然想起病人每次從家裡扛來的水果。這才明白，一路辛苦扛著水果遠道而來的他是多麼的不容易。

於是我真心誠意地感謝他們：「謝謝你們每次都這麼辛苦拿水果來給我，真是不好意思。」

病人太太安慰我：「還好你有收下呢，不然要我們再扛回家，我們還真是受不了。也承蒙你不嫌棄，那是自己種的水果，不是什麼高級的東西，但是就很想跟醫師分享，謝謝你照顧我們。」

就在這樣的互動過程中，我想起好多與病人相處的回憶，例如有人拿自己煮的兩顆水煮蛋，有人拿自己做的滷蛋，還有人會泡茶和切好一小袋的水果，事物不分大小，代表的都是他們的心裡的感激。

自此後，我理解到病人們的居住地點可能很鄰近但也可能很偏遠，於是我再也不敢隨便承諾病人「我會去你家看你喔～」，就怕自己隨口一句禮貌性的回答會讓病人掛心很久。當然，若真正答應了，那就要努力做到，因為病人會非常期待，不可輕易辜負了。

這樣的醫病關係，和洗腎過程中建立起來的醫病關係相比，少了金錢味，卻有濃濃的感情跟信任還有愛。因此我會說我喜歡我的工作，樂於接受各種疑難雜症考驗，也以能讓病人不洗腎為榮。

書中提到的第二個承諾是婚姻，作者花了很大的篇幅來探討這個主題，或許這也和作者本身歷經離婚的過程有很大的關係。作者提到：在婚姻關係進入冰凍期時，很多夫妻可能會選擇在一個婚姻跟家庭之中，各自過各自的生活，只要讓孩子可以好好成長，有一個貌似健全的家庭，兩人之間不談愛也不談感情，目標一致就把孩子教好就好。

這種感覺就像是在一個公司上班，身為一個負責任的員工，當我發現我在這個公司沒有屬於我這個人的腳色時，我就侷限在把公司裡屬於我應盡的責任完成後，我就下班了。我不會思考如何改善公司的效能，如何讓公司賺更多錢，或是公司有那些我看到的缺點是可以跟主管討論後修改的。

但是，若我認同自己是公司的一部分、感覺到公司會重視我的意見時，我可能會有完全不同的表現：我會跟老闆說，我們作業流程哪裡有問題，對於員工的那些部分照顧得更好，就可以讓

員工在工作中沒有損傷，工作的更有效率而且流暢。

所以，婚姻的經營，在某個程度上來說，就如同一個小型公司的經營。如果說第一個部分是個人志業，那在婚姻的部分，應該可以說是身為家庭小主管要如何讓家庭運作得更好。

讀到這裡，我開始思考我對於家庭的貢獻。

我每個月會提供家庭金錢以支付開銷，也會在晚上陪孩子讀書。我發現，早上是太太準備孩子的早餐，她還包辦了很多事情，像是送孩子上學、接孩子下課、準備餐點、採買衛生紙等生活用品、修理家電、整理家務、倒垃圾等等。因為我早上七點半就要出門上班，晚上都要八點多才下班，所以整個家的運作幾乎都是需要太太來執行。

看完這本書，我覺得我應該要好好的感謝我的太太，讓我能專心在醫院內好好工作以及回家盯著孩子們的功課就好。檢討起來，我應該要好好增加自己在家裡的參與，多給出時間與太太和互動，和孩子們間增加功課之外的交流，如此一來，家庭才不會變成大家都是把自己工作完成的員工，更進一步的家庭狀態就像是大家都很有向心力的公司一樣，每個人都是重要的成員，可以在這個團隊裡提出自己的任何想法，一家人可以一起讓這個家更好。

作者提出第三個承諾是人生觀，他特別指出這是快樂與依靠的最大來源。順著作者的思維，我也開始思考我的人生觀。自年幼時，我個性裡最重要的特色應該是「實事求是、不認輸」。所以，我從國小就一直是第一名。國中時，從偏僻的小學離鄉百里去到充滿競爭的私立國中，發現同學們都是來自各方的翹楚，一度我曾經跟不上大家的腳步只有第八名，但是因為我不認輸的個性，漸漸的又進步成班上的前幾名，後來更考上臺南第一高級中學。在南一中裡，我認識很多的好朋友，同學們都很努力、也很會讀書，我就在專心於讀書跟考試的生活中度過三年，後來順利考上陽明醫學院。可說在醫學院畢業之前，我的生活目標就是努力學習每一門當下的課程，在考試時獲得好成績。

畢業後進入高雄榮民總醫院，從住院醫師一路到主治醫師的過程中，我努力學習內科的知識、腎臟科的知識，各種照顧病人的知識與技術，也很努力地找出病人生病的原因，提供我能力所及的治療。我認為每個病人都是一個考題，每次的治療都像解題一樣的過程。

但除此之外，我還真是少有機會思考過人生觀這件事情。

思考良久後，我相信我努力的目標是要做好每件小事，即使是微不足道的小事都要事事盡心，盡自己最大的努力，讓每個當下沒有遺憾。這樣，除了不希望每次的治療有不完美之處，最後變成醫療糾紛，同時更是為了內心的安穩。

說起來，我並沒有要世界和平還是濟世救人這種遠大夢想。堅持的只是相信每個人都很重要，並且每個人盡力完成自己應盡的本分，如此一來世界就能運作如常。

我常常跟孩子說：「每個人都想要做所謂上流的工作，當高級人，可是若大家都只做這些工作，就不會有人想做清潔的工作，光是沒有人要開垃圾車或水肥車的話，即使是臺北市也會髒亂不堪，所以，每個工作都非常的重要，不要輕忽任何一種工作，要尊重各行各業的人，一日之所需，百工斯為備。這正是我想表達的人生觀：「對自己負責，好好完成當下的任務與職責，要尊重各種自立更生的人」。

本書中提到的第四個部分是社會價值，正所謂取之於社會，回饋於社會！

身為一個醫師，我們的工作、同時應盡的義務就是治療病人，但認真說來，這是本分，談不上是對社會的回饋。幸好身為醫學中心醫師的我們，還有兩個很不一樣的任務。

第一個任務是擔任醫學生以及住院醫師的老師，老師這個身分是無償的，我們每個月都需要指導各式各樣不同職級的年輕醫師。當我們把他們的醫療技能、也就是照顧病人的能力教好的時候，就可以給未來的醫院（社會）有更多好的醫師可以幫助更多生病的人。

而我們對待病人的態度跟互動的方式，會同時展現在年輕醫師面前，在無形中教會他們醫病互動的方式跟關係，這樣的學習方式不是用臨床技能教學就能傳授給年輕醫師的，畢竟臨場的感受和演戲的考核方式還是非常的不同。我是高雄榮總腎臟科部分住院醫師最不想跟的醫師，跟我的病人最多最難以及要求最嚴厲。行醫二十餘年我與我的好朋友義大心臟科蕭主任是高雄榮總少數曾評某一位住院醫師不適任（病人有危害），最後我被處罰要再教導那位醫師一個月。我從未被住院醫師票選為優良教學醫師，但是我帶過的醫師們常轉很多病人至我門診，我感到高興因為他們相信我。

第二個任務是，我們必須要研究跟發表論文。假如研究是為了要寫論文而研究，是為了要升等而寫論文，我們看待病人的眼光很容易就失去單純的「想把你治好」的醫病關係，很容易會想偏成「我可以從你身上獲得什麼」，和洗腎診所之間的醫病關係有幾分相似。說起來，我有2篇個案報告都帶給我很有神奇的經歷。第一篇個案報告是主治醫師指導的總醫師時，我發現有一個腎臟衰竭的病人，他生病的機轉很值得撰寫下來。我與我指導的總醫師投稿到臺灣腎臟醫學會地方會口頭報告，但是被拒絕了，學弟很難過，因為這樣的思維並沒有任何教科書寫過，我不氣餒的投到美國腎臟醫學會雜誌（IF：6.618, Ranking<10%），立刻被接受，因時間緊迫主編幫我英修說要趕做當月的教學病例。對我來說，獲得國際的肯定，帶給我很大的信心，讓我又有了繼續為病人找出病因的動力。

第二篇個案報告的主角是一個換腎病人，換腎後有一天突然尿量減少，因緣際會下，我變成他的主治醫師。我並沒有因為自己不是他長期以來的主治醫師就用草率的態度來對待，我還是很努力的治療並且找到病因，最後，這個個案報告投稿並刊登在《新英格蘭雜誌》，可說是意外的收穫。

我不是教授，也不是論文量產專家，也不是特別優秀，我自認是認真的臨床醫師，我寫論文初衷只是對全世界的醫療同儕分

享自己你經歷過的病歷，讓大家在照顧病人的路上不孤單；也像是因為在臨床上遇到問題，於是設計一個研究計畫，試圖解決我們所遇到的問題。這些都是我認為身為一位醫師所能回饋給社會的傳承任務，也是重要的社會價值。這些珍貴的思考都是閱讀這本書後的所得，這本書帶領我好好的重新審視自己，也因此更了解自己未來人生的方向。

不再聽到「給我講重點!!」

——我讀《精準寫作—精煉思考的 20 堂課，
專題報告、簡報資料、企劃、
文案都能精準表達》

【佳作 · 曾榮慶*】

壹、前言

「你講的都是細節，所以呢？我時間不多」，靜謐的會議室因為這句話顯得更加讓人難堪，當主管急切地拋下這句話，我腦中突然一片空白。「該繼續講下去嗎？」、「大家都在看我了，怎麼辦!!」、「昨天明明一再練習，反覆確認細節，怎麼會變這樣？」。

選擇洪震宇先生的「精準寫作」作為我專書閱讀的書單，一開始在心中就覺得用寫作工具書來參賽，這實在是一個不太聰明的選擇。感覺就像是參加武林大會，由武林盟主傳授武功秘笈，可想而知所有人必定對你寄予厚望，但若學藝不精甫登場隨即中箭落馬，自己挫敗不說，豈不害了老師傅一世英名。但細細閱讀本書，發現它其實不像表面上看起來只是本枯燥的寫作工具書，在字裡行間中，讀者得到的不僅是如何寫作，還教你如何思考、綜整及重組你的人生。

貳、專書重點歸納

一、ROA 思考術 建立寫作策略

「寫作是滿足讀者的服務業，這件事不能只是口號，需要有方法徹底執行」，作者提出 ROA 思考術，即確認讀者是誰 R (Reader)？目的為何？希望改變他們什麼想法 O (Objective) 以及希望讀者產生什麼行動、能夠做什麼 A (Action)？所以寫作（包含任何表達自我想法的媒介）首重先確認自己的受眾 (R) 是誰？是職場中的長官、是演講會的聽眾或是會議中的其他與會者？將心比心換位思考，切記絕不是一廂情願的將你想傳達的資訊一股腦塞進受眾的腦子裡，而是要預想他們要聽什麼、聽得懂什麼。接下來就是要知道在過程中想要傳達什麼目的 (O)，也就是所謂的「記憶點」，希望把明確的目的讓受眾在腦中製造鮮明的印象，想要讓他認同你的概念或是甚而改變他原先的想法。最後就是在讀者或受眾在看完文章或聽完你的論述後，能引發什麼行動 (A)，這部分是坊間的寫作工具書較不會提到的區塊，在影響讀者的想法後，進一步觸發他的動機進而產生實際行動（例如看完你的廣告文案後馬上加入購物車付款，或是冗長的會議因你提出一個計劃方案主席隨即宣布散會請大家照案辦理）。ROA 思考術不僅僅是寫作的策略，在職場或是在人與人互動的過程中都是一種幫助聚焦的思考模式。

二、魚骨寫作法 讓文章有重點更有亮點

作者先解釋「句子思考」與「段落思考」的差異，句子思考容易陷入雕琢後寫出優美的句子，但是缺乏對整體結構的完整思考，導致句子與句子間無法相互呼應，無邏輯一致性導致讀者無法理解，所以作者推導出應該用段落思考。而段落思考就是強調段落之間的邏輯關聯，首重將複雜的片段

梳理後聚焦出關鍵要素。強調「邏輯」是因為文章有了邏輯就像是啟動了自動駕駛，讀者只要放心的順著脈絡前進，閱讀的旅程絕不會出現突兀或前後矛盾的路障，最終定能到達設定的終點。

闡述完邏輯的重要性之後作者接著導入「魚骨寫作法」來進行具體的說明，其開宗明義點出這概念其實在「天下雜誌」、「華爾街日報」與「時代雜誌」等都可以見到，他們運用的寫作方式，都是來自康乃爾大學英語系教授威廉·史壯克（William Strunk Jr）寫的《英文寫作聖經》，作者在此將概念用魚骨來闡述，讓人更能窺得其中奧妙。顧名思義，魚骨寫作中，魚頭就是主題句、摘要句，魚頭之後緊連著魚骨，每根魚骨就是這段的主題重點，魚肉就是沿著魚骨所長出的內容，最後魚尾就是這段的結論，與魚頭首尾相連。

運用魚骨寫作法，一篇好的文章一定要能遵循寫作的脈絡，首先明確透過魚頭句點出全文主軸或重點，再沿著魚骨主題發展出鮮美的魚肉情節，接著就是由邏輯串連魚尾帶出結論。

三、金字塔外功 讓寫作更精準

作者提到寫作是一種文章布局的方式，學寫作不是花時間練習成語，堆砌華麗句子，而是要練好邏輯思考，段落思考這些基本結構。所以作者另外提出「金字塔原理寫作法」供讀者運用。金字塔寫作是從觀點、重點到情節由上而下組成，但是在構思過程中，往往都是倒金字塔來思考，從一堆資料中消化、歸納出重點，再提出自己的觀點結論。只要掌握住這個概念，先從大量資料或數據中歸納出重點，在論述的過程中先說重點後敘細節，聚焦金字塔頂端後再透過一層又一層的區塊了解邏輯推論的過程。作者在書中不只一次的提到讀者的耐心有限，若不能先把重點聚焦，就算是堆疊了

再優美的語彙，再完整的數據，對讀者來說也不可能會感興趣，只能變成一段過目即忘的垃圾資訊。

參、思考與啟示

一、講你該講的，ROA 思考術的運用

時間回到文章開頭的那個下午，整個會議室在長官講完那句令人不知所措的話後，裡面的與會者大多選擇低頭不語靜待長官做下一個指示，幸而一位職場前輩及時伸出援手，不詳述過程細節簡單交代結果，讓整個會議得以繼續進行。在閱讀完本書後，我才發覺我犯了以下錯誤：

(一) 沒有確認讀者 R (受眾) 是誰

長官時間不多，每次會議在意的是事情的結果以及影響，其中環節做了哪些努力或是蒐集多少數據或資料都不會是你發言的重點，很殘酷但是卻又很真實的體悟。就算你心裡知道為了這個會議準備了再多的資料，計畫過程中嘗試做了哪些創新作法都不該是你端上桌的主菜。在確認互動的受眾之後，將重點聚焦於其關心的關鍵點上，所以若當下能直接把長官關心的結果及效益用精簡的話語表達論述出來，才能算完成有效的溝通。

(二) 忽略本次會議的 O (目的) 是什麼

該次會議主要探討某項青年就業促進政策施行後，是否能夠促進青年就業率的提升。所以會議主軸就是降低青年失業人口以及提升青年就業人數的效益上。與會的每一個人包含會議主持人都有不同的學經歷以及問題意識，若與會者的發言可以回歸到問題本質的探討，就不會想用空泛的理念或是艱深專業的名詞希望其他人可以接受你的想法或建議，取而代之的應該是用聚焦後的關鍵概念作為火車頭，搭配事前所整理或準備的數據資料，拉動你想表達的關鍵脈絡，才可以透過你的想法開進思考隧道，直達與會者腦中。

（三）從未期待透過溝通會對人造成 A（影響或行動）

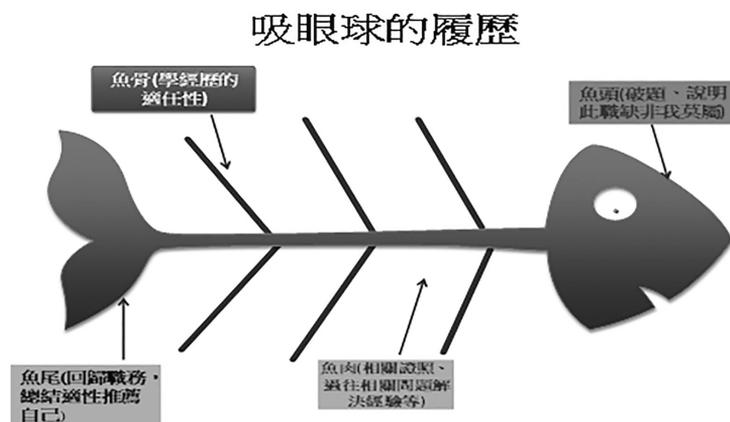
從小在學校中，總是習慣老師交代事情，學生就乖乖的把事情做好，從不習慣也未曾想過自己可以思考甚至提出對於老師的質疑。進入職場後還是維持這樣的「傳統美德」，只要是長官交辦的事項總是使命必達，在會議中也多半扮演著羊群的腳色，溫馴而與世無爭。但溝通應該是雙向的，單向或上對下的模式僅能把事情做完，但不一定把事情做好。會議最終如果大多數的與會者都保持緘默，每個人只想著讓會議主持人主導討論的方向，無法透過相互闡述概念或政策辯論找出關鍵要素，最終往往導致無效益的收場。所以成功的會議應該在溝通的過程中回歸到問題核心，透過概念的詮釋或是大數據資料運用等方法，慢慢收斂並聚焦討論的內容。若能善加運用上述技巧，強化個人語言論述的力道，盡可能的將與會者的思考脈絡漸漸的收攏，最後就能導出問題的解決之道。

