

林能敬 校訂

培養現代人側面思考能力的萬用寶典

卓越
EXCELLENCE

用字遣辭面面觀

ACHIEVEMENT ADDED VALUE BREAK-EVEN
BUDGET CATCH-22 CONSTRUCT CYCLE
CASH-COW DILEMMA DISLOCATION
DAMP EQUITY ESOTERIC EPIDEMIC
FREQUENCY FILTER FRINGE FIELD
HASSLE HORMONES HUNTING HOMEOPATHY
INTEREST RATE INFILTRATE INSULATION
IMAGE INERTIA INTERACT INFLATION
HOW KEY LAG-TIME LOCK-OUT
MODULATION ORGANISATION
POLARISE PLUS
PEER PREDICTION
ON PR

WORDPOWER

By Edward De Bono

出版序

本書作者 Edward De Bono 先生，不僅是學術界的重要人物，並且穿梭於電視及新聞界，為大眾解釋思考之道。De Bone 先生，首創「側面思考」（又名轉寰式思考 Lateral thinking）的方法，為人類的思考開創新路。基於醫學、社會學、心理學等的出身。De Bono 先生深通社會現象及社會中的人情世故，並且由於多年撰寫電視劇本及雜誌專文的經驗，練就了一手幽默的文筆。他是我們所見少數「大眾化」的學者，不僅懷抱了滿腔的知識，且在實務上發揮所長。他製作了膾炙人口的節目，為大型企業如 IBM 提供了管理良方，為學術重鎮的劍橋大學擬定「人類認知行為」的研究計劃。

De Bono 是讀者可以信賴的作家，靠他的眼，讀者對社會現象有更清楚的概念。他的其他著作有兒童解決問題法（Children Solve Problem），大思想家（The Great Thinker）等等。他的二十二本著作曾譯成十九種語言，為全世界的讀者所共知。

Wordpower 爲你的腦力加油，讓你想得更深，懂得更多。現今世界瞬息萬變，現代人面臨了各種意想不到的困擾，現代人也必須深切了解周遭形形色色的人與事，才不致遠遠地落在潮流之外。

本書以淺近的科學、心理學、社會學等，爲你指點迷津。但是千萬不要以爲這是一本嚴肅而又枯燥的書，本書作者以雋永的語調，加上耐人尋味的漫畫，爲你釐清思路，當你的幕後軍師。引導讀者走向側面思考的路子，用以追蹤事情的來龍去脈，使讀者在無形中練就分析判斷的能力，相信不管是企業家、教師、公司職員，甚而普通的消費者，在讀了這本書後，都能獲益匪淺。

學院派

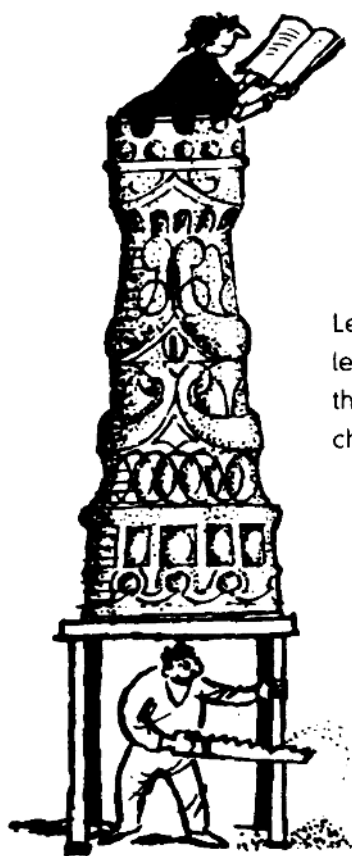
在我們印象裡，學院派人士深居象牙之塔，從不問研究的實用價值，只爲作學問而作學問。據說歐幾里得（Euclid）的學生曾困惑地問他幾何學到底有何用，歐幾里得不答一言只叫僕人丟給學生幾個銅板，表示他根本不屑理會。學問自有其本身的魅力，學院派人士常常追根究底，試圖把一知半解的知識明朗化。但實用主義者認爲半解的知識已足敷應用，無需窮究；例如我們對阿斯匹靈及治痛風的水仙素知之甚少，但已廣泛地運用它們。

爲作學問而作學問是學院派的特色，因此這類人士畢生最大的滿足就是學術上的成就。這種作學問的習慣肇始於古希臘哲人，特別是數學家。數學有它自己的一套邏輯，一個接一個的定理被推演出來，最終會出現一個綜合性的理論將這些定理串連起來（例如笛卡爾所發展出來的解析幾何）。當這些爲作學問而作學問發展出一套系統，實際工作者及技術人員就將它們運用到生活上。

反對者則持相反的意見，他們認爲這樣浪費太多的精力在理論衍繹上，如果能多花點氣力解決實際的問題，更有助於基本知識的擴

ACADEMIC

展。顯然地，學術及實際的分歧愈見嚴重，這是因為學院派人士爲了學術地位的晉升，必須提出有結論的報告，因而不願直接去碰那些棘手而亟待解決的實際問題，免得做了錯誤的嘗試，白費力氣。所以學院派人士是以自身專長來擷取問題的片段作爲研究的對象。



Learning for the sake of learning and knowledge for the sake of knowledge is the characteristic of an academic.

成就

當我們說某一羣人是「高成就者」時，意思是說，另外存在著一批低成就者或者是中等成就的人。高成就者在學時及畢業後都勤奮不懈，他們汲汲於功名成就，倒不是恐懼失敗和失敗所帶來的痛楚，而是一種上進的需求使然，希望通過考試取得資格，希望有朝一日人生將有不凡奇遇。對於一個高成就者而言，將一個事業由無變有，或者完成一件工作的過程本身就是一種極大的快樂。

築一道磚牆，在由無變有的過程中將獲得許多的樂趣。寫一本書却很難令人產生同等的成就感。雖然書寫出來了，也印出來了，但除非它受到賞識，有人買，有好的評價，否則不可能帶來任何的成就感。需要仰仗他人評估才能得到的成就感既迂迴又折騰。

是不是只有偉大的行徑，就如攀登天下第一的艾佛瑞斯峯或是獨力游過大西洋才能帶給人們成就感呢？一些瑣事，例如自己種些花果或裝潢臥室能不能也同樣帶給我們成就感呢？是不是只有世人公認的成就，例如當一個政治家或者電視記者才算是成就呢？還是當個閉門雕刻，既不展出作品也不出賣作品的藝術家才

ACHIEVEMENT

叫做有成就？其實二者皆然，端視個人的想法罷了。能從攀越艾佛瑞斯峯中獲得成就感的人，選擇前者的成就方式，但這並不表示他們看不上後者較個人化的方式。據說邱吉爾就能同時從政治、繪畫，甚至在自家庭院裏築磚牆中得到莫大的成就感。這些名人在他們的嗜好裡獲得很大的空間，不必仰人鼻息。總之，選擇愈簡單的方式愈能帶給人成就感。當然，最重要的是我們都該具備相當的能力及上進心。



It could be said that the more simple one's choice of a sphere of achievement the more likely there is to be a sense of achievement.

附加價值

各行各業的人都自稱由於他們的努力而使某些產品或服務的價值增加。街角的商店靠著地點便利以及可供挑選等優勢而賺錢；超級市場不僅產品的選擇性較大，而且由於自助的方式省下大筆人事費用，產品售價亦較低廉。這些都是業者賦予產品的附加價值。

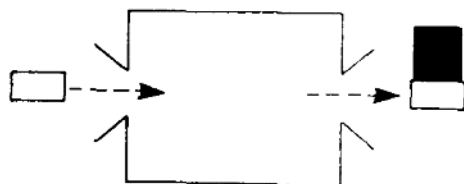
澳洲西部的鐵礦都是整批整箱直接出口到日本。礦主們的利潤來自鐵礦本身的價值及鐵礦出口後的附加價值。如果出貨前先將鐵鍊成鋼，又多了一種附加價值。假使再把鋼加工成鋼筋、鋼條或鋼板，附加價值就更大了。若用鋼製成汽車、冰箱等成品，其附加價值之大就更別提了。最終賣到日本的成品價格便直接反映出貨物在澳洲而非在日本所產生的附加價值。有時候，日本並不願意花錢買這些澳洲成品，免得把本國的冰箱業者擠出市場。