二、寫作秘笈心法 套用人生經驗

如前所述，原本在閱讀此書之前，對書名的第一印象就是它是一本關於協助你寫作的工具書，裡面內容應該不外乎就是起承轉合、文章如何破題或是倒敘法後柳暗花明之類的寫作守則。此外因為個人對於翻譯文學總有那麼一點距離，書中提到的風土民情或是歷史事件總是讓人覺得很難置入自己的人生經驗，所以選擇了此書。而在閱讀後寫作能力尚不知有多少提升，但總是會在字裡行間不由自主地把書中的方法套用在生活或是與人互動經驗的反思上，竟也獲得許多意外的收穫。例如書中提到魚骨寫作法或金字塔原理寫作法，其實就是在導引你處世的方法以及學習分析思考的指引箭頭。

以下就以「履歷撰寫」為題嘗試魚骨式思考，因為工作的關係，常常需瀏覽求職民眾個人尋職履歷，坊間人力銀行

多次以聳動的標題如：「人資主管平均僅花（××）秒鐘閱讀你的履歷」、「履歷撰寫—你不知道的十件事」或是「還在這樣寫履歷？老闆沒說的事」等，讓民眾撰寫履歷的過程彷彿如墮五里霧中，抓不到訣竅，這樣的結果就是產生不知所云找不出重點的「人力銀行制式履歷」。現今透過人力銀行線上投遞履歷僅須點擊滑鼠，根本不需任何成本，單一制式千篇一律的履歷，讓人覺得看了千封履歷只得到複製貼上的錯覺。以魚骨式思考，完成一份合格的履歷，目的當然就是成功有效的推薦自己，盡量將優點放大，盡力說服面試官自己過往的學經歷對於職務的適任性。在這前提上，平常興趣是什麼或是家中成員之類無相關的資訊就不該出現在個人履歷上。所以如何寫出一份令人眼睛一亮的履歷，在魚頭部分就是「說明此職務非我莫屬」、魚骨則是「學經歷的適任性」、魚肉則是「相關證照或過往問題解決的經驗」，魚尾則是「總結的推薦自己」，以下運用魚骨式思考將履歷大綱彙整如下圖：



資料來源：依作者概念筆者自行套用

三、建立獨特見解的重要性

作者於書中除了傳遞如何探求「精準」，也鼓勵在過程中可以透過觀察到觀點的路徑，培養原創性及自己的見解。現在社會處於資訊大爆發的時代，個人每天獲取訊息的管道十分多元且每段訊息就像一塊塊的拼圖一樣，多半是屬於片斷的資訊，如何整合或歸納成有用的資料，就成了現代人必修的課題。邏輯條理確實可經過一次次的演練找到訣竅，不管是作者提到「三種觀點運鏡力」或是以「四種觀點立座標來定位文章」等方式，都是需要透過理解問題及運用觀察力來解析問題本質，接著再轉化出自己的觀點。

這段蒐集重整資訊再轉化出個人觀點的過程的確是門硬功夫，首重首尾連貫及邏輯貫穿，公部門以往總讓人覺得死板無生氣，「依法行政」原則加上老前輩「棒打出頭鳥」的諄諄叮嚀，讓人總是習慣性地覺得變革是件吃力不討好的工作，很多時候就是在不敢想或是沒想到還可以這樣做的念頭作祟下錯失了改變或創新的機會。所以如何運用觀察力看出事件或問題本質，揚棄過往的經驗及流程，用「精準」的一句話或一個經過反覆鍛鍊的概念在會議中或是適當的時機展示，或許對於這龐大的公務機器沒能立即造成什麼巨大變革，但往往改變就是在一點一滴的累積之中，寫作如此，職場甚至人生不也是如此嗎？

肆、結語

時間地點再次拉回到那個下午那個會議室，在閱讀精準寫作後，會議室中六神無主的那個人，可能就不會因個人錯誤耽誤整體會議時間及影響長官情緒，透過「重點力」、「結構力」的運用還可以協助與會者逐漸聚焦問題本質，會議因此更為順暢有效率，最後更可協助長官做出最「精準」的決策。「精準」需要練習，需要持續不斷的思考及綜整，精準意味不能容許無頭蒼蠅般的瞎忙，或是多頭馬車的無效率。精準的表達或溝通需要透過綜整或

爬梳事件脈絡，先抓出問題本質或目的，才能讓人與人之間互動產生意義，投其所好作對的事說對的話。

本書提供了解析寫作架構八大要點以及十個寫作小工具，讓人可以由日常生活中自身碰到的情境來操練，或是透過書中的案例明白他人對於事情的思考脈絡，進而鼓勵讀者將這些資訊內化到人生經驗中。不管當初閱讀此書的目的是為了精進寫作能力、為了完成一場令人難忘的演講或是為了寫出一份令客戶大為稱許的廣告文案，或者像我，因為不想再聽到「給我講重點!!」這句令人難堪的話，我想每個人都能在書本的段落中找到自己想要的答案，誠摯推薦給大家。

戰勝黑猩猩的思辨之旅

——《我如何真確理解世界》讀後啟發

【佳作 · 張桂慈*】

「到那時候我們應該已經獨立了，請你跟我們保證你會到我們國家擔任醫師，我們將會需要你。」

——來自恩達多·蒙德萊的邀請¹。

漢斯·羅斯林教授應允畢業後赴莫三比克行醫，從此開啟他理解各種世界面貌的起點。

壹、引言

以 TED 系列演講及《真確》一書顛覆眾人世界觀的漢斯·羅斯林教授（以下同作者暱稱他的名字：漢斯），是一位兼具醫師、公共衛生學教授及各類國際組織顧問等身分的教育者，曾入選《時代》雜誌全球百大影響力人物等殊榮；他在培訓無國界醫師時，驚覺學生世界觀的落後、且充滿西方為尊的成見，他生動地戲稱世人對世界的理解，比黑猩猩隨機亂猜的 33% 還低，為了「戰勝黑猩猩」，故致力結合各種數據及科學驗證，重新啟發人們真確理解世界的樣貌。

* 內政部役政署專員。

¹ 摘錄自第 84 頁。恩達多·蒙德萊為莫三比克解放陣線黨創黨人，為了獨立運動來到瑞典尋求支持。漢斯·羅斯林教授學生時代加入烏普薩拉社會民主黨學生社團，在一場社團活動中結識他。

本書為漢斯罹患胰臟癌後，感念來日無多，決定將對抗無知的志業付梓，撰書分享人生經歷，以說明為何推廣世人應基於事實建立世界觀；回顧他的一生走訪世界各地，經歷過癌症及喪女的打擊、承擔過赤貧異鄉及怪病的考驗，省思所欲，他忠於醫者仁愛的初心，藉由本書傳達他的理念，說明他如何從與人們交流的過程中，學會解讀世界、克服偏見，真確理解世界的人生思辨。

貳、啟白：漢斯的人生旅程

漢斯有感人生各階段經歷的人、事、物，啟發他的新視野，查覺到世界與他原本的認知相悖，故提倡基於事實來理解世界。筆者認為他在心境、價值觀轉換的歷程，可分成學生、醫師、研究者及學者等四個階段。

一、學生視野：好奇世界

漢斯初訪世界的起點，是幼年在餐桌上，聽父親以咖啡豆講解產業鏈的生產者與受益者，他的求學生涯對各種身邊的事物充滿好奇心及自信，卻在印度求學及尼泊爾旅行的過程，發現非西方世界的真相與他的認知不同。

二、職業衝擊：一萬倍工作量的外籍醫師

漢斯在剛獨立的莫三比克行醫，原本被動地、針對患者求醫的疑難雜症給予治療，但他在醫護比嚴重失序的環境中，體認到醫院外有更多連就醫的基本人權都無法維護的病患，進而主動推行孩童施打疫苗，從根源致力改善醫護水準來預防疾病，避免更多悲劇。

三、研究者使命：面對世界的真相

漢斯追溯綁腿病的過程成為研究者，做研究的過程讓他理解必須用更謙卑的心態接受驗證，也獲得學術圈的教職工作；他在培訓無國界醫師時，驚覺學生世界觀的落後，且深植西方為尊的意識形態，唯恐過時的認知將造成錯誤的決

策，因此投身結合各種數據，推廣求真的世界觀。

四、學者職志：用數據理解真正的世界

經過家庭合作，漢斯生動地以統計數據的泡泡圖，呈現顛覆世人認知的世界樣貌，也讓漢斯走出學術界，接到產官學各界更多合作及演講的機會；漢斯並非單向的傳授者，更從各行各業的交流中彌補自己對實務的不足，並以數據和實務交錯驗證，以貼近真實的世界樣貌。

參、啟發：被洗禮的世界觀

為何世人對世界現況的答對率，比黑猩猩亂猜的結果還低，漢斯導因於世界觀的落後及既有陳見，於是在本書中描述那些啟發他調整心態的故事，鼓勵讀者培養求真的習慣，用開放性的視野感受世界。

一、「世界」之二分化謬誤：「我們」和「非西方」

漢斯自幼從咖啡豆認識資本主義的產業鏈，並在勞工教育協會的演講中，感受到對殖民地等非西方國家的不友善，但瑞典教育基本上就以西方為中心、視其他地方為「土著們生活的地區」，於是世界被地理性二分化了——「我們」和「非西方」國家壁壘分明，「西方為尊」的意識形態，就此潛移默化了他的直覺。

事實上，漢斯也很詫異自己存在比較性的判斷，他從對莫三比克孩童使用海灘的偏見、非洲聯盟演講透露非洲下一代追尋歐洲發展的優越感，驚覺到自己根植「西方世界更勝一籌」的直覺反應，但事實並非所有非西方國家都赤貧、弱勢（如日本、南非），而且正以突飛猛進的速度日漸強大。

二、瑞典與印度的好學生們：孤陋寡聞的是誰？

成為交換學生出發至印度前，漢斯曾獨自壯遊歐洲，從時髦繽紛的巴黎街頭到負薪打拼的希臘鄉間，感受到城鄉發

展的落差；年輕的他意氣風發，以為已看透世界的樣貌，其中，他印象中的印度是貧窮的，只是一個鼓勵孩子改信基督教、才能脫離宿命輪迴的借鏡。

然而，印度之行所見所聞，卻讓他大為改觀。

首先，在入境斯里蘭卡時，他刻意描述了海關人員簡樸的打扮及設備，突顯他詫異疫調工作的嚴謹；來到印度後，他從千年古蹟感受到歐洲沒有的悠久古文明，並以印度和瑞典在墮胎法案的對比，說明印度在醫療及人權的發展何等迅速，最精采的描述，莫過於自詡瑞典優等生的漢斯，聽聞印度醫學院的同學使用最艱澀的教科書而目瞪口呆，勤學精神與豐富知識讓他自嘆不如，使他的成績只能敬陪末座，更甚在瑞典大為吹捧先進的血管造影檢查，其實也已在印度推行多年—漢斯終於明白他只認識了印度貧困的一部分，但印度正迅速進步的那個面向，卻一無所知。

三、黑猩猩大勝：人們的求真精神呢？

為測試聽眾對世界的認識，漢斯設計了女孩就學、所得分配、赤貧人口等問題，受試者無關社經地位，總讓他驚訝答對率比亂猜的黑猩猩還差，且呈現受試者多具「西方世界總是比其他國家高出一截」的成見。

為何有如此嚴重的落差，漢斯歸因世人單面向接收各類媒體偏頗的報導，缺乏求真和思考的習慣，加上誇大個案刺激記憶，而產生了各種直覺偏誤—停滯在數十年前西方獨強的印象，其他非西方國家貼上醫療落後、戰爭頻仍、人權低落等標籤。

但求真精神無關教育或地域性，他舉了一位剛果婦女為例，他在蒐集居民血液調查怪病時，差點被誤認為偷血賊而死於刀下，出聲解圍的是一名樸實、甚至可能目不識丁的婦人，因親眼見到許多孩子接種疫苗而免於麻疹的摧殘，挺身而出接受抽血，她出於觀察及批判思考的求真態度，讓漢斯

大為佩服，意識到世界觀不能只用單向的知識填補，而應該是驗證真相後的解讀。

四、數據會說話：你看見未來了嗎？

漢斯在學生們交涉出國的經驗中發現，瑞典雖致力培訓各種國際醫護救援人才，但許多被認為有需求的貧困國家，早非一味向外索取支援，已普遍建立起培育醫護人才、落實疫苗與衛生教育等基礎建設概念，並實際反映在孩童死亡率下降、人均壽命提升等統計數據，證明這些國家奮力重整國民的生活、對西方國家的依附感降低，並非無知或懶散。是以，西方已不可能永遠活在過去的思維，仍能主宰世界。

但需要注意的是，數據也可能是被操作的傀儡。

漢斯舉了一個很精采的案例，他在受邀至古巴的演講提到，儘管古巴居民收入偏低，但孩童死亡率與美國相同，該國衛生局長即興高采烈自詡古巴是「最健康的窮人」，但也有聽眾從另一層面解讀為「最窮的健康人」；前者穩定了國內秩序及信心，後者是對集權統治的無聲抗議，他也感慨無論哪個國家，國民應該都有權利同時追求自由和富裕的。

肆、啟航：如何真確理解世界

如何逆轉世界現況答對率比黑猩猩還低的劣勢，呼應書名，必須真確地理解世界，筆者認為除了科學性的數據驗證，心態可歸化成「好奇－內省－覺悟－正向思考」的過程，因好奇而求真、因內省而克服偏見、因覺悟而勇於探索，並抱持正向價值觀感受世界的進步。

一、好奇：謙遜求真，求知若渴

首要的方法，就是對世界保持好奇心與開放性，而非被動接受所有訊息。

漢斯在研究莫三比克及古巴的癱瘓怪病時，發現制式的問卷量化研究，無法調查出當地官員們「想像不到」的病因

或連結，因此花了大量心力進行開放、不設限的質化訪談，才調查到這些怪病背後充滿赤貧悲哀的真相。

所幸漢斯的求知慾豐沛卻也充滿智慧，他在古巴這樣獨裁政權的地方，並沒有屈於強勢而妥協，先是稱讚卡斯楚總統親民地深入瞭解民眾需要，爭取到自由研究的權限，並考量研究對象難免有所顧忌，以不傷害任何人的原則調查，進而追溯出古巴人民營養不良及黑市交易的真相。

二、內省：克服偏見，承認錯誤

越是謙卑與自省，克服偏見，越能成長。

漢斯從得罪舅公的照片尊重價值觀之差異、從印度求學之行檢討視野之狹隘、從翻車意外懊悔決策之不周、從婦女癱腿的石膏反省行醫之自大、從伊波拉病毒之擴散痛斥自己的輕忽，尤其他在成為研究員研究綁腿病的過程，歷經一連串反覆問及驗證病因的考驗，從中察覺自己的缺失和窠臼；對比在資訊量爆炸的現代社會，真假難辨，可能就會被誤導，或因偏見而選擇性接受資訊，於是他對錯誤坦承以對，理解用謙卑的心態、客觀的證據去驗證，才能洞悉最貼近現實的情況。

三、覺悟：釐清初心，勇往直前

漢斯一生經歷過幾次面對未知的決策，但他權衡了內心最重要的目標，於是鼓起勇氣前進。

年輕的漢斯接受癌症的治療後，曾猶疑是否前往莫三比克行醫，但他回歸醫者初心的使命感，開啟一生不同視野的發展；在伊波拉病毒爆發後，漢斯深入賴比瑞亞調查病因，行前他梳理了前往疫區的動機—雖然研究高死亡率的病毒艱鉅又充滿恐懼，但他身為公共衛生學的專家，比一般醫護人士具有更專業的能力，能根絕居民遺憾終身的悲劇，這是他想為世界所盡的心意，因此他勇敢前行。

四、抱持正向價值觀，世界正在進步

許多產學界的前輩推薦本書充滿溫度，筆者歸因本書記錄了各種愛的面貌：漢斯對世界的熱忱、長輩對子女的呵護、修女奉獻宗教信仰的大愛、醫護人員堅守醫療倫理的使命感、官員對人民生活的承諾、甚至每一個地球的一份子都努力經營更美滿的生活，因此從就學率、醫療環境更甚至人權觀點，都因這些正向的能量加持，朝著進步的方向前進。

漢斯也感慨人們未曾正確地感受世界變得美好，停留全球氣候異常、國際情勢緊張等極端議題，因此他在《真確》一書以「發現事情比你想象的美好」給予一線曙光，並舉各種統計說明世界是持續進步的，絕大多數的國家已脫離赤貧階段，有能力建設更完善的居住環境和醫療設備、抵禦天災帶來的傷害，孩童死亡率降低且能接受教育，因此保持著正向價值觀的視野，才不會因為畏懼的投射而停留偏見。

伍、啟示：提升公務職涯的能量

讀完漢斯精采的一生，筆者想將感動回饋在職涯的行動，將他在思考和決策的深度、對志業的熱忱、成熟而正面的心態，開啟職業的新視野，點燃公務工作的熱情。

一、權責反思：資源分配的難題

看不見的地方，未必是沒有需要的地方。

漢斯從納卡拉的孩童死亡率的統計，體認到比起孩童重症才送到醫院耗費大量資源搶救，更該落實孩童施打疫苗、改善基層醫護知能及水準；這個轉念，讓漢斯從被動地只治療眼前的病患，進而主動平衡資源在普民共享的醫護基礎——雖然新醫護設施的剪綵使官員更有面子，但將錢普及教育和照護才是人民健康的基礎；後續研究剛果怪病時，漢斯更發現，比起專注病癥與治療的關聯，面對饑荒與赤貧間的惡性循環，更是刻不容緩的考驗。