一個藝術家會以很低的價格買進一批普通的白衣服，畫上自己的設計，再高價賣出。如果出於名家手筆，對迷信名牌者或者喜好收購名家作品的顧客而言，真是存在著莫大的附加價值，因而趨之若鶩。

但有時購買者並不希望買到有附加價值的

ADDED VALUE

產品。一對新婚夫婦可能較偏好未經設計的家
具，寧願自己畫上圖案，另一個電子迷也可能
寧願自己動手拼湊音響組件。如上例所示，日
本人通常自己處理鋼成品，不假手他人。不公
平的是，中間加工者往往比貨品原主獲得更多
的利潤（農人和農產品加工者之間的利潤分配
是個很明顯的例子）。運輸是人們常忽略的一
種附加價值，事實上，如果我們能在家附近的
店裡找到合用的產品，這產品本身已附加上了
運輸的價值。



Anyone who earns a living
must claim that his efforts have
added value to some product
or service.

權宜之計

權宜之計是指臨時的應變措施或克難性的解決辦法。有個很有名的荷蘭故事提到，一個小男孩爲了防止隄岸上的小洞漏水造成潰隄，把手指塞進洞裡，擋住滲進來的海水。一個牧師撒尿在教堂尖塔上，熄滅燃起的大火。這二個例子都可以說是權宜之計。

我們爲了應付一些突發性的問題，常事先計劃因應措施，例如在應付長期大罷工時，我們會預擬腹案，在必要時調派軍隊來鎮壓。我們也常有一籊筐解決問題的例行方案，例如醫生們常用阿斯匹靈做爲初步治療的藥劑。可是權宜之計，是不經過計劃，而在臨危時想出的絕妙點子。例如有一回我住在鄉下，臨時找不到熨斗燙裙子，因此臨機一動把燒熱的平底鍋放進一個大紙袋，權充熨斗。

傳統上，實驗室裡的克難式應急裝備，包括了一些繩子及封蠟。第一艘緊急逃生用的水翼船（Hovercraft）是由克里斯多夫·寇克瑞爾（Christopher Cockerell）用一個真空的吸塵器及茶色錫罐做成的。許多臨時用來充數的克難裝置後來都成爲有用的發明。

臨時的權宜之計有個好處是，不需要事先

AD HOC

的計劃及深謀的遠見。能想出一些絕妙的高招的確是件令人得意的事。這些在困境中冒出來的鬼點子都極具獨創性，可不是資料庫裡能找得出來的。

權宜應變的招術很能符合運用政治手腕時見風轉舵的需要。如果一隻船突然裂了一個縫，我們臨時貼一塊補釘，這就是解決問題的權宜措施。當然，這種補洞的應急方法並不能左右船隻航行的方向。



The advantage of an ad hoc solution is that it does not require planning or foresight.

正反對立

正反對立的情勢在我們的生活四周隨時可見，因為這套制度早已深入我們文化的每個層面，我們幾乎可說是依賴這種制度而生存的。兩個對手互相決鬥、拳擊賽中激烈的廝殺、二黨爭權等，這些行為模式決定了我們的思考模式。小孩初入學時，學的就是這一套競爭技能，政治運作的基礎也在於靠高超的爭辯技巧分出孰是孰非。

德國哲學家黑格爾（Hegel）提出，所有學說的產生皆因理論與其反對論調相互衝擊而成。換言之，反對的論調會和原理論融合為綜合性的學說，衝突的本身產生了一種新的次序。馬克斯（Karl Marx）的政治理念發展而為社會主義，就是此種融合的結果。這種由衝突、反對而產生新學說的現象非常顯而易見。

其實在黑格爾未提出這種論點前，西方的思想早已深受正反對立制度的影響。希臘哲人，特別是蘇格拉底（Socrates），深奉正反對立制度為智慧的圭臬。中世紀教會中的異教思想及神學上的爭論也大半承襲了這種傳統。

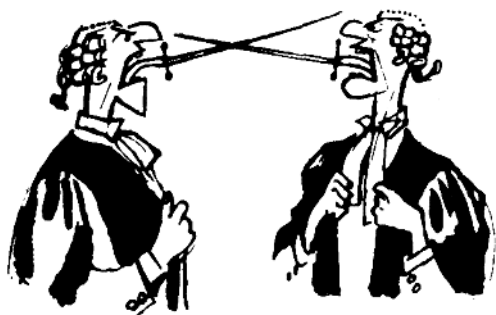
正反對立制度似乎意味著，如果你能證實對方是錯的，那就等於證實了自己是對的。這

ADVERSARY SYSTEM

種想法很靠不住，因為也許雙方都是錯的，也許雙方各擁有部份的真理。純就求知的角度來看正反對立制度太過膚淺，因為他們一心抓出對方論點的漏洞，而不願花力氣探究真理的本身。

事實上我們整個司法制度都建構在正反對立的制度之上。直到現在我們遇到某些情形如審理離婚案件時，才發現我們的司法制度似乎還有值得商榷之處。

正反對立制度發展過大會缺失，因為對立的做法是消極的，本身缺乏任何建設性的意義。



In the adversary system it is supposed that if you prove the other party wrong this somehow proves you right.

處理方式

我們常把處理問題與解決（solution）問題混為一談，其實兩者截然不同。

如果在美國某一個市鎮發生了種族問題，有關當局可能會提出三種處理方式，第一種是鼓勵種族隔離，接觸少，紛爭就少，每個種族可自立門戶。第二種是各方保留自己特有的文化，但鼓勵彼此合作，尊重對方文化。第三種是設法要大家忽視種族間的差異，趨於統一。

對通貨膨脹問題每個經濟學家也有不同的處理方式。有些經濟學家主張以緊縮信用來限制貨幣的供給量；有些經濟學家則堅持通貨膨脹乃拜高薪所賜，認為要解決通貨膨脹問題必須先緊縮薪資；更有些經濟學家認為通貨膨脹肇因於人們對未來不可測而惴惴不安的心理，所以主張訂出明確的薪資及退休金制度，以安定人心。

前述各種處理方式都有助於訂定一個概括的方針，而真正解決問題的方法與步驟還有賴繼續努力。雖然問題的解決全靠有效的解決辦法，但解決辦法的優劣又取決於處理方式的選擇。

真正的困難在於我們明知解決問題的辦法

APPROACH

應該取決於問題的本質，但在決定處理方式時，大半遵循的却只是個別的理念或偏見。例如對稅制的問題有各種處理方式（如直接稅、間接稅、累進稅、財產稅等），如果只考慮到要增加政府最大收入，就不難從這些處理方式中找出解決辦法，但如果處理方式的理念意圖消除社會不均的現象，單一的解決方式也許就不合用了。

當我們面對問題時，固然可採用既有的處理方式，但也可以另闢蹊徑，試圖創新。



A solution should really be determined by the nature of the problem. An approach is, however, very often determined not by the problem but by some separate philosophical intention or bias.

資產

你相信嗎？同樣的事物用不同的角度衡量可以得到不同的資產價值。一家在蘭開夏頗具規模的紡織廠雖然生產毛織品有年，但由於遠東地區紡織業快速成長，使得這家紡織廠失去了競爭力。實際上，經營這家工廠的公司在財務上已亮起了紅燈。另一家公司看上了這個廠，把它買下來；但他們無意重整工廠繼續營運，反而關了工廠，敲掉整棟建築，高價賣出土地。新公司由於這筆交易，賺進豐厚的利潤。舊公司看中的是工廠的紡織資產，結果賠了錢，新公司看上的却是土地資產。

新公司收買舊公司時，甚至可以不費一文就完成交易。方法是，看到快要倒閉的公司，他們買下來但先不付款，而後立即把資產轉手，再從收入中償付欠款。新公司也可以開放本公司的股權給舊公司的股東，代替買賣的行為，由於新公司的資產增加，股票也隨著升值。

顯然地，資產價值的多寡決定於擁有者的看法及用法。一個女孩也許覺得美貌是她最大的資產，所以她決定當個歌星或演員，甚至嫁個有錢人，靠丈夫過一輩子。所謂資產，一定

ASSET

得具有某種程度的實用價值，至少要能得到別人的認可。一個有蒐集舊瓶狂的人也許認為他的收集品是一項資產，但除非有人願意出價收買，否則他的瓶子沒有任何資產價值。

對人類而言健康無疑是個人最寶貴的資產，但是它却不具有任何市場價值。



An asset is something that can be turned into practical value or at least be appreciated by others.