對應公務人員受限嚴密的「依法行政」，常被詬病不知變通，或為消化預算而生硬地推行公務，盱衡法制防弊確有必要，致無法靈活運用資源，但更彰顯平時需要細膩觀察社會需要，進而回饋到政策規劃階段，推演後續影響的重要性，落實最符合實際需要的決策。

二、理性決策，感性加溫

事情做對，但我們還可以做更好，尤其貧困的現實，常剝奪人性最基本的尊嚴。

漢斯回憶起，有次手術未能救回難產母子的性命，原本只是出於惻隱之心給予床單等物資，讓亡者有尊嚴地離世，並順應同事的建議，協調公務車順路送孕婦家人返鄉，使他們得以即時慎重安葬這對母子，卻得到隆重的感謝；另外在伊波拉病毒防治工作中，漢斯協調賴比瑞亞的殯葬業者，設計隔絕病毒也能瞻仰遺容的壽衣，以防疫觀點出發、卻也兼顧人性尊嚴，兩個故事都證明了有溫度的決策產生的能量更強大。

三、第二座山，建立職志

大衛·布魯克斯提出「第二座山」的理念，他認為第一座山是自我的功成名就，而當世俗成就無法滿足自己時，可從家人、志業、人生觀、社會等面向的承諾，昇華成就他人的理想，這種無私大愛的社會網絡就是第二座山，對比當前社會常以「社畜」一詞描述上班族與工作緊密連結、汲汲營營的負面態樣，轉念把成就的意義，從薪水等物質回饋，提升至心靈豐實的境界，將有限人生經營更多的可能性。

以漢斯的經歷而言，他出身醫界，改善莫三比克的醫療水準，回到瑞典又兼教職，已獲得衣食無缺的社會地位；但他更進一步結合家人的合作、志業的知能、正向的人生觀以及對社會的使命感，對如何推廣求真的世界觀，樂此不疲，於是，他對職業的態度昇華成職志，成就了他的第二座山。

四、公私協力，創造雙贏

不可能所有社會的需要，都由政府一手包辦滿足，因此在法制允許的範圍，與產業建立良好的雙贏關係，對於公共事務的推行將更有效益。

漢斯在受邀家電廠商的演講中，結合數據，提出造福生活艱苦的人更省力生活的構想，例如省水、節能、甚至能在夜間定時啟動的洗衣機，並具體地分享他的奶奶對洗衣機如獲至寶，促成廠商開發便宜洗衣機打入亞洲市場的新目標；漢斯的出發點是改善民眾生活品質、優化環境衛生，廠商出發點是拿下市場、並發掘潛在消費者為更好的生活品質付費，達成一種雙方目標都能滿足的平衡，因此真確理解世界的發展更顯重要，才能準確地針對標的對象，做出最精確的決策。

五、姿勢擺好、精神抖擻²

當你熱愛這個世界，你的所作所為才會趨向讓大眾都美好的結局。

本書的最後，作者提出她對漢斯夫婦的觀察，他們回想起這些人生的考驗和磨難，有時漢斯會感慨當時的辛苦，但其實他並不無奈，因為他感恩人生的一切經歷，讓他成長為眾人印象中學識豐富、談吐風趣、正向而熱忱的漢斯，也正是一路經歷那麼多困難、淬鍊、成長，因而智者無惑，洞悉真確的世界；仁者無敵，獲得真誠的尊敬；勇者無懼，勇於面對現實的試煉；當事態看來陷入絕望時，就像漢斯那樣面帶微笑地說的：「放棄永遠不嫌太晚，所以我們下回還是可以再試一次。³」

² 摘錄自第 394 頁，是漢斯寄給作者的滑雪照標題，照片中的漢斯在陽光下笑得燦爛，充滿活力。

³ 摘錄自第 409 頁。

陸、結語

世界上唯一不變的，也許就是瞬息萬變，所以我們對世界的理解，也不能故步自封。

回顧本書，漢斯從一名被動驗證所學治療患者的醫師，進而推行提升基層醫護知能及水準，更主動研究綁腿病、伊波拉病毒等怪病來減少赤貧居民的悲劇，並致力推廣建立事實的世界觀；漢斯自稱是「可能性主義者」，對希望或恐懼都不抱持空想，奠基科學化的驗證，他持續相信世界在進步，循循善誘世人對公共事務產生熱情。

漢斯和當年邀約至莫三比克行醫的蒙德萊是相似的，他們的熱情留給了世人珍貴的禮物—蒙德萊後來在意外中殉道，未能親眼見證莫三比克的獨立，但他牽線漢斯，替他照顧了人民的健康、改善了醫護環境；而漢斯獲知罹癌後，即傾盡生命餘力寫書，他的家人表示雖然著書過程艱辛，但把漢斯精采的人生、風趣的談吐、用心的教學留了下來，儘管漢斯已於 2017 年因癌症過世了，但彷彿仍能看到他笑著提醒我們：

世界正在進步，事情比你想的美好。

參考資料

1. 林力敏（譯）（2018）。**真確：扭轉+大直覺偏誤，發現事情比你想的美好**（Hans Rosling, Ola Rosling, Anna Rosling Rnmlund 原著）。臺北市：先覺出版社。
2. 廖建容（譯）（2020）。**第二座山：當世俗成就不再滿足你，你要如何為生命找到意義？**（David Brooks 原著）。臺北市：天下文化。

為生命找到意義

——閱讀《第二座山》後有感

【佳作 · 彭孔貞*】

當世俗成就不再滿足你，你要如何為自己生命找到意義？

——大衛 · 布魯克斯

壹、前言

看到這本書，聽著輕音樂，覺得自己好幸福，真的，原來迷惘許久的人生，在書中得到了完美解答。

從小到大總是努力讀書、考試、工作、賺錢，到現在雖然有房有車，有安穩工作、完整家庭，但心靈卻覺得缺了什麼，很是空虛。原來自己一直追尋第一座山，財富、名聲，努力獲得幸福人生。在第一座山攀爬艱辛，雖然也有慢慢向上的成果，但離山頂很遙遠也可說永遠無法到達山頂，但觀照自己內心，覺察雖生活並不富有但也小康過得去，看似工作充實、家庭圓滿，但心靈卻並無充沛感，很清楚努力登爬的第一座山早已無法滿足我心，無法讓自己產生喜樂滿足感，發現內在更想好好爬第二座山，成為更好的自己。

當大多數人和我一樣努力爬第一座山甚至有些傑出的人都爬上頂峰，有著人人稱羨的有錢、有名、有權的幸福人生時，但心靈就真的充實，內心是充滿喜樂的嗎？好像，並非……

在許多成功人士嘗到光鮮富有滋味後，但內心卻覺得有些悵然，「人生只有這樣嗎？」「這是我想要的生活嗎？」「這樣的生活有意義嗎？」「內心是真的快樂嗎？」「有一天離開人世時此生是值得的嗎？」您是否也有這樣的想法呢？

有些人因為事業、家庭、婚姻、親子關係或名聲的挫敗，從山上跌落下來；還有些人因為不在計畫中的發生嚴重意外、生了大病可能是中風或得癌症的人生悲劇，真實面對自己內心時，失敗有時是改變方向，轉換道路，也是邁向成功的起點。

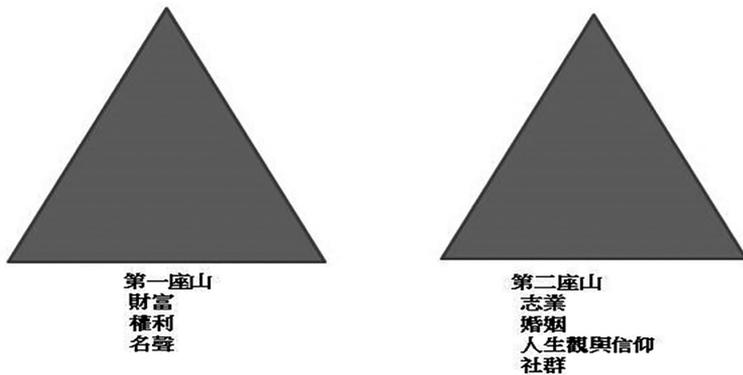
這時，原來人生並不只要攀爬世界為你樹立的第一座山；還有第二座山，同樣值得你努力征服。

貳、重點精要

一個人的承諾，定義了他是什麼樣的人！

在征服世俗成就的第一座山之後，有一種人選擇攀上第二座山，臣服於對家庭、志業、信仰、價值的承諾，承諾，不會帶來疲憊，只會產生無窮的力量！

第二座山的人生由四個承諾所定義：家人、志業、人生觀、社會。而能否實踐第二座山的人生，取決於是否慎選與執行這些承諾。作者更觀察許多擁有喜樂與堅定人生的人，他們充滿智慧的生命故事，指引我們如何選擇伴侶和志業、實踐人生信念、貢獻社會，全然將自己投身於這四個重要承諾之中，並在攀爬第二座山的路途上，看見不一樣的風景，更進入更寬廣、更令人滿足的人生階段。



資料來源：本圖筆者自繪

這兩座山其實僅做為比喻，沒有必然先後，追求第二座山，不意味要抹煞第一座山，即使在第一座山登頂，功成名就之外，人生還有第二座山等待攀爬。

參、專書評析

一、兩座山沒有必然先後、非對立

兩座山其實是一種比喻，沒有必然的先後。追求第二座山不意味要抹煞第一座山。重點在即使第一座山登頂，功成名就之外，人生還有第二座山等待攀爬。兩座山非對立，甚至是合而為一，有時，我們工作不變，婚姻不變，但心其實已經改變，不再只關注自我，可能關注更多內心的善美召，而從事公益、服務他人的行動。

二、個人主義 / 利他主義

第一座山的核心在於建立自我、定義自己，不斷奮發進取、力爭上游，累積了一輩子精力為第一座山拼搏，財富、地位、名望成為社會精英，完全的個人主義。第二座山的重點恰好相反，在於擺脫自我、放下自己，發自內心為家庭、

志業、信仰、價值的承諾，奉獻於社會，追求人生更深層次的滿足、滿溢的喜樂，是奉獻服務得利他主義。

三、感受承諾召喚

我該如何選擇我的承諾？我如何決定什麼才是對的承諾？承諾選定後，我要如何實現那些承諾？我要如何融合我的各個承諾，使它們形成一個聚焦、一致且喜樂的人生？

承諾是我們向這個世界允諾要做的事。

人生四個承諾—志業、家人、人生觀、社會。

做出這四個承諾的過程其實很相似：都需要發誓奉獻自己、投入時間和精力、願意放棄其他的選項，以及放膽躍下比表面上看起來更陡峭、更顛簸的滑雪坡道。而為什麼願意做出承諾？起點是你的心和靈受到了感動。對大多數人來說，這種愛是慢慢浮現的。且我們需要先花點時間弄清楚，這個人或理念是否值得我們投入忠誠、照料和熱情。

一旦愛上某個人，我們會很想衝動的說：「我會永遠愛你。」這是因為愛的本質就是奉獻。這適用於每一種愛，包括親情的愛、友誼的愛，以及對配偶的愛，愈深的愛就愈忠貞。且賦予承諾是我們出於愛而做的允諾，是不求回報。堅定的承諾幾乎會讓你覺得自己別無選擇，那是因為某個人、某個理念、某個領域，已成為你身分認同的一部分。感覺就是一「我不做不行。」

第二座山的四個承諾—志業、婚姻、人生觀、社會。

1. 在第二座山上，我們將展開為志業服務的人生。會來到生命的基底。有些活動或不公義的事，會召喚你的本性，要求你積極做出回應，服務貢獻更有價值的自己。
2. 第二座山，也是面對婚姻的人生。婚姻是數十年的承諾，是兩個人成為一體的結合。婚姻存在的目的是為了讓你成長。將不斷所求的愛轉化為付出的愛。
3. 第二座山，更是面對人生觀和信仰的人生。愛是人類能渴

望的最終與最高目標，人類主要動機不是為了金錢而是為了意義，愛是支撐活下去的動力，熱情對人奉獻愛的人令人尊敬且難忘，照顧弱勢服務他人，自己內心得到無比快樂。

4. 在第二座山，社會的關係緊密，組織和社群會產生影響力。從社區鄰里關懷到與他人團結在一起，一群人為了共同的故事、目標集結在一起有共同的道德理念，追求更美好有意義的人生。

四、第一座山與第二座山比較

第一座山是以個人主義表示，追求個人的幸福，但在第二座山的人，是追求意義和遵循道德的喜樂。個人主義表示，頌揚獨立吧！但第二座山的英雄說，要頌揚的是相互依存。個人主義讚揚自主權；第二座山讚揚人際關係。個人主義使用積極主動的語言—說教、取得掌控權，它絕不使用被動的語言；但第二座山尋求的是傾聽與回應，以親密對話的語言展開溝通。

個人主義存在於被事業選擇和世俗成就主宰的務實世界。第二座山的道德觀說，而是有無數道德和情感的戲碼上演。個人主義的主張和假設是自利。第二座山的道德觀說，聚焦於私人利益的世界觀，無法涵蓋人類生命的所有面向；我們可以出於愛，做出自利的人無法理解的崇高行為，我們也有能力做出自利無法解釋的殘忍行為。個人主義說，人活著就是為了不斷的買東西和賣東西。但不對，人活著是為了付出。人性最良善的一面就是餽贈禮物。

個人主義者說，先愛自己，才有能力愛別人。但第二座山的道德觀說，必須先被愛，才能懂得愛；必須看見自己主動去愛別人，才會知道自己值得被愛。

第一座山及第二座山分析比較		
	第一座山	第二座山
追求	財富．權力．名聲	志業．婚姻．人生觀與信仰． 社群關係
主張	個人主義．個人幸福	付出．奉獻．服務他人． 有意義的道德上喜樂
讚揚	自主權	人際關係
互動	用積極主動語言 如．用說教取得掌控權	以傾聽及同理回應 以親密對話展開溝通
愛的方式	先愛自己．才愛別人	主動愛別人 更受別人喜愛
中心	自我	無我
觀點	自利	世界觀 - 大愛的
人生為了	買東西．賣東西	付出 展現人心良善的一面
作法	個人選擇 保持開放態度	是承諾 是允諾 奉獻自己
約定	如 - 契約 令人獲益	如 - 盟約 是互動關係
感受	幸福感 短暫的	喜樂感 持久的
例如	如 - 履歷表 - 以成就征服世界	如 - 追悼文 - 以美德感動別人

資料來源：本表筆者讀後歸納整理

肆、啟思心得

一、失敗不是永恒的一在谷底造就全新自己

人生總是不可能一路順遂，無常總是無情的、突然的席捲而來，面臨苦難，有些人萎靡不振，變得害怕，產生怨恨。心深處的恐懼造成一開始的退。但有些人，面對這種“跌落”卻造就了全新的自我。痛苦的時期讓日常生活中膚淺的一面得以體現，因此，看到了更深層次的自我，開始意識到，在心深處，流淌出來的是一種愛的本能，是一種超越自我和關心他人的渴望。

說個小故事—我有個朋友，40歲得了癌症，醫生甚至告訴他最多應該活不超過半年吧，一開始很悲傷難過無法接受，覺得我還這麼年輕，家裡小孩還小又有老母要養，怎麼老天爺就要召喚上天堂，不願，無奈，天天愁容悲傷，經過一段時間，漸漸想開了，一方面配合醫生治療，一方面改變生活作息及心態，不再像以前熬夜工作，沒日沒夜，三餐從沒定時定量，為了賺錢，忽略生活品質、家庭生活，甚至因總在外工作，造成親子關係疏離，在外工作壓力大，回家對妻子總是大呼小叫，又經常藉喝酒來消除自己壓力，卻更因酒後對妻子拳打腳踢，最後，他的妻子也受不了精神及身體的虐待離他而去，當他先面臨工作不順、離婚、孩子叛逆又癌症四期的警訊，獨自面對病房慘白的天花板，感嘆今生怎麼會過這麼失敗的人生，但在這時他有所覺悟，賺錢根本不是唯一，賺到錢也已沒命可花，生病後，他戒酒，作息正常，關心家人、幫助別人，天天在家做飯菜享受和樂家庭生活，也邀請前妻一起全家共聚幸福晚餐，更到醫院當志工經常鼓勵其他病友，有時也會去病友團體分享他走過癌症歷程，現在已活超過醫生說的6個月的生命，甚至已過了整整10個年頭，他說每天都是最後一天，每天服務他人時心情是最喜樂的，現在孩子乖乖的也和孩子有話題可聊，也找回最愛的妻子，感恩妻子願意接納他陪伴他，深感是上天給他最大恩典，每天用生命用愛生活，才是有意義有價值的人生。

二、我們何等幸福—公務員其實就是最好的志業

志業就是一內心的呼喚，所以一切是自發，是不會疲累的原力。真正的志業，一定會愈做愈快樂，也會愈做愈好。

人在公門好修行，公務員本就是做服務他人的工作，和很多同事聊過，退休後的幸福規劃，就是能夠健康的到處當志工，當然最想的的就是能到公家機關或醫院當志工，而其實我們現在就已在這個領域，可以好好的服務他人，如果將工

作當成志業開心歡喜的心態來做事與服務民眾，相信看到民眾受我們服務後滿意的臉，保證不會覺得疲累，而且愈做愈快樂。

當然每個人興趣不同，志業也一定不同，但當傾聽心底的聲音，發現我和很多人一樣好像從小就喜歡服務別人，考公務員更是自己的志向，有幸考上公職從事自己喜歡的服務他人工作，是何等幸福，莫忘初衷，知足、感恩認真工作，感覺工作上活力源源不絕，熱情不息，快樂的工作，也在工作中得到無比歡喜。

三、善與孝—百善孝為先

人生一輩子，每個人不都是赤裸裸地來，赤裸裸地離開，什麼也帶不走，計較、贏利、金錢財富最終又如何，沒有一樣能帶走，能留下的只有德行，多行善必能讓心靈充實美滿。

慈濟證嚴法師：我們不一定會因賺很多錢而富有，但可以因付出善念而使心中富有，每個人都有屬於自己的座右銘，而我的座右銘，時刻提醒自己希望能做到，就是一口說好話、身行好事、心存好意。自小父母對我的教導就是多做好事，幫助他人，不比較不計較，吃虧就是占便宜，做人一定要為善絕不可行惡，行善福雖未至，禍已遠離。

行孝更是行善的首要，有道是百善孝為先，孝敬父母是做人基本道理，父母生養我們，要報答的恩情何其之大，才是我們心中最大的菩薩，拜神供佛之前應先供奉自己的父母才是最重要。

分享一個小故事，小時候，看到鄰居王媽媽因先生發生意外英年早逝，自己獨力撫養唯一兒子，辛苦賺錢，省吃儉用，幾乎沒看到她將錢花在自己身上，但對孩子總是很大方很疼愛，她兒子跟她要任何東西，總是會想盡辦法滿足，後來兒子長大娶妻，她覺得先生走後留下唯一的房子及自己一

輩子辛苦所賺的錢應都給兒子，自己年紀大不用工作可在家幫小倆口帶帶孫子，享受含飴弄孫天倫之樂，然，就在她房子過戶及銀行的財產都交給兒子後，她原本夢想的小小幸福卻開始幻滅，兒子告訴她房子已不是她的名字了，要她搬出去，她說我一切都給你了，能去哪，結果只見她兒子將房子裡所有媽媽衣服物品通通丟掉，房子賣掉，不知搬去何處，王媽媽這時已身無分文，不知能去何處，後來，就再也沒見到她，依稀聽到有關她的消息，是她兒子將房子賣掉加上她一生的積蓄拿去做投資，非但未獲利還血本無歸，而她的妻子也在那時帶著小孩離他而去，至於王媽媽有人見到仿佛她的身影在大街小巷撿資源回收過日子；每每想起王媽媽他那辛勞打拼的模樣心都會痛痛的，很不捨，真的覺得不孝的孩子也難有好報，人的第一個家就是母親的肚子，整整住了9個多月痛苦地生下來，受父母的養育才能長大，父母恩情深似海，孝敬父母應是為善第一要務，更是做人基本道理。

四、活出生命的寬度

人的生命長度有限且非我們所能掌控，但生命的寬度是無限是可以開創的，人活一輩子，也就是幾十年，真正決定人生價值的時間更是少之更少。俗話說：“一寸光陰一寸金，寸金難買寸光陰。”如何不荒廢光陰，使一寸光陰等於一寸生命？那麼，就是要珍惜每分每秒光陰的存在，在人生的每個階段，做好自己該做的事情。不能讓自己的心田因怠慢光陰而荒蕪。生命的意義在於過程不在於結果，生命有限，應把握當下，努力學習、努力奮鬥、更不斷奉獻自己，其實奉獻服務他人，做公益、做好事，收穫最大的更是自己，因為內心是無比喜悅的，想想，有能力幫助別人就是代表自己還有價值，生命是有意義的。

文天祥曾有詩云：「人生自古誰無死，留取丹心照汗青。」古代人也特別強調：「人死留名。」每個人最終都會

一死，但有些人死後便與草木同朽；有些人雖死了，卻長留在世人心中。這差別，就在於一個人有沒有活出生命的意義與價值，建構出人生的寬度。經營人生的寬度好方法，就是用愛關懷及影響他人。我想眾人皆知的一個成功人物—陳樹菊阿嬤。她以賣菜為生，平時省吃儉用，不追求名利，不以居住豪宅為人生目標，而是將所得捐給學校的圖書館，讓更多偏鄉的孩童擁有更完善的讀書環境；或是將所得捐給有困難的人，讓他們在人生的低潮重新燃起希望。陳樹菊阿嬤雖然只是個平凡的人物，但她拓展出來的人生寬度，卻深深值得我們欽佩與學習。她留下的為善好品德、留下的美善好榜樣，更是影響感動許多人的最大心靈資產。

伍、結語

當閉上眼離開人間那一刻，反省今生是否有意義，不是人人都能功成名就，更難完成什麼世界了不起的創舉，而且就算有權有錢，有名有勢，然內心就全然快樂知足嗎？縱使當下接到大訂單，賺一筆大錢，而這快樂也都只是一時，但若貢獻自己服務他人，那生命是有光有熱，是有意義非凡的。

第二座山告訴我們如何找到歸屬感，以及找到人生的意義和目的。只要往我們內心的深處走，找到源源不絕的關懷能力，然後向他人做出承諾，將這份關懷散播出去，讓愛傳下去，自己心靈反而得到深刻的滿足。

以美國華盛頓郵報評選出十大人間奢侈品作為結尾，其竟無一與錢和物質相關。與您分享—

1. 生命的覺悟。
2. 一顆自由、喜與充滿愛的心。
3. 走遍天下的氣魄。
4. 回歸自然，有與大自然連接的能力。
5. 安穩而平和的睡眠。
6. 享受真正屬於自己的空間與時間。

7. 彼此深愛的靈魂伴侶。
8. 任何時候都有真正懂你的人。
9. 身體健康，心富有。
10. 能感染並點燃他人的希望。

最後深感—為人有德天長佑，行善無求福自來，一起成為更好的自己，度過有意義的人生吧！

參考資料

1. 工商時報—第二座山：為生命找到意義
2. 人間福報—建構人生的寬度、高度與深度
3. 派瑞練習曲—讀書筆記：第二座山
4. 工商時報—在最艱困的逆境中所做的反應，定義了人生。
5. 遠見雜誌—攀爬人生《第二座山》找到生命意義（陳育晟）。
6. 元氣網—《華盛頓郵報》評選十大奢侈品，再多錢也買不到！你擁有幾樣？
7. 遠見雜誌—我們為什麼願意做出承諾，攀爬人生的「第二座山」？（文：一流人）

參、「年度推薦經典」領域

《老殘遊記》專書閱讀心得

【金椽獎 · 江哲棠^{*}】

壹、前言：佇立在時代的路口

那是最美好的時代，也是最糟糕的時代；
是充滿希望的春天，也是令人絕望的冬天。

劉鶚（1857-1909），字鐵雲，號鴻都百鍊生。生於晚清西潮東漸、列強環伺之脅迫下，極早醞釀明顯的內憂外患意識，弱冠時即放棄躍登仕途的人生道路而主張拓展實業、富國養民，致力於河防以救世，曾參與治理黃河，頗有功績。一生將天下安危視為自己的天職，以養天下為己任。後為受八國聯軍弊害之災民開倉賑濟，而被誣陷私售倉粟，流放新疆，卒於迪化。

作為清末代表性文學作品，《老殘遊記》不僅膾炙人口，更被譽為極富藝術價值之作、甚而選入國高中教材。其寫景狀物的美感表現、意象書寫的藝術呈現，以及探討傳統和現代性的碰撞與融合，或者小說人物本身的象徵意義及其所乘載的諷刺、譴責功能等，皆可謂是在清末小說史的湍湍洪流中，所激盪的一朵美麗水花，綻放在歷史的十字路口上，奪人眼目而無可磨滅。

* 海洋委員會海巡署東南沙分署牙醫官。

貳、專書梗概及分析

《老殘遊記》以雲遊行醫的郎中鐵英、別號老殘的旅行者作為小說敘事的主線，以晚清帝國的末日餘暉為畫布，行旅過程中的視野為畫筆，描繪出遊歷的山水景致、遭遇的人物、事件以開展小說的內容。

一、以淚鎔鑄的憂國精神

「吾人生今之時有生世之感情，有國家之感情，有社會之感情，有宗教之感情，其感情越深者，其哭泣越痛，此洪都百鍊生所以有老殘遊記之作也。」

《頁 1-2》

在《老殘遊記》自序中，劉鶚提出了經典書籍是歷代作家具有靈性、力量哭泣的體現，歷代作家皆由真情實感出發，進而樹立了獨特的文學聲譽。古人慟哭而心絕氣盡，將情感能量轉化為獨超眾類的文學獨創，是以「《離騷》為屈大夫之哭泣，《莊子》為蒙叟之哭泣，《史記》為太史公之哭泣」，強調感情越深，哭泣越痛，乃源於對家國和社會的感情。

謬塞曾說：「最美麗的詩歌是最絕望的詩歌；有些不朽的篇章是純粹的眼淚。」此種有力的哭泣及強烈的感時憂國之情，貫串全書並為意象主軸，故事中透過許多哭泣意象—老殘的哭泣、玉賢和剛弼欺壓平民造成的哭泣、因黃河洪災而潸然淚下—哭泣既是人類悲傷的核心，也是同情的象徵，其強化整本書的一致性，使得書中整個故事通體俱慟。

二、帝國的崩毀，大廈的傾頹

第一回的夢幻空間便是作者自己的剖心自述，他帶著兩個摯友德慧生和文章伯，即美德、智慧、文章，竭盡全力保護那艘洪波巨浪中，顛簸迷航的破船。然而，老殘的意圖卻

被曲解，船上的人們將他視為漢奸，把他扔進大海裡。而船上那些演說，鼓吹革命救國的英雄豪傑，卻只管自己斂錢，叫別人流血，把作者的一番救船（救國）的好意當作是賣國。

表 1 夢境中的海中危船其譬喻及意象

比喻	意指
陳舊的大船	即中國（清政府）
船身二十三、四丈	全國 18 個行省及 臣屬大清西藏、新疆等地
掌舵的四人	清政府高層掌權的軍機大臣
船上的六扇舊帆	六部尚書
船上的兩扇新帆	新設立的政府部門 （總理各國事務衙門）
船身東邊一塊三、四丈長的裂縫	日、俄兩國控制之東三省
另外一塊一丈長的裂縫	山東及其他列強勢力範圍
剝削旅客的水手	低階官吏

沒有「方鍼」，應是指自強運動時，雖欲改良中國，但囿於中體西用的思潮，而缺乏真正的方向。另外，老殘向舵公建議使用的向盤、紀限儀等西式科技發明，便是欲表達中國借鑑西方科技，方可處理社會、政治和精神上的危機，就像修鐵路、開礦藏一樣，可逐漸過渡於中華民族之充實，並做出家園之精神淨化。

那艘船「無一處沒有傷痕」，而最後老殘竟被「被浪打碎的斷樁破板打下船去」，透過破壞艦船以表現出無法放下對社會的焦慮，並體現出作者有重大的家國責任，亦代表《老殘遊記》乃是傳統文人之崇高靈視所在，又能視為一個文人之遺夢。

三、醫者的遊觀與自省

老殘的描寫與背景，連串了劉鶚的人生歷程和思維模式，劉氏最初因悲天憫人而在揚州行醫，「搖個串鈴，替人治病」（頁2），又撰寫了兩本醫藥專書。其正如老殘，極早放棄了傳統的仕途，既不願學以八股為主的科舉文章，也不是以野心為人生重心的清代學士，更不是清心養性的高尚儒家。反之，老殘是一位反思人類及大自然之關係的達觀遊者；一位文俠，並不執劍來執行社會正義，而是使用胸襟情操、良心自覺來實現之，故能觸景生情，透過不同的領域為國解危。

旅行不單只是身體的移動，更是個人精神試圖尋覓自我的過程，代表了人們處在壓抑環境下意圖尋找生命出口的欲求，為實踐的動態過程，生命歷經個體上的遷移，使精神得到升華與超越。也正是這些旅途的遭遇與發現，老殘也真正意識到自己處於社會種種惡狀之中，也因為旅遊的路途亦得以喚醒自身源於文化認同以及批判性思考的過程，並不斷朝尋找自我的旅行路途中邁進。

透過旅行的歷練，遊者在行旅的過程中與自然相晤、與自我對話，無論是面臨危險、考驗或是直接地與死亡接觸，藉著旅行可以獲得生命的淨化或是提升，也能夠從中得到內心的解放，追尋個體與世界協調的關係。

四、清官之惡的揭示

清官在普遍的概念當中，在施政方面廉潔自守；人格方面理性卓著，能夠除害興利、惠政於民，對於官司明察善斷。因此「清官」盛名的背後，應當是維持社會秩序，除暴安良使人民能夠安居樂業的理想狀態，然而《老殘遊記》裡的清官實質內涵中卻全然不具備這些行為與成效。

賊官可恨，人人知之；清官尤可恨，人多不知。蓋賊官自知有病，不敢公然為非；清官則自以為我不要錢，何所不可，剛愎自用，小則殺人，大則誤國。

《第十七回》

清官比賊官尤可恨。這個與時人意見相左的觀點相當有趣，因為同一時代的小說多猛烈抨擊士子貪賊之禍。在小說中劉鶚則直接抨擊玉賢及剛弼，即表面是清官，面具下卻是酷吏的厚顏無恥與罪惡，強調玉賢「急於事功，殘忍酷烈」以及剛弼「剛愎自用、草菅人命」的真面目。在第三回裡，老殘在北柱樓側聽小官的對話：

某曾走曹州府某鄉莊過，親眼見有個藍布包袱棄在路旁，無人敢拾。某問：「你們為甚麼不拾了回去？」（土人）都笑著搖搖頭道：「俺還要一家子性命嗎？」

上段「路不拾遺」並非指家國太平的景象，而是具有反諷與譴責的意味，即強調「苛政猛於虎」的事實。細細探究後，發現其對清官的描寫，關涉到晚清時期的國家危機、社會殘局及民族痛苦，約略可分為以下兩點：

（一）人性的淪陷與清官的欲望

清官名聲雖彰顯於外，實則為惡勝於貪官，在這趟尋訪的過程裡，老殘從玉賢與剛弼二人身上看見的是人性的陷落，見證了人心在理想與慾望之間來回擺盪，並最終失落的結果。于朝棟家在經歷強盜洗劫：

莊上不斷常有強盜來，所以買了幾根竿子，叫田戶、長工輪班來幾個保家……夜裏放兩聲，驚嚇驚嚇強盜的意思。

《第四回》

玉賢面對在于朝棟家搜出武器的情境下直覺反應是將于家和強盜之間相互連結，主觀判定于家父子為強盜「玉大人怒，說強盜一定在他家了」（第四回）

剛弼審理魏家十三人口暴斃的命案，魏家管事欲幫助自家主人脫離官司，使用金錢來換取他人的管道與幫助：

魏老兒家裏的管事卻是愚忠老實人，看見主翁吃這冤枉官司，遂替他籌了些款，到城裏來打點，一投投到一個鄉紳胡舉人家。
(十五回)

受限於個人能力的有限，魏家管事在茫然無助的情境之下，只好以金錢做為唯一的敲門磚，希冀藉此突破案情凝滯的僵局而尋上地方鄉紳家中。而剛弼則透露出他對於自身受賄仍把持職守的道德人格頗有自負之意，他將收取賄賂的舉動視為不義的擁有，在官場上的金錢流動違反了個人操守：

剛弼道：「卑職總不明白：這魏家既無短處，為什麼肯花錢呢？卑職一生就沒有送過人一個錢。」(十八回)

對於剛弼來說，無辜的人是不肯將自身的財物贈與他人。然而剛弼自負於清廉，卻由金錢侵入自身的心靈，將原本只是經濟活動的象徵物看成正義與罪惡的分判；表面上似乎不為金錢所惑，實際上他卻因為心中存有金錢的一席之地而陷泥於自身對於金錢的善惡概念，無法跳脫出占有的執念，形成個人思緒脈絡的盲點。

玉賢與剛弼對「三枝土槍、幾把刀、十幾根竿子」和「金錢財物」，從原初的需求擁有異化成占據的心態。前者認為良民不可能私藏軍武、後者則認為金錢的轉讓代表了做賊心虛，在他們的思想觀念裡對財物的據有不存單純的形式。軍武、金錢侵入心靈，占據所謂清官的意識判斷，純粹的擁有慾望演化成了墮落的情感，造成誤認良民為強盜、無辜的魏家是殺害人命的兇手。

(二) 公權力墮落為暴力的象徵

老殘於北柱樓聽小官談玉賢時，有人說道：「佐臣（即玉賢）人是能幹的，只嫌太殘忍些。未到一年，站籠（註）站死兩千多人。」此種暴虐和刑罰的核心形象揭示出晚清社會的暴力、苛政以及死亡。



（註）站籠（立枷）為中國古代最殘酷的刑罰之一，這種刑具為一個高長的籠子，頂部有一圓孔，受刑者的脖頸會被枷鎖著，腳部只能牽強地接觸到刑具的底部，令受刑者只能直立而無法跪坐，疲勞過度而死。
資料來源：維基百科

命令並不是邪惡，權力更不等同於暴力。官員既擁有政治領域之權力，從消極層面來論，是藉由權力的行使恰如其分的完成職責份內的任務；由積極面來說，則是利用權力為底層人民謀求更好的生活。

即便是《老殘遊記》裡以清官為名酷吏為實的玉賢與剛弼，也仍有「救民」與「為民除害」這二種以良善為目標的權力運作。對他來說，拉上站籠的定是罪惡不見存於社會的犯人，鑿奸除惡是刻不容緩的事情。就嫉惡如仇的層面來說，玉賢與剛弼徹底行使權官責職求好心切，為求消除所有挑戰法律違反社會公義的罪惡而奮力執行公權

力，然而在政治權力的過程中，卻不盡然落實良善的目的。玉賢與剛弼二人因為身處官職，自身具備了控制他人的優勢力量，過度行使權力卻又不是奠定於正確區別善惡的判斷基準上，誤以良民為罪犯，以不當的手段偏失正義的目的，導致公權力成為侵犯他人身體、禁錮心靈意志而損害個人自由的暴力行為，鏟奸除惡的理想成為對階層下的無理宰制。即便行使公權力的內在目的中隱含著盡其本份保護人民，卻讓權力趨往墮落的暴力靠攏，同時讓正義變質為無情、清官成為了酷吏。

五、末日餘暉下的文藝美學

《老殘遊記》除了其危機意識、針砭時弊的思想以外，更顯現出獨特且精湛的藝術價值，即拋棄章回小說慣用的詩詞駢文套語，而改以細膩的散體寫景。胡適更稱其描寫的能力「前無古人」，可以說「在舊小說裡是絕無僅有的了」。例如耳熟能詳的明湖居聽書一節中即有如下描寫：「忽然拔了一個尖兒，像一線鋼絲拋入天際……初看傲來峰削壁千仞，以為上與天通。及至翻到傲來峰頂，才見扇子崖更在傲來峰上。及至翻到扇子崖，又見南天門更在扇子崖上。愈翻愈險，愈險愈奇。」如此別出心裁地以地形來比喻白妞說書的場景，無怪乎胡適先生會有「無論寫人寫景，作者都不肯用套語濫調，總想鎔鑄新詞」的評論了。

筆者認為《老殘遊記》不僅只是修辭美學或文字技巧的突破，同時也意味著對於自然景物觀察角度的重大轉折，即與自然之間的關係並非傳統遊人與名山勝景之間的關係；他面對的不再只是單純的鳥語花香、逸趣充滿的青山綠水，而是晚清帝國內憂外患的末日餘暉。所以老殘在觀看齊河縣的凍河實景（註）、雲月交輝的景致時，固然有精彩的描寫：「水之上早已有冰結滿，冰面卻是平的，被吹來的塵土蓋住……中間的一道大溜，卻仍然奔騰澎湃，有聲有勢，將那

走不過去的冰擠的兩邊亂竄。」同時也開始沉思國家大事，想起謝靈運的詩「明月照積雪，北風勁且哀」，「現在國家正當多事之秋，那王公大臣只是恐怕擔處分，弄的百事俱廢，國是如此，丈夫何以家為！」，從傳統寫景風花雪月的束縛中破繭而出，體現出感時憂國的精神。



（註）第十二回〈寒風凍塞黃河水暖氣催成白雪辭〉描寫黃河凌汛，即河面有冰層，且破裂成塊狀，冰下有水流，帶動冰塊向下游運動，當河堤狹窄時冰層不斷堆積，造成對堤壩的壓力過大，即為凌汛。
資料來源：維基百科

參、專書啟示及反思

劉鶚身為通融傳統中國與近代文明的文人，以小說來針砭時弊，其在業餘的時間動筆，不單關涉到個人之多元思維，並且繼承了中國的古典小說傳統，同時也創作出煥然一新的文學作品。掩卷懷想，有以下幾點心得及反思：

一、知識分子的責任與期許

當文明的火光劃開了茹毛飲血的黑暗、思想的浪潮滋養了乾枯的靈魂—知識的光暈點亮了愚昧無知的面孔，在許多混沌不清而野蠻的時代，仍有幾個手持火種的人無私奉獻著

光明，這群人即是知識分子。

如今臺灣景況實腹背受敵，內有經濟發展裹足不前、人口快速老化、族群撕裂日益嚴重，外有國際地位頻頻遭受打壓、區域和平日漸緊張等，而吾輩是否能夠顯現出強烈的危機意識，甚而有所作為來表現自己對國家的深層焦慮呢？即使身處公門之內，是否也應當保有一定的同理心與社會關懷呢？唯有深刻理解國家之困境與深層的民意，並妥適規劃相對應的政策與配套執行，這座美麗之島才能持續前行。回首扼腕，不如勇往直前。臺灣既是文化的沃土，必然可以建立起一個具有人文氣質，幸福生活的永續發展社會。

二、公務人員的操守和自潔

照理來說，官場是讀書人一展抱負的理想環境，而老殘卻認為，仕途終將被隨官職而來的榮華利祿、外在聲名所宰控，在追逐更高的地位、更多的權力的過程中迷失自我。因此老殘論道：「只為過於要做官，且急於做大官，所以傷天害理的做到這樣。」（第六回）

「權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化」對於財物的追求是人的基本情感慾望之一，是源於自身「需求」的原始渴望。然而公務人員既掌握一定的公權力，理應稟持著正義要求自己，拒絕無孔不入之官僚腐敗，不受名聲、官位的宰制，踏入官場反倒成了張揚正義之聲的一種實質虛偽。

三、癒民醒世一醫者的天職

老殘在第一回中，醫治病人黃瑞和（即意指黃河）「渾身潰爛，每年總要潰幾個窟窿。今年治好這個，明年別處又潰幾個窟窿」的怪病（即成功治理黃河氾濫問題），體現治病糊口的行醫活動其實有著更加崇高的意義，即經世治民的理想。孫思邈在《備急千金要方診候》說：「古之善為醫者，上醫醫國，中醫醫人，下醫醫病。」筆者本身即為醫護人員，是否能效仿老殘不因謀生而放棄了濟民的雄心，用專

業知識實現世道及教化人心的理想，以「治天下」為目標，用赤誠的心靈愛人、以寬廣的襟懷待人，讓生時麗如夏花，死時美若秋葉，生命因而圓滿完整。

肆、結語

劉鶚將其人生歷程、個人理想以及感時憂國之精神皆通融入《老殘遊記》中，成書於兵禍連年、國勢動盪的 1904 年，其抒情語言及寫實文學涉及了整個晚清之文學思潮的轉變，也是一首為搖搖欲墜的清政府而吟唱的輓歌。老殘即為整部小說的理想象徵，其具備非凡之洞察力，能識破虛偽的清官、酷吏，此外，老殘具有感時憂國的精神和恢復生命的力量，乃是晚清至民主轉型環境所必需的「鐵英」。

在世代變局之中一名英雄冉冉升起，二十世紀初的中國統治者代代更迭，而《老殘遊記》中老殘的英雄形象則永遠不滅，其反思社會、大自然以及個人心靈的力量永存。儘管我們面臨著隨時可能發生的災難及荒蕪，即使世界的樣貌我們終究無法掌握，但只要留守心中的顧念與堅持，便足以撐起一方庇護，這一條生命的漫漫長路，便有一線生機與曙光，能夠繼續走下去。

參考資料

1. 王德威：《從劉鶚到王禎和：中國現代寫實小說散論》（臺北：時報文化，1990 年）
2. 王德威：《被壓抑的現代性－晚清小說新論》（臺北：麥田，2003 年）
3. 王學鈞：《劉鶚與老殘遊記》（沈陽：遼寧教育出版，1992 年）
4. 許暉林：河工、光線與視覺有線性：論《老殘遊記》的景物描寫（政大中文學報第二十六期，2016 年）
5. 李瑞騰：《老殘遊記》的意象研究（臺北：漢光文化出版社，1992 年一版）

從動物身上學到的啟示

——我讀《所羅門王的指環》

【銀椽獎 · 柯宏明*】

壹、前言

「聖經」〈列王紀上〉第4章第33節載述：他講論草木，自黎巴嫩的香柏樹直到牆上長的牛膝草，又講論飛禽走獸、昆蟲水族。相傳所羅門王有個神奇指環，戴上指環就能與蟲、魚、鳥、獸對話，進而建立親密關係。本書作者康拉德·勞倫茲（Konrad Lorenz）是1973年諾貝爾生理醫學獎的得主，以雁鵝及穴鳥的研究揚名國際，被譽為「動物行為學之父」，他基於對動物的愛，深入研究動物的行為，猶如戴上所羅門王的神奇指環般，學會了牠們的「語言」，並能和牠們建立相互了解、極端親密的關係。作者憑藉著瞭解動物間彼此用以通情達意的信號，所以能將觀察到的生物所發生一些真實而美麗的故事，通譯出來，寫成這本書，這本書就叫「所羅門王的指環」。

貳、專書賞析

全書分為十三章，由於作者以研究雁鵝及穴鳥為主，對於鳥類行為描述占不少篇幅，其次為人類常馴養的魚、鼠、狗等動物。作者不以擬人化對動物任意加以塑形，而是基於科學性觀察與描

述，分析動物行為的動機及模式，讓讀者能體認動物「真實」的美。謹就不同角度賞析本書，分述如次：

一、動物具有敏銳的觀察力

作者在書中說明動物的世界裡，並沒有所謂真正的語言，對於某些高等脊椎動物，尤其是習於群居的那一類，都有一些與生俱來的動作和聲音，可以用來表達感情。無論是誰，一旦看到或聽到同類在發出某種信號之後，都會自然而然的生出適當的反應。這種與生俱來的動作與聲音，與我們人類社會必須學而後知的語言相比，自然是大相逕庭。因此，若能瞭解群居動物間彼此所用的「信號」，就可以明白牠們在「說」什麼了，甚至與牠們達到一種互相了解、極端親密的關係，亦無不可。

動物不但比人會表情，還比人會觀色，牠們能對極其細微的表情產生反應。有時，連明眼人都察覺不到的信號，到了牠們的眼裡卻成為極為明白的指示，能夠完全領會無誤。書中以會做算術的馬為例，揭露動物利用叫聲或敲擊來表示牠們的意思，其實是主人運用細緻的表情或不起眼的動作，發出極其微妙的信號，使牠們一旦接到這種暗示，馬上就會把動作停住，然而若主人也不曉得正確答案，牠會或叫、或敲的一直踢騰到有人制止為止。所以回答問題的其實是人，所謂的「奇」馬，只不過是偷到答案而已。

二、人類應拋棄根深柢固的偏見

書中提及狐狸其實並不比其他的肉食動物更狡猾，而且遠不及狼或狗聰明；鴿子一點也不「愛好和平」；至於有關魚的部分，牠既不「冷血」，「如魚得水」也不像想的那麼悠遊自在，然而不管俗諺多麼沒道理，人們總是自以為是地一味盲從。作者以鴿子及狼為例，當2隻鴿子被關在不自然的密閉環境裡，雙方常會因爭奪領域打起來，就算其中一方已奄奄一息，另一方仍止不住攻擊，非置牠於死地不可；

至於狼的部分，只要有一方於爭鬥中示弱，另一方絕對不會出現殺傷或蹂躪同類的行為。又如人們認為最柔弱且最無害的鹿，只有在極大的園場裡，才能將公鹿與母鹿放在一起，不然，公鹿遲早會將牠的同伴母鹿及小鹿一起趕到角落裡牴死。

動物的演化過程中，如果某種動物發展了一種可以將同伴一擊致死的武器，那麼為了生存下去，牠只得再發展出一種可以阻止牠危害種族生命的社會禁忌。然而對於沒有能力造成很大傷害的動物，就算受到比自己頑強幾倍的敵手攻擊，牠們也可以很快逃開，除非侷限在不自然的密閉環境裡。因此，人們沒有必要將自己的價值觀強加在動物身上，將動物「人化」只會是一廂情願。

三、學習尊重與欣賞自然的美

作者對於他豢養的各種動物和其他人有著顯著的差別，無論是家鼠、鸚鵡、雁鵝、猴等動物都享有完全的自由，甚至發明一種「顛倒用籠法」，將自己的小孩關進去，避免受到動物攻擊。雖然家鼠滿屋子亂跑，常把床單一點一點的咬下來做窩；鸚鵡常將院子裡衣服上面的所有扣子都啄掉；臥房也常有雁鵝來過夜，到了早上牠們又從窗戶飛出去；戴帽猴把書一頁頁撕開，塞進水族箱裡，還坐在窗簾橫桿上發出吃吃的笑聲等情形，均未讓他失去愛心與耐心。作者認為動物唯有養在不受拘束的自由環境裡，才能觀察到動物最自然的一面，且隨著深入探究每一個細節和每一項特點，就愈能發現牠們的美，而這一切出自於他選擇動物行為學當作終生研究領域，所獲得的樂趣所致。

每隻動物都是大自然的一點一滴，卻不見得任何一種動物都能養在家裡，做大自然的代表。作者建議愛看生意盎然的東西，眼前想有一抹大自然的色彩，最好的選擇應該是水族箱；如果想使自己的小房間裡喜氣洋洋，一對快活的照

覺鳥將洋溢出溫暖的家庭氣息；若想有一個親密的伴侶，則可選擇一隻狗。然而選擇收養前，一定要先確認：自己對於聲音敏感的程度如何？每天有多少時間在家？什麼時候在家？作者認為一個人要養奇珍異獸，一定要有科學上必須如此的理由，如果只是為了誇口、好玩，隨便糟蹋生命，在道義上實在說不過去。

參、心得與反思

作者以極其樸實簡易的文字詳實記載著他對動物們觀察的經驗，帶領著讀者重拾失去的伊甸園，體會別種形式生命的真相，認識牠們的生活是如何美麗，更是一本警醒世人的勸諫書。謹就這本書讀後心得與反思，分述如次：

一、放慢庸碌的步調，欣賞周遭的事物

作者形容自己是個非常懶的人，所以才能成為一位好的觀察家，主要在於動物本身就是很懶，如果想和牠們共同生活，就必須去適應牠們的生活步調。動物從不讓自己匆匆忙忙，趕著做什麼似的，雁鵝至少有半天的時間，都在休息和消化，另外半天才用來覓食；蜜蜂和螞蟻只要是不工作的時候，就立刻窩在家裡休息。忙碌易使人陷入執著，失去自省的敏銳性及關照旁人的心，也把人驅策到一種過度需索、難以滿足的空虛狀態中。所以作者評論：「生活在文明社會裡的現代人，把可貴的生命都虛擲在庸庸碌碌的工作裡了—我認為那樣的生命毫無意義，更何況，他們甚至於忙到沒有時間去充實文化素養。」

你有多久沒在上、下班搭乘公共運輸期間，恬適地觀賞人來人往的景象；你有多久沒好好品嚐盤中的美食，只是囫圇吞棗般吃起來；你有多久沒跟家人共享生活的趣事，只是一味地低頭關注自己新潮手機；你有多久沒給自己一個喘息的時間，只有一直被工作進度追著跑；你有多久沒瞭望著天

空，看著晨曦及夕陽形成的美麗景色，感受人類在大自然中的渺小；你有多久沒有散步在巷弄小路，觀察著周遭的一草一木的變化；你有多久沒有遠離塵囂，到深山裡呼吸著森林裡自然的芬多精；你有多久沒有看著遼闊的大海，靜靜的感受它所帶來大自然的震撼；你有多久沒有認真閱讀一本書，只是快速地把大量資訊送進自己的腦袋中。而這本書就是你我省思的開始。

二、科技始終來自於人性，端看是善、抑或是惡

作者於書中提及大自然賦予某一動物特殊武器時，自然伴隨有不殺同類的禁忌（撇除侷限在不自然的密閉環境裡所產生的互鬥），以阻止危害種族生命，然而人類的演化過程中，武器不長在身上，而是出於人類自己的工作計畫，人類本能裡沒有相當的禁忌可以阻止濫施殺伐。人類自有歷史以來，戰爭從未停歇，且隨著科技及戰備武器的精進，其殘害生命的威力也變本加厲，甚至出現了2次世界大戰仍不警醒，愛因斯坦曾說：「我不知道第三次世界大戰將要使用的武器，但是第四次世界大戰將會用木棍和石頭開戰。」

人類早期使用石器作為打獵使用，後來卻成為攻擊敵人的武器；發明火藥之後，雖然作為工業用途，卻也成為攻擊的槍炮武器；核能讓潔淨的能源有了新的可能，但核導彈卻成為更大量造成傷亡的武器。科技是一種工具，所以自始至終都應該為人所用，但人性到底是善、抑或是惡？人類自詡為萬物之靈，其實就是自我傲慢的開始，殊不知人類只是大自然眾多生物的一種。

三、全球生態崩壞，人類也終將自食惡果

作者認為魚缸就像我們居住的地球，裡面的動植物是在完全平衡的生態狀況下生活在一起，動物呼出的二氧化碳是植物所需要的，植物需要二氧化碳製造生長所需的養料，並排出大量的氧氣，動物死後屍體會被細菌分解，分解後的成

分植物又可以加以同化利用，構成生命大循環的三大關鍵：植物—創造者、動物—消費者、細菌—分解者，形成息息相關、互生互惠的關係。因此，這個生態平衡只要受點擾動，就會造成十分悲慘的結局。例如：一個魚缸的動物太多，氧氣就會不夠，造成一兩條魚窒息死亡，魚缸因有腐爛的屍體，細菌就大增，所以水也混濁了，氧氣更少形成惡性循環，最後連植物也開始腐爛了。

人類長期追求經濟發展模式導致環境的破壞，如：都市過度擴張造成其他物種滅絕、工業蓬勃發展帶來污染物質、全球暖化造成極端氣候出現，各種環境危機一一浮現。根據聯合國 2019 年 5 月 6 日發布具有指標意義的自然生態評估報告指出，人類對自然環境的破壞速度及程度已大幅超出預估，使得 100 萬種動植物走到滅絕的邊緣，包括非洲的稀樹草原、南美洲的熱帶雨林等豐富物種的地區，動植物的平均多樣性程度已經銳減 20% 以上，若世界各國的環境保護力度再不增強，2050 年之後，生物多樣性的損失速度將會大幅提高。因此單憑保護某些物種、設立野生動物保護區等舉措，已不足以應付目前的局面，人類有必要進行重大變革，比如抑制過度消費、減少農業和種植業用地的擴張、嚴厲打擊非法砍伐和捕撈等。

生物多樣性形成健康森林、河川及海洋的基石，當這些物種滅絕時，生態系統終將崩壞，而生態帶給我們乾淨的空氣、水、食物與氣候，亦將無一倖免。作者於 1949 年完成本書時，即由簡單的魚缸例子告知生態平衡的重要性，如今已經過整整 72 個年頭，人類行為仍持續以自我為中心，既不是上述生命大循環的三大關鍵之創造者，也不是消費者，更加不是分解者，或許以破壞者稱之更為貼切。

肆、結語

猶記得年少就讀國中一年級時，曾被班級導師要求於暑假期

間，閱讀東方出版社印刷出版的一本書，那時的我心性不定，沒翻幾頁就將其束之高閣。時至今日，因緣際會選擇本書作為 110 年度公務人員專書閱讀心得之書目，拜讀本書過程深刻感受，猶未達張潮所說老年讀書，如臺上玩月之境界，卻讓我回憶過往讀書，真有如少年讀書及中年讀書之隙中窺月及庭中望月之感，也自我期許他日讀書能達到辛棄疾所云：「眾裡尋他千百度，驀然回首，那人卻在燈火闌珊處！」的境界。另本書出現的動物雖然繁多，但內容描述不以艱深的物種學名，反而著重於動物行為背後所代表的意義，讀起來不會倍感壓力，且各章都可作為單一小品，閱讀期間就算被外界吵鬧打斷，之後接續也不困難，這或許也可以反映作者的洞悉「物」性，因為他正戴著能與你我溝通的「所羅門王的指環」。

傾聽地球的聲音

——讀《所羅門的指環》有感

【銅椽獎 · 蔡佳樺*】

古老的傳說說道，畫眉鳥、樹木、苔蘚和人類，
所有的生物曾經共享一個語言。
——羅賓·沃爾·基默爾¹

某日，當眼簾任由無數資訊隨著手指的滑動沖刷而過，一則廣告驀地躍起，抓住了漫不經心的注意力。



圖1 動物溝通培訓班廣告。

資料來源：中國文化大學推廣教育部臉書。

* 僑務委員會科員。

¹ 引用自美國苔類研究權威羅賓沃爾基默爾（Robin Wall Kimmerer）《三千分之一森林》。

這門「找回人類直接與動物溝通能力」的課程，即使所費不貲，卻已吸引了近 200 名受愛情驅策的人們，盼望掙脫人類語言框架的束縛，求得溢於言表的心有靈犀。

這樣的渴盼並非異想天開。曾獲 1973 年諾貝爾生醫獎的奧地利動物行為學者康拉德·勞倫茲（Konrad Lorenz，1903 — 1989）在 1949 年出版《所羅門王的指環》（以下簡稱本書），開篇以古代賢王所羅門戴上指環言及獸、鳥、蟲、魚的傳說，帶出本書的主題：動物行為學家即使沒有神奇指環，依然可透過科學觀察獲得與動物溝通的能力。

藉由本書，本文將歸納、分析勞倫茲身為科學家對動物研究的態度和理念，以及寫作的初衷；其次深入探究、反思人與自然關係的不同面向；最後將焦點拉到臺灣，在現實生活中延伸與觸發，尋找喚起民眾環境關懷的做法。

壹、歸納與分析：動物行為學家的工作樣貌

勞倫茲被譽為「動物行為學之父」，他從長達數十年近身觀測動物的紀錄中，發現許多動物的特殊行為模式，最著名的創見是「印痕行為」（imprinting）²。

一、何謂動物行為學（ethology）³

早在世紀前，自然學家與哲學家便針對動物為中的「為何、如何、何時、何處」等議題進觀察及探索。

傳統的動物為研究包含動物「表現及反應」等動作。1973 年勞倫茲與尼古拉斯·廷貝亨（Nikolaas Tinbergen）⁴、卡爾·馮·費區（Karl von Frisch）共同獲得諾貝爾生醫獎是動物為學研究史的重要里程碑，代表動物為學獲得認可成

² 又稱銘印或印記，指一種動物學習模式，最知名的案例是「小鴨剛孵出來時，會把第一眼看到的移動物當成媽媽，並本能地跟著牠走」。

³ 本小節參考臺灣通識網臺灣大學羅竹芳教授之「生命科學與人類生活」課程。

⁴ 研究專長為動物本能行為，曾提出探究動物行為的四項主要課題：因果、成長、機制與演化，成為動物行為學重要的依據與圭臬。

為正式且嚴謹的科學研究域。

二、動物學家的研究態度和理念

有別於一般人對科學家一絲不苟的印象，勞倫茲在書中的形象反璞歸真地令人莞爾。他主張唯有和動物生活在一起，才能真正了解牠們的生活習慣，觀察到他們的真實面貌。於是，與一群雁鵝爬行嬉戲於多瑙河畔淺草溼的日子，奠定他在動物行為學領域的成功基礎，也構築他與自然密切連結的精神原鄉。

給予動物們不受拘束、最自然的自由環境，使其得以展現人類難以置信的機警和生動，是他引以為豪的研究方法，矢志不渝。但他也提醒，人類的飼養將影響動物們的社會行為反應，不可濫用對動物的影響力。

「假使在我一生的工作裡，能找到一個小小的『上旋流』，這個上旋流可以將其他科學家推得更高，看得更遠，那麼我對命運就更是感激不盡了。」在雞飛狗跳的每個瞬間堅定他向前邁進的，除了這份對後人純粹的祝福以外，或許還是蹲坐魚缸前抵達悠然神往境界，窺見的眾生群相真理，以及從翱翔的雁行陣中精準捕捉到「友鵝」身影之際，心中滾燙著仿若悟道的激情，那對自然深沉無邊的愛。

三、著書立說的初衷

勞倫茲的名聞遐邇，除了卓著的學術貢獻外，更因他撰寫多本通俗科普書籍⁵，為大眾開啟走進動物世界的一道門。

他用逗趣詼諧、生動活潑的口吻和略帶詩意的筆法娓娓訴說，以敏銳觀察力細緻入微地記錄動物的一舉一動。他對動物、對自然充滿無窮的好奇心，信手拈來與動物朝夕相處的日常片刻，帶領讀者透視生物界的百態，時而捧腹，時而

⁵ 臺灣目前已有本書及《和動物說話的男人》、《和動物生活的四季》等中譯書籍。

唏噓，亦喜亦悲盡皆生命況味。

另一方面，勞倫茲申明撰寫本書的一大動力，是對虛假不實的動物學著作的憤怒。他駁斥了某些動物學書籍的謬誤，也提出打破人類既定印象的觀察。例如，深嵌入人類道德判斷中的「異性相吸」觀念，在自然界中其實並不恆常，勞倫茲從穴鳥的追求行為看見能為人類帶來深刻啟發的多元性。

貳、探究與反思：我們與自然的距離

本書鮮少艱澀的專業概念與用語，卻給予讀者機會，思索隱含在科學理性背後的哲學辯證。以下將針對人與自然間關係的概念性問題進行淺析。

一、為動物請命⁶

受到基督宗教⁷和近代理性主義⁸的影響（李卡德，2020），人類總抱持「人類中心主義」（Anthropocentrism）將生物劃分等級：人類因擁有情感和自由意識而占據萬物之靈的寶座，動物被區分為高等與低等的眾生，植物則又等而下之。這樣的觀點使其他生物都顯得原始而「未完成」，讓人類凌駕其上擁有主宰萬物的權力（渥雷本，2021）。

人類否定生物的感受能力，於是殺戮變得合理且輕而易舉。事實上，科學實驗證明動物（包含魚蝦、兩棲爬蟲）和人類一樣，具備處理感覺及情緒的腦部構造；甚至是植物，都擁有痛覺。因此，我們不再有理由以「魚是一種遲鈍、麻木無知隨波逐流的生物」而對陰陽活魚、活體弓魚的痛苦視而不見（黃宗慧、黃宗潔，2021）。

⁶ 借用馬修·李卡德（Matthieu Ricard）*Plaidoyer pour les animaux* 一書之中譯書名。

⁷ 《創世紀》1:25-26，神說：「按著我們的樣式造人；使他們管理海裡的魚、空中的鳥、地上的牲畜，以及全地，和地上所有爬行的生物。」

⁸ 尤以笛卡兒（Ren Descartes）動物機器理論（animaux-machines）影響最甚，他認為動物不僅是為了人類的利益而存在，牠們也沒有任何感覺。

二、你不知道我們有多聰明⁹

即便人類察覺動物具有感受能力，也傾向於將這類反應貶低為無法自主的機制，認為動物依本能行事，而人類仰賴的則是思考。人類拒絕承認動物擁有心智能力，確保自己優越的支配地位。

然而，動物行為學家的觀察和研究，足可推翻人類「對原始生命、對蠢笨又遲鈍的動物的成見」（渥雷本，2017）。法蘭斯·德瓦爾在《你不知道我們有多聰明》一書提出烏鴉、松鼠、黃蜂、鯨魚等眾多案例，證明動物的自我認知能力和意識。

法國精神分析大師拉岡（Jacques Lacan）以人類才有語言作為人獸分界（黃宗慧，2018）。但這樣的觀點，或許只是因為「人們太熟悉人類的語言，忽視自然界數不清的濃情蜜語、無言至愛。」（陳玉，2021）

三、愛為何使生物滅絕¹⁰

人類常以貌取生物、愛有等差。勞倫茲認為，基於保護與養育小孩的天性，人類看到動物表現出嬰兒般的特色，自然會產生溫柔與愛憐的情緒。對可愛動物的喜愛是一把雙面刃，雖可喚起人類天生具有的「親生命性」，成為動保契機，但也可能助長對不可愛動物的偏見。（黃宗慧，2018）

勞倫茲也在本書指出，人們傾向憐惜受矚目，以及文學上引領風騷的動物。人們扼腕萬獸之王被拘於動物園的方寸之地，卻不知曉獅子其實並不那麼喜歡活動；而天生具有強烈活動慾望的狼、狐狸，往往無法獲得足夠的馳騁空間。猿猴等活潑好動的生物，更會因為禁閉導致身心受損；被剪了

⁹ 借用動物行為學家法蘭斯·德瓦爾（Frans de Waal）*Are We Smart Enough to Know How Smart Animals Are?* 一書之中譯書名。

¹⁰ 借用彼得·克里斯蒂（Peter Christie）*Unnatural Companions: Rethinking Our Love of Pets in an Age of Wildlife Extinction* 一書之中譯書名。

翅膀的候鳥每到季節變換之際，總是一再徒勞無功振翅欲飛。牠們的遺憾與辛酸卻鮮少在人們心底引起漣漪。

四、在正反辯證中前行

有關動物及環境保護，可分為福利主義（人道使用原則）、生態整全主義（維護生態系統）及動物享有基本權等三大途徑（金利卡、唐納森，2021）。不同途徑雖有重疊合作，但也會因理念不同而互相攻伐。

任何倡議和主張都無法完美，重要的是，我們須察覺不足之處，盡可能對動物及環境的每個議題進行多面向的正反辯證，並坦誠面對自己在實踐上的盲點與缺漏、矛盾與不一致。如此人類才可能朝向與自然共生的理想邁進。

參、延伸與觸發：永續發展的在地化

人類活動對地球自然體系造成巨大衝擊，使人類自身面臨諸多系統性風險，人類世（Anthropocene）¹¹正在到來。

為了力挽狂瀾，聯合國 2015 年永續發展目標（Sustainable Development Goals，簡稱 SDGs）將保護地球環境列為重要目標。

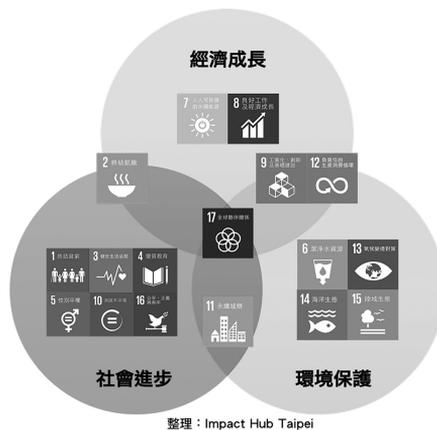


圖 2 聯合國 17 項永續發展目標的三大面向，環境保護是其中之一

¹¹ 由 1995 年諾貝爾化學獎得主克魯岑（Paul Crutzen）所提出，雖非正式地質年代名稱，但已成為學界在探討人類與地球環境交互作用時的重要概念。

我國亦於 1997 年成立「行政院國家永續發展委員會」（簡稱永續會），2019 年參考 SDGs 研訂「臺灣永續發展目標」。

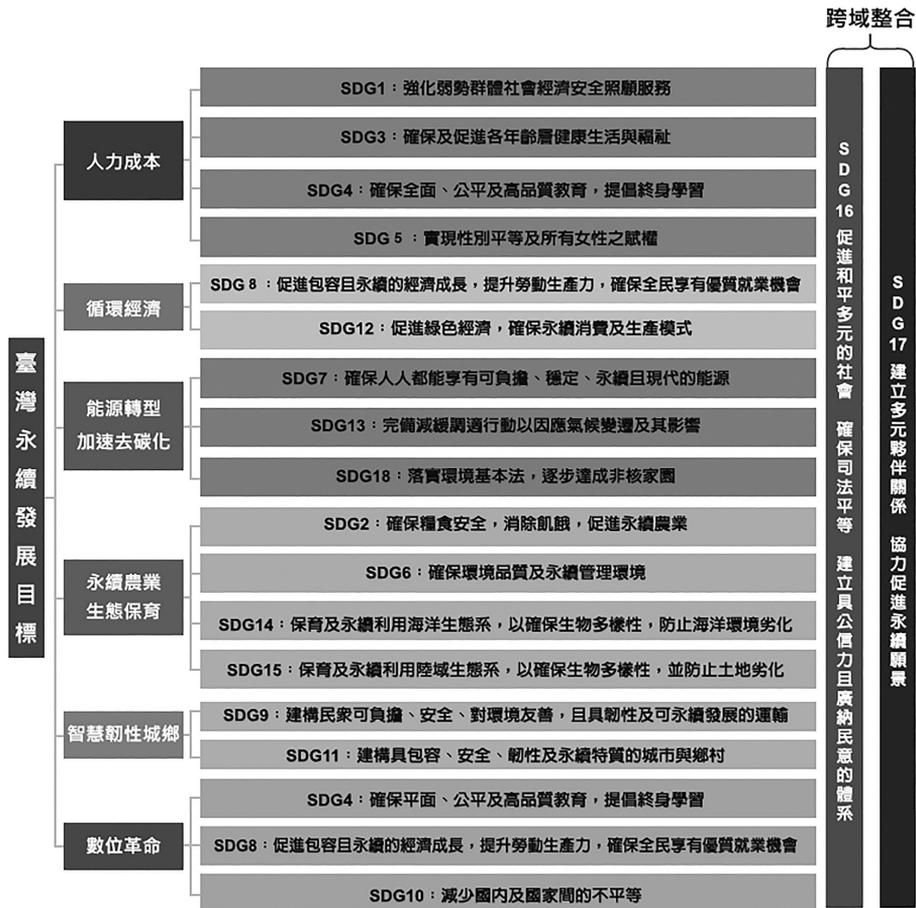


圖 3 臺灣永續發展目標與轉型領域圖。

資料來源：臺灣永續發展目標

除了公部門各項政策的推展，永續發展目標亦需企業、公民組織及社區民眾等不同行動者的積極參與。如何喚起更多人的自然保護意識，關乎所有人類的命運，畢竟，有誰帶得了 80 億人去月球呢？¹²

¹² 借用已故歌手張雨生蘊含環境關懷的〈帶我去月球〉曲名。

本節將從知識傳遞、跨領域合作以及媒體傳播等層面，為公務機關找尋燃起民眾心中第一朵星火的方法。

一、臺灣生物學職人關築的大自然教室

近年，豐沛的自然研究能量正演化出根植於臺灣的自然書寫。劉克襄、吳明益、廖鴻基及夏曼·藍波安已成文壇中堅¹³，新生代作家正蔚然成林¹⁴。

胖胖樹王瑞閔¹⁵、游旨价¹⁶、陳湘靜及林大利¹⁷等年輕學者的著作資料詳實，研究周延，運用深入淺出、易讀的文字，縮短讀者和專業知識的距離。並且，跨出了自然研究的傳統疆界，結合歷史變遷與人群流徙等人文關懷，飽滿了臺灣的記憶厚度和文化底蘊。

過往艱澀深奧讓一般人彷彿仰望巍峨山峰不敢褻玩的自然知識，藉這股書寫潮流，走出學術殿堂，穿梭在街頭巷尾常民生活之間。

行政機關可鼓勵公務人員從這些生物學職人傾力打造的知識空間汲取養分，讓保育的種子落進公部門的心田和識海。

二、跨領域合作種下希望的種子

為了溫暖民眾的冷感，跨領域匯聚能量便顯得緊要。以下舉隅不同視野跨界協作的具體案例，期待為埋首案牘的公部門帶來另闢蹊徑的提示。

¹³ 李育霖〈以文學擬造一個新地球〉一文，結合生態倫理、政治與美學等視角分析四位作家的書寫。

¹⁴ 吳明益〈安靜的演化—我對近幾年臺灣自然導向文學出版的看法〉一文對臺灣自然書寫作了詳盡探討。

¹⁵ 著有《看不見的雨林》、《舌尖上的東協》、《被遺忘的拉美》及《悉達多的花園》等書。

¹⁶ 著有《通往世界的植物：臺灣高山植物的時空旅史》。

¹⁷ 兩人合著《噢！原來如此：有趣的鳥類學》。

(一) 生態環保乘上教育新思潮

勞倫茲曾指出，文學抒情必須基於真實的自然觀察，而後才能大膽的想像。語文學習遇上自然科學，正與 108 課綱倡導跨學科知識溝通的教育新思潮相合。

日本農業博士稻垣榮洋的《全世界最感人的生物學》，以及「昆蟲博物館」朱耀沂的《成語動物學》，兼及文學創作的感性和自然知識的真實性，若能實踐於基礎教育之中，將帶來多面向且不落窠臼的啟發。

另一方面，日本惜食觀念在社會扎根，教導孩童對「領受」¹⁸ 食材生命抱持深刻的敬意與感謝，是值得臺灣邁進的前方。

(二) 藝術和自然共組美的翅膀

「蜜蜂消失，人類只能再活四年。」不論愛因斯坦是否說過這句話，一隻蜜蜂飛來，就是活的希望。

在屏東，一對夫妻在小巷盡頭的秘密基地，設計涵納藝術技法、美感體驗、人文省思與環保概念的兒童美術課程，帶領孩子經歷一次次創意與溫暖的探險。運用廢材建造獨居蜂的家，等待共生的日子，讓美術及保育在生活中實踐。他們打開孩子的眼界，讓孩子看見周遭無聲盛放的生命，體會世界如同一座希望的花園。

藝術美感和自然關懷的匯流也正在公部門浮現，為提升臺灣社會美學和環保素養帶來契機。



圖 4 孩子手作獨居蜂的家。
Hopeful Garden 希望之庭提供。

¹⁸ 日本人在餐前雙手合十唸道「いただきます」，是對犧牲生命餵養人類的盤中餐及百工斯為備的感激之情。

最為人所知的案例當屬林務局手繪月曆，從 2018 年開始連續五年與年輕設計師合作，用設計再造公部門美學，達成宣導目的。臺灣自來水公司也與插畫家合作，從 2022 年 3 月開始讓水費帳單封面換上 6 款取材自自然生態的新裝，傳達珍惜及節省水資源的觀念。



圖 5 以臺灣特有動物、自然環境及生活風情為視覺元素的臺水帳單封面。
資料來源：<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3857897>。

(三) 族群文化保存和自然保育攜手並行

消費主義和資本主義大肆掠奪自然資源後，人類與土地的緊密連結遭到割裂。現在，有人嘗試修復人與自然、與族群傳統文化斷裂的羈絆。

臺東都蘭部落青年夫妻檔，投入製麴植物的復育，取用在地九種藥草調製出天然酵母酒麴。遵循傳統釀酒工法打造「出力釀」，成功復活沉睡在耆老舌尖細胞裡的糯米酒滋味。



圖 6 順應風土的出力釀糯米酒
資料來源：<https://ttstylefood.com/saicelen/>。

苗栗苑裡居民撿拾在時代變遷中遺失的藺草編織工藝，並透過生態景觀廊道重現藺草原生環境，保存草種及種植技術，傳承民俗記憶。月桃和藍染植物復育也是類似例子。

地方創生與環境生態保護的思維伴生，匯集跨領域的行政資源和在地力量，在探求文化根源的同時，重建人與土地自然的連結。

三、唱響 Earth Song，為一個喧鬧的春天¹⁹

呈現家園美麗與傷痛的《看見臺灣》，用鏡頭正面對抗環境破壞的柯金源，導演羅晟文記錄人為圈養北極熊現況的《白熊計畫》，主播白心儀跑遍世界七大洲製作的「地球的孤兒」節目，新銳動畫導演陳柏謙的《魚生 Selfish》，預言

¹⁹ 借用已故歌手麥可·傑克森公益歌曲 Earth Song 曲名及瑞秋·卡森 (Rachel Carson) 的環保經典《寂靜的春天》。

生態浩劫結局的臺灣漫畫《蜉蝣之島》。臺灣藝文人士運用媒介力量，讓人類直視自己「究竟對世界做了什麼」，「那哀號的大地和啜泣的海岸」²⁰。

更有不計其數的有識之士投身環保行動²¹，叩問人類內心，那「來自古老世界及存在的更深層本能情感」（勞倫茲，2018），冀望「將維持原貌的地球交到孩子們手中」²²。

媒體影響力和敘事能力、公民團體的熱情與行動力，是公務機關尋求公私協力、喚起民眾環保意識的利器。

肆、尾聲

素以優美自然和高品質生活驚豔世界的瑞典，在 19 世紀建構民族國家之際，將目光投注到廣袤未經開發的國土，對曠遠大地及葳蕤自然引以為傲，形塑成獨特的國家主義（Andersson, 2019）。處在確立國家主體性重要階段的臺灣，獨特而繁複多樣的自然正可作為激勵國民認同與自豪感的樞紐。當蔥籠的自然融入臺灣價值，更有助於實現理想的臺灣樣貌。

期待身為公僕的我們都能從己身的覺察開始，傾聽這片大地的心聲，並採取行動修復民眾與自然萬物的連結，讓臺灣的歷史之河帶著盎然生機流向蓊鬱的未來。

²⁰ 引用自麥可·傑克森 *Earth Song*。

²¹ 截至 2018 年，臺灣已有近 400 個民間組織以環境保護為己任。

²² 引用自日本樂團蠟筆社（社）於 1989 年發行的〈地球之歌〉（地球）。

參考資料

1. 康拉德·勞倫茲（2018）。**和動物說話的男人**（張冰潔譯）。木馬文化。
2. 彼得渥雷本（2021）。**人類與自然的祕密連結**（王榮輝譯）。日出出版。
3. 彼得渥雷本（2017）。**動物的內心生活**（鐘寶珍譯）。商周出版。
4. 馬修李卡德（2020）。**為動物請命**（范兆延譯）。早安財經文化。
5. 威爾金利卡、蘇唐納森（2021）。**動物公民**。貓頭鷹出版。
6. 羅賓沃爾基默爾（2020）。**三千分之一的森林**。漫遊者文化。
7. 陳玉（2021）。**山林書籤**。商周出版。
8. 黃宗慧（2018）。**以動物為鏡**。啟動文化。
9. 黃宗慧、黃宗潔（2021）。**就算牠沒有臉**。麥田出版。
10. 稻垣榮洋（2021）。**全世界最感人的生物學**。圓神。
11. 朱耀沂（2020）。**成語動物學【鳥獸篇】、【蟲魚傳說動物篇】**。商周出版。
12. 行政院國家永續發展委員會（2019）。**臺灣永續發展目標**。作者。
13. Helen Andersson (2019, July 11). *Recontextualizing Swedish nationalism for commercial purposes: a multimodal analysis of a milk marketing event*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17405904.2019.1637761>
14. **臺水帳單換新裝 正妹插畫家設計**。自由時報。<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3857897>
15. **草本釀製，傳承與創新的都蘭地酒**。臺東部落食尚。<https://ttstylefood.com/saicelen/>

以動物為師

【佳作 · 林宥儀^{*}】

壹、引言

動物行為學之父康拉德·勞倫茲言：「一般人養動物，例如狗，幾乎純粹是為了心理上的理由，牠們使我覺得自己和那默默運行的大自然，又重新建立了交情。」而我之所以想都沒想就選擇這本書，便是衝著借助所羅門王這「戴上後能領略動物在講什麼、想什麼」具有神奇魔法的指環，一窺屬於勞倫茲的艾頓堡諾亞方舟世界。藉由觀察自由環境裡不受拘束、活靈活現的動物行為，認識牠們溝通的方式進而讀懂牠們的世界。不同於人類透過嘴巴說的語言只是溝通形式的一種，舉凡聲調、音色、舞蹈、肢體表現等，都是動物世界裡區分你我、大自然得以正常運作的神秘金鑰。

貳、與動物的啟蒙

「其實年齡只是告訴我們活了多久，卻沒有人告訴我們該怎麼活。」當我還是垂髫之年時，家鄉住在鄉野田邊，一處仿佛桃花源般雞犬相聞的世外桃源，家裡除了一群小雞之外，還養了一隻猴子、一窩小鸚鵡以及一缸魚，我想，就是這個氛圍將我和動物悄悄地繫上密不可分的緣分。整天沒事的黃口小兒最是快樂，常常去逗弄養在狹窄籠裡的猴子，當時不覺得身體無以伸展的猴

子可憐，只知道那處有個小動物可以供我找樂子，直到有一天終於被牠抓住頭髮從地上一路拖到籠子旁，才讓我一把鼻涕一把眼淚地跟大人告狀，訴說猴子有多麼兇殘可惡，於是家裡的猴子才被放回到後山。或許這個不經意的過程，讓這隻可憐孤獨的猴子終得回歸山林，而我已不記得當初大人養牠的原因了，人類總是能對於比自己弱小的動物，如此雲淡風輕。我還喜歡在圍籬裡追著小雞到處跑，透過餵食飼料希望牠們願意主動親近我，又因牠們還是怕生逃離而憤怒地抓住牠們強制限制行動讓我摸一把，最興奮的時刻便是在雞窩旁聽到若有似無、稚嫩卻堅強的唧唧聲，沒錯！就是小雞剛從母雞的懷抱裡孵出來的時候，那種孕育出新生命的喜悅令我欣喜若狂，我想，那一刻是我離大自然最近的距離，深深體會到自然界繁衍的奧秘和人類扮演上帝視角的榮幸。我們家養的雞品種屬於迷你日本雞，這種雞隻的體格即使成熟後也比一般的雞小上許多，蛋也是比一般雞蛋小一倍，更不用說剛剛孵出的小雞有多迷你可愛了！小小的身軀黃澄澄、每一步路都走得搖搖欲墜，讓人忍不住想欺負牠！田野裡母雞帶小雞的景色酷似一副畫好不和樂融融，而調皮的我偏要一隻一隻抓起來，當牠們看不見同伴與媽媽時便會放聲大哭，越叫越淒厲，連我這搗蛋鬼都只好趕緊讓牠們團圓。養這種品種目的是為了陪伴與觀賞而非食用，充其量頂多在牠的蛋孵不出來時吃掉而已，因此這可以算是我親自飼養的第一種寵物，至今小雞們仍堅強地一代孕育著一代，不過托野狗野貓的福，數量並沒有增多。

參、和動物相處的理想與現實

「喜歡一個人是欣賞他的優點，而愛一個人卻是能夠包容他的缺點。」勞倫茲之所以在第一章節選擇破題闡述動物的麻煩，我想我可以充分了解其原由。不可否認，經過捫心自問後，我會對動物那麼著迷，理由很單純，就是因為牠們可愛。我喜歡看著小雞呆頭呆腦的，也喜歡看小鸚鵡清澈透明又無辜的眼神，然而我卻無法做到對牠們討厭的地方都能忍受，這就是我欽佩又羨慕

勞倫茲的地方了。這位動物行為學之父在家中「飼養」穴鳥、雁鵝、鸚鵡、渡鴉、狐猴等等，然而他所謂的飼養卻非把動物關起來，而是放任牠們到處活動，他的大部分研究工作便是針對自由自在、不關在籠子裡的家養動物，他和他的家人、妻子都能接受那些動物的「破壞」，包含雁鵝在漂亮的波斯地氈上大小便，不僅會染色洗不掉，更會有股味道飄飄然在室內；鸚鵡會將晾在陽台的衣服鈕扣啄掉；小鳥更是因為嘴巴吃漿果沾色而將窗簾與衣服染上了洗不掉的大小藍點子。更甚者，便是他的妻子因此還發明了「顛倒用籠法」，為了怕小孩與一些破壞性較強的動物在一起不安全，而用籠子將小孩「關」起來。我想，這個家庭對於動物的喜愛真的不容置疑！也是只有在這種最不干擾的環境中，才能觀察出動物的真行為。

肆、在能力所及的範圍親近動物

「雲散月明誰點綴，天容海色本澄清。」我從小便喜歡飼養鸚鵡，因為牠們不像狗狗需要訓練大小便和帶出門散步，也不用像貓咪一樣需每天更換貓砂和擔心家具被破壞，小鸚鵡簡直可以做為寵物飼養的入門款，除了每天換水之外，只需偶爾替換飼料和清洗籠底的排泄物即可，和養貓狗比起來真是小巫見大巫，既不需要花費龐大力氣就能獲得一介毛茸茸可愛小夥的陪伴。然而，即使小鸚鵡已經體積小、飼養方式也不麻煩，我還是做不到像勞倫茲那樣的「放養」，每當將小鸚鵡放出來自由飛翔時，我能忍受牠到處大小便並隨時伺機而動進行擦拭，卻還是得在沒有這個閒情逸致或者忙碌時，忍痛將牠們關進籠子以便我好清靜，從這點來看，我對於小動物的愛，是否就是選擇性的呢？選擇牠們可愛的一面作為孤單時的消遣，而忽略牠們渴望自由的需求。當牠們大便在我心愛的衣服、床單或作業上時，我不感到厭噁，卻也不會希望常常發生。因此，我認真釐清我喜歡動物的原因，有兩點，第一是療癒，不論是天上飛的或是地上走的，動物能讓我感到放鬆與平靜，牠們的可愛能使我感受到大自然的奇妙，能

夠造出這些千變萬化各有特色的奇妙物種。動物不是人，因此沒有人類的心機，和動物相處可以很自在、全心全意地「做自己」；第二是責任，如同勞倫茲所說：「一想到牠們可以逃走，卻不逃走，尤其想到牠們是因為不捨離開我才情願留下來的時候，我就覺得無法形容的快樂。」勞倫茲曾在艾頓堡裡扮演水鴨媽媽的角色，當小鴨子一出殼，他便學著母鴨的叫聲呼喚著牠們，小鴨也理所當然將他當作是母鴨，無時無刻跟前跟後，深怕母鴨一不小心不愛牠們或者死了，小鴨對母親的需索不休讓勞倫茲這位母鴨既累人卻又甘之如飴，「有種愛叫做被依賴與需要」，就像人類所謂小孩是父母最甜蜜的負擔一般。小雁鵝也是，剛孵出的小雁鵝錯把勞倫茲當作媽媽，只要他一不在視線內，小雁鵝就會發出又急又響的悲鳴，意思是「我在這裡，你在哪裡？」任誰了解小雁鵝的意思後，都會不免為之動容，只要牠一看不到你，便會放聲大哭，因此勞倫茲也只好心疼地為牠做個掛籃隨身攜帶了，連睡覺也不例外，小雁鵝的這般依戀，已經到即使在戶外散步也會緊緊跟隨著你的地步，為了追上你甚至一走一跑最後連翅膀都著急張開了，就是擔心遭你遺棄或找不到你。這份責任也可以在勞倫茲飼養阿爾薩斯種的狗狗身上體現，當知道有這麼一隻忠實的狗狗等在家，不論在多麼遠方的異鄉，心卻會始終心繫著家裡這隻，因為對於這隻狗來說，牠完全沒有自己的生活，而主人便是牠的一切，因此狗之所以能如此有靈性、了解主人，並非心電感應的關係，只是因為牠整個心力都用來伺候主人了，主人的話到了狗狗耳裡句句皆為聖旨，自然能把這種本事發揮的淋漓盡致，畢竟只要能陪在主人身邊就夠了。每當我在外念書或工作，不論壓力多大、有多疲憊，一想到家中有隻小貴客正嗷嗷待哺，便能一掃而空疲累心緒的陰霾，隨著迎面而來的鳥鳴聲笑顏逐開。

伍、動物的感情世界

「願得一心人，白頭不相離。」在這本書裡，我最羨慕的便是穴鳥的感情。穴鳥是一種壽命很長的鳥，幾乎可以活得和人類

一樣久，然而即使牠們的婚姻生活很長，可公鳥對待妻子卻是可以始終如一、日復一日，不論生活了多少年，公鳥對妻子一樣體貼，牠會找好吃的東西餵她、深情款款地喚她，結婚第一年是什麼樣子之後便是什麼樣子，一夫一妻至死不渝，少有例外。或許我對於愛情和感情也是存有這種海枯石爛的憧憬，才會在讀起這章節時感到格外心動與浪漫，動物尚且如此，何況是人類，既給予了承諾，便白首不離。若人類的本能也同穴鳥，是否不會有那麼多傷人的社會事件和亂象，是否對於促進社會和諧更臻順遂。不論對於破壞別人家庭的第三者，或是遭人破壞的家庭，都是很殘酷的傷痕，律法可以約束傷人，卻對於傷心無罪可判，而通常這種痛徹心扉反而沒那麼容易抹除，甚至影響到下一代的人生。

陸、期許與警示

「時間也許不是答案，但答案往往在時間裡。」我認為這本書的著作重點有二，一是期許喚醒人們對奧妙的大自然有更深一層的了解，人類為了得到文明的進步和文化的超然成就，透過科學方法不斷演進，就不得不有自由意志，更不得不切斷自己和其他野生動物的聯繫，這是人所失掉的樂園，也是人為了文明不得不付出的代價。我們對於世外桃源的嚮往，不外是因為對這個斷了線的風箏表現出一種半知覺式的依戀，因此透過親近沒有受過糟蹋的自然活物，感受牠們的靈性同時也讓我們能彷彿回歸自然，人類，終究只是地球上數以億計其中一種生命體，跟其他的動物並無二樣，因此如何互相尊重、相依相惜，屏除高人一等與唯我獨尊的想法是我們當前重要的課題。二是更深一層的體悟與警示，聖經有一言：「如果有人打你右臉，你就將左臉給他。」這麼做的原因倒不是希望再被人家打一記耳光，而是藉由這樣的行為，可以使對方根本下不了手。在演化的過程中，如果某種動物發展出一種可以將同伴一擊致死的武器，那麼為了生存下去，本能上牠只得再發展出一種可以阻止牠危害種族生命的社會禁忌，以防不至於讓自己瀕臨絕種。英國大文豪莎士比亞言：「有

才者虛懷若谷；有力者恥於傷人。」大多數人在提到肉食動物與素食動物時，習慣將自身的道德法律加諸於身，將自身批判與偏好「擬人化」的加諸動物身上，例如狐狸是狡猾的、獅子與狼是可怖的猛獸等，而勞倫茲透過觀察推翻這種論點。當兩隻猛獸打起架來，並不會比兩隻無害的兔子打得更狠毒，甚至象徵和平的白鴿一點也不愛好和平，勞倫茲曾目睹自身飼養的家鴿將同籠的斑鳩撕咬得血肉模糊，令人不禁思考連這樣看似溫馴的生物，對同類都能夠如此殘忍，那麼那些尖牙利齒、一擊可以制敵於死的兇禽猛獸，不就更可怕惡毒了？事實卻不然，兩隻打得正盛的美洲林狼，居於下風的那隻只要將頸部送到對方嘴前，一定不會被咬，這就是牠們與生俱來的一種自束行為。即使贏的那隻恨不得將對方碎屍萬段，卻只能乾著眼大吼大叫而下不了口。這種自束行為發生在大多數的生物身上，幾乎每種動物都有其所屬的社會禁條，就像德國有句俗諺：「一隻烏鴉不會啄掉另一隻烏鴉的眼睛。」確有其道理，烏鴉的社會禁條便是不會將這如武器般尖銳的喙用在同伴身上。因此勞倫茲常放心地讓養馴的渡鴉幫他梳理眼睫毛！而這種約束能力和猛獸身上的危險武器是伴隨發展而來的，那些身配武裝、牙尖齒利的野獸若是沒有這些約束，例如渡鴉對著同類亂啄一通、狗和狼毫不在乎的咬住同類的頸子，那牠們可能過不了多久就會絕種。而家鴿因為沒有能力造成很大的傷害，反而不需要這樣的禁忌。許多動物都有特別的「求和」訊號，這是由來已久本能的動作與反應。如莎士比亞筆下：「將利劍止於空中，不讓它落在已垂跪的人身上。」時至今日，我們的禮節裡還留下許多示弱的表情和訊號，舉凡鞠躬、脫帽、甚至高舉白旗、雙手投降等，這些看似自然的舉動對於種族的延續有著莫大的關鍵，卻不被重視，且這種「不殺降者」的觀念是直到騎士時代才演變而來，並非人類與生俱來的禁忌，的確，人類比起狼虎並沒有尖牙利爪，英國詩人華茲華斯言：「人類的武器並非長在身上，而是出於他自己的工作計畫。」因此我們的本能裡沒有這種自我抑制的作用，更沒有相當的禁忌可以阻止我們濫殺濫伐。

勞倫茲在最後提出一個啟示：「究竟對人類來說，繼續發展出武器比較容易，還是培養與發展武器一起的自制力和責任感較為可能。」若是沒有社會禁忌，人類一定會用自己創造的東西毀滅自己，像現今面臨的世界危機如核彈、恐攻、販毒、生化武器、資安駭侵等，因為我們沒有本能可以依賴，我們必須有意的培養出這一類的約束和禁律，使人類社會能生生不息繁衍下去，該學狼還是鴿子，答案顯而可見。

從針砭時政的《老殘遊記》 建構宏觀的人文素養

【佳作 · 沈聰傑^{*}】

壹、前言

近代中國小說對國外的影響，首推劉鶚（1857~1909）的《老殘遊記》，作家魯迅把它譽為「晚清四大譴責小說」之一，亦曾被轉譯為多國語言版本，在海外廣為流傳。事實上，《老殘遊記》是在清末政局遭逢內憂外患的困境當中，面對現實衝擊之下所產生的作品，兼具社會寫實和政治關懷兩種特質的一本章回小說。作者劉鶚以「洪都百鍊生」為筆名，其本身對於西方之科學很有興趣，研究過數學、醫學、水利等，亦曾上書建議借外資以修築鐵路、開採山西煤礦、興辦實業等；但卻被守舊勢力斥為漢奸，社會關懷的情操被政治利害所構陷。劉鶚一生博學多聞，在甲骨文的發現與研究上更是中國的第一人，著有《鐵雲藏龜》一書。

《老殘遊記》序言：「吾人生今之時，有身世之感情，有家國之感情，有宗教之感情，其感情愈深者，其哭泣愈痛，此洪都百鍊生所以有《老殘遊記》之作也。棋局將殘，吾人將老，欲不哭泣也得乎？」¹文中道盡其對國家社會的時代觀感。該專書以

^{*} 臺南市立沙崙國民中學事務組長。

¹ 劉鶚，《老殘遊記》，（臺北，五南圖書），2021年1月，頁1。

典雅的語體文書寫，內容與傳達的弦外之音即是一部「帝國末日的文化山水畫²」。

貳、重點摘述

《老殘遊記》這本專書共二十回，透過一個江湖醫生—老殘視野，將遊歷途中的所見、所聞，下筆書寫當時政治、民生的社會實況。老殘閱歷豐富卻無意仕途，選擇了以搖串鈴嘴，走訪江湖、行醫濟世。因此，整本書的情節也就跟著老殘的遊歷過程逐步展開。第一回至第十回描述主人翁老殘在山東各地遊歷之見聞，而其中第八至十一回，漸漸將主角轉由申子平的奇異經歷，包括了偵探故事與哲學意味濃厚，此後第十二回開始又轉回主角老殘貫串全書帶動一系列風景。

遊記是文學體裁的呈現方式之一，例如明末清初的《徐霞客遊記》，³ 內容不但有抒情，也有地理的名山、大澤，考其當時的背景提倡經世致用之學，因此徐霞客對於山高幾丈？水面遼闊程度？寫得仔細，世稱為地域學。然而，劉鶚的《老殘遊記》則超脫到另一層次，以小說的筆法潤述，又像遊記式的散文，但是小說的成分越來越多，通篇充分發揮夾帶抒情、批判、敘事及探索的故事情節，讀來更加生動有趣。

參、專書評價

展閱作者的《老殘遊記》有關聲樂的描述，好似聆聽數首文字交響樂或者是鞭辟入裏剖析社會真實面的驚奇之旅，其中在第二回「歷山山下古帝遺明湖湖邊美人絕調」中〈明湖居聽書〉，胡適就曾讚嘆劉鶚將抽象的音樂做具體化的描述，甚至可以媲美

² 劉鶚原著，李歐梵導讀，《帝國末日的山水畫—老殘遊記》，（臺北，大塊文化），2010年5月，頁14。

³ 徐弘祖（1586-1641），號霞客，明朝人。從青年時便開始計劃地考察旅行，足跡遍及江蘇等14個省分，每到一地，必將當地的自然景象及風土人情記錄下來，最終根據自己見聞，完成《徐霞客遊記》。此書是作者考察山水三十年的總結，是最早的一部較為詳細記錄地理環境的遊記。

《琵琶行》、《秋聲賦》及《赤壁賦》。另外在第十二回「寒風凍塞黃河水暖氣催成白雪辭」中〈黃河結冰記〉等段落，清楚揭露黃河變遷歷程，老殘看到冬天黃河結冰，兩艘船就這樣被冰塊凝住，船上的人急忙用木杵擊冰，在這雪月交輝之際，老殘突然有感於謝靈運的詩句「北風勁且哀」中的「哀」字，不自覺淚下，後來一摸，連眼淚都結成冰了。作者若非經歷過曾在北方苦寒的景象，哪裡會感同身受呢？作者好似以報導者的眼與心，⁴穿梭於每一個現場；以行腳的毅力，不斷重返數十個地理區，開啟一條過去不被重視的抒情與敘事寫法。不僅如此，《老殘遊記》也因其以接近於白話之敘述，訴說晚清之官場與社會百態，寫實的故事易為人所接受，因此成為許多中等以上學校推薦為課外讀物。

然而《老殘遊記》裡面，更值得我們注意的是，作者寄託於情景之中的思想見解，以及憂國憂民的胸懷。例如，在第八回「桃花山月下遇虎柏樹峪雪中訪賢」寫申子平在桃花山夜遇猛虎的緊張，脫險之後在仙洞當中望月，心境上的轉折，令作者有感而發地說：『這山不就是剛才來的那座山嗎？這月不就是剛才踏的那月嗎？為什麼來的時候是那樣地陰森慘淡？而此刻，山月依然，為什麼卻心曠神怡呢？』原來是因為心情隨著情境改變，所以面對一樣的月光，卻有不一樣的感受；這樣的寫法好似電影紀錄片的拍攝與分鏡原理，其實作者之所以如此描繪，即在於展現「境由心生」的人生領悟。

《老殘遊記》整本書所關心的主題，重點在於社會的弊病以及國家的命運。所以當老殘在觀賞日出的時候，看到遮蔽太陽的層層烏雲，其實正是象徵國家前途障礙的寫照；而治理黃河的潰決，也可以引申為醫治國家命脈的傷口。所以說，為病患治病，其實是次要的；為國家把脈問診，醫治社會的病症，這才是老殘

⁴ 廖學誠、王景平，〈公共電視「我們的島」節目中環境正義與媒體地方感之分析：以「斯土安康」影集為例〉，《地理研究》第44期，2006年5月。

最熱衷的工作。這種象徵筆法的運用，顯露其文學性本質與底蘊。

書中另舉自詡清官的曹玉賢州巡撫、顛預莊宮保等恣意加罪百姓，劉鶚對此評語云：「賊官可恨，人人知之；清官尤可恨，人多不知。蓋賊官自知其病，不敢公然為非；清官則自以為不要錢，何所不可？剛愎自用，小則殺人，大則誤國，吾人親目所見，不知凡幾矣。⁵」另外，莊宮保是另一類型的官吏。他雖寬仁溫厚，但卻顛預昏謬、昏庸無能，劉鶚對此類官評曰：「天下大事，壞於奸臣者十之三四，壞於不通世故之君子者，倒有十分之六七也。⁶」可見其對晚清官僚政治之黑暗殘暴與昏庸無能之痛恨。

當時老殘正持續面對各種政治環境議題、事件與攻訐，但仍舊努力挖掘真相，透過其銳筆書寫小說人物以譴責時政，倘若以希臘神話的「薛西佛斯」來形容，老殘終將面臨疲於奔命、深層的無力感，就彷彿永遠有大石頭落下，要再推回山頂。然而，面對這麼多社會病態，作者仍持續發掘事實真相，投注其深度的人文關懷，以引發社會關注與共鳴。

肆、心得見解

老殘對於影射社會現況的批判，從「時事議題與觀察」開始，即觸動我們對於人文素養幾個構面的思考（如圖1），或許我們也應該停下匆忙腳步來聆聽土地的聲音，從山林資源、海岸藻礁的珍貴講起，又或者當我們在談人生而平等的時候，應該也要同等看待其他的生命；假設樹木中間的年輪，像唱片的唱紋、聲紋，那麼我們就可以聽到至少千年的故事。

⁵ 參見專書第十六回〈六千金買得凌遲罪 一封書驅走喪門星〉，頁118。

⁶ 參見專書第十四回〈大縣若蛙半浮水面 小船如蟻分送饅頭〉，頁100。

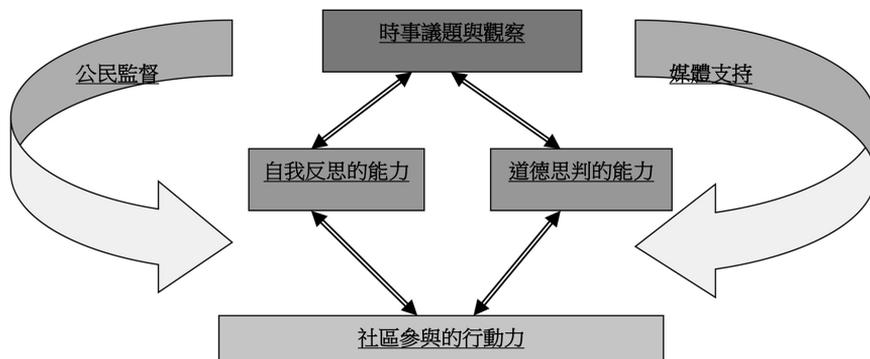


圖 1 建構人文素養各個構面的思考。
資料來源：本研究整理

一、自我反思的能力

人文素養的第一個重要面向，是讓我們具有自我反思的能力。反思的能力是去反省與檢驗習以為常之事務是否可能有問題，而這種能力往往可在哲學與批判性思考之中培養。我們可能透過事前的準備、當下的互動等，逐步積累對於他者的認知，這種積累的認知可幫助我們更加善待與正視他者，並使得這些人與我們不再那麼疏遠與恐懼，因此，反思能力積累的認知可視為人文素養的一大核心。倘若以公共建設來說，一個地方缺水，要解決水源問題，可能要建大型水庫；但也可能是很多透過小湖池塘，像是分散式運算架構；因此，就需要進行地勢判斷，也得在經濟層面、自然生態，甚至是景觀上逐一考量。如此回到源頭就是「定義問題」，⁷才有後續的選擇與解題。

二、道德思判的能力

人文素養的重要性立基於道德。人文知識的積累則是

⁷ 羅之盈，〈深化人文素養，軟體新貴成為問題「定義者」〉，《遠見》2021年2月號。

源自於我們與他人互動所生的經驗，並能協助我們在互動中做出更好的判斷，這些知識於歷史與社會科學之中可以尋得。例如，以環境保護的「珍愛藻礁」來說，環境問題是不公平的社會、經濟、政策所造成。政策造成的環境問題，不僅僅是單純的汙染問題、生態問題、或是能源發展問題，它背後甚至還有政經掛勾的弊端。而這股根深柢固、盤根錯節的勢力，能夠藉由民主程序，以及公民監督力量之下，將其連根刨除嗎？人文與自然的拉扯一直都存在著，在利益拔河線上，沒有人會是真正的贏家。然而，回到環境觀察本身來說，運用細微的自然景觀變化將永續的地質保存概念，透過充滿人與土地情感的接觸，更讓讀者感受到與切身相關的時代新意義。

三、社區參與的行動力

個人認為作者想要傳達的是，一己之力甚難改變時局，但是結合眾人之力，則足以翻轉舊觀念。試想當年大家努力爭取文化資產保存、環境保護或公平正義等等，其所留下來的有形或無形存在價值，後來是如何規劃的？現在又往哪裡走？甚至是否正面臨另一場不同利益思考的拉扯？例如，國光石化和濱南工業區，然而經歷這麼多年來，還是持續面臨環境保護與開發利益的老問題。

這本專書透過老殘的慧眼記錄與觀察，以小說人物的筆法進行各種關鍵因素之探索，以揭發時政的弊端，喚起後輩人文素養的構思，如能加以現代社會的媒體支持與公民共識的監督，將讓我們對於這片土地的生成與推論具更強有力的支持。然而，筆者認為重點可以在放在永續保存的理念上加以著墨，透過在地居民的投入，增強地方的社群概念，才是推動守護臺灣的重要動力，也是營造自然景觀與人文素養的雙引擎驅動的集體意識。

伍、結論

《老殘遊記》不只是作者讓我們反思在所處的二十一世紀所面臨的挑戰，其實也是另一種危機，畢竟世界已全球化了，不若以往，科技與網路世代的快速連結，取代早期的資訊不對稱。人們甚至早已習慣生活在逸樂之中，毫無危機感，或許更談不上什麼史詩和抒情！倘若生活中充滿享受和欲望的話，那還有什麼好哭的？又如何有感同身受的同理心？或者，現在很多學生讀到老殘哭泣或淚結凍於面的場景，是否更覺得好笑？因為這個抒情的靈性早已失落了，起因於它和商品經濟、物質文明並無關聯，可惜的是，這一種美感的消失，個人認為反而是當今最大的危機。也許，在二十一世紀初，我們正應該喚回一點點百年前劉鶚和老殘所感受到的抒情美夢。

我們正站在一個多難得的島上，又是站在一個多漫長的時間上？腳下的石頭將比我們更有存在感。但人類並非真的渺小，因為對地球最具破壞力的物種就是我們，聰明得能解開全宇宙的祕密，但同時也無知到不懂得珍惜。就像建築物充滿侵略性的配色、巨大的水泥量體，將原本的美麗景緻破壞殆盡；換句話來說，當你走在海邊會感覺到沙灘變硬了，因為底下被埋了工程廢棄物。

「現在是通往過去的一把鑰匙。」⁸ 本書作者的努力，即是要從過去尋找如何前進的契機，避開誤謬，引導新思考，就如同詩人賴和於 1928 年發表的文章〈前進〉：

『此刻，他纔感覺到自己是在孤獨地前進，失了以前互相扶倚的伴侶，忽惶回顧，看見映在地上自己的影，以為是他的同伴跟在後頭，他就發出歡喜的呼喊，趕快！光明已在前頭，跟來！趕快！』

⁸ 蔣業如，《用地球岩石寫日記》（臺北：貓頭鷹出版社，2015），頁 44 至 46。

參考資料

（一）書籍

1. 劉鶚，《老殘遊記》，（臺北，五南圖書），2021年。
2. 劉鶚原著，李歐梵導讀，《帝國末日的山水畫—老殘遊記》，2010年。
3. 鳶業如，《用地球岩石寫日記》（臺北：貓頭鷹出版社，2015年）

（二）期刊

1. 廖學誠、王景平，〈公共電視「我們的島」節目中環境正義與媒體地方感之分析：以「斯土安康」影集為例〉《地理研究》第44期，2006年5月。
2. 羅之盈，〈深化人文素養，軟體新貴成為問題「定義者」〉，《遠見》2021年2月號。